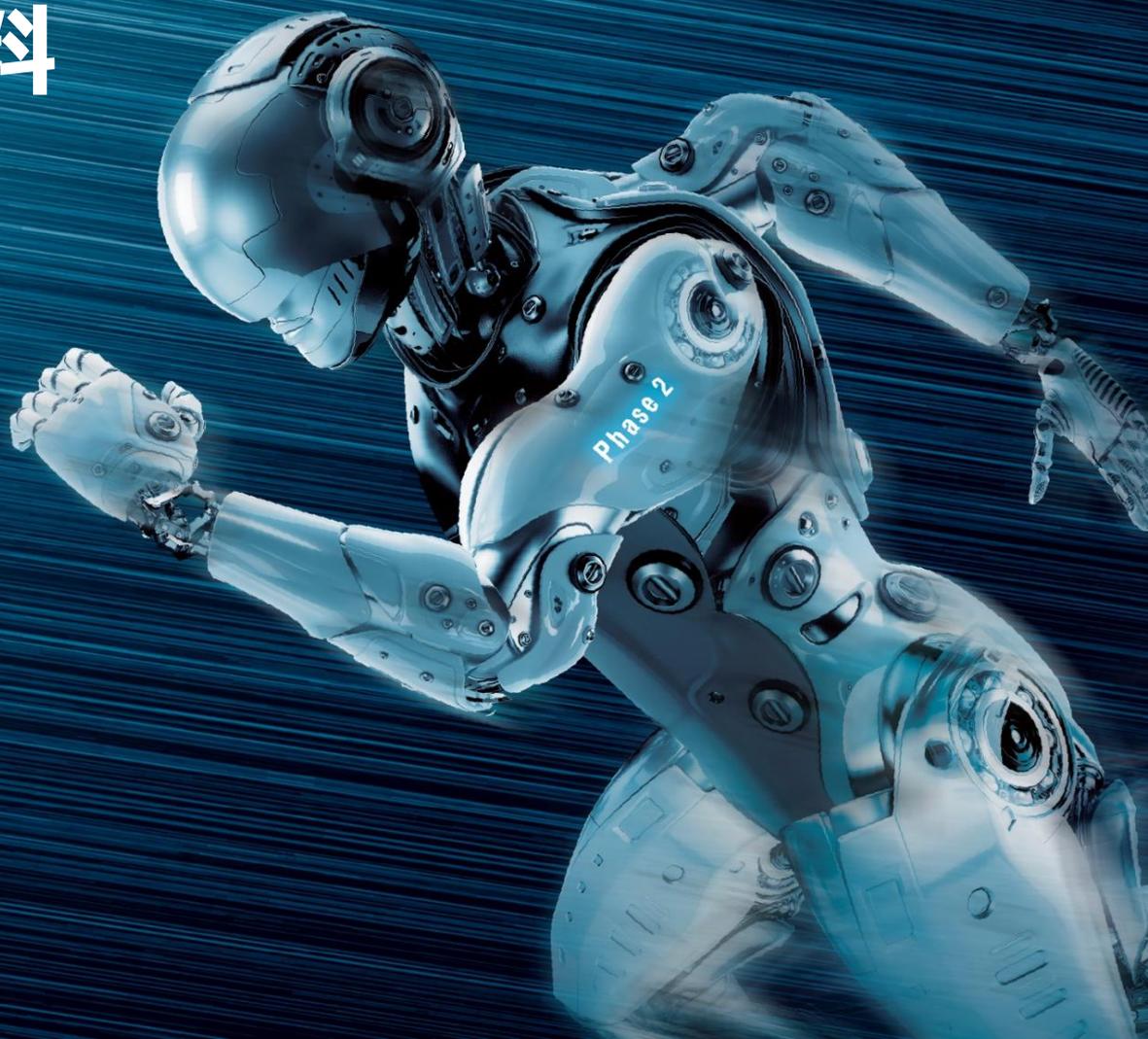


NTN

Make the world **NAMERAKA**

2021年3月期 決算説明会資料



2021.5.19

NTN 株式会社

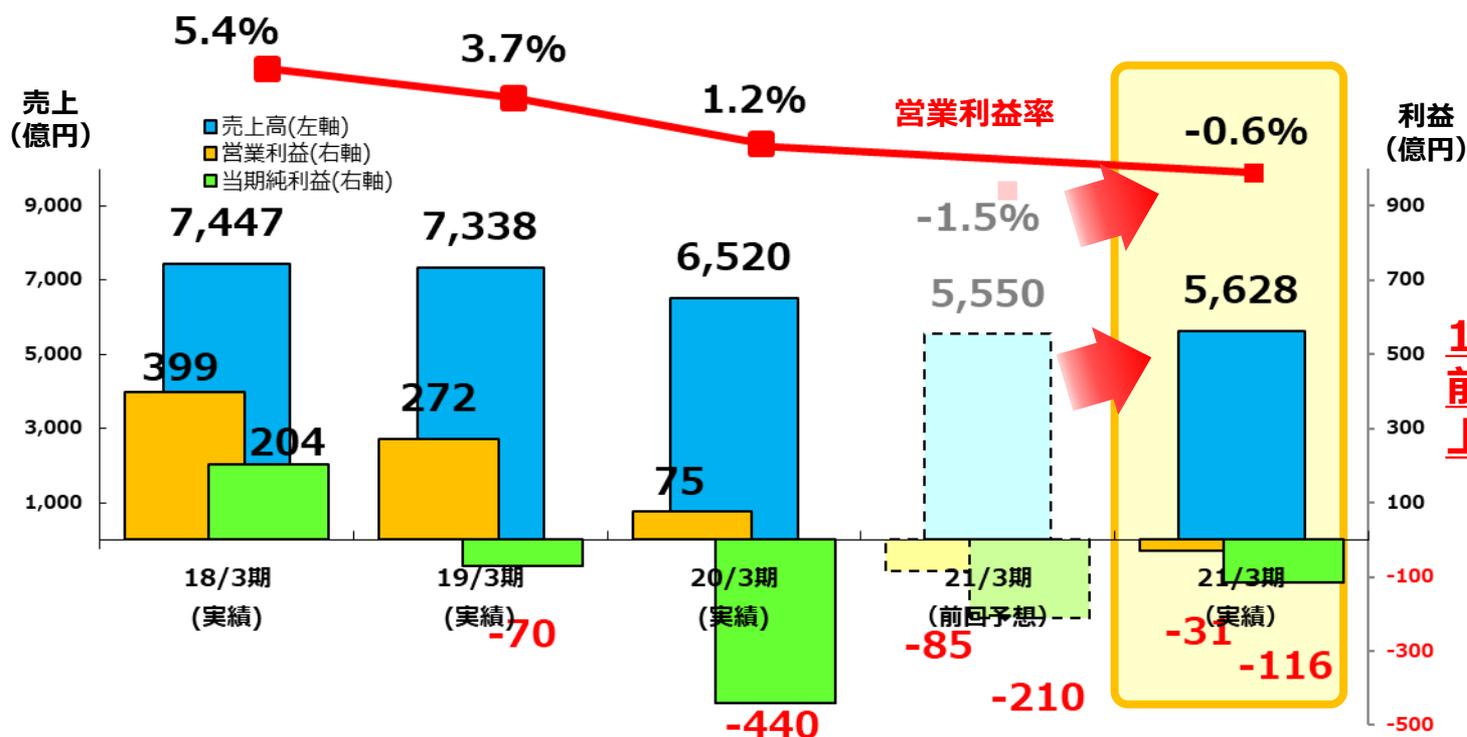
I. 決算概要

II. 2021年3月期決算と2022年3月期予想

①2021年3月期 決算の概要

売上高は前期比-891億円(-14%) 減収も、費用削減と売価改善により、営業損失額を抑制

- ・**売上高**：5,628億円。コロナ禍の影響を大きく受けたことで前期比-891億円、-14%の**減収**
- ・**営業利益**：-31億円。規模減が大きく同-107億円の**減益**。比例費や固定費を削減し**下期は黒字化**。
- ・**特別損益**：45億円（特益115億円/特損-70億円）。**4Qに投資有価証券売却/北米で減損実施**
- ・**棚卸資産**：1,768億円、前期末比-61億円の**削減**（除く為替-132億円）
- ・**FCF**：185億円、**黒字化**。棚卸資産や設備投資の削減、投資有価証券の売却により**前期比+366億円**



**1月28日発表の
前回公表を
上回って着地**

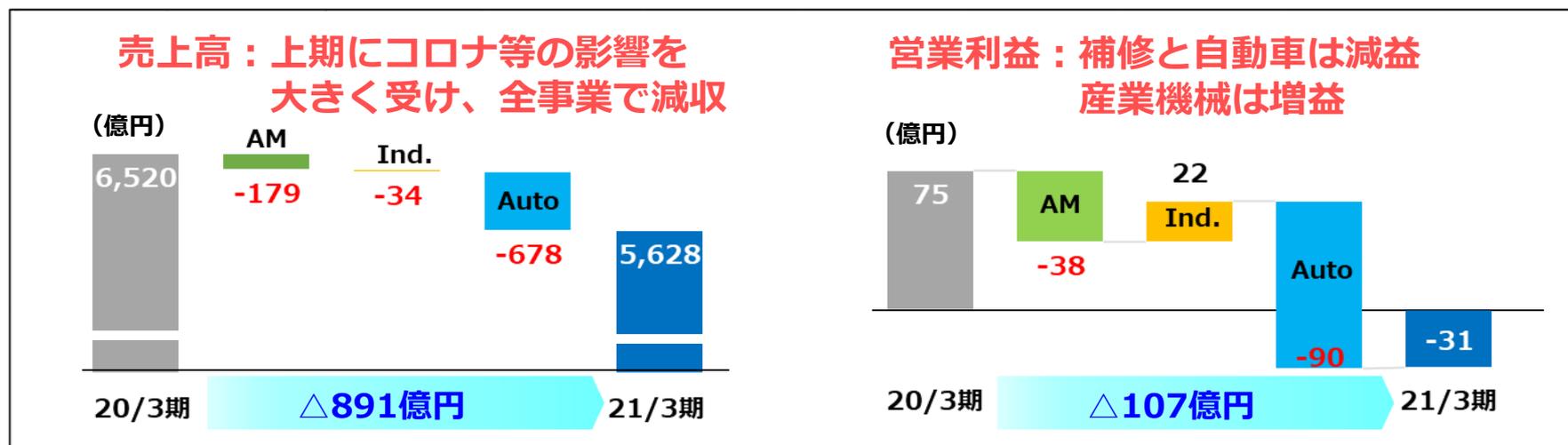
| | | | | | | |
|-----------|------|-------|-------|-------|-------|-------|
| 2021/5/19 | US\$ | 110.9 | 110.9 | 108.7 | 105.3 | 106.0 |
| | € | 129.6 | 128.4 | 120.8 | 123.0 | 123.7 |

①2021年3月期 決算の概要 (一覽)

| (億円) | 2020年3月期 | 2021年3月期 | | 3Q時公表値 | 公表差(比) |
|---------------------|--------------|-----------------------|------------------------------|----------------|--------------------------|
| | 実績 | 実績 | 前期差(比) | | |
| 売上高 | 6,520 | 5,628 | -891(-14%) 除く為替-856(-13%) | 5,550 | +78(+1%) 除く為替+55(+1%) |
| 営業利益 (率) | 75 (1.2%) | -31 (-0.6%) | -107 (-1.8pt) | -85 (-1.5%) | +54 (+0.9pt) |
| 経常利益 | -17 | -57 | -40 | -125 | +68 |
| 特別損益 | -323 | 45 | +367 | -35 | +80 |
| 税引前利益 | -339 | -13 | +327 | -160 | +147 |
| 親会社株主に帰属する 当期純利益 | -440 | -116 | +324 | -210 | +94 |
| 棚卸資産 | 1,829 | 1,768 | -61 (除く為替-132) | 1,740 | +28 (除く為替+x x) |
| 設備投資 | 577 | 238 | -339 | 200 | +38 |
| フリー・キャッシュフロー | -181 | 185 | +366 | 30 | +155 |
| 為替レート US\$ | 108.7円 | 106.0円 | | 105.3円 | |
| € | 120.8円 | 123.7円 | | 123.0円 | |
| 年間配当金 (うち中間) | 5円 (5円) | 0円 (0円) | | | |

②2021年3月期 事業形態別の概要

- ・**アフターマーケット**：新型コロナによる市況低迷、代理店の在庫調整を受けて**減収減益**
- ・**産業機械**：建機、航空機、鉄道、工作機が減少するも、農機、風力、減速機は増加し、減収は少額不採算型番の値上げ、撤退の効果もあり、**減収増益、黒字化**
- ・**自動車**：コロナ禍で当社主力の自動車顧客が大きく減産し、当社売上も**減収、減益**



| 21/3期 (億円) | アフターマーケット | | | 産業機械 | | | 自動車 | | | 全事業 | | |
|---------------|-----------|-------|------|-------|------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| | 上期 | 下期 | 通期 | 上期 | 下期 | 通期 | 上期 | 下期 | 通期 | 上期 | 下期 | 通期 |
| 売上高 | 429 | 486 | 915 | 469 | 550 | 1,019 | 1,495 | 2,200 | 3,695 | 2,392 | 3,236 | 5,628 |
| 前年同期差 | -131 | -48 | -179 | -71 | 37 | -34 | -753 | 74 | -678 | -955 | 64 | -891 |
| 営業利益 | 23 | 66 | 89 | -14 | 17 | 4 | -132 | 8 | -124 | -123 | 92 | -31 |
| 前年同期差 | -44 | 5 | -38 | -3 | 25 | 22 | -123 | 33 | -90 | -170 | 64 | -107 |
| 営業利益率 | 5.3% | 13.6% | 9.7% | -2.9% | 3.1% | 0.3% | -8.9% | 0.4% | -3.4% | -5.2% | 2.8% | -0.6% |

2021/5/19

下期は全事業で増益、営業黒字

③2022年3月期の業績予想

| | 22/3期予想 | 21/3期 |
|-------|-----------------------|------------------|
| 売上高 | 6,600億円 | 5,628億円 |
| 営業利益 | 150億円 | -31億円 |
| 営業利益率 | 2.3% | -0.6% |
| 当期純利益 | 50億円 | -116億円 |
| 為替レート | 1ドル=107円 11-円=128円 | 106.0円 123.7円 |
| 配当 | 0円 | 0円 |

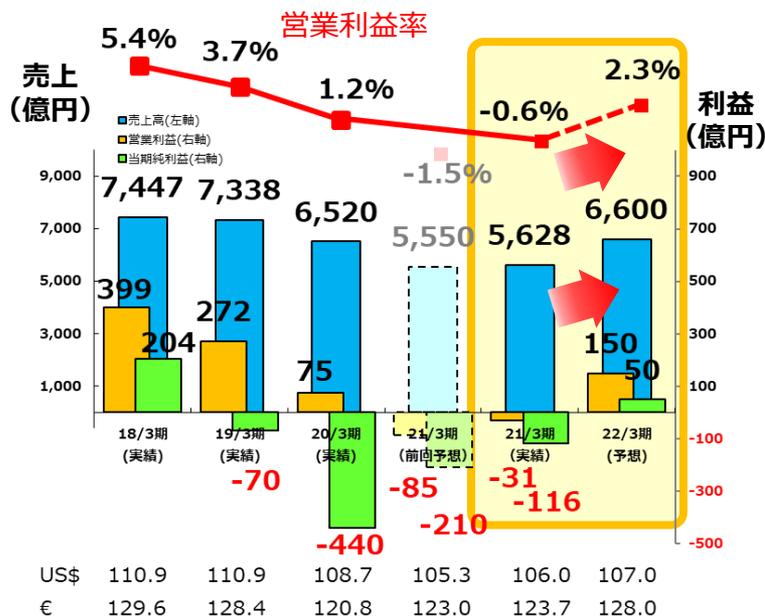
業績予想のポイント

売上高：6,600億円 (前期比+17%)
**コロナ禍継続、半導体供給不足の影響があるも
 全事業で需要回復を想定**

- アフターマーケット：全地域でコロナ禍からの需要回復 (+10%)
- 産業機械：建機、農機、風力、減速機中心に増加 (+3%)
- 自動車：半導体不足の影響懸念も減産から回復 (+23%)

営業利益：150億円 (前期比+181億円)
需要急回復を想定し費用面の増加を織り込む

足元の鋼材価格と物流費の急激な上昇に加え、
 需要の急回復局面に伴う人件費等の増加を予め織り込む



**鋼材価格等の上昇や固定費の増加により
 損益分岐点が22/3期は一時的に上昇**

④事業別施策：アフターマーケット事業

21/3期実績と22/3期予想

21/3期実績 ()内は前期

売上高：**915億円** (1,094億円)

営業利益：**89億円** (128億円)

営業利益率：**9.7%** (11.7%)

22/3期予想 ()内は前期

売上高：**1,010億円** (915億円)

営業利益：**120億円** (89億円)

営業利益率：**11.9%** (9.7%)

アフターマーケット事業の売上高と営業利益率



販売拡大のキーワード

供給力
強化



ハード+ソフト
強化

サービス対応
強化

22/3期の重点施策

(1) 供給力の強化

- ・前期に拡充した標準品在庫と汎用品即納システム「FIRST」を活用しグローバルの補修需要に対応
- ・海外生産、海外製部品の活用拡大による供給力強化

(2) 技術サービス対応の強化

- ・コロナ禍においてオンライン技術セミナー開催、遠隔技術支援サービスを拡充

(3) ハード+ソフトの強化

- ・「ポータブル異常検知装置」等、モニタリング装置を活用した新ビジネス開拓

④事業別施策：産業機械事業

21/3期実績と22/3期予想

21/3期実績 ()内は前期

売上高：**1,019億円** (1,052億円)

営業利益：**4億円** (-19億円)

営業利益率：**0.3%** (-1.8%)

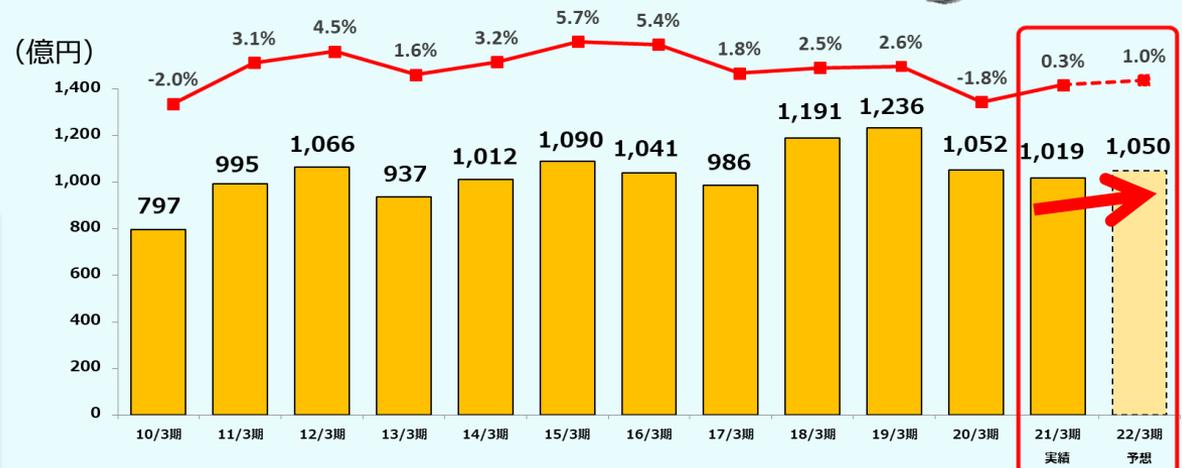
22/3期予想 ()内は前期

売上高：**1,050億円** (1,019億円)

営業利益：**10億円** (4億円)

営業利益率：**1.0%** (0.3%)

産業機械事業の売上高と営業利益率



主要業種をカテゴリ化

つくる
新領域



育てる
事業拡大



稼ぐ
収益確保



22/3期の重点施策

(1) 新領域事業を推進、育てる領域の事業拡大に注力

- ・リリージョン・ビジネスセンターの新設、事業本部内組織の改編でIoT関連事業、CMS事業等の新領域事業を推進
- ・変減速機：RV減速機のシェア拡大、波動減速機の需要獲得を推進
- ・風力発電：生産能力の増強で中国需要獲得、国内洋上風力に参画

(2) 原価低減の推進

- ・タスクフォース活動による海外材料の活用で原価低減を推進、刈り取り

④事業別施策：自動車事業

21/3期実績と22/3期予想

21/3期実績 ()内は前期

売上高：**3,695億円** (4,373億円)

営業利益：**-124億円** (-34億円)

営業利益率：**-3.4%** (-0.8%)

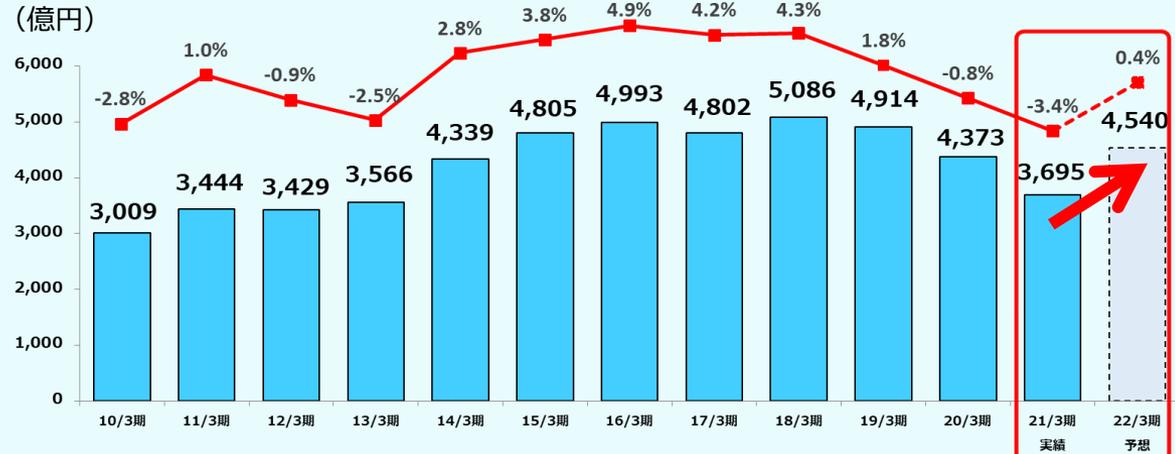
22/3期予想 ()内は前期

売上高：**4,540億円** (3,695億円)

営業利益：**20億円** (-124億円)

営業利益率：**0.4%** (-3.4%)

自動車事業の売上高と営業利益率



商品別で強化する取り組み

軸受

ドライブシャフト
(CVJ)

ハブベアリング

(中/長期) 持続的成長を支えるポートフォリオの最適化

(短/中期) 収益体質の強化

- ・ 調達改革による比例費原低で量産品の利益率向上
- ・ EVを含めた新規案件の利益ある確実な立上げ
- ・ RPA活用、共通サービス化による人件費圧縮

- ・ 環境対応/EV/電動化対応
- ・ EVやSUV等の受注・投資強化 (高効率CVJ、超低トルクハブ等)
- ・ 生産性向上による固定費の低減

新領域
(電動化商品)



電動化商品の開発加速、販売拡大



⑤ ESG経営の推進

ESGに関する取り組みの詳細は統合報告書「NTNレポート」を参照ください
<https://www.ntn.co.jp/japan/csr/ntnreport.html>
 ESG説明会資料については、当社ホームページを参照ください
<https://www.ntn.co.jp/japan/investors/pdf/findata/2021esgbriefingj.pdf>



企業理念の実践を通じて社会に価値を提供し、「なめらかな社会」の実現を目指します
 SDGs等の目標達成に向けマテリアリティを特定、22/3期はKGI/KPI等を設定しESG経営を推進します

マテリアリティ13項目

環境 (Environment)

<ポジティブインパクトの強化>

- 1: エネルギーロスの低減
- 2: 自然エネルギーを利用した持続可能な社会の実現



<ネガティブインパクトの最小化>

- 1: 気候変動への対応
- 2: 資源循環・汚染防止

社会 (Social)

<ポジティブインパクトの強化>

- 1: 安全と快適の提供



<ネガティブインパクトの最小化>

- 1: 製品・サービスの信頼性向上
- 2: 環境・社会を重視した調達活動
- 3: 人権の尊重
- 4: 労働安全衛生の推進
- 5: 人材育成
- 6: ダイバーシティの推進

ガバナンス (Governance)

<ネガティブインパクトの最小化>

- 1: コンプライアンスの徹底
- 2: ガバナンスの強化

- ✓ 指名委員会等設置会社へ移行後の評価と継続的な改善活動の推進
- ✓ リスク管理の強化
- ✓ 内部監査体制の強化

ESG情報の開示

ESG情報の情報開示を積極化
 インデックスへの継続採用・拡大

GPIFが
採用する
ESG指数
に選定



⑥ 「なめらかな社会」の実現、 カーボン・ニュートラル達成に向けた取り組み

CO₂ 排出量の削減

グリーンエネルギー拡大への貢献 (商品/サービス)

1. 風力発電

洋上を含めた超大型風力の安定稼働に貢献



主軸用「左右列非対称自動調心ころ軸受」
(計算寿命2.5倍/PV値30%低減)

状態監視(CMS)
「Wind Doctor®」

2. 水素エネルギー関連

水素化社会の到来に備えた技術開発を強化
用途：水素製造装置/蓄圧設備(水素タンク/Sta.)/FCV等

3. 自然エネルギー商品

グリーンパワーステーション、
N³でエネルギー創出



GPS

N³ (エヌキューブ)

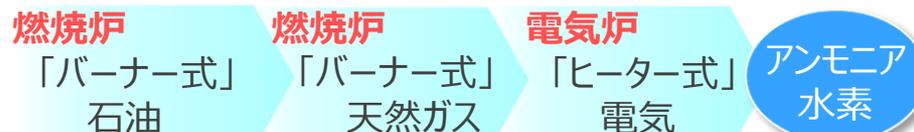
4. EV/電動化関連

内燃機関から電動化シフトへ対応 (→P12)

非グリーンエネルギー使用量の削減 (製造工程)

1. 熱処理工程におけるCO₂ 削減 (Scope 1)

電気炉の導入拡大、将来はアンモニア、水素を活用



CO₂排出ゼロ

2. 太陽光/風力発電装置を設置 (Scope 2)

国内外の事業所で発電した自然エネルギーを活用



三重県 (日本)

上海市 (中国)

石川県 (日本)

太陽光発電 : 14拠点
風力発電装置 : 5拠点

発電エネルギーによる
CO₂削減効果
約1万トン/年

⑥ 「なめらかな社会」の実現、 カーボン・ニュートラル達成に向けた取り組み

トピックス①：電動化シフトへ対応

自動車/産業機械の部門横断的「**電動化プロジェクト**」を発足し、
顧客ニーズの迅速な取り込みと当社の技術を結集した新商品・改良商品の開発を推進

電動効率の向上要求に伴う
ボールベアリング需要が拡大



技術強化

高速化
耐電食
静音化

生産再編
内製⇔外製



和歌山



台湾

トピックス②：環境貢献商品の拡大 (Scope 3)

環境効率に応じて商品をランク付け
環境貢献商品を拡大

1998年当時の商品を使い続けた
場合と比較してCO2削減量を公開※



トピックス③：健康経営の推進



TCFDに
賛同を表明
(5月末予定)

ご参考：中期計画3年間の事業運営方針（中期計画資料の抜粋）

※中期経営計画の詳細はホームページを参照ください：<https://www.ntn.co.jp/japan/investors/mtermplan.html>

DRIVE NTN100

2027年度
の姿

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（最新デジタル技術）x **R**esources（NTNが培った経営資源）
Innovation（革新的な技術・商品・サービスの開発）
Variable cost reformation（調達改革）
Efficiency improvement（生産性と品質の世界一同時達成/資産効率の向上）

売上高
成長率

各地域のGDP
成長率+α

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

半減

事業運営
方針

Phase 1
(2018年度～2019年度)

危機対応期間
(2020年度)

Phase 2
(2021年度～2023年度)

Phase 3
(2024年度～)

既存の商品・事業の利益率
と投資効率を追求

従業員の健康と
安全の確保

既存の商品・事業の利益率
と投資効率を追求

新事業と
基盤事業の
領域を構築

新たな事業・商品を
創出して事業化

事業資金の確保
及び事業継続

新事業の峻別と経営資源の
配分の見直し

・つくる
・育てる
・稼ぐ

事業構造の変革を支える
経営体制の構築

将来の成長に
向けた準備

コーポレートガバナンスの強化
(経営基盤の再構築)

Phase 1
財務体質の
急激な悪化

外部環境
EV化、電動化、DXの再加速
COVID-19（不確実性）
安全重視・働き方の変容

Phase 2
1. 次の3年ではNTN再生に注力
(BSの立て直し、CFの改善)
2. 将来の成長に向けた種まき

I. 決算概要

II. 2021年3月期決算と2022年3月期予想

★2021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. 固定費の削減
7. 所在地別 売上高・営業利益
8. 棚卸資産
9. 設備投資・減価償却費
10. 有利子負債
11. キャッシュ・フロー
12. 損益分岐点の引き下げ

2021年3月期 決算のポイント

2021年3月期の実績

- ◇売上高：5,628億円、前期比△891億円(除く為替△856億円)
- ◇営業利益：△31億円、前期比△107億円(除く為替△77億円)
- ◇特別損益：45億円
- ◇親会社株主に帰属する当期純利益：△116億円、前期比+324億円
- ◇期末配当0円(無配)。(年間0円)

2022年3月期の見通し

- ◇売上高：6,600億円、前期比+972億円
- ◇営業利益：150億円、前期比+181億円
- ◇特別損益：0億円
- ◇親会社株主に帰属する当期純利益：50億円、前期比+166億円
- ◇配当については、年間0円(無配)を予定。
- ◇為替レート:1US\$=107円、1EURO=128円

1. 連結損益

単位：億円

| | '20年3月期 | '21年3月期 | '22年3月期 | 対前期増減 | | | | | |
|---------------------|--------------|------------------|---------------|-------------------|-------|------|----------------|------|-----|
| | 通期実績 | 通期実績 | 通期見通し | '21年3月期 ②-① | | | '22年3月期 ③-② | | |
| | ① | ② | ③ | 合計 | 除く為替 | 為替 | 合計 | 除く為替 | 為替 |
| 売上高 | 6,520 | 5,628 | 6,600 | △ 891 | △ 856 | △ 35 | 972 | 868 | 103 |
| 営業利益 (営業利益率) | 75 (1.2%) | △ 31 (△ 0.6%) | 150 (2.3%) | △ 107 (△ 1.7%) | △ 77 | △ 29 | 181 (2.8%) | 170 | 11 |
| 経常利益 | △ 17 | △ 57 | 100 | △ 40 | △ 10 | △ 30 | 157 | 146 | 11 |
| 特別損益 | △ 323 | 45 | 0 | 367 | 367 | 1 | △ 45 | △ 45 | 0 |
| 親会社株主に 帰属する当期純利益 | △ 440 | △ 116 | 50 | 324 | 344 | △ 20 | 166 | 155 | 11 |
| 為替 US\$ | 108.7 | 106.0 | 107.0 | △ 2.7 | | | 1.0 | | |
| レ - ト EURO | 120.8 | 123.7 | 128.0 | 2.8 | | | 4.3 | | |

2. 地域別売上高

単位：億円

| | '20年3月期 | '21年3月期 | '22年3月期 | 対前期増減 | | | | | |
|------|---------|---------|---------|----------------|-------|------|----------------|------|-----|
| | 通期実績 | 通期実績 | 通期見通し | '21年3月期 ②-① | | | '22年3月期 ③-② | | |
| | ① | ② | ③ | 合計 | 除く為替 | 為替 | 合計 | 除く為替 | 為替 |
| 日本 | 1,981 | 1,628 | 1,870 | △ 353 | △ 353 | - | 242 | 242 | - |
| 米州 | 1,743 | 1,444 | 1,785 | △ 299 | △ 253 | △ 46 | 341 | 319 | 21 |
| 欧州 | 1,408 | 1,172 | 1,405 | △ 236 | △ 262 | 26 | 233 | 186 | 47 |
| アジア他 | 1,387 | 1,384 | 1,540 | △ 3 | 12 | △ 15 | 156 | 121 | 35 |
| 合計 | 6,520 | 5,628 | 6,600 | △ 891 | △ 856 | △ 35 | 972 | 868 | 103 |

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

| | '20年3月期 | '21年3月期 | '22年3月期 | 対前期増減 | | | | | |
|------|---------|---------|---------|----------------|-------|------|----------------|------|-----|
| | 通期実績 | 通期実績 | 通期見通し | '21年3月期 ②-① | | | '22年3月期 ③-② | | |
| | ① | ② | ③ | 合計 | 除く為替 | 為替 | 合計 | 除く為替 | 為替 |
| 補修 | 1,094 | 915 | 1,010 | △ 179 | △ 176 | △ 3 | 95 | 83 | 12 |
| 産業機械 | 1,052 | 1,019 | 1,050 | △ 34 | △ 31 | △ 2 | 31 | 16 | 15 |
| 自動車 | 4,373 | 3,695 | 4,540 | △ 678 | △ 649 | △ 29 | 845 | 769 | 76 |
| 合計 | 6,520 | 5,628 | 6,600 | △ 891 | △ 856 | △ 35 | 972 | 868 | 103 |

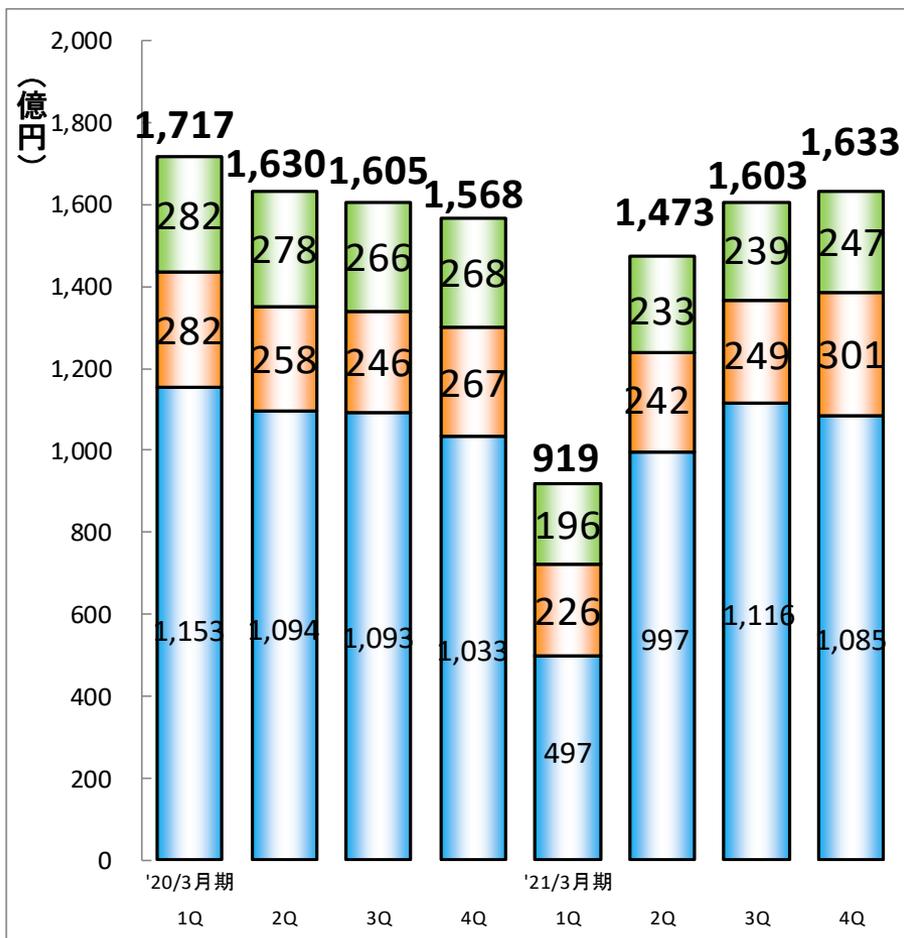
<事業形態別営業利益>

| | '20年3月期 | '21年3月期 | '22年3月期 | 増減 | |
|------|---------|---------|---------|----------------|----------------|
| | 通期実績 | 通期実績 | 通期見通し | '21年3月期 ②-① | '22年3月期 ③-② |
| | ① | ② | ③ | ②-① | ③-② |
| 補修 | 128 | 89 | 120 | △ 38 | 31 |
| 産業機械 | △ 19 | 4 | 10 | 22 | 6 |
| 自動車 | △ 34 | △ 124 | 20 | △ 90 | 144 |
| 合計 | 75 | △ 31 | 150 | △ 107 | 181 |

4. 事業形態別業績(四半期推移)

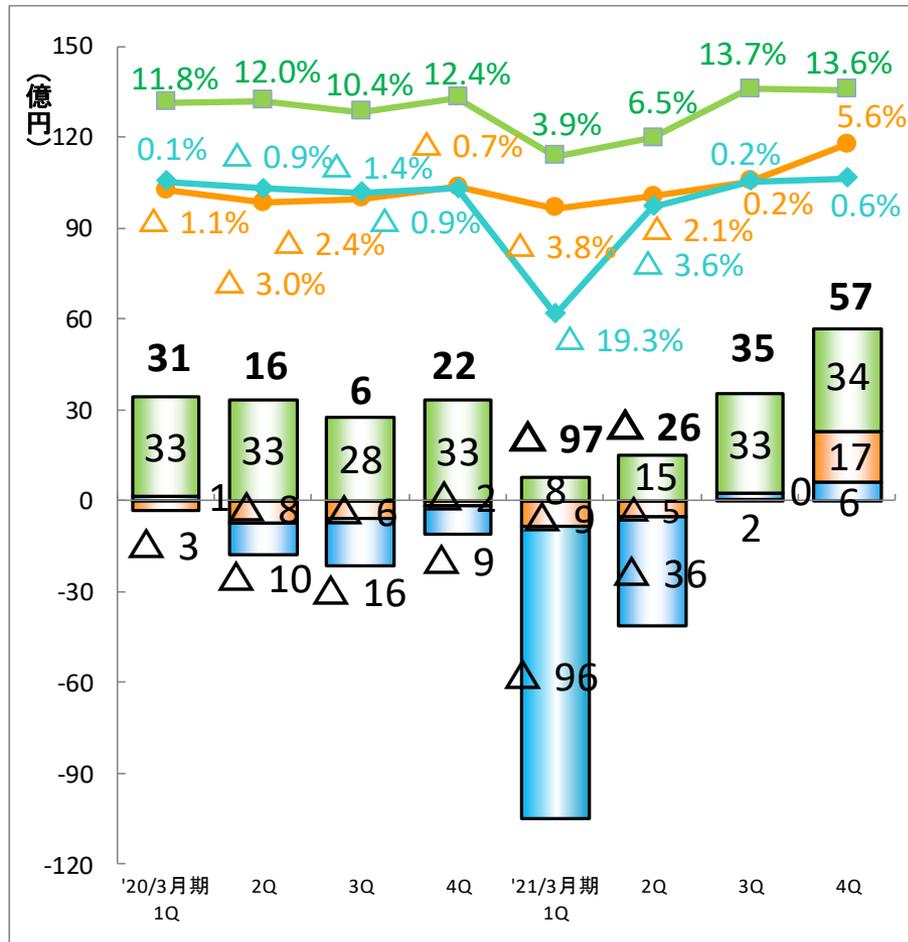
売上高

自動車 産業機械 補修

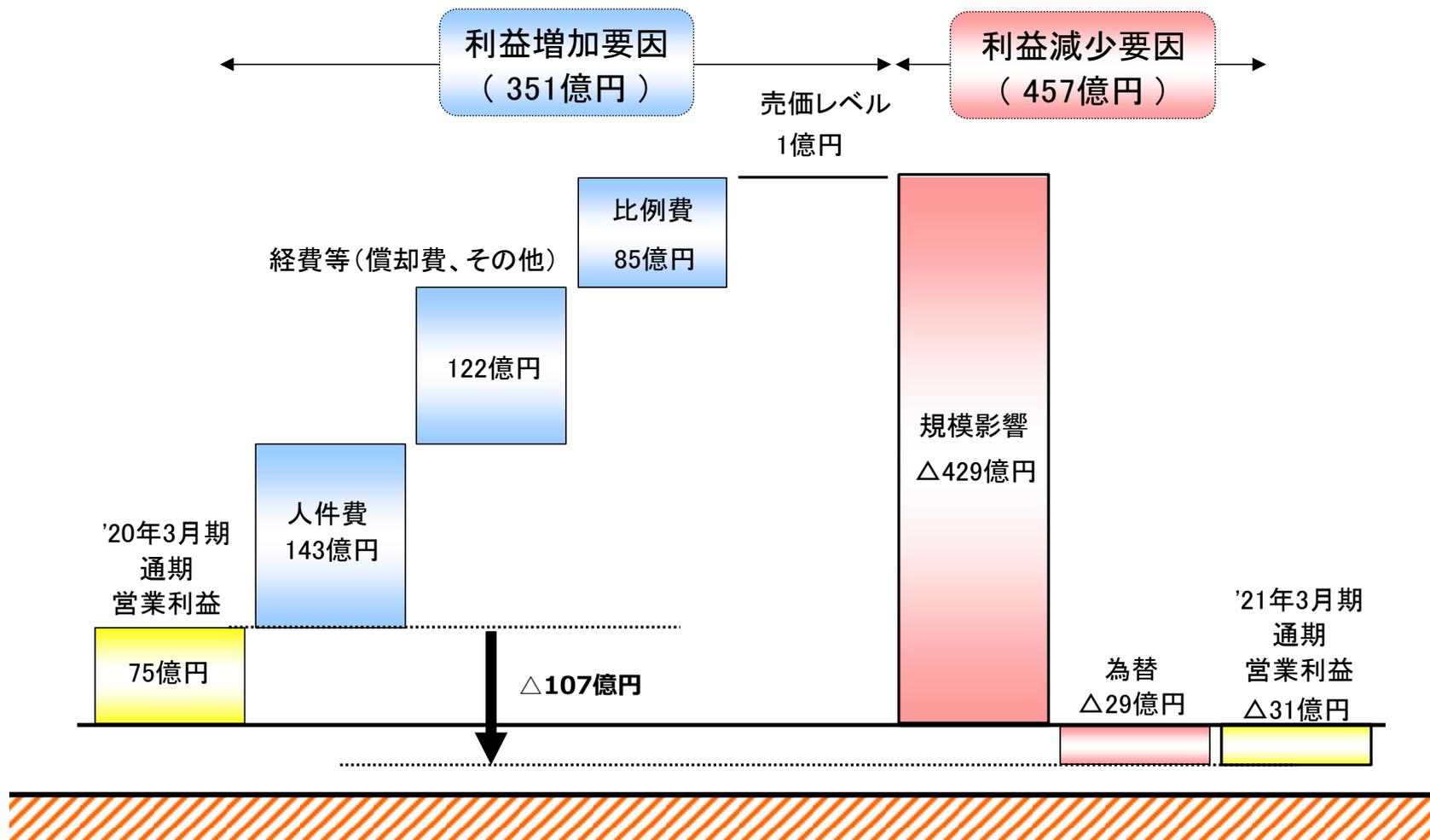


営業利益/営業利益率

自動車 産業機械 補修

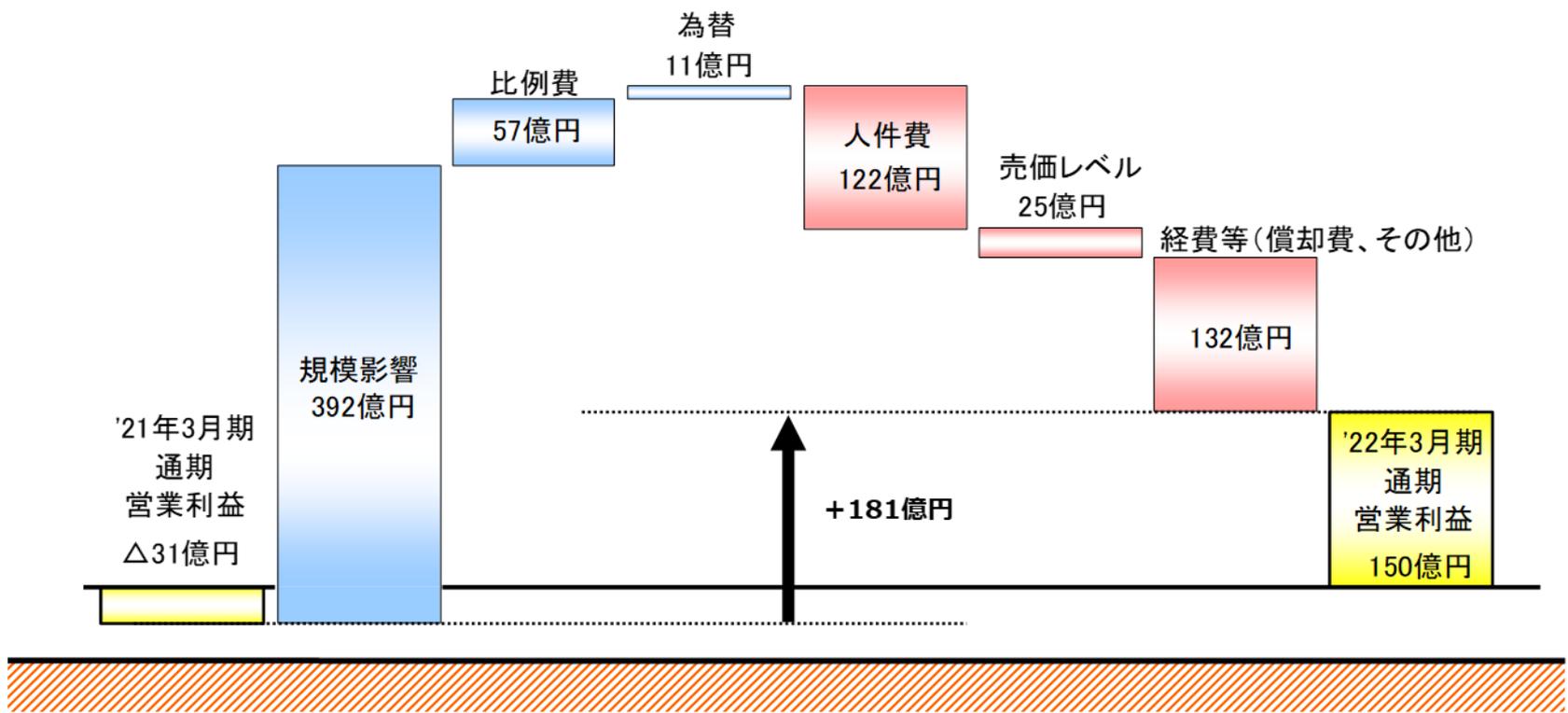


5-1. 営業利益増減 } '20年3月期 通期 <実績> vs '21年3月期 通期 <実績> {



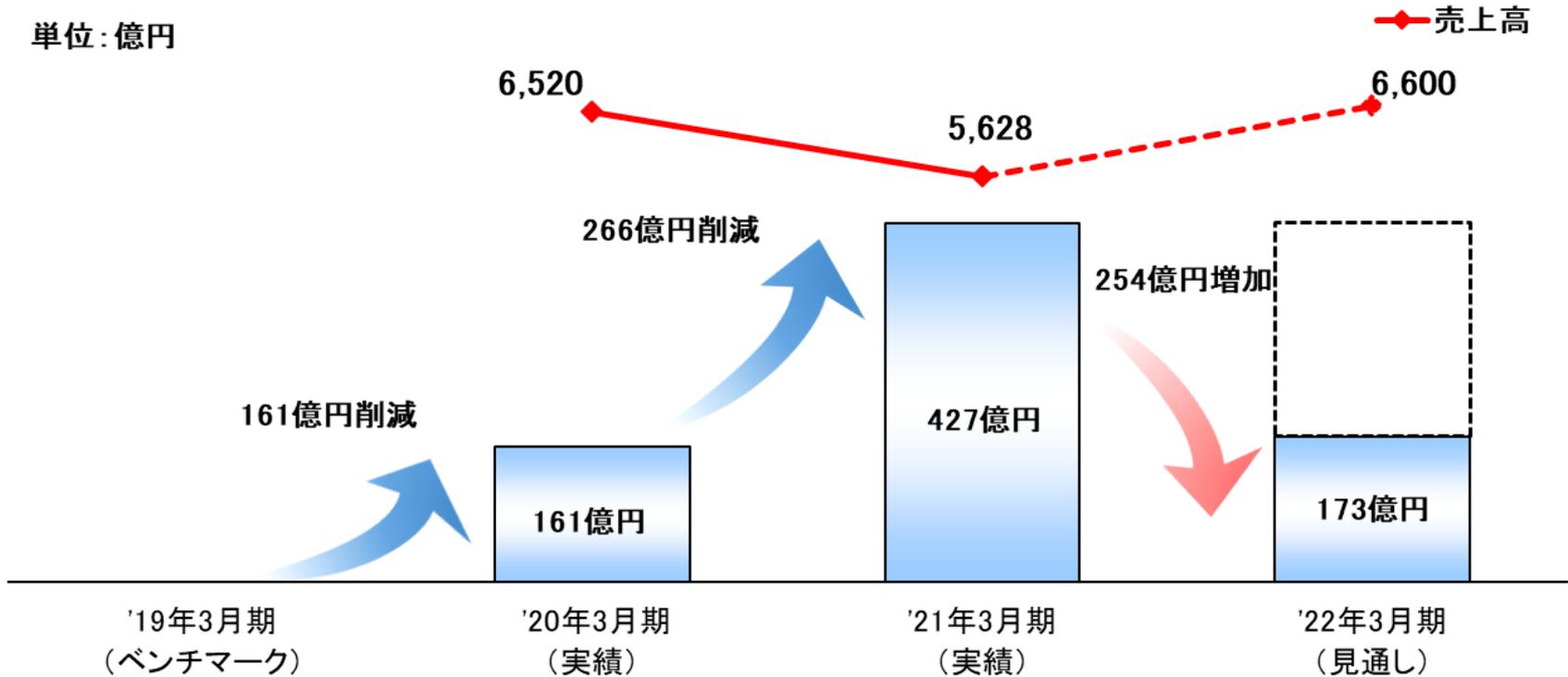
5-2. 営業利益増減

'21年3月期 通期 <実績>
vs '22年3月期 通期 <見通し>



6. 固定費の削減（人件費・経費等）

単位：億円

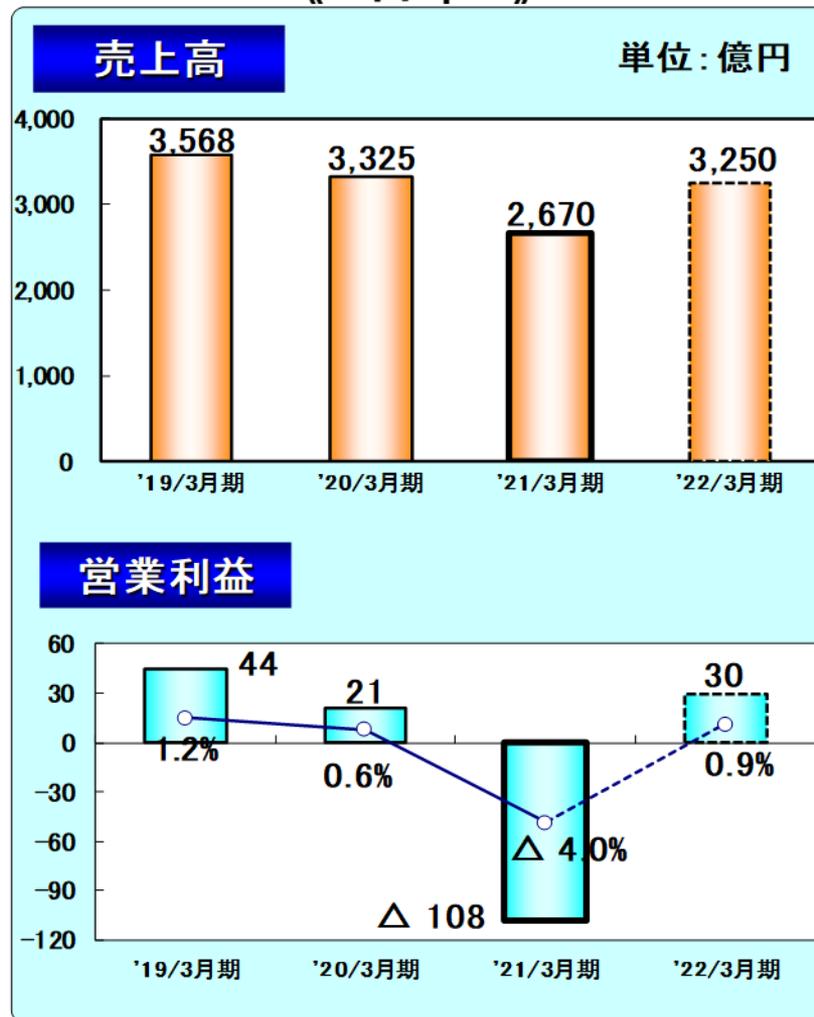


2022年3月期 固定費増加の主な要因

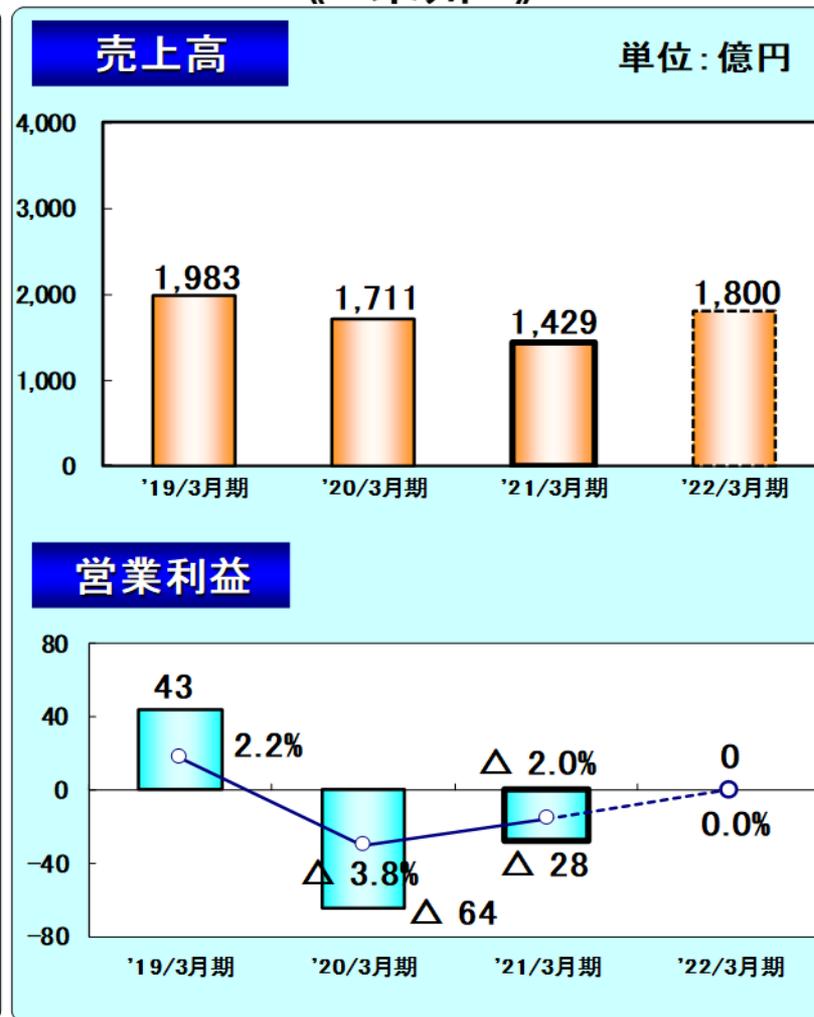
- ・規模回復に伴う比例的な増加(150億円＝売上増×15%)
- ・直近の物流コスト増加を反映(40億円)
- ・昇給、賞与等の正常化(25億円)
- ・基幹システム稼働、和歌山新工場による償却費増加(20億円)
- ・需要の急回復に向けた人件費等の増加

7-1. 所在地別 売上高・営業利益 (日本・米州)

《 日本 》

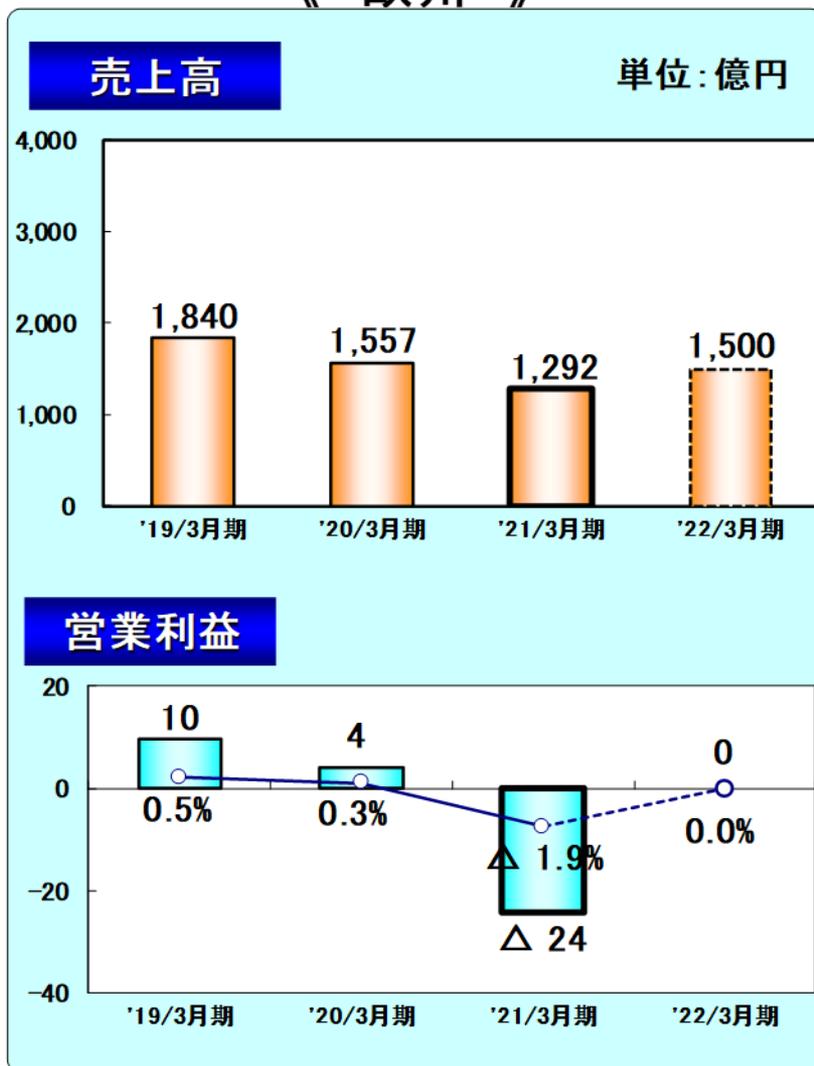


《 米州 》

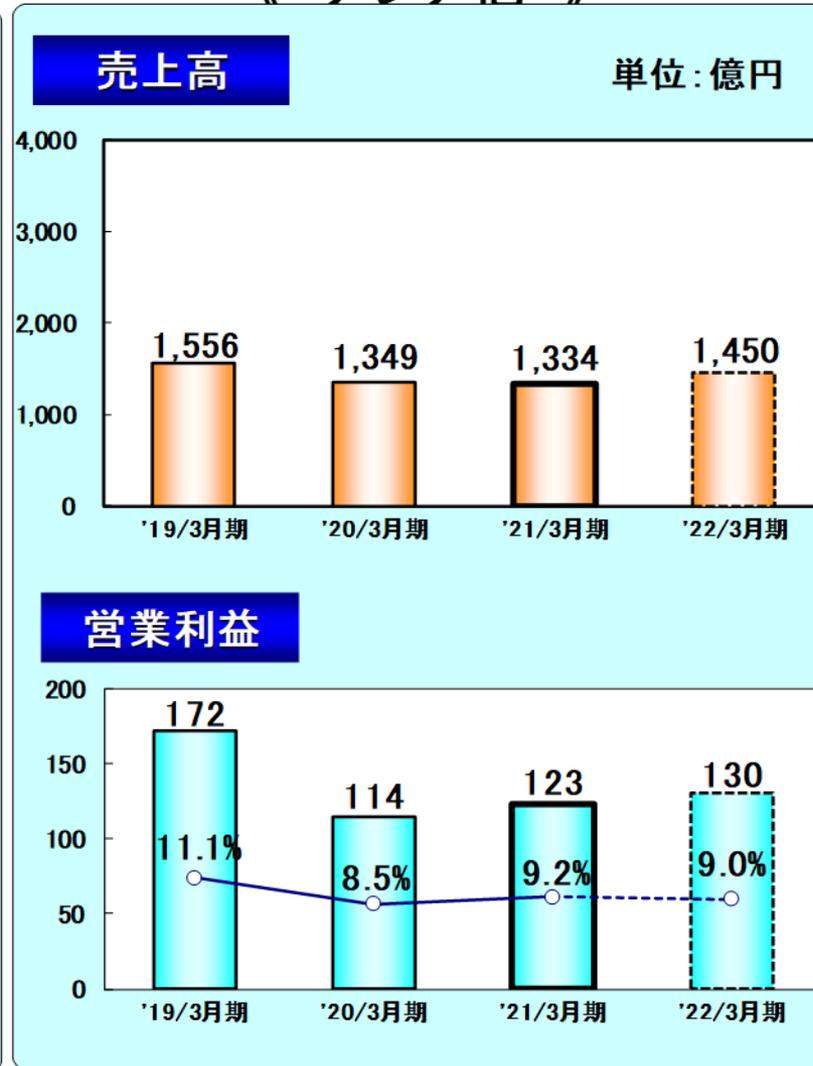


7-2. 所在地別 売上高・営業利益 (欧州・アジア他)

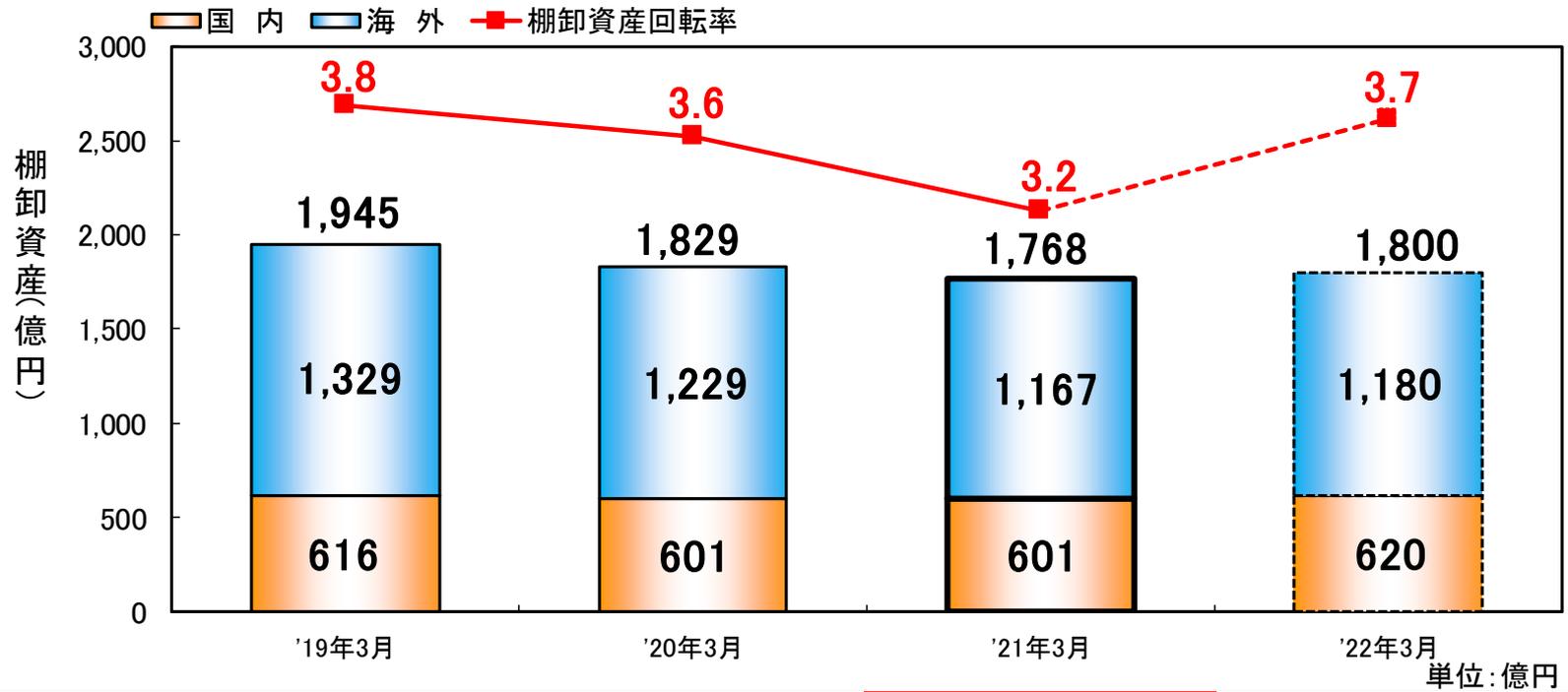
《 欧州 》



《 アジア他 》



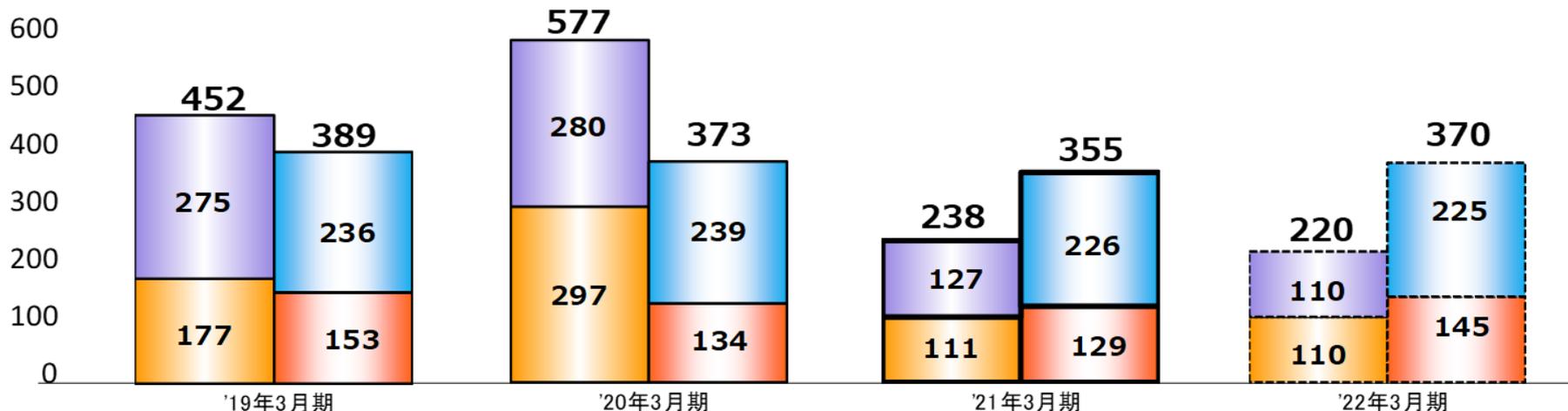
8. 棚卸資産



| | '19年3月 実績 | '20年3月 実績 | '21年3月 実績 | '22年3月 見通し |
|------------|--------------|--------------|--------------|---------------|
| 棚卸資産 | 1,945 | 1,829 | 1,768 | 1,800 |
| （海外） | (1,329) | (1,229) | (1,167) | (1,180) |
| （国内） | (616) | (601) | (601) | (620) |
| 棚卸資産回転率(回) | 3.8回 | 3.6回 | 3.2回 | 3.7回 |

9. 設備投資・減価償却費

(単位:億円)

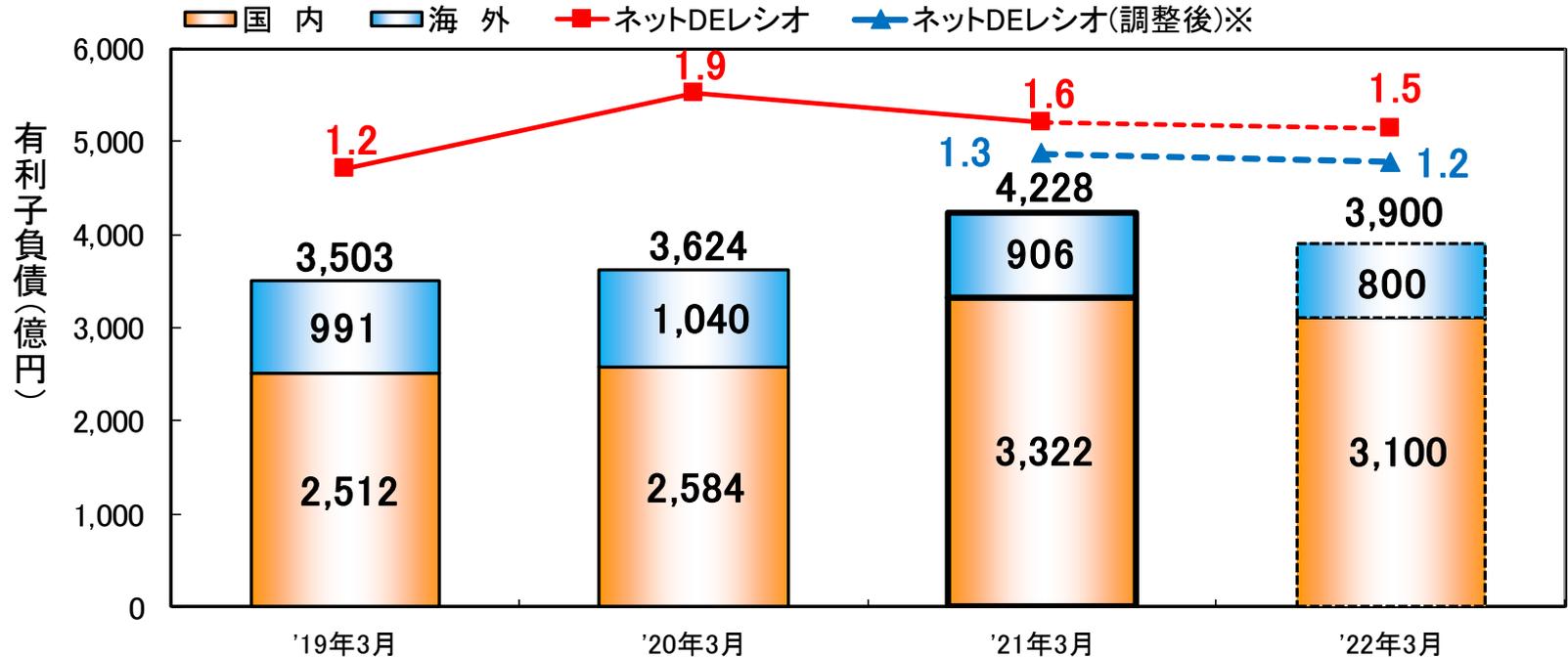


| | '19年3月期 通期実績 | '20年3月期 通期実績① | '21年3月期 通期実績② | 増減 ②-① | '22年3月期 通期見通し |
|------|-----------------|------------------|------------------|-----------|------------------|
| 設備投資 | 452 | 577 | ※ 238 | △339 | ※ 220 |
| (海外) | (275) | (280) | (127) | (△152) | (110) |
| (国内) | (177) | (297) | (111) | (△186) | (110) |

※他に、無形固定資産投資額があります。'21年3月期 通期実績:76億円 '22年3月期 通期見通し:70億円

| | '19年3月期 通期実績 | '20年3月期 通期実績① | '21年3月期 通期実績② | 増減 ②-① | '22年3月期 通期見通し |
|-------|-----------------|------------------|------------------|-----------|------------------|
| 減価償却費 | 389 | 373 | 355 | △18 | 370 |
| (海外) | (236) | (239) | (226) | (△13) | (225) |
| (国内) | (153) | (134) | (129) | (△5) | (145) |

10. 有利子負債



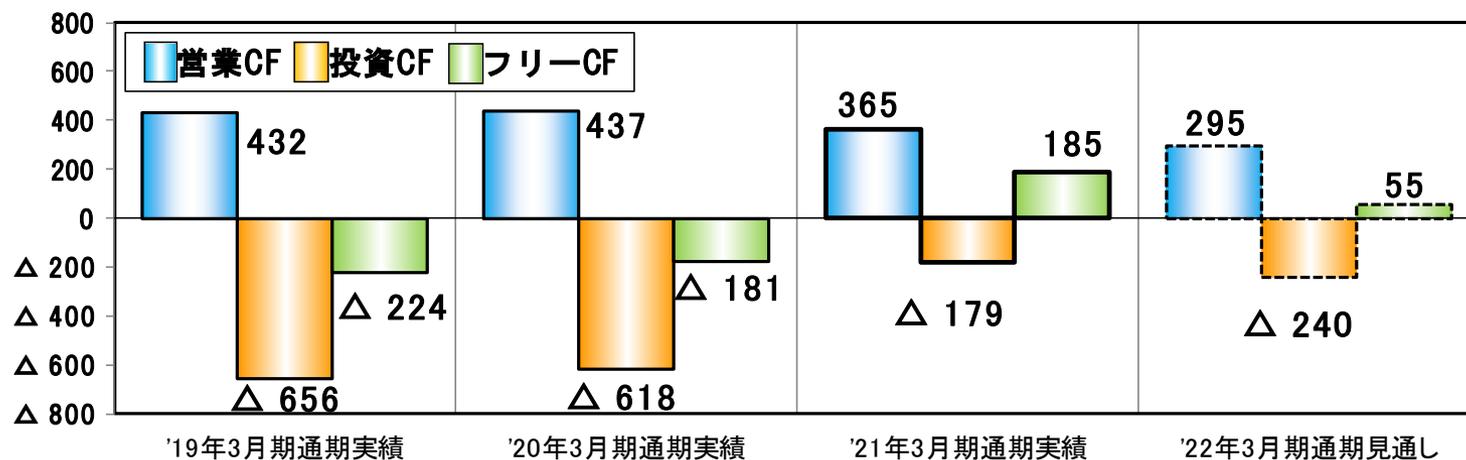
単位：億円

| | '19年3月 実績 | '20年3月 実績 | '21年3月 実績 | '22年3月 見通し |
|----------|--------------|--------------|--------------|---------------|
| 有利子負債 | 3,503 | 3,624 | 4,228 | 3,900 |
| （海外） | (991) | (1,040) | (906) | (800) |
| （国内） | (2,512) | (2,584) | (3,322) | (3,100) |
| ネット有利子負債 | 2,669 | 2,913 | 2,756 | 2,700 |

※公募ハイブリッド社債の資本性認定部分(50%)を調整。

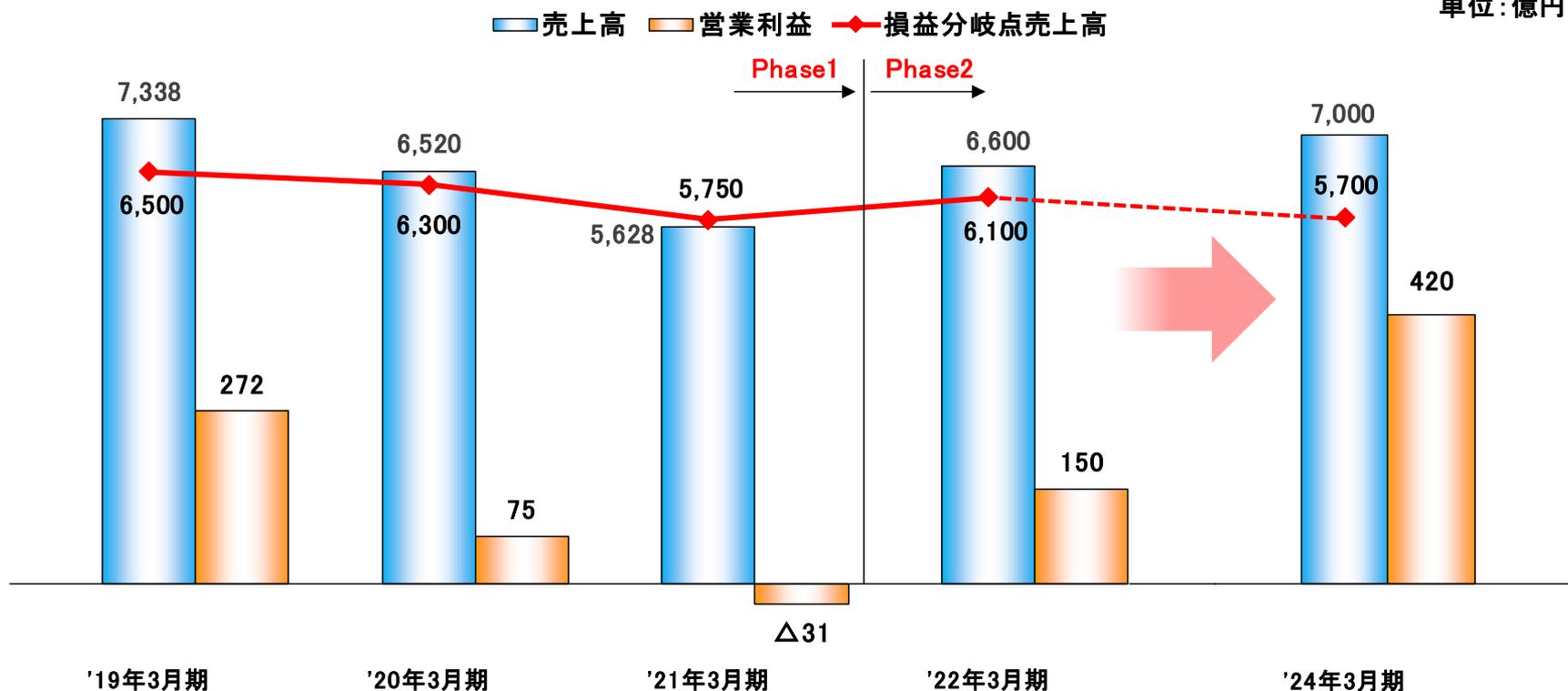
11. キャッシュ・フロー

| 単位: 億円 | '19年3月期 通期実績 | '20年3月期 ①通期実績 | '21年3月期 ②通期実績 | ②-① | '22年3月期 通期見通し |
|---------------------------|-----------------|------------------|------------------|-----|------------------|
| I. 営業活動による キャッシュ・フロー | 432 | 437 | 365 | △73 | 295 |
| II. 投資活動による キャッシュ・フロー | △656 | △618 | △179 | 439 | △240 |
| I+II. フリーキャッシュ・フロー | △224 | △181 | 185 | 366 | 55 |
| III. 財務活動による キャッシュ・フロー | 207 | 74 | 547 | 473 | △325 |
| IV. 現金及び現金同等物 に係る換算差額等 | △10 | △17 | 29 | 45 | 0 |
| V. 現金及び現金同等物の 増減額 | △26 | △123 | 761 | 884 | △270 |



12-1. 損益分岐点の引き下げ

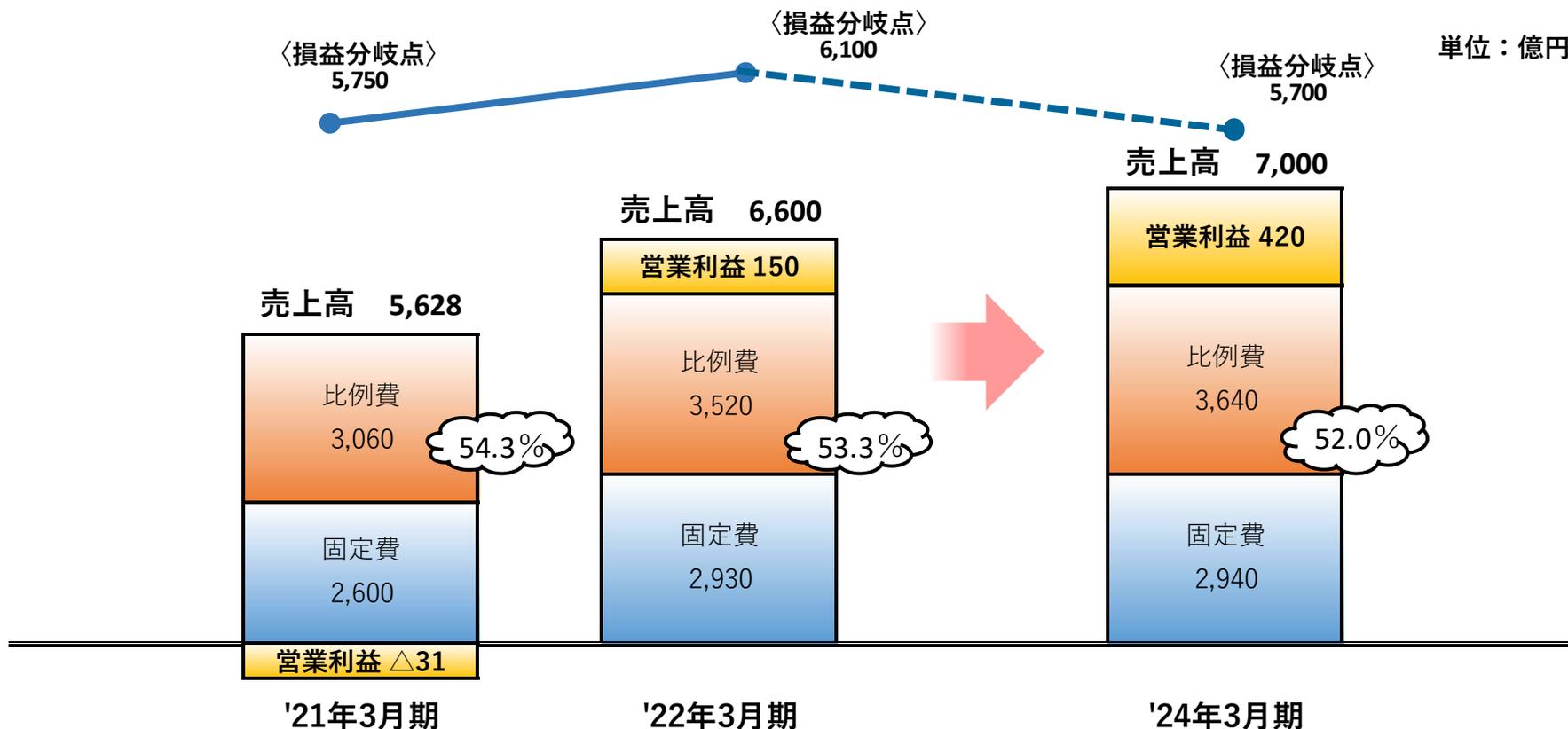
単位：億円



- ・ 2021年3月期は大幅な固定費削減を実施。赤字幅の最小化に努めた。
- ・ 今期は黒字化を見込むが、鋼材価格・物流コストの上昇に加え、想定以上の急激な販売増に対応するための固定費増により損益分岐点は悪化する見通し。
- ・ 新中期経営計画では比例費削減をメインに更なる損益分岐点の引き下げを目指す。

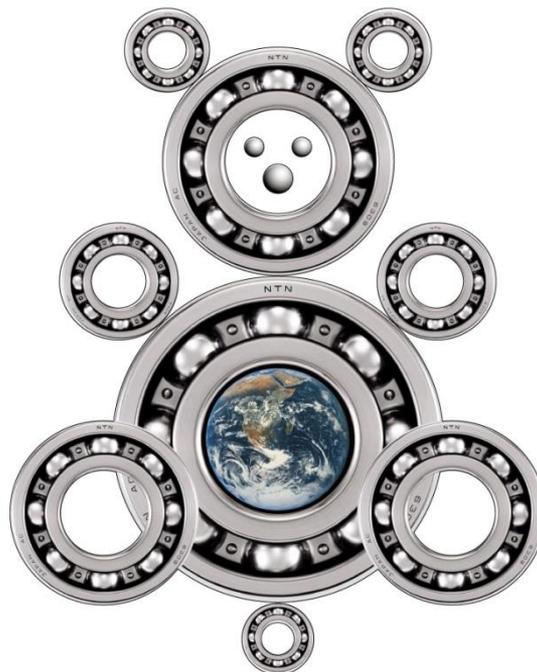
12-2. 損益分岐点の引き下げ

(再生シナリオの必達)



※各項目の増減は為替レートの変動による影響等を含んでいます。

DRIVE
NTN100



NTN
Make the world **NAMERAKA**

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

(ご参考資料) 主な経営指標

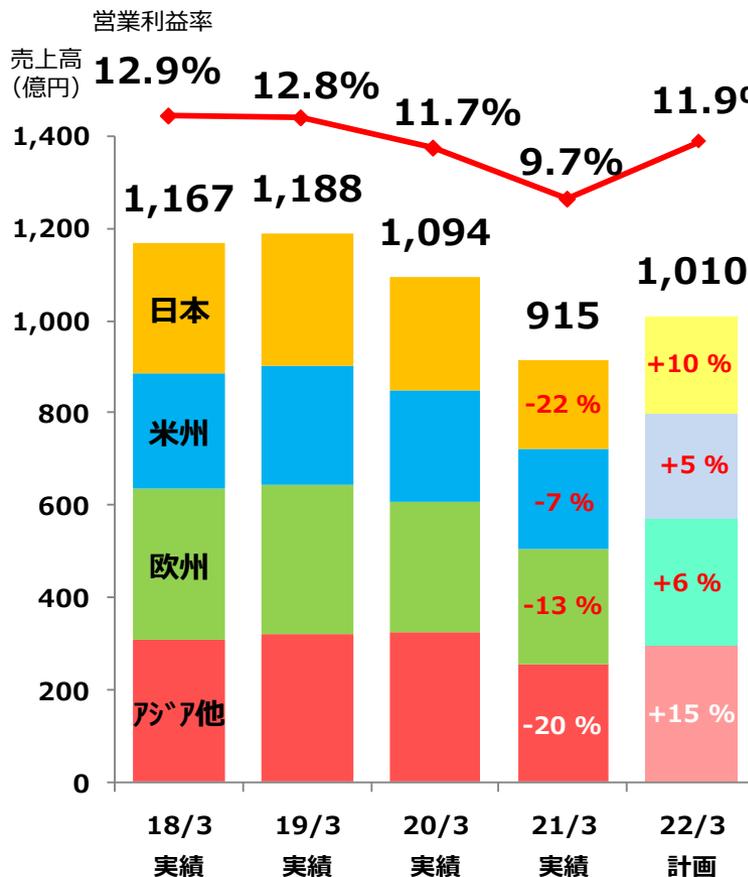
| | 「DRIVE NTN100」 Phase 1 | | | 「DRIVE NTN100」 Phase 2 | | |
|--------------|------------------------|----------------|------------------|------------------------|--------------------|--------|
| | 2019年3月期 実績 | 2020年3月期 実績 | 2021年3月期 実績 | 2022年3月期 予想 | 2024年3月期 計画 | |
| 売上高 | 7,338億円 | 6,520億円 | 5,628億円 | 6,600億円 | 7,000億円以上 | |
| 営業利益 | 272億円 | 75億円 | -31億円 | 150億円 | 420億円以上 | |
| 当期利益 | -70億円 | -440億円 | -116億円 | 50億円 | - | |
| 設備投資額 | 452億円 | 577億円 | 238億円 | 220億円 | 600億円以下 (3年間累計) | |
| フリー・キャッシュフロー | -224億円 | -181億円 | 185億円 | 55億円 | 270億円以上 | |
| 棚卸資産回転率 | 3.8回 | 3.6回 | 3.2回 | 3.7回 | 4.1回 | |
| 自己資本比率 | 27.4% | 20.6% | 20.4% (23.4%) | 21.7% (24.7%) | 20%以上 (23%以上) | |
| ネットD/Eレシオ | 1.2 | 1.9 | 1.6 (1.3) | 1.5 (1.2) | 1.5以下 (1.2以下) | |
| ROIC | 3.3% | 1.0% | -0.4% | 1.8% | 5%以上 | |
| 為替レート | USD | ¥110.9 | ¥108.7 | ¥106.0 | ¥107.0 | ¥103.0 |
| | Euro | ¥128.4 | ¥120.8 | ¥123.7 | ¥128.0 | ¥125.0 |

配当：Phase2の2年目（2023年3月期）中間配当から復配を目指します。

自己資本比率、ネットD/Eレシオの（）内の数字は、公募ハイブリッド社債の資本性認定部分（50%）を加味した数字です。

<実績(対20/3期)> **売上高:915億円(△16.4%),営業利益:89億円**

- 産機補修は代理店の在庫調整、市場低迷により販売減。
- 自動車補修は北米では前年比増になるも、その他の地域では販売減。



<22/3期予想：対21/3期の販売増減コメント>

日本

工作機を中心にユーザ向け需要増、業販・再販代理店向けの販売増を見込む

米州

自動車補修にてOES向けオートパーツ代理店のネットワーク及び一般代理店向けの需要増

欧州

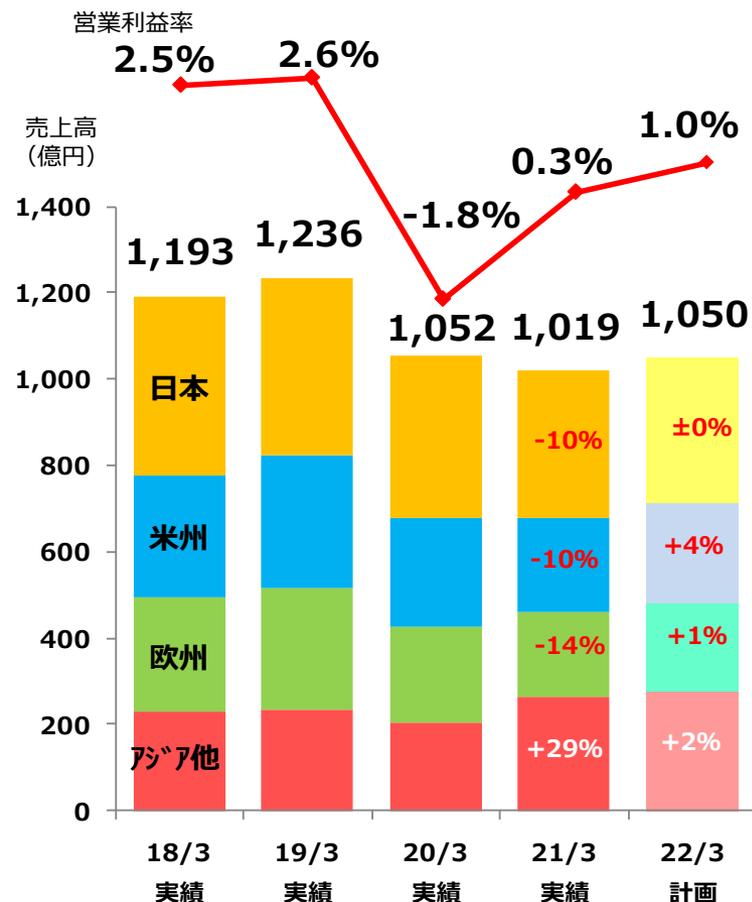
経済活動の正常化に伴う需要回復に加え、代理店の在庫調整が進んでおり販売増

アジア他

経済活動の正常化や景気回復を想定し、産機補修、自動車補修ともに販売増を見込む

<実績(対20/3期)> **売上高:1,019億円(△3.2%),営業利益:4億円**

- 建設機械向けが大きく減少、航空機や減速機でも需要減に伴い販売減。
- 中国の風力発電向けが大幅増加、農機向けについても米州・欧州で増加。



<22/3期予想：対21/3期の販売増減コメント>

日本

航空機、鉄道車両で回復が遅れるも、農機、建機、変減速機は増加し、前年通り

米州

一部で回復が遅れるも風力発電、建機、農機を中心に増加し、前年比増

欧州

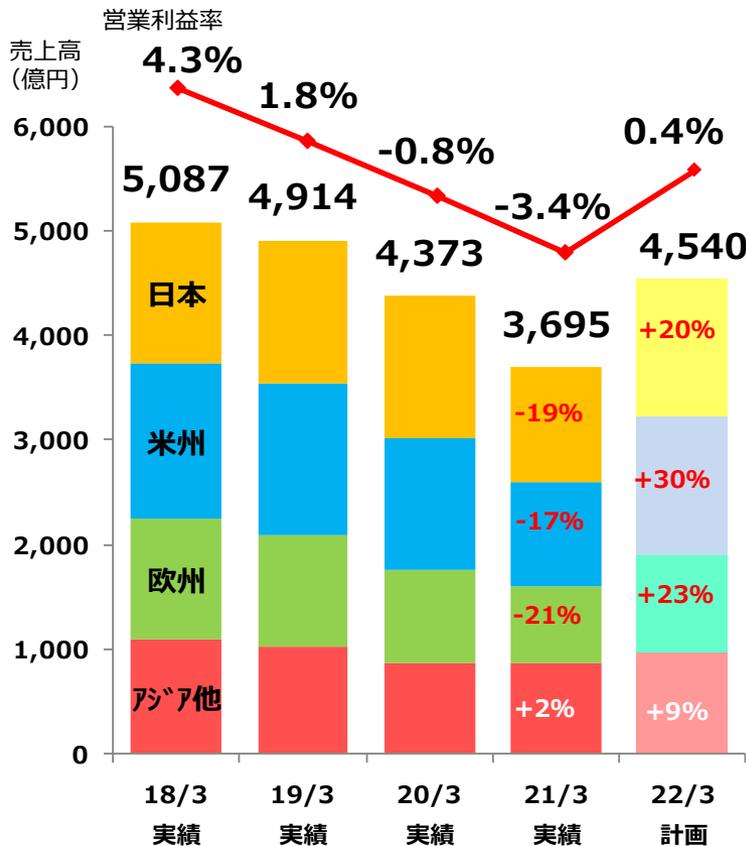
風力発電、農機、鉄道車両で回復が遅れるも航空機、変減速機が増加し、前年比増

アジア他

中国では風力発電、鉄道車両の需要回復、アジアでは建機、工作機の増加により前年比増

<実績(対20/3上期)> **売上高:3,695億円(△15.5%),営業利益:△124億円**

- 日本、米州、欧州では前年より大幅に減少。
- 中国は新型コロナウイルスの収束が早く政府補助金政策により急回復。
アジア全体では新型コロナウイルスの影響の深刻化を懸念。



<22/3期予想：対21/3期の販売増減コメント>

日本

新型コロナウイルスの減産から回復していくが半導体不足の問題を抱える

米州

半導体の供給問題があるものの、北米向けに新規案件を控えており、販売増を見込む

欧州

新型コロナウイルスの減産から回復していくが半導体不足の問題を抱える

アジア他

中国では自動車買替えの消費刺激策があるも、インドでは新型コロナウイルス再拡大の問題がある