

ナブテスコ株式会社 2020年12月期決算説明会 新長期ビジョン説明会

2021年2月18日
CEO 寺本 克弘

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。
当資料に掲載されている内容のうち数値、比率は四捨五入して表示しています。

WEB説明会にご参加を頂き、ありがとうございます。

アジェンダ

1. サマリー

2. 2020年12月期連結業績概況

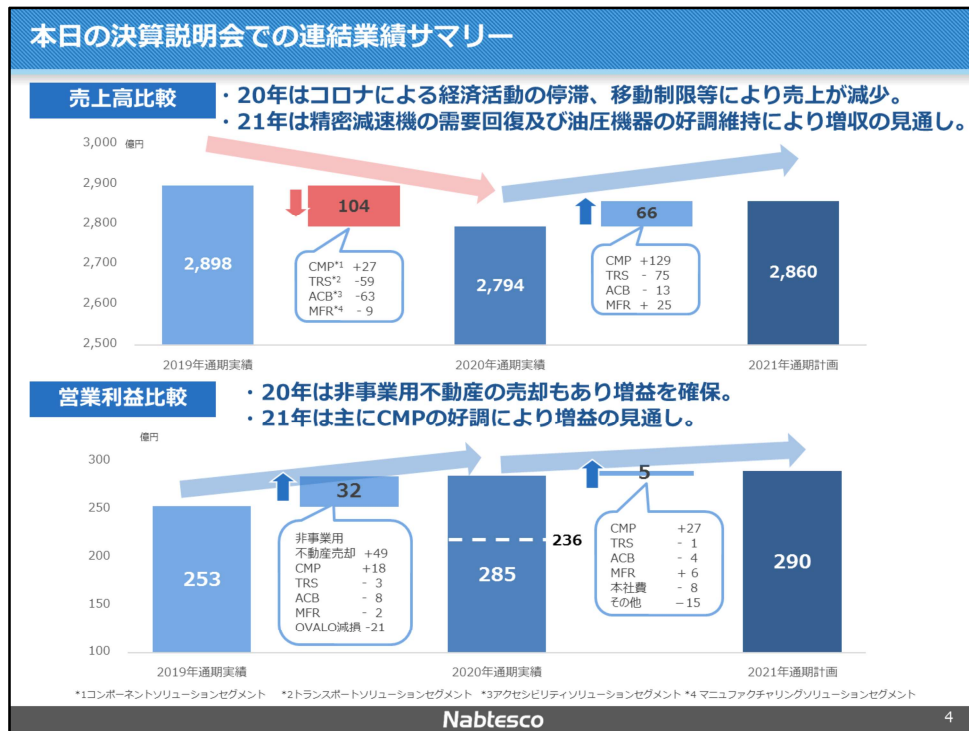
3. 2021年12月期計画

4. 現中期経営計画の振り返り

5. 新長期ビジョン

目次の内容に基づいて順番に説明します。

1. サマリー



売上高比較:

FY20年度実績:

TRSセグメント: 商用車機器事業の需要減(約20億円)及び航空機器事業の需要減(約40億円)により、対前年比で減収した。

ACBセグメント: 対前年比で約60億円の減収。年初に計画した通りオリンピック開催に伴う自動ドアの需要減及びプラットホームドアの需要が減少し、20年の売上は対前年比で40億円減収したことに加え、新型コロナウイルスによる移動制限による、欧米市場での建設遅れなどの影響をうけ、約20億円の減収。

ACBセグメントの売上減少はおおむね年初計画どおりであるものの、CMPセグメントの売上は、年初計画通りに成長できず、新型コロナウイルス影響によりTRS及びMFRセグメントの売上も年初計画通りに成長できなかった。そのため連結全体で対前年比で104億円の減収。

FY21年度の見通し:

CMPセグメント: 129億円の増収を見込む。

TRSセグメント: 引き続き、新型コロナウイルスの影響による減収を見込む。

ACBセグメント: 一時的に、プラットホームドアの案件減により、減収を見込む。

営業利益比較:

FY20年度の実績: 非事業用不動産の売却により対前年比で増益。非事業用不動産の売却益及びOVALOの減損損失を除くとほぼ前年並み。

FY21年度の見通し: 20年度に発生した非事業用不動産の売却益やOVALO社の減損損失を除いて、対前年比で約20億円の増益。

2. 2020年12月期連結業績概況

2020年 当社を取巻く環境

■市場環境：コロナ感染拡大により、ほとんどの業界で大きな影響を受けた。

業界	対前年比	引用	業界	対前年比	引用
ロボット（日本、輸出）	-7.5%	日本ロボット工業会 (溶接・塗装ロボット台数)	鉄道（日本）	-33.7%	日本民営鉄道協会 (4月～10月輸送人員)
工作機械（日本、輸出）	-26.8%	日本工作機械工業会 (受注金額)	民間航空機（世界）	-65.9%	国際航空運送協会 (旅客千口)
自動車(世界)	-26.1%	国際自動車工業連合会 (各国の生産 1-3Q)	造船（日本、輸出）	-10.8%	日本造船協会 (竣工隻数、上期実績比較)
建設機械（日本、輸出）	-20.7%	日本建設機械工業会 (油圧シヨベル 金額)	トラック（日本）	-7.3%	日本自動車販売協会連合会 (日系大型4社 販売台数)
建設機械（中国）	+39%	中国工程机械工業会 (出荷台数)	建築（日本）	-11.2%	国土交通省 (建築着工 延床面積)

■当社のコロナ対策：対策本部を設置。通常の感染防止に加え、在宅勤務、出張及び工場間の移動制限等様々な対策を実行。



外部環境：

20年は新型コロナにより、各事業で需要減退がみられたものの、建設機械の中国向けは需要が増加するなど、恩恵もある。

社内の取り組み：

在宅勤務や輪番勤務制などの実施により出勤率を抑制し、特に緊急事態宣言時の出勤率は20%以下に。

各工場ではほかの部署や事業所の人員を受け入れない対策などを徹底し、工場稼働を続けることができた。

2020年12月期通期連結業績

■コロナ影響で前年比減収も、各事業での利益確保に向けた経費節減や生産性向上、さらに非事業用不動産売却により、前年比増益を確保。

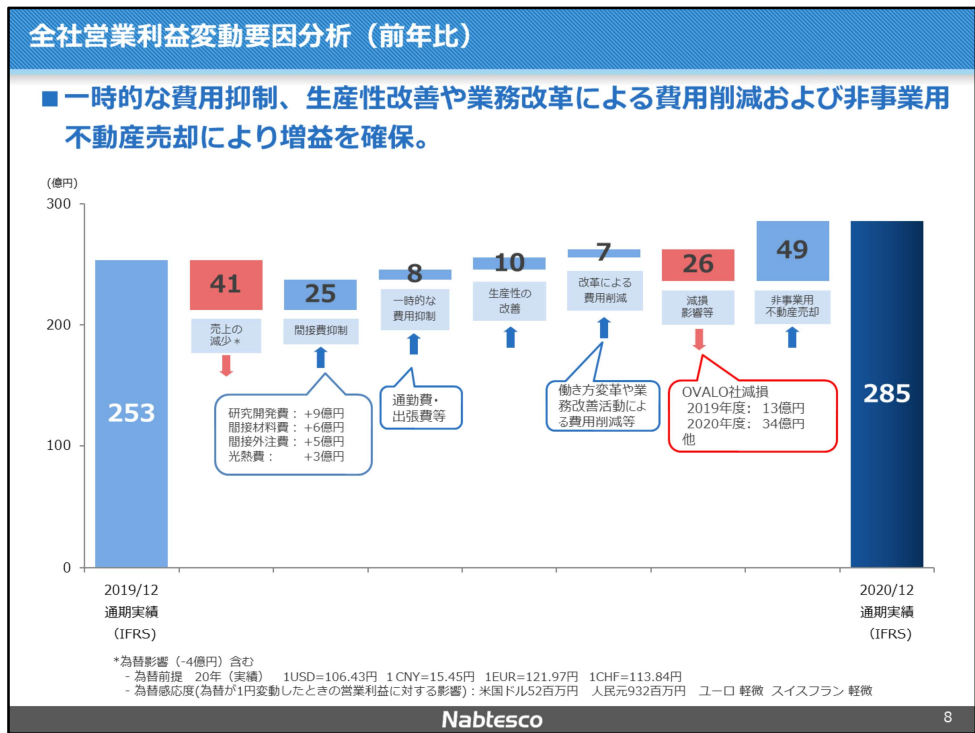
(単位：百万円)	2019 / 12	2020 / 12	2020 / 12	前年比	修正計画比
	通期実績 (A)	7/31公表 通期修正計画 (B)	通期実績 (C)	増減額 (C-A)	増減額 (C-B)
売上高	289,808	277,000	279,358	-10,450	2,358
営業利益	25,320	25,300	28,533	3,213	3,233
(営業利益率)	8.7%	9.1%	10.2%	1.5pt	1.1pt
金融損益	-205	-624	1,718	1,923	2,342
持分法投資利益	2,864	2,324	3,467	603	1,143
税引前利益	27,979	27,000	33,718	5,739	6,718
当期利益* ¹	17,931	17,300	20,505	2,574	3,205
<small>*1 当期利益 = 親会社の所有者に帰属する当期利益</small>					
ROA	5.3%	5.0%	5.9%	0.6pt	0.9pt
ROE	9.8%	9.1%	10.6%	0.8pt	1.5pt
一株当たり配当金	73円	75円(予)	75円(予)		
配当性向	50.5%	53.8%(予)	45.4%(予)	2017年～2020年の 平均配当性向：42.9%(予)	

Nabtesco

7

金融損益の増加は主に、ハーモニック・ドライブ・システムズ社の新株予約権の評価益によるもの。

持分法投資利益の増加は、繊維機械の持分法適用会社TMTマシナリー社の利益増加によるもの。

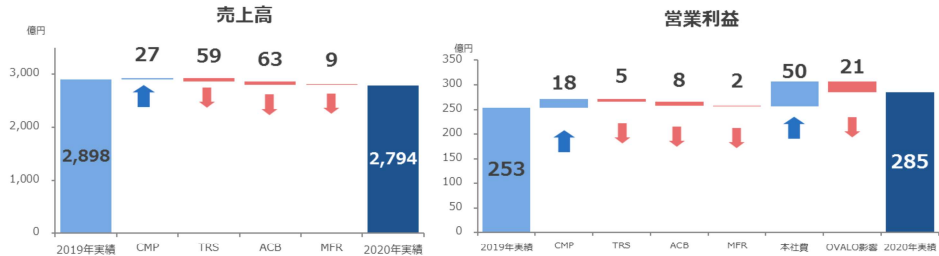


新型コロナによる移動制限により、通勤や出張などの経費（約8億円）を一時的に削減した。

17年から取り組んでいる業務改革や働き方改革により、営業利益を約7億円を押し上げた。

セグメント別売上高・営業利益変動要因分析（前年比）

■CMPは増収増益を確保。TRS・ACBは経費節減やMROに尽力するも減収分をカバーできずに減益。



コンポーネント(CMP) : 精密減速機は第4四半期より中国や北米の自動車産業における設備投資の回復により売上は微増。油圧機器は中国市場の旺盛な需要に加え、欧米市場も回復傾向にあり、増収。営業利益は増収による増益。

トランスポート(TRS) : 世界的な移動制限により航空機器および商用車用機器をはじめ各事業で減収となり減益。OVALO GmbH社は固定資産の減損34億円を第4四半期で実施。

アクセシビリティ(ACB) : 日本市場ではオリンピック・パラリンピック開催に向けた再開等の需要が一段落したに加え、コロナ影響による国内外市場での需要停滞により減収減益。

マニファクチャリング(MFR) : 外食産業向け需要の低迷により受注が減少し減収減益。

本社費 : 非事業用不動産の売却益(49億円)を計上。

Nabtesco

9

TRSの実質減益は5億円、ACBは前年比減益も、計画と比べると収益改善。

バランスシート（前期末比）

■自己資本比率は55%以上となり、引き続き健全なバランスシートを維持。

(単位：百万円)		2019/12期末 2019年12月31日	2020/12 期末 2020年12月31日	差異
資	産	344,558	351,723	7,166
(現 預 金 等)	58,686	64,665	5,980
(売 上 債 権)	70,175	75,862	5,687
(棚 卸 資 産)	41,257	36,505	-4,752
(有 形 固 定 資 産)	87,083	89,522	2,439
負	債	145,424	140,083	-5,342
(社 債 及 び 借 入 金)	43,936	39,866	-4,070
資	本	199,133	211,641	12,507
(非 支 配 持 分)	11,735	13,610	1,875
親 会 社 所 有 者 帰 属 持 分		187,398	198,031	10,632
親会社所有者帰属持分比率（自己資本比率）		54.4%	56.3%	

Nabtesco

10

売上債権は売上増により前年比で増加した。

参考：19年4Q(10-12月)連結売上は約233億円に比べ、20年4Q(10-12月)連結売上は約300億円になり、前年同期比で60億円増収。売上債権の増加幅は適正と考える。

棚卸資産の回転日数は、対前年比で約4日間を短縮した。

社債は減らないが、借入金は、対前年比で減少した。

3. 2021年12月期計画

2021年12月期通期連結業績計画

■引き続きコロナ感染の影響があるものの、CMP・MFRで売上増加を見込み、全社として増収増益を計画。継続的・安定的な配当の拡大に加え、自社株式取得を実施。

(単位：百万円)	2020/12 通期実績 (A)	2021/12 通期計画		前期実績比 増減額 (C-A)	前期実績比 増減率 (C-A)/A
		(B)HDS株式評価益 計上前	(C)HDS株式評価益 計上後*2		
売上高	279,358	286,000		6,642	2.4%
営業利益	28,533	29,000		467	1.6%
(営業利益率)	10.2%	10.1%		-0.1pt	-
金融損益	1,718	-100	132,900		
税引前利益	33,718	30,000	163,000		
当期利益*1	20,505	19,300	112,200		

*1当期利益＝親会社の所有者に帰属する当期利益

ROA	5.9%	5.6%	25.4%
ROE	10.6%	10.0%	46.9%
一株当たり配当金	75円(予)	77円(予)	77円(予)
配当性向	45.4%(予)	49.5%(予)	8.2%(予)
自己株取得	-	-	20,000
総還元性向	45.4%(予)	49.5%(予)	26.2%(予)

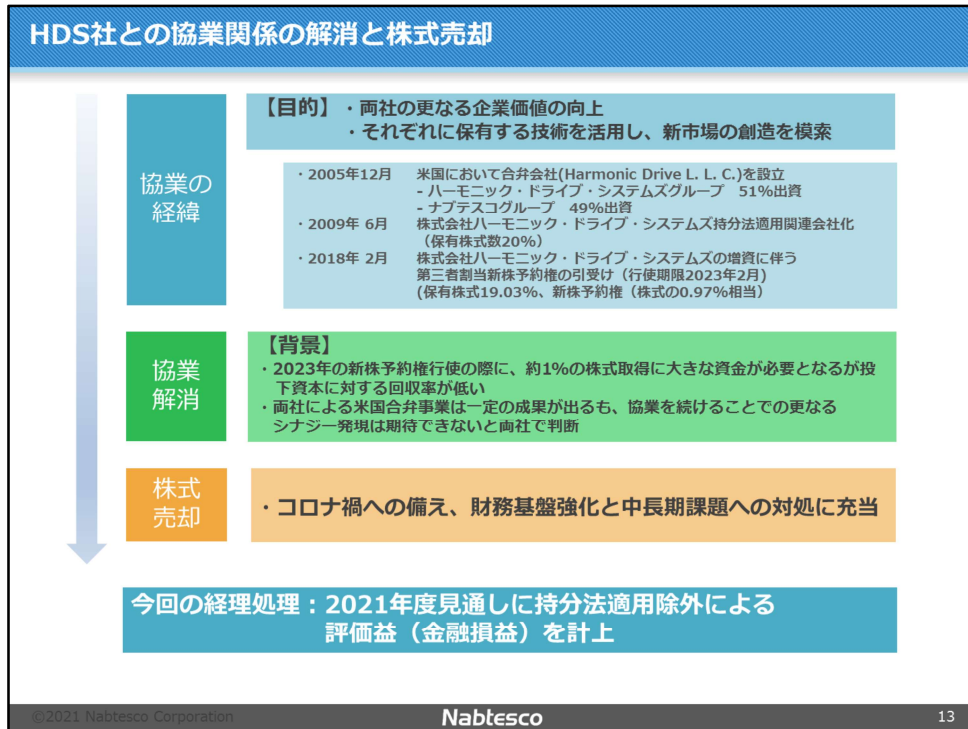
5年間の総還元性向
2017年～2021年：33.5% (予)

*22021/12通期計画(C) においてはハーモニック・ドライブ・システムズ(HDS)株式の評価益を金融損益に織り込んでいます。そのため(B)と比較し「税引前利益」「当期利益」が増加し、各種KPIの数値が異なります。

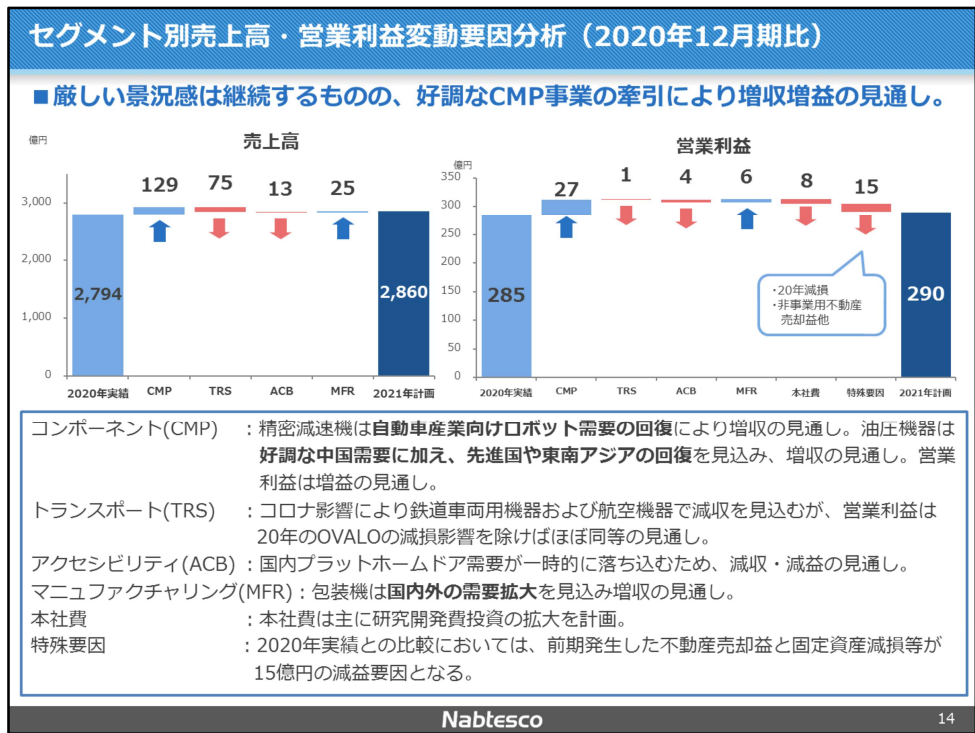
Nabtesco

12

2021年の見通し(B)：ハーモニック・ドライブ・システムズ社の株式評価益を除く
2021年の見通し(C)：ハーモニック・ドライブ・システムズ社の株式評価益を金融損益に計上。



2023年を期限とする新株予約権の買い取り請求権を今般行使し、協業解消に至った。これに伴い、保有するHDS社株式を売却する。



売上:

CMPセグメント: 精密減速機事業の売上はほぼ18年レベルに回復する見込み。

TRSセグメント: 航空機器事業の需要は停滞する見通し。

ACBセグメント: 国内向けのプラットフォームドアの需要は一時的な減少を見込む。

営業利益:

TRSセグメント: 減収の影響があるものの、20年に発生したOVALOの減損を除いて、営業利益はほぼ前年並みを維持する見通し。

本社費: 20年に実行できなかった研究開発を21年に継続することにより、研究開発費増加を見込んでいる。

設備投資額・研究開発費・減価償却費 / キャッシュフロー

- 2020年は設備投資額、研究開発費を抑制（環境対策には投資を継続）
- 2021年は将来成長にむけた研究開発費を拡大

(単位：億円)	2017/12 通期実績	2018/12 通期実績	2019/12 通期実績	2020/12 通期実績	2021/12 通期計画
設備投資額	188	203	164	151 ^{*1}	127
研究開発費	87	102	99	90	109
減価償却費	90	100	131 ^{*2}	137 ^{*2}	136 ^{*2}

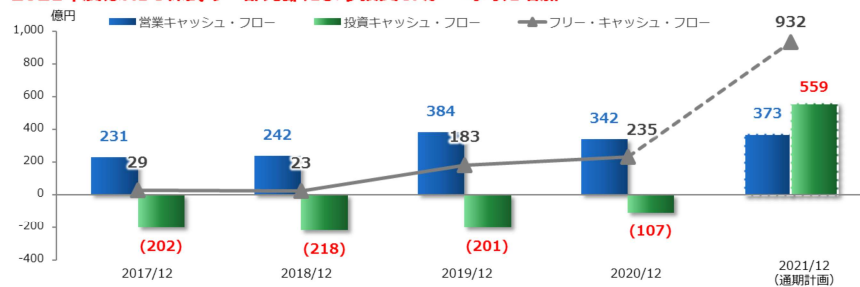
2017-20 中期経営 計画	2017-20 4カ年累計 実績
770	706
400	378

^{*1} 精密減速機の将来の需要拡大を想定し、浜松工場用地を取得(57億円)

^{*2} 2019年12月期よりIFRS16号「リース」を適用したため、減価償却費が増加しています。

■ キャッシュフロー

2021年度はHDS株式の一部売却により投資CFが一時的に増加



Nabtesco

15

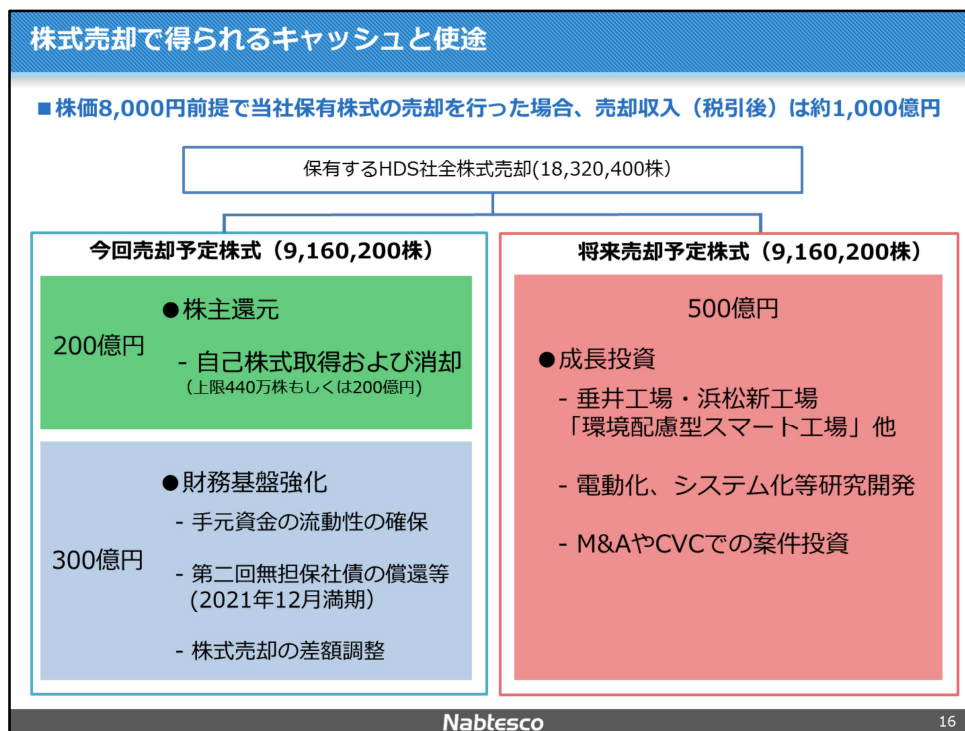
設備投資：

20年に浜松新工場(精密減速機)用地の取得(57億円)を除いて、約100億円の設備投資を実施。実質の設備投資は前年比で減少した。

21年の設備投資は127億円の見通し。主に環境対応等の設備投資。

投資キャッシュフロー：

ハーモニック・ドライブ・システムズ社の株式を売却することによる、預り金の増加。



財務基盤強化(手元資金の流動性の確保)

新型コロナによる厳しい外部環境の中、自社、グループ及びサプライヤーのため、手元資金を確保して、万が一の時に備える。使わない場合、株主還元にする可能性もある。

(株式売却の差額調整)

売却期間は1.5年間に渡るため、株価は下がることもあり、差額調整に備える。

将来売却予定株式の売却益はすべて、成長投資に使う予定。

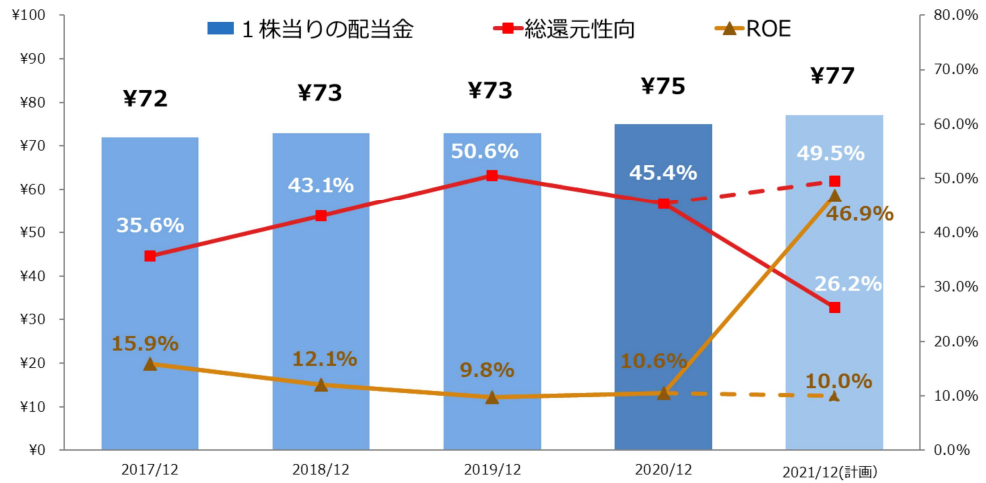
4. 現中期経営計画の振り返り

中期経営計画のコミットメントの進捗～ROE/配当性向～

■ ROE (HDS株式の評価益除く) → 2021年 10.0%

■ 総還元性向 (2017年～2021年合計 HDS株式の評価益除く) → 44.1% (含む場合→33.5%)

自己株式取得を含め継続的かつ安定的な株主還元を実施する



Nabtesco

18

中期経営計画のコミットメントの進捗～ESG課題解決に注力～

■サステナビリティ ガバナンスの強化に向け、各テーマを着実に遂行

-E：「気候変動対応」「環境負荷低減」「非財務情報の発信充実」

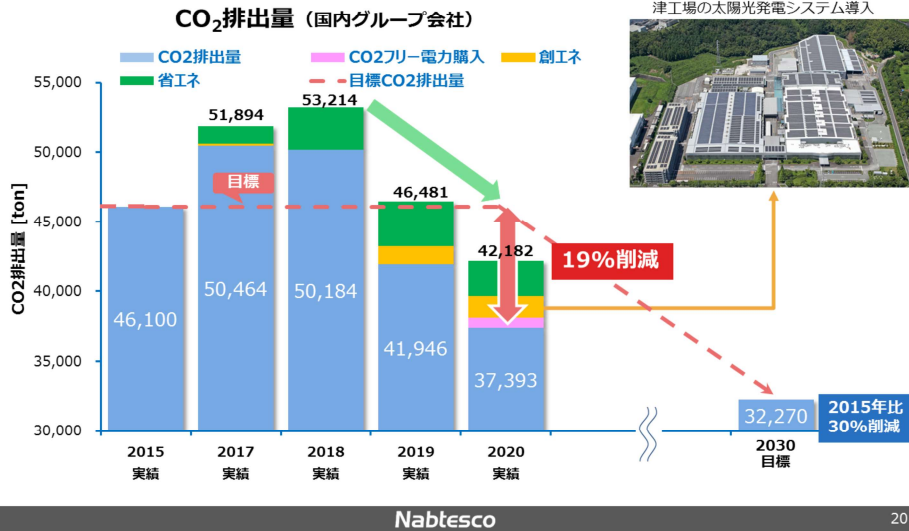
-S：「組織の活力の更なる向上」「人材育成の強化」「CSR調達の強化」

-G：「経営の透明性確保」「リスク管理・コンプライアンスのグローバル化」

ESG分類	マテリアリティ (重要なCSR課題)	2017/12期	2018/12期	2019/12期	2020/12期
環境 (E)	気候変動への対応	■CO2長期削減目標を制定	■環境設備投資の推進 (太陽光発電)	■TCFD賛同表明 ■再エネ活用	■CO2 2020年削減目標達成 ■1.5度シナリオの検討
	環境に配慮した ものづくり	■環境関連インセンティブの設定		■フロン排出抑制法への 対応を加速	■製品の有害物質管理、 LCA (Life Cycle Assessment) を実施
社会 (S)	公平・公正・公明な 調達活動				■CSR調達方針の改定
	働きやすい職場の確保	■業務改革推進室を設置 ■人権DDを実施	■テレワーク・スマート ワーク賞与導入	■システム導入 (PPA, AI活用) ■健康経営促進	■選択型キャリア研修への移行 ■人権DDの実施
ガバナ ンス (G)	コーポレート・ ガバナンスの強化	■株式給付信託制度を 導入	■CG基本方針を改訂	■相談役・顧問制度を 廃止	■社外取締役比率を向上
	リスク管理と コンプライアンスの徹底	■全社横断的なリスク 管理を徹底 ■腐敗防止・カルテル 防止強化	■リスクアセスメント対象 を全グループに拡大 ■腐敗防止・カルテル防止 のローカルルール整備	■内部通報制度の グローバル化を完了	■国内外の全グループ会社に コンプライアンス研修活動を展開 ■統合的なリスク管理体制の整備
	ステークホルダーとの 積極的な対話	■統合報告書の充実	■企業市民活動方針の 策定	■ESG説明会開催 ■ESGデータ集 掲載	■IRデイの初開催 ■新マテリアリティの策定

中期経営計画のコミットメントの進捗 ～環境（E）への取り組み～

■ CO₂排出量の削減に向け、省エネ・創エネを積極的に実施。
2020年は目標を大きく上回り達成。














環境への取り組みについて、17年からCO₂排出量を削減するため、省エネや創エネに取り組んでいる。17年～18年に太陽光発電システムを導入し、19年から創エネの効果が出てきた。これらにより、2020年まで5年間の目標を19%超過達成した。

2030年の長期目標は、「2℃シナリオ」対応する計画であり、2015年のCO₂排出量を基準に30%削減するコミットメントとしている。

1.5℃シナリオに対しても検討を開始しており、21年内での目標設定を見込んでいる。既に、老朽化設備の更新や太陽光発電の導入を継続していく。

ESG評価機関による当社の評価

- サステナブルグロース企業としてDJSI World、FTSEなどの主要評価機関から継続選定
- CDPの主要3指標全てAリスト入り

分類	ESG指数/ESG格付期間	2017	2018	2019	2020
ESG 総合 指数	DJSI Asia Pacific 	★ (2013~)	★	★	★
	DJSI World 	★ (2016~)	★	★	★
	FTSE4Good 	★	★	★	★
	FTSE Blossom Japan 	★	★	★	★
	MSCI ESG Leaders Indexes 	★ (2015~)	★	★	★
	MSCI ジャパンESG セレクトリーダーズ 	★	★	★	★
S	MSCI女性活躍指数 		★		★
E	S&P/JPX カーボン エフィシエント 			★	★
	CDP CLIMATE CHANGE 	★	★	★	★
	CDP WATER SECURITY 		★		★
	CDP SUPPLIER ENGAGEMENT LEADER 				★

Nabtesco

21

5. 新長期ビジョン



帝人製機とナブコとの合併により、当社が誕生して間もなく20年になる。
2005-2014年の長期ビジョン“グローバル企業集団”を早期に達成した。

2012年-2020年の長期ビジョン“ベストソリューションパートナー”では、顧客が求めるものやご要望に着実に応え、顧客らかも当社はパートナーのような存在だと感じていただけていると思う。

2021年-2030年の長期ビジョンでは、一歩踏み込んで“イノベーションリーダー”を掲げた。顧客が気が付いていないものについても積極的に開発、提案し、当社の存在意義を高めたい。



2030年ビジョンとする「未来の“欲しい”に挑戦し続けるイノベーションリーダー」に向けて、3つの柱を追求していく。

- ・コア技術をより発展させて、進化させること。
- ・グローバル化: 現在、海外向け売上は連結の売上の50%。まだ、海外市場の開拓を進める余地がある。
- ・以前のビジョンに取り上げず、現行中期経営計画にて取り組みを進めているテーマとして、社会貢献 (SDGs & ESG) を新ビジョンでも意識している。イノベーションを通じて社会課題の解決にも注力したいと思う。

2030年新長期ビジョン

2030年のありたい姿

独創的なモーションコントロール技術と
インテリジェンスで新しい価値を創造している

想いのままに「うごかす、とめる。」で
豊かな社会と地球環境に貢献している

人々の生活に安全と安心を提供し
笑顔をもたらしている

この新長期ビジョンをベースに新中期経営計画（2022年～24年）の
策定をしていきます

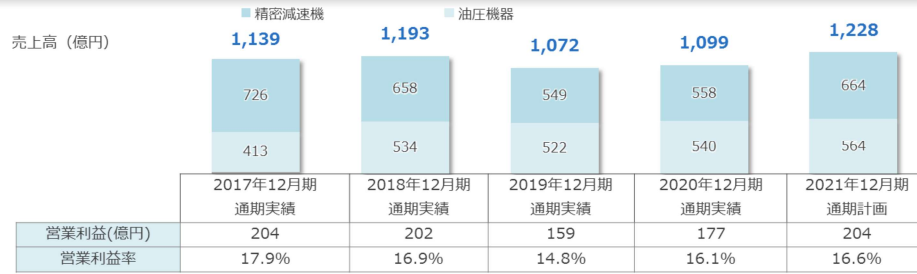
Nabtesco

25

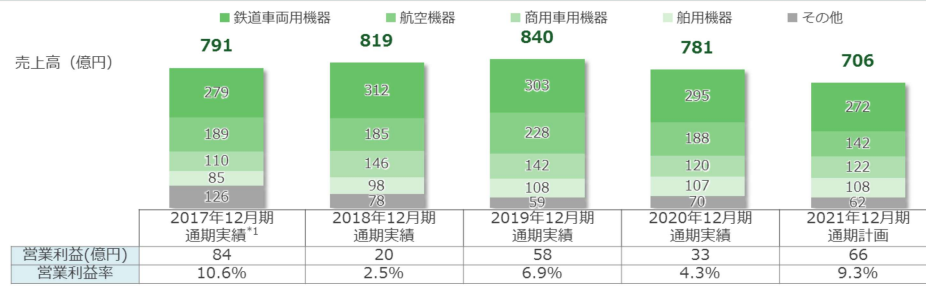
21年に新中期計画(2022年 - 2024年)を策定し、各種KPIを定めていく。

Appendix

コンポーネントソリューションセグメント (CMP)



トランスポートソリューションセグメント (TRS)

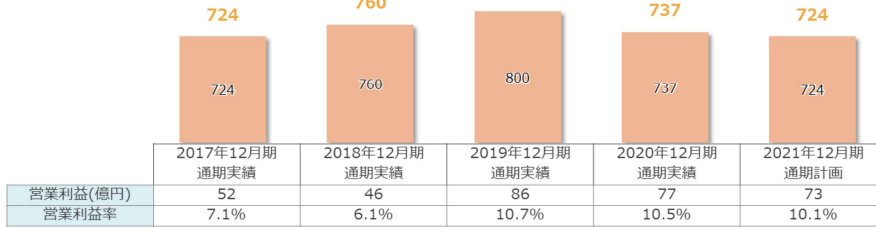


¹⁾2018/12通期実績以降開示数値の調整方法が変更したため2017/12の開示数値と単純比較できません。

アクセシビリティソリューションセグメント (ACB)

■ 自動ドア

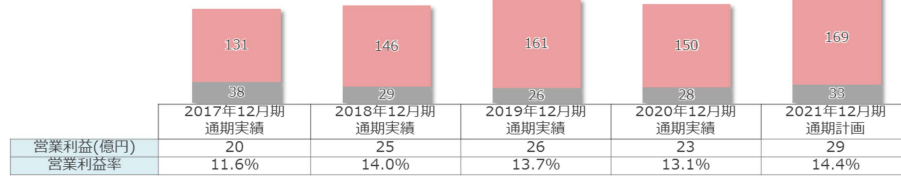
売上高 (億円)



マニュファクチャリングソリューションセグメント (MFR)

■ 包装機 ■ その他

売上高 (億円)



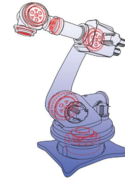
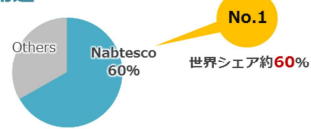
Nabtesco

28

コンポーネントソリューションセグメント (CMP) 主要製品

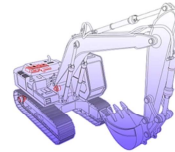
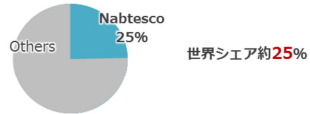
精密減速機

■ 中大型産業用ロボットの関節用途



油圧機器

■ 油圧ショベル用走行ユニット



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：ヤマザキマザック、オークマ、DMG森精機

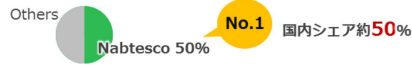
■ 油圧機器

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)

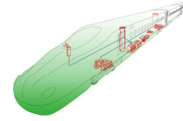
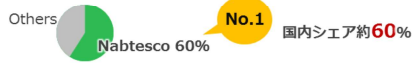
トランスポートソリューションセグメント (TRS) 主要製品

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、三菱重工業、IHI、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

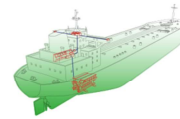
■ 商用車用ウェッジチャンバー Others Nabtesco 75% **No.1** 国内シェア約**75%**

■ 商用車用エアドライヤー Others Nabtesco 70% **No.1** 国内シェア約**70%**



船用機器

■ 船用エンジン遠隔制御システム Others Nabtesco 50% **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、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、マキタ、(株)日立造船、(株)ジャパンエンジンコーポレーション、三井E&Sマシナリー、Hyundai Heavy Industries (韓)、HSD Engine Co., Ltd.(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



■プラットフォ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
プラットフォームドア：フランス地下鉄、中国地下鉄、他

マニ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



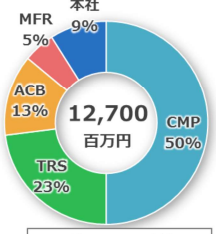
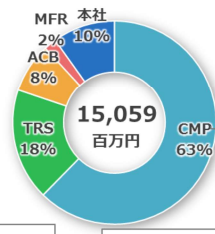
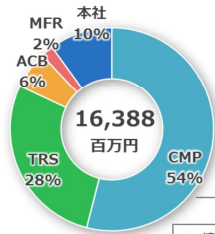
主要顧客 (敬称略)

■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

設備投資額内訳

セグメント別

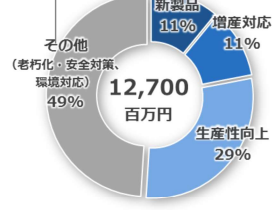
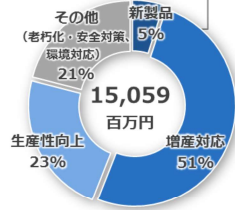
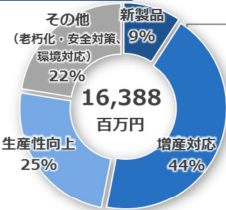


● 精密減速機
-日本での増産投資(建屋)

● 精密減速機
-浜松工場用地取得

● 基幹システム更新費
● PLM*システム構築費

目的別



2019/12 通期実績

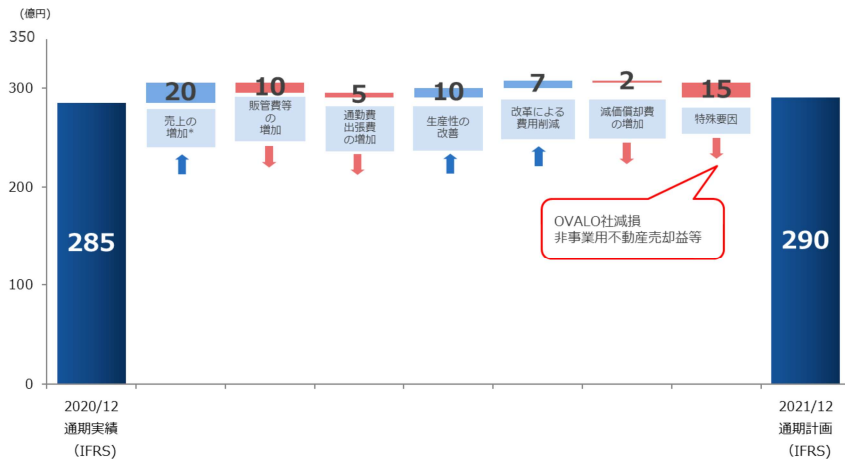
2020/12 通期実績

2021/12 通期計画

*Product Lifecycle Management

全社営業利益変動要因分析（2020年12月期比）

■ 増収による増益に加え、生産性の改善と業務改革を継続的に推進し、増益の見通し。



*為替影響 (-6億円) 含む

- 為替前提 21年 (計画) 1USD=100.00円 1CNY=15.00円 1EUR=120.00円 1CHF=110.00円

- 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27百万円 人民元868百万円 ユーロ 軽微 スイスフラン 軽微