

# 中期経営戦略

～さらなる利益ある成長を目指して～

2016年10月27日

株式会社ツバキ・ナカシマ

(東証一部 6464)



## 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。

本プレゼンテーション資料で使用された財務情報は、別途明記する場合を除き、国際会計基準審議会により策定された国際財務報告基準(IFRS)に基づき作成されております。



## 目次

- 1. 経営理念 ..... P3
- 2. 現在までの振り返り ..... P5
- 3. 中期経営戦略と目指す姿 ..... P9

### 「一球一心」



一つの球に一つの誠心、愛情をこめて鋼球を作り上げること。

### 「一精一誠」



誠は真心であり、精は精密・精神を意味する。仕事に真心を打ち込んで、魂のこもった精密で優れた製品を作り上げること。

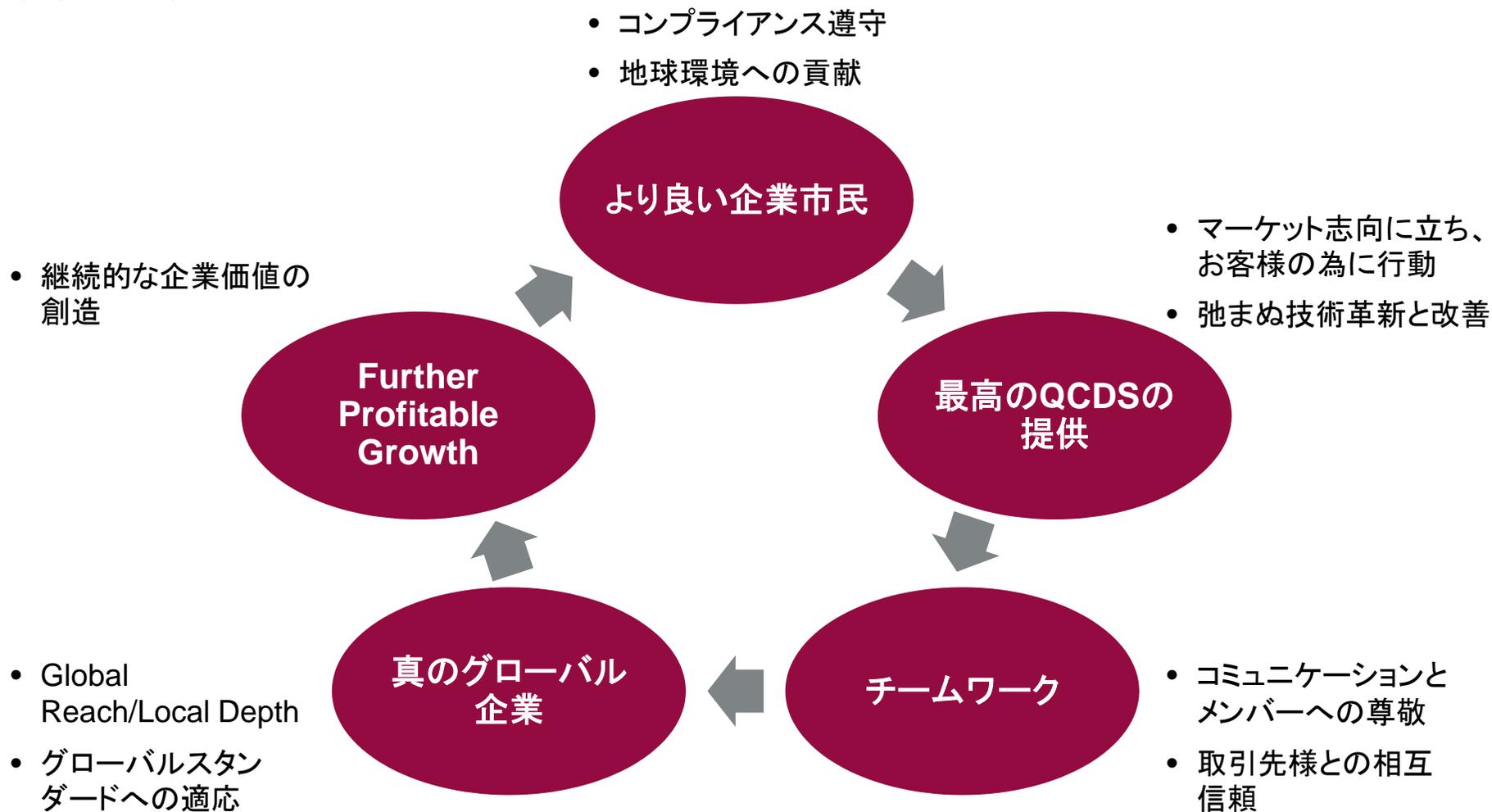


# 1. 経営理念



## 経営理念

“さらなる利益ある成長”を実現し、企業価値向上を継続的に創造し続ける、輝く企業を目指します





## 2. 現在までの振り返り



# 当社が有する強みと実績

ボール市場で絶対的優位なポジショニングを確立しています

## モノづくりの強み

- ✓ 優れた技術力で高品質かつ低コストで大量生産を実現
- ✓ 圧倒的な真球度(0.1 $\mu$ mの精度、製造工程では0.01 $\mu$ )
- ✓ さまざまな材料を真球に加工
- ✓ 業界No.1の内製設備製造能力

## 会社の強み

- ✓ QCDS(Quality、Cost、Delivery、Service)を改善し続ける企業力
- ✓ 業界No.1のグローバル拠点網
  - 拠点数: 日本4、米国2、中国2、欧州2、インド1、タイ1、台湾1、シンガポール1、韓国1
- ✓ 業界をリードするグローバルNo.1の製品ラインナップ
  - スチール、超硬合金、セラミック、ガラスボールレンズ等

## マーケットの強み

- ✓ 独立系メーカーとしてさまざまなお客様との長年の信頼関係
- ✓ 自動車/非自動車向けのビジネスバランス
- ✓ 国内/海外向けビジネスのバランス

## グローバルマネジメント体制

- 2015年度売上収益: 392億円、EBITDA<sup>1</sup>: 93億円(マージン24%)、営業利益<sup>1</sup>: 76億円(同19%)、当期純利益<sup>1</sup>: 52億円
- 2013-2015年度年平均成長率: 約14%

1. 一時費用調整後



# 戦略的/組織的取組による成長の軌跡

市場ニーズに戦略的/組織的に対応し、マクロを超える利益ある成長を遂げてきました

## 過去3年間の業界環境

堅調な自動車需要

概ね堅調な工作/  
産業機械需要

新興国の成長  
(中国/インド/ASEAN諸国等)

顧客の  
グローバル展開

要求技術の高度化  
/ハイスペック製品の需要拡大

## 戦略的取組

海外拠点の拡充によるグロー  
バル地産地消モデル最適活用

4つの成長戦略

①海外のお客様への拡販、②セラミックボールの  
拡販、③アジア市場への拡販、④新領域の拡販

コスト競争力・  
CF創出力のさらなる向上



## 組織的取組

グローバル経営/組織  
体制の確立

東証一部への上場  
(2015年12月)

さらなる発展に向けた  
基盤構築



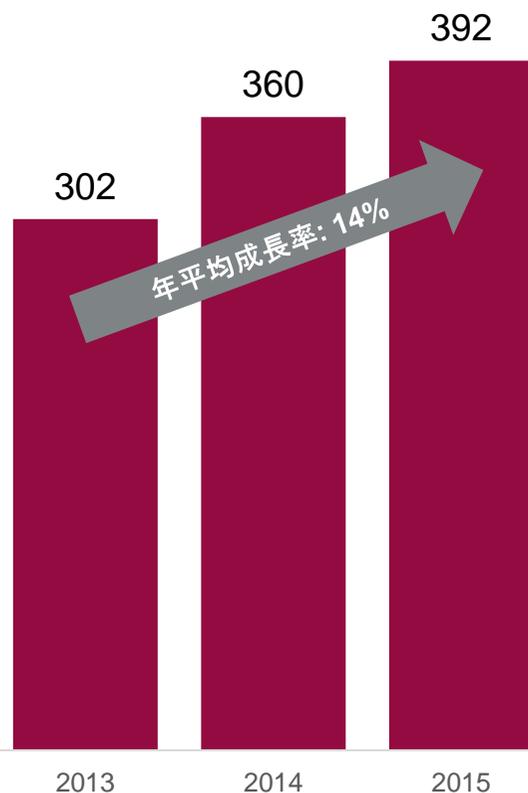
# 利益ある成長の実現

各取組による利益ある成長は以下の通り実現されてきています

売上収益(単位: 億円)

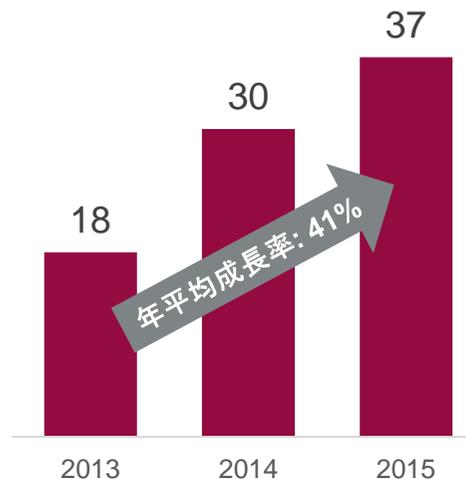
### 連結売上収益/ EBITDAマージン

23.5%      23.6%      23.8%

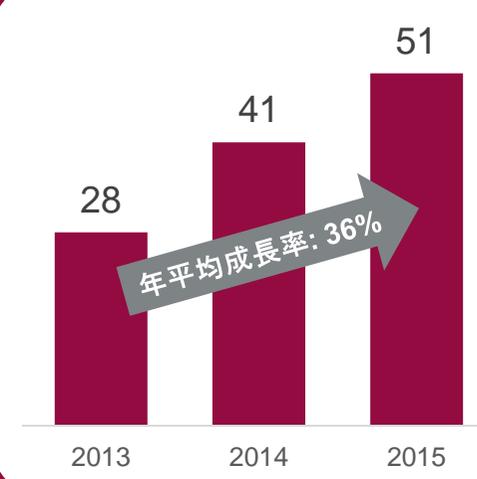


折線グラフ: EBITDAマージン(一時費用調整後)  
※一時費用調整前のEBITDAマージンは、2013年22.7%、  
2014年19.2%、2015年22.7%となります

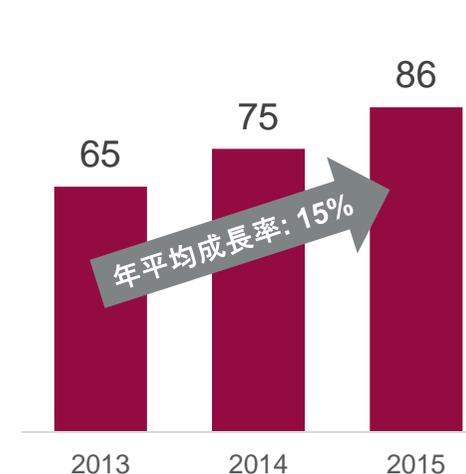
### 海外のお客様への拡販



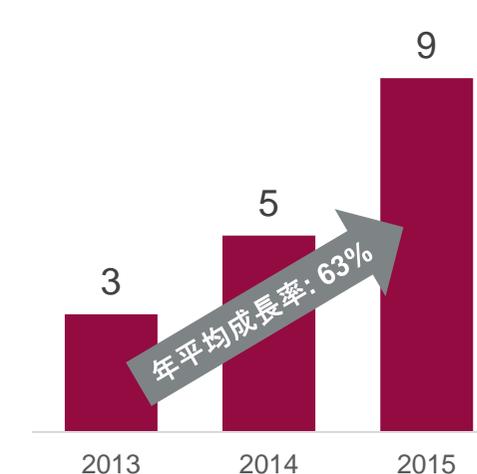
### セラミックボールの拡販



### アジア市場への拡販



### 新領域の拡販



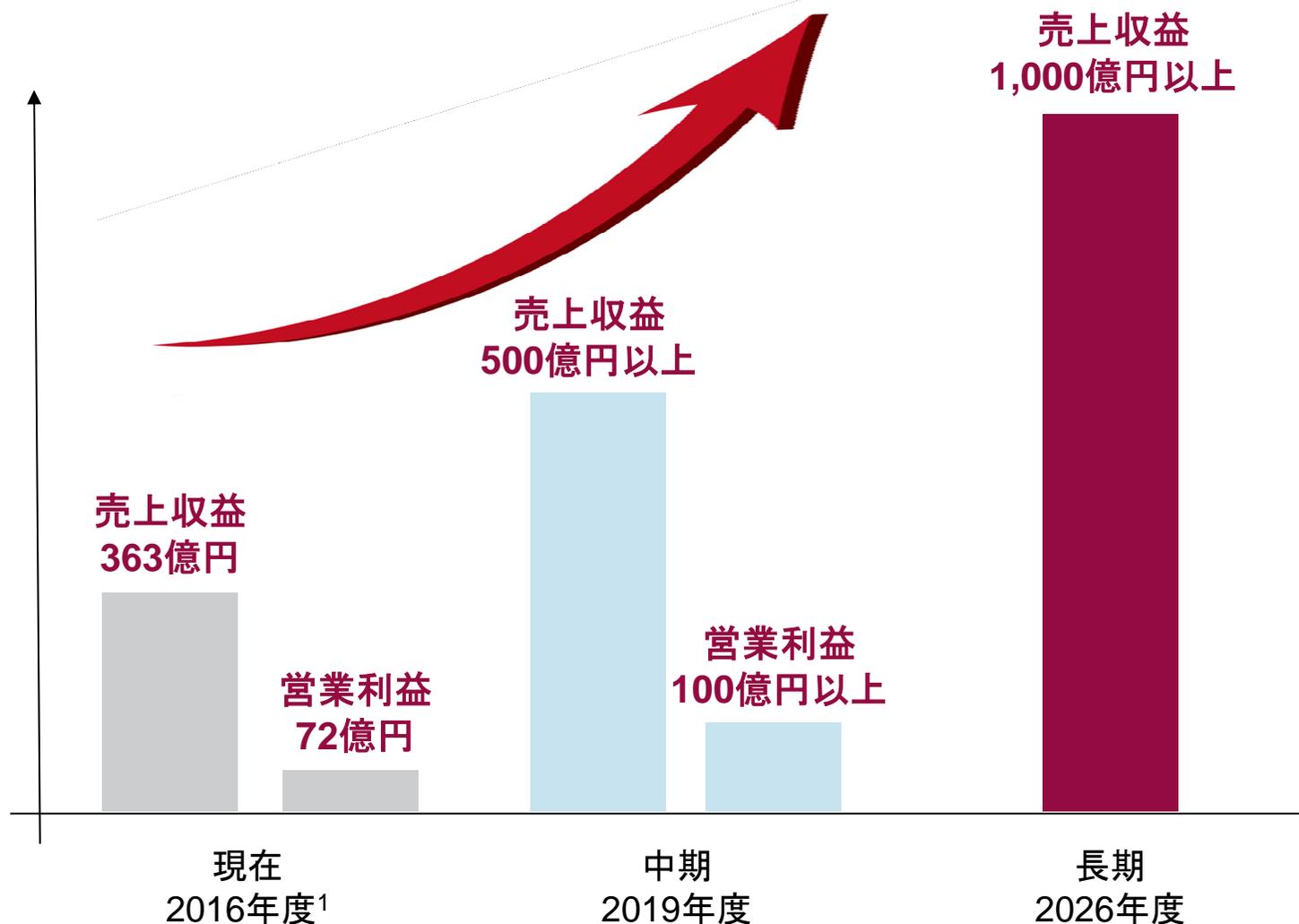


### 3. 中期経営戦略と目指す姿



## 中長期的に目指す事業規模

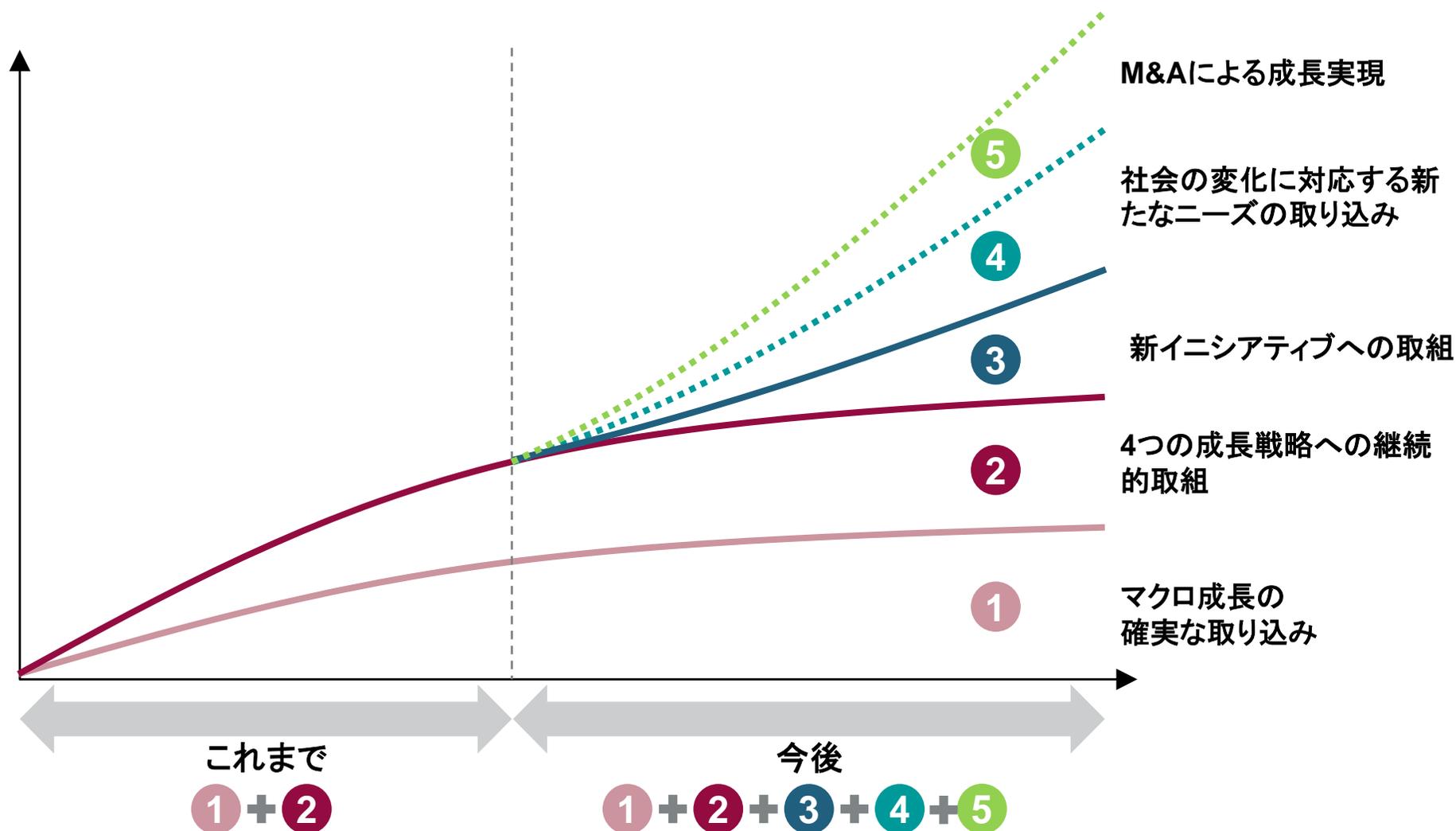
さらなる利益ある成長を目指し、具体的には、2019年度に売上収益500億円以上、2026年度には売上収益1,000億円以上を目指します





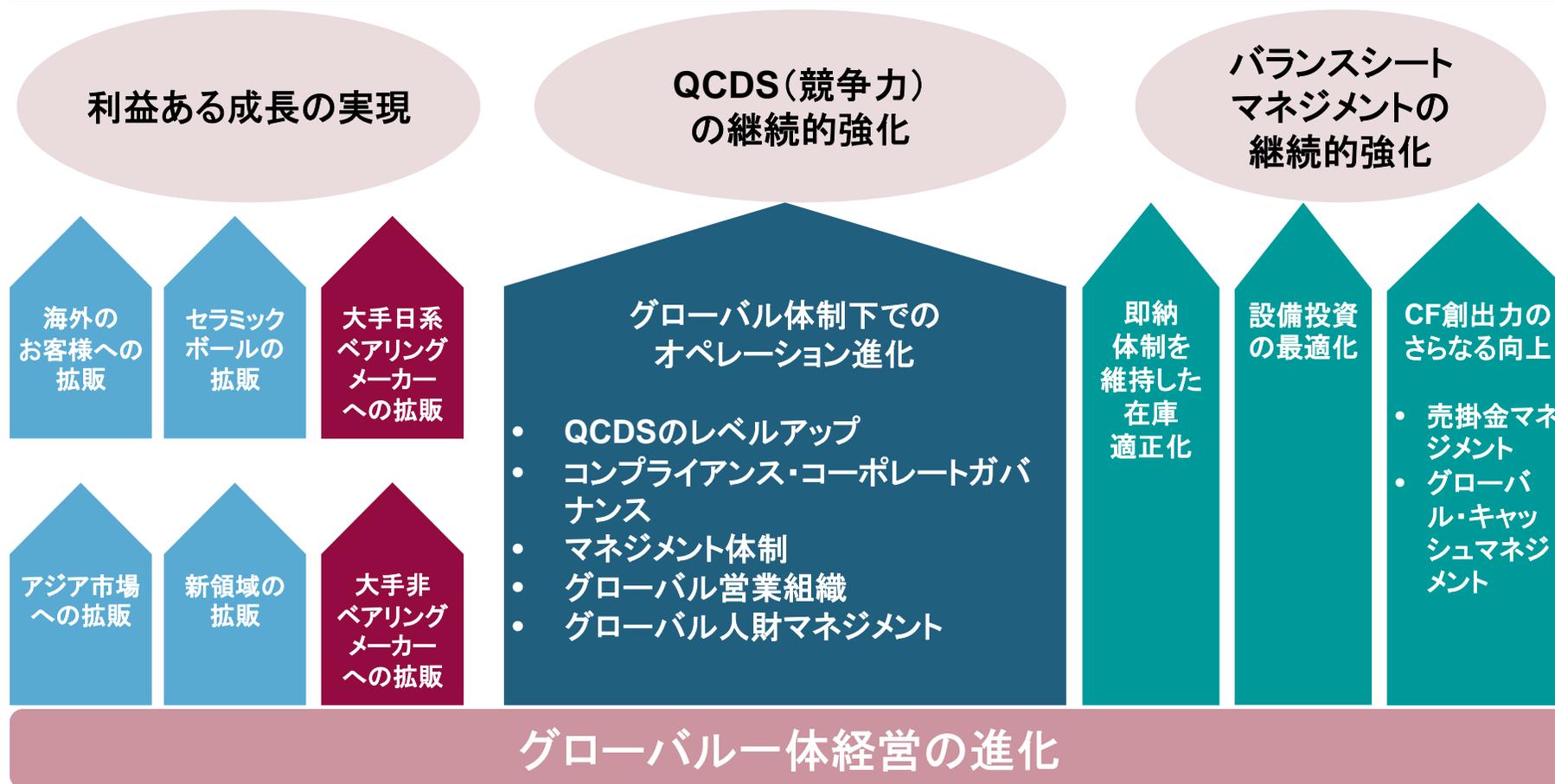
## さらなる利益ある成長の実現イメージ

これまでの利益ある成長をさらに加速すべく、成長戦略を進化させます





# さらなる利益ある成長を支える取り組み

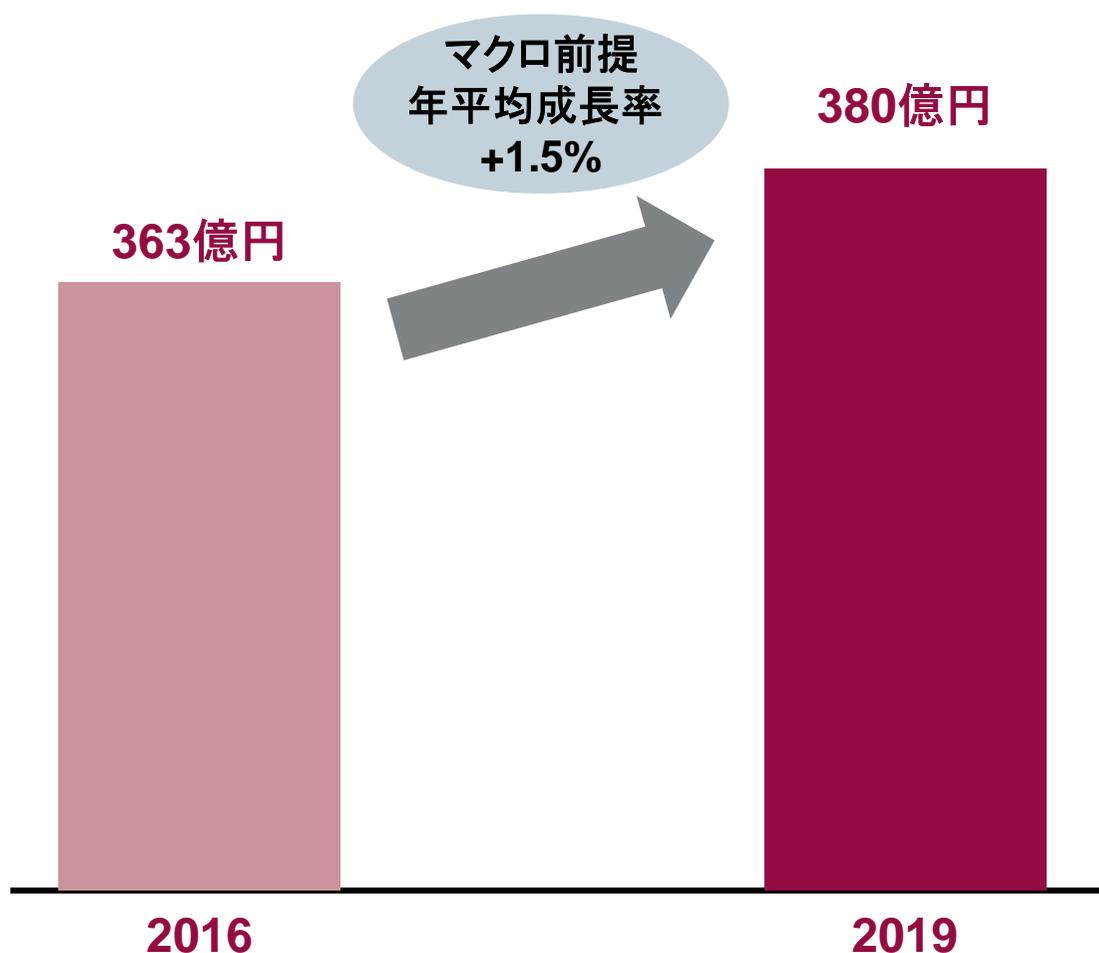


- ✓ 継続的な利益ある成長と企業価値向上
- ✓ 継続的なキャッシュ創出
- ✓ 継続的な50%以上の配当性向



# 1 マクロ成長の確実な取り込み

これまで創り上げた営業基盤をより強固にしていきます



## 継続的なマクロ成長

マクロ前提  
年平均成長率内訳  
(2016-19年平均成長率)

- 自動車 2.8%
- 工作機械 0.8%

## マクロ成長の 確実な取り込み

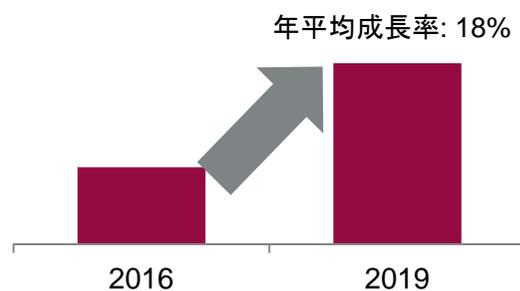
- 既存ビジネスの維持
- QCDSの維持／さらなる向上、等

## 2 4つの成長戦略への継続的取組



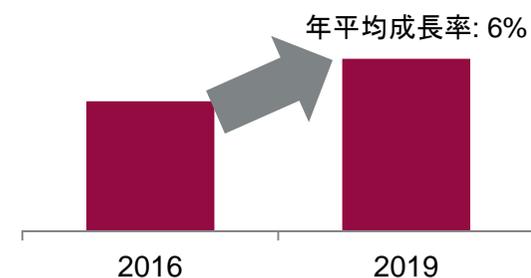
これまで進捗し成果を上げてきた4つの成長戦略をより一層進化させます

### 海外のお客様への拡販



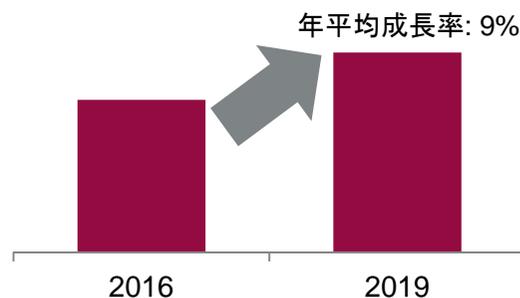
✓ さらなるシェアの拡大

### セラミックボールの拡販



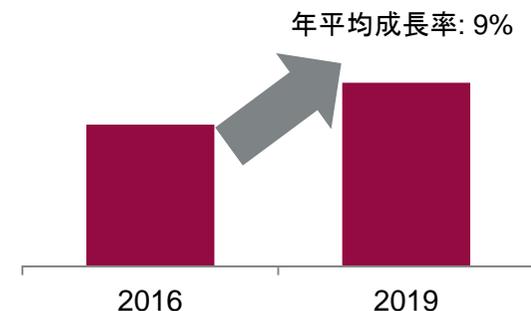
✓ 社会の変化による用途拡大

### アジア市場への拡販



✓ 中国/インド市場での成長取り込み

### 新領域の拡販



✓ 技術的要求への対応

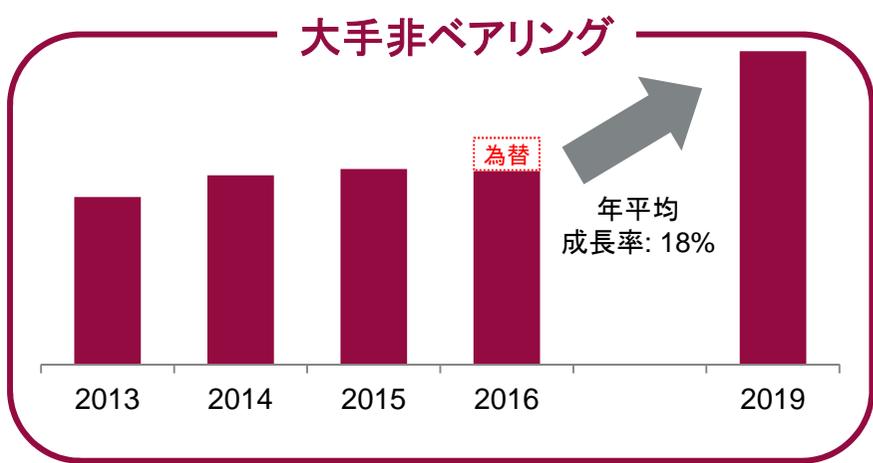
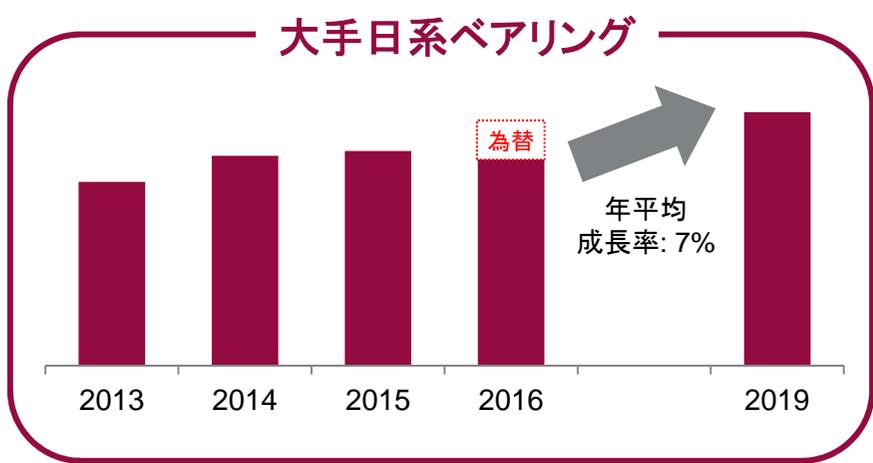
3

# 新イニシアティブへの取組： ～大手日系/大手非ベアリング顧客への成長戦略強化～



卓越したQCDSとグローバルネットワークを活用し、大手日系ベアリングメーカー及び大手非ベアリング顧客への拡販をより一層進めます

これまで	お客様のニーズの変化	今後
<ul style="list-style-type: none"> <li>QCDSレベルと幅広い製品ラインナップを活用した拡販活動</li> <li>地産地消の対応による地域販売基盤の確立</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>よりグローバルな購買意思決定</li> <li>より機能性の高い精密ボール要求</li> <li>安全、便利/快適、軽量対応の需要拡大</li> <li>用途別高性能ベアリングの需要拡大</li> <li>継続的な生産拡大</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>グローバル販売組織の強化</li> <li>グローバルアカウントマネージャー任命拡大</li> <li>Global Reach/Local Depthの推進</li> <li>グローバルでのQCDSレベルアップ</li> </ul>



4

# 社会の変化に対応する新たなニーズの取り込み

## ～安全、便利、効率的、低環境負荷型社会の実現に向けて～



もっと環境にやさしく、安全、便利、効率的な社会の実現に向けて、当社の精密ボールの役割はますます広がっていきます



### ドローン

高航続距離の実現や軽量化には高性能精密ボールが不可欠



### 未来型自動車

高性能精密ボールはますます活躍の場を広げる見込み



### 産業機械/ロボ

駆動部分には精密ボールが多く使われており、工場の省エネ、効率化に貢献



### 人工衛星

厳しい宇宙環境下では、信頼性の高い精密ボールは不可欠

IoT  
(モノのインターネット)

# もっと環境にやさしく 安全、便利、 効率的に

AI  
(人工知能)



### 高性能情報家電

低騒音、高回転、軽量な精密ボールは家電の高性能化に不可欠



### 高度医療機器

高速で高い診断精度の実現には、高性能な精密ボールが活躍



### 通信インフラ

光通信の高速通信網のインフラ整備にガラスボールレンズの需要が高まる

IoE  
(すべてのインターネット)



### 風力発電

風力発電の風車には耐久性が高く、高性能な精密ボールが不可欠



### 高速鉄道

高速移動の実現には信頼性の高い精密ボールが不可欠

4

# 社会の変化に対応する新たなニーズの取り込み

～安全、便利、効率的、低環境負荷型社会の実現に向けて～



## グローバルでの社会ニーズ

- もっと環境にやさしく
- 安全に
- 便利/快適に
- 効率的に



## 社会ニーズの実現を加速

- IoT(モノのインターネット)
- loE(すべてのインターネット)
- AI(人工知能)

## ますます増える精密ボールへのニーズ

### 量の拡大

- 手動から“自動”への拡大はベアリング需要を拡大し、精密ボールのニーズの拡大を意味する

### 質の高度化

- 省エネ/電動化の潮流は低摩擦、耐電蝕性能の高い精密ボールの需要拡大に繋がる
- 小型/軽量化のニーズは、小径精密ボール、軽い材質の精密ボールの需要拡大に繋がる

もっと環境にやさしく、安全、便利/快適、効率的な社会の実現に、  
さらなる利益ある成長で応えます

# 4

## 社会の変化に対応する新たなニーズの取り込み

～安全、便利、効率的、低環境負荷型社会の実現に向けて～



具体例の一つとして、今後自動車における動力源の多様化が進む中で、既存需要に加えて、新たな精密ボールの需要も高まるものと考えています

### 需要維持が見込まれる分野

#### HV(ハイブリッド)／ PHV(プラグインハイブリッド)

- 高性能モーターを搭載するため、引き続きボール需要は堅調に推移すると見込まれる

#### HUB

- HUB(車軸)には、精密ボールが多く採用されており、動力源の種類に関係なく堅調な需要が見込まれる

#### CVJ(等速ジョイント)

- 動力を伝達するCVJは、動力源の種類に関係なく堅調な需要が見込まれる



### 今後需要増が見込まれる分野

#### EV(電気自動車)／ FCV(燃料電池自動車)

- エンジン・ミッションは無くなるが、それらにはボールベアリングの採用はないため、ボールへの影響は限定的

#### 電装品

- エアコン、パワーウインドウ、電動シート、電動スライドドア、電動パワステ、サイドブレーキなど電装品の普及／快適化による精密ボールの潜在需要は高い

#### 自動運転

- 先進運転支援システムから完全自動運転に進化すると小型モーターが増加することで精密ボール需要も増加すると見込まれる

#### 次世代ミッション

- 厳しい燃費規制からミッションの低フリクション要求がさらに高まり、従来のローラー多用型から高耐久ボールを使った次世代ミッションの開発が進んでいる



## 5 M&A戦略の実行

十分な現預金を活用し、シナジーを生む領域でのM&Aを推進します

	2016年 12月期 (見込み)	2017-19年 (予測)
現預金(億円)	164	230
設備投資(億円)	10	35
配当性向	50%以上	
Net D/E(倍)	0.5	0.3

※配当支払い後

適切な  
資金活用

M&A戦略  
の推進

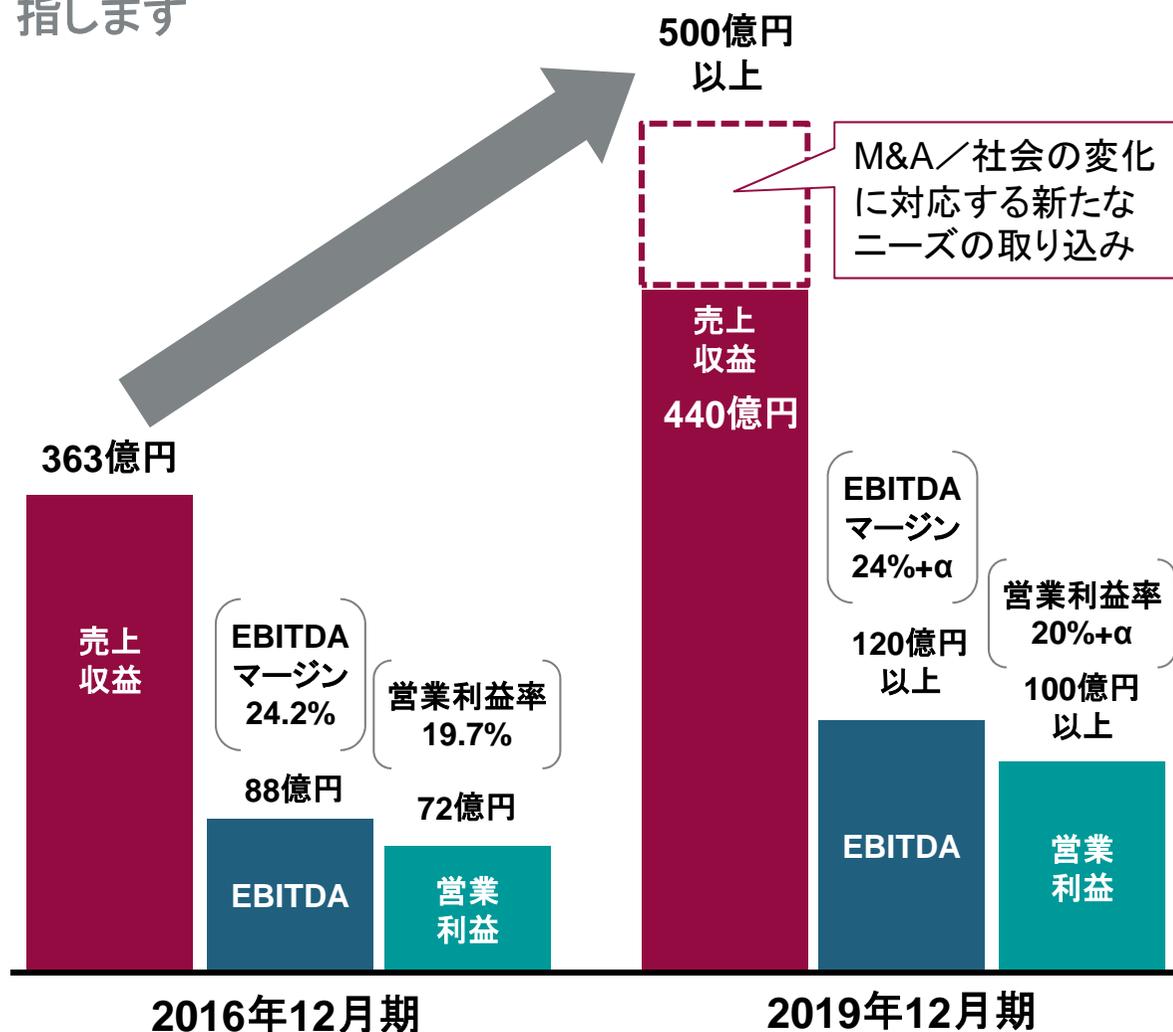
AND/OR

さらなる  
株主還元



## 中期経営計画における定量目標

継続的にさらなる利益ある成長を実現し、売上収益500億円、営業利益100億円以上を目指します



(億円)	2016年12月期 (見通)	2019年12月期 (目標)
売上収益	363	500
EBITDA	88	120
営業利益	72	100