



TSUBAKI CORPORATE REPORT 2014

つばきグループコーポレイトレポート 2014

Snapshot

「巧みの技」で世界の 顧客にベスト・バリューを

たった5つの部品からなるチェーン。

つばきは創業以来、その個々の部品を磨き上げることに愚直に取り組んできました。

「信頼性」「精密性」「経済性」などでオンリーワンを目指すつばきのチェーン。

つばきは、モノづくりのプロフェッショナルとして社会に貢献します。



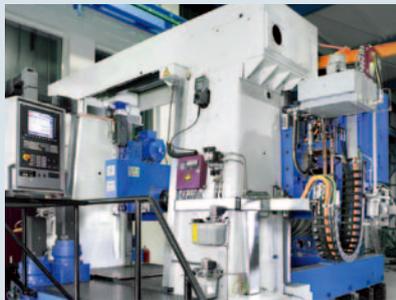
自動車の領域で

自動車エンジンにおいてクランク軸の回転をカム軸に伝え、正確に吸排気のタイミングを取るタイミングチェーンドライブシステムでは33%の世界シェアを有します。また、自動車製造ライン搬送設備、大形・小形コンベヤチェーン、減速機、作動機、カムクラッチなどを自動車業界向けに提供しています。



液晶・ITの領域で

この分野には、ケーブルベヤ®、タイミングベルトのほか、液晶パネル搬送設備などを提供しています。また、クリーンな環境を要求されるケースでは、発塵ゼロを実現するクリーンベヤ®、無給油のつばきラムダチェーン®、つばきパワーシリンダ®、パワーロック®などが活躍しています。



産業機械の領域で

マザー・オブ・マシンとして世界経済を支える工作機械やロボット。その精緻な動作に不可欠な信号・電気配線を保護するために、つばきのケーブルベヤ®が活躍しています。また、マシニングセンタなどで工具を自動的に交換するオートツールチェンジャー用ATCチェーン、減速機、金属屑搬送・クーラント処理装置などをグローバルに提供しています。



エネルギー・資源の領域で

製鉄用の鉄鉱石などの重量物の搬送に耐え得る、平均引張強度1,600tという世界最大ピッチ(1.2m)の大形コンベヤチェーンをはじめ、鋼板のコイル搬送用設備などを鉄鋼業界向けに提供するほか、石油掘削プラントでは動力伝動用の特殊ローラチェーン、ケーブルベヤ®などが活躍しています。



食品の領域で

油汚れが大敵となる食品業界で活躍するプラスチックチェーン。つばきでは、連続使用温度250℃という耐熱性に優れたプラスチックチェーンをはじめ、小形コンベヤチェーン、減速機、カップリングなどを食品・飲料の製造ラインに提供しています。

商品ラインアップ

つばきの主な事業は、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」豊富な商品ラインアップを生かしそれぞれの事業間のシナジー効果を発揮することで、お客様にベストソリューション

チェーン事業

▶ 詳細はP14~15、28~29へ



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・ホース
支持案内装置
(ケーブルベヤ®)



ジップチェーン
アクチュエータ®

精機事業

▶ 詳細はP14~15、28~29へ



減速機・変速機



直線作動機
(つばきパワー
シリンダ®・
ジャッキ)



締結具
(パワーロック®)



軸継手



クラッチ



過負荷保護機器

部品」、「マテハン (マテリアルハンドリング)」の4つ。
ションを提供していきます。

自動車部品事業

▶ 詳細は P14~15、30へ



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



サイレント
チェーン



テンショナ



パワードライブ
チェーン

マテハン事業

▶ 詳細は P14~15、31へ



自動仕分機
(リニソート®)



自動車製造
ライン搬送
システム



ライフサイエンス
分野向けシステム
(つばき
ラボストック®)



ジップチェーン
リフタ®



粉粒体搬送
コンベヤ



金属屑搬送・
クーラント
処理装置
(チップコンベヤ)

財務ハイライト

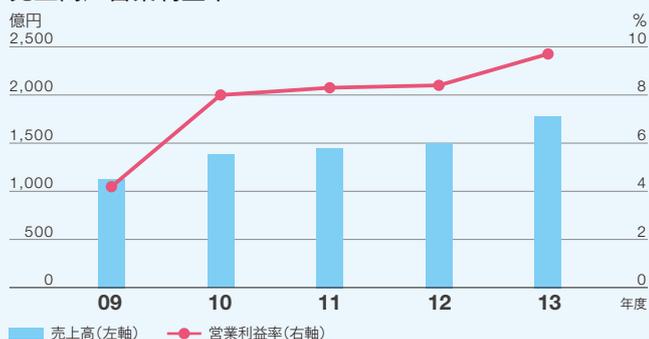
数値で見る5年間の推移

	2009年度	2010年度	2011年度	2012年度	2013年度
損益計算書主要項目 (百万円)					
売上高	¥112,759	¥138,243	¥144,896	¥150,002	¥178,022
営業利益	4,737	11,022	12,081	12,579	17,354
経常利益	4,990	11,111	12,140	12,813	17,993
当期純利益	3,175	6,093	6,814	7,428	10,213
貸借対照表 (百万円)					
総資産	¥182,641	¥184,206	¥191,766	¥215,837	¥228,840
自己資本	80,847	83,413	89,923	102,019	118,433
有利子負債残高	38,910	31,240	27,405	36,507	36,538
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	¥ 14,508	¥ 16,293	¥ 11,626	¥ 15,350	¥ 19,761
投資活動によるキャッシュ・フロー	-5,020	-8,281	-10,487	-18,401	-17,166
財務活動によるキャッシュ・フロー	-373	-10,578	-5,460	6,325	-3,196
1株当たり (円)					
当期純利益	¥ 17.07	¥ 32.76	¥ 36.60	¥ 39.69	¥ 54.58
純資産	434.59	448.43	480.46	545.14	632.94
配当金	6.00	7.00	7.00	7.00	10.00
各種指標					
営業利益率 (%)	4.2	8.0	8.3	8.4	9.7
ROE (%) *1	4.0	7.4	7.9	7.7	9.3
ネットD/Eレシオ (倍) *2	0.21	0.17	0.15	0.16	0.13
自己資本比率 (%) *3	44.3	45.3	46.9	47.3	51.8

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=純有利子負債残高÷自己資本 *3 自己資本比率=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



目次

Snapshot

- 1 商品ラインアップ
- 3 商品の用途と特長

4 財務ハイライト

6 つばきグループの活動と成果

- 6 ステークホルダーの皆様へ
- 8 この10年の成長
- 10 成長の軌跡～つばきのあゆみ

12 つばきグループの成長の源泉

- 12 1. 持続的成長に向けての基本理念
- 14 2. 事業セグメント
- 16 3. 世界に広がるネットワーク
- 18 4. つばきの強み

22 つばきグループの課題と戦略

- 22 グローバルトップ企業を目指して
- 24 社長インタビュー
- 28 事業セグメント概況
- 32 財務・資本戦略
- 33 知的財産・研究開発
- 34 人材育成・組織の活性化

36 ステークホルダーとともに

- 36 地域社会への貢献
- 38 環境保全活動
- 40 経営基盤・ガバナンス機能の強化
- 43 株主・投資家とのコミュニケーション

44 補足情報

- 44 連結財務・非財務サマリー
- 46 2013年度の経営成績および財政状態の報告・分析(連結)
- 49 事業等のリスク
- 50 主要グループ会社一覧
- 51 会社情報および株式情報

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であると考えています。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： 2013年4月～2014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E&M、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〕

つばきグループの 活動と成果

つばきグループが展開している事業活動と
成果をご紹介します。

創業100周年、

つばきは、市場(お客様)の
ニーズに、「品質・技術」で
お応えするモノづくりによって、
持続的な成長を実現して
いきます。

当社グループは、「パワートランスミッション(パワトラ)」
と「マテリアルハンドリング(マテハン)」の分野で、耐久性、
省エネ性、環境性などに優れた商品を生み出し、世界のお
客様に提供してきました。

連結業績は、2010年度以降4期連続の増収増益となり、
2013年度には、売上高が過去最高、営業利益も過去最高に
迫る水準になりました。また近年、グローバル化を積極的に
推進してきた結果、海外売上高比率が50%を突破するなど、

さらなる“成長”へ



長 勇
代表取締役社長

つばきの高付加価値商品の活躍の場はグローバル市場に広がっています。

2017年に創業100周年を迎えるに当たり、当社グループは、創業100周年の先のあるべき姿を見据えた「長期ビジョン2020」を策定しました。この長期ビジョンは、各ターゲット市場で確固たる地位（シェア）を確立し、グローバルトップ企業となることを目指すもので、2020年度の連結数値目標を「売上高3,000億円、営業利益率10%、海外売上高比率70%」と

しています。また、この長期ビジョンの達成に向けた具体的な実行計画として、「中期経営計画2016」を2014年度よりスタートさせました。

当社グループは、市場（お客様）の潜在的なニーズに品質・技術でお応えするモノづくりを通して、社会貢献を果たすとともに、持続的な成長を目指します。

ステークホルダーの皆様には、今後とも変わらぬご支援・ご鞭撻を賜りますよう、お願い申し上げます。

この10年の成長

つばきグループは、「技術」「生産」とそれを支える「人材」を有効活用することで、成長性と効率性を高めてきました。

INPUT

成長のために資本をどう使ったのか

技術資本、生産資本、人的資本の強化

技術資本

研究開発費

2003年度 10.9億円 ▶ 2013年度 40.6億円

3.7倍

生産資本

設備投資額

2003年度 35.0億円 ▶ 2013年度 113.7億円

3.2倍

人的資本

従業員数

2003年度 4,709名 ▶ 2013年度 7,068名

1.5倍

地域別従業員割合 (2014年3月末)

日本	54%
米州	17%
欧州	13%
中国	8%
アジア・オセアニア	8%

総資産増加の抑制と有利子負債の圧縮

財務資本

総資産

2003年度 1,754億円 ▶ 2013年度 2,288億円

1.3倍

財務資本

純有利子負債残高

2003年度 366.3億円 ▶ 2013年度 152.4億円

58%削減

OUTPUT

結果、どのような成果を得られたのか

総資産の増加率を上回る業績の伸長

業績	売上高	業績	営業利益
2003年度	2013年度	2003年度	2013年度
1,191億円	▶ 1,780億円	79.5億円	▶ 173.5億円
1.5倍		2.2倍	

収益性・資本効率の改善と財務資本の強化

収益性	営業利益率	財務資本効率性	ROE
2003年度	2013年度	2003年度	2013年度
6.7%	▶ 9.7%	5.3%	▶ 9.3%
3.0ポイント向上		4.0ポイント向上	

財務健全性	ネットD/Eレシオ*	エネルギー効率	経常利益100万円当たりのエネルギー使用量とCO ₂ 排出量		
2003年度	2013年度	エネルギー使用量	2003年度	2013年度	
0.55倍	▶ 0.13倍	222.8GJ	▶ 76.8GJ	66%	削減
0.42ポイント改善		CO ₂ 排出量	2003年度	2013年度	
		9.2t	▶ 3.1t	66%	削減

* ネットD/Eレシオ=純有利子負債残高÷自己資本

成長の軌跡～つばきのあゆみ

つばきグループは、1917年の創業以来、「技術・生産基盤の拡充」「人材・組織の強化」「事業領域・活動地域の拡大」により、経営基盤の強化と事業活動を通じての社会貢献に積極的に取り組むことで成長を果たしてきました。2017年に迎える創業100周年を通過点に、次の100年に向けて持続的に成長を果たしていきます。

1917～

1917
▶ 大阪府西成郡（現・大阪市北区）で創業。自転車用チェーン製造を開始

1928
▶ 自転車用チェーンから撤退、付加価値の高い産業用チェーン製造に経営資源を集中



1937
▶ 大規模なコンベヤプラントを初納入。これを契機に「マテハン事業」に参入

1940
▶ 大阪市旭区（現・鶴見区）に本社工場を建設

1951
▶ ローラチェーンを米国に初輸出、これを発端に欧州、アジアなどへグローバル展開を開始

1958
▶ 自動車用タイミングチェーンの量産を開始、「自動車部品事業」に進出

1960～

1960
▶ チェーンモートルを開発。「精機事業」に進出

1962
▶ 埼玉工場竣工（現在のマテハン・自動車部品基幹工場）



写真は現在の埼玉工場

1966
▶ パワーシリンダ、小形ギヤモートルの販売を開始

1968
▶ 台湾に大樁鏈條股份有限公司（現・台湾樁本股份有限公司）を設立

1971
▶ 京都工場竣工（現在の精機事業主要工場）

▶ 米国にTsubakimoto USA, Inc.（現・U.S.Tsubaki Holdings, Inc.）を設立

1986
▶ 米国・「ユニオンチェーン」「アクメチェーン」を買収。チェーンの北米での「現地生産」を開始

1998
▶ 若手技術者の育成と技能伝承をねらいに「つばきテクノスクール」を開講

1999
▶ つばきグループの行動指針「つばきミッションステートメント」を制定

2000～

2000
▶ つばきグループ環境基本方針を策定

2001
▶ 京田辺工場竣工
▶ チェーンの基幹工場を京田辺工場に全面移転、生産性を大幅に向上

2004
▶ つばきグループ国内全事業所がISO14001の認証を取得

▶ 迅速な業務執行を目的に「執行役員制度」を導入

▶ 経営の透明性確保と外部有識者の知見を経営に生かす目的で「社外取締役」を初招へい

2006
▶ 国内大手プラスチックチェーンメーカー「山久チエイン」を連結子会社化

2009
▶ 自動車部品の次世代技術・商品の研究基地となる「自動車技術棟（オートエンジニアングラボ）」を埼玉工場内に新設



▶ 技術・生産基盤の拡充

▶ 人材育成と技能・技術伝承の強化

▶ 事業領域・活動地域の拡大

▶ 経営基盤の強化とCSR経営の充実

2010～

2014

2010

- ▶ 部長クラスに経営マインドを持たせることを目的に、「革新塾」を4事業で展開
- ▶ 社長と若手社員の直接的なコミュニケーションの場「車座ミーティング」を始動
- ▶ グローバル人材の育成を目的に「海外トレーニー制度」を導入



- ▶ ケーブル・ホース支持案内装置（当社商品名ケーブルベヤ®）のメーカー、ドイツのKabelschlepp GmbHを買収、連結子会社化



2012

- ▶ 中国・天津に産業用チェーンの製造会社を設立



- ▶ メキシコに自動車部品製造会社を設立。自動車部品の生産は、日本、米国、英国、タイ、中国、韓国、メキシコの世界7極体制に拡大



- ▶ 技能・技術の向上と従業員のモチベーションアップを目的に「つばき技能オリンピック」を開催



2012

- ▶ スクラップコンベヤ、チップコンベヤの世界的大手、米国のメイフラン・ホールディングスグループの全事業を取得、連結子会社化



2013

- ▶ 自動車部品の飛躍的な生産性向上を担う新組立工場棟を埼玉工場内に新設

2014

- ▶ ターゲットとする市場で確固たる地位を確立したグローバルトップ企業を目指す「長期ビジョン2020」、その実行計画となる「中期経営計画2016」を発表。地域マーケティング重視の組織体制に改編

1 持続的成長に向け

つばきグループの 成長の源泉

つばきグループの持続的成長を生み出す
理念・特長について解説します。

営業・開発・生産の 3つの基盤強化で 付加価値を創造

当社グループは、『「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・バリューを提供する』ことをミッションに掲げています。省エネ性、環境性能、耐久性などの面で、優れた商品を開発・生産し、世界のお客様に提供しています。

ベスト・バリューを提供する上でポイントとなるのは、「営業」「開発」「生産」という3つの事業基盤の差別化です。当社グループは、これら3つの事業基盤を強化することで、お客様や市場の潜在ニーズを的確にとらえて迅速に商品化し、産業用スチールチェーン（世界シェア27%）、タイミングチェーンドライブシステム（世界シェア33%）などのトップシェア商品を数多く生み出してきました。

当社グループは、今後も「営業」「開発」「生産」が三位一体となることで、持続的成長の実現を目指します。

三位一体による成長イメージ



ての基本理念

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、

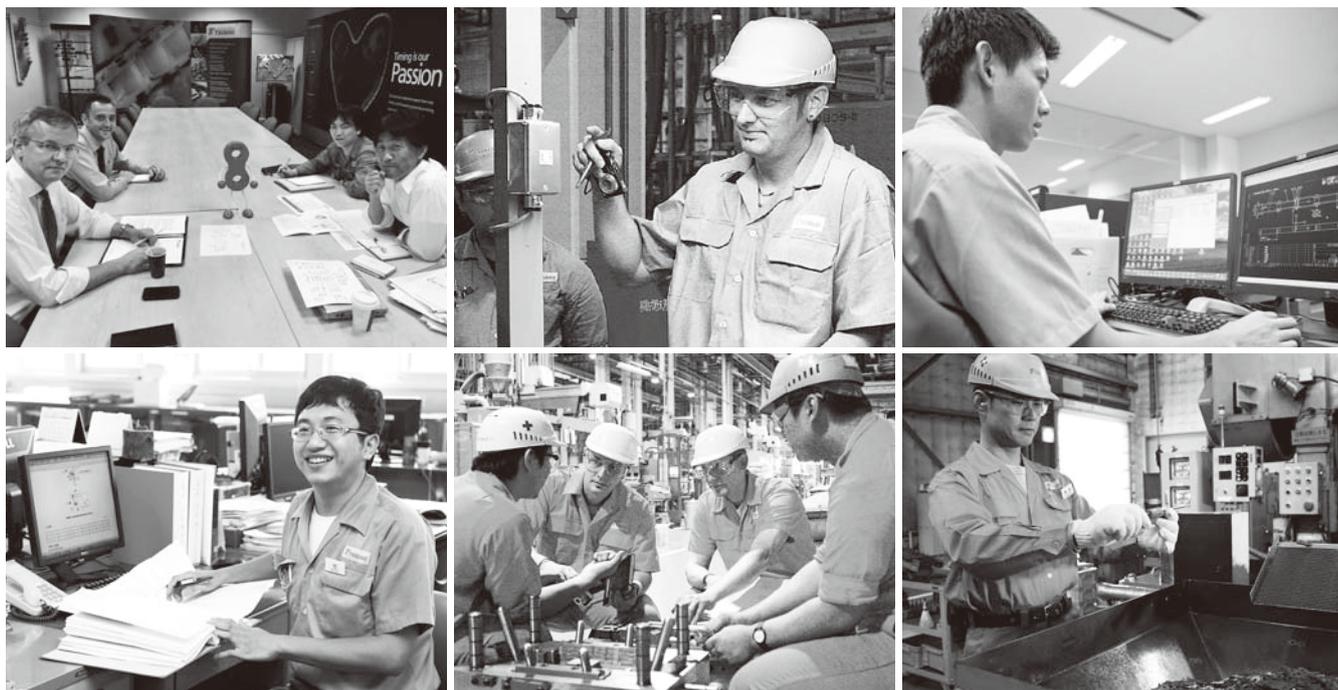
「パワートランスミッション」と「マテリアルハンドリング」の

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。



2 事業セグメント

つばきグループは、「チェーン」「精機」「自動車部品」「マテハン」の4つの事業領域で、高品質・高機能の商品を世界のお客様へ提供しています。 ※ 各事業の「売上高構成比率」と「営業利益構成比率」は、それぞれ「その他事業」を含んだ数値に対する割合です。

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
(2013年度)
30.7%



営業利益構成比率
(2013年度)
21.6%

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機器を提供しています。



売上高構成比率
(2013年度)
12.0%



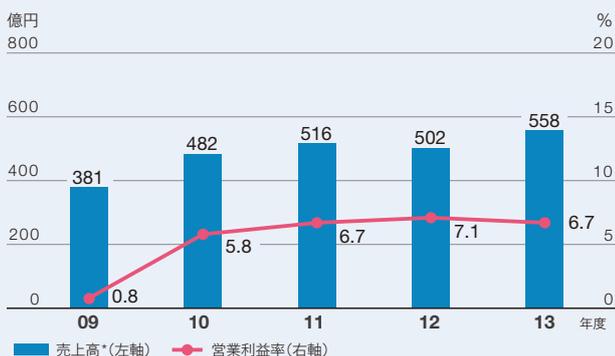
営業利益構成比率
(2013年度)
13.1%

主要商品の市場シェア (シェアは当社調べ)

産業用スチールチェーン

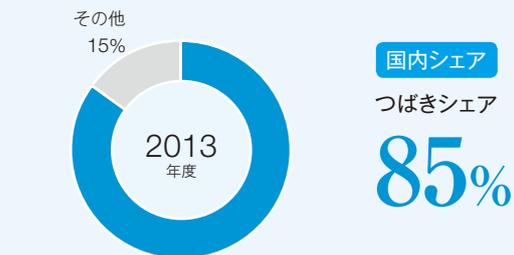


5年間の業績推移



主要商品の市場シェア (シェアは当社調べ)

カムクラッチ



5年間の業績推移



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。



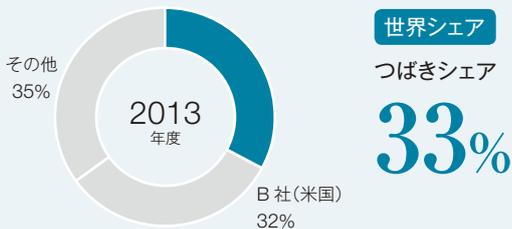
売上高構成比率
(2013年度)
34.1%



営業利益構成比率
(2013年度)
58.1%

主要商品の市場シェア (シェアは当社調べ)

■ タイミングチェーンドライブシステム



5年間の業績推移



マテハン事業



搬送・仕分け、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
(2013年度)
22.2%



営業利益構成比率
(2013年度)
6.8%

主要商品の市場シェア (シェアは当社調べ)

■ 巻取紙給紙システム



5年間の業績推移



* 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。

3 世界に広がるネットワーク

つばきグループの海外売上高構成比率は、2013年度において50%を突破、53.2%となりました。2020年度には70%に高めていく計画です。

一方、海外生産比率も年々上昇傾向にあり、2013年度では38.9%となりました。「世界最適地生産」をさらに加速させることで、グローバル市場における多種多様なニーズに対して迅速に対応していきます。

* 各地域におけるグループ会社数は、2014年3月31日現在

欧州

グループ会社*

17社



Tsubakimoto Europe B.V.



Tsubaki Kabelschlepp GmbH



台湾橋本股份有限公司



Tsubakimoto Singapore Pte. Ltd.



Tsubakimoto Automotive (Thailand) Co., Ltd.



橋本汽車發動機(上海)有限公司



橋本鏈條(天津)有限公司



Tsubaki Australia Pty. Limited

アジア・オセアニア

グループ会社*

30社

日本

グループ会社*
((株) 橋本チエインを含む)

18社



京田辺工場



埼玉工場



京都工場



兵庫工場

米国・ その他地域

グループ会社*

12社



U.S. Tsubaki Holdings, Inc.

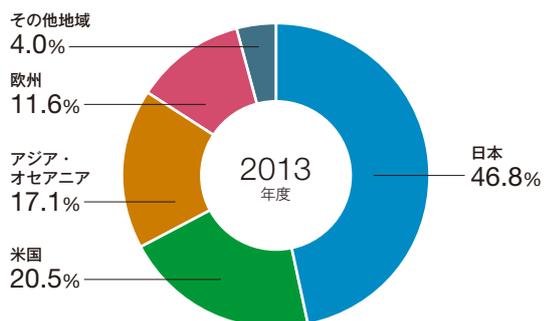


Mayfran International, Inc.



Tsubaki of Canada Limited

地域別売上高構成比率



	2009年度	2013年度	増減
海外売上高	389億円	946億円	2.4倍
米国	181億円	364億円	2.0倍
欧州	55億円	206億円	3.7倍
アジア・オセアニア	129億円	304億円	2.3倍
その他地域	21億円	71億円	3.3倍
日本	738億円	833億円	1.1倍

4 つばきの強み

お客様の課題解決につながるソリューションをグローバルに提供する—私たちは、お客様のニーズにベストマッチする「商品開発力・カスタマイズ力」、生産効率と品質を徹底追求した「生産技術力」、そしてそれらを支える高度な「基礎技術力」で、最適なソリューションを提供し続けています。

① 「商品開発力・カスタマイズ力」

動力伝動用RS®ローラチェーンにおいては、ほぼ10年に一度のペースで新商品を開発してきました。第7世代となる「G7-EX」では、独自開発の継ぎ目のない「ソリッドブシュ」と「ループディンプル(LD)」によって、他社の数倍、当社従来品の約2倍の摩耗寿命を実現しています。

また、近年の自動車部品事業の躍進の原動力のひとつとなっているのが2011年度に発売した「Zerotech®シリーズ」。同シリーズのサイレントチェーンでは、プレートの厚板化技術を採用することで、フリクションロスを約30%低減するとともに、単位長さ当たり14%の軽量化を実現、自動車エンジンのダウンサイジングと低燃費化に貢献しています。

マテハン事業の新分野へのチャレンジとしては、微生物や病理切片などのサンプルの冷凍保管システム「つばきラボストック®」があります。保管エリアにおける超低温環境と保管エリアからのサンプル移送の高速化により、サンプルの品質低下リスク低減を実現した同商品は、大型薬の相次ぐ特許切れに伴って画期的な新薬開発を急ぐ薬品分野（とくに創薬）や、iPS細胞などに代表されるライフサイエンスの分野で活躍しています。

また、新商品はすべて、お客様の環境負荷低減（エコロジー）と経済性（エコノミー）向上に貢献する「エコ商品」とし、高性能化によるサイズダウンや長寿命化による廃棄物削減など、独自のエコ基準を定めて商品開発に取り組んでいます。

動力伝動用RS®ローラチェーン
「G7-EX」



摩耗寿命

2倍

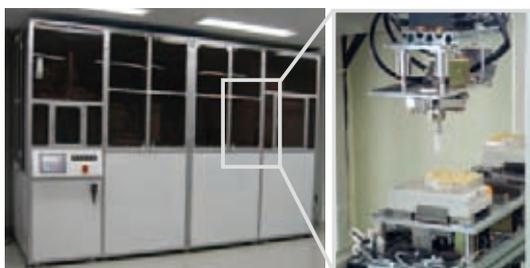
自動車エンジン用
タイミングチェーンドライブシステム
「Zerotech®シリーズ」



フリクションロス

約30%減

創薬支援システム
「つばきラボストック®80」



低温環境対応力

約4倍

つばきのエコ商品

▶ つばきジップチェーン®

独自開発のジップチェーンは、2本のチェーンがジッパーのように噛み合うことで、1本の強固な柱状になり、長ストロークで「押し・引き」ができるチェーンです。また、噛み合いが外れたチェーンはコンパクトに収納できるため、従来の空圧・油圧シリンダに比べ、ダントツのスペースセービング（省スペース）、高速・高頻度運転、多点停止機能、高停止精度、取り付け方向自由など、環境配慮点を含め多くの特長を有し、小形アクチュエータから大型リフタまで幅広く使用されます。

ジップチェーンアクチュエータ®

「ジップチェーンアクチュエータ®」は、ジップチェーンを使った直線作動機です。ジップチェーンをコンパクトに収納できるため、従来の直線作動機に比べ狭いスペースでの設置が可能で、省スペースを実現しました。

エコ&エコポイント

- ① **コンパクト**：従来の直線作動機に比べ、1/4～1/5のサイズを実現。
- ② **高速性**：ネジ式、空圧・油圧シリンダに比べ、高速運転が可能。
（最大速度：1,000mm/sec）
- ③ **エコロジー**：空圧・油圧シリンダに比べ、消費電力は1/30以下。
専用スプロケットとの組合せで、約90%の高伝動効率を実現。
- ④ **多点停止**：入力回転を制御することで、任意の位置で多点停止が可能。

ジップチェーンリフタ®

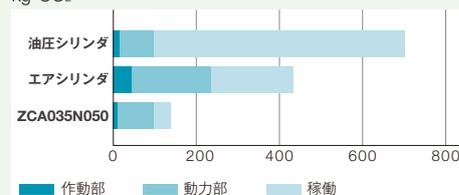
ジップチェーンによりダイレクトに昇降推力を伝達する昇降機構を採用したのが、「ジップチェーンリフタ®」です。従来の昇降装置では実現不可能であった高速・高頻度運転を可能にしました。

エコ&エコポイント

- ① **高速性**：油圧リフタに比べ、3～10倍の昇降速度。
- ② **高頻度**：超高頻度の運転サイクルにも対応。
- ③ **耐久性**：100万回以上の昇降テストをクリア（チェーンの伸び調整は不要）。
- ④ **高効率**：油圧リフタに比べ、20%を超える省エネルギー化
（最大50%の省エネ効果）。



製造と稼働に係るCO₂排出量
kg-CO₂



▶ つばきギヤモートルTEシリーズ／ハイポイドモートルTEシリーズ

トップランナーモータ対応（プレミアム効率：IE3）の減速機です（0.75kW～5.5kW）。

エコ&エコポイント

年間節約電気料金約12,644円/年（1.5KW、16時間/日、300日/年の場合）



▶ つばきピンギヤドライブユニット®

ピン機構のラック・ホイールと特殊歯形ギヤとの噛み合いにより、直線・回転・複合など自由なレイアウトの駆動が可能なユニットです。

エコ&エコポイント

独自開発歯形による低騒音・長寿命化、簡単な取り付けとメンテナンス



② 「生産技術力」

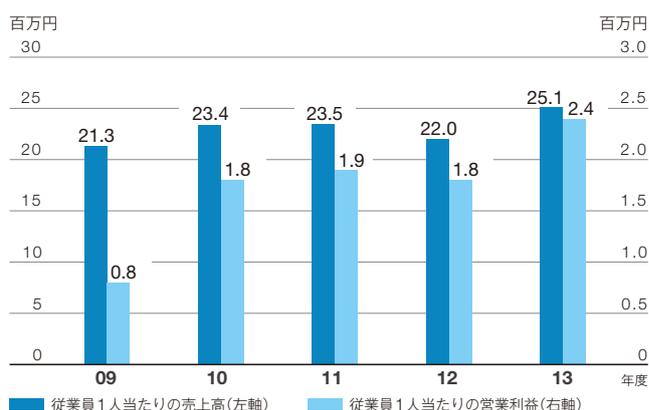
最新の生産技術により、高品質な商品を効率よく生産できることも当社グループの強みのひとつです。

自動車部品事業では、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「ダントツ活動」を2008年にスタート。国内外の全製造会社や当社グループの協力会社（サプライヤー）にも展開され、品質向上とコストダウンの面で大きな成果を上げました。この活動はその後、「モノづくり改革活動」へと発展し、自動車部品事業のグローバル競争力強化につながっています。

チェーン事業では、「チェーンはロット生産が最適」という既成概念を打ち破る生産ラインの構築が進んでいます。まず2012年度に京田辺工場で吊り下げ用チェーンの一貫生産ラインを導入。その後、中国・天津の産業用チェーン製造会社に移設しました。京田辺工場では、変種変量、短納期、

低コスト生産の実現に向けて革新プロジェクトをスタートさせました。

従業員1人当たりの売上高・営業利益の推移



③ 「基礎技術力」

お客様のニーズにマッチした商品開発や生産技術の革新は、優れた基礎技術力があってこそ実現可能です。

当社グループでは、1998年に「つばきテクノスクール」を開講し、創業以来培ってきた高度な材料工学や加工技術などを、着実に若手技術者にも伝承する取り組みを行ってきました（詳細はP34を参照）。また、保有する様々な技術や研究成果を技術誌「Tsubaki Technical Review」としてまとめ、年に一度、グループ内外に向けて発表しています。



Tsubaki Technical Review

評価技術の高さも、当社グループが誇る基礎技術力のひとつです。評価技術とは、商品の性能・品質について、商品化前の事前シミュレーションを行ったり、商品の点検・検査を行う技術のことで、京田辺工場内のテクニカルセンターでは、解析とシミュレーション、画像処理などに関わる最新鋭機器を完備しています。また、埼玉工場内の自動車技術棟（オートエンジニアリングラボ）では、実際のエンジンや車体を使った性能テストや、商品の機能評価および新生産加工技術の開発などが行われています。



オートエンジニアリングラボ（タイミングドライブシステムシミュレータ）

HIGHLIGHT

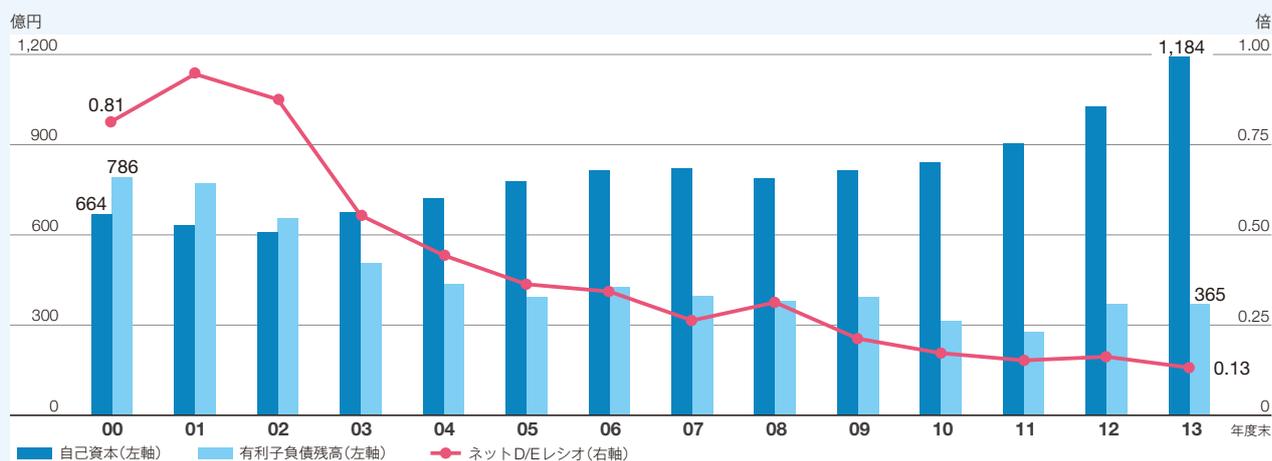
技術優位性を支える強い財務力

「商品開発力」「生産技術力」とそれらを支える「基礎技術力」は、競争力を左右するメーカーの「生命線」ですが、決して一朝一夕に確立できるものではありません。技術や設備、人材に継続的に投資していくとともに、成功例・失敗例をノウハウとして蓄積し続けるという「地道な努力」が重要です。そして、この「地道な努力」を事業環境の良し悪しにかかわらず継続するためには、強い財務力を持つことが不可欠となります。

当社グループは2000年以降、技術力の強化とグローバル化に対する積極投資を続けながら、財務力の一層の強化にも注力してきました。京田辺工場建設により2000年度末の有利子負債残高は786億円と過去最大となりましたが、2013年度末には365億円まで削減、結果、2013年度末のネットD/Eレシオは0.13倍となり、強い財務基盤の確立に成功しています。

中堅企業が比較的多いチェーン業界にあって、当社グループは強い財務基盤を生かすことで技術優位性を維持・拡大しながら、グローバルな事業展開を加速していきます。

財務基盤は一層強固なものに



▶ つばきの「財務・資本戦略」についてはP32、「知的財産・研究開発」についてはP33、より詳細な情報をご確認いただけます。

つばきグループの 課題と戦略

つばきグループのかかえる課題を克服し、
いかに持続的成長につなげるか、
その取り組みと成長戦略についてご説明します。

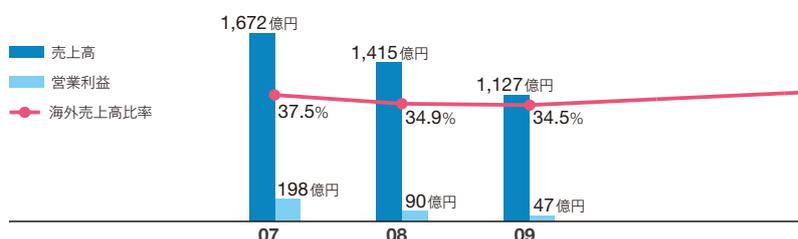
「中期経営計画2012」基本方針

- 1 モノづくり企業としての基盤強化
- 2 ソリューション提供企業への変革
- 3 顧客第一の徹底
- 4 グローバル・ベスト戦略の深耕
- 5 人材育成

▶「中期経営計画2012 (2010～2012年度)」の ポイント

リーマンショックなどの影響により、2008年度から2期連続で減収減益となったことを受け、「中期経営計画2012」では、激変する事業環境に対応するための基盤強化を図りました。具体的には、生産革新活動を通して生産性を大幅に向上させるとともに、省エネルギーや環境性能における優位性を強く訴求した商品開発と販売を強化。チェーン事業やマテハン事業では、2件の海外M&Aを実施するとともに、チェーン事業では中国に、マテハン事業ではインドネシアに製造拠点を新設するなどグローバル化を推進しました。人材育成の面では、海外トレーニー制度を開始するとともに、革新塾、車座ミーティングなどの新たな取り組みを通して、従業員の意識改革、モチベーションの向上、危機意識の共有化を図っています。

数値目標と実績



目指して

長期ビジョン2020

ターゲット市場で確固たる地位（シェア）を確立し「グローバルトップ企業」を目指す

グローバルトップ

グローバルでトップシェアを目指す

ニッチトップ

特定分野、地域でトップシェアを目指す

「中期経営計画2016」基本方針

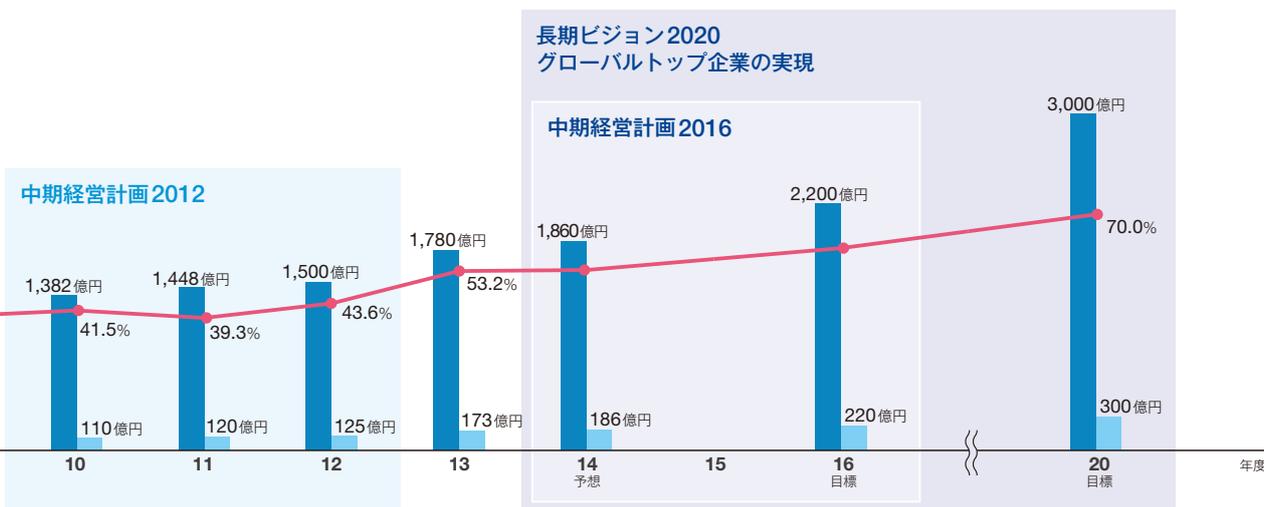
- 1 マーケット重視の企業文化への転換
- 2 グループ総合力を生かしたビジネスの拡大
- 3 収益力の強化
- 4 人材の育成と活用

▶ 長期ビジョン2020および中期経営計画2016（2014～2016年度）のポイント

「長期ビジョン2020」は、創業100周年となる2017年の先（2020年）のあるべき姿を見据えたグランドデザイン。各ターゲット市場において、確固たる地位（シェア）を確立することで、「売上高3,000億円、海外売上高比率70%、営業利益率10%」のグローバルトップ企業を目指します。このグランドデザインに基づき、その実行計画となる「中期経営計画2016（以下、中計2016）」が2014年度にスタートしました。

中計2016における基本方針は、大きく4つ。1つ目は、「マーケット重視の企業文化への転換」。世界を米州、欧州、中国、環インド洋、東アジア（日本を含む）の5地域に

分け、それぞれの市場ニーズに基づいた商品開発と生産を迅速に行うことで、一層のグローバル化を実現していきます。2つ目は、「グループ総合力を生かしたビジネスの拡大」。事業ごとの縦割り組織に横串を刺すことで、シナジー効果の極大化を図ります。基本方針の3つ目は、「収益力の強化」。世界最適地生産を推進するとともに、生産設備や生産技術における革新を加速することで、一層の生産効率の向上と環境負荷の軽減を目指します。4つ目の「人材の育成と活用」では、若手社員、グローバル人材の育成、女性社員の活用を推進し、だれもが能力を発揮し、働きがいのある職場環境づくりを目指します。



社長インタビュー

つばきグループは、市場ニーズに対応した商品開発、モノづくりを徹底することで、真の「グローバルトップ企業」へと成長していきます。



長 勇

代表取締役社長

Q 2010年度から4期連続の増収増益となりました。世界の自動車生産が回復した恩恵が大きいのでしょうか。

「商品の技術優位性」があってこそ外部環境の追い風をとらえられる

4期連続の増収増益に最も貢献したのは、自動車部品事業です。当社は、1958年にタイミングチェーンドライブシステムの量産を開始して以降、産業用チェーンで培った技術力を生かして、耐久性、静粛性、軽量性などを着実に向上させ、先行していた米国の競合メーカーと並ぶ「グローバルリーダー」の地位を獲得しました。特に、2011年度に発売を開始した「Zerotech®シリーズ」は圧倒的な低フリクションを実現、エンジンの環境性能向上に大きく寄与するものとして世界の自動車メーカーから高評価をいただいています。こうした技術力があってこそ、自動車生産の回復という外部環境の追い風をしっかりとらえることができたのだと思います。

「生産性の向上」と「M&Aの推進」も持続的成長に貢献

全事業を通じて生産性向上に取り組み、生産性を高められたことも、好業績を支えています。「中期経営計画2012（2010～2012年度）」では、リーマンショック直後に大幅な減収減益となったことへの反省から、「経営基盤の強化」に徹底して取り組み、外部環境に左右されにくい強固な収益基盤を作ることを心がけました。また、2件の海外M&A*を実施し、チェーン事業やマテハン事業のグローバル化を加速させました。

このように、「持続的成長力を中長期的に高めていく」という視点から、「商品の差別化」と「経営基盤の強化」を中心とした様々な施策を打ち出し、それを着実に推進してきたことが、2010年度以降の「4期連続増収増益」につながったのだと考えます。

* 2010年度にはケーブル・ホース支持案内装置の老舗企業であるドイツの「Kabelschlepp GmbH」を買収。2012年度には、米国のメイフラン・ホールディングスグループから、チップコンベヤ、スクラップコンベヤ事業のすべてを取得しています。

将来を見据え、「海外拠点の増強」も推進

チェーン事業やマテハン事業では、この4年間、M&Aの実施に加えて、海外拠点を積極的に拡充してきました。この施策は、短期的には大きな費用負担となりますが、チェーン事業やマテハン事業のグローバル化を加速していく上で必要不可欠な「中長期的な成長力」につながると確信しています。

Q 「中期経営計画2012」の終了から1年間の準備期間を経て、「長期ビジョン2020」と新3カ年計画「中期経営計画2016」を策定されました。そのねらい・内容などについてご説明ください。

「長期ビジョン2020」は、米州、欧州、中国、環インド洋、東アジアという5つの市場について、それぞれの市場規模や潜在成長性などを検証し、当社のあるべき売上規模や地域別構成、収益性などを描いた「グランドデザイン」です。その結果、2020年度の連結数値目標は、「売上高3,000億円、営業利益率10%、海外売上高比率70%」に設定しました。

グローバルトップ、またはニッチトップをねらう

自動車部品事業では、タイミングチェーンドライブシステムの世界シェアを2013年の33%から、2020年には42%にまで引き上げ、他の追随を許さない「ダントツの世界シェアNo.1」を目指します。一方、産業用スチールチェーンにおいては、日本や北米市場におけるシェアNo.1の地位に甘んじることなく、中国市場の開拓と欧州市場でのシェアアップを図ることで、グローバルトップの地位を不動のものにしていきます。一方、グローバルトップというには市場規模が小さすぎる商品、例えば精機事業におけるつばきパワーシリンダ®やカムクラッチ、マテハン事業における給紙AGVや創薬支援システムなどについては、それぞれの分野・地域でのNo.1シェア、いわゆるニッチトップを目指して事業展開を図っていきます。

3年間で「グローバルに戦える力」を徹底的に増強

「中期経営計画2016（2014～2016年度）」は、「長期ビジョン2020」で目指すグローバルトップ企業実現に向け

た実行計画です。グローバルな競争力を徹底的に強化することを主眼に、以下の4つを基本方針としています。

基本方針1 マーケット重視の企業文化への転換

自動車部品事業においては、世界の自動車メーカーのニーズを的確にとらえた商品開発、モノづくりを行うことで、世界シェアのアップに成功しました。しかし、チェーンや精機商品については、その域に達していません。高品質・高性能の商品開発を追求する「工場主導のモノづくり」を進めており、「市場のニーズ主導のモノづくり」にまで考えが及んでいませんでした。そこで、市場ごとのニーズに対応したモノづくりを行う体制へと転換すべく、本年4月1日付で大規模な組織改革を行いました。チェーン・精機事業において、マーケティングとモノづくりの役割を分離し、各市場のマーケティング部隊が把握したニーズを商品開発やモノづくりに反映、お客様のニーズにマッチした商品を高品質かつ受け入れられる価格で提供することにより、顧客満足度を向上させてシェアの拡大を図ろうというのが、この組織改革の狙いです。

基本方針2 グループ総合力を生かしたビジネスの拡大

パーツ、ユニットから、モジュール、システムまでの幅広い商品を取り扱う商品力・技術力は、「つばきグループ」の強みです。これらの商品・技術を組み合わせた複合商品の創出など、事業セグメント、地域といった従来の枠組みを超えたグループ総合力を発揮することで市場ニーズにマッチしたソリューションを提供し、ビジネスを拡大していきます。

基本方針3 収益力の強化

「中期経営計画2012」では、生産性を大幅に向上させることに成功しました。しかし、ダントツ活動などの生産性向上活動を急速に進めてきた自動車部品事業に比べると、チェーン・精機事業では、生産技術の革新スピードがやや遅く、世界最適地生産（GOP）への対応にも課題を残していました。今後は、すべてのモノづくり部門で、最新のモノづくり方式（生産技術・加工技術）の導入と世界最適地生産を積極的に推進します。京田辺工場（チェーン事業）では、既成概念にとらわれず、新しい生産ライン、新しいモノづくりを構築すべく、変種変量、短納期、低コスト生産の実現に向

社長インタビュー

けたプロジェクトをスタートさせています。また中国・天津での産業用チェーンの生産を早期に軌道に乗せるとともに、「中期経営計画2016」の期間内に、欧州にも新たな生産拠点を設置することを予定しています。

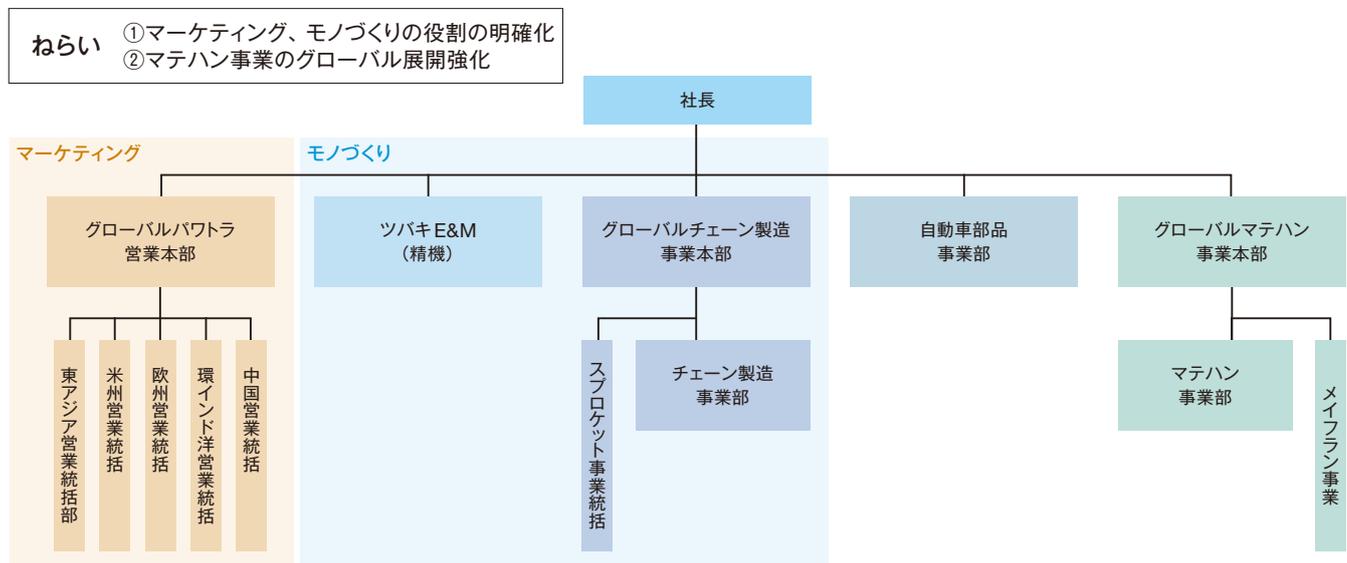
基本方針4 人材の育成と活用

以上3つの戦略を進めていくには、人材の育成と活用が欠かせません。若手社員、グローバル人材の育成や女性社員の活用を推進するとともに、多様化するライフスタイルに対応した職場環境を整え、社員一人ひとりが「やりがい」や「働きがい」を感じることができる会社を目指します。

Q マテハン事業の営業利益率は、この4年間0.8%~3.1%という低いレンジでの推移となっています。今後、同事業の収益性向上をどのように図るのでしょうか。

日本の設備投資の低迷が長期化して、売上規模が小さくなっていることが、マテハン事業の利益率を低下させている最大の要因です。その対策として当社グループは、特に近年、海外拠点の拡充や商品力の強化などに取り組み、ようやく売上高を伸ばせる体制が整ってきました。今後は以下のような成長分野に経営資源を集中する一方、コスト管理をこれまで以上に徹底することでマテハン事業の立て直しを図ります。

機構改革 (2014年4月1日付)



成長分野1. 海外市場

日本の工作機械業界では、以前は日本から輸出していた工作機械を海外での現地生産に切り替える動きが加速しており、チップコンベヤなどの付帯設備を世界の各生産拠点で統一し、一層の効率化、コスト削減によるグローバル競争力の強化を推進しています。

当社はメイフラン・ホールディングスグループのチップコンベヤ、スクラップコンベヤ事業を2012年度に取得し、グローバルなネットワークを強化しました。2013年には、このグローバルでタイムリーな生産供給体制が高く評価され、日本の大手工作機械メーカーより、グローバル・サプライヤーとしての認定をいただきました。当社グループでは、古くから米国に現地生産の拠点を設けているほか、近年はインドネシアなどに新たな拠点を設置しています。さらに今後、マテハン事業では、そのグローバル・ネットワークの強みを生かして、増え続ける海外での設備投資需要を積極的に取り込んでいきます。

成長分野2. 独自開発の新商品

国内の事業環境が厳しい中、マテハン事業では、海外拠点の増強に加えて、商品力の強化にも取り組んできました。例えば、超高速昇降装置「ジップチェーンリフタ®」。電動式のこの商品は、油圧式昇降装置に比べ環境に優しいうえ、より高速で精度の高い位置決めが可能になる点が評価され、

自動車生産ラインをはじめ用途が広がっています。流通業界で活用されている高速自動仕分け機「クイックソート®」は正確かつ高速な仕分け能力が特長で、大手宅配会社などから好評を得ています。また、自動車業界や流通業界向けなどと比べると市場規模としては小さいながら、潜在成長性の高い創業向けには、当社の微生物や病理切片などの冷凍保管システム「つばきラボストック®」*が低温環境対応力の高さの点で注目されています。こうした同業他社より技術的に優位性のある商品群に経営資源を集中することで、売上の拡大と利益率の向上を図っていきます。

* 同商品についてはP18を参照ください。

Q 企業の価値を、経済的価値だけではなく、社会的な価値も加味して、総合的に測ろうという動きが加速しています。この点を踏まえて、つばきグループはどのような経営を目指しているのかについて教えてください。

社会貢献と事業拡大を一体的に推進

当社グループは、モノづくり企業として技術力を磨き、耐久性や省エネ・環境性に優れた商品を開発・生産することを成長の原動力としています。「長期ビジョン2020」で掲げた「売上高3,000億円、営業利益率10%、海外売上高比率70%」という数値目標は、当社グループの商品がより多くの市場で受け入れられ、当社グループの事業活動を通しての社会貢献の場が拡大してこそ実現するものです。一方、生産規模拡大がそのまま地球環境への負荷増大につながることを防ぐため、当社グループは、生産性の向上、生産ラインのエコ化にも積極的に取り組んでいきます。当社グループは、2005年度を基準年として、2020年度までにCO₂排出量を15%削減することを目標としています。

「グローバルトップ企業」にふさわしい 経営管理体制の構築に向けて

グローバル化が進展するにつれ、「質の高い経営管理体制」の構築が求められます。そこで、経営に一層の柔軟性と客観性を持たせるべく、2013年6月に社外取締役を1名増員しました。また、「人材の多様化（ダイバーシティ）」を



図ることも、長期的課題のひとつであると認識しています。国籍・男女を問わず、優秀な人材を幹部に積極登用していくことが、グローバルトップ企業実現への近道であると考えています。

企業価値向上を目指して

当社グループは、組織や従業員の活力、技術力を生かし、高付加価値商品を生み出すことで、活動の場を世界に広げていきます。その結果として、企業の経済的価値を持続的に向上させ、総合的な価値の高い企業集団を目指します。

すべてのステークホルダーの皆様へ、つばきグループは「社会の発展に必要な存在」と言ってもらえることを最終ゴールとして、私たちは、さらなる挑戦を続けていきます。

2014年9月

代表取締役社長

長 勇

事業セグメント概況

チェーン・精機事業

事業環境と業績レビュー

チェーン事業の連結売上高は、2013年度までの4年間で年率10.0%の伸びを見せました。しかしこの高い伸長率は、Kabelschlepp GmbH (ドイツ) の買収効果を含むものであり、事業環境としては、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」が長期にわたって低迷するなど、楽観視できない状況にあります。チェーン事業の営業利益率は、増収効果に支えられ2010年度の5.8%から、2011年度は6.7%、2012年度には7.1%に上昇しましたが、2013年度は、稼働開始後まだ1年余りの中国・天津の産業

用チェーンの製造会社への投資負担*などにより6.7%へと低下しました。

精機事業の連結売上高は、2013年度までの4年間で年率8.8%のペースで回復。ただし、チェーン事業と同様、売上高の7割を占める日本国内の事業環境は厳しい状況にありました。

* 詳細については、P46～48の「2013年度の経営成績および財政状態の報告・分析(連結)」をご参照ください。

今後の成長戦略

国内需要が伸び悩む中、チェーン事業、精機事業ともに、生産、販売のグローバル化を加速させることが課題です。

チェーン事業の成長戦略

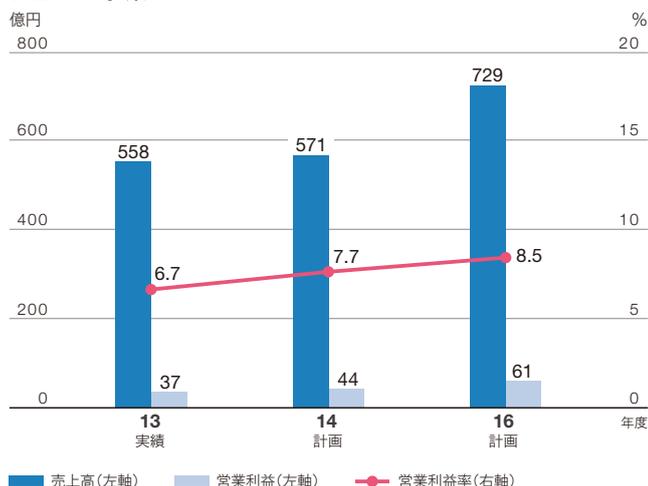
当社グループのチェーン事業は、日本や米国において圧倒的No.1の市場シェアを獲得しています。従って、今後の成長を図る上では、高い経済成長を続ける「中国」市場にしっかりとビジネス基盤を築くとともに、日米の市場に比べて相対的にシェアが低い「欧州」市場でのシェアアップが不可欠です。

中国では、①現地生産の本格化、②販路の増強を重点戦略

としています。「現地生産の本格化」については、中国・天津に製造会社を設立して2012年度下半期より生産を開始。現地生産化により、市場ニーズに対応した設計や資材調達のも多様化も積極的に推進することでコストダウンを実現、中国の現地メーカーとの価格差を縮めていきます。

「販路の増強」に関しては、昨年度にチェーン事業と精機事業の中国・上海における販売会社を統合、運営コストの削減を図るとともに、チェーン・精機商品をセットでお客様に提

チェーン事業



欧州工業規格対応ローラチェーン「GT4 WINNER®」

案するワンストップでのソリューション営業を展開し始めています。また、現在6カ所ある中国の販売拠点を2016年度までに倍増させる計画です。

欧州では、欧州の工業規格に適合させた商品のラインアップを大幅に拡充させます。日本・米国で大きな販売実績を持つJIS規格（日本）やANSI規格（米国）の商品のうち、欧州でもニーズが高いと認められる商品について、BS規格（英国）、DIN規格（ドイツ）への適合化を進めます。商品ラインアップの拡充と並行して、課題となっている現地生産化によるコスト競争力の強化にも取り組みます。M&Aなども視野に入れながら、「中期経営計画2016」の期間内に製造拠点を設置したいと考えています。

精機事業の成長戦略

精機事業では、「米国市場への本格進出」が最優先課題です。これまで当社は、米国エマソングループとの間で合弁会社を設立していたことから、米国市場での精機商品の販売に制約がありました。しかし、2013年に合弁会社のエマソングループ保有全株式を取得し合弁を解消したことで、米国への本格進出が可能となりました。他社商品に比べて伝達トルクの高さの点で優位性を持ち、日本で圧倒的なNo.1シェアを獲得しているカムクラッチをはじめ、精機商品の米国内での販売拡大を急ぎます。

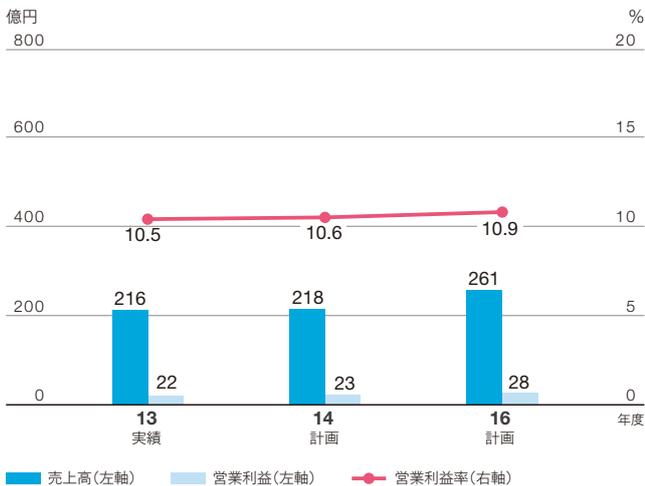


PTC ASIA 2013 (中国)



ハノーバメッセ (ドイツ)

精機事業



カムクラッチ

事業セグメント概況

自動車部品事業

事業環境と業績レビュー

2013年度までの4年間で、自動車部品事業の連結売上高は年率12.3%、営業利益は年率29.0%と大きく伸長し、当社グループの業績拡大に大きく貢献しました。この背景には、①エコカー需要の増大や新興国の経済成長に支えられて世界の自動車生産が拡大したこと、②世界の自動車メーカーに当社タイミングチェーンドライブシステムの品質・

技術面の優位性が認められ、新規採用が増えたことなどがあります。

2013年度は、日本に加え、米国、英国、タイ、中国、韓国のすべての海外子会社が大幅な増益となり、当事業の営業利益率は16.7%へと上昇しました。

今後の成長戦略

当社グループはタイミングチェーンドライブシステムにおいて、米国競合メーカーと肩を並べる世界のリーディングカンパニーです。品質・性能面の差別化を一層推進し、新規の採用案件を増やすことで、2020年度には世界シェア42%の「圧倒的No.1」を目指します。これを実現する上で最も重視する市場は、「中国」と「欧州」です。

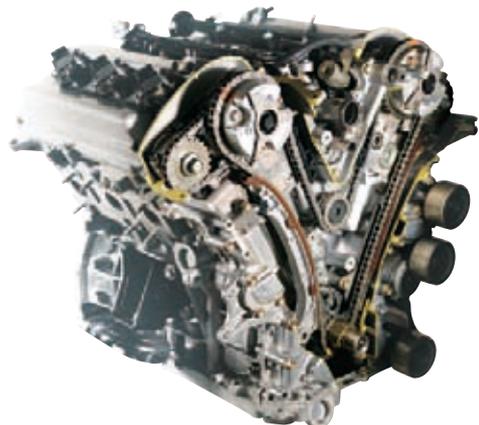
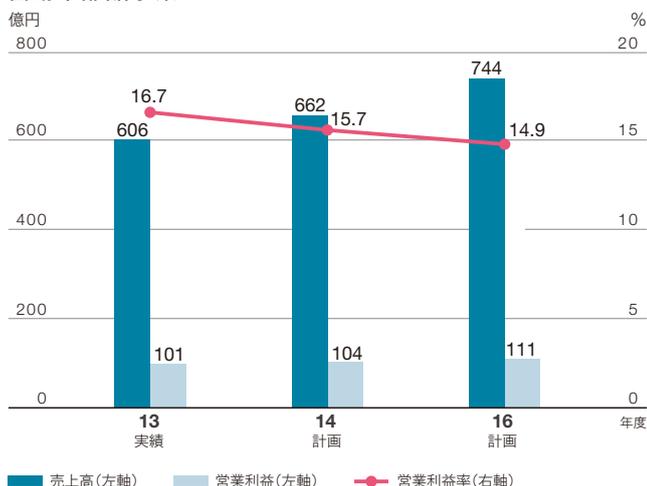
中国市場の攻略では、①営業技術力の強化、②コスト競争力の強化が戦略の柱となります。

「営業技術力の強化」では、エンジン開発の前段階から様々な技術提案を行い、当社のエンジニアリング力や品質の高さを訴求していきます。2014年度中には中国国内に「技術センター」を設立し、技術提案営業の拠点とすることを検討しています。

「コスト競争力の強化」の実現に向けては、2014年4月、上海に次ぐ中国の製造拠点として、天津において自動車部品の新工場建設に着工しました。これまでの中国国内での生産は、輸入部品の組立工程が中心でしたが、他社に先駆けて部品の製造から組み立てまでを現地化することで、コスト競争力を大幅に強化します。

欧州市場においては、タイミングチェーンドライブシステムに、サイレントチェーン(SC)もしくはブッシュドチェーン(BC)を採用する自動車メーカーが多いことから、この2つの商品領域における技術差別化を一層推進していきます。当社では、耐摩耗性を従来品より向上させたSCの開発、軽量・低コストのテンショナやレバー・ガイドの開発に積極的に取り組んでいます。

自動車部品事業



タイミングチェーンドライブシステム

マテハン事業

事業環境と業績レビュー

2013年度までの4年間で、マテハン事業の連結売上高は年率18.0%のペースで増加しました。しかし、この高い伸長率は、主として米国のメイフラン・ホールディングスグループ（以下、メイフラン）の全事業の取得に起因するものであ

り、日本国内のマテハン事業は、長期に及ぶ需要低迷で収益性が悪化する厳しい状況にあります。その結果、マテハン事業全体の営業利益率は過去4年間、0.8%から3.1%の範囲で低空飛行を続けています。

今後の成長戦略

既述のような状況下、当社マテハン事業部では、成長性が高く強い競争力を持つ事業・商品をきっちりと見極め、それらの成長分野に経営資源を集中させるとともに、コストダウンによる収益体質の強化を図っていきます。

マテハン事業における第一の成長分野は、当社グループが高い市場シェアを持つチップコンベヤです。近年、日本の大手工作機械メーカーは、世界最適地生産を推進しており、海外製造拠点で採用するチップコンベヤや部品・ユニットを一括納入できるグローバルサプライヤーを強く求めています。当社グループは、メイフランの買収によって強化された「グローバルな展開力」を生かして、お客様のニーズに的確かつ迅速に 대응していきます。

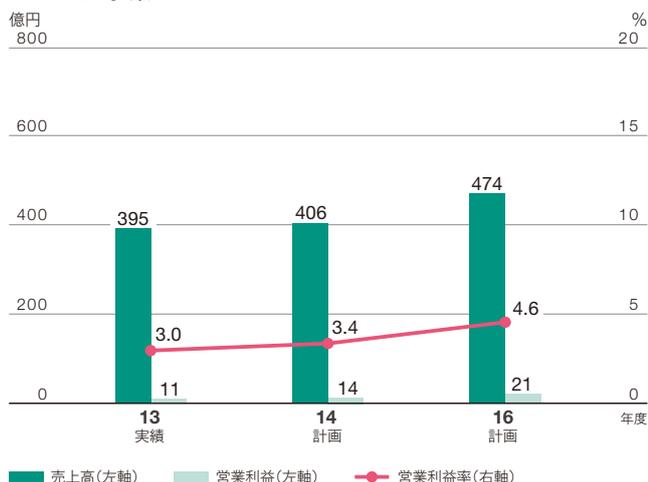
第二の成長分野は、中国やアジアなどの新興国です。これらの地域では、港湾、ごみ処理などのインフラ整備が不足しており、関連したマテハン商品、とりわけ当社が国内でNo.1シェアを獲得している粉粒体搬送装置への需要が高まってい

ます。また、インドネシアなどのアセアン地域では、現地にエンジニアリングの拠点を置き、トータルにサービスを提供することができるマテハンメーカーの存在が求められているため、2012年に当社がインドネシアに設立したマテハン製造・販売会社を活用して、こうした需要に対応していきます。

国内では、「事業・商品の選択と集中」および「コストダウン」を同時並行して展開していきます。経営資源を集中して伸ばしていくのは、当社が高い技術優位性を持っている商品。例えば、従来の油圧昇降装置に比べ環境に優しく、高速・高頻度運転、高精度の位置決めを可能としたジップチェーンリフタ^{®*}や、商品の仕分け速度を格段に高めたクイックソート[®]などです。このような差別化商品を中心に、当社は自動車業界、流通業界などの主要顧客向けの売上拡大を図っていきます。同時に、設計のモジュール化を進め、生産性の向上を加速することなどによりコストダウンを徹底していきます。

* 詳細は、P18～21の「つばきの強み」をご参照ください。

マテハン事業



自動仕分け機・クイックソート[®]

財務・資本戦略

つばきグループは、効率性を重視した経営資源の配分によって、「事業の拡大」と「財務健全性の維持」を両立していきます。また、成長の成果を、適切に株主の皆様へ還元していきます。

「選択と集中」による投資で財務の健全性を堅持

リーマンショックによる業績悪化への緊急対策として2009年度に39億円まで絞り込んだ設備投資ですが、2010年度から再び増加に転じ、2012年度と2013年度には100億円以上となりました。全事業を通して生産性向上に向けた合理化投資と海外の製造・販売拠点を増強したこと、自動車部品事業については増産対応の投資を行ったことが背景です。

これに対して、当社グループのネットD/Eレシオは、2009年度の0.21倍から2013年度には0.13倍へと、むしろ改善しています。設備投資が増加する一方で財務基盤が強化されたのは、「グローバル化」と「生産性の改善」という、

当社グループの成長力の強化に直結する課題に対して、効率的な投資を行ってきた成果であると言えます。

「中期経営計画2016（2014～2016年度）」の期間中の設備投資は、3年間の総額で350～400億円と、前中期経営計画（2010～2012年度）期間中の設備投資総額271億円からさらに増える見込みです。しかし、投資の「選択と集中」を今後も継続することで、基本的には、設備投資額は営業キャッシュ・フローの範囲内に収めることで財務基盤の健全性を維持できると考えています。2016年度末のネットD/Eレシオについては、0.2倍以下に抑える計画です。

配当性向を重視した配当へと方針転換

当社は従来、1株当たり年間6円の「安定配当」をベースに、連結業績や財政状態を勘案した配当を行ってきましたが、これを「配当性向重視」の配当へと方針転換することとしました。「長期ビジョン2020」の中で当社グループは、「売上高3,000億円、営業利益率10%」という2020年度の数値目標を掲げ、持続的な成長を目指す姿勢を明確にしました。

その成長の成果は、株主の皆様へ適切に配分することを考えています。当社の連結配当性向は、過去4年間（2010～2013年度）では年平均19.1%でしたが、「中期経営計画2016」の期間内に連結配当性向30%の実現を目指します。

中期経営計画2016における財務・資本関連の計画・目標

設備投資額	350～400億円（3年間累計）
ネットD/Eレシオ	0.2倍以下を維持
連結配当性向	30% （「中期経営計画2016」期間内の実現を目指す）

知的財産・研究開発

つばきグループは、技術力の強化がモノづくり企業として企業価値向上を支える基盤であるとの認識のもと、知的財産に関わる出願・保護および研究開発を行っています。

「攻め」の知財戦略をグローバルに展開

当社グループは、グループ全体としてのコア技術（基礎技術）を強化するとともに、商品開発を担う「開発・技術センター」と事業部門ごとの「研究開発部門」が協業することで、市場ニーズに基づいた新商品開発を推進しています。

特許をはじめとする産業財産権については、グループ全体の商品の優位性をさらに高め、「攻め」の知財戦略をグ

ローバルに展開するため、開発・技術センター内の知的財産部門で統括的に出願と侵害防止に取り組んでいます。また、営業に関連する機密情報や技術の流出については、「営業秘密管理規定」のもと、本社の法務部門が主導しグループ全体で厳重管理を行っています。

技術優位性を強化することでさらなる成長を実現

研究開発費は10年前と比べて増えており、2003年度に10億円であった連結ベースの研究開発費は、2013年度では40億円となりました。連結売上高に占める研究開発費の比率も、0.9%（2003年度）から2.3%（2013年度）へと

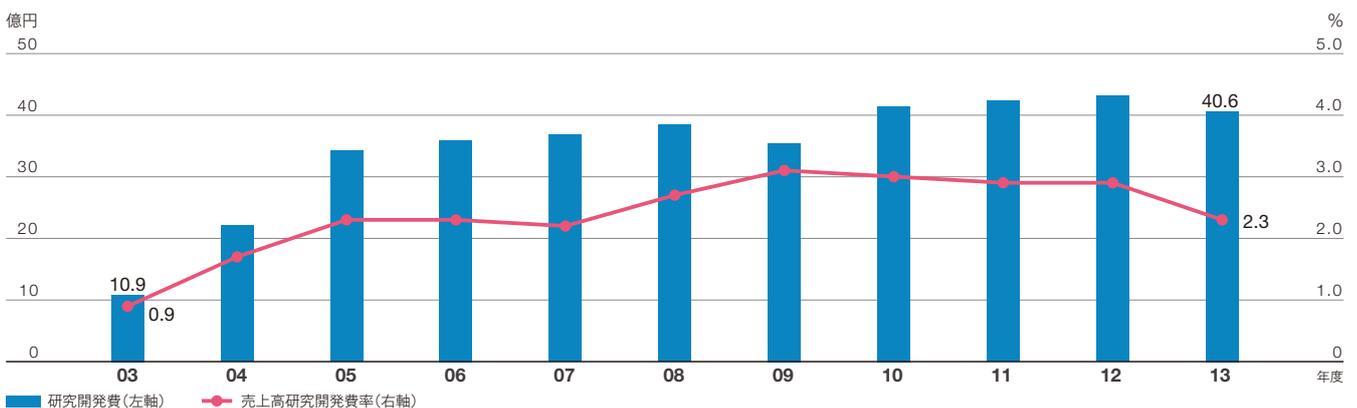
上昇しました。当社グループの競争力は技術力・品質の高さにあるとの認識のもと、景気の低迷といった外部環境にとられず着実に研究開発を推進して技術優位性を強化することで、グループの持続的成長を支えています。

時代をリードする商品の開発に注力

効率的・効果的に商品開発を行うために、事業部門ごとに優先順位を決めた商品開発を進めています。チェーン事業では、ハイエンドのローラチェーンにおける優位性をより確かなものとするために、次世代（第8世代）のローラチェーンの開発が佳境を迎えています。この商品の開発では、第7世代商品以前に確立した耐摩耗性などの性能面でさらなる強化

を図るとともに、コストダウンにつながる素材の選択や革新的な生産技術の導入にも注力しています。自動車部品事業では、重点課題として掲げる新規の顧客獲得を技術開発面から支援すべく、摩耗伸びが小さく環境性能の高いチェーンの開発、軽量・低コストのコンパクトテンションなどの新商品・新技術の開発に注力しています。

研究開発費の推移



人材育成・組織の活性化

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、幹部の育成、社員のモチベーション向上と安全確保につながる様々な施策を通じて従業員の成長を促し、企業のさらなる成長につなげています。

モノづくり力の強化と次世代への着実な技能・技術伝承

モノづくりにおける競争優位性を維持・拡大して事業の成長性を高めるとともに、その成長を持続的なものとするために、つばきグループは若手技術者への技能・技術の伝承と、モチベーションの高い職場づくりにつながる様々な取り組みを行っています。

技術力を高める「つばきテクノスクール」と「つばき技能オリンピック」

当社グループでは、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るための取り組みとして「つばきテクノスクール」「つばき技能オリンピック」を開催しています。

「つばきテクノスクール」では、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しています。1998年の開講以来、半年間（48時間）の各コースを、延べ7,200名が修了し、日常業務に生かしています。



つばき技能オリンピック—段取り改善技能



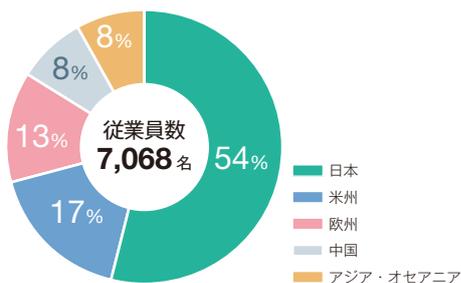
つばき技能オリンピック—普通旋盤

2012年から開催されている「つばき技能オリンピック」。「普通旋盤」、「溶接」、「射出成型」など当社グループのモノづくりを支える8つの技能分野において、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技能オリンピックです。さらなる技能の向上と、技能伝承の強化を図るとともに、各事業部門の技術交流を促進することも目的としており、組織活性化につなげています。

グローバル化への対応

2013年度には連結の海外売上高比率が50%を突破するなど、グローバル化が加速しています。当社グループの海外従業員の比率も大きく上昇し、2013年度末には、連結従業員数7,068名のうち、46.3%が海外子会社の従業員となりました。一方、グローバル人材の育成に向けて、2010年度より、語学・ビジネスマナーの習得および異文化理解を目的とし、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」を導入しています。2013年度末までに35名がこの制度を利用しました。

地域別従業員比率（2014年3月末）



安全の確保と社員のモチベーション向上

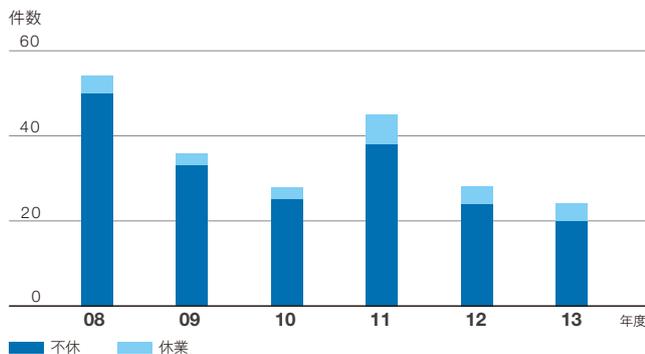
「安全」を最優先に労働災害防止や、従業員の健康増進活動、フレックスタイム制や裁量労働制の採用、連続休暇の取得奨励など働きやすい環境整備に取り組んでいます。

現場における安全確保

当社グループは、モノづくり企業として「安全」を最優先に考え、労働災害の防止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。

また、2012年8月から、社長が過去に災害が発生した現場を視察し安全活動の実態を確認する活動を行っています。2012年11月からは、国内の工場を中心に「安全確認の意識づけと習慣づけ」を目的として通路横断時に「指差し呼称」を実施しています。

労働災害件数（国内つばきグループ全体）



社長による災害現場と対策の確認

これらの活動が奏功し、労働災害件数は、近年、減少傾向にあります。

働きやすい職場環境の構築

当社では、従業員が仕事と育児・介護などを両立させながら働ける環境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するとともに、連続休暇の取得を奨励するなど休暇取得率の向上と労働時間短縮にも積極的に取り組んでいます。

また、健康増進活動として、ウォーキングイベントなどの運動促進活動をスタートしました。4月～6月に行った1回目のイベントには100人以上の従業員が参加しました。

メンタルヘルスケア活動については、全従業員への教育研修や情報提供を行うことで、メンタルヘルス不調者の減少を図っていきます。

女性の活用の促進

当社は、フレックスタイム制など、働きやすい環境づくりにつながる制度については、先駆的な導入を行ってきましたが、女性の活用を促進することが今後の課題であると考えています。モノづくり企業である当社グループにおいて、女性が活躍できる場をいかに広げていけるか、上司や女性従業員の声も聞きながら、今後も積極的に検討・実現していきます。

地域社会への貢献

ステークホルダーとともに

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」に積極的に取り組んでいます。

つばきグループは地域社会の一員として、地域の実情に応じた社会・環境貢献活動など、信頼関係の構築へ向けた取り組みを進めています。

基本方針

当社グループはミッション・ステートメントの中で「良き企業市民として地域社会の発展に貢献すること」を掲げています。事業活動において各国の法令やルールを順守するだけでなく、地域社会との良好なパートナーシップを維持発展させるべく、国内では工場見学会や子供たちへの就業体験を提供、海外グループ会社では各種チャリティなどを実施しています。

夏休み親子工場見学会

京田辺工場(京都府京田辺市)では、2001年の竣工以来、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積極的なコミュニケーションを展開しています。中でも京田辺市の協賛を得て毎年8月に開催する「夏休み親子工場見学会」は、“私たちがどんな企業なのか”をご理解いただく、貴重な「社会貢献型広報活動」の場となっています。

将来を担う子供たちに「モノづくりの楽しさ」を伝えたいという想いから、工場見学のほか、チェーンの組立競争、工場食堂での昼食などを盛り込んだ、独自のプログラムを考案。6回目を迎えた2013年度は、600名以上の応募の中から当選された地元の小学生親子80名(31組)に工場見学会を楽しんでいただきました。



夏休み親子工場見学会

職業体験・インターンシップ

国内グループの各工場では、自治体が主催する中学生向けの職業体験教育やインターンシップを積極的に受け入れています。ここでもモノづくりの楽しさ、工夫することの面白さを体感できるよう、現場での実作業を交えたプログラムを用意しています。

兵庫工場（兵庫県加西市）では2001年以来、地元の中学生が1週間の職業体験を行う「トライやるウィーク」の受け入れを行っています。2013年度は2名の中学生が、加工や組立、生産管理といった工場業務を体験しました。



製造現場体験「トライやるウィーク」

米国がん協会への支援活動

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「リレー・フォー・ライフ（RFL）」に参画しています。これは、がん患者や家族の支援、治療法研究の資金集めを目的としたチャリティイベントで、実施地域は全米5,000カ所・世界20カ国以上にわたります。CHAIN GANGはこのほか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」の実現を目指しています。



米国でのチャリティ活動「CHAIN GANG」

タイでの環境・社会貢献活動

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。これまで過去6年間で、計11,573本の木を植え、101トンのCO₂削減に繋がりました。また、新たに動物のための塩埋活動や珊瑚の植え付け活動、2011年からは地方の学校への貯水タンクの寄付等も開始しました。2014年7月にはNong-Kra-Ka学校の食事用テーブルの塗装や地域社会への植樹（100本）等の支援活動も行いました。



マングローブ植樹活動メンバー

社会から評価されるモノづくり

当社グループの「ベスト・バリュー」を提供するモノづくりは、お客様や社会から高く評価されています。

2013年10月には、モノづくり日本会議／日刊工業新聞社主催の2013年“超”モノづくり部品大賞において、「つばきケーブルベヤ®TKZP形」が「機械部品賞」を受賞しました。“超”モノづくり部品大賞は、モノづくり日本会議および日刊工業新聞社が主催する、モノづくりの競争力の源泉で縁の下の力持ちである部品・部材にスポットを当てた顕彰制度で、機械、電気・電子、自動車、環境関連、健康・医療機器、生活関連の6分野が設定されています。



「つばきケーブルベヤ®TKZP形」が「機械部品賞」受賞



環境保全活動

地球環境の保全が人類共通の最重要課題のひとつとして認識される中、つばきグループは、事業活動、商品、サービスに関わる環境への影響を認識し、中長期の視点から環境負荷の低減に取り組んでいます。

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)

CO₂排出量の削減

2013年度、埼玉工場において新組立工場棟が稼働開始しました。この棟は屋上に太陽光発電、また全館LED照明、GHP（ガスヒーポン）による空調、屋上緑化、断熱ガラス採用などの非常に多くの省エネ策が施されています。またグループ会社のツバキE&Mでは空調・ボイラーのガス化設備を導入するなど、投資による省エネ効果が大きく出た年度となり、グループ全体では、例年の2倍以上（約1,100トン/年）のCO₂排出量削減となりました。



埼玉工場新組立工場棟の太陽光発電

廃棄物の再資源化

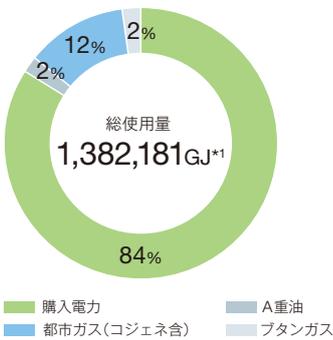
埼玉工場では、社員食堂から出る食べ残しや野菜の切れ端（厨房残飯）を生ごみ処理機を使い堆肥化しています。

埼玉工場では、今年の環境月間中に、食堂前にて、この堆肥「リサイクル肥料」と数種類の野菜の種をセットにした「種・肥料セット」を希望の従業員に無償配布するイベントを行いました。用意した70セットはわずか10分でなくなるという大盛況ぶりで、従業員のリサイクル意識向上に役立つものと期待しています。



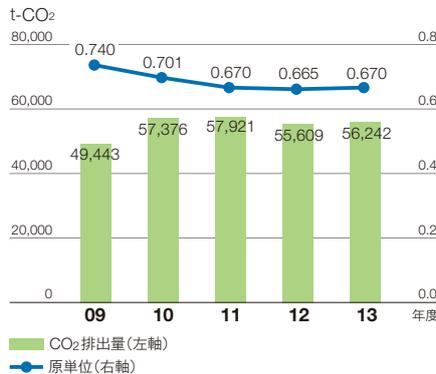
生ごみ処理機で作られた肥料

エネルギー使用量内訳



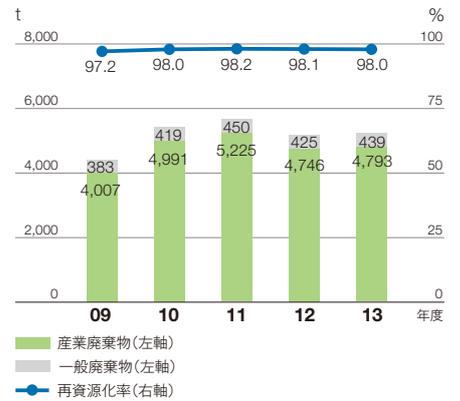
*1 GJ(ギガ・ジュール)はエネルギー量の単位で、10億(10の9乗)ジュールを意味します。

CO₂排出量*2



*2 電力のCO₂排出換算係数は、0.378固定値で計算

廃棄物等排出量/再資源化率(年度平均)



コストダウンを目指す夏の節電対応

東日本大震災以降、エネルギー需給が大きく変化し、夏の電力不足、電気料金高騰が継続しているため、つばきグループでは、これまでの政府・電力会社からの節電要請に応えるだけでなく、新規取り組みとして、積極的にコストダウン、使用電力削減(CO₂削減)を目指す「夏の最大電力低減」に舵を切っています。具体的には、電力平準化や契約電力の低減方を積極的に進めていく活動を開始しています。

ここ数年の夏の節電方策の定量的な効果が定まったこともあり、グループ各社で適切な方策を実施し、政府・電力会社の要請以上の自主目標を定めて、電力デマンド管理を確実に実施しています。

環境会計

2013年度は、前年度の新組立工場棟建設などの大型投資案件が少なかったため、投資額は約3億円となりました。費用面では、夏の節電(最大電力削減)対応で発電機やエンジン式空圧機のレンタルなどを行わなかったことや、その他の費用の抑制により前年度比10%減の約6.9億円となりました。

当社グループではこの環境会計システムによって、環境保全のコストと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。

環境保全コスト(事業活動に応じた分類)

(千円)

分類	主な取り組みの内容	2013年度	
		投資額	費用額
(1) 事業エリア内コスト		215,072	392,111
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	128,866	112,448
(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	84,506	142,803
(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	1,700	136,859
(2) 上・下流コスト	環境影響物質などの委託分析費	0	445
(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	18,156	173,191
(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)	61,849	125,974
(5) 社会活動コスト	地域の環境活動	0	376
(6) 環境損傷対応コスト	地下水浄化対策など	0	0
合計		295,078	692,097

2013年度のエネルギー収支、環境保全効果などの環境データはホームページをご参照ください。
<http://www.tsubakimoto.jp/csr/>

経営基盤・ガバナンス機能の強化



つばきグループは、コーポレート・ガバナンスを、ミッションを着実に実現するための土台・根幹部分であるとして、コーポレート・ガバナンスの強化は経営上の最重要課題のひとつであると位置づけています。

コーポレート・ガバナンス体制

当社グループは、「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」ことを行動指針として掲げ、「顧客第一」および「事業を通じた社会貢献」の姿勢を貫いています。これを実現・推進するためのコーポレート・ガバナンス体制として、当社は「監査役設置会社」を採用し、迅速な意思決定、適正な業務執行、監査の実効性を高めるためのしくみを整備しています。

経営の意思決定は、株主総会によって選任された9名の取締役からなる「取締役会」が行い、取締役会で決定された施策を速やかにかつ適正に執行するため、執行役員制度を導入しています。

取締役および執行役員は監査役に対し、法定の事項に加えて、当社やグループ会社に重大な影響を及ぼす事項、内部監査の状況などを、必要に応じて報告しています。さらに当社従業員は、監査役からその職務執行に関して報告を求められることがあれば、速やかに対応しています。また、取締役会に次ぐ重要な機関として戦略会議を開催し、グループ全体の重要な事業戦略および経営方針等について審議・決定しています。さらに、経営会議を開催し、経営の状況・方針等を執行役員に周知徹底しています。監査役は取締役会のほか、これら重要会議にも適宜出席し、執行状況の把握と監視を行い、健全で適切な経営の確保に努めています。

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	9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
2013年度取締役会開催回数	16回
2013年度監査役会開催回数	18回
2013年度取締役報酬 （社外取締役を除く）	取締役7名に224百万円 （取締役会で決定）
2013年度監査役報酬 （社外監査役を除く）	監査役2名に49百万円 （監査役会で決定）
2013年度社外役員報酬	4名に29百万円

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筆すべき取引上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へいしています。なお、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。

内部統制システム

当社グループ会社は、内部統制基本方針に基づき、「内部統制規定」を定めるとともに「内部統制委員会」を設置し、当社代表取締役社長のもと、以下のような組織的かつ継続的な全員参加活動を展開しています。

- 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グループ独自の自主的內部統制活動

このように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いながら、決算・財務報告の信頼性を確保するとともに、業務効率の向上を図っています。

倫理綱領の周知徹底

取締役・執行役員・従業員に対し、倫理観、行動規範を明確にした「倫理綱領」を定め、研修等を通じた倫理意識の向上、周知徹底を図り、これらの活動を定期的に取り締役に報告しています。また、「倫理委員会」を設置し、倫理綱領違反の再発防止策を検討・実施するとともに、必要に応じて違反者の処分を決定、コンプライアンス体制の強化を図っています。さらに、内部通報制度「倫理ヘルプライン(相談窓口)」を設置し、倫理綱領に反する行為について、社内相談窓口や外部弁護士に相談、通報できる体制を構築しています。

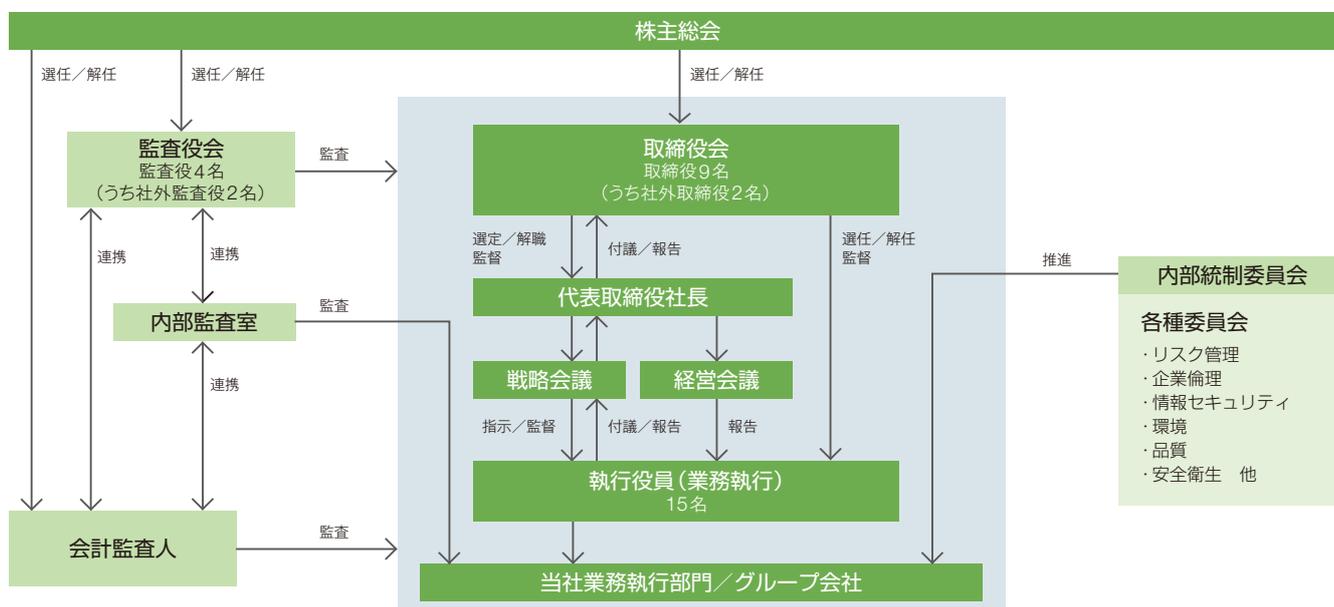
リスクマネジメント

当社グループは、「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ています。これら委員会が連携を取りながら、リスク要因の抽出・把握と未然防止に重点を置いた諸施策を継続的に実施し、グループ全体でのリスク対策を推進しています。また、万が一リスクが発生した場合には、その損失極小化を図るためのしくみづくりや、関係者を集めた初動トレーニング等により、リスクマネジメントの強化を図っています。



つばき企業倫理ハンドブック

コーポレート・ガバナンス体制図 (2014年6月27日現在)



役員一覧

(2014年6月27日現在)



長 勇

代表取締役社長
中国事業統括



藤原 透

代表取締役専務執行役員
グローバルマテハン事業本部長、
埼玉工場長



鈴木 恭

取締役常務執行役員
グローバル自動車部品事業担当、
自動車部品事業部長、
同事業部エンジニアリング統括



山本 哲也

取締役常務執行役員
経営企画センター長、
同センター経営企画室長、
U.S. Tsubaki Holdings, Inc.
代表取締役社長



春名 秀昭

取締役常務執行役員
グローバルマテハン事業本部
マテハン事業部長、
京都工場長、名古屋支社長



松浦 哲文

取締役常務執行役員
グローバルチェーン
製造事業本部長、
株式会社橋本カスタムチエン
代表取締役社長



大原 靖

取締役執行役員
グローバルパワートラ営業本部長、
同本部欧州営業統括



矢嶋 英敏

社外取締役



阿部 修司

社外取締役

常勤監査役

竹村 雅弘 富田 喜久男

上席執行役員

牛田 雅也 酒井 俊光

社外監査役

徳田 勝 渡邊 隆文

執行役員

埴和 伸光 川口 博正 山本 雅彦 小林 均
藤井 幸博 古世 憲二 岡田 政寿

株主・投資家とのコミュニケーション



つばきグループは、着実な利益成長により株主価値の最大化および安定的な利益還元を目指すとともに、株主・投資家の皆様との対話を重視し、質・頻度の両面で充実した情報の発信を心がけています。

基本方針

「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し、持続的成長を果たしていくためには、当社の経営陣ならびに従業員と、株主・投資家の皆様との相互理解を深め、信頼関係を構築することが不可欠です。この観点から当社は、「誠実で透明性の高い経営」「外部の意見を傾聴する柔軟性のある経営」に努めるとともに、情報発信およびコミュニケーションの質と頻度のさらなる向上を目指しています。

ディスクロージャーポリシー

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ディスクロージャーポリシーの基本方針と定め、当社ホームページで公開しています。

IR活動

本決算後と第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ーかつ公平な情報開示に努めています。さらに日本語だけでなく、英語・中国語にも対応するなど、積極的な情報開示を実施しています。

株主総会

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。このため、株主総会開催にあたっては、株主の方々に議案の検討期間を十分にとりいただけるよう、招集通知の早期発送に努めるとともに、ご来場の利便性に配慮した会場選定を行っています。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いるほか、会場内に商品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

連結財務・非財務サマリー

株式会社橋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
年度期間データ				
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

年度末データ				
総資産	¥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

指標				
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 (円/米ドル)	17.40	22.77	34.78	45.55
1株当たり純資産 (円/米ドル)	354.14	380.91	410.66	432.20

社会・環境活動主要指標				
CO ₂ 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、2014年3月末の為替相場1米ドル = 102.88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、アルバイト等を含んでいます。

						単位：百万円	単位：千米ドル*1
2007年度	2008年度	2009年度	2010年度	2011年度	2012年度	2013年度	2013年度
¥167,202	¥141,517	¥112,759	¥138,243	¥144,896	¥150,002	¥178,022	\$1,730,390
19,805	9,095	4,737	11,022	12,081	12,579	17,354	168,690
18,051	9,328	4,990	11,111	12,140	12,813	17,993	174,899
10,371	6,188	3,175	6,093	6,814	7,428	10,213	99,272
10,225	10,041	3,988	5,807	9,518	11,833	11,372	110,545
7,301	7,344	7,390	7,544	7,403	7,360	8,745	85,009
3,681	3,847	3,543	4,144	4,231	4,319	4,061	39,475
20,873	7,263	14,508	16,293	11,626	15,350	19,761	192,080
-11,481	-9,723	-5,020	-8,281	-10,487	-18,401	-17,166	-166,860
-5,582	-3,540	-373	-10,578	-5,460	6,325	-3,196	-31,071
17,744	11,269	20,379	17,308	13,916	20,194	21,291	206,957
¥202,316	¥178,455	¥182,641	¥184,206	¥191,766	¥215,837	¥228,840	\$2,224,340
81,605	78,422	80,847	83,413	89,923	102,019	118,433	1,151,177
39,314	37,600	38,910	31,240	27,405	36,507	36,538	355,153
11.8	6.4	4.2	8.0	8.3	8.4	9.7	—
40.3	43.9	44.3	45.3	46.9	47.3	51.8	—
12.8	7.7	4.0	7.4	7.9	7.7	9.3	—
0.26	0.31	0.21	0.17	0.15	0.16	0.13	—
55.70	33.26	17.07	32.76	36.60	39.69	54.58	0.53
438.56	421.53	434.59	448.43	480.46	545.14	632.94	6.15
3.5	6.0	9.9	5.2	4.8	4.3	3.1	—
83.8	138.3	242.0	126.3	117.6	106.5	76.8	—
5,371	5,339	5,271	5,891	6,160	6,792	7,068	—

2013年度の経営成績および 財政状態の報告・分析（連結）

事業環境と経営成績のレビュー

ここがポイント

- 1.自動車部品事業は高成長を持続、チェーン、マテハン事業ではグローバル化の進展により大幅な増収を達成
- 2.自動車部品事業を中心に、増収と生産性向上の効果で利益率は大きく向上、営業利益、経常利益、当期純利益は過去2番目の水準に

2013年度における事業環境

国内の状況

日本においては、名目GDPが2010年度以来3年ぶりのプラス成長に転じました。政府が推し進める国土強靱化計画のもと、公共投資が前年度比二桁の増加となったことに加え、円安傾向の定着や海外経済の好調により輸出が大きく拡大、民間の設備投資意欲を高めました。

海外の状況

米国においては、大幅な雇用の改善が個人消費を刺激し、経済は減速を見せながらも拡大を続けました。アジア・オセアニアにおいては、中国が金融不安や不動産バブル崩壊などの不安材料を抱えながらも年率7%を上回るGDP成長を維持し、シンガポールを中心としたアセアン諸国では景気拡大ペースが高まりを見せました。また、欧州では失業率が高止まりしているものの、貿易収支の改善が後押しとなり景気は緩やかな回復を見せました。

2013年度の当社連結経営成績

売上高

国内外ともに比較的良好な事業環境の中、当社の連結売上高は1,780億22百万円（前期比18.7%増）と、リーマンショック以前の2007年度を上回り、過去最高を記録しました。当社は、米国のメイフラン・ホールディングスグループ（以下、メイフラン）の全事業を取得して2012年度第3四半期より連結対象としましたが、2012年度は4カ月間であった連結対象期間が、2013年度から12カ月間に拡大。この影響もあって、「マテハン事業」は前期比30.8%の大幅な増収となりました。「自動車部品事業」は、世界的な自動車生産の拡大を反映して前期比22.8%増となり、好調を維持しています。

「チェーン事業」「精機事業」では、それぞれ前期比11.1%増、9.9%増となりました。いずれも日本国内の売上は伸び悩んだものの、アジア・オセアニア地域の売上が順調に増加したためです。

営業利益

連結営業利益は、前期比38.0%増の173億54百万円となりました。メイフランの連結対象期間拡大の影響で人件費などの固定費が増加したものの、このマイナス要因を増収効果と生産性向上活動による原価改善などで吸収した結果、営業利益率は、2012年度の8.4%から9.7%へと大きく上昇しました。

事業セグメント別では、特に「自動車部品事業」の営業利益が前期比55.8%増と高い伸びを見せ、当社グループの営業利益拡大のけん引役となりました。自動車メーカーのコストダウン要求は引き続き強まっていますが、これを継続的に実施している生産性向上活動と増収で補い、営業利益率は16.7%（前期は13.1%）に達しました。「チェーン事業」「精機事業」の営業利益もそれぞれ前期比4.9%増、16.2%増と拡大。営業利益率は、「精機事業」で上昇したものの、「チェーン事業」では低下しました。「チェーン事業」の営業利益率が低下した背景には、日本国内の事業環境が厳しいことに加えて、今後の最重要市場と位置づけて新設した

中国の産業用チェーンの製造会社が、生産開始（2012年度下半期）からの日がまだ浅く、コスト負担に見合う稼働率に至っていないという事情があります。「マテハン事業」は前述の海外連結子会社の好調などにより営業利益は前期比2.2倍と伸びたものの、依然として営業利益率は3.0%の低位にとどまっております、国内での収益力回復と海外展開の一層の拡大が課題となっております。

当期純利益

当期純利益は、前期比37.5%増の102億13百万円（1株当たり54.58円）となりました。

営業外損益は、前期より4億4百万円改善し、6億38百万円となっております。受取配当金の増加を主因に、純金融収支が90百万円と黒字転換（前期は1億39百万円の赤字）したことなどによります。一方、特別損益は前期より2億53百万円悪化して、4億20百万円の赤字となりました。これは国内の大雪被害による損失を特別損失に計上したことなどによるものです。

事業セグメント別業績

		(百万円)		
		2012年度	2013年度	増減率 (%)
チェーン	売上高*	50,250	55,828	11.1
	営業利益	3,586	3,763	4.9
	営業利益率 (%)	7.1	6.7	
精機	売上高*	19,664	21,612	9.9
	営業利益	1,955	2,273	16.2
	営業利益率 (%)	9.9	10.5	
自動車部品	売上高*	49,397	60,674	22.8
	営業利益	6,494	10,119	55.8
	営業利益率 (%)	13.1	16.7	
マテハン	売上高*	30,246	39,565	30.8
	営業利益	531	1,192	124.3
	営業利益率 (%)	1.8	3.0	

* 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。

所在地別業績

		(百万円)		
		2012年度	2013年度	増減率 (%)
日 本	売上高*	110,183	110,585	0.4
	営業利益	8,570	9,234	7.7
	営業利益率 (%)	7.8	8.4	
北 米	売上高*	29,967	43,329	44.6
	営業利益	2,103	3,998	90.1
	営業利益率 (%)	7.0	9.2	
欧 州	売上高*	14,566	22,056	51.4
	営業利益	429	471	9.7
	営業利益率 (%)	2.9	2.1	
アジア・オセアニア	売上高*	17,027	25,740	51.2
	営業利益	1,417	2,710	91.2
	営業利益率 (%)	8.3	10.5	

* 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。

2013年度の経営成績および財政状態の報告・分析（連結）

財政状態とキャッシュ・フローのレビュー

ここがポイント

1. 有利子負債の増加を抑えつつ事業規模を拡大、財務基盤は一層強固に
2. グローバル化対応、生産性向上のために高水準な設備投資を続けながら、フリーキャッシュ・フローの黒字を確保

財政状態

総資産は、前期末比130億2百万円増加して、2,288億40百万円となりました。事業規模の拡大に伴い売上債権が増加していることに加えて、増産対応と生産性向上を継続的に進めている自動車部品事業と、中国で新工場を立ち上げたチェーン事業を中心に高水準の設備投資を実施したことが有形固定資産の増大につながりました。

負債は、前期末比27百万円減少して、1,072億12百万円となりました。繰延税金負債、未払法人税等が増加したものの、設備未払金の減少などにより、その他の流動負債が

減少しています。なお、積極的な設備投資に関わらず、当期末有利子負債残高は365億38百万円と、前期末比30百万円の増加にとどまっています。

以上の結果、純資産は、前期末比130億30百万円増加して、1,216億28百万円となりました。これらにより、2013年度末におけるネットD/Eレシオは0.13倍（前期末は0.16倍）、自己資本比率は51.8%（前期末は47.3%）と、ともに改善しました。

キャッシュ・フロー

営業活動によるキャッシュ・フローは、業績伸長を背景に197億61百万円の入超（前期は153億50百万円の入超）となりました。

投資活動によるキャッシュ・フローは、171億66百万円の出超（前期は184億1百万円の出超）となりました。当社グループの設備投資は、2009年度の39億88百万円を底に、2011年度が95億18百万円、2012年度が118億33百万円、2013年度が113億72百万円と増加傾向にあります。好調に業績を伸ばしている自動車部品事業においては、グローバル生産能力の増強と生産性向上のための投資を進め、チェーン、精機、マテハンの各事業においても国内の合理化

のための投資を進めるとともに、東南アジア、中国を中心に製造拠点の拡充を進めたことなどが、設備投資拡大の背景となっています。

以上の結果、2013年度のフリーキャッシュ・フローは、25億94百万円の入超（前期は30億50百万円の出超）となりました。

また、財務活動によるキャッシュ・フローは、31億96百万円の出超（前期は63億25百万円の入超）となりました。配当金の支払いや、長期借入金の返済などが主要因となっています。

キャッシュ・フロー関連指標の推移

	2009年度	2010年度	2011年度	2012年度	2013年度
自己資本比率 (%) *1	44.3	45.3	46.9	47.3	51.8
時価ベースの自己資本比率 (%) *2	45.7	43.1	49.9	41.9	60.3
キャッシュ・フロー対有利子負債比率 (年) *3	2.7	1.9	2.4	2.4	1.9
インタレスト・カバレッジ・レシオ (倍) *4	22.9	24.1	21.8	30.6	41.3

*1 自己資本比率=自己資本÷総資産

*2 時価ベースの自己資本比率=株式時価総額÷総資産

*3 キャッシュ・フロー対有利子負債比率=有利子負債÷営業キャッシュ・フロー

*4 インタレスト・カバレッジ・レシオ=営業キャッシュ・フロー÷利払い

事業等のリスク

2013年度決算発表日（2014年5月9日）現在において、当社グループの事業その他に関するリスクについて、投資者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。

1 市場環境変動のリスク

当社グループは、ターゲットとする市場において売上の拡大に努めてまいりますが、景気の下ぶれなどによる需要減少、特に当社グループにおける最大顧客である自動車業界において急激な需要変動があった場合には、経営成績に大きな影響を及ぼす可能性があります。

2 鋼材等原材料価格高騰のリスク

当社グループは、生産性向上活動に注力し原価低減に努めておりますが、鋼材等原材料価格の急激な高騰は、当社グループの調達価格上昇による収益性悪化を招き、経営成績に影響を及ぼす可能性があります。

3 災害等のリスク

当社グループは、不測の災害等に備え、国内外すべての製造拠点においてリスク管理、リスク対策を実施しておりますが、主力製造拠点において、地震や火災等の重大な災害が発生した場合には安定した商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。

4 海外での事業活動におけるリスク

当社グループは、コスト競争力強化や為替リスク低減のため、グローバルに生産・調達や販売を拡大しております。しかし、政治的、経済的な要因により経済の一時的混乱や停滞が発生した場合には、部品調達や工場操業が困難になり、当社グループ商品の生産減少、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。

5 為替レートの変動のリスク

当社グループは、グローバル展開を積極的に行う中で、為替予約を分散して行うなど、為替リスクを最小限に抑える努力をしておりますが、想定を超える急激な為替変動等があった場合には、経営成績に影響を及ぼす可能性があります。

6 知的財産権侵害のリスク

当社グループは、商品の開発・改良を通じて多くの特許や商標、ノウハウ等の様々な知的財産を保有しております。しかし、第三者の不正利用等による知的財産権への侵害や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。

7 品質不良のリスク

当社グループは、モノづくり企業として「品質不良ゼロ」を目指しグループをあげて品質の維持・向上に努めております。しかし、万が一、商品の不具合による重大な事故、リコール、クレーム等の発生による補償費用その他の費用が製造物責任保険等によって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。

主要グループ会社一覧

2014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E&M*1	460百万円	100.0%	変減速機および関連部品の製造・販売
株式会社椿本カスタムチェーン*1、2	125百万円	99.6%	小形コンベヤチェーンおよび特殊チェーンの製造
株式会社椿本スプロケット*1	126百万円	100.0%	スプロケットおよびカップリングの製造・販売
ツバキ山久チエイン株式会社*1	126百万円	51.0%	各種機械用チェーンおよび省力機器類等の製造・販売
株式会社椿本鋳工*1	50百万円	100.0%	鋳鉄鋼の鋳造、加工および販売
株式会社椿本バルクシステム*1	150百万円	100.0%	粉粒体コンベヤの製造・販売
椿本メイフラン株式会社*1	90百万円	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*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	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
株式会社ツバキフレックスリンク*4	50百万円	51.0%	フレックスリンクシステムの販売
アメリカ			
U.S. Tsubaki Holdings, Inc.*1、2 (アメリカ)	US\$33,500千	100.0%	マテハン商品の製造・販売 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、精機商品の製造・販売
U.S. Tsubaki Automotive, LLC*1 (アメリカ)	US\$2千	100.0%	自動車部品商品の製造・販売
Tsubaki Kabelschlepp America, Inc.*1 (アメリカ)	US\$100	100.0%	チェーン商品の製造・販売
Mayfran International, Inc.*1 (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*1 (カナダ)	CAN\$6,295千	100.0%	チェーン商品の製造・販売
Tsubaki Brasil Equipamentos Industriais Ltda.*1 (ブラジル)	R\$2,458千	100.0%	チェーン商品、精機商品の販売
Tsubakimoto Automotive Mexico S.A. de C.V.*4 (メキシコ)	MXN120,000千	100.0%	自動車部品商品の製造・販売
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、自動車部品商品の販売
Mayfran Limburg B.V.*1 (オランダ)	EUR226千	100.0%	チップ・スクラップコンベヤの製造・販売
Mayfran International B.V.*1 (オランダ)	EUR45千	100.0%	チップ・スクラップコンベヤの販売
Tsubaki Kabelschlepp GmbH*1 (ドイツ)	EUR2,600千	100.0%	チェーン商品の製造・販売
Tsubaki Deutschland GmbH*1 (ドイツ)	EUR100千	100.0%	チェーン商品、精機商品、自動車部品商品の販売
Tsubakimoto U.K. Ltd.*1 (イギリス)	STG £550千	100.0%	チェーン商品、精機商品、自動車部品商品の製造・販売
Metool Products Limited*1 (イギリス)	STG £203千	100.0%	チェーン商品の販売
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、マテハン商品の販売
Mayfran France S.A.R.L.*1 (フランス)	EUR16千	100.0%	チップ・スクラップコンベヤの販売
Kabelschlepp Systemtechnik spol. s.r.o.*1 (スロバキア)	EUR49千	100.0%	マテハン商品の製造・販売
OOO Tsubaki Kabelschlepp*1 (ロシア)	RUB6,000千	100.0%	チェーン商品の販売
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、自動車部品商品の製造・販売
Tsubakimoto Singapore Pte. Ltd.*1 (シンガポール)	960百万円	100.0%	チェーン商品、精機商品、マテハン商品の製造・販売
PT. Tsubaki Indonesia Manufacturing*1 (インドネシア)	US\$12,400千	100.0%	マテハン商品の製造・販売
PT. Tsubaki Indonesia Trading*1 (インドネシア)	US\$520千	100.0%	チェーン商品、精機商品、マテハン商品の販売
Tsubakimoto (Thailand) Co., Ltd.*1 (タイ)	THB4,000千	95.1%	チェーン商品、精機商品の販売
Tsubakimoto Automotive (Thailand) Co., Ltd.*1 (タイ)	THB202,000千	100.0%	自動車部品商品の製造・販売
Tsubaki Power Transmission (Malaysia) Sdn. Bhd.*1 (マレーシア)	MYR1,500千	100.0%	チェーン商品、精機商品の販売
Tsubaki India Power Transmission Private Limited*1 (インド)	INR20,000千	100.0%	チェーン商品、精機商品の販売
Kabelschlepp India Private Limited*1 (インド)	INR8,897千	100.0%	チェーン商品の販売
Tsubaki Australia Pty. Limited*1 (オーストラリア)	A\$300千	100.0%	チェーン商品、精機商品の販売
椿本汽車発動機(上海)有限公司*1 (中国)	人民元20,692千	100.0%	自動車部品商品の製造・販売
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製造・販売
Kabelschlepp China Co., Ltd.*1 (中国)	人民元4,610千	100.0%	チェーン商品、マテハン商品の製造・販売
椿本鏈条(天津)有限公司*1、2 (中国)	US\$50,050千	90.0%	チェーン商品の製造・販売
椿本誼美機械(上海)有限公司*1 (中国)	US\$5,200千	100.0%	精機商品の製造・販売
Tsubakimoto Automotive Korea Co., Ltd.*1 (韓国)	WON17,860,000千	100.0%	自動車部品商品の製造・販売
天津椿本輸送機械有限公司*3 (中国)	人民元8,314千	47.0%	粉粒体コンベヤの製造・販売
椿本鏈条(上海)有限公司*4 (中国)	US\$400千	100.0%	チェーン商品、精機商品の販売
椿本美美蘭輸送機械(上海)有限公司*4 (中国)	US\$2,220千	100.0%	チップ・スクラップコンベヤの製造・販売
上海椿本物流系統設備有限公司*4 (中国)	US\$1,000千	90.0%	マテハン商品の設計・販売

会社情報および株式情報

2014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	大阪府北区中之島3-3-3 TEL: 06-6441-0011 (代表)
決算期	毎年3月31日

連結子会社	56社
非連結子会社	11社
関連会社	9社 (うち持分法適用関連会社1社)
従業員数*	連結 7,068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、アルバイト等を含んでいます。

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

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 9,839名

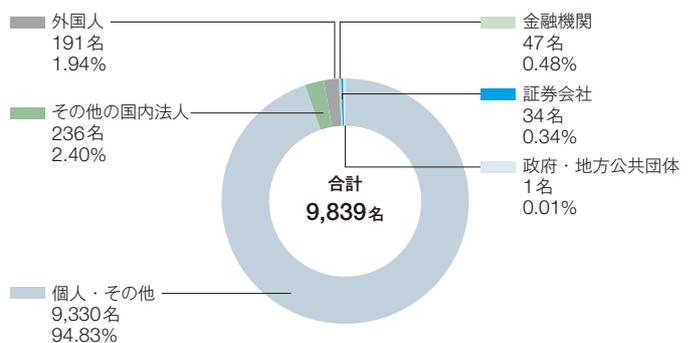
大株主(上位10社)

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
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	12,288	6.56
日本生命保険相互会社	10,397	5.55
トヨタ自動車株式会社	7,722	4.12
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口)	7,717	4.12
株式会社三井住友銀行	7,034	3.75
椿本チエイン持株共栄会	6,311	3.37
椿本興業株式会社	5,194	2.77
野村信託銀行株式会社(投信口)	4,301	2.29
三井住友信託銀行株式会社	4,245	2.26

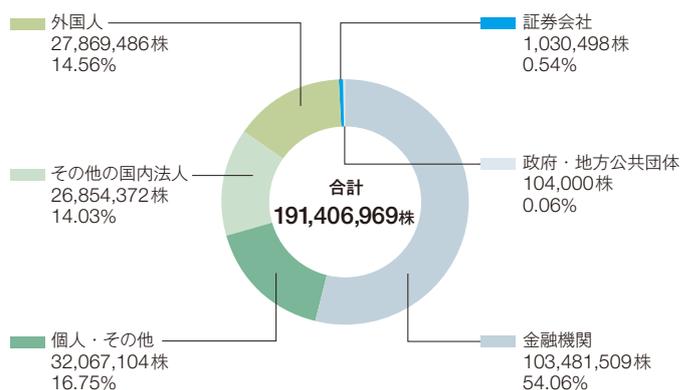
1. 持株数は、千株未満を切り捨てて表示しています。
2. 当社は自己株式4,292,184株を保有していますが、上記大株主には含めていません。
3. 持株比率は、自己株式4,292,184株を控除して計算しています。

株式の所有者別分布状況

株主数



所有株式数



自己株式4,292,184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

pr-sec@tsubakimoto.co.jp

株式会社 椿本チエイン

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

発行：2014年9月

