第4部

1985年～2008年

成長と苦難の時代を乗り越え、さらなる飛躍へ

1986年　USTがユニオンチェーン社を買収（現サンダスキー工場）。北米でのチェーン現地生産開始

1987年　ツバキ・オーストラリア（TAL）設立
CI導入、新シンボルマークを採用

1988年　無給油ローラチェーンラムダ（Λ）発売

1989年　野口宙夫が6代目社長に就任

1990年　世界最高水準の書籍仕分け装置「マルチソータ」を開発
国際花と緑の博覧会に、ゴールデン・ベル・パビリオンを出展

1992年　ローラチェーン工場ISO9001認証取得（国内チェーンメーカー初）
第1回つばき技術フォーラム開催

1995年　80形RSローラチェーン発売
巻取紙搬送システム「給紙AGV」発売

1996年　UST・チコピー工場を新設。自動車部品の現地生産を開始
介護支援機器「心多助」他を発売。ヘルスケア分野へ参入。

1997年　福永喬が7代目社長に就任

1998年　事業再編計画を発表
つばきテクノ塾（現テクノスクール）開講

1999年　つばきミッションステートメント導入
系列販売会社6社を統合し「椿本マシナリー」設立

2001年　京田辺工場竣工
埼玉工場、ISO14001認証取得
本社を大阪市中央区（OBP）に移転

2002年　精機事業ユニットを分社して、椿本エマソンと統合、株式会社ツバキエマソンを設立
タイにTAT設立、自動車部品事業の世界4極生産体制確立

2003年　本社機構改革により、株式会社椿本サポートセンターを設立
本社を大阪市北区（大阪支社所在地）に移転
京田辺・チェーン生産ラインにつばき流セル生産導入

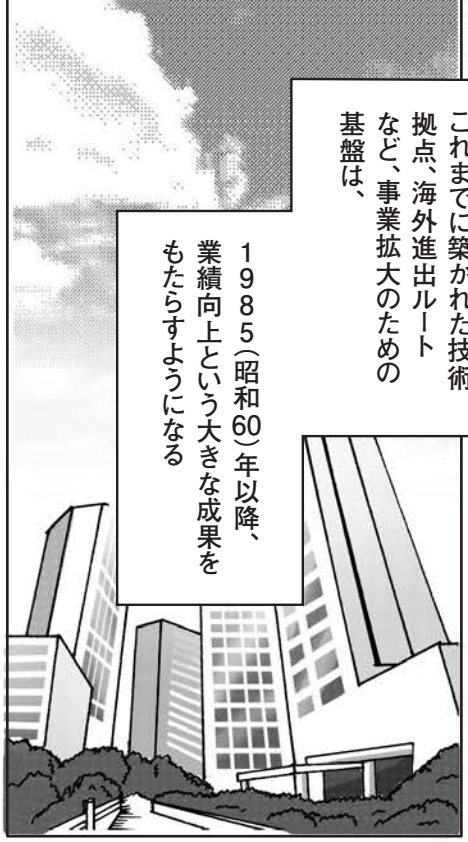
2004年　中国（上海）にTAS設立、自動車部品事業の世界5極生産体制確立
つばきグループ国内全事業所ISO14001認証取得

2005年　美本龍彦が8代目社長に就任

2006年　創業90周年
新ロゴ、ブランドメッセージを制定

これまでに築かれた技術
拠点、海外進出ルート
など、事業拡大のための
基盤は、

１９８５（昭和60）年以降、
業績向上という大きな成果を
もたらすようになる



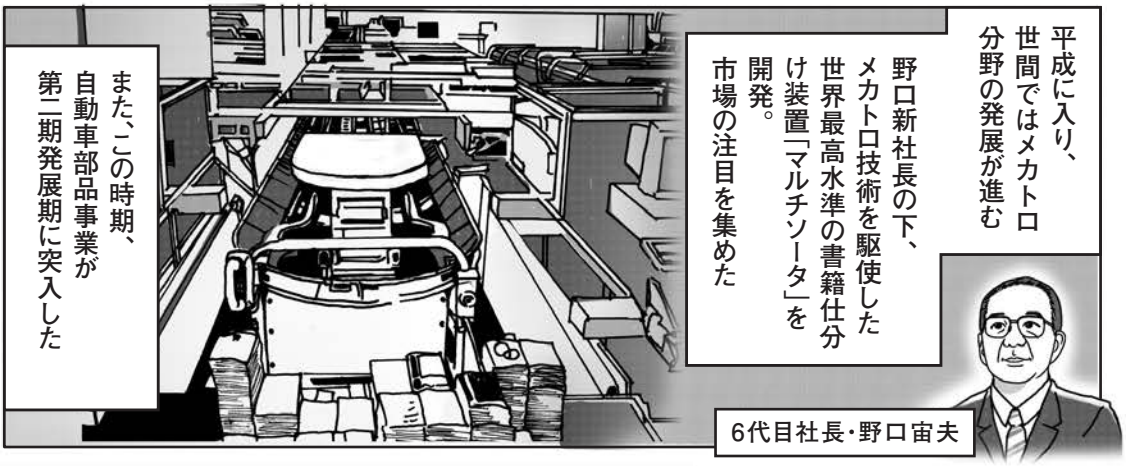
その中で椿本チエインは、
リニアモータ式高速搬送
コンベヤの開発など次々と
新商品を開発
海外での
現地生産化も推進

5代目社長・占部友一

ツバキオーストラリア
設立など、次々と攻めの
事業展開を行い、
さらに発展していくの
だった

平成に入り、
世間ではメカトロ
分野の発展が進む

野口新社長の下、
メカトロ技術を駆使した
世界最高水準の書籍仕分
け装置「マルチソータ」を
開発。
市場の注目を集めた



6代目社長・野口宙夫

また、この時期、
自動車部品事業が
第二期発展期に突入した

現在の椿本チエインの
成長エンジンとなった、
自動車部品事業

その誕生は１９５８（昭和33）年、
自動車産業の将来性を見据えた
タイミングチェーン生産設備の
拡充に始まった

最近の
自動車の普及は
目覚ましいもの
があるな

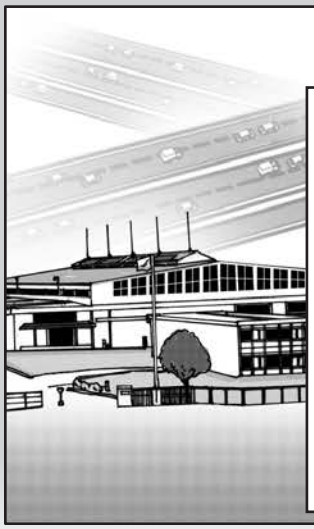
うちもこの分野にもっと力を入れていかなければ…

確かにこのまま日本の経済発展が進んでいけば、自動車が一家に一台なんて時代もそう遠くないかもしれません

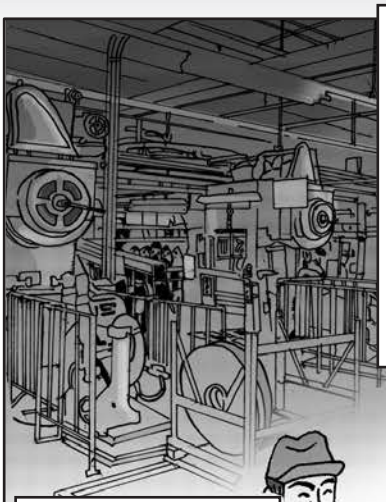
そうだな
この期に思い切って設備投資に踏みきろう！

1965（昭和40）年代になるとモータリゼーションの時代に突入

その追い風を受けて、1962（昭和37）年竣工した埼玉工場では、タイミングチェーンの増産を重ね、1974（昭和49）年には月産70万本体制にと事業拡大



その後、さらに1981（昭和56）年には月産100万以上を生産し、この1年間で1105万本という大記録を樹立



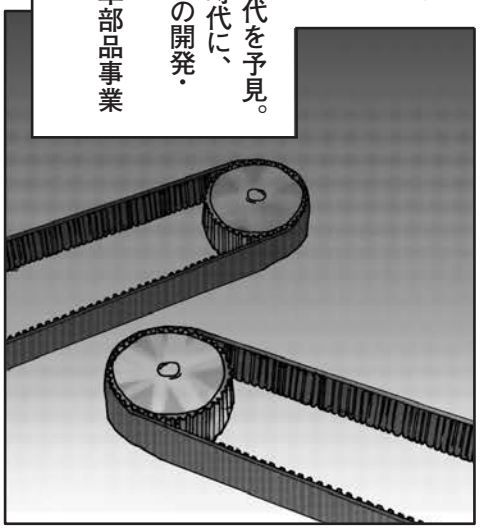
こんなに生産してたら日本中が車で埋まってしまうよ

その背景には夏季連休も返上し、工場を24時間稼働させるという製造現場の努力があった

一方、1981（昭和55）年に入ると、エンジンの軽量化を狙いにタイミングベルトへと移行し始めるのであった

椿本チェインは、そんな時代を予見。タイミングチェーン全盛時代に、畑違いのタイミングベルトの開発・量産化を開始していた

この先見性により、自動車部品事業存亡の危機は免れた



しかし、
椿本チエインはそこに
甘んじることをよしと
しなかった…

現在は
タイミングベルトの
生産で売上確保を
しているが

当社の技術の根幹を
成すタイミング
チェーンにもう一度
取り組んでみないか?

そのためには
タイミングベルトよりも
静音性の高いものでなけ
ればなりません

そうだな
チェーンのパイオニアとしての
椿本チエインの意地を見せて
やろうじゃないか!

こうして、
技術者たちの
挑戦は始まった

わかりました!
チェーン屋の誇りにかけて
新しいタイミングチェーンを
作ってみせます!

タイミングチェーンの
長所である耐久性を
さらに高め

さらに小さく、静かで
あるということをプラ
スするという課題に
日夜取り組んだ

そして、何百、何千という
試行を繰り返しながら、
ついに新しいタイミング
チェーンが完成した

完成した製品は、
従来のダブルチェーン
ではなく、シングルの
ローラチェーンで、
チェーン復活の第1号で
あった

1987年(昭和62)年には、
日産やGMのサターンの
新型エンジンに採用され、
チェーン暗黒時代を
うち破る商品となった

その後も、自動車メーカーからの高性能化、小形化ニーズに応えてタイミングチェーンの開発を進めた

1993(平成5)年、自動車部品事業部の技術者たちは、ピッチ8㎜のタイミングチェーンを開発。さらにその3年後、ピッチ6・35㎜世界最小のタイミングチェーン(サイレントチェーン)を商品化
これを起爆剤に、シェア拡大、事業拡大へと発展していった

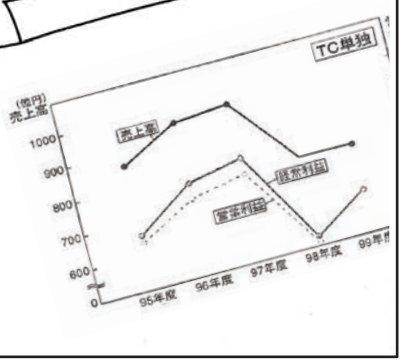
こうして新規エンジンへのタイミングチェーン採用が拡大

自動車部品事業はチェーンだけではなく、タイミングチェーンドライブシステムのシステムサプライヤーであることを強みとし、
さらに業績を伸ばし

現在、日本・アメリカ・欧州・タイ・中国の5極生産体制でワールドエンジンに対応し、世界同一品質、世界同一価格を目指している

――一方

バブル崩壊以後、椿本チエインは業績が悪化、経営危機に直面していた



1998(平成10)年には前年度に比べ、売上約200億円減の762億円(20・9%減)にまで売上が落ち込んだ

受注減に
京田辺工場建設も重なり、
当時は「雇用」「設備」「債務」の
3つの過剰にあえぐ企業と
マスコミから揶揄された

経常利益
不況問題

1997(平成9)年
から社長に就任した福永
社長は、当時苦しい経営
状態にあった椿本チエイン
を立て直すため、人員削
減を発表し、希望退職者
を募った

7代目社長・福永喬

1999年(平成11)年、
その苦境下、活路を切り
開くため、福永社長は苦
渋の選択を迫られていた

このまま不況が
終わるのを待っている
だけでは、椿本チエインは
立ち行かない。
まさしく今が危急存亡の
時期だ…

だが、一般社員だけが
苦しむのはいけない
私を含め役員も痛みを
伴わねば真の改革とは
言えない

会社はもちろん
多くの社員の
生活もこの決断に
かかっている

よしやろう!
実行あるのみだ!

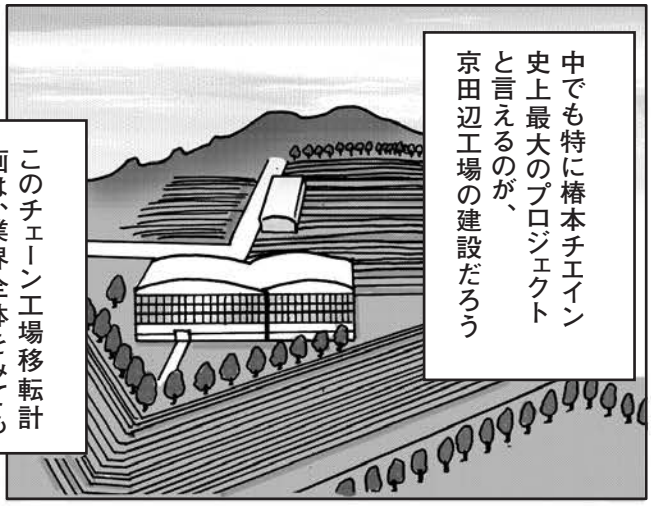
そして、福永社長は、
断腸の思いで「事業再編」と
いう決断を下す。
もちろん役員の減員、
役員賞与の返上、報酬カット
など上下の別なく改革は
進められた

これは、まさに
椿本チエインの
生き残りと再生をかけた
「挑戦」だった

社長の決断より
マテハン部門の埼玉
工場集結、精機事業
の分社化、

国内系列販売会社の統合、
本社の移転など、社内に
改革の嵐が吹き荒れた

中でも特に椿本チエイン
史上最大のプロジェクト
と言えるのが、
京田辺工場の建設だろう



このチェーン工場移転計
画は、業界全体をみても
前例のない試みであった

京田辺工場はチェーンの
世界適地生産拠点と同時に
また新製品の開発センターと
しての機能を担うテクニカル
センターとして
位置づけます

今後、世界ナンバーワン
のチェーンセンターを
目指し、社員一丸となっ
て頑張りましょう

工場建設の他に経営活動
の透明化、本社部門改革、
グループ力の強化なども
行われた

1999年に制定した
「つばきミッション・ステート
メント」の下、生き残りと
再生をかけて、スピーディに
改革が実行された

Our Mission

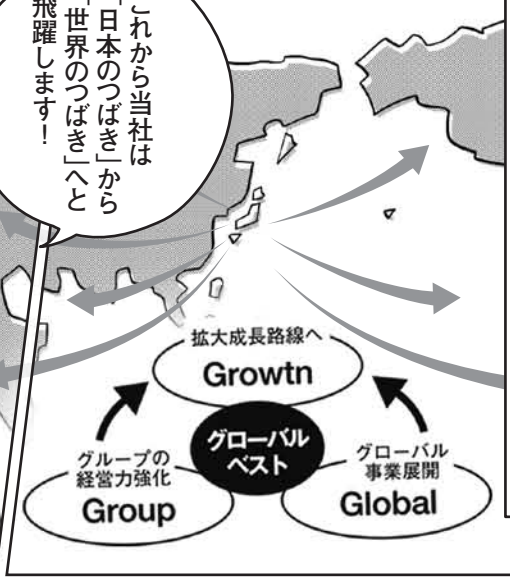
～物づくり、夢づくり、世界の顧客と語り合う～
私達は、「パワートランスミッション」と「マテリアルハンドリング」の技術力を駆使して、世界の顧客に**ベストバリュー**を提供します。

Our Vison

私達は世界の**リーディング・カンパニー**を目指します。

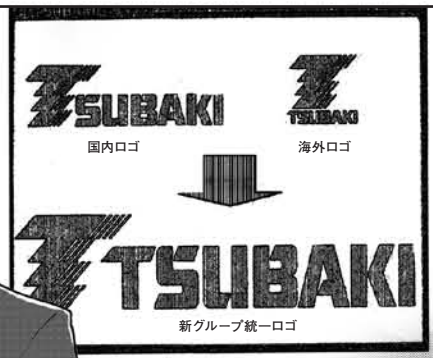
こうして各部署、社員が一丸となって改革への取り組みが始まった
社長がおっしゃっていたように今我々のおかれている状況は、非常に厳しい
過去の歴史や伝統の上にあぐらをかいてはだめなんだ
変革達成のために一人ひとりが常に現状を見据え日々イノベーションしていこう！
それに今必要なのは行動です！会議ばかり開いていてはだめなんです百の論議より一つの実行が大事ですよね！
海外グループ会社
グローバル展開も積極的に進められた
当時TEU社長 美本龍彦
欧州市場でつばき商品拡販を！
そして一連の事業再編の成果が現れはじめた
現状打破だイノベーションだ
品質不良ゼロを目指そう！
マテハン事業
コア商品の集中によって価格競争力をつけよう！攻めの営業だ！
ツバキエマソン
椿本エマソンと精機事業部の力を結集し、シナジー効果を！
新生ＴＥＭ諸君今こそ一致団結の時だ！
チェーン事業
初めての赤字転落後、生産性向上に向けて、改革・改善活動を実施。工場では、つばき流セル生産を導入、グローバルシェア拡大が進められた
生産しながらの工場移転は大変だが皆で頑張って乗り切ろう！

事業再編以降、グループ一丸となっての努力が実り、業績も回復。２００４年度には縮小均衡から拡大成長へと経営方針を転換３Ｇ（グローバル、グループ、グロース）を掲げた

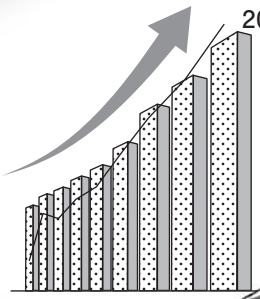


こうした中、２００５年に海外勤務18年という、国際感覚に優れた美本龍彦が新社長に就任した

２００６年４月開催の創業90周年記念式典では、国内海外統一ロゴ、ブランドメッセージを発表



グループ力を結集して「３Ｇ」に取り組み、２００７年度には６期連続の最高益更新を達成した



その喜びもつかの間、美本社長が２００８年８月に急逝

社長就任から３年、まさにこれから、という時であった

美本社長の遺志を継ぐのは私たちの使命だ！

ＴＳＵＢＡＫＩをもっと良い会社にしていこう!!

このあと、福永会長が社長を兼任する

さらに追い打ちをかけるように、同年9月に世界同時不況
リーマンショックが起こり、世界経済に大きな打撃を与える…

PHOTO history

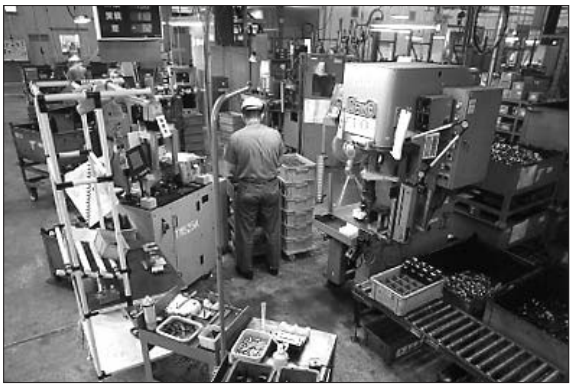
写真で見る歴史④

1985年▽2008年

2002年

■ 新生ツバキエマソン

TC精機事業部と椿本エマソンを統合し、社員610名でスタートしたツバキエマソン。それぞれの企業文化を融合させ、シナジー効果を発揮。つばきグループの中核企業の1つとして、今後ますますの事業展開が期待される。



2003年

■ つばき流セル生産をスタート

京田辺工場の生産性向上と活性化をねらいに、80余年のチェーン作りの既成概念を取り払い、独自のセル生産を導入。この現場改革は、社員の意識改革となり、チェーン事業再生の原動力となった。

2004年

■ 自動車部品事業の世界5極生産体制確立

急速に発展する中国自動車市場に対応するため、上海に製造拠点を置いた。TASでは、日系自動車メーカーにタイミングチェーンドライブシステムの部品を提供している（写真は「品質不良ゼロ」の合い言葉を掲げるスタッフたち）。

2005年

■ サイレントチェーン一貫生産ライン確立

サイレントチェーン月産70万本体制の構築と搬送、在庫のムダ、工数削減などの生産性の向上を目指し一貫生産ラインを構築。徹底した省人化を実施し、2005年度に月産50万本体制を確立。