

Innovation in Motion

椿本チエイン アニュアルレポート 2007

Contents and Highlights

- 1 つばきグループ At a Glance
- 7 株主・投資家の皆様へ
- 11 特集: つばきグループの優位性
- 15 事業セグメント
- 27 つばきグループの「マネジメント体制」
- 31 財務セクション
- 38 グループ会社一覧
- 40 企業情報および株式情報
- 41 つばきミッション・ステートメント

業界環境とこれまでの成長軌道、今後の戦略をご紹介します。

つばきグループの課題にフォーカスし、当社トップが戦略を語ります。

厳しい競争に打ち勝つための私たちの技術優位性がテーマです。

コーポレート・ガバナンスや内部統制の強化など、当社の積極的な取り組みをご紹介します。

別冊：財務諸表および注記(英語版)

見直しに関する注意事項

本レポートで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直しが含まれている場合があります。また、統計数値などデータについては、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、記載数値については、単位未満を四捨五入しています。

つばきグループ At a Glance



つばきグループ AT A GLANCE

■ 事業内容と業界ポジション

page **2**

■ 成長軌道vs外部環境、成長ドライバー

page **3**

■ 業績推移 (連結財務ハイライト)

page **4**

■ 中期3カ年計画「STEP09」

page **6**

事業内容と業界ポジション

■ 事業内容

モーション&コントロールに革新をもたらすつばき

つばきグループは、創業来の主力商品—「チェーン」に関する様々な差別化技術を軸として、自動車エンジン用タイミングチェーンドライブシステムなどの「自動車部品」、減速機、作動機などの「精機」、さらには、これらモーション&コントロールの技術を活かした仕分け、保管、搬送などの「マテハン」へと事業を拡大してきました。

モノを動かす (Motion) 分野において、自ら動き変革していく—「Innovation in Motion」のブランドメッセージのもと、私たちの差別化された技術力、グローバルネットワークを活かして、個々のユーザーニーズに応えるカスタマイズ商品を提供。生産性向上、省エネルギーなどの環境保全に貢献すると同時に、持続的成長と企業価値の最大化に邁進しています。

■ 業界ポジション

4つの事業分野でブランド力を発揮

チェーン

スチールチェーンでは、国内シェア67%、世界シェア23.5%と、共に2位以下のメーカーを大きく引き離す圧倒的なポジションにあります。

自動車部品

その主力商品であるタイミングチェーンドライブシステムにおいて国内市場をほぼ独占、世界では34%のシェアと、海外トップメーカーを猛追しています。

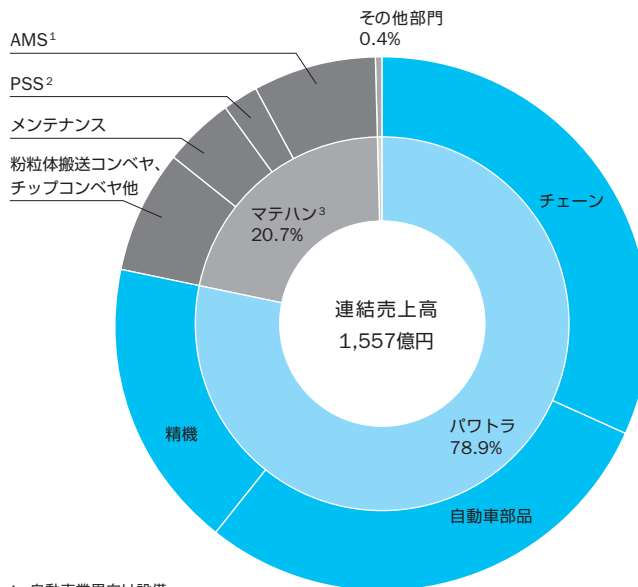
精機

主力の減速機では、業界攻略により売上を拡大。カムクラッチで約80%、パワーシリンダ(電動シリンダ)でも約50%の国内シェアと、国内ニッチトップ商品が強みを発揮しています。

マテハン

自動車塗装ライン搬送システム、仕分けシステム、新聞業界向け搬送システムなどコア商品を定め、技術提案型営業によるシステム対応力に強みを発揮しています。

2006年度の事業別売上構成



- 1 自動車業界向け設備
- 2 流通、新聞、IT、創業業界向け設備
- 3 マテリアル・ハンドリングの略

主要製品における業界ポジションと競合状況

	国内シェア	世界シェア
チェーン	67%	23.5%
タイミングチェーン ドライブシステム	73%	34%
カムクラッチ	80%	
パワーシリンダ	50%	
自動車塗装ライン搬送システム	35%	
新聞巻取紙給紙システム	80%	

出所：当社調べ

成長軌道VS外部環境、成長ドライバー

■ 成長軌道vs外部環境

国内景気の変動に左右されない強い企業体質に

2001年度以降、私たちの企業体質には大きな変化があります。それまでのつばきグループの業績は、国内の景気変動（特に設備投資）に左右されてきました。しかし2000年代に入り、これらの外的環境が多少悪化しても業績は下ぶれすることなく、また景気拡大ペースを大きく上回る業績伸張となりました。

ひとつには、財務体質を強固にするための徹底的な事業再編を行ったこと、そして2つ目は、積極的なグローバル展開を行ったこと、さらには、成長ドライバーで取りあげるような世界経済の構造的な変化が起きていることが、私たちにとって追い風となっています。

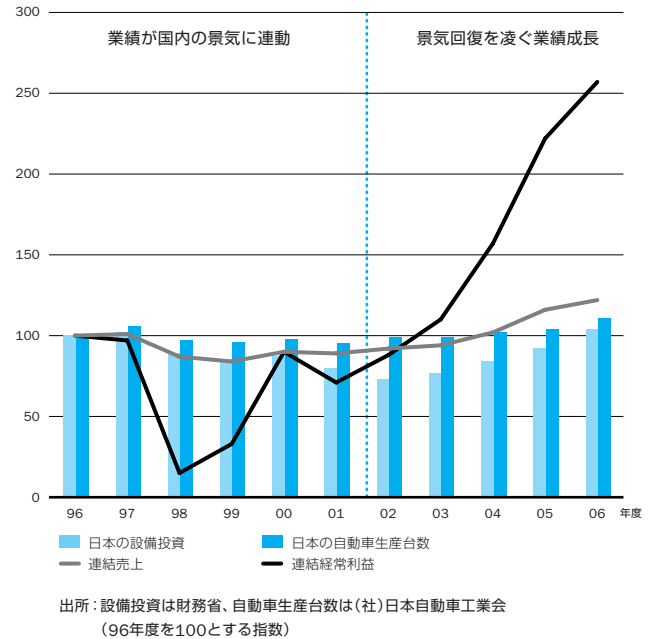
■ 成長ドライバー

グローバル戦略の成功と外部環境における構造変化

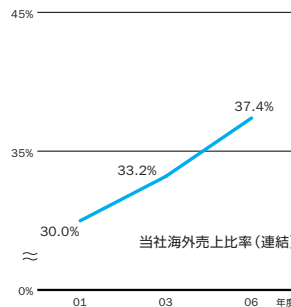
つばきグループが2000年代に入り力強い成長軌道に乗った背景のひとつに、グローバル化の推進があります。グループ全体最適をねらう「グローバル・ベスト」を旗印に、従来から強かった米国だけでなく、欧州とアジア・オセアニア地域での市場拡大策として、技術優位性に裏打ちされたつばきブランドの市場への浸透を図りました。

また、外部環境面での構造的な変化も追い風となっています。鉄鋼、造船など重厚長大産業の復活とともに、生産設備の更新・新規投資が活発化。生産効率や商品競争力の向上に直結する生産設備への投資も積極化しました。一方、自動車産業ではエンジンの高性能化、コンパクト化、省エネ化に伴い、カム軸駆動部品のベルトからチェーンへの移行が世界的なトレンドとなっています。

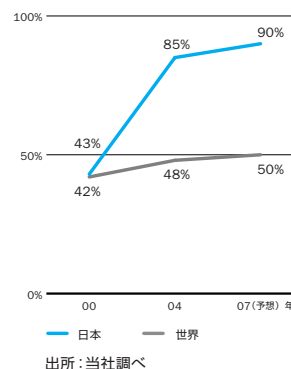
つばきグループの成長軌道の変遷 国内景気依存型から力強い成長軌道へ



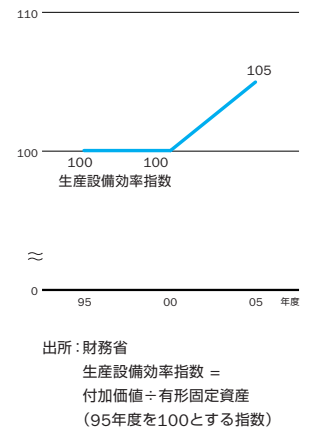
つばきグループの活動地域の広がり 日本から世界全域へ



自動車エンジン用カム軸駆動システムの構造変化 日本でのチェーン化の流れが世界へ



顧客企業における投資スタイルの構造変化 2000年代に入り生産性向上投資が加速



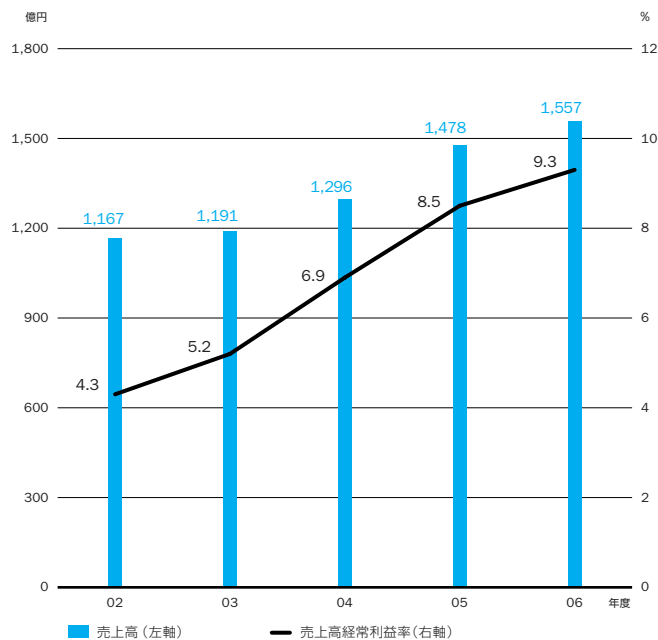
業績推移 (連結財務ハイライト)

過去5年間で、売上は1.4倍、経常利益は3.6倍に拡大しました。

また同期間、有利子負債はほぼ半減。拡大成長のための増産投資等により、2006年度は増加になったものの、純有利子負債比率は2006年度末に13.0%にまで低下しています。

成長性、安定性、資本効率を極大化する経営が定着し始めました。

成長性・収益性ともに続伸



	年度				
	2002	2003	2004	2005	2006
■ 損益計算書項目 (百万円)					
売上高	¥116,670	¥119,141	¥129,563	¥147,761	¥155,747
営業利益	7,351	7,951	10,448	13,830	16,008
EBITDA ¹	14,086	14,035	15,952	19,339	21,957
経常利益	4,999	6,215	8,888	12,594	14,545
当期純利益	1,531	3,385	4,449	6,607	8,541
減価償却費	6,736	6,083	5,504	5,509	5,948
純金融収支 ²	(1,507)	(1,181)	(1,002)	(642)	(554)
■ 貸借対照表項目 (百万円)					
総資産	¥183,260	¥175,432	¥179,263	¥198,458	¥212,740
純資産	60,307	66,873	71,634	77,098	81,034
有利子負債	64,930	50,317	43,380	38,967	42,313
純有利子負債 ³	52,513	36,637	31,818	27,982	27,695

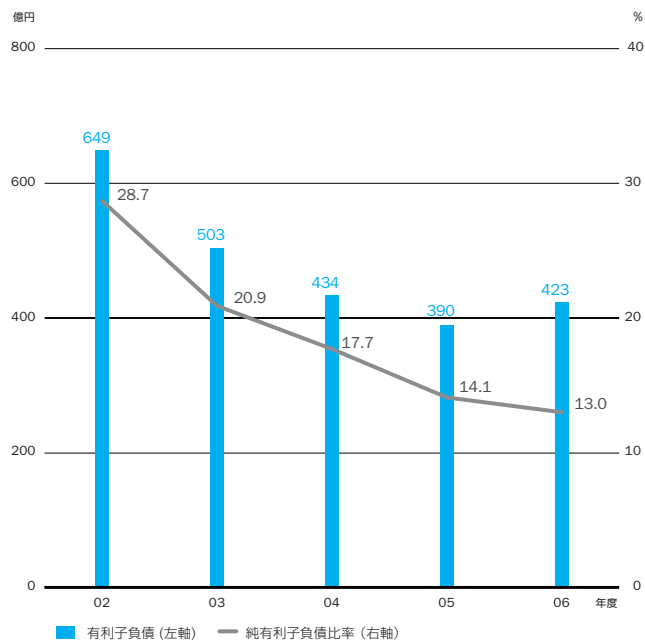
当社の事業年度は、毎年4月1日から翌年3月31日までの1年間

1 EBITDA = 営業利益 + 減価償却費

2 純金融収支 = 受取利息 + 受取配当金 - 支払利息

3 純有利子負債 = 有利子負債 - 現金及び現金同等物

財務健全性も継続的に向上



	年度				
	2002	2003	2004	2005	2006
■ キャッシュ・フロー (百万円)					
営業活動によるキャッシュ・フロー	¥ 12,020	¥ 7,995	¥ 9,673	¥10,681	¥10,107
投資活動によるキャッシュ・フロー	(3,014)	9,068	(2,465)	(5,595)	(5,879)
財務活動によるキャッシュ・フロー	(14,216)	(15,538)	(9,412)	(5,596)	(647)
フリーキャッシュ・フロー ⁴	9,006	17,063	7,208	5,086	4,228
■ 主要経営指標					
売上高経常利益率	4.3%	5.2%	6.9%	8.5%	9.3%
ROE ⁵	2.5%	5.3%	6.4%	8.9%	10.8%
D/Eレシオ(ネット) ⁶	0.87	0.55	0.44	0.36	0.34
■ 1株当たり情報 (円)					
当期純利益	¥ 7.92	¥ 17.40	¥ 22.77	¥ 34.78	¥ 45.55
純資産	319.39	354.14	380.91	410.66	432.20
配当金	6.00	6.00	7.00	9.00 ⁷	7.00

4 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

5 ROE = 当期純利益 ÷ 期中平均の純資産

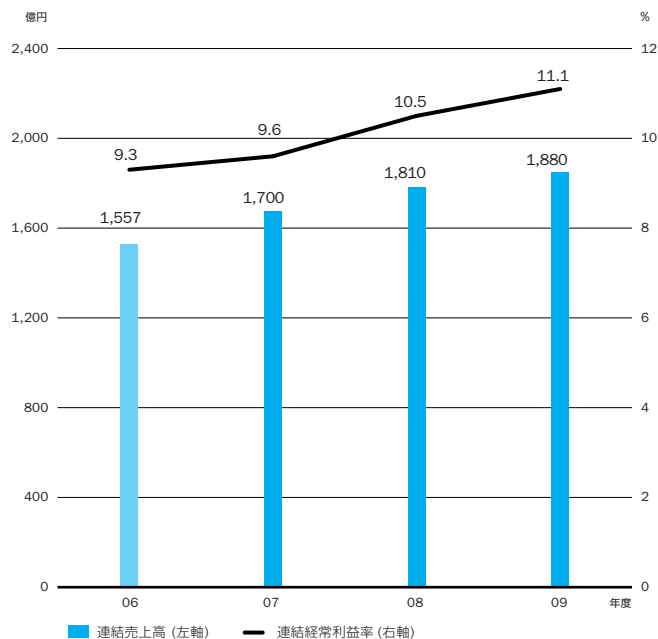
6 D/Eレシオ(ネット) = 純有利子負債 ÷ 純資産

7 90周年記念配当2.00円含む

中期3カ年計画「STEP09」

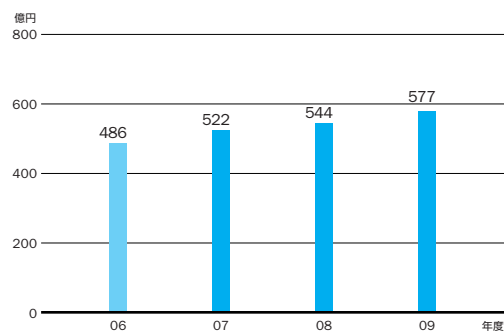
これまでの実績に満足することなく、収益性向上と持続的成長を目指します。具体的には、さらなる「生産性の向上」と「技術の差別化に裏打ちされた商品開発の強化」に戦略の重点を置き、中期3カ年計画「STEP09」の最終年度2009年度には2006年度実績に対し、1.2倍の売上拡大と、1.8ポイントの経常利益率向上という、「コミットメント経営」を行っていきます。

中期3カ年計画「STEP09」(連結)

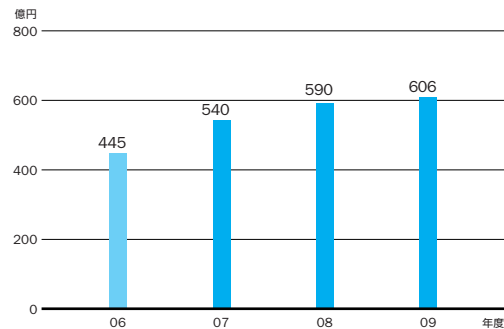


部門別売上高計画

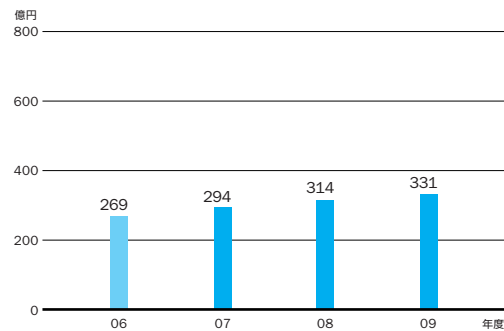
パワトラ事業部門 チェーン事業



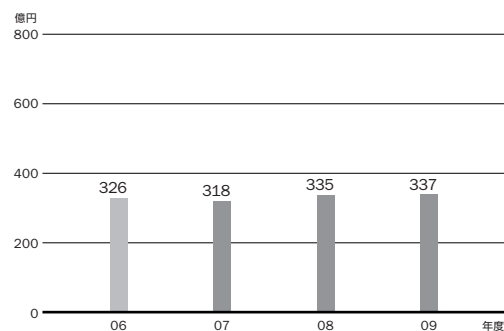
自動車部品事業



精機事業



マテハン事業部門



株主・投資家の皆様へ



福永 喬
代表取締役会長

美本 龍彦
代表取締役社長

成果は着実に、「自信」へとつながってきました。その自信を、真のグローバル企業であるという「確信」に変えるまで、私たちは油断することなく、積み残した課題への対応に着実に取り組んでいきます。

■ 「積み残した課題」とそれへの「対応戦略」

これまでの経営戦略

当社グループは、過去に様々な経営戦略をとってきましたが、特に90年代半ば以降の戦略は、下記の点で一貫していたと言えます。

1. 技術・開発と生産において差別化された商品群を構築する。
2. 時代の大きな流れ、構造的な変化を的確かつ迅速に把握する。
3. その流れ・構造的な変化を「追い風」にできる体制・体質を構築する。

景気サイクルに左右されない、構造的な大きな潮流を捉える

90年代半ばに私たちは考えました。「時代の大きな流れ、構造的な変化」とは何かについて。経済のグローバル化がそのひとつです。

自動車産業を中心に、製造業では開発・生産両面においてグローバル化が加速しています。当然、部品メーカーにもグローバル規模での製品供給と技術開発が求められます。また、グローバル化に伴い、顧客側の競争が厳しくなり、使用部品への品質要求も厳しさを増しています。単に要求された部品を供給するだけでなく、顧客の生産性向上や省エネ、環境ニーズに寄与できる開発力、システム構築力、カスタマイズ力が不可欠となる—それが私たちの答えでした。

実際に獲得できた成果—強い体質と差別化による成長力

このような考えの下、私たちはまずグローバル展開の元手とも言える財務体質の強化と経営効率性の向上に徹底して取り組みました。一方で、グローバル生産拠点の構築や技術・開発投資については積極的に展開してきました。

その結果、例えば、純有利子負債比率は2001年度の29.3%から2006年度の13.0%へと低下、強固な財務体質を構築できました。またこの間、売上高販売管理費率は、22.2%から17.7%へと4.5ポイント低下、営業と管理部門の効率性は格段に向上しました。また、技術優位性の発揮など商品の差別化を進めてきたことで、すでに述べたとおり、主力商品の世界シェアを大きく向上させることができました。また日本、北米、欧州、中国、アジア・オセアニアとグローバルな生産・納入体制を強化し、海外売上高比率をこの5年間で7.4ポイント引き上げ、37.4%にすることができました。以上の結果、過去5年間、連結売上は1.4倍弱に、同営業利益は2.6倍強に拡大しました。

地域別および商品別の課題克服で「成長力」をさらに向上

しかし、成果とはあくまで「過去」のもので、成功体験の裏に存在する、目立ちにくい課題にスポットライトを当てて克服することが「未来」につながると考えています。私たちにも積み残した課題は少なからず存在します。

まず、今後の「成長力」を左右するマーケティング力と商品力という点を見てみましょう。海外市場の開拓では、海外売上比率は大きく向上していますが、総売上に占める欧州の比率は6.3%、アジア・オセアニアの比率は10.4%とまだまだ低水準にあります。例えばチェーン事業では、その原因は有力代理店でのつばき商品の売上比率の低さにあります。今後は、この代理店対策を重点的に行うべく営業人員を増強。日本、米国などではすでに浸透している、つばき商品の技術優位性を、徹底的にアピールしていきます。

地域だけでなく商品ごとの課題もあります。チェーン事業では、他の商品群に比べ成長性が相対的に低い小形搬送分野にメスを入れます。具体的には、企画や技術も入れた横断的組織体制とし、部品販売を主としたマーケティングだけではなく、ソリューション提供型の提案営業を強化していきます。

成功体験にだけ目をやっても、そこからは何も生まれない。むしろ、目立たない課題を敢えてえぐり出し、それに対応してこそ、初めて「未来」は開ける。

さらなる「収益性」「持続性」アップに向けて

売上高経常利益率は2001年度の3.5%から2006年度には9.3%に上昇しましたが、これに満足することなく、2009年度には11.1%へとさらに引き上げていきます。また、景気が全体的に減速してきている中で、私たちの景気サイクルへの抵抗力が試されるのは、まさにこれからです。

このため、国内外の工場においては、一層の製造リードタイムの短縮、生産性の向上を図ります。産業用チェーンの主力製造拠点である京田辺工場では、多品種変量生産に最適なセル生産の導入により、コストダウン効果を得ましたが、これを第2段階へと進化させることで、向こう3年間、年平均7%の生産性向上をねらいとしています。また、精機事業においては、海外調達比率を2007年度は17%、2009年度には20%以上へ引き上げることで原材料費高騰の影響を軽減します。

一方、技術面で差別化できる新商品比率を上げれば、収益性向上につながるとの認識の下、例えば自動車部品事業では、次世代対応のタイミングシステムや4輪駆動車向けパワードライブチェーンなどへの技術開発を加速しています。精機商品でも専任プロジェクト委員会を設置して、新商品比率を現状の15.7%から2009年度には25%へ引き上げるべく、新商品開発体制を強化しています。

■ 成長性、収益性・持続性の同時引き上げを目指して 人と組織への投資を加速

これまで述べた取り組みはほんの一例に過ぎず、詳細は「事業セグメント」(P15～26)に記載のとおりですが、私たちは、単に成長性を引き上げるだけでなく、収益性の向上と持続的成長を図ることで、2009年度には売上を現状の1.2倍強の1,880億円、経常利益を1.4倍強の209億円必達を目指します。そのためには、すでに述べた戦略に加えて、人と組織への積極的投資の継続が不可欠です。本年より、グローバルに活躍できる経営幹部の育成プログラムとして、国内外の中堅幹部職を対象にしたGMD*研修を始動させました。

*グローバル・マネージメント・ディベロップメントの略

真に資本市場・社会に顔を向けた経営を

持続的成長とともに重要な点は、経営の透明性・柔軟性を高め、資本市場や社会全般の意見も積極的に経営に取り入れていくことです。この点においては、IR活動をさらに強化しているほか、新しい試みとして、株主総会終了後に経営計画説明会、株主懇談会を開催。株主の方々が当社経営陣と直接意見交換いただく場を設けました。今後も当社グループは、株主・投資家の皆様をはじめ、ステークホルダーを重視した経営を実践していく所存です。

当社グループは、3G(グローバルな事業展開・グループ経営力の強化・グロース路線の拡大)を柱として、「グローバル・ベスト戦略」のさらなる推進を図っていきます。皆様方には、一層のご支援・ご鞭撻をいただきたく、お願い申し上げます。

2007年8月



福永 喬
代表取締役会長



美本 龍彦
代表取締役社長

人材がいてこそその成長。資本市場や社会からの意見を柔軟に取り入れてこそその持続的成長。これらすべてを通して、グローバル・ベストを実現する。

特集：つばきグループの優位性



特集：つばきグループの優位性

■ 技術・開発力と製造ノウハウでの優位性 page **12**

■ 生産・供給面での優位性 page **14**

技術・開発力と製造ノウハウでの優位性

■ 持続的成長への積極的な投資

私たち「ものづくり」企業にとって、技術力・商品開発力・製造力はまさに生命線。優れた販売ネットワークとともに、「持続的な成長」に不可欠な要素です。私たちつばきグループは創業以来、徹底して技術・開発に積極投資を続け、各事業領域において技術優位性を発揮しています。

基盤技術

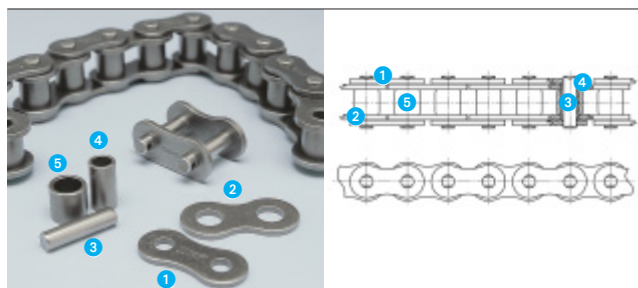
創業以来90年の歴史を持つ一般産業用チェーンの基盤技術をベースに、私たちは自動車部品、精機商品、マテハンへと事業を拡大・発展してきました。全商品群の基礎となるチェーンを例にとると、以下のような点において、私たちは業界をリードし続けています。

主力のローラチェーンは、外プレート、内プレート、ピン、ブシュ、ローラのわずか5つの部品で構成されます。ローテク商品とも見える極めてシンプルな構造にもかかわらず、その耐久性（耐摩耗性・疲労強度）、静粛性、軽量性などの品質面において、世界の主要メーカーとの間で「絶対的な技術格差」を確立していることは、あまり知られていません。

このような技術格差を生む要因は、第1に、材料技術、熱処理技術など徹底的な基礎技術の磨き上げとその応用力、第2に多品種変量生産を支える製造技術力とその経験にあると言えます。

現在、世界のチェーン業界は、有力メーカー数社と比較的規模の小さいチェーンメーカー多数で構成されています。この中においてつばきグループは、グローバル市場を舞台に事業拡大を続け、チェーン事業の売上は過去5年間で1.5倍に拡大、また世界シェアを23.5%に伸ばしています。既述した2つの品質格差を生む要因、すなわち、研究開発重視により開発投資や設備投資を続けてきたことが、私たちと競合メーカーとの格差を一層拡大しています。

ローラチェーンの基本構造



① 外プレート ② 内プレート ③ ピン ④ ブシュ ⑤ ローラ

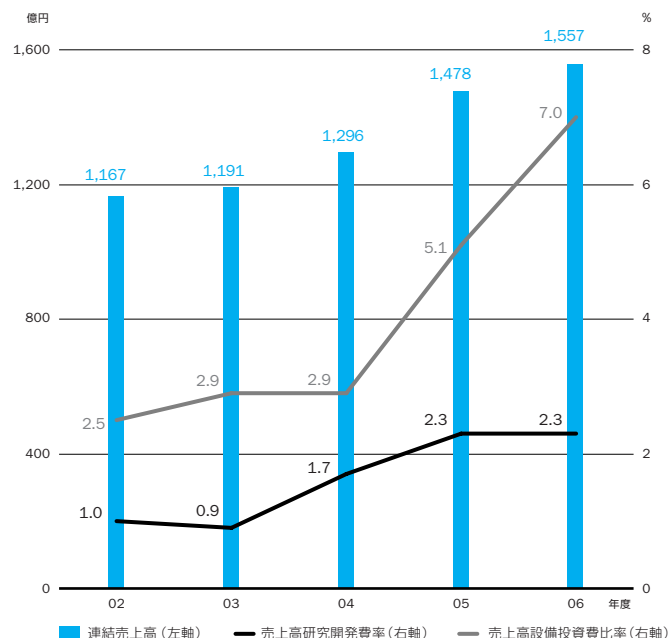
差別化技術による当社優位性の一例 圧倒的な疲労強度を実現

継手プレート疲労強度の比較

当社製品	100
国内外の他社製品のレンジ	23~45

注：当社での試験結果。当社ローラチェーンを100とした時の比較

売上と研究開発・設備投資 技術格差を生みだす積極的かつ継続的な投資



■ 技術力を駆使した新商品開発力

時代が求めるニーズを迅速かつ的確に捉え、基盤技術をベースに、市場ニーズにマッチした新商品を市場に投入。これを通じて、顧客には満足度の向上を、私たちにはシェア拡大というWIN-WINの関係を構築し、チェーン、自動車部品など様々な分野で私たちの持続的成長を実現してきました。

地道な技術の磨き上げ：New RSローラチェーン「G7」

「長寿命で伝動能力に優れたチェーンの採用によりコスト削減を図りたい」、「企業に厳しく要求され始めたCO₂排出量の削減に貢献してくれる部品を使いたい」—こうした顧客ニーズに応えるため、私たちは2006年5月に次世代型RSローラチェーン「G7」を開発、販売開始しました。潤滑油の保持力を高める特殊ループディンプルをそなえた、シームレス成形の「LDソリッドブシュ」(特許出願中)を開発したことにより、摩耗寿命を従来比で2倍に延長。伝動能力向上により従来より小さなサイズのチェーンが使用可能になりました。また、素材調達からスクラップまでのライフサイクルで評価するLCAインベントリー分析では、従来品に比べ、CO₂排出量を約49%削減と環境負荷低減に大きく貢献しています。

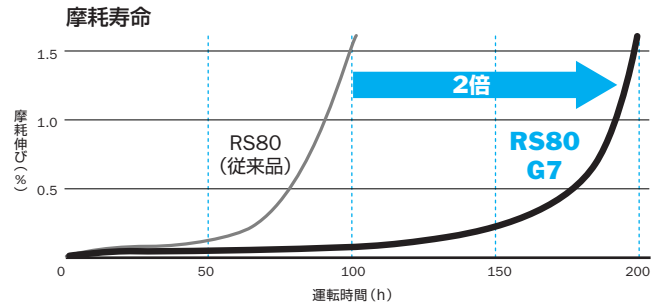
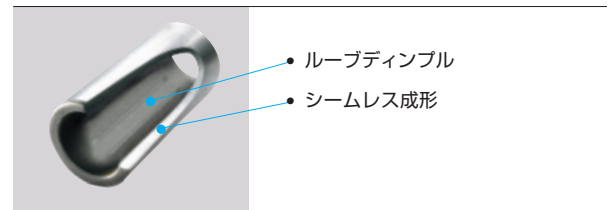
システム対応力：タイミングチェーンドライブシステム

今日、排ガスの低減、燃費の向上は、自動車メーカーにとって、法規制や環境問題への対応という枠を超えて商品競争力を左右する重要な鍵となっています。自動車部品事業の主力商品「タイミングチェーンドライブシステム」では、チェーン、テンショナ、レバー、ガイドの各部品を進化させ、低騒音化、コンパクト化、低フリクション化などの業界ニーズに対応。同時に、エンジンごとに最適化を図るシステム技術を磨き上げてきました。これが同製品における世界シェア拡大(2006年度34%)に至った最大の要因となっています。

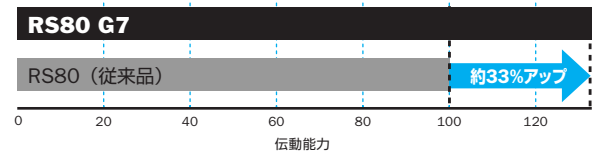
RSローラチェーン「G7」における技術の差別化

LDソリッドブシュの開発により、摩耗寿命を飛躍的に向上

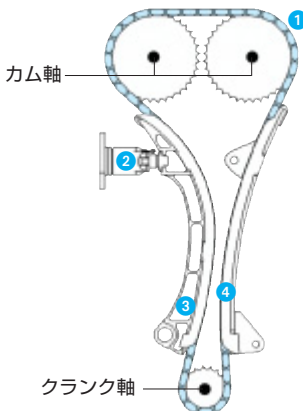
LDソリッドブシュ



伝動能力も3割以上アップ



注：当社での試験結果



タイミングチェーンドライブシステムにおける技術の差別化

パーツ	市場ニーズ	つばきの対応
① チェーン	軽量化	8mmピッチ高強度チェーン
	低フリクション化	プレート端面対策チェーン
	低騒音化	スーパーサイレントチェーン
	長寿命化	摩耗伸び低減チェーン
② テンショナ	軽量化	アルミボディ
	低フリクション化	低オイル消費構造
③ レバー ④ ガイド	軽量化・リサイクル化	プラスチック化
	低フリクション化	摩擦低減材

生産・供給面での優位性

■ 製品のみにとどまらない総合力

技術と開発力における差別化。メーカーにとって最も重要な要素ですが、それだけでは厳しい競争を勝ち抜くことはできません。よい商品をつくるだけでなく、そのタイムリーな供給とアフターサポート体制。さらにはシステム全体として、顧客の競争力向上につながる提案を適切かつ積極的に行うこと。私たちはこの点でも優位性を発揮しています。

グローバルな生産・供給体制

顧客のグローバル化の進展に伴い、世界同一品質・同一価格での部品納入が不可欠の時代です。当社グループの海外ネットワークによる最適地生産・最適地供給体制、さらには顧客ニーズに即応した商品開発からメンテナンスまで、このグローバルな対応力が当社グループの強みとなっています。例えば、当社の自動車部品（タイミングチェーンドライブシステム）では、日本、米国、欧州、タイ、中国の世界5極に生産・販売・技術サポート体制を整備し、これらのニーズに迅速にえています。

パワトラ・マテハンの総合力

チェーン&スプロケット（パーツ商品）、精機（デバイス商品）などのパワトラの多彩な商品ラインアップと、マテハンに代表されるシステム提案力は、私たちの強みです。この強みを駆使した複合ユニット商品（モジュール商品）の開発と提供により、顧客の生産性向上に貢献してまいります。

世界に広がる生産・販売・サービスネットワーク



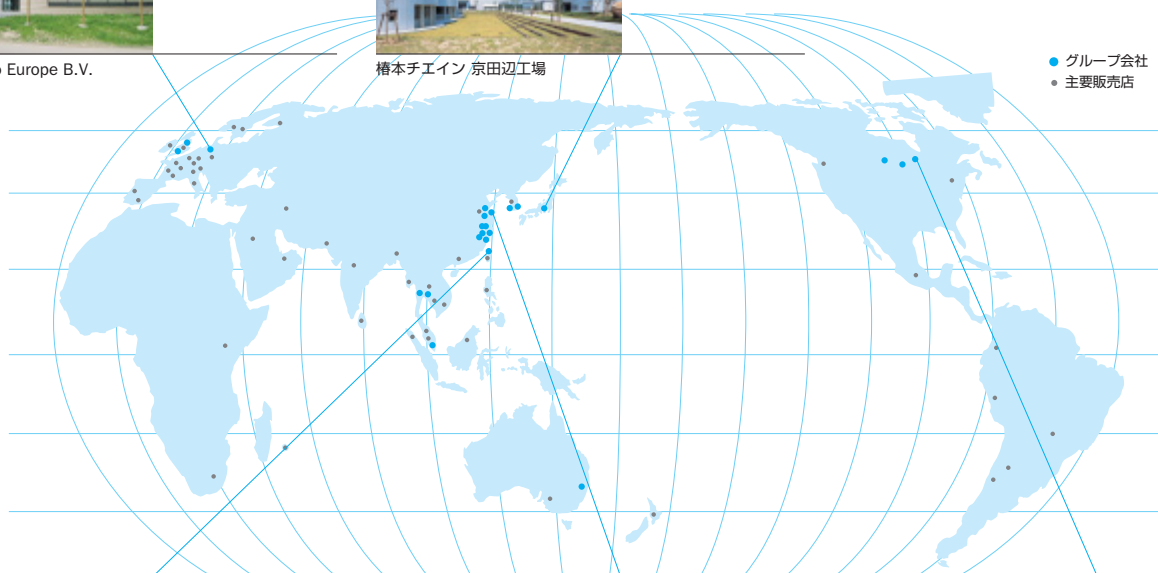
欧州
グループ会社 3社

Tsubakimoto Europe B.V.



日本
グループ会社 13社

榎本チエイン 京田辺工場



● グループ会社
● 主要販売店



アジア・オセアニア
グループ会社 7社

台湾榎本股份有限公司



中国
グループ会社 9社

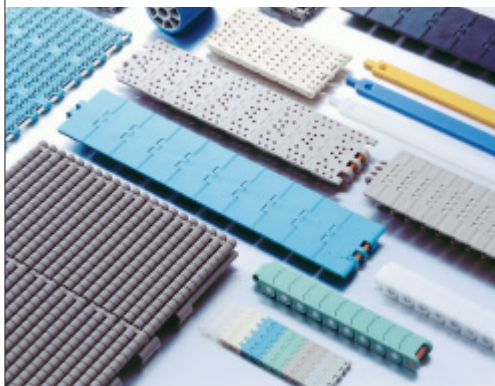
榎本汽車発動機(上海)有限公司



北米
グループ会社 3社

U.S. Tsubaki, Inc.

事業セグメント



事業セグメント

■ 事業セグメント・ハイライト

page **16**

■ 数値で見る、外部環境と つばきグループの営業状況

page **18**

■ 事業セグメント

パワトラ事業部門：チェーン事業、自動車部品事業、精機事業
マテハン事業部門

page **20**

■ 主要製品解説

page **26**

事業セグメント・ハイライト

つばきグループの「事業内容・特徴」と「活動地域」

1. 事業別セグメントの状況

■ パワトラ事業部門 — 売上拡大の原動力

全体に占める構成比率

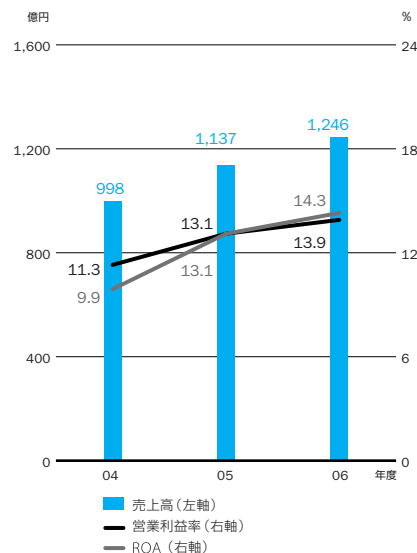
(2006年度実績)

売上高：78.9%

営業利益：89.1%

資産：82.0%

過去3年間の業績推移



チェーン



業界におけるポジションと特徴

スチールチェーンでは、国内シェア67%、世界シェア23.5%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。

主要製品

- 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
- トップチェーン
- ケーブル・ホース支持案内装置

自動車部品



業界におけるポジションと特徴

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、国内市場ではほぼ独占、世界シェア34%と海外トップメーカーを急追。テンションでも強みを発揮。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。

主要製品

- 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)
- テンション、レバー、ガイド、スプロケット)
- オートテンション
- 一般産業用タイミングベルト&プリー

2. 所在地別セグメントの状況

■ 日本 — 現状における中核

全体に占める構成比率

(2006年度実績)

売上高：71.5%

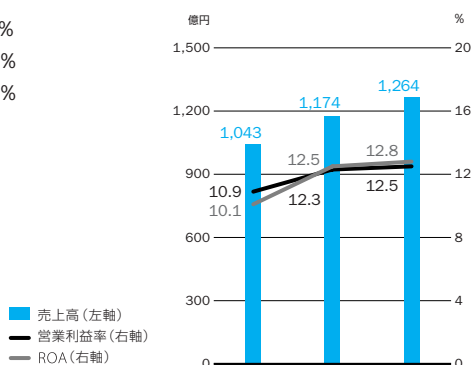
営業利益：82.9%

資産：78.5%

中核会社

- 椿本チエイン
- ツバキエマソン

過去3年間の業績推移



■ 北米 — 安定的成長軌道

全体に占める構成比率

(2006年度実績)

売上高：18.2%

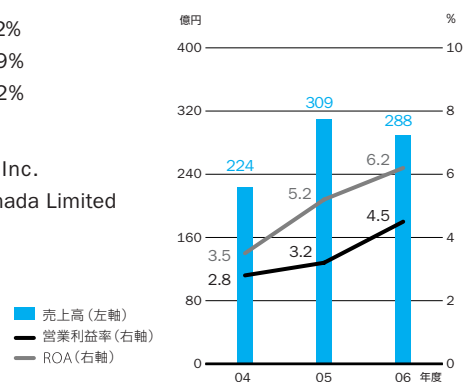
営業利益：6.9%

資産：13.2%

中核会社

- U.S. Tsubaki, Inc.
- Tsubaki of Canada Limited

過去3年間の業績推移



注：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。ROAの分子には営業利益を、分母には期中平均の資産(調整前)を使用しています。

精機



業界におけるポジションと特徴

主力の減速機では業界攻略により売上高を拡大。
クラッチ、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。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のト
ータルソリューションを提供。

主要製品

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

■ マテハン事業部門 — 収益性重視の安定成長

全体に占める構成比率

(2006年度実績)

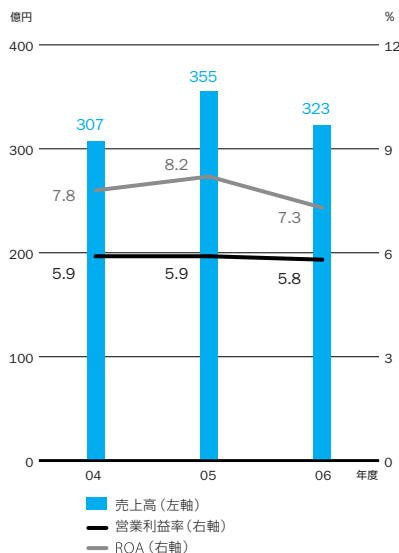
売上高：20.7%

営業利益：9.7%

資産：16.2%



過去3年間の業績推移



業界におけるポジションと特徴

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
ア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、創業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。

主要製品

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

■ 欧州 — シェア拡大中

全体に占める構成比率

(2006年度実績)

売上高：5.9%

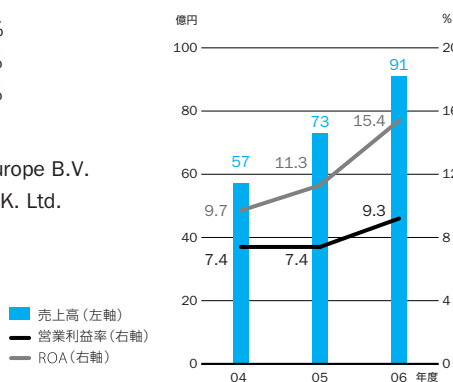
営業利益：4.4%

資産：3.7%

中核会社

Tsubakimoto Europe B.V.
Tsubakimoto U.K. Ltd.

過去3年間の業績推移



■ アジア・オセアニア — 売上高・現地生産ともに急拡大

全体に占める構成比率

(2006年度実績)

売上高：4.4%

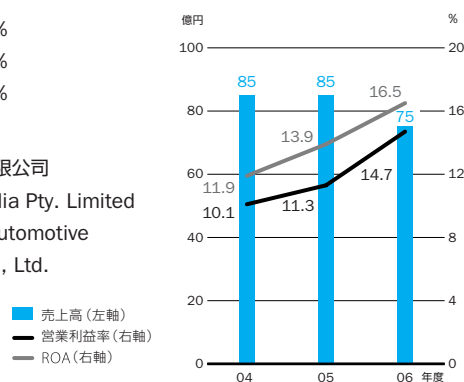
営業利益：5.8%

資産：4.6%

中核会社

台湾椿本股份有限公司
Tsubaki Australia Pty. Limited
Tsubakimoto Automotive
(Thailand) Co., Ltd.

過去3年間の業績推移



数値で見る、外部環境とつばきグループの営業状況

■ ポイント解説

外部環境の改善を上回る「成長」を持続

海外売上高比率は、過去5年間で7.4ポイント向上し37.4%に達しました。とりわけ市場拡大が課題であった欧州（過去5年で売上2.9倍）、アジア・オセアニア（同1.4倍）と当社グループのグローバル・ベスト戦略は着実な成果を上げています。また、マーケティング力だけではなく、技術差別化に伴う商品力の強化が、チェーン、自動車部品などの世界シェアの拡大につながりました。

	年度				
	2002	2003	2004	2005	2006
■ 外部環境にかかわる統計					
I. 日本の設備投資関連統計 ¹ （10億円）					
機械受注 ²	¥10,266	¥11,108	¥11,829	¥ 12,490	¥ 12,741
設備投資 ³	37,280	39,399	42,603	46,958	54,154
II. 自動車関連統計 ⁴ （千台）					
-日本-					
生産台数計	10,257	10,286	10,511	10,799	11,484
-米国-					
販売台数計 ⁵	16,816	16,639	16,867	16,945	16,505
うち日本車販売台数	4,528	4,715	5,053	5,377	5,660
日本車シェア	26.9%	28.3%	30.0%	31.7%	34.3%
-欧州-					
販売台数計 ⁶	14,399	14,181	14,427	14,529	14,614
うち日本車販売台数	1,649	1,803	1,838	1,888	1,953
日本車シェア	11.5%	12.7%	12.7%	13.0%	13.4%
■ つばきグループデータ					
I. 事業部門別・事業別売上(百万円)					
パワトラ事業部門計 ⁷	¥88,157	¥91,453	¥99,787	¥113,657	¥ 124,550
うちチェーン事業 ⁸	-	36,000	39,300	44,400	48,600
うち自動車部品事業 ⁸	-	31,700	34,600	39,600	44,500
うち精機事業 ⁸	-	20,300	22,200	25,000	26,900
マテハン事業部門計 ⁷	29,563	28,549	30,674	35,484	32,318
II. 事業部門別営業利益 ⁷ （百万円）					
パワトラ事業部門計	7,526	8,630	11,263	14,889	17,367
マテハン事業部門計	2,463	1,882	1,800	2,106	1,889
III. 事業部門別営業利益率 ⁷					
パワトラ事業部門計	8.5%	9.4%	11.3%	13.1%	13.9%
マテハン事業部門計	8.3%	6.6%	5.9%	5.9%	5.8%

1 すべての四半期データは季節調整値

2 出所は内閣府、船舶・電力を除く民需

3 出所は財務省、ソフトウェアを除く全産業、全規模

4 出所は大和総研

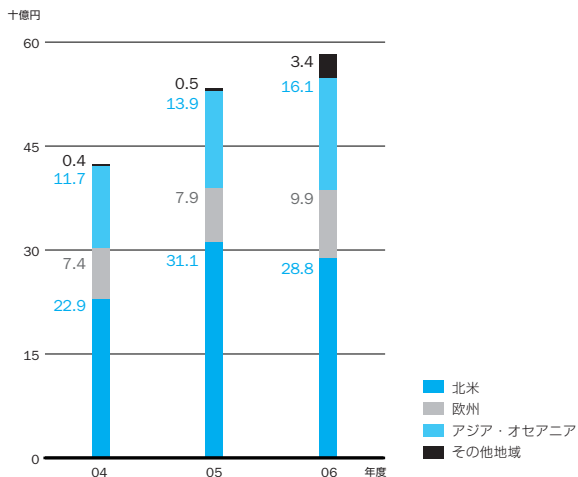
5 乗用車および小型トラック

6 乗用車

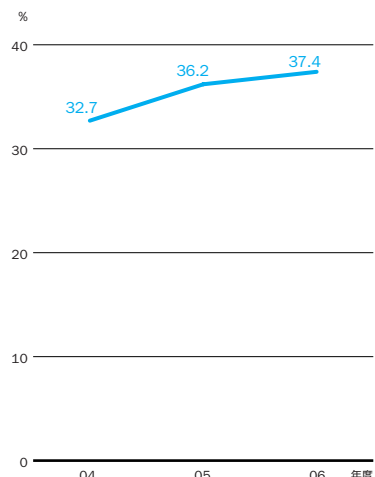
7 連結事業種類別セグメント情報（消去および全社分調整前）

8 各事業部のグローバルベースの単純集計値であり、監査を受けた正式な財務数値ではありません。

海外売上高推移 (地域別)



海外売上高比率



2005年度四半期

2006年度四半期

2005年度四半期				2006年度四半期			
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
¥2,960	¥ 3,150	¥ 3,193	¥ 3,195	¥ 3,396	¥ 3,130	¥ 3,140	¥ 3,119
9,732	11,680	11,195	14,351	11,523	13,068	13,170	16,393
2,875	2,609	2,579	2,735	2,969	2,738	2,791	2,984
3,884	4,669	4,608	3,784	3,924	4,427	4,323	3,831
1,223	1,420	1,462	1,272	1,280	1,492	1,543	1,346
31.5%	30.4%	31.7%	33.6%	32.6%	33.7%	35.7%	35.1%
3,830	4,014	3,449	3,237	3,980	3,979	3,343	3,312
519	508	472	389	543	518	472	420
13.6%	12.7%	13.7%	12.0%	13.6%	13.0%	14.1%	12.7%
¥26,697	¥27,416	¥28,621	¥30,922	¥30,181	¥29,716	¥31,389	¥33,264
-	-	-	-	-	-	-	-
-	-	-	-	-	-	-	-
-	-	-	-	-	-	-	-
4,305	12,313	5,551	13,316	7,319	10,936	4,048	10,015
3,233	3,772	3,582	4,303	3,583	3,684	4,637	5,463
84	606	351	1,066	(346)	363	343	1,529
12.1%	13.8%	12.5%	13.9%	11.9%	12.4%	14.8%	16.4%
2.0%	4.9%	6.3%	8.0%	(4.7%)	3.3%	8.5%	15.3%

事業セグメント

パワートラ事業部門

チェーン事業

私たちのコミットメント

- 技術優位性の発揮により、2015年度までに世界シェア33%を達成します(現在23.5%)。
- ソリューション営業推進により「小形搬送ビジネス」を拡大します。



チェーン事業部長 市川 直

■ 私たちの競争優位性

各種産業機械の駆動部品の根幹である「チェーン」が主力商品。構造そのものはシンプルですが、材料技術、熱処理技術などの機械工学的要素と製造技術の蓄積によって、その品質(強度、寿命、精度など)には大きな差が生じます。この品質面での差別化を武器にグローバル展開を加速する私たちと、世界の主要チェーンメーカーとの業績格差は拡大する一方です。そのことが技術開発や生産設備への投資余力の格差につながり、これが品質格差を一層広げるといふ、私たちにとっての「好循環」が生まれています(詳細は特集P11~14を参照)。

「スチールチェーン」における世界シェアは、2003年度18.5%、2004年度19.9%、2005年度21.6%、2006年度23.5%と継続的に向上しています。販売対象を国内市場に絞ってきた「プラスチックチェーン」の分野でも、2006年4月に国内最大手の山久チエイン(国内シェア37%)を連結子会社化。品揃えを中心に、商品力の一層の強化を図り、世界市場で競争できる実力が備わってきました。

■ 今後の成長ドライバー

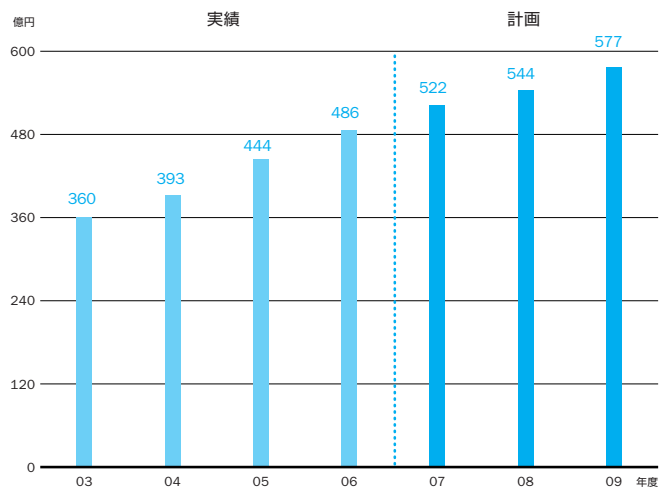
1. 企業の設備投資、拡大基調が持続(国内)

日本国内では2002年度を底に4年連続で設備投資が拡大、2007年度も堅調に推移すると見られます。また、製造業の設備年齢は1980年代平均の約9.6年から老齢化が進み、2006年度はやっと下方に転じたものの、まだ12.9年というレベルです。息の長い景気拡大に合わせて、生産性向上のための設備更新は当面続くと考えられます。

2. 中国を中心としたアジアにおける旺盛な設備投資

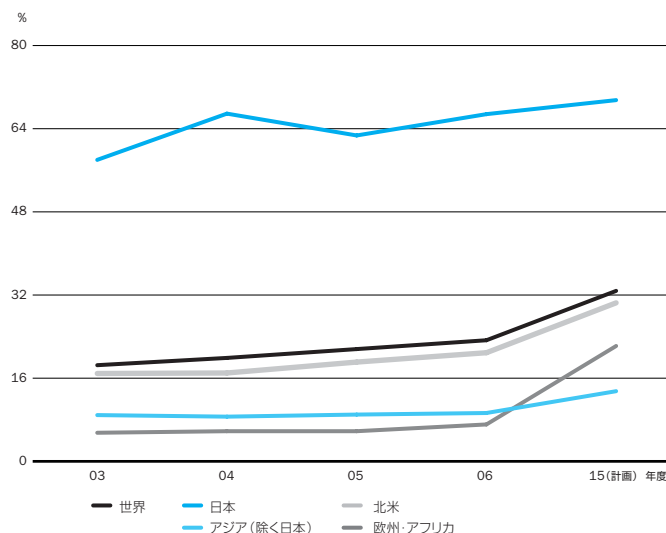
世界の工場と化しているアジアでの増産投資や設備の合理化投資は、依然として堅調に推移しています。特にオリンピック、万国博覧会を控えた中国では、生産設備のみならず、建設ラッシュによる建設・運搬機械の需要に根強いものがあります。

チェーン事業の売上 — 実績と今後の計画



スチールチェーン市場シェア

世界各地で拡大するつばきの市場シェア



■ 私たちの課題と対応戦略

1. ソリューション営業推進による小形搬送ビジネスの拡大

豊富な商品ラインアップの中では、小形コンベヤチェーン、プラスチックチェーンなどの小形搬送分野の売上の伸びが他の商品群に比べ低くなっており、ここにメスを入れていきます。

具体的戦略としては、営業、技術、企画の3分野にわたる横断的な専任組織による販売体制を強化します。これら商品群では、部品販売だけでなく、生産性向上に直結する搬送システムを含めた提案営業の方が、販売拡大に効果的だと考えるからです。

2. 海外市場開拓のさらなる推進

日本、北米に比べ、相対的にシェアが低い欧州とアジア(特に中国)でのシェア拡大を加速させます。欧州では、現地有力販売店へのアプローチを積極化、各販売店でのトップブランドの地位確立により販売増を目指します。一方中国では、増産を急ぐ鉄鋼業界を中心に、当社の技術優位性を発揮できるチェーンの販売を強化します。

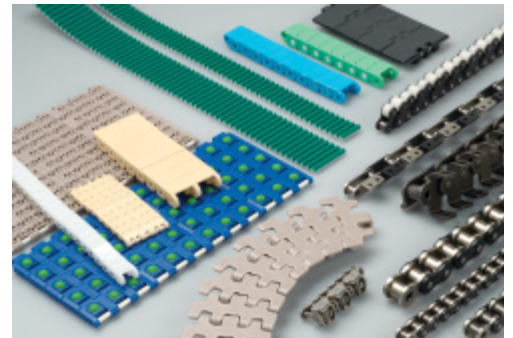
3. さらなる収益性向上をグローバルに展開

国内では多品種変量生産に最適なセル生産方式の導入以降、粗利益率の改善、工程内リードタイムの短縮が進んでいます。セル生産方式をさらに進化させることで、今後も年率7%の生産性向上を目指します。

海外でも米国を中心に粗利益率は上昇基調にあります。最適地生産をさらに推進し、国内との収益性格差の是正を進めていきます。

■ 2006年度業績と今後の計画

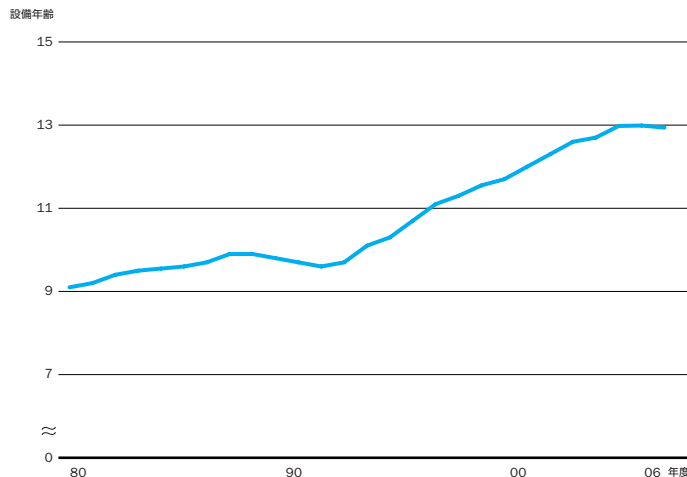
2006年度の売上は486億円と前期比で9.5%伸び、経常利益率も2%近く向上しました。新型RSローラチェーン「G7」をはじめとするドライブチェーンや大形コンベヤチェーン、ケーブルベヤなどが主たる牽引役となりました。今後は、すでに述べた戦略の円滑な遂行により、2009年度までの3年間で、年率平均5.9%の売上増と8.1%の経常利益増を目指します。



小形搬送用チェーン

日本製造業における設備年齢

設備高齢化問題はその対応が始まった段階



事業セグメント

パワートラ事業部門

自動車部品事業

私たちのコミットメント

- 世界シェアを2006年度の34%から2007年度には36%に引き上げます。
- 主力のタイミングチェーンドライブシステムにおいて次世代対応の技術開発を加速するとともに、パワードライブチェーンを第2のコア商品に育てあげます。
- 高負荷生産ラインでの突発故障ゼロに向け、グローバルな設備保全体制を構築し、世界5極での安定した生産能力を確保します。



自動車部品事業部長 藤原 透

■ 私たちの競争優位性

強度・静粛性・軽量性などの品質面での差別化に加えて、世界5極の生産体制による「グローバル供給体制」と、チェーンからスプロケット、テンショナーに至るまでの「システム供給体制」が、私たちの優位性です。タイミングチェーンドライブシステム（自動車エンジンのカム軸駆動システム）における私たちの世界シェアは、2005年の33%からさらに1ポイント上昇して34%に達し、海外トップメーカーとの2強時代となりました。

■ 今後の成長ドライバー

1. カム軸駆動部品のベルトからチェーンへの転換

自動車エンジンの高性能化、コンパクト化を背景に、カム軸駆動部品はベルトからチェーンへのシフトがグローバルに進展しています。2000年度には約43%だったチェーン化率は、2006年度には50%へ上昇しました。チェーン化の遅れていた欧州、中国などを中心に、この動きはさらに加速すると思われます。

2. 自動車メーカーのグローバル化

自動車メーカーのグローバル化は、生産のみならず、設計・開発、部品調達などあらゆる面で加速しています。これに対応するため部品メーカーのグローバル展開の成否がサバイバル競争で勝ち残るか否かの分かれ道となります。

3. 環境保護・省エネへの意識の高まり

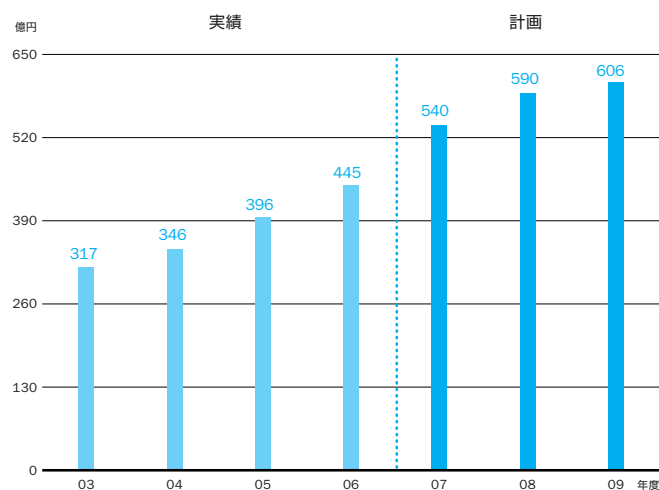
原油価格の高騰が続く中、環境保護と省エネへの対応は今日、自動車メーカーの生き残りを左右する大きな鍵となっています。実際、これらの対応において先行していた日系自動車メーカーの市場シェアは世界的に上昇、欧米メーカーもこれまで以上にエンジンや部品の性能改良に積極的となっています。

■ 私たちの課題と対応戦略

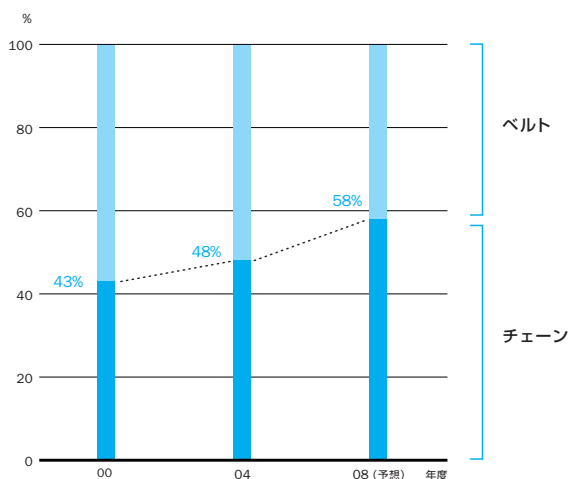
1. 海外自動車メーカーからの受注拡大

日系自動車メーカーに認められた私たちの品質面での差別化を武器に、海外自動車メーカーからの新規プロジェクト獲得をこれまで

自動車部品事業の売上 — 実績と今後の計画



自動車エンジン用カム軸駆動部品構成比
世界で進展するチェーンへのシフト



以上に積極化させます。自動車部品において、海外自動車メーカー向けの売上比率は、2006年度の14%から2009年度には20%に上昇する見込みとなりました。

2. 生産能力増強と設備保全体制の強化

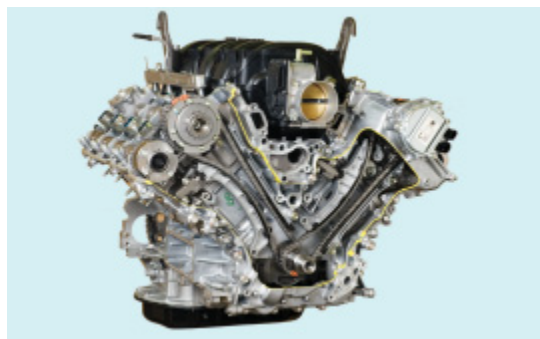
製造ラインはすでにフル生産の状況であり、その増産体制強化を急いでいます。国内では、加工ラインの再配置などにより、年産能力を870万台体制に引き上げます(現状700万台)。欧州ではさらなる販売拡大に向け、東欧に新生産拠点建設の検討を開始しました。タイでは工場の拡張により、成形・熱処理工程を現地化していきます。一方中国では、新工場にライン移転を予定、年産100万台体制が見えてきました。このように国内外で増産を進めるとともに、高負荷生産が続く中、各拠点での突発故障ゼロに向けた取り組みを強化。定期保全の強化、専任保全担当者の配置など、グローバルに設備保全体制を構築していきます。

3. 次世代コア商品の早期育成

積極的な技術開発により、既存商品の品質における優位性(小型、軽量、静粛、低コスト化とシステムの高信頼性)を維持していくことはもちろん、バイオエタノールなどの新燃料への移行、燃費規制の強化など時代の先を見据えた商品を育成していかなければなりません。また、次の主力商品として、4輪駆動車向けのパワードライブ用チェーンを、タイミングチェーンと並ぶ第2の主力商品とすべく、技術力とマーケティングの強化を図っています。

■ 2006年度業績と今後の計画

2006年度の売上は445億円と前期比で12.4%伸び、経常利益率も1.5ポイント上昇しました。今後は、すでに述べた戦略の円滑な遂行により、2009年度までの3年間で、売上・経常利益ともに年率約10%の持続的な成長を見込んでいます。



V8エンジンに採用されたタイミングチェーンドライブシステム

自動車部品世界5極生産体制

自動車メーカーのグローバル化に対応



事業セグメント

パワートラ事業部門

精機事業

私たちのコミットメント

■ 「新商品比率の向上」、「海外市場開拓」、「現地調達率の積極化」の3つを基本戦略に、持続的成長を目指します。



株式会社ツバキエマソン代表取締役社長 宮崎 英夫

■ 私たちの競争優位性

減速機、電動シリンダ、カムクラッチなど、豊富な品揃えにより、多彩な顧客ニーズに応えられる「総合力」が、私たちの特徴です。国内市場において、電動シリンダは5割程度、カムクラッチは圧倒的なシェアを占めています。

■ 今後の成長ドライバー

国内では、製造業の設備更新がまだ緒についたばかりであること、また、部品としての提供よりも、顧客の生産性向上につながる複合ユニット商品提供へのニーズが高まっていることが追い風となっています。特に複合ユニット商品へのニーズの高まりは、豊富な商品ラインアップを持つ私たちにとっての成長ドライバーです。

■ 私たちの課題と対応戦略

1. 海外市場の開拓と輸出比率の向上

国内に続き、アジアでも徐々に私たちのブランドが浸透しつつあります。例えば中国では、高性能が要求されるエスカレータ向け減速

機市場において、私たちはメジャーサプライヤーに成長しました。この実績を元に、今後は欧州市場でのマーケティングを強化します。また、コア商品であるカムクラッチを中心に、全体の輸出比率を2006年度の10%から、2007年度には12%へ、中期的には20%へと引き上げていきます。

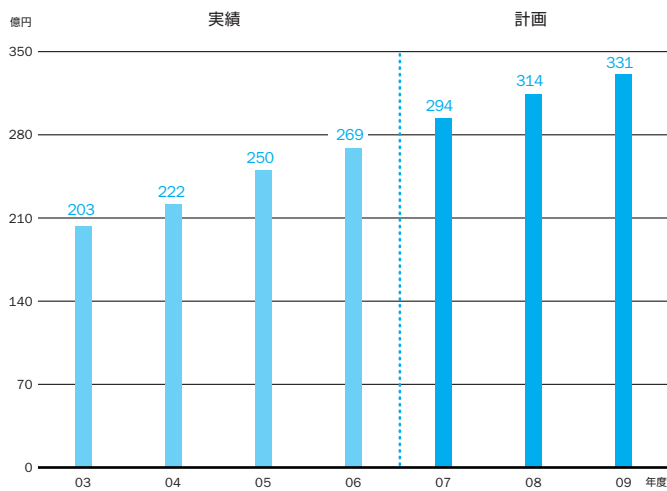
2. 新商品比率の向上とLCCからの調達の積極化

相対的に利益率が高い、新商品比率を引き上げています。同比率は、2006年度では目標(15.0%)を上回る15.7%に到達しました。専任プロジェクト委員会を設けて、この活動をさらに強化していきます。2007年度には17%、中期的には25%超とすることが当面の数値目標です。また、調達額全体に占めるLCC (Leading Competitive Countries) からの調達額比率を、2006年度の13%から、2007年度には17%に引き上げることで、原材料費の高騰にも対応していきます。

■ 2006年度業績と今後の計画

工作機械、射出成型機、自動車、造船向けを中心に、パワーシリンダやカップリングなどが好調で、2006年度の売上は269億円と前期比7.6%増となりました。しかし、経常利益率は、原材料高騰の影響等を受け、若干ながら低下しました。今後は、すでに述べた戦略の円滑な実施により、2009年度までの3年間で、年率平均で7.2%の売上増と15%強の経常利益増を目標としています。

精機事業の売上 — 実績と今後の計画



カムクラッチ

事業セグメント

マテハン事業

私たちのコミットメント

■「商品力強化による利益の拡大とシェア向上」「流通、新聞、IT、創薬、各業界のグローバルビジネス拡大」の2つの基本戦略により、収益性重視の成長を目指します。



マテハン事業部長 宮本 民男

■ 私たちの競争優位性

マテハン業界全体に占める私たちのシェアはさほど大きなものではありません。しかし顧客ニーズに沿った新技術開発と技術提案型営業により、コア商品と位置づけたマテハンシステムで強みを発揮しています。自動車塗装ライン搬送システム(推定国内シェア30～40%)、新聞巻取紙給紙システム(同80%)、チップコンベヤなどが好例です。

■ 今後の成長ドライバー

自動車部品事業(P22～23)と同様に、日系自動車メーカーのグローバル市場でのシェア拡大が、同顧客への売上高比率の高い私たちにとって追い風となっています。私たちの自動車塗装ライン搬送システムは、塗装品質向上に貢献、世界トップの自動車メーカーの世界標準として採用されました。顧客ニーズに応える技術提案による営業を、自動車業界以外にも積極化することで持続的な成長を図っていきます。

■ 私たちの課題と対応戦略

1. 新商品開発の加速と非自動車分野での海外展開

どのような新技術もやがて陳腐化し、競争過多を通して収益性の低下を招きます。私たちは3～5年のタイムスパンで既存商品の磨き上げによる競争力・収益性の見直しとともに、新商品への代替を進めます。

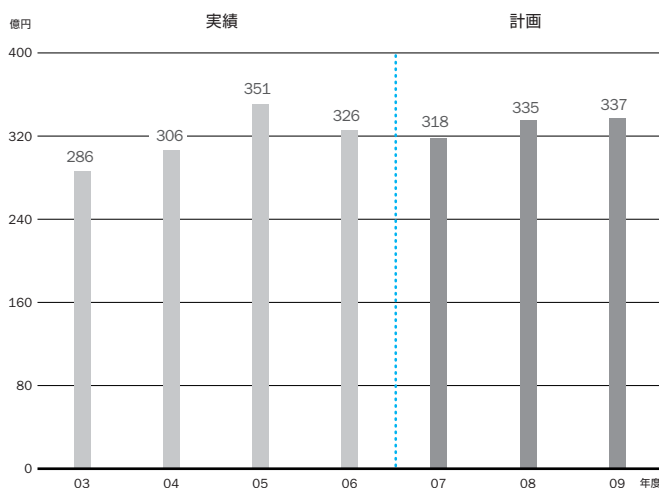
2. メンテナンス事業のグローバル展開

中国、東南アジア、北米、欧州などの海外納入ユーザーに対し、海外関係会社および各地域のパートナー会社との協業により、グローバルなアフターサービス体制を構築し、顧客サービスの充実とメンテナンスビジネスの拡大を図ります。

■ 2006年度業績と今後の計画

IT業界向け搬送装置が好調であったものの、一部大口案件の納入時期が翌期に変更されたことなどから、2006年度売上は326億円と前期比7.1%の減少となりました。また、米国での自動車業界向け案件において、大型ハリケーンの影響による据付工事コストの増大で赤字が発生、経常利益は20.0%の減少となりました。2009年度までの中期計画では、売上はほぼ横ばい、経常利益率10%達成を数値目標としています。すでに述べたとおり、量の拡大より収益性を重視した成長を目指します。

マテハン事業の売上 — 実績と今後の計画



創薬業界向けラボストック

主要製品解説

パワトラ事業部門

チェーン事業



ラムダチェーン



ケーブルベヤ

主要製品

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
トップチェーン
ケーブル・ホース支持案内装置

つばきは、世界シェアNo.1の実績を誇る動力伝動用のドライブチェーンをはじめ、生産ラインを担う搬送用のコンベヤチェーン、食品業界向けを中心としたプラスチックチェーン、ケーブル・ホース支持案内装置など、産業機械、工作機械、造船、鉄鋼、ITとあらゆる業界に最適なチェーンを提供しています。また、環境ニーズの高まりを背景に、リサイクルプラチェーンをはじめとするエコチェーンも提供。同事業が擁する京田辺工場は、世界最新鋭の設備と最高水準の生産性を誇る、世界一のチェーン生産拠点了。

自動車部品事業



タイミングチェーン



テンショナ

主要製品

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)
オートテンショナ
一般産業用タイミングベルト&プリー

国内シェアをほぼ独占する、つばきの自動車エンジン用タイミングチェーン。自動車エンジンの高性能化を支える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、スプロケットで構成)を世界の自動車メーカーに提供する、世界屈指のシステムサプライヤーです。日本、北米、欧州、タイ、中国の世界5極生産体制と、スピーディな技術開発&品質管理体制により自動車メーカーの高い品質要求にえています。その技術を応用し、タイミングベルト&プリーも提供しています。

精機事業



パワーシリンダ



パワーロック

主要製品

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

精機事業では、国内トップシェアを誇るパワーシリンダ(直線作動機)、カムクラッチ、パワーロック(締結具)のほか、豊富な商品ラインアップにより業界ニーズにマッチした製品を提供する変・減速機、クラッチ機器、過負荷保護機器など、パワートランスミッションの分野で多種多様な商品をラインアップ。より高速で高精度な動きと制御を求めるニーズに応えるため、これら精機商品群とその複合技術により、ユーザーに最適なパワートランスミッションを提供しています。

マテハン事業部門



給紙AGV



チップ・クーラント処理装置

主要製品

仕分けシステム
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

自動車業界向けの塗装ライン搬送システムや、物流業界向けのリニアモータ式高速自動仕分けシステム、新聞業界向けの無人給紙システム、製薬業界向け保管・ピッキングシステムなど、モノの動きに即応し、時間とムダを省いた競争力のある生産・流通システムを提供。その他にも工作機械の金属切り屑搬送コンベヤや産業廃棄物や焼却灰などの粉粒体コンベヤでも独自の技術力を発揮。各分野で革新的なソリューション提案を行っています。

つばきグループの「マネジメント体制」

つばきグループは、経営管理面においても「グローバル・ベスト」を目指します。

取締役・監査役および執行役員



福永 喬
代表取締役会長



美本 龍彦
代表取締役社長



金平 誠
取締役、専務執行役員

開発・技術センター長
MOT推進担当
つばきテクノスクール担当
技師長



市川 直
取締役、専務執行役員

チェーン事業部長
グローバル・ベスト推進担当
京田辺工場長



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



三木 信彦
取締役、常務執行役員

CSR推進センター長
CSR推進センター内部監査室長



長 勇
取締役、常務執行役員

経営企画センター長
大阪支社長



宮本 民男
取締役、執行役員

マテハン事業部長
マテハン事業部営業統括担当
グローバル・ベスト推進担当



矢嶋 英敏
社外取締役

常勤監査役

横山 真道
竹村 雅弘

社外監査役

徳田 勝
渡邊 隆文

専務執行役員

宮崎 良信

常務執行役員

宮崎 英夫
鈴木 恭
近藤 正人

執行役員

樫本 茂也
北山 佳計
馬場 二郎
酒井 俊光
高橋 利夫
三尾 克彦

(2007年6月28日現在)

コーポレート・ガバナンス

「迅速な意思決定」、「円滑な業務執行」、「客観的かつ透明性・柔軟性のある経営」など、本来のあるべき姿を求めて組織・体制や運営方法を絶えず進化させる、それが「コーポレート・ガバナンス」に関する私たちの基本姿勢です。

■ 「経営の意思決定・戦略立案」の組織と運営

小さな意思決定機関

経営の意思決定、戦略立案は基本的に取締役会がその責を負っています。当社グループの場合、取締役会は9名(うち6名が執行役員兼務、2007年6月28日現在)と少人数の体制とし、事業環境の変化にも迅速に対応、かつ適切な意思決定を行っています。また、取締役のうち1名を社外取締役とすることで、社外の立場からの視点を経営判断に取り入れ、経営の透明性、客観性を高めています。

■ 「業務執行」の組織と運営

大きな業務執行機関

当社グループでは、2004年6月より執行役員制度を導入しました。取締役会で決定した戦略を円滑に業務執行するため、執行役員数は16名と取締役会に比べ大きな組織としています。(2007年6月28日現在)

■ 「監査」の体制と運営

監査役・監査役会

経営と業務執行を監理・監督する組織として、監査役会があります。監査役4名のうち2名を社外監査役とすることで、経営の一層の透明性と客観性の向上を図っています。

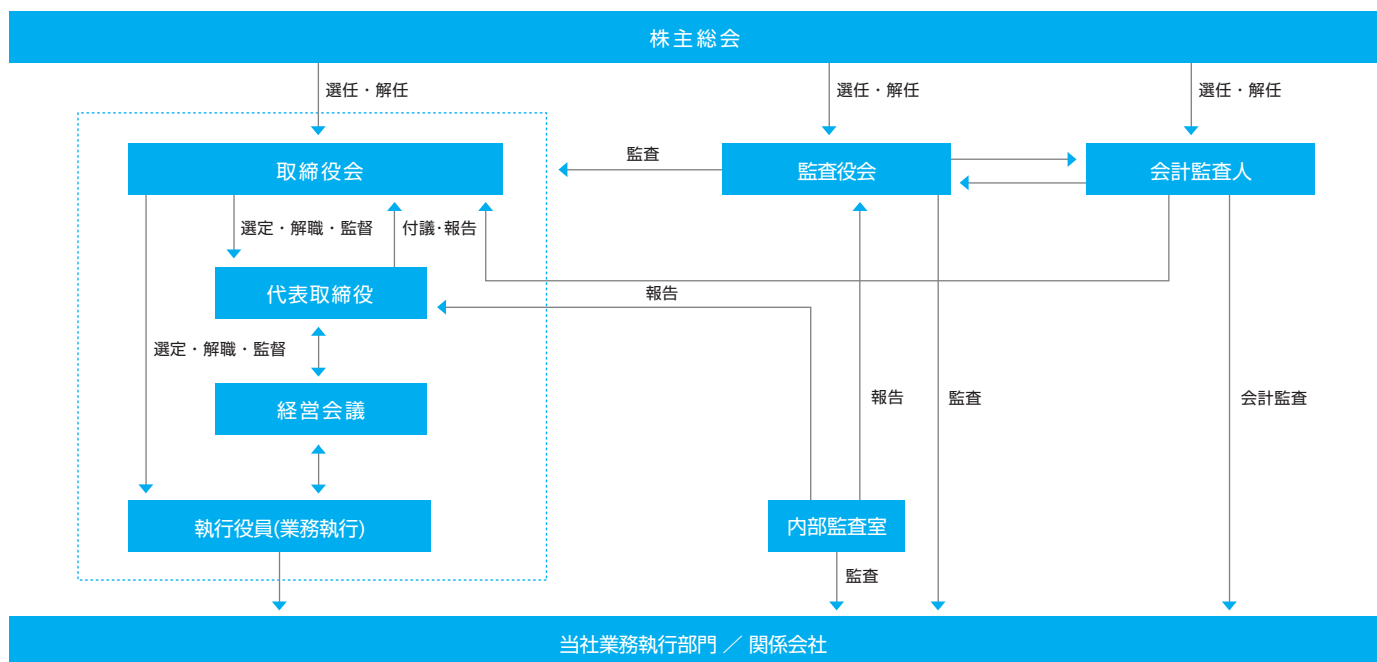
■ 経営の客観性保持と透明性向上への取り組み

株主重視の経営

当社グループでは、自主的かつ積極的なIR活動を行っています。年2回の決算および戦略説明会には、社長自らがメインスピーカーとなり、チェーン、自動車部品、精機、マテハンの4事業トップも出席。これ以外にも、工場見学会、スモールミーティングなどを適宜開催しています。

2007年6月開催の株主総会より、株主総会終了後に中期計画を説明する経営計画説明会、株主と当社役員との直接対話をねらいとする株主懇談会を開催し、株主とのコミュニケーションを深めました。また、アニュアルレポートについても、2006年度より日本語版を追加、海外でのIRミーティングの開催(2005年度より)など、国内外における情報格差の是正にも積極的に取り組んでいます。

コーポレート・ガバナンス体制図



コンプライアンスとCSR（企業の社会的責任）

持続的成長を果たすためには、単に法令遵守だけではなく、企業の社会的責任に配慮した経営、すなわちCSRというもっと広い視野・概念から、資本市場、顧客、社会、従業員などすべてのステークホルダーとのつながりを重視し、横断的に対応していく必要があります。この考えの下、私たちは2006年4月に、内部監査、環境経営、法務、広報・IRなどの機能を統括した「CSR推進センター」を設置、以下のような取り組みを横断的かつ統合的に行っています。

■ 「コンプライアンス」への取り組み

企業不祥事の未然防止に注力

2002年12月に「倫理綱領」「倫理心得」を制定、同時に企業倫理に関する相談・通告を上司を通さず直接的に行える「倫理ヘルプライン」を設置しました。また、ルールや制度づくりにとどまることなく、それらを浸透させることが重要と、2006年からは毎年2月を「企業倫理強化月間」と定めて、国内グループ会社全社員へこれらルール・制度の周知徹底を図っています。

経営の透明性を高める、内部統制

当社グループでは、2006年11月より、国内外の全グループ会社を対象に内部統制活動をキックオフしました。当社グループのミッション・ステートメントの行動指針のひとつ「透明性を堅持し株主重視の経営を行う」を原点に、内部統制を厳正に運用し、経営の健全性、透明性を高めてまいります。

経営課題の共有

「持続的成長を目指した経営」「その達成手段として不可欠なCSR」—これら経営課題を、経営幹部だけでなくすべての社員が共有することができれば、企業不祥事は未然に防止できる—この考えの下、当社では毎年2回、全社員を対象に業況説明会を開催。実績・成果だけでなく、グループが抱えている課題などを、全社員が共有できるよう取り組みを行っています。

リスクマネジメントの継続実施

当社グループでは、2003年9月に「リスクマネジメント基本方針」を制定し、法務委員会を通じて継続的にリスクを洗い出し、リスク対策を実施しています。2005年4月には「個人情報保護方針」「個人情報取扱規定」を制定し、また同年12月には、「電子情報セキュリティ規定」を改定し、個人情報保護と情報セキュリティの強化を図っています。あわせて、社内研修を通じて、これらの規定を全社員に周知徹底しています。



■ 「環境経営」への取り組み

当社グループでは、社長直轄組織として「つばきグループ環境管理委員会」を設置。その事務局を務める環境経営室を中心に、積極的に環境経営に取り組んでいます。これまでの主な取り組み実績には、以下があげられます。

- ① 国内13事業所および海外5事業所において、ISO14001の認証を取得し、その運用を行っています。
- ② 自動車部品事業部（埼玉工場）においては、ボイラー燃料をA重油から都市ガスに切り替えるとともに、京田辺工場において、コージェネレーションシステム、水蓄熱式・氷蓄熱式発電システムを導入してCO₂の排出量を大幅に削減しています。
- ③ 製品に含有する有害化学物質の削減対策として、チェーン事業部ではRoHS指令、自動車部品事業部ではELV指令の対象となる製品対応を完了しました。
- ④ 商品のエコ化では、特集（P13）で紹介したNew RSローラチェーン「G7」に加え、CO₂排出量を従来品比で23%削減した「ベアリングローラコンベヤチェーン」や産業機械部品で国内初のエコリーフ環境ラベルを取得した「リサイクルプラチェーン」の開発・販売など、業績向上と環境保護の両立を図っています。
- ⑤ 京田辺工場では、社員食堂で出る食品残滓を肥料化し、工場構内に設けた社員有志による家庭菜園コーナーで活用。環境保護と同時に社員の福利厚生にもなる取り組みを行っています。

CO₂および廃棄物削減の実績値

項目	2004年度	2005年度	2006年度
CO ₂ 排出量	60,727トン	59,317トン	58,261トン
廃棄物総量	4,782トン	5,840トン	6,685トン
売上100万円当たりの 廃棄物総量	0.0452トン	0.0489トン	0.0539トン
再資源化率	- %	76%	90%

■ その他のCSR活動

当社グループでは、先に述べた株主・投資家はもちろん、お客様、サプライヤー、地域社会との信頼関係を深めるための活動を展開しています。

例えば、地域社会とのコミュニケーション活動として、京田辺工場では、地元の高校へ当社の技能者を派遣。旋盤の技能教育を実施し、若い世代にもものづくりの技術・技能への関心を深めていただきました。また、夏休みには「親子工場見学会」として、京田辺市在住の小学生と保護者を招待し、工場周辺地域とのコミュニケーションを深めるなど、社員一人ひとりが積極的な活動を行っています。



地域社会との連携

京田辺工場
親子工場見学会

Contents

■ 11カ年連結財務サマリー **page 32**

■ 2006年度経営成績および
財政状態の報告・分析（連結） **page 34**

■ リスク要因と対応策 **page 37**

11カ年連結財務サマリー

株式会社榎本チエインおよび連結子会社
3月31日に終了した事業年度

	2006年度	2005年度	2004年度	2003年度
売上高	¥155,747	¥147,761	¥129,563	¥119,141
営業利益	16,008	13,830	10,448	7,951
税金等調整前当期純利益(損失)	17,635	12,609	8,598	6,537
当期純利益(損失)	8,541	6,607	4,449	3,385
1株当たり当期純利益(損失)(円、米ドル)	¥ 45.55	¥ 34.78	¥ 22.77	¥ 17.40
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	¥ 951	¥ 909	¥ 1,161	¥ 1,363
総額: 受取利息	73	85	34	68
支払利息	1,024	994	1,195	1,431
設備投資額	10,894	7,489	3,698	3,506
減価償却費	5,948	5,509	5,504	6,083
流動資産合計	92,961	78,856	72,125	69,735
流動負債合計	58,106	56,337	53,801	48,395
有形固定資産合計	81,796	76,263	75,394	76,307
固定負債合計	68,465	60,918	49,850	56,758
資産合計	212,740	198,458	179,263	175,432
資本金	17,077	17,077	17,077	17,077
利益剰余金	51,279	44,509	39,344	36,199
資本合計	81,034	77,098	71,634	66,873
自己資本比率(%)	38.1	38.8	40.0	38.1
ROE(%)	10.8	8.9	6.4	5.3
D/Eレシオ	0.52	0.51	0.61	0.75
営業活動によるキャッシュ・フロー	¥ 10.107	¥ 10,681	¥ 9,673	¥ 7,995
投資活動によるキャッシュ・フロー	(5,879)	(5,595)	(2,465)	9,068
財務活動によるキャッシュ・フロー	(647)	(5,596)	(9,412)	(15,538)
現金及び現金同等物の期末残高	14,618	10,984	11,562	13,681
期末発行済株式総数 ² (千株)	187,492	187,541	187,613	188,544
従業員数(人)	5,114	4,675	4,765	4,709

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、2007年3月末の為替相場1米ドル = 118.09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。

単位:百万円(1株当たり情報を除く)							単位:千米ドル ¹
2002年度	2001年度	2000年度	1999年度	1998年度	1997年度	1996年度	2006年度
¥116,670	¥113,741	¥114,206	¥106,281	¥110,919	¥128,298	¥127,231	\$1,318,884
7,351	6,038	6,962	2,705	2,358	6,435	6,374	135,558
2,800	2,661	226	2,725	(1,018)	5,508	5,931	149,335
1,531	1,202	465	1,218	(1,715)	2,709	3,280	72,326
¥ 7.92	¥ 6.27	¥ 2.42	¥ 6.36	¥ (8.92)	¥ 14.08	¥ 17.04	\$ 0.386
-	-	-	-	-	-	-	-
¥ 1,636	¥ 1,585	¥ 1,666	¥ 1,577	¥ 1,163	¥ 1,172	¥ 1,073	\$ 8,053
103	223	284	162	263	323	385	618
1,739	1,808	1,950	1,739	1,426	1,495	1,458	8,671
2,942	16,194	10,251	32,487	5,157	15,050	5,680	92,252
6,736	5,611	4,321	4,444	4,620	4,790	4,783	50,368
83,074	90,750	93,984	83,143	72,541	81,622	80,929	787,205
52,062	58,125	65,374	50,080	47,256	62,224	58,349	492,048
80,416	85,381	82,179	76,352	48,249	48,837	38,331	692,658
67,638	77,676	74,066	67,474	27,397	18,710	21,847	579,770
183,260	201,555	208,877	184,468	137,691	147,668	145,268	1,801,507
17,077	17,077	17,077	17,077	17,077	17,077	17,075	144,610
33,975	33,500	33,480	34,020	31,943	35,260	33,791	434,236
60,307	62,674	66,463	63,750	61,673	64,989	63,516	686,205
32.9	31.1	31.8	34.6	44.8	44.0	43.7	
2.5	1.9	0.7	1.9	-	4.2	5.2	
1.08	1.22	1.18	1.16	0.73	0.64	0.62	
¥ 12,020	¥ 7,709	¥ 5,968	¥ 3,268	¥ 6,951	¥ 2,740	¥ 4,028	\$ 85,587
(3,014)	(10,718)	(10,834)	(28,755)	(4,527)	(4,475)	(4,663)	(49,784)
(14,216)	(4,243)	2,026	27,166	2,427	1,021	955	(5,479)
12,417	17,679	24,853	27,586	24,879	20,029	21,999	123,787
188,723	191,386	191,406	191,406	191,406	192,406	192,399	
4,871	4,916	5,237	5,440	5,368	5,720	5,789	

2006年度経営成績および財政状態の報告・分析(連結)

■ 外部事業環境

勢いはまだら模様ながら、国内外で概ね順調な景気拡大

日本のGDPは5年連続のプラス成長となりました。とりわけ当社グループに大きな影響を与える民間設備投資が、前期比7%増と高い伸びを示しました。さらに、顧客別売上構成比率の高い自動車産業が、円安と海外でのシェア向上を背景に輸出を増加させたことも、当社グループの追い風となりました。

一方米国では、特に期の後半において、景気拡大のペースが減速したものの、個人消費を中心に底堅さをみせました。また欧州ではドイツを中心に順調な景気拡大をみせたほか、中国を中心としたアジアが高い経済成長を維持しました。

■ 経営成績の分析

I. 全体の総括 — 2期連続の最高益

勢いにまだら模様こそあれ、拡大傾向を維持した世界経済の中にあつて、当社グループは、前期比5.4%の売上増、15.7%の営業利益増、29.3%の当期純利益増を達成、2期連続で最高益を更新しました。

II. 売上高 — グローバル化がさらに進展

売上高は1,557億47百万円と前期比79億85百万円(5.4%)の増加となりました。仕向け地別では、国内向けが3.4%増にとどまった半面、海外向けが8.9%増と大きな伸びをみせました。とくに市場開拓が課題であった欧州(24.2%増)とアジア・オセアニア(15.7%増)が大きく伸びたことが、当社グループが推進してきたグローバル・ベスト戦略の成果としてあげられます。ちなみに、売上全体に占める海外売上比率は37.4%に達し、前期比で1.2ポイント、5年前の2001年度比では7.4ポイント上昇しました。

なお、売上実績を計画比でみると、0.8%弱の未達となりましたが、これは主として、マテハン事業において一部プロジェクトの納期が翌期にずれ込んだためです。

III. 営業利益 — これまでの戦略成果による二桁増

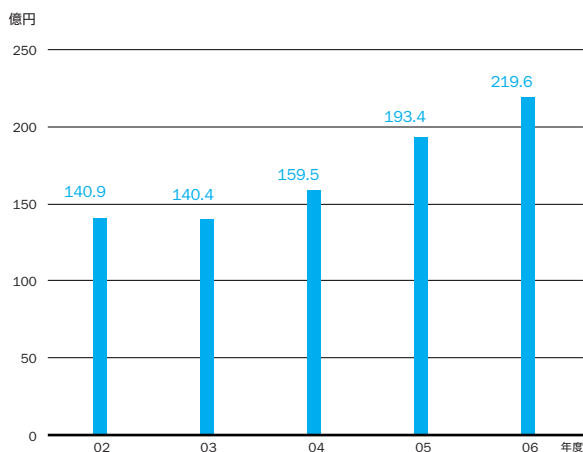
営業利益は160億8百万円と前期比21億78百万円(15.7%)の増加。売上以上の伸び率を達成しました。原材料費高騰(影響額約19億円)、北米におけるマテハン事業において、大型ハリケーンの影響による思わぬ据付工事コストの高騰(同約7億円)、という減益要因があったものの、これを計48億円の増益要因でカバーすることができました。この中には円安による利益押し上げ効果も含まれますが、その影響は比較的軽微で、業界シェアの高いチェーンを中心に価格転嫁を実行できたこと、チェーン、自動車部品を中心に世界シェアを拡大できたこと、さらには生産性向上によるコスト削減効果が現れたことなど、当社グループのこれまでの商品力向上、マーケティング強化、生産合理化などの戦略が実を結んだ結果であると言えます。

2006年度増減益分析

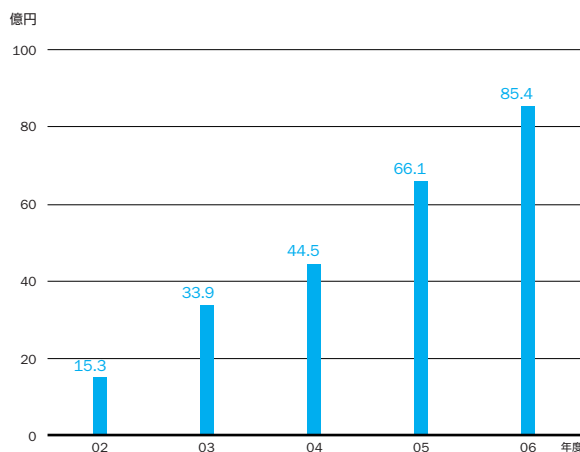
2006年度の対2005年度営業増益額約22億円

増益要因	
32億円	数量増、合理化、円安 (大半は数量増と合理化)
16億円	値上げ
減益要因	
-19億円	原材料費高騰
-7億円	マテハン(北米)据付工事コスト高騰 によるもの(一過性)

EBITDA



当期純利益



IV. 当期純利益 — 金融収支の着実な改善

純金融収支(受取利息+受取配当金-支払利息)は△5億54百万円と、前期比88百万円改善しました。ちなみに過去5年間では61%の改善となっています。

なお、2006年度は特別利益として、投資有価証券売却益34億14百万円の計上がありました。これは、当社が保有していたツバキ・ナカシマ株に関して、その公開買い付けに当社が応じたことに伴う売却益です。これらの結果、当期純利益は、85億41百万円と前期比19億34百万円(29.3%)増の高い伸びを記録しました。

■ 事業種類別の経営成績分析

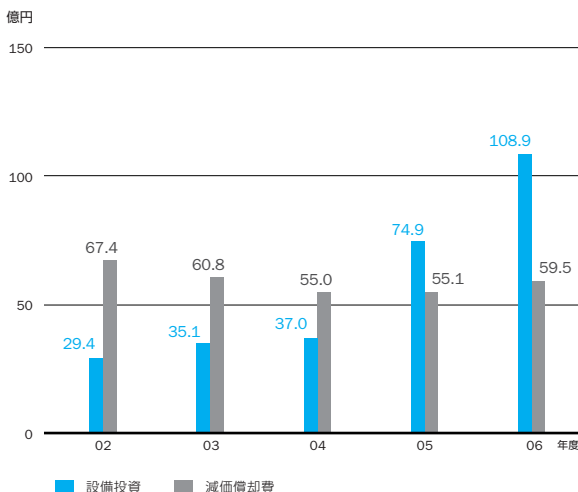
I. パワトラ事業部門 — 増収と収益性向上

売上高は1,245億50百万円と前期比108億94百万円(9.6%)増加しました。チェーン、自動車部品、精機の3事業ともにその売上を増加させています。

チェーン事業では、鉄鋼業界、工作機械業界向けが伸びを牽引しました。また新商品の新型RSローラチェーン「G7」が順調な滑り出しをみせています。自動車部品事業では、北米、国内ともに市場シェアの拡大で高い伸びをみせています。精機事業は、減速機の売上はほぼ横ばいでしたが、作動機、クラッチはともに好調でした。

なお当該セグメントの営業利益率は、既述してきた販売数量の増加に加え、コスト削減、円安などが寄与したことにより、2005年度の13.1%から13.9%へと上昇しました。

設備投資と減価償却費



II. マテハン事業部門 — 納期のすれ込みで減収減益

売上高は323億18百万円と、前期比31億66百万円(8.9%)減少しました。IT業界向けにハードディスク搬送設備が大幅に伸びた反面、すでに述べた納期の翌期へのすれ込み案件発生により、自動車業界向け塗装ライン搬送システムの売上が減少しました。また費用面では、これも既述のとおり、米国での案件において、大型ハリケーンの影響を受けて据付工事コストが高騰、これに売上の減少も加わって営業利益は前期比10.3%減少しましたが、営業利益率では5.8%と、前期比で0.1ポイントの微減にとどまりました。

■ 財政の分析

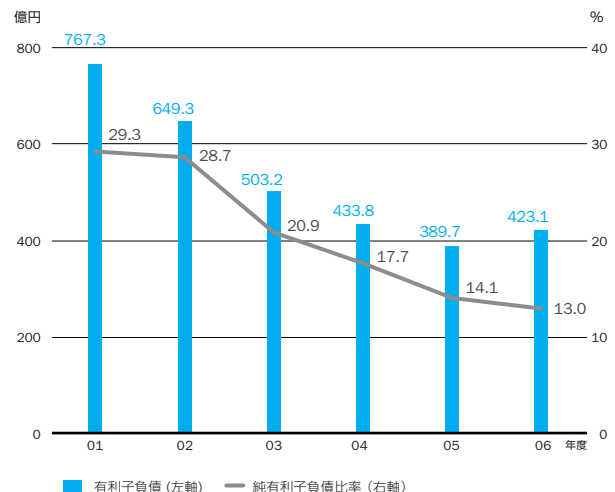
I. 資産

2006年度末の総資産は2,127億40百万円となり、前年度末比142億82百万円増加しました。これは流動資産の増加(141億5百万円)によるものが大部分です。なお、この流動資産増加の主要因としては、受取手形及び売掛金(89億68百万円増)と現金及び預金(37億1百万円増)の増加があげられます。これらはいずれも、売上や受注の増加に伴うものです。なお、固定資産の部では、自動車部品を中心とした増産への対応を主因として、有形固定資産が55億33百万円増加した反面、すでに述べたツバキ・ナカシマ株の売却を主因に投資有価証券が60億30百万円減少しています。

II. 負債と純資産

流動負債での主な増加項目としては、支払手形及び買掛金(増加額50億13百万円)があげられます。しかしこれは、資産の部で述べた受取手形及び売掛金の増加の見合いに相当するものであり、業容拡大に伴うものと言えます。

有利子負債推移



2001年度に比べ2005年度には、ほぼ半減した有利子負債ですが、2006年度において33億46百万円の増加に転じました。これは、攻めへの戦略シフトに伴いチェーン事業、自動車部品事業を中心に設備投資が増えたことによるものであり、純有利子負債比率は2005年度の14.1%から13.0%へとむしろ低下しています。

以上の結果2006年度末の純資産は861億68百万円と、前年度末比90億70百万円増加しました。

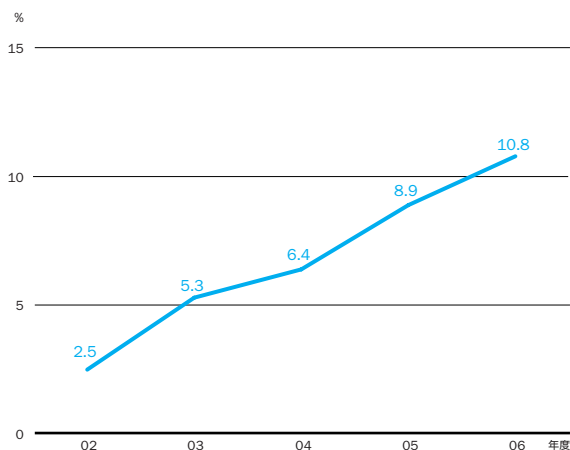
■ キャッシュ・フローの分析

営業キャッシュ・フローは101億7百万円のインフロー（前年度は106億81百万円のインフロー）となりました。税金等調整前当期純利益が176億35百万円、これに減価償却費（59億48百万円）、業容拡大に伴う仕入債務の増加（27億55百万円）が主な加算項目となりました。一方、減算項目の主なものは、売上債権の増加（72億28百万円）があげられます。

一方、投資キャッシュ・フローは、58億79百万円のアウトフロー（前年度は55億95百万円のアウトフロー）となりました。支出の主たるものは固定資産の取得による支出（102億69百万円）です。自動車部品を中心とした増産への対応により、同項目は2005年度（67億86百万円）より大きく増加しています。ただ一方で、2006年度は比較的大きな有価証券の売却による収入（38億61百万円）があったために、投資キャッシュ・フロー全体では、ほぼ2005年度並みのアウトフローとなりました。

財務キャッシュ・フローは、6億47百万円のアウトフロー（前年度は55億96百万円のアウトフロー）となっています。この2005年度から2006年度への大きな変化は、既に説明したとおり、攻めへの戦略シフトにより運転資金の需要が増加していることを反映しています。

ROE



リスク要因と対応策

注) 下記リスクは、当社グループを取り巻くリスクの一例であってすべてを網羅しているわけではありません。記載の対応策は、必ずしもリスクの軽減につながるとは限りません。

① 原材料の価格高騰のリスク

世界的な景気回復に伴い、原油等の値上がりが顕著になってきており、これに伴って当社グループ製品の原材料等の価格高騰が避けられない状況です。当社グループでは、昨年5月より製品価格の改定を実施し、また生産性向上により原価低減に努めてまいりましたが、価格高騰が長期化する場合にコストアップを吸収しきれず、経営成績に影響を及ぼす可能性があります。

② 災害等のリスク

当社グループは国内・外の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製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、埼玉工場に代わり海外の複数生産拠点から供給するなどの対策を講じております。

③ 海外での事業活動におけるリスク

当社グループは、経済成長を続ける中国市場において、部品の調達や当社製品の販売等を拡大しております。しかし、中国における政治的、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、当社グループ製品の生産の遅れ、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。

④ 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において、低採算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。

⑤ 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っている中で、輸出代金の決済については、受注時、売上計上時、代金回収時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止め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。

⑥ 金利変動の影響のリスク

当社グループは、運転、投融資資金を主として金融機関から借入金として調達しております。現在、有利子負債の削減等により、財務体質の強化を図ることを当社グループ挙げての課題としておりますが、今後について生産設備投資等により資金調達が必要になる局面も考えられ、金利水準の上昇による支払利息の増加が経営成績に影響を及ぼす可能性があります。

グループ会社一覧

2007年3月31日現在

* 連結子会社

	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	変減速機および関連部品の製造・販売
株式会社橋本カスタムチエン* 〒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
株式会社橋本スプロケット* 〒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
株式会社橋本鑄工* 〒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	鑄鉄鋼の鑄造、加工および販売
ツバキ山久チエン株式会社* 〒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
株式会社加藤製作所 〒672-8022 兵庫県姫路市白浜町宇佐崎南1-43 TEL:0792-46-1101 FAX:0792-46-1103	30百万円	20.0%	1968年 7月	タイヤチェーンの製造
橋本メイフラン株式会社* 〒528-0235 滋賀県甲賀市土山町大野5001番地 TEL:0748-67-1001 FAX:0748-67-1097	90百万円	50.0%	1973年11月	チップ・スクラップコンベヤの設計・製造・販売
株式会社橋本バルクシステム* 〒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
株式会社橋本マシナリー* 〒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	当社グループ製品の国内における販売
株式会社北海道橋本チエン* 〒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	当社グループ製品の国内における販売
橋本西日本株式会社* 〒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	当社グループ製品の国内における販売
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
北アメリカ				
U.S. Tsubaki, Inc. (アメリカ)*	US\$33,500千	100.0%	1971年 2月	パワトラ製品の輸入販売および現地生産
Ballantine, Inc. (アメリカ)*	US\$50千	U.S. Tsubaki 100.0%	1988年 3月	パワトラ製品の輸入販売および現地生産
Tsubaki of Canada Limited (カナダ)*	CAN\$6,295千	100.0%	1973年 7月	パワトラ製品の輸入販売および現地生産
Tsubaki Conveyor of America, Inc. (アメリカ)* (注)	US\$900千	100.0%	1983年 7月	マテハン製品の輸入販売および現地生産

注: グループの米国における事業を一層強化するため、2007年3月31日付で同社を解散し、同年4月1日付でU.S. Tsubaki, Inc. (100%出資、米国イリノイ州)に事業を譲渡しました。

	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	パワトラ製品の輸入販売
Tsubakimoto U.K. Ltd. (イギリス)*	£550千	Tsubakimoto Europe 100.0%	1985年 3月	パワトラ製品の輸入販売および現地生産
T.E.E.U. Limited (イギリス)	£30千	100.0%	1990年 3月	マテハン製品の輸入販売
アジア&オセアニア				
台湾椿本股份有限公司 (台湾)*	NT\$70,000千	99.9%	1970年 1月	パワトラ製品の輸入販売および現地生産
Tsubakimoto Singapore Pte. Ltd. (シンガポール)*	271百万円	100.0%	1981年 1月	パワトラ製品の輸入販売
Tsubakimoto Automotive(Thailand) Co., Ltd. (タイ)*	THB100,000千	100.0%	2002年 3月	パワトラ製品の輸入販売および現地生産
Tsubakimoto (Thailand) Co., Ltd. (タイ)*	THB4,000千	Tsubakimoto Singapore 95.1%	2002年 3月	パワトラ製品の輸入販売
Tsubaki Australia Pty. Limited (オーストラリア)*	AU\$300千	100.0%	1987年 5月	パワトラ製品の輸入販売
椿本汽車発動機(上海)有限公司 (中華人民共和国)	US\$2,500千	100.0%	2004年 4月	パワトラ製品の輸入販売および現地生産
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	パワトラ製品の輸入販売
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	パワトラ製品の輸入販売および現地生産
天津華盛昌齒輪有限公司 (中華人民共和国)*	人民元48,334千	ツバキエマソン 52.2%	1990年 6月	変減速機および関連部品の輸入販売および現地生産
椿本艾默生機械(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	パワトラ製品の輸入販売および現地生産
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	マテハン製品の輸入販売および現地生産
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	マテハン製品の輸入販売および現地生産
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	粉粒体コンベヤの輸入販売および現地生産
Korea Conveyor Ind. Co., Ltd. (大韓民国)	KRW1,200百万	49.0%	1970年 1月	マテハン製品の輸入販売および現地生産
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	チップ・スクラップコンベヤの輸入販売および現地生産
椿本美芙蘭輸送機械(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	チップ・スクラップコンベヤの輸入販売および現地生産

企業情報および株式情報

2007年3月31日現在

■ 企業情報

会社名	株式会社榎本チエイン	連結子会社	23社
設立	1941年1月31日	持分法適用関連会社	2社
資本金	170億7,600万円	非連結子会社	6社
本社所在地	大阪府大阪市北区中之島3-3-3	関連会社	9社
	TEL: 06-6441-0011	従業員数	連結 5,114名
決算期	3月31日	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大阪支店
上場証券取引所	東証1部、大証1部、名証1部

株式数

会社が発行する株式の総数	299,000,000株
発行済株式総数	191,406,969株

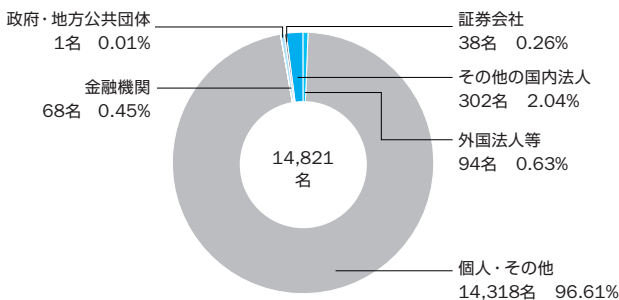
株主数	14,821名
-----	---------

大株主

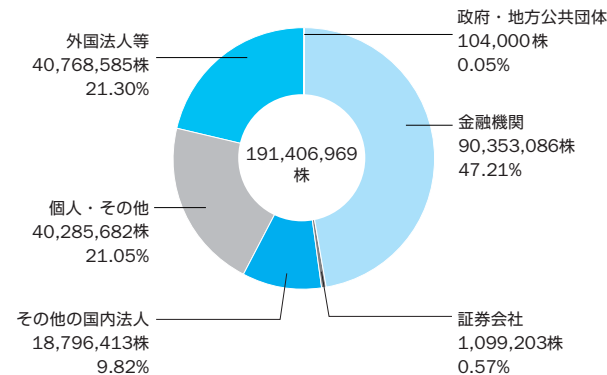
株主名	持株数(千株)	出資比率(%)
太陽生命保険株式会社	18,398	9.8
ベアスターズ アンド カンパニー (常任代理人シティバンク・エヌ・エイ東京支店)	15,667	8.3
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	13,588	7.2
日本生命保険相互会社	12,029	6.4
トヨタ自動車株式会社	7,722	4.1
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口)	6,843	3.6
株式会社三井住友銀行	6,689	3.5
榎本チエイン持株共栄会	4,464	2.3
中央三井信託銀行株式会社	4,245	2.2
株式会社三菱東京UFJ銀行	3,563	1.9

- 注: 1. 株式数は、千株未満を切り捨てて表示しています。
 2. 当社は自己株式3,914,760株を保有していますが、上記大株主には含めていません。
 3. 出資比率は、自己株式3,914,760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3,914,760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、「顧客のために尽くす」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、世界屈指のメーカ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

～物づくり、夢づくり、世界の顧客と語り合う～

私達は「パワーランスミッション」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

私達は世界のリーディング・カンパニーを目指します。

OUR VALUES（企業行動指針）

- 「顧客満足」の実現を通して社会に貢献する
 - 従業員の創造性を尊重し新事業領域に挑戦する
 - 透明性を堅持し株主重視の経営を行う
 - スピード経営を実践する
 - 国内外関係会社のグループ力を強化する
-

www.tsubakimoto.jp

椿本チエイン アニュアルレポート2007

英文財務諸表および注記

Contents

Consolidated Balance Sheets	1
Consolidated Statements of Income	3
Consolidated Statements of Changes in Net Assets	4
Consolidated Statements of Cash Flows	5
Notes to Consolidated Financial Statements	6
Report of Independent Auditors	18

Consolidated Balance Sheets

TSUBAKIMOTO CHAIN CO. and Consolidated Subsidiaries
March 31, 2007 and 2006

	Millions of Yen		Thousands of U.S. Dollars (Note 1)
	2007	2006	2007
Assets			
Current assets:			
Cash and cash equivalents (Notes 2(b) and 6)	¥ 14,618	¥ 10,984	\$ 123,787
Time deposits	526	500	4,454
Trade notes and accounts receivable	48,943	39,975	414,455
Inventories (Note 5)	24,631	23,875	208,578
Deferred tax assets (Note 7)	3,466	2,436	29,351
Other current assets	1,072	1,358	9,078
Allowance for doubtful accounts	(295)	(272)	(2,498)
Total current assets	92,961	78,856	787,205
Property, plant and equipment, at cost (Note 6):			
Land (Note 14)	36,535	35,306	309,383
Buildings and structures (Note 14)	43,557	41,967	368,846
Machinery, equipment and vehicles	68,098	62,606	576,662
Tools, furniture and fixtures	16,073	15,465	136,108
Construction in progress	4,876	3,156	41,290
Less accumulated depreciation	(87,343)	(82,237)	(739,631)
Property, plant and equipment, net	81,796	76,263	692,658
Investments and other assets:			
Investment in securities (Notes 4 and 6)	28,851	34,881	244,314
Investments in unconsolidated subsidiaries and affiliates	1,656	1,501	14,023
Long-term loans receivable	121	38	1,025
Deferred tax assets (Note 7)	1,631	1,815	13,811
Other assets (Note 6)	5,869	5,279	49,699
Allowance for doubtful accounts	(145)	(175)	(1,228)
Total investments and other assets	37,983	43,339	321,644
Total assets	¥212,740	¥198,458	\$1,801,507

See accompanying notes to consolidated financial statements.

Liabilities and Net Assets	Millions of Yen		Thousands of U.S. Dollars (Note 1)
	2007	2006	2007
Current liabilities:			
Short-term loans (Note 6)	¥ 8,077	¥ 7,413	\$ 68,397
Current portion of long-term debt (Note 6)	2,411	7,955	20,417
Trade notes and accounts payable	30,457	25,444	257,913
Accrued income taxes	4,319	3,461	36,574
Accrued expenses	4,546	4,179	38,496
Other current liabilities (Note 6)	8,296	7,885	70,251
Total current liabilities	58,106	56,337	492,048
Long-term liabilities:			
Long-term debt (Note 6)	31,825	23,598	269,498
Accrued retirement benefits to employees (Note 8)	10,215	9,916	86,502
Accrued retirement benefits to directors and corporate auditors	466	364	3,946
Deferred tax liabilities (Note 7)	14,203	14,148	120,273
Deferred tax liabilities on land revaluation (Note 10)	6,773	6,773	57,354
Other long-term liabilities (Note 6)	4,983	6,119	42,197
Total long-term liabilities	68,465	60,918	579,770
Contingent liabilities (Note 9)			
Net assets (Note 3):			
Shareholders' equity (Note 11):			
Common stock:			
Authorized – 299,000,000 shares in 2007 and 2006			
Issued – 191,406,969 shares in 2007 and 2006	17,077	17,077	144,610
Capital surplus	12,656	12,654	107,172
Retained earnings (Notes 12 and 20)	51,279	44,509	434,236
Treasury stock at cost (Note 12):			
3,914,760 shares in 2007 and 3,865,828 shares in 2006	(1,451)	(1,415)	(12,287)
Total shareholders' equity	79,561	72,825	673,731
Valuation and translation adjustments:			
Net unrealized holding gain on securities	13,473	16,749	114,091
Unrealized loss on derivative instruments	(99)	—	(838)
Net unrealized loss on land revaluation (Note 10)	(12,047)	(12,047)	(102,015)
Translation adjustments	146	(429)	1,236
Total valuation and translation adjustments	1,473	4,273	12,474
Minority interests	5,135	4,105	43,484
Total net assets	86,169	81,203	729,689
Total liabilities and net assets	¥212,740	¥198,458	\$1,801,507

Consolidated Statements of Income

TSUBAKIMOTO CHAIN CO. and Consolidated Subsidiaries
For the years ended March 31, 2007 and 2006

	Millions of Yen		Thousands of U.S. Dollars (Note 1)
	2007	2006	2007
Net sales (Note 19)	¥155,747	¥147,761	\$1,318,884
Cost of sales (Notes 13 and 19)	112,159	108,500	949,776
Gross profit	43,588	39,261	369,108
Selling, general and administrative expenses (Notes 13 and 19)	27,580	25,431	233,550
Operating income (Note 19)	16,008	13,830	135,558
Other income (expenses):			
Interest and dividend income	470	353	3,980
Interest expense	(1,024)	(994)	(8,671)
Equity in (loss) earnings of affiliates	(4)	7	(34)
Foreign exchange loss	(551)	(244)	(4,666)
Gain on sales of investments in securities	3,414	15	28,910
Gain (loss) on amendment to retirement benefit plans (Note 8)	124	(273)	1,050
Loss on impairment of fixed assets (Note 14)	(307)	(32)	(2,600)
Other, net	(495)	(38)	(4,192)
Income before income taxes and minority interests	17,635	12,609	149,335
Income taxes (Note 7):			
Current	7,094	5,402	60,073
Deferred	1,496	(111)	12,668
	8,590	5,291	72,741
Income before minority interests	9,045	7,318	76,594
Minority interests	(504)	(711)	(4,268)
Net income	¥ 8,541	¥ 6,607	\$ 72,326

See accompanying notes to consolidated financial statements.

Consolidated Statements of Changes in Net Assets

TSUBAKIMOTO CHAIN CO. and Consolidated Subsidiaries
For the years ended March 31, 2007 and 2006

	Millions of Yen										
	Number of shares in issue	Common stock	Capital surplus	Retained earnings	Treasury stock, at cost	Net unrealized holding gain on securities	Unrealized loss on derivative instruments	Net unrealized loss on land revaluation	Translation adjustments	Minority interests	Total net assets
Balance at March 31, 2005	191,406,969	¥17,077	¥12,653	¥39,344	¥(1,365)	¥ 8,591	¥ —	¥ (3,091)	¥(1,575)	¥3,978	¥75,612
Cash dividends paid	—	—	—	(1,313)	—	—	—	—	—	—	(1,313)
Bonuses to directors and corporate auditors	—	—	—	(170)	—	—	—	—	—	—	(170)
Net income	—	—	—	6,607	—	—	—	—	—	—	6,607
Gain on sales of treasury stock	—	—	1	—	—	—	—	—	—	—	1
Net unrealized loss on land revaluation reserve	—	—	—	41	—	—	—	(8,956)	—	—	—
Purchases of treasury stock	—	—	—	—	(51)	—	—	—	—	—	(51)
Sales of treasury stock	—	—	—	—	1	—	—	—	—	—	1
Other changes	—	—	—	—	—	8,158	—	—	1,146	127	516
Balance at March 31, 2006	191,406,969	17,077	12,654	44,509	(1,415)	16,749	—	(12,047)	(429)	4,105	81,203
Cash dividends paid	—	—	—	(1,688)	—	—	—	—	—	—	(1,688)
Bonuses to directors and corporate auditors	—	—	—	(83)	—	—	—	—	—	—	(83)
Net income	—	—	—	8,541	—	—	—	—	—	—	8,541
Gain on sales of treasury stock	—	—	2	—	—	—	—	—	—	—	2
Purchases of treasury stock	—	—	—	—	(39)	—	—	—	—	—	(39)
Sales of treasury stock	—	—	—	—	3	—	—	—	—	—	3
Other changes	—	—	—	—	—	(3,276)	(99)	—	575	1,030	(1,770)
Balance at March 31, 2007	191,406,969	¥17,077	¥12,656	¥51,279	¥(1,451)	¥13,473	¥(99)	¥(12,047)	¥ 146	¥5,135	¥86,169

	Thousands of U.S. Dollars										
	Common stock	Capital surplus	Retained earnings	Treasury stock, at cost	Net unrealized holding gain on securities	Unrealized loss on derivative instruments	Net unrealized loss on land revaluation	Translation adjustments	Minority interests	Total net assets	
Balance at March 31, 2006	\$144,610	\$107,155	\$376,907	\$(11,982)	\$141,833	\$ —	\$(102,015)	\$(3,633)	\$34,762	\$687,637	
Cash dividends paid	—	—	(14,294)	—	—	—	—	—	—	(14,294)	
Bonuses to directors and corporate auditors	—	—	(703)	—	—	—	—	—	—	(703)	
Net income	—	—	72,326	—	—	—	—	—	—	72,326	
Gain on sales of treasury stock	—	17	—	—	—	—	—	—	—	17	
Purchases of treasury stock	—	—	—	(330)	—	—	—	—	—	(330)	
Sales of treasury stock	—	—	—	25	—	—	—	—	—	25	
Other changes	—	—	—	—	(27,742)	(838)	—	4,869	8,722	(14,989)	
Balance at March 31, 2007	\$144,610	\$107,172	\$434,236	\$(12,287)	\$114,091	\$(838)	\$(102,015)	\$1,236	\$43,484	\$729,689	

See accompanying notes to consolidated financial statements.

Consolidated Statements of Cash Flows

TSUBAKIMOTO CHAIN CO. and Consolidated Subsidiaries
For the years ended March 31, 2007 and 2006

	Millions of Yen		Thousands of U.S. Dollars (Note 1)
	2007	2006	2007
Cash flows from operating activities:			
Income before income taxes and minority interests	¥17,635	¥12,609	\$149,335
Adjustments for:			
Depreciation	5,948	5,509	50,368
Loss on impairment of fixed assets	307	32	2,600
Loss (gain) on sales of property, plant and equipment	154	(305)	1,304
Gain on sales of investments in securities	(3,414)	(15)	(28,910)
Allowance for doubtful accounts, net	(31)	(43)	(263)
Increase (decrease) in accrued retirement benefits	93	(763)	788
(Decrease) increase in obligation on transfer to defined contribution pension plans	(894)	488	(7,570)
Increase in trade notes and accounts receivable	(7,228)	(4,194)	(61,208)
Decrease (increase) in inventories	231	(3,147)	1,956
Increase in trade notes and accounts payable	2,755	4,441	23,330
Other	1,393	973	11,796
Subtotal	16,949	15,585	143,526
Interest and dividends received	477	359	4,039
Interest paid	(1,007)	(990)	(8,527)
Income taxes paid	(6,312)	(4,273)	(53,451)
Net cash provided by operating activities	10,107	10,681	85,587
Cash flows from investing activities:			
Decrease in time deposits, net	546	4	4,624
Increase in investments in securities	(12)	(20)	(102)
Proceeds from sales of investments in securities	3,861	142	32,695
Increase in investments in affiliates	—	(155)	—
Acquisition of subsidiaries' stock resulting in change in scope of consolidation (Note 15)	(516)	—	(4,369)
Increase in long-term loans receivable	(76)	(66)	(644)
Collection of long-term loans receivable	115	68	974
Purchases of property, plant and equipment	(10,269)	(6,786)	(86,959)
Proceeds from sales of property, plant and equipment	472	1,218	3,997
Net cash used in investing activities	(5,879)	(5,595)	(49,784)
Cash flows from financing activities:			
Decrease in short-term loans, net	(40)	(1,694)	(399)
Proceeds from long-term loans	10,233	1,000	86,654
Repayment of long-term loans	(7,556)	(8,183)	(63,985)
Issuance of bonds	—	6,955	—
Redemption of bonds	(960)	(1,700)	(8,129)
Payments on installment payables	(393)	(451)	(3,328)
Cash dividends paid	(1,688)	(1,313)	(14,294)
Cash dividends paid to minority interests	(209)	(160)	(1,770)
Purchases of treasury stock	(39)	(51)	(330)
Proceeds from sales of treasury stock	5	1	42
Net cash used in financing activities	(647)	(5,596)	(5,479)
Effect of exchange rate changes on cash and cash equivalents	53	205	449
Net increase (decrease) in cash and cash equivalents	3,634	(305)	30,773
Cash and cash equivalents at beginning of the year	10,984	11,562	93,014
Decrease in cash and cash equivalents resulting from initial inclusion in or exclusion from consolidation	—	(273)	—
Cash and cash equivalents at end of the year	¥14,618	¥10,984	\$123,787

See accompanying notes to consolidated financial statements.

Notes to Consolidated Financial Statements

TSUBAKIMOTO CHAIN CO. and Consolidated Subsidiaries
March 31, 2007

1. BASIS OF PREPARATION OF CONSOLIDATED FINANCIAL STATEMENTS

The accompanying consolidated financial statements of TSUBAKIMOTO CHAIN CO. (the "Company") and consolidated subsidiaries are prepared on the basis of accounting principles generally accepted in Japan, which are different in certain respects as to the application and disclosure requirements of International Financial Reporting Standards, and have been compiled from the consolidated financial statements prepared by the Company as required by the Securities and Exchange Law of Japan. In addition, the notes to the consolidated financial statements include information which is not required under accounting principles generally accepted in Japan, but is presented herein as additional information.

In preparing the accompanying consolidated financial statements, certain reclassifications and rearrangements have been made to the consolidated financial statements issued domestically in order to present them in a format which is more familiar to readers outside Japan.

Effective the year ended March 31, 2007, the Company has adopted a new accounting standard for the presentation of net assets in the balance sheet and the related implementation guidance. In addition, effective the year ended March 31, 2007, the Company is required to prepare consolidated statements of changes in net assets instead of consolidated statements of shareholders' equity. In this connection, the previously reported consolidated balance sheet as of March 31, 2006 and the consolidated statement of shareholders' equity for the year then ended have been restated to conform to the presentation and disclosure of the consolidated financial statements for the year ended March 31, 2007.

The translation of yen amounts into U.S. dollar amounts is included solely for the convenience of readers outside Japan and has been made at ¥118.09 = U.S.\$1.00, the exchange rate prevailing on March 31, 2007. This translation should not be construed as a representation that yen can be converted into U.S. dollars at the above or any other rate.

Certain reclassifications of previously reported amounts have been made to conform the consolidated financial statements for the year ended March 31, 2006 to the 2007 presentation. These reclassifications had no effect on consolidated net income.

2. SUMMARY OF SIGNIFICANT ACCOUNTING POLICIES

(a) Principles of consolidation

The accompanying consolidated financial statements include the accounts of the Company and significant subsidiaries which it controls directly or indirectly. Companies over which the Company exercises significant influence in terms of their operating and financial policies have been included in the consolidated financial statements on an equity basis. All material intercompany balances and transactions have been eliminated in consolidation.

The assets and liabilities of the consolidated subsidiaries are revalued at fair value by the full value method as of their respective dates of acquisition. The difference, not significant in amount, between the cost of investments in such subsidiaries and the equity in their net assets at their respective dates of acquisition is amortized over a period of five years on a straight-line basis.

The balance sheet dates of certain consolidated subsidiaries are December 31 and January 31. Any significant differences in their intercompany accounts and transactions arising from intercompany transactions during the periods from January 1 through March 31 and February 1 through March 31 have been adjusted, if necessary.

The number of consolidated subsidiaries and affiliated companies for the years ended March 31, 2007 and 2006 is summarized below:

	2007	2006
Consolidated subsidiaries	23	22
Affiliated companies	2	2

(b) Cash and cash equivalents

Cash and cash equivalents consist of cash on hand, deposits with banks withdrawable on demand, and short-term investments which are readily convertible to cash subject to an insignificant risk of any change in their value and which were purchased with an original maturity of three months or less.

Cash and cash equivalents at March 31, 2007 and 2006 are summarized as follows:

	Millions of Yen		Thousands of U.S. Dollars
	2007	2006	2007
Cash on hand and in banks	¥13,568	¥ 9,867	\$114,895
Less: Time deposits with over three months maturity	(526)	(500)	(4,454)
Securities regarded as cash equivalents	1,576	1,617	13,346
Cash and cash equivalents	¥14,618	¥10,984	\$123,787

(c) Allowance for doubtful receivables

The Company and its consolidated subsidiaries provide an allowance for doubtful receivables at an amount calculated based on their historical experience of bad debts on ordinary receivables plus an additional estimate of probable specific bad debts from customers experiencing financial difficulties.

(d) Marketable securities and investment in securities

Marketable securities and investment in securities are classified into three categories: trading securities, held-to-maturity debt securities or other securities. Trading securities are stated at fair value. Gain and loss, both realized and unrealized, are charged to income. Held-to-maturity debt securities are stated at their amortized cost. Marketable securities classified as other securities are carried at fair value with any changes in unrealized holding gain or loss, net of the applicable income taxes, reported as a separate component of net assets. Cost of securities sold is determined by the moving average method. Non-marketable securities classified as other securities are carried at cost determined by the moving average method.

(e) Derivatives

Derivatives are stated at fair value.

Gain or loss on derivatives designated as hedging instruments is deferred until the loss or gain on the underlying hedged items is recognized. Interest-rate swaps which meet certain conditions are

accounted for as if the interest rates applied to the interest-rate swaps had originally applied to the underlying debt. Receivables and payables hedged by forward foreign exchange contracts which meet certain conditions are translated at the corresponding contract rates.

(f) Inventories

Inventories except for those of certain overseas subsidiaries are principally stated at cost determined by the first-in, first-out method, the individual identification method or the moving average cost method. Those of certain overseas subsidiaries are stated at the lower of cost or market.

(g) Property, plant and equipment

Property, plant and equipment is stated at cost. Depreciation is calculated by the declining-balance method over the useful lives of the respective assets. Depreciation of buildings, except for structures attached to the buildings, is calculated by the straight-line method.

The principal estimated useful lives are summarized as follows:

Buildings and structures	3 to 50 years
Machinery, equipment and vehicles	4 to 13 years

(h) Leases

Finance leases other than those which transfer ownership of the leased property to the lessees are accounted for as operating leases.

(i) Income taxes

Deferred income taxes have been recognized with respect to the differences between financial reporting and the tax bases of the assets and liabilities. Deferred taxes are measured at the rates which are expected to apply to the period when each asset or liability is realized, based on the tax rates which have been enacted as of the balance sheet date or are subsequently enacted.

(j) Accrued retirement benefits to employees

Accrued retirement benefits for employees are provided at the retirement benefit obligation less the fair value of the pension plan assets, as adjusted for net unrecognized actuarial gain or loss. The retirement benefit obligation is attributed to each period by the straight-line method over the estimated remaining years of service of the eligible employees.

Prior service cost is credited or charged to income in the year in which the gain or loss is recognized.

Actuarial gain or loss is amortized commencing the year following the year in which the gain or loss is recognized by the straight-line method over a certain period (10 years) which is shorter than the average estimated remaining years of service of the eligible employees.

(k) Accrued retirement benefits to directors and corporate auditors

Directors and corporate auditors of the Company and its domestic consolidated subsidiaries are entitled to lump-sum payments under unfunded retirement benefit plans. The provision for retirement benefits for directors and corporate auditors has been made at an estimated amount based on the internal regulations.

(l) Revenue recognition

The Company and its consolidated subsidiaries recognize revenue and the related costs of long-term construction contracts by applying the completed-contract method, except for those of certain overseas subsidiaries in the Materials Handling Systems business to which the percentage-of-completion method is applied.

(m) Research and development costs and computer software

Research and development costs are charged to income when incurred.

Expenditures relating to computer software developed for internal use are charged to income when incurred, except if the software is expected to contribute to the generation of income or to cost savings. Such expenditures are capitalized as assets and are amortized by the straight-line method over their estimated useful lives (5 years).

(n) Foreign currency translation

Monetary assets and liabilities denominated in foreign currencies are translated into yen at the rates of exchange in effect at the balance sheet date. Revenues and expenses are translated at the rates of exchange prevailing when the transactions were made.

The assets, liabilities and minority interests of overseas subsidiaries and affiliates are translated into yen at the exchange rates in effect at the balance sheet date, and the components of net assets excluding minority interests are translated at their respective historical rates. Revenue and expenses are translated at the average rates of exchange for the respective years. Differences arising from translation are reflected in net assets (presented as "Translation adjustments" and "Minority interests") in the accompanying consolidated balance sheets.

(o) Appropriation of retained earnings

Under the new Corporation Law of Japan (the "Law"), the appropriation of retained earnings with respect to a given financial period is made by resolution of the shareholders at a general meeting held subsequent to the close of the financial period and the accounts for that period do not, therefore, reflect such appropriations. (Refer to Note 20.)

3. CHANGES IN METHOD OF ACCOUNTING

Presentation of net assets in the balance sheet

Effective the year ended March 31, 2007, the Company and its domestic consolidated subsidiaries have adopted "Accounting Standard for Presentation of Net Assets in the Balance Sheet" (Accounting Standards Board of Japan (ASBJ) Statement No. 5 issued on December 9, 2005) and "Guidance on Accounting Standard for Presentation of Net Assets in the Balance Sheet" (ASBJ Guidance No. 8 issued on December 9, 2005).

4. SECURITIES

(a) Marketable securities classified as held-to-maturity debt securities at March 31, 2007 and 2006 are summarized as follows:

	Millions of Yen			2006			Thousands of U.S. Dollars		
	2007	2007	2007	2006	2006	2006	2007	2007	2007
	Carrying value	Estimated fair value	Unrealized gain	Carrying value	Estimated fair value	Unrealized gain	Carrying value	Estimated fair value	Unrealized gain
Securities whose estimated fair value exceeds their carrying value:									
Corporate bonds	¥ —	¥ —	¥ —	¥100	¥100	¥ 0	\$ —	\$ —	\$ —
Securities whose estimated fair value does not exceed their carrying value:									
Corporate bonds	—	—	—	—	—	—	—	—	—
Total	¥ —	¥ —	¥ —	¥100	¥100	¥ 0	\$ —	\$ —	\$ —

(b) Marketable securities classified as other securities at March 31, 2007 and 2006 are summarized as follows:

	Millions of Yen			2006			Thousands of U.S. Dollars		
	2007	2007	2007	2006	2006	2006	2007	2007	2007
	Acquisition costs	Carrying value	Unrealized gain (loss)	Acquisition costs	Carrying value	Unrealized gain (loss)	Acquisition costs	Carrying value	Unrealized gain (loss)
Securities whose carrying value exceeds their acquisition costs:									
Equity securities	¥5,848	¥28,384	¥22,536	¥6,002	¥34,263	¥28,261	\$49,522	\$240,359	\$190,837
Other	49	58	9	59	69	10	415	491	76
Subtotal	5,897	28,442	22,545	6,061	34,332	28,271	49,937	240,850	190,913
Securities whose carrying value does not exceed their acquisition costs:									
Equity securities	36	33	(3)	—	—	—	305	280	(25)
Other	—	—	—	90	80	(10)	—	—	—
Subtotal	36	33	(3)	90	80	(10)	305	280	(25)
Total	¥5,933	¥28,475	¥22,542	¥6,151	¥34,412	¥28,261	\$50,242	\$241,130	\$190,888

(c) Sales of other securities for the years ended March 31, 2007 and 2006 are summarized as follows:

	Millions of Yen		Thousands of U.S. Dollars
	2007	2006	2007
Sales	¥3,754	¥75	\$31,789
Gross realized gain	3,414	15	28,910
Gross realized loss	(43)	—	(364)

The carrying value of securities without determinable market value at March 31, 2007 and 2006 are summarized as follows:

	Millions of Yen		Thousands of U.S. Dollars
	2007	2006	2007
Other securities:			
Money Management fund unlisted debt securities	¥376	¥369	\$3,184

5. INVENTORIES

Inventories at March 31, 2007 and 2006 consisted of the following:

	Millions of Yen		Thousands of U.S. Dollars
	2007	2006	2007
Finished goods	¥11,376	¥ 9,515	\$ 96,333
Raw materials	3,175	2,903	26,886
Work in process	9,359	10,623	79,253
Supplies	721	834	6,106
	¥24,631	¥23,875	\$208,578

6. SHORT-TERM LOANS AND LONG-TERM DEBT

Short-term loans at March 31, 2007 and 2006 consisted principally of loans from banks and insurance companies at weighted average interest rates of 2.0% and 1.3% at March 31, 2007 and 2006, respectively.

Long-term debt at March 31, 2007 and 2006 consisted of the following:

	Millions of Yen		Thousands of
	2007	2006	U.S. Dollars
Loans, principally from banks and insurance companies, due through 2014 at an average annual interest rate of 2.7%:			
Secured	¥ 9,198	¥13,079	\$ 77,890
Unsecured	17,788	10,474	150,631
0.38% unsecured bonds due 2006	—	100	—
2.30% secured bonds due 2007	—	800	—
0.44% unsecured bonds due 2007	100	100	847
0.41% unsecured bonds due 2008	30	—	254
0.88% unsecured bonds due 2009	50	—	423
0.56% unsecured bonds due 2010	70	—	593
0.83% unsecured bonds due 2010	7,000	7,000	59,277
	34,236	31,553	289,915
Less current portion	2,411	7,955	20,417
Total	¥31,825	¥23,598	\$269,498

Other interest-bearing liabilities included in other current and long-term liabilities represented installment payables at an average annual interest rate of 3.2% at March 31, 2007 and 2006.

The aggregate annual maturities of long-term debt subsequent to March 31, 2007 are summarized as follows:

Year ending March 31,	Millions of Yen	Thousands of U.S. Dollars
2008	¥ 2,411	\$ 20,417
2009	3,187	26,988
2010	1,562	89,440
2011	9,063	76,747
2012	6,307	53,408
2013 and thereafter	2,706	22,915
Total	¥34,236	\$289,915

The aggregate annual maturities of other interest-bearing liabilities included in other current and long-term liabilities subsequent to March 31, 2007 are summarized as follows:

Year ending March 31,	Millions of Yen	Thousands of U.S. Dollars
2008	¥ 349	\$ 2,955
2009	337	2,854
2010	319	2,701
2011	329	2,786
2012	170	1,440
Total	¥1,504	\$12,736

Assets pledged as collateral for short-term bank loans of ¥530 million (\$4,488 thousand), the current portion of long-term debt of ¥2,248 million (\$19,036 thousand), and long-term debt of ¥7,040 million (\$59,616 thousand) at March 31, 2007 were composed of the following:

	Millions of Yen	Thousands of U.S. Dollars
	2007	2007
Land	¥30,868	\$261,398
Buildings and structures	14,446	122,330
Machinery, equipment and vehicles	8,906	75,400
Tools, furniture and fixtures	980	8,299
Construction in progress	428	3,624
Cash and cash equivalents	230	1,948
Investments in securities	123	1,042
Other assets	63	533
	¥56,042	\$474,570

The Company has concluded lines-of-credit agreements with certain banks to achieve efficient financing. The status of these lines of credit at March 31, 2007 was as follows:

	Millions of Yen	Thousands of U.S. Dollars
	2007	2007
Lines of credit	¥15,000	\$127,022
Credit utilized	2,000	16,936
Available credit	¥13,000	\$110,086

7. INCOME TAXES

Income taxes applicable to the Company and its consolidated subsidiaries comprise corporation, inhabitants' and enterprise taxes which, in the aggregate, resulted in a statutory tax rate of approximately 40.6% for the years ended March 31, 2007 and 2006.

A reconciliation of the statutory and effective tax rates for the years ended March 31, 2007 is summarized as follows:

	2007
Statutory tax rate	40.6%
Permanent difference such as entertainment expenses	0.4
Undistributed earnings of foreign subsidiaries	6.1
Valuation allowance for deferred tax assets	1.7
Other	(0.1)
Effective tax rate	<u>48.7%</u>

Disclosure of reconciliation between statutory and effective tax rate for the year ended March 31, 2006 has been omitted as such difference was immaterial.

The significant components of deferred tax assets and liabilities of the Company and its consolidated subsidiaries at March 31, 2007 and 2006 are summarized as follows:

	Millions of Yen		Thousands of U.S. Dollars
	2007	2006	2007
Deferred tax assets:			
Accrued retirement benefits	¥ 4,102	¥ 4,241	\$ 34,736
Obligation on transfer to defined contribution pension plans	1,560	1,893	13,210
Accrued bonuses	1,081	1,038	9,154
Unrealized gains and losses on inventories	524	483	4,437
Accrued enterprise tax	319	271	2,702
Other	2,353	1,002	19,926
Gross deferred tax assets	<u>9,939</u>	8,928	<u>84,165</u>
Less: valuation allowance	(861)	(357)	(7,291)
Total deferred tax assets	<u>9,078</u>	8,571	<u>76,874</u>
Deferred tax liabilities:			
Deferred gain on replacement of property	(5,391)	(5,377)	(45,652)
Undistributed earnings of foreign subsidiaries	(1,664)	—	(14,091)
Net unrealized gain on revaluation of assets and liabilities of subsidiaries	(757)	(269)	(6,411)
Unrealized holding gain on securities	(9,006)	(11,475)	(76,264)
Other	(1,366)	(1,347)	(11,567)
Total deferred tax liabilities	<u>(18,184)</u>	(18,468)	<u>(153,985)</u>
Net deferred tax liabilities	<u>¥ (9,106)</u>	¥ (9,897)	<u>\$ (77,111)</u>

8. RETIREMENT BENEFITS

The Company and its domestic consolidated subsidiaries have defined benefit plans, i.e., lump-sum payment plans, defined contribution pension plans and advance payment schemes for retirement benefits. In addition to the retirement benefit plans described above, the Company and its domestic subsidiaries pay additional retirement benefits under certain conditions. Certain overseas subsidiaries also have defined benefit plans.

The following table sets forth the funded and accrued status of the plans and the amounts recognized in the consolidated balance sheets at March 31, 2007 and 2006 for the Company's and the consolidated subsidiaries' defined benefit plans:

	Millions of Yen		Thousands of U.S. Dollars
	2007	2006	2007
Retirement benefit obligation	¥(13,491)	¥(14,108)	\$(114,243)
Plan assets at fair value	2,312	3,123	19,578
Unfunded retirement benefit obligation	(11,179)	(10,985)	(94,665)
Unrecognized actuarial loss	964	1,069	8,163
Accrued retirement benefits	<u>¥(10,215)</u>	¥ (9,916)	<u>\$ (86,502)</u>

As permitted under the accounting standard for retirement benefits, certain domestic subsidiaries calculate their retirement benefit obligation for their employees by simplified methods.

Certain domestic consolidated subsidiaries amended a portion of their lump-sum payment plans and adopted defined contribution pension plans and advance payment schemes for retirement benefits at March 31, 2005 and April 1, 2006. An overseas consolidated subsidiary amended a portion of its defined benefit pension plan and adopted defined contribution pension plan at January 1, 2007. The effects of these amendments to the retirement benefit plans as of March 31, 2007 and 2006 are summarized as follows:

	Millions of Yen		Thousands of
	2007	2006	U.S. Dollars
Decrease in retirement benefit obligation	¥ 958	¥ 3,188	\$ 8,112
Decrease in plan assets	(834)	—	(7,062)
Plan assets transferred from tax-qualified pension plans	—	(1,455)	—
Unrecognized actuarial loss	—	(472)	—
Unrecognized prior service cost	—	(173)	—
Decrease in accrued retirement benefits	124	1,088	1,050
Plan assets not to be transferred to defined contribution pension plans	—	(1,361)	—
Net gain (loss) on amendments to retirement benefit plans	¥ 124	¥ (273)	\$ 1,050

The components of retirement benefit expenses for the years ended March 31, 2007 and 2006 are outlined as follows:

	Millions of Yen		Thousands of
	2007	2006	U.S. Dollars
Service cost	¥ 663	¥ 658	\$ 5,614
Interest cost	282	341	2,388
Expected return on plan assets	(67)	(89)	(567)
Net (gain) loss on amendments to retirement benefit plans	(124)	273	(1,050)
Contributions to defined contribution pension plans	515	440	4,361
Amortization of unrecognized actuarial loss	214	147	1,812
Retirement benefit expenses	¥1,483	¥1,770	\$12,558

The assumptions used in accounting for the defined benefit plans for the years ended March 31, 2007 and 2006 were as follows:

	2007	2006
Discount rates	Principally 2.0%	2.0%
Expected rates of return on plan assets	Principally 2.5%	2.5%

9. CONTINGENT LIABILITIES

At March 31, 2007, the Company and its consolidated subsidiaries were contingently liable for the following items:

	Millions of Yen	Thousands of
	2007	U.S. Dollars
Notes receivable discounted	¥193	\$1,635
Guarantees of home mortgage loans by employees	319	2,701
Guarantees of loans made by affiliates	267	2,261
Total	¥779	\$6,597

10. NET UNREALIZED LOSS ON LAND REVALUATION

Effective March 31, 2001, the Company revalued its land held for business use in accordance with the "Law on Land Revaluation." Differences on land revaluation have been accounted for as "Net unrealized loss on land revaluation" under net assets at the net amount of the relevant tax effect. The method followed in determining the land revaluation was in accordance with the "Enforcement Act Concerning Land Revaluation." The carrying value of this land exceeded its corresponding fair value by ¥10,500 million (\$88,915 thousand) and ¥10,435 million at March 31, 2007 and 2006, respectively.

11. SHAREHOLDERS' EQUITY

The new Corporation Law of Japan (the "Law"), which superseded most of the provisions of the Commercial Code of Japan, went into effect on May 1, 2006. The Law provides that an amount equal to 10% of the amount to be disbursed as distributions of capital surplus (other than the capital reserve) and retained earnings (other than the legal reserve) be transferred to the capital reserve and the legal reserve, respectively, until the sum of the capital reserve and the legal reserve equals 25% of the capital sock account. Such distributions can be made at any time by resolution of the shareholders or by the Board of Directors if certain conditions are met. The Company's legal reserve amounted to ¥3,376 million (\$28,588 thousand) at March 31, 2007.

12. NOTE TO THE CONSOLIDATED STATEMENTS OF CHANGES IN NET ASSETS

(a) Movements in treasury stock during the year ended March 31, 2007 are summarized as follows:

	Type of treasury stock Common stock
Number of treasury stock as of March 31, 2006	3,865,828
Increase in number treasury stock	56,188
Decrease in number of treasury stock	(7,256)
Number of treasury stock as of March 31, 2007	<u>3,914,760</u>

(b) Matters related to dividends

1. Dividend payment

Details of a resolution for dividend payment approved at an annual general meeting of shareholders held on June 29, 2006 are summarized as follows:

Dividends on common stock

- (1) Total dividend amount ¥1,125 million (\$9,527 thousand)
- (2) Dividends per share ¥6.0
- (3) Record date March 31, 2006
- (4) Effective date June 30, 2006

Details of a resolution for dividend payment approved at a Board of Directors' meeting on November 15, 2006 are summarized as follows:

Dividends on common stock

- (1) Total dividend amount ¥562 million (\$4,759 thousand)
- (2) Dividends per share ¥3.0
- (3) Record date September 30, 2006
- (4) Effective date December 8, 2006

2. Dividends whose record date is attributable to the accounting period ended March 31, 2007 but whose effective date is subsequent to the end of the said accounting period.

The Company approved a resolution for dividend payment at the annual general meeting of shareholders held on June 28, 2007 as follows:

Dividends on common stock

- (1) Total dividend amount ¥750 million (\$6,351 thousand)
- (2) Source of dividend payment Retained earnings
- (3) Dividends per share ¥4.0
- (4) Record date March 31, 2007
- (5) Effective date June 29, 2007

13. RESEARCH AND DEVELOPMENT COSTS

Research and development costs included in manufacturing costs, and selling, general and administrative expenses for the years ended March 31, 2007 and 2006 amounted to ¥3,595 million (\$30,443 thousand) and ¥3,422 million, respectively.

Research and development costs are summarized as follows:

	Millions of Yen		Thousands of U.S. Dollars
	2007	2006	2007
Power transmission products	¥2,391	¥2,267	\$20,247
Materials handling systems	1,204	1,155	10,196
Total	¥3,595	¥3,422	\$30,443

14. LOSS ON IMPAIRMENT OF FIXED ASSETS

The Company and its consolidated subsidiaries group their fixed assets relating to Power transmission products, Materials handling systems and other businesses primarily at each business which manages receipts and payments separately. They also group their fixed assets which they have determined to dispose of, and idle assets primarily at each asset. Consequently, the Company and its consolidated subsidiaries wrote down the following items to their respective recoverable amounts and recorded the related loss on impairment of fixed assets of ¥307 million (\$2,600 thousand) and ¥32 million in the consolidated statements of income for the years ended March 31, 2007 and 2006:

	Millions of Yen		Thousands of U.S. Dollars
	2007	2006	2007
Land	¥217	¥32	\$1,838
Buildings and structures	90	—	762
Total	¥307	¥32	\$2,600

The carrying amounts of the above fixed assets were written down to their respective recoverable amounts and were measured using their respective net selling prices principally based on appraisal valuations.

15. SUPPLEMENTAL INFORMATION ON THE CONSOLIDATED STATEMENTS OF CASH FLOWS

In April 2006, the Company acquired 51% of the shares of TSUBAKI YAMAKYU CHAIN Co., Ltd. whose assets and liabilities, and the related cost of acquired shares and payments for acquisition of shares are summarized as follows:

	Millions of Yen	Thousands of U.S. Dollars
Current assets	¥ 2,904	\$ 24,591
Fixed assets	2,436	20,628
Goodwill	38	322
Current liabilities	(2,618)	(22,170)
Non-current liabilities	(1,285)	(10,882)
Minority interests	(704)	(5,961)
Cost of acquired shares	771	6,528
Cash and cash equivalents	(255)	(2,159)
Payments for acquisition of shares	¥ (516)	\$ (4,369)

16. LEASES

The following *pro forma* amounts represent the acquisition costs, accumulated depreciation and net book value of the leased property as of March 31, 2007 and 2006, which would have been reflected in the accompanying consolidated balance sheets if finance lease accounting had been applied to the finance leases under which the Company and its consolidated subsidiaries are lessees and which are currently accounted for as operating leases:

	Millions of Yen		
	2007		
	Acquisition cost	Accumulated depreciation	Net book value
Machinery, equipment and vehicles	¥ 296	¥132	¥164
Tools, furniture and fixtures	765	387	378
Other assets	400	221	179
Total	¥1,461	¥740	¥721

	Millions of Yen		
	2006		
	Acquisition cost	Accumulated depreciation	Net book value
Machinery, equipment and vehicles	¥ 143	¥ 52	¥ 91
Tools, furniture and fixtures	1,119	801	318
Other assets	378	205	173
Total	¥1,640	¥1,058	¥582

	Thousands of U.S. Dollars		
	2007		
	Acquisition cost	Accumulated depreciation	Net book value
Machinery, equipment and vehicles	\$ 2,507	\$1,118	\$1,389
Tools, furniture and fixtures	6,478	3,277	3,201
Other assets	3,387	1,871	1,516
Total	\$12,372	\$6,266	\$6,106

Lease payments related to finance leases accounted for as operating leases and depreciation which have not been reflected in the consolidated statements of income for the years ended March 31, 2007 and 2006 are summarized as follows:

	Millions of Yen		Thousands of U.S. Dollars
	2007	2006	2007
Lease payments	¥310	¥369	\$2,625
Depreciation	310	369	2,625

Future minimum lease payments subsequent to March 31, 2007 under finance leases other than those which transfer the ownership of the leased property to the Company and its consolidated subsidiaries are summarized as follows:

Year ending March 31,	Millions of Yen	Thousands of U.S. Dollars
2008	¥269	\$2,278
2009 and thereafter	452	3,828
	¥721	\$6,106

The acquisition cost and future minimum lease payments under finance leases presented in the above tables include the imputed interest expense.

Future minimum lease payments subsequent to March 31, 2007 for non-cancelable operating leases are summarized as follows:

Year ending March 31,	Millions of Yen	Thousands of U.S. Dollars
2008	¥ 81	\$ 686
2009 and thereafter	64	542
	¥145	\$1,228

17. DERIVATIVES

The Company and certain consolidated subsidiaries utilize derivative financial instruments to reduce foreign exchange rate and interest-rate risk. The Company and certain consolidated subsidiaries utilize forward foreign exchange contracts to ensure stable profit by hedging the risk of exchange rate fluctuation which impacts their assets and liabilities denominated in foreign currencies. In addition, the Company and certain consolidated subsidiaries utilize interest-rate swaps to hedge the effect of any fluctuation in interest rates on their borrowings. The Company and these consolidated subsidiaries do not enter into derivatives contracts for speculative trading purposes.

The Company and certain consolidated subsidiaries are exposed to certain market risk arising from their forward foreign exchange contracts and interest-rate swap agreements. They are also exposed to the risk of credit loss in the event of nonperformance by the counterparties with respect to such forward foreign exchange contracts and interest-rate swap agreements; however,

they do not anticipate nonperformance by any of the counterparties, all of whom are financial institutions with high credit ratings.

Each business department determines the appropriate amount of forward foreign exchange contracts within predetermined limits

and the financial sections of each department execute and manage these positions. In addition, the Finance Department of the Company enters into and manages interest-rate swap positions as an integral part of the process of entering into loan agreements.

At March 31, 2007 and 2006, the outstanding forward foreign exchange contracts were as follows:

	Millions of Yen						Thousands of U.S. Dollars		
	2007			2006			2007		
	Notional amount	Fair value	Unrealized gain (loss)	Notional amount	Fair value	Unrealized gain (loss)	Notional amount	Fair value	Unrealized gain (loss)
Forward foreign exchange contracts:									
Sell:									
U.S. dollars	¥2,164	¥2,187	¥(23)	¥2,284	¥2,351	¥(67)	\$18,325	\$18,520	\$(195)
Canadian dollars	142	142	0	258	261	(3)	1,202	1,202	0
Australian dollars	65	67	(2)	145	141	4	550	567	(17)
Pounds sterling	15	15	(0)	—	—	—	127	127	(0)
Buy:									
Japanese yen	1,230	1,200	(30)	1,211	1,196	(15)	10,416	10,162	(254)
U.S. dollars	16	16	(0)	—	—	—	135	135	(0)
Pounds sterling	—	—	—	18	18	(0)	—	—	—
Total			¥(55)			¥(81)			\$ (466)

At March 31, 2007, the outstanding interest rate swap positions were as follows:

	Millions of Yen						Thousands of U.S. Dollars		
	2007			2006			2007		
	Notional amount	Fair value	Unrealized loss	Notional amount	Fair value	Unrealized loss	Notional amount	Fair value	Unrealized loss
Interest-rate swap agreements:									
Floating paid/fixed received	¥150	¥(10)	¥(10)	¥ —	¥ —	¥ —	\$1,270	\$(85)	\$(85)
Total			¥(10)			¥ —			\$(85)

18. AMOUNTS PER SHARE

Amounts per share at March 31, 2007 and 2006 and for the years then ended were as follows:

	Yen		U.S. Dollars
	2007	2006	2007
Net assets	¥432.20	¥410.66	\$3.660
Net income	45.55	34.78	0.386
Cash dividends	7.00	9.00	0.059

The amounts per share of net assets are computed based on the net assets available for distribution to the shareholders and the number of shares of common stock outstanding at each year end.

Net income per share is computed based on the net income available for distribution to shareholders of common stock and the weighted-average number of shares of common stock outstanding during the year.

Cash dividends per share represent the cash dividends proposed by the Board of Directors as applicable to the respective years together with the interim cash dividends paid.

Information used in the calculation of basic net income per share is summarized as follows:

	Millions of Yen		Thousands of U.S. Dollars
	2007	2006	2007
Net income	¥8,541	¥6,606	\$72,326
Net income not for distribution to shareholders of common stock:			
Appropriation for directors' bonuses	—	(82)	—
Net income on which basic net income per share is calculated	¥8,541	¥6,524	\$72,326
	Thousands of shares		
	2007	2006	

Weighted-average number of shares of common stock on which basic net income per share is calculated

187,519 187,578

Diluted net income per share for the years ended March 31, 2007 and 2006 has not been presented because no potentially dilutive shares of common stock were outstanding.

19. SEGMENT INFORMATION

The Company and its consolidated subsidiaries are primarily engaged in the manufacture and sale of power transmission products and material handling systems. The Company and its consolidated subsidiaries also engage in certain other activities such as building maintenance, insurance brokerage, sales of health care equipment, and so forth.

The business segments of the Company and its consolidated subsidiaries for the years ended March 31, 2007 and 2006 are outlined as follows:

Business Segments

	Millions of Yen					Consolidated
	Power transmission products	Materials handling systems	Other	Total	Eliminations and general corporate assets	
2007						
I. Sales and operating income						
Sales to third parties	¥122,981	¥32,172	¥ 594	¥155,747	¥ —	¥155,747
Intergroup sales and transfers	1,570	146	1,918	3,634	(3,634)	—
Net sales	124,551	32,318	2,512	159,381	(3,634)	155,747
Operating expenses	107,184	30,429	2,284	139,897	(158)	139,739
Operating income	¥ 17,367	¥ 1,889	¥ 228	¥ 19,484	¥ (3,476)	¥ 16,008

	Millions of Yen					Consolidated
	Power transmission products	Materials handling systems	Other	Total	Eliminations and general corporate assets	
2006						
II. Total assets, depreciation, impairment loss and capital expenditures						
Total assets	¥128,457	¥25,303	¥2,884	¥156,644	¥56,096	¥212,740
Depreciation	5,278	279	5	5,562	386	5,948
Impairment loss	247	60	—	307	—	307
Capital expenditures	9,817	294	2	10,113	781	10,894

	Millions of Yen					Consolidated
	Power transmission products	Materials handling systems	Other	Total	Eliminations and general corporate assets	
2006						
I. Sales and operating income						
Sales to third parties	¥111,865	¥35,309	¥ 587	¥147,761	¥ —	¥147,761
Intergroup sales and transfers	1,791	175	1,836	3,802	(3,802)	—
Net sales	113,656	35,484	2,423	151,563	(3,802)	147,761
Operating expenses	98,767	33,378	2,260	134,405	(474)	133,931
Operating income	¥ 14,889	¥ 2,106	¥ 163	¥ 17,158	¥ (3,328)	¥ 13,830

	Millions of Yen					Consolidated
	Power transmission products	Materials handling systems	Other	Total	Eliminations and general corporate assets	
2006						
II. Total assets, depreciation and capital expenditures						
Total assets	¥115,031	¥26,670	¥2,235	¥143,936	¥54,522	¥198,458
Depreciation	4,836	320	5	5,161	348	5,509
Capital expenditures	5,756	292	768	6,816	673	7,489

	Thousands of U.S. Dollars					Consolidated
	Power transmission products	Materials handling systems	Other	Total	Eliminations and general corporate assets	
2007						
I. Sales and operating income						
Sales to third parties	\$1,041,418	\$272,436	\$ 5,030	\$1,318,884	\$ —	\$1,318,884
Intergroup sales and transfers	13,295	1,236	16,242	30,773	(30,773)	—
Net sales	1,054,713	273,672	21,272	1,349,657	(30,773)	1,318,884
Operating expenses	907,647	257,676	19,341	1,184,664	(1,338)	1,183,326
Operating income	\$ 147,066	\$ 15,996	\$ 1,931	\$ 164,993	\$ (29,435)	\$ 135,558

	Thousands of U.S. Dollars					Consolidated
	Power transmission products	Materials handling systems	Other	Total	Eliminations and general corporate assets	
2007						
II. Total assets, depreciation, Impairment loss and capital expenditures						
Total assets	\$1,087,789	\$214,269	\$24,422	\$1,326,480	\$475,027	\$1,801,507
Depreciation	44,695	2,363	42	47,100	3,268	50,368
Impairment loss	2,092	508	—	2,600	—	2,600
Capital expenditures	83,131	2,490	17	85,638	6,614	92,252

Geographic Segment Information

Segment information by geographic area for the years ended March 31, 2007 and 2006 is summarized as follows:

	Millions of Yen						
	2007						
	Japan	North America	Europe	Asia and Oceania	Total	Eliminations	Consolidated
External sales	¥111,466	¥28,288	¥9,126	¥6,867	¥155,747	¥ —	¥155,747
Intersegment sales	14,933	582	16	674	16,205	(16,205)	—
Net sales	126,399	28,870	9,142	7,541	171,952	(16,205)	155,747
Operating expenses	110,620	27,569	8,296	6,431	152,916	(13,177)	139,739
Operating income	¥ 15,779	¥ 1,301	¥ 846	¥1,110	¥ 19,036	¥ (3,028)	¥ 16,008
Total assets	¥127,777	¥21,475	¥6,053	¥7,493	¥162,798	¥ 49,942	¥212,740

	Millions of Yen						
	2006						
	Japan	North America	Europe	Asia and Oceania	Total	Eliminations	Consolidated
External sales	¥102,330	¥30,245	¥7,275	¥7,911	¥147,761	¥ —	¥147,761
Intersegment sales	15,080	687	13	557	16,337	(16,337)	—
Net sales	117,410	30,932	7,288	8,468	164,098	(16,337)	147,761
Operating expenses	102,982	29,953	6,750	7,512	147,197	(13,266)	133,931
Operating income	¥ 14,428	¥ 979	¥ 538	¥ 956	¥ 16,901	¥ (3,071)	¥ 13,830
Total assets	¥117,956	¥20,404	¥4,903	¥5,975	¥149,238	¥ 49,220	¥198,458

	Thousands of U.S. Dollars						
	2007						
	Japan	North America	Europe	Asia and Oceania	Total	Eliminations	Consolidated
External sales	\$ 943,907	\$239,546	\$77,280	\$58,151	\$1,318,884	\$ —	\$1,318,884
Intersegment sales	126,454	4,929	136	5,707	137,226	(137,226)	—
Net sales	1,070,361	244,475	77,416	63,858	1,456,110	(137,226)	1,318,884
Operating expenses	936,743	233,458	70,252	54,458	1,294,911	(111,585)	1,183,326
Operating income	\$ 133,618	\$ 11,017	\$ 7,164	\$ 9,400	\$ 161,199	\$ (25,641)	\$ 135,558
Total assets	\$1,082,031	\$181,853	\$51,257	\$63,452	\$1,378,593	\$ 422,914	\$1,801,507

Each segment principally covers the following countries or regions:

North America: U.S.A. and Canada

Europe: The Netherlands and U.K.

Asia and Oceania: Taiwan, People's Republic of China, Singapore, Thailand and Australia

Overseas Sales

Overseas sales, which include export sales of the Company and its domestic consolidated subsidiaries and sales (other than exports to Japan) of the overseas consolidated subsidiaries, for the years ended March 31, 2007 and 2006 are summarized as follows:

	Millions of Yen				
	2007				
	North America	Europe	Asia and Oceania	Other	Total
Overseas sales	¥28,830	¥9,866	¥16,119	¥3,443	¥ 58,258
Consolidated net sales					155,747
Overseas sales as a percentage of consolidated net sales	18.5%	6.3%	10.4%	2.2%	37.4%

	Millions of Yen				
	2006				
	North America	Europe	Asia and Oceania	Other	Total
Overseas sales	¥31,148	¥7,944	¥13,927	¥491	¥ 53,510
Consolidated net sales					147,761
Overseas sales as a percentage of consolidated net sales	21.1%	5.4%	9.4%	0.3%	36.2%

	Thousands of U.S. Dollars				
	2007				
	North America	Europe	Asia and Oceania	Other	Total
Overseas sales	\$244,136	\$83,546	\$136,498	\$29,156	\$ 493,336
Consolidated net sales					1,318,884

20. SUBSEQUENT EVENT

(a) The following appropriation of retained earnings of the Company, which has not been reflected in the consolidated financial statements for the year ended March 31, 2007, was approved at the annual general meeting of the shareholders held on June 28, 2007:

	Millions of Yen	Thousands of U.S. Dollars
Cash dividends (¥4.0 = U.S.\$0.03 per share)	¥750	\$6,351

(b) At a meeting of the Board of Directors held on May 14, 2007, pursuant to the provision of Article 156 of the Corporation Law of Japan, a resolution for the acquisition of treasury stock was approved. Such acquisition was resolved and implemented as follows:

The reason for the acquisition of treasury stock was to have flexible management in order to adapt to changes in the Company's business environment.

1. Details of resolution

- (1) Type of shares to be acquired: Common stock
- (2) Number of shares to be acquired: 1,400,000 shares
- (3) Total amount of shares to be acquired: ¥1,200 million
- (4) Period of acquisition of shares: From May 15, 2007 to May 22, 2007

2. Details of acquisition

- (1) Acquisition date: May 16, 2007
- (2) Number of shares acquired: 1,361,000 shares
- (3) Amount of shares acquired: ¥1,032 millions

Report of Independent Auditors

The Board of Directors
TSUBAKIMOTO CHAIN CO.

We have audited the accompanying consolidated balance sheets of TSUBAKIMOTO CHAIN CO. and consolidated subsidiaries as of March 31, 2007 and 2006, and the related consolidated statements of income, changes in net assets, and cash flows for the years then ended, all expressed in yen. These financial statements are the responsibility of the Company's management. Our responsibility is to express an opinion on these financial statements based on our audits.

We conducted our audits in accordance with auditing standards generally accepted in Japan. Those standards require that we plan and perform the audit to obtain reasonable assurance about whether the financial statements are free of material misstatement. An audit includes examining, on a test basis, evidence supporting the amounts and disclosures in the financial statements. An audit also includes assessing the accounting principles used and significant estimates made by management, as well as evaluating the overall financial statement presentation. We believe that our audits provide a reasonable basis for our opinion.

In our opinion, the financial statements referred to above present fairly, in all material respects, the consolidated financial position of TSUBAKIMOTO CHAIN CO. and consolidated subsidiaries at March 31, 2007 and 2006, and the consolidated results of their operations and their cash flows for the years then ended in conformity with accounting principles generally accepted in Japan.

The U.S. dollar amounts in the accompanying consolidated financial statements with respect to the year ended March 31, 2007 are presented solely for convenience. Our audit also included the translation of yen amounts into U.S. dollar amounts and, in our opinion, such translation has been made on the basis described in Note 1.

June 28, 2007

www.tsubakimoto.jp