

# 第1部 2008年度決算概要 及び 2009年度業績予想

副社長 木下幸雄

# 2008年度 業績サマリー

## ■ ポイント

単位: 億円

〈受注高〉上期は過去最高を達成したが、

下期に入り全てのセグメントで

大幅減

〈売上高〉上期は過去最高を達成したが、

下期に入り、標準・量産、建機が

大幅減少

〈営業利益〉上期は前期並みだが、

下期は大幅に減少

〈経常利益〉持分法投資利益が減少

〈特別損益〉投資有価証券評価損、

のれんの一括償却などの計上により悪化

〈当期純利益〉繰延税金資産の一部取り

崩し(単独赤字)による税金負担

増加

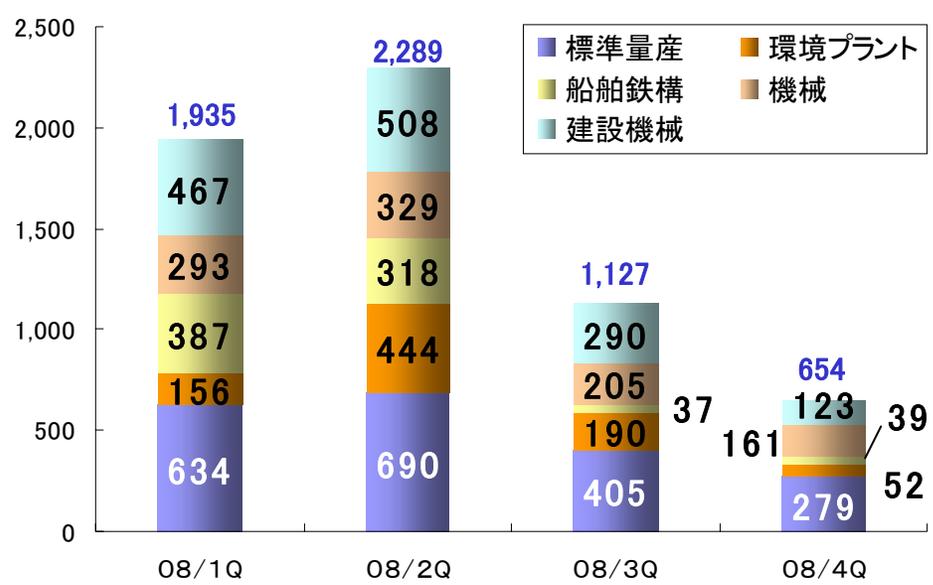
	2008	2007	増減
受注高	6,007	7,164	△1,157
売上高	6,429	6,608	△179
営業利益	569	778	△208
営業利益率	8.9%	11.8%	△2.9%
経常利益	503	755	△252
経常利益率	7.8%	11.4%	△3.6%
特別損益	△165	△30	△136
税金等調整前 当期純利益	337	725	△388
当期純利益	136	430	△293
当期純利益率	2.1%	6.5%	△4.4%

# 2008年度 受注・売上 四半期推移

単位: 億円

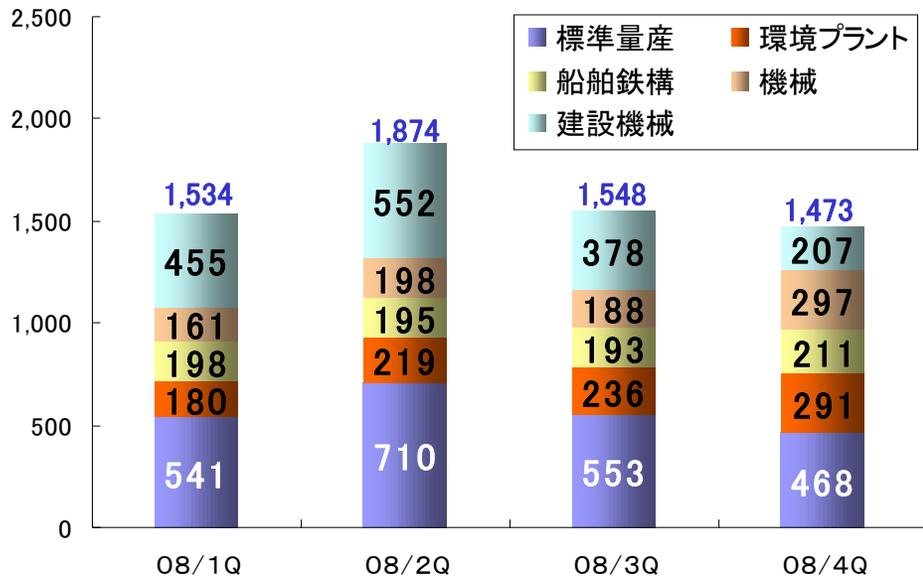
## 受注高

第3四半期以降急激な受注の落ち込み



## 売上高

標準・量産、建機で受注落ち込みの影響大だが、重機械系は堅調に推移



# セグメント別営業利益

## ■ 標準・量産機械

PTC、プチ機は急激な市況の悪化により利益が大幅に減少。プチ機は通期で赤字。精密その他は横ばい。

## ■ 環境・プラントその他

CFBボイラの工事が順調に進捗し、利益率が改善。

## ■ 船舶鉄構・機器

原材料価格の高騰や為替の影響により利益率が減少。

## ■ 機械

タービン・ポンプ、クレーンなどが好調を維持。

## ■ 建設機械

油圧ショベルは急激な市況の悪化により下期赤字。一方、モバイルクレーンは好調を維持。

単位:億円

	2008	2007	増減
標準・ 量産機械	123	282	△159
環境・プラント その他	107	69	38
船舶鉄構・ 機器	126	141	△15
機械	136	121	15
建設機械	75	163	△87
計	569	778	△208

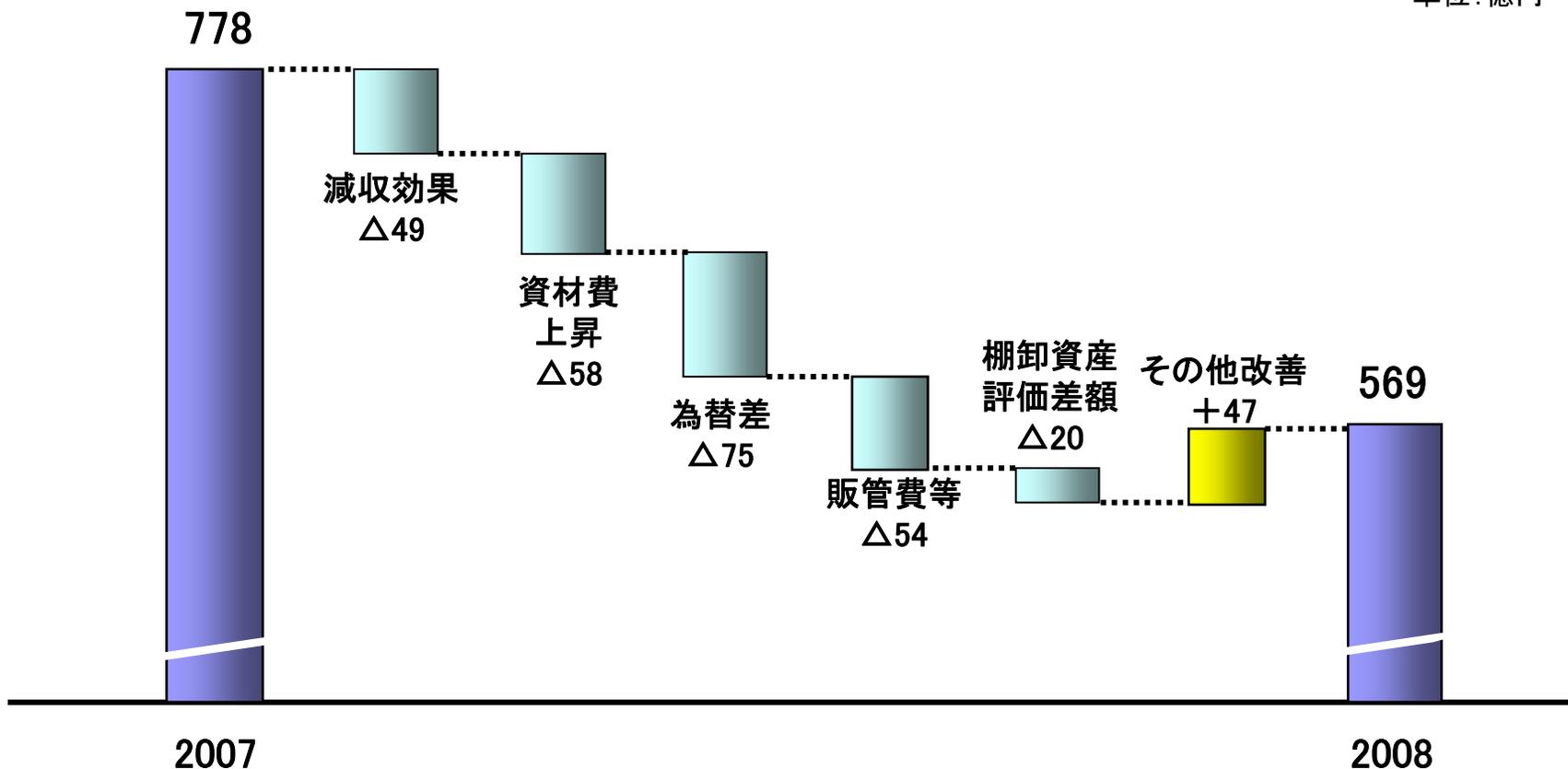
# 特別損益内訳

単位:億円

内 訳		2008	2007	増減
特別利益	投資有価証券売却益	-	7	△7
	計	-	7	△7
特別損失	投資有価証券評価損	60	-	60
	のれん償却額	49	-	49
	事業構造改善費用	20	-	20
	減損損失	19	7	12
	独占禁止法違反に係る損失	16	-	16
	和解金	-	12	△12
	新規連結子会社退職給付会計基準変更時差異償却額	-	10	△10
	本社移転費用	-	8	△8
計	165	36	129	
差 引 計		△165	△30	△136

# 営業利益増減分析(2007-2008年度)

単位: 億円



# 連結貸借対照表

単位：億円

	2009/3末	2008/3末	増減		2009/3末	2008/3末	増減
<b>流動資産</b>	<b>3,803</b>	<b>3,819</b>	<b>△17</b>	<b>負債</b>	<b>4,187</b>	<b>4,323</b>	<b>△135</b>
現預金	447	303	144	買掛債務	1,361	1,670	△309
売上債権	1,557	1,859	△302	前受金	500	486	14
たな卸資産	1,494	1,305	189	有利子負債	1,103	896	208
その他	306	353	△48	その他	1,223	1,271	△48
<b>固定資産</b>	<b>2,771</b>	<b>2,967</b>	<b>△195</b>	<b>純資産</b>	<b>2,387</b>	<b>2,464</b>	<b>△77</b>
有形固定資産	2,140	2,045	96	株主資本	1,986	1,920	66
無形固定資産	64	158	△94	評価・換算差額等	300	451	△151
投資その他の資産	567	765	△197	少数株主持分	101	93	8
合計	6,574	6,786	△212	合計	6,574	6,786	△212
				ネット有利子負債 比率	10.0%	8.7%	
				自己資本比率	34.8%	34.9%	

# 連結キャッシュフロー計算書

区 分	単位：億円		
	2008	2007	増減
<b>営業活動</b>	<b>347</b>	<b>291</b>	<b>56</b>
運転資本	△140	△255	115
利払い・償却前事業収益	690	864	△174
その他	△203	△318	115
<b>投資活動</b>	<b>△359</b>	<b>△413</b>	<b>53</b>
<b>フリーキャッシュ・フロー</b>	<b>△12</b>	<b>△122</b>	<b>109</b>
<b>財務活動</b>	<b>156</b>	<b>△52</b>	<b>209</b>
<b>現金・現金同等物増減</b>	<b>126</b>	<b>△175</b>	<b>301</b>
<b>現金・現金同等物期末残高</b>	<b>424</b>	<b>299</b>	<b>125</b>

# 2009年度セグメント別業績予想

- ポイント (1) 受注は2008年度下期がボトム。2009年度は上期横ばいから下期に向けて回復  
 (2) 売上は2009年度上期がボトム、下期に向けて回復  
 (3) 営業利益は標準・量産と建機の採算改善がキー

単位: 億円

		2008下期 実績	2009上期 予想	2009下期 予想	2009年度 予想	2008年度 実績
標準・量産機 械	受注高	684	720	930	1,650	2,008
	売上高	1,021	730	920	1,650	2,272
	営業利益	24	△65	15	△50	123
環境・プラント その他	受注高	242	270	420	690	842
	売上高	527	360	450	810	926
	営業利益	70	15	50	65	107
船舶鉄構・機 器	受注高	76	80	210	290	781
	売上高	404	400	420	820	796
	営業利益	52	10	35	45	126
機械	受注高	366	380	340	720	988
	売上高	485	450	410	860	843
	営業利益	81	50	50	100	136
建設機械	受注高	413	550	600	1,150	1,388
	売上高	585	560	600	1,160	1,592
	営業利益	△2	△10	△10	△20	75
合計	受注高	1,782	2,000	2,500	4,500	6,007
	売上高	3,021	2,500	2,800	5,300	6,429
	営業利益	226	0	140	140	569

# 2009年度業績予想

## ■ ポイント

- (1) 営業利益は全セグメントで減少し、特に標準・量産と建機が赤字の見込み
- (2) 持分法投資利益減少に伴い上期は当期赤字を予想
- (3) 当期純利益は年間で対前年比74%減

単位: 億円

	2009上期予想	2009下期予想	2009年度予想	2008年度実績
受注高	2,000	2,500	4,500	6,007
売上高	2,500	2,800	5,300	6,429
営業利益	0	140	140	569
営業利益率	0%	5.0%	2.6%	8.9%
経常利益	△25	125	100	503
経常利益率	-	4.5%	1.9%	7.8%
特別損益	0	0	0	△165
当期純利益	△30	65	35	136
当期利益率	-	2.3%	0.7%	2.1%
配当	0円	未定	未定	6円
配当性向	-	-	-	26.5%
ROIC (税引後)			2.4%	9.6%
織込レート(ドル)			90円	103円

# 財務規律

## ■ 経営の基本：「財務の健全性確保」

08／下以降、以下の施策を迅速に実施

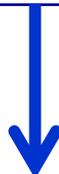
1	<b>財務緊急対策の発令</b> ①与信管理の更なる徹底      ②棚卸資産管理の徹底 ③設備投資案件の厳選      ④関係会社の借入金の圧縮 ⑤固定費の圧縮と操業対策 ⑥受注キャンセル・顧客信用不安への早期対処(本社部門と協業)	08/10
2	<b>全社非常事態宣言の発令と社長巡回</b>	08/11下-12
3	①生産体制縮小・・・プラスチック機械、建設機械 ②赤字転落事業部門の構造改善計画と合理化実施	08/下
4	①業績予想の修正 ②含み損失織り込み・計上 ……08年度決算の特別損失、営業外損失等への計上	09/1-3
5	<b>配当予想の修正と役員報酬カット</b>	09/1-2
6	<b>経営基幹職給与カット</b>	09/4以降

# 第2部 経営戦略

社長 中村 吉伸

# 中期経営計画 現状認識

	グローバル21	現状認識
2010年度 目標	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ 売上高 8,500億円</li> <li>➤ 営業利益 1,000億円</li> </ul>	✓ 「グローバル21」の数値目標の実現は極めて難しい
キーワード	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ グローバル化</li> <li>➤ イノベーション</li> </ul>	✓ グローバル化とイノベーションの継続は不変
投資方針 (3カ年)	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ 設備投資1,000億円</li> <li>➤ 研究開発費500億円</li> </ul>	✓ 財務規律を維持し大型投資は抑制



2008年度業績		
<b>計画大幅未達</b>		
	(5月計画)	(実績)
受注	7,700億円	⇒ 6,007億円
売上	7,400億円	⇒ 6,429億円
営業利益	750億円	⇒ 569億円



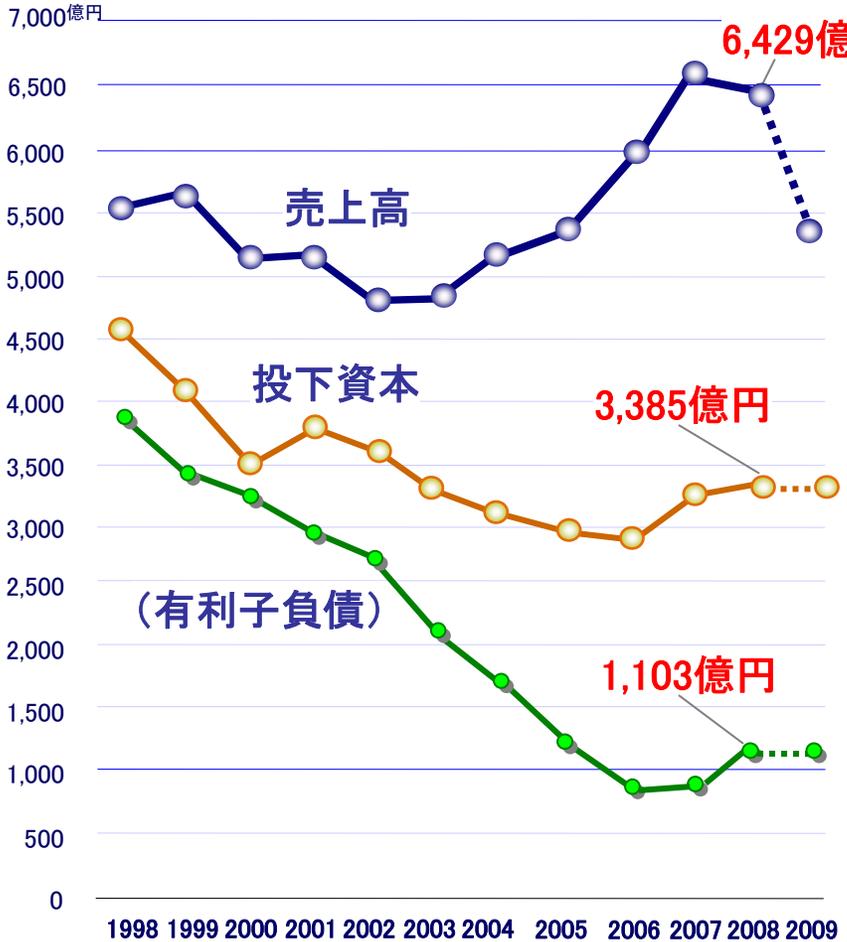
経営環境
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 世界同時不況の長期化</li> <li>✓ BRICsなどの新興国については長期的な成長見通し</li> </ul>



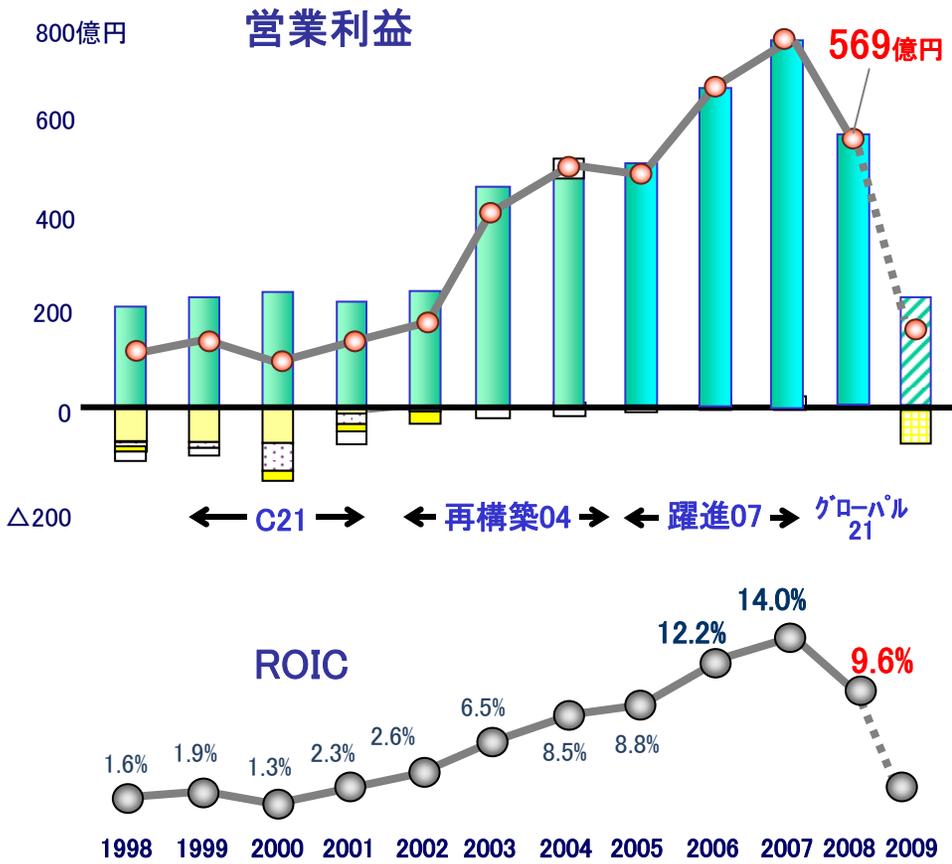
# 業績推移

08年度実績：売上高 6,429億円、営業利益 569億円と対前年比下回った  
 09年度見通し：売上高 5,300億円、営業利益140億円と大きく減少

## 売上高・投下資本



## 営業利益・ROIC



# 経営規律

## ■ 経営の基本：「自立と連携」

個々の事業部門、関係会社、機種種の自立（自律）と連携（価値連鎖）



自立の前提： まず黒字であること

= 赤字事業は不可、赤字機種は不可、赤字受注は不可



建設機械、造船、  
クレーン、プレス、  
水処理事業等赤字  
部門の分社  
⇒ 市場專業条件  
への適応、独自の  
競争ポジション  
確立

大型受注案件の  
社長審査  
⇒ 受注リスク  
管理の徹底

科学的・合理的  
経営ツール  
…シックス  
シグマなど

競争力のある  
商品作り  
⇒ 一流商品化  
  
垂直統合型  
ビジネスモデル

LBCE等海外  
子会社の自主  
性重視、現地  
社員の登用

# 需要構造変化に対応した施策

	2008年度	2009年度計画
事業構造改善	<p>(1) プラスチック機械事業部</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・デマーグ社の事業構造改善(自立型組織への改編)</li> <li>・生産体制の縮小(損益分岐点引き下げ)</li> <li>・国内販売会社の本体への統合</li> </ul> <p>(2) 住友建機</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・製造会社(住友建機製造)の住友建機への統合</li> <li>・生産体制の縮小(損益分岐点引き下げ)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・中国・唐山工場の早期立上げ ... PTC、住友建機</li> <li>・海外工場の積極的活用によるコスト競争力向上</li> <li>・需要減退事業部門の構造改革推進</li> <li>・各事業の収益力改善策</li> <li>・業務の見直しと効率性の向上</li> </ul>
人員の最適化	<ul style="list-style-type: none"> <li>・繁忙部門・強化部門への人員シフト</li> <li>・社外委託業務などの社内取り込み</li> <li>・有期限雇用社員</li> </ul> <p>2009/1月末 約2,800人 ⇒ 2009/3月末 約1,000人</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・繁忙部門・強化部門への人員シフト</li> <li>・社外委託業務などの社内取り込み</li> <li>・有期限雇用社員</li> </ul> <p>2009/9月末計画 約500人</p>
投資計画	<p>設備投資額 281億円</p> <p>研究開発費 120億円</p>	<p>設備投資額 90億円(09年度決裁ベース)</p> <p>研究開発費 117億円</p>

# 2009年度セグメント別施策

単位: 億円

セグメント		2008年度実績			施策	2009年度予想		
		受注高	売上高	営業利益		受注高	売上高	営業利益
標準・量産機械	変減速機	829	919	123	<ul style="list-style-type: none"> <li>・中国、ベトナム工場の積極的活用によるコスト競争力強化</li> <li>・国内サービス体制の強化による販売力向上</li> <li>・構造改革による収益力強化</li> <li>・グローバルネットワークの活用による競争力強化</li> <li>・医療関連など堅調分野に注力</li> <li>・商品力・コスト競争力の強化</li> </ul>	650	650	△50
	プラスチック加工機械	504	602			350	350	
	精密その他	675	751			650	650	
小計		2,008	2,272		小計	1,650	1,650	
環境・プラントその他		842	926	107	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ボイラ: 小型ボイラによる新市場開拓。海外案件対応力の強化</li> <li>・水処理: 食品、飲料分野に対する活動の強化</li> </ul>	690	810	65
船舶鉄構・機器		781	796	126	生産性向上の更なる推進とコストダウン	290	820	45
機械		988	843	136	<ul style="list-style-type: none"> <li>・運搬機械: サービス事業の強化、拡大。コストダウン</li> <li>・タービン・ポンプ: 海外市場への拡販</li> </ul>	720	860	100
建設機械		1,388	1,592	75	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ショベル: 中国市場の拡販と唐山工場の早期立上げ</li> <li>・モバイルクレーン: 内製化強化によるコストダウン推進</li> </ul>	1,150	1,160	△20
合計		6,007	6,429	569	合計	4,500	5,300	140

# 標準・量産機械

## 変減速機:

08年度:急激な景気悪化の影響を受け、大型機種を除くほとんどの機種で受注・売上とも減少。利益率も悪化。

09年度:下期に向け回復の計画。

## プラスチック加工機械:

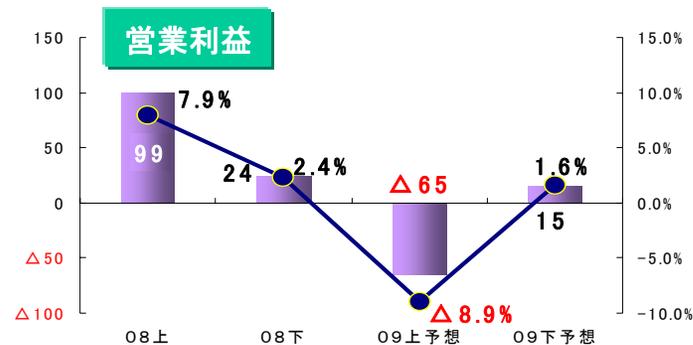
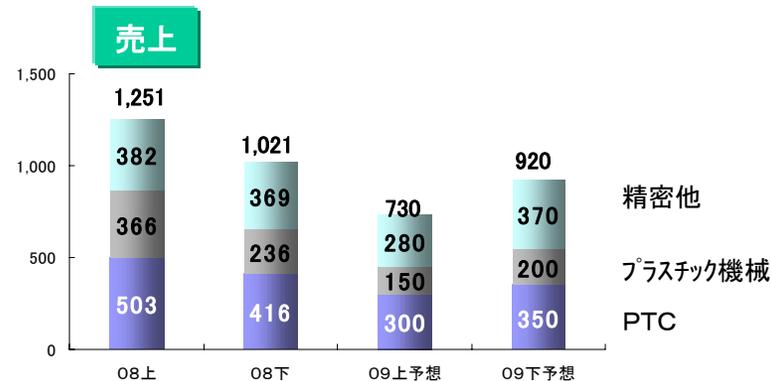
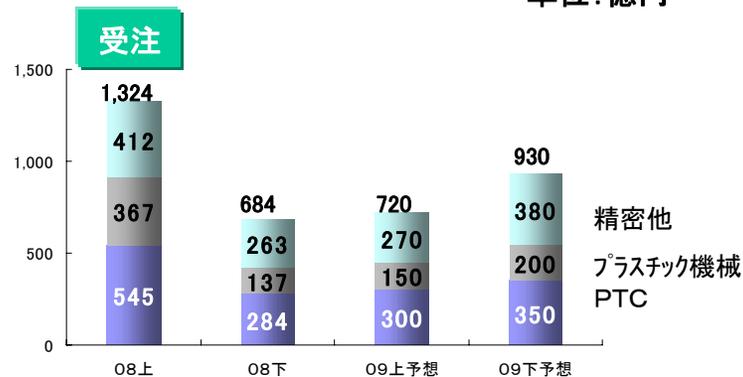
08年度:電子機器や自動車等の市況が悪化したが、買収した海外子会社の影響で売上高は微増。利益率は大幅に悪化。

09年度:下期に向け回復の計画。



唐山工場 大型減速機1号機出荷

単位:億円



# 環境・プラントその他

## エネルギープラント:

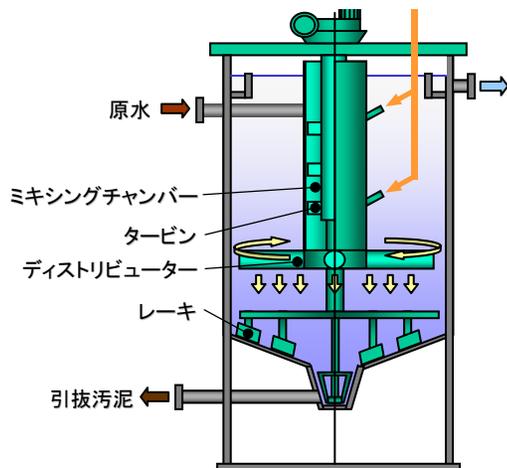
08年度:国内の産業用発電ボイラや海外向けの大気汚染防止装置を受注したため受注は前期並み。売上は若干減少したが利益率は好転。

09年度:東南アジアでの拡販を目指す。

## 水処理プラント:

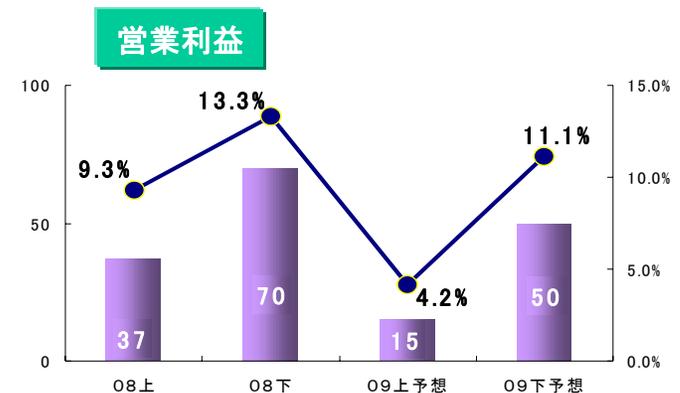
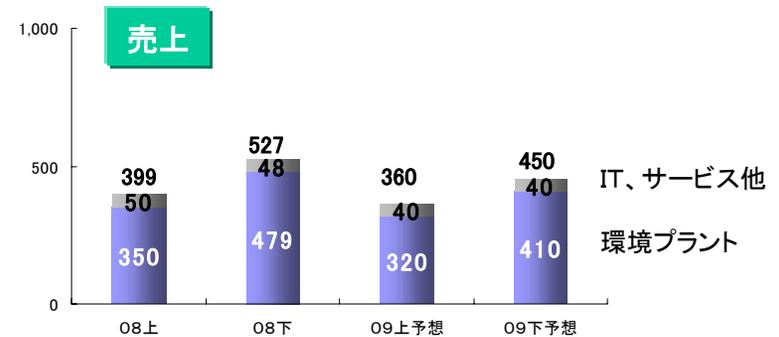
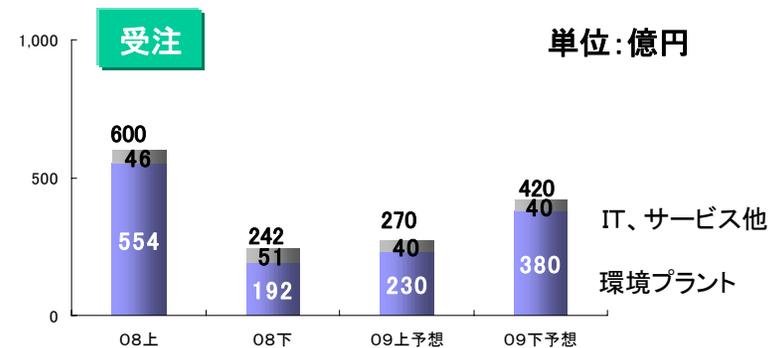
08年度:受注は民需の落ち込みにより前期比減だが、売上は前期受注が好調であったため増加。

09年度:スミシックナーに代表されるコンポーネント商品の拡販を目指す。



スミシックナー

コンパクトな設備・大きな処理量・高澄清度処理水でロングセラー商品。  
水処理の固液分離装置。



# 船舶鉄構・機器

## 船舶:

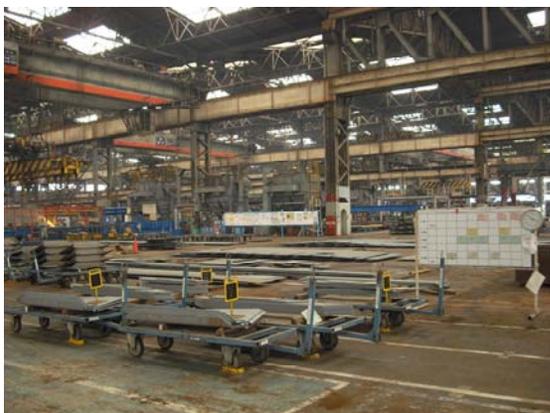
08年度:急激な市況悪化の影響を受け、受注は上期の7隻のみ。売上は8隻と前期比1隻増。原材料高騰や為替の影響で利益率が悪化。

09年度:売上は9隻だが、原材料高騰の影響でさらに利益率が悪化。

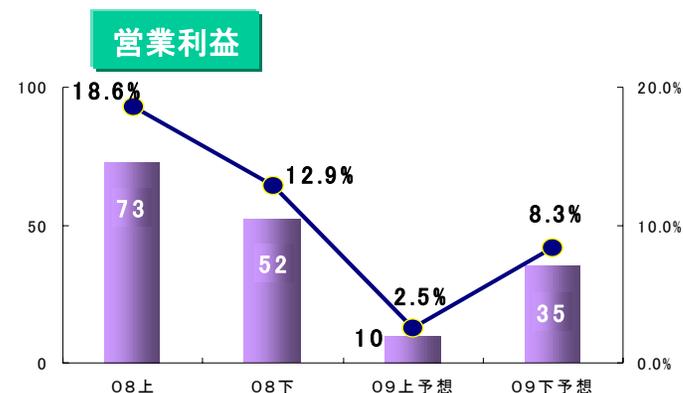
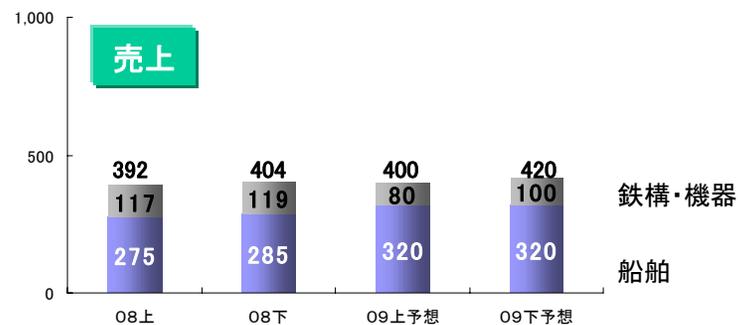
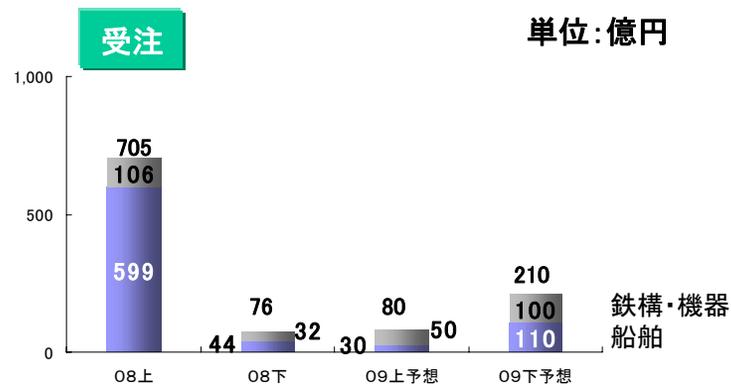
## 鉄構機器:

08年度:石油化学関連の市況悪化により受注が減少したが、前期の受注が好調だったため売上は微増。原材料高騰や為替の影響あり。

09年度:受注は厳しい状況が続く。



生産性向上を進める造船建造現場



# 機械

## 運搬機械:

08年度:製鉄会社向けの受注が増加したが造船会社向けが落ち込み受注は前期比減。売上は前期受注の好調により堅調に推移。

09年度:受注は厳しくなる見込みだが、売上は受注残があるため堅調。

## タービン・ポンプ:

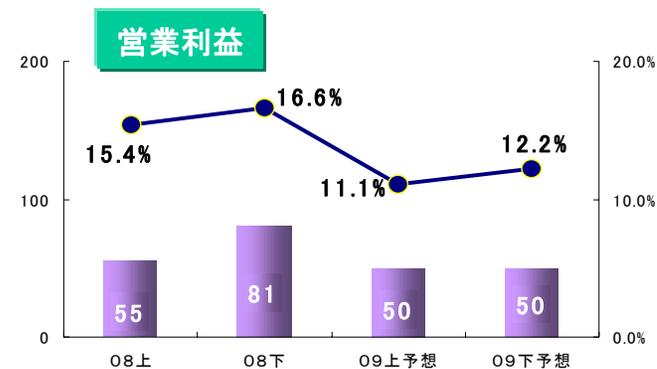
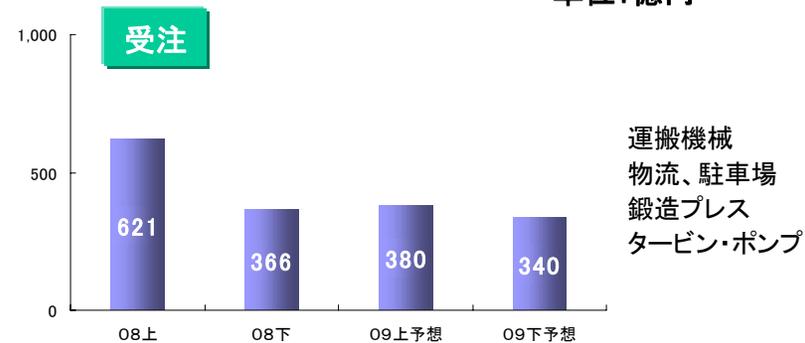
08年度:受注は下期減速するもバイオマス発電設備用タービンが堅調に推移。売上も堅調。

09年度:新興国の需要減に伴い、受注減少の見込み。



荷役効率No.1、「クリーンな荷役」で顧客のニーズに応えるアンローダ

単位:億円



# 建設機械

## ショベル:

08年度:下期に入り世界需要が急減し、受注・売上とも大幅減。地域別では中国以外の全ての地域で減少。日本・米国・欧州が大きく落ち込んだ。

09年度:中国市場の立ち上がりに期待。

## クレーン:

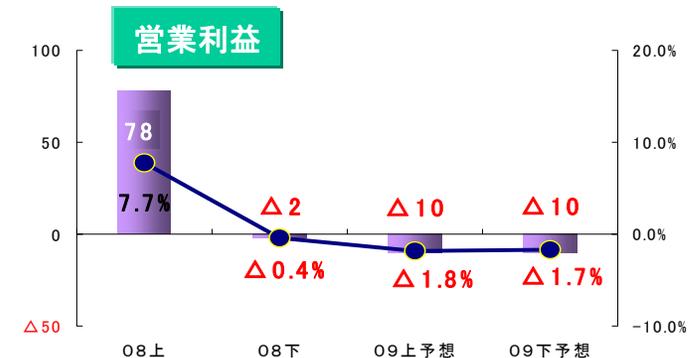
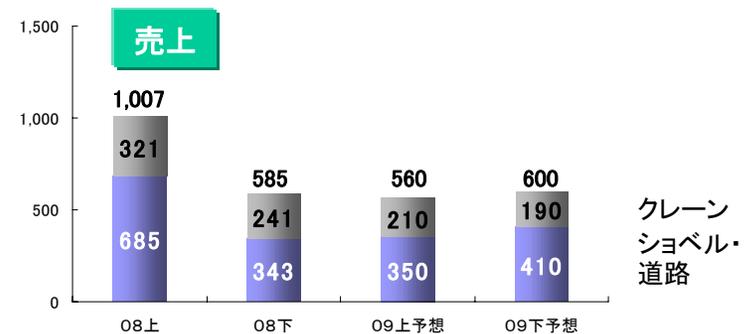
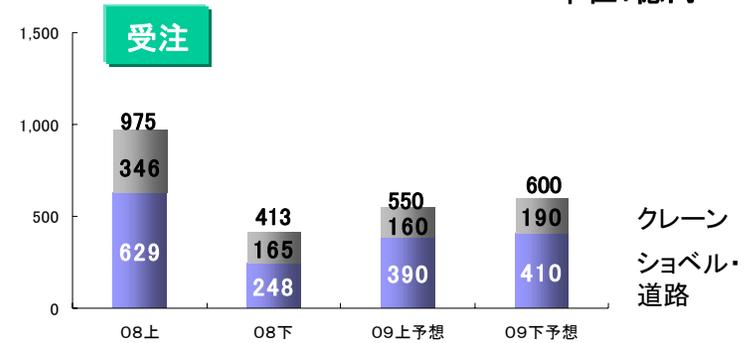
08年度:北米市場でのインフラ整備などの需要が急激には落ち込まなかったことから、為替の影響はあるものの売上は微増。

09年度:北米市場も徐々に減速傾向のため、受注が落ち込む見込み。



米国のインフラ整備で活躍するモバイルクレーン

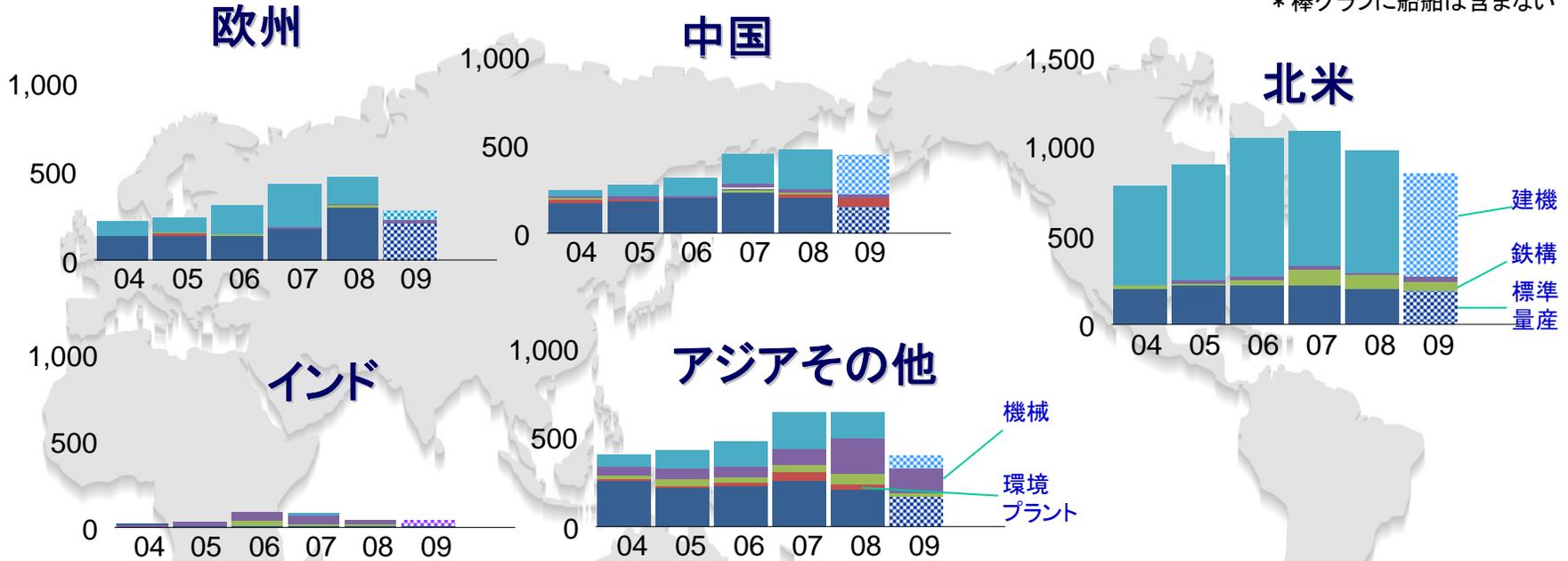
単位:億円



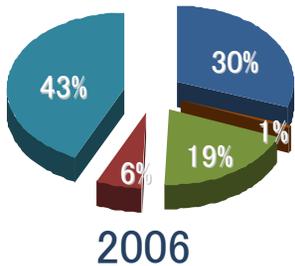
# グローバル販売計画

単位: 億円

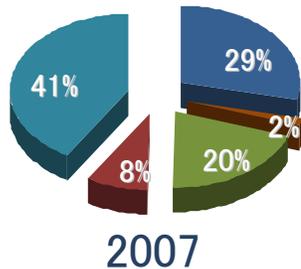
\* 棒グラフに船舶は含まない



海外売上高(比率)  
2,761億円 (46%)



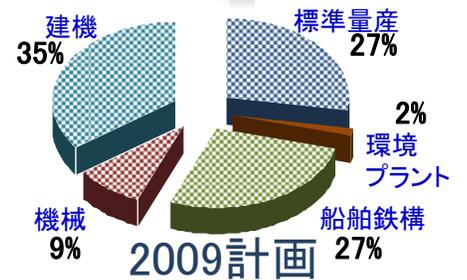
3,318億円 (50%)



3,292億円 (51%)



2,700億円 (51%)



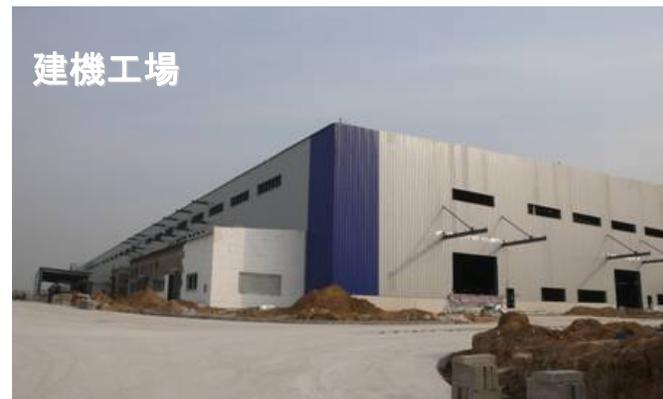
# 唐山工場の進捗

## ■ 建設・稼働スケジュール

2009年1月15日	建機、大型減速機両工場竣工
2月16日	大型減速機1号機出荷
4月下旬	油圧ショベル工場テスト操業開始
6月6日	両工場開所式開催予定、ライン生産開始

## ■ 生産計画

大型減速機	2010年度売上高	70億円
油圧ショベル	2010年度生産台数	2,000台



# 経営方針

- ✓ 経営規律と財務規律を守り、持続的競争優位の確立を求め、健全な事業の発展を目指す
- ✓ 保有する優れた事業ポートフォリオと人材を活用して、如何なるときにも堅実に収益を確保する
- ✓ 時勢の変遷を見極め、攻めと守りの施策をバランス良く実践する

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。