

The NTN logo is displayed in a bold, blue, sans-serif font. The letters are slightly shadowed, giving them a three-dimensional appearance as if they are floating above the landscape. The background is a bright blue sky with scattered white clouds, and a large, faint, light-blue gear-like shape is visible in the upper left corner.

**NTN**

**新中期経営計画**

**『躍進2013』**

**スタートの年**

**Global Advance 2013**

**April.2011 ▶ March.2014**

**2011年8月1日**

**NTN株式会社**



# 新中期経営計画「躍進2013」

1. 「NTN次への2010」の成果

2. 「躍進2013」の目標と事業戦略

# 「NTN次への2010」の成果

- 当初計画を上回るV字回復を達成、中国・米州・欧州で事業拡大

	2011年3月期 (実績)	2011年3月期 (当初計画)	当初計画比
売上高(億円)	5,301	4,900	+401
営業利益(億円)	246	190	+56
営業利益率	4.6%	3.9%	+0.7ポイント
経常利益(億円)	211	130	+81
当期利益(億円)	144	65	+79
棚卸資産(億円)	1,370	1,035	+335
棚卸資産回転率(回)	3.9	4.7	△0.8
有形固定資産(億円)	2,461	2,340	+121
有形固定資産回転率(回)	2.2	2.1	+0.1
有利子負債(億円)	2,233	2,560	△327
D/Eレシオ	1.12	1.3	△0.18改善
NTN-ROI	4.2%	3.7%	+0.5ポイント

NTN-ROI=税引後営業利益/(棚卸資産+有形固定資産)

# 「NTN次への2010」の成果

連結売上高に占める欧州比率の増大

## SNRとのシナジーによる欧州事業の拡大

### ■ 生産・販売拠点の拡大

- ルーマニア工場でCVJの生産開始(2009年12月)
- ポーランド(2009年12月)、ロシア(2010年11月)に販売拠点新設
- 欧州域内の販売会社・拠点の統合

### ■ 産業機械市場向けの事業拡大

- ニードル、テーパベアリングなど相互販売の増大
- 世界各地の鉄道車両向け新規受注の増加
- 世界4大航空機エンジンメーカー向け新規受注の増加

### ■ 自動車補修部品(オートパーツ)事業の拡大

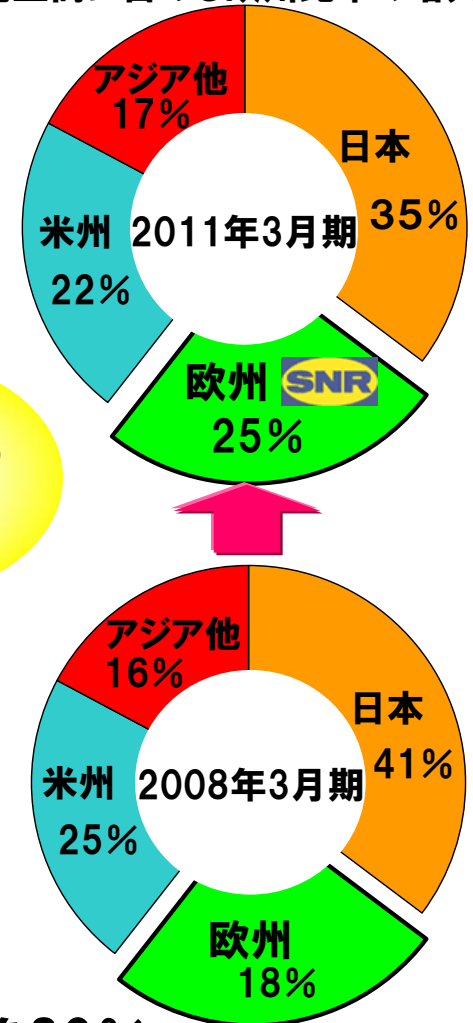
### ■ 自動車向け新規受注の増加

### ■ 最先端技術の研究開発と製品化の加速

- 高分解能回転センサ、多軸荷重センサなど

### ■ NTN-SNR Roulementsへ社名変更(2010年7月)、出資比率を80%へ(2010年4月)

NTN-SNRの  
基盤整備



# 「NTN次への2010」の成果

## 中国・米州の事業基盤を強化

### ■ 中国における生産・販売・技術の強化

- 現地における軸受、CVJの生産能力増強
- 南京支店の開設 (2010年10月)
- 洛陽LYCとの合併会社の設立 (2011年2月)
- 中国技術センターの竣工 (2011年5月)

NTN-LYC完成予想図



中国技術センター竣工式



### ■ 米州における生産能力の強化

- ブラジルでCVJ生産子会社の設立 (2010年6月設立)
- 前工程の合併会社の設立 (2010年12月設立)
- ハブヘアリングの生産能力増強

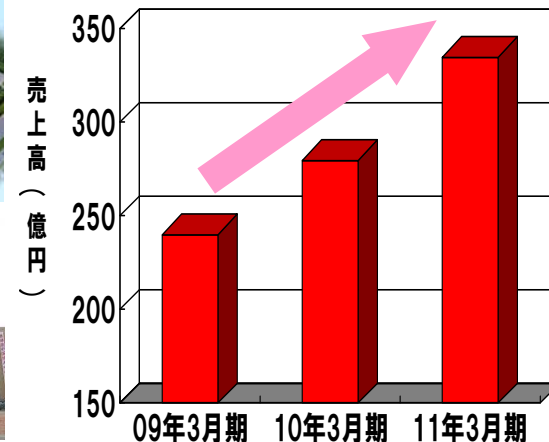
NTA Precision Axle社



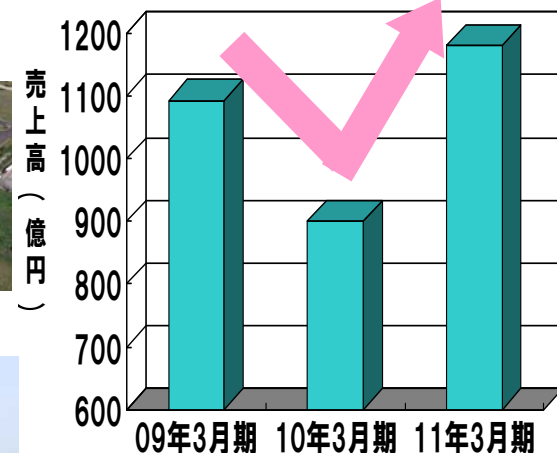
NTN宝達志水製作所



中国売上高の推移



米州売上高の推移



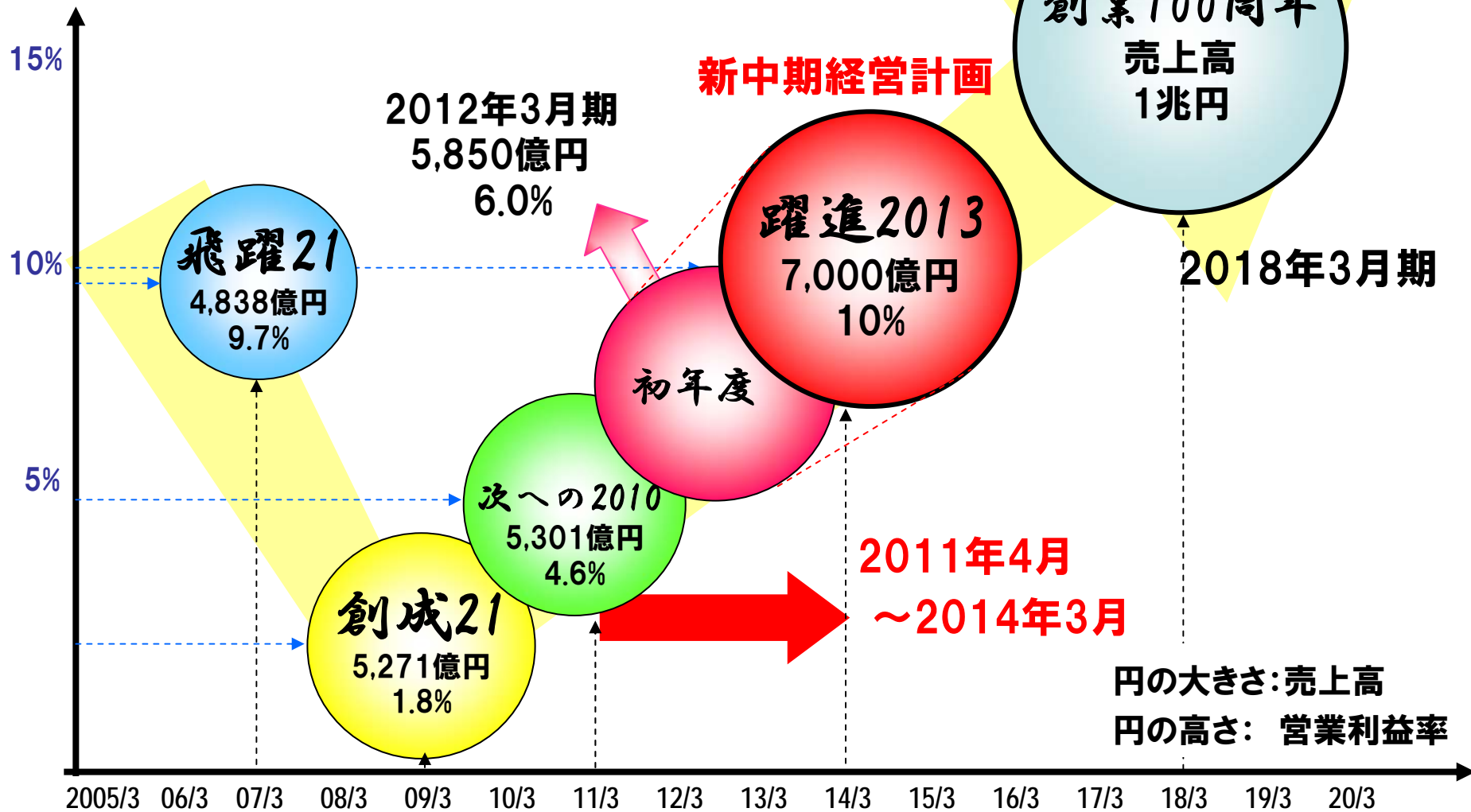
## 産業機械用軸受の生産再編成

### ■ 石川県・能登地区の生産能力増強

- NTN宝達志水製作所の操業 (2009年10月)
- NTN志賀製作所の操業 (2010年1月)
- NTN能登製作所の設立 (2010年12月)

# 2018年3月期創業100周年に向けて

## 営業利益率





# 新中期経営計画「躍進2013」

創業100周年  
1兆円へ

## 現地・現物・現人 によるグローバル化加速

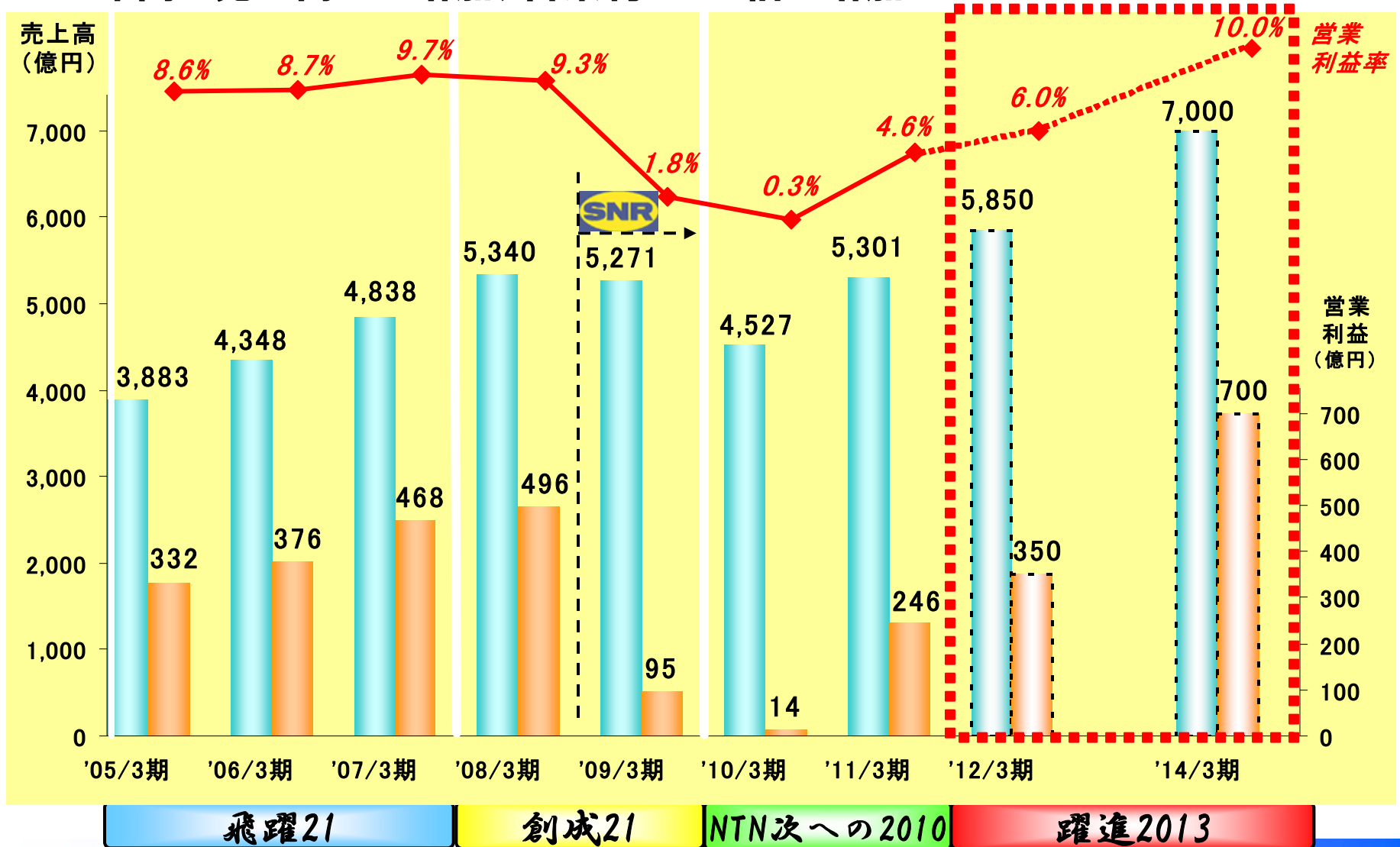
- 成長市場を中心にグローバルに事業拡大
- 世界No.1事業を確立
- EVシステムなどの新事業を確立

2014年3月期  
売上高:7,000億円  
営業利益率:10%

- 産業機械、補修・市販の販売拡大
- 成長市場における販売の拡大
- 現地生産・現地調達 of 拡大

# 「躍進2013」売上高、営業利益の推移

・ 3年間で売上高32%増加、営業利益2.8倍に増加





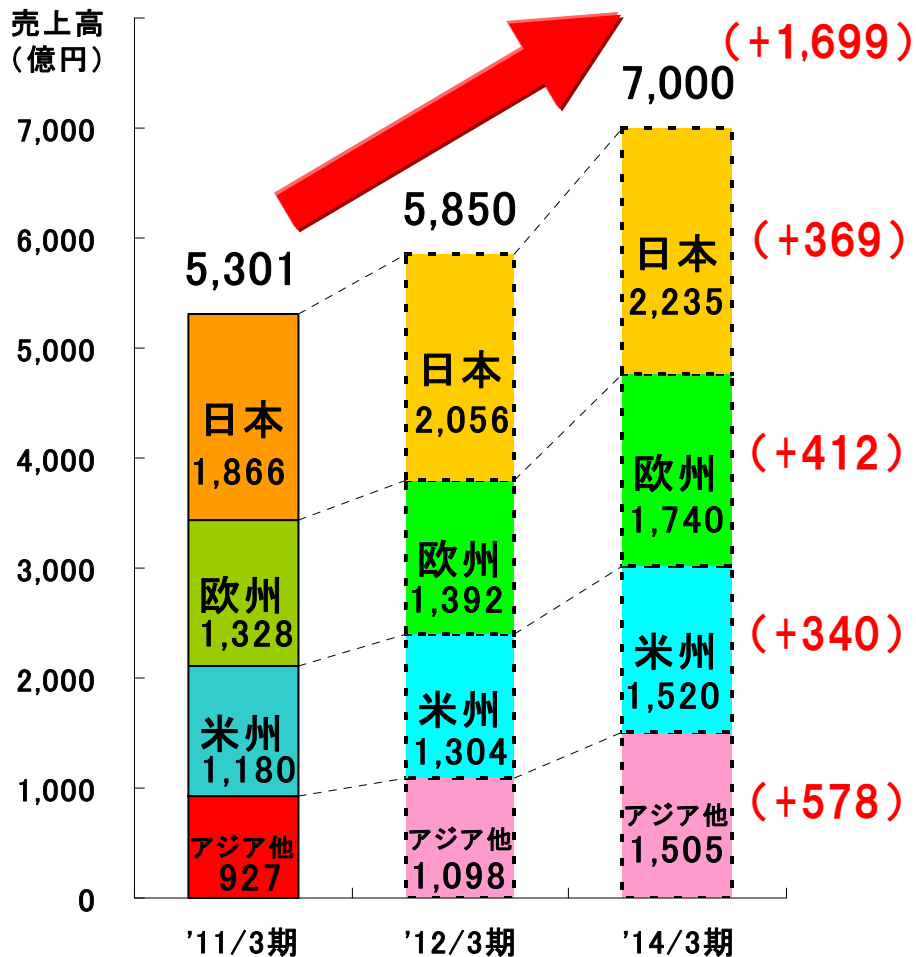
# 「躍進2013」の主な経営指標

	NTN次への2010	躍進2013		増減 ②-①
	2011年3月期①	2012年3月期	2014年3月期②	
売上高(億円)	5,301	5,850	7,000	+1,699
営業利益(億円)	246	350	700	+454
営業利益率	4.6%	6.0%	10%	+5.4ポイント
当期利益	144	175	425	+281
棚卸資産(億円)	1,370	1,300	1,400	+30
棚卸資産回転率(回)	3.9	4.5	5.0	+1.1
ROA	2.3%	2.7%	6.1%	+3.8ポイント
ROE	7.2%	8.5%	17.0%	+9.8ポイント
D/Eレシオ	1.12	1.07	0.75	0.37改善
NTN-ROI(※)	4.2%	6.0%	11.1%	+6.9ポイント
為替レート	\$:¥85.7    €:¥113.1	\$:¥80.4    €:¥111.9	\$:¥80    €:¥110	-

# 地域別、事業形態別売上目標

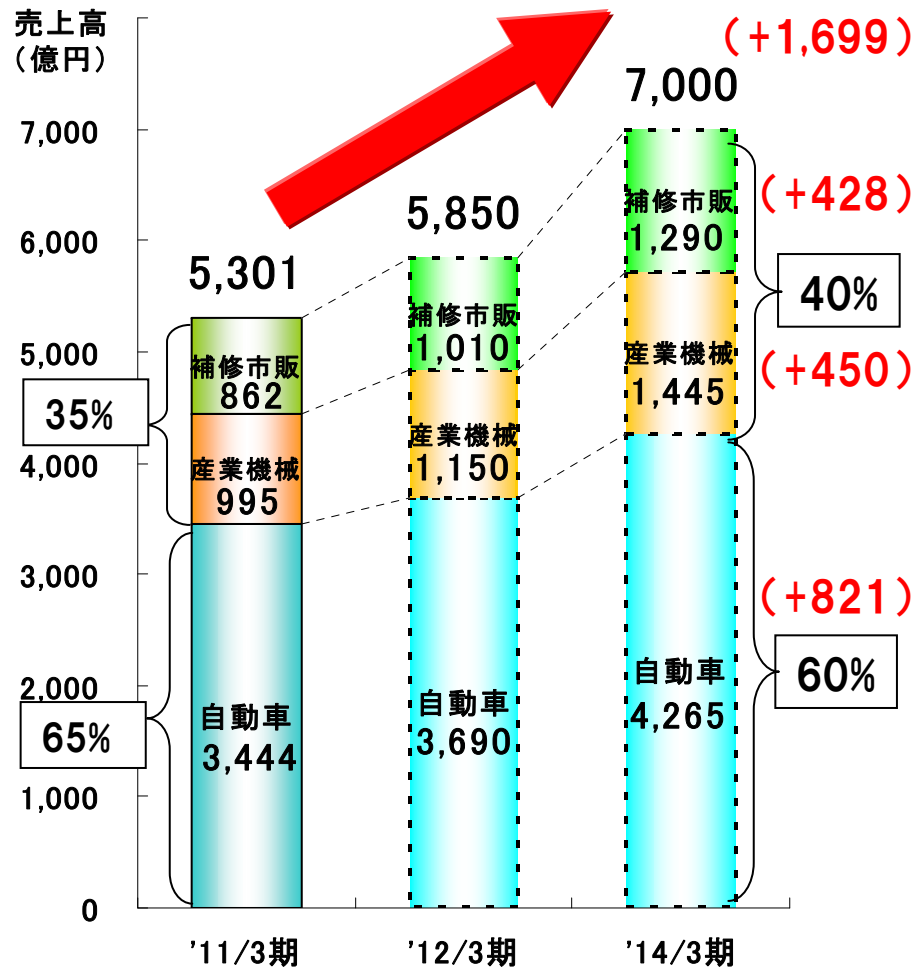
## <地域別売上目標>

- ・中国・インドなどアジア市場を大幅増加
- ・好調な欧州・米州市場の拡大を加速



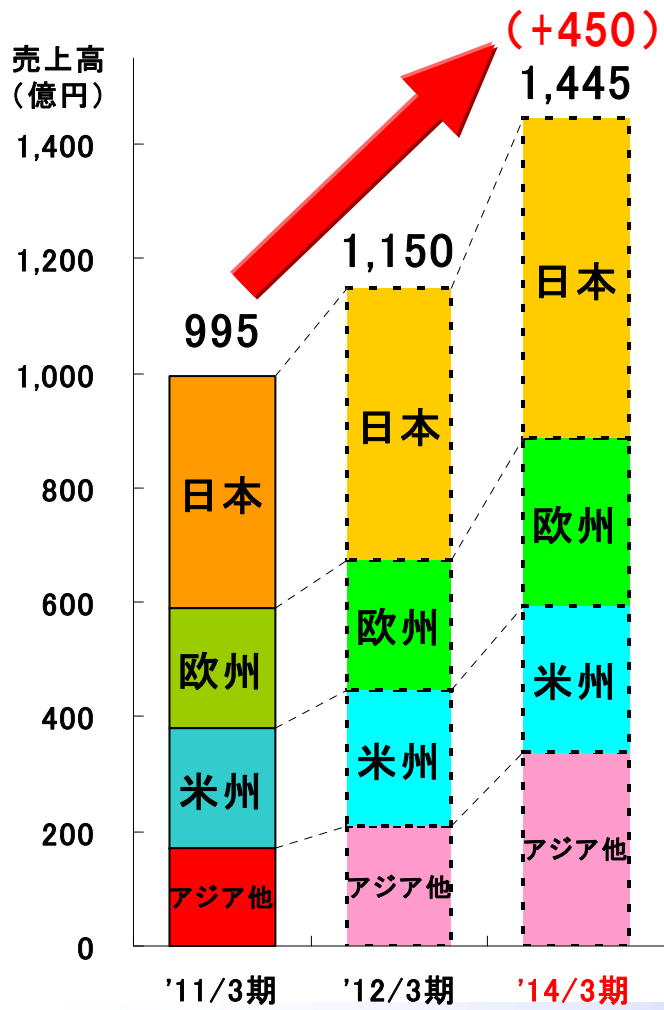
## <事業形態別売上目標>

- ・産業機械、補修・市販市場向け拡大
- ・自動車:非自動車比率を60:40へ



# 産業機械市場向け事業戦略

- 大形軸受、精密軸受などのグローバル生産能力を強化し、シェア拡大
- 最先端のセンサ技術の活用による商品の差別化とサービスの充実



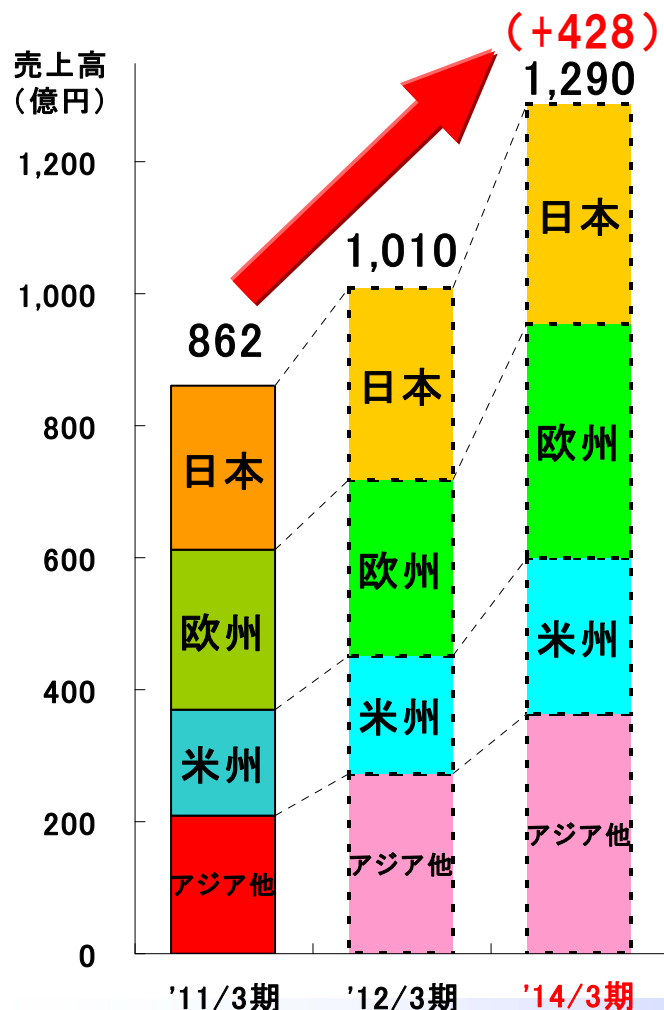
←産業機械用  
各種軸受  
ICタグ内蔵軸受→



日本	世界の需要増に対する生産体制強化 再生可能エネルギー向けなど新規案件の増加
欧州	風力発電、建設機械、航空機など大形・ 精密軸受の事業拡大
米州	建設機械、農業機械のトップサプライヤーとして の生産・販売の拡大
アジア	風力発電、建設機械、鉄道車両などの 新規受注、中国の軸受生産拡大

# 補修・市販市場向け事業戦略

- 欧米・中国・アジアにおける一般機械向け代理店ネットワークの強化
- オートパーツ事業の欧州地域以外への拡大



補修サービス



オートパーツキット



専用バンによるトレーニングセミナー

**日本**

再生可能エネルギー関連の新規需要や低シェアユーザー向けの販売拡大

**欧州**

オートパーツ事業のエリア拡大  
設備補修サービスの拡大

**米州**

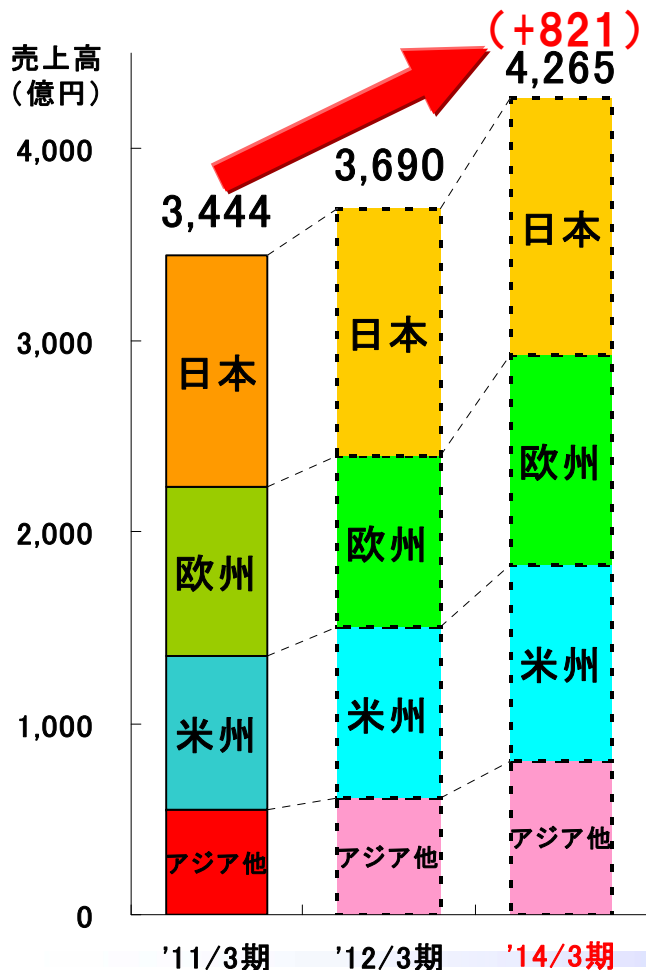
補修・市販市場への注力  
オートパーツ事業のさらなる販売拡大

**アジア**

インド、アセアン、中国の代理店網拡大  
中国のコア代理店への販売拡大

# 自動車市場向け事業戦略

- アクスル(世界No.1)、CVJ(世界No.2)の事業拡大を加速
- 小型化やグローバルプラットフォームなどに対する設計の見直しや材料の変更
- 環境対応や燃費規制などに対する商品開発のスピードアップ



トランスミッション用  
開放形低トルク軸受



後輪駆動車専用  
ドライブシャフト



多軸荷重センサ内蔵ハブ・ベアリング

**日本** 環境対応車向けと、低コスト車向けに分けた商品・市場開発

**欧州** 西ヨーロッパにおける新規案件と東ヨーロッパ・ロシアなど新市場の販売拡大

**米州** 米系メーカ・日系メーカの需要増への対応と新規案件による販売拡大

**アジア** 需要が増加する中国・インド・アセアンの現地生産拡大とローカルメーカ向け販売拡大

# 成長市場における事業拡大

- 自動車市場向けは、各地の需要増加に合せ、現地の開発・生産・販売を強化
- 産業機械市場向けは、日本、欧州に加え急成長する中国の生産能力を増強

## 北米

- 補修・市販向け販売拡大
- NTN-BOWERの生産強化
- 自動車用商品の生産強化

米州：  
+30%

## 東ヨーロッパ(ルーマニア、トルコ、ロシアなど)

- 自動車用商品の生産強化

## 西ヨーロッパ(フランス、ドイツ)

- NTN-SNRの大形軸受や精密軸受の生産強化

欧州：  
+30%

## 日本

- 産業機械用大形・精密軸受の生産強化

日本：  
+20%

アジア：  
+60%

## 中国

- 中国技術センターの活用強化
- 産業機械用軸受の生産強化(鉄道車両、大形軸受など)
- 販売支店増設と代理店拡大
- ローカルメーカー向け量産開始

## タイ

- 自動車用商品の生産強化(前工程)

## インド

- ハブ・ベアリングの量産開始
- 産業機械・補修向け販売拡大

## ブラジル

- ハブ・ベアリングの生産強化
- CVJの量産開始
- 産業機械・補修向け販売拡大

円の大きさ及び数値は、「躍進2013」3年間の各地域の売上伸び率



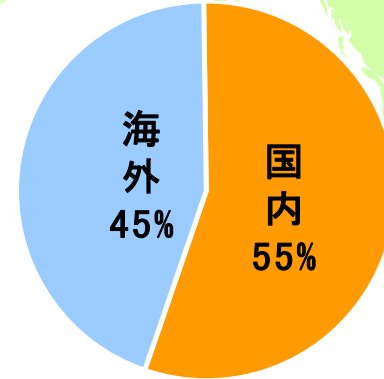
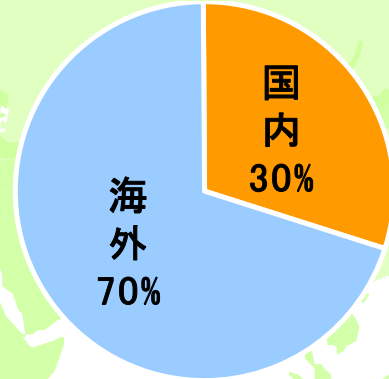
# 「現地・現物・現人」の加速

- 海外売上/生産比率の拡大 ・海外工場生産品を世界各地、特に日本へ供給
- 現地材料・部品・設備の活用強化(アジアの現地調達比率を60%⇒90%へ)
- 為替やコストへの対応力強化による収益向上
- 現地スタッフのマザー工場/研究開発部門での研修や育成

国内/海外売上比率

国内/海外生産比率

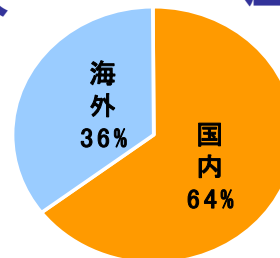
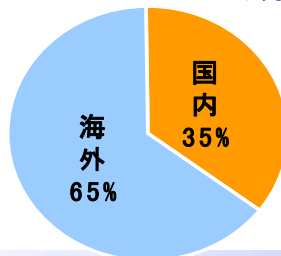
2014年3月期



中国、インド、ブラジルなど  
成長市場で事業拡大

自動車向けだけでなく  
産業機械向けの現地生産

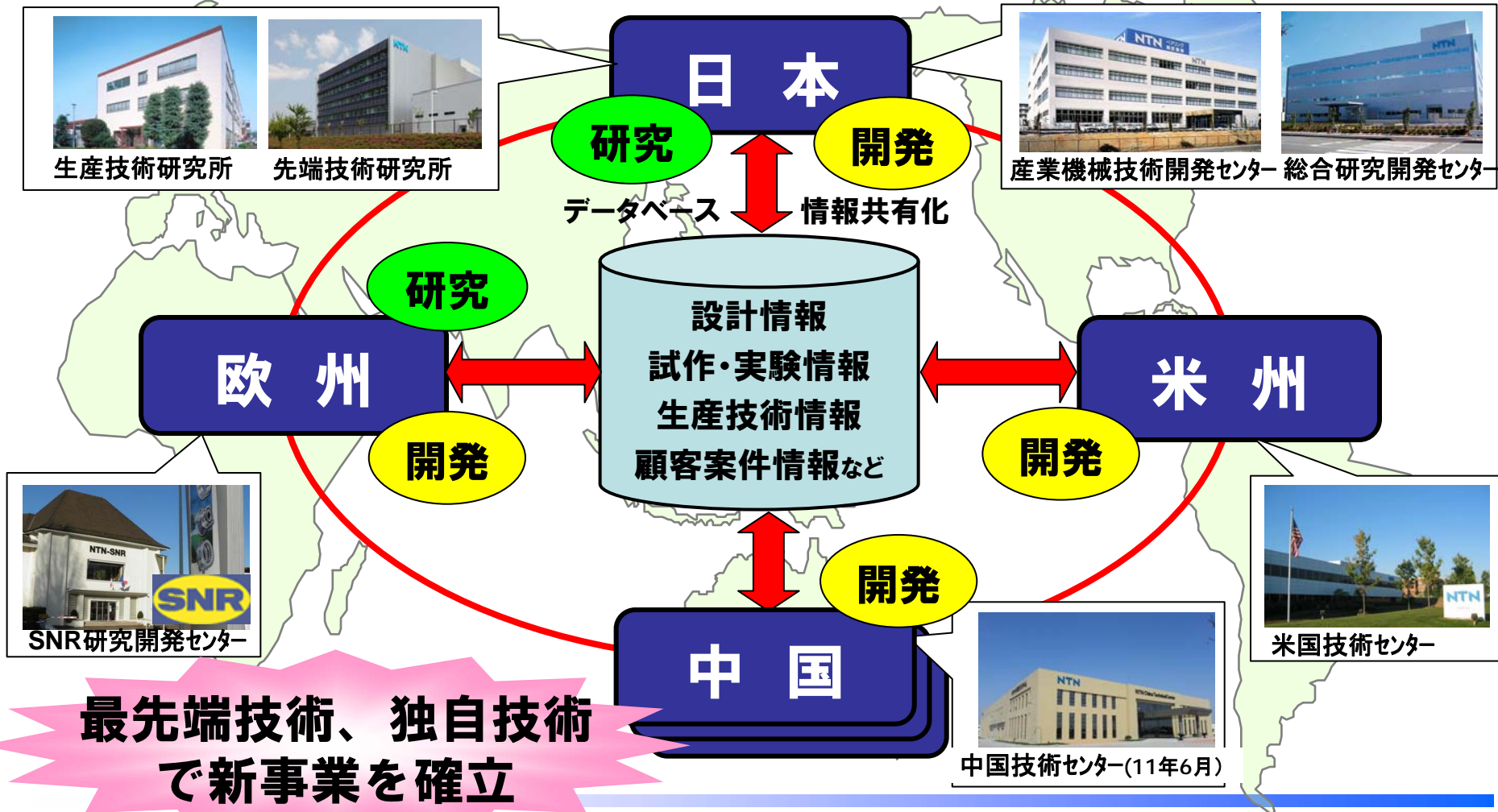
2011年3月期



# グローバル研究・開発体制の強化

- 「研究」については日本とフランスの機能を強化
- 「開発」については世界の各地域で体制を強化

2極 + α



# 3年間の設備投資計画

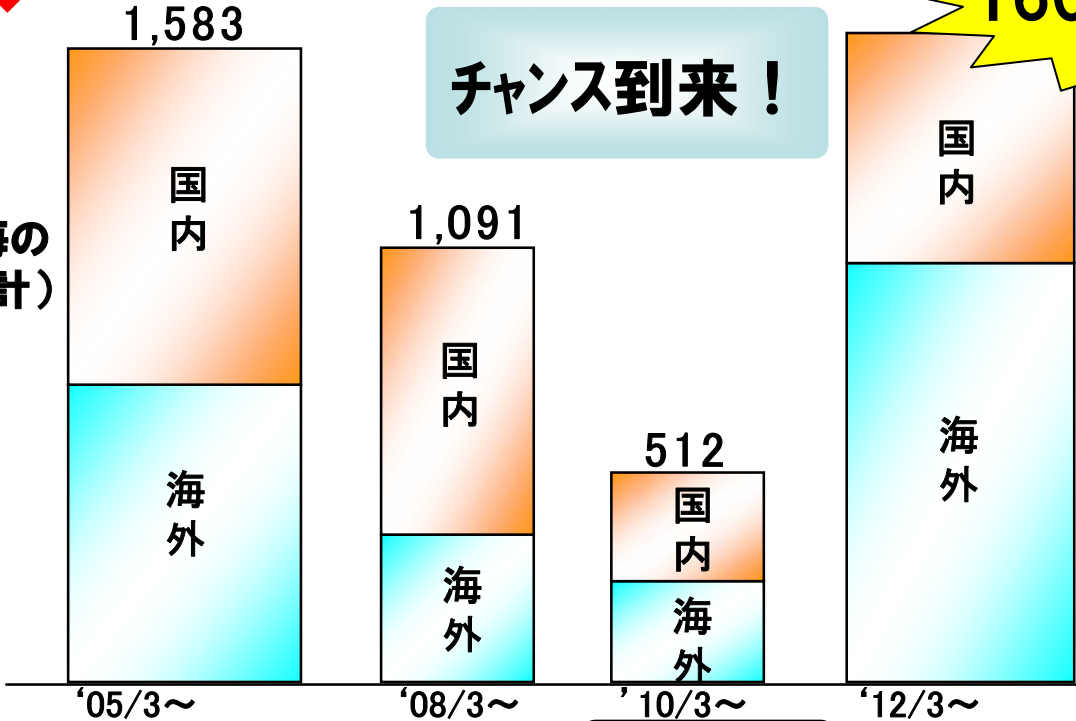
- 世界各地の自動車需要の増加に対応
- 欧州や中国で風力発電・建設機械用大形軸受の生産能力増強

1兆円へ

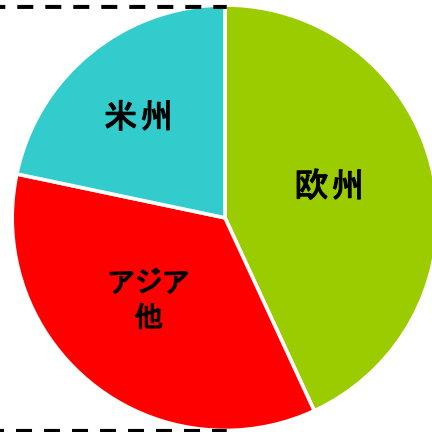


チャンス到来!

中期経営計画毎の設備投資額(累計)



「躍進2013」3年間の海外設備投資の内訳



# 次世代EV用システムの早期事業化

- インホイールモータをはじめ次世代EV用のシステム商品の開発を加速(EVシステム事業部)
- 実用化に向けた研究開発から、早期量産化・事業化へ
- 新技術を既存商品へ転写し、コストダウンや新商品のアイデアにつなげる

### 電動コモータ用インホイールモータ・システム

モータ+減速機  
電動コモータ(イメージ)  
ハブベアリング

### EV車用インホイールモータ・システム

制御システム(インバータ含む)  
EV車(イメージ)  
インホイール型モータ内蔵アクスルユニット

**世界No.1事業を創出**

### ワンモータEV駆動・システム

駆動モータ  
2段変速機  
デフアレンシャル  
等速ジョイント  
ハブベアリング

### ステアバイワイヤ操舵システム

操舵反力アクチュエータ  
転舵アクチュエータ

**新技術を既存商品へ転写**

**事業化+γ**

# 新たな成長と利益拡大に向けて

「躍進2013」

2014年3月期：  
売上高：7,000億円、営業利益率：10%

2012年3月期：  
売上高：5,850億円、営業利益率：6%

「**決断**」と「**ス・ピ・ー・ト**」と「**成果**」

成長市場における事業拡大

営業利益率の向上

欧州・米州事業の拡大  
補修・市販向けの拡大  
現地生産能力の増強

アジア事業拡大の加速  
EV商品の早期事業化  
現地マネジメントの強化

産業機械向けシェアアップ  
自動車向け原価低減  
現地調達への拡大

「**現地・現物・現人**」

2011年3月期：売上高：5,301億円、営業利益率4.6%



We make  
Bearings.



For New Technology Network

**NTN**<sup>®</sup>

NTN株式会社  
[www.ntn.co.jp](http://www.ntn.co.jp)