

2005年5月11日(水)

第1部 2004年度決算概要及び 2005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

- ・2期連続で増収増益
- ・受注高、営業利益、経常利益、当期利益とも2期連続で過去最高を更新

11月時点 予想対比

- ・受注高、売上高、各損益とも予想比好転
- ・標準・量産機械と機械部門の営業利益が大きく改善

業績数値

- ・営業利益 488億円(予想450億円)
- ・有利子負債残高 1,692億円(予想1,750億円)
- ・ROIC(税引後) 8.5% (予想7.8%)

2004年度業績サマリー

単位: 億円

	2004年度		2003年度 (実績) ③	(前期差)	(予想差)
	(実績) ①	(11月予想) ②		①-③	①-②
受注高	5,582	5,500	5,315	268	82
売上高	5,213	5,200	4,828	385	13
営業利益	488	450	402	85	38
営業利益率	9.4%	8.7%	8.3%	1.1%	0.7%
経常利益	479	430	319	159	49
経常利益率	9.2%	8.3%	6.6%	2.6%	0.9%
特別損益	△93	△100	△144	51	7
当期利益	228	200	163	65	28
当期利益率	4.4%	3.8%	3.4%	1.0%	0.6%
ROIC(税引後)	8.5%	7.8%	6.5%	2.0%	0.7%

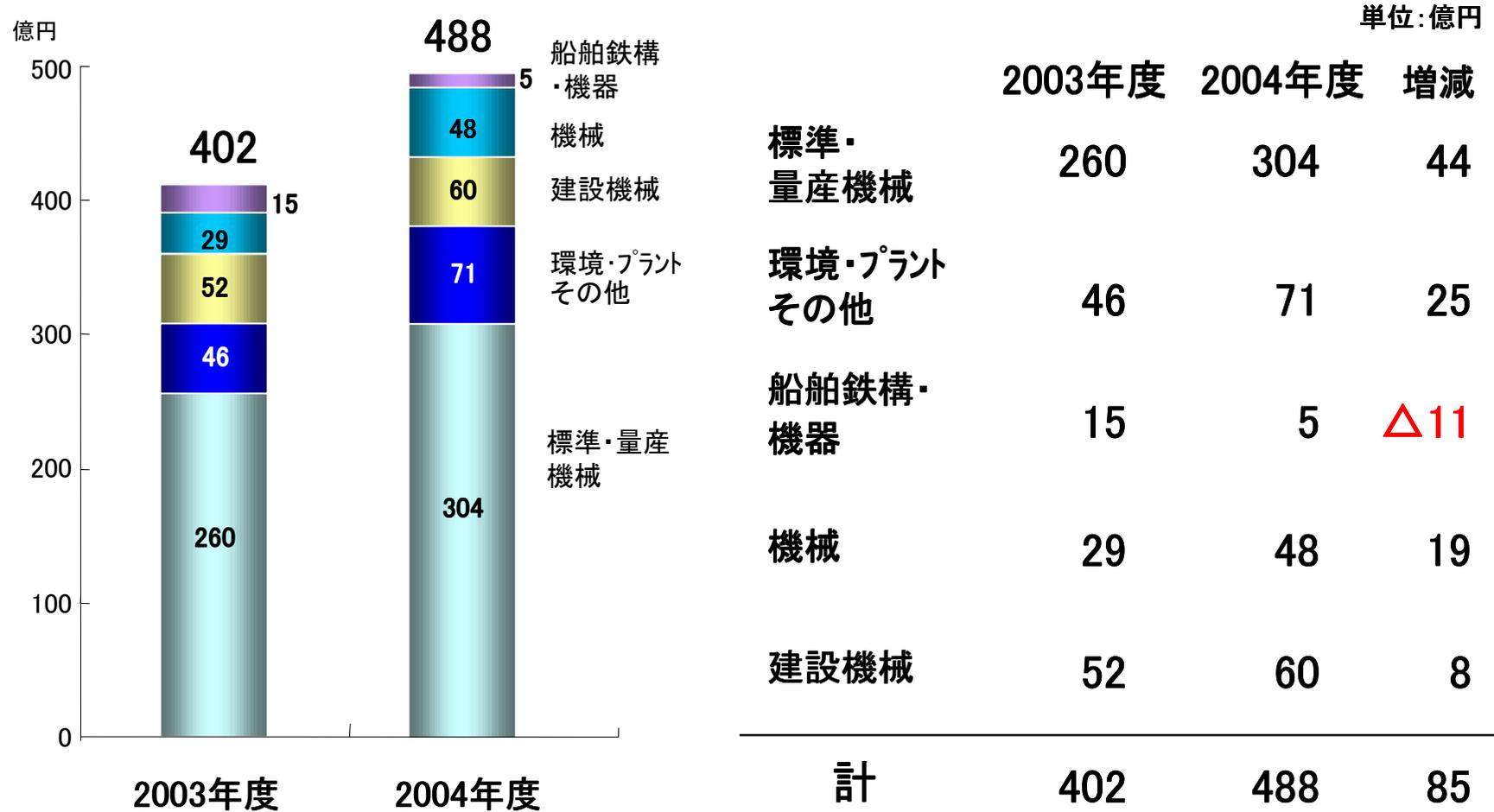
(前期差)

- ・受注高: 標準・量産、環境プラント、機械で増加
- ・売上高: 標準・量産、機械、建機で増加
- ・営業利益: 営業利益率 9.4%へ
- ・経常損益: 持分法投資利益、金融収支なども好転し経常利益率は9.2%へ

(予想差)

- ・受注高: 環境プラント、標準量産で好転
- ・営業利益: 標準量産、機械、建設機械で好転
- ・経常利益: 持分法投資利益、為替差額などで営業外損益好転

セグメント別営業利益



連結貸借対照表

単位: 億円

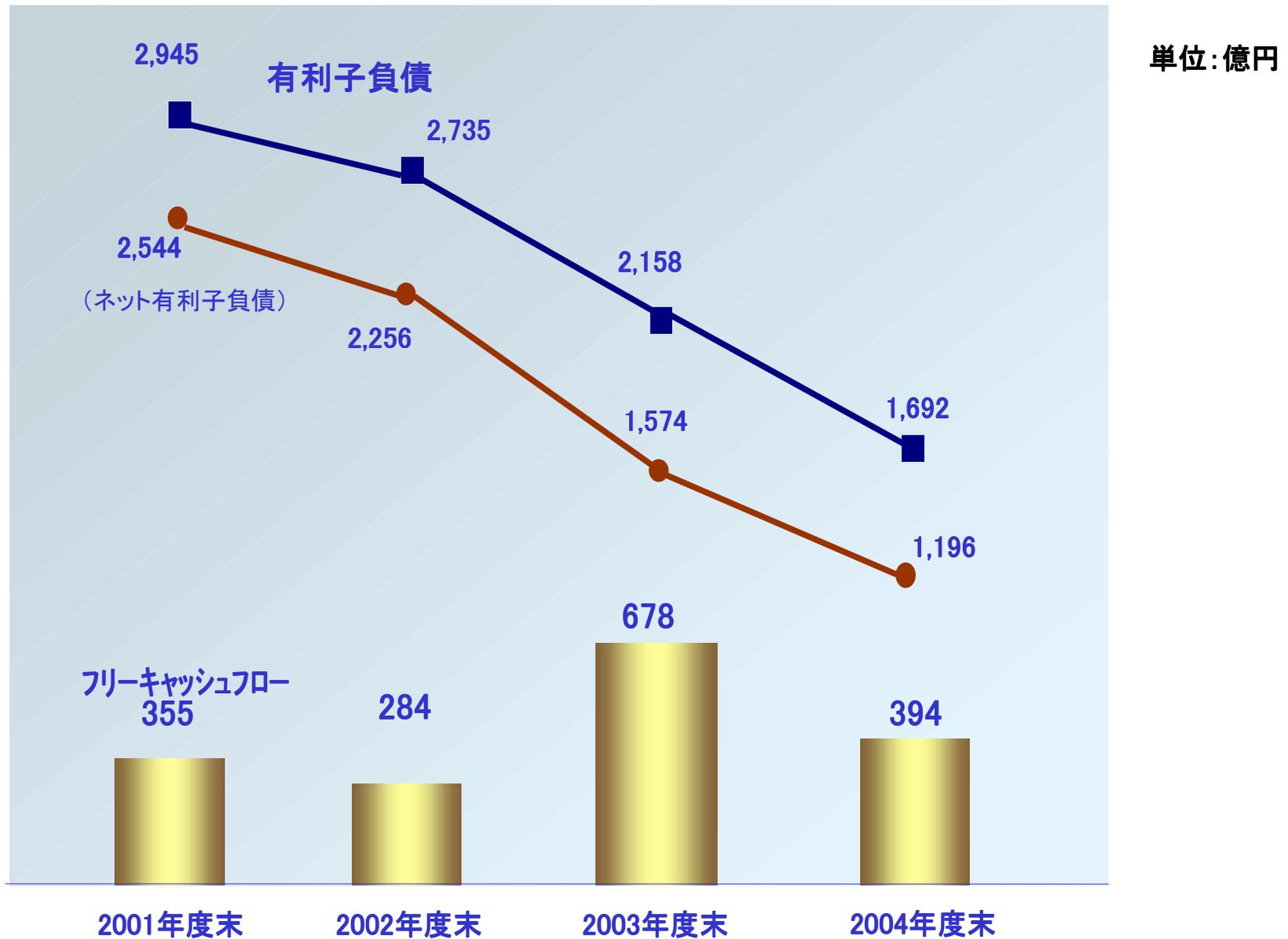
	2005/3末	2004/3末	増減		2005/3末	2004/3末	増減
流動資産	3,162	3,214	△52	負債	4,288	4,618	△330
現預金	496	585	△88	買掛債務	1,344	1,309	35
売掛債権	1,516	1,427	89	前受金	274	287	△13
棚卸資産	889	939	△50	有利子負債	1,692	2,158	△466
その他	261	264	△3	その他	977	864	113
				少数株主持分	38	39	△1
固定資産	2,536	2,589	△53	資本	1,372	1,145	226
有形固定資産	1,810	1,876	△66	資本金	309	309	—
無形固定資産	40	31	9	資本剰余金	168	168	0
投資その他の資産	686	682	4	利益剰余金	427	198	228
				土地再評価差額金	453	455	△2
				その他	15	15	0
合計	5,698	5,803	△105	合計	5,698	5,803	△105
				有利子負債比率	29.7%	37.2%	△7.5%
				株主資本比率	24.1%	19.7%	4.4%

連結キャッシュフロー計算書

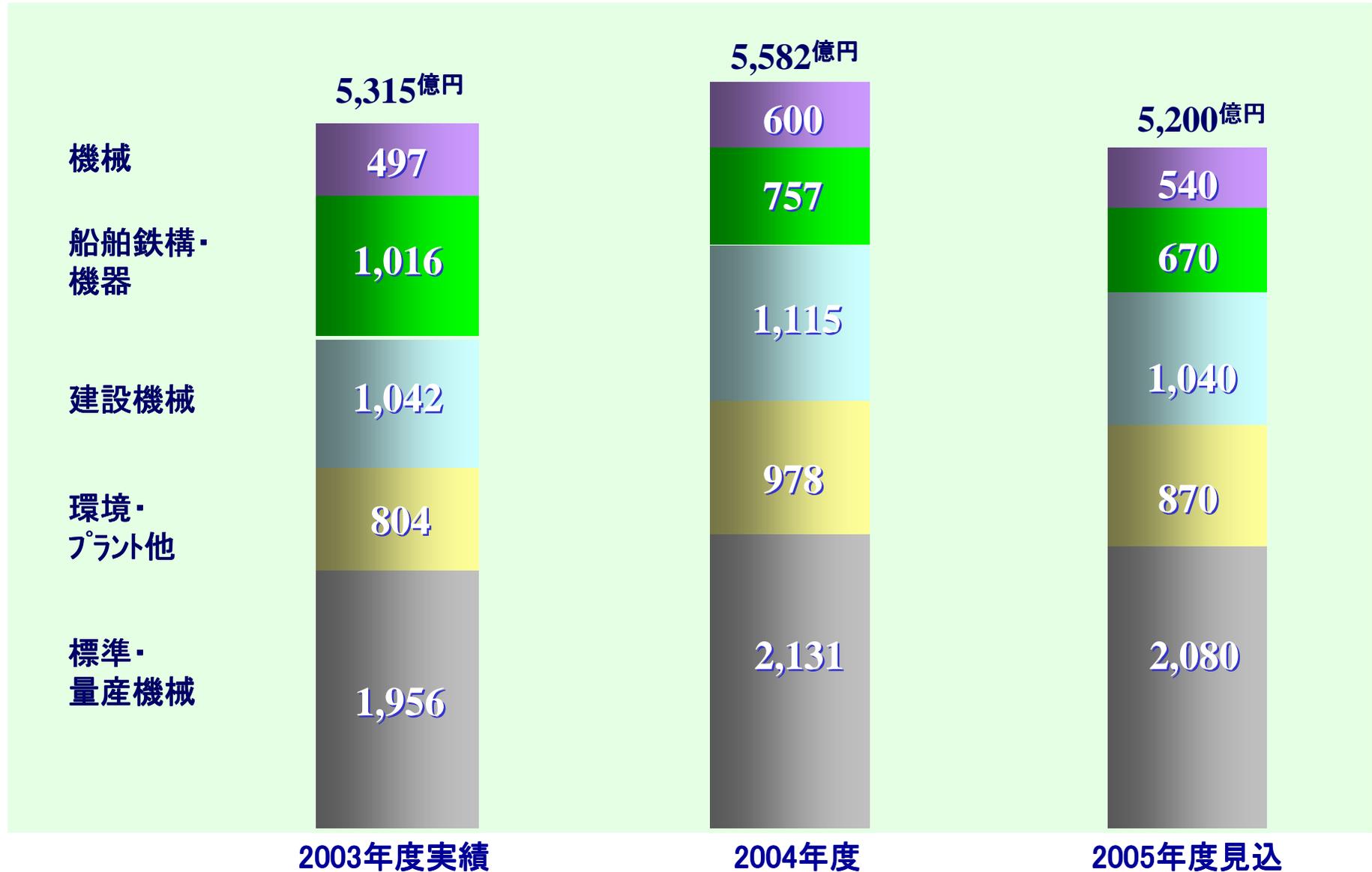
単位:億円

区分	2004年度	2003年度	増減
営業活動	455	758	△303
運転資本	△9	418	△428
利払い前事業収益	527	360	167
その他	△63	△20	△43
投資活動	△61	△79	18
フリーキャッシュ・フロー	394	678	△284
財務活動	△465	△567	103
現金・現金同等物増減	△71	109	△180
現金・現金同等物期末残高	491	577	△86

有利子負債推移



受注実績・予想



2005年度業績予想

単位: 億円

	2005上期 計画	2004上期 実績	増減	2005年度 計画	2004年度 実績	増減
受注高	2,600	2,886	△286	5,200	5,582	△382
売上高	2,300	2,381	△81	5,250	5,213	37
営業利益	150	213	△63	450	488	△38
営業利益率	6.5%	8.9%	△2.4%	8.6%	9.4%	△0.8%
経常利益	125	224	△99	410	479	△69
経常利益率	5.4%	9.4%	△4.0%	7.8%	9.2%	△1.4%
特別損益	△10	△43	33	△10	△93	83
当期利益	70	109	△39	235	228	7
当期利益率	3.0%	4.6%	△1.6%	4.5%	4.4%	0.1%
ROIC (税引後)				8.0%	8.5%	△0.5%
織込レート(ドル)				105円	108円	

2005年度セグメント別売上高、営業利益予想

単位: 億円

■ 売上高	2005年度計画		2004年度実績		差異	
	上期 ①	年度 ②	上期 ③	年度 ④	① - ③	② - ④
標準・量産	1,000	2,110	987	2,051	13	59
環境その他	300	860	343	879	△43	△19
船舶鉄構・機器	230	680	253	653	△23	27
機械	270	540	254	540	16	0
建設機械	500	1,060	545	1,090	△45	△30
計	2,300	5,250	2,381	5,213	△81	37

単位: 億円

■ 営業利益	2005年度計画		2004年度実績		差異	
	上期 ①	年度 ②	上期 ③	年度 ④	① - ③	② - ④
標準・量産	115	275	157	304	△42	△29
環境その他	0	50	26	71	△26	△21
船舶鉄構・機器	△10	10	△6	5	△4	5
機械	15	45	16	48	△1	△3
建設機械	30	70	20	60	10	10
計	150	450	213	488	△63	△38

第2部 経営戦略

...前中期経営計画の総括と
新中期経営計画「躍進07」について

社長 日納 義郎

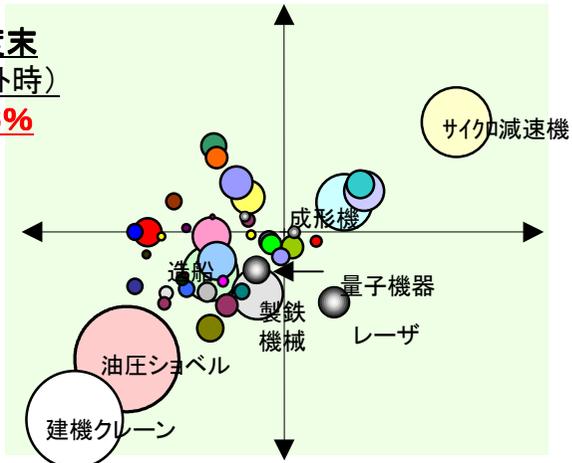
I . 前中期経営計画(2002～2004年度)の総括

1. 前中期経営計画(2002~2004年度)目標

- ◆ 強い住友重機械グループの構築
~ 顧客価値創造を通じて
- ◆ 事業構造変革
【自立化】【事業間の価値連鎖と技術の新結合】
- ◆ 数値目標
ROIC > WACC達成
(WACC: 投下資本コスト 4 ± 0.5%)
2004年度連結営業利益 **200億円以上**
2005年3月期有利子負債残高 **2500億円以下**
- ◆ 精密制御機械・コンポーネント事業の確立

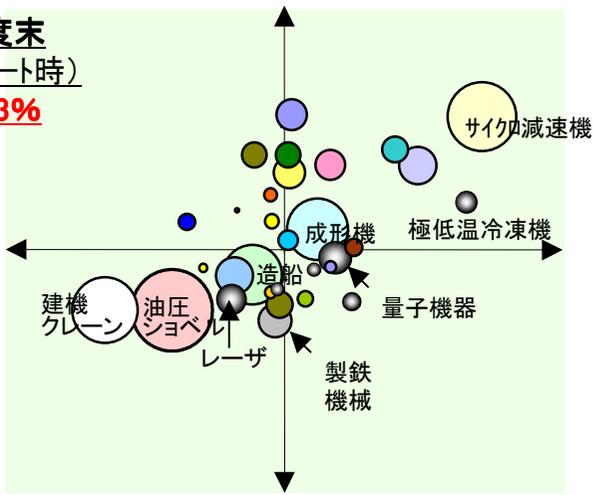
2. 事業構造変革 ~ SPACE分析による

1998年度末
(C21スタート時)
ROIC 1.6%



C21
(1999~2001)

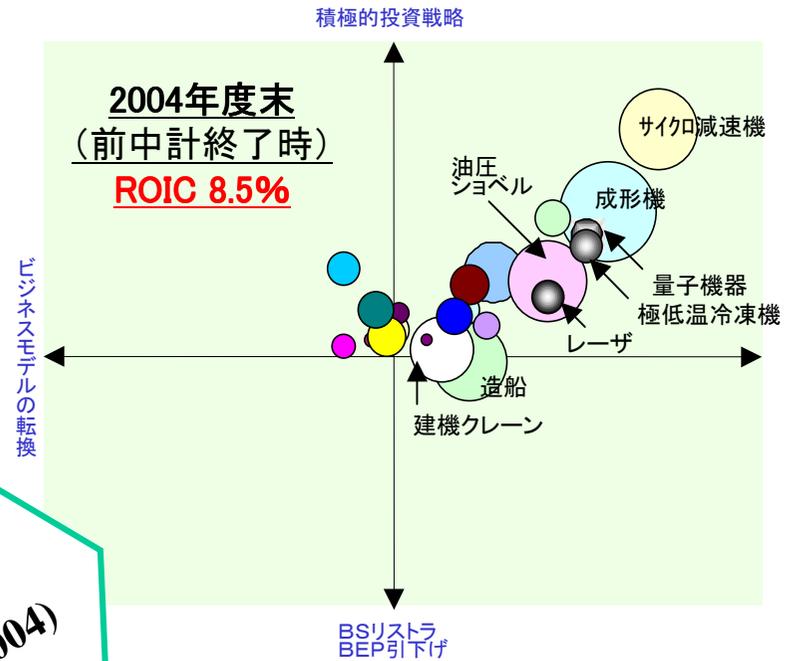
2001年度末
(前中計スタート時)
ROIC 2.3%



前中計
(2002~2004)

建機、造船、製鉄機械等の事業構造転換を進めてきた結果、2004年度末では、財務・競争面で問題事業はゼロ。

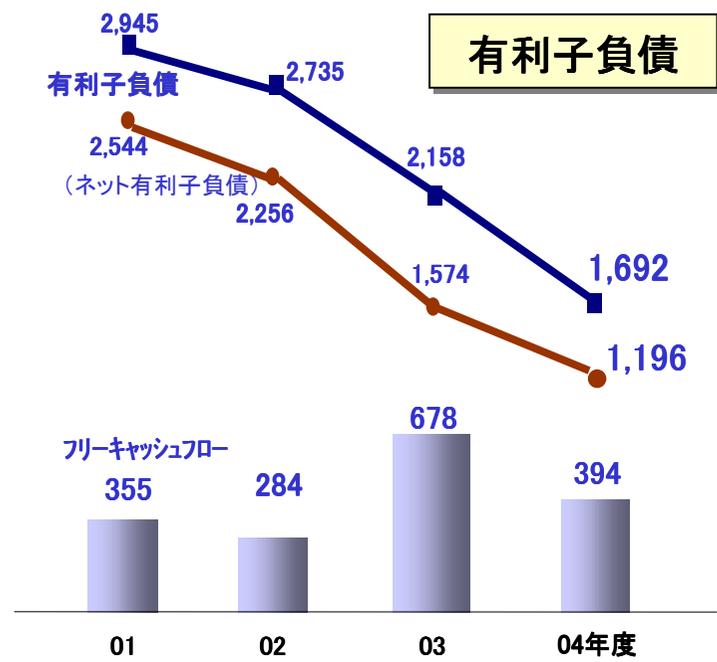
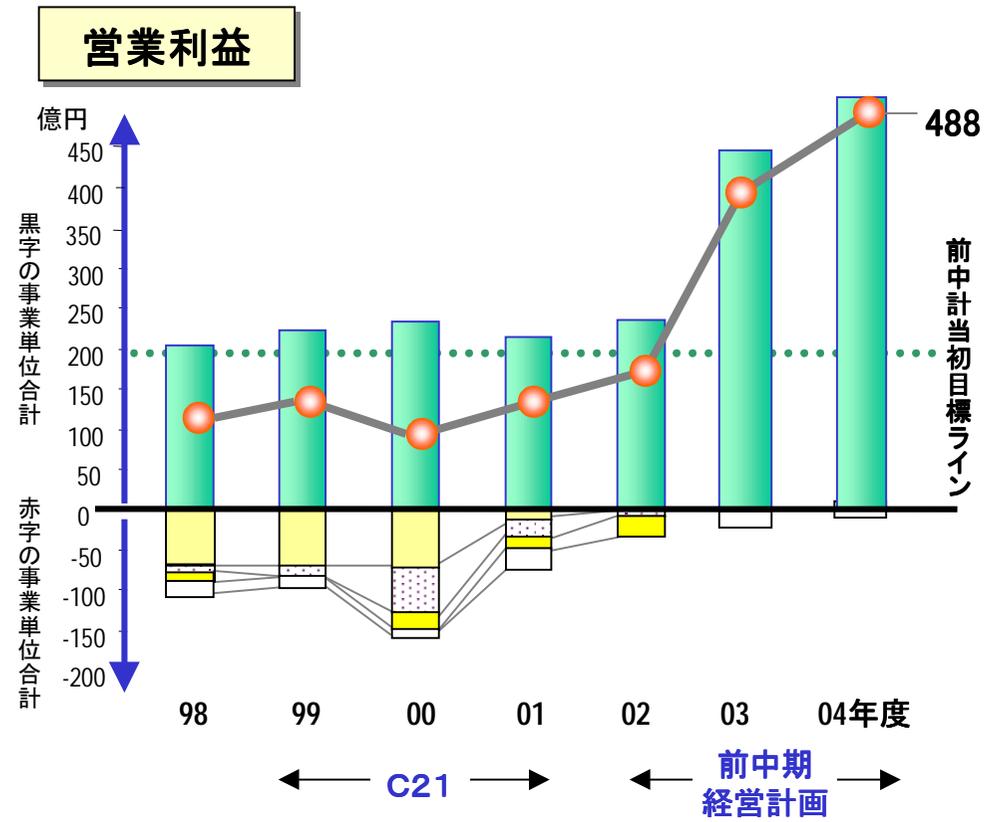
2004年度末
(前中計終了時)
ROIC 8.5%



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

3. 数値目標と結果

	(2002年中計スタート時目標)		(2004年度)
ROIC	4.0±0.5%	→	8.5%
営業利益	200億円以上	→	488億円
有利子負債	2,500億円以下	→	1,692億円



4. 成果と今後の課題

「自立」 ⇒ 収益に対する徹底したこだわり

「価値連鎖」 ⇒ 高収益力機種成長

50事業ユニットを連携させる教科書にない挑戦

目標を大幅に超える成果

構造改革は進んでいる
⇒さらなる進化への工夫

安定成長への基盤はできた
⇒投資戦略へ

新中期経営計画

一流商品で躍進

- ・組織的知識創造
- ・垂直統合型事業構造

Ⅱ．新中期経営計画(2005～2007年度) のポイント

1. 新中期経営計画「躍進07」の目標

- ◆ 一流商品を市場に提供する**組織的知識創造型企業**
- ◆ 垂直統合型事業モデル ～ セグメントシナジーモデル
- ◆ 数値目標
 - ROIC **10%以上**
 - ROIC(投下資本税引後利益率) > WACC(投下資本コスト)
 - 2007年度連結営業利益 **600億円以上**
 - 2008年3月期有利子負債残高 **1,500億円以下**
- ◆ キーコンポーネント事業の拡大・強化
 - ～ PTC、メカトロの融合

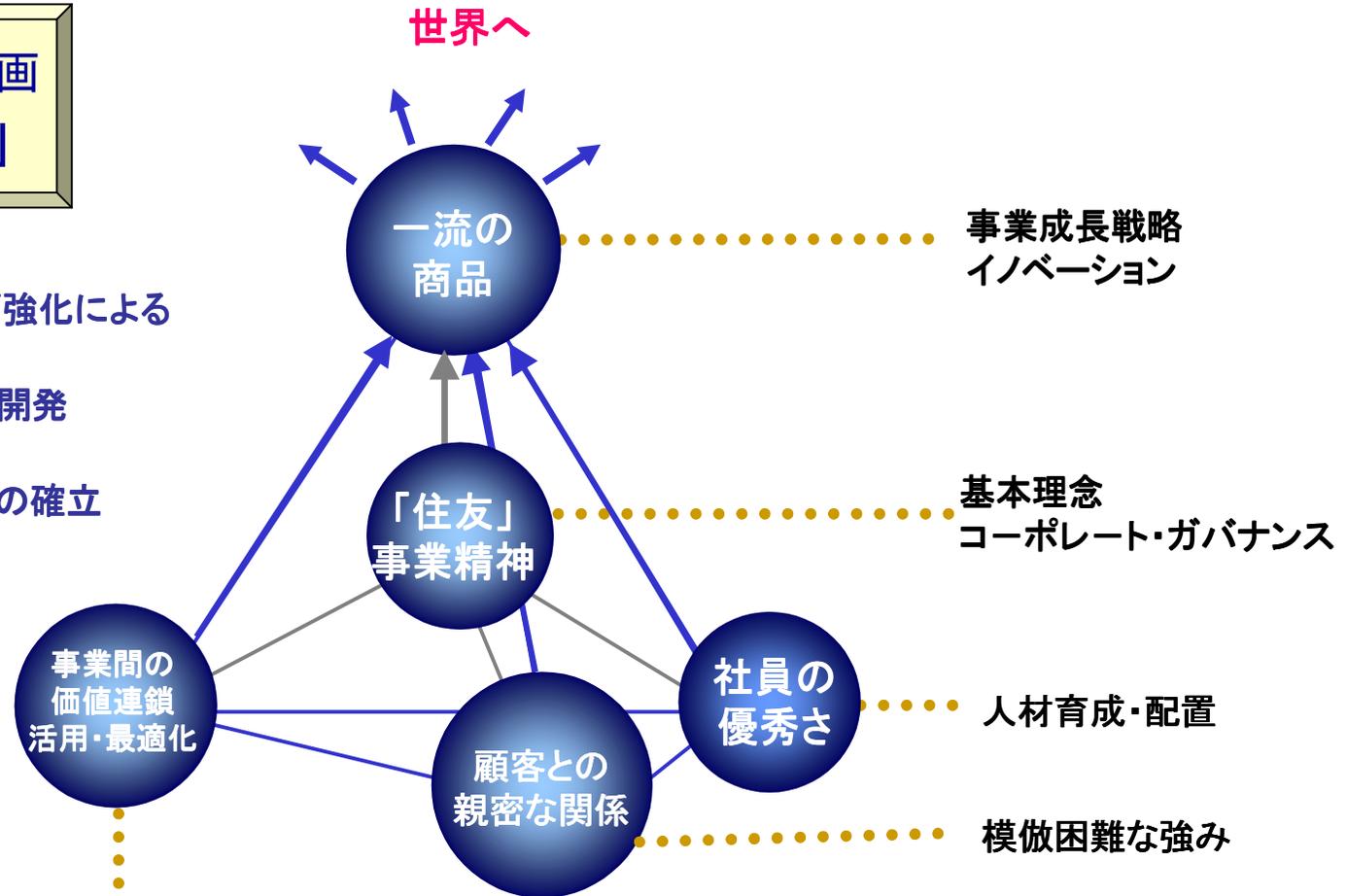
2. 構想と具体化

(1) 新パラダイム:一流商品で躍進する

新中期経営計画
「躍進07」

<重点方策>

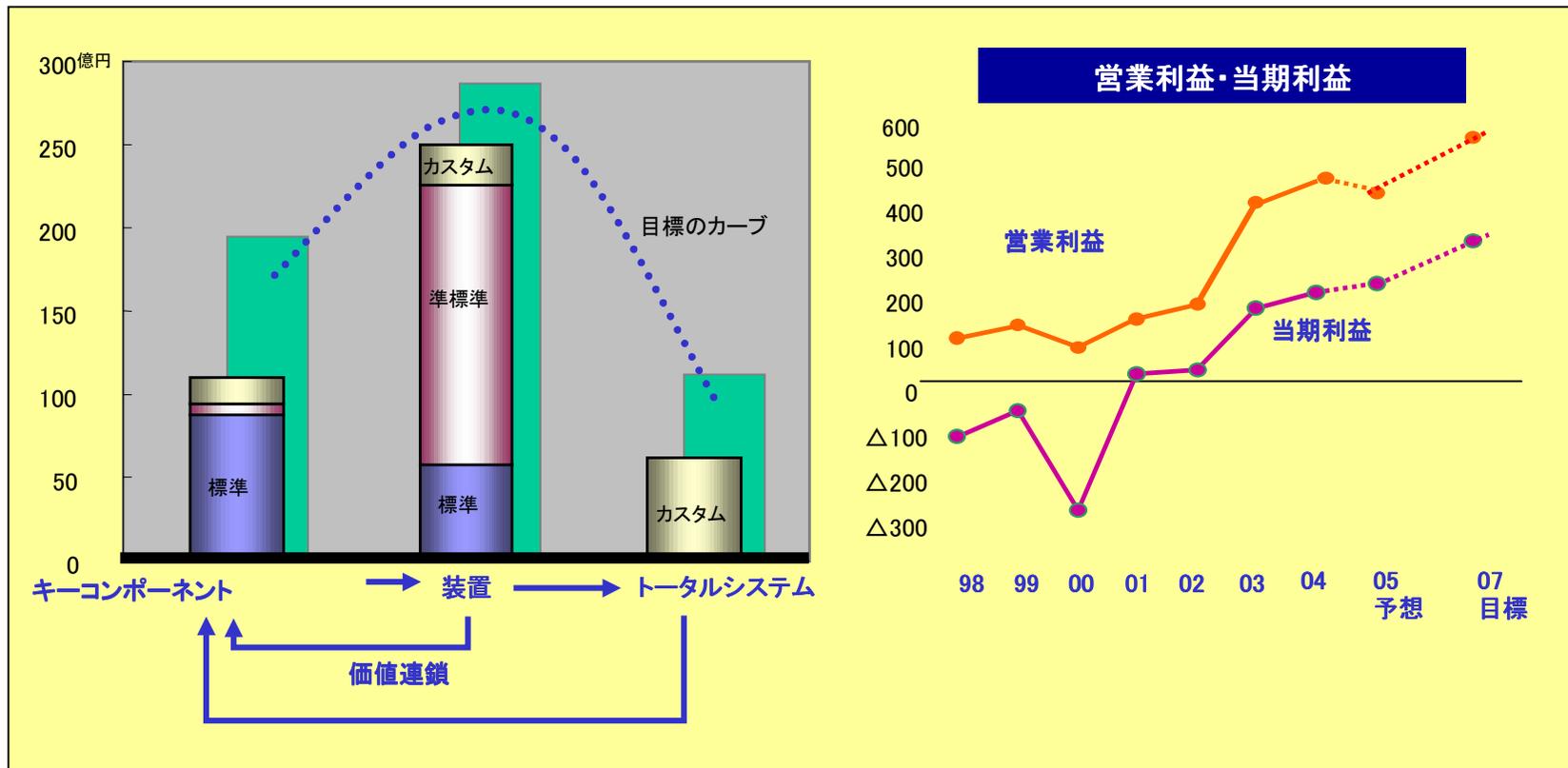
- ◆マーケティング強化による海外展開
- ◆一流の商品の開発
- ◆モノづくり変革
- ◆桁違いの品質の確立



キーコンポーネント・装置・トータルシステムの垂直統合型事業構造

2. 構想と具体化 (2) 3セグメント化と相互価値連鎖

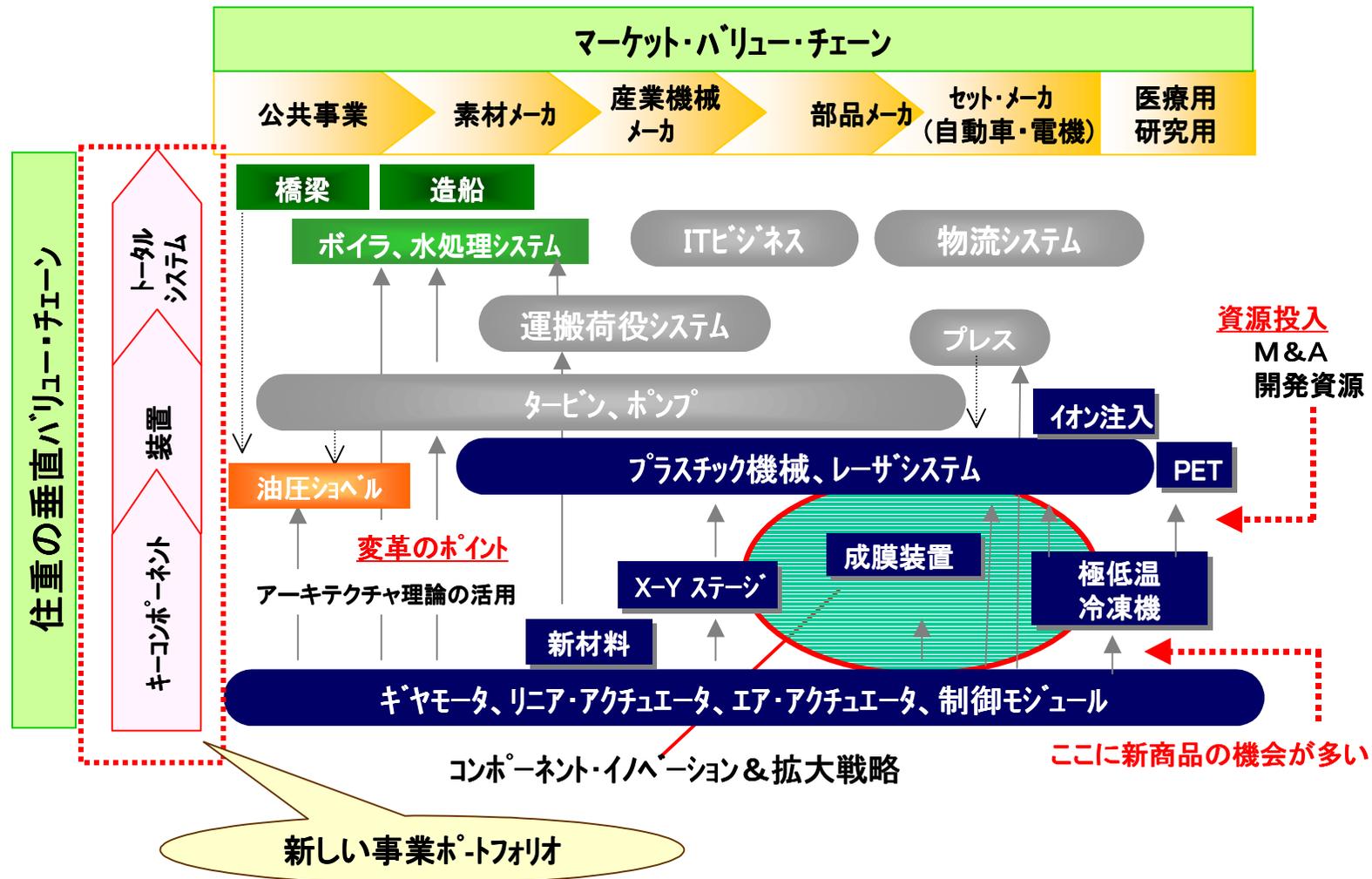
- 製品を「キーコンポーネント」「装置」「トータルシステム」という3つの新たな概念で分類し直し、事業間価値連鎖の進化を目指す。



2. 構想と具体化

(3) 垂直統合 (Economies of Scope に基づく)

- 経営の理論的背景として「Economies of Scope」の概念を活用し、「事業の効率」と「Valueの増大」という観点から捉える。



2. 構想と具体化

(6) セグメント別成長トレンドと方策

新セグメント	07年度目標(04年度比較)		主要部門別 中計のポイント
キ-コンポ-ネット	売上高 営業利益	1,400億円(+390) 200 (+80)	<ul style="list-style-type: none"> ・成長戦略 ・新商品投入、設備能力増強、海外営業ネット強化
装置	売上高 営業利益	1,400 (+180) 200 (±0)	<ul style="list-style-type: none"> ・垂直統合型ビジネスモデル ・セグメント戦略・プラットフォーム戦略 ・グローバルSCMの発展
ト-タルシステム	売上高 営業利益	1,500 (+110) 90 (+20)	<ul style="list-style-type: none"> ・事業の安定収益化 ・CFBボイラの強化 ・水処理の差別化商品創出
建設機械	売上高 営業利益	1,200 (+110) 80 (+20)	<ul style="list-style-type: none"> ・新商品の投入 ・販売力強化
船舶その他	売上高 営業利益	500 (±0) 30 (±0)	<ul style="list-style-type: none"> ・中型タンカーNo.1の造船会社へ ・トヨタ生産方式の展開 ・差別化船型商品の投入
合計	売上高	6,000億円	営業利益 600億円

..... PTCを当社の柱に
..... PTCとメカロの融合によりメカロを第四の柱に

..... 強い事業をより強く

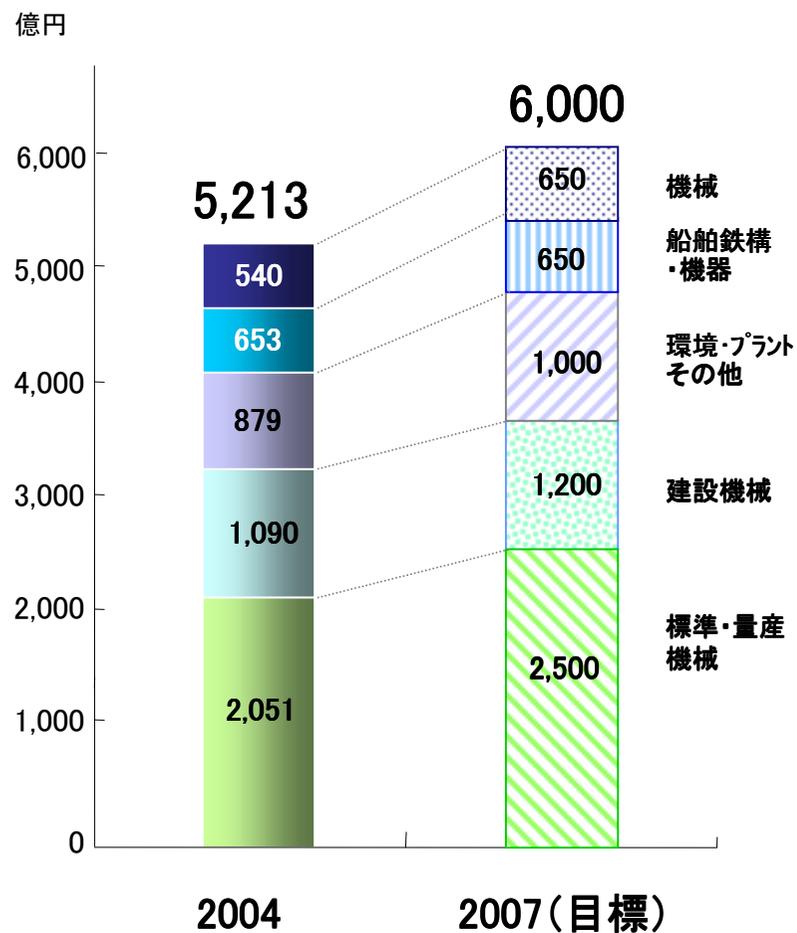
..... 強い事業をより強く

..... ハイブリッド化でチャンス

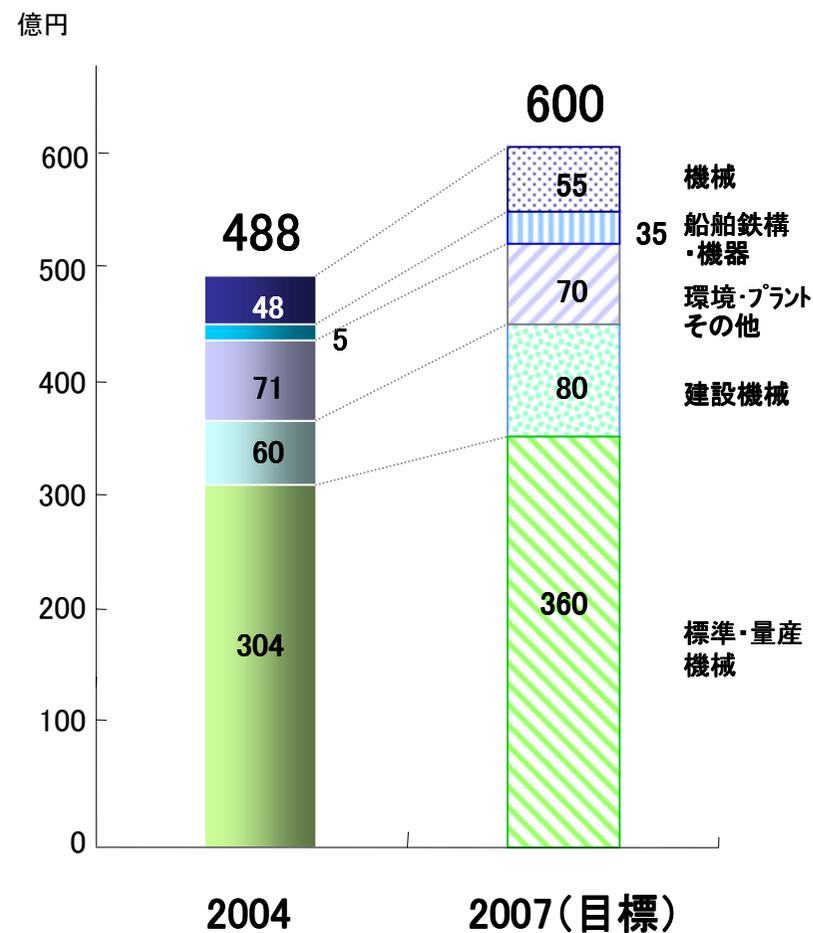
..... 中型メカ-に特化

〈参考〉 04 / 07 旧セグメント別比較

売上高

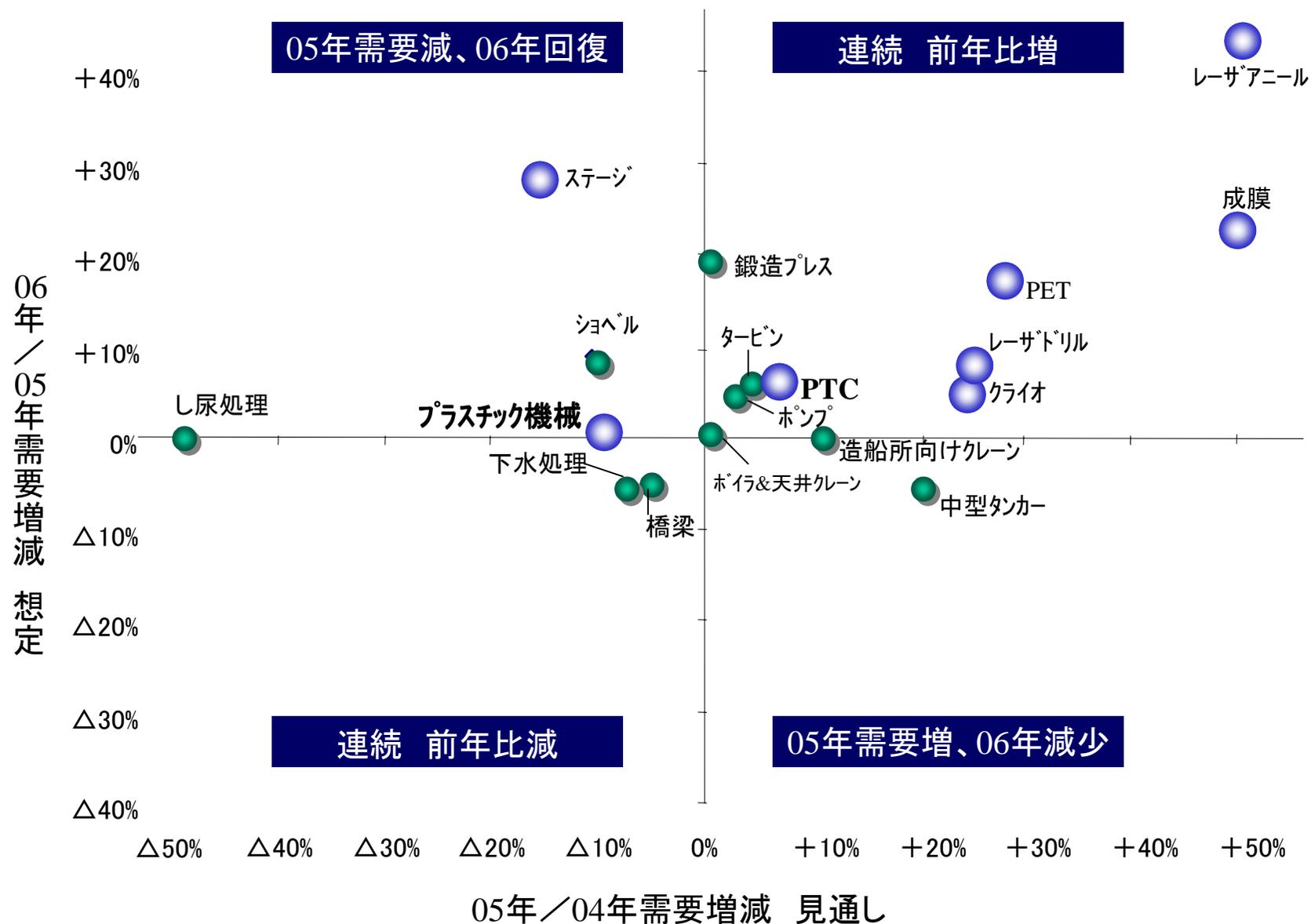


営業利益



Ⅲ. 2005年度の目標と方策

1. マクロ市場環境見通し



2. 05年度の数値目標

◆営業利益	450億円
◆最終利益	235億円
◆有利子負債	1,600億円以下
◆ROIC(税引き後)	8.0%
◆D/E	2.9倍
◆D/E	1.0倍

3. 2005年度の方策

- ◆ 成長事業への重点投資（開発・設備・M&A）
- ◆ 事業単位の見直し → 集約、統合、連携実施
- ◆ 海外事業の強化
- ◆ 生産革新の継続と、さらなる品質の向上
- ◆ 人材マネジメントの変革

将来の業績に関する予想、見通しなどは、現在入手可能な情報に基づき当社が合理的と判断したものであります。
したがって実際の業績は様々な要因の変化により、記載の予想、見通しとは異なる場合があります。