

持続的成長へのメカニズム

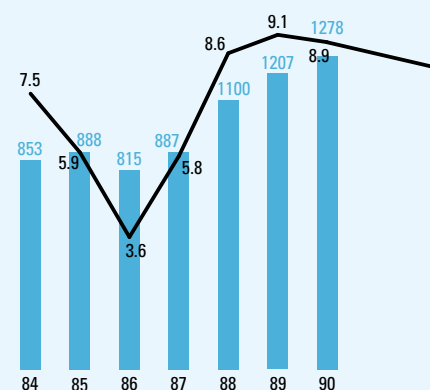
つばきグループは経営基盤の強化により持続的成長を図るとともに、収益を事業への投資とステークホルダーへの還元に充当することで企業価値を高めていきます。

当社グループは、企業理念「TSUBAKI SPIRIT」において、「動かす」ことに進化をもたらし、社会の期待を超えていくことを社会的使命として掲げています。

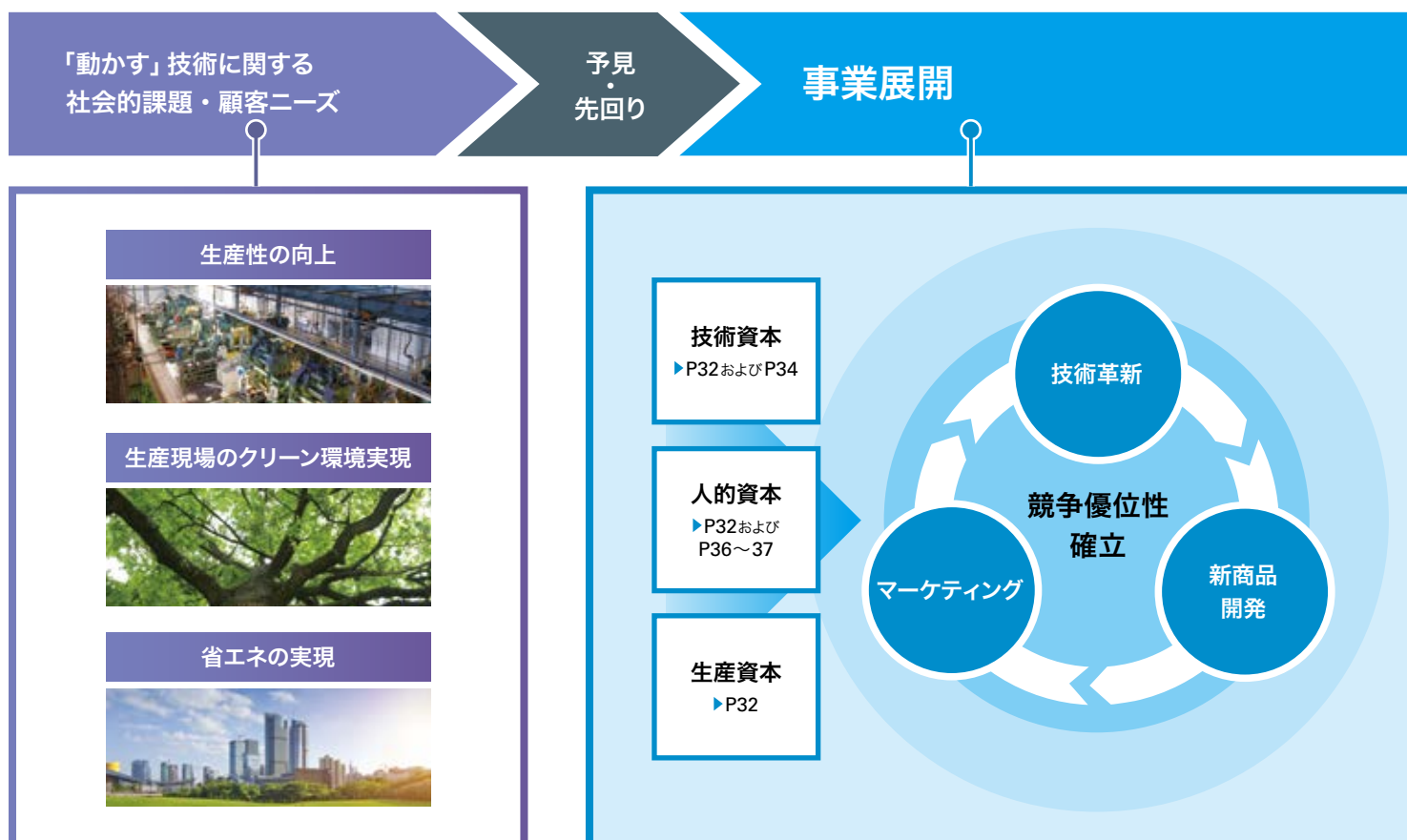
モノづくり企業として、その実現に向けて、当社グループは、特に「技術（技術資本）」「人材（人的資本）」「生産設備（生産資本）」の3つの基盤強化のための継続的な投資を行うと同時に、地域社会や株主・投資家といったステークホルダーへの利益還元を積極的に行っています。

この結果、2000年代に入ってから、当社グループの成長力は高まり、一方で業績変動幅は小さくなっています。

当社グループは、資本の重点的な事業への投資と、ステークホルダーへの還元によって持続的成長力を高め、その成果をさらなる投資と成果配分に充てるという好循環のフローを構築しています。

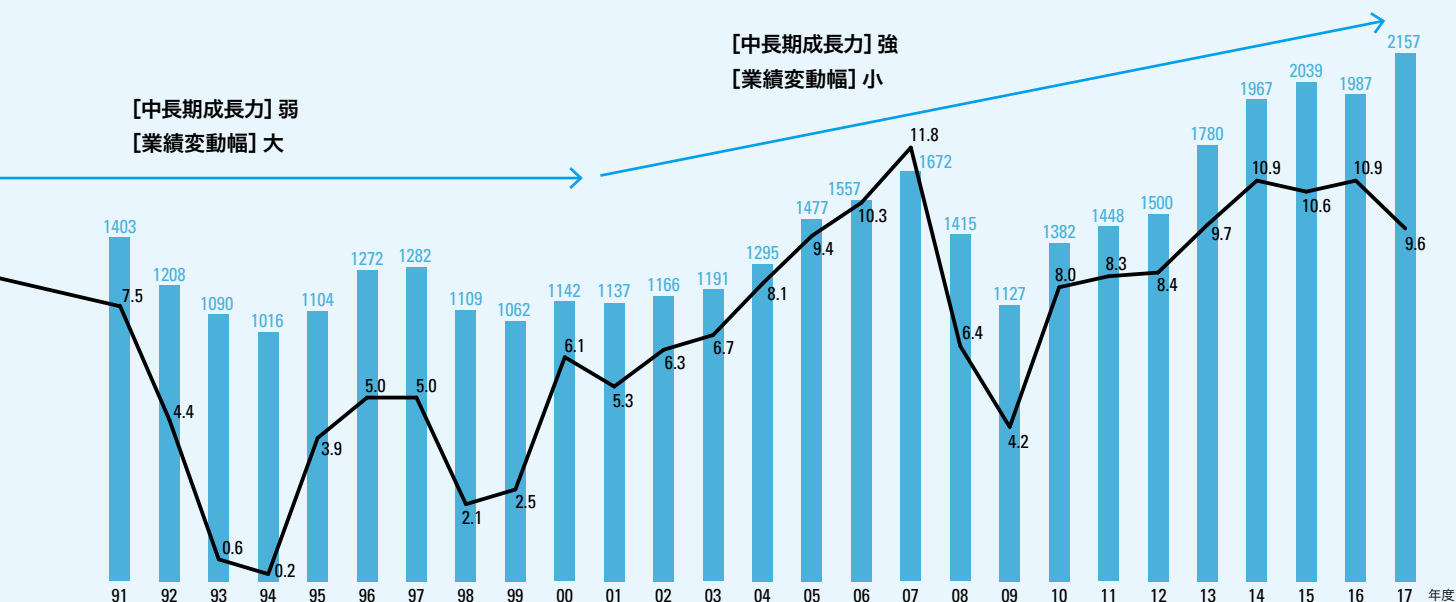


価値創造プロセス



2000年代以降、成長力を高めた当社グループの業績

■ 売上高(億円) ■ 営業利益率(%)



価値創造

ステークホルダー満足度向上

OUTPUT

高付加価値
商品・サービスの
提供

OUTCOME

高成長・
高収益性の
実現

事業への投資

共存共栄

地域社会

▶P48～51

- ・地球環境の保全
- ・社会貢献活動

株主・投資家

▶P38

- ・株主還元の積極化
- ・信頼性・実効性の高い経営、リスク管理

お客様

- ・「モノづくり」の枠を超えたソリューション
- ・社会・経済の発展への貢献

従業員

▶P36～37

- ・働きやすい職場環境
- ・雇用の多様化

お取引先

- ・公平・公正で開かれた取引関係
- ・互いの繁栄・成長

資本の投下先と成果

つばきグループでは、グローバルトップ企業を目指し、設備投資を積極的に拡大しています。また、M&Aなどを通して、海外を中心に従業員数も急拡大。技術優位性を維持・向上させるため、研究開発への投資についても継続的に増加させています。

INPUT 成長のために資本をどう使ったのか

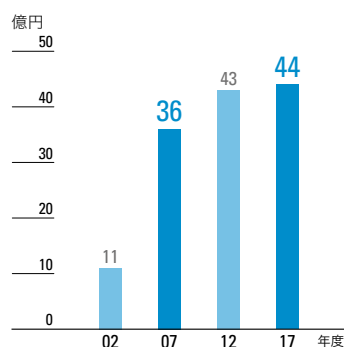
技術、人材、生産設備の強化

技術資本

研究開発費

2007年度比

22%
増加

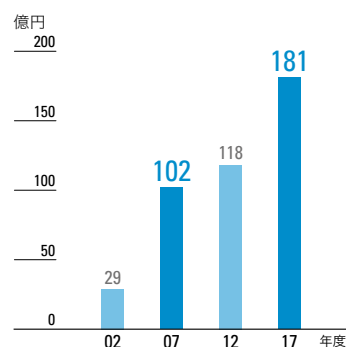


生産資本

設備投資額

2007年度比

77%
増加

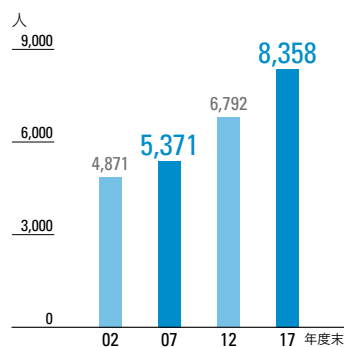


人的資本

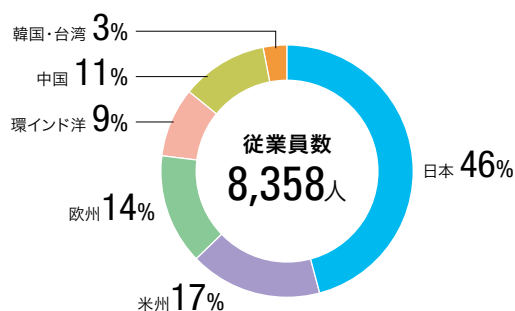
従業員数

2007年度比

1.6倍



地域別従業員比率 (2018年3月末)



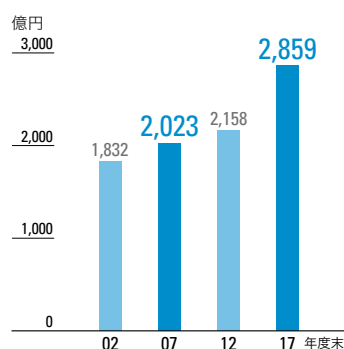
攻めの経営によって総資産は拡大傾向だが、財務健全性は一層向上へ

財務資本

総資産

2007年度比

41%
増加

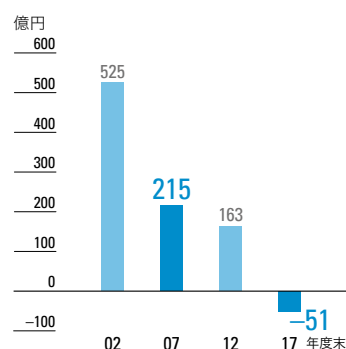


財務資本

純有利子負債残高

2007年度比

267億円
削減して
実質無借金へ

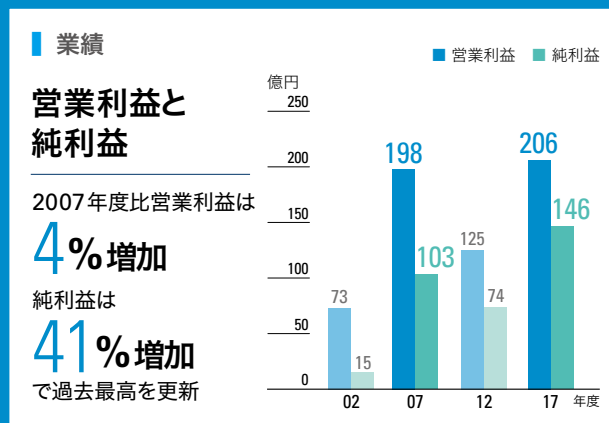
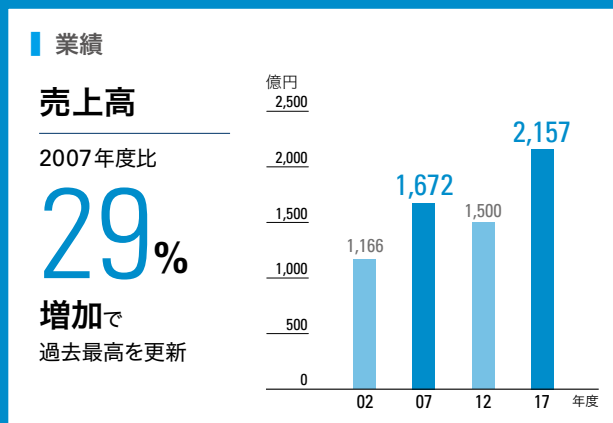


このような「攻めの経営」により、収益性と資本効率近年伸び悩みの傾向にはありますが、その水準は高位置を維持しています。

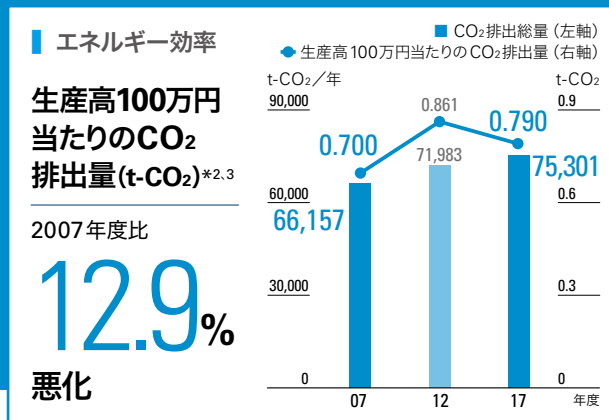
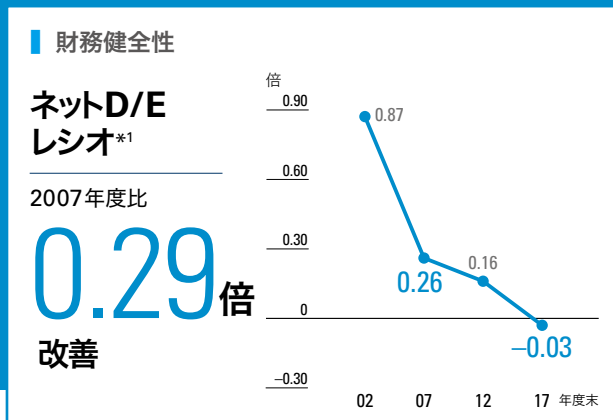
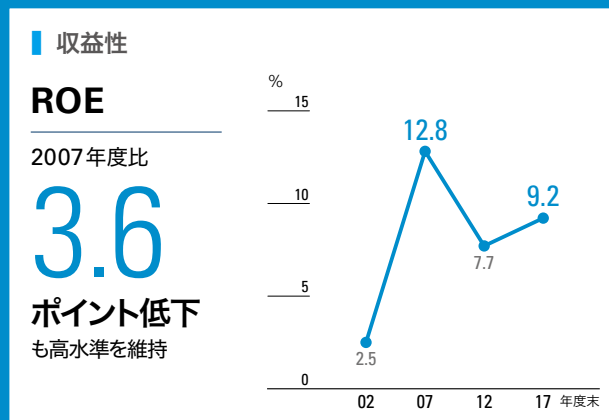
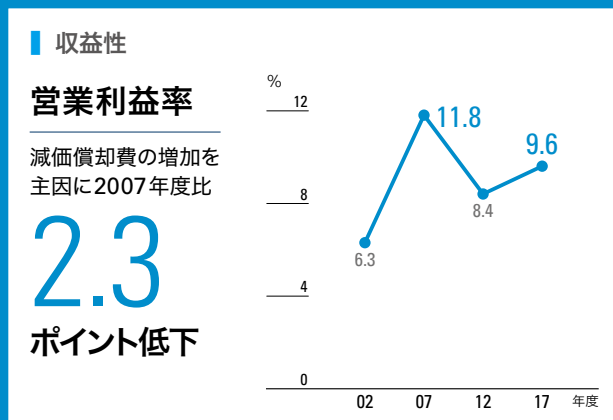
また、総資産の拡大にかかわらず、財務健全性は向上を続けています。

OUTPUT どのような成果を得られたのか

業績は好調を持続、特にトップライン（売上）の伸びが加速



設備投資の拡大により収益性と資本効率はやや低下するも高水準を維持



*1 ネットD/Eレシオ＝純有利子負債残高÷自己資本 *2 対象範囲は日本国内主要製造拠点10事業所
*3 電力のCO₂排出換算係数は、公開された年度ごとの電力事業者別の排出係数にて計算しています。

技術基盤と品質保証

つばきグループは技術（技術資本）の継続的な強化と品質管理の強化により、
厳しいグローバル競争に打ち勝つ強い商品競争力を維持し続けます。

技術基盤の強化と新商品開発の推進

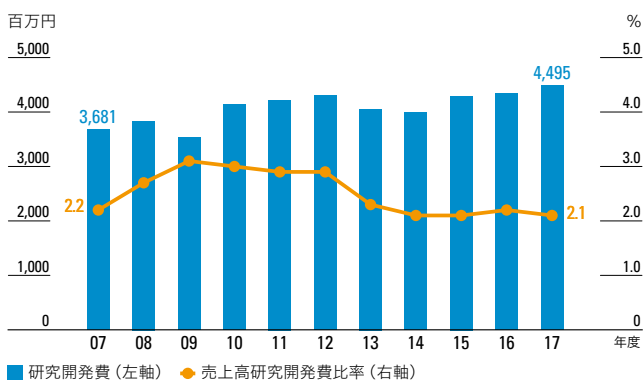
技術（技術資本）はモノづくり企業にとって、競争力を左右する最も重要な事業基盤です。

当社グループでは、競争力を高めて持続的な成長を実現するために、短期的な景気の波に左右されることなく、この技術（技術資本）の強化に継続的な投資を実施してきました。

外部環境の変化やテクノロジーの進化が目まぐるしくなる中、当社グループでは、各事業部門においてマーケットニーズをとらえた商品開発を進めるとともに、本社部門統括に属する「開発・技術センター」が事業横断的な技術力の強化を推進しています。同センターでは、表面処理技術、加工技術、潤滑技術、評価技術、電気・制御技術などからなる「基盤技術」を継続的に強化する一方で、各事業部門と連携して、新事業の開発にも注力しています。

また、自動車のパワートレインが多様化する状況を踏まえ、エンジン搭載の有無を問わず供給が可能な自動車向けの動力伝動部品の開発を目指し、2018年4月、同センター内に「車載新商品開発室」を設置しました。

研究開発費および売上高研究開発費比率の推移



「攻めの知財戦略」をグローバルに展開

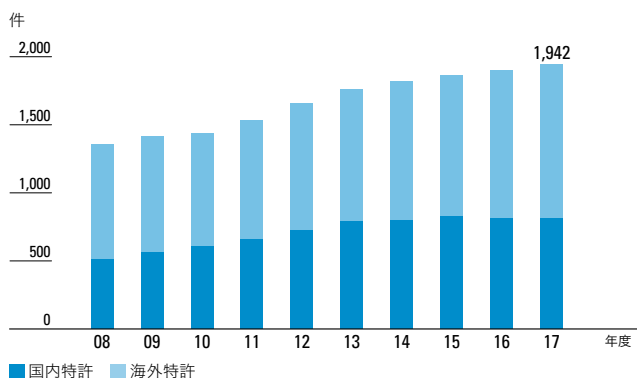
当社グループでは、商品の競争力強化につながる産業財産権の出願および権利化を国内外で展開し、戦略的に活用する「攻めの知財戦略」を進めています。この戦略のもと、当社グループの特許保有件数は増加傾向にあり、2017年度末の時点で国内特許が810件、海外特許が1,132件、合計で1,942件の特許保有となっています。

当社グループがビジネスを急速に拡大させている中国、韓国、台湾や新興国における出願の拡大と侵害防止の徹底は継続的な課題であり、2017年度においては、中国、韓国、台湾や新興国に対して、計57件の特許出願を行うとともに、海外特許事務所との連携強化を進めました。

なお、産業財産権の出願と侵害防止については、知的財産部門が一元的に統括する一方で、技術や営業に関する機密情報については、「営業秘密管理規定」に基づき、法務部

門が主導してグループ全体を管理しています。また、各種契約の起案・審査については、法務部門と知的財産部門が連携して対応しています。

当社グループの特許保有件数の推移



品質保証

当社では、2017年7月に鋳物製品を製造販売する100%子会社の株式会社椿本鋳工において、一部製品の検査で、データ流用およびデータ改ざんが判明したことから、その旨を2018年5月15日に公表しました。当社グループでは、本件発覚後、弁護士・独立役員などが参加する社内調査委員会を設置し、事実関係の調査、原因の究明および是正措置の検証を行い、再発防止策の検討を行いました。また、本件を重く受

け止め、製造等を業とする当社グループ会社について、品質検査工程の社内調査を実施するとともに、2018年4月には、本社部門統括に品質管理部を新設しました。

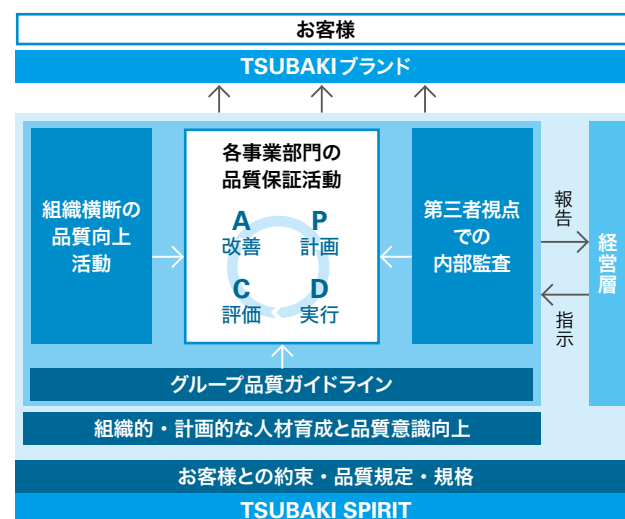
当社グループでは、お客様の信頼回復に向け、再発防止策に取り組むとともに、グループ全体の品質管理のガバナンス強化を図っていきます。

品質管理体制強化に向けたフレームワーク

当社グループでは、従来の各部門による品質保証活動に加え、①第三者視点での内部監査、②グループ品質ガイドラインの策定、③組織横断の品質向上活動などの実施により、品質不良ゼロを目指すことはもちろん、お客様との約束を順守する体制をさらに強化し、つばきブランドの維持・向上を図ります。

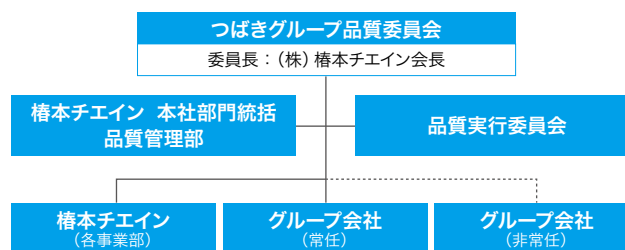


つばきグループ
KAIZEN発表大会



品質マネジメント推進体制

当社グループの品質マネジメント推進体制として、「つばきグループ品質委員会」をトップとする体制を設けていましたが、さらに実効性を担保するため、椿本チエイン本社部門の品質管理部と、品質実行委員会を2018年4月に新設しました。今後一層、品質に関するガバナンスを強化します。



品質に関する教育と人材育成

当社グループでは、全社の教育体系に「品質」や「改善」に関する階層別教育を整備して、品質管理のスキル向上を目指しています。さらに今後は、品質管理の専門人材強化に向け、品質管理部を中心とした専門教育の強化と、グループ内の部

門を超えた人事ローテーションによる育成を実施します。併せて、全従業員の品質意識向上を目的とした「個人品質目標」や、「品質モデル工場」制度の導入も進めています。

つばきの人材の育成・強化

つばきグループは、人材は最大の経営基盤であるとの認識のもと、人材の育成・強化に向けて働きやすい職場環境の整備と従業員のモチベーション向上に努めています。

モノづくり現場における安全の確保と健康管理

当社グループは、モノづくり企業として「安全はすべてに優先する」という考えを全従業員に徹底させるとともに、労働災害の未然防止に取り組んでいます。2009年2月に、「つばきグループ安全衛生会議」を発足、リスクアセスメントや安全衛生教育などを中心に、グループ全体の安全衛生レベル向上のための活動を推進しています。

2016年度には、労働災害発生時の水平展開フローを定め、グループ内における同様の災害発生を未然に防止する取り組みなどを強化しました。また、従業員の安全意識向上のためには、危険を五感で体感して危険感受性を高めることが最も効果的です。そのため、各作業に潜むリスクが体感できる危険体感装置を用いた訓練を実施するなど、労働災害ゼロを目指した取り組みを引き続き強化しています。

健康管理については、従業員が健全な「心身」を維持できるよう、当社全従業員を対象としたストレスチェックの実施やメンタルヘルスケア活動の充実に取り組んでいます。例えば、専任の産業カウンセラーを東西各2名（および岡山工場に契約カウンセラー1名）配置し、従業員の相談に対応しているほか、未然防止策としてメンタルヘルス教育も継続して実施しています。今後も、従業員の健康管理を実践する取り組みに注力していきます。



安全体感訓練

雇用の多様化推進と働きがい向上

当社グループは、従来の仕事重視の役割主義・成長主義を踏襲しながら、今後の労働力を見据え、「雇用の多様化」への対応と「従業員の働きがい向上」を目指した人事制度改革を推進しています。主に、①雇用区分の多様化推進、②従業員の評価・処遇の納得性向上、③計画的な人材育成の推進、④女性の活躍推進などに取り組んでいます。

女性の活躍推進については、女性従業員・幹部職比率の引き上げを目指し、2020年度に当社単体の女性従業員比率10%（2018年4月1日現在8.4%）、女性幹部職比率5%（同2.0%）を目標に掲げ、女性限定セミナーの開催や各高校・大学への積極的な働きかけを実施しています。

また、当社では2016年度から働き方改革プロジェクトチームを立ち上げ、業務の効率化による生産性向上とともに、健康的で働きがいのある労働環境の整備を推進しています。2018

年4月には、社長直轄組織として「働き方改革推進室」を設置しました。特に「長時間労働の是正」を重点課題とし、職務に合った労働時間の短縮方策や柔軟な働き方の導入を推進していきます。

これらの取り組みを通じて、従業員の「やりがい」「働きがい」を高めることで、「従業員一人ひとりの力」「組織としての力」を強化し、当社グループの成長につなげていきます。



モノづくり力の継続的な強化と次世代への着実な技能・技術伝承

「商品開発力・カスタマイズ力」「生産技術力」「基礎技術力」などの技術力を強化しつつ、その優れた技術と技能を次世代を担う若手技術者に着実に継承していくため、当社グループが行っている取り組みには次のようなものがあります。

1. つばきテクノスクール

つばきテクノスクールは、若手技術者の育成と技能・技術の伝承を目的に1998年にスタートしたつばき独自の教育プログラムです。スクールには、基礎技術や加工技術を扱う「初級技術コース」、材料工学や制御・情報工学などの「中



つばきテクノスクール

級技術コース」、監督能力やノウハウ伝承の能力向上をテーマとした「技能コース」など、職種別・階層別に多彩なカリキュラムが用意されています。各コースとも研修は現場との連動を重視しており、学んだことがそれぞれの業務に還元され、それが現場の従業員の意識と技術・技能を向上させていく好循環を生み出しています。

また、新卒採用の際、教育・研修制度の充実を重視する学生が志望理由のひとつとしてスクールの存在を挙げるケースが増え、次世代の人材確保にもつながっています。

2. つばき技能オリンピック

技能オリンピックは、「普通旋盤」「溶接」「計測」など当社グループのモノづくりを支える8つの技能分野について、国内グループ会社から選抜された精鋭たちが技を競い合い、優秀な成績をおさめた者を表彰する当社グループ独自の大会です。さらなる技能の向上を図るとともに、各事業部門の技術交流が促進されることで、組織の活性化にも寄与しています。



つばき技能オリンピック（シーケンス制御競技）

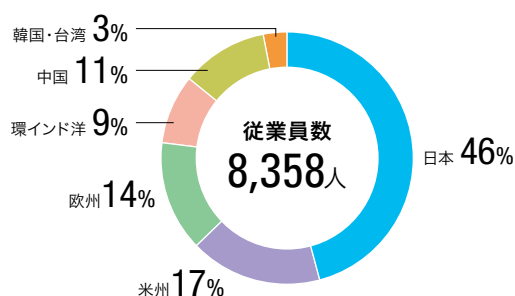
グローバル人材の育成・強化

当社グループの海外売上高比率は2007年度の37.5%から、2017年度には55.5%に上昇し、事業のグローバル化が急速に進展しています。これに伴い海外従業員比率も高まり、2017年度末には、連結従業員数8,358人のうち、54%が海外子会社の従業員となりました。

このような状況下、グローバル人材の育成・強化が当社

グループの重要課題のひとつとなっています。そのため、2010年度より、語学と国際的ビジネスマナーの習得および異文化への理解を促進する目的で、海外子会社に若手従業員を研修生として派遣する「海外トレーニー制度」を導入しました。日本から海外に派遣するだけでなく、海外子会社の従業員を日本に受け入れる形の研修も実施しています。

地域別従業員比率（2018年3月末）

海外トレーニー
(オランダ)

財務基盤

つばきグループは、事業の持続的成長の基盤を継続して強化させながらも、株主還元の充実と強固な財務基盤の維持をしっかりと両立させていきます。

当社グループが営業活動によって生み出した年間の資金は、「中期経営計画2012（2010～2012年度）」期間の平均が144億円、2013年度が197億円、「中期経営計画2016（2014～2016年度）」期間の平均が222億円、「中期経営計画2020（2017～2020年度）」の初年度である2017年度が276億円と、順調に増加し続けています。このことは、3つの中期経営計画を通して、当社グループの持続的成長の基盤が着実に強化されてきたことの証であると考えています。

一方、設備投資を積極に行っている影響で、投資活動に使う資金も増加傾向にはありますが、売上成長と収益性の向上に直結する分野へ「選択と集中」して投資を行うことで、2013年度から2017年度までの5年間累計で382億円の余剰資金（フリーキャッシュ・フロー）を確保することができました。

この余剰資金を活用し、当社グループは、「株主還元の積極化」と「強固な財務基盤の維持」を並行して進めています。

株主還元の積極化

当社は1株当たり配当金において、2012年度の7円から2016年度の24円（普通配当22円と100周年記念配当2円）へと4年連続での増配を行いました。また、2017年度については、2016年度の記念配当を普通配当へと切り替え、1株当たり24円の配当金を維持しました。配当性向は、2016年度が30.8%、2017

年度が31.0%と2年連続で30%を超えています。

今後も、連結配当性向30%を基準としつつ、「キャッシュ・フローの動向」「M&Aや設備投資の実施状況」なども総合的に勘案しながら、より積極的な株主還元についても検討していきます。

強固な財務基盤の維持

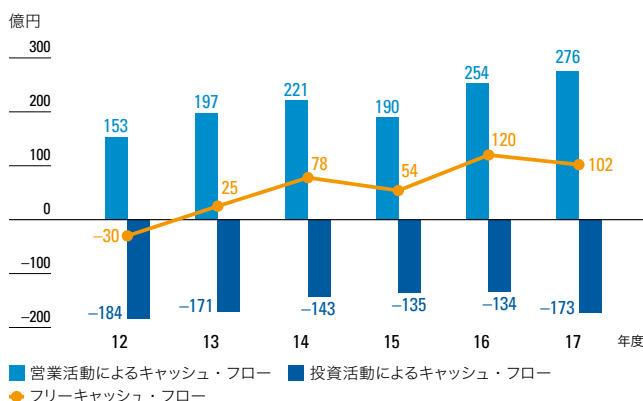
連結ベースの純有利子負債残高は、2001年度末の590億円をピークに減少し、2017年度末にはマイナス51億円と、有利子負債残高を手元資金（現金及び現金同等物）が上回る、「実質無借金」の状況となりました。

なお、2018年度については、当社子会社であるU.S. Tsubaki Holdings, Inc. がマテハンシステムのインテグレーターである

Central Conveyor Company, LLC（アメリカ）の買収を行った影響で、連結ベースでの純有利子負債残高は再度増加するものと見込んでいます。

M&Aの実施などの不確定要素が多い中、財務状況の今後の行方を見通すことは困難ではありますが、当社は、現在の「A」という信用格付けを堅持できる、強固な財務基盤を維持していきます。

キャッシュ・フローの推移（連結ベース）



純有利子負債残高の推移（連結ベース）

