



NTN 株式会社

2026 年 3 月期 決算 IR 説明会

2026 年 5 月 15 日

イベント概要

[企業名]	NTN 株式会社
[企業 ID]	6472
[イベント言語]	JPN
[イベント種類]	決算説明会
[イベント名]	2026 年 3 月期 決算 IR 説明会
[決算期]	2026 年度 通期
[日程]	2026 年 5 月 15 日
[ページ数]	44
[時間]	10:30 – 11:53 (合計：83 分、登壇：35 分、質疑応答：48 分)
[開催場所]	インターネット配信
[会場面積]	
[出席人数]	
[登壇者]	6 名 取締役 代表執行役 執行役社長 CEO（最高経営責任者） 鵜飼 英一（以下、鵜飼） 取締役 代表執行役 執行役 CFO（最高財務責任者） 山本 正明（以下、山本）

執行役 CVJ アクスル事業本部 本部長 楯岡 生也 (以下、楯岡)
執行役 軸受事業本部 本部長 柳田 圭治 (以下、柳田)
グループ経営本部 コーポレート・コミュニケーション部長
長尾 立雄 (以下、長尾)
グループ経営本部 コーポレート・コミュニケーション部
高下 和久 (以下、高下)

[アナリスト名]*	UBS 証券	佐々木 翼
	野村証券	王 博瓊
	みずほ証券	成田 一誠
	大和証券	田井 宏介

*質疑応答の中で発言をしたアナリスト、または質問が代読されたアナリストの中で、SCRIPTS Asia が特定出来たものに限る

登壇

司会：それでは定刻となりましたので、NTN 株式会社、2026 年 3 月期決算 IR 説明会を開始いたします。本日はご多忙のところ、当社の決算 IR 説明会にご参加くださり、誠にありがとうございます。

はじめに、出席者をご紹介します。執行役社長 CEO、鵜飼でございます。

鵜飼：鵜飼です。よろしくお願いいたします。

司会：執行役 CFO、山本でございます。

山本：山本です。よろしくお願いいたします。

司会：執行役 CVJ アクスル事業本部本部長、楯岡でございます。

楯岡：楯岡です。よろしくお願いいたします。

司会：執行役軸受事業本部本部長、柳田でございます。

柳田：柳田です。よろしくお願いいたします。

司会：事務局はコーポレート・コミュニケーション部、高下と長尾でございます。よろしくお願いいたします。

高下：よろしくお願いいたします。

司会：本日の説明会は、ご登録いただいておりますメールアドレスにお配りした説明会資料に沿って、ご説明いたします。資料は弊社のホームページにも掲載しておりますので、もしお手元にならない方がおられましたらご確認をお願いいたします。

本日は、はじめに決算のポイントを社長の鵜飼から、その詳細を CFO の山本から説明いたします。その後、改めて鵜飼より、2035 年に向けた NTN グループの成長の方向性について説明申し上げます。説明後、質疑応答を行い、12 時に終了の予定です。

それでは早速、鵜飼社長よろしくおねがいたします。

前期比、公表比ともに、増収増益

- 売上高は、自動車向けが需要低迷も、アフターマーケットおよび産業機械向け需要増に加え、円安の影響もあり前年比で増収
- 営業利益は、規模減少の影響を受けるも、円安の影響に加え、売価改善および費用削減を進め、前期比で増益
- 当期純利益は、経常利益の増加に加え、日本の税効果の影響もあり黒字に転換、前期比で大幅に増益
- 棚卸資産は、為替の影響、米国関税影響を除くと目標を達成

(億円)	2025年3月期	2026年3月期				
	実績	実績	前期比	前回公表	公表比	4Q実績
売上高	8,256	8,263	+8(+0.1%)	8,050	+213(+2.6%)	2,230
			除く為替△103(△1.2%)		除く為替+71(+0.9%)	
営業利益 (率)	230 (2.8%)	310 (3.8%)	+81 (+1.0pt)	260 (3.2%)	+50 (+0.5pt)	117 (5.3%)
経常利益	105	235	+130	130	+105	95
特別損益	△191	△83	+108	△80	△3	△53
親会社株主に帰属する 当期純利益・損失	△238	129	+367	△40	+169	92
ROE	△9.6%	4.9%	+14.5pt	-	-	
棚卸資産	2,444	2,459	+15	2,300	+159	
設備投資	322	325	+3	320	+5	
フリー・キャッシュフロー	197	309	+112	200	+109	
為替レート US\$	152.4円	150.7円	△1.7円	147.8円	+2.9円	
€	163.6円	174.7円	+11.1円	171.3円	+3.4円	

NTN Corporation 3

鵜飼：NTNの鵜飼です。本日はお忙しい中、当社の決算説明会にご参加いただきまして、誠にありがとうございます。また日頃より、株主、アナリストの皆様にはご支援をいただいております。御礼申し上げます。

私から、まずは決算のポイント、および中期経営計画 DRIVE NTN 100、Finalの進捗を説明します。

3ページをご覧ください。売上高は8,263億円となりました。前期に対しては米州における自動車向け半導体、およびアルミニウム供給不足の問題や、欧州、中国における当社顧客の販売減少などがありました。アフターマーケット、および産業機械向け需要が増加。為替の影響もあり、前期比で8億円の増収。公表比では、自動車向け供給問題に対する挽回生産を含め、想定以上に販売が堅調であったことから、213億円の増収となりました。

営業利益は310億円となりました。売価改善と費用削減の効果に加え、円安による為替の影響もあり、前期比で81億円の増益。公表比でも50億円の増益となりました。経常利益は円安の影響で為替差損益が改善したことにより、235億円となりました。

親会社株主に帰属する当期純利益は、構造改革費用などによる特別損失はありましたが、日本の税効果の影響などにより129億円の黒字とすることができました。

棚卸資産は2,459億円となり、為替の影響や米国関税の影響を除くと、目標を達成することができました。

フリー・キャッシュ・フローは経常利益の増加や棚卸資産の削減などもあり、309 億円の黒字を確保しました。

② 2027年3月期の業績予想

NTN

売上高は自動車向けの需要減少で減収、営業利益は売価改善や費用削減により増益

- 売上高は、米州・欧州中心に自動車向けの需要が低迷し、前期比減収
- 営業利益は、規模が減少するものの、構造改革効果をはじめ、売価転嫁およびコスト削減を進め、前期比増益
- 当期純利益は、構造改革費用の軽減、資産売却等により前期比増益

(億円)	2026年3月期			2027年3月期	
	上期実績	下期実績	通期実績	通期予想	前期差(比)
売上高	4,023	4,241	8,263	8,100	△163(△2.0%) 除く為替△165(△2.0%)
営業利益 (率)	129 (3.2%)	182 (4.3%)	310 (3.8%)	330 (4.1%)	+20 +0.3pt
経常利益	87	148	235	210	△25
特別損益	△4	△79	△83	60	+143
親会社株主に帰属する 当期純利益	31	98	129	150	+21
ROE	-	-	4.9%	5.2%	0.3pt
棚卸資産	2,460	2,459	2,459	2,200	△259
設備投資	130	194	325	360	+35
フリー・キャッシュ・フロー	143	166	309	360	+51
為替レート 1USD	146.0円	155.4円	150.7円	150.0円	△0.7円
1EURO	168.0円	181.5円	174.7円	175.0円	+0.3円

4 ページをご覧ください。2027 年 3 月期の業績予想を説明します。事業環境については、自動車生産は当社顧客が多い日本、米州、欧州において前期比で減少。産業機械市場も本格回復には至らない状況が続きますが、アフターマーケット向けは堅調に推移する見込みです。

このような事業環境の中、2027 年 3 月期の売上高は 8,100 億円、営業利益は 330 億円、営業利益率は 4.1%、経常利益は 210 億円を見込んでいます。また、引き続き米州を中心に構造改革費用 50 億円を織り込みますが、特別利益として資産売却など約 110 億円を織り込み、特別損益は 60 億円とし、親会社株主に帰属する当期純利益は 150 億円を見込んでいます。なお、為替レートは 1 ドル 150 円、1 ユーロ 175 円と想定しています。

棚卸資産は削減を進め 2,200 億円、設備投資は 360 億円を予定し、フリー・キャッシュ・フローは 360 億円の黒字を見込んでいます。

③ 事業形態別の業績予想

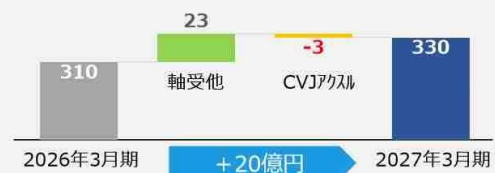
軸受他は前期比増収増益、CVJアクスルは減収減益

(億円)		2026年3月期						2027年3月期		
		上期実績		下期実績		通期実績		通期予想	前期差	
売上高 (構成比率)	軸受他	1,677	41.7%	1,812	42.7%	3,489	42.2%	3,570	44.1%	+81
	CVJアクスル	2,346	58.3%	2,429	57.3%	4,775	57.8%	4,530	55.9%	△245
	合計	4,023	100.0%	4,241	100.0%	8,263	100.0%	8,100	100.0%	△163
営業利益 (営業利益率)	軸受他	46	2.7%	77	4.2%	123	3.5%	145	4.1%	+23
	CVJアクスル	83	3.5%	105	4.3%	188	3.9%	185	4.1%	△3
	合計	129	3.2%	182	4.3%	310	3.8%	330	4.1%	+20

売上高 (億円)

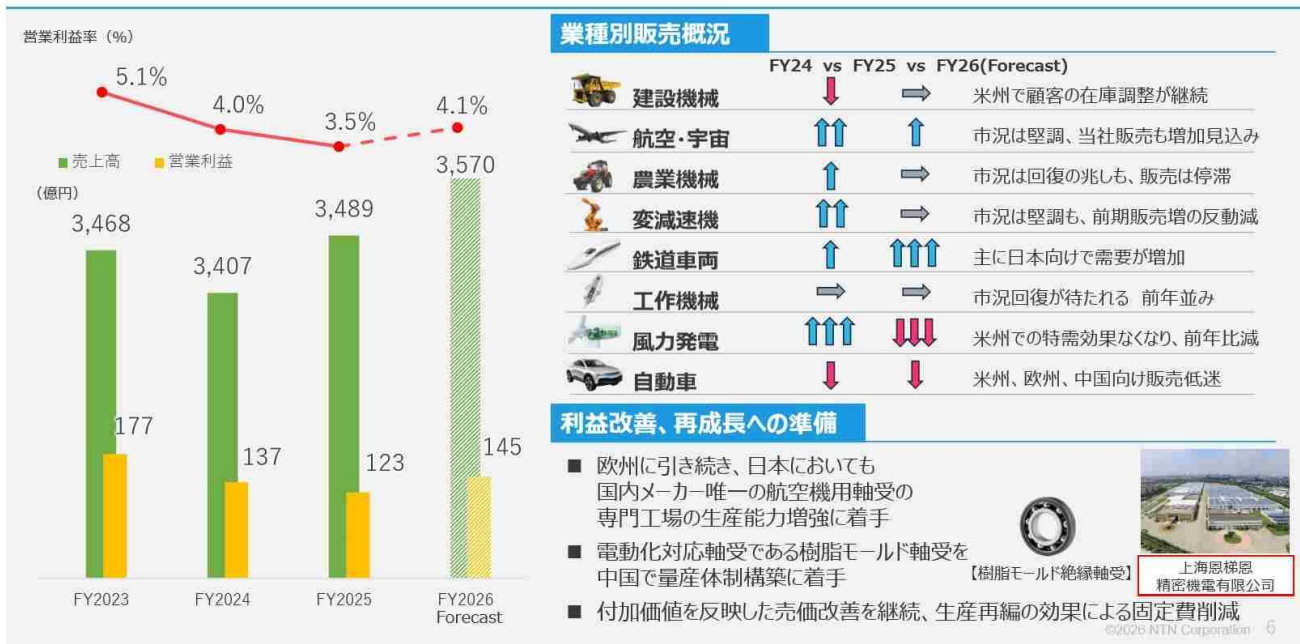


営業利益 (億円)



5 ページをご覧ください。業績予想を事業形態別に示しています。軸受他は売上高 3,570 億円、営業利益は 145 億円を計画しています。自動車向けはほぼ前年並みにとどまる見込みですが、アフターマーケット・ビジネスの拡大と、産業機械市場における一部業種の回復を織り込み、売上高は前期比で 81 億円の増収を見込んでいます。営業利益は労務費などの上昇はあるものの、不採算ビジネスの値上げを含む売価改善の推進、構造改革効果の発現などにより、前期比で 23 億円の増益を見込んでいます。

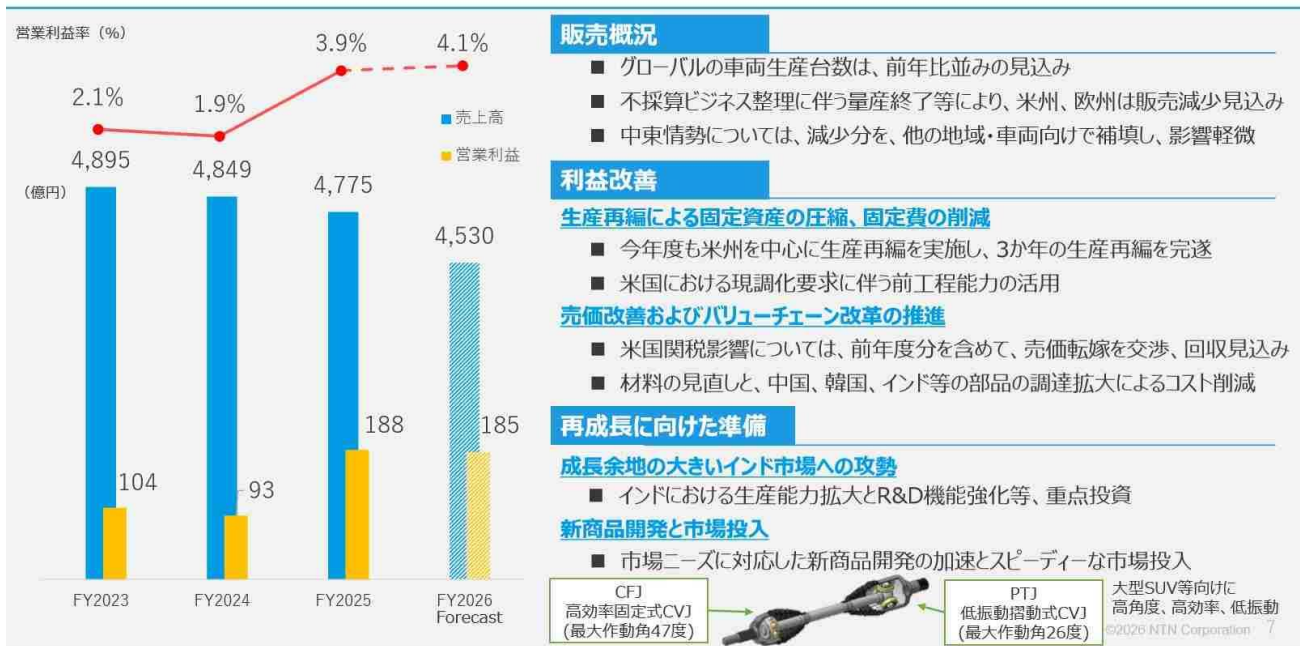
CVJ アクスルは売上高 4,530 億円、営業利益は 185 億円を計画しています。当社顧客の販売不振や一部案件の量産終了などがあり、前期比で 245 億円の減収を見込んでいます。一方で営業利益は構造改革の効果、設計、調達などのバリューチェーン改革による変動費の減少、売価改善などがあるものの、規模の減少により前期比で 3 億円の減益を見込んでいます。



6 ページをご覧ください。軸受他の業種別販売概況を示しています。建設機械は前年からの米州における一部顧客の在庫調整が継続し、販売は前年並みの見込みです。農業機械は昨年回復の兆しが見られたものの、中国の自給率向上などの政策動向に伴い、投資意欲が減退。今期の販売は停滞する見込みです。

変減速機はロボット用減速機の需要回復に支えられ、前期は大きく販売が回復しましたが、その反動による在庫調整など、今期は前期並みの見込みです。航空機、鉄道車両は引き続き堅調な販売が続くと想定しています。特に航空機向けについては、欧州に引き続き日本において、国内メーカーで唯一の航空機用軸受専門工場の設備能力の増強に着手し、生産効率を向上しながら、防衛関連を含む今後の需要増加に対応する計画です。

自動車向けは、日本では半導体不足の改善による販売増を見込んでいますが、米州、欧州では車両価格が上昇、中国では日系メーカーの不振などにより需要が振るわず、販売は減少の見込みです。このような中、耐電食、絶縁などの電動化に対応した樹脂モールド絶縁軸受を、電動車の普及で先行する中国や欧州向けに、中国でも量産体制の構築に着手しました。早期に高機能商品を市場に投入、販売比率を引き上げることで、利益改善につなげます。



7 ページをご覧ください。グローバルの自動車生産台数は前年並みですが、当社の顧客である日本、米州、欧州の自動車メーカーの需要は振るわず、また不採算ビジネスの整理の過程で生じた量産案件の終了も重なり、米州、欧州を中心に販売は減少する見込みです。

このような状況の中、今期も米州を中心に生産再編を実施し、3カ年の構造改革を完遂します。生産再編によって余剰となった前工程能力については、米国における中国原産品を敬遠する動きや、それに伴う現調化要求の高まりを受けて、他社への完成品の供給に充てることで、その能力を活用します。設計、調達などのバリューチェーン改革による比例費削減を確実に進めるとともに、米国関税影響については前年度分も含めた売価への転嫁を交渉、実現することで、利益改善を継続します。

また、今後の再成長に向けた準備も進めます。昨年発表しましたインドの生産能力拡大と R&D 機能強化など、引き続き重点的に投資を進めます。また今後、ますます需要が増加する大型 SUV 車や、今は踊り場にありますが中長期的には成長が見込まれる電動車向けでは、4WD が増加することで当社の CVJ の使用本数が増加します。またこれらの車両の特性上、室内空間の確保による高角度のニーズや、また静音性、低振動のニーズに対応した CVJ の開発、市場投入を進めます。

構造改革（350億円/3年間）は、計画を前倒しで進捗
 構造改革の効果として、2023年度比で約100億円/3年目を計画



2025年度 実績

日本：風力発電装置主軸用など超大形軸受の生産再編等
 米州：CVJ生産拠点を中心に生産再編対応
 中国：軸受関連の生産拠点の再編

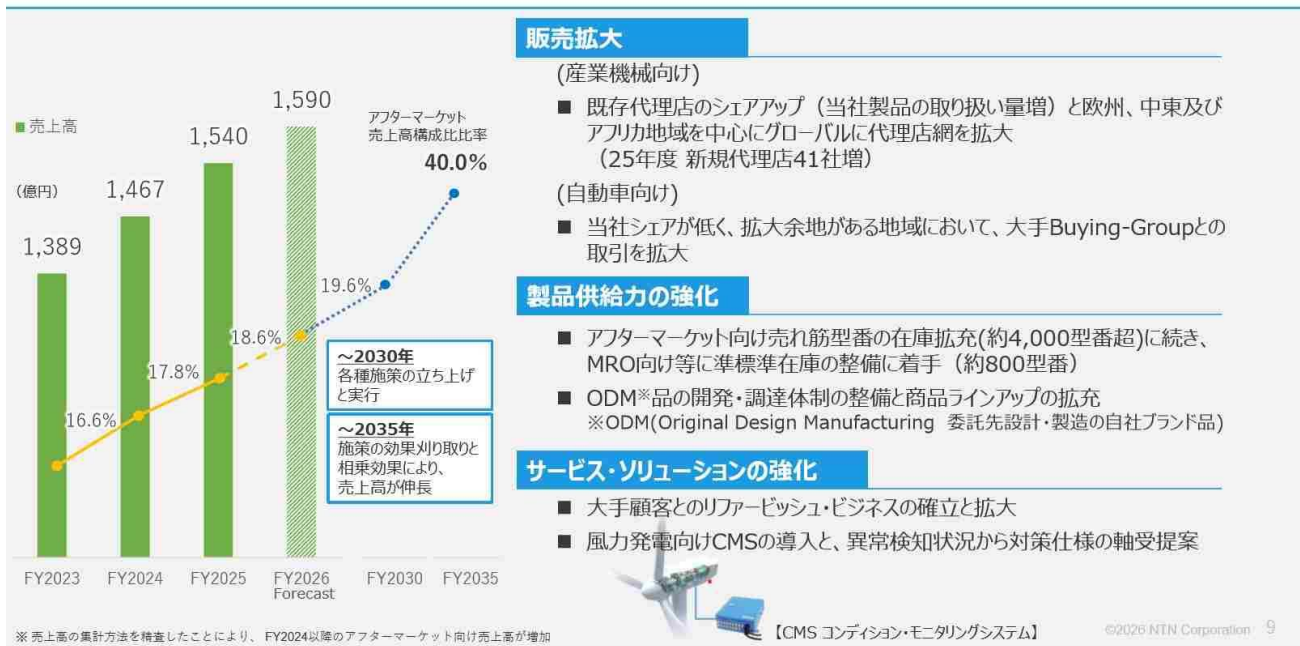
2026年度 計画

米州、中国を中心に生産再編を推進

8 ページをご覧ください。ここからは、DRIVE NTN 100、Final の重要施策についてご説明します。

まずは構造改革の進捗についてです。2025 年度は日本で風力発電装置主軸用など、超大形軸受の生産体制の再編に着手。米州における CVJ 工場の再編など、計画どおりに構造改革を進めています。この結果、2025 年度は構造改革の費用として 114 億円を計上。一方で効果として 32 億円を積み増しました。

今期は DRIVE NTN 100、Final の最終年度となります。NTN 再生の完遂に向けて、構造改革を着実に実行し、固定資産の圧縮、固定費の削減を進めます。



9 ページをご覧ください。アフターマーケット・ビジネスの拡大について説明いたします。アフターマーケット・ビジネスの売上高は、DRIVE NTN 100、Final で掲げた目標 2026 年度 20% に対して、計画どおりに進捗しています。

産業機械アフターマーケットでは、既存代理店のシェアアップを図ります。FIRST の対象地域をグローバルで拡大し、欧州、中東、アフリカ地域を中心に代理店網を拡大します。

自動車アフターマーケットでは、車両保有台数が多い米州地域で販売を増加させます。代理店の規模が大きい米州地域において、大手 Buying-Group との取引を増やし、販売拡大につなげます。

製品供給力の強化については 4,000 を超える売れ筋型番に続き、MRO 向けの準標準在庫の整備を進めます。さらに ODM も活用した商品ラインアップの拡充により、価格競争力と供給力の両立を図り、新興国などの需要も取り込みます。

サービス・ソリューションの強化については、既存のお客様に向けた軸受再生ビジネスに着手しています。産業機械の稼働年数が長期化していることを背景に、お客様から交換、修繕ニーズが高まり、軸受再生ビジネスとして確立します。

また風力発電向けコンディションモニタリングシステムは、落雷などによるブレード損傷検知の基本技術の確立など、進化を続けています。また、異常検知からその対策仕様の軸受の販売に結びつけるなど、アフターマーケット・ビジネスの拡販につながっています。このようなお客様の困りごとに寄り添い、課題を解決するサービス・ソリューションを提供します。

これらの取り組みを通じて、着実にアフターマーケット・ビジネスの拡大を図り、2035年の目標であるアフターマーケット比率40%を実現します。

⑧ 「DRIVE NTN100」Finalの進捗 — 新事業・新商品 —

NTN

ロボット周辺モジュール	自然エネルギー	ライフサイエンス
<ul style="list-style-type: none"> ■ 手首関節モジュール「i-WRIST」を搭載した新ユニットとして、ダイカスト品など多様なワークの外観検査を自動化する外観検査用高速ユニットを開発 ■ 大手ダイカストメーカーや国内自動車メーカーに、外観検査用途で採用 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 移動型独立電源「N² エヌキューブ」が、国土交通省が選定する「防災道の駅」を中心に防災用コンテナ型トイレとして採用され、全国11か所の道の駅に設置 ■ 上記以外にも、「N² エヌキューブ」の能力を活かせる領域を開拓中 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 高粘度の微量な液剤を±15μm（マイクロメートル：1,000分の1mm）以下の位置精度で高精度に塗布する「微細塗布装置」の名称を、2026年4月より、精密リキッドハンドリングシステム「X-CELList（エクセルリスト）」に変更  <div style="display: flex; justify-content: space-between;"> <div data-bbox="1043 705 1236 1043"> <p>ライフサイエンス分野</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ 創薬における薬効評価や人体への毒性評価 ■ iPS細胞や検査試薬のスクリーニング ■ 人工組織の作製  <p>細胞や試薬の定量配置による再現性の向上</p>  <p>細胞播種作業の自動化による効率化</p> </div> <div data-bbox="1244 705 1442 1043"> <p>工業分野</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ 電子部品の接着 ■ センサーの検知材料の塗布 ■ 回路基板の配線形成 ■ 新塗布剤の開発/品質管理  <p>ICチップへの接着剤の微量塗布</p>  <p>半導体への有機材料の微量塗布 10</p> </div> </div>

10 ページをご覧ください。DRIVE NTN 100、Final で取り組んでいる新商品、新事業の育成について説明します。

ロボット周辺モジュールでは、手首関節モジュール i-WRIST を搭載した新ユニットとして、外観検査用高速ユニットを開発。外観検査を高速に自動化できる点を評価いただき、大手ダイカストメーカー様、国内自動車メーカー様へ採用が進んでいます。ギガキャストなど、今後の需要拡大が見込まれるダイカスト製品の外観検査用途を中心に、本商品の提案を加速し、外観検査工程の自動化や高速化、品質向上に貢献します。

自然エネルギー商品では、移動型独立電源エヌキューブが、国土交通省が選定する防災道の駅を中心に全国 11 か所に設置されました。平常時は道の駅で活用し、災害時には被災地へ移設して使用するなど、平常時と災害時の両方で活用できるスペースフリーな防災設備として、拡大が進んでいます。

ライフサイエンス分野では、精密リキッドハンドリングシステム、X-CELList の提案を加速します。X-CELList は高粘度、かつ微量な液剤をプラスマイナス 15 ミクロン以下の高精度で塗布できる、NTN 独自技術を搭載した装置です。これまで工業分野で培った微細塗布技術をもとに、創薬

や、病気などで機能を失った組織や臓器の再生を目指す医療用途など、ライフサイエンス分野にも対応。実験の効率化や信頼性の向上など、研究開発の自動化と効率化に貢献します。

⑨ 株主還元の見通し



配当方針

- 中長期的な視点から安定的に継続しつつ、経営成績に応じて実施
- DOE2.5%を下限とし、「DRIVE NTN100」Finalの目標完遂後には、DOE4%を目標とする

2026年度配当

- 2026年度の配当は、前年度から2円増配し、13円予想



©2026 NTN Corporation 11

11 ページをご覧ください。株主還元の見通しを説明します。2026 年度については、前期に構造改革などの進捗により利益改善が進んだことから 2 円増配し、年間 13 円を予想しています。

引き続き中長期的な視点から、安定的、継続的に経営成績に応じて配当できるよう努めます。

司会： 鶴飼社長、ありがとうございました。続きまして、CFO の山本より決算の詳細を説明いたします。山本 CFO、お願いします。

①-1 2026年3月期 連結主要指標

(億円)	'25年3月期 通期 実績 ①	'26年3月期		増減			対 前年同期		
		通期 見通し ②	通期 実績 ③	対 通期見通し ③-②	対 通期見通し ③-② 除く為替	為替	合計	対 前年同期 ③-① 除く為替	為替
売上高	8,256	8,050	8,263	213	71	143	8	△ 103	111
営業利益 (率)	230 (2.8%)	260 (3.2%)	310 (3.8%)	50 (0.5pt)	30	20	81 (1.0pt)	68	13
経常利益	105	130	235	105	88	16	130	117	13
特別損益	△ 191	△ 80	△ 83	△ 3	0	△ 3	108	107	1
親会社株主に帰属する 当期純利益	△ 238	△ 40	129	169	157	11	367	357	10
棚卸資産	2,444	2,300	2,459	159	△ 6	164	15	△ 141	156
ガバナンス	197	200	309	109	-	-	112	-	-
為替レート 1USD	152.4円	147.8円	150.7円	2.9円			△ 1.7円		
1EURO	163.6円	171.3円	174.7円	3.4円			11.1円		
'26年3月期年間配当	11.0円	(中間5.5円・期末5.5円)							

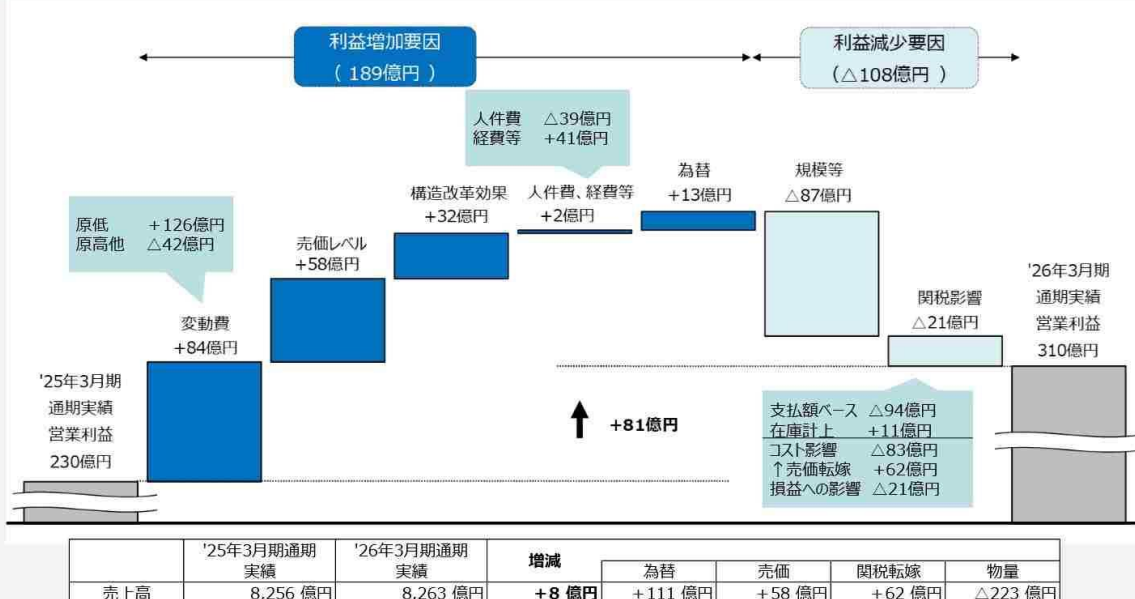
©2026 NTN Corporation 13

山本：CFO の山本です。ここからは私が説明します。13 ページをご覧ください。

26年3月期の連結主要指標です。先ほど鶴飼から説明がありましたので、このページの説明は割愛し、次ページで営業利益の増減を説明します。

①-2 営業利益増減

'25年3月期 通期 < 実績 >
vs '26年3月期 通期 < 実績 >



©2026 NTN Corporation 14

14 ページをご覧ください。25年3月期実績と26年3月期実績との、営業利益増減分析の滝グラフです。左端が25年3月期の営業利益額、右端が26年3月期の営業利益額です。

グラフの下に売上額の増減表がありますが、為替、売価、関税転嫁を除く物量では、前期比で 223 億円の減収です。

右側の利益減少要因は、販売生産減に伴う規模等 87 億円、および関税影響 21 億円です。一方、左側の利益増加要因では、変動費 84 億円、売価レベルの向上 58 億円、構造改革効果 32 億円、人件費、経費 2 億円。それに為替の効果 13 億円があり、前期比で 81 億円の増益となりました。

②-1 2027年3月期 連結主要指標

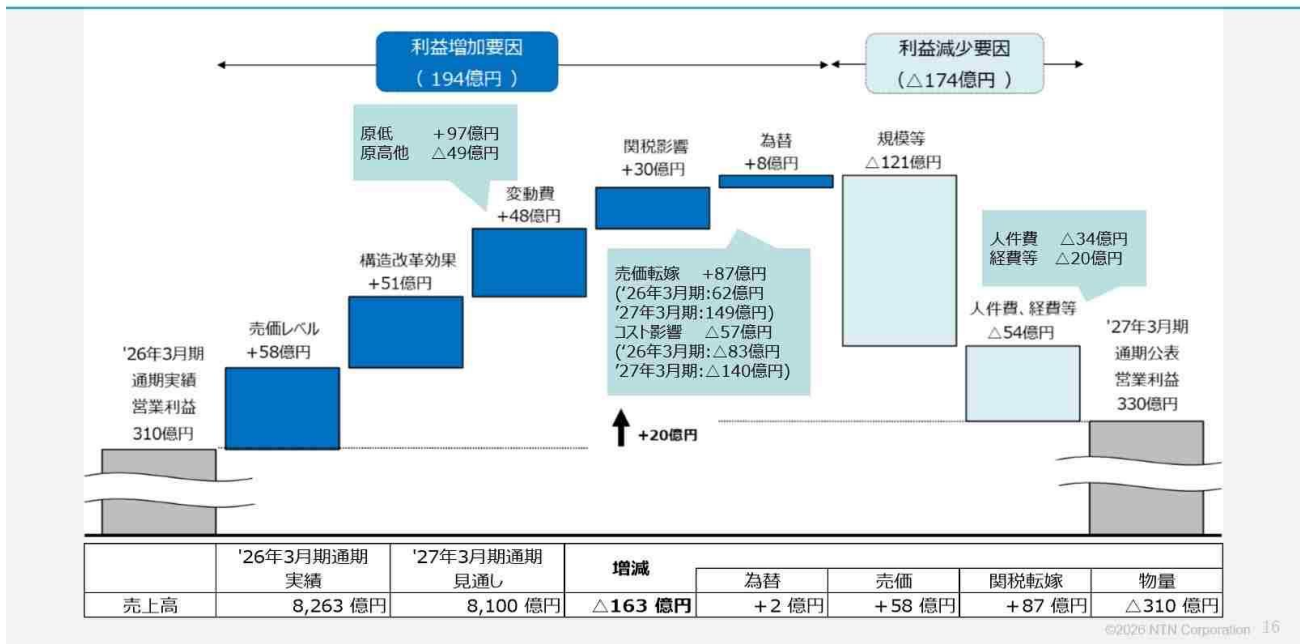
(億円)	'26年3月期 通期 実績 ①	'27年3月期 通期 見通し ②	増減 対 26年3月期		
			合計	②-① 除く為替	為替
売上高	8,263	8,100	△ 163	△ 165	2
営業利益	310	330	20	11	8
(率)	(3.8%)	(4.1%)	(0.3pt)		
経常利益	235	210	△ 25	△ 35	10
特別損益	△ 83	60	143	143	0
親会社株主に帰属する 当期純利益	129	150	21	12	9
棚卸資産	2,459	2,200	△ 259	△ 166	△ 93
フリーキャッシュ・フロー	309	360	51	-	-
為替レート	1USD	150.7円	150.0円	△ 0.7円	
	1EURO	174.7円	175.0円	0.3円	
'27年3月期年間配当	13.0円	(中間6.5円・期末6.5円)			

©2026 NTN Corporation 15

15 ページをご覧ください。27 年 3 月期の連結主要指標です。先ほど鵜飼から説明がありましたので、このページの説明も割愛し、次ページで営業利益の増減を説明します。

②-2 営業利益増減

『26年3月期 通期 < 実績 >
vs 『27年3月期 通期 < 見通し >



16 ページをご覧ください。26 年 3 月期実績と 27 年 3 月期見通しとの、営業利益増減分析の滝グラフです。

グラフの下に売上高の増減表がありますが、為替、売価、関税転嫁を除く物量では、前期比 310 億円の減収です。

右側の利益減少要因は、販売生産減に伴う規模等 121 億円、人件費、経費等の増加 54 億円。うち人件費は 34 億円の増加を見込んでいますが、賃上げの影響が約 58 億円含まれています。

一方、左側の利益増加要因では売価レベルの向上 58 億円、構造改革効果 51 億円、変動費 48 億円、関税影響 30 億円、それに為替の影響 8 億円を見込んでいます。

③所在地別売上高(グループ内売上高除く)

(億円)	'25年3月期 通期 実績 ①	'26年3月期 通期 実績 ②	'27年3月期 通期 見通し ③	増減					
				'26年3月期 対 '25年3月期			'27年3月期 対 '26年3月期		
				合計	②-① 除く為替	為替	合計	③-② 除く為替	為替
日本	2,152	2,164	2,255	11	12	△ 0	91	91	△ 0
米州	2,695	2,625	2,505	△ 70	△ 49	△ 20	△ 120	△ 123	2
欧州	1,863	1,936	1,845	72	△ 56	128	△ 91	△ 88	△ 2
アジア他	1,545	1,539	1,495	△ 6	△ 10	3	△ 44	△ 46	2
合 計	8,256	8,263	8,100	8	△ 103	111	△ 163	△ 166	2

※2025年3月期 第2四半期より顧客地域別売上高から法人所在地別売上高(グループ内売上高除く)に変更しています。

©2026 NTN Corporation 17

17 ページをご覧ください。所在地別の売上高です。まず 26 年 3 月期対 25 年 3 月期の除く為替の増減欄、②-①をご覧ください。前期比で 103 億円の減収ですが、先ほど説明したとおり、売価向上や関税転嫁を除く物量では 223 億円の減収となります。地域別の物量ベースの増減を申し上げますと、日本でマイナス 49 億円、米州でマイナス 113 億円、欧州でマイナス 51 億円、アジア他でマイナス 9 億円。うち中国がマイナス 30 億円です。

同じく 27 年 3 月期対 26 年 3 月期の除く為替増減、③-②をご覧ください。前期比で 166 億円の減収ですが、先ほど説明したとおり売価向上や為替、関税転嫁を除く物量では 310 億円の減収です。地域別の物量ベースの増減を申し上げますと、日本がプラス 22 億円、米州がマイナス 226 億円、欧州がマイナス 63 億円、アジア他がマイナス 44 億円。うち中国がマイナス 42 億円です。

④事業形態別売上高・営業利益

(億円)		'25年3月期 通期 実績 ①	'26年3月期 通期 実績 ②	'27年3月期 通期 見通し ③	増減					
					'26年3月期 対 '25年3月期 ②-①			'27年3月期 対 '26年3月期 ③-②		
					合計	除く為替	為替	合計	除く為替	為替
売上高	軸 受 他	3,407	3,489	3,570	82	30	52	81	84	△ 3
	CVJ アクスル	4,849	4,775	4,530	△ 74	△ 133	59	△ 245	△ 249	5
	合 計	8,256	8,263	8,100	8	△ 103	111	△ 163	△ 166	2
営業利益	軸 受 他	137	123	145	△ 14	△ 25	11	23	19	3
	(率)	(4.0%)	(3.5%)	(4.1%)	(△0.5pt)			(0.6pt)		
	CVJ アクスル	93	188	185	95	93	2	△ 3	△ 8	5
	(率)	(1.9%)	(3.9%)	(4.1%)	(2.0pt)			(0.1pt)		
	合 計	230	310	330	81	68	13	20	11	8
	(率)	(2.8%)	(3.8%)	(4.1%)	(1.0pt)			(0.3pt)		

©2026 NTN Corporation 18

18 ページをご覧ください。事業形態別の売上高・営業利益です。まず 26 年 3 月期対 25 年 3 月期を説明します。先ほどからの説明のとおり、除く為替の物量ベースの売上高は 223 億円の減収で、内訳は軸受他が 19 億円の減収、CVJ アクスルが 203 億円の減収です。

営業利益については、軸受他は為替のプラスや売価向上などの増益要因はありましたが、規模減や人件費、経費増加などの影響をカバーできず、14 億円の減益。CVJ アクスルは規模減や関税の影響はありましたが、変動費の良化や構造改革効果、人件費、経費の圧縮などでカバーし、95 億円の増益となりました。

次に、27 年 3 月期対 26 年 3 月期を説明します。先ほどからの説明のとおり、除く為替の物量ベースの売上高は 310 億円の減収で、内訳は軸受他が 20 億円の増収、CVJ アクスルが 330 億円の減収です。

営業利益については、軸受他は人件費、経費の増加はありますが、売価レベルの向上や構造改革効果などにより、23 億円の増益を見込んでいます。CVJ アクスルについては、変動費の改善や売価レベルの向上、構造改革効果はありますが、規模減の影響をカバーできず、3 億円の減益をみこんでいます。

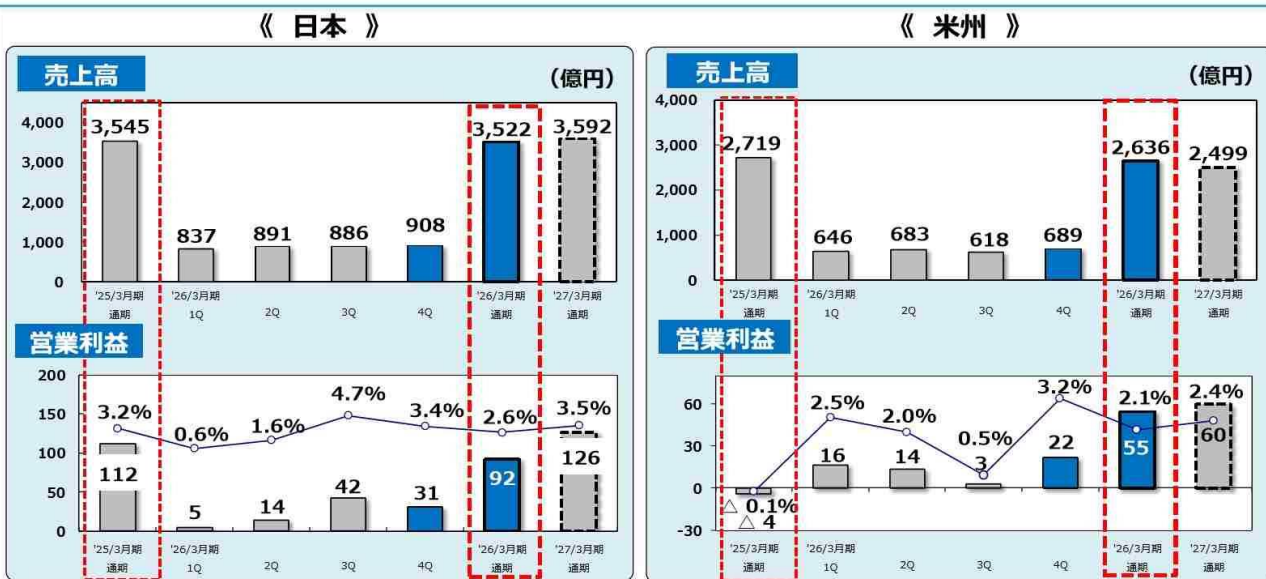
⑤ 事業形態別業績（四半期推移）



19 ページをご覧ください。事業形態別での営業利益と営業利益額、利益率の四半期別の推移です。左のグラフは売上高の推移、右のグラフは営業利益額と利益率の推移です。

第4 四半期は規模増の影響や売価レベルの向上などにより、軸受他、CVJ アックスルともに利益率が向上し、軸受他の営業利益率は 5.7%、営業利益額は 55 億円。CVJ アックスルの営業利益率は 4.9%、営業利益額は 62 億円となり、いずれも第 3 四半期から改善しました。

⑥-1 所在地別 売上高・営業利益（日本・米州）



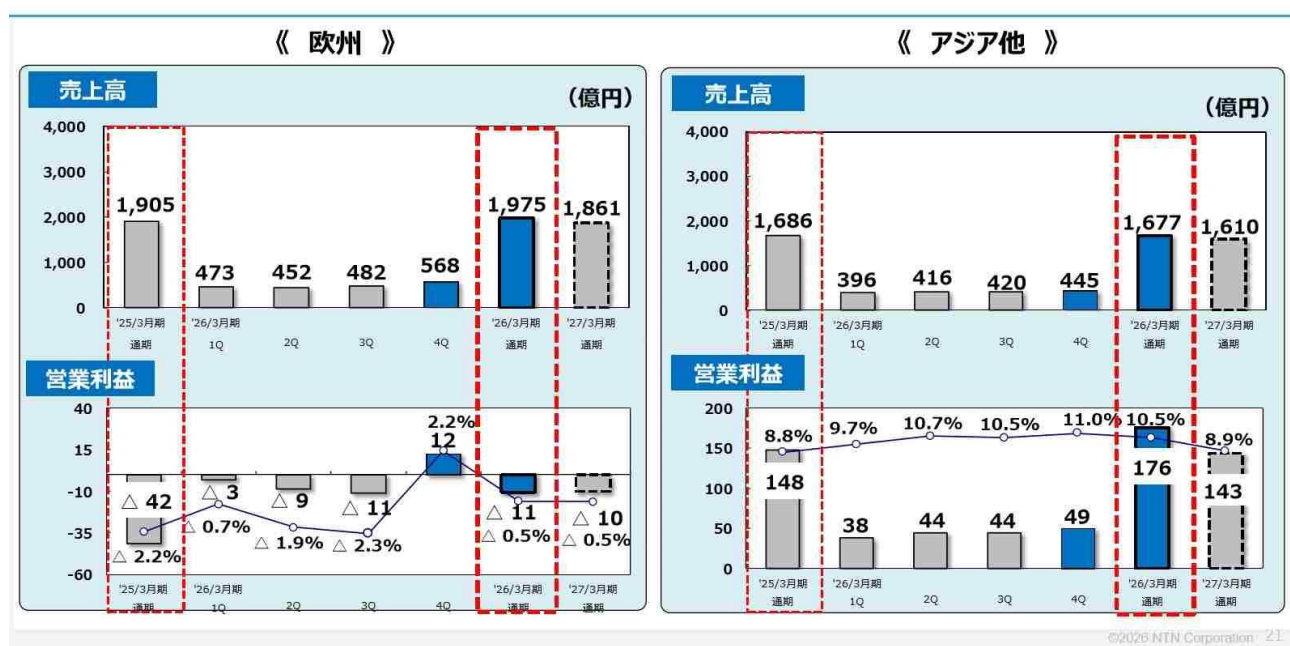
20 ページをご覧ください。所在地別売上高・営業利益の推移です。左が日本、右が米州です。

まず、日本を説明します。26年3月期の売上高は3,522億円。前期の3,545億円から23億円の減収ですが、為替や売価レベルを除く物量では93億円の減収でした。営業利益は売価レベルの向上や為替のプラスはありましたが、規模減の影響が大きく、前期から20億円減益の92億円となりました。

次に米州です。26年3月期の売上高は2,636億円。前期の2,719億円から83億円の減収ですが、為替や売価レベル、関税転嫁を除く物量では124億円の減収でした。営業利益は規模減や関税の影響はありましたが、変動費の改善や構造改革効果を含む固定費圧縮などにより、前期比59億円増益の55億円となり、黒字転換しました。

⑥-2 所在地別 売上高・営業利益 (欧州・アジア他)

NTN



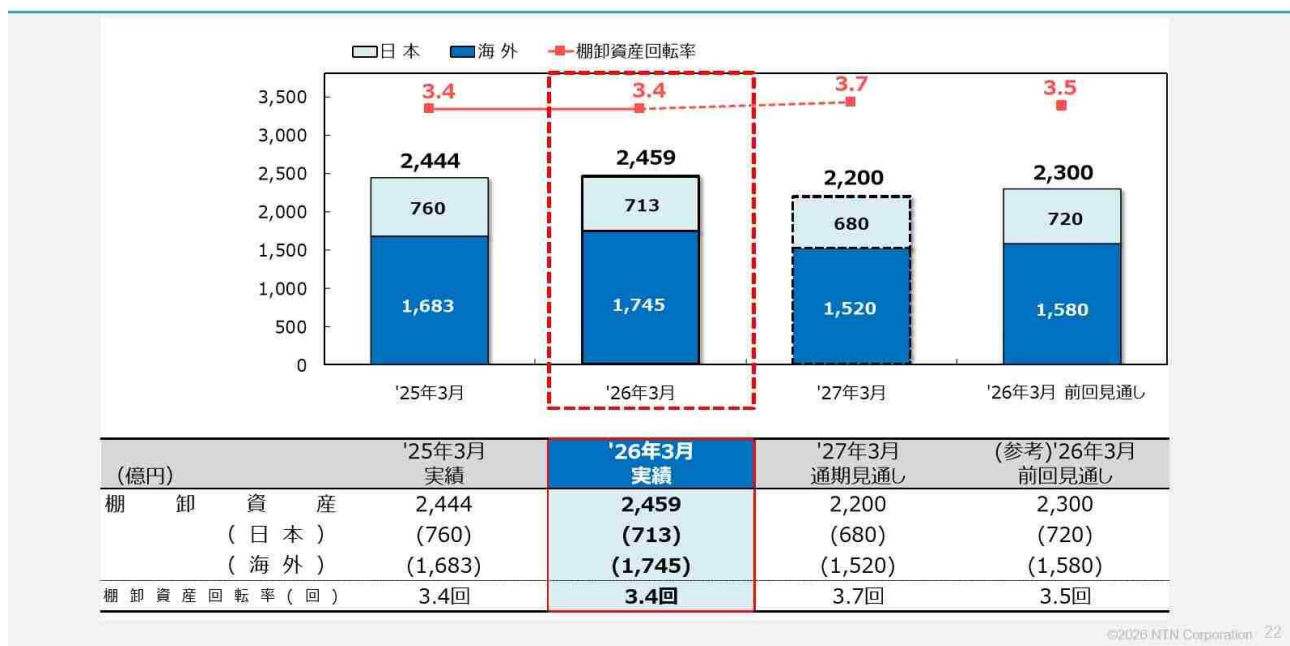
21 ページをご覧ください。同じく所在地別売上高・営業利益の推移です。左が欧州、右がアジア他です。

欧州の26年3月期の売上高は1,975億円。前期の1,905億円から70億円の増収ですが、為替や売価の影響を除く物量では57億円の減収となりました。営業利益は規模減の影響はありましたが、変動費の良化や構造改革効果などにより、前期比31億円増益の11億円の損失となりました。

アジア他の 26 年 3 月期の売上高は 1,677 億円。前期の 1,686 億円から 9 億円の減収ですが、為替の影響を除く物量では 13 億円の減収となりました。営業利益は規模減の影響や変動費の改善、構造改革効果を含む固定費圧縮でカバーし、前期比プラス 28 億円増益の 176 億円となりました。

⑦ 棚卸資産

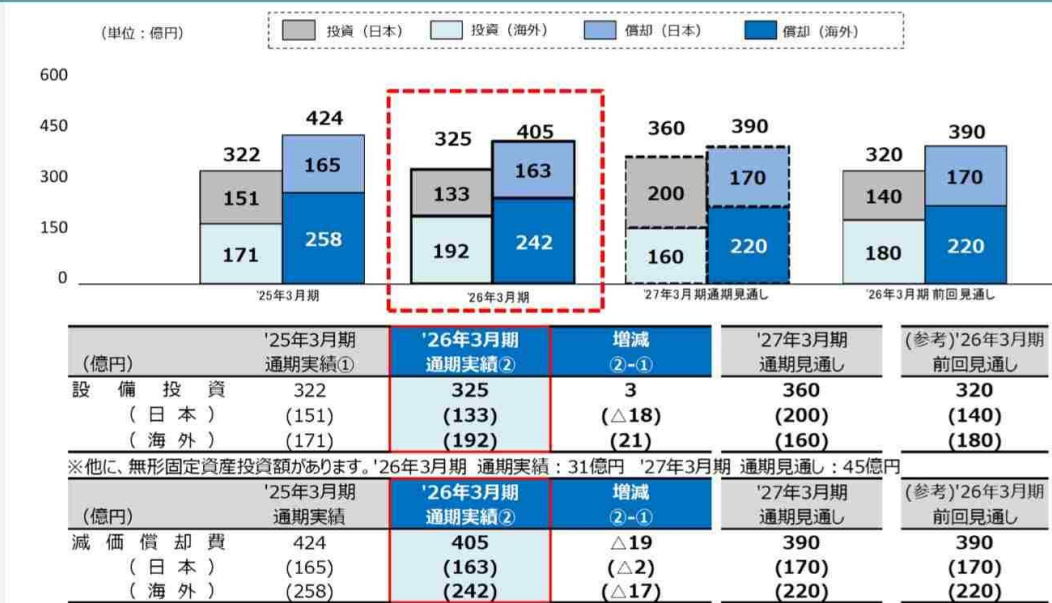
NTN



22 ページをご覧ください。棚卸資産の状況です。26 年 3 月末の棚卸資産は 2,459 億円、回転率は 3.4 回となりました。25 年 3 月末比プラス 15 億円の増加ですが、為替の影響が 156 億円あり、物量では 141 億円の減少です。また右側に記載されている公表値に対しては 159 億円の増加ですが、為替の影響が 164 億円あり、物量では 6 億円の減少となりました。

27 年 3 月期は 2,200 億円、回転率は 3.7 回を見込んでいます。為替を除く物量で 166 億円の削減を進めます。

⑧ 設備投資・減価償却費

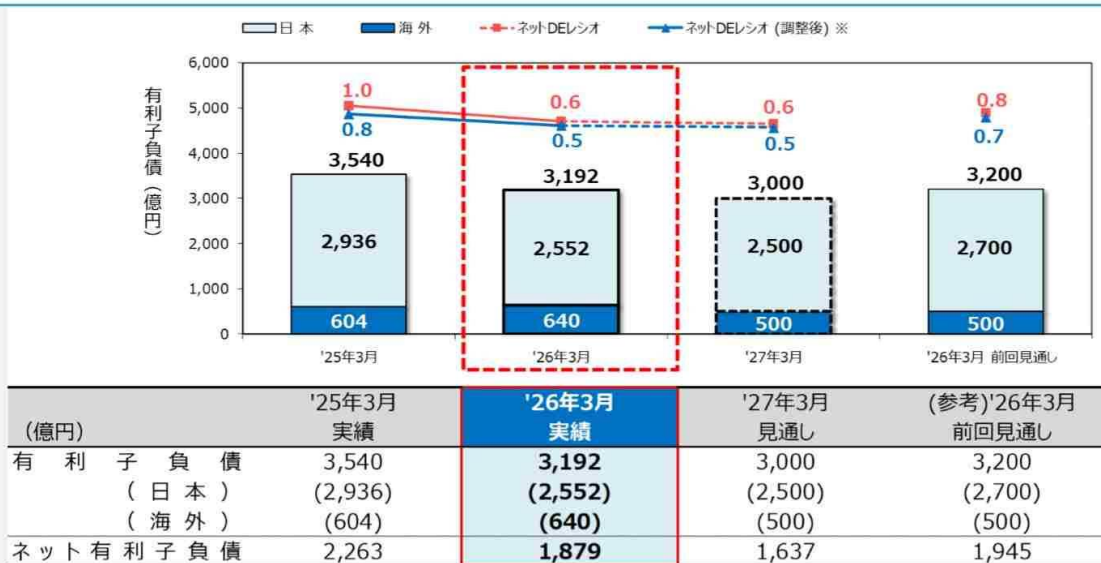


©2026 NTN Corporation 23

23 ページをご覧ください。設備投資と償却費の推移です。26年3月期の設備投資額は325億円、減価償却費は405億円となりました。設備投資額325億円の地域別内訳は、国内133億円、米州38億円、欧州111億円、アジア他43億円。うち中国が8億円です。

27年3月期の設備投資額は360億円、減価償却費は390億円を見込んでいます。

⑨ 有利子負債

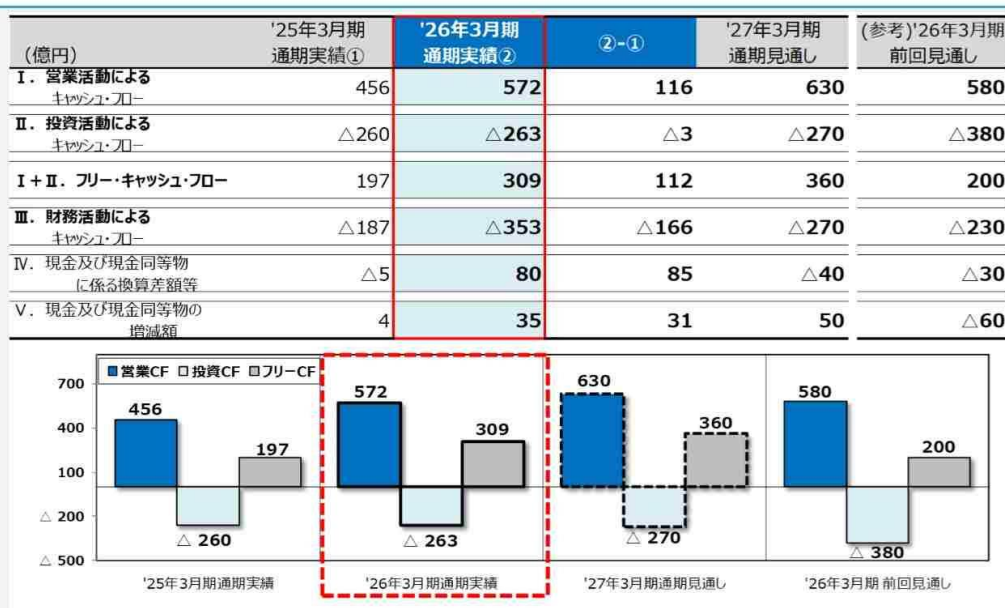


©2026 NTN Corporation 24

24 ページをご覧ください。有利子負債の推移です。26 年 3 月末の有利子負債は 3,192 億円、ネット有利子負債は 1,879 億円、ネット DE レシオは 0.6 となりました。

27 年 3 月末の有利子負債は 3,000 億円、ネット有利子負債は 1,637 億円、ネット DE レシオは 0.6 を見込んでいます。

⑩キャッシュ・フロー



©2026 NTN Corporation 25

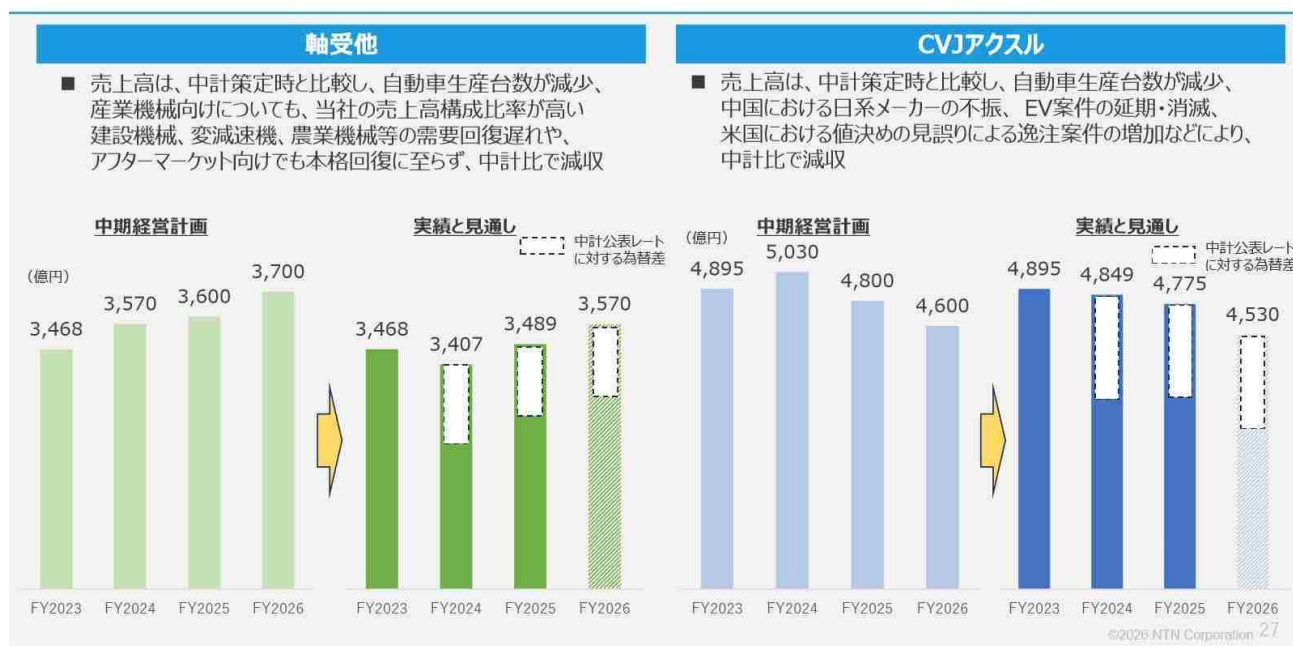
25 ページをご覧ください。キャッシュ・フローの推移です。26 年 3 月期の営業キャッシュ・フローは 572 億円、フリー・キャッシュ・フローは 309 億円となり、公表値との比較では営業キャッシュ・フローは若干の未達となりましたが、投資キャッシュ・フローを抑え、フリー・キャッシュ・フローは達成しました。

27 年 3 月期については、営業キャッシュ・フロー630 億円、フリー・キャッシュ・フローは 360 億円を想定しています。

私からの説明は以上です。

① 事業形態別売上高の中期経営計画と実績および見通しの比較

NTN



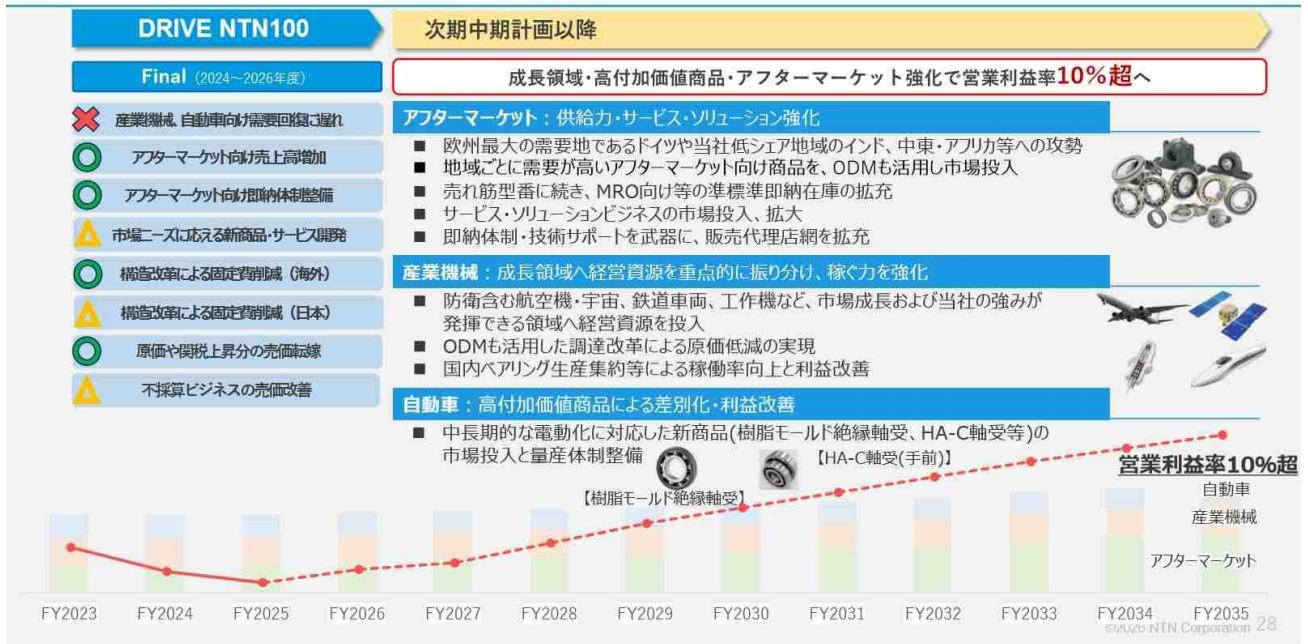
司会： CFO、ありがとうございました。最後に鵜飼より、2035年に向けたNTNグループの成長の方向性について説明いたします。

鵜飼社長、よろしく申し上げます。

鵜飼： 27ページをご覧ください。事業形態別売上高の中期経営計画に対する実績、および最新見通しの比較です。

軸受他、CVJアクスルともに、当初想定した物量から減少。為替差を加味すると、その幅がさらに広がります。市場環境を計画策定時と比べると、自動車生産台数の減少が両事業へ影響し、軸受他ではアフターマーケットや産業機械の需要回復も遅れています。CVJアクスルでは、中国における日系自動車メーカーの不振やEV案件の延期なども、物量減の要因となっています。

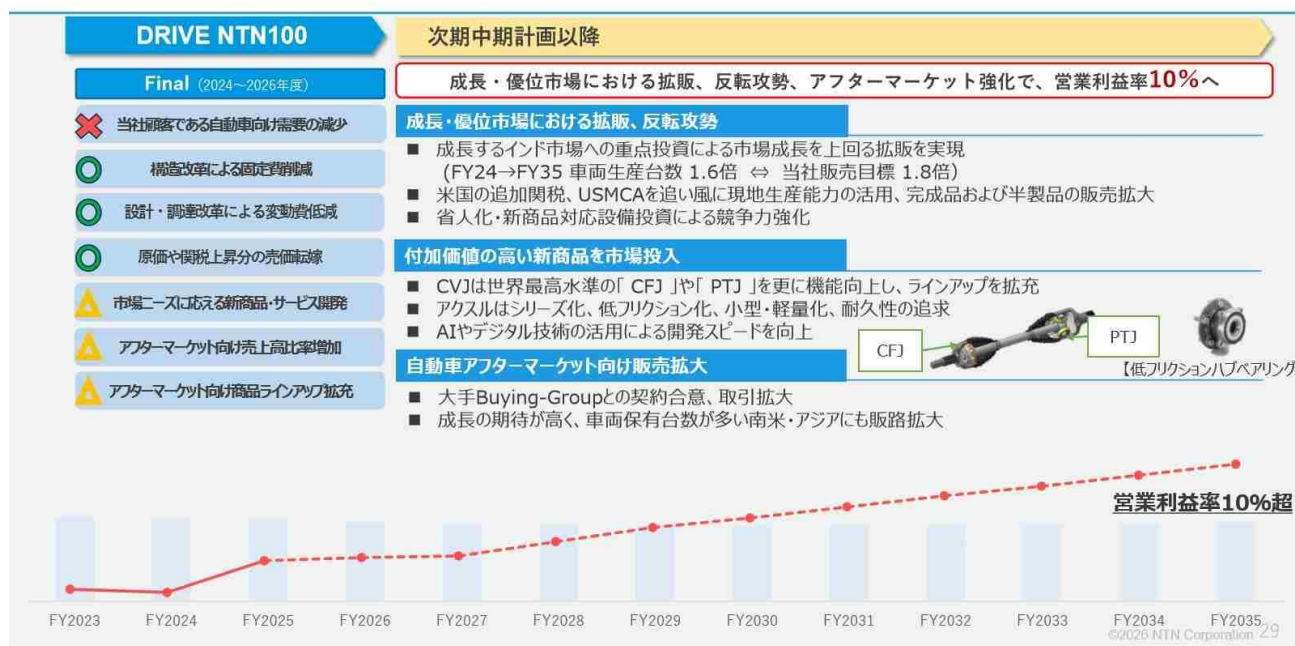
② 2035年に向けたNTNグループの成長の方向性 - 軸受他 -



28 ページをご覧ください。このページでは軸受他の現中期経営計画の評価と、今後の成長の方向性を示しています。

軸受他は、需要回復の遅れが利益改善のスピードに影響を及ぼしています。また日本では、構造改革による固定費削減が道半ばです。一方でアフターマーケット向けは供給体制の強化などで、着実に売上高が増加しています。また産業機械向けでは航空機など、当社の強みが発揮できる領域へ経営資源を投入し、市場の成長を取り込んでいます。

今後は軸受生産の7割を占める日本において、生産の再編と集約で体質を改善させ、成長領域と高付加価値商品、およびアフターマーケット強化の施策を着実に進めることで、需要の回復に伴い、営業利益率10%超を目指します。



29 ページをご覧ください。このページでは、CVJ アクスルの現中期経営計画の評価と、今後の成長の方向性を示しています。

CVJ アクスルでも、当初の想定以上に規模の減少が続いています。一方で構造改革や設計、調達改革などによるコスト削減に加えて、価格の適正化を進めたことで、利益は改善しています。今後も規模には依存しないものの、インドなど成長優位市場では拡販、反転攻勢します。また CFJ など、技術優位性を生かした商品の市場投入を継続し、付加価値の高い商品の構成比率を高めることで、稼ぐ力を強化します。

自動車のアフターマーケット向けでは、大手 Buying-Group との取引を拡大することで、欧米の市場に加えて南米やアジアにも販路を広げます。



30 ページをご覧ください。新商品・新事業の成長の方向性を説明します。当社はEV、ロボティクス、ライフサイエンスなど、サステナビリティの観点で市場の拡大が期待できる分野へ、新商品を開発、投入しています。また防災、減災に貢献するエヌキューブなどの商品も、特に地方の公共機関を中心に採用が拡大し、事業化が進んでいます。

これらの新商品、新事業を成長させることで、地球環境の保全、なめらかな社会の実現につながります。

■ 全社固定費の削減

- 日本・欧州におけるさらなる構造改革による固定費圧縮
- 生産改革活動の拡大による生産性向上、リードタイム短縮、棚卸資産削減の加速
- 国内労働人口の減少に向けたフィジカルAI活用などによる製造現場の省人化や自動化
- 業務プロセスの集約とデジタル技術やAI活用による間接部門の固定費圧縮

■ カーボンニュートラル目標の達成

- 2035年までにCO2削減目標Scope1、2を達成
- 製品・部品単位のCO2原単位の管理強化
- 当社製品のカーボンフリー製造によるお客様のカーボンニュートラル達成を支援

■ 人的資本経営の加速

- 多様な働き方やダイバーシティの定着
- 従業員エンゲージメントの向上
- 人とAIの共存を前提とした組織・業務・ガバナンス体制の確立

■ コーポレート・ガバナンスの強化

- モニタリング体制の強化
- 社外取締役比率過半数化に向けた検討

2035年の姿

- 景気変動下でも株主資本コストを常に上回るROEの達成と更なる向上
- アフターマーケット向け売上比率 40%以上
- カーボンニュートラルの達成、豊かな人づくりの実現

©2026 NTN Corporation 31

最後に 31 ページをご覧ください。当社は 2035 年の姿として、株主資本コストを常に上回る ROE の達成と、さらなる向上を目指しています。これまでに説明した事業の成長の方向性に加えて、ここではその実現に不可欠な主たる四つの柱を示しています。特に全社の固定費は構造改革などを継続し、規模に見合った削減を続けます。一方で「企業は人なり」であり、エンゲージメントを高めることで、会社のみならず従業員の皆さんの成長を促します。

またコーポレート・ガバナンスの強化については、執行役の評価指標として ROIC を採用。業績連動報酬の割合を増やしました。来年度以降での取締役会における、社外取締役比率の過半数化に向けた検討も進めています。

以上で説明を終わります。

質疑応答

司会 [M]：ありがとうございます。それでは、ただ今より質疑応答のお時間といたします。

なお、先日公表いたしました経営統合につきましては、今後協議を進めていく事項が多く、現時点では説明できる内容が限られております。そのため、本日は決算内容に関するご質問を中心にお受けできればと思います。

それでは、ご質問のある方を事務局よりご指名いたします。ご質問を希望される方は、タスクバーの手を挙げるボタンよりお願いいたします。事務局より順番にご指名いたします。

ありがとうございます。それでははじめに、UBS 証券の佐々木様、ご質問をお願いいたします。

佐々木 [Q]：本日はありがとうございます。UBS 証券の佐々木です。私から簡単に三つ、お願いできればと思います。

一つ目が今、事務局の方に NSK さんとの経営統合、質問するなという趣旨がありましたけれども、やはり機関投資家からもこの件に関する関心が高いので、こちらについて。お話しできないことも多いのは承知していますが、鵜飼社長にぜひお伺いしたいことがあります。

改めて今回 NSK と統合した背景で、どういう背景があって意思決定をされたのかを、もしよろしければ教えていただけないでしょうか。

先日まさに NSK さんの説明会ではこの議論になりましたけれども、NSK と NTN が統合することによって、意外とかぶっていないところも多いわけじゃないですか。彼らは小型精密軸受が得意で、御社はおっしゃったとおり航空機とか建機とかの大形軸受が大きいですし、互いに補完関係にあるから、くっつくことで国際競争力のある強い軸受メーカーをつくれるのではないかと、彼らもおっしゃられていましたけれども、市井社長が。

どういう背景があってこういう意思決定になったのか、今日お話しできないことも多いと思いますけれども、ぜひ鵜飼社長の思いとか決断した背景とかを、われわれにもシェアしていただけないでしょうか。どうぞよろしくお願いいたします。

鵜飼 [A]：佐々木さん、ありがとうございます。今のご質問に関しまして、今日の結果も含めてなんですけれども、私が 2021 年に今の社長の立場になって、会社の再生を図っていこうということで経営を進めてまいりました。

その中で事業構造改革を中心に稼ぐ力の向上と、それを通じて企業価値を上げていくことを進めてまいりました。外部環境はいろんな変化がございますけれども、私の感触として会社の力が徐々に付いてきて、環境変化にもしっかりと対応できるような体質になりつつあるのかなと。結果が出ていますので。

この先3年から5年を考えたときには、この今の改善をしっかりと進めていくことで企業価値を目標値、ROEで言いますと8%、さらには10%超えというかたちで実現できることを、従業員の皆さんと一緒に信じて進めてまいりましたし、その途上にあると思っています。

ただ一方で世界情勢を見ても紛争をはじめ、自然災害、こういうことによってわれわれのBCPをしっかりと確保して、お客様にご迷惑がかからないようなかたちで安定的な供給を、しかも競争力のあるもので供給を続けられるかどうか。これを長いスパンで見たときに、はたして10年先、20年先、さらにわれわれは100年を超える企業として、さらに100年先を考えたときにどうやるべきかを、常々考えておりました。

もともと私も若い頃から軸受業界の、日本にたくさんのお手元の軸受メーカーがあって、海外で言うといろんな統合等を含めて、欧州2社と米州1社が大手として存在する。こういう状況の中で今後、日本株式会社の中の、軸受を中心に回る部分を取り扱わせていただいているメーカーとしてどうあるべきかを、常々考えておりました。

その中で私は社内でも挙げていましたけれども、メーカーとして一番基盤になるのは研究開発力が土台にあって、ここで世の中のニーズ、まさしくその先のシーズ、きちんとこれに対応できる技術力、開発力がベースにあって、業務としては部品とか材料を購入する、買う行為。それを使って生産をする、製造する、つくる行為。そのつくったものを世の中のいろんな困りごとに対してソリューションとしてご提供する、売る行為。だから買ってつくって売る、このベースを中心に、われわれの至らなさを改善しようということで、社内の改革を進めてまいりました。

そういうことをさらに、今の混迷する外部環境の中でスピードを上げてやっていく。一つキーフレーズとしてリードタイムは、私は社内でも今、散々皆さんと共有していますけれども、時間を短くしていくことがこれからの価値に直結すると。これを早くやるためにはどうするべきかは、もちろん自前で、自力でやっていくことは当然ですが、それプラス産業構造の中で、どんなかたちでそれを早く実現させていくことを考えたときに、今回の統合検討といいますか、1歩、統合に向けた基本合意に至ったということでございます。

以上でございます。

佐々木 [Q]：ありがとうございます。補足ですけれども、統合することによって単なるスケールメリットではなく、互いにいろいろと異なる分野でお強い技術とか製品とか事業をお持ちですし、そこを統合することによって、基本は国際競争力のあるプレーヤーを生み出せることが、意思決定でやっぱり一番背中を押したと考えていいでしょうか。

また加えて、まだ決まっていない話で、ここからクリアランスとかがあるとは思いますが、実際に経営統合するとすると、やはり企業文化の融合が課題にはなると思います。そういう意味ですと互いに 100 年以上も歴史があって、かなりライバルとしてやった企業文化なんかも、御社と NSK さんとで企業文化が結構違うものがあるのではないかと思いますけれども、その統合をどうやってマネジメントして乗り越えていくかについて、今、お考えの思いとかがあれば、ぜひ教えていただけないでしょうか。

すみません、補足でお願いいたします。

鶴飼 [A]：ありがとうございます。冒頭、佐々木さんがおっしゃられました、両社が一緒になることによってどういうシナジーを出せるかは、まさしく今おっしゃっていただいたように得意分野が、同じ軸受を中心にした会社ではありますけれども少し違って、そこをうまく合わせることでグローバル競争力をさらに高めていく。そういうシナジーが生み出せる判断に至ったことが一つです。

それとまさしく今、佐々木さんがおっしゃったように、われわれは 100 年以上お互いがライバルとして、あそこには負けないというぐらいの気持ちで社員一同、やってきていますので、私も含めてそういう歴史を持っていると。

ただいろいろこの統合の検討をする段階で、非常に似通った部分もあるのかなということが一つあります。それは真面目な体質の会社で、そこに強いマネジメントの方向性を示していくことで、もっとわれわれが今まで単独でできなかった構造改革を両社が一緒になって、さらなる構造改革をして、体力アップにつなげて、世界競争で勝てるようにできるのではないかという思いに至ったということ。

ではそれを実現するためには、これからの話になりますが、先だっの記者会見の状況もすぐにグローバルにわれわれの社内で、従業員の皆さんに見ていただけるように、全言語に対応できるようなかたちで情報公開をしています。

今後、私を含めた執行役がそれぞれの担当部署にいて、タウンホールミーティングを通じて、面直で従業員の皆さんと、おそらく複数回にわたってこういう議論をしていく。その中でお互いが理解を深めていくことが、一番大事だと思いますし、記者会見のときも申し上げましたけれども、違

う二つのファミリーが一つになっていくためには、そのファミリーの長が相手のファミリーの中に入って行って、同じファミリーだよということを示していくフェーズに、これから入っていく必要があると思います。

まだ、先ほどおっしゃったようにクリアランスが終わった後の話ですので、そこをクリアしないことにはこの話は実現しないわけなのですけれども、そういう思いを持って、進めようとしております。以上でございます。

佐々木 [Q]：ありがとうございます。話しにくいこともある中、大変明快な回答をいただき、ありがとうございます。

2点目がその上で、ですけれども、通期計画ですので今回、事業構造改革の進捗をどのように今、評価されているかを整理して教えていただけないでしょうか。

お話を伺うと、特に CVJ の利益率改善は厳しい中でも結構うまくいっていますし、アフターの売上高成長も結構オントラックでできているとも思いましたが、一方で構造改革のところ、まだ軸受のところは生産の集約が遅れているようにも見えますし、在庫回転率が依然として課題ではないかなとも思います。そこも、御社側から見た構造改革の進捗の評価を教えてください。

あとは今の話の続きで、逆に NSKさんと仮に統合したら、それがさらにどう加速するかとか、そういう見方ももし教えていただけるものがあれば教えてください。

2点目ですが、どうぞよろしく願いいたします。

鶴飼 [A]：ありがとうございます。鶴飼ですけれども、まず私のほうから全体的なお話をさせていただいて、補足があるようでしたら今日、参加させていただいております事業本部長のほうからも、補足をさせていただきたいと思います。

28ページでご説明した、まず軸受関係のわれわれの評価が、この PowerPoint の左側のところ、○×を振ってございますけれども、中計当初といいますか、中期経営計画をつくった最初の年にこういう施策を打っていきこうということで挙げたものが、現時点でどこまでできているかという評価を 28 ページは軸受、29 ページは CVJ アクスルというかたちでお示ししております。

それに対して△であったり、×のところは先ほど山本からも説明がありましたけれども、需要の大幅な減は外部環境で、われわれ自体としてできないところはあるんですけれども、一部 CVJ アクスルがさらに需要が減ること、皆さんも数字で見られたときに、なぜこれだけ落ちるんですかということはあると思います。

ちょうどいろんな案件で EOP を迎えて新たなフェーズに入るところで、われわれがこの案件が決まるときに、特に米州地区が大きいのですが、構造改革をしっかりとやっている時期で、コスト的な競争力がまだまだ不十分であったことが一つ。それからそのときの方針として、私が5年前に社長になったときから、適切な利益をしっかりと追求しよう。ですから価格の値決めの部分を営業の最前線の皆さんと一緒に、厳しくお客様と対応していこうと。

一方でその時点で、中国のメーカーがどんどんと安値で自動車をマーケットに出してきたこと。自動車メーカーさんも非常に価格アップに対して、どうするかということを抱えておられたフェーズ、そういうときに価格でなかなか折り合わなくて、最終的にはわれわれではなくて別の国のメーカーさんが採用されることが、ある時期ありました。

ですからその影響が今、今年であったり来年であったりの計画に少し出てきていると。ただそれは反省点として、今の商売でやっぱりさらに今日のご説明でも申し上げましたように、技術の付加価値をわれわれがどう付けて、お客様としっかりともう一度営業活動をできるかという反省を踏まえて、昨年以降、対応していますので、少し時期ずれは出てくるとは思いますけれども、そういう意味でのカバレッジをしていこうということを進めております。

一方で産業機械は長年にわたって、やっここで工作機械が先行で、半導体関係が上がっていますので、その部分は工作機械メーカーさんも昨年から需要が増えていますとおっしゃっていますけれども、傾向として機械の大型化のものとか、それから高価な機械が増えているので、トータルの売上は増えているけれども、以前の景気が良かった頃の台数によってカバーしている状況が、まだ発現されていない。

今、徐々にその芽が出ようとしていますので、これをしっかりと追いかけていくことが一つの、われわれにとっての重要な先行指標の一つです。これをしっかりと追いかけてながら、当然建機、変速機、その他鉄道車両、航空機も含めて、しっかりとやっていきたい状況でございます。

ストレートな答えになっていないかもしれませんが、そういう状況でございます。

佐々木 [Q]：ありがとうございます。これは NSKさんと仮に統合したとして、何か期待されているものとかって、あたりされますか。すみません、答えづらい質問かもしれませんが。

鶴飼 [A]：まさしく佐々木さんがさっきおっしゃっていただいた、例えばサイズのところ、それから業種間のところでお互いの得意分野が違うところがありますので、こういうところをカバーすることによって、しかもその、冒頭私が申し上げましたように研究開発力とか、そういうところは今までお互いがなかったところが、多分相乗効果で出てくるだろうという期待値を持って、取り組んでいきたいと思っています。

佐々木 [Q]：分かりました、ありがとうございます。長くなってすみません、最後に3点目に、これはCFOの山本さんにお伺いしたいのですが、ページでいうと14ページの増減益要因の軸受とCVJに分けたご実績のところを教えてください。

また16ページですけれども、これもし計画でも軸受とCVJの数字があれば教えていただければと思います。なければ程度感というか、感覚ベースなものでもいいので、このご計画が軸受とCVJでどうなっているのかを教えてくださいと助かります。

よろしく願いいたします。

山本 [M]：それではまず14ページの、25年3月と26年3月の増減分析を、軸受他とCVJアクスルに分けてご説明します。

これは利益面のところだけでよろしいですね。

佐々木 [M]：できれば売上のところも、もしあったら助かります。さっきおっしゃった数字ですね、プレゼン中にも。

山本 [A]：売りは軸受他が19億円のマイナス、CVJアクスルが203億円、これは物量ベースです。それから売価、これは軸受他がプラス37億円、CVJアクスルがプラス21億円、合計が58億円になっております。

利益ですが、関税影響がマイナス21億円、軸受他がマイナス4億円、CVJアクスルがマイナス17億円です。それから構造改革効果、トータルで32億円、これは前年比で32億円ですが、軸受他が7億円、CVJアクスルが25億円です。それからあと変動費、これはプラス84億円。これを分けますと軸受他が4億円、CVJアクスルが80億円。それからあと人件費、経費のところはトータルでプラス2億円。これを分けますと軸受他がマイナス20億円、CVJアクスルがプラス22億円。

それからあと為替、これが13億円は軸受がプラス11億円、CVJアクスルがプラス2億円。その残りが規模等になりますが、合計87億円のマイナス。

軸受他は物量の売りがマイナス19億円なのですが、これは第2クォーター、第3クォーターも説明していますけれども、在庫評価の影響が大きく出ていまして、マイナス49億円。CVJアクスルがマイナスの38億円。以上が25年3月対26年3月です。

山本 [A]：26年3月対27年3月で、ページで言いますと16ページです。ここのご説明をします。まず売上310億円の物量の減、これは軸受他がプラス20億円、CVJアクスルがマイナス330億円。

利益が人件費、経費のマイナス54億円は軸受他がマイナス47億円、CVJアクスルがマイナス6億円。それから規模等がマイナス121億円、これは軸受他がプラスの4億円、それからCVJアクスルが330億円落ちますのでマイナス125億円で、合計121億円です。

それから為替のプラス8億円が、軸受他が3億円、CVJアクスルが5億円です。それから関税影響がプラスで30億円、これは前期に対してですので、前期が取り切れなかったものも取るということで30億円のプラスになっていますが、軸受他が3億円、CVJアクスルが27億円です。

それから変動費48億円は軸受他が6億円、CVJアクスルが42億円。それから構造改革効果が51億円、これは軸受他が20億円、CVJアクスルが31億円。あと売価レベル58億円、これは軸受他が34億円、CVJアクスルが23億円、ちょっと端数がありますけれども。以上が、内訳になります。よろしいですか。

佐々木 [M]：はい、大丈夫です。長くなってすみませんでした。どうもありがとうございました、私からは以上です。

山本 [M]：ありがとうございました。

司会 [M]：佐々木様、ありがとうございました。続きまして、野村証券の王様。ご質問をお願いいたします。

王 [Q]：お世話になっております。野村証券の王でございます。ご説明いただきまして、ありがとうございます。

1点目、計画の需要見通しのところをもう一度、確認させていただきたいのですが、6ページ目、軸受他のところなのですが、産業機械が特に今期の売上見通しがやや弱めなのかなと思いますが、一方で4Qの実績ですとQonQでも伸びが見えていたところもありますし、先ほどおっしゃっていただいたところで、台数ベースでの増加もちょっと兆しが見えてきたというお話があったので、こちら何かリスクとして織り込んでいるものがあったりしますでしょうか。

1点目になります。

柳田 [A]：軸受事業を担当しております、柳田です。よろしくお願いたします。先ほどからお話にありますように、工作機械関係が少し回復の傾向が見えてまいりました。まだまだ力強さはございませんけれども、過去のような状況から少し回復してくることを期待しております。

それから鉄道車両とか航空機関係は引き続き、成長していくと考えておりますので、こちらのほうで事業を拡大していきたいと思っております。

一方、建設機械でありますとか農業機械が、われわれ産業機械関係の軸受事業では非常にボリュームゾーンで、重要なところでございます。少しまだ力強い回復が不十分ですが、以前のように減少していくような段階は既に終わってきたのかなと考えております。

以上です。

王 [Q]：ありがとうございます。2点目、アフターサービスについてお伺いさせていただきたいのが、9ページ目のほうでお示しいただいているところで、まず軸受再生ビジネスは全体のどれぐらいを占めるポテンシャルがあるのかという点について、確認させていただきたいのと。

もう1点がアフターマーケットの売上比率、こちら順調に切り上がっていらっしゃいますが、29ページ目の評価にもありますとおり、ちょっと物足りないみたいなご評価もされていらっしゃっていて。一方で結構、供給能力の強化も順調に進められているのかなとも思うので、この2035年度の40%を達成していくに向けてもう一段、何が必要かについてお考えをお伺いできますでしょうか。

柳田 [A]：引き続き、軸受事業を担当しております柳田のほうから説明させていただきます。

最初のご質問で、再生ビジネスに関する内容ですが、再生ビジネスはわれわれにとってはお客様の設備の安定稼働、それからサステナブルな事業活動を支えていくサービスの一つだと思っております。

このサービス自体の対価で、われわれの事業を大きく発展することよりも、それを含めた付加価値を提供していったら、NTNの軸受をさらに使っていただく、それからまた状態監視といったサービスと併せてブランド力を上げていく目的がございます。

それからアフターマーケットの取り組みですが、今ご指摘いただきましたように、まず即納体制ですね。お客様がほしいときに、ほしい品物をすぐ入手できる体制をグローバルで整えることで、共通在庫を拡大してまいりました。これで確実な拡販、および利益改善の効果が確認できましたので、さらにこの対象を拡大していく。

今までは非常に、世界で売れ筋と言われますポピュラーな型番を対象に拡大してまいりましたが、さらにお客様がほしいのだけれどもなかなか手に入らない、あると非常に嬉しいという標準的なものも対象にして、今、その共通在庫、世界中で即納対応できる体制を整えております。

アフターマーケット向けは即納体制が非常に重要ですから、この活動を中心に 2030 年、2035 年に向けて、事業強化を図っていくことが一つございます。

さらにわれわれとしましては、現場の技術対応、お客様のソリューションをサポートしていく。これは代理店の皆様が現場に入って、困りごとを確実に対応していくのですが、これを NTN 本体としてもしっかりサポートしていくことで、今回、直近ではアセアン地域でありますとか、オーストラリア地域に対してエンジニアを派遣して、そこの技術ニーズをしっかりと深掘りしながら、日本側でサポート体制を強化していく。

それをまたグローバルに展開して、われわれの技術サービス、それからブランド力を上げていく。これによって代理店さんに満足していただいて、アフターマーケット向けの事業を拡大していく。そういうかたちで活動しております。以上です。

鵜飼 [M]：王さんすみません、自動車アフターマーケットにつきましても、楯岡のほうから少しお話しさせていただきます。

楯岡 [A]：CVJ アクスルを担当しています、楯岡です。自動車アフターマーケットにつきましても、これまでの取り組みが遅かったのもありますが、昨年からいろいろと施策をとっております。特に需要が多い北米地区に関しては、新たな代理店、Buying-Group と契約を結びまして、これから拡販をしていこうという手立てをとっております。

それからまだ手をつけられていなかった南米、ならびにアセアン地区につきましても、ラインアップを増やししながら、それから ODM の活用を含めてラインアップをそろえて、今後さらに伸ばしていく施策をとっております。

以上でございます。

王 [Q]：詳細にどうもありがとうございます。もう 1 点、CVJ のところですが、お客様の EV 関連の案件の延期と消滅があって、売上のところを下振れている要因の一つとして挙げられていると思います。

報道のほうで、アメリカでお客様向けの EV 生産のほうを、エンジン車向けに振り替える方針になっていらっしゃる報道が出ていまして、こちらで物量をカバーできるところが出てきたりするのかわりと、何か追加コストとかは別はないと見てもよろしいのかについても、お伺いできますでしょうか。

楯岡 [A]：楯岡が引き続き回答いたします。北米の EV のキャンセルの話だと思えますけれども、こちらはまずは補償については 100%、CVJ、それからアクスルにつきましても回収するということで、交渉を開始しております。

それと今後、代替の ICE とか HEV に置き換える情報を展開されていますので、われわれはそのこの需要を取り込む。その交渉も含めて、今回のキャンセルに見合う売り、それから販売を確保していくのは今後の交渉になりますけれども、改めて自動車メーカーさんのほうからそのご提示があれば、引き続き交渉していくことになりますので、決してその分を落とさないようにということを考えております。以上です。

王 [Q]：ありがとうございます。最後になります。NSK さんとの経営統合にあたりまして、軸受の方は先ほどのシナジー効果、お互いの補完効果は詳細にお話しいただきましたが、自動車の方です。

お客様の OEM の構成も結構違っていらっしゃったりしますし、部品のところも異なる部分がありますので、こちらについての相乗効果、お話しできる範囲でお伺いさせていただきますと幸いです。

鶴飼 [A]：王さん、すみません。今の時点で各事業の詳細については、まだこれからクリーンチーム同士がまずは内容の確認をしながら、クリアランスをまずすることを先行させていますので、もう少しお待ちいただけますでしょうか。

王 [M]：承知いたしました。ありがとうございます、私からは以上です。

司会 [M]：王様、ご質問ありがとうございました。そのほか、ご質問のある方はおられないでしょうか。

それでは、みずほ証券の成田様。ご質問をよろしくお願いたします。

成田 [Q]：みずほ証券の成田です。本日はご説明、ありがとうございました。大きく 1 点で、少し長い目線のお話になってしまいますが、構造改革のところでは現行中計 Final という名前で、先ほどのご説明でも計画どおり進められてきていると思いますが、今の市況環境であったり今日の説明を伺っていると、中計策定当初に考えていない、さらなる構造改革の必要は出てきているのかなと感じました。

それもあつての経営統合かと思えますので、事業をやられている中で中計策定当初に想定されていた以上に構造改革の必要性、さらなる構造改革が必要になっているのか。ここに関してお伺いできますか。

あと併せてなんですけれども、トップラインの考え方ところで、現行中計だと数量より収益性を重視する方針の中でやってこられたかなと思いますが、今期の計画を含めると中計3年間で、規模で500億円以上マイナスになっているかと思いますが、御社から見て収益性を上げるためにも数量をとっていく必要が出てきているのか。ここに関しても、考え方に変化があればお伺いできればと思います。よろしくお願いいたします。

鵜飼 [A]：ありがとうございます。鵜飼のほうからご回答申し上げます。

まず1点目の件に関しましては、われわれはFinalとして、ともかく過去の負の遺産を解消しようということを中心にやってきました。ただその渦中で私からもご説明申し上げましたけれども、世界情勢といいますか、外部環境が本当に日々変わっていくような状況の中で、特に例えば例を申し上げますと欧州を先行させて構造改革を進めて、利益体質が随分改善した状況まで持っていた。その矢先にさらに市場が、マーケット自体がより下方へ修正されていくような状況になっていまして。

これは今後の世界情勢を考えますと毎年ある、構造改革的なことを計画的にしっかりやっていく。これは継続的にやっていく必要があるのかなと。それによって、マーケットに合わせた利益体質とか、企業価値を創出できる体制をしっかりやっていく必要があるのかなと。

もう1点のご質問の、仮に2社が一緒になったときにそれはどうなるのかということだと思いますが、これはさらに規模を上げた中で、さらに1社だけではできない、構造改革を含めた企業価値向上の施策を打ち出していくことが必要だと、両社とも考えておりますので、そういう覚悟をもってグローバル競争に勝ち残る日本企業として、しっかり生き残っていくことを進めていくことを認識してやっております。以上でございます。

成田 [Q]：ありがとうございます。補足で、経営統合すれば規模は一時的というか、統合すれば規模はもちろん上がると思いますが、そこからさらに先を見たときに、一時的には規模が上がりますが、そこからまた今の市況環境ですとさらに規模が下がって行ってしまって、そうするともう一段の構造改革が必要という循環にならないのかを少し懸念しています。

その数量を、さらにここからトップラインを伸ばしていく方向に舵を切る可能性があるのかに関しても、お伺いできればなど。現時点で伺える範囲でお願いいたします。

鵜飼 [A]：これは個社が進めてきました構造改革とも重なりますが、単なる価格競争には陥らないということです。ですからわれわれが、先ほど私のご説明の中で最初に申し上げました、研究開発、技術力がメーカーとしての一番ベース、大事なところで、ここをいかにマーケットの皆さんに

対して付加価値を提供できるか。この付加価値を買っていただくことを、まず第1ベースとして持っておかないと、単純に表面的に出てくる価格のところだけでは駄目だと。

ですから、それをきちんとご提示できるように研究開発を深めていくことと、それをきちんとお客様にご説明して訴求していくと。こういう付加価値を付けて、この値段でわれわれは売らせていただきたいということ。そういう営業活動をしっかりして、当然トップラインを下げることをもともと目的としていませんし、ただトップラインを上げることだけに目的をつけてしまうと、これは見誤ってしまうといえますか、過去の失敗を繰り返すことになりますので。

大事なトップラインですけれども、そのトップラインを守るためにはしっかりとした裏打ちといえますか、技術の裏づけをもって世の中に貢献できるという、そこを取り違わないようにして、これからも進めていきたいと考えています。

成田 [M]：分かりました、ありがとうございます。私からは以上です。

司会 [M]：成田様、ありがとうございます。続きまして、大和証券の田井様、ご質問をお願いいたします。

田井 [Q]：田井です。ありがとうございます。いろいろお伺いしたいことがありますが、逆にいろいろお話しただけないこともあると思うので、なかなか難しいのですが。

例えば統合のタイミングがなんでこのタイミングだったのかなということとか、あと確かに1足す1で売上、例えば2兆円の世界が出てくると思います。ベアリングは規模が大事だとかアセットビジネスですから、どんと投資していかに回せるかが勝負みたいなところはありますので、大きくなったことによる開発、調達、生産、いろいろ効率も上がる部分はすごく分かります。

逆に言うと抵抗力が落ちるといえるのか、でかい分、余計に回さなきゃいけないリスクも同時に抱えることになっていくので、すごくハンドリングが難しくなると思います。そうするとまた構造改革みたいになっちゃうと、僕が社員だったらもうちょっといやになっちゃうな、なんていう気持ちもするのですが、その辺りどうかなということと。

あとこれはもっと先の話かもしれませんが、究極的にどういう企業体をねらっているのか、両社の間でどんなお話になっているのかなということも興味関心があって。単純なベアリングメーカーとしていくのか、部品企業としてシステム化みたいなことをねらわれるのかとか。

ごめんなさい、いろいろ申し上げちゃっていますけれども、今申し上げた中でお答えいただけるようなことがあれば、少しお話をいただければなと思ったのですが、どうでしょうか。

鵜飼 [A]：田井さん、ありがとうございます。タイミングの話ですが、田井さんからもご指摘というか、ご意見を頂戴している内容と重なると思いますが、こういう非常に大きな決断をするためには、おそらく経営陣が代わってすぐにはなかなかできません。

両社ともある意味、経営的にいろんな構造改革を進めてきた中で、さらに世界情勢が本当に大きく数年、特に3年ぐらいですか、すごく大きく変化する。日替わり定食のように変わることもありますけれども、そういう中で次にバトンを渡す次の経営陣につなげていくのに、われわれがつからないといけないのは足元の状態を良くすることはもちろんですが、未来をつくれるかどうかはリーダーの非常に大事なポイントだと私は思っています。

未来って何ですかということは、先ほどご質問でお答えしたような10年先がどうなっているのか、どうするのかから発したのが、今のタイミングをお互いが話した中で、やるのだったら早くやらないといけないかなということを合意したのが、今回の状況です。

それと今おっしゃっていただいたように、図体といいますか体が大きくなって、なかなか神経が回らないのではないかとすることは、これはまさしくそういうリスクが伴いますので、私は今社内でも言っているのですが、社員の1人1人の成長が企業の成長につながりますので、会社は社員1人1人が成長できる機会をいかにつくれるか。その成長できる機会を社員の方々はちゃんとつかんで、1歩、半歩でもいいから前に出ていただくことで、企業としてのアウトプットが向上していくと。

ですから今回の件も同じだと私は思っています、いろんなチャンスがあって、そのチャンスをいかに効率良く、筋肉質にしながら、そこで働いておられる人が成長につながったなと思えるかどうかを、われわれがこれから提示できるかどうか、提供できるかどうかをグローバルでやっていかなければならないという、大きな責任を感じておりますので、これをしっかりとやれる人材を育成していく。

経営人材を育成していく部分と、自分自身もできるところまでしっかりとこれをやっていきたいと思っていますし、そういう中で今回、これから先の統合を進めていきたいと思っています。以上でございます。

田井 [Q]：鵜飼さん、2兆円に単純合算で売上がなったときに、仮定の話で恐縮なのですが、営業利益率が10%で2,000億円稼げます、みたいな時代が可能性としてあったりしますか。それともいろんな開発、生産、調達のシナジーを出すことで5%、6%は当然視野に入ってくると思いますが、でも部品事業だしという側面を考えると、10%はなかなか難しいのか。いやいや、やり方によ

ってそういう物語も描けるなということまで、議論として出てきていたのか。その辺りはいかがですか。

鵜飼 [A]：私は従前のこういう IR、もしくは個別の面談を通じてお話をしてきましたけれども、われわれの業界で SKF という、一つのビッグジャイアントがいて、彼らはコロナ禍でも最悪でも 7～8%の営業利益をトータルで上げていて、通常であれば 12～13%、それ以上の営業利益率を上げられる。ただ扱っているものは軸受と潤滑です。これは NTN のベースでもありますし、NSK のベースでもある。

それを自分自身で、ベンチマークでいろんな調査を自分の手でやりましたので、そのものそのものには差がないと私は認識しております。それはこれからも大きな差は出てこないだろうと。ただこれがモジュールになったら、いろんなアウトプットが変わっていくかもしれませんけれども、そもそもベースになる軸受であったり、それをベースとした商品そのものの大きな差がないことは、まだまだこれを使ったビジネスで、われわれの改善余地が大きくなり、そこは何かというマネジメントだと。

このマネジメントをどうしていくかを個社で進めていましたけれども、これをもっと一緒になってやれるかどうか、まずこれからの課題だと思っていますし、それをやることによって 10%で終わらずに、さらにその上の営業利益率を安定的に出せる。その中で新商品、もしくはモジュール商品等を開発していくことによって、新たな、言い方は非常にベタな言い方ですけども、飯の種を見つけていくことは大事なことです。それをしっかりやっていく覚悟でやろうとしております。以上です。

田井 [Q]：分かりました。これで最後ですけども、ちょっと野暮な質問ですけども、NSK 側のステアリングの問題というか、残っていると思います。あのお話が解決してからでもよかったんじゃないかなという気もしたのですが、そんなことはないですか。あの事業に対して何か思うことがおありになりますかというのを、最後に教えていただきたいのと。

あとこれは質問というか、さっき全社員に記者会見の様子も配信して、みんなですぐに共有しましたというお話があったと思いますが、これは NSK にも言いましたが、株式市場には両社から何もなかったんですね。記者会見も全然知らないし、説明会も昨日と今日でばらばらだし。取締役会とか決算タイミングとかあると思いますが、何か足並みがそろってる感が 1 ミリも、僕らのこっち側の市場の人間からすると感じるができなくて。その辺りは、次のイベントがあるのか分かりませんが、そのときには気にしていただけたらなと思いました。

ごめんなさい、最後の内容をお願いですけれども。1 個前の NSK のステアリングのところには何かあればというのだけ、最後をお願いします。

鶴飼 [A]：ありがとうございます。最後のほうから逆でいきますと、正式契約が今の目標では 6 カ月以内、12 月、今年中をめどにいろんな準備をこれから必死になって進めていきますが、そこで正式契約をさせていただいた時点で、皆様に公平なかたちで情報展開をしようと考えておりました。それが 1 点と。

それからもう 1 点はステアリングに関しては一切、今回の事前の打合せの中では議題としては上がってなくて、今後、先ほど申し上げましたようにその他のことも含めて、それからデューデリもこれからですし、クリーンチーム同士がやって、それと同時に並行してクリアランスをとっていく。それが今のやっていることですので、それ以上のことは、今は申し上げられないです。

田井 [M]：分かりました。以上です、ありがとうございました。またお願いします。

司会 [M]：田井様、ご質問ありがとうございました。そのほかご質問のある方、おられないでしょうか。よろしいでしょうか。

そうしましたら予定していた終了時間、12 時まで少しまだお時間はございますが、以上をもちまして弊社 NTN 株式会社の決算 IR 説明会を終了いたします。

本日はご参加いただき、誠にありがとうございました。

[了]

脚注

1. 会話は[Q]は質問、[A]は回答、[M]はそのどちらでもない場合を示す

免責事項

本資料で提供されるコンテンツの信憑性、正確性、完全性、最新性、網羅性、適時性等について、株式会社JPX 総研（以下、「当社」という）は一切の瑕疵担保責任及び保証責任を負いません。

本資料または当社及びデータソース先の商標、商号は、当社との個別の書面契約なしでは、いかなる投資商品（価格、リターン、パフォーマンスが、本サービスに基づいている、または連動している投資商品、例えば金融派生商品、仕組商品、投資信託、投資資産等）の情報配信・取引・販売促進・広告宣伝に関連して使用してはなりません。

本資料を通じて利用者に提供された情報は、投資に関するアドバイスまたは証券売買の勧誘を目的としておりません。本資料を利用した利用者による一切の行為は、すべて利用者の責任で行っていただきます。かかる利用及び行為の結果についても、利用者が責任を負うものとします。

本資料に関連して利用者が被った損害、損失、費用、並びに、本資料の提供の中断、停止、利用不能、変更及び当社による利用者の情報の削除、利用者の登録の取消し等に関連して利用者が被った損害、損失、費用につき、当社及びデータソース先は賠償又は補償する責任を一切負わないものとします。なお、本項における「損害、損失、費用」には、直接的損害及び通常損害のみならず、逸失利益、事業機会の喪失、データの喪失、事業の中断、その他間接的、特別的、派生的若しくは付随的損害の全てを意味します。

本資料に含まれる全ての著作権等の知的財産権は、特に明示された場合を除いて、当社に帰属します。また、本資料において特に明示された場合を除いて、事前の同意なく、これら著作物等の全部又は一部について、複製、送信、表示、実施、配布（有料・無料を問いません）、ライセンスの付与、変更、事後の使用を目的としての保存、その他の使用をすることはできません。

本資料のコンテンツは、当社によって編集されている可能性があります。