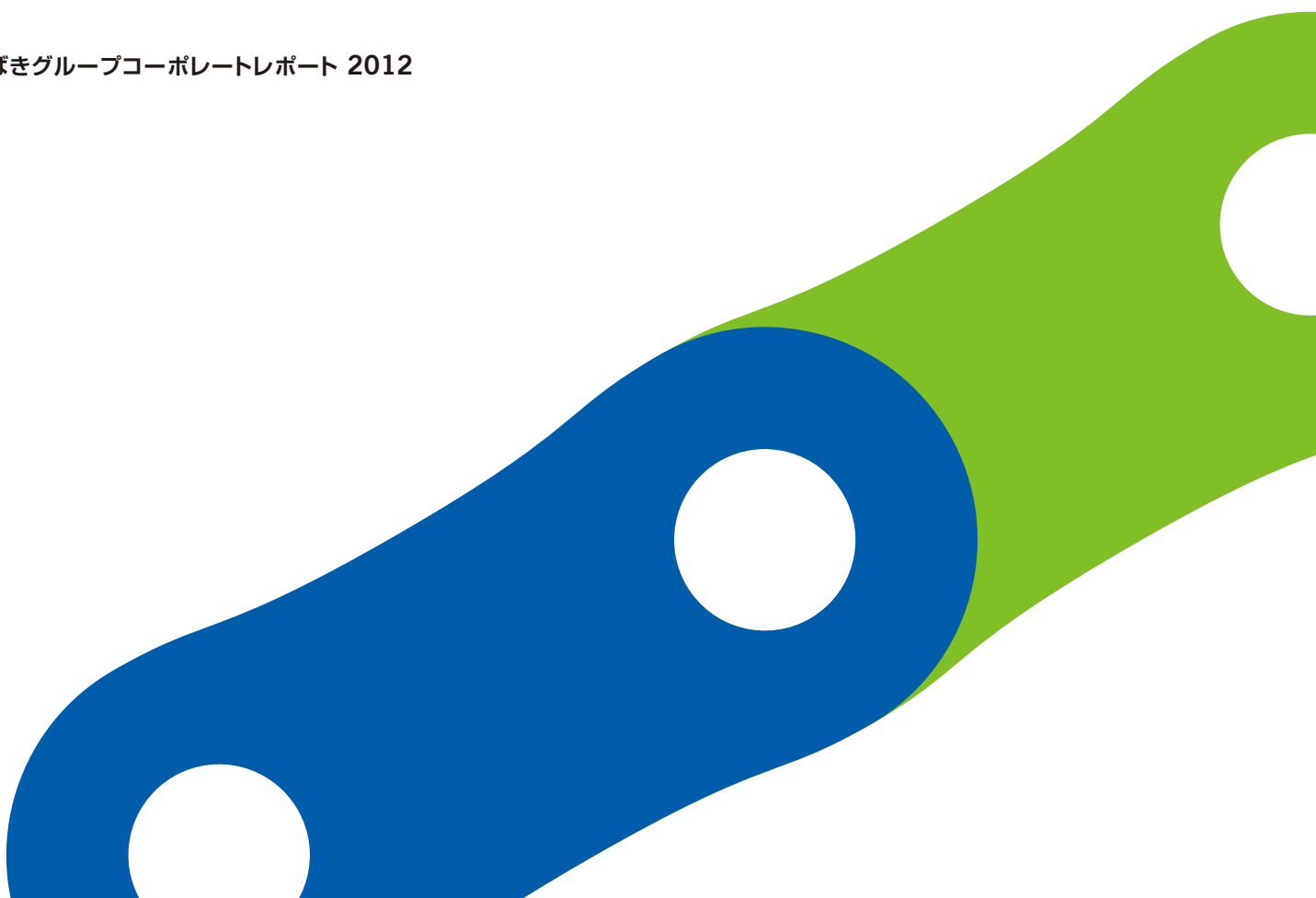


TSUBAKI CORPORATE REPORT 2012

つばきグループコーポレートレポート 2012





Innovation in Motion

優れたモノづくりを、世界の

つばきのミッション・ステートメント

Our Mission

—物づくり、夢づくり、世界の顧客と語り合う—

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。

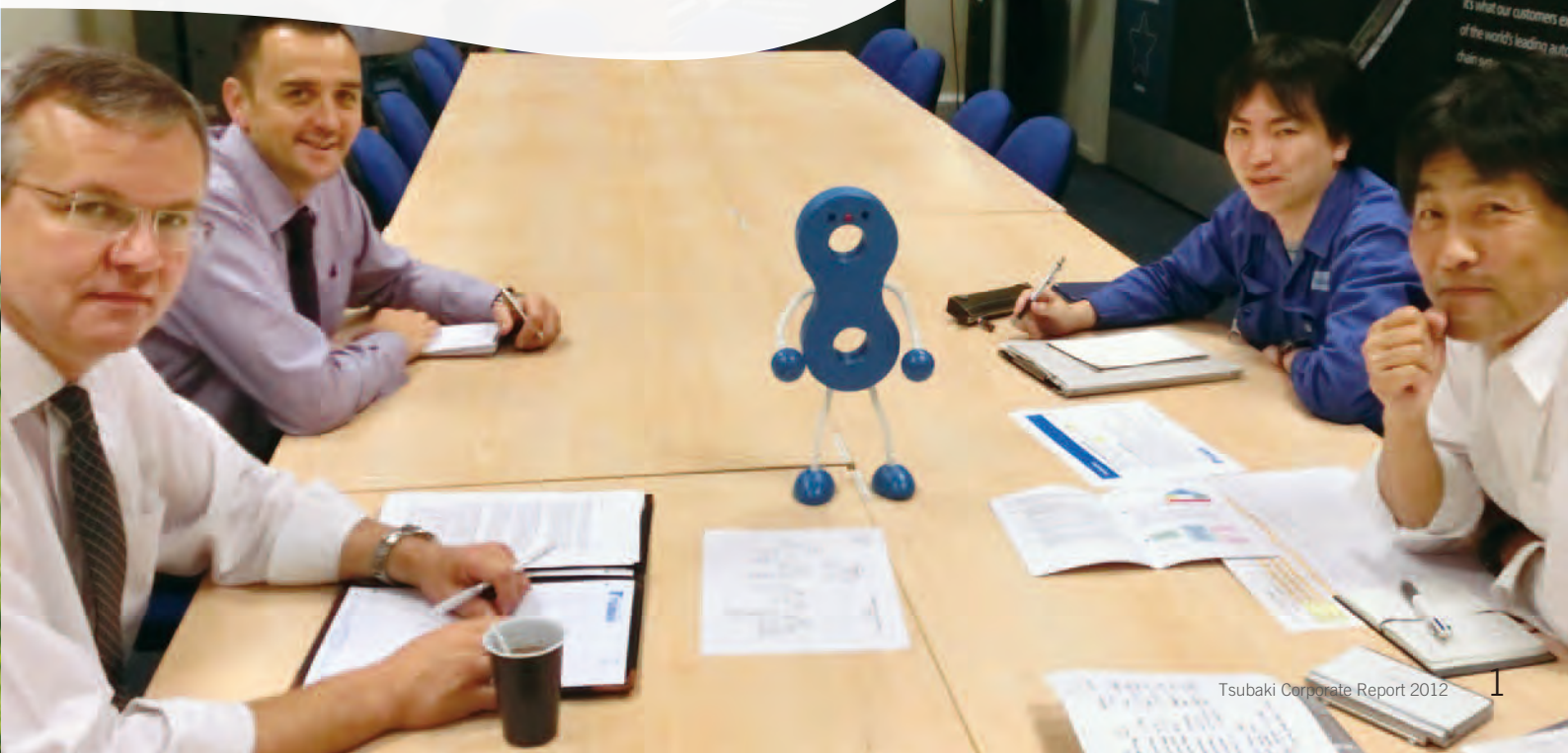




お客様のために

私たち、つばきグループは、世界のお客様にベスト・バリューを提供することをミッションとして掲げています。私たちは、このミッションのもと、耐久性、省エネルギー性などに優れた商品の「開発力」、それぞれのお客様ニーズにベストマッチする「カスタマイズ力」、そして生産効率と品質を徹底追求した「生産技術力」を高めることで、シェアNo.1の商品を創出してきました。

モノづくり企業としての強いプライドのもと、お客様、社会に、そして世界にベスト・バリューをお届けする—その強い信念が、つばきグループの持続的成長の源泉なのです。



スナップショット

つばきグループの事業活動、社会・環境活動の概要、グローバルネットワークおよび主な商品の一覧と技術優位性などをご紹介します。

4 つばきグループ「活動」ハイライト

- 5 つばきグループの成長実績
- 6 つばきの事業内容／財務活動および社会・環境活動の推移
- 7 つばきの「グローバルネットワーク」

8 つばきグループ「商品・技術」ハイライト

- 9 つばきの差別化技術
- 10 つばきの商品ラインナップ
- 12 身近なつばきの商品



つばきグループの課題と戦略～持続的な

克服すべき課題と事業基盤強化への戦略、企業統治、人材育成と職場環境づくり、モノづくりを通じた環境活動や社会貢献活動の取り組みなどを説明しています。

14 事業の基盤強化と発展

- 14 **クイックレビュー** 中期経営計画2012
- 16 **社長が語る**
グループの最重点課題と改革の青写真
- 20 **事業別レビュー**
チェーン・精機事業／自動車部品事業／マテハン事業
- 23 **トピックス**
始動！ チェーン中国プロジェクト



本誌制作に当たって

当社は、企業本来の価値とは、経済活動による業績のみならず、社会性を含めた総合的な評価によって決まるものであると認識しています。このような観点から、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ステークホルダー向け情報ツールを統合し、当社の経営理念と、事業基盤の強化戦略および業績説明、さらには社会・環境活動への

取り組みの方針および報告等、当社の成長の「持続可能性」に影響を与えるすべての事象について、総合的にご判断していただける新たなコーポレートレポートを目指しています。

さらに詳細な情報および数値については、弊社ホームページ<http://www.tsubakimoto.jp/>でもご覧いただけますので併せてご参照ください。

企業価値向上に向けて～

- 24 理想の企業統治の追求
- 27 法令順守とリスクマネジメントの徹底
- 28 人材育成と働きやすい職場環境
 - 30 トピックス
つばきグループの人材育成への取り組み
- 31 環境・社会との共存共栄の実現
 - 33 トピックス
つばきのエコ商品の事例
 - 37 トピックス
つばきグループの社会貢献活動
- 38 取締役・監査役および執行役員



財務データと補足情報

- 40 数値で確認
 - ー 外部環境とつばきの事業セグメント別業績の推移
- 42 2011年度の経営成績および財政状態の報告・分析
- 44 主要グループ会社一覧
- 45 会社情報および株式情報



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

つばきグループホームページでは、決算短信や有価証券報告書などの株主・投資家向け情報や、つばきのエコ商品や環境データなどの環境・社会活動についての情報を掲載しています。

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

本レポートは、環境省「環境報告ガイドライン（2012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・レポーティング・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： 2011年4月～2012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

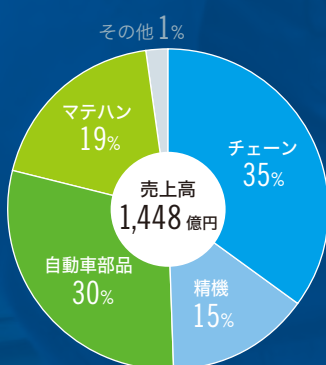
データ集計範囲： 椿本チエイン京田辺工場、埼玉工場、椿本チエイン主要関係会社
（ツバキエマソン、椿本カスタムチエイン、椿本スプロケット、
椿本バルクシステム、椿本メイフラン、椿本鋳工、ツバキ山久チエイン）

つばきグループ 「活動」ハイライト

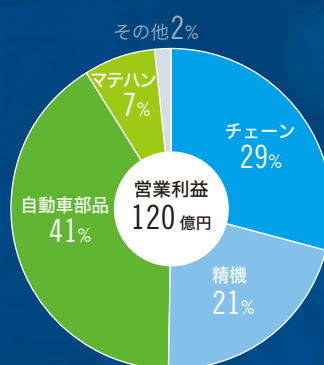
会社プロフィール

1917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、今日では「伝動と制御 (Motion & Control)」に関わる多種多様な機械部品およびシステムの「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。

セグメント別売上高の構成 * (2011年度連結)



セグメント別営業利益の構成 * (2011年度連結)



* セグメントごとの構成比 (%) は、セグメント間の調整前の合計値に対する比率です。

つばきグループの成長実績

規模

売上高

2011年度

1,448 億円 ↑
1.3倍

2001年度

1,137 億円

営業利益

2011年度

120 億円 ↑
2.0倍

2001年度

60 億円

効率性 ・ 健全性

営業利益率

2011年度

8.3 % ↑
3.0%ポイント
UP

2001年度

5.3 %

ROE

2011年度

7.9 % ↑
6.0%ポイント
UP

2001年度

1.9 %

D/E レシオ (ネット)

2011年度

0.15 倍 ↑
0.79%ポイント
改善

2001年度

0.94 倍

従業員1人当たり営業利益

2011年度

196 万円 ↑
1.6倍

2001年度

122 万円

社会性 ・ 環境性

経常利益100万円当たり指標

2011年度
CO₂排出量

5.0 t ↓
46%減

エネルギー使用量

121 GJ ↓
46%減

2003年度*

9.2 t

223 GJ

従業員数

2011年度

6,160 人 ↑
1.3倍

2001年度

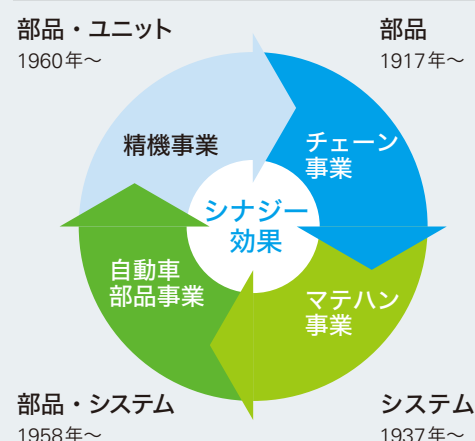
4,916 名

* 2003年度からデータを集計しています。

つばきの事業内容／財務活動および社会・環境活動の推移

「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、多品種の動力伝動・搬送用チェーンを、産業機械、工作機械、自動車、造船、鉄鋼、液晶・半導体などあらゆる業界向けに提供。「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しています。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。

つばきの事業領域



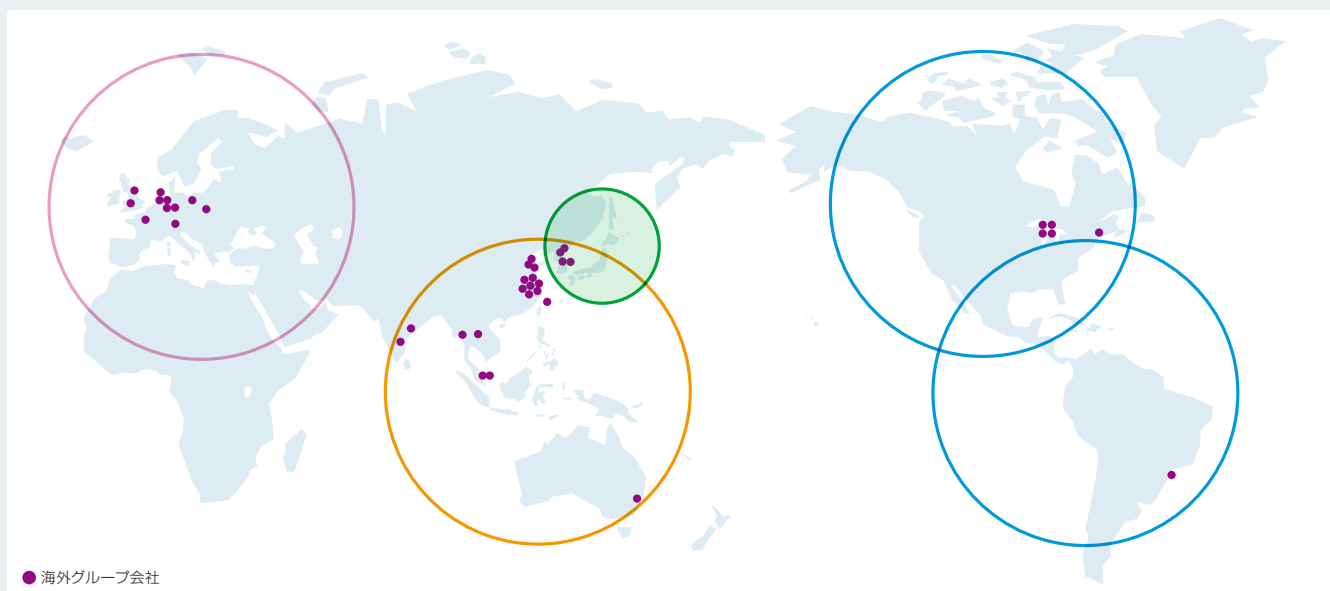
数値で見る5年間の推移

	2007年度	2008年度	2009年度	2010年度	2011年度	前期比
損益計算書主要項目(百万円)						
売上高	167,202	141,517	112,759	138,243	144,896	+4.8%
営業利益	19,805	9,095	4,737	11,022	12,081	+9.6%
経常利益	18,051	9,328	4,990	11,111	12,140	+9.3%
当期純利益	10,371	6,188	3,175	6,093	6,814	+11.8%
貸借対照表主要項目(百万円)						
総資産	202,316	178,455	182,641	184,206	191,766	+4.1%
自己資本	81,605	78,422	80,847	83,413	89,923	+7.8%
純有利子負債	21,570	26,331	18,531	13,931	13,488	-3.2%
主要指標						
売上高営業利益率(%)	11.8	6.4	4.2	8.0	8.3	+0.3
従業員1人当たり営業利益(百万円)	3.7	1.7	0.9	1.9	2.0	+0.1
ROE(%)	12.8	7.7	4.0	7.4	7.9	+0.5
D/Eレシオ(ネット)(倍)	0.25	0.31	0.21	0.17	0.15	-0.02
社会・環境活動主要指標						
CO ₂ 排出量(経常利益十万円当たり)	35.1	60.2	99.1	51.6	49.5	-2.1
エネルギー使用量(経常利益百万円当たり)	83.8	138.3	242.0	126.3	121.1	-5.2
連結従業員数	5,371	5,339	5,271	5,891	6,160	+269
海外売上高比率(%)	37.5	34.9	34.5	41.5	39.3	—

各数値は百万円未満を切り捨てています。

つばきの「グローバルネットワーク」

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—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。つばきグループでは、世界のお客様にベスト・バリューをお届けするために、生産・調達、販売における幅広いネットワークを構築しており、当社および国内17、海外42の子会社・関連会社を通じて、お客様のグローバル戦略にマッチした商品をタイムリーに提供しています。

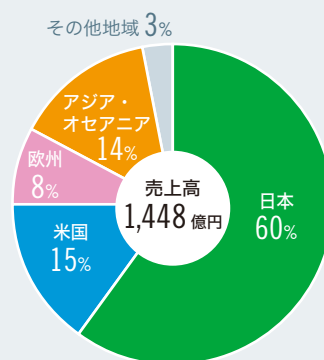


地域別主要拠点

● 日本 (18社) ● 北米・南米 (6社) ● 欧州 (11社) ● アジア・オセアニア (25社)



地域別売上高比率 (2011年度連結)



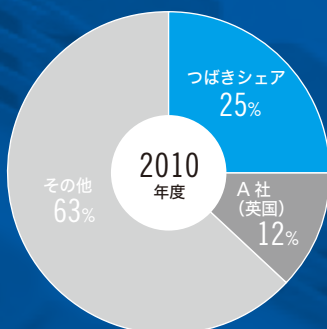
つばきグループ 「商品・技術」ハイライト

技術・品質志向&顧客ニーズ志向

「より経済性が高く、環境に優しい商品を」一年々強まるこのお客様の期待に対して、差別化された技術開発と生産革新でお応えしようと「モノづくり」ひと筋に取り組んできたのが私たちつばきグループです。顧客第一を徹底し、お客様に喜んでいただける技術・品質を追求してきたことが、数多くの高シェア商品の創出につながっています。

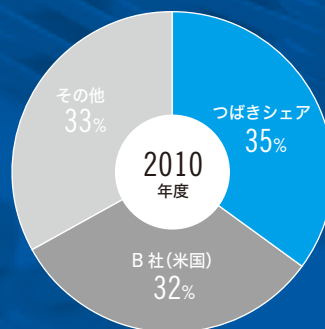
世界シェア

産業用スチールチェーン



* シェアは当社調べ

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



つばきの差別化技術

動力伝動用RSローラチェーン
「G7-EX」

摩耗寿命

2倍

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プディンプル (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、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」

フリクションロス

20~30%減

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。これをさらに磨きあげ、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%低減、耐摩耗性能を30~55%向上させています。

創薬支援機器
「ラボストック80」

低温環境対応力

約4倍

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。国内トップシェアの豊富な実績・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ニーズの高い-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、販売を開始しました。当社独自の移載ユニット、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」

許容トルク

約2倍

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。

つばきの商品ラインナップ

チェーン事業

主な商品

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

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るチェーン事業。産業用スチールチェーンの分野で、世界シェア25%とNo.1に位置しています。



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



ケーブルペヤ



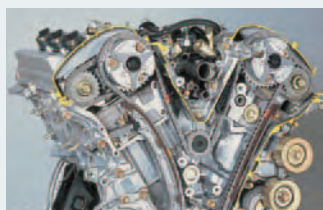
タイミングベルト

自動車部品事業

主な商品

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

自動車の高性能化、軽量化、エコ化を支える自動車部品。つばきは差別化された技術力と商品開発力によって、世界中の自動車メーカーから高い評価をいただいています。特に、タイミングチェーンドライブシステムでは、世界シェアNo.1の35%を占めています。



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

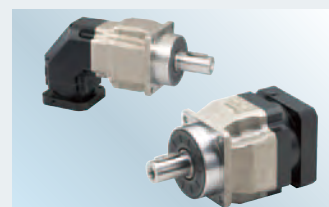
主な商品

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

つばきは、チェーン以外にも、減速機など「Motion & Control」に関わる多種多様な部品・ユニットを世界のお客様に提供しています。特に、カムクラッチでは国内シェア80%、電動パワーシリンダでは国内シェア70%を有するトップメーカーとなっています。



減速機商品群



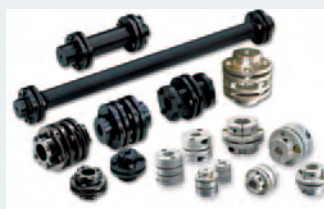
精密遊星減速機



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

主な商品

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、
モジュラーコンベヤ、粉粒体搬送コンベヤ、
金属屑搬送・クーラント処理装置

新聞業界向けの巻取紙給紙システム（国内シェア80%）、さらには自動車塗装ライン搬送システム（国内シェア35%）など、高度なソリューション力が必要とされる分野において、つばきの「マテリアルハンドリング」の技術が高い評価を獲得しています。



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

身近なつばきの商品

お客様のそれぞれのニーズにベストマッチする商品を私たちは提供してきました。
世界のあらゆる場面で、つばきの商品が使われています。

回転寿司



回転寿司のお皿を運んでいるのはプラスチックトップチェーン。プラスチック製のため、さびの心配もなく衛生的です。

オートスライドドア



ミニバンなどのオートスライドドアに使用されているケーブルベヤ。車の「安心と安全」をサポートする隠れた存在です。

エレベーター



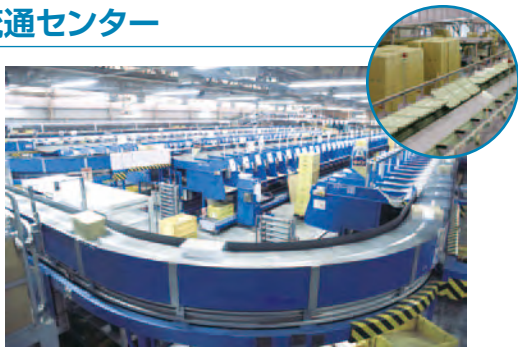
エレベーターの昇降用に使われているつばきのウォーム減速機。エレベーターの快適な乗り心地と安全性に寄与しています。

立体駐車場



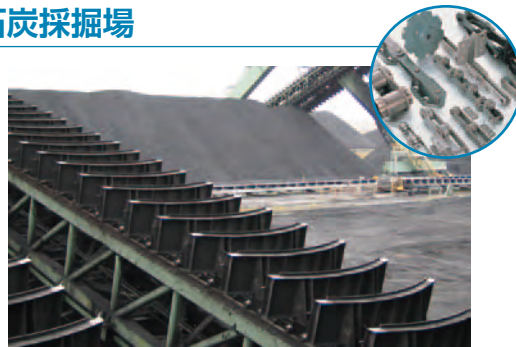
限られた土地に多数の乗用車を収納する立体駐車場。ここにも、つばきのローラチェーンが使用されています。

流通センター



物流の現場で活躍するトレー式高速自動仕分装置リニソート。衣料品、雑貨、食品など多様な商品形状に対応し、高速かつ静粛・安全・高信頼性が特長です。

石炭採掘場



石炭採掘場で石炭を搬送するリクレーマー。そのリクレーマーを動かすのがつばきの大型コンベヤチェーンです。

つばきグループの課題と戦略

～持続的な企業価値向上に向けて～

つばきグループは、社会や顧客にとって価値ある企業、厳しい外部環境下でも成長を果たせる企業を目指し、「成長性」とその成長の「持続力」を重視したバランスの取れた経営に取り組んでいます。

14 事業の基盤強化と発展

- 14 **クイックレビュー** 「中期経営計画2012」
- 16 **社長が語る** グループの最重点課題と改革の青写真
- 20 **事業別レビュー** チェーン・精機事業／自動車部品事業／マテハン事業
- 23 **トピックス** 始動！ チェーン中国プロジェクト

24 理想の企業統治の追求

27 法令順守とリスクマネジメントの徹底

28 人材育成と働きやすい職場環境

- 30 **トピックス** つばきグループの人材育成への取り組み

31 環境・社会との共存共栄の実現

- 33 **トピックス** つばきのエコ商品の事例
- 37 **トピックス** つばきグループの社会貢献活動

38 取締役・監査役および執行役員

事業の基盤強化と発展

私たちは、事業環境が変化していく中、持続的に収益を拡大しうる堅牢な事業基盤を構築すべく、中長期的な視点に立った構造改革を続けていきます。

クイックレビュー

「中期経営計画2012」(2010～2012年度)

ねらいと骨子

つばきグループの業績は、2000年代に入り、特に2007年度までは6期連続の増収増益を果たすなど、安定性を増しています。背景には、①省エネルギー性・環境性能などでの商品の差別化の推進、②グローバル化の進展、③財務基盤の強化などがあります。しかし、リーマンショックや円高進展の影響で2008年度から2009年度にかけ、黒字こそ維持したものの業績は大きく悪化、持続成長力の一段の強化が

必要であることを再認識させられました。

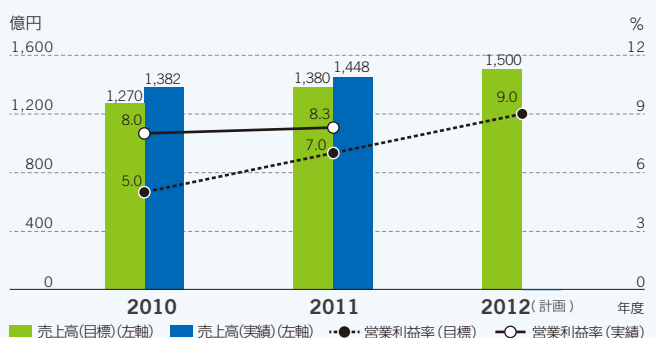
このような経過を踏まえ、つばきグループでは創業100周年にあたる2016年以降の持続成長を着実なものとするべく、経営基盤の一層の強化を主眼とした「中期経営計画2012」を実行中です。2012年度はその最終年度に当たります。



数値目標と進捗

「中期経営計画2012」初年度の2010年度および2年目の2011年度は、売上高、営業利益および営業利益率のすべての面で目標を上回る結果を残すことができました。最終年度となる2012年度は、その目標値である売上高1,500億円、営業利益率9.0%の着実な達成を最低限の目標としています。

数値目標と実績



5つの基本方針－戦略上のねらいと成果の検証

1. モノづくり企業としての基盤強化

戦略上のねらい

- 高品質・高機能を維持しながら、生産革新を通じて価格競争力を一層強化
- 競争力の持続に不可欠な技術力・技能を向上させるとともに、次世代への着実な伝承を実現

成果の検証 —代表事例

- ①自動車部品事業（埼玉工場）における工程内不良率（対売上高）が**半減**
2009年度下期0.14% → 2011年度下期**0.07%**
- ②精機事業における生産ラインの調整による停止時間が**3分の1**にまで減少
- ③技能士資格の取得数（延べ人数）が5年間で**倍増**

2. ソリューション提供企業への変革 3. 顧客第一の徹底

戦略上のねらい

- メーカー視点から市場・顧客のニーズ視点への転換

成果の検証 —代表事例

- ①チェーン・精機事業の販売組織を統合、商品別縦割り型営業から**顧客密着型営業にシフト**
- ②省エネルギー性・環境性能における優位性を強く訴求した新商品開発と営業力の強化
→「タイミングチェーン・Zerotechシリーズ」が好評
（3社10機種を納入、さらに6機種を受注済み）

4. グローバル・ベスト戦略の深耕

戦略上のねらい

- 成長市場の開拓と経営資源の集中
- 最適地生産の一層の推進

成果の検証 —代表事例

- ①自動車部品事業：**世界6極目（韓国）の新工場を始動**
- ②マテハン事業：中国へ進出（上海にエンジニアリング会社を設立）
- ③チェーン事業：中国・天津に製造会社を設立、コンベヤチェーンの本格的な製造販売（2012年11月予定）に向けて始動

5. 人材育成

戦略上のねらい

- グローバル展開の推進に不可欠な人材を早期に育成・活用
- 次世代の経営層育成

成果の検証 —代表事例

- ①海外トレーニー制度による**海外派遣を積極化**
派遣数：2012年度（予定）**15名**
- ②社長主催の「革新塾」を実施
- ③社長と、社員との直接コミュニケーションの場を**大幅に増加**

社長が語る

グループの最重点課題と
改革の青写真長 勇
代表取締役社長

Q. 国内景気に左右されがちであった80年代と比べると、つばきグループの持続成長力は格段に向上しているのですが、長さんが社長に就任されて、あえて「**経営基盤の再強化**」に着手された背景についてお聞かせください。

- ① 「一歩先の危機」に手を打っていくことこそがリーダーの責務
- ② 「危機感の共有」なくして革新なし、革新なくして成長の持続はありえない

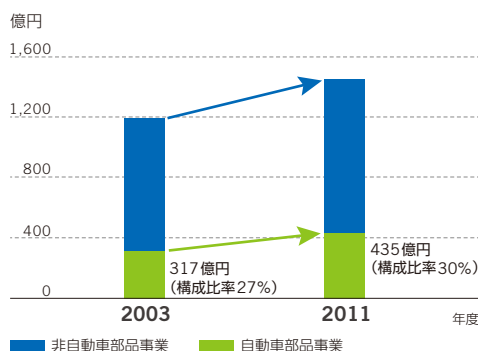
つばきグループは、モノづくりのプロとして、経済性や環境性などの点でお客様や社会に貢献できる高品質・高機能商品を、省エネ・低環境負荷の体制で作出すことで、強いブランド力・伝統を築き上げてきました。ただ、持続的に成長を果たすためには、このブランド力・伝統の上に、激変する市場環境への強い危機意識を持ち、「絶え間ない革新」を積み重ねていく必要があります。その成功例が自動車部品事業です。お客様のニーズを先取りし、耐久性・静粛性などの点での差別化に取り組むと同時に、ダントツ活動という生産改革活動をいち早く展開し、コスト競争力を向上し続けてきました。同事業の飛躍的な成長が、これまでのつばきグループの持続成長を支えたわけです。

しかし自動車部品事業の成功だけに満足しては、5年先、10年先に成長が続かなくなるばかりか、グループ全体の価値を損ないかねない—という強い危機意識を私は持っています。例えば、最も伝統のあるチェーン事業。お客様からの高品質・高機能商品への高い評価、国内における圧倒的な市場シェアと強い代理店網という強み・伝統に甘んじて、①コスト競争力の向上、②成長市場の取り込みなどに対する意識が

薄れていた側面があります。いわば「伝統の弊害」とも言うべきものです。

経営層だけが危機を唱えていても、改革は進みません。全社員がこの危機感を共有し、さらには、「変化を恐れず改革に着手していけば、顧客や社会にもっともっと貢献できるはずだ」とのモチベーションを高めることが重要です。例えば、社長主催の部長職を対象とした「革新塾」では、共有した危機感のもとで自発的に改革案をまとめ、社長プロジェクトとしてその改革案を実行中です。

急拡大した自動車部品事業



Q. 事業別での最重点課題はチェーン事業の改革ということですね。過去2年間の実績（14～15ページの「クイックレビュー-中期経営計画2012」を参照）が示すとおり、改革の成果は着実に出ているとは思いますが、チェーン事業の改革の青写真についてもう少し詳細にお話してください。

マーケット・ニーズ起点への発想転換が、強いチェーン事業の復活に不可欠

チェーン事業で当社が最も強みを発揮している分野は、汎用のドライブチェーン（ローラチェーン）の領域。特に高機能・高品質のハイエンド商品の開発力では、もはや右に出るライバルはいないとすら思っています。ただ問題は、高機能・高品質という高評価に満足して、①コスト競争力の向上や②主戦場の拡大に対する挑戦意欲が希薄になっている点でした。

2016年の創業100周年を迎えるにあたって、つばきグループは、「強いチェーン事業」を必ずや復活させます。そのための第一の施策として、当社では、高機能・高品質という従来からの優位性を維持・拡大しながらも、従来以上にコスト低減を図った次世代のローラチェーン開発を進めています。実際、自動車部品事業では、飛躍的に環境性能を向上させたエコ商品「タイミングチェーン・Zerotechシリーズ」を大ヒットさせていますし、中国等新興国向けには、価格を大幅に低減させた商品を順調に立ち上げています。この当社の生産革新力をもってすれば、高機能・高品質と強い価格競争力を併せ持った次世代ローラチェーンの開発は十分に可能です。

2つ目の施策は主戦場の拡大です。つばきが得意とする高機能商品は、一般産業用のみならず、マイニング産業などのインフラ向けコンベヤチェーンの領域でも十分なニーズがあります。この観点から、当社では中国・天津に新たにチェーンの製造拠点を設け、2012年度下半期から本格製造を開始する予定です。現在、中国における大形コンベヤチェーンの市場規模は150億円程度ですが、2016年には

320億円に拡大すると見ています。当社は、このうち20%のシェアを獲得したいと考えています。

このように高機能・高品質に偏重しがちなメーカー的発想から、マーケット・ニーズ起点へと発想を転換すれば、製造方法もこれまでの常識にこだわる必要はありません。組み立て前の部品の在庫をなくし、材料搬入から成形、熱処理、組み立てまでを一気通貫で流す新しい一貫生産ライン「革新ライン」を、2012年度から順次採用していきます。この革新ラインは、前ページで述べた「革新塾」において誕生したものです。人のマインドが変われば、企業が変わる。およそ30年ぶりにチェーンの製造方法が、大きく変わろうとしています。



産業用チェーン生産ライン（京田辺工場）

Q. 中国のボリュームゾーンの開拓が、市場別にみたつばきグループの最重点課題であると理解します。この点について、今お話のあったチェーン以外の事業での展開を、ご説明ください。

- ① 中国での成功は、グローバルベースでの高成長に直結
- ② 試金石として重要な中国事業の立ち上げを、社長自らが陣頭指揮することで早期に持続成長の基盤強化を実現する

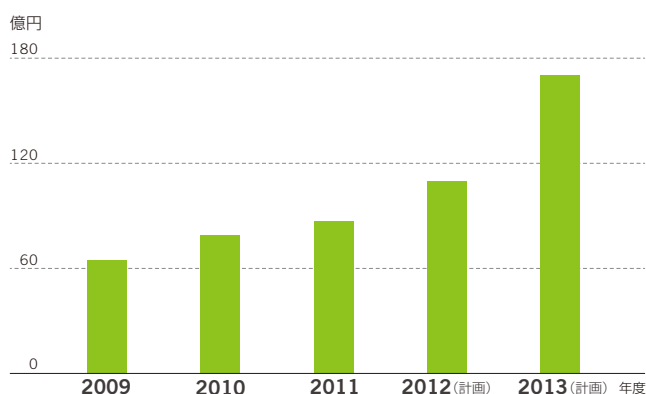
中国における自動車販売台数は2011年度において約1,830万台と、世界全体の4割弱を占めています。その中国市場においてもベルトではなく、チェーンタイプのタイミングシステムを採用するケースが増加していますので、中国市場の攻略が、当社の自動車部品事業の成長性に大きなインパクトを与えることは火を見るよりも明かです。中国ローカル自動車メーカー向け、すなわち低価格車向けの低コスト商品の開発を進め、2つの自動車メーカーから受注を獲得しました。

マテハン事業では、2011年度に上海にエンジニアリング会社を設立し、「自動仕分けシステム」を中心に営業活動を開始、半年で2件受注という成果を得ました。アパレル業界を中心として、外資系企業はこれまで中国を製造拠点としてのみ活用し、商品の仕分けは本国にて行うという分業体制が主流でした。しかし、ここに来て、さらなるコスト競争力向上をねらい、中国国内において製造から仕分けまでを一貫

して行うスタイルへと変化してきています。当社グループでは、この変化をマテハン事業が中国国内で積極展開するための大きな足がかりととらえています。

当社が中国を重要と考える理由は、潜在市場の大きさという観点からだけではありません。当社が得意とするハイエンドの領域から徐々にボリュームゾーンへと領域を広げることで当社のモノの作り方が変わり、コスト競争力が一段と高まる波及効果が生じます。また、これまでは自動車部品を中心に進めてきた最適地生産が、自動車部品事業以外にも大きく広がる可能性を秘めています。「中国市場での成功は、当社のグローバル競争力の向上に直結する」との観点から、2012年度からは私自身が中国事業統括を兼務し、スピード感を持って中国ビジネスの早期の立ち上げに注力していきます。

中国市場での売上実績および計画



中国の主要拠点		
事業セグメント	企業名	役割
チェーン事業	椿本鏈条 (天津) 有限公司	2011年度新設のチェーン製造拠点
精機事業	天津華盛昌齒輪 有限公司	変減速機等の輸入販売および現地生産
自動車部品事業	椿本汽車發動機 (上海) 有限公司	自動車部品商品の輸入販売および現地生産
マテハン事業	上海椿本物流系統設備 有限公司	2011年度新設のエンジニアリング会社

Q 「中期経営計画2012」の最終年度である**2012年度の数値目標**を教えてください。また、次なる中期経営計画の策定にはどのようなスタンスで臨まれるのでしょうか。さらに、**株主還元の基本姿勢**にも言及していただけますか。

- ① 2012年度のターゲットは必達の姿勢で臨む
- ② 今は増配よりも、事業に再投資して期待されるリターンを着実に上げていくことが、株主価値の向上につながるかと判断

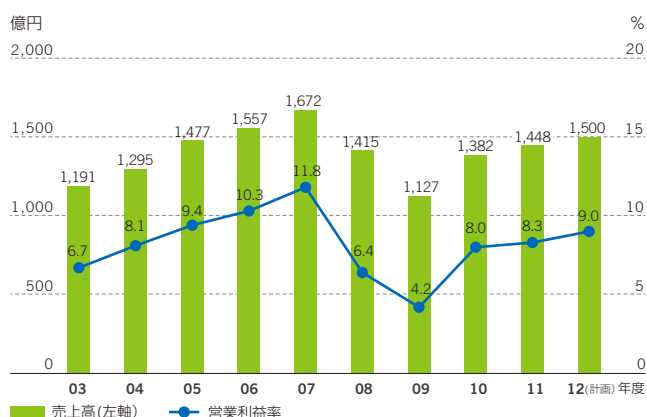
2012年度は、液晶・半導体関連に回復の兆しが見られず、日本国内では、エコカー補助金終了後に自動車生産の減少が懸念されるなど先行きの不透明感が強い状況にあります。が「中期経営計画2012」の元々の目標であった売上高1,500億円（前期比3.5%増）、営業利益135億円（同11.7%増）、営業利益率9.0%（前期比0.7%ポイントUP）の達成に全力で取り組んでいきます。新たな中期経営計画については、検討段階ですので詳細を公表できるものではありませんが、基本的には「中期経営計画2012」において強化された経営基盤を最大限活用すべく、より中長期的な視点から、商品戦略、地域戦略の見直しを促進、収益体質を一層強化することで、飛躍を着実なものにしていきます。

2012年度の1株当たり配当金は7円と、2011年度から据え置きとさせていただく予定です。業績が回復しているにもかかわらず配当が据え置きで、配当性向の見込みが17.0%と低下することは株主の皆様には申し訳ないと考え

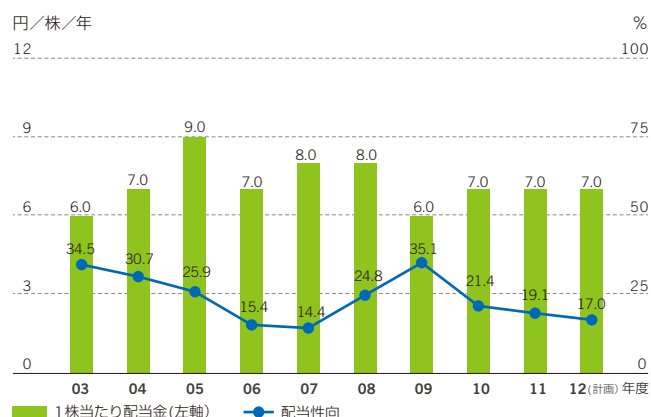
ています。しかし、ここまで述べてきたとおり、当社グループでは、自動車部品事業の高成長が当面続くと予想される上に、チェーン・精機事業、マテハン事業についても、新興国、特にアジアを中心とした海外展開を積極的に推進することで、企業価値を高める絶好の機会を迎えています。ROEも2010年度の7.4%から2011年度には7.9%へと上昇していることもあり、今は増配よりも、事業に再投資させていただくことが、中長期的に株主の皆様のご期待に応えることであると確信しています。

皆様の、より一層のご支援・ご鞭撻をお願い申し上げます。

売上高・営業利益率の推移（連結）



1株当たり配当金の推移



事業別レビュー

チェーン・精機事業

機能・品質面での優位性を維持・拡大しながらコスト競争力を高めるとともに、高成長が続く中国市場での競争力強化を急ぎます。

市川 直

代表取締役専務執行役員
チェーン・精機部門統括



当事業の特長

チェーン事業は、機能性と品質の両面で他社を差別化。日本国内では強固な販売ネットワークを構築していることもあって、60%弱という圧倒的シェアを獲得しています。また、北米市場においても機能・品質面での優位性が認められ、ここ数年で大手販売店におけるインストアシェアが40～50%まで高まりました。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市場評価を獲得。最近では、中国の子会社「天津華盛昌歯輪有限公司」が高成長を遂げています。

課題と克服への施策

創業来の事業であるチェーン事業を徹底強化することが最重点課題です。そのための第1の施策は成長市場を攻略すること。特に日本や北米に比べシェアの低い中国市場の開拓を加速させます。その一環として、本年1月に天津市に産業用チェーン製造子会社「椿本鏈条（天津）有限公司」を設立、すでに工場建設を開始し、2012年度下半期から生産を開始する予定です。同子会社では当面の間、高水準の社会資本整備を背景に需要拡大が続いている搬送用チェーン（コンベヤチェーン）を中心とした事業展開を図り、2016年度には、中国の大形コンベヤチェーン市場において約20%のシェアを獲得することを目指しています。

第2の施策はコスト競争力の向上。機能や品質面における当社の優位性を維持・拡大すると同時に、材料や生産方法を設計段階から見直すことで従来品よりコストを低減させた次世代のローラチェーンの開発を急いでいます。またロットの大きな生産品を中心に、材料搬入、成形、熱処理から組み立てまでを一貫で生産する新ライン「革新ライン」を、京田辺工場から順次採用していく予定です。

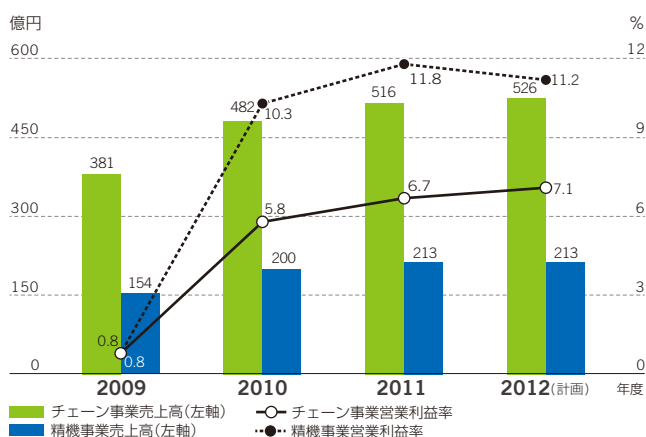
第3はマーケティング力の強化。当社のハイエンド商品がもたらすダウンサイジング、省エネ、省資源化などの顧客

メリットをより一層強く訴求していくとともに、営業組織を商品別の縦割り型から地域別の顧客密着型へと改編しています。2011年度には、チェーンと精機事業の販売組織を統合、さらにはケーブル・ホース支持案内装置の「TSUBAKI KABELSCHLEPP GmbH」と当社との間で海外営業拠点の統合を順次開始。顧客視点に立ったマーケティング活動の強化と、販売効率の向上を図ります。

業績の概況と見通し

2011年度は、チェーン事業が前期比7.1%の増収、24.6%の営業増益、精機事業が前期比6.5%の増収、21.6%の営業増益といずれも大きく伸長しました。国内市場において工作機械業界向けなど幅広い産業で需要回復が見られたほか、チェーンでは北米と欧州、精機では中国などの海外市場での販売が好調でした。2012年度は、チェーン事業が前期比1.8%の増収、8.6%の営業増益と引き続き好調を予想していますが、精機事業については液晶・半導体向けの需要に陰りが見られることなどから、踊り場（前期比0.3%の減収、4.6%の営業減益）を迎えると予想しています。

チェーン・精機事業の業績推移と計画



自動車部品事業

先進国と新興国、各市場ごとの商品開発と生産革新によるコスト低減の継続により、世界No.1サプライヤーの地位をさらに確固たるものにしていきます。

藤原 透

取締役専務執行役員
自動車部品事業部長



当事業の特長

当社は、自動車部品事業の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77%のシェア、世界全体でも35%のシェアを持つトッププレイヤーです。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、当社商品の静粛性・耐摩耗性・軽量性などの技術優位性を評価していただいたことが、この高い市場シェアに表れています。

課題と克服への施策

世界の5大自動車メーカーからの当社に対する評価は着実に高まっています。2011年2月にはドイツの大手自動車メーカーから初の受注を獲得、欧州でのシェア拡大に向けた体制を整えました。また、韓国では同国最大手の自動車メーカーからの大口受注を獲得、2011年6月には韓国に世界6極目の新工場が竣工し、増産体制を整えました。

2011年度に発売した「Zerotechシリーズ」は、その圧倒的に低いフリクションロスを武器に高い評価を得ていますが、こうした品質・性能面における当社商品の優位性を一層拡大すべく、さらなる技術革新を続けていきます。同時に、厳しい競争に勝ち抜くためには、コスト削減の継続が不可欠であり、当社では現在進めている生産改革運動を加速させます。ダントツ活動の成果により、主力である埼玉工場における工程内不良率は4年前の4分の1に低下するなど劇的な効果を上げました。今後は、部品の品種統合を進めるとともに、リードタイムの短縮や在庫の削減に注力します。同時に、埼玉工場はマザー工場として、「人づくり」「技術（ワザ）づくり」によるグローバルベスト戦略を主導するとともに、マーケティング力の強化と「ものづくり改革」を推進。その手法・技術を海外の工場に広げていきます。

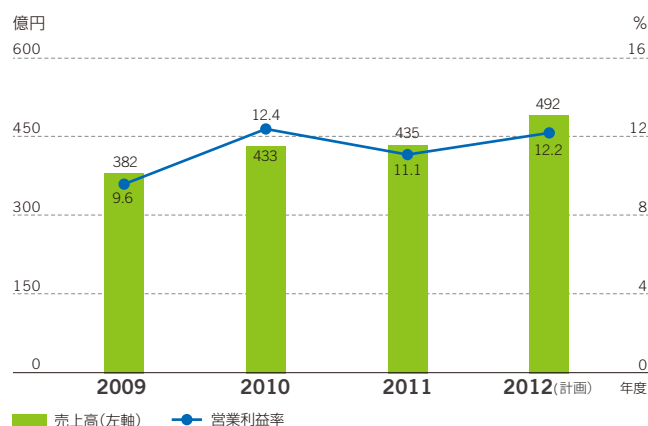
その一方で、当社は、新興国、特に中国ローカル自動車メーカーからの受注拡大にも注力していきます。当社ではこれらの顧客層向けに、コストを大幅に低減させた新たな商品を開発、客先評価も終えて、新規プロジェクトの受注活動を加速させています。

業績の概況と見通し

2011年度は、年度の前半において、震災等の影響を受けた日本の大手自動車メーカーの大幅減産があり、当事業セグメントの営業利益は前期比10%の減益となりました。しかし、下半期の営業利益については、前年同期比32.1%増と劇的な改善となりました。

2012年度については、日本国内の生産回復に加えて、北米、タイ、中国、韓国の子会社が大幅な増産体制にあることから、13.1%の増収、23.9%の営業増益と、大きな伸長を見込んでいます。

自動車部品事業の業績推移と計画



マテハン事業

特定分野で蓄積した経験・技術を、より大きな市場・領域に生かすことで、事業規模の拡大を図っていきます。

片岡 揚平

取締役専務執行役員
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へと転換しています。

課題と克服への施策

当社のマテハン事業における最大の問題点は、特定の業種顧客、特定の用途や工程といったニッチな分野・市場にこだわるあまり、事業規模が小さくなり、そのことが同事業への経営資源の投入を限界的にし、さらに事業拡大の余地が狭まってしまうという「負の循環」にありました。当事業では、得意分野で蓄積したものを、成長ポテンシャルのもっと大きな市場に生かすことを最重点課題とします。この観点から、2011年10月に中国の上海にエンジニアリング会社「上海椿本物流システム設備有限公司」を設立しました。中国では、外国企業などから製造機能だけを請け負っていた工場が、製品としての仕分けまで任されるというケースが増えています。こうした動きをとらえ、当社では、日本において成功したリニソートという自動仕分けシステムを、いち早く中国のユーザーに紹介することで、同商品の売上拡大につなげたい考えです。

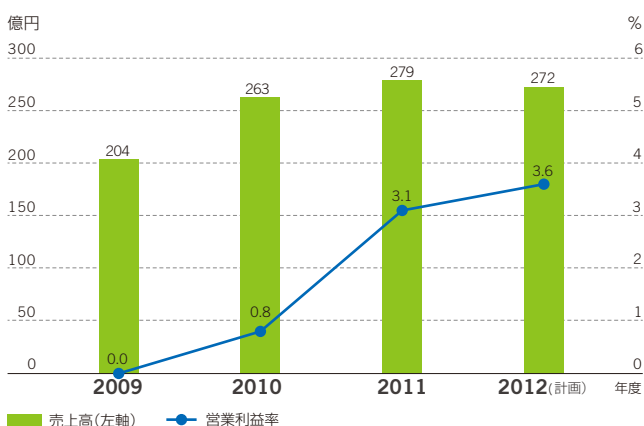
強みを生かして主戦場を広げるという戦略は、海外展開ばかりではありません。当事業が従来取り扱っていたシステムの領域から、やや小型化した搬送モジュールの領域も売上拡大のための有望市場と考えています。同領域では、2本のチェーンをジッパーのようにかみ合わせて対象物を高速で昇降させる「ジップチェーンリフタ」や搬送物のスムーズな払い出しや回転を可能とする「オーキャリーユニット」など、当社

の高い技術力を駆使した差別化商品を中心に、さらなる用途開発を行っていきます。

業績の概況と見通し

2011年度は、6.2%の増収ながら、営業利益は4.1倍へと大きく拡大しました。工作機械向けのコンベヤが大きく伸びたほか、粉粒体搬送設備などが堅調でした。2012年度については、売上高こそ前期比2.8%減と伸び悩みとなるものの、これまでの選別受注の効果もあり収益性はさらに向上し、営業利益は13.6%の増加を見込んでいます。

マテハン事業の業績推移と計画



始動！ チェーン中国プロジェクト

発想の起点をマーケット・ニーズに置けば、固定観念にとらわれない商品の売り方・作り方が見えてくる

鈴木 恭

取締役常務執行役員
チェーン製造事業部長



2012年1月に「椿本鏈条（天津）有限公司」を設立し、同年3月から工場建設がスタート。本年度下半期から現地生産が開始されますが、このプロジェクトを推進される背景は何でしょうか。

A. 当社のチェーン事業は「高品質なモノづくり」ととらわれ過ぎていました。強度（安全性）や精度・外観などへのこだわりがコストアップにつながり、価格競争力を低下させてきた面があります。しかし、メーカー本位の発想を、マーケット・ニーズ起点型の発想に転換すると、見えなかった色々なものが見えてきます。例えば、社会資本整備が依然として急ピッチで進む中国には、先進国では見られないほど大きなコンベヤチェーンの市場があります。このコンベヤチェーンは、高度な品質が求められる分野であり、椿本の優位性が生かせる市場です。ただし、当社の従来の品質・コスト感は、中国が求める仕様・価格水準から乖離しており、そのままでは中国市場に参入することが困難な状況で

す。しかし、狭い固定観念から一歩踏み出し、市場ニーズに応える商品を提供するように努めることで、当社の活躍の場は大きく広がります。このプロジェクトは、「中国で求められるものを、中国の仕様ニーズに合わせて中国で作る、それも椿本らしい品質で」という結論から始まったのです。



天津工場完成予想図



コンベヤチェーン専門の工場になるのでしょうか。

A. まず、セメントなどの粉粒体搬送用のバケットエレベーター用コンベヤチェーンから始めますが、その商品にこだわるつもりはありません。現地のお客様に受け入れてもらえる品質レベルの商品を受け入れてもらえる価格で売る。今、それができるのがコンベヤチェーンなのです。中国市場では、近年、品質面へのこだわりがどんどん強くなっています。今の中国製チェーン

の品質に満足されないお客様に、ハイエンド（高機能、高品質）のコンベヤチェーンを中国で生産し提供しようというのがねらいです。しかも、この領域は競争が少ない穴場でもあります。今後、競争が激しくなる前に、このゾーンでつばきブランドを確立しなければなりません。

中長期的なターゲットをお聞かせください。

A. 高機能でかつ現地のお客様に受け入れられる価格という新たな「つばきブランド」を早期に確立し、2016年度、

中国におけるコンベヤチェーン市場でのシェア20%を目指します。

理想の企業統治の追求

私たちは「顧客の価値を創造し、社会に貢献する」という使命を実現するために、コーポレート・ガバナンスの強化を図っています。

コーポレート・ガバナンスへの考え方・位置づけ

Q. つばきグループにとって「企業統治」とはどのようなもので、経営上どのような位置づけにありますか。

A. つばきグループは「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、つばきミッション・ステートメントに「顧客のために尽くす」「社会・経済の発展に貢献する」ことを明記しています。当社にとってのコーポレート・ガバナンスとは、このミッションを着実に実現するための土台・根幹部分であり、コーポレート・ガバナンスの強化は経営上の最重要課題であると位置づけています。

コーポレート・ガバナンスの体制と運営状況

Q. 経営の「意思決定」とその「執行」に関する仕組みはどのようなになっていますか。

A. 経営の意思決定は、株主総会によって選任された取締役からなる「取締役会」によって行っています。事業環境が激しく変化する中で、当社が価値創造・社会貢献などのミッションを着実に果たしていくためには、迅速かつ機敏な意思決定が不可欠となりますが、当社では取締役の人数を7名と少数精鋭化することで、これに対処しています。

一方、業務執行に関しては、当社では執行役員制度を採用しています。取締役会で決定された施策を機敏かつ適正に執行できる体制を整えています。

Q. 「経営の監督・監査」を行う仕組みはどのようなになっていますか。

A. 経営の透明性および客観性を高め、経営に対する監督・監査機能を強化するため、当社は当社の代表取締役との利害関係が一切なく、経営者から独立した立場で監督や提言をいただける社外取締役を1名選任しています。同様に、監査役のうち2名を社外監査役とし、弁護士や公認会計士の資格を有する独立性の高い人材を招聘しています。なお、当社は、社外監査役2名を東京証券取引所および大阪証券取引所の定めに基づく独立役員として指定しています。

Q. 社外取締役や社外監査役の取締役会や監査役会への出席状況はどうなっていますか。

A. 社外取締役の矢嶋英敏氏は、当事業年度において開催した取締役会17回のうち14回に出席、分析・計測機器、医用機器、航空機器などを製造する島津製作所の経営者として長年培われた知見をベースに、「技術」「開発」「生産」などの面で、数々の有益な助言をいただいています。また、社外監査役徳田勝氏（弁護士）、社外監査役渡邊隆文氏（弁護士、公認会計士）は、当事業年度において開催した取締役会17回ならびに監査役会21回のすべてに出席、それぞれの専門的見地から、当社の経営上有用な指摘・発言をいただきました。

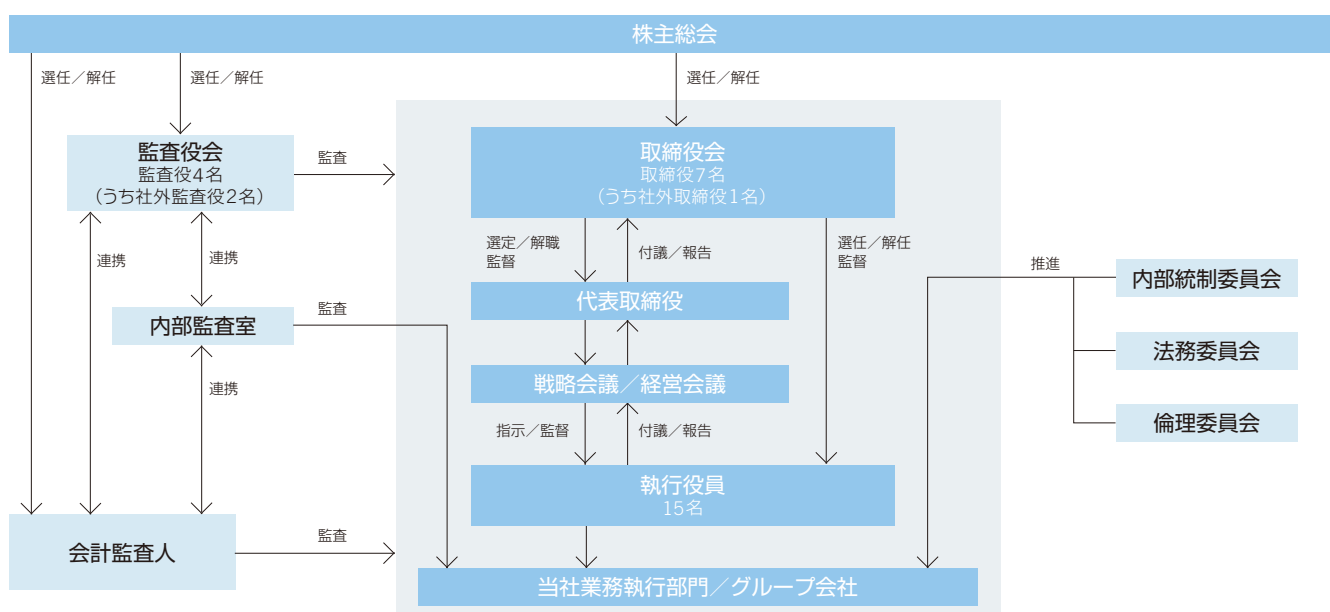
役員報酬の決定の仕組み

Q. 取締役および監査役の報酬はどのように決定していますか。また、経営責任の意識を高め持続的企業価値向上へのモチベーションを高揚するために、どのような仕組みを形成していますか。

A. 取締役および監査役の報酬等については、株主総会の決議によって、それぞれの報酬限度額を決定の上、実際の支払額は、取締役は取締役会、監査役は監査役の協議によって決定しています。また、当社は、2006年6月開催の第97回定時株主総会で役員賞与の廃止を決議、業績向上に対する意欲や士気を高めるため、連結経営指標、株価時価総額および重点目標に対する達成度を個別に評価することにより業績連動性を強化した報酬体系に移行しました。さらに当社は、2008年6月開催の第99回定時株主総会で役員退職慰労金制度も廃止しました。

役員区分	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	ストック オプション	賞与	退職慰労金	
取締役 (社外取締役を除く)	231	231	—	—	—	7
監査役 (社外監査役を除く)	49	49	—	—	—	2
社外役員	26	26	—	—	—	3

コーポレート・ガバナンス体制図



株主・投資家とのコミュニケーション

Q. 株主・投資家とのコミュニケーションについて、どのように認識していますか。

A. 「顧客の価値を創造し、社会に貢献する」という当社グループのミッションを着実に果たし、つばきグループが持続的成長を果たすためには、当社の経営陣ならびに社員と、株主・投資家をはじめとする全ステークホルダーとの相互理解を深め、信頼関係を構築することが重要であると考えています。この観点から当社は、「誠実で透明性の高い経営」と「外部の意見を傾聴する柔軟性のある経営」の実現を目指し、質と頻度を高めた情報発信と相互コミュニケーションを図っています。

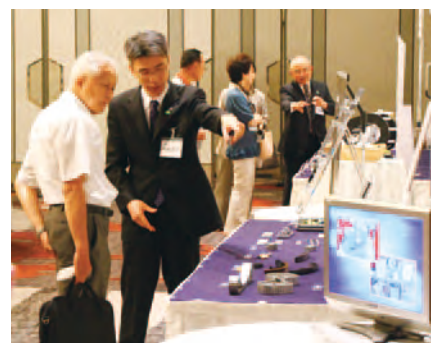
Q. 株主・投資家とのコミュニケーション活動を具体的に教えてください。

A. 年2回、決算発表後に機関投資家や証券アナリスト向けに説明会を実施するとともに、その説明会資料を当社ウェブサイト上で公開しています。また、マスコミ発表資料や決算短信などの投資判断に重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かつ公平な情報開示に努めています。また、これまでの日本語・英語対応に加え、2009年度からは中国語対応にも努め、情報開示の一層の内容充実を図っています。

一方、株主総会についても、一方的な情報発信を行うだけでなく、相互コミュニケーションの絶好の機会ととらえ、株主総会終了後には、株主の皆様と当社役員との間で「株主懇談会」を開催するとともに、会場内につばき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く工夫を行っています。

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。



株主懇談会（株主総会）

法令順守とリスクマネジメントの徹底

私たちは、お客様や社会から信頼される企業であり続けるため、法令を順守し、様々な危機に適切かつ迅速に対応できる仕組み・体制の構築・運用に努めています。

法令順守徹底への仕組み

Q. 法令順守を徹底するための仕組みや取り組み例について教えてください。

A. 当社およびグループ会社は、取締役、執行役員、従業員に対して、当社の経営理念とミッションに基づいたつばきグループとしての行動規範、倫理観を明確にした「倫理綱領」を定め、その周知徹底を図っています。また「倫理委員会」を設置し、各種研修を通じた倫理意識の向上および倫理綱領違反の再発防止策を検討・実施するとともに、これらの活動を定期的に取り締役に報告しています。さらに、法令順守を一層徹底・強化する目的で、内部通報制度「倫理ヘルプライン（相談窓口）」を設置し、万一、「倫理綱領」に反する行為を発見した場合、つばきグループの社員が社内相談窓口ならびに外部弁護士に直接相談・通報できる体制を構築しています。

内部統制とリスクマネジメント

Q. 内部統制やリスクマネジメントの点では、どのような取り組みを行っていますか。

A. 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、事業遂行における法令および企業倫理順守ならびにリスクマネジメントを行っています。また、「リスクマネジメント基本方針」に基づき、継続的にリスク要因を抽出・把握するとともに、その損失の極小化を図るための委員会を設置して、リスク予防に重点を置いた諸施策を実施しています。

人材育成と働きやすい職場環境

私たちは、「企業の成長は、社員の成長なくしてはあり得ない」との考え方のもと、グローバル人材の育成と公明性、透明性、納得性に富んだ評価制度の構築を目指しています。

人材育成と活用に対する基本姿勢と実際の取り組み

Q. つばきグループの人材育成・活用に対する基本的な姿勢はどのようなものでしょうか。

A. つばきグループは、モノづくり志向・技術志向・開発志向に徹し、生産技術・開発技術において差別化を推進することで、付加価値を創造し、顧客と社会に貢献することを第一の経営方針としています。これを実現する上での経営基盤のうち最も重要なものは人材であり、社員一人ひとりに「やりがい」「働きがい」を感じてもらい、変革とチャレンジに対する「積極性」を創出することが、つばきグループの人材育成の基本です。この観点から、人事制度の運営にあたっては、「公明性」「透明性」「納得性」を重視しています。

Q. その人事方針に基づいて、具体的にはどのような運営を行っているのでしょうか。

A. 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の賞与など、明確で客観的な評価基準を示すことで、社員が理解し、納得しやすい評価制度を基本としています。また、一方通行の評価に偏重しないよう、社員の目標設定や評価判定を行う際には、上司と部下の一对一の面談を義務づけ、改善点や今後の能力開発について話し合いを行うことで、社員のステップアップを促進しています。さらに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、裁量労働制、フレックスタイム制など働き方の自由度を高める仕組みも作り上げています。

また、事業の積極的なグローバル化が、つばきグループの持続成長力の源泉となっていることに鑑み、海外現地法人を含めた様々な国籍の人材採用を促進、男女同一賃金、高齢者雇用制度などについても世間に先駆けた制度導入を行っています。

加えて、人権についての定期的な研修のほか、毎年2月は「企業倫理強化月間」としてセクハラ、パワハラなどに対する人権啓発活動を展開しています。



Q. グローバルに活躍できる人材育成の取り組みについて教えてください。

A. つばきグループでは、若手社員を中心とした海外トレーニー制度を設けました。2010年度の4名、2011年度の10名から2012年度は15名へと大幅に増やす予定です。今後もグローバルビジネスに対応できる人材を育成するため、ジョブローテーションを含め、海外派遣を積極化していきます。

安全で快適な職場づくりへの対応

Q. 安全で快適な職場環境を構築するために、どのような取り組みを行っていますか。

A. 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。

2011年度は、年度初めに労働災害が頻発したため「再発防止強化」と「KYT（危険予知トレーニング）の浸透」を柱とした緊急重点活動を展開しました。

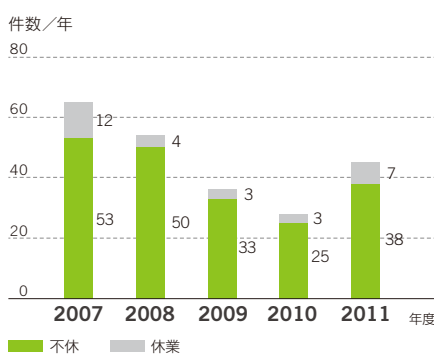
「健康づくり」においては、定期健康診断・特殊健康診断はもちろん、長時間労働者への健康チェックのほか、メンタル疾患の予防・早期ケアのため、社内の専任担当者による相談対応や職場でのメンタル教育を実施しています。

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。

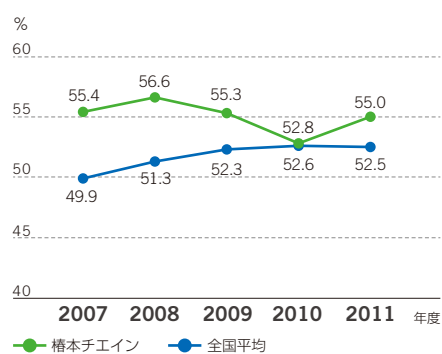


事故や災害を未然に防ぐ「KYT活動」

労働災害件数（つばきグループ全体）



定期健康診断有所見率推移（樁本チエイン）



つばきグループの人材育成への取り組み

革新塾

外部環境がますます大きな変化を見せる中、つばきグループでは、企業が持続的な成長を着実に果たしていくためには、経営陣が迅速かつ適切に経営戦略を立案することに加えて、管理職、特に部長クラスが経営マインドを持って、現場の課題を的確に拾い上げ、個々の施策実行を積極的かつ柔軟に行っていくことが不可欠であると考えています。このような観点から、2010年度から、つばきグループの部長クラスを対象とした社長主催の「革新塾」を開催、2011年度は第2期生としてマテハン部門を対象に実施しました。



各部門の課題と施策を考え実行する「革新塾」

車座ミーティング

つばきグループは、取締役一部長一課長一般職といったラインに沿って、経営方針を明確に伝達・説明したり、逆にボトムアップ方式で課題を吸収できる組織づくりを目指しています。一方で、時には、このラインを飛び越え、経営陣と社員が直接的な会話の場を持つことで、組織の活性化が促進されと考えています。このような考え方のもと、当社は社長と若手社員が直接、相互コミュニケーションを図れる場として、2010年から、月に2回のペースで「車座ミーティング」を開催しています。



少人数制で相互コミュニケーションを図る「車座ミーティング」

つばきテクノスクール

つばきグループは、技術や商品における差別化を成長の源泉と考え、事業継続を図る上で、製造現場での技能を的確に伝承していくことを、最重要課題の一つとしています。15年前にスタートした「つばきテクノスクール」は若手技術者育成の場。私たちの優位性の礎となるエンジニアの育成に積極的に取り組んできました。この「つばきテクノスクール」には、基礎技術や加工技術などを習得する「初級技術コース」、材料工学や制御・技術工学からなる「中級技術コース」、加工ノウハウの伝承や監督能力向上を狙いとした「技能コース」などがあり、その修了者数は延べ1,000名を超えています。



つばきグループ技術者が参加する「つばき技術フォーラム」

環境・社会との共存共栄の実現

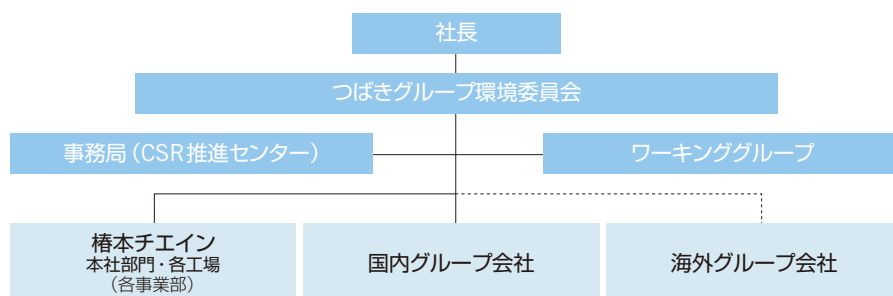
私たちは「省エネルギー」や「経済性向上」に直結する商品開発と、「環境負荷の低減」に直結する効率的なモノづくりを通じ、社会や地球環境保護に大きく貢献することで持続的な企業価値の向上を果たせる企業集団を目指しています。

環境マネジメント — 理念・基本方針、推進体制および長期目標

Q. つばきグループは環境マネジメントをどのような体制で推進していますか。また、環境マネジメントについて長期的な目標があれば教えてください。

A. つばきグループの環境マネジメントは、椿本チエイン社長をトップにした体制のもと、「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、椿本チエインの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。なお、つばきグループは2020年度までに2005年度比でCO₂排出総量を15%削減することを目標としています。

環境マネジメント体制（組織図）



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

2011年度環境目標・実績

項目	2011年度環境目標	2011年度実績	評価
エコ商品の拡大	エコ&エコ ^{*1} 概念の確立	商品開発にエコ&エコの作り込みを徹底させ、エコ商品に結びつけた。	○
CO ₂ 排出量の削減	CO ₂ 排出原単位を前年度比1%低減	4%低減で目標達成（総量は1%増加）。	○
産業廃棄物等排出量の削減	再資源化率 ^{*2} 98%（年度平均）	再資源化が進み、98.2%（総量は5%増加）。	○
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	前年度比で大気排出量18%増加、移動量12%増加。	×
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。廃棄物のデータ取り開始。	○
生物多様性	基本方針を定め活動を開始する	基本方針を定め、先行事業所で活動開始。	○

*1 エコ&エコ: Ecology & Economy

*2 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。

商品を通じた環境・社会への貢献

Q. 本業を通じた環境や社会貢献に対する基本的な考え方と戦略および具体的な取り組みについて教えてください。

A. つばきグループは、省エネルギーや経済性の向上という点で最大のメリットをお客様に提供できる商品を開発し、これを世界中に広げることが、最大の環境・社会への貢献であると考えています。つばきの商品は、従前より、耐久性、軽量性、伝動能力の点などで高い評価を獲得、業界No.1の商品を数多く創出してきました。2011年からは、開発するすべての商品に環境配慮を義務づけ、エコ評価基準をクリアしたものをエコ商品と認定し、「つばきエコリンク」という独自のエコマークを表示して、お客様および社会に強く訴求し始めました。そして2011年度は計17の新商品に「つばきエコリンク」マークを付して発売しました。

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イメージしてデザイン化したものです。



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・CO₂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

環境配慮項目（詳細）

http://www.tsubakimoto.jp/environment/eco_01.html

ツバキモト エコ商品 で検索!

つばきのエコ商品の事例

🌱：エコロジーポイント（P32環境配慮項目参照）
 📦：エコノミーポイント



パワーシリンダ

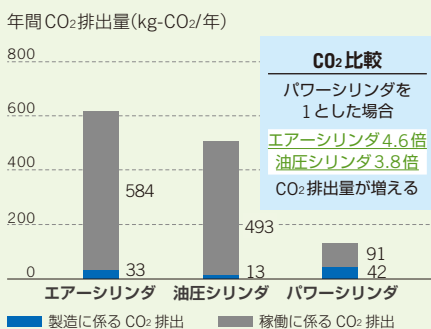
エコ&エコポイント

* LCA インベントリー分析に基づく

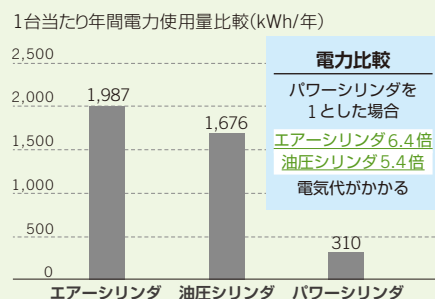
- 🌱 電動式により消費電力を削減（油圧シリンダの1/5、エアシリンダの1/6）*。
- 📦 有害化学物質の使用を全廃した。
- パワーシリンダを組み込んだお客様の商品が「環境配慮型商品」として市場投入可能。

パワーシリンダのLCA評価

CO₂排出量



電力使用量



比較条件：■ 推力 3000N ■ 速度 200mm/s ■ ストローク 500mm ■ 1往復/分×12時間/日×250日/年
 ■ 各々駆動系（サーボモータ、油圧ユニット）含む
 S社による評価結果：比較目的のため、輸送・廃棄・リサイクルについては同等とみなしLCA評価を割愛しています。
 参考文献：産業環境管理協会 MilCA ver1.0、各社カタログなど



ベアリングローラコンベヤチェーン

エコ&エコポイント

- 🌱 ローラの転がり摩擦係数低減で、チェーン張力が1/3になり、使用電力が削減する。汎用コンベヤチェーンからのサイズダウンも可能。
- 🌱 ローラの許容負荷が大幅に向上し、チェーンの摩耗寿命が延びる。
- 無給油または、ロングメンテナンスで使用することが可能。



タイミングチェーン・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、長寿命を実現する。

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



クイックソートE

エコ&エコポイント

- 🌱 従来型に比べ、装置の部品点数削減44%、容積削減30%の省スペースを実現。流通ラインの長さ短縮などに寄与する。
- 装置のシンプル化を実現。メンテナンス回数、メンテナンス内容の簡素化などでコスト低減が可能。

環境保全活動

Q. つばきグループの生産活動に伴い、エネルギーや物質の流れはどのようになっていますか。

A. 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。2011年度は東日本大震災、その後の電力不足等の影響はあったものの、生産は前年度比5.5%増加しました。各種の節電対策を実施した結果、CO₂排出総量は前年度比1%増加に抑えられ、原単位は4%低減できました。

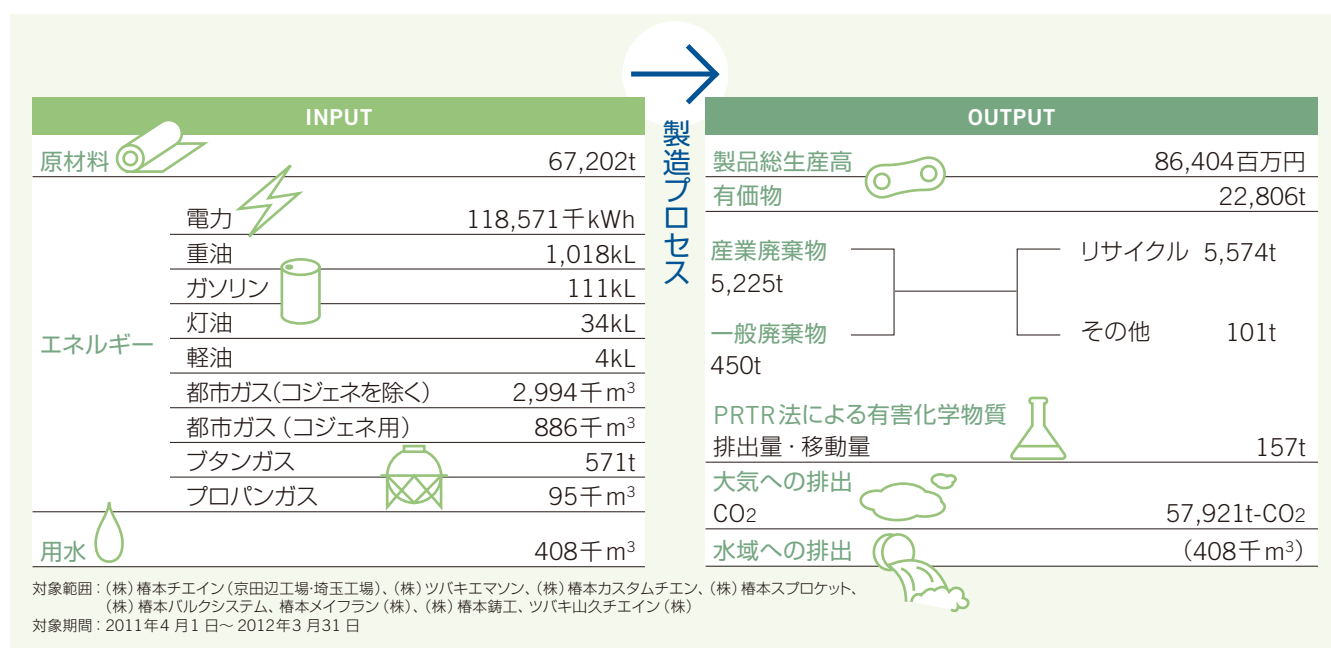
主要な環境パフォーマンス指標等の推移

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

ツバキモト 環境パフォーマンス指標

検索

で検索!



Q. 有害化学物質の削減については、どのように取り組んでいますか。

A. 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、取引先とともに実態調査や削減に積極的に取り組んでいます。なお、2011年度のつばきグループのPRTR法の届出は、5社7工場、届出対象は7物質でした。2011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18%増加、移動量は12%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使用量、排出量の低減に努めます。

^{*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法対象化学物質データ

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

ツバキモト PRTR

検索

で検索!

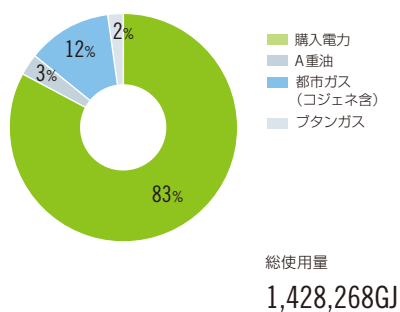
Q. CO₂排出量の削減に対する取り組みを教えてください。

A. 2011年度は、工場の断熱塗装、インバータ空圧機への切り替え、LED照明などの様々なCO₂削減方策を実施しました。これら以外に、夏・冬の電力不足への対応としての照明の間引き、消灯や空調管理などの効果も大きく例年の倍以上の効果が出ました。

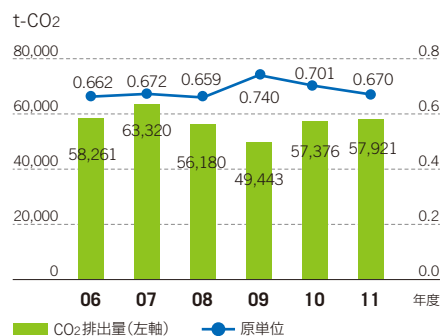
Q. 廃棄物の再資源化の状況はいかがでしょうか。

A. 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。2011年度は生産増で産業廃棄物、一般廃棄物を合わせた廃棄物総量は5,675トンで前年度比5%増加しましたが、再資源化率は前年度より0.2%ポイント向上し、98.2%となりました。

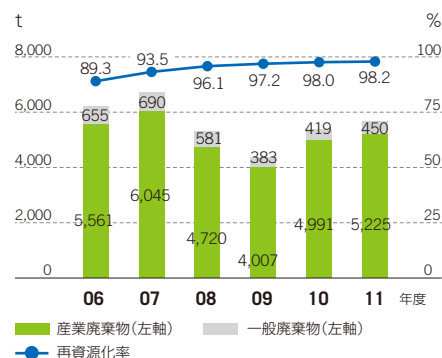
エネルギー使用量内訳



CO₂排出量



廃棄物等排出量／再資源化率 (年度平均)



節水への取り組みについて

過去より水使用量の把握は行っていましたが、具体的な節水への取り組みは2011年度から開始しています。雨水を貯めて樹木散水に利用（樫本カスタムチエン）や、水を使用せずにニオイ、汚れを抑える専用カートリッジを使った無水トイレ（樫本チエン埼玉工場）、その他節水コマの利用などの活動を行っています。



樫本カスタムチエン 雨水タンク



専用スプリンクラー



無水トイレ

環境会計

Q. 環境会計によって環境保全コストおよび環境保全効果についてご説明ください。

A. つばきグループでは、2011年度の環境投資として、工場・事務所の断熱塗装、太陽光発電、さらに夏の節電対応としてのデマンドコントロール更新、電力監視モニター、LED照明拡大などを実施。総額は約2.1億円（前年度比9.7%増）となりました。

費用面では、総額約7.7億円（前年度比10.7%増）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、適時・適切な情報開示を行っていきます。

環境保全対策に伴う経済効果

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

ツバキモト 環境会計 で検索!

環境保全コスト（事業活動に応じた分類）

（単位：千円）

			2011年度	
分類	主な取り組みの内容		投資額	費用額
(1) 事業エリア内コスト			208,926	501,443
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	28,036	216,943
	(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	173,790	125,279
	(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	7,100	159,222
(2) 上・下流コスト		環境影響物質などの委託分析費	0	0
(3) 管理活動コスト		EMSの構築・運用、事業所内緑化維持、大気・水質測定器の設置	2,500	154,308
(4) 研究開発コスト		環境配慮製品の研究開発（製品使用時における環境負荷低減）	0	111,744*
(5) 社会活動コスト		地域の環境活動	0	402
(6) 環境損傷対応コスト		地下水浄化対策など	0	0
合計			211,426	767,897

* 2011年度環境会計から、つばきグループで定めた基準に基づく研究開発コストを計上しています。

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)	2010年度	2011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 m ³ ）	398	408	10千 m ³ 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)	57,376	57,921	545t-CO ₂ 増加

つばきグループの社会貢献活動

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やテニスコートの開放、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。

2011年度は、「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も参加し、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に行っているほか、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定着したのが、「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。2011年は2日間80名の募集に対し、5倍以上の応募がありました。



大小様々なチェーンを紹介(京田辺工場・親子工場見学会)



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)

工場食堂廃食油の有効活用

埼玉工場「環境ダントツ活動」は、CO₂や廃棄物の削減、省エネ、社会貢献などをテーマにしています。その活動のひとつとして、廃食油を使って手作り石けんを製作している社会福祉法人に、工場食堂の廃棄物である廃食油(870ℓ/年)を無償で提供することにしました。石けんの材料として工場食堂の廃食油を有効活用していただくことで、廃棄物の再資源化と社会貢献につなげています。



廃食油石けん「大樹の固形せっけん」

取締役・監査役および執行役員

2012年6月28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 富田 喜久男

社外監査役

徳田 勝 渡邊 隆文

専務執行役員

高橋 利夫 近藤 正人

常務執行役員

宮本 治郎 春名 秀昭

執行役員

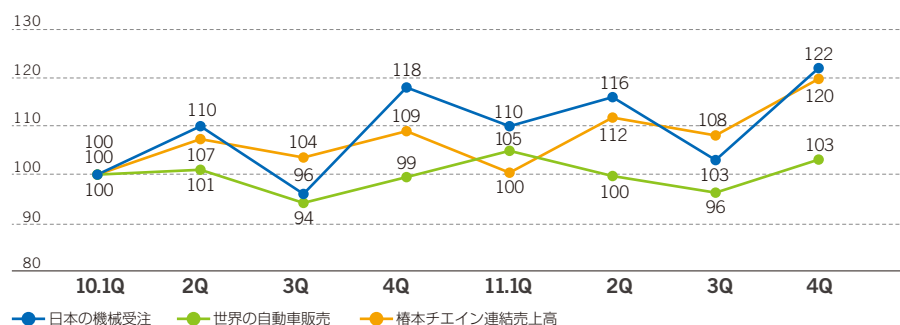
牛田 雅也 酒井 俊光 埴和 伸光
川口 博正 山本 雅彦 小林 均

財務データと補足情報

- 40 数値で確認
— 外部環境とつばきの事業セグメント別業績の推移
- 42 2011年度の経営成績および財政状態の報告・分析
- 44 主要グループ会社一覧
- 45 会社情報および株式情報

数値で確認—外部環境とつばきの事業セグメント別業績の推移

外部環境 vs. 椿本チエイン連結売上高（2010年第1四半期を100とする指数）

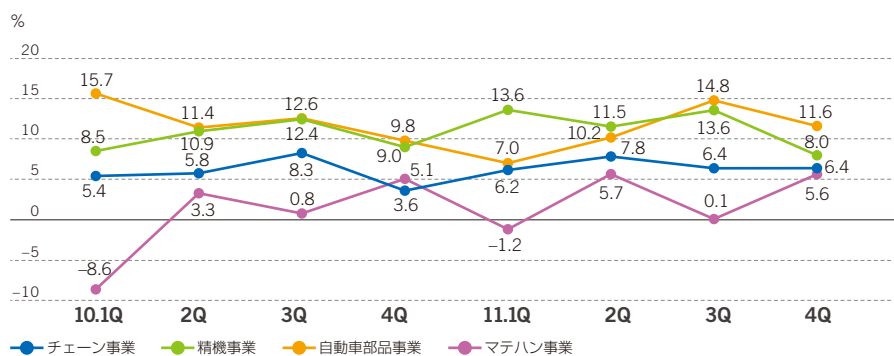


年度統計

	2007年度	2008年度	2009年度	2010年度	2011年度	前期比
外部環境に関わる統計						
日本の名目GDP統計（十億円）						
GDP	513,023	489,520	473,878	479,311	469,873	-2.0%
民間企業設備投資額	76,832	71,015	60,771	62,031	62,035	0.0%
輸出額	92,438	78,611	64,506	73,803	70,910	-3.9%
日本の機械受注統計（十億円）	11,184	9,722	7,740	8,448	8,974	6.2%
世界の自動車販売（千台）						
米国	15,831	11,848	10,766	12,082	13,141	8.8%
日本	5,320	4,701	4,880	4,601	4,753	3.3%
中国	9,247	9,457	15,559	18,421	18,339	-0.4%
韓国	4,095	3,541	3,787	4,352	4,740	8.9%
EU	11,529	10,383	11,308	10,163	9,768	-3.9%
5大地域合計	45,974	42,260	43,310	49,009	49,619	1.2%
つばきグループデータ（連結）						
売上高（百万円）						
パワトラ事業部門	135,225	115,001	93,212	—	—	—
うちチェーン事業	—	—	38,195	48,262	51,692	7.1%
うち精機事業	—	—	15,424	20,061	21,364	6.5%
うち自動車部品事業	—	—	38,209	43,303	43,509	0.5%
マテハン事業	33,097	27,764	20,438	26,340	27,977	6.2%
営業利益（百万円）						
パワトラ事業部門	19,429	11,171	7,291	—	—	—
うちチェーン事業	—	—	308	2,780	3,462	24.6%
うち精機事業	—	—	125	2,065	2,512	21.6%
うち自動車部品事業	—	—	3,659	5,382	4,846	-10.0%
マテハン事業	3,950	1,737	200	215	878	307.1%
営業利益率						
パワトラ事業部門	14.4%	9.7%	7.8%	—	—	—
うちチェーン事業	—	—	0.8%	5.8%	6.7%	—
うち精機事業	—	—	0.8%	10.3%	11.8%	—
うち自動車部品事業	—	—	9.6%	12.4%	11.1%	—
マテハン事業	11.9%	6.3%	0.0%	0.8%	3.1%	—

1. 出所は、日本の名目GDP統計および機械受注統計が内閣府、自動車販売はブルームバーグとなっています。
2. 日本の機械受注統計は、船舶・電力を除く民需。
3. 外部環境に関わる統計は、2012年5月24日時点でのデータとなります。

事業別の営業利益率推移



2011年度四半期統計

				前年同期比			
第1四半期	第2四半期	第3四半期	第4四半期	第1四半期	第2四半期	第3四半期	第4四半期
114,610	115,548	122,617	117,099	-4.1%	-2.6%	-2.4%	1.4%
13,796	15,370	15,120	17,749	-2.9%	-3.4%	4.0%	2.2%
16,977	18,451	17,664	17,819	-8.1%	-0.4%	-5.2%	-2.0%
2,185	2,312	2,046	2,431	9.8%	5.8%	6.7%	3.3%
3,049	3,261	3,175	3,248	19.8%	6.3%	5.8%	9.5%
1,144	775	1,165	1,126	-23.7%	-33.1%	-15.8%	22.9%
4,990	4,371	4,302	4,870	8.2%	-0.8%	4.4%	-0.7%
1,071	1,209	1,100	1,246	14.2%	10.6%	8.7%	6.0%
2,775	2,766	2,213	2,314	-1.8%	-1.9%	1.8%	-3.3%
13,029	12,383	11,956	12,805	4.9%	-1.3%	2.3%	3.6%
—	—	—	—	—	—	—	—
12,912	13,052	12,744	12,983	12.0%	8.5%	3.9%	4.4%
5,500	5,456	5,389	5,018	20.8%	8.0%	2.3%	-3.2%
9,115	10,742	11,458	12,192	-19.9%	-1.4%	8.2%	16.9%
5,502	7,639	5,865	8,970	2.4%	5.9%	-1.1%	14.8%
—	—	—	—	—	—	—	—
796	1,022	812	830	27.4%	47.5%	-19.8%	85.5%
749	629	732	400	93.1%	13.6%	11.7%	-14.3%
639	1,094	1,695	1,417	-64.1%	-12.0%	27.1%	38.7%
-65	433	5	505	-85.8%	83.2%	-88.9%	27.5%
—	—	—	—	—	—	—	—
6.2%	7.8%	6.4%	6.4%	—	—	—	—
13.6%	11.5%	13.6%	8.0%	—	—	—	—
7.0%	10.2%	14.8%	11.6%	—	—	—	—
-1.2%	5.7%	0.1%	5.6%	—	—	—	—

2011年度の経営成績および財政状態の報告・分析

経営成績

海外市場の開拓が一層進展、生産性の改善も顕著で円高の悪影響を吸収

2011年度の売上高は前期比4.8%増の1,448億96百万円、営業利益は同9.6%増の120億81百万円となりました。2011年8月に公表した当社業績予想との対比では、売上高が3.5%、営業利益が7.9%、それぞれ予想を上回っています。

東日本大震災やタイの洪水を受けて、特に年度の前半において自動車メーカーが大幅な減産を実施、自動車部品事業は前期比10.0%の営業減益となりましたが、チェーン事業、精機事業、マテハン事業が好調で、自動車部品事業の減益を吸収しました。チェーン事業では、日本国内において、工作機械、鉄鋼、食品などの主要顧客向けの売上が伸びたほか、北米では代理店シェアが上昇、欧州では2010年度に連結子会社化したTSUBAKI KABELSCHLEPP GmbHを中心に収益性の改善が進むなど海外における業績が好調で、営業利益は前期比24.6%増と大きな伸びを示しました。精機事業については、日本国内においては工作機械や造船業界向けの売上が年度を通じて概ね好調を維持、海外においても特に中国市場においてOEM契約を中心にシェアの一層の獲得に成功したことなどで、前期比21.6%の営業増益となりました。マテハン事業では工作機械業界向けに加え、流通業界向けの仕分けシステムやセメントなどの粉粒体搬送設備の売上も好調に推移しました。加えてここ数年、売上拡大

以上に収益性を重視した受注体制を敷いたことが奏功、マテハン事業の営業利益は前期比4.1倍と、大きく回復しました。一方、年度を通じては減益となった自動車部品事業ですが、年度下半期の営業利益は、前年度下半期比で32.1%増と急回復の過程にあります。

以上の結果、営業利益率は2010年度比0.3%ポイント上昇して8.3%となりました。円がUSドル、ユーロ、タイバーツ、人民元など主要通貨に対して軒並み上昇したことを受け、輸出採算や海外子会社業績の換算の点で、営業利益に悪影響（推定で数億円程度）を与えたものの、生産量の増加と、グループ全体で展開している生産革新運動（ダントツ活動）による生産性および歩留まりの向上などが、この利益率上昇に寄与しました。

営業外では、有利子負債の継続的な圧縮および金利低下の効果等により、純金融収支が1億42百万円改善しました。さらに2010年度に計上した災害による損失がなくなるなどの影響もあり、当期純利益は68億14百万円と、前期比11.8%の大きな伸びとなりました。

財政状態

有利子負債の継続的な削減でバランスシートが一層強固に

純資産は、2010年度末と比較して64億58百万円増加し、963億35百万円となりました。既述した好調な業績を反映して利益剰余金が増加しているほか、①中国市場の一層の開拓を目指して天津にチェーン製造子会社を設立したことなどにより固定資産が32億43百万円増加したこと、②有利子負債の一層の削減を図ったこと（2011年度末有利子負債残高

は2010年度末比38億34百万円減）などが反映されたものです。

この結果、自己資本比率は2010年度末比1.6%ポイント上昇し46.9%となりました。また、D/Eレシオ（ネット）は、2010年度末の0.17倍から2011年度末の0.15倍へと一層改善しました。

キャッシュフローの状況

好調な営業活動で増えた資金を、設備投資と財政の一層の健全化に充当

2011年度末における現金及び現金同等物は、2010年度末と比較して33億91百万円減少し139億16百万円となりました。好調な業績を反映して営業活動による資金の増加が116億26百万円あったものの、自動車部品事業を中心とし

た積極的な設備投資などで投資活動による資金の減少が104億87百万円あったこと、さらには有利子負債の削減を進めたことなどで財務活動による資金の減少が54億60百万円あったことが要因です。

連結決算ハイライト（2011年度 vs. 2010年度）

	2010年度	2011年度	前期比	当社予想比	
	通期実績	通期実績	増減率	予想('11/8/5)	増減率
売上高(百万円)	138,243	144,896	4.8%	140,000	3.5%
営業利益(百万円)	11,022	12,081	9.6%	11,200	7.9%
営業利益率	8.0%	8.3%	—	8.0%	—
経常利益(百万円)	11,111	12,140	9.3%	11,100	9.4%
当期純利益(百万円)	6,093	6,814	11.8%	6,200	9.9%
1株当たり当期純利益(円)	32.76	36.60	—	33.33	—
(為替レート 1US\$)	85.74	79.07	—	82.00 ^{*4}	—
(為替レート 1EURO)	113.14	109.02	—	110.00	—
自己資本比率 ^{*1}	45.3%	46.9%	—		
自己資本利益率(ROE) ^{*2}	7.4%	7.9%	—		
D/E レシオ(ネット) ^{*3}	0.17倍	0.15倍	—		

^{*1} 自己資本比率=自己資本/総資産

^{*2} 自己資本利益率(ROE)=当期純利益/期中平均自己資本

^{*3} D/E レシオ(ネット)=純有利子負債/自己資本

^{*4} 2011年11月11日80円に変更

主要グループ会社一覧

2012年3月31日現在

*1 連結子会社
*2 特定子会社
*3 持分法適用関連会社
*4 非連結子会社

	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エン ^{*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
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	100.0%	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} (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 KABELSCHLEPP AMERICA, INC. ^{*1} (アメリカ)	US\$100	100.0%	チェーン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\$2,458千	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
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
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
Tsubaki 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%	マテハ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
METOOL 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 SYSTEMTECHNIK spol. s.r.o. ^{*1} (スロバキア)	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4,610千	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
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および 現地生産
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
TSUBAKIMOTO AUTOMOTIVE KOREA CO., LTD. ^{*1} (韓国)	WON17,860,000千	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
天津椿本輸送機械有限公司 ^{*3} (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
椿本鏈条貿易(上海)有限公司 ^{*4} (中国)	US\$400千	100.0%	チェーン商品の輸入販売
椿艾默生機械(上海)有限公司 ^{*4} (中国)	US\$5,200千	100.0%	精機商品の輸入販売および現地生産
椿本美英蘭輸送機械(上海)有限公司 ^{*4} (中国)	US\$2,220千	66.7%	チップ・スクラップコンベヤの輸入販売および現地生産
椿本鏈条(天津)有限公司 ^{*4} (中国)	US\$29,000千	90.0%	チェーン商品の製造・販売

会社情報および株式情報

2012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	40社
非連結子会社	10社
関連会社	9社（うち持分法適用関連会社2社）
従業員数*	連結 6,160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	12,020名
-----	---------

大株主

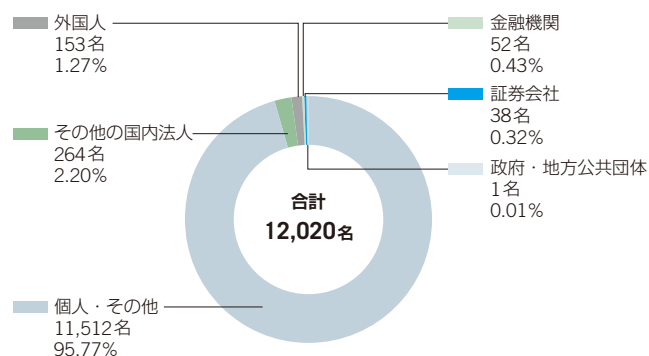
株主名	持株数(千株)	持株比率(%)
太陽生命保険株式会社	18,398	9.83
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	11,605	6.20
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口9)	11,419	6.10
日本生命保険相互会社	10,944	5.85
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口)	10,192	5.45
トヨタ自動車株式会社	7,722	4.13
株式会社三井住友銀行	7,034	3.76
椿本チエイン持株共栄会	6,000	3.21
椿本興業株式会社	5,194	2.78
中央三井信託銀行株式会社*	4,245	2.27

1. 持株数は、千株未満を切り捨てて表示しています。
2. 当社は自己株式4,246,240株を保有していますが、上記大株主には含めていません。
3. 持株比率は、自己株式4,246,240株を控除して計算しています。

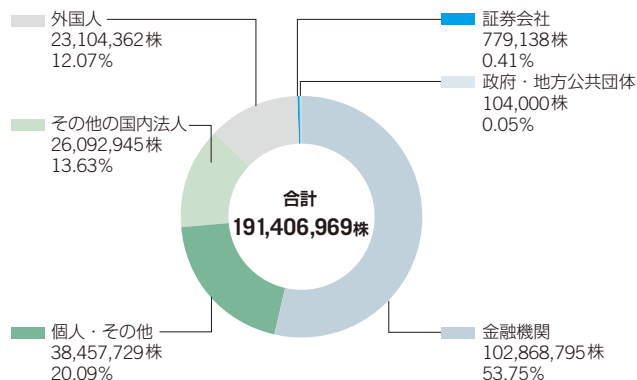
* 中央三井信託銀行株式会社は、2012年4月1日に住友信託銀行株式会社および中央三井アセット信託銀行株式会社と合併し、三井住友信託銀行株式会社となりました。

株式の所有者別分布状況

株主数



所有株式数



自己株式4,246,240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：2012年9月

