

# TSUBAKI REPORT 2021

つばきグループ統合報告書



# 「動かす」ことに進化をもたらし、 社会の期待を超えていきます。

つばきグループは、モノを動かすプロフェッショナルであるとの自負の下、技術とアイデアで、「動かすことの進化」に挑戦し続けてきた企業です。

既成概念にとらわれず、先の時代を見据えて「変革とチャレンジ」をし続ける。そして社会の期待に応え、期待を超えるような付加価値を生み出していきたい。企業理念である「TSUBAKI SPIRIT」は、私たちつばきの決意を表現したものです。

企業理念

## TSUBAKI SPIRIT

TSUBAKIの  
社会的使命

「動かす」ことに進化をもたらし、  
社会の期待を超えていきます。

TSUBAKIが  
目指すべき姿

●モノづくりにこだわり、モノづくりの先を行く。

TSUBAKIの  
行動原則

- リスクを恐れず一歩踏み出し、変革とチャレンジを。
- 判断と行動、変化のすべてに、スピードを。
- 積極的に社内外の英知を結集し、共創を。
- 柔軟な発想で、独自の創意工夫を。
- 安全・品質を第一に、つばきブランドに誇りを。

創業の精神 | 和を以て貴しと為す

## 期待に応える価値創造から

「動かす」技術を磨き上げ、社会課題の解決に



## 期待を超える価値創造へ

つながる革新的なソリューション提供を目指します。

## 「顧客への付加価値提供」と「社会的責任の遂行」

1917年に「チェーン」製造で創業した椿本チエインは、その後「モーションコントロール」「モビリティ」「マテリアルハンドリング」の4つに事業を拡大。機械部品からユニット、モジュール、システムまで「動かす」分野で不可欠な商品を開発し、世界26の国や地域でグローバルに事業展開しています。

材料技術や加工技術、アプリケーション技術を進化させながら、省エネルギー、生産性向上、省人化など顧客の課題解決に貢献する商品の開発に強みを発揮。産業用スチールチェーン、自動車エンジン用タイミングチェーンシステムなどのグローバルトップ商品のほか、数多くのニッチトップ商品を生み出して社会の発展を支えてきました。

これら商品の付加価値拡大に加えて、企業としての社会的責任を果たすため、様々な課題にグループをあげて真摯に取り組んでいます。

例えば、人材育成やモノづくり技術と技能伝承においては、当社オリジナルの「テクノスクール」など研修制度を充実させるとともに、生産改革活動を通じてモノづくりの進化と人材育成を図ってきました。また、CO<sub>2</sub>排出量削減等の環境活動、ガバナンス体制強化の点でも社会に評価される実績を積み上げてきました。



## 期待に応える価値創造から

## 期待を超える価値創造へ

### 「顧客の先にある社会の課題解決」と「経営の見える化・効率化」

私たちは、BtoB企業として顧客の課題解決はもちろんのこと、その先にあるC (Consumer)、さらにその先の社会が抱えている課題解決を見据えた経営が重要であると考えています。

今後は、当社独自のコア技術にAI・IoTなどの最先端技術を取り込み、「人にやさしい社会の実現」「安心・安全な生活基盤の構築」「地球にやさしい社会の創造」の3つの社会課題の解決につながる商品・技術開発と次世代ビジネスの創出を加速していきます。

同時に、DX\*の活用により、私たちの業務や企業文化そのものを変革するとともに、そのノウハウを活用して新しいビジネスモデル確立を目指しています。ESG(環境、社会、ガバナンス)の面でも「経営の質」をさらに高めていきます。

2021年度にスタートした「長期ビジョン2030」「中期経営計画2025」は、こうした私たちの歩むべき道を明確にしたものです。つばきは、未来の社会課題を見据えて「動かす」ことで社会の期待を超えることに挑戦していきます。

\* Digital Transformation (デジタルトランスフォーメーション)の略。「ITの浸透によって、人々の生活のあらゆる面でよりよい方向に変化させる」という概念。



# CONTENTS

## PROLOGUE

### 中長期成長ストーリー

- 6 CEOメッセージ
- 14 「長期ビジョン2030」および「中期経営計画2025」の概要
- 16 COOインタビュー
- 18 社外取締役インタビュー

### 価値創造スキーム

- 20 価値創造プロセス
- 22 ステークホルダーとのエンゲージメント
- 24 外部環境変化による「リスクと機会」、対応するESG課題
- 26 財務資本の投下戦略

### 事業戦略

- 28 パワトラ事業(チェーン&モーションコントロール)
- 30 モビリティ事業
- 32 マテハン事業
- 34 つばきの価値創造のトピックス

## 企業概要

- 36 つばきの事業ドメイン
- 38 幅広い分野で社会を支えるつばき商品
- 40 価値創造のあゆみ
- 42 財務・非財務ハイライト(連結)
- 44 グローバルネットワーク

## サステナビリティマネジメント

- 46 サステナビリティ重要課題と進捗状況
- 48 環境マネジメント
- 51 サプライチェーンマネジメント
- 52 人材マネジメント
- 54 安全・健康マネジメント
- 55 品質マネジメント
- 56 地域社会との共生

## ガバナンス

- 58 コーポレート・ガバナンス
- 61 コンプライアンス・リスク管理
- 62 役員一覧

## 補足情報(財務・非財務データ、会社情報)

- 64 11カ年主要財務データ
- 66 セグメント別/地域別データ(連結)
- 68 主要グループ会社一覧
- 69 会社情報および株式情報

### 編集方針

「TSUBAKI REPORT」は、ステークホルダーの皆さまに、つばきグループの持続的な成長への取り組みや中長期的な価値創造プロセスをわかりやすくお伝えすることを目指し、財務情報と非財務情報(企業理念、事業概要、経営戦略、技術力、ガバナンス、環境・社会貢献など)を統合的にまとめたものです。詳細な情報および数値については、つばきグループWebサイトをご覧ください。併せてご参照ください。

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

### 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ますが、その達成を約束するものではありません。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)」、GRI「サステナビリティ・レポーティング・スタンダード」および「TCFDガイダンス2.0」を参考に作成しました。

- ・報告対象期間: 2020年4月~ 2021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: 橋本チエイン京田辺工場、埼玉工場、長岡京工場、兵庫工場、岡山工場、および下記国内外主要関係会社(橋本カスタムチエイン、橋本スプロケット、橋本バルクシステム、橋本メイフラン、橋本鋳工、ツバキ山久チエイン、U.S. Tsubaki Holdings, Inc.、Tsubakimoto Europe B.V.他)

# 中長期成長ストーリー

- 6 CEOメッセージ
- 14 「長期ビジョン2030」および「中期経営計画2025」の概要
- 16 COOインタビュー
- 18 社外取締役インタビュー

# 世界を、未来を、動かせ。

# 社会課題の解決につながる 革新的な価値創造へ

つばきグループは、4つの事業領域や組織の壁を越えた革新的な価値創造に挑戦し続けています。事業活動を通じた価値創造に加え、企業の社会的責任を確実に果たすESG経営の推進により、社会から存在価値を認められる企業グループへの成長を目指しています。

Yasushi Ohara  
大原 靖  
代表取締役会長 兼 CEO



新型コロナウイルス感染症(COVID-19)によりお亡くなりになられた方々に謹んでお悔やみ申し上げます。また、罹患された方々およびご家族・関係者の皆さまにお見舞い申し上げるとともに、感染症拡大の1日も早い収束を祈念しております。

## 「中期経営計画2020」の総括 ～ 数値目標未達の反省点を明確に ～

「中期経営計画2020(以下、中計2020)」の最終年度である2020年度の業績は、連結売上高1,933億円、連結営業利益88億円、海外売上高比率57%と「中計2020」の数値目標をいずれも大きく下回る結果となりました。

「中計2020」では、グローバルトップ企業の「あるべき姿」として、マーケットニーズ主導型の商品開発やグループ総合力を生かしたビジネス拡大などにより、ターゲット市場におけるシェア拡大という成長戦略を展開してきました。

結果、グローバルトップ商品と位置付けている産業用スチールチェーンや自動車エンジン用タイミングチェーンシステム、ニッチトップ商品と位置付けているカムクラッチ、電動シリンダ、自動仕分け装置などが、

ターゲット市場においてシェア拡大を果たしました。

しかし、2019年度以降の業績は減速し、数値目標は未達に終わりました。この事実が示しているのは、私たちの「価値創造」が外部環境の悪化を乗り越えられるレベルに至っていなかった。そしてグループ総合力を発揮しきれていなかったと考えます。

2019年度から激化した米中貿易摩擦、さらに2020年度からは新型コロナウイルス感染症の拡大があり、外部環境は劇的に変化しました。しかし、それだけを業績悪化の要因とするつもりはありません。つばきの商品開発が顧客・マーケットニーズに届いてはいるが、社会的使命としている「社会の期待を超える」モノづくりに至らなかったという点が、「中計2020」における最大の反省点です。

### 》 中期経営計画2020 — 数値目標と最終年度(2020年度)の実績

	中計2020 数値目標	中計2020 最終年度実績(2020年度)
連結売上高	2,800億円	<b>1,933億円</b>
連結営業利益	280億円	<b>88億円</b>
海外売上高比率	70%	<b>57%</b>

### 》 つばき商品のシェア\*

	2016年度実績 (中計2020開始前年度)	2020年度実績 (中計2020最終年度)
グローバルトップ商品のグローバルシェア		
産業用スチールチェーン	13%	<b>16%</b>
自動車エンジン用タイミングチェーンシステム	35%	<b>37%</b>
ニッチトップ商品の国内シェア		
カムクラッチ	90%	<b>95%</b>
自動仕分け装置	8%	<b>20%</b>

\* 当社調べ

「長期ビジョン2030」「中期経営計画2025」策定のプロセスと概要

顧客のその先にある社会課題の解決に貢献できる企業グループを目指す

先に述べた「中計2020」への反省から、当社社内取締役を中心に、つばきグループは長期的にどのような方向性に進むべきか、ありたい姿は何か、約1年にわたり徹底的な議論を行ってきました。具体的には、規模を問わずに収益重視の経営とするのか、それとも不足している先端技術導入への積極投資等により技術基盤を強化し、拡大路線をとるのか。このプロセスを経て決定したのが「長期ビジョン2030」です。

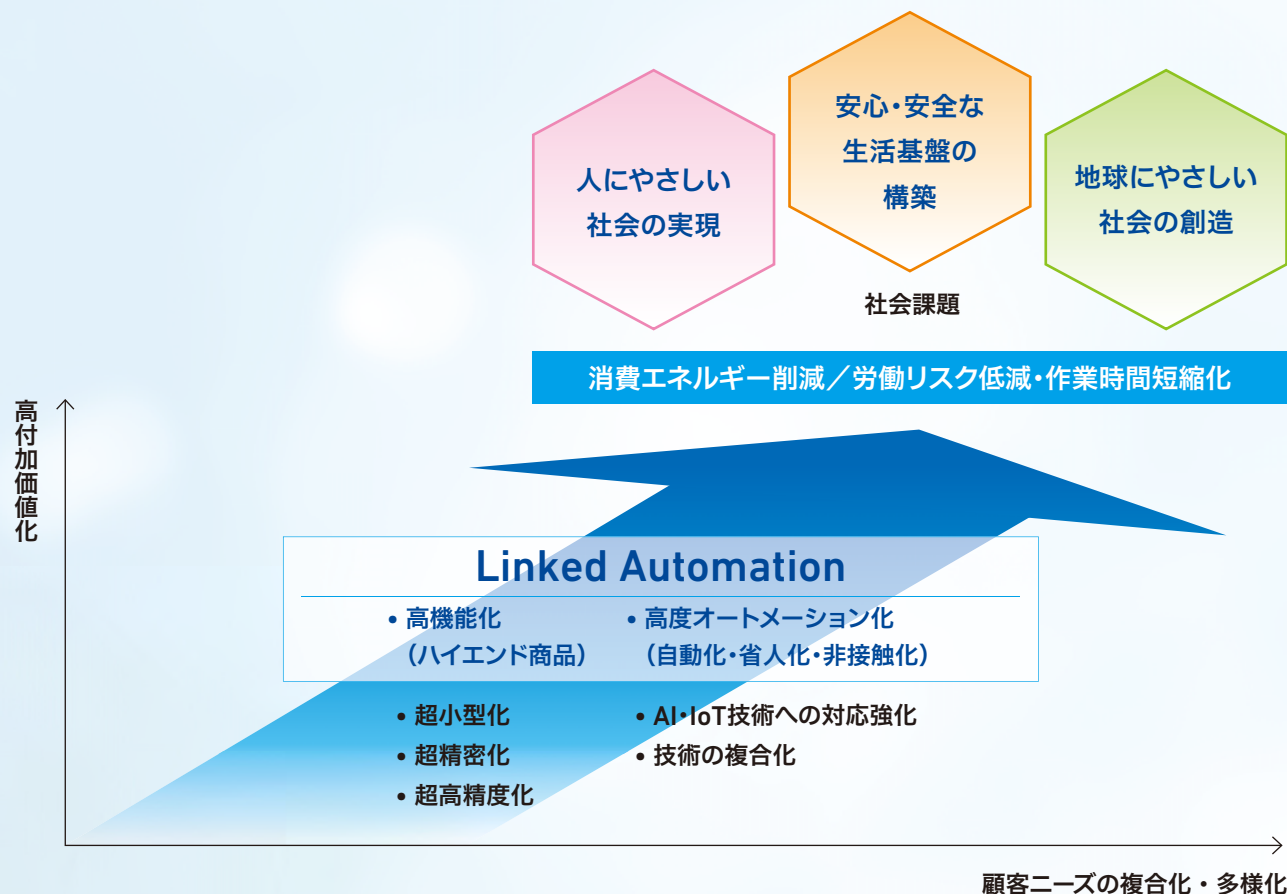
当社グループには「巻き掛け伝動技術\*1」「すり合わせ技術\*2」「量産技術\*3」などのコア技術があります。そしてこれらのコア技術を基軸として、これまでも省エネや高効率な付加価値商品を提供してきました。しかしそれ

に満足していたのでは、予測不能な外部環境の変化に打ち勝つことはできません。

つばきは「高機能化」と「高度オートメーション化」につながる最先端技術を積極的に導入し、当社独自のコア技術と組み合わせることで、“Linked Automation\*4”という技術領域を確立していきます。それによって顧客ニーズのその先にある社会全体の課題を見据えた「革新的な価値創造」を推進できる企業グループとして、持続的成長を目指します。

\*1 チェーンに代表される巻き掛け機構により高効率で駆動させる技術  
 \*2 様々な部品を組み合わせる新たな駆動システムを作り上げる技術  
 \*3 大量生産と不良率ゼロを両立させる技術  
 \*4 高機能化と高度オートメーション化された技術領域

対処すべき社会的課題とその解決のための商品開発の方向性



「中期経営計画2025」—4つの基本方針

「中期経営計画2025」(以下、中計2025)は、「長期ビジョン2030」に掲げる目指す方向性(ありたい姿)を実現するための実行計画です。2025年度の到達点を見据

え、バックカastingで5カ年計画(2021~2025年度)を立案しました。以下の4つの基本方針で構成しています。

1. 持続的成長が可能となる次世代ビジネスの創出

「中計2025」では、「長期ビジョン2030」で定めた3つの社会課題の解決につながる「次世代ビジネスの創出」に挑戦していきます。

次世代ビジネス創出を、「計画」で終わらせることなく「実現」させるためには、ビジネス創出の仕組みをしっかりと構築する必要があります。

3つの社会課題に対応した次世代ビジネス創出の事例

<p><b>人にやさしい社会の実現</b></p> <p><b>ヒューマンアシスト</b></p> <p>一般消費者向け自動化、サポート機器ビジネスへの参入</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>総合福祉機器へのビジネス拡大</li> <li>福祉(医療)、農林業分野などへの自動化・省人化機器の提供</li> </ul> 	<p><b>安心・安全な生活基盤の構築</b></p> <p><b>アグリ</b></p> <p>“Linked Automation”テクノロジーによる農業分野でのビジネス拡大</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>植物工場:自動化システムでニッチトップを確立。作業性や生産性を改善するスマート農業への参入</li> <li>6次産業化を見据えた栽培ミニシステムの開発と「食と農」ビジネスの創出</li> </ul> 	<p><b>地球にやさしい社会の創造</b></p> <p><b>エネルギーインフラ</b></p> <p>カーボンニュートラル関連市場への進出</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>EV充電インフラ市場向けビジネスの拡大</li> <li>再生可能エネルギーインフラビジネスの拡大</li> <li>V2X対応充放電システムおよび太陽光発電、蓄電池との連携システム提案</li> </ul> 
<p><b>メンテナンス</b></p> <p>システム(動くもの)へのメンテナンスサービス体制を強化し、顧客設備の安定稼働に貢献</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>「モノ売り」から「コト売り」ビジネスへのシフト</li> <li>グループ総合サポートの実現による顧客満足度向上</li> </ul> 	<p><b>ライフサイエンス</b></p> <p>再生医療分野への参画</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>細胞培養プロセス自動化設備の製造・販売</li> </ul> 	<p><b>モビリティ</b></p> <p>内燃機関部品からモビリティパーツへの転換</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>パーソナルモビリティ向け駆動部品、変速機構・ユニットの供給</li> <li>車載向け超小形精密アクチュエータ(ジップチェーン機構)の供給</li> <li>EV向け四輪クラッチ、エネドライブチェーンの供給</li> </ul> 

まず新事業探索の専任部署を本社側と事業部側の双方に設置し、トップダウン方式とボトムアップ方式の両面での新事業創出を進めます。

同時に研究開発部・技術開発部の人員・機能を強化し、新技術・新商品の開発を加速していきます。また、外部機関の協力の下、自社の知的財産(特許権)と外部の

先端技術を組み合わせたオープンイノベーション型の新規事業探索にも着手。ここに、産官学の協業の加速、スタートアップ企業への投資拡大などを加えることで、次世代ビジネスの創出をスピーディーかつ効率的に進めていきます。

## 2. 既存事業のさらなる市場地位確立と収益力の強化

次世代ビジネス創出には積極投資が必要不可欠であり、その原資を生み出すには既存事業の収益力を強化していかなければなりません。

グローバルトップ商品である産業用スチールチェーンや自動車エンジン用タイミングチェーンシステ

ムでは、引き続き、その性能・品質面における優位性を強化。一方、ニッチトップ商品においては、技術優位性を維持・拡大するとともに、価格競争力を強化することで販売拡大を図っていきます。

## 3. モノづくり改革および人づくり強化による事業基盤の強化

次世代ビジネスの創出と既存事業の収益力強化を着実に果たすには、それらを支えるモノづくり基盤や人的基盤の継続的な強化が求められます。

つばきではこれまでも継続的に生産改革活動を推進し、生産性向上において多くの成果を上げてきました。2020年度からは生産現場の自動化をいっそう進めるとともに、見積りから商品出荷に至るまでの情報を同期させた「LinK2025\*5」という新たな改革活動を開始

しました。自動化によって人材を付加価値の高い業務に集中させ、「ロス、ムダのないモノづくりによる生産性向上」「品質や安全性の向上」「人の活性化」などを同時進行で実現していくという、DX(デジタルトランスメーション)を活用した改革です。

\*5 Lean Manufacturing in Kyotanabe 2025の略。京田辺工場において「人にやさしく、ロスのない工場実現」をテーマに2020年度から開始した次世代のモノづくり工場への挑戦。京田辺工場を手始めに国内外の主要製造拠点への横展開を目指す

## 4. ESGへの取り組み強化

### 1. 環境

私たちはこれまでも環境にやさしいモノづくりを積極的に推進し、環境長期目標を掲げてCO<sub>2</sub>総排出量の削減などに成果を上げてきました。しかし、カーボンニュートラルへの動きが世界的に加速する中、この活動をさらに強化していく必要があります。

国内事業所におけるCO<sub>2</sub>総排出量については2030年度までに30%削減(2013年度比)を目標としていま

したが、この達成年度を2025年度へと5年前倒ししました(2030年度目標は46%)。また、海外事業所のCO<sub>2</sub>総排出量削減目標については、2018年度比で、2025年度20%以上削減に設定しました(2030年度目標は30%以上)。

製造拠点ごとに、綿密なCO<sub>2</sub>排出量削減策を策定し、PDCAサイクルをしっかりと回しながら削減目標の達成に全力で取り組んでいきます。

## 中長期の視点から環境負荷の低減を積極的に推進

KPI(指標)	対象範囲	目標値	達成年度	2020年度実績
CO <sub>2</sub> 総排出量削減(国内2013年度比)	国内	46%	2030年度	23.5%
CO <sub>2</sub> 総排出量削減(海外2018年度比)	海外	30%以上	2030年度	9.0%
CDP気候変動スコア	グローバル	A-	2023年度	B-
廃棄物リサイクル率	国内	99%以上	2030年度	96.7%

### 2. 社会

「長期ビジョン2030」「中計2025」で示したとおり、私たちは既存事業においても、新事業においても「人にやさしい社会の実現」「安心・安全な生活基盤の構築」「地球にやさしい社会の創造」という3つの社会課題の解決を目指します。そのための革新的な商品開発を推進することで、持続可能な社会の実現への貢献度を高めていきます。

従業員に対しては、DXを駆使して従来の働き方改革をさらに発展させるとともに、ダイバーシティの継続推

進により効率的で働き方の多様化にも対応した職場環境づくりを進めていきます。

### 3. ガバナンス

「中計2020」期間中、当社では様々なガバナンス強化のための機構改革を実施してきました。「中計2025」ではこれら改革の実効性を高めることに加えて、特にグローバルなリスクマネジメントへの対応を強化させます(詳細についてはこの後の説明をご参照ください)。

## ESG課題と成果

<b>E</b> 環境負荷の低減	<ul style="list-style-type: none"> <li>CO<sub>2</sub>総排出量削減の中長期目標(国内・海外)を設定</li> <li>TCFD(気候関連財務情報開示タスクフォース)参画への準備開始</li> </ul>
<b>S</b> 人権の尊重 ダイバーシティの推進	<ul style="list-style-type: none"> <li>障がい者雇用を促進</li> <li>女性執行役員、女性社外取締役を登用</li> <li>65歳定年制を導入(従来は60歳)</li> </ul>
<b>G</b> 監督と執行の分離 透明性・独立性の強化	<ul style="list-style-type: none"> <li>社外取締役を3名に増員、社外取締役比率30%となる(2017年6月)</li> <li>各事業に事業統括を新設</li> <li>取締役会による戦略策定・監督と、執行役員による業務執行を分離</li> <li>社内取締役を対象とした株式報酬制度を導入</li> </ul>
<b>G</b> リスク管理体制の強化	<ul style="list-style-type: none"> <li>グループリスク管理委員会主導の下、リスクの未然防止と損失極小化に注力</li> </ul>

## つばきのガバナンス体制—実効性の向上につながる着実な体制強化

「中計2020」の期間中においては、外部環境が劇的に変化し不透明要因が増加したことを受けて、当社では様々な観点からガバナンス体制の強化を図ってきました。

例えば2019年度には、「取締役会による戦略策定・監督」と「執行役員による業務執行」を完全に分離しました。取締役が事業管掌から離れることにより、グループ全体最適の観点での議論が進めやすくなり、取締役会や戦略会議での審議が活性化しました。外部環境の劇的な変化にも耐えうる確かな戦略立案の迅速化をねらいとしたものでしたが、その効果は着実に出てきていると感じます。従来の経営計画とは異なり、「長期ビジョン2030」や「中計2025」をバックカスティング方式で立案できたのは、まさにこの改革の成果であるとらえています。

2017年度には、社外取締役を3名へと増員。2019年

度には、うち1名を女性としました(2021年6月29日の株主総会後の社外取締役比率は43%)。外部の多様な知見を経営に生かすことが目的ですが、実際、取締役会における社外取締役からの鋭い指摘や助言は従来とは比較にならないほど活発化しており、経営の客観性・柔軟性向上面での実効性が着実に高まっていると認識しています。

「中計2025」においては「中計2020」で実施した制度改革の実効性をいっそう高めるとともに、グローバルビジネスの拡大に対応した、リスク管理の強化に取り組んでいきます。本社部門のグローバルリスク担当部署では外国人従業員を含め、人員拡充を図っています。また、社長直属の内部監査室による監査活動も海外子会社を中心に厳格化していきます。同時に情報インフラの整備・強化を進め、海外子会社におけるKPIの把握・分析を迅速化していきます。

## 従業員とのダイアログ—直接対話の場を増やすことの意義

私は2015年に代表取締役社長(現在は会長)に就任しましたが、以来、従業員との直接対話の場を極力増やしてきました。現在までに、ほぼすべてのライン課長と一度はグループミーティングの場を持ち、コミュニケーションを深めてきました。最近では社内報を通して私の体験談や想いを発信しており、それに対するフィードバックが従業員から届くケースも増えてきました。

私たちの価値創造活動は従業員が支えているもので

す。そしてその価値創造活動をより革新的なものへと進化させるには、経営陣と従業員のベクトルを合わせることが不可欠です。トップダウンだけではベクトルを同じくすることはできません。トップダウンとボトムアップの双方を尊重することにより社会の期待を超える価値創造活動ができる、不確定要素が劇的に増加している外部環境の荒波を乗り越えることができる——私はそう固く信じています。

## 今後の経営体制

2021年6月29日の定時株主総会、取締役会での選任により、私が代表取締役会長兼CEOに、古世憲二が代表取締役社長兼COOに就任いたしました。経歴を申し上げますと、私は海外駐在期間が長く、マーケティング、

経営企画の経験があるのに対し、製造・技術畑を歩んできた古世は、モノづくりの知見が深く、その意味ではバランスの取れた経営体制となりました。

ここまで述べてきた通り、つばきグループには様々



大原 靖(左)  
代表取締役会長 兼 CEO

古世 憲二(右)  
代表取締役社長 兼 COO

な積み残し課題があります。それを克服して持続的成長を実現するには、CEOの経営戦略立案・監督とCOOの業務執行の役割を明確にすることに加え、それぞれの知見を最大限に生かした経営体制の確立が不可欠です。

既存事業の強化やDXによるモノづくり改革をきっちり進めて経営基盤の強化を図り、さらに次世代ビジネスの創出やグローバルなリスク管理の徹底、ESGへの取り組みを強化していきます。

## すべてのステークホルダーの皆さまへ

つばきグループは、顧客のその先にある社会全体の課題も見据えた革新的な価値創造によって、その存在価値を社会からさらに認められる企業グループを目指していきます。

社会への貢献と利益成長は相反するものではありません。利益は付加価値(革新性)を測る究極のKPIであり、利益は価値創造の源泉でもあります。

つばきグループは社会的価値と経済的価値の双方を

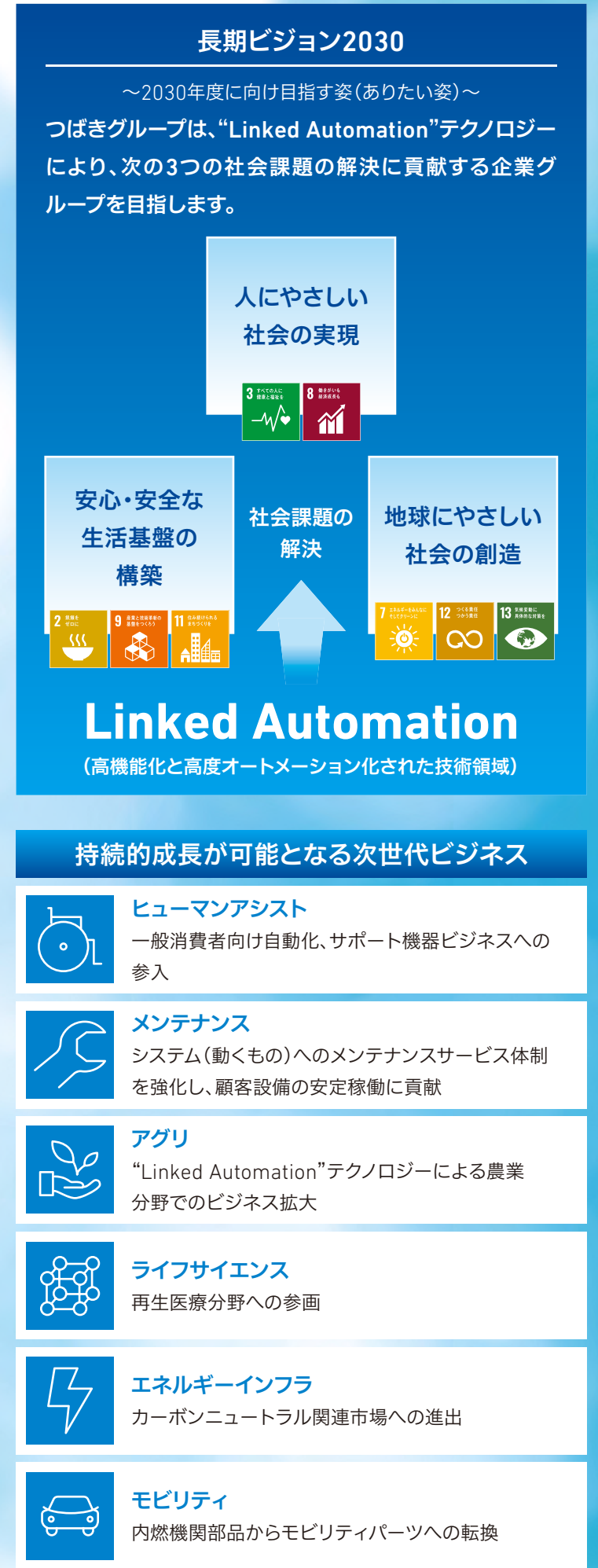
同時に拡大し続ける企業グループへと成長していきます。ステークホルダーの皆さまには引き続きご支援・ご鞭撻をお願い申し上げます。

大原 靖  
代表取締役会長 兼 CEO



## 「長期ビジョン2030」および「中期経営計画2025」の概要

つばきグループは、オープンイノベーションによりコア技術の深化と次世代新技術の探索を図り、“Linked Automation”テクノロジーへと技術領域を発展させます。これにより、既存事業領域に加え、次世代ビジネスの領域へと事業を拡大することで、人・社会・地球の持続的成長に貢献できる企業グループを目指します。



## C00インタビュー



「ニーズの本質」と「三現主義(現場・現物・現実)」を大切に、課題を一つひとつ着実に克服していきます。

Kenji Kose

**古世 憲二**

代表取締役社長 兼 C00

**略歴**

- 1977年 4月 株式会社椿本チエイン入社
- 2008年10月 チェーン事業部 小形搬送・装置部長
- 2010年 4月 マテハン部門管掌 モジュールビジネス部長
- 2013年 6月 執行役員、チェーン製造事業部生産技術部長
- 2015年 6月 上席執行役員、グローバルパワトラ事業本部チェーン製造事業部長 兼 京田辺工場長
- 2017年 6月 取締役上席執行役員、チェーン製造事業部長 兼 京田辺工場長
- 2018年 6月 取締役常務執行役員、チェーン事業統括
- 2019年 6月 取締役
- 2021年 6月 代表取締役社長 兼 C00

### Q1

**社長就任に当たり、これまでの経験を踏まえ、経営上重視している点をお聞かせください。**

入社後、製造・技術で約20年、商品企画で15年。その後は、モジュールビジネスの拡大やチェーン製造事業部長として京田辺工場の生産改革活動の指揮をとってきました。

私が経験より学び、今後も大切にしたいと思っていることが大きく2つあります。1つは「三現主義」。企業の価値創造活動の場では様々な不測の事態が発生するものですが、発生した事象の表面だけを机上で考え、対処しても何も解決しません。なぜその不測事態が起きたのか、「現場」「現物」「現実」の奥底をしっかりと分析し対処していかなければ成長にはつながりま

せん。三現主義は、モノづくり現場だけではなく、技術開発、企画、営業などすべての領域で重要です。強い「現場」を作り上げることが私の使命であり、それこそが今後の成長の源泉となると確信しています。

もう1つは、マーケットインの本質的な意味合いです。顧客が求めるウォンツ(WANTS)に対応していればビジネスはそれなりにできるのかもしれませんが、ウォンツのさらに先にある顧客のこうありたいという姿、これでは困るという姿、つまりその先の要望にまで踏み込まなければ真の価値創造はできない——それが私の信条です。

### Q2

**C00として、これからどのように改革を進めていくのか、重点課題とする点を教えてください。**

つばきの最大の課題は、三現主義やDESIRE追求に代表される「本質にまで踏み込んだ価値創造」を強化・加速させることだと考えています。

顧客の先には必ず社会課題がある。その社会課題を起点として、開発、製造の改革を行う。そうすることが付加価値を最大化し、付加価値創出に必要な不可欠な資源(=経済的価値)の創出を生み、その資源を源泉としてまた社会的価値を創出していける——そこに持続的成長に向けた好循環サイクルが生まれます。

つばきが対処すべき課題は多々あります。しかし、社会課題を起点に取り組んでいけば、事業部門の縦割りの壁を乗り越え、自前の技術基盤にこだわるという従来のやり方を変えざるを

得ません。もちろん開発・製造現場の進化も進みます。

突き詰めれば、私が重点課題とするのは、「本質の徹底追求」だと言えます。商品開発の現場、モノづくりの現場、マーケティングの現場のすべてを本質である社会課題の解決に供するものに作り変えることが私の責務であり、重点課題と考えます。

詳しい戦略については、すでに会長兼CEOの大原が説明いたしましたので、繰り返しは避けたいです。執行責任者(C00)として、私は「革新的価値創造への仕組みづくり」に専念する——そのことをステークホルダーの皆さまにお約束いたします。

## 社外取締役インタビュー



Shuji Abe

**阿部 修司**

社外取締役

指名・報酬委員会委員長

### 略歴

1997年6月 ヤンマーディーゼル株式会社  
(現ヤンマーホールディングス株式会社)取締役

1999年6月 同社常務取締役

2001年6月 同社専務取締役

2005年6月 同社取締役副社長

2007年6月 ヤンマー農機株式会社(現ヤンマーアグリ株式会社)代表取締役社長

2013年6月 当社取締役(現任)

### 「破壊的イノベーション」創出を目指して

「長期ビジョン2030」および「中期経営計画2025」についてどのように評価されていますか。

「挑戦心」と「堅実性」のバランスがほどよく取れているのではないかと考えます。企業が成長し続けていくためには、背伸びするほどの高い目標設定が必要不可欠です。問題は、目指す高みに行きつくまでの堅実性をどう担保するかということ。特に、成長の軸をしっかりとすることが重要なのです。

「長期ビジョン2030」と「中期経営計画2025」では、“Linked Automation”テクノロジーを中長期成長実現の軸としていくこと、加えて、期間を前半5年間で新事業の播種(種まき)、後半5年間で発芽・開花に分けて展開することを明記しています。コア技術を冷静に見つめ直した上で、外部のどの先端技術とインテグレートしていくべきかという検証が着実に進んでいます。また経営理念の下、SDGsに向けた社会的課題にどのように対処していくかという目指す方向性を明確にしている点は高く評価できます。

椿本チエインの取締役会の「実効性」についてどのように感じられていますか。

2019年度に戦略策定・監督と業務執行を分離して以来、取締役の全社最適・グループ最適の観点からの積極的発言が目立つようになり、取締役会は明らかに活性化しています。

今後は議題の選定をしっかりと行うことが大切です。「長期ビジョン2030」や「中期経営計画2025」で描いた成長路線から、整合性のある実行方策が展開されているかの議論が必要となります。

新たにスタートした大原・古世の新経営陣への期待、またつばきグループの今後の課題についてお聞かせください。

つばきグループは今後、確固たるモノづくり基盤の上にソリューション提供というコトづくりを展開していく必要があります。その意味で、CEOの大原会長の戦略策定・監督と、COOの古世社長の業務執行責任という体制を強化しつつ、それぞれマーケット、製造・技術の知見を最大限に発揮させた経営を期待しています。さらに、お二人には、経済界での交流を含め、外部の知見を柔軟かつ積極的に経営に取り入れていただきたいと思います。

事業の縦軸は強化されました。今後は、全社の視点を持ち、事業部門を横断する横軸機能(マーケティング、生産のグローバル展開、サービス等)のさらなる強化が課題の1つです。特にマーケティングと生産の面において事業間の連携を進めることが「破壊的イノベーション」を創出する上で必要不可欠になると考えています。

## 価値創造スキーム

20 価値創造プロセス

22 ステークホルダーとのエンゲージメント

24 外部環境変化による「リスクと機会」、対応するESG課題

26 財務資本の投下戦略

# 世界を、未来を、動かせ。

# 価値創造プロセス

つばきグループは、既存のコア技術のさらなる強化、オープンイノベーションによる次世代技術の導入に積極的に取り組み、イノベーションを加速。目まぐるしく変化する社会ニーズを的確にとらえ、「動かす」分野で新たな価値創造を目指しています。技術革新による事業規模・領域の拡大と積極的なESG活動の推進により、社会課題の解決と経営の見える化を促進し、よりいっそう社会から必要とされる企業へと成長していきます。

- 取り組むべき重要課題
- 地球温暖化
  - 食糧不足
  - 産業構造の変化
  - 自然災害

つばきグループ

**企業理念 TSUBAKI SPIRIT**

「動かす」ことに進化をもたらし、社会の期待を超えていきます。

中期経営計画2025

**「長期ビジョン2030」におけるありたい姿**

“Linked Autiomation”テクノロジーにより、社会課題の解決に貢献する企業グループを目指します。

重点強化基盤	基本戦略	2025年度数値目標 (OUTPUT)
技術基盤	<p><b>次世代新技術</b> オープンイノベーションによる技術の融合</p> <p><b>既存コア技術</b></p>	<p>売上高</p> <p><b>3,000～3,200億円</b></p> <hr/> <p>営業利益率</p> <p><b>9～11%</b></p> <hr/> <p>ROE</p> <p><b>8%以上</b></p> <hr/> <p>配当性向</p> <p><b>30%を基準とする</b></p> <hr/> <p>CO<sub>2</sub>総排出量</p> <p><b>国内30%削減</b> (2013年度比)</p> <p><b>海外20%以上削減</b> (2018年度比)</p>
生産基盤 & 人的基盤	<p><b>DX改革を軸とした基盤強化</b></p>	
財務資本	<p><b>選択と集中投資</b></p>	
	<p><b>次世代ビジネスの創出</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>社会課題に対応する新事業分野への進出</li> <li>社会課題解決に向けた新商品・新技術の創出と育成</li> </ul>	
	<p><b>既存事業の収益力強化</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>グローバルトップ商品：競争優位性の維持・強化</li> <li>ニッチトップ商品：価格競争力の強化による販売の拡大</li> </ul>	
	<p><b>事業基盤の強化</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>モノづくり改革と人づくり強化</li> <li>新規事業への積極投資</li> </ul>	
	<p><b>ESGへの取り組み強化</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>CO<sub>2</sub>総排出量削減</li> <li>商品を通じた社会価値(CSV)の向上</li> <li>ガバナンス強化と事業リスク最小化による事業基盤の強化</li> </ul>	

OUTCOME (成果)



人にやさしい  
社会の実現





安心・安全な  
生活基盤の構築





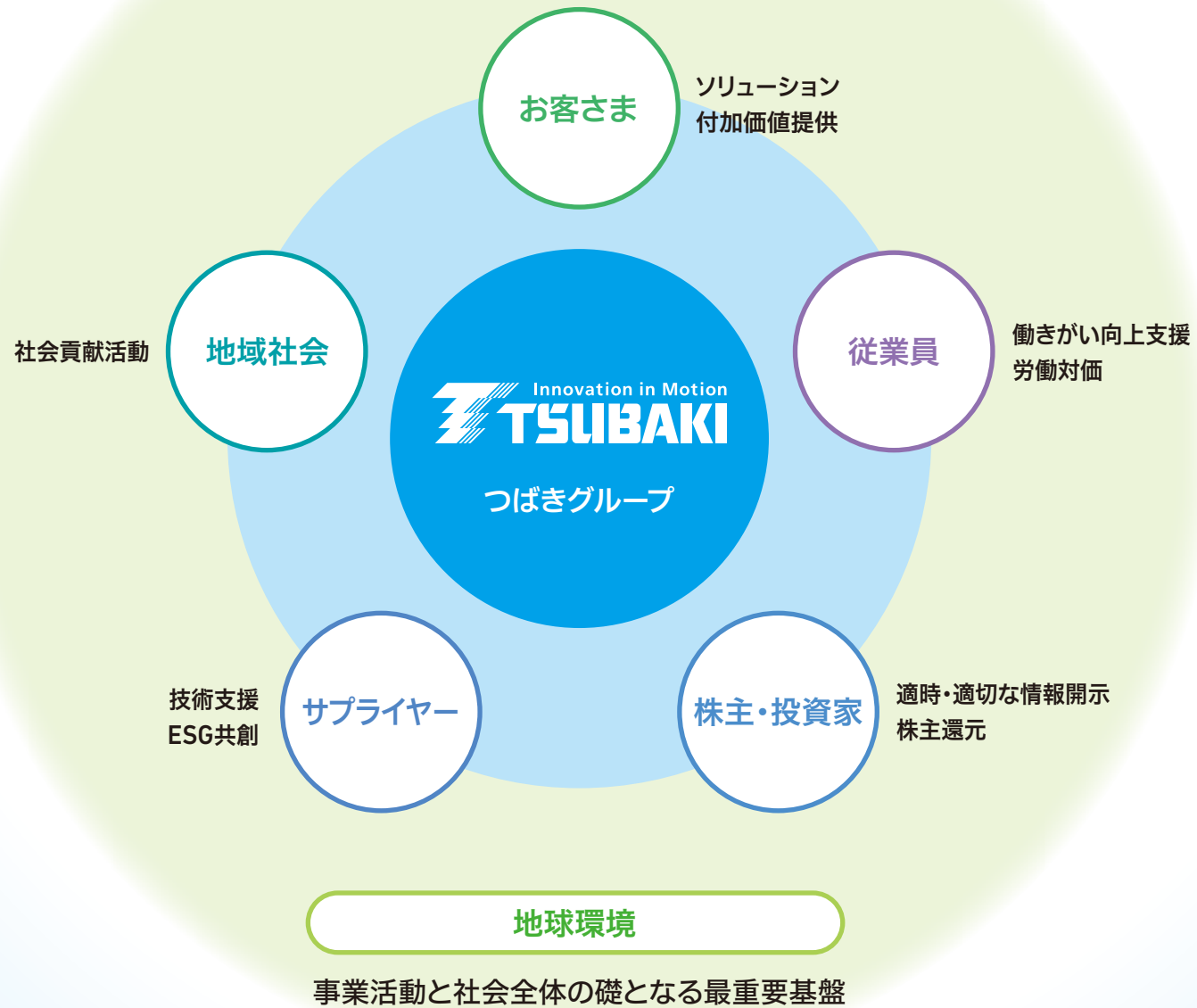
地球にやさしい  
社会の創造



## ステークホルダーとのエンゲージメント

つばきグループの価値創造活動は、お客さま、従業員、株主・投資家、サプライヤー、地域社会など、私たちを取り巻くステークホルダーの信頼を得て初めて可能となります。私たちは事業活動で得た成果をステークホルダーの皆さまに還元するとともに、双方向コミュニケーションを通じて、様々な価値を共創することにより、持続可能な社会の実現を積極的に推進していきます。

### 持続可能な社会の実現



対象	つばきの主な取り組み	取り組みの詳細
 <p><b>お客さま</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>エコ商品 (SDGs配慮商品) を含む高付加価値商品の開発・提供</li> <li>お客さまの課題解決に直結するソリューション提供</li> </ul>	P34 P50
 <p><b>従業員</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>従業員のモチベーション向上と育成、技術・技能の伝承</li> <li>安全管理の徹底と健康経営の推進</li> <li>人権尊重の徹底</li> <li>ダイバーシティの推進 (働き方改革)</li> </ul>	P52～ P54
 <p><b>株主・投資家</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>配当性向30%を基準とする株主還元の実施</li> <li>適時・適切な情報開示の実施</li> <li>積極的な相互コミュニケーションの場の設定</li> </ul>	P26 P58～ P60
 <p><b>サプライヤー</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>サステナブル研修の実施</li> <li>環境対応進捗等の調査と現地実査の実施</li> <li>信頼関係構築と生産性向上、環境保全に関わる相互研鑽の推進</li> </ul>	P51
 <p><b>地域社会</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>地域社会との協業と社会貢献活動の推進</li> <li>モノづくり体験や環境教育等の次世代育成支援活動</li> </ul>	P56
 <p><b>地球環境</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>気候変動への対応やCO<sub>2</sub>総排出量削減活動の積極的展開</li> <li>資源循環と自然共生活動の積極化</li> <li>SDGs配慮商品 (エコ商品) 開発・販売の促進</li> </ul>	P48～ P50

## 外部環境変化による「リスクと機会」、対応するESG課題

外部環境が急激に変化し不透明要素が増える中、つばきグループは「派生リスクの軽減」と「成長機会の的確・迅速な把握」に向けて様々な取り組みを推進しています。

つばきが留意すべき外部環境の変化	「リスクと機会」に対するつばきの認識	つばきの取り組みと課題
<p><b>E</b> 環境 関連</p> <p>気候変動 その他環境破壊</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>地球環境問題は、全世界共通の喫緊の課題であり、重大リスクです。この問題は、当社グループの事業存続に関わると同時に、様々な点でコストアップ要因にもなります。地球環境保全への取り組みにより、これらリスクの軽減につなげると同時に、社会の一員としての責務として取り組んでいきます。</li> <li>省エネやCO<sub>2</sub>排出量削減に寄与するSDGs配慮商品(エコ商品)は、つばきの競争力の源泉です。これら付加価値商品の開発加速により、社会貢献と経済価値の同時拡大を目指していきます。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>環境中長期目標として、CO<sub>2</sub>総排出量の削減目標を設定(2025年度削減目標: 国内は2013年度比30%、海外は2018年度比20%以上)</li> <li>省エネ生産方式への転換、太陽光発電など省エネ設備の導入拡大、再生可能エネルギーの購入等を推進</li> <li>CO<sub>2</sub>総排出量削減以外では、廃棄物、水使用量、有害物質の削減と再資源化および工場緑化等を推進</li> <li>上記取り組みを海外子会社に拡大</li> <li>従来対応しているCDP*1に加えて、SBT*2やTCFD*3への対応を推進</li> <li>環境性能で付加価値を高めた商品開発・販売の加速をねらいに、その進捗をフォローするとともに、環境貢献度の数値化に有効なKPIを検討</li> </ul>
<p><b>S</b> 社会課題 関連</p> <p>少子高齢化・労働力不足 ワークスタイルの多様化 人権・ジェンダー問題 安心・安全への意識向上</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>労働力不足はつばきの事業継続上の重大リスク要因です。人権尊重、ジェンダー問題、安心・安全で働きやすい職場づくりなどに積極的に取り組むことにより、必要な人材を確保し、労働力不足を克服するとともに持続的成長基盤として強化することにより、リスクを成長機会へと転換していく方針です。</li> <li>労働力不足や健康、安心・安全意識への高まりは、つばきが得意とする省人化・自動化商品へのニーズの増加につながる大きな成長機会になります。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>従業員の意識向上を図るべく様々な啓発活動を推進</li> <li>ダイバーシティ推進の一環として、女性従業員比率の引き上げと役職登用を促進</li> <li>65歳定年制導入により、中核人材としてシニアが活躍できる環境整備を実施</li> <li>働き方改革の一環として、有給休暇取得の促進、リモートワーク・時差出勤等多様な働き方に対応。今後、DXを駆使した業務効率向上の推進に取り組む</li> <li>独自プログラムの「テクノスクール」等を活用し、技術・技能の伝承と強化を図るとともに、全社教育体系に基づく人材育成プログラムを全職種に展開。また、グローバル人材の早期育成をねらいに、海外トレーニー制度や新入社員の語学海外研修を実施</li> <li>省人化・自動化や安心・安全な生活基盤の構築につながるSDGs配慮商品(エコ商品)の開発・販売拡大を推進し、その進捗をKPIでフォロー</li> </ul>
<p><b>G</b> ガバナンス 関連</p> <p>急速な外部環境変化と 不透明要因の増加 ガバナンス・コンプライアンス ルールの厳格化</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>事業環境が激変し不透明要因も増加する中で、持続的成長を果たすには、「スピーディーな戦略立案と業務執行」「厳格なリスク管理」の仕組みの整備が必要です。また、コンプライアンス上の不祥事は企業の事業継続性・存続性に大きな悪影響を及ぼす要因であり、その要因排除とリスク軽減への取り組み推進は極めて重要であると認識しています。</li> <li>経営の見える化は社会的信頼の獲得につながり、外部知見の経営への活用はつばきの成長力強化の原動力になると認識しています。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>取締役会による戦略策定・監督と執行役員による業務執行を分離するとともに、取締役の少数精鋭化を実施</li> <li>社外取締役を議長とする指名・報酬委員会を設置</li> <li>社内取締役を対象とした株式報酬制度導入など、企業価値向上への取締役の責任明確化とモチベーション向上を推進</li> <li>社外取締役比率は2021年6月末現在43%となる</li> <li>リスクの未然防止とリスク発生時の損失極小化に向けた取り組みを継続的に強化</li> <li>法令順守の徹底に向け従業員の啓発活動を継続的に実施。また、社内・社外(顧問弁護士)に「倫理ヘルプライン」を設置</li> <li>ガバナンス体制強化の実効性を向上させるとともに、グローバルなリスク管理体制を強化</li> </ul>

\*1 CDP(Carbon Disclosure Project)は、投資家・企業・国家・地域・都市が自らの環境影響を管理するためのグローバルな情報開示システムを運営。  
 \*2 SBT(Science Based Targets)は、パリ協定の「2°C目標(1.5°C目標)」が求める水準と整合した温室効果ガス排出量の削減目標。  
 \*3 TCFD(Task Force on Climate-related Financial Disclosures)は、気候変動が企業の財務に与える影響をリスクと事業機会の両面から分析し、企業が取るべき戦略とリスク管理の計画を策定した気候関連財務のデスクロージャー。

事業戦略 | 企業概要 | サステナビリティ | ガバナンス | 補足情報(財務・非財務データ、会社情報)

## 財務資本の投下戦略

「中期経営計画2025」では、売上高拡大に加え、収益性(売上高営業利益率)や資本効率(ROE)向上への取り組みを強化します。

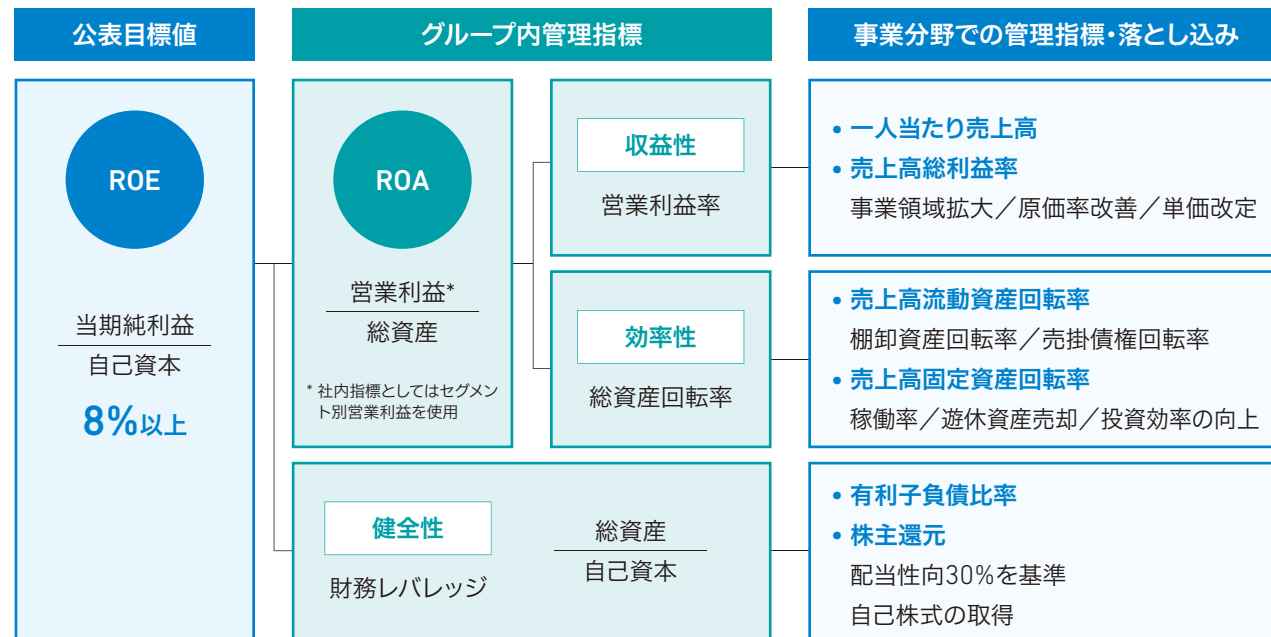
収益性・資本効率向上のスキームでは、各事業ごとに「一人当たり売上高」「売上高総利益率」「売上高流動資産回転率」「売上高固定資産回転率」など各事業特性に応じた指標による管理を徹底していきます。

一方、資本の配分では、「中期経営計画2025」の5年

間に創出が予想されるフリー・キャッシュ・フロー500～600億円(累計)のうち、300～360億円を新規事業展開への先行投資に、200～240億円を配当性向30%を基準とした株主還元(配当性向30%)に充てる計画です。

M&Aなどの戦略投資については、現時点では未確定のため、新規事業展開への投資枠300～360億円には含まず、別枠としています。

### 「中期経営計画2025」—ROE向上への取り組みスキーム



### 「中期経営計画2025」の資本の配分



## 事業戦略

- 28 パワトラ事業(チェーン&モーションコントロール)
- 30 モビリティ事業
- 32 マテハン事業
- 34 つばきの価値創造のトピックス

世界を、未来を、動かせ。

# パワトラ事業(チェーン&モーションコントロール)



Yasushi Nagai  
永井 康詞  
常務執行役員  
パワトラ事業統括

## 成長戦略のポイント

- ▶ スモール&スマートファクトリー構想を活用したグローバル生産体制の拡充(チェーン)
- ▶ 競争優位性のある商品のラインアップ拡充とグローバル化推進(モーションコントロール)
- ▶ 新事業領域への挑戦とメンテナンスビジネスの拡大(2事業共通)

## SWOT分析(代表的な強み/弱点/成長機会/脅威)

<p><b>S</b> <b>強み</b></p> <p>チェーン:性能・品質の圧倒的優位性と豊富な品揃え モーションコントロール:クラッチ、電動シリンダにおける競争優位性と複合化技術</p>	<p><b>W</b> <b>弱み</b></p> <p>チェーン:欧州市場における競争力 モーションコントロール:減速機の競争力、商品開発力</p>
<p><b>O</b> <b>成長機会</b></p> <p>・生産性向上、環境対応、省人化など ・「動かす」領域全般での高性能化ニーズの高まり</p>	<p><b>T</b> <b>脅威</b></p> <p>・世界的な経済の停滞</p>

## 中期経営計画2020(2017~2020年度)の総括

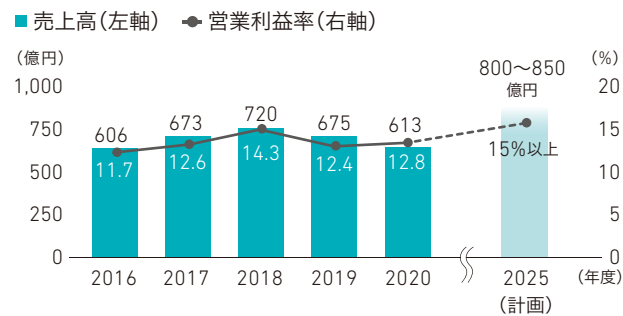
### チェーン事業

- 売上高は中期経営計画前半2年間で大きく伸長、後半2年間は世界景気悪化の影響を受けて減少と、変動の大きい4年間となった。
- 環境性能や強度を高めた新商品群を積極投入。また、小形ローラチェーンでは部品仕様統一により、グローバル最適地生産を推進。同時に、生産改革活動の継続推進により、大幅な生産性向上を達成した。
- その結果、営業利益率は、2016年度の11.7%から2018年度には14.3%へと上昇、2019年度以降も売上高減少の中、12%を超える高水準を維持できた。

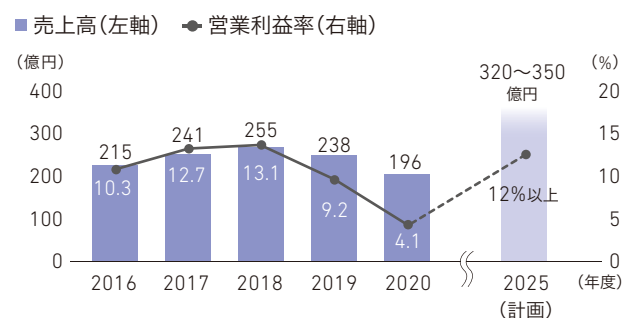
### モーションコントロール事業

- 中長期の持続成長を見据えて、一部不採算商品からの撤退など商品ポートフォリオの見直しを実行。経営資源を、①クラッチ、電動シリンダなどのニッチトップ商品、②付加価値の高い複合化ユニットの商品開発に集中した。
- 不採算商品群からの撤退と世界景気減速の影響等により、売上高は2019年度から2020年度にかけて減少。営業利益率は売上高の減少に加え、構造改革に伴うコストと中長期を見据えた新商品開発や生産性向上に向けた投資負担があり、「中期経営計画2020」の最終年度(2020年度)には4.1%へと下落した。

### チェーン事業



### モーションコントロール事業



## 「中期経営計画2025」における主な成長戦略

### チェーン事業

#### 1. DX改革によるグローバル拠点の拡充

チェーン事業の日本と米国における生産体制拡充の歴史は古く、両市場で確固たる地位を確立しています。2012年には、中国に製造子会社を設立し、2018年度以降は、中国国内や近隣アジア地域のハイエンド商品の需要を着実に取り込んで利益貢献できるようになりました。残る課題は欧州市場対策です。ここ数年M&Aによる欧州生産拠点確立を目指してきたものの、投資に見合

う好案件が乏しく、つばきの品質レベルに引き上げるには時間がかかり過ぎると判断し、新たな切り口による方策も考えています。

京田辺工場で始動した生産改革活動「LinK2025」。これは、人の負担軽減と、ロス・ムダのないモノづくりを目指し、自動化によって設計・製造から間接業務に至るまで人の関わりを最適化することで、人を介さずに商品・業務の品質を維持・強化する活動です。この改革を欧州などの新たな生産拠点にも応用し、「属人性に頼らない高品質のモノづくり」を実現し、「スマートでスマートな工場」の立ち上げを目指しています。最適な供給体制の確立により、競争力を高めて市場シェアのいっそうの拡大を図ります。

#### 2. 「未来型新商品の開発」加速による新領域の拡大

これまで私たちは、お客様の製造ラインやお客様の商品(装置)の省エネやクリーン環境の実現に貢献するチェーンなど数々の新商品を創出し、社会に貢献してきました。こうした付加価値拡大の取り組みを継続する一方で、まったく新しい領域への進出にも挑戦していきます。例えば精密医療機器向けの超小形チェーン、素材や製造工程を変えることで超軽量化を実現したチェーンなど、金属製チェーンの「重い」「伸びる」「騒音」などの弱点をカバーする、次世代型チェーンに挑戦していきます。

### モーションコントロール事業

#### 1. 競争優位商品の拡充とグローバル展開

クラッチ、電動シリンダ、ジップチェーン技術を応用した複合化ユニット、DCブラシレスモータなど、つばきが競争優位性を持つ商品群のさらなる強化を図ります。加えて、お客さまが求める新たな機能を付加したオンリーワン商品を開発し、グローバル展開を推進していきます。

#### 2. 先端技術と組み合わせた新事業への進出

当社グループが得意とする製造ラインなどの遠隔監視ユニットは、様々なモーションコントロール商品、画像認識、自律制御などを組み合わせていくことでさらなる省人化・自動化を実現することができます。当社ではこうした新事業領域にも積極的に挑戦していきます。

## チェーン/モーションコントロール事業共通

### 事業の縦割り意識を払拭し共創を

チェーンやモーションコントロール商品は、モノの駆動・搬送に使われる機械要素という点では共通です。チェーン事業、モーションコントロール事業という縦割りの意識を取り除き、パワトラ総合力を発揮し、顧客と社会の視点に立った商品開発を強化します。さらに、市場ニーズに寄り添ったデジタルマーケティング、メンテナンスサービスの強化・拡充により、お客さまと強固な信頼関係を構築していきます。



# モビリティ事業



Masaki Miyaji  
宮地 正樹  
上席執行役員  
モビリティ事業統括

## 成長戦略のポイント

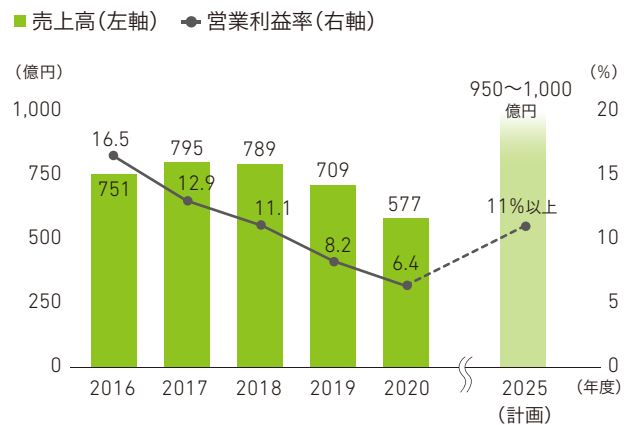
- ▶ 四輪車向け集中からモビリティ全般へとビジネスエリアを広げるべく商品開発を加速
- ▶ 環境対応車市場向けでは、内燃機関搭載車からEV車まで幅広く使われる高機能部品のラインアップを拡充
- ▶ 自動車エンジン用タイミングチェーンシステムの安定供給と収益力強化

## SWOT分析(代表的な強み/弱点/成長機会/脅威)

<p><b>S</b> <b>強み</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・環境性能・品質面での競争優位性</li> <li>・新技術提案力とグローバル供給力</li> </ul>	<p><b>W</b> <b>弱点</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・内燃機関向け商品への依存度の高さ</li> </ul>
<p><b>O</b> <b>成長機会</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・四輪・二輪車のいっそうの高機能・高性能化</li> <li>・環境対応車の技術革新(当社新商品の新規搭載チャンス)</li> </ul>	<p><b>T</b> <b>脅威</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・世界的な資材調達問題等による四輪車生産台数の変動</li> <li>・想定以上のEV化加速</li> </ul>

## 中期経営計画2020(2017~2020年度)の総括

- 米中貿易摩擦の激化や新型コロナウイルス感染症拡大が主要納入先である四輪車市場を直撃。米国市場においてはガソリン価格下落による大型車への回帰が起こり、環境対応車に強い当事業を取り巻く事業環境は厳しい展開となった。
- 自動車エンジン用タイミングチェーンシステムは世界シェアNo.1の地位を保ったものの、売上高が減少。さらに、グローバル生産拠点の拡充に伴う減価償却費の負担増などが重なり営業利益率は低下した。
- 最終年度(2020年度)に入り、四輪車市場は、特に中国市場において立ち直り傾向。当事業の売上高も同年度の第1四半期を底に急回復をみせ、営業利益率は同年度第4四半期には11.8%と二桁に回復した。



## 「中期経営計画2025」における主な成長戦略

### 1. モビリティ全般へのビジネスエリアの拡大

「動かす」領域での新商品開発を四輪車の領域にとどめることなく、当事業ではすでに電動自転車(e-Bike)向けの高機能チェーン、クラッチなど、幅広いモビリティ分野を対象に商品開発と事業化への取り組みを開始しています。

### 2. 環境対応車向け高機能部品の開発と提供

カーボンニュートラルに向けての四輪車の技術革新は、ハイブリッド、プラグインハイブリッドでの対応、バッテリーや燃料電池での対応、水素エンジンでの対応など多様化しています。当社では技術革新の方向性にかかわらず、幅広い環境対応車に使われる高付加価値車載部品の品ぞろえを拡充していきます。特に当社が得意とするクラッチの領域での新商品開発と四輪車メーカー、大手自動車部品メーカーへの提案活動を強化していきます。

### 3. タイミングチェーンシステムの収益力強化

「中期経営計画2020」の間中においても当社はその環境性能・品質等における優位性を武器に、新型エンジン向けタイミングチェーンシステムの受注を順調に拡大してきました。欧州や中国などの新たな自動車環境規制に対応した商品開発もほぼ完了し、量産体制の

## ▶▶ 四輪車の環境対応技術革新の方向性と当社の対応商品

BEV(In-wheel motor駆動等)			
BEV・FCV車			
HV・PHV車	<p>タイミングチェーンシステム</p>	<p>パワードライブチェーン エネドライブチェーン</p>	<p>ケーブルベヤ ワンウェイクラッチ</p>
水素エンジン車・E-Fuel e-Gasoline/ e-Diesel	<p>[テンショナ] [ローラチェーン]</p>		<p>[サイレントチェーン]</p>

整備を進めています。さらに、タイミングチェーンシステムの収益をモビリティの成長市場向け新商品開発に投入するとともに、低コスト・高機能など、顧客ニーズにも応えていきます。

場の生産体制を活用し、「全体最適」視点での生産体制再構築にも着手。さらに、環境対応工場を新設しました。今後も生産性向上活動と最適地生産により、コスト競争力と供給力のいっそうの強化を図っていきます。

### 4. コスト競争力と供給力強化(自動化・最適地生産の推進)

工程管理のデジタル化など、これまで継続してきた生産性向上への様々な取り組みの成果により、コスト構造は大きく改善。今後は自動化のさらなる進展により、固定費比率の引き下げを図ります。世界8カ国14工



自動化・環境対応を徹底したテンショナ工場(埼玉工場)

# マテハン事業



Masafumi Okamoto  
**岡本 雅文**  
 上席執行役員  
 マテハン事業統括

## 成長戦略のポイント

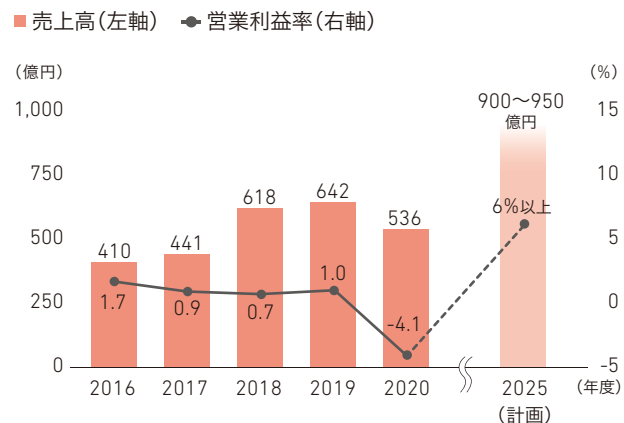
- ▶ システムインテグレーションビジネスを積極推進
- ▶ メンテナンスビジネス拡大により、安定的な事業成長、収益性の向上を図るとともに、顧客ニーズの変化をとらえ、新事業、新商品創出に貢献
- ▶ 新事業領域への挑戦とソリューション提供力の強化

## SWOT分析(代表的な強み/弱点/成長機会/脅威)

<b>S</b> <b>強み</b> ・技術開発起点での独創性ある商品開発力 ・顧客へのソリューション提供力	<b>W</b> <b>弱み</b> ・海外子会社の収益性
<b>O</b> <b>成長機会</b> ・省人化・自動化・非接触ニーズの高まり ・安心・安全や健康などへの社会的意識の高揚 ・当社事業領域におけるメンテナンスニーズの拡大	<b>T</b> <b>脅威</b> ・コア商品の競争力低下

## 中期経営計画2020(2017~2020年度)の総括

- 得意とする自動仕分け装置が国内市場シェアを伸ばすとともに、メンテナンスビジネスや環境対応型の粉粒体搬送設備が堅調に推移。M&A効果により「中期経営計画2020」の4年間で売上高は年平均6.9%のペースで拡大した。
- 営業利益は順調な売上伸長に相反する結果となった。特に2020年度は米国子会社で新型コロナウイルス感染症拡大に起因する工期の長期化により、同社の業績は大きく悪化。この一過性の要因を除くと、マテハン事業の営業利益率は2017年度の0.9%から2020年度の5.3%に上昇したことによる。
- 医薬品開発の化合物や医療研究のDNAや細胞などの超低温自動保管庫分野ではトップランナーであり、2020年度は、従来の技術を応用・発展させたPCR検査自動化装置を開発。社会貢献の幅がますます拡大した。



## 「中期経営計画2025」における主な成長戦略

### 1. システムインテグレーションビジネスの拡大

技術革新を起点とした独自性ある商品開発は当社最大の強みです。その強みを生かして、高速自動仕分け装置、ライフサイエンス向け自動保管庫などの分野で確固たる地位を築き上げてきました。今後はこれら高シェア商品を基軸としたシステムインテグレーションを推進していきます。

例えば、つばきの高速自動仕分け装置に他社の製品を組み合わせ、新しい物流システムを構築し、その提案営業を強化していきます。また、PCR検査自動化装置では、検査の前工程の自動化装置にとどまることなく、検査の全工程をカバーする大規模システムの開発に挑戦していきます。

### 2. メンテナンスビジネスの拡大加速

2020年度のメンテナンス関連売上高は過去最高の水準となりました。メンテナンスビジネスの拡大は、売上高の振れ幅が大きいマテハン事業の安定成長や収益性向上に有効です。まず、設備の稼働現場で顧客の潜在ニーズを吸収することにより、新たなビジネスの開拓にもつなげていきます。そして、顧客現場で使われているチェーン、モーションコントロール商品の取替需要を取り込むことで、当社のパワトラ事業の売上高拡大にも貢献します。

### 3. 新事業領域への挑戦とソリューション提供力の強化

独自性のある商品開発力を武器に、顧客層をいっそう拡大し、「動かす」ことに進化をもたらして社会の期待を超えていきたいと考えます。例えばライフサイエンスビジネスは、新領域の再生医療やその他バイオサイエンス分野へと事業を拡大できるポテンシャルを持っています。また物流領域では、ロジスティクス全体のプロセスを改善するソリューション提供力を強化していきます。

### 4. グローバル管理の強化とシナジー創出

海外M&A実施などにより、グローバルネットワークの拡充を進めてきました。今後はグローバル管理の厳格化と、グループ会社間でのシナジー創出が課題です。

2020年度の営業損失の要因となった米国子会社に対しては、自動車向け、建築向け、メンテナンスの3領域を軸とした組織体制に再構築し、カバンスも大幅に強化しました。

グループ会社間のシナジー創出では、国内で実績のあるライフサイエンスビジネスを海外でも展開する、あるいはシステムインテグレーションで先行している米国子会社のビジネスモデルを米国以外にも広げていくことなどの施策に挑戦していきます。



リノソートS-C<sup>∞</sup>  
 (ロボットを組み合わせ自動化レベルを向上)



PCR検査自動化装置

## つばきの価値創造のトピックス

### 小型AGV330台を投入した「世界最新の物流システム」(通販物流向け)を納入

新しい物流ソリューションの形として、オルビス株式会社に当社の物流システムを採用いただきました。1オーダー当たりの注文点数が多い化粧品などの出荷作業の効率化という同社の課題に対し、当社は、小型AGV (Automatic Guided Vehicle: 無人搬送車)\*を使った独自の物流システムを提案。1オーダーに対して1台のAGVを割り当てることにより、商品の集荷から出荷までの自動化を実現しました。AI技術を活用した330台の小型AGVが集荷から出荷までを最適なルートで走行・循環する仕組みとなっています。



物流センターで稼働する小型AGV

同社の物流センターでは、出荷能力が従来の1.3倍に向上し、作業人員27%減、出荷コスト18%減、消費電力40%減と、物流事業の高効率化を実現しています。

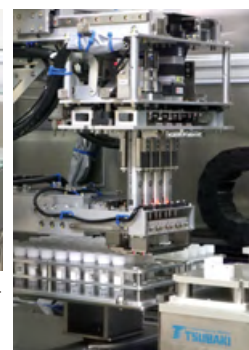
\* 小型AGVは、中国のZhejiang Libiao Robot製を採用。本システム用にカスタマイズして運用しています。

### 新型コロナウイルスPCR検査の自動化に貢献

楽天株式会社が提供する唾液PCR検査キット向けに、新型コロナウイルス唾液PCR検査用「不活性化唾液分注装置」を開発・納入しました。検査機関では、検査担当者の感染リスクや人為ミスの低減、検査処理数の拡大が課題でした。当社が開発した装置では、検体のID読み取りから分注までの従来検査担当者による手作業となっていた前処理工程の全自動化を実現し、1時間当たり205検体分の前処理を行うことが可能です。



自動化ミニラボトリー



不活性化唾液分注装置

また、学校法人北里研究所および東洋紡株式会社と共同で、プール法を用いた「新型コロナウイルス全自動多検体検査法」の実用化にも取り組んでいます。この検査システムは、当社が開発する「自動化ミニラボトリー」を用いることで、無人かつ夜間でも稼働可能となっており、1日に1万3,000人以上の検査を実現するものです。

### 業界初「直流給電システム」に対応した充放電装置「eLINK DC」を新発売

当社は、電気自動車のバッテリーと電力網をつなぐeLINKの新機種として、「eLINK DC」を発売しました。従来のeLINKでは、太陽光発電などの機器でそれぞれ直流から交流に変換していたため、電力変換時のロスが大きいことが課題でした。「eLINK DC」では、太陽光発電などの直流機器と電気自動車のバッテリーを直流のまま相互接続し、最後に一括変換する仕組みとなっています。電力の変換回数の削減と変換時のロスを抑えることによって、省エネやCO<sub>2</sub>排出量削減につながります。



eLINK DC

また、EMS(エネルギーマネジメントシステム)からの指示による高精度の充放電制御が可能であり、平常時のピークカットを通じて、社会課題のカーボンニュートラル達成にも貢献できます。

## 企業概要

- 36 つばきの事業ドメイン
- 38 幅広い分野で社会を支えるつばき商品
- 40 価値創造のあゆみ
- 42 財務・非財務ハイライト(連結)
- 44 グローバルネットワーク

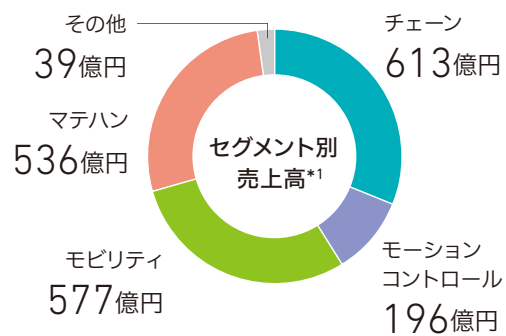
# 世界を、未来を、動かせ。

## つばきの事業ドメイン

つばきグループは、チェーン、モーションコントロール、モビリティ、マテハン(マテリアルハンドリング)の4つを主力事業としています。機械部品から自動化システムまで、「動かす」技術を進化させ、社会課題の解決につながるソリューション提供を目指しています。

2020年度売上高(連結)

1,933 億円

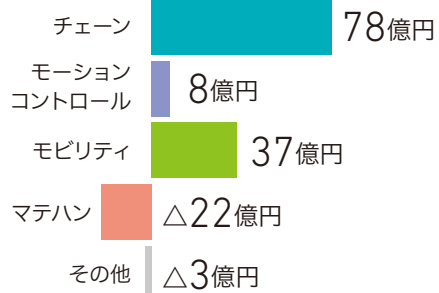


\*1 セグメント売上高の数値には、「セグメント間の内部売上高または振替高」を含みます。

2020年度営業利益(連結)

88 億円

セグメント別営業損益

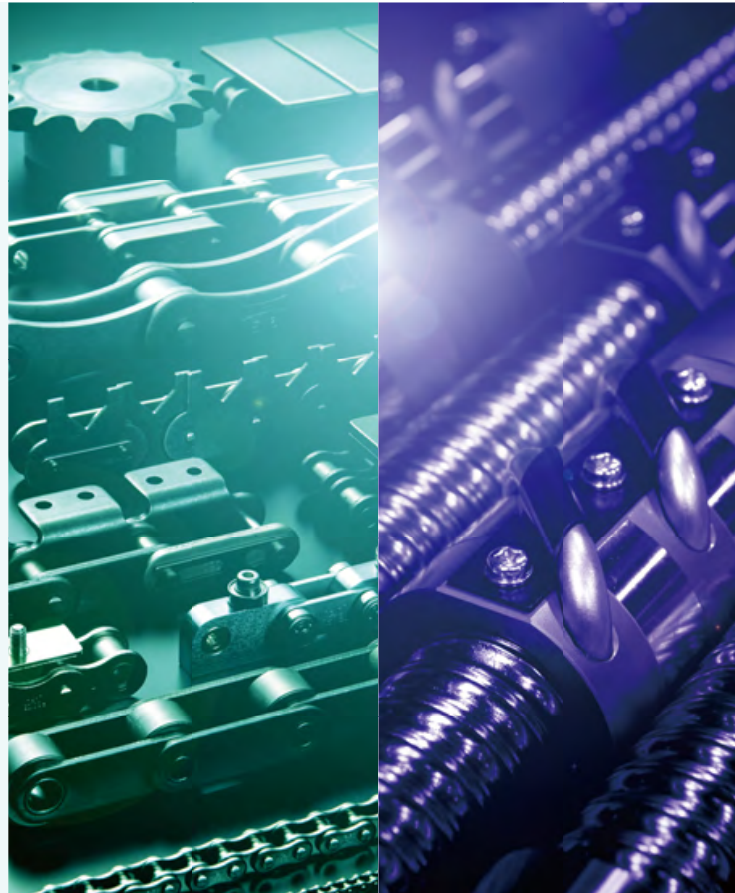


### チェーン事業

あらゆる「動かす」を支える

モノが動くところに「チェーン」あり。動力伝動用チェーン、搬送用チェーン、プラスチックチェーンなど約2万種の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、食品といった様々な業界向けに、生産性向上、省エネ、環境改善につながる最適なチェーンを、最高の品質でお届けしています。スチールチェーンで世界シェアNo.1がその信頼の証です。

16% 産業用スチールチェーン  
世界シェアNo.1\*2



### モーションコントロール事業 (旧精機事業)

豊富なラインアップで最適な「Motion & Control」を実現

「Motion & Control」の分野で、減速機や直線作動機、クラッチ、制御機器など豊富な商品をラインアップ。独自の複合化技術を生かし、産業機械の複雑な動きを精密にコントロールします。自動車、液晶・半導体、食品、医療機器、工作機械など、幅広い業界で「動かす」ニーズに的確にお応えしています。

76% パワーシリンダ(電動シリンダ)  
国内シェアNo.1\*2

### マテハン事業

モノと情報の動きを的確にコントロール

搬送、仕分け、保管など「モノと情報の流れ」を的確・スムーズにコントロール。物流業界向け自動仕分け装置やライフサイエンス分野向け自動保管庫をはじめ、自動車・食品などの製造ライン、バイオマス発電や工作機械向けコンベヤなど、お客さまの生産性向上、環境負荷低減に寄与するソリューションを提供しています。

70% チルトトレイ式ソータ  
国内シェアNo.1\*2



### 新規ビジネス

新たな付加価値創造への挑戦

当社がこれまで培ってきた「コア技術(巻き掛け伝動技術、すり合わせ技術、量産技術)」をベースに、「アグリ」「PCS(V2X対応充放電システム)\*3」「モニタリングシステム」といった新領域の商品を開発してきました。

当社独自のコア技術を磨き上げるとともに、「次世代新技術」を駆使して新事業領域への挑戦を加速。“Linked Automation”をキーワードに、高機能化、高度オートメーション化(自動化・省人化・非接触化)により、新社会課題の解決への貢献を目指しています。

\*3 電気自動車(EV、PHEV)と電力網をつなぎ、電力を相互供給できる充放電装置のこと



植物工場向けシステム
















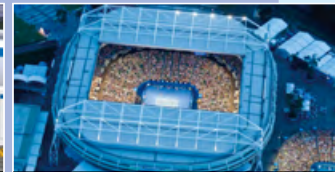

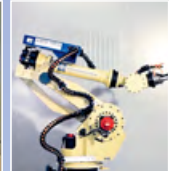





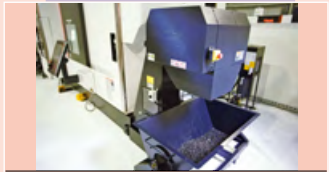

















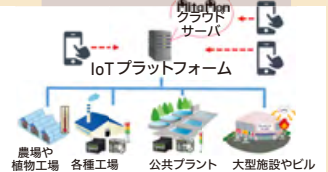

V2X対応充放電システム



モニタリングシステム

\*2 シェアは当社調べ

# 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	食品・医療	インフラ・環境	生活・アミューズメント	
チェーン事業 モーションコントロール事業	 <p>機械部品製造装置 ローラチェーン、シ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 ケーブルベヤ</p>	 <p>海上油田プラットフォーム ケーブルベヤ</p>	 <p>リンゴ加工工場の選別マシン 小形コンベヤチェーン</p>	 <p>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</p>	 <p>クレーンゲーム ケーブルベヤ</p>	 <p>回転寿司のレーン プラトッパチェーン</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>自動車組み立て工場 4軸シップチェーンリフト</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>飲料工場 プラトッパチェーン</p>	 <p>地下鉄・防災用防水扉 シップチェーンユニット</p>	 <p>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</p>	 <p>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</p>
	 <p>工作機械 ATCチェーン</p>	 <p>ロボット ケーブルベヤ</p>	 <p>介護用車輛 減速機、チェーン、カップリング、ケーブルベヤ</p>	 <p>鉄鉱石隆揚げ用アンローダ アンローダ用チェーン</p>	 <p>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</p>	 <p>防潮水門 ケーブルベヤ</p>	 <p>舞台の昇降装置 シップチェーンリフト</p>
マテハン事業	 <p>工作機械の金属屑搬送 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>植物工場自動搬送システム オートランバンガード</p>	 <p>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</p>	 <p>通販物流システム クイックソート</p>	 <p>債券書類管理システム セキュリティストッカ</p>
	 <p>金属加工・食品工場 シャッフルコンベヤ</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>	 <p>再生医療・新薬研究 超低速自動保管庫、ラボストック</p>	 <p>PCR検査 PCR検査自動化装置</p>	 <p>脱硫脱酸設備 (製鉄所) PBピボットベヤ、NABエプロベータ</p>	 <p>新聞印刷工場 給紙AGV</p>
モビリティ事業	 <p>自動車エンジン用 タイミングチェーンシステム</p>		 <p>車載用ワンウエイクラッチ</p>	 <p>パワートレイン用 (EV / HV車) EneDrive Chain</p>	 <p>植物工場 優良苗選別自動化システム</p>	 <p>IoTプラットフォーム MitaMon</p>	 <p>V2X対応充電装置 eLINK</p>
新規ビジネス							

## 価値創造のあゆみ

1917年の創業以来、100年以上にわたり時代のニーズを先取りしながら、当社の強みである独自の「技術力・商品開発力」を構築し、事業を展開してきました。

1917年

### 1910年代～

#### 日本の急速な近代化・工業化に貢献

1917年に自転車用チェーンで創業。欧米製の紡織機をヒントに、日本でも機械化が進むことを予見し、1928年に機械用チェーンの製造に全面シフトしました。顧客の要望に応じ、動力伝動用から搬送用チェーンへと製造品種を拡大。さらに、1937年にはセメント工場向けに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、マテハン領域へと事業の裾野を広げました。

1940年～

### 1940年代半ば～

#### 日本の戦後復興と高度経済成長を支える

戦後復興におけるインフラ整備などの公共投資向けのチェーン（船舶用および土木建設機械用ローラチェーン）や、国の重点産業となった石炭・肥料の搬送コンベヤを開発。日本の高度経済成長を支える世界品質レベルの各種チェーンや搬送コンベヤを次々と開発・量産し、日本の産業・工業の発展に貢献しました。

その後、日本にもモータリゼーションの波が来ると、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。自動車部品の量産体制を確立しました。1958年には、大形チェーン減速機を開発し、精機分野（現モーションコントロール）へ事業を拡大しました。

1970年～

### 1970年代～

#### 産業構造の急激な変化に対応した商品を開発

「重厚長大」から「軽薄短小」へ日本の産業構造が急激に変化する中、世の中のニーズに対応するために、高機能・精密チェーン、FA（ファクトリーオートメーション）関連システムを開発。1980年代に入り、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と、ベルトの生産を手掛ける一方で、より小形・軽量のタイミングチェーンを開発。環境性能に優れたタイミングチェーンが再評価され、国内外自動車メーカーの新型エンジンへの採用が広がりました。同時に最適地生産を図るべく、北米を皮切りに機械用チェーン、タイミングチェーンシステムの現地生産を拡大し、グローバル化が進展しました。

- 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 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



「機械用チェーン」の生産現場  
海軍省の指定工場となる

- 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

- 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



化学肥料工場向け搬送コンベヤ  
（パケットエレベータ）

- 1970年 台湾に合弁会社を設立（初の海外拠点）
- 1971年 京都工場（現長岡京工場）竣工
- 1971年 米国に樁本USA（現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



北米での自動車部品の生産

1990年～

### 1990年代～

#### グローバル生産体制を構築

バブル崩壊により国内経済が低迷する中、チェーン事業のマザー工場となる京田辺工場を建設、大阪市内の本社工場の全面移転を実施しました。厳しい経営環境の中、全社をあげた生産性向上と固定費削減に取り組む一方で、グローバルビジネス拡大に向けて販売・製造拠点を拡充しました。

自動車部品事業（現モビリティ事業）では、世界同一品質の生産供給体制を強化し、さらなる新商品・高付加価値商品の開発により、自動車エンジン用タイミングチェーンシステムのグローバルシェアが急速に拡大しました。

2010年

### 2010年代～現在

#### 社会ニーズの多様化に応えるCSVに基づいた商品開発を推進

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、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ク（自動保管庫）などの商品がお客さまから高い評価を得ました。

一方、アグリ、V2X対応充電システム、モニタリングシステムなど、独自技術を活用し、次世代を担う新規ビジネスにも挑戦。カーボンニュートラルに向けて四輪車の技術革新が進む中、従来の内燃機関集中から、EVを含むモビリティ全般へと事業領域を広げるべく、高機能部品の開発体制を強化しました。

2021年度にスタートした「中期経営計画2025」では、「社会課題解決への貢献」を目指し、新商品開発、新事業開発を加速。「Linked Automation」テクノロジーを発揮し、お客さまの多様化するニーズを先取りしたソリューション提供により、持続可能な社会の実現につなげていきます。

2021年

- 2001年 京田辺工場竣工



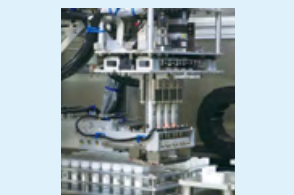
チェーンのマザー工場・京田辺工場

- 2002年 タイに自動車部品の製造子会社を設立（現在、モビリティ事業・世界8カ国14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ISO 14001認証取得

- 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・販売する米国・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・販売する米国・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 「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
- 2021年 「長期ビジョン2030」「中期経営計画2025」を策定



スマートエネルギー社会の実現に貢献するV2X対応充電システム「eLink」



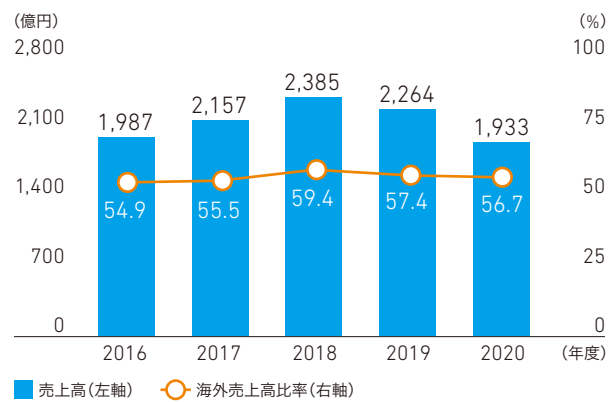
新型コロナウイルスPCR検査自動化装置

## 財務・非財務ハイライト(連結)

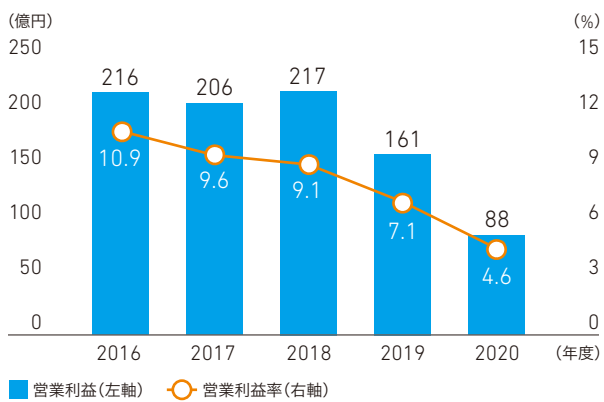
### 財務活動の ここがポイント

1. 世界景気の急激な悪化が影響し、2019年度から2期連続で減収となった。2020年度は積極的な経費削減を推進したものの、新型コロナウイルス感染症拡大の影響により、海外のマテハン事業の収益性悪化等により、営業利益率が大きく低下した。
2. グローバル拠点拡充に伴う設備投資がピークアウトしたこともあり、フリー・キャッシュフローは増加傾向。2020年度末のネットD/Eレシオは、マイナス0.03と財務基盤はよりいっそう強固となった。

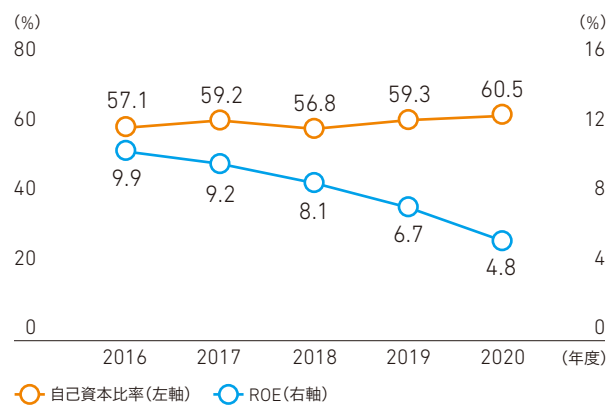
### 売上高/海外売上高比率



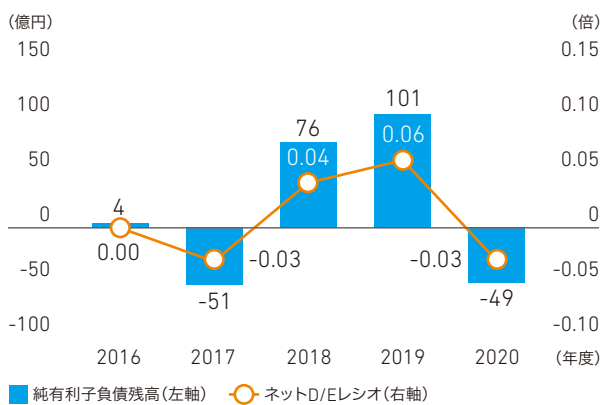
### 営業利益/営業利益率



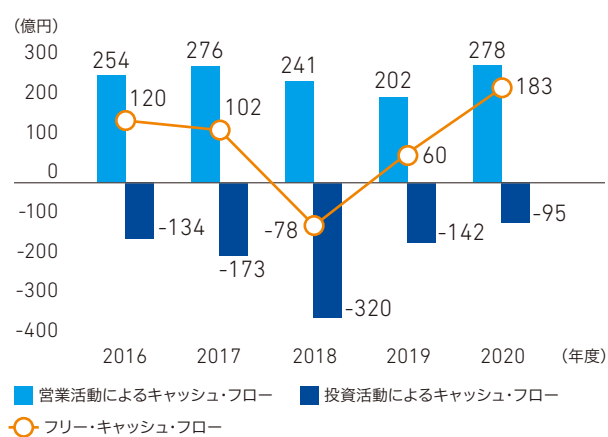
### 自己資本比率/ROE



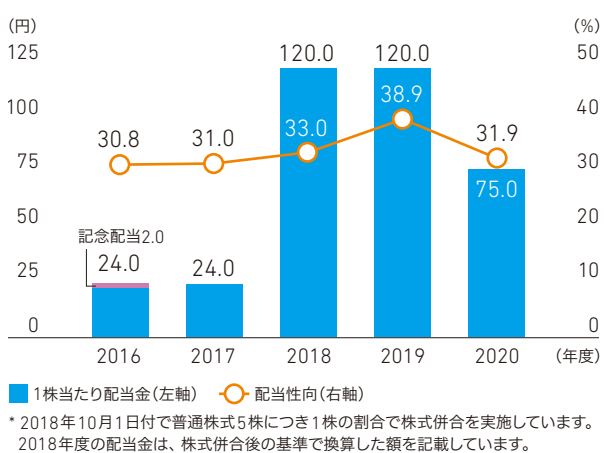
### 純有利子負債残高/ネットD/Eレシオ



### キャッシュ・フロー



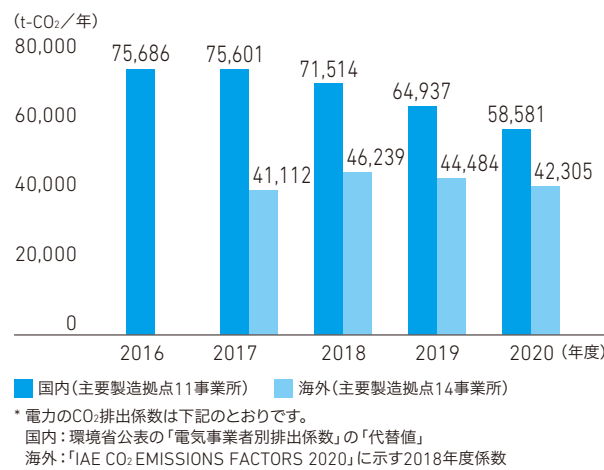
### 1株当たり配当金\*/配当性向



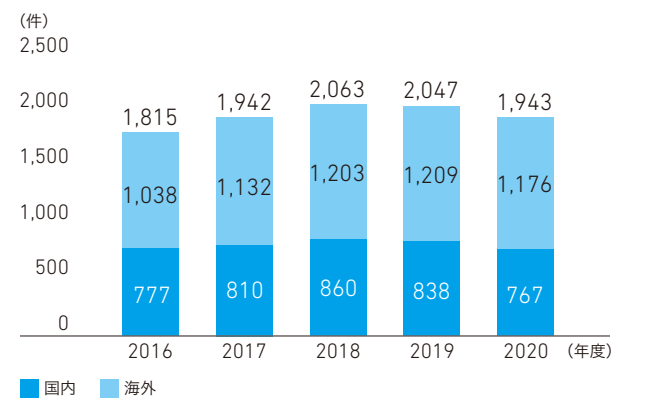
### 非財務活動の ここがポイント

1. 国内におけるCO<sub>2</sub>総排出量の削減が進展。ただし、2020年度の実績は、景気悪化による生産減の影響を含んでおり、今後も気を緩めることなく、海外を含め、環境負荷低減に取り組む。
2. 商品を通じた社会価値(CSV)の向上や、人材基盤の強化・エンゲージメントの向上を図る。また、コーポレート・ガバナンスのいっそうの強化とグローバルリスクマネジメントの徹底などの施策を中長期的視点で推進していく方針。

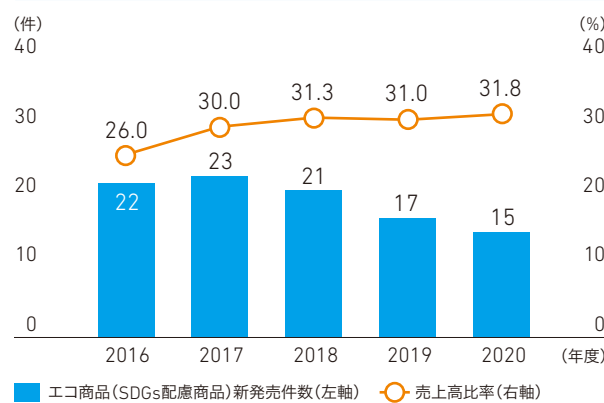
### CO<sub>2</sub>総排出量\*



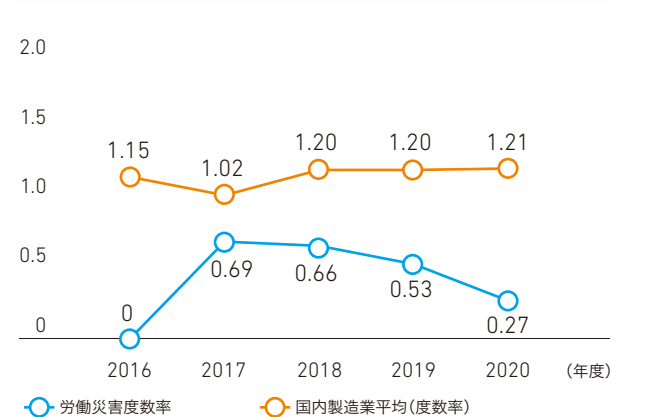
### 特許保有件数



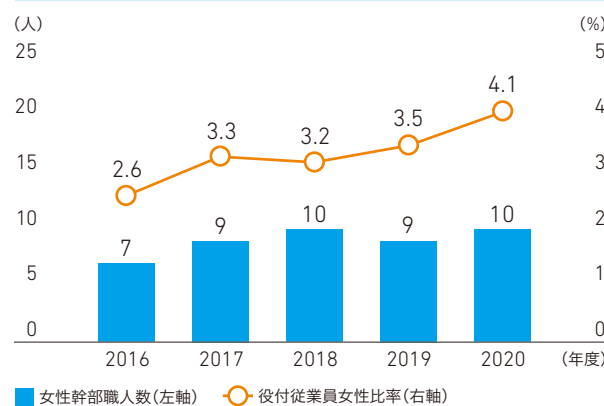
### エコ商品(SDGs配慮商品)新発売件数/売上高比率



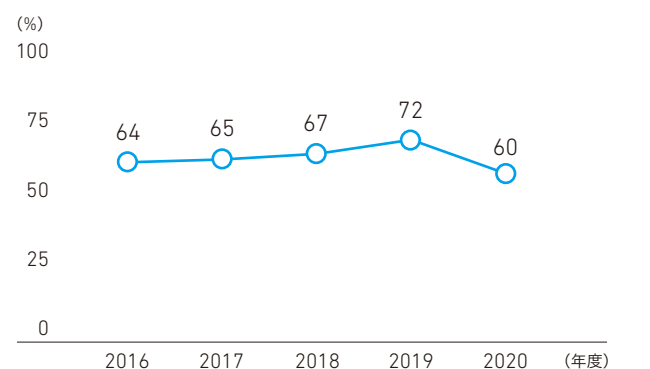
### 労働災害発生状況(国内)



### 女性幹部職人数/役員従業員女性比率(国内)



### 有給休暇取得率\*

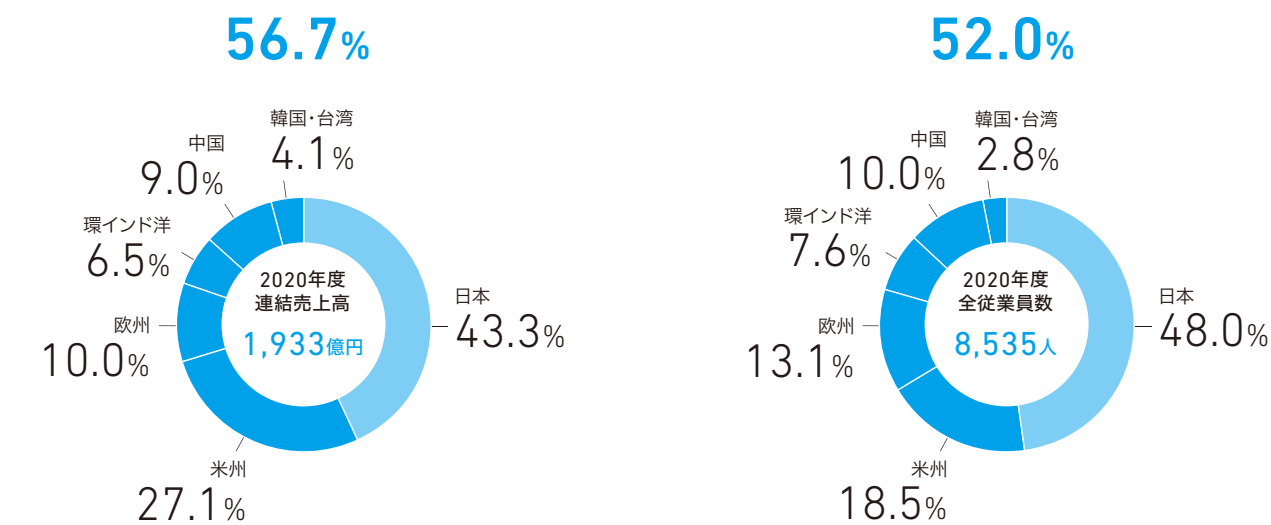
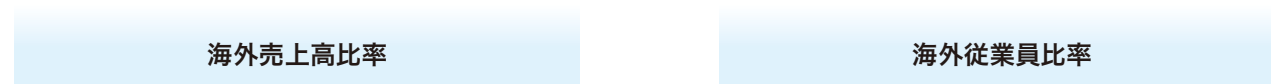
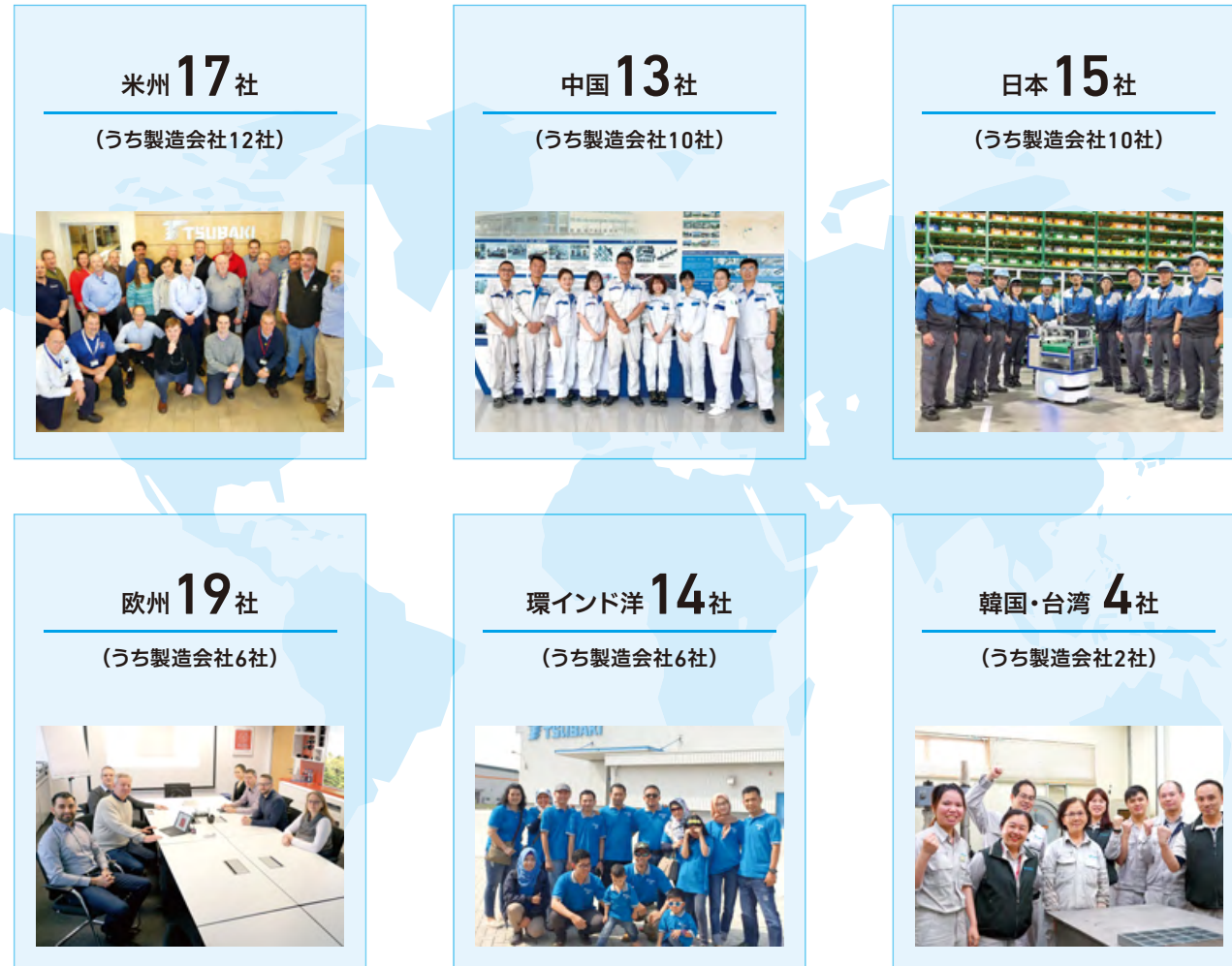


\* 橋本チエイン単体

## グローバルネットワーク

(2021年3月31日現在)

つばきグループは、世界26の国と地域に82社のグローバルネットワークを構築しています。そのネットワークを最大限に生かし、「高品質な商品開発」と「タイムリーなソリューション提供」を推進しています。



## サステナビリティマネジメント

- 46 サステナビリティ重要課題と進捗状況
- 48 環境マネジメント
- 51 サプライチェーンマネジメント
- 52 人材マネジメント
- 54 安全・健康マネジメント
- 55 品質マネジメント
- 56 地域社会との共生

世界を、未来を、動かせ。



# サステナビリティ重要課題と進捗状況

2020年4月に制定した「サステナビリティ基本方針」の下、ESGの項目別に当社のマテリアリティ（重要課題）とKPI（指標）を設定しました。2020年度の当社の活動は、以下のとおり進捗しました。

サステナビリティ基本方針他詳細は当社Webサイトをご参照ください。  
<https://www.tsubakimoto.jp/sustainability/plan/>

ESG項目	マテリアリティ (重要課題)	SDGs 貢献項目	KPI (指標)	目標と実績			これまでの進捗状況	残課題と今後の取組みの方向性			
				対象範囲	目標値	達成年度			2020年度実績値		
E 環境	地球環境保全 気候変動対策	気候変動緩和策 (CO <sub>2</sub> 排出量削減と その他の環境保全)	CO <sub>2</sub> 総排出量削減 (2013年度基準)	国内	30% 46%	2025年度 2030年度	23.5%	<ul style="list-style-type: none"> <li>太陽光発電設備の導入、燃料のLNGへの置換、LED照明への切り替え、生産工程における様々な省エネ活動等が進捗*<!--2</li--> <li>これまでは、各国・事業所ごとの自主活動として省エネを中心に活動を実施</li> <li>2020年度には、CDP参画対象範囲が国内11事業所、海外15事業所まで拡大</li> <li>2020年度までの3年間は、回答バウンダリーの拡大(海外グループ会社)と、国内事業所におけるCO<sub>2</sub>排出量削減活動に注力</li> <li>2018年度に「エコ・ファクトリー認定制度」を導入し、各事業所ごとの「見える化」による意識向上を図り活動を活性化。環境保全に関するKPIに、気候変動による温室効果ガス排出削減を管理指標に追加した総合的な環境管理指標体系で活動を推進</li> </li></ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>事業所ごとのCO<sub>2</sub>排出量削減への取り組みを継続・加速。事業所ごとの環境管理委員会毎月進捗をフォローする</li> <li>2021年度から海外事業所の統一目標を設定し、CO<sub>2</sub>排出削減活動を強化する</li> <li>CDP参画対象範囲を海外2事業所拡大予定</li> <li>CDPに加え、TCFDへの賛同表明とSBT認定申請に向けて準備中</li> <li>グループのカーボンニュートラル対応計画に従い、CO<sub>2</sub>排出量削減活動を計画的に展開</li> <li>CDP気候変動質問書回答内容のレベルアップにより、着実にスコアアップを図る</li> <li>国内事業所ではリサイクル率の改善に主眼を置き、全事業所の「エコ・ファクトリー認定」を目指す</li> <li>海外でも同様の認定制度を早期確立し、適切な情報開示に注力する</li> </ul>		
			CO <sub>2</sub> 総排出量削減 (2018年度基準)	海外	20%以上 30%以上	2025年度 2030年度	9.0%				
			CDP気候変動回答バウンダリー率	グローバル	95%以上	2021年度	95.7%				
			CDP気候変動スコア	グローバル	A-	2023年度	B-				
			廃棄物リサイクル率	国内	99%以上	2030年度	96.7%				
			PRTR物質排出量	国内	130.9t以下	2030年度	125.2t				
			環境法令抵触件数	グローバル	0件	毎年	0件				
S 社会	安全・安心な 商品の提供	安全で働きがい のある職場	人権の尊重	倫理教育実施社数	国内	12社	2020年度	12社	<ul style="list-style-type: none"> <li>企業倫理月間を定め、国内外で法令順守の意識向上活動を展開</li> <li>人権基本方針の明文化やヘルプラインの設置、ハラスメント防止活動も展開</li> <li>障がい者が働きやすい職場環境整備に加え、2020年度には特例子会社を設置し、障がい者雇用を促進 (2020年度の障がい者雇用率目標値2.2%をクリアし、2.3%を達成)</li> <li>グループ内での啓蒙活動推進により2020年度の役付女性従業員が9名増加</li> <li>外国人社員の採用を活発化しているが、2020年度は新型コロナ禍により増員に至らず</li> <li>働き方改革の一環としてリモートワーク、時差出勤など勤務の自由化と、それに伴った業務フローの見直しを推進</li> <li>有給休暇取得推進にも注力したが、2020年度の有給休暇取得率は、リモートワークや休業日の増加により12.6%低下</li> <li>コロナ禍、リモート研修等を含め計画的実施に努めたが、実施率は低調に終わった。一方で、強化すべきテーマについては外部講師による研修等で内容充実を図った</li> <li>リスクアセスメントによる重篤災害防止活動を継続してきたが、2020年度は設備異常時の措置において休業災害が発生</li> <li>メンタルヘルス教育を定期的を実施し、社内専任担当による相談窓口も設置</li> <li>2016年度以降は全従業員を対象にストレスチェックを実施中</li> <li>各部門での品質保証活動に加えて、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を推進中</li> <li>2019年度にグリーン調達ガイドラインを全面改定し、環境関連の現状把握のための基礎調査を実施。追加調査が必要と判断したサプライヤーへの追加確認、実地調査を実施</li> <li>サプライヤーサステナビリティガイドラインを新規発行。各サプライヤーへの周知とともに、Webサイトにも掲載</li> <li>各事業部門がCO<sub>2</sub>排出量や消費電力削減などの環境対応商品を開発し、エコ商品として社内認定した</li> <li>CT検査装置向けパワトラ商品、再生医療・新薬研究向け超低温自動保管庫、植物工場向け優良苗選別自動化システムなどの商品が、医療・福祉分野に貢献</li> <li>その他、省人化に貢献する商品も多数開発・提供</li> <li>駅ホームの転落防止可動柵用の駆動システム、下水道関連設備向けの各種パワトラ商品など、安心・安全な生活基盤の構築に寄与する商品を提供</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>これまでの取り組みを継続する</li> <li>新たに2025年度の目標を設定し、障がい者雇用率のさらなる引き上げを図る</li> <li>女性の採用活動ならびに啓蒙活動を引き続き推進する</li> <li>外国人社員についても雇用形態を多様化し積極的に増員に向け取り組んでいく</li> <li>引き続き多様な働き方に向けた制度設計と業務フローの見直しを継続する</li> <li>有給休暇の計画的取得を促進する</li> <li>当社独自の3つのスクールによる全社教育や部門別教育、海外トレーニー派遣を含む各種研修など、人材教育の場の増加に積極的に取り組んでいく</li> <li>機械設備安全ガイドラインの運用を厳格化するとともに、グローバル安全指標の見える化に着手した</li> <li>メンタルヘルス教育と個別フォローに継続的に取り組んでいく</li> <li>昨年度発生した2件の重要品質問題を、発生した工場にとどめずグローバルに水平展開するとともに、プロセス重視のグループ品質監査を実施中</li> <li>2021年度はサプライチェーン全体での気候変動対策に着手する。まず、国内主要サプライヤーに取組みの背景や目的、活動の手順・方策を説明し、活動参画を依頼する</li> <li>長期ビジョンに掲げる“Linked Automation”テクノロジー(高機能化と高度オートメーション化された技術領域)をベースに、地球環境・人・社会インフラに寄与する革新的次世代商品の開発を加速(詳細は8~9ページ参照)。これらをCSV活動の進捗を測るKPIとして、現在の2つのKPIに加え、製品のライフサイクルをベースとしたCO<sub>2</sub>排出削減効果を測る新たなKPI設定を準備中</li> </ul>	
			ダイバーシティの 推進	障がい者雇用率	単体	2.5%	2025年度	2.34%			
			働き方改革 (働きがい、業務効率 の向上)	障がい者法定雇用率達成社数率	国内	100%	2025年度	44.4%			
				外国人社員数	単体	85人	2030年度	27人			
				役付従業員女性比率	国内	10%	2030年度	4.1%			
				有給休暇取得率	単体	85%	2025年度	60%			
			人材育成	教育計画の実施率	単体	100%	毎年	96.0%			
				従業員 の安全と健康 の確保	休業災害発生件数	国内	0件	毎年			2件
			持続可能な調達	品質保証	高ストレス者比率	単体	5.0%	2025年度			5.9%
					重要品質問題発生件数	グローバル	0件	毎年			2件
CO <sub>2</sub> 排出削減関連 オンラインセミナー配信社数	国内	200社以上			2021年度 のみ実施	-					
CO <sub>2</sub> 排出削減現状調査社数率	国内	95%以上			3年ごとに 実施(予定)	2021年度 より実施					
SDGs配慮商品 の開発・提供	地球にやさしい社会 の創造	サステナビリティガイドライン 発行件数	国内	900件以上	2020年度	941件					
		人にやさしい社会の 実現	エコ商品(SDGs配慮商品)登録件数	国内	-	-	15件				
			安心・安全な生活 基盤の構築	商品による環境貢献度目標は、SBTに申請するスコープ3の目標設定後開示	-	-	-				
G ガバナンス	健全、公正かつ 透明な事業運営	コンプライアンスの 徹底	重大会社規定違反件数	グローバル	0件	毎年	0件	<ul style="list-style-type: none"> <li>倫理綱領の下、企業倫理強化月間や各種研修を通して従業員の意識向上と周知徹底</li> <li>「つばきグループBCP基本方針」の下、①防災訓練、②安否確認システムを活用した訓練、③防災備品の備蓄など、様々な防災活動を展開</li> <li>電子情報セキュリティポリシーを改定し、国内外グループ会社に周知徹底</li> <li>本人確認用に多要素認証方式を導入したが、2020年度にはウイルス感染が4件発生</li> <li>知財勉強会等による従業員(役職者含む)への侵害に対する知識の向上と意識付け、出願前調査による事前侵害回避を実施</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>これまでの活動を継続し改善を積み重ねることで、コンプライアンスの徹底を図る</li> <li>防災活動にとどまらず、大規模自然災害や新型コロナウイルス感染症、環境汚染など事業継続に係わるリスクを想定し、リスクマネジメント体制の強化を図る</li> <li>マルウェア(不正プログラム)侵入時にいち早く検知し脅威を除去するセキュリティ対策ツール「EDR(Endpoint Detection and Response)」を導入。未然予防と被害極小化を図る</li> <li>引き続き、勉強会/テクノスクールでの侵害に関する情報展開と周知、出願前調査の徹底、実務者の継続的な侵害回避意識の維持・向上を図る</li> </ul>		
			「企業倫理強化月間」参加社数	グローバル	51社	2020年度	24社				
			防災・避難訓練実施社数率	国内	100%	毎年	100%				
			重大システムインシデント発生件数	国内	0件	毎年	0件				
			情報セキュリティ 事故発生件数	グローバル	0件	毎年	4件				
知的財産権侵害 防止	他社権利侵害による警告受領件数	グローバル	0件	毎年	0件						


\*1 詳細は15ページ参照

\*2 2020年度は事業環境悪化に伴う生産量減少効果も含まれるため、2020年度の削減量(率)は参考扱いとする

価値創造システム  
 事業戦略  
 企業概要  
 サステナビリティマネジメント  
 ガバナンス  
 補足情報(財務・非財務データ)会社情報

## 環境マネジメント

つばきグループは、「持続可能な社会の発展」に貢献すべく、2021年3月に「環境基本方針」を全面改定し、中長期の視点から環境負荷の低減に取り組むとともに、エコ(SDGs)市場向けの新商品の開発・提供を積極的に進めています。特に気候変動は、喫緊の最重要課題と位置付け、国際基準や市場・顧客動向を注視して、対応していきます。

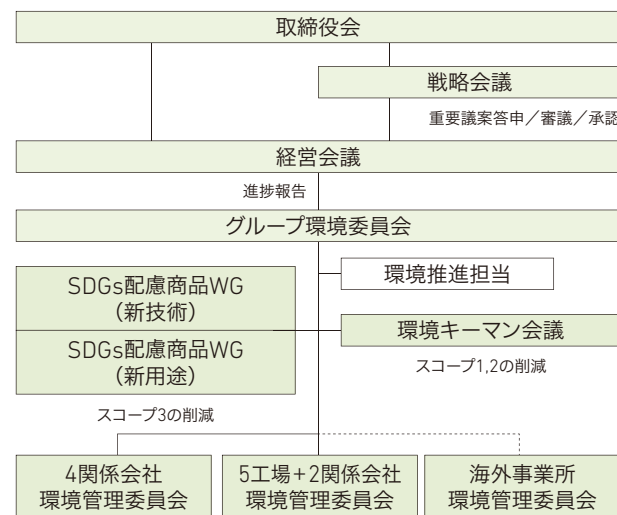
 環境マネジメントの詳細は、当社Webサイトをご参照ください。  
<https://www.tsubakimoto.jp/sustainability/environment/>

### 環境マネジメント体制

当社グループの環境マネジメントは、取締役による監視体制の下、「つばきグループ環境委員会」が中心になって推進しています。

同委員会は、椿本チエイン環境担当役員を委員長に、工場長、事業部長、グループ各社の代表者で構成されており、中長期的視点からグループの環境課題に対応しています。また海外事業所においては、「環境担当者」を選任し、椿本チエイン環境推進担当(グループ環境事務局)とのコミュニケーションを図っています。

### 環境マネジメント体制図



### 環境活動への取り組み

当社グループは、気候変動が進む中、CO<sub>2</sub>総排出量削減を重要な社会課題と認識しています。「中期経営計画2025」では、環境活動への取り組みを重点事項に掲げ、国内においては、環境中長期目標「2030年度までに、CO<sub>2</sub>総排出量を46%削減する(基準年度2013年度)」の下、環境自主行動計画に基づく具体的な取り組みを推進しています。



新工場棟では太陽光発電、省エネ生産方式を積極採用中

### CO<sub>2</sub>総排出量削減目標

	(年度)	
	2025年	2030年
国内事業所 (2013年度比)	30%	46%
海外事業所 (2018年度比)	20%以上	30%以上

### 「中期経営計画2025」 CO<sub>2</sub>総排出量削減への取り組み

- 生産方式の変革によるCO<sub>2</sub>排出量の低減**
  - 省エネ生産方式への転換や設備投資によるエネルギー高効率化
  - 太陽光発電の拡大
  - 最適量の再生可能エネルギー購入
  - 主要工場における断熱塗装やLNGへの燃料転換
- 環境負荷低減商品の開発・推進**
  - ライフサイクルでの環境負荷低減に貢献する新商品の開発・拡販

### 気候変動への対応

気温上昇や豪雨、洪水などの自然災害の激甚化といった気候変動は、大きな物理的リスクです。また事業面では、脱炭素への移行がグループの事業運営、事業領域や製品コンセプトに大きな影響を与えるリスクとなる一方で、適切な対応策の実施により、企業体質強化や競争力の向上につながるとともに、新市場、新事業発掘の機会になると認識しています。

今後は、リスクと機会の両面において、気候変動を最

### 気候変動リスクと機会に対する当社の対応策

気候変動のリスクと機会は、①低炭素経済への「移行に関するリスク」②気候変動による「物理的変化に関するリスク」の2つに大きく分類されます。当社は、そのリスクと機会への対応策を以下のように考えています。

#### 移行リスクと機会について

全社経営体制や既存の事業領域においては、リスクと機会の両面に対応する守りと攻めの運営が必要となり、新規事業においては、脱炭素や循環社会構築など

#### 気候変動リスクと機会への対応策(案)

分類	項目		対応策(案)			
	リスク/機会項目	全社経営体制	既存事業	新規事業		
移行リスク・機会	政策法規制	炭素価格の上昇 炭素排出量目標	<ul style="list-style-type: none"> <li>エネルギーマネジメント強化</li> <li>CO<sub>2</sub>総排出量 2013年度比46%削減</li> <li>SBTへの準拠、スコープ3目標設定</li> <li>内部カーボンプライシングシステム構築</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>脱炭素工場への変革</li> <li>LCA視点でスコープ3の低減</li> <li>関連法令の注視、対応</li> </ul>	「長期ビジョン2030」において目指す方向・ありたい姿を明文化	
		省エネ政策	再エネ補助金の有効活用	—	「つばきグループは、「Linked Automation」テクノロジーにより、社会課題の解決に貢献する企業グループを目指します。」	
	市場動向	再エネ補助金	再エネへの移行(2050カーボンニュートラルへの挑戦)	<ul style="list-style-type: none"> <li>新エネルギー技術の注視、導入</li> <li>再エネ関連市場への拡販</li> <li>大幅な省エネ商品の開発</li> <li>PHV用タイミングチェーンシステムの量産継続</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>脱炭素熱処理技術開発</li> <li>ジップチェーンリフトの拡販</li> </ul>	つばき取り組む社会課題
		エネルギーミックス変化 脱炭素社会移行	TCFDへの批准 新技術開発人材の確保	—	<ul style="list-style-type: none"> <li>①人にやさしい社会の実現</li> <li>・医療・健康・高齢化への領域</li> <li>・インフラ構築への領域</li> <li>②安心・安全な生活基盤の構築</li> <li>・持続可能な経済成長への領域</li> <li>・防災・都市開発への領域</li> <li>③地球にやさしい社会の創造</li> <li>・地球環境への領域</li> <li>・資源・エネルギーへの領域</li> <li>・地球環境への領域</li> <li>例) 電動車向け車載ビジネス拡大 PCS対応/ 拡販商品の開発</li> </ul>	
	技術開発	省エネ/脱炭素技術	業界注視、脱炭素新技術採用	—	—	
物理的リスク	評価評判	顧客の評価変化	<ul style="list-style-type: none"> <li>TCFD要求に沿った情報開示</li> <li>サステナブル経営の実践</li> <li>ESG経営、配当性向30%以上確保</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>既存顧客とのコミュニケーション</li> <li>客先、市場動向の注視</li> </ul>	—	
		投資家の評判変化	—	—	—	
	慢性被害	気温上昇 海面上昇	<ul style="list-style-type: none"> <li>快適な職場に対する投資</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>工場/オフィスの再エネによる空調</li> <li>タイなど海外拠点の洪水対策</li> </ul>	—	
急性被害	異常気象(風水害)	<ul style="list-style-type: none"> <li>工場のレジリエンス向上、BCP強化</li> <li>防災関連市場への拡販</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>工場のレジリエンス向上、BCP強化</li> <li>サプライチェーンの強化</li> <li>気候変動の影響を受けない農業技術</li> </ul>	—		

重要課題と位置付けた取り組みを進めるとともに、「気候関連財務情報開示タスクフォース(TCFD)」の賛同に向けた情報開示の準備を進めていきます。



TCFD (Task Force on Climate-related Financial Disclosures) : G20財務大臣・中央銀行総裁会議の要請を受けて、金融安定理事会(FSB)により設置された気候関連財務情報開示タスクフォースの略

の新たなパラダイムシフトに対応する新事業の開拓、新商品の開発とそのスピードが最重要課題であると認識しています。

#### 物理的リスクについて

物理的リスクに対する対応策は、単なるリスクヘッジとしてではなく、事業のレジリエンスを向上させ、さらなる事業基盤の強化につなげることが大切であると認識しています。

≫ 「エコ商品」から「SDGs配慮商品(CSV)」へ

当社は、お客さまの環境負荷低減(エコロジー)と経済性(エコノミー)向上につながる商品開発を強化するため、2011年に「エコ評価基準」を設定。この基準をクリアした商品を「エコ商品」として認定し、環境性とともに、お客さまのコストメリットなど経済性を共創する商品開発、拡販活動を実施してきました。

2021年度には、新たに「長期ビジョン2030」がスタートしました。その長期ビジョンに掲げた、つばきが取り組むべきサステナビリティ課題(環境・社会・経済性)の側面から、従来のエコ商品に加え、「SDGs配慮商品」の開発、マーケティング活動を強化していきます。具体的には、

- ①地球環境への領域や資源・エネルギーへの領域に貢献するエコ商品の提供

- ②医療・健康・高齢化への領域に貢献する装置の提供
  - ③インフラ構築・防災・都市開発への領域に貢献する商品の提供
- などをターゲットに活動を拡大すると同時に、「SDGs配慮商品拡大活動」として新たな仕組みづくりを開始しています。



≫ SDGs配慮商品拡大の取り組み

「SDGs配慮商品」の定義は以下とし、新商品開発・販売活動を展開していきます。

- ①既存商品の改良や新商品の開発により、ライフサイクル視点でCO<sub>2</sub>排出量削減など地球環境保全に直接的に貢献する商品(Product Development)

- ②世界の低炭素・脱炭素などの環境およびその他のサステナビリティ対応市場向けに、既存商品または新商品を訴求し、間接的にSDGs達成に貢献する商品(Application Development)

SDGs配慮商品の拡大活動の概要図

	SDGs配慮商品拡大活動 (2021年度~)		旧エコ商品拡大活動 (2011~2020年度)
対象範囲	SDGs配慮商品(エコ商品含む)① (Product Development)	SDGs配慮商品② (Application Development)	環境配慮商品(エコ商品) (Product Development)
対象商品	自社の技術によりSDGs課題解決に直接的に貢献する自社の商品	顧客がSDGs課題解決のために市場投入する商品に使用され、間接的にSDGs課題解決に貢献する自社の商品	自社の技術により地球環境保全に直接的に貢献する自社の商品
商品の特定	各事業部・グループ会社の設計開発担当部門が選定	各事業部・グループ会社の営業・マーケティング部門が選定	各事業部・グループ会社の設計開発担当部門が選定
登録評価基準	社内で設定した認定基準(定量的基準)をクリアした新商品、改良商品	社内で設定した顧客用途の基準をクリアした新商品、改良商品、現行商品	社内で設定した一定基準(定性的基準)をクリアした新商品、改良商品
監視項目(KPI)	年間新規登録件数 環境貢献度 (CO <sub>2</sub> 排出削減量:t-CO <sub>2</sub> )	年間新規登録件数 事業部門全販売高に占めるSDGs配慮商品②比率	年間新規登録件数 事業所全販売高に占めるエコ商品比率

S サプライチェーンマネジメント

当社は、高品質なモノづくりと持続可能な社会の実現のため、協力会社(サプライヤー)の皆さまと協働して調達活動を行っています。

サプライチェーンマネジメントの詳細は、当社Webサイトをご参照ください。  
<https://www.tsubakimoto.jp/sustainability/society/supplier/>

≫ サステナブル調達への取り組み

私たちは、これまでも企業としての社会的責任を果たすと同時に、様々な事業継続リスクへの対応強化や、技術革新による社会課題の解決に全社一丸となって取り組んできました。今後は、持続可能(サステナブル)な社会構築への貢献というさらなる高い目標に向かって、事業を通じた社会課題の解決を図っていきます。

そのためには、サプライヤーの皆さまとの協働をよりいっそう推進していかなければならないため、「つばきグループ サプライヤー サステナビリティガイドラ

イン」を定め、サステナビリティ達成に向けた積極的な取り組みをお願いしています。

また、紛争鉱物については、調達基本方針において、「サプライチェーンの透明性確保と、武装勢力の資金源となる『紛争鉱物』の使用回避に向けた取り組みを推進します」と方針を示しています。「紛争鉱物調査実施マニュアル」に従って、対象サプライヤーの皆さまに調査を依頼し、調査票(CMRT)を作成、発行しています。

≫ グリーン調達の促進

当社は、グリーン調達ガイドラインを2006年に制定し、サプライヤーと一体となって、環境負荷の少ない材料、部品を購入する活動を推進してきました。2019年4月には排出削減の取り組みをより積極的に進めていくために、このガイドラインを改定しました。

また、主要サプライヤーの皆さまに対して環境に関する現状調査を実施し、リスクがあると思われるサプライヤーには追加の調査、現地での実査を行い、継続的改善に取り組んでいます。

≫ サプライヤーの皆さまとの協働

当社では、2021年度から「カーボンニュートラルへの取り組み」をサプライチェーン全体で開始しています。

まず、主要サプライヤーの皆さまに対して、取り組みに参画していただく背景や重要性を丁寧に説明し、サプライヤー各社でのCO<sub>2</sub>排出量削減活動の現状を把握します。そのために、「サプライヤーさま向けオンラインセミナー」を配信し、当社グループのカーボンニュートラルに向けた方針、目標値やCO<sub>2</sub>削減方策、世界や日本

お取引先さまへの依頼事項

依頼事項	原材料、部品、包装材料、副資材等	治具、工具、生産設備等
<b>前提条件</b>		
1. 製品および事業活動に関わる環境関連法の順守	必須	必須
2. 有害化学物質の管理		推奨*
<b>お願い事項</b>		
1. 環境マネジメントシステムの構築		
2. 温室効果ガスの排出削減	推奨	推奨
3. 資源循環の推進		
4. 水資源の有効利用	任意	任意
5. 環境配慮型設計および商品の提案	推奨	推奨

\*有害化学物質が設備等から製品に飛散・落下する場合や、設備等との接触により製品に付着・移行する場合は、有害化学物質の管理は「必須」とします。

の動向、CO<sub>2</sub>排出量の算出方法や取り組みのステップについて説明。その後には調査票への回答をお願いし、サプライヤー各社の活動の現状を把握した上で、次のステップへの移行を依頼する計画です。

最終的には、気候変動に対するリスクと機会をサプライチェーンマネジメントの中に組み入れ、持続可能で強靱なサプライチェーンの構築を目指します。

## 5 人材マネジメント

つばきグループは、「人材」を最大の経営基盤ととらえ、多様な人材が「イキイキと働ける環境」の整備を進めるとともに、今後の事業成長を支える人材の育成に取り組んでいます。また、「人権の尊重」が企業にとって重要な社会的責任であるとの認識の下、「つばきグループ人権基本方針」を周知徹底し、グループ全体で人権尊重に努めています。

 人材マネジメントの詳細は、当社Webサイトをご参照ください。  
<https://www.tsbakimoto.jp/sustainability/society/employees/>

### » 人材育成の取り組み

当社グループの成長の原動力は、1917年の創業以来、モノづくり企業として磨き続けてきた技術力と熟練技能です。次世代への技術伝承・強化をねらいに、1998年4月に若手技術者向けの「つばきテクノスクール」を開校。当社オリジナルの実践的な研修として、技能系、営業系とカリキュラムの充実を図ってきました。2017年度にはそのカリキュラムを整理し、技術者向けの「テクノスクール」、技能者向けの「技能スクール」、事務・営業職向けの「ビジネススクール」に分割。新たな技術領域もカリキュラムに取り込み、IoT/AI人材の育成も行っています。これらの研修とは別に、各部門の最新技術を発表する「技術フォーラム」を通じて、部門を超えたアイデアの共有、交流・共創の場を広げています。

技能者向けには、技能士養成、加工道場、マイスター・

トレーナー制度などにより、モノづくり技能の継承と強化を図っています。これら技能の相互研鑽、発表の場として、2012年に「つばき技能オリンピック」をスタート。事業部門、国内外を問わない技術交流により、組織の活性化にも寄与しています。

また、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」や新入社員対象の「海外語学研修」などグローバル人材の育成にも注力しています。機能別研修と、職種横断の階層別研修を組み合わせることにより、従業員の意識向上と技術・技能レベルの向上という好循環を生み出しています。

コロナ禍においても持続的な教育機会を確保するため、各スクールにおいてオンラインによる研修方法も積極的に取り入れ、ほぼ計画通りの研修を実施しました。



オンライン研修風景（工場では3密回避を徹底）



つばき技能オリンピック（普通旋盤）



海外トレーニー（アメリカ）

### » 人権の尊重について

当社では、事業に関わるすべての人が、人種、民族、国籍、社会的身分、出身、性別、障がいの有無、健康状態、思想・信条、性的指向および職種や雇用形態等の違いによる差別、個人の尊厳を傷つけるハラスメントを受けないよう、従業員の倫理意識の向上に取り組ん

でいます。

毎年2月開催の「企業倫理強化月間」では、国内・海外グループ会社ごとに、人権の尊重を含め、各国の法律、ルールの順守を徹底するための活動を展開し、その責任を果たしています。

### » ダイバーシティ推進の取り組み

椿本チエインでは、「多様性」のある従業員が個々の能力を最大限発揮できるよう、2018年度より「働き方改革」を推進し、効率的な働き方、柔軟な働き方を実現するための諸施策を展開しています。また、労使委員会にて長時間労働削減、有給休暇取得促進に向けた取り組みを協働して行っています。

### » 働き方改革の取り組み

#### 1. 女性の活躍

女性の活躍推進については、2020年度に当社単体の女性従業員比率10%（2021年4月1日現在8.8%）を目標に掲げ、各高校・大学からの積極的な応募を働きかけています。優秀な従業員には、性別を問わず積極的に昇格の機会を与え、女性従業員の役職登用を進めています。

#### 2. 障がい者雇用の促進

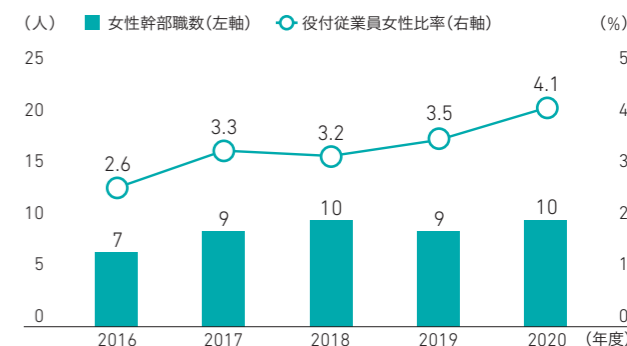
障がいのある方々が個々の能力や適性を生かした業務に従事できるように職場環境を整備し、製造現場、管理事務、健康管理など、幅広い分野での雇用拡大に努

#### 3. シニアの活躍

2020年4月に現行の60歳定年を65歳に延長する「65歳定年制」を導入しました。この制度は、シニア層が長年培った知識やスキル、豊かな経験を生かして活躍する「中核人材」としての意識を高め、当社の総合力発揮につなげていくことをねらいとしています。処遇も改善し、制度導入後（2020年度）の継続雇用率は96%に

新型コロナウイルス感染拡大にも対応し、小学校の臨時休校の際の保護者への特別休暇付与、テレワーク勤務推進を行いました。さらに本社・大阪支社、東京支社ではフリーアドレス制を導入するなど、コミュニケーションと業務効率を確保したオフィスレイアウトへの見直しを実施しました。

### 女性幹部職数と役付従業員女性比率（国内）



めています。2020年度には、特例子会社を設置してさらなる雇用促進を図り、椿本チエインの法定雇用率を達成しました。

なりました。

また、50歳の節目に実施するキャリア研修の充実も図りました。65歳までの就業意欲の維持、継続学習する姿勢を促す内容へと改訂し、意識転換の支援も行っています。

## TOPICS

### 社員とのコミュニケーション


当社では、定期的実施する従業員の意識調査、決算状況・課題を説明する「業況説明会」、社長タウンミーティング等を通じて、風通しのよい職場風土づくりに努めています。2020年のコロナ禍では、国内外従業員向けに、社長ビデオレターをWeb配信し、従業員の不安を緩和するとともに、全社一丸となってこの難局を乗り越えていくことを呼びかけました。



Web配信した社長ビデオレター

## S 安全・健康マネジメント

つばきグループは、企業理念「TSUBAKI SPIRIT」において、モノづくり企業として「安全と品質」をすべてに優先することを行動原則に掲げ、「安全基本方針」の下、労働災害の防止と従業員の健康保持増進に取り組んでいます。2009年2月には「つばきグループ安全衛生委員会」を発足し、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。

 安全・健康マネジメントの詳細は、当社Webサイトをご参照ください。  
<https://www.tsubakimoto.jp/sustainability/society/employees/health/>

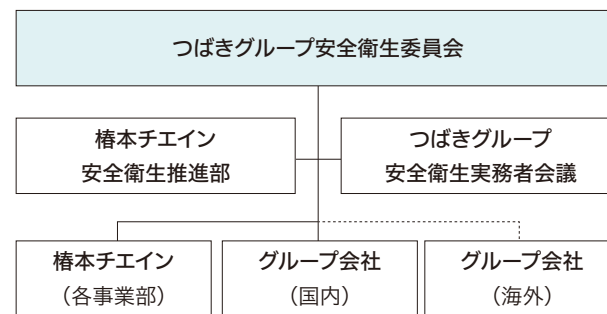
### 安全マネジメント体制

当社グループでは、グループ全体の安全衛生活動を統括するため「つばきグループ安全衛生委員会」を設置しています。同委員会では、「安全衛生活動計画」を策定し、各事業場における安全活動状況の進捗確認等を行っています。以下の三本柱を安全活動のフレームワークとして、継続的な安全活動を続けています。

- ①リスク管理：重篤災害未然防止活動としてのリスクアセスメントの推進
- ②設備・環境の整備：機械の本質安全化を目指した機械設備安全ガイドラインの運用

- ③人づくり：安全知識を有し、常に安全基本行動を実践する、安全人間の育成

### 安全マネジメント体制図



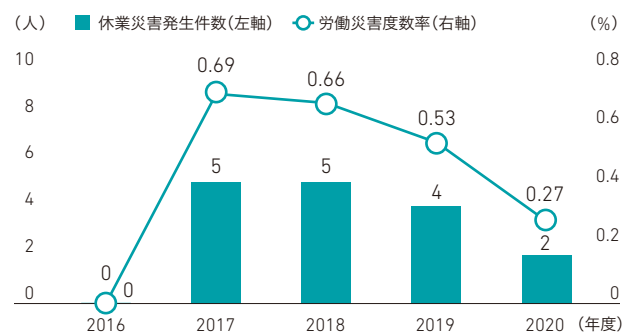
### 従業員の安全・健康確保への取り組み

#### 重篤災害未然防止活動

2020年度の安全衛生活動は、「重篤災害未然防止活動」を最重要課題として展開し、重篤災害につながる非常作業の洗い出しのため、定点観察という新しい取り組みも始めました。

また、機械の本質安全化を目指した「機械設備安全ガイドライン」を発行しました。このガイドラインに則り、新設設備の設計段階から安全担当も参画し、機械の安全チェックを行っています。

#### 労働災害発生状況(国内)



健康づくりイベント(2020年2月開催)


#### 従業員の健康推進

従業員の健康づくりの面では、定期健康診断・特殊健康診断をはじめ、長時間労働者に対する健康チェックを産業医、健康管理スタッフ、管理者と連携して実施し、疾病の予防、早期発見活動を強化しています。

また、メンタル面のサポートとして、従業員本人、管理監督者に対するメンタルヘルス教育を定期的に行う。さらに、社内専任担当による相談窓口を設置し、疾病の予防・早期治療への取り組みを強化しています。

## S 品質マネジメント

つばきグループは、企業理念「TSUBAKI SPIRIT」において、モノづくり企業として「安全と品質」をすべてに優先することを行動原則に掲げ、「品質基本方針」を定めています。モノづくり企業として「高品質」の追求と品質管理を徹底し、つばきブランドの維持・向上に努めています。

 品質マネジメントの詳細は、当社Webサイトをご参照ください。  
<https://www.tsubakimoto.jp/sustainability/society/products/>

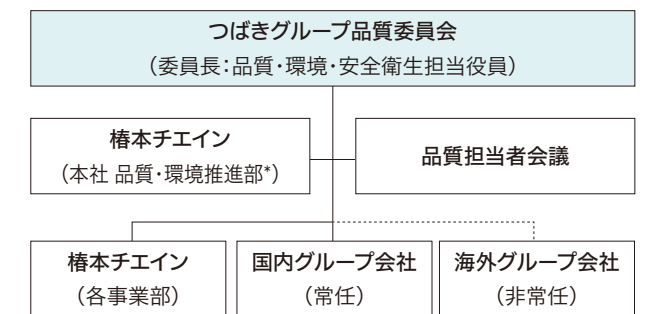
### 品質マネジメント推進体制

当社グループでは、「つばきグループ品質委員会」をトップとする品質マネジメント推進体制を構築しています。2018年4月には、その実効性をさらに担保するため、グループ全体を統括する本社部門に「品質・環境推進部」を、また組織横断の実行組織として「品質担当者会議」を新設しました。

従来の各部門での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を実施。これにより品質不良ゼロを目指すことはもちろん、お客さまとの約束を

順守する体制をさらに強化し、品質管理のガバナンス強化とつばきブランドの維持・強化を図っています。

### グループ品質マネジメント推進体制(2021年4月現在)



\* 2021年10月1日付で品質管理部に名称変更

### 安心・安全な商品提供のための取り組み

当社では、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。今後は、品質管理のスペシャリスト育成に向け、品質・環境推進部を中心に統計的手法などの品質専門教育や講師の育成、QC(品質管理)検定の取得推進、グループ会社からの品質研修生受け入れ実習

(1~2年間)などを実施。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。



海外子会社での品質指導

### TOPICS

#### 当社の品質活動が、世界の自動車メーカーから高評価をいただきました

メキシコの子会社「Tsubakimoto Automotive Mexico」が、フォードの品質管理プログラム「Ford Q1」の認証を取得しました。この認証は、フォードのサプライヤーを対象に、顧客要求を満たす品質管理体制が構築されているかを審査する、同社独自のプログラムで構成されています。当社グループが納入するタイミングチェーンシステムの品質レベルと生産計画プロセスが、自動車業界で高水準であることに評価いただきました。

また、日本ではトヨタ自動車株式会社より当社モビリティ事業部が、中国ではトヨタグループ2社から椿本汽車発動機(上海)が、それぞれの品質活動を評価いただき、表彰を受けました。



「Ford Q1」の認証を取得したTsubakimoto Automotive Mexico

## S 地域社会との共生

つばきグループの製造・販売拠点は、世界26の国と地域に広がっています。私たちは、事業活動を通しての社会貢献はもちろんのこと、国や地域によって異なる文化や法規制を理解し、地域社会の一員として、地域に根付いた様々な活動を行っています。(2020年度は新型コロナウイルス感染拡大の影響により、多くの活動が中止となりました)



地域社会の取り組みに関する詳細は、当社Webサイトをご参照ください。  
<https://www.tsubakimoto.jp/sustainability/society/communing/>

### » 国内での取り組み

国内では、工業高等専門学校(以下、高専)の学生を対象にした出前授業をはじめ、中高生の職業体験、小中学生対象の体験型工場見学会を通じて、子供たちが理科やモノづくりへの興味を高めるための支援活動を行っています。また、企業市民として地域に根差した活動も展開。防災・減災活動の一助となる当社商品の寄贈をはじめ、環境フェアや工場周辺の清掃活動など地道な活動も行っています。

#### 舞鶴高専で「第4回つばき未来商品創造コンテスト」を開催

4回目を迎えた舞鶴高専とのコラボ授業。2020年度は新型コロナウイルス感染拡大の影響により、授業、グループワーク、最終審査すべてをオンラインで実施しま

した。2020年度のテーマは「人を幸せにする新商品の提案」。未来のメガトレンドやSDGsの視点を取り入れ、遠い未来を想定し、仮想ユーザーを設定。その前提の下、10年後に開発すべき商品を提案していただきました。審査には同校卒業生の当社従業員も加わり、生徒との情報交換も行いました。



オンラインで実施した「つばき未来商品創造コンテスト」

### » 海外での取り組み

海外では、それぞれの地域特性に応じた各種チャリティ活動や環境活動を実施。中でもタイの子会社で実施しているマングローブの植樹活動は、従業員の参加、継続性の両面で特筆すべき活動となっています。

#### タイのマングローブ植樹による環境活動

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

2008年にスタートした、TATのマングローブ植樹活動は、事業拡大とともにボランティア参加の従業員も増え、2020年度は2,800本を植樹しました。13年間で植樹した本数は計32,753本で、これは、408.31トン分のCO<sub>2</sub>排出量削減効果に当たります。地道な継続活動

が地球温暖化対策に貢献しています。

また、野生動物の保護活動(塩分・栄養剤の補給活動)、従業員が持ち寄ったリサイクル品の販売収益を小学校に寄付するなどの社会貢献活動も展開しています。



TATによる環境活動(マングローブ植樹)

## ガバナンス

- 58 コーポレート・ガバナンス
- 61 コンプライアンス・リスク管理
- 62 役員一覧

# 世界を、未来を、動かせ。

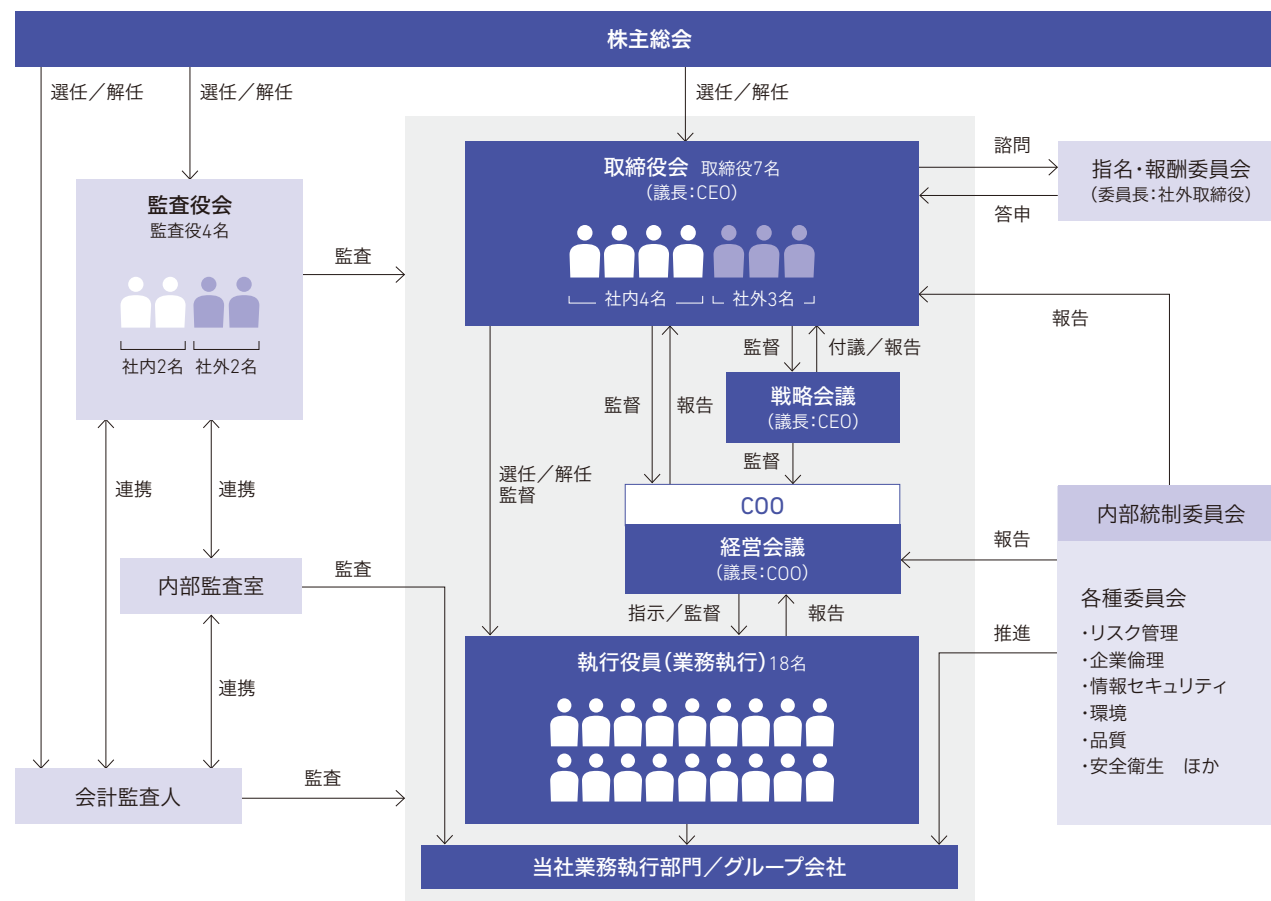
G コーポレート・ガバナンス

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付けています。

この考え方を「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。

コーポレート・ガバナンス基本方針他の詳細については、当社Webサイトをご参照ください。  
<https://www.tsubakimoto.jp/sustainability/governance/corporate/>

コーポレート・ガバナンス体制図 (2021年6月29日現在)



コーポレート・ガバナンス概要 (2021年6月29日現在)

組織形態	監査役会設置会社	独立役員の人数	社外取締役3名、社外監査役2名
取締役の人数	7名(うち社外取締役3名)	取締役会の開催回数	13回(2020年)
取締役の任期	1年	監査役会の開催回数	16回(2020年)
取締役会の議長	最高経営責任者(CEO)	指名・報酬委員会の開催回数	3回(2020年)
監査役の人数	4名(うち社外監査役2名)		

戦略策定・監督と業務執行の体制

当社では、グループの戦略策定および監督は「取締役会」が担い、業務執行はCOOと執行役員で構成される「経営会議」が責任を持って行うことにより、戦略策定・監督と業務執行を明確に分離しています。さらに、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しています。

経営の透明性・柔軟性を担保する仕組み

当社は、社外取締役、社外監査役の選任を通じて取締役会の独立性を高めるとともに、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。

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(2020年度)
阿部 修司	当社の「技術志向」「開発志向」「モノづくり志向」という3つのベースに対して、モノづくり企業における経営者としての知識や豊富な経験に基づいた、客観的なアドバイスをいただくため。	13回中13回出席
安藤 圭一	当社の「財務」「コーポレート・ガバナンス」といった分野に対して、金融機関等における経営者としての知識や豊富な経験に基づいた、客観的なアドバイスをいただくため。	13回中13回出席
北山 久恵	当社の「財務」「会計」といった分野に対して、監査法人における公認会計士としての豊富な経験と企業会計に関する高い専門性に基づいた、客観的なアドバイスをいただくため。	11回中11回出席

\* 北山久恵氏の出席状況については、2020年6月26日の就任以後に開催された取締役会を対象としています。

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(2020年度)	
		取締役会	監査役会
碩 省三	弁護士としての豊富な経験と企業法務に関する高い専門性を、当社の監査体制に生かしていただくため。	13回中13回出席	16回中16回出席
内藤 秀文	弁護士としての豊富な経験と企業法務に関する高い専門性を、当社の監査体制に生かしていただくため。	13回中13回出席	16回中16回出席

取締役会の実効性評価

当社は、取締役会の実効性を高めるため、2018年より取締役会の実効性評価を実施しています。取締役および監査役全員を対象に取締役会の構成、運営、議題等についてアンケートを行い、その内容の分析評価の結果、当社の取締役会の実効性は確保されているものと判断しています。

会」を開催しています。主に業績や経営課題等に関する情報が共有され、取締役会の議論活性化に有効であった等の意見がありました。

前回の評価結果を踏まえ、取締役会での中長期的な経営方針・戦略に関する議論のさらなる充実を目的に、2020年7月より取締役会メンバーを対象に「情報交換

一方で、中長期的な経営方針・戦略に関する議論のさらなる充実、取締役会の議題の設定などについて、従来以上に多数の有意義な意見がありましたので、さらなる実効性向上に向け、継続的に改善の検討をしていきます。

## ≫ 取締役・監査役の報酬

当社では、取締役の報酬の算定方法の決定に関する方針について、取締役会の任意の諮問機関として社外取締役が構成員の過半数を占める指名・報酬委員会で審議・答申の上、取締役会で決議しています。

### 社内取締役

社内取締役の報酬は、長期的・持続的な企業価値の向上を実現させるためのインセンティブとして十分に機能するよう、業績および株主利益との連動を意識した報酬体系をとっています。具体的には金銭報酬である固定報酬および業績連動報酬と非金銭報酬である譲渡制限付株式報酬で構成しています。

役員区分	報酬等の総額 (百万円)	報酬等の種類別の総額 (百万円)			対象となる 役員の数 (人)
		固定報酬	業績連動報酬	非金銭報酬 (譲渡制限付株式報酬)	
取締役 (うち社外取締役)	282 (25)	191 (25)	76	14	9 (4)
監査役 (うち社外監査役)	53 (10)	53 (10)	—	—	5 (2)

\*1 記載金額は百万円未満を切り捨てて表示しています。

\*2 上記報酬等の額には2020年6月26日開催の第111回定時株主総会終結の時をもって任期満了により退任した取締役1名および監査役1名が含まれています。

## ≫ 内部統制システム

当社グループは、「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、次のような組織的かつ継続的な全員参加型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

当社グループ内で発生したリスク情報を素早く経営トップに伝達できるよう、グローバル規模での緊急連絡体制を整備。また、国内外の主要子会社に対してリスク管理状況調査を毎年実施し、子会社の状況把握と活動フォローに努めています。

### ② 金融商品取引法による内部統制活動

当社グループでは、金融商品取引法に基づき、連結財務諸表の作成プロセスが適正であるかを確認するための内部統制活動を整備しています。ここ数年の海外売上高の増加に伴い、対象範囲となる海外子会社が増

### 社外取締役

社外取締役の報酬は、客観的かつ中立な立場で経営監督を行う役割を担うことから、金銭報酬である固定報酬のみで構成しています。

### 監査役

監査役の報酬は、客観的かつ中立な立場で経営監督を行う役割を担うことから、金銭報酬である固定報酬のみで構成しています。

加。このため、海外子会社への迅速な新規導入を目指し、海外子会社向けに関連資料の整備やノウハウの共有を図るとともに、評価の効率化と精度向上に注力しています。

### ③ グループ独自の自主的內部統制活動

当社グループでは、それぞれの部署における重要業務の手順を文書化する、「TICO\*活動」を展開しています。この活動は、重要業務の見える化を図ることにより、各業務のリスクに対するコントロールが適切であるかを確認したり、ムリ・ムダが存在しないかを客観的に判断できるものとして、グループの重要な統制活動の一翼を担っています。



海外子会社での内部統制打ち合わせ

\* Tsubaki Internal Control Operationの略

当社グループは、企業理念「TSUBAKI SPIRIT」の実践に向け、役員、従業員全員が法令、倫理、社内規定の順守を基礎とした行動をとることが重要と考えています。その実現のため、行動規範を明確にした「倫理綱領」を制定し、倫理強化活動や研修等を通じて意識の向上、周知徹底を図っています。

また、企業としての社会的責任を果たすためには、事業活動を遂行する上で発生しうる様々なリスクを適切に管理することも不可欠です。当社は、「リスクマネジメント基本方針」を定め、経営に重大な影響を及ぼす様々なリスクについて、その要因を継続的に抽出・把握し、リスクの未然防止と損失極小化に努めています。



コンプライアンス・リスク管理の詳細は、当社Webサイトをご参照ください。

<https://www.tsubakimoto.jp/sustainability/governance/>

## ≫ コンプライアンスの実践と浸透

### 企業倫理強化月間

毎年2月を「企業倫理強化月間」と定め、国内外グループ会社が参加。2020年度は新型コロナウイルス感染拡大により、海外については各国の状況に応じた対応としたため、参加社数は51社中24社にとどまりました。このような状況下、国内ではe-Learningを中心に、海外ではリモートによる学習等を中心に、倫理意識の啓発活動を展開しました。

また、「倫理綱領」の浸透を図るツールとして6カ国語に対応した「つばき企業倫理ハンドブック」を発行。年度を通じて計画的に倫理研修を開催しています。

### 相談・通報窓口の整備

当社グループでは内部通報制度として、社内(倫理担当)および社外(顧問弁護士)による相談窓口「倫理ハ

ルプライン」を設置し、匿名での通報も可能な体制を構築しています。「倫理ヘルプライン」では、「倫理綱領」や法令および社内規則に反する行為にとどまらず、個人的な悩みにも対応しています。



海外子会社での倫理綱領読み合わせ

### 「企業倫理強化月間」参加会社数

参加会社数 (年度)					
2015	2016	2017	2018	2019	2020
49社	51社	51社	51社	51社	24社

## ≫ リスク管理活動

当社グループでは、各社を取り巻くリスクの状況とそれらのリスクへの対応状況を定期的に評価しています。企業倫理、情報セキュリティ、環境、品質、安全衛生等の各委員会では、この評価結果を踏まえ、分野ごとに具体的なリスクマネジメント活動を行っています。

2020年以降、急拡大した新型コロナウイルス感染症への対応では、「新型コロナウイルス感染症対策ガイドライン」に基づき、2020年2月に社長を本部長とする緊急対策本部を設置。以降、お客さま、従業員とその家族、関係先等の皆さまの安心・安全を最優先に、状況変化に応じ様々

な対応策を実施してきました。また、海外拠点に対しては、マスクや消毒薬などの物資の支援を実施。逆に、日本でマスクが入手困難になった時期には海外拠点からマスクが届くなど、コロナ禍を乗り切るためグローバルな協力・支援活動が行われました。

現在も、在宅勤務等の活用による出勤者数の削減や、ワクチン接種休暇の導入など感染拡大の防止と事業活動の継続の両立に取り組んでいます。



(2021年6月29日現在)



前列

古世 憲二  
代表取締役社長  
兼 COO  
(最高執行責任者)

大原 靖  
代表取締役会長  
兼 CEO  
(最高経営責任者)

後列

北山 久恵  
社外取締役

阿部 修司  
社外取締役

鈴木 恭  
取締役

木村 隆利  
取締役

安藤 圭一  
社外取締役

■ 常勤監査役

田中 浩司  
川崎 加寸也

■ 社外監査役

碩 省三  
内藤 秀文

■ 専務執行役員

大槻 忠宏

■ 常務執行役員

永井 康詞

■ 上席執行役員

宮地 正樹  
Kevin Richard Powers  
揚田 利浩  
中村 一智  
石田 裕美  
井上 幸三  
岡本 雅文

■ 執行役員

埴和 伸光  
熊倉 淳  
佐藤 功  
丹山 太  
明坂 泰宏  
西井 久雄  
川上 修  
前田 隆雄  
藤村 昌由

## 補足情報(財務・非財務データ、会社情報)

- 64 11ヵ年主要財務データ
- 66 セグメント別/地域別データ(連結)
- 68 主要グループ会社一覧
- 69 会社情報および株式情報

# 世界を、未来を、 動かせ。

## 11カ年主要財務データ

株式会社積本チエインおよび連結子会社  
毎年4月1日から翌年3月31日までの連結会計年度

年度期間データ (百万円)	2010年度	2011年度	2012年度
売上高	138,243	144,896	150,002
営業利益	11,022	12,081	12,579
経常利益	11,111	12,140	12,813
親会社株主に帰属する当期純利益	6,093	6,814	7,428
設備投資額	5,807	9,518	11,833
減価償却費	7,544	7,403	7,360
研究開発費	4,144	4,231	4,319
営業活動によるキャッシュ・フロー	16,293	11,626	15,350
投資活動によるキャッシュ・フロー	-8,281	-10,487	-18,401
財務活動によるキャッシュ・フロー	-10,578	-5,460	6,325
現金及び現金同等物の期末残高	17,308	13,916	20,194

年度末データ (百万円)	2010年度	2011年度	2012年度
総資産	184,206	191,766	215,837
自己資本	83,413	89,923	102,019
有利子負債残高	31,240	27,405	36,507
純有利子負債残高	13,931	13,488	16,312

指標	2010年度	2011年度	2012年度
営業利益率 (%)	8.0	8.3	8.4
ROE*1 (%)	7.4	7.9	7.7
自己資本比率*2 (%)	45.3	46.9	47.3
ネットD/Eレシオ*3 (倍)	0.17	0.15	0.16
1株当たり当期純利益*4 (円)	32.76	36.60	39.69
1株当たり純資産*4 (円)	448.43	480.46	545.14
海外売上高比率 (%)	41.5	39.3	43.6

CO <sub>2</sub> 総排出量 (t-CO <sub>2</sub> /年)*5、6	77,908	77,650	74,323
CO <sub>2</sub> 排出量 (生産高100万円当たり、t-CO <sub>2</sub> )*5、6	0.951	0.899	0.889

従業員数*7 (人)	5,891	6,160	6,792
------------	-------	-------	-------

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 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。

2017年度の期首に当該株式併合が行われたと仮定し、1株当たり当期純利益、1株当たり純資産を算定しています。

\*5 対象範囲は日本国内主要製造拠点11事業所

\*6 電力のCO<sub>2</sub>排出係数は、環境省公表の「電気事業者別排出係数」の「代替値」を使用しています。

\*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。

2013年度	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度
178,022	196,738	203,976	198,762	215,716	238,515	226,423	<b>193,399</b>
17,354	21,427	21,570	21,647	20,694	21,789	16,146	<b>8,896</b>
17,993	22,263	22,109	22,004	21,743	21,621	16,698	<b>11,026</b>
10,213	14,153	12,766	14,596	14,666	13,779	11,576	<b>8,706</b>
11,372	10,466	15,677	13,995	18,116	15,765	14,388	<b>8,290</b>
8,745	9,476	10,402	10,342	11,005	12,366	12,739	<b>12,682</b>
4,061	4,048	4,300	4,341	4,495	4,505	4,714	<b>4,288</b>
19,761	22,189	19,090	25,434	27,657	24,197	20,275	<b>27,890</b>
-17,166	-14,306	-13,593	-13,420	-17,389	-32,088	-14,241	<b>-9,560</b>
-3,196	-2,647	-5,476	-4,084	-13,191	12,679	-10,385	<b>-4,354</b>
21,291	27,360	26,422	34,142	31,712	36,087	31,378	<b>46,084</b>

228,840	258,742	254,106	267,215	283,574	305,916	294,098	<b>307,332</b>
118,433	140,439	142,041	152,473	167,916	173,734	174,360	<b>185,791</b>
36,538	36,907	34,817	34,634	26,581	43,772	41,509	<b>41,168</b>
15,246	9,547	8,394	493	-5,131	7,685	10,130	<b>-4,916</b>

9.7	10.9	10.6	10.9	9.6	9.1	7.1	<b>4.6</b>
9.3	10.9	9.0	9.9	9.2	8.1	6.7	<b>4.8</b>
51.8	54.3	55.9	57.1	59.2	56.8	59.3	<b>60.5</b>
0.13	0.07	0.06	0.00	-0.03	0.04	0.06	<b>-0.03</b>
54.58	75.65	68.24	78.03	387.44	364.03	308.71	<b>235.23</b>
632.94	750.63	759.27	815.10	4,435.96	4,590.06	4,711.34	<b>5,019.35</b>
53.2	54.0	54.5	54.9	55.5	59.4	57.4	<b>56.7</b>

76,602	82,469	84,000	75,686	75,601	71,514	64,937	<b>58,581</b>
0.912	0.910	0.916	0.839	0.792	0.749	0.736	<b>0.782</b>

7,068	7,398	7,579	7,886	8,358	8,818	8,733	<b>8,535</b>
-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	--------------

## セグメント別/地域別データ(連結)

株式会社橋本チエインおよび連結子会社  
毎年4月1日から翌年3月31日までの連結会計年度

事業セグメント別業績 (百万円)		2010年度	2011年度	2012年度
チェーン事業	受注高	47,899	50,584	48,236
	受注残高	7,041	7,105	6,697
	売上高*1	48,262	51,692	50,250
	営業利益	2,780	3,462	3,586
	営業利益率(%)	5.8	6.7	7.1
モーションコントロール事業*3	受注高	20,217	20,996	18,906
	受注残高	2,748	2,699	2,320
	売上高*1	20,061	21,364	19,664
	営業利益	2,065	2,512	1,955
	営業利益率(%)	10.3	11.8	9.9
モビリティ事業*4	受注高	42,742	43,353	49,555
	受注残高	754	597	755
	売上高*1	43,303	43,509	49,397
	営業利益	5,382	4,846	6,494
	営業利益率(%)	12.4	11.1	13.1
マテハン事業	受注高	25,673	27,054	29,652
	受注残高	11,693	10,717	15,993
	売上高*1	26,340	27,977	30,246
	営業利益	215	878	531
	営業利益率(%)	0.8	3.1	1.8
その他*2	受注高	1,897	1,978	2,054
	受注残高	160	115	227
	売上高*1	2,689	2,911	2,846
	営業利益	173	170	143
	営業利益率(%)	6.5	5.9	5.0
合計	受注高	138,431	143,968	148,405
	受注残高	22,398	21,235	25,994
	売上高*1	138,243	144,896	150,002
	営業利益	11,022	12,081	12,579
	営業利益率(%)	8.0	8.3	8.4

### 所在地別業績 (百万円)

日本	売上高*1	108,607	112,940	110,183
	営業利益	8,650	9,165	8,570
米州	売上高*1	—	—	—
	営業利益	—	—	—
欧州	売上高*1	10,966	12,335	14,566
	営業利益	-323	242	429
アジア・オセアニア*5	売上高*1	12,972	13,910	17,027
	営業利益	1,685	1,419	1,417
環インド洋	売上高*1	—	—	—
	営業利益	—	—	—
中国	売上高*1	—	—	—
	営業利益	—	—	—
韓国・台湾	売上高*1	—	—	—
	営業利益	—	—	—

\*1 売上高には、「セグメント間の内部売上高又は振替高」を含みます。  
 \*2 「その他」は報告セグメントに含まれない事業セグメントであり、ビルメンテナンス、保険代理業等を含んでいます。  
 \*3 2021年度より、「精機事業」を「モーションコントロール事業」に改称しました。  
 \*4 2021年度より、「自動車部品事業」を「モビリティ事業」に改称しました。  
 \*5 「アジア・オセアニア」は、2013年度以降、「環インド洋」「中国」「韓国・台湾」に分割しました。

2013年度	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度
54,788	60,530	63,168	60,999	69,728	68,198	65,055	61,529
7,409	7,932	8,215	9,789	13,546	11,427	10,619	12,966
55,828	61,721	63,998	60,600	67,338	72,023	67,526	61,312
3,763	5,002	6,172	7,102	8,502	10,292	8,406	7,862
6.7	8.1	9.6	11.7	12.6	14.3	12.4	12.8
22,025	22,389	21,745	21,576	25,043	25,251	22,665	19,290
3,072	3,361	3,464	3,732	5,148	5,277	4,628	4,594
21,612	22,557	21,975	21,563	24,156	25,591	23,813	19,697
2,273	2,400	2,428	2,218	3,060	3,340	2,189	816
10.5	10.6	11.0	10.3	12.7	13.1	9.2	4.1
60,785	66,279	74,235	75,197	79,377	78,940	70,895	57,787
867	169	931	982	814	762	707	717
60,674	66,978	73,473	75,147	79,545	78,992	70,949	57,777
10,119	11,916	12,258	12,385	10,258	8,734	5,791	3,714
16.7	17.8	16.7	16.5	12.9	11.1	8.2	6.4
40,194	44,627	43,460	42,826	46,770	59,054	67,968	48,256
18,023	17,926	16,876	18,716	22,044	27,631	31,457	26,446
39,565	45,169	44,354	41,043	44,187	61,827	64,212	53,618
1,192	1,940	659	706	416	402	647	-2,202
3.0	4.3	1.5	1.7	0.9	0.7	1	—
1,895	2,258	2,165	2,455	2,826	2,751	2,810	3,012
167	265	88	163	181	313	346	121
2,719	2,968	3,186	3,001	3,331	3,548	3,542	3,941
63	123	84	-1	-41	-43	20	-330
2.3	4.2	2.6	—	—	—	0.6	—
179,689	196,086	204,776	203,056	223,747	234,196	229,394	189,875
29,540	29,655	29,576	33,385	41,735	45,413	47,760	44,846
178,022	196,738	203,976	198,762	215,716	238,515	226,423	193,399
17,354	21,427	21,570	21,647	20,694	21,789	16,146	8,896
9.7	10.9	10.6	10.9	9.6	9.1	7.1	4.6
110,585	119,349	121,347	117,795	125,380	127,439	120,621	104,416
9,234	12,694	12,621	11,351	12,231	12,702	9,224	4,577
43,551	48,749	51,671	50,830	52,862	67,462	63,371	53,473
3,964	4,162	4,496	4,853	3,034	2,664	1,719	-666
22,056	26,545	24,219	23,181	25,620	27,779	25,321	20,267
471	890	531	687	176	187	-77	897
—	—	—	—	—	—	—	—
—	—	—	—	—	—	—	—
9,741	10,718	12,626	12,763	14,850	17,488	16,639	12,752
1,384	1,385	1,680	1,744	2,138	2,837	1,961	1,215
11,044	14,062	16,494	18,186	22,251	22,946	20,523	19,682
954	1,008	273	925	864	1,175	1,069	1,280
5,011	7,115	8,578	8,378	9,684	9,440	9,661	8,054
372	258	405	273	471	314	400	-47

## 主要グループ会社一覧

(2021年3月31日現在)

### 日本

株式会社椿本カスタムチエン
株式会社椿本スプロケット
ツバキ山久チエン株式会社
株式会社椿本精工
株式会社椿本マシナリー
株式会社椿本バルクシステム
椿本メイフラン株式会社
株式会社ツバキサポートセンター

他6社

### 米州

U.S. Tsubaki Holdings, Inc.
U.S. Tsubaki Power Transmission, LLC
U.S. Tsubaki Automotive, LLC
U.S. Tsubaki Industrial, LLC
Tsubaki Kabelschlepp America, Inc
Tsubaki Brasil Equipamentos Industriais Ltda.
Central Conveyor Company, LLC
Central Process Engineering, LLC
Electrical Insights, LLC
KCI, Incorporated
Tsubaki of Canada Limited
Mayfran International, Incorporated
Conergics International LLC
Press Room Techniques Co.
Tsubakimoto Automotive Mexico S.A. de C.V.

他2社

### 欧州

Tsubakimoto Europe B.V.
Tsubakimoto UK Ltd.
Tsubaki Deutschland GmbH
Tsubaki Automotive Czech Republic s.r.o.
Tsubaki Ibérica Power Transmission S.L.
Tsubaki Kabelschlepp GmbH
Kabelschlepp GmbH-Hünsborn
Kabelschlepp Italia S.R.L.
Metool Products Limited
Kabelschlepp France S.A.R.L.
Kabelschlepp Systemtechnik spol. s.r.o.
000 Tsubaki Kabelschlepp
Schmidberger GmbH
Mayfran U.K. Limited
Mayfran GmbH
Mayfran Limburg B.V.
Mayfran International B.V.
Mayfran France S.A.R.L.

他1社

### 環インド洋

Tsubakimoto Singapore Pte. Ltd.
PT. Tsubaki Indonesia Manufacturing
PT. Tsubaki Indonesia Trading
Tsubaki Power Transmission (Malaysia) Sdn. Bhd.
Tsubakimoto (Thailand) Co., Ltd.
Tsubaki India Power Transmission Private Limited
Tsubakimoto Vietnam Co., Ltd.
Tsubakimoto Philippines Corporation
Tsubaki Australia Pty. Limited
Tsubakimoto Automotive (Thailand) Co., Ltd.
Tsubaki Motion Control (Thailand) Co., Ltd.
Kabelschlepp India Private Limited

他2社

### 中国

椿本鏈条(上海)有限公司
椿本機械(上海)有限公司
椿本汽車発動機(上海)有限公司
天津華盛昌齒輪有限公司
椿本鏈条(天津)有限公司
椿本散裝系統設備(上海)有限公司
Kabelschlepp China Co., Ltd.
天津椿本輸送機械有限公司
椿本美芙蘭輸送機械(上海)有限公司
椿凱動力運輸機械(石家莊)有限公司

他3社

### 韓国・台湾

台湾椿本股份有限公司
Tsubakimoto Automotive Korea Co., Ltd.
Tsubakimoto Korea Co., Ltd.

他1社

## 会社情報および株式情報

(2021年3月31日現在)

### 会社情報

会社名	株式会社椿本チエン	連結子会社	64社
創業	1917年12月	非連結子会社	8社
設立年月日	1941年1月31日	関連会社	9社(うち持分法適用関連会社1社)
資本金	170億76百万円	従業員数*	連結 8,535名
本店所在地	大阪市北区中之島3-3-3	工場	京田辺・埼玉・長岡京・兵庫・岡山
	TEL: 06-6441-0011(代表)	支社	東京・名古屋・大阪
決算期	毎年3月31日	営業所	大宮・豊田・大阪北・広島・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

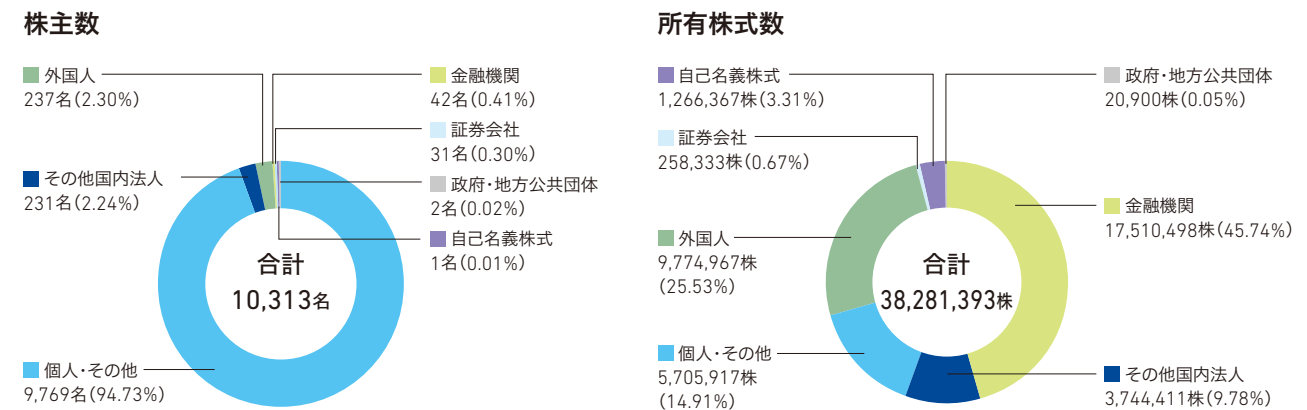
株主名簿管理人	三井住友信託銀行株式会社	大株主(上位10社)	
上場証券取引所	東証1部		

株式数	
発行可能株式総数	59,800,000株
発行済株式総数	38,281,393株
株主数	10,313名

株主名	持株数(千株)	持株比率(%)
太陽生命保険株式会社	3,559	9.61
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	2,985	8.06
日本生命保険相互会社	1,970	5.32
椿本チエン持株共栄会	1,495	4.04
株式会社三井住友銀行	1,406	3.80
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	1,191	3.21
椿本興業株式会社	1,158	3.13
三井住友信託銀行株式会社	849	2.29
株式会社三菱UFJ銀行	712	1.92
株式会社りそな銀行	667	1.80

(注) 1. 持株数は、千株未満を切り捨てて表示しております。  
2. 当社は、自己株式1,266,367株を所有しておりますが、上記大株主には含めておりません。  
3. 持株比率は、自己株式1,266,367株を控除して計算しております。

### 株式の所有者別分布状況



株式会社 樫本チエイン

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