

2005年5月16日

Nabtesco Corporation

2005年3月期決算・中期経営計画説明会



1. 2005年3月期連結業績概況
2. 2006年3月期連結業績見通し
3. 2003年度中期経営計画のレビュー
4. 企業理念・長期ビジョン
5. 2005年度中期経営計画

1. 2005年3月期連結業績概況
2. 2006年3月期連結業績見通し
3. 2003年度中期経営計画のレビュー
4. 企業理念・長期ビジョン
5. 2005年度中期経営計画

これ以降に発表する、
2003年3月期までの経営数値に関しては、
ティーエスコポレーショングループ、ナブコグループ
の**単純合算値**を使用しています。
また、当資料に掲載されている内容は、
種々の前提に基づいたものであり、
掲載された将来の計画数値、施策の実現を確約したり、
保証したりするものではありません。

損益概況

増収・大幅増益

(単位:億円)

	'04/3	'05/3	増減	
				率
売上高	1,254	1,379	125	9.9%
営業利益	83	112	29	35.3%
営業外損益	1	0	-1	—
経常利益	84	113	29	33.4%
特別損益	-18	-20	-2	—
税引前利益	65	92	27	39.8%
当期純利益	42	56	14	32.9%

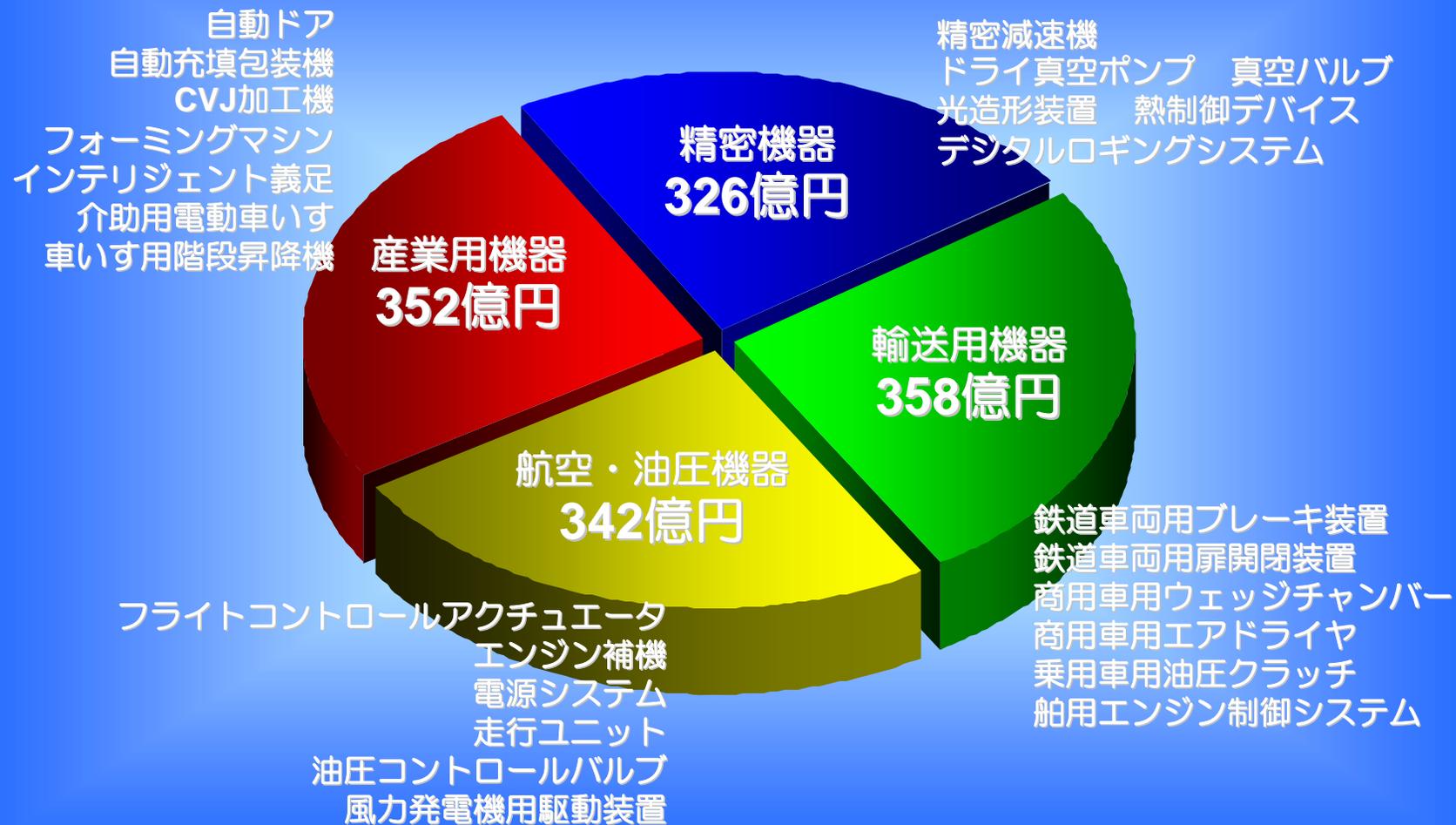
- 全セグメント増収
- 精密機器事業が大幅増

■ 売上の増加による	26億円
■ 仕入価格変動影響	7億円
■ コストダウン及び販売価格影響	10億円
■ 販管費の増加	-14億円
計	29億円

金融収支	1億円
為替影響	2億円
持分法利益の減	-6億円
その他	2億円
計	-1億円

■ 退職給付費用の減少	11億円
■ 土壌改良損失引当損	-11億円
■ 固定資産処分損	-6億円
■ その他	4億円
計	-2億円

連結売上高1,379億円 (2005年3月期実績)



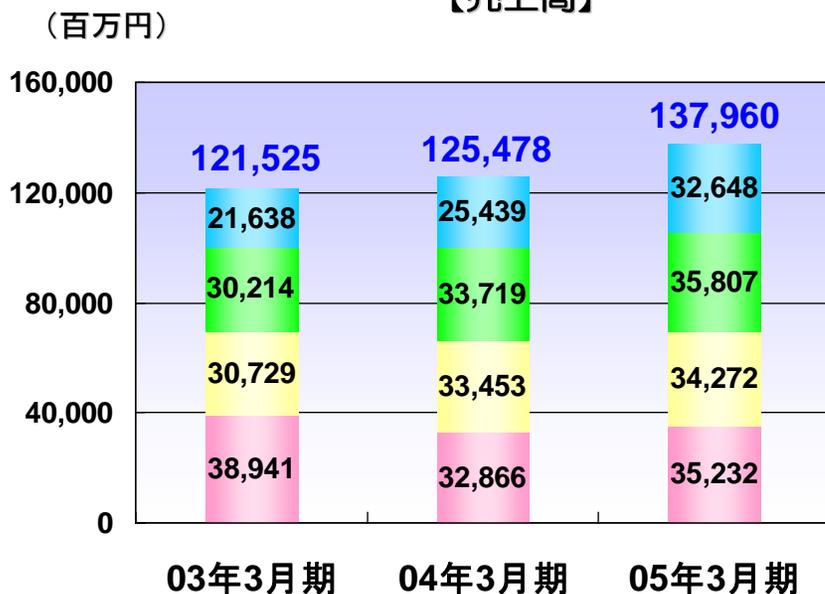
事業セグメント別売上・営業利益推移



Aiming to be the world's leading manufacturer of Motion Control Systems and related components for Air, Land and Marine applications

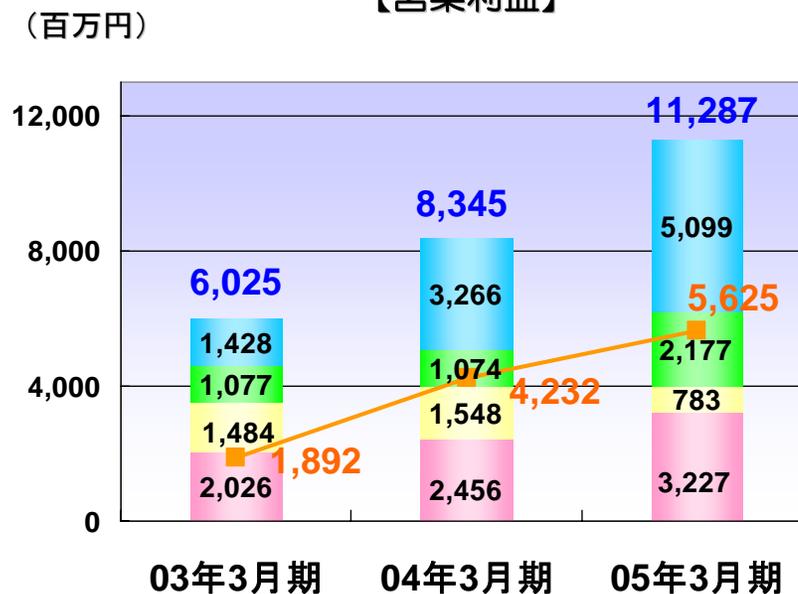
【セグメント】	【前期比】
精密機器	大幅増収・大幅増益
輸送用機器	増収・大幅増益
航空・油圧機器	増収・大幅減益
産業用機器	増収・大幅増益

【売上高】



(03年3月期の産業用機器には合繊機械売上80億円を含む)

【営業利益】



■ 当期純利益

大幅増収・大幅増益

(単位:百万円)

	'04/3	'05/3	増減	
				率
売上高	25,439	32,648	7,209	28.3%
営業利益	3,266	5,099	1,833	56.1%
営業利益率	12.8%	15.6%		

- 自動車メーカーの設備投資活況により
ロボット向け精密減速機増加
- 工作機械向け精密減速機も増加
- フラットディスプレイパネル製造用真空機器
も好調

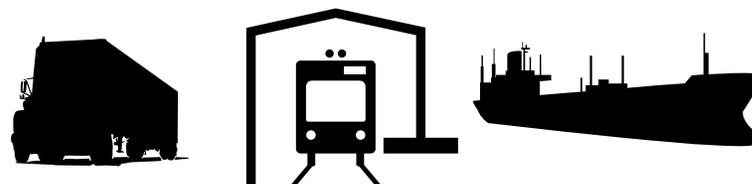


増収・大幅増益

(単位:百万円)

	'04/3	'05/3	増減	
				率
売上高	33,719	35,807	2,088	6.2%
営業利益	1,074	2,177	1,103	102.7%
営業利益率	3.2%	6.1%		

- 鉄道車両用ブレーキ・ドア
国内: 在来線車両更新による増加
海外: 台湾新幹線を中心にアジア向け増
個別採算性の良化・生産性改善により
大幅増益
- 商用車用ブレーキは首都圏排ガス規制対
応需要は収束するも西日本における需要
が拡大し、微減
- 船用エンジン制御システムは高レベルの建
造隻数を背景に増収・増益

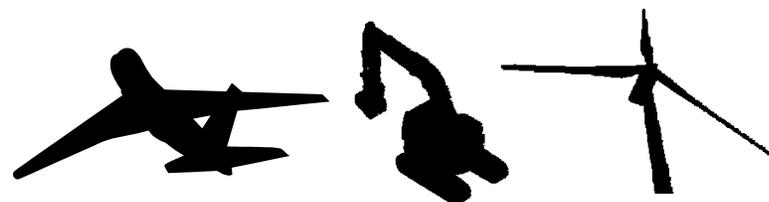


増収・大幅減益

(単位:百万円)

	'04/3	'05/3	増減	
				率
売上高	33,453	34,272	819	2.4%
営業利益	1,548	783	- 765	- 49.4%
営業利益率	4.6%	2.3%		

- 航空機器は9.11テロ以降の航空機市場の低迷、燃料高騰によるエアライン不況の影響により減収
- 油圧機器は中国市場の落ち込みを国内、欧米等の好調がカバーし増収も、素材価格の上昇、不採算製品の増加により減益



増収・大幅増益

(単位:百万円)

	'04/3	'05/3	増減	
				率
売上高	32,866	35,232	2,366	7.2%
営業利益	2,456	3,227	771	31.4%
営業利益率	7.5%	9.2%		

- 自動ドアはシェアの拡大、既存建物用の更新需要により増収・増益
- 包装機は国内食品メーカー向け微増、海外向けは順調に拡大
- 自動車用専用工作機械は引き続き好調



(単位:億円)

	'04/3E	'05/3E	増減	コメント
資 産	1,306	1,336	30	
(現 預 金 等)	(148)	(143)	(- 5)	
(売 上 債 権)	(385)	(430)	(45)	売上増による
売上債権回転日数	117	108	- 9	《参考》
(棚 卸 資 産)	(132)	(141)	(9)	売上増対応
棚卸資産回転日数	40	36	- 4	《参考》
(有 形 固 定 資 産)	(428)	(419)	(- 9)	遊休資産売却
負 債	797	777	- 20	
(買 入 債 務)	(241)	(275)	(34)	売上増による
(有 利 子 負 債)	(318)	(250)	(- 68)	借入金の返済
少 数 株 主 持 分	32	33	1	
資 本	477	524	47	

※ 株主資本比率: **36.5%** **39.3%**

キャッシュ・フロー概況



Aiming to be the world's leading manufacturer of Motion Control Systems and related components for Air, Land and Marine applications

(単位:億円)

	'04/3	'05/3	増減
税引前当期純利益	65	92	27
減価償却費	45	44	-1
運転資金、他	47	-25	-72
営業活動によるキャッシュ・フロー	157	111	-46
投資活動によるキャッシュ・フロー	-38	-45	7
フリーキャッシュ・フロー	119	65	-54
財務活動によるキャッシュ・フロー	-53	-78	-25
為替換算調整、新規連結影響等	—	7	—
キャッシュの増減	66	-5	—

05年3月期のキャッシュ・フロー内訳

■ 営業活動によるキャッシュ・フロー

税金等調整前当期純利益	92億円
減価償却費	44億円
運転資金、他	-25億円

計 111億円

■ 投資活動によるキャッシュ・フロー

設備投資	-46億円
固定資産売却	15億円
投資、他	-14億円

計 -45億円

■ 財務活動によるキャッシュ・フロー

借入金の返済	-67億円
配当金の支払い、他	-11億円

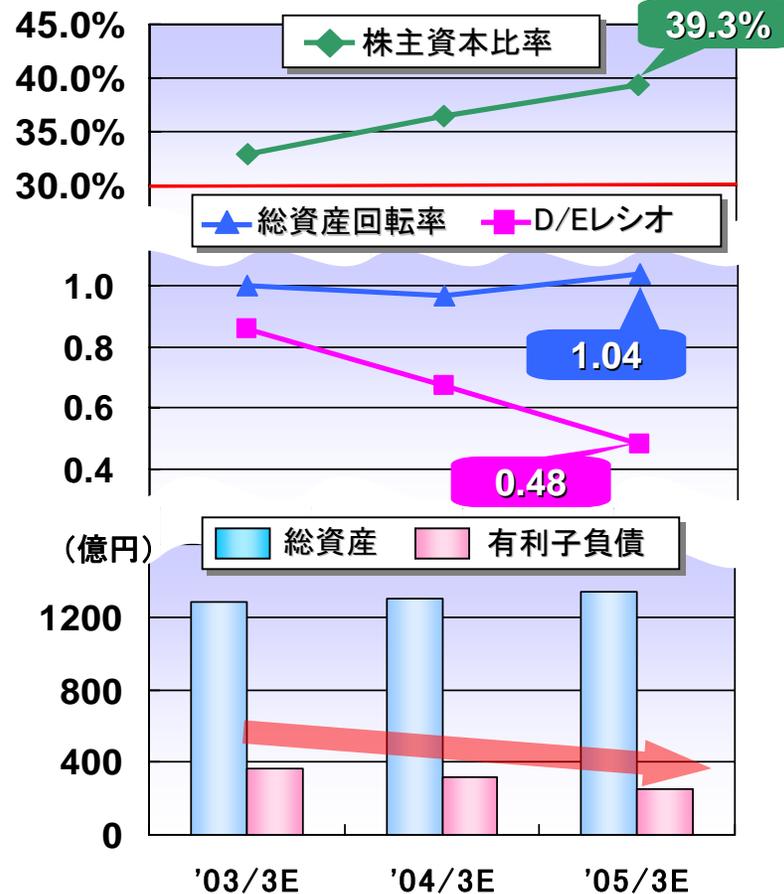
計 -78億円

財務体質の改善

Aiming to be the world's leading manufacturer of Motion Control Systems and related components for Air, Land and Marine applications

- 株主資本比率
- 有利子負債削減 ... D/Eレシオ
- 総資産回転率

	'03/3E	'04/3E	'05/3E
総資産 (億円)	1,287	1,306	1,336
有利子負債 (億円)	365	318	250
株主資本比率 (%)	32.9	36.5	39.3
D/Eレシオ	0.86	0.67	0.48
総資産回転率 (回)	1.00	0.97	1.04



新事業・ドライ真空ポンプ「省エネルギー機器表彰」 経済産業大臣賞受賞

vigo-vac
eco vacuum pump



- 新発想の2段スクリーュー式
- 優れた省エネルギー性
- 環境負荷の低減
- 低ランニングコスト

2007年度売上目標：35億円



中国関連

在来線高速化プロジェクト向けブレーキシステム受注

受注総額：約50億円

- 納入時期：2005年～2007年
- 現地車両メーカーへも技術移転

自動ドア合併会社を独資化

旧社名：中建納博克自動門有限公司



新社名：納博克自動門(北京)有限公司

- 代理店網再構築へ
- ナブコブランドを浸透・拡大

自  動

1. 2005年3月期連結業績概況
2. 2006年3月期連結業績見通し
3. 2003年度中期経営計画のレビュー
4. 企業理念・長期ビジョン
5. 2005年度中期経営計画

増収・増益

(単位:億円)

	2005/3 実績	2006/3 見通し	増減	
				率
売上高	1,379	1,410	31	2.2%
営業利益	112	116	4	2.8%
経常利益	113	112	-1	—
当期純利益	56	60	4	6.7%

■ 売上高:

- 精密減速機の堅調、油圧機器の中国向け回復、新事業の拡大等により増収

■ 営業利益:

売上の増加による	7億円
材料費の値上がり	-6億円
コストダウン及び価格影響	13億円
販管費の増加	-10億円
計	4億円

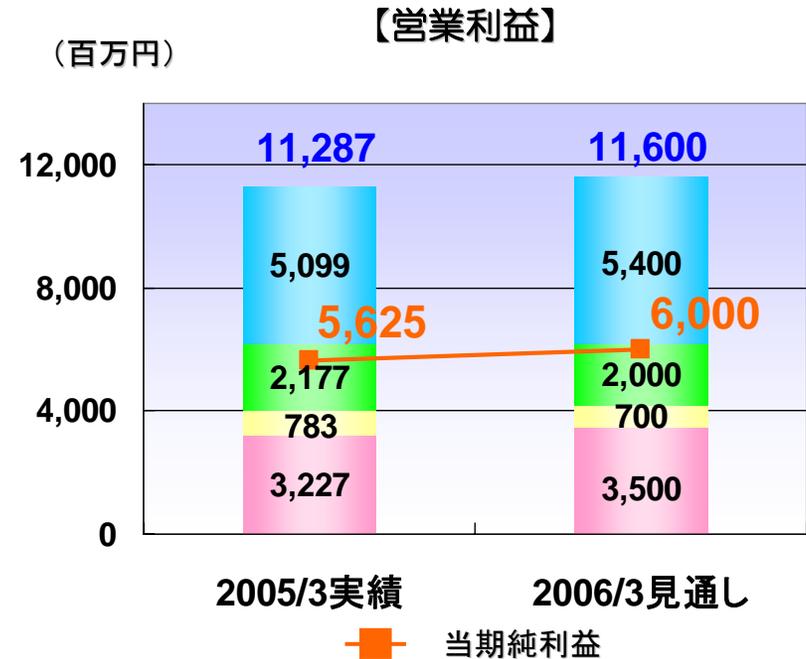
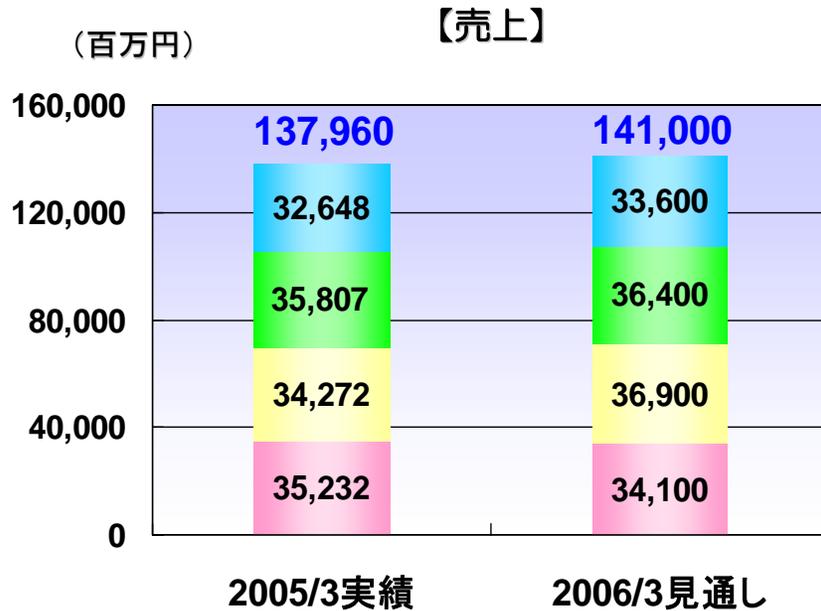
■ 経常利益:

営業利益の増	4億円
持分法投資損益	-6億円
金融収支	1億円
計	-1億円

事業セグメント別売上・営業利益見通し **Nabtesco**

Aiming to be the world's leading manufacturer of Motion Control Systems and related components for Air, Land and Marine applications

【セグメント】		【前年度比】	
	精密機器	—	増収・増益
	輸送用機器	—	増収・減益
	航空・油圧機器	—	増収・減益
	産業用機器	—	減収・増益



1. 2005年3月期連結業績概況
2. 2006年3月期連結業績見通し
3. 2003年度中期経営計画のレビュー
4. 企業理念・長期ビジョン
5. 2005年度中期経営計画

主要経営指標の達成状況

Nabtesco

Aiming to be the world's leading manufacturer of Motion Control Systems and related components for Air, Land and Marine applications

ほとんどの指標を前倒し達成

	売上高	当期純利益	ROE	ROA	フリーCF	D/Eレシオ
2006年3月期 《旧中期計画》	1,350億円	40億円	9%	3%	200億円 (3年累計)	0.4
2005年3月期 《実績》	1,379億円	56億円	11%	4%	184億円 (2年累計)	0.48
達成状況	+29億円	+16億円	+2	+1	-15億円	-0.08
2006年3月期 《見通し》	1,410億円	60億円	11%	5%	278億円 (3年累計)	0.32

年換算額 計 1,200百万円

I. 間接費の削減 400百万円

拠点の統廃合・見直し	200百万円
本社部門人件費減	80百万円
株式関係業務効率化	40百万円
情報システム効率化	20百万円
付保保険の見直し	20百万円
その他	40百万円

II. 生産性の向上 400百万円

工程の見直し
人材の多能工化など

III. 支払利息の低減 400百万円

国内・米国CPSの拡大
調達金利の低減
有利子負債削減による利息減

1. 2005年3月期連結業績概況
2. 2006年3月期連結業績見通し
3. 2003年度中期経営計画のレビュー
4. 企業理念・長期ビジョン
5. 2005年度中期経営計画

企業理念

ナブテスコは、
独創的なモーションコントロール技術で、
移動・生活空間に安全・安心・快適を提供します。

ナブテスコの約束

1. 世界のお客様との親密なコミュニケーションを大切にします。
2. 一人ひとりのチャレンジ精神と変革意識を大切にします。
3. 利益ある成長を続けます。
4. 高い透明性と倫理観を持ち続けます。
5. 地球環境に配慮し、地域・文化との調和を図ります。

長期ビジョン

社会とともに成長するグローバル企業集団

～ 挑戦、創造、そして飛躍へ～

10年後(2014年)の目標

売上高 **2,200億円**

営業利益率 **15%**

ROE **15%以上**

新商品売上比率 **30%以上**

環境貢献度の向上

地球温暖化防止

エネルギー使用量(原単位)の低減: 10%以上 (04年度基準)

ゼロエミッション化

埋立処分量の削減: 総排出量の1%以下

アジェンダ（5）

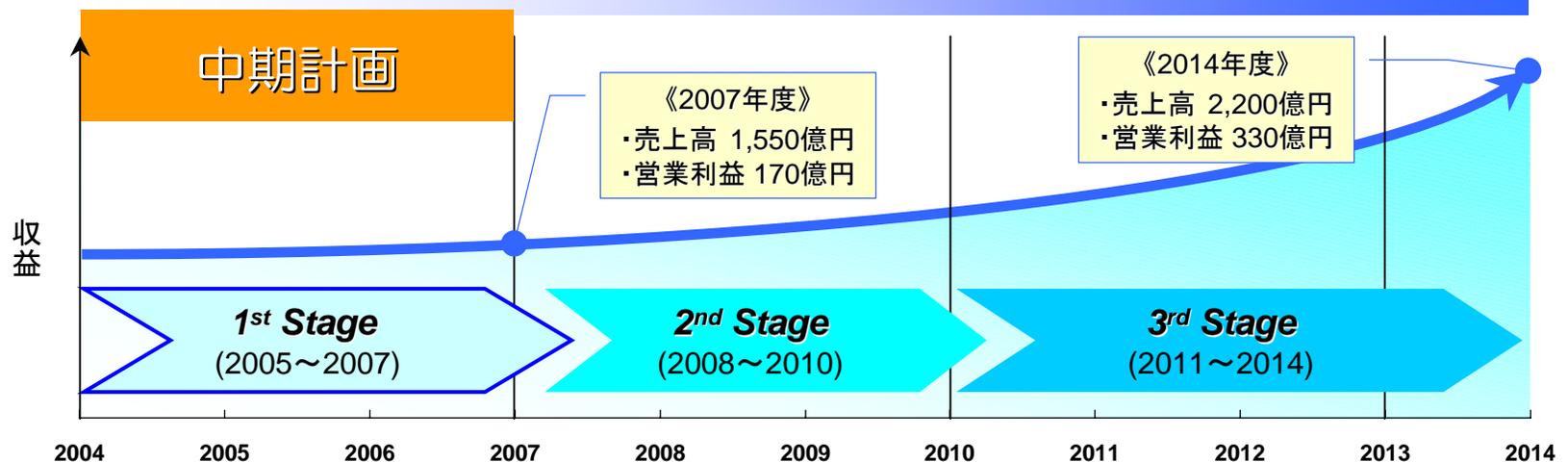
1. 2005年3月期連結業績概況
2. 2006年3月期連結業績見通し
3. 2003年度中期経営計画のレビュー
4. 企業理念・長期ビジョン
5. 2005年度中期経営計画

2005年度中期経営計画の位置付け

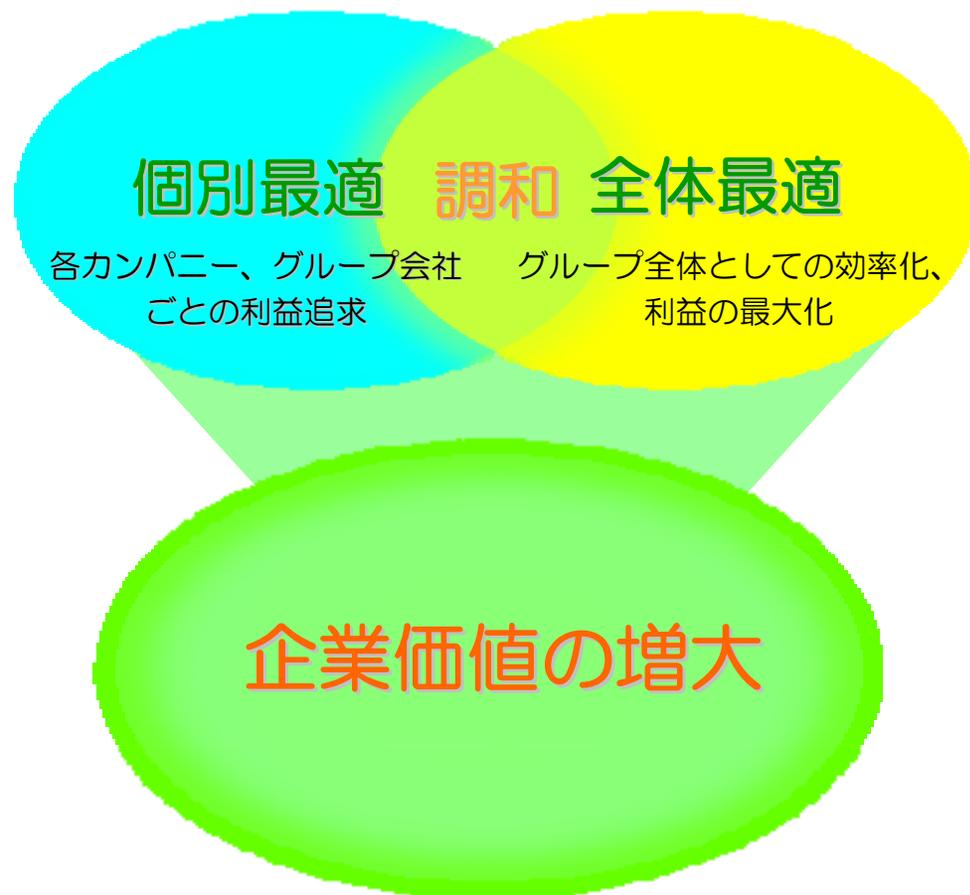
Aiming to be the world's leading manufacturer of Motion Control Systems and related components for Air, Land and Marine applications

- 企業理念、長期ビジョンを反映し、浸透・徹底を図る。
- 長期ビジョンの達成に向けた「1st Stage」の実行計画と位置づける。

長期ビジョン



- i. 新商品・新事業の創出
- ii. 既存事業の収益力強化
- iii. 海外市場への積極的参入
- iv. **CSR重視の経営**
- v. 組織風土の変革

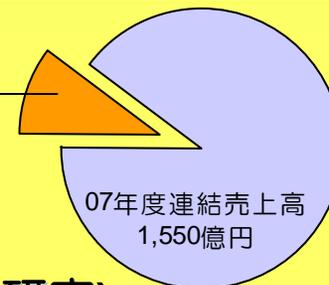


i. 新商品・新事業の創出

- モーションコントロール技術の強化・進化による新商品・新事業の創出
- 10年後の利益の源泉となる新商品・新事業の立ち上げ

アクション

- ✓ 新商品(風力発電機用駆動装置、ドライ真空ポンプ)の早期立ち上げ (07年度新商品売上高160億円)
- ✓ 全社電子技術の強化(統括人材の確保、強化課題の設定と研究)



ii. 既存事業の収益力強化

- 収益性の高い事業・高成長が期待できる事業への重点投資
- 優位性の強化と弱みの克服

アクション

- ✓ 海外調達の拡大(特に近隣アジア諸国)による直接費のコストダウン
- ✓ 棚卸資産の圧縮、生産性の向上等による収益性の向上
- ✓ アフターサービス事業の強化

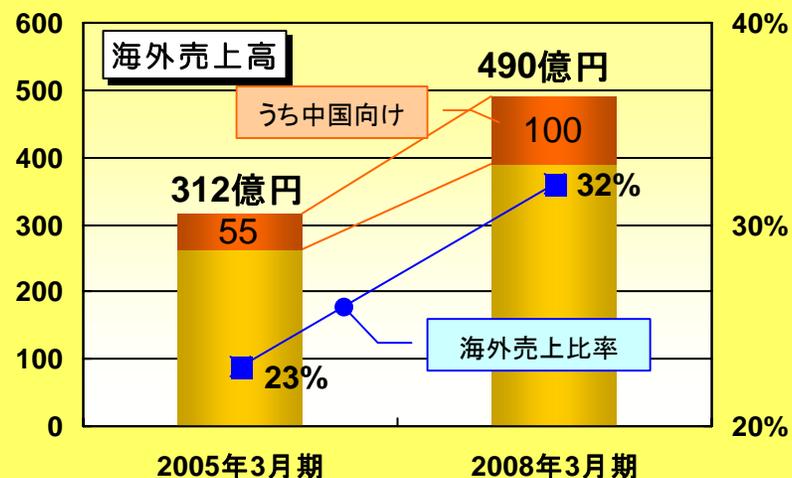
iii. 海外市場への積極的参入

Aiming to be the world's leading manufacturer of Motion Control Systems and related components for Air, Land and Marine applications

- 中国を重要市場、欧州を長期的有望市場と位置づけ重点展開
- 海外市場への積極的な参入

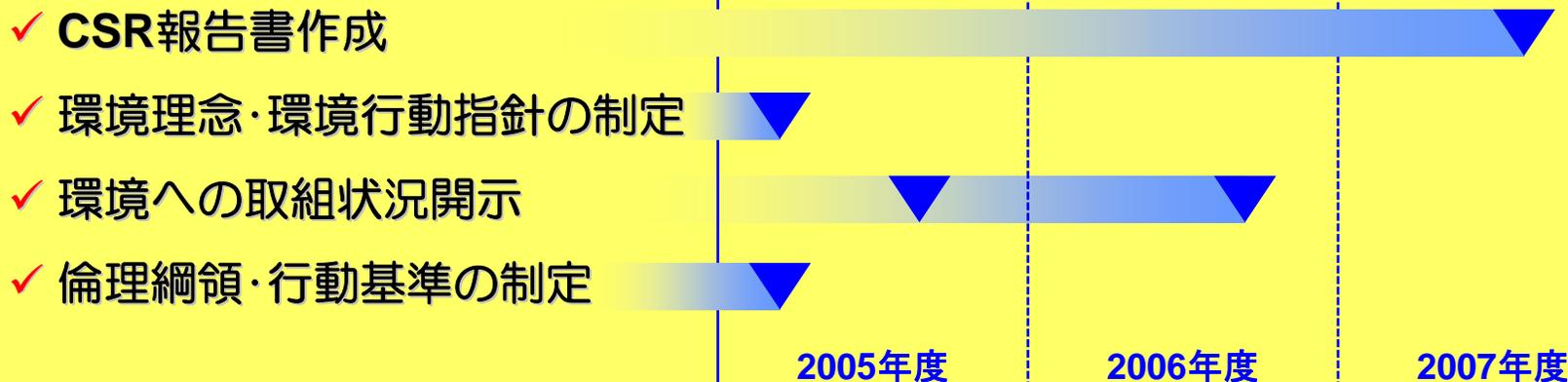
アクション

- ✓ 中国を中心とした海外拠点の設立
 - ・ 海外売上高 : 490億円(07年度)
 - ・ 海外売上比率 : 32% (07年度)
 - ・ 中国向け売上高 : 100億円(07年度)



- ステークホルダー(株主・取引先・社員・社会等)重視の経営
- 法令、規制、文化などの遵守・尊重、高い倫理観の醸成

アクション



v. 組織風土の変革

- 全体最適が促進される仕組みづくり
- 効率的・効果的な人員配置
- 長期的視野からの多様な人材の育成

アクション

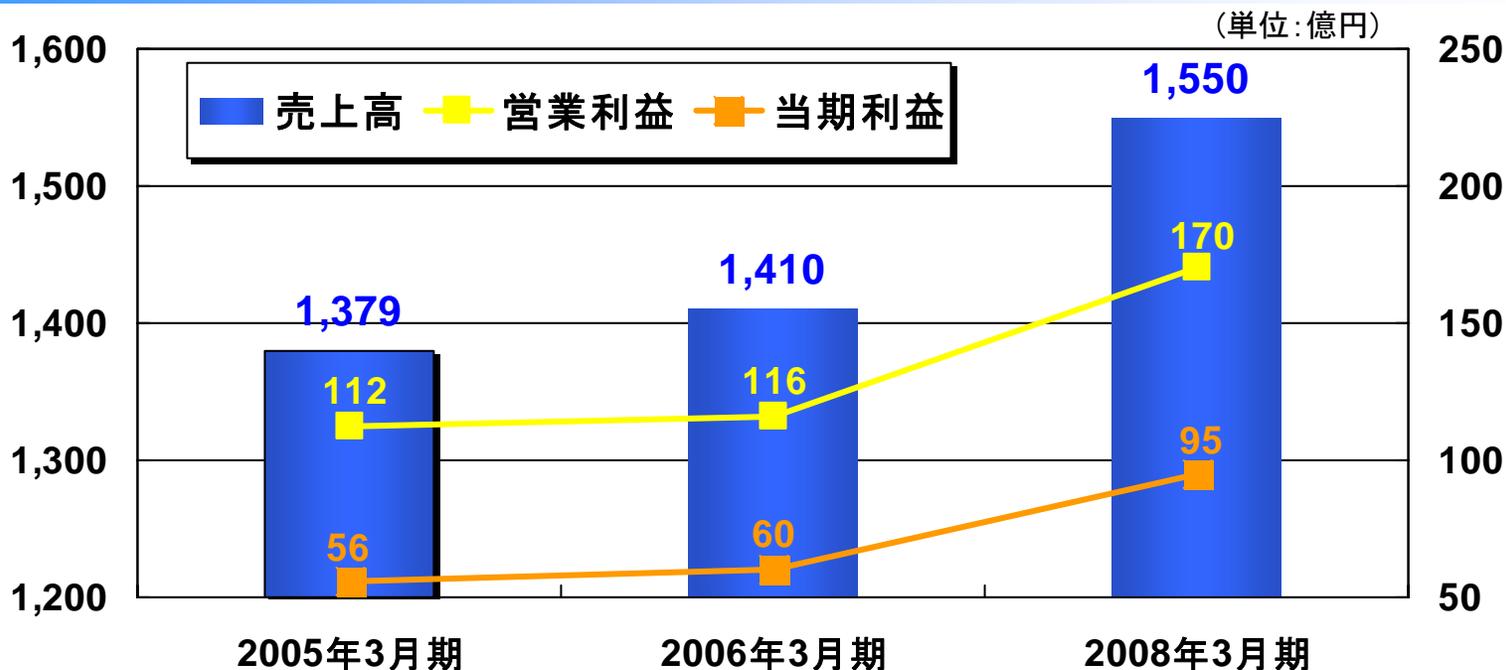
- ✓ グループ全体のローテーション制度導入
- ✓ 海外要員(ローカル幹部要員含む)の計画的育成
- ✓ 電子技術要員の増員・育成
- ✓ 成果主義を目指した人事制度の構築



中期計数目標【売上・利益】



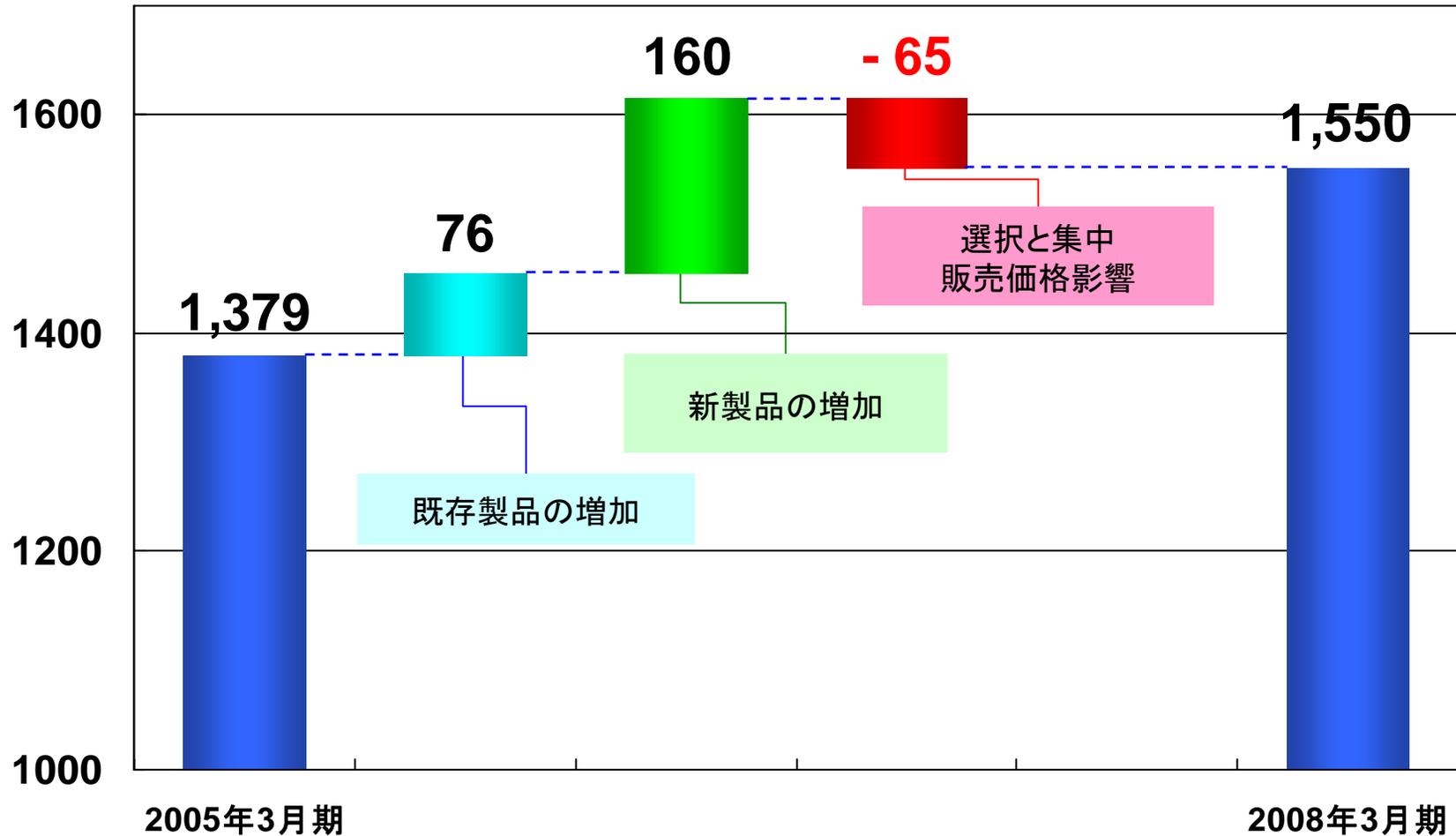
Aiming to be the world's leading manufacturer of Motion Control Systems and related components for Air, Land and Marine applications



セグメント	売上高			'05/3 → '08/3		営業利益			'05/3 → '08/3	
	'05/3	'06/3	'08/3	増加	率	'05/3	'06/3	'08/3	増加	率
精密機器	326	336	370	44	13%	50	54	68	18	36%
輸送用機器	358	364	400	42	12%	21	20	29	8	38%
航空・油圧機器	342	369	410	68	20%	7	7	27	20	286%
産業用機器	352	341	370	18	5%	32	35	46	14	44%
連結	1,379	1,410	1,550	229	12%	112	116	170	58	52%

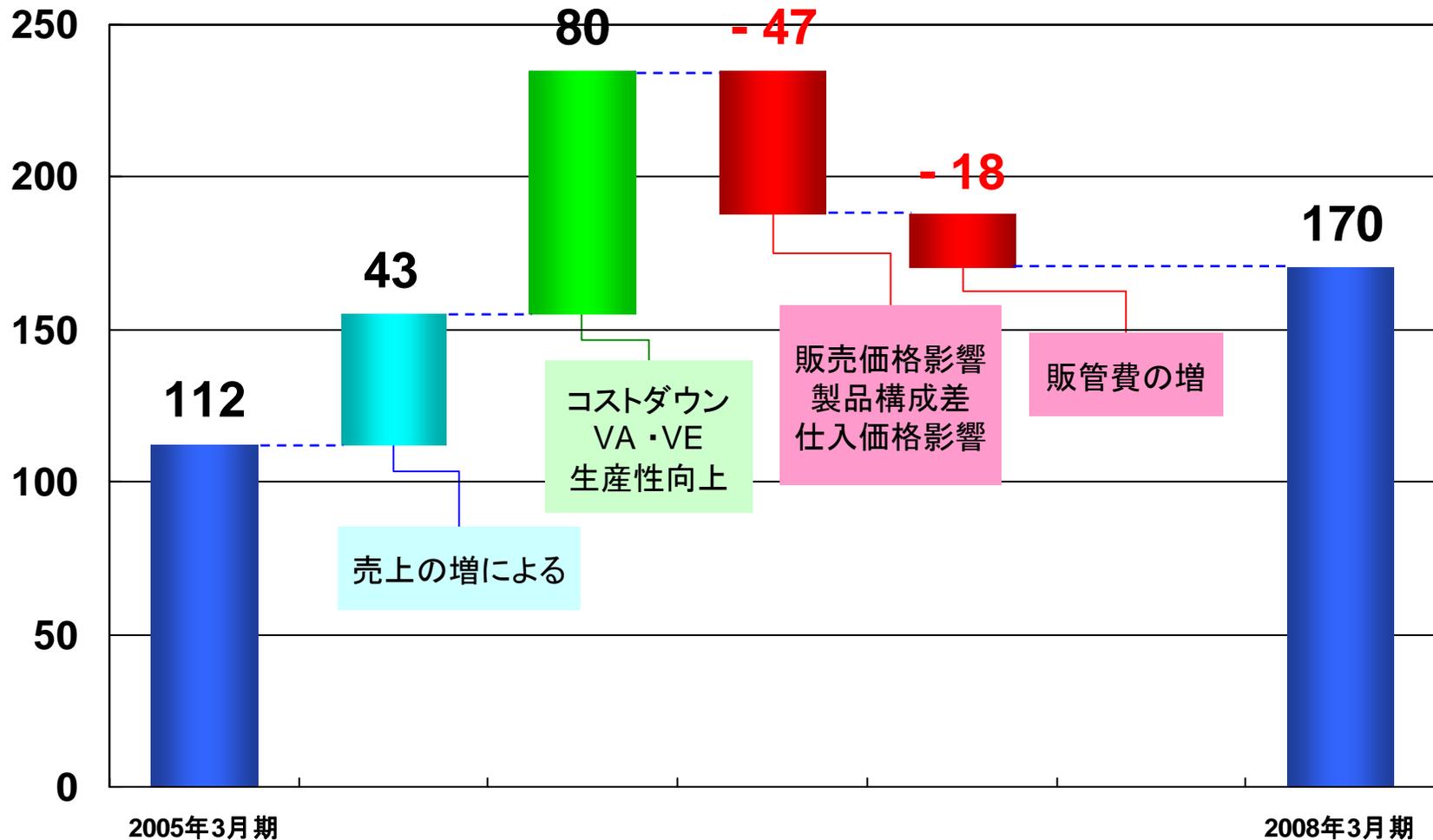
中期計数目標【売上高の変動分析】

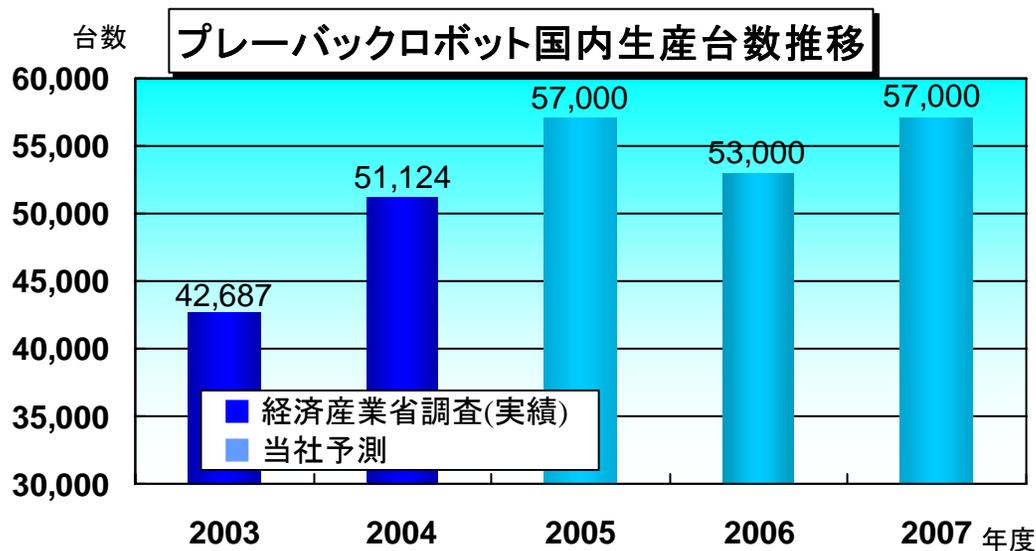
Aiming to be the world's leading manufacturer of Motion Control Systems and related components for Air, Land and Marine applications



中期計数目標【営業利益の変動分析】Nabtesco

Aiming to be the world's leading manufacturer of Motion Control Systems and related components for Air, Land and Marine applications





事業環境

- ロボット・工作機械ともに自動車産業を中心とした設備拡大が05年にピークを迎え、07年以降に再成長(精密減速機)
- シリコンサイクルは04年がピーク、06年再浮上の予想だが、波は小幅(精密減速機・ドライ真空ポンプ)
- デジタル家電(真空装置)は一定需要持続、ロギング装置、光造形装置は成長基調

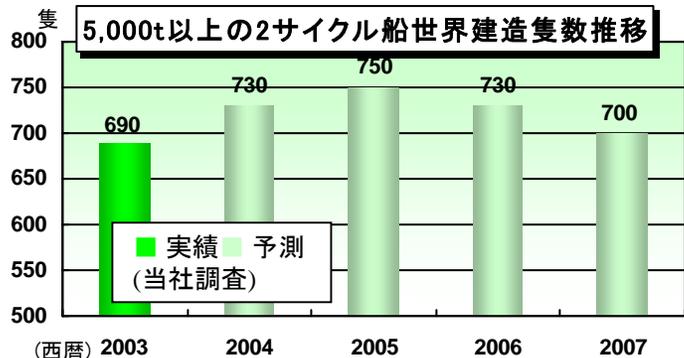
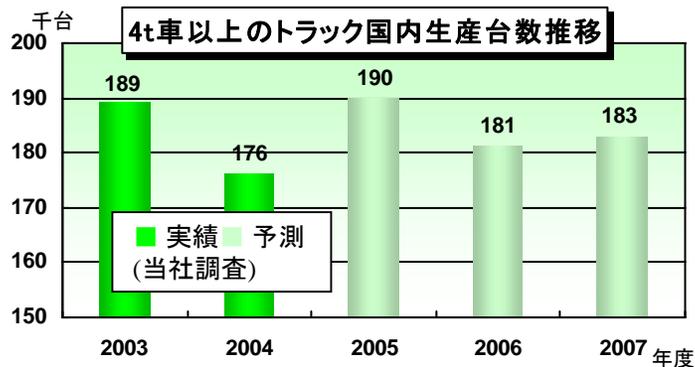
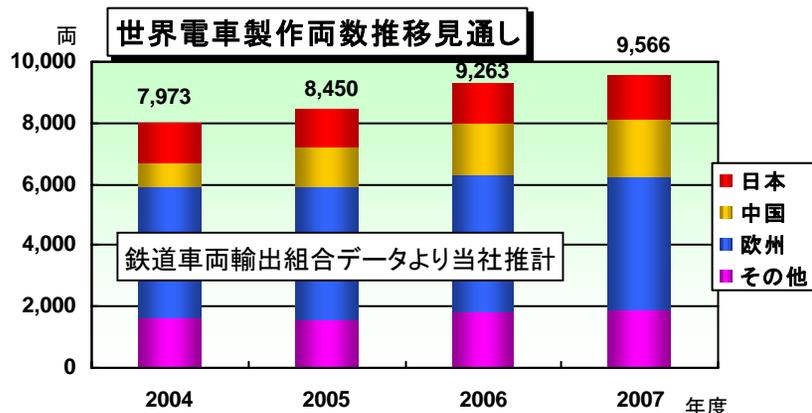
主要戦略

- 次世代精密減速機の開発・上市による事業拡大
- 精密減速機生産能力の増大
- ドライ真空ポンプ・新型光造形装置等、新事業・新商品のスムーズな立上げとタイムリーな製品供給により、シェアの確保・拡大を図る

セグメント別主要戦略【輸送用機器】



Aiming to be the world's leading manufacturer of Motion Control Systems and related components for Air, Land and Marine applications



事業環境

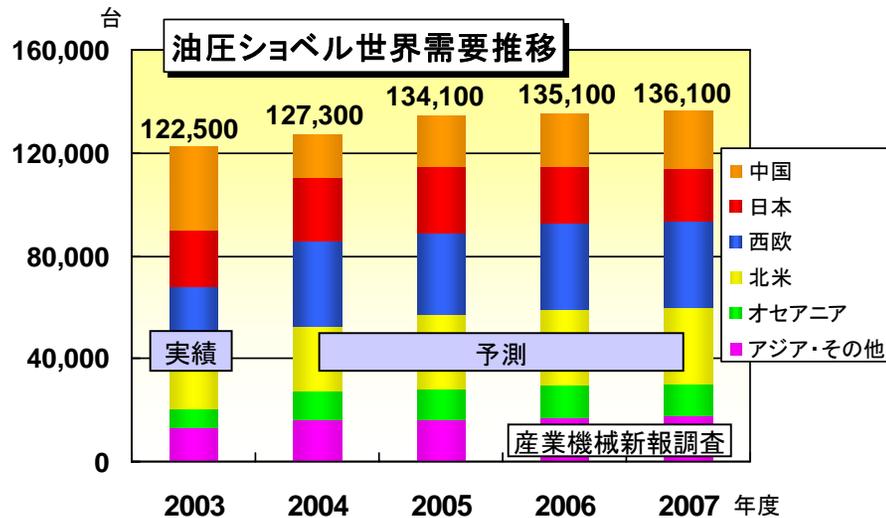
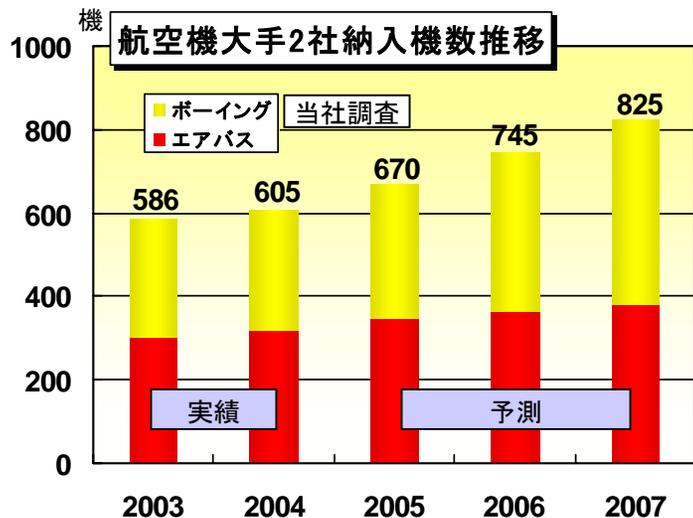
- 鉄道車両用機器
 - ・国内は老朽化更新が中心、横ばいの見通し
 - ・中国は北京五輪、上海万博に向け投資意欲旺盛
 - ・台湾も新幹線、都市交通整備等により需要拡大
 - ・韓国は横ばいの見通し
- 自動車用機器
 - 国内商用車需要は横ばい、海外伸張
- 船用機器
 - BRICsの成長を背景に造船数は高レベルで推移

主要戦略

- 鉄道車両用機器
 - ・中国市場に注力、現地生産体制の確立とシェアの拡大を図る
 - ・ブレーキ・ドアのフルシステム供給の早期実現
- 自動車用機器
 - タイ生産拠点の活用によるアセアン地域への拡販と電子化対応製品の早期開発・上市を推進
- 船用機器
 - 電子技術に特化・集中した開発を行い、次世代製品の創出を加速

セグメント別主要戦略【航空・油圧機器】Nabtesco

Aiming to be the world's leading manufacturer of Motion Control Systems and related components for Air, Land and Marine applications

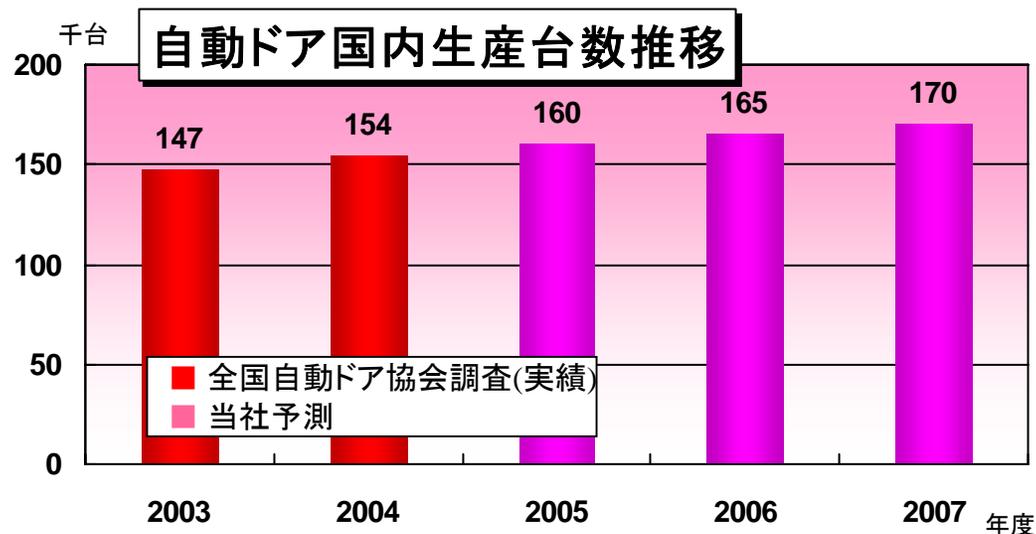


事業環境

- 航空機器
 - 民間市場の低迷を脱しつつあり、国内外で次期プログラムの開発がスタート
- 油圧機器
 - ・国内シヨベル需要は回復基調
 - ・欧米は堅調、中国市場も金融引き締めの影響下ながら05年に回復期待、以降拡大の見通し
 - ・風力発電機需要は環境負荷低減指向により拡大

主要戦略

- 航空機器
 - ・周辺分野の開拓及びアフタービジネスの強化による収益の確保
 - ・国内外次期プログラムへの参画を遂行し、将来に向けた事業基盤を確立
- 油圧機器
 - ・次世代走行モータ及びハイブリッド対応製品の早期上市・拡販
 - ・国内2拠点、中国1拠点の生産品目見直し、最適化
 - ・風力発電機用駆動装置の販売・サービス体制を強化、欧米市場でのシェアを拡大



事業環境

- 自動ドア
 - ・国内需要は微増だが、ストアフロントとインテリア市場の需要拡大に期待
 - ・中国市場では年率20%超の成長が見込まれる
 - ・プラットフォームスクリーンドアは東アジアでの需要が旺盛
- 包装機は国内市場は成熟も海外が伸張、環境保全・省資源化による軟包装化への移行が欧米でも加速
- 工作機械はアジア、中国向けが拡大の見通し

主要戦略

- 自動ドア
 - ・ストアフロント向け新製品の上市により汎用ドア市場におけるナブコブランドの地位をより強固にする
 - ・プラットフォームスクリーンドアを拡販、シェア拡大
 - ・中国拠点の独資化に伴い代理店網を再構築、ブランドの浸透・拡大を推進
- 包装機・工作機械
 - 高性能・高付加価値製品の開発による潜在需要の掘り起こしと海外市場の開拓に注力

中期計数目標

Aiming to be the world's leading manufacturer of Motion Control Systems and related components for Air, Land and Marine applications

	2005年3月期 <実績>	2006年3月期 <見通し>	2008年3月期 <目標>
売上高	1,379億円	1,410億円	1,550億円
営業利益	112億円	116億円	170億円
当期利益	56億円	60億円	95億円
総資産	1,336億円	1,317億円	1,338億円
有利子負債	250億円	182億円	38億円
株主資本	524億円	574億円	720億円
ROE	11%	11%	15%
ROA	4%	5%	8%
D/Eレシオ	0.48	0.32	0.05
フリーCF (3カ年累計)			250億円

中期計数目標



Aiming to be the world's leading manufacturer of Motion Control Systems and related components for Air, Land and Marine applications

