Innovation in Motion
TSUBAKI

TSUBAKI CORPORATE REPORT 2015

つばきグループコーポレートレポート 2015

世界の顧客にベスト・バリューを提供します

つばきグループは、モノづくり企業として世界のお客様の課題解決につながるオンリーワン商品を創出し、
最適なソリューションを提供することで、社会や経済の発展に貢献しつつ、持続的に成長していきます。

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。

世界の
リーディング・カンパニー

「総合的な企業価値」向上

「社会的価値」＋「財務的価値」

「ミッション」の実践

世界のお客様の課題を解決する、
最適なソリューションを提供

生産性向上

コストダウン

省エネルギー

環境負荷低減

目次

2 ステークホルダーの皆様へ

4 つばきグループ早わかり

4 1. 事業概要
6 2. 商品ラインアップ
8 3. グローバル・ネットワーク
10 4. 事業発展のあゆみ
12 5. 活動実績（6カ年の財務・非財務ハイライト）
14 6. つばきの事業活動と社会との関わり

18 つばきグループの成長メカニズム

18 1. 持続的成長への基本的な考え方
20 2. この10年の資本の投下先と成果
22 3. つばきの技術（技術資本）とその強化策
24 4. つばきの人材の育成・強化
26 5. つばきの財務資本とその強化策
27 6. CSR活動強化への取り組み
33 7. ガバナンスの体制

36 つばきグループの課題と戦略

36 グローバルトップ企業を目指して
38 CEOインタビュー
42 事業セグメント概況

48 補足情報

48 2014年度の経営成績および財政状態の報告・分析（連結）
52 主要グループ会社一覧
53 会社情報および株式情報

将来予測に関するデータ

本レポートでご提供している情報およびデータには、当社による予測と見通しが含まれている場合があります。また、統計数値などの外部データについては、その正確性を保証するものではありません。なお、原則として、記載金額については、単位未満を切り捨てにしています。また、本レポートに記載の業績および財政状態の数値は、特別な言及がない限り、すべて連結ベースのものとなっています。

環境・社会への取り組みに関するデータ

本レポートは、環境省「環境報告ガイドライン（2012年版）」、環境省「環境会計ガイドライン（2005年版）」およびGRI「サステナビリティ・レポーティング・ガイドライン第3版（G3）」を参考に作成しました。

報告対象期間：2014年4月～2015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］

本誌制作に当たって

当社は、企業価値とは、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ました。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。

ステークホルダーの皆様へ

グローバルトップ企業の実現

代表取締役社長 兼 COO
大原 靖

代表取締役会長 兼 CEO
長　勇

～キーワードは「スピード」～

当社グループでは、2017年の創業100周年、さらにその先のあるべき姿として「長期ビジョン2020」を掲げています。この長期ビジョンは、グローバルトップあるいはニッチトップの商品を数多く生み出し、ターゲット市場で確固たる地位（シェア）を確立した「グローバルトップ企業」を目指すものであり、「連結売上高3,000億円、営業利益率10%、海外売上高比率70%」を数値目標としています。

この長期ビジョンの実行計画である「中期経営計画2016」の初年度にあたる2014年度は、チェーン、精機、自動車部品、マテハンの主要4事業すべてで増収増益を達成、連結ベースの売上高と利益が過去最高を更新するという好結果を残すことができました。海外売上高比率は54.0%へと上昇、成長の軸足を海外市場にシフトしていくという当社グループの戦略も順調に進展しています。

しかし、未達成の課題はまだまだあります。長期ビジョンを達成するためには、これまで以上のスピードが必要です。すでにグローバルNo.1の地位を獲得しているスチールチェーンや自動車用のタイミングチェーンドライブシステムでは、性能・品質における優位性を一層拡大するとともに、日本や北米市場と比べてシェアの低い欧州や中国市場での売上拡大が急務となっています。また、精機事業やマテハン事業でも新商品の開発を進めて商品力を高めるとともに、グローバル化を一層促進する必要があります。

これらの課題に対してスピードを上げて対処していくために、2015年6月より「CEO（最高経営責任者）」と「COO（最高執行責任者）」の2トップ体制としました。具体的には、2009年度より6年間にわたって代表取締役社長を務めてきた長勇が「代表取締役会長兼CEO」に就任、約10年にわたる海外勤務の後、経営企画室長、グローバルパワトラ営業本部長を歴任してきた大原靖が「代表取締役社長兼COO」に就任し、経営体制の強化を図っております。

つばきグループは、市場ごとに異なる多様なニーズを的確にとらえ、スピーディーな商品開発を強化するとともに、「生産性向上」「環境負荷低減」などの観点からお客様にとって高い付加価値を持つ商品を提供することで、社会貢献を果たしていきます。それが市場シェアの上昇や業績面での成長力強化につながり、企業価値向上につながるものと確信しています。

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。

長　勇
代表取締役会長 兼 CEO

大原 靖
代表取締役社長 兼 COO

つばきグループ
早わかり 1 事業概要

私たちつばきグループは、社会的価値、財務的価値の

1917年にチェーンメーカーとして創業した当社は、その後、マテリアルハンドリングシステム、自動車部品、精機事業へと業容を拡大、今日では「伝動と制御（Motion & Control）」に関わる多種多様な機械部品、ユニットおよびそれらを組み合わせたシステムの「総合メーカー」として成長してきました。

「商品開発力」や「生産技術力」などメーカーとしての基盤を揺るぎないものにする一方で、お客様の課題解決につながる「ソリューション提案力」や「グローバル対応力」を強化することで、産業用スチールチェーンやタイミングチェーンドライブシステムなど市場シェアNo.1の商品を数多く生み出しています。

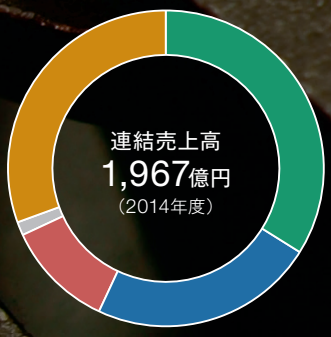
メーカーの枠を超えて「ソリューション提供企業」へ

『商品ラインアップ』は、こちらからご覧ください

事業別売上高構成比率

チェーン事業
売上高構成比率 30.7%
営業利益率 8.1%

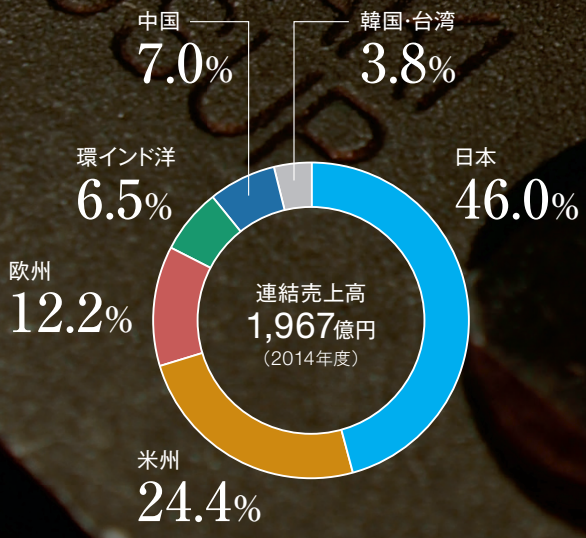
自動車部品事業
売上高構成比率 34.0%
営業利益率 17.8%



精機事業
売上高構成比率 11.2%
営業利益率 10.6%

マテハン事業
売上高構成比率 22.9%
営業利益率 4.3%

地域別売上高構成比率



持続的な向上を目指して、変革に挑戦し続けます。

『グローバル・ネットワーク』は、
こちらからご覧ください

世界の強豪を超えて
「グローバルトップ企業」へ

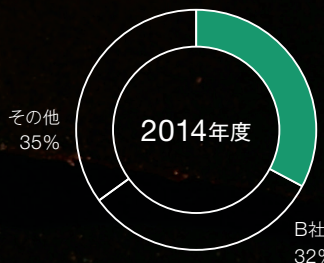
主要商品の市場シェア

（各シェアは当社調べ）

産業用スチールチェーン

世界シェア
つばきシェア
25%

タイミングチェーンドライブシステム

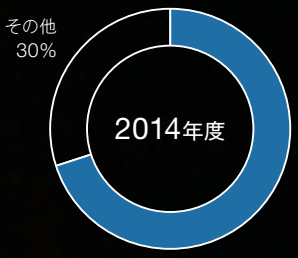


世界シェア
つばきシェア
33%

カムクラッチ

国内シェア
つばきシェア
90%

巻取紙給紙システム



国内シェア
つばきシェア
70%

2 商品ラインアップ

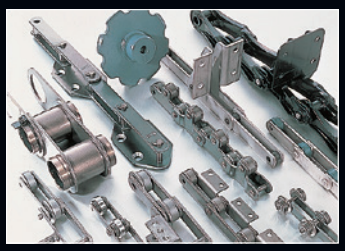
「パワートランスミッション（動力伝動）」と「マテリアルハンドリング（搬送・仕分け・保管）」お客様のニーズに合わせて供給できることがつばきグループの強みとなっています。

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商品を提供しています。

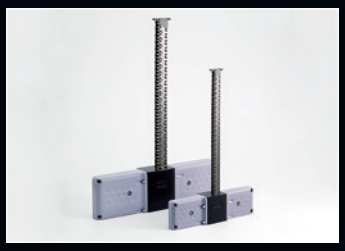
ドライブチェーン

小形コンベヤチェーン


大形コンベヤチェーン

プラスチックトップチェーン

ケーブル・ホース支持案内装置
（ケーブルベヤ®）


噛合チェーン式アクチュエータ
（ジップチェーンアクチュエータ®）

精機事業

減速機、直線作動機、クラッチなど複合化技術を生かした多彩な商品群により、「Motion & Control」の分野で最適なトータル・ソリューションを提供しています。

減速機・変速機

直線作動機
（電動シリンダ、ジャッキ）

クラッチ

締結具（パワーロック®）

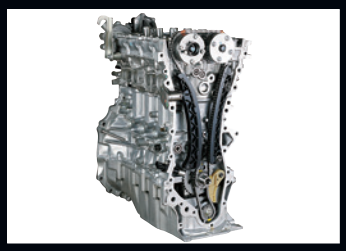
軸継手

過負荷保護機器

の事業分野で、耐久性、省エネ性、環境性などの性能と品質に優れた商品を豊富に取り揃え、

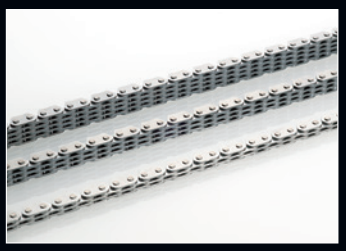
自動車部品事業

自動車エンジンの高性能化、環境性能向上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。



タイミングチェーン
ドライブシステム

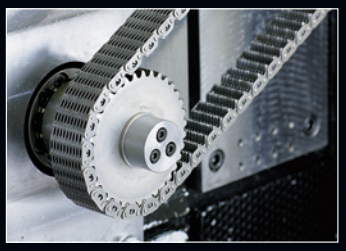
ローラチェーン



サイレントチェーン

タイミングチェーン
ドライブシステム部品

テンショナ



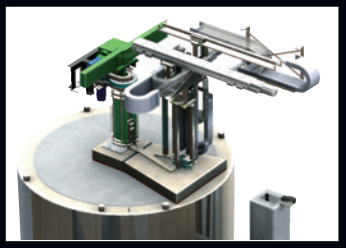
パワードライブチェーン

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。

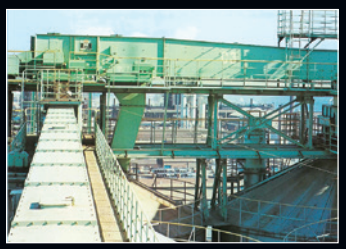
自動車製造ライン搬送システム

自動仕分機（リニソート®）



ライフサイエンス分野向けシステム
（つばきラボストッカ®）

高速昇降リフタ
（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）

3 グローバル・ネットワーク

「世界23カ国、製造子会社42社、販売子会社36社」のグローバルネットワークを生かした、
2014年度において、つばきグループの海外売上高比率は54.0%、海外生産比率は41.1%

* 各地域におけるグループ会社数は、2015年3月31日現在

■製造子会社
●その他主要子会社

欧州

グループ会社*
17社

売上高構成比
12.2%

Tsubakimoto Europe B.V.

Tsubaki Kabelschlepp GmbH

環インド洋

グループ会社*
12社

売上高構成比
6.5%

中国

グループ会社*
16社

売上高構成比
7.0%

韓国・台湾

グループ会社*
5社

売上高構成比
3.8%

Tsubakimoto Singapore Pte. Ltd.

椿本鏈条（天津）有限公司

台湾椿本股份有限公司

Tsubakimoto Automotive (Thailand) Co., Ltd.

椿本汽車発動機（上海）有限公司

Tsubakimoto Automotive Korea Co., Ltd.

的確な顧客ニーズの把握とタイムリーな商品の開発・提供もつばきグループの強みです。
となりました。

日本

グループ会社*
（（株）椿本チエインを含む）
17社

売上高構成比
46.0%

京田辺工場

埼玉工場

京都工場

兵庫工場

売上高構成比
24.4%

米州

グループ会社*
12社

U.S. Tsubaki Holdings, Inc.

Mayfran International, Inc.

Tsubaki of Canada Limited

海外売上高比率

2004年度	2014年度
32.7%	54.0%

4 事業発展のあゆみ

つばきグループは創業以来一貫して、「技術・生産基盤の強化」「人材育成と技能・技術伝承の強化」「経営基盤の強化とCSR経営の拡充」の3つに重点的に取り組むことで競争優位性を高めながら、「事業領域・活動地域の拡大」を着実に進めてきました。

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・自動車部品マザー工場）

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

- 台湾に大椿鏈條股份有限公司（現・台湾椿本股份有限公司）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
- チェーンのマザー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

- 技術・生産基盤の強化
- 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経営の拡充

2010~2015

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（オートエンジニアリングラボ）」を埼玉工場内に新設

2010

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

グローバル化推進、グループ総合力の強化を目的にツバキエマソン（ツバキE&Mに社名変更）を100%子会社化

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」をスタート。地域マーケティング重視の組織体制に改編

5 活動実績（6カ年の財務・非財務ハイライト）

数値で見る6年間の推移

毎年4月1日から翌年3月31日までの連結会計年度

	2009年度	2010年度	2011年度	2012年度	2013年度	2014年度
年度期間データ（百万円）						
売上高	112,759	138,243	144,896	150,002	178,022	**196,738**
チェーン事業*1	38,195	48,262	51,692	50,250	55,828	**61,721**
精機事業*1	15,424	20,061	21,364	19,664	21,612	**22,557**
自動車部品事業*1	38,209	43,303	43,509	49,397	60,674	**66,978**
マテハン事業*1	20,438	26,340	27,977	30,246	39,565	**45,169**
その他*1	2,850	2,689	2,911	2,846	2,719	**2,968**
営業利益	4,737	11,022	12,081	12,579	17,354	**21,427**
チェーン事業	308	2,780	3,462	3,586	3,763	**5,002**
精機事業	125	2,065	2,512	1,955	2,273	**2,400**
自動車部品事業	3,659	5,382	4,846	6,494	10,119	**11,916**
マテハン事業	–8	215	878	531	1,192	**1,940**
その他	120	173	170	143	63	**123**
経常利益	4,990	11,111	12,140	12,813	17,993	**22,263**
当期純利益	3,175	6,093	6,814	7,428	10,213	**14,153**
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	**22,189**
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	**–14,306**
フリーキャッシュ・フロー	9,487	8,012	1,138	–3,050	2,594	**7,882**
設備投資額	3,988	5,807	9,518	11,833	11,372	**10,466**
減価償却費	7,390	7,544	7,403	7,360	8,745	**9,476**
研究開発費	3,543	4,144	4,231	4,319	4,061	**4,048**
年度末データ（百万円）						
総資産	182,641	184,206	191,766	215,837	228,840	**258,742**
自己資本	80,847	83,413	89,923	102,019	118,433	**140,439**
有利子負債	38,910	31,240	27,405	36,507	36,538	**36,907**
純有利子負債	18,531	13,931	13,488	16,312	15,246	**9,547**
指標						
営業利益率（%）	4.2	8.0	8.3	8.4	9.7	**10.9**
ROE*2（%）	4.0	7.4	7.9	7.7	9.3	**10.9**
自己資本比率*3（%）	44.3	45.3	46.9	47.3	51.8	**54.3**
ネットD/Eレシオ*4（倍）	0.21	0.17	0.15	0.16	0.13	**0.07**
1株当たり当期純利益（円）	17.07	32.76	36.60	39.69	54.58	**75.65**
1株当たり純資産（円）	434.59	448.43	480.46	545.14	632.94	**750.63**
1株当たり配当金（円）	6.0	7.0	7.0	7.0	10.0	**16.0**
社会・環境関連データ						
CO_2排出量（経常利益100万円当たり、t-CO_2）	9.9	5.2	4.8	4.3	3.1	**2.6**
エネルギー使用量（経常利益100万円当たり、GJ*5）	242.0	126.3	117.6	106.5	76.8	**64.4**
従業員数*6（人）	5,271	5,891	6,160	6,792	7,068	**7,398**

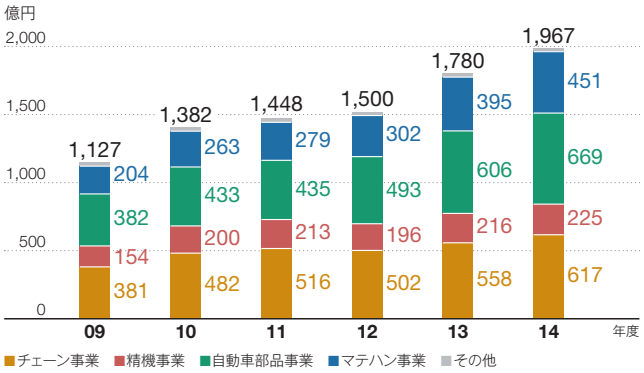
各数値は百万円未満を切り捨てています。
*1 セグメント売上高の数値には、「セグメント間の内部売上高または振替高」を含みます。
*2 ROE＝当期純利益÷期中平均自己資本　*3 自己資本比率＝自己資本÷総資産　*4 ネットD/Eレシオ＝純有利子負債残高÷自己資本
*5 GJ（ギガ・ジュール）はエネルギー量の単位で、10億（10の9乗）ジュールを意味します。　*6 従業員数には、契約社員、パート、アルバイト等を含んでいます。

グラフで見るトレンド

1. 売上高成長力

自動車部品事業を中心に成長性が高まる

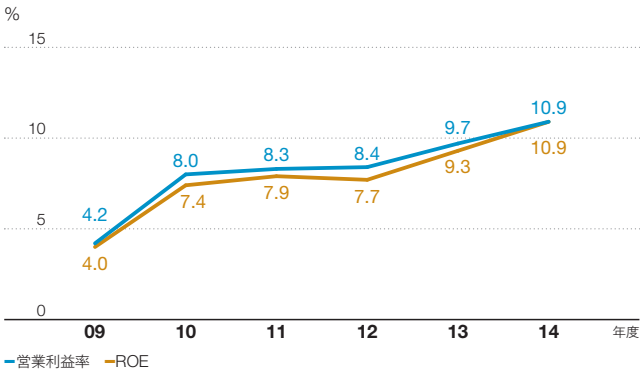
セグメント別売上高



2. 収益性と資本効率性

営業利益率、ROEともに二桁へ

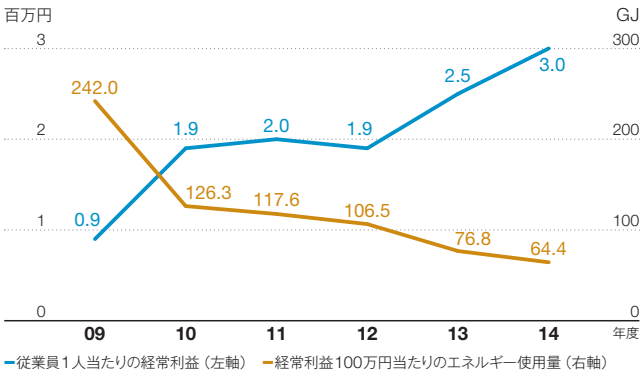
営業利益率／ ROE



3. 生産性

生産性向上とエネルギーの効率的活用を両立

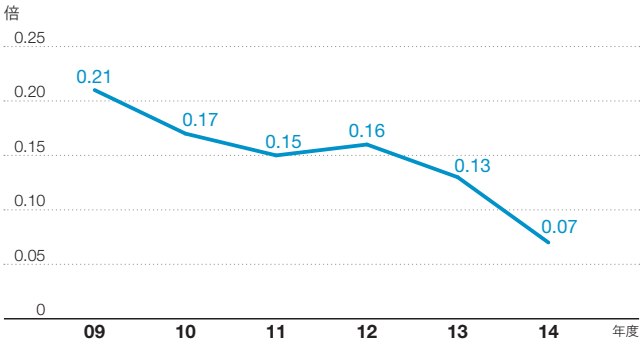
従業員1人当たりの経常利益／
経常利益100万円当たりのエネルギー使用量



4. 財務健全性

ネットD/Eレシオはさらに改善

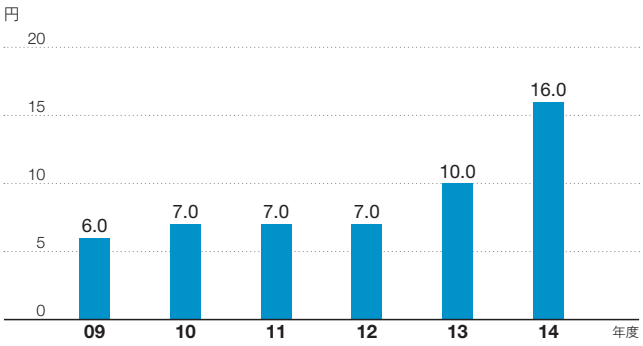
ネットD/Eレシオ



5. 株主還元の状況

設備投資を拡大しながらも増配

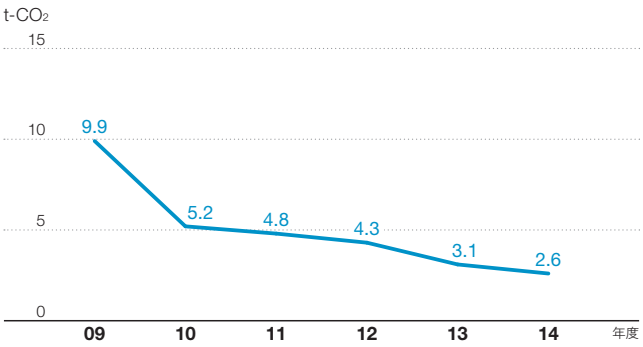
1株当たり配当金



6. 環境負荷

高効率な生産活動で環境負荷低減へ

経常利益100万円当たりのCO_2排出量



6 つばきの事業活動と社会との関わり

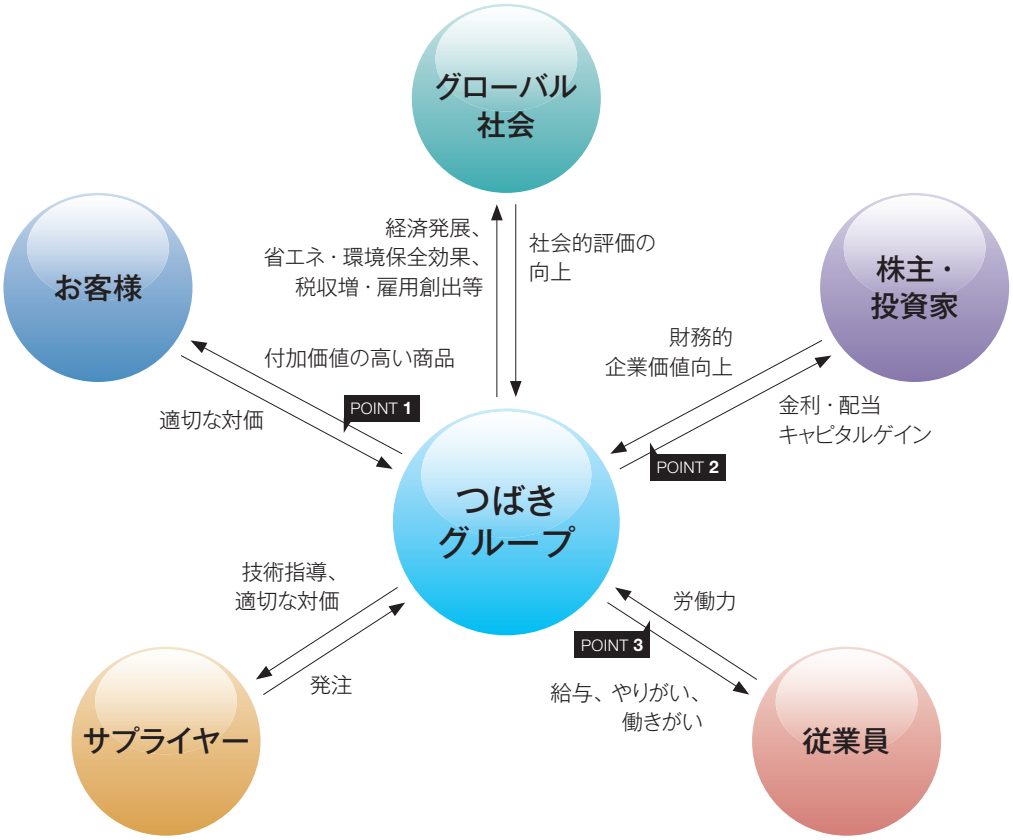
「CSV」への挑戦

つばきグループにとってのCSRとは、CSV（Creating Shared Value—社会的価値創造と財務的価値創造の両立）への挑戦です。

モノづくり企業の社会的責任は、モノづくりそのものを通して果たすべきだと私たちは考えています。耐久性に優れ、軽量で伝動効率の高い商品、騒音が少なくクリーンな商品、省エネ・環境負荷低減に役立つ商品。これらに代表される付加価値の高い商品を開発し、革新的な生産技術で世界のお客様に最適なソリューションを提供する。つばきグループはこれからも、グローバルな社会発展と省エネ・環境保護に貢献すると同時に、持続的な成長を果たしていきます。

つばきグループと社会との関わり

～社会的価値創造と財務的価値創造の両立～



POINT 1
- 付加価値の高い商品の詳細については P15～16
- 技術資本強化の詳細については P22～23

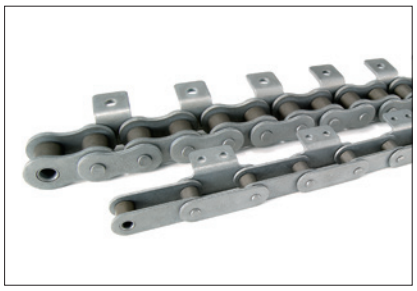
POINT 2
- 財務戦略・株主価値レビューの詳細については P26およびP41

POINT 3
- 人材育成の詳細については P24～25

- その他CSR情報の詳細については P27～32

1. 付加価値の高い商品開発

当社では、商品の競争力強化を図るため、さらなる高付加価値化を推進しています。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。



コーティングチェーン
「NEP仕様 ネプチューン®」

塩水噴霧試験

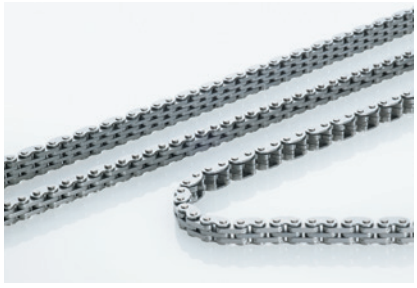
700時間

アルカリ性水溶液テスト

約100倍

創業100周年モデル「G8シリーズ」として2015年6月に新発売したコーティングチェーン「NEP仕様 ネプチューン」は、従来の耐環境チェーンNEP仕様の耐食性（防錆性）はそのままに、独自開発した特殊2層コートにより耐薬品性を付加しました。

水ならびにアルカリ性薬品に強い点を特長とし、食品機械の洗浄工程や多湿環境、ステンレス製チェーンでは強度不足であった用途に最適です。



自動車エンジン用タイミングチェーン
「Zerotech® シリーズ」
サイレントチェーン

摩耗伸び

45%減

フリクションロス

30%減

自動車メーカー各社は、地球温暖化防止を目的に、環境性能に優れた低燃費自動車の開発を進めています。自動車エンジン用タイミングチェーンドライブシステムとしてこのニーズに応えるため、エネルギーロスの低減、エンジン環境変化への対応をコンセプトに開発したのが「Zerotechシリーズ」です。

チェーンの最適設計により摩耗伸び45%減、フリクションロス30%減を実現したサイレントチェーンです。

ライフサイエンス分野向け
全自動冷凍保管庫
「つばきラボストッカ® 150L」

自動入出庫温度

70℃低温化
（−80℃ → −150℃）

マテハン事業では、化合物やDNAなどの微量サンプルを大量保管する冷凍保管システム「つばきラボストッカ」の新商品として、−150℃の超低温環境下で約5万本のサンプルを保管する「つばきラボストッカ150L」を開発。その1号機を国立大学の研究機関に納入しました。

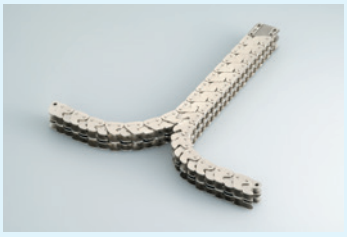
曝露レスでの−150℃自動ピッキングは世界初の技術で、iPS細胞に代表されるライフサイエンス分野や薬品開発における保管サンプルの保存品質向上に大きく貢献しています。

FOCUS

つばきジップチェーン®

2本のチェーンをジッパーのように噛み合わせることで、強固な柱状になり、長ストロークで「押し・引き」ができるのがジップチェーンです。このジップチェーンを採用した「ジップチェーンリフタ」は、従来の油圧式リフタに比べ、コンパクト、耐久性、高速昇降、高精度多段停止、クリーン、省エネルギーなどが特長で、自動車生産工場をはじめとする各種生産ラインなど、様々な分野で採用されています。また、直線作動機としての機能に特化した「ジップチェーンアクチュエータ」は、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1/4 ～ 1/5というコンパクト化を実現しました。昇降に加えて、横押し・引っ張り、吊り上げ・吊下げなど用途を拡大中です。

チェーンは「引っ張り」「回転」によって動力を伝えるものという常識を打ち破ったジップチェーンは、当社の技術力とモノづくり力を結集したチェーンとして、2008年の発売以来、お客様から絶大な評価を得ています。



つばきジップチェーン®

ジップチェーンリフタ®
高揚程タイプ

生産ラインで稼働中の
ジップチェーンアクチュエータ®

お客様の声

株式会社シミズオクト
河村 正和 様

ジップチェーンリフタ®採用により舞台演出の幅が広がりました。

ジップチェーンリフタ（ZCL）導入の目的は、高度化する演出リクエストに対応するためでした。当社は、コンサート・イベントでの仮設作業が多い企業です。以前は安価な油圧パンタリフタを特別な機構システムに取り入れていましたが、設置時には調整の手間がかかること、野外では外気温と油圧の変化で早くなったり遅くなったりと、昇降時間の変化に対応できないこともありました。

椿本チエインさんには、コンサート・イベント等でアーティストや出演者を乗せるリフト機構にZCLを使用したいとの当社のリクエストに、特別なご配慮をいただきました。ZCL導入後は高度化する演出リクエストに十分対応できるようになり、お客様からリフタ機構に対してほめていただくこともあります。精度、速度、多数台・他機種との同期制御ができるなど、素晴らしい機構です。

今後も新機構のZCL開発を期待しています。

ZCL 4台を同期運転、コンサートではこの上に人が乗ります（シミズオクト様工場にて）

2. 生産革新を通してのCSV

お客様の生産性向上や省エネルギーに役立つ商品でも、その生産過程で地球環境に多大な負荷をかけていては意味がありません。つばきグループでは、少ないエネルギー消費・CO_2排出で効率的な生産を行うために、様々な生産改革活動を積極的に展開しています。

自動車部品事業では、埼玉工場内の新組立工場棟において、生産性の飛躍的な向上を狙った「ものづくり改革活動」を展開中です。投入工数当たりの出来高数量を、新組立工場で30%アップ、埼玉工場全体で15%アップすることを目標としてきましたが、2014年度までの実績は、新組立工場で46%アップ、埼玉工場全体で28%アップと目標を大きく上回るものとなりました。マザー工場である埼玉工場でのこの活動は、米国、英国、中国、タイ、韓国、メキシコなどすべての海外製造拠点にも水平展開していきます。

チェーン事業では、京田辺工場において生産改革活動「MIK2018*」を展開しています。モノの流れを徹底的に効率化したラインへの改造や組立ライン数の削減を進めるとともに、一部の標準品には一気通貫ラインの導入を図るなどの取り組みを実施しています。この生産改革活動をスタートした当初は、労働生産性を2018年度までに30%引き上げることを目標としていましたが、さらに改革のペースを上げるべく、目標達成年度を2016年度に2年前倒しとしました。

京田辺以外の国内工場や台湾、米国、欧州の製造子会社でも生産性向上に取り組んでおり、2014年度における全体の進捗率は計画比103%となっています。

* MIK2018はManufacturing Innovation in Kyotanabe 2018の略称です。

FOCUS

つばきの持続的成長力と社会との関わり

製造業は基本的に景気循環型の産業であり、景気動向によって業績が大きく揺れ動く性質を持っています。

しかし当社の場合、連結業績が開始された1983年度以降2014年度の間で、経常利益が赤字に転落したのは1994年度のみであり、メーカーとしてはダントツに強い持続的成長力を維持しています。

この持続的成長力は、品質・性能面で競合他社と差別化を図り、お客様の様々な課題の解決に直結する商品を数多く有していること、さらには、景気が悪化した場合の対応能力が高いことなどに起因しています。

つばきグループは、持続的成長力を強化することで利益を確保するとともに、雇用の安定化と新規雇用の創出などを含め、社会に貢献していきます。

つばきグループの

成長メカニズム

つばきグループは、
財務資本を競争力に直結する
経営基盤に再投資することで、
成長力の強化と資本効率の向上を
同時に実現していきます。

1 持続的成長への基本

右ページのグラフは、連結決算が開始された1983年度以降の当社グループの業績推移を示しています。

2000年度以前の当社グループは、国内景気、特に民間設備投資の波に業績が左右されやすく、売上高と営業利益率は、一定の範囲内で大きな山谷を繰り返すという状態にありました。

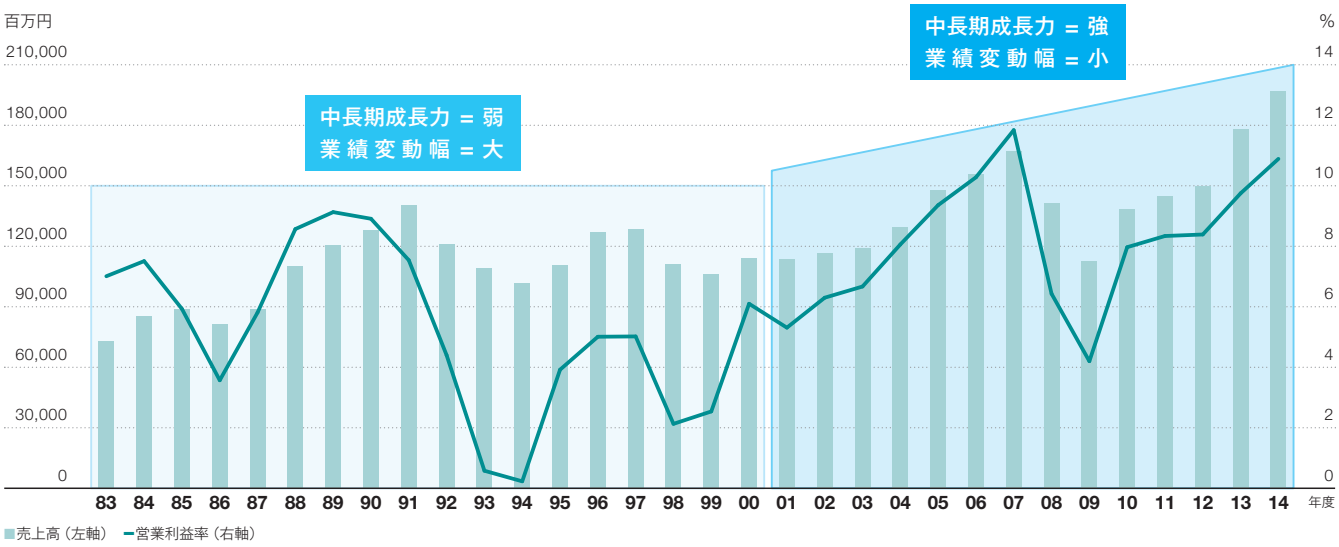
しかし、2001年度以降は、①自動車部品事業が大きく成長（納入メーカーの拡大）、②全事業を通じたグローバル化の加速、③生産改革活動の展開による大幅な生産性向上などにより、当社グループの中長期的な売上高・利益の成長力は増し、収益性も向上しました。

モノづくり企業にとって、競争力向上の鍵となるのは、「技術（技術資本）」「人材（人的資本）」「生産設備（生産資本）」の3つです。当社グループでは、財務資本をこれらの経営基盤強化のために再投資することで、強固な財務基盤を維持しつつ商品力を強化してきました。また、生産性の向上や生産ラインのエコ化などによる高効率な生産を行うことで地球環境の保全を進めるとともに、様々な活動を通して地域社会や株主・投資家などのステークホルダーとの関係を深め、持続的成長への基盤づくりを進めてきました。

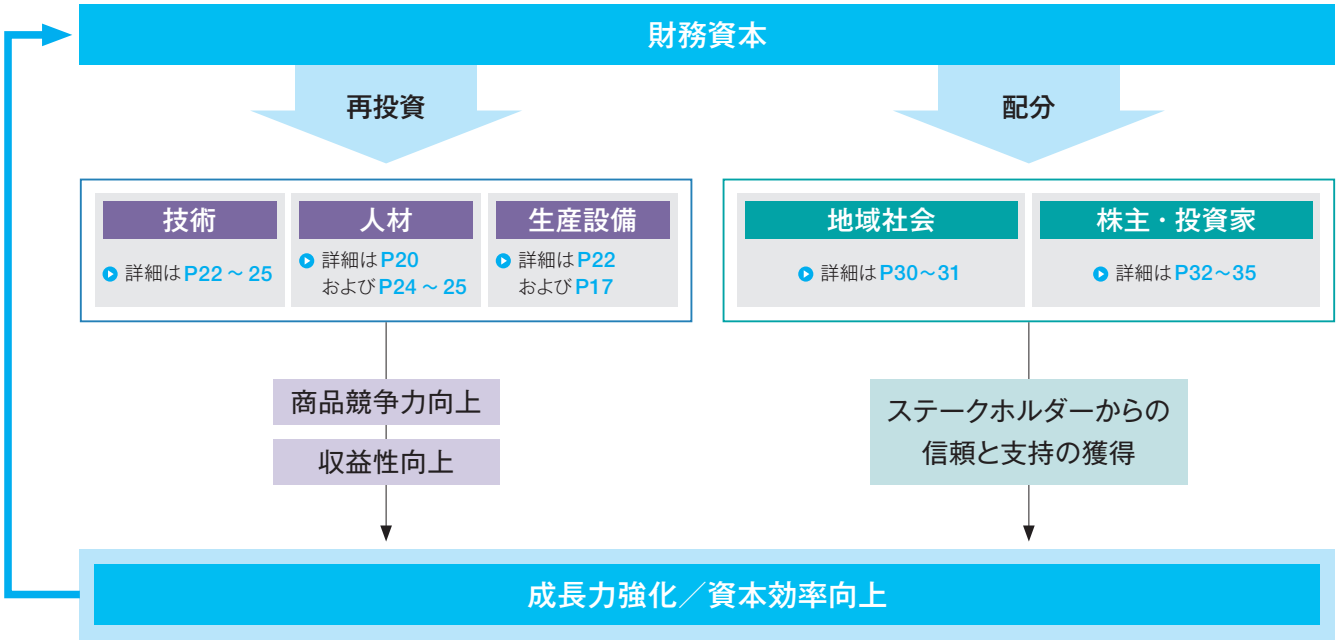
重要な経営基盤への再投資により成長力強化と資本効率の向上を実現。その結果、より強固になった財務資本をさらなる経営基盤の強化のために投資していくという、つばきグループの持続的成長力につながっています。

的な考え方

当社グループの業績推移



好循環を創出する再投資のフロー



2 この10年の資本の投下先と成果

つばきグループは、財務資本を「技術」「人材」「生産基盤」の強化に集中的に投下することによって、
成長性・収益性・資本効率の向上と財務基盤の強化を両立させてきました。

INPUT
成長のために資本を
どう使ったのか

技術、人材、生産基盤の強化

技術資本

研究開発費 1.8倍

2004年度 22.1億円 » 2014年度 40.4億円

生産資本

設備投資額 2.8倍

2004年度 36.9億円 » 2014年度 104.6億円

人的資本

従業員数 1.6倍

2004年度 4,765名 » 2014年度 7,398名

地域別従業員割合（2015年3月末）

日本	51%
米州	17%
欧州	13%
環インド洋	6%
中国	10%
韓国・台湾	3%

総資産増加の抑制と有利子負債の圧縮

財務資本

総資産 1.4倍

2004年度 1,792億円 » 2014年度 2,587億円

財務資本

純有利子負債残高 70.0%削減

2004年度 318.1億円 » 2014年度 95.4億円

OUTPUT
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 1.5倍

2004年度 1,295億円 » 2014年度 1,967億円

業績

営業利益 2.1倍

2004年度 104.4億円 » 2014年度 214.2億円

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 2.8ポイント向上

2004年度 8.1% » 2014年度 10.9%

財務資本効率性

ROE 4.5ポイント向上

2004年度 6.4% » 2014年度 10.9%

財務健全性

ネットD/Eレシオ* 0.37ポイント改善

2004年度 0.44倍 » 2014年度 0.07倍

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

エネルギー使用量
2004年度 161.8GJ » 2014年度 64.4GJ
60%削減

CO_2排出量
2004年度 6.8t-CO_2 » 2014年度 2.6t-CO_2
62%削減

* ネットD/Eレシオ=純有利子負債残高÷自己資本

3 つばきの技術（技術資本）とその強化策

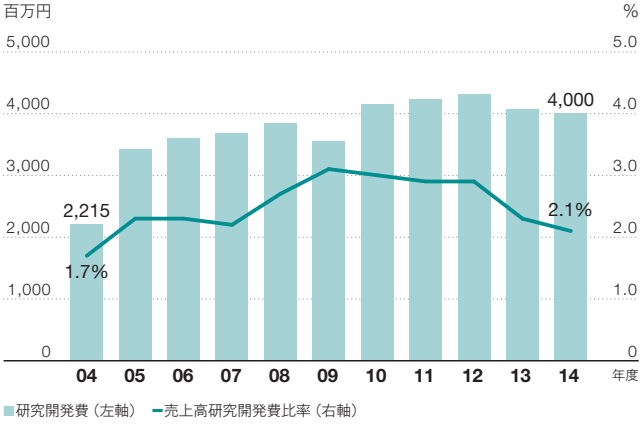
つばきグループは技術（技術資本）を継続的に強化することで、厳しいグローバル競争に打ち勝つ強い商品競争力を維持し続けます。

中長期的なスタンスで技術基盤を継続強化

技術（技術資本）はメーカーの競争力を左右する最も重要な事業基盤です。当社グループでは、競争力のさらなる向上のため、短期的な景気の波に左右されることなく、技術の強化に積極的かつ継続的な投資を実施してきました。

例えば、リーマンショックに端を発した世界的な景気後退の影響で、当社グループの業績は2008年度から2期連続で減収減益となりましたが、その間も中長期的視野に立って技術基盤強化を継続しました。2014年度の研究開発費は10年前の2004年度に比べほぼ倍増、売上高研究開発費率は1.7%から2.1%へと上昇しています。

事業環境の変化に関わらず積極的な研究開発投資を継続



基盤技術における新商品開発と生産改革を加速

当社グループでは、社長直轄の「開発・技術センター」が中心となってグループ横断的な技術力の強化を推進しています。同センターでは、表面処理技術、加工技術、潤滑技術、評価技術、電気・制御技術などからなる「基盤技術」を継続的に強化する一方で、各事業部門傘下の技術部門と連携して、マーケットニーズにマッチした新商品の開発や生産性の向上につながる生産技術の強化に取り組んでいます。

「新商品開発」の点で大きな成果を上げたものとして、「つばきジップチェーン®」（P16参照）や「つばきラボストッカ®」（P15参照）などが挙げられます。今後は、これらの有望新商品のアプリケーションの拡大と一層の技術改良に注力する一方で、耐摩耗性・耐食性・強度などの性能優位性を一層拡大させた次世代（第8世代）のローラチェーンを早期に市場投入することが重要なテーマとなります。

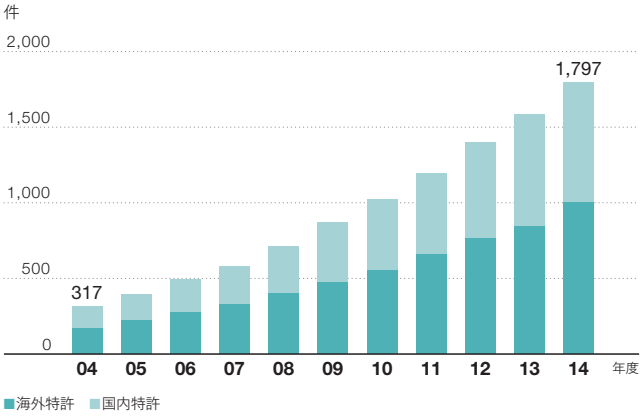
「生産技術」の点では、ここ数年の自動車部品事業の生産性の大幅な向上や精機事業の不良品再発・社外クレームの大幅な削減などの面で、開発・技術センターが大きな貢献を果たしています。

「攻めの知財戦略」をグローバルに展開

当社グループでは、商品の競争力強化につながる産業財産権の出願・権利化を国内外で加速し、戦略的に活用する「攻めの知財戦略」を進めています。この「攻めの知財戦略」のもと、当社グループの特許保有件数は近年、国内外ともに大幅な増加傾向にあり、2014年度末には、国内特許が797件、海外特許が1,000件となりました。特に当社グループがビジネスを急速に拡大させている新興国における出願加速と侵害防止の徹底は喫緊の課題であり、2014年度においては計55件の特許の出願を新興国で行うとともに、海外特許事務所との連携を大幅に拡充しました。

なお、産業財産権の出願と侵害防止に関しては、開発・技術センター内の知的財産部門が一元的に統括する一方で、営業に関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てグループ全体で管理しています。

増加傾向にある当社グループの特許保有件数



THE VOICE

お客様の声から生まれたコーティングチェーン「NEP仕様 ネプチューン®」

「ネプチューン」の開発は、従来のNEP仕様の高い防錆性を維持しつつ、新機能として耐薬品性を高めることはできないかというご要望を、お客様からいただいたことがきっかけでした。そして、従来のNEP仕様の高い防錆性はそのままに、新機能として耐薬品性を持たせることを実現させるため、「ネプチューン」の開発に着手しました。開発にあたり最も苦労した点は、耐薬品性を上げると耐食性（防錆性）が低下し、その逆も然りであるため、耐食性と耐薬品性という、相反する性能を共存させることでした。コーティングの表面処理構造を一から見直すとともに、コーティング剤に使用する材料の選定や組み合わせを検証・評価することにより、独自のコーティング剤の開発に成功。こうして出来上がったコーティングチェーン「NEP仕様 ネプチューン」は、特にアルカリ性に対しての性能が高いため、ステンレス製チェーンの摩耗伸びや、スチール製チェーンの腐食にお困りのお客様にお使いいただけます。

これからもお客様の貴重なご意見をうかがい、各部署と協働しながら、技術力・商品力の向上につなげたいと思っています。

開発・技術センター 研究開発部
有馬 愛子

4 つばきの人材の育成・強化

つばきグループは、人材の育成・強化と組織の活性化は持続的成長力向上の要であるとの認識のもとに、働きやすい職場環境の整備と従業員のモチベーション向上に努めています。

モノづくり力の継続的な強化と次世代への着実な技能・技術伝承

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

1. つばきテクノスクール

つばきテクノスクールは、若手技術者の育成と技能・技術の伝承を目的に1998年にスタートしたつばき独自の教育プログラムです。スクールには、基礎技術や加工技術を扱う「初級技術コース」、材料工学や制御・情報工学などの「中級技術コース」、監督能力やノウハウ伝承の能力向上をテーマとした「技能コース」など、職種別・階層別に多彩なカリキュラムが用意されています。スクール開講以来、半年間（48時間）の各コースを、延べ7,900名が修了しています。

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

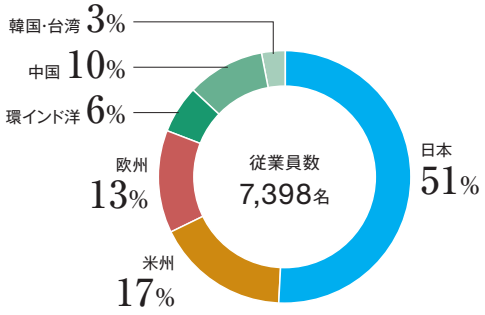
つばき技能オリンピック―溶接

グローバル化に対応した人材の育成・強化

当社グループの海外売上高比率は2004年度の32.7%から2014年度には54.0%に上昇、事業のグローバル化が急速に進展しています。これに伴い海外従業員比率も高まり、2014年度末には、連結従業員数7,398名のうち、49.0%が海外子会社の従業員となりました。

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

地域別従業員比率（2015年3月末）



従業員のモチベーション向上

当社グループでは、独自の「モノづくりのDNA」を継承し、既存の枠にとらわれない柔軟でグローバルな発想を持った人材を育成するため、若手従業員から管理職までを対象とした様々な教育研修を実施し、従業員のモチベーション向上を図っています。

そして、従業員が仕事と育児・介護などを両立させながら安心して働けるよう、フレックスタイム制や裁量労働制を採用。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むことで、女性従業員の活躍推進を含め、多様化するライフスタイルと合致した働きやすい職場環境の整備を積極的に推進しています。

これらの取り組みを通じて、すべての従業員にとって「やりがい」や「働きがい」に満ちた会社を目指しています。

モノづくり現場における安全の確保

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。

2012年8月からは、過去に災害が発生した現場（国内）を社長が視察し、安全活動の実態を確認する活動を行っています。安全確認の意識づけと習慣づけ、クールダウンを目的として、国内工場での「指差し呼称」を徹底するなど、危険予知活動に注力しています。

また、従業員の「心身」の健康維持増進も重要課題のひとつ。メンタルヘルスケアへの取り組みを強化するとともに、各種ウォーキングイベントなど健康づくりの活動も展開中です。

THE VOICE

私は、Tsubakimoto Europe B.V.（オランダ）で欧州市場向けのセールスエンジニアとして勤務しており、京田辺工場で開催された海外従業員向け技術研修を2度受講しました。

1度目の研修では、ローラチェーンの解析やチェーンの製造プロセスなどの知識を高めることができ、2度目の研修では、欧州市場で発売された欧州工業規格対応ローラチェーン「GT4 Winner」の他社チェーンに対する技術優位性を検証し、つばきの品質の高さを身をもって実感しました。

これらの研修を通じ、つばきの技術や品質が競合他社に比べ、いかに優れているかを理解できたことで、自信を持ってつばきの商品をお客様にお届けできるようになりました。

そして、美しい日本で過ごした日々も忘れられない思い出です。

Tsubakimoto Europe B.V.（オランダ）
ジャック・ゴア

5 つばきの財務資本とその強化策

つばきグループは、強い財務基盤を維持しながら、
グローバル化と収益力の向上に直結する
設備投資の拡大と株主還元の強化に
積極的に取り組んでいます。

設備投資

「選択と集中」により投資効果を向上

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年度からは再び拡大、2012年度以降は100億円を超える水準が続いています。しかし、成長ドライバーである海外の製造・販売拠点の増強と利益率向上に直結する生産性向上のための投資に厳選した投資を行うことで、設備投資額の拡大にかかわらず、当社グループのフリーキャッシュ・フローは2014年度までの6年間累計で260億円の黒字となりました。

「中期経営計画2016（2014～2016年度）」においては、3年間累計で350～400億円の設備投資を見込んでいますが、「選択と集中」により、投資効果を高めていきます。

株主還元

配当性向を重視し株主還元を積極化

当社では2012年度に1株当たり7円であった配当金を、2013年度は10円、2014年度には16円と2期連続での増配を実施しました。これに伴って連結配当性向は、2012年度の17.6%から2013年度には18.3%、2014年度には21.2%へと上昇。2015年度の配当金は1株当たり20円（連結配当性向24.9%）を予定しています。

「中期経営計画2016」の期間内に、連結配当性向30%の達成を目指します。

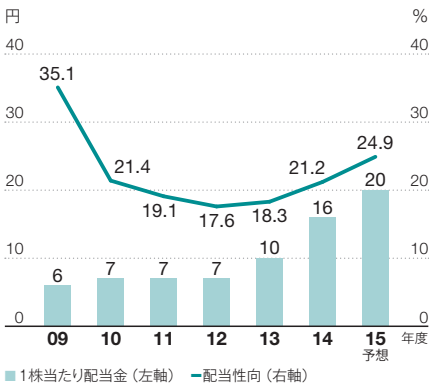
ネットD/Eレシオ

強固な財務基盤は維持

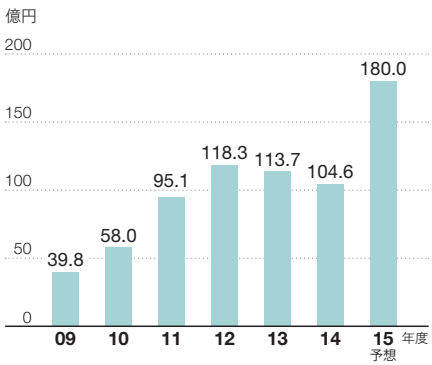
2009年度末に0.21倍であった当社グループの「ネットD/Eレシオ」は2014年度末には0.07倍へと大きく改善しています。背景には海外を中心とした売上の拡大と生産性向上を通した利益率の向上によって業績の好調が続いたことがあります。

当社グループでは引き続き積極的な設備投資と株主還元を実施していく予定で、フリーキャッシュ・フローの黒字幅拡大により、現在の強固な財務基盤は維持できると見込んでいます。

1株当たり配当金、連結配当性向の推移



設備投資の推移



「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）

6 CSR活動強化への取り組み

1. 本業であるモノづくりを通じた社会貢献

上席執行役員 CSR推進センター長
牛田 雅也

つばきグループのCSR活動の基本姿勢

当社グループでは、社会貢献と企業利益を両立させる経営を続けていくための取り組みをCSR活動と位置づけ、「企業倫理、法令順守の徹底」「モノづくりを通じた社会貢献」「リスク管理」「社会・環境活動」といったCSR活動にしっかり取り組むことで、企業利益が創出されると考えています。

例えば、当社グループは「モノづくりを通じた社会貢献」として、エコ商品の開発や工程改善による生産ラインのエコ化に注力しています。これらは社内外のトータルコストダウンや環境負荷低減を実現しており、当社グループの企業利益へとつながっています。また、マテハン事業部の微生物や病理切片などのサンプル冷凍保管システム「つばきラボストッカ®」は、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ってサンプルの品質低下リスクの低減を実現させるという特長があり、お客様から高い評価をいただいています。加えて、iPS細胞などに代表されるライフサイエンスの分野で医療の発展に寄与している点は、真の社会貢献ととらえています。

つばきグループのCSR推進体制と取り組み事例

当社では、2006年にCSR推進センターを設置しました。CSR推進センターは法務部、総務部、安全衛生推進部の3部門ならびにグループ環境推進担当で構成されており、これら各部の役割を確実に果たすことがCSR活動の基本となります。各部門では、下記の通り、中・長期的な目標を掲げています。

目標達成に向けた取り組みの一例として、安全衛生推進部では2015年4月よりカウンセラーの増員やメンタルヘルスセミナーを積極的に開催しています。企業利益創出の要は従業員であり、長期休職者の発生を未然に防ぐための取り組みを行うことは、社会貢献と企業利益を両立させる上で重要であると考えています。

これらの取り組みは各部門と、CSR推進センターが一体となって、部門横断的な取り組みとしてCSR活動を強化しています。

今後の課題

事業のグローバル化が急速に進展する中、CSR活動もグループ全体でグローバルに展開していくことが急務となっています。特にアジアを中心に、従業員の意識改革に取り組むことから着手し、5Sや安全に対する意識づけの徹底を手始めに、工程改善による生産ラインの省エネ化を目指します。2015年度は、リスクマネジメントのグローバル展開を推進し、グループ会社各社の活動支援を強化していきます。その一環として、法務部の傘下にグローバルリスク管理課を設置し、全社横断的な業務対応を行うことで、リスクマネジメントの浸透を図ります。

中・長期的には、国や地域に合った最適なリスク管理や事業運営活動を実施し、地域に根ざした社会貢献活動の推進にも取り組んでいきます。

CSR推進センター各部の課題

法務部
・事業推進のスピード化
・リスク回避と内部統制機能の向上

総務部
・リスク予防対策充実による被害の縮小化
・初動対応強化による被害拡大防止

安全衛生推進部
・安全意識と危険感度向上、再発災害ゼロ
・疾病損失日数減少

グループ環境推進担当
・海外子会社の環境管理体制整備
・CO_2排出量削減とコストダウン

6 CSR活動強化への取り組み

2. 環境保全

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。

長期目標：2020年度までに、CO_2排出総量を15%削減する。（基準年度：2005年度）

環境保全の取り組み

CO_2排出量の削減

京都工場では、京都府地球温暖化対策条例および省エネ法に基づくCO_2排出量の削減を図るため、2012～2013年にかけて計画的にボイラー・空調機の都市ガス化を進めました。

空調機のGHP（ガスヒートポンプ）式への変更、ボイラーの燃料転換（重油から都市ガスへ）などにより年間580トンのCO_2排出量の削減につながりました。この成果が京都府より認められ、2015年1月に優良事業者として表彰を受けました。

ガスヒートポンプ式空調機

新規導入ボイラー

鋳物廃砂の再資源化

埼玉工場の一角に位置する椿本鋳工は、主に自動車用小物鋳物を製造しています。鋳造後に製品と砂に分離されますが、回収された砂には、鉄、砂、ショット粉等が混在するため、従来は砂としての再利用は困難で廃棄物として処理されていました。2013年8月より磁気選別機を導入し、鉄と砂に完全に分離する改善を図ったことで、その両方の再資源化に成功しています。鉄は製鉄所などで資源として再利用され、砂も鋳物型用に再利用しています。1カ月当たり約3トンの鉄、約12トンの砂が再資源化されています。

磁気選別機で分別される砂

コストダウンを目指す夏の節電

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活動ではなく、自主的にコストダウン、使用電力削減（CO_2排出量削減）を目指す「夏の最大電力削減」へと舵を切っています。具体的には、使用電力の平準化や契約電力の低減方策を進めていく活動を行っています。契約電力削減では、この2年間で750kW削減し、約1,600万円の電力料金の低減効果を得ています。

近年、夏の節電方策の定量的な効果が定まったことから、グループ各社で適切な方策が実施できるようになり、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。

環境データ

エネルギーや物質の流れ

INPUT

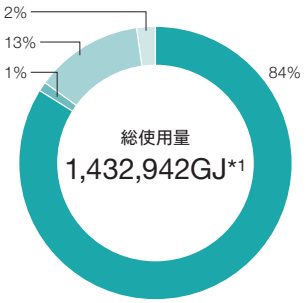
原材料		71,559t
エネルギー	電力	119,480千/kWh
	重油	589kL
	ガソリン	101kL
	灯油	18kL
	軽油	22kL
	都市ガス（コジェネを除く）	3,495千㎥
	都市ガス（コジェネ用）	701千㎥
	ブタンガス	565t
	プロパンガス	82千㎥
用水		396千㎥

OUTPUT

製品総生産高		90,617百万円
有価物		23,012t
産業廃棄物 4,787t	リサイクル	5,179t
一般廃棄物 494t	その他	102t
PRTR法による有害化学物質		
排出量・移動量		124t
大気への排出		
CO_2		58,198t-CO_2
水域への排出		396千㎥

INPUT

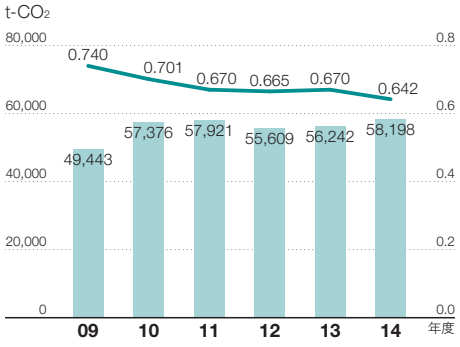
エネルギー使用量内訳



*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。

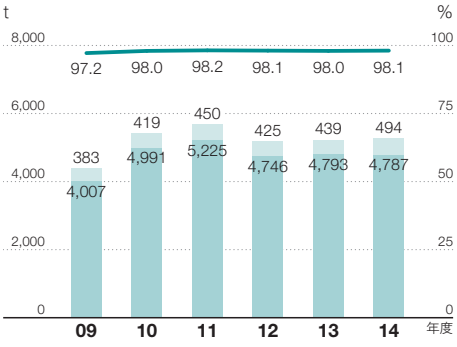
OUTPUT

CO_2排出量 *2



*2 電力のCO_2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）



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	2014年度 投資額	2014年度 費用額
(1) 事業エリア内コスト			154,343	420,468
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	22,464	124,655
内訳	(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	123,493	149,148
内訳	(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	8,385	146,665
(2) 上・下流コスト		環境影響物質などの委託分析費	0	27
(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	0	165,416
(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）	11,148	160,941
(5) 社会活動コスト		地域の環境活動	0	430
(6) 環境損傷対応コスト		地下水浄化対策など	0	0
合計			165,490	747,283

Web 2014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/

6 CSR活動強化への取り組み

3. 地域社会との共存共栄

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

当社グループは各地・各国の習慣をよく理解し、良き企業市民として、地域の実情に即した社会貢献活動を通じて、信頼関係の構築に向けた取り組みを進めています。今後はCSRに加えてCSVの理念を取り入れ、永続的な貢献活動を目指します。

国内での取り組み

当社グループの社会事業活動において法令やルールを順守するのはもちろんのこと、良き企業市民として、地域社会との良好なパートナーシップの維持・発展を目指しています。国内の第三次産業の就業人口はすでに7割を超えましたが、その状況下において、製造業をよく知っていただくために、工場見学の実施はもとより、小・中学生を対象とした就業体験なども積極的に行っています。さらには、季節に応じて地元の皆様に工場施設を開放するなど、地域社会の一員としての絆を深めることにも努めています。

京田辺工場の千本桜を開放

2014年4月初旬に京田辺工場を開放して、市民の皆様に敷地内の桜を鑑賞していただきました。京田辺市役所の協力のもと、多くの方が来場し、桜を満喫されていました。工場設立の際に、「工場を桜の名所にしたい」という思いもあり、数百本の桜を植えましたが、2001年の工場竣工から十数年が経ち、桜の名所になりつつあります。今後も継続して桜鑑賞会を続けていきます。

千本桜鑑賞会

地元中学生を対象とした就業体験を実施

当社グループは、国内各工場で工場見学会やインターンシップの受け入れを積極的に行っています。また、モノづくり企業としてモノづくりの楽しさ、奥深さを伝えたいと考えており、2014年度も地元中学生を対象とした就業体験、「トライやる・ウィーク」（兵庫工場）ならびに「つやまっ子 デビュー14」（岡山工場）を受け入れました。いずれも1週間の実作業を通じて、仕事の厳しさや楽しさを体験していただきました。

職業体験「トライやる・ウィーク」

夏休み親子工場見学会を開催

京田辺工場では、地域に開かれた工場運営をモットーに関係自治体や地域住民の方々との良好な関係づくりに努めています。2014年度で7回目を迎えた「夏休み親子工場見学会」には、毎年多くの申し込みをいただいています。今回も、2日間で地元の小学生親子80名が参加し、チェーンの組立競争や工場見学をはじめとして、工場の食堂での昼食など、モノづくりを五感で体感する体験型工場見学を楽しんでいただきました。

夏休み親子工場見学会

海外での取り組み

当社グループは、地域社会の発展に貢献することをミッションに掲げ、国内のみならず、海外グループ会社を通じて各種チャリティ活動などを行っています。

米国でのチャリティ活動と経済支援

米国のU.S. Tsubaki Holdings, Inc.では、様々なチャリティ活動を行っています。ホームレスの方々に食料や衣類、生活雑貨などを寄付するために、それらを従業員から集める回収ボックスを設置しているほか、貧困や病に苦しむ子供たちに、新品のおもちゃを集めて贈る「Toys for Tots」というチャリティ活動に参加しています。

また、U.S. Tsubaki Power Transmission, LLCでは、地元の町おこしを行っている団体の活動を支援するなど、地域の発展に貢献するための取り組みを行っています。

タイの「幸福のお寺プロジェクト」に参加

タイのTsubakimoto Automotive (Thailand) Co., Ltd.では、従業員が安全に働ける環境づくりに努めています。5Sはその活動のひとつととらえ、一般社団法人日・タイ経済協力協会が主催する「幸福のお寺プロジェクト」に参加。このプロジェクトは、タイ政府や地域住民が協力して寺を清掃する活動で、参加した従業員は、お堂やトイレの清掃を行うことで一体感を高めました。

タイでの「幸福のお寺プロジェクト」に参加

マレーシアでの救援支援活動

2014年12月、マレーシア半島の東海岸を襲った大雨による大洪水。マレーシアのTsubaki Power Transmission (Malaysia) Sdn. Bhd.では、ライフラインの供給網が寸断された地域に、従業員が他企業の有志とともに8時間かけてトラック3台分の救援物資を届けるなどの活動を行いました。

マレーシアでの救済支援活動

Web CSR情報の詳細はホームページをご参照ください。
http://www.tsubakimoto.jp/csr/

6 CSR活動強化への取り組み

4. IR活動強化

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・量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量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。

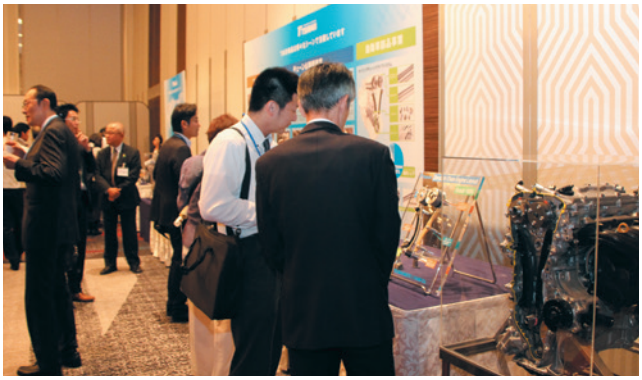
IR活動

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、説明会資料をホームページで公開しているほか、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、ホームページでの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。

また、2013年９月より個人投資家をターゲットとした「つばき早わかり」というコンテンツをホームページに掲載。つばきグループのビジョン、事業、強みなどをわかりやすく説明しています。

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お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

7 ガバナンスの体制

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・根幹部分であるととらえ、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。

役員一覧 （2015年6月26日現在）

1 長　勇
代表取締役会長 兼 CEO（最高経営責任者）

2 大原 靖
代表取締役社長 兼 COO（最高執行責任者）、
欧州事業統括

3 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

4 松浦 哲文
取締役 専務執行役員
グローバルパワトラ事業本部長、
株式会社椿本カスタムチエン 代表取締役社長

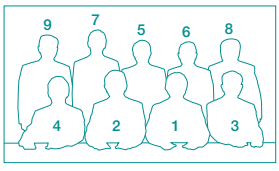
5 鈴木 恭
取締役 常務執行役員
グローバル自動車部品事業本部長、
同事業本部自動車部品事業部長、
同事業部エンジニアリング統括

6 山本 哲也
取締役 常務執行役員
経営企画センター長、
株式会社ツバキE&M 代表取締役社長
U.S. Tsubaki Holdings, Inc. 代表取締役社長

7 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

8 矢嶋 英敏
社外取締役

9 阿部 修司
社外取締役



常勤監査役
冨田 喜久男
小林 均

社外監査役
徳田 勝
渡邊 隆文

上席執行役員
牛田 雅也
川口 博正
古世 憲二

執行役員
垰和 伸光
山本 雅彦
藤井 幸博
岡田 政寿
熊倉 淳
木村 隆利
Kevin Richard Powers

7 ガバナンスの体制

迅速な意思決定と着実な業務執行

2009年度に34.5%であった海外売上高比率は2014年度に54.0%まで上昇、当社グループのグローバル化は急速に進展しています。当社グループが厳しい国際競争を勝ち抜いてグローバルトップ企業に成長するためには、①海外拠点の増強やM&Aなどの意思決定を迅速に行うこと、②策定された戦略を着実に履行していくことが重要となります。

このような考えのもと、当社グループでは以下のようなガバナンス体制を構築しています。

CEOとCOOの分離

2015年度よりCEOとCOOを完全に分離するマネジメント改革を行いました。具体的には、代表取締役社長を務めてきた長勇が「代表取締役会長兼CEO」に就任、海外勤務の後、経営企画室長、グローバルパワトラ営業本部長を歴任してきた大原靖が「代表取締役社長兼COO」に就任し、経営体制の強化を図っています。

コンパクトな意思決定機関と大きな業務執行機関

当社グループの意思決定は「取締役会」が行い、そこで決定された施策を速やか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。

「取締役会」は業況に応じて人員に変動はあるものの、少数精鋭を基本とし、2014年度からは9名体制としています。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・決定を行っています。

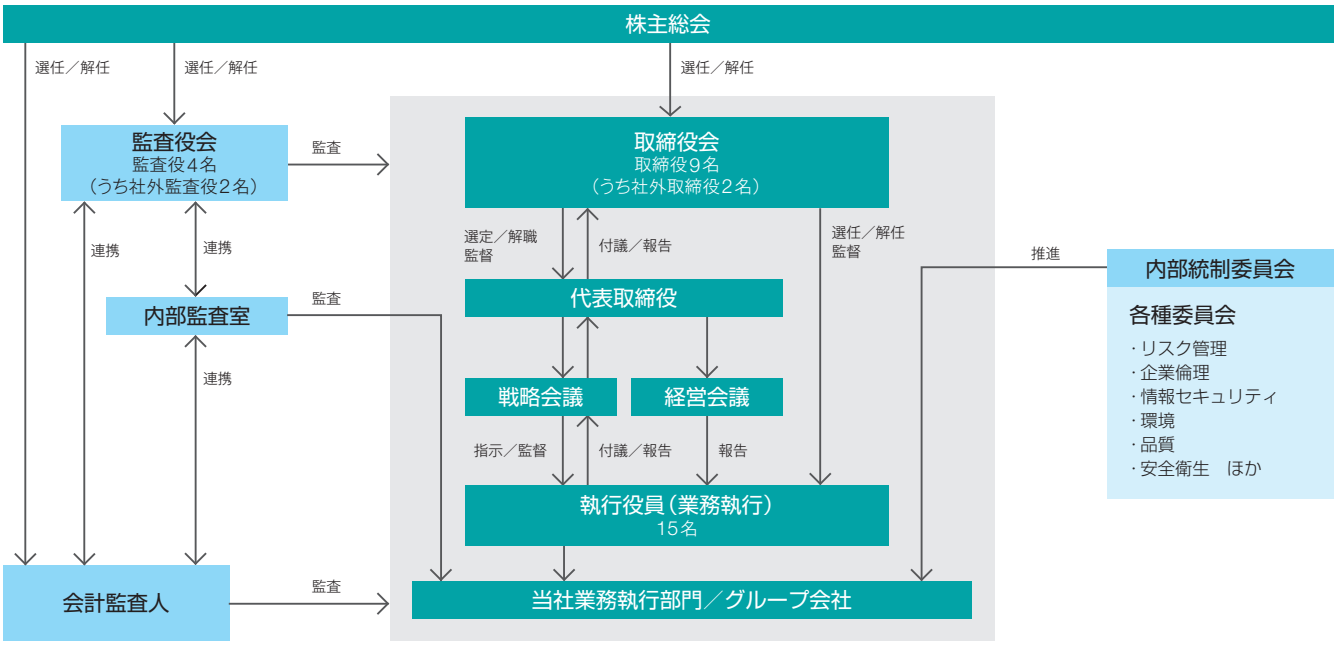
さらに「経営会議」を開催し、経営の状況・方針等を執行役員に周知徹底しています。

執行役員はそれぞれの事業分野で優れた知見を持った15名（うち5名が取締役を兼務）で構成され、専門性や特殊性を生かして取締役会で策定された戦略を速やかかつ適正に執行できるようにしています。なお、2015年6月に執行役員に就任したKevin Richard Powersはグローバル化に対応し、初の外国籍の執行役員として選任したものです。

監査の実効性

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、監査役は取締役会のほか、戦略会議、経営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・ガバナンス体制図（2015年6月26日現在）



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
2014年度取締役会開催回数	16回
2014年度監査役会開催回数	18回
2014年度取締役報酬 （社外取締役を除く）	取締役7名に258百万円 （取締役会で決定）
2014年度監査役報酬 （社外監査役を除く）	監査役2名に54百万円 （監査役会で決定）
2014年度社外役員報酬	4名に33百万円

経営の透明性確保

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（2013年に1名増員）および社外監査役2名を選任しています。社外取締役には、いずれも当社と特筆すべき取引上の利害関係を持たず、モノづくり企業における経験豊富な経営者としての知識や経験に基づいた、客観的なアドバイスをいただける人材を招へいし、社外監査役には、弁護士や公認会計士として高度な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内部統制活動

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締役会に報告しています。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するなど、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。

5カ国語に対応したつばき企業倫理ハンドブック

リスクマネジネント

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、安全衛生等の委員会を設置しています。各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、万一リスクが発生した場合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。

グローバルトップ企業を

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。

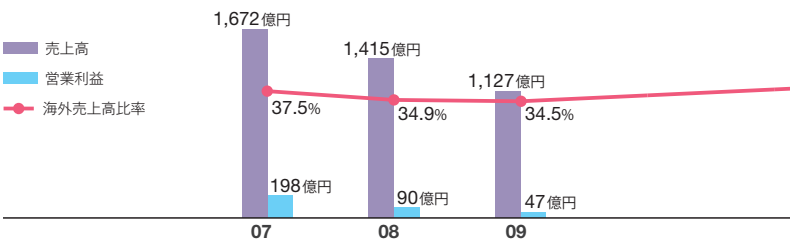
「中期経営計画2012」基本方針

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、つばき技能オリンピック、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。

連結業績の推移



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	ニッチトップ
グローバルでトップシェアを目指す	特定分野、地域でトップシェアを目指す

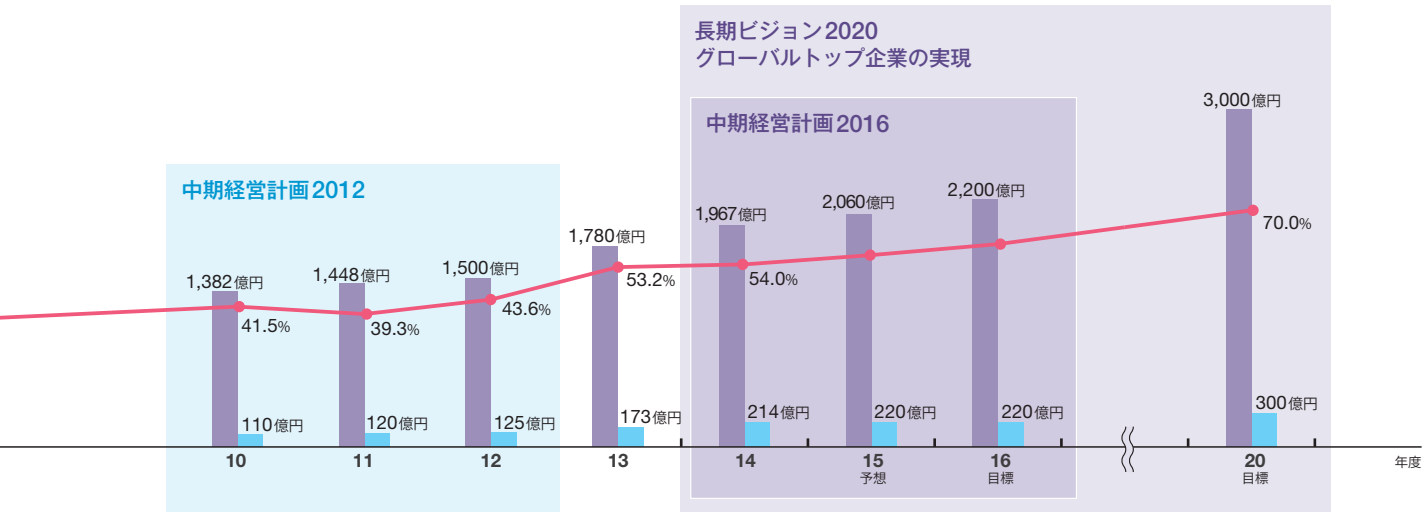
「中期経営計画2016」基本方針

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推進していきます。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により、一層の生産効率の向上と環境負荷の低減を目指します。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、女性社員の活躍推進など、だれもが能力を発揮できる、働きがいのある職場環境づくりを目指します。



CEOインタビュー

一歩先を見据えた改革に挑戦することで、
つばきグループは
真の「グローバルトップ企業」へと
成長していきます。

長　勇
代表取締役会長
兼 最高経営責任者（CEO）

Question

2014年度は5期連続での増収増益、最高益の更新となりました。2009年度の社長就任以降の6年間をどのように総括されますか。

A チェック機能と課題への対応機能を拡充

社長に就任してまず真っ先に着手したのは、中期経営計画の見直しです。当社グループでは以前より3カ年の中期経営計画を策定していましたが、実際には成果や課題の検証が不十分なままに毎年ローリングしていました。そこで社長就任後の最初の「中期経営計画2012（2010～2012年度）」からはローリング方式をやめ、戦略がきっちりと実行されているかをチェックし、問題があればそれに対応したアクションを迅速に取るようにしました。つまり「PDCA」の中の「C（Check）」と「A（Act）」の機能の拡充を図りました。

A 長期ビジョンを明確化

「PDCA」の「P（Plan）」では、2014年、「長期ビジョン2020」を掲げて、長期的視点から当社グループがどうあるべきかというグランドデザインを明確にしました。「成長の源泉を海外に」「グローバルトップまたはニッチトップ」というわかりやすい長期ビジョンを掲げることで、実行計画（中期経営計画）が策定しやすくなり、従業員も戦略履行に向けて動きやすくなります。

A 従業員の能力とモチベーションの向上

「PDCA」の「D（Do）」の機能強化にも力を入れてきました。社長就任後、次世代のリーダーを育成するための「革新塾」を主催したほか、若手社員との交流の場「車座ミーティング」を含めた様々な取り組みを通して、従業員との課題認識の共有、モチベーションの向上を図ってきました。

5期連続の増収増益、最高益の達成は、これらの改革の成果です。特に「PDCA」の「D（Do）」の部分で、従業員が課題解決を図るための取り組みに注力したところが大きかったです。同時に、当社グループの成長戦略をご理解いただきご支援くださった株主・投資家、金融機関をはじめ、すべてのステークホルダーの皆様に感謝いたします。

Question

一層のグローバル化に向けて「海外拠点の拡充」を加速させています。この点では2014年度にどのような進捗がありましたか。

A 製造と販売の両面でグローバル化を推進

2014年度は韓国にパワトラ商品の販売会社を設立したほか、インドのマテハン製造会社、中国のスプロケット製造会社を子会社化しました。

また、自動車部品の中国における第2の製造拠点として天津に新工場を建設するなど、「中期経営計画2016」の重点課題である、市場ニーズに徹底対応した商品開発やモノづくり、グループ総合力を生かしたビジネスの拡大、収益力の強化に向けて、製造と販売の両面で海外拠点の拡充を推進しました（下図をご参照ください）。

当社商品のグローバル競争力を強化することで、さらなるシェアアップを図ります。

Question

「中期経営計画2016」では、「マーケット重視の企業文化への転換」「グループ総合力を生かしたビジネスの拡大」「収益力の強化」「人材の育成と活用」という4つの基本方針があります。中期経営計画1年目の進捗はいかがでしょうか。

A 生産性向上で大きな成果

4つの基本方針のうち、最も大きな成果が見られたのは「収益力の強化」です。

チェーン事業では、国内外の主要工場で生産改革活動を展開中です。

労働生産性を向上させるため、従業員が移動する無駄、部品を探す無駄の大幅削減などで組立ライン数の削減を加速させるといった生産革新活動を国内外の主要工場で実施しています。国内外の主要6工場における労働生産性の向上率は2014年度における目標比で103%の進捗となっています。

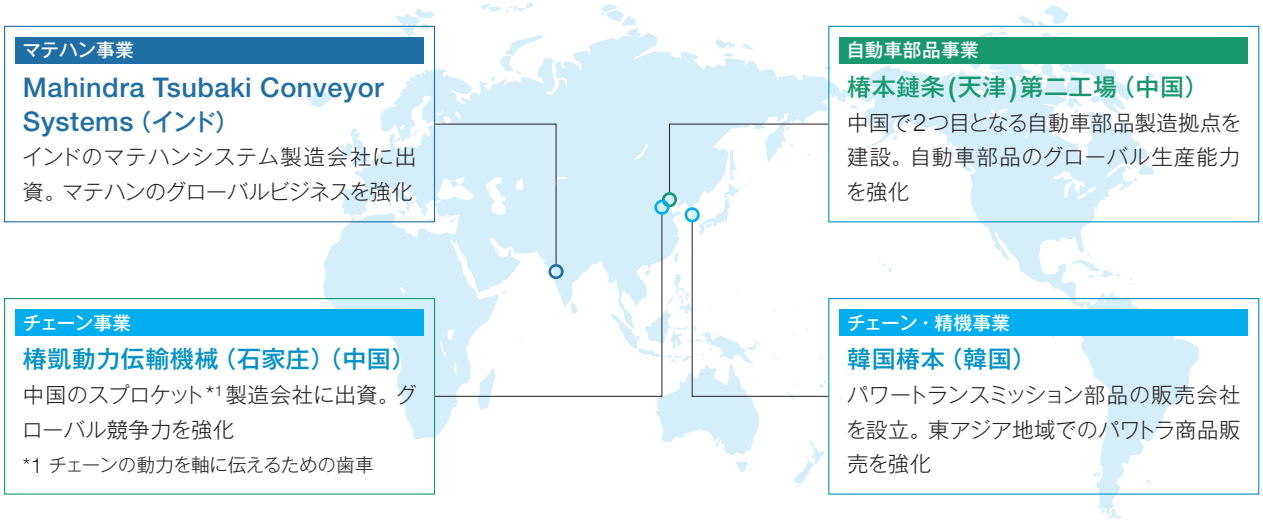
自動車部品事業では、2013年2月、埼玉工場内に新組立工場を建設。ものづくり改革活動として、新組立工場において30%、埼玉工場全体で生産性を15%向上させる活動を展開してきました。2014年度においては既にこの目標を大幅に上回る成果を得ています。

マテハン事業では、設計生産性の向上が顕著です。モジュラー・デザイン化や図面の流用促進などの取り組みで「設計1工数当たりの売上高」が2013年度の39万円から2014年度には63万円と大きく拡大しました。

「マーケット重視の企業文化への転換」は、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つの地域に分割、それぞれの市場ニーズに徹底対応した商品開発とモノづくりを促進し、販売の拡大を図るものです。中国のコンベヤチェーン、米国ではカムクラッチ、欧州では食品業界向け無給油のラムダチェーンといった現地のニーズに合致した改良商品が発売されるなど、徐々にその芽が出始めています。

「グループ総合力を生かしたビジネスの拡大」では、グループ内でのファシリティーの共有化という点で成果が表れています。例えば、インドネシアのマテハン工場で工作機械業界向けのチップコンベヤのフレームを生産し、お客様の最寄りの地域で最終組み立てをして納入する体制を構築。今後は

海外拠点の拡充



CEOインタビュー

ファシリティーの共有化だけでなく、事業部門間での販売・技術における協働を加速させていきます。

「人材の育成と活用」は時間を要するテーマであり、大きな成果を得るにはまだ時間を要します。現行の海外トレーニー制度や各種の研修制度を地道に展開していくとともに、工場サイドでは技術交流を通した人材育成を促進していきます。2014年度には、海外工場から延べ112人のエンジニア・製造リーダーが来日し、自動車部品のマザー工場である埼玉工場（自動車部品）や京田辺工場（産業用チェーン）で研修を受けました。

Question

基本方針ごとに進捗の差こそあれ、「中期経営計画2016」の達成に向けて順調な滑り出しのように見受けられます。「長期ビジョン2020」で掲げたグローバルトップ企業に向けての課題についてお聞かせください。

A 1.中国と欧州での事業拡大

チェーン事業、自動車部品事業に共通する課題として、依然としてシェアの低い「中国」と「欧州」における事業の拡大があります。そのためには、やはり現地生産化を促進する必要があります。

チェーン事業では、中国製造子会社の業績を軌道に乗せること、欧州に製造拠点を持つことが課題です。中国では生産改革活動を推進するとともに、商品の現地化を加速させます。欧州ではM&Aなどを通じ、課題解決を図っていきます。

また、自動車部品事業においては、中国第2の製造拠点を設立し、中国での生産能力拡大とコスト競争力の強化に向けての布石を打ちました。欧州では、英国に続く欧州第2の製造拠点を設置すべく、2015年7月にチェコに新会社を設立、2017年の稼働を目指しています。

A 2.新技術・新商品の開発促進

モノづくり企業としての生命線は何といっても技術と商品。この2つにおける優位性が当社グループのこれまでの成長を支えてきたといっても過言ではありません。

ローラチェーンではこれまで10年に一度のペースで品質・性能を大きく向上させた新商品を開発してきましたが、2015年度からはさらに次の世代型の商品を順次市場に投入し、当社の技術と商品における優位性を不動のものにしていきたいと考えています。

A 3.新人事制度の構築

グローバル化と技術・商品における優位性の確立―これを支えるのは、人材にほかなりません。

2003年度にスタートした当社の現人事制度は、リストラで組織が縮小する中、透明性、納得性を高めることで、従業員がチャレンジ精神を存分に発揮できることを狙ったものです。年功序列を廃止するなど、当時としては先進的な制度でした

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

売上高	営業利益率	海外売上高比率
3,000億円	10%	70%

が、グローバル化が急速に進展し、事業が拡大路線にある中では、現状にそぐわない点も見受けられるようになりました。そこで2015年度からの2年間で、人事制度の抜本的な見直しを図ります。女性の活躍推進を含めた「人材の多様化への対応」や「ローテーションの柔軟化」などがテーマとなります。

Question

最後に、企業価値向上の基本的な考え方についてお聞かせください。

A 社会的価値を向上させながら財務的価値も拡大

売上高や利益が順調に伸長していることに加えて、ROE（自己資本当期純利益率）が2014年度には10.9%に上昇していることでもわかるように当社グループの資本効率は大きく向上しています。また、業績の伸長や資本効率の改善に加えて、2013年度、2014年度と2期連続で増配を実施したことで株価は上昇、当社の財務的価値は着実に拡大しているものと認識しています。

しかし本来、企業の価値は、社会的価値と財務的価値の総和によって計られるべきものです。モノづくり企業としては、まず何よりも他社が真似できないようなオンリーワン商品を数多く生み出し、お客様には生産性向上や省エネ、社会には環境保全などの点で貢献することで社会的価値を向上させていく、そのことが財務的価値の一層の拡大につながるのだと私は考えます。

従って当社グループの技術・商品における優位性を軸に、グローバルに事業を強化していくという戦略は、社会的価値と財務的価値、すなわち企業価値の一層の向上に結びつくものと確信しています。

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。

代表取締役会長 兼 最高経営責任者（CEO）

長 勇

5年間の「株主価値」の検証

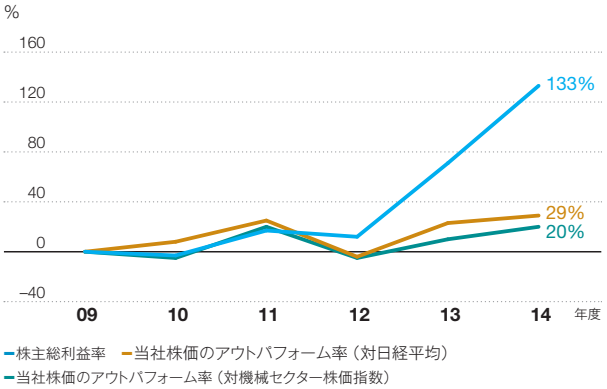
「中期経営計画2012（2010～2012年度）」以降の5年間について株主価値を検証します。

当社グループの当期純利益は2009年度の31億75百万円から2014年度には141億53百万円と大きく拡大しました。また、ROE（自己資本当期純利益率）は2009年度の4.0%から2014年度には10.9%へと上昇しています。

一方、1株当たり配当金は、2009年度の6円から、2011年度には7円へ、さらに2013年度には10円、2014年度には16円と増額しています。

「利益拡大」「資本効率の向上」「株主還元の拡大」などを背景に、当社の株価は2009年度末の449円から2014年度末には1,001円へと上昇しました。2009年度末から2014年度末までの5年間で、当社株主の株主総利益率は133%となり、2009年度末に当社株式に投資していただいた投資家の投資価値は、元の投資額の2.33倍に拡大しています。

当社の株価パフォーマンスと株主総利益率の推移
（2009年度末を基準とした各年度末の数値）



事業セグメント概況

チェーン・精機事業

取締役 専務執行役員
松浦 哲文

グローバル展開の加速と技術・価格競争力の一層の強化を図ります。

市場の成長性と業界における当社の特長

自動車、液晶・半導体、工作機械、エネルギー・資源、食品などの様々な産業領域で使われているチェーンや精機商品の市場は、世界の経済成長とともに拡大し続けています。特に、各産業の生産性向上、省エネルギー、クリーンなモノづくり環境の構築などに役立つ高付加価値商品分野には高い成長性があります。

当社グループは、技術開発力、カスタマイズ力と豊富な商品ラインアップを強みに、産業用スチールチェーンの分野では世界シェア25%を有するトップメーカーです。また精機事業では、カムクラッチで90%、つばきパワーシリンダ®79%の高い国内シェアを獲得しています。

2014年度の実績レビュー

チェーン事業は世界のマーケットでおおむね前年度を上回る業績をあげたことにより、売上高は前年度比10.6%、営業利益は32.9%の増加となりました。

精機事業は中国で景気減速の影響を受け減収減益となったものの、日本、米州、欧州が堅調に推移したことにより、売上高は前年度比4.4%、営業利益は5.6%の増加となりました。

今後の課題と成長戦略

中国と欧州における事業拡大

日本や米国で圧倒的No.1の市場シェアを獲得しているチェーン事業が今後さらなる成長を果たすためには、高い経済成長を続ける中国市場にしっかりとしたビジネス基盤を築くこと、欧州市場においてシェアを伸ばすことが重要です。

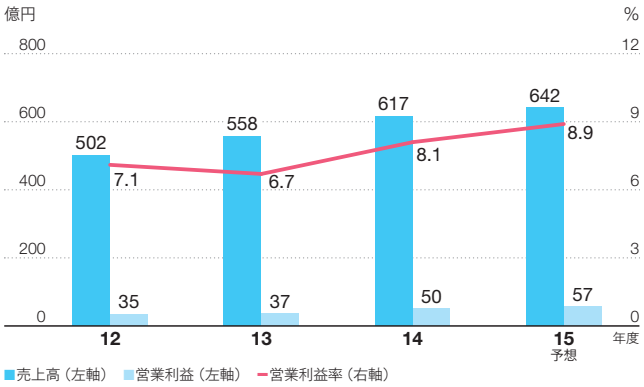
中国では天津に製造会社を設立して2013年度より生産を開始。立ち上げから間もないことから、営業赤字の状況にありますが、顧客訪問件数を増やす一方で、展示会出展やPR活動など認知度向上に向けた取り組み等により、2015年度に入って引き合い件数は大幅に増加しました。今後は、市場ニーズに即した仕様の見直しや資材調達の多様化を加速して、価格競争力の一層の向上につなげていきます。

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拡充しています。欧州での市場シェアを本格的に向上させるためには、現地生産化が不可欠です。当社グループでは、①M&Aをはじめ現地メーカーとのアライアンスを図る、②自社工場を立ち上げるなど様々な方法での製造拠点づくりを検討しており、2015年度内には結論を出したいと考えています。

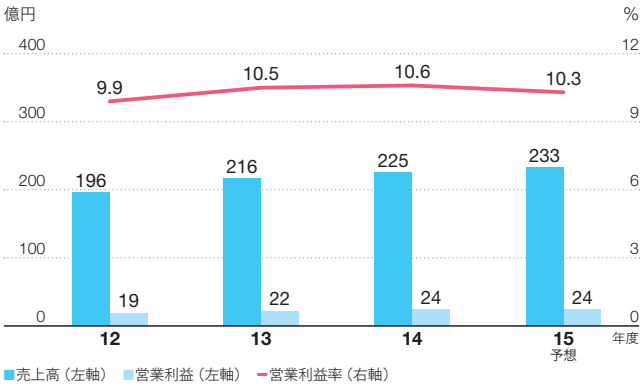
収益力の強化

京田辺工場では、1) 効率的なモノの流れ、2) 生産ラインの集約、コンパクト化、3) 一部の商品への一貫生産ライン導入など、生産改革活動「MIK2018*」を展開中です。この

チェーン事業　業績推移と予想



精機事業　業績推移と予想



生産改革活動は、当初2018年度までに労働生産性を30%引き上げることを目標としてスタートしましたが、達成の目標年度を2016年度へと2年前倒ししました。今後は、加工の高速化につながる最新鋭の設備を積極的に導入するとともに、新たな加工方法を検討し、熱処理の一部工程を省略するなど、一層の生産性向上を図っていきます。

一方、精機事業については、現在の3工場での製造体制を2工場に集約するとともに、質の高い設備投資を行い、一層の収益力の強化を図ります。

スチール製ケーブルベヤ®の一貫生産ライン

新商品

ローラチェーンではこれまでほぼ10年ごとに、品質・性能を大幅に向上した新商品を開発してきました。現在、100周年モデルとして商品優位性をさらに高めた、次世代ローラチェーンの開発に注力しています。その第1弾として、2015年6月に従来製品に比べ耐食性を大幅に向上させたコーティングチェーン（表面処理チェーン）「ネプチューン®」の発売を開始。下半期には、よりクリーンなモノづくり環境の構築につながる食品業界向けつばきラムダチェーン®などの新商品発売を予定しています。これ以外にも、チェーンの疲労破壊が少ない強力形チェーン（スーパチェーン）など100周年モデルとして新商品を投入していきます。

コーティングチェーン「NEP仕様 ネプチューン®」

* MIK2018はManufacturing Innovation in Kyotanabe 2018の略称です。

事業セグメント概況

自動車部品事業

取締役 常務執行役員
鈴木 恭

ダントツの世界シェアNo.1を目指します。

市場の成長性と業界における当社の特長

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、吸排気バルブ開閉の正確なタイミングを保つタイミングチェーンドライブシステムは、世界の自動車生産台数が順調に増加していることに加え、1990年代以降、システムの素材がベルトからチェーンへとシフトしたことで、急激に市場が拡大してきました。

環境性能向上に直結する技術開発を積極的に推進してきたことで、当社グループは、米国の競合メーカーと肩を並べる世界のトップメーカーとなっています。今後は世界シェアを2014年の33%から2020年度には42%まで高める、「ダントツのNo.1」となることを目指しています。

2014年度の実績レビュー

自動車部品事業の売上高は前年度比10.4%の増加、営業利益は17.8%の増加となりました。営業利益率は17.8%と前年度比1.1ポイント上昇しています。売上増、円安の効果もありますが、マザー工場である埼玉工場を中心に世界7極のグローバル製造拠点で展開する生産性向上への取り組みが計画以上の成果をあげたことが、利益率の上昇につながりました。

今後の課題と成長戦略

欧州自動車メーカーの攻略

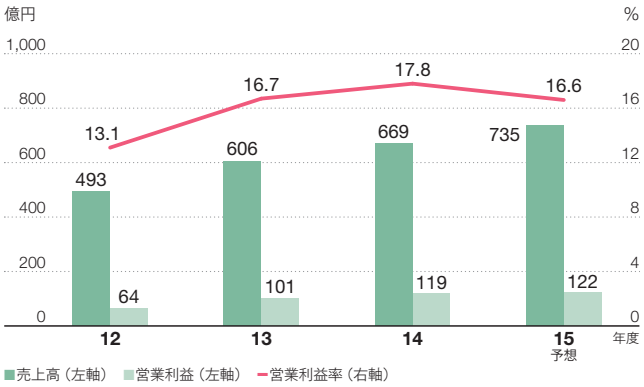
当社グループのタイミングチェーンドライブシステムは日本、米国、韓国、欧州など世界の自動車メーカーに採用されていますが、売上をさらに拡大し、ダントツの世界シェアNo.1となるためには、日本、米国、韓国などに比べると採用比率が低い欧州での大手自動車メーカー攻略が不可欠です。

欧州自動車メーカーの新規開発エンジンでは、サイレントチェーンの採用が増加傾向にあり、この分野での競争力強化が不可欠です。当社グループでは、サイレントチェーンのさらなる性能向上（低伸び・低フリクション）に注力するとともに、テンショナ等を含め低フリクションを追求したエンジニアリング力、システム提案力を強化し、受注拡大を図ります。

中国の現地自動車メーカーへのアプローチ強化

先進国に比べると高い経済成長が続く中国の自動車市場では、中長期的にローカルの自動車メーカーの存在は一層大きくなると予想されます。これに対応するため、当社グループでは上海の製造子会社内にあったエンジニアリング機能を拡張、2015年7月に技術センターを上海市内に新設しました。今後はこの技術センターを拠点に、現地自動車メーカーとの関係強化に努め、エンジンの開発段階からプロジェクトへの参入を図ります。

自動車部品事業　業績推移と予想

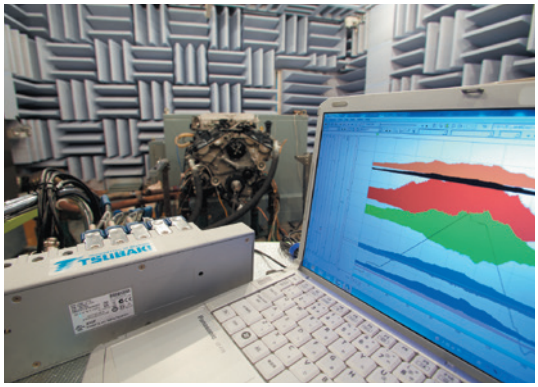


タイミングチェーンドライブシステム（左）と低伸び・低フリクションを追求したサイレントチェーン

グローバル生産拠点の一層の拡充

中国・椿本鏈条（天津）の第２工場として新たな自動車部品の工場を建設し、2015年８月に稼働させました。中国では上海に次ぐ２番目の製造拠点となります。中国での生産能力の増強のみならず、これまで日本から輸出していた部品の一部を現地生産することでコスト競争力を強化することを目的としています。

また欧州においても、英国に次ぐ２番目の製造拠点の建設をスタートさせました。すでにチェコに41,000㎡の敷地を確保、2017年の工場稼働を目指しています。英国工場の限定的な生産余力を補うだけでなく、中国の天津工場同様、部品生産を現地化することでコスト競争力を強化して、欧州自動車メーカーの攻略を後押ししていきます。



技術開発の中枢を担うオートエンジニアリングラボ（埼玉工場）

2015年８月に稼働した椿本鏈条（天津）第二工場（中国）

事業セグメント概況

マテハン事業

技術イノベーションと
グローバル展開の加速を
推進していきます。

代表取締役 専務執行役員
藤原 透

市場の成長性と業界における当社の特長

搬送・仕分け、保管システムなどのマテハン（マテリアルハンドリング）システムの市場は世界の経済発展とともに拡大しています。一方でメーカー間の価格競争は厳しさを増しており、技術力を生かした高度なソリューション提供が生き残りの条件となっています。

当社グループは、新聞業界向け巻取紙給紙システムやセメントなどの粉粒体搬送システムの特殊分野で高いシェアを獲得、最近ではライフサイエンス分野向けの細胞等の検体冷凍保管システムなどの領域で先進的なメーカーとして活躍しています。

2014年度の実績レビュー

売上は前年度比14.2%の増加、営業利益は62.8%の増加となりました。

日本では流通業界向け、ライフサイエンス向けシステムが好調であったことに加え、固定費の削減、設計生産性の大幅な向上の効果もあって収益力は大きく改善しました。米州では資源エネルギー関連の設備投資不振の影響を受けて減収減益となりましたが、欧州ではスクラップコンベヤが好調に推移、増収増益を達成しました。

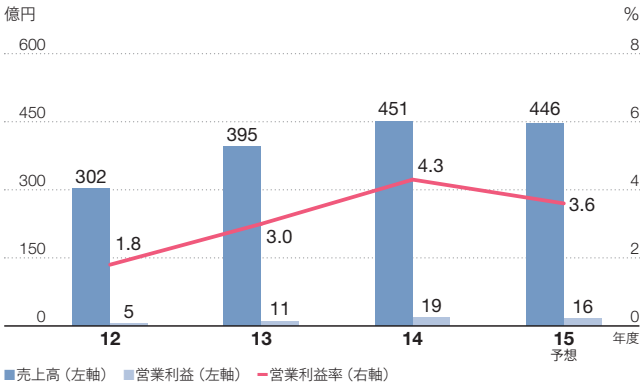
今後の課題と成長戦略

顧客層・事業領域の拡大

自動車、鉄鋼など重厚長大産業向けに偏った事業構造を見直し、ライフサイエンス、流通、エンターテイメント向けなどに顧客層・事業領域を拡大するとともに、技術イノベーション主導型の成長を図っていきます。

ライフサイエンス分野では微生物や病理切片などの検体サンプル保管システムが有望商品で、当社が他社に先駆けて開発した「つばきラボストッカ®150L」（詳細はP15）は、超低温での保管技術や高速移載技術への評価が高く、国内のみならず海外の大学や研究機関からも引き合いが増加しています。流通分野の有望商品には「クイックソート®」や「リニソート®」があります。高速、確実な仕分け能力を特長に、特に人件費の高騰が著しく省力化・省人化へのニーズが高まっているアジアでの需要拡大が期待できます。また、「ジップチェーンリフタ®」（詳細はP16）は、従来の油圧式昇降リフタに比べて高速昇降と高精度な位置決めが可能であることから舞台演出関係でも好評を博しており、製造ライン以外にも用途を拡大中です。

マテハン事業　業績推移と予想



グローバル展開の加速

2010年にはカーベルシュレップ社、2012年にはスクラップコンベヤ・チップコンベヤの世界的大手メイフラン・ホールディングスグループを買収したことでマテハン事業グループのグローバル供給能力は大きく拡大しました。そして2014年には、当社グループは大手工作機械メーカーからチップコンベヤのグローバル・サプライヤーとしての認定を受けました。当社グループでは、グループ内の生産ファシリティーの相互活用を促進して、同一品質・同一価格商品のジャストインタイムでの供給力を高めるとともに、コスト競争力を一層強化することで、チップコンベヤビジネスのグローバル展開を加速していきます。また、モジュールやシステムはもちろん、チェーン・精機商品などのパーツ、デバイスを含めて一括提供できるつばきグループの強みを活かし、グローバル競争力を強化していきます。

安定した仕分けを実現するクイックソート®

世界中の種子を低温低湿環境下で永久保管する、農業生物資源ジーンバンクに採用されたつばきラボストッカ®

グローバル展開を加速するチップコンベヤ

2014年度の経営成績および財政状態の報告・分析（連結）

1. 業績の変動要因と持続成長力強化に向けた当社グループの取り組み

パーツ、デバイスおよびそれらを組み合わせたモジュール、システムを製造販売する当社グループの業績は、特に、①仕向地における景気動向（鉱工業生産、民間設備投資等）、②為替レート、③鋼材等の原材料価格等の影響を強く受けます*。これらの要因による業績の下振れリスクを完全に克服することは困難ですが、当社グループがこれまで行ってきた以下のような企業体質づくりにより、既述したリスクの低減を図るとともに、持続的成長力を高めていきます。

1. 事業の多角化および顧客分散

チェーンメーカーとして創業した当社は、その後、マテリアルハンドリング、自動車部品、精機へと事業を拡大。これに伴って顧客層は、機械、エネルギー・資源、食品、液晶・IT、自動車など多岐にわたる業種に分散されています。

2. 仕向地の分散

当社グループでは、特に1980年代後半から積極的なグローバル化を推進してきました。海外売上高比率は2014年度に54%となりましたが、2020年度には70%まで引き上げることを目指しています。中国など潜在成長性の高い国や地域を中心にグローバル化を推進することは、当社グループの持続成長性のさらなる向上につながります。

3. 世界最適地生産の推進

既述した仕向地の分散はメリットもある一方で、為替レートの影響を受けやすくなるデメリットが発生します。そのため当社グループは、仕向地の分散と並行して生産地の分散も積極的に進めています（2014年度の海外生産比率41.1%）。当社グループが積極的に推し進める世界最適地生産（GOP）は、為替変動のインパクトの軽減につながる上、生産コストの削減や資材調達の多様化および納期短縮を通じて、顧客満足度の向上にもつながっています。

4. 市場シェアの向上

産業用スチールチェーン、タイミングドライブシステムなど、耐久性、省エネ・環境性などの点で優位性を持ち、確固たる市場シェアを獲得した商品が当社グループには多数あります。性能・品質面での差別化を推進し、市場シェアをさらに引き上げていくという当社グループの基本戦略は、景気の下振れリスクを低減し、持続的に事業を拡大していく上での原動力となるものです。

* 当社の業績に影響を与える変動要因には、既述した3項目以外に、「災害等の自然災害」「知的財産侵害」「品質不良」「海外での政治的な混乱等」などがあります。詳細については、有価証券報告書の「事業等のリスク（http://www.tsubakimoto.jp/fileadmin/ja/ir/pdf/14_4q.pdf）」を参照ください。

2. 2014年度の経営成績および財務状態についての詳細分析（連結）

1. 経営成績のレビュー

ここがポイント

1. 全事業部門が増収増益を達成、売上高と利益はいずれも過去最高を更新

2. 増収効果、円安効果に加え、原価改善が順調に進み、営業利益率が大きく上昇

売上高

売上高は、1,967億38百万円（前年度比10.5%増）と2013年度に続き2期連続で過去最高を更新しました。

「チェーン事業」の売上高は前年度比10.6%増の617億21百万円となりました。国内外ともに比較的良好な事業環境の中、日本、米州、欧州をはじめ、主要地域のすべてにおいて売上を伸ばしました。特に米州と欧州では円安効果もあり、大幅な増収となっています。

「精機事業」の売上高は、前年度比4.4%増の225億57百万円となりました。日本、米州、欧州向けは堅調であったものの、中国で景気減速により特に建設関連の投資が冷え込んだ影響で天津子会社の業績が悪化し、全体では小幅な伸びとなっています。

「自動車部品事業」の売上高は、前年度比10.4%増の669億78百万円となりました。日本、米州、欧州、タイ、韓国、中国のすべての拠点で売上を伸ばしています。このうち日本では自動車販売が減少したものの、海外子会社への部品輸出が好調であったことが増収をけん引、日系自動車メーカーが不振となった中国では新規案件の獲得が寄与して増収を確保しています。

「マテハン事業」の売上高は、前年度比14.2%増の451億69百万円となりました。日本では物流業界向けシステムやライフサイエンス分野向けのシステムが堅調に推移し、欧州ではスクラップコンベヤや工作機械向けのチップコンベヤが売上を伸ばしました。

営業利益

営業利益は、214億27百万円（前年度比23.5%増）と過去最高益となりました。

人件費や減価償却費などの固定費が約59億円増加したものの、売上高の増加による効果と生産性向上による原価改善等の効果、さらには円安効果などにより、営業利益率は前年度の9.7%から1.2ポイント上昇し、10.9%となりました。

所在地別では、全地域で営業増益を達成しています。特に円安と生産性改善の効果が大きかった日本では、前年度比37.5%増の高い伸びとなりました。また、欧州の営業利益も、オランダ子会社のパワトラ商品・自動車部品の増収効果に加え、2010年に買収したカーベルシュレップ社の業績も堅調に推移したことなどから、前年度に比べ大幅な増益となりました。

当期純利益

当期純利益は、141億53百万円と前年度に比べ38.6%の大幅な増益となっています。これは主に、純金融収支が1億69百万円改善したほか、前年度に大雪被害による特別損失を計上していた反動による影響と、それに伴う受取保険金を特別利益に計上したことで、営業利益の伸び率を大幅に上回りました。

2014年度の経営成績および財政状態の報告・分析（連結）

2. 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. 事業を拡大するも有利子負債の増加を抑制、財務基盤は一層強固に

2. 高水準な設備投資を続けながら、フリーキャッシュ・フローの黒字幅がさらに拡大

財政状態

当年度末の総資産は、前年度末比299億1百万円増の2,587億42百万円となりました。株価上昇等の効果により投資有価証券が80億37百万円増加したほか、設備投資の拡大により有形固定資産が47億61百万円増加しました。また、売上高の伸長に伴って、売掛債権（受取手形及び売掛金）と商品・製品の在庫、仕掛品、原材料などが増加しています。

当年度末の負債は、前年度末比72億38百万円増の1,144億50百万円となりました。好調な業績を反映して、未払法人税等や繰延税金負債が増えたほか、買掛債務が増加していることなどが主な要因です。有利子負債残高は、積極的な設備投資を行ったにもかかわらず、前年度末比3億69百万円の微増にとどまりました。

以上の結果、当年度末の純資産は前年度末比226億63百万円増の1,442億91百万円となりました。これらにより、当年度末におけるネットD/Eレシオは前年度末の0.13倍から0.07倍へと改善、自己資本比率は54.3%（前年度末は51.8%）へと上昇しています。

キャッシュ・フロー

売上高の増加や営業利益率等の上昇等を反映して、営業活動によるキャッシュ・フローは221億89百万円の入超と、入超額は前年度の197億61百万円からさらに拡大しました。

投資活動によるキャッシュ・フローは143億6百万円の出超（前年度は171億66百万円の出超）となっています。自動車部品事業では、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拡大、チェーン、精機、マテハンの各事業においても国内で生産性向上のための投資を進める一方で、東アジアや中国を中心に製造拠点の拡充を図っており、2014年度の設備投資額は約104億円と、2012年度以降3年連続で100億円の大台を突破しています。

以上の結果、2014年度のフリーキャッシュ・フローは、78億82百万円の入超（前年度は25億94百万円の入超）となりました。

また、財務活動によるキャッシュ・フローは26億47百万円の出超（前年度は31億96百万円の出超）となっています。配当金の支払いが24億32百万円あったことなどが主因です。

キャッシュ・フロー関連指標の推移

	2010年度	2011年度	2012年度	2013年度	2014年度
自己資本比率*1（%）	45.3	46.9	47.3	51.8	**54.3**
時価ベースの自己資本比率*2（%）	43.1	49.9	41.9	60.3	**72.4**
キャッシュ・フロー対有利子負債比率*3（年）	1.9	2.4	2.4	1.9	**1.7**
インタレスト・カバレッジ・レシオ*4（倍）	24.1	21.8	30.6	41.3	**60.4**

*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

事業セグメント別業績

（百万円）

		2013年度	2014年度	増減率（%）
チェーン	売上高*	55,828	61,721	10.6
	営業利益	3,763	5,002	32.9
	営業利益率（%）	6.7	8.1	
精 機	売上高*	21,612	22,557	4.4
	営業利益	2,273	2,400	5.6
	営業利益率（%）	10.5	10.6	
自動車部品	売上高*	60,674	66,978	10.4
	営業利益	10,119	11,916	17.8
	営業利益率（%）	16.7	17.8	
マテハン	売上高*	39,565	45,169	14.2
	営業利益	1,192	1,940	62.8
	営業利益率（%）	3.0	4.3	

* 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）

		2013年度	2014年度	増減率（%）
日　　本	売上高*	110,585	119,349	7.9
	営業利益	9,234	12,694	37.5
	営業利益率（%）	8.4	10.6	
米　　州	売上高*	43,551	48,749	11.9
	営業利益	3,964	4,162	5.0
	営業利益率（%）	9.1	8.5	
欧　　州	売上高*	22,056	26,545	20.4
	営業利益	471	890	89.0
	営業利益率（%）	2.1	3.4	
環インド洋	売上高*	9,741	10,718	10.0
	営業利益	1,384	1,385	0.1
	営業利益率（%）	14.2	12.9	
中　　国	売上高*	11,044	14,062	27.3
	営業利益	954	1,008	5.7
	営業利益率（%）	8.6	7.2	
韓国・台湾	売上高*	5,011	7,115	42.0
	営業利益	372	258	▲30.5
	営業利益率（%）	7.4	3.6	

* 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。

主要グループ会社一覧

（2015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エン*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（注）	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（注）	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, Incorporated*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）	MXN173,000千	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 UK Limited*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
000 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
天津華盛昌歯輪有限公司*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$77,000千	90.0%	チェーン商品の製造・販売
椿本誼美机械（上海）有限公司*1（中国）	US$5,200千	100.0%	精機商品の製造・販売
天津椿本輸送机械有限公司*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、マテハン商品の販売
椿本美芙蘭輸送機械（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
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

注：（株）椿本マシナリーは2015年4月1日をもって椿本西日本（株）を吸収合併しました。

会社情報および株式情報

（2015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	56社
非連結子会社	13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　7,398名
工場	京田辺・埼玉・京都・兵庫
支社	東京・名古屋・大阪
営業所	札幌・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	9,339名

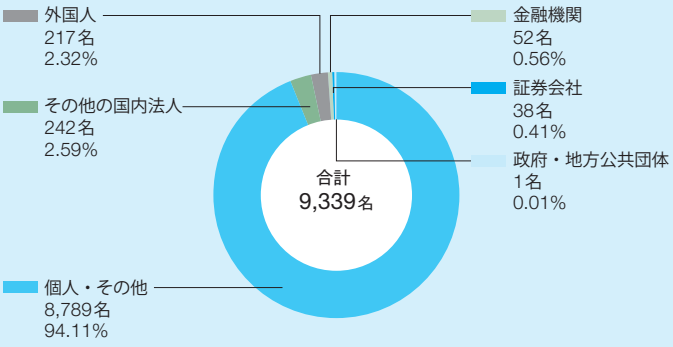
大株主（上位10社）

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）	10,966	5.86
日本生命保険相互会社	9,850	5.26
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社（信託口）	8,320	4.44
トヨタ自動車株式会社	7,722	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	6,107	3.26
椿本興業株式会社	5,194	2.77
三井住友信託銀行株式会社	4,245	2.26
BBH FOR BBHTSIA NOMURA FUNDS IRELAND PLC / JAPAN STRATEGIC VALUE FUND	3,695	1.97

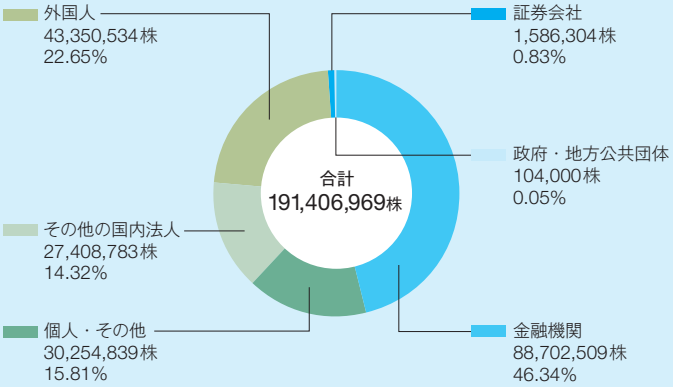
1.持株数は、千株未満を切り捨てて表示しています。
2.当社は自己株式4,311,895株を保有していますが、上記大株主には含めていません。
3.持株比率は、自己株式4,311,895株を控除して計算しています。

株式の所有者別分布状況

株主数



所有株式数



自己株式4,311,895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

Innovation in Motion
TSUBAKI

株式会社 椿本チエイン
http://www.tsubakimoto.jp/

発行：2015年9月

VEGETABLE OIL INK

Waterless Printing. Naturally.

Printed in Japan