

2018-2020 中期経営戦略

～飛躍:さらなる利益ある成長と企業価値向上を目指して～

2018年6月4日

株式会社ツバキ・ナカシマ

(東証一部 6464)



はじめに

目次

1. 経営理念 P2
2. 現在までの振り返り P4
3. 中期経営戦略と目指す姿 P8

「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。

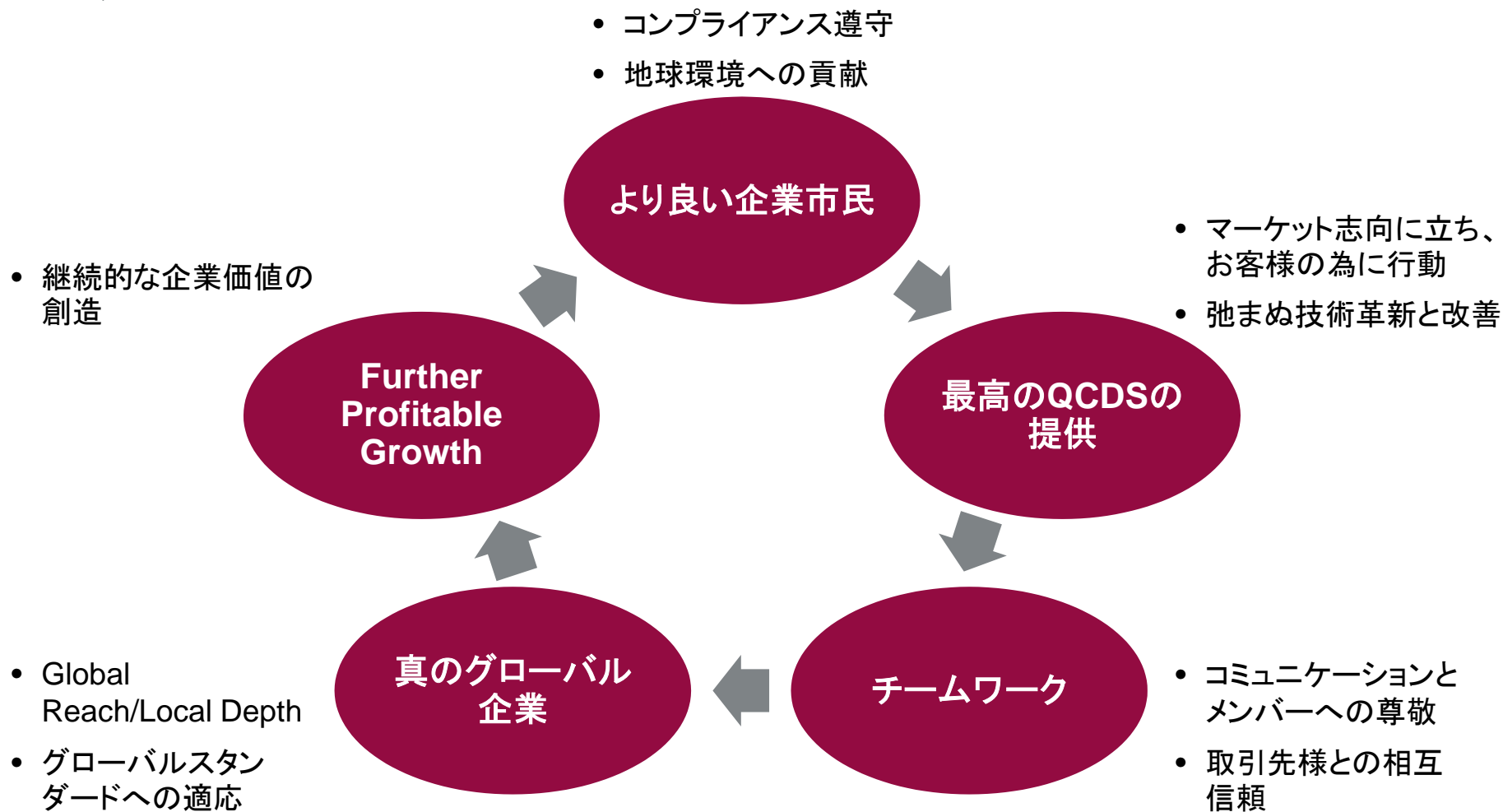


1. 経営理念



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、輝く企業をめざす

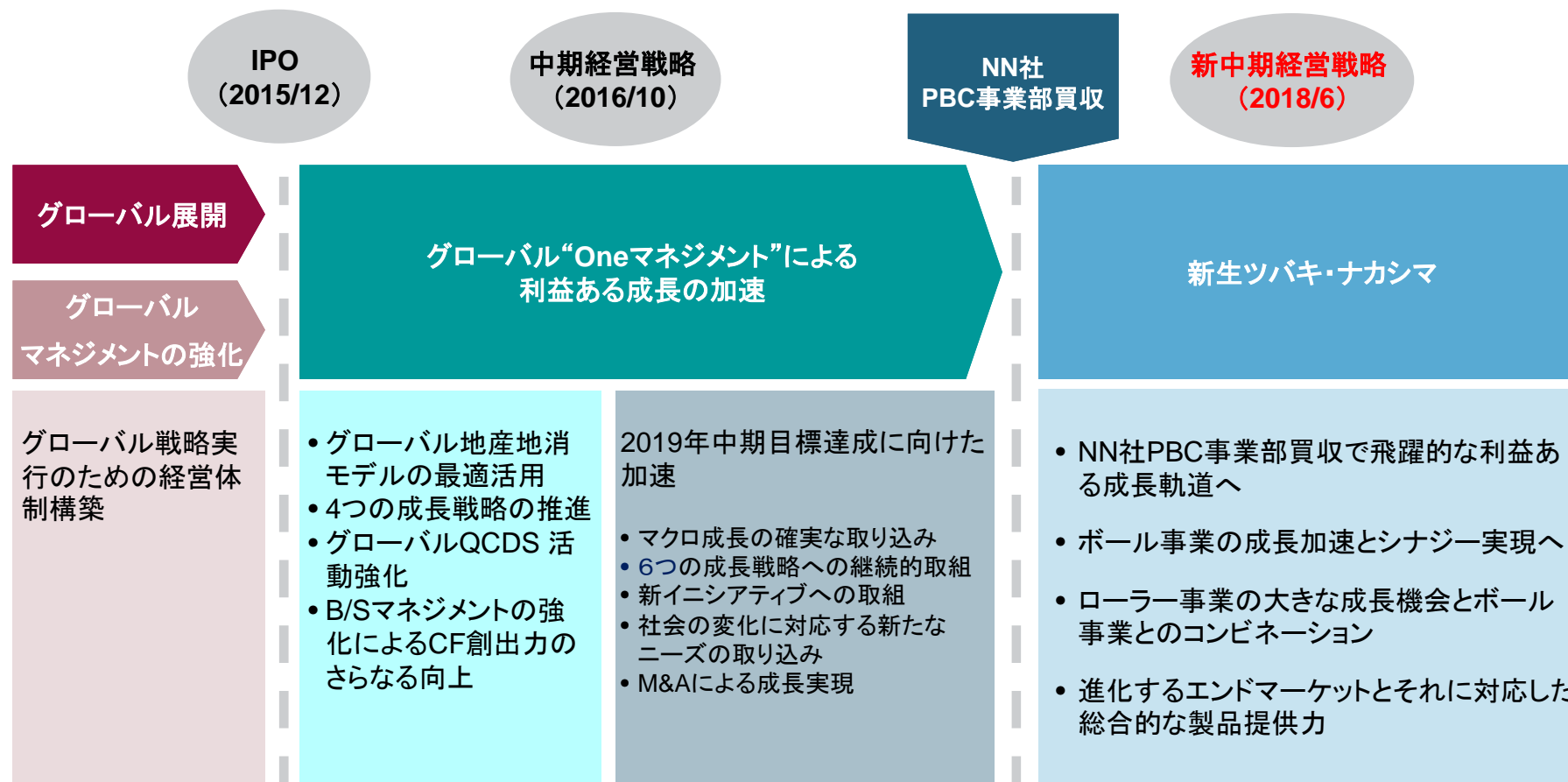




2. 現在までの振り返り



新生ツバキ・ナカシマが作り上げた利益ある成長のプラットフォーム



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、技術・品質要求の高度化

社会の変化の始まり:

Automated Society, IoT, Connectivity ⇔ 地球環境にやさしく、より安全、より高効率、より高品質、より便利に



2017-2019 中期経営戦略の進捗

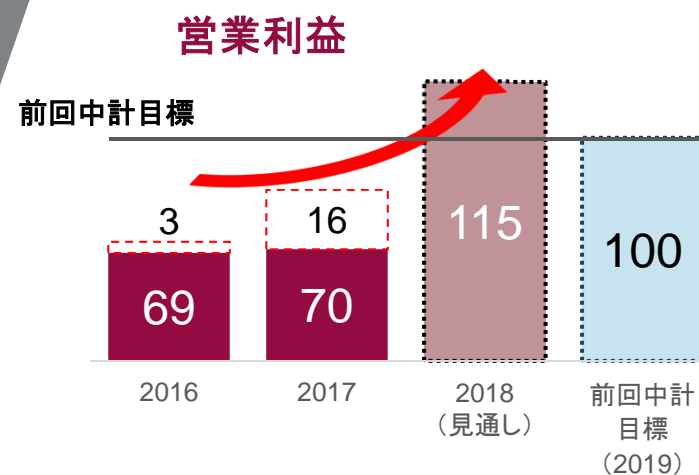
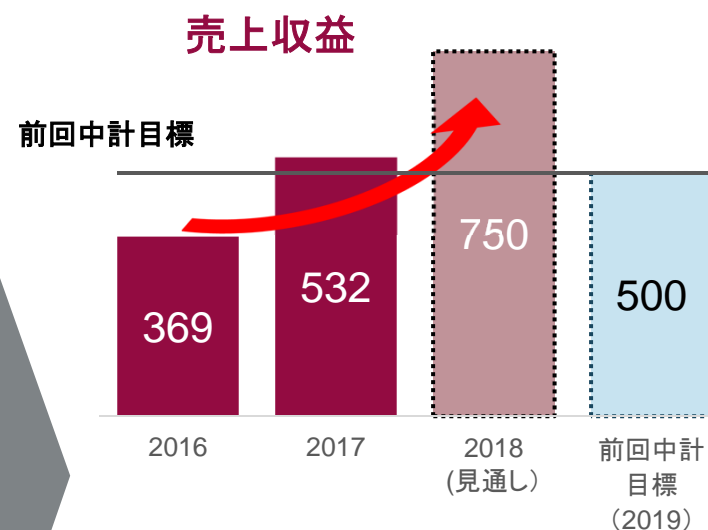
戦略的取り組みにより、2019年目標(売上収益500億円、営業利益100億円以上)を前倒しで達成

オーガニック

6つの成長戦略の推進と
グループ一体経営の推進

M&A

NN社PBC事業部買収による
飛躍的利益ある成長のスタート



※営業利益の赤枠点線は、2016年防災関連等の対策費用、2017年M&A及び株式売出に係る一時費用を調整しております。

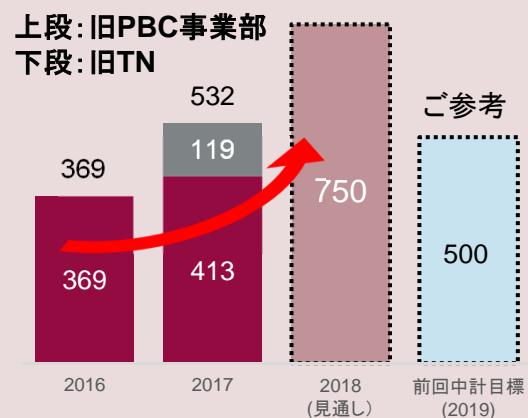


成長戦略の振り返り

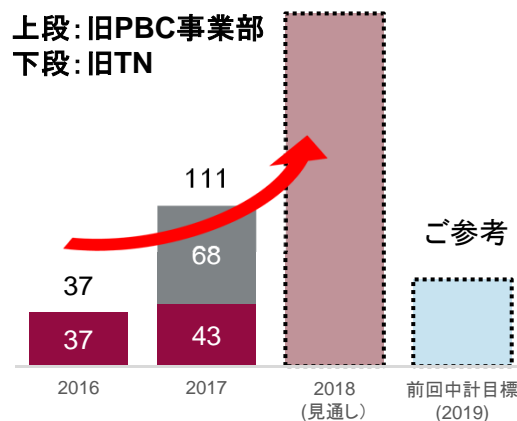
これまでの成長戦略の成功

売上収益(単位: 億円)

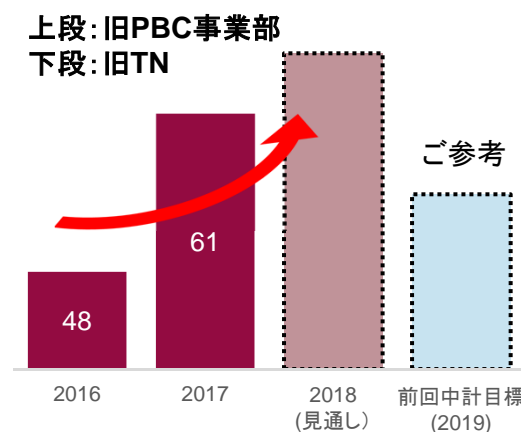
売上収益



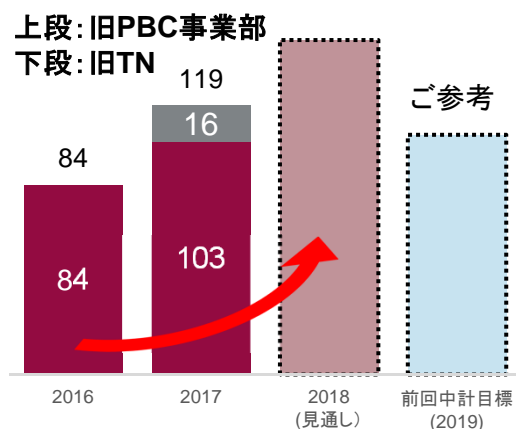
海外のお客様への拡販



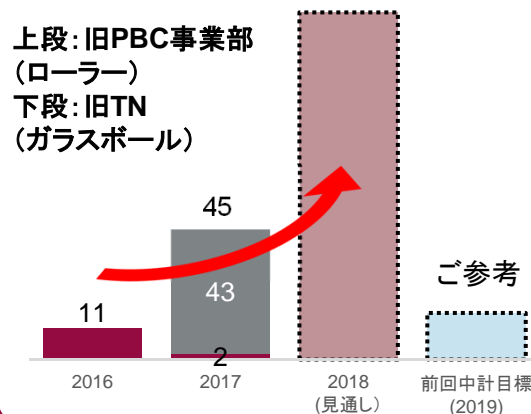
セラミックボールの拡販



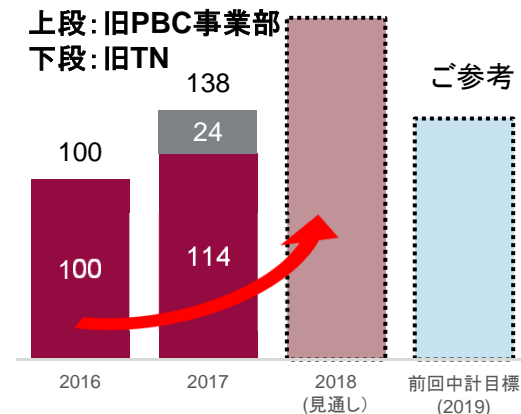
アジア市場への拡販



新領域の拡販



新イニシアティブ (日系/非ベアリング)



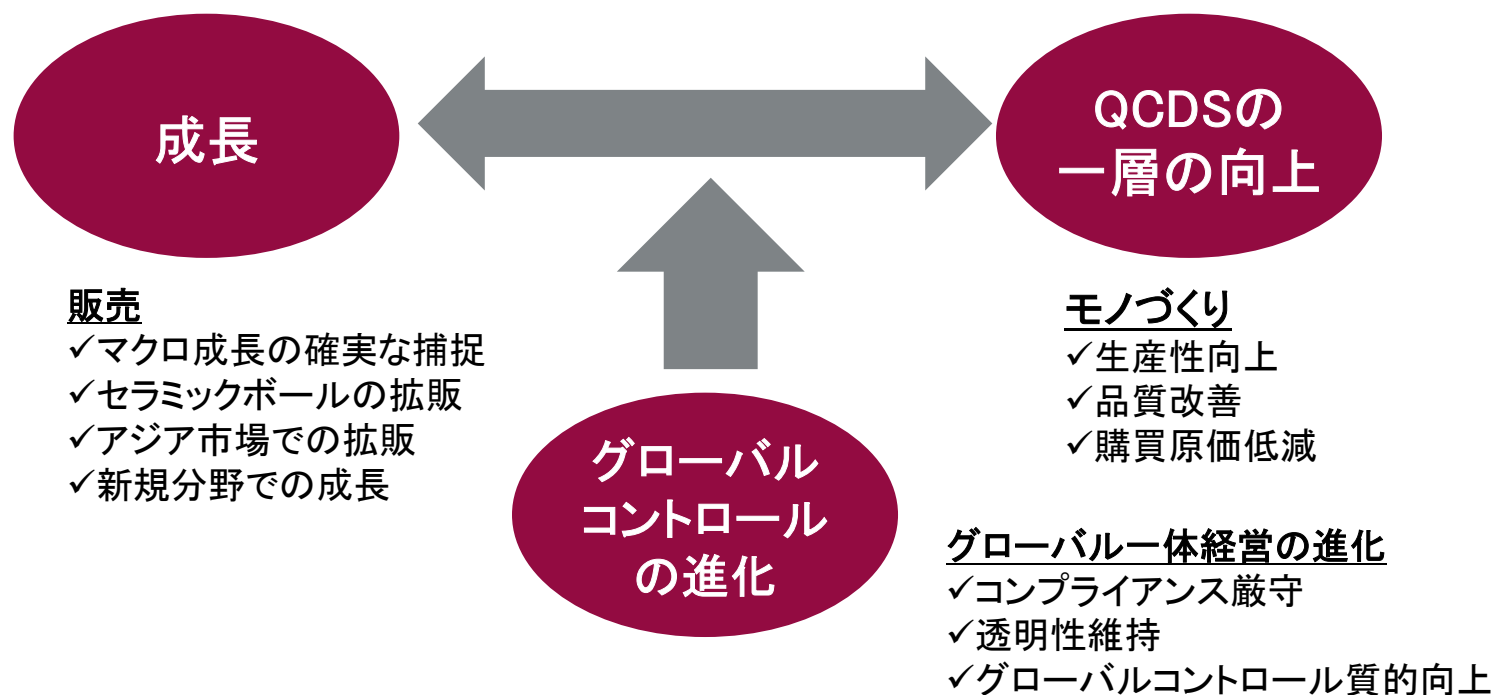


3. 中期経営戦略と目指す姿



2018-2020 中期経営戦略の基本方針

コンプライアンス厳守の企業文化を定着させ、中期経営目標達成のための3つのシナジーの実現を図り、利益ある成長とバランスシートの改善を図る



企業改革によるコンプライアンス厳守の企業文化



不適切行為の再発防止に向けて

葛城工場で起きた不適切行為の再発防止の為、CEO直轄の再発防止委員会を設置し、改革を足早に且つ粘り強く推進します

意識改革

- ✓ コンプライアンスはZero Toleranceで厳守
- ✓ 教育の徹底：コンプライアンス厳守、Accountability重視
- ✓ 葛城工場の職場環境の改善
- ✓ 従業員と管理職のCommunicationの改善
- ✓ 昇格・昇給制度改革

人材強化

- ✓ 外部人材の投入と若手の登用
- ✓ 人材教育制度の強化

組織改革

- ✓ 機能間で健全に牽制できる組織へ
- ✓ 品質保証機能と工場検査機能の分化
- ✓ 品質保証プロセスと品質保証関連作業マニュアルの総見直し
- ✓ 品質保証による内部監査の定期的実施

内部通報制度の有効活用

- ✓ 内部通報制度の周知再徹底
- ✓ 「声を上げることは会社のため」意識

監査機能強化

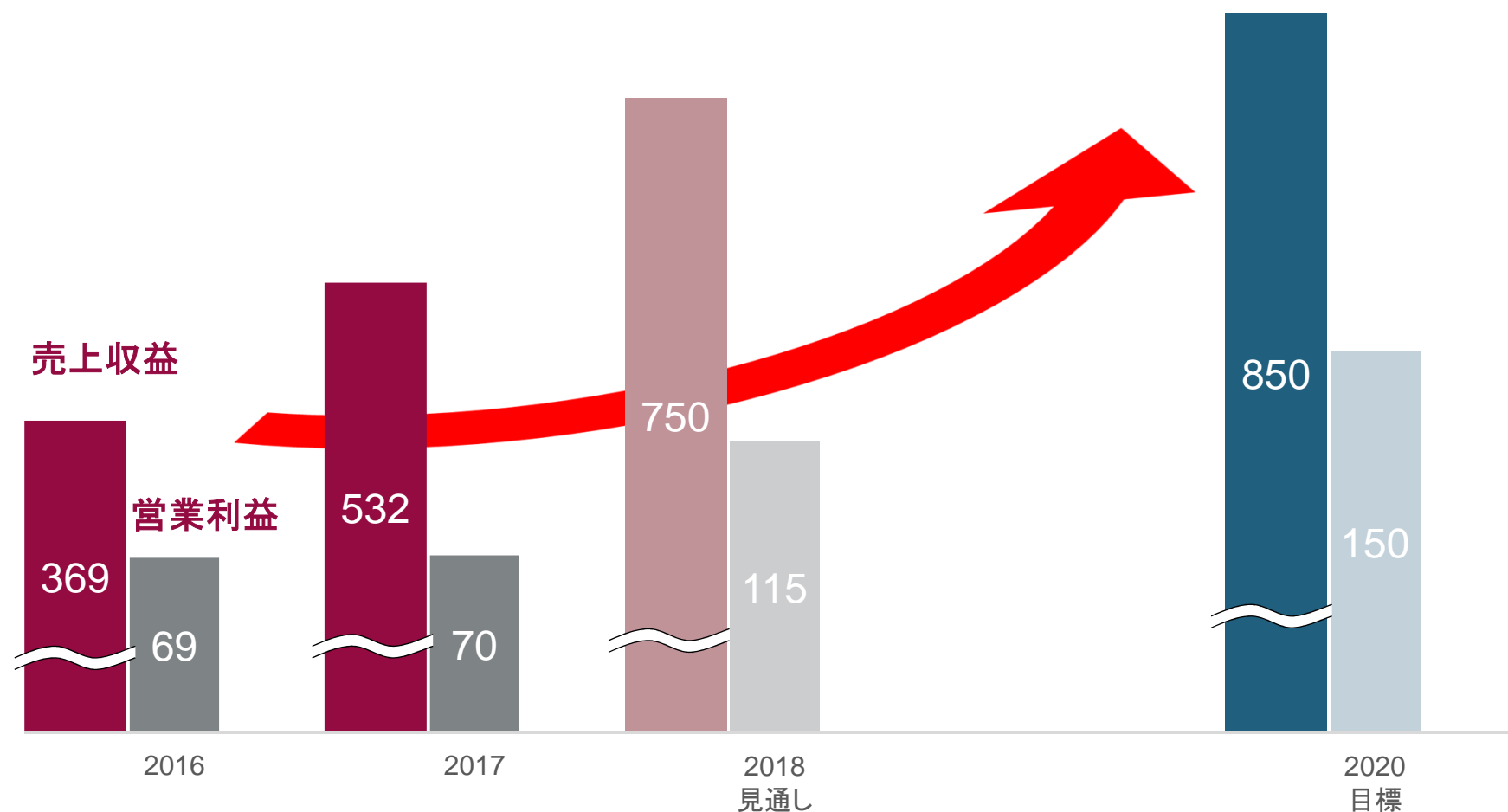
- ✓ 予防型監査活動の強化
- ✓ 監査委員会及び内部監査室との連携の強化



2020年 めざす売上収益及び営業利益

2020年 売上収益850億円、営業利益150億円以上の利益ある成長をめざす

(単位: 億円)



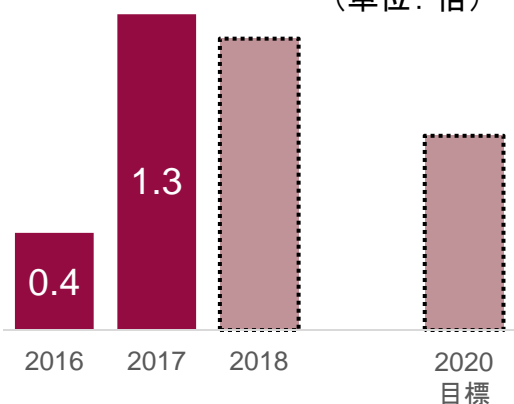


バランスシートマネジメントの強化

バランスシートマネジメントの継続的強化によりCF創出力のさらなる向上をめざす

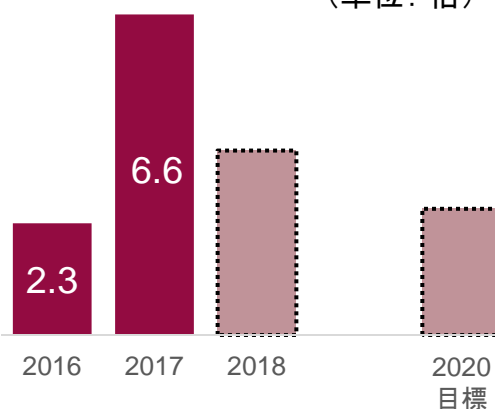
Net Debt/Equity レシオ

(単位: 倍)



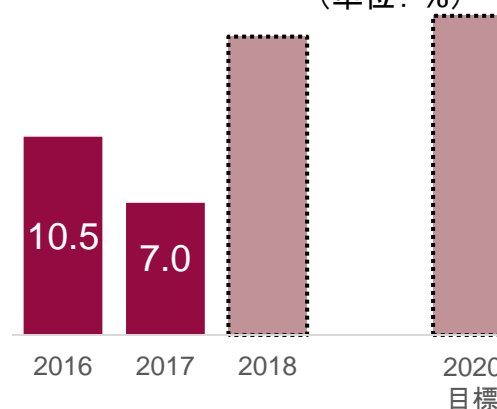
Net Debt/EBITDA

(単位: 倍)



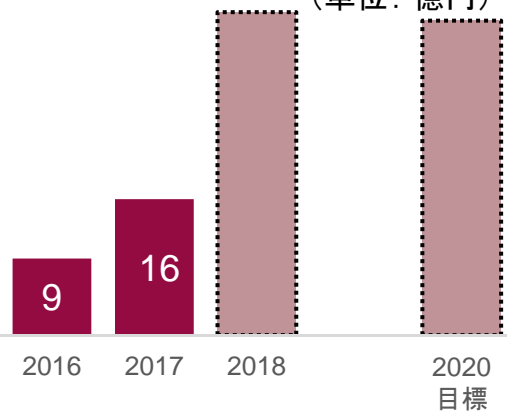
ROE

(単位: %)



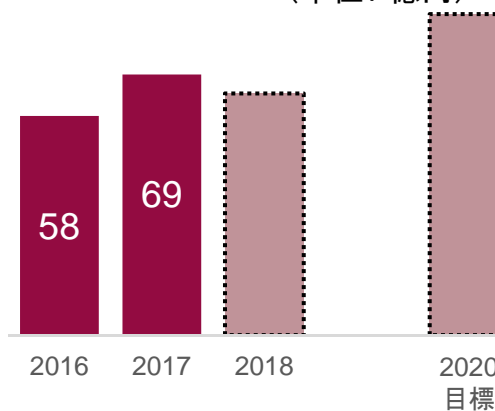
CAPEX

(単位: 億円)



調整後FCF(※1)

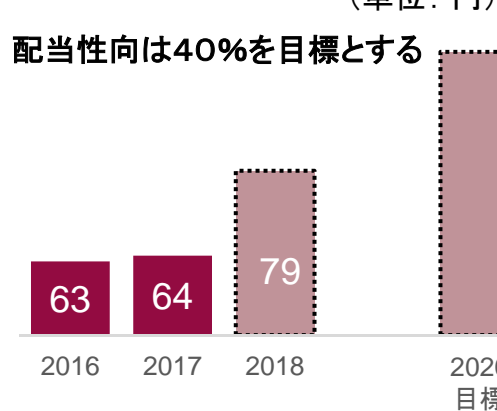
(単位: 億円)



配当

(単位: 円)

配当性向は40%を目標とする

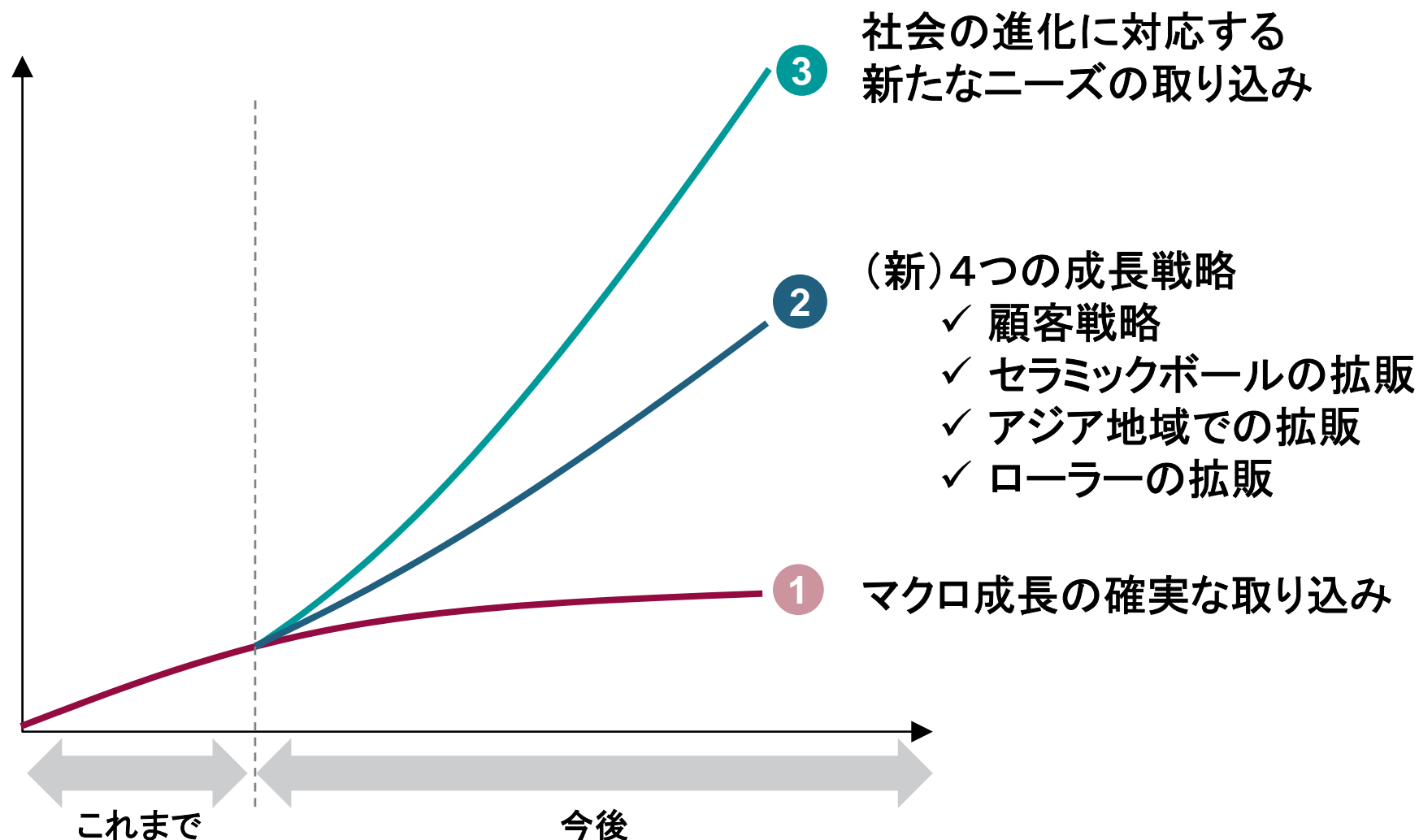


(※1)調整後FCFは、旧PBC事業部取得に伴う44,053百万円及び一次支出等1,560百万円を除いて表示しております。



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る



“成長”（販売戦略） ～新4つの成長戦略の推進～



現時点の底堅い受注予測とツバキ・ナカシマの競争力をもとに売上収益850億円をめざす

1. 顧客戦略

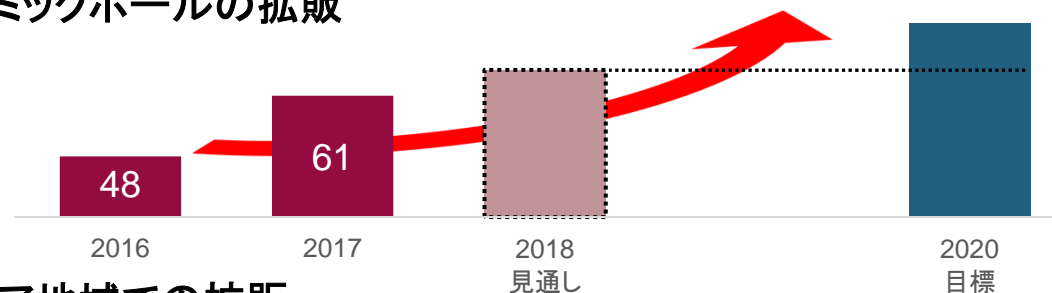
- ✓ 総合競争力(QCDS)強化による確実な成長
- ✓ ブランド戦略の強化で、グローバルなブランド認知度を向上し
拡販を加速する。



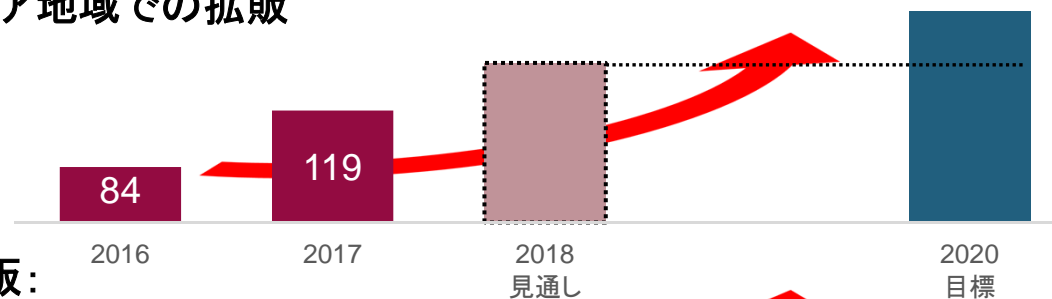
お客様との戦略的関係を構築

2. 商品戦略:セラミックボールの拡販

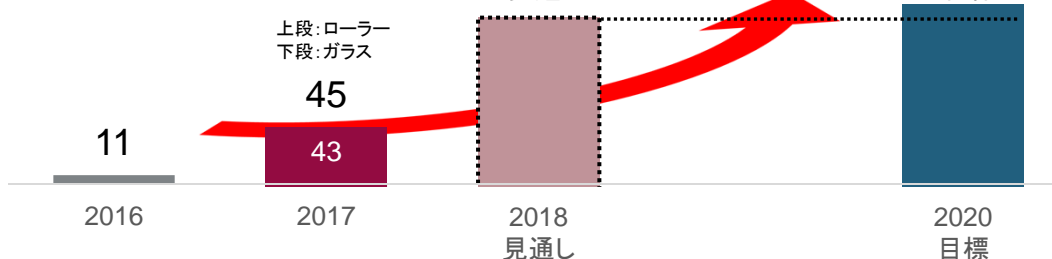
単位:億円



3. 地域戦略:アジア地域での拡販



4. 新領域での拡販:





“QCDSの一層の向上”（モノづくり戦略）

旧PBC事業部買収のシナジーを活用した、さらなるQCDS(競争力)の向上を図る

生産性向上

ベストプラクティスの相互活用による生産性の向上

✓ スチールボールの生産性向上

→ コスト削減

→ 在庫削減によるキャッシュの創出

→ 設備効率向上による投資抑制効果

品質改善

ベストプラクティスの相互活用による品質レベルの向上

→ 品質コスト最適化

購買原価低減

グローバル調達活動の一元化、規模活用による調達力の向上

“グローバル・コントロールの進化” Quality of Controlの継続的改善



コンプライアンス厳守・透明性の確保・適時適格なマネジメント・アカウンティングの確立

コンプライアンス 厳守

- 企業改革によるコンプライアンス厳守の企業文化
- “当社が販売した製品の一部に関する不適切な行為”の重要性に鑑み、真摯に受け止め反省するとともに徹底した再発防止策を講じる

人事戦略

- 実行力のあるOne Team組織の運営
- 人財マネジメント・システムの強化
- 目標達成意欲向上のための仕組みづくり

財務戦略

- 販売戦略、モノづくり戦略を支えるレポーティングプロセスの強化
- グローバルキャッシュマネジメント体制の強化

IT戦略

- 戦略実行を支援するITインフラの充実
- ITガバナンスの強化



シナジー実現イメージ

継続的な統合・シナジー実現活動(ISC活動)により、期待されるシナジーの刈り取りと潜在的シナジー創出、実現をめざす

シナジー実現に向けた考え方

- ✓ PBC事業部とは事業分野が同じであり、多くのシナジーを期待
- ✓ より高いレベルの品質、より優れた生産効率とコスト構造、世界の隅々に至るまでより安定的な地産地消体制の確立によりさらなる利益ある成長をめざす

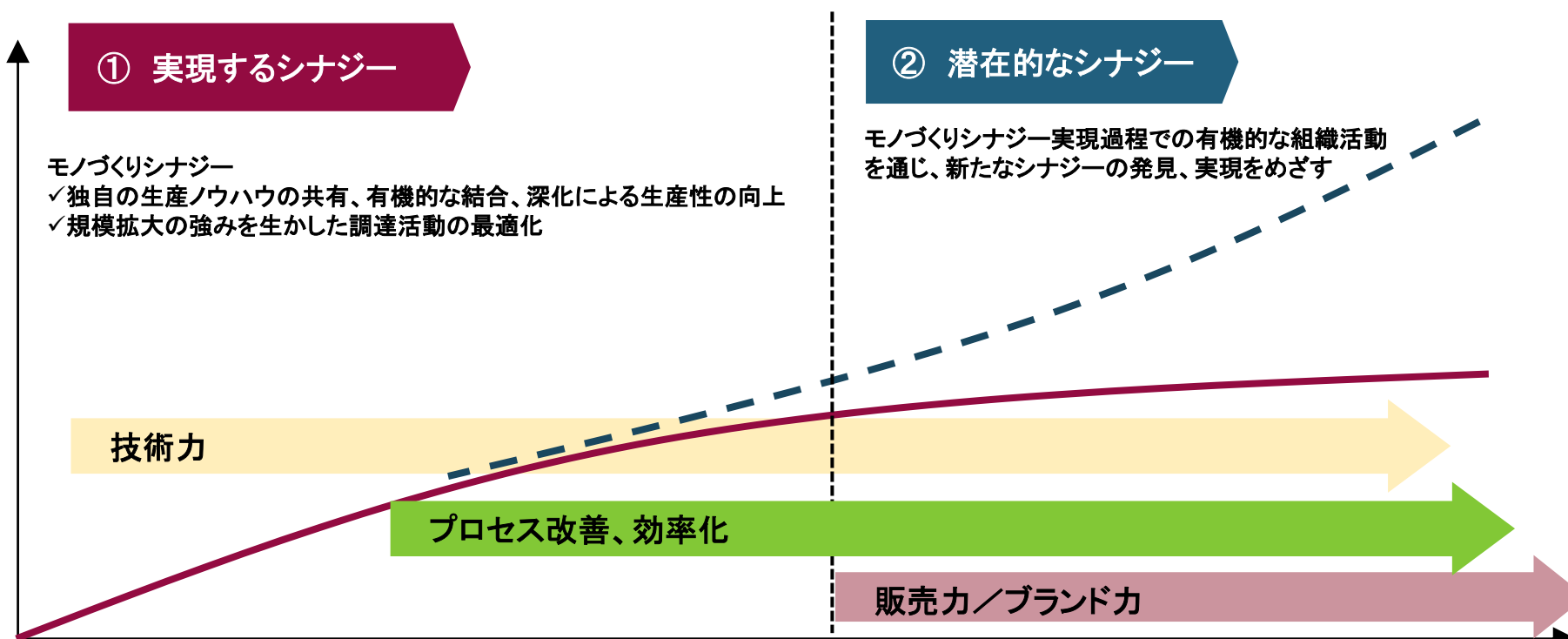
① 実現するシナジー

モノづくりシナジー

- ✓ 独自の生産ノウハウの共有、有機的な結合、深化による生産性の向上
- ✓ 規模拡大の強みを生かした調達活動の最適化

② 潜在的なシナジー

モノづくりシナジー実現過程での有機的な組織活動を通じ、新たなシナジーの発見、実現をめざす





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。