

TRANSFORM NEXT 2023

Precision for a changing world



2021-2023 中期経営戦略

2021年5月14日

株式会社ツバキ・ナカシマ

(東証一部 6464)

2018-2020 前中期経営戦略でめざしたこと

- 2017年に買収したNN社PBC事業とOne Team/One Tsubaki-Nakashimaとなり、成長を追求する組織を形成した
- コンプライアンス意識を定着させ、厳守する仕組みを作った

前中計の目標

グローバルコントロールの進化

グローバル一体経営の進化

- ✓ コンプライアンス厳守
- ✓ 透明性維持
- ✓ グローバルコントロール質的向上

QCDSの一層の向上

ものづくり

- ✓ 生産性向上
- ✓ 品質改善
- ✓ 購買原価低減

成長

販売

- ✓ マクロ成長の確実な捕捉
- ✓ セラミックボールの拡販
- ✓ アジア市場の拡販
- ✓ 新規分野での成長

目標の達成度

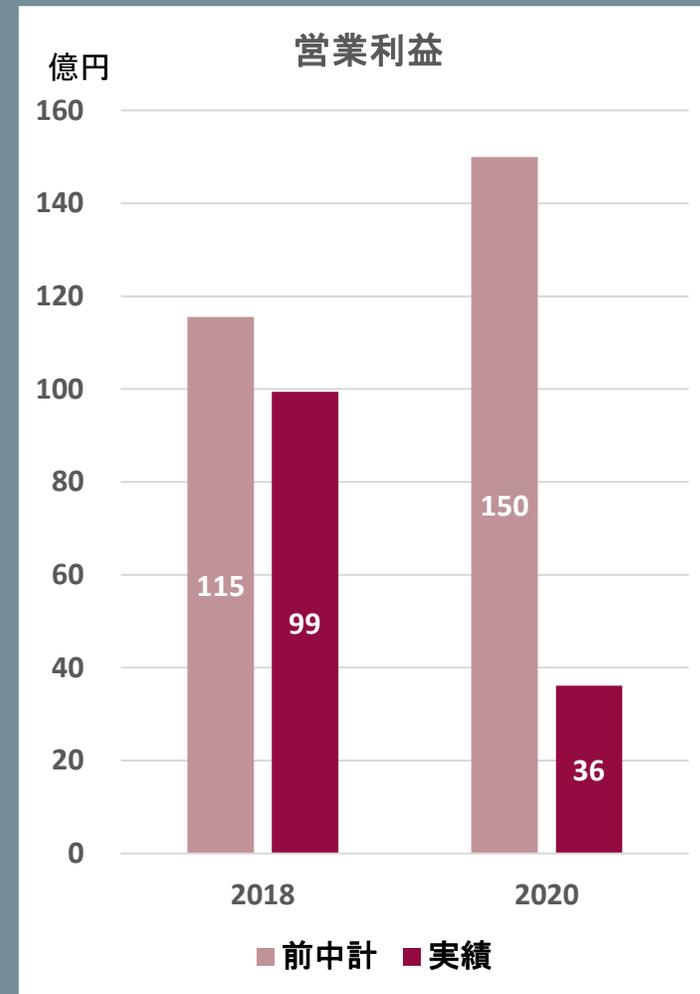
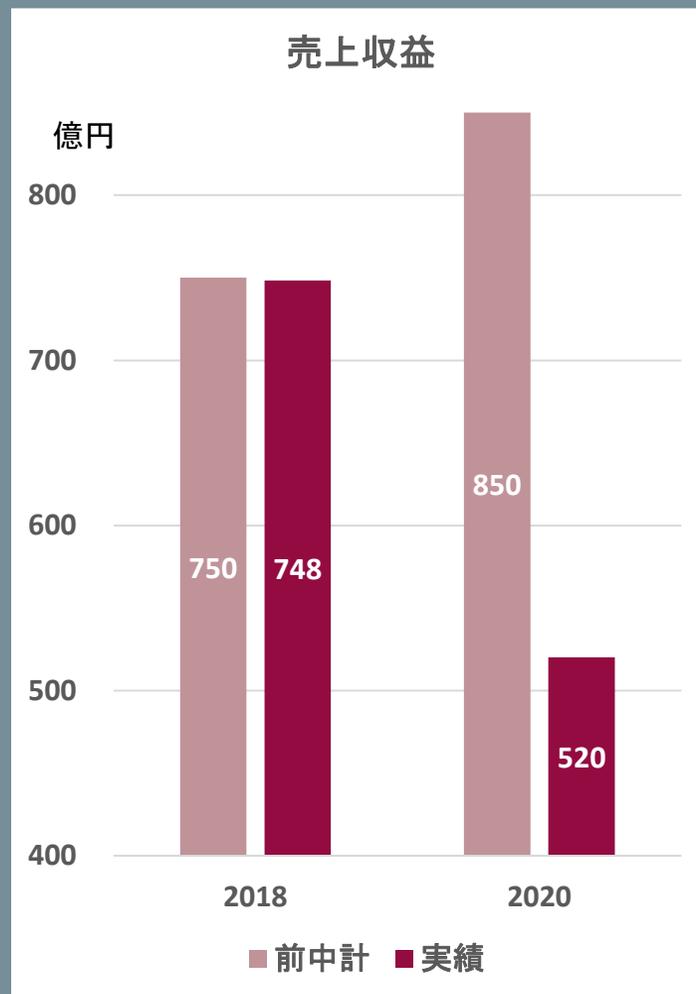
- ✓ グローバルコントロールを質・量ともに向上し、コンプライアンスを厳守する企業構造を達成
- ✓ 活発なコミュニケーションにより透明性向上

- ✓ コスト改善活動、グローバルレベルでの購買原低・ロジスティックコスト低減の定着、品質の安定向上

- ✓ マクロ成長を上回る販売を達成
- ✓ セラミックボール・アジア市場での拡販は新中期戦略において継続して取り組む
- ✓ 新規分野は新中期戦略でメディカルデバイスビジネスに取り組む

売上収益・営業利益（実績対比）

- 売上収益は、2018年では前中期計画をほぼ達成したものの、2019年から始まった米中摩擦、2020年の新型コロナウイルス感染症の影響により計画に対し大幅な未達
- 2020年の売上減少幅はマクロの減少幅に比べて小さく、相対的にはポジティブ
- 2020年は、コロナ禍による異例な年のため売上収益は2018年比30%ダウンであったが、毎四半期とも営業利益を黒字とし通期で36億円を確保



2021-2023 中期經營戰略

**TRANSFORM
NEXT²⁰²³**



2021-2023 中期経営戦略の基本



**TRANSFORM
NEXT 2023**

成長戦略

- セラミックビジネスの拡大
EV・風力発電を注力エリア
- メディカルデバイスビジネスの拡大
・世界展開
- アジア市場の拡大強化

ESG戦略

- グローバルサステナビリティシステム
- ビジョンゼロアプローチ
- ものづくりにおけるサステナビリティとしてエネルギーの削減、スラッジのリサイクル、材料歩留りの向上、人間工学的アプローチ

“Best in Class” ものづくり企業

人

- 人財育成／開発
- 多様性の推進

R&D

- 外部人財・知識導入
- 研究開発体制強化

資本

- Net D/E レシオの改善

ベース技術の革新

- ✓ スチールボール
 - ・ ハイパフォーマンス
 - ・ 加工傷への技術対策
 - ・ プレス球形状革新
- ✓ セラミックボール
 - ・ 新素材・ソーシング
 - ・ 加工時間の短縮

ものづくり革新

- ✓ 自動選別
(セラミック/スチール)
- ✓ 工程間自動搬送
- ✓ 自動研磨
- ✓ 自動梱包

戦略投資を実行するための
キャッシュの創出

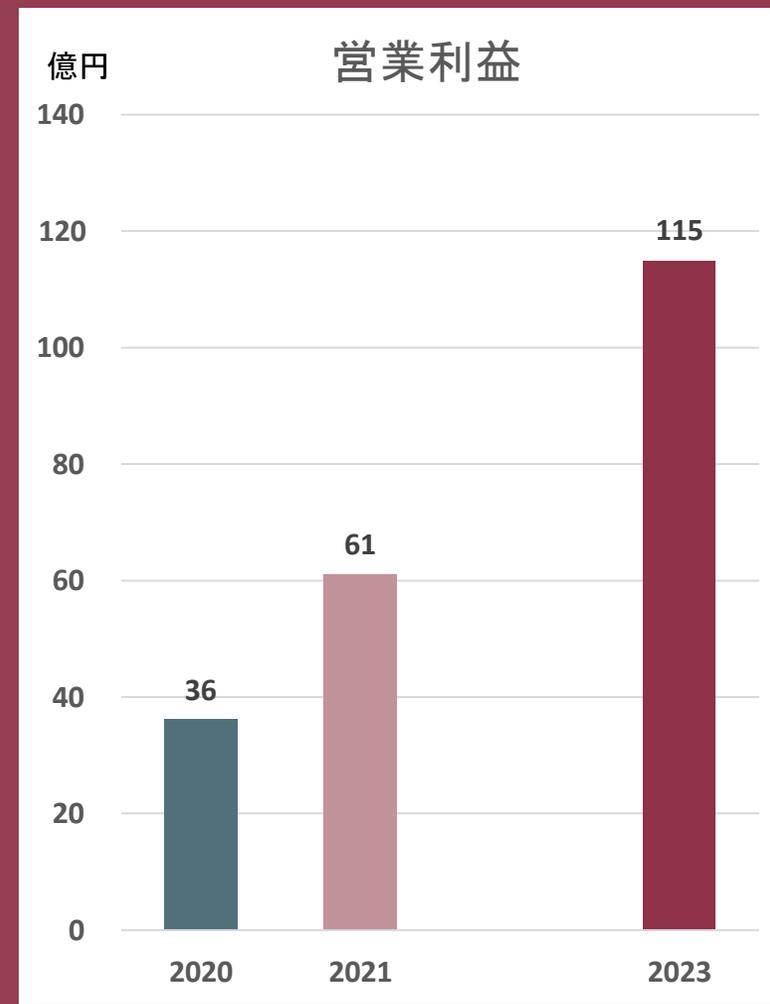
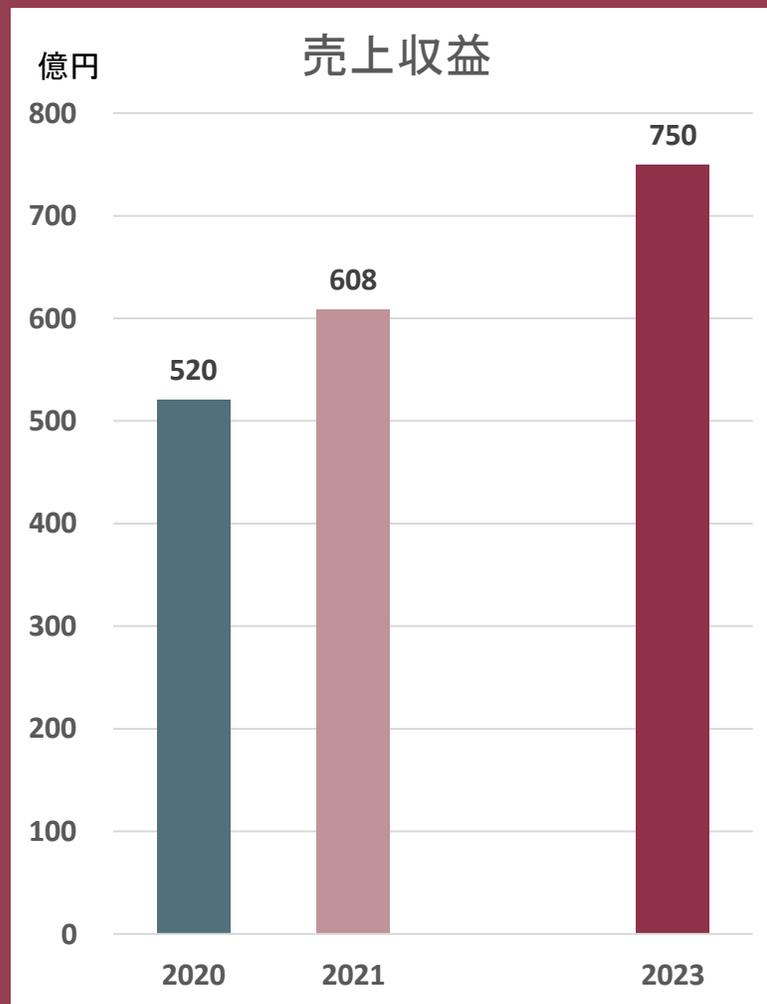
利益率の抜本的改善

- ✓ スチールボール収益性向上
 - ・ 米国・中国
- ✓ 構造改革
 - ・ ローラービジネス
 - ・ リニアビジネス

2023年での達成目標 売上収益及び営業利益

2023年

- 売上収益
750億円
- 営業利益
115億円
- 営業利益率
15%



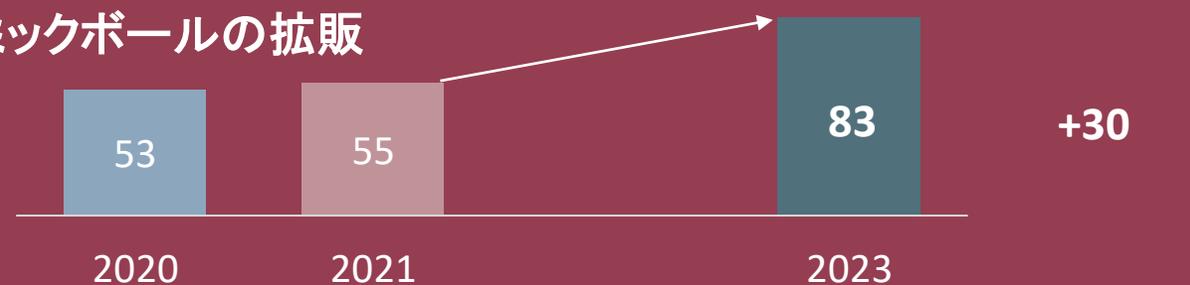
“成長” (販売戦略)

～3つの成長戦略の推進～

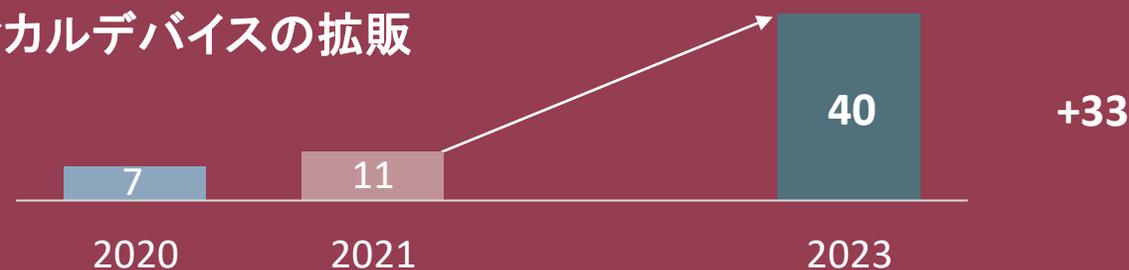
ツバキ・ナカシマの競争力を
基にマクロ成長+成長戦略
で売上収益は750億円

マクロ成長を超える既存事
業での売上増に加え、戦略
事業エリアの比率1/4を実現

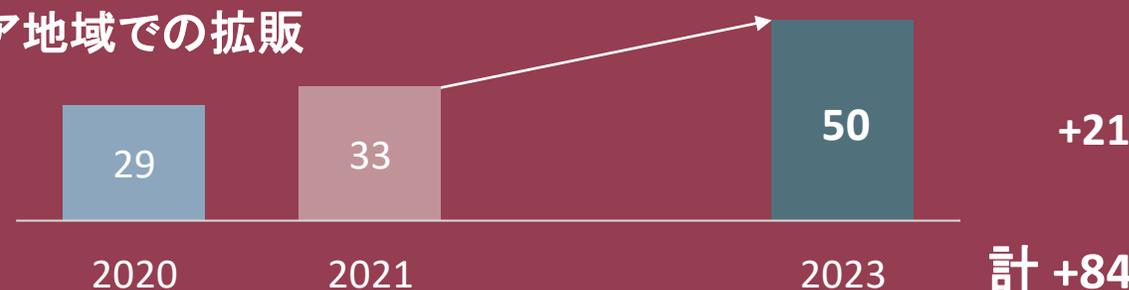
1. 商品戦略: セラミックボールの拡販



2. 商品戦略: メディカルデバイスの拡販



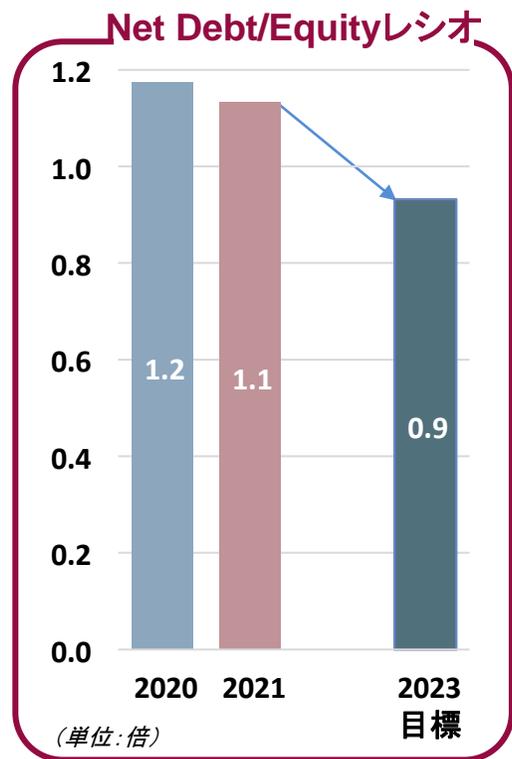
3. 地域戦略: アジア地域での拡販



計 +84

財務指標

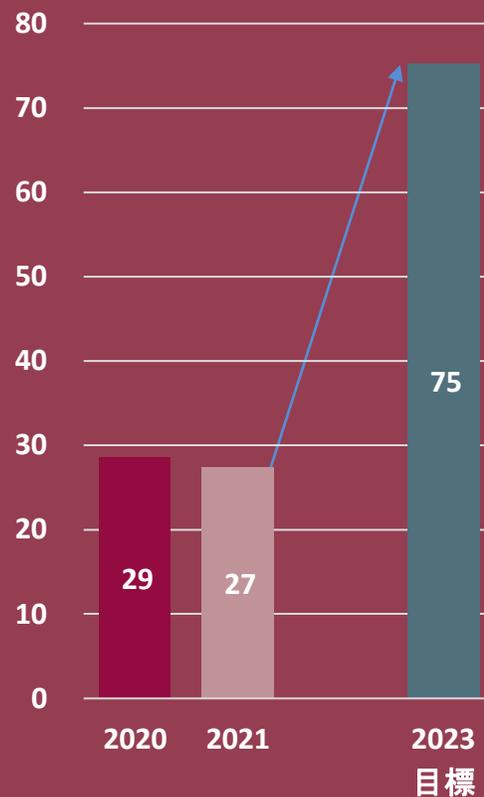
ハイブリッドローン等の資本性資金の導入によりNet Debt/Equityレシオを改善



発行体格付“BBB+(R&I)”の維持・向上

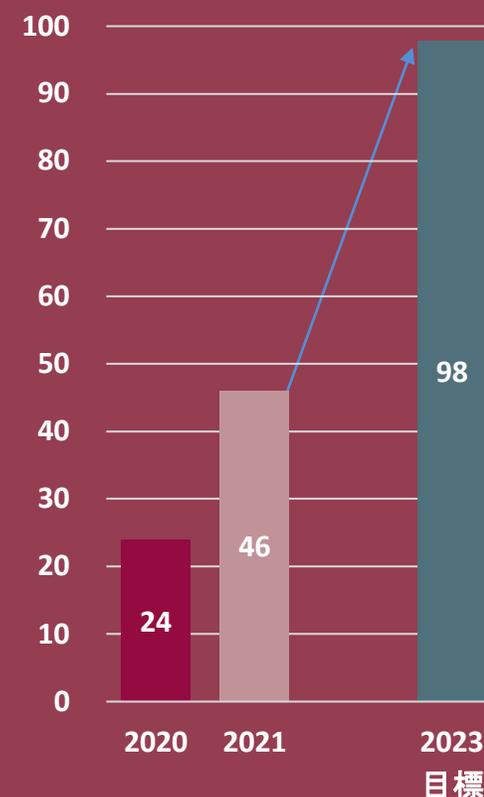
FCF

(単位:億円)



配当

(単位:円/株)



配当性向 50%

ベース技術の革新



スチールボール

- ハイパフォーマンス: Motus 4.0 (ツバキ・ナカシマ製造システム)の完全導入
- 加工傷ゼロへの技術対策: 品質向上・材料の有効活用・コスト低減
- プレス球形状革新: バリを極小化する成型技術による材料歩留まりの向上



セラミックボール

- 新素材・ソーシング: 窒化ケイ素に加え、新たな材料の開発(複合材・コーティング)
- 加工時間の短縮: ケミカル研磨やメタルダイヤモンドなどによるリードタイム削減

ものづくり革新

自動化とAIによる品質改善と資源の最適化



- ✓自動選別 (セラミック / スチール): 画像処理により選別を自動化 / 渦流探傷検査
- ✓工程間自動搬送: 研磨の工程間搬送自動化による連続行程
- ✓自動研磨: 研磨量を自動測定し、加工条件を自動制御
- ✓自動梱包: 梱包作業の自動化による効率化、作業環境の改善



ESG



ビジョンゼロアプローチ

事故ゼロ・職業病ゼロ・廃棄物ゼロ・不平等ゼロ・知識不足ゼロ

グローバルサステナビリティ システム

(ISO 14001, ISO 45001, ISO 50001)

ものづくりプロジェクト

- ・ エネルギー管理と責任ある資源の利用
- ・ スラッジのリサイクル
- ・ 材料歩留まりの向上
- ・ エルゴノミクス

TNアカデミー

トレーニングプラン

One Team Management

従業員の満足度

コーポレートガバナンス

- ・ ガバナンスのさらなる強化
- ・ コンプライアンスの推進
- ・ リスクマネジメントの強化
- ・ 内部通報制度認証(WCMS)に登録された内部通報制度の運用強化

E

Environment

S

Social

G

Governance





免責事項

本プレゼンテーション資料は、本プレゼンテーション資料の日付現在において有効な経済、規制、市場及びその他の条件に基づいており、当社は本プレゼンテーション資料の情報が正確又は完全であることを保証するものではありません。今後の動向が本プレゼンテーション資料に含まれる情報に影響を与える可能性があります。当社は本プレゼンテーション資料に含まれる情報を更新、改訂又は確認する義務を負いません。本プレゼンテーション資料に含まれる情報は、事前に通知することなく変更されることがあり、当該情報の変更が重大なものとなる可能性もあります。本プレゼンテーション資料及びその記載内容について、当社の書面による事前の同意なしに、公開又は利用することはできません。

本プレゼンテーション資料には、1995年米国私的証券訴訟改革法上の将来予想に関する記述を構成する記載（推定値、予想値、目標値及び計画値を含みます）が含まれております。当該将来予想に関する記述は、将来の業績について当社の経営陣が保証していることを示すものではありません。当社は、将来予想に関する記述を特定するために、「目指す」、「予測する」、「確信する」、「継続する」、「試みる」、「見積もる」、「予期する」、「施策」、「意図する」、「可能性がある」、「計画」、「潜在的な」、「蓋然性」、「企画」、「リスク」、「追求する」、「はずである」、「努力する」、「目標とする」、「予定である」等の用語及びこれらに類似する表現を使用する場合があります。また、将来予想に関する記述は、戦略、計画又は意図に関する議論により特定可能な場合もあります。本プレゼンテーション資料に記載されている将来予想に関する記述は、当社が現在入手可能な情報を勘案した上での、当社の現時点における仮定及び判断に基づくものであり、既知及び未知のリスク、不確実性その他の要因を含んでいます。当該リスク、不確実性その他の要因により、当社の実際の業績又は財務状態が、将来予想に関する記述により表示又は示唆されている将来の業績又は財務状態から大きく乖離する可能性があります。

当社以外の会社又は当事者に関連する情報又はそれらにより作成された情報は、一般的に入手可能な情報及び本プレゼンテーション資料で引用されているその他の情報に基づいており、当社は、当該情報の正確性及び適切性を独自に検証しておらず、また、当該情報に関して何らの保証もするものではありません。