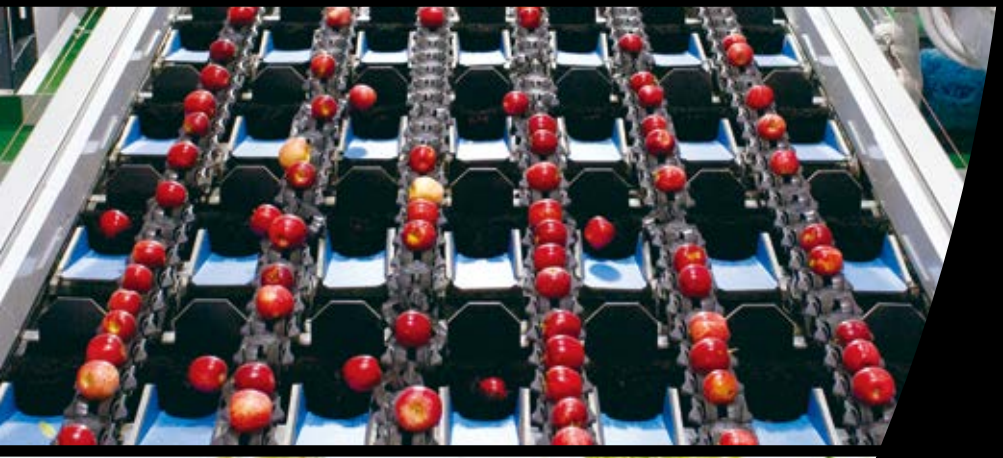


Innovation in Motion
TSUBAKI

# 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<br>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。<br>http://www.tsubakimoto.jp/ir/ | 環境・社会活動<br>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。<br>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

## ステークホルダーの皆様へ

# 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が、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。

## 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

### ラボストッカ®

## 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「ラボストッカ®150」は、マイナス150℃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。

# グローバルトップへの挑戦

椿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ベ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ヵ国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。

# COOインタビュー

**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。

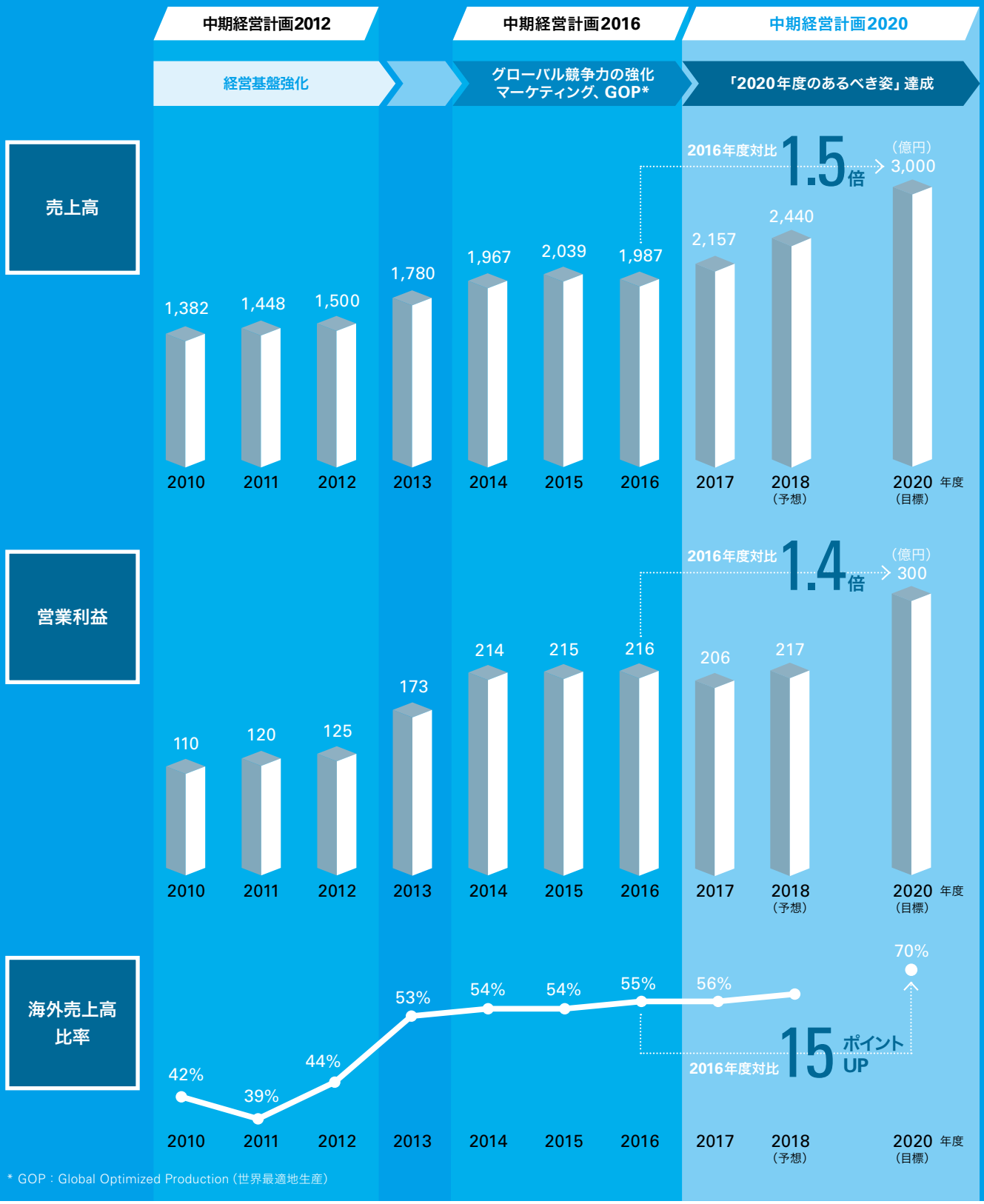
日本市場では、チェーン・精機などのパワートランスミッション商品において「JM（Japan Marketing）プロジェクト」と銘打った活動を始動しました。国内で10,000社以上をリストアップし、徹底した訪問活動を行いました。この結果、新たな顧客の開拓や、これまで把握できていなかったニーズの掘り起こしといった点で大きな成果を得ることができました。

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




* GOP：Global Optimized Production（世界最適地生産）

## 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