

ナブテスコ株式会社

2023年12月期 決算説明会資料

2024年2月21日
代表取締役 CEO 木村 和正

2023年12月期実績

売上高

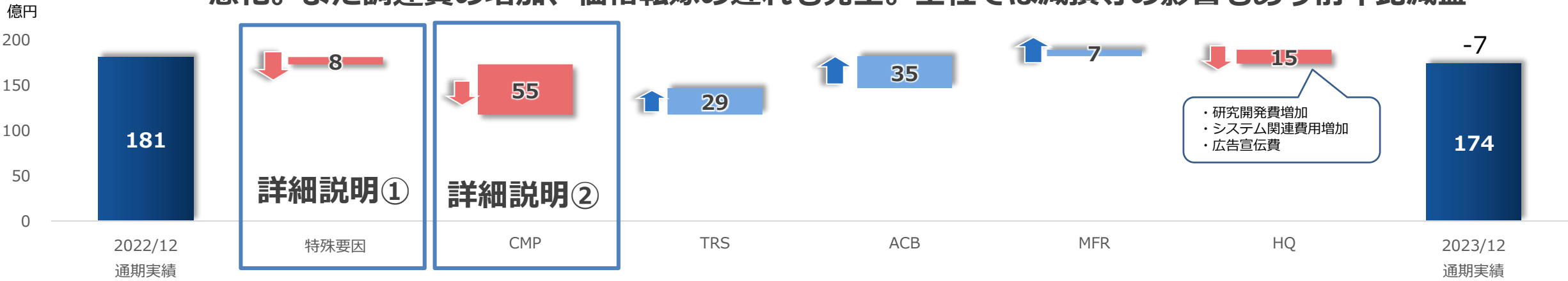
主に中国での需要減少の影響によりCMPは減収したものの、TRSでの需要回復やACBでの需要好調、買収効果、為替効果により全社で前年比増収



CMP	精密減速機	上期ではEV関連を中心に産業用ロボット向け需要が好調に推移 一方、下期に入り、EV関連ならびに自動化設備投資が大きく減少
	油圧機器	建設機械需要が日本及び欧米市場では堅調に推移したが、中国市場では大幅に減少
TRS	鉄道車両用機器	MRO(Maintenance, Repair, Overhaul)が堅調に推移したものの、国内市場で新車向け投資の抑制が継続
	航空機器	民間航空機向け需要の順調な回復に加え、防衛向けの需要も拡大
	商用車用機器	半導体不足解消にともない国内顧客の生産が回復
	船用機器	国内外の好調な造船・海運市況を背景とした高い新造船向け需要に加え、環境規制に伴うMRO需要も好調
ACB	自動ドア	国内の建物用ドア需要が堅調に推移したことに加え、海外ではフランスの販売会社の買収や為替効果も寄与
MFR	包装機	需要の回復及び電子部品不足が概ね解消し売上は堅調

営業利益

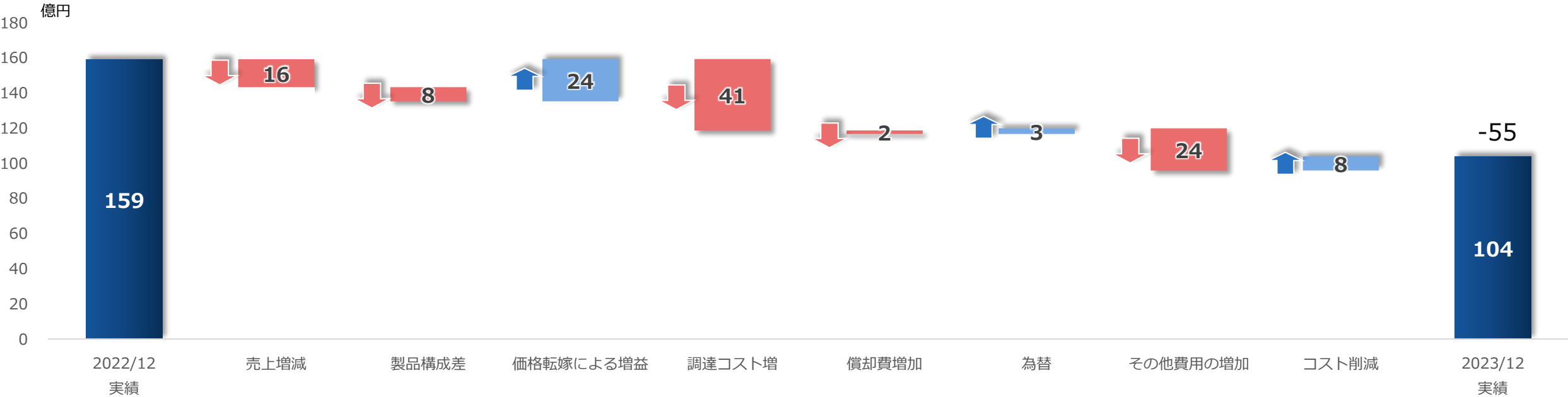
増収による増益はあったものの、主にCMPで精密減速機需要が下期に低迷したことで操業が悪化。また調達費の増加、価格転嫁の遅れも発生。全社では減損等の影響もあり前年比減益



詳細説明①

セグメント	項目	発生時期	影響額	要因と対策
TRS	OVALO減損	4Q	-18億円	【減損の背景】 ・EVシフトのため大排気量自動車向け製品の売上成長が停滞し、将来見通しが引き下げられた結果、将来価値が減少したことで固定資産の減損を実施 【対策】 ・成長市場である欧州コボット向け小型精密減速機に本格参入することで、ビジネスモデルを転換し収益性を改善
ACB	土地建物交換差益	4Q	+42億円	・子会社において保有不動産の再開発に伴う土地建物交換差益が発生
ACB	Gilgen減損	4Q	-44億円	【減損の背景】 ・世界的な物価高を背景とした購入材料費の高止まりや欧州等の人手不足による人件費上昇やスイスフラン高といった事業環境の悪化を受け、将来事業計画を見直した結果、回収可能価額が帳簿価額を下回ったことで、のれんの減損を実施 【対策】 ・建物用ドアの価格転嫁 ・Gilgen社の人件費、購入材料費の削減 ・海外プラットホームドアの戦略見直し（選別受注）
MFR	子会社売却関連益	3Q	+12億円	・ティーエス プレシジョン株式会社売却に伴う利益計上

■ 減収による減益、調達コスト増加分に対する価格転嫁遅れ、精密減速機の増産対応による費用増加が影響



売上増減	精密減速機では前年比増収も工場稼働率は10%減少
	油圧機器では減収に伴う利益減
製品構成差	産業用ロボット向け比率増加に伴う製品構成差
価格転嫁	22年増加の原材料費分の価格転嫁
調達コスト増	22年での原材料費高騰分に加え、23年にはサプライヤーでの電力料や人件費の高騰を受けコストが増加
その他費用増	上期の高い需要に応えるために一時的に費用増加 需要減少後に費用の最適化は進めているものの、年間では費用増加の影響が残る

2024年12月期見通し

TRS、ACB、MFRは好調な需要が継続することを見込むものの、CMPは需要環境悪化を見込む

事業			市場環境	市場動向
CMP	精密減速機		産業用ロボット向け需要は中国を始めとした景気悪化に伴う投資停滞と完成ロボットの在庫調整が継続し、2024年後半からの市場回復を見込む	
	油圧機器		中国市場は景況感も含め停滞継続。欧米需要は景気減速に伴い低迷する見込み	
TRS	鉄道車両用機器		国内市場は新車向け投資が回復基調 中国市場は地方政府の財政状況を踏まえ需要の停滞を見込む	
	航空機器		民間航空機向け需要は旅客需要回復に伴い生産と保守増加傾向継続 防衛向け需要は防衛予算拡大の影響を受け増加傾向	
	商用車用機器		半導体不足解消により生産が回復し、国内向け需要回復傾向	
	船用機器		造船・海運市場は好調維持	
ACB	自動ドア		建物用ドアは都心再開発により国内需要好調継続、欧米市場は成長鈍化も拡販による需要を刈り取る見込み プラットホームドア（PD）はバリアフリー法を含め国内の需要好調継続	
MFR	包装機		自動化・省人化ニーズを受け好調な需要が継続	

CMPの減収影響で前年比減収減益。V字回復に向けて“利益改善計画”を推進。本格的な利益改善は25年度以降の見込み

(単位：億円)

	2023/12 通期実績(A)	2024/12 通期計画(B)	前年比増減 (B-A)
売上高	3,336	3,220	-116
営業利益	174	128	-46
(営業利益率)	5.2%	4.0%	-1.2pt
金融損益	41	-3	-44
持分法による投資利益	41	10	-31
税引前利益	256	135	-121
当期利益 ^{*1}	146	88	-58
基本的一株当たり当期利益	121.25	73.31	-47.94

① 23年比減収減益

ROIC	4.2%	2.9%	-1.3pt
1株当たり配当金(円) ^{*2}	80	80	0
配当性向 ^{*2}	66.0%	109.1%	+43.1pt

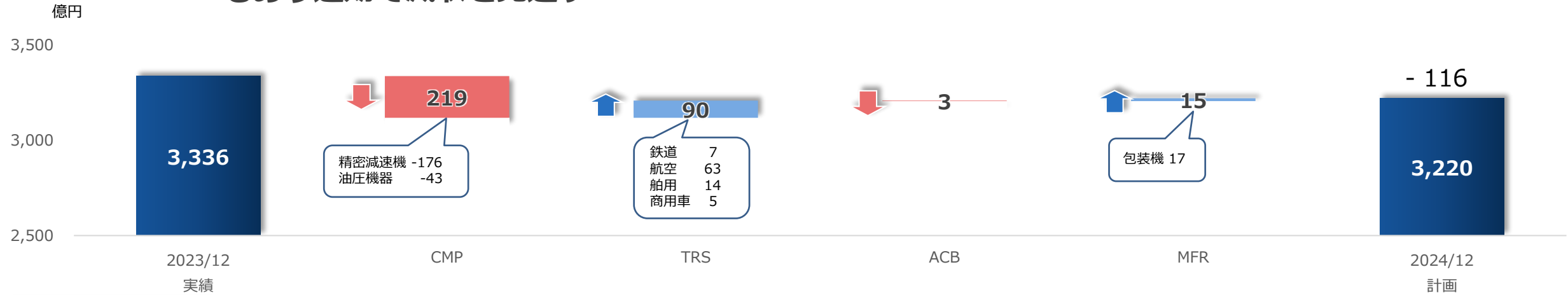
② 前年並みの配当金を維持する見込み

*1 親会社の所有者に帰属する当期利益

*2 1株あたり配当金および配当性向は23年、24年ともに計画値。

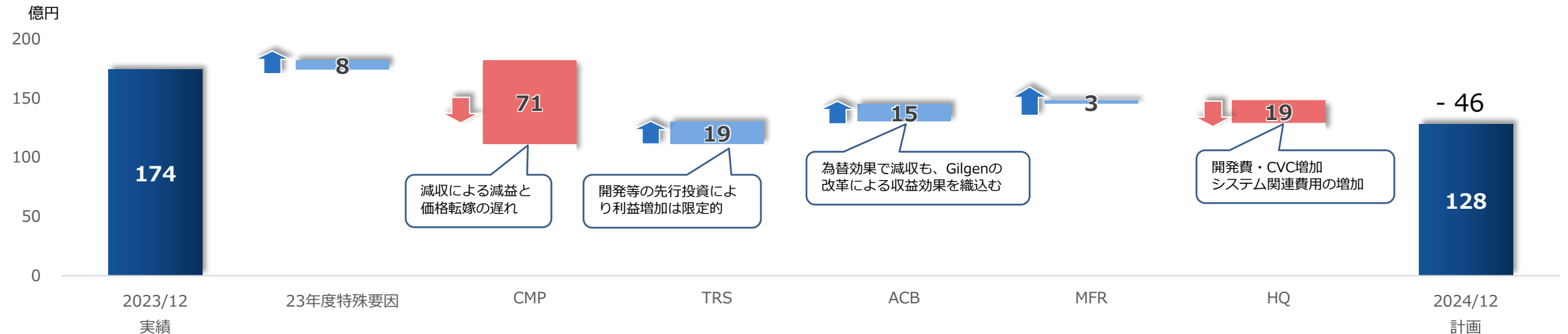
売上高

TRS、包装機では需要好調が継続し増収を見込む一方、精密減速機は上期では顧客の在庫調整影響もあり通期で減収を見通す



営業利益

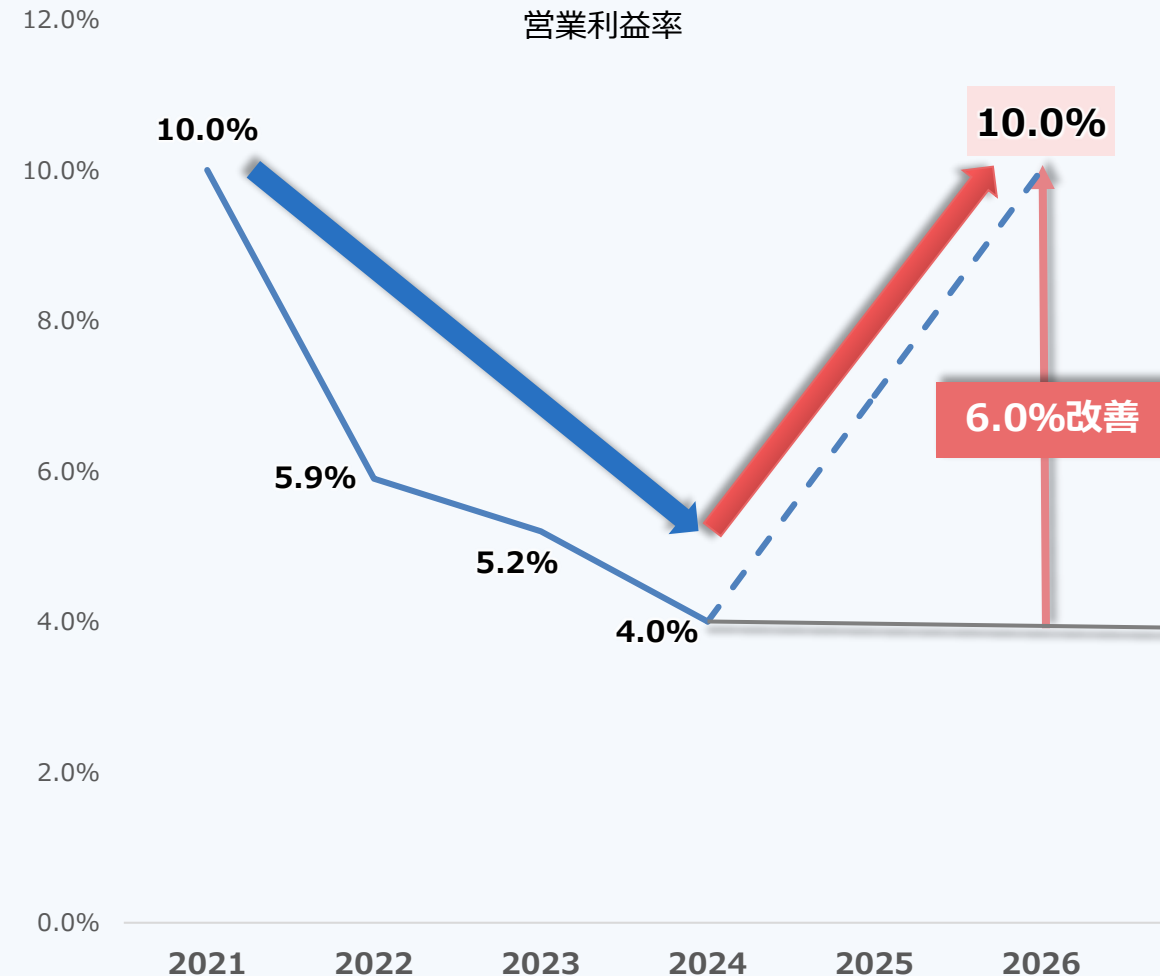
23年の特殊要因はなくなるものの、CMPの需要低迷の影響を大きく受け減益を見通す



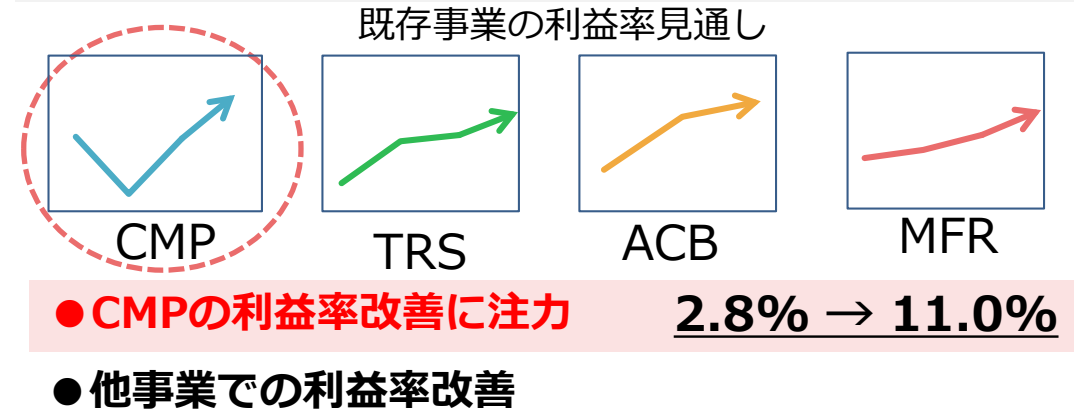
ナブテスコ利益改善計画 ～ Project 10 ～

2026年 全社連結営業利益率 10.0%

3つの対策を推進

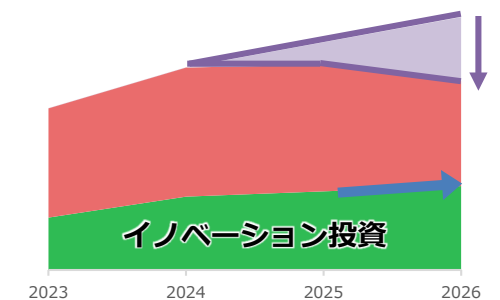


① 既存事業の利益率改善 + 5.0pt



② 固定費適正化 + 0.7pt

イノベーション投資は継続し、DX等の業務改善や投資の厳選により固定費を抑制

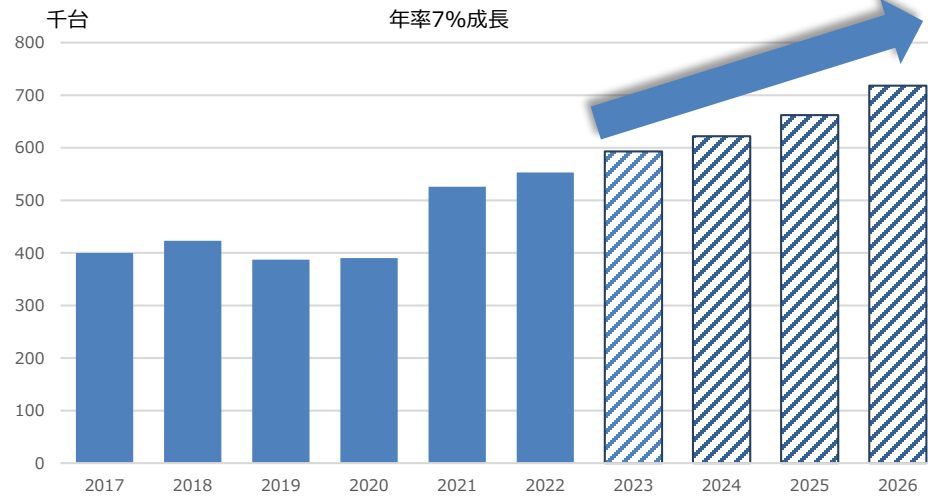


③ 新規事業の貢献 + 0.3pt

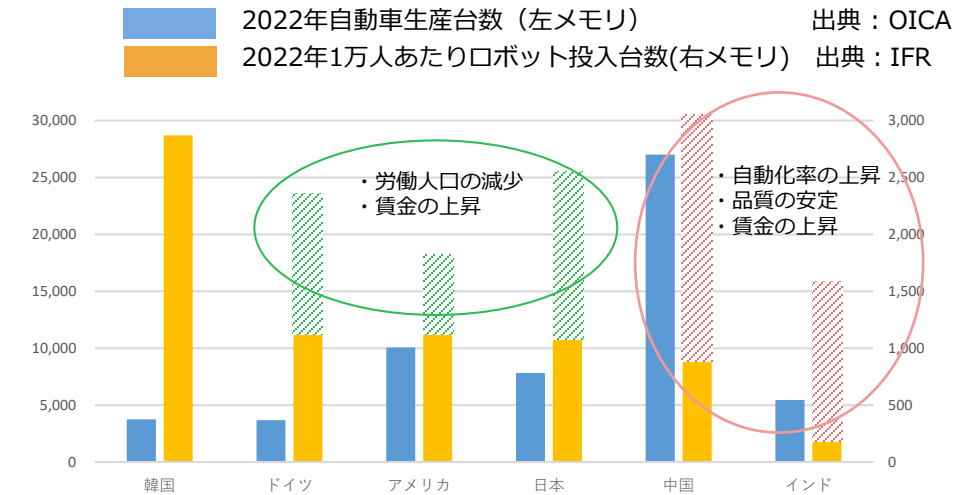
システム化製品など高収益事業の展開の加速

■ ロボット需要の回復、ロボット在庫の解消に伴い、当社精密減速機の生産も確実に増加する見込み

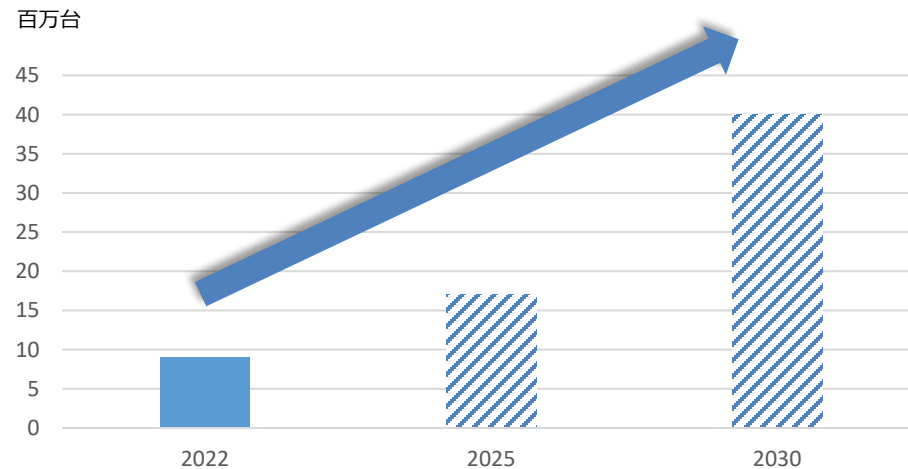
①産業ロボット需要見通し 全世界ロボット導入台数 出典：IFRデータ



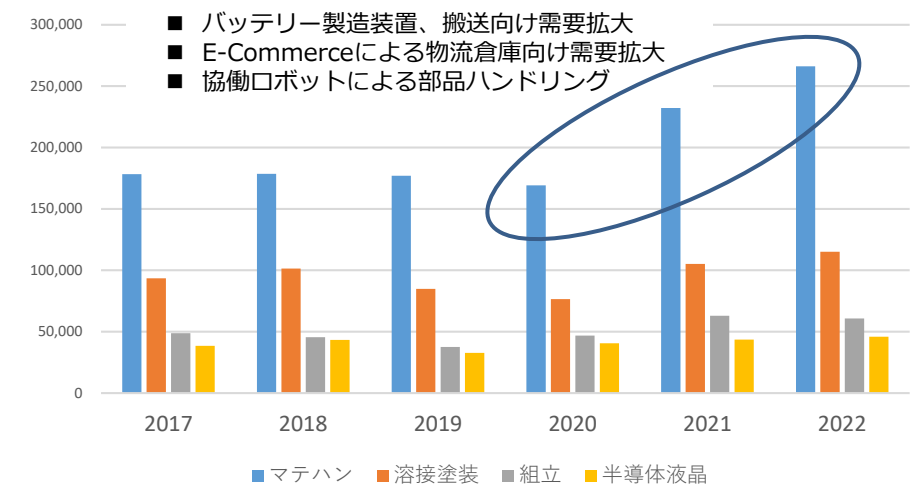
③自動車産業におけるロボット拡大余地(主要国)



②EV市場 2030年まで中国北米を中心に販売拡大 出典：IEAデータ

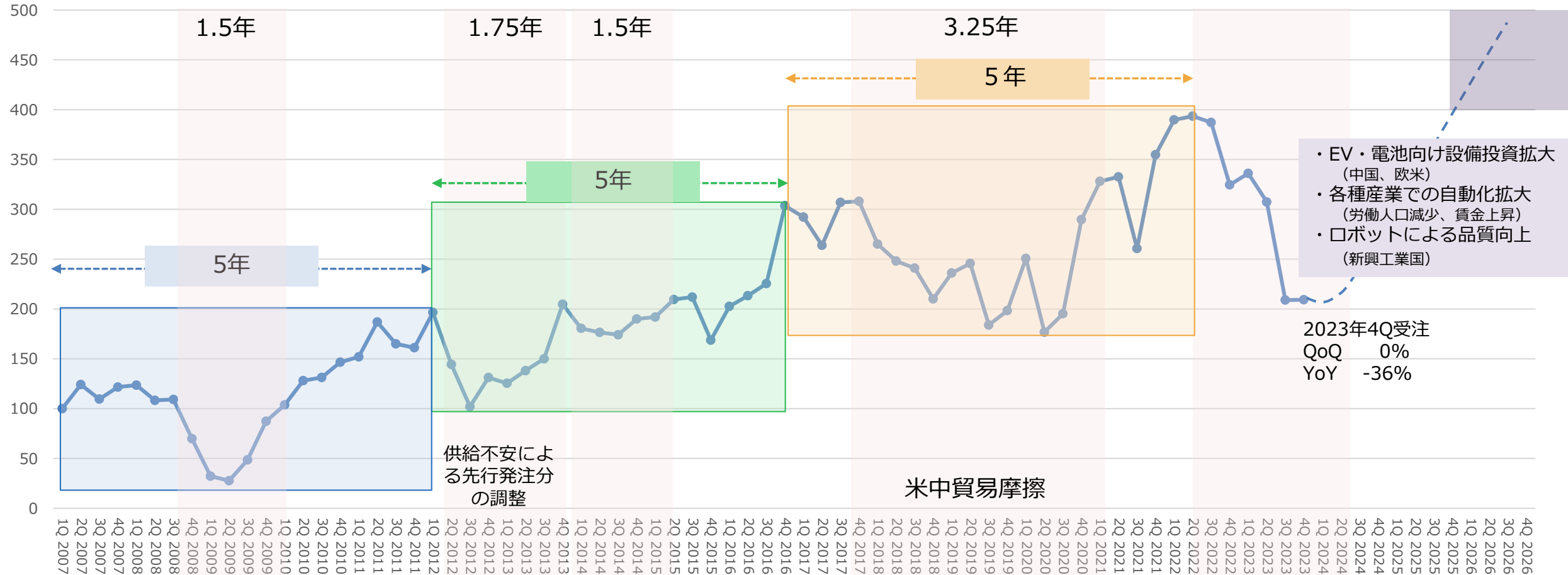


④アプリケーション別市場規模 ロボット台数(右メモリ) 出典：IFRデータ

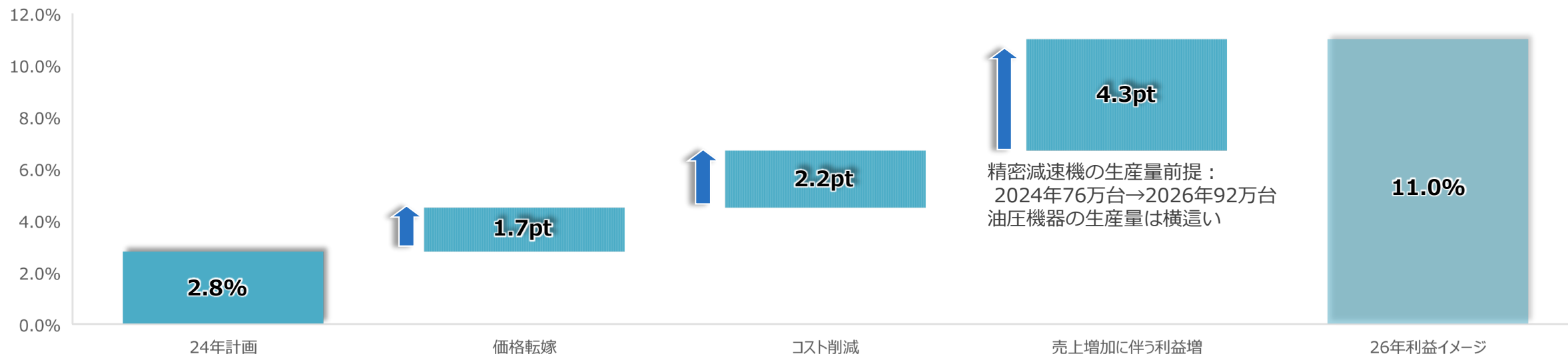


過去のトレンドからの考察：

- ① 需要は波を繰り返しながら年平均8%で成長
- ② 5年単位で前回ピークを100pt上回る。→2027年に500ptレベルに到達が期待される
- ③ 受注水準が前回ピークに到達するのは2025年から2026年頃と推測



精密減速機の利益率改善施策を実行し26年までにCMP利益率11.0%を目指す



価格転嫁	経営トップ主導の値上げ交渉 海外ロボットメーカー向けに確実な値上げを達成
コスト削減	徹底的なコスト削減 ・2024年1月～津工場内に生産技術、製造、調達、設計で構成される原価低減特任部署の設立 ・サプライヤーでの生産性改善指導の推進や最適サプライヤーの選定 ・人員最適化
売上増加に伴う利益増	市場回復時の操業益最大化 浜松工場の建設による圧倒的な生産能力と高効率自動化ラインの最大活用 プロダクトミックスの改善 ロボット以外の新分野への売上拡大（FA拡販、電動化対応等）

現中期計画は新規事業の「種まき」を着実に実行中

中期計画 2022-2024

新事業創出フェーズ



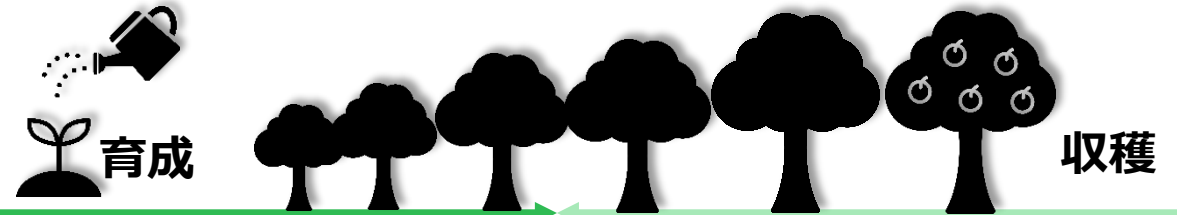
種まき

中期計画 2025-2027



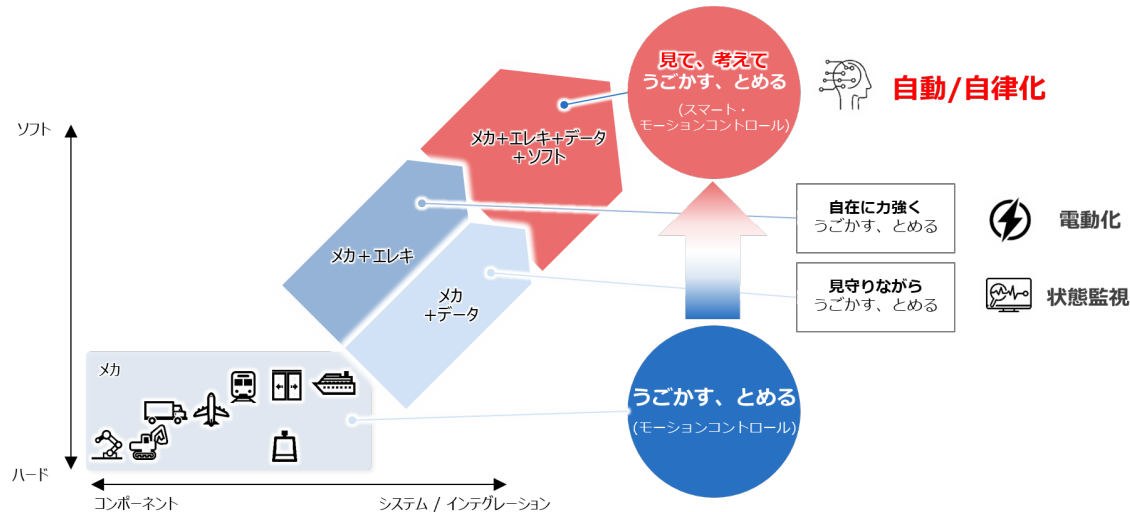
育成

中期計画 2028-2030

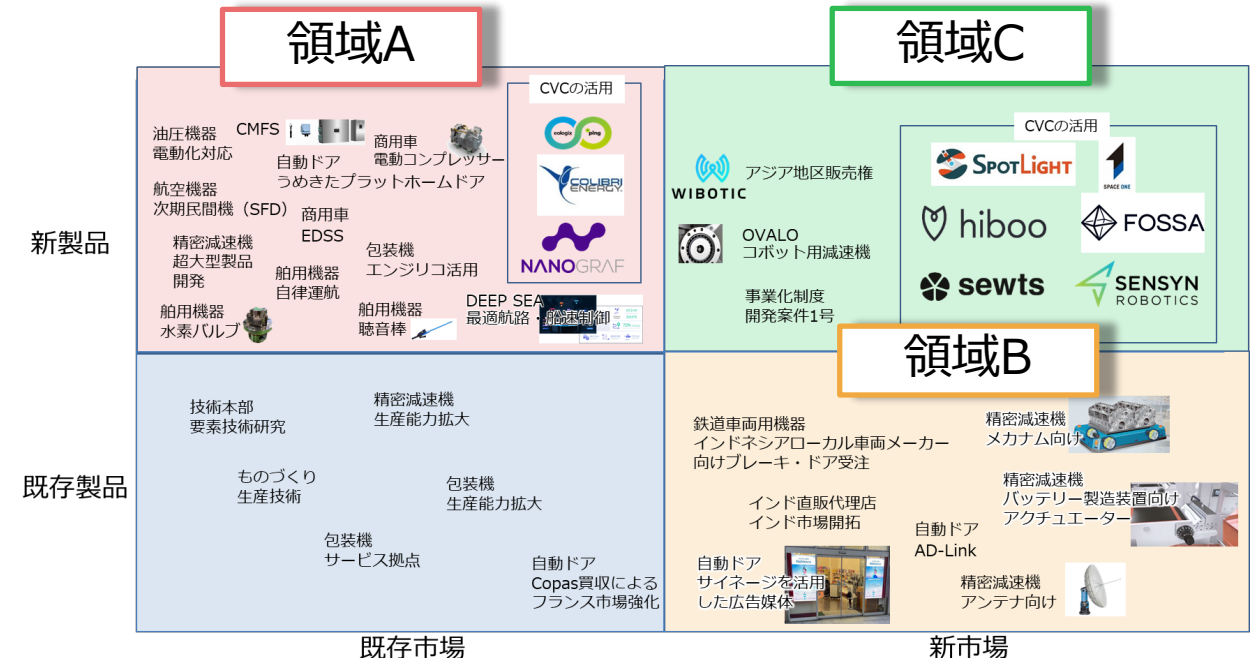


収穫

<技術進化の方向>



<市場・製品別の取組み>





船用機器事業：Deepseaとのシナジー

Deep Sea technologies社買収により最適航路選択や船速管理システム製品を市場投入。当社のもつ「ハード」の技術と「ソフト」の融合でソリューションを提供

Pythiaでは2027年までに対象船(4,000隻)の30%に搭載を目指す
(2023年の搭載率約5%)

船用エンジン制御システム



Deep Sea technologies



船舶の遠隔、自動操船SUへの出資

センサーフュージョンによる船舶周囲の物標認識と、障害物の自動避航を含む船舶の遠隔/自動操船装置を提供



全社でのDX推進加速



買収によりDX関連人材は3倍に



CMFS：eologix社の活用

欧州の発電事業者、機器メーカーから多数の引き合いを獲得
2022年にCVC出資したeologix社と新たな状態監視の共同開発を推進

2024年1月からイノベーション戦略室に新設したCMFS事業推進部で事業推進を加速

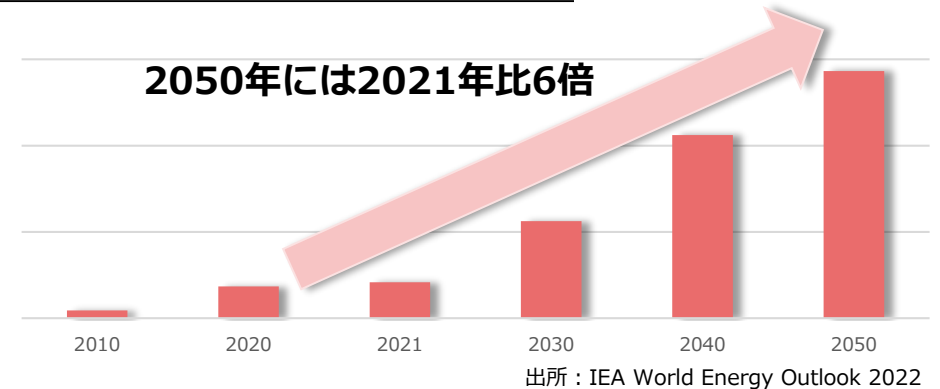


診断サービスにより風力発電機の故障回避や延命化に貢献



風力発電機用スマートセンサー開発

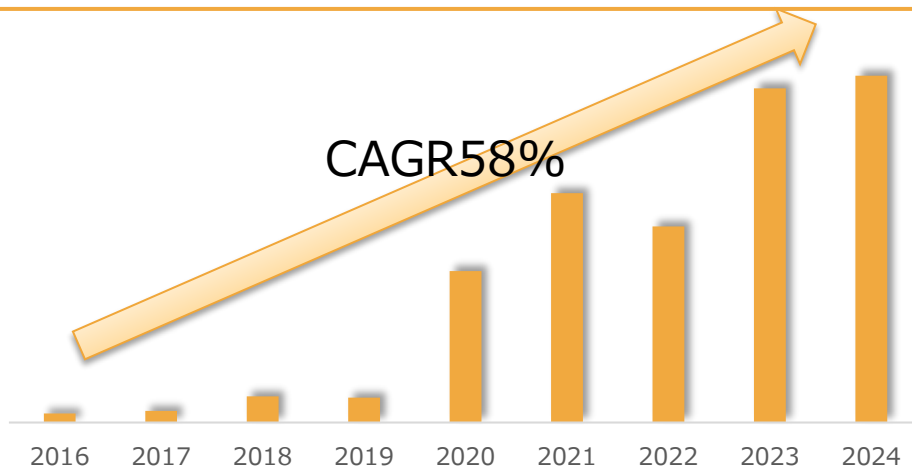
2050年までの世界の風力発電量の見通し



販売会社： 新興市場（インド市場向け売上拡大）

売上高

インドの販社経由の2016年～2024年の売上平均成長率は58%



・主要製品



自動車産業向けポジショナー



船舶向けMRO



ローカル建機メーカー向け 走行ユニット等



鉄道車両用機器： インドネシア国営鉄道向けブレーキ・ドア 192両分受注獲得



自動ドア：

デジタルサイネージ体型 自動ドアの販売開始



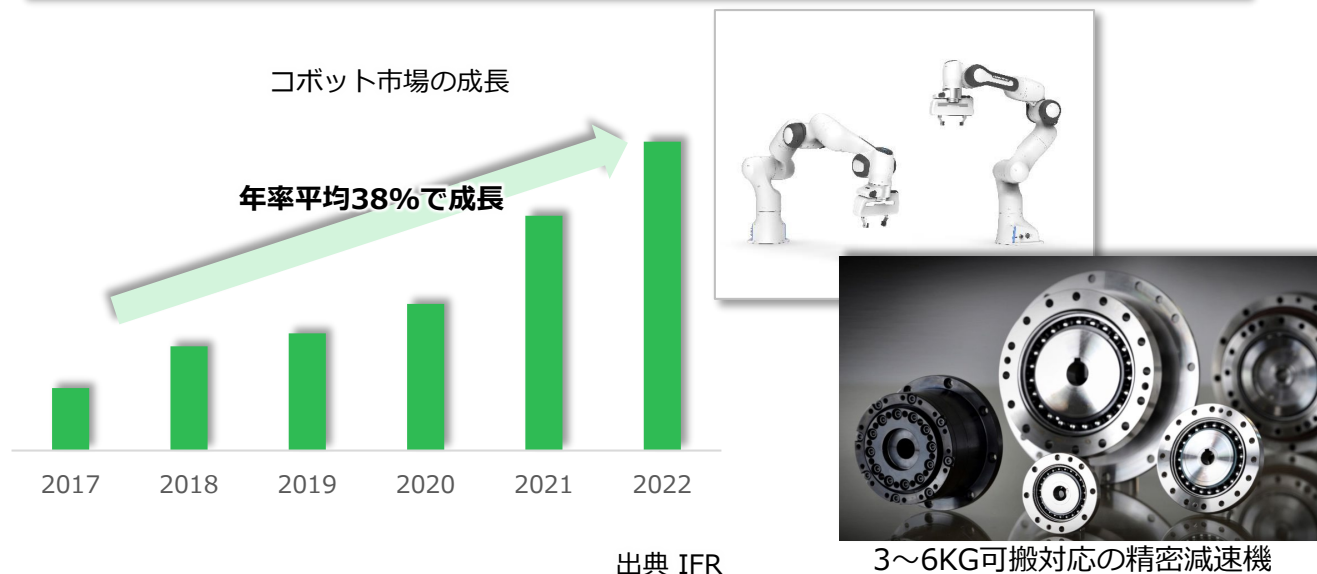
自動ドアプラットフォーム「AD-LINK」の開発及 びサービス開始

自動ドアと各種機器との連携や自動ドア周辺の人流データなどをネットワークで収集する自動ドア用プラットフォーム「AD-LINK」を開発し、これを組み込んだ新たな保守サービスの提供を開始



OVALO：欧州コボットメーカーへの拡販

高い成長が期待できるコボット市場向けの販売拡大



高品質な市場に集中し差別化

- ・ 成長が期待される欧州スタートアップに照準
- ・ ニーズに合わせたカスタマイズ対応
- ・ 一部ユニット供給にも対応

新しいビジネスモデル



ワイヤレス給電・充電システム

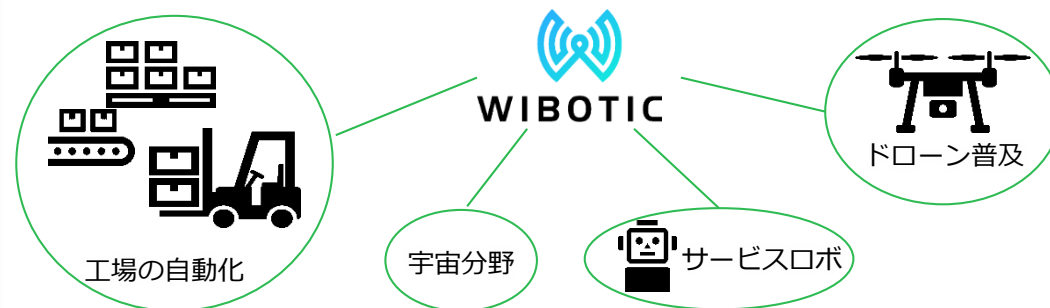
Wibotic製品の日本における独占代理店として
ワイヤレス給電・充電製品の販売を開始



2017年～2027年にかけてワイヤレス給電・充電製品（日本市場）
は平均年率成長約30%

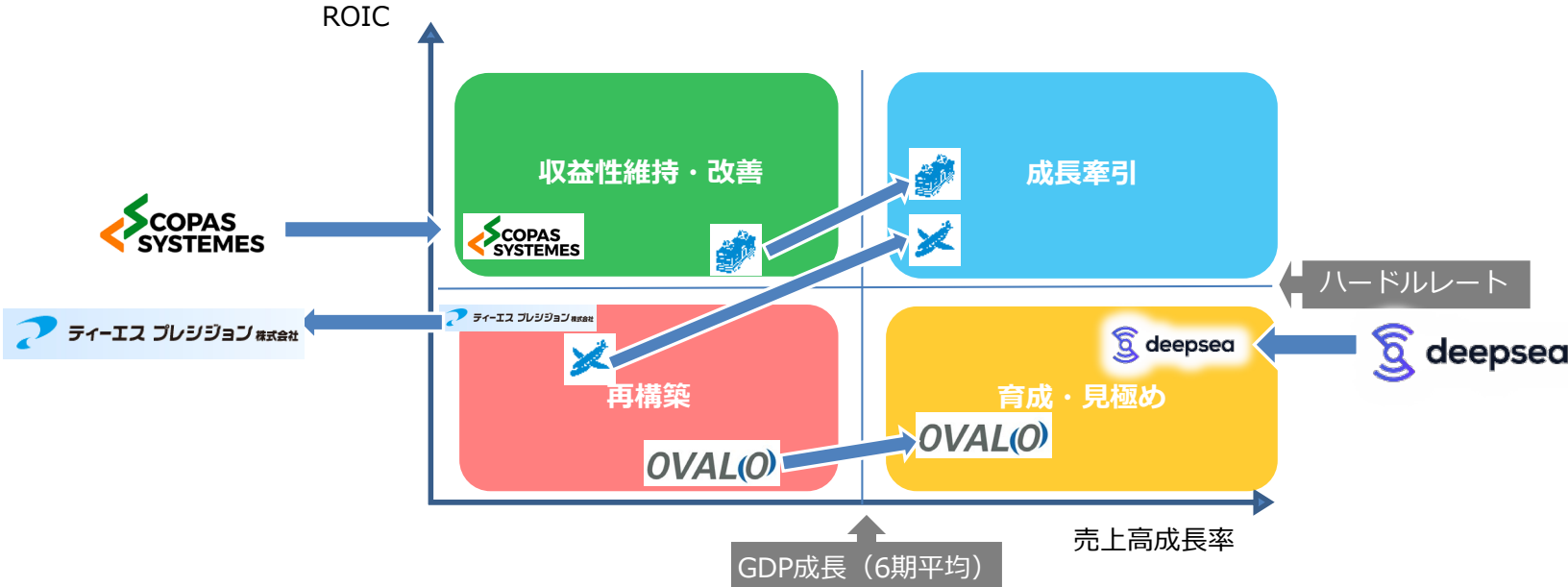
将来的な自動化関連ビジネスとのシナジーにも期待

ワイヤレス給電・充電システム



ポートフォリオマネジメント

事業ポートフォリオマネジメントを活用した「育成・見極め」事業の拡大と全事業での投資効率改善を推進



対象ビジネスユニットと所属カテゴリー変動要因	旧	新
航空機器：事業環境の回復と改善活動の成果結実	再構築	成長牽引
OVALO：ビジネスモデル見直しと固定費削減		育成・見極め
ティーエス プレシジョン株式会社：事業売却		オーナーチェンジ
鉄道車両用機器：事業環境の変化と注力市場の転換	収益性維持・改善	成長牽引
Copas:海外自動ドアの販売網買収(フランス)	外部から	収益性維持・改善
Deep Sea:船舶自動航行システム買収（ギリシャ）		育成・見極め

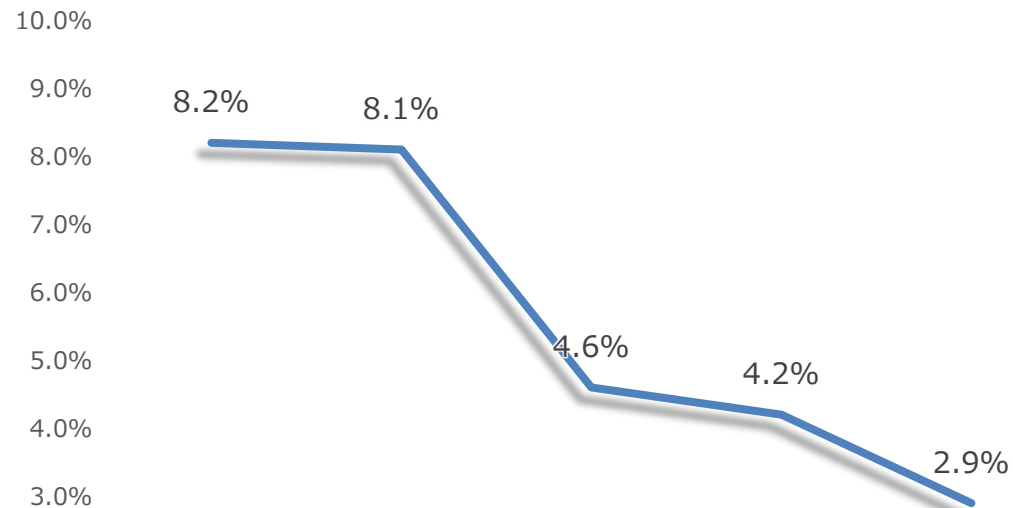
Appendix



ROIC 10%

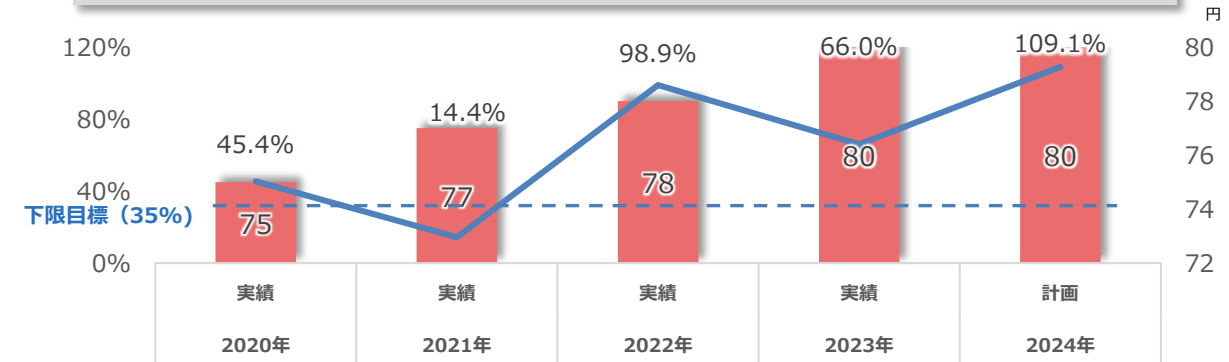
特に利益率の乖離が大きい。

Project 10遂行により早期の収益改善を図る



配当性向35%以上

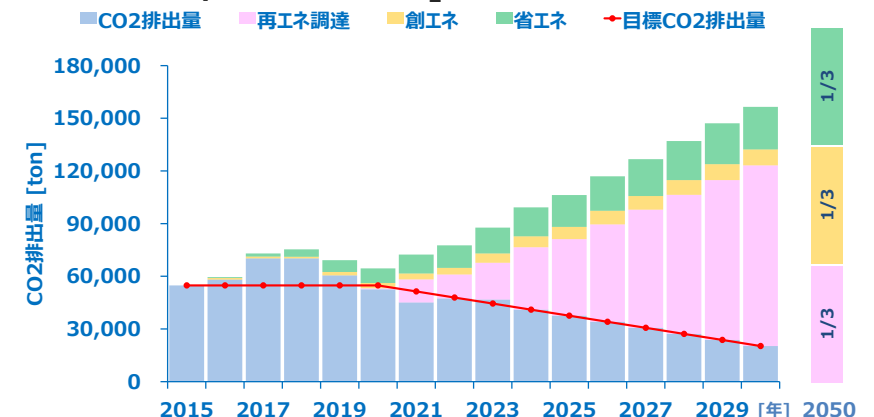
中計期間中、連結配当性向35%以上の配当を維持する見込み。



CO₂排出量削減△25%(2015年基準/SBT1.5℃目標達成)

計画通り進捗

<Scope 1 & 2でのCO₂排出削減実績および計画>



売上高・市場環境



精密減速機

中国・北米のEV関連投資需要の停滞と産業用ロボット在庫の滞留による需要減少により減収



油圧機器

中国需要の停滞に加え、欧米需要も減速し減収

売上高(億円)



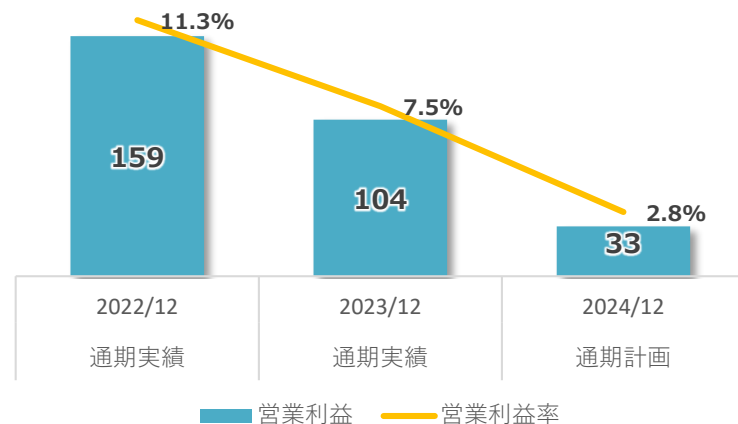
営業利益・改善施策



CMPセグメント

- ✓ 精密減速機の生産減少による減益
- ✓ 確実な価格転嫁による効果発現も価格転嫁を上回る調達コスト増加
- ✓ コスト構造の見直し
 - ・設計改善を含む調達コストの削減
 - ・需要に応じた最適な人員配置
 - ・自動化活用による生産合理化

営業利益(億円)



中期重点施策とトピック

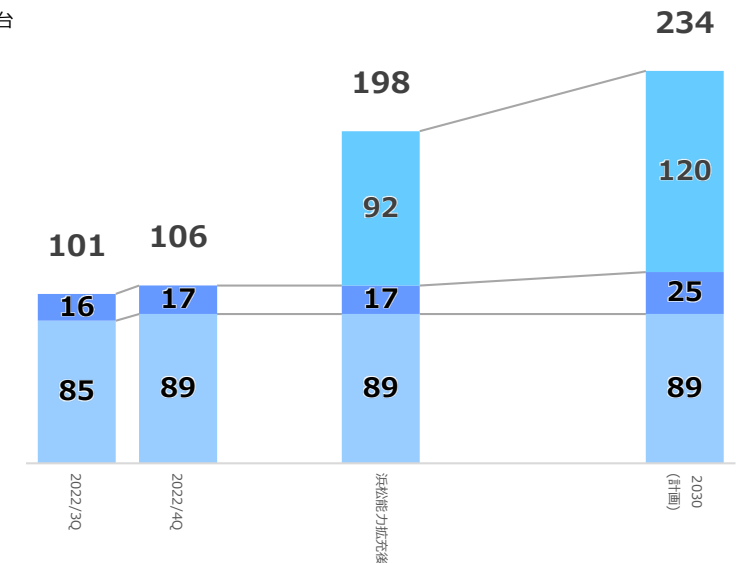
精密減速機

- ✓ 浜松工場の竣工（23年9月）
需要回復前提で24年中に稼働予定
- ✓ 高い需要に応える高自動化生産の実現

油圧機器

- ✓ 欧米、新興市場での拡販
- ✓ 電動化/自動運転に対応した製品開発

■ 日本工場（津） ■ 中国工場（常州） ■ 日本工場（浜松）
万台



売上高・市場環境



鉄道車両用機器

国内で新車向け需要が回復



航空機器

防衛省、民間航空機向けともに需要回復



商用車用機器

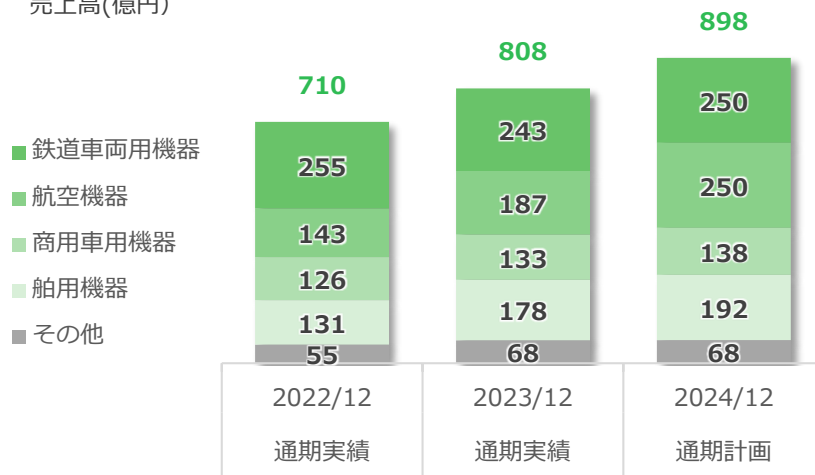
東南アジア向けは減少も国内向けで増産



舶用機器

造船・海運市場の好調が継続
最適航路・船速制御システム製品の拡販

売上高(億円)



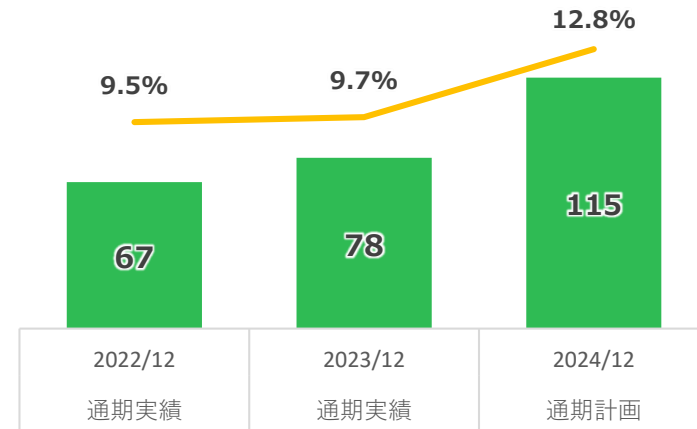
営業利益・改善施策



TRSセグメント

- ✓ 増収に伴う増益
- ✓ MRO拡大による増益
- ✓ 中長期成長に向けた開発は実施中

営業利益(億円)



■ 営業利益 ■ 営業利益率

中期重点施策とトピック

鉄道車両用機器

- ✓ 東南アジア市場での市場開拓
インドネシア国営鉄道向け車両用ドア・ブレーキ受注
- ✓ 電動化に向けた技術開発の推進

航空機器

- ✓ ボーイング社との持続可能な社会の実現に向けた協業に合意
- ✓ Sustainableな将来機向け製品の開発



商用車用機器

- ✓ 電動化製品の技術開発および顧客開拓

舶用機器

- ✓ 自動航行や遠隔操作システム製品の開発
- ✓ 脱炭素に向けた新技術開発

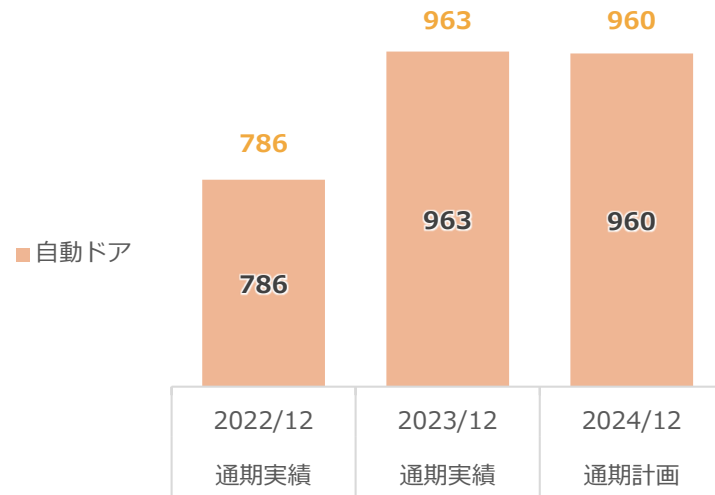
売上高・市場環境



自動ドア

- ✓ 国内市場では都市再開発による大型商業ビル向け受注獲得
- ✓ 海外はGilgen事業立て直し
- ✓ プラットホームドアでのコロナ影響から需要回復に伴う受注獲得
- ✓ 為替による減収

売上高(億円)



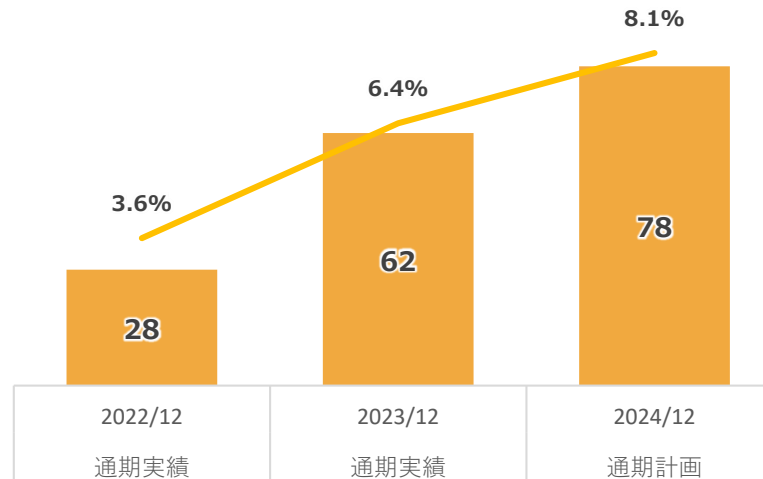
営業利益・改善施策



ACBセグメント

- ✓ Gilgenの改革に伴う収益性改善
- ✓ 電子部品不足後のMRO需要が一服し売上構成悪化
- ✓ 23年度発生の特種要因がなくなる

営業利益(億円)



■ 営業利益 ■ 営業利益率

中期重点施策とトピック

自動ドア

- ✓ 海外市場向け新製品投入による収益性改善
- ✓ 自動ドアを通じたDXビジネスモデルの創出と推進

■ DXビジネスモデルの事例 (AD-LINK)



売上高・市場環境



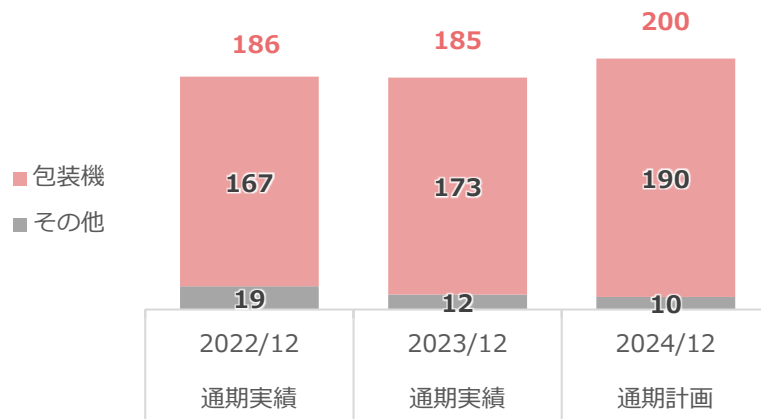
包装機

- ✓ 国内食品メーカーを中心に好調な需要

その他

- ✓ ティーエス プレシジョン社売却の影響でその他の売上減少

売上高(億円)



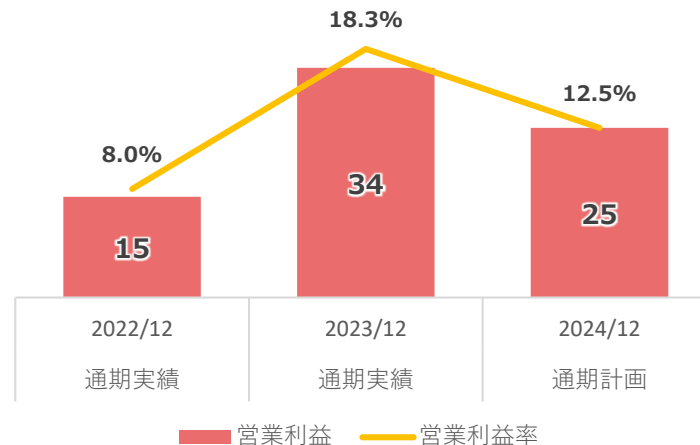
営業利益・改善施策



MFRセグメント

- ✓ 23年の子会社売却関連益の影響を除くと実質増益
- ✓ 価格転嫁効果の着実な刈り取り
- ✓ MRO拡大による増益

営業利益(億円)



中期重点施策とトピック

包装機

- ✓ 東南アジアを中心とした海外市場開拓
- ✓ 環境保全で要求される新包材に対応した包装機の開発
- ✓ 検査機能等を加えた高付加価値の製品拡販

日本工場のマザー工場化

第三工場を増設。工場全体の機能・生産整流化
24年1月から稼働開始

PACRAFT第3工場



■ 現預金等の減少は、設備投資、子会社取得等の支払いによるもの。自己資本比率は60%以上となった

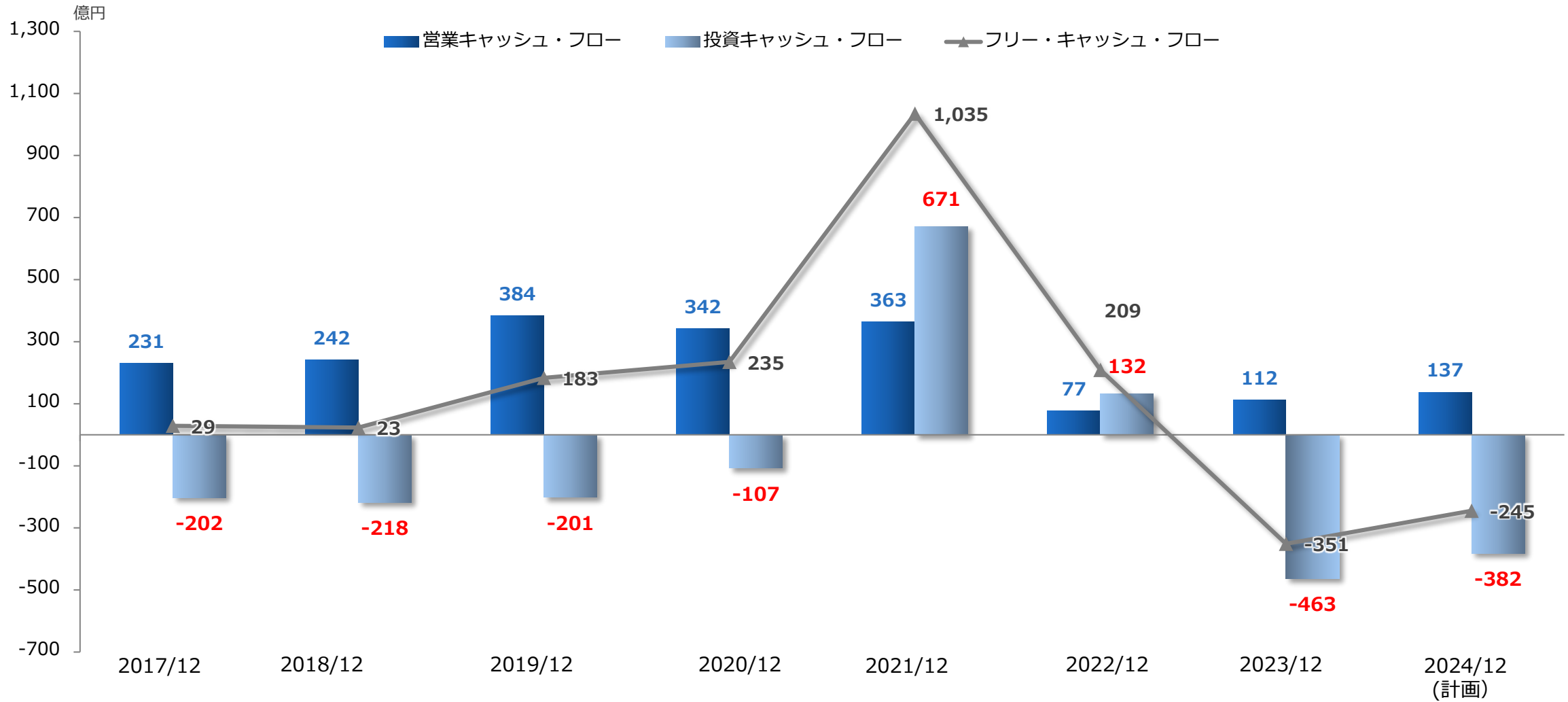
(単位：億円)	2022/12末 2022年12月31日	2023/12 末 2023年12月31日	差異
資産	4,593	4,220	-373
（現預金等）	1,244	778	-466
（営業債権）	794	828	34
（棚卸資産）	492	510	18
（売却目的で保有する資産）	340	0	-340
（非流動資産）	1,638	2,012	374
負債	1,961	1,461	-499
（社債及び借入金）	203	216	13
（流動負債のその他金融負債）	473	0	-473
（未払法人税等及び非流動繰延税金負債）	158	101	-57
資本	2,632	2,759	127
（自己株式）	-46	-39	7
（非支配持分）	145	154	9
親会社所有者帰属持分	2,487	2,605	118

親会社所有者帰属持分比率：

54.1%

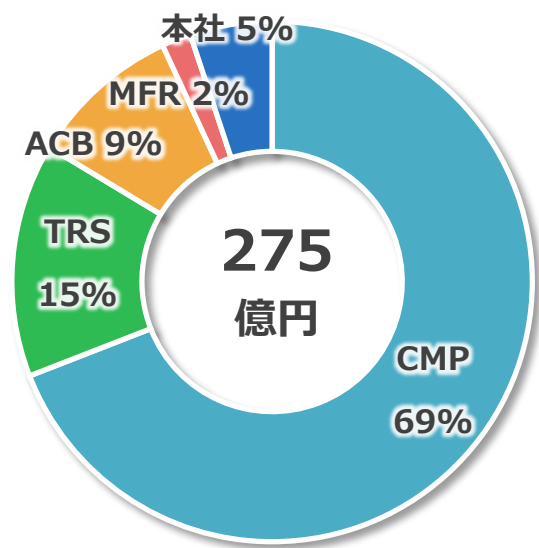
61.7%

■ 2023年、2024年ともに成長投資により、フリー・キャッシュ・フローがネガティブ

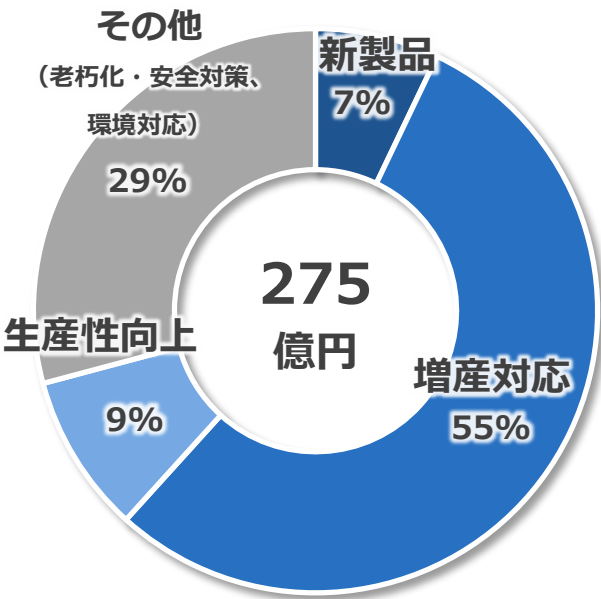


(単位：億円)	2017/12 通期実績	2018/12 通期実績	2019/12 通期実績	2020/12 通期実績	2021/12 通期実績	2022/12 通期実績	2023/12 通期実績	2024/12 通期計画	2022～24 3年間累計
設備投資額	188	203	164	151	96	188	297	275	760
研究開発費	87	102	99	90	96	109	110	140	359
減価償却費	90	100	131	137	133	145	155	156	456

設備投資 2024/12 通期計画

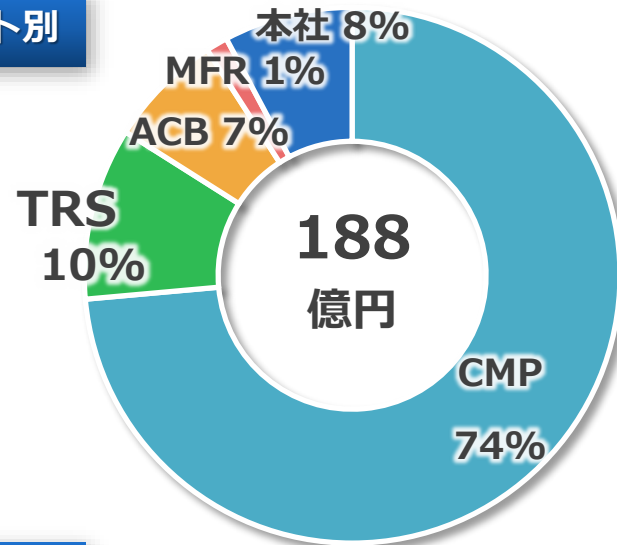


【主要な設備投資内容（受入ベース）】
精密減速機：浜松工場への投資
（建物・工場設備等）
生産性向上
油圧機器：日本工場建て替え
本社：システム更新費用
その他各種更新

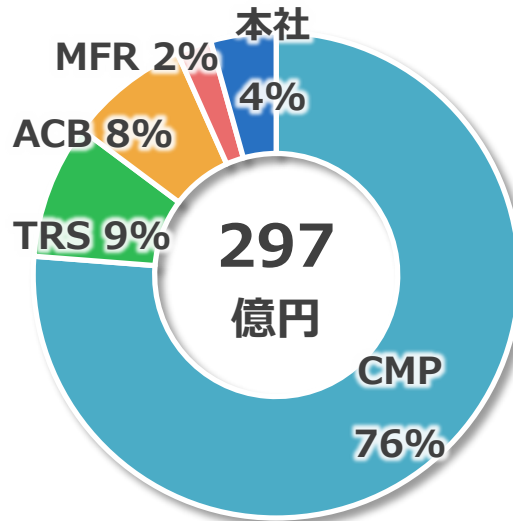


2022/12 通期実績

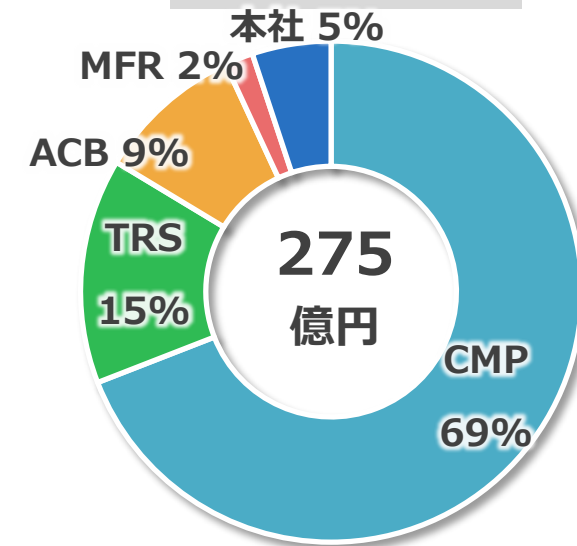
セグメント別



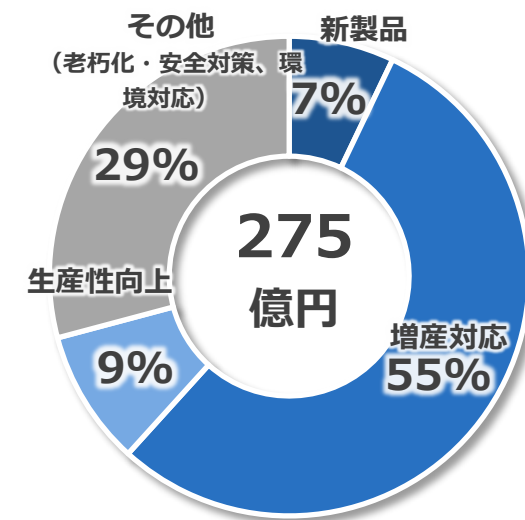
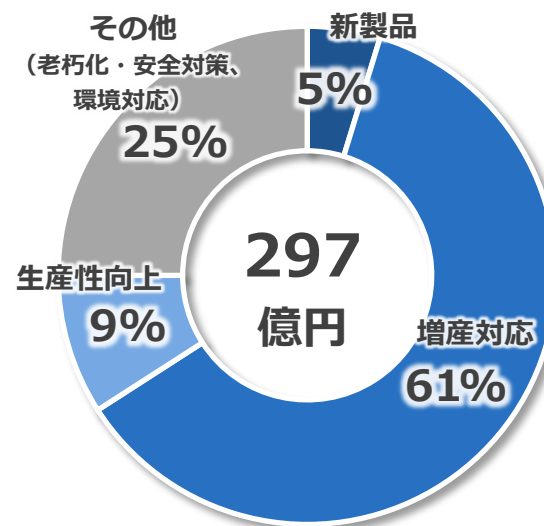
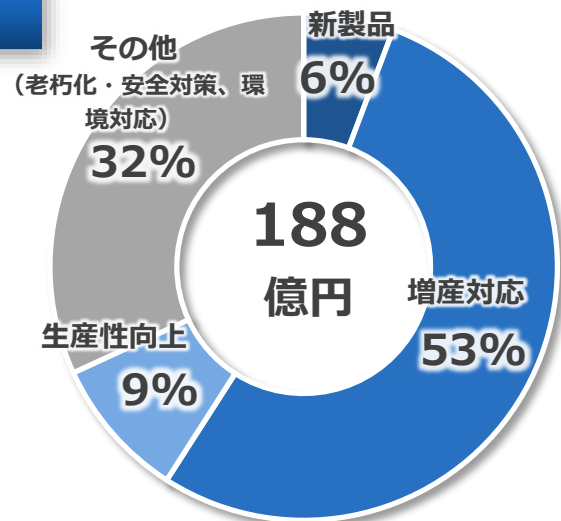
2023/12 通期実績



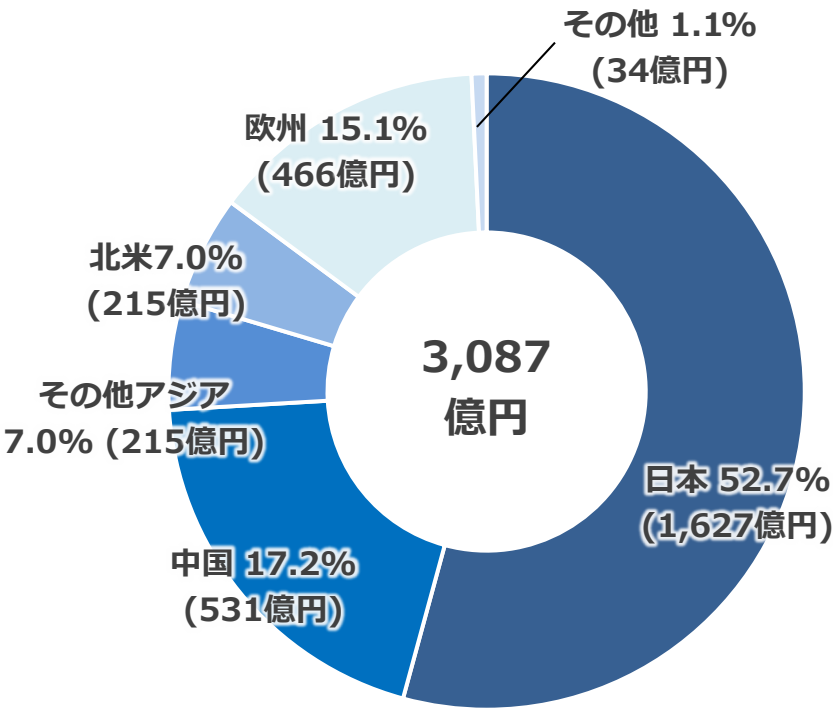
2024/12 通期計画



目的別

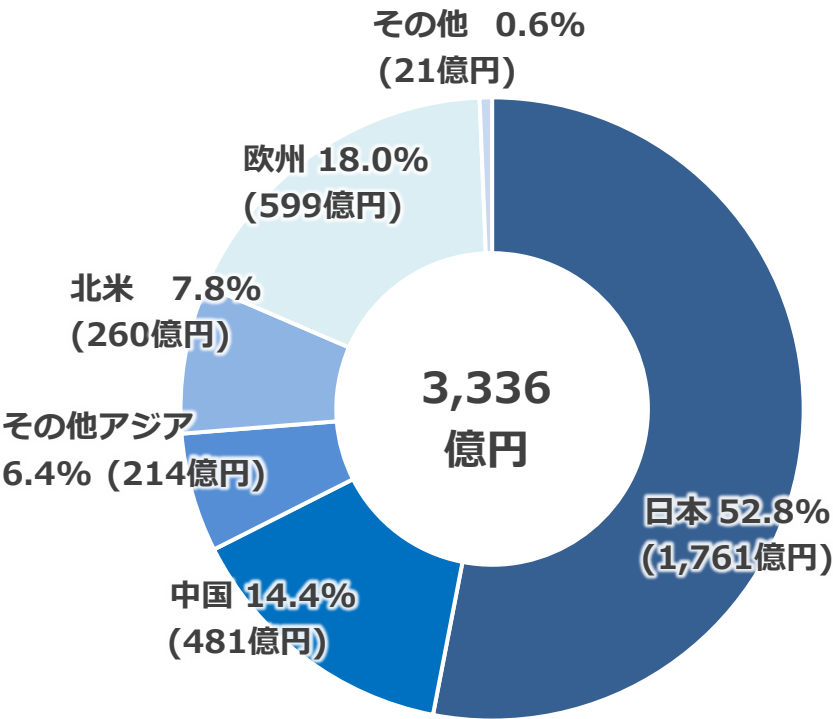


2022/12 通期実績



海外売上高	1,460億円
海外売上高比率	47.3%

2023/12 通期実績



海外売上高	1,575億円
海外売上高比率	47.2%

■ 為替レート

(円)	2022/12 通期実績	2023/12 通期実績	2024/12 通期計画
USD	132.08	141.20	135.00
RMB	19.50	19.91	18.50
EUR	138.52	153.17	150.00
CHF	138.43	157.75	155.00

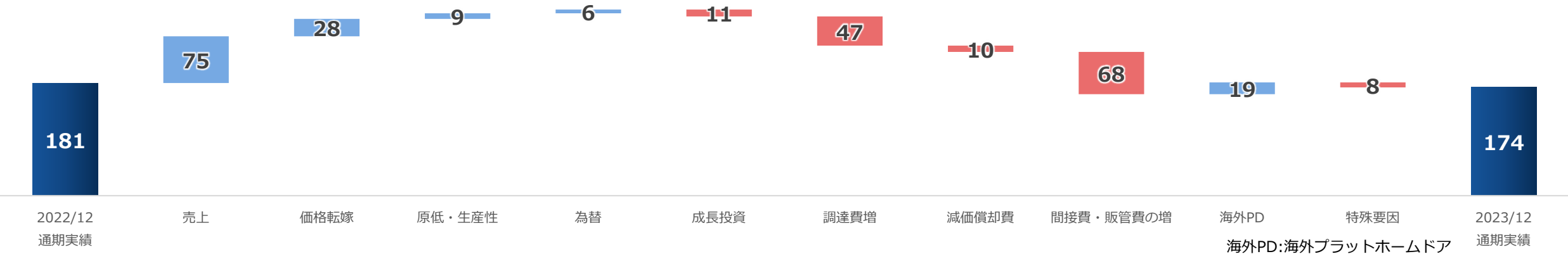
■ 為替感応度（為替が1円変動したときの影響額）

(百万円)	2023/12	
	通期実績	
	売上	営業利益
USD	180	38
RMB	1,837	軽微
EUR	91	14
CHF	239	軽微

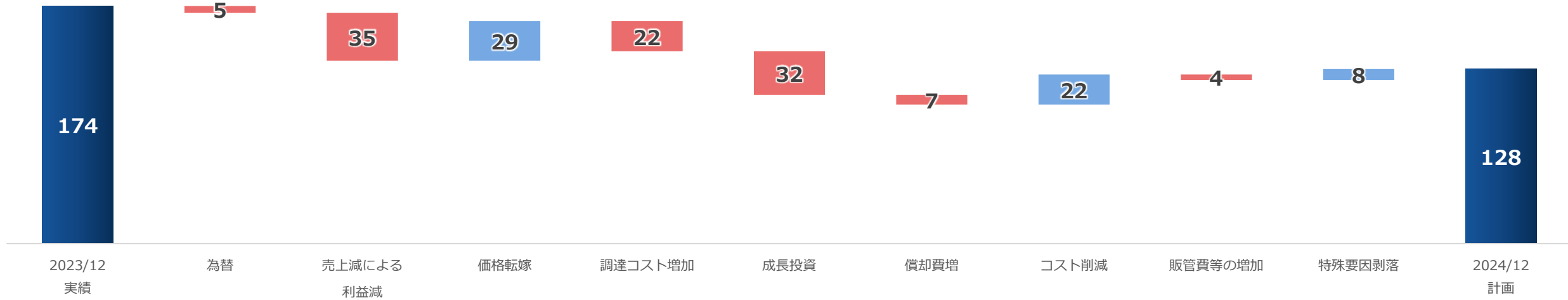
2024/12	
通期計画	
売上	営業利益
227	63
1,651	29
90	22
266	軽微

2022年→2023年

億円



2023年→2024年

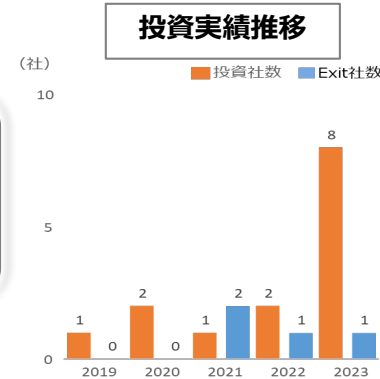


CVCの活用

2030年ビジョン「イノベーションリーダー」への進化に向け、スタートアップとの共創により以下を実現

- ①Product・Processイノベーションによる既存事業ポートフォリオの強化
- ②当社のコアコンピタンスを軸にした新規事業ポートフォリオの創造

注力投資領域と投資先事例



既存事業強化

考えてうごかす・とめる

- ・センサーで監視 (人工知能)
- ・高性能バッテリー 等



新規事業創出

労働力不足問題 解消 (自動化)

- ・搬送システムの無人化 (無線給電・ドローン) 等



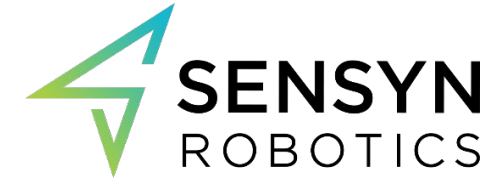
地球温暖化防止 (カーボンニュートラル)

- ・CO2回収/貯蔵/再利用
- ・再生可能エネルギー創出
- ・合成燃料の生成 (e-fuel) 等



その他領域 (宇宙)

- ・衛星通信を使ったモニタリング/遠隔操作
- ・宇宙インフラ部品製造 等



DXソリューション×予防保全サービス高度化

会社名

株式会社センシンロボティクス

事業概要

- ・産業用ドローン、カメラ、スマートデバイスなどを活用した業務ソリューション提供
- ・特許出願件数101件、コアとなる特許を36件取得済

期待されるシナジー

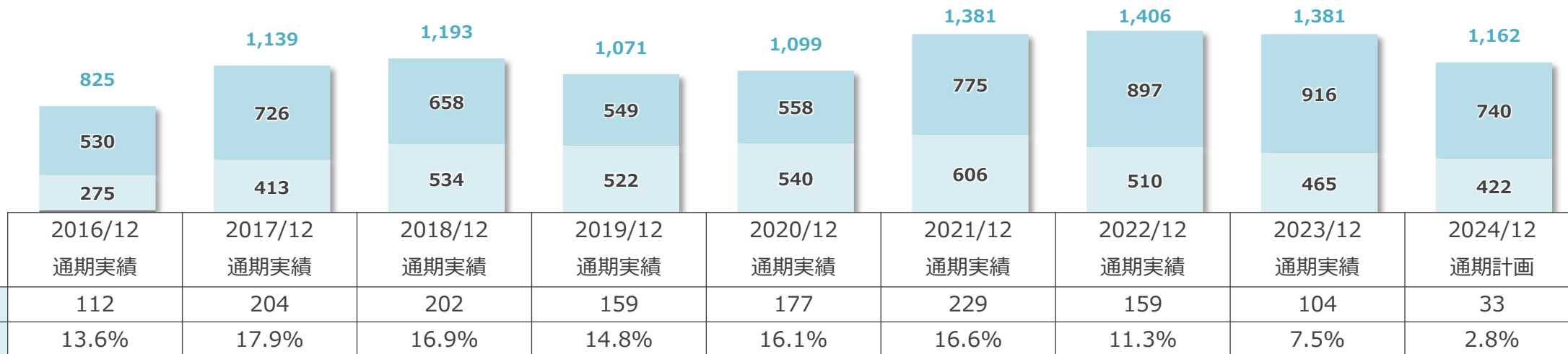
- ・当社の各種故障予知ソリューションとの融合による、最先端の予防保全サービスの提供
- ・WIBOTIC (無線充電システム) 事業を利用した新ビジネスの創出

コンポーネントソリューションセグメント (CMP)

Innovation In Action
Vision 2030

売上高 (億円)

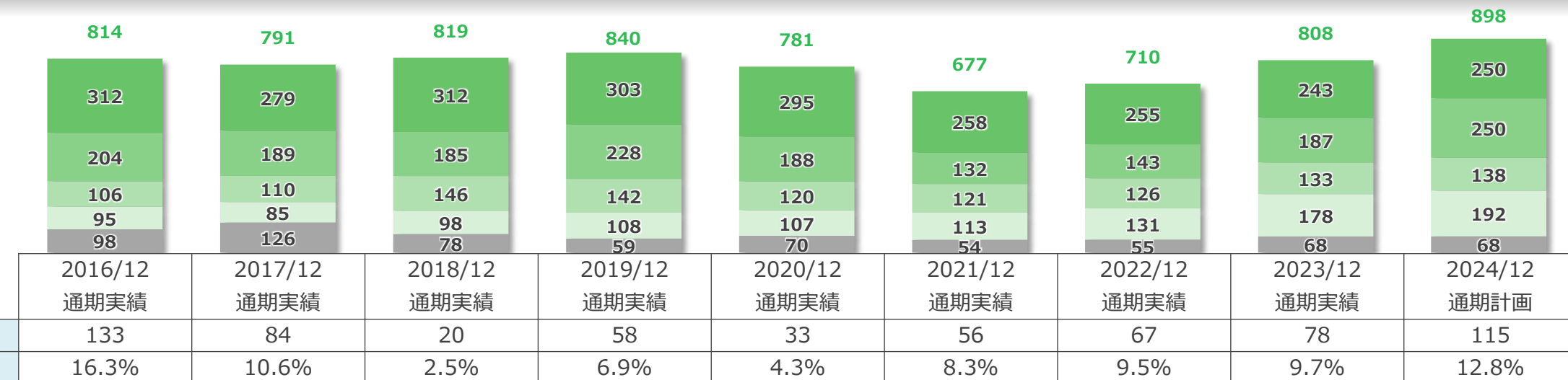
■ 精密減速機
■ 油圧機器



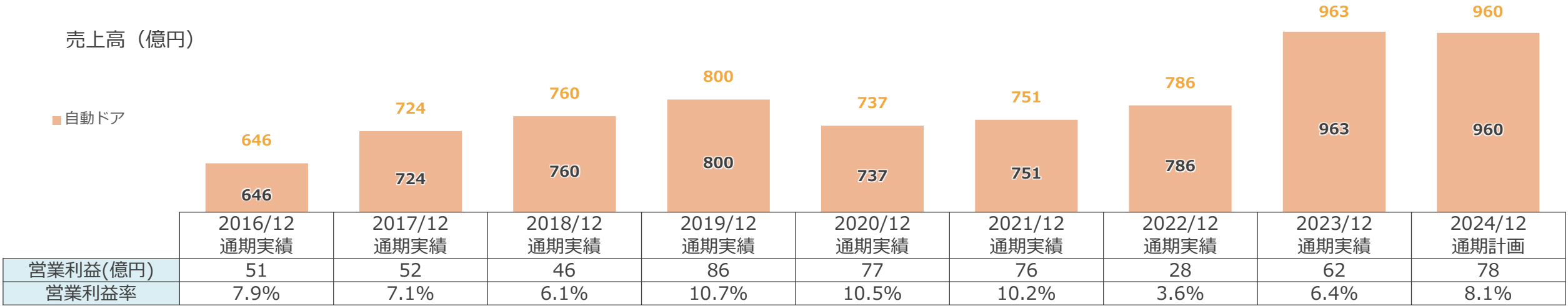
トランスポートソリューションセグメント (TRS)

売上高 (億円)

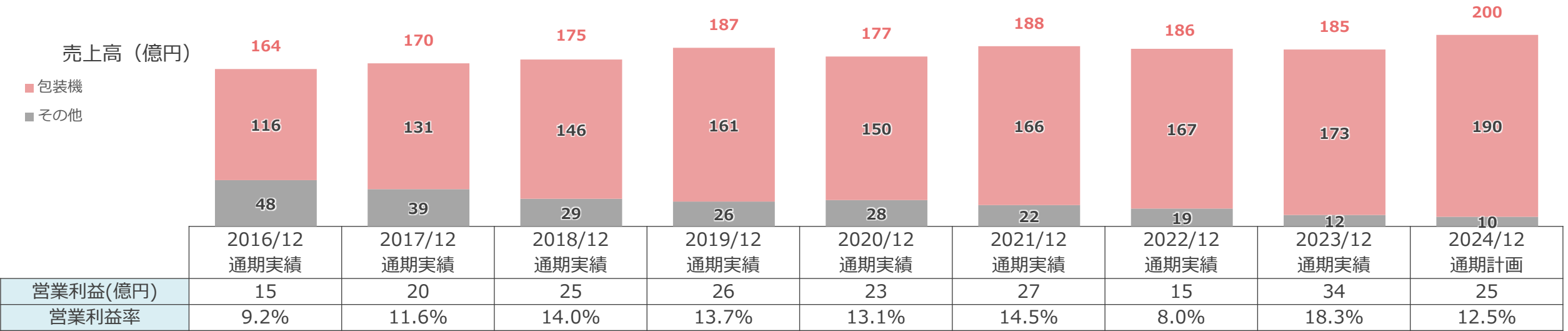
■ 鉄道車両用機器
■ 航空機器
■ 商用車用機器
■ 船用機器
■ その他



アクセシビリティソリューションセグメント (ACB)

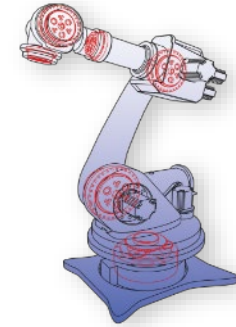
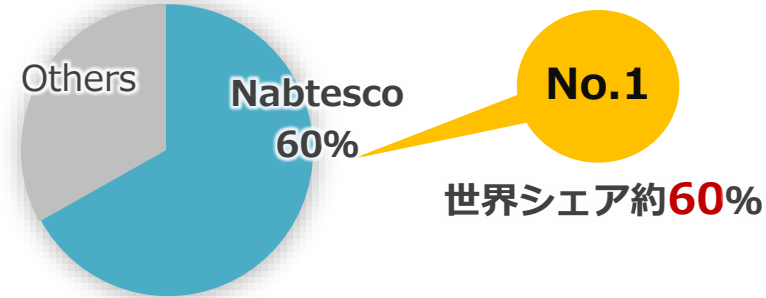


マニュファクチャリングソリューションセグメント (MFR)



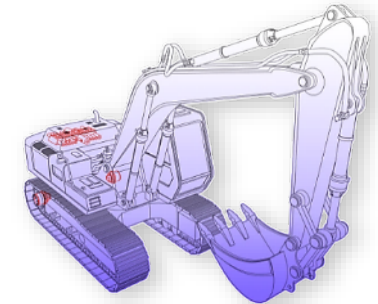
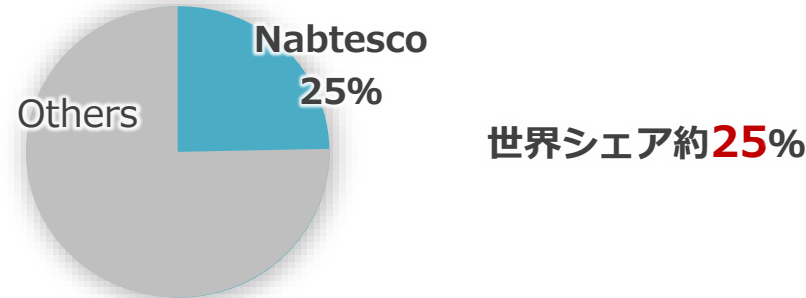
精密減速機

■ 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、住友建機、コベルコ建機、Sany (中)、XCMG (中)、Liu Gong (中)

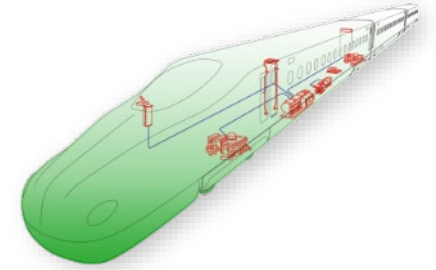
注：シェアは当社推計

鉄道車両用機器

■ 鉄道車両用ブレーキシステム

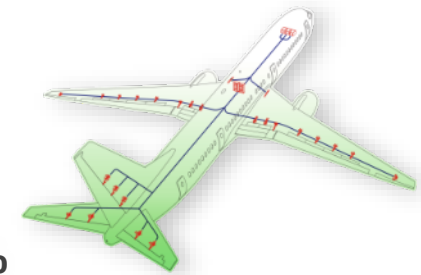
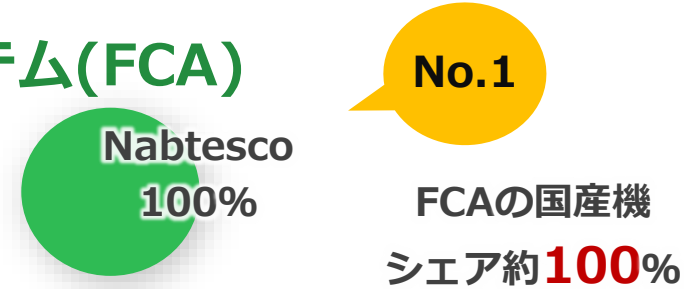


■ 鉄道車両用ドア開閉装置



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)



主要顧客 (敬称略)

■ 鉄道車両用機器

JR各社、民鉄各社、日立製作所、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

商用車用機器

■ 商用車用ウェッジチャンバー

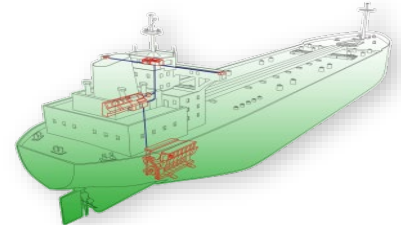


■ 商用車用エアドライヤー



舶用機器

■ 舶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

いすゞ自動車、日野自動車、三菱ふそうトラック・バス、UDトラックス

■ 舶用機器

ジャパンエンジンコーポレーション、川崎重工業、マキタ、日立造船マリンエンジン、三井E&Sマシナリー
Hyundai Heavy Industries (韓)、Hudong Heavy Machinery (中)、HSD Engine Co., Ltd.(韓)

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)

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：JR・民鉄各社、各国都市交通向け

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

DM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

