

# 中期戦略の実行について

## －2014年度の振り返り－

**ナブテスコ株式会社**

**代表取締役社長 小谷 和朗**

**Nabtesco Corporation**

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。

# アジェンダ

Nabtesco

- I. 2014年度の振り返りおよび  
中期経営計画の現状認識
- II. セグメント別計画 - Market Creation
- III. 技術戦略- Technology Innovation
- IV. 財務戦略- Financial Strategy
- V. Appendix



2014年度振り返り



<2014年度 プラス要因>

精密減速機事業:

年6%の市場成長を予測していたが  
10%超の需要増により、売上高増

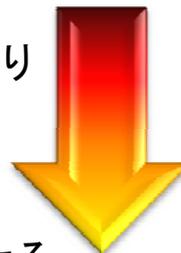
<2014年度 マイナス要因>

油圧機器事業:

中国建機市場需要減による業績低迷により  
売上高減

新エネルギー事業:

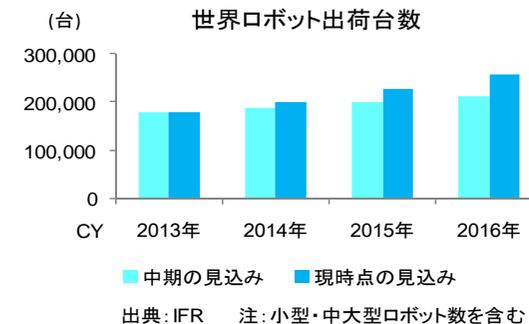
太陽追尾駆動装置の受注時期の遅れによる  
売上高減



2016年度見通し

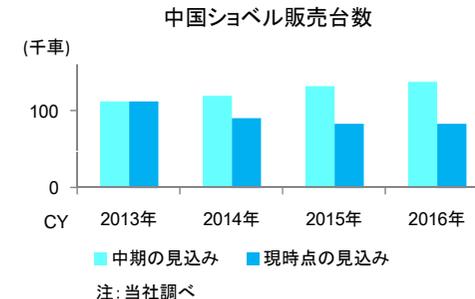
<プラス要因>

● 精密減速機事業の高成長は継続



<マイナス要因>

● 油圧機器事業の需要は低調と予測

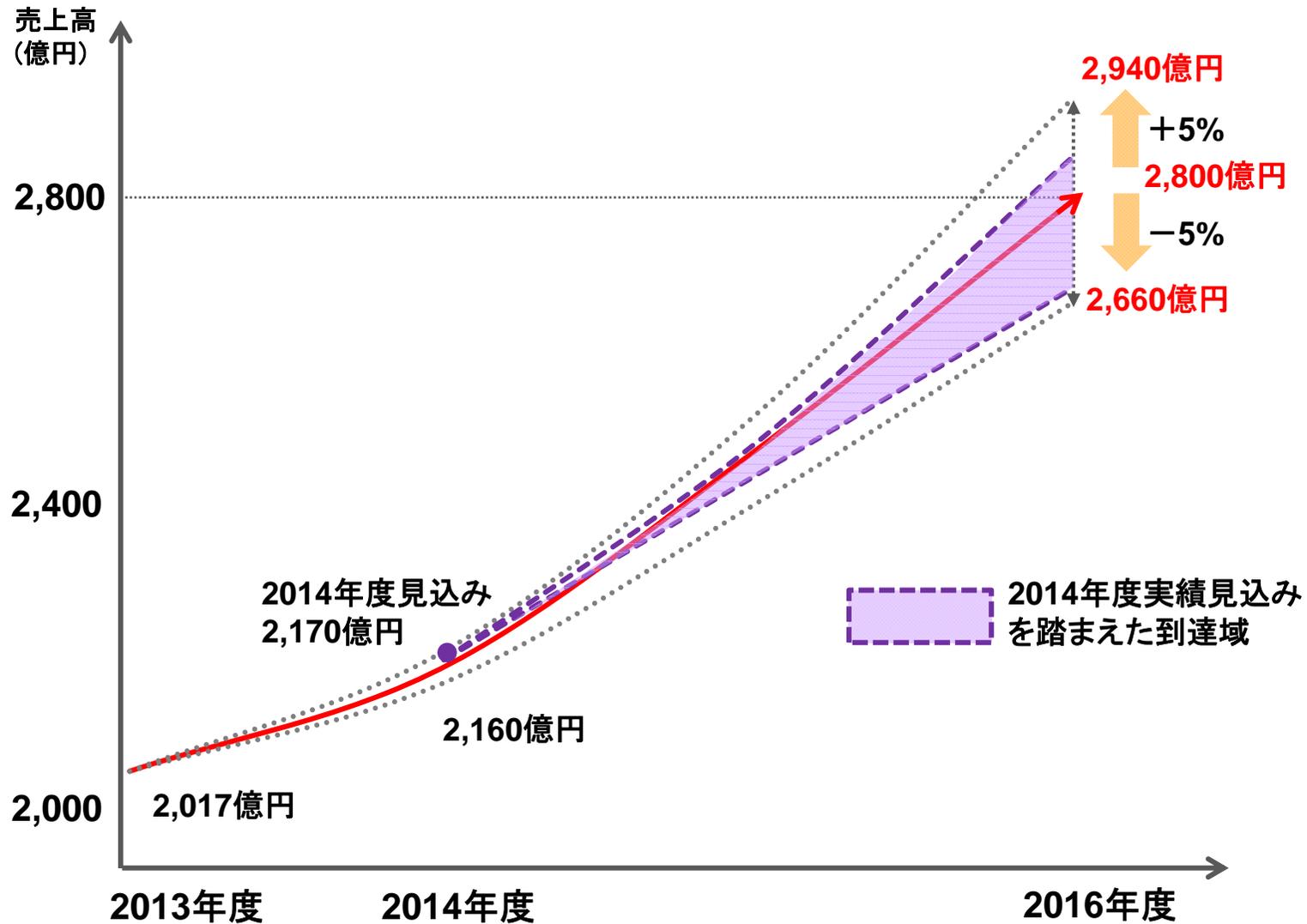


● 太陽追尾駆動装置は、商業機の立上遅れ案件数の減少で厳しいと予測

# 2014年度の振り返り及び中期経営計画の現状認識



- 2014年度は、中期計画 初年度の目標を達成
- 現時点での2016年度 売上目標 2,800億円±5%は変更なし

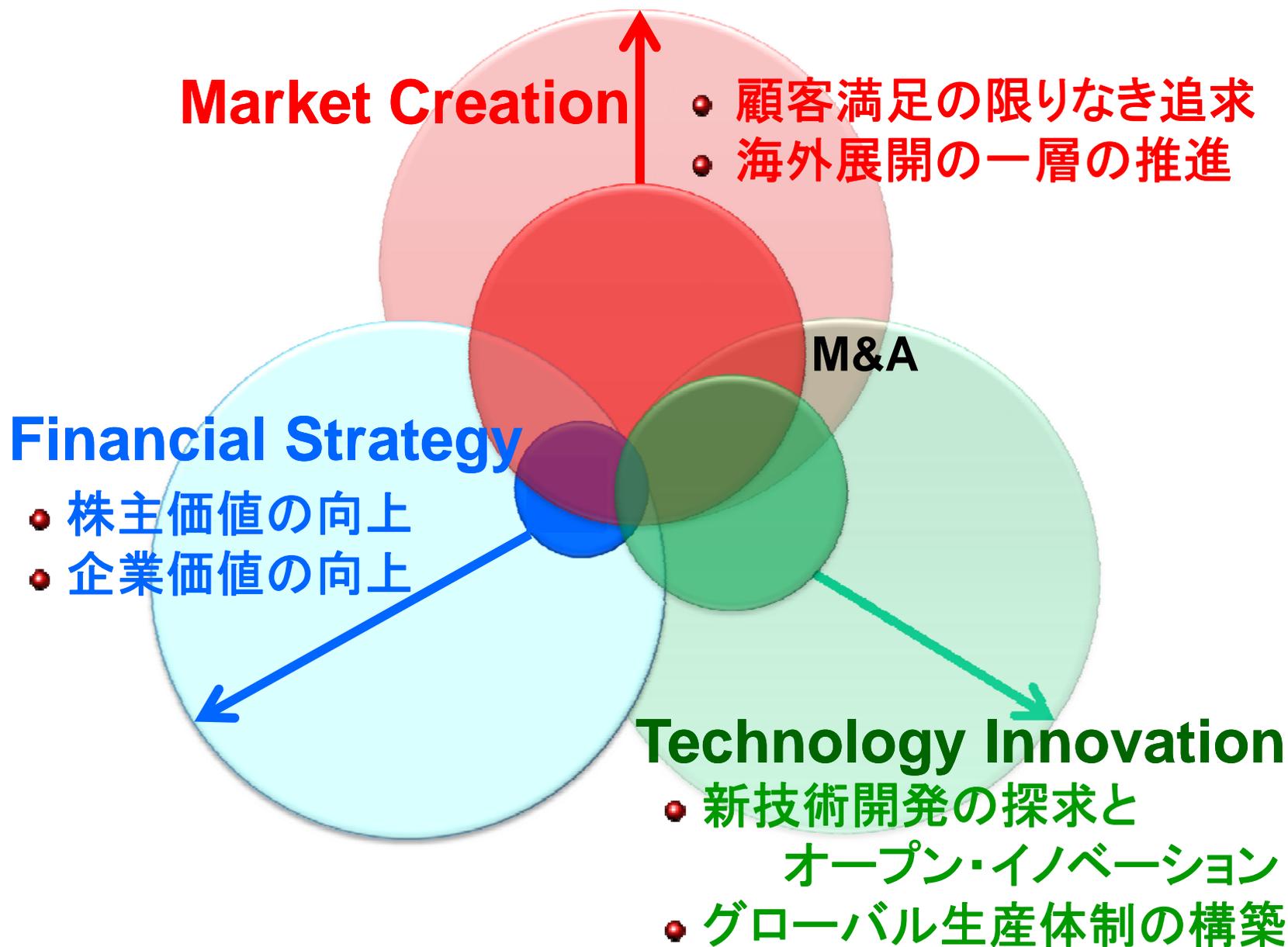


## 2014年度の振り返り及び中期経営計画の現状認識



- 2014年度は、中期計画 初年度の目標を達成
- 現時点での2016年度 売上目標 他 経営目標に関しては変更なし

	2014年3月期 実績	2015年3月期 期首計画	2015年3月期 見通し	2017年3月期 中期計画 <small>2014年5月策定</small>
売上高	2,022億円	2,160億円	2,170億円	2,800億円±5%
営業利益	200億円	216億円	230億円	340億円
営業利益率	9.9%	10.0%	10.6%	12.0%
当期利益	149億円	155億円	172億円	240億円
EPS	117.95円	122.70円	135.92円	190円
ROA	6.9%	6.5%	7.3%	7.5%
ROE	12.2%	11.5%	12.4%	15.0%
配当額	38円	40円	-	
配当性向	32.2%	32.8%	30%以上	



# セグメント別計画 - Market Creation

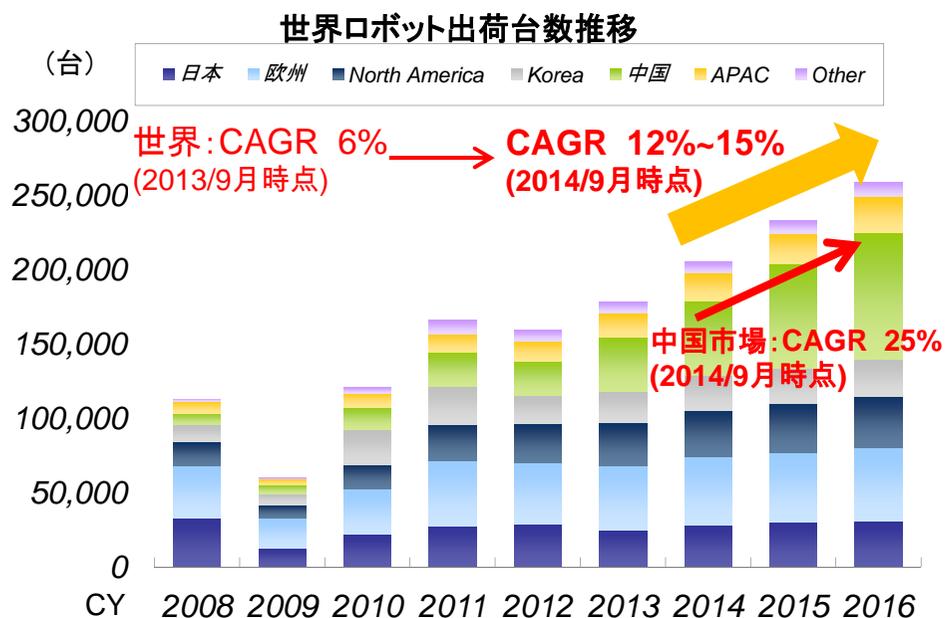
## (1) 精密機器セグメント



単位: 百万円

セグメント	項目	2014/3 実績	2015/3 期首計画	2015/3 (1/30見通し)	2017/3 計画
精密機器	売上高	42,853	45,800	50,200	66,000
	営業利益	6,359	6,800	7,800	11,200
	営業利益率	14.8%	14.8%	15.5%	17.0%

### <オーガニック 成長見通し>



出典: IFR (International Federation of Robotics)

注: 上記のIFRによるデータは小型・中大型ロボット数を含む

### <成長加速の取組み>

#### 精密減速機事業

- 中国新工場の立上げ  
(2016年1月より操業開始予定)
- 国内津工場生産能力増強
- 欧州子会社の拡充

# 精密減速機事業

中長期的な需要増に向け  
安定供給体制を構築

# Nabtesco

## ※中国新工場- *Smart & Green Factory*

“高効率生産”と“環境負荷低減”を実現

### ●「綠色建築」認証★★★★の取得

エネルギー使用量40%削減を目指す(津工場比)

- [新会社名] 納博特斯克（中国）精密機器有限公司(予定)  
(英文: Nabtesco (China) Precision Equipment Co., Ltd.)
- [所在地] 中華人民共和国江蘇省常州市
- [操業開始] 2016年1月
- [生産能力] 精密減速機 20万個/年



## ※津工場の生産能力を10%増強

- 現状: 60万個/年 → 予定: 66万個/年
- 時期: 2015年度中

# セグメント別計画 - Market Creation

## (2) 輸送用機器セグメント



単位:百万円

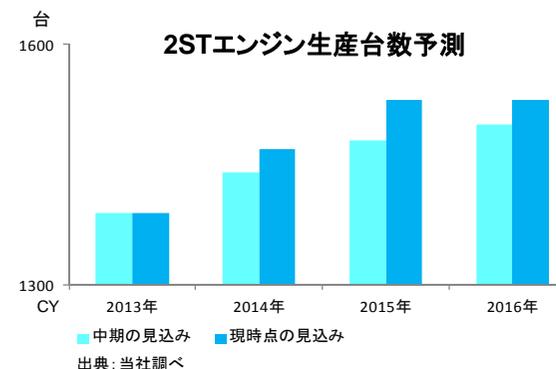
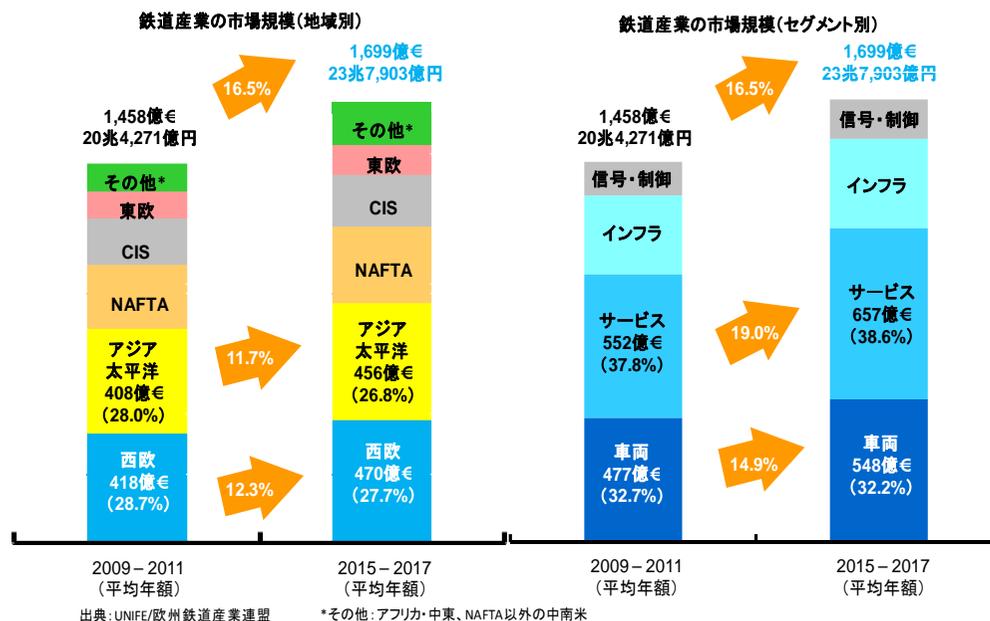
セグメント	項目	2014/3 実績	2015/3 期首計画	2015/3 (1/30見通し)	2017/3 計画
輸送用機器	売上高	52,641	58,300	60,300	71,000
	営業利益	6,344	8,000	10,800	10,700
	営業利益率	12.1%	13.7%	17.9%	15.1%

### 鉄道車両用機器事業(成長加速)

- 欧州市場への積極取組み、及びMRO\*の推進

### 船用機器事業

- 新造船受注残の恩恵を享受
- 電子化エンジン需要が好調



### 商用車用機器事業

- タイ工場拡大による需要の取り込み強化
- インドでのマーケティング強化・受注拡大

\* MRO: Maintenance, Repair, Overhaul

# セグメント別計画 - Market Creation

## (3) 航空・油圧機器セグメント



単位: 百万円

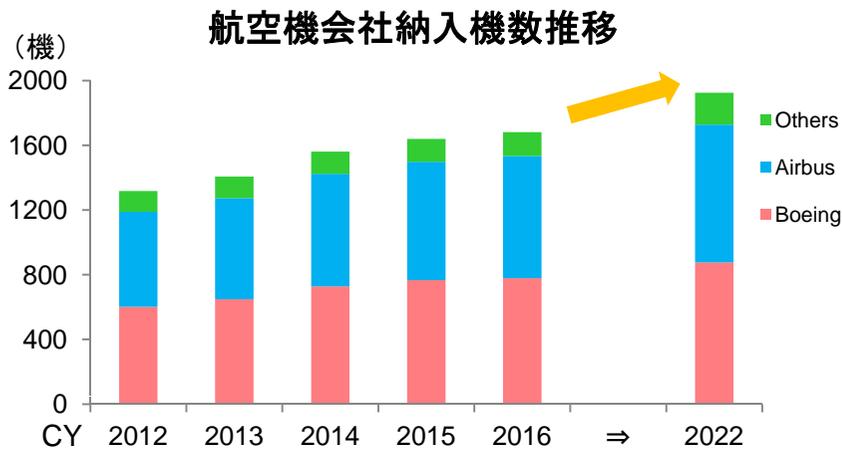
セグメント	項目	2014/3 実績	2015/3 期首計画	2015/3 (1/30見通し)	2017/3 計画
航空・ 油圧機器	売上高	52,533	54,000	47,900	66,000
	営業利益	3,862	2,800	1,200	5,900
	営業利益率	7.4%	5.2%	2.5%	8.9%

### 航空機器事業 (当初計画と変更なし)

- 現中期計画期間は、2017年度スタートの次期中期計画に向けた受注確保・生産体制の拡充に注力

### 油圧機器事業

- 収益性向上のため、中国工場の再編を推進
- 製品ラインナップ拡充による新市場・新顧客開拓



出典: 当社調べ



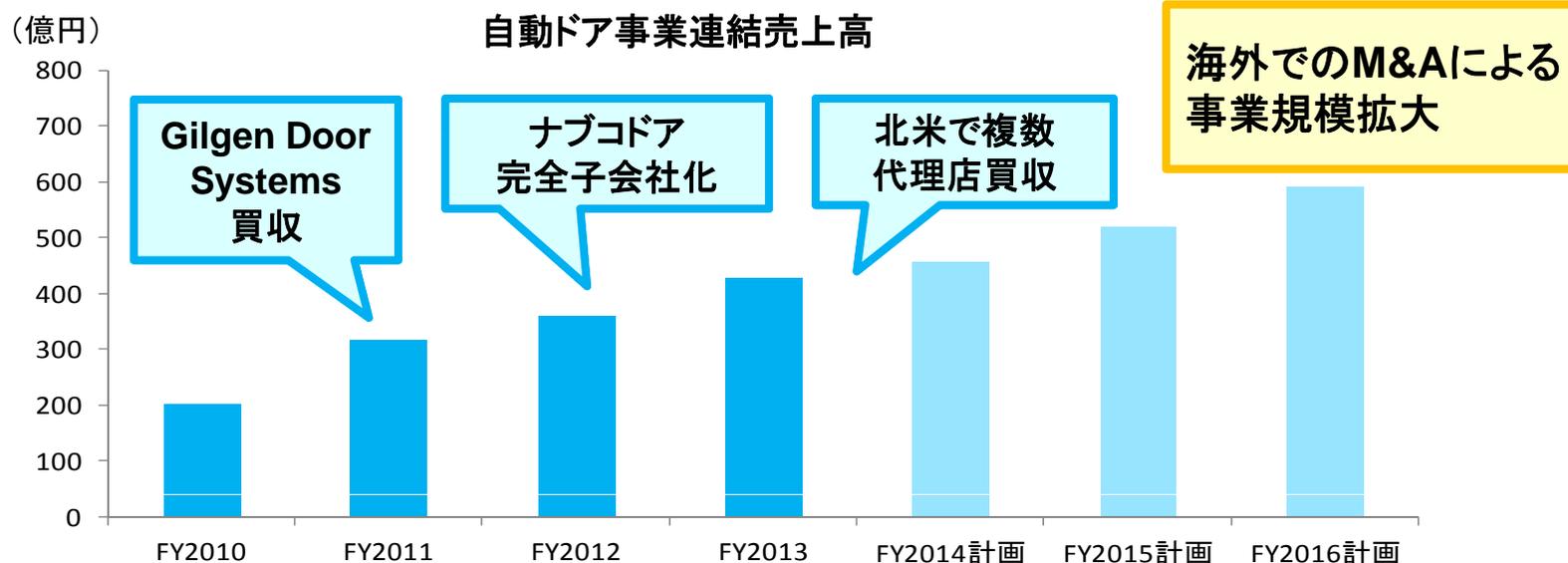
# セグメント別計画 - Market Creation

## (4) 産業用機器セグメント



単位:百万円

セグメント	項目	2014/3 実績	2015/3 期首計画	2015/3 (1/30見通し)	2017/3 計画
産業用機器	売上高	54,264	57,900	58,600	77,000
	営業利益	3,526	4,000	3,200	6,200
	営業利益率	6.5%	6.9%	5.5%	8.1%



**自動ドア事業: 460億円 (2014年度) ⇒ 600億円 (2016年度)**

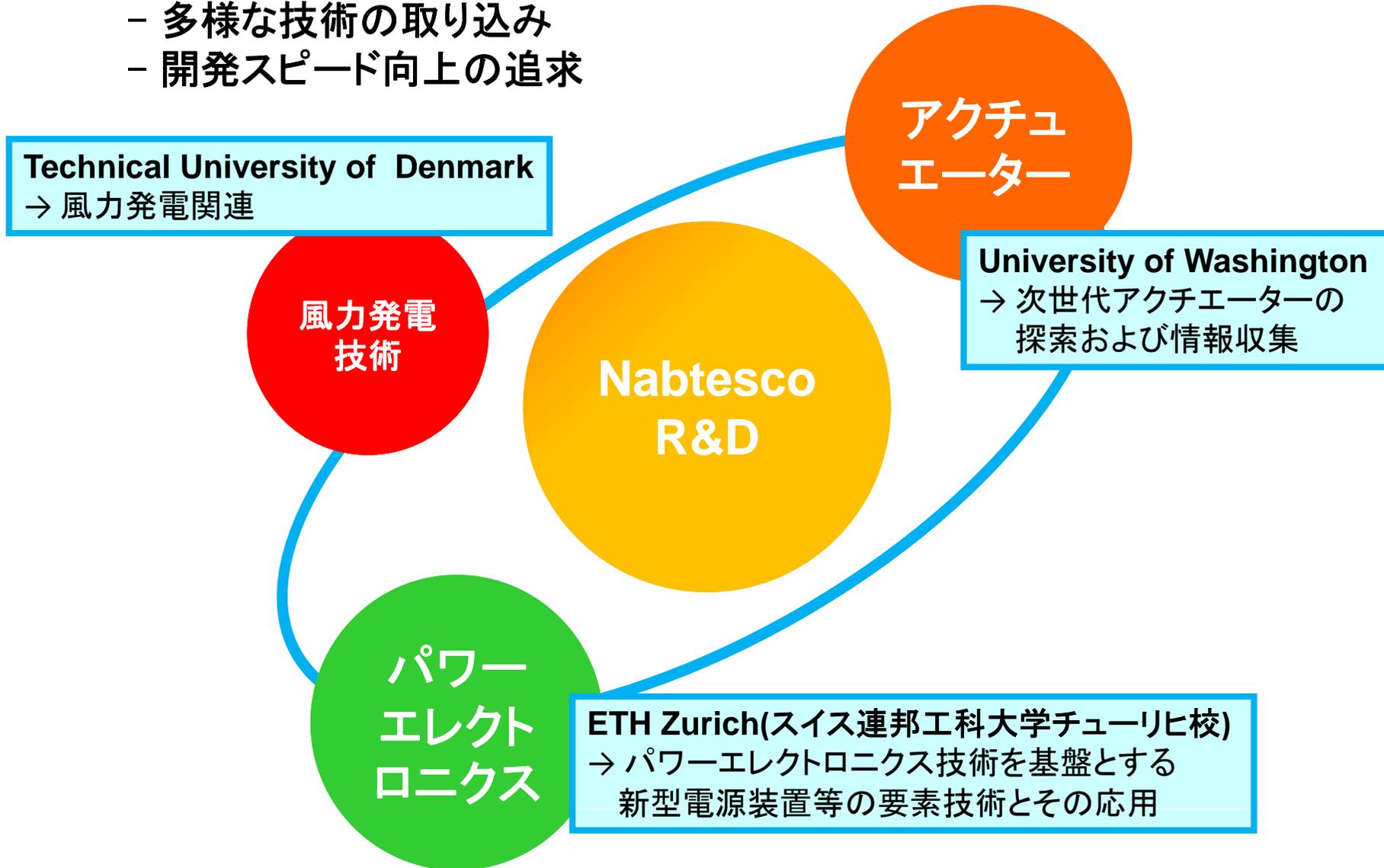
**包装機事業: 中期計画の達成に向けて計画通り進捗**

# 技術戦略- Technology Innovation

## (1) サテライト型研究開発の推進

- 多様な技術の取り込み
- 開発スピード向上の追求

Nabtesco



# 技術戦略- Technology Innovation

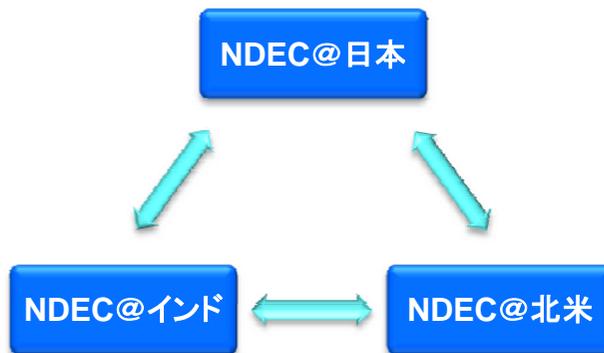
## (2) 製品開発プロセスの革新



ナブテスコ・デジタル・エンジニアリングセンター（NDEC）が強みとする  
CAE解析技術に光造形技術・金属造形技術を融合させることにより、  
製品開発効率を飛躍的に向上させると共に、製品品質の大幅改善を実現



### <グローバル 3極体制>



CAEによる構造解析、  
強度解析が当社の強み  
3極体制によりシーム  
レスな作業を実現



光造形技術  
(グループ会社製品)

製品形状の可視化  
による品質改善  
従来手法に比べ試作  
期間を1/3に短縮

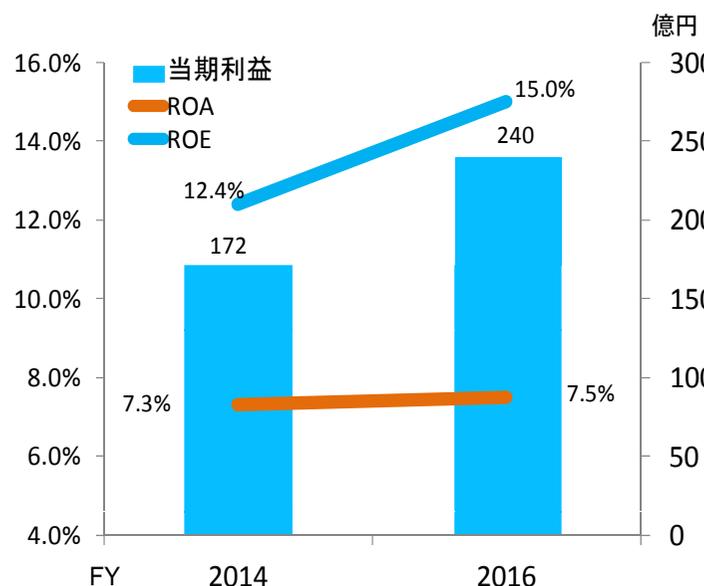


金属造形技術  
を新たに導入

複雑な形状の製品  
を直接造形できる  
造形された製品の  
機能確認を直ちに実施

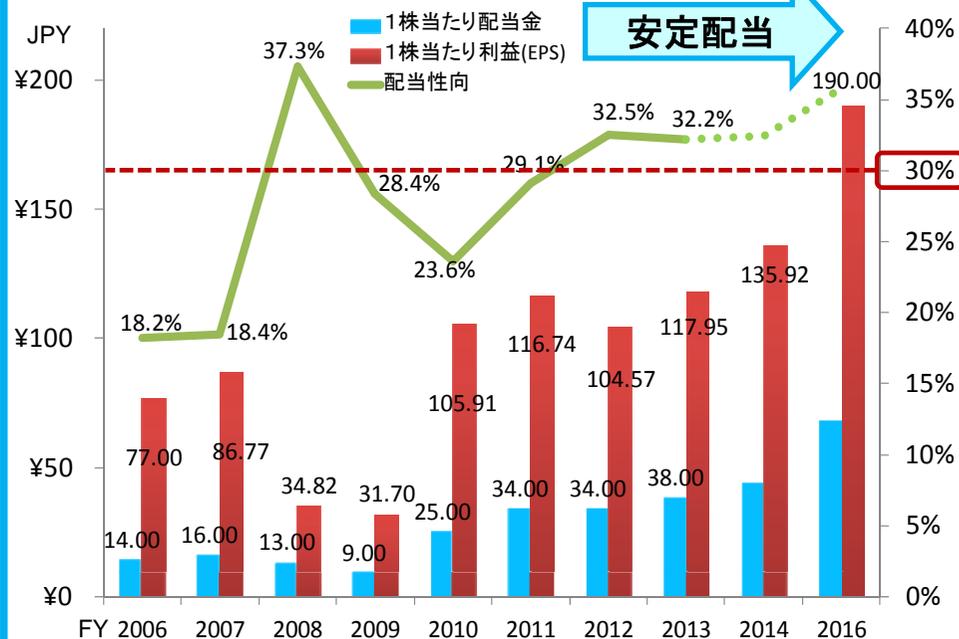
## 資産効率の追求

資本効率を意識・キャッシュを創出



## 株主還元の上昇

配当性向30%以上を維持



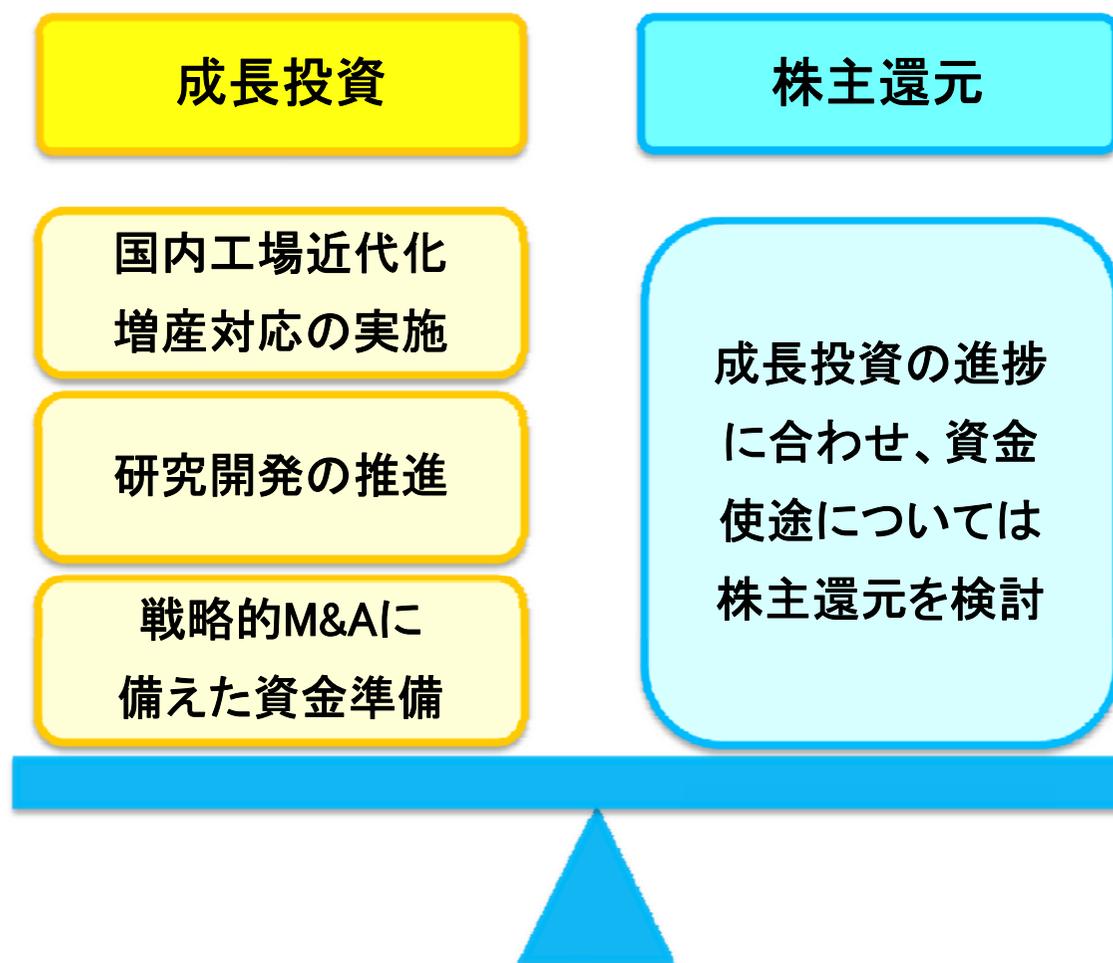
## 財務レバレッジの活用

デット調達(銀行借入+普通社債)を基本とする

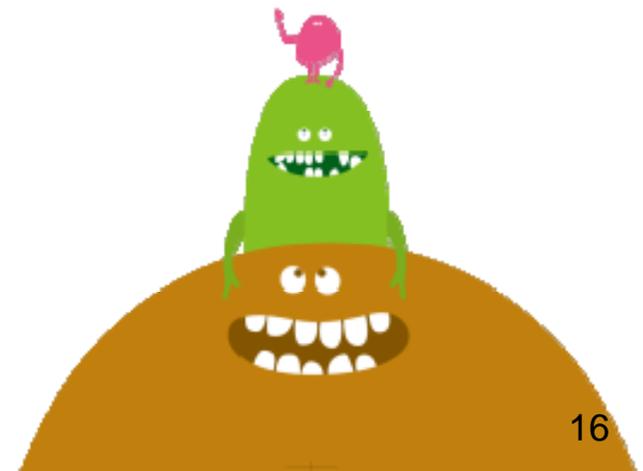
● 信用格付シングルA格維持 (R&I・JCRによる格付け)

## 資本配分について

- 成長投資を基軸として、財務状況に応じて、さらなる株主還元を検討



うごかす、とめる。  
**Nabtesco**



# Appendix

# 統合への歩み

# Nabtesco



帝人製機株式会社 1944年設立



株式会社ナブコ 1925年設

**2004年10月**  
事業統合完了

**2003年 9月**  
ナブテスコ設立 (純粋持株会社)

**2002年11月**  
経営統合に関する基本合意

- 会社名                    ナブテスコ株式会社  
                              (英文名: Nabtesco Corporation)
- 設立                        2003年9月29日
- 所在地                    東京都千代田区平河町2丁目7番9号
- 資本金                    100億円
- 代表者                    代表取締役社長 小谷 和朗
- 従業員数\*                単体 2,127名    連結 5,423名
- 連結会社数\*            国内: 10社 (他持分法適用会社: 6社)  
                                  海外: 38社 (他持分法適用会社: 4社)

(\*2014年9月末時点)

# 精密機器セグメント 主要製品

# Nabtesco

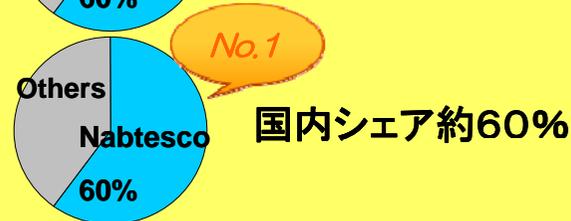
## 精密減速機

産業用ロボットの関節用途



工作機械 ATC駆動分野

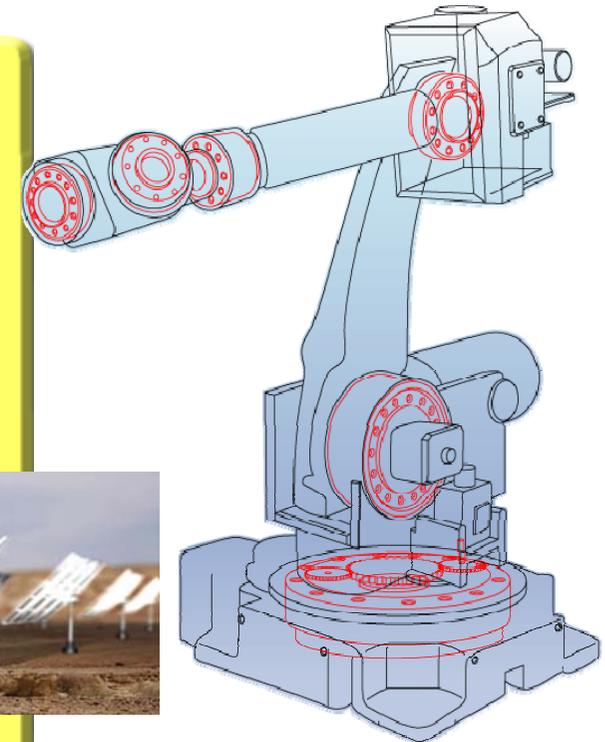
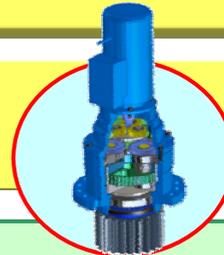
(ATC = Automatic Tool Changer)



太陽追尾駆動装置



風力発電用駆動装置



## 主要顧客（敬称略）

### ●精密減速機

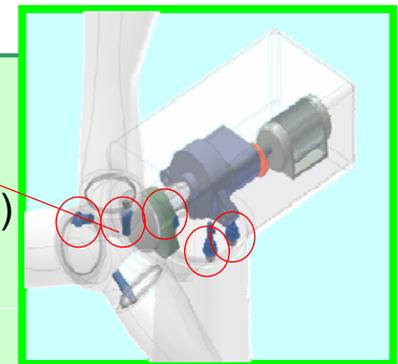
産業用ロボット：ファナック、安川電機、KUKA Roboter (独)、ABB Robotics (スウェーデン)

工作機械：ヤマザキマザック、オークマ、DMG森精機

### ●新エネルギー事業

太陽追尾装置：Cobra Thermosolar Plant (スペイン)

風力発電機用駆動装置：三菱重工業、日立製作所、他

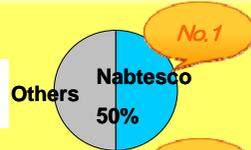


# 輸送用機器セグメント 主要製品



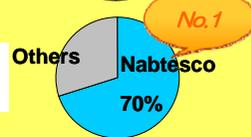
## 鉄道車両用機器

鉄道車両用ブレーキシステム



国内シェア約50%

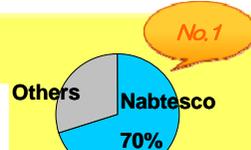
鉄道車両用ドア開閉装置



国内シェア約70%

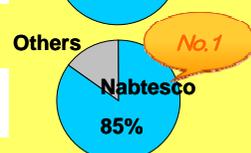
## 商用車用機器

商用車用ウェッジチャンバー



国内シェア約70%

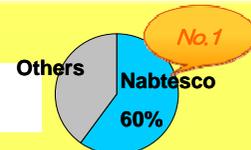
商用車用エアドライヤー



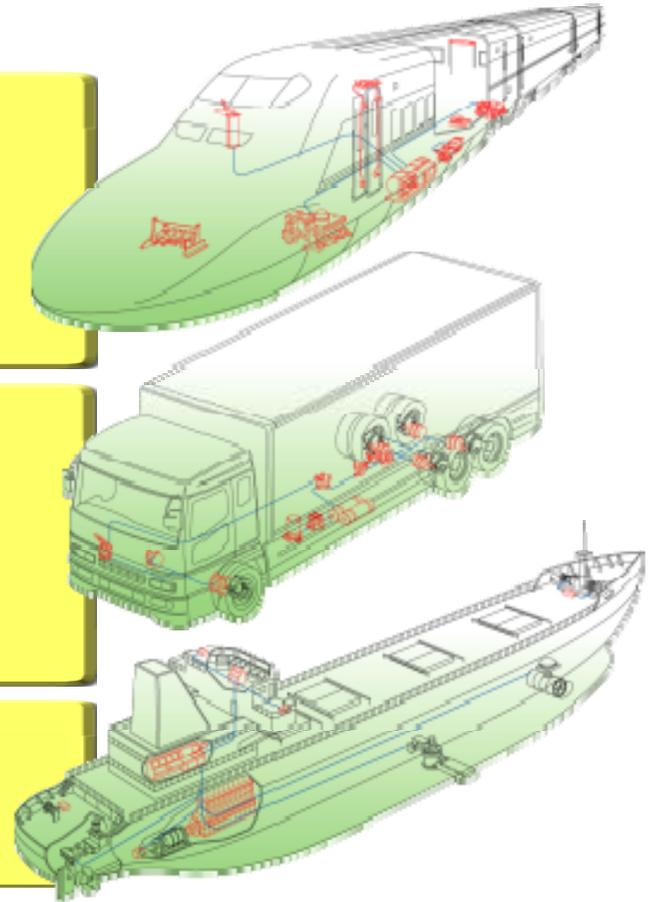
国内シェア約85%

## 船用機器

船用エンジン遠隔制御システム



国内シェア約60%  
(世界シェア約40%)



## 主要顧客（敬称略）

- 鉄道車両用機器 JR各社、民鉄各社、川崎重工業、中国高速鉄道・都市交通向け
- 商用車用機器 日野自動車、三菱ふそうトラック・バス、いすゞ自動車、UDトラックス
- 船用機器 川崎重工業、三井造船、日立造船、三菱重工業、ディーゼル ユナイテッド、Hyundai Heavy Industries (韓)、MAN Diesel (デンマーク)

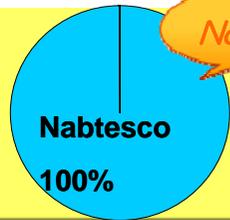
# 航空・油圧機器セグメント 主要製品

# Nabtesco

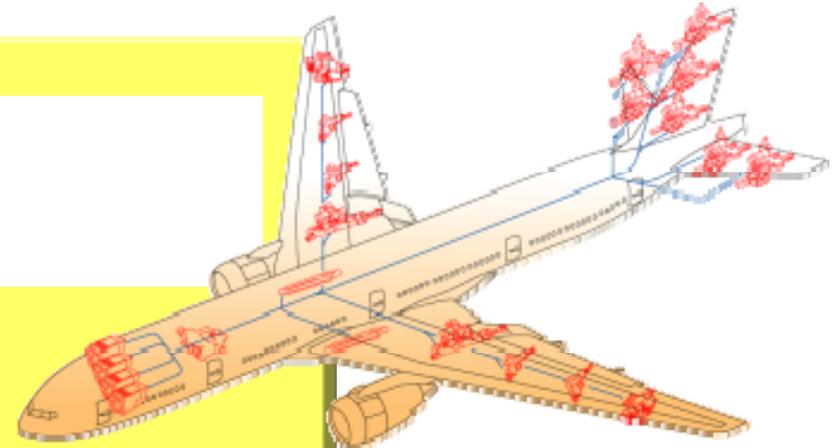
## 航空機用機器

フライトコントロール・アクチュエーションシステム(FCA)

- FCAでは世界4強の1社(ボーイングの主要サプライヤー)
- エンジン補機、電源システム等へも事業展開

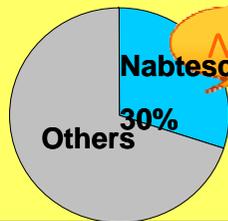


FCAの国産機シェア約100%

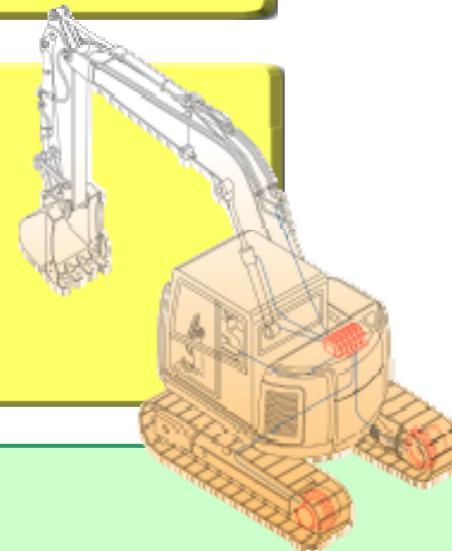


## 油圧機器

パワーショベル用走行モーター



世界シェア約30%



## 主要顧客 (敬称略)

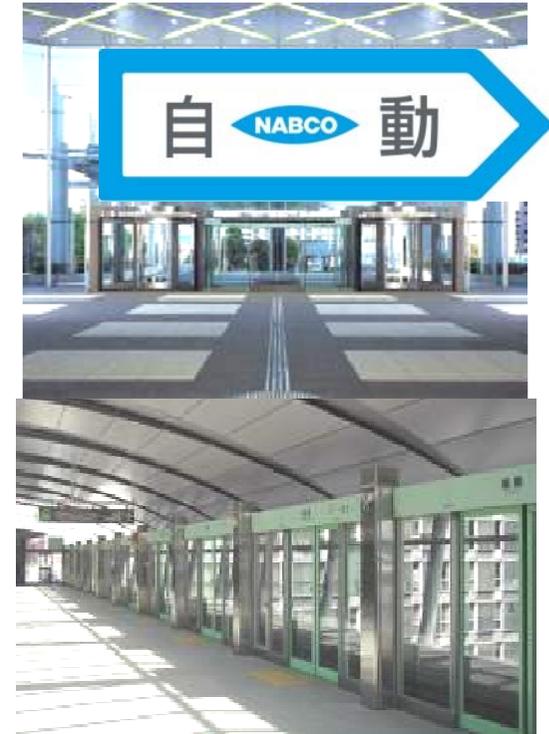
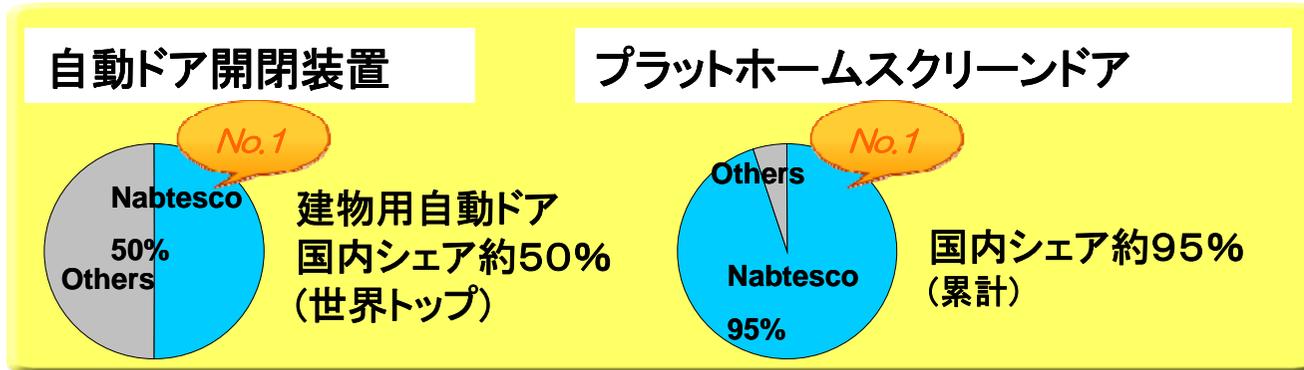
### ● 航空機器

Boeing (米)、川崎重工業、三菱重工業、IHI、防衛省、エアライン各社

### ● 油圧機器

走行モーター: コマツ、コベルコ建機、住友建機、Xugong Excavator、Sany、Liu Gong、Zoomlion

# 産業用機器セグメント 主要製品



## 主要顧客（敬称略）

### ●自動ドア

各種建物用自動ドア：大手ゼネコン他建設工事会社、サッシメーカー、病院、銀行、公共機関

プラットフォームドア：フランス地下鉄、中国地下鉄、他

### ●包装機

三井製糖、味の素、丸大食品、アリアケジャパン、ケンコーマヨネーズ、P&G、花王、ライオン、北米飲料メーカー、中国食品メーカー

# 連結業績概況 (第3四半期累計)



(単位:百万円)	2014/3 3Q累計 実績	2015/3 3Q累計 実績	前年同期比 増減額	前年同期比 増減率
売上高	141,806	158,880	17,073	12.0%
営業利益	12,794	17,329	4,534	35.4%
(営業利益率)	9.0%	10.9%	1.9pt	-
営業外損益	3,303	3,288	-14	-0.5%
経常利益	16,098	20,617	4,519	28.1%
特別損益	-697	-79	617	-
税金等調整前 当期純利益	15,401	20,538	5,137	33.4%
四半期純利益	9,860	13,701	3,840	39.0%
一株当たり 四半期純利益	77.66円	108.28円	30.62円	

為替レートの	US\$1=¥96.62 RMB1=¥15.60 EUR1=¥127.43 CHF1=¥103.67	US\$1=¥103.27 RMB1=¥16.75 EUR1=¥139.18 CHF1=¥114.42
為替感応度 (為替が1円変動したときの 営業利益に対する影響)	米国ドル 71百万円 人民元 35百万円 ユーロ 軽微 スイスフラン軽微	米国ドル 65百万円 人民元 13百万円 ユーロ 軽微 スイスフラン軽微

注: 当社海外子会社に関しては1~12月決算であり、3ヶ月分の期ずれが生じております。

# セグメント別業績(第3四半期累計)



(単位:百万円)

セグメント	項目	2014/3 3Q累計	2015/3 3Q累計	増減額 (前年同期比)	増減率 (前年同期比)
精密機器	売上高	29,966	37,619	7,652	25.5%
	営業利益	4,208	6,214	2,005	47.7%
	営業利益率	14.0%	16.5%	-	-
輸送用機器	売上高	36,938	45,191	8,252	22.3%
	営業利益	4,326	8,713	4,387	101.4%
	営業利益率	11.7%	19.3%	-	-
航空・ 油圧機器	売上高	38,047	36,550	-1,497	-4.0%
	営業利益	2,385	1,131	-1,254	-52.6%
	営業利益率	6.3%	3.1%	-	-
産業用機器	売上高	36,853	39,519	2,666	7.2%
	営業利益	1,873	1,268	-604	-32.3%
	営業利益率	5.1%	3.2%	-	-

# 連結業績見通し



(単位:百万円)	2014/3			2015/3			
	上期実績	下期実績	通期実績	上期実績(A)	下期差引値(B-A)	通期10/31見通し	通期1/30見通し(B)
売上高 (前年同期比)	93,458 (+3.1%)	108,834 (+22.5%)	202,292 (+12.7%)	105,598 (+13.0%)	111,402 (+2.4%)	216,000 (+6.8%)	217,000 (+7.3%)
営業利益 (前年同期比)	7,938 (+4.5%)	12,154 (+63.8%)	20,092 (+33.8%)	11,612 (+46.3%)	11,388 (-6.3%)	21,600 (+7.5%)	23,000 (+14.5%)
営業利益率	8.5%	11.2%	9.9%	11.0%	10.2%	10.0%	10.6%
経常利益 (前年同期比)	9,673 (+14.2%)	14,554 (+54.5%)	24,227 (+35.4%)	13,841 (+43.1%)	12,259 (-15.8%)	24,400 (+0.7%)	26,100 (+7.7%)
当期純利益 (前年同期比)	5,037 (-22.7%)	9,940 (+47.1%)	14,978 (+12.9%)	8,951 (+77.7%)	8,249 (-17.0%)	15,500 (+3.5%)	17,200 (+14.8%)
ROA			6.9%			6.7%	7.3%
ROE			12.2%			11.7%	12.4%

一株当たり配当金	18円	20円	38円	20円	20円(予)	40円(予)	-
配当性向			32.2%			32.7%(予)	30%以上

為替前提15/3 4Q  
 US\$ 1=¥115.0 RMB1=¥18.5 EUR1=¥130.00 CHF1=¥134.5

# セグメント別実績及び見通し



## 精密機器事業

(単位:百万円)	2014/3 実績			2015/3			
	上期	下期	通期	上期	下期	通期	
				実績 (A)	差引値 (B-A)	10/31 見通し	1/30 見通し(B)
売上高 (前年同期比)	19,513 (-3.9%)	23,339 (+9.8%)	42,853 (+3.1%)	25,033 (+28.3%)	25,167 (+7.8%)	48,000 (+12.0%)	50,200 (+17.1%)
営業利益 (前年同期比)	2,665 (+24.1%)	3,694 (+15.2%)	6,359 (+18.8%)	3,976 (+49.2%)	3,824 (+3.5%)	6,800 (+6.9%)	7,800 (+22.7%)
営業利益率	13.7%	15.8%	14.8%	15.9%	15.2%	14.2%	15.5%

## 輸送用機器事業

(単位:百万円)	2014/3 実績			2015/3			
	上期	下期	通期	上期	下期	通期	
				実績 (A)	差引値 (B-A)	10/31 見通し	1/30 見通し(B)
売上高 (前年同期比)	23,960 (+6.2%)	28,681 (+32.2%)	52,641 (+18.9%)	29,769 (+24.2%)	30,531 (+6.5%)	60,700 (+15.3%)	60,300 (+14.5%)
営業利益 (前年同期比)	2,581 (+5.3%)	3,762 (+113.6%)	6,344 (+50.5%)	5,875 (+127.6%)	4,925 (+30.9%)	10,200 (+60.8%)	10,800 (+70.2%)
営業利益率	10.8%	13.1%	12.1%	19.7%	16.1%	16.8%	17.9%

# セグメント別実績及び見通し



## 航空・油圧機器事業

(単位:百万円)	2014/3 実績			2015/3			
	上期	下期	通期	上期	下期	通期	
				実績 (A)	差引値 (B-A)	10/31 見通し	1/30 見通し(B)
売上高 (前年同期比)	26,538 (+3.2%)	25,994 (+29.8%)	52,533 (+14.8%)	25,144 (-5.3%)	22,756 (-12.5%)	49,000 (-6.7%)	47,900 (-8.8%)
営業利益 (前年同期比)	1,840 (+9.0%)	2,022 (+1276.0%)	3,862 (+110.4%)	1,115 (-39.4%)	85 (-95.8%)	1,100 (-71.5%)	1,200 (-68.9%)
営業利益率	6.9%	7.8%	7.4%	4.4%	0.4%	2.2%	2.5%

## 産業用機器事業

(単位:百万円)	2014/3 実績			2015/3			
	上期	下期	通期	上期	下期	通期	
				実績 (A)	差引値 (B-A)	10/31 見通し	1/30 見通し(B)
売上高 (前年同期比)	23,445 (+6.2%)	30,819 (+19.1%)	54,264 (+13.2%)	25,651 (+9.4%)	32,949 (+6.9%)	58,300 (+7.4%)	58,600 (+8.0%)
営業利益 (前年同期比)	851 (-34.8%)	2,675 (+16.2%)	3,526 (-2.3%)	644 (-24.3%)	2,556 (-4.5%)	3,500 (-0.8%)	3,200 (-9.3%)
営業利益率	3.6%	8.7%	6.5%	2.5%	7.8%	6.0%	5.5%

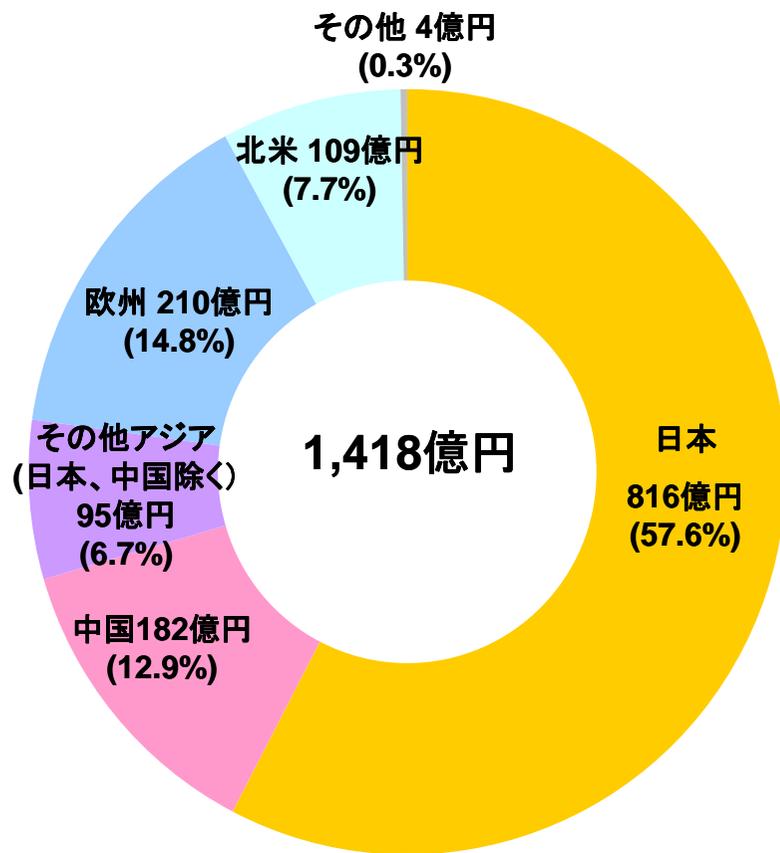


# 地域別売上高構成比(第3四半期累計)

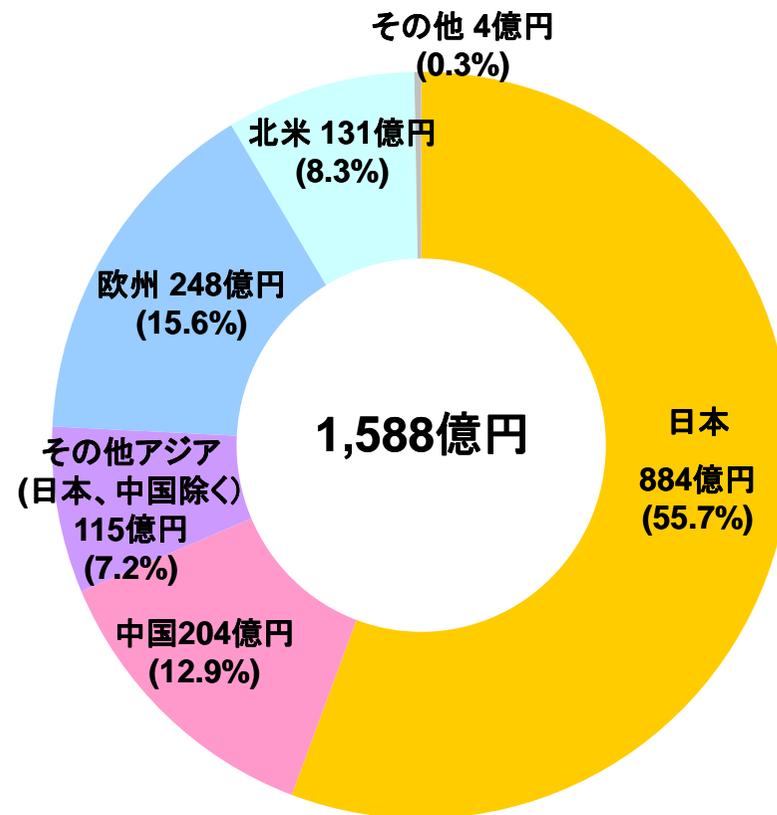


2014/3 3Q累計実績

2015/3 3Q累計実績



海外売上高比率  
**42.4%**



海外売上高比率  
**44.3%**

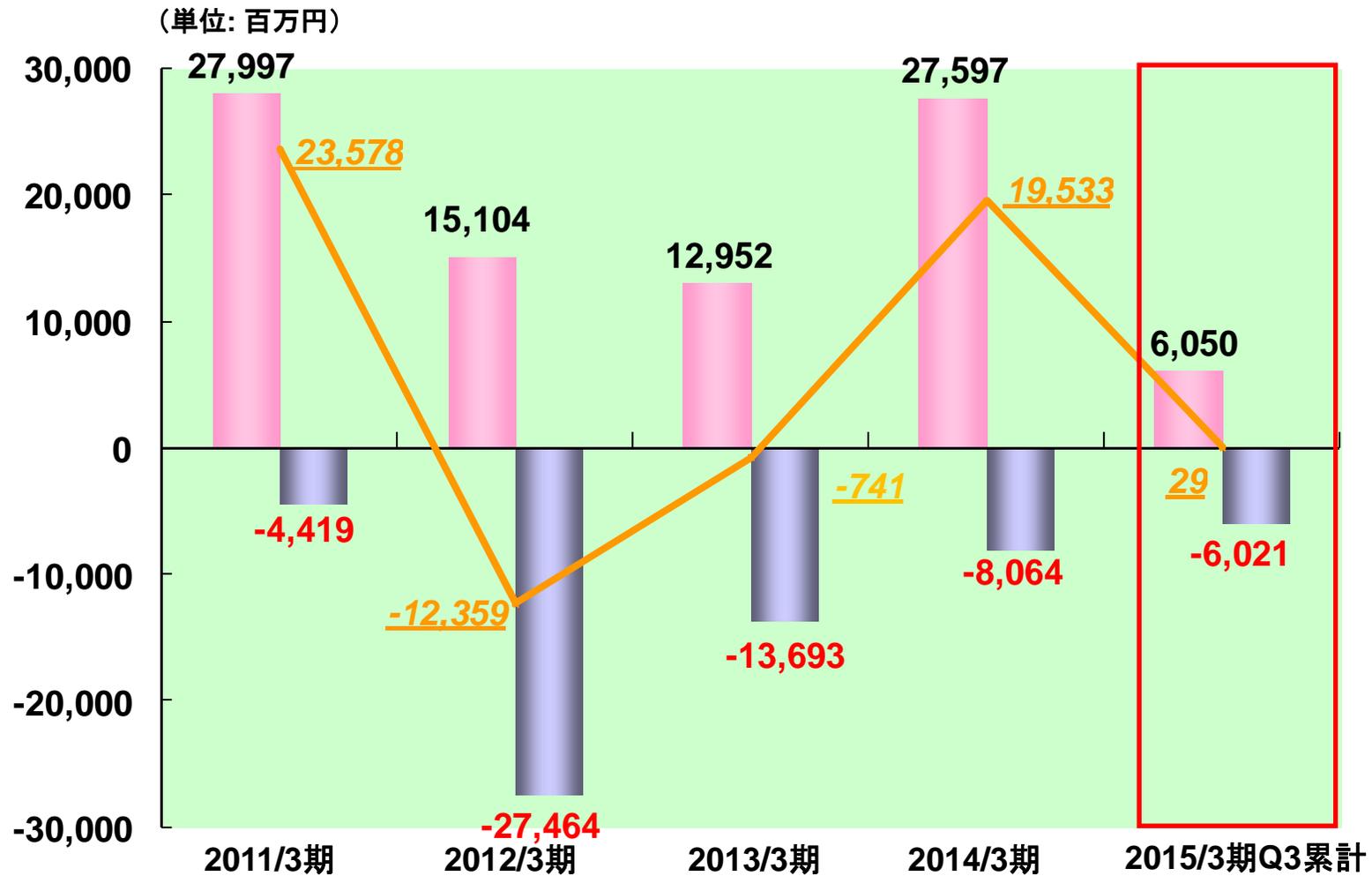
# 設備投資額・研究開発費・減価償却費 **Nabtesco**

(単位:百万円)	第3四半期累計実績		通期実績及び見通し	
	2014/3 3Q累計 実績	2015/3 3Q累計 実績	2014/3 通期 実績	2015/3 通期 見通し
設備投資額	5,296	4,824	6,760	9,000
研究開発費	4,675	4,995	6,401	7,600
減価償却費	5,559	4,499	7,600	6,700

# 連結キャッシュ・フロー



営業キャッシュ・フロー    投資キャッシュ・フロー    フリーキャッシュ・フロー

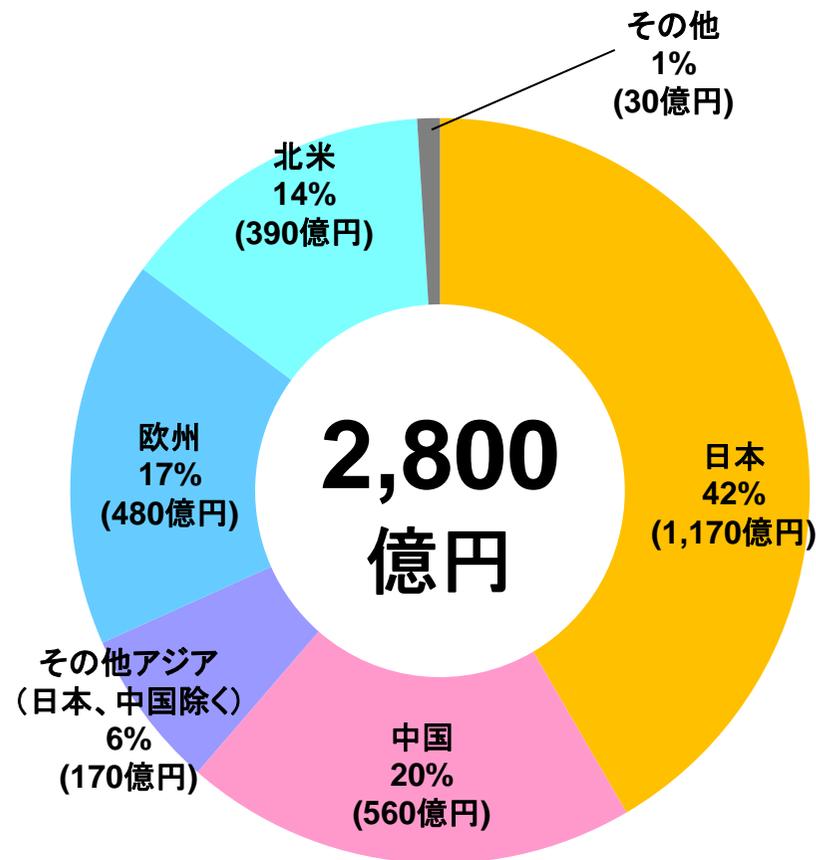
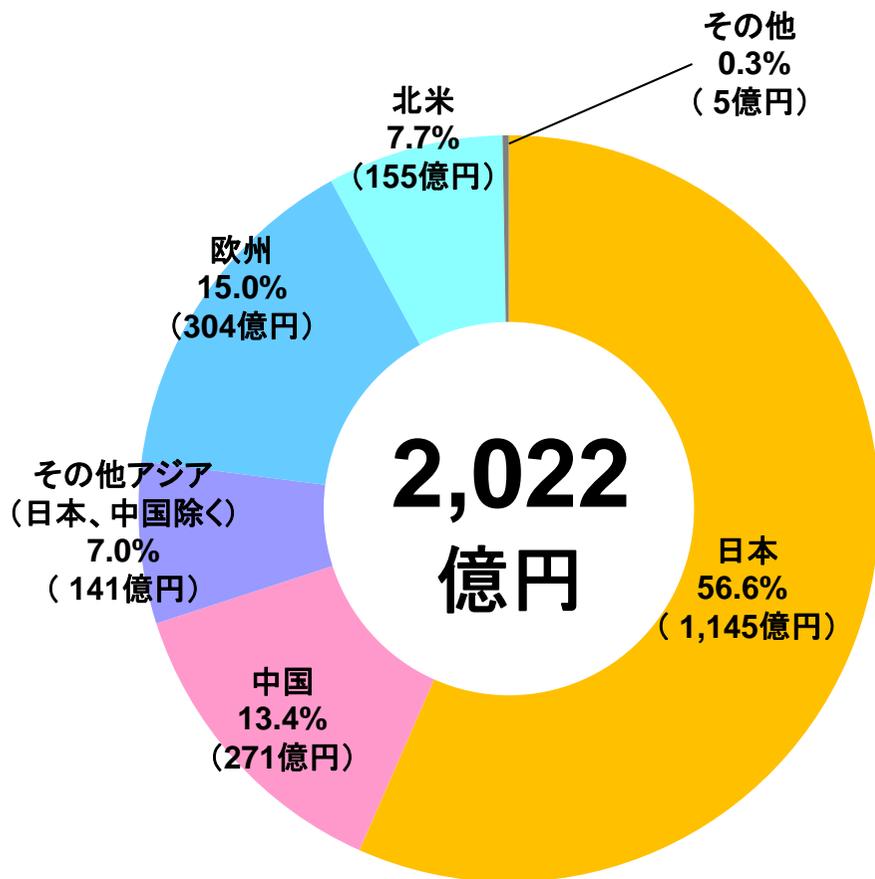


# 地域別売上高構成比



2014/3実績

2017/3計画



海外売上高比率  
43.4%

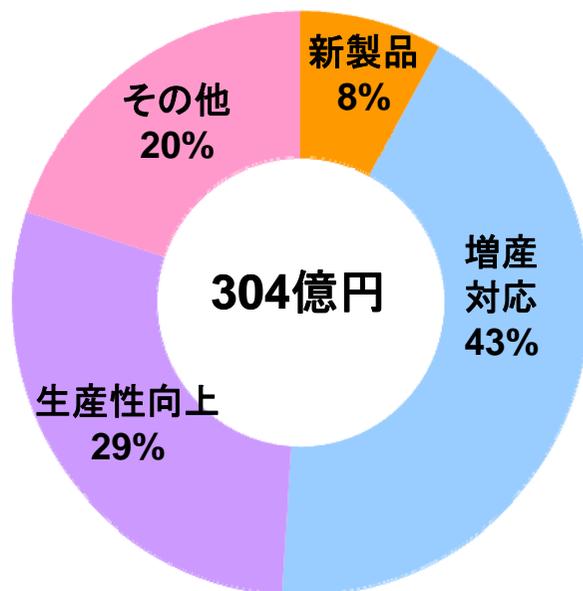
海外売上高比率  
58%

# 設備投資額・研究開発費・減価償却費



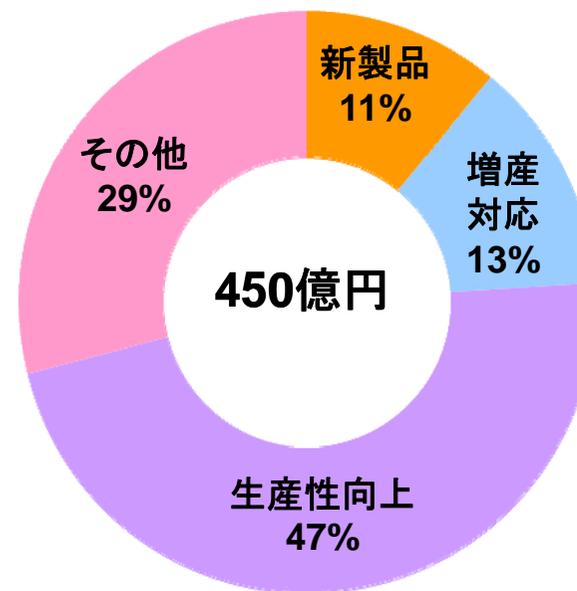
	前中期3力年累計 (12/3期～14/3期 実績)	新中期3力年累計 (15/3期～17/3期 計画)
設備投資額	304億円	450億円
研究開発費	171億円	230億円
減価償却費	221億円	230億円

目的別設備投資額



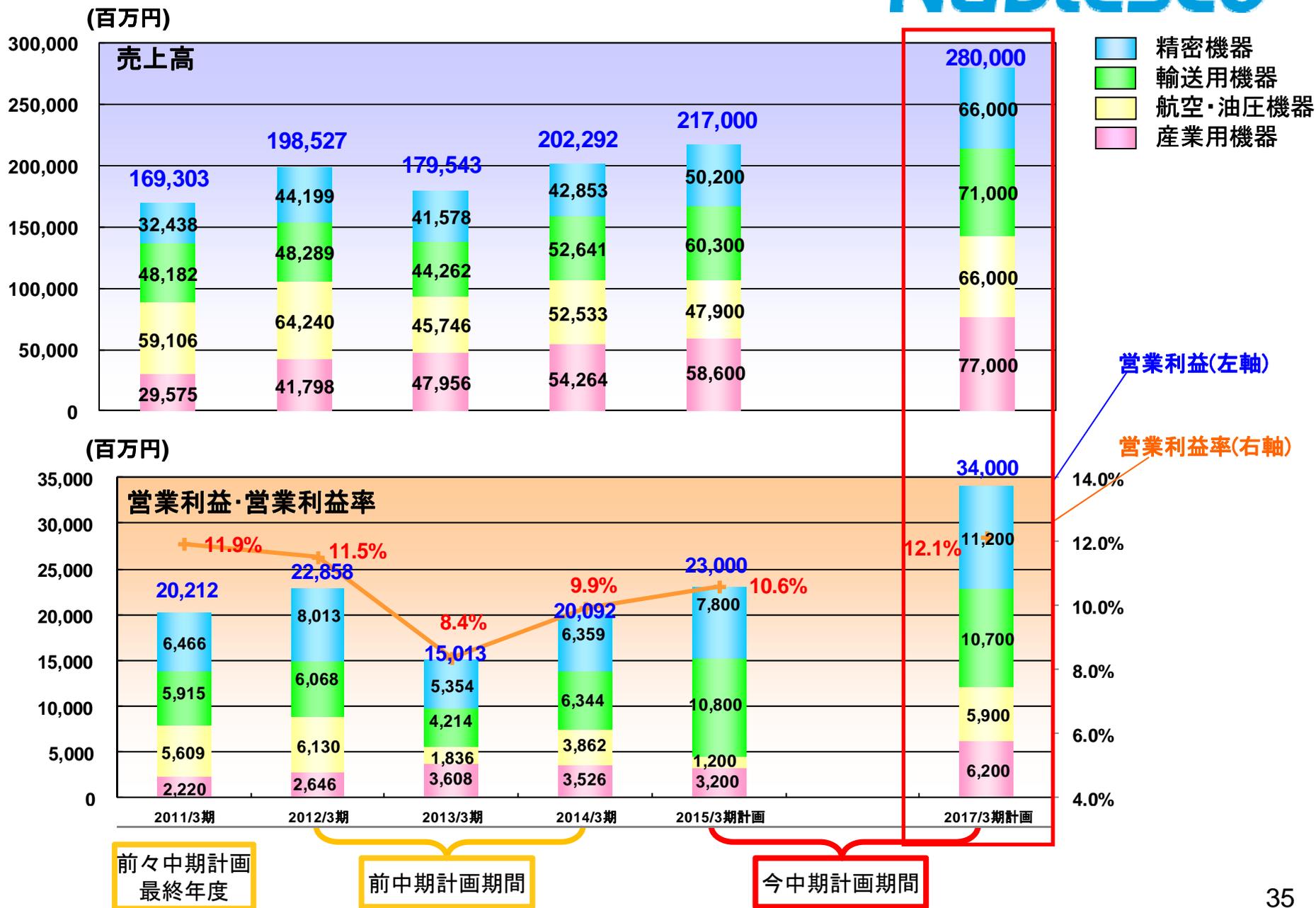
前中期3力年累計実績

目的別設備投資額



新中期3力年累計計画

# 業績推移



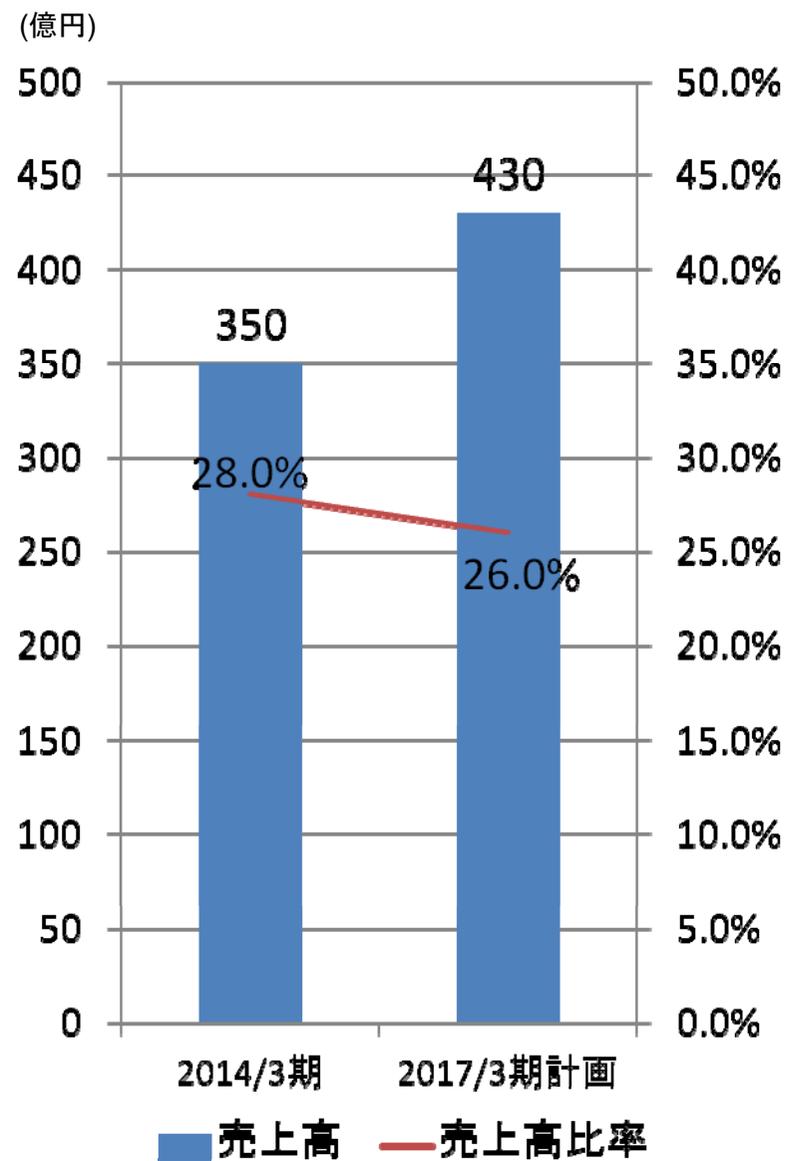
# MROビジネスについて



MROを拡販する事業

Group

MROのない事業

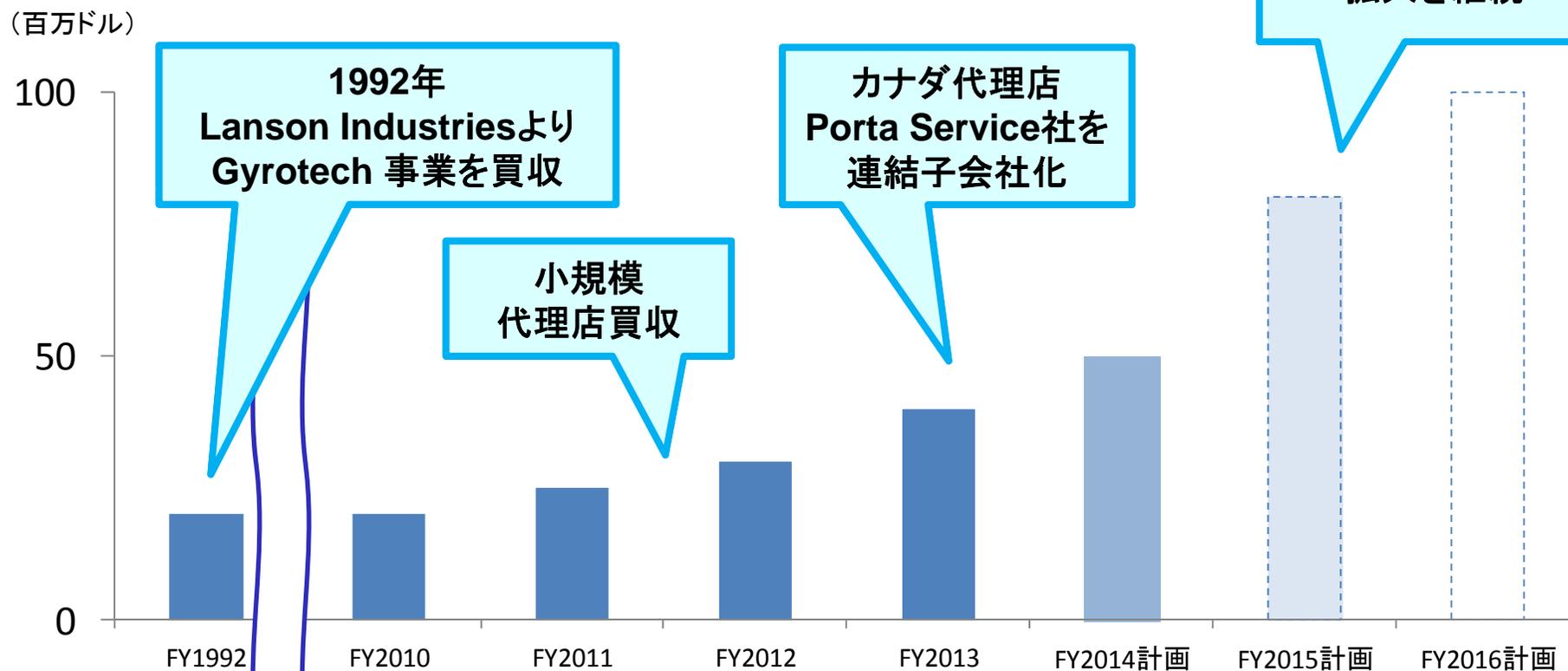


売上高比率はMROを拡販する事業を母数として計算

# 自動ドア事業 市場シェア拡大に伴うMROビジネスの拡大

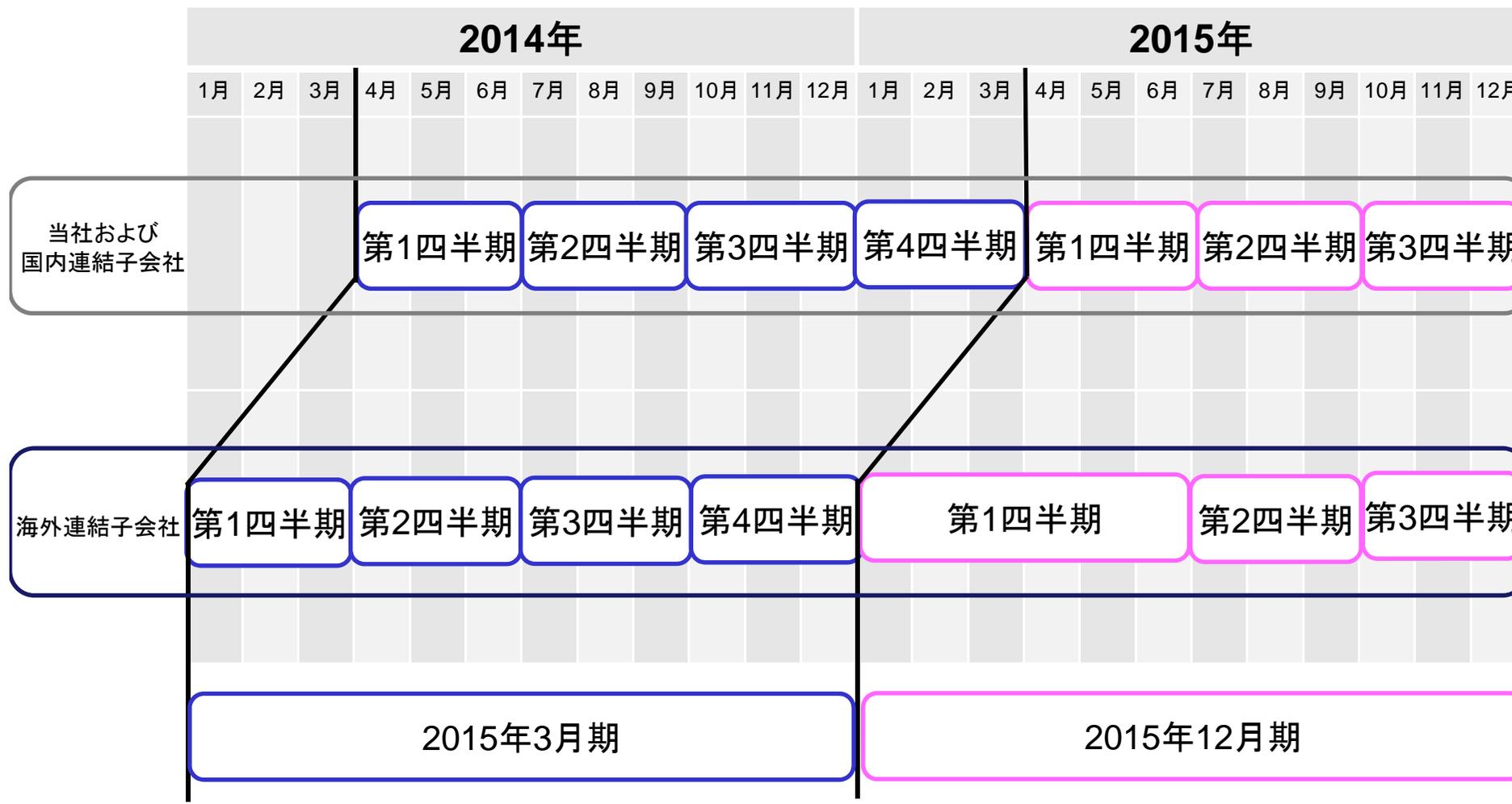


## 米国子会社NABCO Entrances売上高



2016年度：売上高100百万ドル・北米市場シェア15%を目指す

# 決算期変更(予定)



**Notes:**

- 2016年12月期から国内と海外で同一期間を連結