

TSUBAKI REPORT 2022

つばきグループ統合報告書

アイデアと技術で動きに進化を

革新的価値創造で未来社会に貢献を



動力伝動・搬送技術、すり合わせ技術、
量産技術などのつばきのコア技術

先端技術の積極活用
IoT、AI、5G、センシング

コア技術を発展させた
“Linked Automation”テクノロジー

つばきが実現してきたこと

2022年に創業105周年を迎えたつばきグループ。「チェーン」「モーションコントロール」「モビリティ」「マテハン(マテリアルハンドリング)」の4事業を柱に、「動かす」に不可欠な機械部品、ユニット、モジュール、システムを提供する世界のトップランナーとして社会の発展に貢献してきました。

創業当時から「よいものを作る」を信条に、動力伝動・搬送技術、すり合わせ技術、量産技術などのコア技術を磨き、産業用スチールチェーン、自動車エンジン用タイミングチェーンシステムのグローバルトップ商品や数多くのニッチトップ商品を創出。社会課題の解決に寄与してきました。

つばきグループが大切にしているのは、商品・サービスの付加価値だけではなく、モノづくり企業として、「人づくり」や「技術・技能伝承」活動を積極的に展開。また環境負荷を低減させ効率的に高付加価値商品を作る「生産革新」にも邁進してきました。

つばきのありたい姿

つばきグループは自らのコア技術を、IoT、AI、5G、センシングなどの先端技術とマッチングすることで、高機能化や高度オートメーションに不可欠な“Linked Automation”テクノロジーの領域を確立。これら技術を礎に、顧客のその先にある社会課題を見据えて、革新的な商品開発や次世代ビジネスの創出を加速していきます。

つばきグループは、「人にやさしい社会の実現」「安心・安全な生活基盤の構築」「地球にやさしい社会の創造」という3つの社会課題の解決に貢献できる企業グループを目指しています。これら成長戦略とESG戦略を一体化させながら、経済価値と社会価値双方の拡大に努めていきます。

「動かす」ことに進化をもたらし、社会の期待を超えていく。つばきグループはその社会的使命を着実に果たしていきます。

企業理念



創業者 橋本 説三

「よいものを作る」「他に追随しない、自らの道は自ら切り拓く」の精神で、技術を磨き、発想力を鍛え、新しいチェーンを開発。次々と事業を拡大しました。創業者の「モノづくりへのこだわり」と「チャレンジ精神」は現在も脈々と受け継がれています。

世界を、 未来を、 動かせ。

持続可能な社会の実現に 貢献する企業へ

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。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Webサイト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（2018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：2021年4月～2022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、および国内外主要グループ会社（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）

CONTENTS

プロローグ

中長期成長ストーリー

- 4 CEOメッセージ
- 10 COOインタビュー
- 12 「長期ビジョン2030」および「中期経営計画2025」の概要
- 14 特集：社会と未来を動かす取り組み

つばきの価値創造

- 18 価値創造のあゆみ
- 20 幅広い分野で社会を支えるつばき商品
- 22 価値創造の実績（財務・非財務ハイライト）
- 24 つばきの価値創造プロセス
- 26 外部環境変化による「リスクと機会」、対応するESG課題

つばきの事業

- 28 つばきの事業ドメイン
- 30 パワトラ事業（チェーン&モーションコントロール）
- 32 モビリティ事業
- 34 マテハン事業
- 36 価値創造の源泉 つばきの強み

つばきのESG経営

- 38 社外取締役メッセージ
- 40 サステナビリティ重要課題と進捗状況
- 42 環境マネジメント
- 46 人材マネジメント
- 48 安全・健康マネジメント
- 49 品質マネジメント
- 50 サプライチェーンマネジメント
- 51 研究開発と知的財産
- 52 コーポレート・ガバナンス
- 55 コンプライアンス・リスク管理
- 56 役員一覧

補足情報（財務・非財務データ、会社情報）

- 58 11ヵ年主要財務データ
- 60 セグメント別／地域別データ（連結）
- 62 主要グループ会社一覧
- 63 会社情報および株式情報

前代表取締役会長兼CEO 大原靖の逝去と、 新経営体制について



大原 靖

本年4月12日、かねてより療養中であった当社前代表取締役会長兼CEOの大原靖が逝去いたしました。

大原は、2015年6月より代表取締役社長兼COO、2021年6月からは代表取締役会長兼CEOとして、当社グループ事業の発展をけん引してきま

した。この間の皆さまからのご厚誼に深く感謝申し上げますと共に、謹んでお知らせいたします。

なお、6月29日開催の第113回定時株主総会および同総会終了後の取締役会の決議を経て、古世憲二が代表取締役会長兼CEOに、木村隆利が代表取締役社長兼COOに就任いたしました。当社グループは新体制の下、社会課題の解決と自らの成長の両立を目指してまいりますので、よりいっそうのご支援とご鞭撻をお願い申し上げます。

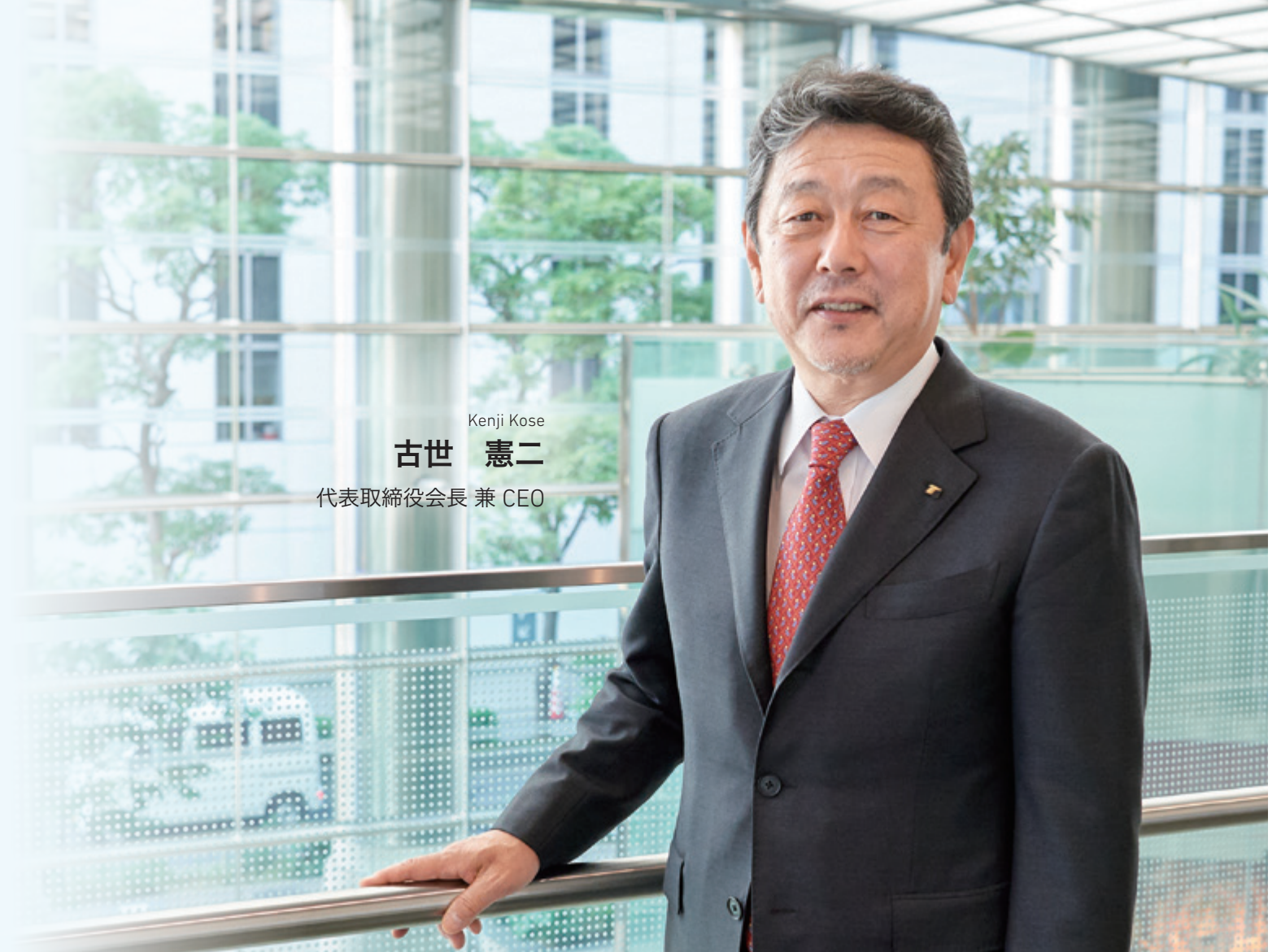
CEOメッセージ

大変革に挑む。

つばきグループは従来の商品開発と一線を画した「イノベーションの創出」により、社会課題の解決に貢献する企業グループを目指しています。

「長期ビジョン2030」に掲げた「ありたい姿」の実現に向けて、推進体制の整備と共に、人的基盤・技術基盤強化への先行投資を実施。同時に外部環境におけるリスク要因への対応を着実に進めています。

持続可能な社会の実現と事業拡大の両立に向け、つばきグループは「聖域なき改革」に挑戦していきます。



Kenji Kose

古世 憲二

代表取締役会長 兼 CEO

ハードルの高い長期ビジョン策定の真意

椿本チエインは、1917年に自転車用チェーンメーカーとして創業しました。現在では、チェーン、モーションコントロール、モビリティ、マテハンの4事業体制の下、パーツからシステムまでを取り扱う総合メーカーとして、世界26の国・地域に81社のグローバルネットワークを構築。売上高2,158億円(2021年度実績)、従業員数約8,600名のグローバル企業へと成長しています。

つばきグループのこれまでの成長を支えたコアコンピタンスとは何か。それは「お客様・社会の期待に応える技術力、モノづくり力」だと考えます。

企業理念に掲げる5つの行動原則「変革とチャレンジ」「スピード」「社内外との共創」「独自の創意工夫」「安全・品質第一」により、新商品開発や新市場開拓を推進して

きました。しかし、近年のすさまじい外部環境変化・技術進化への対応、環境問題、少子高齢化、食糧問題に代表される社会問題の早期解決の重要性を考えた時、これまでの延長線上での商品開発、技術開発では企業としての成長は見込めません。動かす領域のプロフェッショナルとして、挑戦的な目標を掲げることが「New Tsubaki」への変革のチャンスにつながると考えました。

このような考え方の下で作上げたのが「長期ビジョン2030」です。

「長期ビジョン2030」では、当社独自の“Linked Automation”テクノロジーによって、「人にやさしい社会の実現」「安心・安全な生活基盤の構築」「地球にやさしい社会の創造」という3つの社会課題の解決に直結するイノベーションの創出により、売上5,000億円規模の

企業グループとなることを目指しています。

外部環境の不透明要因・リスク要因が増大する中で、この長期ビジョン達成は容易ではありません。しかしハードルを高くすることで、「変革とチャレンジ」が促進され、つばきグループのDNAは活性化すると考えます。

外部環境の著しい変化を「New Tsubaki」への変革のトリガーにしなければなりません。私はそれを強く信じます。

「長期ビジョン2030」

つばきグループは、“Linked Automation”テクノロジーにより、次の3つの社会課題の解決に貢献する企業グループを目指します。



Linked Automation
(高機能化と高度オートメーション化された技術領域)

外部環境の著しい変化を「New Tsubaki」への変革のトリガーに、 社会課題の解決にスピーディに取り組みます

「内なる課題」への早期対応が重要

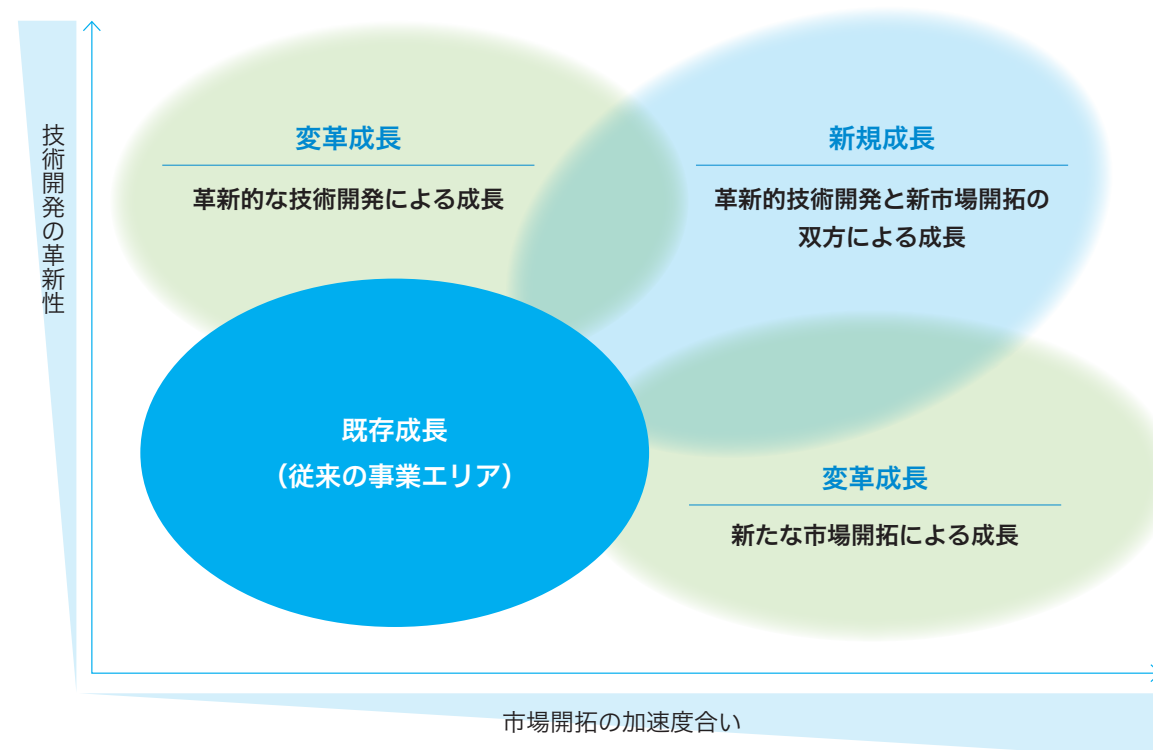
「ありたい姿」の設定だけでは、中長期的な成長ストーリーを組み立てられません。大切なのは「ありたい姿」と「現状」とのギャップをしっかりと認識し、「内なる課題」にメスを入れていくことです。

「ありたい姿」の実現に向けて、早期変革が必要な課題は大きく2つあります。

1つ目は、「事業部制による縦割り組織の壁」を打ち破

ることです。つばきグループは動かす領域に必要不可欠なパーツ、ユニット、モジュールからシステムまでを幅広く取り扱う世界でも稀な企業グループでありながら、事業部制による縦割り組織の壁が「イノベーションの創出」を阻害していた側面があります。お客様・社会は、「この商品が欲しい」というより、「動かす領域でのソリューション」を求めているのです。その潜在ニーズに

つばきの中長期成長の方向性



応えるには、事業間のシナジー創出につながる「横串機能」が必要不可欠です。

2つ目は、イノベーションを創出する技術基盤強化や推進体制への先行投資です。

「長期ビジョン2030」の実現は既存成長だけで果たせるものではありません。革新的な技術開発による成長、BtoCへの進出を含む新たな市場開拓による成長という2つの「変革成長」と、この2つを組み合わせた「新規成長」が求められます(左図参照)。

革新的な技術開発による変革成長の取り組み事例としては、マテハン事業の「再生医療関連事業への挑戦」やモビリティ事業の「EV(電気自動車)向けの新技術・新商品の開発」などが挙げられます。また、新たな市場開拓による変革成長の取り組み事例としては、モーションコントロール事業での「ヒューマンアシスト機器の開発」などがあります。一方、新規成長では、当社の知的財産を活用した複数の新規事業の種が出てきました。今後は、これらの種を事業化レベルにまで引き上げることを目指していきます。

新規成長は従来の事業の延長線上に存在するわけではありません。当社グループにおける既存の事業基盤(人的基盤・組織基盤・技術基盤)の活用だけでは実現が難しいと考えます。それを担う人材獲得、研究開発機能強化、推進体制の整備・強化に対して思い切った先行投資が必要です。

長期ビジョン達成に向け、縦割り組織の壁を打ち破ると共に、 イノベーションの創出へ思い切った先行投資を実行

つばきグループでは、2つの「内なる問題」にメスを入れるべく、以下の取り組みを行っています。

■ 横串機能の強化

- チェーン事業とモーションコントロール事業のシナジー創出およびマーケティング改革推進をねらいに、両事業を統括する「パワトラ事業統括」を設置。
- マテハン事業のメンテナンスビジネス拡大とパワトラ事業とのシナジー創出をねらいに、マテハン事業統括内に「メンテ改革プロジェクト」を新設。

■ 変革成長の推進体制強化

- モビリティ事業部を「タイミングシステム統括(既存事業)」と「eモビリティ統括(新規事業)」に分割。「eモビリティ統括」に大規模な人員を投入。
- マテハン事業部内に「再生医療プロジェクト」を新設。先端技術者の採用を積極化。

■ 新規成長の推進体制強化

- 本社部門に「新事業開発室」を新設。専任5名を配置。

■ 研究開発機能の大幅強化

- 先端技術者の中途採用を加速、研究開発センターの陣容を大幅に増強すると共に、研究開発効率の向上に向けた取り組みを開始。

新事業創出への新たな取り組み

先端技術分野を中心に人材補強を進める一方で、既存の人材についても活性化とエンゲージメント向上が必要です。

こうした考え方の下、2022年度より、新事業提案チャレンジ「T-Startup」と名付けた新たな取り組みを開始しました。「T-Startup」は役職や年齢を問わず当社グループの全従業員が応募できる新事業提案制度です。提案内容は、当社グループが取り組む3つの社会課題の解決につながる事が条件です。一次審査を通過した従業員（チーム）は、その後事業計画作成へと進み、二次審査では、役員へのプレゼンテーションを実施します。事業化が決定すれば、提案者自らが「社内起業家」とし

て事業化にチャレンジする機会が与えられます。これがこれまでの提案制度と大きく異なる点です。

新しいテーマに取り組む情熱、チャレンジ精神を鼓舞し、従業員のモチベーションアップ、経営者マインド醸成につなげていきます。



ESG経営のいっそうの推進

つばきグループでは、これまでご説明してきた3つの社会課題の解決につながる商品・事業の創出育成（SDGs配慮商品の開発・提供）に加え、サステナビリティ重要課題として、気候変動への対応や人材育成など13項目のマテリアリティを選定、それぞれKPIを設定してこれらの課題に対処するESG経営を推進中です。

2021年度以降、推進体制の強化やイニシアチブへの参加など着実に進めてきました。詳細については、特集「社会と未来を動かす取り組み」に記載しています。

つばきグループのESG経営は、社会的責任の履行に加えて、持続可能な社会の実現と当社グループの拡大成長を両立するための原動力です。

外部環境の不透明要因・リスク要因への着実な対応

つばきグループは、外部環境における不透明要因・リスク要因に対しても着実に対応していきます。増大する不透明要因・リスク要因の中で特に注視しているのは、「エネルギーや原材料価格の高騰」と「原材料の供給リ

スク」です。私たちはこの2つの要因に対して、①モノづくり改革の推進、②サプライチェーンの強化により対応していきます。

モノづくり改革の推進とサプライチェーンの強化により、外部環境変化への対応力を高めます

■モノづくり改革の推進

つばきグループは事業ごとに様々な生産改革活動を展開し、生産性向上に大きな成果を上げてきました。今後のモノづくり改革の重要課題は、「生産現場の自動化」と、見積り、設計から生産、出荷まで、間接部門を含めた「DX（デジタルトランスフォーメーション）」です。これらの活動を加速させることにより、エネルギー・原材料価格高騰の影響を軽減します。また、自動化による製品の歩留まり向上、品質向上、さらに仕事の高付加価値化による人の活性化につなげていきます。

■サプライチェーンの強化

2021年度はチェーン事業が過去最高の営業利益率を達成しました。コロナ禍で競合他社の生産が混乱する中、つばきの「安定供給力」の強さが見直されて、特に北米市場での新規顧客獲得が進みました。

今後は、グループ全体でサプライチェーンのさらなる強化を推進します。調達部門では、内製化も含めて調達先の多様化に向けた取り組みを始めています。また、供給不足となった電子部品などに対しては、製品設計を抜本的に見直し、特注品から汎用品に切り替えるなど、汎用品比率を高める取り組みを行っています。

ステークホルダーの皆さまへ

2021年度は、チェーン、モーションコントロール、モビリティ、マテハンの4事業すべてが増収増益となり、売上高が前年度比11.6%増、営業利益が前年度比で倍増（100.5%増）しました。コロナ禍からの落ち込みから回復しつつありますが、この状況に安堵することなく、「中期経営計画2025」の達成を目指していきます。

つばきグループは、「リスクを恐れず一歩踏み出し、変革とチャレンジを」の実践により成長してきた企業グループです。私たちはこのDNAを今一度喚起し、「動か

すことに進化をもたらし社会の期待を超える」という社会的使命を果たしていきます。

また、成長機会を捉えた基盤強化に加え、外部の様々なリスクや不透明要因への耐性強化にも着実に対応していきます。これらの取り組みによって事業成長の持続力を高めながら、社会課題の解決に貢献していきます。

ステークホルダーの皆さまには引き続きのご支援・ご鞭撻をお願い申し上げます。

C00インタビュー



Takatoshi Kimura

木村 隆利

代表取締役社長 兼 C00

略歴

1983年 4月	当社入社
2006年10月	チェーン事業部営業統括海外部長
2012年 1月	椿本鏈条貿易(上海)有限公司董事長
2015年 6月	執行役員 椿本鏈条(上海)有限公司董事長
2016年 6月	執行役員 経営企画センター長
2018年 4月	執行役員 マテハン事業統括マテハン事業部長
2018年 6月	上席執行役員 マテハン事業統括マテハン事業部長
2020年 4月	常務執行役員 マテハン事業統括
2021年 6月	取締役
2022年 6月	代表取締役社長 兼 C00

現場を動かす。

つばきグループの総合力や従業員1人ひとりの潜在能力を最大限に発揮するには、事業基盤強化が不可欠です。私はC00として、まず「人と組織の強化」に取り組み、社会課題の解決に貢献する企業を目指していきます。

「すぐにやる、最後までやる」をモットーに、つばきの強みを生かした経営を

私は入社以来、パワトラ商品の国内営業が長く、その後海外営業、中国統括会社の董事長(会長)を経て、経営企画(本社部門)、マテハン事業を担当し、今日に至っています。パワトラ、マテハン両商品群を担当し、経営企画ではグループの経営戦略策定にも加わりました。モビリティ事業の経験だけではありませんが、これまでの幅広い経験とそこで培ったバランス感覚をうまく生かしてC00の責務を果たしていきます。

私がこれまでの経験から得た最大の教訓は、事業間や本社機能との間に壁があっては決してよい仕事ができないということです。当社グループのように、パーツからユニット、モジュール、システムまでの幅広い事業を展開している企業は世界でも珍しく、大きな強みです。

ただ現状は、イノベーションの創出にその強みを十分生かせていません。これは縦割り組織の弊害の1つであり、私たち経営側の責任です。2021年度以降、組織改編により事業部間の横串機能を強化してきましたが、今後この課題に継続して取り組んでいきます。

外部環境の変化が激しい中、つばきグループがこれからも持続的に発展していくためには、従来の枠を超えたイノベーションの創出が必要不可欠です。新しい価値を生み出すため、まず組織、人材育成面から変えていきます。

私のモットーは、「すぐにやる、最後までやる」であり、C00としてこれらの課題に優先的に取り組んでいます。

シナジー創出に向けた優先課題

私が最も重視しているのは「現場」です。技術、製造、営業から間接部門に至るまで様々な現場がありますが、その現場に足を運んで初めて気づく課題もあります。その最前線の課題、現場の声を確実に吸収して経営に反映することが重要です。トップダウンで戦略を伝えるだけでは組織は動かず、結果として戦略が円滑に実行されないことになります。

2番目に重視しているのは「人を生かす経営」です。つばきグループは今後、変革成長や新規事業の創出に果敢に挑戦していきます。新しい挑戦にはリスクがつきものであり、従業員が「リスクを恐れずチャレンジできる環境づくり」が不可欠です。それにはまず、失敗しても次のチャレンジができる組織を整えていかなければいけません。当社は従業員の評価制度に成果主義を導入

していますが、果敢に挑戦して失敗したとしてもそのプロセスが評価されるような制度改革、風土改革が必要です。

また、世界中から、人材、技術、商品を積極的に取り入れていきたいと考えています。これは次世代ビジネスを担う人材や技術を社外から補強するという単純な目的ではありません。新しい技術に触れ、異分野の人との交流を通じて、人と組織も活性化します。全従業員が目を輝かせ、やりがいを感じながらイキイキと働き、潜在能力を最大限に発揮できる体制づくりをグローバルに展開していきます。

つばきグループは「ONE TSUBAKI」で総力を結集し、「中期経営計画2025」達成を目指します。

「長期ビジョン2030」および「中期経営計画2025」の概要

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



社会と共に成長する企業グループを目指して



Yasuhiro Akesaka

明坂 泰宏

執行役員

財務・経営企画・情報システム・新事業開発担当

次世代ビジネスの創出

つばきグループは、「3つの社会課題の解決」につながる次世代ビジネスの創出を通じて、変革成長・新規成長を目指しています。そのための推進体制の整備、技術基盤強化をねらいに、先行投資を開始しました。次世代ビジネスの早期創出により、社会的価値と経済的価値の拡大を図ります。

つばきグループは、「人にやさしい社会の実現」「安心・安全な生活基盤の構築」「地球にやさしい社会の創造」の3つの社会課題の解決への貢献により、2030年度には売上高5,000億円規模の企業グループを目指しています。この「長期ビジョン2030」実現の重要な鍵となるのが、次世代ビジネスの創出です。その進捗についてご紹介します。

事業部門の「変革成長」を強力に推進

各事業部門では、従来の延長線ではない、新たな技術開発、新たな市場進出による「変革成長」への種まきが始まっています。これら事業レベルの挑戦をグループレベルで強力に後押しするのがCEO／COO直下の研究開発センターです。2022年4月、技術・研究開発部門を改編して研究開発センターとし、先端技術部、基盤技術

部を置きました。最先端技術を担う技術者の採用を含め、50名体制から100名体制へと人員を強化。大学とのオープンイノベーションを含め、コア技術の進化、新技術の獲得を図り、事業部からの委託開発テーマにスピーディに対応します。

「新規成長(新事業開発)」は本社主導で推進

2021年度には、つばきグループが保有する知的財産(特許)を分析・再評価し、外部の先端技術導入も視野に新規事業の探索に当たりました。この活動から生まれた事業コンセプトを、専任組織に格上げした「新事業開発室」にて事業化に向けた事前調査(FS)を行い、事業化計画の策定を進めています。今後は毎年2件程度の事業化計画策定を目標に活動を開始しています。

3つの社会課題に対応した次世代ビジネス創出の事例

人にやさしい社会の実現	安心・安全な生活基盤の構築	地球にやさしい社会の創造
<p>ヒューマンアシスト</p> <p>一般消費者向け自動化、サポート機器 ビジネスへの参入</p>	<p>アグリ</p> <p>“Linked Automation”テクノロジーによる農業分野でのビジネス拡大</p>	<p>エネルギーインフラ</p> <p>カーボンニュートラル関連市場への進出</p>
<p>メンテナンス</p> <p>システム(動くもの)へのメンテナンス サービス体制を強化し、 顧客設備の安定稼働に貢献</p>	<p>ライフサイエンス</p> <p>再生医療分野への参入</p>	<p>モビリティ</p> <p>内燃機関部品からモビリティ パーツへの転換</p>

ESG経営の推進

つばきグループは、持続的成長と経営の透明性向上を目指して、ESG(環境・社会・ガバナンス)経営を推進しています。ESG課題について、リスクと機会の両面からマテリアリティ(重要課題)を設定し、グループ全体で体系立てた取り組みを実施。KPIによって継続監視しながら、積み残し課題への改善活動を加速しています。



Nobuaki Haga

珉和 伸光

執行役員

品質・安全衛生・サステナビリティ担当

「長期ビジョン2030」の実現に向けて、次世代ビジネスの創出と並んで重要な課題として、「ESG経営の推進」に取り組んでいます。2021年度は推進体制を整備し、いっそうの活動強化を図りました。

ガバナンスの整備

「サステナビリティ基本方針」の下、サステナビリティ活動を強化・加速させるため、2022年1月にCOOを委員長とする「サステナビリティ委員会」を新設しました。サステナビリティ委員会は環境、品質、安全など各委員会やサステナビリティ推進実務者会議からの情報をもとに、グループ全体の活動を統括、推進しています。各委員会および人事部は、個々のESG課題について、KPIに

基づきPDCAを着実に回しています。

取締役会は、このサステナビリティ委員会での審議事項や結果系指標(KPI推移)などについて定期的な報告を受け、気候変動を含むESG課題の監督とマネジメントレビューを行っています。

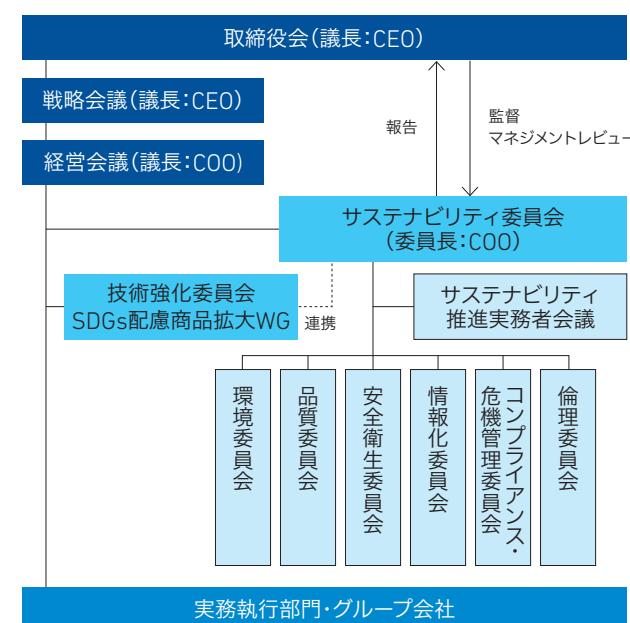
このような推進体制の下、グローバル・サプライチェーン視点での活動を強化すると共に、社内外のステークホルダーとの良好なコミュニケーションに努めています。

イニシアチブへの参加

当社グループは、以下のイニシアチブに参加し、サステナビリティ活動の強化と情報公開を進めています。

- ①国連グローバル・コンパクト(UNGC)：国連が提唱するUNGCに署名。「人権、労働、環境、腐敗防止」の4分野10原則を支持、ESG経営の向上に努めています。
- ②気候関連財務情報開示タスクフォース(TCFD)：同提言に賛同し、その提言に基づく情報開示を推進しています(詳細は44ページ参照)。
- ③CDP：気候変動に関する取り組み・情報開示に優れた企業を選定する国際NGO。当社グループは2020年から回答を開始し、2021年度の気候変動スコアは「B-」の評価でした。

サステナビリティ推進体制



現場最前線 ～「長期ビジョン2030」実現に向けて

「長期ビジョン2030」のありたい姿の実現に向けて、それぞれの現場で、様々な取り組みがスタートしています。

モビリティの新規ビジネス開発へ、グローバルに本格始動

モビリティ事業部 マーケティング部 岩田 知也

4月の機構改革により、モビリティ事業部はタイミングシステム統括（内燃機関系）とeモビリティ統括（内燃機関以外）の2統括編成となりました。タイミングシステム統括は、世界シェアNo.1の揺るぎない地位確立に向け商品の磨き上げを徹底。eモビリティ統括では、変革が進むモビリティ分野でカムクラッチ、エネドライブチェーンの拡販に加えて、新ユニット商品、新規ビジネスの開発を担当します。各国の顧客とのコミュニケーション、国内外の展示会出展などを通じて、潜在ユーザーに当社の商品、技術を訴求しています。

今年度から、人とするまのテクノロジー展などリアル展示会が復活し、さらに欧州、韓国など海外の展示会にも出展。海外子会社との連携を強化し、モビリティ事業のタイミングチェーンシステムに続く新たな柱商品、新規ビジネス開発を本格スタートさせました。



欧州子会社と連携し、欧州最大の自転車展示会「EUROBIKE2022」（ドイツ）に初出展。e-Bike向けカムクラッチをアピールしました

生産改革活動「LinK2025」で得た知見・ノウハウを他事業部と共有

チェーン事業部 モノづくり改革部 廣瀬 弘和

祖業であるチェーン事業のモノづくりでは、高品質、高効率を目指した活動が連綿と受け継がれています。チェーンの中核工場である京田辺工場では、さらなる自動化に向け、生産改革活動「LinK2025」を展開中。DX情報、ロボット活用により、人の負担軽減、ロス・ムダのない革新的なモノづくりを目指しています。

これらの知見・ノウハウを、他の事業部、子会社と共有・活用するため、4事業部の製造部門の部長クラスによるプロジェクトをスタート。縦割り組織の中、「横のつながり」を強化することでシナジーを生み出し、個々のビジネスで競争力を高めていきます。こうした活動を国内外の子会社に展開し、中期経営計画2025の基本方針である「モノづくり改革および人づくり強化による事業基盤の強化」の実現につなげていきます。



DXを推進中の京田辺工場。この成果を他事業部と共有し、さらなるシナジー創出をねらいます

ピンチをチャンスに、新たなマーケティング手法で躍進

橋本ヨーロッパ（TEU）パワトラ部門 山本 宏児

2020年春、コロナ禍で欧州各国が完全ロックダウンの状況下、TEUでは既存ユーザーとの関係性強化、新規顧客開拓に加え、従業員間のコミュニケーションが課題となりました。そこで、ウェビナーやバーチャル見学会など、従来の顧客訪問型営業からオンラインを活用したハイブリッド型営業への転換を前倒しで実施。その結果、従来難しかったターゲットユーザーのキーパーソンへの直接アプローチの実現、すべてオンラインで新規受注を獲得するなど、お客様との距離が縮まったうえに、営業効率向上にもつなげることができました。

今後はこの成功体験を進化させ、マーケティングオートメーションツール活用や顧客ごとに最適なトータル技術サービスの提供（TEU版ProService）により、新規顧客の開拓と売上拡大に注力していきます。



欧州パワトラ代理店協会のデジタルカンファレンス（MD-IDEX）に参加。社内特設スタジオから様々なコンテンツを発信しました

つばきの価値創造

- 18 価値創造のあゆみ
- 20 幅広い分野で社会を支えるつばき商品
- 22 価値創造の実績（財務・非財務ハイライト）
- 24 つばきの価値創造プロセス
- 26 外部環境変化による「リスクと機会」、対応するESG課題

世界を、未来を、動かせ。

価値創造のあゆみ

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

1917年～

1910年代～

日本の近代化と共に機械メーカーとしての礎を築く

1917年に自転車用チェーンで創業。日本でも機械化が進むことを予見し、1928年に機械用チェーンに全面シフト。動力伝動用から搬送用チェーンへと品種を拡大し、顧客ニーズに応えました。1937年にはセメント工場向けに大規模な「コンベヤプラント一式」を納入し、マテハン領域へと事業の裾野を広げました。



創業の地、大阪・南浜工場でのチェーン製造（1930年ごろ）



石炭増産に貢献した、炭坑用切羽C-60級チェーン（1930年ごろ）



水門用チェーンの組立（1930年ごろ）



初納入した大規模コンベヤプラントの一部（1937年）

1940年～

1940年代半ば～

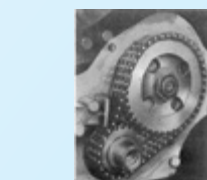
日本の戦後復興と高度経済成長を支える

インフラ整備などの公共投資向けのチェーンや、国の重点産業となった石炭・肥料の搬送コンベヤを開発し、日本の戦後復興に貢献。高度経済成長時代には世界品質レベルの各種チェーンや搬送コンベヤを次々と開発し、日本の産業発展に貢献しました。

日本のモータリゼーションに呼応し、1957年に自動車エンジン用タイミングチェーンの量産を開始し、自動車部品事業（現モビリティ事業）に進出。1958年には、大形チェーン減速機を開発し、精機事業（現モーションコントロール事業）へと事業拡大しました。



性能面で高評価を得た化学肥料工場向け搬送コンベヤ（1940年代後半）



量産を開始した自動車エンジン用タイミングチェーン（1957年）



大形チェーン減速機に続き、チェーンモートルを開発（1958年）



自動車工場納入の天井走行コンベヤ・ノーマンカーブ（1961年）

1970年～

1970年代～

産業構造の急激な変化に対応した商品を開発

日本の産業構造の変化に対応し、高機能・精密チェーン、FA関連システムを次々に開発。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、当社はベルトも生産する一方で、小形・軽量化を図ったタイミングチェーンの開発に注力。チェーンの耐久性、環境性能が再評価され、国内外の新型エンジンへの採用が広がりました。

1980年代後半、北米では機械用チェーン、タイミングチェーンの現地生産を開始しました。



梱包ラインの省人化に貢献したコイル自動梱包システム（1976年）



フリーフローコンベヤ用に開発したブラサイドローラ付チェーン（1981年）



国内外の家電メーカーで採用されたブラウン管塗布工程システム（1982年）



メンテナンスフリー・長寿命化を実現した無給油ラムダチェーン（1988年）

1990年～

1990年代～

グローバル生産体制を構築

バブル崩壊により国内経済が低迷する中、生産性向上と固定費削減に取り組む一方で、グローバル製造・販売拠点を拡充。中でも自動車部品事業は、グローバルエンジンに対応するため、世界最適地生産体制を構築し、世界シェア拡大につなげました。2008年にはチェーンの常識を覆す新開発のジップチェーンを採用したジップチェーンリフタを発売しました。



リニアモータ駆動の自動仕分け装置・リノソート（1992年）



新聞巻取紙搬送の自動化、作業改善に貢献する給紙AGV（1996年）



自動車部品の新品・4輪駆動車用バードライブチェーン（1997年）



高速、高頻度運転、高精度停止を実現したジップチェーンリフタ（2008年）

2010年～

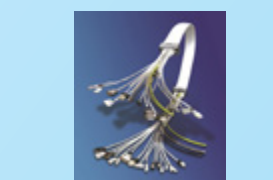
2010年代～

社会ニーズの多様化に応える

CSVに基づいた商品開発を推進

社会・環境問題の解決への意識が高まる中、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。さらに人手不足や人為ミス削減に着目した通販向けの物流システム、創薬やDNAなどの研究機関向けのサンプル自動保管庫などの商品が高い評価を得ました。

一方、アグリビジネスやV2X対応充放電装置など次世代を担う新規ビジネスにも挑戦。カーボンニュートラルに向けて四輪車の技術革新が進む中、EVを含むモビリティ全般へと事業領域を広げるべく、高機能部品の開発体制を強化しました。



クリーンルーム内での使用に最適な低発塵のクリーンベヤ（2013年）



EVに蓄えた電力をビル等に供給できるV2X対応充放電装置 eLINK（2013年）



バイオマス発電所向けバケットエレベータ（2016年）



電力、温度、振動センサを搭載したIoT対応小形ギヤモータ（2019年）

2020年～

2020年代～

社会課題解決への貢献を加速

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



世界初-150℃超低温対応の創業用小型冷凍保管庫ラボストック150（2016年）



小型AGVによる搬送仕分けシステム T-Carry system（2020年）

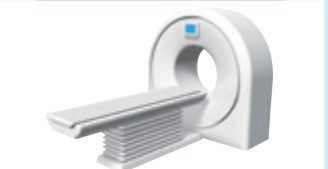




PCR検査前工程自動化装置 Labo-ALIS（2021年）



植物工場でレタスを自動搬送するオートランバングード（2021年）

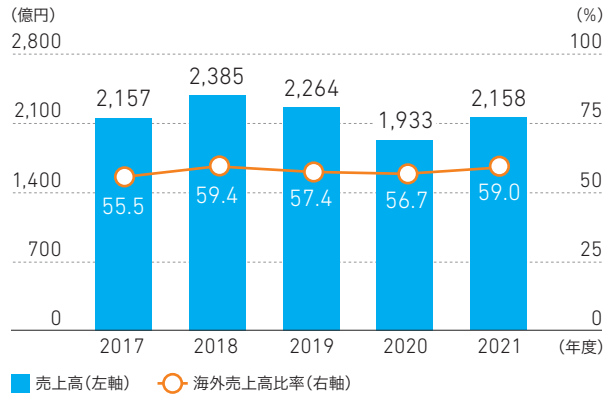
幅広い分野で社会を支えるつばき商品

	一般産業	自動車	資源・素材	食品・医療	インフラ・環境	生活・アミューズメント	
チェーン事業 モーションコントロール事業	 機械部品製造装置 ローラチェーン、ジップチェーンアクチュエータ、減速機ほか	 自動車のパワースライドドア ケーブルベヤ	 海上油田プラットフォーム ケーブルベヤ	 リンゴ加工工場の選別マシン 小形コンベヤチェーン	 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	 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
	 医療用ゴム手袋製造ライン 大形コンベヤチェーン	 自動車組み立て工場 4軸ジップチェーンリフト	 石炭採掘現場の搬送設備 マイニング用チェーン	 飲料工場 プラトップチェーン	 地下鉄・防災用防水扉 ジップチェーンユニット	 駅ホームの可動柵 ブラシレスモータ、タイミングベルトなど	 スタジアム屋根開閉装置 スチールケーブルベヤシステム
	 工作機械 ATCチェーン	 ロボット ケーブルベヤ	 介護用車両 減速機、チェーン、カップリング、ケーブルベヤ	 鉄鉱石陸揚げ用アンローダ アンローダ用チェーン	 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	 防潮水門 ケーブルベヤ	 舞台の昇降装置 ジップチェーンリフト
マテハン事業	 工作機械の金属屑搬送 チップコンベヤ	 自動車整備工場のパーツ搬送設備 オートランバンガード	 コイルストックヤード コイルロボシステム	 植物工場自動搬送システム オートランバンガード	 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	 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
	 金属加工・食品工場 シャッフルコンベヤ	 自動車塗装ライン SYMTRACK	 セメント工場 バケットエレベータ	 再生医療・新薬研究 超低速自動保管庫、ラボストック	 PCR検査 PCR検査自動化装置	 脱硫脱硝設備（製鉄所） PBピボットベヤ、NABエプロベータ	 新聞印刷工場 給紙AGV
モビリティ事業	 自動車エンジン用 タイミングチェーンシステム			 四輪駆動ユニット用 パワードライブチェーン			 車載用ワンウェイクラッチ
	 パワートレイン用 （EV / HV車） EneDrive Chain			 植物工場 優良苗選別自動化システム	 製造業DXソリューション FabriKonet	 V2X対応充電装置 eLINK	
新規ビジネス							

価値創造の実績(財務・非財務ハイライト)

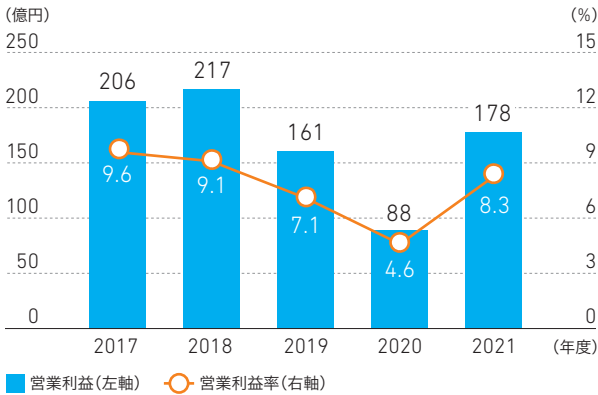
つばきグループは、環境負荷の低減、良好な労働環境の構築などの非財務活動を積極的に推進しながら技術革新による提供商品の高付加価値化を進めることで、財務価値と非財務的価値の同時拡大を実現していきます。

売上高／海外売上高比率



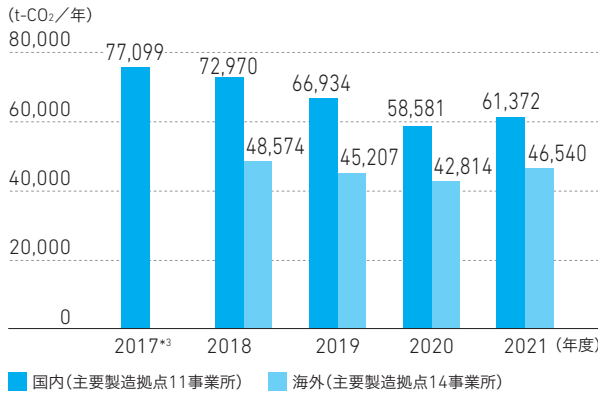
経済活動の回復を受けて事業別では4事業のすべて、所在地別でも全所在地が増収。海外売上高比率は2.3ポイント上昇し59.0%へ

営業利益／営業利益率



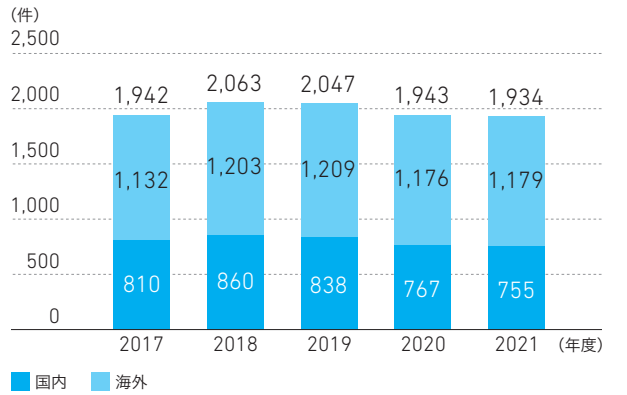
原材料等のコストアップを、増収効果・原価低減・一部製品の値上げ等でカバーし営業利益率が上昇

CO₂総排出量^{*2}



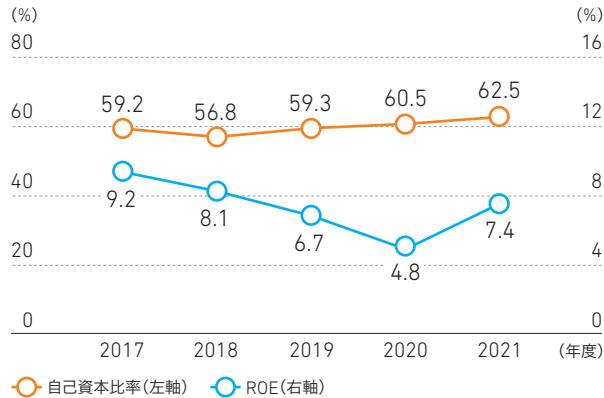
国内では、前年度比15.3%の生産増に対し、CO₂総排出量は4.8%増に抑制。海外事業所では目標値設定により活動を強化

特許保有件数



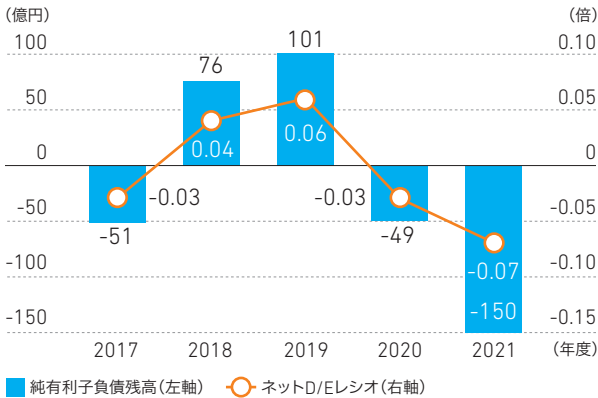
知財部門と関係部門協業で特許申請活動を促進。勉強会やガイドライン発行など、知財意識向上と定着活動を継続的に実施

自己資本比率／ROE



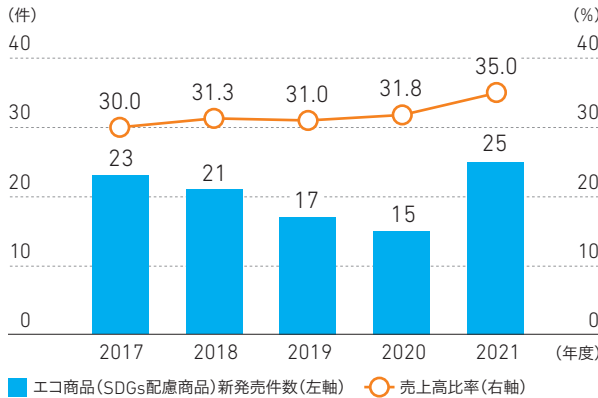
有利子負債の減少を背景に自己資本比率は2.0ポイント上昇。ROEは当期純利益の増加を背景に2.6ポイント上昇して7.4%へ

純有利子負債残高／ネットD/Eレシオ



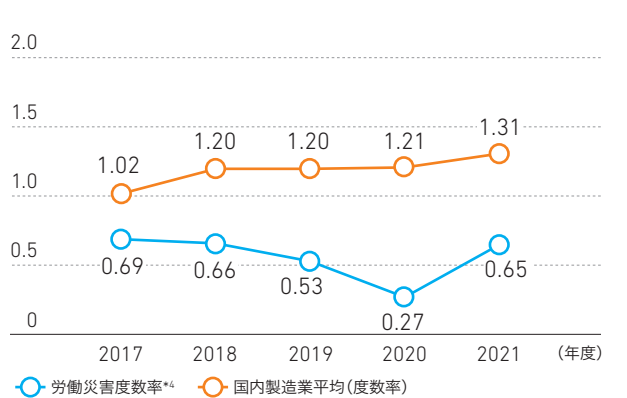
有利子負債の減少、手元流動資金増加により純有利子負債残高はマイナス幅が拡大。ネットD/Eレシオは-0.07倍へ

エコ商品(SDGs配慮商品)新発売件数／売上高比率



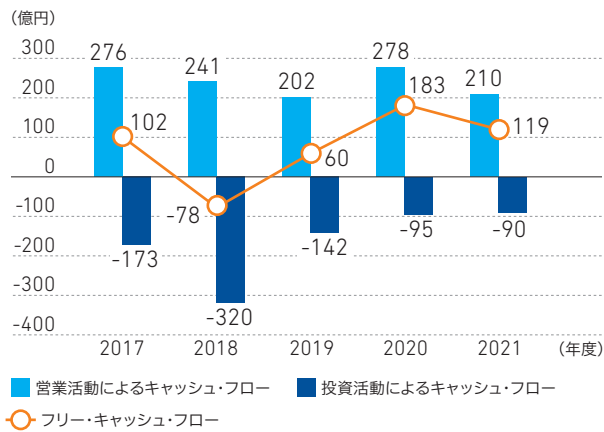
前年度より新商品発売件数が増加し、エコ商品比率、売上高比率が上昇

労働災害発生状況(国内)



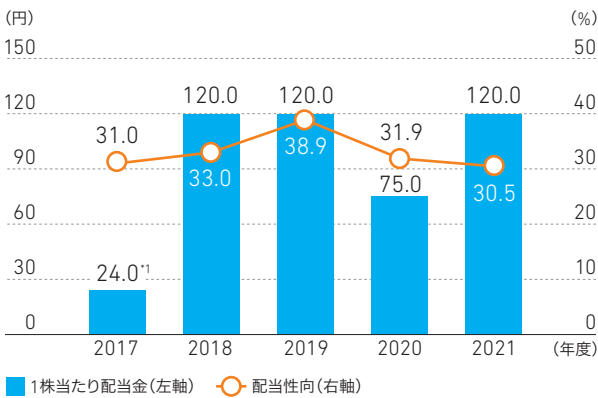
重篤災害未然防止活動を最重要課題に活動展開したが、休業災害が前年度比3件増の5件発生により度数率が上昇

キャッシュ・フロー



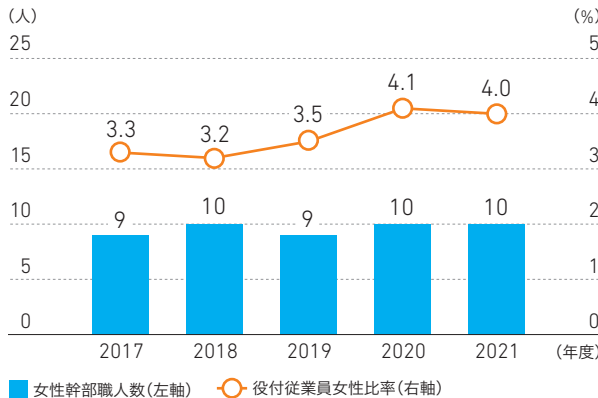
2019年度以降安定したフリーキャッシュ・フロー創出が続いている。2021年度のフリーキャッシュ・フローは11,925百万円

1株当たり配当金^{*1}／配当性向



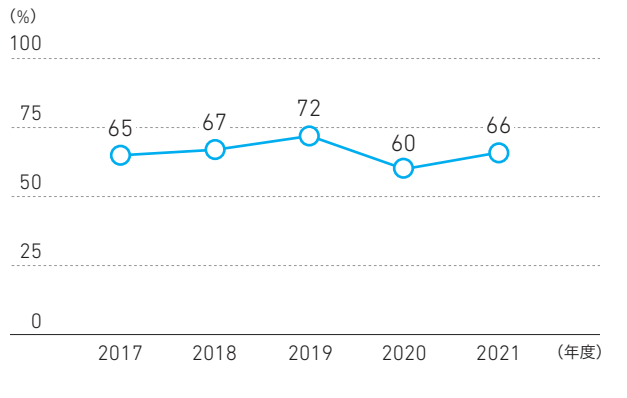
2021年度の1株当たり配当金は前年度比45円増の120円。2019年度以降、配当性向は基準としている30%を超える水準を維持

女性幹部職人数／役付従業員女性比率(国内)



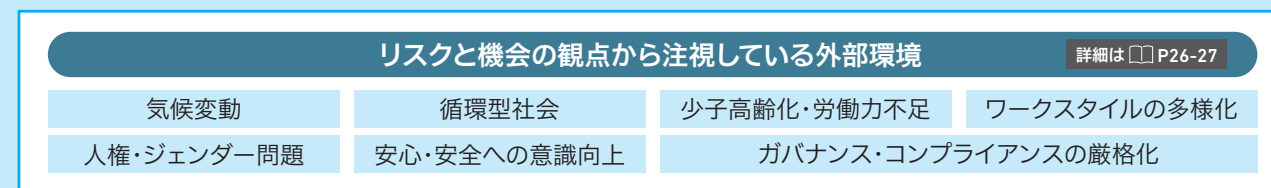
グループ内での啓発活動により、2021年度の役付女性従業員数が増加したものの、全体比率からは大きな変化には至らず

有給休暇取得率(単体)



有給休暇取得率向上に向けて、働き方改革による諸施策の実施、労使委員会協働での取得率向上への取り組みを強化

つばきの価値創造プロセス



つばきグループは動かす領域における自社のコア技術に、AIやIoT関連の次世代技術を組み合わせた“Linked Automation”テクノロジーを進化させていきます。これにより高機能化と高度オートメーション化された技術領域で付加価値を高めた商品開発や次世代ビジネスの創出を加速させます。同時に環境保全などの各種リスクへの対応にも注力し、経済価値の拡大と社会価値の向上の両立を図っていきます。

企業理念

TSUBAKI SPIRIT



外部環境変化による「リスクと機会」、対応するESG課題

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

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

つばきが留意すべき外部環境の変化	「リスクと機会」に対するつばきの認識	つばきの取り組みと課題
<div>E</div> <div>環境関連</div> <div><div>気候変動</div><div>循環型社会</div></div>	<div><div>地球環境問題は、全世界共通の喫緊の課題であり、重大リスクです。この問題は、当社グループの事業存続に関わると同時に、様々な点でコストアップ要因にもなります。地球環境保全への取り組みにより、これらリスクの軽減につなげると同時に、社会の一員としての責務として取り組んでいきます。</div><div>省エネやCO₂排出量削減に寄与するSDGs配慮商品(エコ商品)は、つばきの競争力の源泉です。これら付加価値商品の開発加速により、社会貢献と経済価値の同時拡大を目指していきます。</div></div>	<div><div>環境中長期目標として、CO₂総排出量の削減目標を設定 (2025年度削減目標：国内は2013年度比30%、海外は2018年度比20%以上)</div><div>省エネ生産方式への転換、太陽光発電など省エネ設備の導入拡大、再生可能エネルギーの購入等を推進</div><div>CO₂総排出量削減以外では、廃棄物、水使用量、有害物質の削減と再資源化および工場緑化等を推進</div><div>上記取り組みを海外グループ会社に拡大</div><div>従来対応しているCDP*¹に加えて、SBT*²やTCFD*³などの国際的開示要求事項への対応を推進</div><div>環境性能で付加価値を高めた商品開発・販売の拡大に向けて、その進捗をフォローすると共に、環境貢献度の数値化に有効なKPIを検討</div></div>
<div>S</div> <div>社会課題関連</div> <div><div>少子高齢化・労働力不足</div><div>ワークスタイルの多様化</div><div>人権・ジェンダー問題</div><div>安心・安全への意識向上</div></div>	<div><div>労働力不足はつばきの事業継続上の重大リスク要因です。人権尊重、ジェンダー問題、安心・安全で働きやすい職場づくりなどに積極的に取り組むことにより、必要な人材を確保し、労働力不足を克服すると共に、持続的成長基盤として強化。リスクを成長機会へと転換していく方針です。</div><div>労働力不足や健康、安心・安全意識への高まりは、つばきが得意とする省人化・自動化商品へのニーズの増加につながる大きな成長機会になります。</div></div>	<div><div>社員の経営者マインドの醸成およびエンゲージメント向上につながる諸活動の展開</div><div>ダイバーシティ推進の一環として、女性従業員比率の引き上げと役職登用を促進</div><div>65歳定年制導入により、中核人材としてシニアが活躍できる環境整備を実施</div><div>働き方改革の一環として、有給休暇取得の促進、リモートワーク・時差出勤等多様な働き方に対応。今後、DXを駆使した業務効率向上の推進に取り組む</div><div>独自プログラムの「つばきテクノスクール」等を活用し、技術・技能の伝承と強化を図ると共に、全社教育体系に基づく人材育成プログラムを全職種に展開。また、グローバル人材の早期育成をねらいに、海外トレーニー制度や新入社員の語学海外研修を実施</div><div>省人化・自動化や安心・安全な生活基盤の構築につながるSDGs配慮商品(エコ商品)の開発・販売拡大を推進し、その進捗をKPIでフォロー</div></div>
<div>G</div> <div>ガバナンス関連</div> <div><div>急速な外部環境変化と不透明要因の増加</div><div>ガバナンス・コンプライアンスの厳格化</div></div>	<div><div>事業環境が激変し不透明要因も増加する中で、持続的成長を果たすには、「スピーディな戦略立案と業務執行」「厳格なリスク管理」の仕組みの整備が必要です。また、コンプライアンス上の不祥事は企業の事業継続性・存続性に大きな悪影響を及ぼす要因であり、その要因排除とリスク軽減への取り組み推進は極めて重要であると認識しています。</div><div>経営の見える化は社会的信頼の獲得につながり、外部知見の経営への活用はつばきの成長力強化の原動力になります。</div></div>	<div><div>取締役会による戦略策定・監督と執行役員による業務執行を分離すると共に、取締役の少数精鋭化を実施</div><div>社外取締役を議長とする指名・報酬委員会を設置</div><div>社内取締役を対象とした株式報酬制度導入など、企業価値向上への取締役の責任明確化とモチベーション向上を推進</div><div>社外取締役比率は2022年6月末現在50%であり、コーポレートガバナンス・コードが求める水準を確保</div><div>ガバナンス体制強化の実効性を向上させると共に、グローバルなリスク管理体制を強化</div><div>リスクの未然防止とリスク発生時の損失極小化への取り組みを継続的に強化</div><div>法令遵守の徹底に向け従業員の啓発活動を継続的に実施。また、社内・社外(顧問弁護士)に「倫理ヘルプライン」を設置</div></div>

つばきの事業ドメイン

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



製品情報の詳細は当社Webサイトをご参照ください
<https://www.tsubakimoto.jp/products/>

チェーン事業

産業用スチールチェーン
世界シェアNo.1^{*3}

16%



あらゆる「動かす」を支える

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

モーションコントロール事業 (旧精機事業)

パワーシリンダ (電動シリンダ)
国内シェアNo.1^{*3}

76%



豊富なラインアップで

最適な「Motion & Control」を提案

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

モビリティ事業 (旧自動車部品事業)

タイミングチェーンシステム
世界シェアNo.1^{*3}

38%



より快適で環境にやさしいモビリティに貢献

自動車エンジンの高性能化やエコ化に貢献するタイミングチェーンシステムは、世界シェアNo.1のグローバル商品です。つばきは、この分野で長年培った動力伝動技術、量産技術を生かし、車載用カムクラッチやEnedrive Chainシリーズを開発。EVやe-Bikeなど次世代モビリティの分野でも、エネルギーロス・CO₂排出量削減への貢献を目指しています。

マテハン事業

チルトトレイ式ソータ
国内シェアNo.1^{*3}

70%強

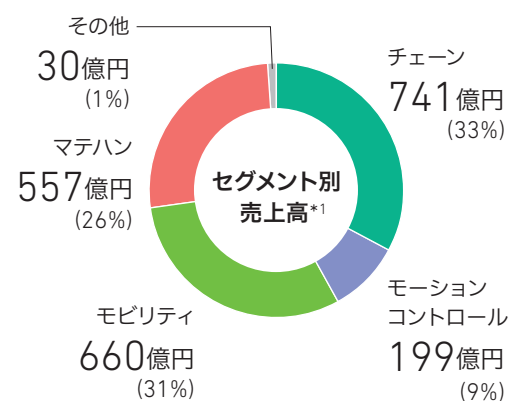


モノと情報の動きを的確にコントロール

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

2021年度売上高

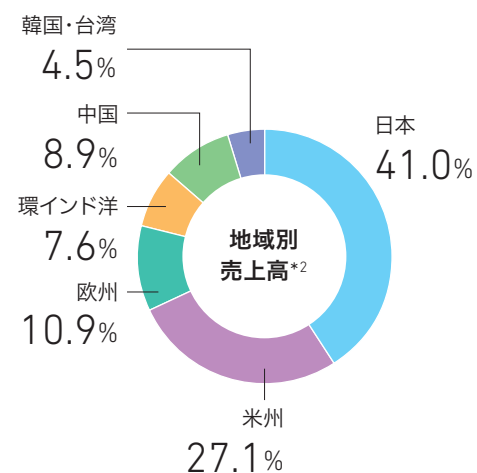
2,158 億円



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

海外売上高比率

59.0%



*2 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。

*3 シェアは当社調べ

新規ビジネス

新たな付加価値創造
への挑戦

植物工場向け
システム



V2X対応充放電
システム



DX
ソリューション

当社がこれまで培ってきた「コア技術 (動力伝動・搬送技術、すり合わせ技術、量産技術)」をベースに、「アグリ」「PCS (V2X対応充放電システム)*4」「DXソリューション」といった新領域の商品を開発しています。

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

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

パワトラ事業(チェーン&モーションコントロール)

成長戦略のポイント

「モノ売りからコト売りへ」。
マーケティング、モノづくりの在り方を変
革し、動かす領域での革新的価値創造を
加速していきます。

Yasushi Nagai
永井 康詞
常務執行役員
パワトラ事業統括

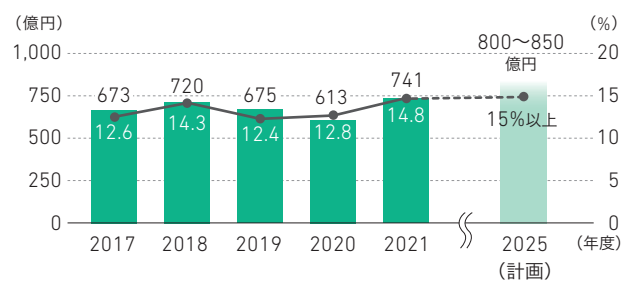


SWOT分析

強み	弱み
<p>S</p> <p>チェーン:性能・品質面での圧倒的優位性と豊富な品揃え モーションコントロール:クラッチ、電動シリンダの競争優位性と複合化技術</p>	<p>W</p> <p>チェーン:グローバルに最適な供給体制が未完 パワトラ全般:チェーン事業、モーションコントロール事業の2つの事業間のシナジー創出が不十分</p>
機会	脅威
<p>O</p> <ul style="list-style-type: none"> 生産性向上、環境対応、省人化・自動化などのニーズの増大 製造業におけるDX投資の活発化 	<p>T</p> <ul style="list-style-type: none"> 景気悪化による設備投資意欲の減退 部品供給不足の長期化と資材・エネルギー価格の高騰

チェーン事業

■ 売上高(左軸) ◆ 営業利益率(右軸)



事業ハイライト

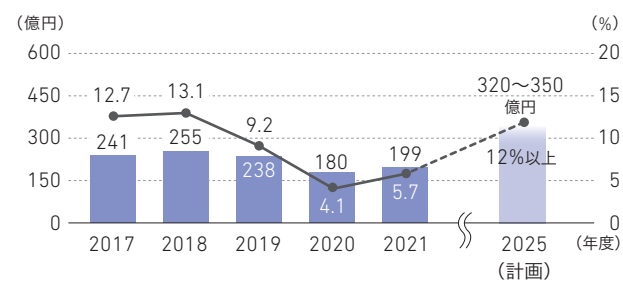
チェーン事業

2021年度の売上高は前年度比21.0%増の741億74百万円となりました。世界全域において需要が旺盛であったことに加え、北米市場では一部大手代理店の取り扱い商品が他社商品からつばき商品に切り替わりました。他社のサプライチェーン網に問題が発生する中で、当社の安定供給力が高く評価された結果と考えています。

営業利益率は前年度比2.0ポイント上昇の14.8%と

モーションコントロール事業

■ 売上高(左軸) ◆ 営業利益率(右軸)



過去最高に達しました。売上高増に加え、材料価格上昇分を値上げによって相殺できたこと、物流や人件費などのコストアップ要因と生産性向上に伴う原価低減で吸収できたことが営業利益率向上の要因です。

モーションコントロール事業

2021年度の売上高は前年度比10.4%増の199億06百万円となりました。日本において工作機械、半導体業界向けの需要が堅調であったことに加え、海外においても、環インド洋を除くすべての地域において需要が回

復しました。増収効果により、営業利益は前年度比51.1%増の11億29百万円、営業利益率は5.7%(前年度比1.6ポイント上昇)となりました。

2021年度においては世界的に半導体・電子部品などの調達問題が深刻化しました。モーションコントロール事業においても、この影響を受けて受注残高が積み上がるという問題が起きました。これに対して2021年度下半期から、調達先を多様化すると共に、調達が比較的容易な汎用品の使用比率を高めるべく、装置自体の設計を見直すなどの対策を開始し、供給制約問題は徐々に軽減されつつあります。

中長期的な成長戦略

パワトラ部門では、直線運動・回転運動という動きのすべてをカバーしうる基幹技術・商品群を持ちながら、事業・商品ごとの縦割りでのオペレーションを行ってきたために、「コト売りビジネス(ソリューションビジネス)」への転換がスムーズに進んでいませんでした。そこで、2021年4月にチェーン事業とモーションコントロール事業を統括するパワトラ事業統括を設置。ここが推進母体となって、顧客視点での「オペレーションモデル変革(マーケティング変革とモノづくり変革)」と「商品開発の変革と新ビジネス開発」を進めています。

オペレーションモデル変革

1. マーケティング変革

従来の営業活動に加え、お客様の生産性改善や環境対応などの潜在ニーズを積極的かつ効率的に拾い上げ、製品のライフサイクル全体をカバーする新たなマーケティング活動を展開していきます。

国内営業拠点ではインサイドセールス部門を設置。お客様の問い合わせ・要望にリモートを含めタイムリーに対応し、必要に応じてサービスエンジニアを派遣します。今後すべての情報はつばきグローバルデータセンターに集約。お客様に納入した商品のモニタリングを徹底し、商品のライフサイクルを含めた、息の長いマーケティング活動を推進していきます。

2. モノづくり変革

京田辺工場では、「情報とモノづくりがリンクする自動化工場」をコンセプトに生産改革活動LinK2025を展開中です。生産ラインではロボット活用による人の作業負荷軽減と活人化を図ると共にIoT、AIを駆使した工程の可視化(見える化)によって生産口スを徹底的に排除します。また生産工程に加え、見積りから出荷までの情報を一気通貫とすることで間接業務の合理化を推進します。

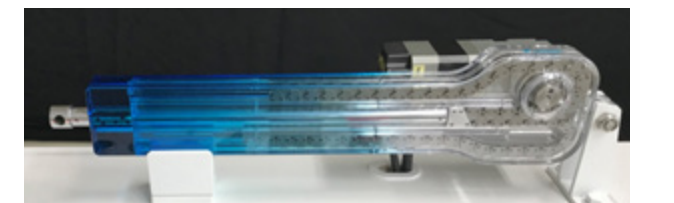
モーションコントロール事業部でも、スマートファクトリー実現に向けて、「可視化」「ボトルネック予測」「工程間の情報連携」などの取り組みがスタートしています。

商品開発の変革と新ビジネス開発

変革成長と新規成長に向けた取り組みを積極化。新商品開発では、バックキャストで市場の不便さや困りごとなどを想定。産学連携を含めたオープンイノベーションにより、快適で効率的な解決策を実現する部品・機構・ユニットの開発を進めています。

例えば、チェーン領域では、ロボット、医療用機器、監視カメラ、ウェアラブル端末など、従来のアプリケーションとは一線を画した精密・超小形チェーンを開発。モーションコントロール領域では、産学連携も含めたオープンイノベーションにより、電動シリンダに物体認識や自律制御機能を付加したスマートモーションユニットの開発を進めています。

また新商品に新市場を組み合わせた「新規事業探索」では、パワーアシストを含めた「人の動きのサポート」領域へ挑戦します。基盤技術に新技術を組み合わせることで、様々な場面で人が不便を感じる「動き」を解決する商品を開発。「人にやさしい社会の実現」に向けて、着実に事業戦略を実行していきます。



エアシリンダからの置き換えをねらう、ジップシリンダ

精密・超小形ローラチェーン



モビリティ事業

成長戦略のポイント

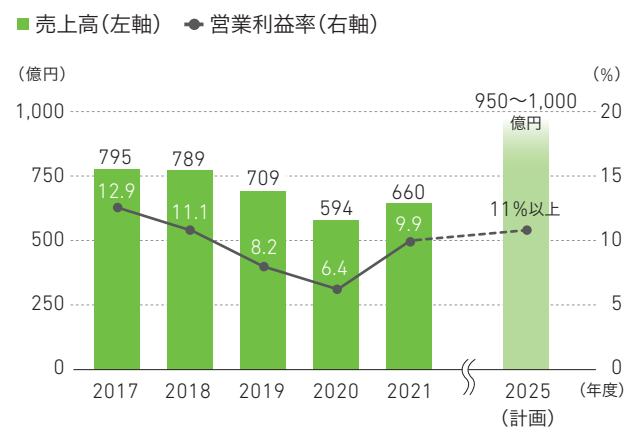
モノづくり改革による原価低減と次の柱となる「eモビリティ」の早期立ち上げに向けて、技術開発と人と組織の強化への先行投資を積極的に進めていきます。

Isao Sato
佐藤 功
上席執行役員
モビリティ事業統括



SWOT分析

強み	弱み
<ul style="list-style-type: none"> 内燃機関向け商品における、環境性能面での競争優位性を発揮 EV、e-Bikeなどを含めたモビリティ全般の領域における技術開発力・提案力 	<ul style="list-style-type: none"> 内燃機関向け商品への依存度が高い
機会	脅威
<ul style="list-style-type: none"> 次世代のエコカー開発に貢献できる革新的な部品・システムへの需要の増大 乗り心地・環境性の点で付加価値をつけた高級e-Bikeへの需要の増大 	<ul style="list-style-type: none"> EV、FCVなど様々な選択肢が試行される中、部品・システムメーカーの技術開発対応も多様化し、費用・時間面での負担が増大



事業ハイライト

世界の自動車生産台数の回復を受けて、2021年度の売上高は前年度比11.1%増の660億27百万円となりました。世界のタイミングチェーンシステム搭載車での当社シェア(世界シェア)は38%と、2020年度から1ポイント上昇しました。

営業利益は前年度比73.6%増加の65億68百万円、

営業利益率は9.9%と前年度比3.5ポイント上昇。鋼材価格や北米を中心に人件費の高騰がコストアップ要因となったものの、生産性向上による原価低減と鋼材価格上昇分を一部価格転嫁できたことが営業利益率上昇の背景です。

世界的にEV比率の上昇が続いていますが、2021年度はHV、PHVなどの新型エンジン向けタイミングチェーンシステムの新規案件が比較的活況でした。この新規案件においても当社システムの採用が決まり、新規顧客の獲得も進みました。2022年度に入っても同様の傾向が続いています。しかし当社はこれに満足することなく、既存事業であるタイミングチェーンシステムのさらなる市場シェア向上と並行して、非内燃機関向けの部品・ユニット商品の早期立ち上げを推進します。

2022年4月には、日本のモビリティ事業部を内燃機関向けを統括するタイミングシステム統括と新規ビジ

ネスを推進するeモビリティ統括の2統括体制とし、eモビリティ統括に60名以上の人員を配置しました。近年の急速なEV化の下、モビリティ事業の成長性に不安を抱く従業員も増えています。若手プロジェクト等により人材活性化を図ると同時に、先端技術を担う技術者の採用を積極化し、新規ビジネス創出へのシナジー効果をねらっています。

中長期的な成長戦略

≫ 非内燃機関向け新商品開発の加速

1. EV向けカムクラッチ

EV向けに各種カムクラッチを開発し、自動車メーカーへの提案活動を展開中です。シンプルな構造にもかかわらず、他社製品にはない高機能・高トルク、コンパクトを特長に、お客様装置の小型化、低コスト化、省エネ化に貢献する商品です。また、モータのダウンサイジングに向けて、EVにもトランスミッション(変速機構)を採用する動きがあります。この機構にもカムクラッチを採用いただける可能性があります。

当社は産業用クラッチで培ったワンウェイクラッチやカムのコア技術とタイミングチェーンで培った量産技術を生かしながら、非内燃機関向けのクラッチ事業の早期立ち上げに全力で取り組んでいきます。



2. エネドライブチェーン

後輪の回転を前輪に伝えるトランスファーケースでは、駆動部品を従来のギヤからチェーンに変えることで設計の自由度が広がる、伝動効率が向上するなどのメリットがあります。当社は、四輪駆動車向けにパワードライブチェーンを納入する世界有数のメーカーでもあります。その実績・技術力を生かして、EV向けのエネドライブチェーンを開発・試作しました。自動車メーカー、トランスファーケースの装置メーカーへのキャラバン活動を展開しています。

≫ e-Bike向けクラッチ

既存のe-Bikeでは、ペダル周辺に設けるドライブユニットに、大形サイズの規格品が採用されることが多く、e-Bikeの設計自由度の制約となっています。コンパクトかつ高機能という当社のワンウェイクラッチの特長を生かし、e-Bike用に機能向上を図ることで、ハイエンド市場への攻略を進めています。



ドイツの展示会に出展したe-Bike向けクラッチ

≫ モノづくり改革

モビリティ事業では、タイミングチェーンシステムのモノづくり改革を継続的に推進し、海外製造拠点へと水平展開することで品質向上、生産性向上に大きな成果を上げてきました。さらに、自動化とデジタル化を2大テーマとしたモノづくり改革を進めることで、材料・エネルギー費用や人件費などのコストアップ要因を吸収していきます。

自動化・デジタル化を進める対象は特に検査工程、物流などの製造間接部門です。その生産性を高めることでいっそうの原価低減を図ると共に、歩留まりや品質の向上につなげていきます。



小型AGV導入により無人化を進める新テンシヨナ工場

マテハン事業

成長戦略のポイント

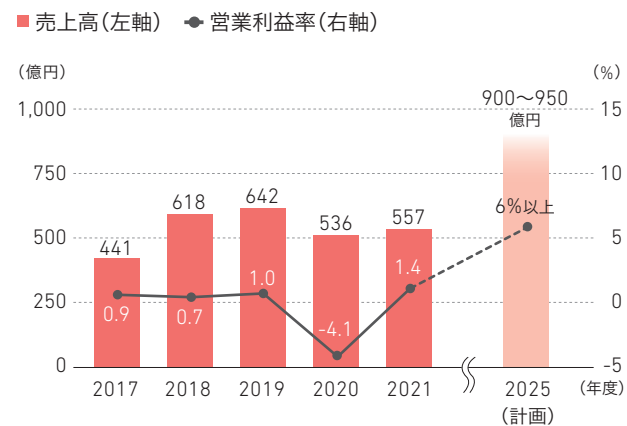
物流向け・工場向けのソリューション推進とメンテナンスビジネスの拡大を図りながら、次世代事業創出への種まきを着実に進めていきます。

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



SWOT分析

<p>強み</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 独創的な商品開発により他社が参入しにくい事業領域を構築 ・ コト売りやソリューション視点での活動展開 	<p>弱み</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ アジアでの事業展開の遅れ ・ 事業会社別の収益性のばらつき
<p>機会</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 人手不足を背景とした省人化・自動化ニーズの高まり ・ 社会の安全・健康への意識の高まり 	<p>脅威</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 技術革新による既存商品のコモディティ化 ・ 調達部品の納期遅れによる据付工事の長期化



事業ハイライト

2021年度の連結売上高は前年度比3.9%増の557億28百万円となりました。日本国内では、当社が機能面の優位性を発揮している自動仕分け装置や、ニッチトップのライフサイエンス向け自動保管システムの販売が好調でした。これに加えて、メンテナンスビジネスの売上が過去最高を更新。粉粒体搬送設備を取り扱う椿本バルクシステムも売上を伸ばしました。

2020年度は22億円の営業赤字でしたが、2021年度の営業利益は7億99百万円となりました。米国の子会社Central Conveyor社(以下CCC)が受注した大型案件において、工期長期化などに伴い、予想を上回るコストアップが発生。これによりCCCで多額の損失計上となりましたが、2021年度は同社の損失額が大幅に縮小しました。これに加えて、日本国内を中心にコロナ禍での業務効率改善と販売経費抑制もあり販管費比率が下がったこと、高付加価値商品の売上が伸びたことなどが2021年度の利益改善の要因です。

しかし、2021年度の営業利益率は1.4%と依然として低い水準です。CCCでは業績低迷の要因となった不採算案件が2021年度にて完工となり、ようやく経営資源を受注獲得に振り向けられるようになりました。CCCを通常の成長軌道に戻すよう万全の支援を行っていきます。さらに、以下の中長期的な成長戦略を着実に実行することで2025年度の数値目標である売上高900~950億円、営業利益率6%以上の達成を目指します。

中長期的な成長戦略

システムインテグレーションビジネスの拡大

物流業界向けシステムのうち、当社は高速自動仕分け装置において、機能性や品揃え面で高い顧客満足を獲得しています。今後は複合機能(一時保管、画像認識、把持)を備えた商品や、他社の技術・商品を組み合わせたインテグレーションビジネスを拡大。時代の最先端を行く物流システム構築により、物流業界の自動化や効率化への期待に応えていきます。

1. 次世代新商品の開発・販売

当社グループは、Eコマースを支える物流センター向け新商品として、保管機能付きピッキング装置「T-AstroX」を開発しました。

従来の高速自動仕分け装置に加え、この「T-AstroX」を武器に、当社システムインテグレーションビジネスの拡大を推進していきます。

2. 先端システム開発の実験実証の場となるラボ施設を開設

当社グループは、株式会社流通サービスと共同で、物流向けの先端システム開発や実証実験の場となるラボ施設「KISAI BASE」を開設しました。同ラボではMR(複合現実)技術を活用して、様々なマテハン機器を組み合わせた物流システムのシミュレーションが行えます。同ラボは、様々な企業とのコラボレーションを実現するためのアイデア創出や商品開発推進の共創プラットフォームとしての機能も有しています。

メンテナンスビジネスの拡大

メンテナンスビジネスの比率を高めていくことは、景気変動への耐性を強化し持続的成長力向上に大きな効果が期待できます。近年、メンテナンスビジネスは順調な成長ぶりを見せてはいますが、さらなる成長に向けて、DXを活用したマーケティング効率向上が不可欠です。そこで、お客様のトラブル対応を主業務としてきた24時間オンコールサービスを、メンテナンスビジネスのマネジメントセンターとして機能を拡張。フィールドサービスマネジメントツール(FSM)を活用し、オンコールセンターにあらゆる顧客情報を集中させること

で、効率よくメンテナンス人員を派遣。併せて、パーツセンターを設置し、メンテナンスニーズにスピーディに対応できる体制も整えていきます。将来的には、パワトラ部門とのシナジー創出を図り、メンテナンスビジネスのさらなる拡大を目指します。

スマートファクトリー・ソリューションへの挑戦

当社グループはこれまでファクトリーオートメーション(以下、FA)に寄与するソリューションを提供してきましたが、近年増え続ける生産の自動化ニーズにスピーディに対応すべく、当社グループの豊富な商品ラインアップを活用。ソリューション拡大によるFAビジネスの高付加価値化を推進していきます。具体的には生産性向上に役立つ保管関連商品、センシング機能など多機能型搬送装置、オンライン監視装置などを組み合わせたトータル・ソリューションを展開していきます。

再生医療分野への挑戦

当社は低~高分子医薬品の研究開発部門向け超低温自動保管庫の納入において、国内トップの実績を持ちます。同分野で培った高度な保管・搬送技術を生かし、近年はDNAなど生体試料の自動プロセッシング分野でも事業を展開してきました。

次世代医療として世界的に注目されている再生・細胞治療は、高額な製造コストがその普及のボトルネックと言われています。再生医療関連商品の製造や流通における自動化・省人化を促進することで、再生医療を身近な選択肢とし、より多くの人の救命・QOL(生活の質)向上に貢献できると考えています。

このような考えの下、マテハン事業ではバイオ分野の専門技術者採用を拡大すると共に、ビジネス推進組織を設置・強化するなど、積極的な先行投資を行っています。



自社開発の3D走行台車「T-AstroX」

価値創造の源泉 つばきの強み

つばきグループは、実質無借金という強固な財務基盤の上に「ソリューション提案力」「商品開発力」「モノづくり力」「グローバル対応力」という4つの強みを発揮して、世界の産業発展を支えてきました。

「長期ビジョン2030」および「中期経営計画2025」では、動かす領域におけるイノベーションをいっそう加速し、期待を超える革新的な新商品やソリューションを創出することで、お客様のその先にある社会の課題解決に貢献していきます。

世界の産業を支えるつばきグループ



ソリューション提案力	商品開発力	モノづくり力	グローバル対応力
<ul style="list-style-type: none">顧客ニーズに対応した豊富なソリューション事例世界トップメーカーへの納入実績	<ul style="list-style-type: none">世界トップシェアの商品エコ商品 (SDGs配慮商品) の提供	<ul style="list-style-type: none">100年を超えるモノづくりで培った技能、ノウハウの伝承安心・安全で高品質な商品の提供	<ul style="list-style-type: none">26の国・地域に81社のグローバルネットワークを構築

強固な財務基盤

つばきのESG経営

- 38 社外取締役メッセージ
- 40 サステナビリティ重要課題と進捗状況
- 42 環境マネジメント
- 46 人材マネジメント
- 48 安全・健康マネジメント
- 49 品質マネジメント
- 50 サプライチェーンマネジメント
- 51 研究開発と知的財産
- 52 コーポレート・ガバナンス
- 55 コンプライアンス・リスク管理
- 56 役員一覧

世界を、未来を、動かせ。

社外取締役メッセージ

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て、その実現に必要な経験・専門知識・知見を持つ社外取締役を選任しています。



Shuji Abe
阿部 修司
社外取締役

新経営体制に期待すること

新CEOの古世憲二氏はモノづくりの肝とも言える製造・技術に精通した経営者です。一方、新COOの木村隆利氏は営業・マーケティングでの知見が深く、顧客起点のビジネスへの転換を主導できる経営者であり、バランスのよいCEO・COO体制となっています。

革新的イノベーションを起こしていく上で最も大切なのは、人的基盤です。お二人には、つばきグループの最優先課題として、「人的基盤の強化」に取り組んでいただきたいと思います。

「長期ビジョン2030」実現に必要な変革ポイント

つばきグループは「動かす」領域におけるプロフェッショナル企業ですが、これまではハードウェアの技術革新中心の成長に頼り過ぎていたように思います。商品の磨き上げ、高付加価値化は大切ですが、今後は自社の持つコア技術、ノウハウを組み合わせることで画期的な動きを提案していくこと、つまり「コト売り」への転換が必要でしょう。「コト売り」ビジネスを強化すべく、大胆な組織改編と技術・人を中心とした先行投資の成果を着実に出していくことを期待しています。



Keiichi Ando
安藤 圭一
社外取締役

持続成長を果たす上での課題

「長期ビジョン2030」で示した新規成長、変革成長、既存成長をバランスよく実現させていく必要がありますが、特に次世代ビジネスの創出は急務です。地球環境保護への対応、AI/IoT技術の活用、先進医療ニーズの増大などがつばきグループにとっての大きな成長機会となります。これらの成長機会を着実に捉え、研究開発・技術開発力を自前の基盤だけに頼るのではなく、外部との連携も含めたオープンイノベーションの推進も併用しながら強化していくことで、次世代ビジネスの創出につなげていただきたいと思います。

企業価値のさらなる拡大に向けて

つばきグループは実質無借金 of 強固な財務基盤を有しています。またフリー・キャッシュ・フローの創出力も強く、戦略的投資への余力が十分ある企業だと言えます。この優位性を生かし、「グローバルな生産・販売拠点の拡大」「M&A・パートナーリングも含めた新規事業分野への進出」「先端技術の獲得とそれに関わる人材」などへの投資を、的確なタイミングを捉えつつも積極果敢に行っていくことが、成長性を高める鍵になると考えています。



Hisae Kitayama
北山 久恵
社外取締役

つばきグループの強みと課題

つばきグループは、「動かすことの進化」に向けた変革とチャレンジを真摯に続け、顧客・マーケットのニーズに応える商品を生み出してきました。今後は、事業基盤のさらなる強化に取り組むと共に、モノづくりの枠を超えたソリューションの提供により、社会全体の課題解決に貢献するような新製品開発・新ビジネス創出を図り、社会の期待を超える革新的な価値創造を推進していただきたいと思います。スピーディかつ果敢な変革とチャレンジにより、経済的価値と社会的価値の双方を創出し、持続可能な社会に貢献すると共に、つばきグループの持続的な成長を実現することを期待しています。

ESG経営へのシフトに期待すること

環境問題は、全世界共通の喫緊の課題であり、重大リスクです。サステナビリティ課題への対応は、リスク減少のみならず、収益機会にもつながる重要な経営課題です。この2つの課題に、スピーディかつ積極的に挑戦していただきたいと思います。

また、多様な人材がイキイキと働ける環境整備も重要です。変化の激しい不透明な環境に対応し、イノベーションを起こすことのできる人材、また、これからの事業を支える人材の育成に取り組んでいただきたいと思います。さらに、グローバルなリスク管理体制を強化し、ガバナンス体制の向上を図ることが、持続的な成長へつながると考えています。

取締役のスキル・マトリックス

	地位および担当	企業経営	国際性	技術・開発・製造	営業・マーケティング	財務・会計	法務・コンプライアンス	リスク管理
古世 憲二	代表取締役会長	●		●	●			
木村 隆利	代表取締役社長	●	●		●			
宮地 正樹	取締役	●	●	●				
阿部 修司	社外取締役	●	●	●				
安藤 圭一	社外取締役	●	●			●		
北山 久恵	社外取締役	●				●		●

* 上記は各人の有するすべてのスキルを表すものではなく、各人の有するスキルのうち主なものの最大3つを表示しています。

サステナビリティ重要課題と進捗状況


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

マテリアリティ (重要課題)	SDGs 貢献項目	KPI (指標)	目標と実績				進捗状況	残課題と今後の取り組み
			対象範囲	目標値	達成年度	2021年度 実績値		
E 環境	気候変動	CO ₂ 総排出量削減(2013年度基準)	国内	30% 46%	2025年度 2030年度	19.8%	• これまで実施してきた工場内での様々な省エネ活動等に加え、モデル工場において、エネルギーのJIT活動を開始。また、2022年度からのグリーン電力購入を決定した	• モデル工場での省エネ活動を他の事業所へ水平展開する • グリーン電力購入計画に従い、各事業所において購入を開始する
		CO ₂ 総排出量削減(2018年度基準)	海外	20%以上 30%以上	2025年度 2030年度	4.2%	• 海外事業所のCO ₂ 排出削減目標を設定し、対象事業所に周知	• 海外事業所が所在する各国の状況を調査して、国ごとのCO ₂ 削減計画を策定する
		再生可能エネルギー利用率	国内	30%以上	2025年度	1.6%	• 2021年度に2022年度の再生可能エネルギー購入方針(国内事業所分)を策定した • 2020年度までの3年間は、回答バウンドリーの拡大と、国内事業所におけるScope1+2のCO ₂ 排出量削減活動に注力 • CDPに加え、TCFD推奨開示項目を検討、策定し、TCFDへの賛同を正式表明した • 環境ガバナンス強化のためグループ内委員会体制を見直し、環境委員会の上位委員会として、サステナビリティ委員会を設置し、取締役会の監督下に置いた	• 方針に従った計画的な再生可能エネルギーの購入と海外事業所での購入を検討する • シナリオ分析内容や低炭素商品の説明、Scope3排出量削減に向けた取り組みなど、回答内容を充実させて着実なスコアアップを図る • SBT認定取得を見据えたScope3排出量の把握と、削減目標設定のための準備を行う(特にCategory1、11の排出量に重点を置く)
		CDP気候変動スコア	グローバル	A-	2023年度	B-	• 2018年度に国内事業所を対象に「エコ・ファクトリー認定制度」を導入、以後、事業所ごとの廃棄物量やリサイクル率の「見える化」による意識向上活動を継続 • リサイクル率の低い事業所で、さらなるリサイクル方策を検討し、改善計画を作成 • 事業所ごとにISO14001システム中の法令遵守プロセスを強化	• 国内においては、リサイクル率向上の具体的改善計画を策定し、全事業所の「エコ・ファクトリー」認定を目指す • 海外事業所にも「エコ・ファクトリー認定制度」を導入し、適切な情報開示を推進する
	循環型社会	廃棄物リサイクル率 PRTR物質排出量 環境法令抵触件数	国内 国内 グローバル	99%以上 130.9t以下 0件	2030年度 2030年度 毎年	96.8% 121.8t 0件		
S 社会	人権の尊重／ ダイバーシティの推進	倫理教育実施社数 人権デュー・デリジェンスの実施社数 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 役付従業員女性比率	国内 グローバル 単体 国内 単体 国内	12社 31社 2.5% 100% 85人 10%	毎年 2022年度 2025年度 2025年度 2030年度 2030年度	11社 5社 2.35% 44.4% 26人 4.0%	• 「企業倫理強化月間」を定め、国内外でコンプライアンス意識の向上活動を実施 • 海外主要グループ会社到人権侵害に関する予備的調査を実施。大きな問題なし • 2020年度には特例子会社を設置し、障がい者雇用を促進。2025年度のKPI目標(障がい者雇用率2.5%)達成に向け、職場環境整備、職域開発を進めた • グループ内での啓発活動推進により2021年度の役付女性従業員が1名増加 • 外国人社員の採用を生活発化しているが、コロナ禍により成果には至らず	• これまでの取り組みを継続し、計画的に改善していく • 海外主要グループ会社到人権デュー・デリジェンスを実施する • 国内グループ会社の法定雇用率達成に向け、支援する
		教育計画の実施率 有給休暇取得率	単体 単体	100% 85%	毎年 2025年度	97.9% 66%	• リモート研修への転換を推し進め、実施率の維持に努めた。強化テーマについては外部派遣、外部講師による研修等を実施し、内容の充実を図った • 働き方改革の一環としてリモートワーク、時差出勤などの推進と、それに応じた業務フロー、オフィスレイアウトの見直しを推進 • 新型コロナウイルスのワクチン接種や罹患による特別有給休暇付与の影響はあったが、2021年度の取得率は前年度より向上した	• 産休・育児休職制度に関する総合リーフレットの作成、それらを用いた社内啓発を行い、性別・生活環境に関わりなく活躍できる職場づくりを進めていく • 外国人社員についても雇用形態を多様化し、増員に向け取り組んでいく • 当社独自の3つのスクールによる全社教育や部門別教育、海外トレーニング派遣を含むグローバル人材育成など、継続して人材教育に積極的に取り組んでいく
		産休・育児後の復帰率	単体			100%		• 引き続き、多様な働き方に向けた制度設計と業務フローの見直しを継続する • 有給休暇の計画的取得を促進する
		高ストレス者比率	単体	5.0%	2025年度	6.5%	• メンタルヘルス教育を定期的に実施、また社内専任担当による相談窓口を設置	• ラインケア、セルフケアを充実させ、長期欠勤者、高ストレス者の削減に継続して取り組む
	安全衛生	休業災害発生件数	国内	0件	毎年	5件	• 「安全人間マニュアル」が完成し、「リスクアセスメント実施要領」「機械設備安全ガイドライン」と併せた、つばきグループ安全衛生活動3本柱の文書化が完了	• 「安全人間マニュアル」「機械設備安全ガイドライン」によるソフト・ハードでの安全衛生活動を推進。また、重篤災害情報のグローバル拠点への水平展開に取り組む
	品質保証	重要品質問題発生件数	グローバル	0件	毎年	2件	• 2020年度発生の重要品質問題について、国内外全製造拠点に水平展開(総点検と対策実施)を行い再発防止策とした	• 各部門での品質保証活動と並行し、第三者視点での内部監査を継続。さらに2022年度は品質問題のボトルネックである「変更点管理」に着目し強化していく • 新型コロナウイルスの感染状況に応じて可能な限りイベントを実施すると共に、社会環境変化を見据え、バーチャルイベントの開催を検討する
	地域社会への貢献	—	—	—	—	—	• 2020、2021年度にかけて、各工場にて計画した桜祭りや夏休み親子工場見学会等のイベントは、新型コロナウイルスの感染拡大防止のためすべて中止 • 2021年4月、埼玉県飯能市役所の防災体制強化の一助としてeLINK1台を寄贈	• 国内グループ会社の社会貢献活動の実施状況を確認し、共同イベントの開催を検討する
	持続可能な調達	CO ₂ 排出削減関連 オンラインセミナー配信社数	国内	200社以上	2021年度のみ 実施	237社	• 2019年度にグリーン調達ガイドラインを全面改定し、環境関連基礎調査を実施した • 2021年度に、国内主要サプライヤーに対して、カーボンニュートラルへの取り組みに関するウェビナーを実施。また、各サプライヤーのCO ₂ 排出削減活動の現状を調査した	• 主要サプライヤーへのCO ₂ 排出削減活動の現状調査結果を踏まえ、活動レベルに応じた教育支援を実施し、各サプライヤーの活動改善につなげる • 最重要サプライヤーに対しては、当社のScope3 Category1に相当する排出量実測値(当社への供給製品製造時のCO ₂ 排出量)の定期報告制度を策定する
		CO ₂ 排出削減現状調査社数率	国内	95%以上	3年ごとに 実施(予定)	90.3%		• 各海外グループ会社で、サプライヤー向けのサステナビリティガイドラインの作成、発行を進める
		サステナビリティガイドライン発行件数	国内	900件以上	毎年	941件	• サプライヤー向けサステナビリティガイドラインを制定。国内主要サプライヤーおよび海外グループ会社に配信した	• 新型コロナウイルスの世界的流行やウクライナ情勢の悪化に伴い顕在化したサプライチェーンリスク低減のため、代替できない材料・部品等の併注化やグループ間でのサプライヤー情報の共有による供給先の多様化を推進 • エネルギーや原材料コスト削減のため、エネルギーのJIT、VA活動を強化。また、サプライヤー・顧客双方と交渉し、時勢に応じた仕入・販売価格の実現に努める
		—	—	—	—	—	• 「調達基本方針」を制定し、公正な取引を推進。年度ごとの調達方針説明会や化学物質調査等を実施し持続可能な調達の実現に向けて活動した	• これまでの活動を継続し改善を積み重ねることで、コンプライアンスの徹底を図る
G ガバナンス	コンプライアンス	重大会社規定違反件数 「企業倫理強化月間」参加社数 防災・避難訓練実施事業所数率	グローバル グローバル 国内	0件 51社 100%	毎年 毎年 毎年	0件 32社 100%	• 「企業倫理強化月間」や各種研修を通して、従業員のコンプライアンス意識の向上と倫理綱領の周知徹底を実施 • 「つばきグループBCP基本方針」の下、①防災訓練、②安否確認システムを活用した訓練、③防災備品の備蓄など、様々な防災活動を展開 • 2021年度は特に、大規模災害発生時の初動対応の基本ルールと国内主要事業所での初動3時間のBCP活動フローを作成した	• 各部門、各社でBCPを作成すると共に、経営層への危機対応訓練を実施する • 国内グループ会社で「防火・防災・防犯監査」を実施していく • 海外グループ会社の損害保険付保状況の調査を実施し、「損害保険ガイドライン」を制定・周知する
	防災／BCP／危機管理	BCP再構築完了事業所数	国内	17事業所	2023年度	2022年度 より実施		
	情報セキュリティ	重大システムインシデント発生件数 情報セキュリティ事故発生件数	国内 グローバル	0件 0件	毎年 毎年	0件 1件	• 電子情報セキュリティポリシーを改定し、国内外グループ会社へ周知徹底 • マルウェア(不正プログラム)侵入時にいち早く検知し脅威を除去するセキュリティ対策ツール「EDR(Endpoint Detection and Response)」の導入を完了	• メールセキュリティ対策の強化を推進し、標的型メール訓練やセキュリティ教育を継続的に実施することでメール受信者の対応力を高める
	情報開示	—	—	—	—	—	• 東証の適時開示基準ガイドラインに準拠し、案件ごとに関連部署と連携して対応(任意開示案件も積極的に発信) • 知財意識の定着活動を継続。①継続的な勉強会の開催(技術者向け階層別/各知財制度など)、②各種ガイドライン発行(補償金・報奨金ガイドライン、商標ガイドライン)	• サステナビリティ情報開示を強化し、つばきグループの情報として共有する
	知的財産管理	他社権利侵害による有効な警告受領件数	グローバル	0件	毎年	0件		• 商標棚卸を継続(コーポレート・プロダクト)。また、知財活動活性化策として、①知財研修継続、②特許調査の解説文書作成、③商標ガイドラインの周知を実施していく

つばきグループは、「サステナビリティ基本方針」の下、ESGの項目別に当社のマテリアリティ(重要課題)とKPI(指標)を設定しています。2021年度の当社の活動は以下のとおり進捗しました。また、2022年3月に「気候関連財務情報開示タスクフォース(TCFD)」への賛同表明と、「国連グローバル・コンパクト(UNG)」への署名を行いました。

E 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。特に気候変動は、喫緊の最重要課題と位置付け、国際基準や市場・顧客動向を注視して、対応していきます。

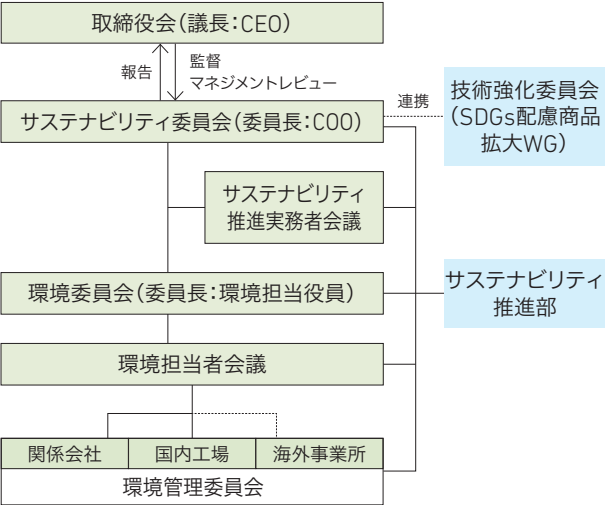
 環境マネジメントの詳細は、当社Webサイトをご参照ください。
<https://www.tsbakimoto.jp/sustainability/environment/>

環境活動への取り組み

環境マネジメント体制

当社グループの環境マネジメントは、COOが委員長を務める「サステナビリティ委員会」の下、「環境委員会」を中心に推進しています。同委員会は、椿本チエイン環境担当役員を委員長に、椿本チエイン各事業部長、国内製造グループ会社代表で構成。中長期的視点から気候変動対応を含むグループの環境問題に対応しています。また海外事業所においては、環境担当者を選任し、椿本チエイン・サステナビリティ推進部（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。

■ つばきグループ環境推進体制



「中期経営計画2025」と環境活動

気候変動が進む中、当社グループはCO₂総排出量削減を重要な社会課題と認識しています。「中期経営計画2025」では、カーボンニュートラルへの取り組みを重点事項に掲げ、国内においては、環境長期目標「2030年度までに、CO₂総排出量を46%削減する（基準年度2013年度）」の下、環境自主行動計画に基づく具体的取り組みを推進しています。



新工場棟では太陽光発電、省エネ生産方式を積極的に採用中

■ CO₂総排出量削減目標

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

「中期経営計画2025」
CO₂総排出量削減への取り組み

- ①生産方式の変革によるCO₂排出量の低減
- ・省エネ生産方式への転換や設備投資によるエネルギー高効率化
 - ・太陽光発電の拡大
 - ・最適量の再生可能エネルギー購入
 - ・主要工場における断熱塗装やLNGへの燃料転換
- ②環境負荷低減商品の開発・推進
- ・ライフサイクルでの環境負荷低減に貢献する新商品の開発・拡販

循環型社会への取り組み

当社グループでは廃棄物の低減、再資源化を積極的に進めています。2021年度の産業廃棄物と一般廃棄物を合わせた廃棄物等排出量は5,120tで、前年度比で10.2%増となりました。また、再資源化率は年度平均で96.8%と、引き続き高い数値を維持しています。

また、つばきグループでは、化学物質排出把握管理促進法（PRTR法）の指定する化学物質の排出実態を

調査し、生産工程で取り扱うPRTR対象化学物質の削減に取り組んでおり、有害性の少ない物質への代替を図っています。2021年度、同法関連の届出対象事業所は4社、7工場が該当しました。なお、当社グループでは、PRTR管理を「エコ・ファクトリー認定制度」の管理指標に掲げて、届出対象以外の工場も同制度の対象として、厳しく管理物質の削減を展開しています。

SDGs配慮商品の創出（CSV）

つばきグループでは、長寿命化、省エネ化、コンパクト化など、地球環境に配慮した数多くのオンリーワン商品を数多く創出してきました。2011年には、お客様の環境負荷低減と経済性向上につながる商品開発強化をねらいに「エコ商品」制度をスタートさせています。

「長期ビジョン2030」では、サステナビリティ（環境・社会・経済性）の側面からこの活動を強化し、従来の「エコ商品」から「SDGs配慮商品」へと範囲を拡大しました。「つばき」が取り組むべき3つの社会課題それぞれにターゲットを定めてSDGs配慮商品の創出（CSV）に取り組んでいます。

3つの社会課題に対応するSDGs配慮商品

①地球にやさしい社会の創造


地球環境への領域や資源・エネルギーへの領域に貢献するエコ商品の提供

②人にやさしい社会の実現

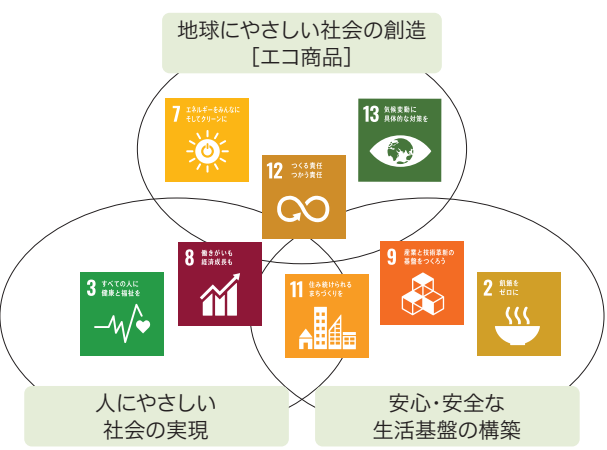
医療・健康・高齢化への領域に貢献する装置の提供

③安心・安全な生活基盤の構築

インフラ構築・防災・都市開発への領域に貢献する商品の提供

 SDGs配慮商品の詳細は当社Webサイトをご参照ください。
<https://www.tsbakimoto.jp/sustainability/eco-products/>

3つの社会課題とSDGsの関係



SDGs配慮商品の区分	KPI
環境以外のSDGs貢献型商品	● 年間新規登録件数 ● 事業部門全販売高に占めるSDGs貢献型商品の比率
環境配慮商品（エコ商品）	● 年間新規登録件数 ● 環境貢献度（CO ₂ 排出削減量：t-CO ₂ ）

TCFDへの対応

気候変動問題は、気温上昇や自然災害の激甚化といった、大きな物理的リスクです。また事業面からは、脱炭素への移行がグループの事業運営、事業領域や製品コンセプトに大きな影響を与えるリスクとなる一方で、適切な対応策の実施により、企業体質強化や競争力の向上、さらには新市場、新事業創出の機会になると認識しています。

このような認識の下、当社グループは2022年3月に「気候関連財務情報開示タスクフォース(TCFD)への賛

同」を表明しました。TCFDが推奨する「気候変動が与えるリスクと機会」などの情報開示の枠組みを活用して、自社のリスクや機会の抽出、評価を行い、その対応策を事業戦略に反映させていきます。さらにその取り組みについて、積極的に情報開示を推進していきます。



気候変動関連ガバナンス体制

気候変動を含む環境問題は、サステナビリティ委員会においてリスク評価とマテリアリティ重要度評価を行い、当社グループの重要なリスクと機会を抽出、KPI・目標を設定し、その進捗を統括的に管理しています。取締役会は、活動状況やKPIなどについて定期的な

報告を受け、活動全体を監督しています。また、具体的な活動は、「カーボンニュートラルに向けた中期経営計画」「CO₂排出削減ロードマップ」に従い実行計画を策定。環境委員会を中心に、グループ全体で活動のPDCAを回しています。

リスクと機会への対応策

シナリオ分析で抽出したリスクと機会について、そのリスクの大きさに対応策をまとめています。特に機会については、「長期ビジョン2030」に基づき、既存事業の収益性向上、変革成長による事業拡大、新規成長(新事業)の3要素で要因を抽出し、対応策を検討しています。

リスクへの対応と取り組み

	項目	対応策		リスクの大きさ		
	小分類	リスク/機会項目	会社経営体制	事業(工場)運営	1.5℃	4℃
移行リスク	政策・法規制	炭素価格の上昇 炭素排出量目標 省エネ政策 再生可能エネルギー補助金	・パリ協定に準じたCO ₂ 排出量削減目標設定と削減活動 ・SBTへの準拠、Scope3目標設定・削減の取り組み ・国内、海外各国のカーボンニュートラル政策の情報収集、対応 ・インターナルカーボンプライシングシステム検討	・スマートファクトリー(生産性向上、効率化、ロスゼロ)構築 ・エネルギーマネジメント強化 ・LCA視点でのScope3排出量低減活動の実施 ・各国、地域ごとの気候変動関連法令の注視、遵守 ・グリーン調達の促進	大	中・小
	市場動向	エネルギーミックス変化 脱炭素社会移行	・カーボンニュートラルに向けた改良、新商品開発のための先行投資 ・再生可能エネルギー(自家発電、カーボンフリー電力購入)の計画的導入	・新エネルギー技術(水素・蓄電池など)の注視、導入の検討 ・トランジション技術としてのHEV、PHEV向け既存商品のシェアアップ ・CO ₂ を排出しない熱処理技術(非炭化水素系ガス使用)の確立 ・熱処理を必要としない材料を使用したチェーンの開発、販売	大	中・小
	技術開発	省エネ・脱炭素技術	・省エネ・脱炭素技術開発の促進(組織力強化、先行投資)	・エネルギー業界注視による脱炭素新技術や新素材の研究	大	小
	評価評判	ステークホルダーからの評判変化	・CDP気候変動プログラムなど評価機関への情報開示の充実 ・TCFD推奨項目の開示内容(シナリオ分析)の充実 ・ESG経営の実践と配当性向30%以上確保の両立	・顧客ごとのLCA視点での取り組み強化による顧客満足度向上 ・顧客とのコミュニケーション強化によるニーズの迅速な把握	中	小
	慢性被害	気温上昇 海面上昇	・サマータイム導入検討 ・新規事業所の立地条件評価への海面上昇リスクの反映	・工場・オフィスの空調による熱中症対策の充実 ・職場や働き方改革に対する積極的先行投資 —	中	大
物理的リスク	急性被害	異常気象(風水害)	・自然災害適応策(生産とサプライチェーンに対するBCP)強化による有事の際の支出抑制	・洪水リスクの高い海外拠点への対策検討 ・工場・サービス拠点の適応力向上、BCP強化、適正在庫の確保、複数社併注	中	大

戦略(シナリオ分析)

気候変動の影響を「移行リスク」と「物理的リスク」に区分し、想定されるリスクと機会の内容ごとに、影響度の大きさと期間の両面から重要度を評価しました。

また、気温上昇を1.5℃以内に抑えて脱炭素社会へ移行するシナリオ、気候上昇が4℃に達するシナリオの2つのシナリオで2030年の社会を想定し、当社グループの財務指標に与える影響も検討しています。

どちらのシナリオでも、気候変動による多くのリスクと機会が存在し、売上高・利益の両面に正負のインパクトを与えます。いかにリスクを最小化して、機会を最大化するかが最重要課題となります。このため、当社は下表のとおりリスクと機会への対応策を策定しています。

指標と目標

種類	指標	範囲	基準年度	中期目標(2025年度)	長期目標(2030年度)	2050年度目標
定量目標	Scope1+2 排出総量削減率	国内 海外	2013年度 2018年度	30% 20%以上	46% 30%以上	ネットゼロ
	Scope3排出量削減率A- 再生可能エネルギー 導入比率	グローバル 国内	2013年度	SBT申請準備中(*SBT申請後に開示予定) 使用電力量の30%以上	次期中期経営計画2030 策定時に設定	使用電力量の100%
	定性目標	CDP気候変動スコア	グローバル	—	A	—

* SBT : Science Based Targets (企業が設定する「温室効果ガス排出削減目標」の指標となる国際的なイニシアチブ)
SBTイニシアチブに加盟する企業は、SBT が定める認定基準を満たすようにScope1,2,3の温室効果ガス削減目標を設定し、これが認められれば、SBT の認定を受けることができる。

機会への対応と取り組み

	項目		対応策		
	小分類	リスク/機会項目	既存事業の収益性向上の方策	変革成長による事業拡大方策	新規成長(新事業)の方向性
移行機会	政策・法規制	炭素価格の上昇 炭素排出量目標 省エネ政策 再生可能エネルギー補助金	・徹底的な省エネ(エネルギーのJIT)によるコスト削減 ・Scope3排出量削減活動による材料、部品、エネルギー、加工、運送などのコスト削減 ・世界各地での再生可能エネルギー補助金制度の有効活用検討	・最新IT技術を駆使した“Linked Automation”工場への変革	「長期ビジョン2030」 に掲げる 「対処すべき社会課題」 その解決のための 「新事業開発の方向性」 ▼ ①人にやさしい社会の実現 ・医療・健康・高齢化への領域 ・インフラ構築への領域 ②安心・安全な生活基盤の構築 ・持続可能な経済成長への領域 ・防災・都市開発への領域 ③地球にやさしい社会の創造 ・地球環境への領域 ・資源・エネルギーへの領域
	市場動向	エネルギーミックス変化 脱炭素社会移行	・再生可能エネルギーインフラビジネスの拡大 ・環境対応改良商品(小形軽量・低フリクション)の開発・シェアアップ ・油空圧から機器の電動化に伴う直動作動機の拡販 ・V2X対応充放電装置(eLINK)拡販	・カーボンニュートラルを含むSDGs配慮商品の継続的創出による売り上げ増加 ・新燃料(e-fuel、水素等)ICE対応商品の開発、市場投入 ・EV向け車載商品の開発、市場投入 ・スマートモーションユニットの開発 ・新たな自動車製造工場のソリューション提供 ・環境配慮プラスチック商品開発、商品への適用	
	技術開発	省エネ・脱炭素技術	・既存事業の着実なQCDSE向上によるシェアアップと収益性向上 ・気候変動関連目標達成による信頼確保 ・適切な情報開示による社外評価、ステークホルダー信頼性向上	・デジタルマーケティング導入による営業活動の効率化 ・新技術開発・取得のための技術的協業の促進	
	評価評判	ステークホルダーからの評判変化	・労働環境整備、働き方改革の外部へのPR ・生産工程自動化やリモートオペレーションによる職場環境PR ・海面上昇による防潮堤、防水扉などの設備向け商品拡販	—	
	慢性被害	気温上昇 海面上昇	・気候変動の影響を受けない農業技術(自動化、植物工場)開発	—	
物理的機会	急性被害	異常気象(風水害)	・防災関連市場への拡販	—	

S 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捉え、多様な人材が「イキイキと働ける環境」の整備を進めると共に、今後の事業成長を支える人材の育成に取り組んでいます。また、国連グローバル・コンパクト(UNGC)の署名*を通じて世界人権宣言への支持を表明し、社会的責任の1つとして、人権尊重に努めています。

* 2022年3月31日付で参加企業として登録されました。



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

人権の尊重について

当社グループでは、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、「人権基本方針」を定め、従業員の倫理意識の向上に取り組んでいます。

2021年度は海外子会社5社を対象に、人権デュー・

デリジェンスの予備調査を実施し、人権上の大きな懸念点がないことを確認すると共に、取り組み状況のヒアリングを行いました。また、「倫理ヘルプライン」「なんでも相談担当」をおき、法令・コンプライアンスに関するリスク事項に加え、日常の相談事項にも対応することで、安心かつ働きやすい環境づくりを進めています。

人材育成の取り組み

当社グループの成長の原動力は、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。その後も技能系、営業系とカリキュラムの充実を図ってきました。「つばきテクノスクール」に代表される機能別研修と、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・技能の向上という好循環を生み出しています。

技術者育成

「つばきテクノスクール」では、つばきのモノづくりを継承するうえで必要な機械、加工技術、電気・制御に関

する初級研修を行っています。中級研修では、事業部門ごとに専門技術を学ぶ技術コースと、問題解決力、プレゼンテーションスキル、知財、商標等の技術者共通のスキルや知識を習得するビジネスコースがあり、実践的な内容となっています。また、新しい技術領域もカリキュラムに取り込み、DX人材の育成にも注力しています。

これら研修とは別に、各部門の最新技術を発表する「技術フォーラム」を開催し、部門を超えたアイデアの共有、交流・協創の場としています。また、若手・中堅技術者の成長機会として、先端技術、技術経営を学ぶと同時に、社外のエンジニアと交流できる外部セミナーへも派遣。2021度は、6件のセミナー・学会に40名が参加しました。



オンライン研修風景(工場では3密回避を徹底)



海外トレーニング(米国)



技能向上と部門交流をねらいとする「つばき技能オリンピック」

働き方改革の取り組み

椿本チエインでは、「多様性」を持つ従業員が個々の能力を最大限発揮できるよう、2018年度より「働き方改革」を推進。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。その一環として、本社・支社から各工場へとテレワーク勤務を拡大。フリーアドレスの導入やミーティングスペースをカジュアル

な雰囲気、リフレッシュコーナーにグランピング仕様を取り入れるなど、コミュニケーションと業務効率を両立するオフィスレイアウトへの見直しを継続して実施しています。また、労使委員会では、長時間労働削減、有給休暇取得促進に向けた取り組みを協働して行っています。

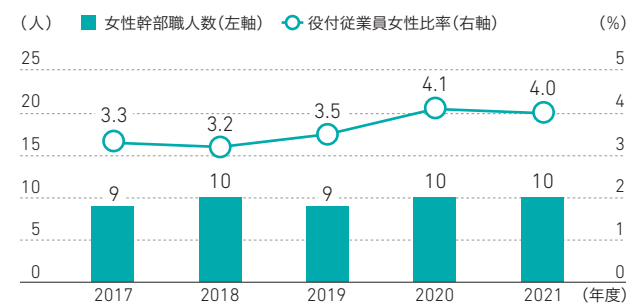
ダイバーシティの推進

当社グループは、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ます。国籍や性別、年齢に関係なく、様々な人が公平に評価され、安心してイキイキと働ける職場環境の整備に取り組んでいます。

女性の活躍

女性の活躍推進については、2020年度に当社単体の女性従業員比率10%(2022年4月1日現在8.9%)を目標に掲げ、各高校・大学に募集をかけています。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ることで、女性従業員の役職登用を進めています。

■ 女性幹部職人数と役付従業員女性比率(国内)



TOPICS

「つばき産休・育休ハンドブック」を発行

人事部では産前産後休暇・育児休業制度を正しく知り、活用拡大を図るため、「産休・育休ハンドブック」を発行しました。また、女性従業員の要望に応え、育児休業取得者を交えた職場説明会を開催。過去3年間で9名の男性従業員が1カ月以上の育児休業を取得するなど、活用が広がっています。

様々な人が育児休業を取得することで、仕事の進め方や働き方の見直し、職場内で互いをサポートする関係構築が進んでいます。



直近2年間の産休・育休後の復職率は100%と、出産後も女性が働きやすい環境整備を進めています。

障がい者雇用の促進

障がいのある方々が個々の能力や適性を生かした業務に従事できるように職場環境を整備し、製造現場、管理事務、健康管理など、幅広い分野での雇用拡大に努めています。2020年度には、特例子会社を設置してさらなる雇用促進を図り、椿本チエインの法定雇用率を達成しました。さらなる雇用拡大を図っていきます。

シニアの活躍

2020年4月に、60歳定年を65歳に延長する「65歳定年制」を導入しました。「65歳定年制」導入と合わせ処遇も改善し、継続雇用率は90%前後の高水準を維持しています。

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

S 安全・健康マネジメント

つばきグループは、モノづくり企業として「安全と品質を第一に、つばきブランドに誇りを」を行動原則に掲げ、「安全衛生基本方針」「健康推進活動の基本方針」の下、労働災害の防止と従業員の健康保持増進に取り組んでいます。

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

安全衛生マネジメント体制

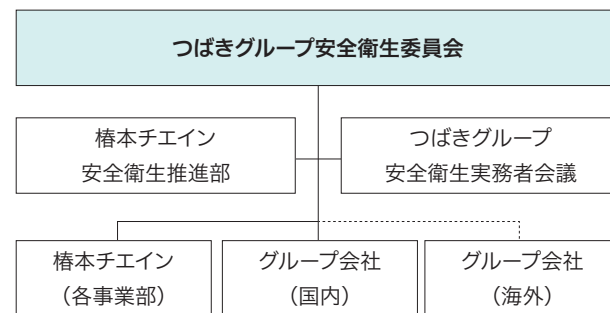
当社グループでは、グループ全体の安全衛生活動を統括する「つばきグループ安全衛生委員会」を設置しています。「安全衛生活動計画」に基づき、各事業所における安全活動状況の進捗確認等を行っています。

具体的には、以下の三本柱を安全活動のフレームワークとし、継続的な安全活動を続けています。

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

- ③**人づくり**: 安全知識を有し、常に安全基本行動を実践する、安全人間の育成

■安全衛生マネジメント体制図



重篤災害未然防止への取り組み

2021年度は「重篤災害未然防止活動」を最重要課題に安全衛生活動を展開しました。

- ①**機械設備安全ガイドラインの運用**: 設備の導入計画段階から、現場作業、生産技術者、安全担当が機械設備の本質安全化を目指した安全チェックを実施。
- ②**「安全人間マニュアル」の発行**: 重篤災害は人と機械が接するところで発生しており、人側の対策を目的に発行。過去の災害を分析し、災害事例の多かった作業を「つばきSTOP9」と定義。再発防止への知識と行動ポイントを周知し、人の面からの安全強化を図る。

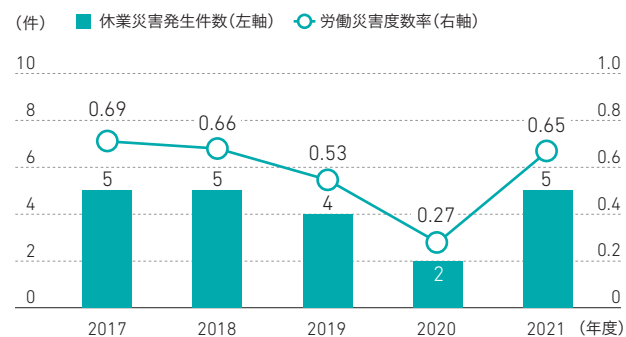
健康経営の推進

当社グループは、「人が最大の経営基盤」という認識の下、健康増進活動を推進しています。

2022年8月には、「健康経営宣言」「基本方針」を制定し、社内外の環境変化を踏まえた活動へ、強化を図りました。「社員がイキイキと活躍し、自主性と創造性を発揮できる

企業(全員快勤)」を目指し、個人の健康、組織の健康の2方向から、従業員家族も含めた健康経営を推進していきます。今後は、健康診断結果のフォロー、生活習慣改善、メンタルヘルスクアなど健康増進活動のほか、「健康月間」を新設し従業員への啓蒙活動も強化していきます。

■労働災害発生状況(国内)



S 品質マネジメント

つばきグループは、創業者の言葉「よいものを作る」を原点に、モノづくり企業として「高品質」の追求と品質管理を徹底し、つばきブランドの維持・向上に努めています。

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

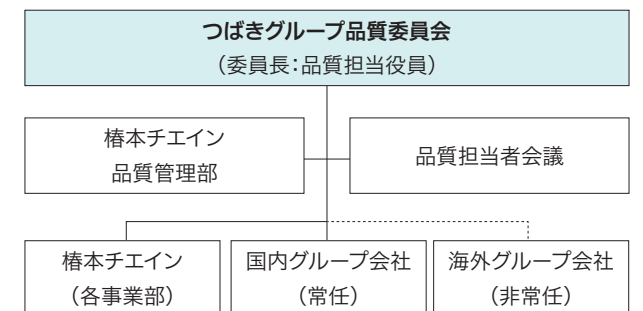
品質マネジメント推進体制

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

従来の各部門での品質保証活動に加え、①第三者視点での内部監査、②グループ品質ガイドラインの策定、③組織横断の品質向上活動などを実施。これにより品質不良ゼロを目指すことはもちろん、お客様との約束を

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。

■品質マネジメント推進体制



安心・安全な商品提供のための取り組み

当社では、全社の教育体系に「品質」や「改善」に関する階層別教育を整備して、品質管理のスキル向上を目指しています。品質管理部では、品質管理のスペシャリスト育成に向け、統計的手法などの品質専門教育や講師の育成、QC(品質管理)検定の取得推進、グループ会社からの品質研修生受け入れ実習(1~2年間)などを実施しています。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(中国・上海)

TOPICS

米国の大手調査会社から「Customer Value Leadership Award」を受賞

2021年10月、北米の子会社が、フロスト&サリバン社の「Customer Value Leadership Award」を受賞しました。この賞はお客様が価格、性能、品質において総合的に優れている商品やサービスを提供している企業を表彰するものです。北米ローラチェーン市場での50年近い実績と高品質ブランドイメージの確立、お客様ニーズへのカスタマイズ技術力などを評価していただき、今回の受賞となりました。



U.S. Tsubaki ホリヨーク工場スタッフ

S サプライチェーンマネジメント

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



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

サステナブル調達への取り組み

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

その実現には、サプライヤーの皆さまとの協働が不可欠です。その推進のため、「つばきグループ サプライヤー サステナビリティガイドライン」を定め、サステナ

ビリティ達成に向けた積極的な取り組みをお願いしています。

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

グリーン調達の促進

当社グループは、「グリーン調達ガイドライン」を2006年に制定し、サプライヤーと一体となって、環境負荷の少ない材料、部品を購入する活動を推進してきました。2019年4月にはこのガイドラインを改訂し、CO₂排出量削減の取り組みをより積極的に進めています。

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、必要に応じて追加調査や現地での実査等を行い、継続的な改善に取り組んでいます。

サプライヤーの皆さまとの協働

当社グループでは、2021年度から「カーボンニュートラルへの取り組み」をサプライチェーン全体で展開しています。

初年度は、主要サプライヤーの皆さまに「カーボンニュートラルに関するオンラインセミナー」を配信し、カーボンニュートラルに関する世界や日本の動向、当社グループの方針、目標値やCO₂排出量削減方策等を説明しました。また、サプライヤー各社のCO₂排出量削減

活動の現状を把握するため、書面調査も実施しました。

今後はサプライヤー各社の活動レベルに応じて、CO₂排出量の算出や排出削減活動の強化をお願いし、サプライチェーン全体でカーボンニュートラルの実現に取り組んでいきます。最終的には、気候変動に対するリスクと機会をサプライチェーンマネジメントに組み入れ、持続可能で強靱なサプライチェーンの構築を目指します。

■お取引先さまへの依頼事項

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		
2. 温室効果ガスの排出削減	推奨	推奨
3. 資源循環の推進		
4. 水資源の有効利用	任意	任意
5. 環境配慮型設計および商品の提案	推奨	推奨

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

S 研究開発と知的財産

つばきグループは、高機能化と高度オートメーション化につながる技術領域“Linked Automation”の確立に向けて、技術基盤強化と新商品・新事業の創出を目指しています。



研究開発と知的財産の詳細は、当社Webサイトをご参照ください。
https://www.tsubakimoto.jp/company/tech/develop/

つばきグループの研究開発体制

目覚ましいスピードで技術革新が進む中、つばきグループの技術開発の中核を担うのが研究開発センターです。

同センターでは、「わくわくする未来を創造する」の基本方針の下、「コア技術の強化」「事業部門との協働によるスピード感ある新商品・新技術の創出」を目指し、つばき独自の技術開発を推進。既存領域にこだわることなく、オープンイノベーションで最先端技術を積極的に導入し、先端技術と当社のコア技術を組み合わせ、スピーディな新商品・新技術の創出に取り組んでいます。また、事業部に近い開発拠点配置により、事業部との協働体制強化とスピードアップを図っています。



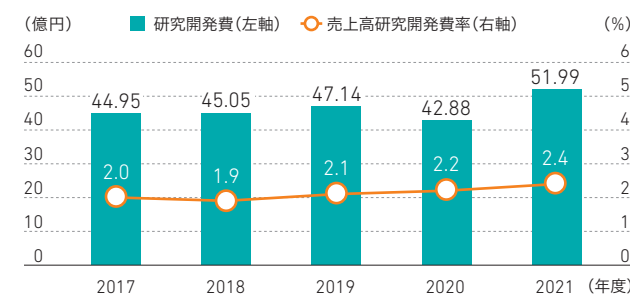
各事業部門の技術発表、人材交流・育成の場となる技術フォーラム

そのためには、組織力強化も重要な課題です。人材の育成・強化と働きがい向上に向けて、産学連携・外部派遣を含め、独自研修制度やコミュニケーション改革など、独自の活動を展開しています。

研究開発センターの機能

- ①基盤技術強化: 材料、表面処理、加工、潤滑、制御、評価、解析など当社基盤技術の強化
- ②先端技術・応用技術開発: AI、IoT、DX、トライボロジーなど最先端の技術・ノウハウの獲得と活用
- ③事業部門との協働: 中長期視点で取り組みが必要な事業部門からの受託テーマの開発、先端技術等の水平展開

■研究開発費および売上高研究開発費比率



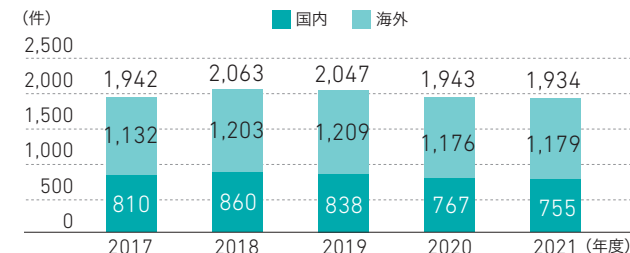
グローバルに展開する知的財産戦略

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創出と権利の適切な取得・活用・維持管理に努めています。

特に、当社グループのグローバル化に対応するため、権利の棚卸しと、必要な国・地域で積極的な権利の取得を並行して進めています。また、当社による他者権利侵害リスクの回避や他者による侵害への積極的対応など、知的財産部門と事業部門が一体となって産業財産

権の戦略的な活用を図ることで、事業競争力の強化に努めています。

■特許保有件数



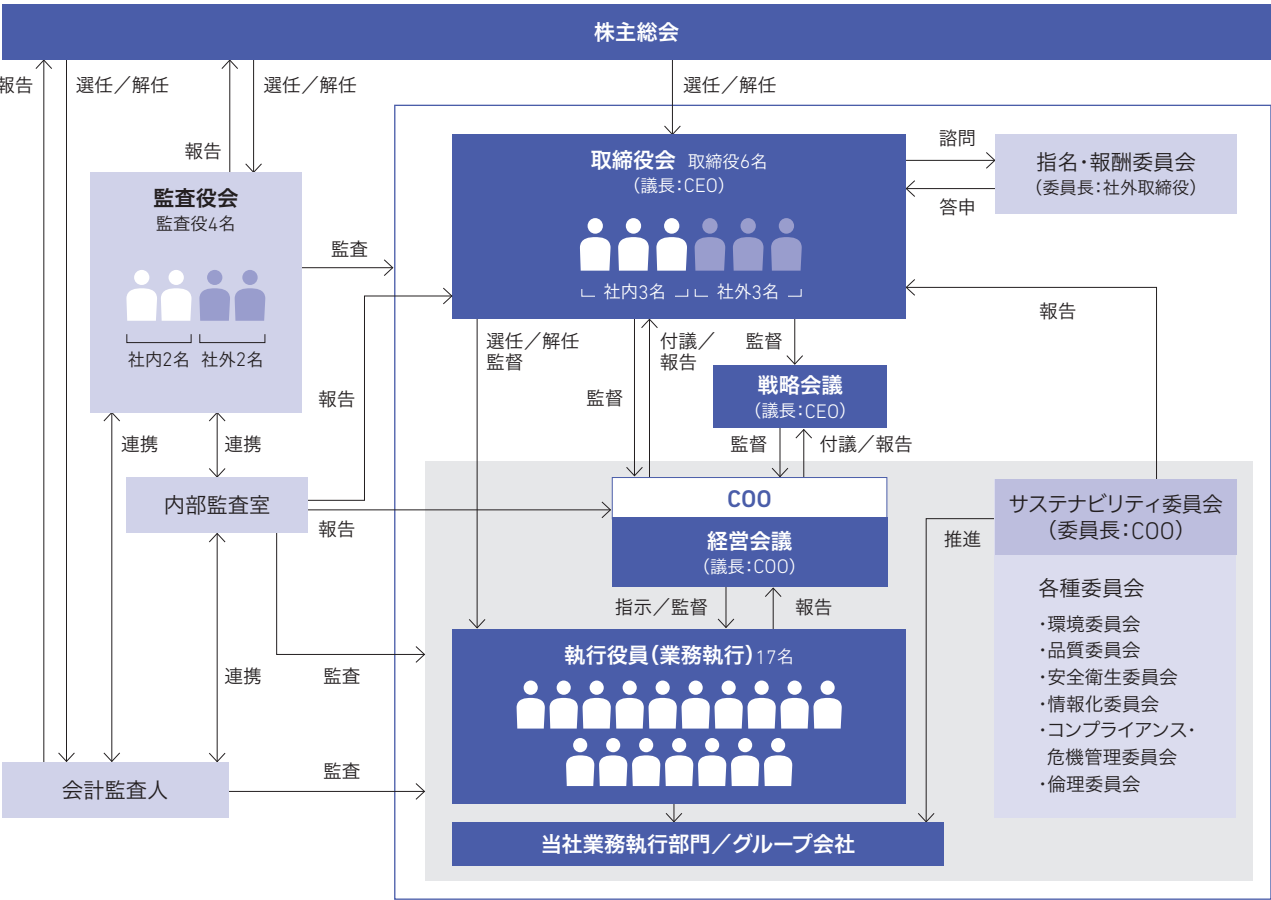
G コーポレート・ガバナンス

「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一つと位置付けています。

この考え方の下、「基本方針」を定め、その実現とコーポレート・ガバナンスのさらなる向上に努めています。

コーポレート・ガバナンス基本方針他の詳細は、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



■コーポレート・ガバナンス概要

組織形態	監査役会設置会社
取締役の人数	6名(うち社外取締役3名)
取締役の任期	1年
取締役会の議長	最高経営責任者(CEO)
監査役の人数	4名(うち社外監査役2名)

独立役員の人数	社外取締役3名、社外監査役2名
取締役会の開催回数	15回(2021年度)
監査役会の開催回数	17回(2021年度)
指名・報酬委員会の開催回数	4回(2021年度)

【戦略策定・監督と業務執行の推進体制

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

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

【経営の透明性・柔軟性を担保する仕組み

当社は、社外取締役、社外監査役の選任を通じて取締役会の独立性を高めると共に、経営の監督機能を強

化し、経営の透明性を高め、企業価値の向上に努めています。

■社外取締役(独立役員)の選任理由ならびに取締役会への出席状況

氏名	選任理由	取締役会への出席状況(2021年度)
阿部 修司	当社の「技術志向」「開発志向」「モノづくり志向」という3つのベースに対して、モノづくり企業における経営者としての豊富な知識・経験に基づいた客観的なアドバイスをいただくため。	15回中15回出席
安藤 圭一	「財務」「コーポレート・ガバナンス」といった分野に対して、金融機関等における経営者としての豊富な知識・経験に基づいた客観的なアドバイスをいただくため。	15回中15回出席
北山 久恵	「財務」「会計」といった分野に対して、公認会計士として、監査法人における豊富な知識・経験から企業会計に関する高い専門性に基づいた客観的なアドバイスをいただくため。	15回中15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	出席状況(2021年度)	
		取締役会	監査役会
碩 省三	弁護士としての豊富な経験と企業法務に関する高い専門性を、当社の監査体制に生かしていただくため。	15回中15回出席	17回中17回出席
内藤 秀文	弁護士としての豊富な経験と企業法務に関する高い専門性を、当社の監査体制に生かしていただくため。	15回中15回出席	17回中17回出席

【取締役会の実効性評価

当社は、取締役会の実効性を高めるため、2018年より取締役会の実効性評価を実施しています。

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

前回の評価結果を踏まえ、取締役会での中長期的な経営方針・戦略等に関する議論のさらなる充実を目的に、「取締役会情報交換会」や「意見交換会」、「中計進捗報告会」等各種会議を通じて情報を提供すると共に、

必要な報告が実施されるよう、委員会体制の見直しを行いました。その結果、事業活動や業績、経営方針や経営課題に関する情報共有が進み有益であった等の意見がありました。

一方で、中長期的な経営資源の配分方針やグローバル経営人材の育成方針に関する議論のさらなる充実を図るべき等、従来以上に多数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、継続的に改善の検討をしていきます。

取締役・監査役の報酬

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

社内取締役

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

役員区分	報酬等の総額 (百万円)	報酬等の種類別の総額 (百万円)			対象となる 役員の人数 (人)
		固定報酬	業績連動報酬	非金銭報酬 (譲渡制限付株式報酬)	
取締役 (うち社外取締役)	232 (25)	168 (25)	46	16	9 (3)
監査役 (うち社外監査役)	58 (11)	58 (11)	—	—	4 (2)

*1 記載金額は百万円未満を切り捨てて表示しています。

*2 上記報酬等の額には2021年6月29日開催の第112回定時株主総会終結の時をもって、任期満了により退任した取締役2名が含まれています。

内部統制システム

当社グループは、「内部統制基本方針」に基づき、「内部統制規定」を定めると共に内部統制推進部署を設置し、推進体制を整備することで、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。海外売上高の増加に伴い、対象範囲となる海外子会社が増加。このた

社外取締役

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

監査役

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

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共に、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内部統制活動

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



海外子会社での内部統制打ち合わせ

G コンプライアンス・リスク管理

つばきグループは、法令、倫理、社内規定の遵守を基礎とした行動規範「倫理綱領」を制定し、倫理強化活動や研修等を通じて意識向上、周知徹底を図っています。またコンプライアンスの実践に係る活動は定期的に取り締めに報告しています。

一方、事業を継続的に維持・発展させていくためには、社会的責任を果たすと共に、事業活動において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。「リスクマネジメント基本方針」の下、経営に重大な影響を及ぼす様々なリスクについて、その要因を抽出・把握し、リスクの未然防止と損失極小化に努めています。



コンプライアンス・リスク管理の詳細は、当社Webサイトをご参照ください。

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

コンプライアンスの実践と浸透

「企業倫理強化月間」と計画的な研修を通じた「コンプライアンス教育」によってコンプライアンスの実践と浸透を図っています。

企業倫理強化月間

毎年2月を「企業倫理強化月間」と定め、国内外グループ会社に参加。2021年度は新型コロナウイルス感染症拡大により、各国の状況に応じた対応としたため、参加社数は51社中32社にとどまりました。国内ではe-Learningを中心に、海外ではリモートによる学習等を中心に、倫理意識の啓発活動を展開しました。

また、「倫理綱領」の浸透を図るツールとして「コンプライアンスハンドブック」を発行。年度を通じて計画的に倫理研修を開催しています。

リスク管理活動

グループ各社を取り巻くリスクの状況とそれらのリスクへの対応状況を定期的に評価しています。この評価結果を踏まえ、環境、品質、安全衛生、情報化、コンプライアンス・危機管理、倫理の各委員会では、分野ごとに具体的なリスクマネジメント活動を行っています。

2021年度は、グループ共通の重要リスクとして、情報セキュリティ、品質管理、人権侵害の3点に取り組みました。これらの活動はサステナビリティ委員会に報告され、都度必要な指示を受けています。

■「企業倫理強化月間」参加会社数

(年度)				
2017	2018	2019	2020	2021
51社	51社	51社	24社	32社

*2020年度以降はe-Learning受講者を含む

相談・通報窓口の整備

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

また、新型コロナウイルス感染症への対応では、「新型コロナウイルス感染症対策ガイドライン」に基づき、2020年2月に社長を本部長とする緊急対策本部を設置。以降、お客様、従業員とその家族、関係先等の皆さまの安心・安全を最優先に、状況変化に応じ様々な対応策を実施してきました。現在も、テレワーク等の活用による出勤者数の削減や、ワクチン接種休暇の導入など感染拡大の防止と事業活動の継続に取り組んでいます。

(2022年6月29日現在)

取締役



古世 憲二
代表取締役会長 兼 CEO
(最高経営責任者)



木村 隆利
代表取締役社長 兼 COO
(最高執行責任者)



宮地 正樹
取締役



阿部 修司
社外取締役



安藤 圭一
社外取締役



北山 久恵
社外取締役

監査役



田中 浩司
常勤監査役



川崎 加寸也
常勤監査役



碩 省三
社外監査役



内藤 秀文
社外監査役

執行役員

■ 常務執行役員

永井 康詞
中村 一智

■ 上席執行役員

Kevin Richard Powers
揚田 利浩
石田 裕美
井上 幸三

■ 執行役員

岡本 雅文
佐藤 功
西井 久雄

坪和 伸光
熊倉 淳
丹山 太
明坂 泰宏

川上 修
前田 隆雄
藤村 昌由
中久保 克也

補足情報(財務・非財務データ、会社情報)

- 58 11ヵ年主要財務データ
- 60 セグメント別／地域別データ(連結)
- 62 主要グループ会社一覧
- 63 会社情報および株式情報

世界を、未来を、
動かせ。

11カ年主要財務データ

株式会社椿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）	2011年度	2012年度	2013年度
売上高	144,896	150,002	178,022
営業利益	12,081	12,579	17,354
経常利益	12,140	12,813	17,993
親会社株主に帰属する当期純利益	6,814	7,428	10,213
設備投資額	9,518	11,833	11,372
減価償却費	7,403	7,360	8,745
研究開発費	4,231	4,319	4,061
営業活動によるキャッシュ・フロー	11,626	15,350	19,761
投資活動によるキャッシュ・フロー	-10,487	-18,401	-17,166
財務活動によるキャッシュ・フロー	-5,460	6,325	-3,196
現金及び現金同等物の期末残高	13,916	20,194	21,291

年度末データ（百万円）			
総資産	191,766	215,837	228,840
自己資本	89,923	102,019	118,433
有利子負債残高	27,405	36,507	36,538
純有利子負債残高	13,488	16,312	15,246

指標			
営業利益率（％）	8.3	8.4	9.7
ROE*1（％）	7.9	7.7	9.3
自己資本比率*2（％）	46.9	47.3	51.8
ネットD/Eレシオ*3（倍）	0.15	0.16	0.13
1株当たり当期純利益*4（円）	36.60	39.69	54.58
1株当たり純資産*4（円）	480.46	545.14	632.94
1株当たり配当金*4（年間）	7	7	10
配当性向（連結）	19.1％	17.6％	18.3％
海外売上高比率（％）	39.3	43.6	53.2
CO2総排出量（t-CO2／年）*5、6	79,321	74,873	76,536
CO2排出量（生産高100万円当たり、t-CO2）*5、6	0.918	0.896	0.912
従業員数*7（人）	6,160	6,792	7,068

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「代替値」を使用しています。
*7 従業員数には、契約社員、パート、アルバイト等を含んでいます。

2014年度	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度
196,738	203,976	198,762	215,716	238,515	226,423	193,399	215,879
21,427	21,570	21,647	20,694	21,789	16,146	8,896	17,842
22,263	22,109	22,004	21,743	21,621	16,698	11,026	20,045
14,153	12,766	14,596	14,666	13,779	11,576	8,706	14,543
10,466	15,677	13,995	18,116	15,765	14,388	8,290	8,591
9,476	10,402	10,342	11,005	12,366	12,739	12,682	12,694
4,048	4,300	4,341	4,495	4,505	4,714	4,288	5,199
22,189	19,090	25,434	27,657	24,197	20,275	27,890	21,000
-14,306	-13,593	-13,420	-17,389	-32,088	-14,241	-9,560	-9,075
-2,647	-5,476	-4,084	-13,191	12,679	-10,385	-4,354	-7,780
27,360	26,422	34,142	31,712	36,087	31,378	46,084	52,888

258,742	254,106	267,215	283,574	305,916	294,098	307,332	332,620
140,439	142,041	152,473	167,916	173,734	174,360	185,791	207,756
36,907	34,817	34,634	26,581	43,772	41,509	41,168	37,869
9,547	8,394	493	-5,131	7,685	10,130	-4,916	-15,018

10.9	10.6	10.9	9.6	9.1	7.1	4.6	8.3
10.9	9.0	9.9	9.2	8.1	6.7	4.8	7.4
54.3	55.9	57.1	59.2	56.8	59.3	60.5	62.5
0.07	0.06	0.00	-0.03	0.04	0.06	-0.03	-0.07
75.65	68.24	78.03	387.44	364.03	308.71	235.23	392.88
750.63	759.27	815.10	4,435.96	4,590.06	4,711.34	5,019.35	5,612.28
16	20	24	24	120	120	75	120
21.2％	29.3％	30.8％	31.0％	33.0％	38.9％	31.9％	30.5％
54.0	54.5	54.9	55.5	59.4	57.4	56.7	59.0
79,133	83,028	84,889	77,099	72,970	66,934	58,581	61,372
0.873	0.906	0.941	0.808	0.764	0.759	0.782	0.704
7,398	7,579	7,886	8,358	8,818	8,733	8,535	8,566

セグメント別／地域別データ(連結)

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

事業セグメント別業績 (百万円)		2011年度	2012年度	2013年度
チェーン事業	受注高	50,584	48,236	54,788
	受注残高	7,105	6,697	7,409
	売上高 *1	51,692	50,250	55,828
	営業利益	3,462	3,586	3,763
	営業利益率 (%)	6.7	7.1	6.7
モーションコントロール事業 *3	受注高	20,996	18,906	22,025
	受注残高	2,699	2,320	3,072
	売上高 *1	21,364	19,664	21,612
	営業利益	2,512	1,955	2,273
	営業利益率 (%)	11.8	9.9	10.5
モビリティ事業 *4	受注高	43,353	49,555	60,785
	受注残高	597	755	867
	売上高 *1	43,509	49,397	60,674
	営業利益	4,846	6,494	10,119
	営業利益率 (%)	11.1	13.1	16.7
マテハン事業	受注高	27,054	29,652	40,194
	受注残高	10,717	15,993	18,023
	売上高 *1	27,977	30,246	39,565
	営業利益	878	531	1,192
	営業利益率 (%)	3.1	1.8	3.0
その他 *2	受注高	1,978	2,054	1,895
	受注残高	115	227	167
	売上高 *1	2,911	2,846	2,719
	営業利益	170	143	63
	営業利益率 (%)	5.9	5.0	2.3
合計	受注高	143,968	148,405	179,689
	受注残高	21,235	25,994	29,540
	売上高 *1	144,896	150,002	178,022
	営業利益	12,081	12,579	17,354
	営業利益率 (%)	8.3	8.4	9.7

所在地別業績 (百万円)		2011年度	2012年度	2013年度
日本	売上高 *1	112,940	110,183	110,585
	営業利益	9,165	8,570	9,234
米州	売上高 *1	—	—	43,551
	営業利益	—	—	3,964
欧州	売上高 *1	12,335	14,566	22,056
	営業利益	242	429	471
アジア・オセアニア *5	売上高 *1	13,910	17,027	—
	営業利益	1,419	1,417	—
環インド洋	売上高 *1	—	—	9,741
	営業利益	—	—	1,384
中国	売上高 *1	—	—	11,044
	営業利益	—	—	954
韓国・台湾	売上高 *1	—	—	5,011
	営業利益	—	—	372

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

2014年度	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度
60,530	63,168	60,999	69,728	68,198	65,055	61,529	81,301
7,932	8,215	9,789	13,546	11,427	10,619	12,966	23,177
61,721	63,998	60,600	67,338	72,023	67,526	61,312	74,174
5,002	6,172	7,102	8,502	10,292	8,406	7,862	11,005
8.1	9.6	11.7	12.6	14.3	12.4	12.8	14.8
22,389	21,745	21,576	25,043	25,251	22,665	19,290	22,853
3,361	3,464	3,732	5,148	5,277	4,628	4,594	7,788
22,557	21,975	21,563	24,156	25,591	23,813	18,024	19,906
2,400	2,428	2,218	3,060	3,340	2,189	747	1,129
10.6	11.0	10.3	12.7	13.1	9.2	4.1	5.7
66,279	74,235	75,197	79,377	78,940	70,895	57,787	66,199
169	931	982	814	762	707	717	1,319
66,978	73,473	75,147	79,545	78,992	70,949	59,450	66,027
11,916	12,258	12,385	10,258	8,734	5,791	3,782	6,568
17.8	16.7	16.5	12.9	11.1	8.2	6.4	9.9
44,627	43,460	42,826	46,770	59,054	67,968	48,256	59,279
17,926	16,876	18,716	22,044	27,631	31,457	26,446	30,973
45,169	44,354	41,043	44,187	61,827	64,212	53,618	55,728
1,940	659	706	416	402	647	-2,202	799
4.3	1.5	1.7	0.9	0.7	1	—	1.4
2,258	2,165	2,455	2,826	2,751	2,810	3,012	2,905
265	88	163	181	313	346	121	627
2,968	3,186	3,001	3,331	3,548	3,542	3,941	3,074
123	84	-1	-41	-43	20	-330	-442
4.2	2.6	—	—	—	0.6	—	—
196,086	204,776	203,056	223,747	234,196	229,394	189,875	232,540
29,655	29,576	33,385	41,735	45,413	47,760	44,846	63,885
196,738	203,976	198,762	215,716	238,515	226,423	193,399	215,879
21,427	21,570	21,647	20,694	21,789	16,146	8,896	17,842
10.9	10.6	10.9	9.6	9.1	7.1	4.6	8.3

119,349	121,347	117,795	125,380	127,439	120,621	104,416	118,089
12,694	12,621	11,351	12,231	12,702	9,224	4,577	8,772
48,749	51,671	50,830	52,862	67,462	63,371	53,473	59,484
4,162	4,496	4,853	3,034	2,664	1,719	-666	3,026
26,545	24,219	23,181	25,620	27,779	25,321	20,267	24,409
890	531	687	176	187	-77	897	1,255
—	—	—	—	—	—	—	—
—	—	—	—	—	—	—	—
10,718	12,626	12,763	14,850	17,488	16,639	12,752	16,539
1,385	1,680	1,744	2,138	2,837	1,961	1,215	1,970
14,062	16,494	18,186	22,251	22,946	20,523	19,682	22,311
1,008	273	925	864	1,175	1,069	1,280	1,686
7,115	8,578	8,378	9,684	9,440	9,661	8,054	10,019
258	405	273	471	314	400	-47	312

主要グループ会社一覧

(2022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
ツバキ山久チエイン株式会社
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
U.S. Tsubaki Industrial, LLC
Tsubaki Kabelschlepp America, Inc.
Tsubaki Brasil Equipamentos Industriais Ltda.
Central Conveyor Company, LLC
Central Process Engineering, LLC
Electrical Insights, LLC
KCI, Incorporated
Tsubaki of Canada Limited
Mayfran International, Incorporated
Conergics International LLC
Press Room Techniques Co.
Tsubakimoto Automotive Mexico S.A. de C.V.
他2社

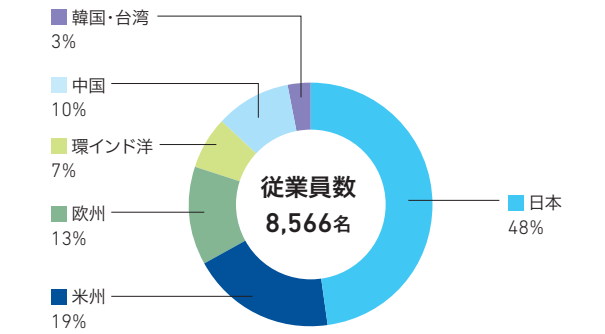
欧州
Tsubakimoto Europe B.V.
Tsubakimoto UK Ltd.
Tsubaki Deutschland GmbH
Tsubaki Automotive Czech Republic s.r.o.
Tsubaki Ibérica Power Transmission S.L.
Tsubaki Kabelschlepp GmbH
Kabelschlepp GmbH-Hünsborn
Kabelschlepp Italia S.R.L.
Metool Products Limited
Kabelschlepp France S.A.R.L.
Kabelschlepp Systemtechnik spol. s.r.o.
Mayfran U.K. Limited
Mayfran GmbH
Mayfran Limburg B.V.
Mayfran International B.V.
Mayfran France S.A.R.L.
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
Tsubaki Conveyor Systems India 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1社

中国
椿本鏈条(上海)有限公司
椿本機械(上海)有限公司
椿本汽車発動機(上海)有限公司
天津華盛昌齒輪有限公司
椿本鏈条(天津)有限公司
椿本散裝系統設備(上海)有限公司
Kabelschlepp China Co., Ltd.
天津椿本輸送機械有限公司
椿本美芙蘭輸送機械(上海)有限公司
椿凱動力運輸機械(石家庄)有限公司
他2社

韓国・台湾
台湾椿本股份有限公司
台湾椿本貿易股份有限公司
Tsubakimoto Automotive Korea Co., Ltd.
Tsubakimoto Korea Co., Ltd.
他1社

地域別従業員比率



会社情報および株式情報

(2022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	9社
設立年月日	1941年1月31日	関連会社	8社(うち持分法適用関連会社2社)
資本金	170億76百万円	従業員数	連結 8,566名
本店所在地	大阪市北区中之島3-3-3	工場	京田辺・埼玉・長岡京・兵庫・岡山
	TEL：06-6441-0011(代表)	支社	東京・名古屋・大阪
決算期	毎年3月31日	営業所	大宮・豊田・大阪北・広島・九州
・従業員数には契約社員、パート、アルバイト等を含んでいます。			

株式情報

株主名簿管理人	三井住友信託銀行株式会社
上場証券取引所	東証プライム (2022年4月4日現在)

株式数	
発行可能株式総数	59,800,000株
発行済株式総数	38,281,393株
株主数	10,025名

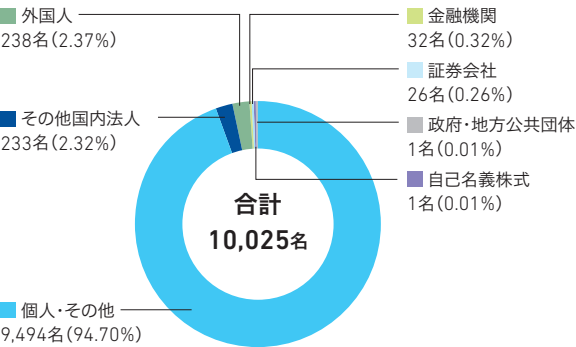
大株主(上位10社)

株主名	持株数(千株)	持株比率(%)
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	4,835	13.06
太陽生命保険株式会社	3,559	9.61
日本生命保険相互会社	1,773	4.78
椿本チエイン持株共栄会	1,563	4.22
株式会社日本カस्टディ銀行(信託口)	1,526	4.12
椿本興業株式会社	1,158	3.13
株式会社三井住友銀行	1,000	2.70
三井住友信託銀行株式会社	849	2.29
株式会社りそな銀行	667	1.80
株式会社三菱UFJ銀行	641	1.73

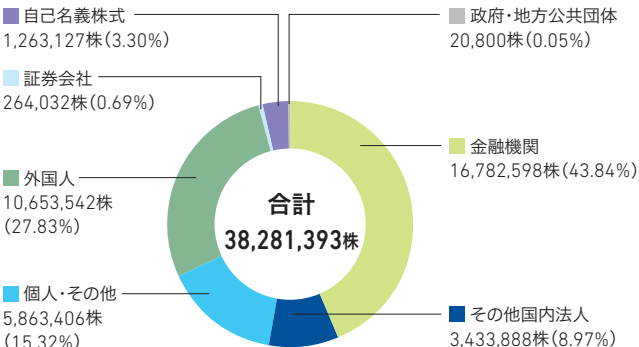
・持株数は、千株未満を切り捨てて表示しています。
・当社は、自己株式1,263,127株を所有していますが、上記大株主には含めていません。
・持株比率は、自己株式1,263,127株を控除して計算しています。

株式の所有者別分布状況

株主数



所有株式数



株式会社 椿本チエイン

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