

2004年5月12日 (水)

# 第1部 2003年度決算概要及び 2004年度業績予想

専務執行役員 木下幸雄

# 当期業績の評価

前年同期比

- ・営業利益、経常利益、当期利益とも過去最高
- ・全セグメント増益 黒字化
- ・営業利益率 8.3%達成

11月時点  
予想対比

- ・受注高 6%増、売上高 3%増
- ・営業利益 400億円達成
- 標準 量産機械部門の大きな伸びによる

財務目標

- ・有利子負債残高 2,158億円
- 中期目標 (2004年度末2,500億円)を一年前倒して達成
- ・ROIC (税引後) 6.5%達成

# 2003年度業績サマリー

	2003年度		2002年度 (実績)	(前期差) -	(予想差) -
	(実績)	(11月予想)			
受注高	5,315	5,000	4,563	752	315
売上高	4,828	4,700	4,813	15	128
営業利益	402	300	172	230	102
営業利益率	8.3%	6.4%	3.6%	4.7%	1.9%
経常利益	319	230	105	214	89
経常利益率	6.6%	4.9%	2.2%	4.4%	1.7%
特別損益	144	70	25	119	74
当期利益	163	90	27	136	73
当期利益率	3.4%	1.9%	0.6%	2.8%	1.5%
ROI(税引後)	6.5%	4.8%	2.6%	3.9%	1.7%

## (前期差)

- ・受注高：標準・量産、船舶、建機好調により16%増。
- ・売上高：標準・量産、建機増、船舶減によりほぼ横ばい。
- ・営業利益：標準・量産中心に全部門で採算好転し大幅増益。
- ・特別損益：前期は固定資産売却あったが、当期は売却益が少なかったことや関係会社整理損もあり悪化。

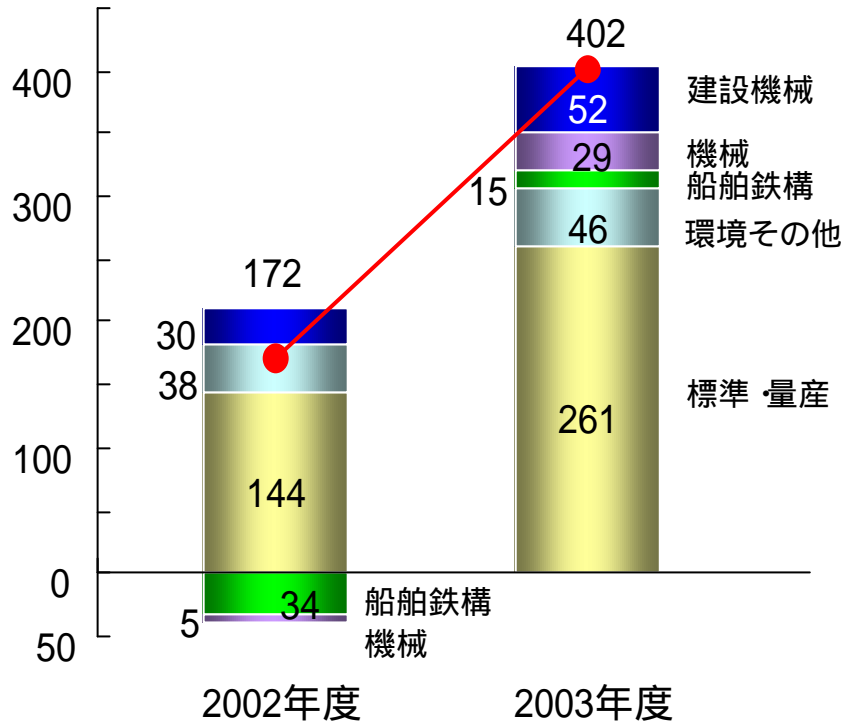
## (予想差)

- ・受注高：標準・量産で大きな伸び。
- ・売上高、営業利益、経常利益：標準・量産の増収とその他部門の利益率改善で好転。
- ・特別損失：一部固定資産売却益の取消、関係会社整理損もあり悪化。

# セグメント別営業利益

単位: 億円

億円



2002年度 2003年度 増減

標準・量産機械	144	261	117
環境・プラントその他	38	46	8
船舶鉄構・機器	34	15	49
機械	5	29	34
建設機械	30	52	22
<b>計</b>	<b>172</b>	<b>402</b>	<b>230</b>

# 特別損益内訳

		2003年度		2002年度	前期差)	予想差)
		実績	11月予想	実績	-	-
特別利益	固定資産売却益	12	10	86	74	2
	投資有価証券売却益	13	11	2	11	2
	退職給付信託設定益	2	2	8	6	0
	関係会社株式売却益	-	-	3	3	0
	計	28	23	99	71	5
特別損失	退職給付債務償却	55	56	55	0	1
	特別退職金	6	7	8	2	1
	不動産売買契約解除損	41	-	-	41	41
	投資有価証券評価損	-	-	44	44	0
	工場再配置損失	17	8	9	8	9
	関係会社整理損	41	5	-	41	36
	投資有価証券売却損	-	-	3	3	0
	販管費配賦額取崩損	11	11	-	11	0
	その他	-	6	5	5	6
計	172	93	124	48	79	
差引計	144	70	25	119	74	

# 連結貸借対照表

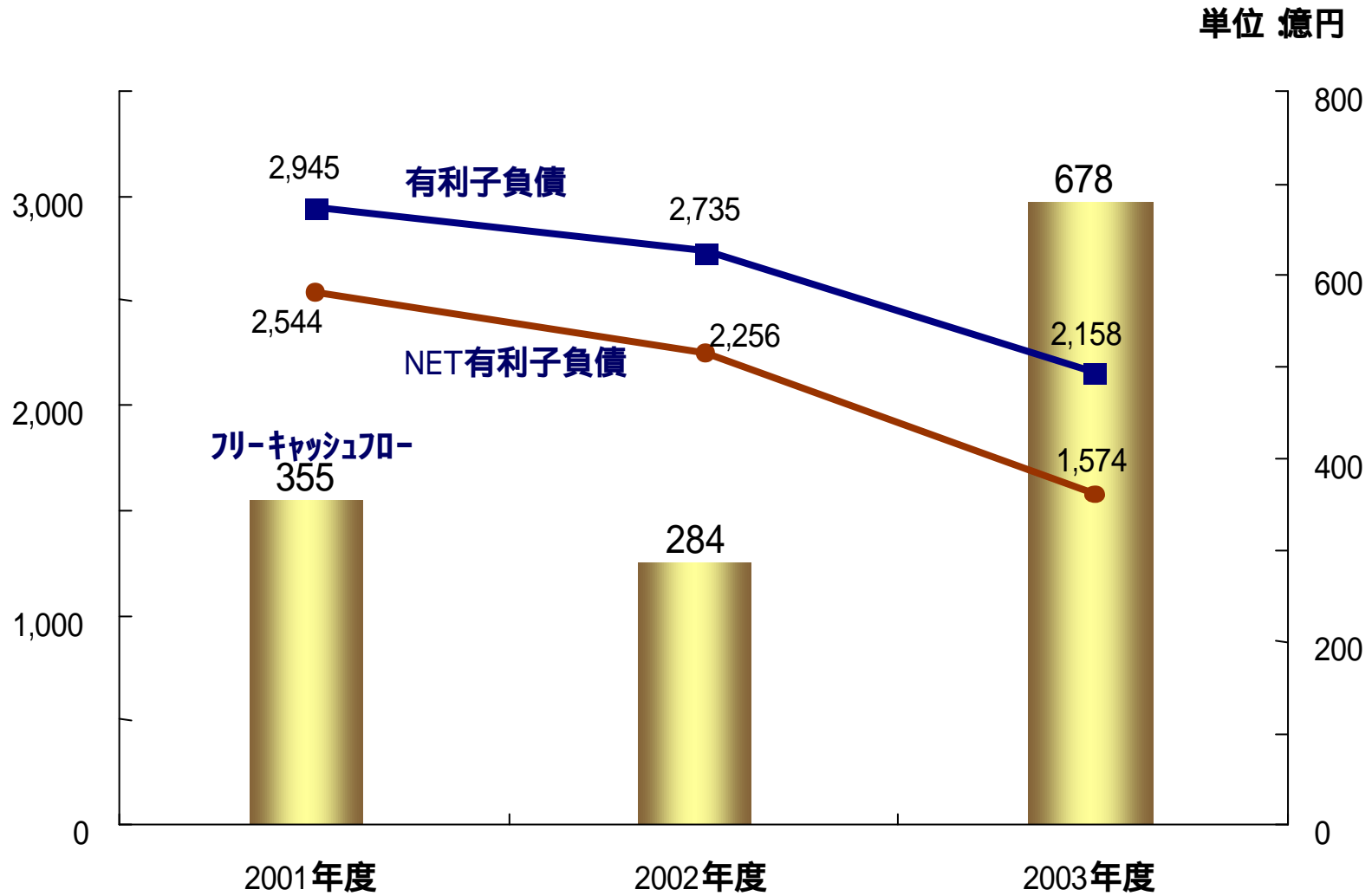
単位: 億円

	2004/3末	2003/3末	増減		2004/3末	2003/3末	増減
<b>流動資産</b>	3,214	3,292	78	<b>負債</b>	4,618	4,907	289
現預金	585	480	105	買掛債務	1,309	1,163	145
売掛債権	1,427	1,622	195	前受金	287	213	74
棚卸資産	939	924	16	有利子負債	2,158	2,735	577
その他	264	267	3	その他	864	795	69
				<b>少数株主持分</b>	39	80	41
<b>固定資産</b>	2,589	2,588	1	<b>資本</b>	1,145	893	252
有形固定資産	1,876	1,961	85	資本金	309	309	0
無形固定資産	31	29	2	資本剰余金	168	157	11
投資その他の資産	682	598	84	利益剰余金	198	35	163
				土地再評価差額金	455	456	1
				有価証券評価差額金	54	4	58
				為替換算調整勘定	38	59	21
<b>合計</b>	5,803	5,880	77	<b>合計</b>	5,803	5,880	77
				<b>有利子負債比率</b>	37.2%	46.5%	9.3%
				<b>株主資本比率</b>	19.7%	15.2%	4.5%

# 連結キャッシュフロー計算書

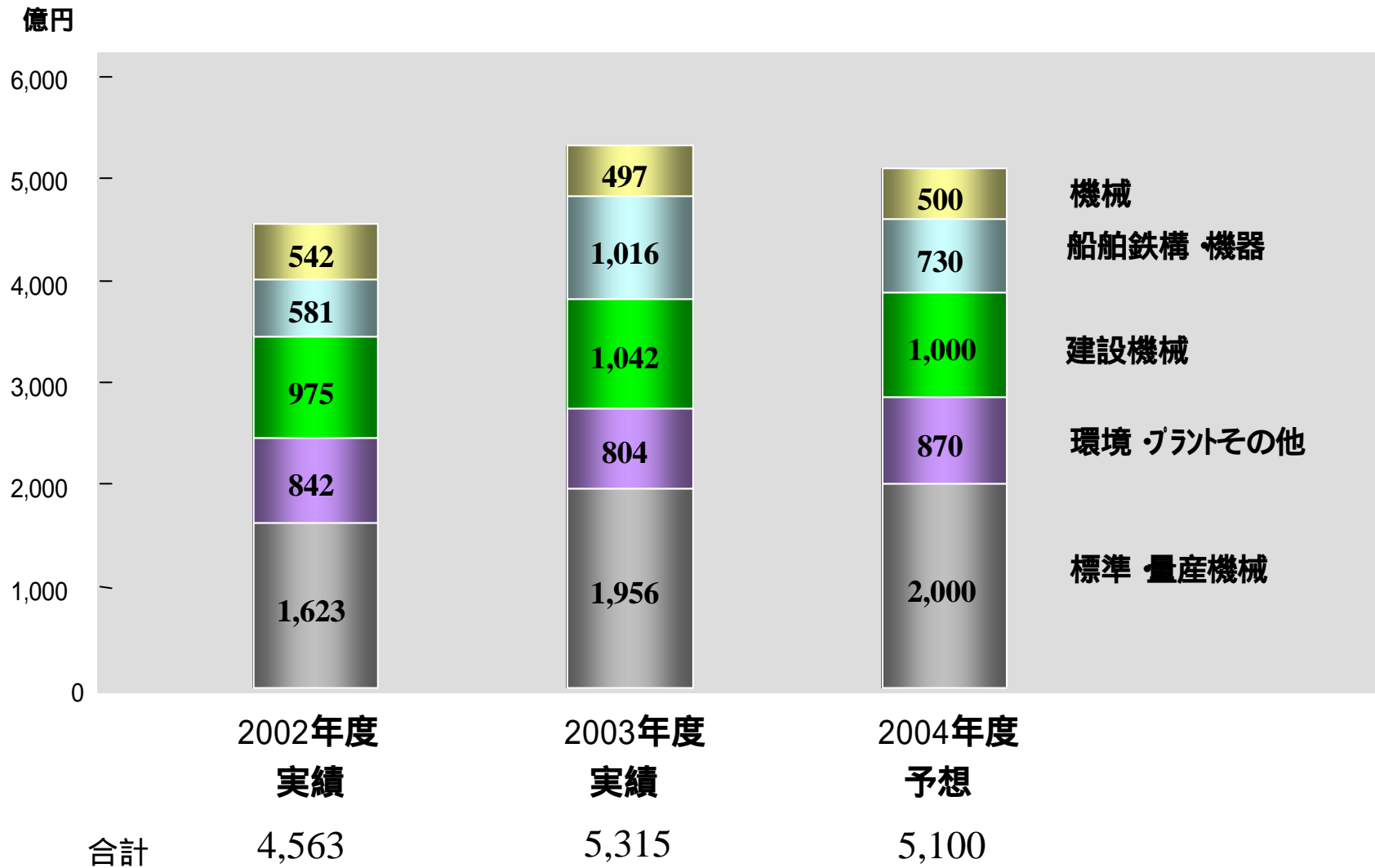
区分	単位 億円		
	2003年度	2002年度	増減
<b>営業活動</b>	758	295	463
運転資本	418	252	166
事業収益	360	195	165
その他	20	152	132
<b>投資活動</b>	79	11	68
<b>フリーキャッシュ・フロー</b>	678	284	394
<b>財務活動</b>	567	221	346
<b>現金 現金同等物増減</b>	109	60	49
<b>現金 現金同等物期末残高</b>	577	477	100

# 有利子負債推移





# 受注実績・予想



# 2004年度業績予想

単位 億円

	2004上期 計画	2003上期 実績	増減	2004年度 計画	2003年度 実績	増減
受注高	2,400	2,445	45	5,100	5,315	215
売上高	2,250	2,128	122	4,850	4,828	22
営業利益	110	137	27	350	402	52
営業利益率	5.0%	6.4%	1.4%	7.2%	8.3%	1.1%
経常利益	100	109	9	310	319	9
経常利益率	4.5%	5.1%	0.6%	6.4%	6.6%	0.2%
特別損益	20	33	13	50	144	94
当期利益	50	46	4	150	163	13
当期利益率	2.1%	2.2%	0.1%	3.1%	3.4%	0.3%
ROIC (税引後)				6.0%	6.5%	0.5%
織込レート(ドル)				105円	112.5円	

# 2004年度セグメント別売上高、営業利益予想

## 売上高

単位:億円

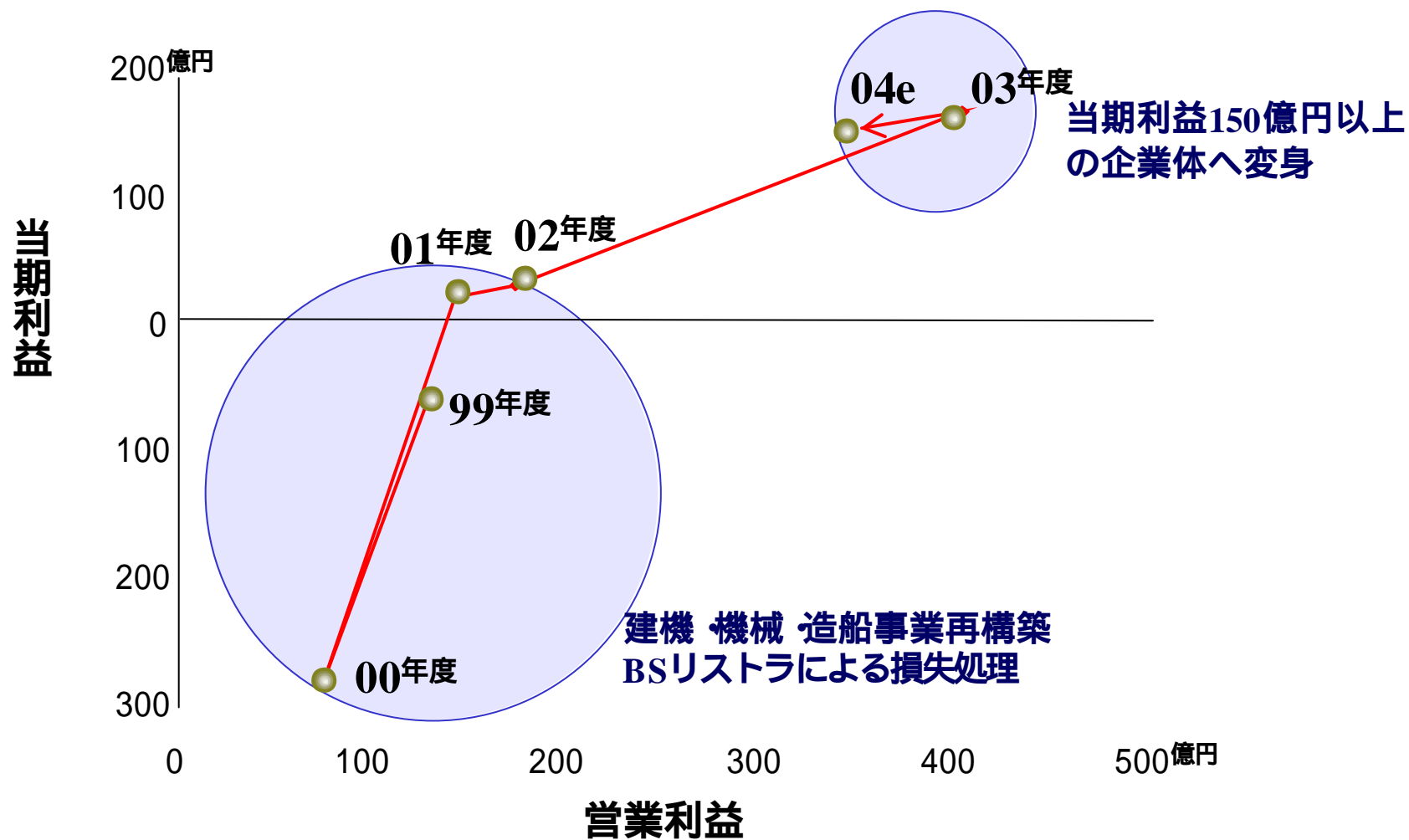
	2004年度計画		2003年度実績		差異	
	上期	年度	上期	年度	-	-
標準・量産	910	1,850	859	1,845	51	5
環境その他	340	880	356	877	16	3
船舶鉄構・機器	270	600	238	634	32	34
機械	240	500	200	460	40	40
建設機械	490	1,020	475	1,012	15	8
計	2,250	4,850	2,128	4,828	122	22

## 営業利益

単位:億円

	2004年度計画		2003年度実績		差異	
	上期	年度	上期	年度	-	-
標準・量産	90	215	109	261	19	46
環境その他	5	60	8	46	3	14
船舶鉄構・機器	20	5	16	15	4	10
機械	10	20	12	29	2	9
建設機械	25	50	23	52	2	2
計	110	350	136	402	26	52

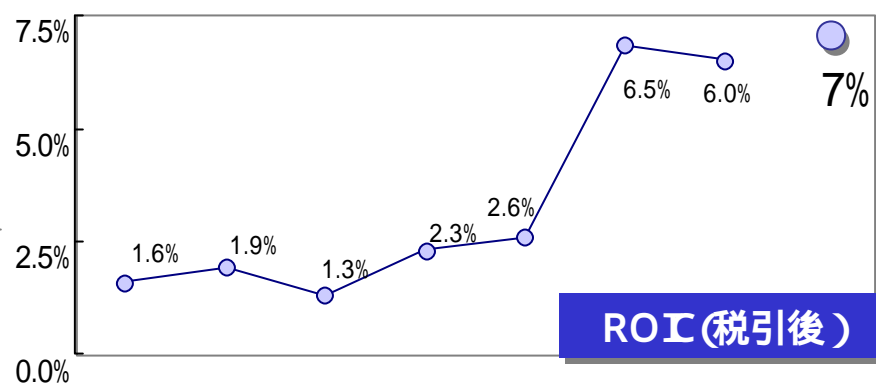
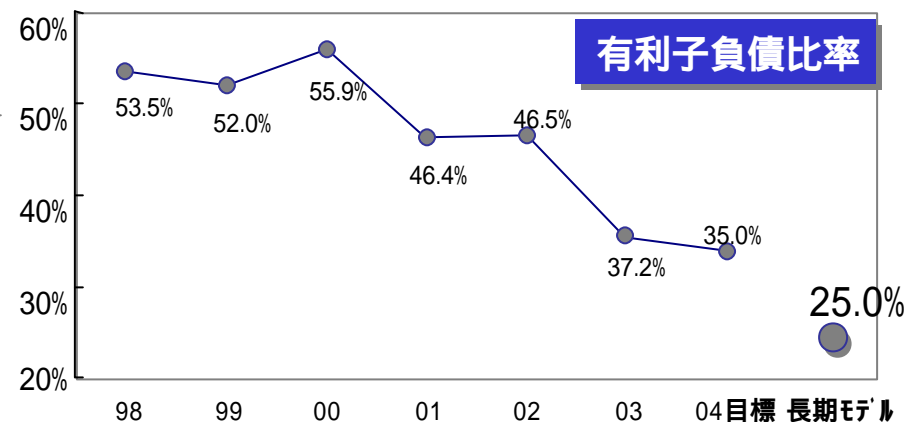
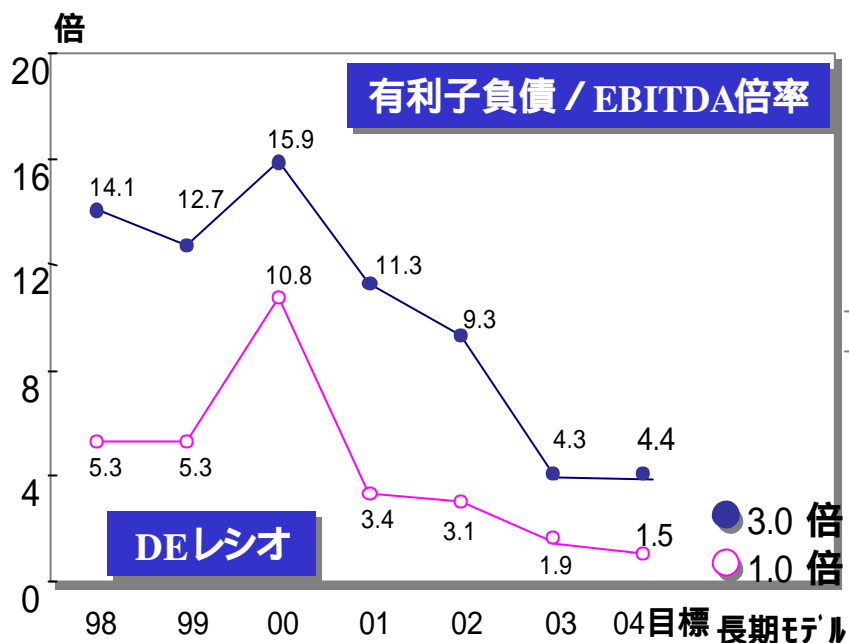
# 営業利益・当期利益の推移



# 財務戦略指標について

(単位: 億円)

	98	99	00	01	02	03	04目標
有利子負債	3,872	3,419	3,243	2,946	2,735	2,158	2,000
株主資本	730	648	300	875	893	1,145	1,300
営業利益	96	127	75	142	172	402	350
減価償却費	142	142	129	119	121	101	102
EBITDA	238	269	204	261	293	503	452



# 標準・量産機械

## 03年度

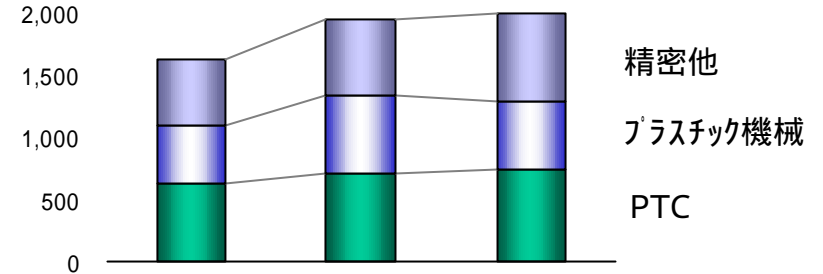
デジタル家電関連および中国関連需要増加の影響でプラスチック機械、精密制御機器・コンポーネント伸長。  
生産効率化効果もあり営業利益率アップ。

## 04年度

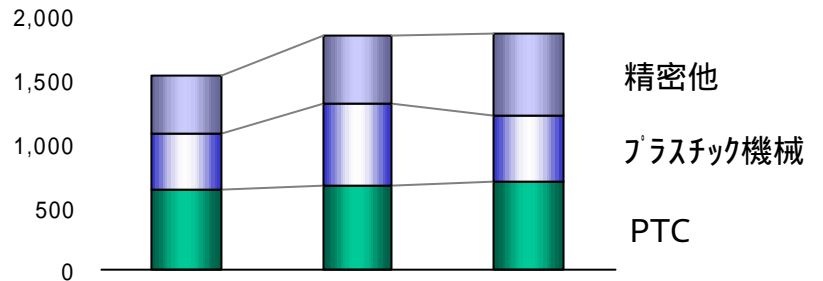
プラスチック機械需要減が見込まれるが、精密制御機器・コンポーネントの増加、ならびに民間設備回復によるPTCの増加により 売上高はほぼ横這い見通し。

営業利益は、固定費増加により 利益率ダウン見込。  
(人件費還元ならびに精密制御機器・コンポーネント事業への人員シフトと研究開発の集中)

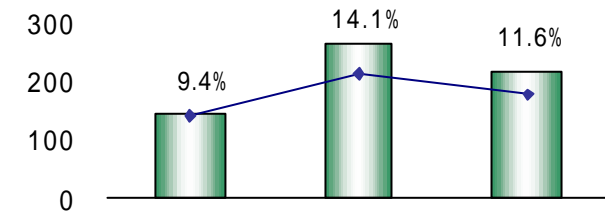
### 受注



### 売上



### 営業利益



(参考)	02年度	03年度	04年度(計画)
固定費	658	692	753 億円
期末人員	4,751	4,697	4,750 人

# 環境・プラントその他

## 03年度

受注審査の徹底ならびにプロジェクトマネジメント改善効果により 売上減・営業利益増加。

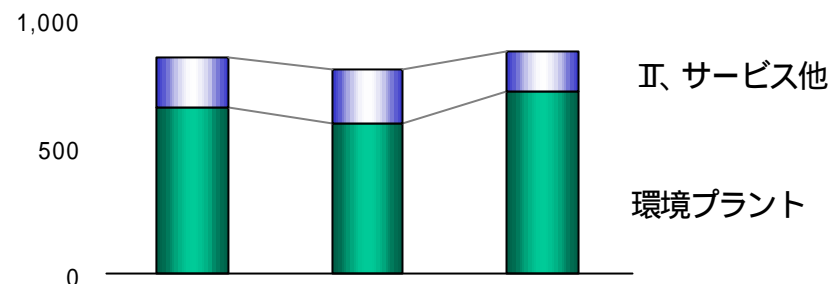
## 04年度

受注は、水処理関連の更新投資ならびに発電用ボイラの需要増見込。

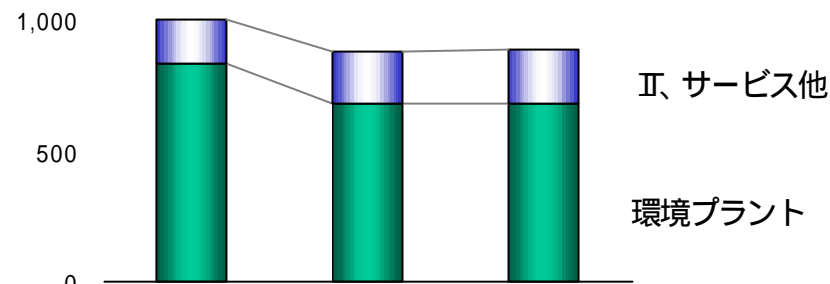
売上高は、ほぼ03年度横這いの見通し。

営業利益は、不動産事業の土地売却予定織込みにより、固定費増加をカバーし、増益予定。

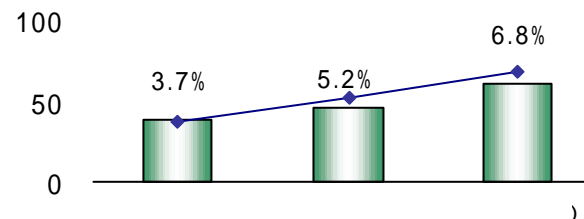
受注



売上



営業利益



(参考)	02年度	03年度	04年度 (計画)
固定費	281	285	300 億円
期末人員	2,046	2,010	2,020 人

# 船舶鉄構・機器

## 03年度

造船受注増、橋梁関連受注減少。

造船は分社化し、規模縮小したため売上高大幅減小。

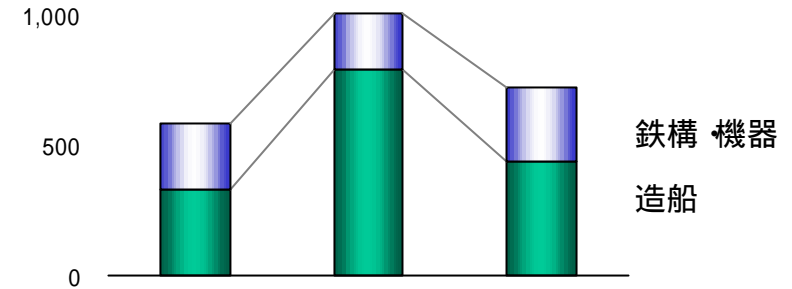
営業利益は02年度の不採算船の影響なくなり改善。

## 04年度

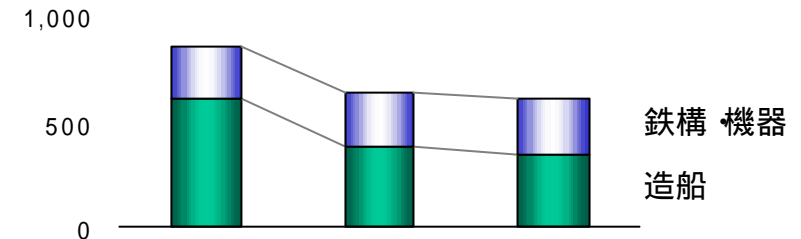
02年度受注船の売上計上、為替(105円織り込み)の影響により減益見込。

03年受注船は船価ならびにコストダウン効果ともに改善が進んでおり、05年以降収益性回復を見込んでいる。

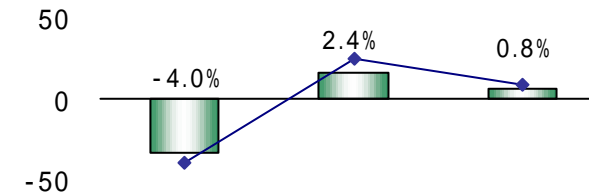
### 受注



### 売上



### 営業利益



(参考)	02年度	03年度	04年度(計画)
固定費	275	239	236 億円
期末人員	1,249	1,194	1,190 人



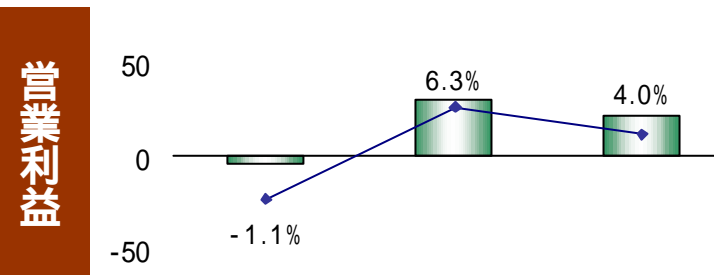
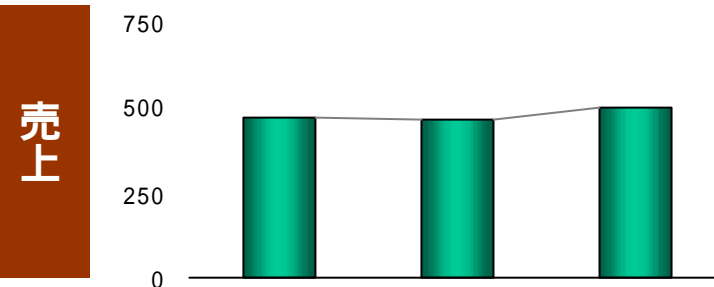
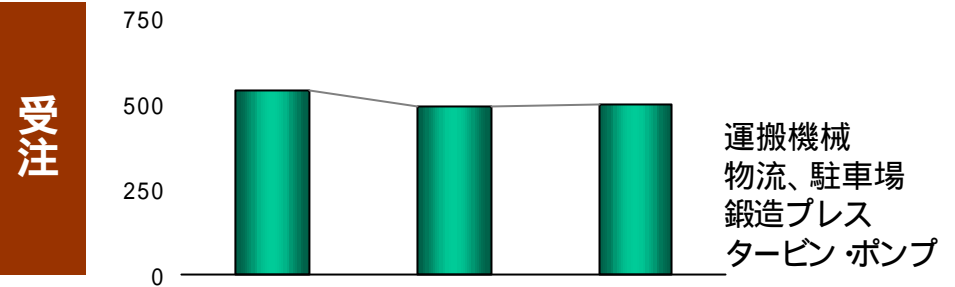
# 機械

## 03年度

02年までのリストラ 受注管理の強化等の内部  
努力と外部環境改善 (更新能力増強投資期にある  
運搬機関連ならびに100%子会社化した新日造の  
タービン等の外需増加)により、増益。

## 04年度

操業増のなかで資材費をはじめとする外部原価の  
アップにより、利益率ダウン見込。



(参考)	02年度	03年度	04年度 (計画)
固定費	164	153	158 億円
期末人員	1,120	1,076	1,100 人

# 建設機械

2000年9月からの事業再構築の効果

## ショベル事業

02年度から国内黒字化

モデル数削減、新製品プラットフォーム戦略により

価格アップ・シェアアップ実現

量は追わず、ハイエンド製品開発力強化

1工場生産体制確立

中国市場についてはリスク対策を取りながら

慎重に対応する

## 道路機械

02年 新潟鉄工より道路機械営業譲り受け

ショベルとのシナジーもあり、シェアアップ

(国内 55% 70%超)

## クレーン事業

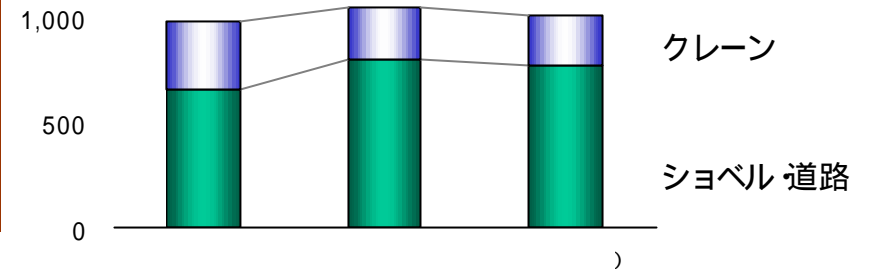
北米市場は02年対比30%需要減

04年後半から05年にかけて回復予想

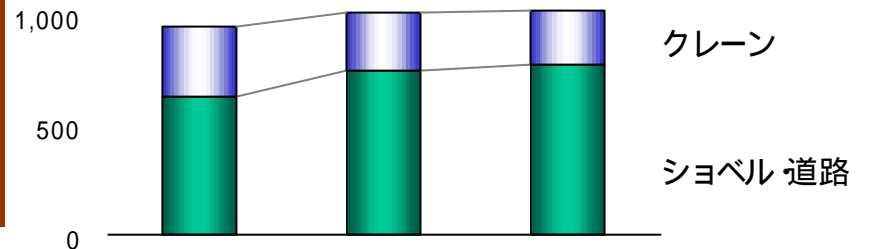
油圧ショベル 道路機械事業は

04年度末無借金経営実現見込

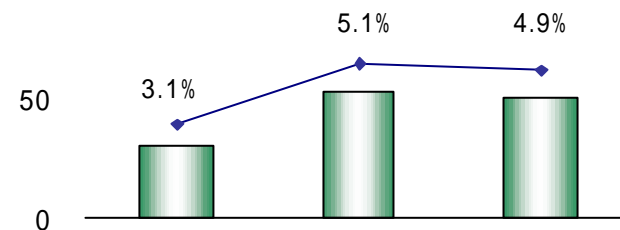
受注



売上



営業利益



(参考) 02年度 03年度 04年度 (計画)

固定費 202 210 212 億円

期末人員 2,070 1,850 1,880 人

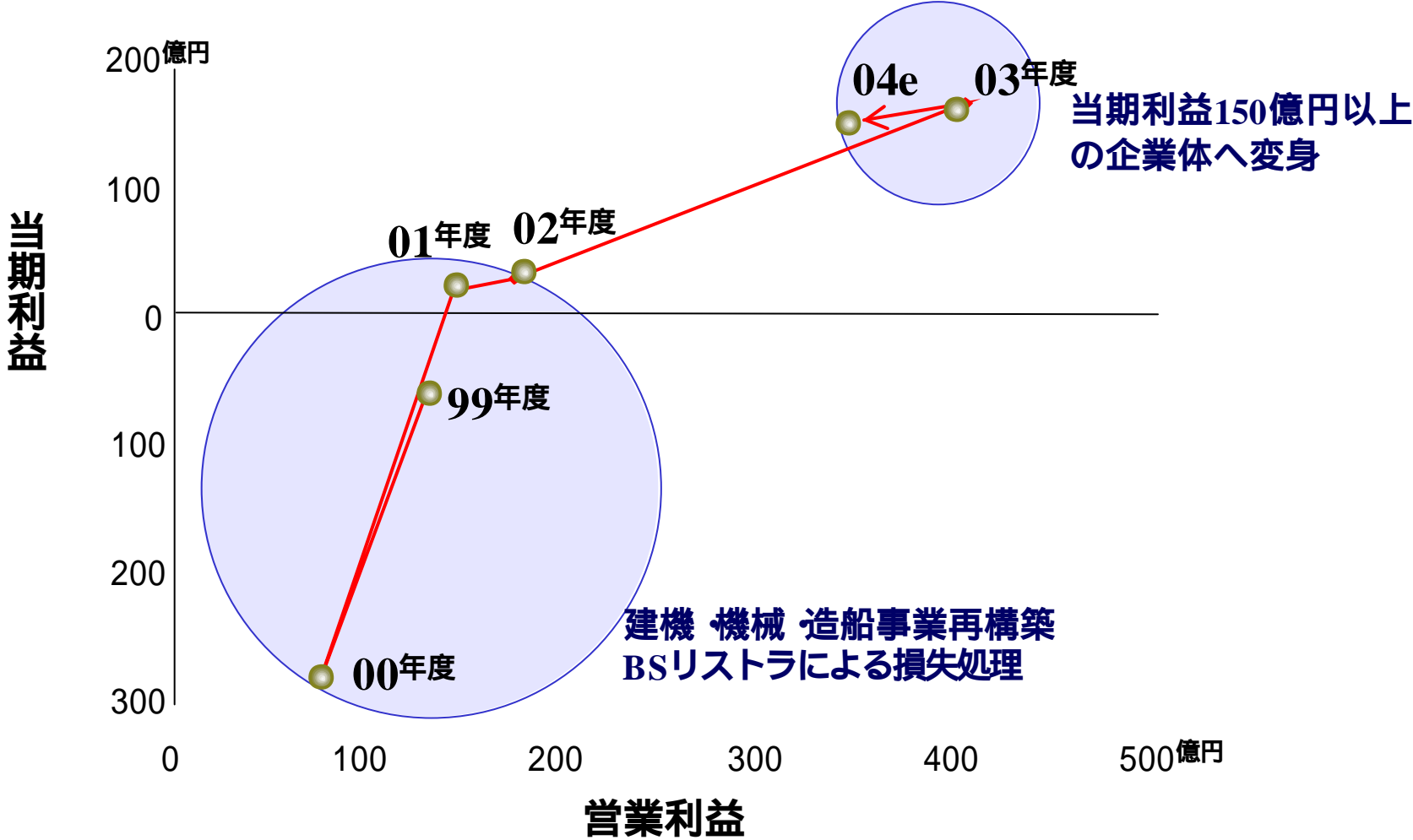
2004年5月12日 (水)

# 第2部 経営戦略

## ...中期経営計画の進捗

社長 日納 義郎

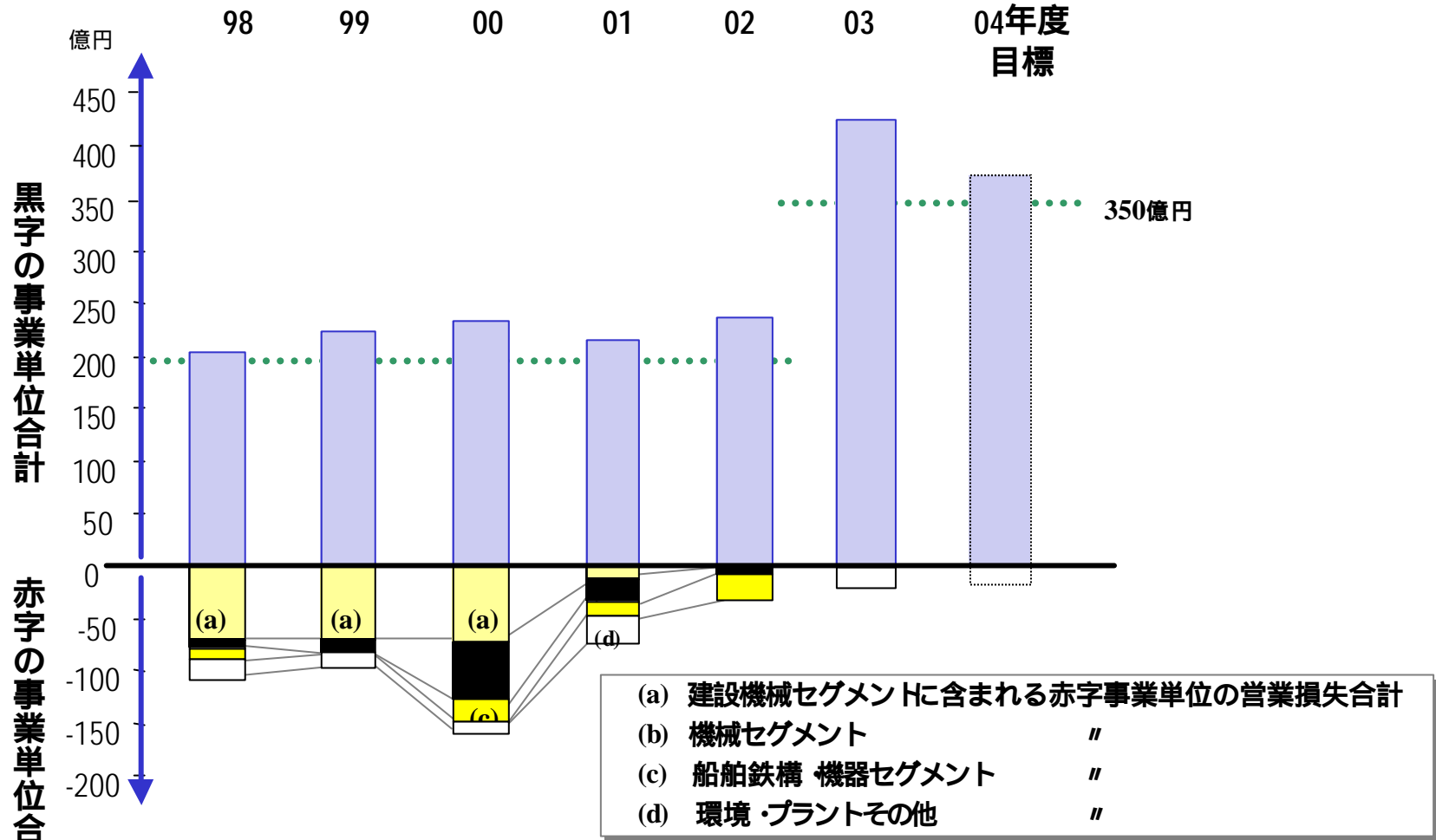
# 営業利益・当期利益の推移



# 収益構造の変革

赤字・下ぶれリスク発生原因の削減  
 黒字事業の原価低減、効率化  
 事業間協力・技術結合によるマーケティング、開発効率化

内部管理力が向上  
 景気変動対抗力が向上  
 固定費効率が向上

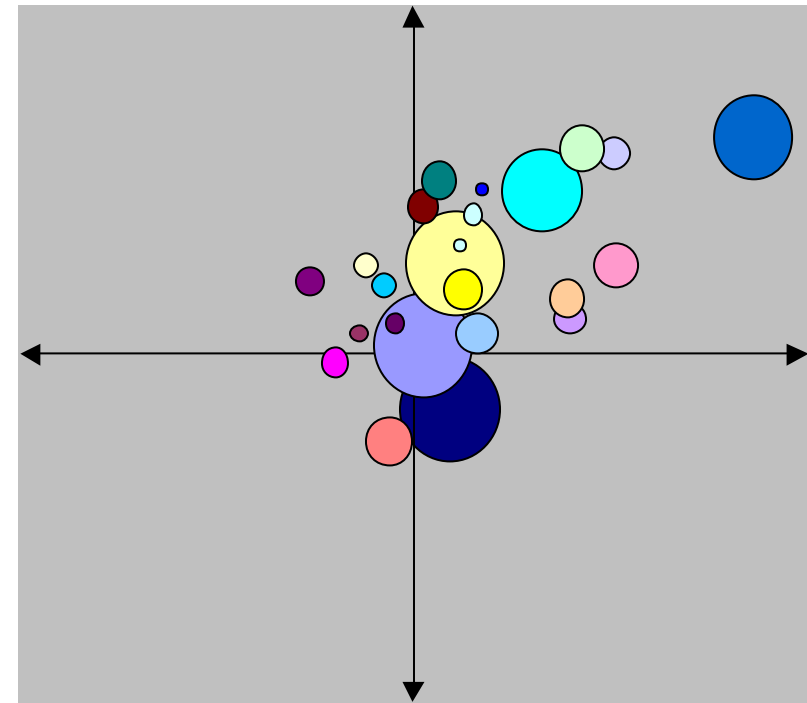
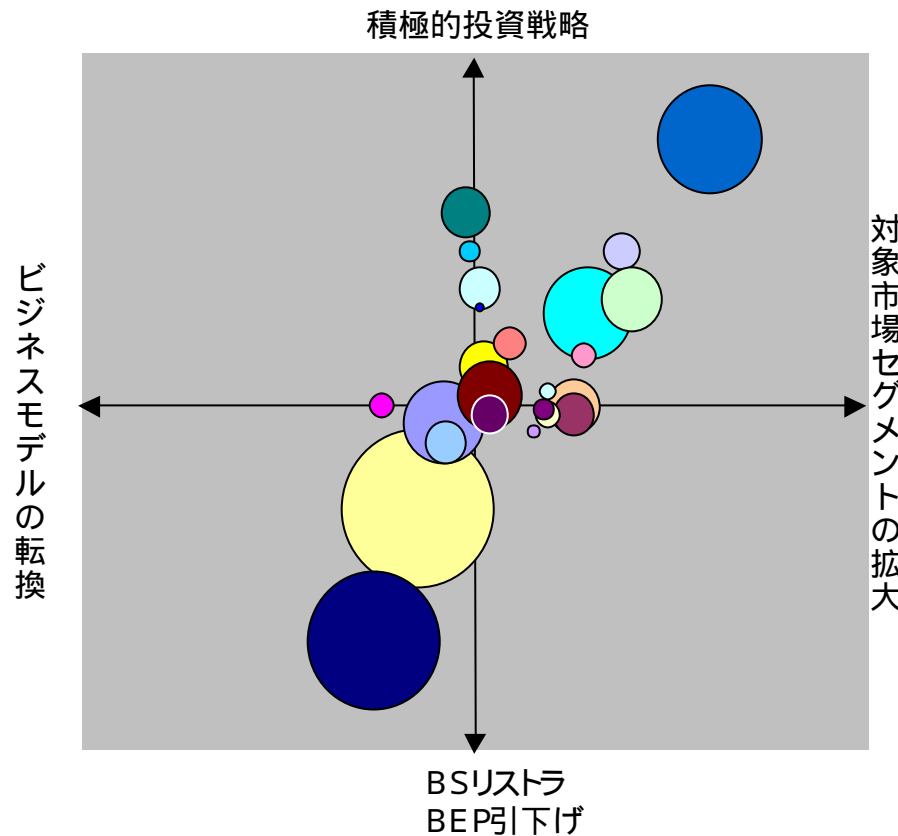


# SPACE ポジションと投下資本の変化

投下資本の削減、ポジションに応じた基本戦略の実行により  
市場環境への適合と収益確保ができるニッチ形成が進展してきた。

2000年度末 (中期計画策定時) ROIC 1.3%

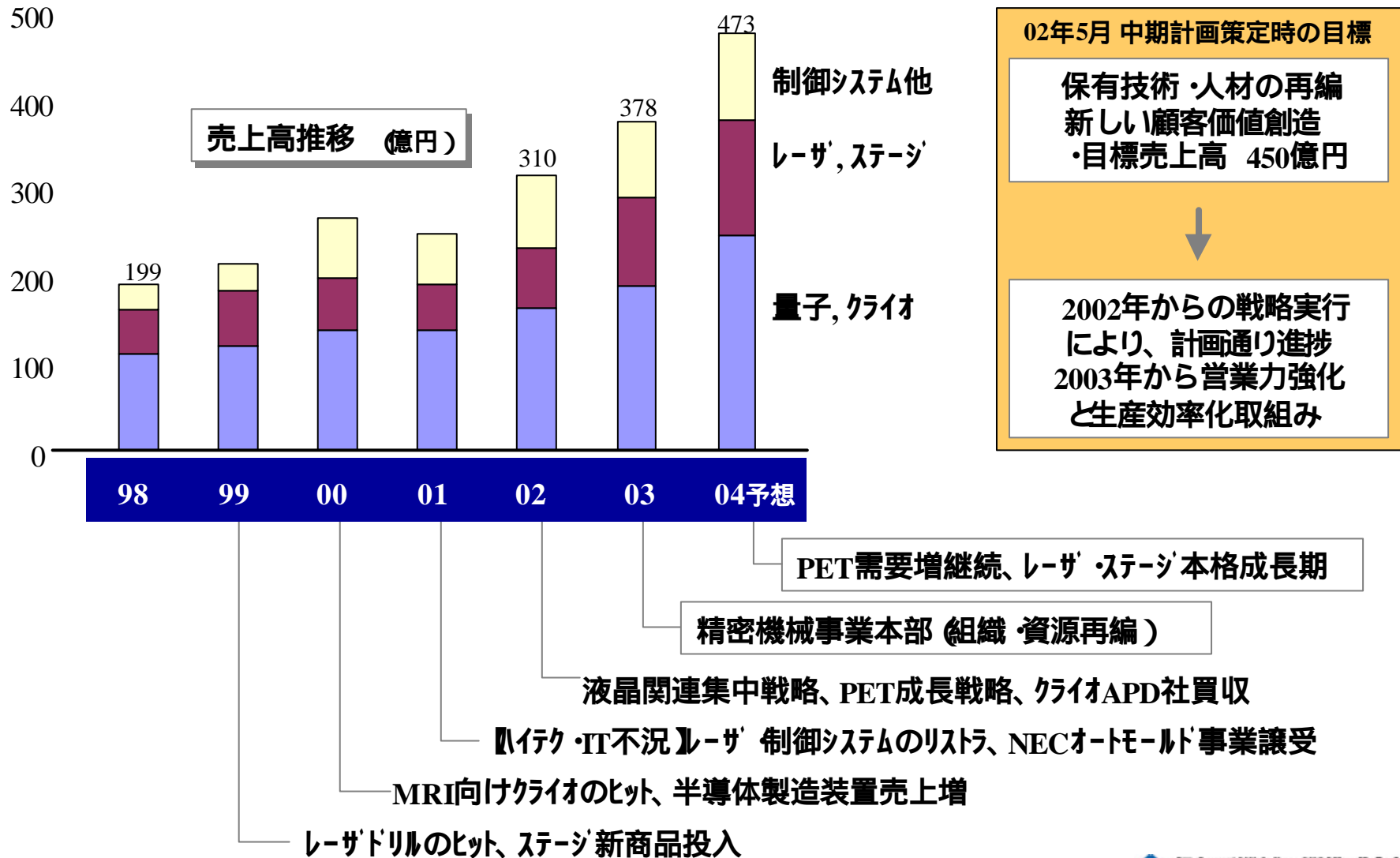
現状評価 ROIC 6.5%



注:横軸は競争力評価指標  
縦軸は財務力評価指標  
円の大きさは投下資本金額

# 第三の柱 精密制御機械・コンポーネント事業」の確立

## ほぼ計画通り成長



# 強い住友重機械」への変革

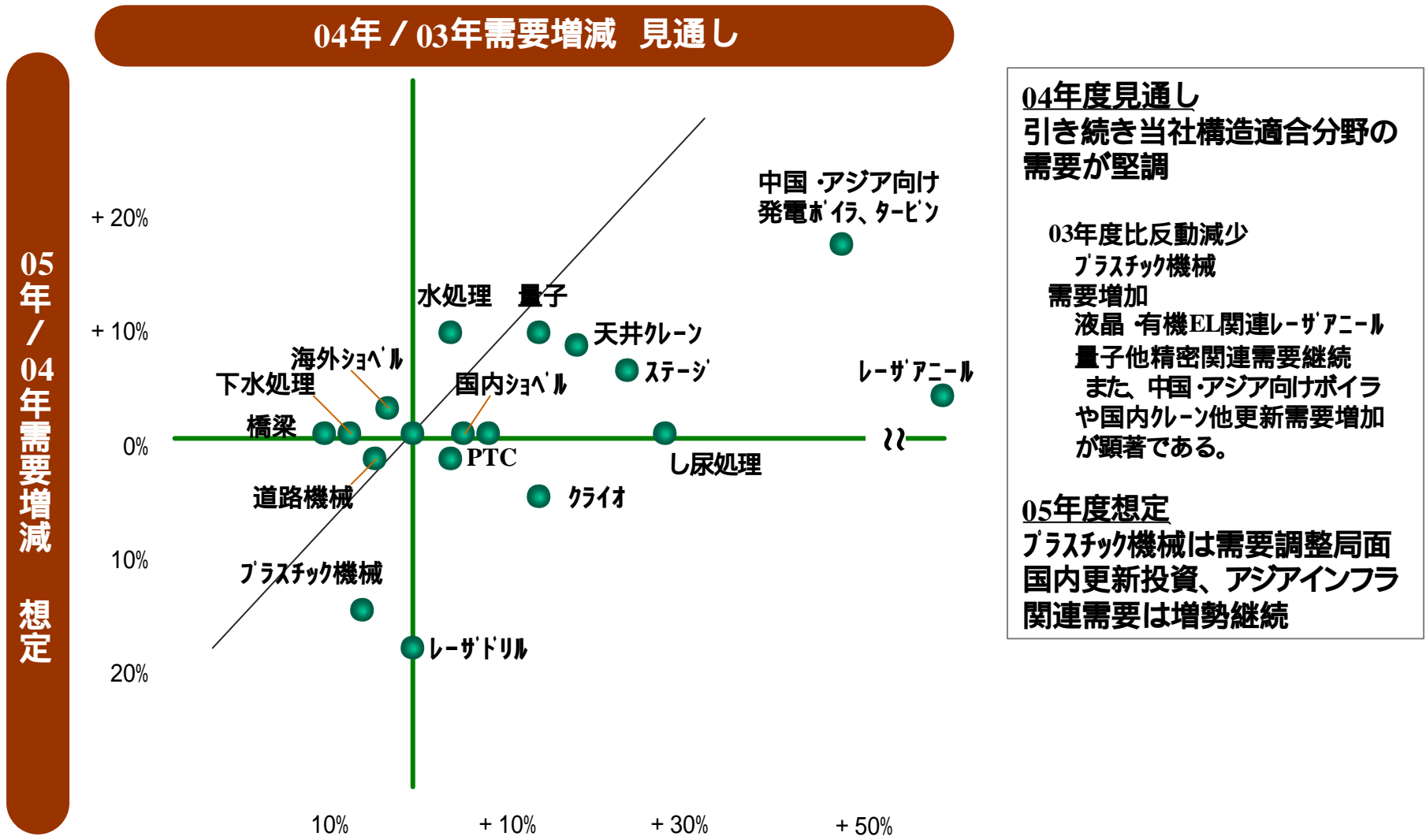
	これまで	これから
<b>事業構造</b>	標準量産機械」強化 低収益事業の選択と集中	「ユニット・コンポーネント」 高技術サービス」
<b>マネジメント</b>	・下振れリスクの削減 受注審査の徹底他	・下振れリスク削減努力継続 成長戦略すり合わせ能力強化
<b>製品開発</b>	・研究所 :新技術商品化 事業部門 :ハイエンド差別化	・研究所 :商品化トップダウン 事業部門 :プラットフォーム 新技術新商品のDR能力強化
<b>マーケティング</b>	・事業毎にハイエンド顧客との 密接な関係構築 拡大	・市場細分化 & セミカスタム 事業間協力すりあわせ
<b>ものづくり</b>	・事業毎に生産システム改善 コストダウン目的の内外作区分	・TOC,BTO,トヨタ生産方式 差別化コンポーネントの内製化
<b>人材育成</b>	・シックス・シグマ 戦略教育	・各種人材育成プログラムの連動



# セグメント別成長の源泉

	開発・マーケティング	ものづくり強化
<b>機械</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・精密関連新商品の開発</li> <li>・更新需要対応マーケティング</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・新居浜工場能力強化</li> <li>・DR (デザインレビュー)能力強化</li> </ul>
<b>標準量産</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・技術プラットフォーム整備</li> <li>・セグメントNo.1戦略</li> <li>・海外販売サービス拠点整備</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・減速機 TOC</li> <li>・プラスチック機械生産管理システム</li> </ul>
<b>建設機械</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・グループ技術結合による 応用機、次世代機の開発</li> <li>・北米販売チャネル強化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・千葉 1工場体制の強化</li> <li>・完全受注組立て (BTO)</li> <li>・自動車生産システム研究</li> </ul>
<b>船舶・鉄構</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・VOC<sup>^</sup>-スの準標準船型</li> <li>・顧客セグメンテーション</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・造船トヨタ生産方式導入</li> </ul>
<b>環境プラント</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・モジュール製品の開発</li> <li>・サービスマーケティング</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・(プロジェクトマネジメント)</li> </ul>

# 当社対象市場の動向について



**04年度見通し**  
引き続き当社構造適合分野の需要が堅調

03年度比反動減少  
プラスチック機械  
需要増加  
液晶・有機EL関連レーザーアニール  
量子他精密関連需要継続  
また、中国・アジア向けボイラや国内クレーン他更新需要増加が顕著である。

**05年度想定**  
プラスチック機械は需要調整局面  
国内更新投資、アジアインフラ関連需要は増勢継続

## 3つの市場機会への適合

	デジタル家電	中国・アジア	更新・差別化投資
<b>機械</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>液晶・半導体関連装置の大型化対応</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>タービン、ポンプ・クレーン需要増加</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>国内更新需要増加</li> </ul>
<b>標準量産</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>プラスチック成形機、精密・コンポーネントの新商品拡大機会</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>引き続き成長</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>減速機・変速機需要回復</li> </ul>
<b>建設機械</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>ハイエンド製品需要</li> <li>道路機械需要</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>特殊機、応用機需要</li> </ul>
<b>船舶・鉄構</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>船価回復</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>標準・標準船型需要</li> </ul>
<b>環境プラント</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>水処理関連新技術</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>発電ボイラ需要増</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>上下水設備</li> <li>フルメンテナンス需要</li> </ul>

## 2004年度経営目標

---

営業利益	350億円以上
当期利益	150億円以上
有利子負債	2,000億円以下
税引きROIC	6%以上