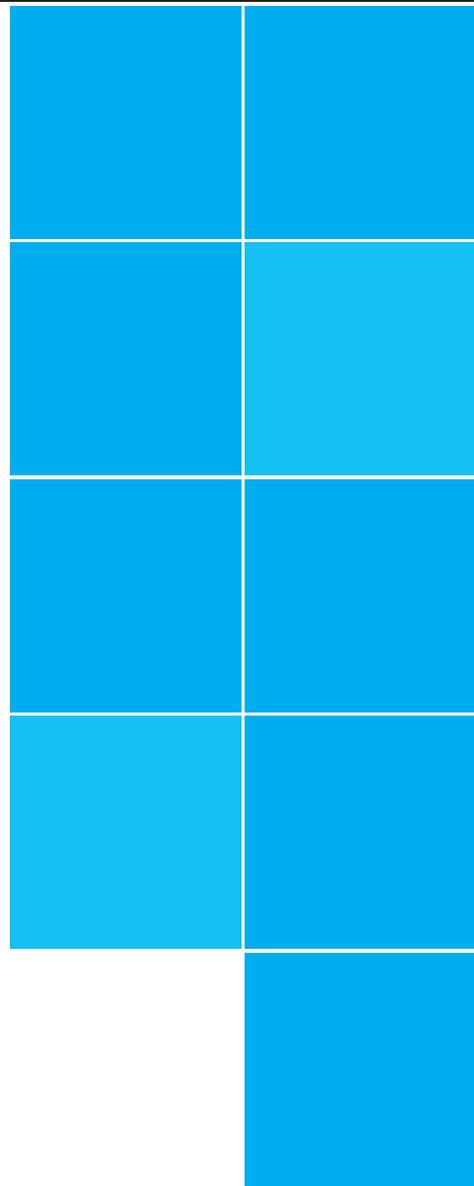


Innovation in Motion

Steady action to overcome all challenges

椿本チエイン アニュアルレポート 2009



本アニュアルレポートの「目的」と「制作趣旨」

より良いIR活動を目指して

- ▶ 本アニュアルレポートは、日本の機械業界や当社グループとの接点が少ない皆様にも、その「現状」と「将来性」、「勝ち残りへの条件」等を把握いただけるよう、「At a Glance」、「グラフ・写真」などを活用した、わかりやすい解説を心がけています。
- ▶ 同時に、当社グループの「強みと課題」、課題を克服していくための「戦略」について、その妥当性を十分に検証していただけるよう、可能な限り、「バックアップデータ」や「具体的事例」を添えるように工夫いたしました。

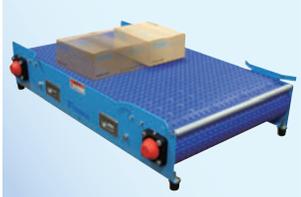
今後も正確でわかりやすい、かつタイムリーな情報開示を進めてまいりますので、読者の皆様には当社のIR活動について、引き続き、忌憚のないご意見とアドバイスをお願い申し上げます。

経営企画室

注意事項

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。

| | |
|----|---|
| 2 | ひと目でわかる「つばきグループ」と「業界」 |
| 4 | 連結財務ハイライト |
| 5 | <p>経営陣から株主・投資家の皆様へ</p> <p>ポイント 未曾有の不況下、株主の企業を見る目はますます厳しくなっています。このような中、「利益計画は本当に達成できるのか?」「財政状態に問題はないのか?」「戦略に妥当性はあるのか?」など、投資家の疑問に誠実にお答えしています。</p> |
| 10 | <p>特集</p> <p>「つばきグループの将来への布石」</p> <p>ポイント 需要動向に合わせて機敏に「変えるべき戦略」もあれば、いつの時代にも「変えてはいけない戦略」もあります。つばきグループの「強み」を支える継続的な取り組みをご紹介します。</p> |
| 12 | <p>事業セグメント詳述</p> <ul style="list-style-type: none"> 12 セグメント・ハイライト 14 数値でみる外部環境とつばきグループの営業状況 16 パワトラ事業部門 21 マテハン事業部門 |
| 22 | <p>つばきグループのマネジメント体制</p> <ul style="list-style-type: none"> 22 取締役・監査役および執行役員 23 コーポレート・ガバナンス 24 コンプライアンス・内部統制 25 環境保全・社会貢献活動 |
| 27 | 財務セクション |
| 34 | グループ会社一覧 |
| 36 | 企業情報および株式情報 |
| 37 | つばきミッション・ステートメント |

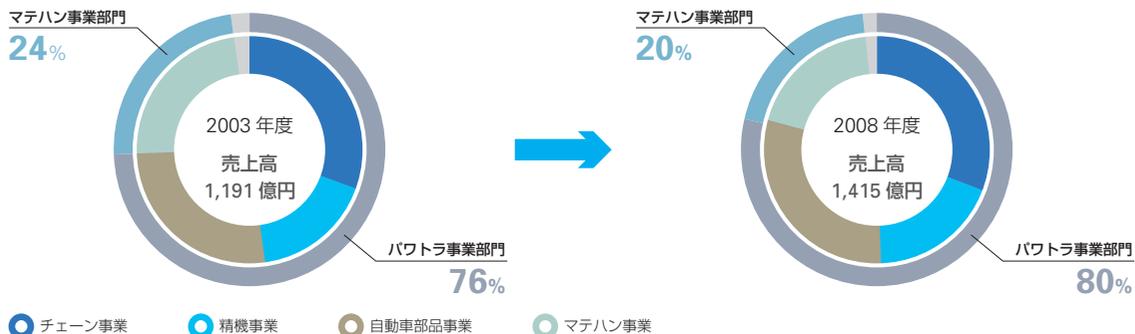


ひと目でわかる「つばきグループ」と「業界」

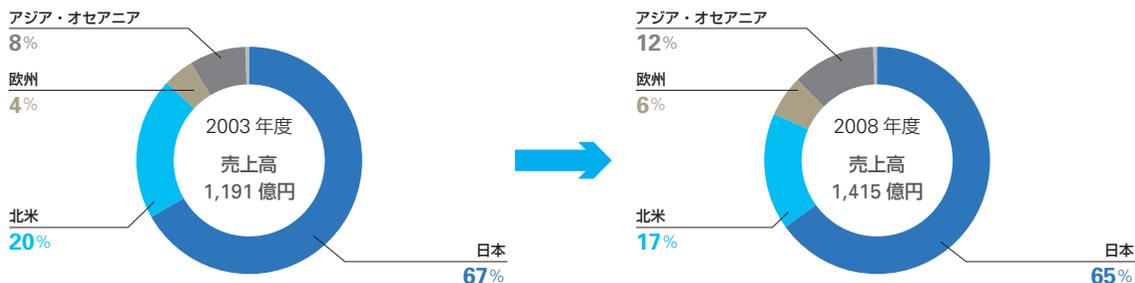
事業ドメインと活動地域

2008年度は世界的な景気後退により業績が大きく悪化しました。それでも拡大成長の初期にあった5年前の2003年度と比べ売上規模は約1.2倍となりました。事業種類別では自動車部品事業が、その売上高構成比率を27%から30%へと拡大しています。仕向け地別では、海外売上高比率が33%から35%へと拡大、グローバル化は順調に進んでいます。2008年度の大規模な景気後退で、北米の売上高比率がやや低下したものの、アジア・オセアニアは8%から12%へと、この5年間で大きく上昇しました。

事業別売上の動向



仕向け地別売上の動向



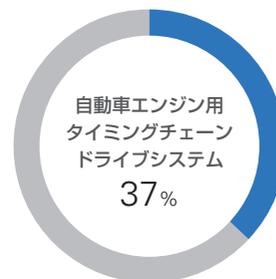
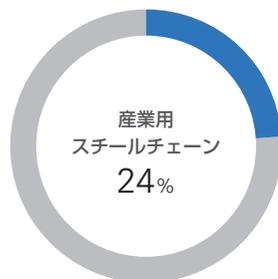
<ご注意>

事業別売上は、財務会計の売上ではなく管理会計上の売上を使用しています。また、構成比率は、外部顧客に対する売上高の総合計に占める比率となっています。

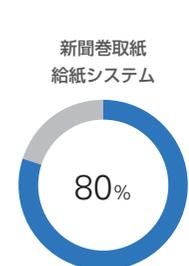
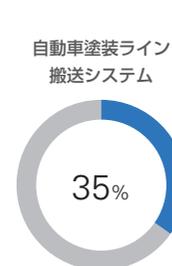
業界に占める位置づけ

当社グループには、日本や世界でトップシェアを誇る商品が数多くあります。例えば、産業用スチールチェーンや自動車エンジン用のタイミングチェーンドライブシステムは、その耐久性、小形・軽量化、高効率化、静音化などの技術優位性により、世界シェアを順調に拡大してきました。顧客企業のCO₂削減や省エネルギーなど環境負荷低減や生産性向上に直結する商品の提供により、企業としての社会的使命を果たし、持続的な成長を目指していきます。

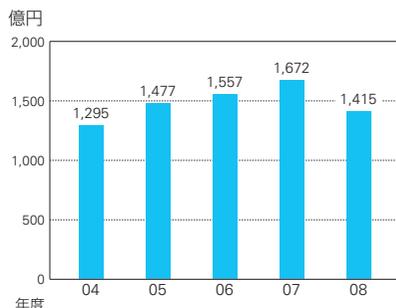
世界シェア



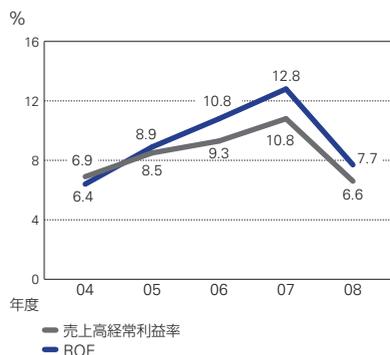
国内シェア



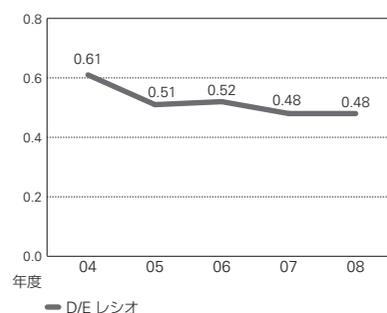
売上高の推移



収益性の推移



財務健全性の推移



損益計算書項目(百万円)

| | 2004年度 | 2005年度 | 2006年度 | 2007年度 | 2008年度 |
|---------|----------|----------|----------|----------|----------|
| 売上高 | ¥129,563 | ¥147,761 | ¥155,746 | ¥167,202 | ¥141,517 |
| 営業利益 | 10,447 | 13,830 | 16,008 | 19,805 | 9,095 |
| 経常利益 | 8,888 | 12,594 | 14,545 | 18,051 | 9,328 |
| 当期純利益 | 4,449 | 6,606 | 8,541 | 10,371 | 6,188 |
| 減価償却費 | 5,503 | 5,509 | 5,948 | 7,301 | 7,344 |
| 純金融収支*1 | (1,002) | (641) | (554) | (446) | (209) |

貸借対照表項目(百万円)

| | 2004年度 | 2005年度 | 2006年度 | 2007年度 | 2008年度 |
|----------|----------|----------|----------|----------|----------|
| 総資産 | ¥179,263 | ¥198,458 | ¥212,739 | ¥202,316 | ¥178,455 |
| 自己資本 | 71,633 | 77,098 | 81,033 | 81,605 | 78,422 |
| 有利子負債 | 43,380 | 38,966 | 42,313 | 39,314 | 37,600 |
| 純有利子負債*2 | 31,817 | 27,981 | 27,694 | 21,570 | 26,330 |

キャッシュ・フロー(百万円)

| | 2004年度 | 2005年度 | 2006年度 | 2007年度 | 2008年度 |
|------------------|---------|----------|----------|----------|---------|
| 営業活動によるキャッシュ・フロー | ¥ 9,672 | ¥ 10,680 | ¥ 10,107 | ¥ 20,873 | ¥ 7,263 |
| 投資活動によるキャッシュ・フロー | (2,465) | (5,595) | (5,879) | (11,481) | (9,723) |
| 財務活動によるキャッシュ・フロー | (9,412) | (5,595) | (647) | (5,582) | (3,540) |
| フリー・キャッシュ・フロー*3 | 7,207 | 5,085 | 4,228 | 9,391 | (2,459) |

主要経営指標

| | 2004年度 | 2005年度 | 2006年度 | 2007年度 | 2008年度 |
|----------|--------|--------|--------|--------|--------|
| 売上高経常利益率 | 6.9% | 8.5% | 9.3% | 10.8% | 6.6% |
| ROE*4 | 6.4% | 8.9% | 10.8% | 12.8% | 7.7% |
| D/Eレシオ*5 | 0.61 | 0.51 | 0.52 | 0.48 | 0.48 |

1株当たり情報(円)

| | 2004年度 | 2005年度 | 2006年度 | 2007年度 | 2008年度 |
|-------|---------|---------|---------|---------|---------|
| 当期純利益 | ¥ 22.77 | ¥ 34.78 | ¥ 45.55 | ¥ 55.70 | ¥ 33.26 |
| 純資産 | 380.91 | 410.66 | 432.20 | 438.56 | 421.53 |
| 配当金 | 7.00 | 9.00*6 | 7.00 | 8.00 | 8.00 |

当社の連結会計年度は、毎年4月1日から翌年3月31日までの1年間

1. 純金融収支 = 受取利息 + 受取配当金 - 支払利息
2. 純有利子負債 = 有利子負債 - 現金及び現金同等物
3. フリー・キャッシュ・フロー = 営業活動によるキャッシュ・フロー + 投資活動によるキャッシュ・フロー
4. ROE = 当期純利益 ÷ 期中平均自己資本
5. D/Eレシオ = 有利子負債 ÷ 自己資本
6. 90周年記念配当2.00円含む



福永 喬

代表取締役会長

長 勇

代表取締役社長

「未曾有の経済危機」を「さらなるステップアップ」への糧に

2008年度業績のご報告

6期連続の増収増益、3期連続の最高益更新を続けていた当社グループですが、2008年度は一転して大幅な減収減益となりました。急速な設備投資の冷え込みと自動車的大幅減産に対して迅速にコスト削減に取り組んだ結果、2009年2月発表の業績下方修正値に対し利益は若干上回ることはできましたが、この結果は誠に遺憾であり、株主の皆様には申し訳なく存じます。

業績悪化の陰に見えた一定の成果

業績不振の陰に隠れてはいますが、「主力商品における海外シェアの向上」「アジア子会社の堅調な業績」など、商品の品質・技術における差別化を武器に、生産・販売の両面でグローバルに成長していくという当社グループの「グローバル・ベスト戦略」には着実な成果が出ています。

「一層の体質強化」と「技術優位におけるリード拡大」の2つの戦略

自動車生産をはじめとする一部の経済指標に底打ちの兆しが出てはいますが、当社グループは油断することなく、徹底したコスト削減により「不況に一層強い筋肉質の体質づくり」を進めています。同時に「技術開発力に支えられた商品の差別化」をさらに加速させていきます。この2つの戦略を同時に遂行することが、今後の成長に必要不可欠だと考えます。

これらにより、当社グループは「さらなるステップアップ」に向けて邁進してまいります。株主・投資家の皆様には、一層のご支援を賜りますよう、お願い申し上げます。

1

Q 突然の大幅減益の理由について

持続的成長から一転、ここまで業績が悪化したことについて、今年6月まで数値分析に基づく経営企画を担当されていた長さんならではの視点で、具体的に解説をお願いいたします。これまで、不況に強い体質づくりをしてきたのではなかったのですか？

A 体質強化は進捗してきたものの、まだ「道半ば」でした。

2001年度を起点に、2008年度上半期まで当社グループは持続的な成長を果たしてきました。

この間、単に事業規模を拡大するだけでなく、コスト構造を見直し、収益性を着実に引き上げてきたことは数値が裏付けています。例えば「売上原価率」は2001年度の72.4%から2008年度上期には70.5%に、「販売管理費比率」に至っては22.3%から18.6%へとそれぞれ改善してきました。京田辺工場の建設や自動車部品事業が急成長したこともあって「設備投資額」は増えていますが、売上高に対する「減価償却負担率」は、4.9%から4.3%へと低下しています。決して売上の伸び以上に、人員や設備の過剰な投資を行ってきたわけではなく、むしろ「小さな組織で効率を上げる」ことで規模の拡大を実現してきました。

ただ今回の景気後退のスピードは、想定以上のものでした。2008

年度下半期の売上高は595億円にまで一気に落ち込みました。これは2003年度下半期の水準にほぼ相当します。わずか半年の間に5年前のレベルに逆戻りしたわけです。このため、先に述べた数々の指標は、2008年度下半期に一気に跳ね上がりました。このことが急激な業績悪化の背景となっています。足腰を着実に強化してきたものの、この急激な変化に耐えうるまではなっていないということ。次は、言い訳なしに、そこでも耐えうる足腰の強化を図っていくというのが、当社グループの姿勢です。



2

Q 財政状態について

確かに希にみる世界的な景気後退です。だからこそ、株主・投資家は、不透明な外部環境の中での業績予測よりも、企業の安定性・存続性を重視する傾向にあります。貴社の財政状態はどのような状況でしょうか？

A 当社グループの財務体質は極めて強固であり、他社との差別化要因のひとつです。

2008年度の売上高は2001年度の1.24倍となっていますが、逆に「総資産」は0.89倍とスリム化が進んでいます。一方で2008年度末の「純資産」は、2001年度末の1.35倍となり、「純資産比率」は31.1%から47.3%へと大きく向上しました。このバランスシートのスリム化に最も大きな影響を与えているのが、「有利子負債」の削減です。2008年度末には、2001年度末の半分以下と

なり、「D/Eレシオ」は0.48倍へと大きく改善しました。

この強固な財務体質は、次の飛躍への強力なジャンプ台のひとつになると考えます。景気後退は、当社グループに限らず、すべての企業に悪影響を与えているのですから、ライバルメーカーとの財務体質の差別化は、将来、先行投資へ負担余力の違いとなって、必ず現れてくるからです。

3

Q 2008年度の戦略的な成果について

業績は大幅に悪化したものの、戦略的な成果も着実に出てきたとのことですが、もう少し詳しくご説明ください。

A 技術・品質の優位性に支えられた主力商品の順調な拡大とグローバル化の進展です。

例えば、2008年度上半期までの当社グループの売上規模拡大の大きなけん引役となった「自動車部品事業」が挙げられます。当事業の業績は、世界的な自動車の減産を受けて、大きく悪化しました。しかしこれは、市場規模の縮小に伴うものであり、決してシェアが低下したわけではありません。主力商品である「タイミングチェーンドライブシステム（世界シェア37%）」では、品質はもちろん、システム対応力などにおける当社商品

の優位性が認められ、韓国の自動車メーカーへの納入が決まるなど、販路の拡大が続いています。また潜在成長力が最も大きいと思われる中国でも、そのシェアを拡大しています。

「チェーン事業」においても、摩耗寿命、伝動能力などを飛躍的に向上させた「RSローラチェーンG7」が、不況下において堅調な実績を残しています。

4

Q 2009年度の見通しについて

2009年度は、売上高が22.3%減、経常利益に至っては92.5%減と引き続き厳しい見通しを出されていますね。ただ、売上高がさらに2割以上も下がって、本当に利益が出るのでしょうか？ 前年度第4四半期には赤字に陥ったはずですが？

A 現状よりも円高を前提としています。一部製品では底打ちの兆しも出ていますが、それに楽観することなく、徹底したコスト削減を引き続き実行します。

2009年度の業績予想は1ドル90円、1ユーロ115円が前提です。当社グループの場合、ドルベースで1円の変動は、営業利益に5,000万円ほどのインパクトを与えると分析しています。

また、4月以降、在庫調整を一巡させた自動車メーカーからの部品注文が、アセアン地域を除いて、我々の予想よりも上ぶれして推移しています。もちろん問題は最終需要の動向ですが、中国ではすでに自動車の販売が上向き始めています。また、先進諸国がこぞって環境対応車販売への補助政策を打ち出しており、こうした車種を中心に自動車販売が持ち直してきたことは朗報です。

しかし全体的にはまだまだ不透明感が残って

います。当社グループでは決して外部環境の好転に依存することなく、まずコスト面において考える削減策はすべて実行していきます。具体的には、操業調整などを含めた人件費圧縮により、人件費総額を2008年度より34億円削減します。また、鋼材など材料調達についても、調達先の拡大や粘り強い価格交渉などにより、20億円程度削減できる見込みです。これらの方法により、公表した利益を死守することを最優先にした経営を行っていきます。



5

Q 基本成長戦略について

コスト削減による一層の体質の強化だけでなく、技術優位性の拡大も重要な戦略だと伺っています。この戦略について、ご説明ください。

A 技術優位性のない商品では、「持続的成長」はありえない—それが「つばきグループのDNA」となっています。

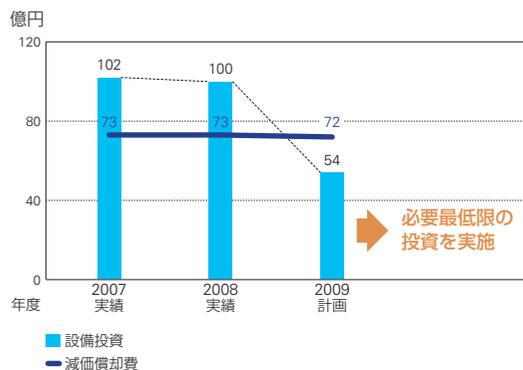
当社グループの2008年度までの成長は、顧客基盤の拡大によって実現できたものです。例えば、グローバル化の推進により、海外売上高比率は、2001年度の30.0%から2007年度には37.5%へと上昇しました。

顧客基盤の拡大は価格の引き下げによっても可能です。例えば当社グループが世界シェア24%を有する「産業用スチールチェーン」。この商品領域には、中国メーカーの安価な商品も多く存在しています。もし当社グループが単なる価格競争を行っていたなら、規模の拡大だけでなく、収益性をも持続的に引き上げることができたでしょうか。決してそうは思いません。耐摩耗性、高効率化などにおけるつばき商品の付加価値が認められ、価格競争とは一線を画したからこそ、利益を伴う成長、すなわち、「持続的成長」を実現できたのです。

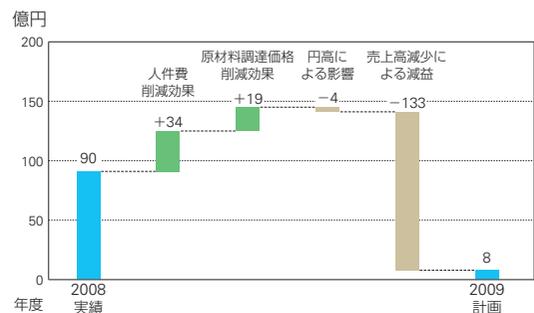
人件費などの固定費、材料費などの変動費においては徹底的な削減を行います。既述したような当社グループの「優位性を拡大する技術・品質」には、着実な投資を続けます。当社グループはそれを可能にしたいからこそ、財務基盤を強化してきたわけです。未曾有の経済危機下、設備投資は総額では2008年度の100億円から54億円へと半減させますが、商品の開発や品質強化に不可欠な部分については投資を継続します。また研究開発費については、2008年度のレベルを維持します。

(選択と集中による投資継続が、具体的に「どの分野」に行われ、当社グループの優位性拡大に「どう結びつくか」については、この後の「特集—つばきグループの将来への布石」および「事業セグメント詳述」にて詳しく解説しています。)

設備投資と減価償却費



2009年度の営業減益の要因分析



6

Q 株主還元について

最後になりますが、貴社の株主還元の考え方についてお聞かせください。また、新社長として株主・投資家を含むすべてのステークホルダーにメッセージをお願いします。

A つばきグループは、いかなる経済環境でも配当を実施できる「強い企業集団」であることを目指します。また、技術優位性を生かして、環境保護や省エネに有益な商品を世に送り出すことで、社会全体の繁栄に貢献しながら成長を遂げる企業集団でもあり続けたいと考えています。



当社グループでは1株当たりの配当を、2003年度までの「6円」から、2004年度から2006年度には「7円」、2007年度から2008年度までは「8円」と、段階的に引き上げてきました。（既述のご説明は、2005年度における特別配当2円を除いたベースでご説明しています。）

2009年度は、これまでご説明してきたような厳しい収益状況ですので、配当は6円と、2円減配をお願いすることになり、誠に申し訳なく存じます。当社グループは、どのような厳しい利益水準であっても、配当を継続的に実施してきました。今後とも、いかなる経済環境でも配当を実施できる強い企業体質を維持しながら、品質・技術の優位性に支えられた持続的成長への復帰を早期に果たして、業績向上に見合った「増配」を行える企業集団を目指していきます。

そのためには、株主・投資家のみならず、すべてのステークホルダーの皆様からのご支援が不可欠です。当社の品質・技術の優位性とは、「顧客企業の生産性向上」や「地球環境の保護」、「省エネ

ルギー」などに直結するものばかりです。当社グループでは、これらの商品を通して、社会全体の繁栄にも持続的に貢献していける企業集団であり続けたいと考えます。

ステークホルダーの皆様には当社グループのミッションや基本戦略へのご理解と、引き続きのご支援をお願い申し上げます。

2009年8月

A handwritten signature in black ink, which appears to read 'S. Nagai'. The signature is fluid and cursive.

長 勇
代表取締役社長

▶ 「新分野・新領域」への投資

既存商品の一層の差別化と同時に、時代のニーズを捉えた商品の開発や改良によって成長を図っていくことも重要です。

例えば太陽光発電システム導入に対する「公的補助金の交付」や同システムで産出される電力の「高額買い取り制度」によって、今後、大きな市場成長が期待される太陽光発電関連の領域。この産業・領域は、「Motion & Control」の分野で豊富な商品群を持つ当社グループの大きな活躍の場です。



需要拡大が期待される太陽光パネル

すでにセル製造工程では、原材料であるシリコンの搬送や洗浄・乾燥用に「粉粒体搬送コンベヤ」や「チェーン・減速機」が、シリコンインゴットの引き上げには「ジャッキシステム」などが、さらにセルをパネルへと組み立てるモジュール製造工程では、搬送用の「プラスチックチェーン」、真空状態でのセルの圧着に使われる「パワーシリンダ」など、数多くの当社グループ商品が使用されています。当社グループでは、「真空」「低発塵」「導電」「耐熱」「低摩耗」などをキーワードに、使用環境に最適な商品の開発や改良を行い、市場の深耕を図っていきます。

特集 「つばきグループの将来への布石」

▶ 「研究開発と設備」への投資

厳しい事業環境下ではありますが、当社グループの技術優位性を維持・拡大するために必要な研究開発については、しっかりとした投資を継続します。



新設されたつばきグループの自動車技術棟（オートエンジニアリングラボ）

本年4月にオープンし、6月から本格稼働した「自動車技術棟（オートエンジニアリングラボ）」は、まさに上に述べた当社グループの技術優位の維持・拡大への積極姿勢の代表例です。延床面積5,700平方メートルの同技術棟の新設は、次の3つを狙いとしたものです。ひ

とつは、「実機・実車による評価体制」を強化すること。37%の世界シェアを誇る「タイミングチェーンドライブシステム」等の自動車部品について、その性能を実機を用いた連続使用テストを行ってデータとして蓄積していくことは極めて重要です。またテスト内容・結果をお客様にご覧いただくことで、同技術棟は、研究開発基地であると同時に、最強のマーケティングツールにもなります。2つ目は「製品機能評価」の強化です。さらなる環境対応や低コスト化に必要な機構や材料について、明確なデータを実験から得ることができます。3つ目は「新生産加工技術開発」の促進。これら新商品を高効率に量産していくための生産・加工技術を開発していきます。

▶ 「人材」への投資

人件費の削減だけに注力しては、「モノづくり」はできません。とくに競争力に直結する、製造現場での技能の伝承やプロの育成は重要です。ベテラン技能者の退職に伴う「技能伝承の危機」が社会問題化する中、

つばきグループでは、10年前に「つばきテクノスクール」という研修・育成制度を新設。技術開発と並んで、私たちの優位性の礎となるエンジニアの自前での育成に積極的に取り組んできました。



つばきテクノスクール

この「つばきテクノスクール」には、基礎技術や加工技術、電気入門などを習得する「初級技術コース」、材料工学や制御・技術工学などからなる「中級技術コース」、加工ノウハウの伝承や管理、監督能力向上を狙いとした「技能コース」などがあります。また、「営業コース」、知的財産や英文契約書等をテーマにした「ビジネスコース」などを併設し、幅広く人材育成に取り組んでいます。現在、受講コースは17コースまでに拡大、修了者は延べ1,000名（製造技能関係コースは除く）を超えるまでになりました。

当社グループは、景気減速に対して迅速にコスト削減策を図るという「機を見て敏」な対策をとる一方で、当社グループの優位性である「技術力」や「生産力」については、経済環境の良し悪しに左右されることのない「一貫した強化策」を推進し続けます。

▶ 「業務効率化」への投資

グローバル化とともにその事業規模拡大を目指す当社グループにとって、コスト削減に加えて、各業務における効率性をいかに引き上げ、1人当たりの生産性を上げていくかも大きな課題となっています。

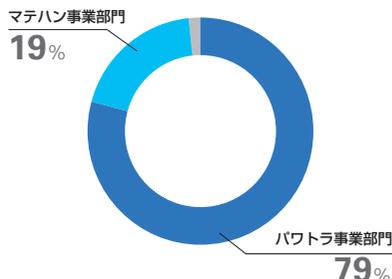
このような考え方の下、各職場ではITのさらなる活用による「効率化向上」に継続的に取り組んでいます。例えば財務部門。四半期決算の法制化や会計基準の改正に加えて、グローバル・グループ経営の進展が、経理業務の負担増となっています。このような中、同部門では、新連結会計システムを導入、連結子会社間の消去作業等に係るデータ処理時間を大幅に短縮しました。今後は、財務会計・管理会計を一元管理化したシステムへ

と発展させることで、より精度が高く、迅速な業績予測・事業計画の立案につなげていきたいと考えています。このほか、代理店との間のEDI（Electronic Data Interchange）システム、技術情報管理システム、グループITインフラ管理の一元化など、IT活用による業務の効率化を進めています。

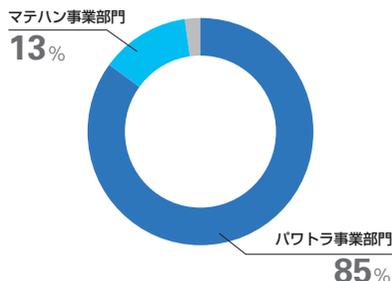
事業別セグメントの状況

構成比率*1

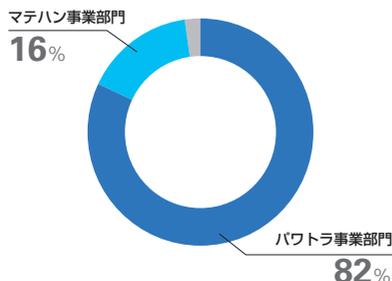
売上高



営業利益



資産



過去3年間の業績推移*2

パワートラ事業部門

売上高の推移



業界におけるポジションと特徴

チェーン事業

産業用スチールチェーンでは、国内シェア67%、世界シェア24%と業界トップ。プラスチックチェーンやケーブルベヤでも強みを発揮。グローバル市場での技術優位性（品質や高付加価値商品の開発）が差別化要因。

自動車部品事業

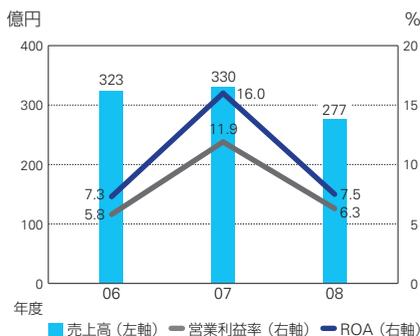
自動車エンジン用のタイミングチェーンドライブシステムでは、国内市場を寡占、世界シェアは37%強で海外競合メーカーと世界市場をほぼ二分。テンショナでも強みを発揮。品質（耐久性・静音性）とシステム対応力、世界5極によるグローバル供給体制が差別化要因。

精機事業

主力の減速機ではターゲット業界の攻略により売上高拡大を図る。電動シリンダ、締結具などの国内ニッチトップ商品が強みを発揮。カムクラッチではグローバルトップを狙う。多彩な商品構成とそれをベースにしたモーション&コントロール分野でトータル・ソリューションを提供。

マテハン事業部門

売上高の推移



マテハン事業

自動車塗装ライン搬送システムや新聞業界向け搬送システム、仕分けシステム、粉粒体搬送コンベヤで数多くの納入実績を誇る。コア商品に経営資源を集中する一方で、創薬関係など新分野へも新商品を投入。提案型営業によるシステム対応力に強み。

1. 全体に占める構成比率は部門間の内部取引や本社に所属するものを調整しない数値を分母として算出しています。
2. ROAの分子には営業利益を、分母には期中平均の総資産（調整前）を使用しています。

主要商品



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、プラスチックチェーン、ケーブル・ホース支持案内装置



タイミングチェーンドライブシステム(ローラチェーン/サイレントチェーン、テンショナ、レバー、ガイド、スプロケット)、パワードライブチェーン



減速機・変速機、直線作動機、締結具、軸継手、カムクラッチ、過負荷保護機器、スプロケット

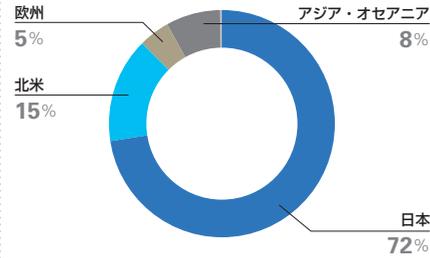


仕分け・搬送システム、保管・ピッキングシステム、粉粒体搬送コンベヤ、金属切り屑搬送・クーラント処理装置

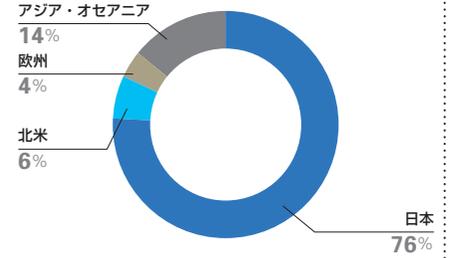
所在地別セグメントの状況

構成比率*1

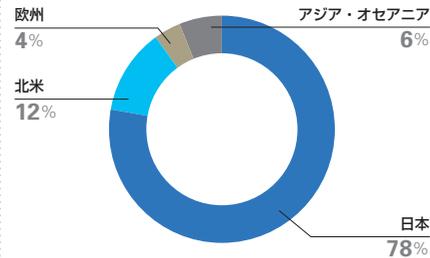
売上高



営業利益



資産



◎ 日本

| | |
|------|-------------------|
| 中核会社 | 椿本チエイン ツバキエマソン |
|------|-------------------|

◎ 北米

| | |
|------|-------------------|
| 中核会社 | U.S.TSUBAKI, INC. |
|------|-------------------|

◎ 欧州

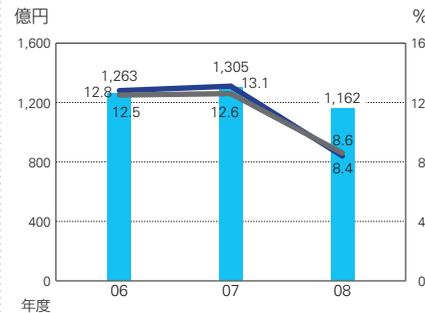
| | |
|------|-------------------------|
| 中核会社 | TSUBAKIMOTO EUROPE B.V. |
|------|-------------------------|

◎ アジア・オセアニア

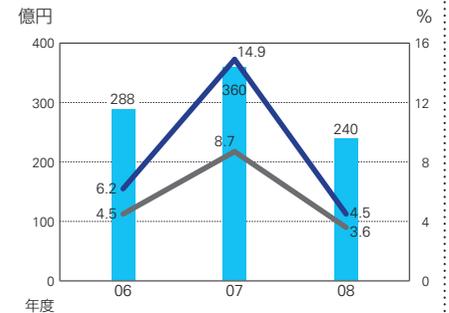
| | |
|------|--|
| 中核会社 | 台湾椿本股份有限公司 椿本汽車発動機(上海)有限公司 TSUBAKIMOTO AUTOMOTIVE (THAILAND) CO., LTD. |
|------|--|

過去3年間の業績推移*2

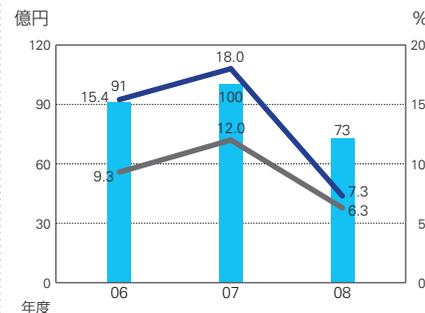
日本



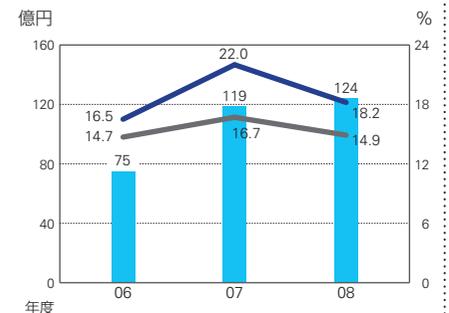
北米



欧州



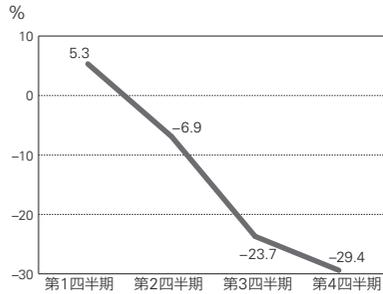
アジア・オセアニア



■ 売上高 (左軸) ■ 営業利益率 (右軸) ■ ROA (右軸)

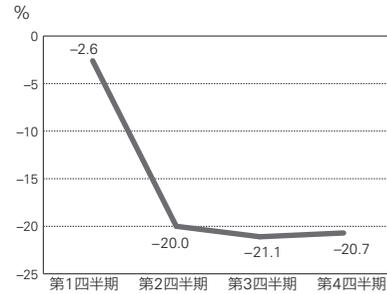
日本の機械受注

対前年同期比増減



世界5大地域の自動車販売

対前年同期比増減



年度統計

外部環境に関わる統計

1.日本の名目GDP統計(十億円)

| | 原数値 | | 前期比 | |
|-----------|----------|----------|--------|---------|
| | 2006年度 | 2007年度 | 2007年度 | 2008年度 |
| GDP | ¥510,899 | ¥515,823 | 1.0% | (3.7%) |
| 民間企業設備投資額 | 80,465 | 82,671 | 2.7% | (9.1%) |
| 輸出額 | 83,889 | 92,222 | 9.9% | (15.1%) |

2.日本の機械受注統計(十億円)

| | | | | | |
|--|--------|--------|--------|--------|---------|
| | 12,741 | 12,364 | 10,617 | (3.0%) | (14.1%) |
|--|--------|--------|--------|--------|---------|

3.世界の自動車販売(千台)

| | | | | | |
|--------|--------|--------|--------|--------|---------|
| 米国 | 16,557 | 16,147 | 13,217 | (2.5%) | (18.1%) |
| 日本 | 5,740 | 5,354 | 5,082 | (6.7%) | (5.1%) |
| 中国 | 7,184 | 8,785 | 9,363 | 22.3% | 6.6% |
| 韓国 | 3,812 | 4,066 | 3,838 | 6.7% | (5.6%) |
| EU | 15,423 | 15,574 | 13,203 | 1.0% | (15.2%) |
| 5大地域合計 | 48,716 | 49,926 | 44,705 | 2.5% | (10.5%) |

つばきグループデータ(連結)

1.受注高(百万円)

| | | | | | |
|----------|----------|----------|----------|-------|---------|
| パワトラ事業部門 | ¥124,005 | ¥134,313 | ¥108,897 | 8.3% | (18.9%) |
| マテハン事業部門 | 29,766 | 35,963 | 25,829 | 20.8% | (28.2%) |
| 合計 | 153,772 | 170,276 | 134,727 | 10.7% | (20.9%) |

2.売上高(百万円)

| | | | | | |
|-----------|---------|---------|---------|-------|---------|
| パワトラ事業部門 | 124,550 | 135,225 | 115,001 | 8.6% | (15.0%) |
| うちチェーン事業 | 48,600 | 49,800 | 43,900 | 2.5% | (11.8%) |
| うち精機事業 | 26,900 | 27,900 | 26,200 | 3.7% | (6.1%) |
| うち自動車部品事業 | 44,500 | 53,600 | 42,200 | 20.4% | (21.3%) |
| マテハン事業部門 | 32,318 | 33,097 | 27,764 | 2.4% | (16.1%) |

3.営業利益(百万円)

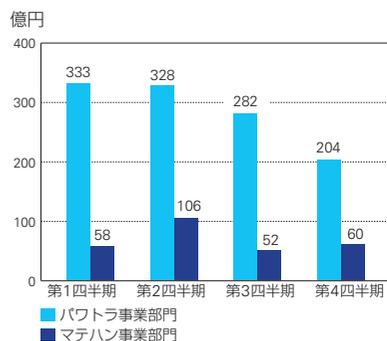
| | | | | | |
|----------|--------|--------|--------|--------|---------|
| パワトラ事業部門 | 17,367 | 19,429 | 11,171 | 11.9% | (42.5%) |
| マテハン事業部門 | 1,889 | 3,950 | 1,737 | 109.1% | (56.0%) |

4.営業利益率

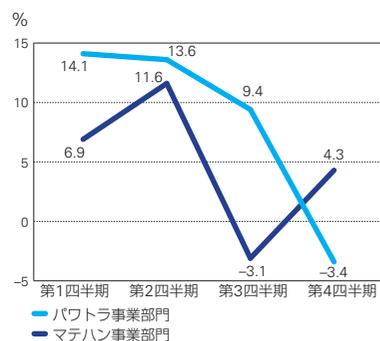
| | | | | | |
|----------|-------|-------|------|---|---|
| パワトラ事業部門 | 13.9% | 14.4% | 9.7% | — | — |
| マテハン事業部門 | 5.8% | 11.9% | 6.3% | — | — |

1. 出所は、日本の名目GDP統計および機械受注統計が内閣府、自動車販売はブルームパークとなっています。
2. 日本の機械受注統計は、船舶・電力を除く民需。
3. 自動車販売の年度統計のみ暦年、その他はすべて4月から始まる日本の会計年度ベースとなっています。
4. すべての外部環境に関わる統計は、2009年5月8日現在のデータであり、それ以降の修正・更新は反映していません。
5. パワトラ事業部門の中のチェーン事業、自動車部品事業、精機事業の売上高の内訳は、管理会計上の数値であり、財務会計数値ではありません。

事業種類別売上上の推移 (連結)



事業種類別営業利益率 (連結)



2008年度四半期統計

| 原数値 | | | | 前年同期比 | | | |
|----------|----------|----------|----------|---------|---------|---------|---------|
| 第1四半期 | 第2四半期 | 第3四半期 | 第4四半期 | 第1四半期 | 第2四半期 | 第3四半期 | 第4四半期 |
| ¥127,404 | ¥123,411 | ¥130,256 | ¥115,535 | (0.9%) | (1.8%) | (3.6%) | (8.6%) |
| 18,896 | 20,490 | 17,349 | 18,410 | 2.0% | (2.0%) | (10.4%) | (22.9%) |
| 22,705 | 24,061 | 18,753 | 12,774 | 2.0% | 4.1% | (21.5%) | (44.4%) |
| 3,131 | 2,845 | 2,280 | 2,361 | 5.3% | (6.9%) | (23.7%) | (29.4%) |
| 3,825 | 3,342 | 2,478 | 2,203 | (12.2%) | (18.5%) | (34.8%) | (38.3%) |
| 1,176 | 1,242 | 1,055 | 1,228 | (1.9%) | (3.5%) | (13.9%) | (23.7%) |
| 2,595 | 2,046 | 2,142 | 2,673 | 15.4% | (1.9%) | (8.2%) | 3.6% |
| 1,059 | 800 | 988 | 694 | (1.3%) | (10.5%) | (13.1%) | (30.0%) |
| 4,070 | 2,173 | 2,900 | 3,356 | (2.7%) | (40.2%) | (19.9%) | (17.3%) |
| 12,726 | 9,604 | 9,564 | 10,154 | (2.6%) | (20.0%) | (21.1%) | (20.7%) |
| ¥ 33,680 | ¥ 31,384 | ¥ 25,958 | ¥ 17,875 | 4.5% | (3.1%) | (28.0%) | (46.9%) |
| 6,161 | 8,687 | 4,637 | 6,344 | 30.9% | (32.1%) | (31.4%) | (45.8%) |
| 39,841 | 40,072 | 30,595 | 24,219 | 7.8% | (11.3%) | (28.5%) | (46.6%) |
| 33,385 | 32,872 | 28,285 | 20,459 | 3.0% | (0.3%) | (19.7%) | (40.9%) |
| 11,900 | 12,200 | 11,000 | 8,600 | (3.2%) | 0.0% | (13.6%) | (30.4%) |
| 7,300 | 7,500 | 6,400 | 4,800 | 11.4% | 8.2% | (10.9%) | (31.9%) |
| 13,200 | 12,400 | 10,000 | 6,400 | 5.1% | (2.6%) | (29.5%) | (54.0%) |
| 5,835 | 10,660 | 5,210 | 6,059 | 21.2% | 3.7% | (0.6%) | (52.5%) |
| 4,703 | 4,484 | 2,671 | (687) | 17.6% | (5.1%) | (49.5%) | — |
| 400 | 1,239 | (160) | 258 | 4.4% | (14.6%) | — | (84.6%) |
| 14.1% | 13.6% | 9.4% | (3.4%) | — | — | — | — |
| 6.9% | 11.6% | (3.1%) | 4.3% | — | — | — | — |

チェーン事業

市川直

チェーン事業部長



「より差別化された商品」を、「より多くの顧客層」へ

不況に強い強靱な体質を構築するとともに、(1)技術優位性を明確に打ち出した商品群の市場投入、(2)国内に比べてシェアの低いアジアや欧州市場の開拓、(3)マイニング(鉱山向け)、太陽光発電関連などをはじめとする成長性の高い産業分野向けへの重点的なマーケティング等により、今年度下半期以降の成長力回復を確実にものにしていきます。

実績のレビュー

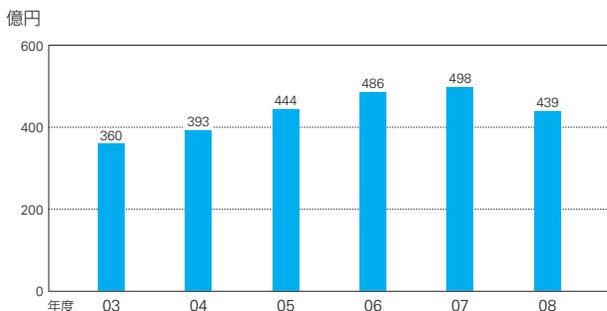
世界同時不況が直撃

2007年度までの4年間でチェーン事業の売上高は1.4倍、経常利益は3.9倍と、持続的な成長を遂げてきました。しかし、2008年度下半期に入りこの成長トレンドに大きな変化が起きました。売上高は、第2四半期までは何とか高水準を持続したものの、第3四半期に前年同期比14%減、第4四半期には同30%減と激減。耐摩耗性、高効率化などの品質優位性に支えられた世界シェアの高さ(24%)に変化はありませんが、世界的な景気後退の影響を受けた結果です。とりわけ国内では工作機械業界向けが大きく落ち込みました。また、海外では、北米と欧州が、ともに前期比約20%の売上高減少となりました。

品質差別化のさらなる進展

当社のチェーンはシェアが高いだけに、市場自体が大きく縮小すると、売上高の減少に直結してしまいます。しかし、当社が従来より進めてきた品質・技術での差別化による成長戦略の着実な成果が見えています。2008年度下半期には、電池業界(リチウムイオンや太陽光)や食品業界で使われる特殊材質のプラスチックチェーンが、全体の売上が大きく落ち込む中でも、比較的堅調に推移しました。また、2007年に技術革新を行い、新世代のローラチェーンとして販売を開始した「RSローラチェーンG7」(従来品に比べ摩耗寿命が2倍、伝動能力が約33%向上)の売上も、堅調に推移しました。

売上高の長期トレンド



継手プレート疲労強度の比較 (当社による試験結果)

当社ローラチェーンの疲労強度を 100 とすると



他社商品のレンジは 23~45



■ 2009年度の基本戦略

徹底したコスト構造の見直し

第1四半期を底に第2四半期からの売上回復を見込んでいますが、その回復は極めて緩やかなものです。通期売上高については373億円（前期比15%減）と、水準的には2003～2004年度のレベルに逆戻りすると厳しく見えています。従って人件費をはじめとする固定費は、2004年度の水準以下に削減することを目標としています。また主な原材料の鋼材についても、国内外メーカーとの値下げ交渉や原材料および部品加工のVA/VE活動を強化することにより、大幅にコストの削減を図ります。このように固定費、変動費双方の削減に積極的に取り組むことで、需要の低迷が長期化した場合でも利益を確保できる体質の構築を進めています。

商品力強化の加速

1. 差別化商品のラインナップ充実

前ページに述べた技術優位性を発揮している商品「RSローラチェーンG7」のサイズ別ラインナップをさらに充実していきます。本年6月には、そのシリーズ拡大として「G7-EX」を市場投入しました。

2. 成長性の高い「太陽光発電関連」業界向け商品の販売拡大に注力

精密チェーンやプラスチックチェーンなどのチェーン商品群が、太陽光発電パネルの製造ラインや完成品の搬送プロセスに使用されています（詳細はP10～11の特集を参照）。主要先進国の政府がこぞって、環境保護と景気向上の両立を目的としたグリーン・ニューディール政策を積極的に推進していることもあり、太陽光発電関連の業界は今後も高い成長

が見込まれています。当社でも同業界向けの商品の売上高を、既存の年間1億円規模から2010年度には5倍の5億円規模へと引き上げることを目指します。もちろん、顧客側の市場拡大に期待するだけでなく、当社としても技術開発面での強みを前面に打ち出し、積極的な提案を行っていきます。そのための専任プロジェクトも設置しました。

3. さらなるグローバル化と顧客業種の拡大

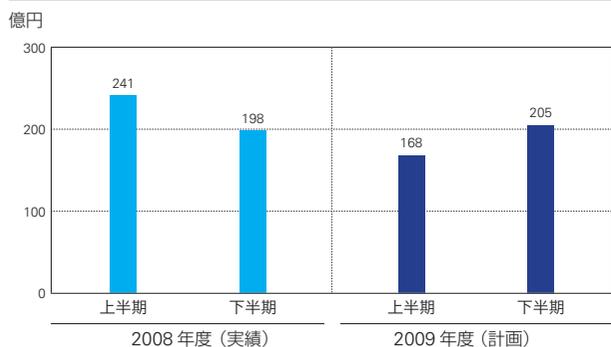
当社が強い競争力を持っており、比較的不況への抵抗力が強い食品業界などに使われるプラスチックチェーンの販売をグローバル（重点的にはアジア・オセアニア地域）に広げていきます。商品ラインナップ充実のため、海外メーカーとの連携も図っていきます。また、欧州市場でのシェア拡大策として、欧州の中でもとりわけ製造業の強いドイツに、新たに営業拠点を設立すべく準備を進めています。

また、2007年度より実績が出始めたアルミ、鉄鋼などの「素材・マイニング産業」向けへのつばき商品の売上の拡大を一層前進させます。この業界に精通した当社オーストラリア子会社の社員を中心に、グローバルベースでのマーケティング活動を強化しています。

<ご注意>

記載されている業績関連の数値はすべて管理会計上の数値であり、監査を受けた財務会計値ではありません。なお、パワトラ事業部門の詳細内訳である3事業別（チェーン、精機、自動車部品）については、売上高のみを開示しています。しかし、株主・投資家の皆様に少しでも深いご理解をいただくために、利益についてもその「変化率」については本文中で解説しています。

半期毎の売上高推移と計画



プラスチックチェーンと小形コンペヤチェーン

自動車部品事業

藤原 透

自動車部品事業部長



再成長に向けての万全な準備を

当事業では「Survival & Growth」をキーワードに、「守りと攻め」の戦略を実行していきます。自動車生産の回復が緩やかであっても十分に利益の出せる強靱な体質を作り上げるとともに、技術面での当社の競争優位性を一層拡大させることで、さらなる世界シェアの拡大を目指しています。

実績のレビュー

世界的な自動車的大幅減産が直撃

2007年度までの4年間、当事業の売上高は1.7倍、経常利益は2.3倍と、当社グループの高成長のけん引役を担ってきました。しかし2008年度下半期からの世界的な景気後退に伴い、同年度第3四半期の売上高は前年同期比で30%減、第4四半期に至っては実に54%減となり、経常赤字への転落を余儀なくされました。

世界シェアの拡大トレンドには変化は見られない

世界の自動車生産縮小による業績悪化は、不可避であったものの、ここ数年続いていた世界シェアの上昇傾向に変化があったわけではありません。2008年度における「タイミングチェーンドライブシステム」の世界シェアは37%と高水準を維持しています。

当該年度の最大の成果は、アジアにおけるシェアの拡大です。他地域に比べて比較的自動車販売の落ち込みが小さく、回復も早かった中国での市場シェアは、2007年度の26%から2008年度に30%へと上昇しています。また、韓国自動車メーカーから「タイミングチェーンドライブシステム」としては初めての受注も獲得し、2010年から本格的に納入を開始します。

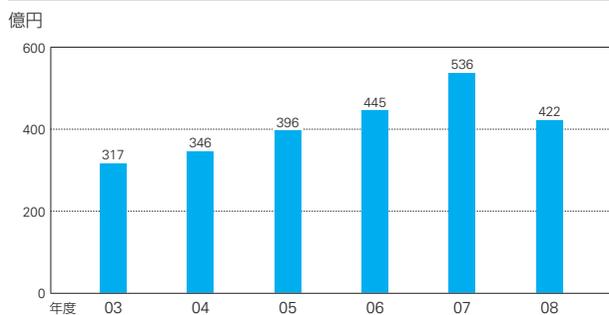
2009年度の基本戦略

徹底したコスト構造の見直し

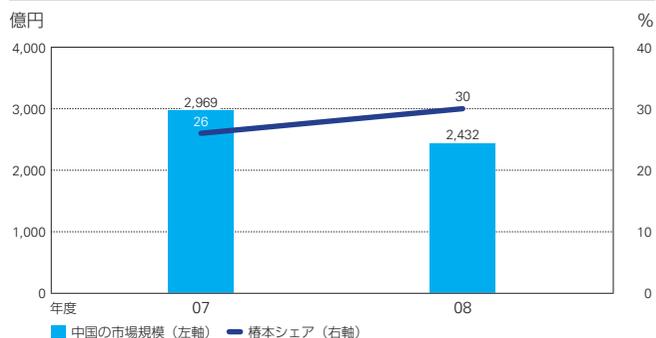
すでに中国や日本・米国の自動車販売において底打ちの兆しが出始めてはいますが、在庫調整の関係で本格的な生産回復は7月以降になると思われます。また、底打ちはしてもその後の回復には不透明感があることも事実です。

このような中、当事業部では徹底したコスト削減を行って

売上高の長期トレンド



最大の成長国中国におけるシェアの飛躍



います。人件費については、2008年度比20億円を上回る削減を見込んでいます。しかし生産は減少しても、生産性（1時間当たり生産量）についてはむしろ2008年度比で16%程度向上させるべく、ラインごとの厳しい指標管理を徹底しています。

品質・技術における差別化の加速

「タイミングチェーンドライブシステム」は、品質・技術の差別化に支えられてシェアを拡大してきました。当事業では当面の間、コスト削減や増産投資の抑制を続けながらも、この品質・技術の強化に対する投資を継続し、2010年以降の再拡大に備えていきます。

技術開発においては、本年4月に竣工、6月に稼働した自動車技術棟（オートエンジニアリングラボ）が「大きな武器」になります。同技術棟における重点開発分野は主に2つ。ひとつは、環境対応の高機能仕様商品の開発です。先進国がこぞって環境規制と環境対応車（エコカー）への支援を積極化させる中、自動車エンジンのダウンサイジング化と高効率化はますます加速していきます。当事業では商品のさらなる小型軽量化、高効率化を図ることなどで一層の長寿命化を実現し、当社商品の優位性を拡大していきます。2つ目の重点開発分野は、これとは対極の低価格車対応商品の開発。高品質を維持しながらコスト削減を実現する「タイミングチェーンドライブシステム」の開発に邁進していきます。なお、自動車技術棟は、単なる技術開発の本拠地となるだけでなく、実機や実車による評価設備を入れることで、自動車メーカー各社につばき商品の優位性をより効率的に認知いただくショールーム的存在にもなると期待しています。

（自動車技術棟の詳細については、P10～11の特集を参照）

グローバル展開の加速

当事業では、前ページでも述べた韓国での現地生産（2010年度開始予定）も含め、最適地生産を拡大していきます。生産面のみならず、マーケティング面でのグローバル化も加速。ライバル企業の不振など、この経済危機は当事業にとって大きなチャンスでもあると捉えて、海外の勝ち組自動車メーカーへの攻勢を一層強めていきます。

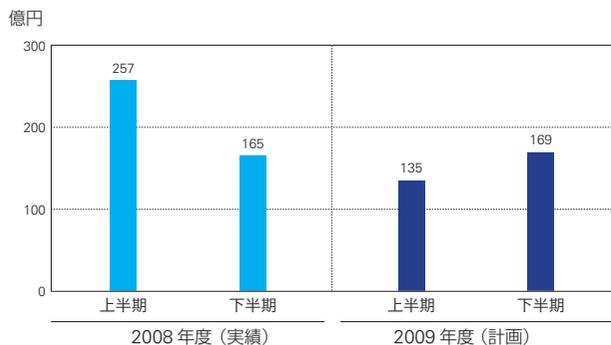
<ご注意>

記載されている業績関連の数値はすべて管理会計上の数値であり、監査を受けた財務会計値ではありません。なお、パワトラ事業部門の詳細内訳である3事業別（チェーン、精機、自動車部品）については、売上高のみを開示しています。しかし、株主・投資家の皆様に少しでも深いご理解をいただくために、利益についてもその「変化率」については本文中で解説しています。



タイミングチェーンドライブシステム

半期毎の売上高推移と計画



日・米・欧で広がる自動車の環境規制

| 地域 | 目標年度 | 内容 |
|---------------|-----------|---|
| 日本 | 2015 | 乗用車の燃費を1ℓ当たり 16.8km に改善 |
| 欧州 | 2012-2015 | CO ₂ 排出量を1km当たり 130g に削減（ほぼ日本の規制と同等） |
| 米国 (連邦レベル) | 2016 | 乗用車および小型トラックの燃費を1ℓ当たりそれぞれ 16.6km 、 12.7km に改善 |

精機事業

市川直

株式会社ツバキエマソン
代表取締役社長



「さらなる高付加価値化」と「グローバル展開」を目指して

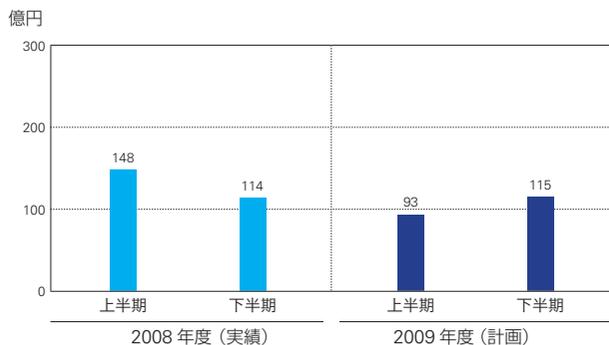
当社の差別化商品の代表である「ウォーム減速機」と「ジャッキ」を中心にさらなる競争力強化を図るとともに、モジュール化による高付加価値化を推進。同時に、順調に成長している海外子会社やアライアンスパートナーを積極活用し、グローバル化を加速していきます。

■ 実績のレビュー

下半期から売上が急減するも、戦略的な成果も

2007年度までの4年間で売上高が1.4倍、経常利益が2.4倍と順調に拡大してきた当事業ですが、2008年度下半期からは一転して減収減益トレンドとなりました。工作機械、自動車業界、および液晶・IT関連業界の不振が大きな要因です。しかしその中において、これまで着実に進めてきた戦略において、一定の成果が出てきました。ひとつは中国子会社2社の健闘です。上海の子会社では加工生産をスタートしたこともあり、国内に見劣りしない収益性になってきました。また天津の子会社では、欧米の大手エスカレーターメーカー向け減速機の売上が堅調に推移しています。2つ目は、国内における商品力の強化と顧客開拓。大手自動車メーカー向けに自動車用カムクラッチが正式採用されました。

半期毎の売上高推移と計画



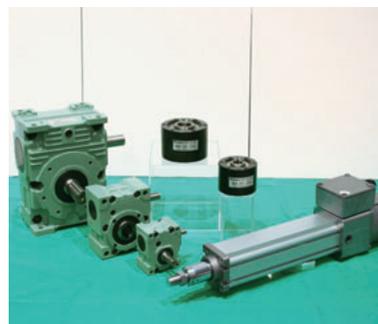
■ 2009年度の基本戦略

徹底したコスト構造の見直し

現状の売上高をベースにしたコスト構造の構築を急いでいます。まず、人件費などの固定費については5億円程度削減します。このほかに、3億円弱の原材料コストの引き下げを計画しています。

高付加価値化とグローバル化の加速

精機事業の中核会社であるツバキエマソンの強みは「機械技術」と「電気技術（制御）」の双方を持ち合わせていること。例えばサーボモータとボールネジを組み合わせた「サーボプレス機」



精機商品群

は、油圧式から電気駆動へのシフトが進む液晶・IT関連業界のクリーンルームや太陽光発電関連業界で需要が増えています。このようなモジュール化を一層促進する目的で、精密遊星減速機で定評のある台湾メーカーとの業務連携を実現しました。また円高を逆手にとり、既述した天津子会社のウォーム減速機をグローバルに展開していきます。

<ご注意>

記載されている業績関連の数値はすべて管理会計上の数値であり、監査を受けた財務会計値ではありません。なお、パワトラ事業部門の詳細内訳である3事業別（チェーン、精機、自動車部品）については、売上高のみを開示しています。しかし、株主・投資家の皆様に少しでも深いご理解をいただくために、利益についてもその「変化率」については本文中で解説しています。

マテハン事業

片岡 揚平
マテハン事業部長



「メンテナンス需要」の掘り起こしと「商品力の強化」

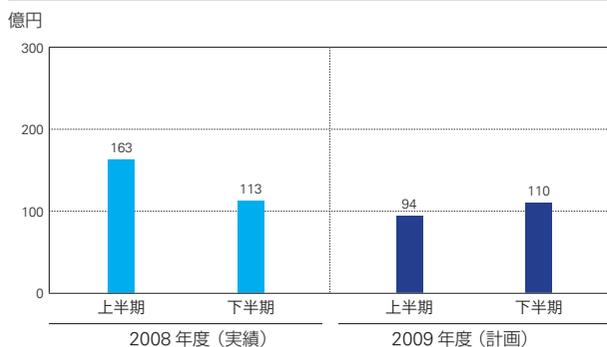
当事業では好不況の影響を受けにくいメンテナンスビジネスを積極的に拡大していきます。加えて、環境関連、創薬関連向けなど、カスタムメイドの付加価値商品の開発・改良を加速していきます。

実績のレビュー

設備投資の大幅抑制により収益性が急低下

2007年度までの4年間、当事業は売上成長こそ緩やかであったものの、経常利益は3.7倍に拡大しました。この背景には、採算性を重視した受注に加えて、技術力をベースとした提案型営業、および顧客ニーズに沿った新商品開発と商品改良に注力したことがあります。しかし、2008年度に入り世界的な景気後退の影響により、自動車業界をはじめとした主要顧客の設備投資が大幅に抑制されたことなどから、売上高は前期比16%の減少に転じ、経常利益は同60%減と大きく落ち込みました。その中で、子会社の椿本バルクシステムが得意とする「粉粒体搬送設備」については、海外セメント業界向けや鉄・非鉄業界向けを中心に好調を維持しました。

半期毎の売上高推移と計画



2009年度の基本戦略

徹底したコスト構造の見直し

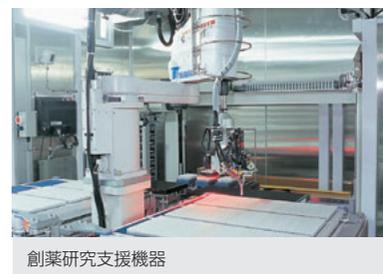
厳しい事業環境が続くと予想される中、当事業では、固定費の削減はもちろん、設計から製造、現地での据付工事に至るまでの内製化比率の引き上げと、自社工場内でのユニット化促進による現地据付工事・試運転期間の短縮など、コストダウンを一層進めていきます。

メンテナンスや取り替え需要の重点的な掘り起こし

比較的、好不況の影響を受けにくい「メンテナンス」関連のビジネスを積極的に掘り起こしていきます。具体的には、当社が過去に納入した設備の安定稼働化、および延命化への提案営業を強化します。この種のビジネスは、お客様にとって最小限の予算で生産性の維持・向上に直結させることができるものだけに、潜在的な需要が多いと考えています。

伸びる産業への重点攻勢

太陽光発電、バイオマスなどの環境関連の産業は、日本政府のグリーン・ニューディール政策推進の恩恵もあり、大きな成長が見込まれています。また物流、創薬業界、海外セメント業界からの引き合いは現在のような不況下にあっても比較的堅調に推移しています。こうした業界向けに重点的な営業攻勢をかけていきます。



取締役・監査役および執行役員

(2009年6月26日現在)

「形（制度づくり）」よりも「効果（実際の運営）」を重視した経営管理体制の下、
つばきグループは「グローバル・ベスト」を実現していきます。



福永 喬
代表取締役会長

常勤監査役

竹村 雅弘
宮本 治郎



長 勇
代表取締役社長

社外監査役

徳田 勝
渡邊 隆文



金平 誠
取締役
専務執行役員

本社部門本部長
開発・技術センター管掌
MOT推進担当
つばきテクノスクール担当
技師長
大阪支社長

専務執行役員

宮崎 良信



市川 直
取締役
専務執行役員

チェーン・精機部門統括
チェーン・精機部門統括チェーン事業部長
株式会社ツバキエマソン代表取締役社長
グローバル・ベスト推進担当
京都工場長
兵庫工場長

常務執行役員

鈴木 恭
近藤 正人
北山 佳計
高橋 利夫
三尾 克彦



藤原 透
取締役
常務執行役員

自動車部品事業部長
グローバル・ベスト推進担当
埼玉工場長

上席執行役員

馬場 二郎



片岡 揚平
取締役
執行役員

マテハン事業部長
グローバル・ベスト推進担当

執行役員

椿本 茂也
酒井 俊光
春名 秀昭
牛田 雅也



矢嶋 英敏
社外取締役

■ 「小さな意思決定機関」と「円滑な業務執行」

為替相場や需要動向などの事業環境が目まぐるしく移り変わる一方で、技術革新がますますスピードアップする時代です。こうした中で、企業を持続的に成長させていくには、迅速かつ確な「意思決定・戦略立案」と「円滑な業務執行」が不可欠となります。

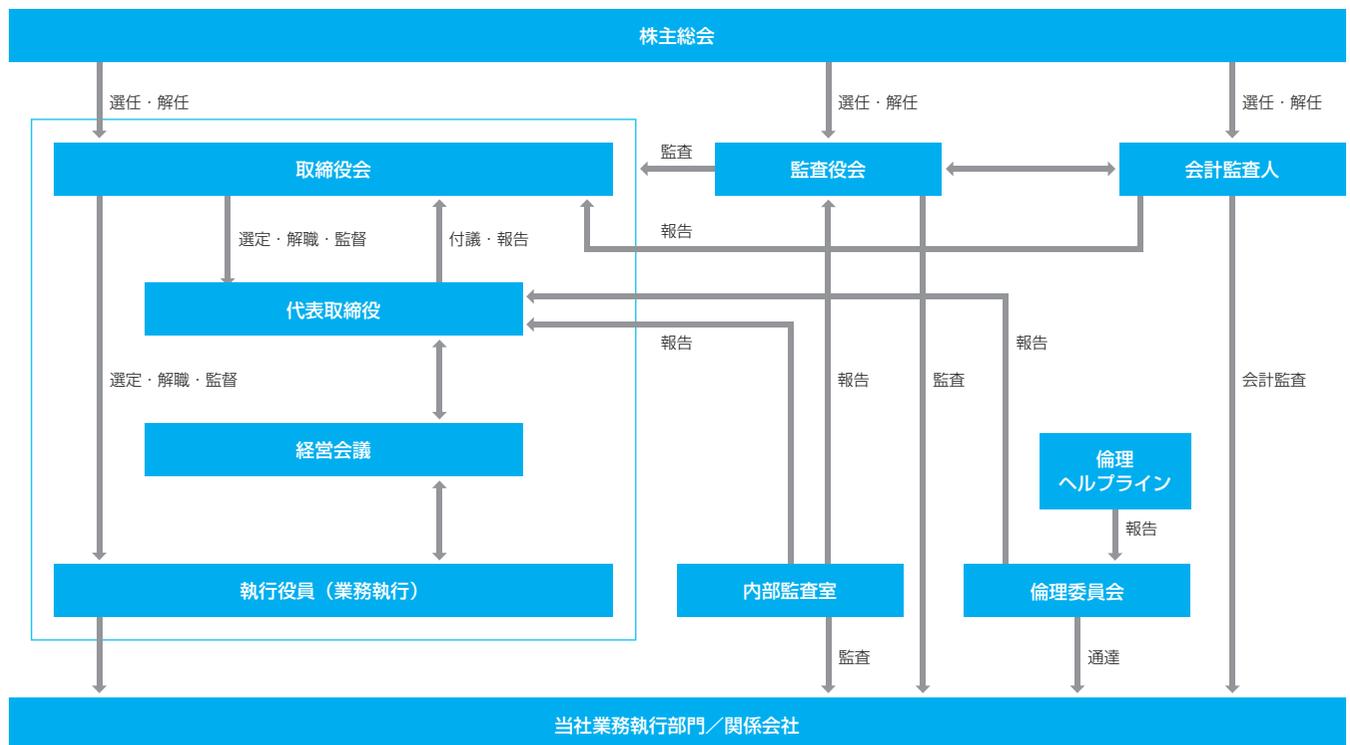
このような考え方の下、当社グループでは、取締役会を7名*（2007年度比2名減）の小さな体制とすることで、著しい環境変化に機敏に対応しています。一方で、それぞれの事業分野で優れた知見を持った15名*の執行役員が、専門性や特殊性を生かして円滑に業務を執行しています。

* 執行役員15名のうち4名が取締役を兼ねています。

■ 積極的・自主的に「社外の力」を活用

取締役のうちの1名を社外取締役、監査役（4名）のうちの2名を社外監査役として、中立性・客観性を高めた経営と経営の監視を実現しています。また資本市場に対しては、適時・適切な情報開示を通して「経営の透明性」を確保する一方で、単なる情報提供にとどまらず、むしろ積極的に経営に対する資本市場からのフィードバックを取り入れる、いわゆる「双方向コミュニケーション」を推進しています。例えば年2回の決算説明会では、当社側からのプレゼンテーションの後に、投資家やアナリストからの質疑応答や意見交換の時間を十分に設けるよう心がけているほか、工場見学会・スモールミーティングなどを通して、資本市場と当社グループの役員や幹部社員が直接コミュニケーションできる機会を増やしています。また株主総会終了後に株主と当社役員との懇談会を開催。株主に対して当社側からの一方的な報告や説明を行うだけでなく、貴重なご意見も十分にいただきながら、直接的な対話が行えるよう努力しています。

コーポレート・ガバナンス体制図



■ 企業倫理の確立

当社グループでは、2002年にグループ共通の行動指針として倫理綱領と倫理心得を制定し、倫理ヘルプライン（相談窓口）を設置しています。同ヘルプラインは、法令違反や社内規定違反を未然に防ぐため、通報や相談を行いやすいように社内と社外の2つの受付窓口を持っています。また倫理綱領の周知徹底を目的として、2005年度以来、毎年2月に「企業倫理強化月間」を実施しています。

一方、グループが一丸となって、下請業者との公正な取引を徹底するために、国内グループ会社13社の調達担当者を対象に、毎年定期的な研修も行っています。

■ 個人情報保護と情報セキュリティの強化

2005年4月に、「個人情報保護方針」、「個人情報取扱規定」を制定し、グループを挙げての個人情報保護に継続的に取り組んでいます。従業員への教育研修を継続することはもちろん、内部監査の定期的な実施などを通して、その実効性を上げるように努力しています。

また、当社グループでは、2005年度以降、営業秘密取扱・保全規定の改訂や、秘密保持誓約書の取得および電子情報

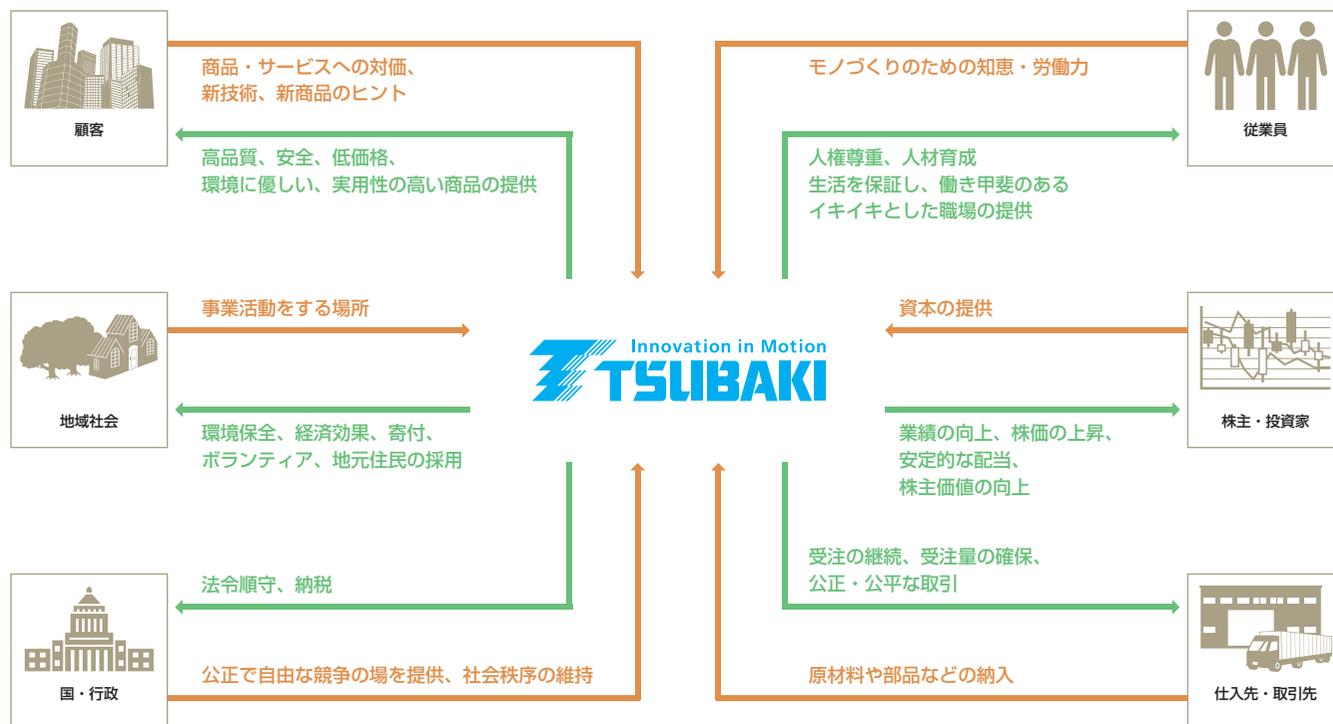
セキュリティ規定の改訂などを通して、セキュリティ強化の諸対策を実施してきました。

■ 内部統制

当社グループでは、「内部統制基本方針」、「内部統制規定」を制定し、(1)会社法の定めによる内部統制活動(2)金融商品取引法の定めによる内部統制活動(3)つばきグループの自主的内部統制活動の3つを内部統制活動の柱としています。この3つの活動により、事業活動における法令および企業倫理の順守とリスクマネジメントを確実にしながら、決算・財務報告の信頼性を確保すると同時に業務の効率化を促進しています。

また、金融商品取引法の定めによる内部統制活動の初年度にあたる2008年度は、財務報告に関わる統制上のポイントについて整備および運用状況を評価しました。その結果、「内部統制報告書」において、財務報告に係る内部統制は有効であることを報告しました。

つばきグループを取り巻くステークホルダーとの関係



■ 本活動への基本的な考え方

2008年4月に、当社グループでは、つばきミッション・ステートメントの企業行動指針（OUR VALUE）を改訂し、事業活動を通しての地球環境保全や、企業市民としての地域社会への貢献などを明記しました。私たちは、これまでモノづくりを通して培ってきた「愚直にコツコツ」という精神をこれらの活動にも生かすことで、社会の一員として責任を果たしてまいります。

■ 環境保全・省エネへの対応

環境配慮商品～モノづくりを通じた社会貢献

つばきグループは、本業であるモノづくりを通して、地球環境の保護と資源の節約に貢献しています。

例えば2008年6月に販売を開始した「ジップチェーンリフタ」。ジップチェーンは、2本のチェーンがジッパーのように噛み合うことで1本の「柱」となる新開発のチェーンです。ジップチェーンリフタは、このジップチェーンにより直接昇降推力を伝達する画期的なリフタで、従来の電動・油圧式リフタに比べ、3～10倍の高速昇降、長寿命化（繰り返し寿命）を実現。さらには、従来の油圧シリンダ方式に比べ約20%の消費電力削減、かつ、油圧付帯設備が不要となることによるメンテナンス工数の大幅な実現につながります。効率化・環境ニーズの高い自動車生産工場で、すでに100台以上が稼働中です。

これ以外にも、自動車の排ガス削減や燃費の向上に貢献する高性能・高精度の「タイミングチェーンドライブシステム」、低騒音・低発塵を特長とするケーブル・ホース支持案内装置「ケーブルベヤTKR形」など、小形・軽量化、高効率化、静音化、長寿命化を切り口に、お客様の環境負荷低減、環境改善に貢献しています。また有害化学物質削減の一環として、商品のRoHS指令*1・ELV指令*2への対応、欧州REACH規制*3への対応を進めています。

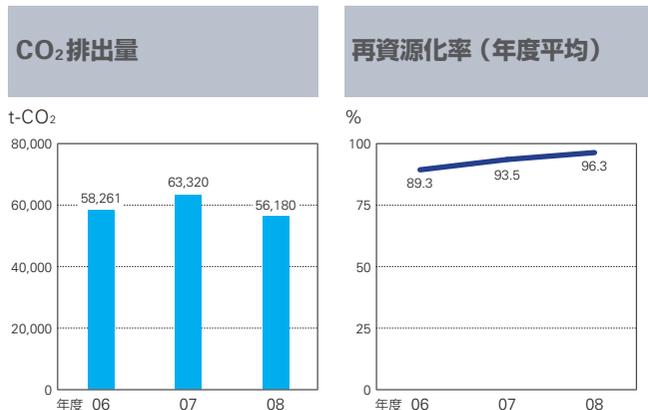
1. RoHS指令 : 電気電子機器に含まれる特定有害物質の使用制限に関する指令
2. ELV指令 : 自動車の廃車に伴う廃棄物削減と環境負荷低減をめざした、廃自動車に関するEU規制
3. REACH規制 : 化学物質の登録、評価、認可および制限に関する規則



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

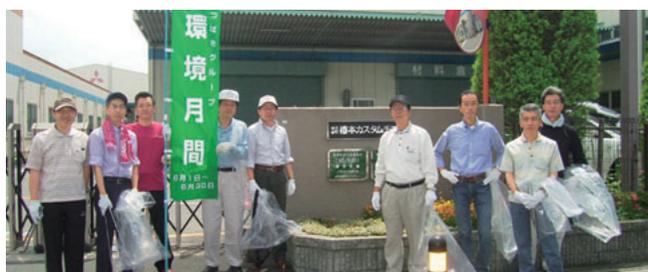
生産現場では～温暖化対策と廃棄物の再資源化

例えば樺本チエイン埼玉工場では、2007年度にテンシヨナ製造建屋の暖房機燃料をA重油から都市ガスへと転換しています。これにより年間85tのCO₂排出が削減されました。また、同工場では、チェーンのリンクプレートをプレスで打ち抜く際に使用する加工油を、ろ過装置等を通して月間2,800リットルもの廃油の再資源化を進めています。



環境教育

2008年度より、毎年6月を「つばきグループ環境強化月間」と定め、全員の環境保全への意識を高め、行動への契機とするための活動を展開しています。期間中、環境教育や職場ミーティング、工場周辺の清掃や自治体の環境月間イベントへの参加など、「愚直にコツコツ」の精神で身近な活動に取り組みました。



「だいとうクリーンウォーク」に参加（樺本カスタムチエイン）



工場食堂周辺に設置されたゴーヤのグリーンカーテン（京田辺工場）

地域社会とのつながり

地域社会の一員として、地道な活動を実施しています

例えば2008年8月には、京田辺工場において小学生とその保護者を対象とした「第1回 京田辺工場親子工場見学会」を2日間にわたり開催、2009年も7月から8月に計3日間開催しました。同工場見学会では、稼働中の機械設備を間近で見学したり、チェーン部品を実際に組み立ててその長さを競うなど、五感を使って「モノづくりの楽しさ」を実感していただきました。

同工場では、これ以外にも、ベテランのエンジニアが地元の高校を訪問し旋盤作業の特別指導を行うなど、地域に根ざした活動を推進しています。

このほか、兵庫工場では地元中学生の就業体験学習「トライやる・ウィーク」に2名を受け入れ、5日間、製造現場でモノづくりを体験していただきました。



夏休み親子工場見学会

財務セクション

28 11カ年連結財務サマリー

30 2008年度経営成績および財政状態の報告・分析（連結）

11カ年連結財務サマリー

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

| | 2008年度 | 2007年度 | 2006年度 | 2005年度 |
|--------------------------|----------|----------|----------|----------|
| 売上高 | ¥141,517 | ¥167,202 | ¥155,746 | ¥147,761 |
| 営業利益 | 9,095 | 19,805 | 16,008 | 13,830 |
| 税金等調整前当期純利益(損失) | 8,442 | 18,485 | 17,634 | 12,608 |
| 当期純利益(損失) | 6,188 | 10,371 | 8,541 | 6,606 |
| 1株当たり当期純利益(損失)(円、米ドル) | ¥ 33.26 | ¥ 55.70 | ¥ 45.55 | ¥ 34.78 |
| 潜在株式調整後1株当たり当期純利益(円、米ドル) | — | — | — | — |
| 金融費用: | | | | |
| 純額 | ¥ 650 | ¥ 839 | ¥ 950 | ¥ 908 |
| 総額:受取利息 | 116 | 124 | 73 | 85 |
| 支払利息 | 766 | 963 | 1,024 | 994 |
| 設備投資額 | 10,041 | 10,225 | 10,893 | 7,488 |
| 減価償却費 | 7,344 | 7,301 | 5,948 | 5,509 |
| 流動資産合計 | 75,037 | 90,533 | 92,961 | 78,856 |
| 流動負債合計 | 47,213 | 53,958 | 58,105 | 56,337 |
| 有形固定資産合計 | 84,168 | 83,412 | 81,796 | 76,263 |
| 固定負債合計 | 46,782 | 60,855 | 68,465 | 60,917 |
| 資産合計 | 178,455 | 202,316 | 212,739 | 198,458 |
| 資本金 | 17,076 | 17,076 | 17,076 | 17,076 |
| 利益剰余金 | 64,782 | 60,317 | 51,279 | 44,508 |
| 自己資本 | 78,422 | 81,605 | 81,033 | 77,098 |
| 自己資本比率(%) | 43.9 | 40.3 | 38.1 | 38.8 |
| ROE(%) | 7.7 | 12.8 | 10.8 | 8.9 |
| D/Eレシオ | 0.48 | 0.48 | 0.52 | 0.51 |
| 営業活動によるキャッシュ・フロー | ¥ 7,263 | ¥ 20,873 | ¥ 10,107 | ¥ 10,680 |
| 投資活動によるキャッシュ・フロー | (9,723) | (11,481) | (5,879) | (5,595) |
| 財務活動によるキャッシュ・フロー | (3,540) | (5,582) | (647) | (5,595) |
| 現金及び現金同等物の期末残高 | 11,269 | 17,744 | 14,618 | 10,984 |
| 期末発行済株式総数*2(千株) | 186,043 | 186,077 | 187,492 | 187,541 |
| 従業員数*3(人) | 5,339 | 5,371 | 5,114 | 4,675 |

1. 連結財務サマリーは円貨で作成していますが、読者の便宜を図るため、2009年3月末の為替相場1米ドル = 98.23円で換算した米ドル金額を表示しています。

2. 自己株式を除く。

3. 従業員数には、契約社員、パート、アルバイトを含んでいます。

| 単位：百万円（1株当たり情報を除く） | | | | | | | 単位：千米ドル* |
|--------------------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|-------------|
| 2004年度 | 2003年度 | 2002年度 | 2001年度 | 2000年度 | 1999年度 | 1998年度 | 2008年度 |
| ¥129,563 | ¥119,141 | ¥116,670 | ¥113,741 | ¥114,206 | ¥106,281 | ¥110,919 | \$1,440,674 |
| 10,447 | 7,950 | 7,351 | 6,038 | 6,961 | 2,704 | 2,358 | 92,595 |
| 8,597 | 6,536 | 2,800 | 2,661 | 226 | 2,724 | (1,017) | 85,942 |
| 4,449 | 3,384 | 1,530 | 1,201 | 464 | 1,218 | (1,714) | 62,996 |
| ¥ 22.77 | ¥ 17.40 | ¥ 7.92 | ¥ 6.27 | ¥ 2.42 | ¥ 6.36 | ¥ (8.92) | \$ 0.34 |
| — | — | — | — | — | — | — | — |
| ¥ 1,160 | ¥ 1,362 | ¥ 1,635 | ¥ 1,585 | ¥ 1,666 | ¥ 1,577 | ¥ 1,163 | \$ 6,619 |
| 33 | 68 | 103 | 222 | 283 | 162 | 263 | 1,184 |
| 1,194 | 1,431 | 1,738 | 1,808 | 1,949 | 1,739 | 1,426 | 7,803 |
| 3,697 | 3,505 | 2,942 | 16,193 | 10,251 | 32,487 | 5,156 | 102,224 |
| 5,503 | 6,083 | 6,735 | 5,611 | 4,321 | 4,443 | 4,620 | 74,767 |
| 72,125 | 69,735 | 83,073 | 90,750 | 93,983 | 83,142 | 72,541 | 763,898 |
| 53,800 | 48,395 | 52,061 | 58,124 | 65,374 | 50,079 | 47,256 | 480,645 |
| 75,393 | 76,307 | 80,416 | 85,381 | 82,178 | 76,351 | 48,249 | 856,854 |
| 49,850 | 56,758 | 67,638 | 77,676 | 74,065 | 67,473 | 27,397 | 476,256 |
| 179,263 | 175,432 | 183,260 | 201,555 | 208,876 | 184,468 | 137,691 | 1,816,706 |
| 17,076 | 17,076 | 17,076 | 17,076 | 17,076 | 17,076 | 17,076 | 173,843 |
| 39,343 | 36,198 | 33,974 | 33,499 | 33,480 | 34,020 | 31,943 | 659,502 |
| 71,633 | 66,872 | 60,306 | 62,673 | 66,463 | 63,750 | 61,672 | 798,351 |
| 40.0 | 38.1 | 32.9 | 31.1 | 31.8 | 34.6 | 44.8 | |
| 6.4 | 5.3 | 2.5 | 1.9 | 0.7 | 1.9 | — | |
| 0.61 | 0.75 | 1.08 | 1.22 | 1.18 | 1.16 | 0.73 | |
| ¥ 9,672 | ¥ 7,995 | ¥ 12,020 | ¥ 7,709 | ¥ 5,968 | ¥ 3,268 | ¥ 6,951 | \$ 73,948 |
| (2,465) | 9,067 | (3,014) | (10,718) | (10,833) | (28,755) | (4,527) | (98,986) |
| (9,412) | (15,537) | (14,216) | (4,243) | 2,026 | 27,166 | 2,427 | (36,047) |
| 11,562 | 13,680 | 12,416 | 17,679 | 24,852 | 27,585 | 24,879 | 114,728 |
| 187,612 | 188,543 | 188,722 | 191,386 | 191,406 | 191,406 | 191,406 | |
| 4,765 | 4,709 | 4,871 | 4,916 | 5,237 | 5,440 | 5,368 | |

ハイライト-ここがポイント-

世界的な景気後退を受け、減収・大幅減益の決算

当社グループの業績に大きな影響を与える「民間設備投資」と「自動車生産」の世界的な低迷を受け、売上高は前期比で15.4%、経常利益は48.3%のそれぞれ減少となり、2007年度まで続いていた増収増益は6期で途切れる結果となりました。

地域別でも事業種類別でも、これまでのけん引役の不振が大きい

所在地別では、アジア・オセアニアが堅調であったものの、北米の売上高が前期比33.1%減と大きく落ち込みました。また事業種類別では、パワトラ、マテハン両事業部門ともに前期比15%を超える減収となりましたが、特にパワトラ事業部門の中で、最も成長性の高かった自動車部品事業の売上高が前期比20%を超える減少となったことが影響しました。

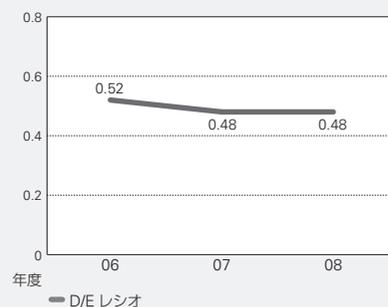
財政状態は良好を維持

このような厳しい事業環境ではありましたが、財政状態については引き続き堅強に推移しています。有利子負債残高は前期比4.4%減少し、D/E(デットエクイティ)レシオは0.48倍と前期末の水準を維持、自己資本比率は43.9%となりました。

「成長性」「収益性」の推移



「財務健全性」の推移



経営成績の詳細分析-損益計算書主要項目

売上高

当社グループの業績に大きな影響を与える「民間設備投資」と「自動車生産」が、日本、米国、欧州など主要先進国において大きく減少したため、当社の連結売上高は1,415億17百万円と前期比15.4%の減少となりました。

このうち、国内向け売上高は、前期比12.0%減となりました。鉄鋼業界向けについては比較的堅調であったものの、特に年度の後半において、工作機械業界、自動車業界向けの売上高が大きく落ち込みました。

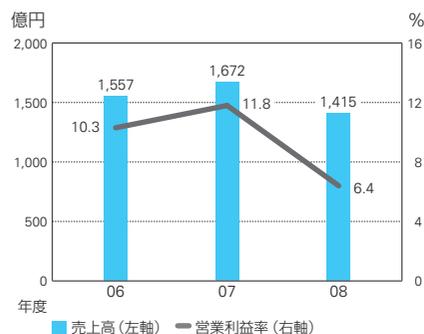
海外向け売上高は前期比21.0%減となりました。特に北米向けが33.3%減と大きく減少したほか、欧州向け売上高も25.9%減となりました。しかし、アジア・オセアニア向けについては12.8%増と堅調に推移しました。

営業利益

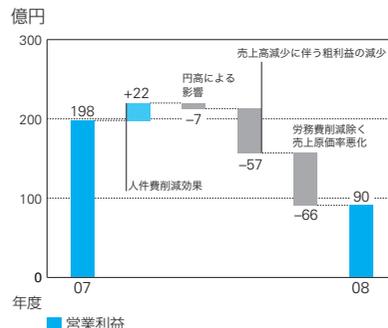
営業利益は90億95百万円(前期比54.1%減)と大幅な落ち込みで、営業利益率は、前期比5.4%ポイント悪化し6.4%となりました。

下半期から設備投資の絞り込みや人件費の削減などに、迅速に対応したものの、売上の落ち込みがそれ以上で、売上原価率は前期比3.3%ポイント、売上高販売管理費比率が2.1%ポイント、それぞれ上昇したことによるものです。

売上高の推移



2008年度営業利益の増減分析



経常利益

経常利益は、前期比48.3%減の93億28百万円となりました。

営業外収支は2007年度の17億54百万円のマイナスから、2億33百万円のプラスへと大きく改善しています。これは、2007年度にあった為替差損がなくなったことに加え、有利子負債の減少などを受けて、金融収支が2億円強改善したことによるものです。

当期純利益

当期純利益は、前期比40.3%減少し61億88百万円となりました。

特別損益の収支は2007年度の4億34百万円のプラスから2008年度は8億87百万円のマイナスへと悪化しました。この要因は2007年度に計上された株式売却益がなく

なったことに加え、一部固定資産の除売却および減損による損失があったものです。一方、「法人税等」の「税金等調整前当期純利益」に占める比率は、2007年度の38.5%から2008年度は18.3%へと大幅に低下しています。これは主として、外国子会社配当益金不算入制度が導入されたことに伴うものです。

以上の結果、当期純利益の対自己資本比率(ROE)は7.7%と前期比5.1%ポイントの低下となりました。

このように大幅な減益とはなりましたが、1株当たり配当金は8円と、2007年度のレベルを維持いたしました。この結果として配当性向は24.1%と前期比9.7%ポイントの上昇となっています。

経営成績の詳細分析—セグメント情報

事業の種類別セグメント情報

1. パワトラ事業部門

売上高は前期比15.2%減、営業利益は同42.5%減となり、営業利益率は2007年度の14.4%から2008年度は9.7%へと低下しています。

パワトラ事業部門は、「チェーン事業」「精機事業」「自動車部品事業」に3分されますが、管理会計上の売上高は、それぞれ前期比で約12%、6%、21%の減少となりました。

チェーン事業では、国内では鉄鋼業界向けの売上高が前期比約7%増と健闘したものの工作機械業界向けが同30%減と大きく落ち込みました。海外では米国子会社、欧州子会社ともに大幅な減収となっています。

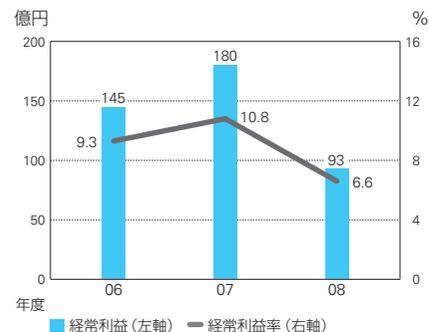
精機事業では、造船向けが堅調であったものの、工作機械や自動車業界向けが低迷しました。また下半期に入り、液晶・IT関連業界向けなどの需要が急速に冷え込みました。

一方、自動車部品事業では、中国やタイの子会社の売上は好調であったものの、米国子会社および欧州子会社が大きく落ち込みました。

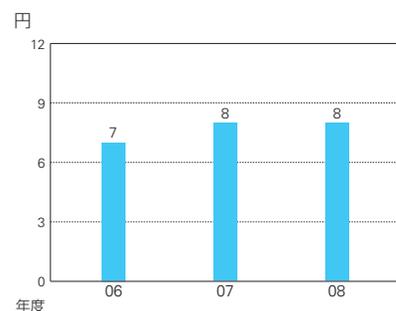
2. マテハン事業部門

売上高は、前期比16.3%減、営業利益は同56.0%減となり、営業利益率は6.3%と、前期比5.6%ポイントの大きな下落となりました。当社が得意とする自動車業界向け塗装ライン搬送システムの売上高が減少したほか、子会社が主として取り扱う工作機械業界向けのチップコンベヤが下半期になって急減速しました。一方、粉粒体搬送設備は、インドや中国におけるセメント業界向けに好調を維持しました。

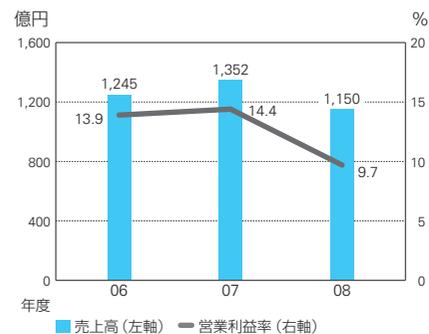
経常利益・経常利益率の推移



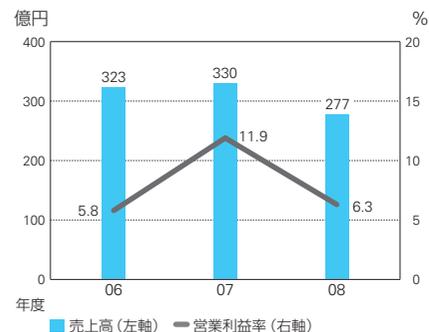
1株当たり配当金の推移



パワトラ事業部門の売上高・営業利益率の推移



マテハン事業部門の売上高・営業利益率の推移



所在地別セグメント情報

1. 日本

売上高は前期比10.9%減、営業利益は同39.1%減となり、営業利益率は8.6%と、前期比4.0%ポイント低下しました。

当社単独での業績悪化に加え、前述した粉粒体搬送設備を扱う樁本バルクシステムを除く子会社も総じて不振となりました。

2. 北米

売上高は前期比33.1%減、営業利益は72.6%減となり、営業利益率は前期比5.1%ポイント低下し、3.6%に落ち込みました。

自動車生産の低迷に直面した自動車部品事業の事業環境が大きく悪化したことに加え、産業用のチェーンも設備投資抑制の影響を受けました。

3. 欧州

売上高は前期比26.8%減、営業利益は同61.2%減となり、営業利益率は6.3%と、前期比5.7%ポイント悪化しました。

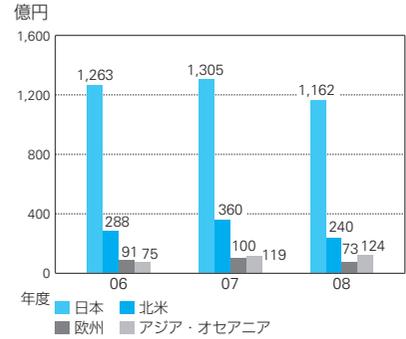
欧州全体の大幅な景気後退を受けて、チェーン事業、自動車部品事業ともに低迷し、連結子会社TSUBAKIMOTO EUROPE B.V.の業績が悪化したことが背景にあります。

4. アジア・オセアニア

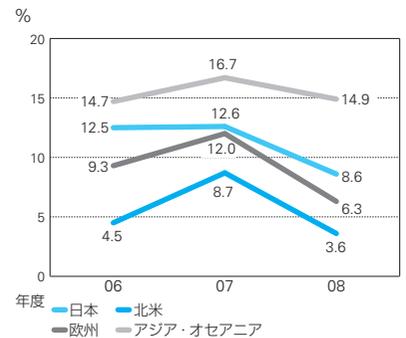
売上高は前期比4.3%増と健闘したものの、営業利益は同6.7%減となりました。営業利益率は前期比1.8%ポイント低下したものの、依然として14.9%と高い水準を維持しています。

とりわけ、日系自動車メーカーの現地での生産拡大に伴い、中国、タイの自動車部品事業子会社が世界的な景気後退下においても健闘していることが寄与しています。

所在地別売上高の推移



所在地別営業利益率の推移



財政状態の詳細分析

総資産

当期末の総資産は1,784億55百万円、前期末比238億61百万円(11.8%)の減少となりました。

この減少のうち154億95百万円は、流動資産の減少によるものです。売上高の減少に伴って売掛債権が120億円強減少しました。

一方、固定資産も83億65百万円減少しています。このうち大きなものは投資有価証券の減少(約85億円)であり、株式市況の悪化の影響を強く受けています。

負債

当期末の負債合計は939億96百万円と、前期末比208億17百万円(18.1%)の減少となりました。減産に伴う買掛債務の減少(前期比約90億円減)に加え、外国子会社配当益

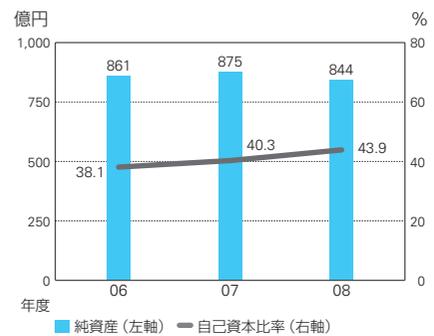
金不算入制度が導入されたことに伴って、過年度に計上した繰延税金負債を取り崩したことにより繰延税金負債が約46億円減少しています。

なお、有利子負債は総額で376億円と、前期末比17億14百万円の減少となりました。

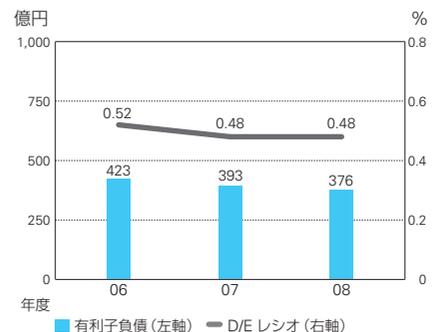
純資産

当期末の純資産は844億58百万円と、前期末比30億44百万円(3.5%)の減少となりました。株主資本は約44億円増加したものの、その他有価証券評価差額金が約45億円減少したこと、為替換算調整勘定のマイナス幅が約27億円拡大したことなどによるものです。なお、自己資本比率は前期末比3.6%ポイント上昇の43.9%となりました。

純資産・自己資本比率の推移



有利子負債・D/Eレシオの推移



キャッシュ・フローの詳細分析

営業活動によるキャッシュ・フロー

営業活動によるキャッシュ・フローは72億63百万円の入超と、その入超額は前期比136億円余り減少しています。

最も大きな要因は、業績の大幅な悪化に伴って、税金等調整前当期純利益が2007年度から約100億円減少したことです。

投資活動によるキャッシュ・フロー

投資活動によるキャッシュ・フローは97億23百万円の出超と、その出超額は前期比17億58百万円の減少となりました。

これは、急激な需要の減少に迅速に対応し、設備投資を大きく絞り込んだことによるものです。この結果、固定資産の取得による支出は2007年度の113億42百万円から2008年度は97億2百万円へと減少しました。

事業等のリスクと基本的な対応策

市場環境変動のリスク:世界的な景気悪化により当社グループ商品への需要が低迷している状況の中、当社グループでは、売上の確保に努め、また固定費などの経費削減や生産性向上による原価低減に努めてまいりますが、さらなる景気の後退による需要減少などにより、経営成績に大きな影響を及ぼす可能性があります。

災害等のリスク:当社グループは国内外自動車メーカーにタイミングチェーン、テンション等のエンジン用部品を供給しておりますが、主力生産拠点である当社埼玉工場において万が一、天災、人災等が発生した場合、自動車メーカーに安定した商品の供給ができなくなる可能性があります。

このリスクに対処するために、工場の耐震補強を実施するとともに、海外の複数生産拠点から供給するなどの対策を引き続き講じてまいります。

海外での事業活動におけるリスク:当社グループは、為替リスク低減やコスト競争力強

財務活動によるキャッシュ・フロー

財務活動によるキャッシュ・フローは2007年度の55億82百万円の出超から、2008年度は35億40百万円の出超へと変化しました。

2008年度は2007年度に引き続き、20億円を上回る長期借入金の返済による支出がありました。一方で、自己株式の取得による支出が2008年度はほとんどなかったことが要因です。

現金及び現金同等物

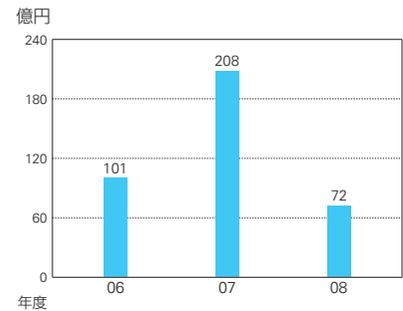
以上の結果、現金及び現金同等物の期末残高は112億69百万円と前期末比64億75百万円減少しました。

化のため、グローバルに部品の調達や当社商品の販売等を拡大しております。しかし、新型インフルエンザの流行、テロ、戦争、その他の政治的、経済的な要因により経済の一時的混乱や停滞が発生する可能性があります。このような場合には、当社グループ商品の生産の遅れ、部品調達や工場操業が困難になるなどの問題が発生し、経営成績に影響を及ぼす可能性があります。

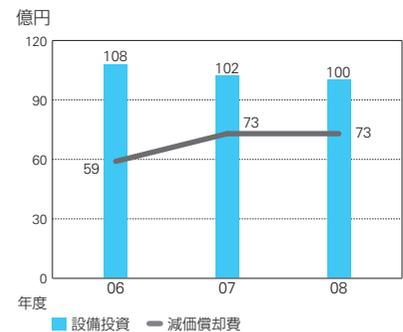
価格競争のリスク:当社グループは受注競争が激しいマテハン事業等において、低採算での受注を余儀なくされ、経営成績に影響を及ぼす可能性があります。

為替レートの変動のリスク:当社グループはグローバル展開を積極的に行う中で、輸出代金の決済については、受注時、売上計上時等に分散して為替予約を行うことにより、為替変動の影響を最小限に抑える努力をしておりますが、短期的急激な通貨変動により、経営成績に影響を及ぼす可能性があります。

営業キャッシュ・フローの推移



設備投資・減価償却費の推移



<ご注意>

左記に挙げるリスクは、当社グループを取り巻くリスクの一例であってすべてのリスクを網羅しているわけではありません。また、記載の対応策は、必ずしもリスクの軽減につながるものではありません。

グループ会社一覧

2009年3月31日現在

| | 資本金 | 出資比率 | 設立 | 事業内容 |
|--|-------------|------------------------|-----------|----------------------------|
| 日本 | | | | |
| 株式会社ツバキエマソン* 〒617-0833 京都府長岡京市神足暮角1-1 TEL: 075-956-0200 FAX: 075-956-0202 | 460百万円 | 70.6% | 2002年 4月 | 変減速機、作動機、クラッチおよび関連部品の製造・販売 |
| 株式会社椿本カスタムチエン* 〒574-0064 大阪府大東市御領2-3-1 TEL: 072-873-1881 FAX: 072-873-1660 | 125百万円 | 99.6% | 1951年 10月 | 小形コンベヤチェーンおよび特殊チェーンの製造 |
| 株式会社椿本スプロケット* 〒613-0022 京都府久世郡久御山町市田一ノ坪28-1 TEL: 0774-43-4333 FAX: 0774-43-7472 | 126百万円 | 99.9% | 1968年 10月 | スプロケットおよびカップリングの製造・販売 |
| 株式会社椿本鋳工* 〒357-0022 埼玉県飯能市新光20 TEL: 042-973-8031 FAX: 042-974-4033 | 50百万円 | 100.0% | 1968年 10月 | 鋳鉄鋳物商品の製造・販売 |
| ツバキ山久チエイン株式会社* 〒108-0074 東京都港区高輪2-15-16 TEL: 03-3445-8511 FAX: 03-3449-6338 | 126百万円 | 51.0% | 1939年 9月 | 各種機械用チェーンおよび省力機器類等の製造・販売 |
| 新興製機株式会社 〒867-0068 熊本県水俣市浜松町4-101 TEL: 0966-63-5280 FAX: 0966-63-0414 | 50百万円 | 50.0% | 1971年 3月 | コンベヤチェーンの製造 |
| 椿本メイフラン株式会社* 〒528-0235 滋賀県甲賀市土山町大野5001 TEL: 0748-67-1001 FAX: 0748-67-1097 | 90百万円 | 50.0% | 1973年 11月 | 金属切り屑スクラップコンベヤの製造・販売 |
| 株式会社椿本バルクシステム* 〒561-0872 大阪府豊中市寺内2-4-1 (緑地駅ビル) TEL: 06-6862-2331 FAX: 06-6862-8516 | 150百万円 | 100.0% | 1981年 4月 | 粉粒体コンベヤの製造・販売 |
| 株式会社椿本マシナリー* 〒577-0012 大阪府東大阪市長田東4-5-37 TEL: 06-6746-2110 FAX: 06-6746-1411 | 139百万円 | 68.2% | 1971年 4月 | 当社グループ商品の販売 |
| 株式会社北海道椿本チエイン* 〒060-0031 北海道札幌市中央区北1条東8-9 (湯谷ビル) TEL: 011-261-6501 FAX: 011-251-6214 | 30百万円 | 100.0% | 1961年 10月 | 当社グループ商品の販売 |
| 椿本西日本株式会社* 〒812-0016 福岡県福岡市博多区博多駅南4-15-8 TEL: 092-441-9271 FAX: 092-473-9181 | 90百万円 | 50.0% | 1993年 10月 | 当社グループ商品の販売 |
| 株式会社ツバキサポートセンター* 〒610-0380 京都府京田辺市甘南備台1-1-3 TEL: 0774-64-5101 FAX: 0774-64-5122 | 80百万円 | 100.0% | 1970年 10月 | ビルメンテナンス、保険代理業、ヘルスケア機器の販売等 |
| アメリカ | | | | |
| U.S. TSUBAKI, INC. (アメリカ)* | US\$33,500千 | 100.0% | 1971年 2月 | パワトラ、マテハン商品の製造・販売 |
| BALLANTINE, INC. (アメリカ)* (注) | US\$50千 | U.S. TSUBAKI 100.0% | 1988年 3月 | パワトラ商品の製造・販売 |
| TSUBAKI OF CANADA LIMITED (カナダ)* | CAN\$6,295千 | 100.0% | 1973年 7月 | パワトラ商品の製造・販売 |
| TSUBAKI BRASIL REPRESENTAÇÃO COMERCIAL LTDA. (ブラジル)* | R\$382千 | U.S. TSUBAKI 100.0% | 2007年 11月 | パワトラ商品の販売 |

* 連結子会社

注：2008年度末において連結子会社だった BALLANTINE, INC. は 2009年4月1日付で解散しました。

| | 資本金 | 出資比率 | 設立 | 事業内容 |
|--|-------------|---------------------------------------|-----------|----------------------|
| ヨーロッパ | | | | |
| TSUBAKIMOTO EUROPE B.V. (オランダ) * | EUR2,722千 | 100.0% | 1972年 4月 | パワトラ商品の販売 |
| TSUBAKIMOTO U.K. LTD. (イギリス) * | £550千 | TSUBAKIMOTO EUROPE 100.0% | 1985年 3月 | パワトラ商品の製造・販売 |
| T.E.E.U. LIMITED (イギリス) | £30千 | 100.0% | 1990年 3月 | マテハン商品の販売 |
| アジア & オセアニア | | | | |
| 台湾椿本股份有限公司 (台湾) * | NT\$70,000千 | 100.0% | 1970年 1月 | パワトラ商品の製造・販売 |
| TSUBAKIMOTO SINGAPORE PTE. LTD. (シンガポール) * | 271百万円 | 100.0% | 1981年 1月 | パワトラ商品の販売 |
| TSUBAKIMOTO AUTOMOTIVE (THAILAND) CO., LTD. (タイ) * | THB100,000千 | 100.0% | 2002年 3月 | パワトラ商品の製造・販売 |
| TSUBAKIMOTO (THAILAND) CO., LTD. (タイ) * | THB4,000千 | TSUBAKIMOTO SINGAPORE 95.1% | 2002年 3月 | パワトラ商品の販売 |
| TSUBAKI AUSTRALIA PTY. LIMITED (オーストラリア) * | AU\$300千 | 100.0% | 1987年 5月 | パワトラ商品の製造・販売 |
| 椿本汽車発動機(上海)有限公司 (中華人民共和国) * | 人民元20,692千 | 100.0% | 2004年 4月 | パワトラ商品の製造・販売 |
| 椿本鏈条貿易(上海)有限公司 (中華人民共和国) | US\$400千 | 100.0% | 2004年 6月 | パワトラ商品の販売 |
| 椿本佳宝来拖鏈(上海)有限公司 (中華人民共和国) | US\$200千 | 60.0% | 2000年 11月 | パワトラ商品の製造・販売 |
| 天津華盛昌齒輪有限公司 (中華人民共和国) * | 人民元87,496千 | ツバキエマソン 59.4% | 1990年 6月 | 変減速機および関連部品の製造・販売 |
| 椿艾默生機械(上海)有限公司 (中華人民共和国) | US\$1,200千 | ツバキエマソン 100.0% | 2004年 7月 | パワトラ商品の製造・販売 |
| 天津東椿大気塗装輸送系統設備有限公司 (中華人民共和国) | US\$500千 | 20.0% | 2004年 1月 | マテハン商品の製造・販売 |
| 上海東波大気輸送系統設備有限公司 (中華人民共和国) | US\$900千 | 20.0% | 2005年 3月 | マテハン商品の製造・販売 |
| 天津椿本輸送機械有限公司 (中華人民共和国) | 人民元8,314千 | 椿本バルクシステム 47.0% | 1995年 8月 | 粉粒体コンベヤの製造・販売 |
| KOREA CONVEYOR IND. CO., LTD. (大韓民国) | KRW1,200百万 | 49.0% | 1970年 1月 | マテハン商品の製造・販売 |
| KOREA MAYFRAN CO., LTD. (大韓民国) | KRW600百万 | 椿本メイフラン 37.5% KOREA CONVEYOR 25.0% | 1990年 10月 | 金属切り屑スクラップコンベヤの製造・販売 |
| 椿本美英蘭輸送機械(上海)有限公司 (中華人民共和国) | US\$1,200千 | 椿本メイフラン 100.0% | 2005年 6月 | 金属切り屑スクラップコンベヤの製造・販売 |

企業情報および株式情報

2009年3月31日現在

企業情報

会社名 株式会社椿本チエイン

設立 1941年1月31日

資本金 170億76百万円

本社所在地 大阪府大阪市北区中之島3-3-3

TEL: 06-6441-0011 (代表)

決算期 3月31日

連結子会社 24社

持分法適用関連会社 2社

非連結子会社 7社

関連会社 7社

従業員数 連結 5,339名
(従業員数には契約社員、パート、アルバイトを含んでいます。)

工場 京田辺・埼玉・京都・兵庫

支社 東京・名古屋・大阪

営業所 仙台・大宮・横浜・静岡・豊田・北陸・広島・九州

株式情報

株主名簿管理人 中央三井信託銀行株式会社

上場証券取引所 東証1部、大証1部、名証1部

株式数

発行可能株式総数 299,000,000株

発行済株式総数 191,406,969株

株主数 14,310名

大株主

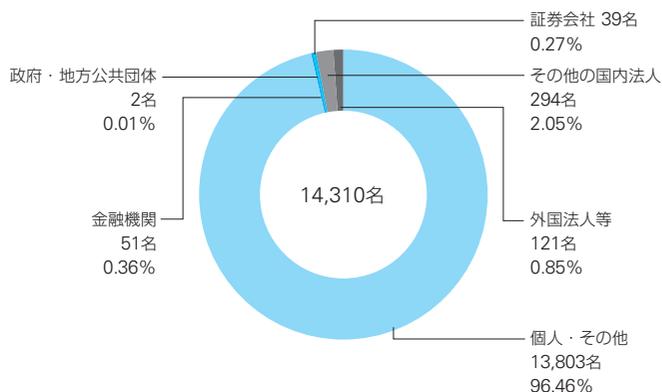
| 株主名 | 持株数(千株) | 出資比率(%) |
|-----------------------------|---------|---------|
| 太陽生命保険株式会社 | 18,398 | 9.9 |
| 日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口4G) | 15,539 | 8.4 |
| 日本生命保険相互会社 | 12,159 | 6.5 |
| 日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口) | 9,907 | 5.3 |
| 日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口) | 8,458 | 4.5 |
| トヨタ自動車株式会社 | 7,722 | 4.2 |
| 株式会社三井住友銀行 | 7,034 | 3.8 |
| 椿本興業株式会社 | 5,194 | 2.8 |
| 椿本チエイン持株共栄会 | 5,075 | 2.7 |
| タイヨウ ファンド, エル・ピー | 4,514 | 2.4 |

注1. 株式数は、千株未満を切り捨てて表示しています。

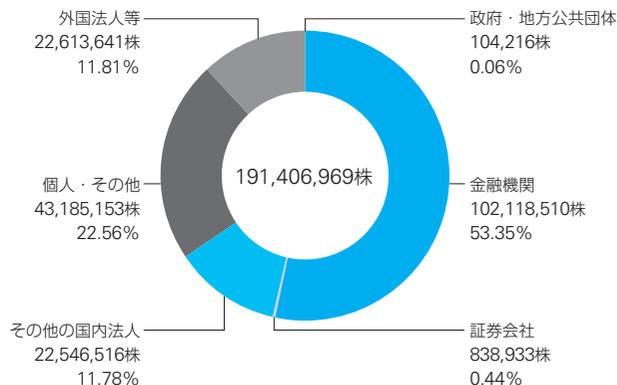
注2. 当社は自己株式 5,363,483 株を保有していますが、上記大株主には含めていません。

注3. 出資比率は、自己株式 5,363,483 株を控除して計算しています。

所有者別株式分布状況



所有数別株式分布状況



注：自己株式 5,363,483 株は、「個人・その他」に含めています。

つばきミッション・ステートメント

このミッション・ステートメントは、つばきグループが一丸となって、「顧客にベスト・バリューを提供する」という基本姿勢のもと、モノづくりにこだわり、夢をつくり続けることで、世界のリーディング・カンパニーを目指すことを明解かつ簡潔に表現したものであり、あらゆる経営活動の根幹をなすものです。

OUR MISSION

一物づくり、夢づくり、世界の顧客と語り合う

私たちは、「パワートランスミッション」と「マテリアルハンドリング」の技術力を駆使して、世界の顧客にベスト・バリューを提供します。

OUR VISION

私たちは世界のリーディング・カンパニーを目指します。

OUR VALUE

- ▶ 私たちは、お客さまに喜ばれるモノづくりを通して、社会・経済の発展に貢献します。
- ▶ 私たちは、法令・企業倫理の順守と積極的な情報開示により、社会の信頼・期待に応えます。
- ▶ 私たちは、各地・各国の習慣をよく理解すると共に、良き企業市民として地域社会の発展に貢献します。
- ▶ 私たちは、創造性とチャレンジ精神を発揮し、スピーディーに行動します。
- ▶ 私たちは、取引先と公平・公正で開かれた取引関係を築き、互いの繁栄・成長を目指します。
- ▶ 私たちは、ターゲット市場でNo.1を狙える事業の開発・育成を絶えず行います。
- ▶ 私たちは、あらゆる事業活動において地球環境保全に配慮し、豊かな明日の社会づくりに貢献します。
- ▶ 私たちは、国内外関係会社のグループ力を結集し、グローバルで革新的な経営を行います。



tsubakimoto.jp