ナブテスコ株式会社
証券コード：6268

中長期経営戦略について

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。

事業セグメント別 売上高・営業利益推移

Nabtesco

計数計画：概要

Nabtesco

	2014年3月期 実績	2015年3月期 見通し	2017年3月期 中期計画 2014年5月策定	2021年3月期 長期ビジョン 2012年5月策定
売上高	2,022億円	2,160億円	2,800億円±5%	4,000億円
営業利益	200億円	216億円	340億円	600億円
営業利益率	9.9%	10.0%	12.0%	15.0%
当期利益	149億円	155億円	240億円	-
EPS	117.95円	122.49円	190円	
ROA	6.9%	6.5%	7.5%	11.0%
ROE	12.2%	11.5%	15.0%	18.0%
配当性向	32.2%	32.7%	30%以上	

2015/3～2017/3の中期経営目標

①さらなる事業規模拡大・収益性の追求

②資産・資本効率を意識した経営の推進

③成長性を考慮した企業収益の配分

精密機器事業

Nabtesco

業績実績及び見通し

(単位:百万円)	2014/3 実績			2015/3					2017/3
				上期		下期	通期		通期
	上期	下期	通期	7/31 計画	実績 (A)	差引値 (B−A)	7/31 計画	10/31 見通し (B)	Plan 2014年5月 策定
売上高 (前年同期比)	19,513 (-3.9%)	23,339 (+9.8%)	42,853 (+3.1%)	25,000 (+28.1%)	25,033 (+28.3%)	22,966 (-1.6%)	48,000 (+12.0%)	48,000 (+12.0%)	66,000
営業利益 (前年同期比)	2,665 (+24.1%)	3,694 (+15.2%)	6,359 (+18.8%)	3,600 (+35.1%)	3,976 (+49.2%)	2,823 (-23.6%)	7,300 (+14.8%)	6,800 (+6.9%)	11,200
営業利益率	13.7%	15.8%	14.8%	14.4%	15.9%	12.3%	15.2%	14.2%	17.0%

売上高推移

精密機器事業:精密減速機中期戦略

Nabtesco

出典IFR

出典CRIA

主な取組み

- 中国拠点を活用した中国ローカルロボットメーカーの需要取り込み
- 産業用ロボット以外の分野向け新製品の投入
- 顧客の絶対的信頼獲得によるロボット市場のシェア堅持

輸送用機器事業

Nabtesco

業績実績及び見通し

(単位:百万円)	2014/3 実績			2015/3					2017/3
	上期	下期	通期	上期		下期	通期		通期
				7/31 計画	実績 (A)	差引値 (B−A)	7/31 計画	10/31 見通し (B)	Plan 2014年5月 策定
売上高 (前年同期比)	23,960 (+6.2%)	28,681 (+32.2%)	52,641 (+18.9%)	30,000 (+25.2%)	29,769 (+24.2%)	30,930 (+7.8%)	59,200 (+12.5%)	60,700 (+15.3%)	71,000
営業利益 (前年同期比)	2,581 (+5.3%)	3,762 (+113.6%)	6,344 (+50.5%)	4,700 (+82.1%)	5,875 (+127.6%)	4,324 (+14.9%)	8,800 (+38.7%)	10,200 (+60.8%)	10,700
営業利益率	10.8%	13.1%	12.1%	15.7%	19.7%	14.0%	14.9%	16.8%	15.1%

売上高推移

輸送用機器事業：鉄道車両用機器中期戦略

Nabtesco

主な取組み

- 中国、欧州への新製品投入と販売拡大
- 日本・中国・欧州の三極体制での最適な開発、調達、生産
- MRO強化（専任営業の設置）

輸送用機器事業：商用車機器中期戦略

Nabtesco

当社調べ

主な取組み

- 製品提案力とタイ・インド拠点を活用したASEAN市場を始めとした海外販売拡大
- 生産性向上及び海外調達拡大によるコスト削減

輸送用機器事業：舶用機器中期戦略

Nabtesco

主な取組み

- 日本・中国・韓国での三極生産体制の整備
- 市場別キープレーヤーの攻略
- 予防保守提案とサービスネットワーク拡充によるMRO拡大

航空・油圧機器事業

Nabtesco

業績実績及び見通し

(単位:百万円)	2014/3 実績			2015/3					2017/3
				上期		下期	通期		通期
	上期	下期	通期	7/31 計画	実績 (A)	差引値 (B−A)	7/31 計画	10/31 見通し (B)	Plan 2014年5月 策定
売上高 (前年同期比)	26,538 (+3.2%)	25,994 (+29.8%)	52,533 (+14.8%)	26,100 (-1.7%)	25,144 (-5.3%)	23,855 (-8.2%)	50,500 (-3.9%)	49,000 (-6.7%)	66,000
営業利益 (前年同期比)	1,840 (+9.0%)	2,022 (+1276.0%)	3,862 (+110.4%)	1,000 (-45.7%)	1,115 (-39.4%)	-15 (-100.8%)	1,700 (-56.0%)	1,100 (-71.5%)	5,900
営業利益率	6.9%	7.8%	7.4%	3.8%	4.4%	-0.1%	3.4%	2.2%	8.9%

売上高推移

航空・油圧機器事業：油圧機器中期戦略

Nabtesco

当社調べ *2014年5月計画策定時現在

主な取組み

- 中国でのビジネスを維持、欧米向けビジネスの拡大
- 現地調達の推進により収益性向上
- リードタイム短縮や自動化推進により生産変動への対応力強化

航空・油圧機器事業：航空機器中期戦略

Nabtesco

当社調べ

2017年度より民間航空機向け新プログラム貢献開始

主な取組み

- 防衛省向けのビジネスを維持しつつ、民間航空機向け新プロジェクトへの製品提案
- 顧客密着営業によりMRO体制の構築・強化、収益性向上
- 高技能と最新技術により生産改革の実行、差別化の追求

産業用機器事業

Nabtesco

業績実績及び見通し

(単位:百万円)	2014/3 実績			2015/3					2017/3
	上期	下期	通期	上期		下期	通期		通期
				7/31 計画	実績 (A)	差引値 (B−A)	7/31 計画	10/31 見通し (B)	Plan 2014年5月 策定
売上高 (前年同期比)	23,445 (+6.2%)	30,819 (+19.1%)	54,264 (+13.2%)	25,900 (+10.5%)	25,651 (+9.4%)	32,648 (+5.9%)	58,300 (+7.4%)	58,300 (+7.4%)	77,000
営業利益 (前年同期比)	851 (-34.8%)	2,675 (+16.2%)	3,526 (-2.3%)	500 (-41.3%)	644 (-24.3%)	2,855 (+6.7%)	3,800 (+7.7%)	3,500 (-0.8%)	6,200
営業利益率	3.6%	8.7%	6.5%	1.9%	2.5%	8.7%	6.5%	6.0%	8.1%

売上高推移

産業用機器事業：自動ドア及び包装機中期戦略

Nabtesco

GDP成長率

	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2018
Japan	-1.0	-5.5	4.7	-0.6	1.4	1.7	1.7	1.0	1.1
Switzerland	2.2	-1.9	3.0	1.8	1.0	1.7	1.8	1.9	1.9
USA	-0.3	-2.8	2.5	1.8	2.8	1.9	2.8	3.0	3.1
Euro Area	0.4	-4.4	2.0	1.5	-0.7	-0.4	1.0	1.4	1.6
UK	-0.8	-5.2	1.7	1.1	0.3	1.7	1.7	1.0	2.3
Germany	0.8	-5.1	3.9	3.4	0.9	0.5	1.6	1.4	1.2
France	-0.1	-3.1	1.7	2.0	0.0	0.2	1.0	0.8	1.9
Austria	1.4	-3.8	1.8						
Canada	1.2	-2.7	3.4						
Russia	5.2	-7.8	4.5						

出典：IMF World Economic Outlook

先進国で成長するにはM&Aによる市場拡大が必要

主な取組み

自動ドア：

- バリューチェーン経営による事業基盤の強化
- M&Aによる事業規模の拡大
- 市場・地域特性に合わせた製品ラインアップ拡充
- MRO事業の強化による収益性向上

主な取組み

包装機：

- 販売ネットワークの強化による中国・北米におけるビジネス拡大
- 地域密着型のサービス体制構築によりMROビジネスで更なる収益性向上

地域別売上高構成比

Nabtesco

2014/3実績

海外売上高比率
43.4%

2017/3計画

海外売上高比率
58%

設備投資額・研究開発費・減価償却費

Nabtesco

	前中期3カ年累計 （12/3期～14/3期　実績）	新中期3カ年累計 （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カ年累計実績

目的別設備投資額

新中期3カ年累計計画

MROビジネスについて

Nabtesco

MROを拡販する事業

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

Appendix

統合への歩み

Nabtesco

TEIJIN SEIKI

帝人製機株式会社 1944年設立

NABCO

株式会社ナブコ 1925年設

2002年11月
経営統合に関する基本合意

2003年 9月
ナブテスコ設立（純粋持株会社）

2004年10月
事業統合完了

会社概要

Nabtesco

- 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

世界シェア約60%

工作機械 ATC駆動分野

(ATC = Automatic Tool Changer)

国内シェア約60%

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

Nabtesco

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%

舶用機器

舶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

Nabtesco

自動ドア開閉装置

建物用自動ドア
国内シェア約50%
（世界トップ）

プラットホームスクリーンドア

国内シェア約95%
（累計）

包装機

レトルト食品用充填包装機
国内シェア約85%

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

第2四半期累計連結業績概況（前年同期比）

Nabtesco

上期実績は、前年同期比増収増益
7/31計画と比べ、売上高は未達ながら各利益では計画を上回る

(4～9月累計期間)

(単位：百万円)	2014/3上期 実績	2015/3 上期 (7/31計画)	2015/3上期 実績	前年同期比 増減額	前年同期比 増減率
売上高	93,458	107,000	105,598	12,140	13.0%
営業利益	7,938	9,800	11,612	3,673	46.3%
営業外損益	1,734	-	2,230	495	28.6%
経常利益	9,673	11,600	13,842	4,169	43.1%
特別損益	-896	-	-28	867	-
税引前利益	8,776	-	13,814	5,037	57.4%
当期純利益	5,037	6,400	8,951	3,913	77.7%
一株当たり当期純利益	39.52円	50.58円	70.74円	31.22円	

一株当たり中間配当金	18円	20円	20円	2円

***Remark*：売上高**
(増収要因)
- 堅調な産業用ロボット需要
- 中国高速鉄道需要の伸長
- 造船市況の回復

(減収要因)
- 中国建機需要低迷

***Remark*：特別損益**
(損失減の主な内容)
- 退職給付制度改訂損の未発生　△8億円

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。

上期連結損益実績（営業利益変動要因分析）

Nabtesco

(単位:億円)

注1 : 売上および販管費等増減による営業利益の変化については為替影響を除き計算。

注2: 為替感応度 : 米国ドル45百万円、人民元29百万円、ユーロ軽微、 スイスフラン軽微
(為替が1円変動したときの営業利益に対する影響)

連結業績見通し

Nabtesco

下期見通しは7/31計画に対して、セグメント別に計画達成度の差異があるが、全社としては通期見通しに向けて計画通りの推移を見込む

(単位:百万円)	2014/3			2015/3				
	上期 実績	下期 実績	通期 実績	上期 7/31計画	上期 実績(A)	下期 7/31計画	差引値 (B−A)	通期 見通し(B)
売上高 (前年同期比)	93,458 (+3.1%)	108,834 (+22.5%)	202,292 (+12.7%)	107,000 (+14.5%)	105,598 (+13.0%)	109,000 (+0.2%)	110,401 (+1.4%)	216,000 (+6.8%)
営業利益 (前年同期比)	7,938 (+4.5%)	12,154 (+63.8%)	20,092 (+33.8%)	9,800 (+23.4%)	11,612 (+46.3%)	11,800 (-2.9%)	9,987 (-17.8%)	21,600 (+7.5%)
営業利益率	8.5%	11.2%	9.9%	9.2%	11.0%	10.8%	9.0%	10.0%
経常利益 (前年同期比)	9,673 (+14.2%)	14,554 (+54.5%)	24,227 (+35.4%)	11,600 (+19.9%)	13,842 (+43.1%)	12,800 (-12.1%)	10,557 (-27.5%)	24,400 (+0.7%)
当期純利益 (前年同期比)	5,037 (-22.7%)	9,940 (+47.1%)	14,978 (+12.9%)	6,400 (+27.0%)	8,951 (+77.7%)	9,100 (-8.5%)	6,548 (-34.1%)	15,500 (+3.5%)
ROA			6.9%					6.7%
ROE			12.2%					11.7%
一株当たり配当金	18円	20円	38円	20円(予)	20円	20円(予)	20円(予)	40円(予)
配当性向			32.2%					32.7%(予)

為替15/3下期(前提)
US$ 1=¥100　RMB1=¥16.40
EUR1=¥130.00 CHF1=¥107.00

連結損益予想（営業利益変動要因分析）

Nabtesco

注1 :売上および販管費等増減による営業利益の変化については為替影響を除き計算

注2 : 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 107百万円　人民元69百万円、ユーロ軽微、スイスフラン軽微

地域別売上高

Nabtesco

2014/3上期実績

海外売上高比率
43.0%

2015/3上期実績

海外売上高比率
44.7%

***Notes*:**

- 鉄道車両用機器の中国向け、精密減速機の欧州向け及び航空機器の北米向け売上増加により海外売上高は471億円に増加。

設備投資額・研究開発費・減価償却費

Nabtesco

(単位：百万円)	上期実績		通期実績及び見通し		
	2014/3上期 実績	2015/3上期 実績	2014/3通期 実績	2015/3通期 期初予想	2015/3通期 見通し
設備投資額	3,557	3,454	6,760	12,000	9,000
研究開発費	3,111	3,392	6,401	7,000	7,600
減価償却費	3,640	2,941	7,600	6,700	6,400

設備投資額内訳

Nabtesco

セグメント別

目的別

- IT投資
- 独身寮建て替え

- 精密減速機
  津工場生産性向上投資

- 自動ドア
  新製品対応

- 油圧機器
  垂井工場老朽化設備更新
- 航空機器
  岐阜工場老朽化設備更新

2015/3上期実績

2015/3通期見通し

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
（単位: 百万円）
30,000
20,000
10,000
0
-10,000
-20,000
-30,000
27,997
23,578
-4,419
15,104
-12,359
-27,464
12,952
-741
-13,693
27,597
19,533
-8,064
6,141
2,509
-3,631
16,300
7,000
-9,300
2011/3期
2012/3期
2013/3期
2014/3期
2015/3上期
2015/3期見通し

B/S概況

Nabtesco

(単位:百万円)	2014/3/31	2014/9/30	差異
資　　産	**233,984**	**228,104**	**-5,879**
（現預金等）	53,725	42,251	-11,474
（売上債権）	52,840	53,083	243
売上債権回転日数	88日	92日	4日
（棚卸資産）	22,233	25,673	3,439
棚卸資産回転日数	53日	58日	5日
（有形固定資産）	55,225	54,708	-517
負　　債	**94,513**	**83,252**	**-11,260**
（有利子負債）	26,204	15,544	-10,660
純　資　産	**139,471**	**144,852**	**5,380**
（新株予約権）	306	323	16
（少数株主持分）	8,121	7,310	-811
自己資本	**131,043**	**137,218**	**6,175**
※ 自己資本比率:	**56.0%**	**60.2%**	

Remark:
- 手元運用資金の圧縮 -109億円

Remark:
- 商品及び製品+1億円
- 仕掛品 +22億円
- 原材料及び貯蔵品 +9億円

Remark:
- シンジケートローンの返済 -100億円

Remark:
- 利益剰余金の増 +70億円

新中期経営計画基本方針

Nabtesco

Think Global! Act Local! For the Second Decade

～ Challenge & Creation ～

- 顧客満足の限りなき追求
- 海外展開の一層の推進
- 新技術開発の探究とオープンイノベーション
- グローバル生産体制の構築
- 株主価値、企業価値の向上

全社総合戦略：利益ある成長を目指す

Nabtesco

Market Creation

Nabtesco

高付加価値製品の市場投入

「安心・安全・快適」を提供する **Best Solution Partner** として、より付加価値のある新製品を展開

海外展開の加速

海外展開の一層の推進

MRO強化

有望市場のMRO※体制構築・強化

※MRO: Maintenance, Repair, Overhaul

ブランディング強化

「ナブテスコ」ブランドの強化・浸透

Technology Innovation

Nabtesco

開発推進

多様なニーズに対応する製品のスピーディな提供に向けた、
自社開発及び共同開発を推進

グローバル生産の加速

グローバル生産体制の構築による「地産地消」の確立

国内工場のマザー工場化

国内工場の近代化

Financial Strategy

Nabtesco

資産効率の追求

資産、資本効率（ROA、ROE）を意識した経営の推進
着実なキャッシュの創出

財務レバレッジの活用

デット調達（銀行借入＋普通社債）
信用格付けシングルA格維持(※)

※JCRによる格付け

株主還元の向上

配当性向30%以上を維持、安定配当
(配当性向が40%超えない限り、減配せず)