

中期経営計画

「飛躍21」

平成16年2月12日

NTN株式会社

代表取締役社長 鈴木泰信

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。

《 目次 》

■ NEWPlan21の活動経過

- －NEW Plan21での活動
- －業績の推移(連結)

■ 中期経営計画(05年3月期～07年3月期)

1. 長期ビジョン(2010年)

2. 中期経営計画の位置付け

3. 経営計画

－経営数値①

－経営数値②

－営業利益の増減内訳

－部門別販売の内訳

－軸受戦略商品の販売

－地域別販売の内訳

4. 中期部門戦略

5. 中期地域戦略

6. 中国事業の拡大

①基本戦略

②生産体制の確立

7. 中期経営計画重点項目「価値創造」

①価値創造とは

②販売


③開発・設計・調達

④生産

⑤物流

⑥研究・技術

⑦人材活用



■ **NEW Plan21の活動経過**

NEWPlan21での活動

NEW Plan 21

集中と選択を明確に打ち出し、企業風土を根底から変える事業構造改革

規模の変動に左右されない筋肉質の企業体質の実現

- 営業開発力の強化
- 販売拡大に向けた商品開発力、設備開発力の強化
- コスト競争力強化のための収益体質の強化
- 企業競争力強化のための生産再編

【積極的に推進してきたテーマ】

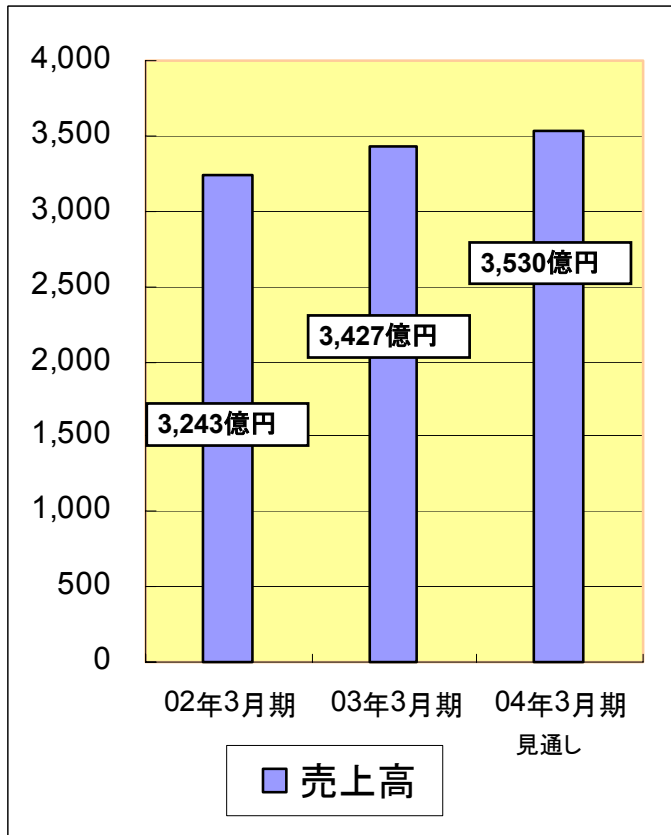
- 戦略商品のシェアアップ
- 人件費削減
- 外部調達価格の原低
- 生産再編
- 商品開発のスピードアップ

【課題】

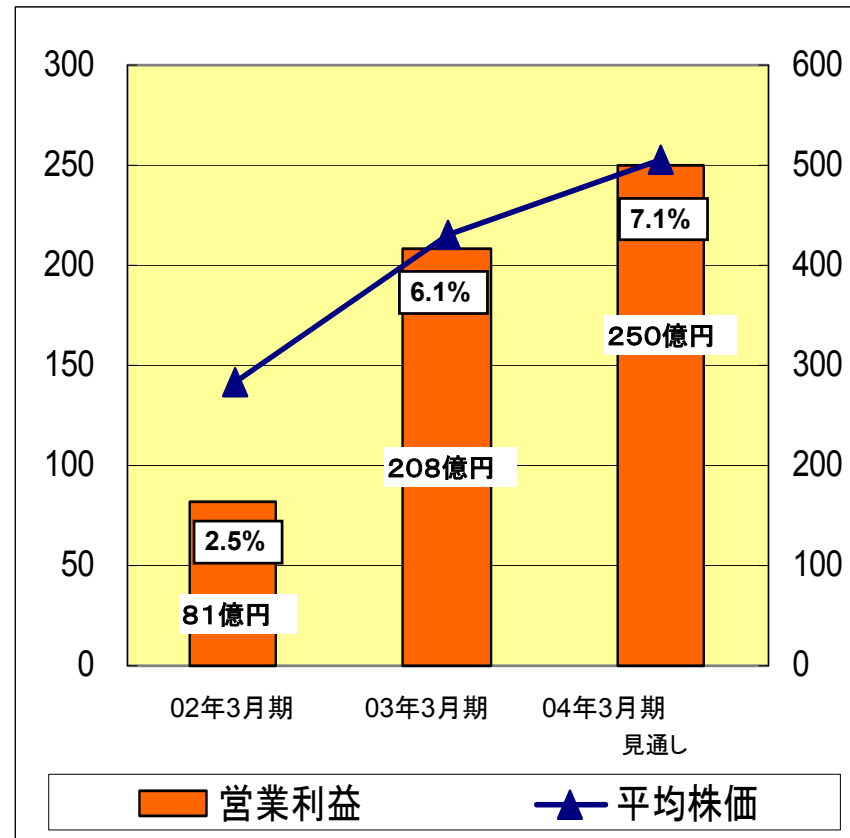
- 生産再編の完了
- 生産技術力の向上
- VAVEの積極推進
- 資本効率の向上

業績の推移(連結)

売上高 (億円)




営業利益 (%: 営業利益率)
(億円)



株価 (円)

※ 株価は年度平均。2004年3月期は2003年4月～2004年1月の平均株価



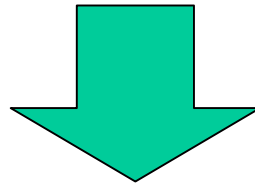
■ 中期経営計画
「飛躍21」
(05年3月期～07年3月期)

1. 長期ビジョン(2010年)

＜企業理念＞

新しい技術の創造と新製品の開発を通じて国際社会に貢献する**NTN**
“for **New Technology Network**”

- 1) 独創的技術の創造
- 2) 顧客のニーズに適合した付加価値及びサービスの提供
- 3) 株主への利益還元、社会への貢献、従業員の個性の尊重
- 4) 国際企業に相応しい経営・企業形態の形成



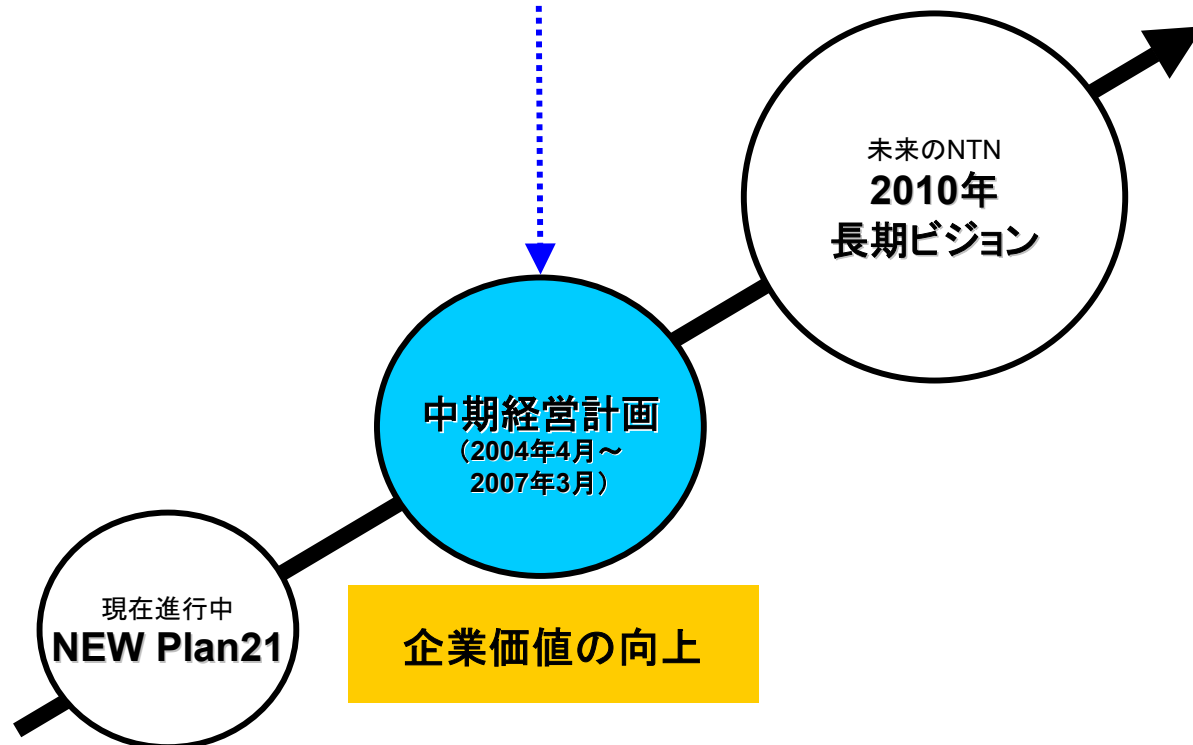
マーケットプレゼンスの向上

- 世界No.1事業や他社の追随を許さない商品を有する存在感のある企業
- 日・米・欧・亜・中の5極でプレゼンス(知名度)のある企業
- 人を活かし、社会に貢献するグローバル企業

2. 中期経営計画の位置付け

2010年の長期ビジョンへ

“飛躍21”：中期経営計画



3. 経営計画 一 経営数値①

連 結	2004年3月期 (見通し)	2007年3月期 (計画)
売上高	3,530億円	4,500億円
営業利益	250億円	420億円
売上高営業利益率	7.1%	9.3%
経常利益	210億円	370億円
当期利益	120億円	220億円
ROE	8.7%	12.0%
ROA	2.6%	4.2%

※ 為替レート前提 : 04年3月期見通し 米ドル 113円 ユーロ 132円
 05年3月期以降 米ドル 105円 ユーロ 130円

3. 経営計画 ー経営数値②

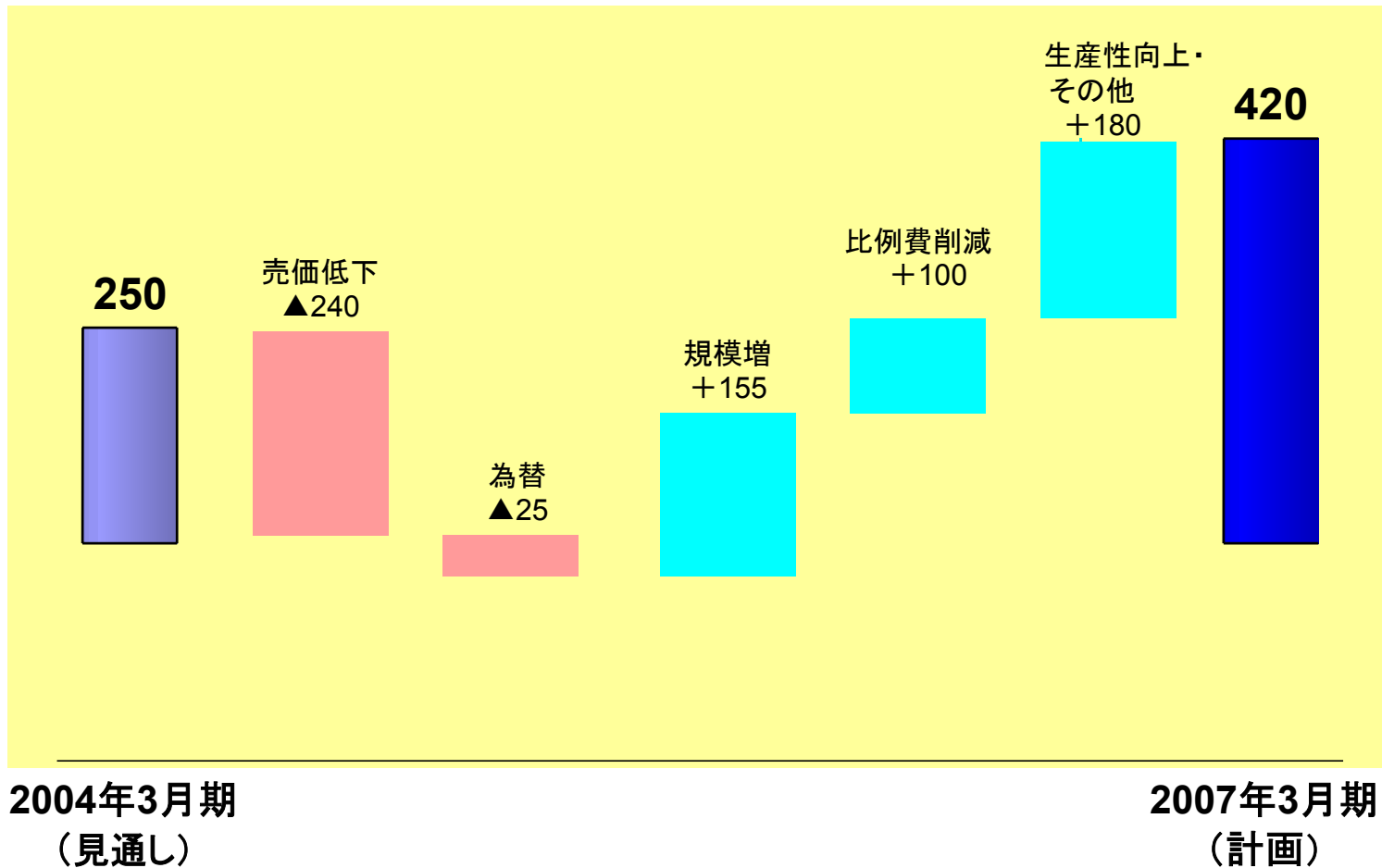
連 結	2004年3月期 (見通し)	2007年3月期 (計画)
設備投資額(※)	400億円	1,380億円
減価償却費	245億円	315億円
棚卸資産	850億円	800億円
棚卸資産回転率	4.1回	5.6回
有利子負債	1,720億円	1,690億円

※ 設備投資額の2007年3月期計画は、05年3月期から3年間の累計金額

※ 為替レート前提 : 04年3月期見通し 米ドル 113円 ユーロ 132円
 05年3月期以降 米ドル 105円 ユーロ 130円

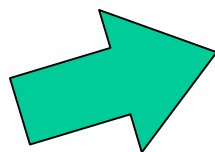
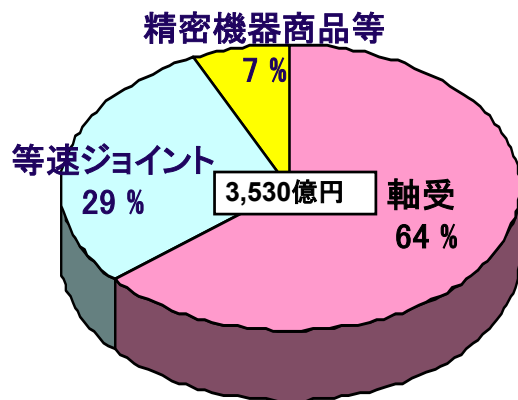
3. 経営計画 一営業利益の増減内訳

単位：億円

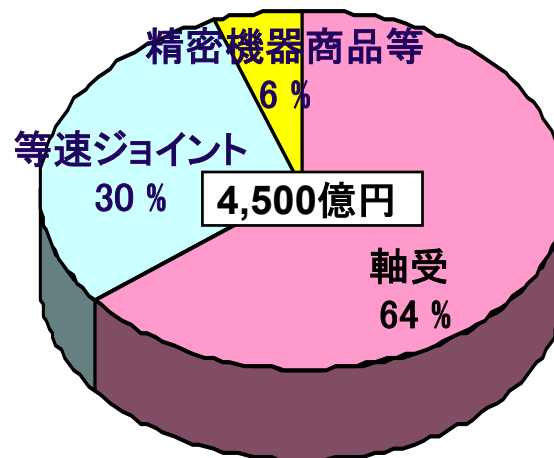


3. 経営計画 一部門別販売の内訳

2004年3月期



2007年3月期



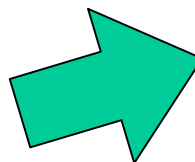
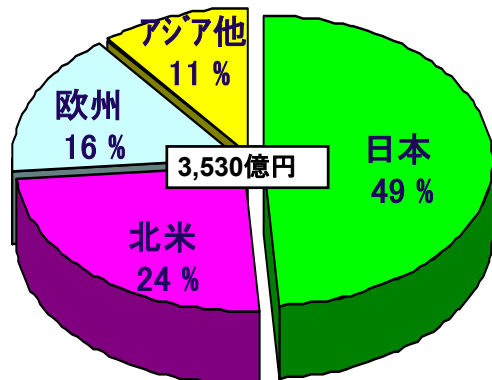
連結	2004年3月期 (見通し)	2007年3月期 (計画)	増減率
軸受	2,260億円	2,900億円	+28%
等速ジョイント	1,020億円	1,340億円	+31%
精密機器商品等	250億円	260億円	+4%
合計	3,530億円	4,500億円	+27%

※ 為替レート前提 : 04年3月期見通し 米ドル 113円 ユーロ 132円
05年3月期以降 米ドル 105円 ユーロ 130円

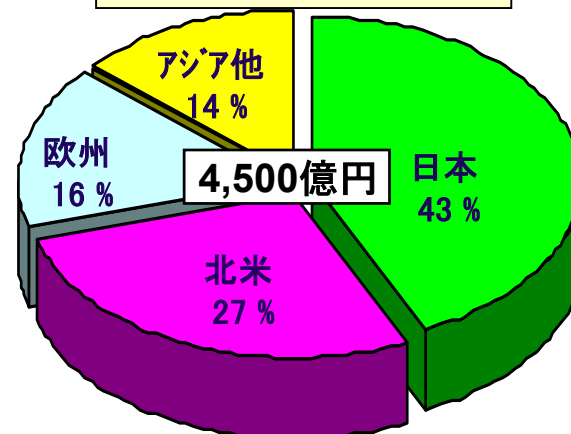
3. 経営計画

—地域別販売の内訳

2004年3月期



2007年3月期



連結	2004年3月期 (見通し)	2007年3月期 (計画)	増減率
日本	1,745億円	1,940億円	+11%
北米	855億円	1,240億円	+45%
欧州	570億円	710億円	+25%
アジア他 (内中国)	360億円 (65億円)	610億円 (250億円)	+69% (+285%)
合計	3,530億円	4,500億円	+27%

※ 為替レート前提 : 04年3月期見通し 米ドル 113円 ユーロ 132円
05年3月期以降 米ドル 105円 ユーロ 130円

4. 中期部門戦略

部門別戦略

軸受

- ・ 戦略商品群（ニードル軸受、アクスルユニット、精密軸受、流体動圧軸受等）への更なる集中強化
- ・ 産業機械用軸受の販売拡大（産機G A Mによる拡販）
- ・ 軸受技術の更なる深耕
- ・ コスト競争力強化：生産再編

等速ジョイント

- ・ 世界ナンバーワンへ
- ・ 技術優位性の確立（軽量コンパクト、低振動）

精密機器

- ・ 先端技術事業拡大（液晶・P D P）

5. 中期地域戦略

地域別戦略

日本

- ・生産再編 / 「もの造り革命」
- ・生産要素技術の深耕
- ・産業機械用軸受（GAMの拡大）

北米

- ・生産再編 / 現地調達率向上
- ・補修市場の販売拡大

欧州

- ・中東欧生産拠点の設置
- ・現地自動車メーカーのプレゼンス向上（R & Dセンターの強化）
- ・代理店の再編（産機用軸受の販売拡大）

アジア他

- ・タイ工場生産能力拡大による拡販（流体動圧軸受事業拡大）
- ・インド市場の強化

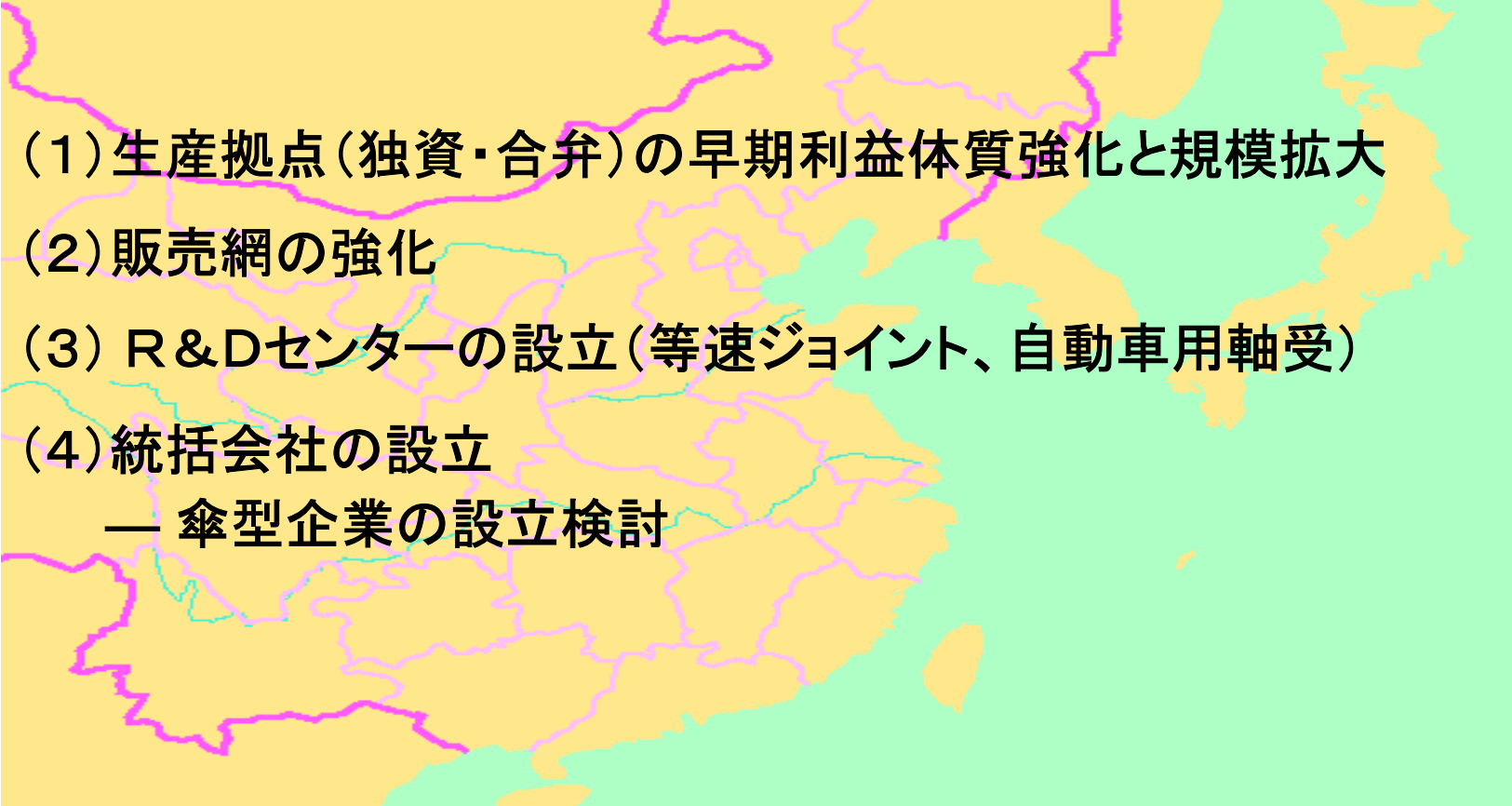
中国

- ・生産拠点の利益体質の強化
- ・販売網の強化
- ・統括会社化 / R & Dセンターの設立

6. 中国事業の拡大

① 基本戦略

▶ 世界に向け製品・部品の供給拠点化

- 
- (1) 生産拠点(独資・合併)の早期利益体質強化と規模拡大
(2) 販売網の強化
(3) R&Dセンターの設立(等速ジョイント、自動車用軸受)
(4) 統括会社の設立
— 傘型企業の設立検討

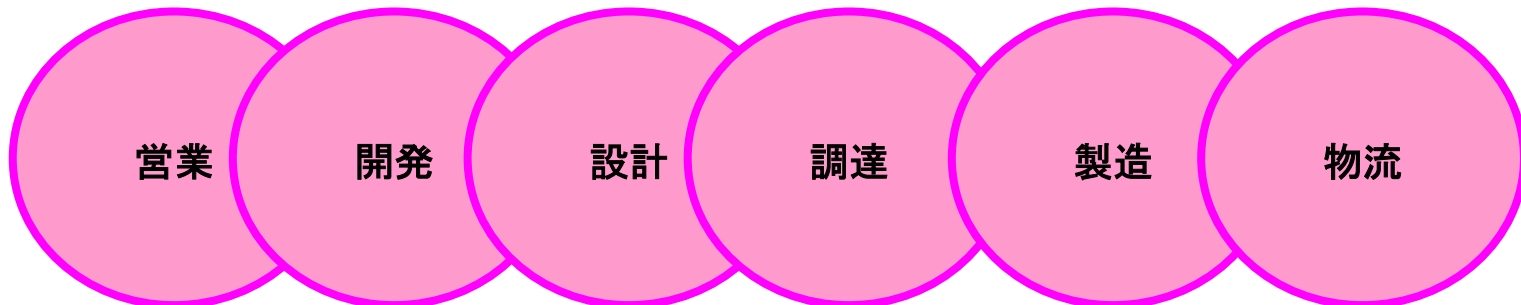
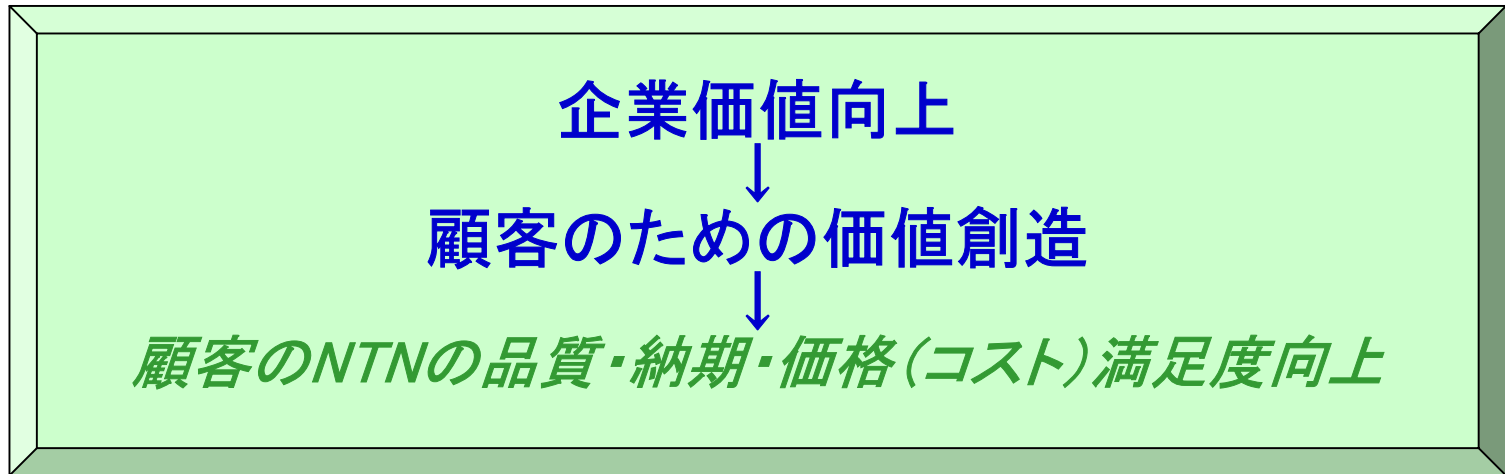
6. 中国事業の拡大

② 生産体制の確立



7. 中期経営計画重点項目「価値創造」

① 価値創造とは



NTN全部門での考え方、仕事のやり方の変革

7. 中期経営計画重点項目「価値創造」

②販売

営業革命(営業の意識改革...攻めの営業)

ビッグユーザー向け販売拡大

- 提案力(商品、サービス、技術)と開発のスピードアップ

自動車

- 中国市場内での拡販
- 等速ジョイント、アクスルユニットを中心としたビッグユーザーへの拡販

産機

- 特定業種世界NO.1ユーザーへの拡販
- GAMを活用した情報の一元管理

補修

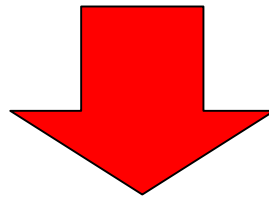
- 品揃えと適正在庫保有による販売機会損失の防止
- 海外補修市場向けの拡販、グローバル配送体制

7. 中期経営計画重点項目「価値創造」

③開発・設計・調達

設計が全てを決める

- 協力メーカーの再編と技術指導(双方向)
- 海外現地調達化による原価低減
- VA/VEの更なる強化



3年間で比例費低減
100億円

7. 中期経営計画重点項目「価値創造」

④ 生産

究極のもの造り

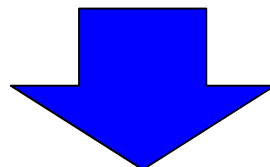
生産再編・・・国内外

- 戦略商品： 商品別基本戦略の展開に従った再編
- 基幹商品： 需要地生産と最適地生産の組合せによる再編
- 三重製作所をモデル工場として活用

生産性の向上

《生産現場を原点から見直し》

- ①マテリアル・フローコストの低減
- ②設備稼働率の向上(人・設備)
- ③棚卸資産回転率の向上



**3年間で生産性向上他
180億円**

7. 中期経営計画重点項目「価値創造」

④生産

<三重製作所の位置付け>

➤ **国内もの造りのモデル工場とは**

①NTNの技術・技能の確実な伝承

②生産性で国内工場No.1に

③雇用形態の多様化

➤事業内容：中型ラジアル玉軸受、ニードル軸受、その他

➤操業開始時期：2004年9月 予定

➤2005年度 単年度黒字化

生産規模：150億円／年

中国に負けない工場づくり

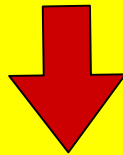


7. 中期経営計画重点項目「価値創造」

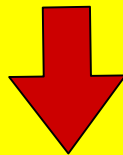
⑤ 物流

「物流改革」

国内最適物流体制の構築



- ・社内送品の単純化
- ・在庫拠点の集約



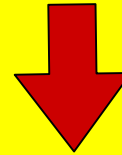
全国の支店在庫を関東と関西の倉庫に集約

宝塚輸出配送センターを桑名へ移転

海外物流の効率化



- ・欧州地域の物流効率化



欧州地域の倉庫の統合

7. 中期経営計画重点項目「価値創造」

⑥ 研究・技術

市場変化への感性

独自技術の蓄積と商品の開発

- ・ナンバー1、オンリー1商品の継続的開発のスピードアップ(24H体制)
- ・次世代を担う分野への研究開発投資
 - (基盤技術) 基礎研究(材料、表面改質、潤滑)、要素技術開発
 - (自動車商品) 等速ジョイント、アクスルユニット、ニードル軸受他
 - (産機商品) 風力発電、鉄道車両、精密
 - (自動車技術) 次世代自動車、電気自動車、電制化への取り組み
 - (先進技術分野) ナノテクノロジー、マイクロマシーンへの取り組み

付加価値を高める製品設計の追求

- ・品質、コスト、納期対応面から、製造を容易にする製品設計の追求

特許網の更なる構築

7. 中期経営計画重点項目「価値創造」

⑦人材活用

「ひと造り」の推進

NTNのひと造り

人材の活力化

- ・成果主義の徹底
- ・人材育成の強化(技能伝承)
グローバル人材・技能者の個人別育成
- ・自律的な事業運営ができる人材の育成
- ・公募制度、チャレンジ制度
- ・高齢者の活用

人材の効率化

- ・雇用の多様化(期間工・OBの活用)
- ・働き方の見直し
- ・労働条件の適正化
- ・退職給付債務の削減