

TSUBAKI REPORT 2020

つばきグループ
統合報告書





統合報告書発行に当たって

1917年創業の椿本チエインは、チェーン、精機、自動車部品、マテリアルハンドリングシステムなど、機械部品からユニット、モジュール、システムまで「モノを動かす」分野で不可欠なモノづくり企業として、世界26の国と地域で事業を展開しています。

技術力、そしてそれを支える人材など「目に見えない資産」を大切に、100年先も社会に貢献し続ける「なくてはならない存在」となるべく、一歩一歩着実な成長を目指して様々な取り組みを行っています。

ステークホルダーの皆さまに、つばきグループの中長期的な価値創造への戦略や、財務・非財務の各種情報を統合的にご理解いただくことを目的に、この統合報告書を制作しています。

主な情報 開示ツール	財務情報	非財務情報
冊子版	統合報告書 TSUBAKI REPORT 2020	
	決算短信 決算説明会資料	有価証券報告書
	株主・投資家情報 株主・投資家向けに財務情報や株主・株式情報を開示しています。  https://www.tsubakimoto.jp/ir/	サステナビリティ 地球環境保全、社会との共生、ガバナンスに関する取り組みについて詳細を開示しています。  https://www.tsubakimoto.jp/sustainability/
Web サイト (詳細・最新)		

CONTENTS

つばきのDNAと進化

- 2 企業理念
- 3 LEAD STORY：根底にある価値観
- 8 トップマネジメントはこう導く
- 14 社外取締役はこう支える
- 16 経済成長と社会価値をこう融合する

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

つばきの戦略とパフォーマンス

- 34 つばきグループの成長戦略とパフォーマンス
- 36 事業別営業概況と成長戦略
- 44 2019年度のトピックス

つばきのサステナビリティ

- 46 ガバナンス
- 52 環境
- 56 社会
- 66 技術

財務・非財務データ、その他補足情報

- 67 財務
- 68 連結財務・非財務サマリー
- 70 主要グループ会社一覧
- 71 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サイトでご覧いただけますので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ています。また、本レポートに記載の業績および財政状態の数値は、特別な言及がない限り、すべて連結ベースのものとなっています。

環境・社会活動への取り組みに関するデータ

本レポートは、環境省「環境報告ガイドライン(2012年版)」、環境省「環境会計ガイドライン(2005年版)」およびGRI「サステナビリティ・レポーティング・スタンダード」を参考に作成しました。

- ・報告対象期間：2019年4月～2020年3月（一部当該期間以降の活動を含みます）
- ・パフォーマンスデータ集計範囲：椿本チエイン京田辺工場、埼玉工場、長岡京工場、兵庫工場、岡山工場、および下記国内外主要関係会社（椿本カスタムチエイン、椿本スプロケット、椿本バルクシステム、椿本メイフラン、椿本精工、ツバキ山久チエイン、U.S. Tsubaki Holdings, Inc.、Tsubakimoto Europe B.V.他）

企業理念

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。



LEAD STORY

根底にある価値観

「よいものを作る」

創業者である椿本説三が説いたこの思いを
つばきグループは追求し続けてきました。

どのような付加価値を顧客や社会に提供するのか。
そしてよいモノづくりを未来につなげ、社会とともに持続的に
成長していくには、どのような事業運営（経営）であるべきか。

外部環境がどのように変わろうとも、
私たちには決して変わることなく目指すものがあります。

新技術・新商品の創出

PRODUCT INNOVATION

「安全と品質」

この2つはモノづくり企業にとって最重要テーマです。

つばきは、安全と品質を第一に、顧客・社会の課題を解決することに注力してきました。

例えばチェーン。伸びない、切れないチェーンの追求により、お客さまの装置の省エネルギーや省資源に貢献—つばき特有の材料技術、熱処理技術、加工技術、アプリケーション技術などをベースとした付加価値提供により、お客さまの生産性向上に寄与しています。また、食品、半導体などクリーンな製造環境を必要とする業界向けには、無給油や低発塵仕様の商品を開発し提供しています。

精機商品におけるパワーシリンダ。油圧・空圧機構に比べ電力使用量を大幅に削減することができ、お客さまの省エネや作業環境の改善に貢献しています。

自動車部品事業では、タイミングチェーンシステム。エンジンの高性能化、コンパクト化、低騒音化に直結する最適なタイミングチェーンシステムの開発により、自動車業界の重要課題である、燃費・環境性能の向上に寄与しています。

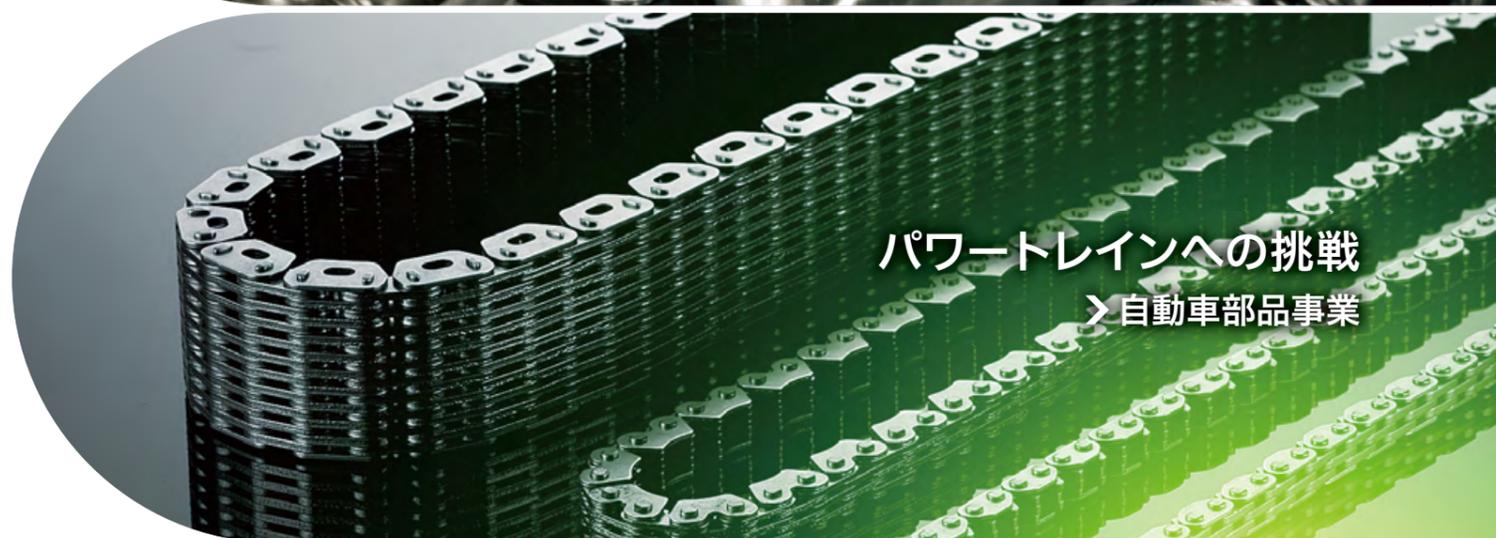
マテハン事業では、自動仕分け装置。高速・正確な自動仕分けという従来の特長に加え、多段構造による省スペースタイプの開発など、物流業界が抱える人手不足という重要課題の解決に貢献。お客さまから高い評価をいただいています。



動きの原点に革新性を
➤チェーン事業



動きと制御の高度化
➤精機事業



パワートレインへの挑戦
➤自動車部品事業



モノと情報の流れをコントロール
➤マテハン事業

環境負荷の低減と生産性向上

▶モノづくり改革



根底にある価値観 2

モノづくりの進化

EVOLUTION OF PRODUCTION

つばきが追求してきたものは新技術・新商品の開発だけではありません。「固定観念にとらわれることなくモノの作り方を間断なく進化させていく」、これもつばきのDNAです。

工程ごとにモノの流れや生産方式を見直す生産改革を継続的に実施し、生産性向上につなげてきました。その1つが、チェーン事業が推進する次世代の生産革新活動「Link 2025 (Lean manufacturing in Kyotanabe 2025)」です。見積りから設計に至るまで、工場の入口から出口まで全体を情報で連携させる、間接業務とモノづくりの同時改革への挑戦です。

また生産活動における環境負荷の低減にも、私たちは積極的に取り組んでいます。生産設備の省エネ化やLED照明、断熱塗料の採用、新工場棟には大規模な太陽光発電システムを導入。CO₂総排出量削減に向けてグループで取り組んでいます。

根底にある価値観

3

見えない資産へのこだわり

STRENGTHENING INTANGIBLE ASSETS

革新的なモノづくりを100年先へとつなげていく。つばきは、長期的な視点から無形資産（特に人と技術）の継続的な強化にも積極的に取り組んでいます。

私たちの技術を次世代へと着実に伝承することをねらいに、1988年には若手技術者向けの「つばきテクノスクール」を開校。また「技術フォーラム」や「技能オリンピック」などの技術交流も定期的に行われ、組織と人の活性化につなげています。

一方、経営体制面では、戦略策定・監督と業務執行を完全分離したガバナンス改革を実施しました。外部環境の変化が激化する中、迅速な意思決定と着実かつ責任ある執行への体制づくりを強化していきます。



技術の伝承と人材育成
▶無形資産の強化



迅速な意思決定と着実な執行
▶ガバナンス改革

問われる真価

つばきは、お客さまの生産性向上、環境負荷低減につながる商品・サービスの提供を通じて、社会課題の解決に貢献してきました。

つばきの根底に流れるDNA、価値観を基に、この不透明な時代、コロナ後の世界を見据え、いかにして生き残り、さらなる成長を続けるか。

つばきは、さらなるイノベーションによって、「動かす」分野で、自らの成長と社会への貢献の両立を目指します。

つばきの決意

1. トップマネジメントはこう導く
2. 社外取締役はつばきの変革をこう支える
3. 経済成長と社会価値をこう融合する

足元をしっかりと固め、 未来への布石を



長 勇

代表取締役会長 兼
CEO

大原 靖

代表取締役社長
兼 COO

つばきは価値創造力を高め、 持続的成長企業を目指します

見え始めた改革の成果

つばきグループは1917年の創業以来、「よいものを作る」を究極の使命としてきたモノづくり企業です。よいモノづくりとは、品質や付加価値を追い求めるだけでできるものではありません。経営環境がどのように揺れ動こうとも、いつも同じ品質・価値を、いつも同じ形で、しかも環境に負荷をかけない方法で、安定的にお客さまや社会にお届けし続けること。この「地道で愚直な努力」と「先を見据えた基盤強化への投資」により持続的成長を図ること——これこそが私たちつばきグループが目指しているものです。

2019年度の事業環境は、国内景気が下半期から後退局面に入った上に、米中通商摩擦の激化をはじめとした地政学的なリスクが急速に増大。また2020年2月以降は、新型コロナウイルスの感染拡大が世界的に広がり、人・モノ・金が完全に停滞する事態となりました。

2019年度の連結業績は、2019年10月に公表した計画をほぼ達成できたとはいえ、減収減益となりました。

コロナ禍が経済に与える影響は、その度合い、長期化という点で、かつてない厳しいものになるという強い危機感を持って、私たちは経営に当たっています。

現時点での2020年度業績見通しですが、連結売上高は前年度比15.9%減、連結営業利益は同59.1%減となる予想を立てました。

このような事業環境下、私たちはまず足元をしっかり固めていかなければなりません。コスト低減への意識をさらに高めて、企業としての存続を確実なものにしていきます。

しかし、身をかがめ続けるだけでは未来はありません。厳しく不透明な時代だからこそ、中長期的な経営スタンスに立って、事業基盤のいっそうの強化と、未来を見据えての投資を継続していくことが重要だと考えています。省エネ、自動化、IoT対応など、「モノを動かす」分野の社会課題の解決に向けて、私たちのモノづくりが止まることはありません。

連結業績

	2018年度	2019年度	2020年度 (予想*)
売上高	2,385	2,264	1,905
営業利益	217	161	66
営業利益率	9.1%	7.1%	3.5%

* 2020年7月31日発表



長 勇
代表取締役会長 兼 CEO

これまでの取り組みによる成果

成果1: 基幹事業の復活

チェーン事業

京田辺工場建設・移転等により、2000年代初頭には営業利益率が一桁前半にまで落ち込むという危機的状況に陥ったチェーン事業ですが、2018年度には営業利益率14.3%を達成。経済成長が鈍化した2019年度においても、12.4%の高い収益性を維持できるよう

になりました。ロット生産に代わり一貫生産ライン構築をはじめ、多品種変量生産に対応した斬新な生産方式へと進化させてきたこと、そしてマーケットニーズに徹底対応した商品開発を進めてきたことが、基幹事業の復活につながったと考えます。

成果2: 技術優位性を基盤とした持続的成長へ

マテハン事業

長く縮小均衡に陥っていたマテハン事業ですが、再成長への道筋が見え始めた点も成果のひとつです。

限られた経営資源で効率的な成長を果たすべく、当社独自の技術力を発揮した新商品開発に経営資源を集中的に投下してきたことが結実しました。

高速、高精度、コンパクト化などを強みとする自動仕分け装置や、バイオマスなどの新エネルギー発電所や環境保全設備に不可欠な粉粒体搬送コンベヤの販売が好調です。

またライフサイエンス分野では、創薬サンプルや生体試料の保管・ピッキングの自動化を図った全自動ピッキング保管庫があります。世界初のマイナス150°Cの超低温タイプなど、先進の技術力とソリューション提案により、お客さまから高評価を得ています。

海外子会社の業績低迷と積極的なエンジニア採用による固定費増などにより、セグメント全体の収益性改善には時間を要しますが、中長期的な持続的成長のシナリオをしっかりと描けるようになってきました。

モノづくり改革で目指す姿

つばきグループの事業基盤強化とモノづくり革新への挑戦に終着点はありません。

例えば精機事業。2019年度の営業利益率は9.2%と、チェーン事業に次ぐ収益性を確保していますが、持続的成長に向けて中長期を見据えた構造改革を進めています。一部の低採算商品から撤退し、マテハン事業同様に、付加価値を軸とした商品・事業への経営資源の集中を行っています。

当社独自のジップチェーン技術を活用したモジュール商品は、景気悪化の中でも比較的好調な販売を維持しています。今後は技術とアイデアでさらに付加価値を高めたモジュール商品や、新領域にも進出していき

たいと考えています。

自動車部品事業では、世界の自動車生産の回復が不透明な状況にありますが、まずは収益性の回復を優先させます。新規プロジェクト受注に伴う、グローバル生産体制の増強が一段落しました。今後は生産工程の抜本的な見直しを進めるとともに、新テンショナ工場(埼玉工場内)の稼働による飛躍的な生産性向上を目指します。また自動車のEV化を見据えた車載商品の開発を加速させていきます。

基幹事業であるチェーン事業では、次世代型のモノづくりへの挑戦がすでに始まっています。従来の生産性向上活動は主にモノづくり工程に関わるものでした

が、京田辺工場では、見積りから設計、生産、納品に至る、いわゆる工場の入口から出口までを情報でリンク。同時に、自動化、AI・IoT化を積極的に推進していきます。これは、人為的な品質不良削減や生産工程での災害リスク低減にもつながります。人は人でなければできな

い高付加価値業務へとシフトすることで、従業員のモチベーション向上にもつなげていきます。

AI時代、非接触時代にふさわしい次世代型のモノづくりへの挑戦です。

ソリューション提供企業へのステップアップに向けて

チェーン、精機、自動車部品、マテハンの4事業共通の成長モデルは、①省エネ、省資源、省人化などに貢献する商品を開発し、②環境負荷の少ない効率的な生産方式で、③品質・安全性の高い商品へと仕上げ、④それら高付加価値商品の用途を拡大するというものです。地道な事業基盤強化とモノづくりの革新への挑戦は、この成長モデルを遂行していく上で必要不可欠であり、これからも首尾一貫してこの活動を継続していきます。

その一方で、4事業制による成長モデルだけでは、お客さまや社会の期待に十分に答えきれない側面も出てきています。

1. 意識改革 (SDGsへの取り組み強化)

まず、事業ごとに異なるお客さまのニーズにきっちり応えていくこと。そして、これからは「社会が抱える課題に対して、どのようなソリューション提供によりその解決に貢献できるのか」という大きな視点で取り組むことが何よりも大切です。

SDGsとは

Sustainable Development Goalsの略で、2015年9月の国連サミットで採択された持続可能な世界を実現するための17項目の国際目標です。

私たちに期待されているのは、それぞれの商品(=モノ)の性能・品質面での付加価値に加え、「動かす」という領域において革新をもたらして社会や顧客が抱える課題へのソリューションを提供することです。

ポストコロナの新常態(ニューノーマル)の時代には、これまで以上に自動化・省人化、非接触化などが求められ、それに応える革新的な「動き」が必要となります。既存の4事業の枠にとらわれることなく、10年先、さらにその先を見据えた社会課題の解決に貢献できる「ソリューション提供企業」へと進化すべく、次のような取り組みを開始しました。

この観点から、つばきグループはSDGsへの取り組みを加速させています。これまで取り組んできた「環境(E)」「社会(S)」「ガバナンス(G)」はもちろんのこと、各事業それぞれの強みを生かしたマテリアリティの絞り込みと、成長戦略への落とし込み作業を進行中です。



2. ガバナンス改革 (体制づくりから実効性へ)

ガバナンス改革の一環として、2019年度には戦略の策定・監督と業務執行を明確に分離しました。事業の枠を超えて、社会全体の課題・ニーズを的確にとらえた戦略策定機能の強化と、業務執行のスピードアップがねらいです。また、社外取締役を委員長とする任意の指

名・報酬委員会を設置して、取締役の選解任のプロセスの透明性と客観性の向上を図りました。

譲渡制限付き株式報酬制度の導入も新たな試みです。取締役に対して、つばきの企業価値向上の成果に対するインセンティブを明確化しています。



大原 靖
代表取締役社長 兼 COO

3. 開発機能の強化とスピードアップ

開発・技術センターを新事業開発と技術・研究開発に分割の上、それぞれに担当役員を配置しました。従来の事業領域を超えた新規事業創出のスピードアップ

を図るとともに、価値創造の礎となる先行技術開発を強化することが目的です。

4. 新しい長期ビジョン/中期経営計画の策定

2030年を見据えた新たな長期ビジョンとそのアクションプランの第1弾である中期経営計画の策定作業を進めています。

- ① 長期ビジョン「2030年つばきのありたい姿」から、バックキャストでそれを実現するための戦略(中期経営計画)に落とし込む
- ② 社会課題(SDGs)という大きな視点を盛り込み、

それらを成長戦略に落とし込む
③ 財務・非財務の重要課題とKPIを設定し、戦略の進捗を社内外から定量的にチェックできるようにするなどの点において、従来とは一線を画した長期ビジョン・中期経営計画策定を進めています。2020年度下半期中に具体的戦略への落とし込みを完了させ、ステークホルダーの皆さまにもご説明いたします。

企業価値を持続的に高めるために

外部環境が不透明さを増す中で持続的に企業価値を向上していくには、自己変革のスピードを上げていくことが必要不可欠です。

- ① 社会全体の大きな流れを把握し、自社の優位性を基礎としたソリューション提供を加速すること
 - ② 技術基盤や人材などの無形資産を大切にし、それらの資産が生み出す価値創造を積極化していくこと
- この2つにより、社会課題の解決に貢献するフィールドを広げるとともに、ここ数年低下していた資本効率の回復につながっていきます。

つばきグループは企業理念「TSUBAKI SPIRIT」の中で、「動かすことに進化をもたらす、社会の期待を超

えていくこと」が社会的使命であることを明確にしています。その使命を果たすためには、事業、商品ごとの価値創造を超えた真のソリューション提供企業へと進化していかなければなりません。

私たちは常に、変革にチャレンジすることで成長を果たしてきました。コロナ禍をはじめ厳しく不透明な時代だからこそ、再成長に向けた新ビジネスの開発などスピードを上げて取り組んでいます。

つばきグループは足元を着実に固め、未来への投資を続けるとともに、新たな価値創造により持続的成長を目指します。

つばきのスピーディな変革に、私たちも全力で取り組みます



阿部 修司

社外取締役

1997年 ヤンマーディーゼル(株)
(現ヤンマーホールディングス
(株))取締役
2005年 同社取締役副社長
2007年 ヤンマー農機(株)代表取締役
社長
2009年 同社代表取締役社長を退任
2010年 ヤンマー(株)(現ヤンマー
ホールディングス(株))
取締役副社長を退任
2013年 当社取締役

つばきの成長機会と積み残し課題

新型コロナウイルス感染症の拡大により人々の生活様式や経済活動の在り方は大きく変化していきます。社会ニーズの変化に対応し、つばきはしっかりと成長につなげていかなければなりません。

そのためには、つばきが得意とする持続的な製品改良・技術開発を加速する一方で、従来技術にとらわれることなく、破壊的なイノベーションにも挑戦すること。スピードと市場投入のタイミングも重要です。エネルギー効率、省資源、無人化などをターゲットに長期的視点で取り組み、社会的責任を果たしていくことが不可欠です。

ガバナンス体制について

ここ数年の思い切ったガバナンス体制強化により、フレームワークを構築、今後は実効性を高める段階です。

SDGsへの取り組みは待たなしで加速させていく必要があります。そのことが当社の企業価値の向上につながるからです。外部にも当社の取り組みを宣言して、その進捗状況をステークホルダーに情報発信していくことが肝要です。

私が果たす役割

パンデミックのようなまったく新たな事態には、知見だけでは対応できません。企業が進むべき道、すなわち「経営の大義」をしっかりと持ち、長期的に向かう方向へとつばきをきっちりと導くことが、社外取締役である私の役割だと自覚しています。過去の経験や「普遍的な原則」に基づく経営——私はここをポイントにつばきの変革に取り組んでいきます。



安藤 圭一

社外取締役

2009年 (株)三井住友銀行
取締役 兼 専務執行役員
2010年 同行代表取締役 兼 副頭取
執行役員
2012年 新関西国際空港(株)
代表取締役社長 兼 CEO
2016年 銀泉(株) 代表取締役社長
2017年 当社取締役
2019年 銀泉(株) 代表取締役社長
を退任

つばきの成長機会と積み残し課題

コロナ危機は、サプライチェーン、需要構造、マーケット、さらにはライフスタイル・消費者意識の変化まで引き起こしています。企業にとって持続的成長性、社会・環境との調和、課題解決へのイノベーションの重要性がますます高まっています。ESG・SDGsに今まで以上にフォーカスした商品開発、技術革新、新たなマーケットの創出が求められ、サステナブルでイノベティブなビジネスモデルの変革が必要不可欠です。

ガバナンスの強化への評価

数々のガバナンス改革によって、経営戦略の決定能力の向上や業務執行への権限移譲が促進され、責任の明確化・経営のスピードアップが図られるようになりました。また中期経営計画フォローアップ会議への参加など、社外役員とのコミュニケーションも進んでいます。コンプライアンス、リスク管理など内部統制も的確に運用されています。取締役会、指名・報酬委員会(諮問機関)の実効性をさらに高めていくとともに、M&Aなど事業の拡大を踏まえ、海外グループ会社も含めたガバナンス、リスクマネジメントの一層の強化を進めていきます。

社外役員としての抱負

SDGsへの取り組みを成長機会ととらえ、当社の強みは何かを改めて問いかけ、取り組むべき優先課題を決定し、これを経営戦略、事業戦略に具体的に落とし込んでいきます。「TSUBAKI SPIRIT」にあるように、「動かす」ことに進化をもたらし、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を目指すことが大切です。社外取締役として、大きな時代の流れを的確に把握し、社会課題、当社の抱える課題へのイノベーション、ソリューションを創出し、さらなる成長に向けビジネスモデルの変革、進化に積極的に取り組んでいきます。

新任社外取締役 メッセージ



北山 久恵

社外取締役

1982年 監査法人朝日会計社(現 有限責任あずさ監査法人)入社
1986年 公認会計士登録
1999年 同法人(現 有限責任あずさ監査法人)パートナー
2013年 有限責任あずさ監査法人 常務執行理事
(ダイバーシティ担当)
2019年 日本公認会計士協会 近畿会会長
2019年 有限責任あずさ監査法人 専務役員、
日本公認会計士協会 副会長
2020年 同法人 退職、当社取締役

コロナ禍で企業を取り巻く経営環境が非常に厳しくなっており、将来の予測やリスク把握が難しくなっています。この変化が激しい局面においては、今までの論理だけでなく、社外の目・新たな見方による多様な価値観が求められてくるでしょう。

当社の社外取締役として、公認会計士としての会計・監査の知見と経験を生かし、女性の柔軟な新たな発想により「守りのガバナンス」と「攻めのガバナンス」の双方を合わせながら、中長期的な企業価値(経済価値と社会価値)のさらなる向上や持続的な成長に貢献したいと思っています。

コロナ禍を「変革の機会」ととらえて、リスクを企業価値に与える可能性と見て、新たな視点で正と負の両面から全社的・統合的にリスクマネジメントに取り組んでいきます。

SDGsを考慮した成長戦略により、社会課題の解決とサステナブルな社会の実現に貢献します。

次の10年、50年先を見据え、SDGsの導入に向けて始動

近年、気候変動の加速など、社会の持続可能性を脅かす様々な地球規模の課題が顕在化する中で、ESG(環境・社会・ガバナンス)に対する関心が高まっています。その大きな潮流のひとつとして、企業の間でSDGs(持続可能な開発目標)への取り組みに注力する動きが急速に広がっています。

つばきグループにおいても、次の10年、50年、そして100年先を見据えたときに、SDGsの視点を経営に取り入れることが不可欠であるとの認識の下、2018年に検討チームを発足させ、その導入に向けた準備を進めてきました。

企業理念の実践が、SDGsへの貢献につながる

SDGsの導入に向けては、「SDGコンパス*」が示す5つのステップ(1.SDGsを理解する 2.優先課題を決定する 3.目標を設定する 4.経営へ統合する 5.報告とコミュニケーションを行う)を参照しています。

まず、SDGsの考え方の社内浸透をねらいに、幹部研修会や外部講師による勉強会、幹部職を対象とした個別勉強会を実施(計27回)。次にSDGsが掲げる「17の目標」に対して、当社グループがこれまでの取り組みを通じてどのように貢献してきたのかを整理しました。その結果、CSR(Corporate Social Responsibility:企業の社会的責任)とCSV(Creating Shared Value:

共通価値の創造)双方の観点から、すでに様々な活動や商品を通じてSDGsの課題達成に貢献してきたことが確認できました。つまり、企業理念「TSUBAKI SPIRIT」に掲げる「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(社会的使命)」の実践が、SDGsへの貢献につながるという結論に至りました。

そこで、これまでの活動を体系立て、経営課題として中長期的視点でSDGsに取り組むため、プロジェクトチームを発足。その活動指針となる「サステナビリティ基本方針」を2020年4月に制定しました。

この方針の下、まず、CSR側面について、リスク管理、

安全、環境など各委員会組織の中でマテリアリティ(重要課題)とKPI(指標)を設定し、活動を開始しました。

*GRI、国連グローバル・コンパクト、WBCSDの3団体が共同で作成した、企業がSDGsにどのように取り組むべきかを示した行動指針

次期中期経営計画にSDGsを落とし込む

現在、当社グループでは、SDGsの視点を加味して「2030年の社会」の仮説を立て、長期ビジョン「2030年つばきのありたい姿」を策定中です。

今後、「SDGコンパス」で示されているとおり、SDGsを経営に統合することが必要であり、当社グループでは、長期ビジョンの実行計画となる次期中期経営計画に反映させていく方針です。具体的には、「2030年つばきのありたい姿」を基に、各事業部門の中長期ビジョン「ありたい姿」を明文化。その達成のためのマテリアリティとKPIを設定し、2021年4月から始まる次期中期経営計画に落とし込んでいきます。

今後はグループ一体となってCSVとCSRの両輪で技術革新と社会課題の解決に取り組むとともに、ステークホルダーの皆さまとのコミュニケーションを図り、モノづくり企業として持続可能な社会の実現に貢献していきます。

SDGs導入に向けたタイムテーブル

2018年	プロジェクトチームを発足
2019年	つばきグループのこれまでの取り組みとSDGsとの関連性を整理 各部門の幹部職を中心にSDGsに関する勉強会を実施
2020年度 上期	「サステナビリティ基本方針」策定(4月) 長期ビジョンの検討開始 CSR側面からESGの切り口でマテリアリティ(重要課題)とKPI(指標)を設定し、活動開始
2020年度 下期	長期ビジョンの実現に向け、CSV側面からマテリアリティ(重要課題)とKPI(指標)を設定 CSV課題を次期中期経営計画に反映。2021年4月より活動開始

サステナビリティ基本方針

つばきグループは、企業理念「TSUBAKI SPIRIT」に基づいた事業活動を通して、持続可能な社会の実現に貢献するとともに、技術革新により企業価値向上を図り、社会から必要とされ続ける企業を目指します。また、経営の透明性を高め、ステークホルダーとのコミュニケーションにより信頼関係を深めます。

技術革新による社会課題の解決

(CSVの優先課題)

2021年度スタートの次期中期経営計画に反映

持続可能な社会の実現

(CSRの優先課題)



事業活動

サステナビリティに関するマテリアリティ(重要課題)の特定プロセス

- サステナビリティに関するリスクと機会の両面からマテリアリティを特定すべく、SDGsの17の目標を活用して、それぞれの担当部門が自部門の課題と評価を実施。
- 右記マトリクス図により、ステークホルダーにとっての重要性、当社にとっての重要性(現状とあるべき姿のギャップを含む)に基づき、リスクと機会を整理・評価。
- 上記①を基に、「グループ全体の重要度」について各担当役員を中心に議論を重ね、マテリアリティを決定(抽出)。



つばきのサステナビリティ重要課題と指針

17ページ記載のマテリアリティ特定プロセスを経て、下記のとおり、サステナビリティ(CSR側面)からのマテリアリティ(重要課題)とKPI(指標)を決定しました。これらの取り組みはSDGsへの貢献に直結しており、その関係性を明確にすることで従業員の意識向上につなげていきます。

ESG項目	マテリアリティ(重要課題)	KPI(指標)	SDGsへの貢献	
E 環境	地球環境保全 気候変動対策	環境法令抵触件数		
		CO ₂ 排出総量(2013年度比率)		
		廃棄物リサイクル率		
		PRTR物質排出量		
		CDP気候変動回答バウンダリー率*1		
S 社会	安全で働きがいのある職場	人権の尊重		
		ダイバーシティの推進		倫理教育実施社数
				障がい者雇用率
				障がい者法定雇用率達成社数率
				外国人社員数
	働き方改革(働きがい、業務効率の向上)	役付従業員女性比率		
	人材育成	有給休暇取得率		
	安全・安心な商品の提供	従業員の人材育成		海外トレーニー派遣人数
		従業員の安全と健康の確保		休業災害発生件数
	G ガバナンス	健全、公正かつ透明な事業運営		品質保証
持続可能な調達			重要品質問題発生件数*2	
			サプライヤーとの協業	環境調査票依頼件数
				調査票回答比率
経済価値	経済価値と社会価値の両立	紛争鉱物対応	サステナビリティガイドライン発行件数*3	
		コンプライアンスの徹底	重大会社規定違反件数	
			「企業倫理強化月間」参加社数	
		危機対応・BCP	防災・避難訓練実施率	
情報セキュリティ	重大システムインシデント発生件数			
知的財産権侵害防止	情報セキュリティ事故発生件数			
	他社権利侵害による警告受領件数			
経済価値	経済価値と社会価値の両立	イノベーション(事業活動を通じての社会課題の解決)および財務に関するマテリアリティを検討中		
		<ul style="list-style-type: none"> ・エコ商品(SDGs配慮商品)を含む新たな指標 ・資本効率指標 		

*1 CDP気候変動回答バウンダリー率：CDP調査対象年度におけるCO₂排出量基準によるグローバルグループ全体に占める回答対象範囲の割合

*2 社内設定定義による

*3 2020年度より取り組みを開始したテーマ

詳しくは、下記URLをご参照ください。

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

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。

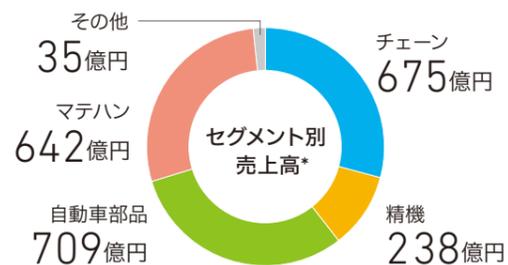


製品情報

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

2019年度売上高(連結)

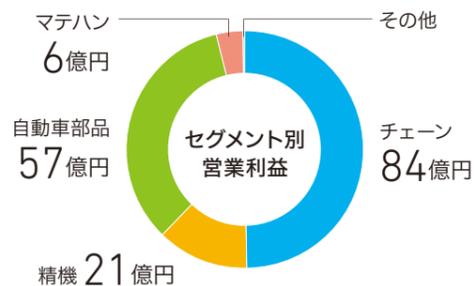
2,264 億円



*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。

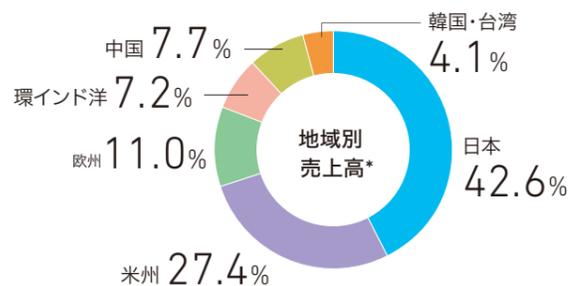
2019年度営業利益(連結)

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。



「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%

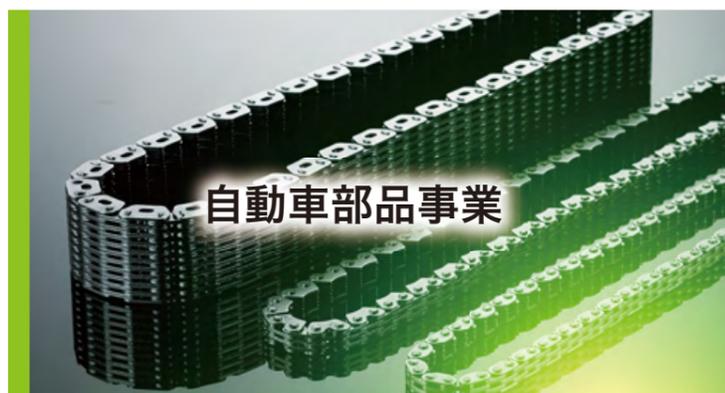


高精度な「Motion&Control」の実現

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

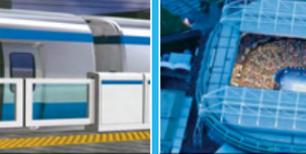
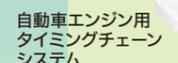
搬送・仕分け、保管システムなど、モノと情報の流れをコントロールし、お客さまの生産性向上に寄与する高度なソリューションを提供しています。

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

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 精機事業	 <p>機械部品製造装置 ローラチェーン、ジップチェーンアクチュエータ、減速機ほか</p>  <p>医療用ゴム手袋製造ライン 大形コンベヤチェーン</p>  <p>工作機械 ATCチェーン</p>  <p>ロボット ケーブルベヤ</p>	 <p>自動車のパワースライドドア ケーブルベヤ</p>  <p>自動車組み立て工場 4軸ジップチェーンリフタ</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>海上油田プラットフォーム ケーブルベヤ</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>鉄鉱石陸揚げ用アンローダ アンローダ用チェーン</p>	 <p>リング加工工場の選別マシン 小形コンベヤチェーン</p>  <p>飲料工場 プラトップチェーン</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>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>地下鉄・防災用防水扉 ジップチェーンユニット</p>  <p>防漏水門 ケーブルベヤ</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 プラトップチェーン</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>舞台の昇降装置 ジップチェーンリフタ</p>  <p>エスカレータ ステップチェーン</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>プレス工場 スクラップコンベヤ</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>自動車塗装ライン SYMTRACK</p>	 <p>コイルストックヤード コイルロボシステム</p>  <p>セメント工場 バケットエレベータ</p>	 <p>青果仕分けシステム リニソートS-C</p>  <p>再生医療・新薬研究 超低温自動保管庫・ラボストック</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>脱硫脱酸設備 (製鉄所) PB ビットベヤ、NAB エプロベータ</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ク</p>  <p>新聞印刷工場 給紙AGV</p>
自動車部品事業	 <p>4輪駆動ユニット用 パワードライブチェーン</p>  <p>自動車エンジン用 タイミングチェーン システム</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。

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。



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することが、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	つばきグループのリスク・機会とその対応策		
		短期	中期	長期
労働環境の変化  <ul style="list-style-type: none"> 国内労働人口の減少 労働者の基本的権利の尊重と働き方改革の重視 	→	→	→	<p>お客様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。</p> <p>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。</p>
環境対応の加速  <ul style="list-style-type: none"> 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 	→	→	→	<p>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。</p> <p>内燃機関を搭載した自動車の減少という中長期的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。</p>
国際情勢の変化  <ul style="list-style-type: none"> 新興国の台頭 英国のEU離脱 	→	→	→	<p>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。</p> <p>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。</p>
情報革命の加速  <ul style="list-style-type: none"> AI、IoT関連需要の拡大 サイバーテロ等の頻発 	→	→	→	<p>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。</p> <p>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で開催し、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。</p>

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広げた。



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

グローバル化の進展

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ク(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®



ラボストック®

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市
- 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 米国に樁本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

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

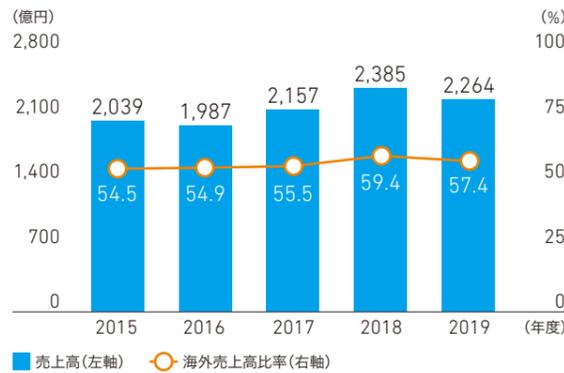
- 2010年 ケーブルベヤを製造・販売する独・カーベルシュレップを連結子会社化
- 2012年 チップコンベヤを製造・販売するメイフラン・ホールディングスを連結子会社化。中国・天津にチェーンの製造子会社を設立
- 2017年 創業100周年、新企業理念「TSUBAKI SPIRIT」制定など、グループ力強化を図る
- 2018年 マテハンシステムを製造・販売する米・セントラル・コンベヤを連結子会社化
- 2019年 戦略策定・監督(取締役会)と業務執行を完全分離
- 2020年 「つばきグループサステナビリティ基本方針」を制定
- 2020年 シニア層の活躍推進に向けて、「65歳定年制」を導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

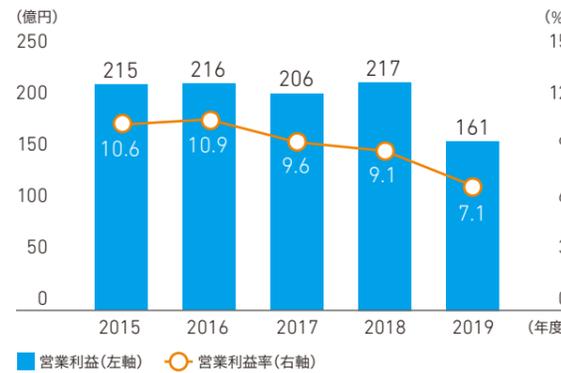
財務活動の
ここがポイント

- 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
- 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
- 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%)

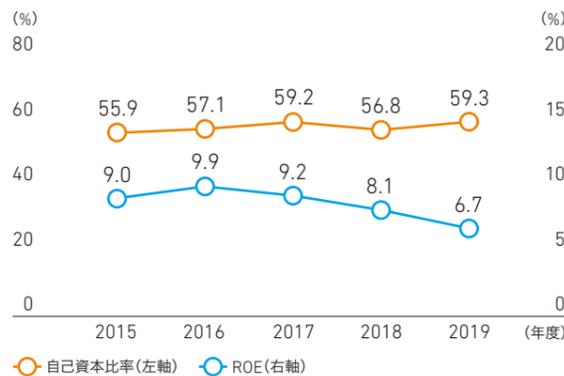
売上高/海外売上高比率



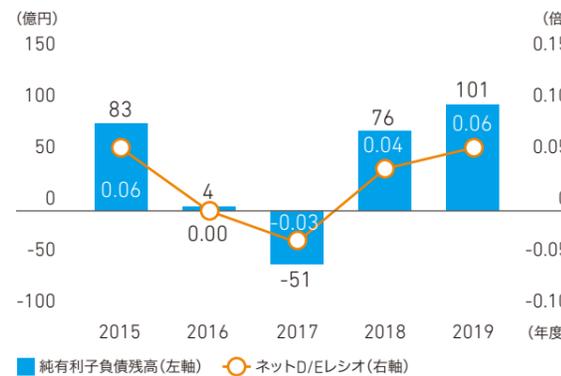
営業利益/営業利益率



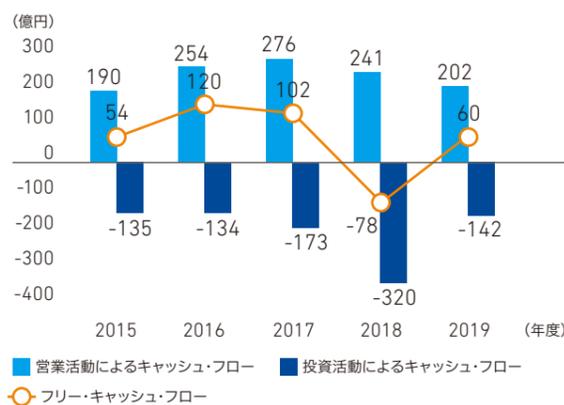
自己資本比率/ROE



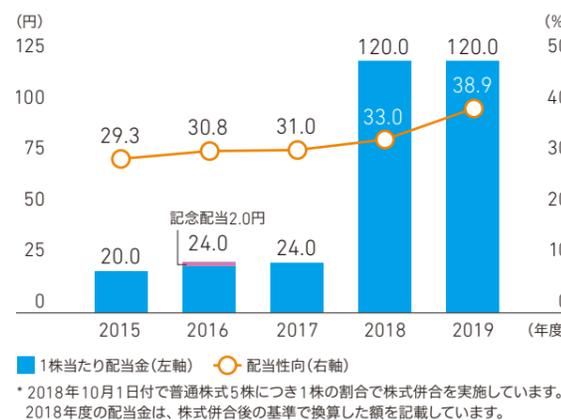
純有利子負債残高/ネットD/Eレシオ



キャッシュ・フロー



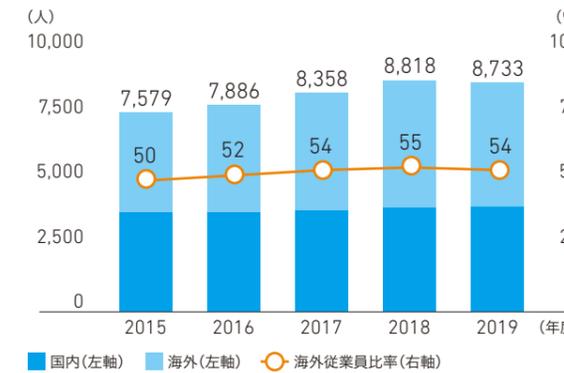
1株当たり配当金*/配当性向



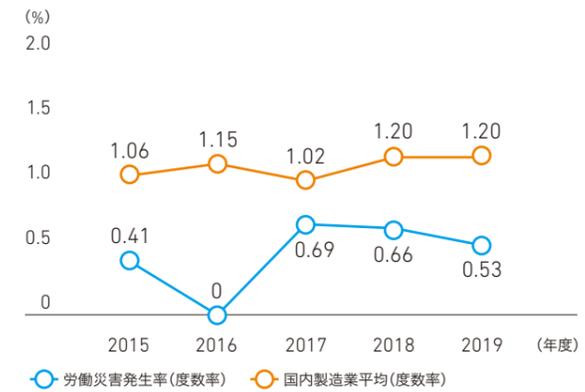
非財務活動の
ここがポイント

- 国籍や性別を問わず、多様な人材の雇用が拡大
- 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
- CO₂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



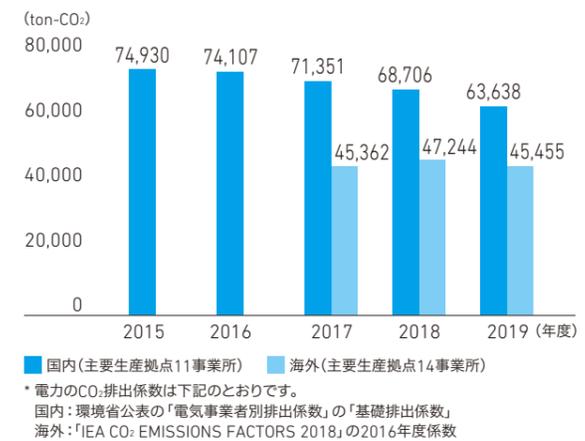
労働災害発生状況(国内)



女性幹部職数と役付従業員女性比率(国内)



CO₂排出総量



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

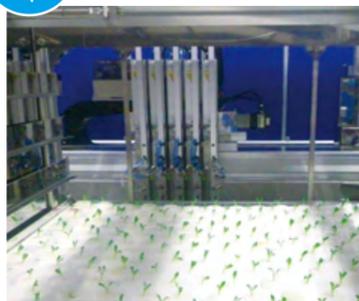


新たな価値創造への挑戦

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。



つばきの戦略とパフォーマンス

- 34 つばきグループの成長戦略とパフォーマンス
- 36 事業別営業概況と成長戦略
- 44 2019年度のトピックス

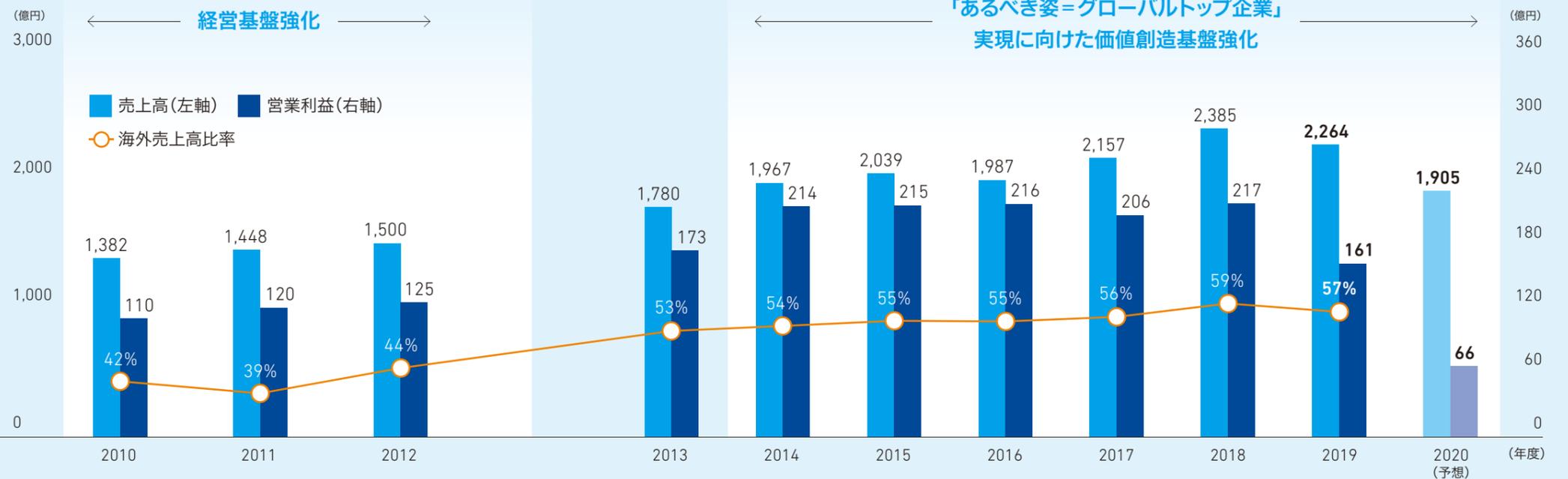
世界を、未来を、動かせ。

中期経営計画の推移とレビュー

つばきグループは、2010年度以降、「中期経営計画2012」「中期経営計画2016」「中期経営計画2020」の3つの中期経営計画を通じて、付加価値の高い商品開発や革新的で効率的な生産改革、世界最適地生産など、一貫してモノづくり企業としての基盤強化に取り組んできました。地道な取り組みですが、長期的視点で持続的成長に向けて基盤強化を図ることが私たちの首尾一貫した戦略です。一方、米中貿易摩擦の激化、新型コロナウイルス感染症の発生など、外部環境はますます厳しく、さらに不透明になっています。このような状況下、従来の取り組みを加速するとともに、既存事業の固定観念にとらわれない、新しい長期ビジョンと中期経営計画を現在策定中です。



連結業績の推移



中期経営計画2012(2010～2012年度)

背景・ねらい

リーマンショックによる2008年度からの2期連続の減収減益を受けて、収益基盤の再強化とソリューション提供による付加価値の増大および世界最適地生産の推進などに注力。

主な数値目標と達成率

連結売上高	1,500億円 [達成率100.0%]
連結営業利益	135億円 [達成率 93.2%]

レビュー

- ・生産性の向上やコストダウンにより、収益基盤強化が進展。
- ・営業利益率は、2009年度の4.2%から2012年度の8.4%へ回復。
- ・環境性能と経済性に特色を持つエコ商品の開発を強化。
- ・チェーン事業とマテハン事業で2件の海外M&Aを実施し、チェーン事業では中国に、マテハン事業ではインドネシアに製造拠点を新設するなどグローバル化を推進。
- ・一方、円高や東日本大震災、タイの洪水などの影響により、営業利益は目標を7%程度下回った。

中期経営計画2016(2014～2016年度)

背景・ねらい

チェーン・精機事業ではマーケットごとに異なるニーズへの対応力強化を徹底。事業ごとの縦割り意識を打破し、総合力の発揮にも取り組む。収益基盤の強化についても継続。

主な数値目標と達成率

連結売上高	2,200億円 [達成率90.3%]
連結営業利益	220億円 [達成率98.4%]

レビュー

- ・付加価値を高めた商品開発の継続により、売上高は順調に伸長。最終年度(2016年度)は、円高や中国経済の減速の影響等により減収となったものの、生産改革等により営業利益は微増となった。
- ・特にチェーン事業における生産性向上が顕著となり、本中計期間中の営業利益率は、8.1%から11.7%に伸張。また、中長期的な視野での世界最適地生産化を推進。
- ・自動車部品事業では、韓国・中国(天津)・チェコに新工場を建設。グローバル生産・供給体制を強化。

中期経営計画2020(2017～2020年度)

背景・ねらい

グローバル・トップ企業(あるべき姿)の実現を目指し、マーケットニーズへの徹底対応と総合力の発揮に継続して取り組む。

主な数値目標と達成率

連結売上高	2,800億円*
連結営業利益	280億円*

レビュー

- ・チェーン事業では、継続的な生産性向上活動により、収益基盤を強化。
- ・精機事業は、一部不採算商品からの撤退を断行し、市場シェアと収益性重視の構造改革に着手。
- ・マテハン事業は海外M&Aを実施。自動仕分けやライフサイエンス分野での新技術開発を加速。
- ・自動車部品事業は、長期視点でのグローバル製造拠点への積極投資に伴う減価償却費に加え、世界的な自動車生産台数低迷の影響を受け、2017年度以降は減速。

* 2019年5月に見直し後の数値。2020年7月発表の2020年度業績予想はグラフのとおり

チェーン事業

「市場×商品」のマトリックス型運営の推進とモノづくり基盤強化へ



永井 康詞

上席執行役員
チェーン事業統括
同事業統括 チェーン製造事業部長

Strength (強み)

- ・疲労強度や耐摩耗性に代表されるチェーンの技術優位性
- ・様々なニーズに対応するアプリケーション技術と安定供給力

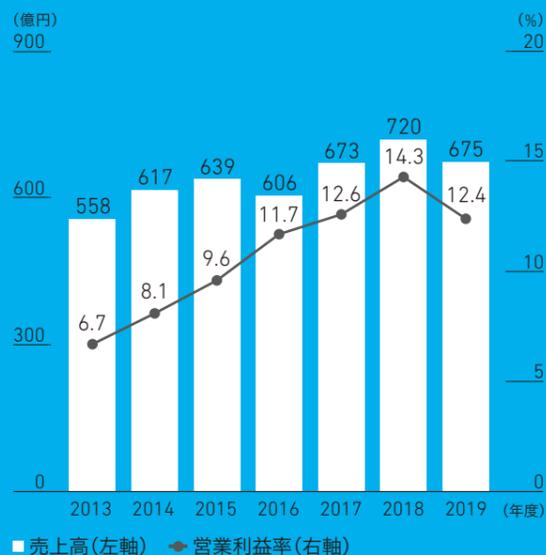
Opportunity (成長機会)

顧客の生産性向上や環境対応への需要の増大

Threats & Weakness (克服課題)

市場対応と商品戦略の一体化運営に課題

業績推移



2019年度のレビュー

減収減益ながら中長期の成長に向けた戦略面では成果も

チェーン事業の2019年度連結業績は、売上高が前年度比6.2%減の675億26百万円、営業利益が同18.3%減の84億6百万円となりました。

日本国内では、顧客である製造業のメンテナンス需要が堅調で、これに伴いコンベヤチェーンの販売が底堅く推移しました。一方、ドライブチェーンが景気低迷の影響を受けて販売が減少。米州でも代理店の在庫調整の影響により減収となりました。

一方、中国では、景気減速の厳しい事業環境下にもかかわらず、販売は比較的堅調に推移し増収となりました。同国では、国策として現地の製造業の生産効率化や環境対応が促進されつつあります。これに伴い、耐摩耗性、疲労強度、環境性能など性能面に優れる高機能なチェーンに需要がシフトしています。当社では、2012年に中国国内に製造子会社を設立し、性能・品質面での優位性を同国の顧客向けに訴求してきました。この取り組みが着実に実を結び、同社は2019年度に黒字転換を果たしました。

欧州ではここ数年、現地BS規格に適合した新商品の市場投入を積極的に進めてきましたが、2019年度は大形ドライブチェーンの新規顧客開拓が伸展しました。一方、欧州での重点戦略としていたコンベヤチェーンの市場シェア拡大については思うような展開に至りませんでした。今後は、日本から技術者を派遣し、エンジニアリング対応力を増強。市場シェアの引き上げを実現していきます。

今後の成長戦略

市場戦略×商品戦略のマトリックス型運営の促進

当社では近年、世界市場を細分化、市場ごとに異なるニーズを的確に拾い上げることに注力してきました。今後は、各市場ごとの戦略を展開すべく、日本(京田辺工場)が各戦略に適した商品の開発・供給を円滑に行うという、市場戦略と商品戦略のマトリックス型の事業運営を促進していきます。

商品戦略には、その商品や部品をどの製造拠点から供給するのかという戦略も含んでいます。市場ごとに異なる価格要求に対応した商品供給の実現に向けて、グローバル製造拠点を最大限に活用することがいっそうの成長に必要不可欠です。

中国以外の新興国の開拓

中国では、経済発展とともに当社が得意とする高機能チェーンへのシフトが起きていることは、すでにご説明したとおりです。同様の傾向がインドなど他の新興国でも起こっています。当社は、インドの販売拠点を中心に、顧客の高機能チェーンへのニーズに対応すべ



ドライブチェーン

く、当社商品の優位性を積極的に訴求していきます。

顧客層拡大に対応した商品開発の加速

チェーンは顧客層が極めて幅広いビジネスです。景気低迷の影響を受けにくい顧客層に対して、高い付加価値を訴求した新商品を開発していくことが、業績安定化につながります。例えば、食品、薬品、化学業界などで使用される腐食に強いステンレスチェーンがあります。その強度・耐久性をさらに高めた新商品を開発中です。2020年度中に順次、市場投入していきます。

SDGs対応 チェーン事業のソリューション

次世代のモノづくりへの挑戦と品質の見直し

京田辺工場での生産改革活動「MIK2018」は、生産性30%向上(2013年度比)の達成という大きな成果を残しました。2019年度からは、次世代のモノづくり工場への挑戦として「LinK2025」がスタートしました。この挑戦では、見積りから設計・生産・納品に至る全工程を情報でリンクさせ、間接業務を含めた新たなモノづくりを目指しています。ロボット、AI・IoT技術を最大限活用することで、自動化を基本に、負荷作業や単純作業からの人の解放と、ロスのない工場を実現します。



生産改革が進む京田辺工場

京田辺工場では、高品質なモノづくりのために、4つのテーマの再検証を進めています。1つ目は、上流工程における製品化と顧客ニーズのマッチングを徹底すること。2つ目は、工場の自動化・機械化により、生産工程の品質管理をいっそう強化すること。3つ目は、人が関わる部分におけるルールの順守を徹底すること。そして4つ目が、納品後の商品について、その機能の発揮ぶりを検証し、商品開発に反映することです。

このように、最新鋭のモノづくり工場への挑戦と愚直に品質強化を展開することで、世界No.1チェーンメーカーの地位を確固たるものにしていきます。

精機事業

構造改革の第2ステージ

「選択と集中」による成長へ

川口 博正

専務執行役員
精機事業統括



Strength (強み)

顧客の様々なニーズに対応したソリューション力・カスタマイズ力 (製品バリエーション)

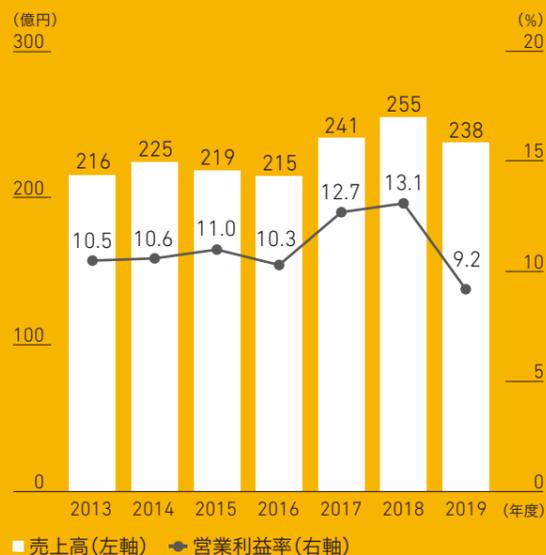
Opportunity (成長機会)

自動化・省力化ニーズの高まりに伴う高性能な作動・制御・検知機器への需要増大

Threats & Weakness (克服課題)

取扱商品や部品点数の多さがもたらす収益性・資本効率への弊害

業績推移



2019年度のレビュー

景気減速の影響で減収減益も、重点戦略商品に開花の兆し

精機事業の2019年度連結業績は、売上高が前年度比6.9%減の238億13百万円、営業利益が同34.5%減の21億89百万円となりました。地域別では、米州や環インド洋市場での販売が比較的堅調に推移したものの、日本および中国市場向けの販売が景気減速の影響を受けて減少しました。

精機事業では、競争力や成長性の高い商品群に経営資源を集中させる目的で、取扱商品群を大胆に見直す構造改革を実施してきました。2019年度の売上高減少には、この構造改革での低採算商品撤退分も含まれています。

景気減速と商品構成の戦略的な見直しにより減収減益の決算とはなりましたが、精機事業の中長期的な成長をけん引する戦略商品に位置づけていた「モジュール商品」の売上が順調に伸びたことが2019年度における大きな成果です。

つばきが独自開発したジップチェーン*を活用した昇降装置は、油圧駆動の昇降機に比べて、高速高頻度運転に対応、停止精度が高い、省スペース (レイアウトの自由度が高い) などの数多くの付加価値があり、それらがユーザーに高く評価されて幅広い分野での採用が増えてきています。

*2本のチェーンがジッパーのように噛み合って1本の強固な柱状となって「押し・引き」を行う画期的なチェーン

今後の成長戦略

精機事業では、取扱商品を抜本的に見直し、より付加価値が高く、かつ成長性の高い商品に経営資源を集中し、成長することを基本戦略としています。2019年度は、選択商品の撤退をほぼ完了しました。また効率性の観点から、子会社や他の事業部門への生産移管も2020年度上半期中に完了予定です。精機事業の構造改革は今後「有望事業・商品への経営資源の集中」と「生産性向上 (2022年度までに2013年度比で30%改

善)」という第2ステージへと進めていきます。経営資源を集中させていく商品・新規分野は以下のとおりです。

1. モジュール商品 (ジップチェーン応用モジュール)

ジップチェーンを活用した昇降装置や直線作動装置において、性能面での優位性が認められ、業種を問わずアプリケーションが広がりつつあります。カムクラッチ同様にグローバルに展開すべく、北米、中国などでのセミノックダウン生産体制を整えつつあります。

2. カムクラッチ

日本市場において圧倒的シェアを持つ精機事業の基幹商品。近年、海外でのセミノックダウン生産体制を強化してきたこの商品をグローバルに展開していきます。

3. 自動二輪用スタータクラッチ

つばきの自動二輪用スタータクラッチは、250cc以上の中・大型自動二輪向け市場で約30%の世界シェアを持つ商品です。最も大きなインド市場での現地生産を強化することにより、グローバルシェア40%を中長期目標としています。

4. DCブラシレスモータ関連商品群

電子回路 (ドライバ) を使うことで、電極 (ブラシ) の摩耗によるメンテナンスを必要とせず安定した速度制御が行えるDCブラシレスモータ。近年、駅のプラットフォームの安全柵や地下建築物の防水扉など幅広い用

ジップチェーン
アクチュエータ*



カムクラッチ



途に採用されています。当社が得意とするコントローラを含めたモジュール化を競争力に、拡販を図ります。

5. 新規分野への挑戦

人との共同作業を前提とした共働ロボットの分野は、多種多様な顧客ニーズに合わせたプログラミングやインテグレーションが重要な成長ファクターであり、カスタマイズ力を武器とするつばきの得意とする分野です。当社グループは商品構成の見直しによって得た経営資源をこの新規分野の開発にも投入します。

SDGs対応 精機事業のソリューション

小形ギヤモータ IoT対応 自己遮断仕様

ポストコロナの経済下において、IoT技術を活用したスマートファクトリー化は急速に進展するものと思われます。大がかりなシステム導入なしに、いかに工場内の機械装置の負荷変動を検知し予知保全を実現するか。つばきは、汎用ギヤモータに高精度の「電力」「温度」「振動」センサを搭載したユニットを開発。機械設備の負荷状況の監視機能に加え、ネットワークにつなげた遠隔での稼働監視・把握を一体化させました。Motion&Controlの分野で幅広い商品をラインアップする強みを生かし、お客さまのIoT機器導入への取り組みに貢献します。



小形ギヤモータ IoT対応自己遮断仕様

自動車部品事業

収益基盤の徹底強化と次世代の収益源の育成

宮地 正樹

上席執行役員
自動車部品事業統括



Strength (強み)

- ・ 環境性能と品質への高い信頼性
- ・ 2種類のタイミングチェーンに対応できる世界唯一のメーカー

Opportunity (成長機会)

自動車の環境性能向上に寄与する部品へのニーズの高まり

Threats & Weakness (克服課題)

- ・ 短期的課題:自動車需要低迷期における収益性維持
- ・ 中長期的課題:タイミングチェーンに続く次世代商品の開発

業績推移



2019年度のレビュー

自動車生産の低迷を受けて厳しい事業環境に

自動車部品事業の2019年度連結業績は、売上高が前年度比10.2%減の709億49百万円、営業利益が同33.7%減の57億91百万円となりました。顧客である自動車業界では、自動車への需要減退を受けて低調な生産が続いた1年となりました。

日本国内では、消費増税の影響が年度後半から色濃く出始めました。海外では、中国市場において大幅な自動車の販売不振とそれに伴う減産が続きました。一方、米国市場では自動車の総需要は底堅く推移したものの、ガソリン価格の下落によって大型車への回帰が進み、環境性能が高い中・小型車市場が低迷しました。

一方、新型エンジン向けのタイミングチェーンシステムの受注状況については、比較的堅調に推移しました。中国のローカル自動車メーカーにおいては、環境性能や品質に優れた新型エンジン開発が加速、部品に対してもハイグレード志向が強まっています。当社では、緻密かつ付加価値をつけた提案活動を積極的に展開し、複数の受注獲得につなげることができました。日本市場においても、ターゲットとしていた新規案件については、好調に獲得。欧州市場は新規案件そのものが総じて低迷する中で、比較的大口案件を受注しています。

今後の成長戦略

徹底したコスト管理と生産の最適化・効率化を推進

自動車部品事業ではこれまで中長期的な視点で、長期安定供給に耐え得る生産能力増強や現地生産化を促進してきました。一方、足元では、自動車需要の低迷が続いています。急激な回復が見込めない中、収益性の維持と生産効率の向上に主眼を置いた事業運営を徹底していきます。

収益性維持の観点からは、固定費の低減を急ぎます。採算性の悪い案件については、加工方法や過剰スペックの見直しを徹底し、採算改善につなげていく取り組みを進めており、期待以上の成果が出始めています。

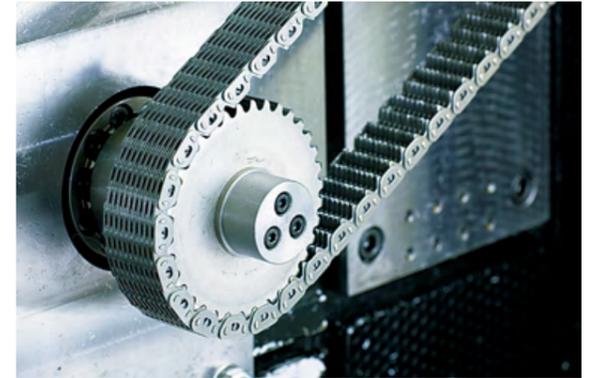
また、全体最適の視点でグローバルな生産の最適化や旧型設備の有効活用などを進め、生産効率の引き上げを図っていきます。

次の柱商品の早期育成

タイミングチェーンに続く次世代の柱商品の育成にも注力しています。トランスミッション系では、四輪駆動車のトランスファーケースに使われるパワードライブチェーンが代表例です。同市場ではつばきは後発メーカーであり、徐々に市場での存在感を高めてきましたが、その世界シェアは15%程度にすぎません。強度や静音性などの品質優位性を武器に、世界シェアの引き上げを図っていきます。

この他にも、回生ブレーキやアシスト駆動機構に使われる「Ene-drive Chain」を開発し、国内外メーカー各社への提案を続けています。

当社のこうした取り組みが開花するまでには、時間を要することが予想されます。しかし、自動車の環境性能向上の流れは加速し、部品・システムメーカーの果たす役割はますます大きくなっていきます。当社は、技術開発基盤と提案営業力をいっそう強化すべく、これらの分野に着実な投資を続けていきたいと考えています。



パワードライブチェーン



Ene-drive® Chain

SDGs対応 自動車部品事業のソリューション

自動化と環境親和性において時代をリードする新工場が稼働

埼玉工場は、世界8カ国で生産を行っている自動車部品事業のマザー工場としての役割を担っています。その埼玉工場に、タイミングチェーンシステムの構成部品である「テンシヨナ」の新工場棟が竣工、2019年度下期より本格稼働しています。

同新工場では生産や物流の自動化、AI・IoTを活用した生産システムを導入し、生産性30%向上を目指しています。また、太陽光発電システム、照明・空調の省エネルギー設備の導入や屋上緑化を図ったエコ工場でもあります。つばきは、商品はもちろん、モノづくりを通して社会への貢献度を高め、存在感の大きな企業へと成長していきます。



新テンシヨナ工場

マテハン事業

技術優位性を軸にさらなる成長へ

木村 隆利

常務執行役員
マテハン事業統括



Strength (強み)

幅広い顧客の課題解決に直結するソリューション提供力

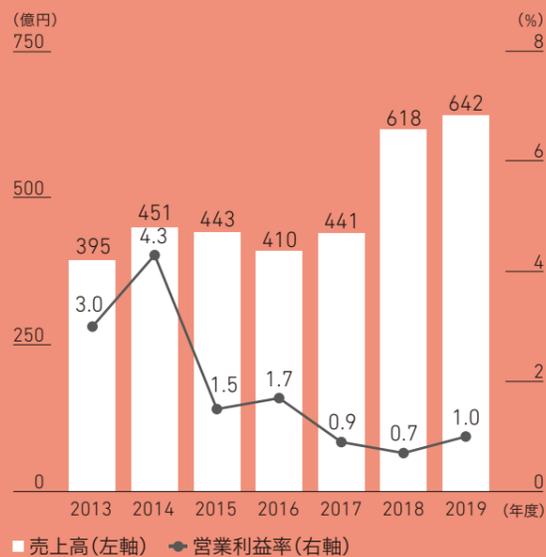
Opportunity (成長機会)

生産・物流・ライフサイエンス分野など、自動化・省人化ニーズの高まりと世界的な地球環境意識の高まり

Threats & Weakness (克服課題)

成長分野への重点的投資集中による収益性・資本効率性の向上が課題

業績推移



2019年度のレビュー

自動仕分け装置と粉粒体(バルク)搬送コンベヤを中心に、好調な事業展開

マテハン事業の2019年度連結業績は、売上高が前年度比3.9%増の642億12百万円、営業利益が同60.6%増の6億47百万円となりました。通信販売の活況に伴って物流量が劇的に増加している現在、自動化・省人化につながる高性能仕分け装置への需要は高まる一方です。当社はこの自動仕分け装置で高い評価を獲得してきましたが、近年は、高速性や仕分け精度などの面でいっそうの差別化を推進。同時に狭いスペースでも大量の荷物を仕分けられる多段式仕分け装置を開発するなど、自動仕分け装置の競争力強化に注力してきました。

こうした取り組みが功を奏し、特に日本市場において自動仕分け装置の販売が好調となりました。また中国市場においては、限られた経営資源で効率的に対応すべく、自動仕分け装置のユニット販売に注力。この戦略が成功し、中国市場においても販売量を伸ばすことができました。

自動仕分け装置以外では、粉粒体搬送コンベヤの販売が好調でした。日本国内では環境に優しいバイオマス発電所の増加に伴い、木質のチップやペレットなどの搬送を行うコンベヤが伸びました。また中国市場では、鉄鋼メーカー向けの脱硫・脱硝設備に使われる粉粒体搬送コンベヤの販売が好調。この粉粒体搬送コンベヤを専門に取り扱う子会社の(株)椿本バルクシステムでは近年好調な業績伸長が続き、2019年度においても最高益を更新しました。

今後の成長戦略

技術差別化商品を成長の柱に

マテハン事業では、2019年度に続き、物流業界の自動化・省人化ニーズに徹底対応した自動仕分け装置や、環境保護に供する粉粒体搬送コンベヤなど、技術優位性を持つ商品の販売拡大に重点を置いた成長を図ります。

ラボストック®ミニ連動Plate提供システム



また、中長期的な視点で、ライフサイエンス分野向けに当社が独自開発した超低温自動保管庫「ラボストック」の販売拡大と収益性の向上にも注力していきます。ラボストックは、マイナス150℃までの超低温環境下での生体試料の保管、ピッキングがスムーズにできるといった特長を持ち、国内の医薬品メーカーや研究機関で高い評価をいただいている高付加価値商品です。新型コロナウイルス感染拡大をひとつの契機に、感染症サンプルを含む生体試料研究の重要性、研究作業効率の向上に加え、研究員の安全確保の必要性が再認識されており、今後は国家予算の傾斜配分が期待されています。

当社では、全自動のDNA抽出装置を付帯させた世界最新鋭の冷凍保管庫の受注にも成功しました。この分野では、日本以上に大きなマーケットである米国市場

を中心にグローバルに展開すべく、他社との販売・技術供与面でのアライアンスを推進していきます。

海外子会社の立て直しとグループ間のシナジー創出

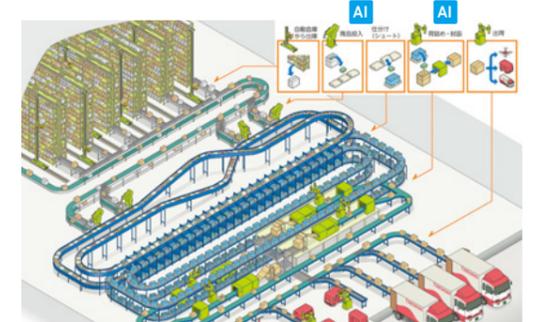
物流業界向け自動仕分け装置や粉粒体搬送コンベヤといった収益性・成長性を兼ね備えた商品群の順調な販売拡大にもかかわらず、マテハン事業の営業利益率が1.0%(2019年度実績)と低位にある最大の理由は、欧州のチップコンベヤを製造販売する子会社と、米国にある自動車向けマテハンシステム装置を手掛ける子会社の業績悪化にあります。当社ではこれら2社の構造改革を急ぐとともに、販売面・技術開発面などにおけるグループ企業間のシナジー創出を加速させます。その一例として、高速性や位置決め精度に優れたジップチェーンリフタの北米での販売拡大に、米国の子会社間で設計と販売を分業して取り組んでいます。

SDGs対応 マテハン事業のソリューション

世界最高レベルの高速・高精度「AI画像認識技術」を開発

マテハン事業は、事業そのものが社会的な課題解決に直結するソリューション提供型の事業です。特に省人化・自動化ニーズへの対応は重要であり、付加価値を高めたソリューションを提供するためには画像認識技術が鍵を握ると考えます。

当社は、AIスタートアップ企業のEAGLYS株式会社と協業し、対象物の認識・正解率、認識の高速性などにおいて世界最高レベルの「AI画像認識技術」を開発。実用化に注力するとともに、この技術を、自動仕分け装置のみならず、調剤、野菜工場など多方面に応用し商品化していきたいと考えています。



2019年4月

ロスとリスクのない
「自動化工場」へ

京田辺工場では新しい生産改革活動として、「LinK2025」をキックオフ。「情報とモノづくりがリンクする自動化工場」をコンセプトに、活動を開始しました。

2019年6月

ガバナンス強化のため
の機構改革

「戦略策定・監督と業務執行」を完全に分離し、社外取締役を委員長とする「指名・報酬委員会」を設置。経営の透明性を高め、ガバナンスの強化を図りました。

2019年7月

新テンショナ工場棟
竣工(埼玉工場)

設備の自動化や稼働状況の見える化を図り、AI・IoTを活用した生産システムを導入しました。太陽光発電システム、省エネルギー設備の活用、屋上緑化など地球環境への配慮に加え、建物下に雨水貯留槽を設けるなど、自然災害(水害、地震等)にも対応。生産性向上と環境対応双方の強化を図りました。



2019年11月

自己株式の取得

機動的資本政策に向けて、自己株式立会外買付取引(ToSTNeT-3)により、自己株式を取得しました。

2020年3月

世界最高レベルの高速・高精度「AI画像認識技術」を開発

eコマース市場拡大とともに物流センターでの人手不足が深刻化し、特に商品のピッキング作業の効率化、省人化ニーズが高まっています。このニーズに対応して、物流センター内でのバーコードレス、ピッキング工程の無人化を担う要素技術として、AIを駆使した世界最高レベルの高速・高精度「AI画像認識技術」を開発。お客さまの作業現場での実証実験を経て、2021年度の製品化を目指しています。



人手を要するバーコード読み取り作業

2020年4月

開発部門の強化

開発・技術センターを「新事業開発」と「技術・研究開発」に分割。「新事業開発」は、新商品・新事業の開発のほかアグリビジネス、PCSビジネス、車載ビジネス開発を、「技術・研究開発」は先行技術・基礎技術の開発を担当します。両部門に担当役員を置き、体制強化を図りました。

「65歳定年制」を導入、
シニア層の活躍推進へ

少子高齢化による生産年齢人口が減少する中、多様な人材が活躍できる職場環境づくりの一環として、60歳定年を65歳に延長する「65歳定年制」を導入しました。

つばきのサステナビリティ

- 46 ガバナンス
- 52 環境
- 56 社会
- 66 技術

世界を、未来を、
動かせ。

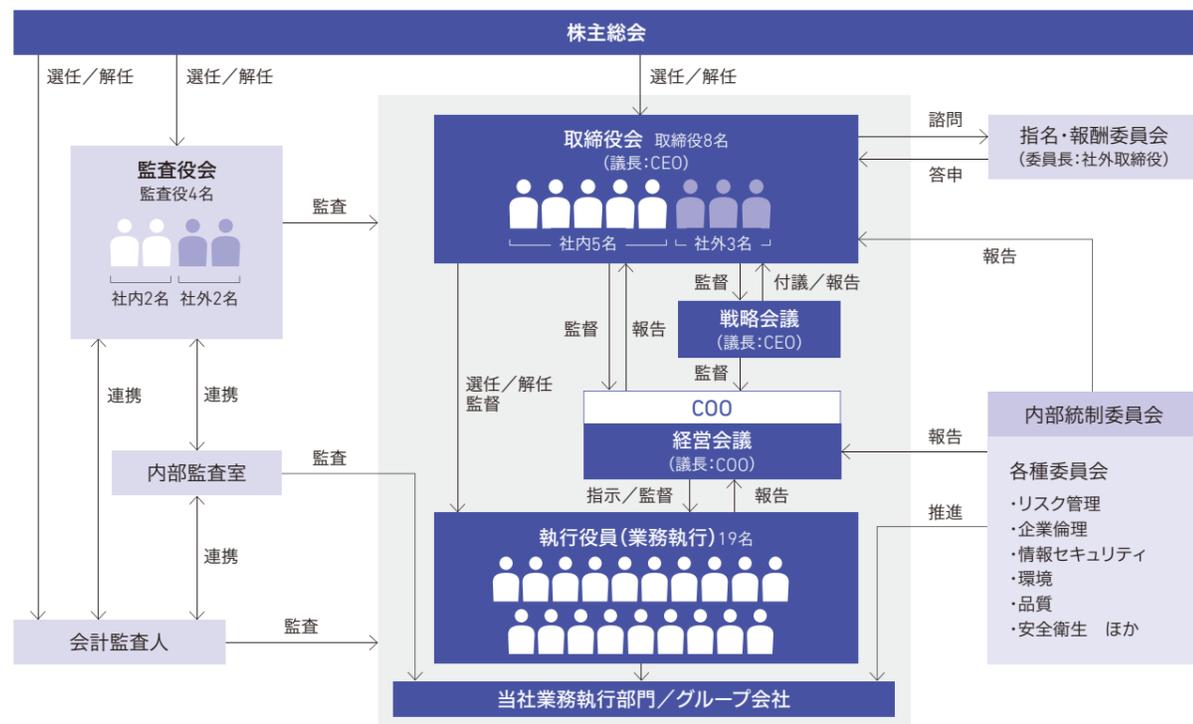
コーポレート・ガバナンス

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

題のひとつと位置づけています。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 (2020年6月26日現在)



コーポレート・ガバナンス概要 (2020年6月26日現在)

組織形態	監査役会設置会社
取締役会議長	会長
取締役人数	8名(うち社外取締役3名)
監査役人数	4名(うち社外監査役2名)
独立役員	社外取締役3名、社外監査役2名

2019年度 取締役会開催回数	14回
監査役会開催回数	17回
指名・報酬委員会開催回数	2回
取締役報酬等の額	取締役7名に285百万円
監査役報酬等の額	監査役3名に47百万円(監査役会で決定)
社外役員報酬等の額	5名に33百万円

意思決定および戦略策定と業務執行の体制

当社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。

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することにより、事業の枠を超えた社会全体の課題とニーズを迅速にとらえた戦略策定を可能としています。

各会議体での付議事項についても見直し、下位の会議体への権限移譲範囲を拡大することで、経営のスピードアップを図っています。

経営の透明性・柔軟性を担保する仕組み

経営の透明性・柔軟性を担保する仕組みとして、当社は取締役8名中3名を会社法に定める社外取締役の要件、および金融商品取引所が定める独立性基準に合った社外取締役(独立役員)としています。モノづくり企業における経験豊富な経営者、金融機関における経験

ガバナンス強化の変遷

2004年度	<ul style="list-style-type: none"> 執行役員制度を導入 社外取締役1名を選任 社外監査役を1名から2名に増員
2011年度	<ul style="list-style-type: none"> 戦略会議を導入
2015年度	<ul style="list-style-type: none"> CEO(最高経営責任者)とCOO(最高執行責任者)を分離するマネジメント改革 コーポレートガバナンス・コードに対応
2017年度	<ul style="list-style-type: none"> 社外取締役2名から3名に増員
2018年度	<ul style="list-style-type: none"> 各事業に事業部および国内外グループ会社を統括する事業統括を新設(事業部長は執行役員が務める体制に移行)
2019年度	<ul style="list-style-type: none"> 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明確に分離 取締役会の任意の諮問機関として、指名・報酬委員会を設置 取締役と執行役員の兼務の廃止
2020年度	<ul style="list-style-type: none"> 譲渡制限付株式報酬制度を導入

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(2019年度)
阿部 修司	当社の「技術志向」「開発志向」「モノづくり志向」の3つのベースに対して、モノづくり企業における経験豊富な経営者としての知識や経験に基づいた、客観的なアドバイスをいただくため。	14回中14回出席
安藤 圭一	当社の経営全般に対して、金融機関における経験豊富な経営者としての知識や経験に基づいた、客観的なアドバイスをいただくため。	14回中14回出席
北山 久恵	当社の経営全般に対して、長年の公認会計士としての経験と企業会計についての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。	—

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(2019年度)
碩 省三	弁護士としての高度な専門性、知識を、当社の監査体制に生かしていただくため。	取締役会 14回中14回出席 監査役会 17回中17回出席
内藤 秀文	弁護士としての高度な専門性、知識を、当社の監査体制に生かしていただくため。	14回中14回出席 17回中17回出席

とし、弁護士としての高度な専門性や知識、豊富な経験を有する人材を招へいしています。

2019年度中には、取締役会の独立性・客観性と説明責任の強化を目的に、取締役会の諮問機関として社外

役員報酬

取締役の報酬(社外取締役を除く)

固定報酬と業績連動報酬で構成し、取締役の報酬については、連結経営指標、株価時価総額および重点目標に対する達成度を個別に評価することにより、業績との連動性を強化しています。

また、2020年6月には、当社の企業価値の持続的な向上を図るインセンティブを与えるとともに、株主の皆さまとのいっそうの価値共有を進めることを目的として、「譲渡制限付株式報酬制度」を導入しました。当社の取締役(ただし、社外取締役を除く)を対象に、売却を一定期間(3年間から30年間までの間で当社の取締役会が定める期間)制限する「譲渡制限付株式」を、報酬として支給する制度となっています。2020年7月には、本制

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。

一方で、前回の評価結果を踏まえて、2019年6月実

取締役を委員長とする任意の指名・報酬委員会を設置しました。これにより、取締役の指名や報酬、CEO、COOの選解任等に関する決定プロセスの客観性が高まりました。

度に基づき、株主価値の共有を中長期にわたって実現するため、「譲渡制限付株式」を対象取締役に割当てました。なお、本制度に基づき支給される金銭報酬債権の総額は、年額60百万円以内となっています。

社外取締役、監査役の報酬

固定報酬のみで構成しており(2019年7月以降)、世間水準および従業員給与との均衡を考慮し、監査役については2008年6月27日開催の第99回定時株主総会で決議された限度額の範囲内で監査役の協議により決定しています。

なお、当社は2006年6月に役員賞与を、2008年6月に役員退職慰労金制度を廃止しています。

施の「経営機構の改革」(①戦略策定・監督と業務執行の分離、②任意の指名・報酬委員会の設置、③取締役制度の変更など)を受け、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、従来以上に多くの有意義な意見がありました。今後もさらなる実効性向上に向け、継続的に改善を検討をしていきます。

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こと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、毎年対象範囲となる海外子会社が増加。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。

* Tsubaki Internal Control Operationの略

リスクマネジメント

事業を継続的に維持・発展させていくためには、企業の社会的責任を果たすとともに、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が不可欠です。つばきグループでは、「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。

「内部統制委員会」統括の下、グループリスク管理委員会をはじめ、企業倫理、情報セキュリティ、環境、品質、安全衛生等の委員会を設置。これらの委員会が互いに連携をとりながら、リスク要因の抽出・把握と未然防止に重点を置いた諸施策を継続的に実施することで、グループ全体でのリスク対策を推進しています。

また、万一リスクが発生した場合に損失極小化を図

るため、グローバルでの緊急連絡体制を整備・運用しています。

活動例:BCP/防災活動*

近年多発している国内の自然災害や今後発生が予測される大規模災害に備え、「つばきグループBCP基本方針」の下、①防災訓練、②安否確認システムによる訓練、③防災・減災備品の備蓄など、様々な防災活動を展開しています。特に有事の際の初動対応を重視し、定期的に図上訓練を行い、即応力を研鑽しています。

* BCP : Business Continuity Planの略、事業継続計画

活動例:電子情報セキュリティ

情報技術が進展し、情報資産の重要性が増大する中、企業として情報セキュリティを高めることは、お客さまの信頼を保つとともに広く社会の安定にも寄与します。



リスクマネジメント基本方針の詳細は、当社Webサイトをご参照ください。
<https://www.tsubakimoto.jp/sustainability/governance/riskmanagement/>

当社グループでは「電子情報セキュリティポリシー」を定め、私たちが取り扱うすべての情報資産を様々な脅威から守るための方針を明文化。e-Learningなど従業員への教育を含め、組織的対策に取り組んでいます。



e-Learning画面

企業倫理・コンプライアンス

つばきグループは、企業理念「TSUBAKI SPIRIT」の実践に当たって、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だと考えています。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、企業倫理強化月間や研修等を通じて意識の向上、周知徹底を図っています。

コンプライアンスの実践と浸透

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(2019年度は51社)。倫理綱領の下、各国の法律、習慣などを加味した上で、法令・ルールの順守を徹底するための活動を行っています。また、「倫理綱領」の浸透ツールとして、6カ国語に対応した「つ

ばき企業倫理ハンドブック」も整備しています。

相談・通報窓口の設置

内部通報制度として、倫理担当および社外(顧問弁護士)につながる「倫理ヘルプライン」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

ガバナンス(リスクマネジメント・コンプライアンス)に関するKPI(指標)

マテリアリティ(重要課題)	KPI(指標)	2019年度実績	目標値	達成年度	対象範囲
コンプライアンスの徹底	重大会社規定違反	0件	0件	毎年	グローバル
	「企業倫理強化月間」参加社数	51社	51社	2020年度	グローバル
危機対応・BCP	防災・避難訓練実施率	93.7%	100% (10事業所)	毎年	国内
情報セキュリティ	重大システムインシデント発生件数	0件	0件	毎年	国内
	情報セキュリティ事故発生件数	0件	0件	毎年	グローバル
知的財産権侵害防止	他社権利侵害による警告受領件数	0件	0件	毎年	グローバル

対象範囲：「単体」は椿本チエイン、「国内」は椿本チエインおよび国内連結子会社、「グローバル」は国内+海外主要子会社を対象としています。

SDGsへの貢献



ガバナンスの詳細は、当社Webサイトをご参照ください。
<https://www.tsubakimoto.jp/sustainability/governance/>

役員一覧 (2020年6月26日現在)



前列	古世 憲二 取締役	大原 靖 代表取締役社長 兼 COO (最高執行責任者)	長 勇 代表取締役会長 兼 CEO (最高経営責任者)	北山 久恵 社外取締役
後列	山本 哲也 取締役	鈴木 恭 取締役	阿部 修司 社外取締役	安藤 圭一 社外取締役

■ 常勤監査役	■ 社外監査役	■ 専務執行役員	■ 常務執行役員	■ 上席執行役員
田中 浩司 川崎 加寸也	碩 省三 内藤 秀文	川口 博正 大槻 忠宏	木村 隆利	山本 雅彦 宮地 正樹 永井 康詞
■ 執行役員				
坪和 伸光 熊倉 淳 Kevin Richard Powers 揚田 利浩 佐藤 功	丹山 太 中村 一智 石田 裕美 岡本 雅文 井上 幸三	明坂 泰宏 西井 久雄 川上 修		

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、「環境理念」「環境方針」を定め、中長期の視点から環境負荷の低減に取り組むと共に、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。

環境理念

つばきグループは、地球環境の保全が人類共通の最重要課題のひとつであることを認識し、グローバルな事業活動において環境配慮に努め、モノづくりを通して環境価値と経済価値を創出し「持続可能な社会の発展」に貢献します。

環境基本方針

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

環境中長期目標

私たちは、CO₂排出量を削減します

2030年までにCO₂の排出量を
30%以上削減します。

(2013年度比)

私たちは、「省エネ」「資源循環」に取り組めます

天然資源の利用量を最小化し、
製品の3Rを推進することで、
循環型社会を実現します。

私たちは、美しく豊かな自然を残します

事業活動地域において、**自然と共生**に取り組めます。

推進体制

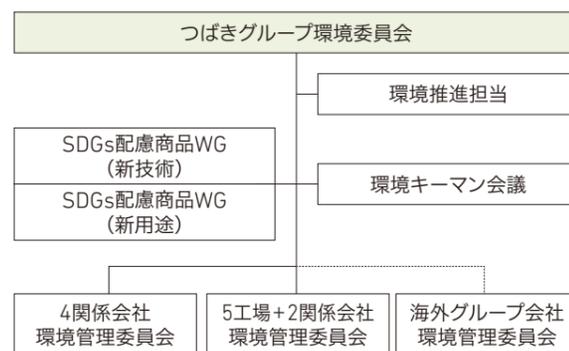
つばきグループの環境マネジメントは、樺本チエイン環境担当役員の統括の下、「つばきグループ環境委員会」を中心に推進しています。同委員会は、樺本チエイン環境担当役員を委員長とし、工場長、事業部長、グループ各社の代表者で構成されており、中長期的視点からグループの環境課題に対応しています。また、海外事業所においては、「環境担当者」を選任し、樺本チエイン



つばきグループ環境委員会

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。

環境推進体制



エコ・ファクトリー認定制度

当社グループでは、喫緊の環境の重要課題である、気候変動による「CO₂排出量削減」は、環境先進企業の

「十分条件」であり、「廃棄物の削減・有害化学物質の適切管理などの資源循環」および「緑化・節水などの自然

環境に関するKPI(指標)

マテリアリティ (重要課題)	KPI(指標)	2019年度 実績	目標値	達成年度	対象範囲
気候変動緩和策 (CO ₂ 削減)と その他環境保全	環境法令抵触件数	2件	0件	毎年	グローバル
	CO ₂ 排出総量(2013年度比率)	85.0%	70%以下	2030年度	国内
	廃棄物リサイクル率	97.6%	99%以上	2030年度	国内
	PRTR物質排出量	116.5ton	130.9ton 以下	2030年度	国内
	CDP気候変動回答バウンダリー率*	92.6%	90%以上	2021年度	グローバル

対象範囲：「国内」は樺本チエインおよび国内連結子会社、「グローバル」は国内+海外主要子会社を対象としています。
* CDP調査対象年度におけるCO₂排出量基準によるグローバルグループ全体に占める回答対象範囲の割合

SDGsへの貢献



環境の詳細は、当社Webサイトをご参照ください。
<https://www.tsubakimoto.jp/sustainability/environment/>

共生」は、環境先進企業の「必要条件」と認識し、これらの課題に取り組んでいます。

そうした中、2030年をゴールとする環境長期目標を着実に達成するため、「気候変動」「資源循環」「自然共生」のそれぞれのテーマごとに、管理指標とマイルス

トーンを定めた『エコ・ファクトリー認定制度』を新設。国内事業所を対象に、2018年度より活動をスタートしました。その実績に基づき、2019年度は京田辺工場が「プラチナ賞」を受賞しました。

環境パフォーマンス

マテリアルフロー図

つばきグループでは、事業活動で発生する環境への影響を把握し、環境負荷の改善に努めています。2019年度の国内11事業所の実績は下記のとおりです。



環境会計

国内事業所において、環境保全に効率的に取り組むため、環境省のガイドラインに基づく分類にて、投資・開発コストと効果の定量化を行っています。

2019年度は、生産拡大の中で積極的な省エネ設備・機器への投資が増加しました。埼玉工場の新テンション工場の太陽光発電システムや雨水貯留槽、その他の

省エネ機器および工場排水処理設備更新等の大きな投資を行いました。

この環境会計システムによって、環境保全のためのコストとその活動によって得られた経済効果および環境保全効果を分析し、今後の活動に生かすとともに情報開示に努めます。

環境保全コスト(事業活動に応じた分類)

(千円)

分類	主な取り組みの内容	2019年度	
		投資額	費用額
(1) 事業エリア内コスト		1,011,834	521,679
内訳	(1)-1 公害防止コスト	242,534	179,495
	(1)-2 地球環境保全コスト	665,992	151,093
	(1)-3 資源循環コスト	103,307	191,090
(2) 上・下流コスト	環境影響物質などの委託分析費	0	0
(3) 管理活動コスト	EMSの構築・運用、事業所内緑化維持、大気・水質測定器の設置	9,590	212,140
(4) 研究開発コスト	環境配慮製品の研究開発(製品使用時における環境負荷低減)	16,833	239,243
(5) 社会活動コスト	地域の環境活動	0	748
(6) 環境損傷対応コスト	地下水浄化対策など	0	0
合計		1,038,257	973,809

環境負荷低減への取り組み

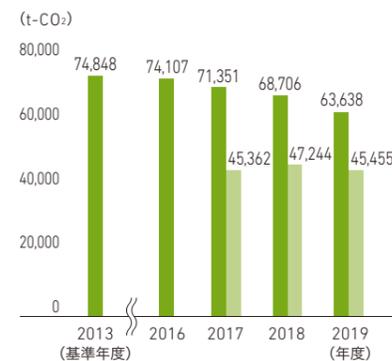
地球温暖化防止

つばきグループでは、気候変動が進む中、温室効果ガスであるCO₂削減に取り組んでいます。国内では、環境長期目標の下、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。

当社グループのモノづくりで使用されるエネルギーの多くは、生産プロセスに集中しています。そこで、省エネ型生産設備の積極導入によりエネルギー効率の

向上を図るとともに、主要工場の断熱塗装、空調設備の重油からCO₂排出量が少ないLNG等への燃料転換も進めています。さらに、工場の新設・改築時には、太陽光発電装置の積極導入による再生可能エネルギーの利用拡大、LED照明の採用など、様々なCO₂削減対策を実施しています。

CO₂総排出量



水使用量



廃棄物総排出量/再資源化率(年度平均)



* 電力のCO₂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 CO₂ EMISSIONS FACTORS 2018」の2016年度係数

循環型社会への対応

当社グループは、より少ない水・資源を用いて、より高い経済価値を創出するとともに、リデュース、リユース、リサイクルの「3R(スリーアール)」を進めることにより、環境への負荷が少ない「循環型社会」の形成に向けた取り組みを進めています。

具体的には、①総廃棄物重量の削減、②再資源化率の向上、③水使用量の削減の3つです。特に、廃棄物の

削減、再資源化率の向上に加え、売却有価取引物を含めた「総排出物重量」を管理指標とすることで、「自然界の地殻からの物質の取り出し量」の根本的な削減に取り組んでいます。

このほか、有害化学物質削減や工場緑化など、地球環境に調和した製品とモノづくりにより環境負荷低減と自然環境との共生に努めています。

エコ商品(SDGs配慮商品)の提供

つばきグループでは、長寿命化、省エネ化など、地球環境に配慮したオンリーワン商品を数多く創出してきました。2011年には、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、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」として認定しています。

また、2020年度からは新たにSDGsの切り口を加え、次の2つの視点で「エコ商品」の新商品開発・販売を展開しています。

① 既存製品の改良や新製品の開発により、ライフサイクル視点でCO₂削減など地球環境保全に貢献する



耐久性に優れたコーティングチェーン (RoHS指令適合)

② 世界における低炭素・脱炭素などの環境(SDGs)対応市場向けに、既存商品または新商品を訴求し、間接的に地球環境保全に貢献する

品質マネジメント

つばきグループは、企業理念「TSUBAKI SPIRIT」の下、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。

品質基本方針

後工程はお客様。一人ひとりが決めたことを守り、よいものを作ります。

「つばきグループ品質基本方針」に込めた思いは以下のとおりです。

- お客様重視の姿勢を改めて確認する。
- 社内の後工程もお客様と見ることで、良品のみを次工程に流すという「自工程完結」の思想を取り入れる。

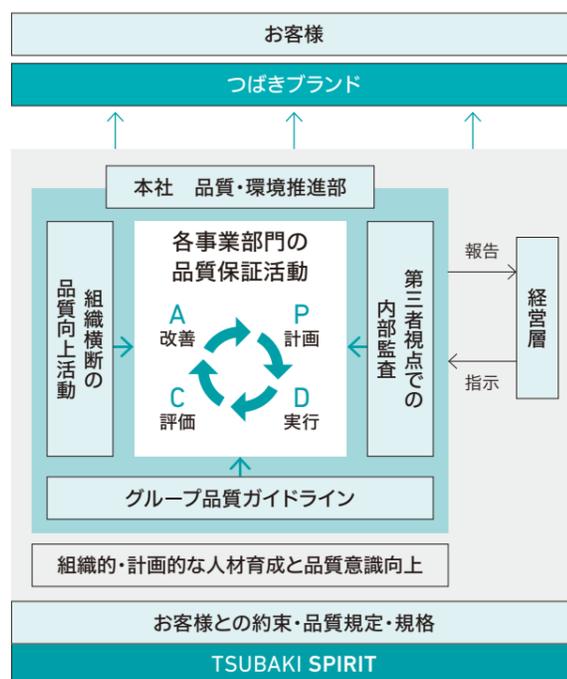
- 「一人ひとり」という言葉により、各自が当事者意識をもってよい仕事をする宣言とする。
- 創業時の決意である「よいものを作る」に立ち返り、新たな歴史の1ページを刻む。

推進体制

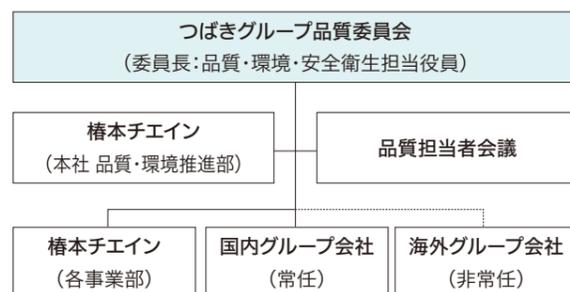
つばきグループでは、「つばきグループ品質委員会」をトップとする品質マネジメント推進体制を構築しており、グループ全体を統括する本社部門統括として品質・環境推進部を、また組織横断の執行組織として「品質担当者会議」を設置しています。従来の各部門での品質保証活動に加え、①第三者視点での内部監査、②グループ品質ガイドラインの策定、③組織横断の品質向上活動などを実施。これにより品質不良ゼロを目指すことはもちろん、お客さまとの約束を順守する体制をさらに強化し、品質管理のガバナンス強化とつばきブランドの維持・強化を図っています。

また、当社グループでは、国内外の製造拠点において、品質マネジメントシステムの国際規格であるISO9001認証を取得。ISOに基づいた品質管理の仕組みを構築しています。

品質管理体制強化のフレームワーク



グループ品質マネジメント推進体制 (2020年4月現在)



社会(品質・調達・人材)に関するKPI(指標)

マテリアリティ (重要課題)	KPI(指標)	2019年度 実績	目標値	達成年度	対象範囲
品質保証	重要品質問題発生件数*1	4件	0件	毎年	グローバル
サプライヤーとの協業	環境調査票依頼件数	409社	400社以上	1回/3年	国内
	調査票回答比率	82.9%	95%以上	2025年度	国内
紛争鉱物対応	サステナビリティガイドライン発行件数*2	—	900社以上	2020年度	国内
人権の尊重	倫理教育実施社数	12社	12社	2020年度	国内
	障がい者雇用率	1.49%	2.20%	2020年度	単体
ダイバーシティの推進	障がい者法定雇用率達成社数率	22.2%	100%	2025年度	国内
	外国人社員数	25人	85人	2030年度	単体
	役員従業員女性比率	3.5%	10%	2030年度	国内
働き方改革 (働きがい、業務効率の向上)	有給休暇取得率	72%	85%	2025年度	単体
人材育成	海外トレーニー派遣人数	108人	250人	2030年度	単体
	休業災害発生件数	4件	0件	毎年	国内
従業員の安全と健康の確保	高ストレス者比率	6.4%	5.0%	2025年度	単体

対象範囲: 「単体」は樺本チエイン、「国内」は樺本チエインおよび国内連結子会社、「グローバル」は国内・海外主要子会社を対象としています。

*1 社内設定定義による

*2 2020年度より取り組みを開始したテーマ

SDGsへの貢献



社会の詳細は、当社Webサイトをご参照ください。
<https://www.tsubakimoto.jp/sustainability/society/>

品質教育と人材交流

当社グループでは、全社の教育体系に「品質」や「改善」に関する階層別教育を整備し、品質管理のスキル向上を目指しています。さらに今後は、品質管理の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。

TOPICS

「品質基本行動ポイント集(事務間接部門編)」発行

品質・環境推進部では、間接部門での「業務品質の向上」を目的に、「品質基本行動ポイント集(事務間接部門編)」を発行しました。「コミュニケーション」と「ビジネススキル」の観点から、日常業務で守るべきポイントを掲載しており、意見交換の場において活用し、業務品質向上につなげています。



トヨタ自動車より2019年品質管理活動優良賞受賞

トヨタ自動車(株)の「2019年品質管理活動 優良賞」を受賞しました。この賞は同社のサプライヤーの中から25社が選定されたもので、当社は2007年以来12年ぶりの受賞となります。当社タイミングチェーンシステムが大きな品質トラブルもなく、納入不具合件数が低い状態を長年維持できたことを評価いただきました。

サプライチェーンマネジメント

高品質なモノづくりと持続可能な社会の実現のため、つばきグループは協力会社(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。



調達基本方針の詳細は、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

つばきグループは、持続可能(サステナブル)な社会構築への貢献に積極的に取り組むことで、事業を通じて社会課題の解決を図り、すべてのステークホルダーの皆さまのご期待に応える企業となることを目指しています。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することが不可欠です。「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。

サステナブル教育の実施

グループ内研修会、テクノスクールの講義や階層別教育において、サステナビリティの考え方(CSRとCSV)や国際社会からの要求、グループでの取り組みなどの教育を実施しています。

グリーン調達の促進

つばきグループは「グリーン調達ガイドライン」を2006年に制定し、環境負荷の少ない材料、部品を購入する活動を、仕入先さまと一体となって推進してきました。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さまには追加の調査、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

「調達基本方針」の下、オープンな参入機会の保証や公正な取引による相互発展の追求、新技術提案の積極的評価など、様々な取り組みを進めています。

国内では協力会社約200社が「つばき協会」に加盟。会員企業相互の親睦はもちろん、総会や定例懇談会開催のほか、当社の環境保全活動や生産性向上活動

について協力会社の皆さまとも共有し、相互研鑽を図っています。



大阪つばき協会の海外施設見学会 / 橋本健条(天津)

人材マネジメント

つばきグループでは、「人材」を最大の経営基盤ととらえ、多様な人材が「生き生きと働ける環境」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。

人権の尊重

つばきグループでは、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ることがないように、従業員の倫理意識の向上に取り組んでいます。

毎年2月を企業倫理強化月間と定め、国内、海外グループ会社で各国の法律、ルールの順守を徹底するた

めの活動を行う(2019年度は国内外グループ会社51社が参加)とともに、つばきグループに適用される「人権基本方針」を明文化し、グループ全体で人権尊重の取り組みを推進しています。また、倫理ヘルプラインを設置しているほか、なんでも相談担当を配置しており、法令・コンプライアンスに関するリスク事項だけでなく、日常の相談事項にも対応し、働きやすい環境づくりを進めています。

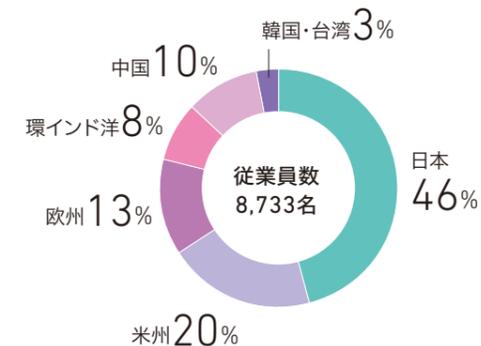
人権基本方針の詳細は、当社Webサイトをご参照ください。
<https://www.tsubakimoto.jp/sustainability/society/employees/diversity/policy/>

ダイバーシティの推進

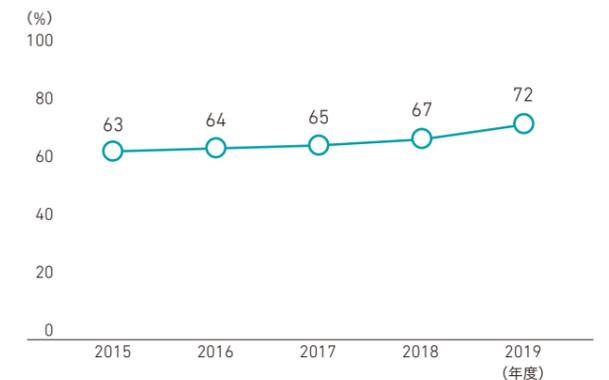
つばきグループは、国籍や性別、年齢に関係なく、様々な人が公平に評価され、安心して生き生きと働ける職場環境の整備に取り組んでいます。従来の仕事重視の役割主義・成果主義をベースに、「多様性」をキーワードにした人事制度改革を推進しているほか、「多様

性」のある従業員が個々の能力を最大限発揮できるよう、橋本チエインでは2018年度より「働き方改革」を推進しており、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。

地域別従業員構成 (2020年3月末)



有給休暇取得率(橋本チエイン単体)



女性の活躍推進

2020年度に当社単体の女性従業員比率10% (2020年4月1日現在:8.9%)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るとともに、説明会では女性従業員が仕事紹介を実施するなど、労働環境への理解を深めていただいています。また、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。

障がい者雇用の促進

障害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することにより、幅広い分野での雇用拡大に努めています。また、さらなる雇用促進を図るために、2020年度には特例子会社を設置しました。

シニアの活躍

当社では、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。今回の定年延

人材の育成と活用

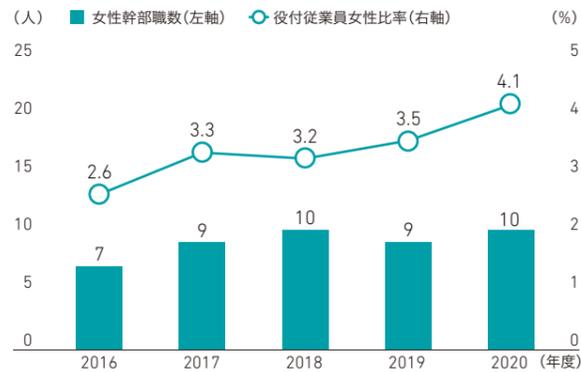
「一の人たれ」—— つばきグループでは、目標とする分野でトップを目指し、①変革意欲を持ってチャレンジを続ける人材、②常に高いスキルとその向上を求め続ける人材、③自己責任の下に行動できる人材、を求めています。

職種を問わず、様々な育成機会を提供することにより、若手・グローバル人材の育成強化、女性の活躍推進、技能の向上などを図っています。

研修・教育体系の充実

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。その後、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

女性幹部職数と役付従業員女性比率(国内)



長は、少子高齢化による生産年齢人口の減少の中、単なる労働力不足対応ではなく、多様な人材が活躍できる、働きがいのある環境づくりの一環として制度導入するものです。雇用条件の改善、60歳以前の福利厚生

の「技能スクール」、事務・営業職向けの「ビジネススクール」に分割し、それぞれの内容充実を図っています。

これら機能別研修と、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。

若手技術者の育成

「つばきテクノスクール」は、当社オリジナルのカリキュラムによる実践的な研修です。中級コースでは職場の課題の中からテーマを設定して解決策を実行するなど、知識・スキルの向上に加え、問題解決能力向上にもつなげています。また、新たな技術領域もカリキュラムに取り込み、AI・IoT人材の育成も行っています。こ



つばきテクノスクール

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。

モノづくり技能の向上

当社グループでは、モノづくり技能の継承と強化を図っています。その技能の相互研鑽、発表の場となるのが、2012年にスタートした「つばき技能オリンピック」

です。当社グループの優れた技能者が一堂に会し、全事業に共通する「普通旋盤」「溶接」「計測」「手書き製図」など8種目でその技を競います。2016年からは海外グループ会社からの参加もあり、技能の向上に加えて、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。



技術フォーラム



つばき技能オリンピック (計測競技)



つばき技能オリンピック (普通旋盤競技)

グローバル人材の育成

つばきグループの海外売上高比率は2009年度の34.5%から、2019年度には57.4%に伸長し、事業のグローバル化が急速に進展。海外従業員比率も53.7%となっています。

このような状況下、グローバル人材の育成・強化は当社グループの重要課題のひとつです。2010年度より、語学と国際的ビジネスマナーの習得および異文化への理解を促進する目的で、海外子会社に若手従業員を研修生として派遣する「海外トレーニー制度」を導入。2019年3月末までに合計108名の若手従業員を派遣しました。2019年度からは、新入社員を対象にした1カ月間の海外語学研修もスタートしています。

また、海外グループ会社の従業員を日本に受け入れる研修も実施しており、当社グループ全体でのグローバル人材の育成・強化に取り組んでいます。



海外トレーニー (アメリカ)



海外語学研修 (フィリピン)

海外トレーニー (橋本チエイン単体)

(年度)	2015	2016	2017	2018	2019
派遣数	13名	11名	14名	9名	13名

安全衛生と健康増進

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、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「つばきグループ安全衛生委員会」を発足させ、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。

安全衛生基本方針

安全はすべてに優先する。私たちは、安心して働ける職場を目指します。

“安心な職場づくり”

“安全なモノづくり”

“実行する人づくり”

安全管理体制

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。つばきグループ安全衛生委員会では、「安全衛生活動計画」を策定し、つばきグループ安全衛生委員会事務局が各事業場の安全活動状況の確認を行っています。

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。

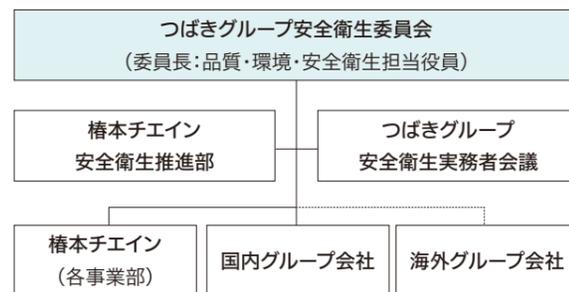
- ①リスク管理：重篤災害未然防止活動として、リスクアセスメントの推進
- ②設備・環境の整備：機械の本質安全化を目指した機械設備安全ガイドラインの作成運用
- ③人づくり：安全意識と感性が高い安全人間の育成

2020年2月開催の「つばきグループ安全衛生委員会」において、「安全衛生基本方針」および「安全衛生管理規定」を定め、グループ全体の安全衛生マネジメントシステムの運用を進めています。

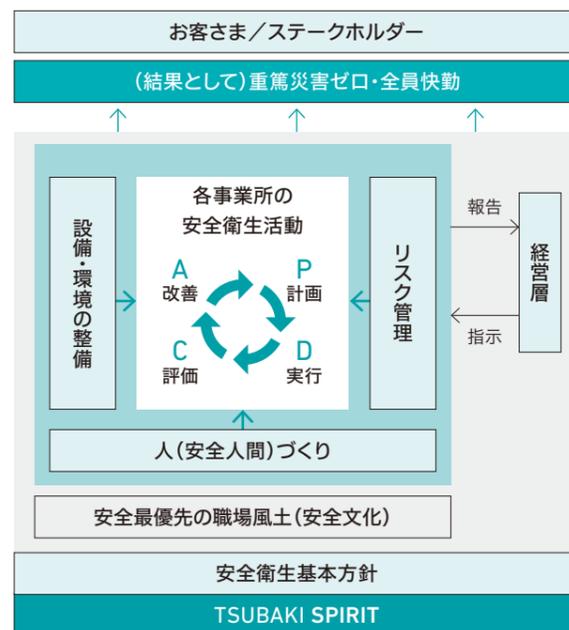


つばきグループ「安全衛生委員会」

安全管理体制



安全活動のフレームワーク



2019年度の活動内容

重篤災害未然防止活動

当社グループの2019年度安全衛生活動は、「重篤災害未然防止活動」を最重要課題として展開しました。

2019年度は災害の型を「挟まれ巻き込まれ」に絞り、危険力所に対するリスクアセスメントおよび対策を実施しました。これは、過去の災害や安全パトロールの結果分析から、機械製造業である当社グループでは「挟まれ巻き込まれ」の災害の型が圧倒的に多かったため、グループとしてここに的を絞り撲滅を目指したものです。2019年度はグループ全体で151件の洗い出しとリ

スクアセスメントを実施し、計画的に改善活動を推進しています。

グローバル展開

グローバル安全衛生活動として、2019年度よりグローバル拠点での災害件数の把握と災害事例およびベストプラクティスの水平展開を開始しました。拠点により法律が異なる壁があるものの、「安全はすべてに優先する」という基本的な考え方の下、グローバルでの災害撲滅を目指して、グローバル安全衛生活動を開始しています。

健康経営の推進

心身の健康の保持・増進は従業員が生き生きと働くための原動力です。

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実施。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。2016年度から

は全従業員を対象にストレスチェックを開始。入社時に加えて入社3年目にも従業員フォロー面談を実施するなど、メンタルヘルスケア活動の充実を図っています。



終業後のピラティス教室で健康づくり

TOPICS

職場リーダーが指導する「危険体感訓練」

安全な職場で安心して作業する——当社グループでは、安全に関する危険感度を養うため、危険体感訓練を実施しています。京田辺工場では、職場にひそむ危険を主体的に考え、部下に伝えることをねらいに、安全衛生推進部で指導を受けた係長、班長が、体感訓練の講師を担当。教える側に立つことで視点が変わったと好評です。

欧州グループ初、安全衛生の国際規格「ISO45001」認証を取得

欧州の自動車部品生産拠点として、品質、環境の国際規格認証を取得したチェコの子会社では、新たに安全衛生の国際規格「ISO45001」認証を取得。従業員が一体となって、「健康と安全が最優先」を実践し、改善を進めています。



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、地域に根付いた活動を行っています。

2020年3月以降はコロナ禍で様々なイベントが自粛される中、感染予防に細心の注意を払い、地道な活動を続けています。

防災・減災の一助に、V2X 対応充電装置「eLINK」を3市に寄贈

橋本チエイン

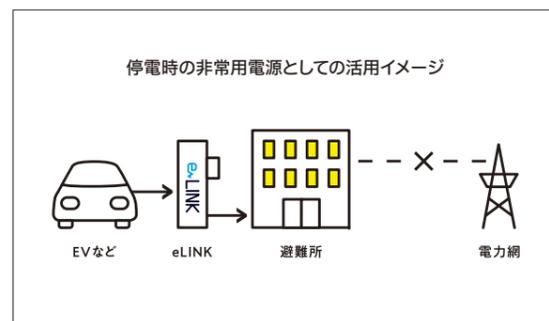
当社は、主力工場が立地する市の防災・減災対策に役立ていただくため、京田辺市、飯能市、長岡京市の3市にV2X対応充電装置「eLINK」を寄贈しました。京田辺市（2020年6月6日開催）、長岡京市（2020年7月22日開催）での贈呈式では、上村崇京田辺市長、中小路健吾長岡京市長出席の下、当社社長が電気自動車を

使ってデモンストレーションを行いました（飯能市は2020年末設置予定）。

大規模災害等での停電時には、電気自動車を電源に、eLINKを介して緊急対策本部となる市民ホール等へ電力を供給。平常時には電気自動車の充電装置として市民に開放されます。



京田辺市への贈呈式／上村市長（左）と当社・大原社長



12年間で29,953本のマングローブを植樹

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

2008年にスタートした、TATのマングローブの植樹活動。事業拡大とともにボランティア参加の従業員も増え、2019年度は2,700本を植樹しました。

12年間で植樹した本数は計29,953本で、これは、CO₂374.42トン分の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。



次世代育成

第4回「つばき未来商品創造コンテスト」をオンラインで開催

京田辺工場

2020年で4回目を迎える、舞鶴工業高等専門学校とのコラボ授業「つばき未来商品創造コンテスト」。今回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、7月14日の最終審査会までのすべてをオンラインで実施しました。

今回のテーマは「人を幸せにする新商品の提案」。2030年を起点にバックカasting思考で仮想ユーザーを設定し、その時代に開発すべき商品を提案いただきました。



地元中学生が当社工場では仕事体験

埼玉工場・京田辺工場

入間市立野田中学校では、生徒の勤労観や職業観を醸成し、将来社会人・職業人として自立していくための「キャリア教育活動」を実施しています。その一環として同校生徒21名が埼玉工場を訪問。当社の概要説明後、仕事に関する質疑応答を行いました。

また、京田辺工場では、京都府立田辺高校機械技術科1年生3名が、日々の学習が実社会でどのように生かされるのかを体験学習。工場見学のほか、安全教育や製造現場での組立体験も行いました。



社会貢献

旧作業服をザンビアの子どもたちに寄付

ツバキ山久チエイン

2017年の作業服リニューアル時に回収した旧作業服を、ボランティア団体を通じて、ザンビアへ寄付しました。作業服は、社内でロゴマークを外してボランティア団体に送付。受け取りの報告として、ザンビアの子供たちが作業着を手にした写真が届きました。



お揃いのTシャツでボランティア活動

U.S.Tsubaki. Holdings, Inc. (アメリカ)

テネシー工場では、従業員が、フードドライブ(余った食べ物を福祉団体・施設へ寄付する活動)、学校や動物保



護施設への物資寄付、Cancer Support Day(がんの日)の募金活動など、積極的に地域のボランティア活動に参加しています。活動テーマに合わせ、従業員がお揃いのTシャツを着て活動の輪を広げています。

コロナ禍の早期収束を願い、マスク6,000枚を寄贈

U.S.Tsubaki. Power Transmission, LLC (アメリカ)

USTでは、新型コロナウイルス感染症の早期収束を願って、非営利団体「Heartland Alliance」を通じて6,000枚のマスクを寄贈しました。同団体は、シカゴ地域の貧困層の支援を主活動とする団体で、寄付したマスクは、医療従事者を中心に市民にも配布されました。



技術基盤の強化

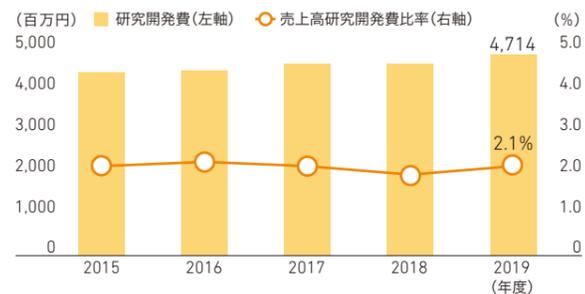
モノづくり企業にとって、その競争力を左右する最も重要な事業基盤が「技術」です。当社では、技術基盤の強化に向け、継続的な投資を実施してきました。その技術基盤の強化を担っているのが、当社の「技術・研究開発」と「新事業開発」の2部門です。

「技術・研究開発」では、表面処理技術、加工技術、潤滑技術、制御技術、評価技術、解析技術などの「基礎技術」「先行技術」を継続的に強化。各事業部門のビジネスに直結した研究成果をスピーディに展開し、開発の生産性向上を目指しています。

「新事業開発」では、各事業部門と連携し、新商品・新事業の開発に注力。大学等の外部機関とも密接に協力関係を結び、先進技術の研究開発を進めています。当部門では、既存のアグリビジネス、PCSビジネス、車載ビジネスも管轄し、新事業の開発を加速させていきます。

また、技術基盤の強化とともに、「経済価値と社会価値の両立(CSV)」の側面では、「イノベーション(技術)に関わるマテリアリティ」と「資本効率性を含めた新指標」を検討しています。次期中期経営計画には、具体的な内容を織り込み、対外的に開示していきます。

研究開発費および売上高研究開発費比率の推移



オープンイノベーションを目的とした「技術商談会」への参加

知的財産戦略

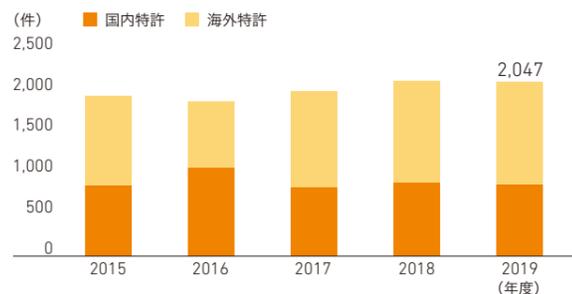
つばきグループでは、商品の競争力強化につながる産業財産権の出願および権利化を国内外で展開し、戦略的に活用する「攻めの知的財産戦略」を進めています。この戦略の下、当社グループの特許保有件数は増加傾向にあり、19年度末の時点で、国内で838件、海外で1,209件、合計で約2,047件の特許を保有しています。

当社グループがビジネスを急速に拡大させている中国や新興国などにおける出願の拡大と侵害防止の徹底は、重要かつ継続的な課題です。2019年度は、これらの地域において計130件の特許出願を行うとともに、海外特許事務所との連携強化を図りました。

また、産業財産権の出願と侵害防止については、知的財産部門が一元的に統括。技術や営業に関する機密

情報については、「営業秘密管理規定」を制定し、法務部門と連携してグループ全体を管理しています。各種契約の起案・審査についても同様に、連携して対応しています。

当社グループの特許保有件数の推移



財務基盤の健全性を維持

2019年度末の自己資本比率は59.3%と2018年度末比2.5ポイント向上しました。また、2019年度末の純有利子負債残高は2018年度末から24億45百万円増

加して101億30百万円となりましたが、ネットD/Eレシオは0.06倍と依然として財務基盤の健全性を維持しています。

フリー・キャッシュフローが黒字回復

2019年度のフリー・キャッシュフローは、60億34百万円の入超となりました。営業キャッシュ・フローが安定的に推移する一方、中長期的な成長を見据えた設備投資の増加やM&Aの実施などにより、2018年度こそフリー・キャッシュフローが78億90百万円の出超と

なりましたが、これら投資が一段落し、投資キャッシュ・フローの出超額が2018年度の320億88百万円から142億41百万円へと大きく減少したことにより、フリー・キャッシュフローが黒字に回復しました。

株主還元一基準とする配当性向30%以上を実施

2019年度は1株当たり120円の配当を実施、配当性向は38.9%となりました。

当社は株主さまへの利益還元を経営の最重要課題のひとつとして、連結配当性向30%を基準とした利益配分を目指しており、2016年度以降4期連続して基準とする連結配当性向30%以上を維持しています。

株主還元の状況



*1 普通配当22円、100周年記念配当2円
*2 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。

利益率の改善が課題

2016年度に9.9%であったROEはその後低下を続け、2019年度には6.7%となりました。世界最適地生産化を中心とした生産設備の増強やM&Aの実施により減価償却費が増加する一方、景気の減速によって売上高が伸び悩んだことなどが主な要因です。

グローバル生産体制の増強やM&Aの実施は、中長期的には当社グループの成長性および収益性の向上に寄与するものですが、景気の不透明感が強まる中、当社は生産性の向上やコスト構造の見直しに注力し、収益力の回復をしっかりと行っていきます。

連結財務・非財務サマリー

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

年度期間データ (百万円)	2009年度	2010年度	2011年度
売上高	112,759	138,243	144,896
営業利益	4,737	11,022	12,081
経常利益	4,990	11,111	12,140
親会社株主に帰属する当期純利益	3,175	6,093	6,814
設備投資額	3,988	5,807	9,518
減価償却費	7,390	7,544	7,403
研究開発費	3,543	4,144	4,231
営業活動によるキャッシュ・フロー	14,508	16,293	11,626
投資活動によるキャッシュ・フロー	-5,020	-8,281	-10,487
財務活動によるキャッシュ・フロー	-373	-10,578	-5,460
現金及び現金同等物の期末残高	20,379	17,308	13,916

年度末データ (百万円)	2009年度	2010年度	2011年度
総資産	182,641	184,206	191,766
自己資本	80,847	83,413	89,923
有利子負債残高	38,910	31,240	27,405
純有利子負債残高	18,531	13,931	13,488

指標	2009年度	2010年度	2011年度
営業利益率 (%)	4.2	8.0	8.3
ROE*1 (%)	4.0	7.4	7.9
自己資本比率*2 (%)	44.3	45.3	46.9
ネットD/Eレシオ*3 (倍)	0.23	0.17	0.15
1株当たり当期純利益*4 (円)	17.07	32.76	36.60
1株当たり純資産*4 (円)	434.59	448.43	480.46

CO ₂ 総排出量 (t-CO ₂ /年) *5, 6	49,996	55,721	68,730
CO ₂ 排出量 (生産高100万円当たり、t-CO ₂) *5, 6	0.748	0.680	0.795
従業員数*7 (人)	5,271	5,891	6,160

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CO₂排出係数は、環境省公表の「電気事業者別排出係数」の「基礎排出係数」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。

2012年度	2013年度	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度
150,002	178,022	196,738	203,976	198,762	215,716	238,515	226,423
12,579	17,354	21,427	21,570	21,647	20,694	21,789	16,146
12,813	17,993	22,263	22,109	22,004	21,743	21,621	16,698
7,428	10,213	14,153	12,766	14,596	14,666	13,779	11,576
11,833	11,372	10,466	15,677	13,995	18,116	15,765	14,388
7,360	8,745	9,476	10,402	10,342	11,005	12,366	12,739
4,319	4,061	4,048	4,300	4,341	4,495	4,505	4,714
15,350	19,761	22,189	19,090	25,434	27,657	24,197	20,275
-18,401	-17,166	-14,306	-13,593	-13,420	-17,389	-32,088	-14,241
6,325	-3,196	-2,647	-5,476	-4,084	-13,191	12,679	-10,385
20,194	21,291	27,360	26,422	34,142	31,712	36,087	31,378
215,837	228,840	258,742	254,106	267,215	283,574	305,916	294,098
102,019	118,433	140,439	142,041	152,473	167,916	173,734	174,360
36,507	36,538	36,907	34,817	34,634	26,581	43,772	41,509
16,312	15,246	9,547	8,394	493	-5,131	7,685	10,130
8.4	9.7	10.9	10.6	10.9	9.6	9.1	7.1
7.7	9.3	10.9	9.0	9.9	9.2	8.1	6.7
47.3	51.8	54.3	55.9	57.1	59.2	56.8	59.3
0.16	0.13	0.07	0.06	0.00	-0.03	0.04	0.06
39.69	54.58	75.65	68.24	78.03	387.44	364.03	308.71
545.14	632.94	750.63	759.27	815.10	4,435.96	4,590.06	4,711
72,529	74,848	76,082	74,930	74,107	71,351	68,706	63,638
0.868	0.892	0.840	0.817	0.821	0.747	0.718	0.721
6,792	7,068	7,398	7,579	7,886	8,358	8,818	8,733

主要グループ会社一覧

(2020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
株式会社椿本鋳工
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
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 Iberica 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.
Mayfran CZ s.r.o.

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.

会社情報および株式情報

(2020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	7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 8,733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	札幌・仙台・大宮・北陸・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

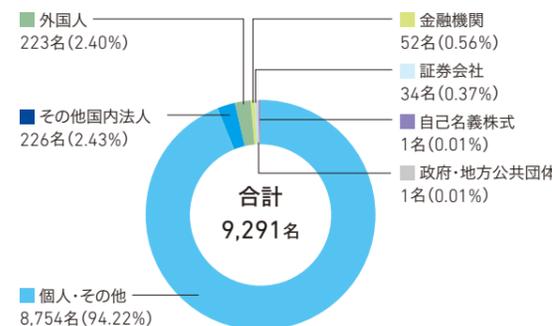
株主名簿管理人	三井住友信託銀行株式会社	大株主(上位10社)
上場証券取引所	東証1部	
株式数		
発行可能株式総数	59,800,000株	
発行済株式総数	38,281,393株	
株主数	9,291名	

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)	2,500	6.75
日本生命保険相互会社	1,970	5.32
椿本チエン持株共栄会	1,412	3.81
株式会社三井住友銀行	1,406	3.80
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口)	1,238	3.34
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
SSBTC CLIENT OMNIBUS ACCOUNT	796	2.15
株式会社三菱UFJ銀行	712	1.92

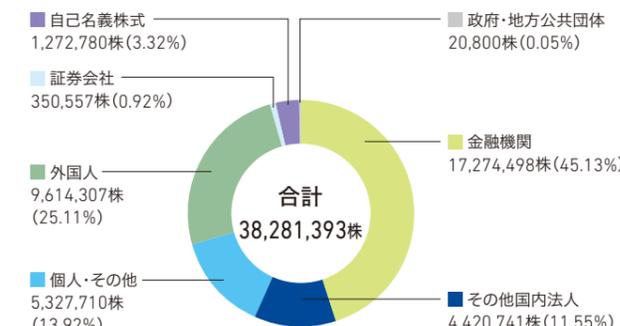
(注) 1. 持株数は、千株未満を切り捨てて表示しております。
2. 当社は、自己株式1,272,780株を所有しておりますが、上記大株主には含めておりません。
3. 持株比率は、自己株式1,272,780株を控除して計算しております。

株式の所有者別分布状況

株主数



所有株式数



TSUBAKI REPORT
に関する問い合わせ先

経営企画室 広報課 TEL: 06-6441-0054 pr-sec@gr.tsubakimoto.co.jp

株式会社 椿本チエイン

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

[発行] 2020年10月 Printed in Japan

