

TSUBAKI CORPORATE REPORT 2016

つばきグループコーポレートレポート 2016

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。



主な情報開示ツール

	財務情報	非財務情報
冊子版	<p align="center">つばきグループコーポレートレポート2016</p> <p>つばきグループの事業活動をはじめ、環境に対する取り組みや経営体制など、企業としての全体像をご理解いただける情報を中心に開示しています。</p> <p align="center">決算短信 有価証券報告書</p>	
ウェブサイト (詳細・最新)	<p>株主・投資家情報</p> <p>株主・投資家向けに財務情報や株主・株式情報を開示しています。 http://www.tsubakimoto.jp/ir/</p>	<p>環境・社会活動</p> <p>地球環境の保全や社会との共生に関する取り組みについて詳細を開示しています。 http://www.tsubakimoto.jp/csr/</p>

2 Lead Story

6 ステークホルダーの皆様へ

8 つばきグループ早わかり

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

20 つばきグループの成長メカニズム

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

40 つばきグループの課題と戦略

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

52 財務・補足情報

- 52 連結財務・非財務サマリー
- 54 2015年度の経営成績および
財政状態の報告・分析 (連結)
- 58 主要グループ会社一覧
- 59 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・社会活動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4版 (G4)」を参考に作成しました。

報告対象期間：2015年4月～2016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：

樺本チエイン京田辺工場、埼玉工場、樺本チエイン主要関係会社

[ツバキE&M、樺本カスタムチエイン、樺本スプロケット、樺本バルクシステム、
樺本メイフラン、樺本鋳工、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/> でご覧いただけますので併せてご参照ください。

社会に貢献する商品の創出を

「生産効率を高めたい」

「メンテナンスコストを大幅に削減したい」

「環境負荷の少ない生産ラインを作りたい」

つばきグループは、
こうした多様なお客様の声をひとつひとつ丁寧に
技術優位性の高い商品を開発・生産することで、
お客様のコストダウン、生産性向上、省エネルギーや
環境負荷の低減に貢献し続けてきました。

Technological

技術革新主導で絶対的な

産業用スチールチェーン、
自動車用のタイミングチェーンドライブシステム等の商品分野で獲得した
世界No.1のシェアは、お客様からつばき商品の価値を
認めていただいた証に他なりません。

つばきグループは、創業以来、ひたすら技術革新を重ね、
市場ニーズを見極めた新商品開発を続けてきたモノづくり企業です。
つばきグループは、市場にマッチしたオンリーワン商品を生み出すことで、
お客様や社会に貢献するとともに
持続的成長力の強化に努めます。



つばきラムダチェーン®

寿命 **2倍** ・ 給油 **不要**

業界で初めて特殊含油ブシュを採用した動力伝動用チェーン。含油ブシュが自己潤滑機能を備えているため、無給油で長寿命。お客様のメンテナンスコスト低減に寄与します。また、製品への油の付着が大敵となる食品業界などからも高い評価を得ています。

サイレントチェーン Zerotech® シリーズ

摩耗伸び **45%減** ・ フリクションロス **30%減**

環境性能に優れた低燃費自動車開発を推進する自動車メーカーから高い評価を得ているのがつばきの Zerotech® シリーズ。同シリーズのサイレントチェーン（自動車用エンジン用タイミングチェーン）は、最適設計により摩耗伸びを45%低減、フリクションロスを30%削減しました。



Differentiation First

オンリーワンの商品を



エクトフレックス® カップリング NER シリーズ

トルク **33%UP** ・ 組み付け時間 **大幅短縮**

新開発のディスクとボルトの最適な組み合わせにより、従来にない高トルク（33%アップ）とコンパクト化を実現したカップリング（軸継手）です。新開発のセンタユニット構造（特許出願中）により、ディスク固定の手間を解消、装置への組付け時間を大幅に短縮しました。

つばきラボストック® 150L

−150°C 超低温環境化実現

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。「つばきラボストック® 150L」では−150°Cの超低温で5万本ものサンプルの保管が可能です。曝露レスでの−150°C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大きく貢献しています。



「製品」から「誠品」へ

例えばつばきが世界 No.1 シェアを誇るタイミングチェーンドライブシステム。

自動車の命ともいえるエンジンの重要部品であり、
走行中のトラブルは重大な事故につながる危険性があります。

つばきグループは、
生産する製品ひとつひとつの品質と
安全性の確保を最優先に考える企業でもあります。

Reliability

ダントツの品質と

新商品開発のみならず、
素材の選定から、生産、最終検査まで、
すべての工程に必要な設備投資を継続的に行い、
品質と安全性を向上させることが
お客様からの信頼につながると考えています。

モノづくりのプロフェッショナルとしての誇りは、
まさにつばきグループの礎として、
全従業員に浸透しています。



人材

基礎技術から専門技術までの独自教育プログラム

モノづくり力を高め、高い品質と安全性を確保するために、つばきグループでは、基礎技術から専門的な技術に至る様々な知識・ノウハウを若い従業員に伝承する独自の教育プログラムを実施しています。(→詳細はP27を参照ください。)

設備

商品の耐久性を左右する最重要工程

熱処理は、チェーンなどの製品の強度・耐久性を決定づける最重要工程であり、品質・耐久性における優位性を維持するための礎です。つばきグループでは、100年に迫るモノづくりで培ったノウハウ、高度な計算のもとに緻密な熱処理を行っています。



First

安全性の確保を



研究開発

基礎研究から実証実験まで

埼玉工場内の自動車研究棟(オートエンジニアリングラボ)では、低コスト化や環境対応などに必要な機構や材料の研究を行っています。さらに、実際のエンジン・実車を使った製品の性能テストの内容や結果をお客様に直接ご覧いただくことで、品質や安全性における信頼を得ています。

生産改革活動

不良品ゼロ、ライン停止ゼロの生産を目指して

各事業部門では、不良品ゼロ、ライン停止ゼロを目指して日々地道な改善活動が続けられています。自動車部品事業のマザー工場である埼玉工場では、2015年度までに生産性を30%以上高めることに成功し、そのノウハウを海外製造拠点に水平展開しています。また、京田辺工場のチェーン製造事業部でも2018年度までに生産性を30%引き上げる活動を展開中です。



グローバルトップ企業の実現、



つばきグループは、2017年に創業100周年を迎えます。

1917年に自転車用チェーンメーカーとして創業した当社は、その後、経営資源を付加価値の高い産業用チェーンの製造に集中、そして、「チェーン」の技術をベースに「マテハン（マテリアルハンドリングシステム）」「自動車部品」「精機」へと事業を拡大し、「伝動と制御 (Motion & Control)」「搬送・保管」に関わる「総合メーカー」へと成長してきました。

特に当社グループの成長が加速したのは2000年代以降です。

自動車エンジンのタイミングドライブシステムが、ベルトからチェーン方式へと急速に切り替わったことに加えて、環境性能や品質面における当社の技術力が世界の自動車メーカーから高く評価されたことで、世界シェアは大きく伸長。自動車部品事業は目覚ましい飛躍を遂げました。また、チェーン、精機、マテハン事業においてもグローバル展開を加速、1990年代に20%台であった海外売上高比率は、2013年度に50%を突破、2015年度には54.5%となりました。

当社グループが、2020年度のあるべき姿として策定した「長期ビジョン2020」で目指しているのは、「グローバルトップ企業」です。すでに産業用スチールチェーン、タイミングチェーンドライブシステムなど世界No.1シェア商品を有していますが、その他の商品についてもターゲット市場においてグローバルトップあるいはニッチトップの確固たる地位（シェア）を確立することで、「連結売上高3,000億円、営業利益率10%、海外売上高比率70%」という長期ビジョンの数値目標達成を目指します。

そして「その先」へ

当社グループは、「事業領域拡大」「グローバル化」により成長を果たしてきましたが、「B to B企業」という枠を超え、事業活動を通じたさらなる社会貢献を果たしていきたいと考えています。

例えば、アグリビジネスもそのひとつです。当社グループが2014年度に開発した植物工場の「優良苗選別自動化システム」。これは野菜苗の優良苗を早い段階で選別し、植物工場の生産性を向上させる世界初の自動化システムです。このほか、災害時などに電気自動車（EV）の急速充電コネクタを通じて、EVと公共施設やビルディング、工場などの電力網を双方向につなぎ、EVを電源として活用できる「eLINK®」など、食料不足や省エネルギーといった地球環境の領域においても当社の技術力、モノづくり力を活用し、「社会に必要とされる企業」を目指していきます。

また、グローバル企業として、経営管理体制を向上させていくことも重要です。ダイバーシティへの対応や働きがいを

重視した人事制度改革に着手し、新制度へ順次移行させています。国内では女性の活躍推進も重要な課題です。さらには、経営の透明性を一層高めるため、ガバナンス体制の強化にも真摯に取り組んでいきたいと考えています。

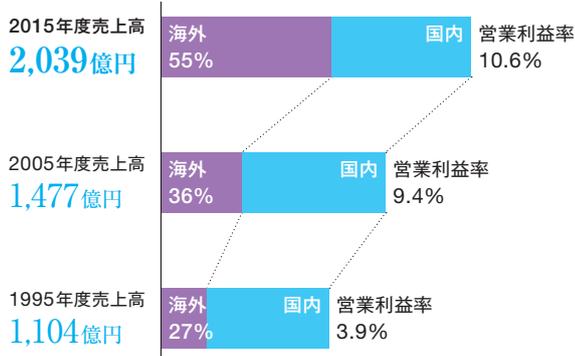
当社グループは、業績面での持続的成長だけではなく、社会全体から絶対の信頼を得られる真のグローバル企業へと進化していきます。

ステークホルダーの皆様におかれましては、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 CEO
長 勇

グローバル化の進展とともに急拡大したつばきの連結業績



モノづくりを通じた社会貢献事例

植物工場の「優良苗選別自動化システム」



EV電力システム
「eLINK®」

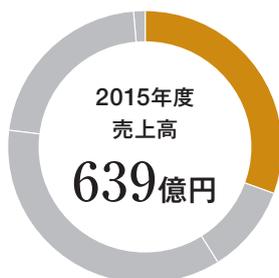
つばきグループは、従来のメーカーの枠を超える「ソリューション提供企業」、

1917年にチェーンメーカーとして創業して以来、当社は、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)」「搬送・保管」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」へと成長しました。

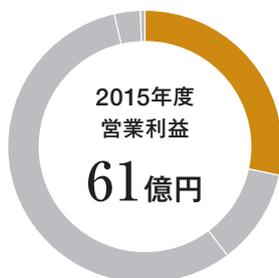
チェーン事業



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
(2015年度)
30.6%

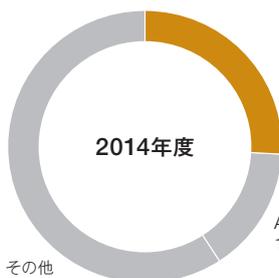


営業利益構成比率
(2015年度)
28.6%

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

世界シェア



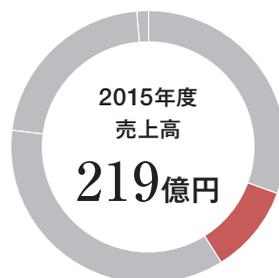
つばきシェア
26%
(グローバルトップ)

その他 59%
A社 (英国) 15%

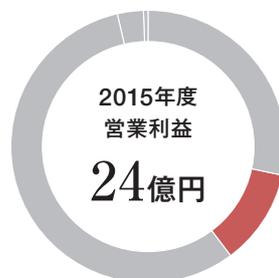
精機事業



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
(2015年度)
10.6%

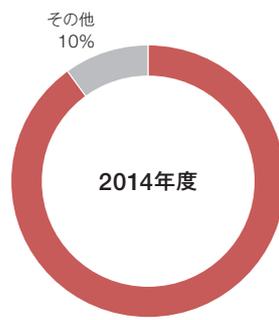


営業利益構成比率
(2015年度)
11.2%

主要商品の市場シェア (シェアは当社調べ)

カムクラッチ

国内シェア



つばきシェア
90%
(ニッチトップ)

その他 10%

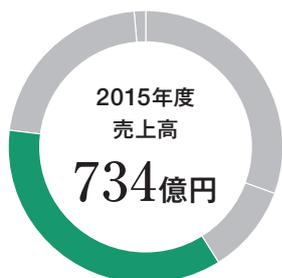
そしてシェアNo.1の「グローバルトップ企業」を目指して、進化し続けます。

「新商品開発力」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「ソリューション提供力」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。

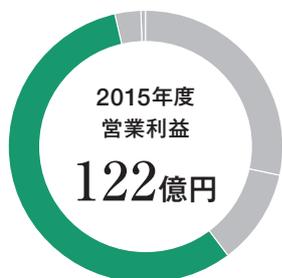
自動車部品事業



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。



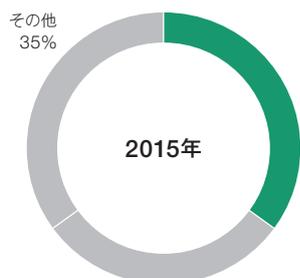
売上高構成比率
(2015年度)
36.0%



営業利益構成比率
(2015年度)
56.7%

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 **世界シェア**



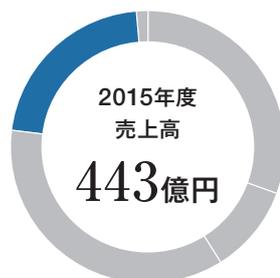
B社(米国)
30%

その他
35%

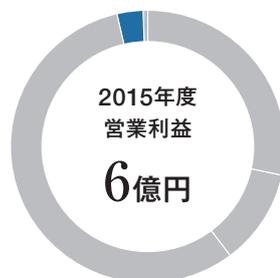
マテハン事業



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。



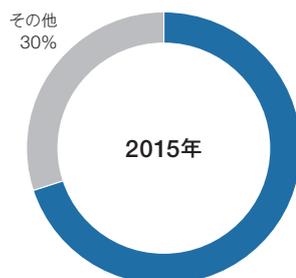
売上高構成比率
(2015年度)
21.6%



営業利益構成比率
(2015年度)
3.1%

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 **国内シェア**



その他
30%

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）」の事業分野で、耐久性や環境負荷低減などの性能と品質に優れた商品を豊富に取り揃え、お客様のニーズにマッチした商品を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

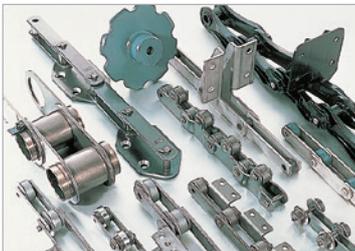
▶ 詳細は P46~47 へ



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®)



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

▶ 詳細は P46~47 へ



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

自動車部品事業 ▶ 詳細は P48~49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



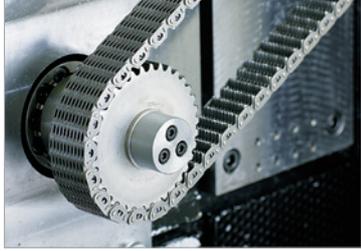
ローラチェーン



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

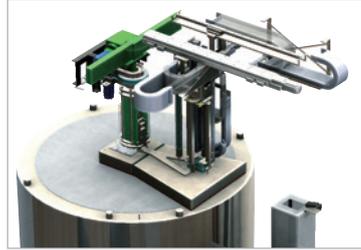
マテハン事業 ▶ 詳細は P50~51へ



自動車製造ライン
搬送システム



自動仕分機 (リニート®)



ライフサイエンス分野向け
システム
(つばきラボストック®)



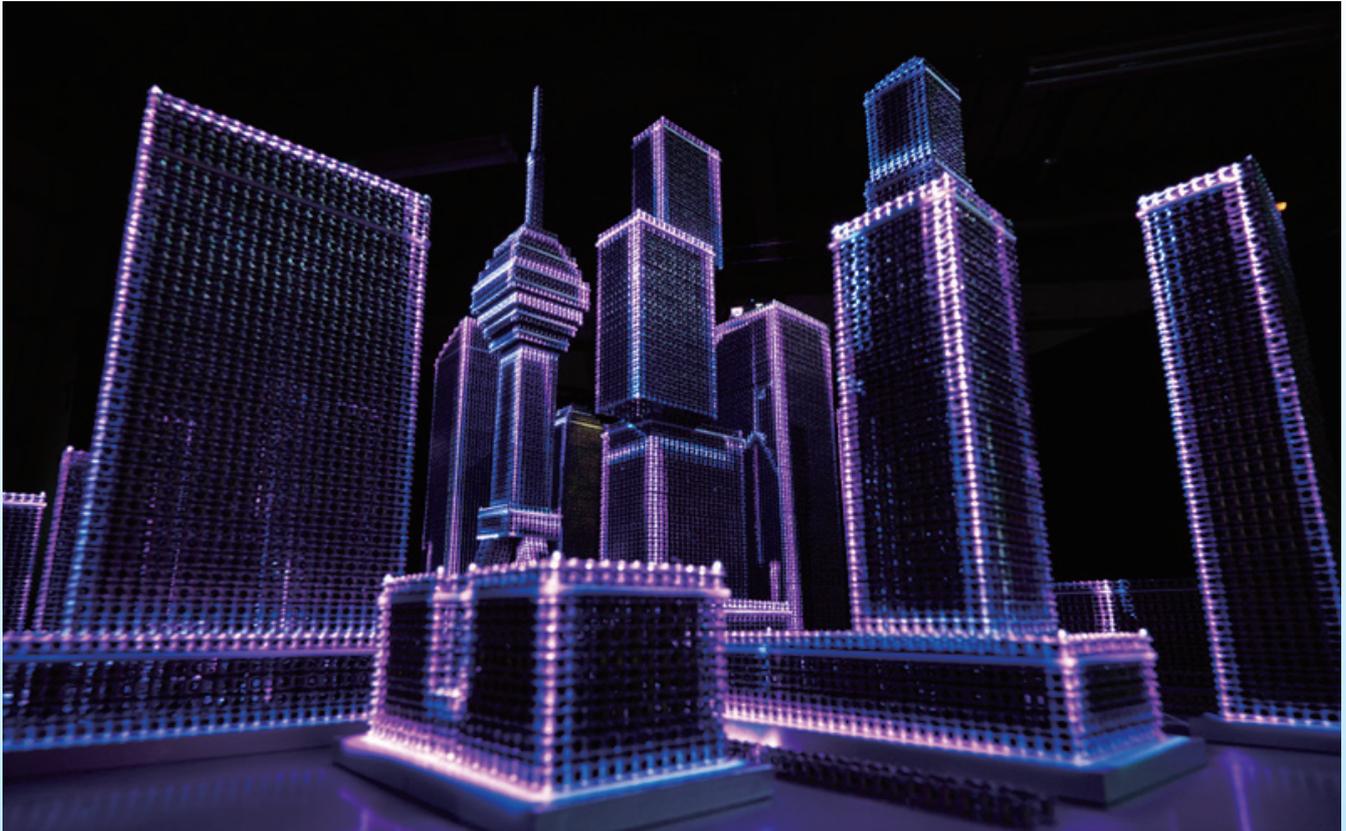
高速昇降リフト
(ジップチェーンリフト®)



粉粒体搬送コンベヤ



金属屑搬送・クーラント
処理装置
(チップコンベヤ)



チェーンを積み上げて作った仮想都市のオブジェ

CHAINS FORM THE WORLD

世界は、チェーンでできている。

「世界は、チェーンでできている」—これは、当社が企業広告*で使用したキャッチコピーです。
この言葉は少し大袈裟かも知れませんが、つばきグループの商品は、それほどまでに様々な場所で活躍し、世界の経済を支えています。

例えば、モノづくりのフィールドでは生産ラインや産業ロボットの中に、
生活の場では自動車やエスカレータなど人々の移動やモノの輸送をより快適・安全にするために、
つばきのチェーン・精機商品、自動車部品、マテハン装置が活躍。
人々の暮らしを豊かにし、たくさんの感動を生み出しています。

1917年の創業以来、「モノを動かすこと」を追求し、進化・発展し続けてきたつばきグループ。
「世界は、チェーンでできている」—これは、私たちつばきグループの誇りを表現した言葉なのです。

* 表紙ならびに上記掲載のチェーンを積み上げて作った仮想都市のオブジェを題材に作成した企業PRポスターが、「第37回2016日本BtoB広告賞」にて、最高賞の経済産業大臣賞を受賞しました。

自動車の領域で

自動車エンジンで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ンドライブシステムでは、35%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、ケーブルペヤ®、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

液晶・IT業界向けには、ケーブルペヤ®、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ペヤ®、無給油のラムダチェーン、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、つばきのケーブルペヤ®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、減速機をはじめとする精機商品、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

鉄鉱石などの重量物の搬送に耐え得る、平均引張強度1,600トン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、ケーブルペヤ®などが活躍しています。

食品の領域で

錆や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。



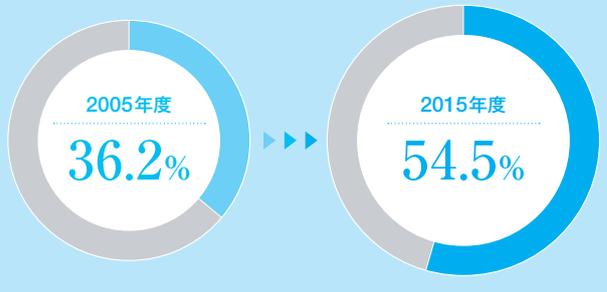
4 グローバル・ネットワーク

「世界24カ国、製造子会社41社、販売子会社33社」のグローバルネットワークを生かした、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。2015年度において、つばきグループの海外売上高比率は54.5%、海外生産高比率は42.7%となりました。

* 各地域におけるグループ会社数は、2016年4月1日現在



海外売上高比率



売上高構成比
4.2%



台湾積本股份有限公司



Tsubakimoto Automotive Korea Co., Ltd.

売上高構成比
25.2%



U.S. Tsubaki Holdings, Inc.



Mayfran International, Inc.



Tsubaki of Canada Limited

日本

グループ会社*
(株) 椿本チエインを含む

15社

売上高構成比
45.5%



京田辺工場



埼玉工場



株式会社ツバキE&M



兵庫工場

5

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

1940

- ▶ 大阪市旭区（現・鶴見区）に本社工場を建設、移転

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（現在の精機事業主力工場）

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

1982

- ▶ 兵庫工場竣工

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「山久チェーン」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

2010~2016

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



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



- ▶ 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



- ▶ インドネシアに製造会社（PT. Tsubaki Indonesia Manufacturing）、販売会社（PT. Tsubaki Indonesia Trading）を設立

- ▶ 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



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

- ▶ アグリビジネスに本格参入。世界初となる植物工場の「優良苗選別自動化システム」を大阪府立大学と共同開発

2015

- ▶ チェ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、チェコの世界8極体制に拡大

6

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

	2010年度	2011年度	2012年度	2013年度	2014年度	2015年度
年度期間データ (百万円)						
売上高	138,243	144,896	150,002	178,022	196,738	203,976
チェーン事業*1	48,262	51,692	50,250	55,828	61,721	63,998
精機事業*1	20,061	21,364	19,664	21,612	22,557	21,975
自動車部品事業*1	43,303	43,509	49,397	60,674	66,978	73,473
マテハン事業*1	26,340	27,977	30,246	39,565	45,169	44,354
その他*1	2,689	2,911	2,846	2,719	2,968	3,186
営業利益	11,022	12,081	12,579	17,354	21,427	21,570
チェーン事業	2,780	3,462	3,586	3,763	5,002	6,172
精機事業	2,065	2,512	1,955	2,273	2,400	2,428
自動車部品事業	5,382	4,846	6,494	10,119	11,916	12,258
マテハン事業	215	878	531	1,192	1,940	659
その他	173	170	143	63	123	84
経常利益	11,111	12,140	12,813	17,993	22,263	22,109
親会社株主に帰属する当期純利益	6,093	6,814	7,428	10,213	14,153	12,766
営業活動によるキャッシュ・フロー	16,293	11,626	15,350	19,761	22,189	19,090
投資活動によるキャッシュ・フロー	-8,281	-10,487	-18,401	-17,166	-14,306	-13,593
フリーキャッシュ・フロー	8,012	1,138	-3,050	2,594	7,882	5,496
設備投資額	5,807	9,518	11,833	11,372	10,466	15,677
減価償却費	7,544	7,403	7,360	8,745	9,476	10,402
研究開発費	4,144	4,231	4,319	4,061	4,048	4,300
年度末データ (百万円)						
総資産	184,206	191,766	215,837	228,840	258,742	254,106
自己資本	83,413	89,923	102,019	118,433	140,439	142,041
有利子負債	31,240	27,405	36,507	36,538	36,907	34,817
純有利子負債	13,931	13,488	16,312	15,246	9,547	8,394
指標						
営業利益率 (%)	8.0	8.3	8.4	9.7	10.9	10.6
ROE*2 (%)	7.4	7.9	7.7	9.3	10.9	9.0
自己資本比率*3 (%)	45.3	46.9	47.3	51.8	54.3	55.9
ネットD/Eレシオ*4 (倍)	0.17	0.15	0.16	0.13	0.07	0.06
1株当たり当期純利益 (円)	32.76	36.60	39.69	54.58	75.65	68.24
1株当たり純資産 (円)	448.43	480.46	545.14	632.94	750.63	759.27
1株当たり配当金 (円)	7.0	7.0	7.0	10.0	16.0	20.0
配当性向 (%)	21.4	19.1	17.6	18.3	21.2	29.3
CO ₂ 排出量 (生産高100万円当たり、t-CO ₂) *5	0.701	0.670	0.665	0.670	0.642	0.629
従業員数*6 (人)	5,891	6,160	6,792	7,068	7,398	7,579

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=親会社株主に帰属する当期純利益÷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

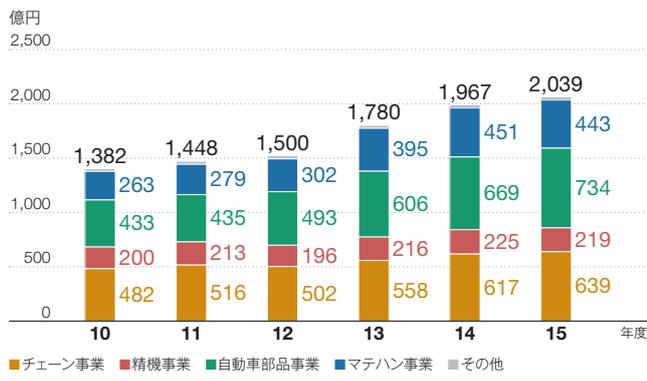
*5 対象範囲は日本国内主要製造拠点9事業所 *6 従業員数には、契約社員、パート、アルバイト等を含んでいます。

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

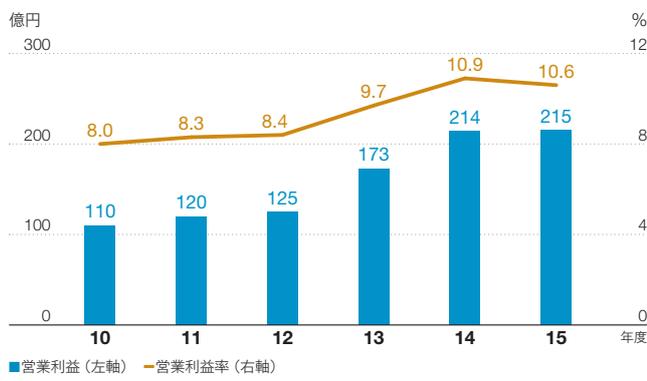
セグメント別売上高



2 収益性

営業利益は過去最高を更新

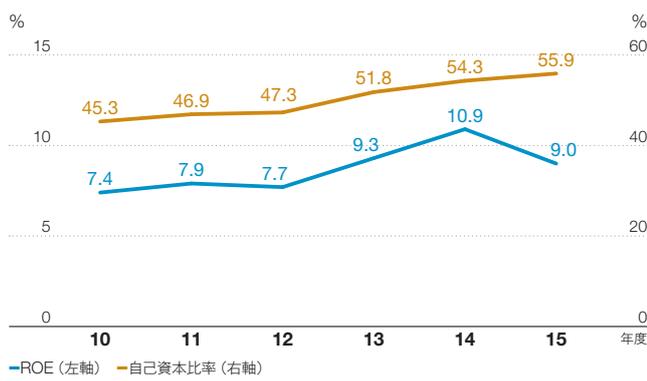
営業利益／営業利益率



3 資本効率性

ROE、自己資本比率ともに高水準を維持

ROE／自己資本比率



4 財務健全性

ネットD/Eレシオはさらに改善

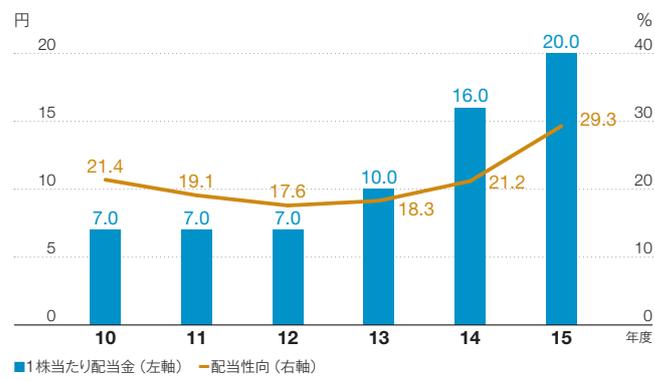
ネットD/Eレシオ



5 株主還元状況

設備投資を拡大しながらも増配

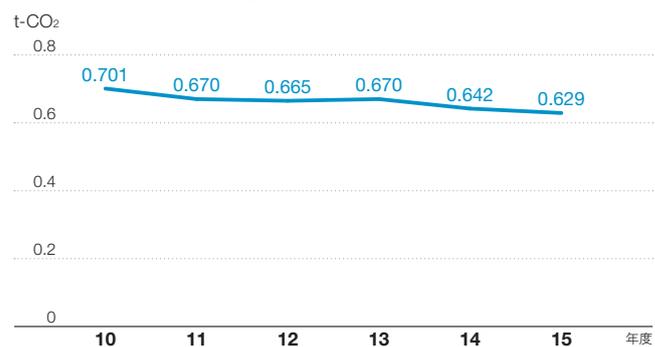
1株当たり配当金／配当性向



6 環境負荷

原単位は着実に改善

生産高100万円当たりのCO2排出量



つばきグループの 成長メカニズム

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

1 持続的成長への

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として掲げています。

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

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

当社グループは、資本の重点的な再投資と配分によって持続的成長力を高め、その成果をさらに再投資と成果配分に充てるという好循環のフローを構築しています。



基本的な考え方

つばきミッション・ステートメント

Our Mission

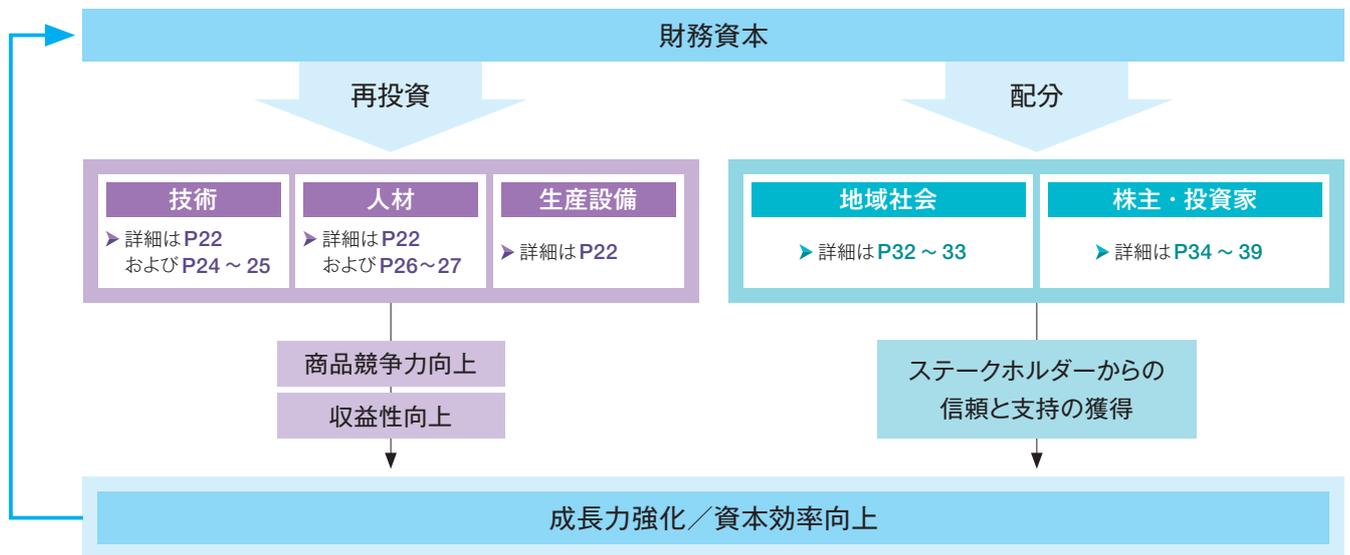
—物づくり、夢づくり、世界の顧客と語り合う—

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。

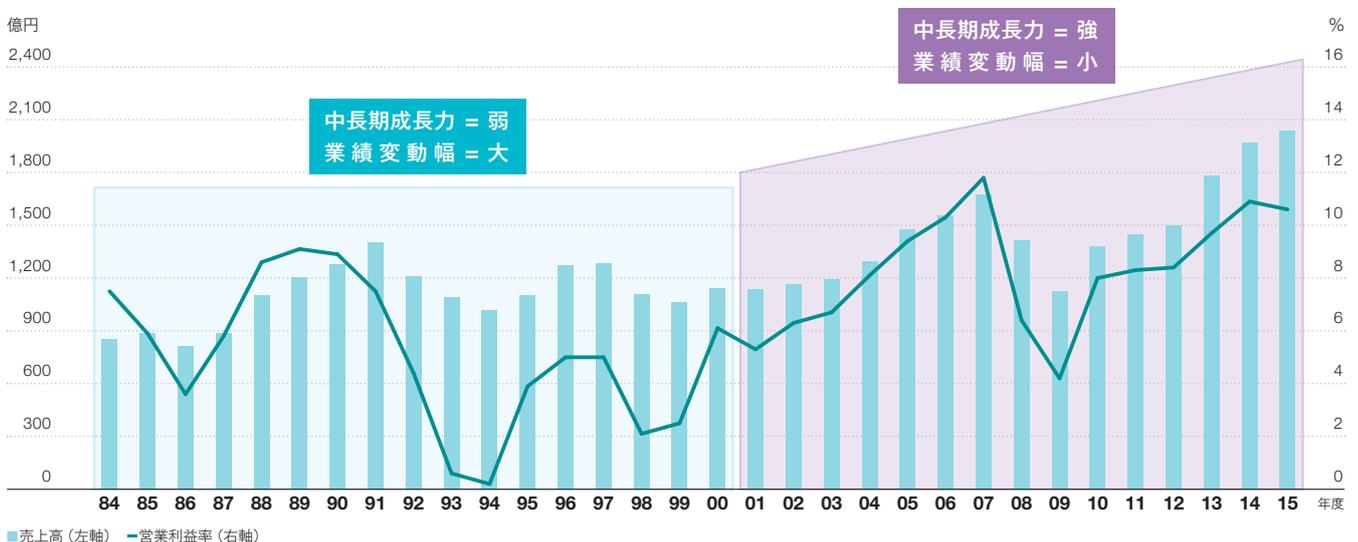
Our Vision

私たちは世界のリーディング・カンパニーを目指します。

好循環を創出する再投資のフロー



2000年代以降、成長力を高めた当社グループの業績



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」「生産設備」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、生産設備の強化

技術資本

研究開発費 **1.3倍**

2005年度 34.2億円 → 2015年度 43.0億円

生産資本

設備投資額 **2.1倍**

2005年度 74.8億円 → 2015年度 156.7億円

人的資本

従業員数 **1.6倍**

2005年度 4,675名 → 2015年度 7,579名

地域別従業員比率 (2016年3月末)

日本	50%
米州	17%
欧州	13%
環インド洋	6%
中国	11%
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 **1.3倍**

2005年度 1,984億円 → 2015年度 2,541億円

財務資本

純有利子
負債残高 **70%削減**

2005年度 279.8億円 → 2015年度 83.9億円

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 **1.4倍**

2005年度 1,477億円 → 2015年度 **2,039億円**

業績

営業利益 **1.6倍**

2005年度 138.3億円 → 2015年度 **215.7億円**

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 **1.2ポイント向上**

2005年度 9.4% → 2015年度 **10.6%**

財務資本効率性

ROE **0.1ポイント向上**

2005年度 8.9% → 2015年度 **9.0%**

財務健全性

ネットD/E
レシオ*1 **0.30ポイント改善**

2005年度 0.36倍 → 2015年度 **0.06倍**

エネルギー効率（原単位改善）

生産高100万円当たりのCO₂排出量（t-CO₂）
10年間で9.8%改善*2

2005年度 0.697t-CO₂ → 2015年度 **0.629t-CO₂**

*1 ネットD/Eレシオ=純有利子負債残高÷自己資本

*2 対象範囲は日本国内主要製造拠点9事業所



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）はモノづくり企業にとって競争力を左右する最も重要な事業基盤です。

当社グループでは、競争力を高めて持続的な成長を実現するために、短期的な景気の波に左右されることなく、この技術（技術資本）の強化には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期連続での減収減益となりましたが、その間も、中長期的な視野に立って当社グループは研究開発への投資を継続しました。

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



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。

近年、「新商品開発」の領域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®」「つばきラボストック®」などが挙げられます。また、チェーン事業では、コーティングチェーン「NEP仕様 ネプチェーン®」、無給油チェーン「つばきラムダチェーン®」、精機事業では「パワーシリンダウォームシリーズ LPWB」など、従来商品の付加価値を一段と引き上げた新商品

の投入が2015年度以降に加速しています。

「生産改革」の領域では、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といった面で、「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、2015年度末には、国内特許が830件、海外特許が1,050件となりました。

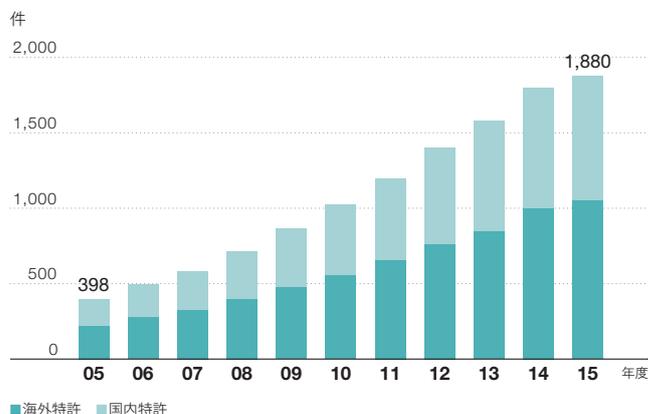
特に当社グループがビジネスを急速に拡大させている新興国における出願加速と侵害防止の徹底が喫緊の課題であり、2015年度においては計38件の特許の出願を新興国で行うとともに、海外特許事務所との連携強化を進めています。

また、当社グループのグローバルビジネスにおける知的財産の戦略的活用に向けた業務環境整備のため、新たに知的財産関係の新ガイドラインを3件制定し、その運用を開始しました。

新ガイドラインには、グローバル出願や模倣防止のためのノウハウをまとめたガイドラインなどを含み、知的財産の創造・保護・活用の基本を整備しました。

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

油の自社開発は100年の歴史で初。摩耗寿命1.2倍のRS®ローラチェーン「G8」

10年ごとにモデルチェンジを実施している基幹商品のRS®ローラチェーン。前モデル「G7」を超える商品を目指し、お客様へのヒアリングを実施した結果、油のべたつきを抑えるための「油」に開発の焦点を絞りました。独自開発にこだわりましたが、油の開発はゼロからのスタート。機械と異なり、油は化学の世界。目に見えない事象も多く、開発のアプローチ方法も従来とまったく異なります。原料や添加剤を取り寄せ、試行錯誤しながら進めました。機械メーカーが油を手がけること自体珍しいことですが、「油の開発は自分たちにはできない」との自負がモチベーションとなっていました。

一度は完成した油が短期間で変色し、ゼロからやり直しが必要となるなど大変な苦勞の末、べたつきの抑制と従来品比で1.2倍の摩耗寿命を実現する新しい油が完成しました。べたつきの抑制はチェーンの取り扱い性向上に、長寿命化はお客様のメンテナンスコスト削減に貢献します。

見た目と品質の両方を兼ね備えたRS®ローラチェーン「G8」。ここで培ったノウハウを今後の新商品開発に役立てていきたいと思ひます。



開発・技術センター

福池 裕二 (写真左)

飛塚 祐哉 (写真右)



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。

モノづくり現場における安全の確保と健康管理

当社グループは、モノづくり企業として「安全」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、「つばきグループ安全衛生会議」を発足、リスクアセスメントや安全衛生教育などを中心に、グループ全体の安全衛生レベル向上のための活動を推進しています。

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。

2016年度からは、災害発生時の水平展開フローを定め、グループ内における同様の災害発生を未然に防止する取り組みを強化しています。このほか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、危険予知活動にも注力しています。

また、従業員の「心身」の健康維持増進も重要課題のひとつ。労働安全衛生法の改正に合わせ、2016年度からスト

レスチェックを開始しメンタルヘルスケア活動の充実を図るとともに、ウォーキングキャンペーンなど健康づくりの活動も展開中です。



「指差し呼称」の徹底



安全教育を徹底する
中国チェーン工場

従業員のモチベーション向上—新人事制度への移行—

当社グループは、グローバル化による拡大成長や労働法制の強化に伴い、従来の仕事重視の役割主義・成長主義を踏襲しながら、今後の労働力を見据え、「雇用の多様化」への対応と「従業員の働きがい向上」を目指した人事制度改革に2015年度から着手。2016年度より順次新制度への移行を始めています。

今回の制度改革は、①雇用区分の多様化推進、②従業員の評価・処遇の納得性向上、③計画的な人材育成の推進、④女性の活躍推進の4項目が柱。従業員の「やりがい」「働きがい」を高め、モチベーション向上を図ることで、「従業員

の力」「組織としての力」を強化し、当社グループの拡大成長につなげます。また、計画的な人材育成を推進するため、部長・課長クラスの育成強化にも取り組んでいきます。



モノづくり力の継続的な強化と次世代への着実な技能・技術伝承

「商品開発力・カスタマイズ力」「生産技術力」「基礎技術力」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、延べ8,400名が



各コースを修了、それぞれの業務に生かしています。

つばきテクノスクール

2. つばき技能オリンピック

「普通旋盤」「溶接」「射出成形」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「普通旋盤」

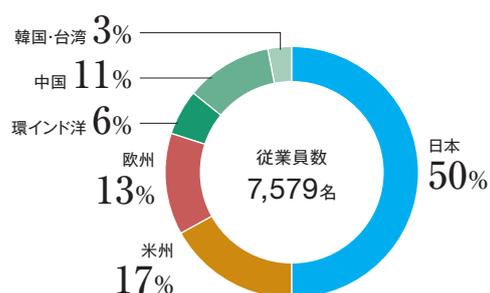
グローバル化に対応した人材の育成・強化

当社グループの海外売上高比率は2005年度の36.2%から2015年度には54.5%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、2015年度末には、連結従業員数7,579名のうち、50%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。日本から海外に派遣するだけでなく、海外子会社の従業員を日本に受け入れる形の研修も実施しています。

地域別従業員比率 (2016年3月末)



毎朝の朝礼で情報共有を徹底するメキシコ自動車部品工場



つばきグループは真のグローバル企業となるために、事業の成長拡大路線を維持しながらも、株主還元の充実と強固な財務基盤をしっかりと両立させていきます。

好調な業績を反映して、当社グループが営業活動によって生み出した資金は、2013年度から2015年度までの3年間で年平均203億円となりました。2010年度から2012年度の3年間に営業活動で生み出した資金が年平均144億円であったことを考えると、当社グループの資金創出力は着実に強化されています。

一方、設備投資を積極的に行っている影響で、投資活動に使う資金も増加する傾向にはありますが、売上拡大と収益性向上に直結する分野に「選択と集中」して投資を行うことで、過去6年間で累計221億円の余剰資金（フリーキャッシュ・フロー）を確保することができました。

この余剰資金を活用し、当社グループは、「株主還元の積極化」と「財務基盤のさらなる強化」を並行して進めています。

1 株主還元の積極化

当社は1株当たり配当金を2012年度の7円から3期連続で増配し、2015年度は20円の配当を実施しました。これに

キャッシュ・フローの推移（連結ベース）



より連結配当性向は、2012年度の17.6%から2015年度には29.3%へと大きく上昇しています。

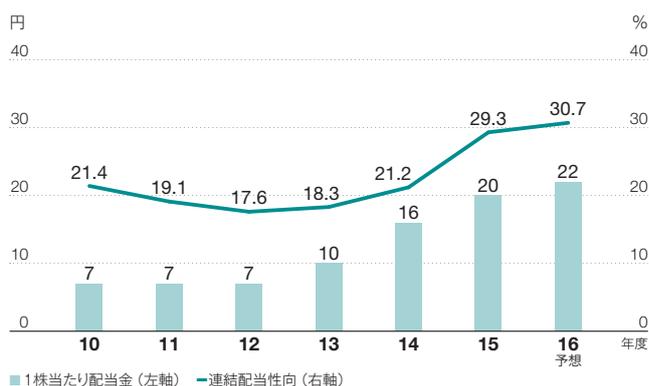
当社は、「中期経営計画2016」期間内の連結配当性向30%の実現を目指しており、2016年度は、1株当たり22円（連結配当性向30.7%）を予定しています。

2 財務基盤のさらなる強化

当社グループは、2009年度末に185億円計上していた純有利子負債残高を、2015年度末には83億円へと半減させています。これに伴い、当社の連結ベースでのネットD/Eレシオは、2009年度末の0.21倍から2015年度末の0.06倍へと大きく改善、財務基盤を強化してきました。

当社グループは、引き続き持続成長に不可欠な事業基盤への積極的な投資を行うことで、売上成長と収益性向上と強固な財務基盤の維持を実現し、企業価値を向上させていきます。また、企業価値向上の成果を積極的に株主の皆様へ還元していきたいと考えています。

1株当たり配当金／連結配当性向の推移



1 本業であるモノづくりを通じた社会貢献



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

上席執行役員 CSR推進センター長

山本 雅彦

モノづくり企業の社会的責任は、モノづくりを通して果たすべきだと考えています。「付加価値の高い商品を開発し、革新的な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」を旗印として、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「つばきラボストック®」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、モノづくりを通じた真の社会貢献とらえています。

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、これら各部門の役割を確実に果たすことがCSR活動の基本となります。安全衛生推進部では、労働災害対策の水平展開とフォロー強化による再発防止に取り組むとともに、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するなど、心身の健康管理（ストレスチェックの実施、検証）を強化しています。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。

これらの取り組みを、各部門とCSR推進センターが一体となり、部門横断的に推進することでCSR活動を確実なものとしています。

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。

2016年度は、国内外の重要契約管理体制の見直しを行い、現組織・体制との不一致、形骸化などの問題点に対応するとともに、ガバナンスを強化していきます。

海外拠点では、アジアを中心に、法務、安全衛生、環境活動の推進にも取り組みます。

また、リスクマネジメントのグローバル展開推進に向け、グループ会社各社の活動支援強化も継続します。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となるよう取り組んでいきます。

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、CO₂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

CO₂排出量の削減

(株)ツバキE&M本社工場では、京都府地球温暖化対策条例および省エネ法に基づくCO₂排出量の削減を図るため、様々な対策を実施してきましたが、2014年度から生産機械のムダ電力削減に取り組んでいます。

生産機械に電力量計を取り付け、使用電力の見える化を行い、ワークの加工終了後の電源OFFの徹底、加工開始時の暖機運転時間の短縮などにより、ムダ電力削減を図るものです。

2015年度は、CO₂排出量約20トン／年の削減効果でしたが、今後さらに対象設備を増やし、削減量の増加を見込んでいます。



研削盤の外観

研削盤の電力量測定データの事例



バレル研磨工程の乾燥方法の改善

(株) 椿本カスタムチエンでは、2015年度、熱処理工程における部品乾燥の方法を熱乾燥から遠心分離乾燥に変え、この工程での大幅な電力削減（▲99.3%/年）に成功しました。

従来は部品乾燥工程においてベルト搬送式を採用していたため、乾燥処理品の有無に関係なく常時設備の電源を入れた状態で、しかも熱乾燥であったことから、待機時間が発生するなど、ムダな電力消費、乾燥工程の停滞という問題がありました。

ここ数年は処理量の小ロット化が進み、この停滞問題がより大きくなってきたため、処理品の小ロット化への対応、設備稼働の効率化（乾燥ラインの停滞解消）を目指してベルト搬送での熱乾燥からドラム回転による遠心分離への改善・変更を実施しました。

これにより、処理品がある時だけの設備稼働が可能となり、電力を大幅に削減することができました。これ以外にも異部品混入がなくなるなどの副次的な改善効果も得られました。



改善前



改善後

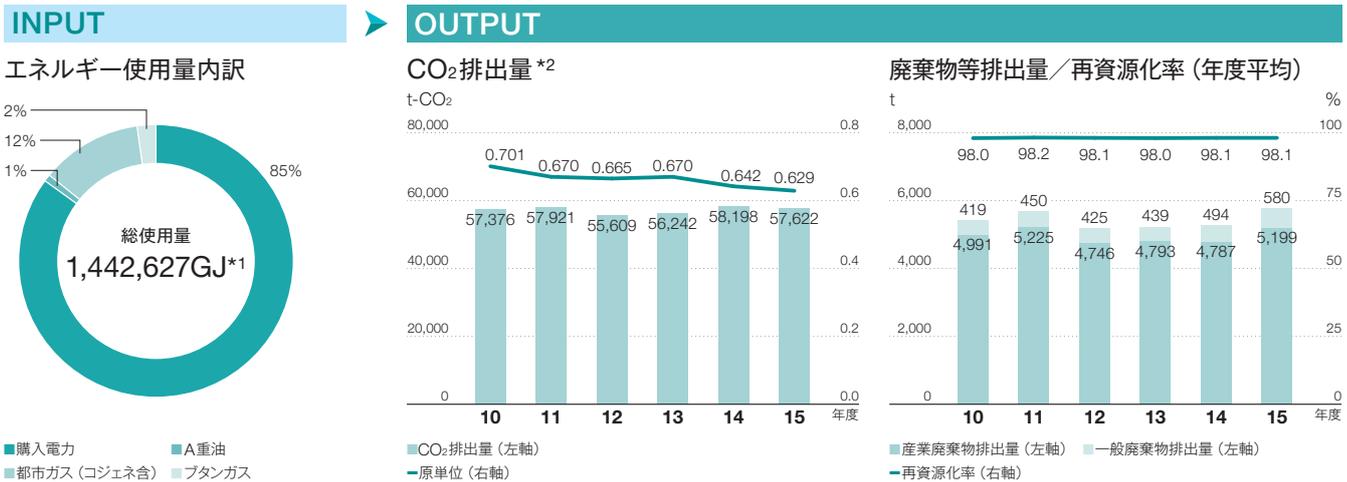
バレル研磨工程の乾燥方法の改善による省エネルギー化 改善前後対比表（台数=1 実施時期=2015年5月）

	改善前	改善後
方法	<ul style="list-style-type: none"> ■ 熱乾燥 ■ 24時間運転 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 遠心分離乾燥 ■ 都度運転
消費電力	<ul style="list-style-type: none"> ■ 146.8千kWh／年 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 1.0千kWh／年 ■ 効果 <ul style="list-style-type: none"> ・ 電力削減率=▲99.3%/年 ・ CO₂排出削減量 =▲55.1t-CO₂／年

環境データ

エネルギーや物質の流れ

INPUT		OUTPUT	
原材料	69,405t	製品総生産高	91,670百万円
電力	121,450千/kWh	有価物	22,902t
重油	470kL	産業廃棄物 5,199t	リサイクル 5,668t その他 111t
ガソリン	97kL	一般廃棄物 580t	
灯油	16kL	PRTR法による有害化学物質	
軽油	28kL	排出量・移動量	140t
都市ガス(コージェネを除く)	3,428千m ³	大気への排出	
都市ガス(コージェネ用)	565千m ³	CO ₂	57,622t-CO ₂
ブタンガス	562t	水域への排出	457千m ³
プロパンガス	79千m ³		
エネルギー			
用水	457千m ³		



環境保全コスト(事業活動に応じた分類)

分類	主な取り組みの内容	2015年度	
		投資額	費用額
(1) 事業エリア内コスト		127,537	438,829
内訳	(1)-1 公害防止コスト	55,133	108,901
	(1)-2 地球環境保全コスト	72,025	160,834
	(1)-3 資源循環コスト	379	169,094
	(2) 上・下流コスト	0	529
	(3) 管理活動コスト	1,500	284,157
	(4) 研究開発コスト	10,482	113,451
	(5) 社会活動コスト	0	0
	(6) 環境損傷対応コスト	0	0
合計		139,518	836,966

Web 2015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、ステークホルダーとの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、持続的な貢献活動を目指します。

国内での取り組み

当社グループは、法令やルールの順守はもちろんのこと、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、季節に応じて地域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。

桜の名所開放! 京田辺工場千本桜

京田辺工場では、2013年4月より地域の皆様に工場を開放して桜を満喫していただいています。2016年で4回目を迎えた今回は初めての試みとして、工場エントランスを開放し、つばきグループの沿革や事業説明を実施。また、実際にチェーン商品にふれていただき好評を得ました。今年は天候に恵まれ、京田辺市のご協力もあり、約660名が来場。満開の桜を楽しんでいただきました。地域のお店出店と合わせ、今後も継続して桜の名所開放を続けていきます。



千本桜鑑賞会

埼玉工場の活動を地域の皆様に紹介

埼玉工場では6月の環境月間に飯能市と「はんのう市民環境会議」の共催イベント「環境フェスタ」に2015年から参加しています。2016年も埼玉工場の環境活動や企業の概要について、パネルや動画を使って地域の皆様に紹介しました。当社がどんな会社で、埼玉工場では何を生産し、どのような環境活動を行っているのかを展示物を通じてご理解いただきました。

今後も継続して地域社会との連携を図り、より多くの皆様に企業活動を紹介していきます。



当社ブースの展示物

夏休み親子工場見学会

京田辺工場では地域に開かれた工場として、地域の皆様に当社への関心をより深めていただけるよう様々な取り組みを行っています。

そのひとつとして、毎年開催している地元の小学生親子を対象とした「夏休み親子工場見学会」は、毎年多くの申し込みをいただき、2015年度で8回目を迎えました。

今回も2日間で100名の小学生親子が参加。チェーンの組み立て競争や体験型の工場見学、工場での昼食体験など五感で体感する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

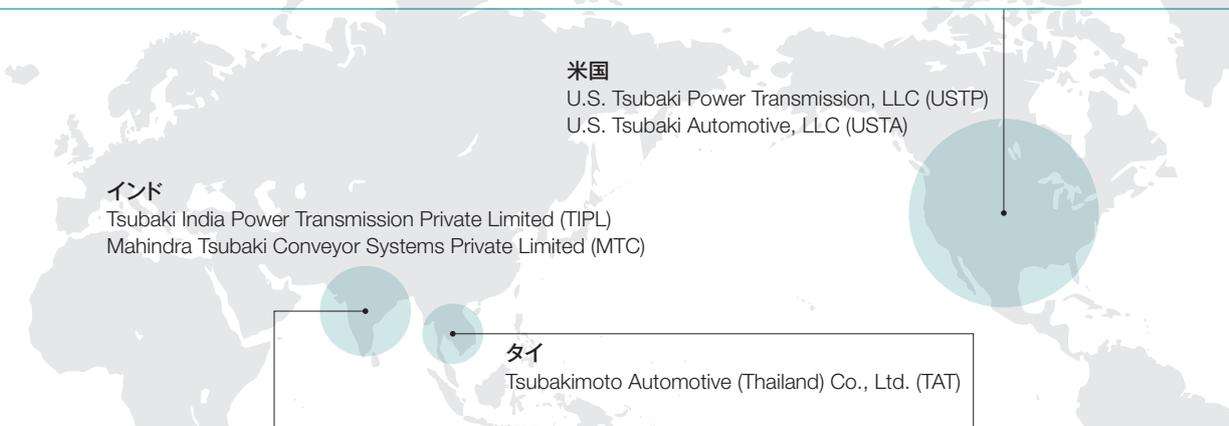
海外での取り組み

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

USTPでは、従業員が様々な環境保全活動やチャリティ活動を行っています。自治体の公共事業部門と協働でリサイクルプロセスの改善に取り組み、新たなリサイクル方法の導入をサポートしたり、暴力に立ち向かう意識を高めるための活動でスポンサーを務めました。

また、USTAではホームレスや恵まれない方々を支援するための複数のチャリティ活動に従業員が参加しているほか、がんや心臓病患者の支援団体に寄付金を贈るなど、今後も地域社会発展のための活動に積極的に取り組んでいきます。



インドでの社会貢献活動

2015年12月、インドのチェンナイ市は、100年に一度といわれる豪雨に見舞われ、市街地を襲った大規模な洪水により住民は避難所生活を余儀なくされました。現地のTIPLでは、地元NGOと協働し、従業員が温かい食事や生活必需品の配布を行いました。

また、MTCは、「地域社会とともに働くこと」に重点を置き、工場周辺地域の環境保全や健康予防の推進や恵まれない方々への支援を行っています。さらに、地域社会において健康・衛生状態の改善を促進する取り組みの中で、清潔な水が手に入らない遠方地域から学校に通う子どもたちに安全で清潔な飲料水を供給するため、2016年1月、地元6カ所の学校に清浄機設置の支援活動を行いました。



清浄機を受け取る
学校関係者と地元の方々

タイでの地球温暖化防止活動

TATでは毎年、地球温暖化の原因となる二酸化炭素削減のため、従業員がボランティアで森林への植樹を実施しています。その際、野生生物の生態系を回復・強化させるために塩土を加える活動や、山から平野への洪水を遅らせるための堰を作る活動なども併せて行っています。

地球温暖化防止の一助となるよう、緑をさらに増やし、森林の生態系を回復させるための活動にこれからも注力していきます。



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、個人投資家向けには「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するなど、内容の充実を図っています。

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

当社グループは、グローバル企業に相応しく、信頼性・実効性の高いガバナンス体制を構築すべく、体制の強化・改革を続けていきます。

役員一覧 (2016年6月29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 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、
株式会社榑本カスタムチエン 代表取締役社長

4 鈴木 恭

取締役 専務執行役員
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

5 春名 秀昭

取締役 専務執行役員
グローバルマテハン事業本部長、
同事業本部マテハン事業部長

6 山本 哲也

取締役 常務執行役員
本社部門統括、
株式会社ツバキ E&M 代表取締役社長
U.S. Tsubaki Holdings, Inc. 社長

7 川口 博正

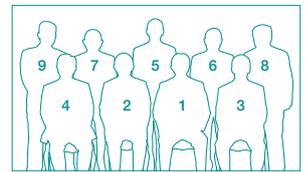
取締役 上席執行役員
グローバルパワトラ事業本部東アジア営業統括部長

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

富田 喜久男
小林 均

社外監査役

渡邊 隆文
碩 省三

上席執行役員

古世 憲二
山本 雅彦

執行役員

埴和 伸光
藤井 幸博
岡田 政寿
熊倉 淳
木村 隆利
Kevin Richard Powers
揚田 利浩
宮地 正樹

7 ガバナンスの体制

つばきのガバナンス体制—現状と課題

つばきのガバナンス体制：ここがポイント

POINT

1

スリムな意思決定機関

取締役会は
少数精鋭の
9名体制



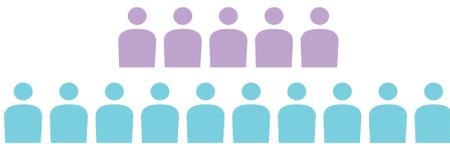
事業環境の
変化に
迅速に対応

POINT

2

大きな業務執行機関

執行役員15名（5名が取締役を兼務）



戦略を
スピーディーに
実行

POINT

3

社外取締役比率22%



9名中2名が
社外取締役

社外監査役比率50%



4名中2名が
社外監査役



経営の
透明性向上

POINT

4

業績連動報酬（取締役の報酬）



連結経営指標、株価時
価総額、重点目標に対
する達成度を個別評価



経営陣の
モチベーション
向上

意思決定と業務執行の体制

当社グループの意思決定は「取締役会」で行い、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に、執行役員制度を導入しています。また2015年度には、CEOとCOOを分離するマネジメント改革を行いました。

「取締役会」は業況に応じて人員に変更はあるものの、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。これは、激変する事業環境に対して、迅速に対応することを意図したものです。

「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。

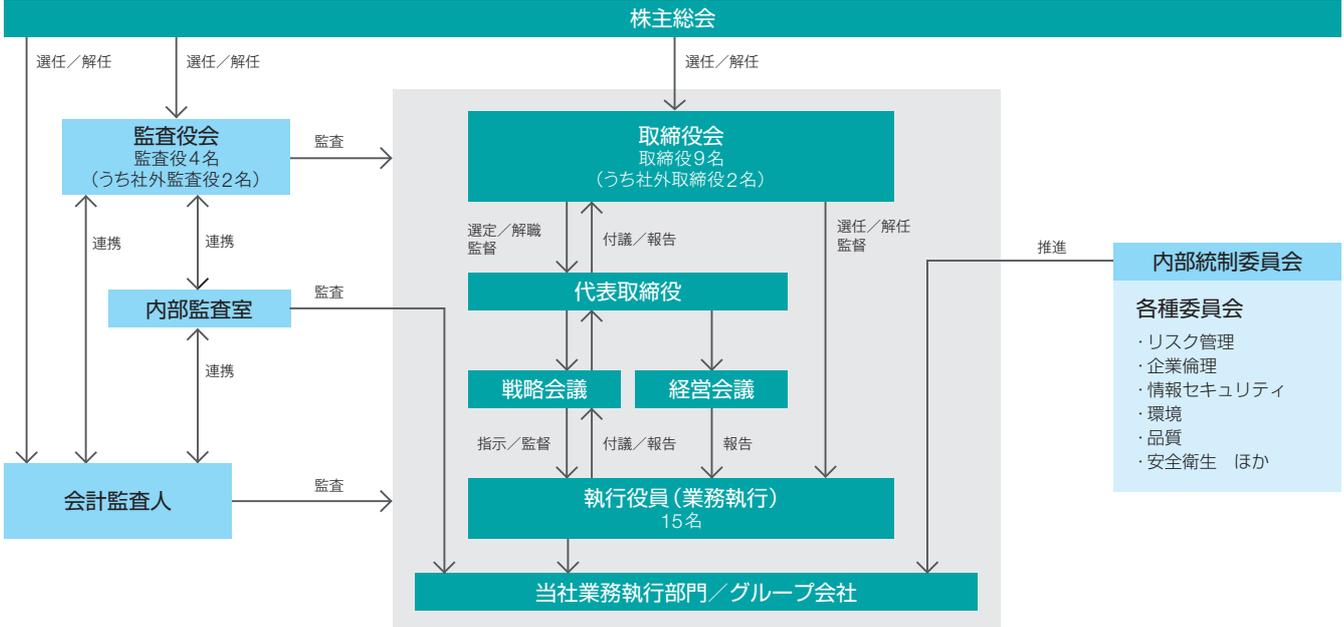
執行役員は、それぞれの事業分野で優れた知見を持った15名（うち取締役兼務は5名）で構成されています。執行体制を意思決定機関に比べ大きな体制としているのは、執行役員が、各分野における専門性を生かし、取締役会で策定された戦略をスピーディーかつ適切に執行することを意図したものです。

コーポレート・ガバナンス概要

組織体制	監査役会設置会社
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
2015年度取締役会開催回数	16回
2015年度監査役会開催回数	23回
2015年度取締役報酬等の額	取締役9名に329百万円
2015年度監査役報酬等の額	監査役5名に71百万円* （監査役会で決定）
2015年度社外役員報酬等の額	4名に35百万円

* 上記報酬等の額は、2015年6月26日開催の第106回定時株主総会終結の時をもって、任期満了により退任した監査役1名分を含みます。

コーポレート・ガバナンス体制図（2016年6月30日現在）



7 ガバナンスの体制

経営の透明性・柔軟性を担保する仕組み

経営の透明性・柔軟性を担保する仕組みとして、当社は取締役9名中2名（2013年に1名増員）を会社法に定める社外取締役の要件、および金融商品取引所が定める独立性基準に従った社外取締役（独立役員）としています。

また監査役4名のうち2名を社外監査役（独立役員）とし、弁護士・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。

社外取締役（独立役員）の選任理由ならびに取締役会への出席状況

氏名	選任理由	取締役会への出席状況（2015年度）
矢嶋 英敏	当社の「技術志向」「開発志向」「モノづくり志向」の3つのベースに対して、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くため。	16回中14回出席
阿部 修司	当社の「技術志向」「開発志向」「モノづくり志向」の3つのベースに対して、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くため。	16回中16回出席

社外監査役（独立役員）の選任理由ならびに取締役会および監査役会への出席状況

氏名	選任理由	取締役会および監査役会への出席状況（2015年度）	
渡邊 隆文	独立した立場から、弁護士、公認会計士としての高度な専門性、知識を、当社の監査体制に生かしていただくため。	取締役会 16回中16回出席	監査役会 23回中23回出席
碩 省三	独立した立場から、弁護士としての高度な専門性、知識を、当社の監査体制に生かしていただくため。	2016年6月29日就任のため、該当なし。	

取締役のモチベーションを高めるための仕組み

業績向上に対する意欲や士気を高めるために、取締役の報酬については、連結経営指標、株価時価総額および重点目標に対する達成度を個別に評価することにより業績との連

動性を強化しています。なお、当社は2006年6月29日に役員賞与を、2008年6月27日に役員退職慰労金制度を廃止しています。

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。

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仕組みづくりや、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。



中国で開催した自動車世界品質保証会議（自動車部品事業）

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。

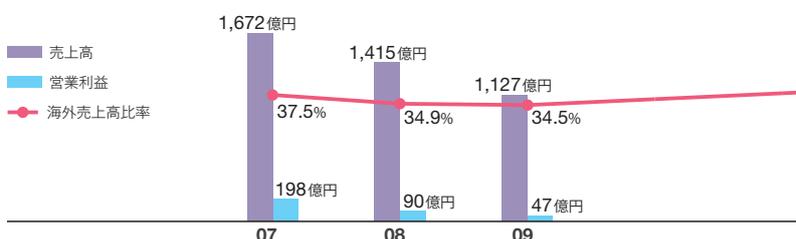
「中期経営計画2012」基本方針

- 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

リーマンショックの影響などにより、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、生産改革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新商品開発を強化。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りました。

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
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

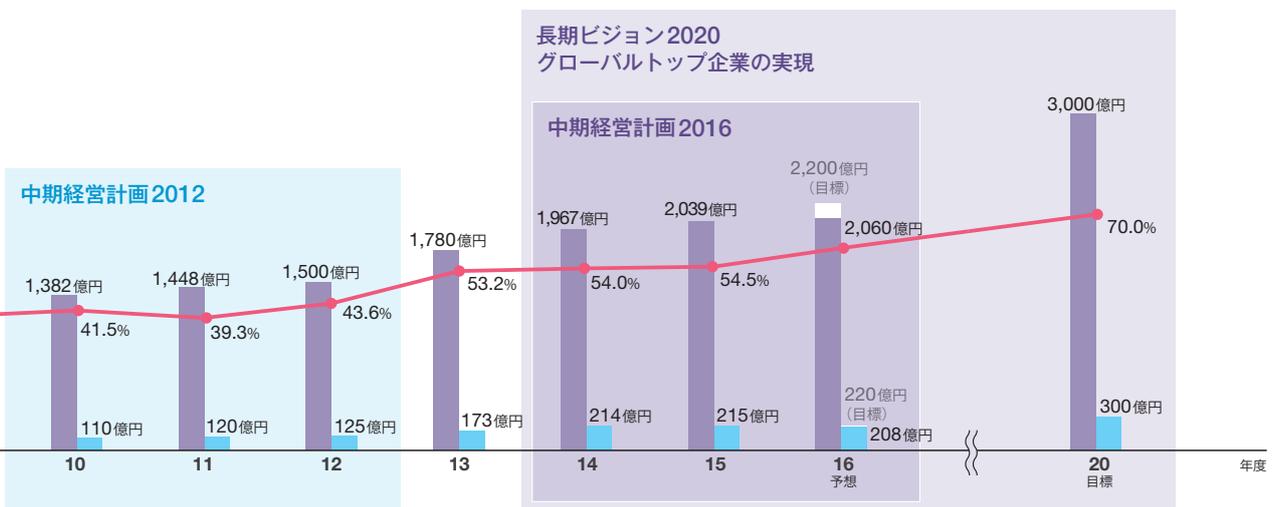
- 1 マーケット重視の企業文化への転換
- 2 グループ総合力を生かしたビジネスの拡大
- 3 収益力の強化
- 4 人材の育成と活用

「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、「連結売上高3,000億円、営業利益率10%、海外売上高比率70%」のグローバルトップ企業を目指します。この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、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、環インド洋、中国、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新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通すことで、シナジー効果の極大化を図ります。3つ目は、「収益力の強化」。世界最適生産を推進するとともに、生産設備や生産技術の革新により、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、誰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。



COOインタビュー

長期ビジョン実現に向けての
戦略は順調に進捗。
つばきグループの
総合力を発揮することで、
企業価値を高めていきます。

代表取締役社長 兼 COO

大原 靖



Question

COO就任後初の決算となった2015年度について、その成果を総括してください。

A 事業環境の悪化を吸収し、
営業利益は2期連続で最高水準を更新

2015年度は、中国景気の急減速や下半期以降の急激な為替変動など、事業環境が悪化する中で、当社の連結業績

は6期連続の増収、営業利益も2期連続で過去最高を更新しました。

グローバル展開を積極的に進めている中で、減価償却費を中心に固定費の負担は増えていますが、生産性向上等に伴う原価低減効果などにより、収益基盤を確実に強化しています。

2015年度連結決算ハイライト

	2014年度	2015年度	前年度比
連結経営成績 (百万円)			
売上高	196,738	203,976	+3.7%
営業利益	21,427	21,570	+0.7%
親会社株主に帰属する当期純利益	14,153	12,766	-9.8%
1株当たり配当金	16円	20円	+4円
自己資本比率	54.3%	55.9%	+1.6ポイント
ネットD/Eレシオ	0.07倍	0.06倍	0.01ポイント改善

A グローバルベースでの顧客開拓は 着実に進展

2015年度の海外売上高比率は、前年度比0.5ポイント上昇し、54.5%となりました。

自動車部品事業では、新規エンジンへの当社製タイミングチェーンドライブシステムの採用がグローバルに増加しています。

また、チェーン事業では、積極的に取り組んできた環インド洋地域における港湾、鉄鋼、パームオイルなど8つの業界向けの売上が高い伸びとなりました。精機事業でも、重点課題としていた米州におけるカムクラッチの販売拡大が、目標を大きく上回りました。

A 子会社統合効果を徐々に発揮

また、かつてM&Aにより買収し連結子会社化した企業のうち、カーベルシュレップ社（2010年連結子会社化）の業績が大きく伸長したことも2015年度の大きな成果のひとつです。買収からしばらくは同社の業績は低迷していましたが、その後、生産・販売の両面における統合効果が着実に業績に反映されてきたと考えます。

海外拠点の拡充（2015年度の成果）



Question

2015年度は、中国のチェーン製造子会社に関わる減損処理を実施し、「親会社株主に帰属する当期純利益」は減益となりました。同社の今後の見通しはいかがでしょうか。

A 製品品質が大幅に向上、 アジアへの輸出拡大で業績回復に道筋

グローバル展開を加速する当社グループにとって、中国と欧州は強化すべき重要市場です。

製造子会社「椿本鏈条（天津）有限公司（以下、TCT）」は、2012年に中国市場向けコンベヤチェーンの製造・販売を目的として設立しました。一から工場を立ち上げたこともあり、価格と品質の競争力強化に時間を要したことに加えて、中国の景気が大きく減速し、3年連続での赤字を余儀なくされたことが、減損処理の背景です。

しかし、生産改善に取り組んだ結果、TCTの製品品質、価格競争力は大きく向上・安定してきました。2016年度から、このTCTで製造したコンベヤチェーンの環インド洋を中心とした周辺国への輸出を開始します。また、TCTでは、産業用チェーンのみならず自動車部品の製造工場が稼働し、2017年度から量産体制に入る予定です。

以上の取り組みから、TCTの早期黒字化を図ります。

COOインタビュー

Question

中国と並ぶ重点攻略地域である欧州のチェーン製造拠点構築に進展はあるのでしょうか。

A 需要の伸びる小形コンベヤチェーンビジネスを拡大すべく現地製造拠点を確保

当社は、産業用チェーンで世界トップメーカーですが、さらなる成長を目指す上で、他の地域に比べるとシェアの低い欧州市場を開拓していくことが課題のひとつでした。受注生産品であるコンベヤチェーンの販売拡大には、顧客の要求仕様に対して、短納期かつ低コストで対応するための現地生産が不可欠です。その現地製造拠点構築に向けて、当社グループは自社工場の建設、M&A、現地メーカーとのOEM契約など様々な角度で検討を重ねてきました。

時間はかかりましたが、2016年5月に、イタリアの産業用チェーンメーカーとのアライアンス契約を締結するに至りました。同社向けに当社が技術支援を行うことで、同社は、つばきブランドでの小形コンベヤチェーンのOEM製造を2017年から開始する予定です。

Question

2016年度は「中期経営計画2016」の最終年度となりますが、見通しならびに戦略的な変更点があればお聞かせください。

A 長期ビジョンの実現に向けての戦略は順調に進捗

2016年度の数値目標として当初は連結売上高2,200億円、営業利益220億円を掲げていましたが、昨今の世界経済の減速と円高を考慮し、2016年度の業績予想は売上高2,060億円、営業利益208億円としました。

しかし、2020年度の数値目標である「連結売上高3,000億円、営業利益率10%、海外売上高比率70%」という長期ビジョンについては不変です。その達成に向けた行動計画である「中期経営計画2016」の4つの基本方針（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）に基づく課題は、順調に進捗していると評価しています。

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

数値目標

連結売上高

3,000億円

営業利益率

10%

海外売上高比率

70%

①については、4つの事業セグメントでマーケットニーズを的確にとらえた新商品・新サービスの開発を強化。2017年の創業100周年に向けた新商品を順次発売していきます。また、③の収益力の強化の面では、チェーン、自動車部品、マテハンの3事業において世界最適地生産を進めるとともに、精機事業では国内3工場を2工場に再編、最新設備の導入と相まって大幅な生産性向上をねらっています。さらに、④の人材の育成と活用については、2016年度から「雇用の多様化」と「従業員の働きがい向上」を実現する新たな人事制度を順次導入していきます。

A 総合力発揮の強化が今後の課題

進捗の点でやや物足りないと考えているのは、②のグループ総合力を生かしたビジネスの拡大です。つばきグループの持ち味は、ひとつの企業体で、様々な機械部品、ユニットからシステムまでを総合的に提供できるという点です。事業セグメント間で壁を作ることなく、顧客ニーズの把握や技術開発情報、さらには生産現場の安全性の確保に至るまで様々な情

報を共有し、シナジーを創出していくことは、当社グループのさらなる発展のために必要不可欠であると考えています。

「One Tsubaki」をキーワードに、当社グループの総合力発揮を強化し、社会の信頼、期待に応え続けるとともに、企業価値向上を加速していくことがCOOとしての私の使命だと考えています。

ステークホルダーの皆様には引き続きご支援を賜りますようお願い申し上げます。



代表取締役社長 兼 COO

大原 靖

成長投資と財務基盤強化の両立

つばきグループは、「長期ビジョン2020」の実現に向けて、グローバル競争力強化のための成長投資を続けるとともに、財務基盤のさらなる強化にも注力しています。

2015年度は、前年度比52億円増となる156億円の設備投資を実施した一方、純有利子負債は前年度末の95億円から83億円へと減少しました。この結果、ネットD/Eレシオは、前年度末から0.01ポイント改善の0.06倍となり、財務基盤をさらに強固なものにしています。

設備投資額／純有利子負債／ネットD/Eレシオの推移



各数値は億円未満を切り捨てています。

事業セグメント概況

チェーン・精機事業



高付加価値商品の開発により、
グローバルでの
事業拡大を図ります。

取締役 専務執行役員

松浦 哲文

OUR NUMBER チェーン事業

売上高構成比率 (2015年度)

30.6%

売上成長性 (過去5年間)

年平均5.8%

収益性 (2015年度の営業利益率)

9.6%

OUR NUMBER 精機事業

売上高構成比率 (2015年度)

10.6%

売上成長性 (過去5年間)

年平均1.8%

収益性 (2015年度の営業利益率)

11.0%

業績・事業環境レビュー

国内市場が成熟する中で、チェーン事業および精機事業ではグローバル展開を加速させるとともに、顧客の生産性向上、省エネルギーやクリーンなモノづくり環境構築に役立つ高付加価値商品を開発・提供することで事業を拡大しています。産業用スチールチェーンの分野において、当社は世界シェア26%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、パワーシリンダ、ウォーム減速機の特定領域において確固たる地位を築き上げています。

2010年度から2015年度の間で、チェーン事業は、売上が1.3倍、営業利益が2.2倍、精機事業は売上が1.1倍、営業利益が1.2倍となりました。両事業とも2015年度は、中国の景気減速の影響により同地域子会社の業績が悪化しましたが、中国以外での業績伸長でこれをカバーすることができました。またチェーン事業においては、京田辺工場を取り

組んでいる生産改革活動「MIK2018*」を他の工場や子会社にも水平展開。生産性向上により営業利益率の向上を果たします。

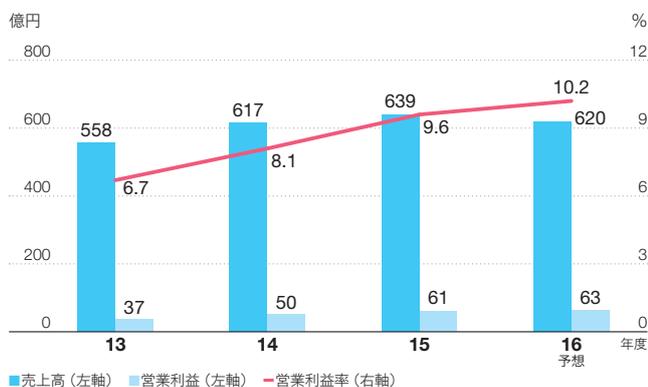
* MIK2018は Manufacturing Innovation in Kyotanabe 2018の略

今後の課題と成長戦略

商品戦略—新技術・新商品の投入

チェーン事業では、2017年の創業100周年に向けて、付加価値を一層高めた新商品の発売を加速させています。2015年度においては、耐食性(防錆性)と耐薬品性という相反する2つの性能を両立させたコーティングチェーン「NEP仕様 ネプチェーン®」の発売や、摩耗寿命を倍増させた無給油*「ラムダチェーン®」のモデルチェンジを実施、お客様から高い評価をいただいています。また2016年6月に

チェーン事業 業績推移と予想



は、潤滑油自体を自社開発し、摩耗寿命を前世代に比べ1.2倍に向上させたRS®ローラチェーン「G8」や最大許容張力を1.2倍、摩耗寿命を2倍に向上させた「強力ドライブチェーン」の販売を開始しました。

* 特殊含油ブシュの採用で給油を不要にしたドライブチェーン。クリーンな生産現場を必要とする食品業界などで用いられる。

世界最適地生産 (GOP) の推進を
継続 (チェーン事業)

チェーン事業では、2012年に天津に製造会社を設立しコンベヤチェーンの現地生産を行っています。ここに来て、同子会社での製品品質、価格競争力が格段に向上・安定してきたこともあり、今後は、環インド洋地域で需要が高まりを見せている港湾やパームオイル業界向け大形コンベヤチェーンの輸出を拡大していきます。

一方欧州では、イタリアのチェーンメーカーとのアライアンスによって、2017年から、つばきブランドの小形コンベヤチェーンの生産を開始することとなりました。長年課題としていた欧州での現地生産がようやく実現することで、今後、業種・顧客ごとの細かな要求仕様に対してタイムリーに 대응していくことが可能となることから、欧州市場での販売拡大を図ります。

工場再編による生産改善 (精機事業)

精機事業では、新商品開発の加速に加えて、老朽化した設備を更新し、生産性を高めていくことが課題のひとつでした。

精機事業 業績推移と予想



この課題を解消するため、国内3工場を2工場体制へと再編するプロジェクトが進行中です。これにより設備稼働率を引き上げるとともに、最新鋭の機械設備の導入を進めることで生産性を向上、価格競争力の一層の強化を実現します。



強力ドライブチェーン



工場再編の一環としてリニューアルした、(株)ツバキE&M (精機事業) の技術棟

事業セグメント概況

自動車部品事業



市場での存在感をさらに高め、
ダントツの世界シェアNo.1を
目指します。

取締役 専務執行役員

鈴木 恭

OUR NUMBER

売上高構成比率 (2015年度)

36.0%

売上成長性 (過去5年間)

年平均 11.2%

収益性 (2015年度の営業利益率)

16.7%

業績・事業環境レビュー

世界の自動車生産台数の増加に加え、1990年以降は自動車エンジンのタイミングドライブシステムがベルトからチェーンにシフトする動きが加速。このような状況の中で当社は、環境性能向上に直結する技術開発力を武器に市場での存在感を徐々に高め、今日ではタイミングチェーンドライブシステムにおいて世界シェア35%を誇る世界のトップメーカーへと成長してきました。

2010年度から2015年度の間で当セグメントの売上は1.7倍、営業利益は2.3倍と大きく伸長、当社グループの成長を力強く牽引しています。

今後の課題と成長戦略

欧州および中国メーカー攻略の継続

タイミングチェーンドライブシステムにおける世界シェアを2020年には42%にまで高め、「ダントツの世界No.1」となることを目指しています。マーケティング面では、欧州と中国を重点攻略地域としています。

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、この分野での製品競争力を一層高めるべく、性能（耐摩耗性・低フリクション）を大きく向上させた新商品の開発を加速させています。また、テンション等を含めたシステム全体のエンジニアリング力の一層の強化を図っていきます。

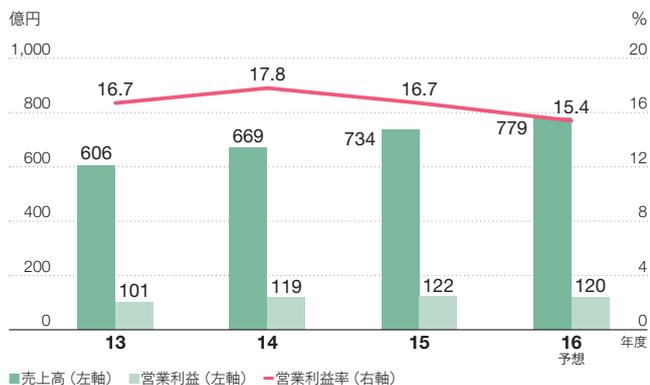
中国では、排ガス規制の強化に伴う自動車メーカーの新型エンジンの開発が急速に進んでいます。当社では2015年に強化した上海のエンジニアリング拠点を軸に、現地自動車メーカーとの関係を強化し受注拡大を実現していきます。

非タイミングビジネスの拡大

当社はタイミングチェーンドライブシステム以外に、四輪駆動車のトランスファーケース*に使われるパワードライブチェーンの開発と売上の拡大に注力しています。

同製品分野では当社は後発メーカーであるために、現状の世界シェアは10%未満と低位にありますが、当社製品の品質がトランスファーケースメーカーから高く評価され、受注拡大が続いています。

自動車部品事業 業績推移と予想



当社グループでは、そのグローバルな生産体制を生かして、パワードライブチェーンの売上拡大を図り、タイミングチェーンドライブシステムに次ぐ第2の柱商品へと育てていく考えです。

* 四輪駆動車に搭載されるドライブシャフトを介して、エンジン出力を前後の軸に分配するための装置

グローバル生産体制の一層の強化

自動車部品事業では2020年度に売上高1,000億円を目標としています。その目標に向けて、新規案件の獲得は順調に推移しており、グローバルでの生産体制を着実に整備・強化していくことが次の課題となります。

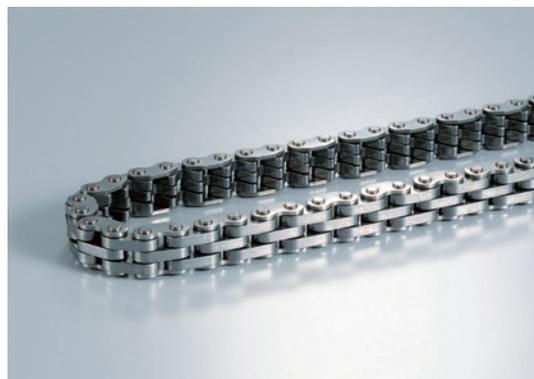
2015年度は、上海に続く中国第2の製造拠点として、天津に自動車部品工場を新設、生産を開始しました。

2016年度は、世界8極目*の製造拠点となるチェコの新工場建設に着工しています(2017年生産開始予定)。

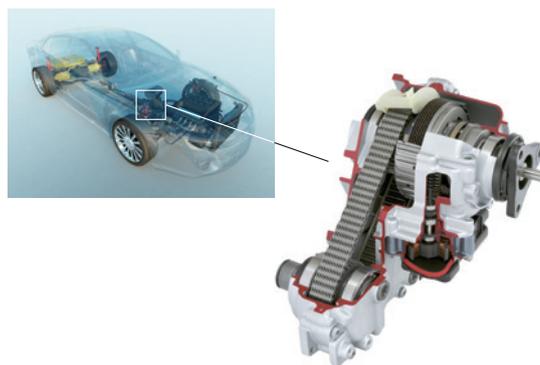
また日本では、埼玉工場、京田辺工場に次ぐ第3の製造拠点として、兵庫工場での自動車部品の製造を決定。工場の改修・生産設備の搬入などを進めています。

さらに、米国、韓国においても、工場を拡張し生産能力を増強していく予定です。

* 日本、米国、英国、タイ、中国(上海、天津)、韓国、メキシコに次ぐ8極目の製造拠点となる予定



耐摩耗性向上・低フリクションを追求したサイレントチェーン



トランスファーケースとパワードライブチェーン



中国における自動車部品第2の製造拠点、天津工場

事業セグメント概況

マテハン事業



コスト競争力を強化し、
収益力の強化に
注力していきます。

取締役 専務執行役員

春名 秀昭

OUR NUMBER

売上高構成比率 (2015年度)

21.6%

売上成長性 (過去5年間)

年平均 11.0%

収益性 (2015年度の営業利益率)

2.6%

業績・事業環境レビュー

海外M&Aを実施した影響等により、2010年度から2015年度の間で売上高は1.7倍と大きく拡大しました。しかし、営業利益率は0.8% (2010年度) から4.3% (2014年度) の低いレンジ内での推移にとどまっています。

景気の波や大型案件の有無によって年度ごとの売上変動幅が大きく、価格競争も厳しいという事業特性がある中で、収益力を強化しながら、いかに持続的な成長を果たしていくかが最大の課題となっています。

今後の課題と成長戦略

欧州・メイフラン事業立て直し

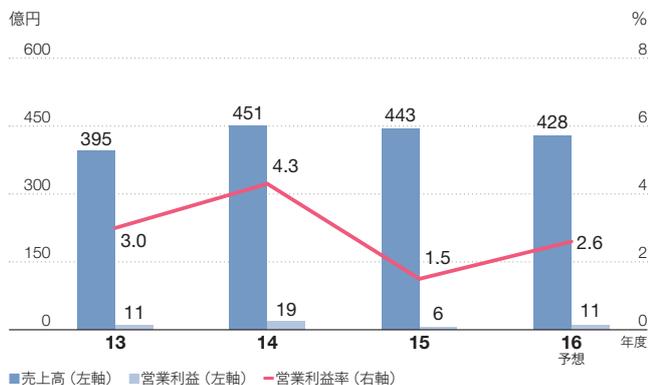
当社は2012年に、スクラップコンベヤおよびチップコンベヤの世界的大手であるメイフラン・ホールディングスグループ傘下の全事業を取得しましたが、2015年度は、欧州におけるメイフラン事業がスクラップコンベヤの需要低迷等を受

けて大幅な減収減益となりました。スクラップコンベヤ需要の早期回復が期待できない中で、当社は、比較的需要が安定している工作機械向けチップコンベヤの生産体制をグローバルベースで見直し、コスト競争力を強化することで、収益性を引き上げていきます。具体的には、最新鋭の生産設備の整ったスロバキア工場、および2016年4月に稼働したインドネシアのマテハン新工場において、チップコンベヤの共通部品の生産を開始しました。これらの取り組みにより、欧州・メイフラン事業のコスト競争力を強化させ収益性を引き上げていきます。

収益力の強化施策

設計生産性の改善、顧客業界ごとの経営管理方式の導入などの取り組みにより、収益力の着実な強化を図ってきました。今後はこれらの取り組みを継続していくとともに、自動化システムを増やし据え付け現場での工期短縮を図る、いわゆる「置きポン化」を加速することによって、見積もり採算性と納入採算性のブレを最小限に抑えていきます。

マテハン事業 業績推移と予想



-150℃の超低温下で5万本のサンプルを保管するつばきラボストック®

商品力の一層の強化

当社グループでは、コスト競争力の強化と並行して、価格競争に巻き込まれにくいオンリーワン商品の開発に積極的に取り組んでいます。

その代表例として挙げられるのが、2年前に開発したライフサイエンス分野向けの全自動冷凍保管庫「つばきラボストック®」です。超低温での保管技術や高速移載技術において大学や研究機関から高い評価を受け、日本国内で着々と納入実績を積み重ねてきました。

大型新薬の開発や再生医療へのニーズが高まりを見せる中、細胞の超低温保管システムの市場は中長期的に高い成長が見込める分野です。当社グループでは、新商品の開発をさらに加速し、日本市場での納入実績を積み重ねていくとともに、今後は、マーケット規模の大きい欧米での事業展開を加速していきたいと考えています。

また、新聞印刷工場における輪転機への給紙AGVでも新商品を開発中です。当社グループは、同設備では80%近い国内シェアを有していますが、過去に納入した旧世代のシステムが、今後相次いで取り替えの時期を迎えます。これを受けて当社では、操作性を一層高めつつ、旧世代とも共存可能な次世代のAGVを開発しており、新商品の性能上の優位性を武器に、取り替え需要を着実に拾い上げていきたいと考えています。



豊富な納入実績を誇る、新聞印刷工場向け給紙AGV



稼働を開始したインドネシア (PT. Tsubaki Indonesia Manufacturing) のマテハン新工場

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

	2005年度	2006年度	2007年度
年度期間データ			
売上高	147,761	155,746	167,202
営業利益	13,830	16,008	19,805
経常利益	12,594	14,545	18,051
親会社株主に帰属する当期純利益	6,606	8,541	10,371
設備投資額	7,488	10,893	10,225
減価償却費	5,509	5,948	7,301
研究開発費	3,422	3,595	3,681
営業活動によるキャッシュ・フロー	10,680	10,107	20,873
投資活動によるキャッシュ・フロー	-5,595	-5,879	-11,481
財務活動によるキャッシュ・フロー	-5,595	-647	-5,582
現金及び現金同等物の期末残高	10,984	14,618	17,744

年度末データ			
総資産	198,458	212,739	202,316
自己資本	77,098	81,033	81,605
有利子負債残高	38,966	42,313	39,314
純有利子負債	27,981	27,694	21,570

指標			
営業利益率 (%)	9.4	10.3	11.8
ROE*1 (%)	8.9	10.8	12.8
自己資本比率*2 (%)	38.8	38.1	40.3
ネットD/Eレシオ*3 (倍)	0.36	0.34	0.26
1株当たり当期純利益 (円)	34.78	45.55	55.70
1株当たり純資産 (円)	410.66	432.20	438.56
CO ₂ 排出量 (生産高100万円当たり、t-CO ₂) *4	0.697	0.662	0.672
従業員数*5 (人)	4,675	5,114	5,371

各数値は百万円未満を切り捨てています。

*1 ROE=親会社株主に帰属する当期純利益÷期中平均自己資本

*2 自己資本比率=自己資本÷総資産

*3 ネットD/Eレシオ=純有利子負債残高÷自己資本

*4 対象範囲は日本国内主要製造拠点9事業所

*5 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

2008年度	2009年度	2010年度	2011年度	2012年度	2013年度	2014年度	2015年度
141,517	112,759	138,243	144,896	150,002	178,022	196,738	203,976
9,095	4,737	11,022	12,081	12,579	17,354	21,427	21,570
9,328	4,990	11,111	12,140	12,813	17,993	22,263	22,109
6,188	3,175	6,093	6,814	7,428	10,213	14,153	12,766
10,041	3,988	5,807	9,518	11,833	11,372	10,466	15,677
7,344	7,390	7,544	7,403	7,360	8,745	9,476	10,402
3,847	3,543	4,144	4,231	4,319	4,061	4,048	4,300
7,263	14,508	16,293	11,626	15,350	19,761	22,189	19,090
-9,723	-5,020	-8,281	-10,487	-18,401	-17,166	-14,306	-13,593
-3,540	-373	-10,578	-5,460	6,325	-3,196	-2,647	-5,476
11,269	20,379	17,308	13,916	20,194	21,291	27,360	26,422
178,455	182,641	184,206	191,766	215,837	228,840	258,742	254,106
78,422	80,847	83,413	89,923	102,019	118,433	140,439	142,041
37,600	38,910	31,240	27,405	36,507	36,538	36,907	34,817
26,330	18,531	13,931	13,488	16,312	15,246	9,547	8,394
6.4	4.2	8.0	8.3	8.4	9.7	10.9	10.6
7.7	4.0	7.4	7.9	7.7	9.3	10.9	9.0
43.9	44.3	45.3	46.9	47.3	51.8	54.3	55.9
0.31	0.21	0.17	0.15	0.16	0.13	0.07	0.06
33.26	17.07	32.76	36.60	39.69	54.58	75.65	68.24
421.53	434.59	448.43	480.46	545.14	632.94	750.63	759.27
0.659	0.740	0.701	0.670	0.665	0.670	0.642	0.629
5,339	5,271	5,891	6,160	6,792	7,068	7,398	7,579

2015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的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、流通、ライフサイエンス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2015年度に54.5%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(2015年度の海外生産高比率42.7%)。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が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。

当社グループの業績に影響を与えるマクロ環境データ
(前年度伸び率)

	2014年度	2015年度
機械受注(日本)	+0.8%	+4.1%
自動車販売台数(地域別)		
米国	+6.9%	+5.2%
日本	-6.9%	-6.8%
中国	+5.5%	+5.1%
韓国	-0.3%	+0.6%
EU	+4.7%	+9.3%
以上5地域合計	+1.3%	+7.2%

出所：当社調べ

* 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、「地震や火災等の自然災害」「知的財産権侵害」「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/15_4q.pdf)」を参照ください。

2 2015年度の経営成績および財政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. 減価償却費の負担増を吸収して、売上高、営業利益が過去最高を更新
2. 前年度に引き続き増配を実施。連結配当性向は前年度比8.1ポイント上昇の29.3%へ

売上高

売上高は、2,039億76百万円（前年度比3.7%増）と2013年度から3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3.7%増の639億98百万円となりました。米州では資源関連のチェーンが低調であったものの円安の恩恵もあり増収、欧州では円高の悪影響を販売数量増で克服して増収となりました。

「精機事業」の売上高は、前年度比2.6%減の219億75百万円となりました。日本では直線作動機や減速機の販売が堅調に推移したものの、中国において、天津および上海の連結子会社が、景気減速の悪影響を受けたことが減収の要因です。

「自動車部品事業」の売上高は、前年度比9.7%増の734億73百万円となりました。日本では売上が横ばいとなったものの、米国でのタイミングチェーンドライブシステムの販売が順調に拡大しました。また、欧州、タイ、中国、韓国の拠点においても同製品の売上は、現地通貨ベースで前年度比2桁の伸びとなりました。

「マテハン事業」の売上高は、前年度比1.8%減の443億54百万円となりました。粉粒体搬送システムを取り扱う連結子会社が順調に売上を拡大する一方、欧州において金属屑搬送・クーラント処理装置などが不振であったことがマテハン事業の減収の要因です。

営業利益

営業利益は、215億70百万円（前年度比0.7%増）と2期連続での最高益更新となりました。

人件費や減価償却費などの固定費が約21億円増加したものの、生産性向上等に伴う原価改善等の効果、円安効果等が固定費の増加を吸収しました。

営業利益率は10.6%となりました。前年度からは0.3ポイント低下したものの、高水準を維持しています。

「チェーン事業」の営業利益は前年度比23.4%の大幅増となりました。中国のチェーン製造子会社の業績不振を生産性の改善効果等で吸収、営業利益率は前年度比1.5ポイント向上して9.6%となりました。

「精機事業」の営業利益は前年度比1.1%の増加となりました。中国の子会社が不振であったものの、日本と米国子会社の収益性改善効果が大きく、営業利益率は前年度から0.4ポイント上昇し11.0%に達しました。

「自動車部品事業」の営業利益は前年度比2.9%の増加となりました。営業利益率は前年度から1.1ポイント低下して16.7%となっています。同事業では、タイミングチェーンドライブシステムの需要が急拡大していることから、近年、積極的な設備投資を行っています。この影響により、減価償却費の負担額が前年度から約6億円増加したことが、営業利益率低下の主な要因となっています。

「マテハン事業」の営業利益は前年度比66.0%の大幅な減少となりました。前年度のような高採算案件がなかったことに加えて、欧州の子会社の売上高が大きく落ち込んだことが要因です。

2015年度の経営成績および財政状態の報告・分析（連結）

親会社株主に帰属する当期純利益

親会社株主に帰属する当期純利益は127億66百万円（前年度比9.8%減）となりました。営業利益は前年度比増加となったものの、営業外費用において1億68百万円の為替差損を計上したことや、特別損失として17億18百万円の減損損失を計上したことが主因です。なお、当該減損損失は、中国のチェーン製造子会社が保有する資産の帳簿価額を正味売却価格（売却や他への転用が困難な場合は資産価値をゼロとして評価）にまで減額したことに伴って計上したものです。

同社は、当社グループが中長期的な視野に立って中国ビジネスを拡大するため2012年度に設立し、2013年度より、主として中国の国内向けにコンベヤチェーンの製造・販売を行ってきました。しかし近年は、中国の国内景気が減速、売上高が損益分岐点にまで達することなく業績が低迷状態にあ

りました。かかる状況に鑑みて、今般、減損処理を実施したものです。当社グループでは、今後、同社を中国国内向けビジネスだけでなく、中国国外への輸出拠点としての活用も予定しています。また、同社の第2工場として、需要が大きく拡大している自動車部品事業の新工場を建設、2016年8月より生産を開始します。これらの取り組みにより、同社の売上高は順次拡大、今後の業績回復が期待されます。

以上により、1株当たり当期純利益は68.24円となりました。

また、1株当たり配当金は、前年度より4.0円増配の20.0円としました。

この結果、連結配当性向は、前年度の21.2%から8.1ポイント上昇して29.3%となっています。

所在地別業績

(百万円)

		2014年度	2015年度	増減率 (%)
日 本	売上高*	119,349	121,347	+1.7
	営業利益	12,694	12,621	-0.6
	営業利益率 (%)	10.6	10.4	
米 州	売上高*	48,749	51,671	+6.0
	営業利益	4,162	4,496	+8.0
	営業利益率 (%)	8.5	8.7	
欧 州	売上高*	26,545	24,219	-8.8
	営業利益	890	531	-40.3
	営業利益率 (%)	3.4	2.2	
環インド洋	売上高*	10,718	12,626	+17.8
	営業利益	1,385	1,680	+21.3
	営業利益率 (%)	12.9	13.3	
中 国	売上高*	14,062	16,494	+17.3
	営業利益	1,008	273	-72.9
	営業利益率 (%)	7.2	1.7	
韓国・台湾	売上高*	7,115	8,578	+20.6
	営業利益	258	405	+56.7
	営業利益率 (%)	3.6	4.7	

* 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。

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. 有利子負債残高を削減、ネットD/Eレシオはさらに改善して0.06倍へ
2. 高水準な設備投資を続けながらも、フリーキャッシュ・フローの黒字が持続

財政状態

当年度末の総資産は、前年度末比46億35百万円減の2,541億6百万円となりました。現金及び預金が26億91百万円増加、売上債権が13億88百万円増加した一方で、保有株式の時価下落などにより投資有価証券が49億66百万円減少、また、主として譲渡性預金の減少により有価証券が44億86百万円減少しています。

当年度末の負債は、前年度末比61億59百万円減の1,082億91百万円となりました。繰延税金負債が21億28百万円減少、未払法人税等も19億89百万円減少しています。なお、有利子負債残高は、前年度末比20億90百万円減の348億17百万円となりました。

以上の結果、当年度末の純資産は前年度末比15億24百万円増の1,458億15百万円となりました。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0.07倍から0.06倍へと改善、自己資本比率は55.9%（前年度末は54.3%）へと上昇しています。

キャッシュ・フロー

営業活動によるキャッシュ・フローは190億90百万円の入超と、入超額は前年度の221億89百万円からは減少しました。これは主として、税金等調整前当期純利益の減少によるものです。

投資活動によるキャッシュ・フローは135億93百万円の出超（前年度は143億6百万円の出超）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、チェーン事業でも国内や米国での合理化投資を進めており、2015年度の設備投資額は約156億円と、前年度から約52億円増加しています。

以上の結果、2015年度のフリーキャッシュ・フローは、54億96百万円の入超（前年度は78億82百万円の入超）となりました。

また、財務活動によるキャッシュ・フローは54億76百万円の出超（前年度は26億47百万円の出超）となっています。配当金の支払いが35億54百万円あったことと、長期借入金の返済による支出が22億78百万円あったことなどによるものです。

キャッシュ・フロー関連指標の推移

	2011年度	2012年度	2013年度	2014年度	2015年度
自己資本比率*1 (%)	46.9	47.3	51.8	54.3	55.9
時価ベースの自己資本比率*2 (%)	49.9	41.9	60.3	72.4	51.3
キャッシュ・フロー対有利子負債比率*3 (年)	2.4	2.4	1.9	1.7	1.8
インタレスト・カバレッジ・レシオ*4 (倍)	21.8	30.6	41.3	60.4	58.0

*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

主要グループ会社一覧

(2016年4月1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
ツバキ山久チェーン株式会社 ^{*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%	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
株式会社椿本マンナリー ^{*1}	139百万円	100.0%	当社グループ商品の国内における販売
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
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、精機商品の製造・販売
Tsubakimoto Automotive Mexico S.A. de C.V. ^{*1} (メキシコ)	MXN173,000千	100.0%	自動車部品商品の製造・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
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、マテハン商品の製造・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
Kabelschlepp GmbH-Hünsborn ^{*1} (ドイツ)	EUR51千	100.0%	マテハン商品の製造・販売
Tsubakimoto UK 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 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 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
Tsubaki Automotive Czech Republic s.r.o. ^{*1} (チェコ)	CZK42,105千	100.0%	自動車部品商品の製造・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
環インド洋			
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 ^{*1,2} (インドネシア)	US\$19,200千	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 E&M (Thailand) Co., Ltd. ^{*4} (タイ)	THB65,000千	100.0%	精機商品の製造・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、マテハン商品の販売
Tsubakimoto Vietnam Co., Ltd. ^{*1} (ベトナム)	40百万円	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
Mahindra Tsubaki Conveyor Systems Private Limited ^{*4} (インド)	INR313,775千	51.0%	マテハン商品の製造・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
中国			
椿本汽車発動機(上海)有限公司 ^{*1} (中国)	US\$2,500千	100.0%	自動車部品商品の製造・販売
椿本鏈条(上海)有限公司 ^{*1} (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
椿本散裝系統設備(上海)有限公司 ^{*1} (中国)	人民币6,000千	100.0%	粉粒体コンベヤの販売
椿本科技(上海)有限公司 ^{*4} (中国)	US\$1,000千	90.0%	チェーン商品、自動車部品商品、マテハン商品におけるエンジニアリングサービスの提供
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、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)	人民币87,496千	59.4%	変速機および関連部品の製造・販売
Kabelschlepp China Co., Ltd. ^{*1} (中国)	人民币4,610千	100.0%	チェーン商品、マテハン商品の製造・販売
天津椿本輸送機械有限公司 ^{*3} (中国)	人民币8,314千	47.0%	粉粒体コンベヤの製造・販売
椿本動力伝輸機械(石家莊)有限公司 ^{*4} (中国)	人民币104,289千	51.0%	スプロケットおよびカップリングの製造・販売
韓国・台湾			
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 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
株式会社韓国椿本 ^{*4} (韓国)	WON700,000千	100.0%	チェーン商品、精機商品の販売

会社情報および株式情報

(2016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*1	57社
非連結子会社*1	11社
関連会社*1	8社 (うち持分法適用関連会社1社)
従業員数*2	連結 7,579名
工場	京田辺・埼玉・兵庫
支社	東京・名古屋・大阪
営業所	札幌・仙台・大宮・横浜・静岡・北陸・ 豊田・大阪北・広島・四国・九州

*1 子会社、関連会社数は2016年4月1日現在。
*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。

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	9,681名

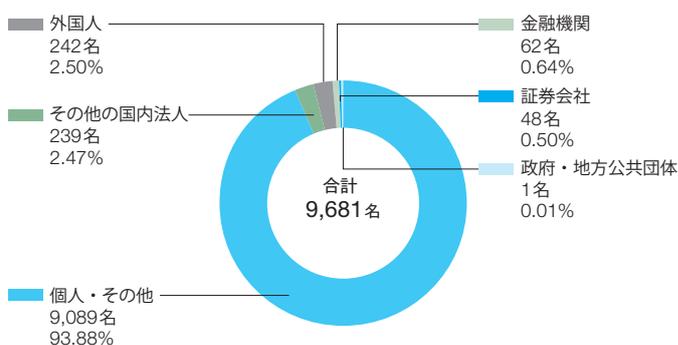
大株主 (上位10社)

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)	10,555	5.64
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)	9,714	5.19
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	3.76
椿本チエイン持株共栄会	6,120	3.27
椿本興業株式会社	5,194	2.77
全国共済農業協同組合連合会	4,766	2.54
三井住友信託銀行株式会社	4,245	2.26

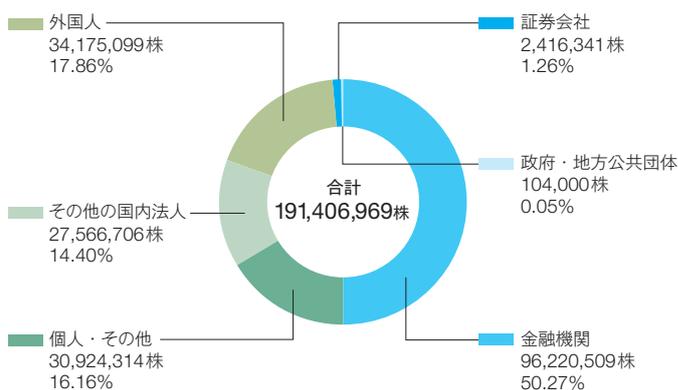
1. 持株数は、千株未満を切り捨てて表示しています。
2. 当社は自己株式4,330,756株を保有していますが、上記大株主には含めていません。
3. 持株比率は、自己株式4,330,756株を控除して計算しています。

株式の所有者別分布状況

株主数



所有株式数



自己株式4,330,756株は、「個人・その他」に含めています。



株式会社 椿本チエイン

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

発行：2016年9月

