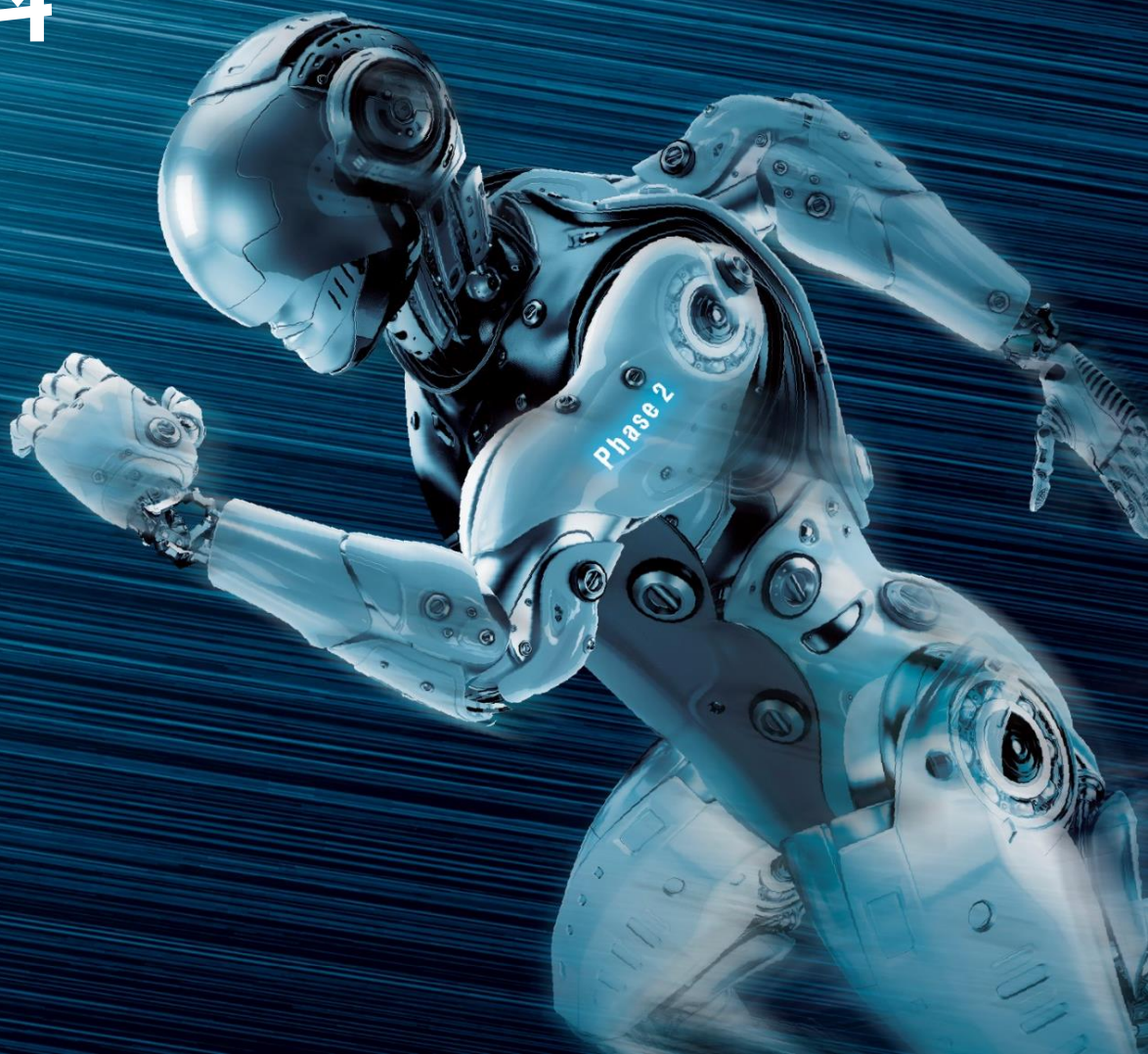


NTN

Make the world **NAMERAKA**

2022年3月期 決算説明会資料



2022年5月18日
NTN 株式会社

- I. 決算のポイントと「DRIVE NTN100」 Phase 2の進捗
- II. 2022年3月期決算と2023年3月期業績見通し

●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。

①2022年3月期決算のポイント

原材料高騰の影響を受けるも、調達改革、売価改善を進めて4Q挽回

22/3期 ポイント

- ✓ 新型コロナ、半導体不足、年度末ロシアによるウクライナ侵攻等の影響で自動車^が想定より減少するも公表比増、産機・補修も堅調、前期比増収
- ✓ 鋼材等の原材料が大幅高騰、費用削減だけでは賄えず、売価改善を進め4Qで大幅挽回。営業利益は公表値を上振れ、前期比増益
- ✓ 政策保有株等の資産売却を進め、当期純利益は公表上振れで着地
- ✓ 棚卸資産は顧客サプライチェーン混乱で増加、設備投資を抑制、FCF黒字

(億円)	2021年3月期	2022年3月期				4Q実績
	実績	実績	前期比	前回公表	公表比	
売上高	5,628	6,420	+792(+14%)	6,300	+120(+19%)	1,739
			除く為替+511(+9%)		除く為替+68(+1%)	
営業利益・損失 (率)	-31 (-0.6%)	69 (1.1%)	+100 (+1.7pt)	60 (1.0%)	+9 (+0.1pt)	43 (2.5%)
経常利益・損失	-57	68	+126	50	+18	50
特別損益	45	108	+63	30	+78	99
税引前利益・損失	-13	176	+189	80	+96	150
親会社株主に帰属する 当期純利益・損失	-116	73	+190	20	+53	88
棚卸資産	1,768	2,148	+380	1,900	+248	
設備投資	238	198	-40	200	-2	
フリー・キャッシュフロー	185	115	-71	70	+45	

②2022年3月期下期の成果

11月IRで説明

下期
注力

1 自動車のリソースを活用し補修向け販売拡大

3 鋼材価格と物流費用の売価転嫁

2 不採算ビジネスの縮小・撤退、欧米事業の立て直し

4 調達改革による比例費削減

成果

- ✓ 軸受の生産能力をアフターマーケット向けに活用、アフターマーケット向け販売増加
- ✓ プロジェクト活動を通じて欧米事業を立て直し、4Qで米州・欧州ともに利益率改善
- ✓ 想定を大きく上回る鋼材等の原材料価格の上昇に対して、不採算ビジネスの縮小・撤退と合わせて、売価改善（転嫁）を顧客へ申入れ、特に4Q、米州地域で大きな成果を獲得
- ✓ 「DRIVE NTN100」で推進する調達改革により、Phase2初年度として目標の効果額を獲得（集中購買、VA・サプライヤー変更等で比例費を削減）

22/3期 (億円)	アフターマーケット				産業機械				自動車			
	1Q	2Q	3Q	4Q	1Q	2Q	3Q	4Q	1Q	2Q	3Q	4Q
売上高	270	271	280	301	307	304	313	337	989	917	1,031	1,100
前年同期差	+74	+38	+41	+54	+81	+62	+64	+36	+492	-81	-85	+16
営業利益	34	35	37	41	5	9	13	14	-22	-44	-41	-12
前年同期差	+27	+19	+4	+8	+13	+14	+13	-3	+74	-8	-43	-18
営業利益率	12.7%	12.7%	13.1%	13.7%	1.5%	3.0%	4.2%	4.1%	-2.3%	-4.8%	-3.9%	-1.0%

③2023年3月期の業績予想

マクロ環境は先行き不透明、費用削減と売価転嫁を推進

23/3期 ポイント

- ✓ 顧客SC混乱とコロナが継続、ウクライナ情勢など先行き不透明な環境
- ✓ 原材料価格、海上運賃、人件費の大幅な費用増加が継続
- ✓ 調達改革による比例費削減と売価転嫁・値引き抑制を強力に推進
- ✓ 中期経営計画の目標通り、中間から復配予定

(億円)	2022年3月期			2023年3月期	
	上期実績	下期実績	通期実績	通期予想	前期差(比)
売上高	3,058	3,362	6,420	7,200	+780
				除く為替+562(+9%)	
営業利益	16	53	69	230	+161
(率)	(0.5%)	(1.6%)	(1.1%)	3.2%	
経常利益	17	51	68	200	+132
親会社株主に帰属する					
当期純利益	-10	84	73	100	+27
為替レート 1USD	109.8円	114.9円	112.3円	120円	+7.7円
1EURO	130.8円	130.2円	130.5円	135円	+4.5円
棚卸資産	2,015	2,148	2,148	2,000	-148
設備投資	81	117	198	230	+32
フリー・キャッシュフロー	11	104	115	180	+65
年間配当金 (うち中間)	0円 (0円)			5円 (2.5円)	

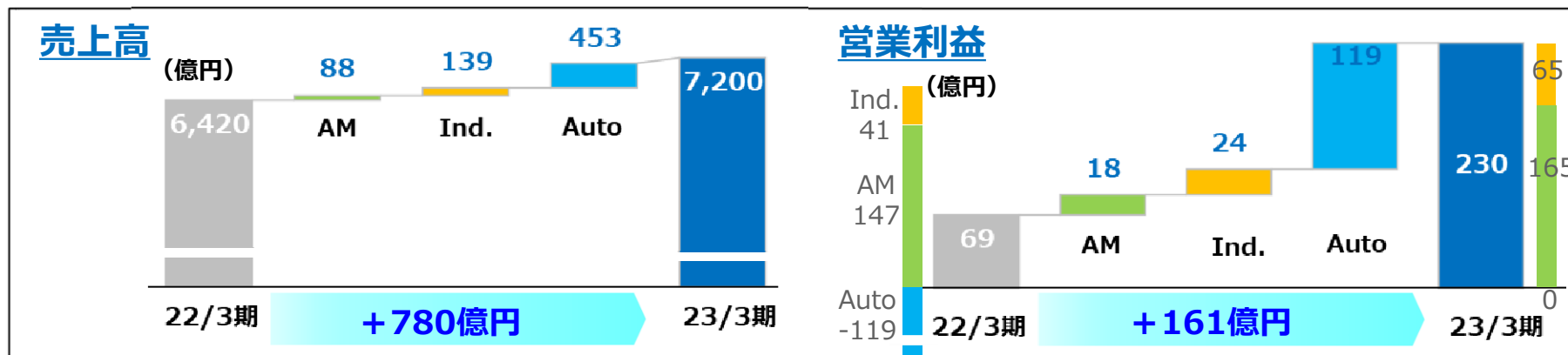
半導体不足
ウクライナ情勢
新型コロナ等で
約600億円の
販売減影響を
織り込み

復配予定

④2023年3月期 事業形態別の業績予想

産業機械は過去最高の売上予想、補修拡大に注力、自動車需要注視

(億円)	2021年3月期 通期実績	2022年3月期			2023年3月期 通期予想	
		上期	下期	通期実績		
売上高	アフターマーケット	915	541	581	1,122	1,210
	産業機械	1,019	611	650	1,261	1,400
	自動車	3,695	1,906	2,131	4,037	4,590
	合計	5,628	3,058	3,362	6,420	7,200
営業利益 (営業利益率)	アフターマーケット	89 9.7%	69 12.7%	78 13.4%	147 13.1%	165 13.6%
	産業機械	4 0.3%	14 2.3%	27 4.1%	41 3.2%	65 4.6%
	自動車	-124 -3.4%	-66 -3.5%	-52 -2.4%	-119 -2.9%	0 0.0%
	合計	-31 -0.6%	16 0.5%	53 1.6%	69 1.1%	230 3.2%



**23/3期
注力
(継続)**

- 1 補修向け販売拡大 (標準品の生産移管)
- 2 不採算ビジネスの縮小・撤退、欧米事業の立て直し

- 3 鋼材価格と物流費用の売価転嫁
- 4 調達改革による比例費削減

⑤アフターマーケット事業の取り組み



標準品生産移管の加速、供給力強化、グローバル需要を獲得

1 販売状況

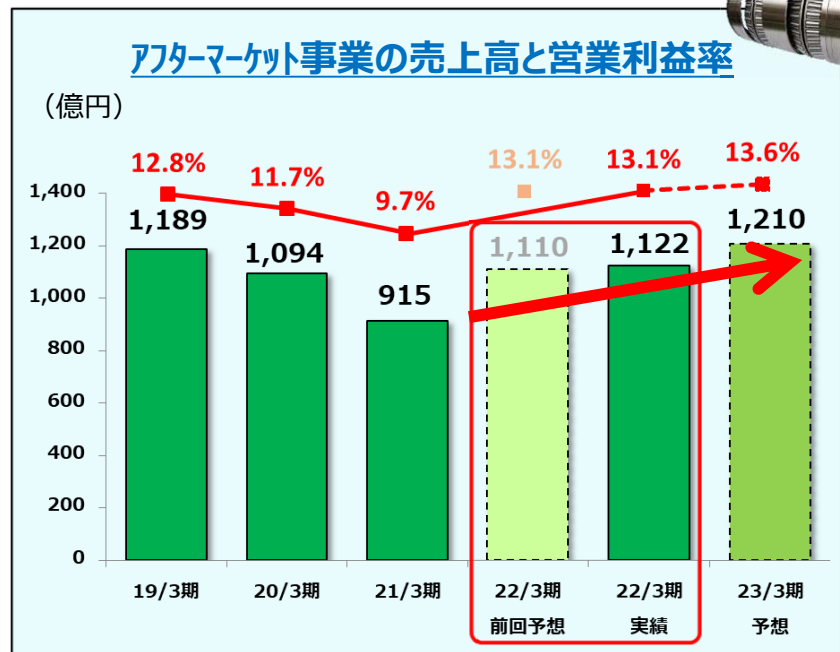
- ✓ 4Q販売は2月（3Q 決算）想定通りで着地。
- ✓ ウクライナ侵攻の影響で欧州の自動車補修、ロックダウンの影響で中国が減少するも総じて堅調。
- ✓ 23/3期はウクライナ情勢が不透明であるが、その他需要環境は堅調。

2 注力：供給力の強化

- ✓ 昨年4月に汎用品在庫常備システム「FIRST」稼働
- ✓ 標準品在庫を拡充（生産増強）
- ✓ 物流体制強化による出荷リードタイムの短縮促進
- ✓ ラジアルボールベアリング標準品の生産委託を開始

3 注力：利益向上

- ✓ 23/3期の大幅な鋼材価格、物流費上昇に対してグローバルで定価表改定による値上げを推進



Taiwan

TOPICS

ボールベアリング標準品を海外協力会社へ生産移管開始（2022年9月～）
補修向け供給力を強化し、販売拡大、グローバル需要の獲得を進める

⑥産業機械事業の取り組み

需要増加、売価転嫁と原価低減を推進、成長分野へ注力

1 販売状況

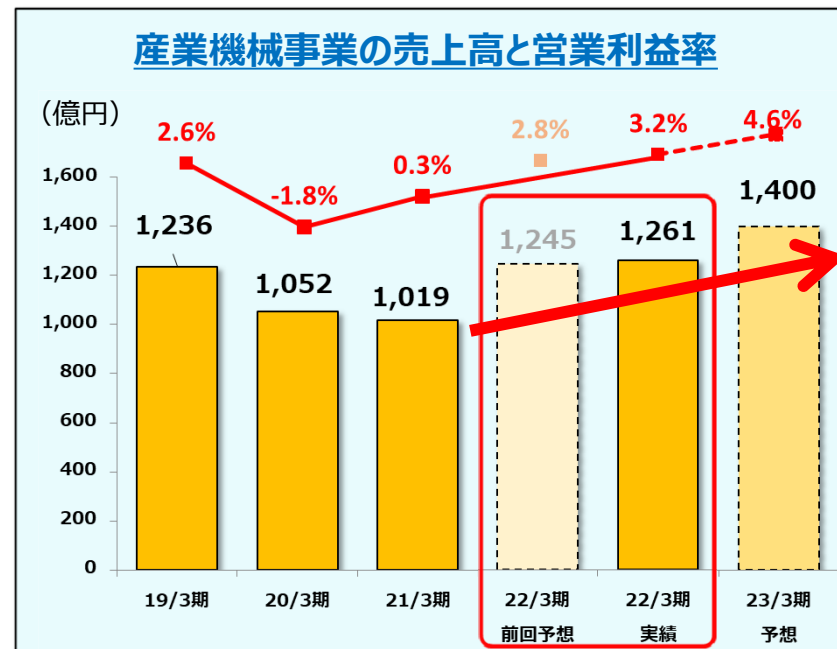
- ✓ 4Q販売は2月（3Q 決算）想定比で建設機械変減速機、風力発電において、顧客の生産調整等で減少するも、公表比は増加、堅調に推移
- ✓ 23/3期は建設機械、農業機械、変減速機、航空機、工作機等の主要業種の需要増加を想定

2 注力：利益向上

- ✓ 22/3期に不採算ビジネス縮小・撤退、赤字型番の値上げを強力に推進し、営業利益率が改善
- ✓ 23/3期も費用高騰の売価転嫁と並行して注力
- ✓ 中国・インドからの部材調達による原価低減

3 注力：成長分野への拡販

- ✓ 風力発電機用軸受の競争力強化と生産能力増強
- ✓ ロボット関連、サービス・ソリューション事業の推進



TOPICS



風力発電に特化したメンテナンス事業を行う**(株)北拓と業務提携**。当社CMSの高精度な異常検知技術と北拓社のノウハウを融合。迅速なメンテナンスを提供し、風力関連事業を拡大

⑦自動車事業の取り組み



顧客SC混乱、ウクライナ侵攻等のリスク勘案、収益改善に注力

1 販売状況

- ✓ 4Q販売は半導体不足等のSC混乱、新型コロナ、ウクライナ侵攻の影響を受けるも前回公表比で増加
- ✓ 23/3期はSC混乱、ウクライナ侵攻、中国都市封鎖の先行きが不透明、販売影響は約600億円を想定

自動車生産台数		最新	11月IR	前回比	前年比
Source IHS,万台	22/3期	7,627	7,389	+3%	-2%
	23/3期	8,279	-	-	+9%

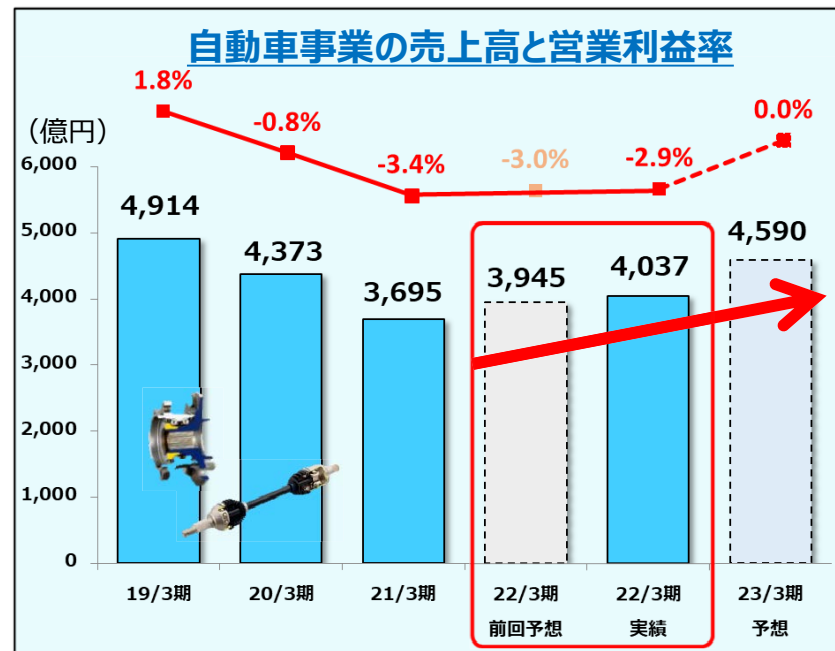
2 注力：利益改善

費用増加に対する重点施策（23/3期）

- ✓ 鋼材・物流費高騰に対する売価転嫁
- ✓ 特に、米州と欧州における原低と値上げを推進

持続的成長に向けた体質改善施策（中期）

- ✓ 不採算事業の再編と調達改革（比例費原低）
- ✓ EV・電動化向け高機能商品の開発、投入の加速
- ✓ EV向け高機能品の受注強化（EV構成比拡大）



TOPICS

「EV・HEV用深溝玉軸受」
業界最高の高速回転性能
dmn値220万を達成

国内自動車メーカーの
内製ドライブシャフト全量受注
(今年度より生産)

⑧次なる成長に向けた取り組み（成長戦略）



NTN再生後の成長に向けて、市場拡大する分野に資源を投入

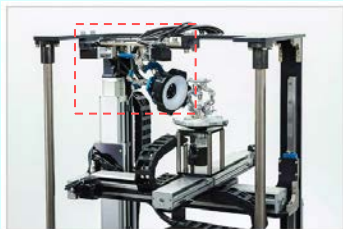
電動化に対応（高機能商品）

- ◆ 自動車：電動オイルポンプ、Ra-sHUB、eHUB
EV用CVJ、自動ブレーキ用ボールねじ
- ◆ 産機：建設機械・農業機械の電動化に
高機能商品の開発、投入で利益向上
- ◆ 電動化プロジェクト：耐電食、高速回転軸受
EVモータ市場拡大に対応



ロボット市場の拡大に対応

- ◆ ロボット用減速機
- ◆ 手首関節モジュール商品「i-WRIST®」
- ◆ ロボティクス・センシング技術でニーズを開拓



i-WRIST®



「i-WRIST®」にカメラ・照明を搭載
自動外観検査に採用

風力発電事業の一層強化

- ◆ 日本の洋上風力事業に参画
- ◆ 生産能力を増強、中国需要の取り込み拡大
- ◆ CMS（ハード&ソフト）事業の確立
海外展開に着手



利益の追求
安定して利益を
稼ぐ事業へ転換



ハード&ソフト 事業

サービス・メンテナンス
CMS（状態監視）
ポータブル異常検知装置
リモート技術支援サービス
軸受再生ビジネス

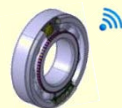
商品単体
(OEM・補修)

社会インフラの変化に対応

- ◆ 鉄道：中国高速鉄道を中心に拡大
- ◆ 水素：次の10年の成長戦略



しゃべる軸受™（開発中）

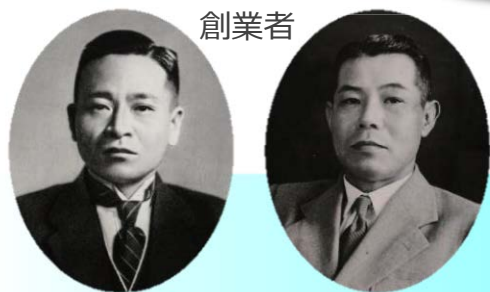


軸受に振動・温度センサ、発電機、無線通信機能を内蔵
IoTを活用した軸受の予兆保全とメンテナンスの早期提案

⑨ ESG経営の取り組み-1 「NTNグループのビジョン」

企業理念の実践を通じて、世界を取り巻く社会的課題の解決に貢献し、人と自然が調和し、人々が安心して豊かに暮らせる**「なめらかな社会」の実現を目指しています**

実践するのはグローバルで働くNTNグループの従業員であり、一人ひとりがESG経営を通して、自身の仕事に誇りと信念を持ち続けることを大切にしています。



丹羽昇（巴商会） 西園二郎（技術者）

「開拓者精神」

強い信念を貫き、
ベアリングの国産化
と事業化を実現

「共存共栄精神」

事業活動の根幹に息づく、
利益だけを追求しない、
共存共栄の精神

NTN企業理念

新しい技術の創造と新商品の開発を通じて
国際社会に貢献する

For New Technology Network
新しい技術で世界を結ぶ

1. 独創的技術の創造
2. 客先及び最終消費者に適合した付加価値技術及びサービスの提供
3. 着実な業績の伸長の下での社員の生活向上、株主への利益還元、社会への貢献
4. グローバリゼーションの推進と国際企業にふさわしい経営・企業形態の形成

NTN

2022年3月期の取り組み

- 2021年5月TCFD提言に賛同表明
気候変動が事業にもたらすリスクと機会のシナリオ分析を実施（有価証券報告書で開示予定）
- マテリアリティ（重要課題）13項目に関する目標（KGI）とKPIの設定を推進
- カーボンニュートラルの実現を目指して施策を検討

E:環境

カーボンニュートラルの実現に向けたCO₂排出量の削減施策

1. 熱処理工程におけるCO₂削減（Scope 1）

雰囲気ガスを使用しない真空炉の導入（省エネ）
誘導加熱方式の電気炉を拡大（高い熱効率）
将来はアンモニアや水素の活用を検討（CO₂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
・2021年3月期の太陽光・風力の発電実績
約1,300万kWh/年、約7,000tのCO₂排出削減
・桑名製作所に太陽光パネルを追加導入
2021年4月から発電開始



桑名製作所（日本）
900枚の太陽光パネルを導入
（約34万kWh/年）

3. 生産工場の消費電力を見える化（Scope 2）

生産工程別の消費電力が見える仕組みを導入
無駄な電力使用を特定し改善

4. インターナルカーボンプライシング導入 （Scope 1,2,3）

カーボンニュートラルLNG、CO₂ゼロ電力、
環境に配慮した鋼材選定の手法として活用
サプライヤーや顧客のCO₂排出削減要請、
炭素税などCNに向けた政策を予想し、
経済と環境の両面を考慮してCN実現を目指します

カーボンニュートラルの実現目標

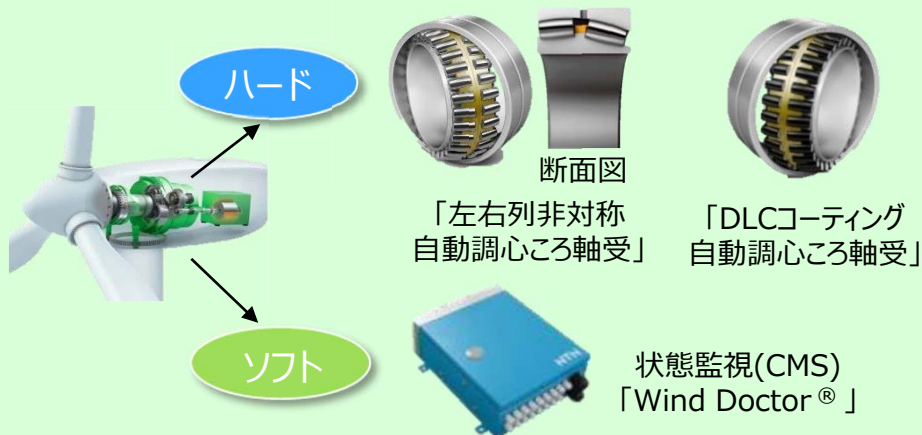
Scope1 & Scope2 : 2035年度
Scope3 : 2050年度

E:環境

環境貢献商品の提供を通じた脱炭素社会への貢献

1. 自然エネルギーを利用した持続可能な社会の実現

① ハードとソフトで風力発電の安定稼働と普及に貢献



② 耐水素脆性軸受を起点に水素化社会の到来に貢献

用途：水素製造装置/蓄圧設備(水素タンク/Sta.)/FCV等



2. EV・電動化の普及、省エネルギーへ貢献

① 基盤商品 (CVJ、ハブベアリング、軸受) の高効率、低フリクション、軽量化によるCO2削減



CVJとハブベアリング環境貢献商品により年間132万トン*のCO2削減に貢献 (2021年3月期実績) *1998年比

② 新商品 (多機能モジュール商品) による提案



S:社会

人材育成・人材基盤を強化 地域の防災・減災に貢献

トピックス①：ESG社内表彰制度を制定

「NTN PROUD AWARD」を制定
NTNグループ全従業員を対象に
E.S.G.の部門別に
13項目のマテリアリティに紐づく
優れた取り組みを表彰



トピックス②：減災・防災（安全）に貢献

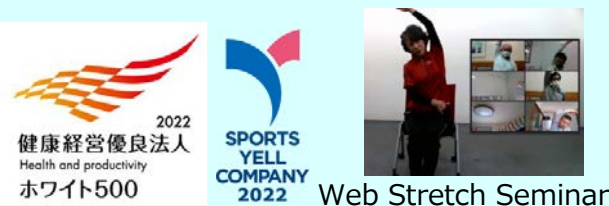
自然災害時の備えに貢献する自然エネルギーを
活用した独立電源装置を販売しています。



Green Power Sta. 移動型独立電源装置

河川防災センター
(静岡県, 日本)

トピックス③：健康経営の推進



トピックス④：ESGインデックス

情報開示を積極化、ESGインデックスに採用



MSCI



2021 CONSTITUENT MSCI JAPAN
EMPOWERING WOMEN INDEX (WIN)

MSCI



2021 CONSTITUENT MSCI JAPAN
ESG SELECT LEADERS INDEX

2021



Sompo Sustainability Index

G:ガバナンス

ガバナンス体制を強化

2019年6月

指名委員会等設置会社に移行
監督と執行を分離、コーポレートガバナンスの強化
社外取締役が過半数を占める指名委員会、
報酬委員会、監査委員会を設置

2020年6月

女性取締役就任

2021年4月

指名委員会の指名による初の社長交代

2021年6月

執行役の役位を廃止（階層のフラット化）

2022年4月

執行役の業績評価にESGを導入

⑩ご参考：中期経営計画の事業運営方針（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

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)

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

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. 3年間で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. 決算のポイントと「DRIVE NTN100」 Phase 2の進捗
- II. 2022年3月期決算と2023年3月期業績見通し

2022年3月期の実績

- ◇売上高： **6,420**億円、前期比**+792**億円(除く為替**+511**億円)
- ◇営業利益： **69**億円、前期比**+100**億円(除く為替**+54**億円)
- ◇特別損益： **108**億円
- ◇親会社株主に帰属する当期純利益： **73**億円、前期比**+190**億円
- ◇棚卸資産： **2,148**億円、前期末比**+380**億円(除く為替**+257**億円)
- ◇フリーキャッシュ・フロー： **+115**億円、前期比**△71**億円
- ◇期末配当： **0円(無配)**。(年間**0円**)

2023年3月期の見通し

- ◇売上高： **7,200**億円、前期比**+780**億円
- ◇営業利益： **230**億円、前期比**+161**億円
- ◇特別損益： **△30**億円
- ◇親会社株主に帰属する当期純利益： **100**億円、前期比**+27**億円
- ◇棚卸資産： **2,000**億円、前期末比**△148**億円
- ◇フリーキャッシュ・フロー： **+180**億円、前期比**+65**億円
- ◇配当については、年間5円の復配を予定。
- ◇為替レート： **1US\$=120円**、**1EURO=135円**

③連結損益

単位：億円

	'21年3月期	'22年3月期	'23年3月期	増減					
	通期 実績	通期 実績	通期 見通し	対前年同期 ②-①			'23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
(億円)									
売上高	5,628	6,420	7,200	792	511	281	780	562	218
営業利益	△ 31	69	230	100	54	46	161	102	59
(率)	(△0.6%)	(1.1%)	(3.2%)	(1.6%)			(2.1%)		
経常利益	△ 57	68	200	126	76	49	132	72	60
特別損益	45	108	△ 30	63	64	△ 1	△ 138	△ 138	-
親会社株主に帰属する 当期純利益	△ 116	73	100	190	155	35	27	△ 16	43
為替レート 1USD	106.0円	112.3円	120.0円	6.3円			7.7円		
1EURO	123.7円	130.5円	135.0円	6.9円			4.5円		

④地域別売上高

単位：億円

(億円)	'21年3月期	'22年3月期	'23年3月期	増減					
	通期実績	通期実績	通期見通し	対前年同期 ②-①			'23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	1,628	1,808	1,940	179	179	0	132	132	0
米州	1,444	1,812	2,200	368	258	110	388	269	119
欧州	1,172	1,271	1,335	98	30	68	64	21	43
アジア他	1,384	1,530	1,725	146	43	103	195	139	56
合計	5,628	6,420	7,200	792	511	281	780	562	218

⑤事業形態別売上高・営業利益

<事業形態別売上高>

単位：億円

	'21年3月期	'22年3月期	'23年3月期	増減					
	通期実績	通期実績	通期見通し	対前年同期 ②-①			'23年3月期 ③-②		
	(億円) ①	②	③	合計	除く為替	為替	合計	除く為替	為替
補修	915	1,122	1,210	207	159	48	88	58	30
産業機械	1,019	1,261	1,400	243	194	48	139	99	40
自動車	3,695	4,037	4,590	342	157	185	553	405	148
合計	5,628	6,420	7,200	792	511	281	780	562	218

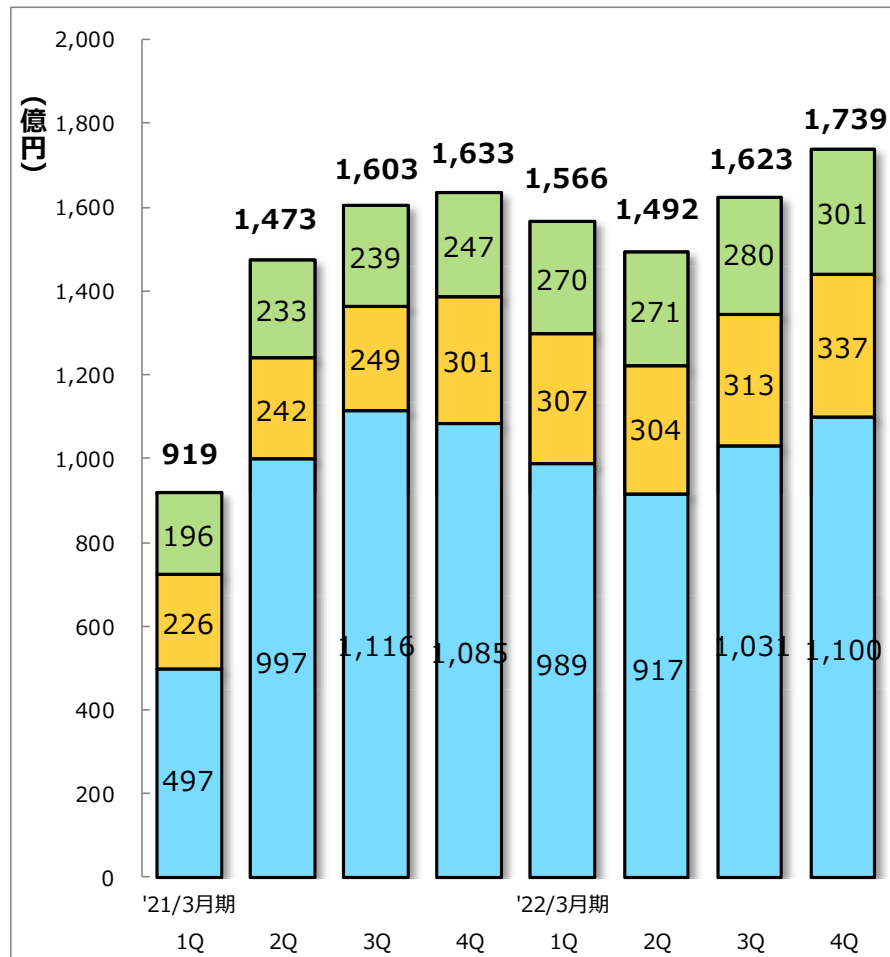
<事業形態別営業利益>

	'21年3月期	'22年3月期	'23年3月期	増減	増減
	通期実績	通期実績	通期見通し	対前年同期 ②-①	'23年3月期 ③-②
(億円)	①	②	③	②-①	③-②
補修	89	147	165	58	18
産業機械	4	41	65	37	24
自動車	△ 124	△ 119	0	5	119
合計	△ 31	69	230	100	161

⑥事業形態別業績（四半期推移）

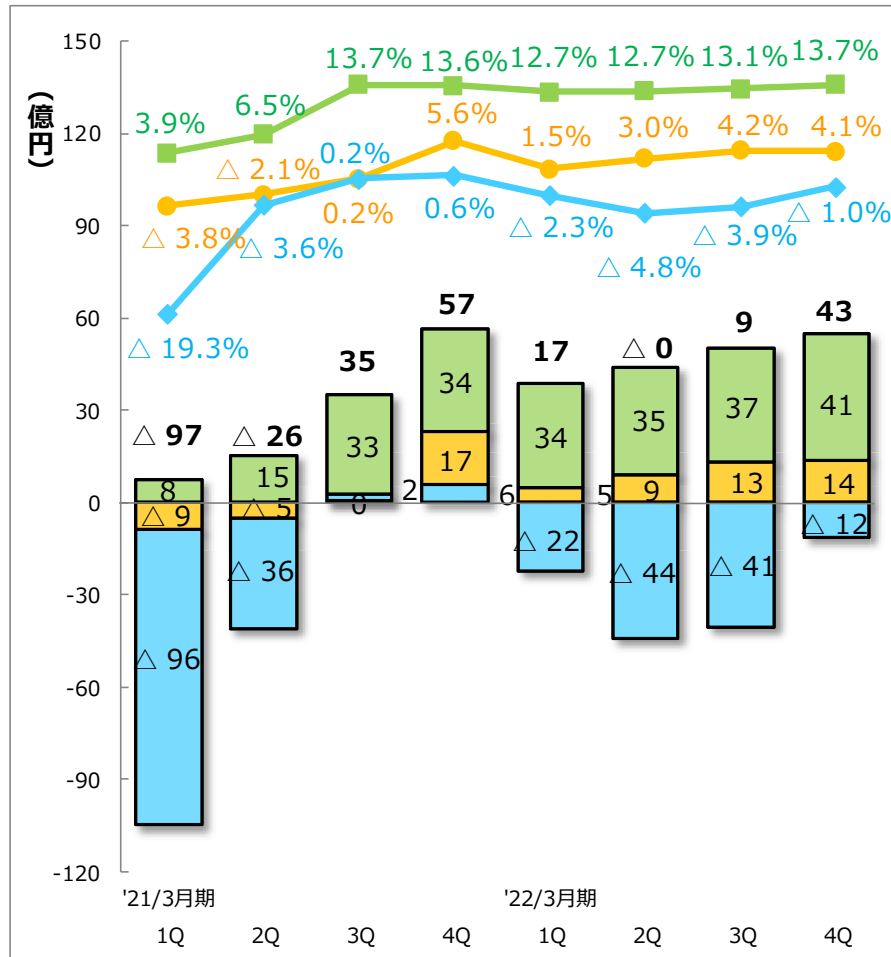
売上高

自動車 産業機械 補修



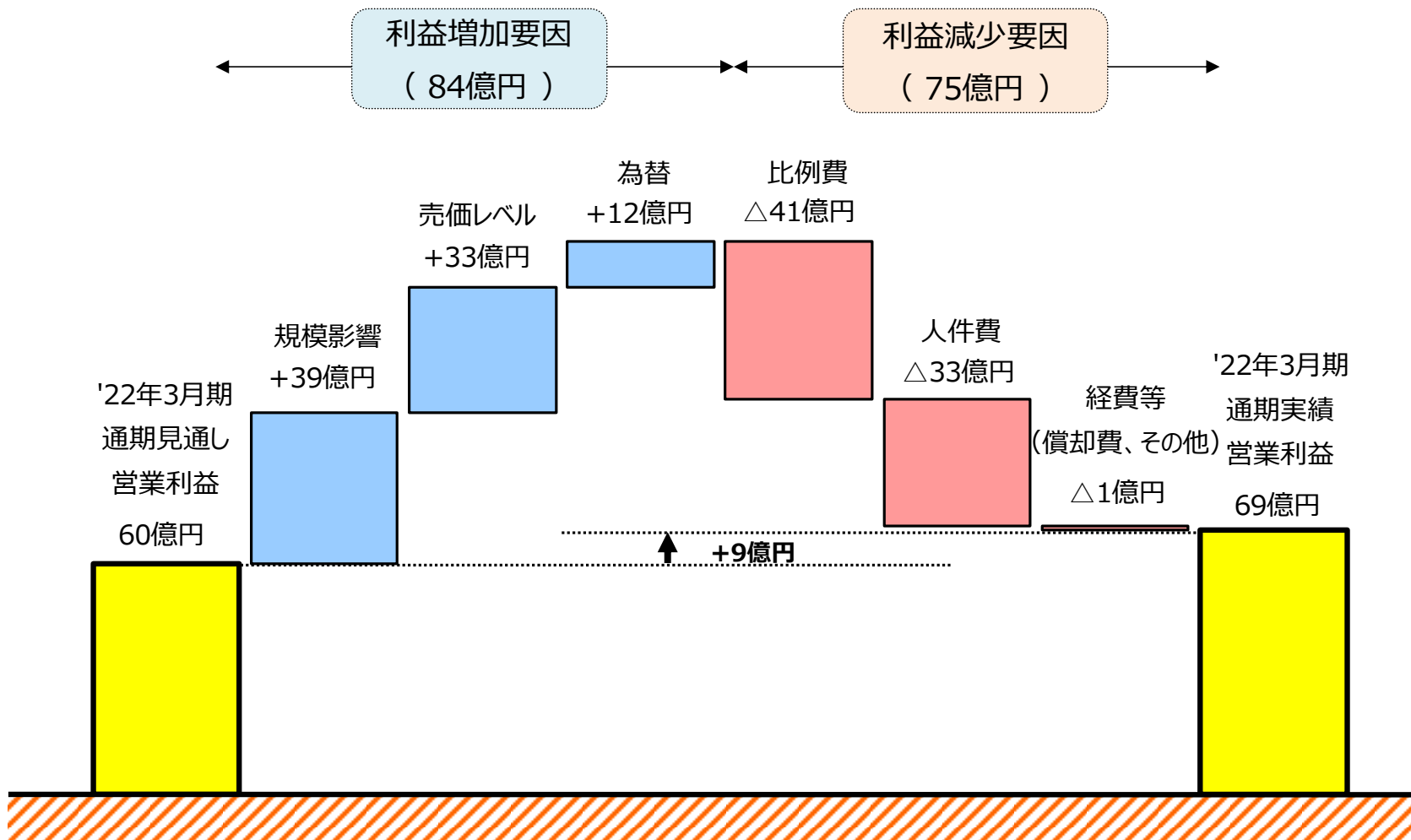
営業利益/営業利益率

自動車 産業機械 補修



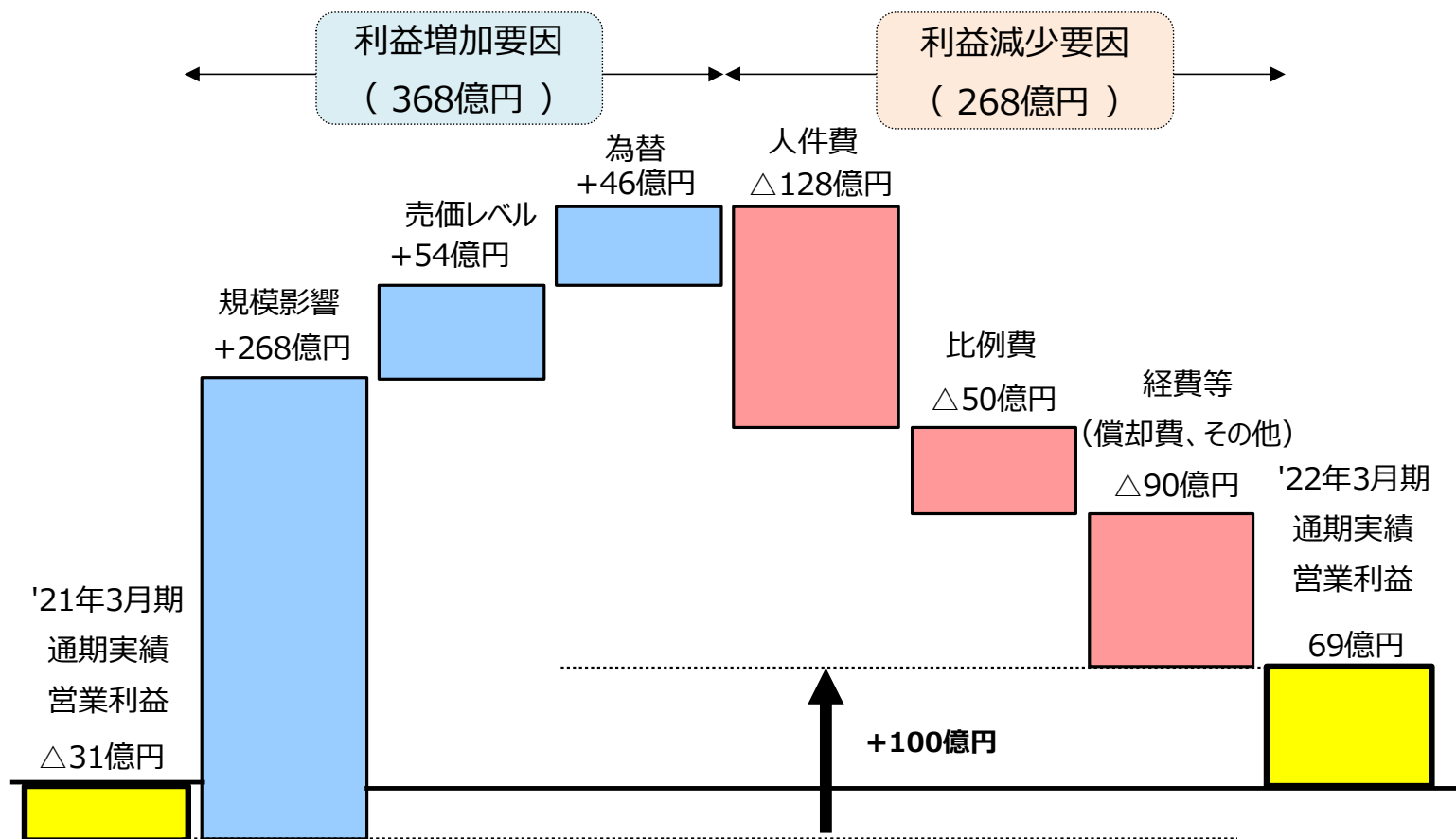
⑦-1 営業利益増減

『22年3月期 通期 < 見通し >
vs 『22年3月期 通期 < 実績 >



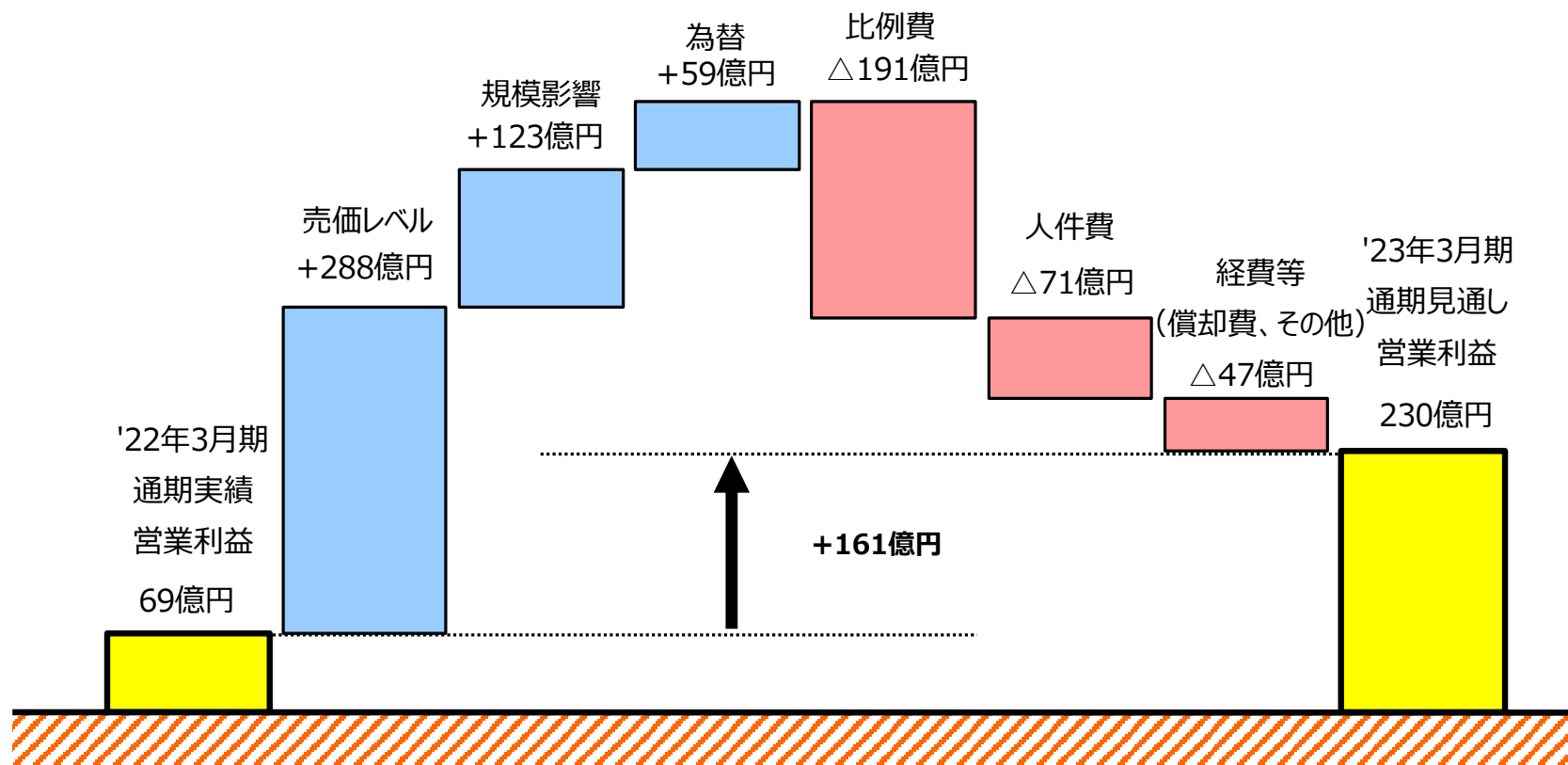
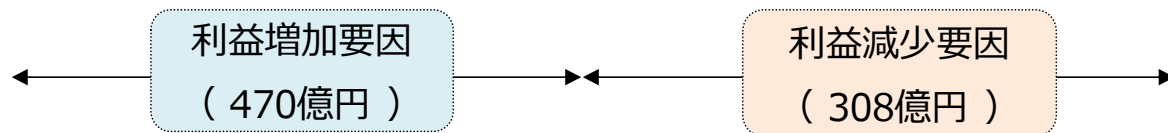
⑦-2 営業利益増減

『21年3月期 通期 < 実績 >
vs 『22年3月期 通期 < 実績 >



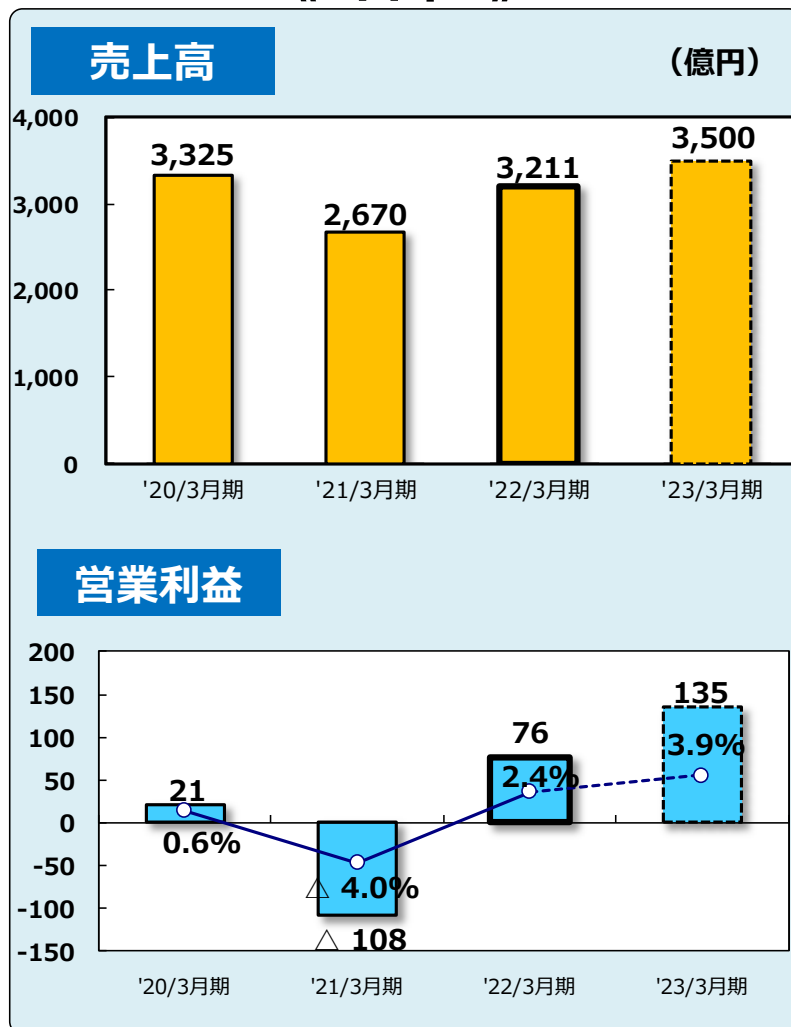
⑦-3 営業利益増減

『22年3月期 通期 < 実績 >
vs 『23年3月期 通期 < 見通し >』

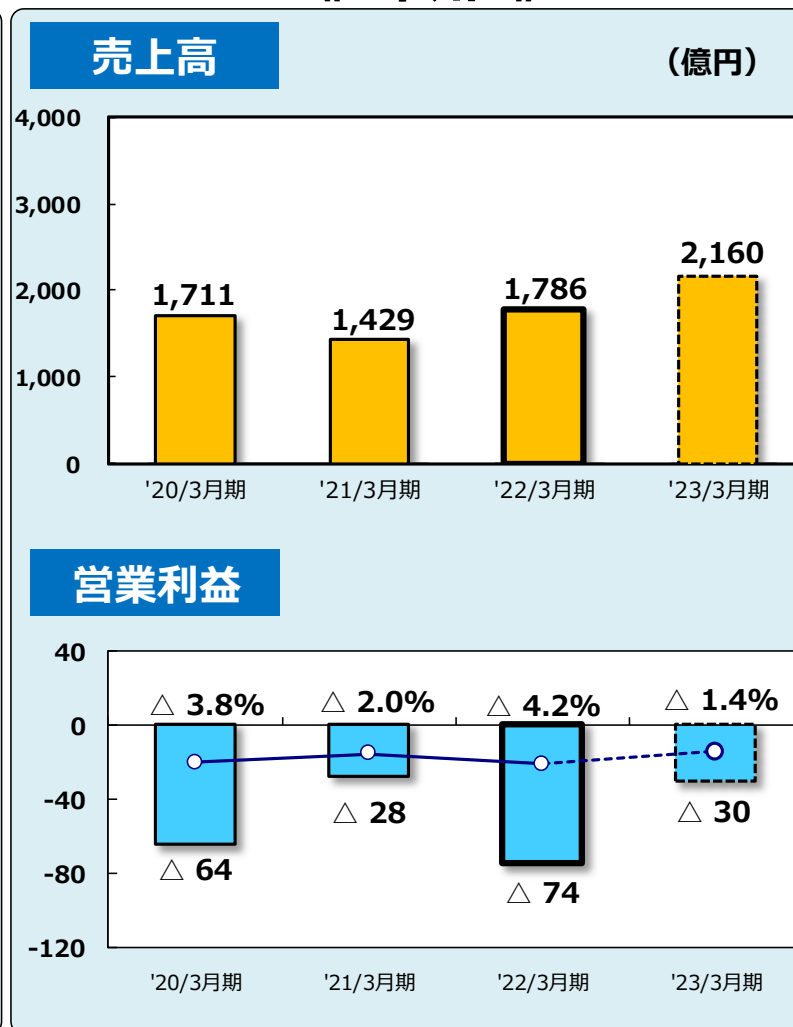


⑧-1 所在地別 売上高・営業利益 (日本・米州)

《 日本 》



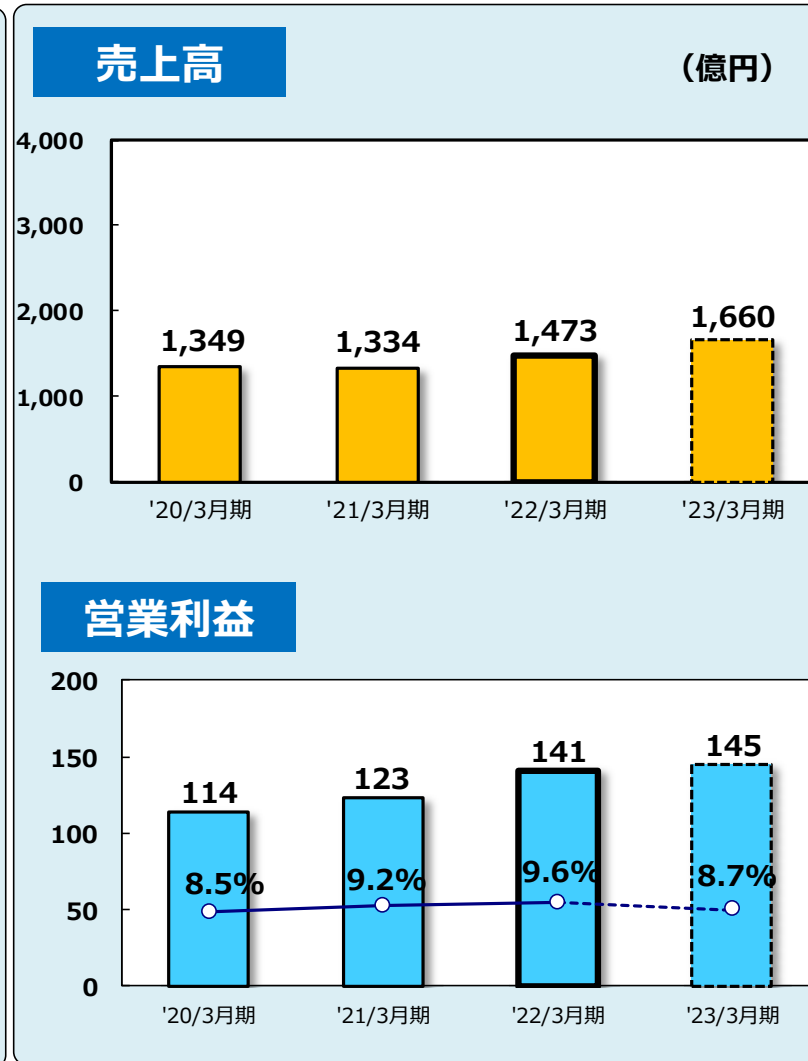
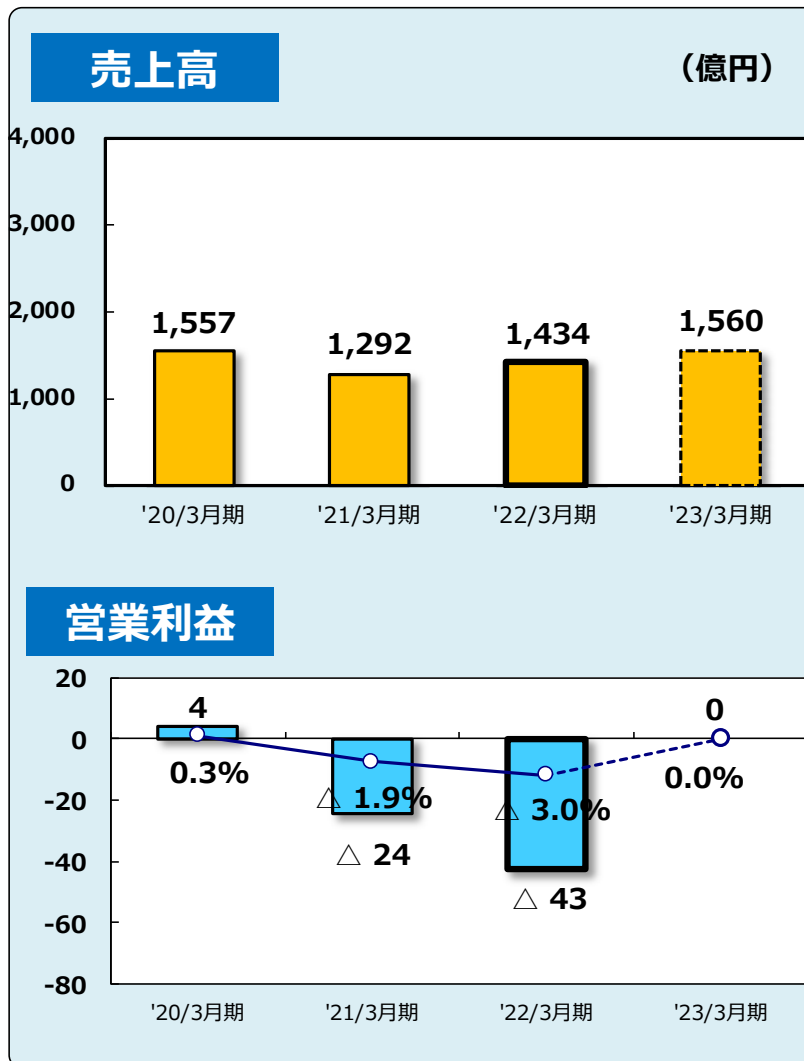
《 米州 》



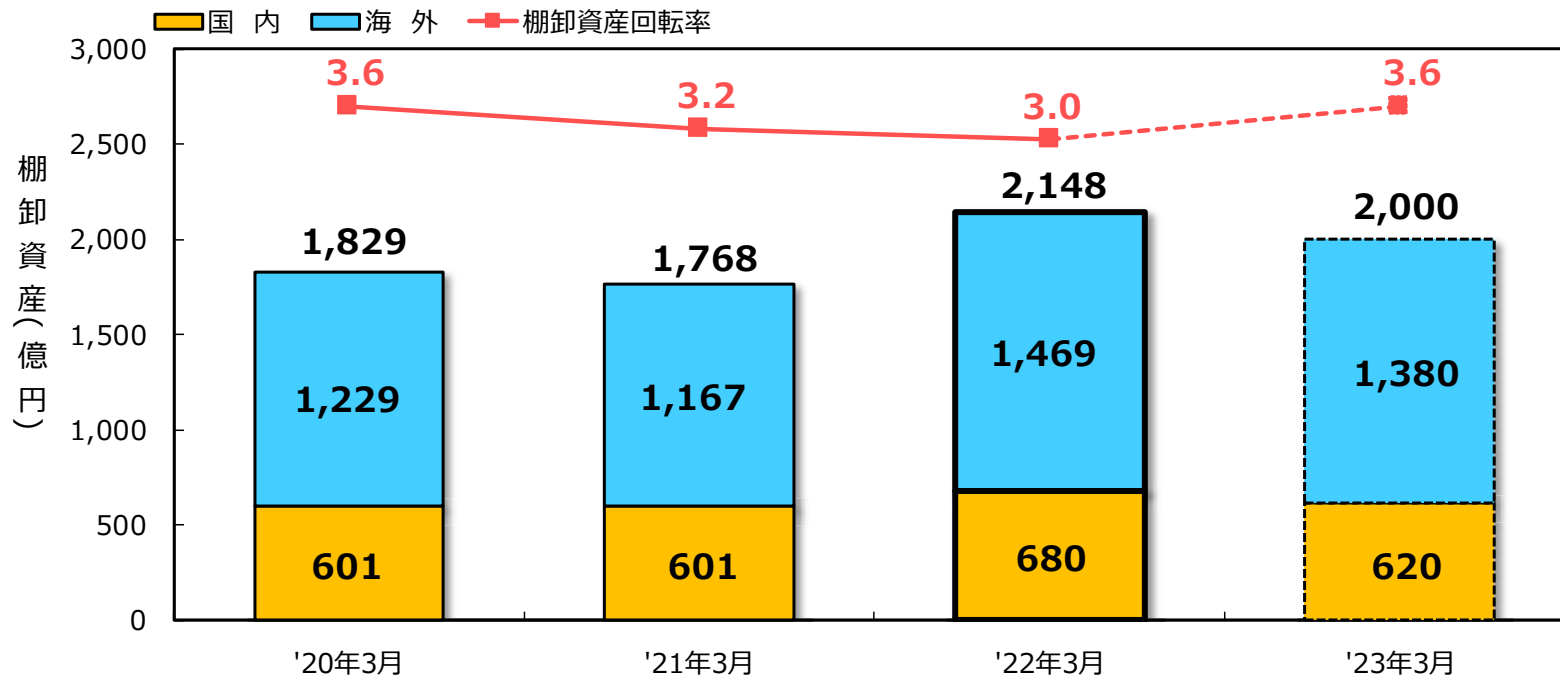
⑧-2 所在地別 売上高・営業利益 (欧州・アジア他)

《 欧州 》

《 アジア他 》



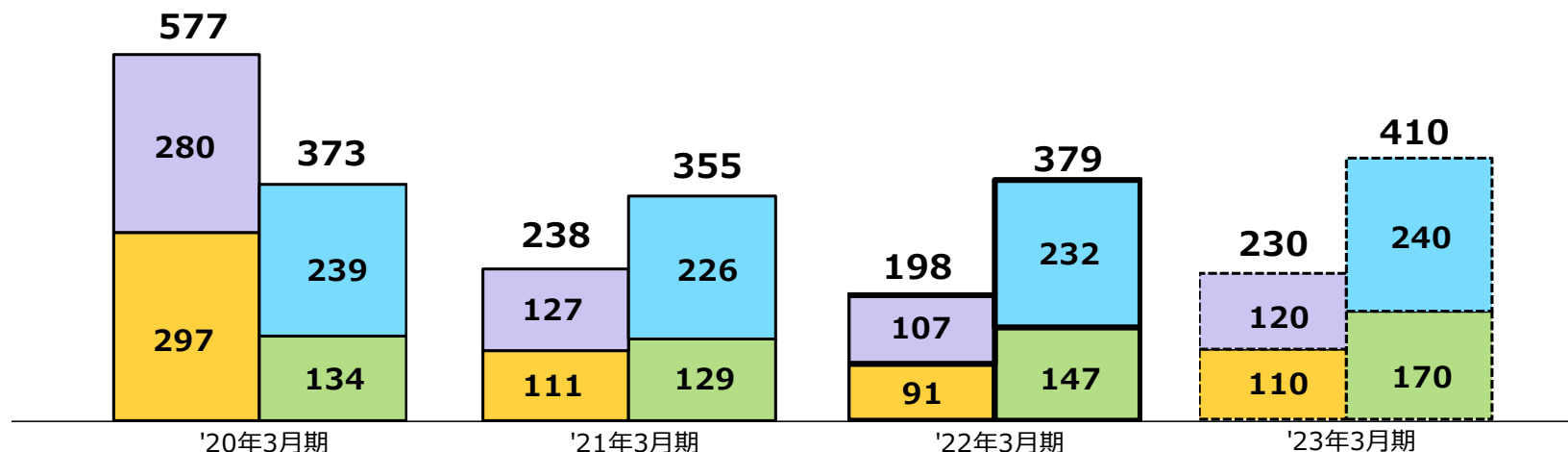
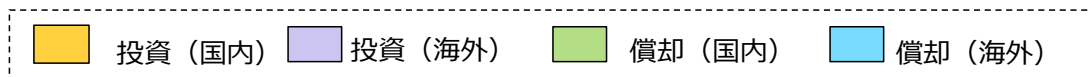
⑨棚卸資産



(億円)	'20年3月 実績	'21年3月 実績	'22年3月 実績	'23年3月 見通し
棚卸資産	1,829	1,768	2,148	2,000
(海外)	(1,229)	(1,167)	(1,469)	(1,380)
(国内)	(601)	(601)	(680)	(620)
棚卸資産回転率(回)	3.6回	3.2回	3.0回	3.6回

⑩設備投資・減価償却費

(単位：億円)

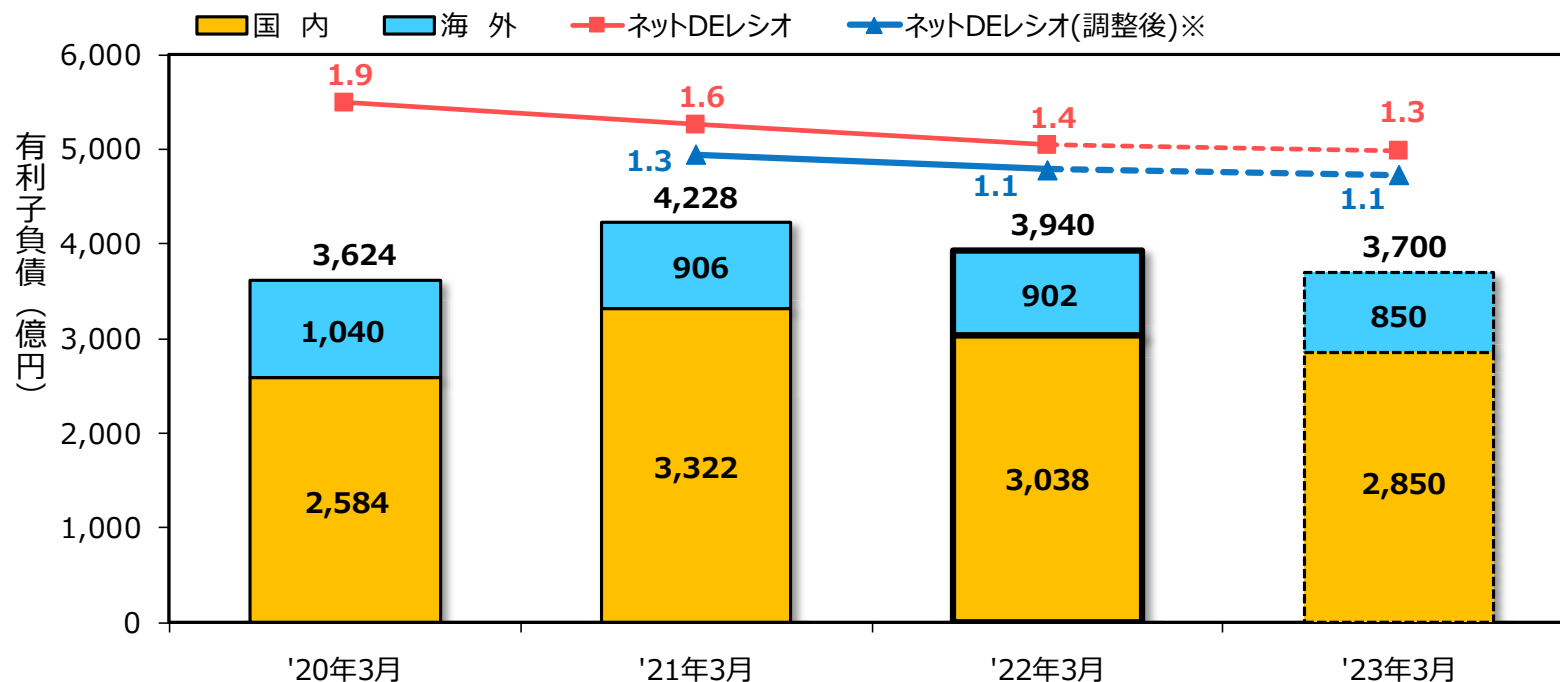


(億円)	2020年3月期 通期実績	2021年3月期 通期実績①	2022年3月期 通期実績②	増減 ②-①	2023年3月期 通期見通し
設備投資	577	238	※ 198	△40	230
(海外)	(280)	(127)	(107)	(△20)	(120)
(国内)	(297)	(111)	(91)	(△20)	(110)

※他に、無形固定資産投資額があります。'22年3月期 通期実績：56億円 '23年3月期 通期見通し：50億

(億円)	2020年3月期 通期実績	2021年3月期 通期実績①	2022年3月期 通期実績②	増減 ②-①	2023年3月期 通期見通し
減価償却費	373	355	379	24	410
(海外)	(239)	(226)	(232)	(6)	(240)
(国内)	(134)	(129)	(147)	(18)	(170)

⑪有利子負債

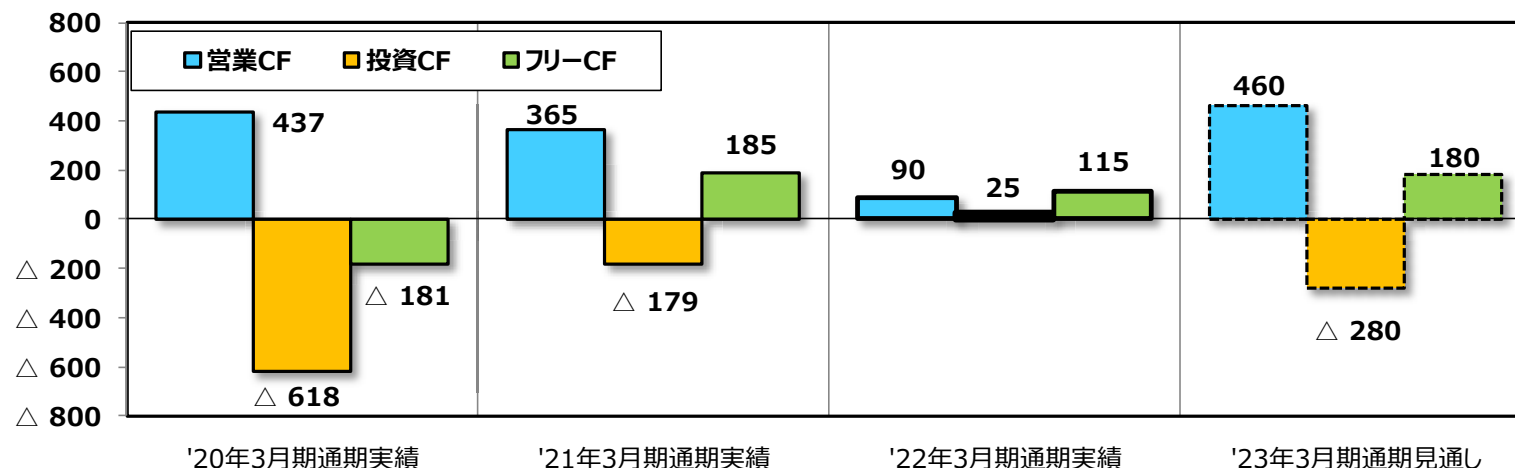


(億円)	'20年3月 実績	'21年3月 実績	'22年3月 実績	'23年3月 見通し
有利子負債	3,624	4,228	3,940	3,700
(海外)	(1,040)	(906)	(902)	(850)
(国内)	(2,584)	(3,322)	(3,038)	(2,850)
ネット有利子負債	2,913	2,756	2,726	2,600

※公募ハイブリッド社債の資本性認定部分（50%）を調整。

⑫ キャッシュ・フロー

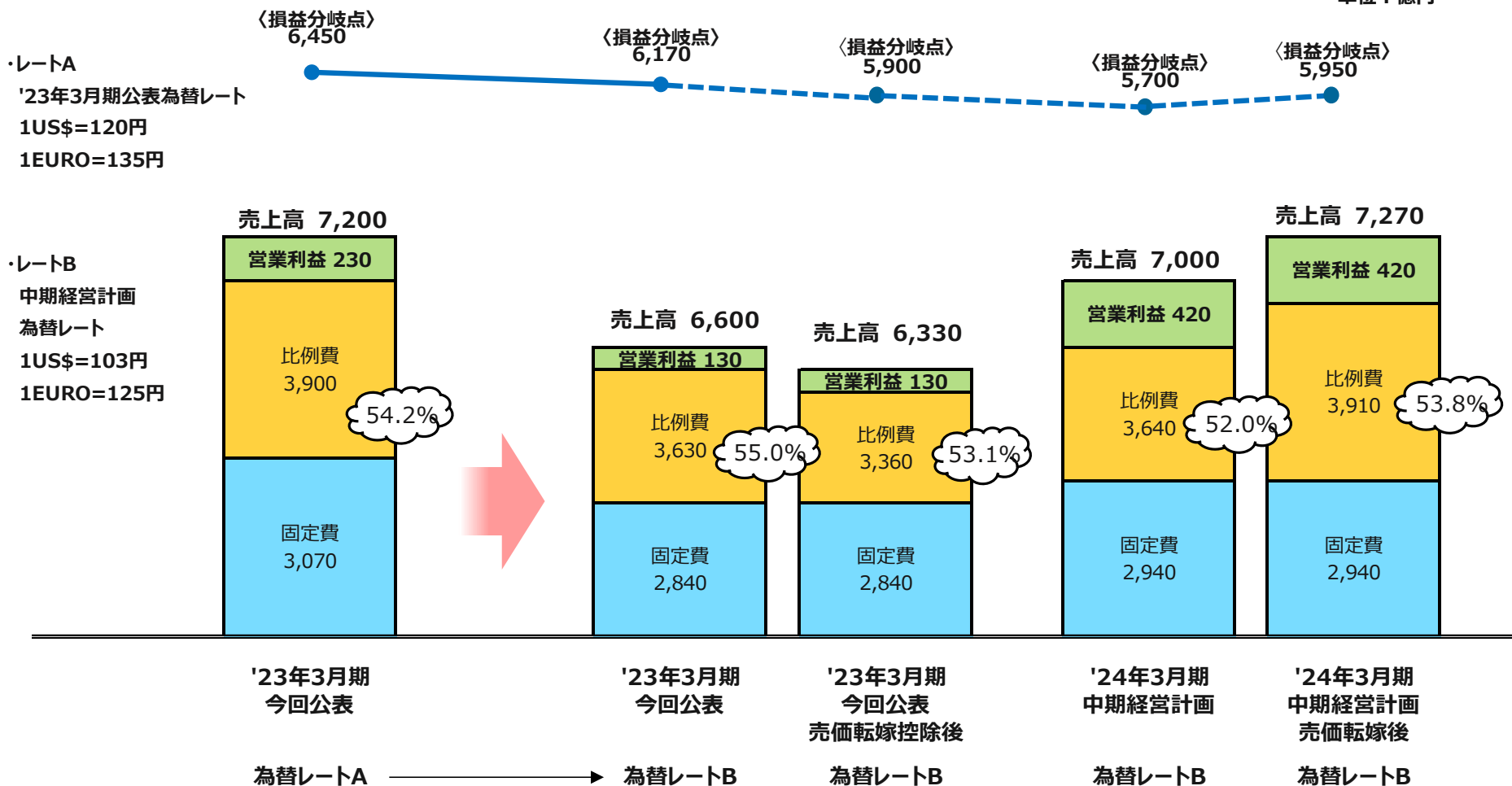
(億円)	2020年3月期 通期実績	2021年3月期 通期実績①	2022年3月期 通期実績②	②-①	2023年3月期 通期見通し
I. 営業活動による キャッシュ・フロー	437	365	90	△275	460
II. 投資活動による キャッシュ・フロー	△618	△179	25	205	△280
I+II. フリーキャッシュ・フロー	△181	185	115	△71	180
III. 財務活動による キャッシュ・フロー	74	547	△413	△960	△280
IV. 現金及び現金同等物 に係る換算差額等	△17	29	40	12	△15
V. 現金及び現金同等物の 増減額	△123	761	△258	△1,019	△115



⑬再生に向けた損益分岐点引き下げ

'23年3月期 通期 < 今回公表 > vs '24年3月期 通期 < 中期経営計画 >

単位：億円



今期重点課題

◇売価の値上げ推進

⇒ 原材料価格高騰の売価転嫁

⇒ 不採算型番の撤退・値上交渉

◇調達改革による比例費の削減

⇒ 比例費率△1ポイント

◇規模増局面における固定費管理

⇒ 物量増に対し15%以内

再生シナリオ

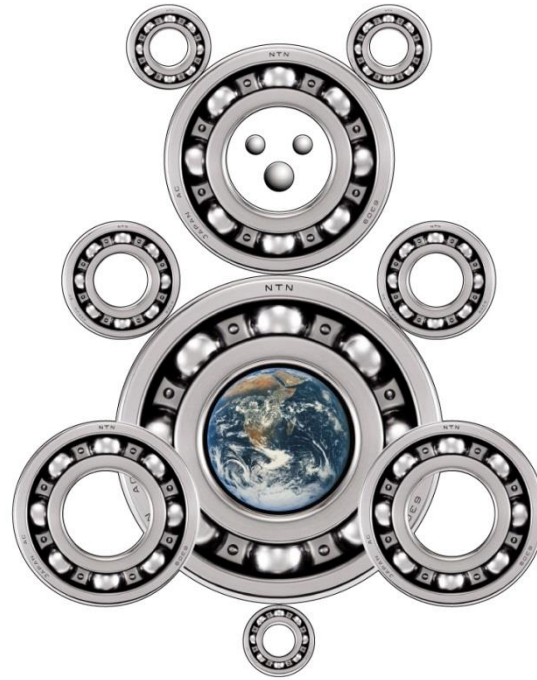
＜再生の定義＞

1. 企業価値の創出⇒ROIC 5%
2. 財務体質強化⇒ネットD/E 1.0
3. 安定配当の実現⇒DOE 4%

＜再生に向けた変革の加速＞

1. **Pricing Power**
(商品/事業ポートフォリオ改革)
2. **Cash Conversion Cycle**
(生産・物流改革)
3. **Strategic partnership**
(調達改革)

DRIVE
Digitalization Resources Innovation Variable cost reformation Efficiency improvement
NTN100 *Phase 2*



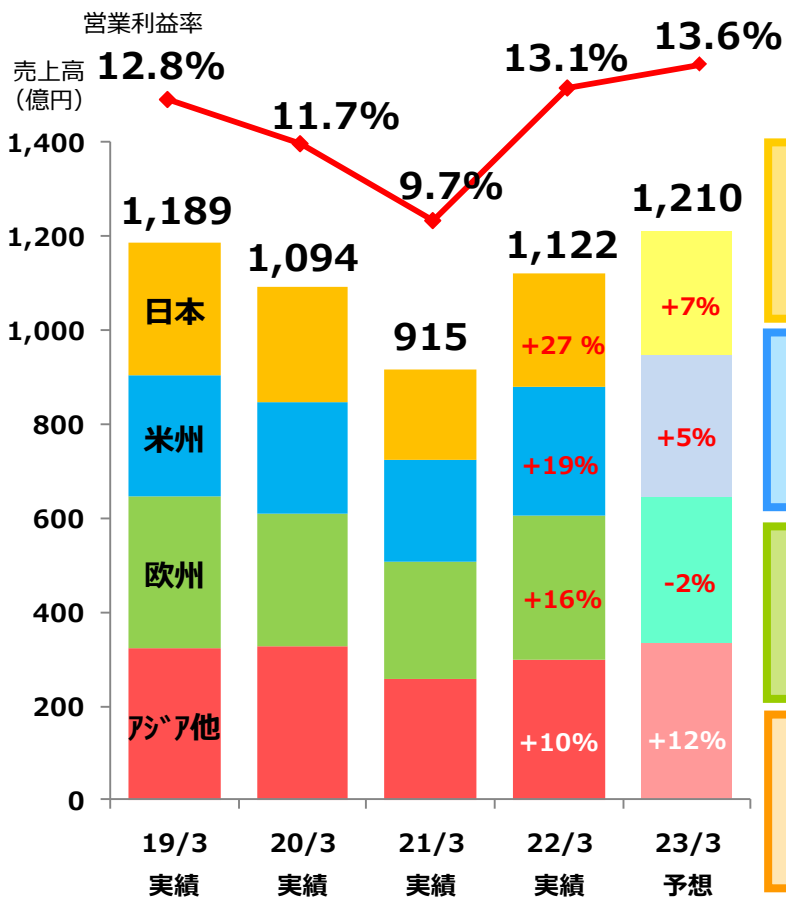
NTN
Make the world **NAMERAKA**

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



<22/3期実績(対21/3期)> **売上高:1,122億円(+22.6%),営業利益:147億円**

- 産機補修はグローバルで需要が堅調に推移し、販売増。
- 自動車補修は欧州、アジア他を中心に需要が高まり販売増。



<23/3期予想：対22/3期の販売増減コメント>

日本

新型コロナウイルスの影響から需要回復が続き、前期比で販売増の見込み。

米州

産機補修は米州全体で経済が活性化。自動車補修は前期並みの見込み。

欧州

需要が堅調に推移しているものの、ロシアによるウクライナ侵攻の影響で不透明感を抱える。

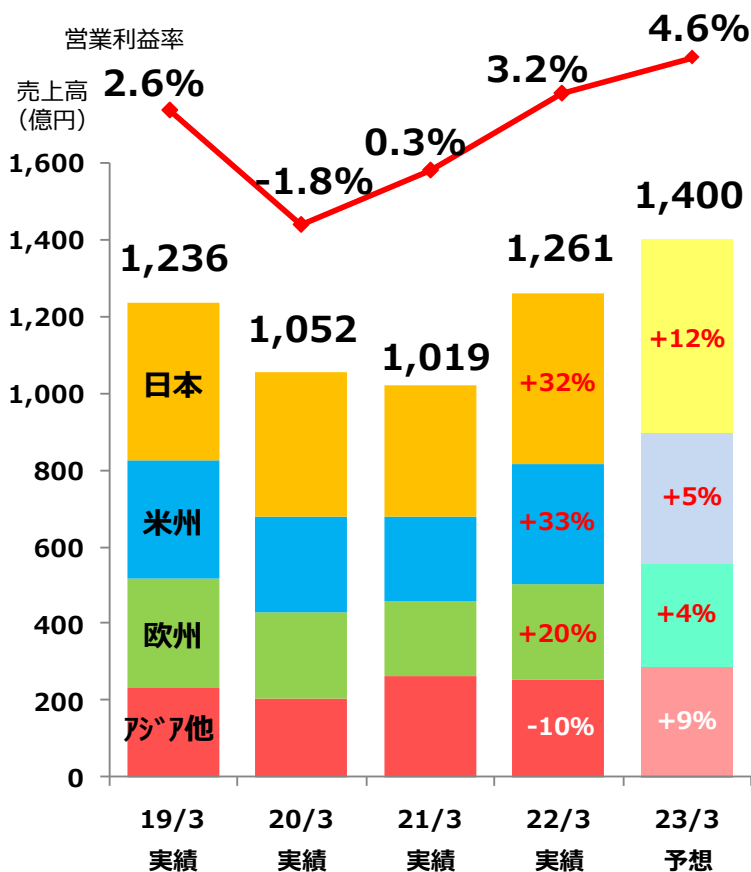
アジア他

自動車補修で需要減少傾向だが、産機補修は新型コロナウイルスの影響から回復し、販売増。

注：棒グラフの増減比率(%)は、前期比の「除く為替」の伸び率を表しています

<22/3期実績(対21/3期)> **売上高:1,261億円(+23.8%),営業利益:41億円**

- グローバルでは風力発電向けの需要が伸びなかったが、建機、農機、変減速機、航空機などを中心に需要が堅調に推移し、販売増。
- 中国では建機、農機が増加するも、鉄道車両、風力発電向けが減少し販売減。



<23/3期予想：対22/3期の販売増減コメント>

日本

農機、建機、変減速機、工作機、航空機など増加し、販売増加の見込み。

米州

風力発電向けで回復が遅れるも建機、農機を中心に増加し、販売増加の見込み。

欧州

農機、変減速機、航空機の需要が高く、販売増加の見込みだがウクライナ侵攻の影響を抱える。

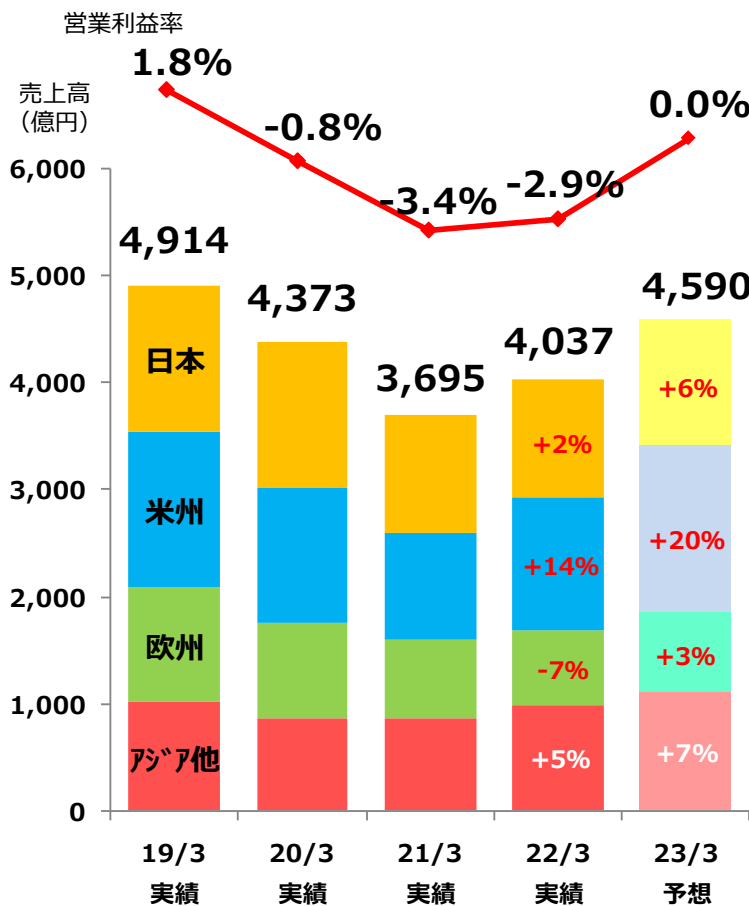
アジア他

中国は風力発電、工作機の需要が高まり、アジアでは工作機、変減速機の増加により前年比増。

注：棒グラフの増減比率（％）は、前期比の「除く為替」の伸び率を表しています

<22/3期実績(対21/3期)> **売上高:4,037億円(+9.3%),営業利益:-119億円**

- 日本、米州、アジア他は前年より増加。
- 米州、アジアで新規案件が、中国で新興EVメーカー向け販売が好調。



<23/3期予想：対22/3期の販売増減コメント>

日本 需要は高まっているので前年比増を見込むが、半導体不足の問題は継続している。

米州 半導体の供給問題があるものの、生産が回復し、前年より販売増を見込む。

欧州 市場は回復していく見込みだが、半導体不足やロシアによるウクライナ侵攻などの影響あり。

アジア他 中国の都市封鎖等の問題はあるものの、アジアで新規案件が増加し前年比増を見込む。