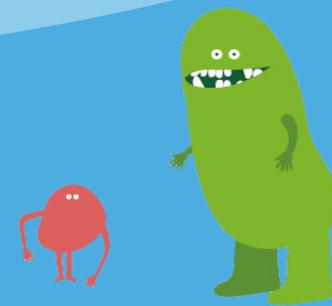
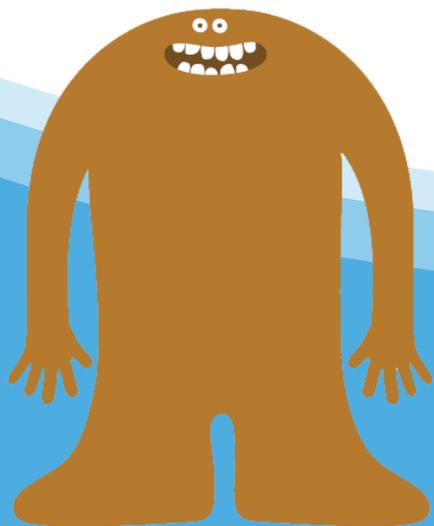


ナブテスコ株式会社

2017年12月期第2四半期決算 説明会

2017年8月7日



上期 連結業績概況 (IFRS)

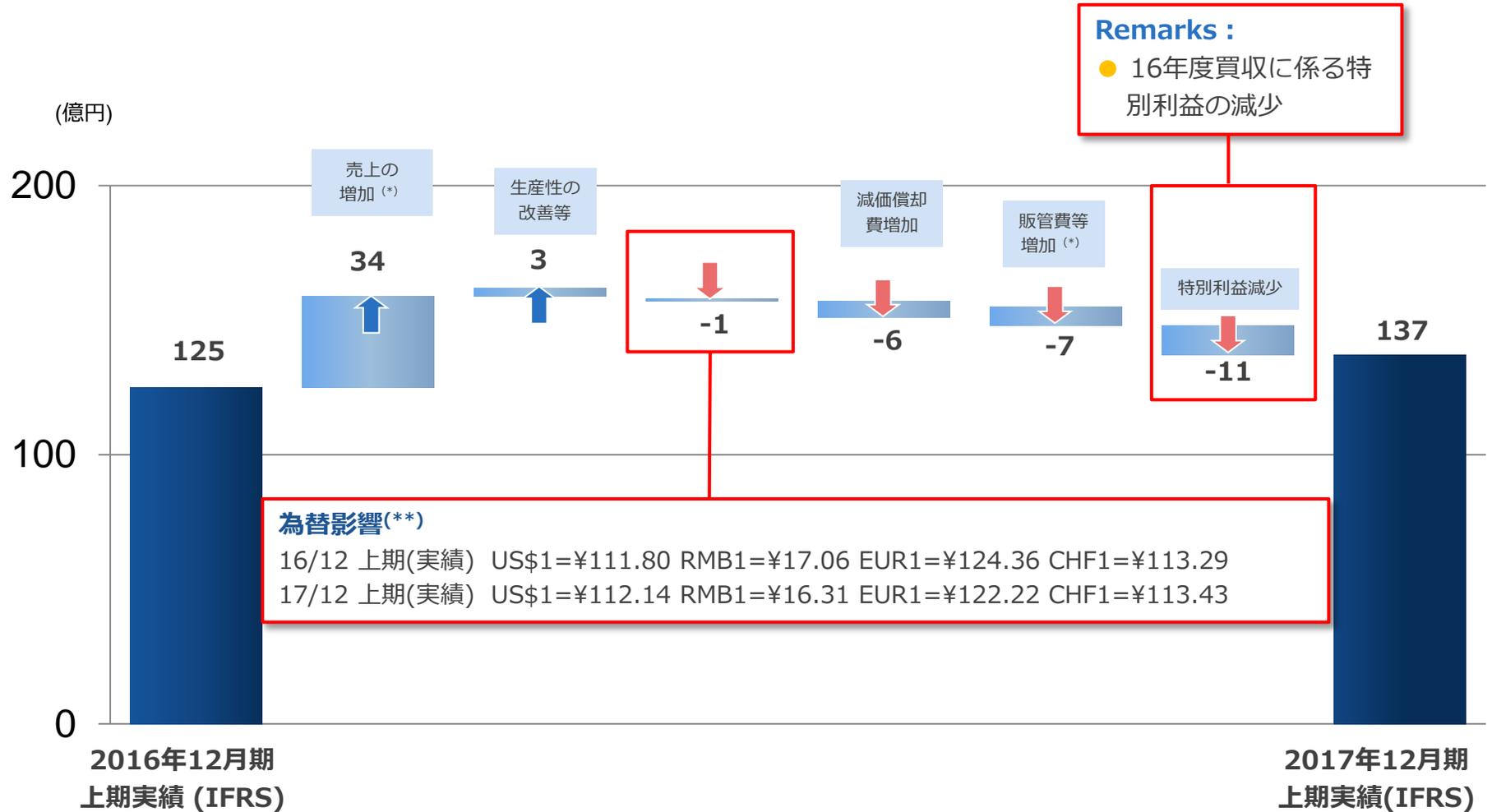
- 好調な精密減速機事業及び油圧機器事業の牽引により半期ベースでは前年同期比、期首計画比ともに増収増益。過去最高の売上、利益を達成。

(単位：百万円)	2016/12 上期実績(A)	2017/12 上期計画(B) (2017/4/28時点)	2017/12 上期実績(C)	前年比増減 (C-A)	計画比増減 (C-B)
売上高	116,637	124,000	133,359	16,722	9,359
コア営業利益*	11,297	10,600	13,866	2,568	3,266
営業利益	12,500	10,600	13,761	1,260	3,161
(営業利益率)	10.7%	8.5%	10.3%	-	-
金融損益	-1,252	-	-172	1,079	-
持分法による投資利益	480	-	3,405	2,925	-
税引前当期利益	11,728	14,000	16,993	5,265	2,993
当期利益*	7,998	10,900	12,497	4,499	1,597
一純株当たり利益	64.75円	88.24円	101.23円	36.48円	12.99円
中間配当	24円	28円	34円	10円	6円

*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。

*当期利益＝親会社の所有者に帰属する当期利益

■CMPセグメントの売上増加により増益



* 売上の増減および販管費等の増加による営業利益の変化については為替影響を除き計算。

**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 31百万円 人民元 108百万円、ユーロ軽微、スイスフラン軽微

■ 成長投資を着実に実施するも、健全なバランスシートを維持

(単位：百万円)	2016/12期末 2016年12月31日現在	2017/12期第2四半期末 2017年6月30日現在	差異
資 産	256,973	281,098	24,125
(現 預 金 等)	41,780	43,985	2,205
(営 業 債 権)	65,569	66,089	520
(棚 卸 資 産)	32,704	37,653	4,949
(有 形 固 定 資 産)	63,155	66,669	3,514
負 債	101,070	115,268	14,198
(社 債 及 び 借 入 金)	16,949	26,701	9,752
資 本	155,904	165,830	9,926
(非 支 配 持 分)	7,974	8,227	253
親 会 社 所 有 者 帰 属 持 分	147,929	157,603	9,674

親会社所有者帰属持分比率： 57.7% 56.1% -

■ 好調なCMPセグメントを背景に過去最高売上高及び利益を達成見込み。

(単位：百万円)

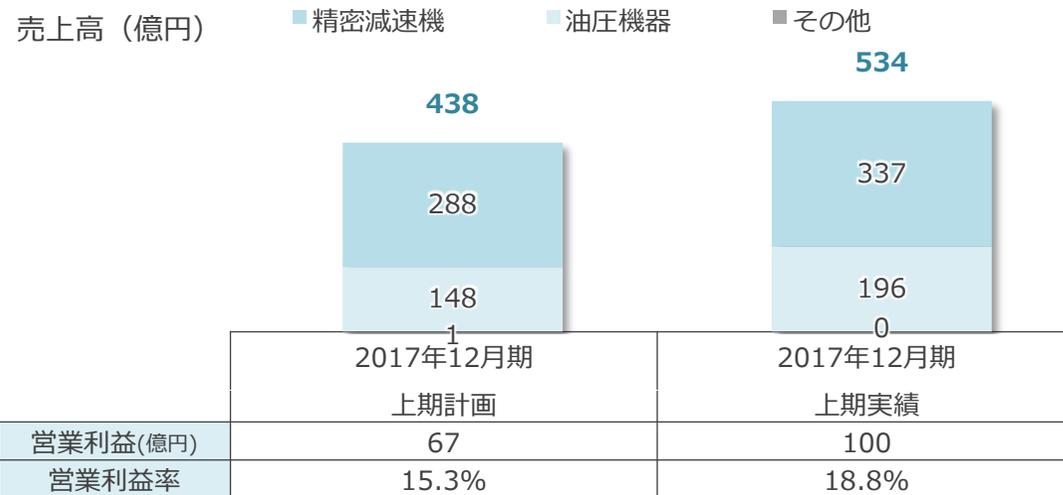
	2017/12 通期計画 (2017/4/28時点) (A)	2017/12 通期予想 (2017/7/31時点) (B)	前期比 増減額 (B-A)
売上高	260,000	273,000	13,000
営業利益	26,000	28,400	2,400
(営業利益率)	10.0%	10.4%	-
税引前当期利益	30,000	32,100	2,100
当期利益*	22,500	23,900	1,400
ROA	8.3%	8.8%	-
ROE	14.4%	15.4%	-

一株当たり配当金	56円(予)	68円(予)
配当性向	30.7%(予)	35.1%(予)

*当期利益 = 親会社の所有者に帰属する当期利益

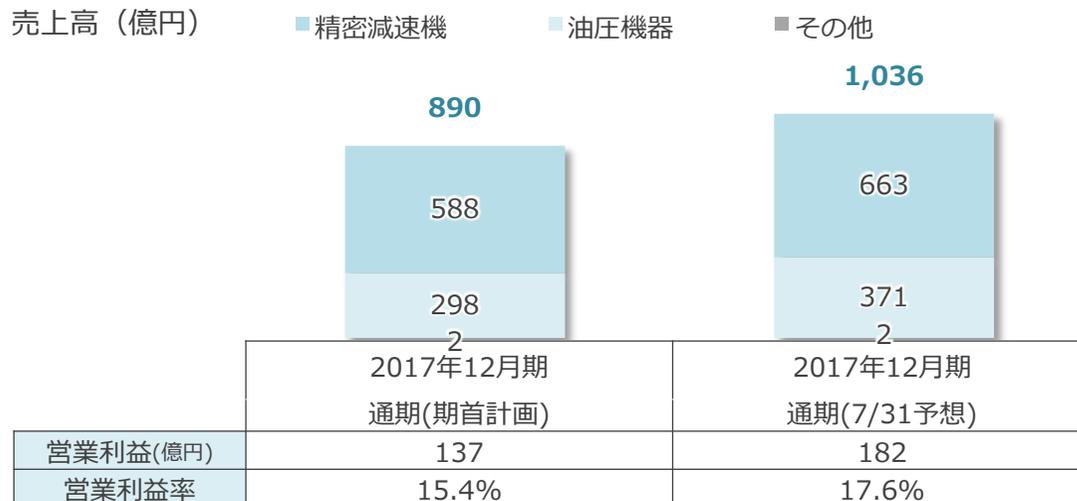
コンポーネントソリューションセグメント (CMP) : IFRS

上期実績 期首計画比



- 売上
(精密減速機)
旺盛な産業用ロボット向け需要及び一般産業での自動化需要の伸長により大幅増収。
- (油圧機器)
好調な中国建設機械市場の需要が継続し増収。
- 営業利益
売上増による利益増に加え、稼働率増に伴う増益。

通期予想 期首計画比



- (精密減速機)
上期からの好調なトレンドの継続を想定し、計画を引き上げ。
- (油圧機器)
季節性はあるものの、好調な需要の継続により計画を上方修正。

トランスポートソリューションセグメント (TRS) : IFRS

上期実績 期首計画比

売上高 (億円) ■ 鉄道車両用機器 ■ 航空機器 ■ 商用車用機器 ■ 船用機器 ■ その他



	2017年12月期 上期計画	2017年12月期 上期実績
営業利益(億円)	42	39
営業利益率	11.3%	10.6%

■ 売上

(鉄道車両用機器)

中国高速鉄道向けの受注低迷を受け減収。

(航空機器)

ほぼ計画通り。

(商用車用機器)

ほぼ計画通り。

(船用機器)

想定通り造船・海運市場が低迷。

■ 営業利益

中国高速鉄道向け等売上減による減益。

通期予想 期首計画比

売上高 (億円)

■ 鉄道車両用機器 ■ 航空機器 ■ 商用車用機器 ■ 船用機器 ■ その他



	2017年12月期 通期(期首計画)	2017年12月期 通期(7/31予想)
営業利益(億円)	115	102
営業利益率	14.0%	12.7%

(鉄道車両用機器)

中国高速鉄道向けの停滞リスクを加味し計画修正。

(航空機器)

計画通りに推移

(商用車用機器)

計画を概ね達成見込み

(船用機器)

ほぼ計画通り

-その他:営業利益

PPA*によるOVALO社の資産償却負担増加

*PPA (Purchase Price Allocation)

アクセシビリティソリューションセグメント (ACB) : IFRS

上期実績 期首計画比

売上高 (億円) ■ 自動ドア



	2017年12月期 上期計画	2017年12月期 上期実績
営業利益(億円)	24	23
営業利益率	6.9%	6.5%

- 売上
(自動ドア)
好調な国内市況及び為替効果により増収。
- 営業利益
北米でのPMIコスト発現するも限定的。

通期予想 期首計画比

売上高 (億円)

■ 自動ドア



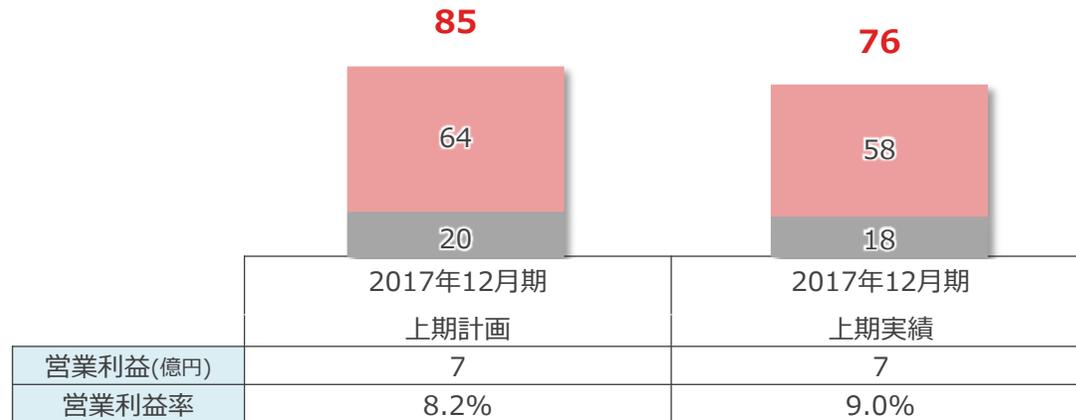
	2017年12月期 通期(期首計画)	2017年12月期 通期(7/31予想)
営業利益(億円)	58	58
営業利益率	8.2%	8.2%

- (自動ドア)
上期の市況が継続し、計画に対して順調に進捗。

マニファクチャリングソリューションセグメント (MFR) : IFRS

上期実績 期首計画比

売上高 (億円) ■ 包装機 ■ その他



- 売上 (包装機)
国内案件の上期検収分が下期にずれ減収。
- 営業利益
製品構成差による収益性向上により計画通り。

通期予想 期首計画比

売上高 (億円) ■ 包装機 ■ その他



- (包装機)
上期のずれを吸収し、概ね計画通り進捗。

■ 将来成長のために、精密減速機および航空機器を中心に設備投資を実施。

精密減速機：日本工場及び中国工場における生産能力増強

航空機器： 新プログラムに向けた増産体制構築

(単位：百万円)	2017/12 上期実績 (A)	2017/12 通期計画 (B)	進捗率 (A/B)	2016/12 通期 実績
設備投資額	5,759	21,800	26%	14,530
研究開発費	4,073	8,700	47%	7,362
減価償却費	3,944	9,300	42%	7,406

ESGの取り組み・評価

-2017年3月 2016年 ボーイング サプライヤー・オブ・ザ・イヤーを受賞（環境部門）



-2017年7月 GPIFが新たに創設したESG指数の構成銘柄に選定



FTSE Blossom
Japan

-2017年7月 当社のCO2削減目標が「Science Based Targets (SBT)イニシアチブ」の承認を取得

-2017年7月 「業務改革推進室」を設立

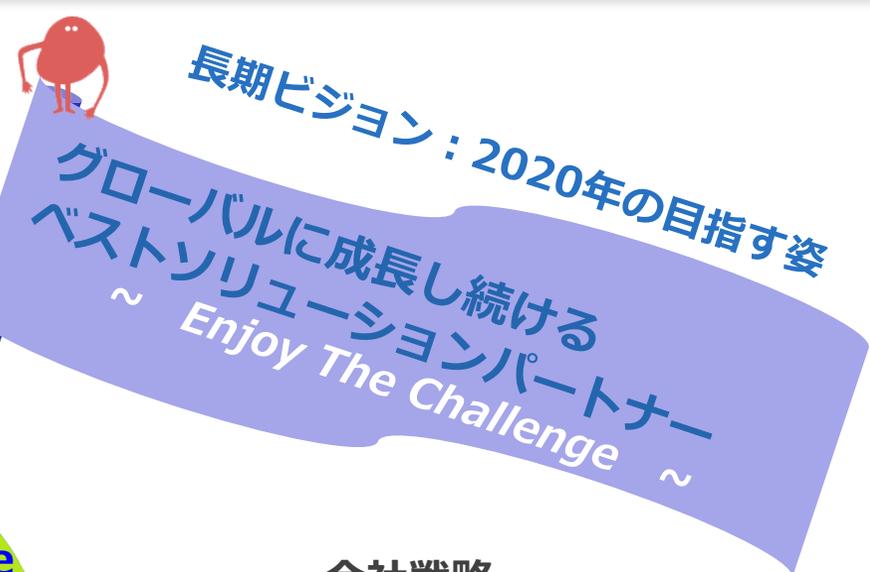
Appendix



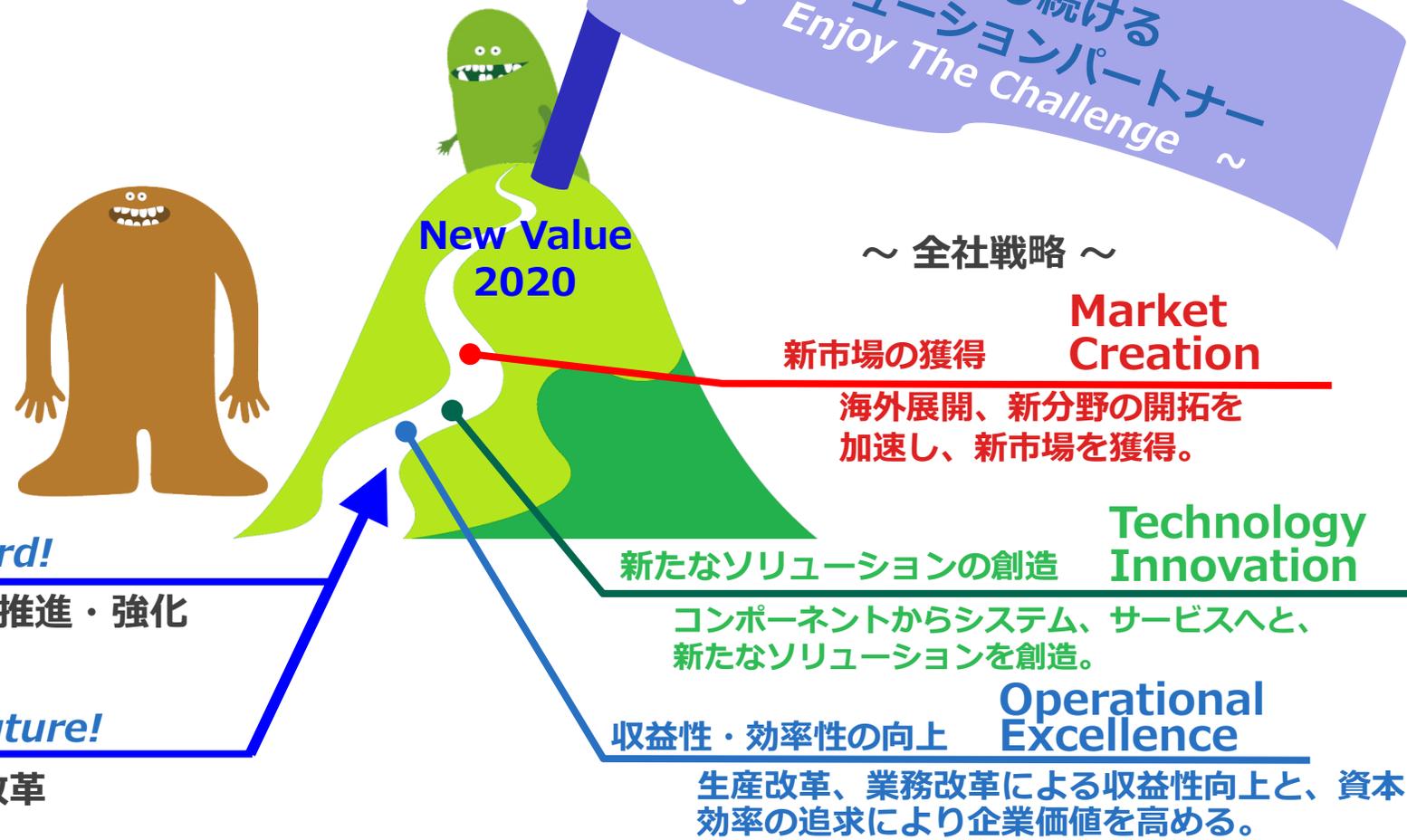
3-1. 新中期経営計画の基本方針

～ 基本方針 ～

Move forward! Challenge the future!
～ Create "New Value 2020" ～



～ 全社戦略 ～



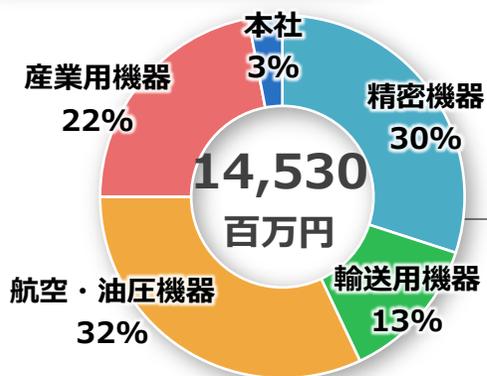
ROE15%達成

連結配当性向35%以上

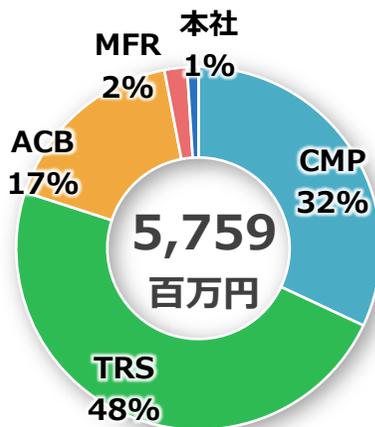
ESG課題の解決に注力

設備投資額内訳

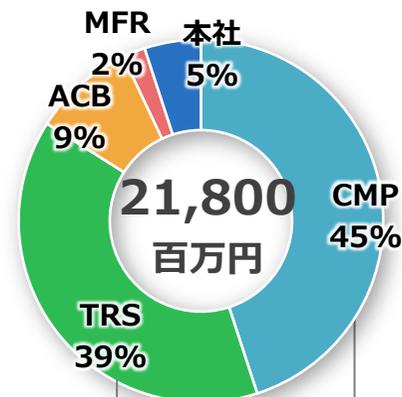
セグメント別



- 精密減速機
-中国新工場設備納入等

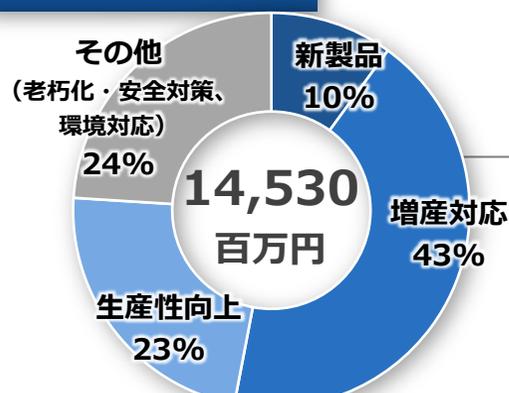


- 環境関連投資
- 研究開発関連投資

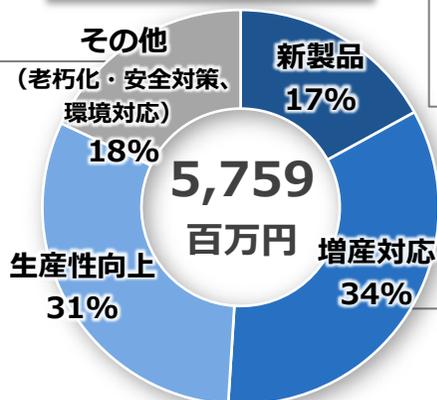


- 精密減速機
-日本中国での増産投資
- 航空機器
-岐阜工場設備増強

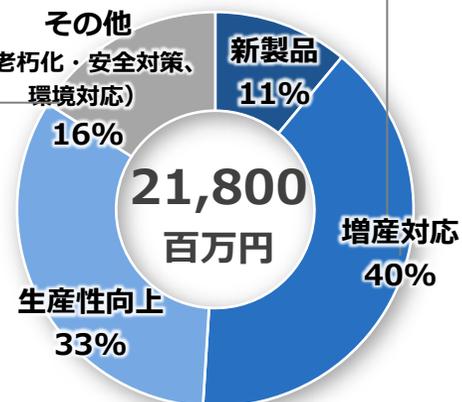
目的別



2016/12通期実績



2017/12上期実績

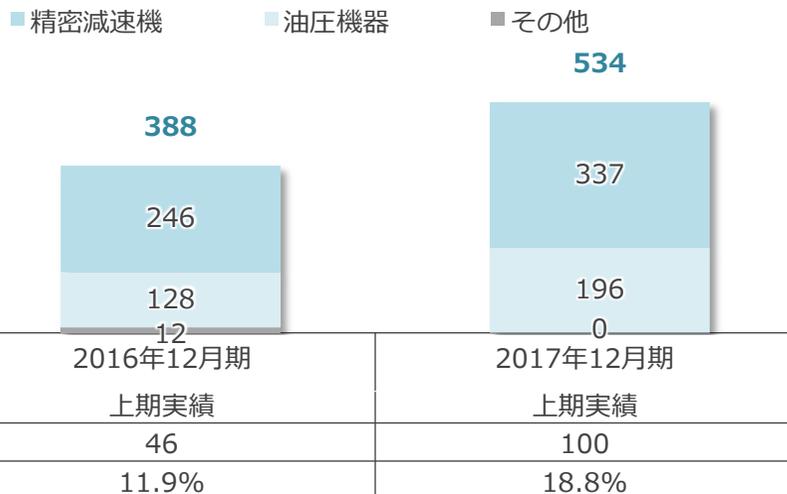


2017/12通期計画

セグメント別上期実績比較

CMP

売上高（億円）



■ 売上

(精密減速機)

旺盛な産業用ロボット向け需要及び一般産業での自動化需要の伸長により大幅増収。

(油圧機器)

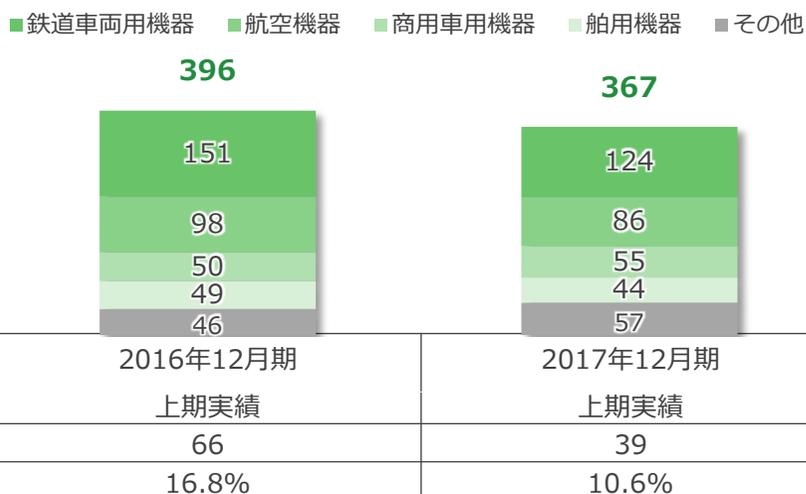
好調な中国建設機械市場需要により増収。

■ 営業利益

売上増による利益増に加え、稼働率増に伴う増益。

TRS

売上高（億円）



■ 売上

(鉄道車両用機器)

中国高速鉄道向けの受注低迷を受け減収。

(航空機器)

民間航空機向けが端境期であり減収。

(商用車用機器)

買収効果（ITG社）により増収。

(船用機器)

造船・海運市場の低迷により減収。

■ 営業利益

中国高速鉄道向け等売上減による減益。

セグメント別上期実績比較

ACB

売上高 (億円) ■ 自動ドア



	2016年12月期 上期実績	2017年12月期 上期実績
営業利益(億円)	35	23
営業利益率	11.7%	6.5%

■ 売上
(自動ドア)
販売会社の連結子会社化により増収。

■ 営業利益
事業自体の収益性は変動がないものの、販売会社買収時の「その他収益」剥落や北米でのPMIコスト発現により減益。

MFR

売上高 (億円) ■ 包装機 ■ その他

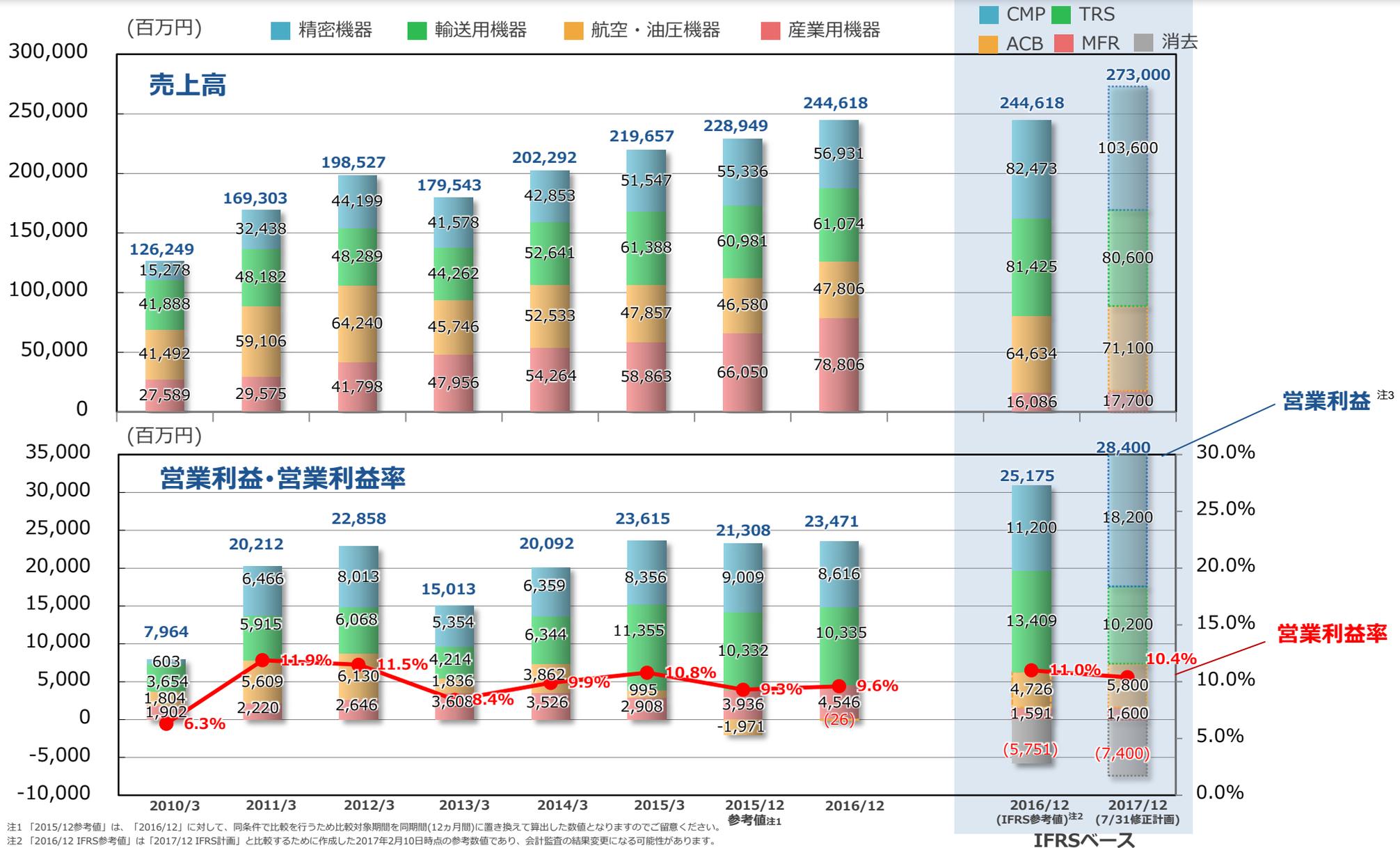


	2016年12月期 上期実績	2017年12月期 上期実績
営業利益(億円)	5	7
営業利益率	7.1%	9.0%

■ 売上
(包装機)
海外向けの大口案件の貢献により増収。

■ 営業利益
増収による増益

事業セグメント別 売上高・営業利益推移(12カ月)



注1 「2015/12参考値」は、「2016/12」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。

注2 「2016/12 IFRS参考値」は「2017/12 IFRS計画」と比較するために作成した2017年2月10日時点の参考数値であり、会計監査の結果変更になる可能性があります。

注3 「2016年12月営業利益」及び「2017年12月期(7月31日修正計画) 営業利益」はコア営業利益を使っております。

通期セグメント別業績概況（新セグメント:IFRS）

(単位：百万円) セグメント	項目	2016/12 通期実績 ^{注1}	2017/12 通期期首計画	2017/12 通期修正計画	2020/12 中期計画参考値
コンポーネント ソリューション (CMP)	売上高	82,473	89,000	103,600	118,400
	コア営業利益 (営業利益率)	11,200 (13.6%)	13,700 (15.4%)	18,200 (17.6%)	22,200 (18.8%)
トランスポート ソリューション (TRS)	売上高	81,425	82,200	80,600	104,400
	コア営業利益 (営業利益率)	13,409 (16.5%)	11,500 (14.0%)	10,200 (12.7%)	17,200 (16.5%)
アクセシビリティ ソリューション (ACB)	売上高	64,634	71,100	71,100	79,200
	コア営業利益 (営業利益率)	4,726 (7.3%)	5,800 (8.2%)	5,800 (8.2%)	7,900 (10.0%)
マニファクチャリング ソリューション (MFR)	売上高	16,086	17,700	17,700	27,700
	コア営業利益 (営業利益率)	1,591 (9.9%)	1,600 (9.0%)	1,600 (9.0%)	3,200 (11.6%)
全社	売上高	-	-	-	300
	全社または消去	- 5,751	-6,600	-7,400	-8,500
その他収益、費用		1,763	-	-	-
連結合計	売上高	244,618	260,000	273,000	330,000
	営業利益	25,175	26,000	28,400	42,000

注1: 2016/12通期実績(IFRS)の値は、2017/12期(IFRS)計画と比較するために作成した2017年2月10日時点の参考数値です。会計監査の結果変更になる可能性があります。
コア営業利益：日本会計基準（JGAAP）の営業利益に対して、主にのれん償却額を戻し入れて算出しています。

上期セグメント別業績概況（新セグメント:IFRS）

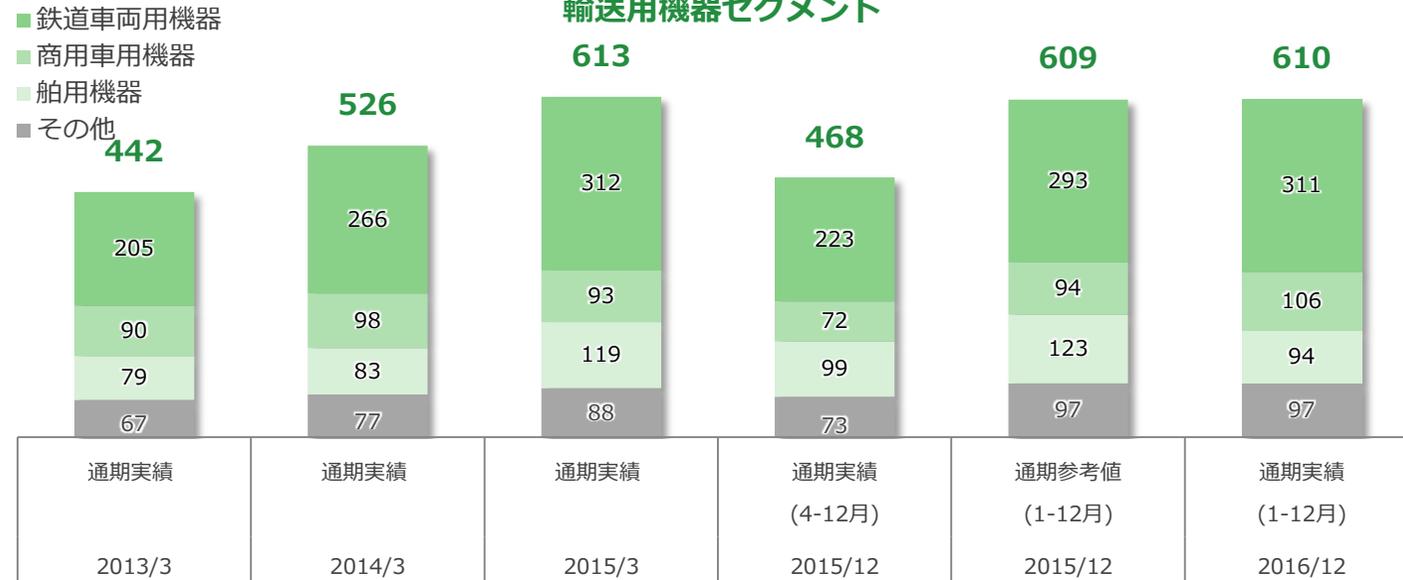
(単位：百万円) セグメント	項目	2016/12 上期実績	2017/12 上期実績	2017/12 通期修正計画
コンポーネント ソリューション (CMP)	売上高	38,817	53,412	103,600
	営業利益 (営業利益率)	4,628 (11.9%)	10,030 (18.8%)	18,200 (17.6%)
トランスポート ソリューション (TRS)	売上高	39,670	36,722	80,600
	営業利益 (営業利益率)	6,676 (16.8%)	3,900 (10.6%)	10,200 (12.7%)
アクセシビリティ ソリューション (ACB)	売上高	30,455	35,540	71,100
	営業利益 (営業利益率)	3,550 (11.7%)	2,304 (6.5%)	5,800 (8.2%)
マニファクチャリング ソリューション (MFR)	売上高	7,696	7,684	17,700
	営業利益 (営業利益率)	550 (7.2%)	695 (9.0%)	1,600 (9.0%)
全社または消去	売上高	-	-	0
	全社または消去	- 2,904	-3,168	-7,400
連結合計	売上高	116,637	133,359	273,000
	営業利益	12,500	13,761	28,400

事業別 売上高推移

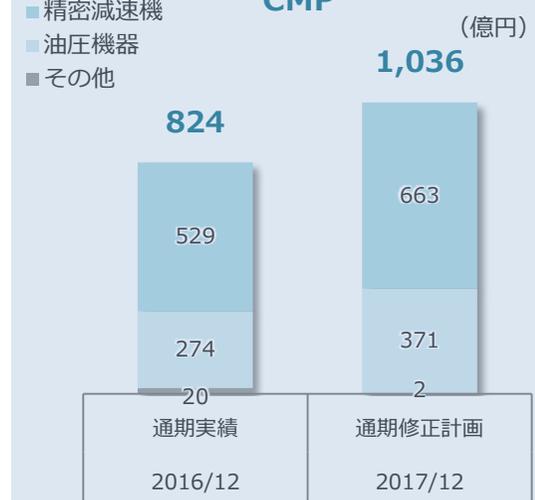
精密機器セグメント



輸送用機器セグメント



CMP



TRS

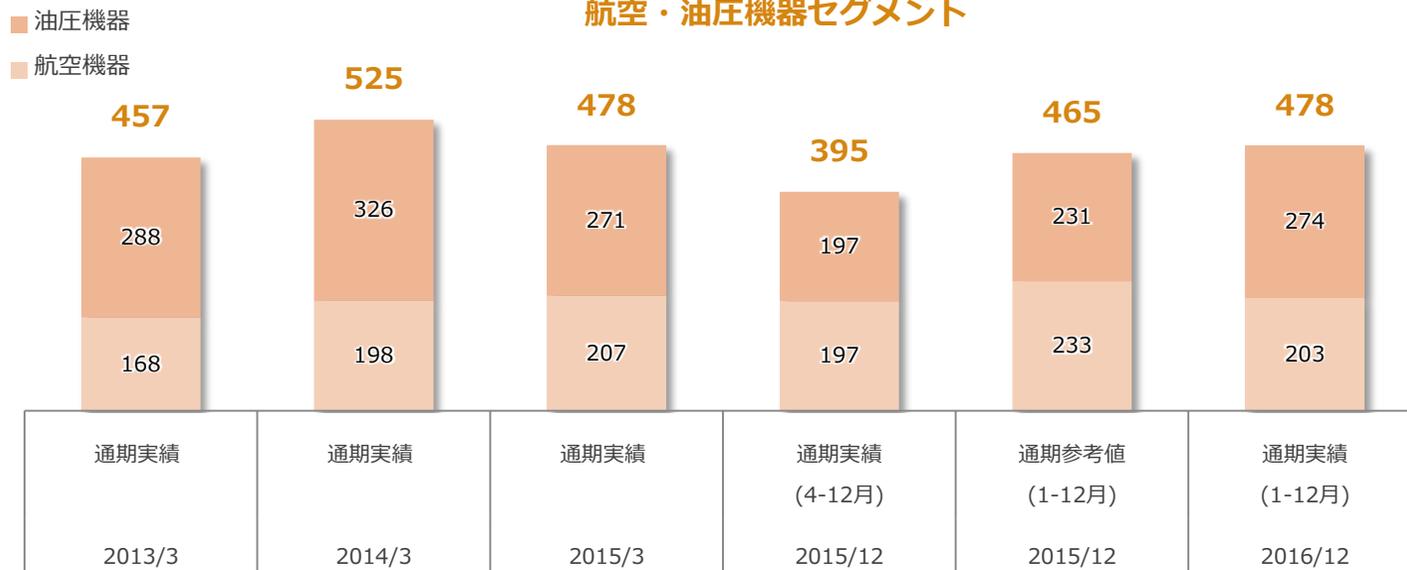


JGAAP

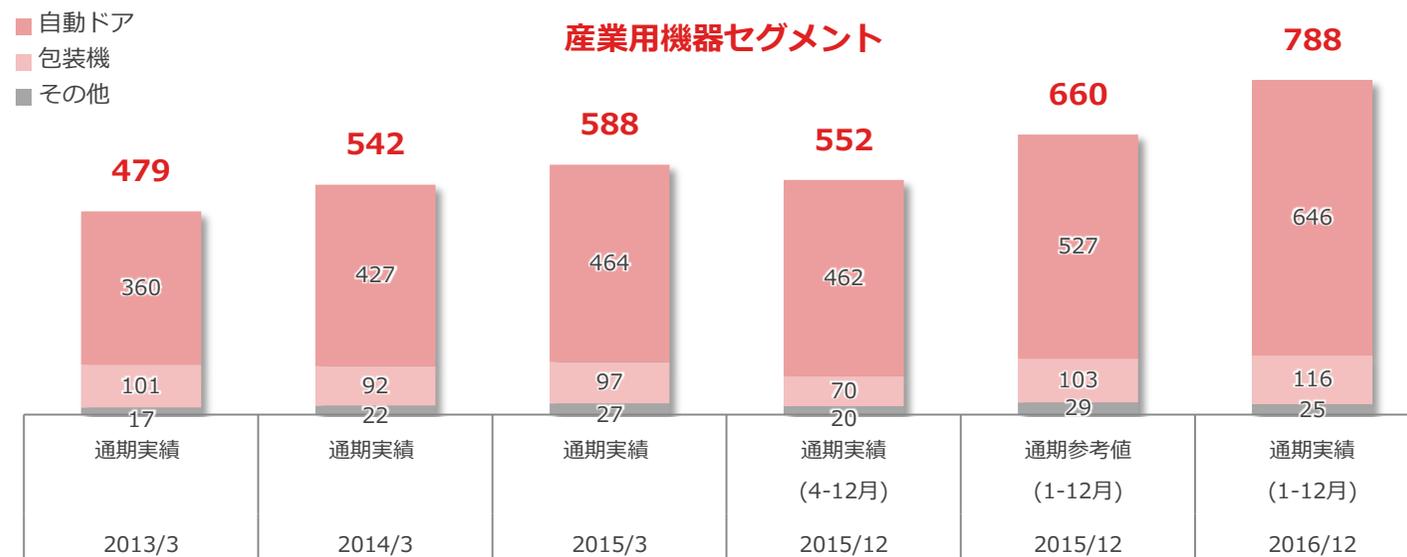
IFRS

事業別 売上高推移

航空・油圧機器セグメント



産業用機器セグメント



ACB (億円)



MFR (億円)



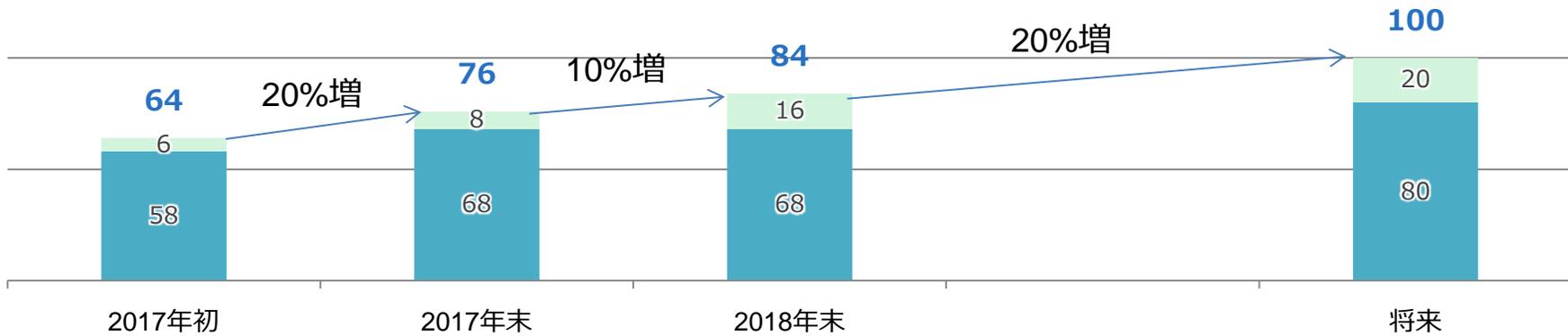
JGAAP

IFRS

精密減速機 定時生産能力擴張

(年産能力：万台)

■ 中国 ■ 日本



CMP：コンポーネントソリューションセグメント

TRS：トランスポートソリューションセグメント

ACB：アクセシビリティソリューションセグメント

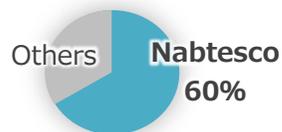
MFR：マニュファクチャリングソリューションセグメント

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

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

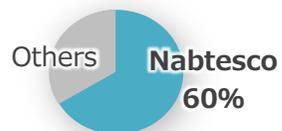


No.1

世界シェア約60%

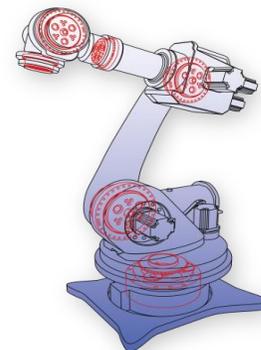
■ 工作機械 ATC駆動分野

(ATC = Automatic Tool Changer)



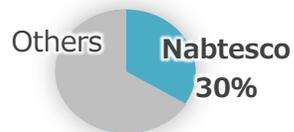
No.1

国内シェア約60%



油圧機器

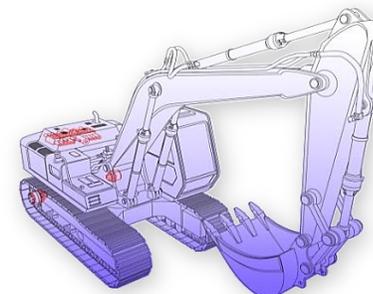
■ パワーショベル用走行ユニット



No.1

世界シェア約30%

■ 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：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、Xu Gong、Liu Gong

風力発電機用駆動装置：三菱重工業、日立製作所、他

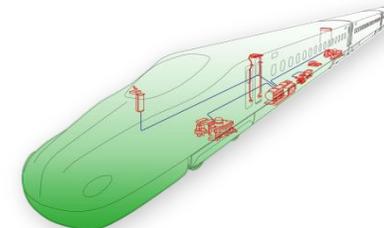
トランスポートソリューションセグメント (TRS) 主要製品

鉄道車両用機器

■ 鉄道車両用ブレーキシステム



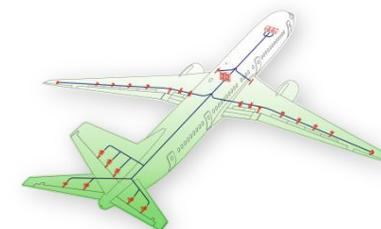
■ 鉄道車両用ドア開閉装置



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、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

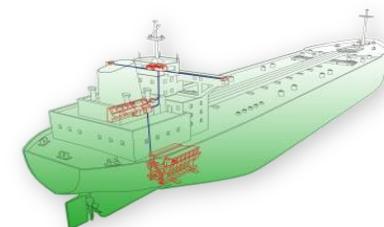


■ 商用車用エアドライヤー



船用機器

■ 船用エンジン遠隔制御システム



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

■ 船用機器

川崎重工業、三井造船、(株)マキタ、日立造船、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



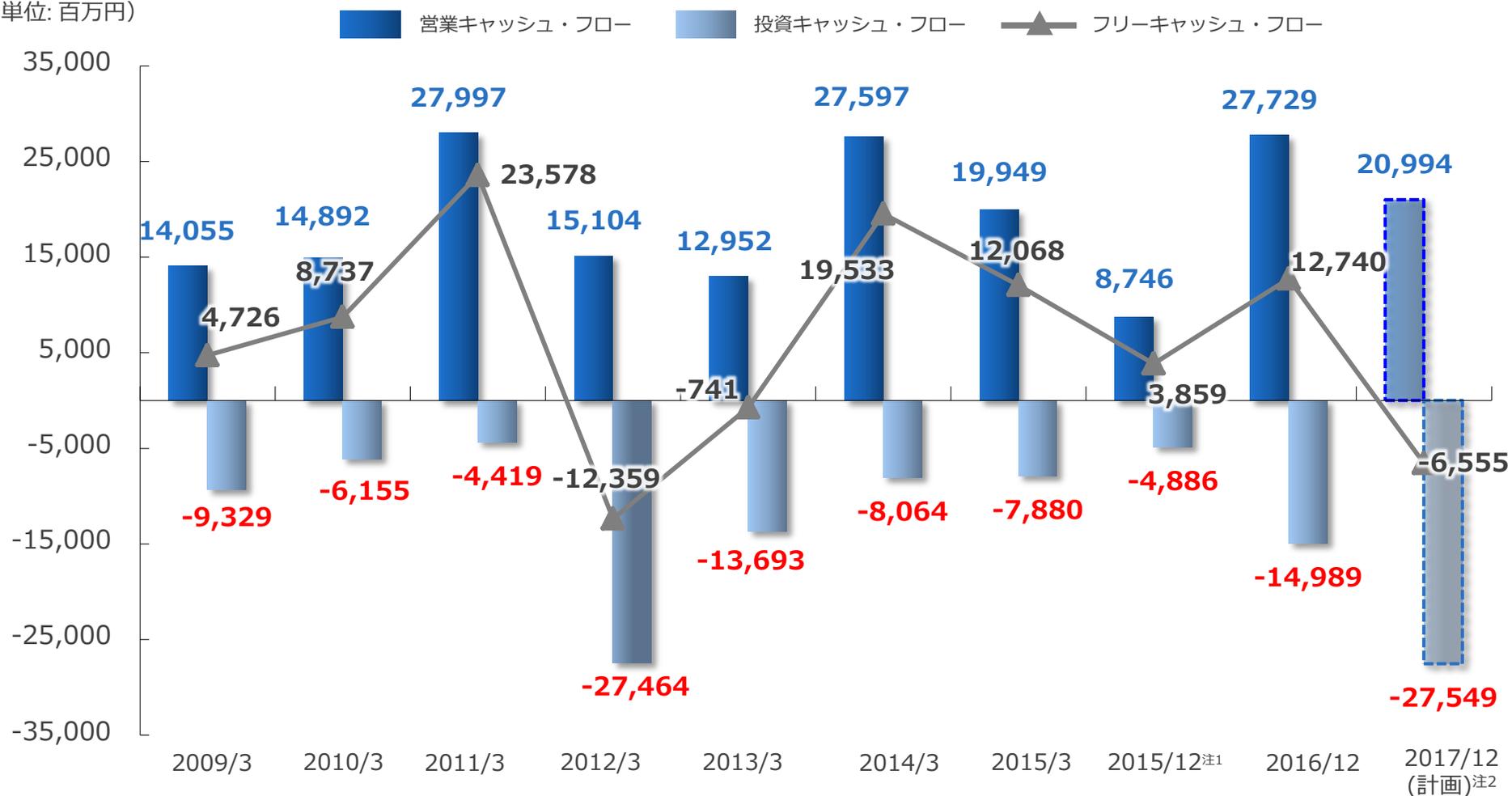
主要顧客 (敬称略)

■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

連結キャッシュ・フロー

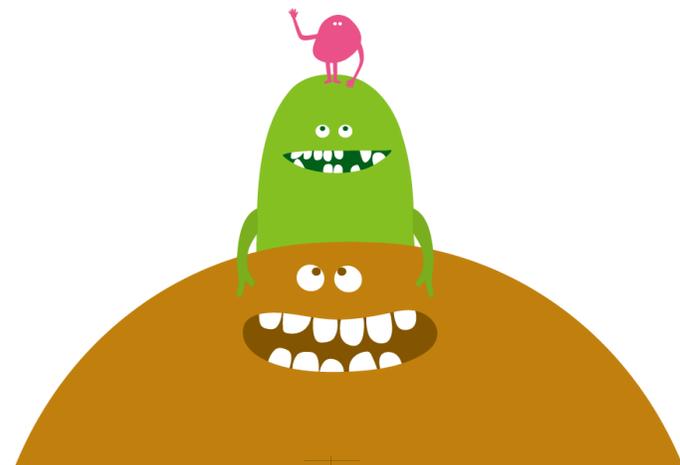
(単位: 百万円)



注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。

注2 持分法子会社利益の変動要素を除いた形で比較するため2017年2月10日時点の計画値を使用しています。

うごかす、とめる。
Nabtesco



ナブテスコ流 ものづくりイノベーション (生産戦略)

2017年8月7日

ものづくり革新管掌
長田 信隆



AGENDA

1. 取り組み背景
2. ものづくり戦略
3. ものづくり革新推進室の組織/役割
4. 課題と横串取り組み
5. 中期設備投資計画と投資リターン
6. 長期ものづくりビジョン

1. 取り組み背景

1-1. 事業環境

グローバル化の進展 ⇒ 顧客/競合は 世界の一流優良企業：

- 顧客： 熾烈なシェア獲得競争 成熟産業が故に **厳しいQCDC要求**
- 競合： M&Aにより競争力強化, 新興国の台頭 **更なる競争激化**

事業領域	製品群	主要顧客	主な競合先
 减速机	ロボット/工作機械用 RV精密减速机	FANUC・安川電機・KUKA・ABB	競争力のある グローバル企業
 油圧機器	建機用走行モーター 油圧制御バルブ	コマツ・住友重機・コベルコ建機	
 鉄道	車両用ブレーキ ドア開閉装置	JR各社・中国中車	
 航空機	飛行制御システム 油圧アクチュエータ	BOEING・KHI・MHI	
 船舶	遠隔操作装置 電子制御油圧バルブ	KHI・三井造船・日立造船	
 商用車	エアドライヤー ブレーキチャンパー	日野・いすゞ・三菱ふそう・UDトラックス	
 自動ドア	建物用ドア開閉装置 プラットホームドア	ゼネコン・フランス/中国地下鉄	
 包装機	充填包装機	味の素・P&G・花王・ライオン	

1-2. 経営環境

■ 中期経営目標

	2016 実績	2020 参考値
売上高	2,430 億円	3,300 億円
営業利益	9.6 %	12.7 %
ROE	12.5%	15.0 %以上

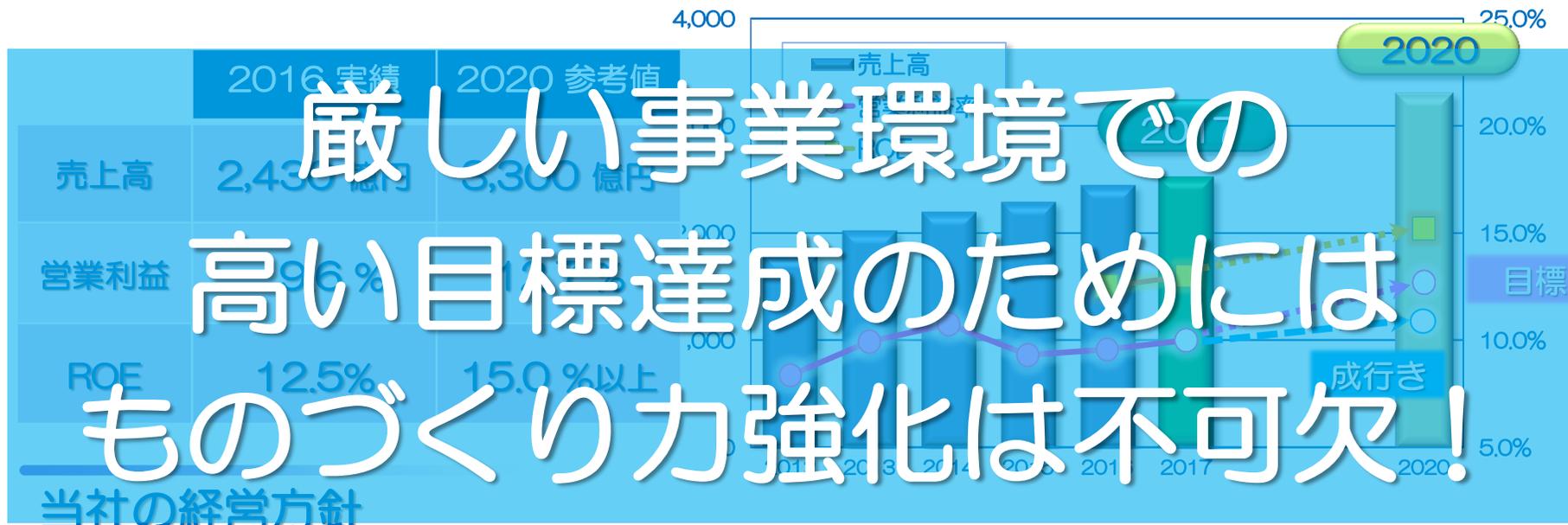


当社の経営方針

- 利益ある成長 … 継続的な生産性向上による収益拡大
- ROIC 経営 … 高効率資産運用〔投資リターン極大化・在庫回転率向上〕
- ESG 重視経営 … 地球環境配慮・社会貢献解決への貢献

1-2. 経営環境

■ 中期経営目標



- 利益ある成長 … 継続的な生産性向上による収益拡大
- ROIC 経営 … 高効率資産運用〔投資リターン極大化・在庫回転率向上〕
- ESG 重視経営 … 地球環境配慮・社会貢献解決への貢献

2. ものづくり戦略

〈GOAL〉

グローバル競争において圧倒的な競争優位性の構築

〈戦略の基本方針〉

ものづくりイノベーションの着実な推進

- リソースの最大活用
- 事業所間のシナジー効果極大化〔横串課題と個別課題〕

〈生産優位性要素〉

- 生産技術力 (生産性向上・品質安定)
- 生産管理能力 (生産効率向上)
- ESG対応力 (環境性能向上)

3. ものづくり革新推進室の組織/役割

〈組織/役割〉



〈主な年行事・活動〉 … 開発・教育・情報提供

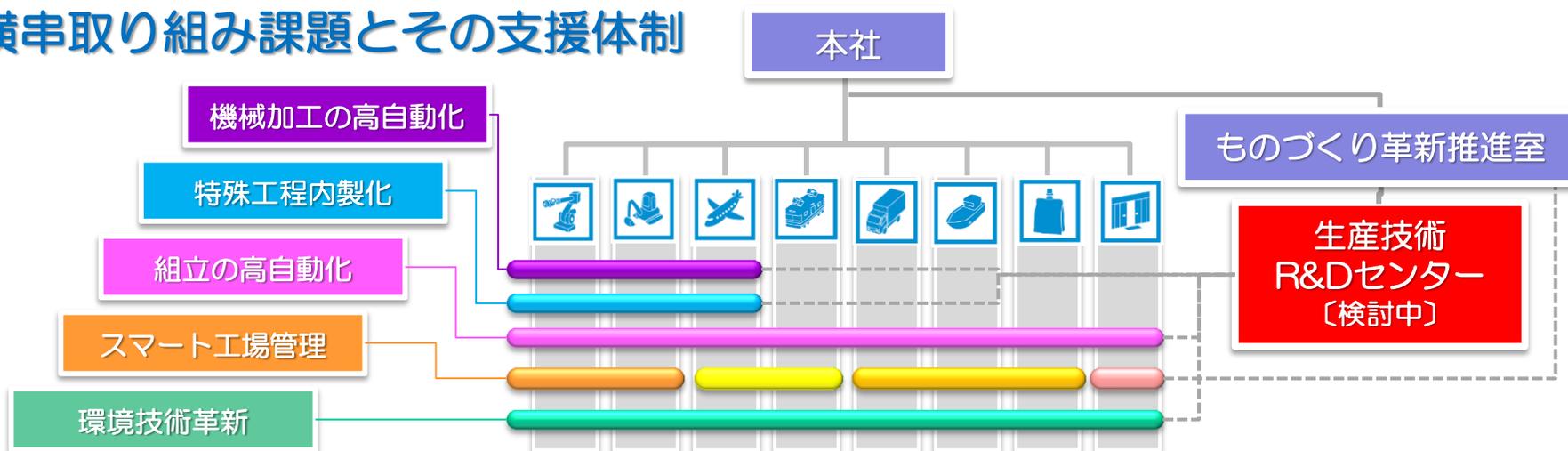
- | | |
|-------|--|
| 全体 | <ul style="list-style-type: none"> ◆ ものづくりイノベーションフォーラム ◆ 工場長会議・工場視察 |
| 生産技術部 | <ul style="list-style-type: none"> ◆ 見本市視察 ◆ 改善事例発表会・生産技術分科会・IE*教育・R&D |
| 調達統括部 | <ul style="list-style-type: none"> ◆ 全社調達会議・調達力強化ワークショップ |
| 環境安全部 | <ul style="list-style-type: none"> ◆ 環境安全フォーラム・ESH委員会・ECO30** |

*IE : Industrial Engineering **ECO30 : ナブテスコの環境改善活動

4. 課題と横串取り組み

	保有技術	課題	横串取り組み
生産技術力	<ul style="list-style-type: none"> ■ 高精度/高品位加工技術 ■ 高精密組立技術 ■ 特殊工程技術 	<ul style="list-style-type: none"> ● 高自動化 ● 高品質 ● 高速/高能率化 	<ul style="list-style-type: none"> ● 機械加工/組立の高自動化 ● 加工技術研究 ● 治工具の最適化設計 ● 特殊工程内製化
生産管理能力	<ul style="list-style-type: none"> ■ 多品種少量生産管理 ■ 中品種中量生産 	<ul style="list-style-type: none"> ● 最適生産管理 ● 最適調達 	<ul style="list-style-type: none"> ● スマート工場管理 ● Win-Win調達
ESG対応力	<ul style="list-style-type: none"> ■ 省エネ(CO2削減)技術 	<ul style="list-style-type: none"> ● 環境性能 	<ul style="list-style-type: none"> ● 環境対応技術導入

● 横串取り組み課題とその支援体制



4-1. 生産技術力強化

● 高自動化

〈2020年目標〉 生産性向上10% (年率 2.5%)



*AM :Additive Manufacturing

4-2. 工場管理力強化

〈狙い〉

見える化の徹底

無駄の排除 ⇒ 生産のスピードアップ

〈2020年目標〉 総在庫回転日数：25%短縮

〈取り組み課題〉

■ Make & Buy 最適化

- ・ コア部品/工程の最適化

■ 最適生産管理 実現

- ・ 流し方最適化 (一個流し・バッチ生産)
- ・ 生産ライン最適化 (専用・汎用ライン)

■ 物流改革

- ・ 最適工程設計 ⇒ 最適現場レイアウト + 自動搬送(AGV他)

IoT & AI有効活用

- ✓ IoT：デジタル化・見える化
- ✓ AI：自動スケジューリング

4-3. 環境技術革新

■ グループ中長期目標

*2015年 排出量基準

	2020	2030	2050
CO2総排出量の削減	≤2015年 排出量	Δ30%	Δ80%

■ 具現化策

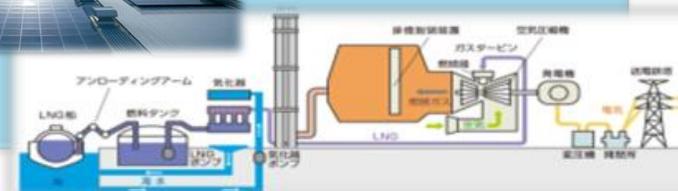
省エネ技術

- 動力のインバーター化
- 生産設備のダウンサイジング
- 生産性改善
- スマート工場建設



創エネ技術

- 太陽光発電 (第2⇒第4世代型)
- 地中熱利用システム
- 水素混合ガスタービン発電



5. 中期設備投資計画と投資リターン

■ 中期設備投資計画

□ 投資金額

2016 (実績)

2017-2020 (4年間)

145 億円

総額 770 億円

(生産能力増強・生産性向上 550億円)

□ 主要投資案件

① 生産能力増強 (高能率生産設備 + 工場建設) ...



② 生産性向上(自動化推進) ...



③ 品質向上 (計測/検査設備 他)

④ 基幹システム(SAP)更新 ... 全社

⑤ 環境設備 (創エネ設備 他) ... 全工場

■ 設備投資リターン

■ Q (品質) 高品位安定生産 (ゼロクレーム)

■ C (コスト) 生産性向上 (営業利益率アップ)

■ D (納期) 生産能力確保 (納期100%遵守)

営業利益率

2016 (実績)

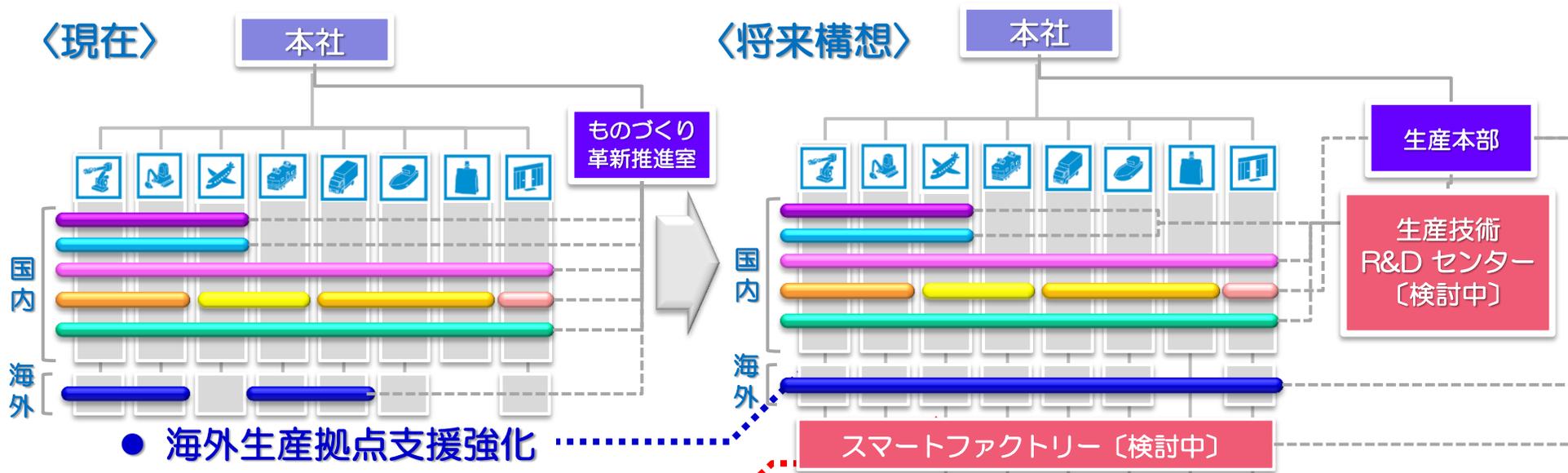
2020(参考値)

9.6%

12.7%

6. 長期ものづくりビジョン … 2030年を睨んで

■ 工場再編構想 *検討中



共通コア部品 スマートファクトリー建設

目的	■ コア部品の生産優位性構築 (ブラックボックス化推進)
機能	□ 一貫生産ライン(高精度部品・電装部品) □ CO2排出極小化工場 (省エネ + 創エネ)

ご清聴ありがとうございました

