

A vertical image on the left side of the slide shows two hands, one from the top and one from the bottom, holding a glowing, cylindrical light tube. The light tube is illuminated from within, creating a bright glow. The background is a solid blue color.

For New Technology Network

**NTN**<sup>®</sup>

**2015年3月期  
決算説明会**

**2015年5月18日**

**NTN株式会社**

- I. 中期経営計画「復活2014」成果と  
新中期経営計画「NTN100」初年度
- II. 2015年3月期決算と2016年3月期見通し
- III. 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、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. 中期経営計画「復活2014」成果と

# 新中期経営計画「NTN100」初年度

II. 2015年3月期決算と2016年3月期見通し

III. 質疑応答

# 15年3月期実績と16年3月期見通し

売上高  
(億円)

営業利益率

3.8%

1.3%

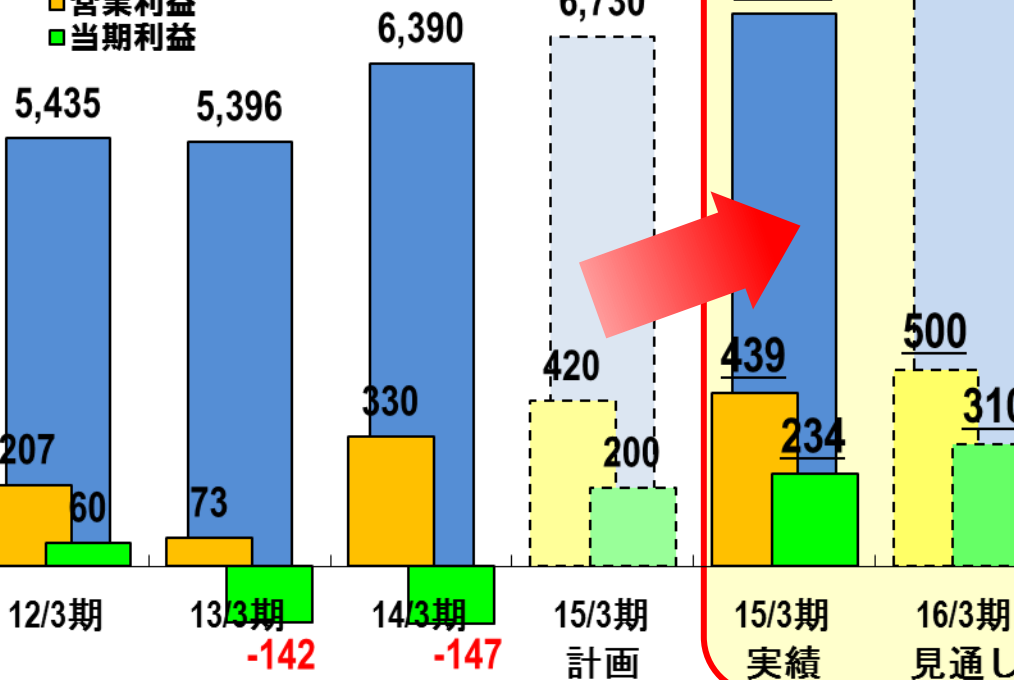
5.2%

6.2%

6.2%

6.9%

■売上高  
■営業利益  
■当期利益



15年3月期(実績)

売上高: **7,019億円**

営業利益: **439億円**

営業利益率: **6.2%**

当期利益: **234億円**

期末配当: **3.5円(年間6円)**

営業利益  
(億円)

復活から  
「NTN 100」  
1年目へ

16年3月期(見通し)

売上高: **7,250億円**

営業利益: **500億円**

営業利益率: **6.9%**

当期利益: **310億円**

配当: **10円(年間)**

躍進2013

復活2014

NTN 100

# 中期経営計画「復活2014」の成果

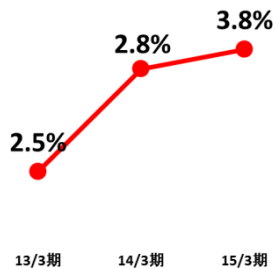
## 1. 緊急対策

- **人件費・固定費削減**  
→給与・賞与、経費を13/3下期から削減
- **設備投資の抑制**  
→既存設備の活用、設備の現地調達化  
**減価償却費の範囲内**で効率的に投資
- **棚卸資産の削減**  
→補修向け在庫の拡充と為替影響で増加  
棚卸資産回転率は、**0.5ポイント向上**  
(13/3期3.3回→15/3期3.8回)

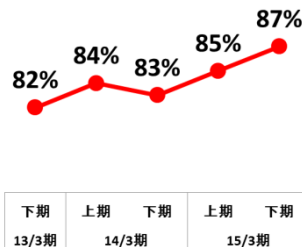
## 2. 経営資源の集中

- **補修向け販売拡大**  
→**アフターマーケット事業本部**を設立  
テクニカルサービスカーによる**技術サービス**の展開  
**MRO案件**の獲得と**オートパーツ**品揃えを拡大
- **産業機械事業のグローバル強化**  
→航空機や風力発電、鉄道車両で**新規受注**  
工作機やロボット向け**販売拡大**
- **自動車事業の収益改善**(対13/3期)  
**営業利益率**  $\Delta 2.5\% \rightarrow 3.8\%$ へ改善  
→**現地鋼材の採用拡大**  
グローバル**現地調達率** 82%→**87%**  
**現地生産の拡大**  
**海外生産比率** 48%→**51%**  
**低収益品の売価改善と値引き抑制**

営業利益率  
(自動車)  
の推移



現地調達率  
(グローバル)  
の推移



# 中期経営計画「復活2014」の成果

## 3. 構造改革

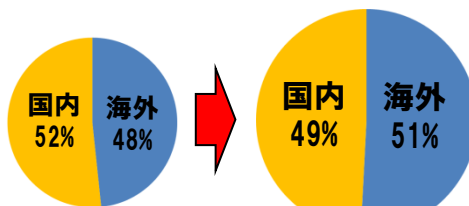
- **人件費構造の改革**  
→早期退職600名募集、420名で完了  
約200名は**アフターマーケット事業の体制強化**へ
- **海外生産の加速**  
→海外への生産移管を推進  
**中国・メキシコに新会社**を設立
- **事業の選択**  
→**物流子会社を設立**、物流を一元化  
精機商品事業の一部撤退

## 4. 新商品・新事業の拡大

- **モジュール・システム商品の開発強化**  
→電動油圧ブレーキやステアバイワイヤなど  
**自動車の電動化に対応した商品の量産**  
風力発電の状態監視システム(CMS)や、  
パラレルリンクなど**ロボット**関連商品を開発
- **EVシステム商品の事業本格化**  
→「真横移動」や「その場回転」が可能な  
「Q'mo」の公道走行用**ナンバー**を取得
- **複合材料商品の開発と市場展開**  
→焼結合金と樹脂の**組合せ商品**など量産

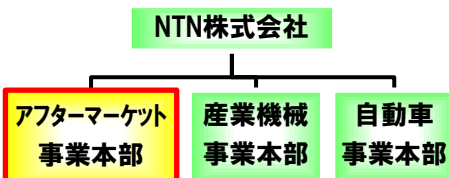
アフターマーケット事業本部を  
新設

海外生産比率の推移



13年3月期

15年3月期



電動油圧ブレーキ用  
ボールねじ駆動モジュール



風力発電用CMS



電動コミュータ「Q'mo」



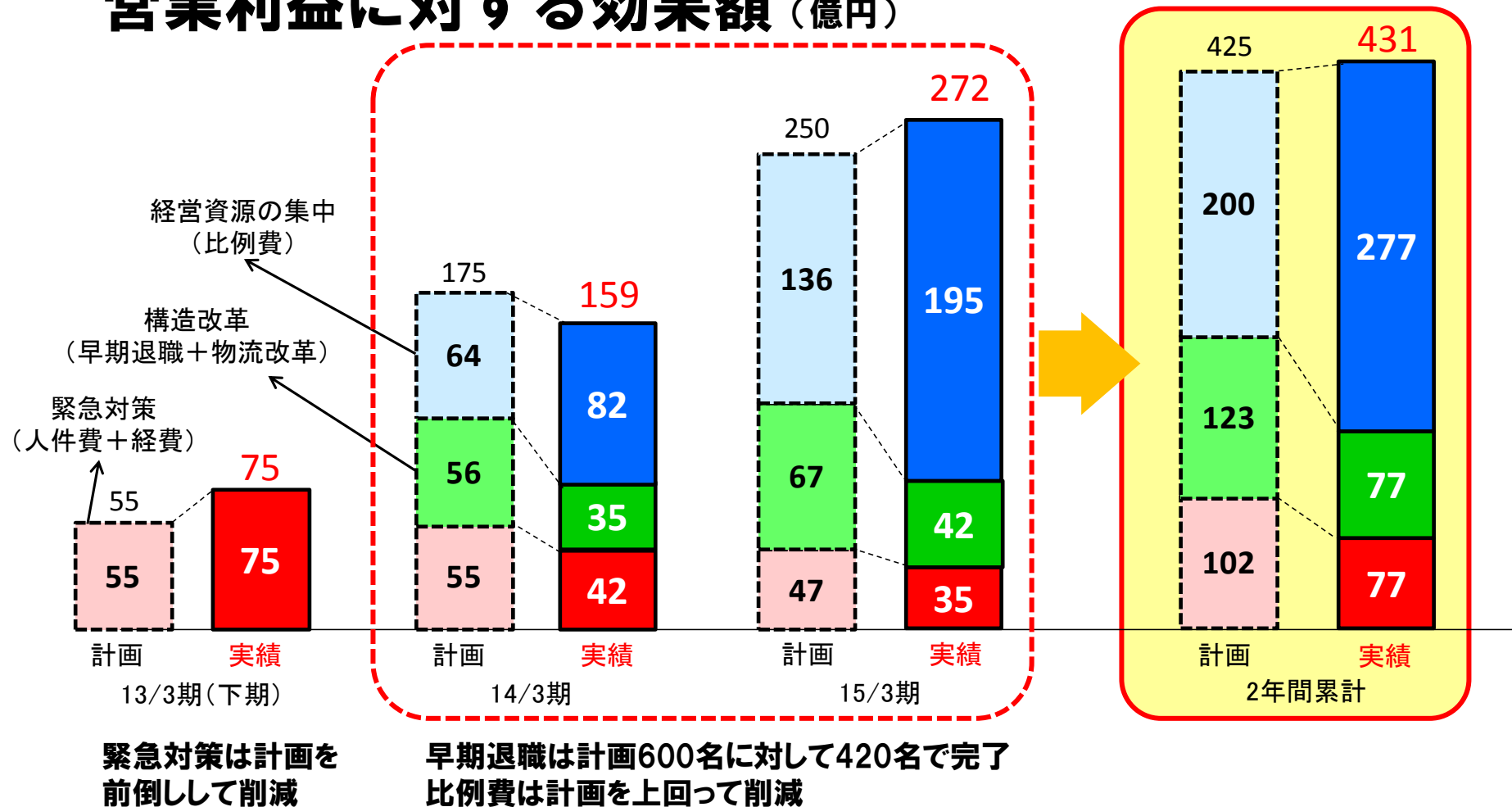
パラレルリンク型  
高速角度制御装置



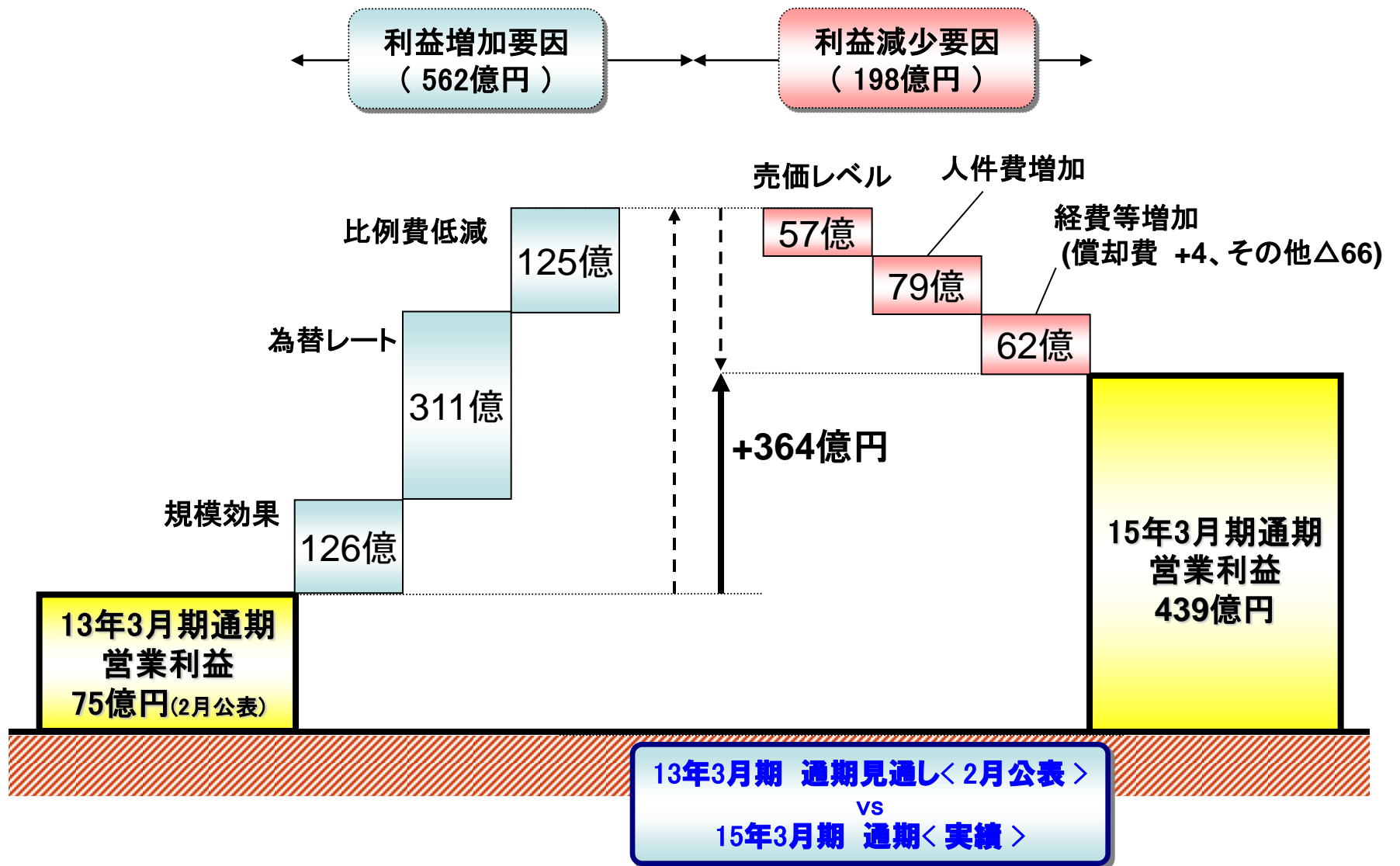
新材料  
ヘッドライトCL

# 中期経営計画「復活2014」の成果

## 「復活2014」主な施策の 営業利益に対する効果額（億円）



# 「復活2014」の営業利益の増減要因





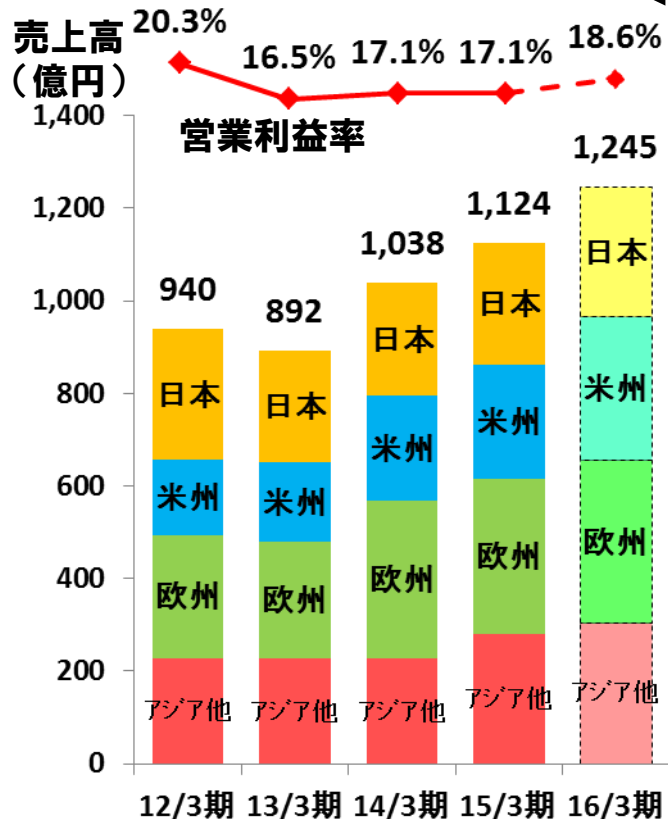
# アフターマーケット事業の実績と見通し

<15/3期実績（対14/3）> **売上高1,124億円 (+8.3%)**, **営業利益192億円 (+8.5%)**

- ・米州や欧州で産業機械向け需要が低迷する中、日本や中国・アジアで販売増
- ・特に日本のMRO案件獲得や、中国・アジアにおける技術サービス拡充で販売が増加

<16/3期見通し（対15/3）>

**売上高1,245億円 (+10.7%)**, **営業利益232億円 (+20.6%)**



**日本**

ターゲット顧客へのシェアアップ活動推進  
技術講習会の展開による受注促進

**米州**

代理店との協業強化、自動車補修の  
拡販加速と中南米地区の需要取込み

**欧州**

販売体制を整備しMRO獲得に注力  
東欧・ロシア、新興国で販売を拡大

**アジア他**

MRO案件の販売拡大と代理店獲得  
技術キャラバンによる案件発掘を推進

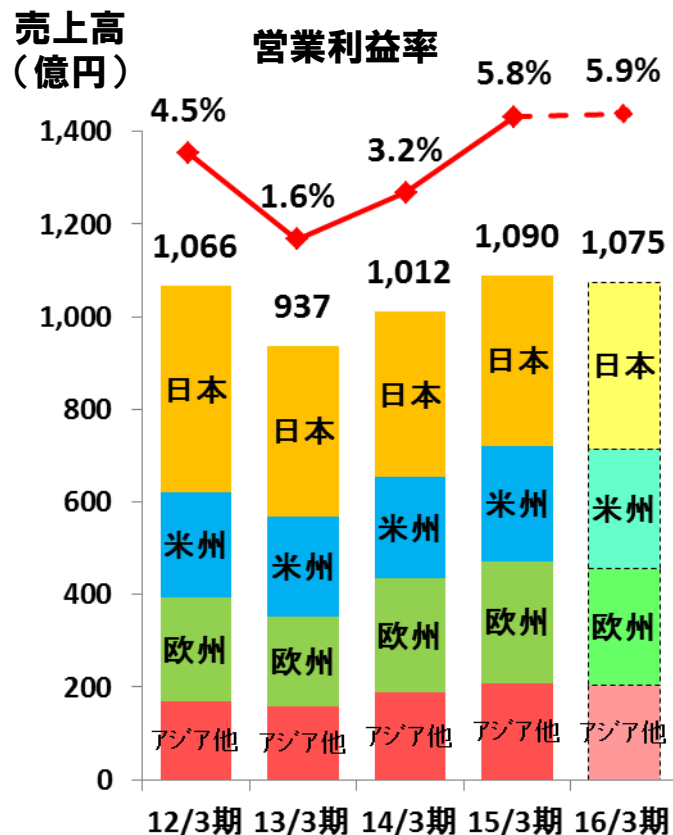
# 産業機械事業の実績と見通し

<15/3期実績（対14/3）> **売上高1,090億円 (+7.7%)**, **営業利益63億円 (+90.9%)**

- ・ 日本は吐く減速機や航空機、工作機、中国は風力発電や鉄道車両向けが増加
- ・ 米州は建設機械向け、欧州は風力発電や航空機向けが増加

<16/3期見通し（対15/3）>

**売上高1,075億円 (-1.4%)**, **営業利益63億円 (+0.6%)**



**日本**

工作機向けは堅調な需要を維持  
建設機械は鉱山向け輸出需要不振

**米州**

風力発電向け需要取り込み  
建設機械、農業機械向け需要は低迷

**欧州**

航空機や風力発電向けが好調  
建設機械、減速機向け需要が低調

**アジア他**

鉄道車両や工作機向け好調  
事務機向け減少

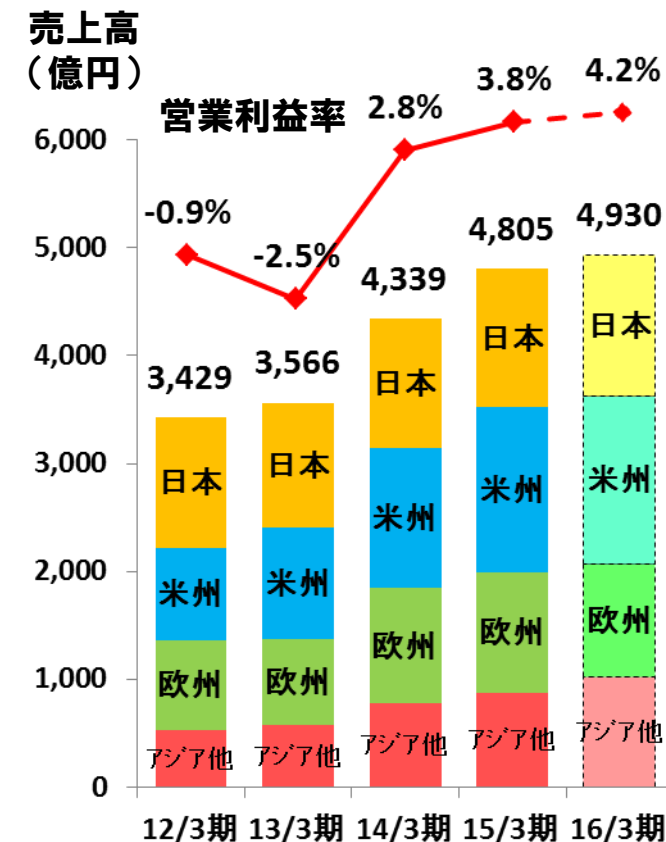
# 自動車事業の実績と見通し

<15/3期実績（対14/3）> **売上高4,805億円 (+10.7%)**, **営業利益184億円 (+52.9%)**

- ・北米の好調な自動車需要により、日本と米州で北米向け販売が増加
- ・アジア他は中国の自動車生産増加と、インドの新規量産開始に伴い販売が増加

<16/3期見通し（対15/3）>

**売上高4,930億円 (+2.6%)**, **営業利益205億円 (+11.7%)**



**日本**

国内需要は自動車生産の減少で減  
顧客の北米向け輸出増加で販売増

**米州**

北米の自動車生産増加で需要増  
ドライブシャフト需要は堅調に増加

**欧州**

欧州主要国の自動車生産は微増  
ロシア・他地域は経済不安定で需要減

**アジア他**

アジアはアクスルを中心に新規案件増  
中国は日・欧米系新規案件でシェア増

# 中期経営計画「NTN100」の取り組み①: 新たな領域における事業展開

攻める経営

自然エネルギー関連装置の事業に新規参入  
国内外から多くの引き合いや問い合わせ

## 【特長】

- ・風速1~1.5m/sで回転開始  
風速2.0m/sから発電開始
- ・減速が少なく発電時間が長い
- ・風切り音が発生しない

【NTN】  
転がり軸受技術や  
発電機技術

【グローバルエネルギー等】  
高効率な“翼”技術

小水力発電



水平軸風車



垂直軸風車

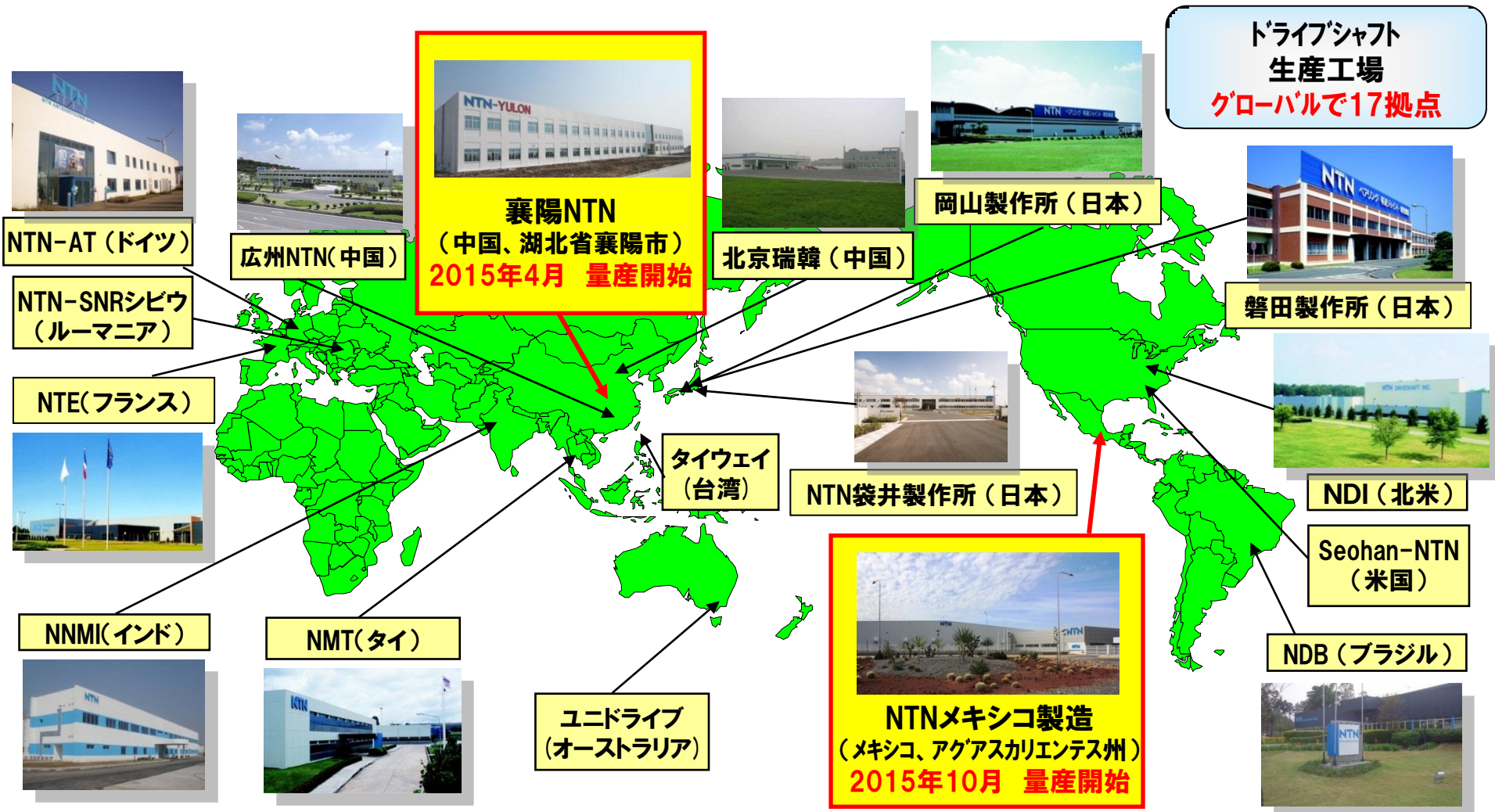


販売開始:2016年夏(予定)  
売上目標(2025年度):500億円/年

# 中期経営計画「NTN100」の取り組み②: ドライブシャフト事業の構造改革

稼ぐ経営

各地域の需要変動に対して、**世界どこからでも安定供給できる体制を確立**



# 「NTN100」初年度の主な経営指標

	「復活2014」	「NTN100」	増減 ②-①
	2015年3月期①	2016年3月期②	
売上高(億円)	7,019	7,250	+231
営業利益(億円)	439	500	+61
営業利益率	6.2%	6.9%	+0.6ポイント
当期利益(億円)	234	310	+96
棚卸資産(億円)	1,841	1,790	△50
棚卸資産回転率(回)	3.8	4.1	+0.3
自己資本比率	28.6%	30%	+1.4ポイント
ネットD/Eレシオ	1.11	1.0	0.11改善
ROE	10.5%	12%	+1.5ポイント
為替レート	\$:¥109.8 €:¥138.7	\$:¥110 €:¥130	-

※2016年3月期の当期利益は、親会社株主に帰属する当期純利益を示しています。

I. 中期経営計画「復活2014」成果と

新中期経営計画「NTN100」初年度

**II. 2015年3月期決算と2016年3月期見通し**

III. 質疑応答

# 2015年3月期決算と 2016年3月期見通し

2015年5月18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。



- ★2015年3月期 決算のポイント
- 1. 連結損益
- 2. 地域別売上高
- 3. 事業形態別売上高・営業利益
- 4. 事業形態別業績（四半期推移）
- 5. 営業利益増減
  - (1) '15年3月期
  - (2) '16年3月期
- 6. 所在地別 売上高・営業利益
  - (1) 日本・米州
  - (2) 欧州・アジア他
- 7. 棚卸資産
- 8. 有利子負債
- 9. 設備投資・減価償却費
- 10. キャッシュ・フロー

## 2015年3月期の実績

- ◇売上高は **7,019億円**、前期比 **+629億円(+9.8%)**の増収。
- ◇営業利益は **439億円**、前期比 **+108億円(+32.9%)**の増益。
- ◇当期純利益は **234億円**(前期は146億円の損失)
- ◇期末配当**3.5円**を実施予定。(年間**6円**、前期比**+4円**)

## 2016年3月期の見通し

- ◇売上高は **7,250億円**、前期比 **+231億円(+3.3%)**。
- ◇営業利益は **500億円**、前期比 **+61億円(+14.0%)**。
- ◇当期純利益(※)は **310億円**、前期比 **+76億円(+32.8%)**。
- ◇配当については、年間**10円**(中間・期末ともに**5円**)を予定。
- ◇為替レートは、1US\$ = **110円**、1EURO = **130円**。

(※) 親会社株式に帰属する当期純利益

# 1. 連結損益

単位：億円

	'14年3月期 実績	'15年3月期 実績	'16年3月期 見通し	対前期増減	
	①	②	③	'15年3月期 ②-①	'16年3月期 ③-②
売上高	6,390	7,019	7,250	629	231
営業利益 (営業利益率)	330 (5.2%)	439 (6.2%)	500 (6.9%)	108 (1.1%)	61 (0.6%)
経常利益	287	389	450	102	61
特別損益	△ 311	△ 18	10	293	28
当期純利益(※)	△ 146	234	310	380	76
為替 US\$	100.2	109.8	110.0	9.6	0.2
レ - ト EURO	134.2	138.7	130.0	4.5	△ 8.7

(※) 2016年3月見通しは親会社株式に帰属する当期純利益

## 2. 地域別売上高

### <地域別売上高>

単位：億円

	'14年3月期	'15年3月期	'16年3月期	対前期増減			対前期増減		
	実績	実績	見通し	'15年3月期			'16年3月期		
	①	②	③	②-①			③-②		
				合計	量	為替	合計	量	為替
日 本	1,791	1,915	1,940	124	124	0	25	25	0
米 州	1,746	2,026	2,130	280	121	159	104	110	△6
欧 州	1,663	1,712	1,650	49	△11	60	△62	47	△109
ア ジ ア 他	1,190	1,367	1,530	176	90	87	163	171	△8
合 計	6,390	7,019	7,250	629	323	306	231	354	△123

# 3. 事業形態別売上高・営業利益

## <事業形態別売上高>

単位：億円

	'14年3月期	'15年3月期	'16年3月期
	実績	実績	見通し
	①	②	③
補修	1,038	1,124	1,245
産業機械	1,012	1,090	1,075
自動車	4,339	4,805	4,930
合計	6,390	7,019	7,250

対前期増減					
'15年3月期			'16年3月期		
②-①			③-②		
合計	量	為替	合計	量	為替
86	40	46	121	152	△ 31
78	36	42	△ 15	4	△ 19
465	247	218	125	199	△ 74
629	323	306	231	354	△ 123

## <事業形態別営業利益>

単位：億円

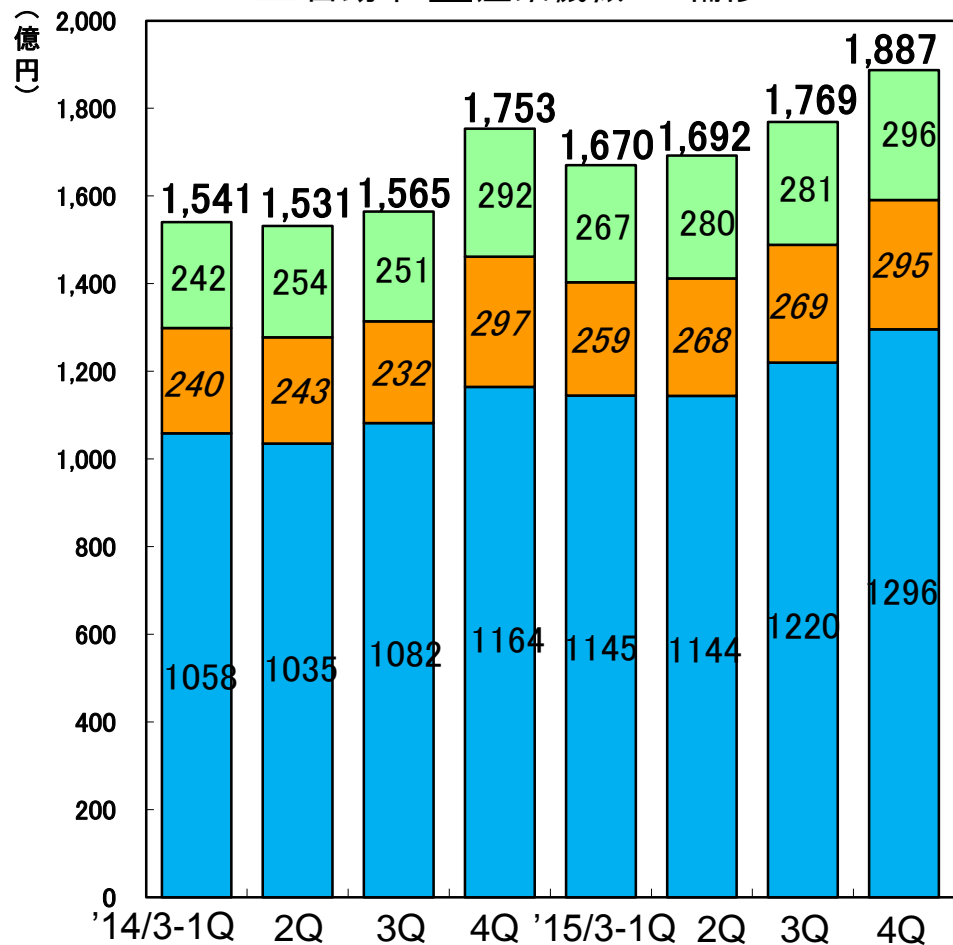
	'14年3月期	'15年3月期	'16年3月期
	実績	実績	見通し
	①	②	③
補修	177	192	232
産業機械	33	63	63
自動車	120	184	205
合計	330	439	500

対前期増減	
'15年3月期	'16年3月期
②-①	③-②
15	40
30	0
64	21
108	61

# 4. 事業形態別業績(四半期推移)

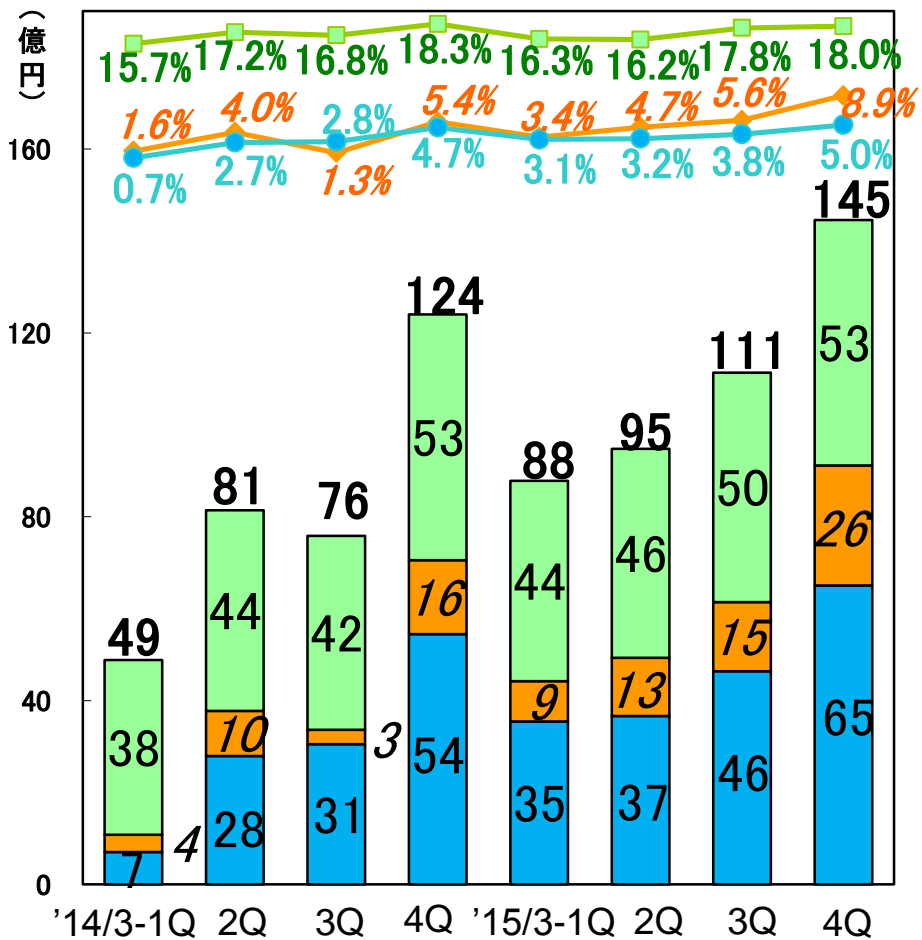
### 売上高

自動車 産業機械 補修

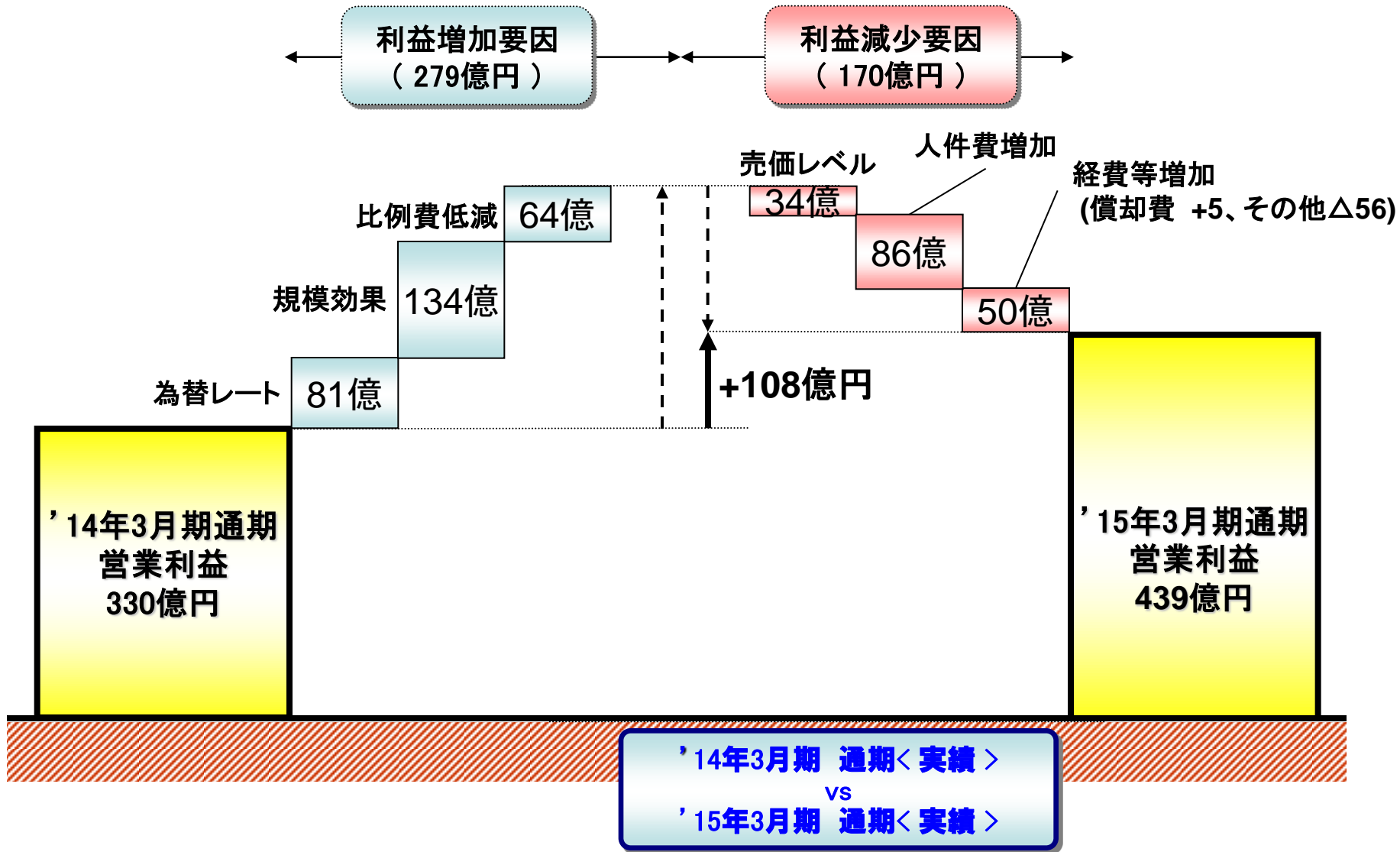


### 営業利益/営業利益率

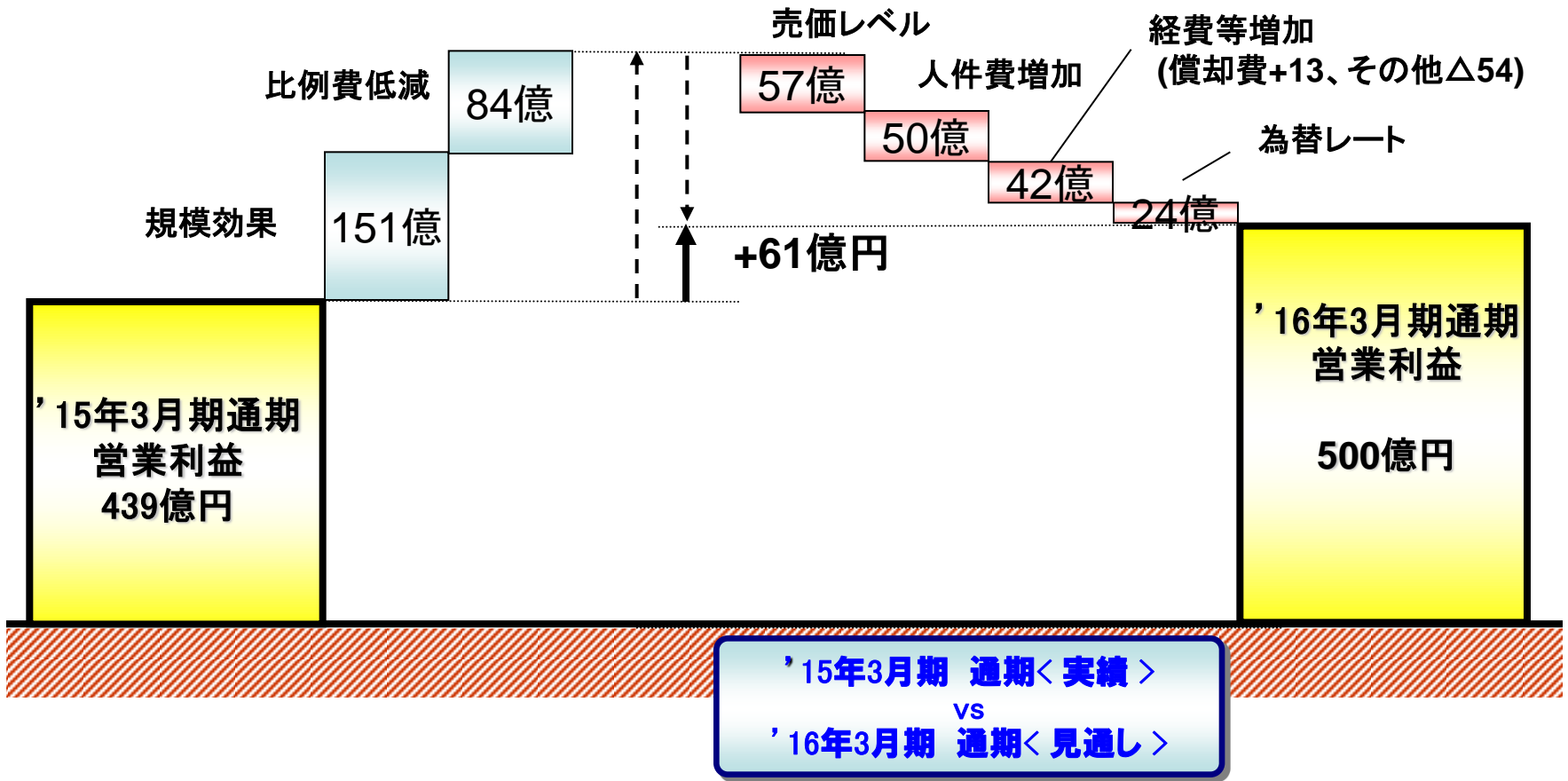
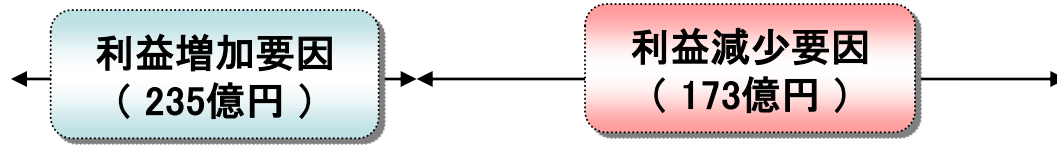
自動車 産業機械 補修



# 5-1. 営業利益増減（'15年3月期）



# 5-2. 営業利益増減（'16年3月期）





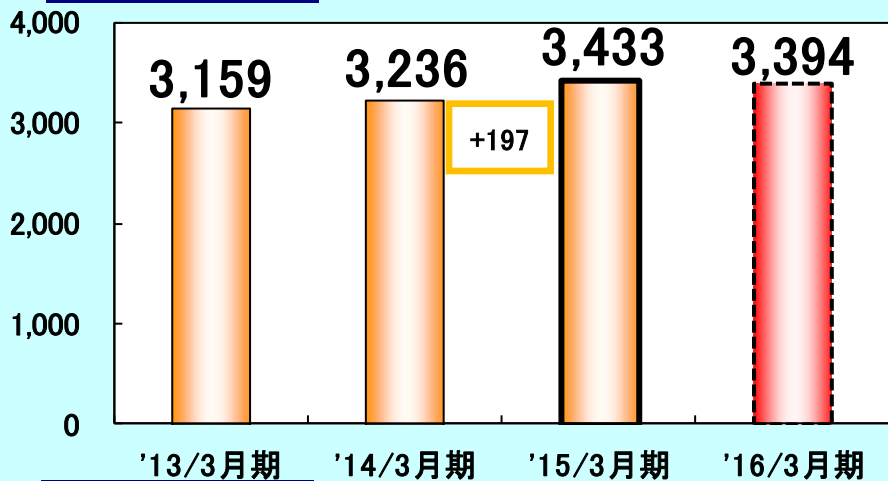
# 6. 所在地別 売上高・営業利益（日本・米州）

## 《 日本 》

## 《 米州 》

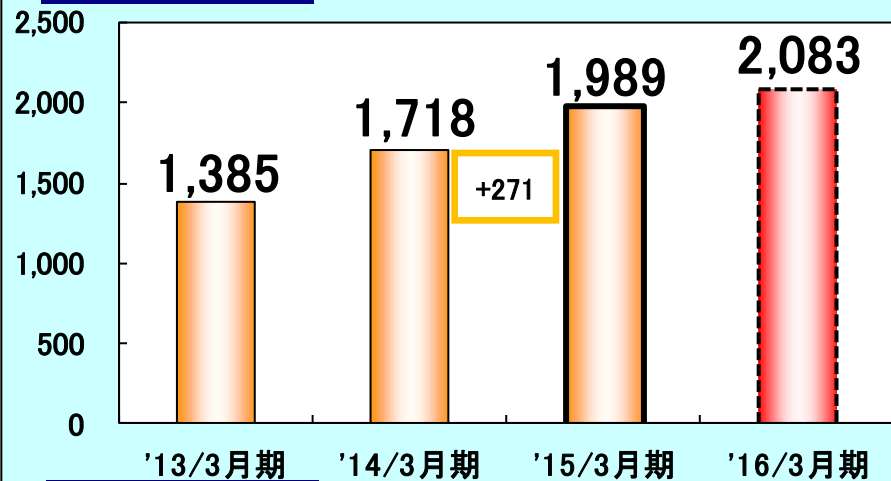
### 売上高

単位：億円

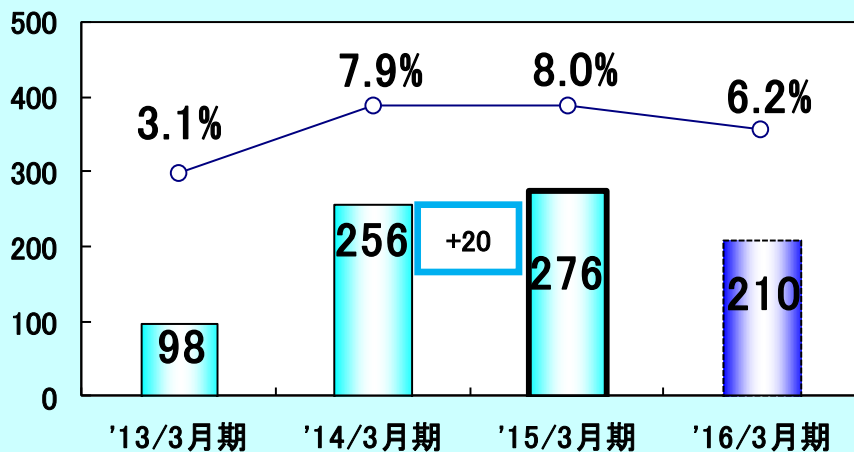


### 売上高

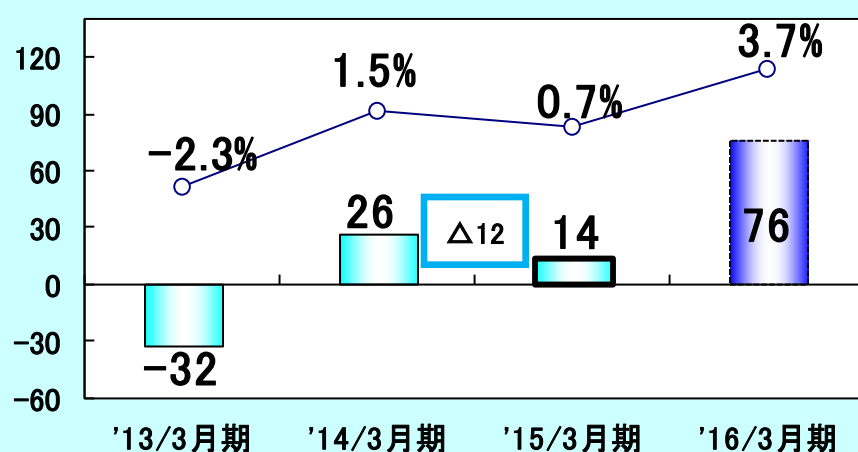
単位：億円



### 営業利益



### 営業利益



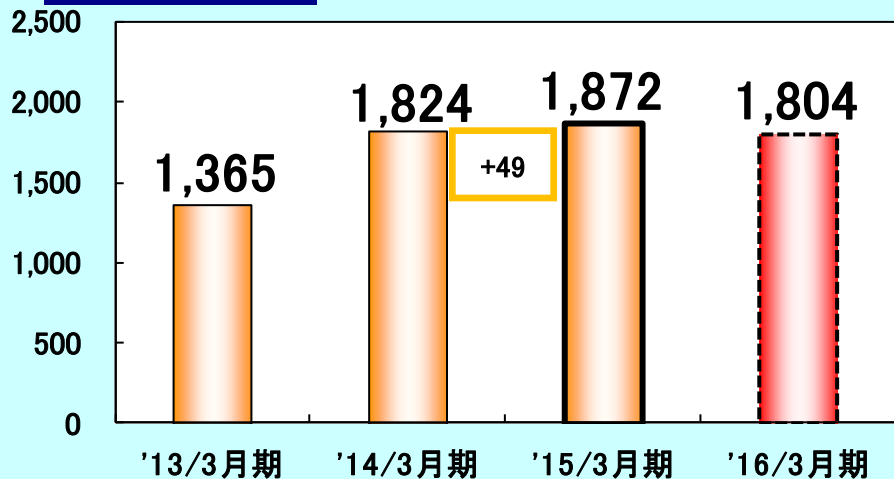
# 6. 所在地別 売上高・営業利益 (欧州・アジア他)

## 《 欧州 》

## 《 アジア他 》

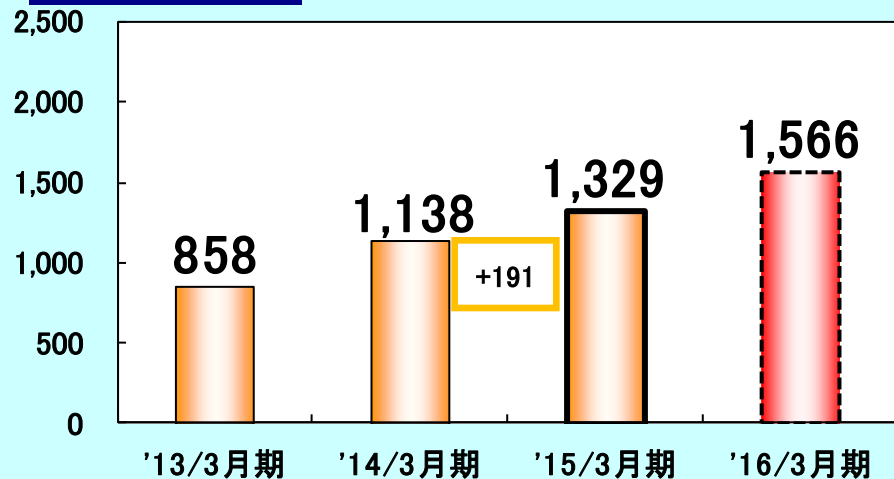
### 売上高

単位: 億円

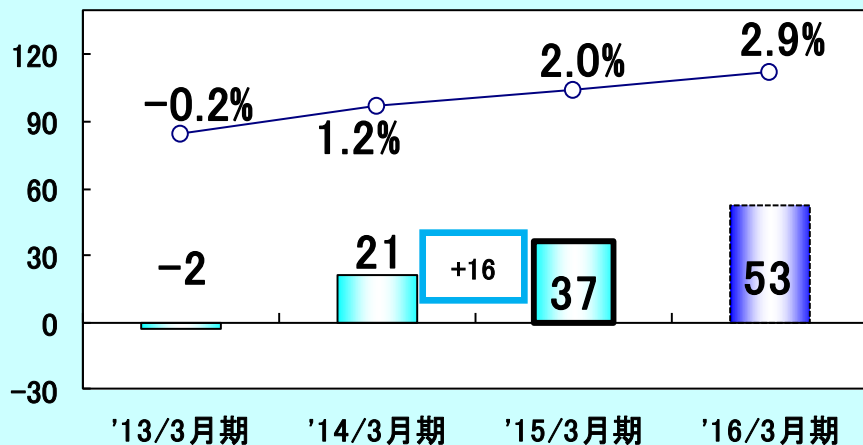


### 売上高

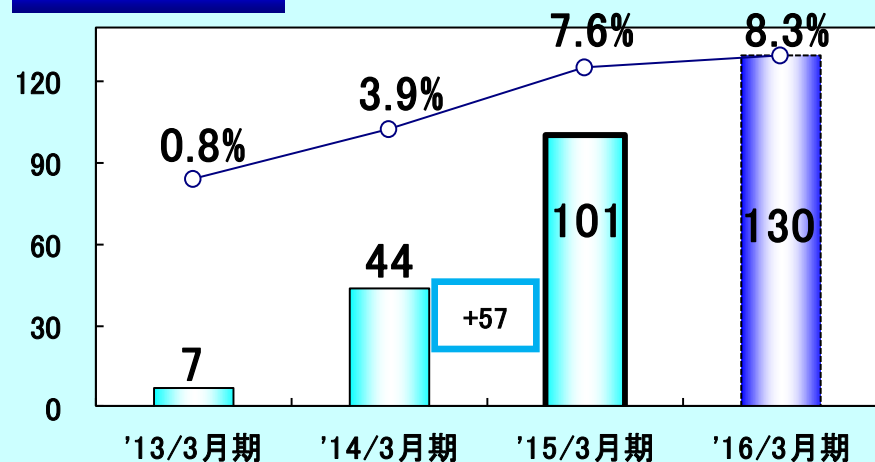
単位: 億円



### 営業利益

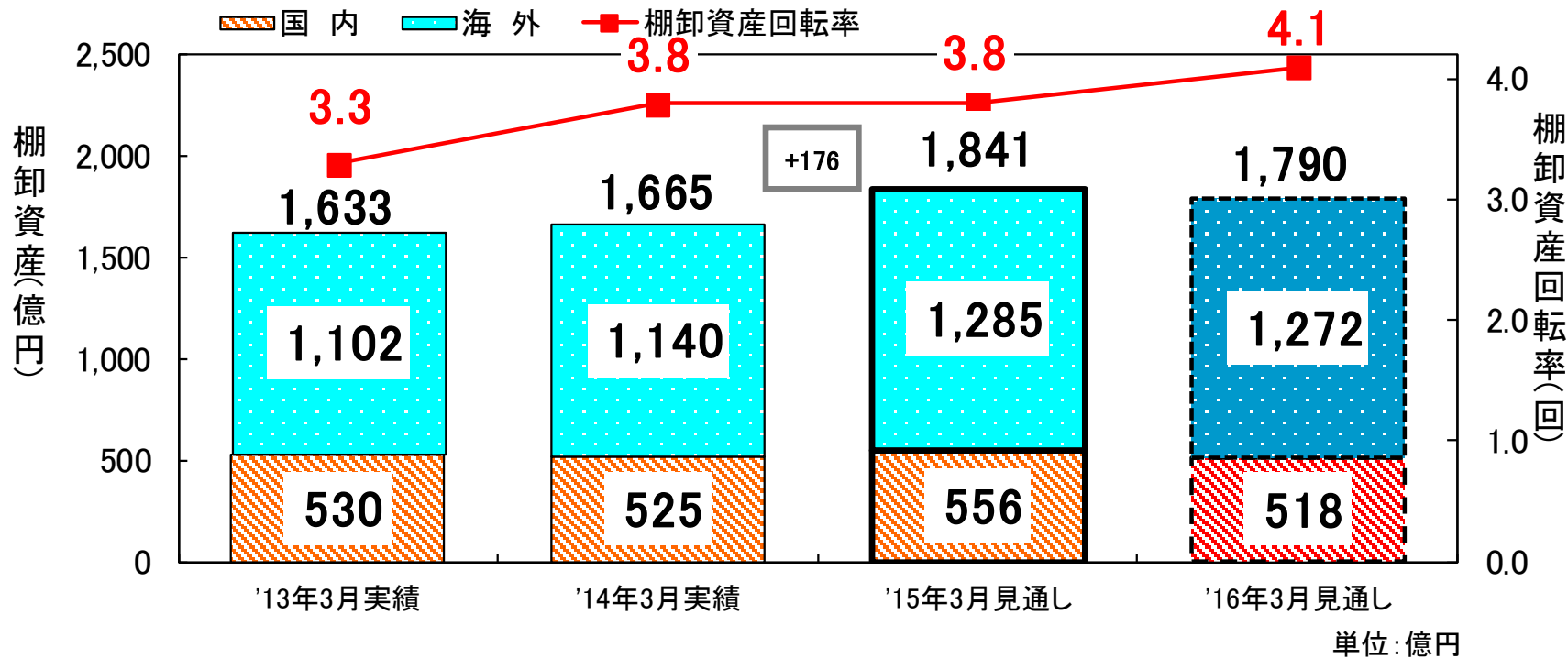


### 営業利益



# 7. 棚卸資産

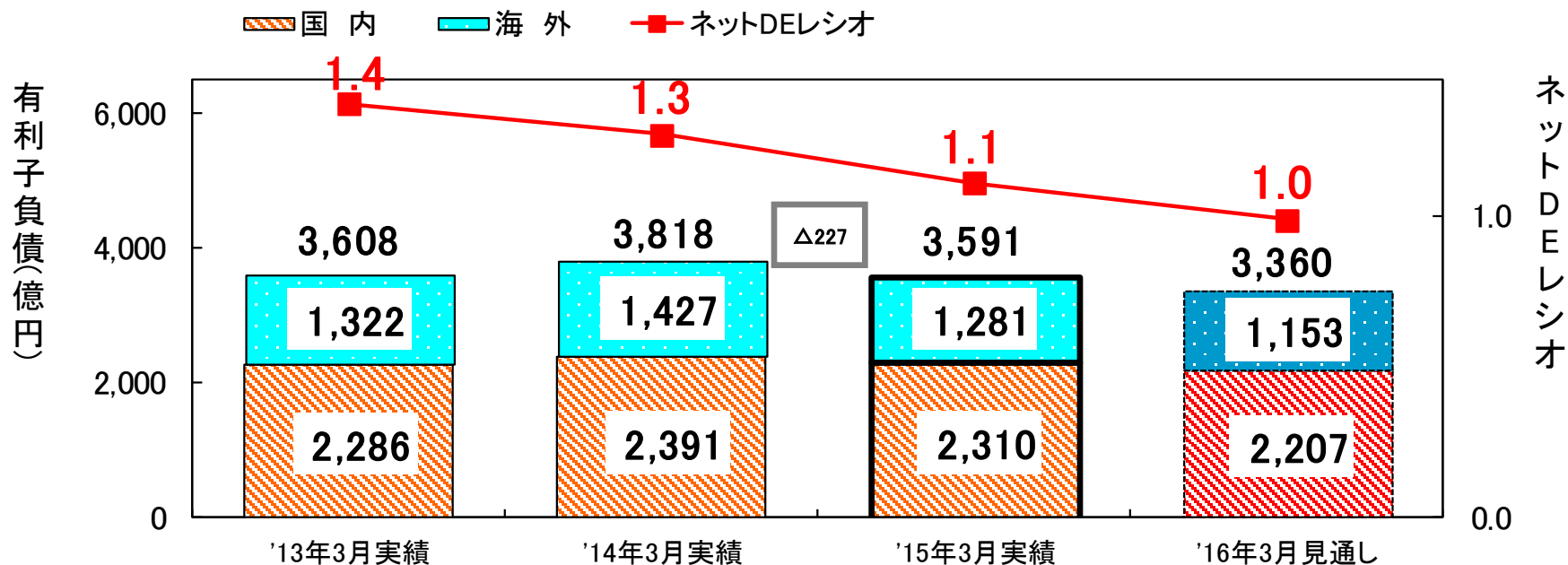
◆ '16年3月見通しの棚卸資産回転率は 4.1回転。



	'13年3月 実績	'14年3月 実績	'15年3月 実績	'16年3月 見通し
棚卸資産	1,633	1,665	1,841	1,790
（海外）	(1,102)	(1,140)	(1,285)	(1,272)
（国内）	(530)	(525)	(556)	(518)
棚卸資産回転率	3.3回	3.8回	3.8回	4.1回

# 8. 有利子負債

◆ '16年3月末見通しのネットD/Eレシオは1.0。



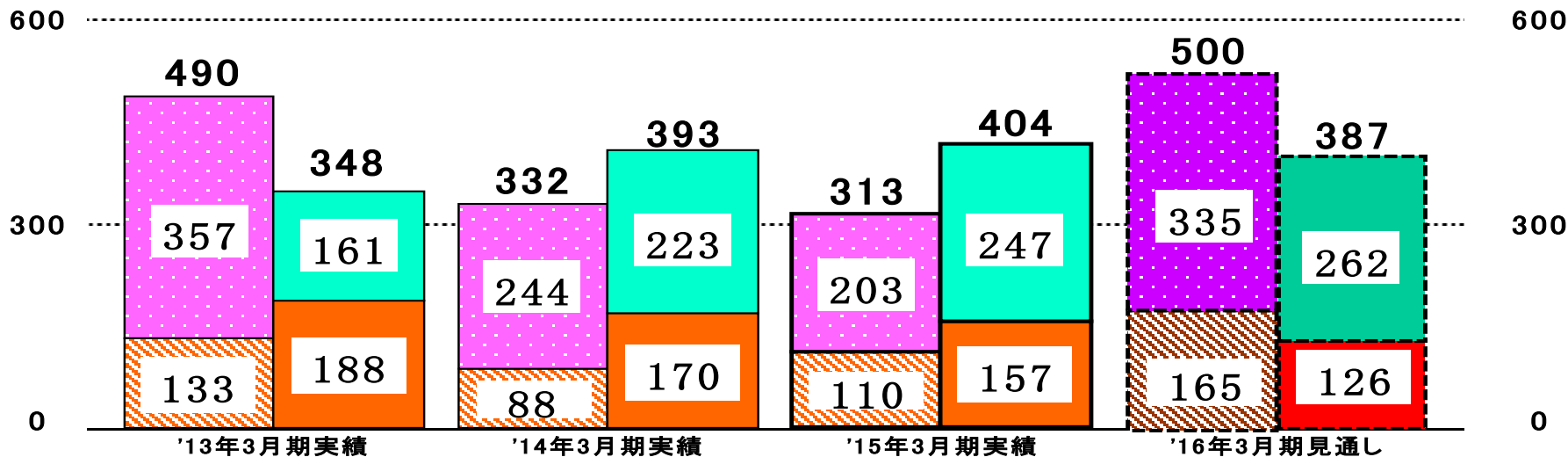
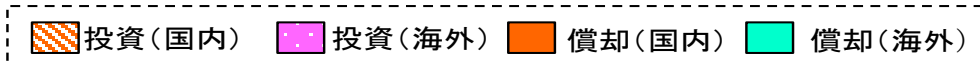
単位: 億円

	'13年3月 実績	'14年3月 実績	'15年3月 実績	'16年3月 見通し
有利子負債	3,608	3,818	3,591	3,360
（海外）	(1,322)	(1,427)	(1,281)	(1,153)
（国内）	(2,286)	(2,391)	(2,310)	(2,207)
ネット有利子負債	2,747	2,521	2,713	2,561

# 9. 設備投資・減価償却費

◆ '16年3月期見通しの設備投資は500億円。

(単位: 億円)



単位: 億円

	'13年3月期実績	'14年3月期実績①	'15年3月期実績②	'16年3月期見通し③
設備投資	490	332	313	500
(海外)	(357)	(244)	(203)	(335)
(国内)	(133)	(88)	(110)	(165)

	②-①	③-②
設備投資	△19	187
(海外)	(△41)	(132)
(国内)	(23)	(55)

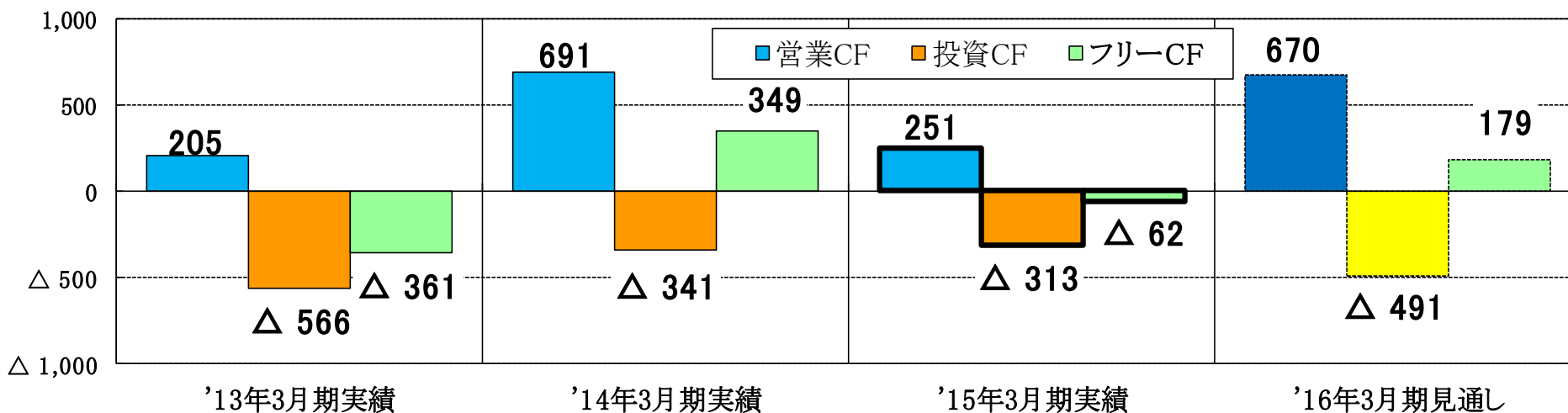
	'13年3月期実績	'14年3月期実績①	'15年3月期実績②	'16年3月期見通し③
減価償却費	348	393	404	387
(海外)	(161)	(223)	(247)	(262)
(国内)	(188)	(170)	(157)	(126)

	②-①	③-②
減価償却費	11	△17
(海外)	(24)	(15)
(国内)	(△13)	(△31)

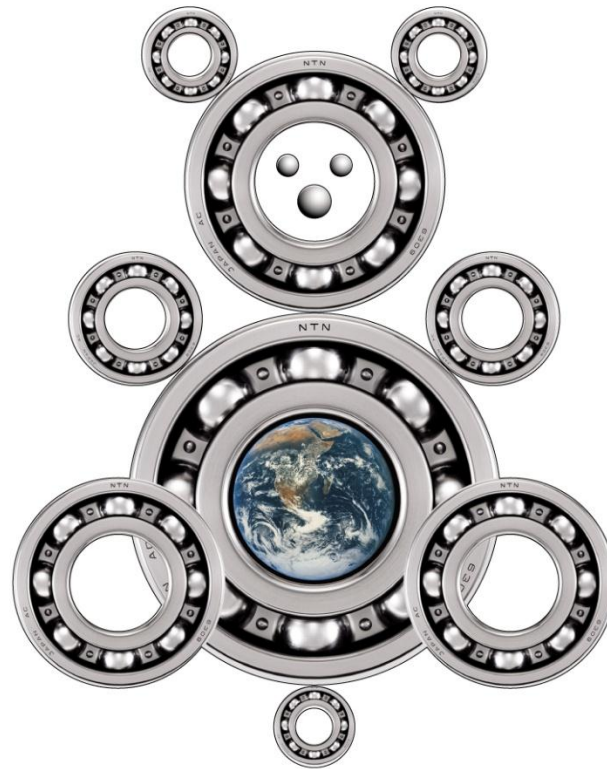
# 10. キャッシュ・フロー

◆ '16年3月期見通しのフリーキャッシュフローは179億円。

(単位:億円)	'13年3月期 実績	'14年3月期 実績①	'15年3月期 実績②	'16年3月期 見通し③	②-①	③-②
I. 営業活動による キャッシュ・フロー	205	691	251	670	△439	419
II. 投資活動による キャッシュ・フロー	△566	△341	△313	△491	28	△178
III. 財務活動による キャッシュ・フロー	696	66	△375	△244	△441	131
IV. 現金及び現金同等物 に係る換算差額等	0	20	18	△14	△3	△32
V. 現金及び現金同等物の 増加額	335	436	△419	△79	△855	340



We make  
Bearings.



For New Technology Network  
**NTN**<sup>®</sup>  
NTN株式会社  
[www.ntn.co.jp](http://www.ntn.co.jp)