

新中期経営計画

NTN

Make the world **NAMERAKA**

DRIVE

Digitalization Resources Innovation Variable cost reformation Efficiency improvement

NTN100

Final



説明会資料 2024.5.31

NTN株式会社

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

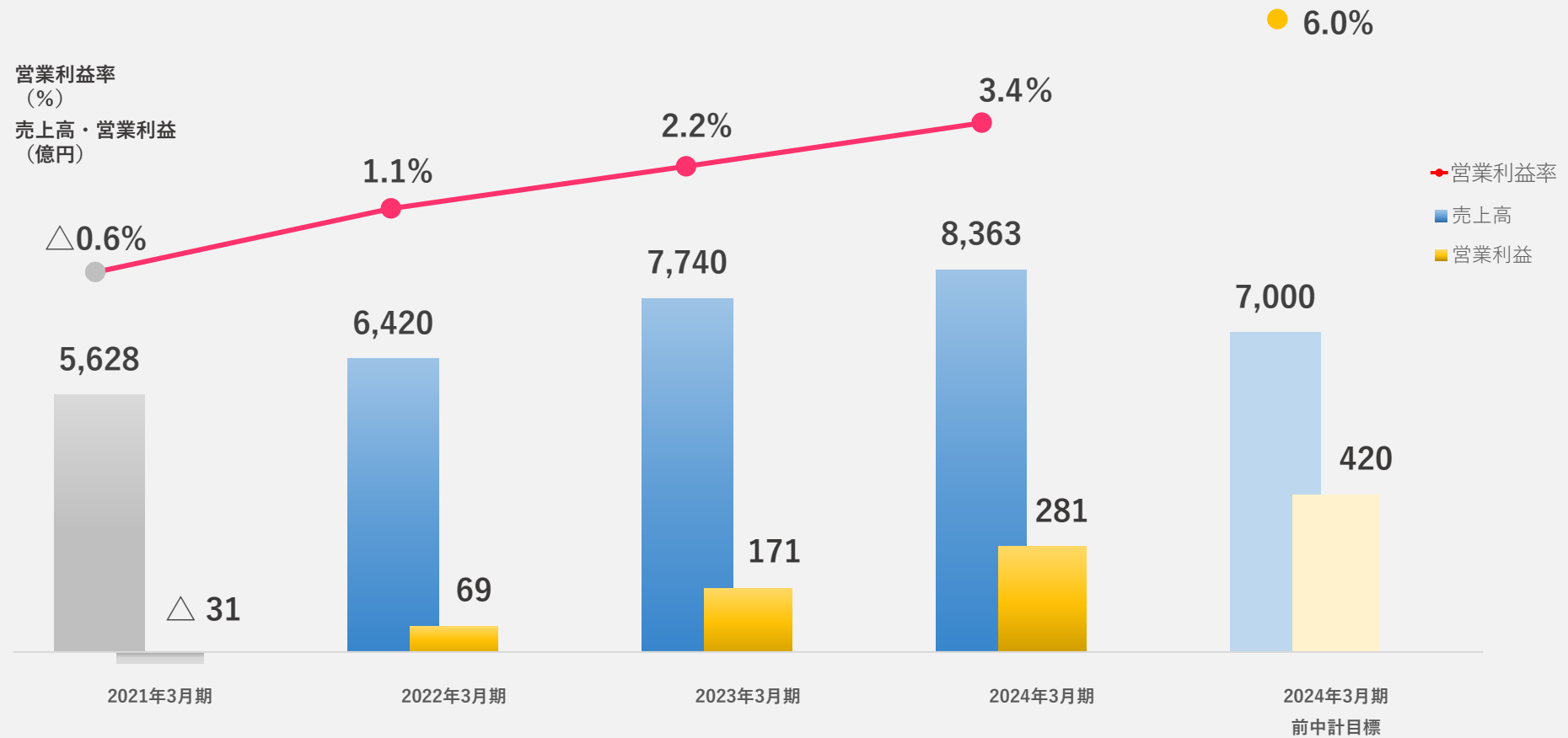
1

前中期経営計画「DRIVE NTN100」

Phase 2の振り返り

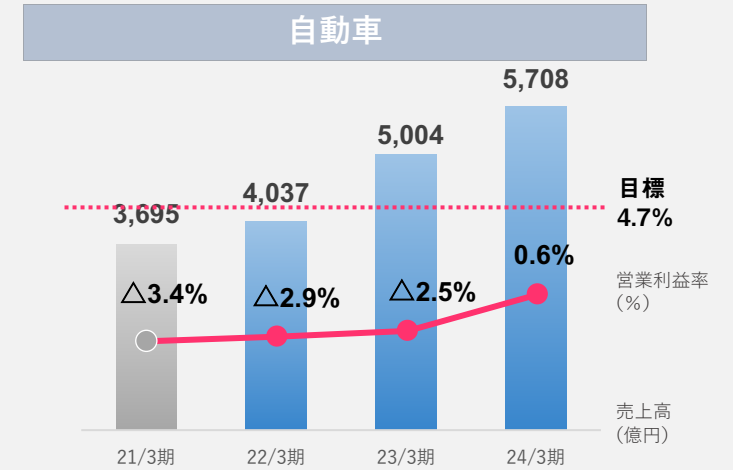
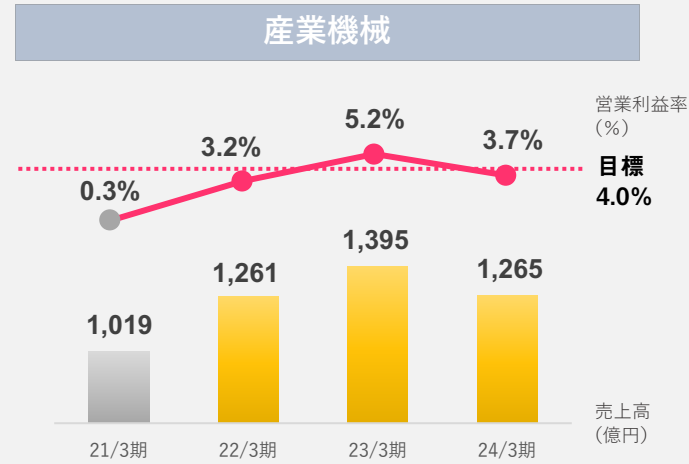
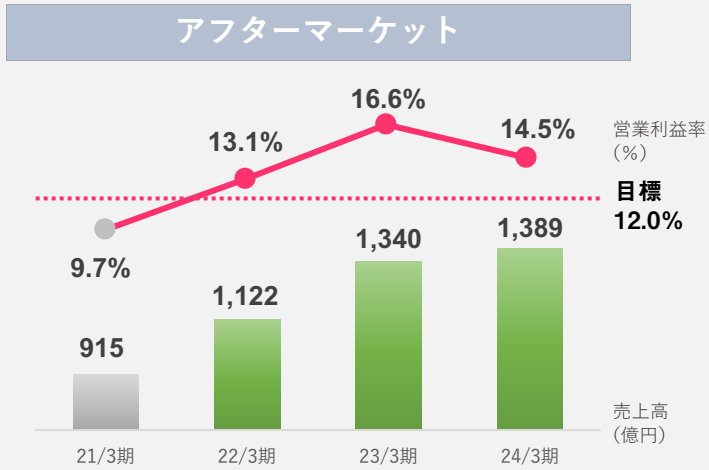
【売上高と営業利益】

- 売上高は、為替の効果もあり目標達成
- 営業利益は、主に自動車事業で調達コスト増に対する価格転嫁が遅れ、目標未達

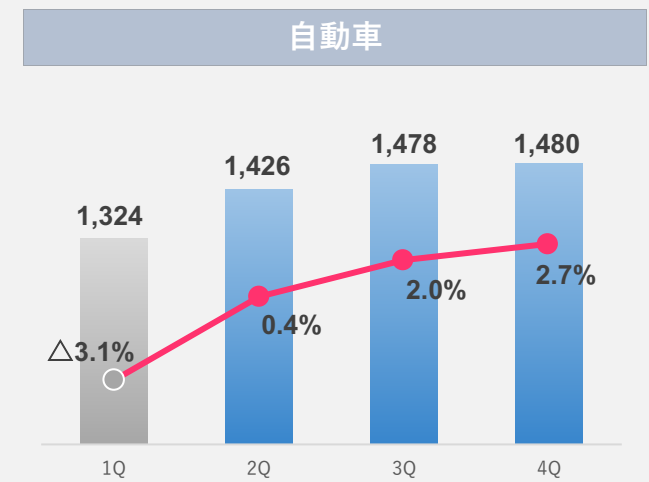
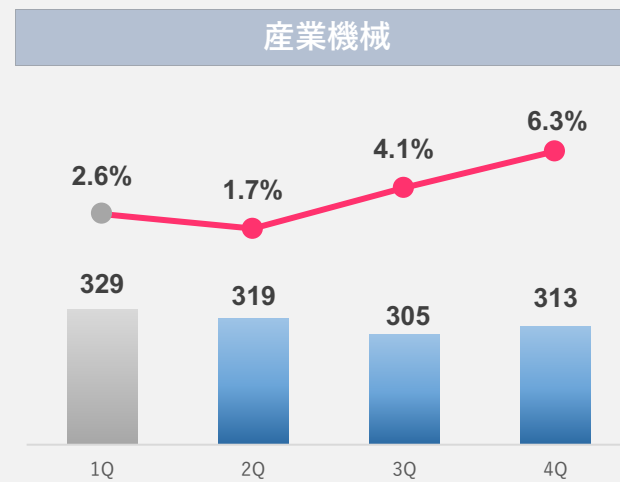
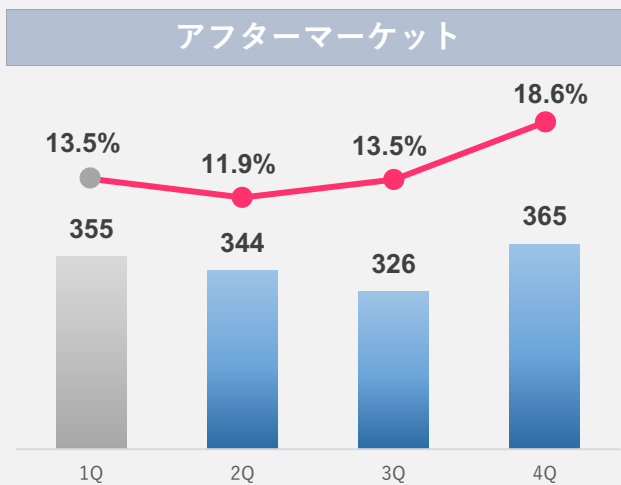


【事業別中期経営計画目標との比較】

【売上高と営業利益の年度推移】



【2024年3月期 売上高と営業利益の四半期推移】



【主な施策の振り返り】

調達改革

評価：△

- ・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

新商品の研究開発と事業化の加速

評価：△

- ・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

アフターマーケット事業の強化

評価：△

- ・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

デジタル技術の活用による生産性向上

評価：△

- ・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

生産再編の推進

評価：×

- ・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

財務体質の強化

評価：○

- ・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

【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)

2

長期ビジョン

【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



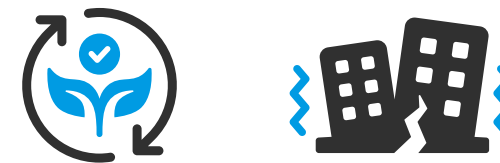
- 安全保障上の懸念に伴う覇権主義、保護主義の台頭
- 原材料価格や、サプライチェーンへの影響

事業環境の変化



- 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

持続可能性に対する社会要請



- 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

【NTNグループが目指す「2035年度の姿」】

2035年度の姿

企業価値を高め、ステークホルダーから信頼・必要とされる企業

－ 資本コストを上回る持続的な利益の創出 －

経済的価値

景気変動下でも株主資本コストを常に上回るROEの達成とさらなる向上

■ 事業構造の变革

－アフターマーケット向け売上比率 40% OEM向け売上比率 60%

－新事業の創出と育成

環境・社会的価値

カーボンニュートラルの達成、豊かな人づくりの実現

■ カーボンニュートラル（Scope1、2）目標の達成

■ 経済的価値、環境・社会的価値向上に取り組む組織風土を醸成し、働きがいを持って仕事に取り組める多様な人材を育成

2024－2026年度

新中期経営計画

2035年度の姿を
バックキャストした
施策

目指す社会

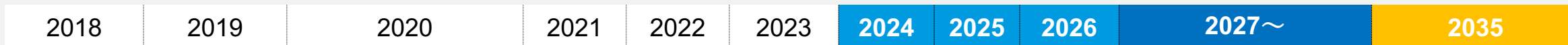
なめらかな
社会

3

新中期経営計画

「DRIVE NTN100」 Final の位置づけ

【新中期経営計画「DRIVE NTN100」Finalの位置づけ】



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

最新のデジタル技術(Digitalization)と、NTNが培った経営資源(Resource)の融合、革新的な技術・商品・サービスの開発(Innovation)、調達改革(Variable cost reformation)、生産性と品質の世界一同時達成と資産効率の向上(Efficiency improvement)

Phase 1
(2018~2019年度)

- 既存商品・事業の利益率と投資効率を追求
- 新たな事業・商品を創出して事業化
- 事業構造の変革を支える経営体制の構築

危機対応期間
(2020年度)

- 従業員の健康と安全の確保
- 事業資金の確保および事業継続
- 将来の成長に向けた準備

Phase 2
(2021~2023年度)

- 既存商品・事業の利益率と投資効率を追求
- 新事業の峻別と経営資源の配分の見直し
- コーポレート・ガバナンス強化

新中期経営計画 Final
(2024~2026年度)

ROE8%達成

DRIVE NTN100の基本方針を継続し、構造改革の推進、稼ぐ力の向上を通じて、「NTNの再生」を完遂

内部および外部環境の分析によるフォーキャスト

2035年度に目指す姿からのバックキャスト

次期中期計画

ROE10%超の早期達成

軸受等とCVJアクスルに関する新商品売上比率20%

2035年の姿

- 株主資本コストを上回るROE達成と向上
- アフターマーケット比率40%
- カーボンニュートラル達成
- 豊かな人づくり

4

「DRIVE NTN100」 Final

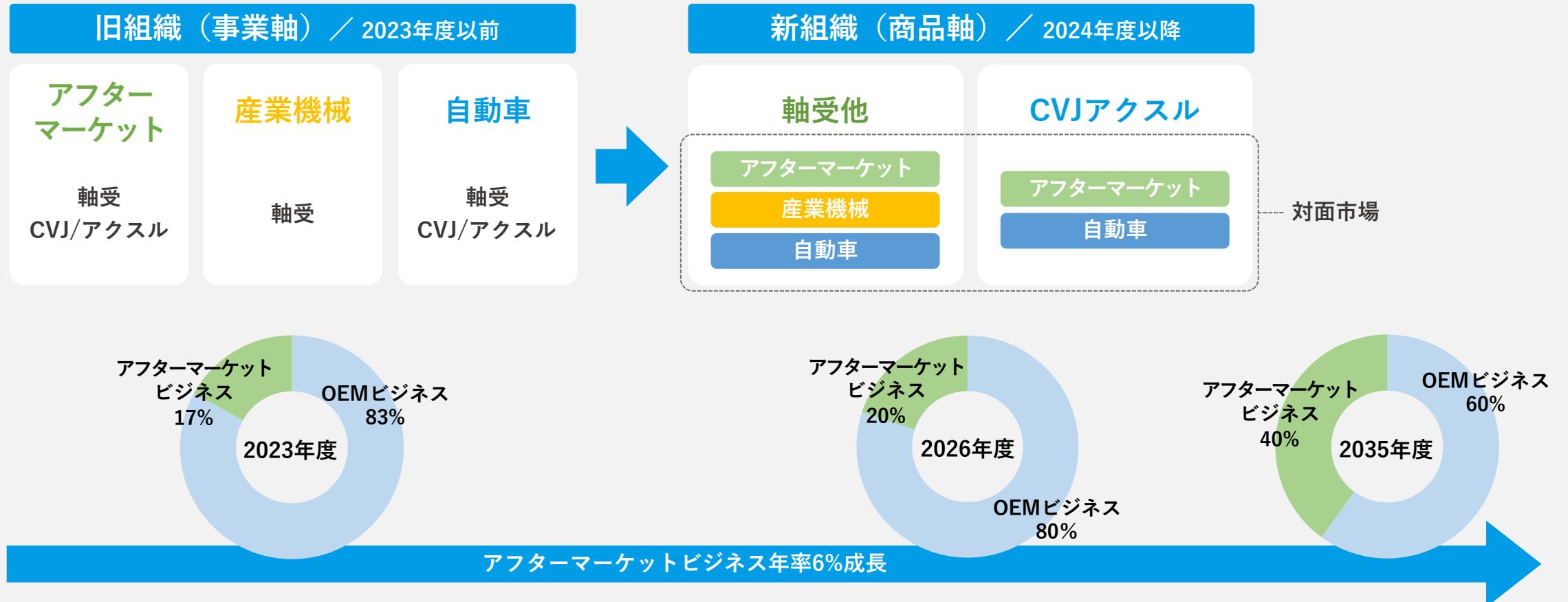


【①経営目標／「DRIVE NTN100」 Finalの経営目標】

目標とする経営指標	2024年3月期実績 ①	2025年3月期目標	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

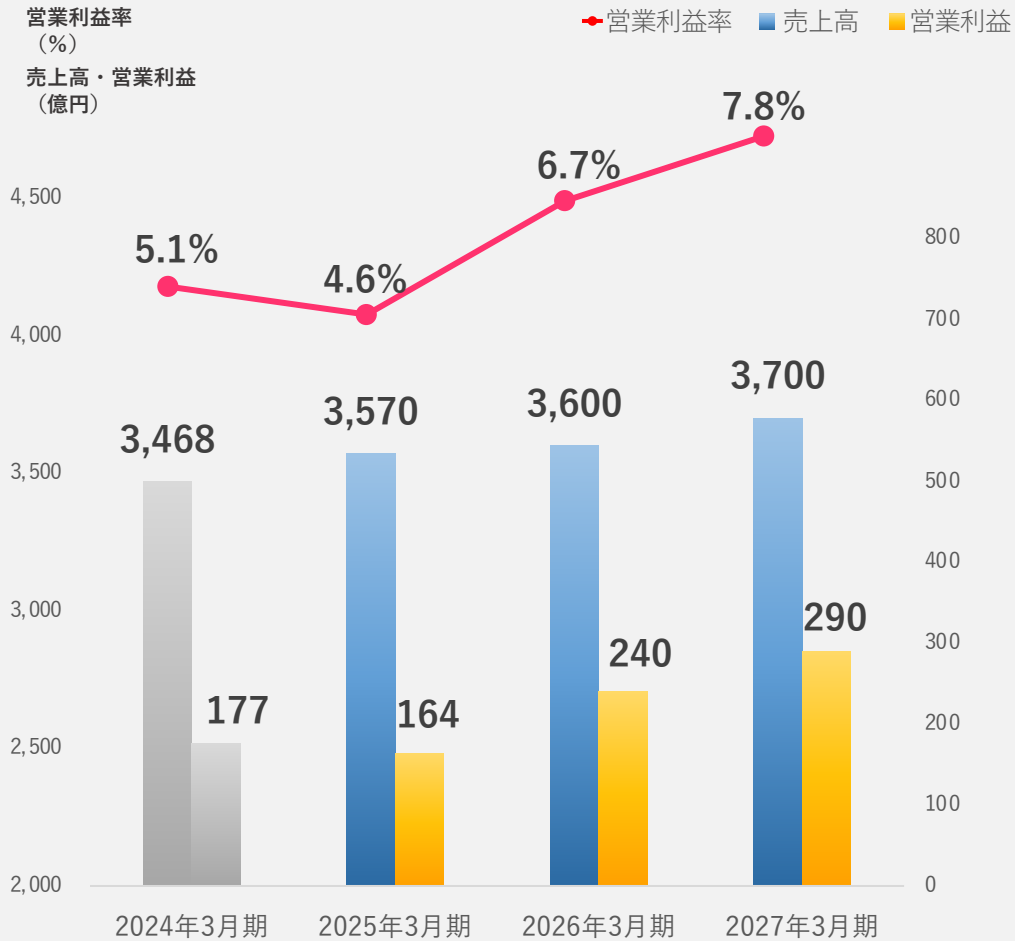
【①経営目標／事業構造の変革を推進する新組織体制】

- 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

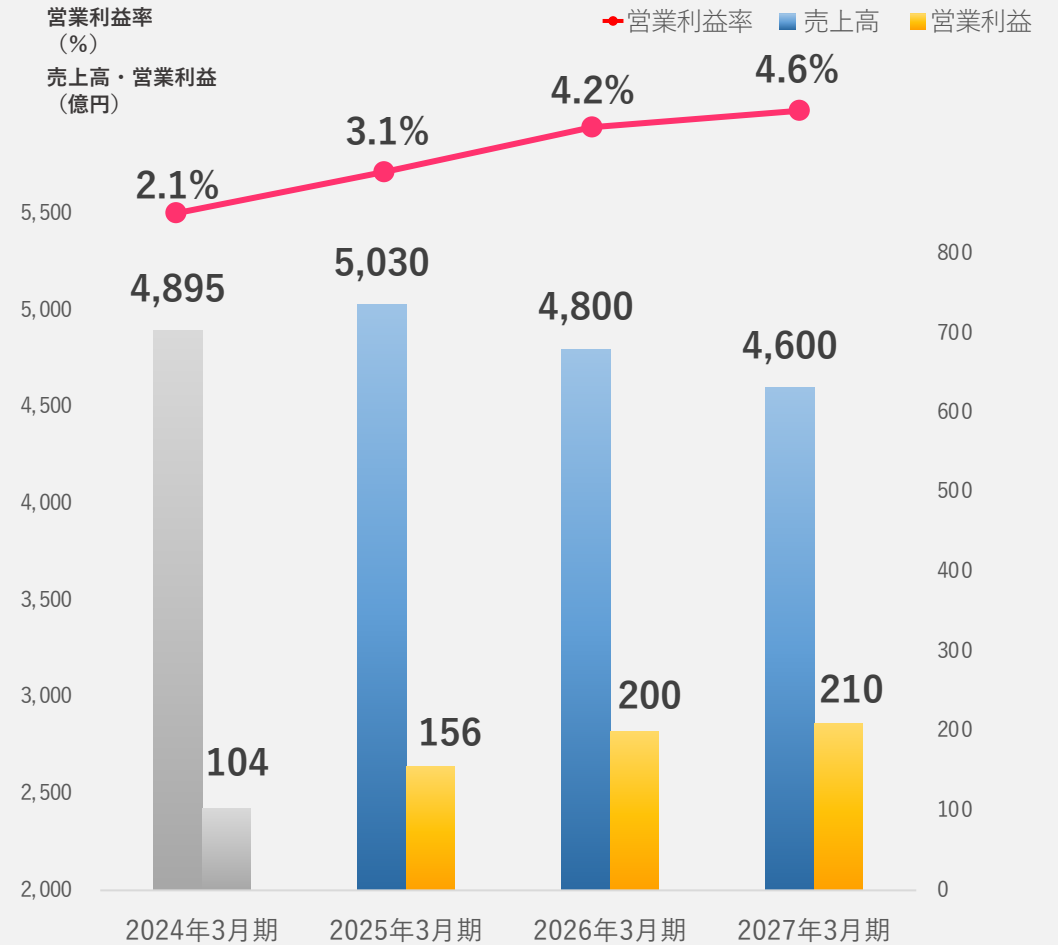


【①経営目標／事業別売上高と営業利益率の目標】

軸受他



CVJアクスル



【②基本戦略／「DRIVE NTN100」 Finalの基本戦略】

2035年度の姿

DRIVE NTN100 *Final*

事業構造の変革

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

新商品の創出と
新事業の育成

変革を支える戦略

バリューチェーン改革

- 設計改革、商品化スピードの向上
- 調達改革、生産改革、物流改革
- 守る品質、攻める品質、儲ける品質

経営基盤の変革

- 新組織体制によるポートフォリオ強化
- KPIを用いた施策推進とフォローの強化
- デジタル技術の活用による利益創出

ESG経営の進化

- カーボンニュートラル・サステナブルへの対応
- 多様性を尊重した人材育成や働き方
- ガバナンスの高度化、リスク管理の強化

SQCCD

Safety Quality Compliance Cost & Cash Delivery & Development

カスタマーファーストを前提としたNTNドリブン

事業構造の変革に挑戦するためのマインドセット

【③重要施策／アフターマーケットビジネスの拡大】

お客さま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



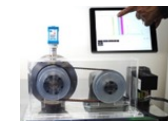
海外協力メーカー



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

【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

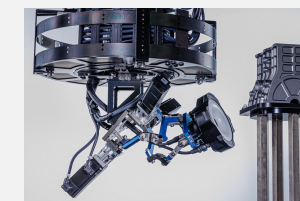
【③重要施策／新商品の創出と新事業の育成】

一気通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、量産の一気通貫で担う「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

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

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）

【③重要施策／バリューチェーン改革の推進】

エンジニアリングチェーン・マネジメント (ECM)

ECM(品質領域)改革

- 守る品質
- 攻める品質
- 儲ける品質

市場調査

製品企画

設計

試作

ECM(設計領域)改革

- 設計標準の見直し
- 材料調達の見直し
- 設計現場のデジタル化
- 成長分野の商品実用化

営業

調達

製造

物流

販売

サプライチェーン・マネジメント (SCM)

SCM(調達領域)改革

- グローバル最適地調達
- 購入価格の最適化
- 新たな調達先の開拓

SCM(生産領域)改革

- 生産改革・整流化
- 製造現場のデジタル化
- カーボンニュートラルや省人化への投資

SCM(物流領域)改革

- 物流ネットワーク再設計
- トラック積載率向上
- 2024年問題対応

【③重要施策／経営基盤の変革 - デジタル技術の活用による利益創出】

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

- 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

研究・開発領域

- 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

生産・調達領域

- 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ング
- 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

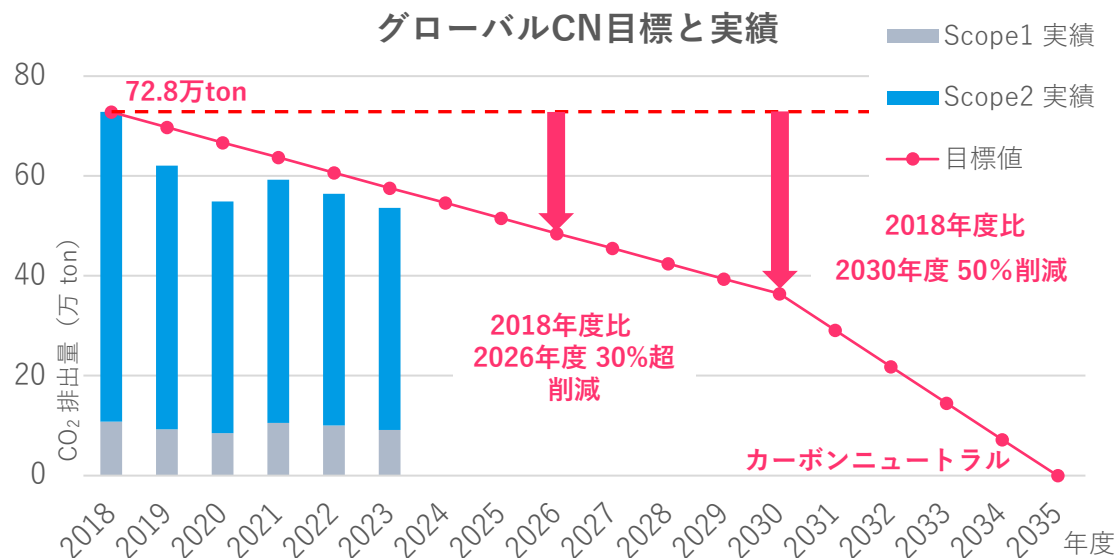


【③重要施策／ESG経営の進化】

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
 - 一 自律的キャリア形成支援の拡充
 - 一 仕事基準の管理職人事制度の定着
 - 一 業績連動による報酬(賞与)制度の導入
 - 一 次世代経営人材の育成
- 組織風土の醸成
 - 一 育児・介護と仕事の両立支援策の強化
 - 一 職場改善活動等を通じたエンゲージメントの向上
 - 一 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

【④事業別基本方針と戦略／軸受他】

事業目標

2027年3月期 営業利益率 7.8%

方針

- 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

主な戦略

アフターマーケットビジネスの拡大

■ 製品供給力の強化

- ・ 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

■ エンジニアリング・サービスの強化

- ・ 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

市場環境

**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

軸受ライフサイクルマネジメント



OEMビジネスの利益改善

- 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



同軸e-Axle向け大径深溝玉軸受

【④事業別基本方針と戦略／CVJアクスル】

事業目標

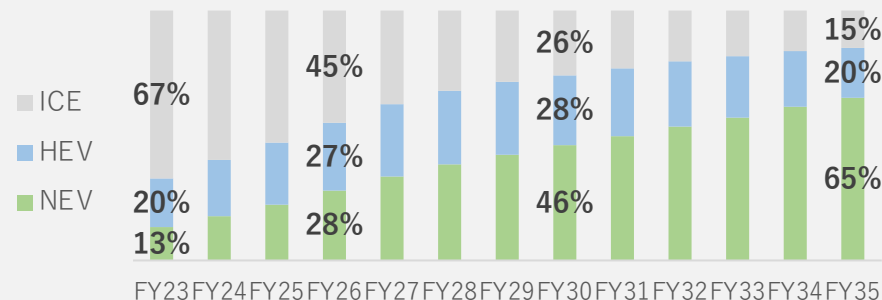
2027年3月期 営業利益率 4.6%

方針

- 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

市場環境

- 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



- 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

主な戦略

OEMビジネスの利益改善

- 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

アフターマーケットビジネスの拡大

- 製品供給力の強化
 - ・ 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



高効率固定式等速ジョイント「CFJ」

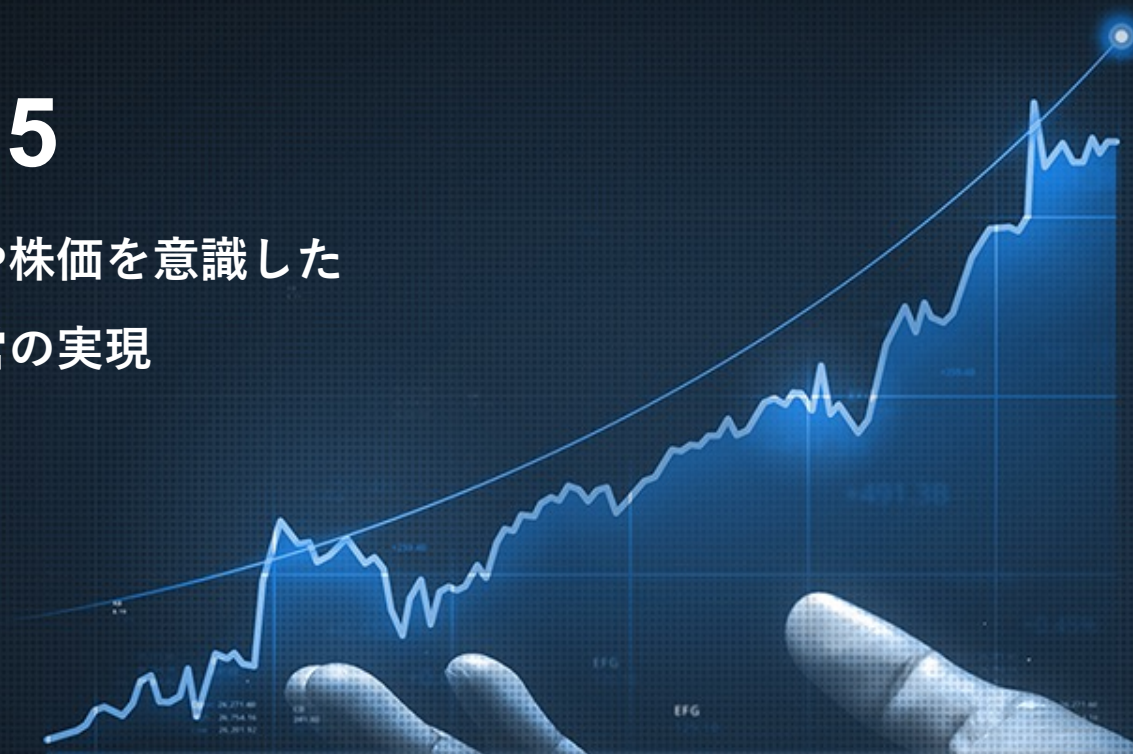
低振動しゅう動式等速ジョイント「PTJ」

固定式CVJ

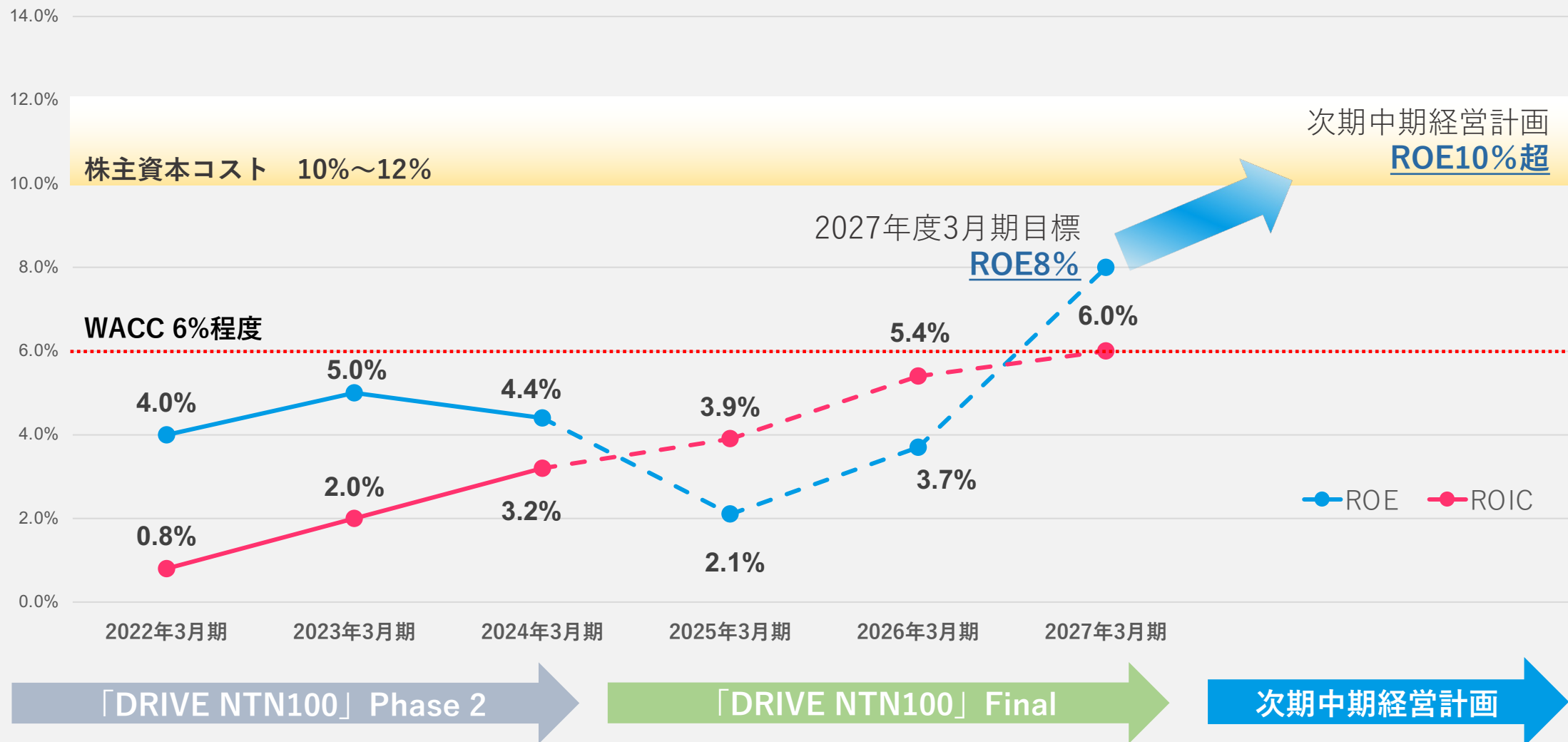
しゅう動式CVJ

5

資本コストや株価を意識した
経営の実現



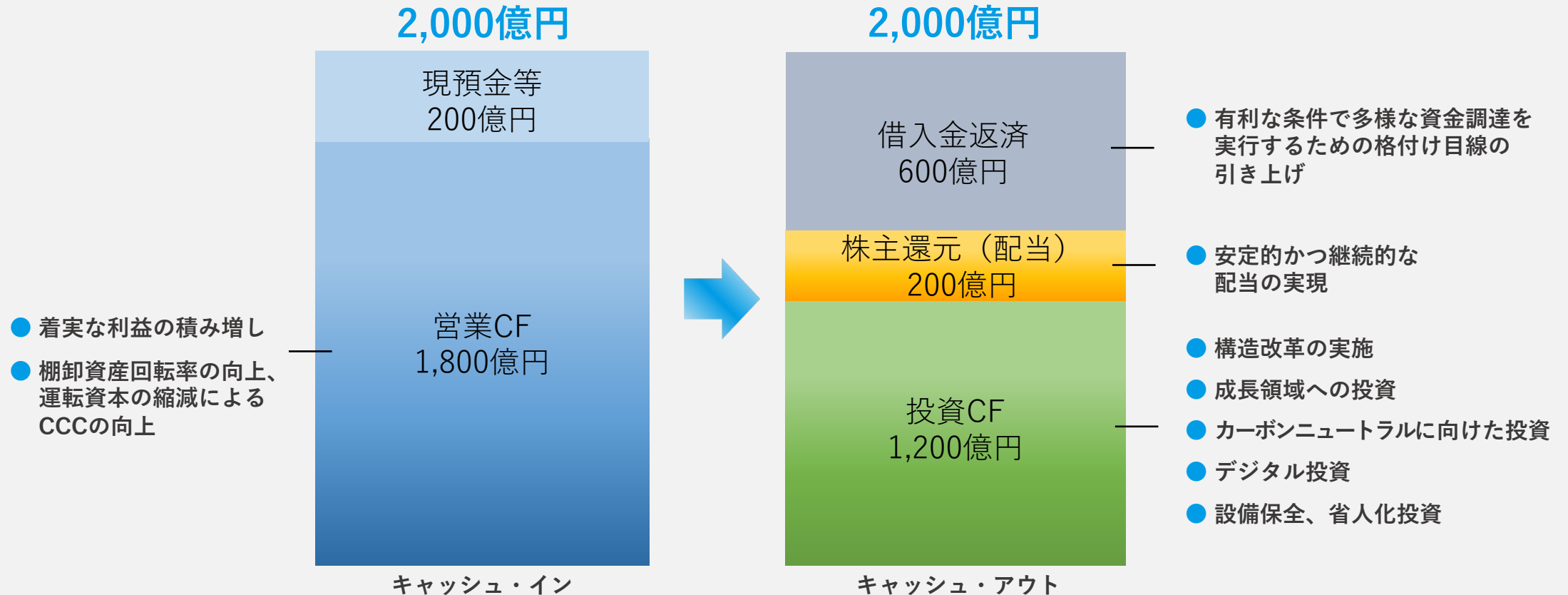
【資本コストとROEの現状と今後の目標】



【キャッシュ・アロケーション】

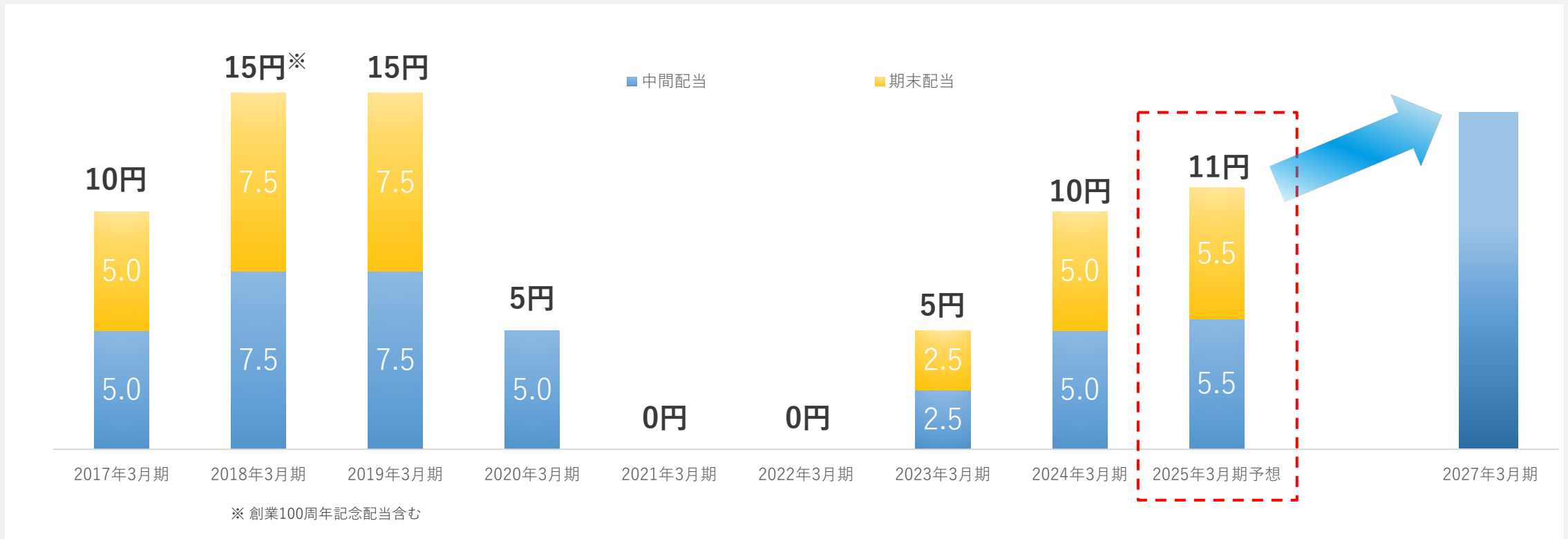
■ 事業成長と財務健全性の向上を両立し、企業価値向上の実現を目指す

キャッシュ・アロケーション（3年間）



【株主還元の方針】

- 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



【ROE向上に向けて】

ROE

2027年3月期 **8.0%**
▲
2024年3月期 4.4%

資本コスト低減



ステークホルダーとの対話の強化と促進

- IR説明会の内容を映像とスクリプトで日英文開示
- 株主・投資家への事業説明会や工場見学会の充実
- 株主・投資家と経営幹部や社外取締役との直接対話の強化
- 対話の重要性を従業員へ啓蒙、IR関連部門と一体的に連携



- 本資料およびプレゼンテーション、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、偶発債務などのさまざまな要素により、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。