



2025年2月17日

各 位

会社名 株式会社ツバキ・ナカシマ
代表者名 代表執行役社長CEO 松山 達
(コード番号 6464 東証プライム)
問合せ先 IRマネージャー 森田 郁史

中期経営計画の策定に関するお知らせ

当社は、2025年12月期から2029年12月期までの5ヵ年を対象とした「中期経営計画」について決定いたしましたので、お知らせいたします。

中期経営計画の詳細につきましては、別添の「中期経営計画2025-2029」をご参照ください。

以 上



中期経営計画 2025-2029

Mid-Term Business Plan

2025年2月17日

| CONTENTS

会社概要 P.01

事業環境認識 P.03

新中期経営計画 P.08

資本コストや株価を意識した
経営の実現に向けた対応 P.19

会社概要

ツバキ・ナカシマは精密ボール・精密ローラーのグローバルトッププレーヤー

会社概要

会社名

株式会社
ツバキ・ナカシマ

設立

1936年6月
(創業1934年)

代表者

CEO 松山 達

従業員数

2,936名
(2024年12月末)

資本金

171億円
(2024年12月末)

主要製品



精密スチールボール



精密セラミックボール



精密ローラー



高機能プラスチック

最終用途の例 (一部)



約**30%**¹
ボール
グローバルシェア

21工場
グローバル
生産拠点

90年以上
生産実績

1. グローバルでのスチールボール + セラミックボール市場におけるシェア; 当社推定

| CONTENTS

会社概要 P.01

事業環境認識 P.03

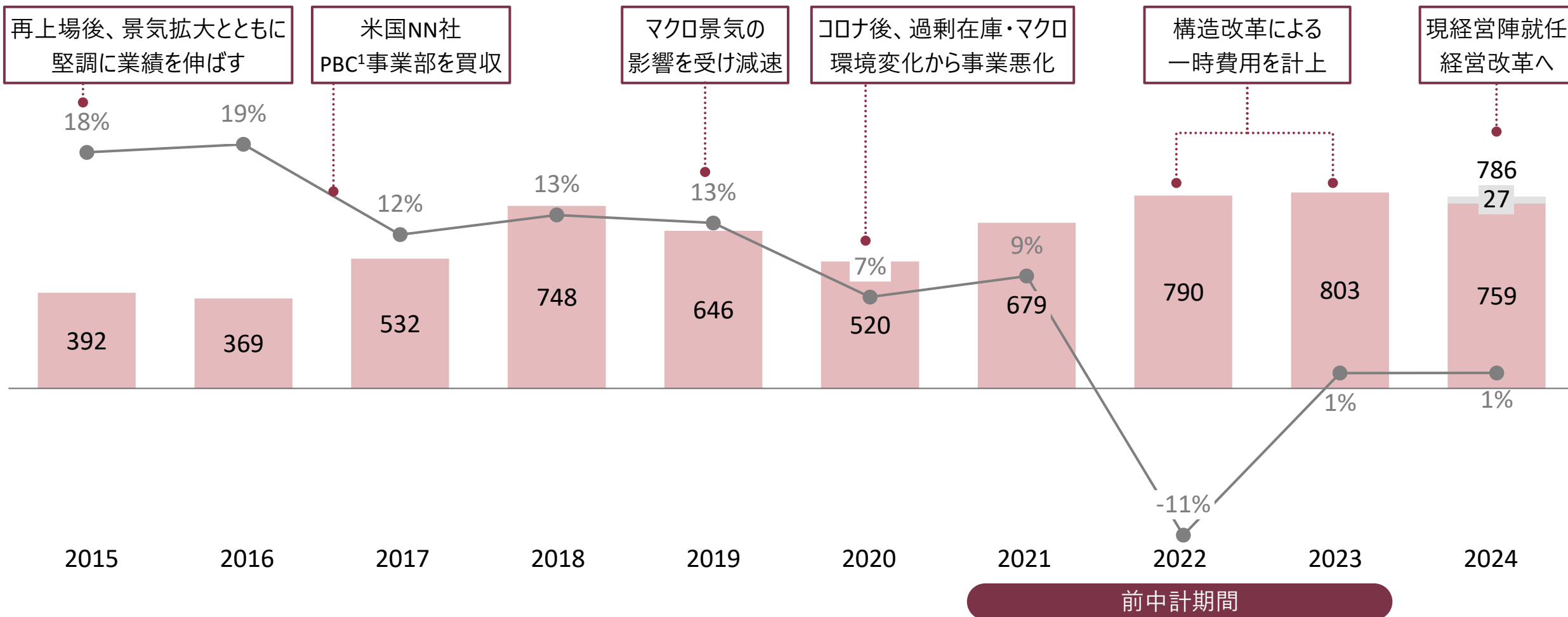
新中期経営計画 P.08

資本コストや株価を意識した
経営の実現に向けた対応 P.19

過去10年の業績推移

継続的に売上を拡大してきた一方で、事業環境悪化・構造改革費用の負担により、近年は利益率が大きく低迷

■ 売上 (億円) ● 営業利益率(%)
■ 非継続事業 (億円)



1. Precision Bearing Components

前中期経営計画(FY21-23)の振り返り

事業環境の厳しさから、売上以外は当初目標に対して未達

経営指標目標の達成度 (FY23)

| | 達成 | 未達 | 当初目標 | 実績 |
|------------------------|----|----|------|----------------|
| 売上 (億円) | | | 750 | 803 |
| 営業利益 (億円) | | | 115 | 8 ¹ |
| フリー・キャッシュ・ フロー (億円) | | | 75 | -35 |
| 配当 (円/株) | | | 98 | 35 |

1. 構造改革費用60億円を含む

3年間の振り返り

成長戦略と掲げた領域での売上拡大は一定成果を上げ、売上目標を達成

- セラミックボール：FY20: 53億円 => FY23: 98億円 (FY23目標: 83億円)
- 医療デバイス：FY20: 7億円 => FY23: 17億円 (FY23目標: 40億円)
- アジア地域：FY20: 29億円 => FY23: 41億円 (FY23目標: 50億円)



利益率の抜本的改善のために、構造改革を遂行

- 米国のスチールボール工場を再編
- ローラー事業構造改革として、オランダスタンピング工場閉鎖、オランダのローラー生産をボスニア工場に移管
- 不採算であるリニア事業の売却に合意



一方、競争環境激化や市場低迷により、収益性が大きく低下し、収益目標未達

- 中国・インド系プレイヤーのプレゼンスの高まりによる価格競争の激化
- 欧州経済低迷等による自動車・工作機械市場の需要減
- インフレによる材料費高騰、労務費上昇による収益低下

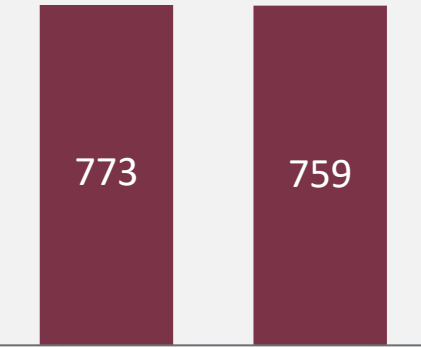


FY24の振り返り

FY24も利益目標未達となる中で、新中計策定/実行に向けた組織・リーダーシップ体制強化を実施

FY24は当初利益目標に対し未達

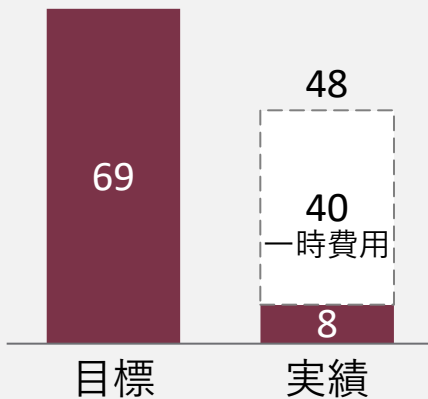
売上
(億円)



円安による増加要因があるものの、数量ベースでは大きく減少

- 日本における一部自動車メーカーの生産・出荷の停止
- 一般産業機器、工作機械のグローバルでの需要回復の遅れ
- EV減速によるセラミックへの影響

営業利益
(億円)



営業利益は目標に大きく届かず

- 中国系プレイヤーとの価格競争の激化等による収益の悪化
- 資産効率化に向けた非流動在庫の評価損計上
- 一時要因 (40億円) を除いても営業利益は48億円

新中計の策定 及び 確実な実行に向けて、組織・リーダーシップ体制を大きく強化

- CEO・CFO・CHRO等の主要経営陣を外部から招聘
- グローバル横断での販売・マーケティング、生産サプライチェーン組織を新設し、専任担当役員を配置
- 24年8月より新たな中期経営計画策定を開始。刷新したGLT (グローバルリーダーシップチーム) のメンバーが検討オーナーとなり、GLTメンバーでのインテンシブな議論を通じて最終化
- 改革を統制する専任ポジション (Transformation Director) を新設し、当該トピックのエキスパートを外部より採用

本中期経営計画(FY25-29)における事業環境認識

本中計期間においても競争環境はさらに厳しくなる想定。一方で、個別セグメントレベルでは成長の余地も存在



顧客の事業環境の悪化

- 自動車はBEV化が一定程度進展し、それに伴い中国系OEMが自動車市場のシェアを拡大
- 上記を受けて、ベアリング市場においても中国系プレイヤーが勢力を拡大
- OEM、ベアリングメーカー両方のレイヤーにおいて、中国系プレイヤーのプレゼンスが増大



競争環境のさらなる激化

- 価格競争力の高い中国/インド系プレイヤーのボール市場におけるプレゼンスがさらに拡大
- 中国/インド系プレイヤーは、①現地材を活用したコスト競争力の高さ、②収益よりも量を取りに行く戦略



個別セグメントにおける市場成長

- インド市場：市場自体の成長、自動車・ベアリング生産のグローバルシフトによりインドのスチールボール市場が成長
- 航空防衛：米国・欧州において航空・防衛向けベアリング市場が拡大
- セラミックボール：競争環境は厳しくなるものの、EVの浸透により中計後半には市場は拡大
- 高機能プラスチック：医療デバイス向け、ロボティクス向け、ディスペンサー向けの市場が拡大



マクロ環境変化の加速化

- 欧州経済は引き続き弱含みであり、回復の見込みが立たず
- 米国新政権による更なる関税強化、米国内インフレ加速の可能性

| CONTENTS

会社概要 P.01

事業環境認識 P.03

新中期経営計画 P.08

資本コストや株価を意識した
経営の実現に向けた対応 P.19

新中期経営計画(FY25-29)の方針

前提



従来の延長線上では過去の収益水準まで回復させることは困難

- 従来の想定以上に、中国/インド系プレイヤーのプレゼンス拡大により、ボール市場での価格競争が激化
- 中国プレイヤーの拡大は、顧客であるベアリング市場、さらにはOEMのレイヤーにおいても発生
- 手なりでは、FY29には営業利益がマイナスに落ち込み得る

ツバキ・ナカシマが再び高収益体質へと返り咲くには、事業・コスト構造の大幅な変換とキャッシュ創出が不可欠

方針



ツバキ・ナカシマは、キャッシュ創出を最重要KPIとする企業体へと生まれ変わる

- これまでは売上・営業利益を追求
- マネジメント陣の評価・報酬にもキャッシュ指標を組み込む

FY25-26は、再成長・高収益実現のための種まき期間と位置づけ、キャッシュ創出を実現

- 徹底的な調達・生産コストの削減施策に加え、在庫・売掛金・買掛金の圧縮を早急に推し進める
- FY25に運転資本の圧縮によりFCFを大幅に改善 (FY24 10億円→FY25 50億円)
- 並行して、中計後半での再成長・高収益体質実現に向けた必要投資を実行

中計期間後半では、コスト・成長施策の効果創出により利益を大幅に改善させ、株主還元のための営業キャッシュフローを確保

新中期経営計画(FY25-29)における戦略の方向性



徹底したコスト競争力の強化

- グローバルフットプリントを生かした生産アロケーションの見直し、生産拠点の再編 ("地産地消" にこだわらないグローバルでの最適生産)
- グローバル調達による購買力の向上、ベストコストカントリー調達による調達コストの削減
- 生産オペレーションの効率化・自動化による生産性の改善



TNの競争領域の再定義

- 成長セグメントへの注力 (インド、航空防衛、セラミックボール、高機能プラスチック)
- 不採算事業/製品の価格見直し・撤退



キャッシュ創出力の強化

- SIOP¹の仕組み構築により、今後の不良在庫の発生抑制・流動在庫水準の適正化
- さらに、AP・ARそれぞれの最適化により、運転資本を大幅に圧縮

新中期経営計画の骨子

1 経営指標 (FY29)

売上
870
億円

営業利益
100
億円

営業
利益率
11%

CCC¹
175日
261日 (FY24)

2 戦略の方向性

徹底的なコスト競争力強化により、
競争が激化する市場での
プレゼンスを維持

競争領域を再定義し、
成長領域・高収益領域へ
注力

キャッシュ創出力を強化し、
将来の成長・
イノベーションに備える

3 バリュークリエーション 6本の柱

Ⅰ
グローバルでの
生産拠点
の再編

Ⅱ
グローバル
調達
最適化による
コスト削減

Ⅲ
オペレーション
効率化・
自動化による
生産性改善

Ⅳ
成長セグメントへの注力
(インド、航空防衛、
セラミックボール、高機能
プラスチック)

Ⅴ
プライシング
適正化・
低収益製品の
合理化

Ⅵ
在庫水準適正化、
売掛金の圧縮による
運転資本効率化

4 イネーブラー/土台

グローバル生産組織、
グローバル調達組織

グローバル販売・
マーケ組織

KPIトラッキング

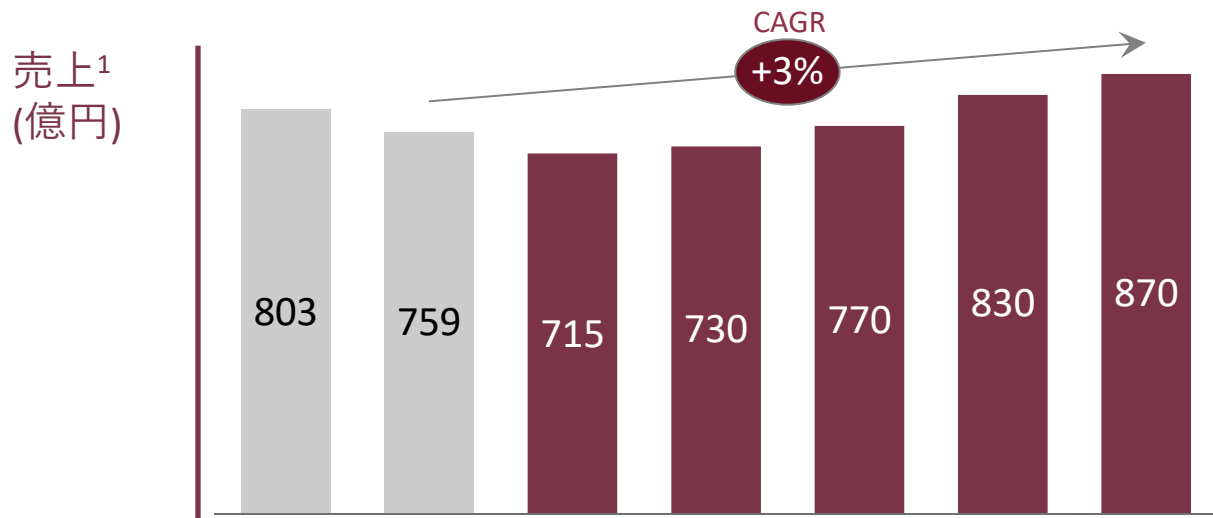
人財エンゲージメント・
組織強化

SIOP²プロセスの
確立

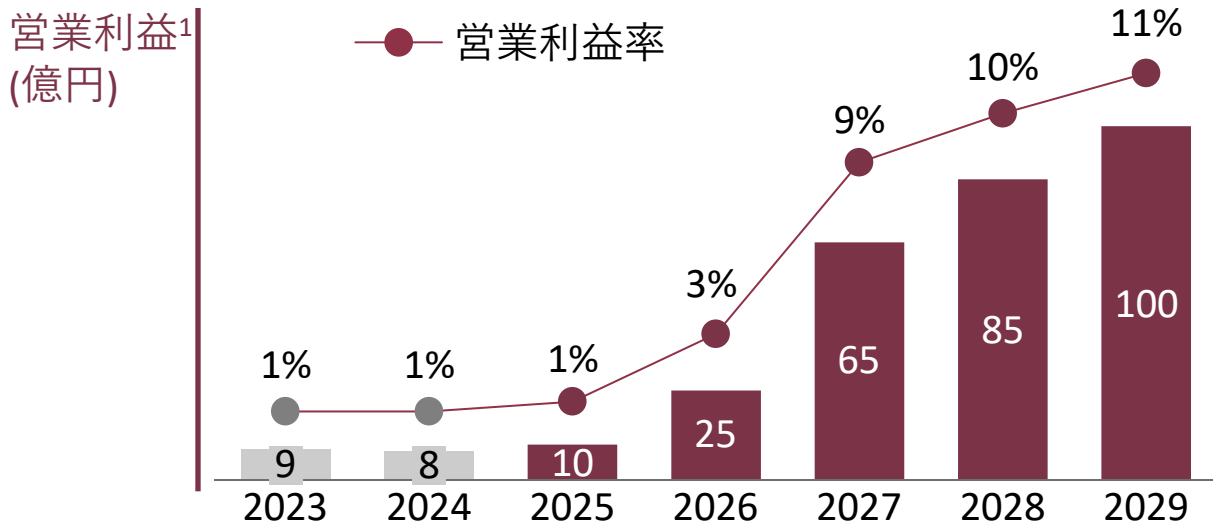
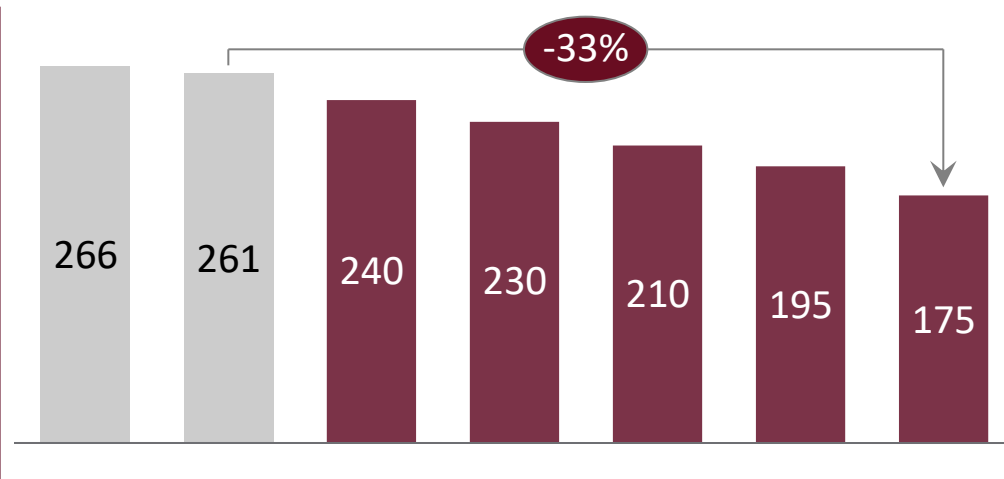
財務/プロセスの
透明性を担保する
システム

1. Cash Conversion Cycle, DIO+DSO-DPO; 2. Sales, Inventory, and Operation plan

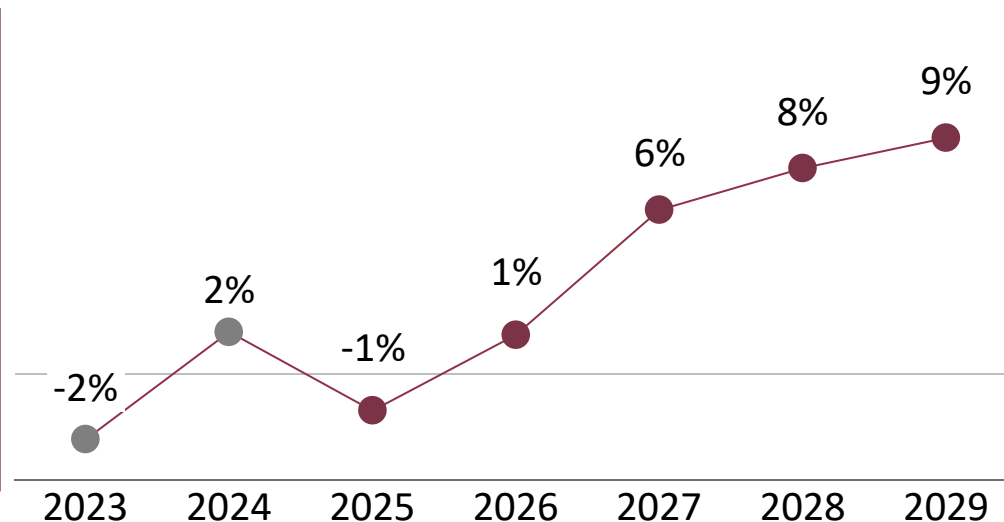
1 新中期経営計画における経営指標



キャッシュ・
コンバー
ジョン・
サイクル
(日)

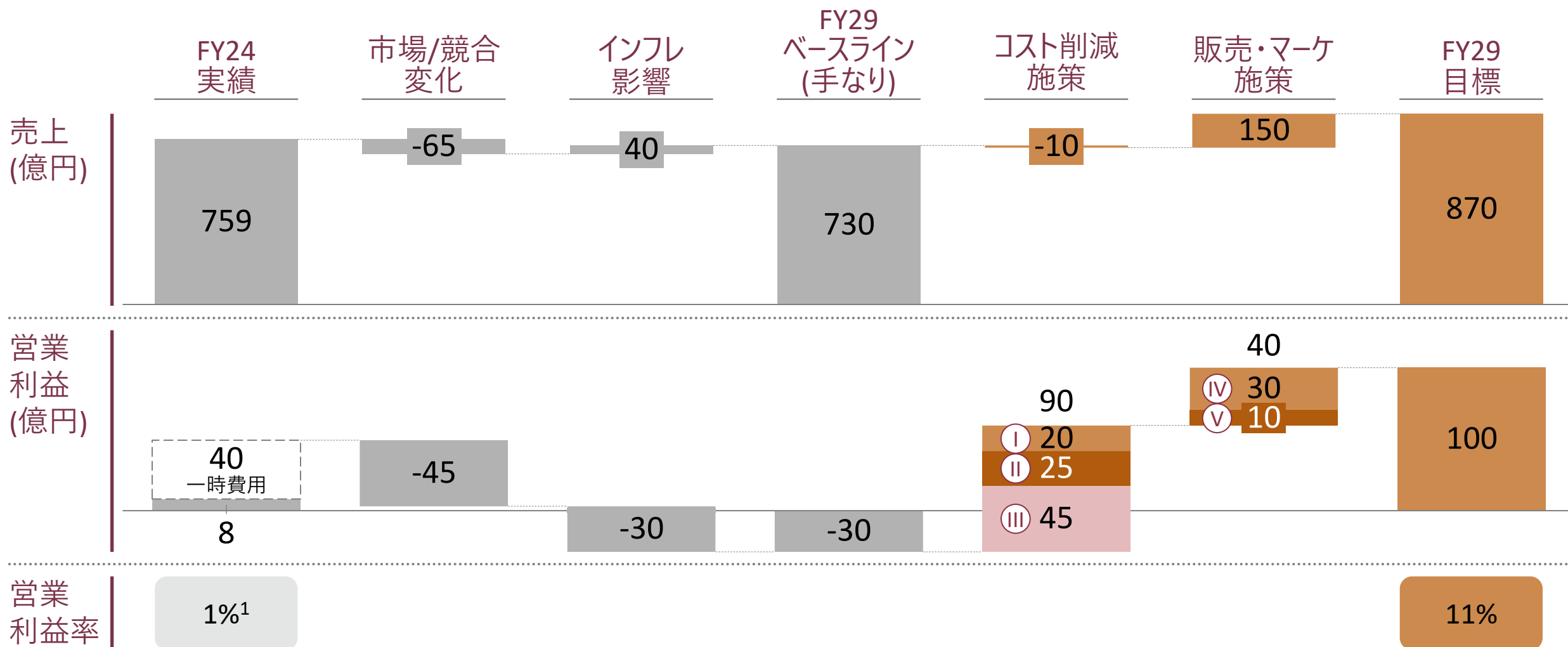


ROE (%)



1. FY24以降は継続事業のみの数値

中期経営計画最終年までの売上・利益向上計画



① 生産拠点再編 ② 調達コスト削減 ③ 生産性改善 ④ 市場開拓 ⑤ プライシング

1. 一時費用を除いた場合6%

戦略の方向性①：徹底したコスト競争力の強化

I

グローバルでの
生産拠点の再編



- 従来の "地産地消" から脱却
- 欧米向け供給拠点としてインドを活用
- 生産拠点の再編

II

グローバル調達最適化
によるコスト削減



- 直接材・間接材のコスト削減
- グローバルでの一括調達
- 間接材の工場間横展開

III

効率化・自動化による
生産性改善



- 直接人員・間接人員の生産性改善
- 生産オペレーションの効率化・自動化
- 生産に伴う経費・材料使用の削減

FY29
利益貢献
(FY24対比)

+20
億円

+25
億円

+45
億円

戦略の方向性②：競争領域の再定義

IV

成長セグメントへの注力

市場CAGR('24-'29)

インド市場

+5%



航空防衛

+14%



セラミック
ボール¹

+8%



高機能
プラスチック

+6%~



FY29
売上貢献
(FY24対比)

+20
億円

+30
億円

+35
億円

+25
億円

参考) FY24

23億円

8億円

88億円

35億円

1. 航空防衛向けを除く

V

プライシング適正化・
低収益製品合理化

製品セグメンテーションに
基づく戦略的プライシング

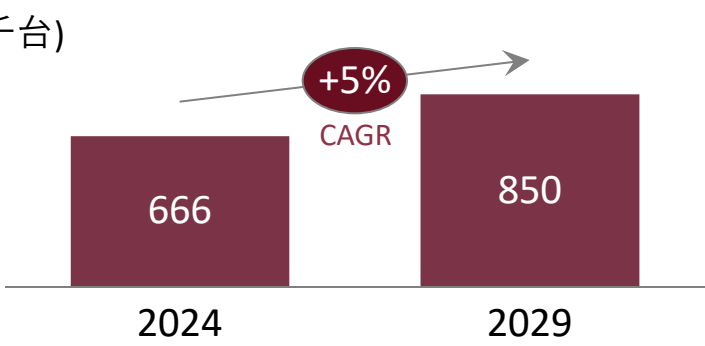


FY29
利益貢献
(FY24対比)

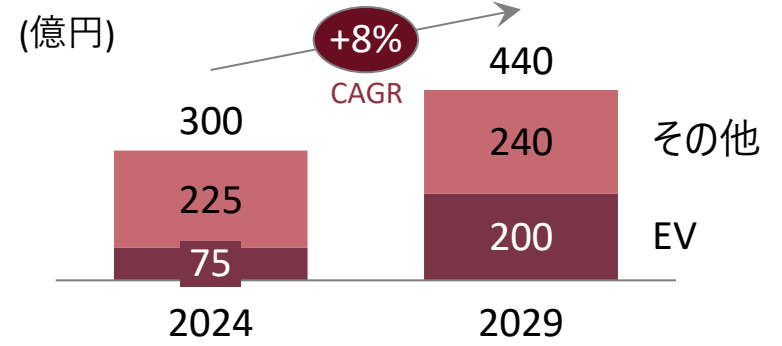
+10
億円

戦略の方向性②：競争領域の再定義 - Ⅳ 成長セグメント

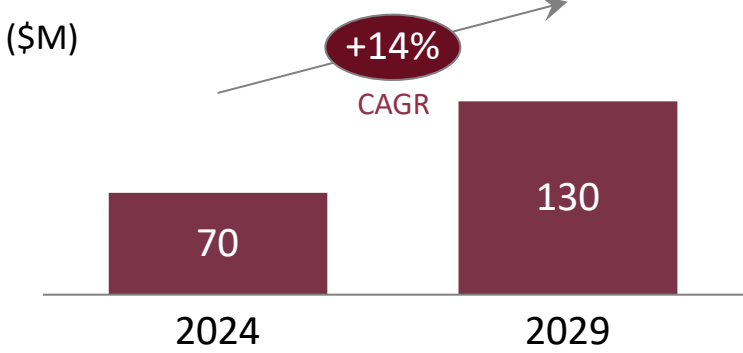
インド自動車生産台数 (千台)



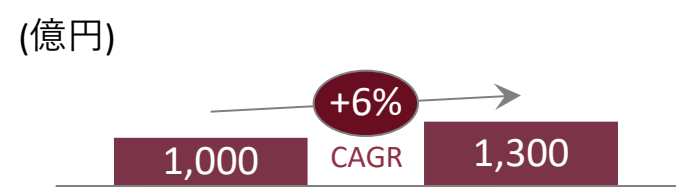
セラミックボール市場



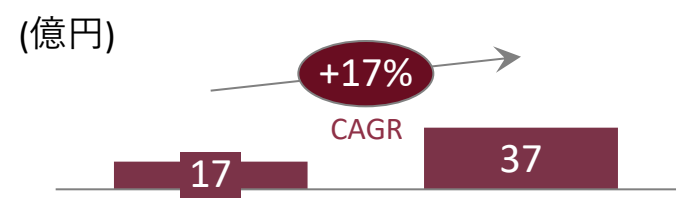
航空防衛向け
ベアリングボール市場



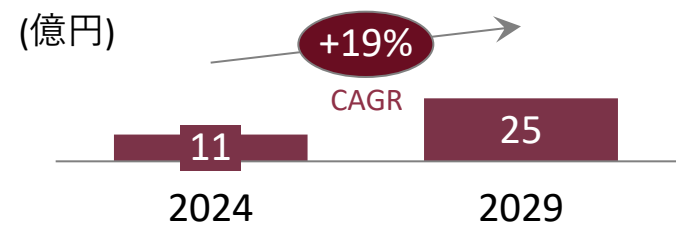
医療向け
射出成型市場



ロボティクス・産業向け
プラスチックボール市場



ディスペンサー向け
プラスチックボール市場



戦略の方向性③：キャッシュ創出力の強化

⑥

キャッシュ・コンバージョン・サイクル (CCC)

FY24末

259日

FY29末

175日

運転資本
削減効果
(売上増分を除く)

170
億円

在庫回転期間

- 適正在庫水準の明確化
- SIOPの仕組み確立

FY24末

197日

FY29末

136日

30%
削減

売掛金回転期間

97日

87日

14%
削減

買掛金回転期間

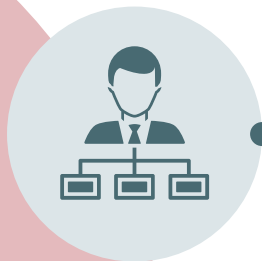
35日

48日

36%
改善

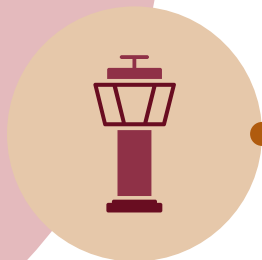
新中期経営計画の推進体制

本中計の
確実な達成を
支える強固な
推進体制



強固な
グローバル
リーダーシップ・
組織体制

- 主要経営ポジションに経験/能力のある人財を外部招聘
- グローバル・BU横串での機能組織を設置
(生産、サプライチェーン、販売・マーケティング)



厳格な
プログラム
ガバナンス

- CEO直轄Transformation Directorがプログラムを統制
- アクションプランと責任者の明確化
- CEOによる月次でのKPI/アクションのモニタリング
- フリー・キャッシュ・フローを役員報酬体系へ組み込み

| CONTENTS

会社概要 P.01

事業環境認識 P.03

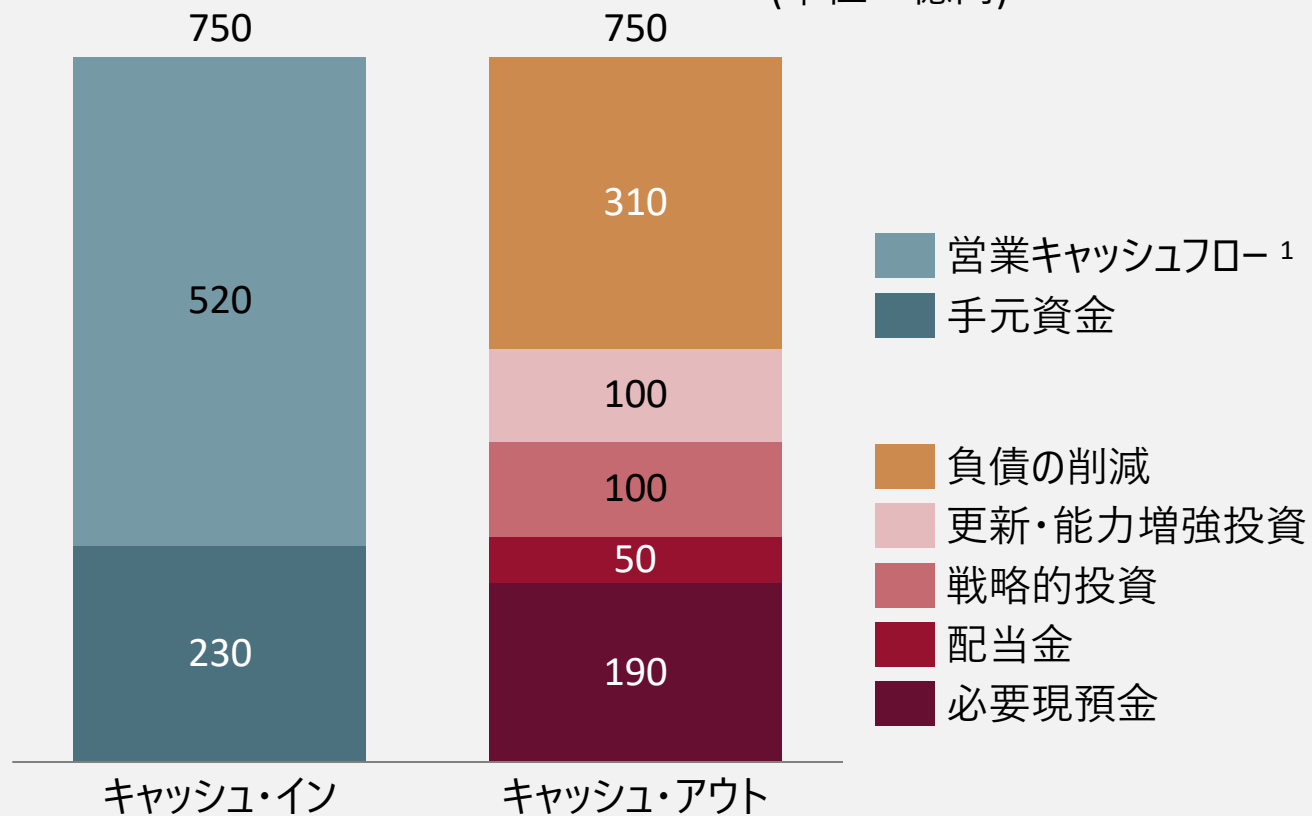
新中期経営計画 P.08

資本コストや株価を意識した
経営の実現に向けた対応 P.19

本中期経営計画期間におけるキャピタルアロケーション

中計5年間のキャッシュフロー

(単位：億円)



キャピタルアロケーションの考え方

- 中計期間前半は、株主還元を抑え、バリュークリエーションに必要な投資を進める
- バリュークリエーションにより得られる営業CFだけでなく、運転資本の徹底的な改善で、キャッシュを捻出
- 得られたキャッシュは、負債の返済による財務健全化と、FY26以降の株主還元の原資に充てる

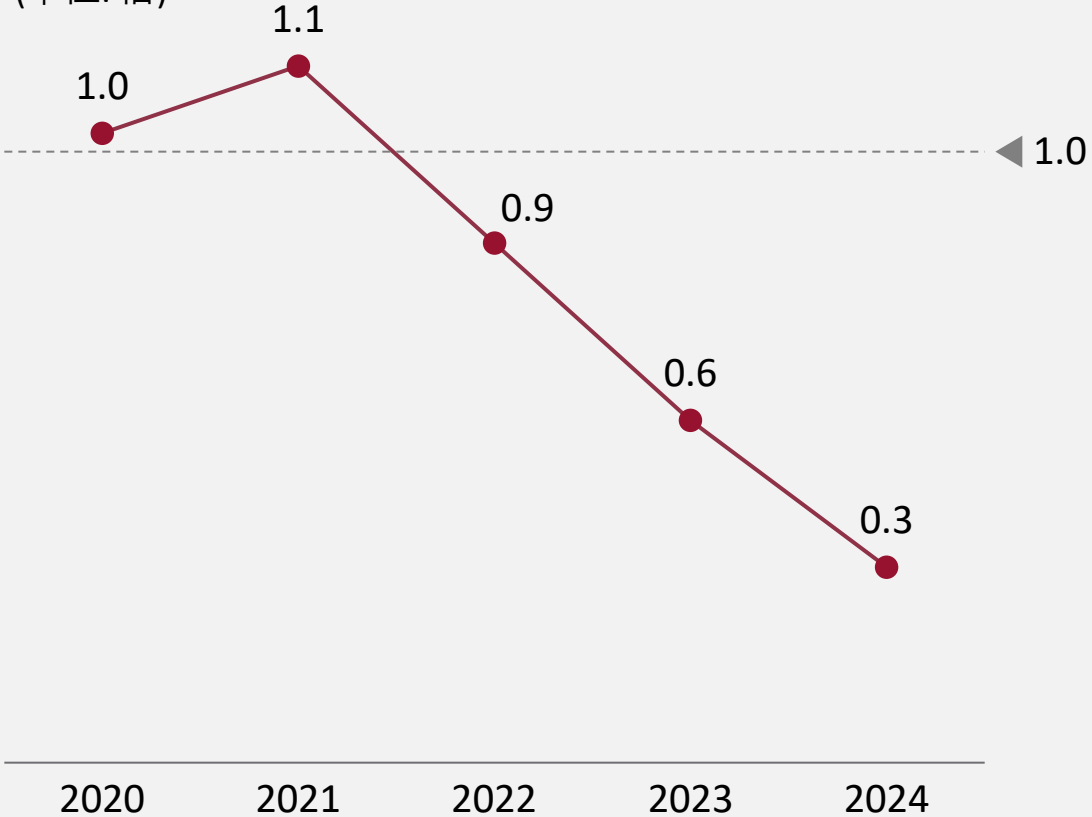
1. 運転資本の改善を含む

PBRとROEの推移

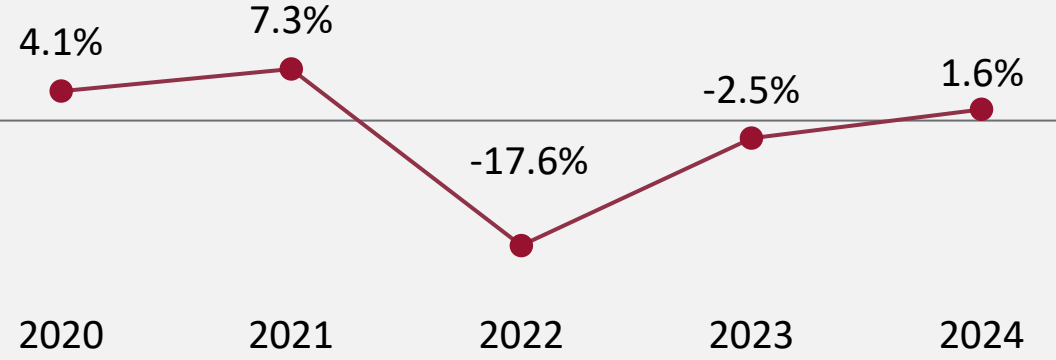
資本コストを上回る資本収益性を達成できておらず、過去3年はPBRx1倍以下を低迷

過去5年のPBRの推移

(単位: 倍)



ROEの推移



資本コストの認識

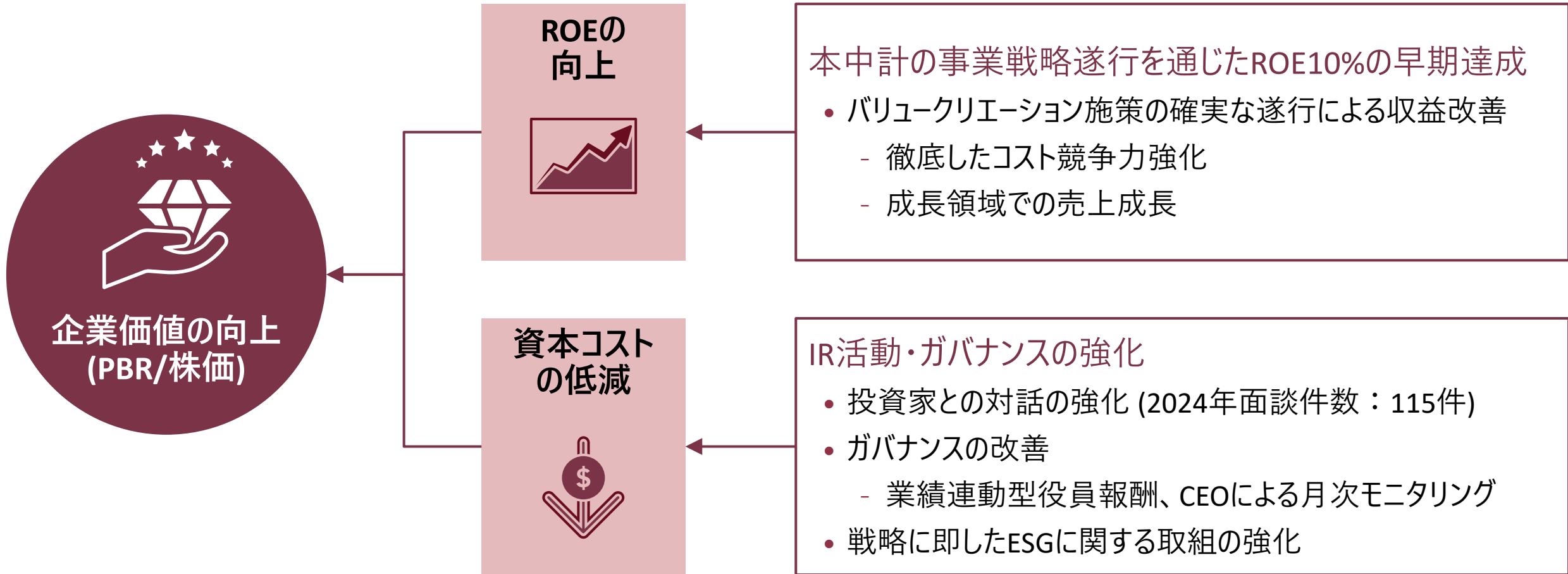
8~10%
株主資本コスト
(参考値)

| | |
|----------------|---------|
| リスクフリーレート | 1.2% |
| β | 1.1~1.2 |
| マーケット・リスクプレミアム | 6~8% |

Note: PBR, ROEは期末値

企業価値向上の取組み

本中計での事業改善でのROE向上に加えて、IR活動/ガバナンス強化による資本コストの低減を図る



ESGへの取り組み

Environment



- SBTiに基づき、2030年までに**42%**の温室効果ガス排出削減 (2022年比)



- 2040年までに、ツバキ・ナカシマの電力消費を**100%**再生可能エネルギーに



- カーボン・ディスクロージャー・プロジェクト
– **CDP評価B以上を維持**



- **TN戦略 (2025-2029)**
 - エネルギー消費量の削減
 - 太陽光発電システム設置
 - 再生可能エネルギー証書を活用したグリーンエネルギーの購入
 - 稼働率向上による効率化
 - 工場の電力化

Social



- 人財へのコミットメント



- 社員エンゲージメント



- 高い成果の追求



- 知識の伝承



- TNアカデミーでのリスクリング



- **傷害の重症度と頻度ゼロ**
 - 負傷の発生頻度および重症度ゼロを目指す
 - グローバル・サステナビリティ・システムの適用を強化

Governance



- 統合型コーポレート・ガバナンス・システムの透明性・客観性の向上



- 経営リスクマネジメント委員会の強化



- **コンプライアンスの推進:**
内部監査部門を強化し、さらなる付加価値のある内部監査を提供



- **コーポレートガバナンス適用を強化:**
コンプライアンスマニュアル、企業倫理規範、および関連ポリシー

Disclaimer

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。