



## 株式会社椿本チエイン

2024年3月期 通期決算説明会

2024年5月31日

### [出席者]

5名

代表取締役社長 兼 COO

木村 隆利 (以下、木村)

専務執行役員 パワトラ事業統括

永井 康詞 (以下、永井)

常務執行役員 マテハン事業統括

岡本 雅文 (以下、岡本)

常務執行役員 モビリティ事業統括

佐藤 功 (以下、佐藤)

上席執行役員 財務・経営企画担当

明坂 泰宏 (以下、明坂)

- ↑ 前期比で増収・増益。
- ↑ 業績予想比も、売上高はほぼ予想通り、利益面では想定を上回って着地。

(単位：百万円)

	2022年度 通期実績	2023年度		増減			
		業績予想	通期実績	前期比	増減率 (%)	予想比	増減率 (%)
売上高	251,574	267,000	<b>266,812</b>	+ 15,238	+ 6.1%	- 187	- 0.1%
営業利益	18,985	19,000	<b>21,262</b>	+ 2,276	+ 12.0%	+ 2,262	+ 11.9%
営業利益率	7.5%	7.1%	<b>8.0%</b>				
経常利益	20,958	20,900	<b>23,450</b>	+ 2,492	+ 11.9%	+ 2,550	+ 12.2%
親会社株主に帰属する 当期純利益	13,742	16,700	<b>18,551</b>	+ 4,809	+ 35.0%	+ 1,851	+ 11.1%
ROE	6.4%	—	<b>7.7%</b>	+ 1.3%	—	—	—
換算レート (USD)	135.50	143.75	<b>144.59</b>				
(EUR)	141.00	155.25	<b>156.75</b>				
(RMB)	19.50	19.82	<b>19.82</b>				

本日はお忙しい中、当社決算説明会にご参加いただき、ありがとうございます。

代表取締役社長の木村でございます。

それではこれより、決算内容および今後の経営戦略などについて、ご説明いたします。

はじめに、2023年度の連結業績について、ご説明いたします。

売上高は2,668億円、前期比で6.1%増収となりました。

営業利益は212億円、前期比で12%アップとなり、増収増益となりました。

↑ チェーン事業は好調持続、モビリティ事業は半導体不足影響の解消に伴い、前期比で増収・増益。

↓ マテハン事業は前期比で増収も、損失計上。モーションコントロール事業も苦戦。

(単位：百万円)

	売上高 ※1					営業利益				
	2022年度 通期実績	2023年度		増減率 (%)		2022年度 通期実績	2023年度		増減率 (%)	
		予想	実績	対前年	対予想		予想	実績	対前年	対予想
チェーン	90,096	94,000	94,151	+ 4.5%	+ 0.2%	13,687	15,500	16,396	+ 19.8%	+ 5.8%
モーション コントロール	23,316	22,000	22,731	-2.5%	+ 3.3%	1,710	400	660	-61.4%	+ 65.1%
モビリティ	77,275	85,000	84,616	+ 9.5%	-0.5%	6,376	7,200	7,815	+ 22.6%	+ 8.5%
マテハン	60,973	66,000	65,312	+ 7.1%	-1.0%	▲ 888	▲ 1,500	▲ 1,165	—	—
その他 ※2	3,200	3,000	3,404	+ 6.4%	+ 13.5%	▲ 534	▲ 1,000	▲ 944	—	—
調整額	▲ 3,287	▲ 3,000	▲ 3,402	—	—	▲ 1,365	▲ 1,600	▲ 1,499	—	—
合計	251,574	267,000	266,812	+ 6.1%	-0.1%	18,985	19,000	21,262	+ 12.0%	+ 11.9%

※1 売上高には、「セグメント間の内部売上高又は振替高」を含みます。

※2 「その他」は報告セグメントではありません。

続いて、事業セグメント別の業績です。

前期比で増収増益となったのは、チェーン事業とモビリティ事業です。

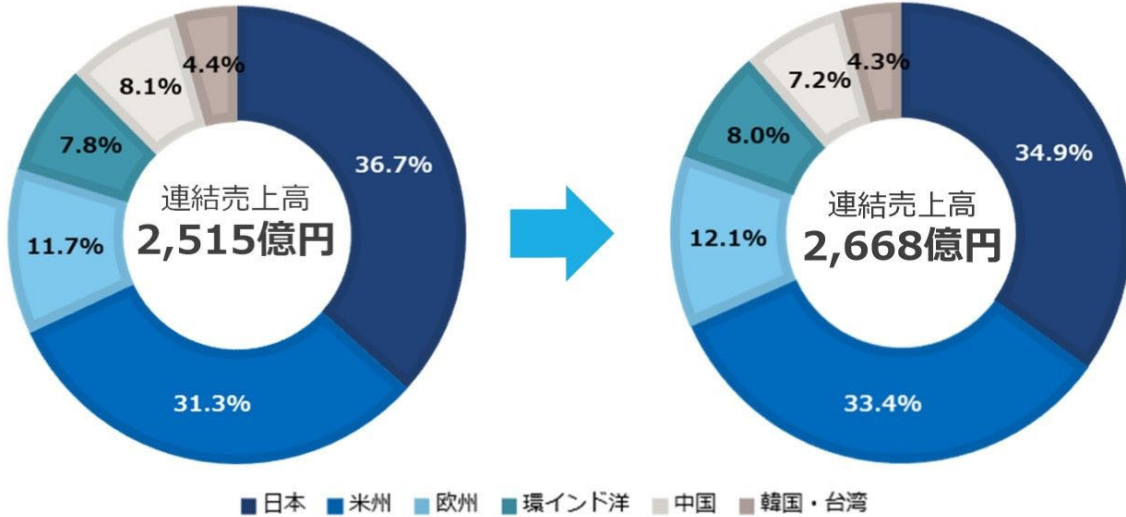
チェーン事業は、北米の販売が好調であったこと、モビリティ事業は半導体不足の解消に伴う自動車生産の持ち直しにより、増収増益となりました。

一方で、モーションコントロール事業は、工作機械業界向けや半導体業界向けの販売が伸び悩み、苦戦しました。

マテハン事業は前期比で増収となりましたが、北米の大型案件でコストが増大したこと、日本国内の物流向け案件が低調だったことなどにより、損失計上となりました。

2023年3月期  
海外売上高比率：63.3%

2024年3月期  
海外売上高比率：65.1%



株式会社 椿本チエイン

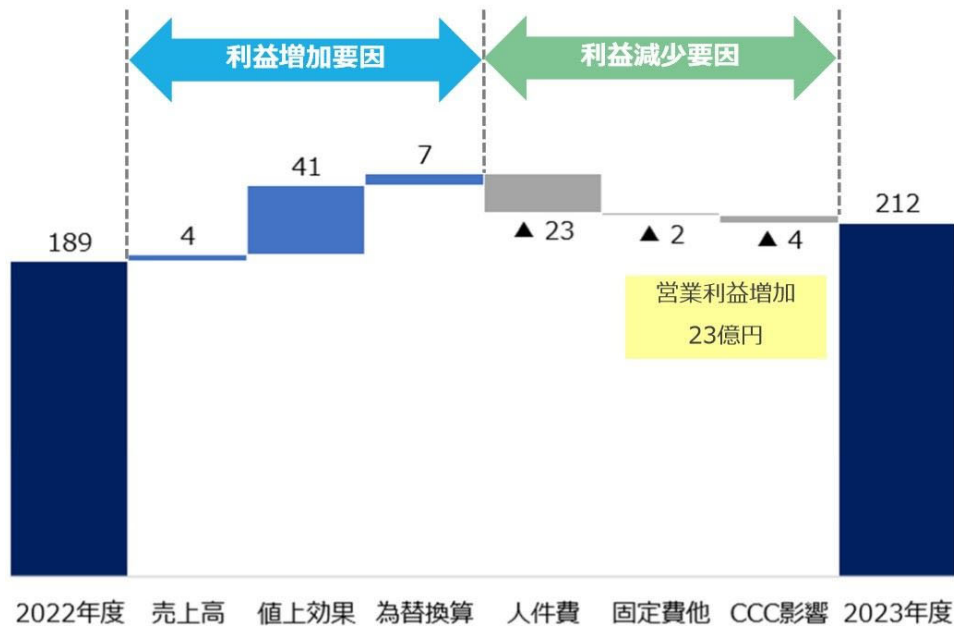
続いて、地域別売上高について、ご説明いたします。

中国経済の不調により、中国における売上高は減少しましたが、

米州、欧州、環インド洋は増収となり、海外売上高比率は前期から1.8ポイント上昇し、

65.1%となりました。

## 2023年3月期実績 vs 2024年3月期実績



続いて、営業利益の増減要因分析です。

営業利益は 189 億円から 212 億円と、23 億円増加いたしました。

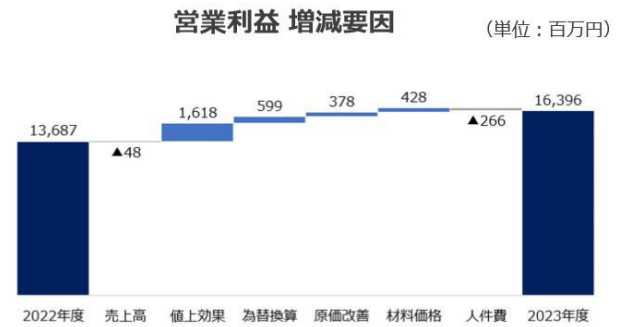
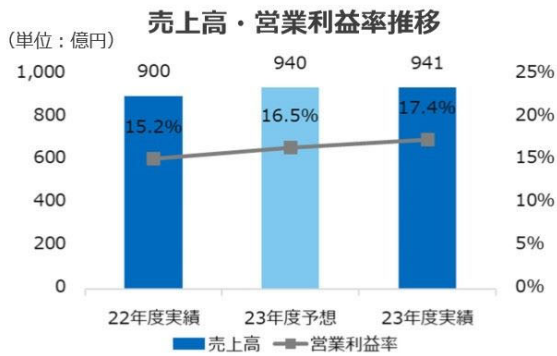
増加要因としては、売上の増加によりプラス 4 億円、  
製品値上げによる効果でプラス 41 億円となりました。

利益の減少要因としては、人件費の増加でマイナス 23 億円。

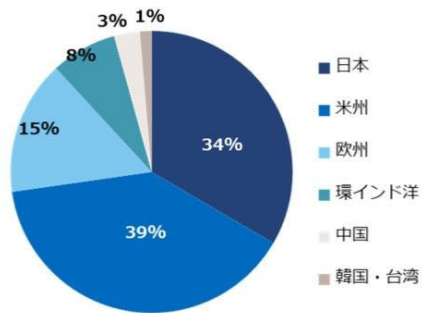
インフレに伴う海外での人件費上昇のほか、日本国内でも労働力の確保やベースアップなどに  
取り組んだことが原因です。

## 5

## 通期実績セグメント別概況 ― チェーン



## 地域別売上高占有率



## ✓ 前期比

・日本国内および欧州での販売が堅調を維持。北米は下期に向け需要が一服も、円安の影響もあり増収。トータルで増収・増益。

## ✓ 予想比

・売上高はほぼ想定通り。北米での輸送コスト減少等により予想を上回って着地。

続いて、セグメント別にもう少し細かくご説明いたします。

チェーン事業は、前期比で4.5%の増収、19.8%の増益となりました。

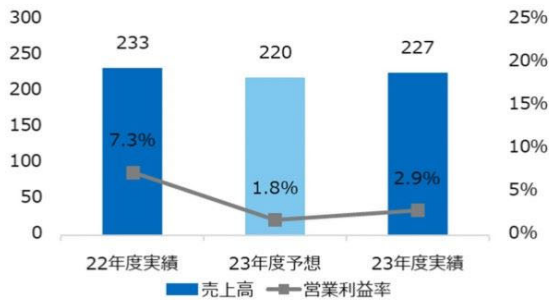
為替の影響額は売上高で41億円、営業利益で5.9億円プラス方向に寄与しています。

第4四半期で北米の需要に一服感が出始めたものの、年度を通して販売は好調、

ほぼ前年並みの販売量となりました。

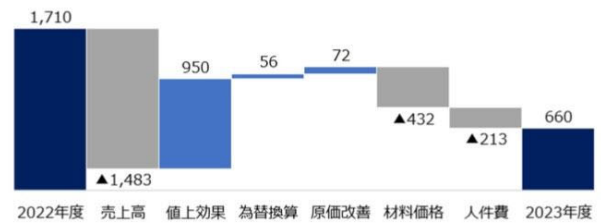
また、米州、日本国内などを中心に価格値上げを実施したことも利益増加に寄与しました。

(単位：億円) 売上高・営業利益率推移

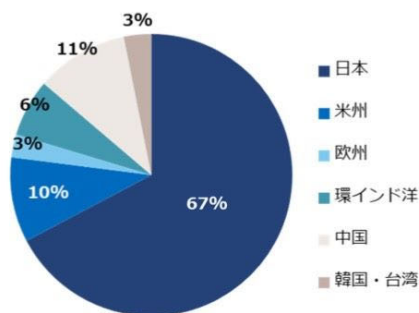


営業利益 増減要因

(単位：百万円)



地域別売上高占有率



## ✓ 前期比

- ・ 工作機械業界向けや液晶・半導体製造設備向けが回復遅延。液晶・半導体製造設備向けは下半期から回復傾向ではあるが、全体的に苦戦しており、減収・減益。

## ✓ 予想比

- ・ 売上高についてはほぼ予想どおり。営業利益は各種コスト削減に努め、予想を上回って着地。

モーションコントロール事業は、前期比で2.5%の減収、61.4%の減益となりました。

為替の影響額は売上高で2.9億円、営業利益で0.5億円プラス方向に寄与しています。

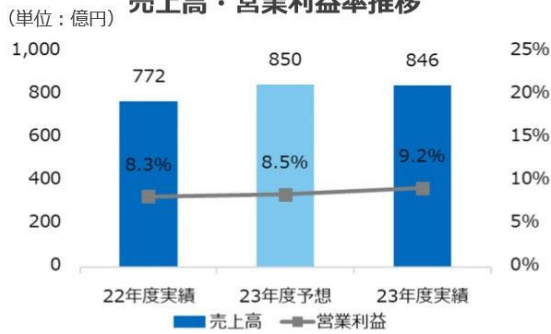
前期比で減収減益となった主な要因は、工作機械業界向けや液晶・半導体製造設備向けの回復が遅れ、販売数量が伸び悩んだことが大きな要因です。

一方、製品価格の見直しを進め、値上げによる増益効果はプラス9.5億円となりました。

## 5

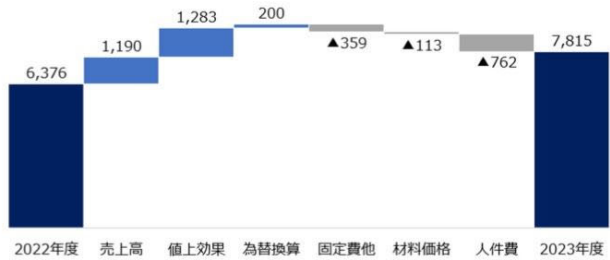
## 通期実績セグメント別概況 — モビリティ

売上高・営業利益率推移

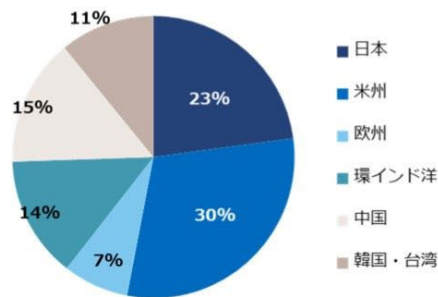


営業利益 増減要因

(単位：百万円)



地域別売上高占有率



## ✓ 前期比

- 半導体不足の解消に伴い、中国および環インド洋を除く各エリアで販売増加、増収・増益。

## ✓ 予想比

- 売上高については、ほぼ予想どおり。
- 営業利益については、日本および米国での販売好調により、予想を上回って着地。

モビリティ事業は前期比で9.5%の増収、22.6%の増益となりました。

為替の影響額は売上高で46億円、営業利益で2億円プラス方向に寄与しています。

半導体不足の解消に伴い、カーメーカーからの需要が増加、中国市場の低迷や日本における

地震の影響等があったものの、北米市場におけるハイブリッド車の販売好調や

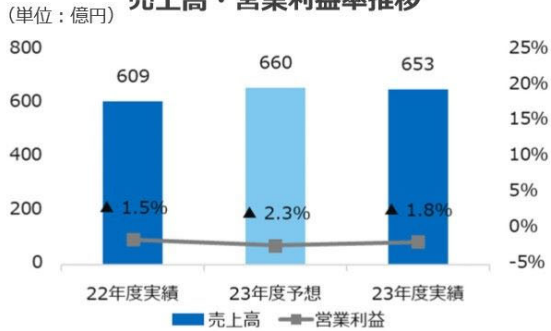
販売価格の見直しによる効果等もあり、利益率も9%超へ回復いたしました。



## 5

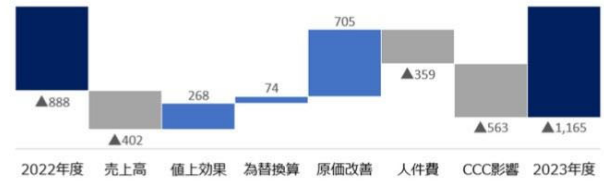
## 通期実績セグメント別概況 — マテハン

売上高・営業利益率推移

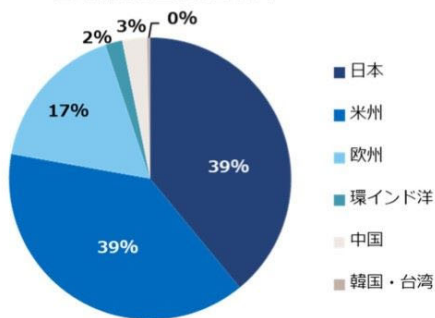


営業利益 増減要因

(単位：百万円)



地域別売上高占有率



## ✓ 前期比

- ・日本国内における粉粒体搬送設備がバイオマス発電向けなどで好調、米州における金属切屑搬送・クーラント処理装置の販売増加により増収。
- ・北米子会社での損失計上、日本における物流業界向けシステム等の販売減少により損失拡大。

## ✓ 予想比

- ・売上高はほぼ想定どおり。
- ・コスト削減により損失圧縮。

マテハン事業は前期比で7.1%の増収となりましたが、2億7,600万円の損失拡大となりました。

為替の影響額は売上高で27億円プラスの方向に寄与、

営業利益では0.6億円マイナス方向に影響しています。

日本国内における粉粒体搬送設備がバイオマス発電向けなどで好調。

米州や欧州での金属切屑搬送・クーラント処理装置の販売増加などはありましたが、

北米子会社での損失計上、日本国内における物流業界向けシステムの販売減少などにより、

損失拡大となりました。

↑ 前期比で売上高 4.9%、営業利益 8.2% の増収・増益を計画。  
 当期純利益については、政策保有株式の売却も織り込み、18.6%の増益を計画。

(単位：百万円)

	2023年度 通期実績	2024年度		通期予想	前期比 増減率(%)
		上期予想	下期予想		
売上高	266,812	136,000	144,000	280,000	4.9%
営業利益	21,262	9,400	13,600	23,000	8.2%
営業利益率	8.0%	6.9%	9.4%	8.2%	
経常利益	23,450	10,000	14,000	24,000	2.3%
親会社株主に帰属する 当期純利益	18,551	9,000	13,000	22,000	18.6%
為替レート (USD)	144.59円	145.00円		145.00円	
(EUR)	156.75円	155.00円		155.00円	
(RMB)	19.82円	20.32円		20.16円	

続いて、2025年3月期の通期業績予想について、ご説明いたします。

2024年度は売上高 2,800 億円、営業利益は 230 億円を計画しています。

前期比、売上高で 4.9%、営業利益で 8.2%の増収増益となります。

↑ 全ての事業で増収を計画。

北米の需要の落ち着きに伴い、チェーン事業は減益も、マテハン事業およびモーションコントロール事業の収益性改善により増益を計画。

(単位：百万円)

	売上高 ※1			営業利益		
	2023年度 通期実績	2024年度 予想	増減率 (%)	2023年度 通期実績	2024年度 予想	増減率 (%)
チェーン	94,151	95,000	+ 0.9%	16,396	15,500	▲ 5.5%
モーション コントロール	22,731	24,000	+ 5.6%	660	1,000	+ 51.4%
モビリティ	84,616	90,000	+ 6.4%	7,815	8,200	+ 4.9%
マテハン	65,312	71,000	+ 8.7%	▲ 1,165	1,200	—
その他 ※2	3,404	4,000	+ 17.5%	▲ 944	▲ 1,000	—
調整額	▲ 3,402	▲ 4,000	—	▲ 1,499	▲ 1,900	—
合計	266,812	280,000	+ 4.9%	21,262	23,000	+ 8.2%

※1 売上高には、「セグメント間の内部売上高又は振替高」を含みます。  
 ※2 「その他」は報告セグメントではありません。

セグメント別の業績予想です。

売上高は、全ての事業で増収を計画しています。

営業利益は、北米の需要一服に伴い、チェーン事業が5.5%の減益としているものの、

モビリティ事業の好調が継続すること、

また、モーションコントロール事業、マテハン事業の収益性改善により、

全体としては増益を計画しています。

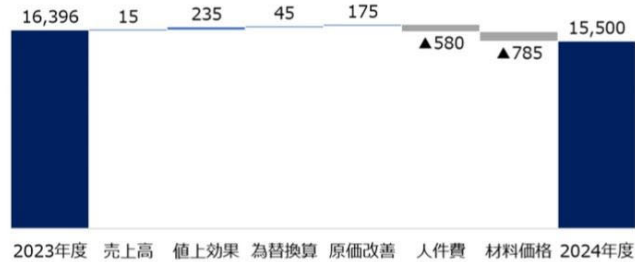
※1 売上高には、「セグメント間の内部売上高又は振替高」を含みます。

(単位：百万円)

売上高 ※1					営業利益				
2023年度 通期実績	上期	2024年度予想 下期	通期	増減率 (%)	2023年度 通期実績	上期	2024年度予想 下期	通期	増減率 (%)
94,151	47,000	48,000	95,000	+ 0.9%	16,396	7,000	8,500	15,500	▲ 5.5%

### 営業利益 増減要因

(単位：百万円)



#### ✓ 売上高

海外需要の一服等により、売上高は前年並みにとどまると想定。

#### ✓ 営業利益

生産の自動化・省力化や内製化に取り組み原価改善を図るものの、人件費の上昇等により、前期比5.5%の減益を想定。

事業セグメント別に、もう少し詳しくご説明いたします。

まず、チェーン事業ですが、需要の落ち着きが見られる北米ですが、

下期にかけて再び需要増の動きになると想定しております。

また、人件費の上昇に加え、特に海外においてインフレの影響等により、

材料価格も再び上昇するものと予想し、営業利益は前期比で減益の計画としております。

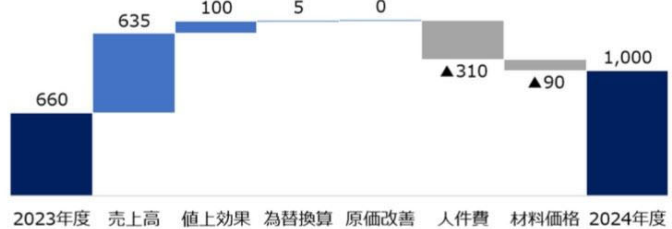
※1 売上高には、「セグメント間の内部売上高又は振替高」を含みます。

(単位：百万円)

売上高 ※1					営業利益				
2023年度 通期実績	上期	2024年度予想 下期	通期	増減率 (%)	2023年度 通期実績	上期	2024年度予想 下期	通期	増減率 (%)
22,731	11,000	13,000	24,000	+ 5.6%	660	300	700	1,000	+ 51.4%

### 営業利益 増減要因

(単位：百万円)



#### ✓ 売上高

半導体業界向けや工作機械業界向けの本格的な回復を年度後半と見込み、売上高は前期比5.6%の増収を想定。

#### ✓ 営業利益

人件費の上昇やモータ等の材料価格の値上げ影響はあるものの、売上高の増加および製品値上げによる収支改善により、前期比51.5%の増益を想定。

次に、モーションコントロール事業です。

売上高については、半導体業界向けや工作機械業界向けは依然として

弱い状況が続いておりますが、需要は下期にかけて徐々に戻っていくものと想定しております。

しかしながら、営業利益については、モータ等材料価格の上昇も続いており、

厳しい状況が続くと予想されます。

次世代注力製品の事業確立に注力し、生産性向上を図り、持続的な収益力の向上に

取り組んでまいります。

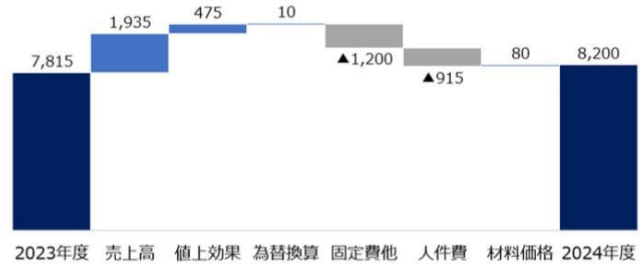
※1 売上高には、「セグメント間の内部売上高又は振替高」を含みます。

(単位：百万円)

売上高 ※1					営業利益				
2023年度 通期実績	2024年度予想		通期	増減率 (%)	2023年度 通期実績	2024年度予想		通期	増減率 (%)
	上期	下期				上期	下期		
84,616	44,000	46,000	90,000	+ 6.4%	7,815	3,300	4,900	8,200	+ 4.9%

### 営業利益 増減要因

(単位：百万円)



#### ✓ 売上高

世界自動車生産の持ち直しにより、売上高は前期比6.4%の増収を想定。

#### ✓ 営業利益

人件費の上昇や、生産増に伴う製造経費等のコスト増はあるものの、売上高の増加、製品値上げによる収支改善により、前期比4.9%の増益を想定。

モビリティ事業は、2024年度も堅調な需要を背景に、売上高、営業利益ともに増収増益を想定しています。

人件費の上昇や海外でのインフレに伴い、製造経費の増加や固定費等のコスト上昇はありますが売上高の増加、製品値上げ等により、収益性の向上に引き続き取り組んでまいります。

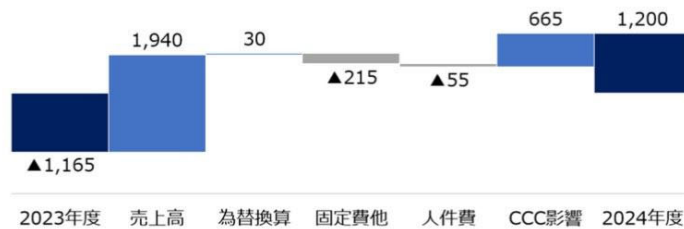
※1 売上高には、「セグメント間の内部売上高又は振替高」を含みます。

(単位：百万円)

売上高 ※1					営業利益				
2023年度 通期実績	上期	2024年度予想		増減率 (%)	2023年度 通期実績	上期	2024年度予想		増減率 (%)
		下期	通期				下期	通期	
65,312	34,000	37,000	71,000	+ 8.7%	▲ 1,165	100	1,100	1,200	—

### 営業利益 増減要因

(単位：百万円)



#### ✓ 売上高

日本における粉粒体搬送設備の堅調持続、物流業界向け設備や自動車搬送設備の売上増を見込み、前期比8.7%の増収を想定。

#### ✓ 営業利益

日本国内での売上高の増加、cccの収支改善により、12億円の営業利益を想定。

マテハン事業は、売上高、営業利益ともに増収増益を計画しています。

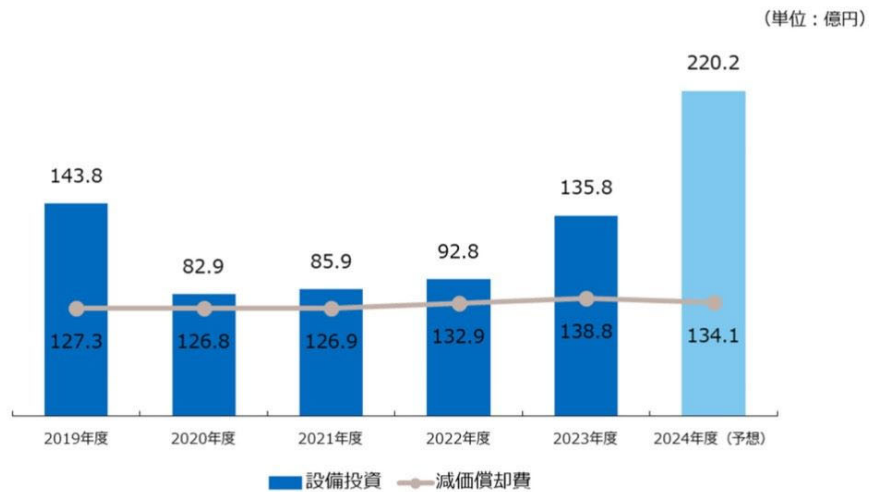
昨年好調であった粉粒体搬送設備は、今期についても堅調。

また、日本国内における物流業界向け設備や自動車搬送設備の売上増加を見込んでおります。

営業利益は、売上の増加に伴う収益性の改善や米国子会社の売上高増加による

収益性改善等により、全体として黒字計上を計画しています。

- ✓ 成長力強化に向けた「資本投入」
- ・生産体制の自動化および効率化投資（全事業）
  - ・北米におけるチェーン事業の設備拡充



次に設備投資につきまして、ご説明いたします。

当社は持続的な成長力強化に向け、積極的な資本投入を実施してまいります。

生産体制の自動化および効率化投資、安定生産に向けた、北米・欧州におけるチェーン事業の設備拡充など、総額 220 億円の投資を計画しております。



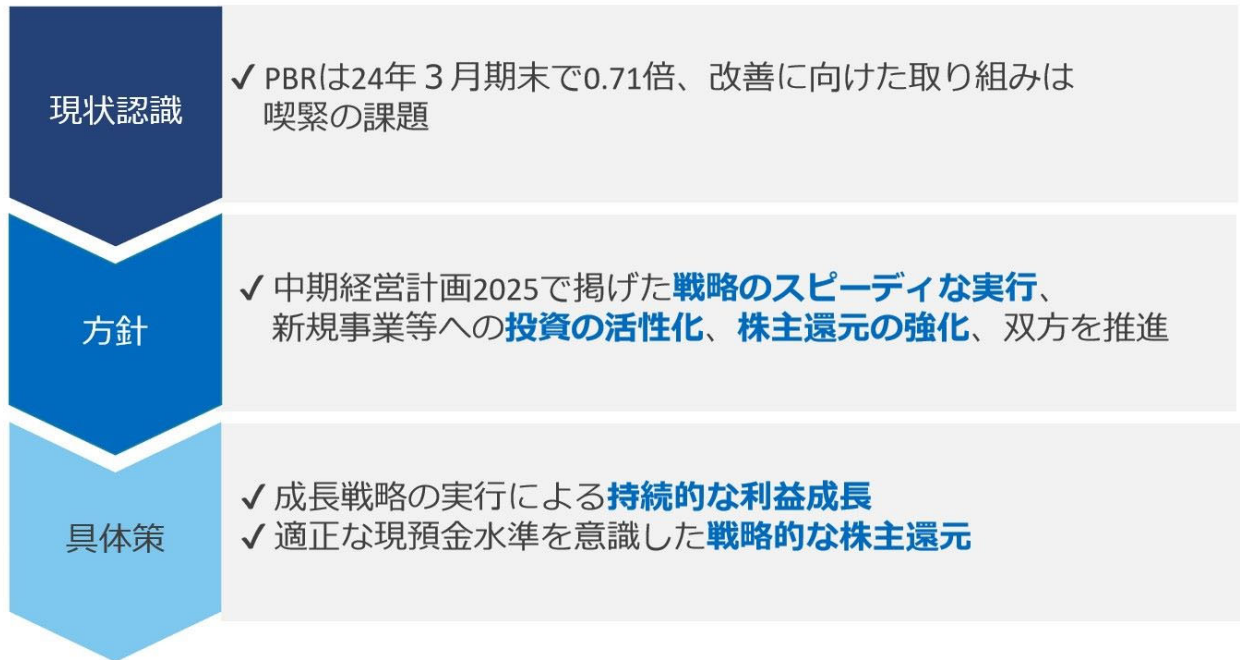
## 中期経営計画2025目標数値

売上高3,000億円～3,200億円、営業利益率9～11%、ROE 8%以上  
(2025年度)



続いて、持続的な成長の実現に向けた取り組みについてご説明いたします。

「中期経営計画 2025」では、2025 年度に売上高 3,000 億円～3,200 億円、  
営業利益率は 9%～11%、ROE は 8%以上の計画としております。



現状につきましては、3月末時点でのPBRが0.71倍であり、改善に向けた取り組みは喫緊の課題と認識しております。

そのためにも、中期経営計画2025で掲げた戦略のスピーディーな実行、新規事業等への投資の活性化、株主還元の強化、双方を推進してまいります。

具体的には、成長戦略の実行による持続的利益成長と、適正な現預金水準を意識した戦略的な株主還元を実施いたします。

持続的な成長に向け3つの投資を積極的に推進



新商品・新事業



環境（カーボンニュートラル）



人的資本  
（人材育成、従業員エンゲージメント）

当社は持続的な成長に向け、主に三つの分野への投資を積極的に推進してまいります。

一つ目は、社会課題の解決に向けて、新商品・新事業への投資です。

次に、カーボンニュートラル実現のための環境への投資、

そして、それら戦略を実行するためのヒトへの投資です。

## 事業拡大・持続的な利益成長に向けた中長期方針

## ✓ 新製造拠点と供給体制の強化

- ― 世界製造拠点での自動化・DX化の推進、新製造技術開発等による品質・供給力・収益性の向上
- ― 新製造拠点の検討（欧州、インド）
- ― 販売拠点でのカスタマイズ機能拡充

## 上記実行にあたり商品開発投資・M&amp;Aを計画的に実行する

## ✓ グローバル販売拡大

- ― 既存市場の販売拡大  
（米州・欧州・中国・東南アジア）
- ― 空白地帯の市場開拓  
（インド・南アフリカ・中東）



それでは、セグメントごとに具体的な投資戦略についてご説明いたします。

まず、チェーン事業では、グローバルな生産体制を強化いたします。

世界製造拠点での自動化、DX化の推進、新製造技術開発等による品質、供給力、収益性の向上を図ります。

また、欧州、インド地域での新しい製造拠点の検討を進めており、

上記実行にあたっては、商品開発投資、M&Aを計画的に実行してまいります。

それらを実行することにより、既存市場の販売拡大を図るとともに、

新しい市場での販売を拡大し、グローバルでの販売拡大を目指します。

## 短期目標・取組み中案件

## ✓ No.1商品のさらなる強化

- 超小形・世界最小ローラチェーンの市場投入  
一般産業にとどまらない、新市場の開拓



- 次世代ローラチェーン「G9」の市場投入（2026年発売予定）

開発コンセプト

“地球にやさしく あなたにやさしい”

～ 開発目標（前モデル比）～

- ✓ 疲労強度向上：120%
- ✓ 摩耗性能向上：140%
- ✓ 安全性向上 など



- 環境配慮型商品の市場投入

リサイクル材料やバイオマス材料を使用した商品の開発・市場投入



具体的な商品力の強化といたしましては、グローバルNo.1のさらなる強化を図ります。

今年度は、超小形・世界最小ローラチェーンの市場投入を計画しています。

また、10年ごとにモデルチェンジを続けておりますローラチェーン、

次世代モデルの「G9」を2026年に投入予定としております。

さらに、環境配慮型商品といたしまして、リサイクル材料やバイオマス材料を使用した

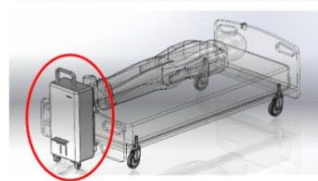
商品の開発、市場投入を実施します。

## 事業拡大・持続的な利益成長に向けた中長期方針

## ✓ グローバル・ロードマップを明確にした商品開発

(コア商品中心に市場に適合した商品開発)

- ① リニアアクチュエータ
- ② カムクラッチ
- ③ ウォーム減速機
- ④ 駆動制御ユニット



## ✓ 製造拠点・販売のグローバル化

OEM志向の強い欧州諸国を対象とした重要商品（コア商品）の現地生産  
 海外売上高比率 現状30% ⇒ 50%を目指す

モーションコントロール事業では、コア商品を中心に、

グローバルロードマップを明確にした商品開発、市場に適合した商品開発を進めてまいります。

ここでは一例をご紹介します。

左側の写真は、従来の油圧ユニットから当社の電動シリンダへの採用事例です。

右上の写真は、シャッターの駆動制御ユニットを開発中であり、近々に採用される見込みです。

さらに右下は、病院でのベッド搬送アシストとして、大阪医療センター様ご協力のもと、

駆動制御ユニットの操作性評価試験を実施中です。

## 短期目標・取組み中案件

## ✓ 技術営業の強化、ジップ商品の市場訴求

- 「アークチェーン※アクチュエータ™」を  
開発・販売  
ウイング型トラックの荷室開閉装置として  
量産採用決定、販売拡大を推進

※アーチ状に伸縮する噛み合い式チェーン



## ✓ 海外現地ノックダウン生産、アフターサービス事業の水平展開

- 大形コンベヤチェーンを納入する重要顧客へアプローチ  
地域：オーストラリア・カナダ・欧州・南アフリカ等  
業界：マイニング・鉄鋼・森林・製糖・バルク搬送インフラ関連等  
商品：リニアアクチュエータ・カムクラッチ

一方、日本国内におきましては、トラックのウイング開閉用として、  
当社のジップ式アークチェーンの採用が決まりました。

従来油圧式であった装置をアークチェーンアクチュエータに置き換えることで、  
油漏れによる荷物の汚損を防ぎます。

先日、横浜で開催されたトラック展示会でも大きな反響をいただき、  
世界中のトラックメーカーや物流会社から数多くの引き合いをいただいております。

## 事業拡大・持続的な利益成長に向けた中長期方針

## ✓ 新規事業（非タイミングビジネス）の獲得・拡大

— 「誰もが気軽に乗れる」がコンセプトの  
電動アシスト三輪自転車

“おもい”をのせてどこまでも、らしく。  
**LA SI QUE** の開発促進

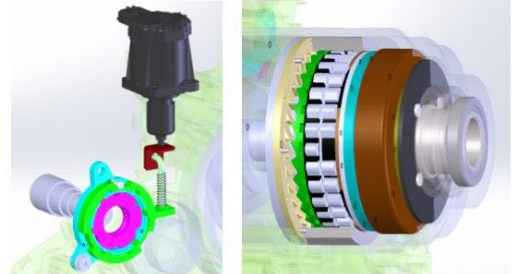


負担を減らし  
業務効率向上と  
働きやすい環境に



▶ 東京都杉並区との業務利用に係る実証実験を開始  
(2024年6月～)

— 四輪用クラッチ&ユニット



パーキングロック用  
(for xEV、ICE)

2WD-4WD切替用  
(for HEV、BEV)

— パーソナルモビリティ用チェーン&クラッチ

モビリティ事業では、EV化に伴い減少が見込まれる、

タイミングチェーンビジネス以外の分野への開発投資を進めています。

右側の写真は、四輪用クラッチの開発の例です。

一例としまして、パーキングロック用クラッチがあります。

従来のパーキングロックシステムは複雑で大きなスペースを必要としていましたが、

当社が開発したパーキングロックシステムはシンプルかつ小型化が可能。

現在、日本のカーメーカーを始め、欧州、中国のメーカーから多くの引き合いをいただいております、

早期にビジネスが開始できる見込みです。

また、左側の写真は、「LA SI QUE」です。「誰もが気軽に乗れる」がコンセプトの

電動アシスト3輪自転車で、東京都杉並区の業務利用に実証実験を来月からスタートいたします。



## 短期目標・取組み中案件

## ✓ 内燃機関ビジネスの拡大と徹底した利益確保

- EURO7などの新排ガス規制対応タイミングシステム開発・納入
- HEV / PHEV対応タイミングシステム開発・納入
- 中国市場でのPHEV・レンジエクステンダー攻略・受注
- 北米市場での需要見直しによる製造再構築
- DXを活用した生産性向上



一方、従来の内燃機関ビジネスについては、売上高の拡大と、徹底した利益確保を図ります。

カーメーカー各社は、エンジンの燃焼効率の向上や低騒音・低振動など、

新しいエンジンの開発を盛んに進めていて、

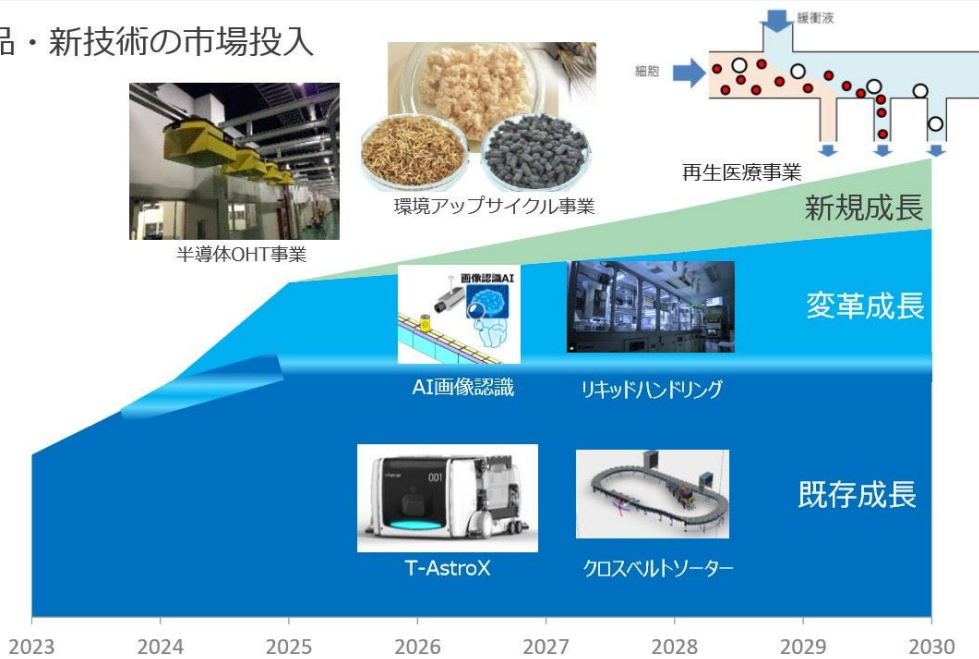
より高機能なタイミングシステムが必要となっています。

当社のこれまでのノウハウをもとに、新エンジン用への、新しいタイミングシステムの

開発、納入を進めてまいります。

## 事業拡大・持続的な利益成長に向けた中長期方針

## ✓ 新製品・新技術の市場投入



マテハン事業では、既存事業、変革成長、新規成長、それぞれの分野で新商品・新技術の市場投入を計画しています。

既存成長分野では、「T-AstroX」、クロスベルトソーター、変革成長分野では、AI 画像認識、リキッドハンドリング、そして新規成長分野では半導体製造ラインや再生医療分野への投資も進めてまいります。

## 短期目標・取組み中案件

## ✓ 差別化戦略の推進

システムインテグレーションビジネス  
[物流のDX推進]

★株式会社Nexa Wareの設立  
KDDI株式会社との合併



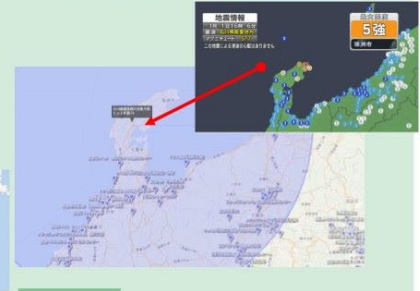
お客様と共に「物流」を変革

（データを活用し投資ハードルを下げる  
新しいソリューションを  
簡単に導入できる仕組みを提案）

アフターサービスビジネス  
[メンテナンス事業の領域拡大]

★つばきグループの「成長のけん引役」

- ・コールセンターの変革（機能拡充）
- ・情報化の推進



業界No1のサービス企業に変革

（お客様の設備の稼働を24Hサポート）

本年4月に、KDDI株式会社との合併会社 Nexa Ware を設立いたしました。

この会社は、ベンダーフリーなシステムインテグレーションビジネス、物流のDXを目的としています。データを活用し、投資のハードルを下げ、新しいソリューションを簡単に導入できる仕組みを提案。お客様とともに、物流を変革してまいります。

また、アフターサービスビジネス、メンテナンスビジネスの事業領域を拡大いたします。

昨年、東京お台場に新しいサービスセンターを開設いたしました。

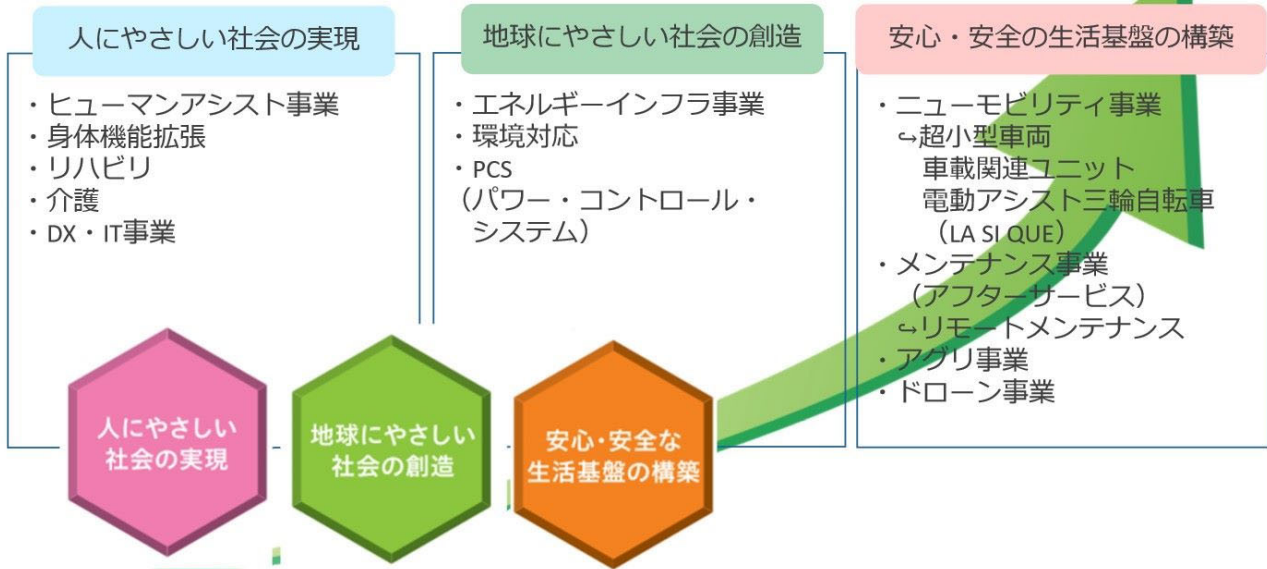
ここでは、24時間コールセンターを開設し、お客様からの要望にお応えしています。

本年1月1日発生の能登半島地震では、地震発生直後、地震の規模が大きかった地域のお客様にメールまたは電話で設備の稼働状況の確認を実施し、被害に遭われたお客様の設備復旧等を迅速にサポートすることができました。お客様の設備稼働を24時間サポートし、業界ナンバーワンのサービス企業への変革をしてまいります。

## 事業拡大・収益改善に向けた中長期戦略



## ✓ 「新事業開発センター」が目指す事業領域



新規事業への投資としては、「長期ビジョン 2030」でのつばきの目指すべき方向として、社会課題の解決に貢献できる企業グループの実現に向けた目標にしています。

人にやさしい社会の実現、安心・安全な生活基盤の構築、地球にやさしい社会の創造、この三つの社会課題に焦点を当て、当社が貢献できる領域としています。

具体的には、ヒューマンアシスト事業、DX・IT事業、エネルギーインフラ事業、環境対応事業、パワーコントロールシステム事業、ニューモビリティ事業、メンテナンス事業、アグリ事業、ドローン事業などで、これらの分野への投資を促進いたします。



## 環境投資の拡大

- ✓ SBT認証取得に伴う Scope1,2 CO<sub>2</sub>排出削減目標変更
  - ⇒ グループ全体で**2021年度比 42%削減**（2030年度）
    - － 熱処理工程を含む工程変革、**脱炭素投資の拡大**
    - － エコプロダクトの拡大

## ✓ 製造拠点の更新投資

⇒ 生産力の維持・向上、「人に優しい」生産工場の実現

- － 創業から50年以上経過する長岡京工場（MC事業）などカーボンフリーを目指した生産方式改革の実行等に向け再編も含めた建て替えを検討



二つ目は、環境への投資です。

当社は、SBT 認証取得に伴い、Scope1、2 の CO<sub>2</sub> 排出削減目標を 2021 年度比

2030 年度に 42%削減に変更いたしました。

2050 年 CO<sub>2</sub> 排出量ゼロは、人類共通の目標です。

鉄製品の製造をメインとしている当社にとっては、CO<sub>2</sub> 排出量をゼロに持っていくための具体的な方策が重要です。

特に、製造工程における熱処理工程では多くの CO<sub>2</sub> を排出しており、抜本的かつ画期的な熱処理方法の変革により、CO<sub>2</sub> を排出しない熱処理設備や熱処理そのものを必要としない製造の開発等に積極的に投資をしております。



## 人的資本投資、従業員エンゲージメント

### ✓ 「人的資本」への積極投資の実行

⇒ 従業員エンゲージメントを向上させ、人的資本の価値を最大限に引き出すことで、中長期的な企業価値向上に繋げる



三つ目が、ヒトへの投資です。

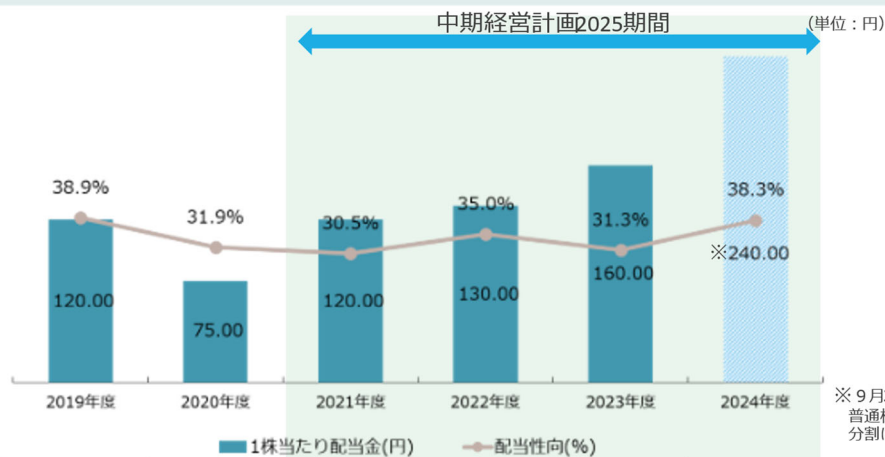
これまで説明してまいりましたとおり、中期経営計画実行のためにも、人的投資を行います。

社員の賃金アップとともに待遇改善を図り、働きやすい職場環境作り、人材育成経営を促進し、

従業員のエンゲージメントを向上させ、人的資源の価値を最大限に引き出すことで、

中長期的な企業価値向上につなげてまいります。

- ✓ 普通配当の基本方針を連結配当性向「30%を基準」から「35%以上」に引き上げ
- ✓ 自己株式取得などを機動的に実施
- ✓ 政策保有株式についても、2026年3月末時点の連結純資産に対する比率10%以下を目標に売却を推進



自己株式の取得

32

株式会社 椿本チエイン

以上の投資を積極的に実行し、将来に向けた収益力確保と企業価値向上を図るとともに、適正な現預金水準を意識した戦略的な株主還元も実施いたします。

5月14日に公表した配当方針の変更に伴うお知らせに記載のとおり、普通配当の基本方針を連結配当性向「30%を基準に」から「35%以上」に引き上げることといたしました。

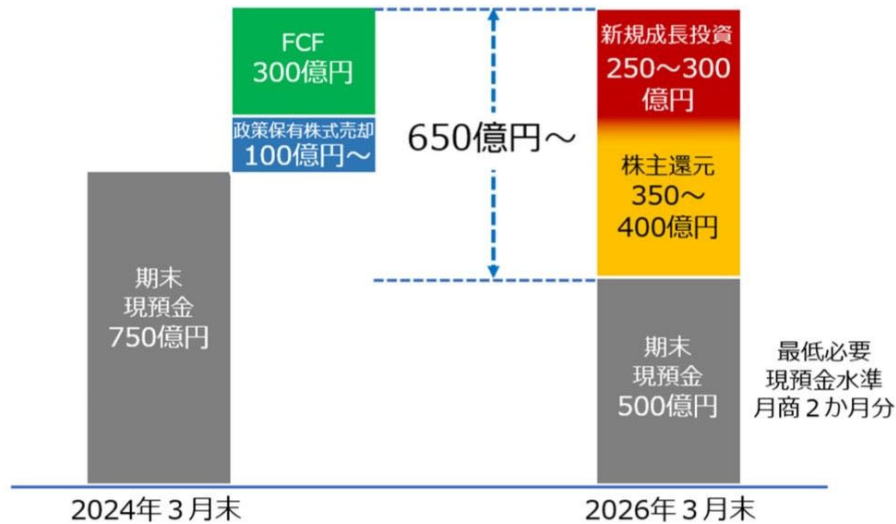
当社は、9月30日を基準日として、普通株式1株につき3株の株式分割を実施しますが、分割を行わなかったと仮定した場合、2024年度の1株当たりの年間配当金は240円となります。

その他の株主還元につきましては、必要手元資金と利益創出額を勘案しつつ、

自己株式取得などを機動的に実施することにしており、

本年度は100億円を上限とした自己株式取得を実施する予定です。

✓ 長期ビジョン2030の達成に向け「成長投資」と「株主還元」の双方を推進



これまで話してまいりました、持続的な成長に向けた積極投資と、株主還元についてのキャッシュアロケーションをまとめると、記載のようになります。

2024年3月末の現預金、事業から生み出されるキャッシュならびに政策保有株式の売却益を事業運営に必要な手元資金を確保したうえで、新規成長のための投資、株主の皆様への戦略的な還元に充当することで、事業成長および資本収益性の向上を目指してまいります。



### 2025年 日本国際博覧会（大阪・関西万博）

#### 「大阪ヘルスケアパビリオン」への協賛・出展



「大阪ヘルスケアパビリオン Nest for Reborn」イメージ

当社は、2025年に開催される大阪・関西万博の「大阪ヘルスケアパビリオン」に出展いたします。

「REBORN（人は生まれ変わる、新たな一步を踏み出す）」をテーマに、産官学民の力を合わせたオール大阪のパビリオンです。

当社の出展コンセプトは、

『MOTION CREATES EMOTION. 「動かす」技術で、カラダもココロも「動かす」』です。

当社は「動かす」ことに進化をもたらし、社会の期待を越えていくという社会的使命とともに、

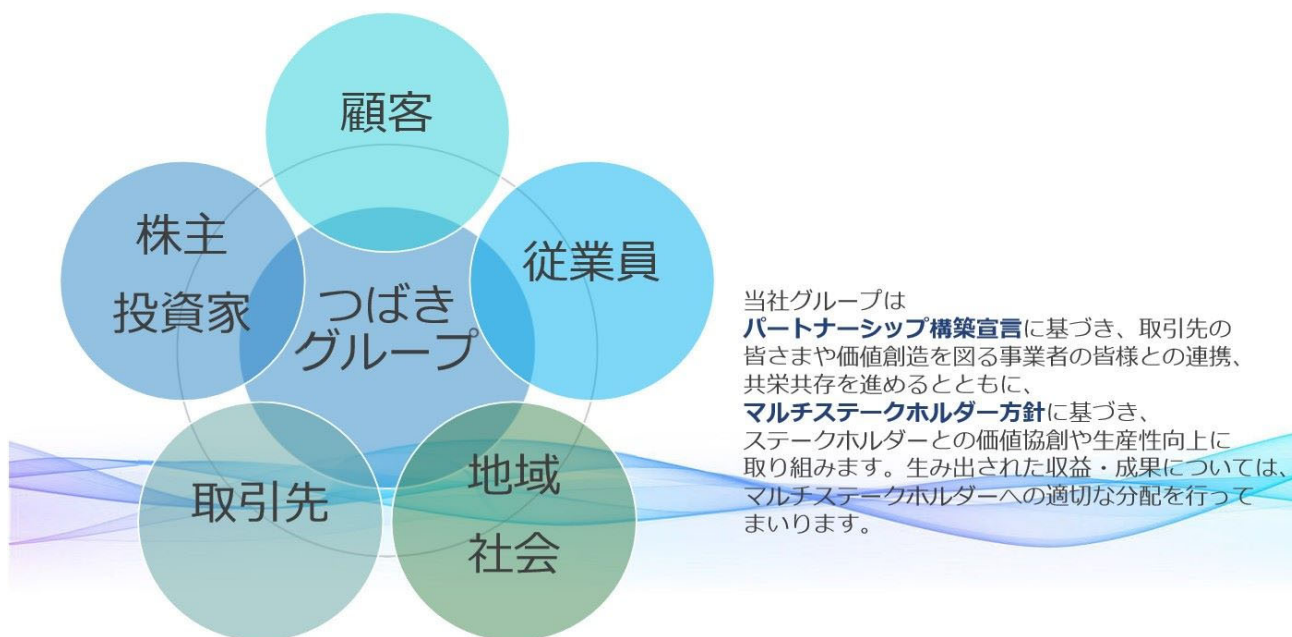
「動かす」ことのプロフェッショナルとして社会に貢献してまいりました。

これからは、人にやさしい社会の実現に貢献し、安心・安全な生活基盤を創出しながら、

モノを動かすことで、ココロまでも動かすことに挑戦してまいります。

このブースでは、当社の動かす技術を存分に体験していただきながら、皆様のココロを動かす

ような、さまざまなワクワクを散りばめましたので、ぜひ楽しみいただきたいと思います。



本資料に記載している事業計画および業績予想等に関する記述は、資料作成時点において当社が入手している情報および合理的であると判断する一定の前提に基づいており、当社としてその実現を約束する趣旨のものではありません。実際の業績は、各種要因により、これらの業績予想とは異なる結果になり得ることをご承知おきください。

最後に、当社グループは、パートナーシップ構築宣言に基づき、

取引先の皆様や価値創造を図る事業者の皆様との連携、共存共栄を進めていきます。

また、持続可能な未来を実現するためには、従業員、取引先、地域社会、株主、顧客などのさまざまなステークホルダーと協働して、新たな価値を創り出すことが重要であるという

日本政府や経団連の趣旨に賛同し、

2023年4月21日付でマルチステークホルダー方針を制定いたしました。

方針では、マルチステークホルダーとの適切な協業のほか、

価値共創や生産性向上によって生み出された収益・成果について、

マルチステークホルダーへの適切な配分を行うとしております。

以上でご説明を終わります。ご清聴ありがとうございました。

## 質疑応答

**笹尾 [Q]**：SMBC 日興証券の笹尾でございます。いつも大変お世話になっております。私から何点か質問させていただければと思います。短期業績のところですが、チェーン事業での受注のトレンドを見ていますと、前期下期は Year-on-Year でプラスに転じられていたと思いますが、少し落ち着きがあるということだと思いますので、少し地域別受注のトレンド、ボリュームベースですとか、そういったところで何か分析されているところと、今期下期に北米がまた戻るというコメントもございましたが、今期の見通しをもう少し教えていただけるとありがたいです。

**永井 [A]**：足元と、それから 2024 年度計画の考え方について、ご説明させていただきます。まず足元の状況は、海外から見ますと、アメリカの数字が非常に前年度、売上利益とも引っ張ったということですが、実際には 2021 年 2022 年の受注が非常に良かったと。その注残も非常に多く残ってしまっていて、それらと市場からの注文を上げながら、2023 年度は非常に良い業績だったというところになります。

ただ現在、そういった市場の注文は一段落してきていると。特に日本から出しているような標準部品の、日本に対する受注も非常に減ってしまっていて、大きな代理店、それから北米子会社自体の在庫も動きが少し鈍っている状況です。ただ、その辺の調整が終わって、下期には回復するだろうという読みをしております。

それからヨーロッパも同じで、2023 年度後半から非常に受注が落ちてきている。その要因として、一つはインフレで全体の需要が落ちてきているという中で、各社の投資というものも、ちょっと躊躇しだしているという状況だと思います。この辺についても、アメリカと同じように、下期になれば動きが出てくると、現地とも話をしております。

それから日本は、モーションコントロール事業が一番大きな影響を受けているのですけれども、半導体、それから液晶もちょっと落ちてきた。それから 2 次電池も落ちてきた。工作機は完全に止まっているかなという状況で、その辺の業態というのが、チェーン事業部にも、裾野が広いとは言え、影響があったということですが、ここについても海外よりも早く、これは希望的な観測もありますけれども、動き出すのではないかなと考えていまして、今年度の数値は勢いを落とさずということで、全体の売上自体は前年よりも上に上げていますけれども、これをけん引するのは日本かなと。

アメリカ、ヨーロッパは上期下期合わせて横ばいということで、考えております。

その他の地域は、中国がずっと低迷が続いているんですけども、ここも今年度の数字は上めに見ていまして、政府主導で設備投資を引き上げていくような政策が出るんじゃないかという話も出ていまして、これについてはそれも織り込んで中国を上げているというところで、2024年度をもう1回総括しますと、数字を上げるのは日本と中国。欧州については、上期は非常に苦戦するけれども下期には上がってくるだろうというようなことで考えております。以上でよろしいですか。

**笹尾 [Q]**：詳細にありがとうございます。そういった需要の面も考えると、前期は結構値上げのところも、利益、売上ともにプラスに効いていたと思うんですけども、少し25の3期、2024年度と考えると、欧州とアメリカ、厳しいというところで、このご計画のようにそこまで値上げの効果はないタイミングになるかなとみておくのが自然という感じでしょうか。

**永井 [A]**：値上げは、2021年2022年2023年としてきたんですけども、まず地域ごとに非常に競合の動きもばらついているというところと、それからメーカーの理屈で言うと、いろんなものが上がるんだから上げましょうということですけど、そこはやっぱりお客様の選択というのものも、そこに合わせて非常に考えていかないといけないなと考えています。

特に日本は、そのお客様の選択というのが非常に影響してくるのかなと考えていまして、全体的に平均して上げるということではなくて、値上げは考えていますけれども、今の状況の中で、やっぱり不採算で受注いただいているところがたくさんあるんです。

まずはそういうところに働きかけて、それで実勢価格を上げるというような手を、今年度は考えようかなと考えています。

**笹尾 [Q]**：ありがとうございます。もう1点、業績のところですが、マテハンのところで、前期から結構日本の物流ですとか、自動車搬送用のところの、少しまとまった案件が出づらいというような状況を伺っていたかなと思うんですが、今期そういったところが戻ってくるというコメント等が先ほどあったかなと思いますけれども、こちらの受注の状況、回復してらっしゃるとか、何か明るい兆しというのが見えているのかというところを、少しご説明いただけたら嬉しいです。

**岡本 [A]**：岡本です。今のご質問ですけども、今年度に入って、物流の受注、それからFA関係、自動車関係の受注ということで、前年度に比べまして非常に堅調に、スタートダッシュがつかまして、受注が増えてきているということは見受けられます。

ただ、受注が即売上につながるというものではなくて、足の長いものなので、それらの受注というのは2024年度の後半から2025年度での売上に貢献するという形になりますので、今年度の売上という面では、ちょっと質問の答えと違いますけれども、今年度の売上ということで行くと、やっ

ぱりメンテナンスとか、物流関係も足の短いものもありますので、そういったところでの数字が期待できるということでございます。以上で回答になっていますでしょうか。

**笹尾 [Q]**：はい。なので、どちらかと言うと、私が気にしていたような、そういう大型の日本の物流の案件というよりは、メンテナンスですとか、そういうところでしっかりと収益性が単事業部として上がっていかれるというようなところでしょうか。

**岡本 [A]**：そうですね。そのような考え方でいいかなと思っています。ただ、物流系についてはちょっと言葉足らずでしたけれども、かなり物流の案件そのものはやはり伸びていまして、そういう面ではわれわれはそれを今年度に入ってから注文を取っていくという形になるのではないかなと期待しております。

**笹尾 [Q]**：かしこまりました。ありがとうございます。3点目、モビリティについて伺いたいんですけれども、いただいた資料ですと26ページ、成長戦略のところの内燃機関ビジネスの御社シェアのグラフがあったかと思うんですけれども、ここ数年、少しずつ上がってらっしゃって、またさらに2025年にかけて上がっていかれるというような見通しがあったかと思います。こちらのシェア上昇の背景と、ここからも上がっていくだろうという見通しができる理由を少し、いただけると嬉しいです。

**佐藤 [A]**：では佐藤からご回答します。シェアが伸びていく一つの要因は、欧州が大きく占めています。このうちの、やはりわれわれが数年前に取りました欧州の大口受注ですね。これがようやく本格稼働と言いますか、量産が本格化するということで、やはり2025年2026年にかけて売上が伸びていくということ。

それから欧州の現状ですと、やっぱりハイブリッドでありますとかプラグインハイブリッドが主流を占めていまして、どちらかと言いますとディーゼルは、やはり今後どんどん落ちていくと、われわれはみております。そういった意味でシェアが増えます。

それと北米ですね。北米も、まさに今日、例えばフォードが2030年にかけて全車種ハイブリッドを用意するというので、やはりアメリカのほうも非常にハイブリッドが伸びています。そういった意味で、われわれが納入しております、日系以外のジェネラルモーターズでありますとか、フォード、この辺りのハイブリッドエンジンが伸びていくということで、われわれのシェアもアップするとみております。

**笹尾 [Q]**：競合状況など、お強いメーカーもまだいらっしゃると思うんですけれど、そちらで何か変化などはありますかでしょうか。

**佐藤 [A]**：タイミングシステムを納入できるメーカーと言いますと、世界で数社しかないんですけど、再編の動きが少なからず出てきており、われわれにメリットをもたらしている部分もあります。

**笹尾 [Q]**：詳しくありがとうございます。最後4点目ですけれども、33ページ、政策保有株の少し、お話を伺えればと思っております、売却でのキャッシュフロー100億円以上と書いていただいていたと思うのですけれども、御社はいろいろと保有していらっしゃる株式がある中で、どのようなお考えで、ここの売却を進めていくかを、一度おさらいさせていただけますでしょうか。

**明坂 [A]**：それでは、明坂からご回答申し上げます。私どもは毎年、保有株の保有意義を見直しているのですけれども、より一層、社会情勢も踏まえまして、厳格に考えるようにしております。

その結果としまして、保有意義が薄れたものについては、今順次売却するという事で、少なくともこの中計期間、2025年度末までに、純資産に対する比率で10%を切るようにと、以下を目指して、しかもそのペースを少し加速してやっているということです。

そこで、この33ページのところでは100億円以上という表現をさせていただいておりますけれども、中長期的にも極力保有意義の薄れたものについては、実質ゼロを目指して売却は継続していくという方向で、現在考えております。以上です。

**笹尾 [M]**：ありがとうございました。以上でございます。

**司会者 [Q]**：匿名でのご質問です。マテハンとモーションコントロール事業に関する成長戦略の説明がありました。現中計がスタートして3年が経っているにも関わらず、この2事業は中計の目標値に程遠い業績にとどまっています。二つの事業の利益が伸びない、利益率が改善しない根本的な原因をどのように認識し、今後どのような施策を実施されますか、というご質問です。

**永井 [A]**：モーションコントロールの状況と今後の政策について、説明差し上げます。モーションコントロールは、2019年に将来を見て、先行きのない商品の整理というのをやりました。

その中で、それに代わる事業というのをいろいろ考えてきましたけれども、コロナのせいにはなりませんけれども、その影響もあって、それと足元で言うと、先ほどもご説明しましたように、モーションコントロールの非常に重要な業界である半導体、それから工作機、それと2次電池も止まってきた。液晶も停滞しているというところで、ここだけで年間で二十数億円ぐらいの売上が落ちていくという状況になります。

今後については、先ほどもお話ししましたように、まずはこの業界の回復に合わせて、しっかりと受注を取っていくというところ。

将来に向けては2点、一つは、コアになる商品の強化というところで、モーションコントロールについては、実はシェアが高い商品というのがいくつもあるんです。そこに対してここ何年間か、しっかりと強化をしてこなかったなというところと、モーションコントロールの強みとして、センシング、それからコントロール、それとそれらにまつわるパートナー商品、この組み合わせで、お客様を必要とする動きというものを、ユニットとして提供できるという強みがあります。

これを生かした商品の強化をやろうということで、一つ先ほどの社長の説明でもありましたように、トラックウイングの開閉とか、それから今急速に設置されているホームドア、それからシャッターとか、それ以外にも、こういったユニットの引き合いをいくつか抱えています。

ここで非常に問題になるのが、一つは技術者の数も含めた技術力というところで、ここの強化を数年図ってきたんですけれども、なかなか人の採用がままならないところがあって、ようやく人数については整いつつあるというところと、技術そのものを強化するところについても、そういったところを先行しているお客様に、われわれの人間を送って、そこと一緒にそのテーマをやらせていただいているという形で、技術者の育成もやっている。

モーションコントロールの商品を売っていこうとすると、営業自体もそういった知識が非常に重要になってくるというところで、営業自体の育成もしてきて、この4月からそういった専門部隊を作って活動しだしています。

あと、チェーンと一緒にすけれども、もう一つの施策としてはグローバル化というところで、モーションコントロールについては、国内の売上が70、海外が30と。これについて、まずは50、50にもっていこうと。

今モーションコントロールの事業部長が、川上で、2024年度から担当しています。川上については、アメリカ、欧州、東南アジアという各国の情報を非常に持っていて、昨年度は各地とモーションコントロール商品の販売、それから今マテハンのほうでありましたけれど、メンテ、この辺も含めて、モーションコントロール商品の拡販について打ち合わせを開始しています。

この辺の絵を今年度中にしっかり描いて、そこに合わせた販売拡大の策を練っていこうと考えています。

だから2点です。モーションコントロールとして強みのある商品の強化と、それからそれをグローバルに販売していく施策。この2点をしっかりやって、数字を上げていきたいと考えています。

**岡本 [A]**：それではマテハン事業に関しては、岡本から説明いたします。業績が中計に沿わず、低迷している一つの大きな原因は、北米の Central Conveyor 社の業績が悪いということが一つあると思っています。

それに関しては、ようやくですけれども、問題を昨年度で全て出し切り、今年度からは、前にも説明いたしましたけれども、北米のマテハンを統括するメンバーを日本から派遣し、組織もマテハン全体の北米組織も変え、そういった体制、組織作りを行い、かつ今年度に入って、何とか一番問題があった Central Conveyor の Wixom という会社ですけれども、その会社の業績も上がり、注残が増えということで、2024 年度、遅まきながらではあるんですけれども、Central Conveyor に関しては回復基調にあり、回復すると考えております。

北米に関してはそういうことでございまして、残りのマテハン部門に関しては、やっぱり大きくは二つあって、一つは差別化戦略と言いますか、それを徹底して進めております。それは何かと言うと、資料にもありましたけれども、Nexa Ware という KDDI さんと提携した合弁会社があるんですけれども、そこを中心としたシステムインテグレーションビジネスへ投資して、注力していこうということが一つ。

それから、先ほどもお話ししましたメンテナンスビジネス。この二つを成長の差別化戦略の中心にしようと考えております。

それと、もう 1 点。新商品を市場に投入して、これを中計の中心としてやっていきたいということを考えて、T-AstroX、それからクロスベルトソーター、それ以外にも、説明資料の 27 ページにもありましたけれども、そういった形で今年度からビジネス開発という部署も設け、そこでトップ自ら先頭切って、そういったところを伸ばしていき、中計の目標に達するよう、頑張っていきたいと、このように考えております。以上です。

**司会者 [Q]**：続いて匿名でのご質問です。統合報告書に記載されていた ROIC 経営に基づいた中長期的な最適ポートフォリオに関する考え方、議論、戦略はどうなっていますでしょうか。それと、新規事業の創出および M&A に関して、差し支えない範囲でコメントをいただけないでしょうかというご質問です。

**明坂 [A]**：それでは、最初の ROIC 経営、ROIC を中心としたポートフォリオの見直し等についてですけれども、ROIC につきましては、昨年度から事業セグメントごとの ROIC も算出し、社内的な議論は開始したところでございます。また取締役会でも、そういった議論の必要性、それから議論については、今後も順次定期的に進めていこうとしているところです。



それから、新規事業と M&A につきましては、新事業開発センターを昨年度発足させ、そこが手がける、自主的ないろんなテーマとともに、社内提案制度というものもやって、その中から、今既にこの 2 年間で 6~7 テーマぐらいがそれに加わって、今動いているところです。これは継続し、それらの中から淘汰をしていって、成長のタイミングを迎えたものについては、M&A も手段の一つとして、大いに積極的に活用していこうということで、やっております。

まだ今の段階で具体的に申し上げることはできませんが、複数の M&A についても鋭意検討を進めているところです。またタイミングがきましたら、ご報告したいと思いますので、よろしくお願ひします。

**司会者 [Q]**：匿名でのご質問です。モビリティ事業ですが、欧米を中心に EV 化の流れが鈍化しそうな状況ですけれども、この辺りを踏まえて、御社の中期経営計画 2025 の達成確度をどう見ればよいかというご質問です。

**佐藤 [A]**：はい。では佐藤からご回答いたします。先ほど、社長の木村からご説明ありましたように、今年度で大体 900 億円という数字を目指しています。最近のハイブリッドの流れでありますとか、それから新たに中国での受注、納入開始も始まりますので、そういった意味では中国市場が悪いといえども、そこそこの数字がいくのかなということで、2025 年は、われわれとしては十分達成可能かなと考えております。

**司会 [M]**：ありがとうございます。いただいているご質問は以上です。まだ少しお時間がございますが、質問も出尽くしたようですので、これにて質疑応答を終了させていただきます。

本日の内容は、質疑応答を含め、当社ホームページ等にスクリプトを掲載いたしますので、ぜひご活用ください。

本日はご参加いただきまして、誠にありがとうございました。

[了]