

TSUBAKI CORPORATE REPORT 2017

つばきグループコーポレートレポート 2017

創業100周年
モノづくりの
その先へ

つばきグループの新企業理念

つばきグループは、2017年の創業100周年を機に、「自分たちの会社は、誰のために何をする会社か」を一から見直し、これからのつばきグループ共通の企業理念・行動指針として「TSUBAKI SPIRIT」を制定しました。

これは、先人たちから受け継いできた「つばきグループのDNA」やつばきグループが世の中に提供できる価値を見つめ直し、私たちがこれからも大切にすべきこと、そして新たに取り組むべきことを「社会的使命」「目指すべき姿」「行動原則」「創業の精神」として表現・体系化したものです。

モノづくり企業として、「モノづくり」にこだわり、その上で「モノづくり」の枠を超えたソリューションの提供を通じて、真に顧客や社会が求める価値を提供する―「動かす」分野において、技術の磨き上げや新しい取り組みへのチャレンジにより、社会の期待を超える価値を提供し、社会から必要とされ続ける企業となることを目指します。



主な情報開示ツール

	財務情報	非財務情報
冊子版	つばきグループコーポレートレポート 2017 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。	
	決算短信	有価証券報告書
ウェブサイト (詳細・最新)	株主・投資家情報 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/	環境・社会活動 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/

目次

2 ステークホルダーの皆様へ

4 つばきの100年

10

つばきグループ 早わかり

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

22

つばきグループの 成長メカニズム

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

42

つばきグループの 課題と戦略

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

56 財務・補足情報

- 56 連結財務・非財務サマリー
- 58 2016年度の経営成績および財政状態の報告・分析（連結）

- 62 主要グループ会社一覧
- 63 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・レポーティング・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：2016年4月～2017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、長岡京工場、岡山工場、椿本チエイン主要関係会社
〔 椿本カスタムチエイン、椿本スプロケット、椿本バルクシステム、
椿本メイフラン、椿本精工、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



代表取締役社長 兼 COO
大原 靖

代表取締役会長 兼 CEO
長 勇

「モノづくりにこだわり、モノづくりの先を行く」
次の100年に向け、つばきグループは
新たなスタートを切りました

創業100周年のご挨拶

当社は2017年、おかげさまで、創業100周年を迎えました。

これもひとえに、ステークホルダーの皆様のご支援の賜物と深く感謝申し上げます。

1917年に自転車用チェーンの製造で創業した当社は、機械工業の発展を予見して産業用チェーンの製造へとシフト。以来、「チェーン」の技術を進化させて、「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」「搬送・保管」に関わる「総合メーカー」へと成長してきました。

また、海外進出を積極的に行ってきたことで、2013年度には海外売上高比率が50%を超え、グローバル企業への飛躍も遂げることができました。

あるべき姿の実現に向けて

当社グループでは2014年度に、2020年度をターゲットとしたグループのあるべき姿「長期ビジョン2020」を策定しています。その実現に向けた第2ステージのアクションプラン「中期経営計画2020（2017～2020年度）」を、2017年4月にスタートさせました。

その基本方針は、第1ステージの「中期経営計画2016」を踏襲した「マーケットインの企業文化への転換」「グループ総合力の発揮」とし、新商品の開発・販売のスピードを上げていきます。また、「ONE TSUBAKI」をキーワードに、組織と人を活性化させて戦略遂行力を高めることで、「中期経営計画2020」の数値目標「連結売上高3,000億円、営業利益率10%、海外売上高比率70%」の達成を目指していきます。

並行して、ESG（環境・社会・ガバナンス）の各側面における取り組みも強化し、ステークホルダーや社会からの信頼性向上にも努めていきます。

社会から必要とされる企業であり続けるために

100周年は、私たちつばきグループにとって、次の100年に向けた新たなスタートでもあります。これを機に、「自分たちの会社は、誰のために何をする会社か」を一から見直し、新たな企業理念「TSUBAKI SPIRIT」を制定しました。

新企業理念のもと、創業以来こだわり続けてきたモノづくりを発展・進化させることはもちろん、社外の知見や技術を積極的に取り入れながら、これまでになかった価値を創造・提供していくことで、次の100年も社会から必要とされる企業であり続けたいと思います。

ステークホルダーの皆様には、引き続き、当社グループへのご支援とご鞭撻をお願い申し上げます。

代表取締役会長 兼 CEO
長 勇

代表取締役社長 兼 COO
大原 靖

つばきの100年

次の100年へ TSUBAKIは

OUR NUMBERS

2016年度売上高

1,987 億円



止まらない

1917年に、自転車用チェーンメーカーとしてスタートした椿本チエイン。

その後、機械用チェーンへと事業転換し、今では「チェーン事業」「精機事業」「自動車部品事業」「マテハン事業」の4分野で世界の「動く」を支えています。

私たちをつき動かしているのは、創業以来受け継いできたモノづくりのDNA、そしてフロンティアスピリットです。

チェーンから始まった「動かす技術」を一層進化させ、イノベーションにより世界の当り前を一変させたい。

TSUBAKIは、誰も見たことのない未来を、その手で生み出す企業でありたい。

「世界を、未来を、動かせ」。

次の100年へ、TSUBAKIはモノづくり企業として社会の期待を超えていきます。

2016年度ROE

9.9%

海外拠点数
(2017年10月1日現在)

62 拠点

従業員数(連結)
(2017年3月31日現在)

7,886 名



1920年代

1930年代

チェーン事業

1917年、自転車用チェーンから始まったチェーン事業。10年後には機械用チェーンへ完全シフトし、現在では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。

大阪府西成郡
(現大阪市北区)で創業、
自転車用チェーンを製造

1917
創業

チェーン事業

1928

自転車用チェーンの製造をやめ、
機械用チェーンの製造に専念



海軍省指定
工場となる

1931



精機事業

1958年にチェーン減速機を開発したことから始まった精機事業は、減速機、直線作動機、クラッチなど「Motion & Control（動きと制御）」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。

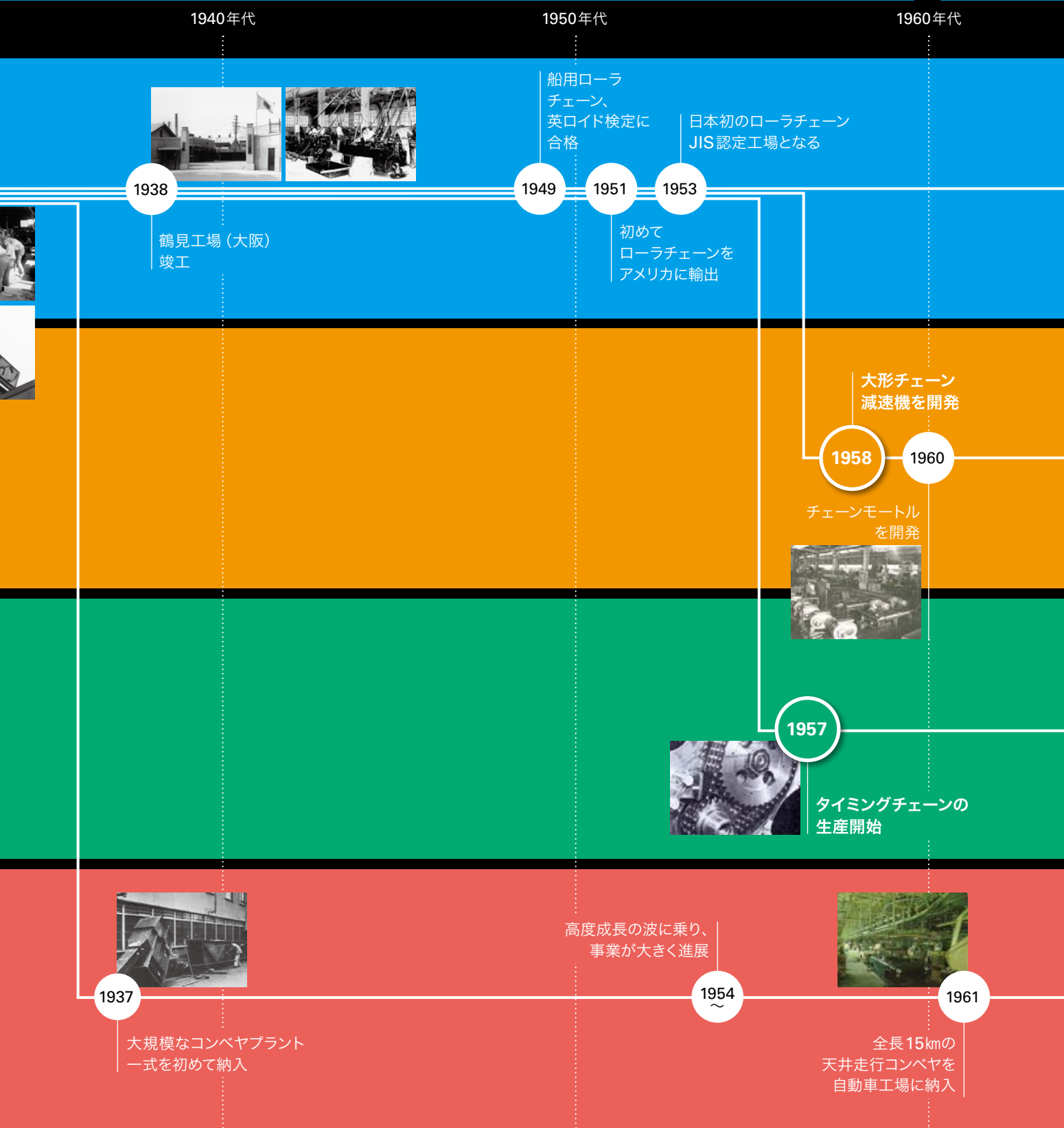
自動車部品事業

1957年、自動車エンジン用のタイミングチェーンの量産を開始したのが自動車部品事業の始まりです。チェーンだけにとどまらず、自動車エンジンの高性能化、軽量化、エコ化に貢献する、タイミングチェーンドライブシステムを独自開発。世界の自動車メーカーに提供し、世界シェアNo.1を誇っています。

マテハン事業

1937年、搬送用チェーンを使った大規模なコンベヤプラント一式の納入を皮切りに、マテハン事業はスタートしました。マテハンとはマテリアルハンドリングの略称で、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貢献する高度なソリューションを提供しています。

変革とチャレンジの100



年

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、2017年に創業100周年を迎えました。

1970年代

1980年代

1990年代



1971

アメリカに
販売会社設立

1976

「RS®ローラチェーン」
世界トップの品質達成



1986

プラスチックチェーン
の社内生産開始

北米でチェーンの
現地生産開始

1987

1988

椿本モールス（後の
（株）ツバキE&M）
を設立

1965



1966
~67

小形ギヤモートル、
パワーシリンダを
発売



1971

京都工場
竣工



「ショックモニタ®」
を発売



1966

埼玉工場に
自動車部品工場
竣工

1969

タイミングベルトの
開発に着手

タイミングチェーン月産100万本
を達成するも、市場ではタイミン
グベルトへの転換が急激に進む

1980

自動車エンジン用
タイミングベルトの
納入開始

1984



1989

北米で
タイミングチェーンの
現地生産開始



1962

関東に生産拠点
埼玉工場竣工

1967

無人電車システム
「オートラン®」を開発



1970
年代末

FA化に応える
高度なシステムを
相次いで納入



兵庫工場竣工

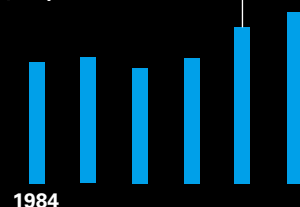
1982

1985

リニアモータ式
搬送装置を発売

当社グループの業績（連結決算開始以降）

1988年度 売上高1,000億円突破



1984

1980年代

2000年代

2010年代

「ブラケーブルベヤ®」
を発売

無給油「ラムダチェーン」
を発売

2001



京田辺工場竣工、
鶴見工場（大阪）を全面移転

2015



創業100周年モデル
「ドライブチェーン
G8シリーズ」を発売



「リニパワージャッキ®」
を発売



「ハイポイドモートル」
を発売

1991

1993

1998

1999

2006

2011

2017

二輪市場へ参入。
スタータクラッチを
発売

創業100周年モデル
次世代ギヤモータ
「アクシアモータ®」
を発売

（株）ツバキE&Mを
吸収合併。
モーションコントロール
事業部を発足



「トロイドライブ」を発売



「リフトマスタ®」を発売

タイミングベルトから
タイミングチェーンへの
回帰が進む

1995
頃～

小形・低騒音
サイレントチェーン
を開発

1998



四輪駆動車用
パワードライブ
チェーンを発売

2006

2009

新商品・新ビジネス
開発の拠点、
エンジニアリングラボを建設

2016



世界8カ国
（12工場）
生産体制に

高速自動仕分機
「リニソート®」を
発売

1992



新聞印刷工場向け
「給紙AGV」を発売

1996

超低温自動保管庫
「つばきラボストック®」
を発売

2002



高速昇降リフト
「ジップチェーンリフト®」を発売

2008

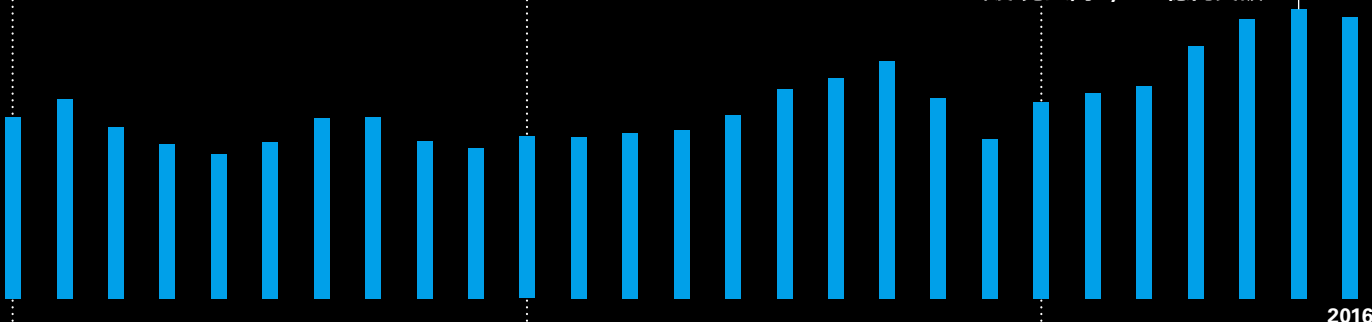


インドネシアに
生産工場竣工

2016

「リニソート®S-C」
を発売

2015年度 売上高2,000億円突破

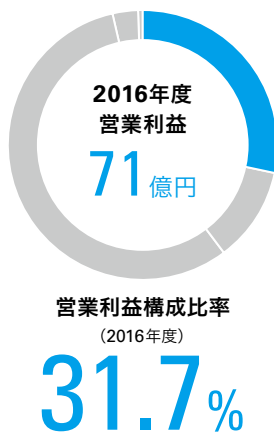


2016

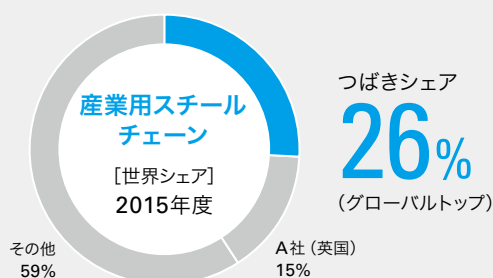
1 事業概要

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、自動車、鉄鋼、液晶・半導体、食品などあらゆる業界に最適なチェーンを提供しています。

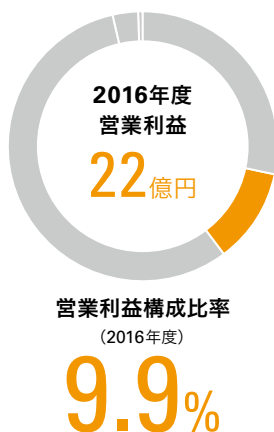
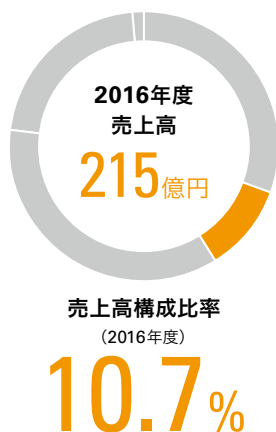


主要商品の市場シェア (シェアは当社調べ)

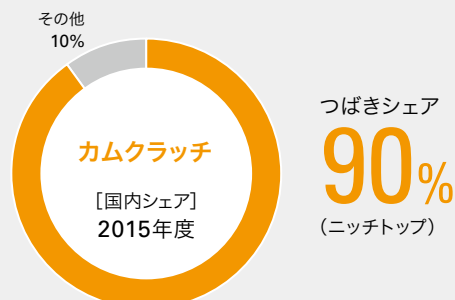


精機事業

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。



主要商品の市場シェア (シェアは当社調べ)

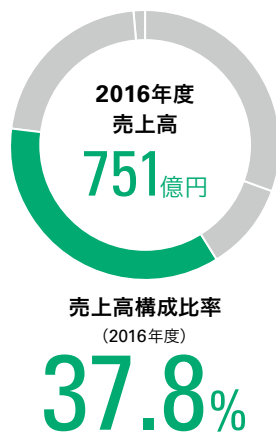
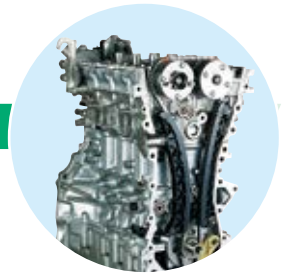


つばきグループは、「モノづくり」の枠を超えたソリューションの提供を通じ、社会の期待を超えるような価値を提供していきます。

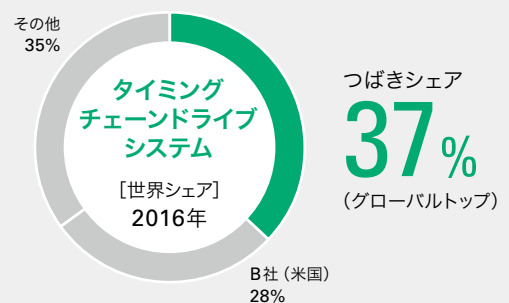
1917年にチェーンメーカーとして創業して以来、当社は、マテリアルハンドリングシステム、自動車部品、精機事業へと業容を拡大。「動かす」ことに関わる多種多様な機械部品、ユニットおよびそれらを組み合わせたシステムの「総合メーカー」として、産業用スチールチェーンやタイミングチェーンドライブシステムなど市場シェアNo.1の商品を数多く生み出しています。「新商品開発力」や「生産技術力」などメーカーとしての基盤を揺るぎないものにする一方で、「モノづくり」の枠を超えた「ソリューション提供力」や「グローバル対応力」を強化し、社会の期待を超える価値の提供を目指しています。

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。

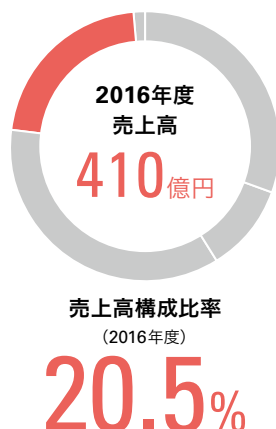


主要商品の市場シェア (シェアは当社調べ)

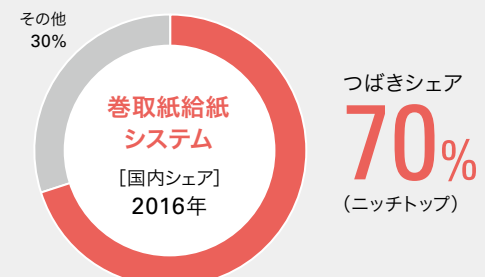


マテハン事業

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。



主要商品の市場シェア (シェアは当社調べ)



チェーン事業

詳細はP48～49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P50～51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

「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、お客様の課題解決につながる商品、サービスを提供できることがつばきグループの強みとなっています。

自動車部品事業

詳細はP52～53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P54～55へ



■ 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超低温自動保管庫
(つばきラボストック®)



■ 新聞印刷工場向け給紙AGV



■ 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)

世界を、未来を、

CASE 1

グローブ工場を、動かせ。

手術などに使用される医療用ゴム手袋を製造するSmart Glove社の生産ラインを担っているのが、つばきの大形コンベヤチェーン（ラバーグローブチェーン）です。特殊な手型に液体ゴムを浸漬し、乾燥させて完成するまでの生産ラインは完全オーダーメイドの1本のチェーンでつながっており、極めてスムーズかつ正確に稼働します。ほんの小さなミスも許されない医療の現場を、つばきの高度な技術力が支えています。

VOICE

Tsubaki Power Transmission
(Malaysia) Sdn. Bhd. (TMYS)

Fakhri Yusope

TMYSのメンバー（左端が本人）



品質の高さと独自のエンジニアリングサービスをPR！

ラバーグローブチェーンが選ばれた理由は「品質の高さ」。以前の他社製チェーンは、摩耗伸びやガタつきが発生し、手袋の品質不良の要因になっていました。そこで、品質に加え、つばきならではのエンジニアリングサービスをPR。納入後も、別ラインの他社製チェーンも含めて定期点検を実施。解析結果をお客様へ報告することで、お客様との信頼関係を継続しています。

大形コンベヤチェーン

Smart Glove社（マレーシア）の医療用ゴム手袋生産ライン



動かせ。

1917年の創業以来、「動かす」ことを追求し、進化・発展を続けてきたつばきグループ。そんなつばきグループの商品は、世界のさまざまな場所やシーンで活躍。今日も経済や人々の暮らしを支えています。ここでは、世界で活躍するつばき商品をご紹介します。

CASE 2

バイオマス発電所を、動かせ。

地球環境に優しい自然エネルギーのひとつとして注目されているバイオマス。その中でも、間伐材やチップを燃料とした木質バイオマス発電は、CO₂排出量が抑えられると同時に、荒廃が進む山林をも新たな資源供給先として有効活用できる次世代発電と期待されています。このバイオマス発電所では、発電に使われる珪砂から鉄くずなどを除去してボイラーに再投入する珪砂循環設備に、つばきのバケットエレベータ&バケットエレベータ用コンベヤチェーンが稼働。過酷な使用環境下で、つばきの商品群がエネルギーの未来を支えています。

VOICE

(株) 椿本マシナリー
小倉 俊洋

(左から) 本人とTBSの今井哲朗



グループ会社との強力タッグで製販一体のアプローチが決め手に

このたび、椿本マシナリー（TMC）の情報収集力と、椿本パルクシステム（TBS）の技術力が結実した結果、TBS製のエプロベータ®*やバケットエレベータ等を含むシステム一式が採用されました。事業部およびグループ会社の垣根を越えた製造（TBS）と販売（TMC）の強力タッグが、お客様からの信頼につながったと思います。

*ハンドリングが難しい搬送物を搬送する容器式のチェーンコンベヤ。

バケットエレベータ（粉粒体搬送コンベヤ） バイオマス発電所 (株) エフオン豊後大野 (大分)



世界を、未来を、

CASE 3 新聞印刷工場を、動かせ。

大分合同新聞社が新設した新聞印刷工場のコンセプト——「かつてない工場、魅せる工場」の実現に一役買ったのが、高い給紙能力と巻取紙・残芯の自動移載機能を有し、給紙部の完全自動化を実現した自動搬送台車「給紙AGV」です。品質面においても、省エネならびに日々の簡易点検にかかる時間や労力の削減などを実現しています。毎日当たり前のように届けられる新聞。そうした日常の“当たり前”を、つばきの給紙AGVがサポートしています。

VOICE

マテハン事業部・新聞ビジネス部
村島 真二



お客様のニーズを超える提案

新工場設立の情報入手後、豊富な納入事例をもとに積極的な営業展開をした結果、巻取紙搬送と仕分けシステムの納入に至りました。信頼性が強く要求される新聞印刷工場に対して、高品質・高能力化および快適環境化に貢献する設備面のPRに加え、給紙AGVに“見学者モード”を追加。工場見学者に必ず給紙AGVの稼働風景が見えていただける設計にすることで、お客様のコンセプトを実現する、工夫を凝らした提案が功を奏しました。

給紙AGV 大分合同新聞の印刷工場で稼働する給紙AGV



動かせ。

CASE 4

りんご工場を、動かせ。

ニュージーランドにあるりんご農園。ここで稼働する選果・選別装置は、りんごの大きさ、形、傷、色、糖度まで画像処理で選別し、瞬時に不良品を除去する高性能なシステムです。つばきの小形コンベヤチェーンは、このシステムの搬送用チェーンに使用されています。こだわりのおいしいりんごを届けるために、つばきの小形コンベヤチェーンは人々を笑顔にする商品創出の一端を担っています。

VOICE

Tsubaki Australia Pty. Limited
Gary Griffiths



最大ライバル社から置き換え成功！

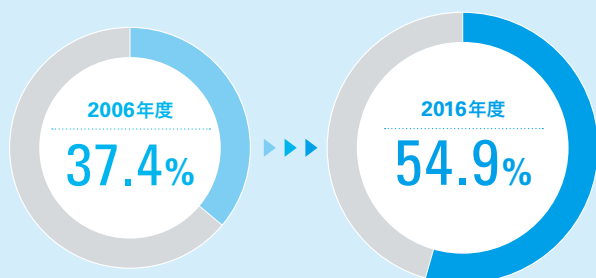
Compac Sorting Equipment社（コンパック社）は、当初、競合先のチェーンを使用していました。そこで「搬送用チェーンで重要なのは価格ではない。品質が生産効率までも左右する」と説き、モノづくりや評価試験などの現場見学も含めた訪日をアレンジ。その結果、つばき製の技術優位性を理解していただき、最大ライバル社から小形コンベヤチェーンの置き換えに成功しました。お客様のビジネスはもちろん、現況や課題を理解した上で、私たちに何ができるかを提示することが大切です。現在コンパック社との関係は良好で、“つばきファン”になっていただきました。

小形コンベヤチェーン **Compac Sorting Equipment社（ニュージーランド）の選果・選別システム**



4 グローバル・ネットワーク

海外売上高比率



売上高構成比
8.3%

中国
グループ会社*
14社



椿本鏈条（天津）有限公司



椿本汽車発動機（上海）有限公司

売上高構成比
11.2%

欧州
グループ会社*
20社



Tsubakimoto Europe B.V.



Tsubaki Kabelschlepp GmbH

売上高構成比
6.8%

環インド洋
グループ会社*
14社



Tsubakimoto Singapore Pte. Ltd.



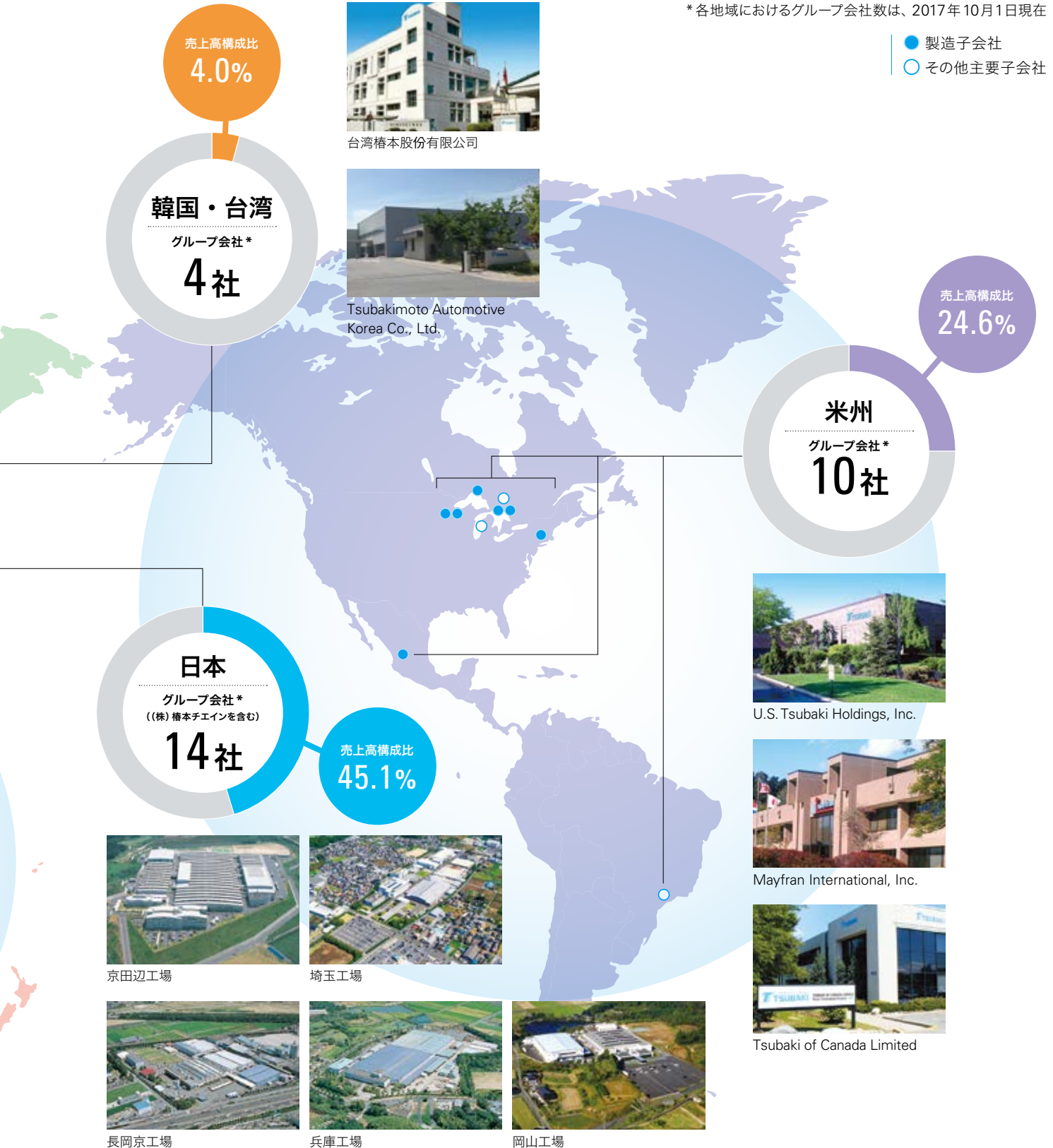
Tsubakimoto Automotive (Thailand) Co., Ltd.

「世界26カ国、製造子会社40社、販売子会社35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。

2016年度において、つばきグループの海外売上高比率は54.9%、海外生産高比率は43.8%となりました。

*各地域におけるグループ会社数は、2017年10月1日現在

- 製造子会社
- その他主要子会社



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

年度期間データ (百万円)	2011年度	2012年度	2013年度	2014年度	2015年度	2016年度
売上高	144,896	150,002	178,022	196,738	203,976	198,762
チェーン事業 *1	51,692	50,250	55,828	61,721	63,998	60,600
精機事業 *1	21,364	19,664	21,612	22,557	21,975	21,563
自動車部品事業 *1	43,509	49,397	60,674	66,978	73,473	75,147
マテハン事業 *1	27,977	30,246	39,565	45,169	44,354	41,043
その他 *1	2,911	2,846	2,719	2,968	3,186	3,001
営業利益	12,081	12,579	17,354	21,427	21,570	21,647
チェーン事業	3,462	3,586	3,763	5,002	6,172	7,102
精機事業	2,512	1,955	2,273	2,400	2,428	2,218
自動車部品事業	4,846	6,494	10,119	11,916	12,258	12,385
マテハン事業	878	531	1,192	1,940	659	706
その他	170	143	63	123	84	-1
経常利益	12,140	12,813	17,993	22,263	22,109	22,004
親会社株主に帰属する当期純利益	6,814	7,428	10,213	14,153	12,766	14,596
営業活動によるキャッシュ・フロー	11,626	15,350	19,761	22,189	19,090	25,434
投資活動によるキャッシュ・フロー	-10,487	-18,401	-17,166	-14,306	-13,593	-13,420
フリーキャッシュ・フロー	1,138	-3,050	2,594	7,882	5,496	12,013
設備投資額	9,518	11,833	11,372	10,466	15,677	13,995
減価償却費	7,403	7,360	8,745	9,476	10,402	10,342
研究開発費	4,231	4,319	4,061	4,048	4,300	4,341
年度末データ (百万円)						
総資産	191,766	215,837	228,840	258,742	254,106	267,215
自己資本	89,923	102,019	118,433	140,439	142,041	152,473
有利子負債残高	27,405	36,507	36,538	36,907	34,817	34,634
純有利子負債残高	13,488	16,312	15,246	9,547	8,394	492
指標						
営業利益率 (%)	8.3	8.4	9.7	10.9	10.6	10.9
ROE *2 (%)	7.9	7.7	9.3	10.9	9.0	9.9
自己資本比率 *3 (%)	46.9	47.3	51.8	54.3	55.9	57.1
ネットD/Eレシオ *4 (倍)	0.15	0.16	0.13	0.07	0.06	0.00
1株当たり当期純利益 (円)	36.60	39.69	54.58	75.65	68.24	78.03
1株当たり純資産 (円)	480.46	545.14	632.94	750.63	759.27	815.10
1株当たり配当金 (円)	7.0	7.0	10.0	16.0	20.0	24.0
配当性向 (%)	19.1	17.6	18.3	21.2	29.3	30.8
CO ₂ 排出量 (生産高100万円当たり、t-CO ₂) *5	0.670	0.665	0.670	0.642	0.629	0.643
従業員数 *6 (人)	6,160	6,792	7,068	7,398	7,579	7,886

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

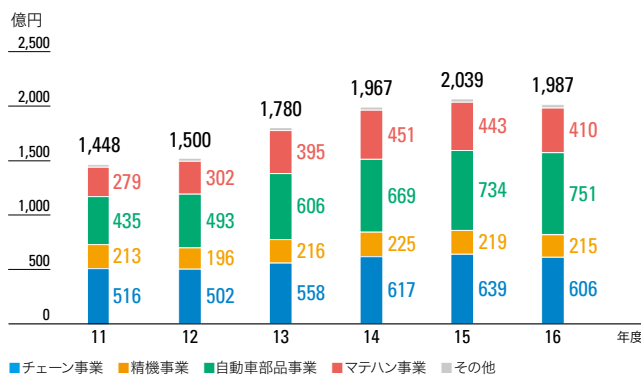
*5 対象範囲は日本国内主要製造拠点9事業所 *6 従業員数には、契約社員、パート、アルバイト等を含んでいます。

グラフで見るトレンド

1 売上高成長力

円高の影響により、前年度比減収

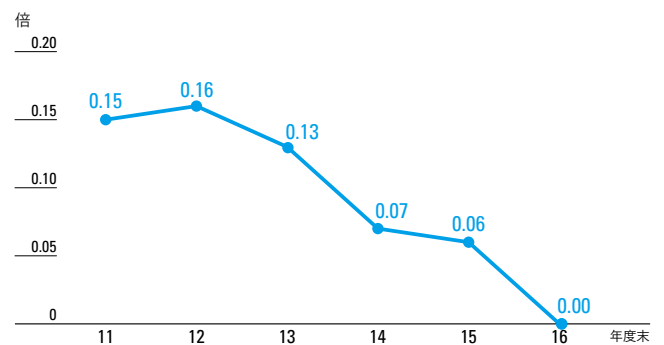
セグメント別売上高



4 財務健全性

ネットD/Eレシオはほぼゼロへ

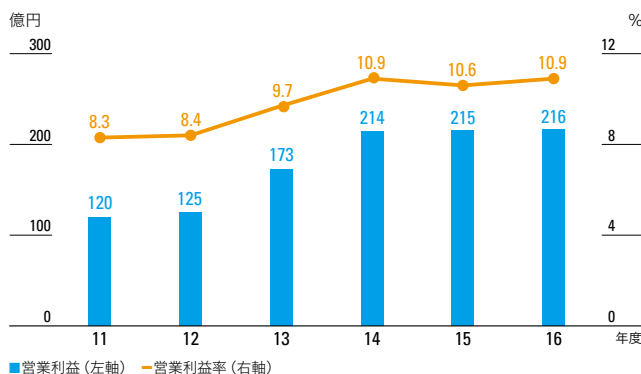
ネットD/Eレシオ



2 収益性

営業利益は過去最高を更新

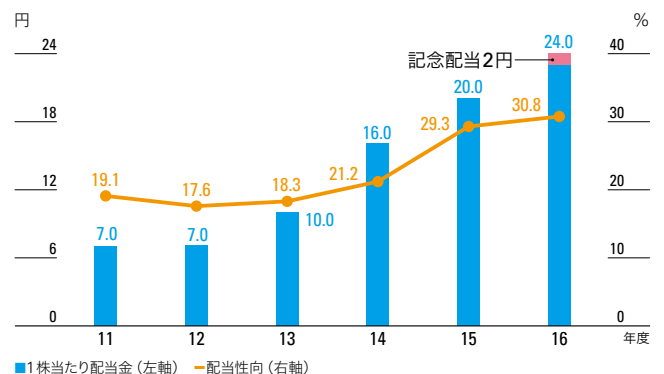
営業利益／営業利益率



5 株主還元の状況

100周年記念配当を実施し、増配

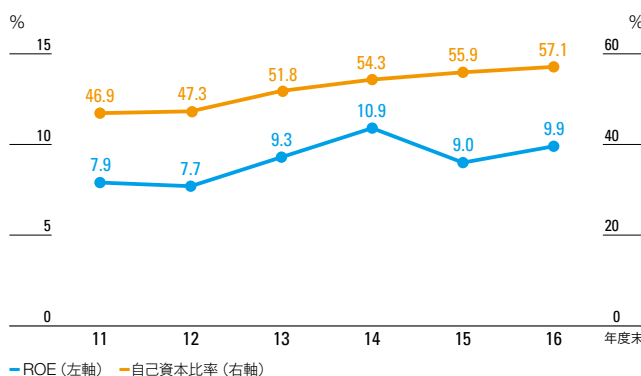
1株当たり配当金／配当性向



3 資本効率性

ROE、自己資本比率ともに高水準を維持

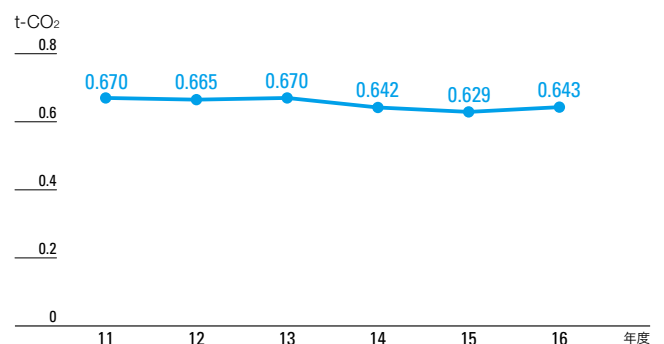
ROE／自己資本比率



6 環境負荷

前年度比で微増ながらも、例年の水準を維持

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 持続的成長への基本的な考え方

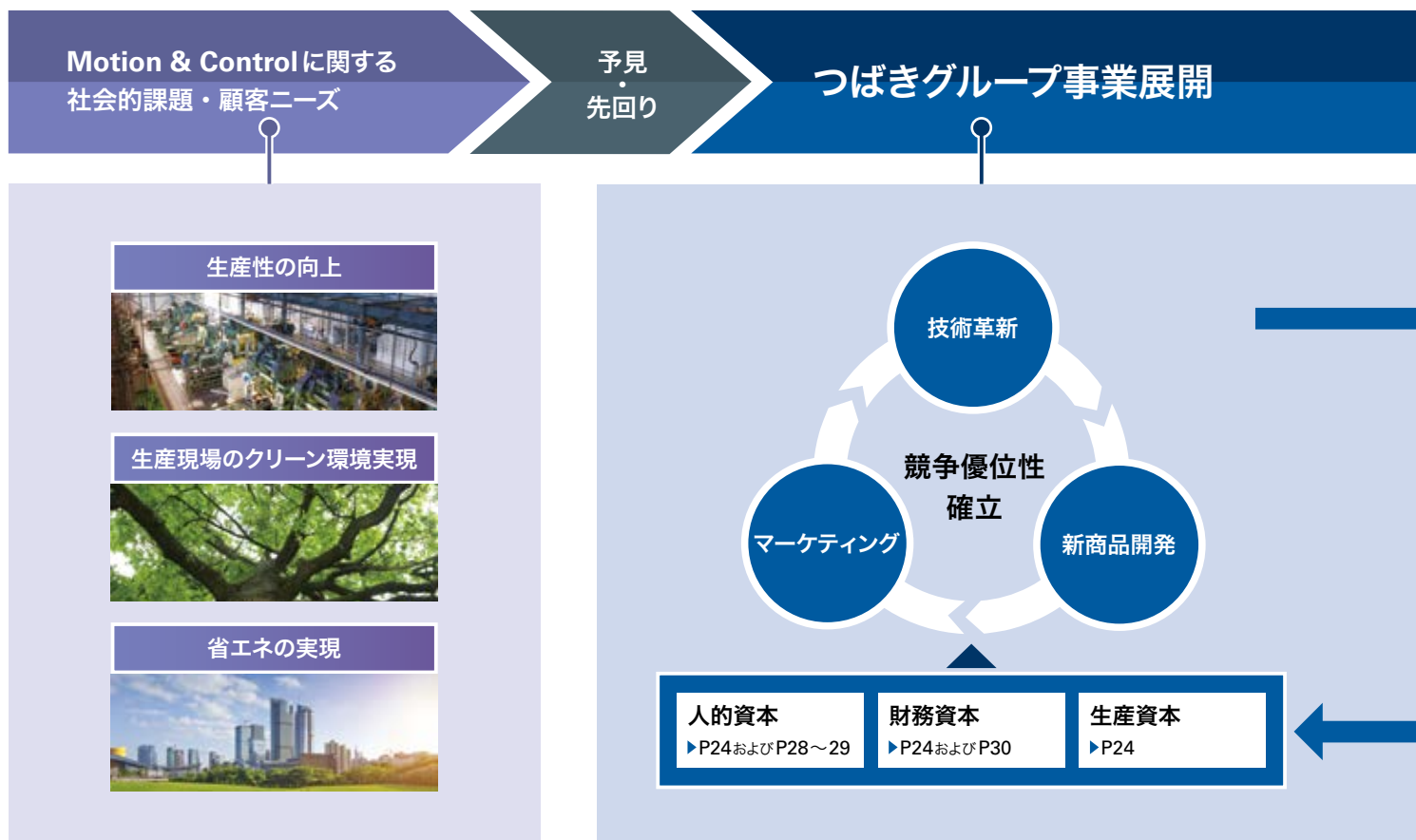
当社グループは、企業理念「TSUBAKI SPIRIT」において、「動かす」ことに進化をもたらし、社会の期待を超えていくことを社会的使命として掲げています。

モノづくり企業として、その実現に向けて、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。

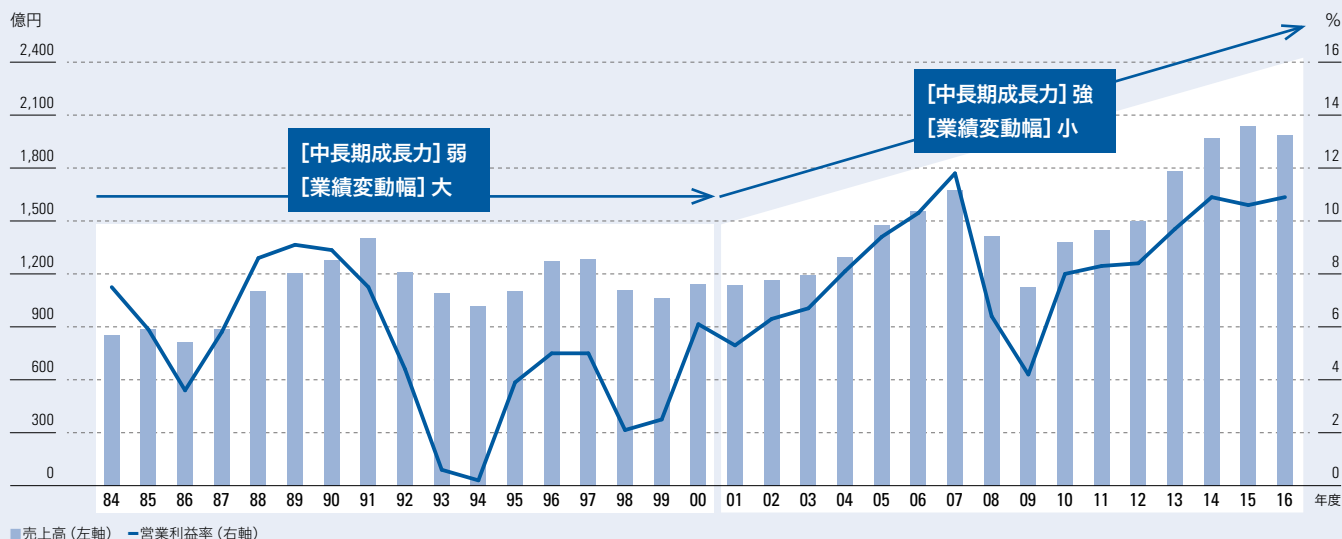
この結果、2000年代に入ってから、当社グループの成長力は高まり、一方で業績変動幅は小さくなっています。

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。

価値創造プロセス



2000年代以降、成長力を高めた当社グループの業績



価値創造

ステークホルダー満足度向上

OUTPUT

先見性のある高付加価値の提供

OUTCOME

高成長・高収益性の実現

共存共栄
(CSVの実現)

再投資

地域社会

▶P32～35

- ・地球環境の保全
- ・社会貢献活動

株主・投資家

▶P30

- ・株主還元の積極化
- ・信頼性・実効性の高い経営、リスク管理

お客様

- ・「モノづくり」の枠を超えたソリューション
- ・社会・経済の発展への貢献

従業員

▶P28～29

- ・働きやすい職場環境
- ・雇用の多様化

お取引先

- ・公平・公正で開かれた取引関係
- ・互いの繁栄・成長

INPUT

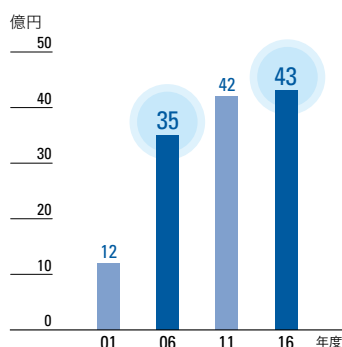
成長のために資本をどう使ったのか

技術、人材、生産設備の強化

技術資本

研究開発費

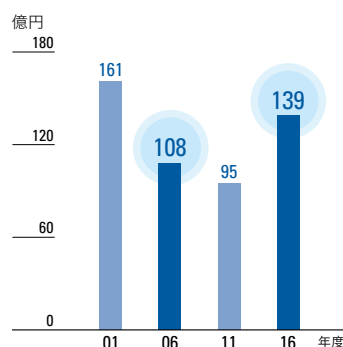
10年間で

21%
増加

生産資本

設備投資額

10年間で

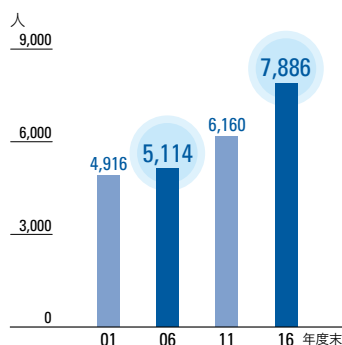
28%
増加

人的資本

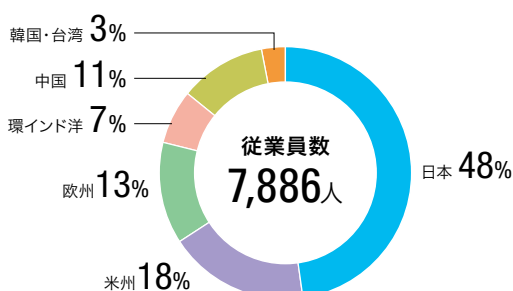
従業員数

10年間で

1.5倍



地域別従業員比率 (2017年3月末)

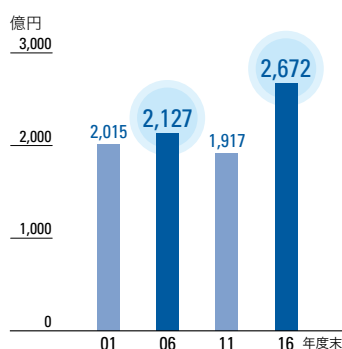


総資産増加の抑制と有利子負債の圧縮

財務資本

総資産

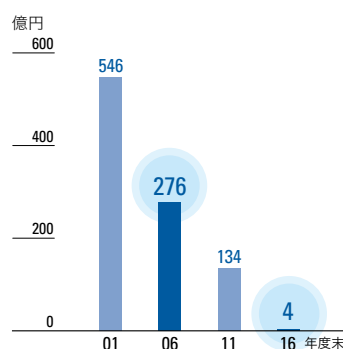
10年間で

26%
増加

財務資本

純有利子
負債残高

10年間で

98%
削減

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。

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

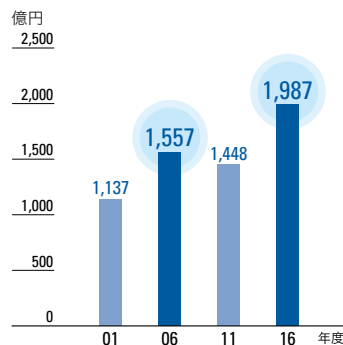
業績

売上高

10年間で

28%

増収



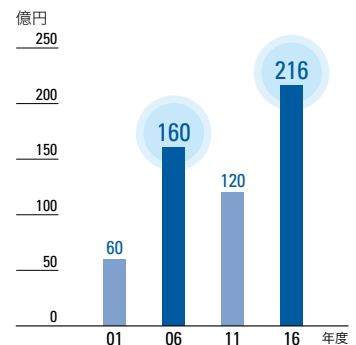
業績

営業利益

10年間で

35%

増益



収益性・エネルギー効率の改善と財務資本の強化—資本効率 (ROE) は若干低下も高水準を維持—

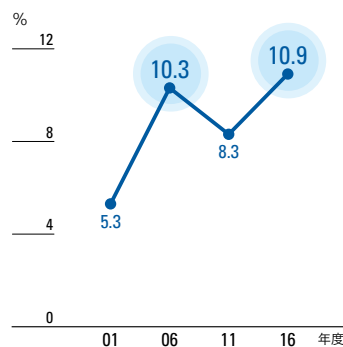
収益性

営業利益率

10年間で

0.6

ポイント向上



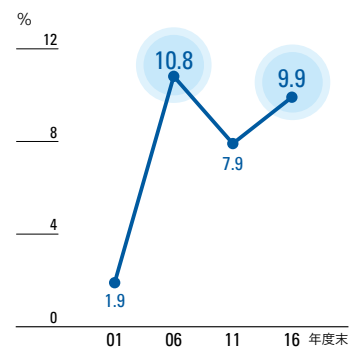
収益性

ROE

10年間で

0.9

ポイント低下



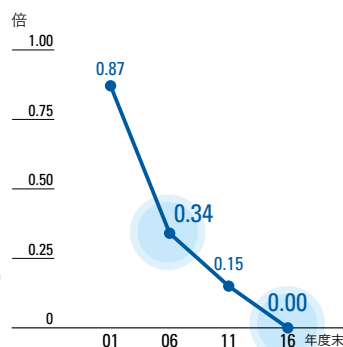
財務健全性

ネットD/E レシオ^{*1}

10年間で

0.33倍

改善



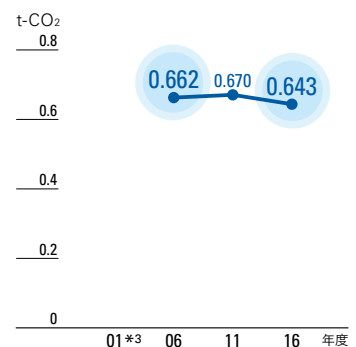
エネルギー効率 (原単位改善)

生産高100万円 当たりのCO₂ 排出量(t-CO₂)^{*2}

10年間で

2.9%

改善



*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 *3 集計開始前となるため、グラフの記載を省略しています。

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。

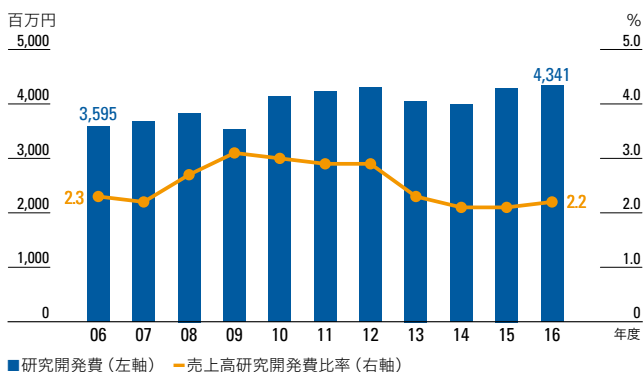
中長期的なスタンスで技術基盤を継続強化

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。

外部環境の変化やテクノロジーの進化が目まぐるしくなる中、当社グループでは世界各国の市場（地域・業界）ニーズを先取りした商品開発・モノづくりの実現に向けた研究開発投資を、引き続き積極的に行っています。

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



新商品開発と生産改革を加速

当社グループでは、「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。

また、チェーン事業では創業100周年モデルとして、動力伝動用チェーンをリニューアルしたほか、精機事業における軽量搬送コンベヤ向けギヤモータ「アクシアモータ®」、マテハン事業における省スペースでの設置を可能とした多段式自動仕分機「リニソート® S-C」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を加速させています。

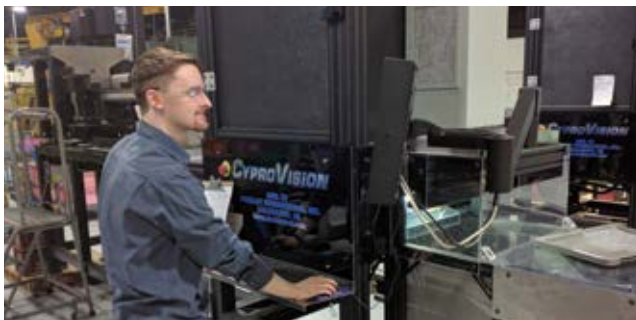
「生産改革」の領域では、ここ数年の自動車部品事業の生産性の大幅な向上や精機事業の不良品再発・社外クレームの大幅な削減といった面で、「開発・技術センター」が大きな貢献を果たしています。



「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ましたが、実効性を再考した取捨選択を行ったため、2016年度末は国内特許が1,038件、海外特許が777件となりました。

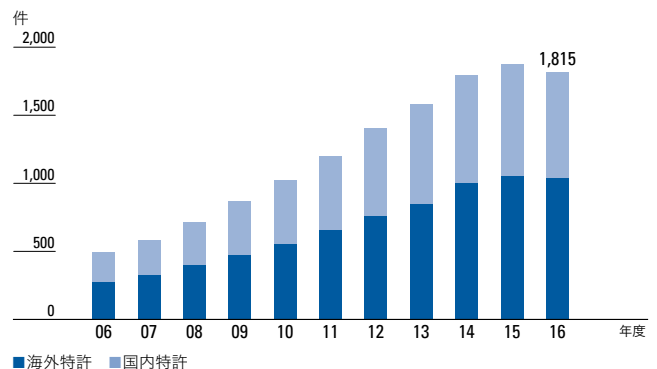
当社グループがビジネスを急速に拡大させている新興国における出願加速と侵害防止の徹底は依然として課題であり、2016年度においては計31件の特許の出願を新興国で行うと



もに、海外特許事務所との連携強化を進めています。

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、技術や営業に関する機密情報については、「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。

当社グループの特許保有件数の推移



THE VOICE

グループの品質改善活動を
推進する品質実行委員会



品質不具合の再発防止から未然防止へ、 全員参加で品質意識・風土を醸成

つばきグループでは「品質不良ゼロ」を品質方針として、事業部門単独の改善だけではなく、グループ共通の品質問題を共有し、解決を図るといった横串活動を積極的に展開しています。

ここ数年の活動としては、品質不良だけではなく設備の一時的なトラブルなど、あらゆる不具合のゼロにこだわった“ダントツ活動”により生産性が大幅に向上しました。再発不具合の撲滅に注力した“再発防止活動”では徹底的に真

因を掘り下げ、対策のやり切りと日常管理まで落とし込んだ維持継続活動により品質不具合を大幅に削減するなどの成果を上げてきました。

しかし、最近では生産性や品質不具合の改善率は横ばいとなり、つくるモノ・ヒト・仕組み・方法の進化やモノづくりの場所変更などの変化・変更点で発生しがちな不具合と格闘しているのが現実です。

この現状を打破するため、今後は先取りの未然防止活動や全員参加で品質意識・風土を醸成することにより、気付きを生み、変化に対応できるヒトづくり・体制づくりといった、モノづくりのベース・体幹を鍛え直します。

これからも、お客様にご満足いただける安全・安心な製品をつくるだけではなく、つばきブランドへの期待を超えた製品をお届けするため、グループの総合力を発揮して継続的改善に取り組んでいきます。

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年度には、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などを強化し、グループとして初めて休業災害ゼロを達成しました。また、従業員の安全意識向上のためには、危険を五感で体感して危険感受性を高めることが最も効果的です。そのため、各作業に潜むリスクが体感できる危険体感装置を用いた講習

会を実施するなど、労働災害ゼロを目指した取り組みを引き続き強化しています。

健康管理への取り組みについては、従業員が健全な「心身」を維持できるよう、ストレスチェックや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を展開し、一定の成果が出ています。今後、従業員の健康管理を経営的な視点から戦略的に実践する取り組みを推進していきます。



安全衛生会議



「指差し呼称」の徹底

雇用の多様化推進と働きがい向上

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。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項目における改革を推進しています。

主な取り組みとしては、65歳以降の直接雇用制度導入、一般職における資格制度、賃金制度、評価制度の見直し等に加え、女性従業員・管理職比率の引き上げを図っています。具体的には、当社単体の女性従業員比率を2016年度の7.7%から10%へ、

女性管理職比率を2.4%から5%へ引き上げることを目標としています。これらの取り組みを通じて、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、「従業員一人ひとりの力」「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、キャリアパス、育成プランの設定による育成のスピードアップを図るとともに、部長・課長クラスの育成強化にも引き続き取り組んでいます。



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。スクールの研修は現場との連動を重視しており、学んだことがそれぞれの業務に還元され、それが現場の従業員の意識と技術・技能を向上させていく好循環を生み出しています。



つばきテクノスクール

また、新卒採用の際、教育・研修制度の充実を重視する学生が志望理由のひとつとしてスクールの存在を挙げるケースが増え、次世代の人材確保にもつながっています。

2. つばき技能オリンピック

「普通旋盤」「溶接」「計測」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。



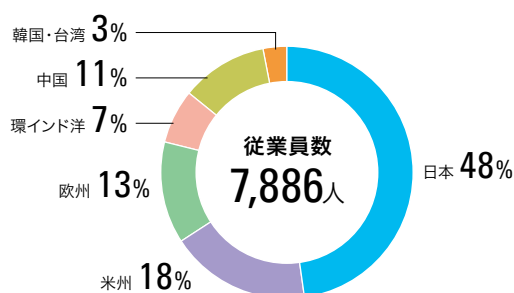
つばき技能オリンピック「普通旋盤」

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2006年度の37.4%から2016年度には54.9%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、2016年度末には、連結従業員数7,886名のうち、52%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 (2017年3月末)



グローバルITサミット

つばきグループは真のグローバル企業となるために、事業の拡大成長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、「中期経営計画2012（2010～2012年度）」の平均が144億円、2013年度が197億円、「中期経営計画2016（2014～2016年度）」の平均が222億円と増加し続け、当社の資金創出力が着実に強化されていることを表しています。

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、売上成長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、「中期経営計画2016」の3年間で累計253億円の余剰資金（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4期連続で増配し、2016年度は24円（うち2円は創業100周年記念配当）の配当を実施しました。これにより連結配当性向は30.8%となり、「中期経営計画2016」の目標であった30%を達成しました。

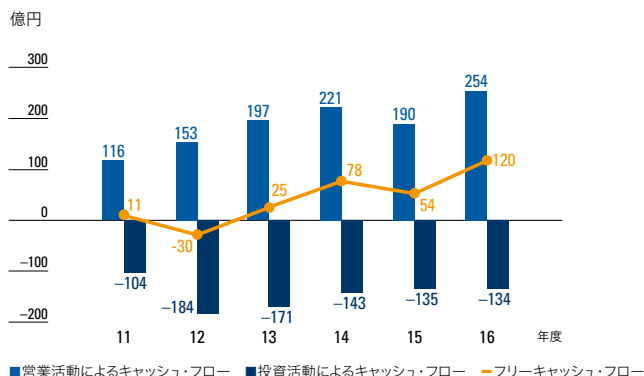
当社は今後も連結配当性向30%以上を維持することを基本方針としつつ、「キャッシュ・フローの動向」「M&Aや設備投資の実施状況」なども総合的に勘案しながら、より積極的な株主還元についても検討していきます。

2 財務基盤のさらなる強化

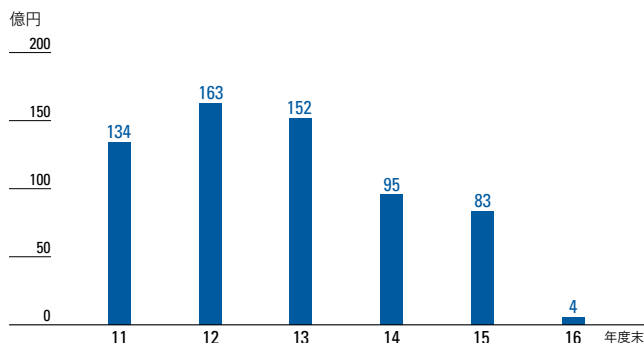
当社の純有利子負債残高は2001年度末の590億円をピークに減少、2016年度末には4億円となりました。この結果、2016年度末におけるネットD/Eレシオは0.003倍となり、財務基盤は一層強固なものとなりました。

当社グループは、「中期経営計画2020」の数値目標「連結売上高3,000億円、営業利益300億円」の達成に向けて必要な設備投資を着実に実施しながら、引き続き、財務基盤のさらなる強化と株主還元の充実を両立させていきます。

キャッシュ・フローの推移（連結ベース）



純有利子負債残高の推移（連結ベース）



6

CSR活動強化への取り組み

「持続可能な社会の発展」に貢献するため、
環境経営を強化していきます。

上席執行役員 CSR推進センター長
山本 雅彦



1 本業であるモノづくりを通じた社会貢献

■ つばきグループのCSR活動の基本姿勢

当社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。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と考えています。

■ 「環境保全」から「環境経営」へ

当社グループはこれまで環境法規制に対応するとともに、エコ商品の開発・発売などモノづくりを通して環境保全に取り組んできましたが、地球環境や社会が抱える課題にモノづくり企業として真摯に対応していくため、環境保全と利益創出を同時に実現する環境経営を強化していきます。

主な取り組みとして、2017年4月に「つばきグループ環境基本方針」を刷新したことに加え、CO₂排出量削減を環境課題の最重要事項と定めた上で長期目標を設定しました。今後、国内グループ会社を対象に、新商品（エコ商品）の開発推進や販売拡大に努めるとともに、エネルギー・資源の有効利用や省エネ・生産性向上に寄与する生産設備への入れ替えを実施していく予定です。また、生産設備の空運転防止を徹底するなど従業員の意識改革も進めていくことでコスト削減と環境負荷低減の両立を図っていきます。

これらの取り組みを通じて、国内での環境活動モデルが固まり次第、グローバルで統一した環境マネジメントシステムを構築し、環境経営の徹底を目指します。

■ つばきグループのCSR推進体制と取り組み事例

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。

CSR活動の主管部署である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、エコ商品推進担当で構成。「ガバナンス」「リスクマネジメント」「コンプライアンス」の管理業務を全社的に統合・最適化するための組織横断的なリスク統括部門です。また、M&Aや新規事業の展開などにより、把握が難しくなるリスクの管理体制整備にも取り組んでいます。

CSR推進センターの主な取り組みとして、会社法改正による子会社の内部統制システム整備の義務化や海外グループ会社の増加といった社会環境や事業環境の変化に伴い、海外グループ会社を対象にした内部統制活動を強化しています。国によって法制度や事業環境が異なることから、リスクマネジメントに関するアンケート調査を実施、その結果をもとにそれぞれの国や地域の実態に合わせた方針を策定していく予定です。

また、企業利益創出の要である従業員の安全や健康管理についても重点的に取り組んでいます。安全については、労働災害撲滅への取り組みを強化しており、労働災害対策の水平展開とフォロー強化などにより、2016年度は休業災害ゼロを達成することができました。健康については、従業員が健全な心身を維持できるよう、心身の健康管理（ストレスチェックの実施、検証）をサポートし、休業者数の低下といった成果を上げています。

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、部門横断的に行うことでCSR活動を確実なものとしています。

2

環境保全

地球環境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むとともに、環境に配慮した「エコ商品」の開発を積極的に進めています。

つばきグループ環境理念

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、グローバルな事業活動において環境配慮に努め、モノづくりを通して環境価値と経済価値を創出し、「持続可能な社会の発展」に貢献します。

長期目標 国内において、2030年度までに、CO₂総排出量を30%削減する。(基準年度：2013年度)

環境活動の取り組み

つばきグループ環境理念、環境基本方針を刷新

環境への取り組みのパラダイムが世界的に大きく変遷する中、当社は創業100周年を機に「グループ環境理念」と「つばきグループ環境基本方針」を刷新。グローバルトップ企業を目指す当社グループにふさわしいものとなりました。

私たちは、環境経営の長期ビジョンに基づく計画の確実な達成に向けて環境マネジメントシステムの継続的改善を行い、良き企業市民として地球環境の保全に真摯に取り組めます。

つばきグループ環境基本方針

1 環境負荷の低減

エネルギー・資源の効率的利用、CO₂排出量の削減、廃棄物・有害化学物質の適切な管理およびリサイクルなどに取り組み、製品・サービスのライフサイクルを通じた環境負荷の低減を推進します。

2 環境配慮型商品の開発・拡大

エコロジー（環境性）とエコノミー（経済性）を追求した環境配慮型商品の開発とその普及を積極的に行い、環境保全と経済利益の両立を目指します。

3 法令、その他の要求事項の順守

適用される法令、協定および会社が同意したその他の要求事項を順守します。

4 環境意識の向上

環境教育および社内広報活動などを通して環境意識を育み、自らの仕事や生活の場において環境に配慮した取り組みを進めます。

5 環境コミュニケーションの推進

ステークホルダーへの適切な環境情報開示に努め、社会的信頼性の向上を推進します。

LED照明への積極的転換

京田辺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排出量の削減と最大電力低減のため、照明電力・空調電力・生産電力等の削減に取り組んでいます。

照明電力では、確実に電力削減につながる天井照明のLED化を進めており、MF（メインファクトリー）棟に設置していた500台のメタルハライドランプを200台のLED照明に置き換えた結果、年間約180トンのCO₂排出量削減となりました。また、従来に比べ明るくなり安全面にも貢献しています。

同工場では、2017年度までに、すべての工場棟の天井照明をLED照明に置き換え、さらに事務棟の蛍光灯のLED化も順次進めています。



200台のLED照明に置き換えたMF棟

環境データ

エネルギーや物質の流れ

INPUT

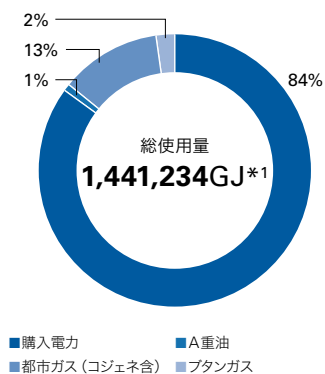
原材料	68,097 t
電力	121,172 千 kWh
重油	383 kL
ガソリン	78 kL
灯油	21 kL
軽油	4 kL
都市ガス（コジェネを除く）	3,502 千 m ³
都市ガス（コジェネ用）	663 千 m ³
ブタンガス	548 t
プロパンガス	68 千 m ³
用水	449 千 m ³

OUTPUT

製品総生産高	90,220 百万円
有価物	23,228 t
産業廃棄物 6,084 t	リサイクル 6,530 t
一般廃棄物 533 t	その他 87 t
PRTR法による有害化学物質 排出量・移動量	132 t
大気への排出 CO ₂	58,040 t -CO ₂
水域への排出	449 千 m ³

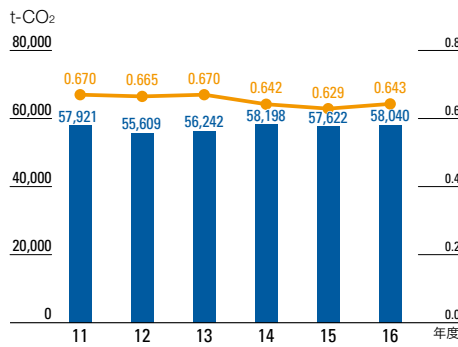
INPUT

エネルギー使用量内訳



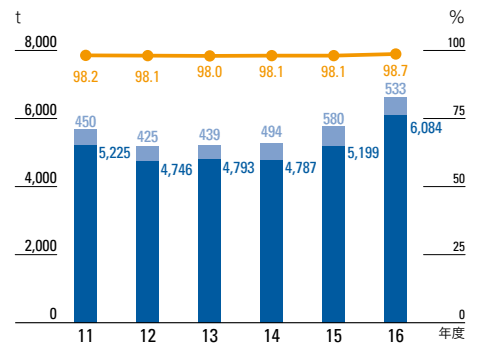
*1 GJ（ギガ・ジュール）はエネルギー量の単位で、
10億（10の9乗）ジュールを意味します。

OUTPUT

CO₂排出量 *2

■ CO₂排出量（左軸） ■ 原単位（右軸）
*2 電力のCO₂排出換算係数は、0.378固定値で計算

廃棄物等排出量／再資源化率（年度平均）



■ 産業廃棄物排出量（左軸） ■ 一般廃棄物排出量（左軸）
■ 再資源化率（右軸）

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	2016年度	
		投資額	費用額
(1) 事業エリア内コスト		358,196	440,794
内訳	(1)-1 公害防止コスト	37,838	133,737
	(1)-2 地球環境保全コスト	320,358	158,996
	(1)-3 資源循環コスト	0	148,062
(2) 上・下流コスト	環境影響物質などの委託分析費	598	181
(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	113	244,670
(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）	2,128	126,591
(5) 社会活動コスト	地域の環境活動	0	1,277
(6) 環境損傷対応コスト	地下水浄化対策など	0	0
合計		361,035	813,513



2016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.tsbakimoto.jp/csr/>

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、持続的な社会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が7割近くとなる状況下で、より製造業を知り、身近に感じていただくために、工場見学の実施や小・中学生を対象とした就業体験などを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、毎年4月初旬に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。2017年で5回目を迎えた今回は、創業100周年を機に、リニューアルした工場エントランスで、来場されたすべての方に当社グループの4事業に関連した展示やデモ機などをご覧いただき、好評を得ました。今年は天候に恵まれたこと、京田辺市にご協力いただいたことなどから約600名が来場され、メイン会場であるミニサッカー場でゆっくりお過ごしいただきました。当社は、今後も継続して桜の名所開放を続けていきます。



リニューアルした
工場エントランス

ウォーキング大会で埼玉工場に「橋本チエイン接待所」を開設

毎年5月に飯能市が中心となって主催するウォーキング大会「飯能新緑ソーデーマーチ」において、2017年より当社埼玉工場を通るコースが設定されたことに伴い、休憩用ベンチなどを備えた接待所を開設しました。接待所では埼玉工場従業員と飯能市内の中学生ボランティアが「笑顔のおもてなし」を合言葉に、飲料やオリジナルキャンディなどを参加者に提供。「ありがとう」「助かります」といった感謝の言葉が多数寄せられました。

当社は、次回以降の協力も検討しており、今後も継続して地域社会との連携を図り、さらなる地域貢献に努めていきます。



橋本チエイン接待所

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さまざま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、2016年度で9回目を迎えました。今回は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工場見学、工場での昼食体験など五感で体験する見学会をお楽しみいただきました。



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社会的責任ととらえ、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。

米国での災害支援やチャリティ活動

2016年12月に発生したテネシー州ガトリンバークの山火事で、周辺地域は甚大な被害を受け、住民は避難所生活を余儀なくされました。USTAでは被災者が必要とする物資や寄付金を従業員から募り、被災地に届けました。

また、2015年に引き続き、がんや心臓病患者の支援団体に寄付金を贈る活動を続けているほか、地域の子どもたちや支援を必要としている人々のために学用品や衣類を寄付しています。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。



オランダ
Tsubakimoto
Europe B.V.
(TEU)

タイ
Tsubakimoto Automotive (Thailand) Co., Ltd. (TAT)

米国
U.S.Tsubaki Automotive,
LLC (USTA)

オランダでのマラソンを通じた社会貢献活動

オランダ最大のスポーツイベント「第37回ロッテルダム マラソン」で、チャリティーランナーとして出場したTEUの従業員計15名が完走を果たし、地元のホスピスに寄付金を贈りました。また、運営面においても従業員がボランティアでランナーに食料や飲料を提供するなど、サポートを行いました。



タイでの王室プロジェクト支援活動

タイでは、国民の暮らしを豊かにするため、さまざまな開発プロジェクトを王室が立案・推進しています。その中でTATは、環境生態系の保全に関するプロジェクトに関わり、水資源を有効活用するための活動や、土壌改良のためのバイオ肥料づくり、表土の浸食を防ぐ植樹活動などに従業員がボランティアで参加しています。また、環境生態系保全活動を支援するための寄付も行っており、タイの持続可能な発展に貢献しています。



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/>

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充実した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、積極的な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、法令・企業倫理を順守するとともに、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、公平で適切な情報開示を継続的に行うことにより、社会の信頼に応えていく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

7 ガバナンスの体制

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 (2017年10月1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)
グローバル営業統括
- 3 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
- 4 春名 秀昭**
取締役 専務執行役員
マテハン事業部長
メイフラン事業統括
- 5 山本 哲也**
取締役 常務執行役員
本社部門統括
モーションコントロール事業部長
U.S.Tsubaki Holdings, Inc. 社長

- 6 川口 博正**
取締役 上席執行役員
東アジア営業統括部長
- 7 古世 憲二**
取締役 上席執行役員
チェーン製造事業部長
- 8 矢嶋 英敏**
社外取締役
- 9 阿部 修司**
社外取締役
- 10 安藤 圭一**
社外取締役



常勤監査役

富田 喜久男
小林 均

社外監査役

碩 省三
内藤 秀文

上席執行役員

山本 雅彦
伊藤 滋

執行役員

埴和 伸光	揚田 利浩
藤井 幸博	宮地 正樹
熊倉 淳	佐藤 功
木村 隆利	丹山 太
Kevin Richard Powers	

コーポレート・ガバナンスの基本的な考え方

当社は、「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するために、コーポレート・ガバナンスの強化を図ることが経営上の最も重要な課題のひとつと位置づけています。

当社は、この基本的な考え方を基本方針として策定し、その実現とコーポレート・ガバナンスのさらなる向上に努めています。

基本方針

株主の権利・平等性の確保

株主の権利を尊重し、株主の平等性を確保するとともに、適切な権利行使のための環境整備に努めます。

株主以外のステークホルダーとの適切な協働

つばきグループの企業理念である「TSUBAKI SPIRIT」のもと、各ステークホルダーとの信頼関係の維持・向上に努めます。

適切な情報開示と透明性の確保

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、当社ホームページに掲載しています。

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

取締役会等の責務

経営環境の急激な変化の中で競争力を高め、遵法性、効率性、透明性のある経営を目指して執行役員制度を導入し、取締役会の意思決定の充実および迅速化、業務執行・監督機能の強化ならびに経営効率の向上を図っています。また、社外取締役、社外監査役の選任を通じて経営の監督機能を強化し、経営の透明性を高め、企業価値の向上に努めています。

株主との対話

「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。

ガバナンス体制向上への取り組み

2017年6月29日付で社外取締役を2名から3名に増員

社外取締役比率30%



10名中3名が社外取締役



コーポレート・ガバナンスの
一層の強化、経営の透明性向上を図る

ガバナンス体制向上への主な取り組み

2009年度	2011年度	2013年度	2015年度	2017年度
社外監査役を 独立役員に指定	戦略会議の導入	社外取締役を 1名から2名に増員	・ CEOとCOOを分離 するマネジメント改革 ・ コーポレートガバナ ンス・コードに対応	社外取締役を 2名から3名に増員 (2017年6月29日付)

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、2017年度からは10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。

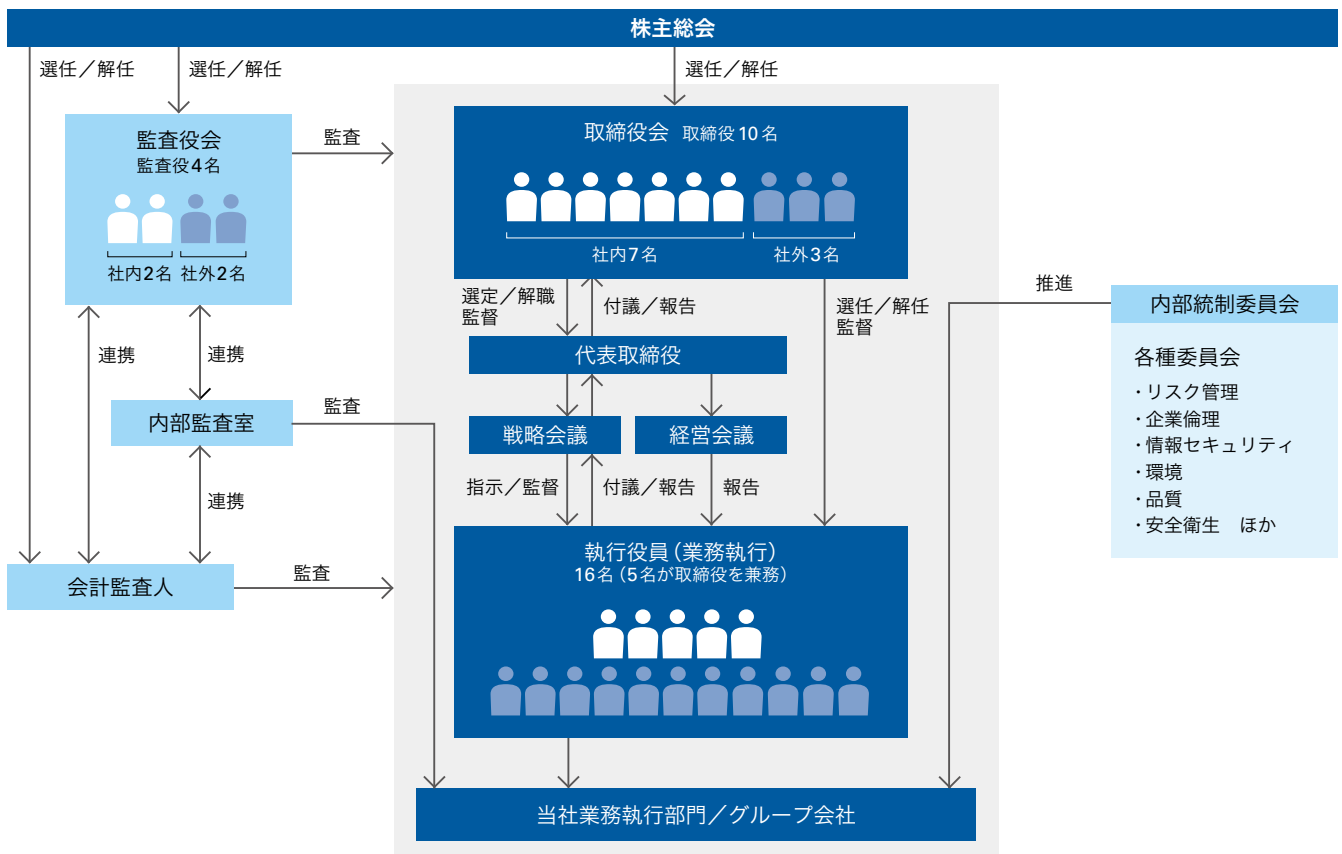
執行役員は、それぞれの事業分野で優れた知見を持った16名（うち取締役兼務は5名）で構成されています。執行体制を意思決定機関に比べ大きな体制としているのは、執行役員が、各分野における専門性を生かし、取締役会で策定された戦略をスピーディーかつ適切に執行することを意図したものです。

コーポレート・ガバナンス概要（2017年6月29日現在）

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	10名（うち社外取締役3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3名、社外監査役2名
2016年度取締役会開催回数	16回
2016年度監査役会開催回数	16回
2016年度取締役報酬等の額	取締役10名に317百万円*
2016年度監査役報酬等の額	監査役5名に65百万円* （監査役会で決定）
2016年度社外役員報酬等の額	5名に29百万円*

* 上記報酬等の額は、2016年6月29日開催の第107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取締役1名および監査役1名が含まれています。

コーポレート・ガバナンス体制図（2017年10月1日現在）



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10名中3名（2017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、弁護士としての高度な専門性、知識や豊富な経験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 (2016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15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
安藤 圭一	当社の経営全般に対して、金融機関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。	2017年6月29日就任のため、該当なし。

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 (2016年度)	
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。	取締役会 13回中13回出席 ※2016年6月29日 就任後の開催回数	監査役会 16回中16回出席
内藤 秀文	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。	2017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、戦略会議、経営会議その他の重要な会議に出席し、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、下記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。



6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。



グローバル品質会議（チェーン事業）



世界品質保証会議（自動車部品事業）

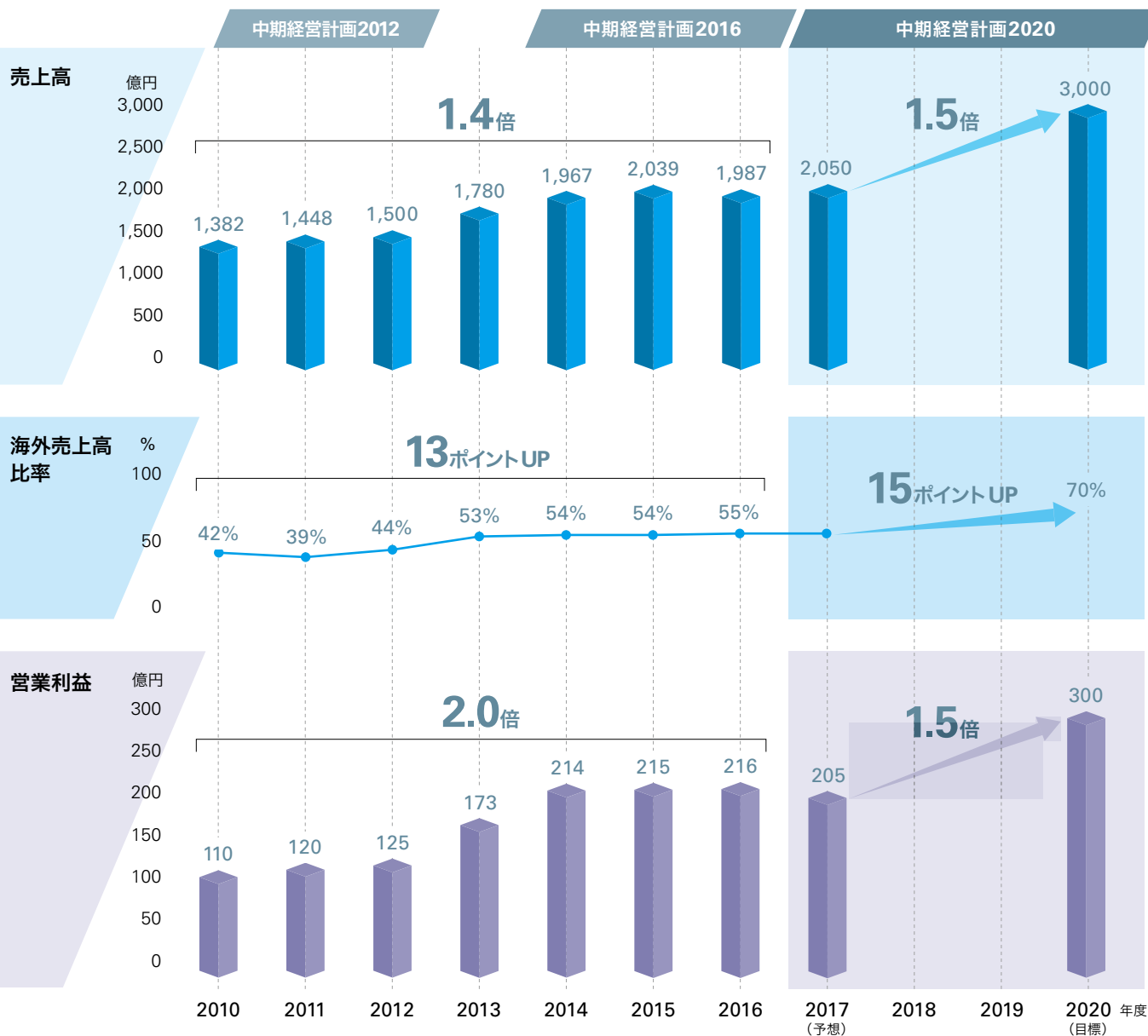
つばきグループの 課題と戦略

持続的成長の実現に向けたつばきグループの課題と今後の成長戦略、取り組みについてご説明します。

グローバルトップ企業を目指して

当社グループは、「2020年のあるべき姿」実現のための4カ年のアクションプラン「中期経営計画2020」を策定し、2017年4月から新たな一歩を踏み出しました。

連結業績の推移



グローバルトップ企業の実現に向けた中期経営計画の進展

中期経営計画2012 (2010～2012年度)

リーマンショックの影響による業績悪化を受け、外部環境の変化に左右されない事業基盤を構築するため、生産性向上、新商品開発などに注力しました。また、マテハン事業で海外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。

中期経営計画2016 (2014～2016年度) と 中期経営計画2020 (2017～2020年度)

「中期経営計画2012」を通して事業基盤の強化が図れたことから当社グループは創業100周年となる2017年のその先(2020年)のあるべき姿を定めました。2020年のあるべき姿は、各ターゲット市場において、「確固たる地位(シェア)」を確立することでグローバルトップ企業となる」というものです。

グローバルトップ企業の実現に向けたアクションプランである「中期経営計画2016」では、各事業部門でマーケットニーズに徹底対応した新商品開発を加速するとともに、自動車部品事業では中国・天津とチェコ、韓国に新工場を建設、チェーン事業でもイタリアメーカーとの技術援助契約締結により現地生産の種まきをするなど海外拠点を拡充し、一層のグローバル化を推進しました。

業績面では、同計画の最終年度において、円高等の影響により、売上高、営業利益ともに計画値に対して未達とはなりましたが、グローバルトップ企業の実現に向けての施策は着々と進展していると判断しています。

そして、2017年4月から「中期経営計画2020」をスタート。マーケットインの企業文化への転換とグループ総合力の発揮を一段と加速することで、数値目標の達成、グローバルトップ企業の実現に向けて全力を挙げて取り組んでいきます。

「中期経営計画2020」の数値目標

業績目標		
連結売上高	営業利益率	海外売上高比率
3,000 億円	10%	70%
投資計画	財務指標	配当方針
設備投資総額	ネットD/Eレシオ	連結配当性向
400～500 億円 (2017年度から2020年度の4カ年合計) *M&Aの費用は含みません	0.2 倍以下 *2020年度までの継続目標値	30% *2020年度までの継続目標値



「ONE TSUBAKI」を合言葉に
グループ総合力を発揮し、
さらなる飛躍を目指します。

代表取締役社長 兼 COO 大原 靖

Q1 社長就任から2年が経過しました。手応えはいかがでしょう。

生産性改善の成果などにより、 営業利益は3期連続で過去最高を更新

各事業の課題を明確にして戦略を実行してきた成果が、着実に表れていると感じています。2016年度の業績については、円高の進行や中国経済の減速などにより、売上高は前年度に比べ2.6%減の1,987億円となったものの、営業利益は生産性改善の成果などにより前年度比0.4%増の216億円と、3期連続で過去最高を更新しました。

中でも私が特に手応えを感じているのは、チェーン事業の

収益性の改善です。創業以来の事業であるチェーン事業は、リーマンショックにより減少した生産量の回復が遅れたことなどから収益性が低下しました。しかし、2014年度から開始した生産改革活動「MIK2018*」において、多品種（変種変量）・短納期生産に対応するコンパクトで柔軟な生産ライン構築に努めた結果、収益性が徐々に改善。チェーン事業の営業利益率は「MIK2018」開始前の2013年度と比較すると5.0ポイント上昇、2016年度は11.7%となり、収益力が大きく向上しました。

* Manufacturing Innovation in Kyotanabe 2018の略

2016年度連結決算ハイライト

	2015年度	2016年度	前年度比
連結経営成績（百万円）			
売上高	203,976	198,762	-2.6%
営業利益	21,570	21,647	+0.4%
親会社株主に帰属する当期純利益	12,766	14,596	+14.3%
1株当たり配当金	20円	24円 (うち、記念配当2円)	+4円
自己資本比率	55.9%	57.1%	+1.2ポイント
ネットD/Eレシオ	0.06倍	0.00倍	0.06倍改善

Q2「中期経営計画2016」で積み残した課題と、その課題達成のための施策についてお聞かせください。

1. チェーン事業の欧州における製造拠点の確立

積み残した課題のうち、最優先で対処すべきものは、チェーン事業の欧州における製造拠点の確立です。同事業は国内市場で高いシェアを有し、海外でも米国市場では高いシェアを獲得しています。これは、早い時代からM&Aの実施により米国に製造拠点を確立させたことで、価格競争力を高めることができたからです。しかし、製造拠点を持たなかった中国や欧州でのシェア拡大には苦戦してきました。

中国では、天津に製造子会社を設立し、2013年度より現地生産を開始。当初は生産量不足などにより営業損失を計上したものの、生産改善への取り組みや環インド洋向けの輸出開始に伴い営業損失が大幅に縮小しており、今後の伸長が見込まれます。

一方、欧州市場においては、製造拠点の確立が難航しており、今後の発展に向けた道筋がまだついていません。そのため私自身が責任者となり、早期の実現を目指します。

2. マテハン事業を成長軌道に

次に対処すべき課題は、マテハン事業を成長軌道に乗せることです。2016年度は前年度比で増益にはなりましたが、営業利益率は依然として満足できるものではありません。

同事業では、この3年間、設計生産性の改善活動を推進するなどコスト削減に努めるとともに、市場ニーズを反映した新商品開発にも積極的に取り組んできました。例えば、高速自動仕分機「リニソート®」では、多段構造にすることで、省スペース化を実現した新商品「リニソート® S-C」を開発。Eコマース市場の発展に伴う物流量の増加などにより、深刻な労働力不足に悩む流通業界からの引き合い件数が大幅に増え、受注も好調です。また、ライフサイエンス分野向けの「つばきラボストック®」は、

業界リーダーの地位を築きつつあるなど、その成果は着々と出てきています。しかしながら、市場規模の小さな国内需要だけに対応していたのでは、売上の大幅な伸長は困難であり、収益力の向上も見込めません。

つまり、競争力のある商品を開発しても、国内をターゲットにしている限り、今後の成長が大きなものにならないことから、日本をはるかに上回る需要がある海外でのビジネス拡大に注力していきます。

3. 精機事業の成長力強化

精機事業の成長力強化も大きな課題です。同事業では、減速機ではギヤ、直線作動機ではネジ、クラッチではカムといった強いコア技術を持ちながらも、設備投資を抑制して利益率を維持する方向で事業を展開してきたため、技術革新の面で遅れをとりました。その結果、業績は比較的安定し利益率も高いのですが、精機事業の売上は伸び悩んでいます。

しかし、精機事業のビジネスチャンスは拡大しつつあります。例えば直線作動機では、環境意識の高まりによりCO₂排出量が多い油圧や空気圧駆動のシリンダから、当社が得意とする電動シリンダへと需要がシフトしてきています。また、駅のホームにおける転落事故防止対策のため可動式安全柵の導入が相次いでいるのを受け、軽量コンパクトな当社のDCブラシレスモータの需要も高まっています。

この機運を確実にとらえて成長力を一層高めるため、100%子会社の(株)ツバキE&Mを吸収合併し、モーションコントロール事業部として発足させました。新商品開発に注力するとともに、IoTを含む制御技術との融合を推し進めることにより競争力強化に取り組んでいきます。

Q3 「中期経営計画2020」では、既存事業の強化や新規事業の育成のためにM&Aも駆使されるとのことですが、中心となるのはどの分野でしょうか。

海外でのビジネス拡大が中心

当社グループの今後の成長は海外市場、とりわけ中国や欧州でのビジネス拡大が鍵になります。もちろん、国内市場でも販売を伸ばしていきますが、シェアの低い海外市場の方が成長の余地が大きく、今後は、海外での製造・販売力を強化するための戦略的投資が中心となります。

チェーン事業とマテハン事業では海外拠点の設置

チェーン事業では先述の通り、欧州でのシェア拡大を実現させるための現地製造拠点の確立です。その手法がM&Aになるか、自社工場の建設となるかはまだわかりませんが、早急に結論を出します。

マテハン事業も、海外でのビジネスを拡大し成長軌道に乗せるため、現地の製造・販売力強化に寄与するM&Aや設備投資を実施していきます。

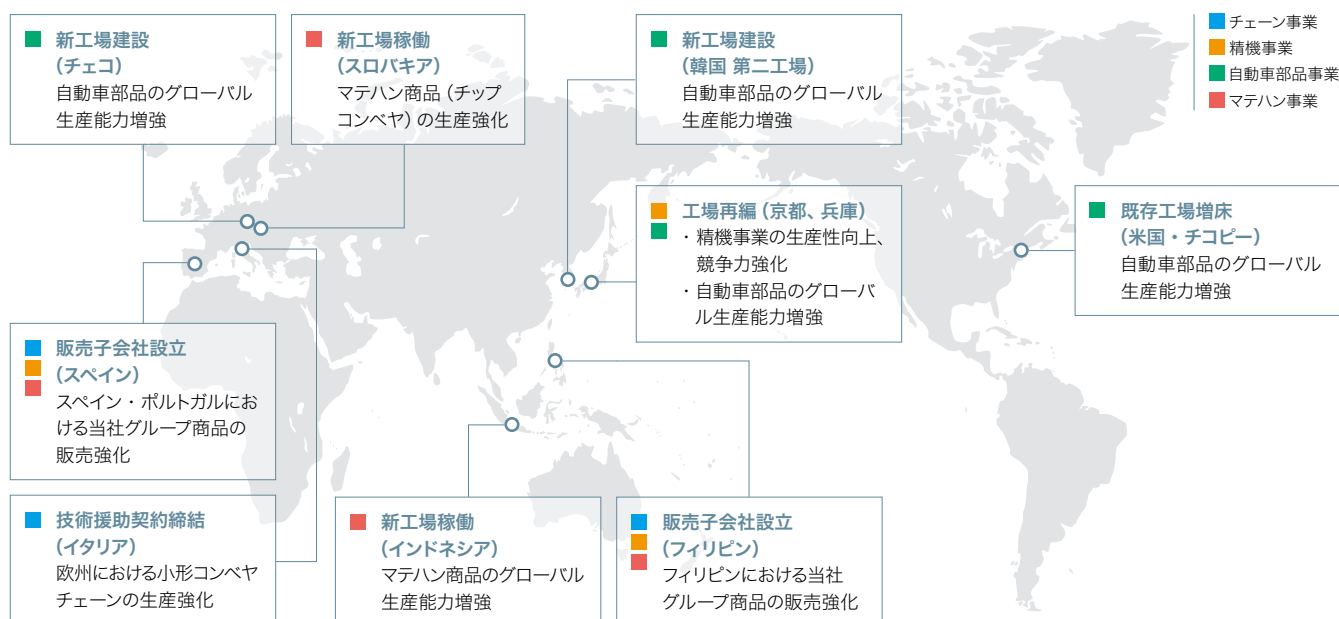
精機事業は新商品開発に寄与する投資を

さまざまな技術が複合・融合した精機商品の場合、コア技術の改良を続けるだけでは成長に限界があり、技術革新が成長力強化の鍵となっています。そのため、精機事業では、海外製造拠点の設置も重要ではありますが、それ以上に付加価値の高い新商品開発に寄与する投資が急務と考えています。

投資効率の向上を最優先に、慎重かつスピーディーに

M&A実現に向けて、まずは投資効率向上を最優先にしっかりとした調査を行い、合意が得られればスピーディーに実行する必要があります。今後の成長に向け独自の努力で既存事業の拡大を図ることはもちろん、競争優位性の強化に結びつくM&Aを実現させ事業規模拡大を目指します。

グローバル拠点の拡充 (2016年度の成果)



Q4 今後の戦略や使命という観点で、最後にステークホルダーの皆様に向けてメッセージをお願いします。

マーケットインの企業文化への転換

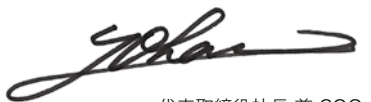
つばきグループの目指す姿とそのために取り組むべき課題は明確です。それはマーケットイン型に企業文化を転換することにより、どんなニーズがどこに、どれだけあるかをきちんと見極め、そのニーズに徹底対応した新商品開発やモノづくりを進めるということです。そしてニーズによっては、モノづくりにとどまらず、真に求められる価値を提供し続けていくことが重要です。

グループ総合力の発揮

成長戦略を遂行するのは、従業員と組織です。従業員が高いモチベーションを維持し、組織が活性化しなければ、課題の達成は難しくなります。従って、課題達成に向け一丸となってグループ総合力を発揮できる組織にすることが私の重要な役割のひとつだと考えています。そのために、今後も「ONE TSUBAKI」を合言葉に、つばきグループの成長力強化に努めていきます。

好循環による持続的成長で、つばきグループを飛躍に導く

当社グループが一体となり総合力を発揮することが、持続的な成長につながります。そして、成長により生み出された利益を社会や従業員、株主・投資家の皆様に還元することは、従業員や組織のモチベーション向上につながります。私は、この好循環により持続的競争力を強化させ、つばきグループをさらなる飛躍に導いていきます。



代表取締役社長 兼 COO

大原 靖

新技術・新分野へのあくなき挑戦

つばきグループは、新技術・新分野の開拓により成長を遂げてきました。「中期経営計画2020」の達成に向け、既存事業の成長はさることながら、新規ビジネスにも積極的に挑戦していきます。これからの社会のためにつばきグループは何ができるのかを常に考えながら、モノづくりを通じて社会に貢献していきます。

新規ビジネス事例

アグリビジネス

大阪府立大学と共同開発した、野菜の優良苗だけを選別して生育することで、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「優良苗選別移植システム」



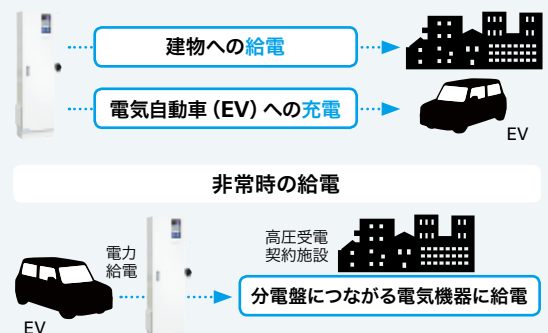
モニタリングビジネス

IoTに対応したクラウド経由の遠隔監視システムの構築を可能とした「MitaMon®」



EV電力システム

電気自動車と施設などの電力網を双方向につなぐEV電力システム「eLINK®」



チェーン事業

生産拠点の確立と拡充を図り、
グローバルシェアの拡大を
目指します。

取締役 上席執行役員

古世 憲二



業績および事業環境のレビュー

動力伝動やモノの搬送に不可欠ともいえるチェーンの市場は、世界の経済成長とともに拡大してきました。当社は100年間磨き続けた技術と築き上げたノウハウで摩耗寿命や強度、伝動能力などの品質面において世界の主要メーカーとの間で「絶対的な品質、技術差」を確立し、産業用スチールチェーンでは世界シェア1位（当社調べ）を誇っています。

2012年度から2016年度までに、チェーン事業の売上高は年

平均3.2%のペースで拡大。2016年度は円高の影響もあり、売上高は前年度比5.3%の減収となりました。しかし、2016年度の営業利益率は前年度比2.1ポイント増の11.7%となり、この5年間で5.2ポイント上昇しました。生産数量の増加に加えて、生産改革活動「MIK2018*」の推進により労働生産性が大きく改善したことなどが、収益性向上につながってきています。

* MIK2018は「Manufacturing Innovation in Kyotanabe 2018」の略称

今後の課題と成長戦略

G8シリーズを中心にローラチェーンの世界シェアを拡大

当社は、1953年に日本で初めてローラチェーンのJIS認定を獲得。以降、およそ10年ごとに新モデルを開発・発売することで確固たる地位を確立してきました。2015年以降は創業100周年モデル「ドライブチェーンG8シリーズ」を相次いで発売し、ラインアップを拡充しています。この新モデルには、疲労強度を飛躍的に上げた強力チェーン「SUPER-H」をはじめ、耐食性・耐薬品性を付加した耐環境チェーン「ネブチェーン®」、摩耗寿命を延ばした無給油チェーン「ラムダチェーン」や「RS®ローラチェーン」などがあります。今後、さらなる技術革新を重ねた新商品を投入することで競争優位性を高め、ターゲットとする市場でのシェア拡大を目指します。

海外市場開拓の加速と世界最適地生産化の促進

当社は日本・北米市場においては高いシェアを獲得している一方で、まだシェアの低い中国・東南アジアおよび欧州市場の開拓が成長力を高める鍵です。アジア市場の開拓は、特に環インド洋地域を中心に順調に進捗しており、パームオイル、シュガー、ゴム手袋、セメントなどの分野において、さらにシェア拡大を図ります。中国・天津のチェーン製造子会社では製品品質・価格競争力も格段に向上しており、中国・東南アジア市場でのさらなる販売拡大を目指します。日本の京田辺工場では、グローバル最適地生産化を推進するとともに、グローバルチェーン生産拠点の中核基地として市場ニーズに基づいた新商品開発に注力していきます。

OUR NUMBERS

売上高構成比率 (2016年度実績)

29.8%

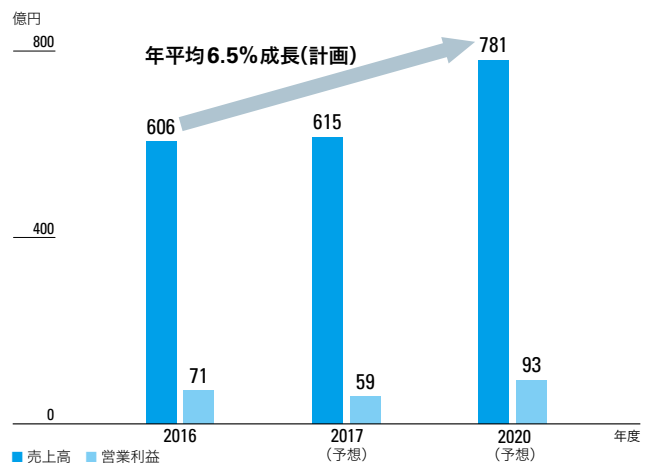
売上成長性 (過去5年間)

年平均 3.2%

収益性 (2016年度実績)

営業
利益率 11.7%

チェーン事業 業績予想



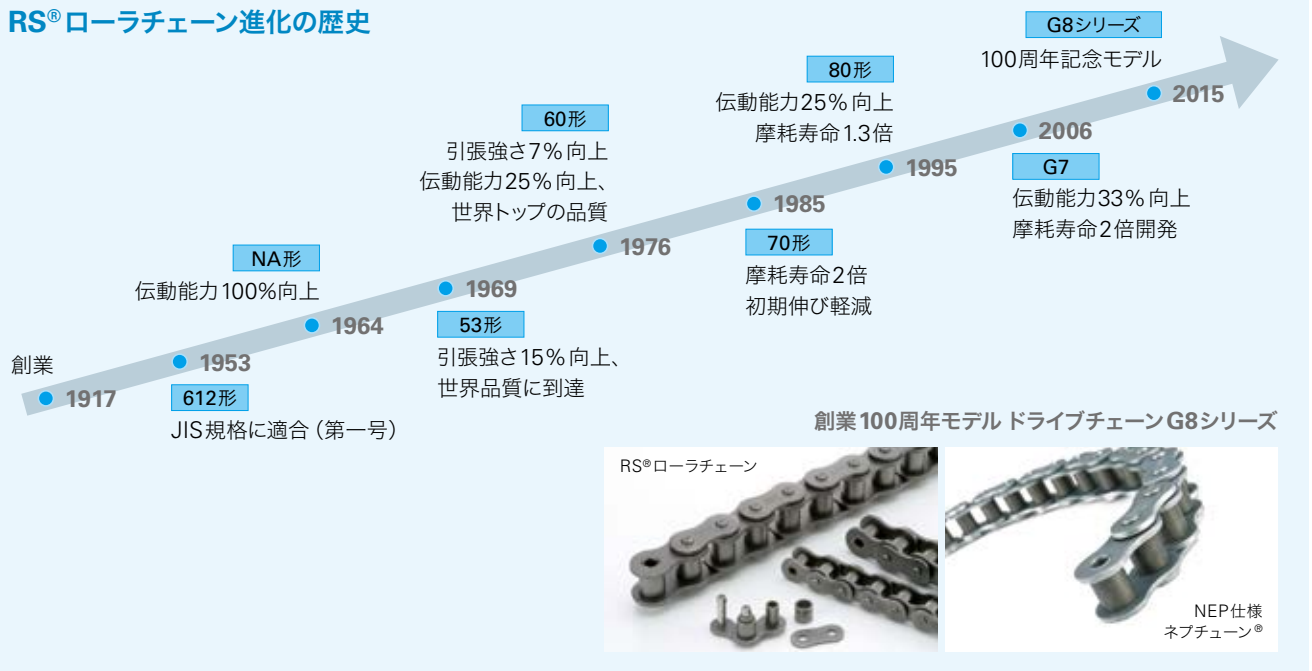
また、欧州市場におけるシェア拡大のためには、現地生産化を進めることが必要で、欧州のチェーン製造拠点確立を早期に実現していきます。

生産性のさらなる向上

チェーン事業の成長力強化のためには、技術優位性にコスト優位性を付加することが必要です。そこで、京田辺工場では、

2014年度より、①効率的なモノの流れ、②生産ラインの集約およびコンパクト化、③一部の商品への一貫生産ラインの導入など、生産改革活動「MIK2018」を展開。2018年度末までに生産性を30%引き上げることを目標にスタートしましたが、実施項目を2年前倒しでほぼ達成しました。今後は、革新的生産方式によるモノづくり工場を目指して、さらなる生産フロー改革・生産性向上を図っていきます。

RS® ローラチェーン進化の歴史



精機事業

精機のコア技術を強化するとともに、IoTを含む制御技術との融合を推進し成長事業への転換を図ります。

取締役 常務執行役員

山本 哲也



業績および事業環境のレビュー

減速機、直線作動機、クラッチなどの精機商品の市場は、世界経済の成長とともに順調に拡大しています。当社は、電動シリンダ(直線作動機)やカムクラッチにおける国内トップメーカーです。また減速機では、省スペース化に有益な直交軸タイプやウォーム減速機が高い技術評価を得ています。

しかしながら、精機事業における過去5年間の年平均成長率は0.2%と伸び悩みました。その主な要因は、設備投資を抑制して利益率を維持する堅実な戦略を進めた結果、新商品開発に遅れをとったことや中国の景気減速で現地での販売が大幅に減少したことなどによるものです。

今後の課題と成長戦略

減速機市場におけるシェアの上昇

最優先課題は、減速機市場におけるシェアの上昇です。直交軸タイプの減速機など競争力の高い分野を中心に、その優位性をさらに高めるための新商品開発を強化することで、シェア上昇を図ります。その一環として、需要が急伸している軽量搬送コンベヤ向けの直交軸ギヤモータ「アクシアモータ®」を2017年4月に発売しました。また、国内鉄道各社が安全対策強化のため導入を進めている可動式安全柵向けのDCブラシレスモータの販売が好調に推移しています。「ギヤ技術」に制御機能を付加した新商品開発を強化し、販売を拡大していきます。

直線作動機の販売拡大

直線作動機の販売拡大にも注力していきます。当社が強みを発揮している電動シリンダは、環境意識の高まりにより、油圧・空圧シリンダから待機電力がゼロとなる電動シリンダへのシフ

トが始まっています。当社ではこの流れを確実にとらえ、直線作動機の販売を拡大するために、油圧・空圧シリンダからの置き換え需要喚起に向けた新商品開発に注力していきます。

2017年6月にはエコノミー & エコロジーを徹底的に追求した大形シリンダ「パワーシリンダ Uシリーズ」を発売しました。当社従来品と同等の能力を維持したまま、質量・サイズダウンを実現。油圧シリンダからの置き換えを容易にするなど、大形シリンダの領域でも小形化と省エネ化に貢献していきます。

制御技術の復活

IoT時代の到来とともに制御技術の重要性が増してきたことから、当社がかつて得意としていながら、近年は縮小傾向だった制御技術の復活を推進。眠っている技術資産の発掘などによる、IoT対応の商品力強化にも注力しています。その第一弾として、検知が難しい連続加工時の、工具折損による不良品混入ゼ

OUR NUMBERS

精機事業 業績予想

売上高構成比率 (2016年度実績)

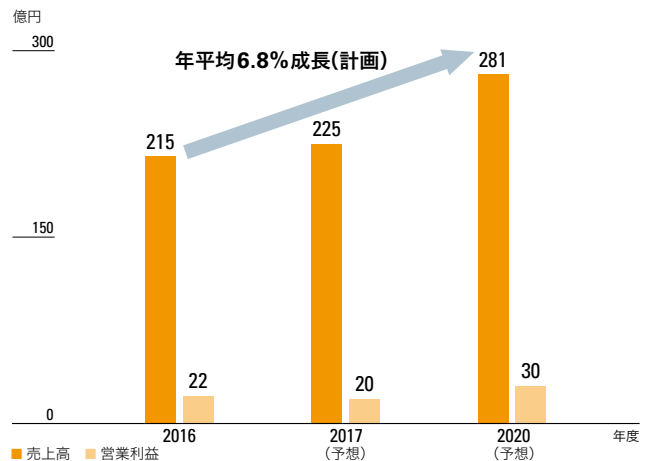
10.7%

売上成長性 (過去5年間)

年平均 0.2%

収益性 (2016年度実績)

営業利益率 10.3%



口を実現する加工機械向け電力センサー「ショックモニタ®加工ツール折損検知仕様」を開発しました (2017年10月発売)。

海外市場向け新商品開発を積極化

「中期経営計画2020」では、2020年度までの4年間で精機事業の売上高を年平均6.8%のペースで増加させる計画です。国内で精機商品のビジネスチャンスが広がる一方で、精機事業が飛躍的な成長を遂げるためには、規模の大きい海外市場でビジネスを拡大することが不可欠です。2017年度から新規の連結対象となるタイのクラッチ製造子会社では、タイやインドで製造されるオートバイ向けのスタータクラッチの販売が大きく伸びており、中国では液晶業界が好調で同業界向けの減速機が2016年度から増加傾向にあります。こうした上昇基調を今後も持続するため、新商品を投入していく予定です。

また、前述のDCブラシレスモータやパワーシリンダなどについてもマーケットニーズに合わせた新商品を開発し、海外展開を強化していきます。

生産性の改善

精機事業では、国内工場を3拠点から2拠点に集約する工場再編を2016年度に完了させました。今後は、その再編の効果を生産性改善と利益率の向上につなげていくことが重要です。国内工場では、生産性を2018年度までに30%改善させることを目標としています。

なお、精機事業のコア技術を強化し、グローバル成長力の強化を図るため、同事業のけん引役である100%子会社の(株)ツバキE&Mを2017年10月1日付で吸収合併し、当社のモーションコントロール事業部として発足させました。



アクシアモータ®

パワーシリンダ
Uシリーズ不良品混入をゼロにする電力センサー
「ショックモニタ®加工ツール折損検知仕様」

自動車部品事業

世界での存在感を発揮し、
ダントツ「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



業績および事業環境のレビュー

自動車業界は、高出力を維持しながら環境性能を向上させるため、コンパクトで軽量のエンジンの開発が主流となっています。当社では、主力商品であるタイミングチェーンドライブシステムにおいて耐摩耗性やフリクションの低減などに優れた新商品を開発し、性能面・品質面での差別化を図ることにより徐々にシェアを拡大し、今日では同商品において世界シェア37%（当社調べ）を誇るトップメーカーに成長しました。

自動車部品事業の売上高は、2011年度から2016年度の間に年平均11.5%と、自動車生産台数の増加率を上回る成長を遂げ、当社グループ最大の事業セグメントとなりました。近年はグローバル生産能力強化に向けた設備投資を積極化しているため、減価償却費が増加傾向にありますが、生産数量の増加や生産性向上活動による原価低減の効果などにより高水準の営業利益率を維持し、2016年度は16.5%となりました。

今後の課題と成長戦略

自動車部品事業では、「中期経営計画2020」の最終年度である2020年度において売上高1,000億円を達成し、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42%程度にまで引き上げ、ダントツ「世界シェアNo.1」になることを目標としています。

技術優位性を強みに受注は概ね好調

欧州ではコスト競争力の強化が課題

環境性能面での技術優位性が自動車メーカーから高く評価されるなど、当社のタイミングチェーンドライブシステムの新規採用案件は着実に増加しています。特に、日本・米国・韓国での受注が好調であることに加え、中国での新規採用も増加傾向にあります。

一方、重点攻略地域としている欧州においては、競合メーカーとの熾烈な競争を強いられており、当社が欧州市場でのシェアを拡大するためには、コスト競争力の強化が必要です。当社では、チェコに建設した新工場を活用し、現地での組み立て比率および資材調達比率を高めることで、輸入関税や輸送費などのコストを削減し、欧州市場におけるシェアの拡大を図ります。

増産への対応も順調に進捗

好調な受注を背景に生産量が年々増加する見込みであることから、自動車部品事業ではグローバル生産能力の増強を計画的に進めています。中国・天津に自動車部品の第2工場を稼働（2016年度）させたほか、さらに第3工場の建設も進めてい

OUR NUMBERS

売上高構成比率 (2016年度実績)

37.8%

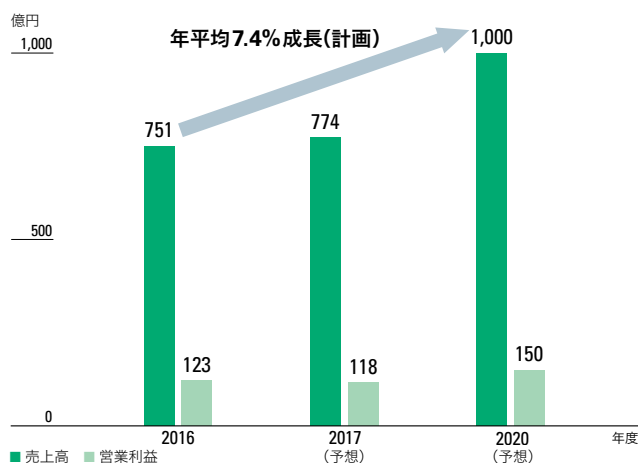
売上成長性 (過去5年間)

年平均 11.5%

収益性 (2016年度実績)

営業
利益率 16.5%

自動車部品事業 業績予想



ます。米国ではマサチューセッツの工場を大幅に増床、韓国でも第2工場が竣工しました。また、欧州では前述したチェコの新工場が2017年度から稼働します。これらにより、2020年度の売上高目標1,000億円に対応できる生産能力はほぼ確保できる見込みです。さらには、米国・テネシー工場の移転拡張を予定するなど、2020年度以降の増産を見越した規模拡大にも着手しています。

将来を見据え、新たな柱商品の育成にも着手

当社で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拡大にも注力しています。また、パワートレインの多様化によりエンジン搭載の自動車生産が2035年から2040年にはピークを迎えるとの見方が強まる中、次代を担う新商品開発にも着手しています。タイミングチェーンドライブシステムで培った生産技術をベースに絶えず先手を打ち続け、持続的な成長を遂げていきます。



タイミングチェーンドライブシステム



チェコ工場

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

マテハン事業

海外市場でのビジネス拡大を
実現し、成長性と収益性を
高めていきます。

取締役 専務執行役員

春名 秀昭



業績および事業環境のレビュー

先進諸国では、少子高齢化などによる労働力不足とEコマース市場の発展に伴う物流量の増加により、製造・搬送ラインの自動化ニーズは加速度的に増える見通しです。また、市場成長性への期待から、産業用ロボットメーカーなど他分野からの参入も相次ぎ、技術面・価格面ともにメーカー間の競争が激化しています。

当社のマテハン事業は、流通業界向けの自動仕分機、新聞印刷工場向け巻取紙搬送設備、粉粒体搬送コンベヤなど比較

的ニッチな分野において強みを発揮しています。

2011年度から2016年度の間、売上高は海外M&Aを実施した影響等により年平均8.0%のペースで拡大しました。一方、営業利益率は停滞したものの、設計生産性の改善や顧客業界ごとの経営管理方式導入ならびに社会のニーズに応え、厳しい価格競争に勝ち残れる新商品の開発など、今後の収益性向上につながる地盤を築いてきました。

今後の課題と成長戦略

新商品を海外進出の足がかりに

収益性向上の一環として取り組んできた新商品開発においては、着実に成果が表れ始めています。そのひとつが自動車製造工場におけるボディ搬送ライン「SYMTRACK®」。コンパクトかつ軽量で、設置が簡単であることに加え、工場のレイアウトにもフレキシブルに対応できるといった特長を持つ同商品は、海外を含めた自動車製造工場向けに受注を伸ばし始めています。

また、流通業界向けでは、当社が得意としている高速自動仕分機「リニソート®」を多段構造にすることで、作業現場の省スペース化を実現した新商品「リニソート® S-C」を2016年9月に発売。コンパクトで高能力を実現する同商品は、中小規模の事業所からも関心を集め、発売以来わずか半年で100件近い引き合いを獲得しました。

マテハン事業を成長軌道に乗せるためには、国内での販売拡大はもちろん、国内で手応えがあった新商品の販売を、日本より市場規模がはるかに大きい海外で拡大していくことが課題です。特に医薬品開発に不可欠な生体試料やDNAの超低温自動保管庫「つばきラボストック®」は、国内シェア85%（当社調べ）と圧倒的な地位を築いていますが、より市場規模の大きな米国での販売拡大を目指し、米国市場に受け入れられる新商品の開発を急いでいます。

収益性向上への取り組みを継続

新商品開発をこれまで以上に積極化させる一方で、設計生産性の向上や据え付け現場での工期短縮などによる収益性向上への取り組みは継続していきます。また、中国や東南アジアの流通業界における自動化ニーズの高まりを見越して、海

OUR NUMBERS

売上高構成比率 (2016年度実績)

20.5%

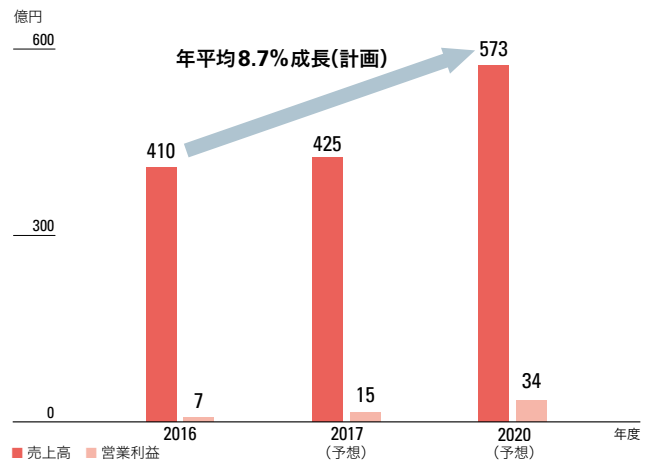
売上成長性 (過去5年間)

年平均 8.0%

収益性 (2016年度実績)

営業
利益率 1.7%

マテハン事業 業績予想



外での販売拡大に向けた取り組みも加速させています。

さらに2012年度に買収したメイフランにおいては、つばきグループの生産技術ならびに生産性向上活動を水平展開することにより、収益性を高めていきます。

モノづくり力・新商品開発力を強化する新工場の建設に着手

競合他社の新商品投入により当社の競争優位性が崩れることのないよう、新商品開発やコストダウンなどにより、商品の総合力を高めることは重要な課題です。そのため、マテハン事業では、モノづくり力や新商品開発力の強化、受注拡大につながる

商品PRの推進を目的とした新工場を埼玉工場敷地内に建設中です(稼働予定は2018年6月)。新工場は「魅せる工場」をコンセプトとし、モノづくり工房をはじめ、当社商品の性能や使い勝手をお客様に実感していただくための展示ヤードを設置するほか、生産設備を充実させることで競争力を強化していきます。

これらの取り組みを通じて「中期経営計画2020」では、マテハン事業の売上高を年平均8.7%のペースで増加させる計画です。売上高の増加による効果に加えて、収益性向上に取り組むことで、2020年度の営業利益率は5.9%まで改善すると予想しています。



コンパクトかつ軽量で設置も簡単な「SYMTRACK®」



作業現場の省スペース化を実現した「リニソート® S-C」



ライフサイエンス分野向け超低温自動保管庫「つばきラボストック®」

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

年度期間データ (百万円)	2006年度	2007年度	2008年度
売上高	155,746	167,202	141,517
営業利益	16,008	19,805	9,095
経常利益	14,545	18,051	9,328
親会社株主に帰属する当期純利益	8,541	10,371	6,188
設備投資額	10,893	10,225	10,041
減価償却費	5,948	7,301	7,344
研究開発費	3,595	3,681	3,847
営業活動によるキャッシュ・フロー	10,107	20,873	7,263
投資活動によるキャッシュ・フロー	-5,879	-11,481	-9,723
財務活動によるキャッシュ・フロー	-647	-5,582	-3,540
現金及び現金同等物の期末残高	14,618	17,744	11,269
年度末データ (百万円)			
総資産	212,739	202,316	178,455
自己資本	81,033	81,605	78,422
有利子負債残高	42,313	39,314	37,600
純有利子負債残高	27,694	21,570	26,330
指標			
営業利益率 (%)	10.3	11.8	6.4
ROE *1 (%)	10.8	12.8	7.7
自己資本比率 *2 (%)	38.1	40.3	43.9
ネットD/Eレシオ *3 (倍)	0.34	0.26	0.31
1株当たり当期純利益 (円)	45.55	55.70	33.26
1株当たり純資産 (円)	432.20	438.56	421.53
CO ₂ 排出量 (生産高100万円当たり、t-CO ₂) *4	0.662	0.672	0.659
従業員数 *5 (人)	5,114	5,371	5,339

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。

2009年度	2010年度	2011年度	2012年度	2013年度	2014年度	2015年度	2016年度
112,759	138,243	144,896	150,002	178,022	196,738	203,976	198,762
4,737	11,022	12,081	12,579	17,354	21,427	21,570	21,647
4,990	11,111	12,140	12,813	17,993	22,263	22,109	22,004
3,175	6,093	6,814	7,428	10,213	14,153	12,766	14,596
3,988	5,807	9,518	11,833	11,372	10,466	15,677	13,995
7,390	7,544	7,403	7,360	8,745	9,476	10,402	10,342
3,543	4,144	4,231	4,319	4,061	4,048	4,300	4,341
14,508	16,293	11,626	15,350	19,761	22,189	19,090	25,434
-5,020	-8,281	-10,487	-18,401	-17,166	-14,306	-13,593	-13,420
-373	-10,578	-5,460	6,325	-3,196	-2,647	-5,476	-4,084
20,379	17,308	13,916	20,194	21,291	27,360	26,422	34,142
182,641	184,206	191,766	215,837	228,840	258,742	254,106	267,215
80,847	83,413	89,923	102,019	118,433	140,439	142,041	152,473
38,910	31,240	27,405	36,507	36,538	36,907	34,817	34,634
18,531	13,931	13,488	16,312	15,246	9,547	8,394	492
4.2	8.0	8.3	8.4	9.7	10.9	10.6	10.9
4.0	7.4	7.9	7.7	9.3	10.9	9.0	9.9
44.3	45.3	46.9	47.3	51.8	54.3	55.9	57.1
0.21	0.17	0.15	0.16	0.13	0.07	0.06	0.00
17.07	32.76	36.60	39.69	54.58	75.65	68.24	78.03
434.59	448.43	480.46	545.14	632.94	750.63	759.27	815.10
0.740	0.701	0.670	0.665	0.670	0.642	0.629	0.643
5,271	5,891	6,160	6,792	7,068	7,398	7,579	7,886

2016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*1。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、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2016年度に54.9%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（2016年度の海外生産高比率43.8%）。当社グループが積極的に推し進める世界最適地生産は、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、各市場におけるトップシェアを獲得している商品が当社グループには多数あります。「品質不良ゼロ」への取り組み強化や性能・品質面での差別化推進等により、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、持続的に事業を成長させていく上での原動力となるものです。

世界のGDPの成長率

(%)

	2014年	2015年	2016年
日米欧	1.7	2.2	1.6
日本	0.3	1.1	1.0
米国	2.4	2.6	1.6
ユーロ圏	1.2	2.0	1.8
アジア	6.3	6.2	6.2
中国	7.3	6.9	6.7
NIEs*2	3.5	2.0	2.3
ASEAN5	4.6	4.8	4.9
インド	6.9	7.5	7.5
オーストラリア	2.8	2.4	2.4
ブラジル	0.5	-3.8	-3.6
メキシコ	2.3	2.6	2.3
ロシア	0.7	-2.8	-0.2

*2 Newly industrializing economies (新興工業経済地域)：韓国・台湾・香港・シンガポール
出所：みずほ総合研究所株式会社

主要7カ国自動車生産台数

(万台)

	2014年	2015年	2016年	前年比
中国	2,373.1	2,450.3	2,811.8	14.8%
米国	1,166.0	1,210.0	1,219.8	0.8%
日本	977.4	927.8	920.4	-0.8%
ドイツ	590.7	603.3	606.2	0.5%
インド	384.4	412.5	448.8	8.8%
韓国	452.4	455.5	422.8	-7.2%
メキシコ	336.8	356.5	359.7	0.9%

出所：GLOBAL NOTE

*1 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、「品質不良」「地震や火災等の自然災害」「知的財産権侵害」「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.tsbakimoto.jp/fileadmin/ja/ir/pdf/16_4q.pdf）」を参照ください。

2 2016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. 自動車部品事業が引き続き拡大、チェーン事業も生産性向上活動が成果を発揮
2. 円高や減価償却費負担の増加などの減益要因を吸収し、営業利益と親会社株主に帰属する当期純利益は過去最高を更新

売上高

売上高は、1,987億62百万円と前年度比2.6%減となりました。

「チェーン事業」の売上高は前年度比5.3%減の606億円となりました。日本国内において動力伝動用チェーンやケーブル・ホース支持案内装置などの販売が回復、米州においても動力伝動用チェーンの販売が堅調であったものの、主に円高の影響によって減収となりました。

「精機事業」の売上高は、前年度比1.9%減の215億63百万円となりました。日本国内では直線作動機やクラッチの販売が堅調でしたが、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2.3%増の751億47百万円となりました。日本では自動車生産台数減少の影響を受け減収となったものの、海外各拠点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、円高の悪影響を吸収し増収となりました。

「マテハン事業」の売上高は、前年度比7.5%減の410億43百万円となりました。米国や欧州において金属屑搬送・クーラント処理装置などの売上が回復した一方で、日本国内においてライフサイエンス分野向けおよび自動車業界向けのシステムの売上が大きく減少しました。

営業利益

売上高が減少する一方、営業利益は、216億47百万円（前年度比0.4%増）と3期連続で最高益を更新しました。人件費や減価償却費などの固定費が約33億円増加したことに加え、円高による減益要因が約8億円あったものの、チェーンや自動車部品を中心とした生産数量の増加と、生産性向上等に伴う原価改善の効果が前述の減益要因を吸収して増益を達成したものです。

営業利益率は前年度から0.3ポイント改善し、10.9%となりました。

「チェーン事業」の営業利益は前年度比15.1%の大幅増となりました。生産数量の増加や生産性の向上、さらには中国・天津の製造子会社の営業損失縮小などが、営業利益率の改善（2.1ポイント）につながりました。

「精機事業」の営業利益は前年度比8.6%の減少となりました。前述の中国子会社の業績不振に加え、日本国内の工場再編による費用増もあって、営業利益率は10.3%と前年度比で0.7ポイント悪化しました。

「自動車部品事業」の営業利益は前年度比1.0%の増加となりました。生産数量の増加と生産性向上等に伴う原価改善効果などにより、増益基調を維持しています。営業利益率は、設備投資拡大に伴う減価償却費の増加などによって前年度比0.2ポイント悪化したものの16.5%の高い水準を維持しています。

「マテハン事業」の営業利益は前年度比7.2%の増加となりました。日本国内において大型案件が端境期にあり売上高が前年度に比べ減少しましたが、生産性の改善努力と採算重視の営業政策が徐々に効果を発揮し、営業利益率は前年度比0.2ポイント改善の1.7%となりました。

2016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145億96百万円（前年度比14.3%増）となりました。営業利益は増加したものの、為替差損の拡大やその他営業外費用の増加によって営業外収支は前年度比1億81百万円悪化しました。しかし、前年度に計上した中国・天津の製造子会社における減損損失の反動により特別収支が大きく改善したことで、親会社株主に帰属する当期純利益は二桁の増加となりました。

なお、前年度に減損処理を行った中国・天津の製造子会社では、アジア市場向けのコンベヤチェーンの輸出が始まり生産および業績が回復傾向にあります。

以上により、1株当たり当期純利益は78.03円となりました。

また、1株当たり配当金は、創業100周年記念配当（1株当たり2円）を含めて24円としました。

この結果、連結配当性向は30.8%と「中期経営計画2016」で掲げていた連結配当性向の目標値30%を達成しました。

所在地別業績

		(百万円)		
		2015年度	2016年度	増減率 (%)
日 本	売上高 *	121,347	117,795	- 2.9
	営業利益	12,621	11,351	- 10.1
	営業利益率 (%)	10.4	9.6	
米 州	売上高 *	51,671	50,830	- 1.6
	営業利益	4,496	4,853	+ 7.9
	営業利益率 (%)	8.7	9.5	
欧 州	売上高 *	24,219	23,181	- 4.3
	営業利益	531	687	+ 29.2
	営業利益率 (%)	2.2	3.0	
環インド洋	売上高 *	12,626	12,763	+ 1.1
	営業利益	1,680	1,744	+ 3.8
	営業利益率 (%)	13.3	13.7	
中 国	売上高 *	16,494	18,186	+ 10.3
	営業利益	273	925	+ 238.8
	営業利益率 (%)	1.7	5.1	
韓国・台湾	売上高 *	8,578	8,378	- 2.3
	営業利益	405	273	- 32.4
	営業利益率 (%)	4.7	3.3	

* 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。

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する一方で手元流動性*が増加し、ネットD/Eレシオはほぼゼロへ
2. 高水準な設備投資を続けながらも、フリーキャッシュ・フローの黒字幅が拡大

* 手元流動性＝現金及び現金同等物の残高

財政状態

当年度末の総資産は、前年度末比131億8百万円増の2,672億15百万円となりました。事業の拡大を反映し、売上債権が前年度末比20億34百万円、現金及び預金が前年度末比61億36百万円それぞれ増加するなど、流動資産合計が前年度末比88億64百万円の増加となりました。また、自動車部品事業を中心とした積極的な設備投資により、有形固定資産合計も26億57百万円の増加となっています。

当年度末の負債は、前年度末比27億6百万円増の1,109億97百万円となりました。繰延税金負債が11億36百万円増加しています。また、売上債権の増加に伴い支払債務も4億75百万円の増加となりました。一方、有利子負債残高は、前年度末比1億82百万円減の346億34百万円となりました。

以上の結果、当年度末の純資産は前年度末比104億2百万円増の1,562億18百万円となりました。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0.06倍から0.00倍へと改善、自己資本比率は57.1%（前年度末は55.9%）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254億34百万円の入超と、入超額は前年度の190億90百万円から増加しました。法人税等の支払額が減少したこと、税金等調整前当期純利益と棚卸資産が増加したことなどによるものです。

投資活動によるキャッシュ・フローは134億20百万円の出超（前年度は135億93百万円の出超）となっています。これは自動車部品生産設備、チェーン生産設備等への設備投資代金の決済に141億51百万円支出したことなどによるものです。

以上の結果、2016年度のフリーキャッシュ・フローは、120億13百万円の入超と、入超額は前年度の54億96百万円から大幅に増加しました。

また、財務活動によるキャッシュ・フローは40億84百万円の出超（前年度は54億76百万円の出超）となっています。これは配当金の支払額が39億28百万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

	2012年度	2013年度	2014年度	2015年度	2016年度
自己資本比率*1(%)	47.3	51.8	54.3	55.9	57.1
時価ベースの自己資本比率*2(%)	41.9	60.3	72.4	51.3	65.0
キャッシュ・フロー対有利子負債比率*3(年)	2.4	1.9	1.7	1.8	1.4
インタレスト・カバレッジ・レシオ*4(倍)	30.6	41.3	60.4	58.0	93.7

*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

(2017年10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			
株式会社椿本カスタムチェーン*1	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	100.0%	各種機械用チェーンおよび省力機器類等の製造・販売
株式会社椿本鋳造*1	50百万円	100.0%	鋳鉄鋼の鋳造、加工および販売
株式会社椿本バルクシステム*1	150百万円	100.0%	粉粒体コンベヤの製造・販売
椿本メイフラン株式会社*1	90百万円	100.0%	チップ・スクラップコンベヤの製造・販売
株式会社椿本マシナリー*1	139百万円	100.0%	当社グループ商品の国内における販売
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%	マデハン商品の製造・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、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)	EUR11,622千	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、マデハン商品の製造・販売
Tsubaki Iberica Power Transmission, S.L.*1 (スペイン)	EUR1,600千	100.0%	チェーン商品、精機商品の販売
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%	マデハン商品の製造・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、マデハン商品の販売
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、マデハン商品の販売
Tsubaki Automotive Czech Republic s.r.o.*1 (チェコ)	CZK334,340千	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%	マデハン商品の製造・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、マデハン商品の製造・販売
PT.Tsubaki Indonesia Manufacturing*1,2 (インドネシア)	US\$19,200千	100.0%	マデハン商品の製造・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、マデハン商品の販売
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 Motion Control (Thailand) Co., Ltd.*1 (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、マデハン商品の販売
Tsubakimoto Vietnam Co., Ltd.*1 (ベトナム)	VND7,120,000千	100.0%	チェーン商品、精機商品の販売
Tsubakimoto Philippines Corporation (フィリピン)	PHP9,840千	100.0%	チェーン商品、精機商品、マデハン商品の販売
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%	マデハン商品の製造・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\$20,692千	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、マデハン商品の販売
椿本誼美機械 (上海) 有限公司*1 (中国)	US\$5,200千	100.0%	精機商品の製造・販売
椿本散装系統設備 (上海) 有限公司*1 (中国)	人民元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、マデ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)	人民元87,496千	59.4%	変減速機および関連部品の製造・販売
佳宝來機械 (昆山) 有限公司*1 (中国)	人民元13,866千	100.0%	チェーン商品、マデハン商品の製造・販売
天津椿本輸送機械有限公司*3 (中国)	人民元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 (石家荘) 有限公司*4 (中国)	人民元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.*1,2 (韓国)	WON29,500,000千	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

(2017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	59社
非連結子会社 *1	9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 7,886名
工場 *1	京田辺・埼玉・長岡京・兵庫・岡山
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、工場は2017年10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	9,028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	17,798	9.51
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社（信託口）	12,481	6.67
日本マスタートラスト信託銀行株式会社（信託口）	10,998	5.87
日本生命保険相互会社	9,850	5.26
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	6,318	3.37
椿本興業株式会社	5,294	2.83
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

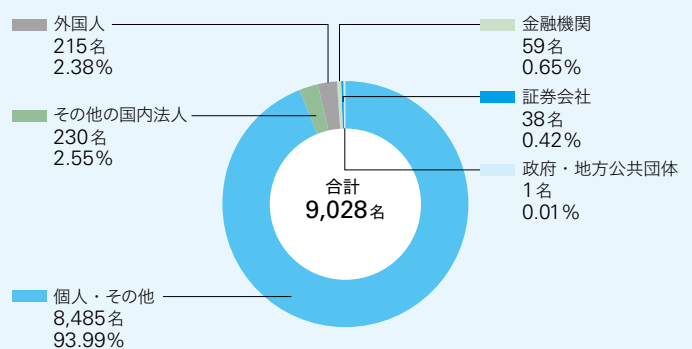
1. 持株数は、千株未満を切り捨てて表示しています。

2. 当社は自己株式4,345,450株を保有していますが、上記大株主には含めていません。

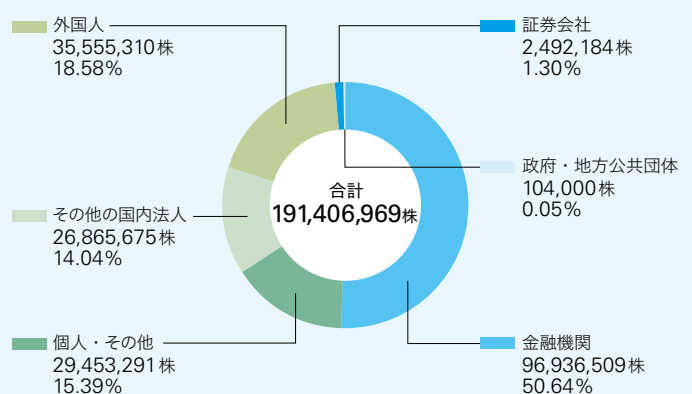
3. 持株比率は、自己株式4,345,450株を控除して計算しています。

株式の所有者別分布状況

株主数



所有株式数



自己株式4,345,450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] 2017年10月 Printed in Japan

