



TSUBAKI REPORT 2019

つばきグループ
統合報告書



CONTENTS

つばきグループが 目指すもの

- 2 企業理念
TSUBAKI SPIRIT
- 4 CEOメッセージ

特集「持続的な価値創造」 への挑戦

- 8 「持続的な価値創造」
への挑戦
- 10 技術革新による社会的課題
の解決
- 12 企業としての社会的責任
の遂行
- 14 リスクへの対応強化

つばきグループの 概要

- 16 つばきの事業・主な商品
- 18 幅広い分野で社会を支える
つばき商品
- 20 つばきの成長の軌跡
- 22 財務・非財務ハイライト(連結)
- 24 つばきの強み

主な情報開示ツール

	財務情報	非財務情報
冊子版	TSUBAKI REPORT 2019 決算短信 有価証券報告書	つばきグループの事業活動をはじめ、環境に対する取り組みや経営体制など、企業としての全体像をご理解いただける情報を中心に開示しています。
Webサイト (詳細・最新)	株主・投資家情報 株主・投資家向けに財務情報や株主・株式情報を開示しています。 https://www.tsubakimoto.jp/ir/	環境・社会活動 地球環境の保全や社会との共生に関する取り組みについて詳細を開示しています。 https://www.tsubakimoto.jp/csr/

つばきだからこそ、動かせる 地球の未来があります

つばきグループの 成長戦略

- 26 中期経営計画の推移
- 28 COOインタビュー
- 32 事業別価値向上戦略
- 40 2018年度のトピックス

つばきグループの 価値創造基盤

- 42 社外取締役インタビュー
- 44 コーポレート・ガバナンス体制
- 50 人材
- 53 品質
- 55 調達
- 58 社会
- 52 技術
- 54 安全
- 56 環境
- 60 財務

財務・ 補足情報

- 62 連結財務・非財務サマリー
- 64 2018年度の経営成績および
財政状態の報告・分析(連結)
- 66 主要グループ会社一覧
- 67 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様へ、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、ガバナンス、技術力・環境、社会貢献など）を統合的にまとめたものです。さらに詳細な情報および数値については、つばきグループホームページでも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る場合があります。また、統計数値などの外部データについては、その正確性を保証するものではありません。なお、原則として、記載金額については、単位未満を切り捨てにしています。また、本レポートに記載の業績および財政状態の数値は、特別な言及がない限り、すべて連結ベースのものとなっています。

環境・社会活動への取り組みに関するデータ

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

報告対象期間：2018年4月～2019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、および椿本チエイン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、椿本鋳工、ツバキ山久チエイン、
U.S. Tsubaki Holdings, Inc.、Tsubakimoto Europe B.V.他

期待を超える価値創造で



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、そして新たにに取り組むべきことを「社会的使命」「目指すべき姿」「行動原則」「創業の精神」として表現・体系化したものです。

モノづくり企業として、「モノづくり」にこだわり、その上で「モノづくり」の枠を超えたソリューションの提供を通じて、真にお客様や社会が求める価値を提供する — 「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となることを目指します。



グローバルトップ企業へ



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



「動かす」技術で



着実な事業基盤強化により
持続的成長と社会価値創造の
両立に挑戦していきます。

長 勇

代表取締役会長
兼 CEO

社会に貢献する企業へ

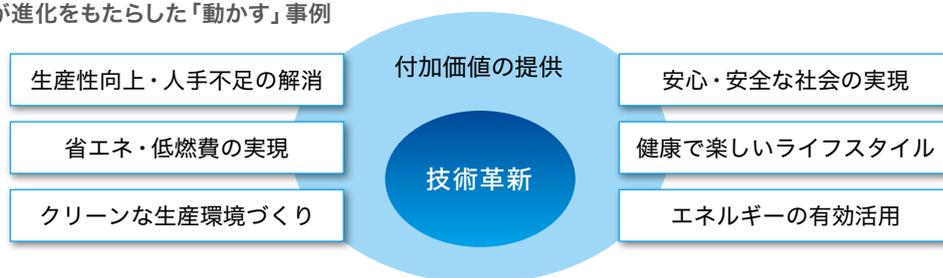
社会への付加価値の提供

つばきグループは、創業以来培ってきた技術力を基盤に、「動かす」領域において、お客様・社会が抱える課題解決につながる商品を開発し、安心・安全で高品質な商品に磨き上げることで成長してきました。

特に近年は、「エコ&エコ(Ecology & Economy)」のコンセプトのもと、地球環境負荷の低減とお客様の

コストメリットを同時に実現する新商品開発を徹底。省エネ・低燃費の実現から人手不足の解消、クリーンな製造現場、さらには豊かなライフスタイルの実現に至るまで、当社グループは様々な領域において「動かす」技術を進化させ、世界の産業と社会の発展に寄与してきました。

つばきが進化をもたらした「動かす」事例



持続的成長のための基盤強化

おかげさまで、2018年度の連結売上高と営業利益はともに過去最高を更新しました。私が当社の社長に就任した2009年度は、リーマンショックの影響で2期連続の大幅な減収減益という厳しい状況でしたが、その2009年度を底に、2018年度には売上高は2.1倍、営業利益は4.6倍へと拡大したことになります。

特に成果が大きかったのは、地道な事業基盤の強化によりチェーン事業が強さを取り戻したことです。チェーン事業は創業以来続く当社の中核事業であり、性能・品質面で世界ナンバーワンのチェーンメーカーを自負していました。一方で私は、このトップであるという慢心が競争力を低下させてしまうのでは、という強い危機感を抱いていました。

チェーンは様々な業界、用途で使用されるためターゲットが多岐にわたること、間接販売が主であることからエンドユーザーがしっかり見えておらず、プロダクトアウト型の商品開発に陥っていたこと、多品種変量生産にもかかわらず画一的なモノづくりをしていたこと、これらを私は大きな課題と捉えていました。

これは精機事業も共通の課題であり、マーケットイン型の自動車部品事業、マテハン事業と大きく異なる点です。そこで、グローバル市場を5つの地域に分けて、改めて市場調査を実施。エンドユーザーのニーズに基づく商品構成の見直しを行い、高付加価値商品の開発を加速させました。

さらに、これからのチェーン事業を考えるため、革新塾（部長クラス対象）を開催。特定用途向けの新しいチェーンに新しい作り方でチャレンジしようと、従来のロット生産に代わる「一貫生産ライン(革新ライン)」を構築しました。既成概念にとらわれることなく、モノづくり工程を見直し、変革に挑戦するきっかけになりました。

さらに、2014年4月からはチェーンのメイン工場である京田辺工場の生産改革活動「MIK2018*」を始動。2018年度をターゲットに、コンパクトで効率のよい生産ラインづくりに取り組み、2年前倒しで目標を達成しました。

これらの結果、この10年間でチェーン事業は売上、収益性ともに大きく向上し、当社グループの成長牽引役に復活しました。

* 「Manufacturing Innovation in Kyotanabe 2018」の略称

さらなる改革へ

1. 京田辺工場のモノづくり改革は第2ステージへ

「MIK2018」で大きな成果を得た京田辺工場では、2019年度から新しいモノづくり改革へと前進しています。

生産ラインのいっそうの自動化はもちろん、IoT、AI技術を活用し、見積りから出荷まで、間接業務も含めた情報とモノづくりを完全にリンクさせた「ムダのない製造工場」を目指します。間接部門も含め人の負担を軽減し、人手不足を解消すると同時に、人は人にしかできない仕事へとシフトすることで従業員の活性化につなげていく計画です。

精機事業、自動車部品事業、マテハン事業の各事業もそれぞれの特性に応じたモノづくり改革を進めていきます。

2. 安全、品質のさらなる追求

「安心・安全で高品質」の追求は、モノづくり企業としての基本中の基本です。一方で、基本というものは、無意識のうちにマンネリ化・形骸化しがちです。今一度基本に立ち返り、グループを挙げてこの2つを徹底強化します。

安全面では、その活動を「重篤災害の徹底防止」に注力。品質面では、2018年4月に全社横断組織として本社部門に新設した品質管理部が、事業部門の品質保証活動に横串を入れて、品質管理活動を強化していきます。

社会に対してより大きな貢献を 「モノづくりのその先へ」

モノづくり企業として、その事業基盤を地道に強化していくと同時に、どうすれば価値創造の幅を広げていけるか、社会にもっと大きな貢献が果たせるのか。つばきグループは、モノづくりの枠を超えたソリューション提供に挑み続ける企業でありたいと考えます。

1. 新規事業の育成

私たちの事業領域は、既存のパワトラ(パワートランスマッション)とマテハン(マテリアルハンドリング)に限定されるものではありません。2017年の創業100周年を機に改定した新企業理念「TSUBAKI SPIRIT」では、「動かす」という幅広い分野で技術革新に挑戦すると同時に、社会にもっと大きな貢献を果たしていこうとの思いを込めています。

「中期経営計画2020」では新規事業開拓を課題に掲げ、①安心・安全で天候に左右されない「自動化植物工場(アグリビジネス)」、②災害時対応やスマート電力網の構築に寄与するV2X対応充放電装置(eLINK)、

③私たちのモノづくりのノウハウを生かした遠隔監視システムの「モニタリングビジネス」などに取り組んでいます。

しかし、これら新ビジネスの卵がまだしっかり育っていないという反省点もあります。事業化の可能性を見極めながら、経営資源の投下も含め、スピーディに展開していきます。

2. SDGsへの貢献

2015年9月に国連サミットで採択された国際目標SDGs(持続可能な開発目標)。当社グループではこれまでも様々な付加価値商品の提供を通して、SDGsの諸項目に直接的、間接的に貢献を果たしています。また、環境、安全、品質面ではそれぞれモデル工場を指定し、各委員会で基本方針を見直し、当社グループの活動として強化を図ってきました。今後はグループ全体としてどの目標に重点的に取り組むべきかを明確にし、それを経営戦略に落とし込んでいくことで、社会課題解決に向けた活動を加速させていきます。

つばきグループが取り組むべきSDGs優先課題



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。



2018年11月にはプロジェクトチームを発足し、優先的に取り組んでいく課題として、「産業と技術革新」、「気候変動」、「クリーンエネルギー」など、5つの課題を特定しました。今後のステップとしては、2019年度末までにKPI*を設定してマネジメントへの統合を図るとともに、2020年度には成長戦略レベルにまで落とし込んでいきます。

当社グループの価値創造活動は、単に商品提供を通してだけのものではありません。これまでも当社グループは、従業員、地域社会、協力会社、株主などあらゆるステークホルダーとの価値共有についても様々な活動を行ってきました。そうした活動を、今後はグループで体系立てていくとともに、SDGsとの関連性を意識しながらより積極化させていきたいと考えます。

* 重要業績評価指標 (Key Performance Indicators)

3. 経営機構改革とガバナンス強化

2019年6月27日付で当社は、経営戦略の策定・監督と業務執行の完全分離を骨子とする経営機構改革を実施しました。

米中貿易摩擦、英国のEU離脱問題など、事業環境は不透明さを増しています。その一方で、技術革新はその動きを加速させ、企業間の競争も激化しています。このような中で、スピーディな戦略策定を実行するとともに、業務執行の権限移譲の範囲を拡大して戦略の実効性を強化していくことが、今回の経営機構改革のねらいです。

さらに、社外取締役を委員長とする指名・報酬委員会の設置を決定しました。経営の透明性を高めるとともに、経営責任とインセンティブをより明確にすることに役立つと考えています。

つばきグループは、モノづくり企業として技術力を磨き、事業基盤強化を進めるとともに、お客様と社会から信頼され、より豊かな社会の実現に貢献できるグローバル企業へと成長していきます。ステークホルダーの皆様には、引き続きご支援・ご鞭撻のほどお願い申し上げます。

代表取締役会長 兼 CEO
長 勇

特集

「持続的な価値創造」 への挑戦

つばきグループは、1917年の創業以来培ってきた技術力とフロンティアスピリットを基盤に、「動かす」領域において、様々な分野のお客様に、高品質で革新的な商品・技術・ソリューションをご提供してきました。

省エネ、自動化・省人化による生産性向上など、様々なテーマに独自技術で取り組み、お客様・社会的課題の解決に貢献。その中から、多くのシェアナンバーワン商品が誕生し、世界のお客様から信頼していただけるブランドへと成長してきました。

私たちの挑戦は、技術革新や高付加価値商品の創出だけではありません。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にも取り組み、持続的成長を目指しています。

つばきグループは、これらの活動を通じて持続的な価値創造に挑戦し続けます。

持続的な価値創造

つばきグループの挑戦

- 技術革新による社会的課題の解決
- 企業としての社会的責任の遂行
- リスクへの対応強化



「持続的な価値創造」

技術革新による

生産性向上、 人手不足の解消

高品質・高機能な商品と最適なソリューションの提供により、メンテナンス工数の削減などお客様の生産性向上や、自動化による人手不足の解消に大きく貢献しています。



大形コンベヤチェーン
アドバンスモデル DTA仕様

耐摩耗性能

3倍
(従来品比)



省スペース型自動仕分け装置
リニソート®S-C

最大仕分け能力 最少設置スペース
6,000 個/時 **25** m²

省エネ・低燃費の 実現

自動車エンジンの低燃費化につながる環境性能の優位性が、「タイミングチェーンシステム」の世界シェア37%を支えています。その他の事業分野でも、つばきのエコ技術がお客様の省エネ化やコストダウンに貢献しています。



タイミングチェーンシステム
Zerotech®シリーズ

フリクションロス

30%減
(従来品比)



電動シリンダ
パワーシリンダUシリーズ

電力使用量
約**80**%減
(対 油圧シリンダ)

クリーンな 生産環境づくり

低騒音の実現とともに、発塵や油の飛散の少ないクリーンな生産現場の実現にもつばきの商品が活躍しています。



クリーンルーム専用ケーブルシステム
クリーンベヤ®

低発塵

ISOクラス1
(クリーン度最高レベル)



無給油チェーン
ラムダチェーン

追加給油
不要

への挑戦

社会的課題の解決

安心・安全な 社会の実現

交通機関では、乗客の安全を守る駅ホームの可動柵に「ブラシレスモータ」や「タイミングベルト」が、ゲリラ豪雨などによる地下鉄の浸水対策用の防水扉には、「ジップチェーンユニット」が採用され、安心・安全な社会の実現に貢献しています。

【安全・防災対策の サポート】



駅ホームの可動柵
ブラシレスモータ他



地下鉄駅の電動昇降式防水扉
ジップチェーンユニット

健康で楽しい ライフスタイル

エンターテインメントや外食産業など、豊かなライフスタイルに欠かせない様々なシーンで、「ジップチェーンリフタ」や「プラスチックチェーン」など、つばきの駆動部品や搬送装置が使用されています。

【エンターテインメント、 食生活への寄与】



コンサート会場
ジップチェーンリフタ®



回転寿司
プラトップチェーン

エネルギーの 有効活用

バイオマス発電所での「粉粒体搬送コンベヤ」や、EVに蓄えた電力を停電時にビル・工場などに相互供給できる「V2X対応充放電装置」など、新たな分野にもつばきの技術が生かされています。

【新エネルギー、 災害対応への貢献】



バイオマス発電所
バケットエレベータ他



EV車を非常用電源に
V2X対応充放電装置・eLINK®

コーポレート・ガバナンスの強化

つばきグループは、自らの持続的成長を通して持続可能な社会の実現に貢献できるよう、コーポレート・ガバナンスの強化に努めています。

経営環境に合わせて適切な機構改革を進めるとともに、誠実で透明性の高い経営に努め、積極的な情報開示にも取り組んでいます。

【 主な取り組み 】

戦略策定と業務執行の分離

指名・報酬委員会の設置

内部統制活動

詳細は P44-49へ



人材育成と働きやすい職場環境づくり

つばきグループは、技術力を支える「人材」を重要な経営資源と捉え、人材育成と技術・技能の伝承に注力しています。

また、従業員の多様性(ダイバーシティ)を尊重し、差別を禁止するとともに、安全衛生の徹底にも努め、働きやすい職場環境づくりに取り組んでいます。

【 主な取り組み 】

雇用の多様化と働き方改革

つばきテクノスクール、つばき技能オリンピック

重篤災害の未然防止活動

詳細は P50-51, 54へ



安心・安全な商品の提供

モノづくり企業として、つばきグループは「安心・安全・高品質」を最優先に、お客様との約束を遵守する体制を強化し、「つばきブランド」の維持・向上に努めています。

技術力の強化や品質マネジメント推進体制の強化、また、品質専門人材を育成するための品質教育を行っています。

【 主な取り組み 】

品質管理部の新設

品質管理のスペシャリスト育成

詳細は P52-53へ



社会的責任の遂行

持続可能な調達

安心・安全で高品質なモノづくりのため、つばきグループでは「調達基本方針」の下、国内外を問わず公正で持続可能な調達活動を行っています。

グリーン調達を推進するとともに、サプライヤーとの協働に努め、持続可能なサプライチェーンの構築に取り組んでいます。

【 主な取り組み 】

グリーン調達ガイドライン
の制定

サプライヤーとの協働

詳細は P55へ



環境保全への取り組み

つばきグループでは、事業活動による環境負荷を低減するため、「環境基本方針」の下、環境保全への具体的な取り組みを推進しています。

CO₂等の温室効果ガスの排出量削減や、水使用量の削減等に努めるとともに、環境データの積極的な開示にも取り組んでいます。

【 主な取り組み 】

CO₂総排出量削減の
長期目標設定と取り組み

エコファクトリー認定制度

詳細は P56-57へ



地域社会への貢献

つばきグループは、事業活動を通しての社会貢献はもちろんのこと、地域社会の一員として、地域の実情に応じた社会・環境貢献活動など、様々な取り組みを進めています。

グローバルに事業展開している当社グループでは、様々な地域で社会貢献活動を行っています。

【 主な取り組み 】

地域密着イベントの
開催・参画

寄付活動、ボランティア活動

詳細は P58-59へ



「持続的な価値創造」への挑戦

直面する様々なリスクに真摯に向き合い着実に対応していく、
そうした取り組みもつばきグループの価値創造を支えています。

リスクへの対応強化

品質不良

【 品質管理体制の強化 】

つばきグループは、モノづくり企業として、グループを挙げて品質の維持・向上に努めています。従来の事業部門による品質保証活動に加え、2018年にはグループ全体の品質を管理する「品質管理部」を新設。「つばきグループ品質基本方針」を改訂し、品質管理のよりいっそうの強化に取り組んでいます。

景気動向、市場環境変動

【 事業の多角化および顧客分散 】

チェーンメーカーとして創業以来、マテリアルハンドリング、自動車部品、精機の分野へと事業を拡大、部品だけでなく、ユニットやシステムなど幅広いビジネスを展開してきました。顧客の業種も、機械、自動車、エネルギー、食品、IT、流通、ライフサイエンスなど多岐に分散されています。

【 仕向地の分散 】

つばきグループは、1970年に初の海外拠点設立以降、現地生産、M&Aなど積極的にグローバル化を進めてきました。2018年度の海外売上高比率は59.4%に達し、さらに2020年度には70%に引き上げることを目標としています。先進国から新興国まで幅広い国と地域に仕向地を分散することで、特定地域の経済動向のみに頼らない体制を確立しています。

為替レート、 原材料価格の変動

【 世界最適地生産 】

事業のグローバル化は成長の源泉となる一方、為替レートの変動を受けやすくなります。このため当社では、為替予約を分散して行うほか、生産地の分散も積極的に展開しています。2018年度における海外生産高比率は45.9%に達しました。また、原材料の現地調達も積極的に進めることで、為替の影響を低減する取り組みを行っています。

機密情報漏えい、 サイバーテロ

【 ルールの厳格化と 周知徹底 】

機密情報に関する定義、リスク対応を明文化し、情報漏えいリスクに対する適切な対策を実施しています。国内外のグループ会社の責任者が出席する「情報化委員会」を定期開催し、情報戦略を共有するとともに、情報セキュリティやサイバーテロ等への対策をグループ全体で展開。また、eラーニングを活用した従業員への情報セキュリティ教育等も実施しています。

自然災害、労働災害

【 未然防止のための ルール整備と訓練 】

自然災害等の不測の事態に対するリスク管理、リスク対策を講じるとともに、緊急事態発生時には迅速な初動対応により被害の拡大を抑えられるよう「危機対応初動マニュアル」を定め、初動対応トレーニングを実施しています。また、モノづくり企業として「安全・品質を第一に」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。

Overview of the Tsubaki Group

つばきグループの概要

- 16 つばきの事業・主な商品
- 18 幅広い分野で社会を支えるつばき商品
- 20 つばきの成長の軌跡
- 22 財務・非財務ハイライト(連結)
- 24 つばきの強み

世界を、未来を、
動かせ。

つばきの事業・主な商品

チェーン事業

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】
世界シェアNo.1

15%

(当社調べ)



ドライブチェーン



小形コンベヤチェーン



大形コンベヤチェーン



プラスチックトップチェーン



ケーブル・ホース支持案内装置



直線/回転駆動用ユニット
(ピンギヤドライブユニット®)

精機事業

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。

【カムクラッチ】
国内シェアNo.1

90%

(当社調べ)



減速機



直線作動機



クラッチ



軸継手・締結具



電気式制御機器

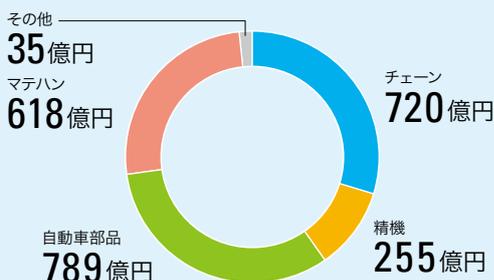


噛み合いチェーン式
(ジップチェーン) ユニット

2018年度売上高(連結)

2,385 億円

セグメント別売上高*1

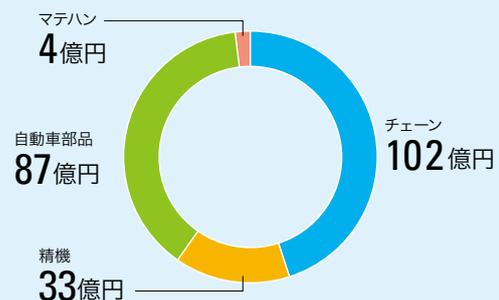


*1 セグメント売上高の数値には、「セグメント間の内部売上高または振替高」を含みます。

2018年度営業利益(連結)

217 億円

セグメント別営業利益*2



*2 「その他」は4,300万円の営業損失であり、グラフには表示されていません。

自動車部品事業

自動車エンジンの高性能化、軽量化、エコ化に寄与するタイミングチェーン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「Ene-drive Chain」も開発しました。

【タイミングチェーンシステム】

世界シェアNo.1

37%

(当社調べ)



タイミングチェーンシステム



タイミングチェーンシステム構成部品



タイミングチェーン (ローラチェーン・サイレントチェーン)



タイミングチェーンシステム部品 (テンショナ)



パワードライブチェーン



電動化対応 Ene-drive® Chain

マテハン事業

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

【新聞印刷工場向け給紙AGV】

国内シェアNo.1

70%

(当社調べ)



製造ライン搬送システム



自動仕分け装置



ライフサイエンス分野向け超低温自動保管庫



新聞印刷工場向け給紙AGV



粉粒体搬送コンベヤ

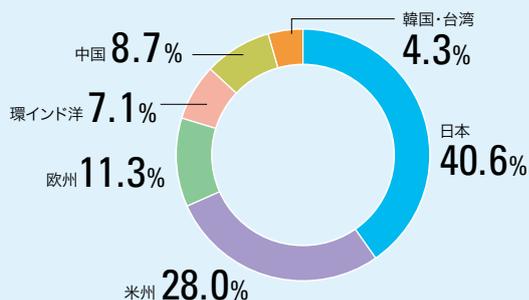


金属屑搬送・クーラント処理装置

海外売上高比率

59.4%

地域別売上高構成比率*3

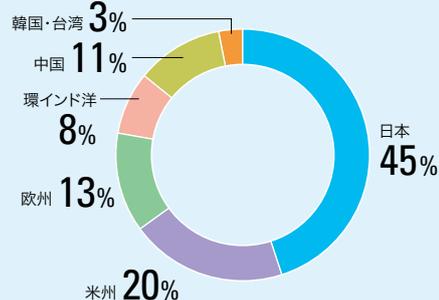


*3 地域別売上高は、顧客の所在地を基礎とし、国または地域に分類しています。

従業員数/海外従業員比率

8,818名 / 55%

地域別従業員比率



幅広い分野で社会を支えるつばき商品

つばきの多種多様な商品は、幅広い分野で、様々な用途で使われています。

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

食品・医療



リンゴ加工工場の選別マシン
小形コンベヤチェーン



飲料工場
プラトップチェーン



CT (コンピュータ断層撮影装置)
パワーシリンダ、減速機など



青果仕分けシステム
リニート S-C



再生医療・新薬研究
超低温自動保管庫・ラボストック



植物工場
優良苗選別自動化システム

インフラ・環境



空港のボーディングブリッジ
パワーシリンダ、ケーブルベヤなど



大形フォークリフト
ローラチェーン、ケーブルベヤ



防潮水門
ケーブルベヤ



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



製鉄工場
活性炭搬送用 PB ビボットベヤ



IoT対応遠隔監視ソフト
MitaMon

生活・アミューズメント



クレーンゲーム
ケーブルベヤ



回転寿司のレーン
プラトップチェーン



駅ホームの可動柵
ブラシレスモータ、タイミングベルトなど



ドーム球場の座席移動装置
ジャッキ



舞台の昇降装置
ジップチェーンリフタ



エスカレータ
ステップチェーン



通販物流システム
クイックソート



債券書類管理システム
セキュリティストック



新聞印刷工場
給紙 AGV



V2X対応充電装置
eLINK

つばきの成長の軌跡

モノづくり企業としての礎を築く

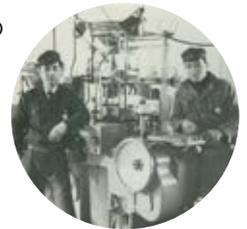
- 1917 自転車用チェーン製造で創業
- 1923 外国製のカタログをヒントに、機械用チェーンの製造開始
- 1924 コンベヤチェーン(搬送用)の製造開始
- 1928 自転車用チェーンから撤退し、機械用チェーンの製造に転換
- 1937 大規模なコンベヤプラント一式を納入(マテハン事業に進出)
- 1938 大阪市旭区(現・鶴見区)に本社工場を建設・移転



創業者・椿本説三

戦後から高度成長時代へ。社会の発展とともに事業拡大

- 1949 大阪・東京証券取引所に株式上場
- 1957 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 大形チェーン減速機を開発(精機事業に進出)
- 1962 埼玉県飯能市に埼玉工場竣工。自動車、鉄鋼、家電業界向けのコンベヤの生産拡大を図る
- 1966 埼玉工場内に、自動車部品工場竣工
- 1971 京都府長岡京市に京都工場竣工(精機商品を製造)
- 1980 自動車エンジン用タイミングベルトの納入開始(タイミングチェーン月産100万本を達成後、売上減少へ)
- 1982 兵庫県加西市に兵庫工場竣工(マテハン商品を製造)
- 1987 小形軽量化を図った、タイミングチェーン1列タイプを発売。その後、ベルトからチェーンへの回帰が進む



タイミングチェーンの量産化

事業のあゆみ

売上高(単体)
2.6億円

(売上高推移グラフ：1949年度より集計開始。
1998年度まで椿本チエイン単体、1999年度より連結売上高)

1949
年度

- 1931 アジア各地で代理店販売を開始

- 1950 ローラチェーンを初めて米国に輸出
- 1965 ボルグ・ワーナー社(米国)と、合弁会社椿本モールス(株)を設立
- 1970 台湾に合弁会社を設立(初の海外拠点)
- 1971 米国に椿本USA(後のUST)を設立、北米に進出
- 1972 オランダに椿本ヨーロッパを設立。その後、カナダ、アジア地域に販売会社を設立
- 1983 米国にマテハン事業初の海外拠点を設立

グローバル化のあゆみ



つばきは1917年に創業以来、社会環境の変化に対応し、様々な商品を開発してきました。高品質な商品で社会課題の解決を—つばきの挑戦はグローバルに拡大しています。

グローバル生産体制の整備

- 1998** 若手技術者育成と技術伝承をねらいに「つばきテクノスクール」を開校
- 1999** 事業再編計画を発表
(マテハン生産拠点の統合、精機事業分社、国内販社統合など)
- 2000** 「つばきグループ環境基本方針」を制定。続いて、「倫理綱領」(2002年)、「つばきグループリスクマネジメント基本方針」(2003年)を制定
- 2001** 京都府京田辺市に京田辺工場竣工。本社工場(チェーン工場)を全面移転
- 2002** 精機事業ユニットと(株)椿本エマソンが合併、(株)ツバキエマソンを設立
(2013年に100%子会社化、(株)ツバキE&Mに改称)
- 2004** 迅速な業務執行を目的に「執行役員制度」を導入
- 2006** プラスチックチェーンを製造・販売する山久チエイン(株)を連結子会社化



京田辺工場

グローバルトップ企業への挑戦

- 2014**
 - 2020年度をターゲットとする「長期ビジョン2020」を策定。世界5極体制により、マーケティング強化を図り、グローバルトップ企業を目指す
 - アグリビジネスに参入。その後、V2X対応充放電装置など新ビジネスに挑戦
- 2017**
 - 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
 - (株)ツバキE&Mを吸収合併し、モーションコントロール事業部とする



新企業理念の発表

売上高(連結)

2,385 億円

2018
年度

海外売上高比率

59.4%

- 1986** 米・UST、ユニオンチェーン、アクメチェーン(1988年)を買収、北米での機械用チェーンの現地生産開始
- 1989** 米・USTでタイミングチェーンの現地生産とGMへの納入開始
- 1997** 中国に機械用チェーン製造の合併会社を設立(2001年撤退)
- 2002** タイに自動車部品の製造子会社を設立。続いて、中国・上海(2004年)、韓国(2009年)、メキシコ(2012年)に製造子会社を設立

- 2010** 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**
 - 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
- 2016** チェコに自動車部品の製造子会社を設立。(自動車部品事業、世界8カ国12工場体制へ)
- 2018** 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



財務・非財務ハイライト(連結)

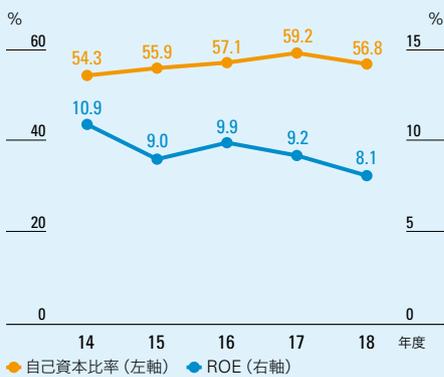
売上高/海外売上高比率



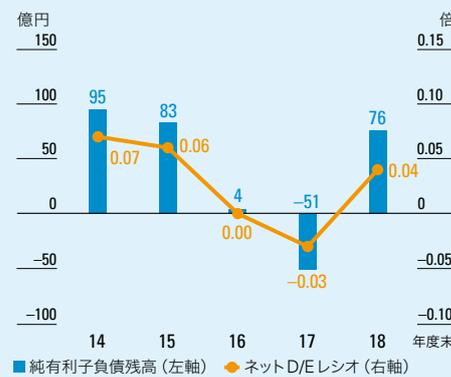
営業利益/営業利益率



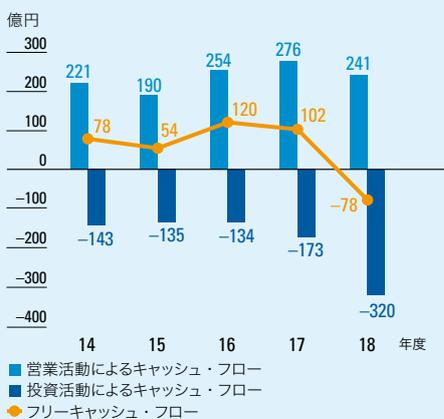
自己資本比率/ROE



純有利子負債残高/ネットD/Eレシオ



キャッシュ・フロー



1株当たり配当金*/配当性向



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

財務活動の
ここがポイント

- 1 売上高・海外売上高比率ともに増加傾向、営業利益率の改善が課題
- 2 積極的な投資活動の一方で、財務健全性は維持
- 3 株主還元の前向き化により配当性向は30%以上の水準へ

従業員数/地域別従業員比率



女性幹部職数*/女性従業員比率*



有給休暇取得率*



CO₂総排出量*



水使用量



エコ商品 (新商品)
発売件数/売上高比率



非財務活動の
ここがポイント

- 1 国籍や性別を問わず多様な人材の雇用が拡大
- 2 働き方改革に取り組み、有給休暇取得率が上昇
- 3 生産における環境負荷の低減と、環境配慮型商品(エコ商品)の売上増を両立

つばきの強み

1917年の創業以来、つばきグループは価値創造を支える強みを強化し続け、さらなる成長の基盤としています。

技術力

モノづくり企業として、私たちは技術基盤を強化し続けてきました。

その技術を次代に伝承するとともに、外部環境の変化や急速なテクノロジーの進化に合わせ、マーケットニーズを捉えた新商品開発も積極的に進めています。

また、機械部品からシステムまで手掛ける事業間のシナジーを活用して「グループ総合力の発揮」にも努めています。

資本力

私たちは、成長基盤の強化と財務基盤の維持を両立させています。

設備投資と株主還元を積極的に行う一方で、実質無借金、自己資本比率56.8%という強い財務基盤を確立しています。

この資本力も、次代への布石のために重要な役割を担っています。

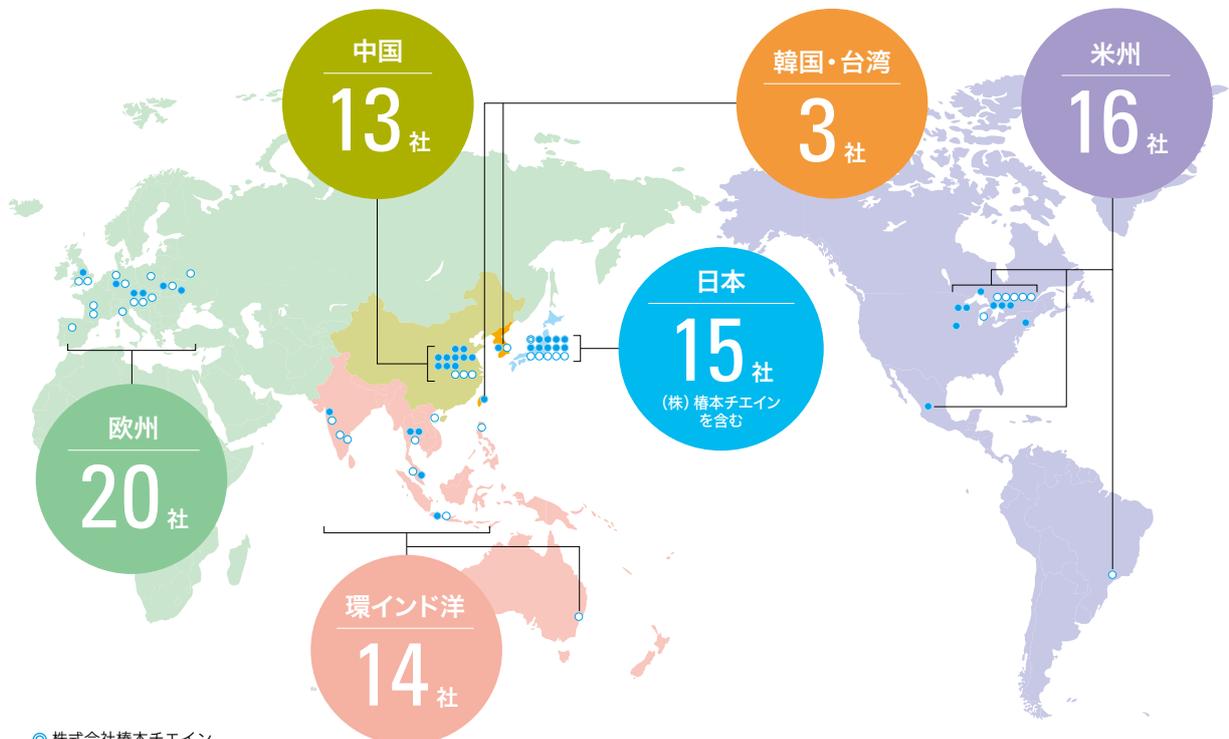
顧客基盤

創業以来私たちは、時代のニーズに合わせて業容を変化・拡大させ、現在では一般産業や自動車、流通をはじめ、医療やインフラ、アミューズメント等の分野まで幅広い顧客基盤を築いてきました。

また、世界各地での事業展開やM&Aによって、グローバルな顧客基盤も拡大を続けています。

グローバルネットワーク (世界26カ国 81社)

グローバルネットワークを生かした、的確な顧客ニーズの把握とタイムリーな商品の開発・提供。さらに、最適地生産・最適地調達も私たちの強みです。



- 株式会社精本チエイン
- 製造子会社 (41社)
- その他主要子会社 (39社)

各地域におけるグループ会社数は、2019年7月31日現在

The Tsubaki Group's Growth Strategies

つばきグループの成長戦略

- 26 中期経営計画の推移
- 28 COOインタビュー
- 32 事業別価値向上戦略
- 40 2018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

つばきグループは、「グローバルトップ企業」の実現に向け、着実な価値創造基盤の強化による成長を続けています。

連結業績の推移



中期経営計画2012(2010～2012年度)

背景とねらい

リーマンショックの影響により、2008年度から2期連続での減収減益となったことを受けて、「中期経営計画2012」では、事業環境の変化に対応できる持続的成長基盤の強化を最優先とし、ソリューション提供企業を目指して、商品力の強化、営業・製造基盤の強化、人材育成などに取り組みました。

基本方針

- モノづくり企業としての基盤強化
- ソリューション提供企業への変革
- 顧客第一の徹底
- グローバル・ベスト戦略の深耕

成果

チェーン事業、自動車部品事業を中心に生産改革活動を展開し、生産性を大幅に向上させました。また、商品戦略では、省エネ・環境性能において優位性を訴求できる新商品開発を強化しました。

人材育成の面では、「海外トレーニー制度」「つばき技能オリンピック」「革新塾」などの新たな取り組みを通して、従業員の意識改革、モチベーションの向上を図りました。

その一方で、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しました。

以上の結果、本中期経営計画最終年度(2012年度)の売上高は、前中期経営計画最終年度(2009年度)に対して1.3倍、営業利益は2.7倍となりました。

中期経営計画2020
数値目標

連結売上高	2,800億円
営業利益	280億円
海外売上高比率	70%

長期ビジョン2020

あるべき姿

グローバルトップ企業

背景とねらい

当社グループは、2017年の創業100周年を3年後に控え、た2014年に、100周年のその先(2020年)のあるべき姿を見据え、長期ビジョンを策定しました。あるべき姿とは、「ターゲット市場で確固たる地位(シェア)を確立し、グローバルトップ企業となる」こと。グローバルトップ、もしくは特定分野・地域でのニッチトップを達成することは、シェア・業績を拡大することに加えて、社会への付加価値の提供を加速させることにつながります。

この「長期ビジョン2020」を実現するための実行計画と

して、2014年度からは「中期経営計画2016」に、2017年度からは「中期経営計画2020」に取り組んでいます。

「中期経営計画2020」の数値目標は、策定当初「連結売上高3,000億円、営業利益300億円、海外売上高比率70%」に設定しました。その後、米中貿易摩擦の激化など世界的な経済情勢の悪化や、中国における自動車販売の不振などを勘案した結果、2019年5月に「連結売上高2,800億円、営業利益280億円」へと見直しを行いました。

中期経営計画2016(2014~2016年度)

基本方針

- マーケット重視の企業文化への転換
- グループ総合力を生かしたビジネスの拡大
- 収益力の強化

成果

各事業部門においてマーケットニーズに対応した新商品の開発を加速しました。また、自動車部品事業では、受注増に対応するため、韓国、中国・天津とチェコに新工場を建設、チェーン事業でもイタリアメーカーとの技術援助契約締結により現地生産の基盤を作るなど、海外製造拠点を拡充し、グローバル化を推進しました。

以上の結果、本中期経営計画最終年度(2016年度)の売上高は、前中期経営計画最終年度(2012年度)に対し1.3倍、営業利益は1.7倍となりました。

中期経営計画2020(2017~2020年度)

基本方針

- マーケットインの企業文化への転換
- グループ総合力の発揮
- 2020年のあるべき姿の実現

成果

「中期経営計画2016」に引き続き、各事業部門において性能・品質面で付加価値を高めた新商品の開発と市場への展開を加速しました。

チェーン事業では、生産改革活動を進めた結果、生産性が飛躍的に向上し、収益力を高めました。マテハン事業では、今後のグローバル展開を見据え、米国のCentral Conveyor Company, LLCを買収。さらに、商品や開発力の訴求を高め、環境モデル工場となる新工場を埼玉工場内にて稼働させました。

本中期経営計画2年目である2018年度の売上高は、前中期経営計画最終年度である2016年度に対し1.2倍と続伸しています。また、営業利益も2018年度は過去最高を更新しましたが、自動車部品事業を中心とした設備投資や新工場立ち上げに係るコスト増と世界的な自動車生産の停滞などを受け、伸び率はやや鈍化傾向にあります。

COOインタビュー



ステークホルダーとの
共有価値創造により、
持続可能性を
高めていきます。

大原 靖

代表取締役社長
兼 COO

Q1

大原さんが最も重視されている経営資源、「人・組織」について率直な思いをお聞かせください。

付加価値を生み出す根幹は、人・組織

つばきグループは、製品技術・製造技術・生産技術などのモノづくりの技術力を磨き、付加価値を高めた商品を生み出して顧客や社会に貢献してきました。

技術力を磨き、生かすためには、多くの人・組織が関わってきます。営業(マーケティング)部門、開発・技術部門、製造・生産技術部門、そして、円滑なモノづくりを支援する間接部門。戦略を立案し、実行に移すのは、やはり人であり組織なのです。創業者の座右の銘「和を以て貴しと為す」を、創業の精神として当社グループが大切にしている理由はそこにあります。

4つの事業の総合力を最大限に発揮したい

私はCOO就任以来、社内では「One Tsubaki」「木を見て森も見る」をモットーに、部長職全員と面談し、また、課長クラスとのタウンミーティングを行うなど、双方向コミュニケーションを図ってきました。その背景には、事業部制の弊害を打破し、総合力を発揮していきたいという思いがあります。

当社グループには、チェーン、精機、自動車部品、マテハンの4つの事業がありますが、事業規模拡大とともに縦割り組織化が進み、横のつながりが希薄になっていることに問題意識があったのです。「動かす」領域で幅広くソリューションを提供するには、やはり総合力の発揮が不可欠です。そうした思いを従業員と共有した結果、徐々にではありますが、事業部間での連携が促進され、商品開発にも生かされるようになってきました。



若手技術者とのディスカッション

Q2

ステークホルダーに当社への理解を深めていただくために、どのような工夫をされていますか。

モノづくり企業はよいモノを作っていればそれで事足りる、という風潮が過去にはあったかと思います。実際、安心・安全、高品質で付加価値の高い商品の創出に愚直に取り組むことが、当社事業の根幹です。その根幹部分を大切にしつつも、時代の変化を意識した「つばきブランドの訴求」が次の価値創造につながると考えています。

積極的な情報発信へ

大切なのは、お客様や社会にとっての付加価値であり、メーカーの自己満足ではありません。その商品・サービスを多くのお客様にご満足いただけてこそ、「価値創造企業」と言えます。そのためには、当社をより深く理解していただくため、積極的な情報発信が不可欠です。

企業PRなどの情報発信は、当社の未来を左右する人材確保の上でも有用です。機会があれば、メディアにも積極的に登場し、当社の強みなどをアピールしていきたいと思います。

従業員のモチベーション向上

知名度の向上は、従業員のモチベーションにも大きく関わってきます。モノづくりへの誇り、喜びはあるのですが、さらに「社会に貢献するよい会社」と周囲に評価されることによって、いっそうの働きがい、やりがいにつながります。こうしたことが次の付加価値の高い商品づくりに反映され、お客様にご満足いただけて、当社のファンになっていただくなど、よい循環を生み出せると考えています。

Q3

2020年度までの4カ年計画である「中期経営計画2020」も2年が経過し、ちょうど折り返し地点となりました。これまでの成果を総括してください。

チェーン事業

劇的な生産性向上を実現

チェーン事業では、当社が得意とするドライブチェーンを中心に強度や耐食性などの性能を高めた新商品開発、販売が好調です。また、主力の京田辺工場では、TOC(Theory Of Constraints)という理論を取り入れた生産改革活動により、生産プロセスのボトルネックを解消し、生産性30%向上という高い目標を達成。同時に、納期短縮も実現しました。

精機事業

工場を再編(集約化)するとともに、商品の選択と集中に着手

精機事業では、生産性向上をねらいに、2016年に国内工場を3工場から2工場に集約しました。また、収益性と資本効率の観点から、2018年度には大形の減速機から撤退するなど商品ポートフォリオの見直しにも着手しました。

自動車部品事業

さらなるグローバル生産体制強化へ

日本では兵庫、海外ではチェコ、中国、米国での生産拠点拡充により、グローバル生産体制を強化しました。

中国の自動車生産不振など、事業環境は決して良好とは言えません。さらに、生産能力増強に伴って減価償却費が増加しています。一方で、2019年度に入り、新たに欧州メーカーからの新規プロジェクトを受注しました。これは、性能・品質面の優位性に加えて、当社のグローバル生産体制が評価ポイントになりました。今後も中長期的な視点から、自動車エンジン用タイミングチェーンシステムの世界最適地生産を増強し、供給責任を果たしていくことが不可欠です。

マテハン事業

縮小均衡から「攻めの事業運営」へ

2件の海外M&A等によりマテハン事業の売上高は大きく伸長しましたが、椿本チエイン単体のマテハン事業部もその成長性と収益性を大きく改善しています。新商品投入効果もあり流通業界向けの自動仕分け装置が好調であったことや、設計を中心に生産効率を高め、コストダウンが進んだためです。

マテハン事業部は、業績の低迷が投資の縮小につながり、その投資の縮小がさらに業績回復を遅らせるという悪循環の時代から、その逆の好循環サイクルへ、まさにその転換期に入ったと考えます。

Q4

「中期経営計画2020」の最終年度の数値目標を下方修正されました。この背景と、今後優先される課題・戦略をお聞かせください。

踊り場にある自動車部品事業、中長期的な視点で足場固め

具体的には、連結売上高を3,000億円から2,800億円へ、営業利益も300億円から280億円へ下方修正しました。

営業利益の下方修正は、その要因の大半を自動車部品事業が占めています。全体的には20億円の引き下

げですが、自動車部品事業の営業利益は56億円の下方修正、それ以外の事業で36億円の上方修正という構図です。

先ほどご説明のとおり、市場環境の急激な変化や生産能力増強のための先行投資に伴う減価償却費や工場の立ち上げ費用増など、自動車部品事業にとって2019年度はまさに踊り場の1年といえます。しかし、新



型エンジンへの当社タイミングチェーンシステムの搭載が増えており、ダントツの世界シェアナンバーワンに向けて、商品競争力は着実に高まっています。外部環境に不透明さはありますが、中長期的視点において自動車部品事業の成長性に変わりはありません。シェア拡大に伴う、グローバル市場での安定供給という使命を果たしていきます。

今後の課題1

チェーン事業 —— 中国市場・欧州市場の攻略

自動車部品事業が踊り場にある間、当社グループ最大の利益貢献役へと回復したチェーン事業の成長性をいっそう高めていくことが課題です。日本や米国と比べてまだ市場シェアが低く、伸びしろの大きい中国市場と欧州市場の攻略を着実に進めていきます。

中国では、環境規制の強化や製造業の生産効率への意識の高まりを反映し、当社が得意とする高機能チェーンへの需要が増えており、2012年に設立した天津の製造子会社の業績が大きく改善しています。このよい流れを加速すべく、いっそうの顧客開拓を進めていきます。

欧州では、イタリアメーカーと技術援助契約を交わして一部商品の製造委託を開始したことや、欧州規格に適合する商品投入により、販売が伸びています。ただ、コスト競争力を高めるためには現地生産が不可欠です。欧州製造拠点の設置という課題を、この中期経営計画期間中に必ず達成したいと考えています。

Q5

最後に、ステークホルダーの皆様に向けてメッセージをお願いします。

企業は「社会の公器」であり、経済的価値と社会的価値が両立できなければ持続可能なものにはなりません。

つばきグループは、事業活動を通しての社会貢献に加えて、お客様はもちろん、従業員、協力会社、地域社会、株主などすべてのステークホルダーとの共有価値を創造し続ける企業でありたいと考えています。

今後の課題2

精機事業・マテハン事業

—— 中長期成長力の強化

精機事業ではすでにご説明のとおり、生産性の向上と商品ポートフォリオの見直しに着手しました。まだ緒に就いたばかりで、この課題を今後、スピーディに展開していきます。また、商品ポートフォリオの見直し、不採算商品からの撤退に加え、モジュールビジネスの強化と新たな高付加価値商品の開発を進めていきます。モーションコントロールの柱となり得る次代のビジネス開発に向けて、プロジェクトチームを立ち上げ、具体的な方策を検討中です。

マテハン事業では近年、流通業界向けを中心に当社独自の高付加価値商品の好調が続いていますが、絶えず、世の中のニーズを先取りした技術革新を続けることが重要です。マテハン事業では、人手不足や健康の維持といった社会的課題の解消に直結する高付加価値商品の開発に取り組んでいきたいと考えています。

すべてのステークホルダーの幸福を実現する企業、私たちつばきグループが目指すゴールはまさにそこにあります。ステークホルダーの皆様のさらなるご支援をお願い申し上げます。

代表取締役社長 兼 COO

大原 靖

事業別価値向上戦略

チェーン事業

生産改革と市場プレゼンスの拡大

チェーン事業の優位性

- 疲労強度や耐摩耗性など、圧倒的な技術優位性
- グローバル販売ネットワークと安定供給体制
- 様々なニーズに対応できるアプリケーション技術

チェーン事業の課題

- エンドユーザーのニーズの把握と市場分析力の強化
- 中国・欧州市場におけるプレゼンスの拡大



永井 康詞

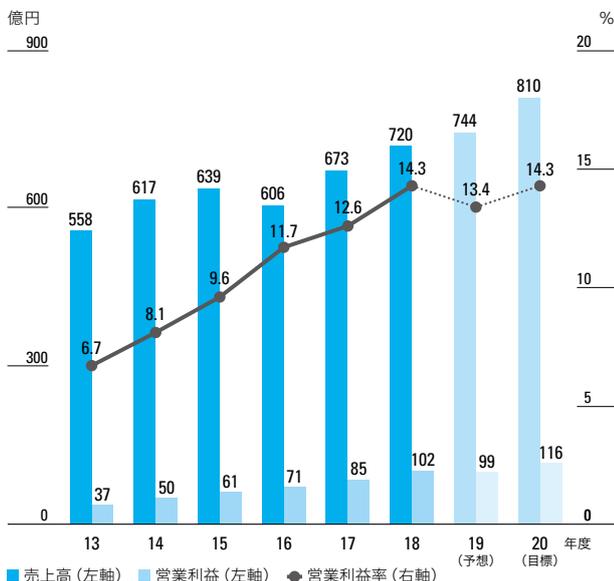
執行役員
チェーン事業統括

事業環境と業績の推移

中長期（2014～2018年度）の業績推移

「長期ビジョン2020」の実現に向け取り組みを開始した2014年度以降、チェーン事業の連結売上高は年率5.2%*、営業利益は年率22.3%*のペースで伸長しました。売上伸長の背景には、お客様の生産性向上や省エネニーズの高まりを反映して、ポリウムゾーンからハイエンドのチェーン商品への需要拡大があります。チェーン事業は間接販売が多く、

業績推移と「中期経営計画2020」の数値目標



エンドユーザーのニーズを含む市場分析が難しい面がありますが、ここ数年、市場分析力の強化に努め、市場ニーズに合致した新商品を開発・発売したことが売上拡大につながりました。

また、営業利益の高い伸びを実現できたのは、売上拡大に加え、生産性向上活動の成果に他なりません。特に、コンパクト生産体制の構築をコンセプトに2014年度から5カ年計画でスタートした京田辺工場の生産改革活動「MIK2018 (Manufacturing Innovation in Kyotanabe 2018)」では、計画を2年前倒しで生産性30%向上を達成。納期も大幅に短縮するなどの大きな成果を上げました。

* 売上高と営業利益の伸び率は、2013年度の実績値を基準に、2014年度から2018年度までの期間の伸びを年率換算したものです。

2018年度の営業概況

商品別では、強度や耐食性など様々な性能面で付加価値を高めたG8シリーズの販売が、グローバル市場で好調に推移しました。地域別では、特に日本と北米が売上高と営業利益の双方で業績をけん引。日本では建設機械、工作機械向けが堅調、北米では日系自動車メーカー向けや食品、製材業界向けが販売を伸ばしました。

■ 今後の重点戦略

“人にやさしい、ロスとリスクのない製造工場”へ

京田辺工場では、2019年度から「LinK 2025 (Lean manufacturing in Kyotanabe 2025)」という自動化による省人化を基本とした「ムダのない製造工場」への挑戦がスタートしました。従来の生産改革活動は生産プロセスにおけるフローの円滑化を主目的としたものですが、「LinK2025」では、見積りから設計、さらには生産・納品に至るまで、工場の入り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両面の改革への挑戦です。

ロボット、AI、IoTの技術を最大限活用することで、単純作業、3K作業から人を解放し、より付加価値の高い創造的な職務へ投入することで「活人化」につなげ、さらに生産プロセス全体に潜む安全、品質、環境、設備でのロスとリスクのない製造工場を実現したいと考えています。

中国・欧州市場の深耕継続と欧州製造拠点の早期立ち上げ

当社は日本と北米市場において強みを発揮していますが、チェーン事業のさらなる成長のためには、市場シェアが低い中国と欧州市場でのプレゼンス拡大が必要です。

中国市場では、2012年に天津に製造拠点を設立。近年はお客様の環境規制強化への対応や生産性向上への関心が高まり、当社のターゲット市場であるハイエンド商品への需要が拡大傾向です。この流れを逃すことなく、市場分析力とマーケティング力を強化し、中国市場での売上拡大を図ります。欧州市場では、現地に本格的な製造拠点を確立し、コストや納期面での競争力を高めることが最優先課題です。「中期経営計画2020」期間中に製造拠点設置を完遂させるとともに、欧州規格(BS規格)に適合した商品のラインアップを拡充していきます。



京田辺工場内の作業風景

FOCUS

社会貢献—この商品に注目

つばきの無給油チェーン「ラムダチェーン」

「ラムダチェーン」は、業界で初めて特殊な含油ブシュ(焼結部品)を採用した無給油チェーンです。自己潤滑機能を備えているため給油の必要がなく、しかも長寿命。顧客の「メンテナンス工数と費用の削減」「クリーンな使用環境の維持」などに大きなメリットがあります。当社では、特殊含油ブシュを2014年に内製化。一貫した生産管理を行うことで、いっそうの品質安定化と性能向上を実現しました。また、食品機械用認定油の採用により、食品業界などでも安心してご使用いただけるようになりました。

つばきグループはお客様と社会のニーズを見据え、性能・品質の向上とアプリケーションの拡大に挑戦し続けています。



精機事業

抜本的な体質改善

精機事業の優位性

- 様々な顧客ニーズに対応できるソリューション力・カスタマイズ力
- カムクラッチ、パワーロック、大形パワーシリンダなどニッチトップ商品における技術開発力

精機事業の課題

- 商品の選択と集中による、収益性と資本効率の向上



川口 博正

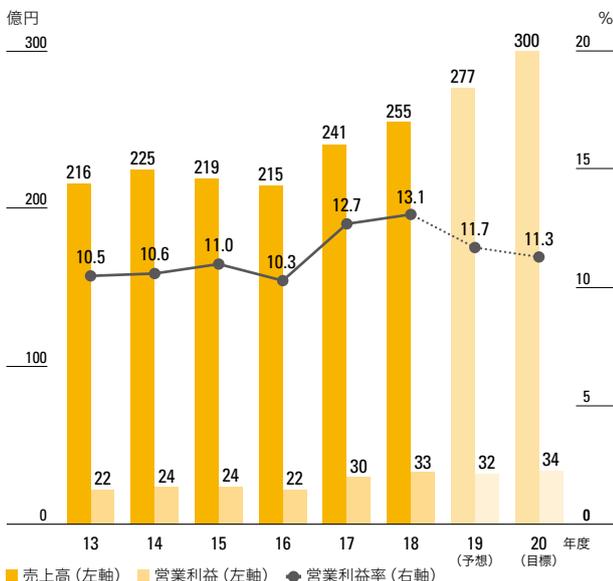
専務執行役員
精機事業統括

事業環境と業績の推移

中長期（2014～2018年度）の業績推移

「長期ビジョン2020」の実現に向け取り組みを開始した2014年度以降、精機事業の連結売上高は年率3.4%*、また営業利益は年率8.0%*のペースで伸長しました。省エネや環境意識の高まりから、「パワーシリンダ」などの直線作動機において、油圧・空圧駆動から当社が得意とする電動駆動への置き換えが進んだという追い風もあり、好調に推移しました。

業績推移と「中期経営計画2020」の数値目標



2017年度から2018年度上半期までの1年半は、精機事業の売上は半導体や液晶業界の好調により、特に大きな伸びを示しています。

また、2016年度に国内工場を3工場から2工場に再編・集約し、2018年度までに約15%（2013年度比）の生産性向上を達成しました。増収効果に加えて、こうした生産性向上により営業利益率も伸長しました。

* 売上高と営業利益の伸び率は、2013年度の実績値を基準に、2014年度から2018年度までの期間の伸びを年率換算したものです。

2018年度の営業概況

日本においては減速機、作動機、カムクラッチなどの商品が、特に上半期の半導体・液晶業界や工作機械業界などの好調に支えられて販売を伸ばしました。作動機では、軽量・コンパクト、省電力などを特長とする「パワーシリンダ」や、「ジップチェーンリフタ」「ジップマスタ」などの次世代型リニアモーション（直線作動）商品など、性能面で独自技術を生かした商品群の販売が好調でした。

海外においては、タイの自動二輪用スタータクラッチの製造子会社が高成長を続けています。また中国では減速機の製造子会社が堅調となったほか、精機商品全般において販売が好調に推移しました。

■ 今後の重点戦略

中長期を見据えての抜本的な体質改善

精機事業は、景気、特に半導体・液晶業界の景気サイクルに業績が左右されやすいという特性を持ちます。当社では、以下の3つの戦略によって精機事業の体質改善を図り、持続成長力を高めた事業へと変貌させていきます。

精機事業は商品点数が多く、経営資源が分散しがちという課題がありました。2018年度には減速機を中心に一部商品から撤退するという構造改革を断行しました。今後は経営資源を新商品、成長領域へ集中させていきます。

成長領域のひとつは、販売が伸び始めた「ジップチェーン」を使ったリニアモーションの領域です。従来のネジ機構や油圧・空気圧機構のものと比較して、様々な面で優位性を発揮できることが特長です。この領域以外にも付加価値を高めた新商品開発を加速させることで、精機事業の商品構成の改善を図ります。

モノづくりでは、2016年度の工場再編・集約を機に開始した生産性改善運動を加速し、さらなる納期短縮と収益性改善につなげていきます。

2019年度には2013年度比で30%の生産性向上を目指しています。

自動二輪用スタータクラッチの成長を加速

インドは目覚ましい経済発展とともに、今や自動二輪車の世界の製造拠点となってきました。当社は早くから現地自動二輪メーカーと信頼関係を築き、タイに設立した製造子会社からスタータクラッチを供給。売上高と営業利益の両面において高い成長を実現してきました。精機事業ではこのスタータクラッチビジネスをいっそう拡大することで、事業全体の活性化と収益性、資本効率の向上につなげていきます。



自動二輪用スタータクラッチを製造するタイの製造子会社

FOCUS

社会貢献—この商品に注目

噛み合いチェーン式(ジップチェーン)リニアモーション

2本のチェーンがジッパーのように噛み合い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「ジップチェーン」。当社では、このジップチェーンを活用した昇降機(ジップチェーンリフタ、ジップマスタ)や直線作動機(ジップチェーンアクチュエータ)をラインアップ。①高速・高頻度運転、②高い停止精度と耐久性、③コンパクト性(据え付けが簡単)、④省エネなどを特長に、リニアモーション(直線作動)の世界に革新をもたらした当社独自の商品です。

つばきグループのリニアモーション商品は、自動車の組立ライン、舞台、防災用防水扉など幅広いシーンで活躍し、産業界と社会に大きく貢献しています。



ジップチェーン(上)
と地下鉄入口の防災
用防水扉(右)



自動車部品事業

シェア拡大と収益性改善

自動車部品事業の優位性

- 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
- 耐摩耗性やフリクションの低減などの性能と品質面への高い信頼性

自動車部品事業の課題

- タイミングチェーンシステムに代わる次世代の柱商品の育成(長期的課題)



宮地 正樹

上席執行役員
自動車部品事業統括

事業環境と業績の推移

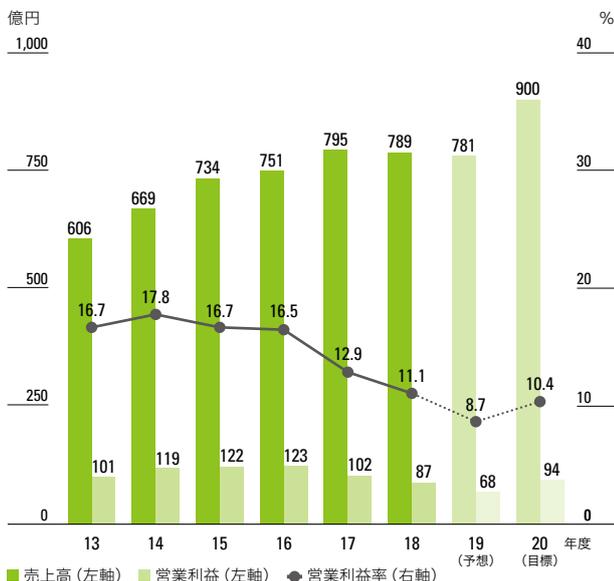
中長期(2014～2018年度)の業績推移

「長期ビジョン2020」の実現に向け取り組みを開始した2014年度以降、自動車部品事業の連結売上高は年率5.4%*のペースで伸長しました。自動車エンジンのカム軸駆動に使われるタイミングチェーンシステムは、自動車メーカー、エンジンごとにシステム構成が異なります。当社が得意とするローラチェーンに加え、後発のサイレントチェーンでも品質と

環境性能を強化。さらにシステム対応力、評価技術を磨き上げることにより、タイミングチェーンシステムの市場シェアが高まったことが売上伸長の背景です。

2017年度以降は、営業利益は2期連続での減少、売上高は2018年度は前期より減少となりました。減収減益の要因のひとつは、受注拡大に対応した生産能力増強の投資負担が売上に先行していること。グローバル供給体制の強化をねらいに製造拠点を積極的に拡充してきたことで、減価償却費や工場立ち上げ費用などが売上に先行して発生しているためです。さらに、2018年度は、米中貿易摩擦の影響で世界の自動車生産の伸びが停滞(中国では減少)という外的要因も加わりました。

業績推移と「中期経営計画2020」の数値目標



* 売上高の伸び率は、2013年度の実績値を基準に、2014年度から2018年度までの期間の伸びを年率換算したものです。

2018年度の営業概況

2018年度は、上期は堅調に推移したものの、下期は海外拠点全体で販売不振、また、米国市場においては自動車生産自体は堅調を維持したものの、車種別にはタイミングチェーンシステムの使用比率の低いSUV車以外の販売は減少となりました。中国の消費低迷による影響が直接的・間接的に色濃く出ているものと思われます。日本でも、海外子会社向けの部品輸出が減少し、業績悪化につながりました。

■ 今後の重点戦略

中国・欧州におけるプレゼンスの強化と次世代パワートレインの多様化への対応

自動車部品事業は、引き続き足元は厳しい状況にあります。しかし、世界の自動車メーカーの新型エンジン開発において、当社のタイミングチェーンシステム採用案件は着実に増加。当社のシステム技術力、評価技術などをお客様にご評価いただき、シェア拡大につなげてきました。日本、米国、韓国市場に比べ、シェアが低い中国と欧州の両市場での受注拡大を図り、成長性を回復させることが自動車部品事業における最大の課題です。

中国市場では、環境規制の強化に伴って高品質なタイミングチェーンシステムへと需要がシフトしています。また欧州では、脱ディーゼルエンジンの流れが加速、それに伴って、タイミングシステムもブシュドチェーンタイプやタイミングベルトからローラチェーンやサイレントチェーンへシフトしてきています。中国・欧州におけるこうした追い風を着実に捉えて、マーケティング力を強化し、ダントツの世界ナンバーワンシェアを実現したいと考えます。

また、上記のようにハイブリッドやプラグインハイブリッドを含むエンジン搭載車市場は今後も拡大が見込まれる一方で、電気自動車(EV)を中心に次世代パワートレインの多様化が

急速に進んでいます。例えば、回生ブレーキやアシスト駆動機構向けの「Enedrive Chain」など、将来を見据えた次世代の柱商品の育成にも注力します。

さらなる生産性向上をねらいに、埼玉工場を再編

埼玉工場内に新テンシヨナ工場が竣工、2019年12月より本格稼働の予定です。多品種少量生産に対応した汎用性の高い生産ラインや自動搬送設備導入などにより、2020年度中に30%以上の生産性向上達成(旧テンシヨナ工場比)を目標としています。また、旧テンシヨナ工場を含めた埼玉工場再編を進め、自動車部品事業のマザー工場としてさらなる生産性向上と利益体質の改善を図ります。



生産性、環境、防災を建設コンセプトに掲げた新テンシヨナ工場

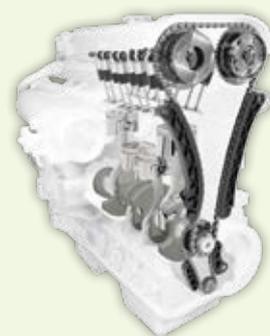
FOCUS

社会貢献—この商品に注目

次世代エンジン対応タイミングチェーンシステム

次世代エンジン用タイミングチェーンシステム開発では、高効率、コンパクト、軽量化、低騒音、高強度、チェーンの耐摩耗性向上等の様々な機能を、高い次元でバランスよく実現することが課題でした。ローラチェーンでは、ローラレス化やリンクプレート薄肉化などに取り組み、必要性能を低下させることなく、40%の軽量化を達成。テンシヨナなどを含めたシステム全体では、従来の同排気量クラスと比べ、45%の軽量化と15%の省スペース化を実現し、環境・出力性能を追求する次世代エンジンの量産化に寄与することができました。

つばきグループは、自動車業界の重要課題である、燃費・環境性能の向上に継続して取り組んでいきます。



マテハン事業

攻めの経営への転換

マテハン事業の優位性

- 顧客ニーズに応えるカスタマイズ力(流通業界向け高速仕分け装置、自動車業界向け塗装ライン搬送設備など)
- 金属切屑搬送・クーラント処理装置のグローバルサプライヤー

マテハン事業の課題

- 成長力の引き上げ(守りから攻めへ)
- 技術差別化主導の商品開発の加速



木村 隆利

上席執行役員
マテハン事業統括

事業環境と業績の推移

中長期(2014～2018年度)の業績推移

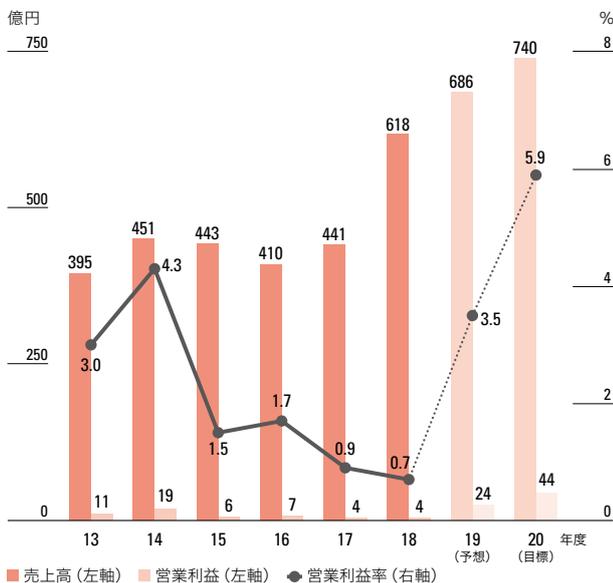
「長期ビジョン2020」の実現に向け取り組みを開始した2014年度以降、マテハン事業の連結売上高は年率9.3%*のペースで拡大しました。2件の海外M&Aの実施と、ここ数年の流通業界向けの自動仕分け装置の売上拡大が大きく寄与しています。一方で、営業利益は伸び悩む状況となりました。

高速性・信頼性などの仕分け能力に定評があった自動仕分

け装置「リニソート」に多段式のコンパクトタイプを開発、「クイックソート」のユニット販売など、仕分け装置の商品力強化を図りました。また、粉粒体搬送コンベヤでは、セメント業界向けに加えて近年はバイオマス関連のビジネスが国内で拡大。さらに中国では、環境規制の強化を受けて、脱硫脱硝装置に使われる同コンベヤの販売が伸びています。一方、金属切屑搬送分野でも新商品を開発して工作機械業界だけでなく、食品業界にも販売を広げています。

連結売上高の増加にもかかわらず、2018年度のマテハン事業の営業利益率は0.7%の低位にとどまりました。その最大の要因は、2018年度に買収し連結子会社化した「Central Conveyor Company, LLC(以下、CCC)」の業績悪化にあります。同社は米国の自動車業界を中心に強固な顧客基盤を持つマテハンシステムのインテグレーターとして、高い収益性を維持していましたが、2018年度は米国自動車業界の設備投資が急減したことなどにより業績が急激に悪化しました。2018年度下期から引合いは増えつつありますが、今後はマーケット構造の変化に柔軟に対応できるように、自動車業界以外でのビジネスを拡大するとともに、当社グループとのシナジー発揮に注力していきます。

業績推移と「中期経営計画2020」の数値目標



* 売上高の伸び率は、2013年度の実績値を基準に、2014年度から2018年度までの期間の伸びを年率換算したものです。

2018年度の営業概況

前述のとおり、日本における自動車業界向けシステムや流通業界向けシステム、新聞印刷工場向けシステムの販売が好調に推移しました。特に流通業界では、通信販売の活況に伴う荷物量の増加により、以前より小さい荷物を仕分けるニ

ズが高まっています。また、働き方改革の推進もあって省人・省力化の動きが加速。これらのニーズに応え、多段式により省スペース化を実現した「リニソート」の新商品投入により、受注増と同時に、新たな顧客層を開拓することができました。

今後の重点戦略

守りから攻めへ

技術面で差別化した商品開発が軌道に乗り始めたこともあり、マテハン事業は縮小均衡の状況を脱して、攻めの経営へと転換しています。2018年度には「魅せる」開発工場をコンセプトに埼玉工場内に新工場が竣工。業界別に新商品を展示し、その機能と有用性を実機でご確認いただける展示ヤードも新設しました。当初の予想を大幅に上回る来客数となり、受注の拡大にもつながっています。

ライフサイエンス分野向けでは、当社が独自開発し医薬品メーカーや研究機関への納入実績も豊富な超低温自動保管庫「ラボストック」を、日本だけでなく米国や中国・アジアなどの海外にも展開すべく、販路拡大に向けた諸施策を開始しました。

一方、自動車業界向けビジネスについても、買収したCCCと市場をすみ分けるとともに、シナジーを生かしながら着実に伸ばしていきたいと考えています。

流通業界、ライフサイエンス分野向けが重点領域

顧客業種別では、流通業界、ライフサイエンス分野向けビジネスの拡大に注力していきます。流通業界では引き続き高速自動仕分け装置の受注拡大に注力するとともに、中国で展開中の「クイックソート」、「リニソート」の販売を東南アジアへと拡大します。また、中長期的にはロボット、AI技術を活用した無人化流通システムの分野への参入も視野に入れています。



2段式自動仕分け装置「リニソート®S-C」

FOCUS

社会貢献—この商品に注目

ライフサイエンス分野向け「ラボストック®シリーズ」

自動化、省人化などマテハン事業そのものが社会貢献していると自負しており、そこに付加価値があります。例えば、当社が開発した「ラボストック150」は、マイナス150°Cでの単品自動ピッキングを可能とした先端商品であり、医薬品開発のみならず、iPS細胞の研究分野でも注目を浴びている生体試料やDNAの超低温自動保管庫として採用が増えています。超低温での保管はもちろん、ピッキングによる試料の入出庫に威力を発揮。研究者がこれまで手間と時間をかけていたこれらの作業を自動化したことで、研究者は本来の研究に集中することが可能となりました。



つばきグループは、ライフサイエンスの分野でも未来を動かしていきます。

2018年度のトピックス

事業基盤強化

2018年5月 EV車向け動力伝達ユニットを国内外の展示会に出展

新開発のEV車向け新商品(Enedrive Chain、動力伝達ユニット、クラッチなど)を日本、米国のモーターショーに出展。多様化するパワートレインへの対応商品を自動車メーカーに提案しました。



2018年6月 埼玉工場にマテハン新工場が竣工

新商品・新技術開発強化を図る「魅せる」開発工場として、展示場併設のマテハン新工場が竣工しました(埼玉工場内)。



2018年6月 Central Conveyor Company, LLCを連結子会社化

マテハン事業のグローバル競争力強化を目指し、マテハンシステムのインテグレーター「Central Conveyor Company, LLC(米国)」を連結子会社化しました。



商品開発

2018年5月 ソータ用RFID読取装置「T-TRAYREADER®」

作業の簡素化とワーク投入効率・仕分け精度の向上を実現したソータ用RFID読取装置「T-TRAYREADER」を発売しました。



2018年6月 片持式電動リフタ「ジップマスタ®」

当社独自技術のジップチェーン採用により、高速・高頻度運転を実現した片持式電動リフタ「ジップマスタ」を発売しました。



2018年9月 チルトトレイ式仕分け装置「リニソート®S-C ∞(エイト)」

スパイラル状の多段構造により省スペース化、高効率仕分けを実現したチルトトレイ式仕分け装置「リニソートS-C ∞」を発売しました。



2019年1月 IoT対応遠隔監視用「MitaMon® スターターキット」をバージョンアップ

IoT対応遠隔監視システムを容易に構築できる同商品をバージョンアップ。各種センサーへの対応機能を追加しました。



2019年3月 新型V2X対応充放電装置「eLINK®」

電気自動車と建物などの電力網を双方向につなぐ、V2X対応充放電装置「eLINK」をバージョンアップ。仮想発電所(VPP)リソースでの活用をねらいに機能拡充を図りました。



The Tsubaki Group's Foundations for Value Creation

つばきグループの価値創造基盤

42	社外取締役インタビュー		
44	コーポレート・ガバナンス体制		
50	人材	52	技術
53	品質	54	安全
55	調達	56	環境
58	社会	60	財務

世界を、未来を、
動かせ。

社外取締役インタビュー

企業価値のさらなる向上へ

キーワードは 「イノベーション」と「インテグレーション」



阿部 修司

社外取締役

- 1967年 ヤンマーディーゼル株式会社(現ヤンマー株式会社)入社
- 2007年 ヤンマー農機株式会社 代表取締役社長、ヤンマー株式会社 取締役副社長
- 2009年 ヤンマー株式会社 取締役副社長
- 2010年 ヤンマー株式会社 相談役
- 2012年 ヤンマー株式会社 顧問(現任)
- 2013年 当社社外取締役(現任)

Q1

ヤンマーにおいて技術・製造畑を歩まれた後、同社のマネジメントとして、また2013年からは当社の社外取締役として、当社を見てこられました。つばきグループの強み・成長性、そして課題についてどのようにお考えでしょうか。

つばきグループを支えてきたものは「コア技術への徹底したこだわり」と「イノベーションの推進力」

つばきグループは1917年の創業から100余年で連結売上高2,385億円、海外売上高比率約60%の企業へと成長してきました。その成長を支えてきたものは次の2つではないかと思えます。1つ目は、創業以来のチェーン事業を中心に、コア技術に徹底したこだわりを持っている点。特に、どのように時代が移り変わろうとも、チェーンにおいてはトップであるとの誇りを持ち、「とことん技術を追求」する姿勢は、モノづくり企業が成長する上での基本中の基本ではないでしょうか。

2つ目はイノベーションの推進力。コア技術を軸としつつ、それを時代に合わせて発展・応用させて、商品領域・事業領域を拡大していく—— つばきグループは、特にこのイノベーション

の推進に強みを持った企業であると私は評価しています。

今後の課題は「インテグレーションの加速」

イノベーション(Innovation)が企業の持続的成長に必要な1つ目の「I」とするならば、その持続的成長のスピードアップには2つ目の「I」、インテグレーション(Integration)が欠かせません。それにはまず、グループ内の技術の融合、すなわち「One Tsubaki」への昇華です。そして、他社が持っている先端技術、例えば、AIやIoTなどに関わる技術を自らの事業に取り込んで融合させていくこと。場合によってはM&Aの手法を使うことになるかもしれませんが、このインテグレーションをいかに積極的かつ適切に行っていくか、加速させていくかが、つばきグループの企業価値を一段上へと引き上げるための課題であると私は認識しています。

Q2

当社のガバナンス強化に向けた経営機構改革について、率直なご意見をお聞かせください。また、当社の社外取締役制度は有効に機能しているとお考えですか。

椿本チエインの場合、取締役会における議論をいかに活性化させるかが、ガバナンス上の課題でした。取締役が事業の業務執行を兼務してしまうと、自らが所管する事業の代弁者になりがちですし、それ以外の事業には遠慮して積極介入しないというリスクがあります。取締役会の議論をより活発なものにする上で、2019年6月末から戦略策定・監督と業務執行を分離したことの意義は大きいと思います。

今後の課題は、執行の権限移譲を単に執行役員までにとどめるのではなく、執行役員から部長へ、部長から課長へとどんどん実践部隊へ広げていくことではないでしょうか。そうすることが、経営執行のスピードを速め、そして何よりも人のモチベーションを上げ、「人を育てる」ことにつながります。創業から100年以上の歴史を持つつばきグループが200年、300年と持続的に発展するためには、やはり「人を残す」ことが大切です。

2019年度におけるガバナンス体制強化策のもうひとつの柱は、取締役会の任意の諮問機関として社外取締役を委員長とする指名・報酬委員会を設置することです。この主目的は、指名や報酬の決定のためのルールを明確化し、決定プロセスに対する客観性を大きく向上させることです。株主やその他のステークホルダーに十分納得していただける指名や報酬決定であるべきです。

次に社外取締役制度の実効性についてですが、椿本チエインの場合、比較的有効に社外取締役制度が機能しているように思います。現在3名の社外取締役が選任されていますが、その3名の知見、フィールドが分散されており、バランスが取れています。また、その外部の知見を生かしての活発な議論が取締役会で行われていると思います。

Q3

最後に、社外取締役としての今後の抱負をお聞かせください。

この変化の激しい時代に企業が生き残っていくためには、その企業が進むべき道——すなわち「経営の大義」をしっかりと持ち、ひとつひとつの戦略がその大義の下でどういう意味合いを持つのかをいつも見定めていくことが重要です。

私たち3名の社外取締役は、それぞれが持つ知見を生かして、この経営の大義と戦略との間に、しっかりと整合性があるかを吟味・監督するとともに、先にご説明した「インテグレーションの加速」の点において様々な助言を行うことで、企業価値のさらなる向上に貢献していきたいと考えています。



コーポレート・ガバナンス体制



コーポレート・ガバナンスの基本的な考え方

当社は、「顧客の価値を創造し、社会に貢献する」という経営の基本方針を実現するために、コーポレート・ガバナンスの強化を図ることが経営上の最も重要な課題のひとつと位置づけています。

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。

基本方針

株主の権利・平等性の確保

株主の権利を尊重し、株主の平等性を確保するとともに、適切な権利行使のための環境整備に努めます。

株主以外のステークホルダーとの適切な協働

つばきグループの企業理念である「TSUBAKI SPIRIT」のもと、各ステークホルダーとの信頼関係の維持・向上に努めます。

適切な情報開示と透明性の確保

株主や投資家をはじめとするすべてのステークホルダーの皆様に適時、正確かつ公平で積極的な情報開示を継続的に行うことをディスクロージャーポリシーの基本方針と定め、当社ホームページに掲載しています。

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

取締役会等の責務

- (1) 経営環境の急激な変化の中で競争力を高め、遵法性、効率性、透明性のある経営を目指します。
- (2) 取締役会による「戦略策定および監督」と執行役員による「業務執行」を明確に分離し、取締役会の意思決定の充実および迅速化、戦略策定への注力、業務執行の監督機能の強化を図ります。
- (3) 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・透明性を高め、企業価値の向上に努めます。

株主との対話

「誠実で透明性の高い経営」「外部の意見を傾聴する柔軟性のある経営」に努めるとともに、情報発信およびコミュニケーションの質と量のさらなる向上を目指しています。

ガバナンス体制強化への取り組み

当社は、取締役会の独立性を高めるとともに、従来以上に中長期の成長に向けた戦略策定のための議論を活発化し、業務執行に対する監督機能を強化するため、下記のとおり、経営機構改革を実施しました。

2019年度の機構改革

- ① 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
- ② 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
- ③ 取締役と執行役員の兼務の廃止

これまでの主な取り組み

2013年度	社外取締役を1名から2名に増員
2015年度	・ 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	社外取締役を2名から3名に増員
2018年度	機構改革により、執行役員が事業部長を務める体制に移行

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の下、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。

それに伴い、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。

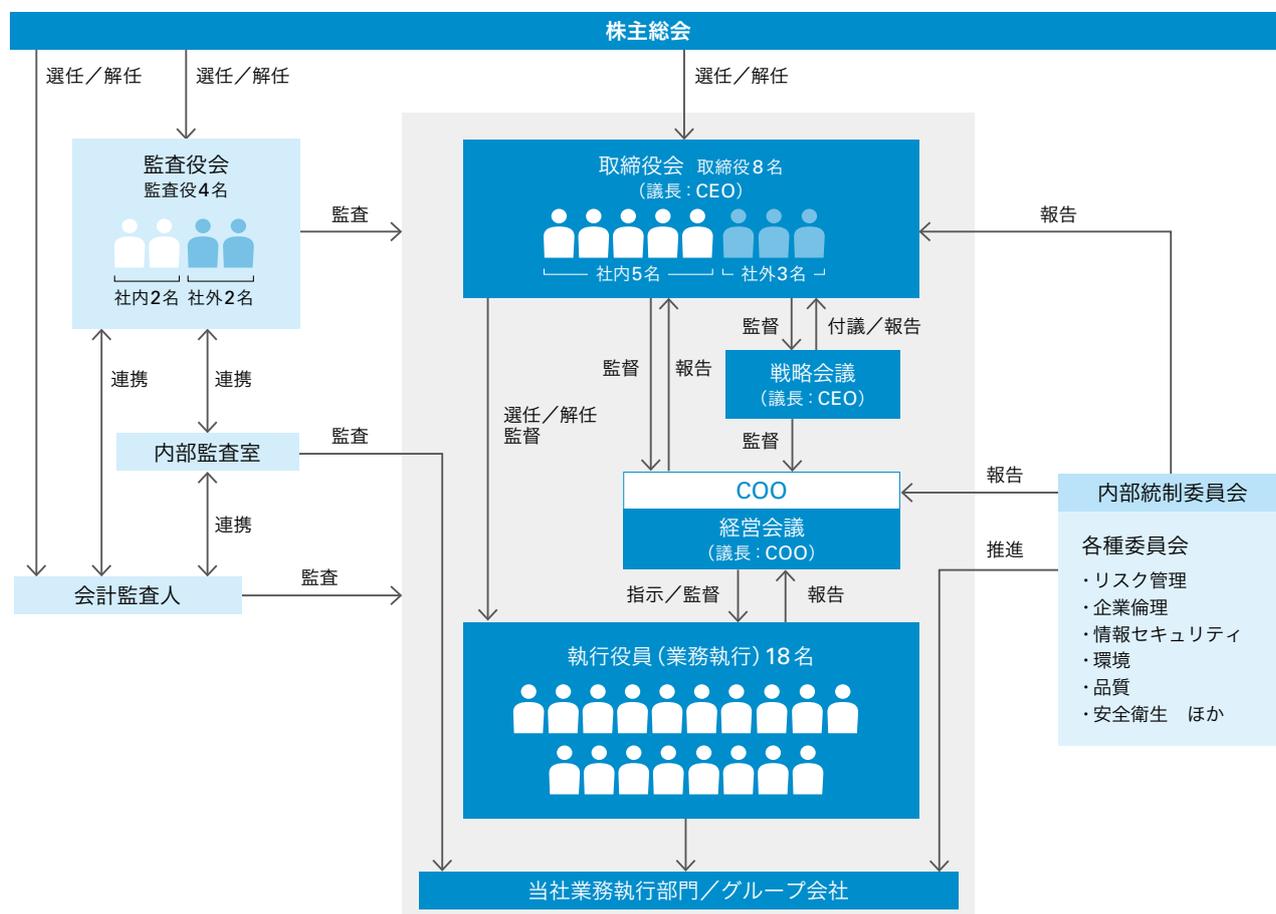
取締役会に次ぐ重要な機関として、「戦略会議」を開催し、グループ全体の重要な事業戦略および経営方針等について審議決定しています。

また、2019年度中に取締役会の任意の諮問機関として、社外取締役を委員長とする「指名・報酬委員会」の設置を進めており、「取締役の指名、報酬」や、「CEO、COOの選解任」等に関する決定プロセスの客観性を向上していきます。

コーポレート・ガバナンス概要 (2019年6月27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
2018年度取締役会開催回数	14回
2018年度監査役会開催回数	19回
2018年度取締役報酬等の額	取締役10名に365百万円
2018年度監査役報酬等の額	監査役4名に63百万円 (監査役会で決定)
2018年度社外役員報酬等の額	5名に30百万円

コーポレート・ガバナンス体制図 (2019年6月27日現在)



つばきグループの価値創造基盤

コーポレート・ガバナンス体制

経営の透明性・柔軟性を担保する仕組み

経営の透明性・柔軟性を担保する仕組みとして、当社は取締役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従った社外取締役（独立役員）としています。

また監査役4名のうち2名を社外監査役（独立役員）とし、弁護士としての高度な専門性や知識、豊富な経験を有する人材を招へいしています。

社外取締役（独立役員）の選任理由ならびに取締役会への出席状況

氏名	選任理由	取締役会への出席状況（2018年度）
矢嶋 英敏	当社の「技術志向」「開発志向」「モノづくり志向」の3つのベースに対して、モノづくり企業における経験豊富な経営者としての知識や経験に基づいた、客観的なアドバイスをいただくため。	14回中13回出席
阿部 修司	当社の「技術志向」「開発志向」「モノづくり志向」の3つのベースに対して、モノづくり企業における経験豊富な経営者としての知識や経験に基づいた、客観的なアドバイスをいただくため。	14回中14回出席
安藤 圭一	当社の経営全般に対して、金融機関における経験豊富な経営者としての知識や経験に基づいた、客観的なアドバイスをいただくため。	14回中13回出席

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（2018年度）	
碩 省三	弁護士としての高度な専門性、知識を、当社の監査体制に生かしていただくため。	取締役会 14回中14回出席	監査役会 19回中19回出席
内藤 秀文	弁護士としての高度な専門性、知識を、当社の監査体制に生かしていただくため。	14回中14回出席	19回中19回出席

取締役のモチベーションを高めるための仕組み

業績向上に対する意欲や士気を高めるために、取締役の報酬については、連結経営指標、株価時価総額および重点目標に対する達成度を個別に評価することにより、業績との

連動性を強化しています。なお、当社は2006年6月29日に役員賞与を、2008年6月27日に役員退職慰労金制度を廃止しています。

監査の実効性

取締役および執行役員は監査役に対し、法定の事項に加えて、当社やグループ会社に重大な影響を及ぼす事項、内部監査の状況などを、必要に応じて報告しています。さらに当社従業員は、監査役からその職務執行に関して報告を求められることがあれば、速やかに対応しています。また、監査役は取

締役会、戦略会議、経営会議その他の重要な会議に出席し、執行状況の把握と監視を行い、健全で適切な経営の確保に努めています。

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

内部統制

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、当社代表取締役社長の下、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、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



海外子会社での内部統制打ち合わせ

リスクマネジメント

当社グループは、「リスクマネジメント基本方針」に基づき、「内部統制委員会」の下、リスク管理、企業倫理、情報セキュリティ、環境、品質、安全衛生等の委員会を設置しています。各委員会が連携を取りながら、リスク要因の抽出・把握と未然防止に重点を置いた諸施策を継続的に実施し、グループ全体でのリスク対策を推進。万一リスクが発生した場合の損失極小化を図るための仕組みづくりや、コンプライアンスや情報セキュリティ等の各種教育の実施により、リスクマネジメントの強化を図っています。

また、リスク状況の把握が遅れがちな海外拠点において、海外リスク管理調査を毎年実施し、各拠点における実態の把握に努めています。当社グループ全体に大きな影響を与えと思われるリスク項目に対して、実行可能な対策を提案してい

くことが今後の課題です。現地とのコミュニケーション活動等を通じて、グループリスク低減を図っていきます。



国内グループ会社が参加する情報化委員会

つばきグループの価値創造基盤

コーポレート・ガバナンス体制

コンプライアンス

当社グループは、役員・従業員の倫理観、行動規範を明確にした「倫理綱領」を定め、倫理研修等を通じて倫理意識の向上、周知徹底を図り、これらの活動を定期的に取り締役に報告しています。また、「倫理委員会」では、倫理綱領違反の再発防止策の検討・実施を行い、必要に応じて違反者の処分を決定するなど、コンプライアンス体制の強化を図っています。また、内部通報制度「倫理ヘルプライン(相談窓口)」を設置し、倫理綱領に反する行為について、社内相談窓口や外部弁護士に相談、通報できる体制を整備しています。

毎年2月を倫理強化月間と定め、国内外グループ会社が参加(2018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・ルールへの遵守を徹底するための活動を行っています。



6カ国語に対応したつばき
企業倫理ハンドブック

「倫理強化月間」参加会社数

(年度)

2014	2015	2016	2017	2018
47社	49社	51社	51社	51社

コンプライアンス教育受講者数(国内のみ)

(年度)

2014	2015	2016	2017	2018
1,969名	622名	1,643名	622名	749名



「倫理綱領」読み合わせ(中国)

株主・投資家の皆様との建設的な対話

当社は、本決算後と第2四半期決算後の年2回、機関投資家や証券アナリストを対象に決算説明会を開催し、説明会資料をつばきグループホームページで公開しています。決算短信やニュースリリースなど、投資判断に重要となる情報についても、同ホームページでの適時、正確かつ公平で積極的な情報開示に努めています。

また、株主総会を株主の皆様との相互コミュニケーションの機会と位置付けており、株主総会開催にあたっては、招集通知の早期発送に努めるとともに、ご来場の利便性に配慮した会場選定を行っています。

このような対話の場を通じて株主・投資家の方々からいただいたご意見等は、IR担当部署で集約。重要と判断されたご

意見等については、十分な議論を行うとともに、取締役、執行役員や経営幹部とも情報を共有しています。



個人投資家向けイベントに参加

役員一覧 (2019年6月27日現在)



後列	安藤 圭一 社外取締役	矢嶋 英敏 社外取締役	山本 哲也 取締役	鈴木 恭 取締役	古世 憲二 取締役	阿部 修司 社外取締役
前列		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)		

- | | | | | | |
|---------|---------|----------|----------|----------------------|-------|
| ■ 常勤監査役 | ■ 社外監査役 | ■ 専務執行役員 | ■ 上席執行役員 | ■ 執行役員 | |
| 富田 喜久男 | 碩 省三 | 川口 博正 | 山本 雅彦 | 垺和 伸光 | 中村 一智 |
| 田中 浩司 | 内藤 秀文 | | 大槻 忠宏 | 藤井 幸博 | 石田 裕美 |
| | | | 木村 隆利 | 熊倉 淳 | 岡本 雅文 |
| | | | 宮地 正樹 | Kevin Richard Powers | 井上 幸三 |
| | | | | 揚田 利浩 | 永井 康詞 |
| | | | | 佐藤 功 | 明坂 泰宏 |
| | | | | 丹山 太 | |

人材



つばきグループでは、「人材」を最大の経営基盤と捉え、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、性別、年齢、国籍、宗教、障がい等によるあらゆる差別、ハラスメントを受けることがないよう、従業員の倫理意識の向上に取り組んでいます。定期的にコンプライアンス教育を実施し、法令違反、差別、ハラスメント撲滅のための活動を推進。毎年

2月を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、ルールの遵守を徹底するための活動を行っています。(2018年度は国内外グループ会社51社が参加。)

また、日常の相談体制も整備し、国内グループ従業員からの様々な相談に対応し、働きやすい環境づくりを進めています。

ダイバーシティの推進

当社グループでは、これまでの役割主義、成果主義を踏襲しながら、今後の労働力不足を見据えた「雇用の多様化」と「働きがいの向上」を目指した人事制度の構築に取り組んでいます。

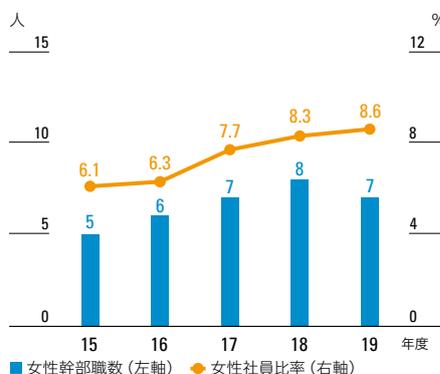
職務、勤務地に配慮した雇用や、外国人、高齢者の活躍推進に向けた雇用形態の多様化を進めるとともに、フレックスタイム制、裁量労働制などの柔軟で効率的な働き方を導入してきました。また、育児、介護による休職制度の充実や、労働時間短縮に向けた働き方改革活動を推進することで、多様な人材が活躍しやすい環境づくりに努めています。

2018年度の女性の育児休職取得・復帰率は100%でした。また、女性活躍推進の一環として積極的な女性採用を進めており、女性従業員比率は2015年度の6.1%から2019年度には8.6%へと向上。並行して、女性管理職増加も目指していきます。

60歳以上のシニア社員には、経験とスキルを生かした活躍と

後進の指導育成を期待しています。1991年に再雇用制度導入以降、段階的に対象者や上限年齢を見直し、現在では希望者全員の65歳までの雇用を実現しています。2016年度からは70歳までの雇用も可能な制度に変更し、年々雇用者も増加しています。

女性幹部職数および女性従業員比率(橋本チエイン単体)

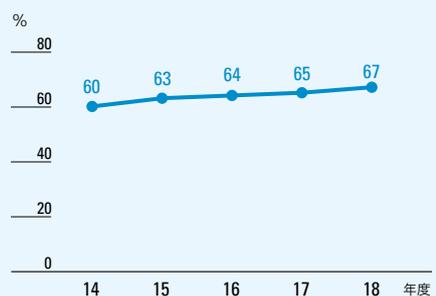


働き方改革への取り組み

従業員が力を発揮できる環境には、新たなチャレンジを引き出す組織風土とともに、適正な労働時間によるワークライフバランスが重要です。

2018年度は「働き方改革推進室」を設置して、時間管理強化の仕組みづくりと従業員、管理者に対する意識改革に取り組んできました。シャットダウンタイム、会議・メールのルール設定やタイムマネジメント教育など、労働時間短縮につながる活動を推進。2019年度はさらに、業務の効率化に向けた改善活動を積極的に展開しています。

有給休暇取得率(橋本チエイン単体)



人材育成

■ 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。

また、研修とは別に、技術者向けには各部門の最新技術を発表する「技術フォーラム」を開催し、部門を超えたアイデアの共有、交流・協創の場を広げています。技能者向けには、当社グループの優れた技能者が一堂に会する「技能オリンピック」を開催。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。



つばきテクノスクール



つばき技能オリンピック(計測競技)



海外トレーナー(米国)

■ グローバル人材の育成・強化

当社グループの海外売上高比率は2008年度の34.9%から、2018年度には59.4%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55%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95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。

健康づくり

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を実施。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。

技術

つばきグループは技術の継続的な強化により、
 厳しいグローバル競争に打ち勝つ強い商品競争力を維持し続けます。



技術基盤の強化

モノづくり企業にとって、技術は競争力を左右する最も重要な事業基盤です。つばきグループでは、短期的な景気の波に左右されることなく、技術の強化に継続的な投資を実施してきました。

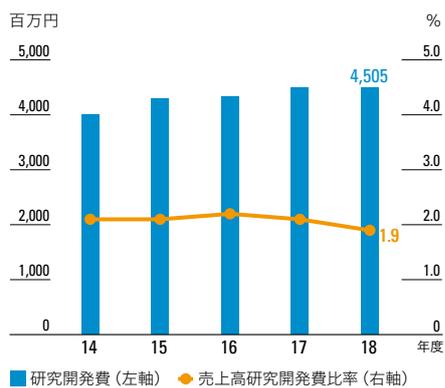
外部環境の変化やテクノロジーの進化が急速に進む中、当社グループでは、各事業部門においてマーケットニーズに基づく商品開発を進めるとともに、「開発・技術センター」が事業横断的な技術力の強化を推進しています。同センターでは、表面処理技術、加工技術、潤滑技術、制御技術、評価技術、解析技術などの「基礎技術」「先行技術」を継続的に強化する一方で、各事業部門と連携して、新商品、新事業の開発にも注力。大学等外部機関とも密接な協力関係を保ち、先進技術の研究開発を効果的に進めています。

また、EV(電気自動車)をはじめとする自動車のパワートレインの多様化に対応し、エンジン以外の分野での動力伝達部品の開発を加速するため、2018年4月、同センター内に「車載新商品開発室」を設置し、新商品開発のスピードアップを図っています。



部門間の共創の場となる「技術展示会」

研究開発費および売上高研究開発費比率の推移



グローバルな知的財産戦略

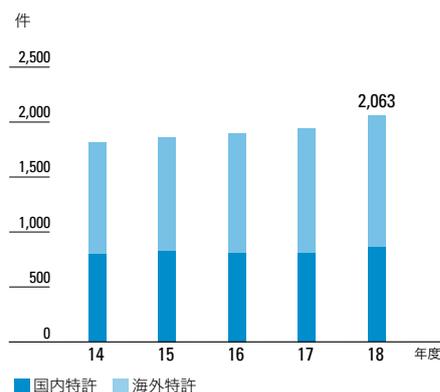
当社グループでは、商品の競争力強化につながる産業財産権の出願および権利化を国内外で展開し、戦略的に活用する「攻めの知財戦略」を進めています。この戦略の下、当社グループの特許保有件数は増加傾向にあり、2018年末の時点で、国内で860件、海外で1,203件、合計で約2,063件の特許を保有しています。

当社グループがビジネスを急速に拡大させている中国、韓国、台湾および新興国における出願の拡大と侵害防止の徹底は継続的な課題であり、2018年度においては、これらの地域に対して計54件の特許出願を行うとともに、海外特許事務所との連携強化を進めました。

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する一方で、技術や営業に関する機密情

報については、「営業秘密管理規定」を制定し、法務部門が主導してグループ全体を管理。各種契約の起案・審査については、法務部門と知財部門が連携して対応しています。

当社グループの特許保有件数の推移



品質

つばきグループは、モノづくり企業として「高品質」を追求し、徹底した品質管理でつばきブランドの維持・向上に努めていきます。



つばきグループ品質基本方針

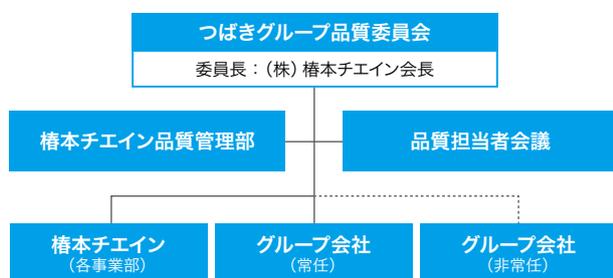
「後工程はお客様。一人ひとりが決めたことを守り、よいものを作ります。」

品質マネジメント推進体制

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統括に「品質管理部」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。これまでの各事業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、

品質マネジメント推進体制図



③組織横断の品質向上活動などの実施により、品質不良ゼロを目指すことはもちろん、お客様との約束を遵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。

2018年度の成果

- グループ全体を統括する品質管理部を新設
- つばきグループ品質基本方針を改定
- グループ全員の品質意識向上に向けた活動を展開

活動内容

- 1 グループ全体の品質レベルの底上げをねらいに、検査データの取り扱いや新商品開発におけるグループ品質ガイドラインを策定
- 2 品質不良リスクの抑止をねらいに、品質担当者会議を発足し、国内全事業所で品質徹底点検(相互監査)を実施

人材育成、人材交流の活性化

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

さらに今後は、品質管理のスペシャリスト育成に向け、品質管理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。



海外子会社での品質監査(タイ)

安全

つばきグループは、モノづくり企業として「安全はすべてに優先する」ことを行動原則に掲げ、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。



安全衛生基本理念

つばきグループは、人間性尊重の精神に則り、グループで働く人全員の安全で健康な毎日がその豊かな生活と会社の健全な発展を維持するとの考えのもと、安全で働きやすい職場環境の整備と、全員の健康の保持増進に取り組みます。

重篤災害の未然防止活動

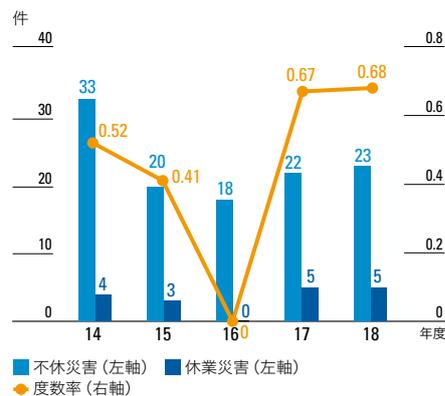
2018年度下期よりつばきグループでは、グループ全体で「重篤災害の未然防止」を最重要課題として取り組みを開始しました。2019年2月に開催されたグループ安全衛生会議では、グループ各社の「重篤MAP」を作成し、重篤災害が発生する可能性のある場所を明示することで、重篤災害の未然防止に努めています。

重篤MAPの作成にあたり、リスクアセスメントを実施してグループ全体での重篤災害項目を分析した結果、当社グループでは「挟まれ・巻き込まれ」による災害が多いことが判明しました。その他、重篤災害を発生頻度の高い順に計6項目に分類し、未然防止のためのチェックシートを作成・活用して安全管理を行っています。

今後も、リスク低減活動を計画的に実施するとともに、安

全衛生規定を順次改訂し、より安全で働きやすい職場環境の整備を進めていきます。

災害発生件数と度数率



現場の状況把握と改善

当社グループでは、モノづくり現場の安全パトロール強化の一環として、定点観察や問いかけパトロールを実施しています。問いかけパトロールでは、「ルールを守れない、あるいは守る

ことが難しい作業はないか」「やり難い作業はないか」など作業者の本音を安全衛生スタッフが聞き出し、現場の安全管理の改善につなげています。



安全パトロール (京田辺工場)



海外製造拠点での安全教育 (米国)

調達

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）の皆様と協働して調達活動を行っています。



調達基本方針

- | | | | | |
|----------------|------------|---------------|----------------------|------------------------|
| 1.
公正・公平な取引 | 2.
相互発展 | 3.
開発購買の推進 | 4.
法の遵守
(機密保持) | 5.
環境重視
(グリーン調達) |
|----------------|------------|---------------|----------------------|------------------------|

グリーン調達への取り組み

つばきグループでは、各国、各地域における法令遵守はもちろんのこと、環境負荷の低減に努めるお取引先様から、環境負荷物質の含有がより少ない製品や、製品ライフサイクルを通じて環境負荷の低い製品を積極的に調達するため、グリーン

調達ガイドラインを定めています。お取引先様には、自己評価、現状調査への対応をお願いし、サプライチェーンを通じた環境負荷の低減、地球環境の保全への貢献を果たしています。

お取引先様への依頼事項

依頼事項	原材料、部品、 包装材、副資材等	治具、工具、 生産設備等
前提条件		
(1) 製品および事業活動に関わる環境関連法の遵守	必須	必須
(2) 有害化学物質の管理		推奨*
お願い事項		
(1) 環境マネジメントシステムの構築	推奨	推奨
(2) 温室効果ガスの削減		
(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。

お取引先様との相互コミュニケーション

当社では「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。

また、国内では協力会社約200社が「つばき協力会」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様とも共有し、相互研鑽を図っています。



大阪つばき協力会主催の海外施設見学会／橋本健条（天津）



環境

地球環境保全が人類共通の最重要課題のひとつとして認識される中、つばきグループは、事業活動、商品、サービスを通じて、中長期の視点で地球環境の保全に取り組んでいます。

つばきグループ環境基本方針

理念

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

基本方針

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

長期目標 国内において、2030年度までに、CO₂総排出量を30%削減する。(基準年度：2013年度)

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

エコファクトリー認定制度

つばきグループでは、環境負荷低減活動を積極的に展開するため、2018年8月に「エコファクトリー認定制度」を導入しました。CO₂排出量削減をはじめとしたいくつかの環境負荷要因に対してグループ独自の定量的な基準を設定し、この基準を満たした事業所を「エコファクトリー」と認定するものです。

「国内において、2030年度までにCO₂総排出量を30%削減する」という、つばきグループ長期環境目標の達成に向けた活動を後押しする施策であり、各事業所は認証取得を目指して環境活動と管理レベルの向上を図っています。

工場での取り組み

岡山工場では、液化天然ガス(LNG)を使用したガスエンジンコジェネ(815kW)の導入によるガス発電を実施しています。さらに、廃熱回収型吸収冷凍機(ジェネリンク)の導入により、発電時に発生する廃熱蒸気を工場の冷房に、また廃熱温水を暖房・給湯に使用する新しい熱供給システムを構築し、2019年1月より本格的な稼働を開始しました。これにより、大きな省エネ・省CO₂(概算CO₂排出削減量：677t-CO₂/年)効果を上げることが可能になります。

また、京田辺工場では、工場空調・生産冷水システムの改修を2017年度より実施し、2018年12月に完了しました。工場空調や生産冷水は更新した高効率チラー、ガス吸収式冷凍機にて供給し、最適・適正運用によりエネルギー効率を高め、年間900トンのCO₂排出量削減を実現しました。さらに、

従来の空調蓄熱制御システムも改修し、空調のピーク負荷熱量に対して緻密な放熱制御を行い、ピーク電力を抑制しています。なお、旧システムのコジェネシステムは非常用発電機として運用し、有事の際に活用します。

当社グループでは、今後も様々な環境負荷低減施策を積極的に導入し、CO₂排出量削減に継続的に取り組んでいきます。



ガス発電による熱供給システム (岡山工場)



高効率チラー (京田辺工場)

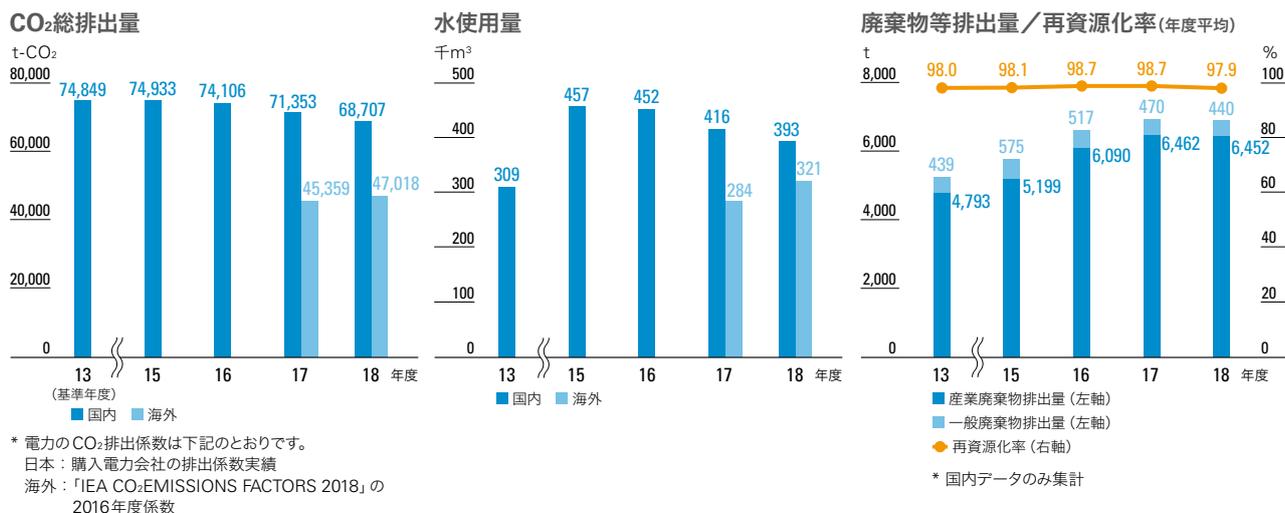
2018年度環境データ

パフォーマンスデータ集計範囲

国内：日本の主要生産拠点11事業所
海外：北米、欧州、アジアの主要生産拠点14事業所

エネルギーや物質の流れ(国内)

INPUT		OUTPUT	
原材料	69,827t	製品総生産高	95,694百万円
電力	121,238千kWh	有価物	24,668t
A重油	394kL	産業廃棄物 6,452t	リサイクル 6,745t その他 147t
ガソリン	73kL	一般廃棄物 440t	
灯油	12kL	PRTR法による有害化学物質	
軽油	4kL	排出量・移動量	152t
都市ガス(コージェネを除く)	3,533千m ³	大気への排出	
都市ガス(コージェネ用)	208千m ³	CO ₂	68,707t-CO ₂
ブタンガス	519t	排水量	393千m ³
プロパンガス	74千m ³		
LNG	245千m ³		
水使用量	393千m ³		



環境保全コスト(事業活動に応じた分類)

(千円)

分類	主な取り組みの内容	2018年度	
		投資額	費用額
(1) 事業エリア内コスト		597,355	666,295
内訳	(1)-1 公害防止コスト	234,900	152,361
	(1)-2 地球環境保全コスト	348,880	166,941
	(1)-3 資源循環コスト	13,575	346,992
(2) 上・下流コスト	環境影響物質などの委託分析費	0	636
(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	48,138	234,661
(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)	60,074	233,712
(5) 社会活動コスト	地域の環境活動	0	641
(6) 環境損傷対応コスト	地下水浄化対策など	0	0
合計		705,567	1,135,945

社会



つばきグループは良き企業市民として、地域の実情に応じた社会・環境貢献活動など、ステークホルダーとの信頼関係の構築へ向けた取り組みを進めています。

日本

橋本チエイン

「ジップチェーンアクチュエータ®」を題材に、工業高等専門学校学生に学びの場を提供

当社では、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通じて、モノづくり企業への理解を深めるイベントを企画・開催しています。

2018年度は、舞鶴工業高専と鹿児島高専において「ジップチェーンアクチュエータ(ZCA)を用いた新商品のアイデアコンテスト」を実施しました。学生のZCAへの関心は高く、「人の動き(生活)を楽(幸せ)にする」ユニークな提案がありました。モノづくりの楽しさと難しさ、自由な発想の大切さを体感していただくよい機会となりました。



橋本チエイン 京田辺工場

小中学生向けに「モノづくり」体感イベント

地元中学生を対象に「理系イベント」を開催。職場見学にモノづくり体験プログラムを加え、内容充実を図りました。また、恒例の「夏休み親子工場見学会」では地元小学生親子にモノづくりの現場を体感していただきました。その他「千本桜・花見開放」や地元イベントへの参加を通じて、地域社会との交流を深めました。



橋本チエイン 埼玉工場

ウォーキングイベントをサポート

地元のウォーキングイベント「第16回飯能新緑ツーデーマーチ」に協力し、参加者の休憩所となる「橋本チエイン接待所」を開設。接待所では、従業員ボランティアが飲み物等のサービスを提供し、参加者を支援しました。



橋本メイフラン

地元小学校で環境学習の出前授業

地元小学校5年生24名を対象に、環境学習の出前授業を実施しました。工場排水がどのような過程を経て川に流れ込んでいくかをテーマに講義。併せて、主力商品のチップコンペヤの紹介、モノづくり過程での環境保全への取り組み、企業の社会的責任について紹介しました。



米州

〈アメリカ〉 U.S. Tsubaki Automotive, LLC (USTA)
U.S. Tsubaki Power Transmission, LLC (USTP)

地域密着の「奉仕ウイーク」に参加

日系自動車メーカー主催の「奉仕ウイーク」。北米各地で同社とその取引先の従業員約25,000人がボランティア参加し、フードバンク、献血、公園やビーチの清掃など600近い奉仕活動が行われます。この活動にUSTAとUSTPが参加し、フードバンク倉庫の整理・清掃や夕食準備の活動を行いました。



欧州

〈オランダ〉 Tsubakimoto Europe B.V. (TEU)

マラソン参加でチャリティ活動

世界的に有名なロッテルダムマラソンに、TEUから「チームTSUBAKI」が参加。TEUでは、このマラソンの走行タイムで金額を決める寄付活動を行っています。今回は、障がい者のスポーツ参加支援団体に寄付を実施。会社イベントを通じての楽しいチャリティ活動となりました。



〈ドイツ〉 Tsubaki Kabelschlepp GmbH (TKG)

従業員の募金活動

ドイツのオルペ郡にある慈善団体の活動を支援するため、募金活動を実施しました。従業員有志から集まった募金金額と同額を、経営陣が拠出。今回は、フードバンクと、病気に苦しむ子供やその家族への支援を行う2つの団体に募金を届けました。



環インド洋

〈インド〉 Mahindra Tsubaki Conveyor Systems Private Limited (MTC)

日本とインド共同で地域貢献活動

インドでは助け合い精神の下、企業等には利益の2%を貧しい地域や機関に寄付・支援することが求められています。MTCでは、樁本バルクシステムと共同で、机と椅子20セット、戸棚やパソコン用テーブル、色鉛筆を地元の小学校に寄贈しました。



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

11年間で27,253本のマングローブを植樹

2008年にスタートした、TATのマングローブの植樹活動。毎年従業員がボランティア参加し、11年間で計27,253本の植樹を行いました。これは、二酸化炭素340.56トン分の削減効果に当たり、地道な継続活動が地球温暖化対策に貢献しています。なお、2019年は2,700本の植樹を行う予定です。





財務

つばきグループは、株主還元の充実とさらなる成長のための事業基盤強化を両立しつつ、財務基盤の健全性を維持しています。

営業キャッシュ・フロー創出力が向上

つばきグループが営業活動によって生み出した年間の資金（営業キャッシュ・フロー）は、「中期経営計画2012（2010～2012年度）」期間の平均が144億円、2013年度が197億円、

「中期経営計画2016（2014～2016年度）」期間の平均が222億円、「中計経営計画2020（2017～2020年度）」の前半2年間の平均が259億円と、順調に増加し続けています。

株主還元の積極化

当社は、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行いました。この株式併合後の基準で過去の年間配当金を換算調整した1株当たりの年間配当額は、2012年度が35円、2013年度が50円、2014年度が80円、2015年度が100円、2016年度が120円（普通配当110円と100周年記念配当10円）と4年連続で増加しました。また、

2017年度は2016年度の記念配当を普通配当へと切り替え120円、2018年度も120円としました。連結配当性向は2016年度が30.8%、2017年度が31.0%、2018年度が33.0%と3年連続で当社が基準としている30%以上を維持しています。

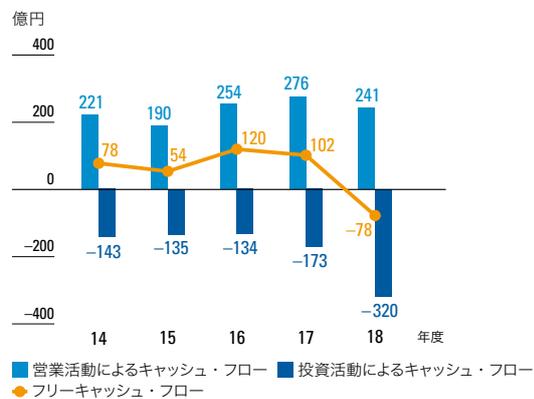
事業基盤への投資と財務基盤の健全性維持

株主還元の実現を図る一方で、中長期的な視点から、事業基盤強化に向けた投資も積極化しています。生産設備への投資に加え、M&Aなどの実施もあり、投資に当てた年間の資金（投資キャッシュ・フロー）は、「中期経営計画2016」期間の平均が137億円であったのに対し、「中期経営計画2020」では2017年度が173億円、2018年度が320億円と増加しました。

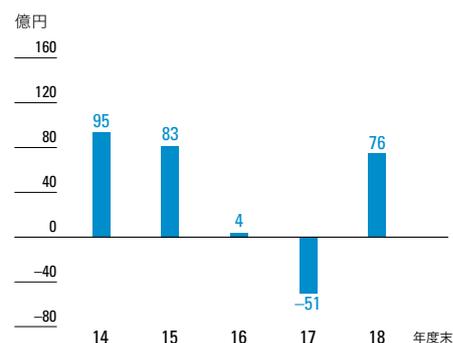
特に2018年度は、大型の海外M&Aを実施した影響等で期末の有利子負債残高が増加しましたが、2018年度末のネットD/Eレシオは0.04倍と低位であり、財務基盤の健全性を維持しています。

当社グループは、今後も株主還元の実現と事業基盤強化を両立しつつ、財務基盤の健全性の維持に取り組んでいきます。

キャッシュ・フローの推移（連結ベース）



純有利子負債残高の推移（連結ベース）



Financial and Supplementary Information

財務・補足情報

- 62 連結財務・非財務サマリー
- 64 2018年度の経営成績および財政状態の報告・分析（連結）
- 66 主要グループ会社一覧
- 67 会社情報および株式情報

世界を、未来を、
動かせ。

連結財務・非財務サマリー

年度期間データ (百万円)	2008年度	2009年度	2010年度
売上高	141,517	112,759	138,243
営業利益	9,095	4,737	11,022
経常利益	9,328	4,990	11,111
親会社株主に帰属する当期純利益	6,188	3,175	6,093
設備投資額	10,041	3,988	5,807
減価償却費	7,344	7,390	7,544
研究開発費	3,847	3,543	4,144
営業活動によるキャッシュ・フロー	7,263	14,508	16,293
投資活動によるキャッシュ・フロー	-9,723	-5,020	-8,281
財務活動によるキャッシュ・フロー	-3,540	-373	-10,578
現金及び現金同等物の期末残高	11,269	20,379	17,308
年度末データ (百万円)			
総資産	178,455	182,641	184,206
自己資本	78,422	80,847	83,413
有利子負債残高	37,600	38,910	31,240
純有利子負債残高	26,330	18,531	13,931
指標			
営業利益率 (%)	6.4	4.2	8.0
ROE*1 (%)	7.7	4.0	7.4
自己資本比率*2 (%)	43.9	44.3	45.3
ネットD/Eレシオ*3 (倍)	0.31	0.21	0.17
1株当たり当期純利益*4 (円)	33.26	17.07	32.76
1株当たり純資産*4 (円)	421.53	434.59	448.43
CO ₂ 総排出量 (t-CO ₂ /年)*5,6	58,944	49,996	55,721
CO ₂ 排出量 (生産高100万円当たり、t-CO ₂)*5,6	0.691	0.748	0.680
従業員数*7 (人)	5,339	5,271	5,891

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、購入電力会社の排出係数実績を使用しています。

*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。

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

2011年度	2012年度	2013年度	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度
144,896	150,002	178,022	196,738	203,976	198,762	215,716	238,515
12,081	12,579	17,354	21,427	21,570	21,647	20,694	21,789
12,140	12,813	17,993	22,263	22,109	22,004	21,743	21,621
6,814	7,428	10,213	14,153	12,766	14,596	14,666	13,779
9,518	11,833	11,372	10,466	15,677	13,995	18,116	15,765
7,403	7,360	8,745	9,476	10,402	10,342	11,005	12,366
4,231	4,319	4,061	4,048	4,300	4,341	4,495	4,505
11,626	15,350	19,761	22,189	19,090	25,434	27,657	24,197
-10,487	-18,401	-17,166	-14,306	-13,593	-13,420	-17,389	-32,088
-5,460	6,325	-3,196	-2,647	-5,476	-4,084	-13,191	12,679
13,916	20,194	21,291	27,360	26,422	34,142	31,712	36,087
191,766	215,837	228,840	258,742	254,106	267,215	283,574	305,916
89,923	102,019	118,433	140,439	142,041	152,473	167,916	173,734
27,405	36,507	36,538	36,907	34,817	34,634	26,581	43,772
13,488	16,312	15,246	9,547	8,394	492	-5,131	7,685
8.3	8.4	9.7	10.9	10.6	10.9	9.6	9.1
7.9	7.7	9.3	10.9	9.0	9.9	9.2	8.1
46.9	47.3	51.8	54.3	55.9	57.1	59.2	56.8
0.15	0.16	0.13	0.07	0.06	0.00	-0.03	0.04
36.60	39.69	54.58	75.65	68.24	78.03	387.44	364.03
480.46	545.14	632.94	750.63	759.27	815.10	4,435.96	4,590.06
68,730	72,529	74,849	76,082	74,933	74,106	71,353	68,707
0.795	0.868	0.892	0.840	0.817	0.821	0.747	0.718
6,160	6,792	7,068	7,398	7,579	7,886	8,358	8,818

2018年度の経営成績および財政状態の報告・分析(連結)

経営成績のレビュー

ここが
ポイント

1. 売上高は前年度比10.6%増、過去最高を更新
2. 営業利益も減価償却費の増加およびM&Aに関する費用を吸収して過去最高を達成
3. 買収子会社の無形固定資産の公正価値を見直し、減損損失を計上

■ 売上高および営業利益

2018年度の世界の経済情勢は、米国が総じて力強い景気回復を続けたものの、高成長を続けてきた中国では景気の減速感が強まり、欧州、日本でも実質GDPが1%前後の低い成長にとどまりました。米中通商問題の激化や英国のEU離脱問題など不透明要因が増しており、特に年度の後半からは世界景気の先行きに不安感が高まる展開となりました。

このような中、当社グループの「売上高」は前年度比10.6%増の2,385億15百万円、「営業利益」は前年度比5.3%増の217億89百万円といずれも過去最高を更新しました。「営業利益率」は前年度の9.6%から当年度9.1%に低下しましたが、これは、①積極的な設備投資により減価償却費が前年度比13億60百万円増加したこと、②米国のマテハンシステムインテグレーターであるCentral Conveyor Company, LLC および同社子会社5社(以下、CCC)の買収に伴う費用が発生したこと、などによる影響です。

■ 親会社株主に帰属する当期純利益

当年度の「親会社株主に帰属する当期純利益」は、137億79百万円と前年度比6.0%の減少となりました。営業利益が前年度比で増加したにもかかわらず当期純利益が減少した主な理由は、既述のCCCに関して減損損失21億23百万円を特別損失として計上したことによるものです。CCCの主要ターゲット市場である米国自動車業界において、大型車への需要シフトといったマーケット構造の変化などにより、設備投資が急激に減少。これに伴い、CCCの買収時に見込んでいた収支計画を下回って推移していることから、買収時に発生したのれんおよび買収価格の一部を割り当てた無形固定資産について、減損損失を計上しました。

■ 事業別の動向

「チェーン事業」の売上高は前年度比7.0%の増加、営業利益は同21.0%の増加となりました。

性能・品質面で技術優位性を高めたドライブチェーンを中心に、国内外での高付加価値商品の販売が好調であったこと、京田辺工場の生産改革活動によって生産性が大幅に向上したことなどにより、営業利益率は現在の事業セグメントベースによる統計開示を開始して以来最高の14.3%となりました。

「精機事業」の売上高は前年度比5.9%の増加、営業利益は同9.2%の増加となりました。

日本においてクラッチや減速機の販売が好調であったことに加え、中国の減速機製造会社、タイヤの自動二輪用クラッチ製造会社の業績が好調に推移しました。これら増収効果に加え、日本国内での原価低減が寄与し、営業利益率は前年度の12.7%から当年度は13.1%へと上昇しました。

「自動車部品事業」の売上高は前年度比0.7%の減少、営業利益は同14.9%の減少となりました。

中国の自動車生産が減少したこと、米国において当社商品の採用比率が高いセダン系の乗用車ではなく、SUVやピックアップトラックといった大型車の生産が伸びたことなどにより、売上高が減少しました。また費用面では、減価償却費、工場建設費用の増加などにより、営業利益率は前年度の12.9%から当年度11.1%へと低下しています。

「マテハン事業」の売上高は前年度比39.9%の増加、営業利益は同3.3%の減少となりました。

日本において、自動車業界や流通業界向けの販売が好調であったほか、CCCの買収なども寄与し、売上高は大きく伸ばしました。しかし損益面では、CCCの取得費用の増加や同社の業績悪化などにより、減益となったものです。

■ 財政状態のレビュー

ここが
ポイント

1. 売上高の順調な伸び、積極的な設備投資およびM&A等を反映して資産は増加
2. M&Aなどに伴い有利子負債は増加したものの、ネットD/Eレシオは0.04倍と財務基盤の健全性を維持

■ 資産

2018年度末の資産は前年度末と比較して223億41百万円増加し、3,059億16百万円となりました。売上高の順調な伸びに伴って、受取手形及び売掛金が41億35百万円、現金及び預金が40億57百万円増加したこと、積極的な設備投資を反映し有形固定資産が36億60百万円増加したこと、前述のCCCの買収などにより無形固定資産が98億18百万円増加したことなどが主な要因です。

■ 負債

負債は、CCCの買収資金の支出などで社債が150億円増加したことなどにより、前年度末と比較して166億52百万円増加し、1,304億61百万円となりました。

■ 純資産

純資産は、保有株式の時価下落に伴ってその他有価証券評価差額金が23億43百万円減少したものの、好調な業績を受けて利益剰余金が90億47百万円増加したことなどから、前年度末と比較して56億89百万円増加し、1,754億54百万円となりました。

■ 自己資本比率およびネットD/Eレシオ

以上の結果、当年度末の自己資本比率は、前年度末比2.4ポイント低下し、56.8%となりました。またネットD/Eレシオは、既述の買収に伴う有利子負債の増加により前年度末のマイナス0.03倍より上昇したものの、当年度末の同レシオは0.04倍と低位を維持しています。

事業セグメント別業績

		(百万円)	
		2017年度	2018年度
チェーン	売上高*1	67,338	72,023
	営業利益	8,502	10,292
	営業利益率	12.6%	14.3%
精機	売上高*1	24,156	25,591
	営業利益	3,060	3,340
	営業利益率	12.7%	13.1%
自動車部品	売上高*1	79,545	78,992
	営業利益	10,258	8,734
	営業利益率	12.9%	11.1%
マテハン	売上高*1	44,187	61,827
	営業利益	416	402
	営業利益率	0.9%	0.7%
その他*2	売上高*1	3,331	3,548
	営業利益	-41	-43
	営業利益率	—	—

*1 売上高の数値には、「セグメント間の内部売上高又は振替高」を含みます。

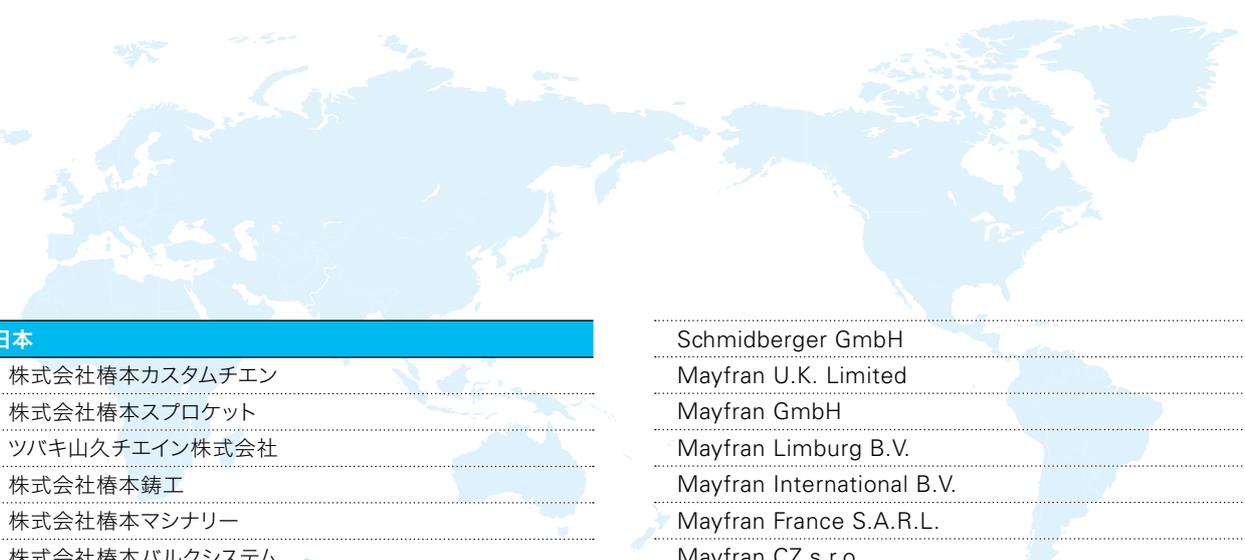
*2 「その他」は報告セグメントではありません。

所在地別業績

		(百万円)	
		2017年度	2018年度
日本	売上高*3	125,380	127,439
	営業利益	12,231	12,702
	営業利益率	9.8%	10.0%
米州	売上高*3	52,862	67,462
	営業利益	3,034	2,664
	営業利益率	5.7%	3.9%
欧州	売上高*3	25,620	27,779
	営業利益	176	187
	営業利益率	0.7%	0.7%
環インド洋	売上高*3	14,850	17,488
	営業利益	2,138	2,837
	営業利益率	14.4%	16.2%
中国	売上高*3	22,251	22,946
	営業利益	864	1,175
	営業利益率	3.9%	5.1%
韓国・台湾	売上高*3	9,684	9,440
	営業利益	471	314
	営業利益率	4.9%	3.3%

*3 売上高の数値には、「セグメント間の内部売上高又は振替高」を含みます。

主要グループ会社一覧 (2019年7月31日現在)



日本	
株式会社椿本カスタムチエン	Schmidberger GmbH
株式会社椿本スプロケット	Mayfran U.K. Limited
ツバキ山久チエン株式会社	Mayfran GmbH
株式会社椿本鋳工	Mayfran Limburg B.V.
株式会社椿本マシンリー	Mayfran International B.V.
株式会社椿本バルクシステム	Mayfran France S.A.R.L.
椿本メイフラン株式会社	Mayfran CZ s.r.o.
株式会社ツバキサポートセンター	他 1社
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	
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	
椿本散装系統設備(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	
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.	
OOO Tsubaki Kabelschlepp	
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 (2019年3月31日現在)

会社情報

会社名	株式会社椿本チエイン	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*1	連結 8,818名
本店所在地	大阪市北区中之島3-3-3 TEL: 06-6441-0011(代表)	工場	京田辺・埼玉・長岡京・兵庫・岡山
決算期	毎年3月31日	支社	東京・名古屋・大阪
		営業所	札幌・仙台・大宮・北陸・豊田・大阪北・ 広島・九州

*1 従業員数には契約社員、パート、アルバイト等を含んでいます。

株式情報

株主名簿管理人	三井住友信託銀行株式会社
上場証券取引所	東証1部

株式数*2

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	9,007名
-----	--------

*2 2018年10月1日付で普通株式5株を1株とする株式併合を実施しています。

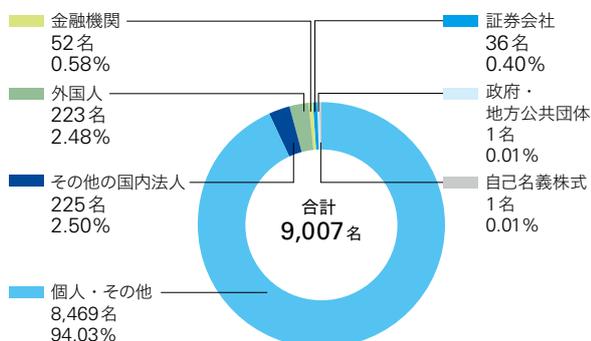
大株主(上位10社)

株主名	持株数(千株)	持株比率(%)
太陽生命保険株式会社	3,559	9.40
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	2,196	5.80
日本生命保険相互会社	1,970	5.20
トヨタ自動車株式会社	1,544	4.08
株式会社三井住友銀行	1,406	3.71
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口)	1,351	3.57
椿本チエイン持株共栄会	1,342	3.54
SSBTC CLIENT OMNIBUS ACCOUNT	1,229	3.24
椿本興業株式会社	1,058	2.79
三井住友信託銀行株式会社	849	2.24

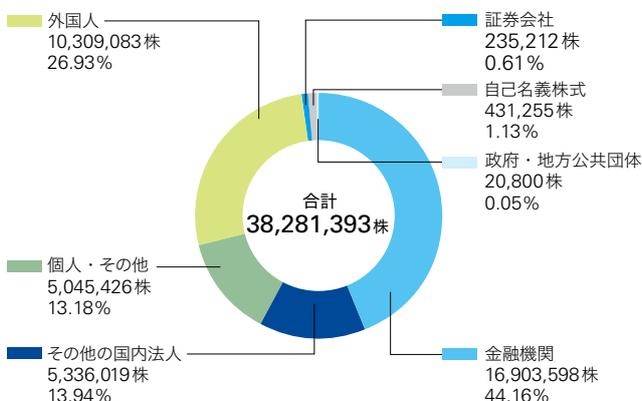
1. 持株数は、千株未満を切り捨てて表示しています。
2. 持株比率は、自己株式431,255株を控除して計算しています。

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] 2019年9月 Printed in Japan

