

# 2004年3月期 決算説明会

平成16年5月25日  
NTN株式会社

本資料、プレゼンテーションおよび引き続き行われる質疑応答の際の回答には、将来の業績見通し、事業戦略が含まれており、それらは現在入手可能な情報から得られた当社経営者の判断に基づいております。

これらの将来的予測に基づく記載や発言は将来の実績を保証するものではなく、実際の結果が製品に対する需要変動、為替変動、金利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。

# 本日のスケジュール

- ・「NEW Plan 2 1」の総括と  
「飛躍 2 1」の初年度について

代表取締役社長 鈴木泰信

- ・2004年3月期決算と  
2005年3月期見通し(連結)

取締役 近藤達生

- ・質疑

# 「NEW Plan 2 1」の総括と 「飛躍 2 1」の初年度について

平成16年5月25日

NTN株式会社

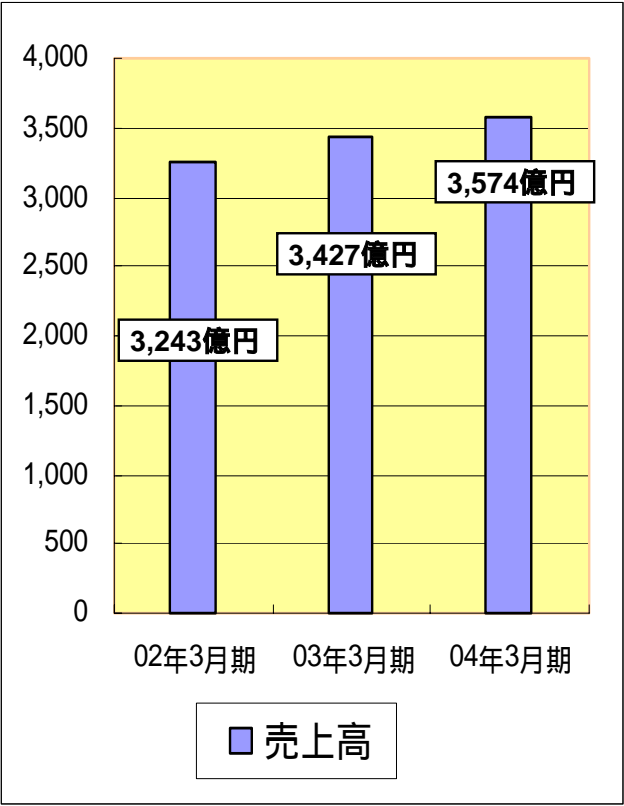
代表取締役社長 鈴木泰信

本資料、プレゼンテーションおよび引き続き行われる質疑応答の際の回答には、将来の業績見通し、事業戦略が含まれており、それらは現在入手可能な情報から得られた当社経営者の判断に基づいております。

これらの将来的予測に基づく記載や発言は将来の実績を保証するものではなく、実際の結果が製品に対する需要変動、為替変動、金利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。

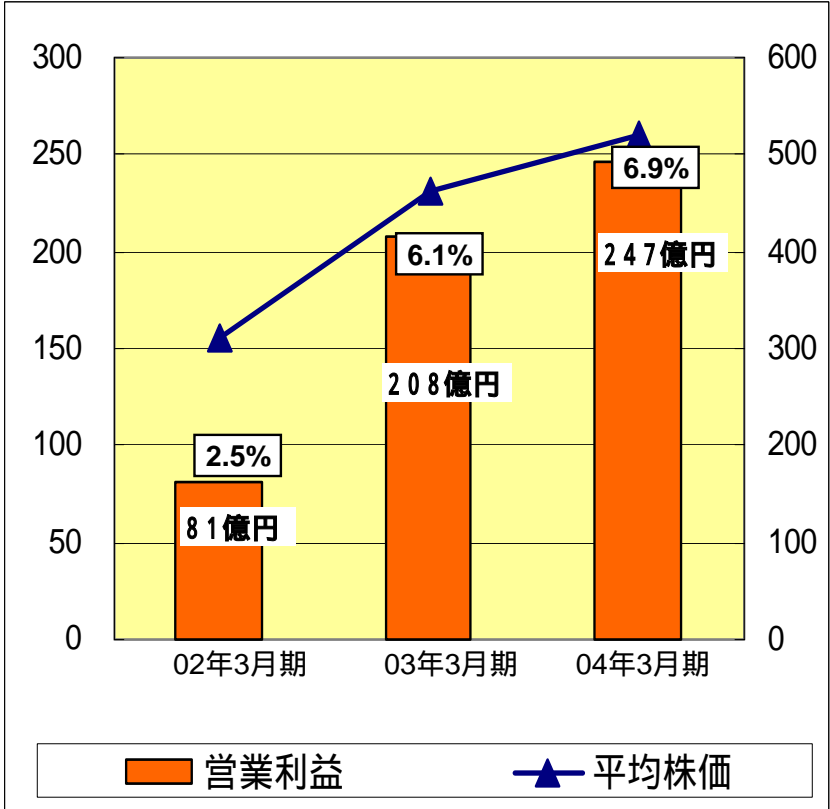
# 1. NEW Plan 2 1 の総括 連結業績の推移

売上高 (億円)



営業利益 (%: 営業利益率)  
(億円)

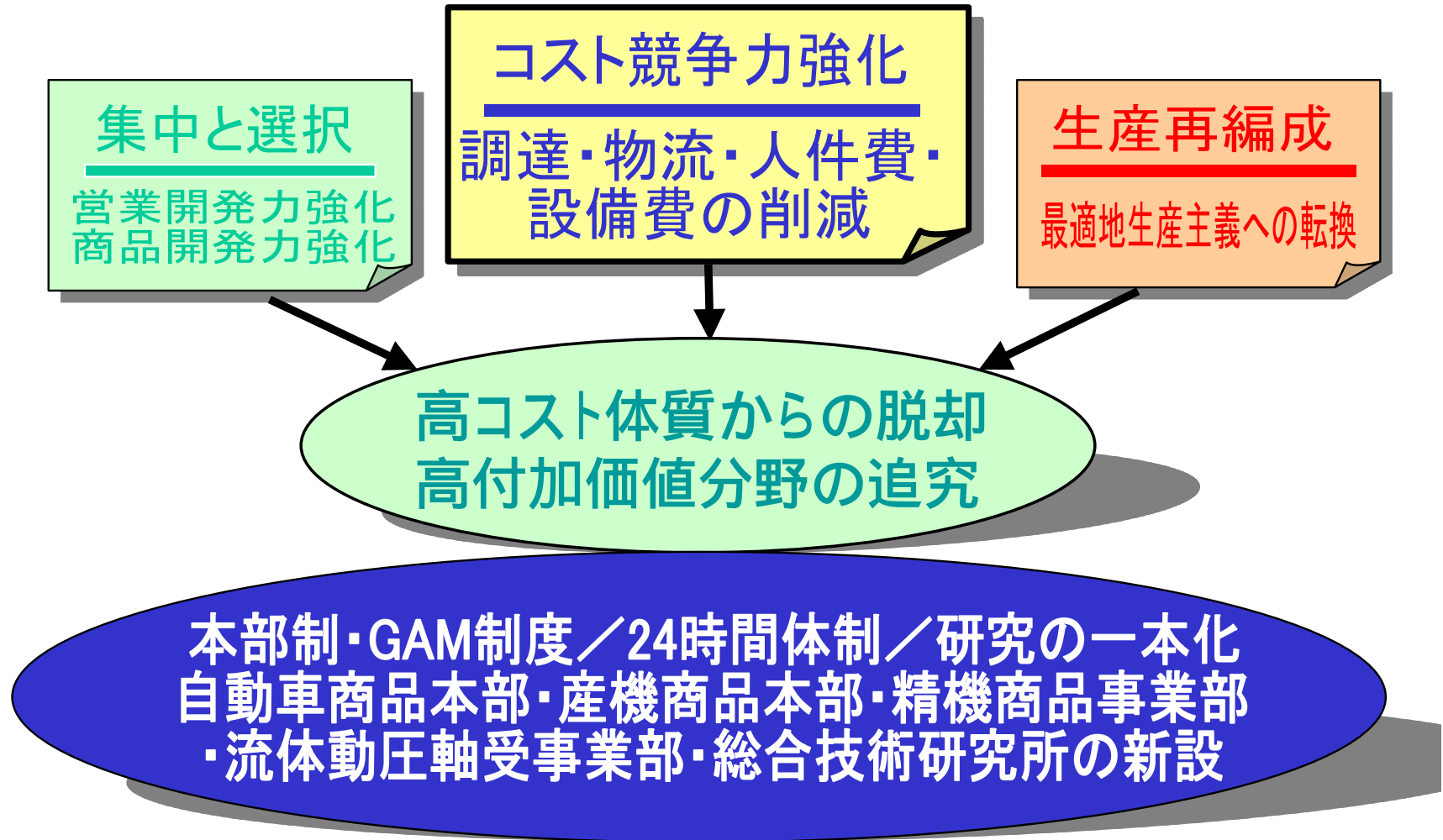
株価 (円)



株価は各年度末3月度終値平均値

# 1 . NEW Plan 2 1 の総括

## NEW Plan 2 1 が目指したものの



# 1. NEW Plan 21 の総括

## NEW Plan 21 から飛躍 21 へ

### 【NEW Plan21の継続】

- 生産再編の完遂
- 生産技術力の向上
- VA/VEの積極推進
- 資本効率の向上

価値創造

## 「飛躍21」 企業価値向上

価値創造 ⇒ もの造り・ひと造り

営業利益の増加 ⇒ 販売増 / 原価低減

投資効率の極大化 ⇒ 効果的投資

ROAの向上 ⇒ 資産回転率の改善

## 2. 飛躍21初年度の活動施策 コーポレート・ガバナンス

### 執行役員制の導入

執行責任の明確化  
業務の迅速化・効率化

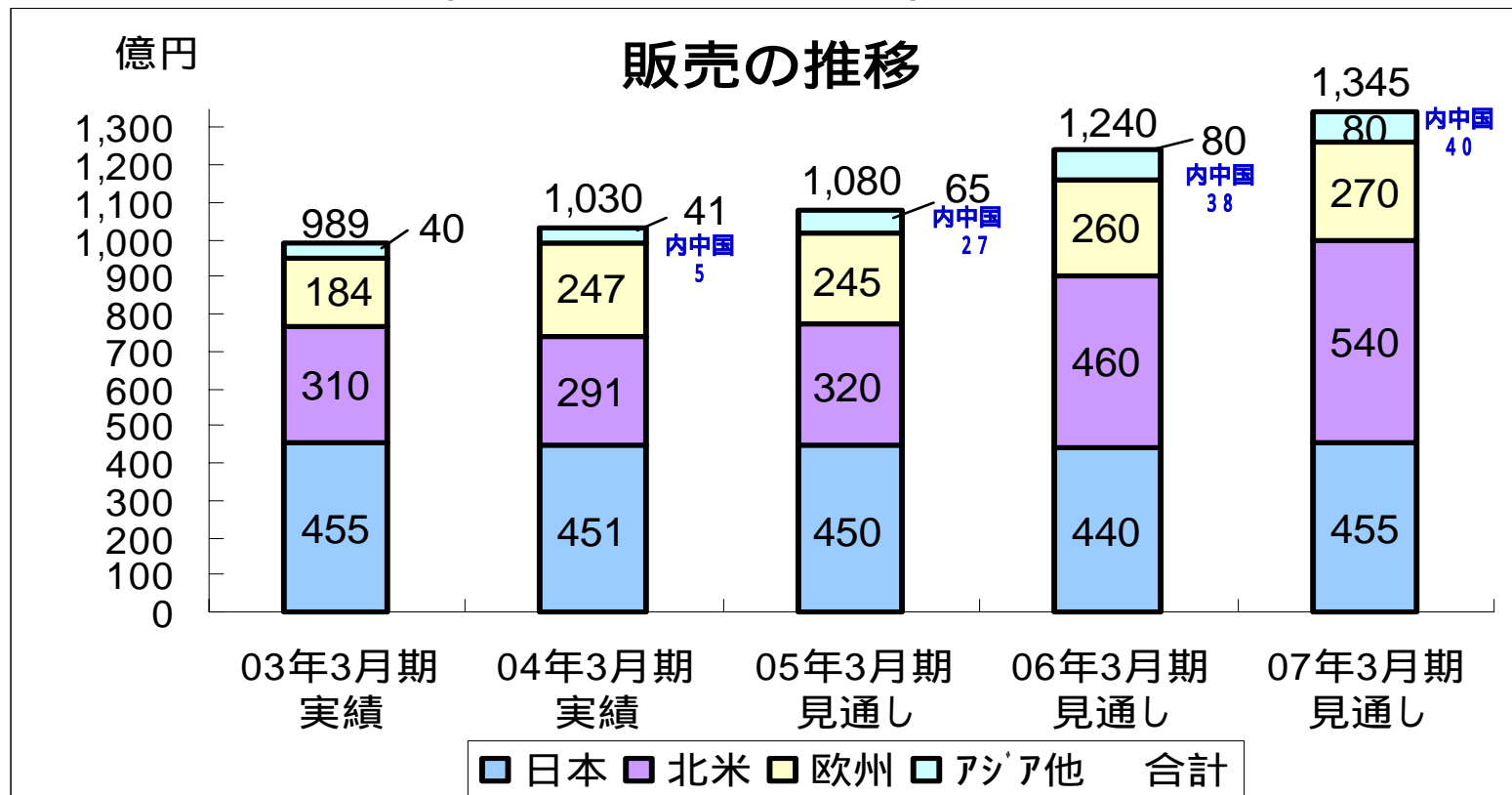
取締役員数の半減  
20名 10名  
執行役員15名

### 機構改革

中国本部の新設  
- 企画部(日本)  
- 上海代表部(中国)

IR機能を経営企画部へ  
情報開示の充実  
IR機能の強化

# 2. 飛躍21初年度の活動施策 営業革命(等速ジョイント)



### 為替レート

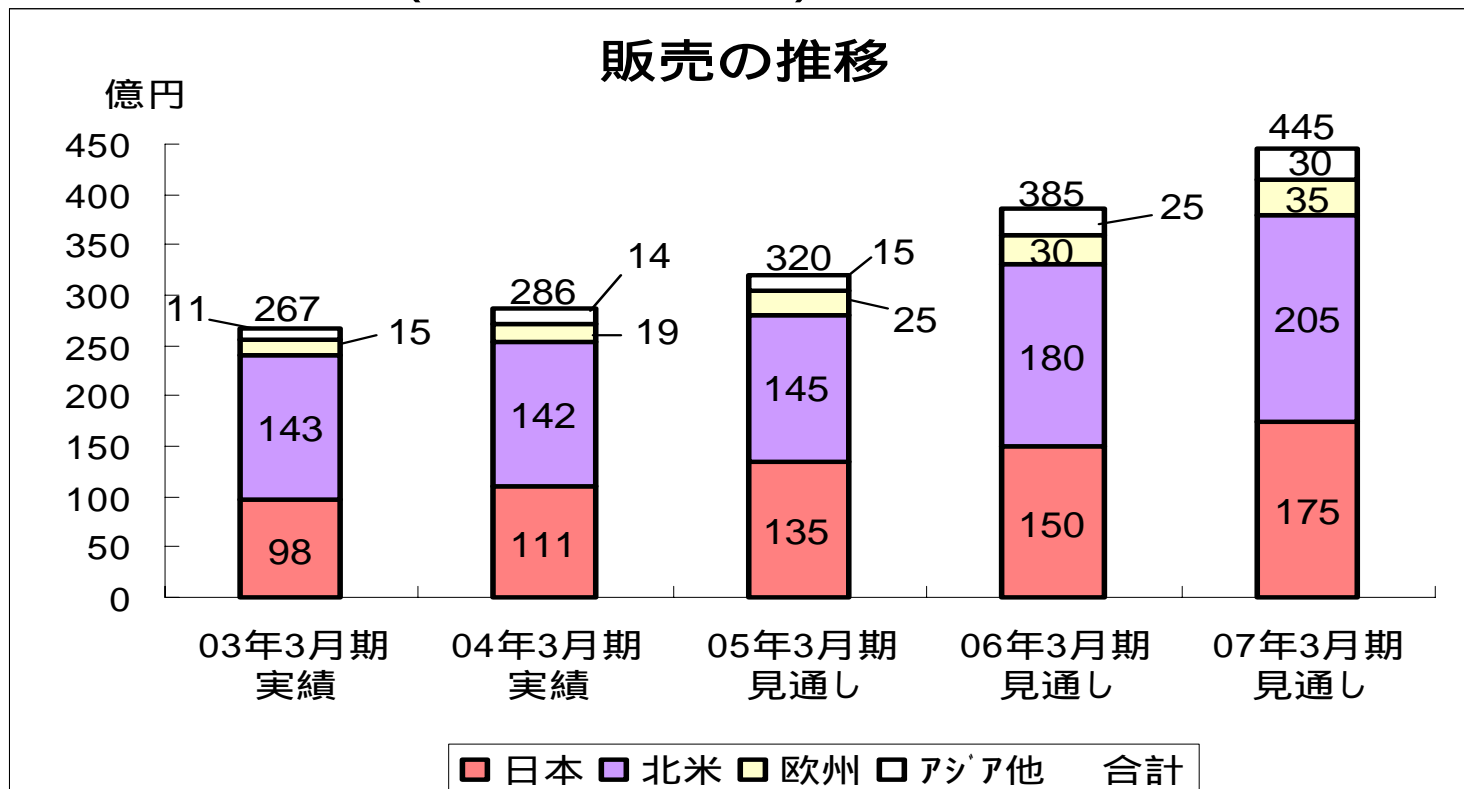
03 / 3実績: US\$122円, EURO121円  
 04 / 3実績: US\$113円, EURO133円  
 見通し: US\$105円, EURO130円

### 新規販売増加案件

欧州: ティア1系向け 1億円 / 年 05年3月期後半以降  
 欧州: 日系メーカー向け 2億円 / 年 06年3月期前半以降  
 日本: 2社向け 18億円 / 年 06年3月期後半以降



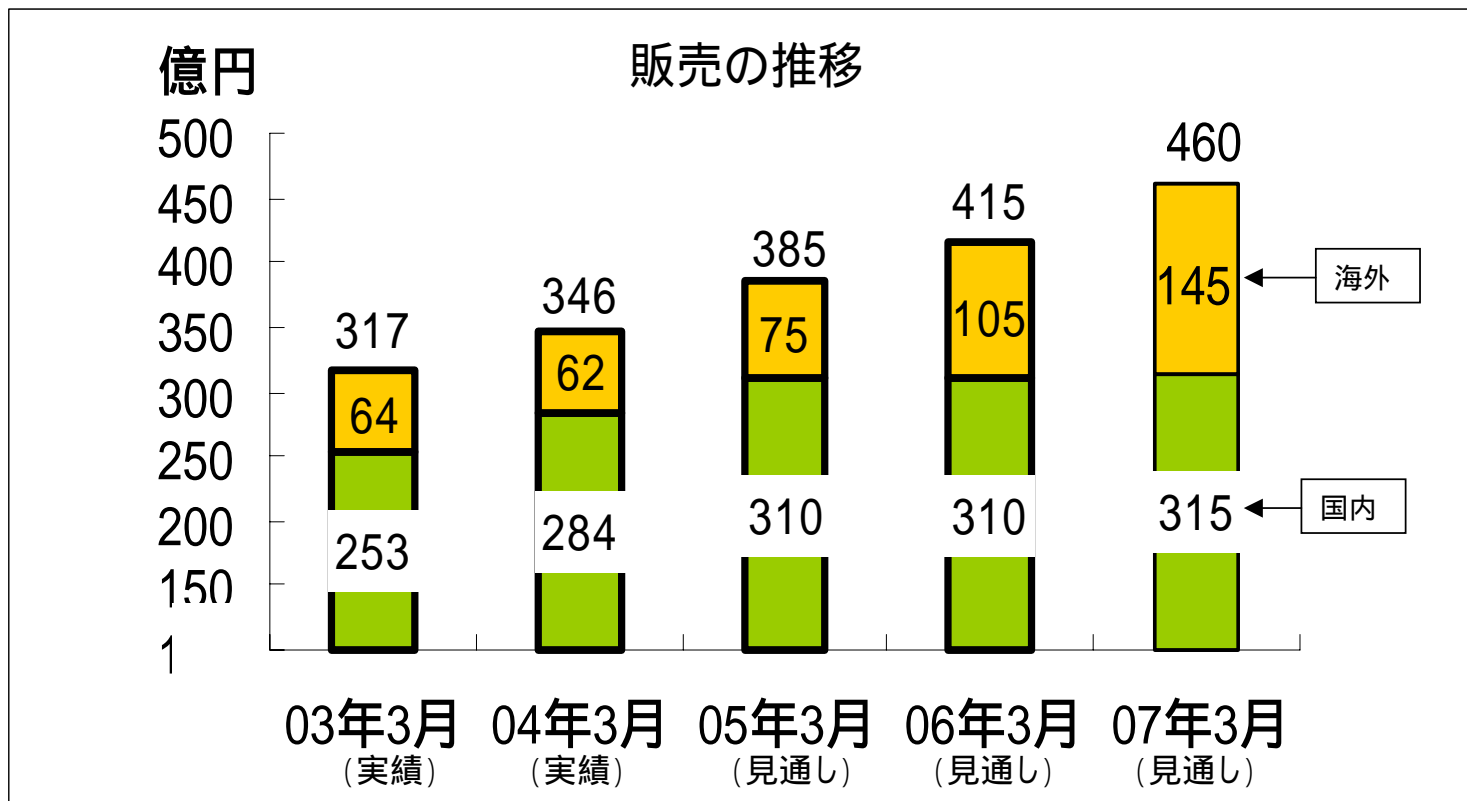
# 2. 飛躍21初年度の活動施策 営業革命(アクスルユニット)



為替レート  
 03/3実績: US\$122円, EURO121円  
 04/3実績: US\$113円, EURO133円  
 見通し: US\$105円, EURO130円

**新規販売増加案件**  
 日本: 2世代 1.6億円/年 05年3月期前半以降  
 3世代 2.9億円/年 06年3月期後半以降  
 北米: ピック3系1世代 4.1億円/年 05年3月期後半以降  
 欧州: 欧州系2世代 4.7億円/年 05年3月期前半以降  
 アジア: ピック3系他 2.1億円/年 06年3月期前半以降

# 2. 飛躍21初年度の活動施策 営業革命(ニードル軸受)



### 為替レート

03 / 3実績: US\$122円, EURO121円

04 / 3実績: US\$113円, EURO133円

見通し: US\$105円, EURO130円

### 新規販売増加案件

国内 : 05年3月期以降での増加 自動車増産によるベースの増

中国 常州NTNでの販売効果

05年3月期 6億円/年 06年3月期 17億円/年

07年3月期 29億円/年

## 2. 飛躍21初年度の活動施策 生産性向上

生産性向上180億円 / 3年間 初年度計画 61億円

現場の価値創造のための「生産性向上」

### 設備生産性の向上

省人化投資の推進

生産性向上投資の推進

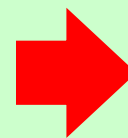
### 人生産性の向上

ムリ・ムダの徹底排除

徹底的な工程分析、作業分析、稼働分析

造りやすい工程設計とレイアウト変更

コア業務とノン・コア業務の見直し



3年間で  
成果を国内外の  
全工場へ展開

## 2. 飛躍21初年度の活動施策 比例費低減

比例費低減100億円 / 3年間 初年度計画 36億円

比例費低減施策: 開発・設計段階からミニマムコストを実現

### VA / VEによるコスト削減

- 材料VA、仕様変更
- 歩留り向上
- 加工し易い設計、部品仕様の見直し
- 工程省略、部品点数削減

### 協力メーカーとのWinWin

- 再編成、ISO9002・ISO14001等

不良削減、間接材料消費削減、エネルギーコスト等削減

最適地調達

## 2. 飛躍21初年度の活動施策 NTN三重製作所

For New Technology Network



「中国に負けない工場」 他社に真似の出来ないNTN独自技術を融合させたもの造り



本年9月の操業開始予定



三重製作所の目指すもの造り  
他社に真似の出来ないNTN独自の軸受製造  
変種変量生産体制  
多様な生産方式  
安価な高性能設備による生産性向上  
生産設備台数の削減  
マテリアルフローコスト削減

# 2. 飛躍21初年度の活動施策 中国事業の展開

中国本部 企画部 / 上海代表部

稼働開始時期

➢03年5月

上海NTN  
(等速ジョイント部品、アクスルユニット、ニードル軸受他)

➢03年6月

広州NTN裕隆(等速ジョイント)

➢03年3月

NTN日本電産(浙江)(流体動圧軸受ユニット)

➢04年3月

北京瑞韓NTN(等速ジョイント)

➢00年12月

上海東培(標準小型ホーブルBrg他)

NTN中国(販売会社)

中国事業売上高(所在地別)

04年3月期

実績

65億円

05年3月期

見通し

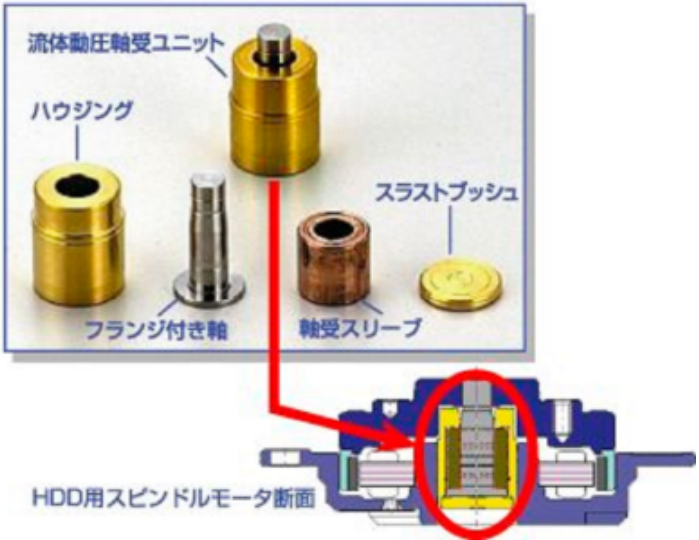
150億円

プロジェクト案件

常州NTN(仮称)(ニードル軸受、その他自動車用軸受)

洛陽軸承との合併事業(産業機械用軸受等)

# 2. 飛躍21初年度の活動施策 流体動圧軸受事業の展開



(3.5インチHDD用動圧軸受ユニット)



(樹脂製ハウジング  
流体動圧軸受ユニット)

量産体制と高収益体質の構築

本年度末月産800万個目標

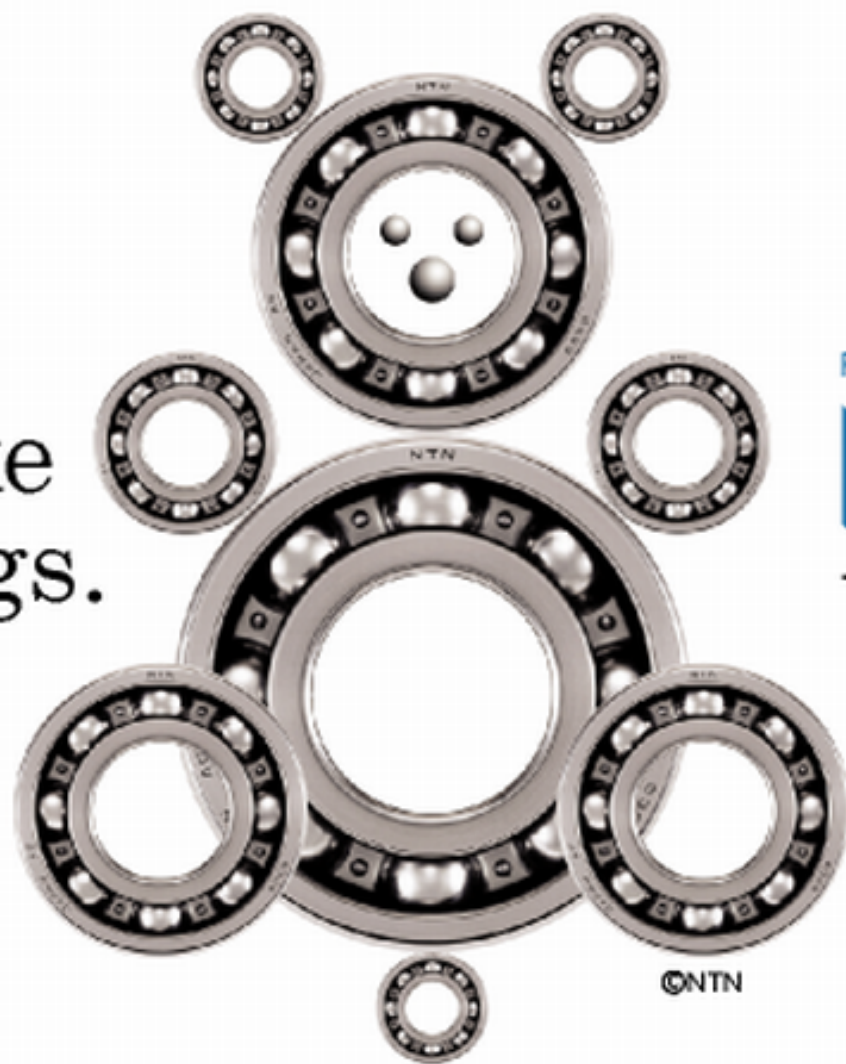


(NTN日本電産(浙江)有限公司)



(タイ NMT 新工場の完成予想図)

We make  
Bearings.



For New Technology Network

**NTN**<sup>®</sup>

NTN 株式会社

<http://www.ntn.co.jp>

©NTN



# 2004年3月期決算と 2005年3月期見通し(連結)

平成16年5月25日

NTN株式会社

取締役 近藤達生

本資料、プレゼンテーションおよび引き続き行われる質疑応答の際の回答には、将来の業績見通し、事業戦略が含まれており、それらは現在入手可能な情報から得られた当社経営者の判断に基づいております。

これらの将来的予測に基づく記載や発言は将来の実績を保証するものではなく、実際の結果が製品に対する需要変動、為替変動、金利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。

## . 2004年3月期決算と2005年3月期見通し(連結)

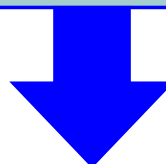
1. 経営成績の成果と課題
2. 売上高・利益
3. 部門別売上高
4. 地域別売上高
5. 事業構造改革の成果
6. 事業構造改革と営業利益の増減(対'02/3月期下半期比較)
7. 営業利益増減説明 ('04/3月期)
8. 営業利益増減説明 ('05/3月期)
9. 所在地別売上高・営業利益
10. 棚卸資産・有利子負債
11. 設備投資・減価償却費
12. キャッシュ・フロー

# 1. 経営成績の成果と課題

**2004年3月期の成果**

**事業構造改革の目標値を達成 … 過去最高益！**

- ・ **連結営業利益率の改善**
  - ～ 収益力の向上
- ・ **総資本利益率(ROA)及び株主資本利益率(ROE)の改善**
  - ～ 資産効率の向上



**2005年3月期の課題**

**企業価値の向上に向けた施策の達成**

## 2. 売上高・利益

単位: 億円

	'02年3月期	'03年3月期	'04年3月期	'05年3月期 見通し
売上高	3,243	3,427	3,574	3,700
営業利益	81	208	247	280
営業利益率	(2.5%)	(6.1%)	(6.9%)	(7.6%)
経常利益	27	162	208	230
特別損益	34	100	26	-
当期純利益	1	27	110	145

対前期増減	
'04年3月期	'05年3月期
-	-
146	126
39	33
(0.8%)	(0.7%)
46	22
74	26
84	35

為替レート				
US \$	124.98	121.98	113.19	105.00
EURO	110.44	120.88	132.65	130.00

8.79	8.19
11.77	2.65

ROE	0.1%	1.9%	8.0%	9.8%
ROA	0.0%	0.6%	2.4%	3.0%
棚卸資産回転率(回)	3.3	3.7	4.3	4.7

6.1%	1.8%
1.8%	0.6%
0.6	0.4

### 3. 部門別売上高

'04年3月期 軸 受 : 北米で減少するが、国内・欧州・アジアでは増加  
 等速シヨイント : ドル安の影響や販売価格低下により北米・国内で減少するが、欧州では増加  
 精密機器商品等 : 国内で増加、海外でも堅調に推移

'05年3月期 軸 受 : 北米ではドル安の影響により減少するが、国内・アジアで増加、欧州でも堅調  
 等速シヨイント : 北米・アジアで増加、国内・欧州でも堅調  
 精密機器商品等 : ボールねじ撤退の影響で減少

単位: 億円

	'02年3月期	'03年3月期	'04年3月期	'05年3月期 見通し	対前期増減	
					'04年3月期	'05年3月期
軸 受	2,156	2,207	2,286	2,380	79	94
					( 23)	( 62)
等速シヨイント	868	989	1,030	1,080	41	50
					( 2)	( 33)
精密機器商品等	220	232	258	240	26	18
					(1)	( 1)
(計)	3,243	3,427	3,574	3,700	146	126
					( 23)	( 96)

カッコ内は前期に対する為替による増減額

## 4. 地域別売上高

'04年3月期  
 日本：等速ジョイントは伸び悩むが、一般機械・代理店向軸受が増加  
 北米：ドル安の影響に加え一般産機・代理店向が低調に推移  
 欧州：等速ジョイントの増加に加え自動車向け軸受も好調に推移  
 アジア他：アセアン地域で自動車向が好調、中国でも新会社の立ち上げが寄与し増加

'05年3月期  
 日本：自動車向を中心に軸受が増加、等速ジョイントも堅調に推移  
 北米：ドル安の影響はあるが、等速ジョイントが増加  
 欧州：軸受が増加、等速ジョイントも堅調に推移  
 アジア他：中国で軸受・等速ジョイントが増加、アセアン地域でも堅調に推移

単位：億円

	'02年3月期	'03年3月期	'04年3月期	'05年3月期 見通し
日本	1,691	1,700	1,762	1,830
北米	878	927	861	865
欧州	387	479	582	580
アジア他	287	322	369	425
(計)	3,243	3,427	3,574	3,700

対前期増減	
'04年3月期	'05年3月期
-	-
62	68
66 ( 57)	4 ( 62)
104 (48)	2 ( 13)
47 ( 14)	56 ( 21)
146 ( 23)	126 ( 96)

カッコ内は前期に対する為替による増減額

# 5. 事業構造改革の成果

## 外部調達価格の低減

- ・取引価格の見直し
- ・取引先の集約・再編成
- ・VA/VEの推進

## 人件費削減

- ・早期退職優遇制度の実施

## 物流費削減

- ・価格改定
- ・業務委託の推進
- ・国内物流拠点の統廃合

'02年3月期下半期(ベース)比

単位: 億円

	'03年3月期			'04年3月期			公表目標 (半期ベース)
	上半期	下半期	計	上半期	下半期	計	
外部調達価格の低減	24	50	74	73	98	171	100
人件費削減	26	23	49	47	72	119	75
物流費削減	4	5	9	8	12	20	10
その他	3	4	7	4	5	9	15
(計)	57	82	139	132	187	319	200

+ 180

# 6. 事業構造改革と営業利益の増減 (対'02/3月期下半期比較)

単位:億円

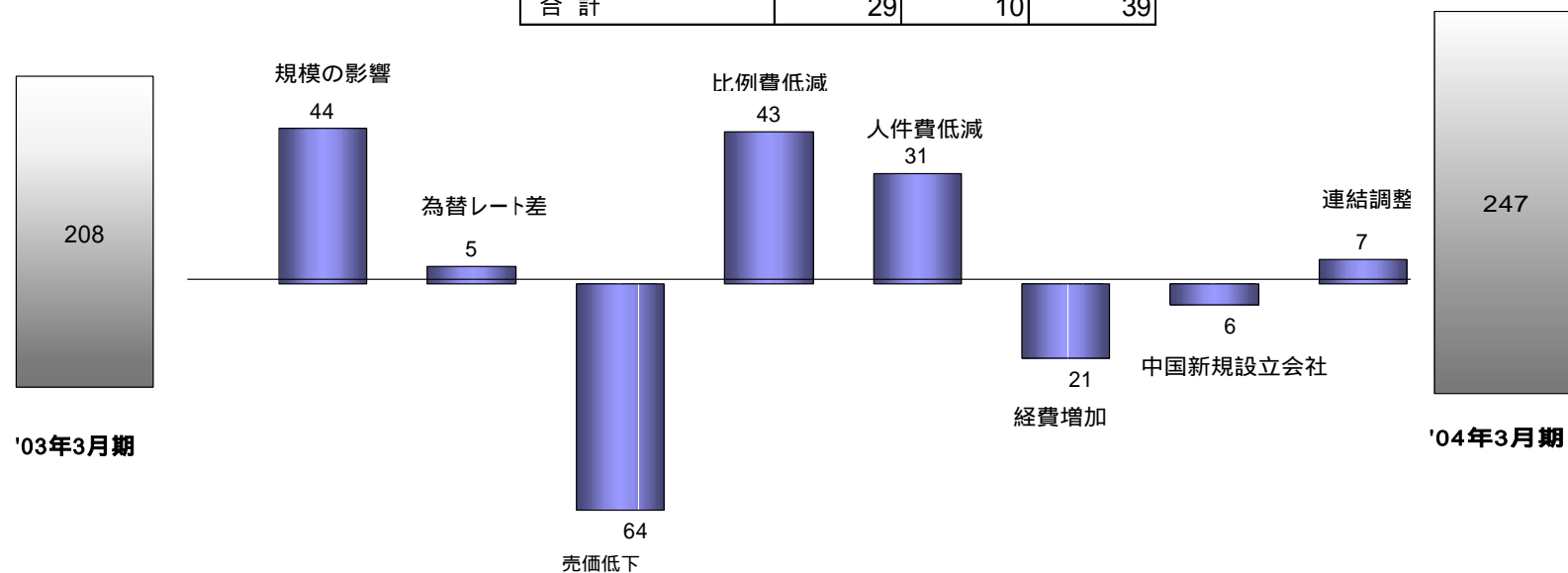
		'02年3月期	'03年3月期		'04年3月期	
		下半期	上半期	下半期	上半期	下半期
営業利益		32	84	124	113	134
(売上高営業利益率)		(2.0%)	(5.0%)	(7.0%)	(6.4%)	(7.4%)
営業利益増減要因	構造改革成果		57	82	132	187
	規模		43	78	66	99
	為替レート差		2	3	10	4
	売価低下		17	25	44	62
	比例費		9	19	31	50
	人件費		15	13	30	37
	(内'02/3下半期一時的対策)		( 8 )	( 8 )	( 8 )	( 8 )
	経費		3	8	13	26
	新規中国3社の影響		-	1	4	3
連結調整		8	6	5	2	
(計)			52	91	81	101



# 7. 営業利益増減説明(04/3月期)

単位: 億円

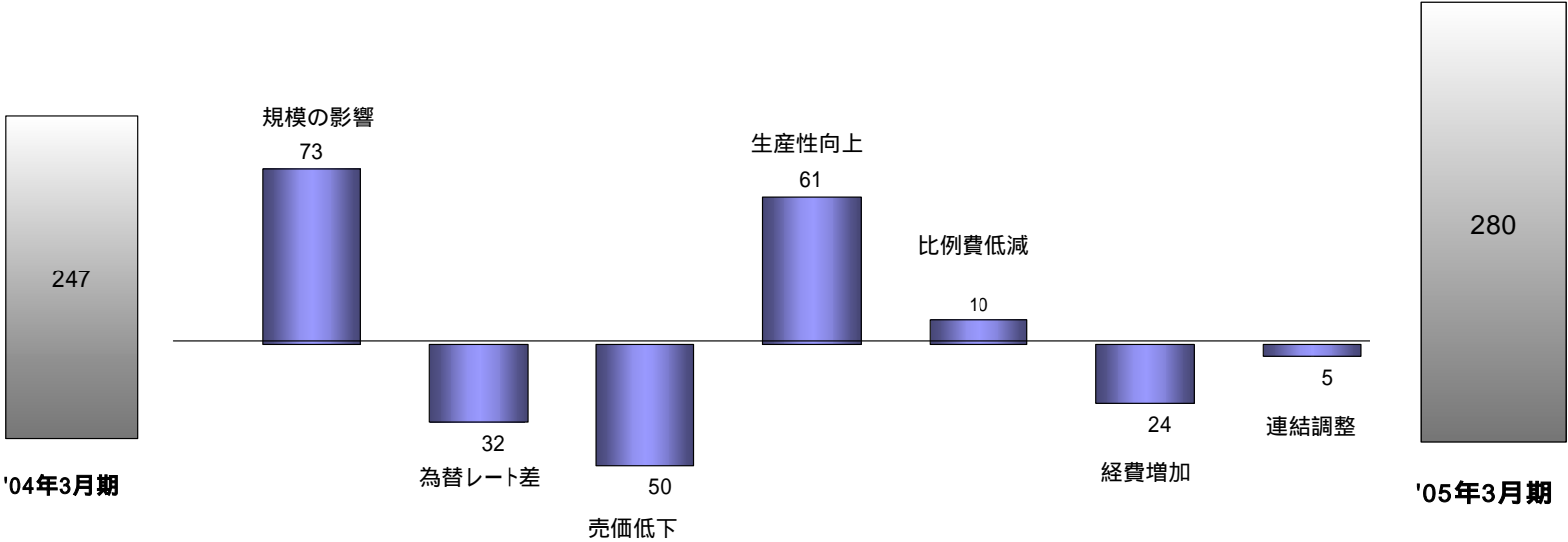
	上半期	下半期	合計
規模の影響	23	21	44
為替レート差	12	7	5
売価低下	27	37	64
比例費低減	27	16	43
人件費低減	6	25	31
経費増加	11	10	21
中国新規設立会社	4	2	6
連結調整	3	4	7
合計	29	10	39



# 8 . 営業利益増減説明 (05/3月期)

単位: 億円

規模の影響	73
為替レート差	32
売価低下	50
生産性向上	61
比例費低減	10
経費増加	24
連結調整	5
合計	33

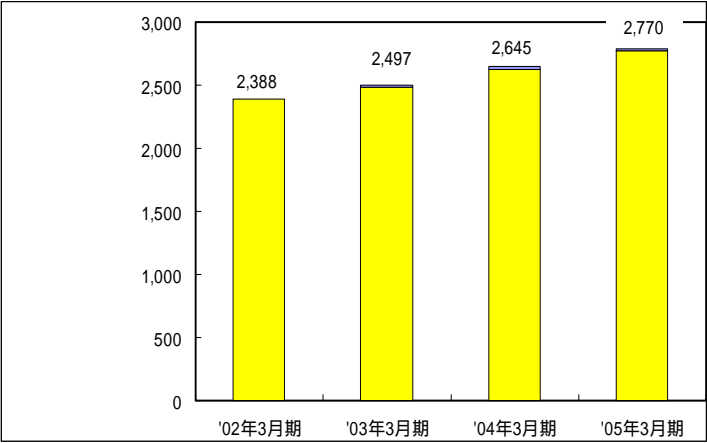


単位: 億円

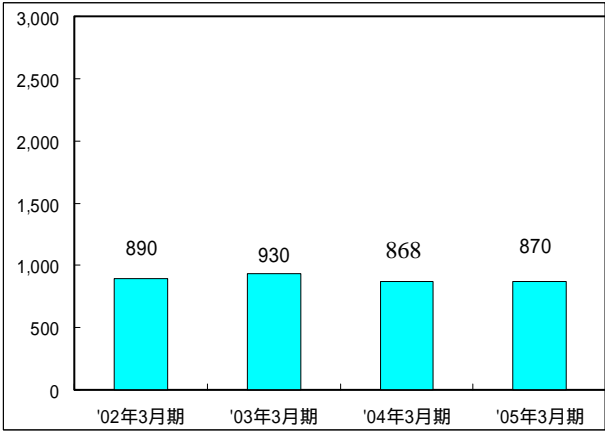
# 9. 所在地別売上高・営業利益

## ・売上高

### 日本

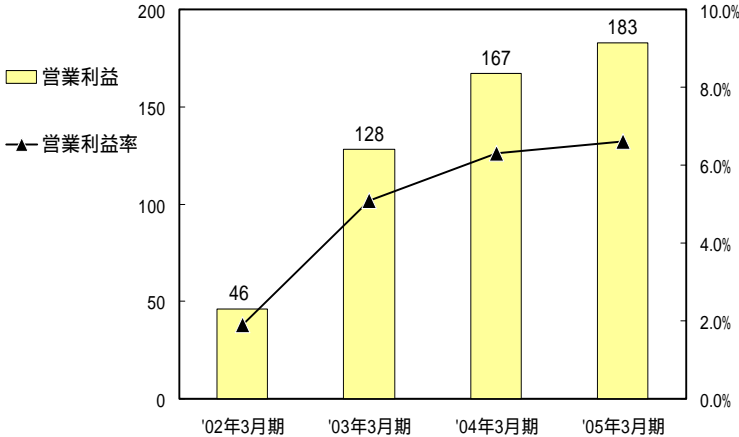


### 北米

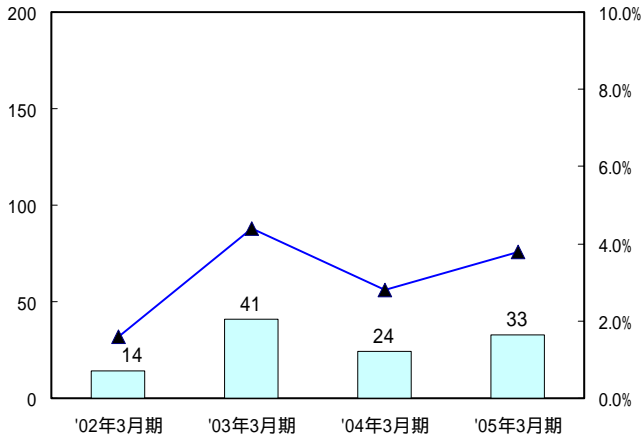


## ・営業利益

### 日本



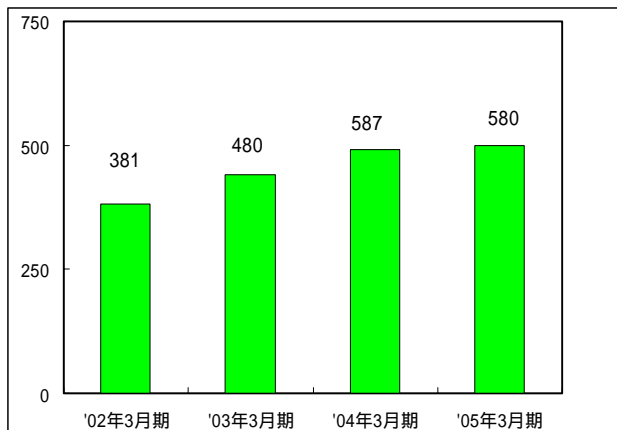
### 北米



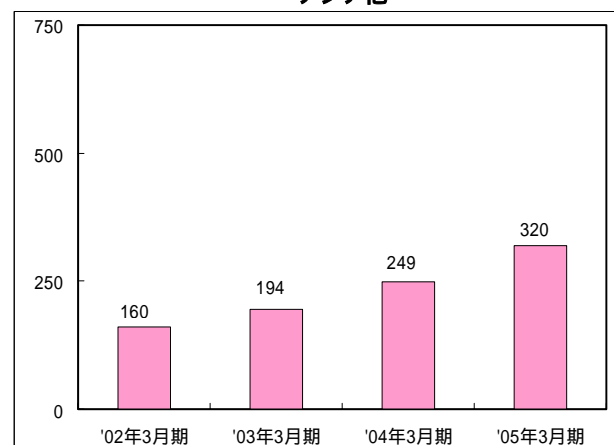
# 9. 所在地別売上高・営業利益

## ・売上高

欧州

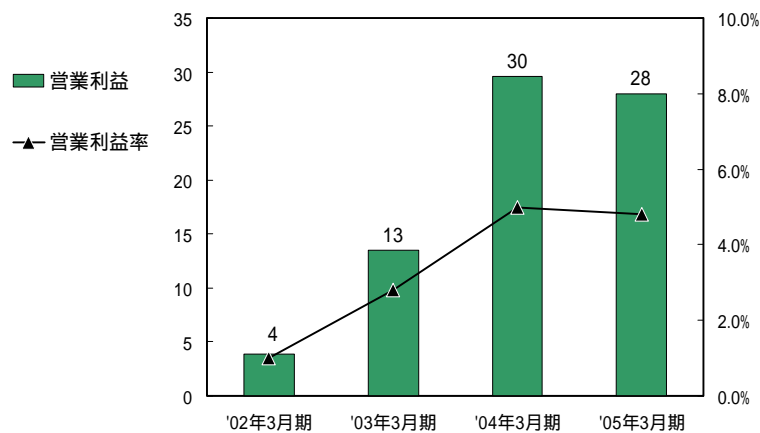


アジア他

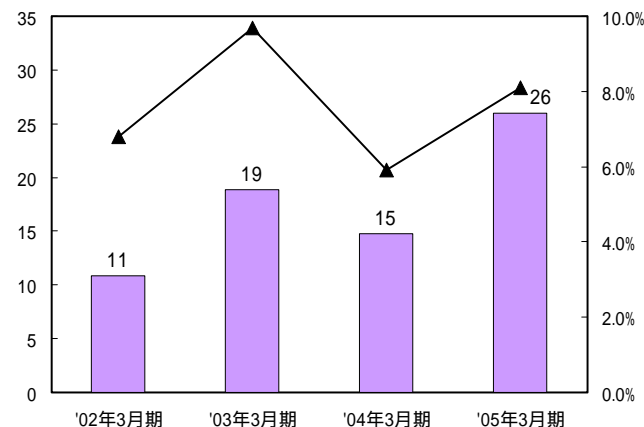


## ・営業利益

欧州

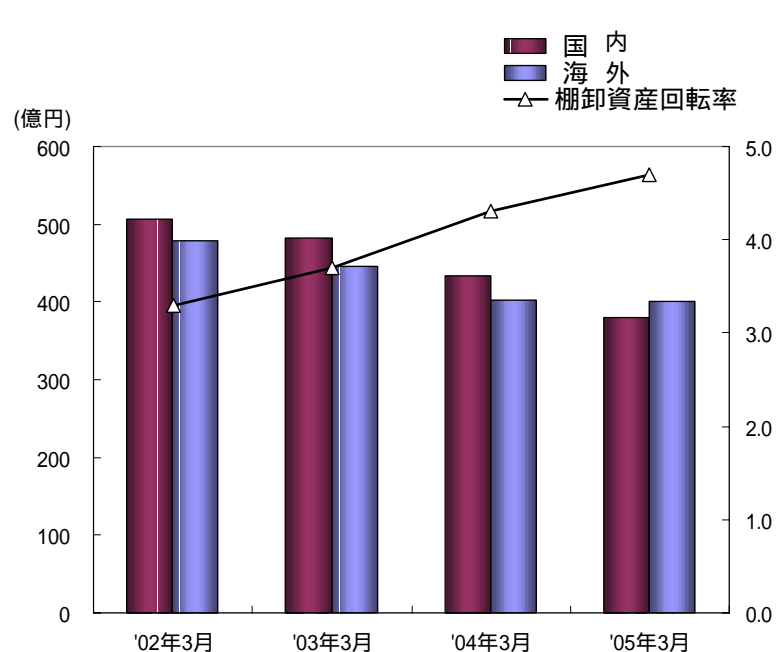


アジア他



# 10. 棚卸資産・有利子負債

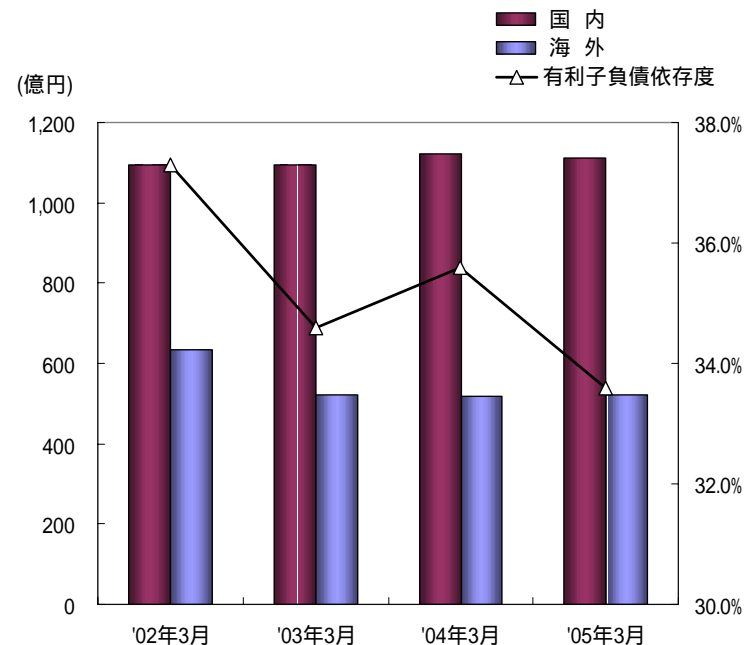
## ・棚卸資産



単位: 億円

	'02年3月	'03年3月	'04年3月	'05年3月 見通し
棚卸資産	985	927	836	780
(国内)	(506)	(482)	(434)	(380)
(海外)	(479)	(445)	(402)	(400)
棚卸資産回転率	3.3回	3.7回	4.3回	4.7回

## ・有利子負債



単位: 億円

	'02年3月	'03年3月	'04年3月	'05年3月 見通し
有利子負債	1,726	1,614	1,641	1,630
(国内)	(1,129)	(1,093)	(1,123)	(1,110)
(海外)	(597)	(521)	(518)	(520)
有利子負債依存度	37.3%	34.6%	35.6%	33.6%

# 11. 設備投資・減価償却費

単位：億円

	'02年3月期	'03年3月期	'04年3月期	'05年3月期 見通し
設備投資	211	253	381	430
（国内）	(122)	(133)	(176)	(220)
（海外）	(89)	(120)	(205)	(210)

対前期増減	
'04年3月期	'05年3月期
-	-
128	49
(43)	(44)
(86)	(5)

	'02年3月期	'03年3月期	'04年3月期	'05年3月期 見通し
減価償却費	244	238	240	260
（国内）	(159)	(148)	(148)	(160)
（海外）	(85)	(90)	(92)	(100)

対前期増減	
'04年3月期	'05年3月期
-	-
1	20
( 1)	(12)
(2)	(8)

# 12. キャッシュ・フロー

単位: 億円

	'02年3月期	'03年3月期	'04年3月期
・営業活動によるキャッシュ・フロー	300	484	211
( 早期退職優遇制度による退職金等の支払額 )	-	-	( 204 )
・投資活動によるキャッシュ・フロー	184	241	350
・財務活動によるキャッシュ・フロー	80	99	60
・現金及び現金同等物等に係る換算差額	12	3	3
・現金及び現金同等物の増加額	25	141	81

