

# 2009年3月期 決算説明会

2009年5月19日  
NTN株式会社



# 《本日のスケジュール》

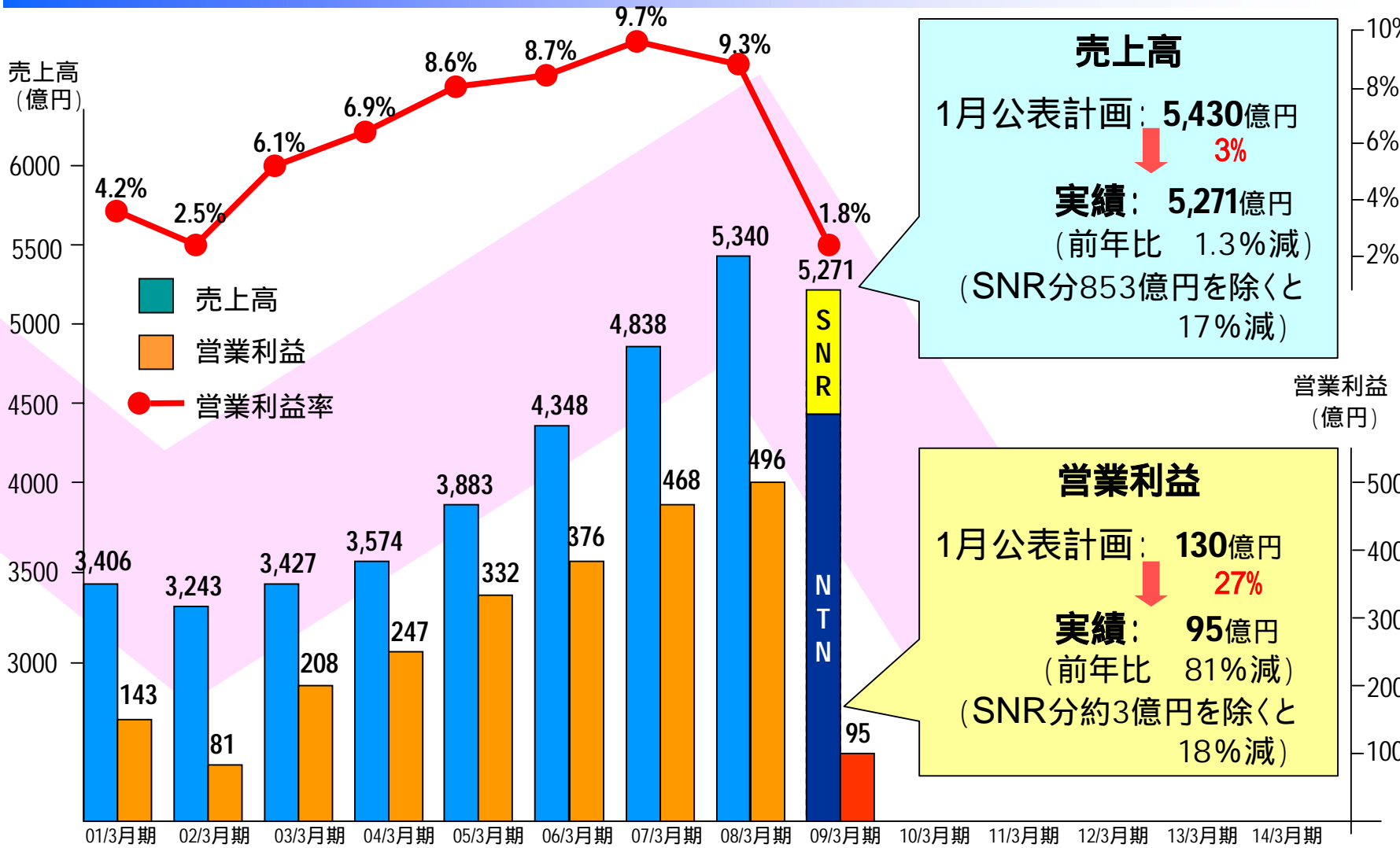
- ・ 「創成21」2年間のまとめ
- ・ 2009年3月期決算と2010年3月期見通し
- ・ 新中期経営計画「NTN次への2010」
- ・ SNR 進捗と成果
- ・ 質疑応答

•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。

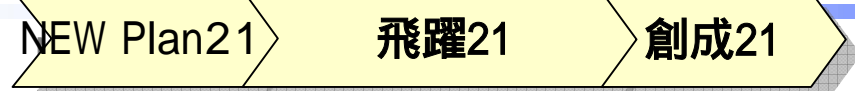
- ・ 「創成21」2年間のまとめ
  - 1 . 2009年3月期の実績
  - 2 . 「創成21」2年間の変化
    - ・ 産業機械・補修向け
    - ・ 自動車向け
  - 3 . 今後の課題

# 「創成21」2年目(2009年3月期)の実績



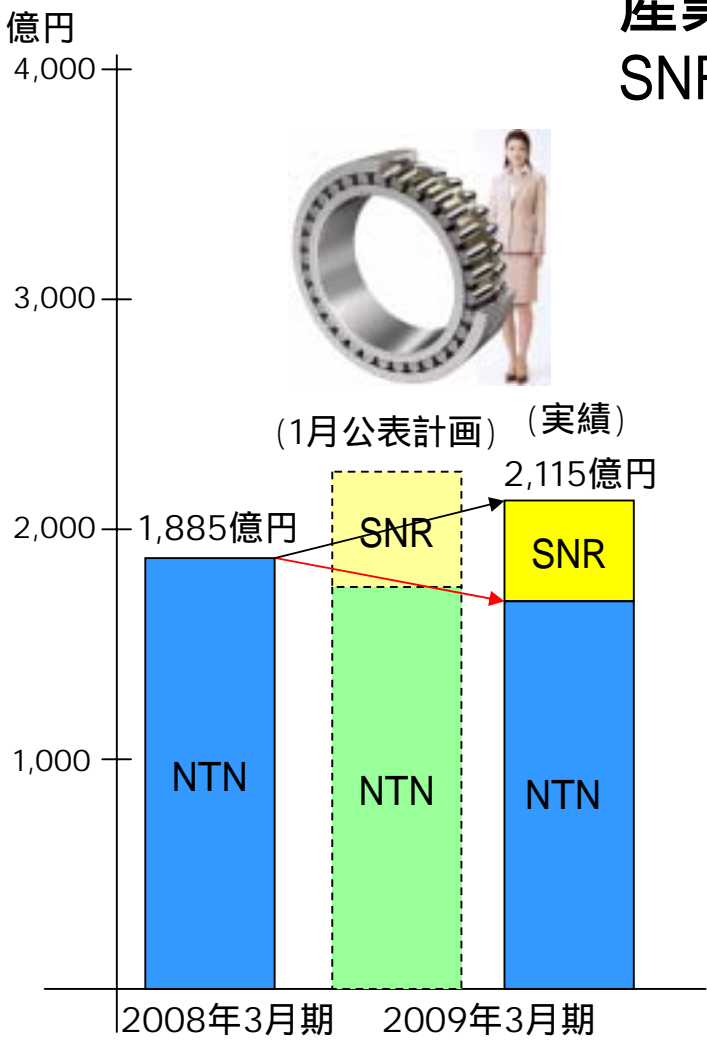
**売上高**  
 1月公表計画: 5,430億円  
 ↓ 3%  
**実績: 5,271億円**  
 (前年比 1.3%減)  
 (SNR分853億円を除くと 17%減)


**営業利益**  
 1月公表計画: 130億円  
 ↓ 27%  
**実績: 95億円**  
 (前年比 81%減)  
 (SNR分約3億円を除くと 18%減)



# 「創成21」2年目の変化：産業機械・補修向け

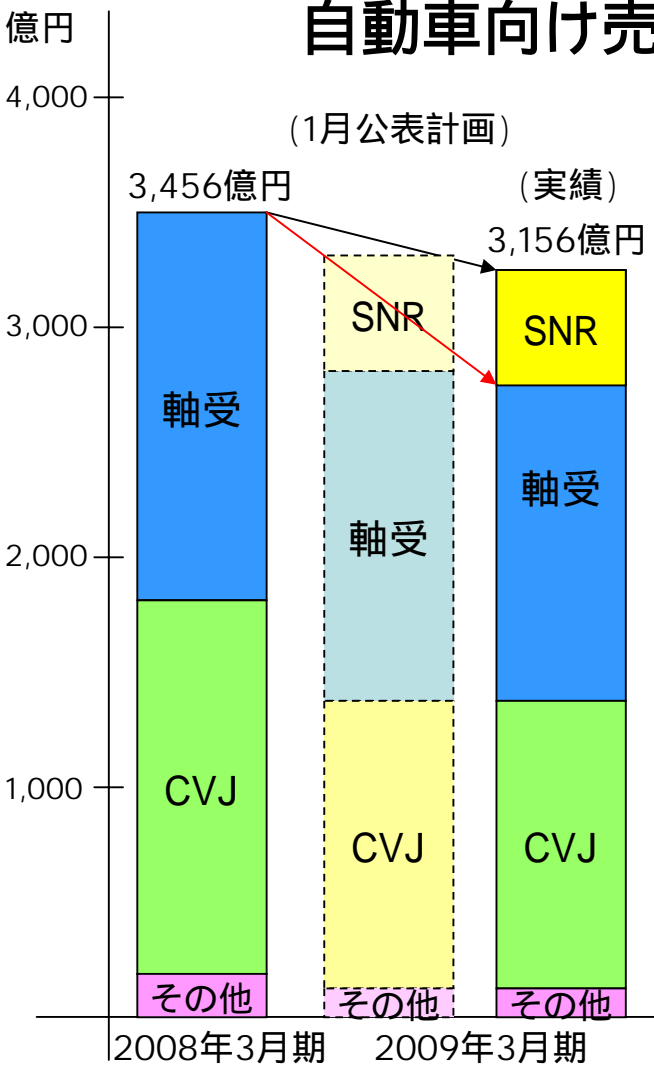
産業機械・補修向け売上は前年比 **10%減**,  
SNRを含めると12%増



- ◆世界的な**需要減少**と**為替**の影響により大幅減少
- ◆日本・欧州・中国で**風力発電向け**が好調 
- ◆米州で**建設・鉱山機械向け**が好調
- ◆アジアでハードディスク装置向け**流体動圧軸受**が急減
- ◆フラットパネルディスプレイ用修正装置が好調


# 「創成21」2年目の変化：自動車向け

自動車向け売上は **21%減**、SNRを含めると **8%減**




**軸受:**

- ◆ **中国**でアクスルベアリングやニードルベアリングが増加
- ◆ その他地域では**需要減退**




**等速ジョイント (CVJ):**

- ◆ **中国**で新規量産立上りが寄与
- ◆ その他地域では**需要減退**



**その他:**

クラッチユニットや  
オートテンショナー減少



# 今後の課題

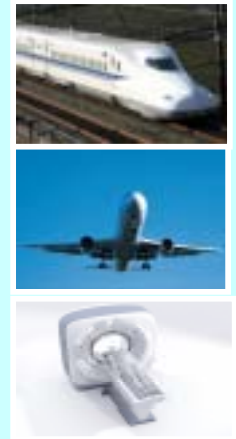
## 研究・開発 : 新商品開発のスピードアップ

### ◆産業機械・補修

- ◆風力、鉄道等**地球環境に貢献**する分野に注力
- ◆航空機、医療等の**成長分野で独自商品**の強化
- ◆**要素技術**の深耕(「要素技術研究開発センター」の竣工)

### ◆自動車

- ◆**低燃費、CO<sub>2</sub>削減**に向けた小型・軽量化、低トルク化対応
- ◆**電動化対応・モジュール商品**の強化



## 営業 : 産業機械・補修向け拡販

- ◆産業機械・補修向け**営業体制**の強化
- ◆**新興国**や**パーツ市場**向けの拡販
- ◆自動車向けは**収益重視**

# 今後の課題

生産 : コスト体質改革、納期1/2、品質世界一、人材活用...

- ◆ **設備投資**の最少化
- ◆ **棚卸資産**の削減
- ◆ 産業機械・補修向けの生産拡大
  - ◆ **大形軸受**の生産能力増強 (桑名・三重・・・宝達志水)
  - ◆ 個別受注品など**小ロット生産体制**確立 (納期1/2)
  - ◆ 世界一の**品質づくり**
- ◆ 経済環境変化に対応した**生産再編成**
  - ◆ 「NTN赤磐製作所」の着工延期 (2008年12月)
  - ◆ 「宝塚製作所」は生産終了 (2009年3月)
  - ◆ 国内外拠点の統廃合

「NTN宝達志水製作所」完成予定図





# **.2009年3月期 決算と 2010年3月期 見通し(連結)**

1. 連結損益
  - (1) 概況
  - (2) 四半期毎の売上高と営業利益
2. 地域別・部門別売上高
3. 営業利益増減説明
  - (1) '09年3月期
  - (2) '10年3月期
4. 所在地別 売上高・営業利益
  - (1) 日本・米州
  - (2) 欧州・アジア他
5. 棚卸資産
6. 有利子負債
7. 設備投資・減価償却費
8. キャッシュ・フロー

# 1. 連結損益(概況)

単位: 億円

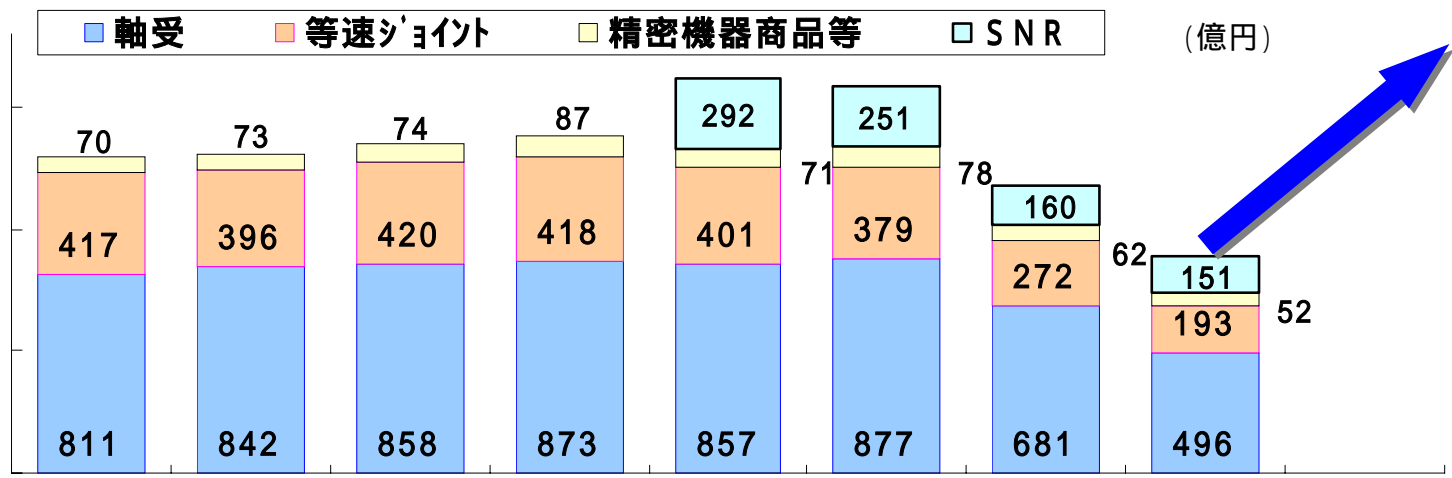
	'08年3月期 実績	'09年3月期 実績	'10年3月期 見通し	対前期増減	
				'09年3月期 -	'10年3月期 -
売上高 (内 S N R)	5,340 (0)	5,271 (853)	4,650 (776)	69 (853)	621 ( 78)
営業利益 (営業利益率)	496 (9.3%)	95 (1.8%)	75 (1.6%)	401 ( 7.5%)	20 ( 0.2%)
経常利益	432	87	20	345	67
特別損益	11	188	8	199	180
当期純利益	274	90	5	364	95
為替レート US\$	114.4	100.7	90.0	13.7	10.7
EURO	161.6	144.1	120.0	17.5	24.1
ROE	13.1%	4.3%	0.3%	17.4%	4.6%
ROA	4.4%	1.3%	0.1%	5.7%	1.4%
棚卸資産回転率(回)	4.9	3.8	4.7	1.1	0.9

# 1. 連結損益（四半期毎の売上高と営業利益）

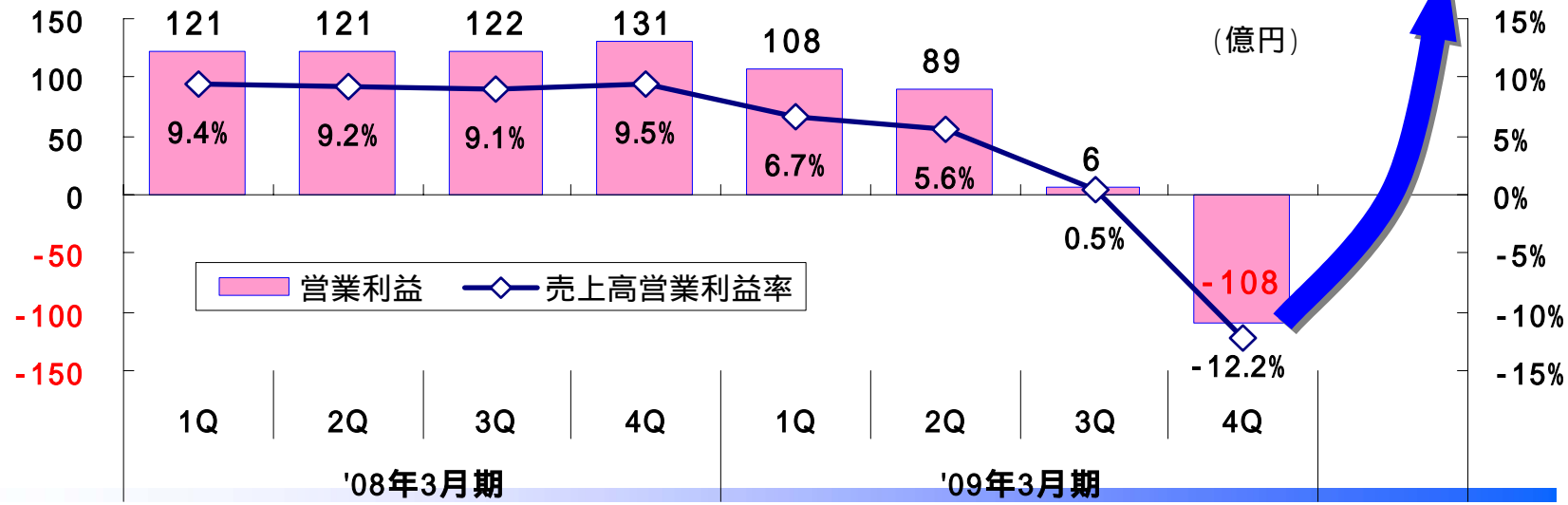
売上高

【為替レート】

1 US\$	120.8	117.9	113.2	105.3	104.6	107.7	96.4	93.8
1 EURO	162.8	161.9	163.9	157.6	163.4	161.9	127.0	122.0



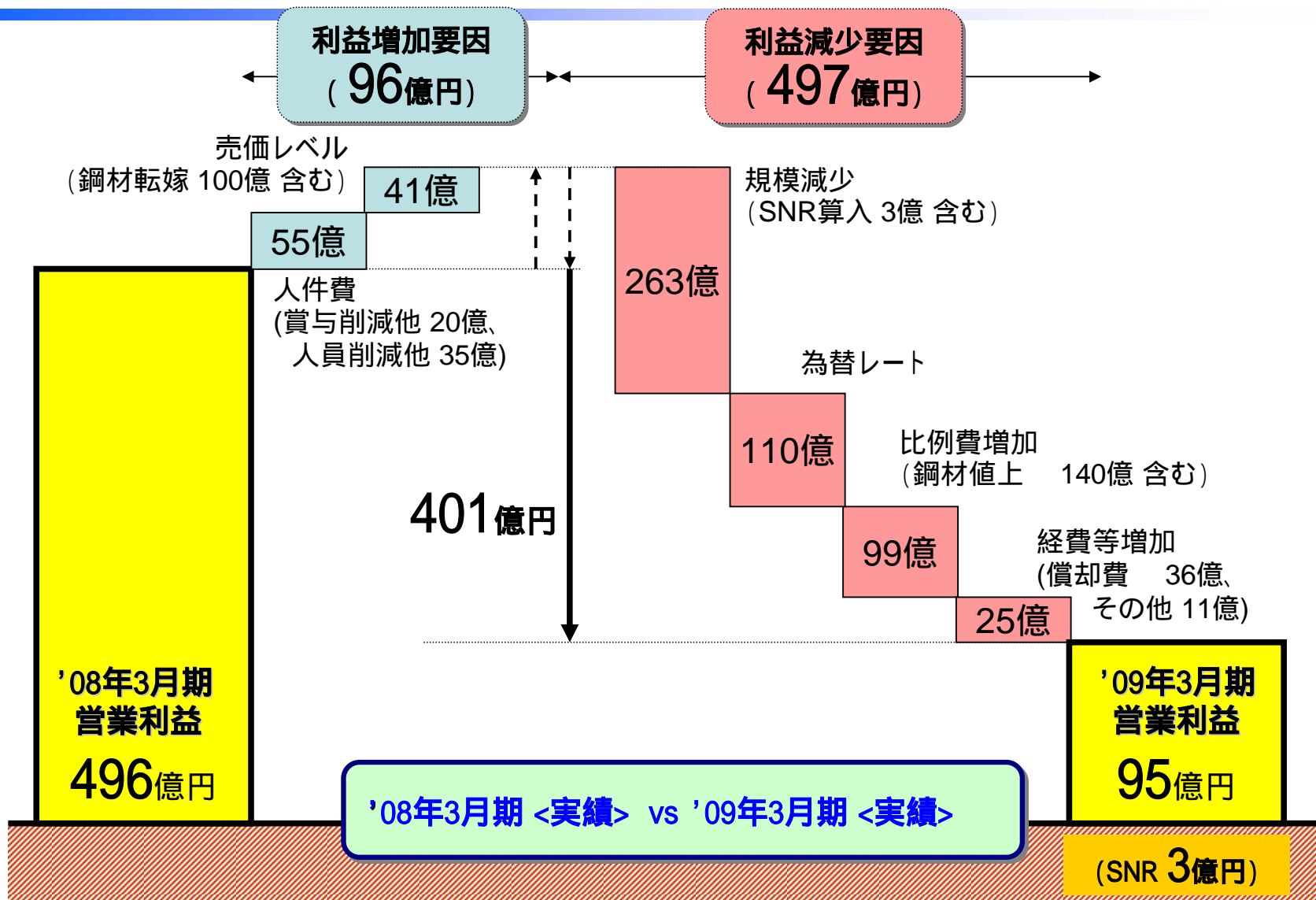
営業利益



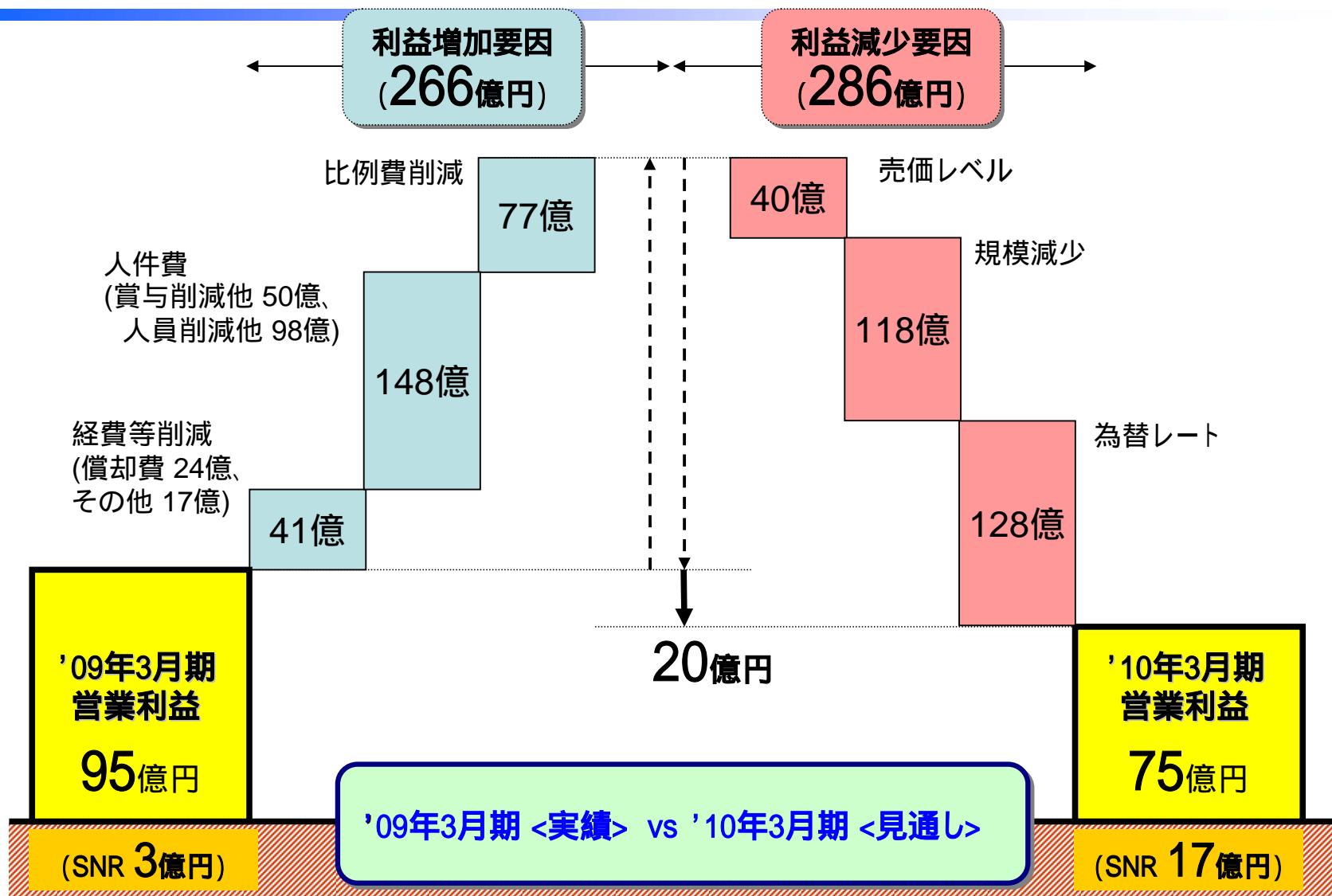
## 2. 地域別・部門別売上高

		'08年3月期 実績	'09年3月期 実績	'10年3月期 見通し	対前期増減			
					'09年3月期 -		'10年3月期 -	
					量	為替	量	為替
日 本	軸受	1,418	1,254	1,127	164	0	127	0
	等速ジョイント	548	481	416	67	0	66	0
	精密機器商品等	235	211	178	24	0	33	0
	S N R	0	2	1	2	0	1	0
	合計	2,201	1,948	1,721	253	0	227	0
米 州	軸受	753	626	615	41	85	68	79
	等速ジョイント	592	402	322	136	55	40	39
	精密機器商品等	13	9	14	3	1	7	2
	S N R	0	56	39	56	0	10	8
	合計	1,358	1,093	990	124	141	26	128
欧 州	軸受	542	432	325	51	59	35	72
	等速ジョイント	362	231	203	98	33	15	43
	精密機器商品等	33	26	36	4	3	18	7
	S N R	0	728	691	728	0	101	139
	合計	936	1,417	1,254	576	96	98	261
アジア 他	軸受	672	598	520	5	78	36	42
	等速ジョイント	149	131	113	3	15	6	12
	精密機器商品等	23	17	6	4	3	7	3
	S N R	0	67	46	67	0	12	9
	合計	844	813	685	65	96	61	67
総 計	軸受	3,385	2,911	2,586	252	222	130	194
	等速ジョイント	1,651	1,244	1,053	303	103	97	95
	精密機器商品等	305	263	235	34	8	16	12
	S N R	0	853	776	853	0	78	156
	合計	5,340	5,271	4,650	264	333	165	456

# 3. 営業利益増減説明 ('09年3月期)



# 3. 営業利益増減説明 ('10年3月期)



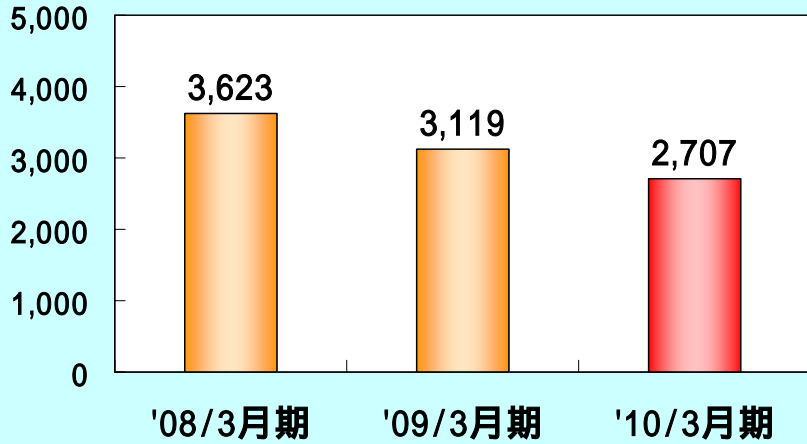
# 4. 所在地別 売上高・営業利益 (日本・米州)

## 〈 日本 〉

## 〈 米州 〉

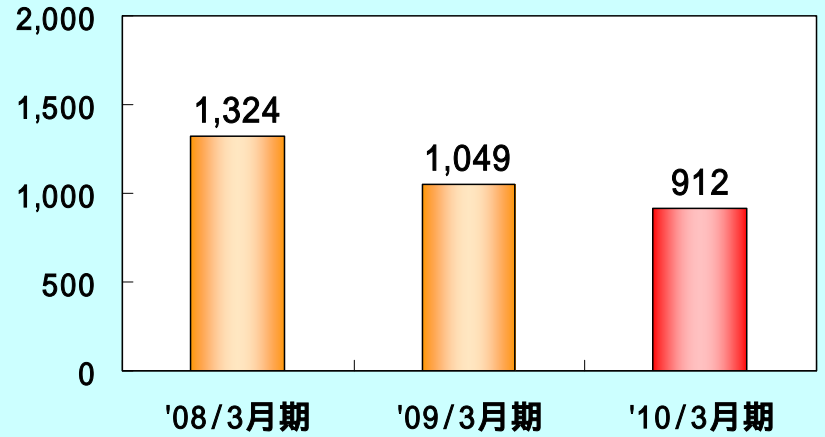
### 売上高

単位: 億円

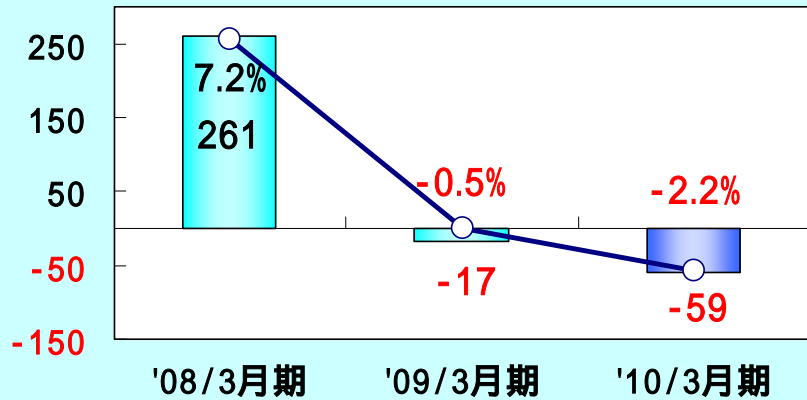


### 売上高

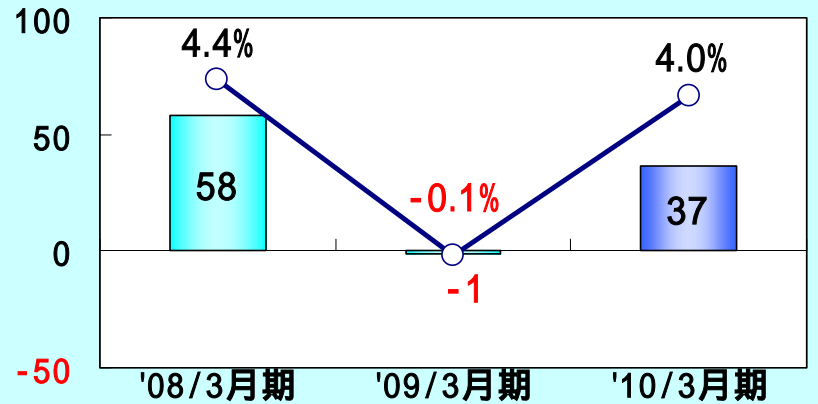
単位: 億円



### 営業利益



### 営業利益





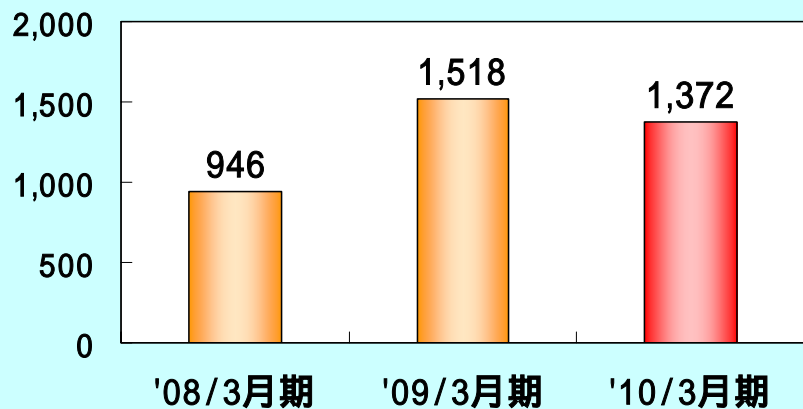
# 4. 所在地別 売上高・営業利益 (欧州・アジア他)

## 〈 欧州 〉

## 〈 アジア他 〉

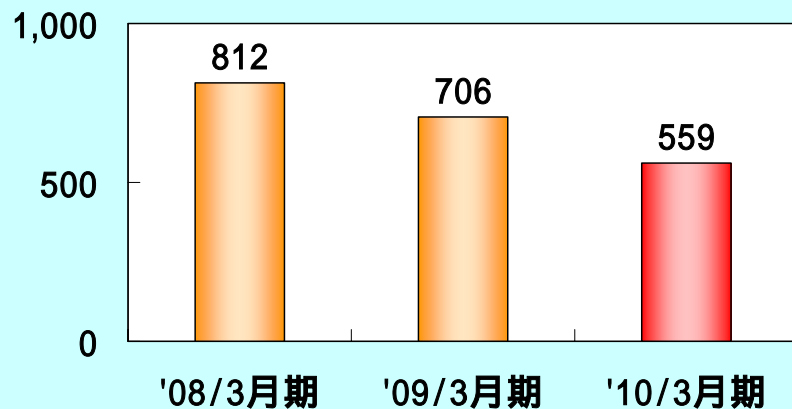
### 売上高

単位: 億円

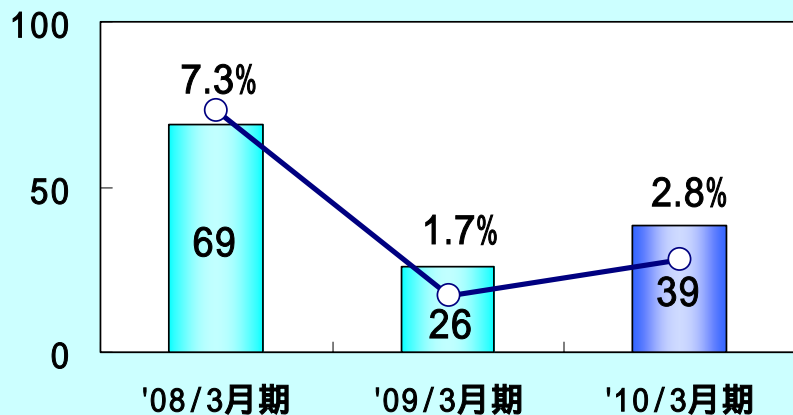


### 売上高

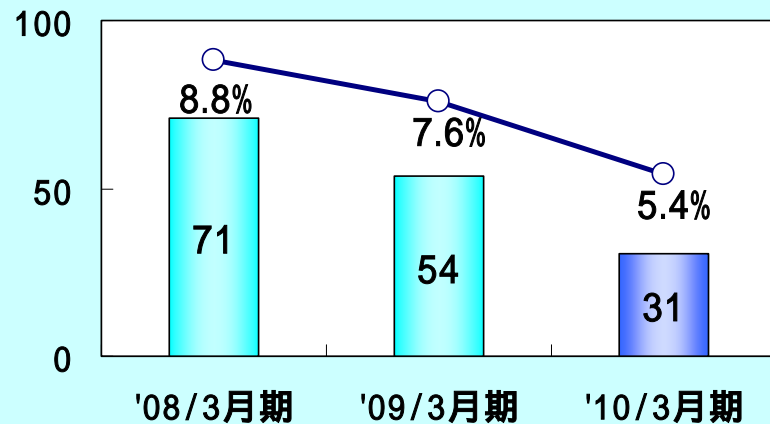
単位: 億円



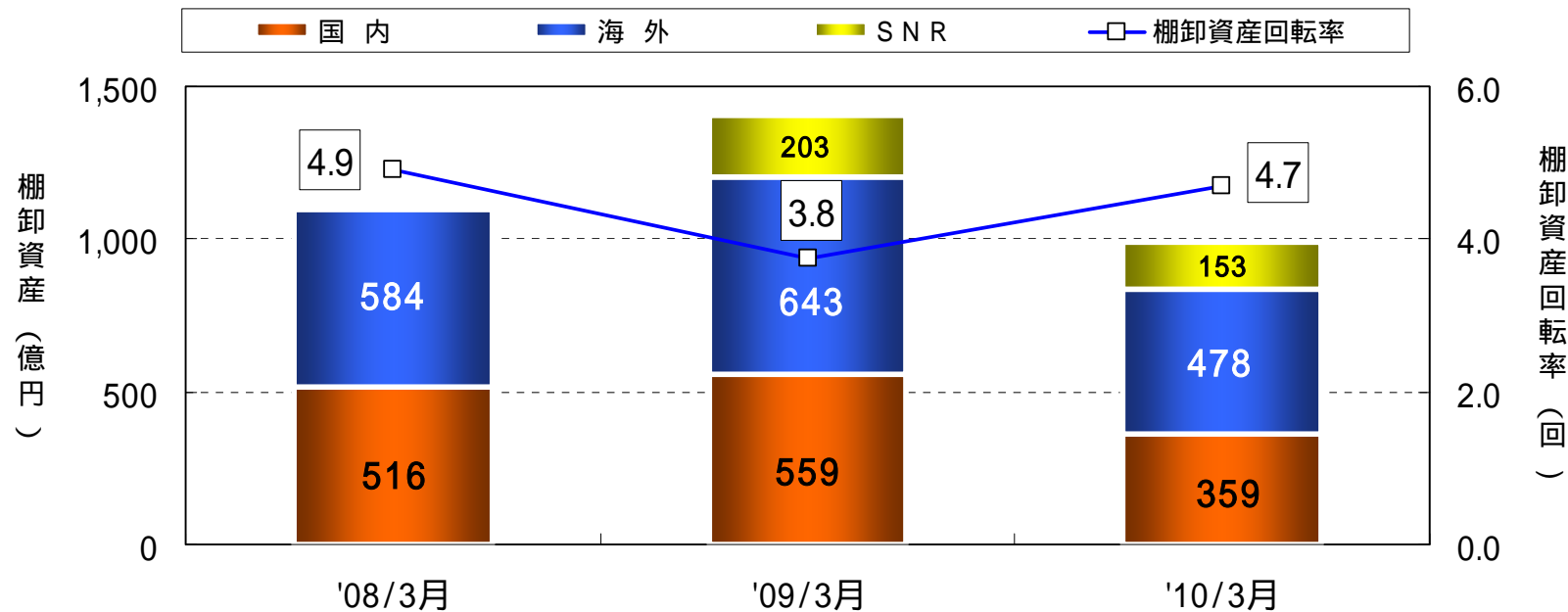
### 営業利益



### 営業利益



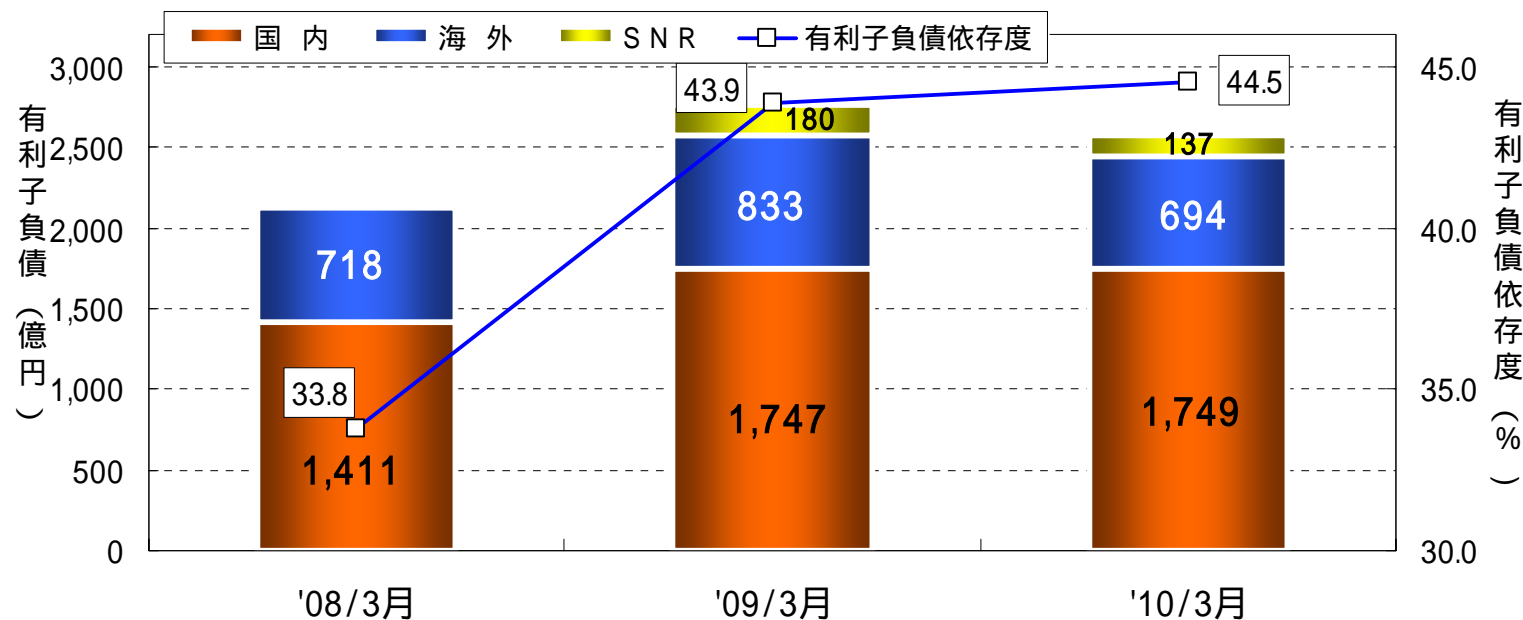
# 5. 棚卸資産



単位: 億円

	'08年3月 実績	'09年3月 実績	'10年3月 見通し
棚卸資産	1,100	1,405	990
(SNR)	(-)	(203)	(153)
(海外)	(584)	(643)	(478)
(国内)	(516)	(559)	(359)
棚卸資産回転率(回)	4.9回	3.8回	4.7回

# 6. 有利子負債



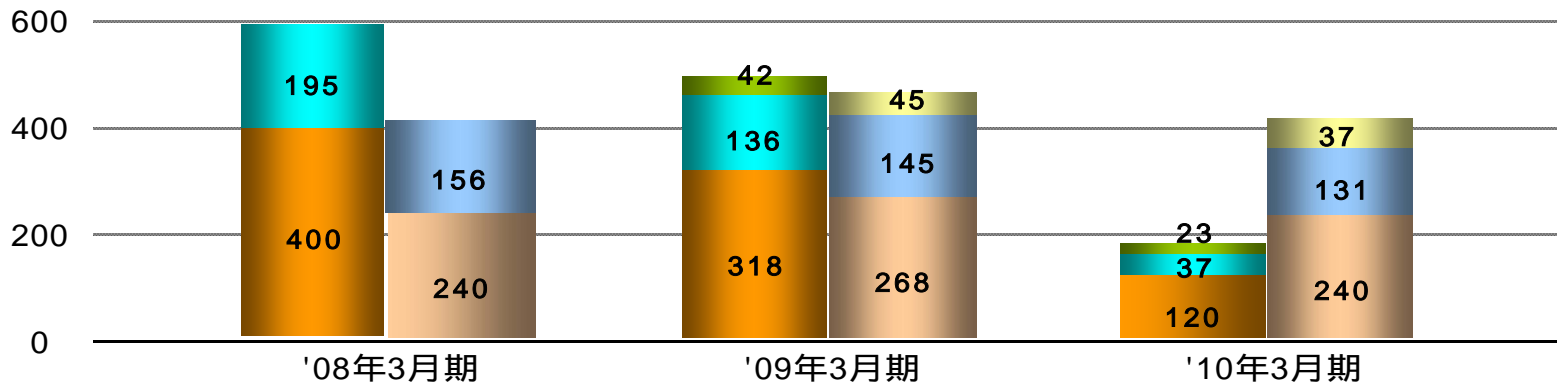
単位: 億円

	'08年3月 実績	'09年3月 実績	'10年3月 見通し
有利子負債	2,129	2,760	2,580
( SNR )	( - )	(180)	(137)
( 海外 )	(718)	(833)	(694)
( 国内 )	(1,411)	(1,747)	(1,749)
有利子負債依存度 (%)	33.8%	43.9%	44.5%

# 7. 設備投資・減価償却費

(単位:億円)

設備投資 国内 海外 SNR 償却費 国内 海外 SNR



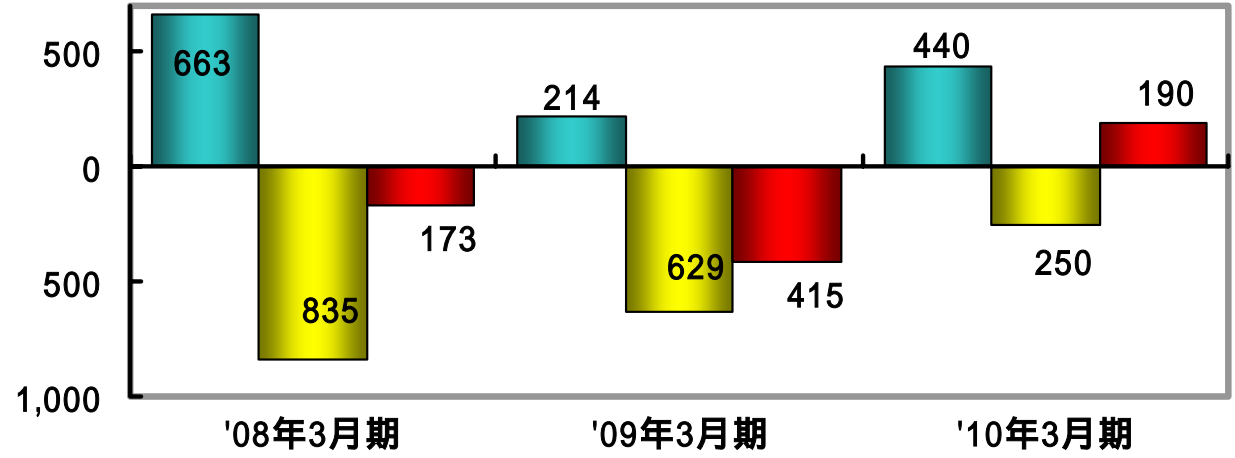
	'08年3月期 実績	'09年3月期 実績	'10年3月期 見通し	対前期増減	
				-	-
設備投資	595	496	180	99	316
( SNR )	( - )	(42)	(23)	(42)	( 19 )
( 海外 )	(195)	(136)	(37)	( 59 )	( 99 )
( 国内 )	(400)	(318)	(120)	( 82 )	( 198 )

	'08年3月期 実績	'09年3月期 実績	'10年3月期 見通し	対前期増減	
				-	-
減価償却費	395	458	408	63	50
( SNR )	( - )	(45)	(37)	(45)	( 8 )
( 海外 )	(156)	(145)	(131)	( 11 )	( 14 )
( 国内 )	(240)	(268)	(240)	(28)	( 28 )

# 8. キャッシュ・フロー

(単位:億円)

	'08年3月期 実績	'09年3月期 実績	増減	'10年3月期 見通し
・営業活動による キャッシュ・フロー	663	214	449	440
・投資活動による キャッシュ・フロー	835	629	206	250
・財務活動による キャッシュ・フロー	156	446	289	80
・現金及び現金同等物等 に係る換算差額	21	47	68	20
・現金及び現金同等物の 増加額	5	17	21	90



# ・新中期経営計画

## 「NTN次への2010」

2009年4月～2011年3月

# 経済環境激変への対応

- 世界の経済環境激変に対応するため、「創成21」の最終年度である2009年度から2年間の新たな中期経営計画を策定

## 新中期経営計画「NTN次への2010」

- For New Technology Network (新しい技術で世界を結ぶ) の原点に立って企業体質強化
- 長期ビジョンの実現に向け、新たな成長への原動力を強化する2年間

## 「規模に依存しない筋肉質の経営」

- **業種構成の改善**
  - 5年後:非自動車50%以上
- 「**規模に依存しない経営**」の実現
  - 売上高が急減しても利益が出せる体質を構築  
(5年後に、売上高20%減にも対応)
- 「**エコ・新エネ・新市場**」で新たなビジネスモデル
  - EV市場向けモジュール商品を全面展開
  - 世界中で補修・MRO事業を拡大  
MRO: Maintenance, Repair and Operation
  - 次世代技術の世界標準化



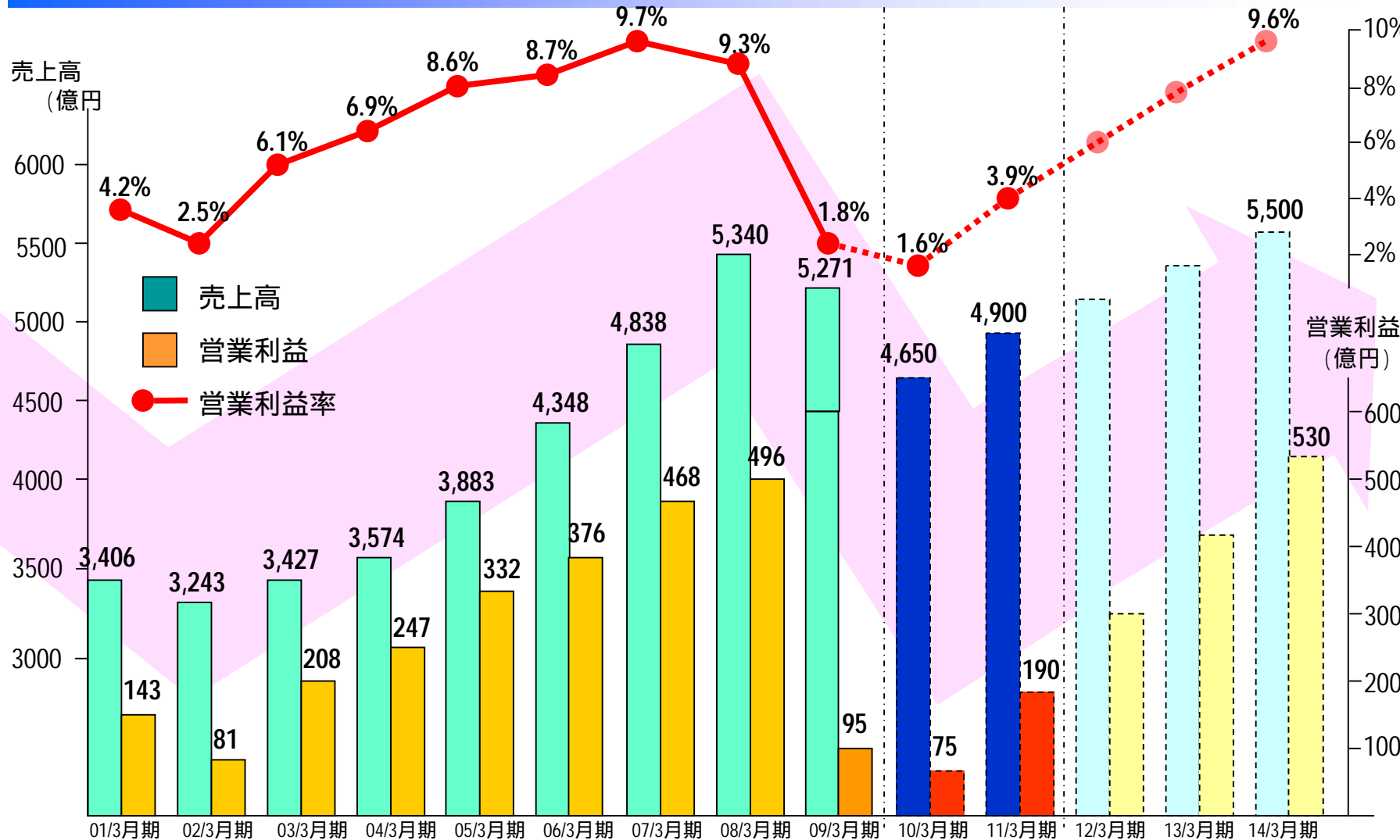
# 新中期経営計画「NTN次への2010」

## 主な経営指標

	2009年3月期(実績)	2010年3月期(計画)	2011年3月期(計画)
売上高(億円)	5,271	4,650	4,900
営業利益(億円)	95	75	190
営業利益率(%)	1.8	1.6	3.9
経常利益(億円)	87	20	130
当期利益(億円)	90	5	65
棚卸資産(億円)	1,405	990	1,035
棚卸資産回転率(回)	3.8	4.7	4.7
設備投資額(億円)	496	180	180
有形固定資産(億円)	2,884	2,430	2,340
有形固定資産回転率(回)	1.8	1.9	2.1
有利子負債(億円)	2,760	2,580	2,560
D/Eレシオ	1.6	1.6	1.3
NTN-ROI(%)	1.5	1.3	3.7

NTN-ROI = 税引後営業利益/(棚卸資産+有形固定資産)

# 「NTN次への2010」：2009年4月～2011年3月



NP21

飛躍21

創成21

次への2010

新商品開発のスピードアップ

産機、補修向け拡販

もの造り・品質世界一

筋肉質のコスト体質

人材活用と育成

## ◆ 環境・自然エネルギー分野などでの事業展開

- 風力、鉄道、航空、医療など成長分野で**技術ソリューション**
- 自動車向け新商品で**環境貢献**
- **次世代自動車向けモジュール商品の開発と展開**

## ◆ 異業種クラスターや産学官連携の強化

- 新たな**要素技術**の開発  
(「要素技術研究開発センター」開設(2009年6月))
- パートナーも活用した開発・展開(**オープン・イノベーション**)
- NTN・SNR統合によるセンサー技術の**世界標準確立**

「集中」と「連携」により、技術力で「エコ・新エネ・新市場」を開拓

## ◆ 成長業種向けチーム営業の強化

### ➤ GAM制度の進化

ターゲット業種専任チームの新設 55名(09年3月)

### ➤ 営業・技術部隊の増強

+30名(09年3月)、+40名(～09年9月)

## ◆ 補修向け販売・生産体制の強化

### ➤ 専任営業チームを設置 30名(09年3月)

### ➤ 小ロット品の生産力強化による短納期対応

### ➤ SNRの販売網、販売力とのシナジー

## ◆ 新興国(中国、インドなど)での販売・生産体制の強化

産業機械、補修向け販売構成の拡大

# 重点課題 **もの造り・品質世界一**

- ◆ **納期1/2の「もの造り」**
  - 産機・補修向けは**最長70日**で納品
  - **多品種小ロット品**の対応力強化
- ◆ **棚卸資産の削減**
  - 調達先も含めたリードタイム短縮
  - 生産管理の徹底
- ◆ **品質世界一のもの造り**
  - 世界一の**部品品質**による製品造り
  - モデルラインによる生産効率向上と展開
- ◆ **生産のグローバル体制の確立と再編成**
  - 国内外拠点の**統廃合**と**生産品種**の最適化
  - 調達先の**集約**と強化

「納期1/2」「品質世界一」による産業機械、補修向け拡販

# 重点課題 筋肉質のコスト体質

## ◆ 人件費効率の向上

- 人員数削減 (09年3月期:約5,200名削減)
- 緊急避難として給与・賞与カット

## ◆ 新規設備投資は原則ゼロ (09/3期:500億円/年 180億円/年)

- 投資の早期回収(設備稼働率の向上)
- 余剰・中古設備の改造・活用

## ◆ 調達価格の削減

- 鋼材価格改定、VA活動、加工系列見直し

## ◆ 物流価格の削減

- 物流拠点や出荷ルート効率化、梱包形態の見直しなど

## ◆ 「ゼロベース」、「聖域なし」のコスト削減

売上が急減しても利益を出せる体質の実現

# 重点課題 人材活用と育成

- ◆ **産業機械部門**の人員増強
  - 営業・営業技術の強化
- ◆ **研究・開発部門**の人員増強
- ◆ **女性活躍**の推進
  - 女性活躍推進プロジェクトの展開
  - 女性管理職の登用拡大
  - 働きやすい職場づくり
- ◆ 「もの造り」**技能伝承**
  - **マイスター**制度と**技能道場**の継続推進

「もの造り」は「ひと造り」から



# . SNR 成果と進捗

1. 欧州の製造拠点
2. 海外販売及び生産の比率拡大
3. 欧州軸受拡販の実績と計画・見通し
4. 成果と進捗

# 1. 欧州の製造拠点

## NTNドイツ製造



## NTE



## NTE クレガンシー



## IFA-AT



SNRを加え欧州での研究・生産・販売体制を強化



## SNR本社

## アンシー工場



## メー工場



## アルゴネ工場



## セノー工場



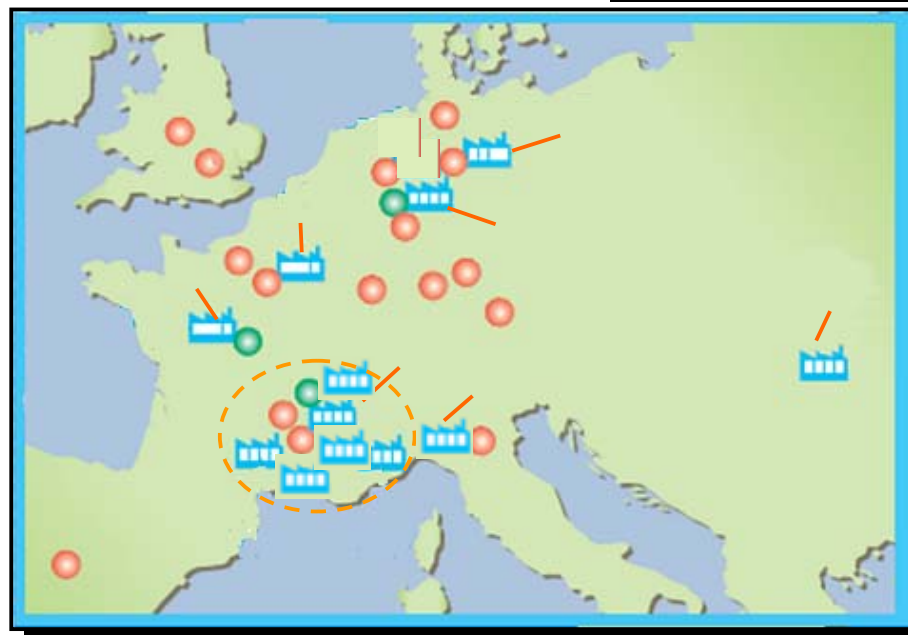
## イタリア工場



## ルーマニア工場



## アレス工場



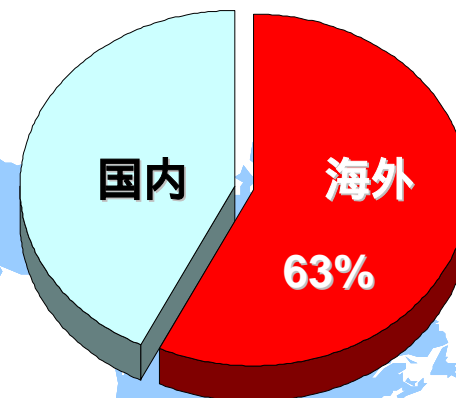
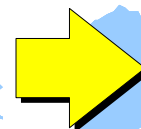
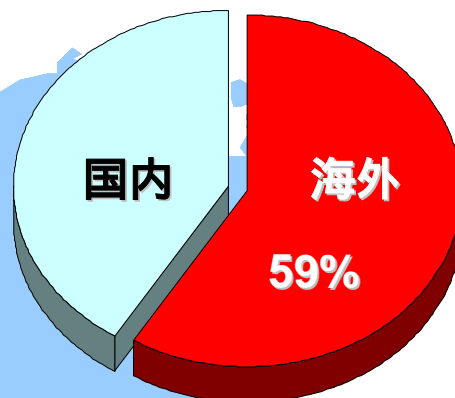
販売:17拠点、生産:13拠点、研究:3拠点

## 2. 海外販売及び生産の比率拡大

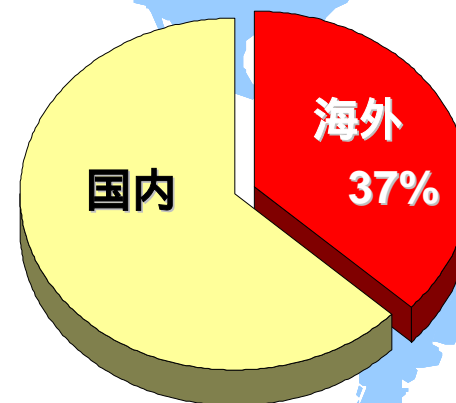
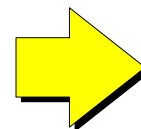
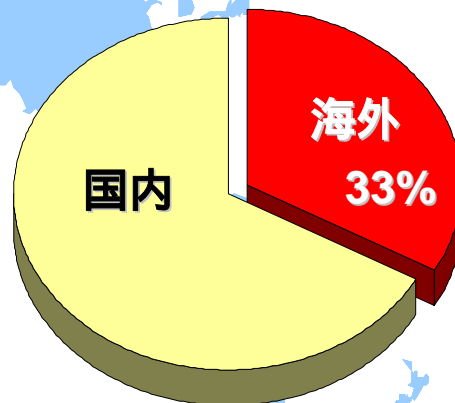
NTN

NTN+SNR

販売比率



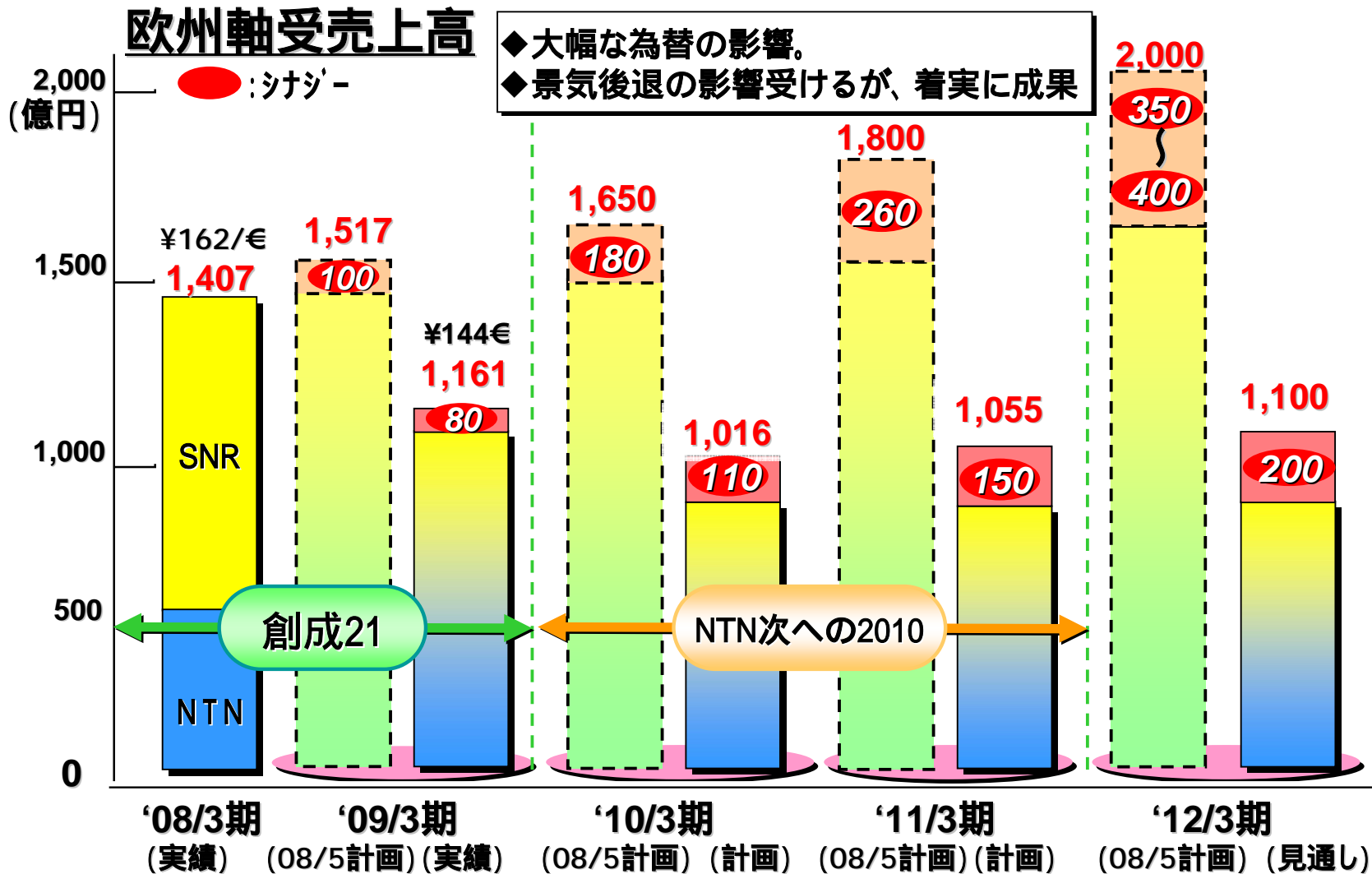
生産比率



2008年3月期

2009年3月期

# 3. 欧州軸受拡販の実績と計画・見通し



## 4 . 成果と進捗 ( 1 / 4 )

**産業機械向けの協業による拡販** (09年3月期:20億円)

鉄道車両:絶縁軸受及び補修需要の販売

風力発電向け受注の拡大

その他産機(減速機・油圧ポンプ他)向け販売

**補修・代理店向け拡販** (09年3月期:20億円)

北欧・東欧・ロシアの代理店網拡大

**販売チャンネル相互活用による増販** (09年3月期:5億円)

NTNがSNR品、SNRがNTN品を販売

**自動車向け協業による拡販** (09年3月期:30億円)

欧州系メーカー(A社・B社など)の欧州車案件

## 4. 成果と進捗(2/4)

### ルーマニア工場の活用

(10年3月期:2億円)

欧州メーカー向けテーパ軸受の受注

### その他地域の工場の活用

(10年3月期:5億円)

日系メーカー(C社・D社)世界戦略車向けの受注 [ブラジル工場]

欧州系メーカー(A社)向けの受注 [同上]

欧州系メーカー(E社)向けの受注 [NTN上海]

### 部品・材料の共同調達

部品・材料のSNRと共同調達

### SNRの他社調達品からNTN品切替え

テーパ軸受、ニードル軸受、薄肉軸受など

### 営業・業務の機能統合

#### < 営業機能 >

業種別販売体制の欧州再編強化 (08年4月)

米・英の販売体制統合 (09年4月)

#### < 業務機能 >

フランス物流倉庫の統合 (09年2月)

ITシステムの統合 (09年3月 ~ 10月)

#### < 拠点統合 >

ドイツ販社支店の統合 (08年11月)

ドイツ販社本社の統合 (09年予定)

フランス販社の統合 (10年予定)

---

統括会社設立 (未定)

### 研究開発スピードの加速

高分解能回転センサの商品化完了

異常検知、診断技術(風車、鉄車など)、

先端センサ技術(荷重センサなど)の実用化開発

産業クラスターおよび産学官の連携

要素技術(金属材料・固形潤滑剤・セラミック材料・潤滑・

低摩擦化技術・解析)の共同研究



要素技術研究開発センター



SNR研究開発センター



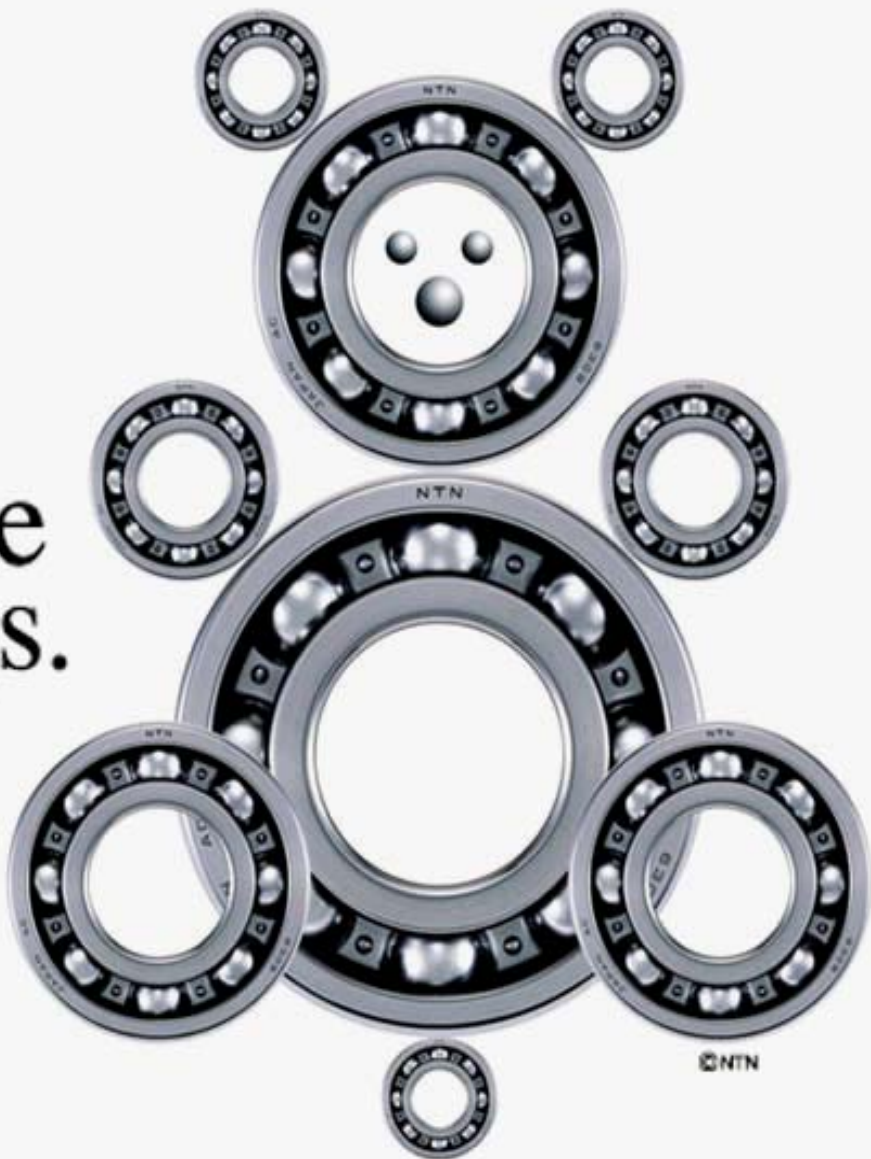
高分解能回転センサ付軸受



(単位:億円)

商品	地域	2009年3月期 (実績)	2010年3月期 (計画)	増減 ('10/3-'09/3)
等速ジョイント	日本	481	416	-65
	米州	402	322	-80
	欧州	231	203	-28
	アジア他	131	113	-18
	合計	1,244	1,053	-191
アクスルベアリング	日本	214	200	-14
	米州	202	160	-42
	欧州	371	275	-96
	アジア他	117	100	-17
	合計	904	735	-169
ニードルベアリング	日本	257	195	-62
	海外	147	125	-22
	合計	404	320	-84

We make Bearings.



For New Technology Network

**NTN**<sup>®</sup>

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

©NTN