

2017年12月期第2四半期決算説明会 Q&A

日時：2017年8月7日(月)10:00～11:30

質問	回答
<p>精密減速機の6月の受注がYoYで-6%と弱まって見えるが、足元の市場環境に変化はあるか。</p>	<p>足元の市場環境には大きな変化はない。今年度は、好調な受注が継続する見通し。月次の受注高は、当月の営業日数などで小さな変動が起こるため、実際の需要動向と合わないことがある。(前年同月の水準が高かったことも一因)</p>
<p>精密減速機の生産能力の拡大計画について、年産能力が100万台になるのはいつごろか、今後の見通しと投資のタイミングについて詳しく教えてほしい。</p>	<p>日本工場、中国工場の生産能力を合わせて、2017年年始には、年産64万台の生産能力があり、これを2017年末には年産76万台、2018年末には年産84万台と拡大していくことをすでに役員会で意思決定している。ただし、これは定時の生産能力であり、稼働日を増やせば理論上は定時能力以上に生産できる。例えば2018年末に年産84万台の定時生産能力時には年産100万台近く作ることも可能。今後も、市場の需要状況をみながら生産能力を拡大していく予定だが、現在の見立てでは、想定よりも早いタイミングで定時能力でも年産100万台の生産体制にする可能性がある。</p>
<p>精密減速機の年産能力が100万台になった時の、一人あたりの生産性はどのくらいか。</p>	<p>精密減速機だけの一人当たり生産性の個別開示は行わないが、2020年までに10%程度の生産性向上を目指している。現状精密減速機においては納期対応もあり、生産能力増強に注力しているが、今後は自動化投資などで生産性の向上も追及していく。</p>
<p>精密減速機の市場環境に関して、期首では、中国市場で産業用ロボットの在庫滞留の懸念があるという話があったが、現時点ではそのリスクをどうみているか。</p>	<p>かつて、市場需要が急激に高まった時期に、顧客である産業用ロボットメーカーが当社の生産能力の限界を懸念し、大量の先行発注につながった失敗があったため、それ以降、生産計画や在庫確認は欠かしていない。産業用ロボットの市場在庫までは当社からはわからない。一部ローカルの販売代理店等でロボットの在庫が滞留している可能性はあるが、全体的として成長トレンドは変わらないため、大きな懸念材料ではない。</p>

2017 年 12 月期第 2 四半期決算説明会 Q&A

日時：2017 年 8 月 7 日（月）10:00～11:30

<p>精密減速機の顧客であるロボットメーカー各社は、積極的に能力増強を行っており、今後も市場の成長に伴い、受注・売上がさらに上向いていくような基調があるが、ナブテスコは今後の受注・売上が横ばいであるとみているという印象を受けた。その理由はなぜか。</p>	<p>今後の受注と売上に関しては、横ばいではなく伸長するとみている。期首は、産業用ロボット向けの売上成長を年間 10%程度の増と見込んでいたが、好調な需要が継続していることから、売上成長の見通しを年間 25%程度の増に引き上げた。中期的な視点からも、2020 年までの産業用ロボットの市場成長率は IFR (国際ロボット連盟) 予想を見ても年率 15%であり、こうした市場成長にともない、収益も伸びていく。</p>
<p>FA 業界では、供給不能を懸念した先行発注の話題がよく上がっているが、ナブテスコでは顧客の先行発注に対するリスクはどのように管理、精査しているか。</p>	<p>他社のロボット部品については供給が滞るケースもあるかもしれないが、当社の精密減速機に関しては慎重に生産調整を行っているため、ロボットメーカーの需要と当社の供給のバランスはとれていると考えている。在庫滞留についても顧客と綿密に確認しており、今のところリスクは発現していない。</p>
<p>精密減速機と油圧機器は市場需要の高まりに伴い、販売価格の値上げが可能になるか。</p>	<p>基本的には、市場需要の高まりによって販売価格を上げるという価格政策はとっていない。顧客と良好な関係を維持し、シェアを確実に増やしていくためには、価格協力は必要不可欠だと考えている。一方で、新製品を販売する際には、その付加価値を考慮した販売価格をつけるという考えを持っている。</p>
<p>鉄道車両用機器の中国売上計画とその内訳を教えてください。</p>	<p>鉄道車両用機器の中国売上については、期首では年間 93 億円（高速鉄道向け 60%、地下鉄向け 40%）の売上を計画していたものの、受注停滞を受け、今回年間 77 億円（高速鉄道向け 55%、地下鉄向け 45%）に計画を下方修正した。</p>
<p>航空機器事業の今期の売上計画は達成できそうか。来年の売上計画はどのようになるか。</p>	<p>今期の売上計画は、B777 の減産影響を受け、期首計画の通り、対前年比で減収になる見込み。来期は、今年から始まった B737MAX 向けのアクチュエーターの生産が増え 2018 年は 2017 年に比べ、増産による売上増、収益性の改善が期待できる。</p>
<p>MFR セグメントの中にある 3D プリンターのグルー</p>	<p>例えば航空機器事業で Boeing 社に CMET 社の光造形技術で製造した試作品を持</p>

2017年12月期第2四半期決算説明会 Q&A

日時：2017年8月7日(月)10:00～11:30

<p>プ会社(CMET)をナブテスコとして保有し続ける意義を教えてください。</p>	<p>ち込んで、新しい設計モデルの説明を行うなど当社グループでも同社の技術を活用している。CMET社の事業自体も今後の成長が望めると考えており、現在同社をポートフォリオから外すという意思はない。</p>
<p>MROは想定に対して、どのように進捗しているか。</p>	<p>全社の売上高の20%程度がMROによる売上だが、精密減速機事業、油圧機器事業はMROによる売上がほとんどなく、そのため全社の売上に対し、これらの事業の売上比率があがれば、MROの比率は下がる傾向にある。現状MROの売上はほぼ計画通りである。通期で見れば、上期と下期のMRO比率は大きく差がないと想定している。</p>
<p>買収を行った会社による収益貢献はどの程度か。</p>	<p>昨年、商用車用機器事業で買収を行ったITG社は、主に開発面での買収効果発現を目指す。新製品の上市には時間が必要。今年の3月に買収したOvalo社に関しては、5月にナブテスコの欧州統括会社を同社内に設置したことで密接な管理を行い、R&Dの進展等、より早く効果発現を実現したい。</p>
<p>通期の営業利益の増減要因には何があるか。今年3月に買収したOvalo社のPPAの影響はどの程度あるか。</p>	<p>通期の営業利益でのマイナス要素は、鉄道車両用機器の中国高速鉄道向けの減少がある一方で、精密減速機や油圧機器での増収による増益がプラス要素としてマイナス要素を上回る。 Ovalo社のPPAによって出てくる償却は数億円レベル。</p>
<p>生産性向上における「生産性」の定義とは何か。</p>	<p>一般的には、「生産性」はタクトタイムの標準時間と実績との差で図られることが多いが、当社は事業が多く、さらに各事業の形態が異なることから、これまで「生産性」を一様に定義することに課題があった。しかし、ものづくり革新推進室が発足後、「生産性」の指標統一に取り組むようになり、現在は「生産性」の共通指標として「一人当たりの生産付加価値」を採用している。中期経営計画注に生産性が現在より10%程度向上できるとすると、2020年の営業利益率の参考値であ</p>

	る12.7%を下支えする一因になると期待している。
生産性向上のための設備投資によりROICはどのように向上するか。	今年からROICの社内指標を取り入れたことにより、直接部門を中心に各部署でROIC向上のための課題解決の取り組みが始まっている。設備投資に関しては、収益性の改善に結びつくよう行っている。
生産性向上における「生産性」の定義とは何か。	一般的には、「生産性」はタクトタイムの標準時間と実績との差で図られることが多いが、当社は事業が多く、さらに各事業の形態が異なることから、これまで「生産性」を一様に定義することに課題があった。しかし、ものづくり革新推進室が発足後、「生産性」の指標統一に取り組むようになり、現在は「生産性」の共通指標として「一人当たりの生産付加価値」を採用している。中期経営計画注に生産性が現在より10%程度向上できるとすると、2020年の営業利益率の参考値である12.7%を下支えする一因になると期待している。
革新的生産技術開発におけるAdditive Manufacturingはものづくりイノベーションの中でどのようなインパクトを及ぼすか。	AM(Additive Manufacturing)によって、製造工程の削減や製品の軽量化が可能になるが、強度や精度にはまだ課題が残っている。開発のプロトタイプをつくるという段階ではすでに成功しているが、AMを当社製品の生産やその量産のフェーズに活用するには検証が必要。
ものづくりイノベーションの気風が社内で盛り上がってきたことにはどんな背景があるか。	2年程前に、業績が伸び悩んでいた時期に、改めてものづくりの原点である生産性の改善という視点を持って、収益性の向上に寄与できないかを考える機会があった。そこで、これまでは各事業部門、各工場が独立して行っていた生産性改善の取り組みに、横串のシナジーが創出できるような仕組みづくりを始めた。
近い未来に、生産能力を維持したまま、生産設備を削減していくということが可能になるか。	生産性向上の視点のひとつに、工場の単位面積あたりにおける出来高というものもあるが、それには機械の設置面積も大いに関係している。例えば油圧機器事業では4-5年前に、より効率的な生産ラインの整備を行い、一定の効果を上げるこ

2017年12月期第2四半期決算説明会 Q&A

日時：2017年8月7日（月）10:00～11:30

	とが出来たが、今後も省スペースで設置でき、高生産が可能な機械設備の導入なども行い、生産性の向上を目指していく。
働き方改革の短期的な狙いと長期的な狙いほどのようなものか。	働き方改革の狙いは、業務時間を短縮することで、社員が時間を捻出し、その時間を有意義に過ごすことによって社員が生活をエンジョイし、リフレッシュして仕事に取り組むようになれることで、結果として会社の収益があがるということにある。