

For New Technology Network

**NTN**<sup>®</sup>

新中期経営計画

「**NTN 100**」

～NTN Transformation for Next 100～

2015年3月17日

NTN 株式会社

## I. 長期ビジョン:「NTNのあるべき姿」

## II. 新中期経営計画「**NTN100**」

### 1. 基本方針

### 2. 全社目標

### 3. 主な施策

### 4. 事業形態別計画

### 5. 所在地別計画

### 6. 主な経営指標

- 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、偶発債務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。

# I. 長期ビジョン:「NTNのあるべき姿」

## (1) 世界中の従業員に**企業理念が浸透し、自ら考え、自ら行動**する企業

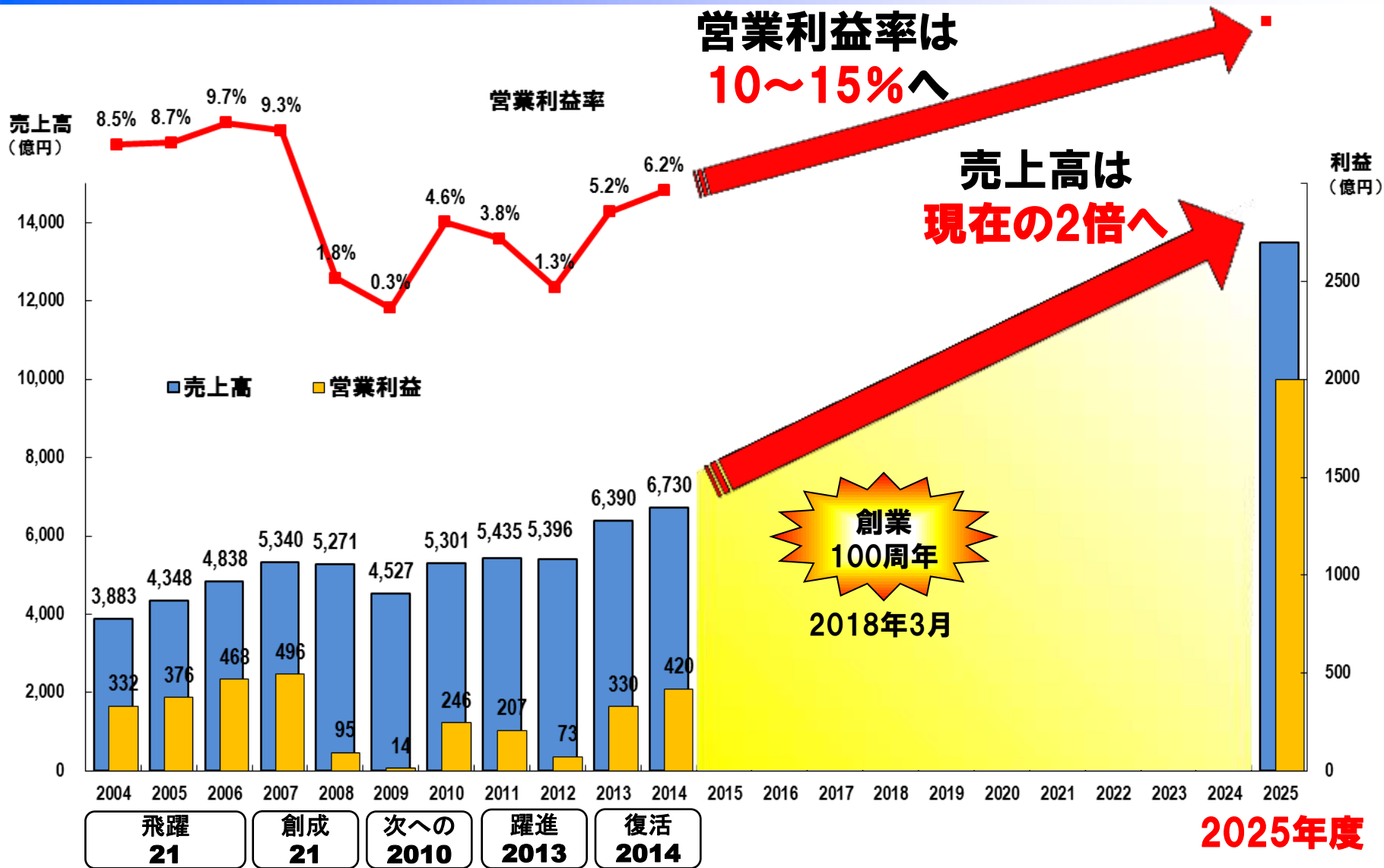
- 全従業員が企業理念に基づいた行動を取り、法令遵守、地域社会への貢献を実践する企業
- 従業員一人ひとりが自ら考え、自ら行動し、日々成長する企業

## (2) **独自の商品とサービス**を有し、 **品質、機能で高く評価され、世界中で存在感**のある企業

- 世界で通用する技術を持ち、それを活かして世界中どこでも商売が  
できている企業
- 高い品質と技術を追求する「もの造り」企業
- 最先端の科学技術分野へ挑戦し続ける企業

## (3) NTNに関わるすべての人が「**NTN**」ブランドに**誇り**を持てる企業

# 長期目標



# II. 新中期経営計画「NTN 100」

## ➤ 「NTN 100」～NTN Transformation for Next 100～

- ① 2017年度に迎える創業100周年
- ② 次の100年も持続的に成長するための「あるべき姿」  
それらに向けた**変革**、および**礎づくり**の3年間

## ➤ 期間： 2015年4月～2018年3月

### NTNのあるべき姿

- (1) 世界中の従業員に企業理念が浸透し、自ら考え、自ら行動する企業
- (2) 独自の商品とサービスを有し、品質、機能で高く評価され、世界中で存在感のある企業
- (3) NTNに関わるすべての人が「NTN」ブランドに誇りを持てる企業

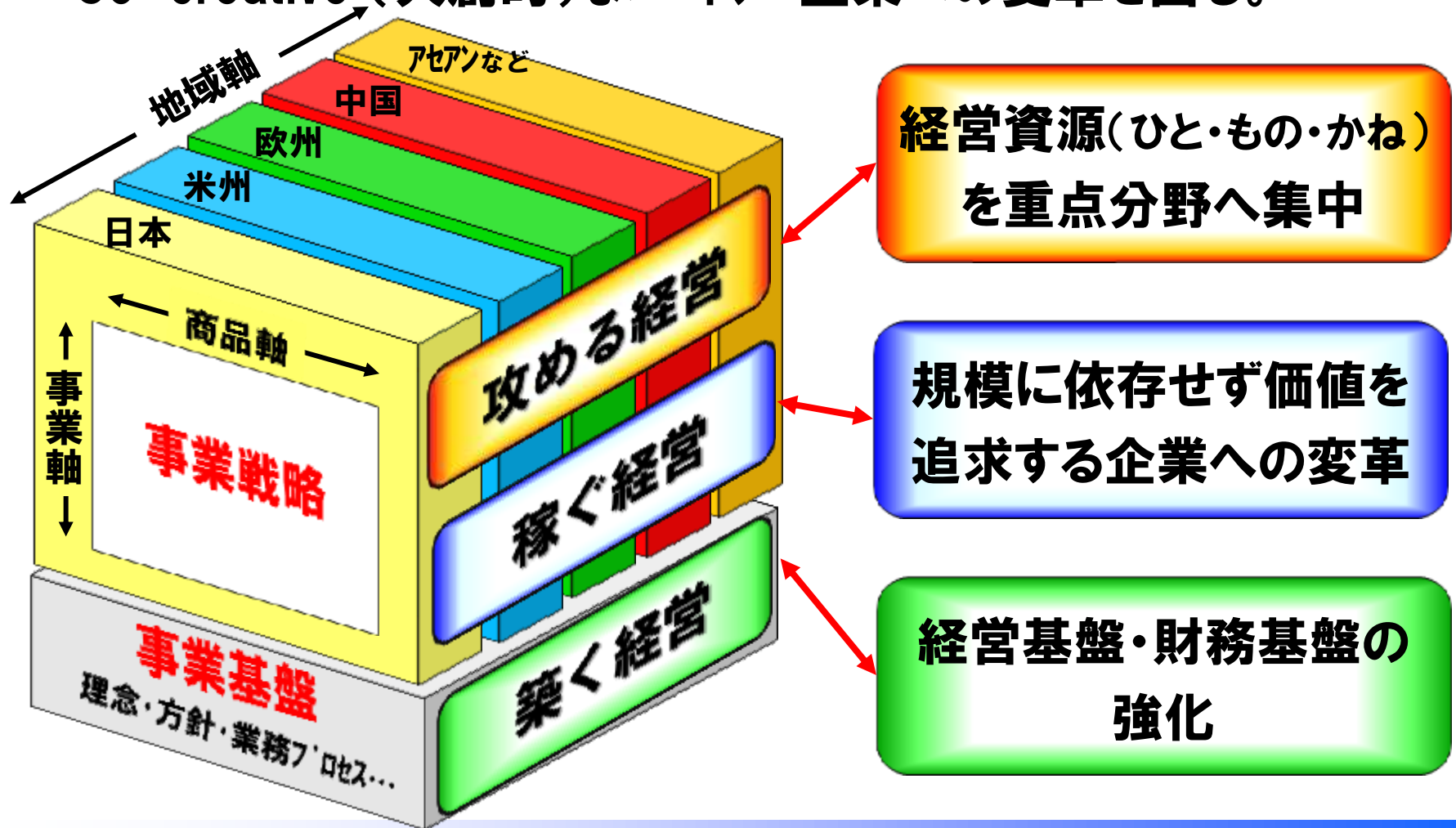
「復活2014」  
2013年度～2014年度  
「利益を造る企業体質  
への変革」

創業  
100周年

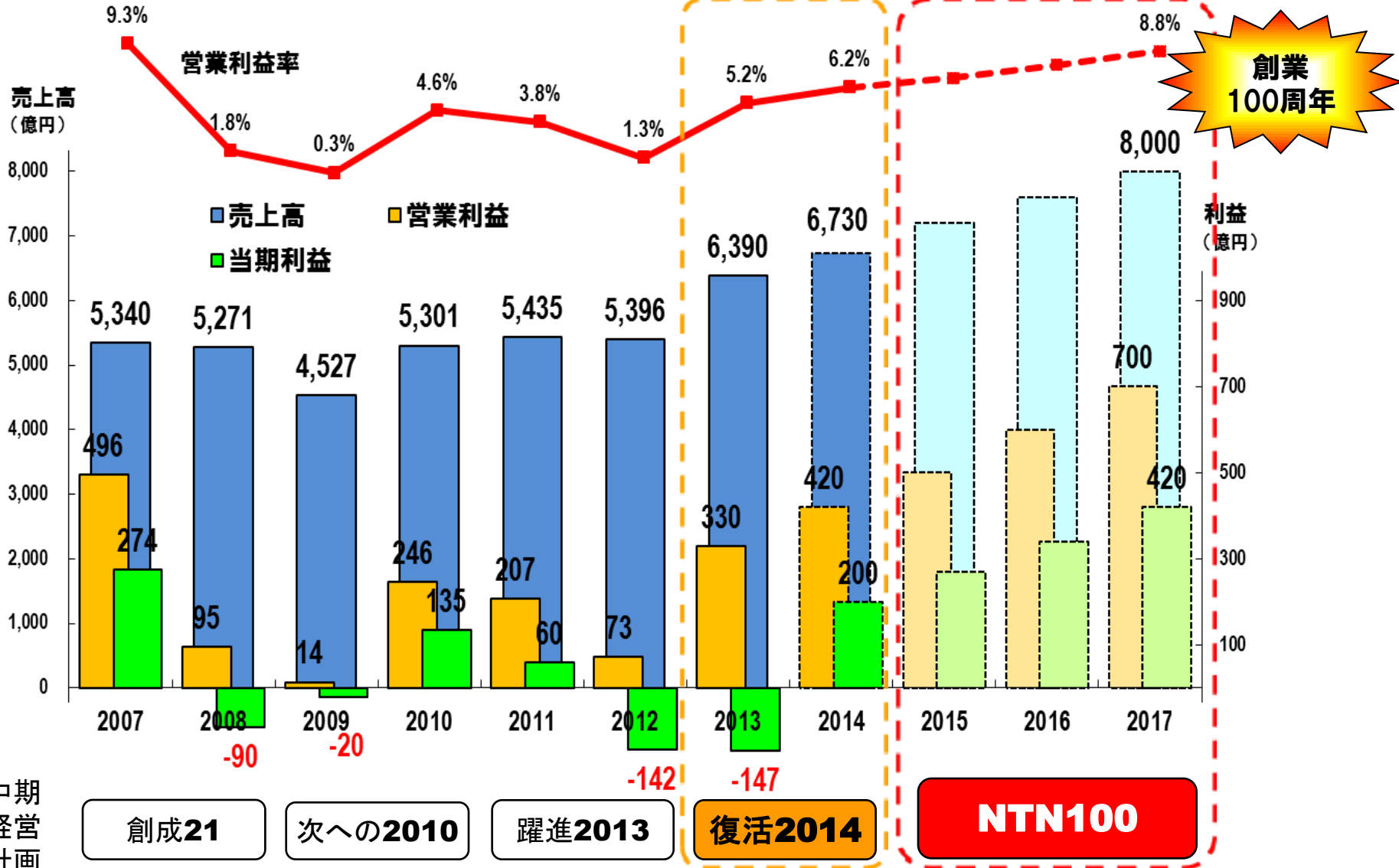
新中期経営計画  
「NTN100」  
2015年度～2017年度  
「あるべき姿に向けた礎づくり」

# 1. 「NTN 100」の基本方針

3つの基本方針のもとで重点施策を進め、お客様にとって  
Co-creative（共創的）なパートナー企業への変革を図る。



# 2. 「NTN 100」の全社目標



# 「復活2014」の振り返り

- ・「利益を造る企業体質への変革」としては課題が残る
- ・次の100年に向けた課題も明確に

## 「復活2014」の振り返り

- ・アフターマーケット事業の体制を強化し、目標金額は達成したが物量では不十分
- ・自動車事業の利益率は計画以上に向上したが、為替の影響が大きかった
- ・持続的成長には既存商品、既存事業だけではなく、新たな事業の創出が急務

## 今後の重点課題

- ・収益性の高い**アフターマーケット事業**のさらなる拡大
- ・自動車向け商品、特に**等速ジョイントの利益改善**
- ・軸受、等速ジョイントに次ぐ**新事業領域の開発**が急務



# 3. 「NTN 100」の主な施策

## 主な重点施策

攻める

- ① 新たな領域における事業展開
- ② アフターマーケット事業の拡大

稼ぐ

- ③ ドライブシャフト事業の構造改革
- ④ 次世代技術による「もの造り」

築く

- ⑤ 経営基盤の強化
- ⑥ 財務基盤の強化

事業別戦略

機能別戦略

## 「NTNの技術やノウハウを融合した新たな領域での事業展開」

### 現状と課題

- ・ 自動車向けハブベアリング：  
世界シェアNo.1
- ・ 自動車向け等速ジョイント：  
世界シェアNo.2
- ・ 航空機、鉄道車両、風力発電  
向けの大形・精密軸受や、  
複合材料商品などに強み
- ・ 既存の商品や事業だけでなく  
新たな商品や事業が必要

### 目標

- ・ **従来領域にとらわれず**  
新事業のアイデアを探索
- ・ 蓄積してきた技術やノウハウの  
活用とともに、外部連携を  
強化し、**技術とアイデアを融合**
- ・ 独創的技術により、今後の  
**成長が見込まれる新市場**を  
ターゲット

# ① 新たな領域における事業展開

## 4つの新たな事業領域

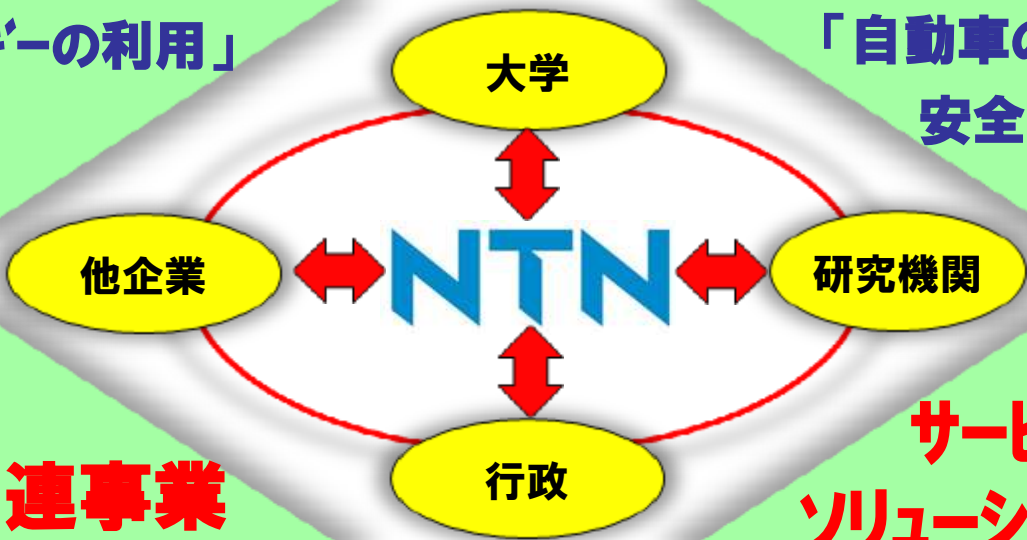
NTNの技術やノウハウを**融合**した  
新たな領域における事業展開

**エネルギー事業**  
「自然エネルギーの利用」

**EV事業**  
「自動車の電動化、  
安全革命」

**ロボット関連事業**  
「人との協働、共生」

**サービス・  
ソリューション事業**  
「ビッグデータの活用」



産学官連携  
Tier1サプライヤー連携

# エネルギー事業：「自然エネルギーの利用」

## 主要戦略

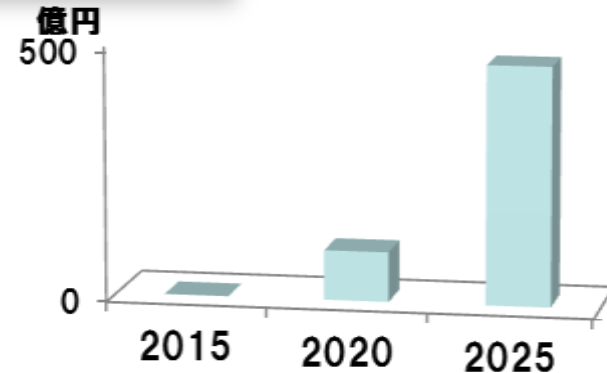
革命的な技術を活用した事業展開  
自然エネルギー分野向けに市場化  
風力・水力発電・蓄電装置事業など

## 活用技術

- ・高効率な“翼(つばさ)”技術
- ・“転がり軸受”技術
- ・磁性材料技術



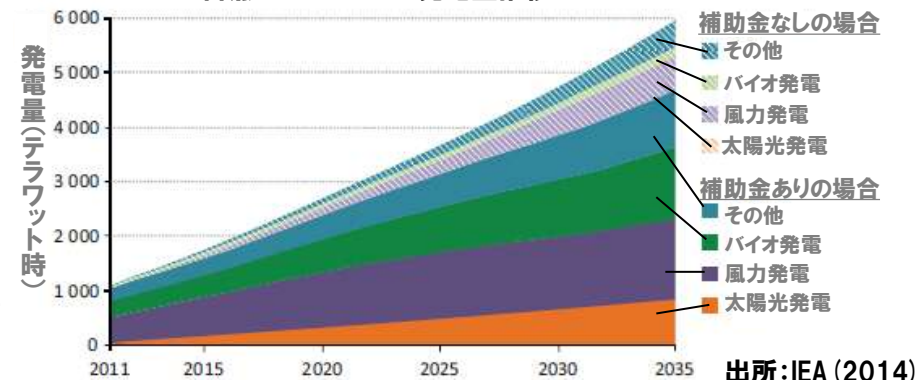
## 売上目標



## 市場性

- ・既存エネルギー源の代替
- ・マイクログリッドの普及
- ・ゼロ・エネルギー住宅の普及

自然エネルギーによる発電量推移



# EV事業:「自動車の電動化、安全革命」

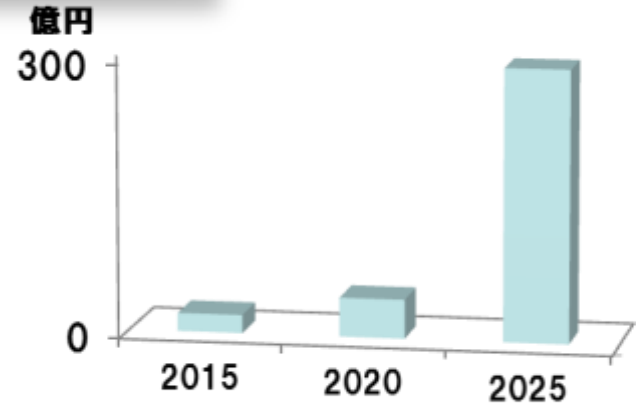
## 主要戦略

「走る」、「曲がる」、「止まる」機能のシステム商品開発と提案

## 活用技術

- 小型／軽量化に強みを持つ独自機械要素技術（インホイールモータ、電動ブレーキ、ステアバイワイヤ）
- モータ・インバータを含む制御技術

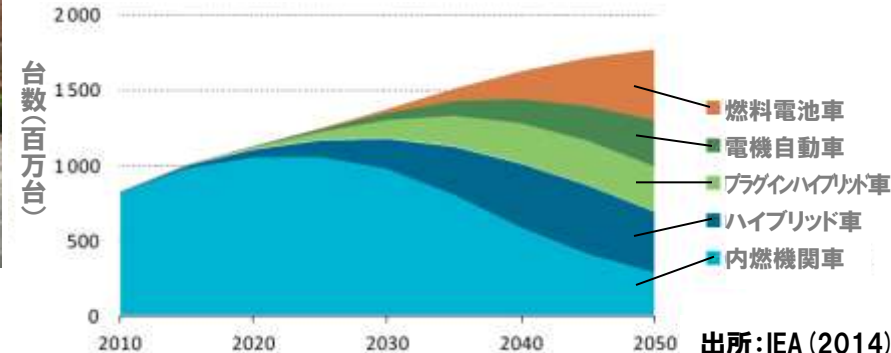
## 売上目標



## 市場性

- CO<sub>2</sub>排出規制の強化
- 自動運転の普及

次世代自動車の普及台数



インホイールモータシステム



ステアバイワイヤシステム

電動ブレーキシステム



電動コミュータ「Q'mo」

# ロボット関連事業:「人との協働、共生」

## 主要戦略

独自技術シーズを新たなニーズに適合、ビジネス化  
グループ内の開発商品をグローバル展開  
製造／販売を含めた積極的な外部連携

## 活用技術

- ・リニアモジュールなどの精密位置決め技術
- ・小型アクチュエータ技術
- ・独自の高精度／高速移動可能な  
パラレルリンク機構

NTN SNR 各種リニアモジュール

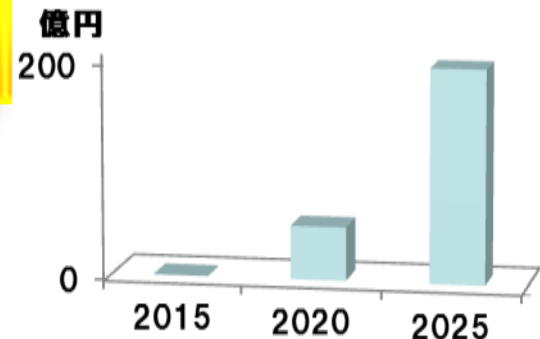


ボールねじアクチュエータ



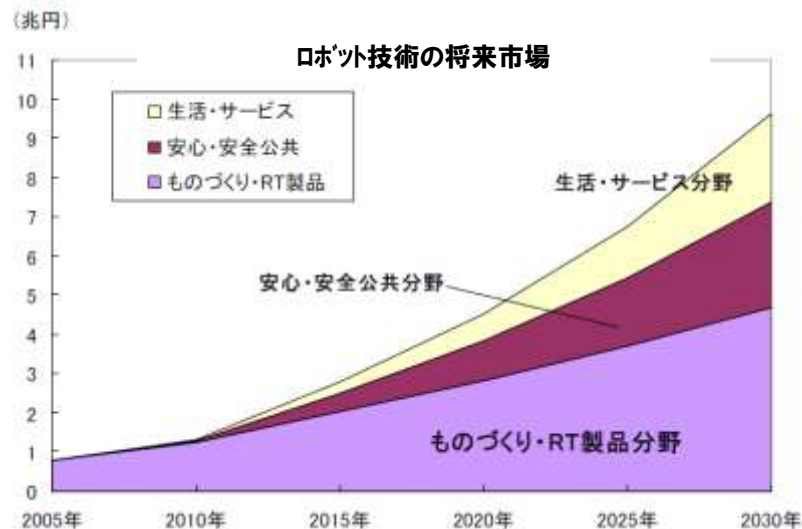
電動アクチュエータ

## 売上目標



## 市場性

- ・「ものづくり」、「サービス分野」で  
人との協働・共生
- ・医療・福祉・介護の成長分野へ



出所:機械振興協会(2007)

# サービス・ソリューション事業:「ビッグデータの活用」

## 主要戦略

モノの提供からサービス・ソリューションの提供に

## 活用技術

- ・軸受状態監視技術 CMS
- ・軸受診断技術
- ・構造体の劣化センシング技術

無線式計測ユニット



状態監視システム



風力発電装置  
ナセル部



モニタリングサービス

ハンディ型異常検知装置



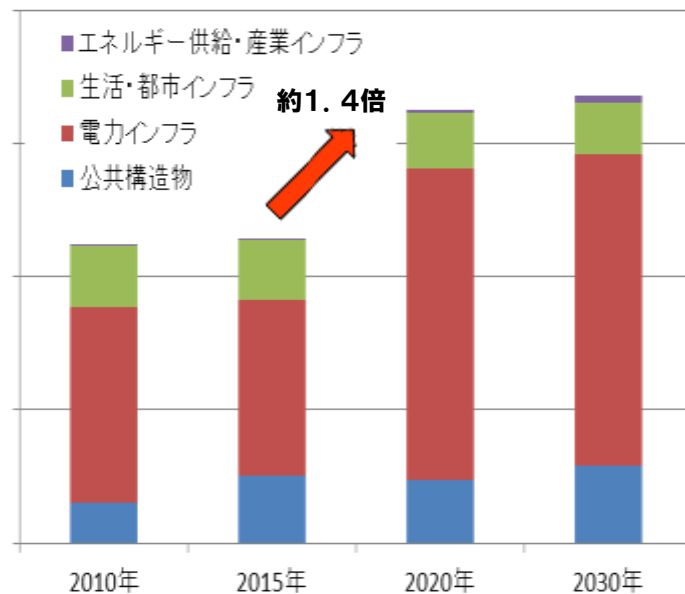
インフラ構造物



## 市場性

- ・インフラ・メンテナンスの強化
- ・定期メンテナンスから常時監視に
- ・ビッグデータの活用

保全マネジメント市場の規模推移



出所:富士経済(2014)

## 「品揃えとエンジニアリング・サービスで顧客満足度世界No.1へ」

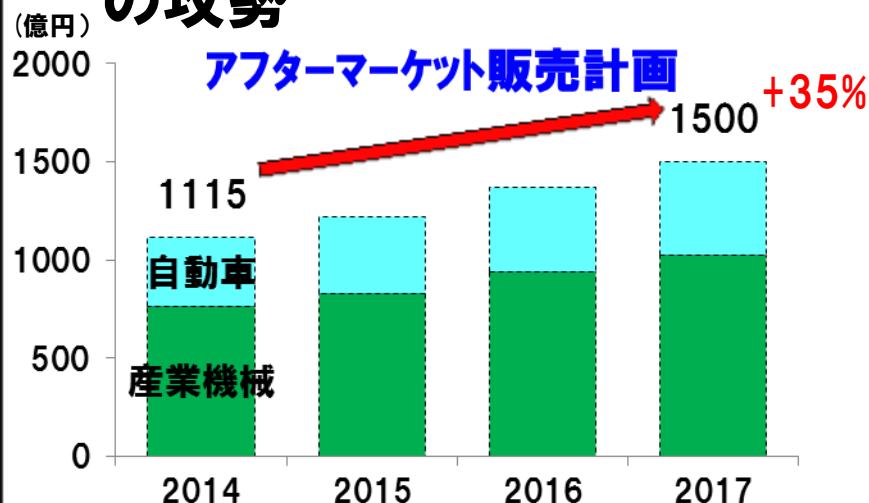
### 現状と課題

- ・ アフターマーケット事業本部を設立し体制強化(2013年10月)
- ・ 顧客の実働現場でエンジニアリング・サービス
- ・ 欧州での自動車用補修部品(オートパーツ)事業

- ・ 新興市場でプレゼンス不足
- ・ 業種により強弱あり

### 目標

- ・ **品揃え**の充実と受注～納入リードタイム短縮
- ・ エンジニアリング・**サービス**の拡充
- ・ **成長市場**および**特定業種**への攻勢





## 主な施策-1

### 1. 品揃えの充実とリードタイム短縮

- ・国内No.1の品揃えをグローバル展開  
→ **アフターマーケット専用中央倉庫**の設置
- ・受注から出荷までの**リードタイム短縮**
- ・**24時間以内配送**体制のグローバル化



欧州のアフターマーケット  
専用倉庫



### 2. MRO活動の強化

- ・日・欧・米・中で活動中の  
**テクニカル・サービスカー**を新興国へ拡大
- ・**アフターマーケット・アカデミー**の展開  
→ 軸受技術講習会、軸受診断、  
補修データベースの拡充

テクニカル・サービスカー



アフターマーケット  
アカデミー



## 主な施策-2

### 3. ターゲット市場への攻勢強化

#### 北米市場

- MROのターゲット業種攻略
- トラック用や乗用車用**パーツキット**拡大
- **大手代理店**との関係強化



#### 中国市場

- MROの**ターゲット業種**に集中
- **代理店網**の拡大

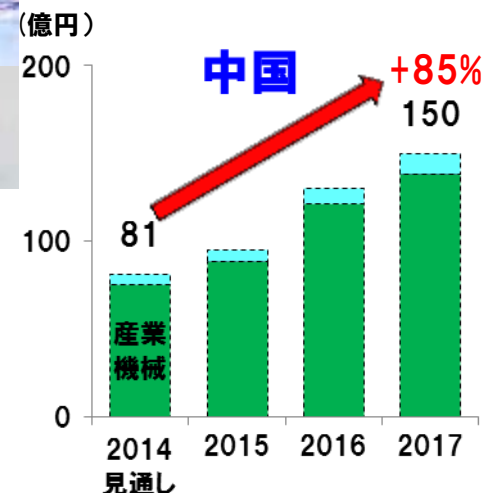
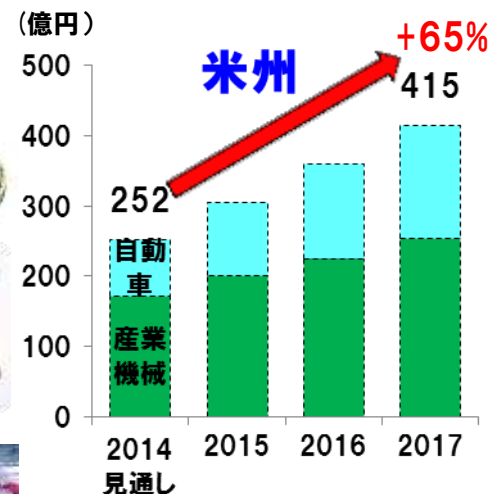


#### ロシア市場

- **新販社**の本格稼働、売上高は**2倍**へ

#### 中南米市場

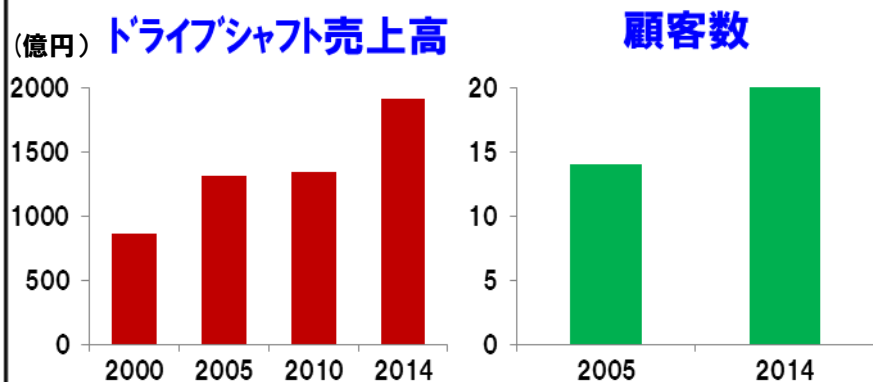
- **組織体制**と**エンジニアリングサービス**の強化



## 「顧客満足度世界No.1の“NTNのドライブシャフト”へ」

### 現状と課題

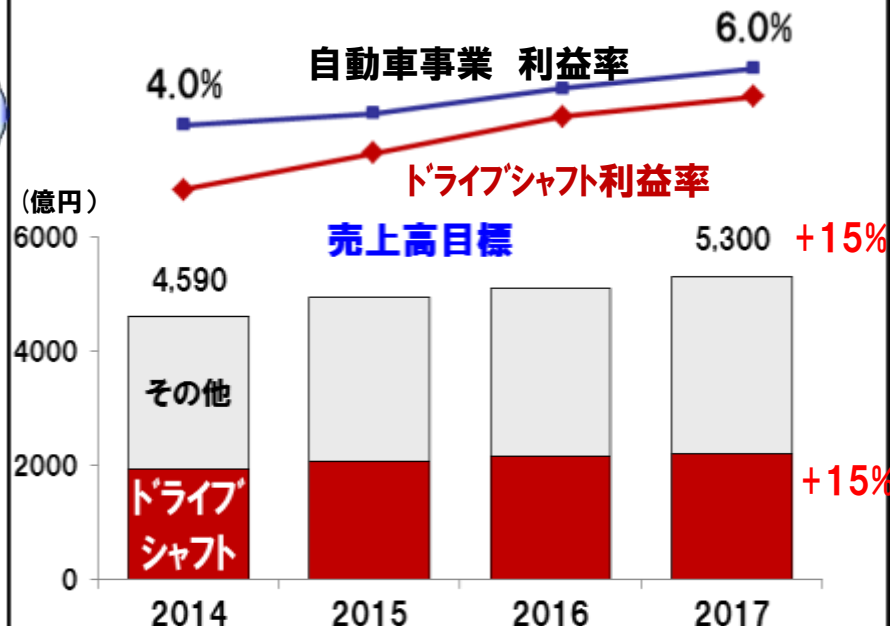
- ・ シェア拡大を目指し販売拡大
- ・ 供給先自動車メーカー数が増大
- ・ グローバルの需要地生産体制



- ・ 販売価格下落やコスト上昇による利益率の低下

### 目標

- ・ ドライブシャフト事業の**収益拡大**
- ・ 品質、コスト、納期、技術面で**顧客満足度世界No.1**



## 主な施策-1

### 1. ドライブシャフト事業の収益拡大

営業利益率を3年間で3ポイント改善

#### 設計・材料・工法見直し

- ・現地調達材の適用拡大
- ・素形材ニアネットシェイブ追求
- ・シャフトなどの設計変更

#### 売価管理の強化

- ・値引きの抑制
- ・低収益型番の売価対策

#### 生産効率化の追求

- ・拠点間の生産負荷調整
- ・工程省略による工数削減
- ・新技術による設備費削減

為替

売価レベル

比例費削減

固定費増加

規模効果

#### 販売拡大とミックス改善

- ・売上高: 約290億円増加
- ・プレミアム車両向け  
高付加価値商品の拡大

+約70億円

2017年度

2014年度  
(見通し)

## 主な施策-2

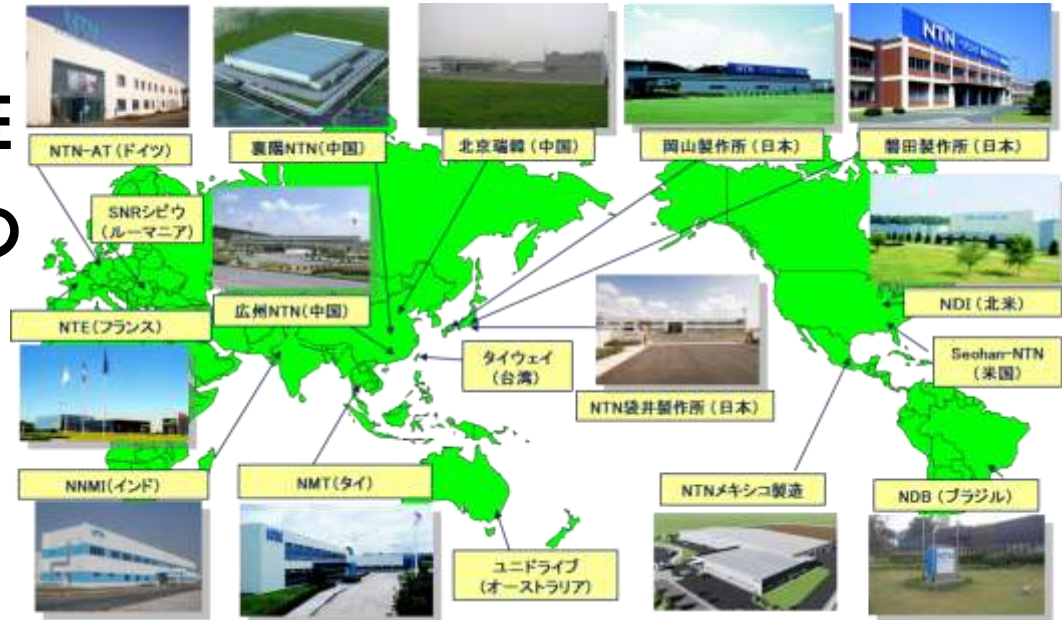
### 2. グローバル品質管理および供給体制の強化

“Made by NTN”による  
**世界同一基準品質保証**

新拠点(中国、メキシコ)の  
**早期安定稼働**

米国の生産能力増強

現地ニーズを取り入れた  
**世界5極での開発体制**



### 3. 次世代ドライブシャフト・モジュールの開発とシリーズ化



ハブベアリング+ドライブシャフト  
EBW(電子ビーム溶接)や  
PCS(プレスコネクトスプライン)を活用

## 「次の100年に向けた『もの造り』方式の革新」

### 現状と課題

- ・ 労働環境の変化
  - 日本の少子高齢化
  - 新興国の人件費高騰
- ・ 世界同一基準の品質
  - 海外生産拠点の増加
- ・ 「もの造り」は「ひと造り」から
  - 国内中心の「ひと造り」

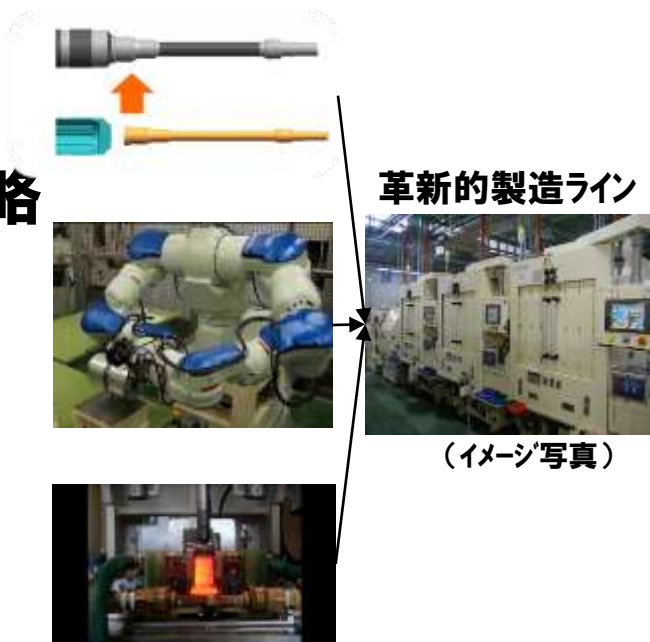
### 目標

- ・ **革新的な製造技術の導入**
  - コスト競争力、設備単価の低減
  - リードタイム短縮、中間在庫廃止
  - 省エネルギー/省資源の実現
- ・ 「もの造り」の**グローバル標準化**
  - 世界同一基準の品質保証
  - スピーディ/フレキシブルな生産体制
- ・ **グローバル「ひと造り」の強化**
  - タイムリーな事業拡大
  - 急速な需要増加への対応

## 主な施策-1

### 1. 革新的な製造技術の開発と導入

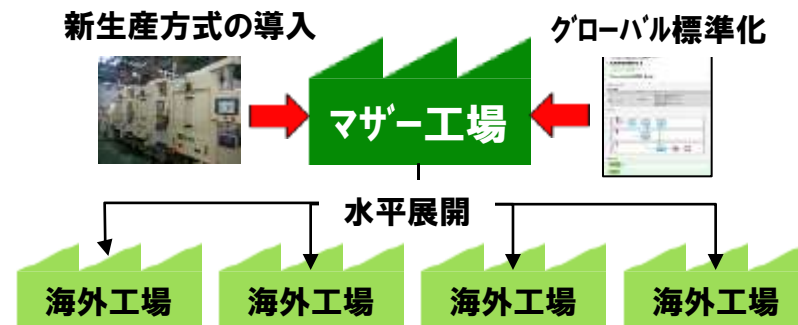
- “**Grow-Upライン**”の開発と展開
- **ドライブシャフト**新加工方式
  - 研削レス、複合加工による工程省略  
工程集約、精密接合技術、  
ニアネットシェイプなど
- **アクスル(ハブベアリング)**の新量産技術
  - 設備のモジュール化やロボット活用による  
フレキシブルラインの構築
- **テーパベアリング・ニードルベアリング**のインライン化や一貫ライン構築



## 主な施策-2

### 2. 「もの造り」のグローバル標準化推進

- 「もの造り」標準の開発
- 「マザー工場」への導入と教育
- 海外工場への水平展開
- “Made by NTN”による  
世界同一基準での品質保証



### 3. 現場力を高める継続的「ひと造り」

- 「マザー工場」での海外技能者教育制度の拡大
- 「世界QCサークル大会」、「NTN技能オリンピック」
- 「もの造り学校」の拡充
- 特殊工程技術者の強化





## 「真のグローバル企業としての経営基盤を確立」

### 現状と課題

- ・ グローバル化の進展
  - 海外販売比率: 約70%
  - 海外生産比率: 約50%
  - 世界4極開発体制
  - 海外従業員比率: 約65%

- ・ 「企業理念」の浸透
- ・ コンプライアンスのグローバル強化
- ・ グローバル人材の育成
- ・ 女性の活躍促進(日本国内)

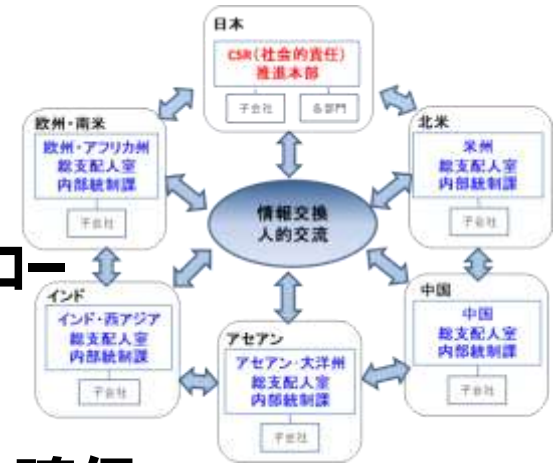
### 目標

- ・ 世界共通の行動規範としての「**企業理念**」をNTNグループ全従業員へ浸透
- ・ グローバル企業として、**コンプライアンス**の徹底や**ガバナンス**、**ダイバーシティ**への対応強化
- ・ 地域に愛される企業としての**社会貢献**や**環境保全**
- ・ 「**現地・現物・現人**」体制の確立

## 主な施策-1

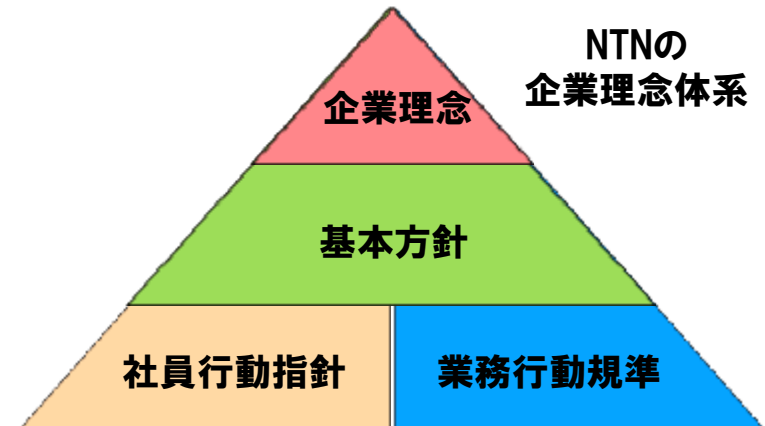
### 1. NTNグループ会社の統制強化

- **企業理念**のグローバル浸透
- **CSR推進本部**によるグローバル教育とフォロー
- 海外各地の**内部統制体制**の強化
- 適切かつタイムリーな**情報開示と透明性**の確保



### 2. リスク管理の強化

- グローバル・サプライチェーン全体の**減災計画**作成



## 主な施策-2

### 3. 地球環境の保全と社会貢献活動の推進

- ・拠点および事業での「**自然エネルギーの利用**」促進
- ・サプライチェーンにおける**環境負荷低減**
- ・事業拠点の**地域社会との連携強化**



風力発電



地域で植林活動

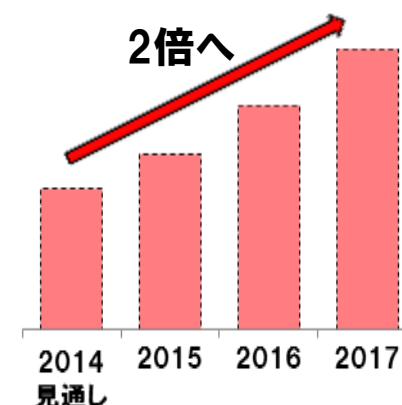


太陽光発電

### 4. グローバル人材の育成

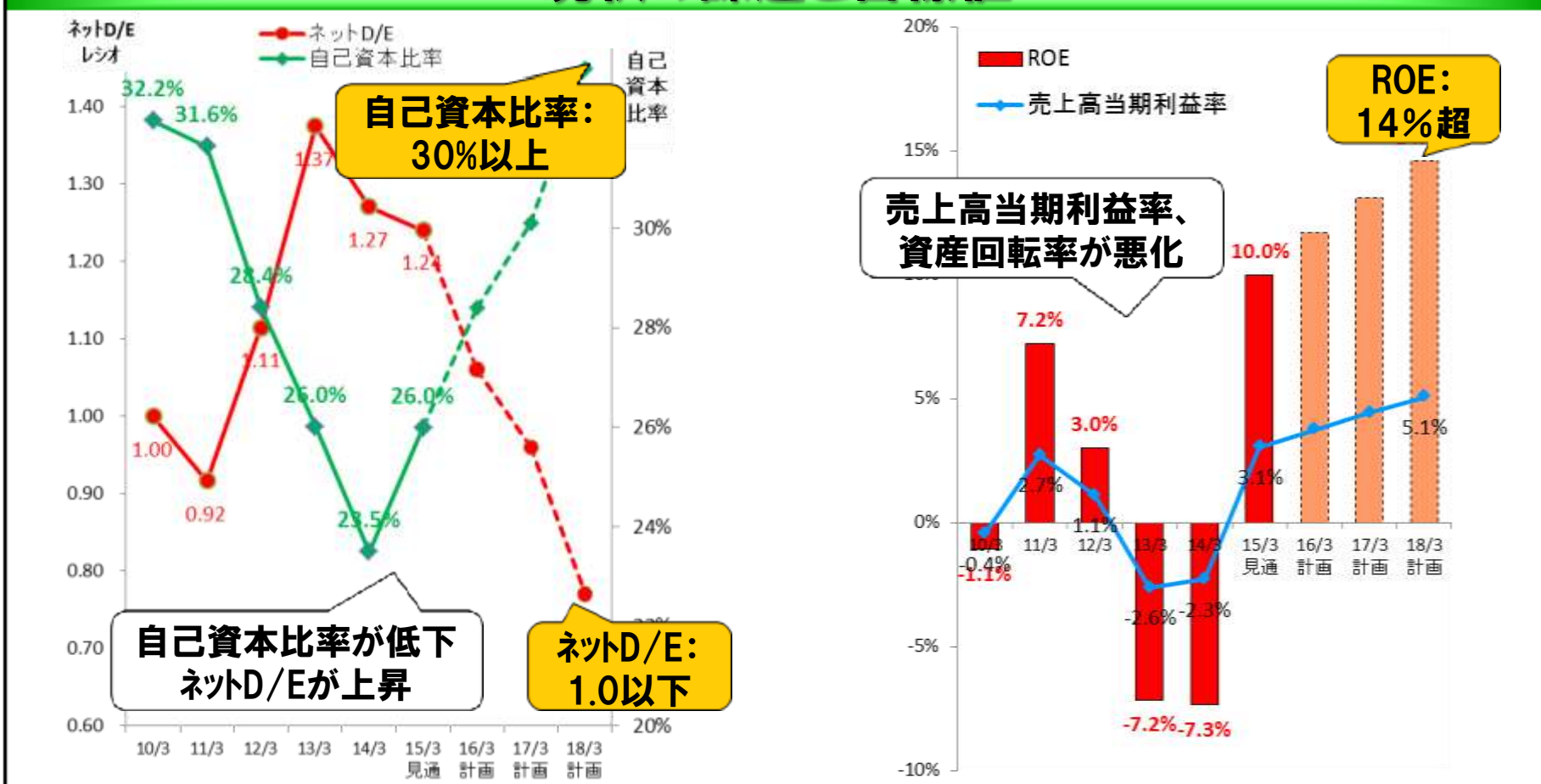
- ・海外→日本、海外→海外の**人材相互交流**
- ・**若手人材**および**経営人材**の育成強化
- ・**女性管理職**の倍増(日本)
- ・**ダイバーシティ人材**の雇用促進

国内女性管理職数



## 「収益管理の強化と資産効率の向上」

### 現状の課題と目標値



## 主な施策-1

### 1. 資産効率向上に向けた財務施策

#### (1) 有利子負債の削減(△600億円/3年間)

フリーキャッシュフローと現預金の活用

地域内の資金融通などの適用拡大

#### ・棚卸資産回転率の向上(4.0回→4.5回へ)

適正在庫基準の明確化とタテ・ヨコ・ナナメのフォロー体制

#### ・資産売却

保有株式やその他資産を精査

#### (2) 退職給付債務の圧縮

年金資産の積み増し

## 主な施策-2

### 2. 売上高利益率向上に向けた財務施策

#### (1) 事業毎の営業利益率向上策(6.2%→8.8%へ)

- ・アフターマーケット事業・・・収益性の高い事業の拡大
- ・産業機械事業・・・販売拡大による工場稼働率の向上
- ・自動車事業・・・ドライブシャフトの利益改善に注力

#### (2) これまで以上にCFを重視した投資判断へ

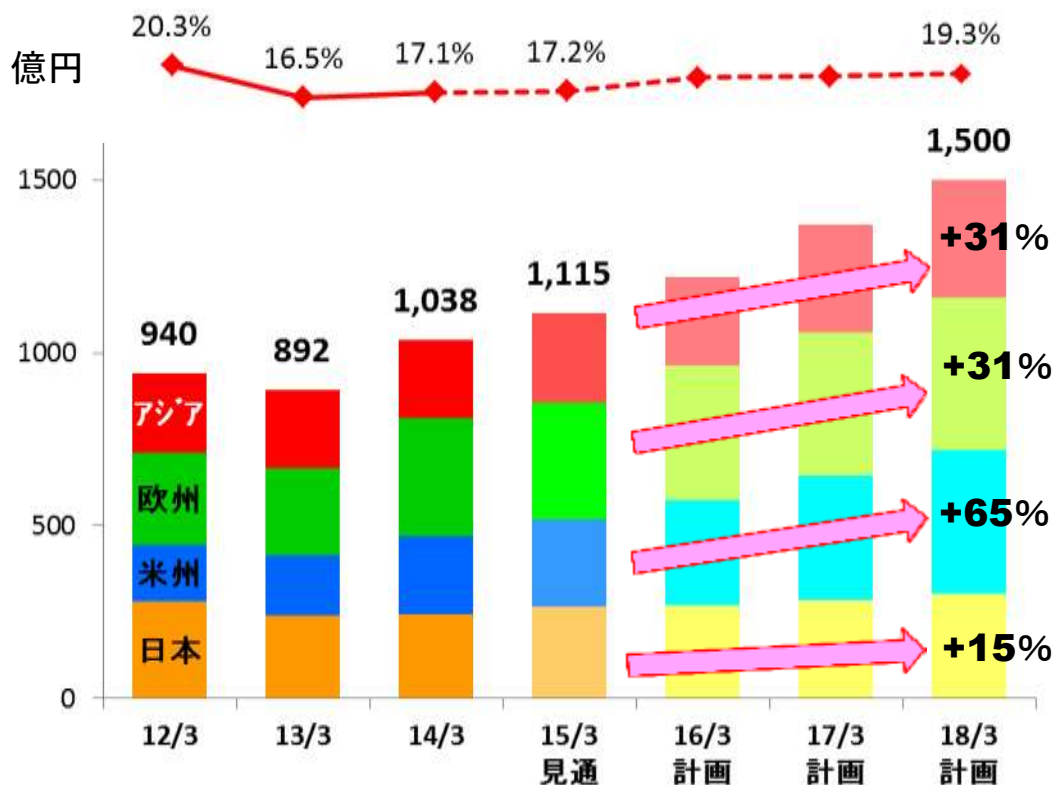
- ・分野別にメリハリある投資判定
- ・判断基準、リスク情報・フォロー方法等の見直し

### 3. 株主還元

- ・長期的に安定した株主への利益還元を継続
- ・配当性向30%が基本

# 事業形態別計画(アフターマーケット事業)

3年間で、グローバル売上高を**35%(年率10%)**拡大



**日本**：設備補修の一括契約 (MRO)  
徹底的な顧客開発活動で、  
国内シェアをダントツの50%へ

**米州**：大手代理店と協業でシェア拡大  
マーケティングと技術で差別化  
自動車向け代替品の拡充  
トラック用オートパーツを拡大

**欧州**：鉄鋼/鋳山/製紙等のMRO拡大  
新興市場でのシェアを拡大  
足回りオートパーツの横広げ

**アジア**：講習会やメンテナンス実演を推進  
販促と広告宣伝を強化  
代理店網増加と大手へ拡販



製紙設備



自動調心ころ軸受



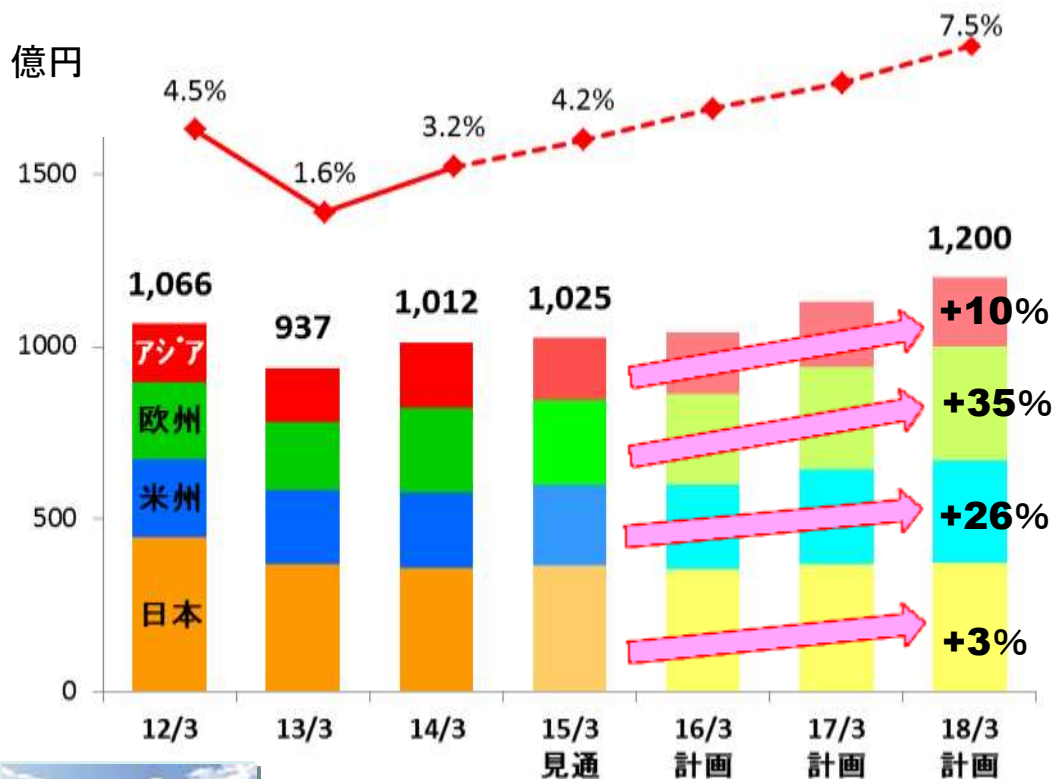
鉄鋼設備



トラック用オートパーツ

# 事業形態別計画(産業機械事業)

3年間で、グローバル売上高を**17%**拡大、営業利益率を**7.5%**に改善



**日本**：ホット用変速機の需要増  
工作機の国内生産増  
農業機械は輸出向け需要増

**米州**：建設機械向け需要回復  
農業機械向け新規案件増  
産業機械用CVJの案件取込

**欧州**：航空機向け新規案件増  
農業機械向け需要回復  
鉄道車両の新規案件増

**アジア**：中国鉄道車両向け新規案件増  
建機油圧ポンプ向け案件取込  
風力発電向け需要増



風力発電用軸受



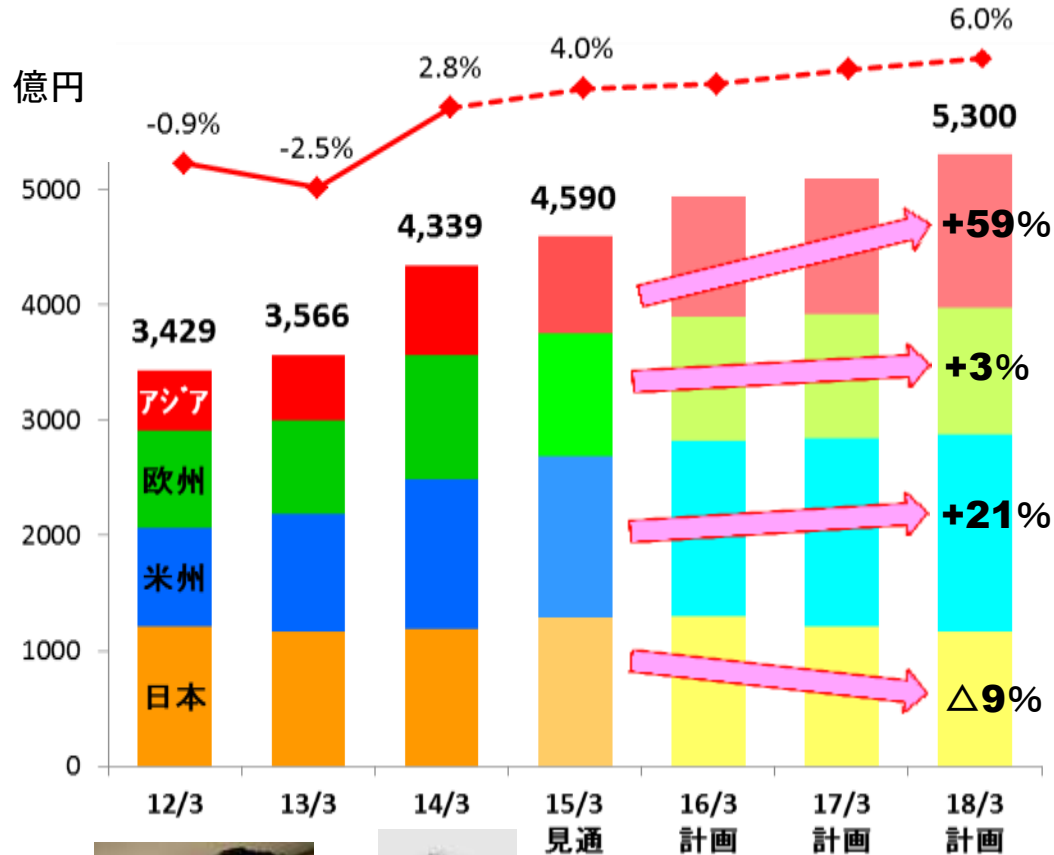
ジェットエンジン用軸受





# 事業形態別計画(自動車事業)

3年間で、グローバル売上高を**15%**拡大、営業利益率を**6%**に改善



**日本**：国内市場の縮小 (△12%)  
顧客の現地化進展で販売減

**米州**：生産台数の増加 (+7%)  
市場拡大で販売が増加  
メキシコ立上げで販売拡大

**欧州**：西欧諸国を中心に回復  
3世代ハブベアリングの販売増

**アジア**：最大市場として中国が牽引  
南京・襄陽で安定供給体制  
アセアン・インド市場の回復/成長



プレスコネク・ハブジョイント



ボールねじ  
駆動モジュール



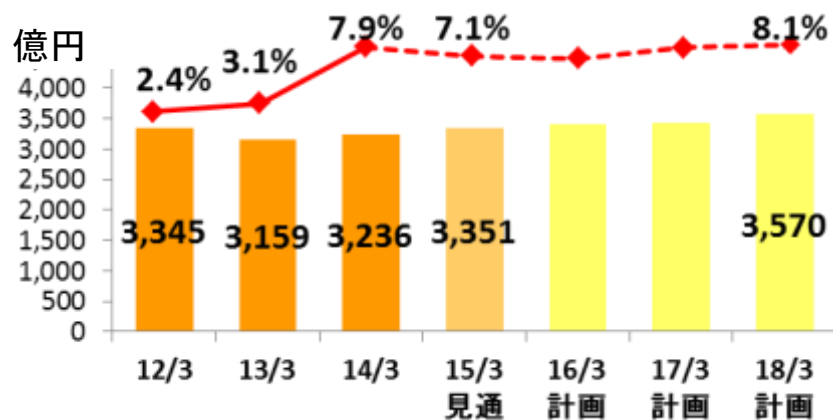
センサ付ハブベアリング



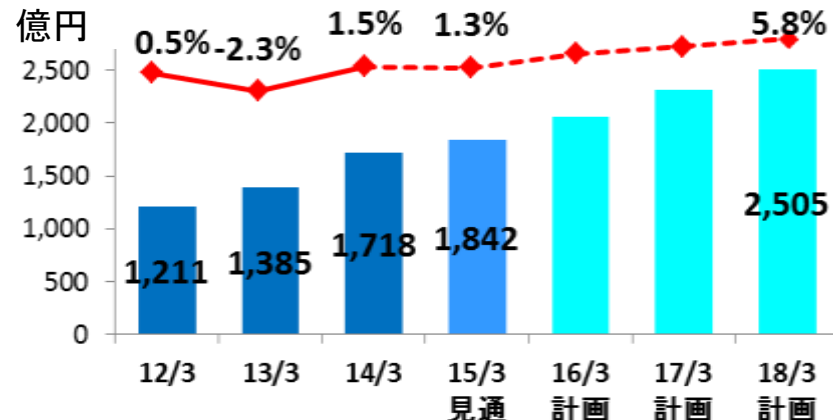
メカニカル  
クラッチユニット

# 所在地別計画(売上高と営業利益率)

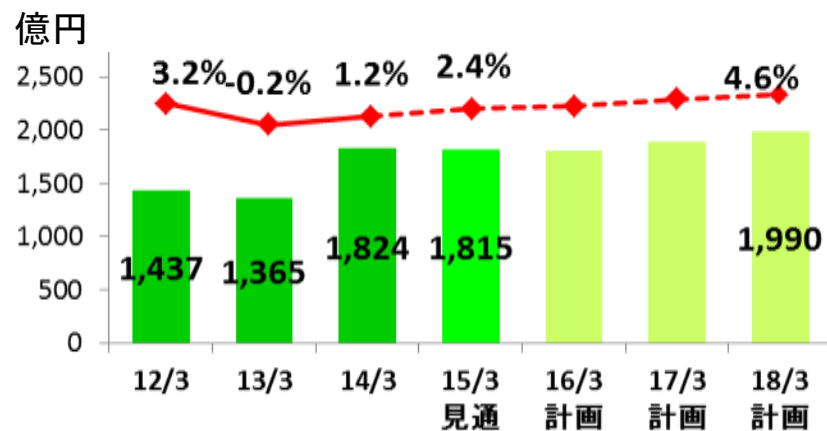
## 日本:アフターマーケット事業の拡大



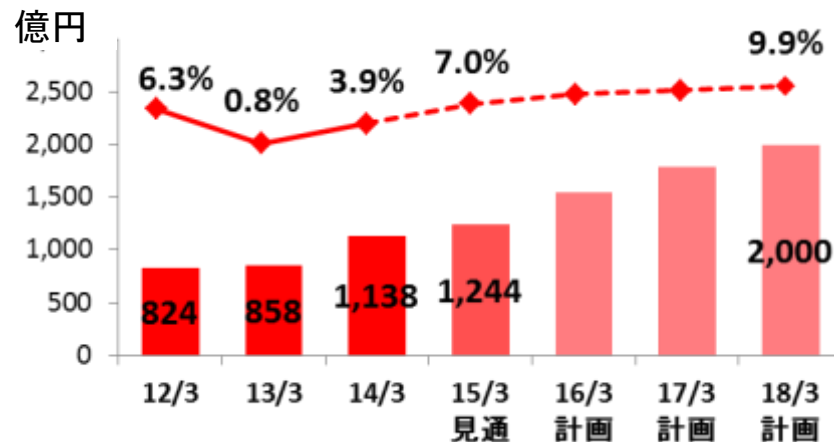
## 米州:堅調な市場環境により成長継続



## 欧州:産業機械向けが増加



## アジア:自動車とアフターマーケットが牽引



# 「NTN 100」の主な経営指標

	今期見通し	NTN100	増減 ②-①
	2015年3月期①	2018年3月期②	
売上高(億円)	6,730	8,000	+1,270
営業利益(億円)	420	700	+280
営業利益率	6.2%	8.8%	+2.6ポイント
当期利益	200	420	+220
棚卸資産(億円)	1,680	1,800以下	+120以下
棚卸資産回転率(回)	4.0	4.5	+0.5
自己資本比率	26.0%	30.0%以上	+4ポイント以上
ネットD/Eレシオ	1.24	1.0以下	0.24以上改善
ROE	9.7%	14%超	+4.3ポイント以上
為替レート	\$:¥101.5 €:¥134.5	\$:¥110 €:¥130	-

**NTN**  
**Transformation for**  
**Next**  
**100**



For New Technology Network

**NTN**®

NTN corporation