つばきのSNAPSHOT

20 つばきの事業ドメイン
22 幅広い分野で社会を支えるつばき商品
24 価値創造プロセス
26 リスクと成長機会
28 価値創造のあゆみ
30 財務・非財務ハイライト（連結）
32 新たな価値創造への挑戦

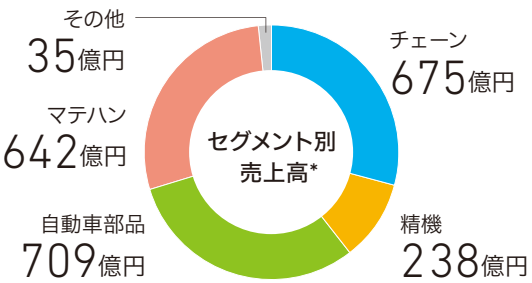
世界を、未来を、動かせ。

つばきの事業ドメイン

つばきグループは、主に4つの事業分野で「動かす」技術を進化させ、お客さまの環境負荷低減や経済性向上に大きく寄与しながら世界経済の発展に貢献しています。

2019年度売上高（連結）

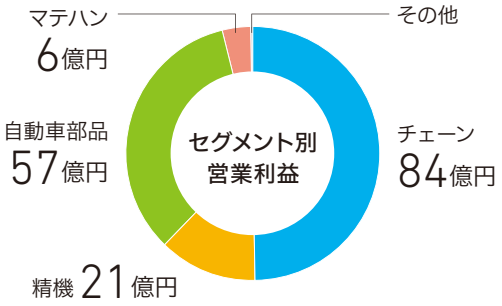
2,264億円



* 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。

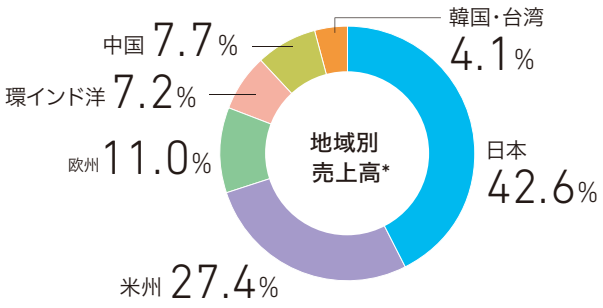
2019年度営業利益（連結）

161億円

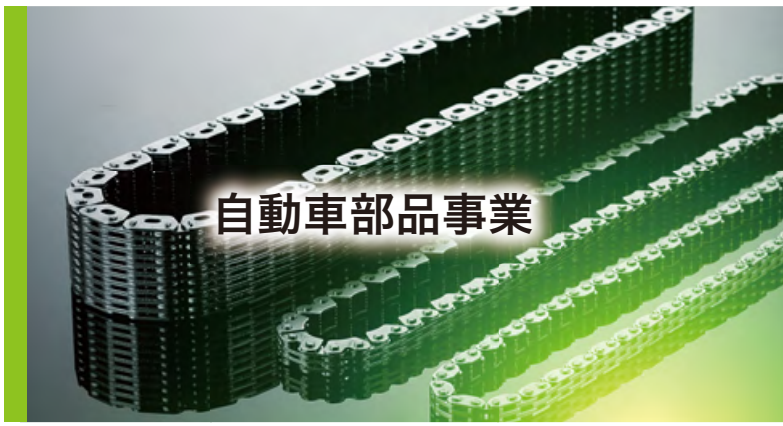


海外売上高比率

57.4%



* 地域別売上高は、顧客の所在地を基礎とし、国または地域に分類しています。



製品情報
https://www.tsubakimoto.jp/products/

「動かす」を支える原点

多種多様な動力伝動用・搬送用チェーンをラインアップ。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。

産業用スチールチェーン
世界No.1シェア*
15%

高精度な「Motion&Control」の実現

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。

パワーシリンダ
(電動シリンダ)
国内No.1シェア*
76%

高性能パワートレインへの対応

自動車エンジンの高性能化、コンパクト化、エコ化に寄与するタイミングチェーンシステムを世界の自動車メーカーに提供。電気自動車など次世代エコカー対応の「Enedrive Chain」も開発・ラインアップしています。

タイミングチェーンシステム
世界No.1シェア*
37%

モノと情報を快適にコントロール

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、お客さま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。

チルトトレイ式ソータ
国内No.1シェア*
70%

* シェアは当社調べ

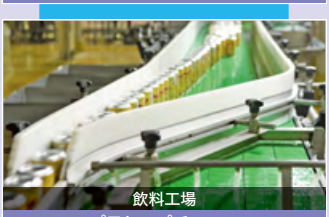
つばきのSNAPSHOT

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	 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	 自動車のパワースライドドア ケーブルベヤ	 海上油田プラットフォーム ケーブルベヤ
	 医療用ゴム手袋製造ライン 大形コンベヤチェーン	 自動車組み立て工場 4軸ジップチェーンリフタ	 石炭採掘現場の搬送設備 マイニング用チェーン
	 工作機械 ATCチェーン ロボット ケーブルベヤ	 介護用車輌 減速機、チェーン、カップリング、ケーブルベヤ	 鉄鉱石陸揚げ用アンローダ アンローダ用チェーン
マテハン事業	 工作機械の金属屑搬送 チップコンベヤ	 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	 コイルストックヤード コイルロボシステム
	 プレス工場 スクラップコンベヤ	 自動車塗装ライン SYMTRACK	 セメント工場 バケットエレベータ
自動車部品事業	 自動車エンジン用 タイミングチェーン システム	 4輪駆動ユニット用 パワードライブチェーン	 パワートレイン用 (EV/HV車) Enedrive Chain
新規ビジネス			

食品・医療

リンゴ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・ラボストッカ

植物工場
優良苗選別自動化システム

インフラ・環境

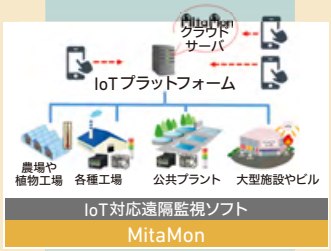
空港のボーディングブリッジ
パワーシリンダ、ケーブルベヤなど

地下鉄・防災用防水扉
ジップチェーンユニット

防潮水門
ケーブルベヤ

バイオマス発電所
バケットエレベータ、コンベヤチェーン

脱硫脱硝設備（製鉄所）
PBビボットベヤ、NABエプロベータ



IoT対応遠隔監視ソフト
MitaMon

生活・アミューズメント

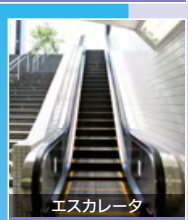
クレーンゲーム
ケーブルベヤ

回転寿司のレーン
プラトップチェーン

駅ホームの可動柵
ブラシレスモータ、タイミングベルトなど

スタジアム屋根開閉装置
スチールケーブルベヤシステム

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カ

新聞印刷工場
給紙AGV

V2X対応充放電装置
eLINK

つばきのSNAPSHOT

価値創造プロセス

つばきグループは、動かす技術を進化させることで社会に貢献するという理念を従業員全員が共有しています。客観性・透明性の高いガバナンスの下、技術力、財務力、グローバル対応力などの優位性を最大限に活用して、商品を通して社会課題の解決に貢献する「CSV活動」と、企業としての社会的責任を果たす「CSR活動」を並行して推進しています。

価値創造の源泉

理念・基本方針の共有

企業理念
TSUBAKI SPIRIT

サステナビリティ基本方針

サステナビリティの取り組み基本方針として、「持続可能な社会の実現への貢献」と「技術革新による企業価値向上」を明文化

優位性の最大活用

技術力	財務安定性	グローバル対応力
特許 2,047件	ネットD/Eレシオ 0.06倍	世界26の国と地域に 81社

ガバナンス

意思決定と業務執行の迅速化・見える化

価値創造の手段

技術革新と社会課題の解決
CSV活動の展開

持続可能な社会の実現
CSR活動の展開

当社グループは、持続可能な社会の実現に貢献するとともに、自らの経済価値・社会価値を高めていくことで、ステークホルダーの皆さまのご期待に応え続ける「社会から求められる企業」を目指しています。

エコ商品（SDGs配慮商品）の開発促進

バックキャスティングによる新商品・新事業の創出と育成

人材育成・モチベーション向上

環境親和性の高い生産システムの構築

地域社会への貢献活動促進

価値創造の成果

SDGsへの貢献

CSVの側面では、「2030年つばきのありたい姿」を明文化し、SDGsの視点から社会課題の解決に向けて、次期中期経営計画を策定中です。CSRの側面では、ESGの切り口からマテリアリティ（重要課題）とKPI（指標）の設定を完了。これら社会課題への取り組みを通じて、SDGs課題の解決に貢献していきます。

財務価値・非財務価値の最大化

財務価値の側面では、売上高、営業利益に加え、「資本効率性」を重視した新たなKPIの設定を行い、次期中期経営計画に反映する予定です。また、非財務価値では、製品の付加価値向上に加え、環境保全、従業員のモチベーション向上などのサステナビリティ課題のKPI達成に向けて活動を強化しています。

積極的な株主還元

連結業績を反映した配当基本方針の下、2016年度から4年連続で、利益配分の基準とする連結配当性向30%以上を実施。経営の最重要課題のひとつとして、次期中期経営計画においても、積極的な株主還元を行う予定です。

つばきのSNAPSHOT

リスクと成長機会

外部環境が急速に変化する中、成長機会を的確かつ迅速にとらえること、様々なリスクに対する備えを万全にしていくことが、企業の持続的成長の必須要件となっています。つばきグループは、短期的、そして中長期的な環境変化に適切に対応し、その企業価値を持続的に向上し続ける企業を目指します。

主な外部環境の変化		リスク・機会の想定期間
	• 国内労働人口の減少	短期 中期 長期
	• 労働者の基本的権利の尊重と働き方改革の重視	
	• 省エネ・環境保護への関心の高まり	
	• 内燃機関搭載車（ガソリン車・ディーゼル車）の減少	
	• 新興国の台頭	
	• 英国のEU離脱	
	• AI、IoT関連需要の拡大	
	• サイバーテロ等の頻発	

つばきグループのリスク・機会とその対応策

お客さまの生産性向上に貢献する商品・サービスは、当社グループの競争優位性の根幹に関わるもの。技術開発、顧客ニーズのスピーディな把握とマーケティング力強化のために積極的な投資を続けていきます。

一方、国内労働人口の減少は、モノづくり企業である当社グループのリスクでもあります。当社グループでは、グローバルでの人材獲得、国内では女性活躍推進などダイバーシティの取り組みに加え、働きやすい職場環境づくりを強化しています。働き方改革とともに、AI・IoT技術を最大限活用することで、人を単純作業、高負荷作業から解放し、よりいっそう働きがいのある次世代工場実現に向けて活動しています。

省エネ、クリーンな製造現場に不可欠な環境配慮商品は、当社グループの主力商品となっています。例えば、自動車部品事業では、軽量化、コンパクト化によりエンジンの環境性能向上に大きく貢献したことが、タイミングチェーンシステムの世界シェアNo.1獲得につながっています。

内燃機関を搭載した自動車の減少という中長期のリスクにも積極的に対応。新商品「Enedrive Chain」の開発をはじめ、精機事業のクラッチ技術の活用などにより、次世代エコカー向けの車載商品の開発を強化しています。

当社グループでは、早くから販売・製造拠点の設立など、グローバル化への積極的な投資を行ってきました。同時に、マーケットセグメントごとに、迅速なニーズの把握と、個々のマーケットに最適な商品の開発と改良を加速させています。

英国に製造拠点がある当社グループは、英国のEU離脱によりマイナス影響を受ける可能性があります。しかし、チェコなどの欧州の製造拠点活用により、経済政策の変化に合わせた迅速な生産移転を図ることで、その影響を最小化できると考えています。

精機事業やマテハン事業では、AI・IoTを活用した新商品の開発・販売を加速させています。自前の情報技術基盤に加え、他社の技術基盤も積極的に活用すべく、今後はM&Aやアライアンスも強化したいと考えています。

機密情報漏洩やサイバーテロへの備えについても様々な取り組みを行っています。国内外グループ会社のIT責任者を集めた会議を定期的に開催し、情報セキュリティやサイバーテロへの対策をグローバルに展開。また、eラーニングなど、従業員への情報セキュリティ教育にも注力しています。

価値創造のあゆみ

時代の変化に対応した商品・事業の発展

日本の急速な近代化・工業化

1917年に自転車用チェーンで創業。その後日本でも、機械化が進むことを見抜き、1928年に機械用チェーンの製造に全面シフトし、経営資源を集中する。

1937年には、チェーンを使った大規模なコンベヤプラント一式を納入し、マテハン事業へと事業の裾野を拡げた。

創業当時のチェーン工場

日本の戦後復興と高度経済成長

戦後復興におけるインフラ整備や公共投資向けのチェーンやコンベヤを開発。その後、日本の高度成長を支える世界品質レベルのドライブチェーンや搬送コンベヤを次々と開発・量産した。

日本にもモータリゼーションの波が来ると見越し、1957年には、自動車エンジン用タイミングチェーンの生産を開始(自動車部品事業)。翌1958年には、大形チェーン減速機を開発し、精機事業に進出する。

自動車組立ライン搬送コンベヤ

産業構造の急激な変化

重厚長大から軽薄短小へ、日本の産業構造の急激な変化に対応して、高機能・精密チェーンやメカトロニクス、FA関連システムを開発。1980年代に入ると、自動車エンジンのタイミングシステムがチェーンからベルトへとシフトする中、ベルトの生産も手掛ける一方で、より小形・軽量のタイミングチェーンを開発した。

同時期、北米での機械用チェーン、タイミングチェーンの現地生産がスタートした。

倍速チェーン

1910年代〜

1917年　大阪市大淀区(現、北区)で創業。自転車用チェーンを作る
1923年　外国製のカタログをヒントに、機械用チェーンの製造開始
1928年　自転車用チェーンから機械用チェーンの製造に全面シフト
1931年　アジア各地で代理店販売を開始
1937年　大規模なコンベヤプラント一式を納入(マテハン事業に進出)
1938年　大阪市内に鶴見工場を建設・移転

1940年代半ば〜

1949年　大阪・東京証券取引所に株式上場
1950年　ローラチェーンを初めてアメリカに輸出
1957年　自動車エンジン用タイミングチェーンの生産開始(自動車部品事業に進出)
1958年　大形チェーン減速機を開発(精機事業に進出)
1962年　埼玉工場竣工

1970年代〜

1970年　台湾に合弁会社を設立(初の海外拠点)
1971年　米国に椿本USA(後のUST)を設立、北米に進出
1972年　オランダに販売会社を設立。その後、カナダ、アジア地域に販売会社を設立
1986年　米国・USTが、チェーン製造会社を買収。北米での機械用チェーンの生産開始
1989年　米国・USTでタイミングチェーンの現地生産を開始

グローバリゼーションの進展

バブル崩壊により、国内経済が低迷する中、京田辺工場を建設。チェーン工場の全面移転を実施した。厳しい経営環境の中、全社をあげて生産性向上と固定費削減に取り組んだ。

一方、グローバルビジネス拡大に向けて、販売・製造拠点を拡充。自動車部品事業では、世界同一品質の生産供給体制強化、新商品開発により、タイミングチェーンシステムのグローバルシェアを急速に拡大した。

北米での自動車部品の生産

社会の価値の多様化とCSV意識の高揚

社会・環境問題の解決を重視したCSV活動への意識が高まる中、お客さまの環境負荷低減と経済性向上につながるエコ商品（SDGs配慮商品）の開発を加速。当社独自開発のジップチェーン（噛合い式チェーン）を使ったジップチェーンリフタや、低フリクションタイプのタイミングチェーン、創薬やDNAなどの研究機関向けのサンプル保管用のラボストッカ（自動保管庫）などの高付加価値商品がヒット商品となった。

新分野への挑戦として、アグリビジネス、電力供給システム、モニタリングビジネスなどの新しいソリューションを提供。また、SDGsの視点に基づき、新型コロナウイルス感染防止に貢献する商品開発や社会貢献活動を地道に展開している。詳細はP32へ

ジップチェーンリフタ®

ラボストッカ®

1990年代〜

1992年　ローラチェーン工場がISO9001認証を取得（チェーン業界初）
2001年　京田辺工場竣工
2002年　タイに自動車部品の製造子会社を設立（2016年自動車部品事業・世界8カ国12工場生産体制となる）
2004年　「執行役員制度」を導入
2004年　つばきグループ国内全事業所がISO14001認証取得

2000年代後半〜現在

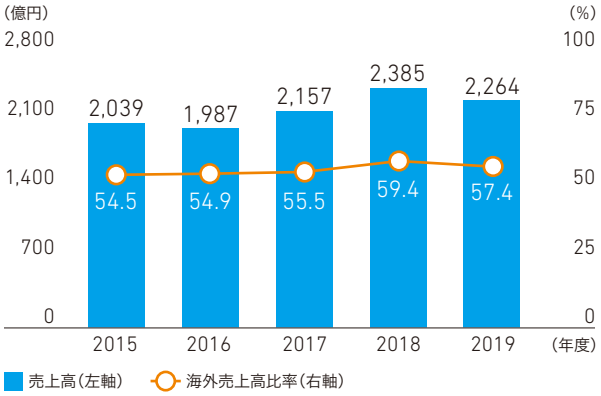
2010年　ケーブルベヤを製造・販売する独・カーベルシュレップを連結子会社化
2012年　チップコンベヤを製造・販売するメイフラン・ホールディングスを連結子会社化
　　中国・天津にチェーンの製造子会社を設立
2017年　創業100周年、新企業理念「TSUBAKI SPIRIT」制定など、グループ力強化を図る
2018年　マテハンシステムを製造・販売する米・セントラル・コンベヤを連結子会社化
2019年　戦略策定・監督（取締役会）と業務執行を完全分離
2020年　「つばきグループサステナビリティ基本方針」を制定
2020年　シニア層の活躍推進に向けて、「65歳定年制」を導入
2020年　「知的財産に関する新型コロナウイルス感染症対策支援宣言」に発起人として参画

財務・非財務ハイライト(連結)

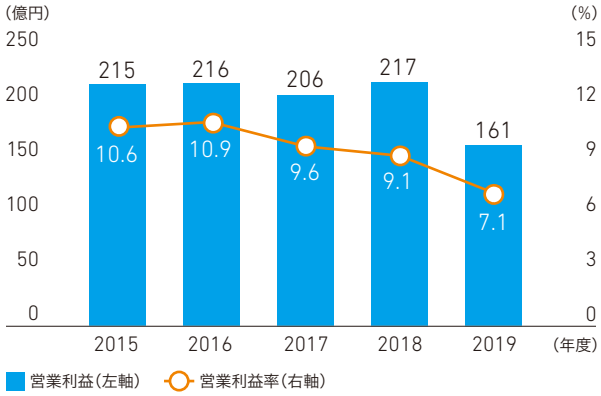
財務活動のここがポイント

1. 2019年度は下半期から急激に世界経済が収縮するなど、チェーン、精機、自動車部品の3事業の市場環境が大きく悪化し減収減益へ
2. 2019年度末の自己資本比率は2018年度末比2.5ポイント向上、ネットD/Eレシオも0.1倍以下の低位を維持するなど財務基盤は引き続き堅調
3. 配当は2016年度以降4期連続で基準としている連結配当性向30%以上を達成(2019年度は38.9%)

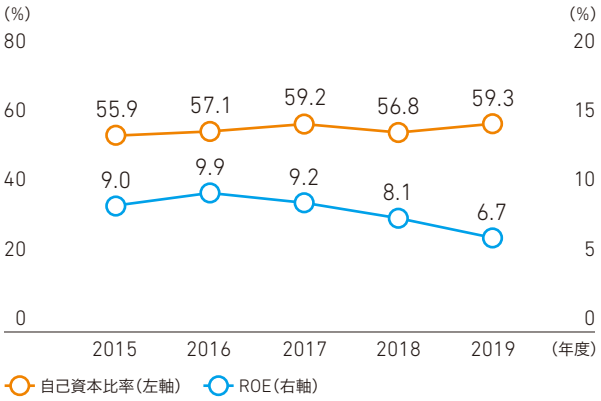
売上高／海外売上高比率



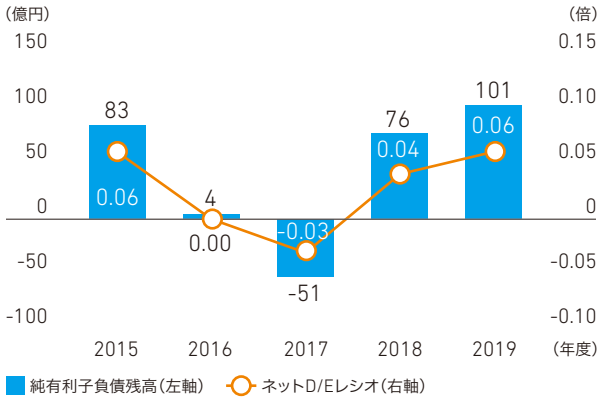
営業利益／営業利益率



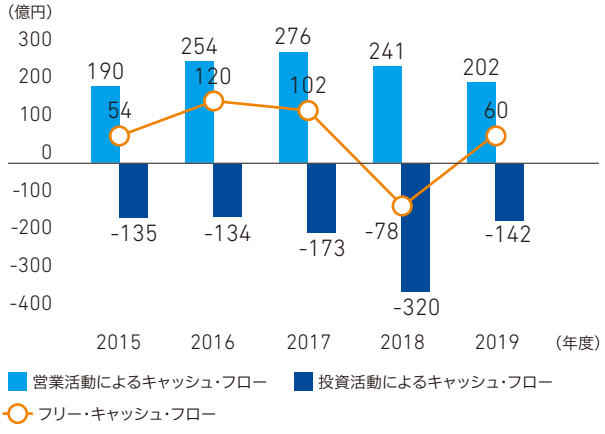
自己資本比率／ROE



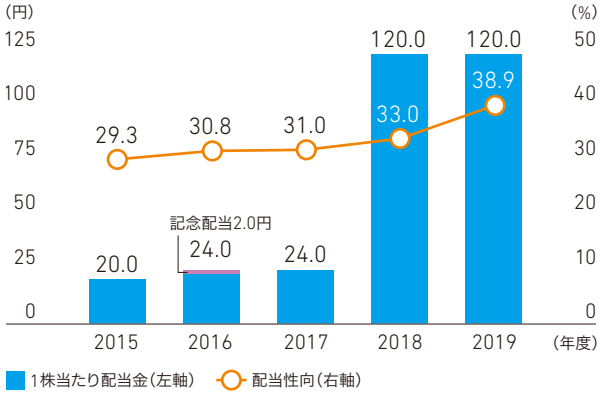
純有利子負債残高／ネットD/Eレシオ



キャッシュ・フロー



1株当たり配当金*／配当性向

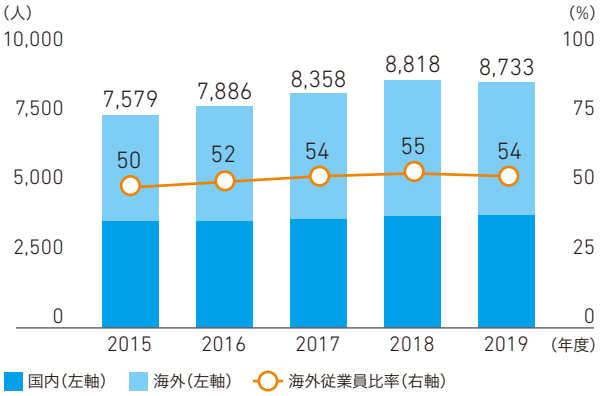


* 2018年10月1日付で普通株式5株につき1株の割合で株式併合を実施しています。2018年度の配当金は、株式併合後の基準で換算した額を記載しています。

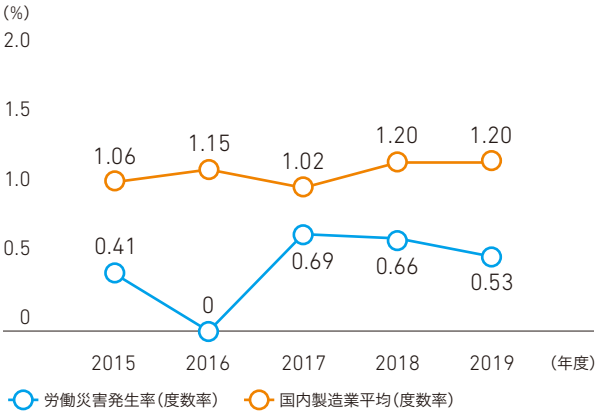
非財務活動のここがポイント

1. 国籍や性別を問わず、多様な人材の雇用が拡大
2. 労働災害発生率（国内）は、国内製造業の平均に比べ、半分以下の度数率を維持
3. CO_2総排出量・国内廃棄物総排出量を大幅に削減

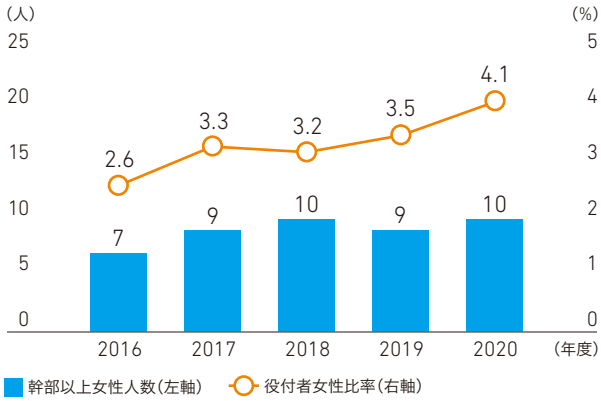
従業員数／海外従業員比率



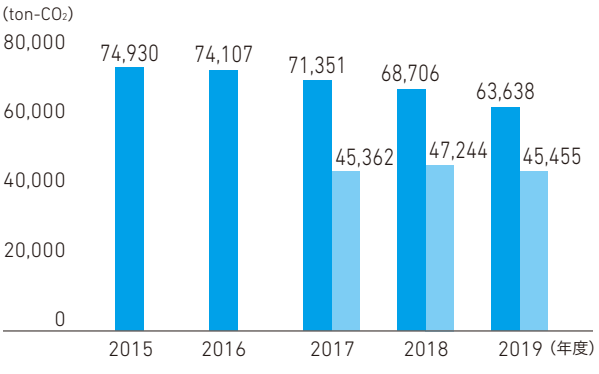
労働災害発生状況（国内）



女性幹部職数と役付従業員女性比率（国内）

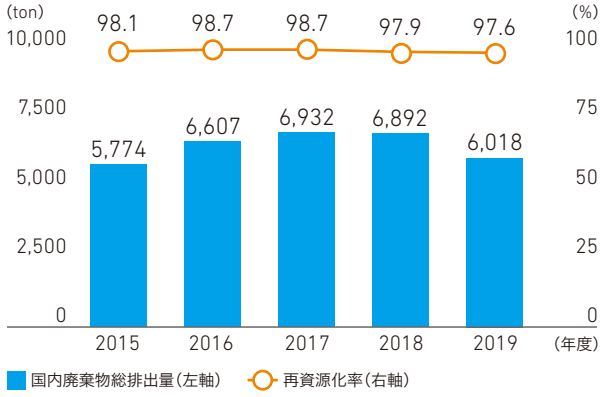


CO_2排出総量

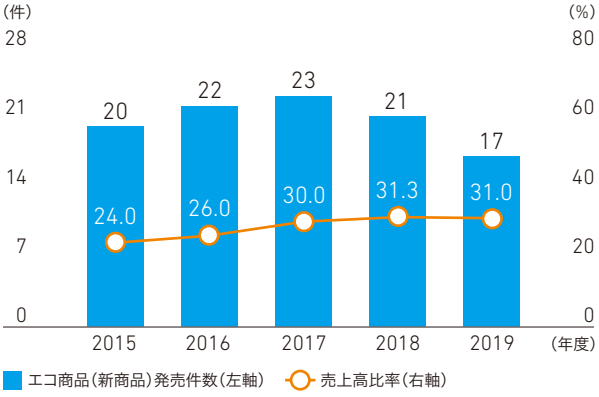


* 電力のCO_2排出係数は下記のとおりです。
国内：環境省公表の「電気事業者別排出係数」の「基礎排出係数」
海外：「IEA CO_2 EMISSIONS FACTORS 2018」の2016年度係数

廃棄物総排出量／再資源化率（国内）



エコ商品（新商品）発売件数／売上高比率

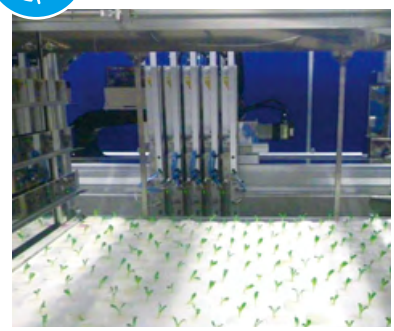


つばきのSNAPSHOT

新たな価値創造への挑戦

モノづくりのその先へ。つばきグループは社会課題の解決に貢献できる領域を中心に、新たな価値創造に挑戦し続けています。

植物工場向けシステム



植物工場の自動化を提案

植物の栽培に適した独自技術を生かし、植物工場の自動化を提案するアグリビジネス。成長した苗を正確に植え替える苗自動移植機、多段の生育棚への投入・取り出しを効率的に行う昇降機など、栽培過程に適したシステムを提案しています。植物工場にイノベーションを生み出すことで、生産性向上と安全・安心で天候に左右されない安定した植物の供給という社会ニーズに応えていきます。

電力供給システム

V2X対応充放電装置「eLINK®」

「eLINK」は、電気自動車(EV、PHEV)とビル・工場・公共施設などの電力網を双方向でつなぐ充放電装置です。非常用電源や平常時のピークカットの利用に加え、バーチャルパワープラント(VPP:仮想発電所)のリソースでの活用など、その活用範囲が広がっています。2019年にはさらにバージョンアップを図り、次世代エネルギー・社会システム構築への貢献を目指しています。

モニタリングシステム

IoT対応 遠隔監視パッケージ「MitaMon® スターターキット」

「MitaMonスターターキット」は、パトランプ等の3色積層灯に取り付けるだけで手軽にIoTシステムを導入できるパッケージ商品です。パソコンやスマートフォンから本品の小型サーバーへ接続することで、設備の稼働状況を遠隔監視、製造現場のリアルタイムな状況把握ができるなど、生産性向上に貢献します。2020年度下期には、さらに詳細な稼働状況の見える化を実現する拡張版(新商品)を発売予定です。

Pick Up !

新型コロナウイルス感染拡大防止を目的に
『知的財産に関する新型コロナウイルス感染症対策支援宣言』に参画

当社は、新型コロナウイルス感染拡大防止を目的に、「知的財産に関する新型コロナウイルス感染症対策支援宣言」に参画しています。ウイルスの蔓延をくい止めるためには、治療薬やワクチン、医療機器、感染防止製品等の開発および製造を産学官が連携して進める必要があります。そのため、当社のライフサイエンス事業が保有する特許権・実用新案権・意匠権・著作権の権利を一定期間開放しています。

2020年6月には、北里大学・大村智記念研究所に、新型コロナウイルス治療薬研究用に「自動分注システム」を寄贈しました。高濃度の新型コロナウイルスの分注や人手による作業を自動化し、感染性サンプル漏洩などによる事故、研究者の感染リスクの大幅な低減などに大きく貢献できます。