

2025年12月期 第3四半期決算説明資料

株式会社ツバキ・ナカシマ
(証券コード6464 東証プライム市場)

2025年11月11日



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。

目次

1. 2025年12月期 第3四半期決算について

2. 新中期経営計画の進捗について

3. サステナビリティ及び
品質コンプライアンス委員会の取り組み

FY2025第3四半期決算と事業のポイント

1 3Q累計（9か月）の営業利益進捗率が高い要因は、コストの期ズレによる

2 3Q（3か月）の需要や事業環境は関税影響もあって2Qと比べて悪化しており、4Qも継続する見込。タイ工場の固定資産の一部譲渡などが寄与し、通期業績予想を維持

3 CCC※の短縮とCAPEXの抑制で、引続きキャッシュ創出は堅調

4 10月3日にリニア事業（ボールねじ及びボールウェイの製造販売事業）の譲渡が完了。4Qに一部コスト発生とキャッシュイン

※キャッシュ・コンバージョン・サイクル

FY2025 第3四半期（7－9月）と第3四半期累計（1－9月）の概要

3か月

9か月

- 売上収益3か月（7－9月）は、前年同期比および前四半期比で減少。9か月（1－9月）は、ほぼ計画通りに推移するも、前年同期比9.5%減
- 営業利益3か月（7－9月）は、前年同期比75.2%減、前四半期比76.9%減。9か月累計（1－9月）は、計画比の進捗率は高いが、コストの期ズレ影響による。また、売上収益の下落や構造改革費用により、前年比では65.4%減

	3Q（7－9月）			3Q累計（1－9月）		
	実績	前年同期比	前四半期比	実績	前年同期比 (為替影響を除く)	計画比進捗
売上収益	167.1億円	▲7.3%	▲6.0%	527.6億円	▲9.5% (▲9.0%)	73.8%
営業利益	1.0億円	▲75.2%	▲76.9%	8.9億円	▲65.4% (▲65.2%)	89.1%
EBITDA	10.2億円	▲17.2%	▲23.0%	35.9億円	▲29.1% (▲28.8%)	-

注）本資料では、前第1四半期に非継続事業に分類したボールねじ及びボールウェイの製造及び販売事業を除いた継続事業の数値を報告しています。

FY2025通期計画について

- 現時点で通期予想に変更はない
- 米国の関税政策にともなう当社業績への影響は、直接影響が3Qに約0.6億円発生（一部顧客で価格転嫁交渉中）、間接影響は3Qで約5億円、4Qと併せて約10億円を見込む

(億円)	FY2024			3Q（7－9月）	3Q累計（1－9月）	通期
	3Q （7－9月） 実績	3Q累計 （1－9月） 実績	通期 実績	実績	実績	計画
売上収益	180.2	583.2	759.2	167.1	527.6	715.0
営業利益	4.0	25.7	8.1	1.0	8.9	10.0
対売上（%）	2.2%	4.4%	1.1%	0.6%	1.7%	1.4%
EBITDA	12.4	50.6	40.6	10.2	35.9	—
税引き前利益	▲ 11.8	15.8	17.5	▲ 1.2	▲ 8.1	▲ 6.0
当期利益 ¹⁾	▲ 9.6	7.4	9.1	▲ 1.7	▲ 11.3	▲ 8.0

1) 当期利益は、継続事業及び非継続事業の合算を表示しております。

FY2025 第3四半期累計 連結業績（前年同期比）

9か月

- 9か月の売上収益は、自動車産業の低迷や当社シェア下落により、為替影響を除いて、前年同期比9.0%減
- 9か月の営業利益は、売上収益の下落や構造改革費用により、前年同期比65.2%減
- 利払いが大きく、税引前利益及び当期利益は赤字に

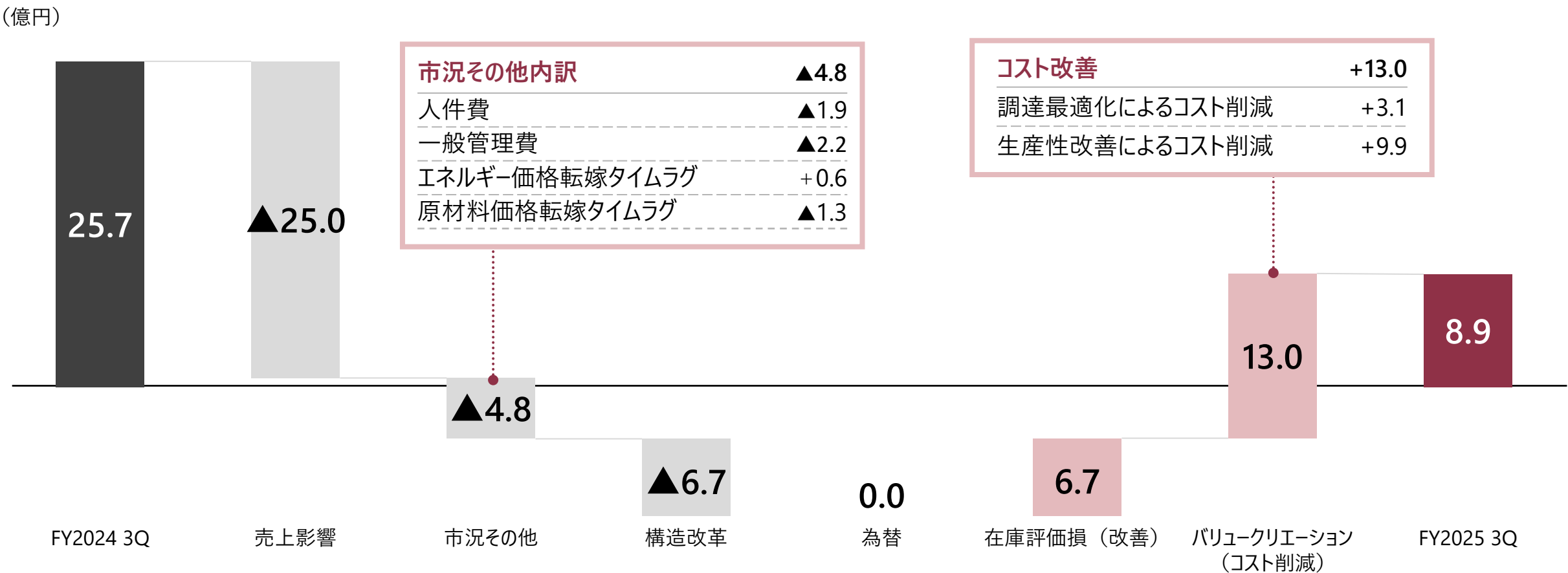
	FY2024 3Q累計	FY2025 3Q累計（1－9月）			
（億円）	実績	実績	為替影響	増減額 ²⁾	増減比 ³⁾
売上収益	583.2	527.6	▲ 3.1	▲ 52.5	▲ 9.0%
営業利益	25.7	8.9	▲ 0.0	▲ 16.8	▲ 65.2%
対売上（%）	4.4%	1.7%	—	—	—
EBITDA	50.6	35.9	▲ 0.2	▲ 14.6	▲ 28.8%
税引き前利益	15.8	▲ 8.1	0.1	▲ 24.0	—
当期利益 ¹⁾	7.4	▲ 11.3	0.1	▲ 18.8	—

1) 当期利益は、継続事業及び非継続事業の合算を表示しております。
2) “増減額” 及び 3) “増減比” は為替影響を除く

FY2025 第3四半期累計 営業利益増減要因（前年同期比）

9か月

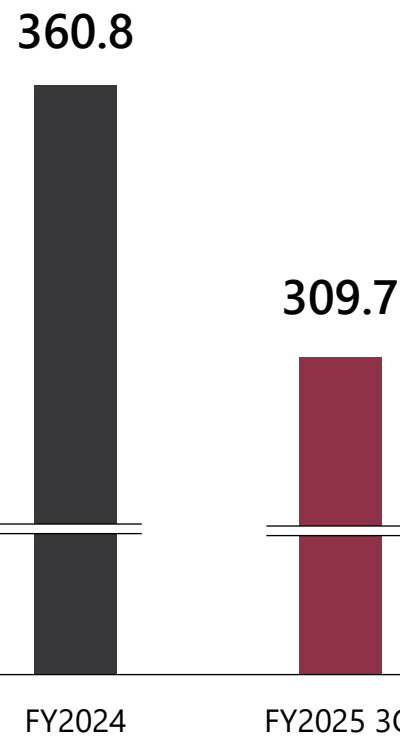
— コスト改善の効果が見られた一方、売上収益の減少、市況その他の影響、構造改革費用等により、為替影響を含む営業利益は前期比65.4%減の8.9億円



BS／CFの状況

棚卸資産 (億円)

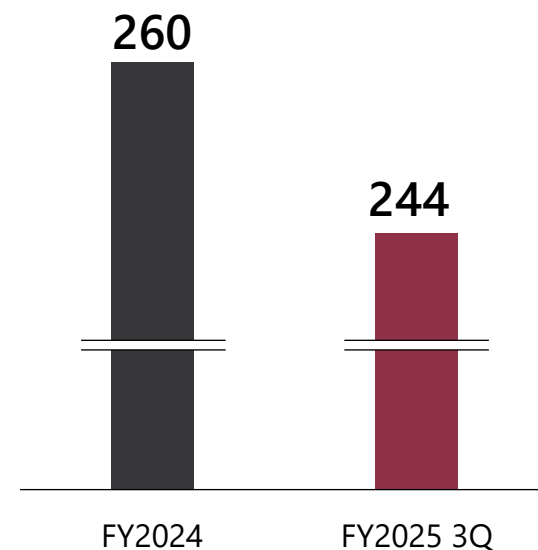
51億円削減



キャッシュ・コンバージョン・サイクル (日)

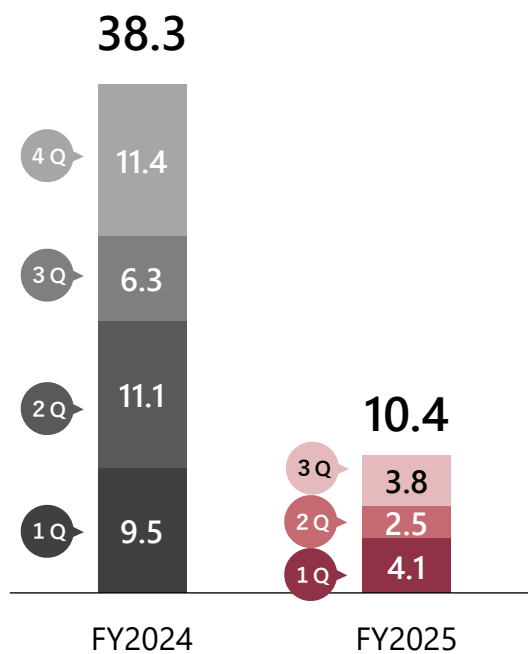
16日改善

内訳	FY2024	FY2025 3Q
在庫回転期間	202	187
売掛金回転期間	92	92
買掛金回転期間	34	35



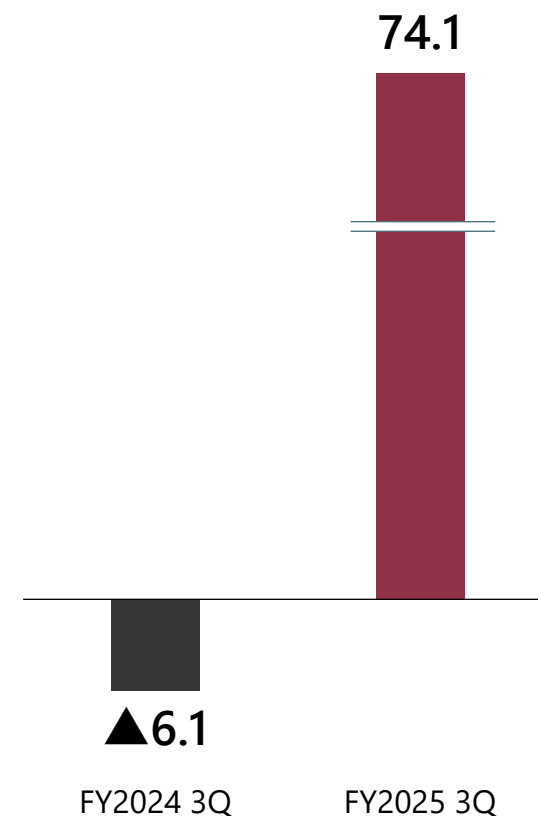
設備投資額 (億円)

4Qは増加を見込むも、
必要投資を精査し、
昨年対比で縮小見通し



フリーキャッシュフロー (億円)

設備投資の抑制もあり
大幅改善



FY2025 第3四半期累計 セグメント別・地域別売上収益（前年同期比）

9 か月

- セグメント別売上収益は、プレシジョン・コンポーネントが前年同期比9.1%減少
- 地域別売上収益は、前年下期から同じトレンド。欧州の落込みが最大、日本と中国は微減
- アジア（除中国）は、インド（スチールボール）が堅調な一方でタイ（セラミックボール）が不振

	FY2024 3Q累計	FY2025 3Q累計（1－9月）			
（億円）	実績	実績	為替影響	増減額 ³⁾	増減比 ⁴⁾
グループ連結	583.2	527.6	▲ 3.1	▲ 52.5	▲ 9.0%
プレシジョン・コンポーネント ¹⁾	576.9	521.3	▲ 3.1	▲ 52.5	▲ 9.1%
日本	88.8	85.9	0.0	▲ 2.9	▲ 3.3%
北米	114.7	105.7	▲ 2.2	▲ 6.8	▲ 5.9%
欧州	200.3	169.6	▲ 1.9	▲ 28.8	▲ 14.4%
中国	125.4	120.7	▲ 2.9	▲ 1.8	▲ 1.4%
アジア（除中国）	48.1	39.5	0.2	▲ 8.7	▲ 18.1%
その他 ²⁾	6.3	6.3	0.0	0.0	0.1%

1) 地域間の連結消去後
2) 「その他」は、2024年12月期第4四半期から「プロア・リアルエステートビジネス」に読み替え
3) 「増減額」 及び 4) 「増減比」は為替影響を除く

FY2025 第3四半期セグメント別・地域別売上収益（前年同期比/前四半期比）

3 か月

- セグメント別売上収益は、プレシジョン・コンポーネントが前四半期比5.3%減、前年同期比7.2%減
- 地域別売上収益は中国が前四半期比、前年同期比プラスも他地域はいずれもマイナス

(億円)

	FY2024 3Q	FY2025 2Q	FY2025 3Q（7－9月）		
	実績	実績	実績	前四半期比 ³⁾	前年同期比 ⁴⁾
グループ連結	180.2	177.8	167.1	▲6.0%	▲7.3%
プレシジョン・コンポーネント ¹⁾	178.8	175.3	166.0	▲5.3%	▲7.2%
日本	29.3	28.7	28.3	▲1.4%	▲3.3%
北米	34.6	34.5	33.1	▲4.0%	▲4.3%
欧州	56.6	58.7	50.4	▲14.0%	▲10.9%
中国	41.5	40.7	41.6	2.2%	0.2%
アジア（除中国）	17.1	13.0	12.3	▲5.3%	▲28.2%
その他 ²⁾	1.3	2.3	1.3	▲42.8%	▲4.0%

1) 地域間の連結消去後

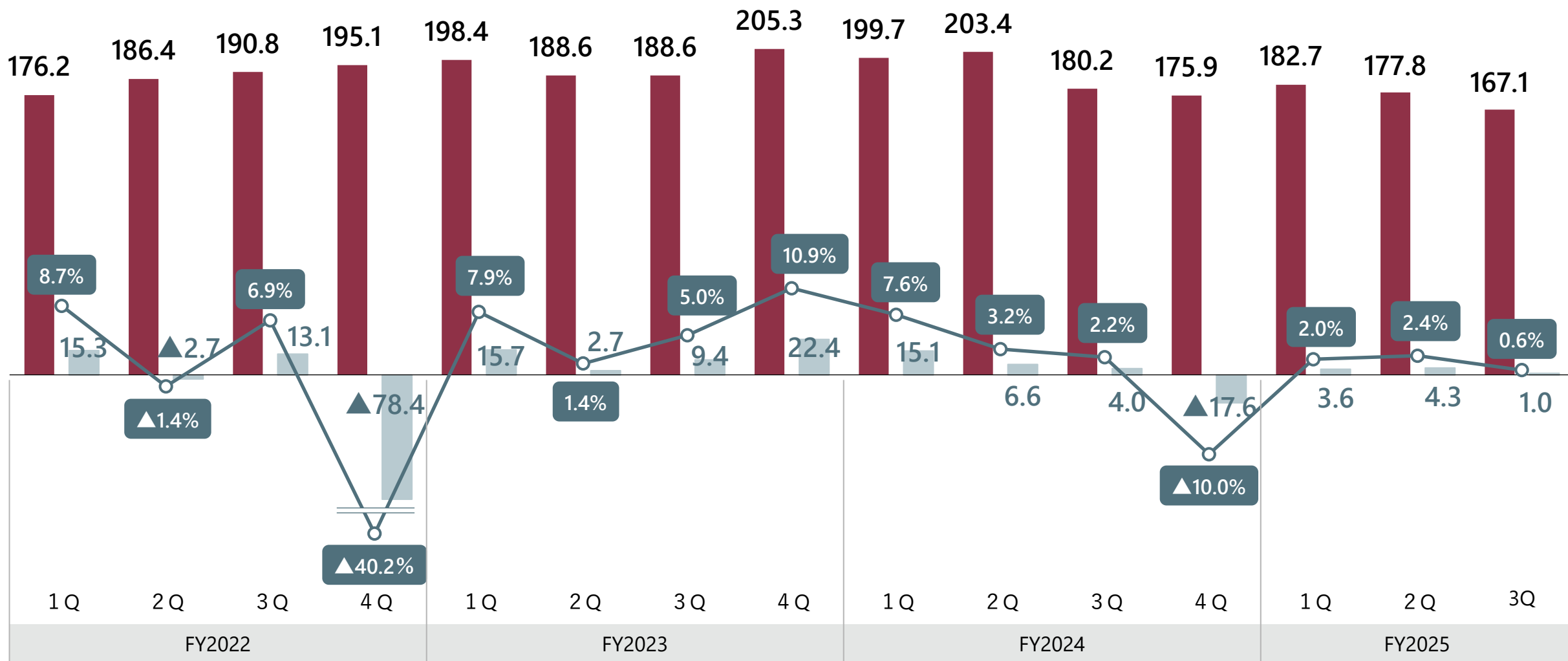
2) 「その他」は、2024年12月期第4四半期から「プロア・リアルエステートビジネス」に読み替え

3) 「前四半期比」及び 4) 「前年同期比」は為替影響を含む

四半期連結業績推移

売上収益／営業利益／営業利益率

(億円) ■ 売上収益 ■ 営業利益 ○ 営業利益率



目次

1. 2025年12月期 第3四半期決算について

2. 新中期経営計画の進捗について

3. サステナビリティ及び
品質コンプライアンス委員会の取り組み

新中期経営計画（2025-2029）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・
マーケティング組織

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

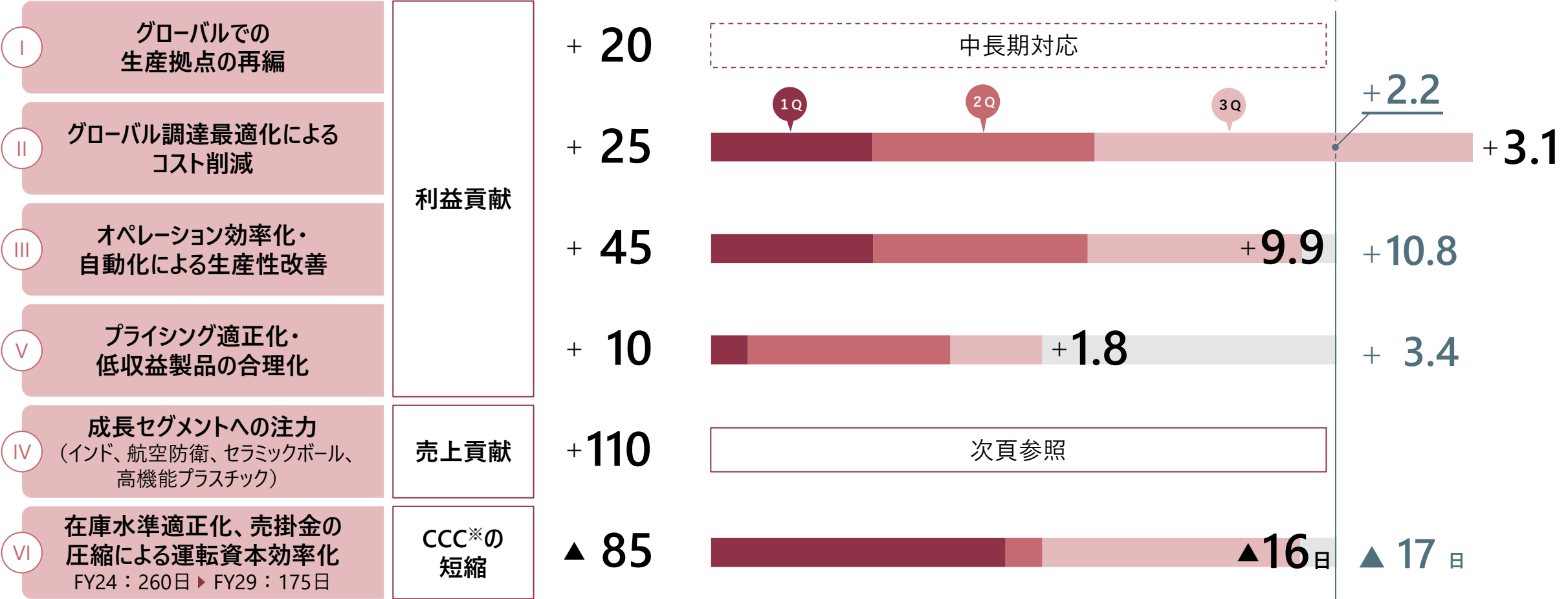
1. Cash Conversion Cycle, DIO+DSO-DPO; 2. Sales, Inventory, and Operation plan

新中期経営計画の進捗：バリュークリエーションの柱

FY29計画（FY24対比）

FY25 3Qまでの進捗

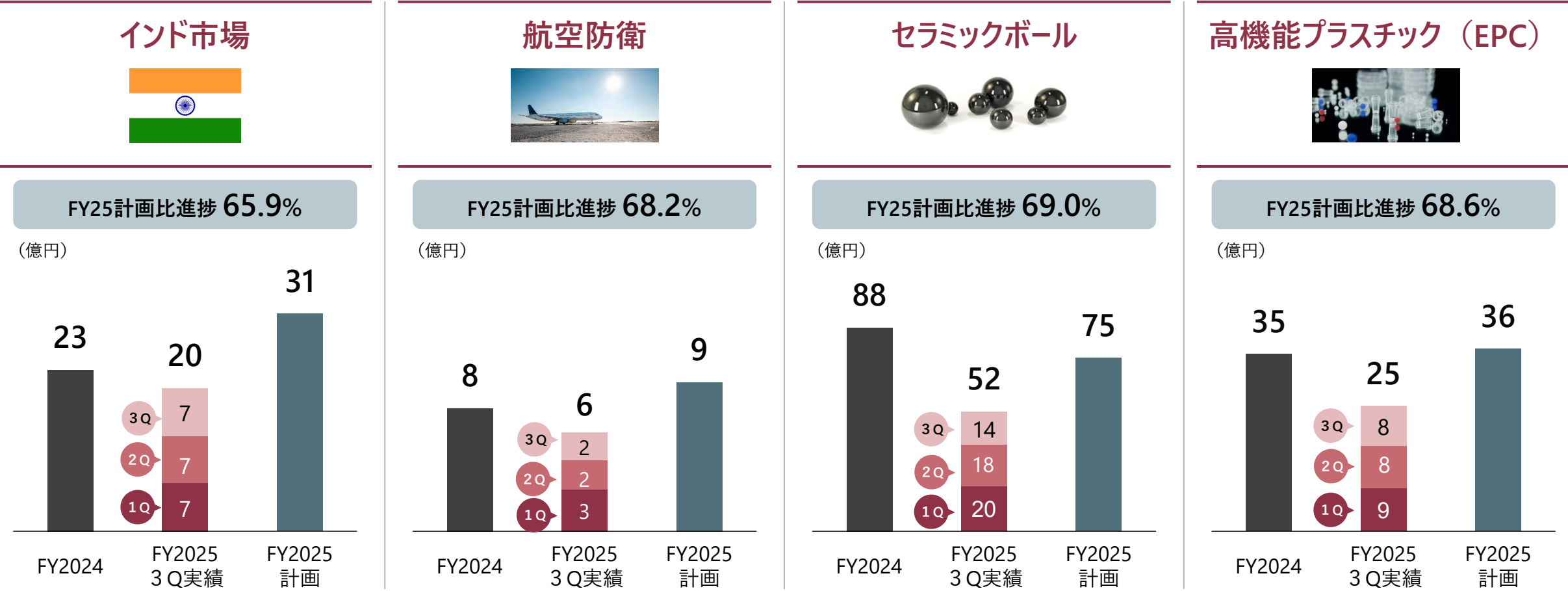
バリュークリエーション6本の柱



※キャッシュ・コンバージョン・サイクル

新中期経営計画の進捗：成長セグメント（FY2025第3四半期実績）

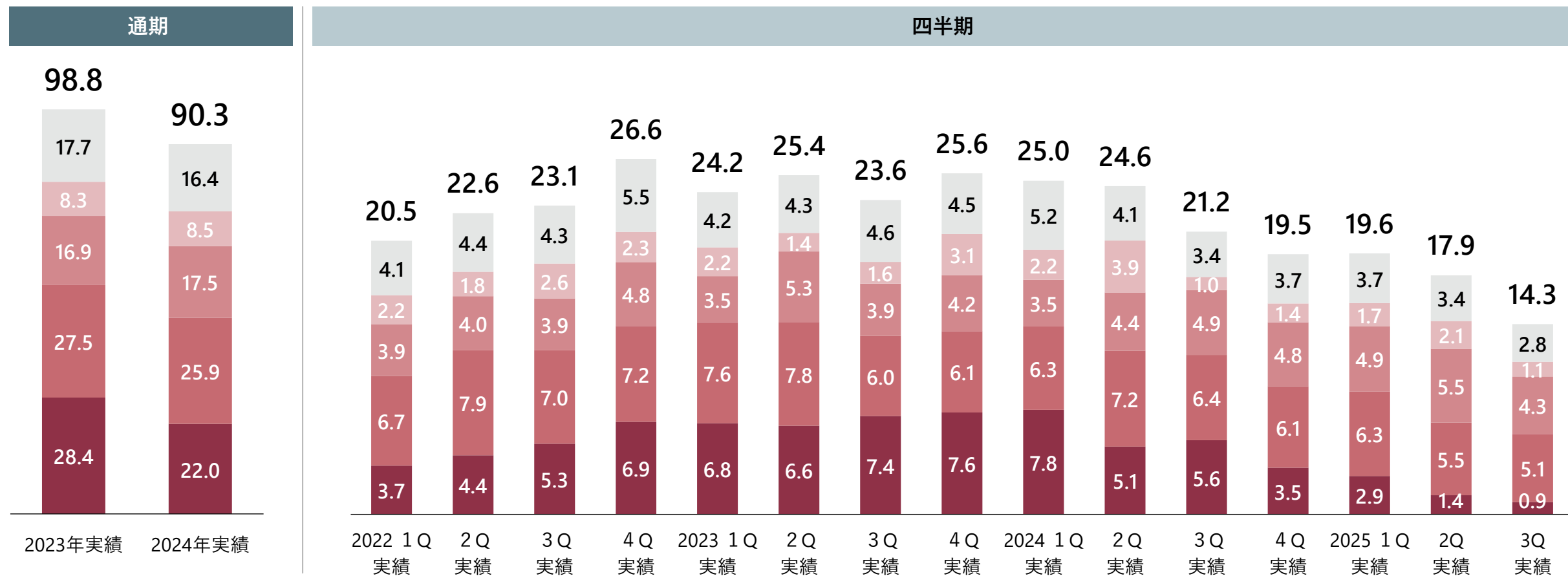
- 新中期経営計画の成長セグメントは、インド市場、航空防衛、セラミックボール、高機能プラスチック
- 2025年度はインド市場で大きな伸びを期待するも競合環境は厳しい
- 4つの成長分野は、いずれも堅調ではあるものの計画進捗率は未達



補足 | セラミックボールの用途別売上高推移

- セラミックボールの用途別では、下落トレンドが続く
- 製品ポートフォリオの見直しを進め、シェア奪取をめざす

(億円) ■EV ■工作機械スピンドル ■一般産業用 ■半導体 ■その他



注) 2024年実績のうち2億円は航空防衛関連 (その他)

目次

1. 2025年12月期 第3四半期決算について
2. 新中期経営計画の進捗について
3. サステナビリティ及び
品質コンプライアンス委員会の取り組み

サステナビリティへの取り組み

2025年 3 Qの主な成果

CDP 2025の調査回答を提出済み

サステナビリティとコスト削減を実現できる上位10プロジェクト（エネルギー効率化プロジェクト）を推進

- 当社全体のエネルギーを1.4%削減（=CO₂排出量2%に相当）

カーボンフットプリント

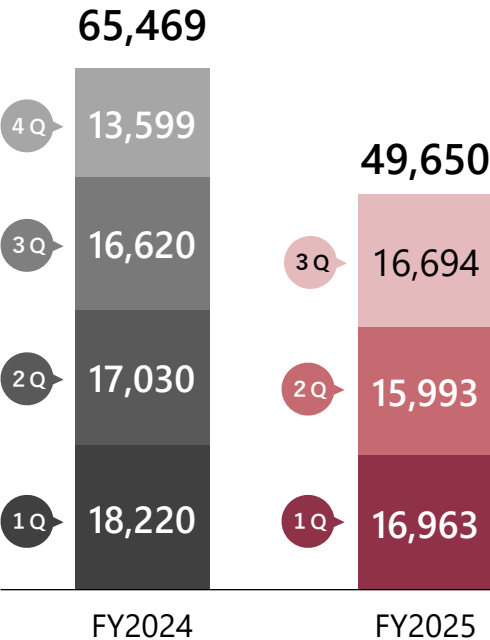
(CO₂ tons/tons)

	FY2024 3 Q	FY2025 3 Q	YoY
Japan	0.70	1.05	+0.35
West	0.76	0.72	-0.04
Ceramic	11.90	11.40	-0.50
China	0.65	0.59	-0.06
Rollers	1.59	1.70	+0.11
EPC	1.41	1.55	-0.14
合計	0.78	0.74	-0.04

- 3 Qのカーボンフットプリントは通期目標の0.80より少ない0.74
- 前年の0.78よりも0.04改善（前年同期比5.1%増加）

CO₂ 総排出量

(CO₂ tons)



- 前年同期比4.5%のCO₂排出量を削減

品質コンプライアンス委員会の取り組み状況（１）

- 3月にテーマ毎の責任者を任命すると同時に、各テーマにおける改善策及び計画表（進捗状況チェック表）を策定済み
- 進捗状況チェック表に基づいて、アクションプランを展開し、2025年12月までに全社展開と実行完了予定

品質コンプライアンス委員会の構成と取り組みテーマ



品質コンプライアンス委員会の取り組み状況（２）

● 順調

取り組みテーマ	アクションプラン	計画対比	進捗状況	完了期日
全社的な 品質保証・品質管理の強化	1. 目的と適用範囲の決定：網羅的に品質保証マインドを浸透させる	●	75-100%	7月→12月 ^{*2}
	2. コミットメントの確保：上層部からすべての従業員層までコミットさせる	●	75-100%	12月
	3. プロセス整理と標準化：重要なワークフローの洗い出しとベストプラクティスの構築	完了	100%	12月→10月 ^{*1}
	4. 文書化：一貫性のため、方針、工程、手順を文書化する	●	75-100%	9月→12月 ^{*2}
	5. コミュニケーションと研修の導入：従業員が品質管理のための自身の役割を理解できるようにする	●	50-74%	12月
	6. 導入とモニタリング：KPIを設定し、活動を評価する	●	75-100%	12月
	7. 監査と改善：定期的なレビューを実施し、継続的な改善を促す	完了	100%	12月→8月 ^{*1}
人事組織制度・組織風土の 改革	1. PVMV（パーパス／ビジョン／ミッション／バリュー）の浸透	●	75-100%	12月 [*]
	2. リーダー層・マネージメント層に対する教育研修の実施	●	75-100%	11月→12月
	3. 人材選抜と後継者育成	完了	100%	11月→10月 ^{*1}
	4. 評価の導入	完了	100%	12月→10月 ^{*1}
統制環境の見直し	1. 品質監査に関する内部監査機能の強化	●	75-100%	12月
	2. 内部通報制度の強化	●	50-74%	12月
コンプライアンス教育の徹底	1. コンプライアンス枠組みの構築	●	50-74%	9月→12月 ^{*2}
	2. コンプライアンス方針、ガイダンス、ガイドラインの策定と更新	●	50-74%	9月→12月 ^{*2}
	3. マネージャー層以外向けのコンプライアンス研修の企画・導入	●	75-100%	12月
	4. マネージャー層向けのコンプライアンス研修の企画・導入	●	75-100%	12月
リスクマネジメントの強化	1. リスクを前提とした仕組みやツールの導入	完了	100%	9月→7月 ^{*1}
	2. リスクマネジメントのレビュー	完了	100%	12月→10月 ^{*1}

* 導入は6月に完了。全社展開は12月までの予定

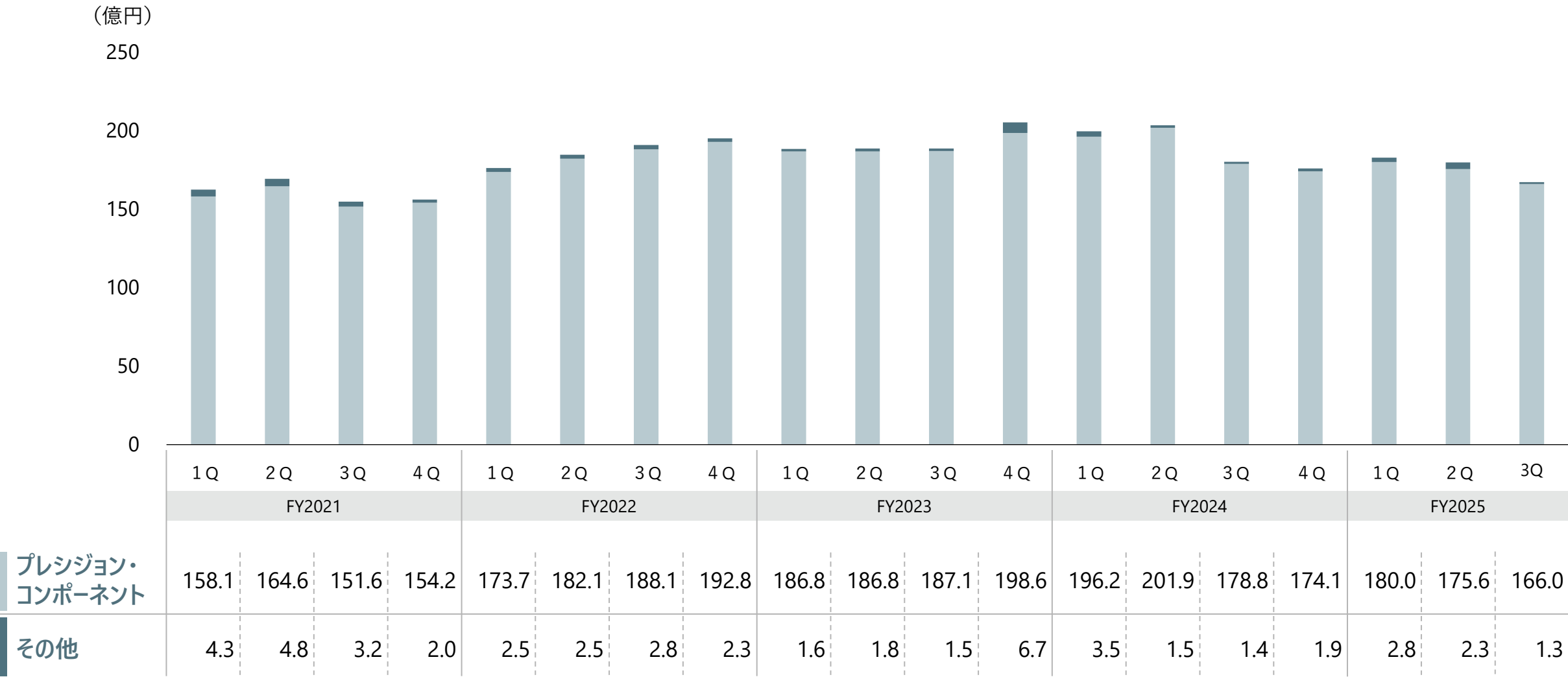
*1は完了時期に修正

*2は適用範囲の見直し等により後ろ倒し

APPENDIX

四半期業績推移

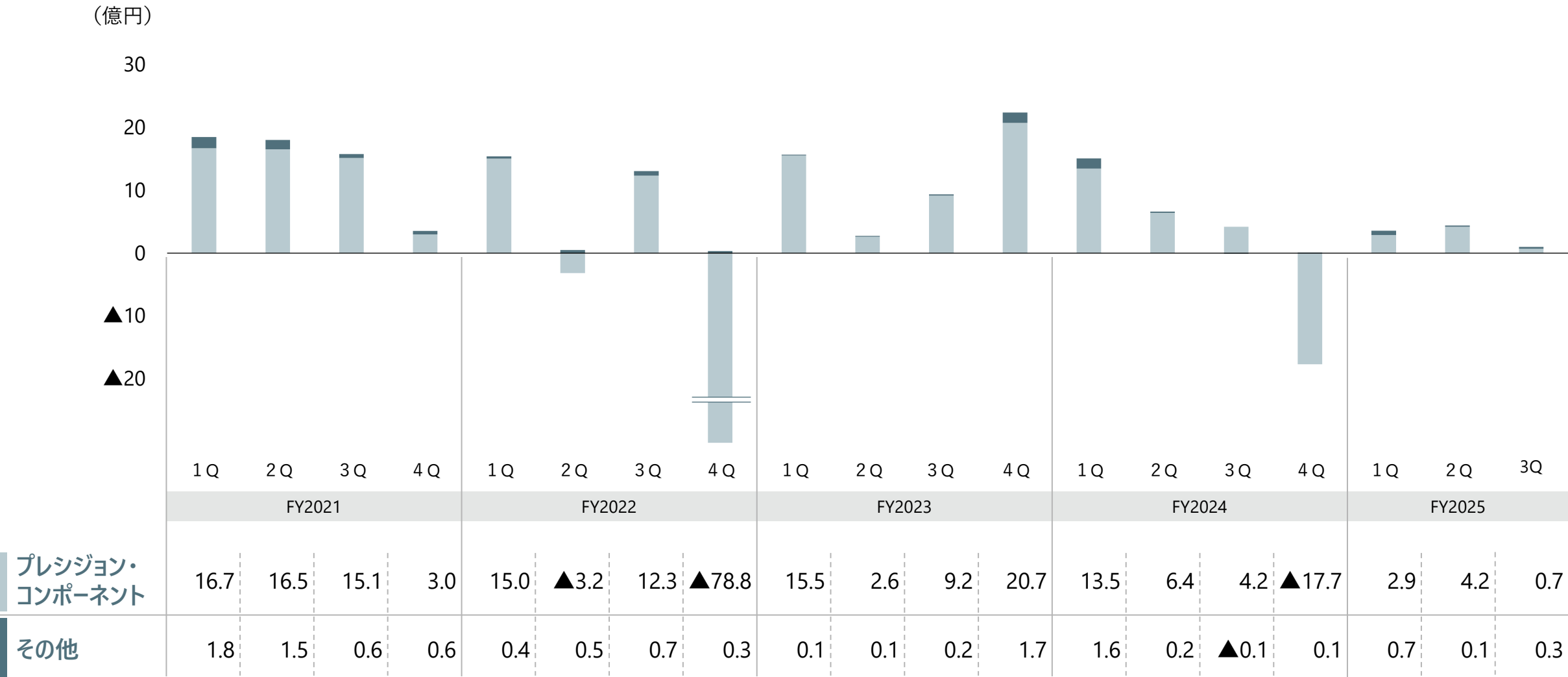
セグメント別売上収益



注) 2023年末までの上記数字は会計監査人の監査は受けておりません
注) 上記の「その他」は、2024年12月期第4四半期から「フロア・リアルエステートビジネス」に読み替え

四半期業績推移

セグメント別営業利益



注) 2023年末までの上記数字は会計監査人の監査は受けておりません
注) 上記の「その他」は、2024年12月期第4四半期から「フロア・リアルエステートビジネス」に読み替え

サステナビリティへの取り組み（補足）

持続可能な開発戦略

エネルギー消費の削減

太陽光発電システム

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

挑戦：高稼働率による TNプラントの 全般的な効率の

TNプラントの電化

Carbon Disclosure Project（CDP）

- 世界経済は、CDPを環境レポートの代表的な存在として注目しています。CDPの目的は、長期的に人々と地球のために機能する繁栄する経済を実現することです。
CDPは、環境への影響を測定し、それに基づいて行動することで、持続可能な経済を構築するために投資家や企業に焦点を当てています
- CDP2024で、当社は「気候変動」に関する評価でBを取得し、CDP2023のB-から改善しました



Science Based Targets Initiative（SBTi）

- 2024年11月に当社は、SBTiイニシアチブ（「SBTi」）から、温室効果ガス排出量削減目標に関する「Science Based Targets（科学的根拠に基づく目標）」の認定を取得
- 2022年を基準年として、2030年までにスコープ1 + スコープ2の温室効果ガス（GHG）排出量を42%削減
- 2023年を基準年として、2030年までにスコープ3の温室効果ガス（GHG）排出量を25%削減



CO₂ 総排出量の推移

(CO₂ tons)

2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
109,610 ¹⁾	94,595 ¹⁾	65,469	85,691	80,351	75,012	69,672	64,332	58,922

1) 非継続事業を含む