

NTN

2020年3月期
決算説明会資料



2020年6月19日

NTN株式会社

- I. 決算概要と2021年3月期の事業運営方針
- II. 2020年3月期決算
- III. 質疑応答

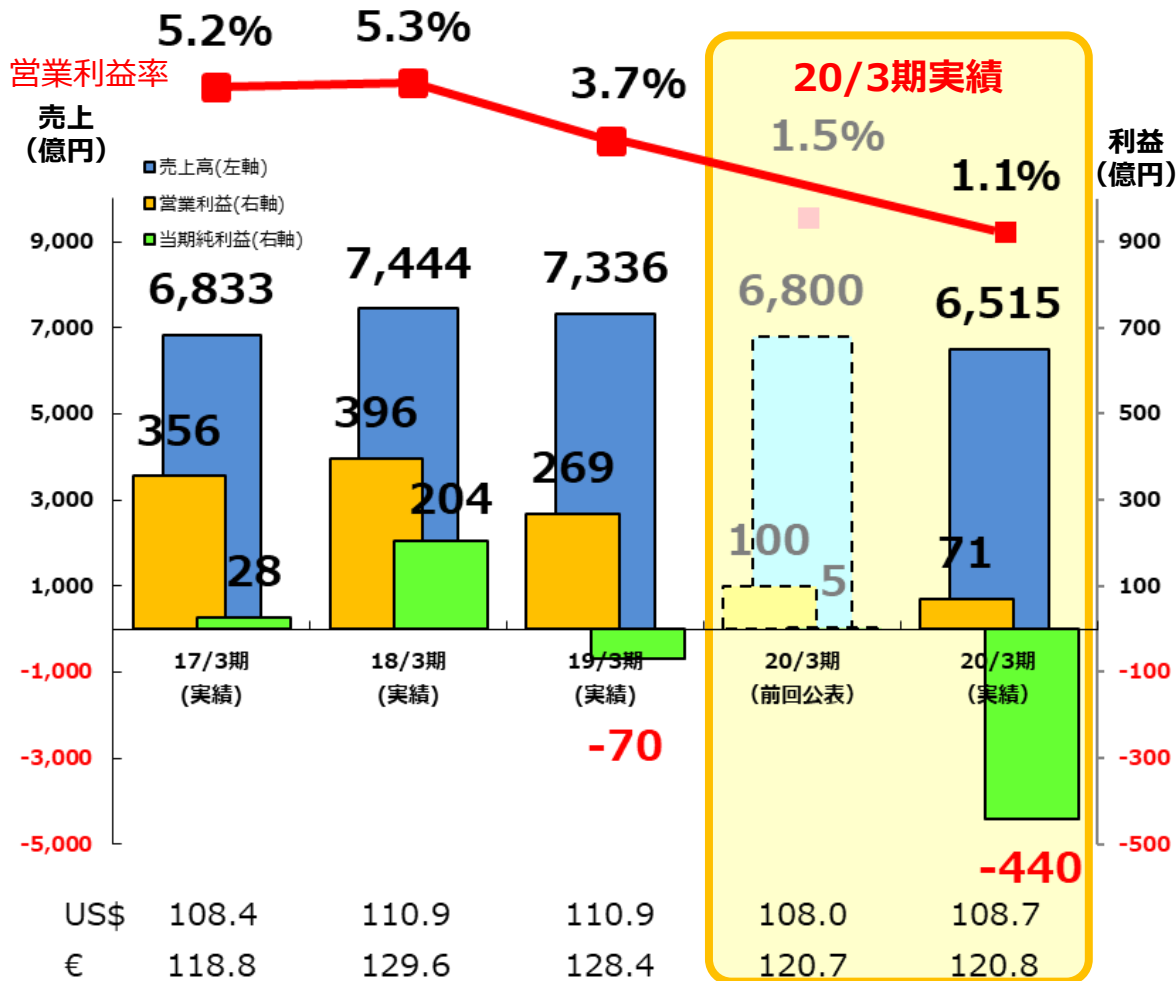
- 本資料、プレゼンテーションおよび引き続き行われる質疑応答の際の回答には、将来の業績見通し、事業戦略が含まれており、それらは現在入手可能な情報から得られた当社経営者の判断に基づいております。
- これらの将来的予測に基づく記載や発言は将来の実績を保証するものではなく、実際の結果が製品に対する需要変動、為替変動、金利変動、偶発債務などの様々な要素により、業績見通しとは異なる結果となりうることをご承知おきください。

決算概要①：2020年3月期サマリー

販売：米中貿易摩擦の激化等によりグローバルで需要環境が低迷

加えて4Q以降で新型コロナウイルスの感染拡大の影響を受けて減収幅が拡大

利益：人件費や経費等の固定費と比例費の削減を進めるも、販売規模の大幅な減少により減益



20/3期実績 ()内は前期実績

売上高：**6,515億円** (7,336億円)

前期比-11.2%、除く為替-9%

営業利益：**71億円** (269億円)

前期比-73.8%、除く為替-64%

特別損益：**-323億円** (-193億円)

当期純利益：**-440億円** (-70億円)

期末配当予定：**0円** (7.5円)

新型コロナウイルス感染拡大による業績の悪化に加え、先行き不透明であることから、期末配当を5円から0円に修正(年間で5円)

21/3期見通し

新型コロナウイルスの影響により合理的な算出が困難のため未定

決算概要②：減損の実施について

20/3期実績

売上高：**6,515億円**

営業利益：**71億円**

経常利益：**-17億円**

特別損益：**-323億円**

※特別利益 20億円

※特別損失-342億円

税引前利益：**-339億円**

当期純利益：**-440億円**

特別利益20億円の内訳

〔投資有価証券売却益：14億円

有形固定資産売却益：6億円

特別損失-342億円の内訳

〔**減損損失：-290億円**

投資有価証券評価損：-24億円

異常操業度損失：-21億円

〔独占禁止法関連損失：-7億円

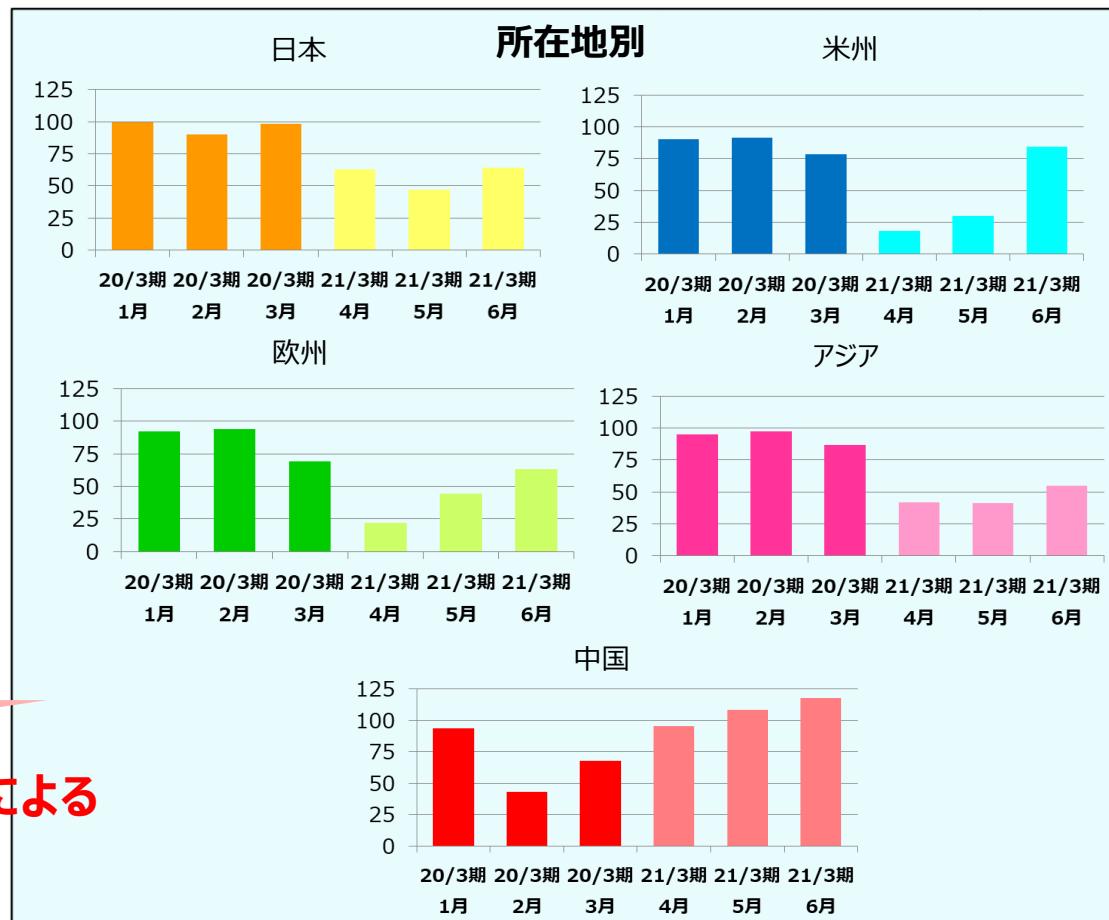
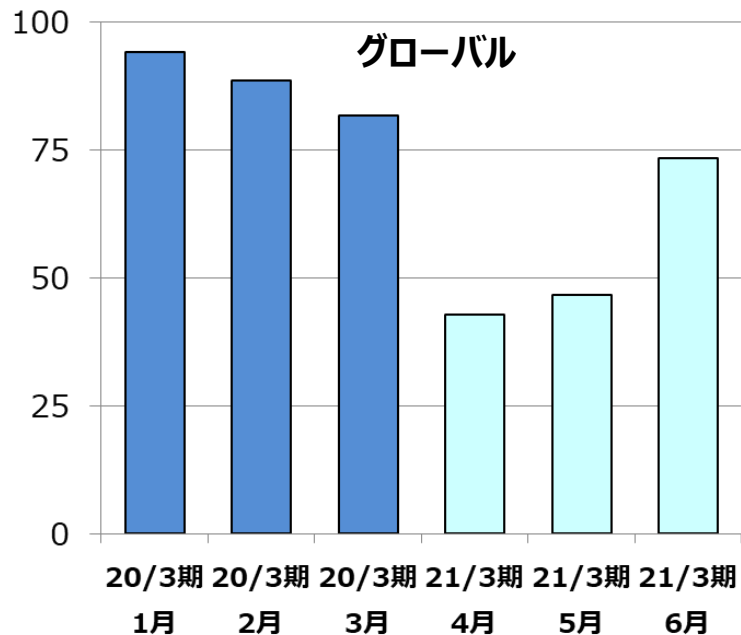
減損-290億円実施の背景

1. 新型コロナウイルスの感染拡大の影響が、長期化することを懸念
2. 需要回復が見通せない経営環境において損益分岐点を引き下げる方針（各施策の実行）
3. 国内・海外の収益性の低い事業において、
コロナの影響を加味した将来キャッシュ・フローをベースに試算、減損を実施

決算概要③：新型コロナウイルスによる影響（需要）

2020年2月以降、グローバルで新型コロナウイルスの感染拡大の影響が広がり、ロックダウンの影響が大きい欧米、その他地域において、前年同月比で大幅に物量が減少

販売物量の推移(前年同月を100、4月以降は見込み)

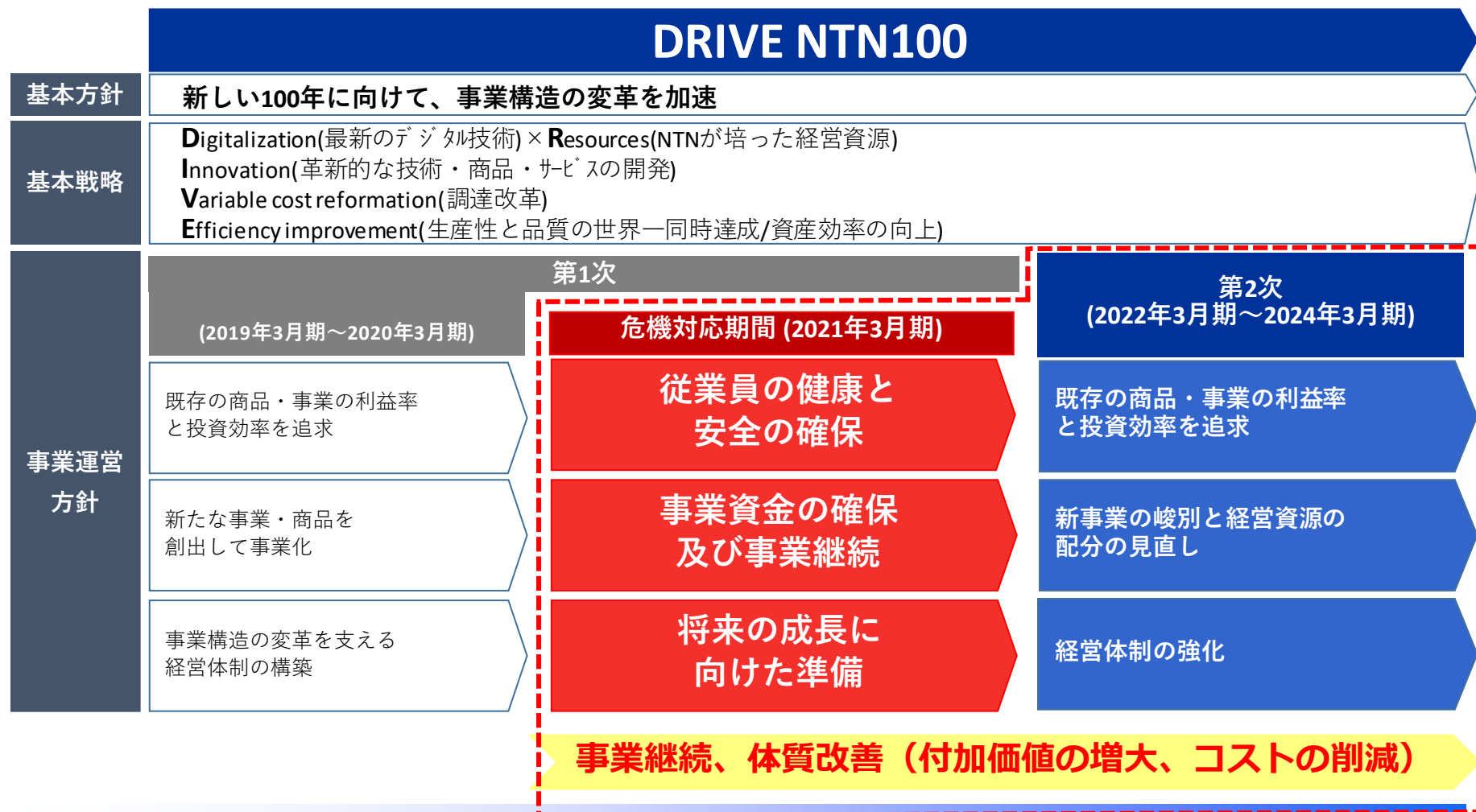


**21/3期は、足元で経済活動の再開による
需要回復傾向があるも、
非常に厳しい経営環境が継続**

NTN再生に向けた事業運営方針



21/3期を「危機対応期間」、22/3期～24/3期「第2次中期経営計画」とし、「事業継続」と「損益分岐点の引き下げ」を目的とした施策を展開



危機対応期間

(1) 従業員の健康と安全の確保

- ① 従業員の健康管理と感染拡大の抑制
- ② 国・地方自治体の要請に沿った対応およびグローバルでの安全支援体制の構築
- ③ 3密（密閉、密集、密接）防止および、
ソーシャルディスタンスの実践を目的としたテレワークの推進
- ④ 従業員の生活基盤の維持

危機対応期間

(2) 事業資金の確保及び事業継続

- ① 運転資金の圧縮・最小化
- ② 資金調達
コミットメントライン契約の締結を含めた1,000億円の事業資金を確保
- ③ 投資の抑制（投資額を半減）

危機対応期間

(3) 将来の成長に向けた準備

- ① 能力増強投資は原則凍結し、効率化投資と設備のメンテナンスを推進
- ② 間接部門を中心とした働き方改革
- ③ 不採算案件からの撤退と、アフターマーケット事業強化に向けた補修在庫の拡充
- ④ 新事業の峻別と経営資源の最適配分
- ⑤ 新基幹システムの稼働・定着及び早期の効果創出
- ⑥ S D G s への対応

+ 22/3期~24/3期まで
3か年の新中期経営計画

(1) 付加価値の増大

- ① 利益率の高い分野(領域・地域)へシフト
- ② 産業機械とアフターマーケット連携によるAM拡大
- ③ 不採算案件の値上げ、撤退
- ④ 自前主義の脱却

(2) コストの削減

- ① 調達物流コストの削減
- ② 固定費削減

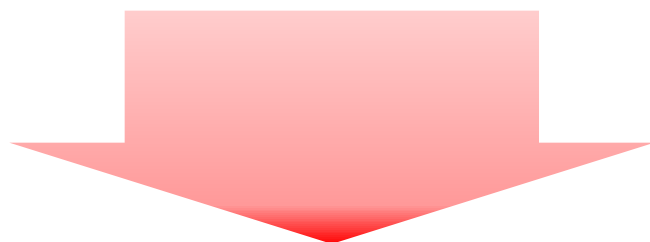
(3) キャッシュ・フローの改善

- ① 棚卸資産の圧縮
- ② 生産改革を推進し生産性を向上

緊急的な固定費削減、目指す姿

1. 緊急的な固定費削減（人件費）

1. 流動化した労働市場（海外）を中心に人員削減を実施（20/3期△約1,500名）
21/3期も需要環境を勘案して調整を進める
2. 国内は生産調整（一時帰休）の実施と、政府助成金等を活用
また、中期的に国内の生産再編を進めていく



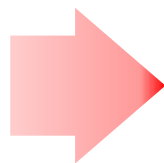
DRIVE NTN100		
基本方針	新しい100年に向けて、事業構造の変革を加速	
基本戦略	Digitalization(最新ITの活用・RPA活用・Resource(NTN)を使った経営資源) Innovation(革新的な技術・商品・サービス)の創出 Variable cost reduction(削減改善) Efficiency improvement(生産性と品質の世界一同時達成/過剰生産の防止)	
事業運営方針	2019年3月期～2020年3月期	第1次 危機対応期間(2021年3月期)
	2022年3月期～2024年3月期	第2次
	既存の商品・事業の利益率と投資効率を追求 新たな事業・商品を開出して事業化 事業構造の改善を促せる経営体制の構築	従業員の健康と安全の確保 事業資金の確保及び事業継続 将来の成長に向けた準備
	既存の商品・事業の利益率と投資効率を追求 新事業の創出と経営資源の配分の最適化	経営体制の強化
	事業継続、体質改善（付加価値の増大、コストの削減）	

危機対応期間
新中期経営計画

2. 今後の目指す姿

コロナ前の8割程度の売上高（5,700～5,800億円）でも
営業損失回避、FCF黒字化を達成する体質へ改善していく（損益分岐点の引き下げ）

19年3月期(コロナ前)
売上高： 7,336億円
営業利益： 269億円



売上高 5,700～5,800億円（コロナ前の8割）
営業利益 0以上
FCF 黒字化

2022年3月期から3か年の新中期経営計画 「(第2次) DRIVE NTN100」の基本方針(案)



22年3月期～24年3月期
「(第2次) DRIVE NTN100」

詳細は2021年3月までに公表

1. 既存の商品・事業の利益率と投資効率の追求

- ① 既存商品・事業は外部活用も加速、
経営資源は当社技術の強みを発揮できる商品・工程に集中
- ② 新しいコンセプト(スマートファクトリ)で新設した工場(和歌山)、新基幹システムの活用、
RPAの導入等、最新デジタル技術により生産性向上や業務の効率化を推進
- ③ 従来の発想を転換させた生産改革等を通じて、生産LT短縮による在庫削減を進め、
財務体質を強化

2. 新領域への展開の加速

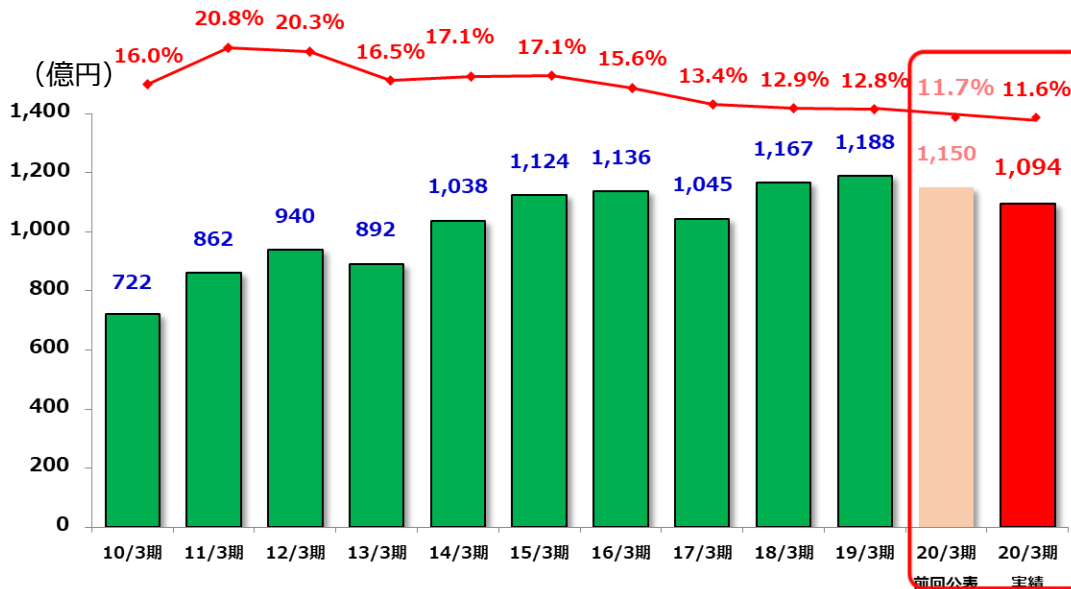
- ① 事業化に近い新事業に経営資源を重点配分し、短期間で利益ある事業に育成
- ② 環境型社会に貢献する自然エネルギー商品事業等へ積極的に取り組む

3. 経営体制の強化等

- ① 環境変化を先取りした施策実行のための戦略的な組織の構築
- ② コーポレートガバナンスの一層の強化、ステークホルダーとの積極的な対話の推進
- ③ 仕事と個人のワークライフバランスの両立、より働きやすい職場環境の実現を目指し、
エンゲージメント向上に向けた人事制度改革の推進
- ④ グローバル企業として持続可能な開発目標(SDGs)の認識、社会課題の解決に貢献

「危機対応期間」以降のアフターマーケット事業の取り組み

アフターマーケット事業の売上高と営業利益率



20/3通期実績 ()内は前年上期

売上高： **1,094億円** (1,188億円)

営業利益： **127億円** (152億円)

営業利益率： **11.6%** (12.8%)

21/3通期見通し

売上高・営業利益：未定

「危機対応期間」以降の損益分岐点引き下げに向けた取り組み

(1) 収益向上の取り組み

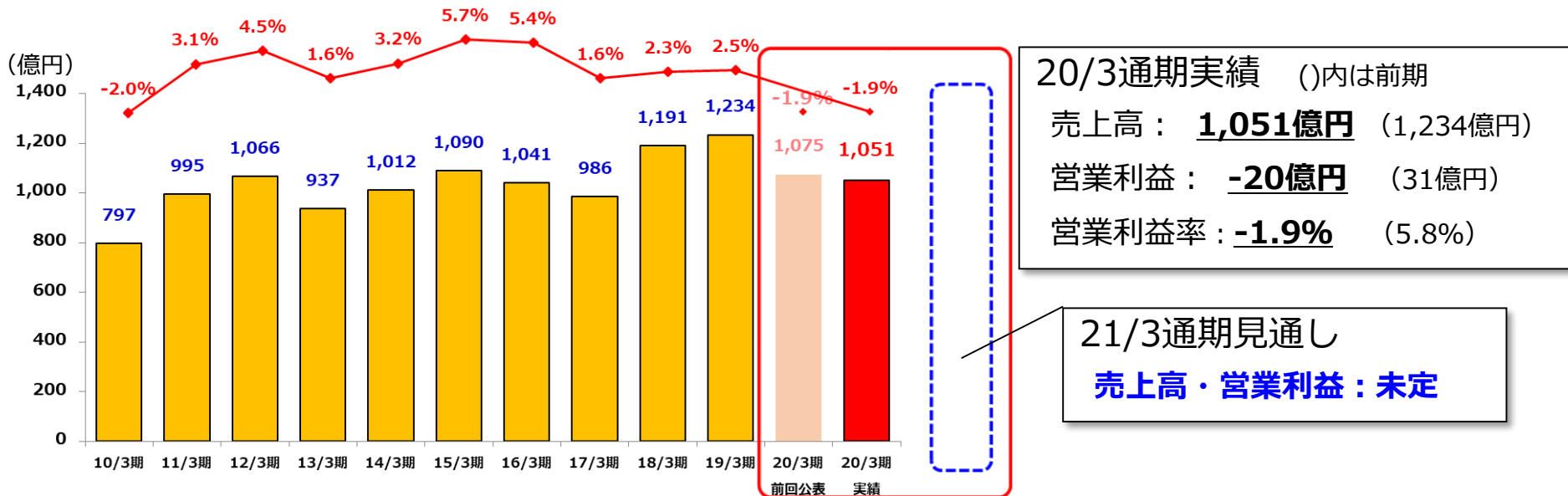
- ① 補修向け重点商品・儲かる商品への注力
地域及び市場価格帯に適應した商品戦略の推進
(北米市場でのベアリングユニット需要開拓など)
- ② 外部調達品の活用推進
市場のニーズに応じて委託生産品も積極活用

(2) ポストコロナに向けた体制づくり

- ① 補修向け即納体制の確立
補修市場向け即納在庫を安定確保するため
常備在庫の拡充を年内に完了
- ② 将来性のあるビジネスモデルの創出
メンテナンスを含めたMROビジネスの拡大

「危機対応期間」以降の産業機械事業の取り組み

産業機械事業の売上高と営業利益率



「危機対応期間」以降の損益分岐点引き下げに向けた取り組み

(1) 収益向上の取り組み

① 業種の実選

- ・OEM・補修合算で利益を稼ぐビジネスモデルの確立
- ・不採算案件の値上げと撤退

② 材料、部品の最適地調達による原価低減

- ・中国、インド材の活用等

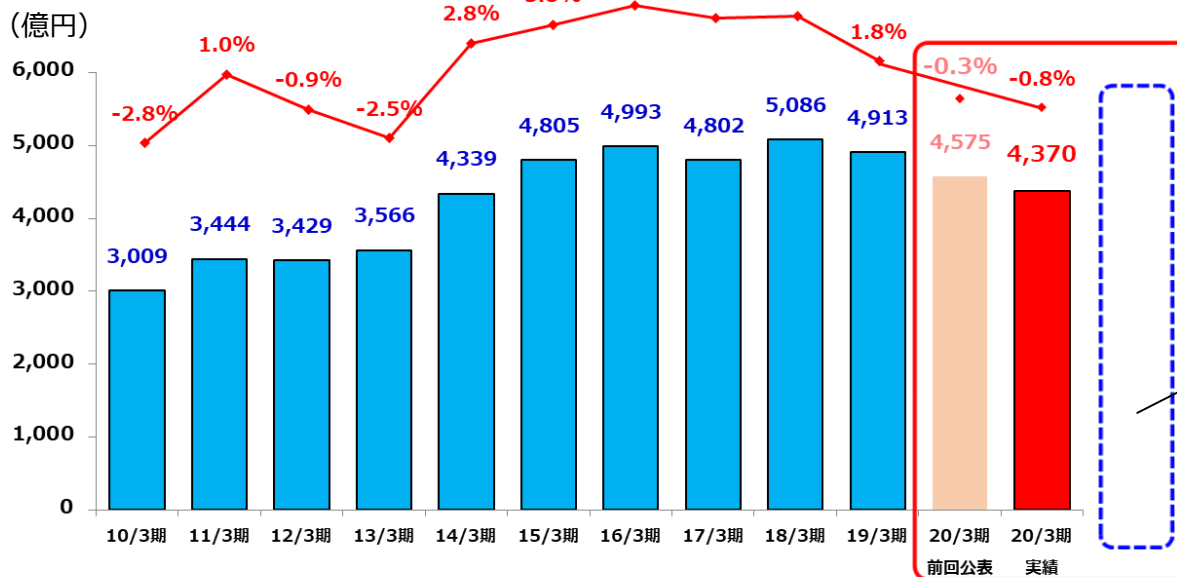
(2) ポストコロナに向けた体制づくり

① IoT対応センサー付軸受など高機能商品の開発による高収益ビジネス獲得

② 新領域(i-WRIST, Wind Doctor)のファブレス体制構築

「危機対応期間」以降の自動車事業の取り組み

自動車事業の売上高と営業利益率



20/3通期実績 ()内は前期

売上高： **4,370億円** (4,913億円)

営業利益： **-37億円** (87億円)

営業利益率： **-0.8%** (1.8%)

21/3通期見通し

売上高・営業利益：未定

「危機対応期間」以降の損益分岐点引き下げに向けた取り組み

(1) 収益構造の取り組み (規模に依存しない)

- ① 売価下落抑制、不採算型番の売価改善
- ② 現地調達および最適地調達の推進による比例費の低減
- ③ アライアンスパートナーとの協業体制強化により固定費をコンパクト化

(2) ポストコロナに向けた体制づくり

- ① 技術・製品機能の強みが生かせる領域への集中的なリソース投入(基盤商品)
- ② 電動モジュール商品等の開発・量産化の加速、機電一体技術の強化(新領域)
- ③ 設計RPA化による開発工数・コスト最適化

DRIVE NTN100(19/3期～21/3期)の最終年度の目標は取り下げ、現時点で21/3期は未定

	2018年3月期 実績	DRIVE NTN100		
		2019年3月期 実績	2020年3月期 実績	2021年3月期 目標
売上高	7,444億円	7,336億円	6,515億円	
営業利益	396億円	269億円	71億円	
営業利益率	5.3%	3.7%	1.1%	
親会社株主に帰属する 当期純利益	204億円	-70億円	-440億円	
設備投資額	376億円	452億円	577億円	
フリーキャッシュ・フロー	134億円	-224億円	-181億円	
棚卸資産回転率	4.1回	3.8回	3.6回	
ネットD/Eレシオ	0.9	1.2	1.9	
自己資本比率	30.2%	27.4%	20.6%	
ROE	8.4%	-2.9%	-22.8%	
NTN-ROI*	5.7%	3.8%	1.0%	
配当	15.0円	15.0円	5.0円	
為替レート	USD	¥110.8	¥110.9	¥108.7
	Euro	¥129.6	¥128.4	¥120.8

*NTN-ROI：税引後営業利益÷（有形固定資産＋棚卸資産）

参考資料：「(第1次)DRIVE NTN100」の概要

(中期経営計画の詳細は当社Webサイト※をご参照ください)

あるべき姿の実現に向けた取り組み



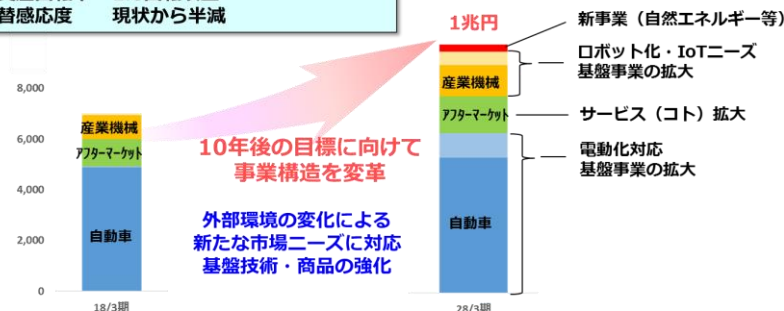
長期目標（2027年度）

10年後の目標

「もの造り企業」から
「モノとコトを通じて顧客へ価値を届ける企業」へ

数値目標

売上高	1兆円以上
営業利益率	10%以上
総資産回転率	1.0回転以上
為替感応度	現状から半減



中期経営計画「DRIVE NTN100」

3年間の取り組み (2018年4月～2021年3月)



ポイント

1. 新たな領域への展開と
基盤技術・基盤商品の強化で持続的に成長
2. 3年間で事業を支える経営基盤の強化に注力

① 調達改革

② 工数とリソースの構造改革

製造部門のスマートファクトリ化 (IoT, AI, IoT活用)
間接部門業務のロボット化 (RPA導入)

③ SCM強化と投資の集中

新基幹システム活用、効率的な在庫保有とLT短縮
高付加価値商品に経営資源を集中

I. 決算概要と2021年3月期の事業運営方針

II. 2020年3月期決算

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ください。

★2020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
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. 設備投資・減価償却費
9. 有利子負債
10. キャッシュ・フロー

2020年3月期 決算のポイント

2020年3月期の実績

- ◇売上高：6,515億円、前期比△821億円（除く為替△649億円）
- ◇営業利益：71億円、前期比△199億円（除く為替△172億円）
- ◇経常利益：△17億円、前期比△239億円（除く為替△212億円）
- ◇特別損益：△323億円（内、減損損失290億円）
- ◇親会社株主に帰属する当期純利益：△440億円
前期比△370億円（除く為替△353億円）
- ◇期末配当0円（無配）を予定。（年間5円）

2021年3月期の見通し

- ◇新型コロナウイルスの影響により現時点で合理的に業績を予想できないことから未定としております。

1. 連結損益

単位：億円

	'19年3月期	'20年3月期	対前期増減		
	実績 ①	実績 ②	'20年3月期 ②-①		
			合計	除く為替	為替
売上高	7,336	6,515	△ 821	△ 649	△ 171
営業利益 (営業利益率)	269 (3.7%)	71 (1.1%)	△ 199 (△2.6%)	△ 172	△ 27
経常利益	222	△ 17	△ 239	△ 212	△ 27
特別損益	△ 193	△ 323	△ 130	△ 132	2
親会社株主に 帰属する当期純利益	△ 70	△ 440	△ 370	△ 353	△ 17
為替 US\$	110.9	108.7	△ 2.2		
レ - ト EURO	128.4	120.8	△ 7.6		

1. 連結損益(補足)

減損損失の内訳

◇ 120期 減損損失	170億円		
・国内	170億円	NTN単独	53億円
		関係会社 5社	117億円
◇ 121期 減損損失	290億円		
・国内	220億円	NTN単独	127億円
		関係会社 8社	93億円
・海外	70億円	米州地区 1社	55億円
		欧州地区 1社	15億円

2. 地域別売上高

単位：億円

	'19年3月期	'20年3月期	対前期増減		
	実績	実績	'20年3月期 ②-①		
	①	②	合計	除く為替	為替
日本	2,072	1,980	△ 93	△ 93	-
米州	2,015	1,743	△ 272	△ 231	△ 40
欧州	1,678	1,408	△ 270	△ 182	△ 88
アジア他	1,570	1,384	△ 187	△ 143	△ 43
合 計	7,336	6,515	△ 821	△ 649	△ 171

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

	'19年3月期	'20年3月期
	実績	実績
	①	②
補修	1,188	1,094
産業機械	1,234	1,051
自動車	4,913	4,370
合計	7,336	6,515

対前期増減		
'20年3月期		
②-①		
合計	除く為替	為替
△ 94	△ 60	△ 34
△ 183	△ 156	△ 27
△ 543	△ 433	△ 110
△ 821	△ 649	△ 171

<事業形態別営業利益>

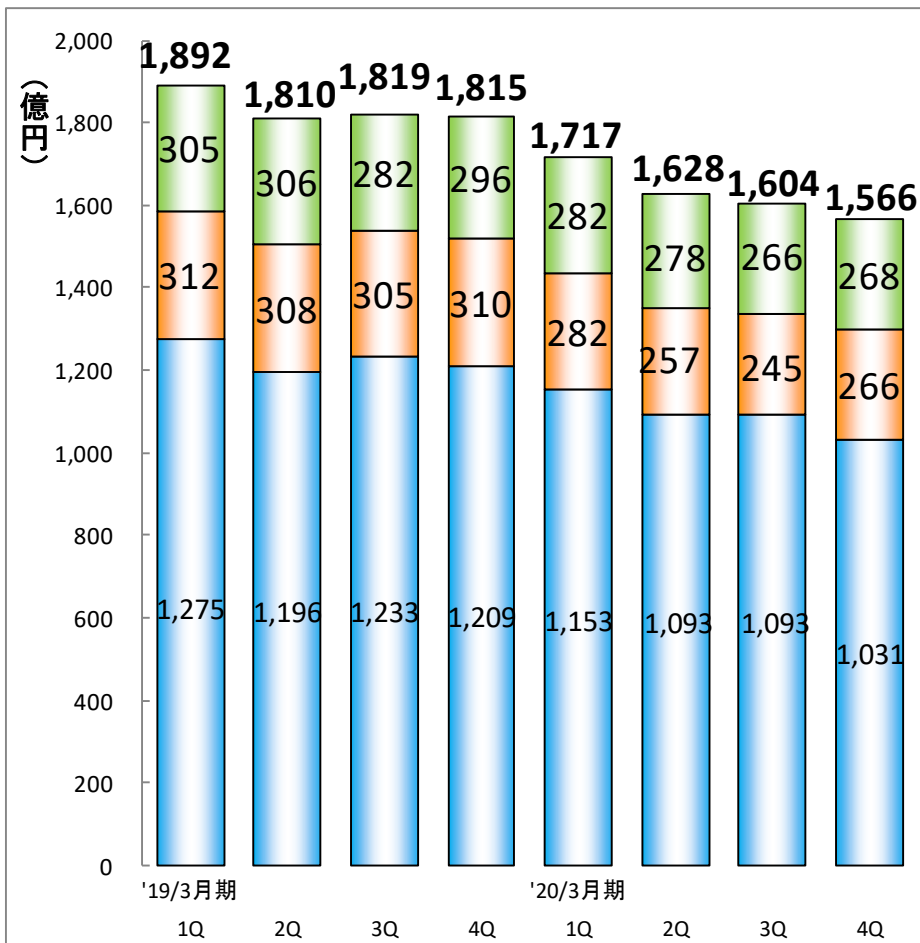
	'19年3月期	'20年3月期
	実績	実績
	①	②
補修	152	127
産業機械	31	△ 20
自動車	87	△ 37
合計	269	71

対前期増減
'20年3月期
②-①
△ 24
△ 51
△ 123
△ 199

4. 事業形態別業績(四半期推移)

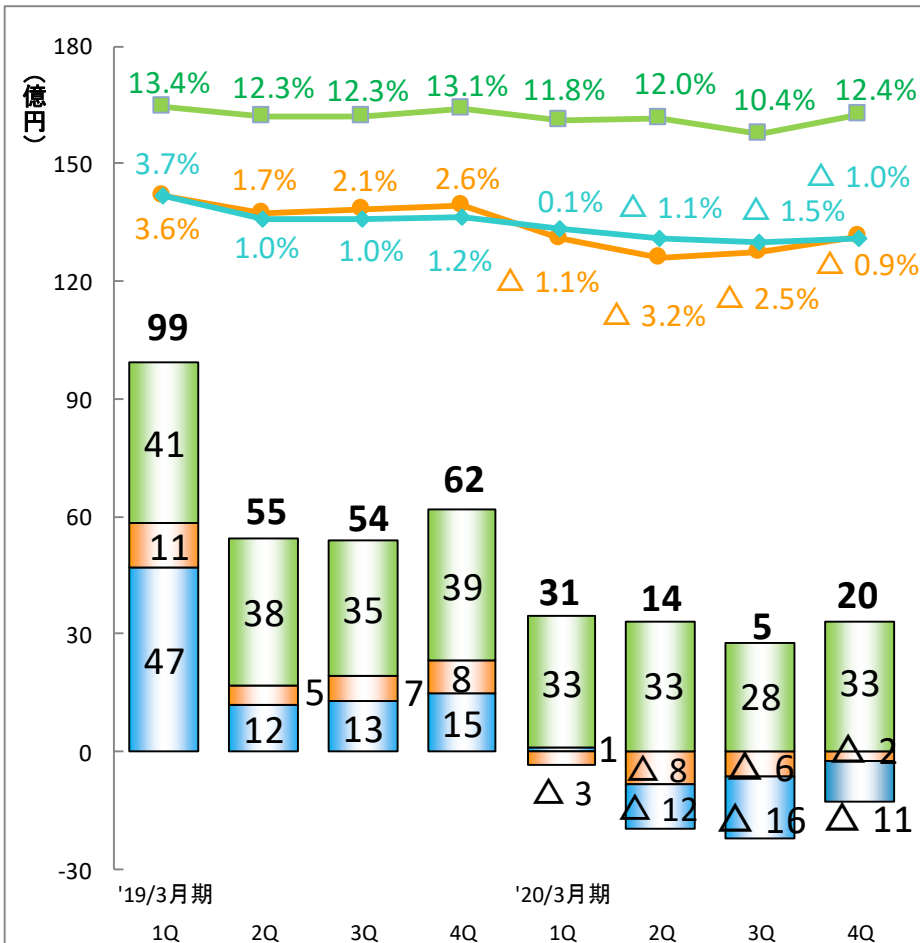
売上高

自動車 産業機械 補修

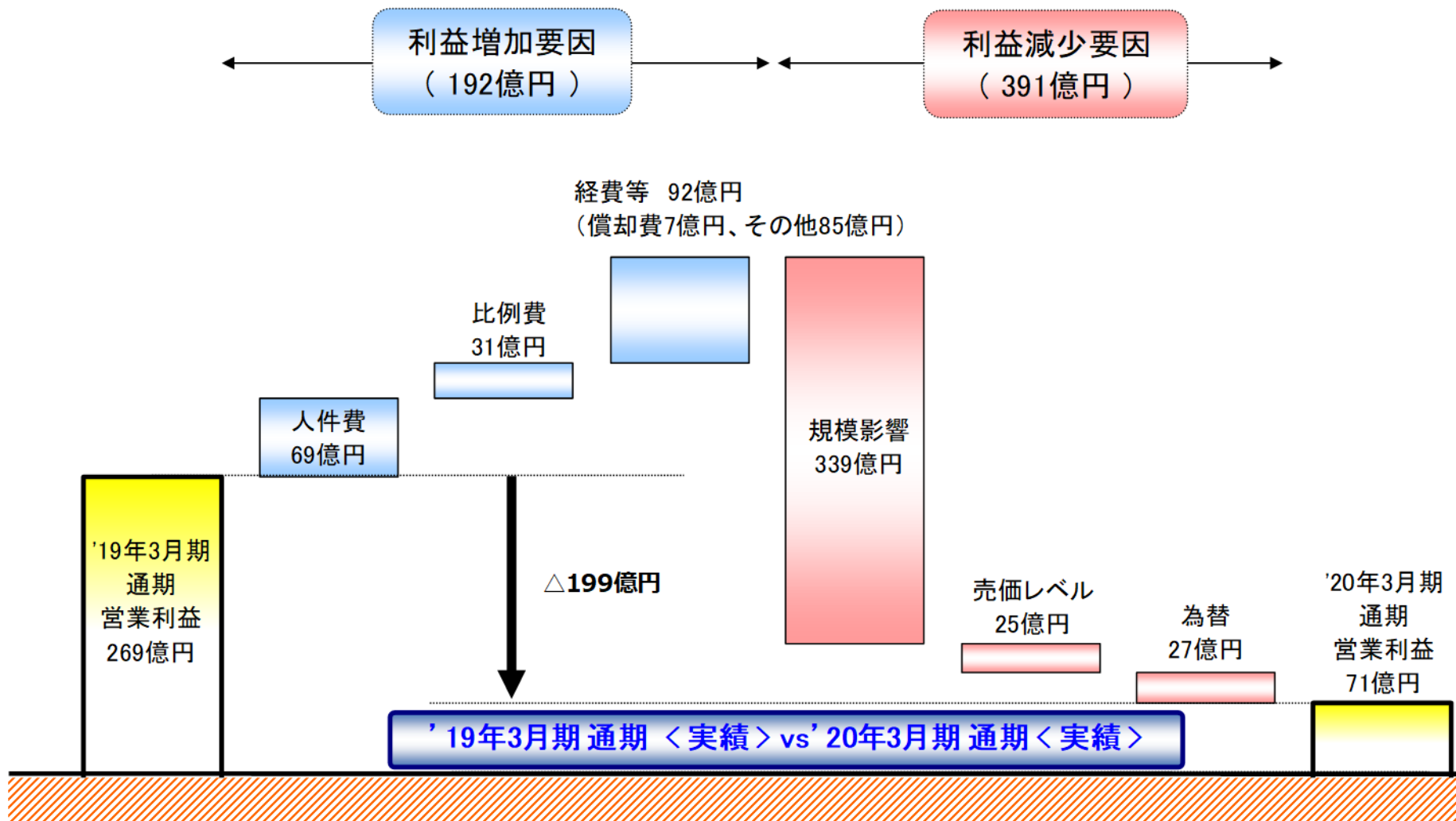


営業利益/営業利益率

自動車 産業機械 補修



5. 営業利益増減（ '20年3月期）



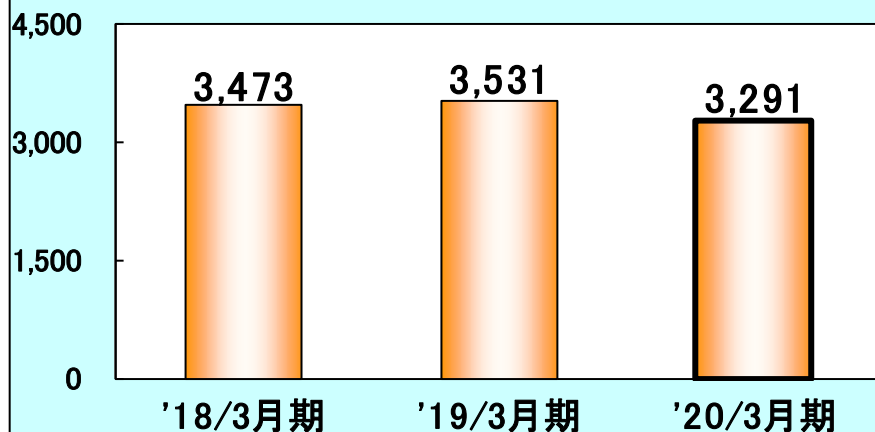
6. 所在地別 売上高・営業利益（日本・米州）

《 日本 》

《 米州 》

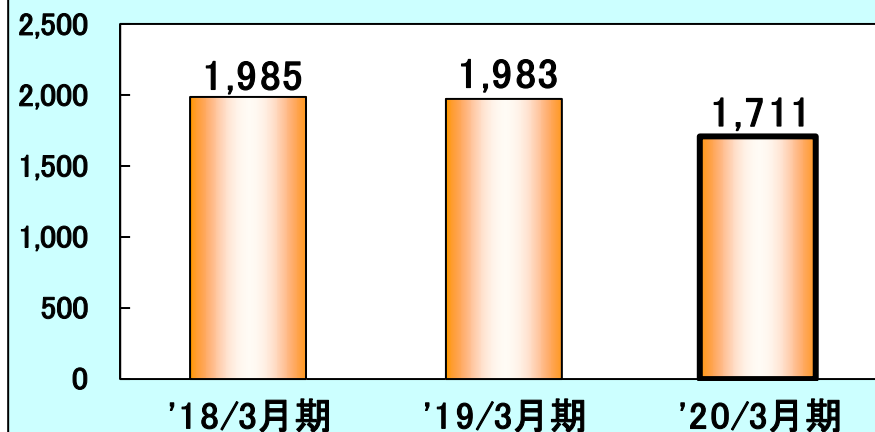
売上高

単位：億円

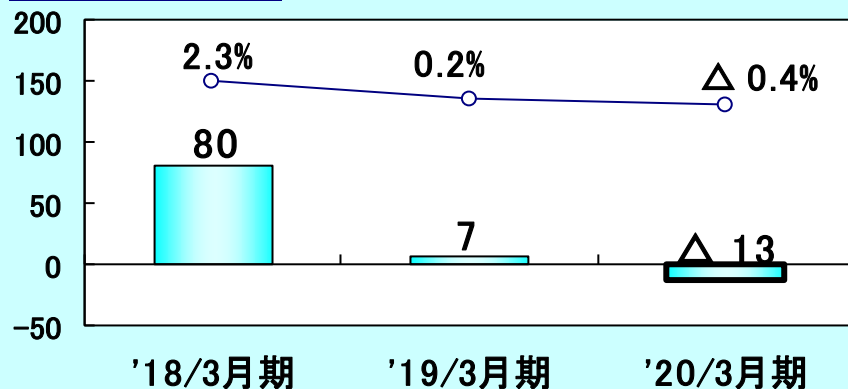


売上高

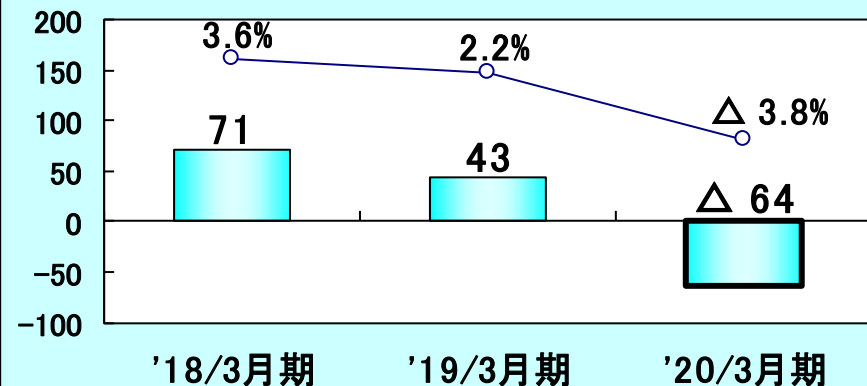
単位：億円



営業利益

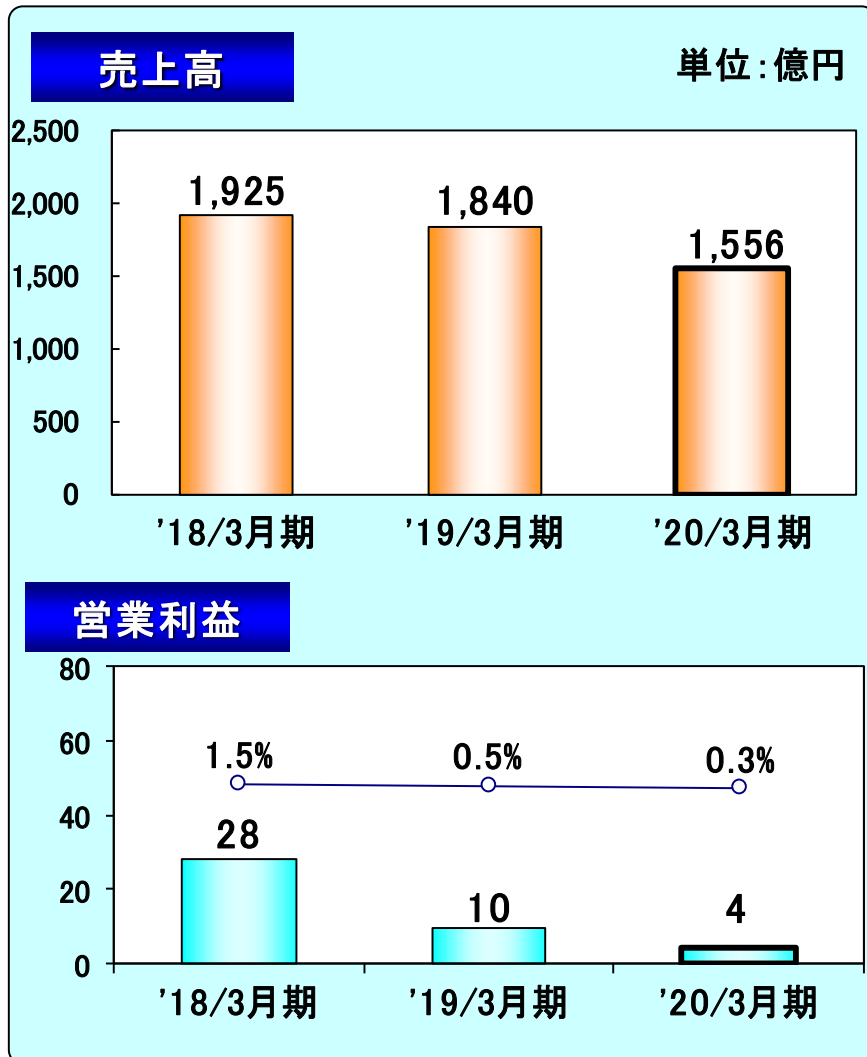


営業利益

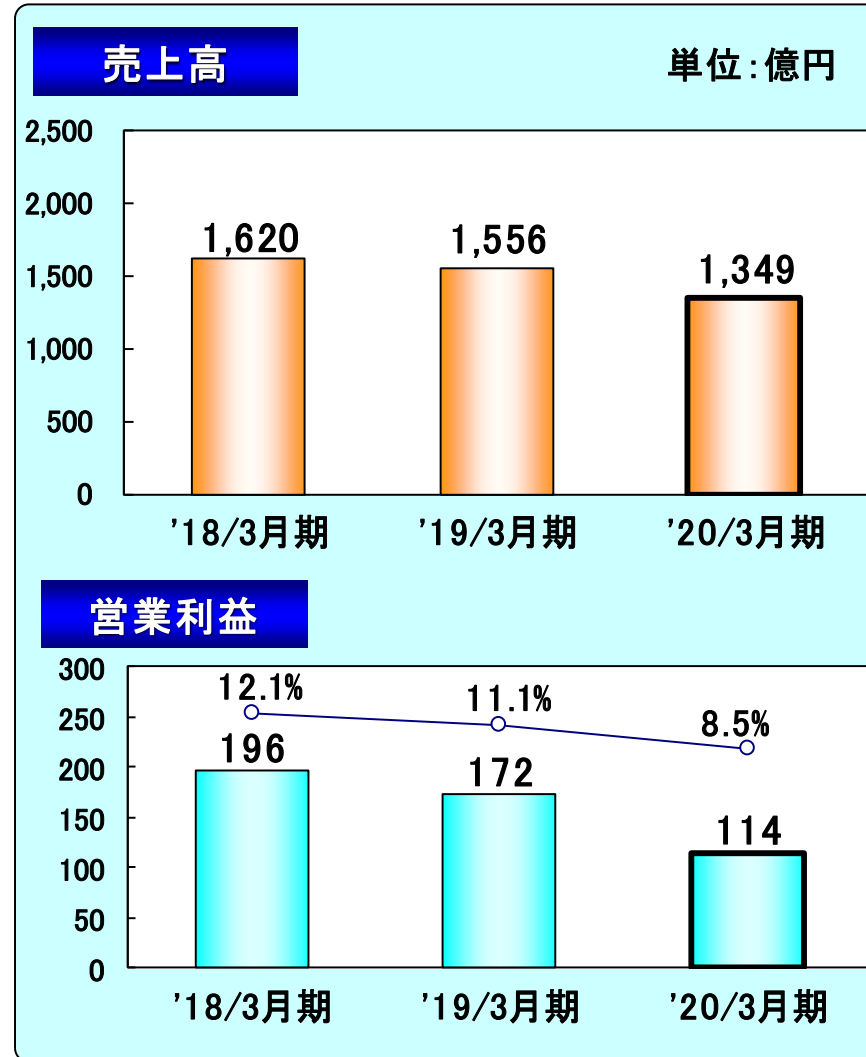


6. 所在地別 売上高・営業利益（欧州・アジア他）

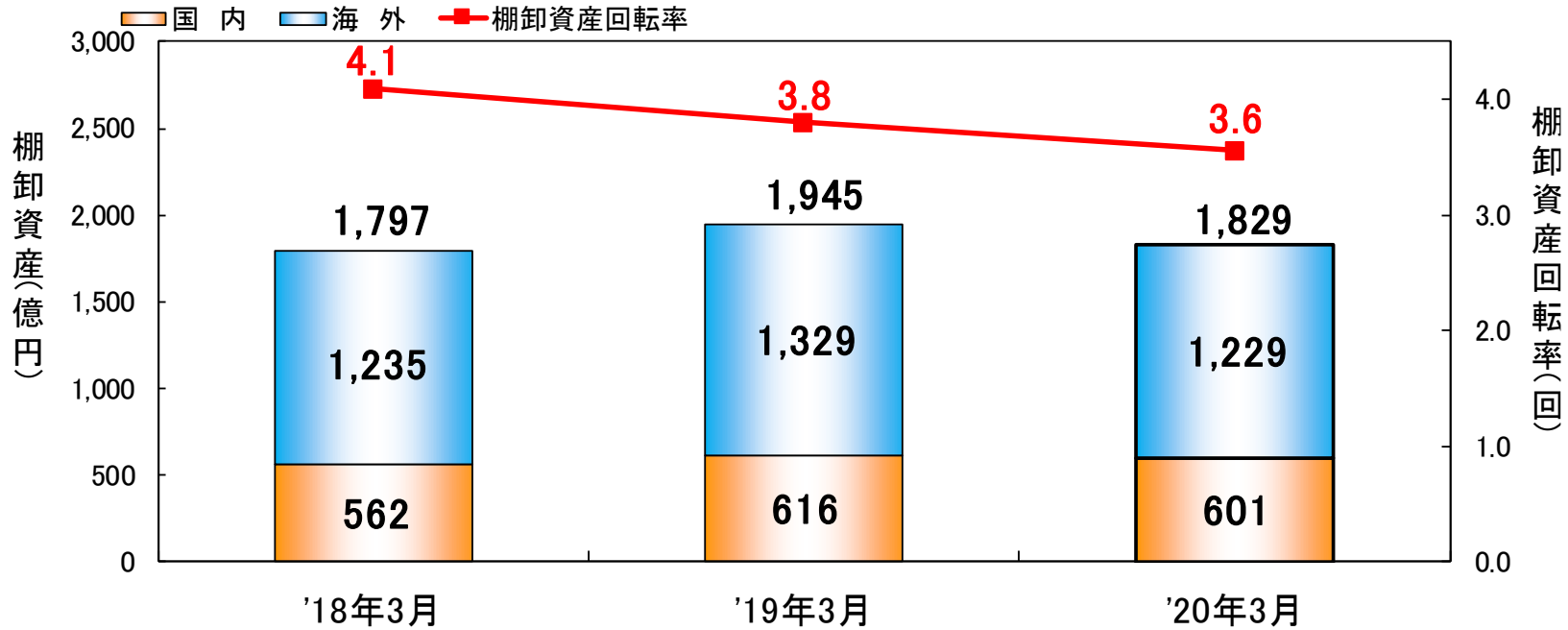
《 欧州 》



《 アジア他 》



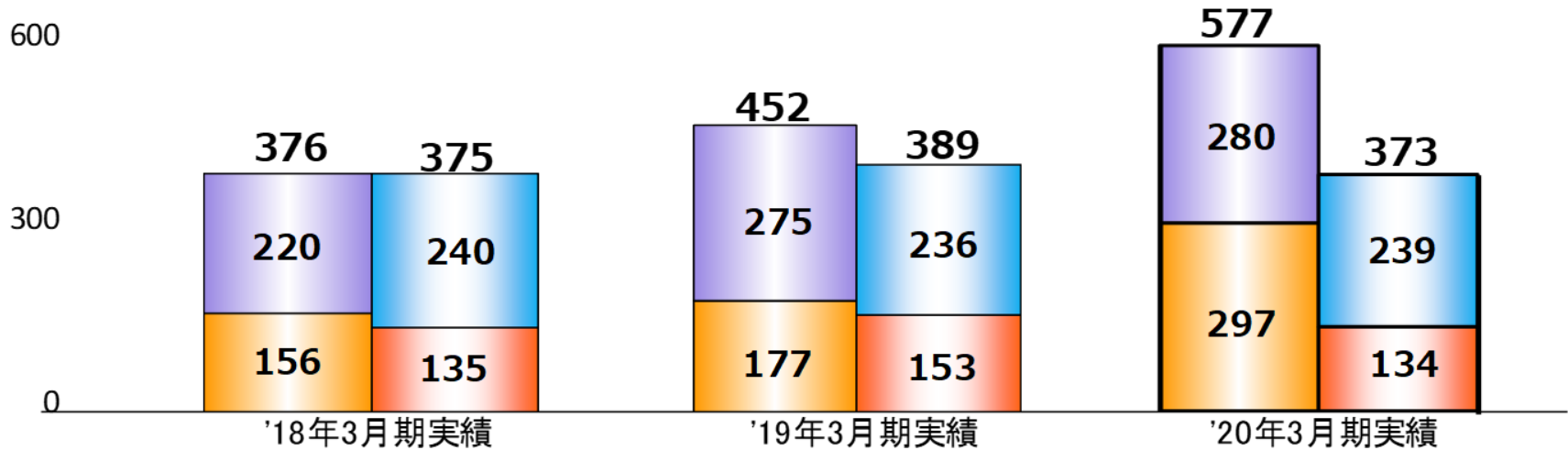
7. 棚卸資産



	'18年3月 実績	'19年3月 実績	'20年3月 実績
棚卸資産	1,797	1,945	1,829
（海外）	(1,235)	(1,329)	(1,229)
（国内）	(562)	(616)	(601)
棚卸資産回転率	4.1回	3.8回	3.6回

8. 設備投資・減価償却費

(単位:億円)



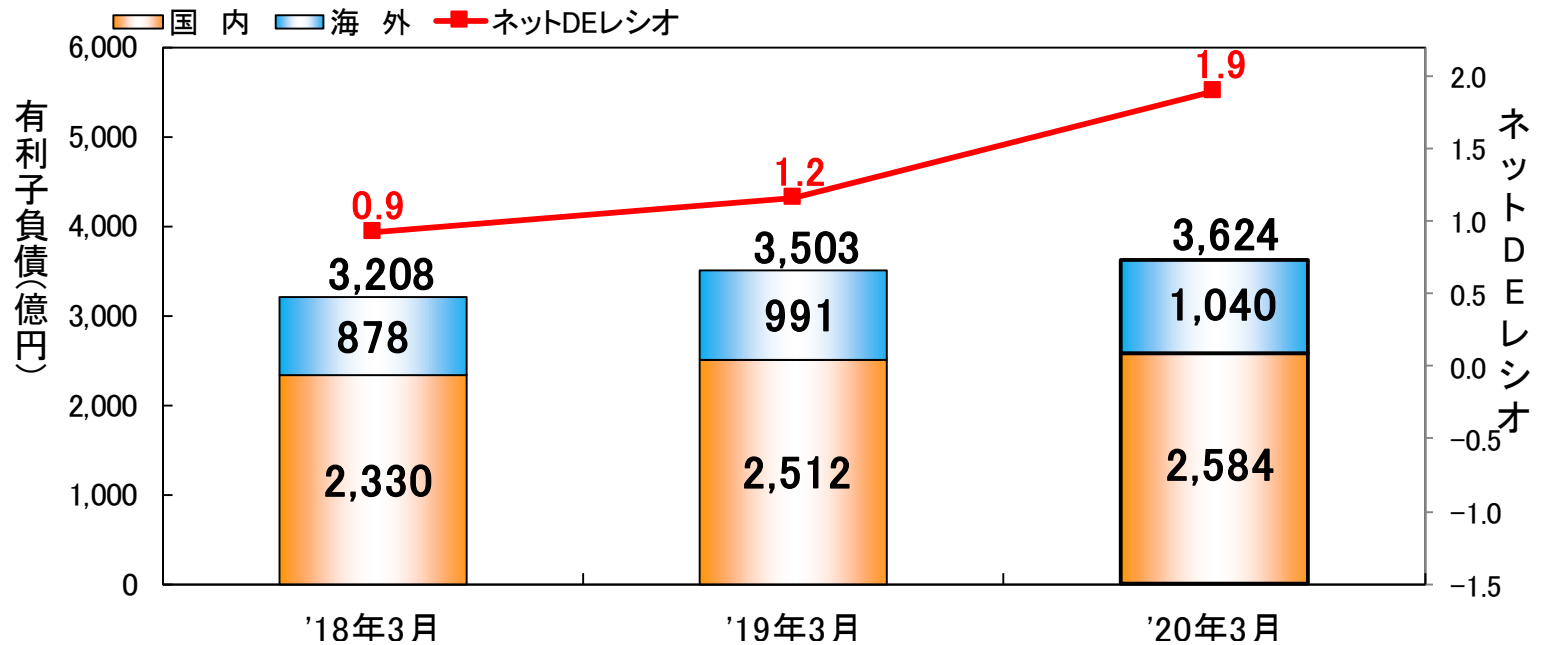
単位:億円

	'18年3月期 実績	'19年3月期 ①実績	'20年3月期 ②実績	②-①
設備投資	376	452	※ 577	125
(海外)	(220)	(275)	(280)	(5)
(国内)	(156)	(177)	(297)	(120)

※他に、無形固定資産投資額99億円があります。

	'18年3月期 実績	'19年3月期 ①実績	'20年3月期 ②実績	②-①
減価償却費	375	389	373	△16
(海外)	(240)	(236)	(239)	(2)
(国内)	(135)	(153)	(134)	(△19)

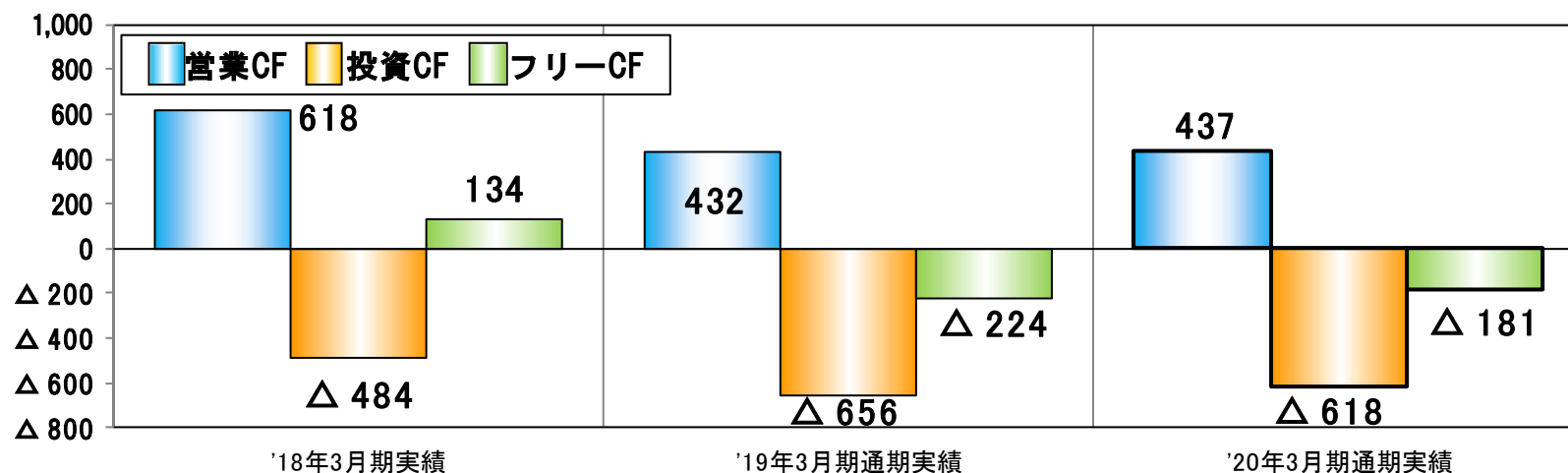
9. 有利子負債



	'18年3月 実績	'19年3月 実績	'20年3月 実績
有利子負債	3,208	3,503	3,624
（海外）	(878)	(991)	(1,040)
（国内）	(2,330)	(2,512)	(2,584)
ネット有利子負債	2,347	2,669	2,913

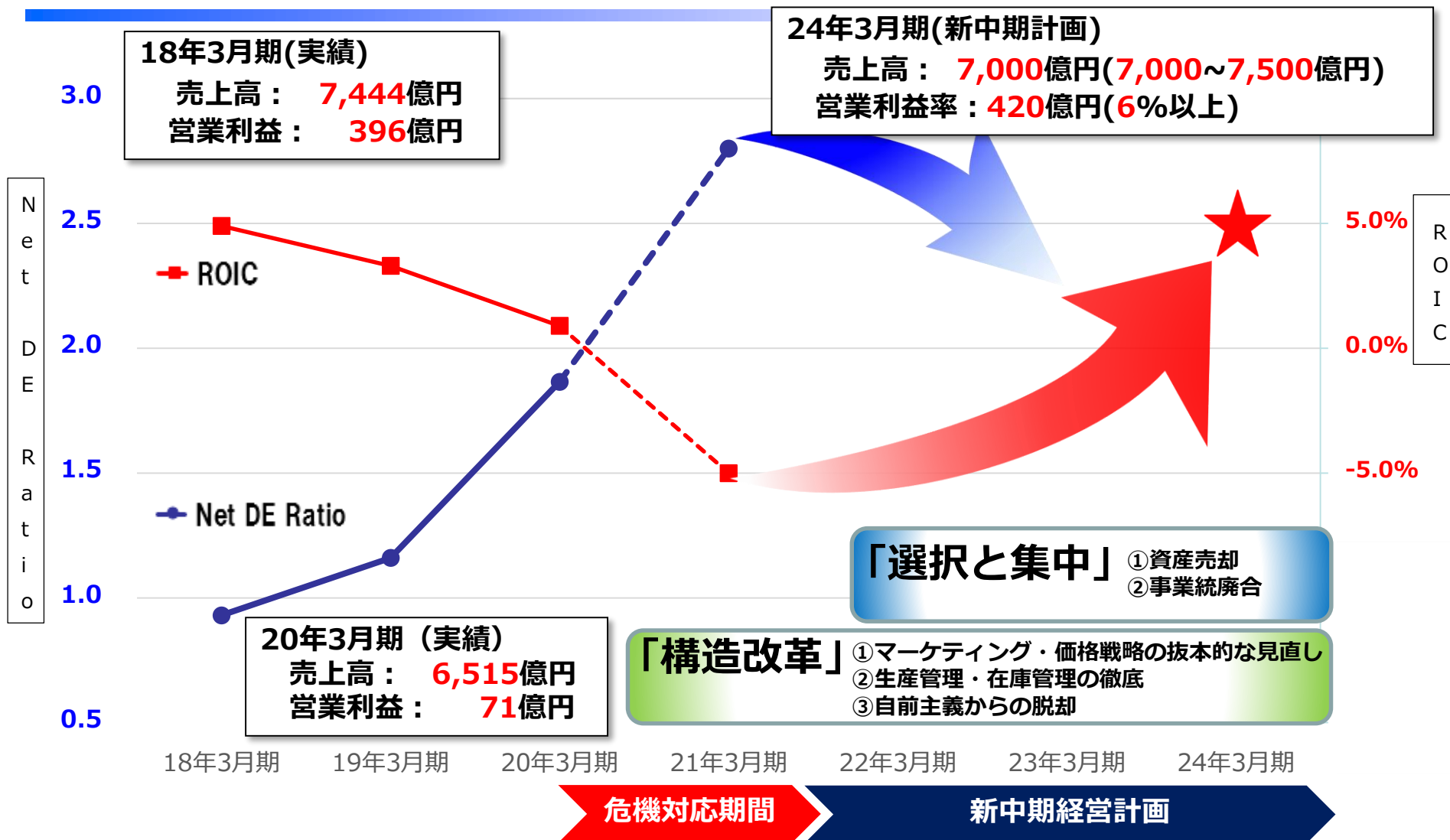
10. キャッシュ・フロー

単位: 億円	'18年3月期 実績	'19年3月期 ①実績	'20年3月期 ②実績	②-①
I. 営業活動による キャッシュ・フロー	618	432	437	5
II. 投資活動による キャッシュ・フロー	△484	△656	△618	38
I+II. フリーキャッシュ・フロー	134	△224	△181	43
III. 財務活動による キャッシュ・フロー	△75	207	74	△133
IV. 現金及び現金同等物 に係る換算差額等	9	△10	△17	△7
V. 現金及び現金同等物の 増減額	68	△26	△123	△97



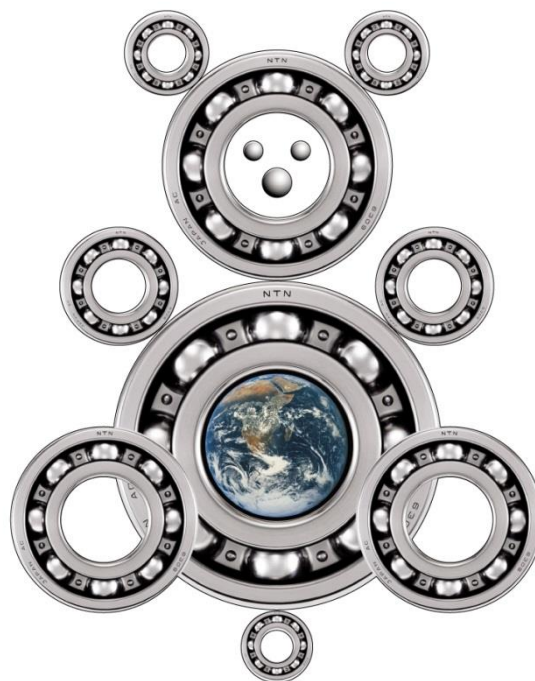
1 1. NTN再生のシナリオ

～企業価値創出（ROIC5%以上）に向けて～



ROIC 5%以上を達成し、ROE 8%以上を維持して、半分の4%を株主へ還元、残りの4%を将来の持続的な成長に振り向ける。

**DRIVE
NTN100**



For New Technology Network

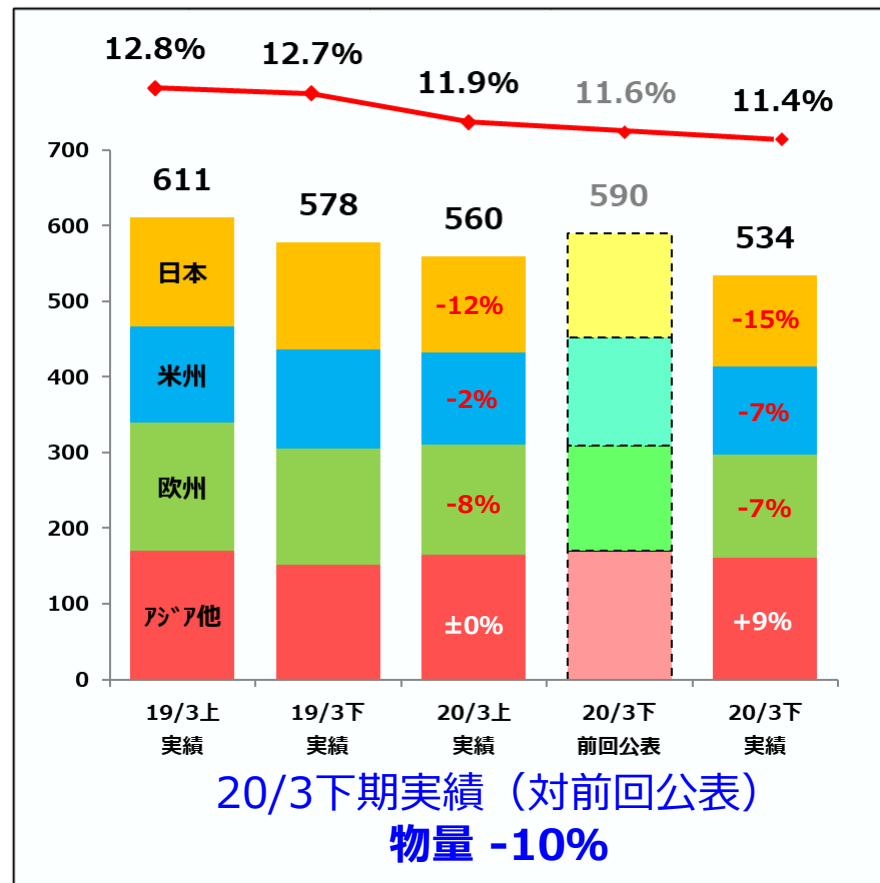
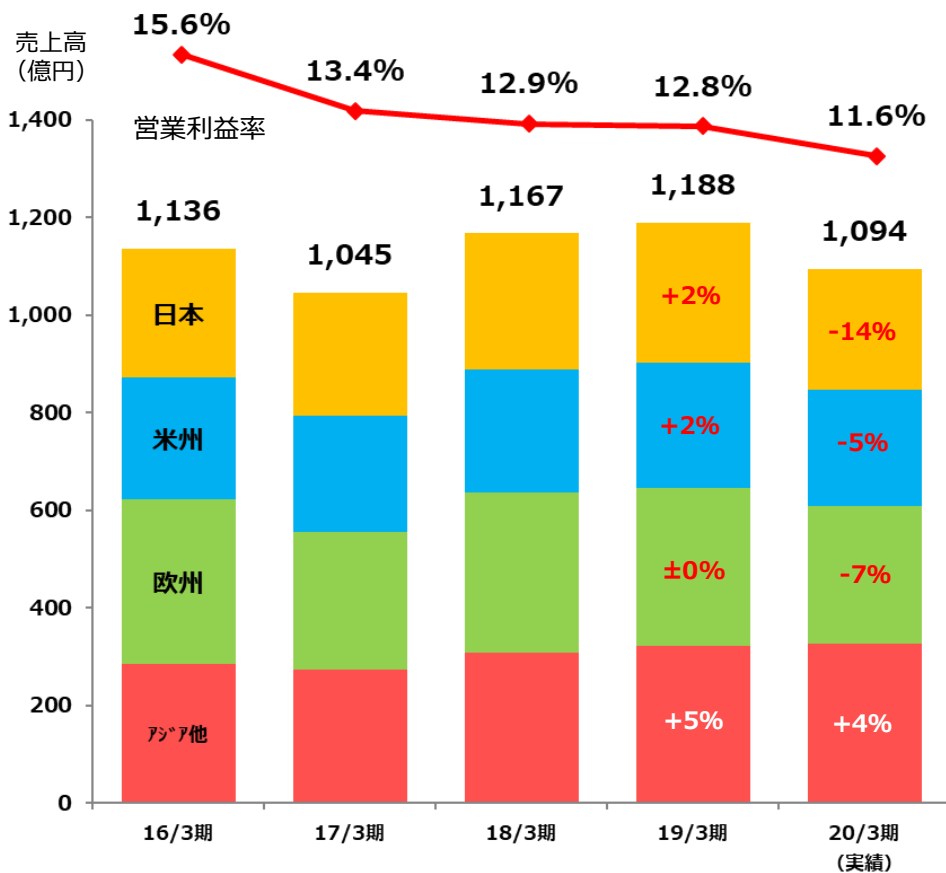
NTN®

NTN corporation

Digitalization, **R**esources, **I**nnovation, **V**ariable cost reformation, **E**fficiency improvement
NTN **T**ransformation for **N**ew **100**years

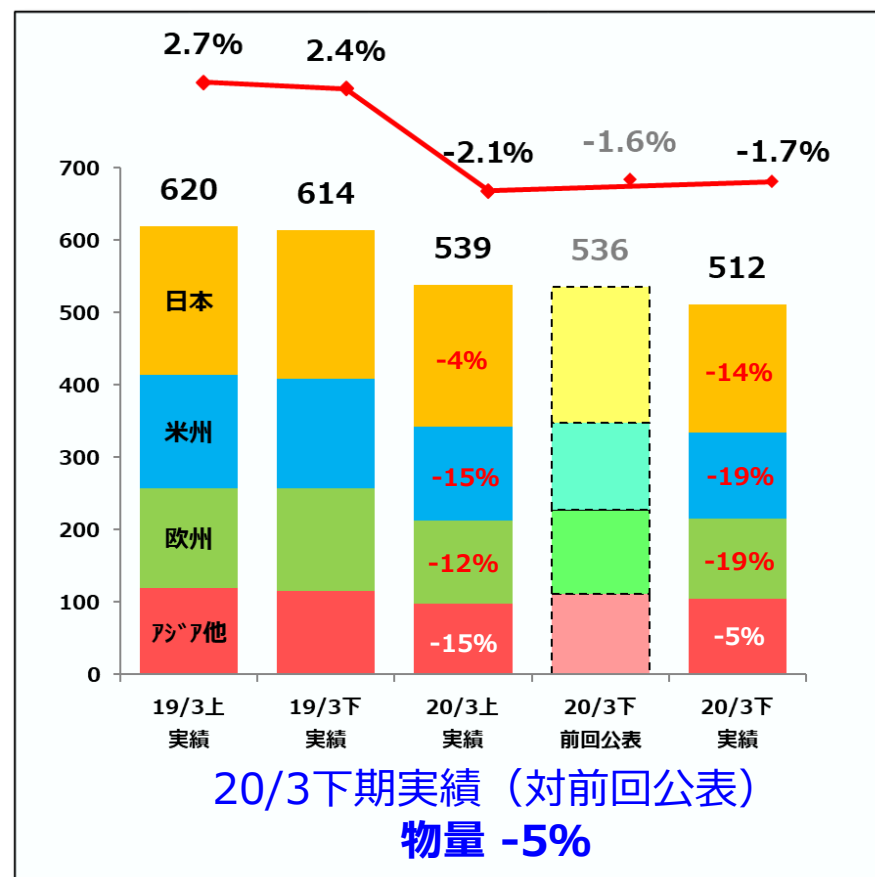
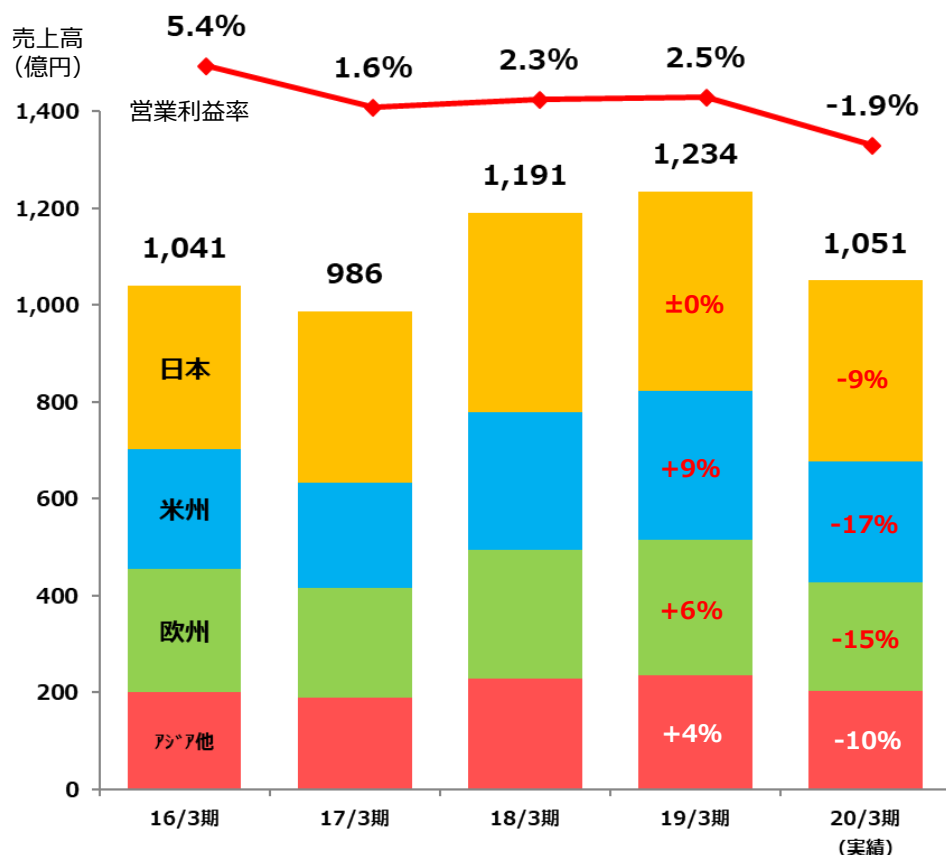
<20/3期実績(対19/3期)> **売上高: 1,094億円、営業利益: 127億円**

- 市況低迷に伴い、日本、米州、欧州で産機補修、自動車補修共に前年比減
- 新型コロナウイルスの感染拡大に伴い、Q4に一部地域で需要減、活動制限の影響有り



<20/3期実績(対19/3期)> **売上高: 1,051億円、営業利益: -20億円**

- 建設機械、農業機械、減速機等主力業種のほぼ全てで販売が減少、規模低下で減益
- Q4以降、新型コロナウイルス流行に伴う顧客のシャットダウンおよびサプライチェーンの乱れによる需要減



<20/3期実績(対19/3期)> **売上高: 4,370億円、営業利益: -37億円**

- 日本、米州、欧州、アジア、中国の全地域で車両販売低迷の影響を受け前年を下回る。
- Q4以降、新型コロナウイルスによる車両生産シャットダウンで中国を始め各地域で需要が減少。

