



NTN 株式会社

新中期経営計画説明会

2024 年 5 月 31 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] 中期経営計画説明会

[イベント名] 新中期経営計画説明会

[決算期]

[日程] 2024 年 5 月 31 日

[ページ数] 43

[時間] 14:00 – 15:19
(合計：79 分、登壇：28 分、質疑応答：51 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] 8 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)

サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptasia.com



取締役 代表執行役 執行役 CVJ アクスル事業本部 本部長
宮澤 秀彰 (以下、宮澤)

取締役 執行役 CFO (最高財務責任者) 山本 正明 (以下、山本)

取締役 執行役 グループ経営本部 副本部長 木下 俊平 (以下、木下)

執行役 CTO (最高技術責任者) 中野 賀泰 (以下、中野)

執行役 軸受事業本部 本部長 播磨 悦 (以下、播磨)

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]*	モルガン・スタンレーMUFG 証券	佐々木 翼
	JP モルガン証券	佐野 友彦
	みずほ証券	伊藤 辰彦
	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

サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com



登壇

長尾：それでは定刻となりましたので、NTN 株式会社、新中期経営計画説明会を開始いたします。皆様、本日はご多忙のところ、当社の新中期経営計画説明会にご参加くださり、誠にありがとうございます。

初めに、出席者を紹介いたします。

執行役社長、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。

長尾：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。

長尾：執行役 CVJ アクスル事業本部本部長、宮澤でございます。

宮澤：宮澤でございます。よろしくお願いいたします。

長尾：執行役 CTO、中野でございます。

中野：中野でございます。よろしくお願いいたします。

長尾：執行役、経営戦略部担当、木下でございます。

木下：木下です。よろしくお願いいたします。

長尾：執行役、軸受事業本部本部長、播磨でございます。

播磨：播磨でございます。よろしくお願いいたします。

長尾：本日の事務局を務めますのは、私、コーポレート・コミュニケーション部の長尾と高下でございます。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。

長尾：本日の説明会は、事前にご登録いただいた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。資料は当社のホームページにも掲載しておりますので、もしお手元がない方がおられましたら、ご確認をお願いいたします。

サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptasia.com



本日は、初めに社長の鵜飼より、前中期経営計画の振り返りと新中期経営計画について説明し、その後、CFOの山本より、資本コストや株価を意識した経営の実現について説明いたします。説明後、質疑応答を行い、15時30分に終了の予定です。

なお、本説明会には、報道機関、アナリスト・機関投資家の皆様が参加されており、質疑応答は、アナリスト・機関投資家の皆様と報道機関の皆様でお時間を分けて設けておりますので、ご理解のほどお願い申し上げます。

それでは、説明に入ります。鵜飼社長、よろしくお願いいたします。



INDEX

1. 前中期経営計画「DRIVE NTN100」Phase 2の振り返り
2. 長期ビジョン
3. 新中期経営計画「DRIVE NTN100」Finalの位置づけ
4. 「DRIVE NTN100」Final
 - ① 経営目標
 - ② 基本戦略
 - ③ 重要施策
 - ④ 事業別基本方針と戦略
5. 資本コストや株価を意識した経営の実現

©2024 NTN Corporation 2

鵜飼：改めまして、鵜飼でございます。皆様、本日はお忙しい中、当社の新中期経営計画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。

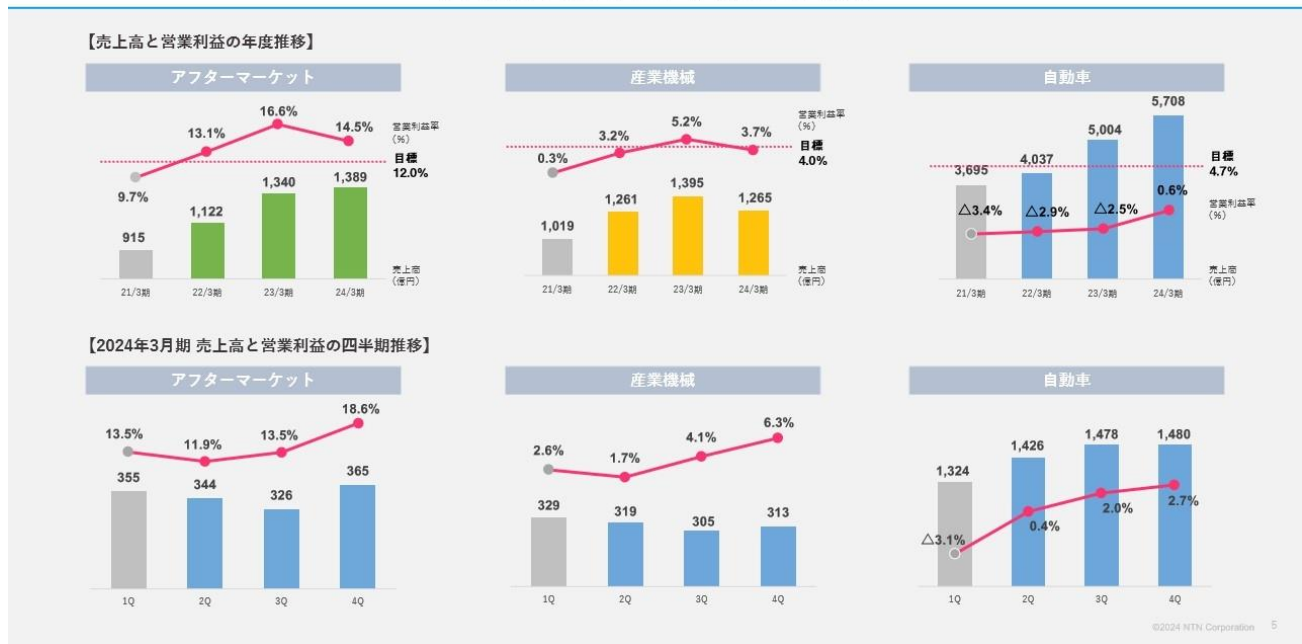
2ページをご覧ください。

本日の説明内容ですが、1項から4項までは私、鵜飼が、5項の資本コストや株価を意識した経営の実現につきましては、CFOの山本から説明いたします。

サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptasia.com





5 ページをご覧ください。事業別の目標と実績の比較分析です。

アフターマーケットおよび産業機械の両事業は、コスト上昇分を転嫁するなど価格の適正化が進み、為替の追い風もあり、2年目の2023年3月期には目標としていた利益率を前倒しで達成、過去最高の売上高と営業利益を実現しました。

最終の3年目となった2024年3月期は、産業機械の市況低迷が影響し、アフターマーケット、産業機械の両事業ともに、通期では利益率が前年度対比で低下したものの、下段のグラフでお示ししているとおり、四半期ごとに着実に回復させ、第3四半期以降は再び中期経営計画の利益率目標を上回ることができました。

自動車事業は、2023年3月期までは営業損失を出していましたが、2024年3月期に入って半導体不足が解消し、物量が増加、コスト上昇分の売価転嫁も進み、四半期ごとに利益率を改善、通期でも営業黒字とすることができました。

サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375
 フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptasia.com

<p>調達改革 評価：△</p> <ul style="list-style-type: none"> ・インドや韓国のサプライヤー発掘による競争力強化 ・技術・設計部門を巻き込んだ海外展開が課題 	<p>新商品の研究開発と事業化の加速 評価：△</p> <ul style="list-style-type: none"> ・EV用等、市場ニーズに沿った新商品の市場投入 ・新商品による事業化の加速が不十分
<p>アフターマーケット事業の強化 評価：△</p> <ul style="list-style-type: none"> ・売上高、利益の増加と設備増強を実施 ・大幅な供給力増強、供給元開拓が課題 	<p>デジタル技術の活用による生産性向上 評価：△</p> <ul style="list-style-type: none"> ・老朽化した基幹システムの再構築は概ね完了 ・スマートファクトリーの展開や省人化の横広がりが課題
<p>生産再編の推進 評価：×</p> <ul style="list-style-type: none"> ・海外協力サプライヤーへの生産委託の進捗遅れ ・利益増に向けた拠点集約や再編の遅れ 	<p>財務体質の強化 評価：○</p> <ul style="list-style-type: none"> ・政策保有株式の売却、投資の抑制等によるキャッシュ・フロー創出 ・ネットD/Eレシオや自己資本比率の改善

©2024 NTN Corporation 6

6 ページをご覧ください。主な施策の振り返りを説明いたします。

調達改革では、インドや韓国のサプライヤーを新たに採用したことで、自動車事業および米州での利益改善に寄与しました。今後は、技術と設計部門を巻き込み、従来の基準にとられないアイデアを出すことで、コスト競争力を高めてまいります。

アフターマーケット事業の強化では、売上高と営業利益の目標を達成することができましたが、さらなる事業拡大には、供給力の強化などが課題です。

生産再編の推進では、軸受の外部生産委託は進めたものの、当初計画からは遅れが生じています。今後、各地域の市場に合わせて、生産を再編します。

新商品の研究開発と事業化の加速では、EV化が進む自動車向けで、高効率固定式等速ジョイント「CFJ」などの新商品を開発し、市場投入を進めることができました。一方で、新たな事業化につながる新商品開発では課題が残りました。

デジタル技術の活用による生産性向上では、基幹システムの刷新を完了させました。一方で、新システムを活用した業務改革による利益創出や、最新の和歌山製作所で推進しているスマートファクトリーの横展開などが課題です。

財務体質の強化については、政策保有株のほぼ全てを売却、投資の抑制、利益改善などでキャッシュ・フローを創出し、ネットD/Eレシオや自己資本比率を改善することができました。

サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasia.com

【前中期経営計画目標と実績】

	2021年3月期 業績実績	DRIVE NTN100 Phase 2 ①	2024年3月期 実績 ②	差 ② - ①
売上高	5,628億円	7,000億円以上	8,363億円	+1,363億円
営業利益	△31億円	420億円以上	281億円	△139億円
営業利益率	△0.6%	6%以上	3.4%	△2.6pt
フリー・キャッシュフロー	185億円	270億円以上	401億円	+131億円
棚卸資産回転率	3.2回	4.1回	3.2回	△0.9回
自己資本比率	20.4%	20%以上	29.0%	+9.0pt
ネットD/Eレシオ	1.6	1.5以上	0.9	△0.6
ROIC	△0.4%	5%以上	3.2%	△1.8pt
ROE	△7.1%	8%以上	4.4%	△3.6pt

- フリー・キャッシュフロー(720億円/3ヵ年)、財務体質の目標は達成
- 稼ぐ力の強化が課題 (稼ぐ力=営業利益率の向上+棚卸資産の削減)

©2024 NTN Corporation 7

7 ページをご覧ください。

これまでの振り返りから、営業利益率と棚卸資産回転率の向上という稼ぐ力の強化が、当社グループの最大の課題となります。

【当社グループを取り巻く外部環境の変化】

不透明な世界情勢	事業環境の変化	持続可能性に対する社会要請
<ul style="list-style-type: none"> ■ 安全保障上の懸念に伴う覇権主義、保護主義の台頭 ■ 原材料価格や、サプライチェーンへの影響 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 新興競合メーカーの台頭による競争激化と低価格攻勢 ■ 自動車市場におけるEV・電動化の加速 ■ 急激な為替変動リスク 	<ul style="list-style-type: none"> ■ カーボンニュートラル達成に向けた具体的な目標値の設定や取り組み ■ 地震、水害等の自然災害や情報セキュリティリスクの高まり ■ 多様な働き方への対応

外部環境は、ますます不透明、かつ従来とは構図が変化
持続可能性に対する要求の高まり

©2024 NTN Corporation 9

9 ページをご覧ください。

サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptasia.com

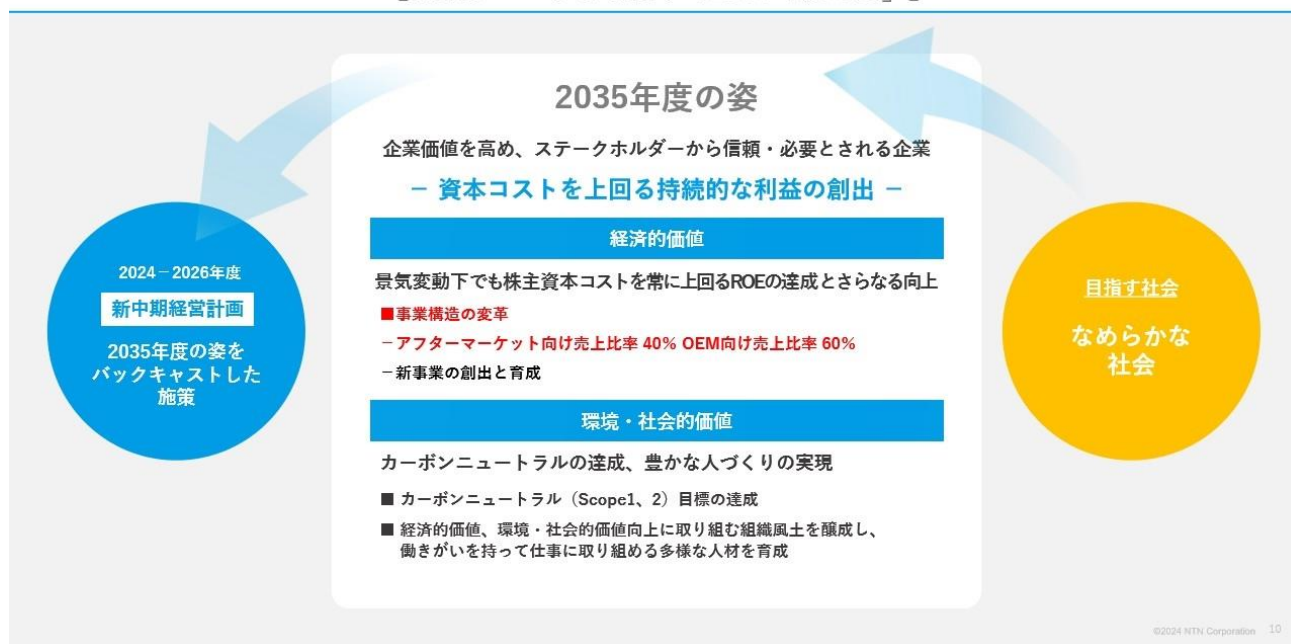
従来にも増して外部環境が不透明となり、市場での競争は変化し続けています。

一方で、温暖化とその影響が目に見える形で表れてきている中、私ども企業が果たすべき役割と責任は一層大きくなっています。

2. 長期ビジョン

【NTNグループが目指す「2035年度の姿」】

NTN



10 ページをご覧ください。

当社グループは、企業理念である「新しい技術の創造と新商品の開発を通じて国際社会に貢献する」の実践を通じて、世界を取り巻く社会課題の解決に貢献、人と自然が調和し、人々が安心して豊かに暮らせる「なめらかな社会」の実現を目指しています。

この「なめらかな社会」を実現すべく、新たな長期ビジョンとして、2035年度の姿を設定しました。

2035年度の姿では、経済的価値と環境・社会的価値を、当社グループのステークホルダーの皆様とともに向上させることで、企業価値を高めてまいります。

経済的価値では、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、そのさらなる向上を目指し、アフターマーケットビジネスの売上比率を 40%以上とする事業構造の変革に取り組みます。

環境・社会的価値では、Scope1 と 2 のカーボンニュートラルを達成させます。

サポート

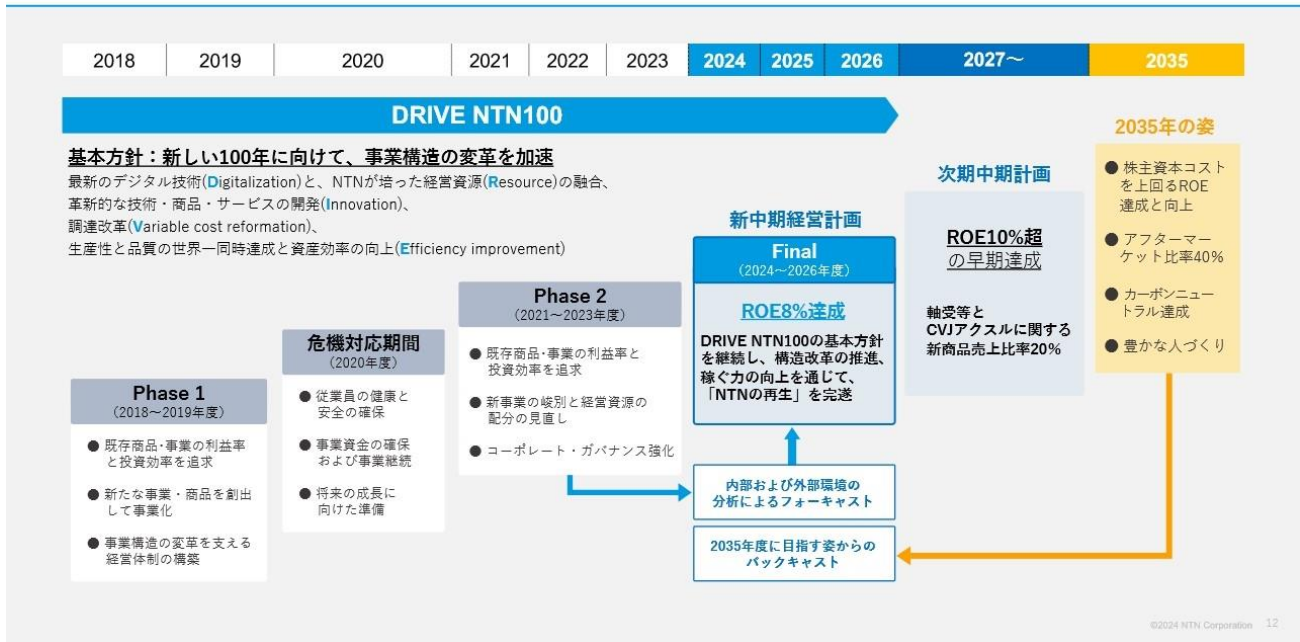
日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptasia.com

SCRIPTS
Asia's Meetings, Globally

また、経済的、環境・社会的価値向上に取り組む組織風土を醸成、働きがいを持って仕事に取り組む多様な人材の育成を目指し、豊かな人づくりを実現させます。

3. 新中期経営計画

【新中期経営計画「DRIVE NTN100」Finalの位置づけ】



12 ページをご覧ください。

長期ビジョンである 2035 年度の姿からバックキャストし、同時にこれまでの振り返りからフォーキャストすることで、新たな 3 年間の中期経営計画「DRIVE NTN100」Final を策定いたしました。稼ぐ力を向上させ、前の中期経営計画で成し得なかった NTN の再生を完遂するという強い覚悟から、「DRIVE NTN100」の Final と名付けました。

過去の設備投資などが現在の市場環境に合わなくなり、結果として事業の低迷を引き起こしていることから、この 3 年間で構造改革をやり切り、まず Phase 2 で実現できなかった ROE8%の達成を目指します。

サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375
 フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com



【①経営目標／「DRIVE NTN100」 Finalの経営目標】

目標とする経営指標	2024年3月期実績 ①	2025年3月期見通し	2026年3月期目標	2027年3月期目標 ②	差 ② - ①
売上高	8,363億円	8,600億円	8,400億円	8,300億円	△63億円
営業利益	281億円	320億円	440億円	500億円	+219億円
営業利益率	3.4%	3.7%	5.2%	6.0%	+2.6pt
特別損益	△ 34億円	△80億円	△175億円	△ 50億円	-
当期純利益	106億円	50億円	90億円	215億円	+109億円
棚卸資産回転率	3.2回転	3.6回転	4.0回転	4.5回転	+1.3
ROIC	3.2%	3.9%	5.4%	6.2%	+3.0pt
ROE	4.4%	2.1%	3.7%	8.0%	+3.6pt
自己資本比率	29.0%	27.9%	29.5%	30.0%	+1.0pt
ネットD/Eレシオ	0.9	1.1	0.8	0.7	0.2pt改善
1USドル	144.5円	145.0円	140.0円	140.0円	△4.5円
1EURO	156.7円	160.0円	150.0円	150.0円	△6.7円

©2024 NTN Corporation 14

14 ページをご覧ください。ここでは、「DRIVE NTN100」 Final の経営目標を示しています。

売上高は、アフターマーケットビジネスの拡大を図りつつも、構造改革を進め、直近の為替よりも円高を想定していることから、減収を計画しています。

一方で、営業利益と棚卸資産回転率は、每期着実に改善いたします。

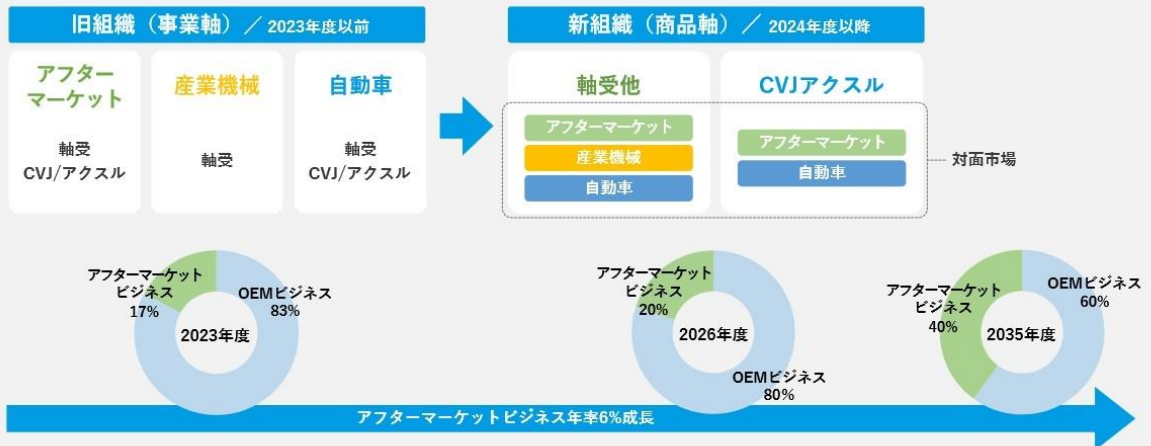
そして特別損益ですが、初めの2年間で構造改革費用の大部分を計上し、3年目には当期純利益215億円、ROE8%を目指します。

サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptasia.com

【①経営目標／事業構造の変革を推進する新組織体制】

- 軸受事業を集約し、OEM・アフターマーケットが一体となり、アフターマーケットビジネス拡大のための供給力の強化やソリューション提案ができる体制の構築
- CVJアクスルは、利益拡大と電動化等の新たなニーズへの対応



15 ページをご覧ください。

当社は、本年4月1日より、アフターマーケットビジネスの拡大と産業構造の変化、電動化やEVシフトなどへの対応推進を目的に、現在の市場軸から商品軸の組織へと変更いたしました。

分散している軸受事業を集約、サービスと供給力を強化し、アフターマーケット・OEM一体で利益創出を目指します。

また、CVJとアクスルも商品軸として集中させ、電動化など新たなニーズへの対応と、筋肉質な事業基盤の構築を図ります。

現在、アフターマーケットビジネス向け売上比率は17%ですが、2026年度には20%超、2035年度には40%に比率を高めてまいります。

サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375
 フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptasia.com

【①経営目標／事業別売上高と営業利益率の目標】



16 ページをご覧ください。この3年間の売上高と営業利益の目標を、新たな事業形態別に示したグラフになります。

軸受他については、主にアフターマーケットビジネスの拡大を織り込み、2027年3月期は、売上高3,700億円、営業利益290億円、営業利益率7.8%を計画いたしました。

CVJアックスルは、構造改革による体質改善を進める一方で、利益率の高い事業領域へのシフトや、不採算ビジネスの縮小により、3年目の売上高4,600億円、営業利益210億円、営業利益率4.6%を計画しています。

2027年度以降は、バッテリーEV向けのCFJや、大型・高角度のCVJなどの高付加価値商品の比率を増やすことで販売構成を良化させ、さらに事業を成長させます。

サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375
 フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptasia.com



17 ページをご覧ください。「DRIVE NTN100」 Final の基本戦略と重要施策を示しています。

私が事業構造の変革に挑戦するためのマインドセットとして社内で繰り返し発信しているのは、「SQCCD」という仕事への取り組み姿勢や、「カスタマーファーストを前提とした NTN ドリブン」です。

これらの考え方・マインドセットをグループ内に浸透させることで、全社一丸となって事業構造の変革に取り組んでまいります。

それでは、各施策の詳細を、この後のページで説明してまいります。

サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375
 フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptasia.com

【③重要施策／アフターマーケットビジネスの拡大】

お客様の機械や工場を止めない即応性と、困りごとに寄り添い、
解決するエンジニアリング・ソリューション

製品供給力の強化

【産業機械-アフターマーケット】

- アフターマーケット向け商品の外部購入、生産委託の拡大
- OEM・アフターマーケット一体運用による生産能力の最適配分と能力増強
- アフターマーケット向け売れ筋在庫の拡充

【自動車-アフターマーケット】

- 外部購入、生産委託を活用した商品ラインナップの拡充



海外協力メーカー

エンジニアリング・ソリューションの強化

【産業機械-アフターマーケット】

- OEM・アフターマーケットが一体となって、「軸受ライフサイクルマネジメント」を強化
- エンジニアリング・ソリューション専門組織による拡販
- 軸受診断、軸受再生等のサービスビジネスの拡大



NTNポータブル異常検知装置

【自動車-アフターマーケット】

- 欧米への販売拡大と他地域へのマーケティング強化



リモートサービスセンター

©2024 NTN Corporation 15

18 ページをご覧ください。重要施策の一つ目は、アフターマーケットビジネスの拡大です。

ここで必要となるのは、お客様の機械や工場を止めない即応性と、お客様の困りごとに寄り添うエンジニアリング・ソリューションを提供することです。

供給面の即応性を高めるため、海外の協力メーカーへの生産委託を進めてまいりましたが、この動きをさらに拡大いたします。また、従来はアフターマーケットビジネス向けの生産能力が不足していましたが、この4月からOEMと一体運用することで生産能力を最適に配分させ、売れ筋在庫の拡充を進めます。

エンジニアリング・ソリューションについては、OEMとアフターマーケットが一体となり、軸受ライフサイクルの最初から最後までをサポートし、サービスする体制を整備してまいります。自動車用のアフターマーケットビジネスでは、欧米を中心に拡販を進め、中国、ASEAN、中東、アメリカなどでのマーケティングも強化します。

サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptasia.com

【③重要施策／OEMビジネスの競争力強化】

キャッシュ・フロー重視の事業運営と、
市場ニーズとお客さまの機能要求に対する価値の提供

構造改革

- 米州、欧州、中国、日本の生産拠点の再編による資産効率向上
- 最適地生産によるコストの抜本的な見直し
- 不採算ビジネスの値上げ、縮小



調達・設計改革、外部調達の拡大

- 従来の設計思想にとらわれない設計や材料の見直しによるコスト低減
- 部品・完成品のサプライチェーン再構築による利益最大化

市場ニーズに対応した新商品開発とスピーディな市場投入

- EV、電動化等の市場ニーズに対応した新商品開発の加速

EV・HEV用
高速深溝玉軸受特殊熱処理技術
「HA-C」高効率固定式等速ジョイント
「CFJ」低フリクション
ハブベアリング利益改善寄与
さらなる新商品開発

©2024 NTN Corporation 19

19 ページをご覧ください。重要施策の二つ目は、OEM ビジネスの競争力強化です。

ここでは市場環境や需要に合わせた固定費の最適化が必要であることから、構造改革に取り組んでまいります。

南米の CVJ 拠点の閉鎖に続き、今後は米州、欧州、中国、日本における生産再編を進めることで、資産効率を向上させます。

また、従来から進めてきた競争力のある協力メーカー様の開拓・採用の拡大に加えて、お客さまの要求仕様を満たしながらも、従来の考え方にとらわれないアイデアで設計・材料を見直すなど、コスト低減の効果を高めてまいります。

自動車産業で先行し、産業機械にも広がりつつある電動化への対応も重要です。これらの市場ニーズに対応した新商品を開発し、スピード感を持ってお客さまに提案し、市場へ投入してまいります。これらの新商品の一部は、既にお客さまに採用いただいております。今後さらに拡大していくことで、OEM ビジネス全体の利益改善に寄与します。

サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasia.com

一貫型組織による開発スピードの加速と外部連携による先端技術の取り込み

- ニーズ探索、商品企画、開発、量産の一貫型で担う「未来創造開発本部」の設立による商品開発の加速
- 商品開発と連動した先行ものづくり開発による品質・コスト・納期の造り込み
- ボールねじ技術の再構築、新商品創出につながる要素技術開発の強化
- NTN次世代協働研究所や外部研究機関と連携した先端技術の発掘・活用、人材育成



NTN次世代協働研究所



i-WRIST 外観検査機

電動油圧ブレーキ用
ボールねじ駆動モジュール

N³ エヌキューブ (エコトイレモデル)

新たなモジュール商品・システム商品の開発強化

- 電動ブレーキ向けボールねじなどのモビリティ・モジュール商品の開発・商品化を加速
- 省人化やカーボンニュートラルに対応するロボット周辺モジュール商品の開発・商品化を加速
- 電動化の国際規格に対応する組織づくりや電子制御開発分野等の人材育成
- 自然エネルギー商品（NTNグリーンパワーステーション、N³ エヌキューブ）事業の拡大

20 ページをご覧ください。重要施策の三つ目は、新商品の創出と新事業の育成です。

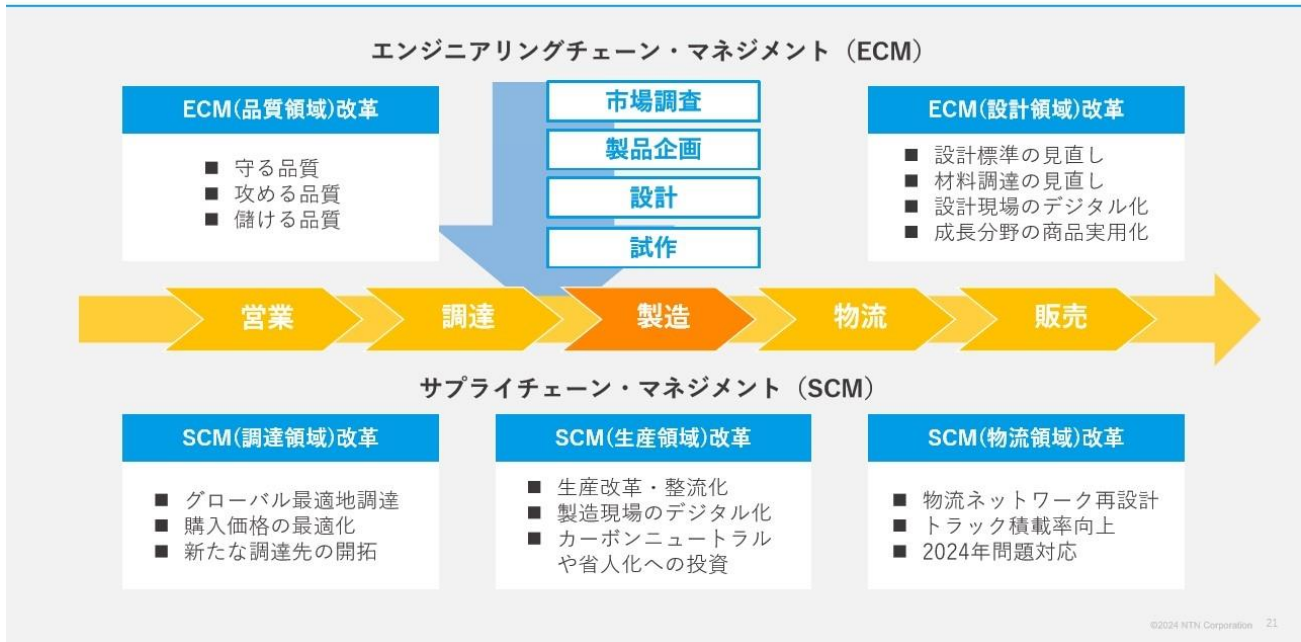
これまで、新商品の企画開発、技術、製造などの機能は、分業化することで専門性を高めてまいりました。本年4月以降は、これらの機能を一貫型で担う新組織「未来創造開発本部」を設立、複数プロセスを同時進行することで、開発スピードの加速と品質・コスト・納期といった造り込みとの両立を図ってまいります。

また、NTN 次世代協働研究所などの外部研究機関との連携で、先端技術の発掘・活用、人材育成を加速させます。

このような体制で、新たなモジュール商品やシステム商品の開発を強化し、事業化を進めてまいります。

サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptasia.com



21 ページをご覧ください。重要施策の四つ目は、バリューチェーン改革の推進です。

これまで取り組んできた調達、生産など SCM 領域の改革に加えて、設計、品質領域にも対象を拡大することで、バリューチェーン全体で改革を推進します。

品質領域では、今後拡大していく外部調達、生産委託品における NTN ブランドの品質マネジメント体制を整備・拡充します。

設計領域では、お客さまの要求仕様を満たしながらも、従来の設計思想や考え方を見直し、コスト低減に資する製造方法や部品・材料の調達を促進します。


これらバリューチェーン全体の改革を推進することで、先に述べましたアフターマーケットビジネスの拡大、OEM ビジネスの競争力強化を支えてまいります。

サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptasia.com

デジタル活用の基本方針

- 基幹系システムの機能強化による業務コストの削減
- データドリブン環境の整備による客観的かつ迅速な意思決定
- 先端デジタル技術による業務効率の向上と業務精度向上



和歌山製作所

販売・管理領域	研究・開発領域	生産・調達領域
<ul style="list-style-type: none"> ■ グローバル各地域の基幹系システム統合 ■ データ分析に基づくリードタイム短縮やコスト削減 ■ AIによる予測、検索、資料作成の効率化 	<ul style="list-style-type: none"> ■ AIを活用した解析システムによる開発期間の短縮 ■ センサーによる状態監視や異常検知サービスの拡大 	<ul style="list-style-type: none"> ■ スマートファクトリーの拡張によるライン作業の自動化・省人化 ■ スマートデバイス活用による生産性向上

デジタル人材育成

- 従業員のデジタル・リテラシー向上のためのリスクリテラシー ■ 先端デジタル技術活用のための高度デジタル人材の確保と育成

情報セキュリティの継続的強化

- 工場内や製品、サプライチェーン全体へのセキュリティ対策拡大 ■ NTN-CSIRTのグローバル展開とセキュリティ教育の強化

©2024 NTN Corporation 22

22 ページをご覧ください。重要施策の五つ目は、デジタル技術の活用による利益創出です。

刷新した日本の基幹系システムの機能強化や、データドリブン環境の整備、生成 AI などの先端デジタル技術で業務効率を向上させ、業務コストの削減を図ります。

これらの施策を加速させるため、デジタル人材育成や情報セキュリティの強化に取り組めます。特に、サイバー攻撃などは経営上の重大なリスクであり、工場内や製品、サプライチェーン全体への対策や従業員への教育など、ハードとソフトの両面から情報セキュリティの強化を進めてまいります。

サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375
 フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com

E:環境

カーボンニュートラル達成に向けた活動の推進

- 2035年度のカーボンニュートラル達成に向けて、2018年度比で2026年度に二酸化炭素排出量30%超削減
- エネルギーロスを極限まで低減する商品・サービスの開発・提供



S:社会

豊かな人づくりの実現

- 多様な人材の獲得と育成
 - 自律的キャリア形成支援の拡充
 - 仕事基準の管理職人事制度の定着
 - 業績連動による報酬(賞与)制度の導入
 - 次世代経営人材の育成
- 組織風土の醸成
 - 育児・介護と仕事の両立支援策の強化
 - 職場改善活動等を通じたエンゲージメントの向上
 - 経営陣によるタウンホールミーティングの実施、継続

G:ガバナンス

ガバナンスの高度化

- 指名委員会等設置会社への移行後の評価と継続的な改善活動の推進
- 社外取締役とステークホルダーとの対話
- 内部統制基本方針に基づく内部統制の充実・強化
- リスク管理体制の強化

©2024 NTN Corporation 23

23 ページをご覧ください。ESG 経営の取り組みを説明いたします。

環境面では、当社は昨年 5 月に、Scope1 と Scope2 で 2035 年度、サプライチェーン全体となる Scope3 は 2050 年度で、カーボンニュートラル達成を目標としています。

グローバルでカーボンニュートラルを推進する中、2035 年度までの各地区での CO₂ 排出量削減目標を定めたロードマップを策定しました。このロードマップに従い、必要な投資を行いながら、削減を進めてまいります。

続いて、社会面での取り組みです。

当社はダイバーシティの推進、すなわち従業員の多様性を尊重した働きがいのある環境づくりに取り組んでまいります。

最後に、ガバナンスに関する取り組みです。

当社は 2019 年に指名委員会等設置会社へ移行しており、その後も経営の監督機能と透明性の強化に努めています。

2022 年 6 月以降は、執行機関を監督する取締役会の議長として、女性の社外取締役が就任しています。

ESG 説明会では、執行側と監督側のトップが、それぞれの立場から当社の取り組みを説明するなど、ステークホルダーの皆様との対話に積極的に取り組んでいます。

サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptasia.com

今後とも、ESG 経営の強化を継続してまいります。

【④事業別基本方針と戦略／軸受他】



<p>事業目標</p> <p>2027年3月期 営業利益率 7.8%</p> <p>方針</p> <p>① アフターマーケットビジネスの拡大 ② 軸受OEMの利益改善 ③ 電動化対応商品の開発と適用基準・設計基準の見直しによる市場競争力の強化 ④ サービス・ソリューションの拡充</p> <p>主な戦略</p> <p>アフターマーケットビジネスの拡大</p> <p>■ 製品供給力の強化</p> <ul style="list-style-type: none"> 外部購入、生産委託の拡大 OEM・アフターマーケット一体運用による生産能力の最適配分と能力増強 アフターマーケット向け売れ筋在庫拡充 <p>■ エンジニアリング・サービスの強化</p> <ul style="list-style-type: none"> OEM・アフターマーケットが一体となって、「軸受ライフサイクルマネジメント」を強化 エンジニアリング・サービス専門組織による拡販 軸受診断、軸受再生等のサービスビジネスの拡大 	<p>市場環境</p> <ul style="list-style-type: none"> 建設機械 震災復興事業、インフラ整備に伴う成長、自動化・電動化の進展 農業機械 新興国の人口増加、日欧米の人手不足・高齢化に伴う自動化・電動化・大型化 変減速機 労働力不足に対応した省人化に伴うロボット市場の伸長 航空・宇宙 旅客需要の拡大、通信衛星サービス増加による宇宙産業の活発化 鉄道車両 新興国の経済発展に伴うインフラ整備の拡大、環境問題への対応 風力発電 カーボンニュートラル社会の実現に向けた風力発電量の増加 工作機械 IoTを活用した自動化・効率化による省エネルギー化 自動車 エンジン車の減少とBEVを中心とした電動車の拡大 アフターマーケット (産機)新興国の経済拡大に伴うアフターマーケット向け需要拡大 (自動車)世界人口増加、車両の長寿命化による走行車両台数の増加
<p>軸受ライフサイクルマネジメント</p>	<p>OEMビジネスの利益改善</p> <ul style="list-style-type: none"> 米州、欧州、中国、日本の生産拠点の再編による資産効率向上 最適地生産によるコストの抜本的な見直し 不採算ビジネスの値上げ、縮小 市場ニーズに対応した新商品開発とスピーディな市場投入

24 ページをご覧ください。

このページでは、これまで説明してきました重要施策の取り組みを、軸受他に関してまとめた内容となります。

【④事業別基本方針と戦略／CVJアクセスル】



<p>事業目標</p> <p>2027年3月期 営業利益率 4.6%</p> <p>方針</p> <p>① 適正な価格転嫁と価格設定 ② バリューチェーン改革による既存案件の利益率改善 ③ 新規案件の受注時想定利益および投資効果の確保 ④ EV市場のニーズへの対応</p> <p>主な戦略</p> <p>OEMビジネスの利益改善</p> <ul style="list-style-type: none"> 米州、欧州、中国、日本の生産拠点の再編による生産効率の向上 不採算ビジネスの値上げ、縮小 課題解決力・提案力をベースにした顧客とのパートナーシップの深耕 調達・設計改革・従来の設計思想にとらわれない設計や材料の見直しによるコスト低減 外部調達の拡大・部品・完成品のサプライチェーン再構築による利益最大化 EV市場ニーズに対応した新商品開発とスピーディな市場投入 	<p>市場環境</p> <ul style="list-style-type: none"> 自動車市場は緩やかに拡大、日本と欧州は弱含み HEVは2028年頃にピークアウト NEVは一貫して、比率が伸長 <p>■ 世界人口増加、車両の長寿命化による走行車両台数の増加によるアフターマーケット市場の拡大</p>
<p>アフターマーケットビジネスの拡大</p> <ul style="list-style-type: none"> 製品供給力の強化 <ul style="list-style-type: none"> オルタナティブ品の開発と生産委託 外部購入を通じた商品ラインナップの拡充 LCCブランドの設立と販売拡大 欧州への本部機能移転、拡販体制の整備 	<p>固定式CVJ レッシュ動式CVJ</p>

サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375
 フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasia.com



25 ページをご覧ください。

こちらも前のページと同様、CVJ アクスルについてまとめた内容になりますので、説明は割愛させていただきます。

私からの説明は以上となります。

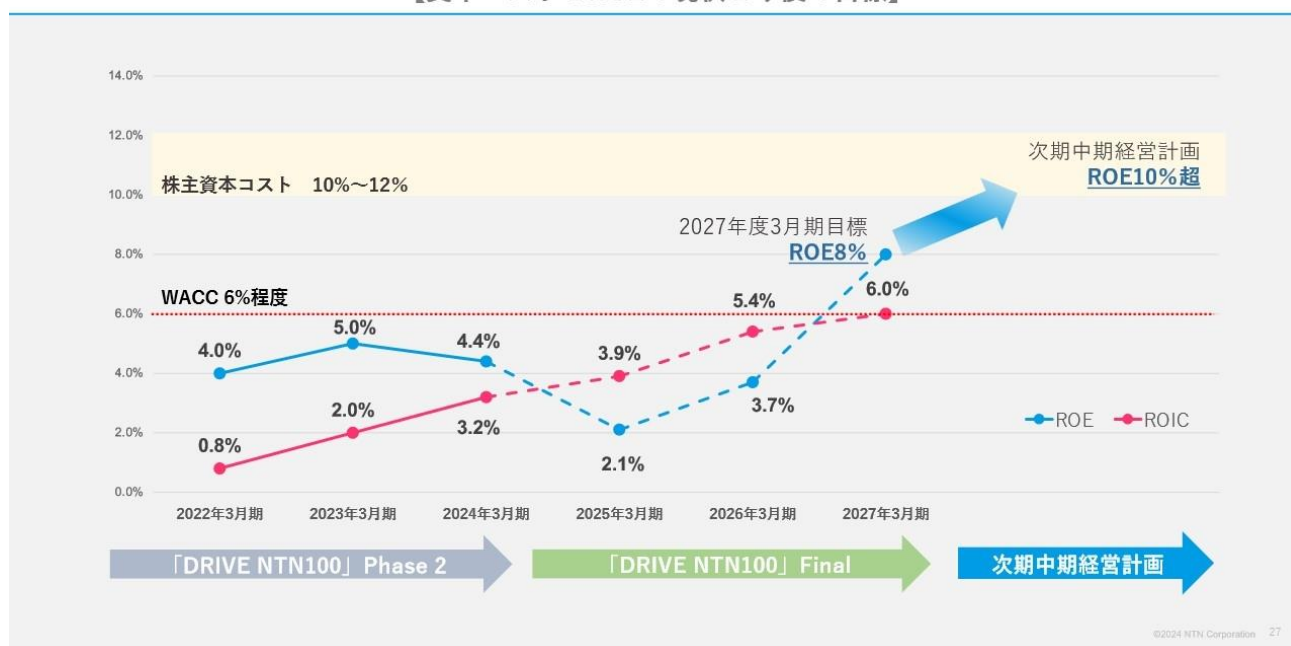
長尾：鵜飼社長、ありがとうございます。

引き続きまして、山本 CFO、資本コストや株価を意識した経営の実現、5 項の点に関する説明をお願いいたします。

5. 資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応

【資本コストとROEの現状と今後の目標】

NTN



山本：ここからは山本が説明いたします。

27 ページをご覧ください。当社の株主資本コストと WACC の推定、および ROE と ROIC の実績と目標です。

表の一番上が株主資本コストですが、資本市場の皆様からのヒアリングも踏まえ、10~12%と推定しております。

また、中段の WACC については、6%程度と推定しております。

青色の折れ線グラフが ROE、赤色の折れ線グラフが ROIC ですが、2024 年 3 月期の ROE は 4.4%、ROIC は 3.2%で、資本コストを下回っているのが現状です。

サポート

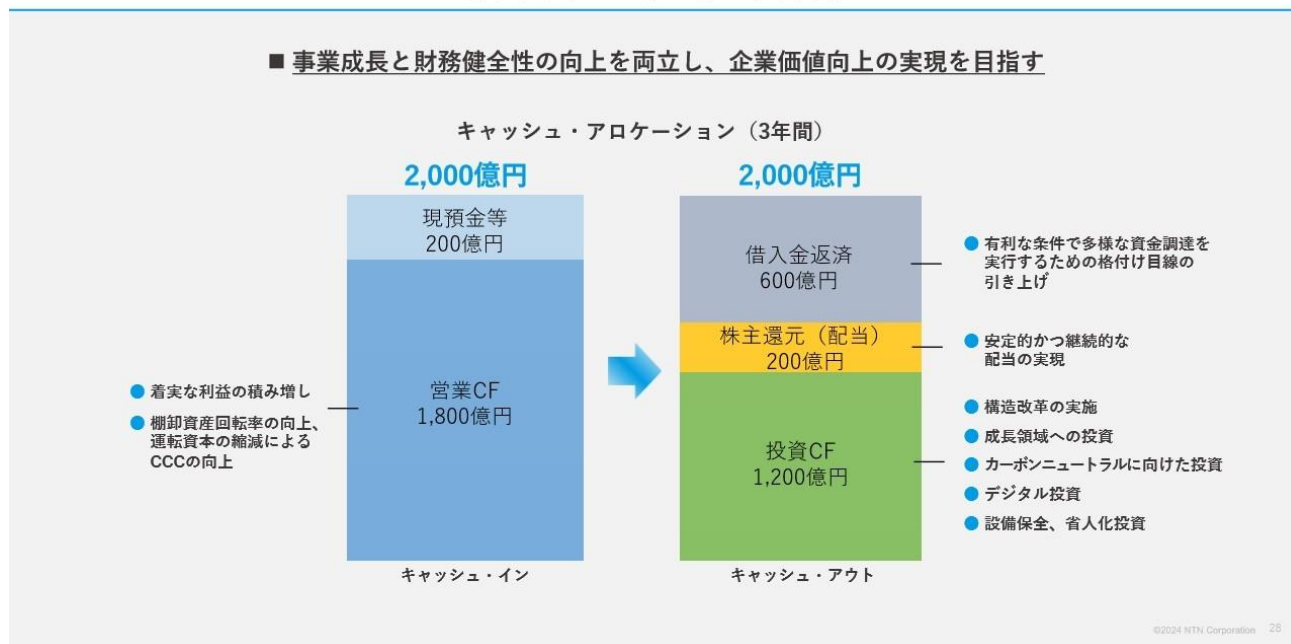
日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptasia.com

SCRIPTS
Asia's Meetings, Globally

新中期経営計画では、ROIC については每期着実に改善し、2027 年 3 月期では 6%を目指します。一方、ROE については、構造改革を進める最初の 2 年間は低下しますが、2027 年 3 月期は 8%の達成、次期中期経営計画では早期に 10%を目指します。

5. 資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応

【キャッシュ・アロケーション】



28 ページをご覧ください。新中期経営計画 3 年間のキャッシュ・アロケーションです。

前中期経営計画では投資を抑制しましたが、新中期経営計画では、ほぼ償却費の総額に見合う範囲で、構造改革や事業成長につながる投資を行う計画です。

左側のキャッシュ・インは、営業キャッシュ・フロー1,800 億円と現預金の圧縮 200 億円の合計で 2,000 億円、右側のキャッシュ・アウトは、投資キャッシュ・フロー1,200 億円、有利子負債の圧縮 600 億円、株主還元 200 億円の、合計 2,000 億円を計画しております。

サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptasia.com



- 中長期的な視点から安定的に継続しつつ、経営成績に応じて配当
- 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



©2024 NTN Corporation 29

29 ページをご覧ください。株主還元の方針と当社の配当の推移です。

前中期経営計画では、2年目の2023年3月期から復配することができました。今期2025年3月期は、中間、期末とも5.5円、年間11円の配当を予定しております。

新中期経営計画では、安定的・継続的に配当するとの方針のもと、為替の前提もありますが、目安としてDOE2.5%を下限とし、中期経営計画完遂後はDOE4%を目標といたします。

サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375
 フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptasia.com

【ROE向上に向けて】



30 ページをご覧ください。ROE 向上に向けて、ROE を分解した要素ごとに、これまでに説明した施策と目標を記載しています。

当社グループの最優先課題は、利益率と資産回転率の向上です。この課題を解決し、ROE8%の達成を目指します。また、ステークホルダーの皆様との対話の強化を通じて、資本コストの低減に努めます。

株主、投資家をはじめとするステークホルダーの皆様におかれましては、引き続きご支援のほど、よろしくお願い申し上げます。

私からの説明は以上です。

長尾：山本 CFO、ありがとうございました。

サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptasia.com

質疑応答

長尾 [M]：それでは、これより質疑応答のお時間といたします。

今から 40 分ほどをアナリスト・投資家の皆様に、その後、報道機関の皆様よりご質問をお受けしたいと思います。なお、質疑応答では、ご質問のある方を事務局よりご指名いたします。

それでは初めに、アナリスト・投資家の皆様、ご質問をお願いいたします。

モルガン・スタンレーMUFG 証券の佐々木様、ご質問をお願いいたします。

佐々木 [Q]：モルガン・スタンレーの佐々木です。本日はどうもありがとうございます。よろしくをお願いいたします。私から 3 点お願いいたします。

1 問目は、セグメント別の事業利益の考え方です。スライド番号の 16 番をご覧いただければと思いますけれども、今回の中計のポイントの一つは、このスライドにあると思っています。このスライドで少し教えていただければ思うのが、軸受にしる CVJ アクスルにしる、特に CVJ アクスルは売上高が減少するという見通しであるにもかかわらず、利益が増えております。軸受に関してもあまり利益は増えない見通しである一方で、利益率は大幅に改善していくという見立てになっております。

普通、製造業を考えると、売上が減少するとやはり限界利益が減りますので、利益的には厳しいということになると思うのですが、御社様が今回の中計で、売上が減る、もしくは増えないという前提の中で、このように利益が改善していくロジックや立て付けはどうなっているのか、もしよろしければ教えていただけないでしょうか。

鶴飼 [M]：ありがとうございます。今日は担当する宮澤、それから播磨が出ておりますので、CVJ アクスルにつきましては宮澤から、軸受他につきましては播磨から、それぞれご回答させていただきたいと思います。よろしく申し上げます。

宮澤 [A]：宮澤でございます。

それでは、CVJ アクスルについて、ご説明差し上げたいと思います。

今、佐々木様からのご指摘のとおり、向こう 3 年を見ますと、トップラインは残念ながら規模の減少を見込んでおりますが、この結果は過去 3 年間の商戦の結果でございます。特に過去 3 年における商戦におきましては、不採算事業の縮小・撤退を主眼に、高利益ゾーンへの圧縮等を進めたこと

サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptasia.com



がこの結果として出ているわけですが、これまでの3年間と次の3年間を見ますと、トップラインでは確かに規模の減少はございますが、商品ミックスについてはかなり良化いたしますので、そういう意味におきましては、トップラインは多少下がりますが、その分、利益は改善されるところとご理解いただければ結構かと思えます。

播磨 [A] : 続きまして、軸受他について、播磨からご説明を申し上げます。

今回、軸受事業は、自動車、産業機械、それからアフターマーケットを足し算した状態の棒グラフ、折れ線グラフになっております。目先、今期の状況は、自動車は堅調なものの、産業機械、それからアフターマーケットでの需要があまり芳しくない状況の中で、やはり自動車事業が従来から営業利益を稼げていないということもありまして、トップラインがプラス側にあるにもかかわらず、営業利益が少し落ちている状況でございます。

来期以降、産業機械の復調も含めて、自動車用軸受の利益改善、これは徹底した原価の改善、それからお客さまへの売価転嫁も含めて積極的にやっていくということで、こういう右肩上がりの営業利益となっております。

佐々木 [Q] : ありがとうございます。

宮澤さんに教えていただければと思うのですが、御社様におかれても、結構、収益重視で受注の取り組みを行ってこられてきたと思うのですが、そういう意味で見ると、この自動車部品事業でのモデルミックスの改善も相当ビジビリティが高くなっているという理解でいいのか、ここだけ確認させていただきませんか。

宮澤 [A] : 宮澤からお答えいたします。ご質問ありがとうございます。

今、佐々木様のご指摘のとおりですけれども、先ほどご説明差し上げましたように、南米からの事業撤退、不採算事業でございましたので撤退などがございまして、特に欧米での、われわれにとってなかなか利益がうまく稼げないような領域については、再編あるいは調整をして、こういうミックスの変更を実現していこうというところでございます。

佐々木 [Q] : 分かりました。ありがとうございます。

2点目は、アフターマーケットビジネスの考え方について教えてください。ちょうど冒頭に鶴飼社長がおっしゃられた経営施策の振り返りでも三角がつけられていらっしゃると思いますが、今回はこのアフターマーケットビジネスが最終年度に20%増えるというのが15ページに出ていると思います。今までと違って、今回の新中計の3年間で、今後アフターが伸びる確度がなぜ高いの

サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com



か、今までに加えてどのような取り組みでアフターの販売拡大を行っていかれるのか、その考え方をもう少し詳しく教えていただけないでしょうか。

鵜飼 [A] : 鵜飼からご回答申し上げます。

まず今回、軸受他という商品の事業に置き換えをしましたのは、特に産業機械向けのアフターマーケット等で軸受がほぼ7割を占めておりますが、3月までの組織では、アフターマーケット事業本部の下には製造部隊がありませんでした。それが軸受という商品で、OEMのお客さまもアフターマーケットのお客さまも両方見ることによって、販売・製造が一气通貫でコントロールできるようになるということで、これからミックスの変更をしていく中で、この一つの事業の中でベストミックスを図っていくということが一つあります。

それによって、アフターマーケットを伸ばすための条件として、大きく二つございます。一つはアベイラビリティという点で、グローバルでの即納体制の強化を図っていくことです。これは既に始めており、われわれが「FIRST」と呼んでいる標準品の売れ筋在庫をある一定のボリュームでバッファをしっかりと持つことによって、グローバルでの即納体制をさらに強化させていただきます。

もう一つはソリューションです。マーケットに対するブランド力を上げていくためには、お客さまの困りごとに対するソリューションを上げていかなければなりません。これはなかなか一朝一夕にはいなくて、われわれの代理店さんを含めた技術サービス網の強化を必要としますので、人の採用、教育、それから経験を通じて、お客さまに浸透させていただきます。

今日の説明の中でも、3年間では社内シェアが17%から20%、それが10年後にやっと40%ということで、そんなに時間がかかるのですか、というのはおそらく疑問としてあると思いますが、特に後者の、ブランド価値を上げていくというところでのソリューションの提供については、やはり時間もかかりますが、これをしっかりやっていくことによって、従前にいろいろお示ししていますように、アフターマーケットの営業利益率をさらに向上させると同時に、この比率を上げていくことが利益体質の改善につながっていくという思いで、今回の組織変更をしております。

佐々木 [Q] : ありがとうございます。

こちらは鵜飼社長に確認ですけれども、従前の御社様ですと、やはりOEMを重視されておりましたので、アフターマーケットはNTNとしては増やしたいけれども、OEMのほうに製品を出したり能力が取られたりしたので、アフターマーケットが増えなかったといったことが過去にあったのではないかと考えております。ただ、今回は、鵜飼社長がおっしゃったとおり、組織再編でアフターの下にもう能力がついていますから、NTNとしてもアフターマーケットで本当にモノが出せてい

サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptasia.com



くようになるはずだとわれわれとして考えていいのか、ここを確認させていただけないでしょうか。

鵜飼 [A]：今、佐々木さんがおっしゃっていただいたとおりでございまして、その前提としまして、われわれは OEM オリエンテッドで 100 年間やってきた会社ですけれども、やはりその OEM のお客さまから技術的な面やいろいろな面で鍛えられて、今のメーカーとしての地位があると思っております。OEM のお客さまによって、技術の対応力をつけさせていただくことができるということです。もう一つは、われわれはある量を買っていただけるための生産能力を整備する必要があるということです。お客さまからのこの二つの要求にしっかり応えていくということ、これからも継続していきます。

ただ、その中のミックスを、OEM のお客さまだけではなくて、補修のほうに徐々にシフトしていくということ、つまり先ほど申し上げました二つの力、技術を向上させる力と生産能力を維持・向上させる力を持ちながら補修市場の比率を上げていくことは、OEM のお客さまに対応できるコスト構造を持ちながら、補修市場の売価で対応できるということになりますので、そのマージンが増えてくるという仕組みになってくると思っています。

佐々木 [Q]：ありがとうございます。

最後に 3 点目ですけれども、中計の目標の一つに、棚卸資産回転率が掲げられていると思います。これもやはり従前から課題で、なかなか改善してこなかったという過去があると思いますが、今回の新中計では、今までといった何が違うからこの在庫回転率が改善するのか、この考え方を最後に鵜飼社長から教えていただけないでしょうか。私からは以上です。

鵜飼 [A]：ページ 17 と、21 ページも関係するのですが、まず 3 年前から、生産改革とわれわれは社内と呼んでおりますけれども、キャッシュ・フロー経営をするために、われわれの製造工程内の仕掛在庫をしっかりと減らしていくための、俗に言われる Just in Time 経営、プル情報による生産をしていくということで、これも 3 度目のトライですけれども、今回はもう完全にやり切るまで絶対やめないという強い意志を持って、今進めております。それによって、まず製造工程の中の仕掛を減らすことで、われわれの自社内の製造工程のキャッシュ・フローを上げ、スループットを上げていきます。

それと同時に、バリューチェーンとしてわれわれの前工程におられる協力会社様、お取引先様とも共同で一緒に活動させていただいて、われわれからのプル情報でものづくりをしていただいたり、従来はあまり手が付けられていなかった物流過程にある仕掛を、前と今度工場から出荷をしてお客さまに届くまでの後ろ、例えば海外工場であれば日本から部品を送ったりしますので、船積みされ

サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com



ているものや、アメリカであれば西海岸に上がってから陸路を鉄道車両やトラックで走るようなものもございますので、こういうものも含めてベストな状態に持つていくための管理を強化していこうと考えています。

ただし、そこにはいろいろな外乱があります。港湾のストライキであったり、鉄道のストライキであったり、もしくは今回起こっているようにスエズ運河の問題やパナマ運河の問題などによって物流線が変わりますし、いろいろなBCPの観点から、どれだけの安全率を見ながらどのように対応していくかということは、いろいろ伏線を考えていく必要があります。

ですから、簡単にはいかないところもありますけれども、ここにしっかりと着手して、NTNの前から後ろ、材料を買わせていただいてからお客さまに納入するまでの全部のバリューチェーンの中で、いかにキャッシュ・フロー経営ができるかということに取り組んでおります。これについても、しっかりとこれからも継続させ、これからは成果を徐々に刈り取っていくということになっていくと思います。

佐々木 [M]：大変よく分かりました。どうもありがとうございました。

長尾 [M]：佐々木様、ありがとうございました。

続きまして、JP モルガン証券の佐野様、ご質問をお願いいたします。

佐野 [Q]：JP モルガンの佐野でございます。よろしくをお願いいたします。

まず1点目ですけれども、この3年間で、構造改革を含む特別損益の部分でマイナス300億円ほどご計画されていると思いますが、このそれぞれの主だったお金の使い方と、27年3月期のマイナス50億で、中計のテーマのとおりFinalとなるのかどうか、この辺りについて教えてください。

山本 [A]：それでは、山本からお答えいたします。

まず構造改革につきましては、詳細を申し上げることは非常に難しいのですが、地域別の骨子についてご説明いたします。

まず欧州地区は、ご存じのとおり、利益率がまだ非常に良くないという状況でございます。それから、先行きを見越しますと、やはり中国資本の欧州参入によって、将来的に当社の自動車向けの販売は大きく伸びないだろうと想定しております。その中で自動車向けについては、コスト競争力強化のために、人件費の高いドイツとフランスの製造拠点を統廃合し、その上で、弊社はルーマニア

サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com



に事業所がございまして、東欧への移管を計画しております。同時に、利益率が高い航空機、リニアモーションといったものへの投資も計画しております。以上が欧州でございまして。

次に米州ですが、やはりコスト競争力が大きな課題となっております。その強化のため、半製品や部品については、従前からご説明しておりますが、やはりグローバル調達をしっかりと進めていきます。それに合わせて、一部社内で持っております前工程部分の縮小や統廃合を計画しております。

それから中国ですが、ご存じのとおり、EV車についてはもう中国系が席卷しておりまして、日系自動車メーカーの不振が顕在化しております。中国から欧州へは輸出できますので、生産余力は、当面はそこへの半製品の輸出等に活用しますが、やはり生産拠点の統合が必要になってくると見ております。

最後に日本ですが、人口減による採用難も徐々に表れておりますし、ビジネスの中身も変わってきております。そのような中で、やはり不採算事業の生産規模の削減が必要だという状況でございまして。具体的な計画は今後策定するのですが、拠点の統廃合を含めた計画を策定し、実行していきます。

それらを、今期と来期の2年間は会社として方針を決めて、そこで損失を計上します。最後の1年は、そこに乗らなかった分を計上するというので、最終年度が50億、それから初年度が80億、26年3月期が175億という見通しを立てております。

佐野 [Q]：山本さん、ありがとうございます。

2点目は鵜飼社長にお伺いします。2035年度のアフターマーケットビジネスの40%の展望ですけれども、これまでベアリング・自動車部品メーカーは、アフターマーケットビジネスの拡大にはずっと取り組まれてきていたという認識も持っていますし、かつ今回も、御社含めて海外の先行しているメーカーも含めて、アフターマーケットビジネスの拡大を再強調されているような部分が傾向としてあるかと思うのですけれども、もしこれを阻むものがあるとしたら、こういったものが挙げられて、そのようなリスクに対して、今回NTNが改めてここを掲げるにあたって重要とされている取り組み等があれば、ぜひ教えていただければと思います。

鵜飼 [A]：ありがとうございます。

10年後にアフターマーケットビジネスを40%の比率まで持っていこうとしたときの、供給部品といたしまして、製品の供給能力については、社内でも昨年度から補修を中心とした設備増強等も図っております。しかし、それだけでは全然十分ではなくて、既に昨年から取り組んでおりますが、技術提携をしている海外のベアリング会社から、われわれのブランドで軸受を購入したり、それ以外

サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com



の会社さんで、品質・技術がしっかりと確保できるようなところから、われわれのブランド名を付けた商品を買うといったことなど、これまでなかなかできていなかった供給力を増やすための、自前主義プラスアルファのアルファの部分を中心に増やしていけるかということと、そのような生産ルートの変更に関して、お客さまにご理解をいただきながら販売の拡大をしていくところが一番の課題ではあると思います。ただ、これについては、今しっかり計画を組んで順次やっていきますので、この課題は乗り越えていけると考えております。

佐野 [Q]：分かりました。

追加で、アフターマーケットビジネスが拡大していくと、今期、来期、再来期で掲げている在庫の回転数や回転の考え方は、2035年で行くと、またバランスシートの使い方も変わってくると考えてよろしいのでしょうか。

鶴飼 [A]：例えば、今、棚卸資産を仮に2,500億とすると、そのうちの半分以上が工程内の仕掛になります。先ほど少しご説明申し上げた、物流も含めた半製品の仕掛が占めております。その中で、アフターマーケットを伸ばすために本当に必要な適切な在庫というのは、逆に戦略的在庫として持つべきだと考えております。

これが、例えば100億なのか150億なのかというのは時期によって少し変わってきますが、ミニマム在庫を常にしっかりと確保しながら、売り損じが生じないような完成品在庫は確保しながら、一方で仕掛在庫、半製品の在庫については減らしていくという活動はこれからも強化していきます。そこによるバランスで、トータルの棚卸資産全体は減らしていくということは変わらないというシナリオでございます。

佐野 [Q]：ありがとうございます。

最後に1点お願いいたします。これまでの中計のトラックレコードは、外部環境の影響もあると思いますけれども、必ずしも高くなかったと感じています。今回、Finalという言葉を使われていることに意志の強さも感じているわけですが、一方で、業績連動の報酬のあり方や企業価値創造・向上につながるガバナンスという点で、取締役の報酬の部分と株価をより連動させていくような仕組みづくりなど、そういった点でのガバナンスの強化・工夫等々がもしおありでしたら、お考えを教えていただければ幸いです。

鶴飼 [A]：ありがとうございます。

先ほどの説明の中にもありましたように、2019年から指名委員会等設置会社になりました。その中に三つの委員会がございます。指名委員会と報酬委員会、それから監査委員会という三つです。

サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com



今おっしゃっていただいた取締役の業績連動の報酬につきましては、報酬委員会の中でもしっかり議論している最中でございます。現在も業績連動制度をとっていますが、この比率なども今後見直しも含めて、ガバナンスの強化が図れるような対応をしていこうということになっています。

今日の時点では具体的な中身のお話はできませんけれども、ガバナンス強化に向けた対応をこの委員会の中で、特に社外取締役の方が過半数を占めておられますので、そういうところとも一緒になってしっかりとやっていこうということで進めております。

佐野 [M]：ありがとうございます。

長尾 [M]：佐野様、ありがとうございます。

それでは続きまして、みずほ証券の伊藤様、ご質問をお願いいたします。

伊藤 [Q]：みずほ証券の伊藤と申します。ご説明ありがとうございます。質問としては主に2点あります。

1点目の質問ですが、今回のQAなり説明会資料をもって確認したいのが、固定費やコストがどれぐらい下がることで利益に貢献するのかを伺いたいと思っています。ページでいうと16ページに当たると思いますが、軸受、CVJアクスルのところで、今回でいうと、売上高がある程度伸びない、フラットのまま利益が上がってくることに對して、今まで質疑応答等が出てきた施策をすると、どれぐらいのコスト削減効果で利益が上乘せされていくのか、何か数字のイメージがあれば、教えていただけませんか、

山本 [M]：それでは、CFOの山本から回答させていただきます。

比較としましては、2023年度、24年3月期と最終年度の比較というイメージで、大まかな金額でよろしいでしょうか。

伊藤 [M]：はい、お願いします。

山本 [A]：まず比例費の効果ですが、これはCVJアクスルのほうが相当大きいです。今までもご説明しておりますが、やはり鍛造工程を変えるとといったことで、CVJアクスルでだいたい80億強のプラス要因を見込んでおります。

それから、軸受他ではだいたい40億弱を見込んでおります。

次に固定費の部分でございますが、先ほどから米州や欧州で事業の再編をやるよと申し上げております。この効果も含め、CVJアクスルでは50億強の利益増加要因を見込んでおります。

サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptasia.com



一方、軸受他は、補修の拡販への人材の投入なども含めて、逆に 30 億弱の利益減を見込んでおります。そうしますと、なぜ軸受で利益が増えるのかというお話になりますが、やはり補修比率の増加も含めた売価レベルで、100 億程度のプラスを見込んでおります。

以上でよろしいでしょうか。

伊藤 [Q]：はい、分かりました。CVJ のほうの売価効果は特にはないのですね。

山本 [A]：これは初年度に前期に取り切れなかった分を取るということで、だいたい 50 億弱を見込んでおります。

伊藤 [Q]：分かりました。ありがとうございます。

追加で恐縮ですが、軸受他が、今回のセグメントと申しますか、商品軸変更に伴い、アフター・産機・自動車に分かれると思いますが、結局のところ軸受他セグメントで、この 3 年間で業績を伸ばしていく、利益を伸ばしていくという観点で言うと、アフター・産機・自動車に分けると、どのような販売と申しますか、利益が伸びていくイメージなのでしょうか。

山本 [A]：この内訳は、例えば自動車・産機という従来の内訳は出しておりませんが、ただ、先ほど申し上げましたように、補修比率をトータルで足元の 17% から 20% 強に増やしていきませんが、その大半が軸受に寄与するというのが状況でございます。

伊藤 [Q]：分かりました。ありがとうございます。

2 点目の質問が、市場ごとについて、御社が売価をどのように浸透させていけるのかを確認させていただきたいです。ページでいうと 24 ページを拝見していただきまして、これでアフターのところの取り込みというのでも理解していますが、例えば市場環境ごとに見た建機、農機、航空等々を見たときに、この 3 年間に於いて、より伸ばしていけるところ、もしくは売価がより改善してくるところにカラー、発光色があれば、もしよろしければご教示いただけませんかでしょうか。

播磨 [A]：では、軸受を担当しております播磨からお答えします。

業種単位で少しお話をさせていただきますと、下のほうに書いてはありますが、売上の比率からいくと、やはり圧倒的に自動車の割合が多うございます。ここが、先ほども少し申し上げましたが、EV 化が進む中で、中のミックスが大きく変わっていくということがありますので、そのミックスの変更と商品群が変わっていくということで、より付加価値の高い競争優位性のあるものを市場へ投入していくというのが自動車のところでございます。

サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com



それから、われわれが強い産業機械の建設機械、また変減速機、これは主にロボットに依存している部分でございますが、こういうところで、いかに原価を下げていくか、特に比例費を下げていくかということに既に注力しておりますが、この3年間でより利益を生み出すような構造にしていきます。

また、鉄道車両あるいは工作機械といった、従来から利益を得ている分野は、やはりシェアを伸ばしていく努力をより一層行うことを考えております。

アフターマーケットは当然割合を増やしていくということで、営業利益は15%を超えるようなビジネスですので、ここの割合を増やす努力をしているということで考えております。

伊藤 [M]：ご説明ありがとうございました。私からは以上です。

長尾 [M]：伊藤様、どうもありがとうございました。

その他、アナリストあるいは投資家の皆様からご質問はございませんでしょうか。いかがでしょうか。ありがとうございます。

では、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。

一つ目は、山本さん、ごめんなさい、一つ前のご説明でいただいた利益の増減の内訳が少し分からなくなってしまったのですが、CVJが比例費プラス80で、あと売価がプラス50とおっしゃったと思うのですが、もう一つは何でプラスの50でしたか。

山本 [A]：それは固定費です。

田井 [Q]：これもプラスの50でいいのですか。

山本 [A]：はい、そうです。先ほども申し上げましたが、構造改革も行いますので、そこでいろいろな固定費をそぎ落としていくことを考えております。

田井 [Q]：そうすると、全部で180のプラス効果が出て、これはいつとの対比でしたか。去年対比ですか。

山本 [A]：2023年度と最終年度との対比でございます。

田井 [Q]：分かりました。では、180足す280で、あとはマイナス70ぐらい、その他雑多があって、210に落ちる。

サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com



山本 [A]：規模が減る効果が入っています。

田井 [Q]：分かりました。ありがとうございます。

あと、少し別の話で、もう一つは、3年後の総資産の規模はどのぐらいを見ていらっしゃるのかというのがもしあれば教えていただけますか。いろいろ数字をいただいているので、逆算したら出てくる部分もあるのかもしれないのですが、ざっくりどのぐらいのアセットの規模になっているおつもりなのかを、もし教えていただければと思ったのですが。

山本 [A]：分かりました。

ざっくりした数字と、田井さんもよくご存じだと思いますけど、為替の影響によって変動するのですが、9,000億弱程度を見込んでおります。

田井 [Q]：なるほど。分かりました。では、あまり変わらないんですね。3月末で9,100億あって、為替の目減りもあるでしょうから。

山本 [A]：3月末が、CRはかなり円安でございました。手元にあるものと、USドルで150円を超えるベース、それからユーロで163円を超えるベースです。当社の場合、やはり海外に固定資産などをたくさん抱えておりますので、この期末日レートが円安になりますと、どうしても総資産が膨れるということがございまして、前期末は高かったというイメージでございます。

田井 [Q]：逆に、140円で中計を作られていますから、その分、目減りはすると思うのですが、一方で、さっきのいろいろな構造改革みたいなお話を考えると、もっと小さくなるのかなと思ったのですが、ほとんど為替分ぐらいしか変わらないイメージなのかなと思ったのですが。

山本 [A]：先ほども投資のところ少し申し上げましたけど、構造改革と並行して、これまでは投資を抑えておりましたけど、ほぼほぼ償却費に見合う投資、3年間で投資キャッシュ・フローとしては1,200億程度を見込んでおりますので、そういうところでの減る分と増える分の相殺みたいな形になっているかと思えます。

田井 [Q]：なるほど、分かりました。ありがとうございます。

あともう一つ最後に、18番のアフタービジネスのスライドですけど、外部購入というのは、よく分からないのですが、外部購入して、NTNのブランドをつけてでも売らなければいけないのでしょうか。それをやらなければいけないビジネスなののでしょうか。外部購入をしないとコストがペイしないぐらいのビジネスだったら、別にもうやらなくてもよかったりはしないのかなと思ったのですが、生産プロセスでサードパーティを使うというのは、コストダウンとして有益で、というのは

サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptasia.com



よく分かるのですが、ビジネスにおいて OEM、ODM で調達をして売るというのは、それはやはりやり続けたほうが良いビジネスなのではないかというのが最後の質問です。

鵜飼 [A] : 鵜飼からお答えさせていただきます。

従来は、日本のメーカーが生産に関してもかなりの優位性を持っていましたが、非常に有望なメーカーさんが世界でたくさん育ってきているといいますか、そういう中で、コスト構造としてわれわれよりも非常に競争力があるようなところも実際に見つかってきています。そこからの供給を受けることも一つの選択肢として、われわれが自前で投資をするというコスト構造でつくるよりも十分競争力が取れるといいますか、そういう状況に変化してきています。

当然、われわれが技術的な供与をしながらお客さまのニーズに見合うようなことを、先ほどバリューチェーンで、単なるサプライチェーンの横軸だけではなくて、縦軸で品質や技術をバリューチェーン全体にわれわれの力を出していくということもご説明の中でしているのですが、そういうことも含めて、いろいろな供給ソースから供給していくということです。補修は非常にバラエティに富んでいて、多種多様なものを小ロットで対応したりする必要がございますので、そういうところに対して、いろいろな供給源を持っておくことが必要だと判断しております。

田井 [Q] : 分かりました。これはチャイニーズですか。

鵜飼 [A] : いや、中国とは限らないです。インドや欧州にもございますし、多国に渡っています。

田井 [M] : 分かりました。

鵜飼 [A] : もちろん中国にもございますけれども、われわれも米中リスクやこれから先のグローバルの BCP の観点で、伏線でいろいろなものを持っておく必要があると考えています。ですから、補修向けの商品供給につきましても、メインのところは当然われわれ独自でやるのですが、それ以外にお客さまのニーズがあるところで、どのようにお応えできるかというところは伏線で考えて、しかもブランド価値を維持できるようなところと一緒にやっていくと考えております。

田井 [M] : なるほど。すみません、変な質問で。ありがとうございました。以上です。

長尾 [M] : 田井様、どうもありがとうございました。

それでは、大変恐縮ですが、お時間となりましたので、以上をもちまして、アナリスト・投資家の皆様との質疑応答を終了させていただきます。ありがとうございました。もし追加のご質問がある方がおられる場合は、お手数をおかけしますが、弊社コーポレート・コミュニケーション部の IR グループまでご連絡くださいますようお願いいたします。

サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptasia.com



それでは、大変お待たせいたしました。次に、報道機関の皆様よりご質問をお受けしたいと思えます。

それでは、日刊工業新聞社の田井様、ご質問をよろしくお願いいたします。

田井 [Q]：日刊工業新聞社の田井です。よろしくお願いいたします。1～2点ございます。

新しい3カ年計画で、設備投資計画について総額でどのくらいの規模を見込んでいるのかということと、前3カ年の実績との比較で教えていただければと思います。まず1点です。

山本 [A]：山本からお答えいたします。

まず前中期経営計画は、3年間で、有形固定資産、無形固定資産を含めて800億程度の投資でございました。これに対して、償却費が3年間で1,200億強でございましたので、説明でも申し上げましたが、かなり投資を絞ったという状況でございました。

一方で、新中期経営計画につきましては、キャッシュ・アロケーションのシートのところでご説明いたしましたが、3年間で1,200億程度の投資を考えております。これに対して、償却費がだいたい1,200と数十億ございますので、償却にほぼほぼ見合う分を成長等の投資に回しているというのが考え方でございます。

よろしいでしょうか。

田井 [Q]：ありがとうございます。

あともう1点ですが、構造改革で説明されたところで、欧州ですが、ドイツとフランスで統廃合して、ルーマニアに移管すると。これはCVJのように、特定の生産についてドイツとフランスを廃止して、これをルーマニアに3カ年中に移管するという理解でよろしいでしょうか。

山本 [A]：まず、全体として再編をやっていきます。その中で、付加価値の低い商品をルーマニアに持っていきます。フランスとドイツは人件費が高いところがございますので、ドイツでいいますと、今アクスルを作っている工場を閉鎖します。そのアクスルをもう少し人件費の安いところに持って行って、その流れで全体の再編を考えております。

フランスにつきましても、小規模の工場一つを閉鎖いたしまして、その製品の移管、最終的にはルーマニアのほうに徐々にシフトしていくことになると思うのですが、そういう再編を考えております。

サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptasia.com



田井 [Q]：ありがとうございます。ドイツのアクスルもルーマニアに移管していくということでしょうか。

山本 [A]：ドイツのアクスルは、ルーマニアではなくて、実は今、3世代のアクスルを2拠点で作っておりますので、場所は申し上げにくいのですが、1カ所に固めるということで、ドイツはなくします。

田井 [Q]：分かりました。場所は結構ですけど、欧州の中という理解でよろしいでしょうか。

山本 [A]：はい、そのとおりです。

田井 [M]：ありがとうございました。

長尾 [M]：田井様、どうもありがとうございました。

続きまして、日本経済新聞社のツゲ様、ご質問をお願いいたします。

柘植 [Q]：日経新聞の柘植と申します。よろしくお願ひします。

今の質問と少し関連してくるのですが、自動車を中心に不採算のところの再編を行うというので、国内でも再編を検討されているというお話でしたけれども、これは具体的にどのようなところがこの3年間で検討されていくのかといった辺りを、今話せる範囲でお聞かせいただけないでしょうか。

鵜飼 [A]：鵜飼でございます。

既にわれわれは和歌山に新工場を建てておまして、そこで新たにベアリング軸受を製造しております。ここはまだスペースを持っておまして、国内のベアリングの工場の効率的な製造方法といえますか、製造ラインをつくるために、国内での統廃合も今後計画して進めていくということがメインになっていると考えております。

柘植 [Q]：軸受のほうメインになってくるということなのですね。

鵜飼 [A]：そうです。国内は軸受のほうメインです。

柘植 [Q]：分かりました。

あと、利益率の底上げのところの話で、自動車向けで原価低減を徹底すると同時に、販売価格の転嫁やアフターマーケットを増やすということを挙げられているかと思いますが、この辺りはどのような形で価格の引き上げを進めていく方針なのか。例えば、どのような販路で売って、どのような商品を届けることでアフターマーケットを増やしていけるのか、また価格転嫁においても、どの

サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptasia.com



ように交渉していくことで価格を引き上げられるのかといった辺りを教えていただけますでしょうか。

鵜飼 [M]：鵜飼でございます。

今のご質問は二つに分けてお答えさせていただいたほうがいいと思います。一つは、自動車のアフターマーケットをどう伸ばしていくかというお話、もう一つは自動車の OEM の価格転嫁をどのように進めていくかという、この2点の質問にさせていただいてよろしいでしょうか。

柘植 [M]：大丈夫です。お願いします。

鵜飼 [A]：まず、最初の自動車のアフターマーケットにつきまして、日本国内では、われわれはアフターマーケット市場にわれわれの軸受を売るということは、実際はお客さまとの契約上できないようなマーケットになっております。われわれは自動車会社様に、OEM ではなくて OES、サービスパーツとしてお納めさせていただいたものを自動車会社様が販売されるという形式になっております。

ただ、欧州などはそういう制約がなく、逆にわれわれが補修市場に直接販売することができます。アメリカもそれになっておりますので、世界の中でも、地域や国によってお客さまとの間のレギュレーションが違いまして、それができるところではしっかりと伸ばしていきたいというところがまずベースです。

もう1点の価格につきましては、宮澤さんから。

宮澤 [A]：では、宮澤から、自動車 OEM の価格の件についてご説明申し上げます。

これまでインフレコストを含めて、基本的には全てそれを売価に転嫁しようということで進めてきております。

価格交渉については、地域別や客先別に非常に跛行性がありますけれども、米州・日本については、おおむねわれわれが思ったようなところで着地しているのですが、欧州関係は非常に難航しているのが事実でございます。彼らとは、基本的には契約の範囲の中ではございますけれども、供給制限や納入に関する中身を含めて強硬に交渉を進めていくというところで、全体の価格も修正を進めていこうと考えております。

柘植 [Q]：欧州が苦戦しているというのは、欧州の自動車メーカー向けということなのか、それとも日本やアメリカのメーカーの欧州減退のようなことも含めてということになるのですか。

宮澤 [A]：欧州メーカーです。欧州ブランドの、と言ったほうがいいかもしれません。

サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptasia.com



柘植 [Q]：それは、先ほどご説明があった、中国メーカーが結構入り込んできているといった影響があるからですか。それはあまり関係ないのですか。

宮澤 [A]：中国メーカーとの競争というよりも、日本あるいは米州のメーカーさんに比べれば、非常に強硬な姿勢を貫かれるケースが非常に多いものですから、ここはわれわれとしても、納入期限を制約するようなことを含めて交渉を進めざるを得ないというお客さんが何社かいらっしゃるというところでございます。

柘植 [M]：分かりました。ありがとうございます。

長尾 [M]：柘植様、ありがとうございます。

そのほか、報道機関の皆様でご質問のある方はおられないでしょうか。よろしいでしょうか。

それでは、ご案内しておりました終了時間より少し早いですが、以上をもちまして、弊社 NTN 株式会社の新中期経営計画の説明会を終了いたします。

本日は長時間にわたりご参加いただき、誠にありがとうございました。

[了]

脚注

1. 音声不明瞭な箇所については[音声不明瞭]と記載
2. 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

サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com



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、SCRIPTS Asia 株式会社（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。

サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com

