

# TSUBAKI CORPORATE REPORT 2013

つばきグループコーポレートレポート 2013



# 目次

## 02 つばきグループ概要

- 2 コーポレートプロフィール
- 3 事業セグメント
- 4 商品ラインアップ
- 6 グループの成長のあゆみ
- 8 財務ハイライト

## 09 特集： つばきの「サステナビリティ経営」

- 10 「エコ商品」の開発
- 12 生産・経営の効率性向上
- 14 従業員の技能・技術、モチベーションの向上
- 16 グローバル化と最適地生産
- 19 ステークホルダーからの声

## 20 財務編： 競争力のさらなる強化を目指して

- 20 経営トップからステークホルダーの皆様へ
- 24 FOCUS ON：成長力強化に向けた戦略的布石
- 26 主要事業の概況
- 30 TOPICS

## 31 非財務編： つばきの価値創造を支える基盤

- 32 モノづくり力
- 34 人材マネジメント
- 36 地域社会貢献
- 38 環境保全
- 41 コーポレート・ガバナンス
- 44 取締役・監査役および執行役員

## 45 財務データ・補足情報

- 46 10カ年連結財務・非財務サマリー
- 48 2012年度の経営成績および  
財政状態の報告・分析（連結）
- 50 主要グループ会社一覧
- 51 会社情報および株式情報



つばきホームページでは、製品情報や財務情報、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詳細を掲載しています。

つばきホームページ

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

### 本誌制作に当たって

当社は、企業本来の価値とは、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と考えています。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、事業基盤の強化戦略と業績説明、さらには環境・社会活動への取り組みの方針および報告等、当社の持続成長性を総合的にご理解いただける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、当社ホームページ<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。

### 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： 2012年4月～2013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）

# つばきは「技術」で 世界に貢献します

約500年前にレオナルド・ダ・ヴィンチが  
原型を考え出したといわれるチェーン。  
動力の伝動やモノの搬送に不可欠なこの機械要素を、  
つばきグループは、1917年の創業以来培った技術開発力、  
様々なニーズに対応するカスタマイズ力で、  
高性能かつ耐久性に優れたものへと育て上げ、  
世界の経済や生活を支えています。



チェーンのリンクプレートで描かれた  
レオナルド・ダ・ヴィンチ像  
(京田辺工場テクニカルセンター)

## つばきミッション・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。

## 1

# コーポレートプロフィール

つばきグループは、動力の伝動、モノの搬送に不可欠な部品やユニット、さらにはそれらを組み合わせたシステムを提供する世界のトップメーカーです。1917年の創業以来の事業である「チェーン」、その技術から派生した「精機」、「自動車部品」、「マテハン（マテリアルハンドリング）」の4つが主な事業。私たちの「商品開発力」、お客様のニーズにベストマッチする「カスタマイズ力」、生産効率と品質を徹底追及した「生産技術力」が、数多くのシェアナンバーワン商品を生み出しています。

## 沿革

- 1917** 椿本説三の個人経営により、大阪市大淀区（現、北区）で創業。自転車用チェーンを作る
- 1928** 自転車用チェーンの製造をやめ、機械用チェーンの製造に専念
- 1937** 大規模なコンベヤプラントを初めて納入
- 1951** ローラチェーンのアメリカ輸出開始
- 1958** 自動車エンジン用タイミングチェーンの量産開始
- 1963** プラスチックチェーンの製造開始
- 1968** 台湾に大椿鏈條股份有限公司（現・台湾椿本股份有限公司）を設立
- 1971** アメリカに Tsubakimoto USA, Inc.（現・U.S.Tsubaki Holdings, Inc.）設立
- 1986** 北米で産業用チェーンの生産開始
- 1992** ローラチェーン工場がISO9001認証取得（チェーン業界では初）
- 1996** 北米で自動車エンジン用タイミングチェーンの生産開始
- 1999** つばきミッションステートメントを制定
- 2001** 京田辺工場竣工。チェーン工場（大阪市鶴見区）を全面移転
- 2004** つばきグループ国内全事業所がISO14001認証取得
- 2010** 独・Kabelschlepp GmbHを買収、連結子会社化
- 2011** 産業用チェーン製造会社・椿本鏈條（天津）有限公司を設立
- 2012** 米・メイフラン・ホールディングスグループ傘下の全事業を取得、連結子会社化



1917



1928



1937



1996



2001



2011

## 2

# 事業セグメント

2012年度

連結売上高

**1,500** 億円

営業利益率

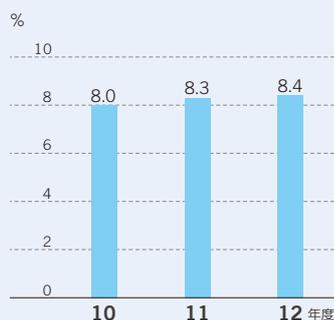
**8.4%**

2012年度の連結業績は、売上高が1,500億円、営業利益率が8.4%となりました。各事業セグメントの内訳は右記の通りです。

売上高



営業利益率



### チェーン事業

多種多様な動力伝動用・搬送用チェーンをはじめ、工作機械、造船、鉄鋼、液晶・半導体などあらゆる業界に最適なチェーンを提供しています。



売上高構成比率

**32.8%**

営業利益率

**7.1%**

2012年度実績

### 精機事業

減速機、直線作動機、クラッチなど「Motion & Control」に関わる機械部品と、その複合技術による最適なパワー・トランスミッションを提供しています。



売上高構成比率

**12.9%**

営業利益率

**9.9%**

2012年度実績

### 自動車部品事業

自動車エンジンの高性能化、軽量化、エコ化に寄与す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。



売上高構成比率

**32.9%**

営業利益率

**13.1%**

2012年度実績

### マテハン事業

仕分け・搬送、保管システムなど、モノと情報の流れをコントロールし、お客様の生産性向上に寄与する高度なソリューションを提供しています。



売上高構成比率

**20.1%**

営業利益率

**1.8%**

2012年度実績

3

## 商品ラインアップ

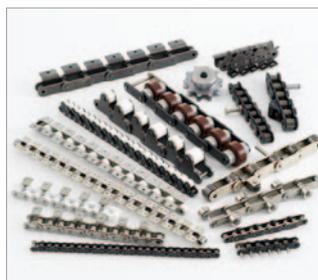
### チェーン事業

■ 主な商品

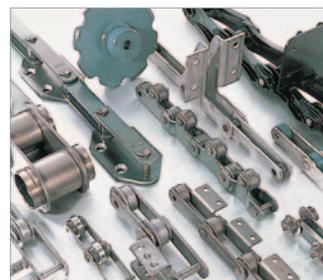
ドライブチェーン  
 小形コンベヤチェーン  
 大形コンベヤチェーン  
 トップチェーン  
 スプロケット  
 ケーブル・ホース支持案内装置  
 タイミングベルト&プーリ



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

### 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



減速機商品群



精密遊星減速機

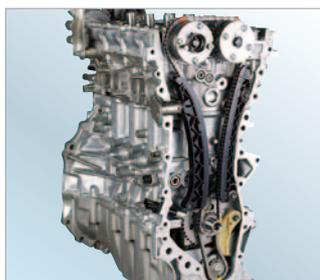


つばきパワーシリンダ®・ジャッキ

### 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



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ドライブシステム部品

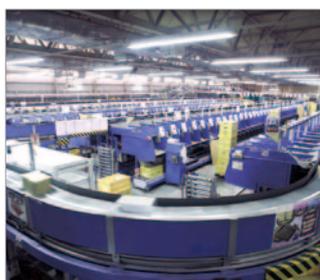


ローラチェーン

### 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  
 自動車工場向けシステム  
 その他搬送・仕分け・保管システム  
 粉粒体搬送コンベヤ  
 金属屑搬送・クーラント処理装置



自動仕分け機・リニート®



給紙AGV



自動車塗装ライン搬送システム



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



ジップチェーンアクチュエータ®



パワーロック®



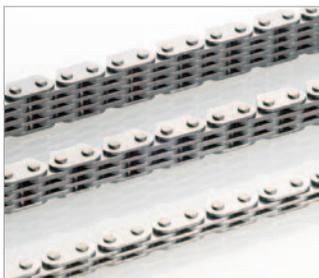
カップリング



カムクラッチ



過負荷保護機器



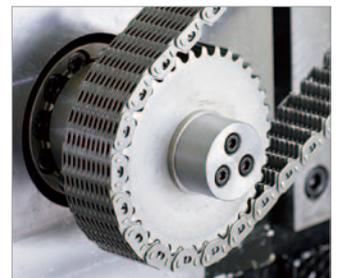
サイレントチェーン



テンショナ



ガイド・レバー



パワードライブチェーン



つばきロボストック®



ジップチェーンリフト®



粉粒体搬送コンベヤ



金属屑搬送・クーラント処理装置

4

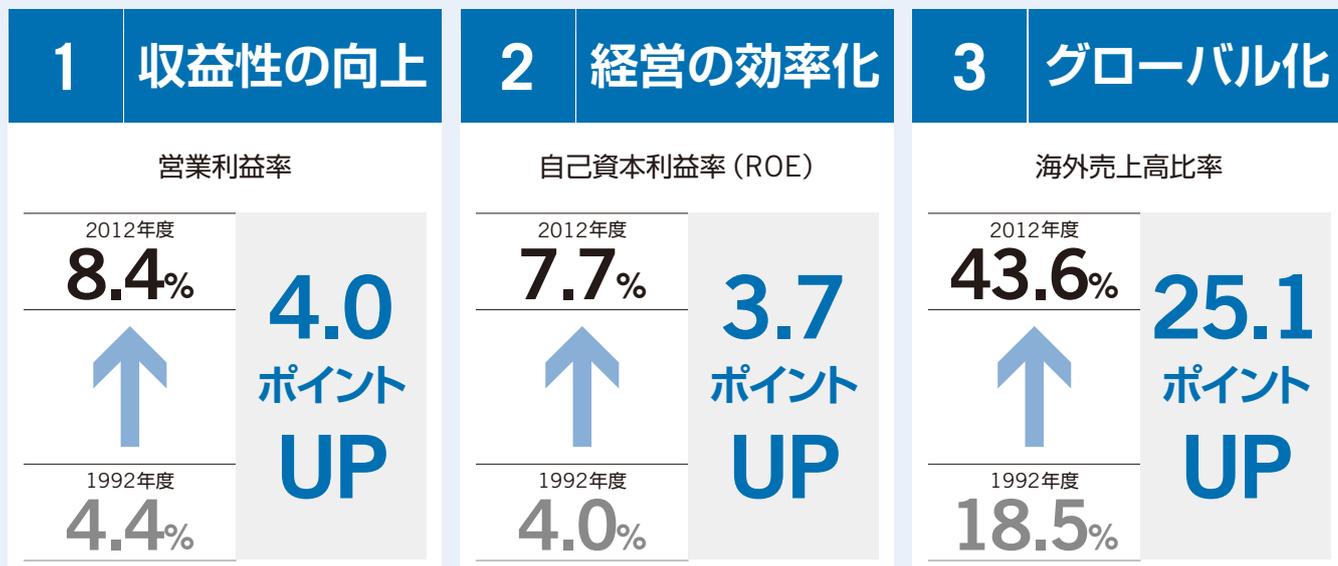
## グループの成長のあゆみ

つばきグループは、日本の景気動向に業績が左右されがちだった体質の改善に努め、2000年以降の成長性と安定性を高めてきました。

具体的には、地域戦略、商品戦略の強化による収益性の向上、最適地生産や組織改革などによる生産・経営の効率化、製造、販売両面からのグローバル化推進などが挙げられます。

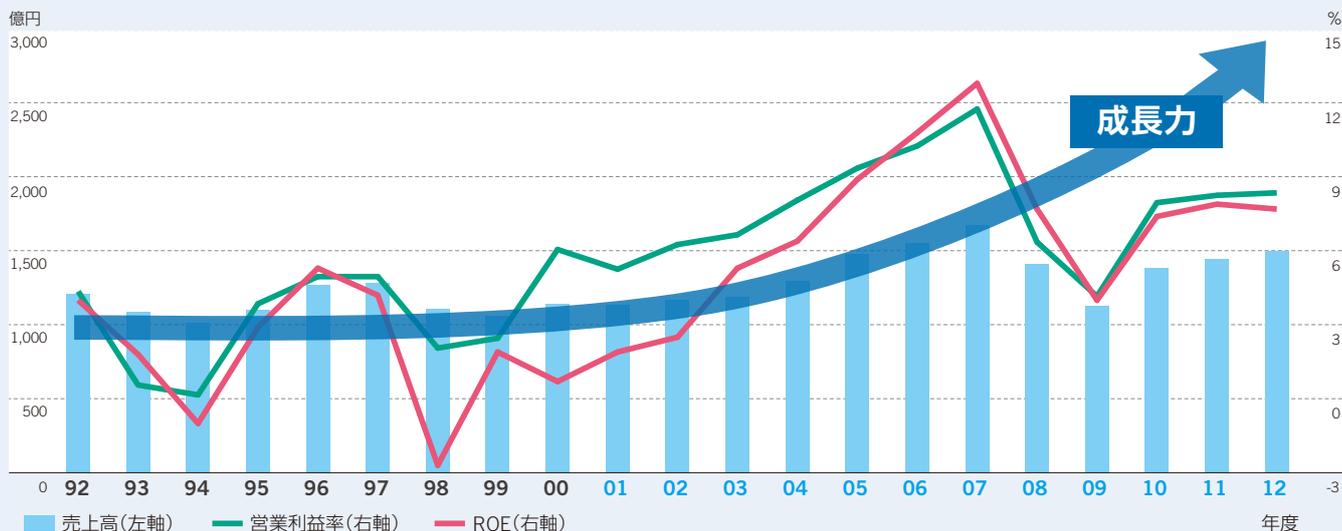
収益性の向上や経営の効率化、グローバル化などを継続的に行い、世界のリーディング・カンパニーを目指して、世界のお客様にベスト・バリューを提供してきました。その結果、日本だけでなくグローバルでも高いシェアを獲得する商品を多く創出しています。

つばきグループは、技術、人材など、「成長を支える基盤」を大切にすることにより、世界のお客様に最適なソリューションを提供するとともに、環境保全・省エネの観点からモノづくりを通じて社会貢献を果たすことで、持続的な成長を図っていきます。



詳細は「特集：つばきの「サステナビリティ経営」」(P9-19)をご参照ください。

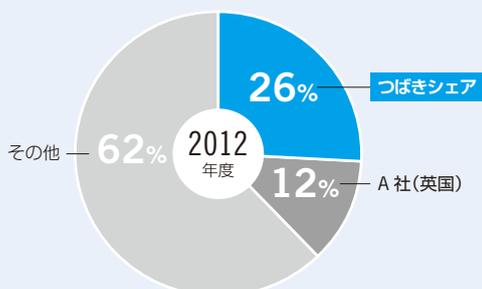
## 過去20年間の連結経営成績



## 主要商品の市場シェア\*

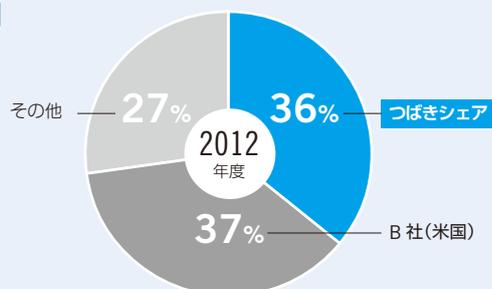
### 産業用スチールチェーン

世界シェア



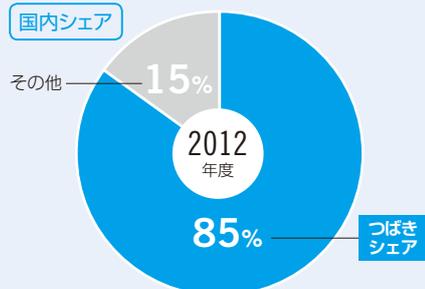
### タイミングチェーンドライブシステム

世界シェア



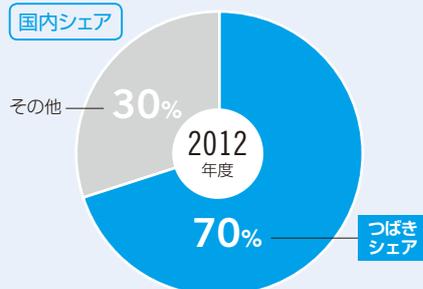
### カムクラッチ

国内シェア



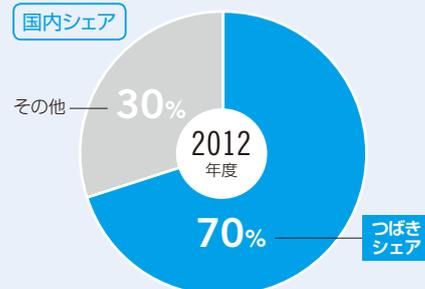
### パワーシリンダ

国内シェア



### 巻取紙給紙システム

国内シェア



\* シェアは当社調べ

## 5

## 財務ハイライト

過去10年分の長期的な推移についてはP46-47に掲載しています。

2012年度決算の  
ポイント

1. 自動車部品事業の牽引などにより、3期連続の増収増益を達成
2. 設備投資の拡大により有利子負債が増加したものの、強固な財政基盤は堅持

## 数値で見る5年間の推移

	2008年度	2009年度	2010年度	2011年度	2012年度	前期比
損益計算書主要項目(百万円)						
売上高	¥141,517	¥112,759	¥138,243	¥144,896	¥150,002	+3.5%
営業利益	9,095	4,737	11,022	12,081	12,579	+4.1%
経常利益	9,328	4,990	11,111	12,140	12,813	+5.5%
当期純利益	6,188	3,175	6,093	6,814	7,428	+9.0%
貸借対照表(百万円)						
資産合計	¥178,455	¥182,641	¥184,206	¥191,766	¥215,837	+12.6%
自己資本	78,422	80,847	83,413	89,923	102,019	+13.5%
有利子負債残高	37,600	38,910	31,240	27,405	36,507	+33.2%
キャッシュフロー(百万円)						
営業活動によるキャッシュフロー	¥7,263	¥14,508	¥16,293	¥11,626	¥15,350	
投資活動によるキャッシュフロー	-9,723	-5,020	-8,281	-10,487	-18,401	
財務活動によるキャッシュフロー	-3,540	-373	-10,578	-5,460	6,325	
1株当たり(円)						
当期純利益	¥ 33.26	¥ 17.07	¥ 32.76	¥ 36.60	¥ 39.69	
純資産	421.53	434.59	448.43	480.46	545.14	
配当金	8.00	6.00	7.00	7.00	7.00	
各種指標						
ROE(%)*1	7.7	4.0	7.4	7.9	7.7	
ネットD/Eレシオ(倍)*2	0.31	0.21	0.17	0.15	0.16	
自己資本比率(%)*3	43.9	44.3	45.3	46.9	47.3	

各数値は百万円未満を切り捨てています。

\*1 ROE=当期純利益÷期中平均自己資本 \*2 ネットD/Eレシオ=純有利子負債÷自己資本 \*3 自己資本率=自己資本÷総資産

## 売上高／営業利益率



## 自己資本比率／ネットD/Eレシオ



# 持続的成長への強い意志

つばきグループは、1999年4月にミッション・ステートメントを制定し、「世界のリーディング・カンパニーを目指して、世界の顧客にベスト・バリューを提供しよう」を旗印にグループ一丸となった事業運営を行っています。

持続的成長を実現するためには、「社会性」の高い商品を、「技術的な差別化」を推進しながら、最高の「効率」で作り上げ、「グローバル」にお届けすることが不可欠。また、従業員には「高度な技能・技術とモチベーション」が求められます。

つばきグループはこれらの要素を重視しながら、株主、顧客、従業員、協力会社、地域社会など、すべてのステークホルダーから存在価値を認められる企業でありたいと考えています。

## 10 「エコ商品」の開発



## 12 生産・経営の効率性向上



## 14 従業員の技能・技術、モチベーションの向上



## 16 グローバル化と最適地生産



## 19 ステークホルダーからの声



Developing Eco-Products

# 「エコ商品」の開発

「環境保全」や「省エネ」の面での社会や経済への貢献——つばきグループは、この2つに焦点を当てた商品開発において、技術面での差別化を推進してきました。

最も耐久性に優れ、最もエネルギー効率の高い商品は、お客様の利便性・経済性を飛躍的に高めるだけでなく、地球環境の保護にも役立ちます。このような考え方のもと、2011年から、開発する新商品すべてに環境配慮を義務づけることを宣言。つばき独自の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®」マークを表示して、お客様および社会に強く訴求しています。

つばきグループは、社会に役立つオンリーワン商品づくりを徹底することで、持続的な成長を実現していきます。



つばきエコリンクは、つばきグループが設定したエコ評価基準をクリアした商品に付加されるマークです。



## 新・エコ商品

### ■ クリーンベヤ®&ケーブルベヤ®TKZP形

機械装置の可動部のケーブルやホースの支持案内装置として幅広い業界・用途に使用されているケーブルベヤ。これまでに培った技術と新たな発想により開発したクリーンルーム専用のケーブルシステム「クリーンベヤ」と、軽量・コンパクトな新構造で、コストパフォーマンスに優れた「ケーブルベヤTKZP形」を2013年に発売しました。

#### クリーンベヤ®

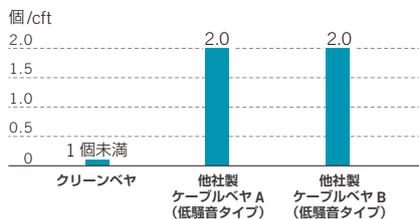
お客様の使用条件に応じた専用の可動ケーブルや空圧用チューブ等を組み込んだ状態で提供し、超低発塵・超低騒音稼働を実現したクリーンルーム専用のケーブルシステムです。



#### エコ&エコポイント

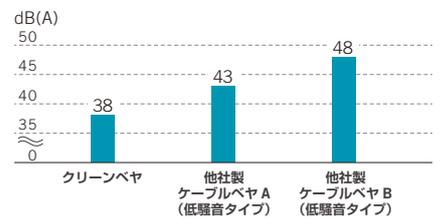
- クリーンな使用環境の維持と、装置の発塵・防音対策の簡素化が可能となりコストダウンに貢献。

#### ■ 発塵特性\*1



#### ■ 騒音レベル\*2

#### ■ 騒音レベル\*2

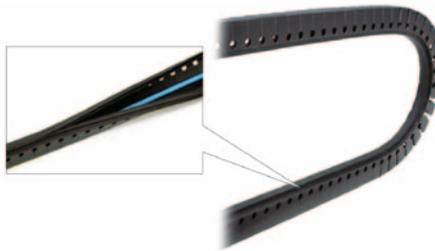


【当社発塵測定条件】  
測定場所：クリーンブース内（クリーン度 ISO クラス1）  
設置条件：標準設置（床面あり）  
移動速度：120m/min  
ケーブル類なし（クリーンベヤはサポートメンバーのみポッドに挿入）  
発塵量は1立方フィート内に存在する0.1μm以上の粒子個数を示す  
\*1 グラフデータは5回測定の平均値です。

【当社騒音レベル測定条件】  
設置条件：標準設置（床面あり）  
移動速度：100m/min、騒音測定距離：500mm  
ケーブル類なし（クリーンベヤはサポートメンバーのみポッドに挿入）  
\*2 グラフデータは5回測定したそれぞれの最大値を平均化した値です。  
● 「ケーブルベヤ」および「クリーンベヤ」は当社の登録商標です。

#### ケーブルベヤ®TKZP形

シート状態から折り曲げてジップ部を閉じるだけで、ケーブル・ホースをセットできる新構造。従来のケーブルベヤ同様、一方向のみに曲がる機構による安定した動作と、ショートピッチとリンクレス構造により低騒音と低発塵も実現。従来、ケーブルベヤを含めた支持案内部材を使用していない箇所でのケーブル・ホース保護や美観向上、ケーブルベヤ以外の保護部材に対する機能向上を目的とした置き換えに最適な商品です。



#### エコ&エコポイント

- 従来の類似サイズのケーブルベヤに対し、65%軽量化。
- 稼働による発塵量は1/5以下、騒音レベルは10dB(A)以上低減。

\*操作（取り扱い）要領については、当社ホームページをご覧ください。

### ■ ラボストックミニ

小型創薬ライブラリー。小さいけれど100万検体を保存でき、バイアル、チューブ、プレートの異種容器の管理が可能。また、将来検体数が増えた場合の増設や各種オプション機能があります。

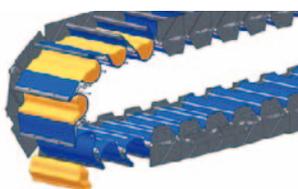


#### エコ&エコポイント

- 従来型ラボストックに比べて、同収納量で装置容積を60%削減し省スペースを実現。研究室など一般建屋にも設置可能なサイズ。
- 空調機のダウンサイジングにより、ランニングコストを低減。

### ■ NABエプロベータ® Rシリーズ

塊状や摩耗性の高い輸送物の搬送に最適なコンベヤ、NABエプロベータ。付着性がある輸送物でも、付着による能力低下を起さず使用が可能です。



#### エコ&エコポイント

- 底板のゴムシートがバケット屈曲に従って動き、輸送物の付着を抑制。
- 付着が少ないため、エネルギーロスを抑えるとともに清掃間隔と周辺環境を改善。
- 既存NABエプロベータとバケットの取り換え可能。

Maximizing Efficiency

# 生産・経営の効率性向上

つばきグループが強みとするのは、高機能・高品質のモノづくりです。チェーンをはじめとする当社の商品は、ダウンサイジングによる省エネ・省資源効果など、お客様や社会に数々のメリットを提供しています。

一方、グローバルにシェア拡大を図るには、価格競争力の強化が欠かせません。当社ではチェーン事業の「革新ライン」、自動車部品事業の「ものづくり改革活動」など一連の生産性向上活動を推進し、この10年間で生産効率を大きく向上させています。

これらの継続的な努力は、売上高営業利益率の向上のみならず、ネットD/Eレシオの大幅な改善につながっています。つばきグループは、事業活動に投下する資本や環境負荷低減と事業拡大を両立することで、企業価値のさらなる向上を目指していきます。



## 主な効率性指標

### ■ 従業員1人当たり営業利益

2002年度実績

151 万円



2012年度実績

185 万円

23%  
増加



### ■ ネットD/Eレシオ

2002年度実績

0.87 倍



2012年度実績

0.16 倍

0.71ポイント  
改善



### ■ ROE

2002年度実績

2.5%



2012年度実績

7.7%

5.2ポイント  
上昇



### ■ 経常利益100万円当たりのCO<sub>2</sub>排出量\*

2003年度実績

9.2 t



2012年度実績

4.3 t

53%  
減少



### ■ 経常利益100万円当たりのエネルギー使用量\*

2003年度実績

223 GJ



2012年度実績

107 GJ

52%  
減少



\* CO<sub>2</sub>排出量とエネルギー使用量については2003年度からデータの集計を開始したため、2012年度との比較対象は2003年度としました。

Improving Skills and Motivation

# 従業員の技能・技術、モチベーションの向上

モノづくり企業にとって持続的な成長は、従業員が高いレベルの技能・技術、モチベーションを持ち続けてこそ、実現が可能となります。

つばきグループは、技能・技術伝承の危機が社会問題化する中で、「つばきテクノスクール」などによる若手技術者養成を積極的に展開。また、2012年度からは、モノづくりの技能をグループ内で競い合う「第1回つばき技能オリンピック」を開催、事業や工場の壁を越えた切磋琢磨・技術交流の場を創出し、製造現場のモチベーションの一層の向上を図っています。

つばきグループは「人材こそが財産」の考え方のもと、グループの全社員が一丸となって、企業価値向上を目指します。

詳細は「人材マネジメント」(P34-35)をご参照ください。



## 事業横断で技術・技能を磨く

### ■ つばき技能オリンピック

#### モノづくり技能の向上と 次世代への着実な伝承を目指して

2012年10月28日、「第1回つばき技能オリンピック」が開幕。技能の向上と同時に、各事業部門の技術交流を促進し、モノづくり企業としての基盤強化につなげようと、京田辺工場など3会場で3日間にわたる熱戦を繰り広げました。

出場選手は国内グループ会社から選抜された51名。日ごろ、それぞれの工場でモノづくりに腕をふるう精鋭が揃いました。競技は、4事業共通の基礎技能として「普通旋盤」「溶接」「射出成形」「計測」「手書き製図」「フォークリフト運転」の6つの個人競技、チーム競技として「段取り改善技能」の計7種目。各事業所での予選を勝ち抜いた出場者に加えて、予選サポートや当日の応援など職場をあげて多くの従業員が参画する熱い大会となりました。

この技能オリンピックは技能者が互いに切磋琢磨し、出場・入賞が目標となる大会を目指して毎年開催するとともに、将来的には海外グループ会社も加えたグローバルな大会に育てていく方針です。



競技風景

### ■ つばき技術フォーラム・つばきグループ KAIZEN 大会

#### 技術力、品質向上に向けて相互研鑽

つばきグループでは、①基礎技術や商品化技術、生産技術の共有、②品質向上活動の水平展開をねらいに、事業横断の活動を展開しています。

2012年11月には「第19回つばき技術フォーラム」を開催。4つの事業所を中継し、国内グループ会社から320名が参加。商品開発や技術開発、生産技術に関する6テーマの発表のほか、コア技術をテーマにパネルディスカッションを行いました。

また、2013年3月に開催した「第14回つばきグループ KAIZEN 発表大会」では、海外グループ会社を含む8チームが参加。QCサークル活動、業務改善活動、ダントツ活動等について発表。社外クレーム再発ゼロに向けて、意識づけを図りました。



技術フォーラム

Focusing Real Globalization

# グローバル化と 最適地生産

つばきグループは近年、グローバル化を加速してきました。「中期経営計画 2012」においては、中国や環インド洋地域で販売・製造会社を設立したほか、M&A等による積極的な海外拠点強化を図りました。2012年度の海外売上高比率は43.6%、海外生産比率は24.0%に達し、グループ従業員数の4割以上は海外子会社の社員が占めるなど、10年前と比べ販売と生産における海外比率は大きく変化しています。

そして今、当社が掲げるテーマは、「脱・日本発」です。従来の“日本発のグローバル化”を脱却し、現地の市場ニーズを起点とした「マーケットイン」のモノづくりを徹底。そして、つばきが得意とするハイエンド領域に加えて、新興国のボリュームゾーンでもシェア拡大を図ります。

持続的成長力をさらに強化するため、つばきグループは真のグローバル化を目指します。



## 販売と生産のグローバル化

### ■ 海外売上高比率

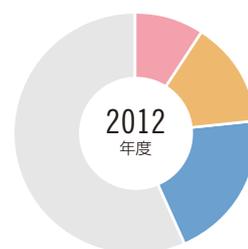
■ 欧州 ■ アジア・オセアニア ■ 北米・その他



2002年度実績

33.8%

9.8  
ポイント  
UP



2012年度実績

43.6%

### ■ 海外生産比率

■ 欧州 ■ アジア・オセアニア ■ 北米・その他



2002年度実績

15.8%

8.2  
ポイント  
UP



2012年度実績

24.0%

### ■ 海外従業員比率\*

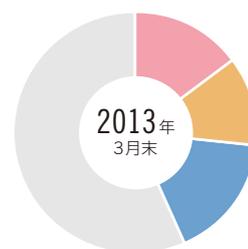
■ 欧州 ■ アジア・オセアニア ■ 北米・その他



2006年度実績

29.1%

14.2  
ポイント  
UP

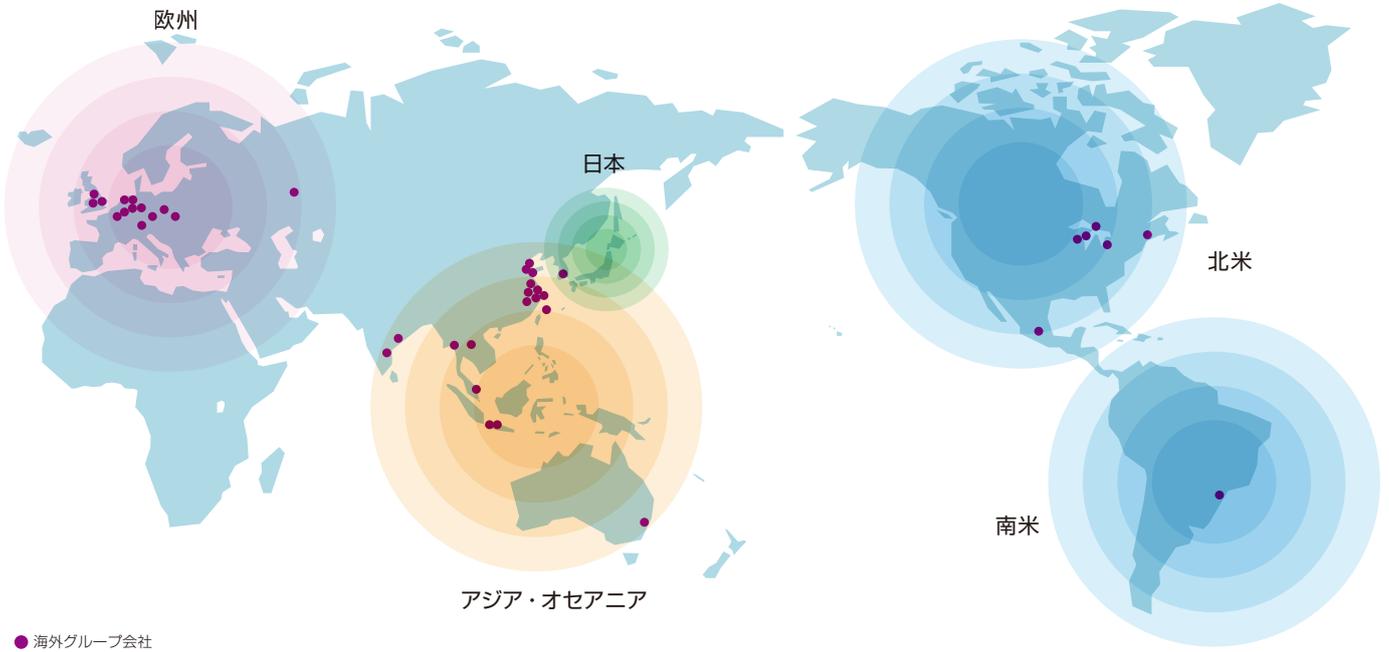


2012年度実績

43.3%

\* 海外従業員比率については2006年度からデータの集計を開始したため、2012年度との比較対象は2006年度としました。

## 世界に広がるつばきのネットワーク



### 地域別主要拠点

● 日本 (18社) ● 北米・南米 (12社) ● 欧州 (17社) ● アジア・オセアニア (29社)



京田辺工場



埼玉工場



京都工場



兵庫工場



U.S. Tsubaki Holdings, Inc.



Mayfran International, Inc.



Tsubaki of Canada Limited



Tsubakimoto Europe B.V.



Tsubaki Kabelschlepp GmbH



台湾椿本股份有限公司



Tsubakimoto Singapore Pte. Ltd.



Tsubakimoto Automotive (Thailand) Co., Ltd.



Tsubaki Australia Pty. Limited



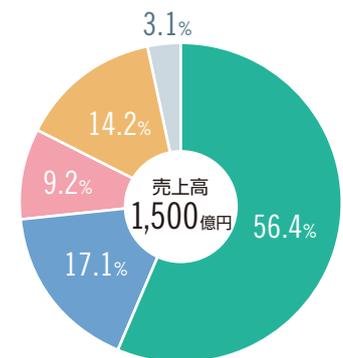
椿本汽車発動機(上海)有限公司



椿本鏈条(天津)有限公司

### 地域別売上高比率

(2012年度連結)



■ 日本  
■ 米国  
■ 欧州  
■ アジア・オセアニア  
■ その他地域

# ステークホルダーからの声

## お客様からの声

### 「つばきリソート®」で業務の効率化を実現

①容易な操作、②効率化、③精度向上、④資材や消耗品削減を可能とすることから「つばきリソート®」を選定。大きな課題がありましたが、皆様にご協力いただき無事導入ができました。

具体的には、発注から設置までが3カ月しかないこと、365日24時間体制で業務をしている中で実例のないシステムを更新することや、他社システムと連動して稼働させなければならないことなどの課題がありました。

このような条件のもと、2012年4月より「つばき

リソート®」が稼働を始めました。懸念していたトラブルも軽微なもので済み、3日目には期待効果の一部が出始め、現在では設計段階での効率化が実現されています。また、操作性が容易であることから、業務の一部を障がい者に行ってもらおうなど雇用環境の改善にもつながりました。

今回の機器の導入に際し、橋本チエインの皆様にご協力いただき、厚く御礼申し上げます。

株式会社A・コープ鹿児島 物流事業部  
加工課長兼ISO推進担当

四元 志信 様



## 地域からの声

橋本チエインは京田辺市にとってなくてはならない存在。橋本チエインさんの「夏休み親子工場見学会」は、夏休み前になると市役所への問い合わせが入るほどの人気イベントとして、すっかり市民に定着しました。子供たちに「モノづくり」の楽しさや魅力を伝えるのは非常に難しいと思いますが、小学生の目線に立ったプログラムが参加者に大好評です。子供たちが目を輝かせて参加している姿を見て、協賛している市の職員もうれしく思っています。工場をあげての対応に、フレンド

リーな社風が伝わってきます。

このほか工場内グラウンドや4月の桜堤の一般開放をはじめ、地域事業にも積極的に参画いただいています。今後は「京田辺市と言えば橋本チエイン」と自慢できるような、市内産業を牽引するリーダーシップの発揮を期待しています。

京都府京田辺市 経済環境部産業振興課 主任

坂本 健二 様



## 協力会社からの声

### 生産性向上だけでなく

### 人材育成につながった「ダントツ活動」

当社では、橋本チエインさんよりご紹介いただき2010年にダントツ活動を開始しました。「工程内不良ゼロにこだわる」という考え方は、従来の改善活動とは全く異なり、会社全体で意識を統一することとても苦労しました。しかし、初めてリーダーを務め、自分自身が成長できたほか、上司の指示のもとで作業をしていた活動メンバーが、自主的に改善案を出し合い作業を行うようになりました。ダントツ活動は高い目標に

挑戦することにより、これまでになかった「気付き」の目を作業レベルで養うことができます。これは、当社にとって一番の課題であった人材育成につながったと感じています。

橋本チエインさんには活動開始時から様々な場面での確なご指導をいただき感謝しています。今後ともよろしくお願い致します。

アイ・アンド・ピー株式会社 製造グループ

穴戸 智徳 様



## 従業員からの声

### 「海外トレーニー制度」を活用したドイツとの技術交流

2010年から1年間、トレーニーとしてドイツ子会社に駐在。何事にも慎重な日本に比べ、合理的で意思決定が早い現地の仕事の進め方に大きな刺激を受けました。

当社では、若手社員を海外拠点に派遣してグローバル人材を育成する「海外トレーニー制度」のほか、入社時の現場実習、階層別研修、テクノスクールなどの研修プログラムがあります。特に、テクノスクールは課題も多く仕事と並行しての受講はハードですが、材料工学など基礎技術・応用技術を体系的に学べるのがよいですね。

現在、今年4月よりドイツの子会社から日本に派遣されているペーターさん(写真右)とペアで、港湾設備用の大形ケーブルベヤの置き換えプロジェクトを推進。ドイツでの納入実績や詳細な技術データを活用してPRした結果、日本での初受注も決定しました。今後は、技術者としてのスキルを磨くと同時に、スピーディーな商品開発に貢献していきたいです。



チェーン製造事業部 ケーブルベヤ部  
ケーブルベヤ技術課 主事

大森 聡(写真左)

経営トップからステークホルダーの皆様へ

# 経営基盤の強化を 総仕上げする一年

過去の成功体験や、既成概念に捉われていたのでは、企業の持続的成長は危うくなります。成長力が衰える前に、構造的な課題を顕在化し、大胆果敢にメスを入れていく——つばきグループは、絶え間のない構造改革を断行することで、景気の変動に強い「真のグローバル企業」へと成長していきます。

長 勇  
代表取締役社長

## 2012年度連結業績のご報告

### 厳しさの残る事業環境下で、 予想を上回る増収増益を達成

2012年度の連結業績は、売上が前期比3.5%増の1,500億2百万円、営業利益が4.1%増の125億79百万円、当期純利益が9.0%増の74億28百万円となり、いずれも、昨年11月に修正した予想を上回る結果となりました。

国内では民間設備投資と輸出が低迷、事業環境が厳しいまま推移した一年でした。その状況下で、当社グループが増収増益を達成できた要因は主に2つ。1つは、自動車部品事業の伸張です。同事業の2012年度営業利益は、前期比34.0%増の高い伸びを示しました。単に国内自動車生産回復の恩恵を受けたわけではありません。同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は、その技術優

位性が世界の自動車メーカーから高く評価されて市場シェアを着実に拡大、世界トップクラスのシェアを獲得しています。2つ目は、コスト低減です。グループ全体で展開してきた生産性向上活動によって生産性は着実に向上を続けています。内需の不振によって前期比減収を余儀なくされたチェーン事業でも、コスト削減効果により、営業利益を前期比3.6%増とすることができました。

また、財務面では、さらなる成長に向けて設備投資を積極化していることや、M&A実施などの影響で、期末有利子負債残高は増加へと転じました。しかし、ネットD/Eレシオは0.16倍と健全な水準にあること、また自己資本比率が47.3%へと上昇したことなど、当社グループは強い財務基盤を堅持しています。

## 「中期経営計画2012」の成果と今後の課題

### 定量目標を概ね達成

2012年度は、2010年度に始動した3カ年の中期経営計画「中期経営計画2012(以下、中計2012)」の最終年度でした。リーマンショックを受けて悪化した当社グループの業績は、2010年度から3期連続の増収増益と順調な回復を見せています。「中計2012」の最終年度数値目標達成率は、売上高で100%、営業利益で93%となりました。営業利益は目標をやや下回ったものの、①「中計2012」の策定時点より為替が円高基調で推移したこと、②東日本大震災やタイの洪水などの想定外の事態が経済に悪影響を及ぼしたことを考えれば、まずまずの実績を残せたと評価しています。

### 持続的成長に向けて経営基盤の強化を 目的とした「中計2012」

「中計2012」は、リーマンショックにより落ち込んだ業績を立て直し、より中長期の視点で、景気変動に左右されにくい強固な経営基盤を確立することを主目的としたものです。その意味で、定量目標の達成以上に、持続的成長力向上に向けての課題が達成できたかどうかには私は重きを置いています。

「中計2012」で掲げた重点課題は4つ。「モノづくり企業としての基盤強化」、「ソリューション提供企業への変革(顧客第一の徹底)」、「グローバル・ベスト戦略の深耕」、そして「人材育成」です。つまり、強いコスト競争力、顧客への高い付加価値提供力、グローバル展開、さらには技能・技術の伝承と従業員のモチベーションアップこそが、持続的成長力の向上につながるの考え方です。

グループ全体としてみれば、取り組みの成果は表れています。例えば、「モノづくり企業としての基盤強化」では、生産性向上活動をグループ全体に展開、毎年目に見えるコスト低減効果を実感しています。「ソリューション提供企業への変革」では、環境配慮(Ecology)や経済性(Economy)の両面から他社商品と差別化を図った新商品開発を強化。「つばきのエコ商品」が総売上高に占める比率は、2010年度の18.1%から2012年度には26.8%へと伸張しました。「グローバル・ベスト戦略の深耕」では、海外売上高比率の上昇に成果が表れています。M&A効果もあり同比率は、「中計2012」の3年間で9.1ポイント上昇し、2012年度には43.6%に達し

ました。一方「人材育成」の点では、技術駐在員や海外トレーニー制度の導入、若手社員と経営陣の直接コミュニケーションを図る場である車座ミーティングの実施とともに、2012年度には、初のつばき技能オリンピックを開催。持続的な技能の伝承に向けての布石を打ちました。

### 課題克服の進捗では「事業間ギャップ」が拡大

グループ全体では成果が上がっているものの、その進捗には事業間で差が生じています。自動車部品事業では、自動車エンジンの環境性能向上に大きく貢献するタイミングチェーンドライブシステムの新商品「Zerotech®シリーズ」が高い顧客評価を獲得し、世界シェア拡大につながっています。さらに、日本、アメリカ、中国、タイ、イギリス、韓国、メキシコの世界7極での生産体制が整うなど、グローバル化も大きく進展しました。生産性向上について「中計2012」の期間中、自動車部品事業の売上高と営業利益は、一貫して数値目標を大きく超えています。

これに対して、チェーン事業、精機事業とマテハン事業では、「中計2012」の期間中、業績を回復軌道に戻すことに成功したものの、いずれの事業も数値目標からは下振れしています。内需低迷が長引く中で持続的成長を遂げるためには、より積極的な外需の取り込みに注力する必要があります。

### 「過去の成功体験」と「既成概念」からの脱却

チェーン事業、精機事業とマテハン事業は、いずれも、ある特定の領域で強みを持っているがゆえに、新たな挑戦を行うという意欲が希薄となっていました。例えば、チェーン事業。ハイエンドのドライブチェーンの領域で高い市場シェアを有していることと、国内市場においては強い販売代理店網を確立していることで、急いで新たな市場を開拓しなくても成長を続けられるとの「成功体験への甘え」がありました。また、多品種少量生産のチェーンは一貫生産には不向きであるとの「既成概念」に捉われて、大胆な生産改革に踏み切れませんでした。同様に、精機事業ではOEMの領域で確固たる商圏を確立していたことが、事業・商品の新展開のペースを遅らせ、マテハン事業では、自動車製造工場における塗装ライン搬送

## 財務編：競争力のさらなる強化を目指して

設備の大口案件に依存し、汎用性の高い事業領域や海外市場への進出を消極的にさせていたという側面があります。

### 大胆な構造改革に向けて着々と布石

「中計2012」で掲げた数値目標には届かなかったチェーン、精機およびマテハン事業ですが、その構造的な問題を克服して持続的成長力を強化するための戦略的な布石の面では大きな進展がありました。

例えばチェーン事業では、中国・天津に新工場を設立、現地生産が本格スタートしました。現地生産の優位性を生かしながら、今後は設計の現地化や資材調達の見直しにより、中国市場で先行するドイツメーカーや地元大手メーカーを追隨していきます。また、「チェーンはロット生産が最適」という既成概念を打破し、比較的生産量の多い特定用途向けチェーンの製造において、一貫量産ライン（革新ライン）を初めて導入、京田辺工場にてコストダウン効果を検証してきました。その有効性に確信が持てたことで、今後はこの画期的な量産ラインを天津の新工場に移設し、中国市場向けに競争力のある商品を市場投入していきます。

精機事業においては、国内で生産していたハイポイドモーター（減速機）を中国での集中生産に切り替え、コスト競争力の強化を図ります。またマテハン事業では、インドネシアに製造会社を設立、本年2月より操業を開始しています。すでに現地の日系自動車メーカーより新規受注を獲得するなど、外需開拓の面で着実な成果を上げ始めました。

また、チェーン、精機およびマテハン事業強化の一環として、「中計2012」の期間中において、2件の海外M&A（ケーブル・ホース支持案内装置の大手Kabelschlepp GmbHの買収と、チップコンベヤおよびスクラップコンベヤの大手メイフラン・ホールディングス傘下の全事業取得）を実施しました。これにより、販売ルートは大きく拡大、商品ラインアップの強化によりチェーン、精機商品の一括納入が増えるなど、ソリューション提供企業への変革の取り組みは着実な成果を見せています。

### 事業別の業績推移と中期経営計画2012数値目標との比較

● 売上高(目標)(左軸) ● 売上高(実績)(左軸) ● 営業利益率(目標) ● 営業利益率(実績)

#### ■ チェーン事業



#### ■ 精機事業



#### ■ 自動車部品事業



#### ■ マテハン事業



## 強い持続的成長力を持つグローバル企業へ

### マーケットニーズ主導型の経営へと転換、 より大胆な改革に踏み込む

チェーン・精機およびマテハン事業の構造改革は、モノづくり企業がつい陥りがちな「工場主導（プロダクトアウト）のモノづくり」を、「市場ニーズ主導（マーケットイン）のモノづくり」へと転換することを目指したものです。この転換を着実に成し遂げるためには、従来の事業セグメントによる縦割り型の事業運営だけでは不十分であり、市場ごとの戦略立案と事業運営機能を横串として付加するなど「組織、ガバナンス面」を含めた抜本的な改革を行う必要があります。この観点から、当社グループは、「中計2012」に続く次の中期経営計画の始動時期を2014年度からとすることとしました。そして2013年度を、経営基盤強化への総仕上げの一年と位置づけることで、2016年の創業100周年以降の持続的成長を、確実なものにしていきたいと考えています。

### 配当方針を明文化の方向へ

2012年度の1株当たり配当金は、2011年度から据え置き7円としました。これにより当社の配当性向は2011年度から2期連続で20%を下回る結果となりました。2013年度については1円の増配を予定していますが、それでも予想配当性向は18.5%です。自動車部品事業の持続的成長とチェーン、

### チェーン・精機・マテハン事業を主とした構造改革

#### プロダクトアウトからマーケットインの モノづくりへギヤチェンジ

ポジショニングに基づく戦略立案と、  
そのための組織変更等、抜本的改革に着手

マーケティング

ポジショニング

ソリューション提供

「持続的成長」に向けて

#### 脱・日本発

製造と販売を分離、  
よりマーケットに根ざした  
地域戦略重視の事業運営へ



精機、マテハン事業の海外展開加速のために資金需要が高まっていますが、20%を下回る配当性向を長きにわたって続けることは株主の皆様に対して大変心苦しく、基本的な配当方針を明確に打ち出すことが急務であると認識しています。正式には、次期中期経営計画で公表させていただく所存です。株主の皆様にはご理解のほど、よろしくお願い申し上げます。

### 構造改革への不断の挑戦を続け 企業価値を持続的に拡大

当社の連結ROEは、2009年度の4.0%から2012年度には7.7%へと回復過程にあります。しかし、2007年度のROEが12.8%であったことを考えると、まだまだ満足できるものではありません。つばきグループは、今後も積極的に改革を進めます。そして、景気変動の荒波にも耐えうる強い持続的成長力を持った「真のグローバル企業」へと成長していきたいと考えています。

ステークホルダーの皆様には、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。

2013年8月

長 勇  
代表取締役社長

FOCUS ON

## 成長力強化に向けた戦略的布石

### M&Aの積極展開

#### ポイント

1. 販売と設計・製造の両面におけるシナジー効果の獲得
2. 品揃え拡大によるソリューション提供力の増強

当社グループは、中期経営計画2012の期間中、2つの海外M&Aを実施しています。

1つ目は、2010年度に実施したドイツのKabelschlepp GmbHの買収（現Tsubaki Kabelschlepp GmbH）。同社は工作機械など様々な産業機械に使われるケーブル・ホース支持案内装置（当社商品名はケーブルベヤ）の草分け的な存在で、地元の欧州をはじめ、アジア、米国などグローバルに事業を展開していた企業です。欧州だけでも7,000社を超える顧客基盤を保有、特に工作機械や自動車産業のトップメーカーには強い直接販売体制を構築しています。

2つ目は、米国のメイフラン・ホールディングスグループ傘下の全事業の取得（2012年度に実施）。メイフラン・ホールディングスグループは、チップコンベヤ（工作機械・金属加工業界向けの金属切屑やクーラント液の搬送・分別装置）と、スクラップコンベヤ（一般産業向けの固形廃棄物搬送用コンベヤ）の大手メーカーとして、欧米を中心に事業展開をしていた企業です。

ルート販売に強みを持つ「つばき」と、直接販売に強みを持つ「Tsubaki Kabelschlepp GmbH」や「メイフラン」が、

それぞれの販売ルートを相互活用することで、グループ全体のマーケティング力強化につなげていきます。

また、ソリューション提供力の強化もM&Aのねらいです。例えば、工作機械メーカーでは、ケーブル・ホース支持案内装置、パワーシリンダなどの精機商品、金属の加工後に発生するチップの搬送システムなど、様々な部品・システムを外部調達しています。今回のM&Aの実施によって、当社グループの品揃えは格段に強化されました。これに伴って、当社グループは、今後、顧客向けに複数の商品をワンストップで供給することが可能となります。

当社は「Kabelschlepp」、「メイフラン」という2つのブランドを生かしながら売上高の一層の拡大と持続的成長力の強化につなげていきます。



Tsubaki Kabelschlepp GmbH



Mayfran International, Inc.

## 海外拠点の新設

### ポイント

1. 海外のボリュームゾーンの需要獲得を加速することで持続成長力を強化
2. 現地生産のメリットを生かした一層のコストダウンの実現
3. 顧客密着の営業・生産体制の構築による高付加価値型サービスの提供

### 中国に産業用チェーンの製造会社を設立

内需が低迷を続ける中、外需の掘り起こしを加速し、チェーン事業のトップライン成長力を拡大するための施策として、当社は、中国の天津に産業用チェーンの製造会社「椿本鏈条（天津）有限公司」を設立、2012年度下半期より現地生産を開始しました。チェーン事業では、これまでM&Aによって海外の製造拠点を獲得してきましたが、工場の建設をゼロからスタートするのは初めての取り組みとなります。同社では、資材調達から成形・熱処理、組立までの全工程を現地化するとともに、設計の見直しを継続的に行うことで、コスト競争力を高め、中国市場の開拓を進めます。

中国ではセメント、鉄鋼などインフラ業界向けのコンベヤチェーンを中心に大きな需要が存在します。大形コンベヤチェーンの市場規模は2016年には170億円程度になる見通しです。品質、性能面で圧倒的な技術優位性を持つ、つばきのコンベヤチェーンをお客様に受け入れられる価格でご提供することで、早期に20%程度の市場シェアを獲得したいと考えています。

### インドネシアの販売・製造拠点の新設

インドネシアでは自動車メーカーとその関連業界を中心に、日系企業の進出が加速しています。当社ではこの動きを大きなチャンスと捉え、チェーンをはじめとする機械部品からマテリアルハンドリングシステム（マテハン）まで、当社グループの全商品をカバーする販売会社（PT. Tsubaki Indonesia Trading）を新たに設立しました。また、マテハン分野においては、日系自動車メーカーの現地生産工場向けに、顧客密着型で包括的なソリューションサービスを提供できるマテハンメーカーの存在が強く求められています。この市場ニーズに応えるために、販売拠点に加えて、製造拠点も現地に併設することがより有効となると判断し、マテハンの製造会社（PT. Tsubaki Indonesia Manufacturing）の新設にも踏み切りました。

この2つのインドネシア子会社の設立は、早くも目に見える成果をもたらしています。ジャカルタの日系自動車メーカーから、自動車用ドアの搬送に使われる天井走行コンベヤシステムをはじめとする3件の新規受注を獲得しました。また、このほかにも多数の引き合いをいただいています。



椿本鏈条（天津）有限公司



PT. Tsubaki Indonesia Manufacturing



PT. Tsubaki Indonesia Trading

# 主要事業の概況

## チェーン・精機事業

### ■ 事業環境と業績推移

産業用スチールチェーンは国内市場において60%弱のシェアを獲得し、機能・品質面での差別化と、強固な販売ネットワークを強みとしています。しかし、チェーン事業の国内販売に大きな影響を与える日本の「民間設備投資」は、2007年度を100とすると、2010年度以降は81～83の範囲内と低迷を続けています。長期にわたり抑制されてきた設備投資が、円安を受けて動き始めるかが今後のチェーン需要を左右すると考えられます。また、精機事業では国内シェア85%のカムクラッチ、同70%のパワーシリンダなどの高シェア商品を中心に、特にOEM供給の分野で確固たる地位を築いています。しかしながら、チェーン事業と同様、内需低迷の長期化が予想されることから、海外市場の開拓に力を入れています。

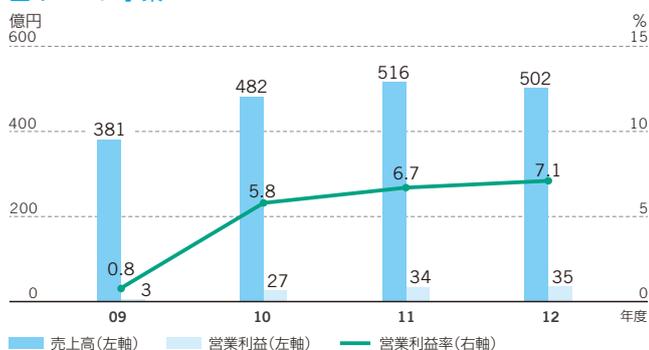
チェーン事業の海外展開では、1970年代初頭に米国に進出、1980年代半ばには現地のチェーンメーカーを買収し現地生産を開始しました。米国の景気回復に加えて、全米3大販売店による当社商品の取り扱いシェアが40～50%台へと上昇したことで、米国での当社チェーン事業はこの3年間、順調に拡大し、現在米国では20%強と高い市場シェアを獲得しています。今後は、日本、米国に比べるとシェアの低い欧州とアジア市場の攻略を加速することが課題です。

一方、精機事業では中国市場において、連結子会社「天津華盛昌齒輪有限公司」が、エレベータ向けの減速機を主体に現地の需要開拓に成功し、リーマンショック後の業績回復に大きく貢献しています。また、海外での生産が増加している二輪車メーカー向けにカムクラッチの供給が拡大し始めました。

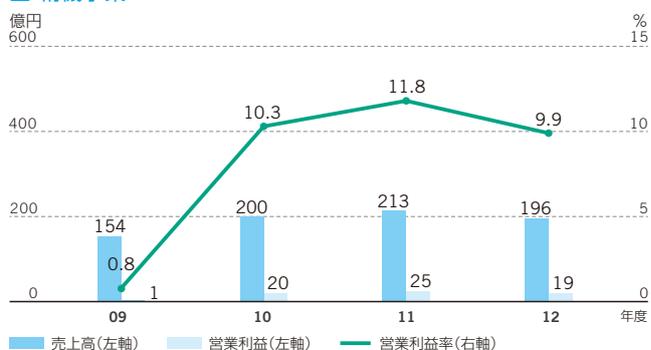
チェーン事業の売上高は、2010年度からの3年間、内需の低迷を外需でカバーする形で、年率9.6%の成長となり、2009年度には0.8%にまで落ち込んだ営業利益率は、2012年度には7.1%へと回復しました。今後は、生産性改善活動をグローバルベースで促進することでさらなるコストの引き下げを目指します。

精機事業の売上高は、2010年度からの3年間、年率8.4%の成長、営業利益率は2009年度の0.8%から2012年度には9.9%へと回復しています。今後は、チェーン事業と国内営業を統合した効果をより実りあるものとして外需の開拓を強化し、一部の汎用商品については海外へ生産を集約するなど、一層のコスト低減を推進していきます。

#### ■ チェーン事業



#### ■ 精機事業



## ■ 基本戦略

### 中国市場攻略

これまで中国のコンベヤチェーン市場では、現地メーカーと中国国内に製造拠点を持つドイツメーカーの2社が大きな地位を確立していました。しかしながら、エンドユーザーの品質・性能に対する要求がより高いものへと変化しており、耐摩耗性や環境性などの点で優位性を持つ当社グループには大きな商機が訪れています。ただし、これまでの日本からの輸出では、現地に工場を構える競合相手に価格面で劣ることから、中国の天津に製造会社を設立、2012年度下半期より現地生産を開始しました。今後は、設計や資材調達の見直しを加速し、量産が可能なチェーンについては一貫生産ライン方式の導入などで、現地に受け入れられる価格帯を実現していきます。

また、販売会社の再構築にも注力。これまで中国市場では、チェーン事業、精機事業が別々の販売会社を持っていましたが、これを統合することで運営コストの削減を図るとともに、スケールメリットを生かした営業展開を行っていきます。

### アジア市場および欧州市場攻略

中国以外のアジア市場でも、大きな潜在需要が存在します。一例は、空港のターミナルと航空機を渡すボーディングブリッジ向けのビジネス。経済発展を続けるアジアではLCC（格安航空会社）の参入もあり、空港整備と発着枠が急拡大、ボーディングブリッジの需要は増大しています。ボーディング

ブリッジには、パワーシリンダ、ケーブルベヤ、ローラチェーン、スプロケットなどの動力伝動部品が使われており、当社グループはこれを一括供給できる数少ないメーカーとして、積極的な営業展開を図っています。

欧州市場ではドイツを中心に多くの製造業が存在、当社が取り扱う機械部品への潜在需要がありながら、欧州独自の規格に対応しきれず、当社グループのシェアは伸び悩んでいました。2010年に子会社化したドイツのKabelschlepp GmbHの買収を契機に、彼らの欧州での顧客基盤を活用、製品統合も図りながら、現地ニーズに応える商品開発を加速させます。その一環として、現地起点のマーケティング強化と商品開発活動の促進を目的に、社長直轄の「グローバルマーケティング部」を新設。ドイツを拠点に活動しています。

### 総合技術サイトの立ち上げ

当社グループではITを活用した顧客サービスの充実にも注力しています。具体的には、ローラチェーンや変・減速機など当社グループの豊富なパワートランスミッション商品群（約25万アイテム）について、顧客側の技術者が、製品情報や使用例、CADデータも容易に入手できる総合技術サイト「Tsubaki Technical Net (TT-Net)」を立ち上げました。当サイトでは、手元にカタログがなくても製品型番選定までサイト内で完結できることをコンセプトにしており、言語は3カ国語（日本語、英語・中国語）に対応しています。

チェーン・精機事業では、従来のプロダクトアウト的な発想を改め、顧客視点・マーケット視点に立った営業を強化、顧客の囲い込みと新規の顧客開拓を加速させていく考えです。



多彩な商品ラインアップ

## 自動車部品事業

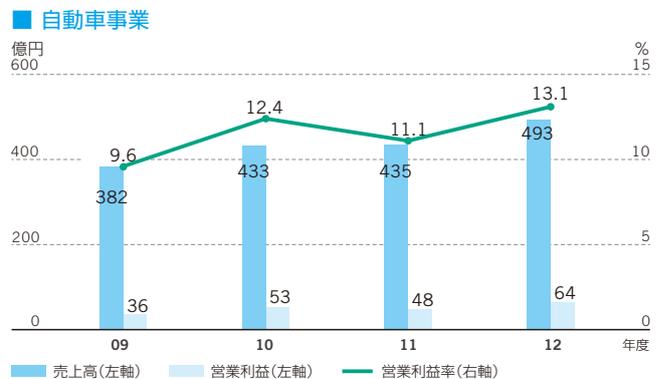
### ■ 事業環境と業績推移

自動車部品事業は、2010年度からの3年間、売上高が年率8.9%、営業利益が21.1%と高い成長を達成、2010年度から続く3期連続の増収増益に大きく貢献しました。

高成長の要因は主に2つ。1つは、リーマンショック以降、世界の自動車生産が急回復を遂げたこと。2つ目は、自動車部品事業の主力商品である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市場における当社の地位向上です。2009年（暦年）に34.5%であった当社の世界シェアは、2012年には36.0%に上昇しました。当社の商品は従来より静粛性、耐摩耗性、軽量性などの点で高評価をいただいていたが、エンジンの環境性能をさらに高める、圧倒的な低フリクションロスの特長とした「Zerotech®シリーズ」の発売（2011年度）も、シェア拡大に貢献しました。

このように需要面では好環境が続く自動車部品事業ですが、一方で自動車メーカーのコスト要求が年々高まりを見せ、

競争も激化しています。この観点から、当社では気を緩めることなく技術優位性の一層の拡大を図ること、さらには生産性向上活動を加速し、継続的にコストダウンを進めることが課題であると認識しています。



### ■ 基本戦略

#### 品質・性能面での優位性拡大

当社のタイミングチェーンドライブシステムが、高シェアを確立している最大の要因は、品質・性能面での差別化とグローバルな生産供給体制。高品質・高機能、長寿命化を実現し、日系自動車メーカーだけでなく米国、韓国などの世界の大手自動車メーカーへの納入量拡大へとつながっています。自動車部品事業では、今後も「Zerotech®シリーズ」のチェーンに代表される「品種拡大」と、テンショナなど周辺部品の軽量化・低騒音化に代表される「技術イノベーション」を継続的に推進し顧客満足度の一層の向上を図っていきます。

また、新興自動車メーカーにおいても、従来の低価格戦略から、品質・性能面に重きを置く流れが出てきました。その意味で、当社が技術優位性による拡大戦略を推進することは、高品質・高性能を求める大手自動車メーカーだけでなく、新興自動車メーカーへの納入増加にも有効と考えています。

#### さらなるコストダウンの実現

品質・性能面での優位性を維持拡大する一方で、一層のコストダウンを実現し、価格競争力を強化することも重要です。自動車部品事業では、生産性向上活動「ものづくり改革活動」をグローバルに展開し、すでに大きな成果を上げてきましたが、主力となる埼玉工場では、標準化の推進、製造技術の革新、製造ラインの自動化・高速化などを通して、2013年度中にさらに15%の生産性向上を目指します。

日本（埼玉）、米国、中国、タイ、韓国、英国の製造拠点に、今年度からメキシコが加わり、自動車部品事業の海外生産比率は2016年には70%を超える予定です。当社では埼玉工場を自動車部品のマザー工場と位置づけて、その製造ノウハウを海外製造拠点へ展開することで、自動車部品事業の一層の規模拡大と収益性の向上につなげます。



タイミングチェーン Zerotech®シリーズ

## マテハン事業

### ■ 事業環境と業績推移

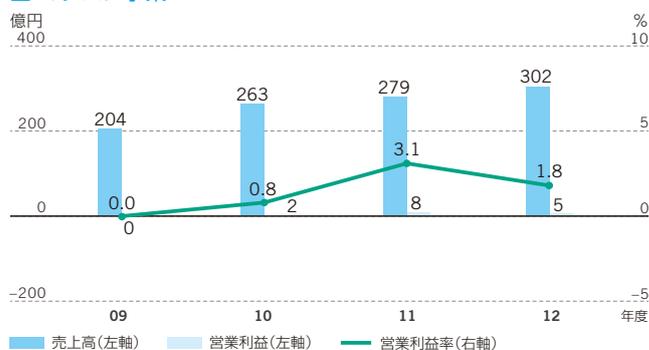
高速自動仕分けシステム、新聞業界向けの巻取紙給紙システムなど、特定用途の搬送システムにおいて、当社はその技術提案力が高く評価されています。また、2つの連結子会社が運営するセメントなどの粉粒体搬送および金属切屑の搬送システムの領域では、業界トップクラスの実績があります。

自動車業界向け搬送設備の大型案件一巡により、マテハン事業の売上高は2009年度には204億円まで落ち込みましたが、その後回復に転じて2012年度には302億円となりました。しかし、この売上回復は主として子会社が展開し、海外にも市場を拡大しつつある粉粒体搬送および金属切屑搬送システムの貢献によるもの。樫本チエインのマテハン事業部は、国内市場縮小の影響を強く受け、当事業セグメントの収益低迷（2010～2012年度の平均営業利益率は1.9%）の原因となっています。

これまで樫本チエインのマテハン事業部は、技術提案力

が生かせるニッチ領域に注力してきましたが、現状のままではその対象とする市場規模に限界があることから、国内から海外へ、また、得意としている自動車塗装ラインでの搬送設備から、その他の工程での搬送設備へと、市場領域を広げていくことが最大の課題です。

### ■ マテハン事業



### ■ 基本戦略

#### アジア市場への展開

2011年度には上海にエンジニアリング会社を設立し、中国で需要が高まりつつある「自動仕分けシステム」を中心に営業活動を展開、徐々に受注獲得の面で成果を上げています。またインドネシアに製造拠点を構える日系企業の搬送システムの新設・改造ニーズに対応して、2012年度にインドネシアに製造会社を設立し、販売と製造双方の現地化を図り積極的な営業活動を開始しました。日系自動車メーカーから3件の天井走行コンベヤ他の受注を獲得するなど、早くも現地の潜在需要の掘り起こしに成功しています。

#### 知的財産の有効活用

当社は自動車ボディの塗装ラインに使われる搬送システムや新聞印刷工場に使われる巻取紙の供給・搬送システムなど、特定かつニッチなニーズを捉えた商品開発とソリューション提供に強みを持っています。マテハン事業の売上と収益の拡大を図るには、このような当社の保有の技術開発力やソリューション力を、より汎用性の高い領域で有効活用していく必要があります。その代表例として当社が開発したジップチェーン

リフタ\*は自動車ボディなどの重量物の吊り下げ用ラインを代替し、顧客の設備投資の圧縮と生産性の向上につながる画期的な商品です。当社はこのような差別化技術がもたらす顧客メリットを最大限訴求することで、マテハン事業の収益力を抜本的に建て直していきたいと考えています。

\* 優秀省エネルギー機器として経済産業大臣賞を獲得しました。



従来の油圧式に比べ3～10倍の昇降速度と高頻度運転を可能とする「ジップチェーンリフタ®」

# TOPICS

## メキシコに自動車部品の製造拠点を設立

つばきグループ初の中南米における製造会社「Tsubakimoto Automotive Mexico S.A. de. C.V.」をメキシコに設立（2012年10月）。自動車部品事業では世界7番目の製造拠点となります。工場建設を経て2014年1月から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量産を開始します。メキシコ市場向けの生産供給体制を強化するとともに、将来的には南米市場向けの製造拠点としての機能も視野に、グローバルビジネスのさらなる拡大を図ります。



メキシコの自動車部品製造拠点（完成予想図）

## インドネシアにマテハンの製造拠点を設立

自動車関連を中心に日系メーカーの進出が相次ぐインドネシア・ジャカルタに、マテハンの製造会社を設立しました。工場竣工・稼働予定の2015年2月までの間、現地生産・メンテナンスのメリットを生かすべく仮工場で操業を開始しています。現地ニーズに対応した商品をタイムリーに供給することで売上の拡大を図り、経済成長が予想されるインドネシア市場での事業拡大を加速していきます。



インドネシアのマテハン製造拠点

## 中国・天津のコンベヤチェーン工場が稼働

天津の産業用チェーン製造会社「椿本鏈条（天津）有限公司」の工場が2012年10月に竣工。組立、成形、熱処理と順次生産活動を開始し、2013年5月に全面操業しました。これまで、お客様の多くは日系企業でしたが、成長が著しい中国の現地企業にも満足いただける商品を提供することを目的に、品質・価格面での競争力を磨き上げ、2016年度までに中国市場での搬送用チェーン（コンベヤチェーン）市場におけるシェア20%を目指します。



2013年5月13日に開業記念式典を開催

## チェーン・精機商品のセット納入が拡大

チェーンを中心にパワーシリンダやケーブルベヤなどのセット納入が拡大しています。お客様の課題を深く掘り下げたソリューション提案が、単品ではなく、複数商品の一括納入につながっているのです。具体的には、シンガポールで、空港ターミナルと航空機を結ぶボーディングブリッジに使用される、パワーシリンダやケーブルベヤなどのセット納入が拡大。その他、マレーシアのパームオイル工場向けやアメリカの石油掘削プラント設備用などの事例があります。つばきグループでは、地域特性を重視した地域密着型の営業へのシフトを進めており、その成果が表れています。今後も地域に密着し、お客様ニーズを取り込むことで、最適なソリューションを提供してまいります。



パワーシリンダなど複数のつばきの商品が使われているボーディングブリッジ

# 事業基盤の強化へ向けて

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」を事業活動、社会貢献活動の基本とし、ステークホルダーの皆様とのコミュニケーション活動を通じてその期待や信頼に応えていきたいと考えています。

1917年の創業以来、受け継がれてきたこの想いが、「モノづくり力」や「人材マネジメント」の強化、「地域社会」や「環境保全」への貢献といった、つばきの価値創造のドライバーとなっています。

32 モノづくり力

---

34 人材マネジメント

---

36 地域社会貢献

---

38 環境保全

---

41 コーポレート・ガバナンス

---

44 取締役・監査役および執行役員

---

# モノづくり力

## 第一の価値創造ドライバー：お客様の要求品質に応えるモノづくり力

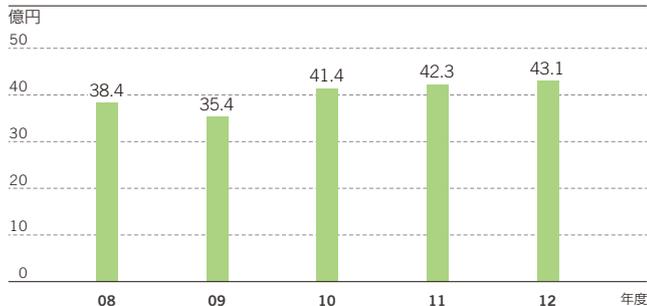
お客様の期待を上回る品質・価格・納期・環境対応を実現するのは、当社の技術優位性や知的財産戦略の裏づけとなる「開発力」、ニーズに対応した高品質の商品をグローバルな生産体制のもと供給していく「生産技術力」、これらをベースとしたつばき独自の「モノづくり力」です。

### 基本方針・強化策

つばきグループは、中長期にわたる企業価値向上へ向け、モノづくり力のさらなる強化を図っています。

1つ目の要素「開発力」については、研究開発戦略・事業戦略・知的財産戦略の三位一体の取り組みで製品の差別化を推進しています。2つ目の要素「生産技術力」に関しては、

#### 研究開発費



「ダントツ活動」などの品質・生産性向上活動により、品質不良ゼロの実現を目指します。さらに、これらの成果を国内外のグループ会社へ水平展開することで、グローバルベースでつばきの「モノづくり力」を強化していきます。

#### つばきグループの特許保有件数の割合



### 開発力の強化・向上

#### 技術優位性を支える研究開発と知的財産

つばきグループは、創業以来の主力商品であるチェーンの動力伝動・搬送機能をベースに、パワートランスミッションおよびマテリアルハンドリング技術を発展させ、今日のグローバルな技術優位性を確立してきました。

研究開発を担当する開発・技術センター、各事業の技術部門・生産技術部門のスタッフ総数は、グループ従業員の約5%に相当する約360名です。さらには、横浜国立大学、大阪府立大学、慶應義塾大学など外部機関とも密接に協力し、最先端の技術開発を進めています。2012年度における研究

開発費総額は4,319百万円で、事業別ではチェーン783百万円、精機322百万円、自動車部品2,374百万円、マテハン839百万円となっています。

新商品をはじめとする重要商品については、基本特許・応用特許・製法特許の Patent 網を構築し、知的財産の包括的な保護・強化を図っています。こうした知的財産戦略等を背景に、グループの特許保有件数は、国内・海外ともに年々増加傾向にあります。

## 生産技術力の強化・向上

### 自動車部品事業におけるモノづくり改革活動

自動車部品事業では、国内外すべての製造現場を対象に、品質・生産性の向上を徹底する「ダントツ活動」を展開しています。2012年度には200以上のラインで実施し、教育訓練や技能伝承の場としても成果を上げました。

この活動は2008年、トヨタ自動車株式会社のご指導のもと、埼玉工場内のモデルラインにて、品質不良ゼロ・ライン停止ゼロを目指す活動としてスタートしました。当社はここでの成果を国内外の全製造会社に展開、さらには協力会社（サプライヤー）の皆様に対しても相互研鑽の機会を提供しています。

2013年2月には埼玉工場の新組立工場棟が竣工し、4月から量産を開始しました。同工場棟は「ものづくり改革活動」として、Efficiency(高効率)・Economy(経済性)・Ecology(環境)、

そしてEmotion(感動)・Evolution(進化)の「5E改革」を徹底追求、グローバルなモノづくりのモデル工場として機能しています。



埼玉工場新組立工場棟

### チェーン事業における技術共有化

チェーン事業では、日本に加えて米国・台湾・中国などグローバルな製造体制を構築しており、こうした体制の維持発展へ向けて、つばきのモノづくり思想や品質意識を国境を越えて共有する取り組みを続けています。

国内の京田辺工場は、産業用チェーンのマザー工場として、海外グループ工場と積極的に交流し、技術・技能・ノウハウを共有しています。2012年度は、新たに稼働した中国・天津工場から班長クラスを受け入れ、製造現場実習、品質・安全研修などを実施しました。



京田辺工場で製造指導を受ける中国・天津工場からの実習生(写真右)

### 「中期経営計画2012」におけるモノづくり基盤強化の取り組み

事業	活動内容	成果
チェーン	革新ラインの構築	ねらい：特定用途向けチェーンのコストダウン 効果：技術革新による生産性向上 高速化、同期化、インライン化、省人化
精機	ハイボイドモートル(減速機)の中国生産集中	ねらい：中国での集中生産によりコストダウンを図り、日本、中国市場での競争力強化を図る 効果：中国での売上拡大
自動車部品	ダントツ活動・ものづくり改革活動	ねらい：世界7極における生産性向上、コストダウン 埼玉新組立工場は30%、埼玉工場全体で15%の生産性向上を図る 効果：顧客要望による製品仕様変更等により、30-50%のコストダウン活動を推進中
マテハン	モジュラーデザイン導入	ねらい：設計生産性(案件処理効率)の向上 効果：リニソート(仕分けシステム)の出図枚数60%削減 図面レス手配による間接工数50%削減

# 人材マネジメント

## 第二の価値創造ドライバー：グローバルビジネスを支える人材力

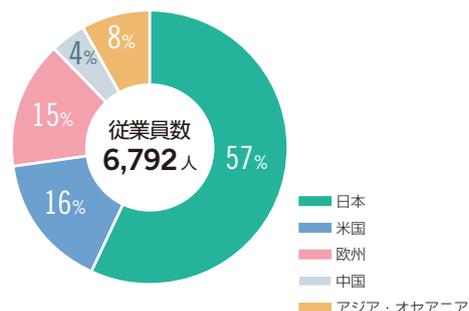
グローバルなモノづくり力とともに、高付加価値商品を提供していく上で重要な経営資源となるのが「人材」です。従業員の成長なくして企業の成長はありません。当社では若手技術者やグローバル人材の育成に努めているほか、一人ひとりが「やりがい」「働きがい」を実感できるよう、公平な評価制度を構築しています。

### 基本方針・強化策

積極的なグローバル化推進により、当社の連結売上高・生産高の海外比率は年々上昇し、グループ全従業員の4割強は海外子会社の従業員。職種、職位の関係なくグローバル化への対応が不可欠となっています。

今後のつばきの価値創造を担う従業員には、当社の“モノづくりのDNA”を受け継ぎつつ、既存の枠にとらわれない、柔軟でグローバルな発想が求められます。こうした問題意識を踏まえ、当社では従業員に様々な研鑽の機会を提供しているほか、働きやすい職場環境を整備し、個々のモチベーション向上を図っています。

地域別従業員比率 (2013年3月末)



### 人材育成

#### 若手技術者育成の場「つばきテクノスクール」

当社では、職種別・階層別を実施する研修・能力開発等により、個々の従業員の知識やスキルの向上を図っています。その1つ、「つばきテクノスクール」は、基礎技術をはじめ業務に直結した専門技術習得をねらいとする、若手技術者育成の場です。

基礎技術や加工技術などを扱う「初級技術コース」、材料工学や制御・情報工学等の「中級技術コース」、監督能力や

ノウハウ伝承能力向上をテーマとした「技能コース」など、多彩なカリキュラムを用意。講師は担当分野の第一線にいる幹部職やOBが務め、体験談を交えた当社オリジナルの講義内容となっています。

1998年4月の開校以来、半年間（48時間）の各コースを、のべ6,400名が修了し、日常業務に生かしています。

#### 「第1回つばき技能オリンピック」開催

2012年10月、京田辺工場などを会場に、「第1回つばき技能オリンピック」を開催しました。競技では、グループの全事業に共通する基礎技能をもとに、7つの種目を設定。国内グループ会社から選抜された51名の精鋭たちが、3日間にわたって熱戦を繰り広げました。

こうした試みが、従業員のモチベーション向上、事業部門間の交流促進によるモノづくり基盤の一層の強化につながることを期待されます。当社は今後この大会を毎年開催し、将来的には海外子会社も加えたグローバルな大会に育てていく方針です。

(詳細はP15参照)

## グローバル人材の養成

当社ではグローバル人材の養成へ向けて、語学・ビジネスマナー・異文化理解など、入社時から幅広い研鑽の機会を提供しています。また、若手従業員を海外子会社へ1年間、研修生として派遣する「海外トレーニー制度」を設けており、2011年度は6名、2012年度は15名が同制度を利用しています。



「海外トレーニー制度」を利用したイギリス子会社への研修派遣

## 階層別研修の実施

このほか当社では、組織内での立場や役職に応じて、様々な研修を実施しています。

新入社員～入社3年目までの研修	一般社員への研修	幹部職（部長・課長クラス）への研修
<ul style="list-style-type: none"> <li>QC7つ道具研修 （グラフやデータの整理・分析スキルの習得）</li> <li>チームワーク向上研修</li> <li>事業部別の新入社員研修（工場実習など）</li> <li>新入社員集合研修</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>幹部職昇格前研修</li> <li>リーダーシップ開発研修</li> <li>論理的思考力向上研修</li> <li>なぜなぜ分析研修</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>経営幹部研修</li> <li>社外派遣研修</li> <li>SAT研修 （管理職に必要な基本的能力を習得）</li> </ul>

## 職場環境の整備

### 安全で快適な職場づくり

つばきグループは、モノづくり企業として「安全」を何より最優先に考え、労働災害の防止および従業員の健康増進に取り組んでいます。2009年2月には「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活動を推進しています。

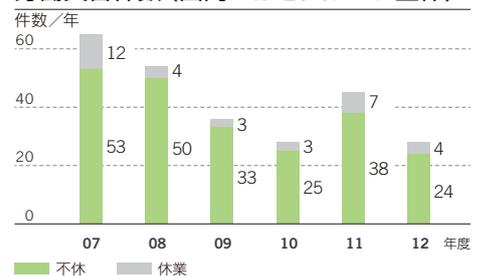
2012年度には、トップ自ら過去の災害現場と対策を確認する活動を開始。さらに、従業員一人ひとりの「安全確認の意識づ



社長自ら災害現場と対策を確認

けと習慣づけ」を目的として「指差し呼称の実践」をグループ共通行動目標に決定し、定着を目指しています。

### 労働災害件数（国内つばきグループ全体）



### ワークライフバランスの追求

椿本チエインでは、従業員が仕事と育児・介護などを両立しながら働ける環境の整備を推進しています。フレックスタイム制や裁量労働制を採用し、勤務形態の自由度を高めるとともに、連続休暇の取得を奨励するなど休暇取得率の向上、労働時間短縮にも積極的に取り組んでいます。また、育児・

介護休職を取得しやすい職場環境の実現、法定以上の休職期間の設定、未消化のまま失効した有給休暇を積み立て、介護など特定事由に際して再付与する制度など、従業員が安定的に働くことのできる仕組みを構築しています。

### 詳しくはWEBへ!

人事評価制度や障がい者雇用などの詳細は椿本チエイン環境・社会活動サイトをご参照ください。

## 地域社会貢献

### 第三の価値創造ドライバー：地域社会との共存共栄

つばきグループの価値創造は、様々なステークホルダーに支えられ成り立っています。工場を建てた土地も、そこで働く従業員も、みな地域社会に支えられています。これに対し、当社は雇用や経済効果の創出、環境・社会活動によって応えます。このようなWin-Winの関係は、地道な信頼関係構築の上に成り立っていると考えています。

### 基本方針・強化策

当社はミッション・ステートメントにおいて「良き企業市民として地域社会の発展に貢献」することを掲げており、各国の法令やルールを順守するだけでなく、地域社会との信頼関係構築へ向けて積極的な活動を展開しています。国内では

地域に開かれた工場運営や次世代育成支援、海外グループ会社ではチャリティ、ボランティア活動に注力するなど、その活動範囲は多岐にわたります。

### 地域に開かれた工場運営

#### 京田辺工場でのモノづくり体験

京田辺工場（京都府京田辺市）では、2001年に移転して以来、地域に開かれた工場運営を目指し、関係自治体や地域住民の方々との良好な関係構築に努めています。特に



紙芝居形式でコンパチチェーンを紹介

京田辺市の協賛を得て、2008年から開催している「夏休み親子工場見学会」は、「私たちがどのような企業か」をご理解いただく社会貢献型広

報活動の貴重な場となっています。

次世代育成支援の観点も踏まえ、将来を担う子供たちにモノづくりの楽しさを体感してもらえるよう、独自のプログラムを考案。2012年8月に5回目を迎えました。2日間で地元小学生親子80名の定員に対し、それを上回る応募が集まる人気イベントです。

このほか同工場では、地元高校への出前授業（講師派遣）や、市の企画イベントへの協賛、各種委員会の委員への就任など、地域に密着した活動を展開しています。

#### 兵庫工場での就業体験提供

兵庫工場（兵庫県加西市）では2001年以来、地元中学生の1週間の職業体験「トライやる・ウィーク」を受け入れていきます。2012年度は2名を受け入れ、加工や組立、生産管理といった工場業務を体験してもらいました。

#### 防災まちづくり支援

つばきグループは、地域の防災まちづくりを支援する地道な取り組みを続けています。2012年度は、（公財）京都府消防協会主催の2市1町の消防訓練に京都工場（京都府長岡京市）の敷地を開放したほか、京田辺工場チームが京田辺市の自衛消防隊訓練大会に参加。兵庫工場は加西市の自衛消防実践競技大会で2連覇を達成しました。

## 海外での社会貢献

### ● 米国・イギリスでのがん撲滅チャリティ

米国のU.S. Tsubaki Automotive, LLCでは、社内ボランティアチーム「CHAIN GANG」が2002年から、米国がん協会主催のチャリティイベント「リレー・フォー・ライフ」に参画しています。これは全米5,000カ所・世界20カ国以上にわたって実施されている、がん患者や家族の支援、治療法研究の資金を募るイベントです。CHAIN GANGは独自に個別イベントを企画し、通年の募金活動も展開するなど、地域社会が一体となってがんと闘う「絆づくりの場」を目指しています。



米国でのチャリティ活動「CHAIN GANG」

イギリスのTsubakimoto U.K. Ltd.では、乳がん研究の資金を募る「Wear it Pink Day」、小児入院患者を支援する「Wrong Trousers Day」に、ほぼすべての従業員が参加しています。ピンクの衣装や、上着と柄の合わないズボンなど、ユーモラスな扮装をして寄付を募るといふイギリス流の遊び心ある企画で、楽しみながら行う社会貢献を目指しています。



イギリス流のユニークなチャリティ活動「Wear it Pink Day」

### ● タイでの環境・社会活動

タイのTsubakimoto Automotive (Thailand) Co., Ltd.では、重要課題に掲げる環境・社会貢献活動の一環として、マングローブの植樹に取り組んでいます。マングローブの森は豊かな生態系や生物多様性を育み、多くのCO<sub>2</sub>を吸収しますが、近年は開発のため伐採が進み、消滅の危機を迎えています。2012年度は、同社の従業員45名が2,040本のマングローブを植樹。活動に初めて参加した2007年から累計で約7,200本を植樹し、年間約72万トンものCO<sub>2</sub>削減につなげています。

同社ではこのほか、ビン・プラスチック・ガラス等のリサイクル代金を原資として2,000ℓの水タンクを購入、過疎地の小学校に寄付するなど、従業員の企画提案によるボランティア活動を展開しています。



タイのマングローブ植樹活動

# 環境保全

## 第四の価値創造ドライバー：一元的な環境マネジメント

モノづくりのプロセスは、相当量の自然物質やエネルギーを消費することで成り立っています。地球環境保全が人類共通の課題と認識される中、つばきグループはエネルギー収支の管理を通じて環境負荷の最小化に努め、また環境配慮型商品の開発など、事業を通じた社会貢献を加速しています。

### 基本方針・強化策

#### 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、CO<sub>2</sub>排出総量を15%削減する。(基準年度：2005年度)

つばきグループは「環境理念」および「環境基本方針」に基づき、環境保全対策の長期目標を定めるとともに、社長直轄の「つばきグループ環境委員会」による一元的な環境マネジメント体制を敷いています。同委員会は年度ごとの環境目標

を設定し、進捗状況のモニタリングを定期的に行っています。

また、「エコ&エコ (Ecology & Economy)」など、環境配慮と経済性を両立した新製品を開発し、つばきならではの新たな付加価値を創造しています(詳細はP10参照)。

### 2012年度環境目標・実績と評価

項目	2012年度環境目標	2012年度実績	評価
エコ商品の拡大	エコ&エコ <sup>*1</sup> 概念の確立	エコ商品使用時におけるCO <sub>2</sub> 削減効果の定量把握を仕組み化	○
CO <sub>2</sub> 排出量の削減	①総量を前年度比-1% (削減) ②原単位を前年度比-3%	①CO <sub>2</sub> 排出総量は前年度比-4.0%となり達成 ②CO <sub>2</sub> 排出原単位は前年度比-0.7%となり未達	△
産業廃棄物の削減	再資源化率 <sup>*2</sup> 98% (年度平均)	年度平均で98%以上を維持	○
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は-9.9% (低減)、移動量は-8.5% (低減)	○
グリーン調達	グリーン調達ガイドラインの運用	有害化学物質削減やデータベース化を推進	○
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 <sub>2</sub> 排出に関する目標を設定し、活動を展開 水使用量のデータ取り開始	○
水資源保全	先行事業所で節水活動を開始	無水トイレ、雨水を貯めて樹木散水など開始	○

\*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。

## 例年の2倍以上のCO<sub>2</sub>削減を達成

つばきグループの主力商品であるチェーンの製造において、最終製品の強度を決定づけるのは、部品の熱処理加工。当社の使用エネルギーはこの工程に集中します。例えば埼玉工場では、熱処理炉に断熱ジャケットを取りつけるなど、熱処理工程の効率化を通じて、トータルのエネルギー効率向上に努めています。また、工場壁面への断熱塗装採用、太陽光発電パネルの設置などにより、使用電力の削減に努めています。

2012年度の活動としては、上記に加え、インバータ空圧機への切り替え、LED照明の採用など、様々な対策を実施しました。また、照明間引き・消灯、空調管理など、夏・冬の節電対応が奏功し、通期で例年の2倍以上のCO<sub>2</sub>削減を達成することができました。



大型レトルト炉への断熱ジャケット取り付け

## 廃棄物の再資源化を推進

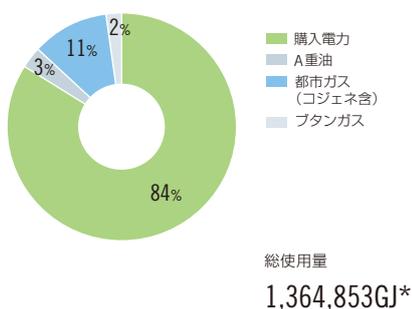
チェーンのプレートの打ち抜き加工においては、打ち抜かれた鉄カスに油が付着し、面倒な処理作業が発生します。当社では、打ち抜きカスをまず脱油装置にかけた上で、分離された油は濾過装置を通して加工油として再利用するなど、廃棄物の系統だった再資源化を推進しています。

また、これに加えて、廃棄物の分別徹底や、含水汚泥の

脱水化による廃棄重量軽減、包装資材のリサイクルなど、廃棄物の削減と再資源化に向けて様々な取り組みを行っています。

2012年度は、産業廃棄物と一般廃棄物を合わせた廃棄物総量は5,171トン（前年度比8.9%減）となりました。また、再資源化率は98%と、前年度と同水準を維持しました。

### エネルギー使用量内訳



\* GJ (ギガ・ジュール) はエネルギー量の単位で、10億 (10の9乗) ジュールを意味します。

### CO<sub>2</sub>排出量



CO<sub>2</sub>排出量の前年度比の低減

**4%低減**

### 廃棄物等排出量／再資源化率 (年度平均)



廃棄物総排出量のうちの再資源化率

**98.1%**

詳しくはWEBへ!

地球温暖化防止対策や化学物質管理などの詳細は椿本チエイン環境・社会活動サイトを参照ください。

## 2012年度のエネルギー収支

### エネルギーや物質の流れ

INPUT		→	OUTPUT	
原材料	63,151t		製品総生産高	83,602百万円
エネルギー	電力 114,592千kWh 重油 984kL ガソリン 102kL 灯油 17kL 軽油 5kL 都市ガス(コジェネを除く) 2,862千m <sup>3</sup> 都市ガス(コジェネ用) 529千m <sup>3</sup> ブタンガス 565t プロパンガス 93千m <sup>3</sup>	製造 プロセス	有価物	22,137t
用水	396千m <sup>3</sup>		産業廃棄物 4,746t 一般廃棄物 425t	リサイクル 5,070t その他 101t
			PRTR法による有害化学物質 排出量・移動量	143t
			大気への排出	CO <sub>2</sub> 55,609t-CO <sub>2</sub> 水域への排出 (396千m <sup>3</sup> )

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、椿本メイフラン(株)、(株) 椿本鋳工、ツバキ山久チエイン(株)  
対象期間：2012年4月1日～2013年3月31日

## 環境会計

2012年度は埼玉工場の新組立工場建設に伴い(詳細はP33参照)、環境への配慮として太陽光発電の設置や全館LED照明、GHP\*空調など様々な省エネ機器設置への積極投資を行いました。これらにより、環境投資総額は約8.6億円となりました。費用額では、夏の節電(最大電力削減)対応などで発電機稼働の費用などが発生したものの、その他

費用の抑制により前年度並みの約7.7億円となりました。

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、今後の環境活動に継続的に生かすとともに情報開示を行っていきます。

\* GHP…ガスヒューボン。ガスエンジンで空圧機を稼働し冷暖房を行うシステム。

### 環境保全コスト(事業活動に応じた分類)

(単位：千円)

分類	主な取り組みの内容	2012年度		
		投資額	費用額	
(1) 事業エリア内コスト		851,978	458,232	
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	192,893	186,677
	(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	659,086	114,281
	(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	0	157,274
(2) 上・下流コスト	環境影響物質などの委託分析費	0	50	
(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	5,508	175,680	
(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	135,648	
(5) 社会活動コスト	地域の環境活動	0	292	
(6) 環境損傷対応コスト	地下水浄化対策など	0	0	
合計		857,487	769,903	

### 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)	2011年度	2012年度	基準期間との差(環境保全効果)
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 <sub>2</sub> 排出量(t-CO <sub>2</sub> )	57,921	55,609	2,312t-CO <sub>2</sub> 減
	廃棄物排出量(t)	5,675	5,171	504t減
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 <sup>3</sup> )	408	396	12千m <sup>3</sup> 減

# コーポレート・ガバナンス

## 第五の価値創造ドライバー：企業活動の根幹としてのコーポレート・ガバナンス

つばきグループはミッション・ステートメントにおいて「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」ことを掲げ、「事業を通じた社会貢献」の姿勢を明確に打ち出しています。当社にとってコーポレート・ガバナンスとは、こうした目標を実現する上での根幹部分であり、その強化は経営上の最重要課題にあたります。

### コーポレート・ガバナンス体制

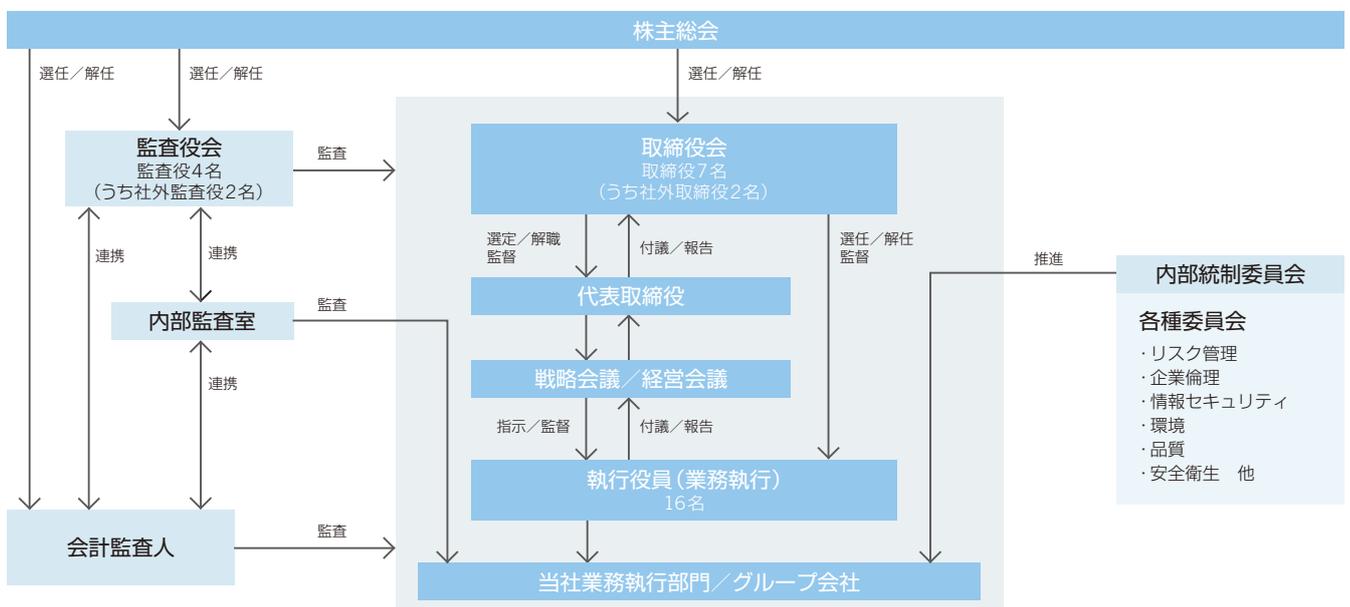
つばきグループでは、経営上の意思決定は、株主総会で選任された取締役からなる取締役会が行い、業務執行に関しては、執行役員制度を導入することで、取締役会の経営判断・業務監督機能の強化、また、経営効率の向上を図っています。このほか、経営上の重要事項の審議については「戦略会議」を設置し適切な業務執行ができる体制を整えています。また、監査役は取締役会のほか重要会議に出席し、経営の執行状況の把握と監視を行い、適法性・健全性の確保につとめています。

### コーポレート・ガバナンス概要

組織体制	監査役設置会社
取締役会議長	社長
取締役人数	7名（うち社外取締役2名）
監査役人数	4名（うち社外監査役2名）
独立役員	社外取締役2名、社外監査役2名
2012年度取締役会開催回数	16回
2012年度監査役会開催回数	19回
2012年度取締役報酬	取締役7名に259百万円 （取締役会で決定）
2012年度監査役報酬	監査役5名に65百万円* （監査役会で決定）

\* 監査役報酬の額には、2012年6月28日開催の第103回定時株主総会終結の時をもって、任期満了により退任した監査役1名が含まれています。

### コーポレート・ガバナンス体制図



## 社外取締役・社外監査役

経営の透明性と客観性を高め、経営に対する監督・監査機能を強化するため、当社は社外取締役2名および社外監査役2名を選任しています。社外取締役はいずれも当社と特別の利害関係を持たず、また、社外監査役には弁護士や公認

会計士として高度の知識と専門性を有する人材を招聘しています。なお、当社は社外取締役・社外監査役の全員を東京証券取引所の定めに基づく独立役員に指定しています。

### 社外取締役メッセージ

### より魅力あるつばきグループ実現を目指して

つばきグループは今、グローバル戦略を加速しています。世界7極の生産体制を有する自動車部品事業はもとより、他の各事業も地域特性を重視した、地に足の着いた海外展開を進めています。

こうした展開を支えているのが、優れたモノづくりの力です。つばきグループの各事業は、それぞれ専門性の高い領域で独自の地位を築いており、競合による収益圧迫が比較的生じにくい業態を実現しています。また経営体制の面でも、マーケットの緻密な分析を踏まえた、柔軟でスピーディな判断が日々なされており、

つばきグループの競争力の源となっています。

私は過去、世界のさまざまな地域でビジネスに携わり、当社以外に2社の社外取締役を務めてきました。こうした経験を生かし、つばきグループのグローバル化において留意すべき事柄等をアドバイスするとともに、株主の皆様にとってより魅力ある企業となるよう、積極的に「外から」の視点を提示していきたいと考えています。



社外取締役

矢嶋 英敏

## 内部統制システム

「内部統制基本方針」「内部統制規定」を制定するとともに「内部統制委員会」を設置し、代表取締役社長のもと、組織的かつ継続的な全員参加型の内部統制活動を展開しています。当社の内部統制活動は、(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) グループの自主的內部統制活動の3つの柱からなり、法令・企業倫理順守、リスクマネジメント、決算・財務報告の信頼性確保を推進するとともに、業務の効率化を促進しています。

## 倫理綱領の周知徹底

取締役・執行役員・従業員に対し、従うべき倫理観や行動規範を明確化した「倫理綱領」を定めて、研修等を通じた意識の向上、周知徹底を図り、一連の活動を定期的に取り締りに報告しています。また、倫理綱領違反があった場合、「倫理委員会」が再発防止にあたるとともに、必要に応じて処分を決定し、コンプライアンス体制の強化を図っています。さ

らに、国内グループ共通の内部通報制度として「倫理ヘルプライン（相談窓口）」を設置し、倫理綱領違反について社内相談の窓口や外部の弁護士に相談、通報できる体制\*を構築しています。

\*「倫理ヘルプライン」の中に社内窓口と社外窓口があるという体制です。

## リスクマネジメント

「リスクマネジメント基本方針」に基づき、内部統制委員会のもと、リスク管理、企業倫理、情報セキュリティ、環境、品質、安全衛生等の各委員会を設置し、リスク要因の継続的な

抽出・把握、リスクの未然防止による損失極小化とともに、グループ全体への周知徹底を図っています。

## 株主・投資家とのコミュニケーション

企業として持続的な成長を実現していくためには、株主・投資家の皆様をはじめとするステークホルダーの方々へ説明責任を果たし、信頼関係を構築していくことが重要です。

当社のIR活動については、本決算・第2四半期決算後の年2回、機関投資家や証券アナリストを対象に決算説明会を開催し、説明会資料をウェブサイトで公開しています。また、決算短信やニュースリリースなど投資判断に重要と思われる情報についても、ウェブサイトでスピーディかつ公平な情報開示に努めています。これらの情報については、2009年度からは、日本語・英語に加え、中国語にも対応し、一層幅広い情報開示を実施しています。

株主総会開催にあたっては、定時総会開催日の3週間前の招集通知発送を基本とし、株主の方々の利便性に極力配慮した会場選定を行っています。また、当社は株主総会を一方的な情報発信の場としてではなく、相互コミュニケーションの

絶好の機会ととらえています。株主総会終了後には株主懇談会を開催し、株主の方々と当社役員との意見交換の場として活用しているほか、会場内に商品展示コーナーを設置するなど、当社のモノづくりへの理解を深めていただくための工夫を重ねています。



株主懇談会の様子

## 情報開示基本方針

当社は、つばきミッション・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通時、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。

### 事業等のリスク

当社グループの事業等に関するリスクのうち、投資家の判断に重要な影響を及ぼす可能性があると考えられる事項には、以下のようなものがあります。

市場環境変動のリスク	景気の下ぶれなどにより、特に当社グループの最大の顧客である自動車業界で急激な需要変動があった場合、経営成績に大きな影響を及ぼす可能性があります。
鋼材等原材料価格高騰のリスク	鋼材等原材料価格の急激な高騰は、調達価格上昇を通じて収益悪化を招き、経営成績に影響を及ぼす可能性があります。
災害等のリスク	主力生産拠点において地震や火災等、重大な災害が発生した場合、安定した製品の供給ができなくなり、経営成績に影響を及ぼす可能性があります。
海外での事業活動のリスク	政治的・経済的要因で経済の一時的な混乱や停滞が発生した場合、部品調達や工場操業が困難になり、当社グループ製品の生産減少、遅延などの問題が発生し、経営成績に影響を及ぼす可能性があります。
為替レートの変動のリスク	想定を超える急激な為替変動等があった場合、経営成績に影響を及ぼす可能性があります。
知的財産権侵害のリスク	第三者の不正利用等により知的財産権を侵害されたり、第三者により知的財産権侵害の訴訟を起こされた場合、経営成績や財政状態に影響を及ぼす可能性があります。
品質不良のリスク	万が一、製品の不具合によって重大な事故、リコール、クレーム等が発生し、その補償等に要する費用が、製造物責任保険等でカバーしきれない場合、経営成績や財政状態に影響を及ぼす可能性があります。

# 取締役・監査役および執行役員

2013年6月27日現在



## 長 勇 ①

代表取締役社長  
中国事業統括

## 藤原 透 ②

取締役専務執行役員  
グローバル自動車部品事業担当、  
自動車部品事業部長、  
埼玉工場長

## 鈴木 恭 ③

取締役常務執行役員  
チェーン製造事業部長、  
チェーンGOP推進担当、  
京田辺工場長

## 山本 哲也 ④

取締役常務執行役員  
経営企画センター長、  
精機事業管掌、  
U.S. Tsubaki Holdings, Inc.  
代表取締役社長

## 春名 秀昭 ⑤

取締役常務執行役員  
マテハン事業部長、  
京都工場長、  
名古屋支社長

## 矢嶋 英敏 ⑥

社外取締役

## 阿部 修司 ⑦

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

### 上席執行役員

牛田 雅也 酒井 俊光

### 執行役員

珉和 伸光 川口 博正 山本 雅彦 小林 均  
藤井 幸博 大原 靖 古世 憲二

# 財務データ・補足情報

46 10カ年連結財務・非財務サマリー

---

48 2012年度の経営成績および財政状態の報告・分析（連結）

---

50 主要グループ会社一覧

---

51 会社情報および株式情報

---

## 10カ年連結財務・非財務サマリー

株式会社榎本チエインおよび連結子会社  
毎年4月1日から翌年3月31日までの連結会計年度

	2003年度	2004年度	2005年度	2006年度
<b>年度期間データ(百万円)</b>				
売上高	¥119,141	¥129,563	¥147,761	¥155,746
営業利益	7,950	10,447	13,830	16,008
経常利益	6,215	8,888	12,594	14,545
当期純利益	3,384	4,449	6,606	8,541
設備投資額	3,505	3,697	7,488	10,893
減価償却費	6,083	5,503	5,509	5,948
研究開発費	1,092	2,215	3,422	3,595
営業活動によるキャッシュ・フロー	7,995	9,672	10,680	10,107
投資活動によるキャッシュ・フロー	9,067	-2,465	-5,595	-5,879
財務活動によるキャッシュ・フロー	-15,537	-9,412	-5,595	-647
現金及び現金同等物の期末残高	13,680	11,562	10,984	14,618
<b>年度末データ(百万円)</b>				
資産合計	¥175,432	¥179,263	¥198,458	¥212,739
自己資本	66,872	71,633	77,098	81,033
有利子負債残高	50,316	43,380	38,966	42,313
<b>指標</b>				
営業利益率(%)	6.7	8.1	9.4	10.3
自己資本比率(%)	38.1	40.0	38.8	38.1
ROE(%)	5.3	6.4	8.9	10.8
ネットD/Eレシオ(倍)	0.55	0.44	0.36	0.34
1株当たり当期純利益(損失)(円)	17.40	22.77	34.78	45.55
1株当たり純資産(円)	354.14	380.91	410.66	432.20
<b>社会・環境活動主要指標</b>				
CO <sub>2</sub> 排出量(経常利益百万円当たり)(t/百万円)	9.2	6.8	4.7	4.0
エネルギー使用量(経常利益百万円当たり)(GJ/百万円)	222.8	161.8	110.0	95.9
従業員数*2(人)	4,709	4,765	4,675	5,114

\*1 連結財務サマリーは円貨で作成していますが、読者の便宜を図るため、2013年3月末の為替相場1米ドル = 94.01円で換算した米ドル金額を表示しています。

\*2 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。

2007年度	2008年度	2009年度	2010年度	2011年度	2012年度 単位：百万円	2012年度 単位：千米ドル*1
¥167,202	¥141,517	¥112,759	¥138,243	¥144,896	<b>¥150,002</b>	<b>\$1,595,605</b>
19,805	9,095	4,737	11,022	12,081	<b>12,579</b>	<b>133,807</b>
18,051	9,328	4,990	11,111	12,140	<b>12,813</b>	<b>136,298</b>
10,371	6,188	3,175	6,093	6,814	<b>7,428</b>	<b>79,023</b>
10,225	10,041	3,988	5,807	9,518	<b>11,833</b>	<b>125,878</b>
7,301	7,344	7,390	7,544	7,403	<b>7,360</b>	<b>78,299</b>
3,681	3,847	3,543	4,144	4,231	<b>4,319</b>	<b>45,951</b>
20,873	7,263	14,508	16,293	11,626	<b>15,350</b>	<b>163,290</b>
-11,481	-9,723	-5,020	-8,281	-10,487	<b>-18,401</b>	<b>-195,744</b>
-5,582	-3,540	-373	-10,578	-5,460	<b>6,325</b>	<b>67,290</b>
17,744	11,269	20,379	17,308	13,916	<b>20,194</b>	<b>214,816</b>
¥202,316	¥178,455	¥182,641	¥184,206	¥191,766	<b>¥215,837</b>	<b>\$2,295,898</b>
81,605	78,422	80,847	83,413	89,923	<b>102,019</b>	<b>1,085,202</b>
39,314	37,600	38,910	31,240	27,405	<b>36,507</b>	<b>388,336</b>
11.8	6.4	4.2	8.0	8.3	<b>8.4</b>	—
40.3	43.9	44.3	45.3	46.9	<b>47.3</b>	—
12.8	7.7	4.0	7.4	7.9	<b>7.7</b>	—
0.26	0.31	0.21	0.17	0.15	<b>0.16</b>	—
55.70	33.26	17.07	32.76	36.60	<b>39.69</b>	<b>0.42</b>
438.56	421.53	434.59	448.43	480.46	<b>545.14</b>	<b>5.79</b>
3.5	6.0	9.9	5.2	4.8	<b>4.3</b>	—
83.8	138.3	242.0	126.3	117.6	<b>106.5</b>	—
5,371	5,339	5,271	5,891	6,160	<b>6,792</b>	—

## 2012年度の経営成績および財政状態の報告・分析（連結）

### 経営成績のレビュー

#### ポイント

1. リーマンショック後の業績は順調に回復、3期連続での増収増益を達成
2. 自動車部品事業はグローバルベースでの力強い成長が続く
3. チェーン、精機、マテハン事業は不振の内需を補うべく外需を開拓中

2012年度の日本経済は、東日本大震災からの復興に関連した政府の社会資本整備への投資が大きく増加したこと、各種の優遇税制などの下支えもあって「個人消費」が2011年度に引き続いて拡大したこと、名目GDPはプラス成長となりました。一方、年度第3四半期まで続いた極度の円高や中国経済の成長鈍化などによって「輸出」が低迷、リーマンショック以降持ち直し傾向にあった「民間企業の設備投資」が3年ぶりにマイナスに転じるなど、製造業にとっては厳しい事業環境となりました。

このような状況のもと、当社グループの連結業績は、売上高が1,500億2百万円（前期比3.5%増）、営業利益が125億79百万円（同4.1%増）、当期純利益が74億28百万円（同9.0%増）と、2010年度以降3期連続での増収増益となりました。

事業セグメント別には、「自動車部品事業」の売上高\*が前期比13.5%の増加、営業利益が前期比34.0%の増加と大きく伸張しました。日米を中心に世界の自動車生産が回復を続けていることに加えて、当社のタイミングチェーン

ドライブシステムが、その技術力、品質での優位性を武器に売上を伸ばしました。「チェーン事業」は、減少が続く国内需要を、北米を中心とした外需で補ったものの、売上高\*は前期比2.8%の減少となりました。しかし、継続的に実施している原価低減策などにより、営業利益は前期比3.6%の増加となっています。一方で「精機事業」は、売上高\*が前期比8.0%の減少、営業利益が前期比22.2%の減少となりました。中国における減速機の販売が堅調を維持した反面、国内需要、特に液晶・半導体業界や工作機械業界向けの販売が落ち込みました。「マテハン事業」は、メイフラン・ホールディングスグループ（米国）傘下の全事業を取得した効果により売上高\*は前期比8.1%の増加となったものの、大口案件の減少に伴う利益率の低下などにより営業利益は前期比39.5%の減少となりました。

以上の結果、2012年度の1株当たり当期純利益は39.69円と前期の36.60円から拡大しました。2012年度の自己資本利益率（ROE）は、自己資本の拡充が進展したことで前期より0.2ポイント低下し7.7%となりました。

### 所在地別セグメント情報（2011年度 vs. 2012年度）

（百万円）

		2011年度	2012年度	前期比
		通期実績	通期実績	増減率
日 本	売上高*	112,940	<b>110,183</b>	<b>-2.4%</b>
	営業利益	9,165	<b>8,570</b>	<b>-6.5%</b>
	営業利益率	8.1%	<b>7.8%</b>	
北 米	売上高*	25,444	<b>29,967</b>	<b>17.8%</b>
	営業利益	1,338	<b>2,103</b>	<b>57.2%</b>
	営業利益率	5.3%	<b>7.0%</b>	
欧 州	売上高*	12,335	<b>14,566</b>	<b>18.1%</b>
	営業利益	242	<b>429</b>	<b>77.3%</b>
	営業利益率	2.0%	<b>2.9%</b>	
アジア・オセアニア	売上高*	13,910	<b>17,027</b>	<b>22.4%</b>
	営業利益	1,419	<b>1,417</b>	<b>-0.1%</b>
	営業利益率	10.2%	<b>8.3%</b>	
そ の 他	売上高*	89	<b>95</b>	<b>6.6%</b>
	営業利益	-53	<b>-55</b>	<b>-</b>
	営業利益率	-	<b>-</b>	

\* 売上高の数値には、「セグメント間の内部売上高又は振替高」を含みます。

## 財政状態およびキャッシュフローのレビュー

### ポイント

1. 好調な業績伸張等を反映して、自己資本比率は一層充実
2. 設備投資の拡大で資金需要が高まる中、ネットD/Eレシオは健全なレベルを堅持
3. 将来の設備投資拡大に備えて現金及び現金同等物の残高を保持

「総資産」は前期末から240億71百万円増加して2,158億37百万円となりました。①好調な業績拡大等により「現金及び預金」が100億17百万円増加したこと、②自動車部品事業では埼玉工場内に新工場棟を建設、チェーン事業では中国・天津に新工場を建設するなど積極的な生産設備への投資を行い「有形固定資産」が77億20百万円増加したこと、③保有株式の時価上昇等によって「投資有価証券」が30億1百万円増加したことが主な要因です。

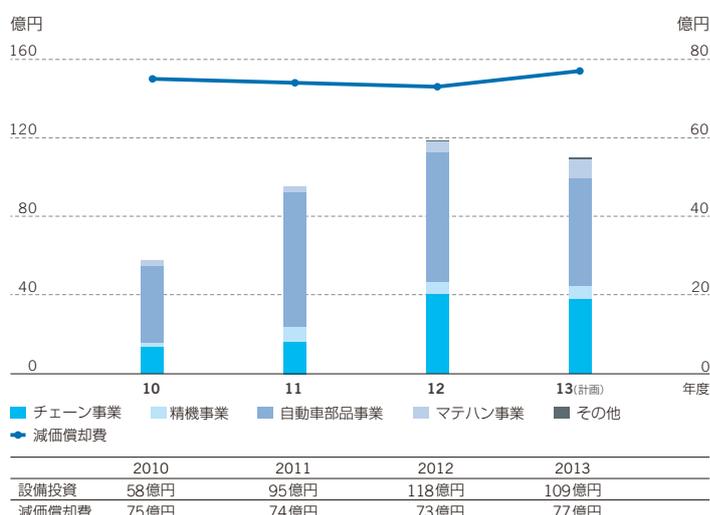
一方、「負債」は前期末から118億9百万円増加して1,072億39百万円となりました。設備投資の拡大によって、「有利子負債残高」が91億2百万円増加したことなどによるものです。

「純資産」は前期末から122億61百万円増加して1,085億97百万円となりました。①2012年度の業績が順調であったことから「利益剰余金」が61億51百万円増加したこと、②為替の変動により「為替換算調整勘定」が43億98百万円増加したことなどが要因です。

以上の結果、自己資本比率は0.4ポイント改善し47.3%となりました。設備投資の拡大による資金需要の増加に伴い、2012年度末の「ネットD/Eレシオ」は0.16倍と前期末の0.15倍からやや上昇はしましたが、依然として健全なレベルを維持しています。また、2002年度末における「ネットD/Eレシオ」は0.87倍であり、この10年間では0.71ポイントの改善となっています。

なお、2012年度末における「現金及び現金同等物」は、前期末から62億78百万円増加して201億94百万円となりました。「営業活動によるキャッシュフロー」は好調な業績を反映して153億50百万円の入超となりました。また、自動車部品を中心とした生産設備の拡大等により、「投資活動によるキャッシュフロー」は184億1百万円の出超となりました。一方、借入金のネットでの増加等によって「財務活動によるキャッシュフロー」は63億25百万円の入超となりました。

設備投資と減価償却費の推移



## 主要グループ会社一覧

2013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
<b>日本</b>			
株式会社ツバキエマソン <sup>*1</sup>	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 <sup>*1</sup>	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 <sup>*1</sup>	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 <sup>*1</sup>	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 <sup>*1</sup>	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 <sup>*1</sup>	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 <sup>*1</sup>	90百万円	100.0%	チップ・スクラップコンベヤの製造・販売
株式会社椿本マシナリー <sup>*1</sup>	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 <sup>*1</sup>	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 <sup>*1</sup>	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 <sup>*1</sup>	80百万円	100.0%	ビルメンテナンス、保険代理業等
株式会社ツバキフレックスリンク <sup>*4</sup>	50百万円	51.0%	フレックスリンクシステムの輸入・販売
<b>アメリカ</b>			
U.S. Tsubaki Holdings, Inc. <sup>*1,2</sup> (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 <sup>*1</sup> (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 <sup>*1</sup> (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. <sup>*1</sup> (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
Mayfran International, Inc. <sup>*1</sup> (アメリカ)	US\$1,000	100.0%	チップ・スクラップコンベヤの製造・販売
Tsubaki of Canada Limited <sup>*1</sup> (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
Tsubaki Brasil Equipamentos Industriais Ltda. <sup>*1</sup> (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
Tsubakimoto Automotive Mexico S.A. de C.V. <sup>*4</sup> (メキシコ)	MXN120,000千	100.0%	自動車部品商品の輸入販売および現地生産
<b>ヨーロッパ</b>			
Tsubakimoto Europe B.V. <sup>*1</sup> (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
Mayfran International B.V. <sup>*1</sup> (オランダ)	EUR45千	100.0%	チップ・スクラップコンベヤの輸入販売
Tsubaki Kabelschlepp GmbH <sup>*1</sup> (ドイツ)	EUR2,600千	100.0%	チェーン商品、マテハン商品の販売および現地生産
Tsubaki Deutschland GmbH <sup>*1</sup> (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
Tsubakimoto U.K. Ltd. <sup>*1</sup> (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
Metool Products Limited <sup>*1</sup> (イギリス)	STG £203千	100.0%	チェーン商品の輸入販売
Kabelschlepp Italia S.R.L. <sup>*1</sup> (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
Kabelschlepp France S.A.R.L. <sup>*1</sup> (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
Mayfran France S.A.R.L. <sup>*1</sup> (フランス)	EUR16千	100.0%	チップ・スクラップコンベヤの輸入販売
Kabelschlepp Systemtechnik spol. s.r.o. <sup>*1</sup> (スロバキア)	EUR49千	100.0%	マテハン商品の販売および現地生産
OOO Tsubaki Kabelschlepp <sup>*1</sup> (ロシア)	RUB6,000千	100.0%	チェーン商品の輸入販売
<b>アジア&amp;オセアニア</b>			
台湾椿本股份有限公司 <sup>*1</sup> (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
Tsubakimoto Singapore Pte. Ltd. <sup>*1</sup> (シンガポール)	960百万円	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
PT. Tsubaki Indonesia Manufacturing <sup>*1</sup> (インドネシア)	US\$12,400千	100.0%	マテハン商品の現地生産
PT. Tsubaki Indonesia Trading <sup>*1</sup> (インドネシア)	US\$520千	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. <sup>*1</sup> (タイ)	THB4,000千	95.1%	チェーン商品、精機商品の輸入販売
Tsubakimoto Automotive (Thailand) Co., Ltd. <sup>*1</sup> (タイ)	THB202,000千	100.0%	自動車部品商品の輸入販売および現地生産
Tsubaki India Power Transmission Private Limited <sup>*1</sup> (インド)	INR20,000千	100.0%	チェーン商品、精機商品の輸入販売
Kabelschlepp India Private Limited <sup>*1</sup> (インド)	INR8,897千	100.0%	チェーン商品の輸入販売
Tsubaki Australia Pty. Limited <sup>*1</sup> (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
椿本汽車発動機(上海)有限公司 <sup>*1</sup> (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 <sup>*1</sup> (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
Kabelschlepp China Co., Ltd. <sup>*1</sup> (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
椿本鏈条(天津)有限公司 <sup>*1,2</sup> (中国)	US\$38,500千	90.0%	チェーン商品の製造・販売
Tsubakimoto Automotive Korea Co., Ltd. <sup>*1</sup> (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
天津椿本輸送機械有限公司 <sup>*3</sup> (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
椿本艾生機械(上海)有限公司 <sup>*4</sup> (中国)	US\$5,200千	100.0%	精機商品の輸入販売および現地生産
椿本鏈条(上海)有限公司 <sup>*4</sup> (中国)	US\$400千	100.0%	チェーン商品の輸入販売
椿本美英蘭輸送機械(上海)有限公司 <sup>*4</sup> (中国)	US\$2,220千	100.0%	チップ・スクラップコンベヤの輸入販売および現地生産
上海椿本物流系統設備有限公司 <sup>*4</sup> (中国)	US\$1,000千	90.0%	マテハン商品の設計・販売

\*当社は、2013年4月にマレーシアに販売会社「Tsubaki Power Transmission (Malaysia) Sdn. Bhd.」を設立しました。

# 会社情報および株式情報

2013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	53社
非連結子会社	12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 6,792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・四国・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	三井住友信託銀行株式会社
上場証券取引所	東証1部、大証1部*

\* 大阪証券取引所は、2013年7月16日付で東京証券取引所に統合しました。

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	11,799名

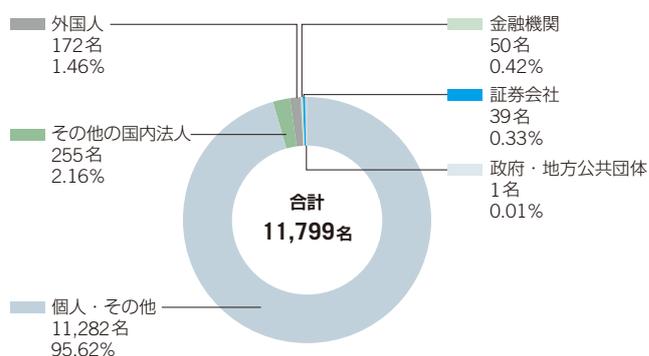
### 大株主 (上位10社)

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
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社 (信託口9)	12,488	6.67
日本マスタートラスト信託銀行株式会社 (信託口)	11,593	6.19
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社 (信託口)	11,333	6.06
日本生命保険相互会社	10,944	5.85
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	6,330	3.38
椿本興業株式会社	5,194	2.78
三井住友信託銀行株式会社	4,245	2.27

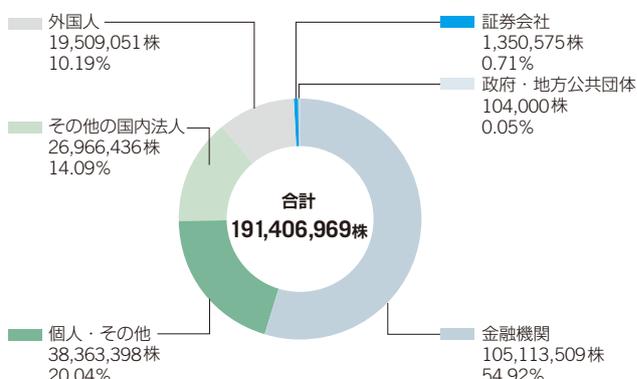
1. 持株数は、千株未満を切り捨てて表示しています。
2. 当社は自己株式4,263,619株を保有していますが、上記大株主には含めていません。
3. 持株比率は、自己株式4,263,619株を控除して計算しています。

## 株式の所有者別分布状況

### 株主数



### 所有株式数



自己株式4,263,619株は、「個人・その他」に含めています。

コーポレートレポートに関する問い合わせ先

社長室 広報・IR課 TEL：06-6441-0054  
http://www.tsubakimoto.jp/

株式会社 椿本チエイン

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

発行：2013年8月

