



# 2002年11月期 決算説明会

2003年1月29日

**NACHI** 株式会社 不二越

## 目 次

---

### 第1部 決算の概要

1. 2002年度連結決算

2. 2003年度計画

### 第2部

「ナチビジネス・プラン03」の進捗状況

## 2002年11月期連結決算の概要

(単位:億円)

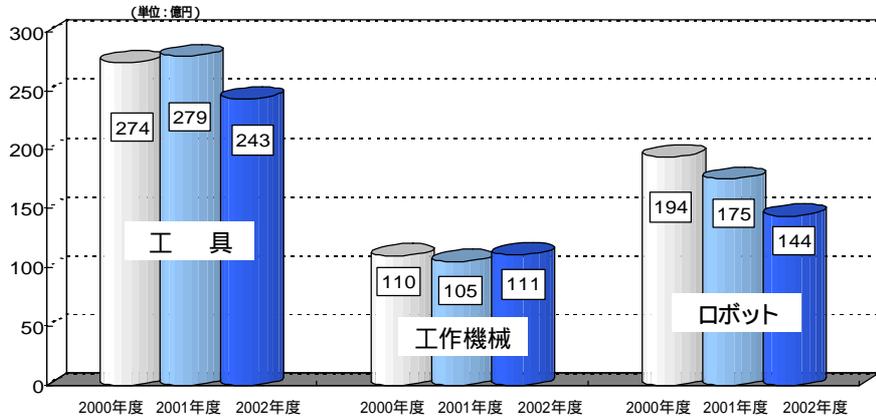
	2001年度 実績	2002年度 実績	増減(率)	
売上高	1,472	1,339	( 9.0%)	133
営業利益	(2.3%) 34	(2.9%) 38	(+ 12.4%)	+ 4
経常利益	(1.0%) 14	(1.6%) 21	(+ 42.2%)	+ 7
特別利益	13	6		7
特別損失	9	10		+ 1
当期純利益	12	7		5

## 事業セグメント別 売上・営業利益

(単位:億円)

			2001年度 実績	2002年度 実績	増減	
					金額	率
機 械 工 具	売 上 高	工 具	279	243	36	12.8%
		工 作 機 械	105	111	+ 6	+ 5.7%
		ロ ボ ッ ト	175	144	31	17.8%
		計	559	498	61	10.9%
	営 業 利 益	(3.7%) 20	(1.7%) 8	12	58.3%	
部 品	売 上 高	ベ ア リ ン グ	471	465	6	1.3%
		油 圧 機 器	246	216	30	12.1%
		計	718	682	36	5.1%
	営 業 利 益	(2.6%) 18	(4.8%) 32	+ 14	+ 75.9%	
材 料	売 上 高	特 殊 鋼	125	100	25	19.3%
		そ の 他	68	57	11	15.9%
		計	193	158	35	18.1%
他	営 業 利 益	( 2.3%) 4	( 1.1%) 1	+ 3	-	
売 上 高 合 計			1,472	1,339	133	9.0%
営 業 利 益 合 計			(2.3%) 34	(2.9%) 38	+ 4	+ 12.4%

## 主要事業の売上高（機械工具）



### <工具>

- ・市販向けラウンドツールの落ち込みにより減収
- ・自動車向けブローチ、歯切工具は堅調

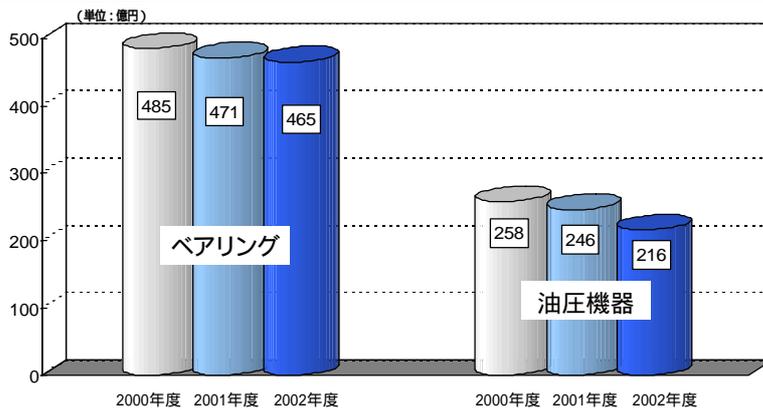
### <工作機械>

- ・自動車向けのブローチ盤、マイクロフィニッシャが堅調に推移し増収

### <ロボット>

- ・北米向けが低迷、国内は引合案件の選別により減収
- ・流通の活用、提携企業とのタイアップにより、中小口・システム案件が拡大

## 主要事業の売上高（部品）



### <ベアリング>

- ・一般産業機械や市販向けの標準品が落ち込む
- ・競争優位商品である自動車用特殊ベアリングは、国内外の自動車関連メーカー向けが増加

### <油圧機器>

- ・国内の建設機械、一般産業機械向けが落ち込む
- ・カーコントロールバルブは、自動車メーカーの増産要求に対応し続伸

## 増減要因

### 売上高

(単位:億円)

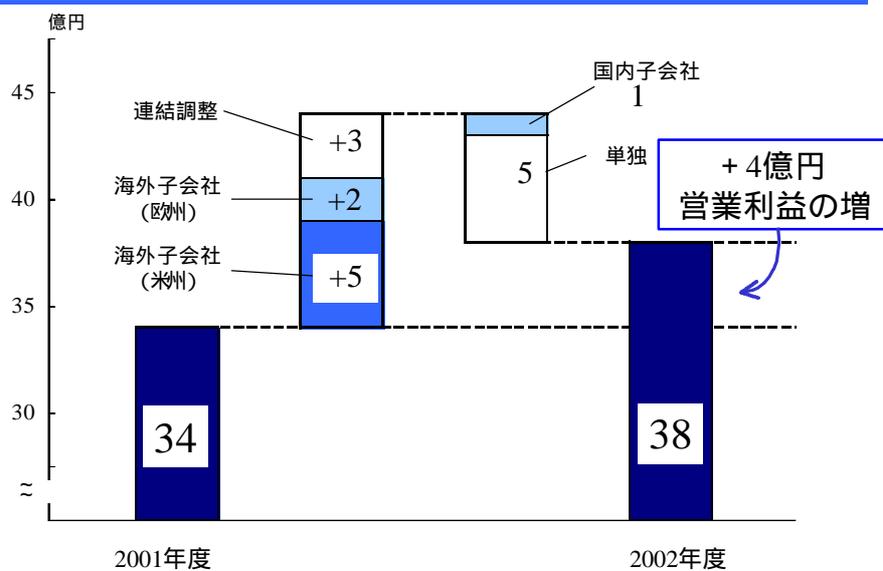
		2001年度 実績(A)	2002年度 実績(B)	増減 (B) - (A)	
単 独		1,171	1,079	92	
子 会 社	国 内	販売会社	189	167	22
		生産会社	321	281	40
		510	448	62	
	海 外	米 州	222	194	27
		欧 州	60	67	+ 6
		アジア	49	50	0
		331	311	20	
	計	842	759	83	
	小 計		2,013	1,838	175
	消 去		541	498	+ 43
連結売上高		1,472	1,339	133	

### 営業利益

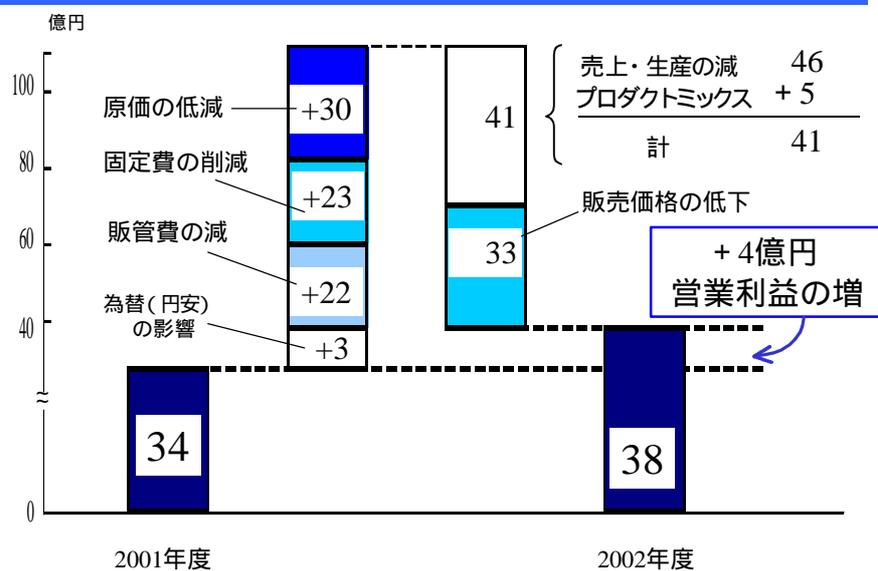
(単位:億円)

		2001年度 実績(A)	2002年度 実績(B)	増減 (B) - (A)	
単 独		30	25	5	
子 会 社	国 内	販売会社	2	1	1
		生産会社	7	7	-
		9	8	1	
	海 外	米 州	4	1	+ 5
		欧 州	1	1	+ 2
		アジア	2	1	1
		3	3	+ 6	
	計	6	11	+ 5	
	小 計		36	37	+ 1
	連結調整		2	1	+ 3
連結営業利益		34	38	+ 4	

## 営業利益の増減要因



## 営業利益の増減要因



## キャッシュ・フロー

(単位: 億円)

	2001年度 実績	2002年度 実績	増減
税引前当期純利益	18	17	1
(+) 非資金項目等	61	60	1
自己資金計	80	77	3
(+) 運転資本増減	6	30	+ 36
( ) 税支出等	34	20	+ 14
営業活動によるキャッシュ・フロー (a)	38	87	+ 49
投資活動によるキャッシュ・フロー (b)	75	59	+ 16
フリー・キャッシュ・フロー (a + b)	36	27	+ 63
財務活動によるキャッシュ・フロー	12	57	45
現預金の増減	48	30	+ 18

## 人 員

(単位:人)

	01/11末	02/11末	増減
人 員 計	6,157	5,649	508
日 本	4,985	4,583	402
(うち単 独)	(3,164)	(2,871)	( 293)
(うち子会社)	(1,821)	(1,712)	( 109)
海 外	1,172	1,066	106
(うち米 州)	(743)	(611)	( 132)
( 欧 州)	(205)	(194)	( 11)
( アジア)	(224)	(261)	(+ 37)

## 2003年11月期(連結)の予想

(単位:億円)

	2001年度 実績	2002年度 実績(A)	2003年度 予想(B)	増減(率) (B) - (A)
売上高	1,472	1,339	1,325	( 1.1%) 14
営業利益	(2.3%) 34	(2.9%) 38	(3.4%) 45	(+17.1%) + 7
経常利益	(1.0%) 14	(1.6%) 21	(1.9%) 25	(+19.0%) + 4
特別利益	13	6	1	5
特別損失	9	10	4	6
当期純利益	12	7	11	+ 4

## 2003年11月期(単独)の予想

単独

(単位: 億円)

	2001年度 実績	2002年度 実績(A)	2003年度 予想(B)	増減(率) (B) - (A)
売上高	1,171	1,079	1,065	( 1.3%) 14
営業利益	(2.6%) 30	(2.4%) 25	(2.7%) 29	(+ 12.6%) + 4
経常利益	(1.8%) 21	(1.5%) 15	(1.8%) 19	(+ 20.3%) + 4
特別利益	7	5	1	4
特別損失	9	5	4	1
当期純利益	10	9	8	1

## 第2部 「ナチビジネス・プラン03」の進捗状況

### 中期経営計画「ナチビジネス・プラン03」の骨子 - 経営構造の改革 -

1. 事業構造の改革
  - (1) 商品の選別
  - (2) 企業間提携の推進
  - (3) 営業体制の強化
  - (4) 生産・開発体制の強化
2. マネジメント構造の改革
  - (5) 経営体制の強化  
組織機構の改革
  - (6) 人事制度の改革
  - (7) グループ経営の強化
  - (8) 財務構造の改革

## 2003年度の経営方針と経営課題

### < 経営方針 >

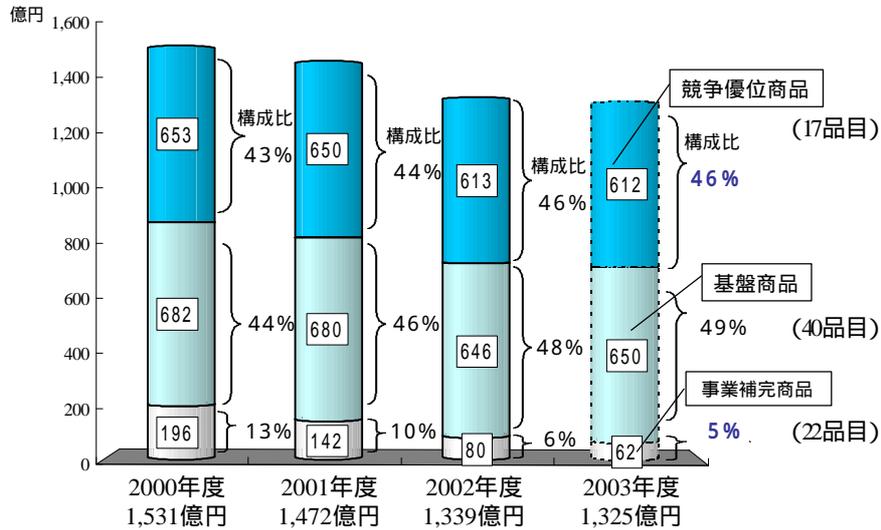
**世界規模での大転換期に際して、  
攻めと守りの戦略を同時並行で実施して  
「ナチビジネス」の成果をあげる**

### < 経営課題 >

1. 全体最適の観点でプロジェクト型の経営を実践する
  - ・世界3極市場において事業活動を加速する
  - ・企業間の提携を充実する
2. マーケティングを強化し、世界市場で「ナチビジネス」を展開する
  - ・ベスト・セレクションズ企業として市場のニーズを引き出す
  - ・営業、生産、技術のシナジーにより、複合型事業経営のつよみを発揮する
3. 世界トップの品質とコストを実現する
  - ・損益分岐点目標に見合う原価構造、人員体制をつくりあげる
  - ・技術、営業面のシーズを充実し、競争優位商品の開発を促進する
4. 企業に対する社会の要請に応える

## (1) 商品の選別

### 商品戦略区別売上高(連結)



### 競争優位商品の拡大

競争優位商品	2002年度	2003年度(計画)
<b>ブローチ&amp;ブローチ盤</b> [ 自動車の主要部位の高効率加工に採用拡大 ] 新ブローチ工場 	<ul style="list-style-type: none"> <li>高速ブローチ&amp;ブローチ盤を市場投入</li> </ul>  <ul style="list-style-type: none"> <li>ヘリカルギヤ用、一般丸ブローチの引合い急増 フル生産</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ヘリカルギヤ用ブローチの北米(NMTC)生産を強化</li> <li>新商品の市場投入</li> </ul>
<b>自動車用特殊ベアリング</b> [ 国内外の自動車関連メーカーへ供給拡大 ]	<ul style="list-style-type: none"> <li>北米(NTI)、欧州(NISA)で新設ラインが本格稼働</li> <li>富山事業所に一貫ライン新設</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>富山事業所の生産能力を拡大</li> <li>世界3極でフル生産</li> </ul>

## 競争優位商品の拡大

競争優位商品	2002年度	2003年度(計画)
<b>カーコントロールバルブ</b> [ 拡大する需要に能力増強、生産性改善で対応 ]	<ul style="list-style-type: none"> <li>生産ライン改造により生産能力を向上</li> </ul> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>差別化商品を市場投入</li> </ul>
<b>ロボット</b> [ 規模追求から採算重視へ ]	<ul style="list-style-type: none"> <li>ダイヘンとの協業拡大</li> <li>新コントローラを協同開発</li> <li>協同調達による原価低減</li> <li>設備流通店会を拡充(大口依存から中小小・システム案件の拡大)</li> </ul> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>ダイヘンとの協業拡大 国内外で流通を相互活用</li> <li>ナチシステム会を設立 システム案件への対応力を強化</li> <li>自動車用ハンドリングロボットを拡充(シリーズ拡大)</li> </ul>

## (2) 企業間提携の推進

事業	主な提携先
機械工具事業	<ul style="list-style-type: none"> <li>住友電気工業・アライドマテリアル</li> <li>GPA(カシフジ、神崎高級工機)、IMPCO(米)</li> <li>ソディックプラステック</li> <li>ダイヘン、デンソー</li> </ul>
部品事業	<ul style="list-style-type: none"> <li>光洋精工</li> </ul>
特殊鋼事業	<ul style="list-style-type: none"> <li>大同特殊鋼・理研製鋼</li> <li>ERASTEEL(仏)</li> </ul>

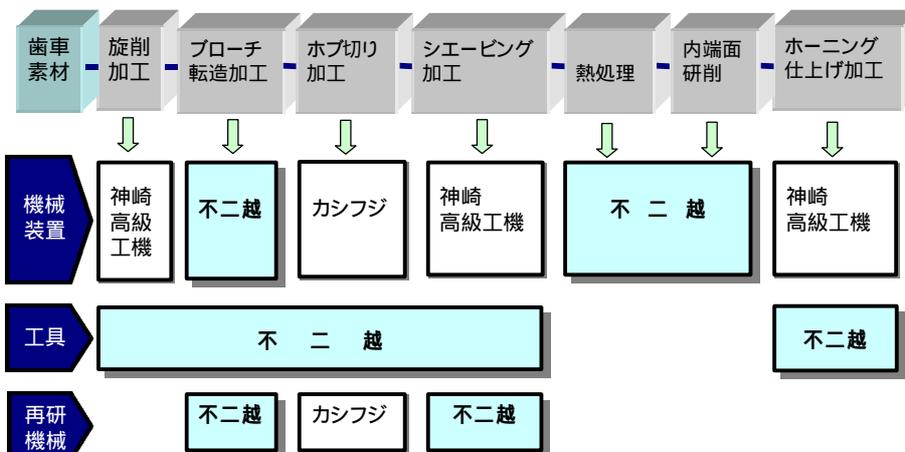
  は2002年度提携企業

## 提携企業との取り組み

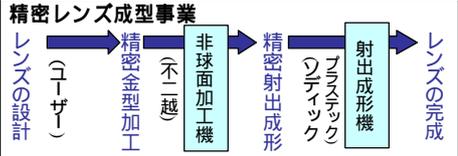
提携企業	2002年度	2003年度(計画)
<b>住友電気工業</b> < 工具 > (1999年スタート)	<ul style="list-style-type: none"> <li>・協同開発商品 6品目(累計)</li> <li>・海外流通網の相互乗り入れ</li> </ul> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>・協同開発商品 8品目(累計)</li> </ul>
<b>GPA</b> <b>神崎高級工機</b> <b>カシフジ</b> < 工具・工作機械・熱処理 > (2002年9月スタート)	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ギヤ加工ラインのターンキー対応</li> <li>・事業のシナジー(工具・機械・熱処理・メンテナンス)をアライアンスにより強化</li> <li>・JIMTOFへGPAとして協同出展</li> <li>・自動車関連メーカーから引合いが急増</li> </ul> 	

## GPA (Gear Production Alliance) の概要

歯車加工工程における機械・工具の強者連合



### 提携企業とのとり組み

提携企業	2002年度	2003年度(計画)
<b>ソディックプラスチック</b> <超精密機械> (2002年8月スタート)	・小型精密レンズ射出成形事業で アライアンス(協同開発、協同販売)	・個別ユーザーに対する 協同プレゼンテーションを開始 
		
<b>ダイヘン</b> <ロボット> (2001年3月スタート)	・新型制御装置 A X コントローラーを 協同開発 ・営業面、調達面で協業強化	・次期協同開発案件に着手
<b>ERASTEEL</b> <特殊鋼> (2002年10月スタート)	・ハイス(High Speed Steels)事業の 生産・販売面で補完を開始 ・不二越 ERA:最終製品 ・ERA 不二越:半製品(素材) ・生産分担により、得意分野へ 戦力を集中	・ERAの販売力を活用し、欧州で プレハードン ロットを拡販 

### (3) 営業体制の強化

営業戦略本部を設置(2002年7月)し、  
 重点ユーザー、グローバル案件に対する**プロジェクト型の営業活動**を実践

	2002年度	2003年度(計画)
プロジェクト型の 営業を強化	・プロジェクト案件を格付け選別し、 専任チームにより戦略を構築	・重要案件に戦力を集中 AA案件: 5社31プロジェクト
販売・サービス拠点 の拡充	<国内:集約、海外ヘシフト> ・国内拠点を統廃合(戦力の集中) ・小拠点の集約 SOHO活用 <海外:アジア、欧州を拡充> ・スペインにオフィスを新設 (欧州8拠点) ・タイ、ジャカルタ、マニラ、上海に オフィスを新設(アジア10拠点)	・海外拠点(アジア、欧州)への 人員シフトを強化 ・ベトナムオフィスの開設 (2002年12月)
流通の活性化	・設備関連の中小口案件を拡大 ・設備流通店会を拡充 ・ナチシステム会を新設 ・提携企業と流通の相互活用 住友電工、ダイヘンなど	・流通の海外進出とタイアップ ・油圧機器流通店会を拡充

## NACHI-BUSINESS Galaxy

／プレゼンテーション、デモンストレーション R & D機能を拡充

NACHI-BUSINESS Galaxyを富山本社に開設(2002年3月)

- ・Machinery Stage (機械加工のデモンストレーション)
- ・Robot Stage (ロボットスクールとデモンストレーション)
- ・Tribology Stage (ベアリングの試験)

NACHI Current (ショールーム)をリニューアルオープン(2003年4月)

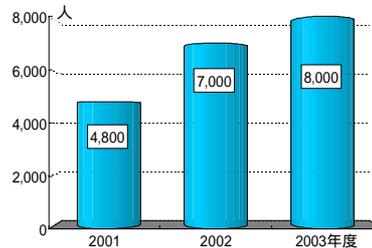
QA Laboratory (各種評価・試験機能を集約・充実)

開発オフィスを新設(2002年12月)

情報センターを新設(情報技術の活用、教育・研修施設他)(2003年4月)



NACHI-BUSINESS Galaxy来訪者数



### (4) 生産・開発体制の強化

	2002年度	2003年度(計画)								
生産体制の強化	<ul style="list-style-type: none"> <li>・製造企画本部を設置(7月) 主要商品の製造革新プロジェクト活動をスタート</li> <li>・自動車用特殊ベアリングの世界3極生産体制を拡充</li> <li>・標準品の海外生産移管(ドリル、ベアリング)</li> </ul>	<p>&lt; 国内 &gt;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・一般丸ブローチ、ソリッドホブ、自動車用特殊ベアリング、カーコントロールバルブの生産能力を拡充</li> </ul> <p>&lt; 海外 &gt;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・広東省のベアリング新工場が稼働</li> <li>・タイ(ベアリング)、シンガポール(ドリル)の生産能力拡大</li> </ul>								
調達コストの削減	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ナチサプライヤーの会を結成 優良サプライヤーとのパートナーシップを構築</li> <li>・海外調達の本格化</li> <li>・電子商取引(調達)をスタート</li> </ul>	<p>調達コストの削減(2000年度比)</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>年度</th> <th>削減率 (%)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>2001</td> <td>~10</td> </tr> <tr> <td>2002</td> <td>~25</td> </tr> <tr> <td>2003年度</td> <td>~45</td> </tr> </tbody> </table>	年度	削減率 (%)	2001	~10	2002	~25	2003年度	~45
年度	削減率 (%)									
2001	~10									
2002	~25									
2003年度	~45									

	2002年度	2003年度(計画)
開発体制の強化	<ul style="list-style-type: none"> <li>・開発本部を設置(7月)</li> <li>・ナチビジネスに直結した開発戦略の企画、推進と早期事業化</li> <li>・提携企業、産学との協同開発</li> </ul> <p>&lt;主な開発商品&gt;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・GSミル</li> <li>・オーバルミル</li> <li>・ロボット用 AXコントローラー</li> <li>・ミクロンハード</li> <li>・プレハードン4000</li> <li>・シール付きサポートベアリング</li> </ul>  	<p>&lt;主な開発商品&gt;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ジェットフィニッシャー</li> </ul>  <ul style="list-style-type: none"> <li>・その他月1件以上の新商品の市場投入を計画</li> </ul>

### マネジメント構造の改革

	2002年度	2003年度(計画)																														
(5)経営体制の強化 組織機構の改革	<ul style="list-style-type: none"> <li>・事業戦略会議を新設</li> <li>・3本部を設置 営業戦略本部、製造企画本部、開発本部</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・工作機械事業の再編・強化</li> <li>・次期中期経営計画の策定</li> </ul>																														
(6)人事制度の改革	<ul style="list-style-type: none"> <li>・少数精鋭のプロ集団へ</li> <li>・能力・成果主義の徹底</li> <li>・定期採用の見直し(随時戦力採用へ)</li> <li>・労務費の変動費化 フロー型人員の比率拡大</li> <li>・人材育成、能力開発の強化</li> <li>・情報センターの活用</li> </ul>	<p>人員の推移</p>  <table border="1"> <caption>人員の推移 (推定値)</caption> <thead> <tr> <th>年度</th> <th>国内</th> <th>米州</th> <th>欧州</th> <th>アジア</th> <th>合計</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>2000</td> <td>4500</td> <td>1500</td> <td>500</td> <td>500</td> <td>7000</td> </tr> <tr> <td>2001</td> <td>4800</td> <td>1200</td> <td>500</td> <td>500</td> <td>7000</td> </tr> <tr> <td>2002</td> <td>4500</td> <td>1000</td> <td>500</td> <td>500</td> <td>6500</td> </tr> <tr> <td>2003年度</td> <td>4200</td> <td>800</td> <td>500</td> <td>500</td> <td>6000</td> </tr> </tbody> </table>	年度	国内	米州	欧州	アジア	合計	2000	4500	1500	500	500	7000	2001	4800	1200	500	500	7000	2002	4500	1000	500	500	6500	2003年度	4200	800	500	500	6000
年度	国内	米州	欧州	アジア	合計																											
2000	4500	1500	500	500	7000																											
2001	4800	1200	500	500	7000																											
2002	4500	1000	500	500	6500																											
2003年度	4200	800	500	500	6000																											

	2002年度	2003年度(計画)										
(7)グループ経営の強化	<ul style="list-style-type: none"> <li>・業務改革</li> <li>グループ内のオペレーション・管理業務を受託会社を集約</li> <li>&lt;受託会社の設立&gt;</li> <li>・不二越アソシエ</li> <li>・不二越アカウンティング</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・グループ全社(41社)の営業利益黒字化を達成</li> </ul>										
(8)財務構造の改革	<p style="text-align: center;"><b>有利子負債の削減</b></p> <table border="1"> <caption>有利子負債の削減 (億円)</caption> <thead> <tr> <th>年度</th> <th>2000</th> <th>2001</th> <th>2002</th> <th>2003</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>有利子負債 (億円)</td> <td>736</td> <td>739</td> <td>693</td> <td>664</td> </tr> </tbody> </table>		年度	2000	2001	2002	2003	有利子負債 (億円)	736	739	693	664
年度	2000	2001	2002	2003								
有利子負債 (億円)	736	739	693	664								

# NACHI

<http://www.nachi-fujikoshi.co.jp/>

本資料には、将来の業績見通し、事業計画等を記載しておりますが、現時点での経済環境や事業方針など一定の前提にもとづいて作成しております。従いまして、実際の業績は、需要変動や為替変動などの様々な要素により、業績見通しとは異なる結果となりうることをご承知おき下さい。