



TSUBAKI CORPORATE REPORT 2018

つばきグループコーポレートレポート
2018

TSUBAKI SPIRIT

「TSUBAKI SPIRIT」は、つばきグループ共通の企業理念・行動指針であり、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 2018 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/

つばきグループの 成長ストーリー

ステークホルダー
の皆様へ

Page 2

Focus :
つばきの挑戦

Page 4

COO
インタビュー

Page 10

モノづくりにこだわり、 モノづくりの先を行く

つばきグループは、事業基盤の強化を通じて経済的価値を高めるとともに、社会的価値の向上にも積極的に取り組んでいきます。

自動車部品事業の継続的な成長と、強いチェーン事業の復活で大きな成果

世界的な景気後退により2009年度には47億円にまで落ち込んだ当社の連結営業利益は、2010年度から順調に回復し、2014年度から2017年度までの4年間は200億円を超える水準で推移を続けています。

この間、自動車部品事業では、タイミングチェーンドライブシステムにおける環境性能面での優位性をより強化することで、同製品の市場におけるグローバルトップの地位を一層強固なものにすることに成功しました。

また、チェーン事業では、革新的なモノづくりに挑戦し、生産のあり方を大きく見直すことでモノづくりの基盤を徹底的に強化するとともに、市場ニーズに合った商品の開発を加速させてきました。これらの成果によって、売上成長性と収益性の両方が大きく向上し始めています。

「中期経営計画2020」の初年度である2017年度は順調な滑り出し

2017年度は、売上高と利益の目標を達成するとともに、海外売上高比率も引き続き上昇するなど、順調な滑り出しとなりました。

自動車部品事業を中心に設備投資を積極的に行っていることなどから、営業利益、経常利益については、過去最高益の更新には至りませんでした。自動車部品事業、チェーン事業だけでなく、精機事業、マテハン事業を加えた4事業のすべてが増収を達成。それぞれの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」を目指すとした2020年度のあるべき姿の実現に向けて、着実に前進していると考えています。

「中期経営計画2020」の最終年度の数値目標である「連結売上高3,000億円、営業利益300億円、海外売上高比率70%」の達成に向けて、引き続き全力を挙げていきます。



長 勇

代表取締役会長
兼 CEO

大原 靖

代表取締役社長
兼 COO

社会から必要とされる企業へ

つばきグループが持続的成長を実現するためには、事業基盤の強化に加えて、社会全体の重要課題に対して積極的に取り組み、その課題解決に向けたソリューションを提供することによって社会貢献を果たすことが重要です。

例えば、新ビジネスのひとつであるアグリビジネスが挙げられます。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」は、野菜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、工場などの電力網をつなぎ、EVを電源として活用できる「eLINK®」など新ビジネスの開拓にも私たちは挑戦しています。このような取り組みを継続することで、食料不足や大規模災害への対応などといった社会的課題の解決にも寄与し、社会にとって「必要な企業」となれるよう、成長していきたいと考えています。

また、2018年5月15日に公表しました、一部製品の検査におけるデータ流用およびデータ改ざんにつきまして、お客様、お取引先様、株主様をはじめ関係各位には多大なるご迷惑とご心配をおかけしたことを、改めて深くお詫び申し上げます。当社グループは、お客様の信頼回復に向け、再発防止策に取り組むとともに、グループ全体の品質管理の一層の強化に取り組んでまいります。

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

革新的なモノづくり への挑戦

1917年の創業以来、つばきグループは、品質・性能・安全面などで優位性を持つ商品を作り続けてきました。私たちは、技術とアイデアでお客様や社会の役に立ちたい、という思いでモノづくりへのこだわりを持ち続ける一方、柔軟な発想で「モノづくり改革」を推進し、品質や生産性向上を目指しています。

例えば、2014年度からスタートした生産改革活動「MIK2018*」。チェーン事業の国内マザー工場である京田辺工場では、納入先や用途ごとに変わる仕様、オーダーごとに変わる数量に対応しつつ生産性を向上させるため、コンパクトで効率の良い製造ラインの構築に取り組んできました。その成果により、京田辺工場の収益性は大幅に改善しています。

また、マテハン事業のモノづくり基盤強化に向けて、埼玉工場敷地内にマテハン新工場を建設。「魅せる」開発工場として2018年6月より稼働を始めました。

*「Manufacturing Innovation in Kyotanabe 2018」の略称

Focus
1

マテハン新工場 「魅せる」開発工場が始動

商品を「魅せる」

主力商品を展示する「M. LABO」



商品開発を「魅せる」

商品開発を加速する開発エリア



モノづくり、メンテナンス技能を「魅せる」

モノづくり工房／メンテ工房



安全、快適、環境対応を「魅せる」

環境対応型工場



マテハンのマザー工場として、モノづくりを強化し新商品を生み出せる工場、お客様にマテハンの総合力を訴求できる工場として、マテハン事業のビジネス拡大を図っていきます。

(新工場建設のコンセプト)

商品を「魅せる」 新設された「M. LABO」では、マテハン事業の主力商品を展示し、実際の商品をご覧いただけるほか、製造工程の見学ルートを整備。マテハンの技術力を訴求し、ビジネスチャンスにつなげていきます。

商品開発を「魅せる」 商品開発から設計、製造までの一貫生産体制を再構築。商品開発を加速させます。

モノづくり、メンテナンス技能を「魅せる」 加工・組立、メンテナンスの技能向上、技能伝承を強化していきます。

安全、快適、環境対応を「魅せる」 つばきグループの環境対応型工場のモデル工場として、屋上に緑地帯を設けるとともに、太陽光発電パネルを設置。新工場に必要なすべての電力をまかなっています。

新商品・新領域 への挑戦

つばきグループは、お客様に最適なソリューションを提供することを目指し、新商品開発やモノづくりを強化してきました。

例えば、「RS[®]ローラチェーン」は、世界 No.1 の品質を目指して約 10 年ごとにモデルチェンジを図り、その耐摩耗性、伝動能力などの性能を向上し続けてきたことにより、世界のお客様を魅了してきました。

自動車部品事業における「自動車エンジン用タイミングチェーンドライブシステム」も同様です。2011 年に開発した「Zerotech[®]シリーズ」は、その圧倒的な低フリクションが自動車の燃費向上に取り組む世界の自動車メーカーから高く評価されました。自動車エンジンの高性能化、環境性能向上というニーズに応え続けてきたことが、世界 No.1 シェアの獲得につながっています。

Focus
2

新商品開発の強化

車載新商品関連

Enedrive® Chain



人とくるまのテクノロジー展2018名古屋

EV電力システム

eLINK®



ライフサイエンス分野

ラボストック®



アグリビジネス

優良苗選別自動化システム



電気自動車 (EV) 向けに新開発した「Enedrive® Chain」は、自動車メーカーからの引き合いが増加しているなど、車載新商品の開発に注力しています。また、災害時などに、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®」をリニューアルするなど、エンジン以外の分野でのビジネスにも挑戦しています。

つばきグループは、既存の事業領域の枠を超えることにも挑戦しています。例えば、医薬品開発で使われる生体試料やDNAの超低温自

動保管庫「ラボストック®150」は、マイナス150°Cの超低温環境下での保管や移載の実現により50%以上の国内シェアを獲得しています。

アグリビジネスも新領域への挑戦のひとつです。「優良苗選別自動化システム」は、野菜の優良苗を早い段階で選別することで、植物工場の生産性を大幅に向上できる世界初のシステムです。

つばきグループの「動かす」は、「情報」を動かすこともその対象となります。モノづくりを通じて培ったノウハウを活用し、情報の流れにも進化をもたらします。

グローバルトツプ への挑戦

樫本チエインの海外への挑戦が始まったのは、創業からわずか7年後の1924年のことです。台湾の製糖会社向けにコンペヤチェーンを受注したことがその始まりでした。

1970年代以降、私たちの商品・サービスを世界中のお客様にお届けするために、海外での販売子会社、製造子会社の設立を加速させました。

そして今日では、世界26ヵ国83社（うち42社が製造子会社）、海外売上高比率は約56%（2017年度）となっています。

Focus
3

現地生産体制の拡充

チェーン事業

椿本鏈条(天津)有限公司(中国)



精機事業

Tsubaki Motion Control (Thailand) Co., Ltd.(タイ)



自動車部品事業

Tsubaki Automotive Czech Republic s.r.o. (チェコ)



マテハン事業

Central Conveyor Company, LLC (アメリカ)



チェーン事業では、1970年代に台湾、1980年代にはアメリカでの現地生産体制を確立。2010年、Kabelschlepp GmbH (ドイツ) の買収を経て、2012年に中国・天津にチェーン製造子会社を設立しました。

精機事業では、1999年に中国・天津の減速機メーカーに資本参加。その後、2004年には中国・上海に、2012年にはタイに製造子会社を設立しています。

自動車部品事業では、日本、アメリカ、イギリス、タイ、中国、メキシコ、韓国、チェコの世界8カ国12工場で生産を行い、世界の自動車メーカーのニーズにタイムリーにお応えできる体制を構築しています。

マテハン事業では、アメリカ、中国での子会社設立や Mayfran Holdings Group (アメリカ) の事業取得、インドネシアの製造子会社設立など、現地生産の拡大に取り組んできました。そして2018年、Central Conveyor Company, LLC (アメリカ) を買収、グローバル生産体制をさらに強化しました。

つばきグループは、現地に根付いた事業を展開し、的確なソリューションを提供することによりグローバルトップ企業の実現を目指します。



大原 靖

代表取締役社長
兼 COO

つばきの挑戦は無限です

社会の期待を超える価値の提供により、
持続的成長を実現していきます。

Q1 2017年度の連結業績は、増収ながら営業利益が前年度比4.4%の減少となりました。
当年度の経営成績をどのように総括されますか。

売上の成長力は着実に強化されている

当社グループは、2020年度におけるグループのあるべき姿を「グローバルトップ企業」とし、ターゲット市場での確固たる地位（シェア）の確立を目指しています。その実現のためには、グローバルトップシェアの商品、もしくはニッチトップシェアの商品を開発・改良して、売上の成長力を強化していくことが必要不可欠です。

自動車部品事業では、タイミングチェーンドライブシステムが世界各地で高い評価を得ています。低フリクション、静粛性、環境性など、性能における技術優位性は一層強固なものとなっており、新規案件の受注が加速しています。同商品のグローバル市場において、シェア40%を超える、確固たるグローバルトップの座が視野に入ってきたと思っています。

チェーン事業では、主力商品であるドライブチェーンにおいて、摩耗寿命や疲労強度を向上させた最新モデル「G8シリーズ」を発売し、国内外で好調な売れ行きとなっています。また、

京田辺工場における生産改革活動（MIK2018*）の効果により生産性は大きく向上し、コスト競争力を着実に強化してきました。

マテハン事業では、物流業界向けの自動仕分け機や自動車業界向けのボディ搬送ラインなどにおいて、当社ならではの技術優位性を発揮できる商品を開発し、販売拡大に取り組んでいます。

また、精機事業では、減速機や電動シリンダ、カムクラッチといったニッチトップ商品が好調な売れ行きとなっています。

以上の結果、2017年度は4事業すべてが増収となり、連結売上高は過去最高を更新しました。「グローバルトップ企業」の実現に向けて、当社グループの成長力は着実に強まってきていると考えています。

* 「Manufacturing Innovation in Kyotanabe 2018」の略称

営業利益の減少は想定内。次の飛躍に向けた先行投資を継続中

増収にもかかわらず、営業利益が前年度比で減少したのは、主として自動車部品事業の利益率低下によるものです。自動車部品事業では、増加し続ける受注に対応するため、国内外で設備投資を拡大しています。これに伴って、減価償却費の負担が増大していることに加え、新工場の立ち上げが相次いでいることで、その初期費用の負担も発生しています。また、潜在成長性の大きい中国市場において、市場シェア拡大策をとったこと、さらには、鋼材価格の上昇なども利益率低下の一因となりました。ただし、今後の増産の進展に伴って先行投資による

費用の負担増は相殺されていきますので、自動車部品事業の利益率低下の傾向は、今後1～2年のうちに上昇に転じると考えています。

また、2017年度はマテハン事業も前年度比減益となりましたが、これはアメリカの子会社における未回収債権の貸し倒れによるものであり、一過性の要因であると考えています。

以上の結果、連結営業利益は前年度比で4.4%減少したものの、目標値を1.0%上回るものとなりました。

Q2 「中期経営計画2020(2017～2020年度)」では、「マーケットインの企業文化への転換」や「グループ総合力の発揮」などを基本方針とされています。これら2項目における進捗はいかがでしょうか。

市場ごとの顧客攻略や新たなニーズの発掘において大きな成果

「マーケットインの企業文化への転換」とは、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地域に分けて、それぞれの市場でマーケティングを行い、それぞれのニーズに対応したモノづくりを進める、という戦略です。

2017年度は、市場の解析と、市場ごとのニーズの把握などにおいて進捗が見られました。

日本市場では、チェーン・精機などのパワートランスミッション商品において「JM(Japan Marketing)プロジェクト」と銘打った活動を始動しました。国内で10,000社以上をリス

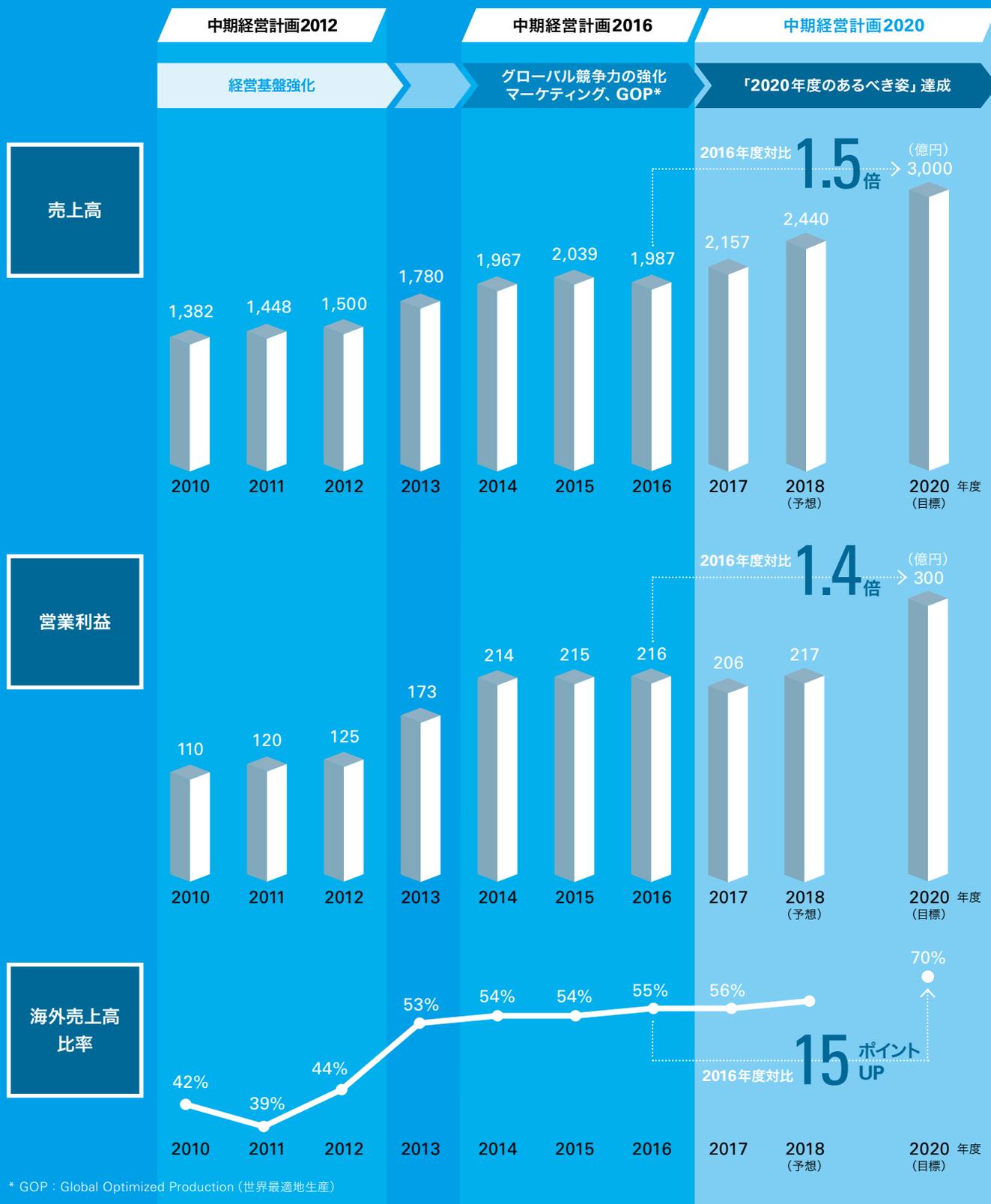
トアップし、徹底した訪問活動を行いました。この結果、新たな顧客の開拓や、これまで把握できていなかったニーズの掘り起こしといった点で大きな成果を得ることができました。

欧州市場では、連結子会社であるTsubaki Kabelschlepp GmbH(ドイツ)との間で、それぞれの顧客基盤の相互活用を進め、チェーン商品や精機商品などの契約獲得につなげていきます。

「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	海外売上高比率	70 %
-------	-----------------	------	---------------	---------	-------------

連結業績の推移



新商品開発やコスト競争力の強化において事業間のシナジーを創出

次に「グループ総合力の発揮」ですが、これは、チェーン、精機、自動車部品、マテハンの4事業が各事業の壁を越えて、シナジーを発揮したビジネスを拡大していく、という戦略であり、すでに成果が出始めています。

例えば、マテハン事業において開発し、受注を伸ばしている自動車塗装ライン向けのボディ搬送システム「SYMTRACK®」です。焼付塗装を行う同ラインでは、周囲温度が高く、システム内のモータも超高温となるのですが、その環境に十分耐えられる減速機を精機事業で開発したことがSYMTRACKの成功を後押ししました。SYMTRACKへの使用だけにとどまらず、

精機事業では、この超高温環境下でも使用可能な減速機の販売拡大にも挑戦していきます。

また、精機事業とチェーン事業間のシナジーも出始めています。チェーン製造におけるドリル折損の発見の遅れが生産性を低下させていましたが、電流・電圧の負荷変動監視により工具の損壊を瞬時に検出するシステムを精機事業が開発し、生産性が向上するという成果を得ました。2017年に発売した「ショックモニタ®加工ツール折損検知仕様」はこの成功例をもとにしたものです。

Q3 「中期経営計画2020」の達成、また「中期経営計画2020」の最終年度である2020年度以降の持続的成長のための事業別課題と戦略をお聞かせください。

[チェーン事業] 世界最適地生産の一層の推進

チェーン事業の課題は、成長のさらなる加速です。そのためには、当社のシェアがまだ低い市場を攻略することが必要となります。具体的には、中国と欧州の2つの市場におけるシェアを拡大していきたいと考えています。

シェア拡大の鍵は、コスト競争力の強化です。そのためには、現地生産比率を高めることが必要不可欠です。中国においては、2012年に天津に製造子会社を設立しています。時間はか

かったものの、生産性が着実に改善し、品質面での課題も解決されたことで、生産量は大きく増加しています。これによりコスト競争力が強化されて、中国市場でのシェアは徐々に拡大していくものと期待しています。

残っている課題は欧州市場での製造拠点の構築です。それをM&Aで実現するのか、自社工場を建設するのか、早急に決断したいと考えています。

[精機事業] IoTやモータにおける最新の技術基盤強化

精機事業の課題は、持続成長基盤の強化です。液晶・半導体業界の旺盛な設備投資に支えられて、精機事業の業績は好調に推移し、「中期経営計画2020」で掲げた営業利益目標は2017年度に前倒しで達成することができました。

しかし、売上高をさらに拡大し、長期にわたり同事業が成長を続けるためには、IoTやモータなどに関する最新の技術基盤を強化していくことが必要です。そのための人材の強化はすでに着手していますが、技術基盤の強化を一層加速するために、



他社が持つ技術基盤をM&Aによって獲得する、あるいは他社とのアライアンスを行うなど、追加の手も打っていく必要がある

と考えています。

[自動車部品事業] 電気自動車 (EV) 対応商品の開発

自動車部品事業は、電気自動車 (EV) 対応商品の開発です。「中期経営計画2020」の数値目標「売上高1,000億円」は、その達成がある程度見えるところまで着実に受注が増えています。前述のとおり、生産増強投資などにより利益率は低下していますが、これは生産の増加に伴い上昇に転じると考えています。

新しい課題は、現在の主力であるタイミングチェーンドライブシステムに次ぐ柱商品、すなわちEV対応商品の開発です。電動化の推進等、多様化していくパワートレインに柔軟に対応し、競争優位性を発揮できる商品を開発するため、2018年4月に新設した開発・技術センターの車載新商品開発室と事業部が協力してEV対応商品の開発を加速させていきます。

[マテハン事業] 事業規模の拡大

マテハン事業の課題は、グローバル競争力の強化です。同事業では、先に説明したとおり、当社ならではの技術優位性を持った商品の開発や、また、損益分岐点の改善において成

果が出始めています。収益性をさらに引き上げるため、グローバルな事業展開を加速し、売上規模を拡大することが重要です。

この観点から当社は、マテハンシステムのインテグレーターである「Central Conveyor Company, LLC (CCC)」(アメリカ・ミシガン州)の買収を実施しました(2018年6月に全持分の取得が完了)。CCCは、アメリカの大手自動車メーカーを中心に強い顧客基盤を持ち、2017年の売上高は2.4億米ドル(約263億円)、収益性も高い優良企業です。

なお、この買収はCCCの売上・利益を上乗せすることだけ

を目的としたものではありません。当社のマテハン事業部や海外のマテハン子会社のネットワークに、新たにCCCが加わることで、顧客基盤や製造拠点の相互活用が促進されて、マテハン事業のグローバル展開の加速につながると考えています。マテハン事業では、一層強化されたグローバル拠点を生かし、成長余力が大きいアメリカでのライフサイエンス関連や、中国での流通関連向けのビジネス強化を図っていきます。

Q4 2018年4月に、ガバナンスの強化に重点を置いた大規模な機構改革を実施されました。これら一連の改革のねらいについてご説明ください。

グループ横断的な経営判断の促進

経営と業務執行の分離は、双方の責任を明確化することに加え、戦略会議や取締役会における、取締役間の議論を活性化することがねらいです。

グループ全体の企業価値を高めるという観点から、戦略会議や取締役会を活性化して、これまで以上に的確かつスピーディーな経営判断につなげていきます。

視野の広い経営戦略の立案

本社部門統括機能の強化も本質は同じです。4事業の競争力強化に加えて、社会的責任や中長期的な視点での技術開発がどうあるべきかという、「視野の広い経営戦略」を立案してい

くことが求められます。そのために、従来の経営企画センター、CSR推進センター、開発・技術センターという縦割りの組織を解消し、本社部門統括の戦略立案機能の強化を図りました。

人と組織の活性化

また、今回の機構改革には、本社部門統括としての品質管理部、車載新商品開発室や新事業開発推進部、社長直轄の組織としての働き方改革推進室の新設も含まれます。すべての従業員が効率的でやり甲斐を持てる働き方をしていくことが、企業の持続的成長力を高めることにつながると考えています。

以上のような改革を通して、当社グループでは、顧客はもちろん、株主、地域社会、従業員などすべてのステークホルダーにとっての価値を拡大し続ける経営を前進させていきたいと考えています。

Q5 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。

私たちつばきグループは、創業から100年以上の間一貫して、フロンティアスピリットを発揮して性能・品質面で差別化された商品を生み出すことで、社会の発展に貢献してきました。

今後も、これまで培ってきた技術とノウハウに加え、絶え間

ないチャレンジ精神で既存の事業領域だけではなく、あらゆる領域で「動かす」ことに一層の進化をもたらし、社会の期待を超える価値を創造していきます。

代表取締役社長 兼 COO
大原 靖



大原社長（中央）とCentral Conveyor Company, LLCの従業員

モノづくりの 「その先」へ

つばきグループは、創業以来こだわり続けてきた
「モノづくり」を追求、発展、進化させ、
これまでになかった価値を創造・提供していくことで
社会の期待を超えていきます。

つばきグループの概要

- 20 事業概要
- 22 商品ラインアップ
- 24 幅広い分野で社会を支えるつばき商品
- 26 グローバル・ネットワーク (世界26カ国 83社)
- 28 活動実績 (6カ年の財務・非財務ハイライト)

つばきグループの成長基盤

- 30 持続的成長へのメカニズム
- 32 資本の投下先と成果
- 34 技術基盤と品質保証
- 36 つばきの人材の育成・強化
- 38 財務基盤

つばきグループのESG経営への取り組み

- 39 コーポレート・ガバナンスの強化
- 40 社外取締役インタビュー
- 42 コーポレート・ガバナンス体制
- 48 CSR活動強化への取り組み

つばきグループの事業戦略

- 52 チェーン事業
- 54 精機事業
- 56 自動車部品事業
- 58 マテハン事業

財務・補足情報

- 60 連結財務・非財務サマリー
- 62 2017年度の経営成績および財政状態の報告・分析 (連結)
- 64 主要グループ会社一覧
- 65 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・スタンダード」を参考に作成しました。

報告対象期間：2017年4月～2018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、椿本鑄工、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、つばきグループホームページ<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。

事業概要

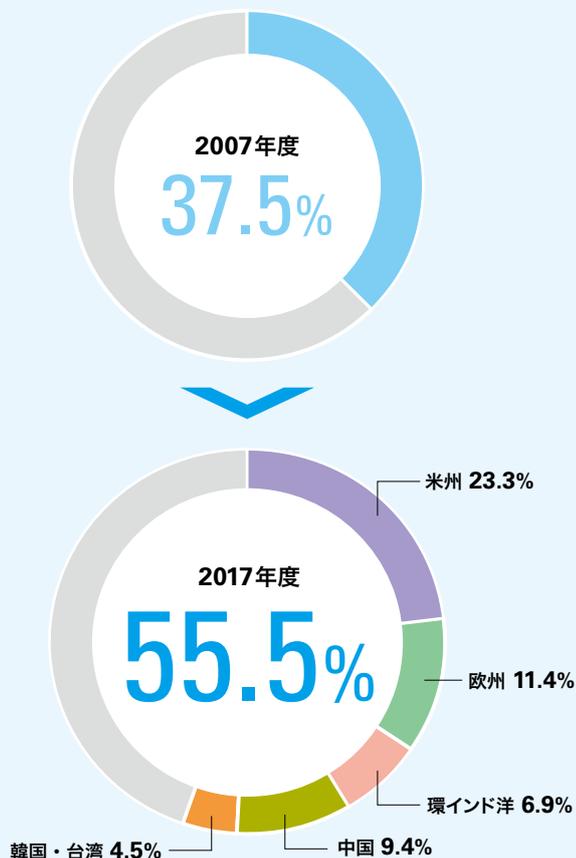
つばきグループは、「モノづくり」の枠を超えたソリューションの提供を通じ、社会の期待を超える価値を提供していきます。

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、精機へと業容を拡大してきました。「動かす」ことに関わる多種多様な機械部品、ユニット、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世界シェア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提供を目指しています。

また、グローバル化推進の結果、2017年度のつばきグループの海外売上高比率は55.5%となりました。

海外売上高比率



* 拠点の詳細は26、27ページをご参照ください。



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。



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。



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。

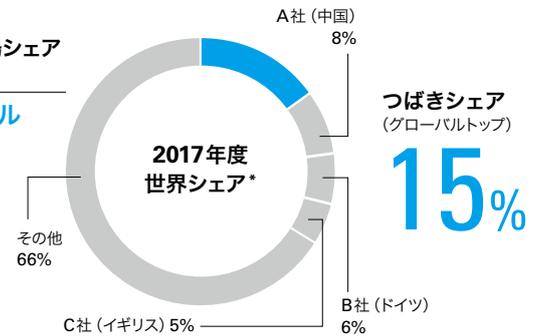


マテハン事業

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。



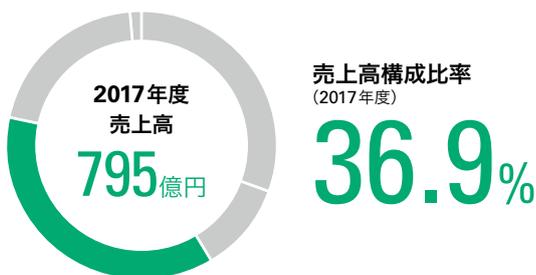
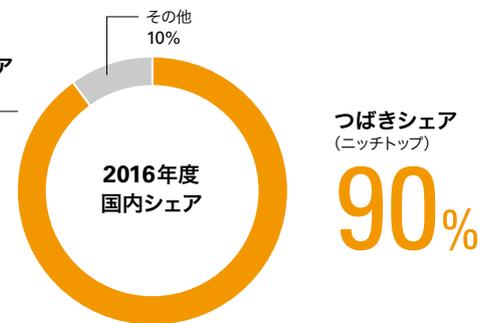
主要商品の市場シェア
(シェアは当社調べ)
産業用スチール
チェーン



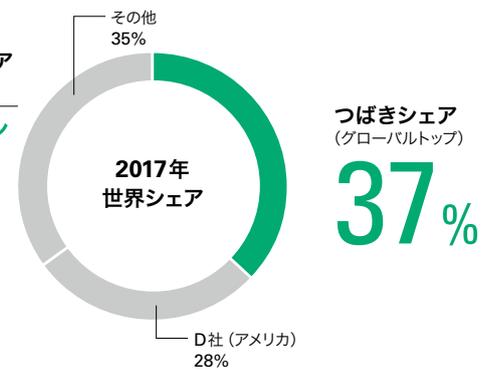
* 2017年度よりシェア算出方式を変更
(調査範囲に新興国【アセアン諸国、インド、ブラジル他】を追加)



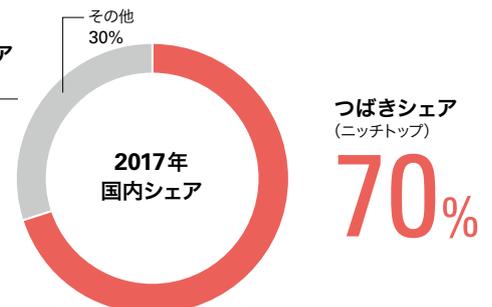
主要商品の市場シェア
(シェアは当社調べ)
カムクラッチ



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



主要商品の市場シェア
(シェアは当社調べ)
新聞巻取紙給紙
システム



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。

チェーン事業

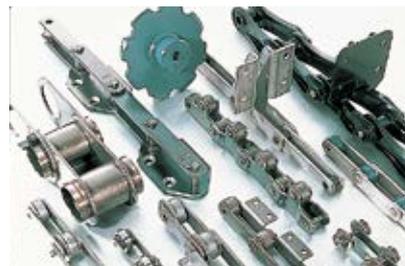
詳細はP52～53へ



■ ドライブチェーン



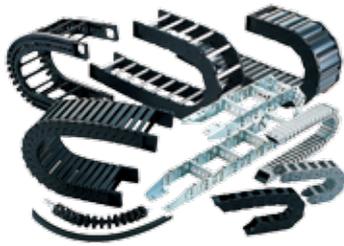
■ 小形コンベヤチェーン



■ 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



■ 直線／回転駆動用ユニット
(ピンギヤドライブユニット®)

精機事業

詳細はP54～55へ



■ 減速機・変速機



■ 直線作動機



■ クラッチ



■ 軸継手・締結具



■ 噛み合いチェーン式（ジップチェーン）ユニット



■ 制御機器・過負荷保護機器

自動車部品事業

詳細はP56~57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構成部品



■ タイミングチェーンドライブシステム部品
(タイミングチェーン)



■ タイミングチェーンドライブシステム部品
(テンショナ)



■ パワードライブチェーン



■ 電動化対応 Enedrive® Chain

マテハン事業

詳細はP58~59へ



■ 自動車製造ライン搬送システム



■ 自動仕分け機



■ ライフサイエンス分野向け超低温自動保管庫



■ 新聞印刷工場向け給紙AGV

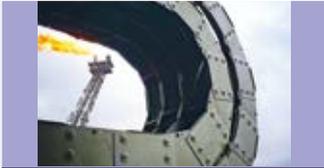


■ 粉粒体搬送コンベヤ



■ 金属屑搬送・クーラント処理装置

幅広い分野で社会を支えるつばき商品

	一般産業	自動車	資源・素材
チェーン事業 精機事業	 <p>機械部品製造装置 ローラチェーン、ジップチェーンアクチュエータ、減速機ほか</p>	 <p>自動車のパワースライドドア ケーブルペヤ</p>	 <p>海上油田プラットフォーム ケーブルペヤ</p>
	 <p>医療用ゴム手袋製造ライン 大形コンベヤチェーン</p>	 <p>自動車組立マンコンベヤ プラスチックモジュラーチェーン</p>	 <p>石炭採掘現場の搬送設備 マイニング用チェーン</p>
	 <p>工作機械 ATCチェーン</p>  <p>ロボット ケーブルペヤ</p>	 <p>介護用車輛 減速機、チェーン、カップリング、ケーブルペヤ</p>	 <p>鉄鉱石陸揚げ用アンローダ アンローダ用チェーン</p>
マテハン事業	 <p>工作機械の金属くず搬送 チップコンベヤ</p>	 <p>自動車整備工場のパーツ搬送設備 オートランバンガード</p>	 <p>コイルストックヤード コイルロボシステム</p>
	 <p>プレス工場 スクラップコンベヤ</p>	 <p>自動車塗装ライン SYMTRACK</p>	 <p>セメント工場 バケットエレベータ</p>
自動車部品事業	 <p>自動車エンジン用 タイミングチェーン ドライブシステム</p>		 <p>パワートレイン用 (EV/HV車) Enedrive Chain</p>
新規ビジネス	 <p>4輪駆動ユニット用 パワードライブチェーン</p>		

食品・医療



リング加工工場の選別マシン
小形コンベヤチェーン



飲料工場
プラトップチェーン



CT (コンピュータ断層撮影装置)
パワーシリンダ、減速機など



青果仕分けシステム
リニソート S-C



再生医療・新薬研究
超低温自動保管庫・ラボストック



植物工場
優良苗選別自動化システム

インフラ・環境



空港のボーディングブリッジ
パワーシリンダ、ケーブルベヤなど



大形フォークリフト
ローラチェーン、ケーブルベヤ



防潮水門
ケーブルベヤ



ハイオマス発電所
バケットエレベータ、コンベヤチェーン



IoTプラットフォーム
MitaMon
クラウドサーバ



IoT対応遠隔監視ソフト
MitaMon

生活・アミューズメント



クレーンゲーム
ケーブルベヤ



回転寿司のレーン
クレセントチェーン



駅ホームの可動柵
ブラシスモータ、タイミングベルトなど



ドーム球場の座席移動装置
ジャッキ



舞台の昇降装置
ジップチェーンリフタ



エスカレータ
ステップチェーン



通販物流システム
クイックソート



債券書類管理システム
セキュリティストック



新聞印刷工場
給紙AGV



EV電力システム
eLINK

グローバル・ネットワーク (世界26カ国 83社)

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。



椿本鏈条(天津)有限公司



椿本汽車発動機(上海)有限公司



天津椿本輸送機械有限公司



椿凱動力伝輸機械(石家庄)有限公司



Tsubakimoto Europe B.V.



Tsubaki Kabelschlepp GmbH



Tsubaki Automotive Czech Republic s.r.o.



Tsubakimoto Singapore Pte. Ltd.



Tsubakimoto Automotive (Thailand) Co., Ltd.



Tsubaki Australia Pty. Limited

各地域におけるグループ会社数は、2018年6月30日現在

- ◎ 株式会社椿本チエイン
- 製造子会社 (42社)
- その他主要子会社 (40社)

韓国・台湾
4社



台湾椿本股份有限公司



Tsubakimoto Automotive Korea Co., Ltd.

米州
16社



U.S. Tsubaki Holdings, Inc.



Mayfran International, Inc.



Central Conveyor Company, LLC



Tsubaki of Canada Limited

日本
15社
(株) 椿本チエインを含む



京田辺工場



埼玉工場



長岡京工場



兵庫工場



岡山工場

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

年度期間データ (百万円)	2012年度	2013年度	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度
売上高	150,002	178,022	196,738	203,976	198,762	215,716
チェーン事業*1	50,250	55,828	61,721	63,998	60,600	67,338
精機事業*1	19,664	21,612	22,557	21,975	21,563	24,156
自動車部品事業*1	49,397	60,674	66,978	73,473	75,147	79,545
マテハン事業*1	30,246	39,565	45,169	44,354	41,043	44,187
その他*1	2,846	2,719	2,968	3,186	3,001	3,331
営業利益	12,579	17,354	21,427	21,570	21,647	20,694
チェーン事業	3,586	3,763	5,002	6,172	7,102	8,502
精機事業	1,955	2,273	2,400	2,428	2,218	3,060
自動車部品事業	6,494	10,119	11,916	12,258	12,385	10,258
マテハン事業	531	1,192	1,940	659	706	416
その他	143	63	123	84	-1	-41
経常利益	12,813	17,993	22,263	22,109	22,004	21,743
親会社株主に帰属する当期純利益	7,428	10,213	14,153	12,766	14,596	14,666
営業活動によるキャッシュ・フロー	15,350	19,761	22,189	19,090	25,434	27,657
投資活動によるキャッシュ・フロー	-18,401	-17,166	-14,306	-13,593	-13,420	-17,389
フリーキャッシュ・フロー	-3,050	2,594	7,882	5,496	12,013	10,268
設備投資額	11,833	11,372	10,466	15,677	13,995	18,116
減価償却費	7,360	8,745	9,476	10,402	10,342	11,005
研究開発費	4,319	4,061	4,048	4,300	4,341	4,495
年度末データ (百万円)						
総資産	215,837	228,840	258,742	254,106	267,215	285,952
自己資本	102,019	118,433	140,439	142,041	152,473	167,916
有利子負債残高	36,507	36,538	36,907	34,817	34,634	26,581
純有利子負債残高	16,312	15,246	9,547	8,394	492	-5,131
指標						
営業利益率 (%)	8.4	9.7	10.9	10.6	10.9	9.6
ROE*2 (%)	7.7	9.3	10.9	9.0	9.9	9.2
自己資本比率*3 (%)	47.3	51.8	54.3	55.9	57.1	58.7
ネットD/Eレシオ*4 (倍)	0.16	0.13	0.07	0.06	0.00	-0.03
1株当たり当期純利益 (円)	39.69	54.58	75.65	68.24	78.03	77.49
1株当たり純資産 (円)	545.14	632.94	750.63	759.27	815.10	887.19
1株当たり配当金 (円)	7.0	10.0	16.0	20.0	24.0	24.0
配当性向 (%)	17.6	18.3	21.2	29.3	30.8	31.0
CO ₂ 排出総量 (t-CO ₂ / 年) *5	71,983	74,104	75,484	74,169	73,744	75,301
CO ₂ 排出量 (生産高100万円当たり、t-CO ₂) *5, 6	0.861	0.882	0.833	0.809	0.817	0.790
従業員数*7 (人)	6,792	7,068	7,398	7,579	7,886	8,358

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10事業所 *6 電力のCO₂排出換算係数は、公開された年度ごとの電力事業者別の排出係数にて計算しています。

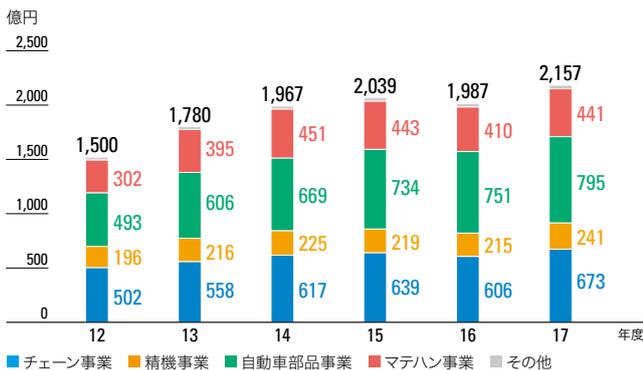
*7 従業員数には、契約社員、パート、アルバイト等を含んでいます。

グラフで見るトレンド

1 売上高成長力

過去最高の売上高を達成

セグメント別売上高



4 財務健全性

ネットD/Eレシオはマイナスへ

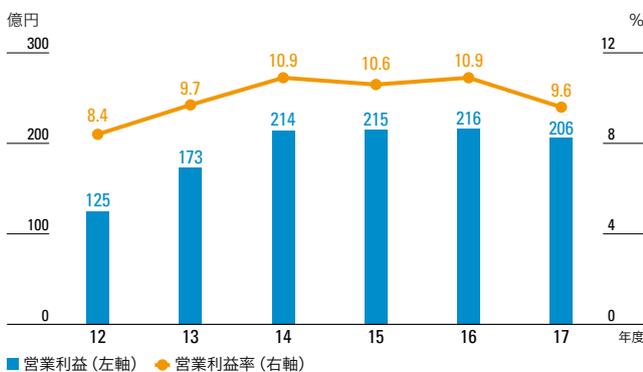
ネットD/Eレシオ



2 収益性

先行投資の増加などにより前年度比減益

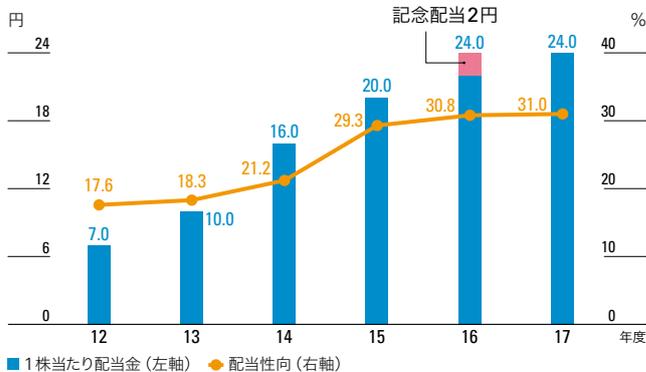
営業利益／営業利益率



5 株主還元状況

配当性向30%以上を維持

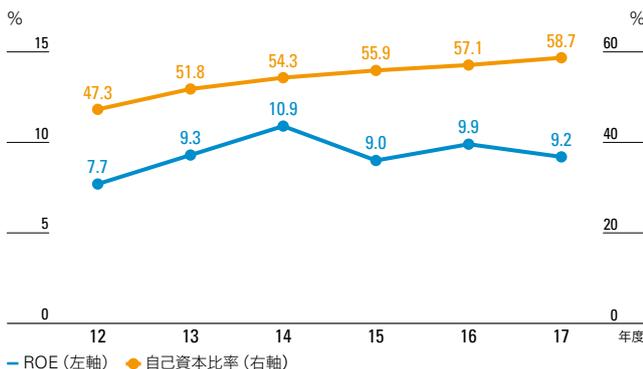
1株当たり配当金／配当性向



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

省エネに取り組み、生産高100万円当たりのCO₂排出量は減少傾向

CO₂排出総量／CO₂排出量 (生産高100万円当たり)



持続的成長へのメカニズム

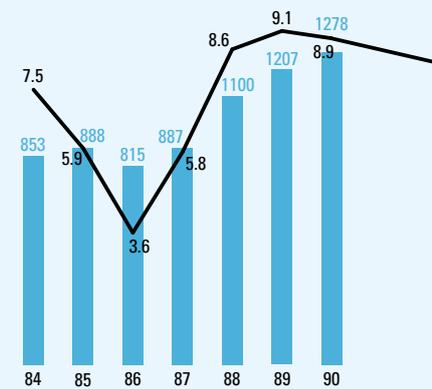
つばきグループは経営基盤の強化により持続的成長を図るとともに、収益を事業への投資とステークホルダーへの還元に充当することで企業価値を高めていきます。

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。

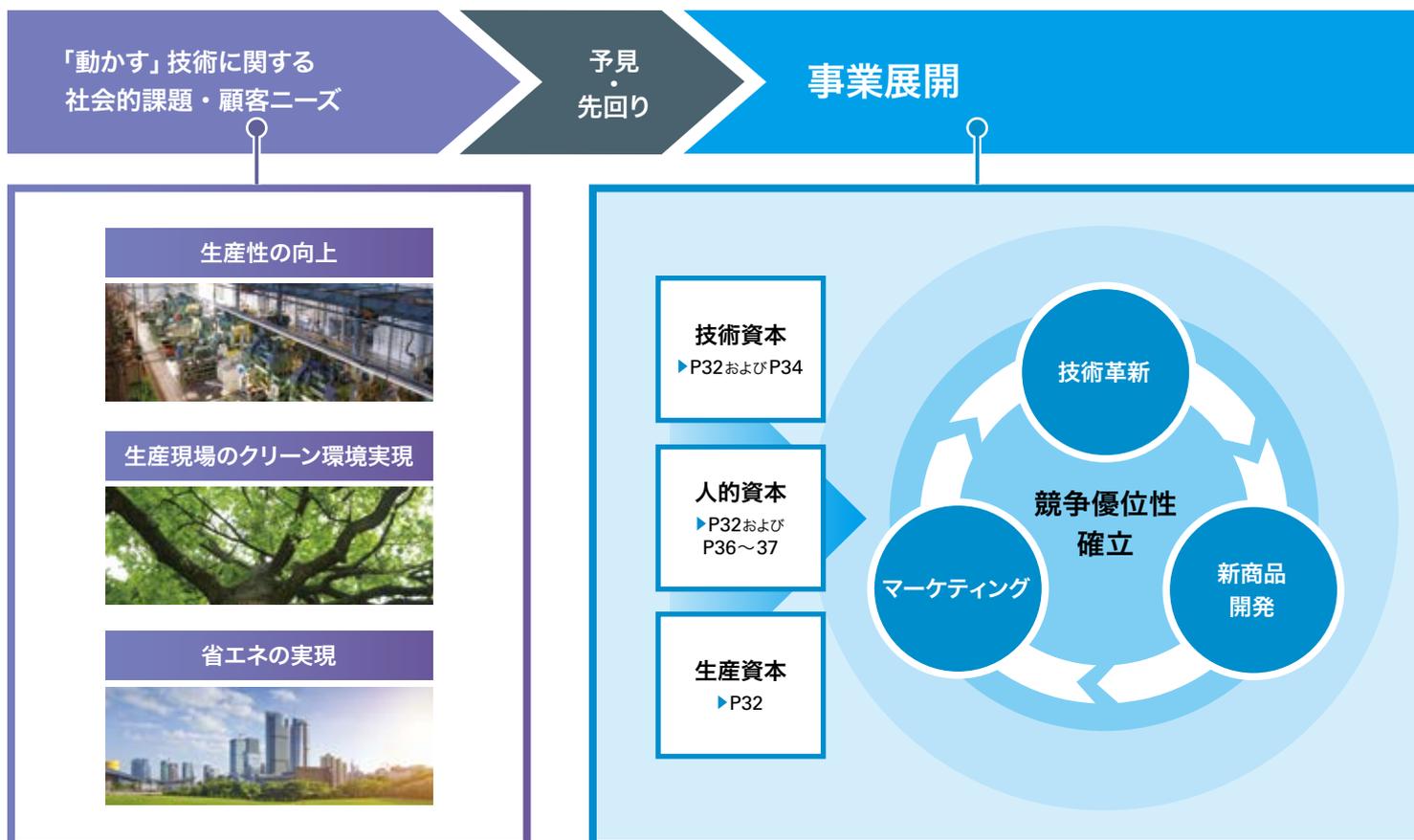
モノづくり企業として、その実現に向けて、当社グループは、特に「技術(技術資本)」「人材(人的資本)」「生産設備(生産資本)」の3つの基盤強化のための継続的な投資を行うと同時に、地域社会や株主・投資家といったステークホルダーへの利益還元を積極的に行っています。

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、資本の重点的な事業への投資と、ステークホルダーへの還元によって持続的成長力を高め、その成果をさらなる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。

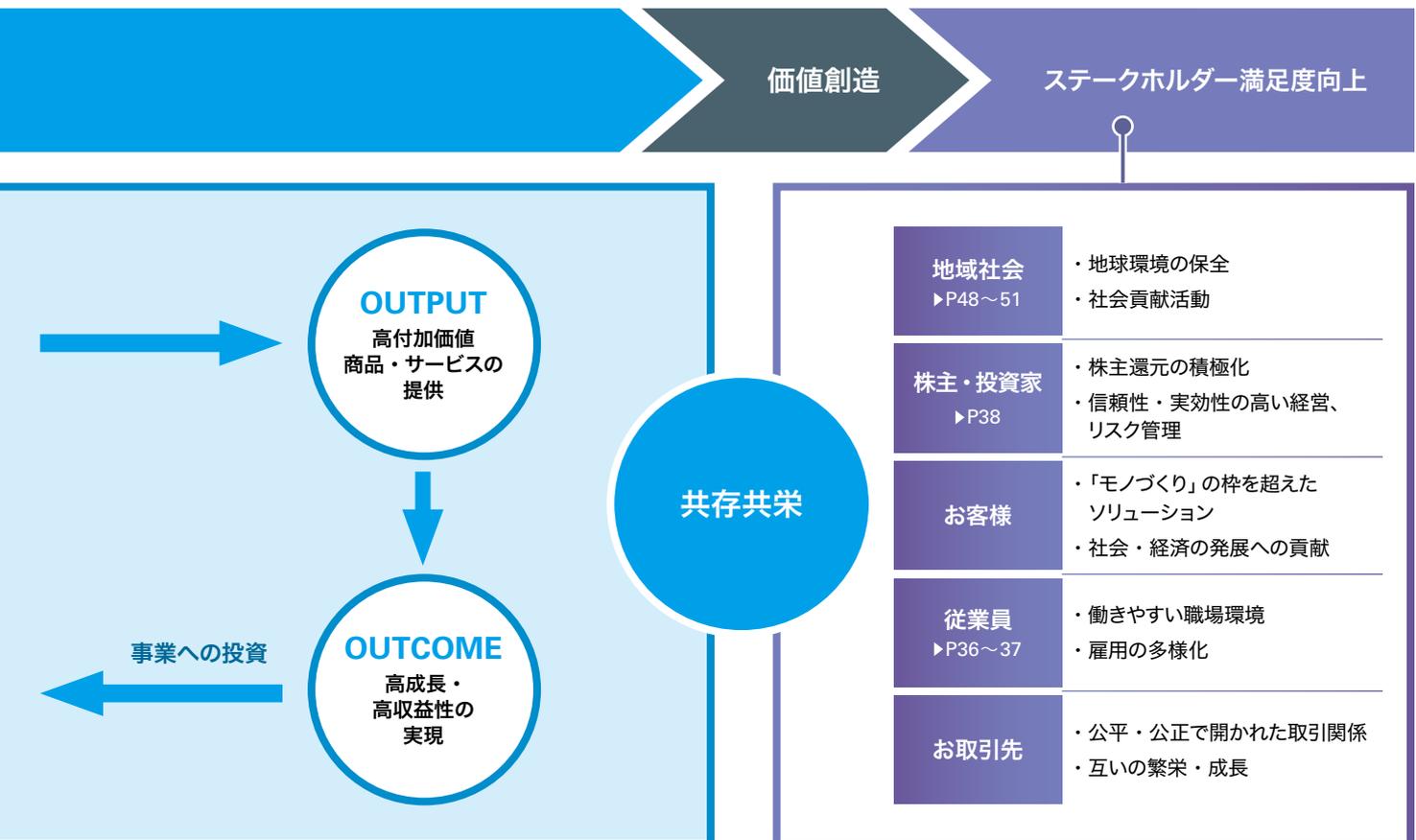
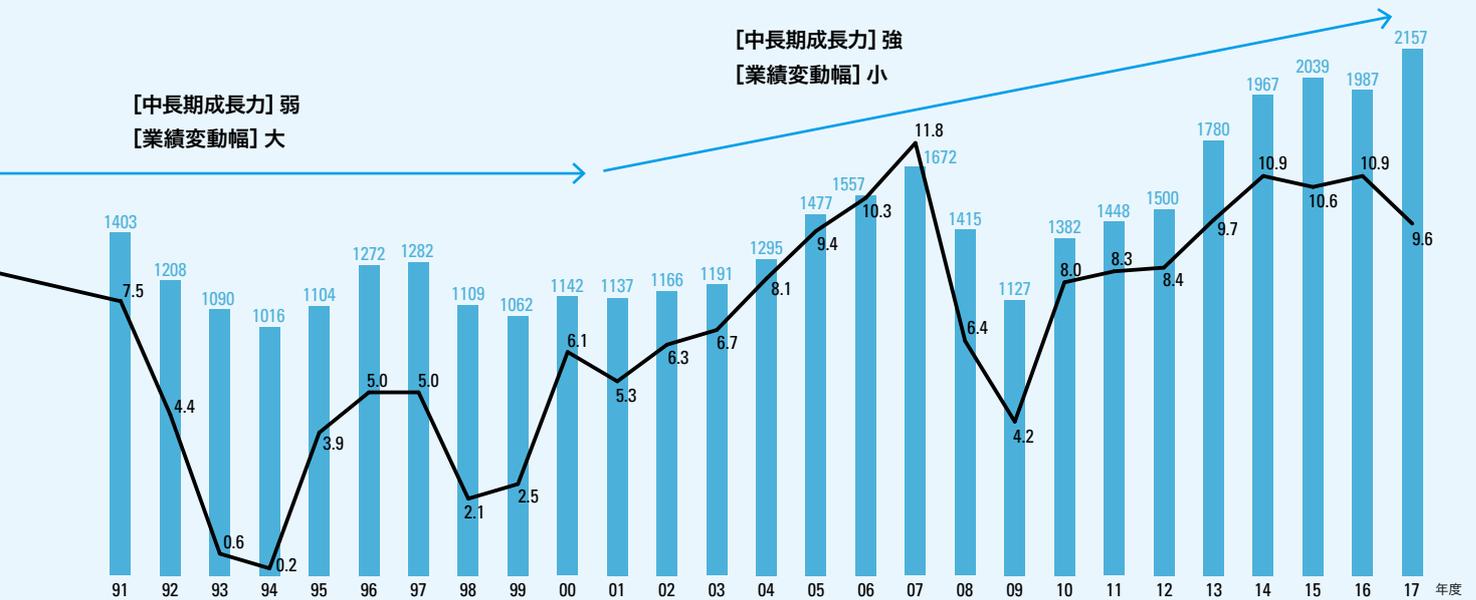


価値創造プロセス



2000年代以降、成長力を高めた当社グループの業績

■ 売上高(億円) ■ 営業利益率(%)



資本の投下先と成果

つばきグループでは、グローバルトップ企業を目指し、設備投資を積極的に拡大しています。また、M&Aなどを通して、海外を中心に従業員数も急拡大。技術優位性を維持・向上させるため、研究開発への投資についても継続的に増加させています。

INPUT 成長のために資本をどう使ったのか

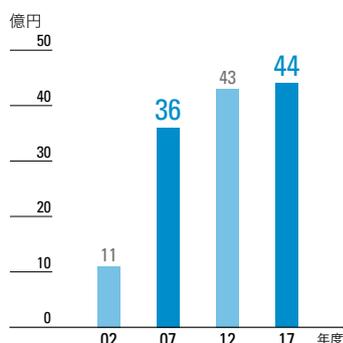
技術、人材、生産設備の強化

技術資本

研究開発費

2007年度比

22%
増加

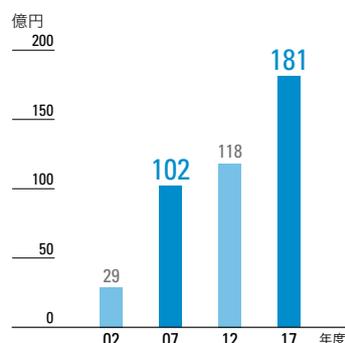


生産資本

設備投資額

2007年度比

77%
増加

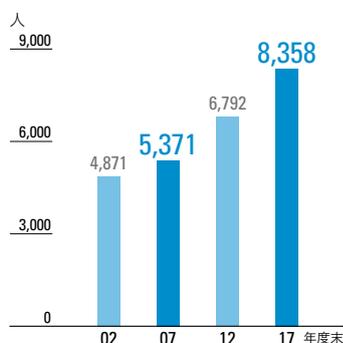


人的資本

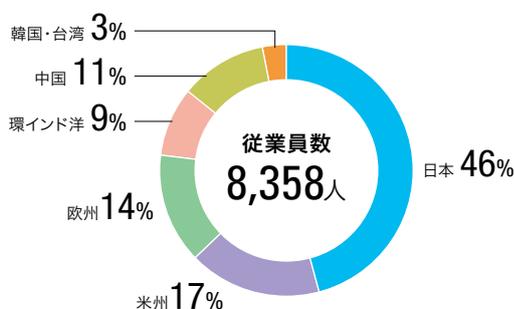
従業員数

2007年度比

1.6倍



地域別従業員比率 (2018年3月末)



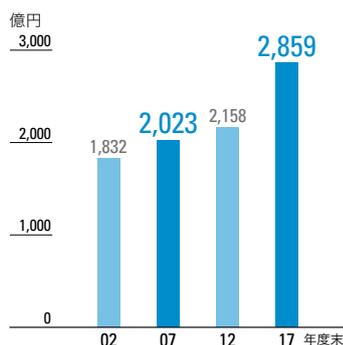
攻めの経営によって総資産は拡大傾向だが、財務健全性は一層向上へ

財務資本

総資産

2007年度比

41%
増加

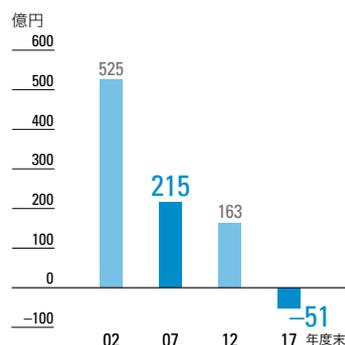


財務資本

純有利子負債残高

2007年度比

267億円
削減して
実質無借金へ



このような「攻めの経営」により、収益性と資本効率近年伸び悩みの傾向にはありますが、その水準は高位置を維持しています。

また、総資産の拡大にかかわらず、財務健全性は向上を続けています。

OUTPUT どのような成果を得られたのか

業績は好調を持続、特にトップライン(売上)の伸びが加速

業績

売上高

2007年度比

29%

増加で
過去最高を更新



業績

営業利益と純利益

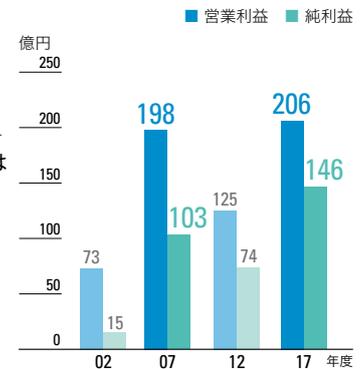
2007年度比営業利益は

4%増加

純利益は

41%増加

で過去最高を更新



設備投資の拡大により収益性と資本効率はやや低下するも高水準を維持

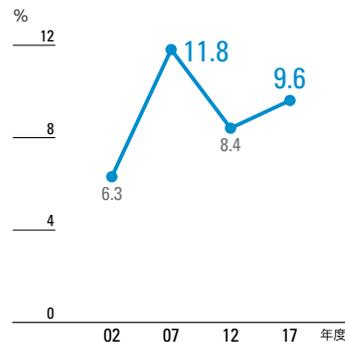
収益性

営業利益率

減価償却費の増加を
主因に2007年度比

2.3

ポイント低下



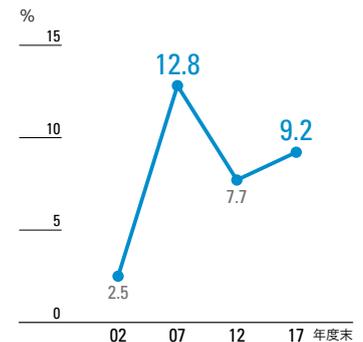
収益性

ROE

2007年度比

3.6

ポイント低下
も高水準を維持



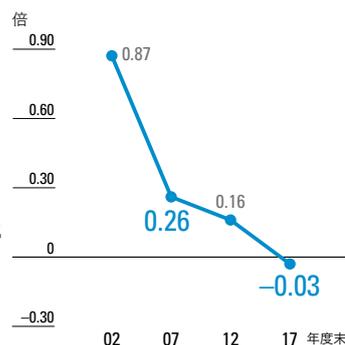
財務健全性

ネットD/E レシオ*1

2007年度比

0.29倍

改善



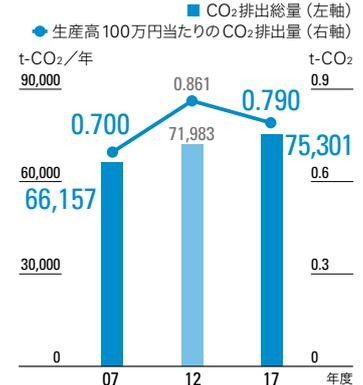
エネルギー効率

生産高100万円 当たりのCO₂ 排出量(t-CO₂)*2,3

2007年度比

12.9%

悪化



*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10事業所
*3 電力のCO₂排出換算係数は、公開された年度ごとの電力事業者別の排出係数にて計算しています。

技術基盤と品質保証

つばきグループは技術（技術資本）の継続的な強化と品質管理の強化により、
 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。

技術基盤の強化と新商品開発の推進

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、各事業部門においてマーケットニーズをとらえた商品開発を進めるとともに、本社部門統括に属する「開発・技術センター」が事業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、各事業部門と連携して、新事業の開発にも注力しています。

また、自動車のパワートレインが多様化する状況を踏まえ、エンジン搭載の有無を問わず供給が可能な自動車向けの動力伝動部品の開発を目指し、2018年4月、同センター内に「車載新商品開発室」を設置しました。

研究開発費および売上高研究開発費比率の推移



「攻めの知財戦略」をグローバルに展開

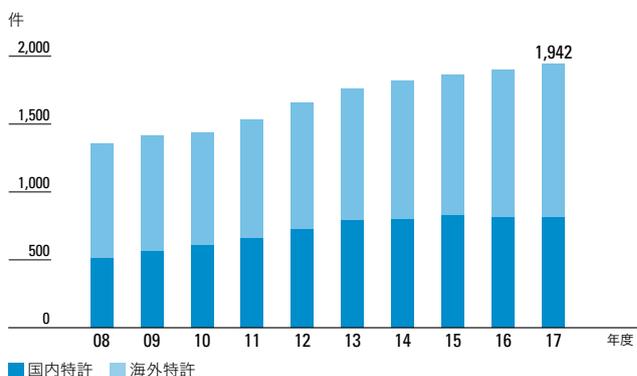
当社グループでは、商品の競争力強化につながる産業財産権の出願および権利化を国内外で展開し、戦略的に活用する「攻めの知財戦略」を進めています。この戦略のもと、当社グループの特許保有件数は増加傾向にあり、2017年度末の時点で国内特許が810件、海外特許が1,132件、合計で1,942件の特許保有となっています。

当社グループがビジネスを急速に拡大させている中国、韓国、台湾や新興国における出願の拡大と侵害防止の徹底は継続的な課題であり、2017年度においては、中国、韓国、台湾や新興国に対して、計57件の特許出願を行うとともに、海外特許事務所との連携強化を進めました。

なお、産業財産権の出願と侵害防止については、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」に基づき、法務部

門が主導してグループ全体を管理しています。また、各種契約の起案・審査については、法務部門と知的財産部門が連携して対応しています。

当社グループの特許保有件数の推移



品質保証

当社では、2017年7月に鋳物製品を製造販売する100%子会社の株式会社椿本鋳工において、一部製品の検査で、データ流用およびデータ改ざんが判明したことから、その旨を2018年5月15日に公表しました。当社グループでは、本件発覚後、弁護士・独立役員などが参加する社内調査委員会を設置し、事実関係の調査、原因の究明および是正措置の検証を行い、再発防止策の検討を行いました。また、本件を重く受

け止め、製造等を業とする当社グループ会社について、品質検査工程の社内調査を実施するとともに、2018年4月には、本社部門統括に品質管理部を新設しました。

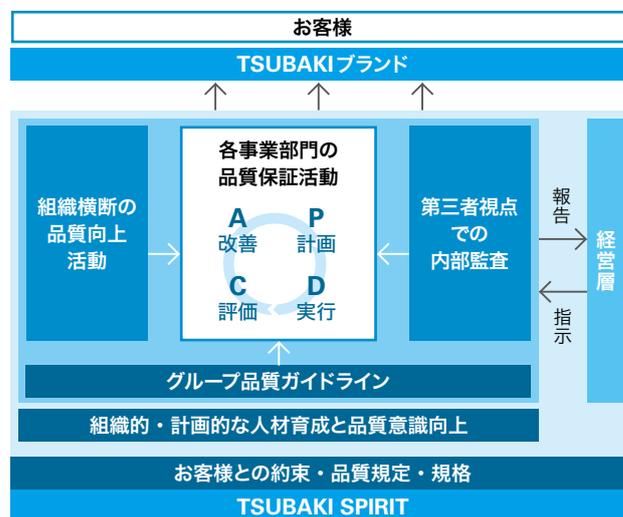
当社グループでは、お客様の信頼回復に向け、再発防止策に取り組むとともに、グループ全体の品質管理のガバナンス強化を図ってまいります。

品質管理体制強化に向けたフレームワーク

当社グループでは、従来の各部門による品質保証活動に加え、①第三者視点での内部監査、②グループ品質ガイドラインの策定、③組織横断の品質向上活動などの実施により、品質不良ゼロを目指すことはもちろん、お客様との約束を順守する体制をさらに強化し、つばきブランドの維持・向上を図ります。

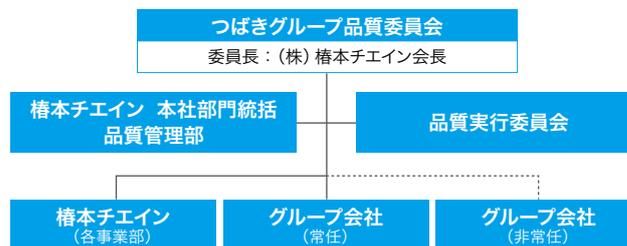


つばきグループ
KAIZEN発表大会



品質マネジメント推進体制

当社グループの品質マネジメント推進体制として、「つばきグループ品質委員会」をトップとする体制を設けていましたが、さらに実効性を担保するため、椿本チエイン本社部門の品質管理部と、品質実行委員会を2018年4月に新設しました。今後一層、品質に関するガバナンスを強化します。



品質に関する教育と人材育成

当社グループでは、全社の教育体系に「品質」や「改善」に関する階層別教育を整備して、品質管理のスキル向上を目指しています。さらに今後は、品質管理の専門人材強化に向け、品質管理部を中心とした専門教育の強化と、グループ内の部

門を超えた人事ローテーションによる育成を実施します。併せて、全従業員の品質意識向上を目的とした「個人品質目標」や、「品質モデル工場」制度の導入も進めています。

つばきの人材の育成・強化

つばきグループは、人材は最大の経営基盤であるとの認識のもと、人材の育成・強化に向けて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「安全はすべてに優先する」という考えを全従業員に徹底させるとともに、労働災害の未然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。

2016年度には、労働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訓練を実施するなど、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。

健康管理については、従業員が健全な「心身」を維持できるよう、当社全従業員を対象としたストレスチェックの実施やメンタルヘルスクエア活動の充実に取り組んでいます。例えば、専任の産業カウンセラーを東西各2名（および岡山工場に契約カウンセラー1名）配置し、従業員の相談に対応しているほか、未然防止策としてメンタルヘルス教育も継続して実施しています。今後も、従業員の健康管理を実践する取り組みに注力していきます。



安全体感訓練

雇用の多様化推進と働きがい向上

当社グループは、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を推進しています。主に、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女性の活躍推進などに取り組んでいます。

女性の活躍推進については、女性従業員・幹部職比率の引き上げを目指し、2020年度に当社単体の女性従業員比率10%（2018年4月1日現在8.4%）、女性幹部職比率5%（同2.0%）を目標に掲げ、女性限定セミナーの開催や各高校・大学への積極的な働きかけを実施しています。

また、当社では2016年度から働き方改革プロジェクトチームを立ち上げ、業務の効率化による生産性向上とともに、健康的で働きがいのある労働環境の整備を推進しています。2018

年4月には、社長直轄組織として「働き方改革推進室」を設置しました。特に「長時間労働の是正」を重点課題とし、職務に合った労働時間の短縮方策や柔軟な働き方の導入を推進していきます。

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、当社グループの成長につなげていきます。



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」などの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



つばきテクノスクール

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。各コースとも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。

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

技能オリンピックは、「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大会です。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（シーケンス制御競技）

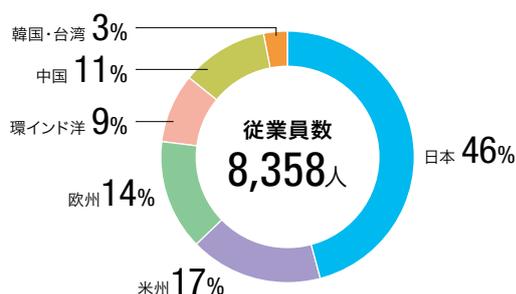
グローバル人材の育成・強化

当社グループの海外売上高比率は2007年度の37.5%から、2017年度には55.5%に上昇し、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、2017年度末には、連結従業員数8,358人のうち、54%が海外子会社の従業員となりました。

このような状況下、グローバル人材の育成・強化が当社

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

地域別従業員比率（2018年3月末）

海外トレーニー
(オランダ)

財務基盤

つばきグループは、事業の持続的成長の基盤を継続して強化させながらも、株主還元の充実と強固な財務基盤の維持をしっかりと両立させていきます。

当社グループが営業活動によって生み出した年間の資金は、「中期経営計画2012(2010～2012年度)」期間の平均が144億円、2013年度が197億円、「中期経営計画2016(2014～2016年度)」期間の平均が222億円、「中期経営計画2020(2017～2020年度)」の初年度である2017年度が276億円と、順調に増加し続けています。このことは、3つの中期経営計画を通して、当社グループの持続的成長の基盤が着実に強化されてきたことの証であると考えています。

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傾向にはありますが、売上成長と収益性の向上に直結する分野へ「選択と集中」して投資を行うことで、2013年度から2017年度までの5年間累計で382億円の余剰資金(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「強固な財務基盤の維持」を並行して進めています。

株主還元の積極化

当社は1株当たり配当金において、2012年度の7円から2016年度の24円(普通配当22円と100周年記念配当2円)へと4年連続での増配を行いました。また、2017年度については、2016年度の記念配当を普通配当へと切り替え、1株当たり24円の配当金を維持しました。配当性向は、2016年度が30.8%、2017

年度が31.0%と2年連続で30%を超えています。

今後も、連結配当性向30%を基準としつつ、「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。

強固な財務基盤の維持

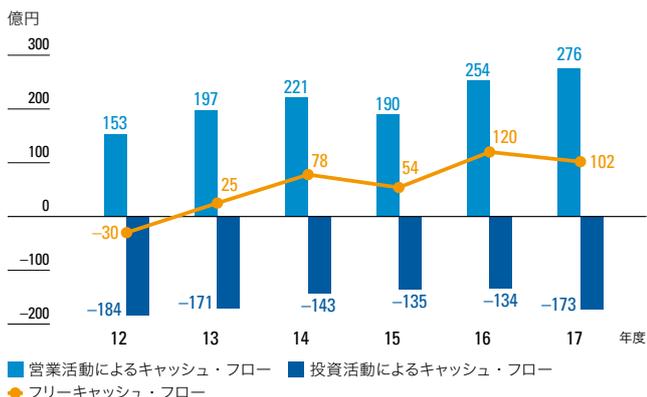
連結ベースの純有利子負債残高は、2001年度末の590億円をピークに減少し、2017年度末にはマイナス51億円と、有利子負債残高を手元資金(現金及び現金同等物)が上回る、「実質無借金」の状況となりました。

なお、2018年度については、当社子会社であるU.S. Tsubaki Holdings, Inc. がマテハンシステムのインテグレーターである

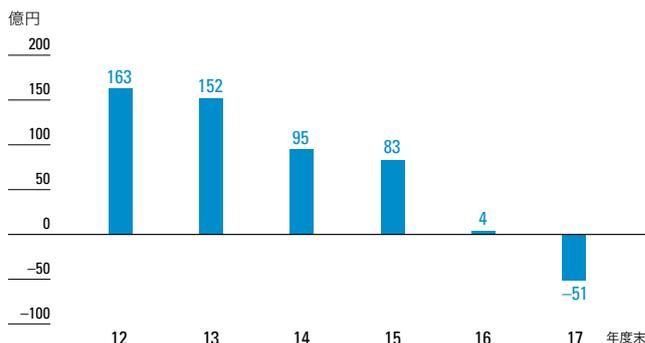
Central Conveyor Company, LLC(アメリカ)の買収を行った影響で、連結ベースでの純有利子負債残高は再度増加するものと見込んでいます。

M&Aの実施などの不確定要素が多い中、財務状況の今後の行方を見通すことは困難ではありますが、当社は、現在の「A」という信用格付けを堅持できる、強固な財務基盤を維持していきます。

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)



コーポレート・ガバナンスの強化

**強固なガバナンス体制の構築と
人・組織の活性化に積極的に
取り組んでいきます。**

山本 哲也

取締役専務執行役員 本社部門統括
兼 U.S.Tsubaki Holdings, Inc. 社長



ガバナンス体制強化へのこれまでの取り組み

当社グループは、2011年度に戦略会議を新設し、2015年度にはCEOとCOOを分離するなど、経営トップ層における確かつ迅速な戦略の立案・判断のためのより良い仕組みづくりを追求してきました。一方で、経営の透明化・柔軟化を図るため、2009

年度には社外監査役を独立役員に指定し、社外取締役の人数を、2013年度に1名から2名へ、2017年度には2名から3名へと増員しました。

さらなるガバナンス体制の強化を求めて

2018年度には、さらなるマネジメント改革を実施しています。4つの事業にそれぞれ事業統括を新設し、これまで国内の事業部長を務めていた取締役がグローバルに事業を束ねる事業統括に就任。事業統括の下に、国内を基盤とした事業部長として執行役員を任命しました。これにより、事業を統括する取締役は、担当事業の国内外グループ会社を含めたグローバル全体最適の視点からの戦略立案と意思決定が可能になると考えます。

同時に、従来の経営企画センター、CSR推進センターを廃止し、開発・技術センターとともに、本社部門統括の組織下へ編入する機構改革も実施しました。これにより本社部門は、事業基盤

の強化だけでなく、ESG*の観点にも視野を広げたマネジメントが可能となります。

さらに、開発・技術センターに車載新商品開発室、新事業開発推進部を新設しました。当社グループの今後の成長に不可欠な車載新商品の開発と新事業開発を、グループ全体で推進していくことがねらいです。また、同統括下には品質管理部も新設しました。各事業の品質保証体制に本社部門としてのチェックを有する体制を加味することにより、グループ横断的な品質管理の一層の強化に取り組んでいきます。

* 環境 (Environment)、社会 (Social)、ガバナンス (Governance) の頭文字

従業員のモチベーション向上や組織の活性化を求めて

ダイバーシティへの取り組みについては、先進的に推進している企業と比較するとまだまだ不十分な面はありますが、当社は国籍・性別にかかわらず有能な人材の幹部への登用を進めてきました。女性活躍推進の一環として、2020年までに女性幹部職比率5% (椿本チエイン単体) という目標値も定めています。

また、2018年4月には、働きやすい環境づくりや業務プロセスの効率化を図り、当社グループの持続的成長の基盤強化をねらいに「働き方改革推進室」を新設しました。現在、長時間労働の是正に重点的に取り組んでいますが、その他の分野でも、対応・改革を進めていきます。

社外取締役インタビュー

金融業界と企業経営双方の知見、経験を
生かし、企業価値のさらなる向上に尽力します。

Q1 三井住友銀行時代から当社とお付き合いいただいておりますが、当社をどのように評価されていますか。
率直な意見をお聞かせください。

樫本チエインは、「伝統の尊重」と「イノベーションへの挑戦意欲」のバランスがうまく取れた企業だと感じています。

当社には、モノづくりに徹底的にこだわり、お客様や社会が求める価値を提供していくのだという創業者の理念が「つばきのDNA」としてしっかりと受け継がれています。そして、その理念を

もとに、モノづくりの基盤となる技術力の強化や人材の育成を着実にを行っています。私は長年金融業界においてさまざまな企業を見てきましたが、やはりこのような「経営理念を全員が共有し、時代とともに進化させている企業は強い」と考えています。

当社は、伝統を重視しながらも時代のニーズに即して革新に挑み続ける企業でもあります。そのことは、当社の歴史を見れば明らかです。機械工業の発展を予見していち早く自転車用チェーンから産業用チェーンへと事業を転換し、その後も時代のニーズを先取りして、マテハン事業、自動車部品事業、精機事業へと業容を拡大してきました。当社のビジネスモデルは、自動車部品事業のタイミングチェーンドライブシステムに代表されるように、絶えずイノベーションによって競争力のある商品を創出し、市場シェアを拡大しながら成長していくというものです。海外売上高比率が60%近いグローバル企業へと成長できたのは、伝統とイノベーションの双方に重きを置いてきたからにほかなりません。

創業100周年を機に制定した新たな企業理念「TSUBAKI SPIRIT」についても私は高く評価しています。この企業理念のもと、自分たちの社会的使命や目指すべき姿、そして行動原則や創業の精神を全従業員で共有することが、樫本チエインの持続的成長につながると私は確信しています。



安藤 圭一

株式会社椿本チエイン
社外取締役

プロフィール

2009年 株式会社三井住友銀行 取締役 兼 専務執行役員
2010年 同行代表取締役 兼 副頭取執行役員
2012年 新関西国際空港株式会社 代表取締役社長 兼 CEO
2016年 銀泉株式会社 代表取締役社長 (現任)
2017年 当社取締役 (現任)



Q2 当社のガバナンス体制についてのご見解をお聞かせください。

また、社外取締役として今後のガバナンス強化の方向性についてもアドバイスをお願いします。

独立社外役員の増員、経営と執行の分離など、当社は、経営の監督機能の強化や透明性の確保に向けて着実にガバナンス体制を強化してきています。また、内部統制委員会を設置し、リスク管理、企業倫理、情報セキュリティ、環境、品質、安全衛生などについても、積極的な取り組みがなされています。

また、社外取締役の知見を最大限に活用すべく、十分な時間をかけて事前説明が行われています。事前説明の場では社外取締役の承認を得やすいように良いことばかりの説明になりがちですが、当社の場合は、課題・懸念事項についてもしっかりと社外取締役に対して説明を行っており、その対応には誠実さを感じます。

今後の課題としては、これまでのガバナンス強化への取り組みを決して止めないことです。取締役のインセンティブ報酬制度の導入や、さらなる社外取締役比率の上昇、グローバルでのガバナンス体制の強化など、まだまだ改善する余地はあるでしょう。ただし、課題を残しているのは、当社に限ったことではありません。ガバナンス体制の強化への取り組みに完成形などないのです。大切なのは、経営陣が株主・投資家との対話を続けること、そしてこれまで以上に社外の声に耳を傾けながら、ガバナンス体制強化への取り組みを継続していくことだと考えます。

Q3 社外取締役として、今後の抱負をお聞かせください。

企業は決して一直線に成長し続けられるわけではありません。当社も、リーマンショックの際には2期連続の大幅減益を余儀なくされました。しかし、長期的にみれば、売上高、利益の水準やROEなどの資本効率指標は着実に上昇トレンドを描いており、その持続的成長力は高まってきていると考えます。

ただし、楽観はできません。AI、IoTなどをはじめとする第四次産業革命が進展し、産業構造、顧客ニーズが大きく変化する中で、企業には今まで以上に戦略的な経営が求められています。当社も変革のスピードをさらに上げていかなければなりません。

商品開発力を一層高め、これまで以上にグローバル化をスピードアップする必要があります。そのためには、技術基盤や生産基盤を一層強化するとともに、M&A等により事業基盤の強化、拡大を図ることも必要となるでしょう。金融業界と企業経営双方の知見、経験を生かし、M&Aを含む新たな事業投資に対してもさまざまな観点からのアドバイスができるのではないかと考えています。

当社を「社会の期待を超える価値を提供するグローバルトップ企業」へと飛躍させ、企業価値を一層高めていくために、経営陣とともに最大限の努力をまいります。

コーポレート・ガバナンス体制

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。

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。

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

コーポレート・ガバナンス概要 (2018年6月28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

2017年度取締役会開催回数	14回
2017年度監査役会開催回数	19回
2017年度取締役報酬等の額	取締役11名に344百万円*
2017年度監査役報酬等の額	監査役5名に64百万円* (監査役会で決定)
2017年度社外役員報酬等の額	6名に30百万円*

* 上記報酬等の額は、2017年6月29日開催の第108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名分および辞任により退任した監査役1名分が含まれています。

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を変更しています。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、2017年度からは10名体制としています。

「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20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。

また、2018年度には、取締役の経営責任と執行役員の業務執行責任をより明確にし、関係会社を含めたガバナンス強化を図ることをねらいに、機構改革を実施しました。

チェーン、精機、自動車部品、マテハンの4事業に事業統括を新設。これまで国内の事業部長を務めていた取締役が、事業部および国内外グループ会社をグローバルに統括する事業統括に就任。事業統括の下に国内を基盤とした事業部長として執行役員を任命しました。今回の機構改革により、事業を統括する取締役は、グループ全体の視点からの戦略立案と意思決定が可能となります。

このほか、従来のCSR推進センター、経営企画センターを廃止し、開発・技術センターとともに、本社部門統括の組織下へ編入する改革も実施しました。これにより、本社部門は、事業基盤の強化だけでなく、ESGの観点にも視野を広げたマネジメントが可能となります。

ガバナンス体制強化への取り組み

2018年4月1日付機構改革

- ①各事業に、事業部および国内外グループ会社を統括する事業統括を新設
- ②本社部門および開発・技術センターを統括する組織として本社部門統括を新設



改革のねらい

取締役の経営責任と執行役員の業務執行責任をより明確にし、関係会社を含めたガバナンス強化を図る

2009年度	社外監査役を独立役員に指定
2011年度	戦略会議の導入
2013年度	社外取締役を1名から2名に増員
2015年度	・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
2017年度	社外取締役を2名から3名に増員
2018年度	機構改革により、執行役員が事業部長を務める体制に移行

コーポレート・ガバナンス体制

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10名中3名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や知識、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（2017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。	14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。	14回中14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。	11回中11回出席 ※2017年6月29日就任後の開催回数

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（2017年度）	
碩 省三	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 14回中14回出席	監査役会 19回中19回出席
内藤 秀文	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。	11回中11回出席 ※2017年6月29日 就任後の開催回数	12回中12回出席 ※2017年6月29日 就任後の開催回数

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。

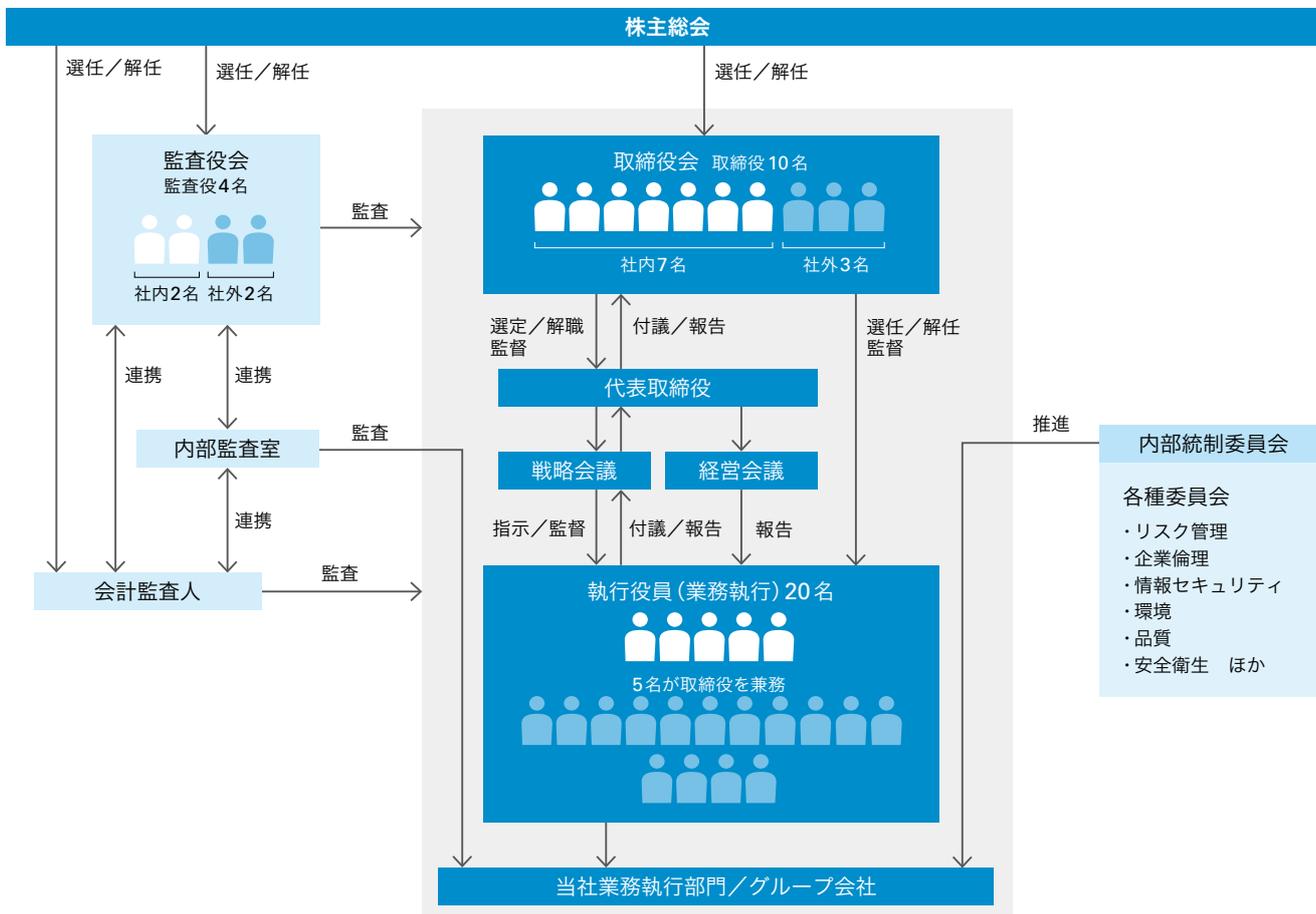
監査の実効性

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。

なお、2018年4月に新たに監査役スタッフを任命し、独自により実効的な監査が実施できる体制としています。

コーポレート・ガバナンス体制図 (2018年6月28日現在)



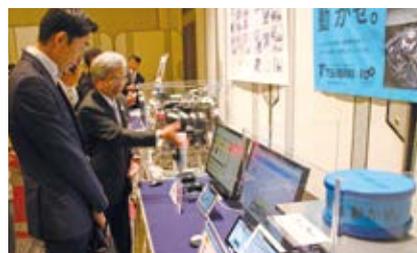
株主・投資家の皆様との建設的な対話

当社は、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、説明会資料をつばきグループ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、投資判断に重要となる情報についても、同ホームページでの迅速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、当社は、株主総会を株主の皆様との相互コミュニケーションの機会ととらえており、株主総会開催にあたっては、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、当社のモノブ

くりへの理解を深めていただくための工夫を行っています。

このような対話の場を通じて株主・投資家の方々からいただいたご意見等は、IR担当部署で集約し、取締役と共有しています。また、重要と判断されたご意見等については、十分な議論を行うとともに、取締役、執行役員や経営幹部とも情報を共有しています。



株主懇談会の様子

コーポレート・ガバナンス体制

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。



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。



世界品質保証会議（自動車部品事業）

役員一覧 (2018年6月28日現在)



後列

安藤 圭一

社外取締役

矢嶋 英敏

社外取締役

古世 憲二

取締役 常務執行役員
チェーン事業統括

阿部 修司

社外取締役

前列

川口 博正

取締役 常務執行役員
精機事業統括

春名 秀昭

取締役 専務執行役員
マテハン事業統括

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

長 勇

代表取締役会長
兼 CEO
(最高経営責任者)

鈴木 恭

取締役 専務執行役員
自動車部品事業統括

山本 哲也

取締役 専務執行役員
本社部門統括
U.S.Tsubaki
Holdings, Inc. 社長

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
大槻 忠宏
木村 隆利
宮地 正樹

執行役員

垺和 伸光
藤井 幸博
熊倉 淳
Kevin Richard Powers
揚田 利浩

佐藤 功
丹山 太
中村 一智
石田 裕美
岡本 雅文

CSR活動強化への取り組み

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、サービスを通じて、中長期の視点で地球環境の保全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基本方針

【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。

【基本方針】

- | | | | | |
|------------|------------------|-------------------|------------|-------------------|
| 1. 環境負荷の低減 | 2. 環境配慮型商品の開発・拡大 | 3. 法令、その他の要求事項の順守 | 4. 環境意識の向上 | 5. 環境コミュニケーションの推進 |
|------------|------------------|-------------------|------------|-------------------|

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)

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

環境活動の取り組み

マテハン新工場による省エネ(埼玉工場)

マテハン新工場は、「魅せる」開発工場をコンセプトに、2018年6月より稼働を始めました。

この新工場には、多くの省エネ方策が盛り込まれています。屋上には太陽光発電システム510kWを設置し、発電した電力は全量を自家消費します。また、全館LED照明、外壁には断熱塗料、トッランナー変圧器導入、暖房用燃料転換などで年間約300トンのCO₂排出量を削減し、マテハン工場のCO₂排出量の半減を目指しています。



マテハン新工場の太陽光発電システム

高効率な新空調システムへの進化(京田辺工場)

京田辺工場では、竣工以来コ・ジェネシステム(発電出力1050kW×2基)により、工場空調と生産用冷水の供給を行ってきました。システム導入後18年が経過し、メンテナンス費の増加やエネルギー効率の低下が顕著になったため、CO₂排出量削減

(900トン/年)およびライフサイクルコスト低減の実現を目指し、高効率システムへの更新*を進めています。

*更新期間：2017年8月～2018年12月

新システムの特長

- ・電気とガスの併用によるフレキシブルな低コスト運用
- ・高効率空冷チラー(冷温水発生機)への変更により効率を50%改善し、軽負荷時(休日・夜間等)の効率も改善
- ・運用状態の見える化による負荷変動に対応した最適運用

お客様のEcology & Economyに貢献するつばきのエコ商品

つばきのエコ商品は、設計・開発時に「省エネ・省資源」など、顧客メリットを考慮した7つの環境配慮項目の作り込みを行い、2017年度は積極的な情報発信に努めました。

ホームページに代表的なエコ商品を紹介しており、新規ではライフサイエンス分野向けに開発した自動ピッキング保管庫「ラボストック®ミニ」や、耐摩耗性を向上させたコンベヤチェーン「ス



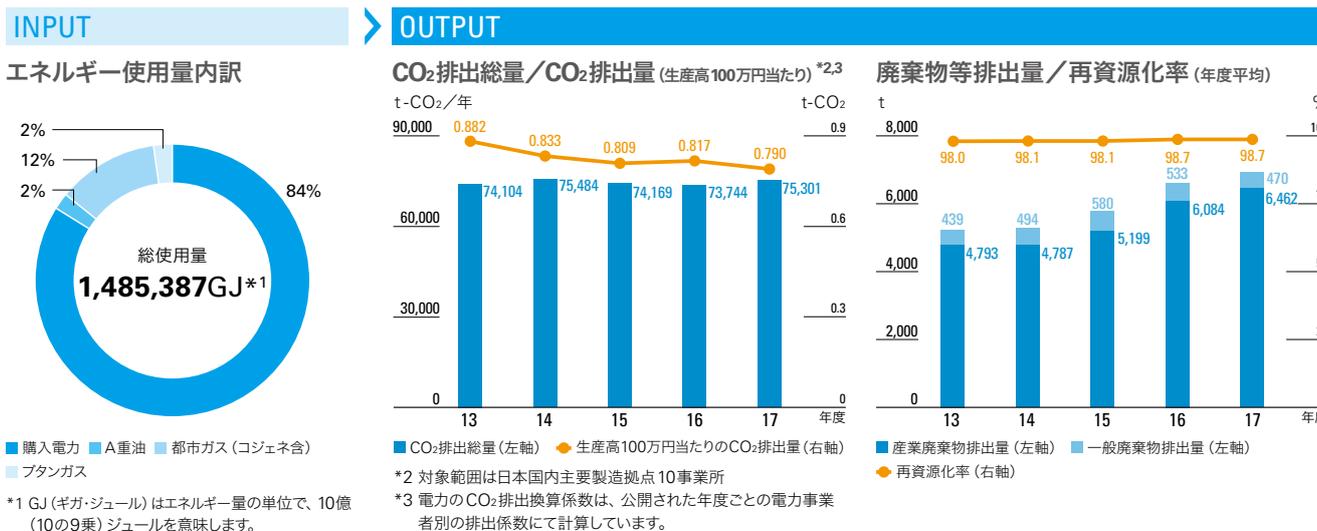
マートコチ®・アドバンスモデル」などがあります。

スマートコチ・アドバンスモデル

環境データ

エネルギーや物質の流れ

INPUT		OUTPUT	
原材料	70,314 t	製品総生産高	95,455百万円
電力	124,826 kWh	有価物	25,589t
重油	627 kL	産業廃棄物 6,462t	リサイクル 6,844 t その他 88 t
ガソリン	77 kL	一般廃棄物 470t	
灯油	74 kL	PRTR法による有害化学物質	
軽油	4 kL	排出量・移動量	148t
都市ガス(コージェネを除く)	3,565 千m ³	大気への排出	
都市ガス(コージェネ用)	524 千m ³	CO ₂	75,301 t -CO ₂
ブタンガス	544 t	水域への排出	416 千m ³
プロパンガス	64 千m ³		
エネルギー			
用水	416 千m ³		



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	2017年度	
		投資額	費用額
(1) 事業エリア内コスト		444,277	437,731
内訳	(1)-1 公害防止コスト	98,464	106,444
	(1)-2 地球環境保全コスト	340,996	130,741
	(1)-3 資源循環コスト	4,816	200,546
(2) 上・下流コスト	環境影響物質などの委託分析費	0	1,195
(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	1,900	256,248
(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)	33,019	206,172
(5) 社会活動コスト	地域の環境活動	0	653
(6) 環境損傷対応コスト	地下水浄化対策など	0	0
合計		479,196	901,999

CSR活動強化への取り組み

地域社会との共存共栄

つばきグループは良き企業市民として、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。

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。

女子中高生向け「ガールズサイエンスキャンプ」をサポート

「ガールズサイエンスキャンプ」とは、同志社大学主催の女子中高生を対象とした理系選択支援プログラムの一環で、「物理の楽しさ」をキーワードにした体験型実験教室です。2017年8月に開催された同イベントにおいて、京田辺工場見学をはじめ、同工場の女性技術者たちが主体となって構成したプログラムを提供しました。「動く機械を見る」「モノに触れる」「音を聞く」をコンセプトにした、参加者全員が実体験できる当社独自の内容となりました。

女子中高生54名と女性技術者たちとの交流の場も設け、理系を選択した背景、現在の業務内容、やりがいなどの体験談を発表するなど、モノづくりの楽しさ、魅力を伝えるよい機会となりました。



ガールズサイエンスキャンプ

ウォーキング大会で埼玉工場に「樫本チエイン接待所」を開設

毎年5月に飯能市が市を挙げて実施しているウォーキング大会「飯能新緑ツーデーマーチ」において、当社埼玉工場では、2017年に続き2回目の接待所協力を行いました。新設のテニ

スコートやリニューアルした厚生施設の接待所で、工場従業員と飯能市内の中学生ボランティアが飲料やオリジナルキャンディなどを提供しました。暑い中、通過したウォーカーたちは、次の接待所を目指して元気よく出かけられました。

当社は、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。



飯能新緑ツーデーマーチ

第10回「夏休み親子工場見学会」を開催

京田辺工場では、地域に開かれた工場として、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、2017年度で10回目を迎えました。2日間で100名の小学生親子にご参加いただき、恒例となったチェーンの組立競争、当社のモノづくりの歴史紹介やリニューアルしたエントランス見学、見学ルートの見直しにより説明が充実した工場見学など、盛りだくさんの内容で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ため、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。

フードバンクへの寄付活動

ドイツでは、難民の人々や社会保障を受けている人々に、食料・日用品などを提供する「フードバンク」という慈善活動が行われています。2017年には、TKGが従業員から募った寄付金に同社からの寄付金を加えて、10,000ユーロを超える金額を現地のフードバンクに寄付しました。



ドイツ
Tsubaki Kabelschlepp GmbH
(TKG)

オランダ
Tsubakimoto Europe B.V.
(TEU)

オーストラリア
Tsubaki Australia Pty.
Limited (TAL)

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「ロッテルダムマラソン」に、TEUの従業員12名が出場し、完走を果たしました。TEUの参加は2017年に続き今年で2回目となります。昨年同様、マラソンの結果に合わせてチャリティ活動への寄付を実施し、1,750ユーロを寄付しました。



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

リレー・フォー・ライフへの参画

「リレー・フォー・ライフ」は、がん患者やその家族を支援し、地域全体でがん向き合い、がん征圧を目指す米国発祥のチャリティ活動（アメリカ対がん協会（ACS）が国際ライセンスを保有）です。USTAでは、テネシー工場の従業員が「リレー・フォー・ライフ」に参画し、がんに関する理解と、ACSへの寄付を呼びかけました。



米国
U.S. Tsubaki Automotive,
LLC (USTA)

クリスマスの寄付活動

毎年11月下旬から12月初旬にかけて、自宅にある不用品や、購入した衣類、おもちゃ、食料品などをTALの従業員が持ち寄り、国際慈善団体を通じて、クリスマスを祝う余裕のない家庭やホームレスの人々に寄付しています。



環境保全活動

TATは、地球温暖化の低減、生態系の保全を目的としたさまざまな活動を行っています。例えば、地球温暖化の原因となる二酸化炭素を削減するための植樹活動に継続して取り組んでおり、周辺地域の人々と協力しながら、同社の敷地内に年間1,000本以上の植樹を行っています。

また、土壌の浸食を防ぐために、マングローブでの植樹を行っているほか、森林に棲む野生動物が塩分などのミネラルを補給するための水飲み場を作るなど、現地の生態系の保全活動にも力を入れています。



チェーン事業

市場ニーズに基づいた商品戦略と生産性向上を
ベースに、グローバルシェアの拡大を図ります。

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、1917年の創業以来磨き続けてきた技術・ノウハウで、摩耗寿命や強度、伝動効率などの品質面において、世界でも有数の企業から信頼される絶対的な優位性を確立し、産業用スチールチェーンでは世界シェアNo.1(当社調べ)を誇っています。

2017年度までの5年間で、チェーン事業の売上高は年平均6.0%のペースで拡大。特に2017年度においては、当社が最も競争力を持つドライブチェーンの分野で、摩耗寿命や疲労強度、環境性能などを高めた「ドライブチェーンG8シリーズ」の販売を世界市場で展開し、好調な売れ行きとなったこともあり、チェーン事業の売上高は前年度比11.1%増と大きな伸びとなりました。一方、営業利益率は2013年度の6.7%から4年連続で上昇し、2017年度には12.6%に達しました。この利益率の著しい上昇の背景には、増産効果に加えて、コンパクト生産体制の構築をコンセプトに2014年度から5ヵ年計画でスタートさせた生産改革活動「MIK2018^{*}」による生産性の向上があります。また、2012年度に設立した中国・天津の子会社の生産がようやく軌道に乗り、収益性が改善してきたことも営業利益率上昇の一因となりました。

^{*}「Manufacturing Innovation in Kyotanabe 2018」の略称

今後の課題と成長戦略

ドライブチェーンの世界展開を加速

すでにグローバルで多くの顧客企業から高い支持を獲得しているドライブチェーンの領域では、「ドライブチェーンG8シリーズ」の品質・性能面での優位性を武器に、グローバル市場での一層の売上拡大を図っていきます。

コンベヤチェーンを中心とした 欧州市場でのシェア拡大へ

チェーン事業の最優先課題は、コンベヤチェーンのグローバルシェア向上です。当社はドライブチェーン同様、コンベヤチェーンにおいても、品質や性能面での優位性を確立してはいますが、コンベヤチェーンは顧客企業ごとに異なるニーズへの対応が求められるケースが多く、ターゲットとする市場に近いところに製造拠点を持たなければ、納期やコストの面で不利益が生じます。当社の市場シェアが日本を含むアジアや北米において比較的高いのは、現地に近いところに製造拠点を有していることも大きな要因のひとつとなっており、シェアがまだ低い欧州市場で確固たる地位を確立するためには、現地製造拠点を保有することが必要不可欠であると考えています。

この欧州における製造拠点を、M&Aによって獲得するのか、自社で工場を建設するのかはまだ検討中ですが、早急に結論を出して欧州市場のシェア拡大を加速させていきます。

ニッチトップ商品の一層の強化と育成

ケーブルベヤ[®](ケーブル・ホース支持案内装置)の領域においては、当社は世界第2位の地位にありますが、1位メーカー

古世 憲二

取締役 常務執行役員
チェーン事業統括



とのグローバルでの売上規模には開きがあり、その差を埋めることは極めて困難です。

しかし、当社はミニバンなどのパワースライドドアで使われるケーブルベヤにおいては、日本、米国、ドイツなどほぼ全世界の自動車メーカー向けに納入しており、納入実績や商品開発力において優位性を保持しています。まずは、この特定分野におけるニッチトップの座をより強固なものにしていきたいと考えています。

また、半導体製造などのクリーンな製造環境の保持に有益なクリーンベヤ®やフラットベヤ®といった商品領域でも、当社は競争優位にあると考えています。こうした商品を着実にニッチトップ商品に育成していくことが、チェーン事業の持続的成長力の強化につながります。

生産性の一層の向上

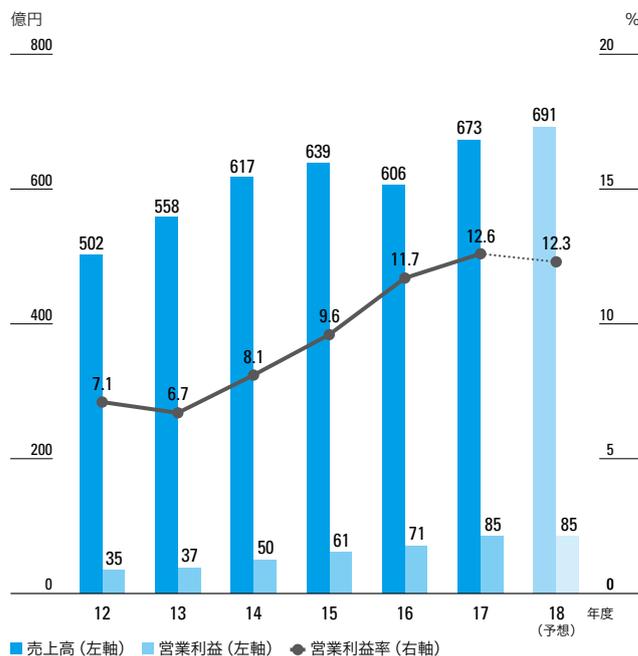
先に述べた生産改革活動「MIK2018」は、2018年度に、生産性を2013年度比で30%向上させることを目標としています。成形（プレス）ゾーン、組立ゾーンなどの工程ごとに合計25テーマの改革を掲げ、その8割が当初の計画通りの成果を挙げたことで、2017年度までに生産性は20%向上しています。残りのテーマを着実に達成し、30%の生産性向上という成果を確かなものにしていきます。

チェーン事業では、以上のような戦略を着実に履行することにより、「中期経営計画2020」で掲げた2020年度の売上高（781億円）、営業利益（93億円）の実現に向けて全力を挙げていきます。また、2020年度のその先も、長期的に成長を持続させるための追加的施策として、パワースライドドア用のケーブルベヤ以外の車載新商品の開発にも着手していきたいと考えています。



パワースライドドア用ケーブルベヤグローバル会議

チェーン事業 業績推移と予想



精機事業

海外市場開拓と新商品開発を加速するとともに、
長期的な視点で技術基盤を強化していきます。

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。

2017年度までの5年間で、精機事業の売上高は年平均4.2%のペースで拡大しました。特に2017年度の売上高は、前年度比12.0%増と大きな伸びとなりました。これは、中国などにおける液晶・半導体業界の旺盛な設備投資に支えられて、製造設備や搬送設備向けの減速機が販売を伸ばしたことや、工作機械向けのパワーロック®、カップリングといった締結具、軸継手の販売が好調だったことが主な要因です。なお、2017年度からタイのクラッチ製造子会社を新たな連結対象としたことも、2017年度的大幅増収の一因となっています。これらの増収に加え、2016年度に実施した国内工場再編の効果などによって、2017年度の営業利益率は12.7%と過去5年間で最高の水準となりました。

今後の課題と成長戦略

海外市場での販売拡大

当社グループの連結ベースにおける2017年度の海外売上高比率は55.5%となっていますが、精機事業の海外売上高比率は約27%と未だ低い水準にあります。精機事業が持続的に成長するためには、海外での販売拡大が必要であると認識しており、まず日本以外の東アジア、中国、環インド洋をターゲット市

場として、すでに日本国内で優位性を確立しているカムクラッチやパワーシリンダを中心に販売拡大を推進していきます。

モジュール商品の拡大

モジュール商品とは、つばきグループが持つさまざまな「動かす」技術・商品を組み合わせたユニットです。例えば、電動リフタ、ピンギヤドライブユニット®、減速機を組み合わせることによって、昇降、回転、反転といった3つの機能をお客様に一括して提供することができます。2018年には、ジップチェーンを使用したつばき独自の駆動方式を持つ高速電動リフタ「ジップマスタ™」を発売しました。また、モジュール・モーション営業部を新設し、国内市場におけるモジュール商品の販売拡大に努めています。

当社の豊富な製品ラインアップを用途に応じて組み合わせ、お客様の要望に応えるソリューションを提供することは、単に商品単体の販売増につながるだけでなく、当社ビジネスの高付加価値化にもつながると期待しています。

車載商品の販売拡大

2017年度から連結となったタイのクラッチ製造子会社では、自動二輪車向けのセルフスタートシステム用クラッチの製造を行っており、インドやベトナムといったアジア地域へも輸出しています。当社は、自動二輪車用スタータクラッチの市場ではグローバルシェア23%（当社調べ）と確固たる地位を築き上げており、順調に業績拡大を続けています。

今後は、四輪車に搭載されるクラッチなどの動力伝動部品の開拓にも挑戦すべく、自動車部品事業と共同で、グローバルなマーケティングを展開していきます。精機事業にとっては新市場への挑戦となりますが、産業用クラッチや自動二輪車用ク

川口 博正

取締役 常務執行役員
精機事業統括



ラッチにおける豊富な実績と、これまでつばきグループが築き上げてきた自動車メーカーからの高い信頼をベースに、長期的な視点で挑戦していきたいと考えています。

生産性の向上とグローバル最適地生産

国内では、精機事業の3つの製造拠点を2つに集約する工場再編を2016年度に完了させました。これにより、2018年度までに生産性を30%改善することを目標としていましたが、好調な受注環境のもと、増産への対応に追われたことにより、生産性改善の進捗はやや遅れ気味になっています。モノの流れや製造レイアウトの見直しなど一つひとつのテーマに着実に取り組むことで、生産性の改善を加速させたいと考えています。

また、グローバル最適地生産の実現を図るため、生産品目ごとに見直しを行い、コスト競争力を強化していきます。

長期的視点での技術基盤の強化

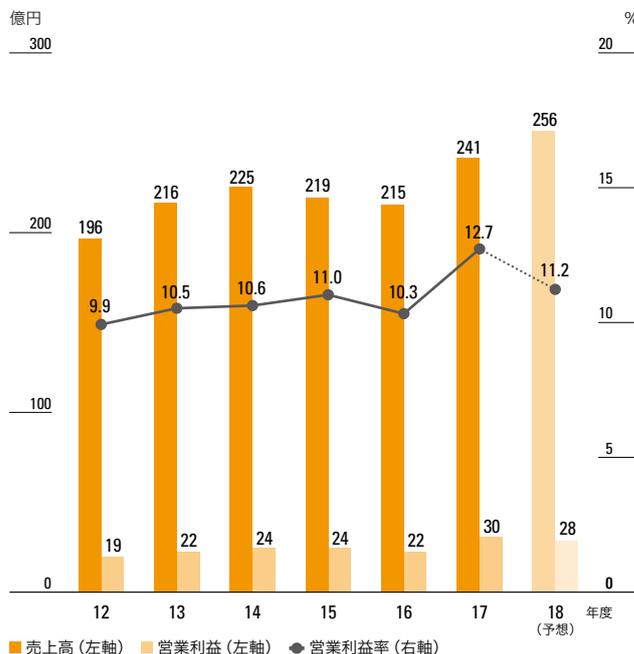
精機商品の競争力向上には、技術革新を継続的に行っていくことが不可欠です。現在の好調な受注環境に安閑とすることなく、ギヤやネジなど、精機商品のコア技術の再強化を図ります。また、IoT時代の到来とともに、制御に関する技術基盤を強めていく必要があります。

眠っている技術資産の再活性化や人材増強を行うとともに、M&Aや他社とのアライアンスについても、技術基盤強化策のひとつとして検討を続けていきます。



韓国最大の機械総合展示会「韓国機械展」に初出展

精機事業 業績推移と予想



自動車部品事業

技術優位性を一層強固なものにし、
ダントツの「世界No.1」を目指していきます。

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、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。

自動車部品事業は、2017年度までの5年間で、売上高を年平均10.0%のペースで拡大し、当社グループ最大の事業セグメントとなりました。

なお、2017年度については増収ではあったものの、営業利益は前年度比で17.2%減少し、営業利益率は12.9%へと低下しました。拡大し続ける受注に対応すべく国内外で設備投資を行っているため、減価償却費の負担が増えていることに加えて、新工場の立ち上げに伴って一過性の費用が発生したり、固定費の負担が売上に先行していることが主な要因です。また、鋼材価格が上昇したことや、中国生産分の一部の案件において価格競争の影響を受けたことも利益率低下の一因となりました。

今後の課題と成長戦略

受注は極めて好調に推移

環境性能面での技術優位性や品質の高さが自動車メーカーから高く評価されていることで、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。2017年度においては、特にアメリカと韓国で、ライバルメーカーを抑えて当社の製品が採用されるケースが増加しました。また、中国、日本、タイにおいても、ほぼ予定通りの受注を獲得しました。以上の結果、「中期経営計画2020」の最終年度である2020年度における売上高目標（1,000億円）は、ほぼ達成できる目途が立ったと考えています。

その1,000億円の売上規模に対応できるように設備投資を拡大していることなどから、当面は減価償却費や立ち上げ費用などの負担が先行し利益率が低下していきませんが、増産が進むにつれて上昇へと転じる見込みです。

当社のシェア拡大に「2つの追い風」

欧州では、ディーゼル車の排ガス不正問題が発覚して以降、ディーゼル車の販売台数が激減し、ハイブリッド車など低燃費のガソリン車へと需要がシフトする動きが顕著となっています。これを受けて、欧州自動車メーカーの間でも、1,000～1,500ccクラスのガソリン車で環境性能に優れたエンジンの開発が活発化しています。当社は、この排気量向けの製品を得意としていることから、欧州におけるシェアを拡大する好機になると考えています。

また、中国においても、国の環境規制が厳しくなったことを受けて、中国メーカーの間で環境性能に優れた新型エンジンを開発する動きが加速しており、当社への引き合いは増加しています。

鈴木 恭

取締役 専務執行役員
自動車部品事業統括



当社では、強化すべき重要市場である欧州と中国での動きを着実にとらえて、顧客ニーズに合致する商品開発を加速するとともに、積極的なマーケティングを行うことで、グローバルシェアの一層の向上を図っていきます。

電動化対応ビジネス拡大への着実な布石

ハイブリッドやプラグインハイブリッドを含むエンジン搭載車の市場は、2020年の1億台から2030年には1億1,200万台へと拡大を続けると予測されていますが、パワートレインの多様化が今後一層進むことが見込まれており、当社では、タイミングチェーンドライブシステム以外の商品の育成にも注力しています。

四輪駆動車のトランスファーケースに使われているパワードライブチェーンもそのひとつです。当社では徐々にその売上を拡大し、今日では約15%（当社調べ）のグローバルシェアを獲得しています。

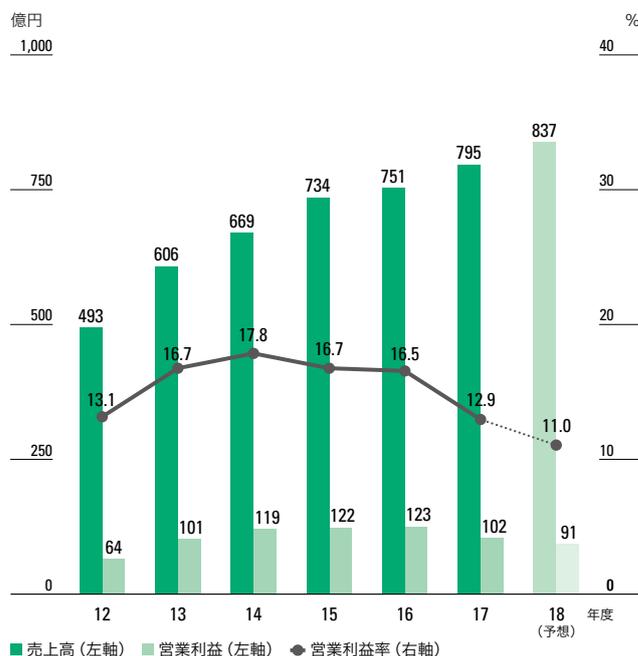
また、電気自動車やハイブリッド車の回生ブレーキやアシスト駆動の機構に使用されるEnedrive® Chainについても研究開発を続けており、試作品を自動車メーカーに提供するなどの取り組みを活発化させています。

自動車部品事業では、業績の伸長に満足することなく、将来を見据えて、次世代の収益の柱の育成に向けた布石を着実に打っていきます。



チェコ工場開所式での鏡開き（2017年10月）

自動車部品事業 業績推移と予想



マテハン事業

新工場の活用とグローバル展開の推進により、
マテハン事業を成長軌道に乗せていきます。

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が加速度的に増加しています。しかし、産業ロボットメーカーなど他業種のマテハン市場への新規参入が相次いでおり、技術面・価格面ともにメーカー間の競争は激化する状況にあります。

このような中、当社のマテハン事業は、流通業界向けの自動仕分け機や新聞印刷工場向けの巻取紙搬送設備、セメントなどの粉粒体搬送コンベヤといった特定分野において、強みを発揮しています。

2017年度までの5年間で、マテハン事業の売上高は、年平均7.9%のペースで拡大しました。海外M&Aの実施による影響もありますが、ここ2年は、流通業界向けの自動仕分け機の販売が拡大しています。当社は、得意とする高速自動仕分け機「リニソート®」を多段構造にし、作業現場の省スペース化を実現した「リニソート®S-C」を開発するなど、独自性の高い商品を生み出してきました。これにより、競合メーカーとの差別化を進めてきたことが、販売の拡大に大きく寄与しています。

粉粒体搬送コンベヤも好調を維持しています。セメント業界向けの販売好調に加えて、近年では、バイオマス関連のビジネスが国内において拡大。一方、中国においては、環境規制が強化されている影響で、脱硫脱硝装置に使われる活性炭ハンドリングシステムなどの受注が増加傾向にあります。

金属屑搬送・クーラント処理装置についても工作機械のグローバルな生産拡大に伴い、順調に推移しています。また、加工物がステンレスやアルミに広がる中、新商品の開発も進めています。

こうした事業環境下、2017年度の売上高は前年度比7.7%増と高い伸びとなりましたが、営業利益は前年度比41.0%の大幅減となりました。この減益は、アメリカの子会社において未回収債権の貸し倒れが発生した影響が大きく、この一過性の要因を除くと、5年前より注力してきた設計業務の効率化が奏功し、損益分岐点は着実に改善しています。

今後の課題と成長戦略

中国・アジア市場における物流業界向け自動化システムの販売拡大

損益分岐点の改善はひとつの成果ではありますが、当社グループのマテハン事業の収益性を抜本的に引き上げるためには、やはり売上規模の拡大が不可欠です。まずは、他社との差別化を図り、当社ならではの商品として国内市場で売上が好調な高速自動仕分け機などの物流業界向け自動化システムを、国内よりも市場規模がはるかに大きな中国やアジア市場を中心に拡大していきます。

中国では、通販業界の活況に伴い物流量が増大しており、物流の自動化・効率化のニーズが旺盛です。この傾向は東南アジアにおいても同様で、同地域における当社マテハン事業の受注が拡大し始めています。

拡大したネットワークを有効活用し、グローバル展開を推進

当社グループは、アメリカ・ミシガン州のマテハンシステムのインテグレーターであるCentral Conveyor Company, LLC (CCC)の買収を決定し、2018年6月に全持分を取得しました。CCCは、アメリカの自動車業界を中心に強固な顧客基盤を持ち、

春名 秀昭

取締役 専務執行役員
マテハン事業統括



売上高が2.4億米ドル（2017年実績）と大きく、収益性も高い優良企業です。

当社のマテハン事業は、日本、米国、アジア（中国とインドネシア）の製造販売拠点に加え、Mayfran Holdings Groupの買収などを通じて欧州や米州のネットワークを強化してきました。それに加え、今回のCCCの買収によって、一層大きなネットワークを持つこととなります。

今後は、これらのグローバルネットワークを活用することで、グローバル競争力の強化を図ります。例えば、医薬品開発に不可欠な生体試料やDNAを超低温で保管できる「ラボストック®」は、ライフサイエンス関連の市場規模の大きなアメリカや欧州に展開することが中長期的な課題となっていました。当社の拡大したグローバルネットワークは大きな武器になると考えています。

マテハン新工場（埼玉）が稼働

2018年6月に、「魅せる」開発工場をコンセプトとしたマテハン新工場（埼玉）が稼働を始めました。新工場では、モノづくり（加工、組立）エリアと完全に分離した商品開発エリアと展示エリア「M. LABO」を新たに設けました。これにより、新商品の開発が集中的・効率的に行えるとともに、マーケティング力も強化できます。「M. LABO」では、物流、自動車、新聞、ライフサイエンスなど、顧客業種ごとに主力商品を展示しています。実際に商品に触れていただき、当社の商品力を実感していただくことにより、受注拡大につなげます。

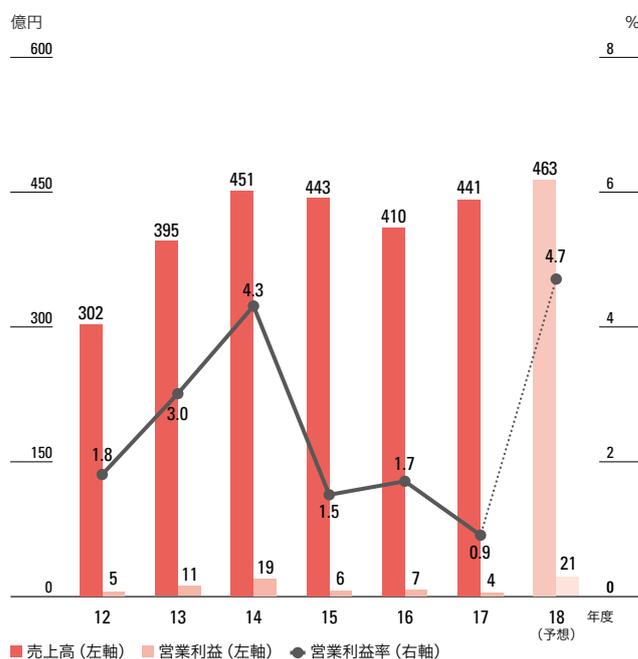
また、加工エリアに併設するモノづくり工房、メンテ工房では、加工・組立作業、メンテナンスにおける技能・技術の向上と伝承を強化したいと考えています。

新工場の活用やロボットメーカー・海外メーカーとの提携などにより、市場ニーズに応える自動化商品のラインアップを強化し、マテハン事業を成長させていきます。



創業業界の研究者・開発者が集まる「スクリーニング学研究会」をサポート

マテハン事業 業績推移と予想



連結財務・非財務サマリー

年度期間データ (百万円)	2007年度	2008年度	2009年度
売上高	167,202	141,517	112,759
営業利益	19,805	9,095	4,737
経常利益	18,051	9,328	4,990
親会社株主に帰属する当期純利益	10,371	6,188	3,175
設備投資額	10,225	10,041	3,988
減価償却費	7,301	7,344	7,390
研究開発費	3,681	3,847	3,543
営業活動によるキャッシュ・フロー	20,873	7,263	14,508
投資活動によるキャッシュ・フロー	-11,481	-9,723	-5,020
財務活動によるキャッシュ・フロー	-5,582	-3,540	-373
現金及び現金同等物の期末残高	17,744	11,269	20,379

年度末データ (百万円)	2007年度	2008年度	2009年度
総資産	202,316	178,455	182,641
自己資本	81,605	78,422	80,847
有利子負債残高	39,314	37,600	38,910
純有利子負債残高	21,570	26,330	18,531

指標

営業利益率 (%)	11.8	6.4	4.2
ROE*1 (%)	12.8	7.7	4.0
自己資本比率*2 (%)	40.3	43.9	44.3
ネットD/Eレシオ*3 (倍)	0.26	0.31	0.21
1株当たり当期純利益 (円)	55.70	33.26	17.07
1株当たり純資産 (円)	438.56	421.53	434.59
CO ₂ 排出総量 (t-CO ₂ /年)*4	66,157	57,793	46,439
CO ₂ 排出量 (生産高100万円当たり、t-CO ₂)*4,5	0.700	0.678	0.695
従業員数*6 (人)	5,371	5,339	5,271

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10事業所

*5 電力のCO₂排出換算係数は、公開された年度ごとの電力事業者別の排出係数にて計算しています。

*6 従業員数には、契約社員、パート、アルバイト等を含んでいます。

株式会社樫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

2010年度	2011年度	2012年度	2013年度	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度
138,243	144,896	150,002	178,022	196,738	203,976	198,762	215,716
11,022	12,081	12,579	17,354	21,427	21,570	21,647	20,694
11,111	12,140	12,813	17,993	22,263	22,109	22,004	21,743
6,093	6,814	7,428	10,213	14,153	12,766	14,596	14,666
5,807	9,518	11,833	11,372	10,466	15,677	13,995	18,116
7,544	7,403	7,360	8,745	9,476	10,402	10,342	11,005
4,144	4,231	4,319	4,061	4,048	4,300	4,341	4,495
16,293	11,626	15,350	19,761	22,189	19,090	25,434	27,657
-8,281	-10,487	-18,401	-17,166	-14,306	-13,593	-13,420	-17,389
-10,578	-5,460	6,325	-3,196	-2,647	-5,476	-4,084	-13,191
17,308	13,916	20,194	21,291	27,360	26,422	34,142	31,712
184,206	191,766	215,837	228,840	258,742	254,106	267,215	285,952
83,413	89,923	102,019	118,433	140,439	142,041	152,473	167,916
31,240	27,405	36,507	36,538	36,907	34,817	34,634	26,581
13,931	13,488	16,312	15,246	9,547	8,394	492	-5,131
8.0	8.3	8.4	9.7	10.9	10.6	10.9	9.6
7.4	7.9	7.7	9.3	10.9	9.0	9.9	9.2
45.3	46.9	47.3	51.8	54.3	55.9	57.1	58.7
0.17	0.15	0.16	0.13	0.07	0.06	0.00	-0.03
32.76	36.60	39.69	54.58	75.65	68.24	78.03	77.49
448.43	480.46	545.14	632.94	750.63	759.27	815.10	887.19
54,614	67,711	71,983	74,104	75,484	74,169	73,744	75,301
0.667	0.784	0.861	0.882	0.833	0.809	0.817	0.790
5,891	6,160	6,792	7,068	7,398	7,579	7,886	8,358

2017年度の経営成績および財政状態の報告・分析（連結）

経営成績のレビュー

ここが
ポイント

- ・ 主要4事業すべてが前年度比増収を達成
- ・ 設備投資の拡大や新工場立ち上げに係る費用の増加などにより、営業利益は微減益

売上高

売上高は前年度比8.5%増の2,157億16百万円となりました。

「チェーン事業」の売上高は、673億38百万円と前年度比11.1%増加しました。グローバルトップ商品であるドライブチェーンにおいて、摩耗寿命、疲労強度、環境性能などの面で機能性を高めたモデルチェンジ商品が世界各地において高い評価を獲得しました。また、ケーブル・ホース支持案内装置も工作機械業界や自動車業界向けに好調な販売となりました。

「精機事業」の売上高は、241億56百万円と前年度比12.0%増加しました。特に、中国の液晶・半導体関連製造設備や、搬送設備向けの作動機、減速機、工作機械業界向けの締結具の販売が好調に推移しました。また、タイのクラッチ製造子会社を新たに連結対象としたことも2017年度の増収に寄与しました。

「自動車部品事業」の売上高は、795億45百万円と前年度比5.9%増加しました。日本とアメリカにおける売上高は減少しましたが、欧州、タイ、中国、韓国、メキシコの拠点における自動車エンジン用タイミングドライブシステムの販売が引き続き好調を維持しました。

「マテハン事業」の売上高は、441億87百万円と前年度比7.7%増加しました。アメリカや欧州における金属屑搬送・クーラント処理装置の販売が不振でしたが、日本において、物流業界向けの自動仕分け装置や自動車業界向けの搬送設備が好調に推移しました。また、粉粒体搬送装置を取り扱う連結子会社も好調を持続しています。

営業利益

営業利益は、206億94百万円と前年度比4.4%の減益となりました。「チェーン事業」と「精機事業」については、増収効果などによって増益となりましたが、「自動車部品事業」と「マテハン事業」が大幅な減益となったことがその要因です。

「自動車部品事業」については、好調な受注に対応するため世界各地で生産能力増強のための設備投資を拡大しており、それに伴って減価償却費が増大していることや、新工場の立ち上げ費用の負担が発生していることが減益の主要因です。一方「マテハン事業」については、アメリカの連結子会社において、未回収債権の貸し倒れが発生したことなどが減益の背景となっています。

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、前年度比0.5%増の146億66百万円となりました。米国における減税による影響を受けたことなどが増益の一因となっています。

また、配当性向30%を基準とした利益配分の実施を目指す観点から、2017年度の1株当たりの年間配当金は、従来の予想よりも1円増配の24円としました。

注：事業セグメントの売上高の数値には、「セグメント間の内部売上高又は振替高」を含みます。

財政状態とキャッシュ・フローのレビュー

ここが
ポイント

- ・自己資本比率がさらに上昇、財務基盤の強化が継続
- ・成長投資や株主還元のための原資となるフリーキャッシュ・フローの増大が継続

総資産

総資産は、設備投資の積極化に伴って有形固定資産が増加したことや、商品及び製品の増加により棚卸資産が増加したことなどの影響により、前年度末と比較して187億36百万円増加し、2,859億52百万円となりました。

純資産および自己資本比率

純資産は、利益剰余金が増加したことや、株式市場の活況により保有株式の時価が上昇したことなどで、前年度末と比較して135億46百万円増加し、1,697億65百万円となりました。以上の結果、自己資本比率は58.7%と、前年度末比1.6ポイント改善しました。

キャッシュ・フロー

営業活動による資金の増加は276億57百万円となり、前年度の資金の増加額254億34百万円からさらに増加額が拡大しました。減価償却費が増加していることが影響しています。

投資活動による資金の減少は173億89百万円となり、前年度の資金の減少額134億20百万円からさらに減少額が拡大しました。自動車部品事業を中心に設備投資を拡大していることなどが主な要因です。

以上の結果、2017年度のフリーキャッシュ・フローは102億68百万円となりました。

所在地別業績

		2016年度	2017年度	増減率 (%)
日 本	売上高 ^{*1}	117,795	125,380	+6.4
	営業利益 ^{*2}	11,351 (9.6%)	12,203 (9.7%)	+7.5
米 州	売上高 ^{*1}	50,830	52,862	+4.0
	営業利益 ^{*2}	4,853 (9.5%)	3,034 (5.7%)	-37.5
欧 州	売上高 ^{*1}	23,181	25,620	+10.5
	営業利益 ^{*2}	687 (3.0%)	204 (0.8%)	-70.2
環インド洋	売上高 ^{*1}	12,763	14,850	+16.4
	営業利益 ^{*2}	1,744 (13.7%)	2,138 (14.4%)	+22.6
中 国	売上高 ^{*1}	18,186	22,251	+22.4
	営業利益 ^{*2}	925 (5.1%)	864 (3.9%)	-6.5
韓国・台湾	売上高 ^{*1}	8,378	9,684	+15.6
	営業利益 ^{*2}	273 (3.3%)	471 (4.9%)	+72.3

*1 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 () 内の数値は営業利益率です。

キャッシュ・フロー関連指標の推移

	2013年度	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度
自己資本比率 ^{*1} (%)	51.8	54.3	55.9	57.1	58.7
時価ベースの自己資本比率 ^{*2} (%)	60.3	72.4	51.3	65.0	57.3
キャッシュ・フロー対有利子負債比率 ^{*3} (年)	1.9	1.7	1.8	1.4	1.0
インタレスト・カバレッジ・レシオ ^{*4} (倍)	41.3	60.4	58.0	93.7	105.4

*1 自己資本比率=自己資本÷総資産

*2 時価ベースの自己資本比率=株式時価総額÷総資産

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

*4 インタレスト・カバレッジ・レシオ=営業キャッシュ・フロー÷利払い

主要グループ会社一覧 (2018年6月30日現在)

	資本金	持株比率	事業内容
日本			
株式会社樫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
株式会社樫本スプロケット*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
株式会社樫本精工*1	50百万円	100.0%	鑄鉄鋼の鑄造、加工および販売
株式会社樫本バルクシステム*1	150百万円	100.0%	粉粒体コンベヤの製造・販売
樫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
株式会社樫本マシンナリー*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
米州			
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
Central Conveyor Company, LLC*1,2 (アメリカ)	US\$21,258千	100.0%	マテハン商品の製造・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
欧州			
Tsubakimoto Europe B.V.*1,2 (オランダ)	EUR17,422千	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 Ibérica 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.*1,2 (チェコ)	CZK549,340千	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 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、マテハン商品の販売
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*1 (フィリピン)	PHP9,840千	100.0%	チェーン商品、精機商品、マテハン商品の販売
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			
樫本汽車発動機(上海)有限公司*1	人民幣20,692千	100.0%	自動車部品商品の製造・販売
樫本鏈条(上海)有限公司*1	US\$400千	100.0%	チェーン商品、精機商品、マテハン商品の販売
樫本機械(上海)有限公司*1	US\$5,200千	100.0%	精機商品の製造・販売
樫本散裝系統設備(上海)有限公司*1	人民幣6,000千	100.0%	粉粒体コンベヤの販売
樫本科技(上海)有限公司*4	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
樫本鏈条(天津)有限公司*1,2	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	人民幣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	人民幣13,866千	100.0%	チェーン商品、マテハン商品の製造・販売
天津樫本輸送機械有限公司*3	人民幣8,314千	47.0%	粉粒体コンベヤの製造・販売
樫凱動力運輸機械(石家莊)有限公司*4	人民幣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			
台湾樫本股份有限公司*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
株式会社韓国樫本*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 (2018年3月31日現在)

会社情報

会社名	株式会社椿本チエイン
創業	1917年12月
設立年月日	1941年1月31日
資本金	170億76百万円
本店所在地	大阪市北区中之島3-3-3 TEL：06-6441-0011 (代表)
決算期	毎年3月31日

連結子会社	59社
非連結子会社	8社
関連会社	9社 (うち持分法適用関連会社1社)
従業員数*	連結 8,358名
工場	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

* 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	9,825名

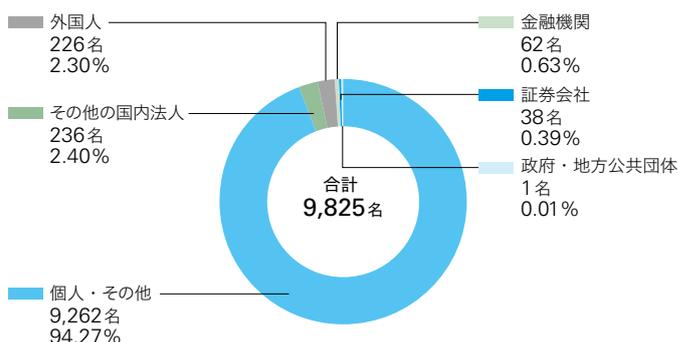
大株主(上位10社)

株主名	持株数(千株)	持株比率(%)
太陽生命保険株式会社	17,798	9.40
日本生命保険相互会社	9,850	5.20
日本スタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	9,612	5.07
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口)	8,766	4.63
トヨタ自動車株式会社	7,722	4.07
株式会社三井住友銀行	7,034	3.71
椿本チエイン持株共栄会	6,501	3.43
椿本興業株式会社	5,294	2.79
三井住友信託銀行株式会社	4,245	2.24
株式会社三菱東京UFJ銀行	3,563	1.88

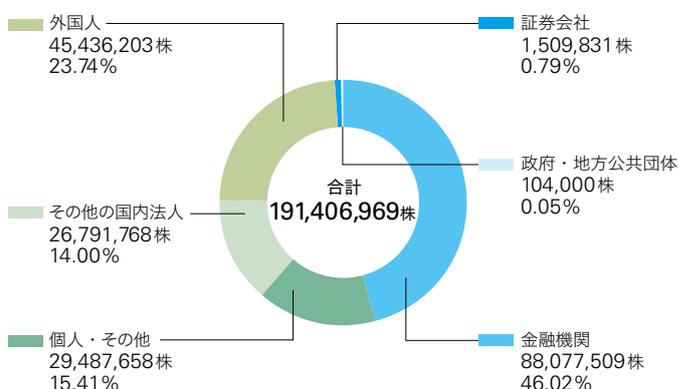
1. 持株数は、千株未満を切り捨てて表示しています。
2. 持株比率は、自己株式2,139,235株を控除して計算しています。
3. 株式会社三菱東京UFJ銀行は、平成30年4月1日付で株式会社三菱UFJ銀行に商号変更しています。

株式の所有者別分布状況

株主数



所有株式数



自己株式2,139,235株は、「個人・その他」に含めています。

コーポレートレポートに関する問い合わせ先

コーポレートコミュニケーション部 TEL：06-6441-0054 pr-sec@gr.tsubakimoto.co.jp

株式会社 椿本チエイン

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

[発行] 2018年9月 Printed in Japan

