

TSUBAKI **CORPORATE** **REPORT 2011**

つばきグループコーポレートレポート 2011

Innovation in Motion

たゆまぬ技術革新で、「ベスト・バリュー」を世界へ



1977年にチェーンメーカーとして創業した当社は、その後、マテリアルハンドリングシステム、自動車部品、精機商品へと業容を拡大してきました。今日では、「伝動と制御 (Motion & Control)」の機械部品と、それらを組み合わせたマテリアルハンドリングシステムの総合メーカーとして、日本はもちろん、北米、欧州、アジア・オセアニアなど、世界を舞台に活動しています。

つばきグループは、①耐久性、省エネルギー性などに優れた商品の「開発力」、②それぞれのお客様のニーズにベストマッチした商品を提供する「カスタマイズ力」、③効率性と品質を徹底的に追求した「生産技術力」の3つの力を武器に、数多くのNo.1シェア商品を創出しています。

つばきグループは、モノづくり企業としての強い信念とプライドの下、技術革新を続けることで、ベスト・バリュー商品の提供を通して、お客様の生産性向上と環境負荷低減に貢献していきます。



03 会社概要編



- 04 つばきの「商品ラインアップ」
- 06 つばきの「会社概要」
- 10 つばきの「差別化技術」
- 12 つばきの「グローバルネットワーク」

13 業績・戦略編



- 14 社長メッセージ
- 19 最近のトピックス
- 20 主要事業レポート

23 CSR編



- 24 マネジメント体制
- 26 社会活動
- 31 環境活動

37 財務・データ編



- 38 「事業環境」と「連結業績」のハイライト
- 40 2010年度の経営成績および財務状態の報告・分析(ダイジェスト版)
- 42 グループ会社一覧
- 43 会社情報および株式情報

本誌制作に当たって

当社では、会社案内、アニュアルレポート、環境・社会報告書等の紙媒体による情報ツールをひとつに統合し、2010年度より「コーポレートレポート」として発刊しています。お客様、株主・投資家、地域社会などすべてのステークホルダーに、分量や内容的に同一の情報をご提供することで、開示の公正さを担保するとともに、経営の透明性を高めようというのが、この統合の狙いです。

また2011年度からは、コーポレートレポートをウェブサイトを含めたすべての情報発信ツールのダイジェスト版と位置付ける一方で、ウェブサイトではその特性を活かした、よりタイムリーで詳細な情報提供を行うという情報ツールの役割分担にも着手し始めました。これらの取り組みを通じて、当社は、ステークホルダーの皆様とのコミュニケーション活動の充実に注力してまいります。

将来予測に関するデータ

本レポートでご提供している情報およびデータには、当社による予測と見通しが含まれている場合があります。また、統計数値などの外部データについては、その正確性を保証するものではありません。なお、原則として、記載金額については、単位未満を切り捨てにしています。また、本レポートに記載の業績および財政状態の数値は、特別な言及がない限り、すべて連結ベースのものとなっています。

環境・社会への取り組みに関するデータ

本報告書は、環境省「環境報告ガイドライン(2007年版)」、環境省「環境会計ガイドライン(2005年版)」およびGRI「サステナビリティ・レポート・ガイドライン第3版(G3)」を参考に作成しました。

報告対象期間： 2010年4月～2011年3月
(一部当該期間以降の活動を含みます)

パフォーマンス

データ集計範囲： 橋本チエイン京田辺工場、埼玉工場、橋本チエイン主要関係会社
(ツバキエマソン、橋本カスタムチエイン、橋本スプロケット、
橋本バルクシステム、橋本メイフラン、橋本精工、ツバキ山久チエイン)

つばきミッション・ステートメント

Our Mission

ー物づくり、夢づくり、世界の顧客と語り合うー

私たちは、「パワートランスミッション」と「マテリアルハンドリング」の技術力を駆使して、世界の顧客にベスト・バリューを提供します。

Our Vision

私たちは世界のリーディング・カンパニーを目指します。

会社概要編

つばきグループは、高い技術力によって、お客様の省エネルギー化や生産効率の向上などに有効な差別化商品を、グローバルな生産・供給体制で提供し続けていきます。



つばきの「商品ラインアップ」

チェーン事業

ドライブチェーン
小形コンベヤチェーン
大形コンベヤチェーン
トップチェーン
スプロケット
ケーブル・ホース支持案内装置
タイミングベルト&プーリ



ドライブチェーン



小形コンベヤチェーン



大形コンベヤチェーン



プラスチックトップチェーン



ケーブルベヤ



タイミングベルト

世界に誇る技術力

新商品開発やカスタマイズに関する技術力が築く「つばきブランド」。
動力の伝動や制御、モノの搬送に関わる多様な分野で、世界を舞台に活躍しています。

自動車部品事業

自動車エンジン用
タイミングチェーンドライブシステム
タイミングチェーン
(ローラチェーン、サイレントチェーン)
テンショナ
ガイド・レバー
スプロケット
パワードライブチェーン



タイミングチェーンドライブシステム



ローラチェーン



サイレントチェーン



タイミングチェーンドライブ
システム部品



テンショナ



パワードライブチェーン

精機事業

減速機・変速機
直線作動機
締結具
軸継手
クラッチ
過負荷保護機器



減速機商品群



精密遊星減速機



パワーシリンダ



パワーロック



カップリング



カムクラッチ

マテハン事業

物流業界向けシステム
創薬分野向けシステム
新聞印刷工場向けシステム
その他搬送・
仕分け・保管システム
モジュールコンベヤ
粉粒体搬送コンベヤ
金属屑搬送・クーラント処理装置



自動仕分機・リニソート



給紙AGV



自動車塗装ライン搬送システム



ジップチェーンリフタ



フローコンベヤ



クーラント・切粉処理装置



つばきの「会社概要」

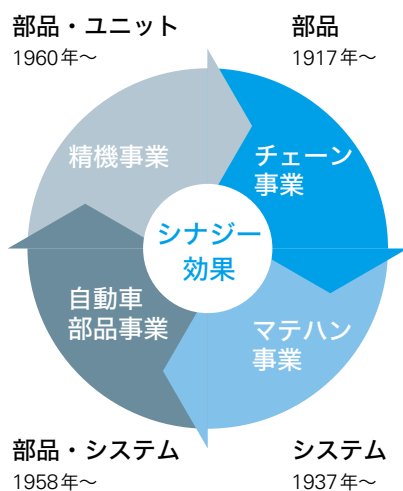
1 事業内容

「チェーン事業」は、動力伝動用のドライブチェーンや生産ラインを担うコンベヤチェーン等、多種多様な動力伝動・搬送用チェーンを、産業機械、工作機械、造船、鉄鋼、液晶・半導体などあらゆる業界向けに提供しています。「自動車部品事業」は、自動車エンジンの高性能化を支えるタイミングチェーンドライブシステムを、世界の自動車メーカーに提供するトップサプライヤーです。また「精機事業」は、減速機、電動シリンダ、カムクラッチなどの多種多様な部品・ユニットを、「マテハン事業」は、高速自動仕分けシステム、自動車業界向け製造ライン搬送システム等、様々な種類の生産・物流システムを提供しています。

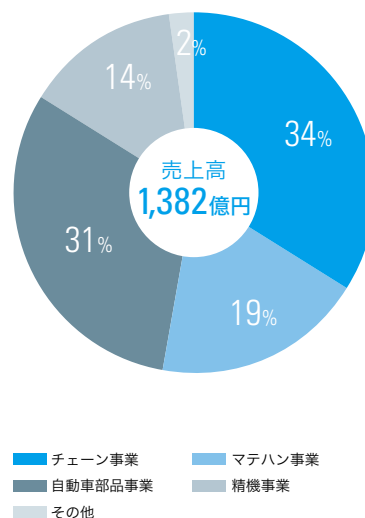
「部品・ユニット」&「システム」

つばきは、モノを動かすために不可欠な様々な商品をお客様のニーズに合わせて、時には部品・ユニットとして、時にはシステムとして、ベストな品質でお届けします。

つばきの事業領域



つばきの事業別売上高構成(2010年度連結)



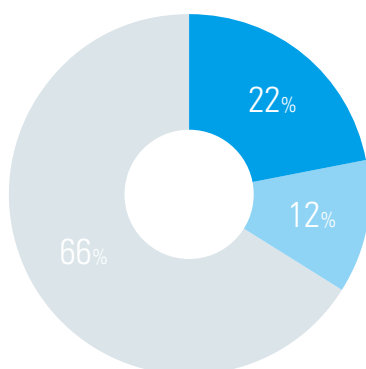
2 業界シェア

商品開発、品質、生産技術におけるつばきの技術優位性は、様々な商品領域における高シェアの実績数字で証明されています。特に「産業用スチールチェーン」では、国内外ともに2位以下のメーカーを大きく引き離しての圧倒的No.1。「自動車エンジン用タイミングチェンドライブシステム」でもライバルメーカーと世界市場をほぼ二分する形で世界シェア No.1を誇っています。これら主力2商品以外にも、精機事業ではカムクラッチ（国内シェア80%）、パワーシリンダ（同70%）、マテハン事業では自動車塗装ライン搬送システム（同35%）、新聞巻取紙給紙システム（同80%）など、高い技術力に裏打ちされた高シェア商品を数多く創出しています。

差別化技術が生む「ベスト・バリュー」

つばきの技術優位性とそれに裏打ちされたベスト・バリュー商品は、国内外のお客様から高い評価を獲得しています。

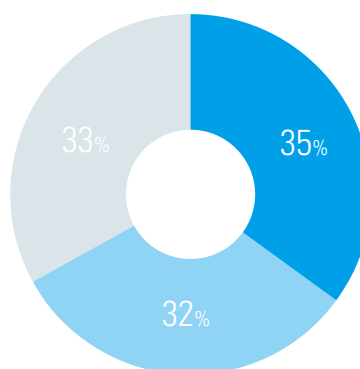
世界シェア*
産業用スチールチェーン



■ つばきのシェア
■ A社(イギリス)
■ その他

* シェアは当社調べ

自動車エンジン用
タイミングチェンドライブシステム



■ つばきのシェア
■ B社(米国)
■ その他



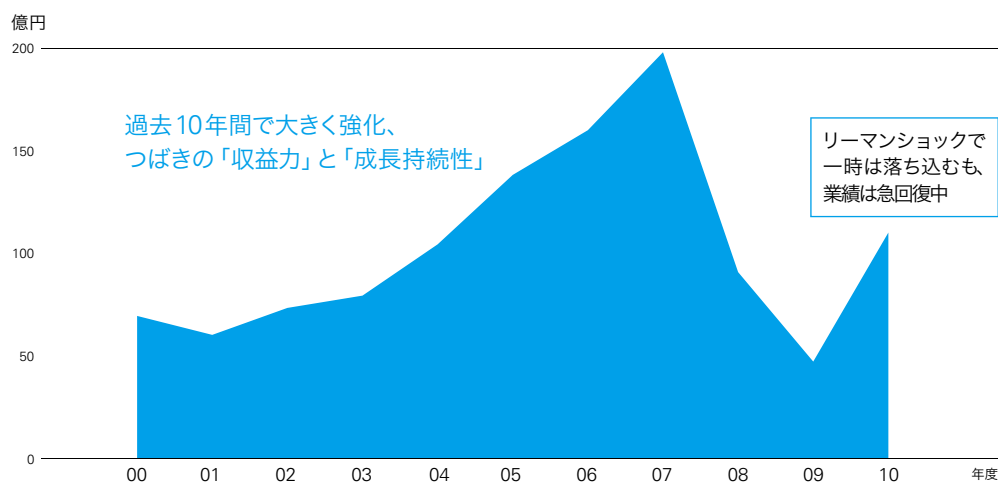
3 成長の実績と牽引役

業績が国内景気に連動していたつばきの企業体質は、2000年度以降大きく変わりました。日本の民間設備投資が伸び悩み、自動車生産が落ち込む中であって、2000年度対比で、2010年度は、売上高は1.2倍、営業利益は1.6倍へと成長を遂げました。この背景には、①財務基盤の徹底強化（D/Eレシオは2000年度の1.18倍から2010年度の0.37倍へと改善）、②積極的なグローバル化促進（詳細は次ページを参照）、さらには③世界的な省エネルギー気運が高まったこともあり、耐久性、省エネルギー性能等に優れたつばき商品への評価が一層向上したという3つの要因が存在します。

ソリューション提供で高成長を実現

つばきはその技術力を、お客様が抱える様々な課題の克服のために生かすことで、持続的な成長を実現していきます。

つばきの連結営業利益の推移





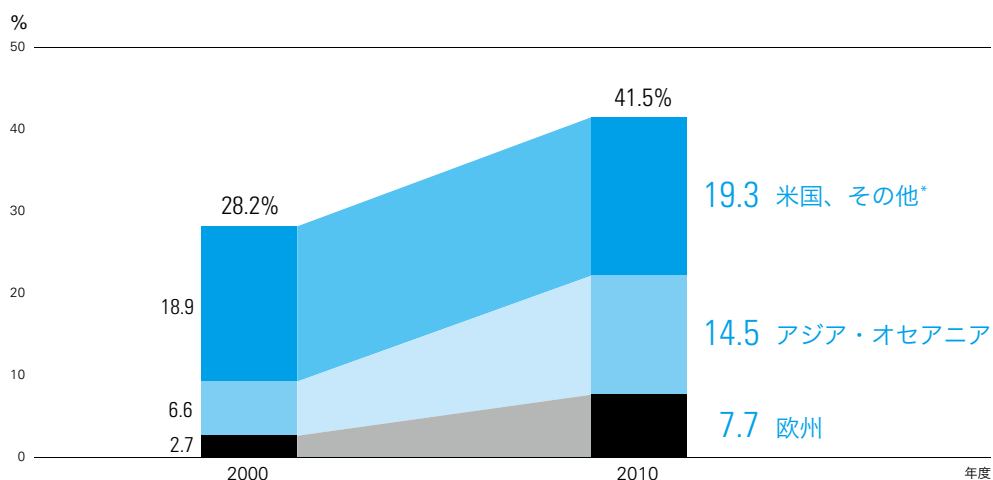
4 成長戦略（グローバル展開）

技術力・商品力を背景に、お客様の課題解決につながるソリューションを世界のお客様に提供する一このグローバル化の推進が、つばきグループの成長戦略の柱となっています。つばきグループの連結売上高に占める海外売上高比率は、2000年度の28.2%から、2010年度には41.5%へと大きく上昇しました。従来から強かった米国に加えて、特に近年では、世界経済を牽引する中国を含むアジア・オセアニア地域で、つばきブランドの市場への浸透が加速しています。アジア・オセアニア地域の連結売上高比率は2010年度実績で14.5%に達し、米国と並ぶ重要な市場へと成長してきました。

「つばきブランド」は世界に浸透

つばきの技術優位性は、日本はもちろん、米国、欧州、アジア・オセアニアなど世界中で認められつつあります。

地域別海外売上高比率の推移



* その他：カナダ、中南米、アフリカ、中近東

動力伝動用RSローラチェーン 「G7-EX」

ローラチェーンの摩耗は、ピンとブシュとの摺動摩擦が原因。これに対してつばきは、継ぎ目のない「ソリッドブシュ」を開発しました。このソリッドブシュと特殊ルーディンプル (LD) 加工により潤滑油の保持効果を向上させることで、他社商品の数倍、当社の従来形品に比べても約2倍の摩耗寿命を実現しました。同時に当該商品は、品質のバラツキを大幅に低減することで、その伝動能力 (kW) は従来商品に比べて約33% 向上しています。

自動車エンジン用 タイミングチェーンドライブシステム 「Zerotech シリーズ」

低フリクション、軽量化を特長としたつばきのタイミングチェーンドライブシステム。つばきではこれをさらに発展、環境性能を大幅に向上させた「Zerotech シリーズ」を開発しました。同シリーズは、チェーンのリンクプレートの小形化、ピンやブシュの精度向上に関わる様々な新技術の開発により、フリクションロスを20～30%、質量を10～25% それぞれ低減、摩耗による伸びを30～55% 向上させています。

摩耗寿命

2倍

フリクションロス

20～30%減



RSローラチェーン
「G7-EX」



LDソリッドブシュ



「Zerotech
シリーズ」



当社システムを採用したエンジンカットモデル

創薬支援機器 「ラボストック80」

ラボストックは、創薬分野向け-20℃環境でマイクロチューブ、384チューブ、プレート（SBS規格準拠品）など様々な収納物に対応する自動保管システムです。国内シェアトップの豊富な実績・ノウハウを持つラボストックに、微生物や病理切片などの保管用としてご要望の多い-80℃での環境に対応した新シリーズ「ラボストック80」を業界で初めて開発・販売開始しました。当社独自の移動ユニット、ピックアップユニットにより超低温環境での高速かつ正確な搬送を実現します。

バックストップカムクラッチ 「BS-HSシリーズ」

コンベヤの逆転防止用として圧倒的な国内シェアを有するツバキエマソンのバックストップカムクラッチ。新商品の「BS-HSシリーズ」では、オールカムタイプのカムケーシングとベアリング構造の採用により、従来商品の最大3.5倍の回転速度と最大2倍の高トルクを実現しました。また特殊耐熱グリースの封入によって、空転時のカムの摩耗の抑制とメンテナンスの容易化に大きな効果を発揮しています。

低温環境対応力

約**4**倍

許容トルク

約**2**倍



「ラボストック80」



バックストップカムクラッチ「BS-HSシリーズ」

つばきのエコ商品

つばきグループは、機械部品・装置メーカーとして、地球環境に配慮した商品開発に努めています。お客様の環境負荷低減（エコロジー）と経済性（エコノミー）向上の実現を目指しており、エコ評価基準をクリアした「エコ商品」には、つばき独自のエコマーク「つばきエコリンク」を表示しています。

→ 詳細は34ページをご参照ください

つばきの「グローバルネットワーク」



最適地生産・最適地供給体制

グローバルベースでのジャストインタイムが不可欠な時代。つばきは幅広いネットワークを通じて、お客様の事業活動をタイムリーに支援します。

地域別主要拠点

日本 (19社)



京田辺工場



埼玉工場



京都工場



兵庫工場

北米・南米 (8社)



U.S. TSUBAKI HOLDINGS, INC. (UST)



UST Holyoke Plant



UST Chicopee Plant



TSUBAKI OF CANADA LIMITED

欧州 (11社)



TSUBAKIMOTO EUROPE B.V.



KABELSCHLEPP GmbH

アジア・オセアニア (22社)



台湾椿本股份有限公司



Tsubakimoto Singapore Pte. Ltd.



TSUBAKIMOTO AUTOMOTIVE (THAILAND) CO., LTD.



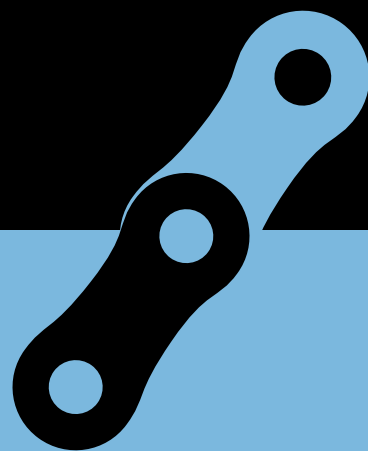
TSUBAKI AUSTRALIA PTY. LIMITED



椿本汽車発動機(上海)有限公司

業績・戦略編

つばきグループは、激変する事業環境下でも成長を持続できる強靱な企業体質の構築に向け、様々な改革を実行していきます。





Building a Better Tomorrow through Decisive Action

スピーディな行動が私たちの未来を決める

つばきグループは、過去の成功体験に甘んじることなく、スピード感のある改革を実行、激変する事業環境下でも勝ち残れる持続的成長力のある企業集団を目指していきます。

2010年度の業績報告

POINT

- ・ 連結営業利益は、110億円（営業利益率8%）に回復
- ・ 自動車部品事業を中心に、グローバル化が加速
- ・ 増収効果に加え、コスト構造改革や生産革新の成果によって収益率が急回復

Q. まず、2010年度（2011年3月期）の連結業績を振り返って、総括をお願いします。

A. 2010年度は売上高が前期比23%の増加、当期純利益が92%の増加と、リーマンショックで業績が落ち込んだ2008～2009年度から大きく回復しました。事業別には、チェーン、精機、自動車部品、マテハンの4事業のすべてが増収増益を果たしています。

売上高を地域別にみると、日本向けが前期比10%の増加であったのに対し、海外向けが48%の増加と大きく伸び、海外売上高比率は42%近くにまで上昇しました。この海外売上高比率の急上昇の要因の一部は、ドイツのKABELSCHLEPP GmbHを買収、新規連結子会社と

したことにありますが、アジア・オセアニアなど欧州以外の海外売上高も大きく伸びており、自動車部品事業を中心に、グローバル化は着実な進展を続けています。

2010年度の業績拡大は、単に景気回復という外部環境の好転によるものではありません。リーマンショック後に実施したコスト構造改革や、自動車部品事業から全事業部門へと展開しつつある生産改革活動（ダントツ活動）など、企業体質強化の施策に着実な成果が表れており、収益性の急回復につながっています。

2010年度の連結業績ハイライト

	実績	前期比
売上高	1,382億円	+ 22.6%
営業利益	110億円	+132.6%
当期純利益	60億円	+ 91.9%

	実績	前期比
営業利益率	8.0%	+3.8%ポイント
自己資本比率	45.3%	+1.0%ポイント
D/Eレシオ	0.37倍	-0.11ポイント

つばきグループの課題への認識

POINT

- ・ 激変する外部環境に対応するには改革のスピードアップが不可欠
- ・ モノづくり企業としての基盤強化とソリューション提供企業への変革、グローバル化の推進が基本方針
- ・ 重点課題の進捗は、事業セグメント間で大きな格差

Q. リーマンショック前の水準にはまだ及ばないものの、10年前の2000年度と比較して売上高は1.2倍、営業利益は1.6倍となりました。グローバル化の進捗などが主因だと思いますが、成長の持続力という点では満足されていますか。

A. 成長の持続力という面では、未だ課題は多く残されていると考えています。つばきグループが変化してきた以上に、外部環境は激変しています。例えば、先進国の経済はさらに成熟し、一部ではデフレが加速。一方、中国をはじめとする新興国はますますその勢力を拡大しています。

また、世界的に、地球環境保護への意識が急激な高まりを見せています。経済が成熟した先進国への対応では、価格変化に見合ったコスト構造の見直しが不可避です。その一方で、環境・省エネルギー対応など、お客様満足度の高い商品の開発などを通して、ソリューション提供によるビジネスの高付加価値化が求められます。さらに、高成長を続ける新興国では、その旺盛な需要を着実に取り込むための販売体制の確立が不可欠ですし、生産体制のグローバルベースでの最適化などの課題もあります。

つばきグループは、多くの商品において高い市場シェアを獲得し、成長してきました。それを可能としたのは、ニーズに適合する商品を開発・カスタマイズし、生産技術力を磨き、高品質な商品をお客様が受け入れられる価格で

作り出すという「モノづくり」への徹底した“こだわり”です。そして、この強い「モノづくり基盤」を基に、「マーケティング力」を向上させ、「グローバル化」を進めてきました。

しかし、これらの3つの要素の強化スピードは、事業部門間で格差が出ています。国内自動車メーカーのグローバル化に追随してきた自動車部品事業が一定の成功を収めたのに対して、チェーン事業の改革速度は緩やかでした。ただ、自動車部品事業においても、中国など新興国市場の開拓や海外生産の前倒しといった克服すべき課題を残しています。

私が社長に就任し、初めて策定した「中期経営計画2012」は、その対象期間である2010年度から2012年度を「激変する事業環境に対応するための経営基盤強化の3年間」と位置づけて、特に既述の3点の課題克服に焦点を当てました。過去の業績拡大に満足することなく、スピードを上げてこれらの課題に今取り組まなければ、5年後、10年後のつばきグループは弱体化しかねないという強い危機感があります。

中期経営計画2012

経営基本方針		2012年度数値目標
1. グローバル・ベスト戦略の推進		売上高 1,500億円
2. モノづくり企業としての基盤強化		営業利益 135億円
3. ソリューション提供企業への変革		営業利益率 9.0%

中期経営計画初年度の成果

POINT

- ・ ダントツ活動による生産改革と新商品で大きな成果
- ・ グローバル生産体制の加速と、意思決定の迅速化につながる組織改革を断行
- ・ 海外販売拠点の拡大と新事業領域進出への布石

Q. 中期経営計画の初年度である2010年度には、どのような成果がありましたか。

項目別に大きなポイントをご紹介します。

A. 「モノづくり基盤の強化」の点では、2008年度に自動車部品事業で導入したダントツ活動を全事業部、全製造会社へと水平展開しました。不良品をなくし、部品の落下などでラインを停止させないなどの極めて地道な生産改革活動ですが、製造工程によっては歩留まりや生産性が1割以上も改善するなど着実な成果が出ています。

「商品の強化」での最大の成果は、自動車部品事業の中核商品であるタイミングチェーンドライブシステムにおいて、新商品「Zerotechシリーズ」を始動させたこと。この新商品は、フリクションロスを従来品より20～30%低減、摩耗によるチェーンの伸びも飛躍的に抑えた画期的商品として高い評価を獲得、すでに世界トップクラスの自動車メーカー4社から計8機種の受注に成功しました。

「グローバル・ベスト戦略の推進」では、自動車部品事業において、日本、北米、欧州、タイ、中国に次ぐ、世界6極目の生産拠点を韓国に設置、本年6月に竣工、11月より本格稼働します。また、当社の米国子会社であるU.S.TSUBAKI, INC.を事業部門ごとに分社、戦略の立案・実行を迅速・機敏に行える体制を整えています。（詳細は19ページのトピックスを参照）

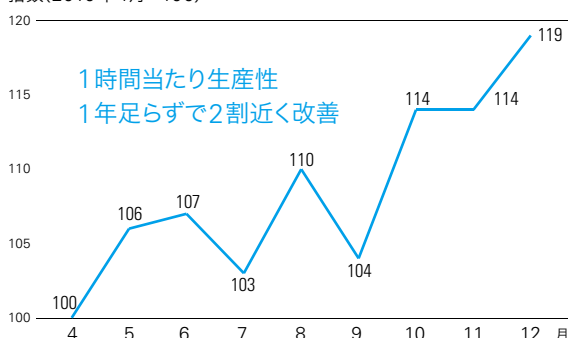
また、チェーンおよび精機事業のグローバルシェア拡大を目的に、昨年6月にはインドに、10月にはドイツに販売会社を設立しました。ドイツの販売会社は、チェーン、精機商品の販売のみならず、自動車部品事業のドイツ自動車メーカー攻略拠点としても活用し、早くも新規受注獲得という成果が出ています。（詳細は19ページのトピックスを参照）

加えて、新事業領域の開拓をねらいに、モジュール・ビジネス部を設立しました。当社では従来、部品・ユニットとシステムという2つの領域で事業活動を展開していましたが、その中間にあるモジュール（小型搬送装置分野）の領域にも進出することで、3つ目の収益源に育てていきます。

ダントツ活動の成果

リンクプレート穴あけプレス工程の実例

指数(2010年4月=100)



中期経営計画2年目の取り組み

POINT

- ・ボリュウムゾーンの開拓に積極的な布石
- ・環境性・経済性において差別化した「エコ商品」の拡販
- ・オンライン営業ツールの提供と新事業領域の開拓

Q. 成果が出始めたとは言え、積み残した課題もあるかと思います。

2011年度では特にどの点を重点的に取り組みますか。

A. 「ボリュウムゾーン」である中国市場を攻略するための布石を積極的に打っていきます。チェーン事業では、コンベヤチェーンの生産拠点建設に着手、今年度中には詳細計画をご紹介できる見込みです。マテハン事業では、中国での自動仕分けシステムへの需要増大を見込み、エンジニアリング子会社を設立する予定です。一方、自動車部品事業では、外資系自動車メーカーの中国国内での増産対応を加速させるとともに、中国の生活水準底上げをにらんでエンジンの自主開発を急ぐ民族系自動車メーカーへの侵攻を図ります。このため、自動車部品事業では、すでに専門プロジェクトチームを立ち上げて、低コスト版のタイミングチェーンドライブシステムを開発中ですが、材料や部品の見直しなどによって大幅なコストダウンに一定の見通しが立ってきました。

「商品の強化」では、環境配慮型商品を充実させます。当社はもともと、省エネルギー・長寿命・低騒音など環境に配慮した商品を強みとしてきましたが、一層の販売拡大には、その高い環境性や経済性を、お客様により深くご理解いただく努力が必要です。このため当社では、環境性・経済性に優れた商品を「エコ商品 (Ecology & Economy)」として認定し、積極的な対外アピールを図ります。2011年度では、このエコ商品13機種を一挙に市場投入することで、売上の拡大につなげたい考えです。(詳細は34ページ参照)

「ソリューション提供企業への変革」の施策としては、パワトラ(チェーン・精機)商品のオンライン販売支援ツールの構築に着手します。インターネット上で仕様の選定や見積もりサービスなどを提供できるITツールとして、当社代理店・特約店の営業活動を後方支援するとともに、ネットワークを通じてエンドユーザーのニーズを当社の技術者が直接的に把握できることで、ソリューション提供の拡大につながると期待しています。

また、アルミフレーム製3次元搬送コンベヤ「フレックスリンクシステム」の販売拡大をねらいに、同商品を開発したスウェーデンのフレックスリンク社との合併会社「ツバキフレックスリンク」を設立しました。当社のモジュール・ビジネス部と、このツバキフレックスリンクの2社が、それぞれの商品の特性にあった機動的な営業活動を推進することで、モジュールという新事業領域を開拓していきます。(詳細は19ページのトピックスを参照)



今後の業績見通しと企業価値向上への考え方

POINT

- ・ 外部環境には不透明感があるものの、シェア向上などポジティブな要因も増加
- ・ 利益率を中心に、2012年度の数値目標達成に全精力を傾注
- ・ 持続的成長力を高めることが、企業価値の向上に直結

Q. 震災の影響などで不透明感の強まる2011年度の業績見通しはいかがでしょうか。また、中期経営計画の最終年度である2012年度の数値目標達成、企業価値向上には何が必要だとお感じでしょうか。

A. 2011年度は、前期比1.3%の増収、1.7%の増益(当期純利益ベース)を見込んでいます。東日本大震災の影響で上半期こそ微減益を見込んでいますが、下半期は前下半期期比で19.3%の増益(当期純利益ベース)となる見込みです。景気に不透明感が残っていることは事実ですが、当社グループの持続成長に向けての好材料も少なくありません。自動車部品事業では、世界の大手自動車メーカーにおけるシェアが着実に拡大。チェーンや精機事業では、再稼働する火力発電所向けなどの復興需要も旺盛です。また、スマートフォン関連や、リチウムイオン関連などの成長分野向けのビジネスも着実に開花しています。

ただし、「中期経営計画2012」の数値目標は変えません。私たちが目指しているのは、外部環境に左右されにくい強靱な収益体質の確立です。そのために、毎年見直していた3ヵ年計画を、現行の中期経営計画では3年間固定

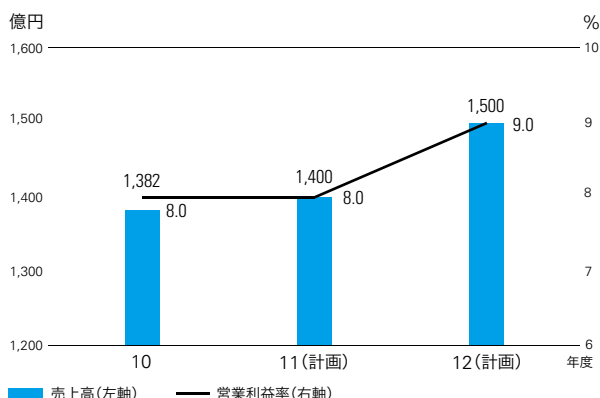
とし、中長期的な視点から収益性の強化につながる戦略を着実に実行していきます。予想を上回る景気の落ち込みなどで売上目標が達成できない事態が仮に発生したとしても、営業利益率9.0%への回帰という数値目標は、全力をあげて達成します。持続的成長力を高めることが、企業価値の向上につながると私は考えます。

当社は、1株当たり6円の安定配当の継続と、連結業績に応じた成果配分とを組み合わせた配当政策を基本としています。「中期経営計画2012」で掲げた戦略を一つひとつ着実に実行し、売上高・利益の水準をさらに一段引き上げるとともに、景気に左右されにくい強靱な収益体質を作り上げ、継続的に増配ができる企業への変革を目指します。

引き続きご支援・ご鞭撻を賜りますようお願い申し上げます。

2011年8月

2012年度までの業績見通し



長 勇
代表取締役社長

最近のトピックス

米国子会社再編

米国子会社「U.S.TSUBAKI,INC (UST)」は、製造拠点を持つ当社の海外子会社の中でも最大級の企業です。しかし、米州におけるチェーン・精機、自動車部品、マテハンの事業責任を負うUST社長と、グローバルに各事業の責任を負う日本在住のCBO（チーフ・ビジネス・オフィサー）という2つのラインが混在していたために、各市場のニーズ変化への機動的対応という点において問題を抱えていました。

そこで、当社は2010年11月に、USTを、①本社機能を担うホールディングカンパニー（マテハン事業統括も含む）、②パワートラ商品専門の事業推進企業、③自動車部品専門の事業推進企業、の3つに分社しました。これにより、事業の特性に合った生産やマーケティングを、グローバルな視点から迅速に推進する

ことが可能となりました。実際、分社後には、CBOと各事業会社間で、生産技術や市場動向の分析などについて、日常的にディスカッションが行われています。また、チェーン・精機事業では、米国国内の販売店シェアが大きく向上するなどの成果が出てきました。



U.S. TSUBAKI HOLDINGS, INC.

ドイツに欧州4つ目の販売拠点を設立

新興国市場の開拓とともに、欧州市場でのシェア向上も当社グループの重要な課題です。特にドイツには、世界有数の機械・重工業メーカーが多数存在しており、当社のチェーンや精機商品の納入先として、またOEM供給先として、需要の開拓に大きな余地を残しています。そこで、ミュンヘンの郊外に、「TSUBAKI DEUTSCHLAND GmbH (TDEG)」を当社子会社の樁本ヨーロッパ（本社：オランダ）の100%出資子会社として設立、2010年10月から営業を開始しました。TDEGでは、ドイツ国内でOEM供給先の開拓や販売ネットワークの強化に注力していくほか、2010年4月に買収、連結子会社化した「KABELSCHLEPP GmbH」との協業によって、ドイツの工作機械業界、マイニング業界などからの受注拡大を図ります。

また、TDEGには、自動車部品の技術・営業担当も常駐。ドイツの大手自動車メーカー攻略拠点としても活動しており、本年2月には、フォルクスワーゲン社から初の受注を獲得するなど、順調な滑り出しを見せています。



ドイツでのセールスミーティング

新事業領域開拓の一環として 合併会社を設立

当社グループは、これまで「パーツ・ユニット」と「システム」という2つの領域で事業活動を展開してきましたが、この中間にあたる「モジュール」の領域にも進出し、第3の収益源に育てていく方針です。第一弾として、2010年4月にモジュール・ビジネス部を新設、①超高速昇降装置「ジップチェーンリフタ」、②コンベヤユニット「オーキャリーユニット」という2つの自社開発商品と、スウェーデンのフレックスリンク社の開発商品である3次元搬送コンベヤ「フレックスリンクシステム」の計3つの商品を販売してきました。しかし、「ジップチェーンリフタ」と「オーキャリーユニット」が、お客様の要望に合わせて技術者が設計を行うエンジニアリング商品であるのに対し、「フレックスリンク

システム」はコンピュータ上で仕様のカスタマイズを行う商品であり、それぞれの販売手法には大きな違いがあります。そこで、当社はフレックスリンクシステムを専門的に取り扱う新会社として、フレックスリンク社との合併で株式会社ツバキフレックスリンクを設立。本年6月より営業を開始しています。これにより、今後は当社のモジュール・ビジネス部と、合併会社ツバキフレックスリンクの2つの組織体制で、モジュールという新事業領域の開拓を推進していきます。



「フレックスリンクシステム」商品

主要事業レポート

チェーン・精機事業

当事業の克服課題

- ・ 国内のデフレ進行にも耐えうるコスト競争力の強化
- ・ 新興国市場への一層の深耕とグローバル生産体制の最適化
- ・ 欧州市場でのシェア拡大と商品の強化



市川 直
チェーン・精機部門統括

当事業の特長

創業来の事業であるチェーンでは、品質面での差別化と強固な販売ネットワークを武器に国内市場でNo.1の地位を獲得。北米でも20%以上の高い市場シェアを保持しています。一方、子会社ツバキエマソンが運営する精機事業は、カムクラッチ、パワーシリンダなどの差別化商品を武器に、OEM供給の分野を中心に高い評価を獲得。最近では中国の子会社「天津華盛昌齒輪有限公司 (TEGT)」が著しい成長を遂げています。

課題克服への施策

日本国内では、ハイエンド商品での圧倒的なシェアにより、価格競争に巻き込まれにくい体制を構築していますが、デフレの長期化に備えて、ダントツ活動などの生産改革活動による製造コスト低減をこれまで以上のペースで進めます。また商品強化の点では、2011年度にチェーン事業で4機種、精機事業で2機種の環境性・経済性に優れた新商品を投入。「エコ商品 (Ecology & Economy)」の認定マークを付して、その優位性を積極的にアピールしていきます。

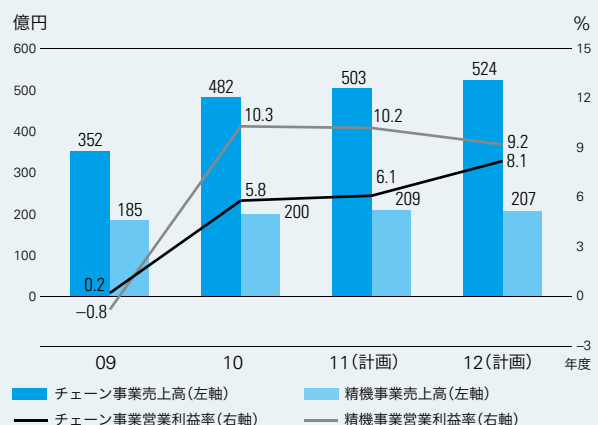
中国では、精機事業傘下の子会社TEGTの成功に続くべく、特に需要が旺盛となっているコンベヤチェーンの現地生産拠点新設の準備を進めています。これによって、社会資本整備、設備投資関連の膨大な中国国内の需要を着実に獲得するとともに、グローバル生産体制の最適化を促進します。また、欧州では昨年、ドイツに販売会社を設立しました。同じく昨年4月に買収、連結子会社化したKABELSCHLEPP GmbHのケーブル・ホース支持・案内装置 (当社商品名はケーブルベヤ) とともに、欧州市場でのシェア拡大を図ります。

業績の概況と見通し

2010年度は、チェーン事業は売上高が前期比26%増、営業利益については約9倍に伸長。新規連結効果により欧州で売上が拡大したほか、米国向けも現地代理店におけるシェアが向上するなど好調でした。また、精機事業は売上高が前期比30%の増加、営業利益は約16倍に急伸しました。国内では工作機械や液晶・半導体業界向けの販売が好調であったほか、造船向けも堅調を維持しました。

2011年度は、チェーン事業で、2010年度比4%の増収、10%の営業増益、精機事業で、2010年度比4%の増収、3%の営業増益を見込んでいます。さらに中期経営計画の最終年度となる2012年度では、チェーン事業で売上高524億円、営業利益率8.1%、精機事業で売上高207億円、営業利益率9.2%を目指しています。

チェーン・精機事業の業績推移と計画



自動車部品事業

当事業の克服課題

- ・ 世界トップ5自動車メーカーへの納入シェアの一層の拡大
- ・ 新興国（特に中国）における民族系自動車メーカーからの受注拡大
- ・ 海外生産拠点での増産対応



藤原 透
自動車部品事業部長

当事業の特長

当社は、主力商品であるタイミングチェーンドライブシステム市場において、日本では70%以上のシェアを、世界全体でも35%のシェアを持つトッププレイヤーです。当社商品の静粛性・耐摩耗性・軽量性などの技術優位性が、環境性能をはじめとしたエンジンの高性能化を求める世界の自動車メーカーから評価されたことが、この高い市場シェアに表れています。

課題克服への施策

世界トップ5自動車メーカーへの納入シェアは、毎年着実に上昇しています。米国の大手自動車メーカー、韓国の大手自動車メーカーからも大口受注を獲得しました。今後の課題は、主要顧客の新興国生産への着実な対応と、シェアが低いドイツの自動車メーカーの攻略です。その成果は早くも表れ始めています。本年2月にはドイツの大手自動車メーカーより初めての受注を獲得しました。今後はフリクションロスを大幅に低減した新商品「Zerotechシリーズ」を武器に、世界トップ5自動車メーカーへの納入シェアの一層の拡大を図ります。

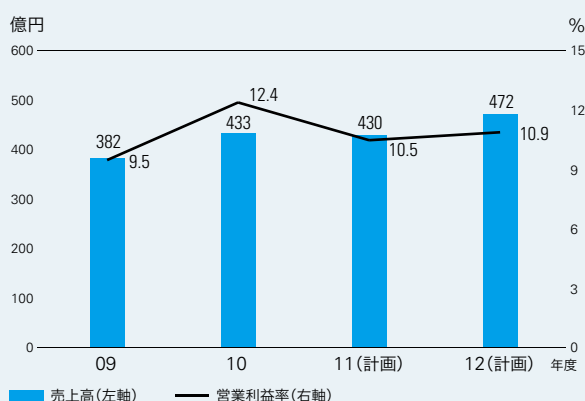
また、今後の成長が期待できる、中国の民族系自動車メーカーからの受注拡大を図ります。そのため当社では、低価格車向けの低コスト商品の開発を進めてきましたが、部品の見直し効果などにより、そのコストダウンに目処が立ちました。またこれまでの日本、米国、欧州、タイ、中国の世界5極での生産体制に加え、本年6月には韓国に6極目の新工場が竣工。今後も生産体制の最適化をグローバルベースで促進するとともに、リスク分散の観点からも海外生産拠点での増産対応を前倒しで進めていきます。

業績の概況と見通し

2010年度は、売上高が前期比13%の増加、営業利益については47%増と大幅な業績回復を果たしました。環境対応車への補助金打ち切りの影響により、国内の自動車生産が年度後半から減速したものの、アジアをはじめとした海外向けが大きく伸びました。

2011年度は、2010年度比1%の減収と16%の営業減益を見込んでいます。減収減益の主因は、東日本大震災の影響による2011年度第1四半期の大幅な国内自動車生産の落ち込みでしたが、その自動車生産も急回復している上に、海外向けが引き続き好調であることから、下期には大きな回復が期待できます。なお、当事業では中期計画の最終年度である2012年度は、売上高472億円、営業利益率10.9%を目指しています。

自動車部品事業の業績推移と計画



マテハン事業

当事業の克服課題

- ・ 環境性能（省エネルギー・コンパクト化）を重視した商品の強化
- ・ 標準化推進等による大幅なコストダウンの実現
- ・ 中国を中心に海外市場開拓と新事業領域への進出



片岡 揚平
マテハン部門管掌

当事業の特長

当社のマテハン事業は、マテハン業界内において、売上規模では決して大きな存在とは言えませんが、高速自動仕分けシステム、新聞業界向けの巻取紙給紙システム、自動車業界向けの製造ライン搬送システムなどの特定分野でソリューション力が高く評価されており、確固たる地位を築き上げています。過去には売上高の拡大に対して採算性が伸び悩むなどの課題がありましたが、ここ数年は、収益性を最優先した受注姿勢に転換しています。

課題克服への施策

当事業の特性を生かした新たな差別化商品の開発・投入が不可欠となっています。当事業では、お客様の省エネルギーや省スペース化に貢献する商品の開発を積極的に展開していきます。2011年度には、3つの「エコ商品（Ecology & Economy）」を市場投入します。また、一層厳しくなるお客様の価格要求に対応すべく、設計から大幅にコスト構造を見直すとともに、標準化を促進していきます。また、社会資本整備や設備投資意欲が活発な中国の需要を着実に獲得するために、年内には、中国・上海にエンジニアリング子会社を設置する予定です。

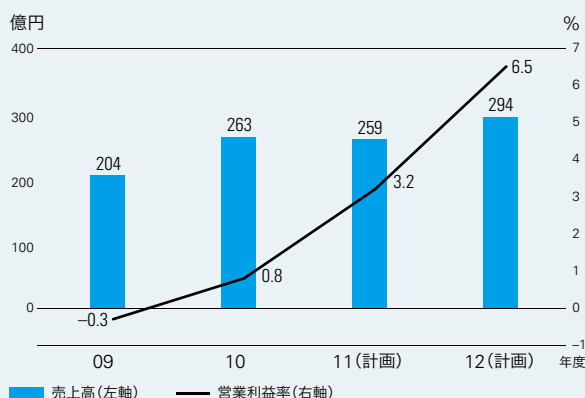
もうひとつの課題は、当社がこれまで参入しきれていなかった事業領域への進出。具体的には、当事業が従来取り扱っていたシステムの領域から、やや小型化した搬送モジュールの領域への展開です。当領域では、2本のチェーンをジッパーのようにかみ合わせて、対象物を高速かつ精密に昇降させる「ジップチェーンリフタ」や、搬送物のスムーズな「払い出し」や「回転」を可能にするコンパクト型のコンベヤユニット「オーキャリーユニット」などの特長ある商品を開発してきましたが、2010年度には、これらのモジュール商品を専門で取り扱うモジュール・ビジネス部を設立、2011年度はこの新ビジネスを強化していきます。

業績の概況と見通し

2010年度は、売上高が前期比29%の増加となり、営業利益は売上高の少なかった前期の赤字から黒字へと転換しました。営業利益率はわずか0.8%と低水準ですが、これは過去に受注した低採算案件の売上計上が第1四半期にあったためであり、第4四半期には5%台まで回復しています。

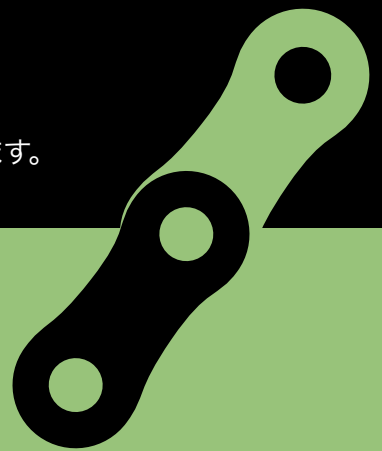
2011年度は、2010年度比2%の減収ながら、営業利益率は2010年度の0.8%から3.2%へと回復を見込んでいます。また、中期計画の最終年度である2012年度では、売上高294億円、営業利益率6.5%を目指しています。

マテハン事業の業績推移と計画



CSR編

つばきグループは、法令・企業倫理の順守、積極的な情報開示、環境保全、地域社会への貢献などを通じて、社会の一員として社会的責任を果たしていきます。



「機敏性」「透明性」「信頼性」

つばきグループは、著しい環境変化にも迅速に対応できる「機敏性」と、ステークホルダーからの絶大な信頼につながる「透明性」を兼ね備えた経営体制の構築と実行力のある運営を重視しています。

ステークホルダーから高い信頼を得て社会に貢献できる企業を目指し、マネジメント体制を構築しています。

コーポレート・ガバナンス基本方針

椿本チエインは、「顧客の価値を創造し、社会に貢献する」という経営の基本方針を実現するために、コーポレート・ガバナンスの強化を図ることが経営上のもっとも重要な課題の一つと位置づけています。そのために「経営の透明性」を確保するとともに、適時・適切な情報開示を通じて、すべてのステークホルダーへの「説明責任」を確実に果たしていきます。

コーポレート・ガバナンス体制

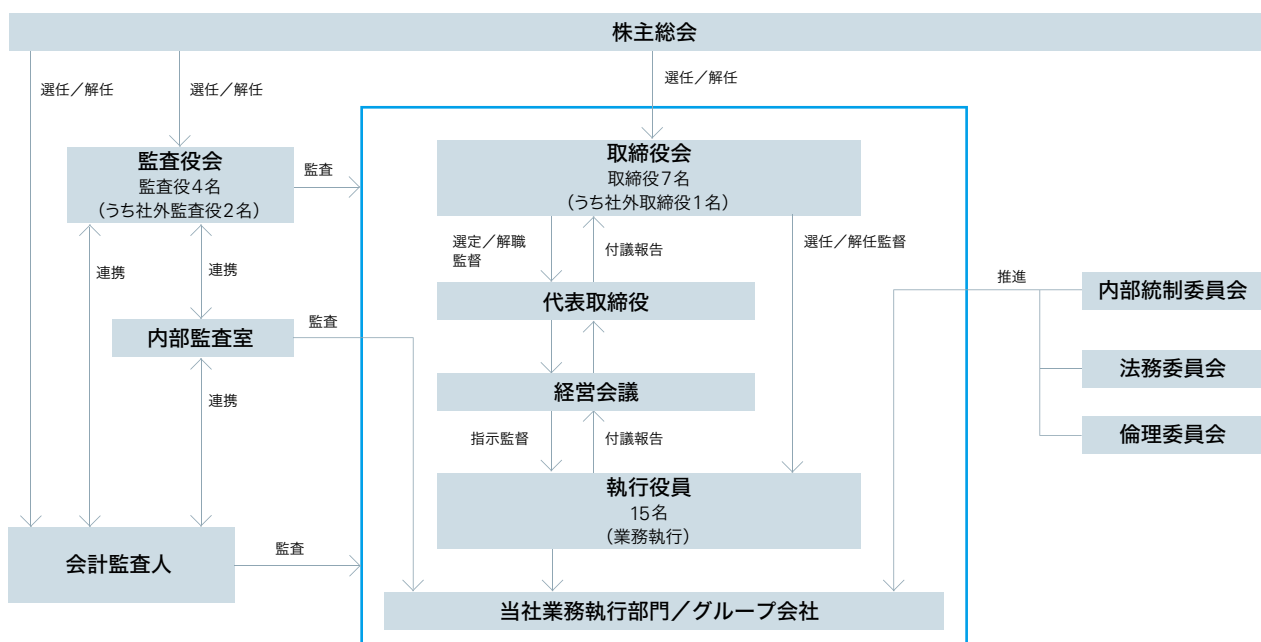
椿本チエインは、競争力を高め、順法性、効率性、透明性のある経営を目指して執行役員制度を導入し、取締役会の意思決定の迅速化および業務執行・監督機能の強化を図っています。

7名の取締役のうち1名を社外取締役、4名の監査役のうち2名を社外監査役とし、透明性を高めた経営と経営の監督機能強化を実現しています。

当社では、月1回の定例取締役会を開催するほか、必要に応じて臨時取締役会を開催し、法令で定められた事項や当社およびグループ会社の経営に関する重要事項を審議・決定するとともに、取締役は、職務執行の状況を逐次報告・監督しています。

また、取締役会に次ぐ重要な機関として経営会議を月2回開催し、監査役の出席のもと、規定に基づき当社およびグループ会社の重要事項について、審議・決定しています。

コーポレート・ガバナンス体制図





内部統制

つばきグループでは、「内部統制基本方針」、「内部統制規定」を制定し、(1) 会社法の定めによる内部統制活動 (2) 金融商品取引法の定めによる内部統制活動 (3) つばきグループの自主的内部統制活動の3つを内部統制活動の柱としています。この3つの活動により、事業活動における法令および企業倫理の順守とリスクマネジメントを確実にしながら、決算・財務報告の信頼性を確保すると同時に業務の効率化を促進しています。

企業倫理の強化

つばきグループは、企業倫理の強化には法令順守はもちろん、社会規範の尊重も重要だと考えています。

全役員・全社員が法令を順守し、公正・誠実に行動するためのグループ共通の行動指針として、2002年に「倫理綱領・倫理心得」を制定するとともに、2005年度以降、毎年2月に「倫理強化月間」を実施しています。海外各拠点においても、「倫理綱領・倫理心得」を現地の法令や社会制度に合わせて修正し、グループをあげてコンプライアンス推進体制の拡充に努めています。

また、リスクマネジメントの一環として、個人情報保護と情報セキュリティの強化やBCP (business continuity plan：事業継続計画) にも積極的に取り組んでいます。

取締役・監査役および執行役員

2011年6月29日現在



長 勇
代表取締役社長



市川 直
代表取締役
専務執行役員
チェーン・精機部門統括、
グローバル・ベスト推進担当、
京都工場長、兵庫工場長、
株式会社ツバキエマソン代表
取締役社長



藤原 透
取締役
専務執行役員
自動車部品事業部長、
グローバル・ベスト推進担当、
埼玉工場長



片岡 揚平
取締役
専務執行役員
マテハン部門管掌、
同管掌マテハン事業部長、
グローバル・ベスト推進
担当



鈴木 恭
取締役
常務執行役員
チェーン・精機部門統括
チェーン製造事業部長、
京田辺工場長



山本 哲也
取締役
執行役員
経営企画センター長、
同センター経営企画室長



矢嶋 英敏
社外取締役

常勤監査役
竹村 雅弘
宮本 治郎
社外監査役
徳田 勝
渡邊 隆文

専務執行役員
宮崎 良信
高橋 利夫
常務執行役員
近藤 正人

執行役員
春名 秀昭
牛田 雅也
酒井 俊光
椿本 茂也

坪和 伸光
川口 博正
山本 雅彦

コミュニケーションの「質」と「頻度」

「お客様に喜ばれるモノづくりを通して社会・経済の発展に貢献すること」を基本に、社会との信頼関係を築いていきます。

私たちは、株主・投資家の皆様をはじめとする、ステークホルダーへの説明責任を果たし、誠実で透明性の高い経営を実施するとともに、相互コミュニケーションに取り組んでいます。

ディスクロージャーポリシー

椿本チエインは、誠実で透明性の高い経営を目指すと同時に、積極的なIR（インベスター・リレーションズ）活動を通じて、適時、公平、正確かつ継続的な情報開示を行っています。

情報開示基本方針

当社は、当社ミッションステートメントに掲げる、「私たちは、法令・企業倫理の順守と積極的な情報開示により、社会の信頼・期待に応えます」という行動指針に基づき、株主や投資家をはじめとするすべてのステークホルダーの皆様に適時、公平、正確かつ継続的に情報開示を行うことを基本方針とします。

株主・投資家の皆様とのコミュニケーション

年2回、決算発表後に機関投資家・証券アナリスト向けの説明会を実施するとともに、その説明会資料は、当社ウェブサイトにも公開しています。マスコミ発表資料や決算短信、決算説明会資料など投資判断に必要と思われる情報については、ホームページ上でのスピーディな開示に努め、株主・投資家の皆様に公平な開示となるよう配慮しています。また、これまでの日本語・英語対応に加え、昨年度からは一部中国語対応も進め、一層の内容充実にも努めています。

また、個人投資家向けのコミュニケーション活動の場として、「個人投資家フェア」にも参加。2010年度は9月に開催された「日経IRフェア」に出展し、当社グループの事業内容や経営方針等を紹介しました。当社ブースでの商品展示、ミ



2010年9月開催の日経IRフェア

ニ会社説明会のほか、大会場では当社役員による会社説明会を開催し、つばきファンづくりに努めました。

株主総会

当社では、株主総会を株主様との相互コミュニケーションの機会ととらえ、株主様の利便性を考えた参加しやすい、発言しやすい総会運営に取り組んでいます。

2011年6月29日開催の第102回定時株主総会では、2010年度を初年度とする中期3カ年計画「中期経営計画2012」の説明も盛り込み、初年度課題の進捗と今年度の課題を説明。当社の事業活動をよりご理解いただけるよう努めました。質疑応答では、東日本大震災の影響や事業環境など幅広い分野に関する質疑応答が行われました。

また、株主総会終了後には、株主の皆様と当社役員とのダイレクト・コミュニケーションの場として「株主懇談会」を開催。会場内には当社グループの商品紹介コーナーを設け、つばき商品や技術への理解を深めていただきました。



株主通信



株主総会



すべてのステークホルダーと良好な関係を維持しながら、地域社会の一員として、社会貢献活動に取り組んでいます。

地域社会とのコミュニケーション

つばきグループは、地域社会の一員として、地域活動にも積極的に参加。地域主催イベントでのブース出展や駐車場開放、地元の皆様を対象としたグラウンド・テニスコート開放、自衛消防隊訓練大会参加等による防災まちづくり支援など、地道な活動を展開しています。

2010年度には、「京田辺ビジネスフェア」（京田辺工場）、「長岡京環境フェア」（京都工場）など、自治体主催のイベントに参加し、地域の皆様に当社グループへの理解を深めていただけるよう努めました。

また、社員の自主的活動として地域清掃活動を定期的実施するほか、地域主催のクリーンアップ活動にも参加しています。

青少年育成支援

モノづくり企業として、小中学生にモノづくりの楽しさ、奥深さを伝えたい。そんな思いから、グループ会社を含めた国内各工場では、工場見学のほか、インターンシップや自治体が主催する中学生を対象とした職業体験教育を積極的に受け入れています。

中でも、小学生向けの夏休みイベントとしてすっかり地元に着したのが、「京田辺工場・親子工場見学会」。これは、機械部品である当社のチェーンを通じて「モノづくりの楽しさ・奥深さ」を伝えることをねらいに2008年にスタートした



大小様々なチェーンを紹介
(京田辺工場親子工場見学会)

もので、チェーンの組み立て体験などオリジナルのプログラムを盛り込み、毎年8月に2日間にわたって開催し

ています。2010年は2日間80名の募集に対し、7倍以上の応募がありました。

また、社員からの要望に応え、社員家族向けにも工場見学会を開催。1歳から70歳まで、3日間で100名の社員家族が参加しました。



中学生の職業体験「トライやるウィーク」受け入れ
(兵庫工場)

社会貢献活動

つばきグループは、「お客様に喜ばれるモノづくりを通して社会・経済の発展に貢献すること」を社会貢献活動の基本とし、継続的に取り組んでいます。

そのひとつ、自動車エンジン用タイミングチェーンを製造するタイの子会社では、毎年マングローブの植樹活動に参加していますが、今年新たに過疎地支援プロジェクトに参加。生産過程で発生する廃材や従業員から募った不要衣類品等の売却益を活用して、「2000ℓの水タンク」を山村部の小学校に寄贈しました。これら活動は社員からの提案を基に、継続活動として実施しています。



水タンク寄贈先の小学校の皆さん(タイ)

「品質」とそれを支える「人材」

つばきグループの持続成長を支えるのは徹底した品質面での差別化。それを支えるのは、社内・社外（協力企業）を問わず、人材であると私たちは考えています。

お客様に喜ばれる「ベスト・バリュー」を提供すべく、品質向上活動の強化を徹底しています。

品質保証体制、品質マネジメント

つばきグループは、「品質不良ゼロ」を全社品質方針に定め、その実現を目指して様々な活動を展開しています。

安全で優れた品質の商品・技術・サービスを提供していくため、グループ全体の品質マネジメントの統括組織として、社長を品質保証最高責任者とする「全社品質委員会」を毎月1回開催。事業部門間の品質課題の共有と課題解決を図っています。また、グループの各事業所は、ISO9001規格に基づく品質マネジメントシステムを構築。これらの効果的な運用と継続的改善により、より高品質な商品の提供により、顧客満足度向上に努めています。

全グループでダントツ活動を展開

国内外すべての製造会社を対象に、徹底的に品質と生産性向上を追求する生産改革活動「ダントツ活動」を展開。2010年度には80を超える製造ラインでこの活動を展開し、品質向上はもちろんのこと、教育訓練・技能伝承の場としても成果を上げています。今年度からは、各事業の特性を加味し、間接部門も含めた活動へと範囲を広げています。例えば、自動車部品事業部ではダントツ活動を協力企業へも拡大し、その活動をバックアップ。その相互研鑽の場として「ダントツ工程づくり活動事例展示会」を開催しました。



Tsubaki of Canada Limited でのダントツ活動

協力企業（サプライヤー）との相互発展を目指して

協力企業（サプライヤー）の皆様とのパートナーシップは、つばきグループの「高品質なモノづくり」の基盤です。国内外の協力企業の協力の下、調達基本方針に基づき、様々な分野にわたる高品質な部品・材料・設備を、より安くタイムリーに調達。公正・公平な取引により、長期的視点で相互発展していくことを目指しています。

つばき調達基本方針

1. 公正・公平な取引
2. 相互発展
3. 開発購買の推進
4. 法の順守（機密保持）
5. 環境重視（グリーン調達）

連携強化のための組織

つばきグループは、協力企業の皆様を対等なパートナーと考え、長い歴史の中で、好不況の波を受けながら、ともに繁栄することを目指してきました。国内では、椿本チエインの協力企業（サプライヤー）168社がつばき協力会に加盟。会員企業相互のコミュニケーションはもちろんのこと、総会、定例懇談会、新年互礼会等を設けて、当社とのパートナーシップを深めています。



協力企業でのダントツ活動



**社員一人ひとりが「やりがい」や「働きがい」を感じ、積極的にチャレンジできるよう
様々な人事制度の整備を行っています。**

多様な人材の活躍を推進

つばきグループは年齢、性別、国籍を問わず、多様な人材が活躍できる機会の提供に努めています。海外現地法人を含めて様々な国籍の人の採用を進め、また、これまで男女同一賃金や高齢者雇用などを世間に先駆けて導入するなど、多様性を理解、尊重しながら、仕事と生活の調和を図るための支援策の整備にも積極的に取り組んできました。障がい者雇用では、毎年インターンシップの受け入れを行うなど雇用の増加に向けた取り組みも続けています。

社員がそれぞれの能力を十分に発揮できるよう、コミュニケーションを大切に、育成制度や成果が公平に反映されるための人事制度の構築に積極的に取り組むと共に、倫理活動を推進し、人権を尊重した差別的取り扱いのない職場づくりに努めています。

努力や成果が実感できる人事制度

社員の行動のキーワードは「変革とチャレンジ」です。つばきの人事制度は、公明性、透明性、納得性を基本に、社員の努力や成果が処遇面に反映されていることを実感できるように工夫しています。

年功や属人的な部分を排除し、役割を基準とした資格・賃金制度、企業業績の反映を高めた業績連動型賞与、絶対評価のしくみなど、明確で客観的な基準を示すことで、社員が理解しやすい制度を目指しています。特に評価のしくみでは、目標設定時・評価時に上司と部下の一对一の面談を義務付け、評価結果に対する納得度を高めるとともに、改善点や今後の能力開発の目標を話し合うことで、社員のステップアップにつなげています。また、ライフスタイルの変化など個人の多様な価値観にも対応できるよう、フレックスタイム制、裁量労働制の導入など働き方の自由度も高めています。

「一の人たれ」を目指す人材育成

企業の成長は、社員の成長なくしてはあり得ません。橋本チエインでは、自分が勝負できる土俵を持ち、その土俵で誰にも負けない専門性を高めることを人材育成の方針としています。技術専門教育を行う「テクノスクール」やモノづくり技能の向上を目指す「加工道場」などを社内運営すると共に、通信研修や資格取得支援制度など自己啓発を推進するしくみを設け、人材育成プログラムの充実に取り組んでいます。

また、長期的な人材育成としては、グローバルに活躍できる人材を育成するため、1年間研修として海外グループ会社へ派遣する制度や、技術者を営業部署に一定期間駐在させる制度など、組織としての計画的な人材育成に積極的に取り組んでいます。

社員とのコミュニケーション

橋本チエインでは、社員とのコミュニケーションを大切にすることによって、活気あふれる会社になると考えています。全社員を対象にした年2回の業況説明会では、会社を取り巻く経営環境や業況への共通理解を深め、労働組合とは毎月の労働協議会や年2回の労使トップ懇談会の場を通じて、会社の取り組むべき課題や社員の抱える問題などを話し合い、労使が協力する活動につなげています。2010年から、



社長と社員の対話の場「車座ミーティング」

社長と社員が直接対話する場として職場単位の懇談会「車座ミーティング」も実施し、現場と経営トップとの相互コミュニケーションを図っています。



すべての社員が安全で安心して働ける職場環境づくりに取り組んでいます。

安全で快適な職場づくり

つばきグループでは、「モノづくり企業として安全を最優先とする」を経営の重要方針としてあげ、社員が安全に生き生きと働ける職場づくりを目指して、労働災害の防止と心身の健康増進に取り組んでいます。

2009年2月に立ち上げた「つばきグループ安全衛生会議」では3ヵ年活動計画（2010～2012年度）を策定し、リスクアセスメント活動と安全教育の強化を中心に、グループ全体の安全レベルの向上を目指す活動を展開しています。

理念

つばきグループは、人間性尊重の精神に則り、グループで働く人全員の安全で健康な毎日がその豊かな生活と会社の健全な発展を維持するとの考えのもと、安全で働きやすい職場環境の整備と、全員の健康の保持増進に取り組めます。

目標

安全で、明るく、生き生きとした職場づくりを目指す
労働災害：ゼロ
定期健康診断有所見率：全国平均以下

2010年度のグループ重点活動

2010年度は、「リスクの先取り」として、グループ会社へのリスクアセスメント活動の浸透をさらに図り、現状の設備や作業に潜在するリスクの排除・低減を推進しました。



危険体感教育

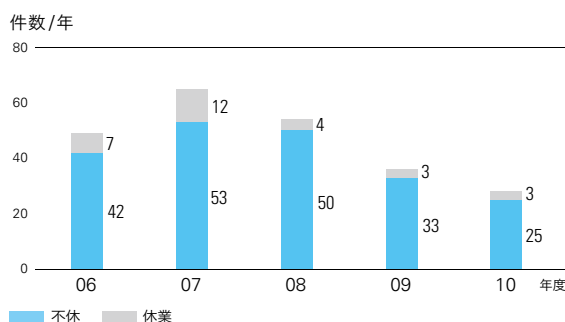
「教育訓練」に関しては、新入社員教育の強化として、2009年度から実施している危険体感教育を継続して行うとともに、

配属後のフォローアップ教育を行い、職場で感じている問題点の把握や危険予知訓練で危険に対する感度アップを図っています。

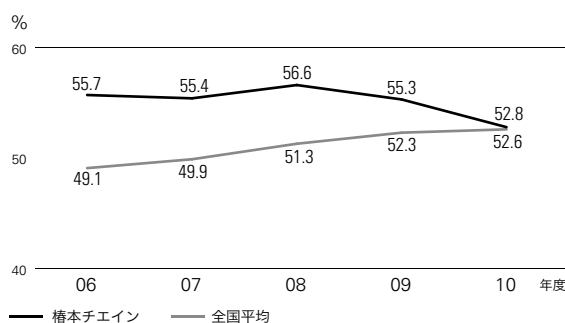
「健康づくり」においては、定期健康診断・特殊健康診断はもちろん、長時間労働者への健康チェックのほか、メンタル疾患の予防・早期ケアのため、社内の専任担当者による相談対応や職場でのメンタル教育を実施しています。

また、階層別研修にも安全衛生に関するカリキュラムを織り込み、災害の事例紹介や危険予知訓練、メンタル教育により意識向上を図り、労働災害や疾患の予防に取り組んでいます。

労働災害件数(つばきグループ全体)



有所見率推移(樁本チエイン)



地球環境に配慮した「モノづくり」で社会に貢献

つばきグループは、効率的な生産活動を通して、また省エネルギーに有効な製品づくりを通して、地球環境の保護と環境負荷の低減に向けた様々な活動を積極的に行っています。

環境マネジメント

環境理念

つばきグループは、地球環境の保全が人類共通の最重要課題のひとつであることを認識し、「あらゆる事業活動において環境に配慮し、モノづくりを通じて社会に貢献する」ことを目指します。

環境基本方針

- 事業活動、製品、サービスがかかわる環境への影響を認識し、地球環境保全の視点からリーディングカンパニーとして創造性をもって環境負荷低減に取り組みます。
- 環境保全のための組織を整備し、環境マネジメントシステムを運用し、継続的改善および汚染の予防を行います。
- 環境関連法令、ルールを順守しステークホルダーとの円滑な関係を目指します。
- 環境教育、社内広報活動などを通じて、つばきグループのために働く全ての人の地球環境保全に対する意識向上を図ります。

長期目標

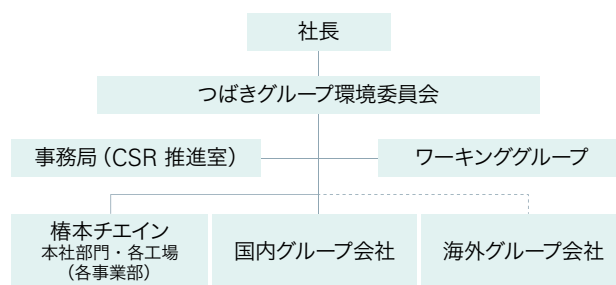
2020年度までに、CO₂排出総量を15%削減する。

* 基準年度:2005年度

推進体制

つばきグループの環境マネジメントは、樫本チエイン社長をトップにした体制の下、「つばきグループ環境委員会」を中心に推進しています。この環境委員会は、樫本チエインのCSR推進センター長を委員長に、工場長、事業部長およびつばきグループ各社の代表者で構成され、中長期的視点からつばきグループの環境課題に対応しています。

環境マネジメント体制(組織図)



2010年度環境目標・実績

項目	2010年度環境目標	2010年度実績	評価
CO ₂ 排出量の削減	CO ₂ 排出量原単位を前年度比10%低減	原単位低減は前年度比5.3%低減となった。 (排出総量は16%増加した。)	×
産業廃棄物等排出量の削減	再資源化率*1 98%(年度平均)	再資源化が進み、年度平均で98%。 (総量は23%増加した。)	○
化学物質の使用低減	生産プロセスで使用する化学物質の低減	大気排出量前年比で23%増加、 移動量8%増加。	×
エコ商品の拡大	エコ商品拡大の基盤づくり	エコ商品拡大の基本方針を定め、 エコ&エコ*2活動を開示。	○
グリーン調達の推進	グリーン調達ガイドラインの運用	有害化学物質削減を主に展開。	△
環境マネジメントのグローバル化	海外会社共通の目標の展開	CO ₂ 排出に関する目標を設定し、 活動を展開。	○

*1 再資源化率：廃棄物総排出量のうち、再使用、再生利用および熱回収の合計量の占める比率です。

*2 エコ&エコ：Ecology & Economy

環境保全への取り組み

エネルギーや物質の流れ

つばきグループは、事業活動に伴う環境負荷低減のため、製品の製造プロセスにおける環境影響のデータを集計、把握しています。

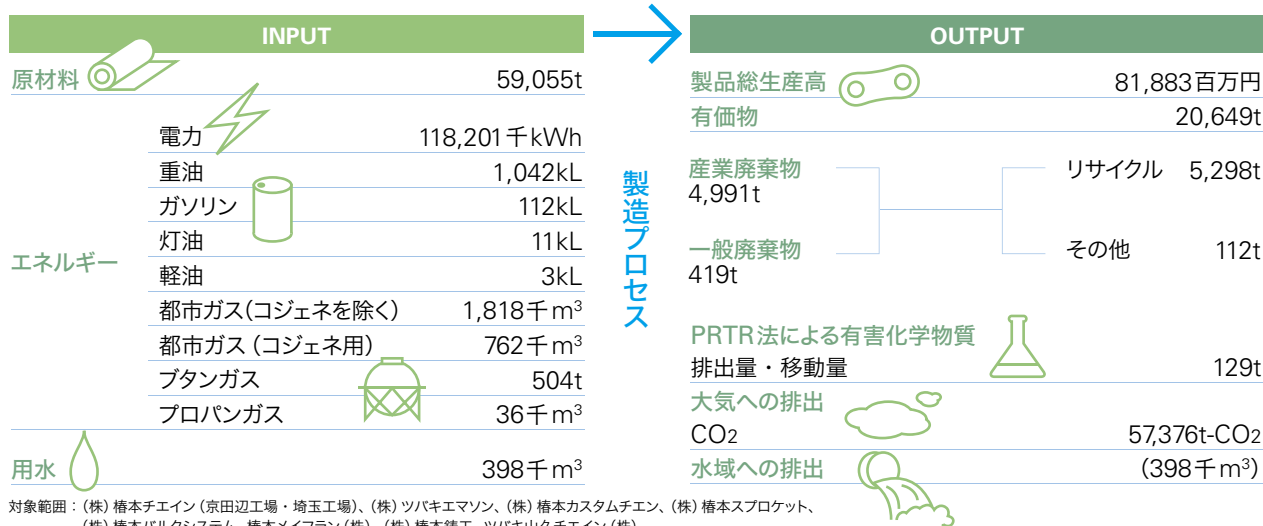
2010年度はリーマンショックからの景気回復基調を受けて生産高が伸びたことや、例年にない猛暑の影響で空調エネルギーが増加したこともあり、使用エネルギーが増加しました。



詳細情報ココをチェック！

主要な環境パフォーマンス指標等の推移

http://www.tsubakimoto.jp/environment/act_02.html



対象範囲：(株) 椿本チエイン(京田辺工場・埼玉工場)、(株) ツバキエマソン、(株) 椿本カスタムチエイン、(株) 椿本スプロケット、
(株) 椿本バルクシステム、椿本メيوفラン(株)、(株) 椿本鋳造、ツバキ山久チエイン(株)
対象期間：2010年4月1日～2011年3月31日

化学物質の適正管理

有害化学物質削減の取り組み

つばきグループは欧州 RoHS 指令^{*1}、ELV 指令^{*2}、REACH 規則^{*3}、その他、国内外の有害化学物質の含有制限を設けた法令・規則に対応するため、製品に含有する有害化学物質の特定や許容範囲の設定を行い、お取引先様とともに実態調査や削減に積極的に取り組んでいます。

法令・規則	対応完了商品
RoHS 指令	一般動力伝動用チェーン、パワーロック(締結具)、カップリング(軸継手)、減速機など
ELV 指令	自動車用タイミングチェーンドライブシステムの全構成部品
REACH 規則	対象商品なし

^{*1} RoHS 指令：欧州連合(EU)の電気・電子機器への特定有害物質使用禁止指令

^{*2} ELV 指令：欧州連合(EU)の使用済み自動車から発生する有害物質を規制するための指令

^{*3} REACH 規則：欧州連合(EU)の化学物質の登録、評価、認可および制限に関する規則

PRTR 法対象化学物質の削減

2010年度つばきグループのPRTR法の届出は前年度より1工場増えて5社7工場で、届出対象物質は7物質でした。

2010年度は、生産増の影響もあり、前年度比で大気への排出量は23%増加、移動量は8%増加となりました。該当事業所では、これらの物質について継続して使用量、排出量の削減に努めています。



詳細情報ココをチェック！

PRTR 法対象化学物質データ

http://www.tsubakimoto.jp/environment/act_04.html

地球温暖化防止

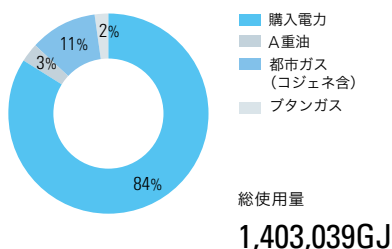
CO₂排出量の削減

つばきグループでは、2005年度を基準年度に2010年度にCO₂排出量原単位を5%削減する5ヵ年計画を策定していましたが、景気変動による生産減などの影響で、目標は未達となりました。2010年度は、景気回復を受けて生産増となりましたが、工場の断熱塗装、インバータ空圧機へ切り替え、省エネルギー照明等のCO₂削減方策を実施し、原単位は前年度比で5.3%低減しました。2011年度は、震災および原発事故に伴う電力不足など、懸念材料はありますが、今後とも引き続き、省エネルギー対策、生産性向上対策を実施し、CO₂排出削減に努めます。

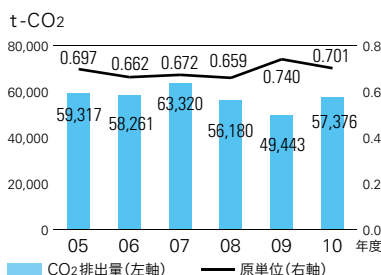
資源の有効活用

つばきグループでは、廃棄物の再資源化を積極的に進めています。廃棄物の徹底した分別はもちろんのこと、含水汚泥の脱水化で廃棄重量を軽減したり、プレス油等の廃油リサイクル、包装資材のリサイクルなど様々な取り組みを行っています。2010年度は、景気回復で産業廃棄物と一般廃棄物を合わせた廃棄物総量は、5,410トンで前年度比23%増加しましたが、再資源化率は前年度より0.8%ポイント向上し、98%となりました。

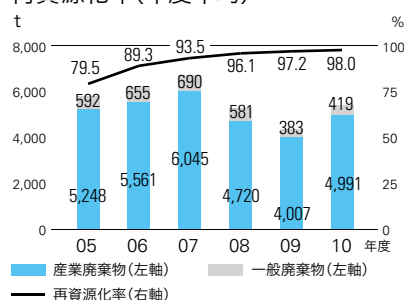
エネルギー使用量内訳



CO₂排出量



廃棄物等排出量／再資源化率(年度平均)



環境ダントツ活動

椿本チエイン埼玉工場では、品質不良ゼロへの取り組みで大きな効果を上げたダントツ活動を環境保全にも生かそうと精鋭チームによる環境ダントツ活動を実施しています。

2010年度は、工場の断熱塗装、熱処理炉の断熱ジャケット取り付けなど多くのCO₂削減方策の実施や廃棄物削減などを実施しました。



大型レトルト炉 断熱ジャケット取り付け



省エネルギー診断

お客様のエコロジー & エコノミーに貢献する 「つばきのエコ商品」

つばきグループは、地球環境に配慮した商品開発を推進。「つばきのエコ商品」が、お客様の「省エネルギー」や「経済性向上」を実現します。

つばきのエコ商品

つばきグループは、機械部品・装置メーカーとして地球環境に配慮した商品開発を通じて、お客様の環境負荷低減（エコロジー）と経済性（エコノミー）向上の実現を目指しています。

つばきの商品は省資源、CO₂排出量の削減などの環境配慮項目に従い当社独自のエコ評価基準を設け、エコ化を進めてきました。そして、2011年から、今後開発する新商品はすべて環境配慮を義務付けることを宣言。エコ評価基準をクリアした「エコ商品」には、つばき独自のエコマーク「つばきエコリンク」を表示し、この活動を広く社内外に訴求しています。

なお2011年度は、新商品13商品をエコ商品として販売開始予定です。



「エコ商品」カタログ



つばきエコリンクとは・・・

TSUBAKI ECO LINK (つばきエコリンク) = お客様とエコでリンクすると、エコロジーとエコノミーがリンクする（つながる）の意で、当社の主力商品チェーンのリンクプレートにイメージしてデザイン化したものです。

つばきのエコ商品事例

動力伝動用 RSローラチェーン G7-EX



エコ&エコ ポイント

- 🌱 摩耗寿命2倍でCO₂排出量49%*削減
- 🌱 伝動能力33%向上によりサイズダウンが可能となり、CO₂排出量37%削減
- チェーン小形化によりコスト低減
- 長寿命化によりメンテナンス工数を削減

自動車エンジン用 タイミングチェーン ドライブシステム 「Zerotech」シリーズ



エコ&エコ ポイント

- 🌱 軽量化、摩耗伸び低減、フリクション低減により、エンジンの低燃費化、ダウンサイジング、長寿命化を実現

Zerotechとは・・・

自動車エンジン用タイミングチェーンドライブシステムの質量、摩耗伸び、フリクション、騒音を限りなく「ゼロ」にする、の意味

昇降装置 ジップチェーンリフタ



エコ&エコ ポイント

- 🌱 ジップチェーンのダイレクト昇降で最大53%の省エネルギー効果
- 🌊 生産性向上→油圧式リフタに比べて3～10倍の昇降速度
- 🔧 交換コスト削減→油圧リフタの5～20倍の長寿命

* LCAインベントリー分析による



環境配慮項目

つばきグループでは、私たちができる環境配慮内容を7つに分類し、商品の開発・設計に反映させています。

	省資源・廃棄物排出量低減
	省エネルギー・CO ₂ 排出量の低減
	清潔な職場・使用環境づくり
	周辺環境への配慮
	廃棄の容易さ
	リユース
	有害物質への配慮



詳細情報ココをチェック！

環境配慮項目（詳細） http://www.tsubakimoto.jp/environment/eco_01.html

 はエコロジーポイント、 はエコノミーポイント

電動シリンダ パワーシリンダエコシリーズ



エコ&エコ ポイント

-  電動式で電力消費量を削減
(油圧シリンダの1/3、エアシリンダの1/10)
-  有害化学物質を全廃
-  パワーシリンダエコシリーズを組み込んだお客様の商品が「環境配慮型商品」として市場投入できる

自動仕分装置 環境配慮型リニソート



エコ&エコ ポイント

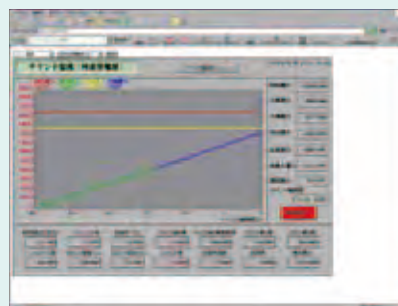
-  小形・軽量化により輸送時エネルギーを低減し、設備消費電力30%削減
-  ドライブユニット50%軽量化などにより、資源節約を実現
-  溶接部のボルト接合化（分解容易設計の採用）

電力規制の下、恒久的な節電・省エネ活動を展開

つばきグループでは、今夏の電力不足への対応として、グループを挙げて、節電対策を行うとともに、実施した節電対策を一時的なものにせず、恒久的なCO₂削減につなげる活動を展開しています。

例えば、埼玉工場では、夏の電力規制（使用最大電力の前年度比15%低減）を厳守するため、休日変更を含む輪番操業、省エネルギー投資の前倒し、事務所などの空調管理強化などを実施。製造ラインでは、恒久対策として、効率的な生産で節電とコストダウンを実現しようと「熱処理時間の短縮」にも挑戦しています。

さらに、つばき商品の「モニターメーカー看太郎」を活用して、職場ごとの使用電力をリアルタイムでパソコン画面に表示し、使用量に応じて警報をシグナル表示する警報システムを構築。これら活動により、平均20%以上のピーク電力使用量削減を達成しました。



各工場や事務所での現在の電力使用量をリアルタイムで監視するデマンド監視画面



3段階で警告表示する電力管理監視警報シグナルタワー

環境会計

環境会計システムの活用

つばきグループでは、2010年度環境保全投資として、工場の耐震補強や断熱塗装、省エネルギー熱処理炉導入、空圧機自動制御装置、LED照明、設備の防音対策などを実施。総額は1.9億円（前年度比10%増）となりました。また費用面では前年度実施の排水施設関係の減価償却が増加したなどで前年度より約5千万円増加となりました。

つばきグループでは、この環境会計システムによって環境保全のためのコストとその活動によって得られた経済効果および、環境保全効果を分析し、今後の環境保全活動に生かすとともに、情報開示を行っていきます。

対象範囲：国内9事業所（橋本チエン京田辺工場、埼玉工場、ツバキエマソン、橋本カスタムチエン、橋本スプロケット、橋本バルクシステム、橋本メイフラン、橋本精工、ツバキ山久チエン）
対象期間：2010年4月1日～2011年3月31日
参考にしたガイドライン：環境省「環境会計ガイドライン（2005年版）」



埼玉工場 遮熱塗装



橋本カスタムチエン 太陽光パネル



ツバキエマソン岡山工場 LED照明



詳細情報ココをチェック！

環境保全対策に伴う経済効果

http://www.tsubakimoto.jp/environment/act_05.html

環境保全コスト(事業活動に応じた分類)

(単位：千円)

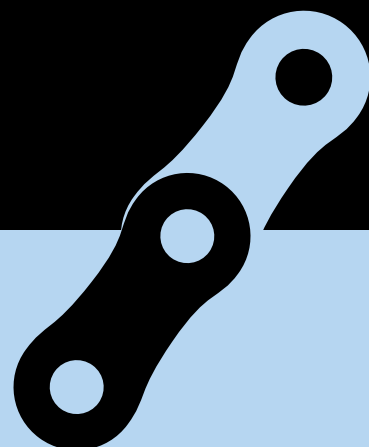
分類			2010年度	
			投資額	費用額
(1) 事業エリア内コスト			192,678	519,408
内訳	(1)-1 公害防止コスト	大気汚染防止設備、廃水処理設備の導入・運転管理	146,566	246,950
	(1)-2 地球環境保全コスト	電力管理システムの導入・運転管理	20,939	127,609
	(1)-3 資源循環コスト	廃棄物処理・リサイクル費用、産業廃棄物置場の改善	25,173	144,849
(2) 上・下流コスト			0	71
(3) 管理活動コスト			0	173,135
(4) 研究開発コスト*			-	-
(5) 社会活動コスト			0	950
(6) 環境損傷対応コスト			0	0
合計			192,678	693,563

* 研究開発コストについては、商品の環境配慮基準の見直しに伴い、集計方法の再検討を行っています。

環境保全効果

環境保全効果の分類	環境パフォーマンス指標 (単位)	2009年度	2010年度	基準期間との差(環境保全効果)
事業活動に投入する資源に関する環境保全効果	用水(千㎡)	382	398	16千㎡増加
事業活動から排出する環境負荷および廃棄物に関する保全効果	CO ₂ 排出量 (t-CO ₂)	49,443	57,376	7,933 t-CO ₂ 増加

財務・データ編



「事業環境」と「連結業績」のハイライト

数値でみる「過去5年間」の推移

	2006年度	2007年度	2008年度	2009年度	2010年度	2010年度 対前期増減率
外部環境に関わるデータ*1						
1. 日本の名目GDP統計(十億円)*2						
名目GDP	510,938	515,804	492,066	474,032	475,737	0.4%
民間企業設備投資	79,826	80,918	76,321	63,668	65,963	3.6%
2. 世界の自動車販売(千台)*3						
米国	16,510	15,831	11,848	10,766	12,082	12.2%
日本	5,619	5,320	4,701	4,880	4,601	-5.7%
中国	7,570	9,247	9,457	15,559	18,421	18.4%
韓国	3,820	4,095	3,541	3,787	4,370	15.4%
EU	13,313	13,298	11,873	12,562	11,508	-8.4%
5大地域合計	46,831	47,791	41,420	47,555	50,982	7.2%
つばきグループ連結データ						
1. 年度期間データ(百万円)						
受注高	153,772	170,276	134,727	112,628	138,431	22.9%
売上高	155,746	167,202	141,517	112,759	138,243	22.6%
営業利益	16,008	19,805	9,095	4,737	11,022	132.6%
当期純利益	8,541	10,371	6,188	3,175	6,093	91.9%
設備投資額	10,893	10,225	10,041	3,988	5,807	45.6%
減価償却費	5,948	7,301	7,344	7,390	7,544	2.1%
研究開発費	3,595	3,681	3,847	3,543	4,144	17.0%
営業活動によるキャッシュ・フロー	10,107	20,873	7,263	14,508	16,293	—
投資活動によるキャッシュ・フロー	-5,879	-11,481	-9,723	-5,020	-8,281	—
財務活動によるキャッシュ・フロー	-647	-5,582	-3,540	-373	-10,578	—
2. 年度末データ(百万円)						
資産合計	212,739	202,316	178,455	182,641	184,206	0.9%
有利子負債残高	42,313	39,314	37,600	38,910	31,240	-19.7%
自己資本	81,033	81,605	78,422	80,847	83,413	3.2%
3. 指標						
営業利益率(%)	10.3	11.8	6.4	4.2	8.0	—
自己資本比率(%)	38.1	40.3	43.9	44.3	45.3	—
ROE(%)	10.8	12.8	7.7	4.0	7.4	—
D/Eレシオ(倍)	0.52	0.48	0.48	0.48	0.37	—
1株当たり当期純利益(円)	45.55	55.70	33.26	17.07	32.76	91.9%

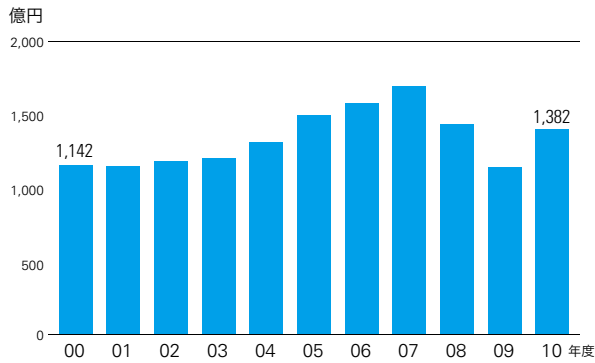
*1 2011年5月27日現在のデータ

*2 出所は内閣府

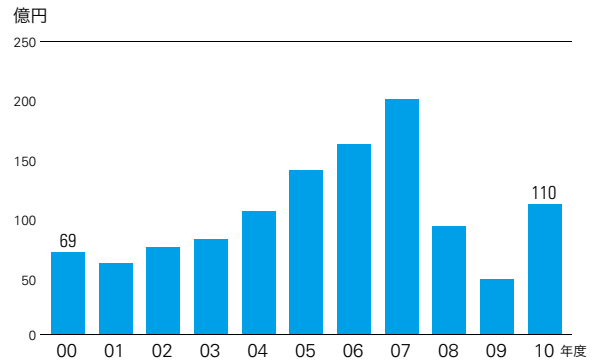
*3 出所はブルームバーク

グラフでみる「過去10年間」の連結業績推移

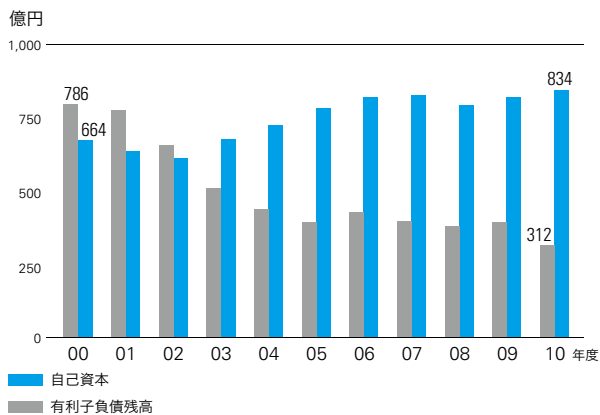
売上高
過去10年で1.2倍に



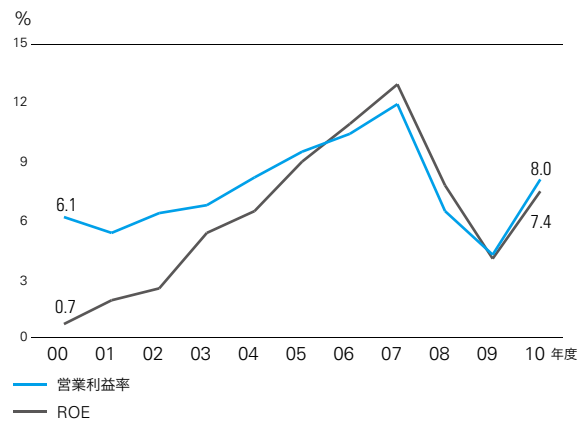
営業利益
過去10年で営業利益は1.6倍に



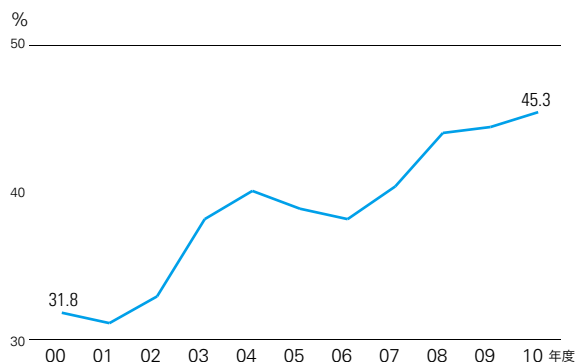
自己資本と有利子負債
過去10年で自己資本は1.3倍、
有利子負債は0.4倍に



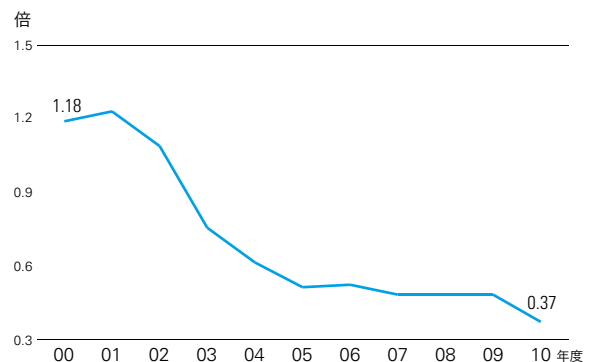
営業利益率とROE
過去10年で営業利益率は1.9%ポイント、
ROEは6.7%ポイント、それぞれ改善



自己資本比率
過去10年で自己資本比率は
13.5%ポイント上昇



D/Eレシオ
過去10年でD/E比率は
1.18から0.37倍へと改善



2010年度の経営成績および財務状態の報告・分析(ダイジェスト版)

POINT

- ・ 大幅な増収・増益を達成
- ・ 生産改革の効果もあり、利益率は大幅に上昇
- ・ 有利子負債の削減等、財務基盤の強化が一層進捗

経営成績

当社グループを取り巻く事業環境

年度を通して概ね好調に推移

2010年度(以下、当期)における日本経済は、年度の前半においては、輸出や民間設備投資の増加が牽引役となっており、概ね好調のうちに推移しました。しかし、年度の後半からは、環境対応の自動車や家電製品に対する補助金の打ち切りや長引く円高の影響を受けて、景気の回復基調にブレーキがかかりました。そのような中、3月には東日本大震災が発生し、景気の先行きに対する不透明感が一気に強まりました。一方海外では、特に中国をはじめとする新興国が高い経済成長を維持し、米国や欧州でも緩やかながら底堅い景気の回復を見せました。

売上高

全事業部門が大幅増収

連結売上高は、2009年度(以下、前期)比22.6%の大幅増となりました。事業セグメント別では、まず、「チェーン事業」が前期比26.4%、「精機事業」が同30.1%の増加となりました。両事業ともに、国内の民間設備投資の回復に加えて、顧客業種別では、特に液晶・半導体関連や工作機械業界の好調が売上高の大幅な増加につながりました。また、チェーン事業においては、昨年4月に買収し、連結子会社となったKABELSCHLEPP GmbH(以下、KS社)による増収効果(約44.6億円)がありました。「自動車部品事業」の売上高は、前期比13.3%の増加と

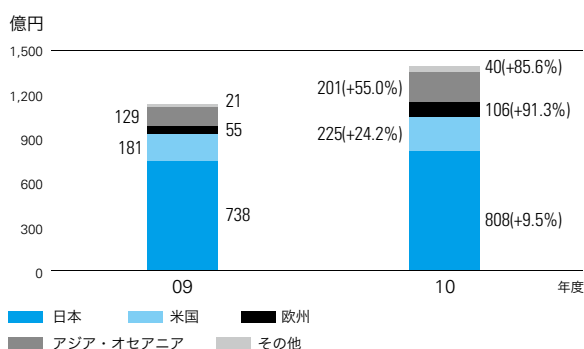
なりました。国内においては、年度の前半において、環境対応車に対する補助金の好影響を受けたほか、当社の高い技術力が海外の複数の大手自動車メーカーに高く評価されたことで市場シェアを拡大したことなどが、増収の要因になっています。「マテハン事業」の売上高は、前期比28.9%の増加となりました。鉄鋼業界や自動車業界向けの搬送設備で大口案件の売上を計上したほか、KS社の新規連結による効果(約20.1億円)も増収を下支えしました。

新興国を中心に海外市場開拓が一層の進捗

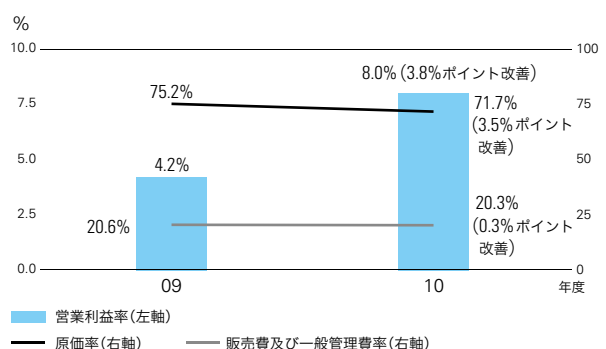
売上高を地域別に見ると、国内向けが前期比9.5%の増加にとどまった反面、海外向けが前期比47.5%の大幅な増加となりました。このうち「米国向け売上高」は、前期比24.2%の増加となりました。チェーン事業において、米国の大手代理店での取り扱いシェアが向上したほか、マテハン事業において自動車塗装ライン搬送設備の大口案件がありました。「欧州向け売上高」は前期比91.3%の増加となりましたが、これはKS社の新規連結による効果が主因となっています。一方、「アジア・オセアニア向け売上高」は前期比55.0%の増加となりました。アジアでの自動車部品事業が引き続き拡大したほか、マテハン事業における中国の製鉄会社向けの大口案件の計上などが要因です。「その他地域向け売上高」は前期比85.6%の大幅な増加となりました。

これらの結果、海外売上高比率は、前期の34.5%から、当期の41.5%へと大きく上昇しています。

地域別売上高 海外売上高比率が大幅に上昇



利益率 増収と生産改革の効果で急改善



営業利益、当期純利益

増収に加えて、様々なコスト改善活動が寄与して
利益率は大幅上昇

「連結営業利益」は、前期の約2.3倍という大幅な増加となりました。既述した売上高の増加による効果に加えて、グループをあげて取り組んできた「ダントツ活動」などの生産改革活動による成果が、「原価率」の大幅な低減（前期の75.2%から当期は71.7%へ）につながりました。また、グループ経営効率の向上を目指して取り組んできた数々の合理化効果などもあり、「販売費及び一般管理費比率」は、前期の20.6%から当期の20.3%へと改善しています。

「営業外収支（営業外収益合計と営業外費用合計の差）」は、前期の2億52百万円から、当期は89百万円へと縮小しました。これは主として、前期に計上した一時的な「助成金収入（5億43百万円）」が当期は大幅に減少したことが原因であり、「有利子負債」の削減（後述）に伴う金融収支負担の軽減は、当期においても継続しています。

なお当期においては、「東日本大災害に伴う損失（2億40百万円）」、「資産除去債務会計基準の適用に伴う影響額（2億4百万円）」など、合計6億73百万円の「特別損失（前期は92百万円）」の計上がありました。以上の結果、「当期純利益」は、前期比91.9%の増加となりました。

財政状態

財務基盤はさらに強化され、 フリー・キャッシュ・フローの創出も堅調

「資産」は、「有価証券」が12億56百万円減少した一方で、売上高の増加などにより「受取手形及び売掛金」が18億34百万円増加、さらにKS社の新規連結などによって「固定資産」が12億71百万円増加したことなどから、前期末比で15億64百万円の増加となりました。

一方、「負債」の部では、売上高の増加に伴って「支払手形及び買掛金」が前期末比で25億64百万円増加、さらに増益に伴って「未払法人税等」が20億17百万円増加した一方、社債の償還に伴って、「有利子負債」が76億70百万円の大幅な減少となりました。「純資産」は前期末比で30億39百万円増加しました。また、「自己資本比率」は45.3%（前期末は44.3%）へ、「D/E比率」は0.37倍（前期末は0.48倍）へと、それぞれ改善しています。

「営業活動によるキャッシュ・フロー」は、大幅な増益に伴って、その入超額が前期比17億85百万円増加して、162億93百万円の入超となりました。一方、「投資活動によるキャッシュ・フロー」は、その出超額が32億60百万円増加し、82億81百万円の出超となりました。「固定資産の取得による支出」が前期比2億36百万円減少した一方で、KS社の買収に伴って「連結範囲の変更を伴う子会社出資金の取得による支出」などが増加したためです。一方、「財務活動によるキャッシュ・フロー」は、105億78百万円の出超（前期は3億73百万円の出超）となりました。「負債」の部で説明した通り、社債の償還を含めて、有利子負債の削減を推進したことなどが主な要因となっています。

配当状況

増配を実施

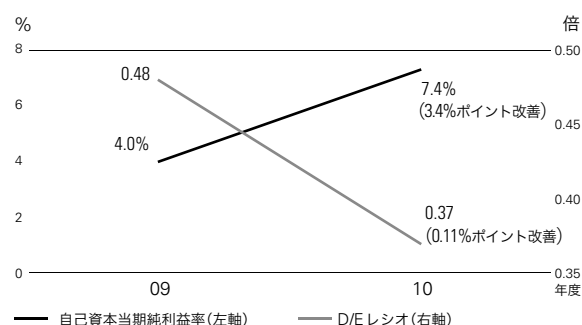
当社では、安定配当として年間1株につき6円の配当を可能な限り継続するとともに、連結業績等を考慮した利益配分を行うことを基本方針としています。当期においては、大幅な増益とキャッシュ・フローを含む財政基盤のさらなる強化を実現できたことなどを勘案、前期比1円増配となる1株当たり年間7円の配当を実施しました。



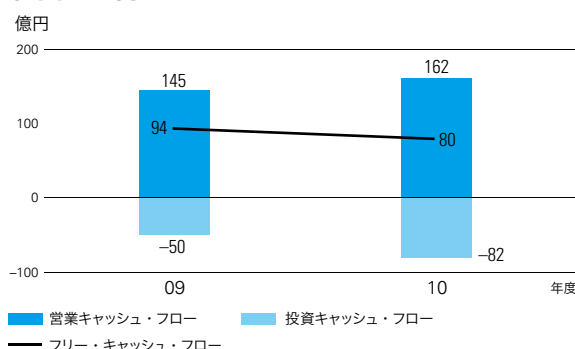
詳細情報ココをチェック！

決算短信 www.tsubakimoto.jp/ir/financial/
有価証券報告書 www.tsubakimoto.jp/ir/financial/nyuho.html

資本効率と財務基盤 顕著な改善傾向へ



フリー・キャッシュ・フロー 80億円以上のフリー・キャッシュ・フローの 創出を堅持



グループ会社一覧

2011年3月31日現在

	資本金	持株比率	事業内容
日本			
株式会社ツバキエマソン ^{*1}	460百万円	70.6%	変減速機および関連部品の製造・販売
株式会社椿本カスタムチェン ^{*1}	125百万円	99.6%	小形コンベヤチェーンおよび特殊チェーンの製造
株式会社椿本スプロケット ^{*1}	126百万円	100.0%	スプロケットおよびカップリングの製造・販売
ツバキ山久チエイン株式会社 ^{*1}	126百万円	51.0%	各種機械用チェーンおよび省力機器類等の製造・販売
株式会社椿本鋳工 ^{*1}	50百万円	100.0%	鋳鉄鋼の鋳造、加工および販売
株式会社椿本バルクシステム ^{*1}	150百万円	100.0%	粉粒体コンベヤの製造・販売
椿本メイフラン株式会社 ^{*1}	90百万円	50.0%	チップ・スクラップコンベヤの設計・製造・販売
株式会社椿本マシナリー ^{*1}	139百万円	68.2%	当社グループ商品の国内における販売
椿本西日本株式会社 ^{*1}	90百万円	50.0%	当社グループ商品の国内における販売
株式会社北海道椿本チエイン ^{*1}	30百万円	100.0%	当社グループ商品の国内における販売
株式会社ツバキサポートセンター ^{*1}	80百万円	100.0%	ビルメンテナンス、保険代理業等
アメリカ			
U.S. TSUBAKI HOLDINGS, INC. ^{*1,2,3} (アメリカ)	US\$33,500千	100.0%	マテハン商品の輸入販売および現地生産 当社関係会社への経営指導
U.S. TSUBAKI POWER TRANSMISSION, LLC ^{*1} (アメリカ)	US\$2千	100.0%	チェーン商品、精機商品の輸入販売および現地生産
U.S. TSUBAKI AUTOMOTIVE, LLC ^{*1} (アメリカ)	US\$2千	100.0%	自動車部品商品の輸入販売および現地生産
TSUBAKI BRASIL EQUIPAMENTOS INDUSTRIAIS LTDA. ^{*1} (ブラジル)	R\$382千	100.0%	チェーン商品、精機商品の輸入販売
TSUBAKI OF CANADA LIMITED ^{*1} (カナダ)	CAN\$6,295千	100.0%	チェーン商品、精機商品の輸入販売および現地生産
KabelSchlepp America Holdings, Inc. ^{*1} (アメリカ)	US\$100	100.0%	当社関係会社への経営指導
KabelSchlepp America, LLC ^{*1} (アメリカ)	—	100.0%	チェーン商品の輸入販売
KabelTrax LLC ^{*1} (アメリカ)	—	100.0%	チェーン商品の輸入販売および現地生産
ヨーロッパ			
TSUBAKIMOTO EUROPE B.V. ^{*1} (オランダ)	EUR2,722千	100.0%	チェーン商品、精機商品、自動車部品商品の輸入販売 および現地生産
TSUBAKIMOTO UK LTD. ^{*1} (イギリス)	STG£550千	100.0%	チェーン商品、精機商品、自動車部品商品の輸入販売 および現地生産
Tsubaki Deutschland GmbH ^{*1} (ドイツ)	EUR100千	100.0%	チェーン商品、精機商品、自動車部品商品の輸入販売
Kabelschlepp GmbH ^{*1} (ドイツ)	EUR2,600千	100.0%	チェーン商品、マテハン商品の輸入販売および現地生産
Kabelschlepp GmbH-Hünsborn ^{*1} (ドイツ)	EUR51千	100.0%	チェーン商品、マテハン商品の輸入販売および現地生産
Kabeltrax Europe GmbH ^{*1} (ドイツ)	EUR25千	100.0%	チェーン商品の輸入販売および現地生産
KABELSCHLEPP ITALIA S.R.L. ^{*1} (イタリア)	EUR350千	90.0%	チェーン商品、マテハン商品の輸入販売
METOOOL PRODUCTS LIMITED ^{*1} (イギリス)	STG£203千	100.0%	チェーン商品の輸入販売
KABELSCHLEPP FRANCE S.A.R.L. ^{*1} (フランス)	EUR165千	100.0%	チェーン商品、マテハン商品の輸入販売
Kabelschlepp Projekt-GmbH ^{*1} (ドイツ)	EUR100千	100.0%	当社関係会社への経営指導
KABELSCHLEPP SYSTEMTECHNIK spol. s.r.o. ^{*1} (スロベニア)	EUR49千	100.0%	マテハン商品の輸入販売および現地生産
アジア&オセアニア			
台湾椿本股份有限公司 ^{*1} (台湾)	NT\$70,000千	100.0%	チェーン商品、精機商品、自動車部品商品の輸入販売 および現地生産
KABELSCHLEPP SINGAPORE PRIVATE LIMITED ^{*1} (シンガポール)	S\$88千	100.0%	チェーン商品の輸入販売
KABELSCHLEPP INDIA PRIVATE LIMITED ^{*1} (インド)	INR8,897千	100.0%	チェーン商品の輸入販売
KABELSCHLEPP KOREA, INC. ^{*1} (韓国)	WON250,000千	100.0%	チェーン商品の輸入販売
KABELSCHLEPP CHINA CO., LTD. ^{*1} (中国)	人民元1,877千	100.0%	マテハン商品の輸入販売および現地生産
Tsubakimoto Singapore Pte.Ltd. ^{*1} (シンガポール)	271百万円	100.0%	チェーン商品、精機商品、マテハン商品の輸入販売
TSUBAKIMOTO (THAILAND) CO.,LTD. ^{*1} (タイ)	THB4,000千	95.1%	チェーン商品、精機商品の輸入販売
TSUBAKI INDIA POWER TRANSMISSION PRIVATE LIMITED ^{*1} (インド)	INR20,000千	100.0%	チェーン商品、精機商品の輸入販売
TSUBAKI AUSTRALIA PTY. LIMITED ^{*1} (オーストラリア)	A\$300千	100.0%	チェーン商品、精機商品の輸入販売
TSUBAKIMOTO AUTOMOTIVE (THAILAND) CO.,LTD. ^{*1} (タイ)	THB102,000千	100.0%	自動車部品商品の輸入販売および現地生産
椿本汽車発動機 (上海) 有限公司 ^{*1} (中国)	人民元20,692千	100.0%	自動車部品商品の輸入販売および現地生産
天津華盛昌齒輪有限公司 ^{*1} (中国)	人民元87,496千	59.4%	変減速機および関連部品の輸入販売および現地生産
韓国コンベヤ工業 (株) (韓国)	WON1,200百万	49.0%	マテハン商品の輸入販売および現地生産
天津椿本輸送機械有限公司 (中国)	人民元8,314千	47.0%	粉粒体コンベヤの輸入販売および現地生産

*1 連結子会社

*2 特定子会社

*3 連結子会社 U.S. Tsubaki, Inc. が2010年11月10日付で U.S. TSUBAKI HOLDINGS, INC. に商号を変更したものであります。

会社情報および株式情報

2011年3月31日現在

会社情報

会社名	株式会社椿本チエイン
創業	1917年12月
設立年月日	1941年1月31日
資本金	170億76百万円
本店所在地	大阪市北区中之島3-3-3 TEL：06-6441-0011（代表）
決算期	毎年3月31日

連結子会社	42社
非連結子会社	7社
関連会社	10社（うち持分法適用関連会社2社）
従業員数*	連結 5,891名
工場	京田辺・埼玉・京都・兵庫
支社	東京・名古屋・大阪
営業所	仙台・大宮・横浜・静岡・豊田・ 北陸・広島・九州

* 従業員数には契約社員、パート、アルバイトを含んでいます。

株式情報

株主名簿管理人	中央三井信託銀行株式会社
上場証券取引所	東証1部、大証1部

株式数	
発行可能株式総数	299,000,000株
発行済株式総数	191,406,969株
株主数	13,117名

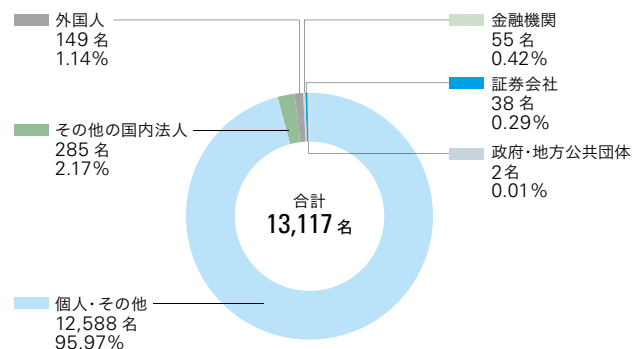
大株主

株主名	持株数(千株)	持株比率(%)
太陽生命保険株式会社	18,398	9.89
日本生命保険相互会社	12,159	6.54
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口9)	11,934	6.42
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口)	10,960	5.89
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	10,308	5.54
トヨタ自動車株式会社	7,722	4.15
株式会社三井住友銀行	7,034	3.78
椿本チエイン持株共栄会	5,698	3.06
椿本興業株式会社	5,194	2.79
中央三井信託銀行株式会社	4,245	2.28

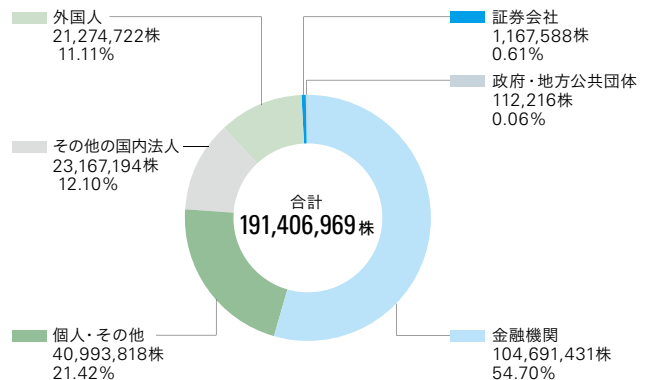
持株数は、千株未満を切り捨てて表示しています。
当社は自己株式5,397,143株を保有していますが、上記大株主には含めていません。
持株比率は、自己株式5,397,143株を控除して計算しています。

株式の所有者別分布状況

株主数



所有株式数



自己株式5,397,143株は、「個人・その他」に含めています。

株式会社 椿本チエイン

<http://www.tsubakimoto.jp/>

発行：2011年9月

