

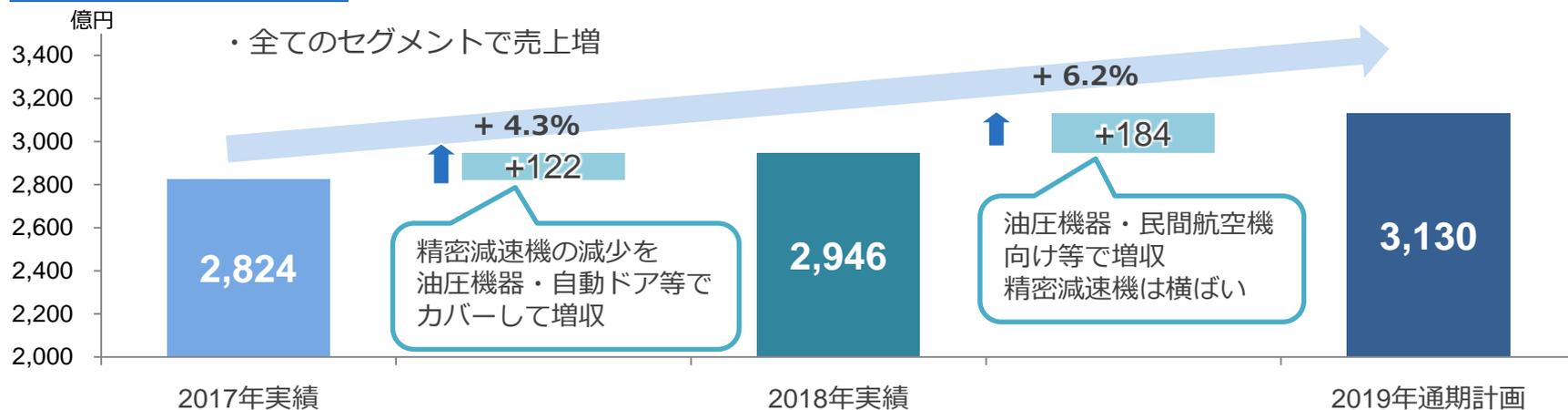
ナブテスコ株式会社

2018年12月期決算説明会

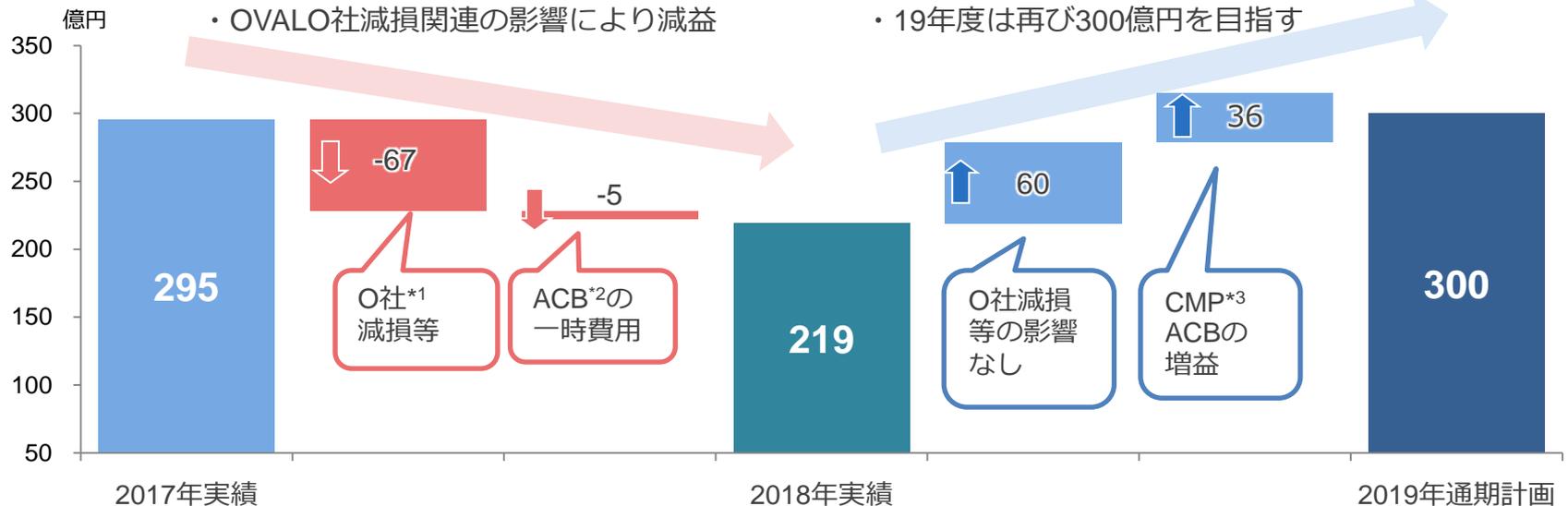
2019年2月18日
CEO 寺本 克弘

本日の決算説明会での連結業績サマリー

売上高比較



営業利益主要因比較



*1 OVALO GmbH *2 アクセシビリティソリューションセグメント *3 コンポーネントソリューションセグメント

1. 2018年12月期連結業績概況

2. 2019年12月期見通し

3. 中期経営計画の進捗

1. 2018年12月期連結業績概況

2. 2019年12月期見通し

3. 中期経営計画の進捗

2018年12月期通期連結業績概況

■売上高は5期連続の増収を達成。

売上高、営業利益、当期利益とも修正計画を上回った。

(単位：百万円)

	2017/12 通期実績(A)	2018/12 通期修正計画 (B) 2018/10/31時点	2018/12 通期実績(C)
売上高	282,422	293,900	294,626
コア営業利益*1	29,155	24,700	26,399
(コア営業利益率)	10.3%	8.4%	9.0%
営業利益	29,468	20,000	21,889
(営業利益率)	10.4%	6.8%	7.4%
金融損益	523	-244	-1,107
持分法による投資利益	4,915	8,744	9,181
税引前当期利益	34,907	28,500	29,962
当期利益*2	25,146	19,800	21,029

前年度比 増減率 ((C-A)/A)	計画比 増減率 ((C-B)/B)
4.3%	0.3%
-9.5%	6.9%
-1.3pt	0.6Pt
-25.7%	9.4%
-3.0pt	+0.6pt
-	-
86.8%	5.0%
-14.2%	5.1%
-16.4%	6.2%

基本的1株当たり 当期利益	203.85円	159.74	169.65
一株当たり配当金	72円	73円(予)	73円(予)
配当性向	35.3%	45.7%	43.0%

Remarks : 修正計画比

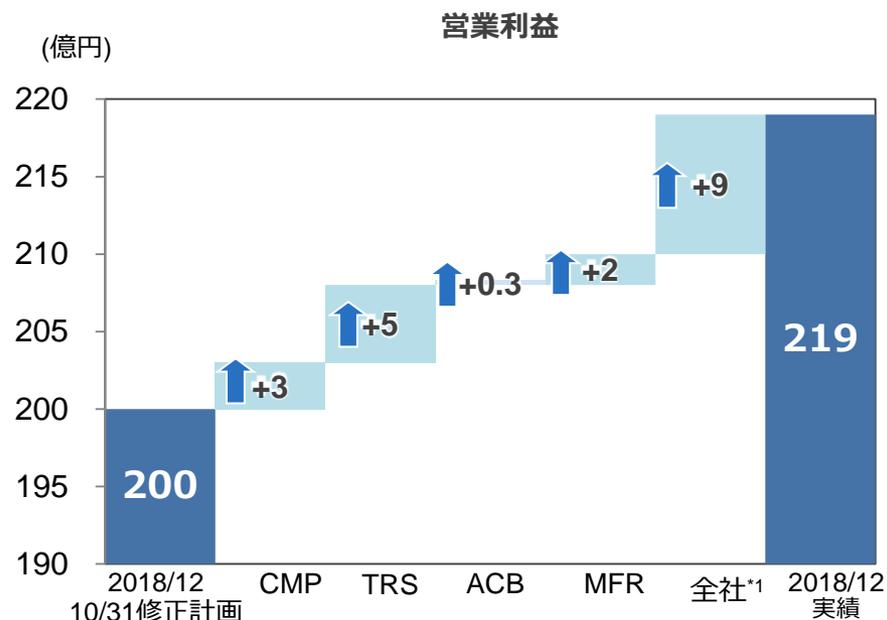
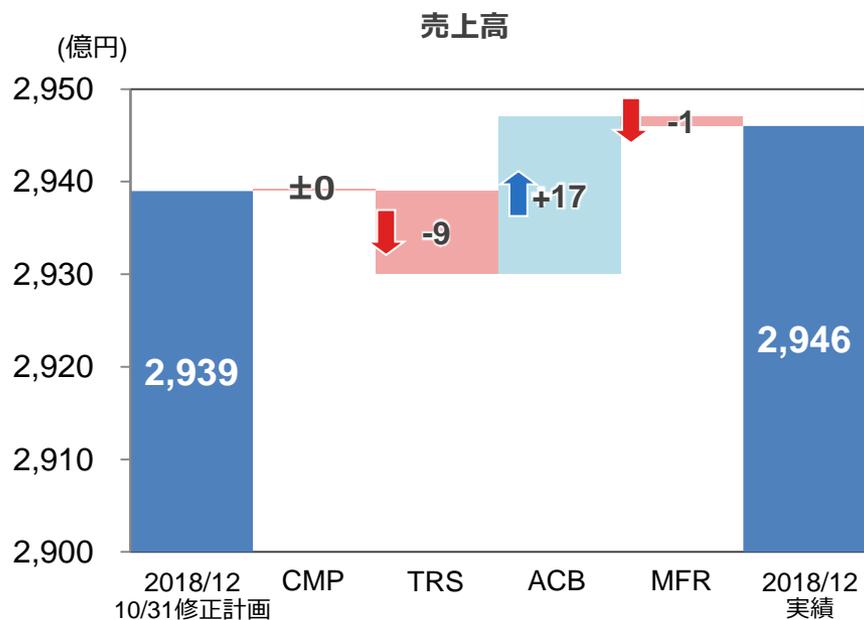
- 為替差損6.0億円
- ハーモニックドライブシステムズ新株予約権評価損2.6億円

*1 コア営業利益：売上高から売上原価、販売費及び一般管理費を控除して算出しています。

*2 当期利益 = 親会社の所有者に帰属する当期利益

セグメント別売上高・営業利益変動要因分析（10/31修正計画比）

■売上高、営業利益とも10/31修正計画を超過で達成。



コンポーネント(CMP) : 売上高、営業利益は計画並み。

トランスポート(TRS) : 営業利益はMRO*²獲得により増益。

アクセシビリティ(ACB) : プラットホームドアによる売上増。

営業利益は国内PMI*³や海外販売拠点の整備等の一時費用があり微増。

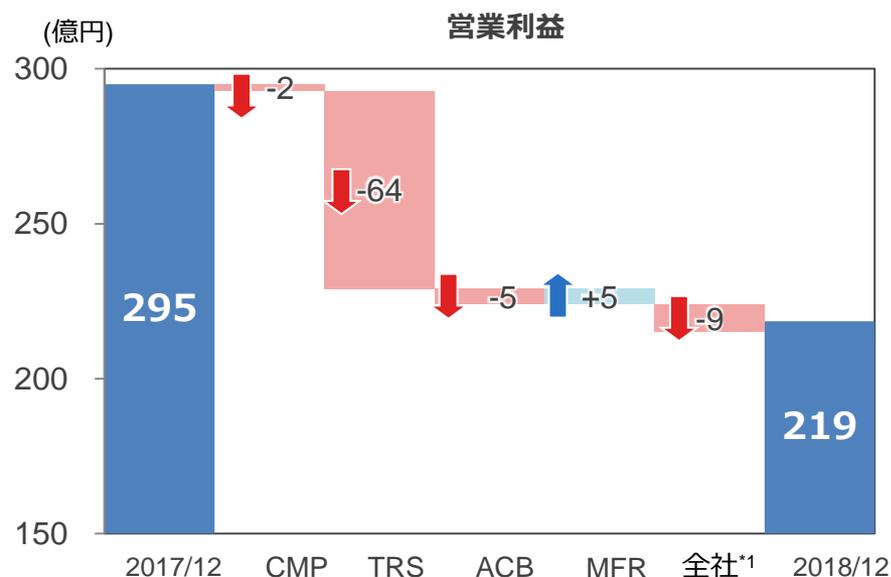
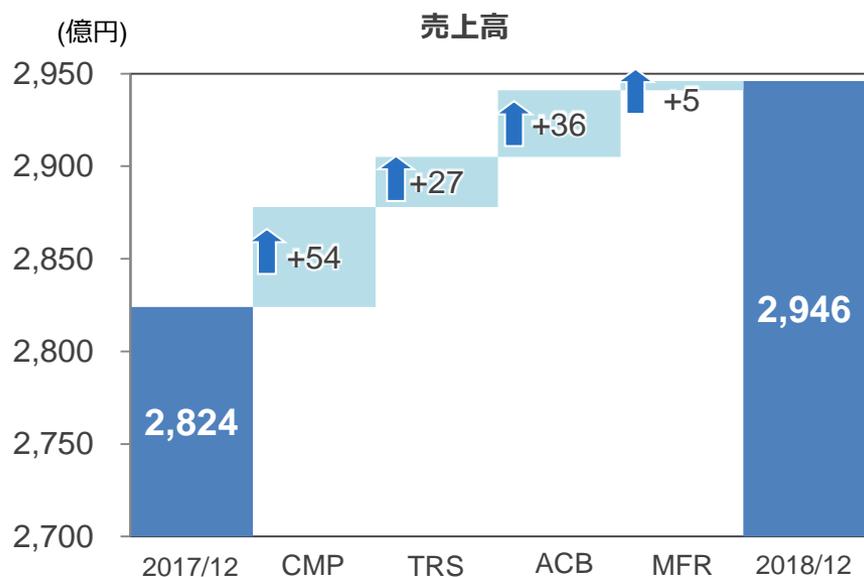
マニュファクチャリング(MFR) : 売上高、営業利益は計画並み。

全社費用 : 経費削減による。

*1 全社又は消去 *2 Maintenance Repair Overhaul *3 Post Merger Integration

セグメント別売上高・営業利益変動要因分析（2017/12通期比）

■全セグメントで前年比増収。営業利益はトランスポートセグメントにおけるドイツ子会社OVALO社の2018年第2四半期での減損が影響し減益。

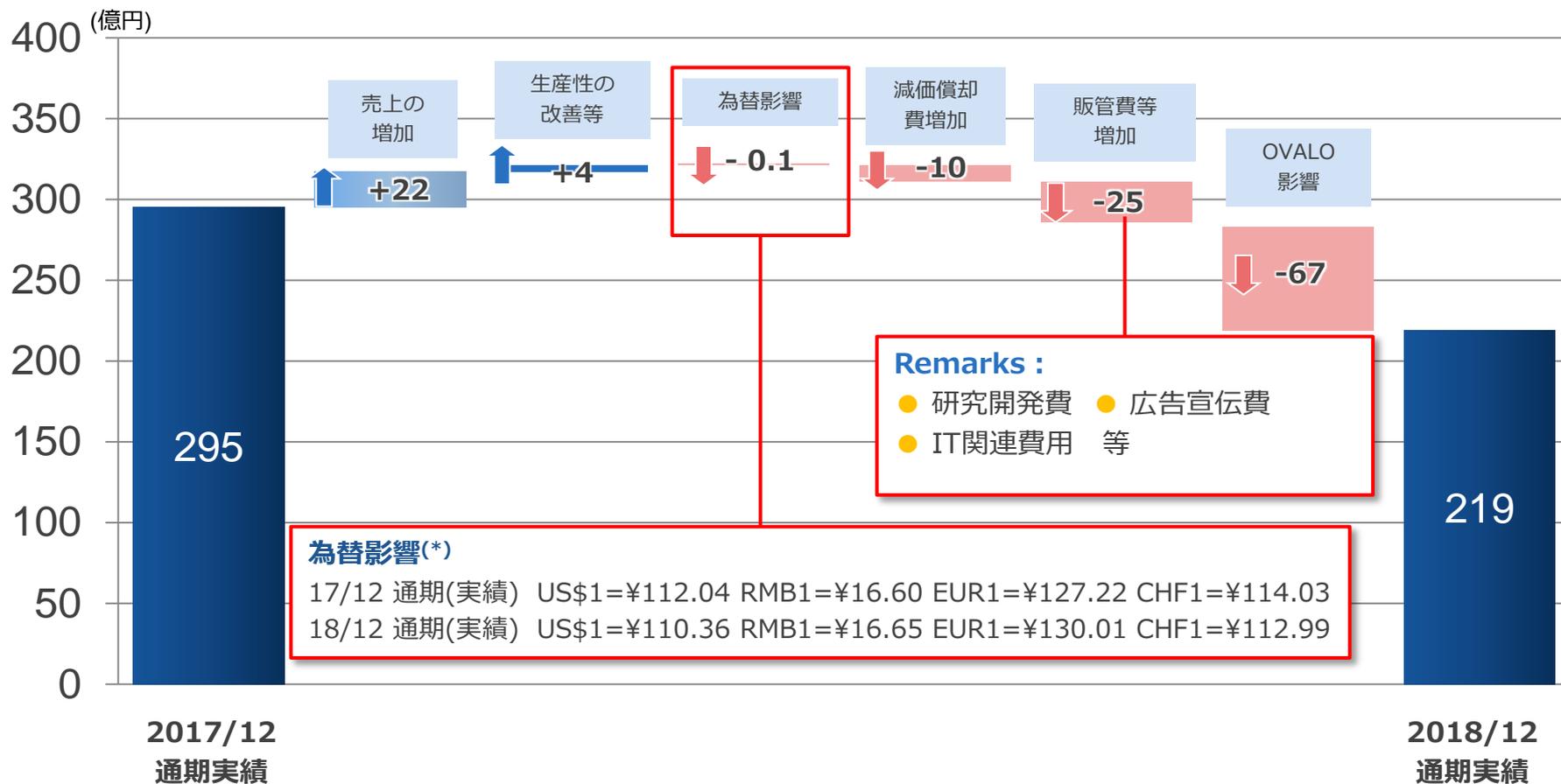


- コンポーネント(CMP) : 売上高は好調な油圧機器が精密減速機の減少を補い増収。
営業利益は油圧機器の増益はあるものの、精密減速機の減収等により横ばい。
- トランスポート(TRS) : 主要4事業は堅調な売上により増収。
営業利益はOVALO社の減損52億円と営業損失により減益。
- アクセシビリティ(ACB) : 売上高はプラットホームドアの好調により増収。
営業利益は国内建物用ドアの工期遅れと販売拠点の整備等の一時費用により減益。
- マニュファクチャリング(MFR) : 包装機事業の好調により増収増益。
- 全社費用 : 研究開発拠点の集約、IT投資、広告宣伝費の増加。

*1 全社又は消去

全社営業利益変動要因分析（2017/12通期比）

■ 売上増による収益拡大を図るもOVALO社の減損と販管費等の増加により減益



*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 47百万円 人民元 812百万円、ユーロ軽微、スイスフラン軽微

バランスシート（2017/12期末比）

■ 成長市場である精密減速機・航空機器への機動的な設備投資を実施しつつ、健全なバランスシートを維持

(単位：百万円)

	2017/12期末(A) 2017年12月31日現在	2018/12期末(B) 2018年12月31日現在	(B-A) 差異
資 産	301,557	328,568	27,011
(現 預 金 等)	44,121	54,039	9,918
(営 業 債 権)	76,874	74,952	-1,922
(棚 卸 資 産)	40,298	43,592	3,294
(有 形 固 定 資 産)	70,700	80,573	9,873
負 債	124,556	139,313	14,757
(社 債 及 び 借 入 金)	27,720	45,310	17,590
資 本	177,002	189,255	12,253
(非 支 配 持 分)	9,465	10,553	1,088
親 会 社 所 有 者 帰 属 持 分	167,537	178,702	11,165

親会社所有者帰属持分比率：

55.6%

54.4%

1. 2018年12月期連結業績概況

2. 2019年12月期見通し

3. 中期経営計画の進捗

2019年12月期通期連結業績計画

- 精密減速機は横ばいの一方、引き続き好調な油圧機器事業、民間向け航空機器での増収。加えてOVALO社の減損等の一時費用がなくなり増益。

(単位：百万円)

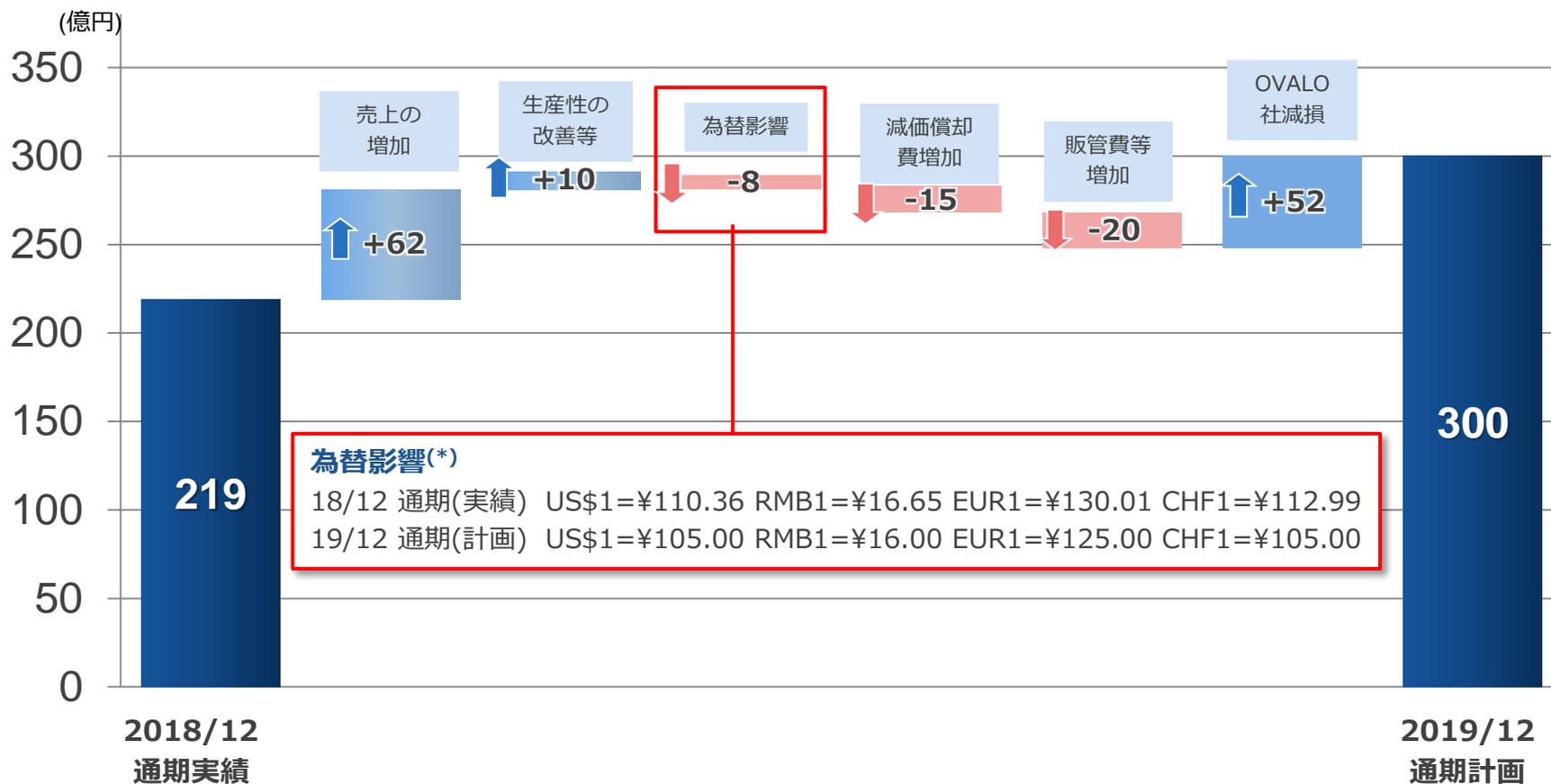
	2018/12 通期実績(A)	2019/12 通期計画(B)	前期比 増減額 (B-A)	前期比増減率 ((B-A)/A)
売上高	294,626	313,000	18,374	6.2%
営業利益	21,889	30,000	8,111	37.1%
(営業利益率)	7.4%	9.6%	+2.2pt	-
税引前当期利益	29,962	33,600	3,638	12.1%
当期利益*	21,029	22,900	+1,871	+8.9%

一株当たり配当金	73円(予)	73円(予)
配当性向	43.0%	39.5%(予)

*当期利益 = 親会社の所有者に帰属する当期利益

全社営業利益変動要因分析（2018/12通期比）

- 売上増による利益増加に加えて、OVALO社減損の影響が無くなることにより増益。



*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 48百万円 人民元 863百万円、ユーロ軽微、スイスフラン軽微

コンポーネントソリューションセグメント (CMP)

■CMPセグメントは、世界的な建設機械需要の増加による増収。精密減速機は上期は産業用ロボット向けが停滞するも、下期に回復し2018年並みの売上を見込む。

業績実績及び計画

売上高 (億円)

■ 精密減速機

■ 油圧機器

■ その他



2018/12通期実績 対 2019/12通期計画

精密減速機 : 2018年度並みの見通し。

油圧機器 : 中国はインフラ投資により需要は堅調。東南アジア、北米でも需要は好調を見込み、増収の見通し。

営業利益 : 増収に伴う増益の見通し。

トランスポートソリューションセグメント (TRS)

- TRSセグメントは、民間向け航空機器の売上増加による増収の見通し。OVALO社の減損の影響がなくなり増益。

業績実績及び計画

売上高 (億円)

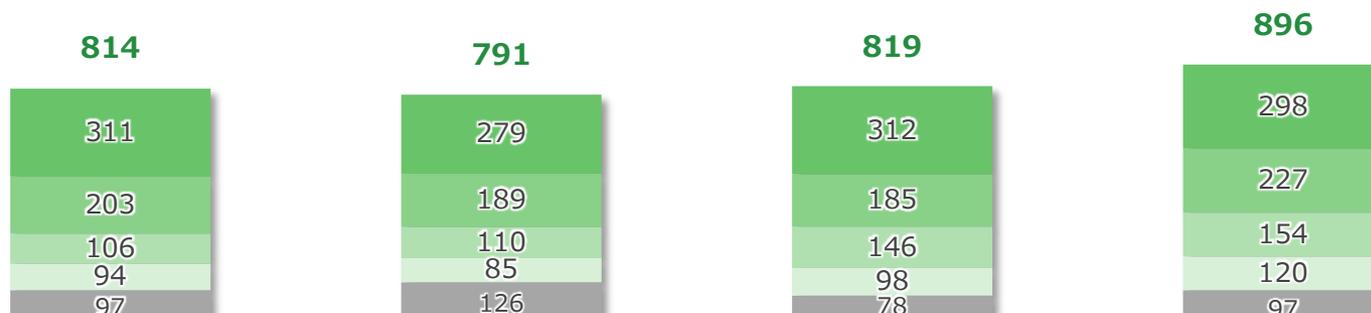
■ 鉄道車両用機器

■ 航空機器

■ 商用車用機器

■ 舶用機器

■ その他



	通期実績 2016/12	通期実績 2017/12	通期実績 2018/12	通期計画 2019/12
営業利益(億円)	133	84	20	81
営業利益率	16.3%	10.6%	2.5%	9.0%

ナブテスコサービスの売上は2017/12通期実績まで旧セグメントでの計上

2018/12通期実績 対 2019/12通期計画

- 鉄道車両用機器 : 日本国内で車両生産の端境期にあり減収の見通し。
- 航空機器 : B737MAX増産に加えB777X量産開始により増収の見通し。
- 商用車機器 : 堅調な国内市場と東南アジアでの好調により増収の見通し。
- 舶用機器 : 海運・造船市況の緩やかな回復により増収の見通し。
- その他 : OVALO社での量産開始により増収の見通し。
- 営業利益 : OVALO社の減損の影響がなくなり増益の見通し。

アクセシビリティソリューションセグメント (ACB)

■ ACBセグメントは、国内外の建物用自動ドア市場が堅調に推移し、増収増益の見通し

業績実績及び計画

売上高 (億円)

■ 自動ドア



2018/12通期実績 対 2019/12通期計画

自動ドア : プラットホームドアが堅調に推移すると共に、建物用ドアも国内のビルの工期遅れが改善し増収の見通し。

営業利益 : 売上増加に加えて、一時費用も減少し増益の見通し。

マニュファクチャリングソリューションセグメント (MFR)

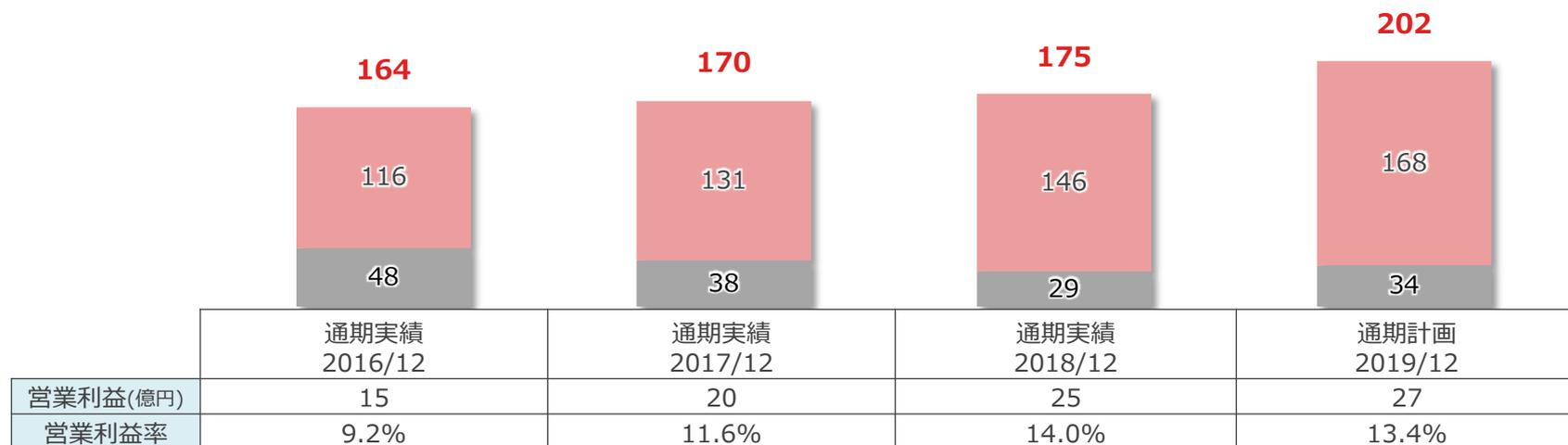
■ MFRセグメントは、包装機事業での好調な国内食品産業向けの需要により、増収増益の見通し

業績実績及び計画

売上高 (億円)

■ 包装機

■ その他



2018/12通期実績 対 2019/12通期計画

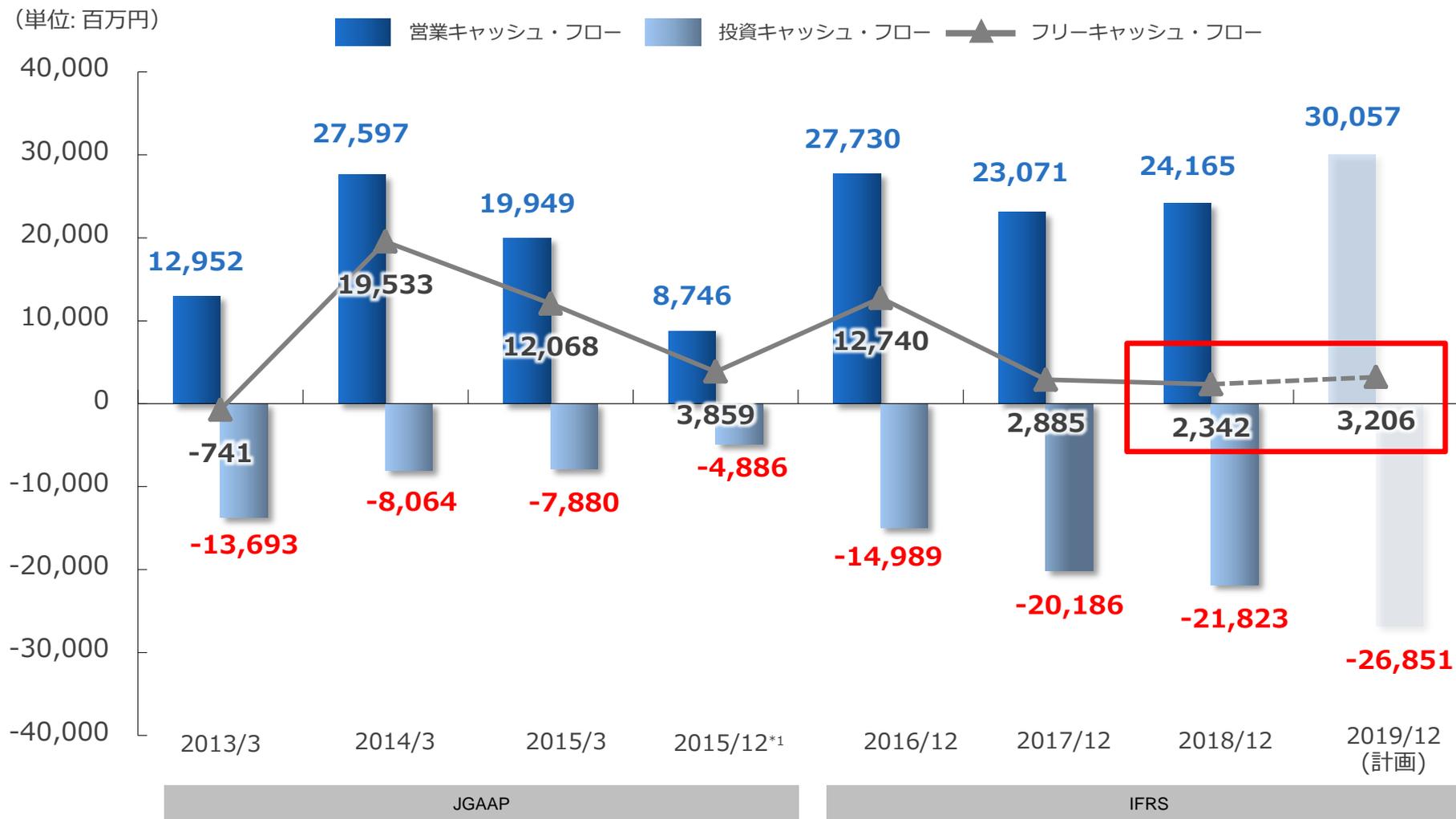
包装機 : 省人化ニーズを受け国内の食品メーカー向け好調。海外も堅調な成長が見込まれ増収の見通し。

営業利益 : 増収に伴う増益の見通し。

- 設備投資は将来成長のために、精密減速機・航空機器事業を中心に実施。環境関連投資も着実に実行していく。

(単位：億円)	2017/12 通期実績	2018/12 通期実績	2019/12 通期計画	2017-20 中期計画
設備投資額	152	203	306	770
研究開発費	87	102	106	400
減価償却費	90	100	115	

■ 成長市場への設備投資を実施しながら、フリーキャッシュ・フローはプラス



*1 「2015年12月期実績(参考値)」として示す業績数値は、「2016年12月期実績(1-12月)」に対して、同条件で比較を行うため、比較対象期間を同期間(12カ月間)に置き換えて算出した数値となりますのでご注意ください。

1. 2018年12月期連結業績概況

2. 2019年12月期見通し

3. 中期経営計画の進捗

ROE15%達成

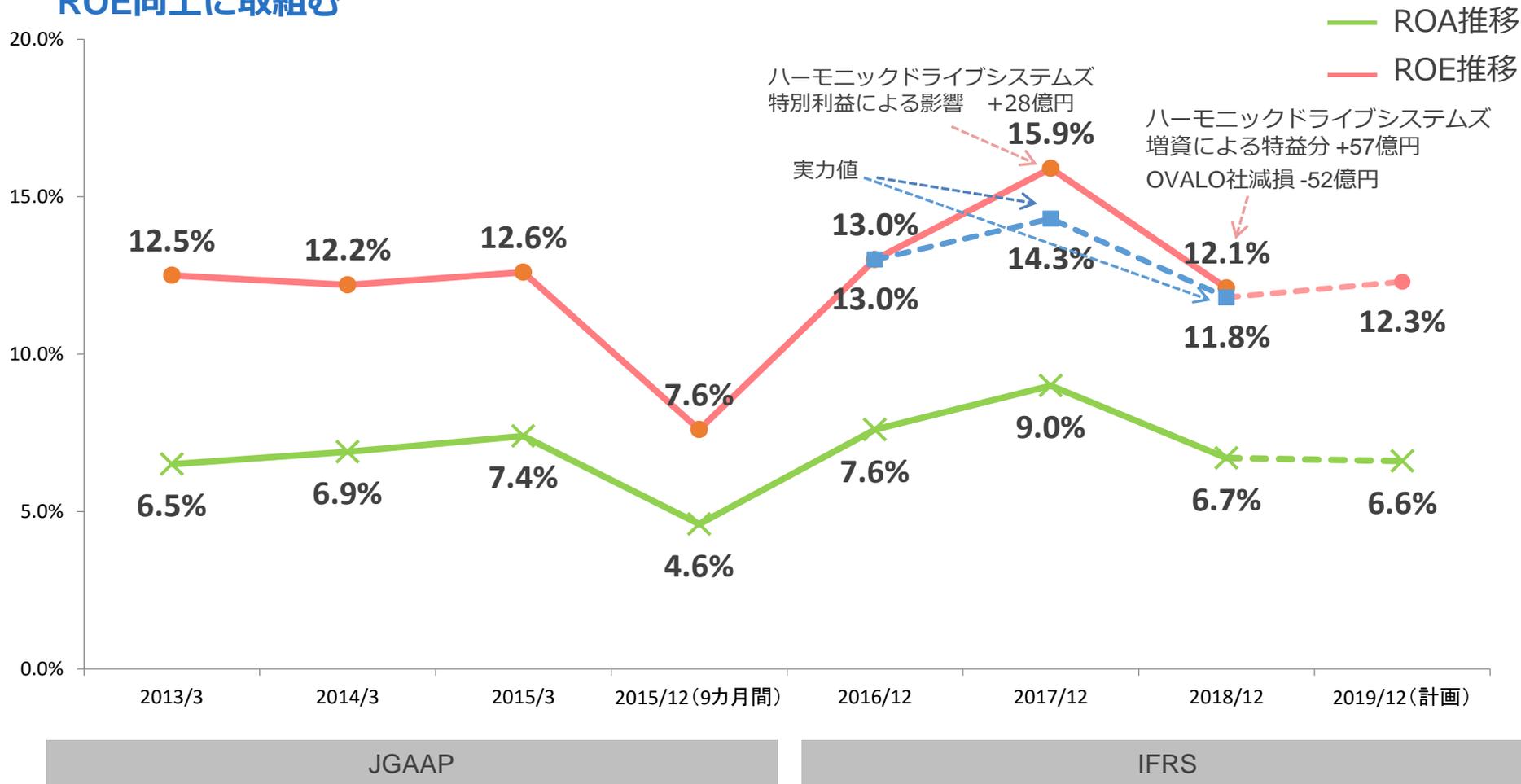
連結配当性向35%以上

ESG課題の解決に注力

中期経営計画の進捗～ROE15%達成～

■ ROE15%達成

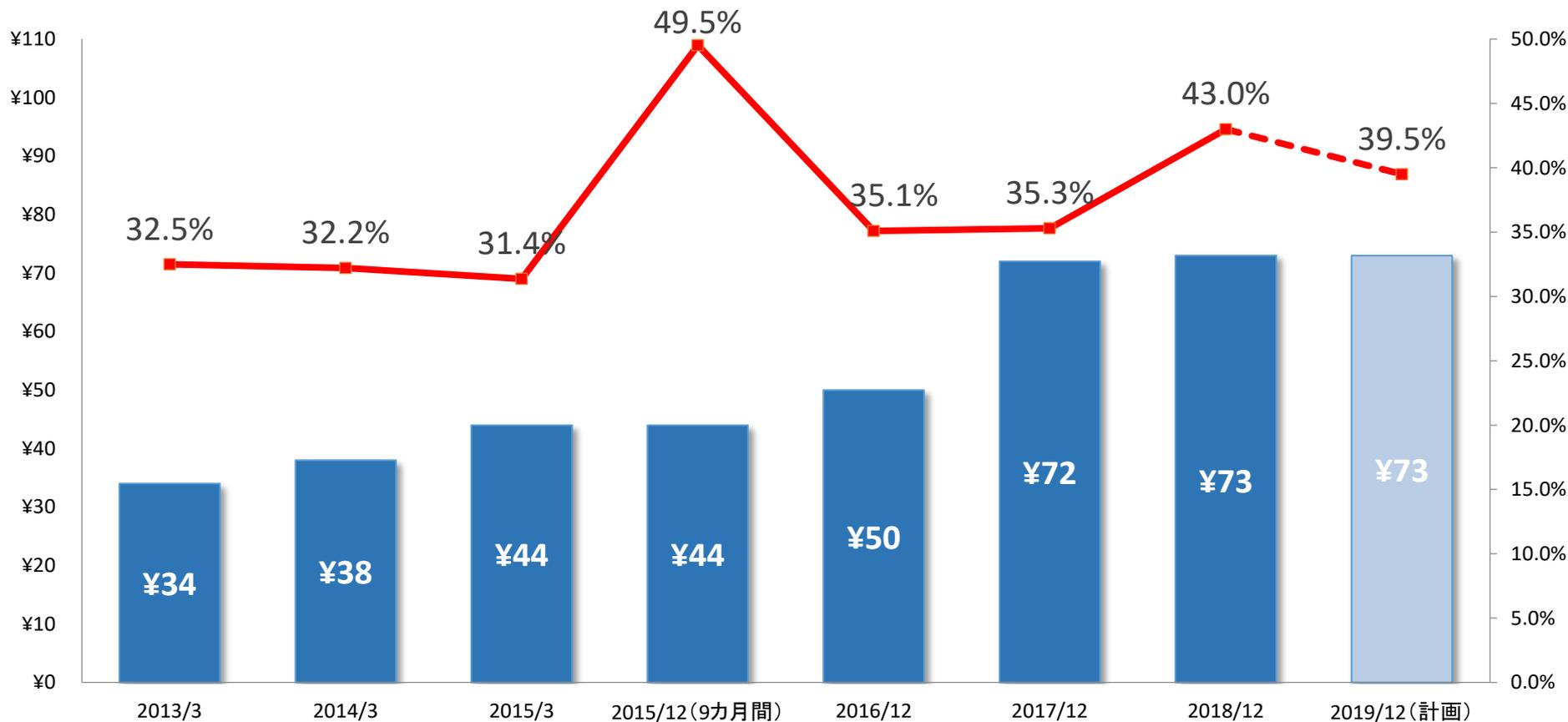
OVALO社の減損によるROE低下はあったが、2020年のROE15%達成を目指し、引き続きROE向上に取り組む



中期経営計画の進捗～連結配当性向35%以上～

■ 連結配当性向35%以上

18年度は期首計画に対し、当期利益は下振れるものの、期首計画通りの配当を予定



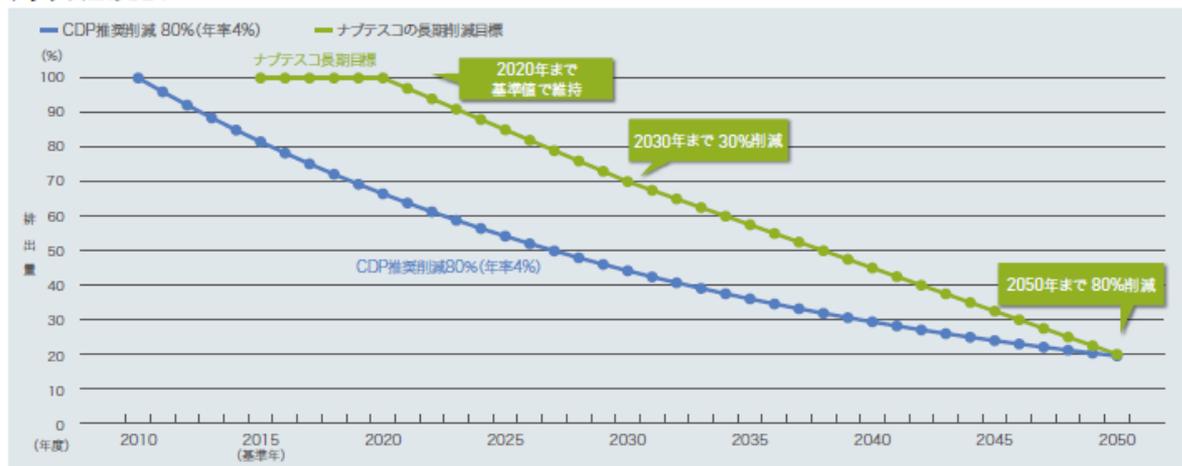
ESG課題に関する2018年の取り組み

■ E : 気候変動対応の取り組み

- ・ CO₂削減長期目標に向けPDCAを加速
- ・ TCFD*1分科会を立ち上げ横断的な取り組みを推進

*1気候変動関連財務情報開示タスクフォース
(The FSB Task Force on Climate-related Financial Disclosures)

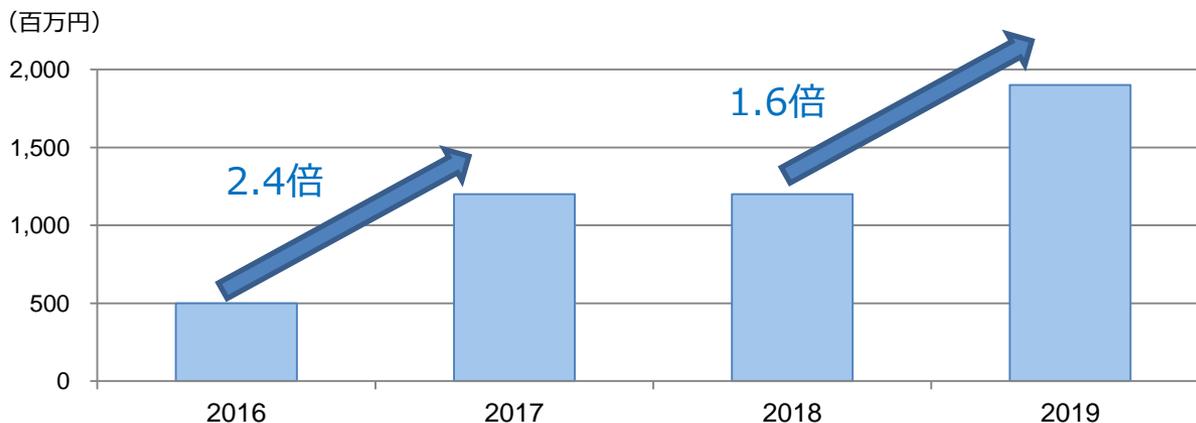
ナブテスコのSBT



グループ長期目標
 <グローバル目標>
 CO₂排出量(売上原単位)
 2030年度 **30%削減**
 2050年度 **80%削減**
 (2015年度基準)

グループ中期目標
 (2020年度達成)
 <グローバル目標>
 CO₂排出量(売上原単位)
9%以上削減
 (2015年度基準)

・ 環境設備投資を積極的に実施



■ 主な投資内容

- ・ 太陽光発電設備
- ・ 高効率加工機
- ・ フロン排出抑制法への先行対応 等

■ S：社会面での取り組み

・働き方改革の推進

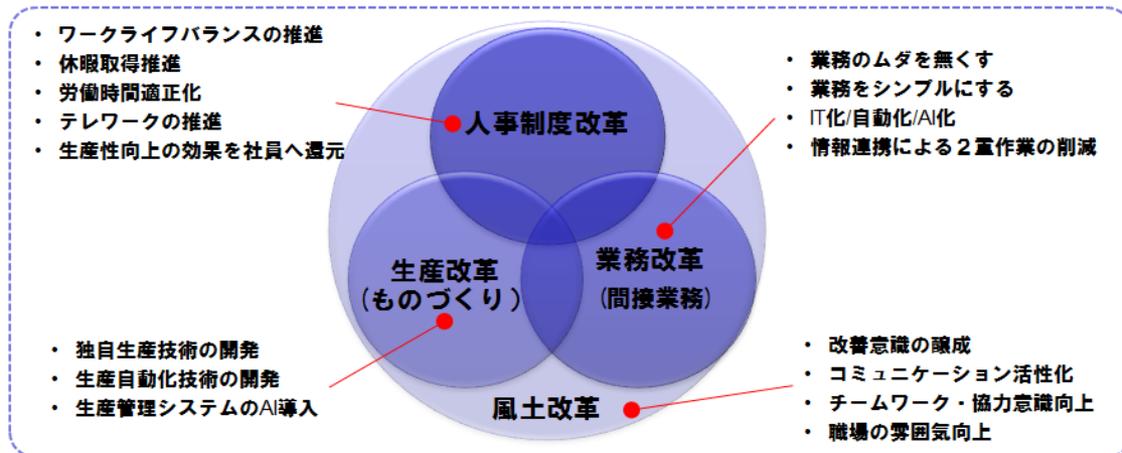
→多様な雇用、勤務形態の構築（公募制、在宅勤務、スマートワーク賞与）
IT活用による生産性向上を推進（RPA導入、ペーパーレス化、業務棚卸による改善活動）

・人権マネジメントの強化

→グループ人権基本方針に基づき、国内外拠点で人権リスク調査を実施し、
重大なリスクがないことを確認

・企業市民活動方針を制定

→企業市民活動の積極的な推進に向け、活動目的、重点領域を明文化



主な目標	2020年 目標値 (16年比)
時間当たりの労働生産性 (付加価値／総労働時間)	+20%
時間外労働時間	△18%
有給休暇取得率の向上	+5日
テレワーク利用者数	150人以上

■ 企業市民活動方針を制定

- ・「ナブテスコ ウェイ」の実践として、事業を展開する地域において、事業と関わりの深い分野で、地域コミュニティとの交流・連携を推進することを明文化
- ・ステークホルダーにとっての価値・自社にとっての価値を創出することを目的
- ・「環境」「教育」「福祉」を重点活動分野とする

ナブテスコグループ企業市民活動方針 (Community Investment Policy)

活動方針	私たちナブテスコグループは、「ナブテスコ ウェイ」の実践を通じて、地球環境の保全や地域・文化との調和を図ります。事業を展開する地域において、事業と関わりの深い分野で、地域コミュニティとの交流・連携を積極的に推進します。		
活動目的	<ul style="list-style-type: none"> ・グローバルな社会課題の解決に貢献すること ・事業を展開する地域コミュニティにおける社会課題の解決に貢献すること ・事業と関わりのある分野での社会課題の解決への貢献を通じて、社員のチャレンジ精神や変革意識を醸成すること ・社会課題の解決への貢献を通じて、当社グループのブランド価値のさらなる向上を図ること ・これらを踏まえ、地域社会とナブテスコグループが相互に発展し、長期的に信頼関係を構築すること 		
活動分野	当社事業との関連性	対応するマテリアリティ	対応するSDGs
環境	<ul style="list-style-type: none"> ・ものづくりを通じた環境負荷低減への貢献 ・地球規模・事業展開地域の環境問題への取り組み 	<ul style="list-style-type: none"> ・気候変動問題の対応 ・環境に配慮したものづくり ・製品・サービスによる環境影響の緩和 ・製品リサイクル・再利用・製品再生 	   
教育	<ul style="list-style-type: none"> ・当社事業による知見やリソースを活かした次世代育成 ・サプライヤーとの協働によるバリューチェーンの強化 	<ul style="list-style-type: none"> ・人財育成とダイバーシティ ・地域社会の発展 ・公平・公正・公明な調達活動 	   
福祉	<ul style="list-style-type: none"> ・福祉機器事業を通じた地域コミュニティ活性化 ・事業展開地域でのダイバーシティや社会参画の支援 	<ul style="list-style-type: none"> ・地域社会の発展 ・人財育成とダイバーシティ ・安全で働きやすい職場の確保 	   

投入リソース



■ 寄付金	1%	■ 現金寄付	8.1百万円 / 32.9%
■ コミュニティ投資	38%	■ 時間寄付	3.2百万円 / 13.3%
■ コマーシャル・イニシアチブ	61%	■ 現物寄付	12百万円 / 48.9%
		■ 運営経費	1百万円 / 4.9%

環境	教育	福祉
マングローブ植樹本数 (2013~2017年度) 2017年 600本 累計 2,850本	各種プログラム参加人数 2017年 251,071人	福祉機器の寄贈台数 (2008~2017年度) 2017年 38台 累計 308台
マングローブ植樹参加人数 (2013~2017年度) 2017年 180人 累計 607人		

■ G : コーポレートガバナンスの強化

- ・ **コーポレートガバナンス 基本方針を改定**
 - 政策保有株式の縮減方針、当社の資本コストの的確な把握、CEO後継者計画への取締役会の関与等を明文化
- ・ **品質特別監査を実施**
 - “品質”に関する特別監査をグループ内で実施。重大な問題がないことを確認。
- ・ **組織間シナジー発揮・意思決定の迅速化に向けたガバナンス体制の構築**
 - セグメント制の導入（CMPセグメント）によるカンパニー間のシナジー追求。
 - 前年度の取締役会実効性評価に基づき、権限移譲を実施。
- ・ **リスクマネジメントを高度化**
 - 体系的なリスクアセスメントを全グループで行い、リスクマネジメント委員会を通じて全社的的重大リスクの特定・対策を実施
- ・ **コンプライアンス体制を強化**
 - グループ倫理規範および贈賄防止グローバルポリシーの周知、啓蒙活動を推進

■ CDPより、3分野で最高評価を獲得。

GPIF採用4指数を含め主要なESGインデックスに選定。

・ 環境評価

(CDP)

- ・ Climate Change A List 2018
- ・ CDP Water Security A List 2018
- ・ Supplier Engagement Leader 2019



2018年に初選定

(WWF ジャパン)

- ・ 「企業の温暖化対策ランキング 機械・精密機器編」で第1位

・ ESGインデックス

- ・ DJSI World Index
- ・ MSCI ESG Leader Indexes
- ・ FTSE4Good Index Series
- ・ STOXX Global ESG Leaders

(GPIF採用指数)

- ・ MSCIジャパンESGセレクトリーダーズ指数
- ・ MSCI日本株女性活躍指数 (WIN)
- ・ FTSE Blossom Japan
- ・ グローバル環境指数



2016年より
World Indexに選定



FTSE4Good



FTSE Blossom
Japan

MSCI

2018 Constituent
MSCI ESG
Leaders Indexes

MSCI

2018 Constituent
MSCI ジャパンESG
セレクト・リーダーズ指数

MSCI

2018 Constituent
MSCI日本株
女性活躍指数 (WIN)

2018年に初選定

中期経営計画の進捗～中長期的な会社の経営戦略～

Market Creation

✓ 新拠点・法人設立

- ・欧州地域統括会社設立（2017年）
- ・包装機事業で欧州法人設立（2018年）
- ・OVALO/ adcos買収（2017年）

✓ 子会社の再建・整理

- ・真空機器事業子会社売却（2018年）
- ・北米自動ドア事業の再編（2017年）

✓ 現地生産体制の強化

- ・油圧機器 中国需要急増への対応
- ・精密減速機 将来の拡大への布石・土地確保

Technology Innovation

✓ 既存製品の競争力強化・次世代製品の投入

- ・次世代精密減速機（ゼータ）：上市済（2018年）
- ・次世代標準自動ドア（NATRUS）：上市済（2018年）
- ・新機種向けFCA：737MAX（2017年）、777X（2019年）に採用

✓ 付加価値領域の拡大に向けた新商品・技術開発

- ・油圧機器：システムラインアップと電気制御化バルブ開発
- ・包装機：前工程自動化機器
- ・adcosを活用した電子設計

✓ 新技術・新事業の発掘

- ・Corporate Venture Capital 設立（2018年）

Operational Excellence

✓ 全社横串での生産化改革

- ・生産管理刷新（ICT化）
- ・高自動化 ・最適SCM（3Pロジ）

✓ 働き方改革への取り組み

- ・RPAツールの積極活用（2018年）
- ・職場コミュニケーション活性化
- ・成果の定量把握、目標管理

✓ 在庫オペレーション

- ・ものづくり革新推進室が中心となって、現状の環境を踏まえた事業別目標値を再設定して改善中

✓ 組織機構改革

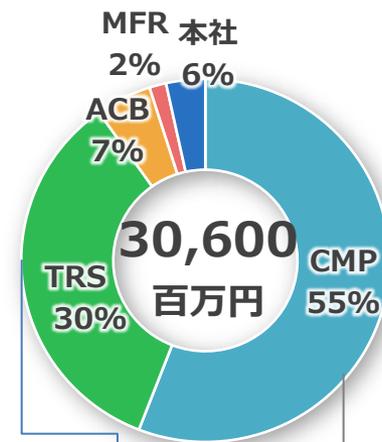
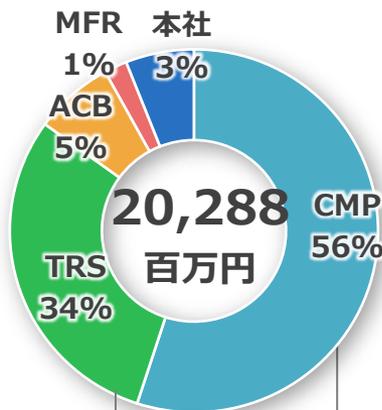
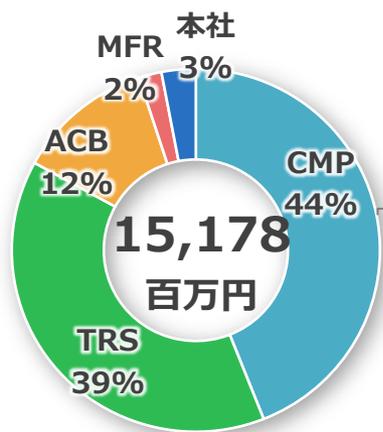
- ・本社部門：CEO直轄化（2018年）
- ・事業部門：セグメント長導入（2019年）

✓ ESGの継続的な取り組み

- ・カバンス強化
- ・環境・安全への継続的に投資

Appendix

設備投資額内訳

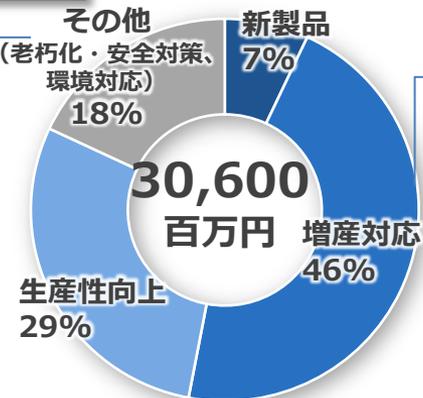
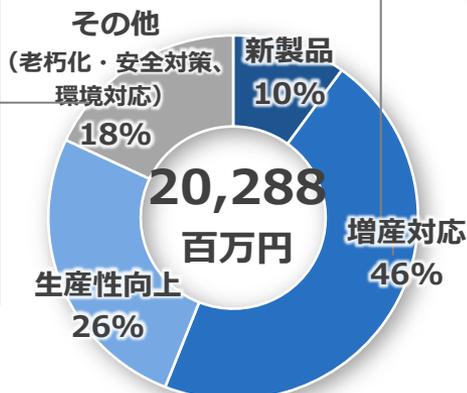
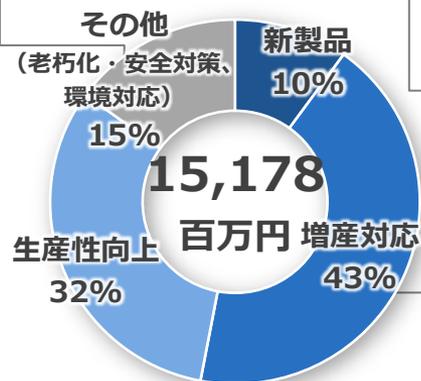


- 精密減速機
- 日本中国での増産投資
- 航空機器
- 岐阜工場設備増強

- 精密減速機
- 日本での増産投資
- OVALO GmbH
- 新製品の量産対応

- 環境関連投資
- 研究開発関連投資

- 環境関連投資



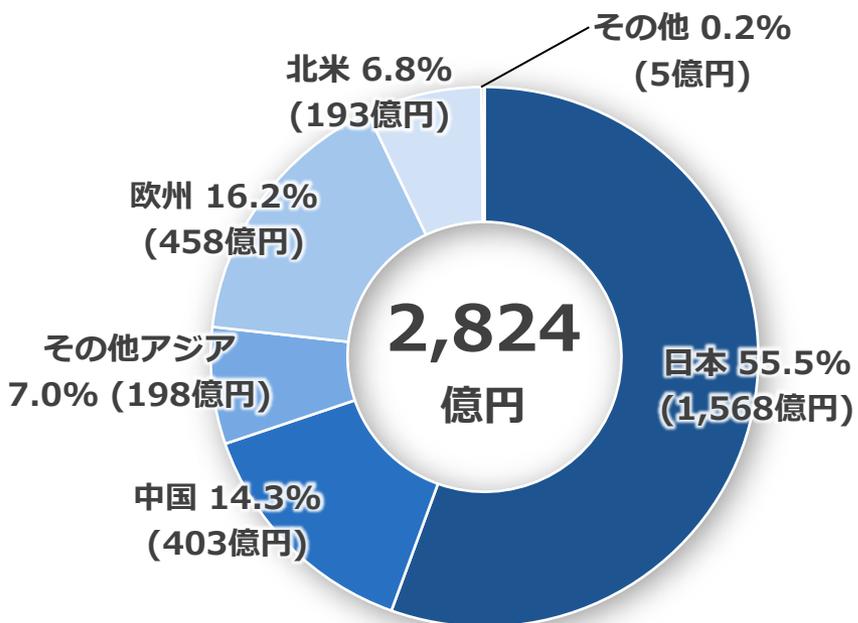
2017/12通期実績

2018/12通期実績

2019/12通期計画

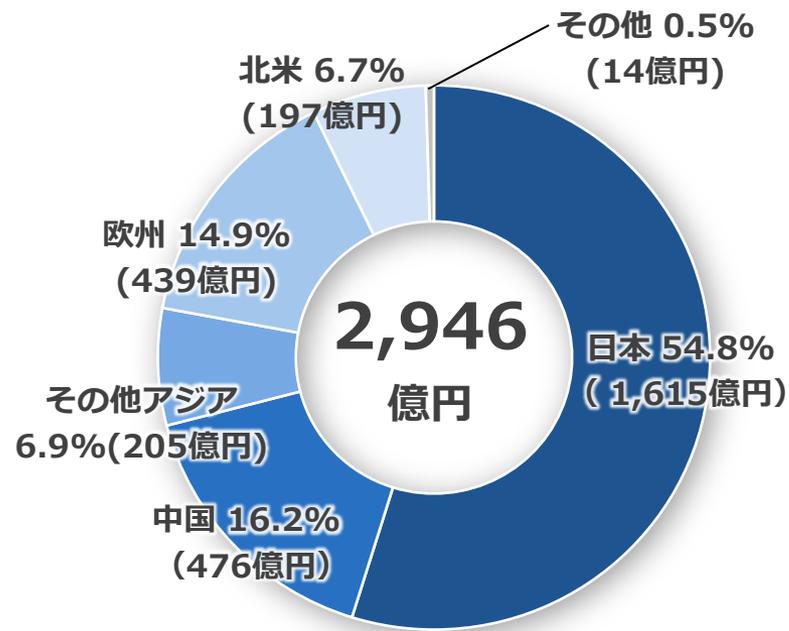
地域別売上高構成比

2017/12 通期実績



海外売上高	1,256億円
海外売上高比率	44.5%

2018/12 通期実績

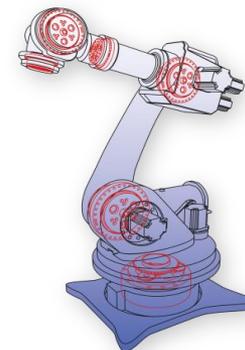


海外売上高	1,332億円
海外売上高比率	45.2%

コンポーネントソリューションセグメント (CMP) 主要製品

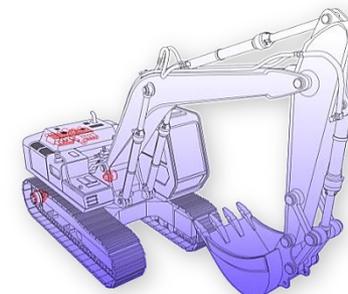
精密減速機

■ 産業用ロボットの関節用途



油圧機器

■ パワーショベル用走行ユニット



■ 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、川崎重工業、KUKA Roboter (独)、ABB Robotics (スウェーデン)

工作機械：オークマ、ヤマザキマザック、牧野フライス製作所、DMG森精機

■ 油圧機器

走行ユニット：コマツ、コベルコ建機、住友建機、Sany (中)、XCMG (中)、Liu Gong (中)

風力発電機用駆動装置：三菱重工業、日立製作所、他

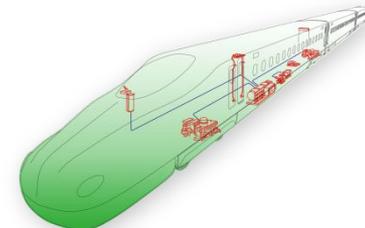
トランスポートソリューションセグメント (TRS) 主要製品

鉄道車両用機器

■ 鉄道車両用ブレーキシステム



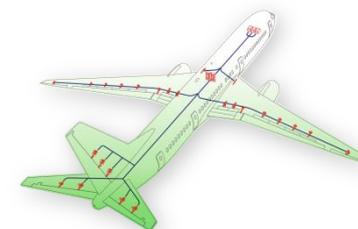
■ 鉄道車両用ドア開閉装置



航空機器

■ 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



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

■ 航空機器

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

トランスポートソリューションセグメント (TRS) 主要製品

商用車用機器

■ 商用車用ウェッジチャンバー

Others



No.1

国内シェア約**70%**

■ 商用車用エアドライヤー

Others



No.1

国内シェア約**75%**



舶用機器

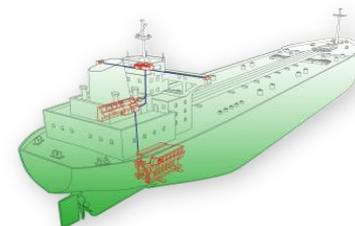
■ 舶用エンジン遠隔制御システム

Others



No.1

国内シェア約**50%**
(世界シェア約40%)



主要顧客 (敬称略)

■ 商用車用機器

日野自動車、いすゞ自動車、三菱ふそうトラック・バス、UDトラックス

■ 舶用機器

川崎重工業、(株)マキタ、日立造船、三井造船、三菱重工業、
Hyundai Heavy Industries (韓)、Doosan Engine (韓)、Hudong Heavy Machinery (中)、MAN Diesel (デンマーク)

アクセシビリティソリューションセグメント (ACB) 主要製品

自動ドア

■自動ドア開閉装置



■プラットホームスクリーンドア



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
プラットホームドア：フランス地下鉄、中国地下鉄、他

マニュファクチャリングソリューションセグメント (MFR) 主要製品

包装機

■レトルト食品用充填包装機



主要顧客 (敬称略)

■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

うごかす、とめる。

Nabtesco