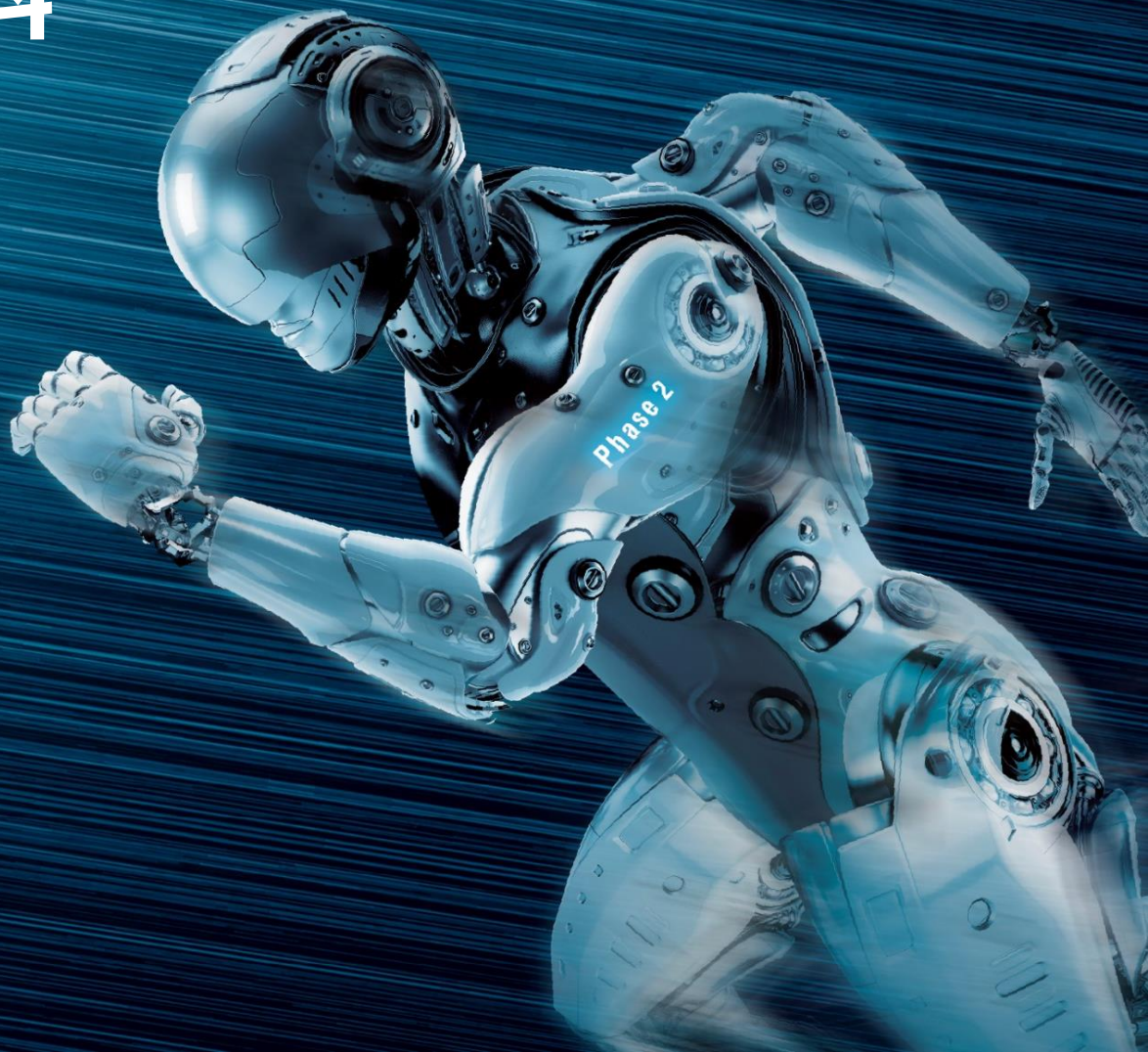


2023年3月期 決算説明会資料



2023年5月16日
NTN 株式会社

- I. 決算のポイントと「DRIVE NTN100」 Phase 2の進捗
- II. 2023年3月期決算と2024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。

①2023年3月期決算のポイント

前期比で増収増益、公表比では増収減益

- ◆ コロナ後の緩やかな回復基調に加え、売価改善が略計画通り、為替の追い風もあり、**着実に業績は改善し、前期比増収増益**
- ◆ 一方で、生産調整、4Q以降一段と進んだ原材料やエネルギー価格等の上昇、サプライヤーからの値上げ受入れ等により、**営業利益は公表値に対して大幅に未達**

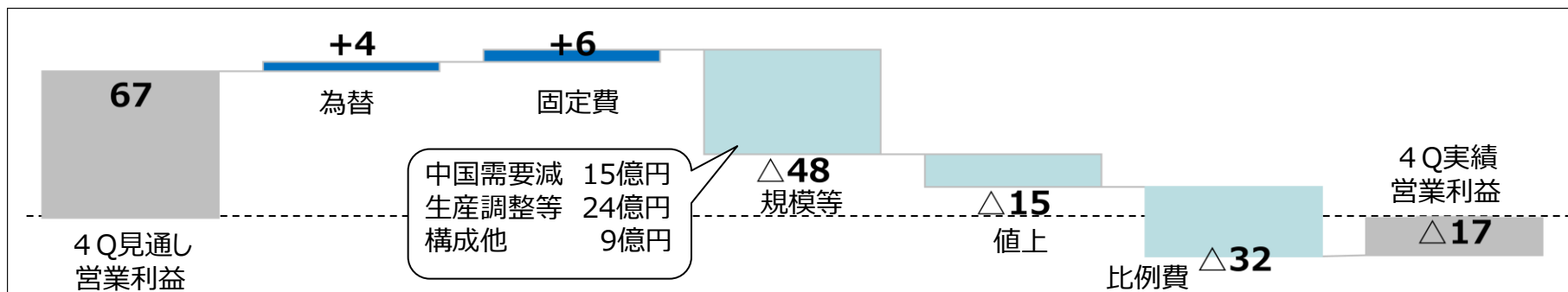
(億円)	2022年3月期 実績	2023年3月期			
		実績	前期比	前回公表	公表比
売上高	6,420	7,740	+1,319(+21%) 除く為替+607(+9.5%)	7,700	+40(+0.5%) 除く為替+27億円(+0.4%)
営業利益・損失 (率)	69 (1.1%)	171 (2.2%)	+103 (+1.1pt)	260 (3.4%)	△89 (△34.2pt)
経常利益・損失	68	120	+52	230	△110
特別損益	108	△12	△120	△30	+18
税引前利益・損失	176	108	△68	200	△92
親会社株主に帰属する 当期純利益・損失	73	104	+30	120	△16
棚卸資産	2,148	2,394	+246	2,350	+44
設備投資	198	223	+25	230	-7
フリー・キャッシュフロー	115	204	+89	180	+24

②事業形態別売上高と営業利益

	(億円)	2022年3月期		2023年3月期		2023年3月期			増減②-①					
		通期実績		通期見通し①		上期	下期	通期実績②	合計	除く為替	為替			
売上高	アフターマーケット	1,122	17.5%	1,341	17.4%	659	17.7%	681	16.9%	1,340	17.3%	△1	+0	+1
(構成比率)	産業機械	1,261	19.6%	1,382	17.9%	691	18.6%	704	17.5%	1,395	18.0%	+12	+10	+2
	自動車	4,037	62.9%	4,977	64.6%	2,367	63.7%	2,637	65.6%	5,004	64.7%	+27	+17	+10
	合計	6,420	100.0%	7,700	100.0%	3,717	100.0%	4,023	100.0%	7,740	100.0%	+40	+27	+14
営業利益	アフターマーケット	147	13.1%	220	16.4%	100	15.1%	123	18.1%	223	16.6%	+3	+2	+1
(営業利益率)	産業機械	41	3.2%	80	5.8%	27	3.9%	46	6.5%	73	5.2%	△7	△7	+0
	自動車	△119	△2.9%	△40	△0.8%	△88	△3.7%	△36	△1.4%	△124	△2.5%	△84	△88	+4
	合計	69	1.1%	260	3.4%	39	1.0%	133	3.3%	171	2.2%	△89	△95	+6

◆ 自動車事業の4Q利益増減

(億円)		1Q-3Q実績	4Q見通し①	通期見通し	4Q実績②	通期実績	増減②-①
自動車事業	売上高	3,676	1,301	4,977	1,329	5,004	+28
	営業利益	△107	67	△40	△17	△124	△84
	営業利益率	△2.9%	5.1%	△0.8%	△1.3%	△2.5%	



成果

- ◆ アフターマーケット事業と産業機械事業の**売価改善の目標を達成**
- ◆ 軸受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事業は過去最高の売上高、営業利益を実現**
- ◆ 過去からの不採算ビジネスの値上げと堅調な需要に支えられ、**産業機械事業は、過去最高の売上高と営業利益を実現**
- ◆ 赤字が続いていた**米州、欧州地区は、4Qで黒字化**
- ◆ 財務体質については、**着実に改善**

課題

- ◆ **自動車事業(CVJ,ハブベアリング)の再生**
- ◆ **米州、欧州事業の黒字の定着化**
- ◆ **不採算ビジネスの値上げ・撤退の継続**
- ◆ **原材料及びエネルギー価格の上昇分の売価転嫁の交渉継続**
- ◆ **調達改革の加速による比例費削減**

23/3期 (億円)	アフターマーケット					産業機械					自動車				
	1Q	2Q	3Q	4Q	通期	1Q	2Q	3Q	4Q	通期	1Q	2Q	3Q	4Q	通期
売上高	323	336	331	350	1,340	341	350	338	367	1,395	1,062	1,306	1,308	1,329	5,004
前年同期差	+53	+65	+51	+49	+218	+34	+46	+25	+30	+134	+73	+389	+277	+229	+967
営業利益	46	53	57	66	223	12	15	22	24	73	△66	△22	△19	△17	△124
前年同期差	+12	+18	+20	+25	+76	+7	+6	+9	+10	+32	△44	+22	+22	△5	△6
営業利益率	14.3%	15.9%	17.3%	18.8%	16.6%	3.6%	4.2%	6.6%	6.4%	5.2%	△6.3%	△1.7%	△1.5%	△1.3%	△2.5%

自動車生産の緩やかな回復と売価転嫁の推進、費用削減による 着実な業績回復を継続

- ◆ 自動車生産の緩やかな回復により、**前期比増収見込み**
- ◆ 前期分を含む原材料・エネルギー価格上昇分の**売価転嫁を継続**
- ◆ 海上運賃の値下がりの反映及び調達改革による**比例費削減**

(億円)	2023年3月期			2024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	3,717	4,022	7,740	8,100	+360 除く為替+630(+8%)
営業利益 (率)	39 (1.0%)	133 (3.3%)	171 (2.2%)	300 3.7%	+129
経常利益	36	84	120	230	+110
親会社株主に帰属する 当期純利益	△16	120	104	110	+6
為替レート					
1USD	133.9円	137.0円	135.5円	130円	△5.5円
1EURO	138.7円	143.1円	140.9円	140円	△0.9円
棚卸資産	2,476	2,394	2,394	2,200	△194
設備投資	95	128	223	270	+47
フリー・キャッシュフロー	135	69	204	290	+86

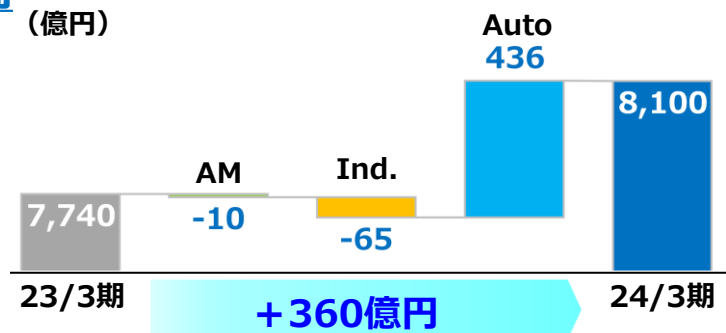
⑤2024年3月期 事業形態別の業績予想

**アフターマーケット、産機は過去最高の営業利益、
自動車は前期比増収増益、営業損失からの脱却**

	(億円)	2022年3月期		2023年3月期				2024年3月期			
		通期実績		上期		下期		通期実績		通期予想	
売上高	アフターマーケット	1,122	17.5%	659	17.7%	681	16.9%	1,340	17.3%	1,330	16.4%
(構成比率)	産業機械	1,261	19.6%	691	18.6%	704	17.5%	1,395	18.0%	1,330	16.4%
	自動車	4,037	62.9%	2,367	63.7%	2,637	65.6%	5,004	64.7%	5,440	67.2%
	合計	6,420	100.0%	3,717	100.0%	4,022	100.0%	7,740	100.0%	8,100	100.0%
営業利益	アフターマーケット	147	13.1%	100	15.2%	123	18.1%	223	16.6%	225	16.9%
(営業利益率)	産業機械	41	3.2%	27	3.9%	46	6.5%	73	5.2%	75	5.7%
	自動車	△119	△2.9%	△88	△3.7%	△36	△1.4%	△124	△2.5%	0	0.0%
	合計	69	1.1%	39	1.0%	133	3.3%	171	2.2%	300	3.7%

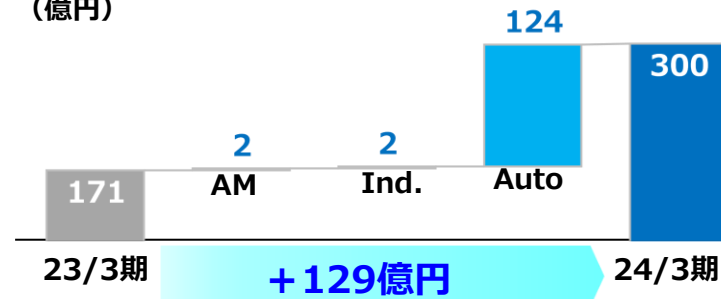
売上高

(億円)



営業利益

(億円)



⑥中期経営計画目標と24年3月期の業績予想対比

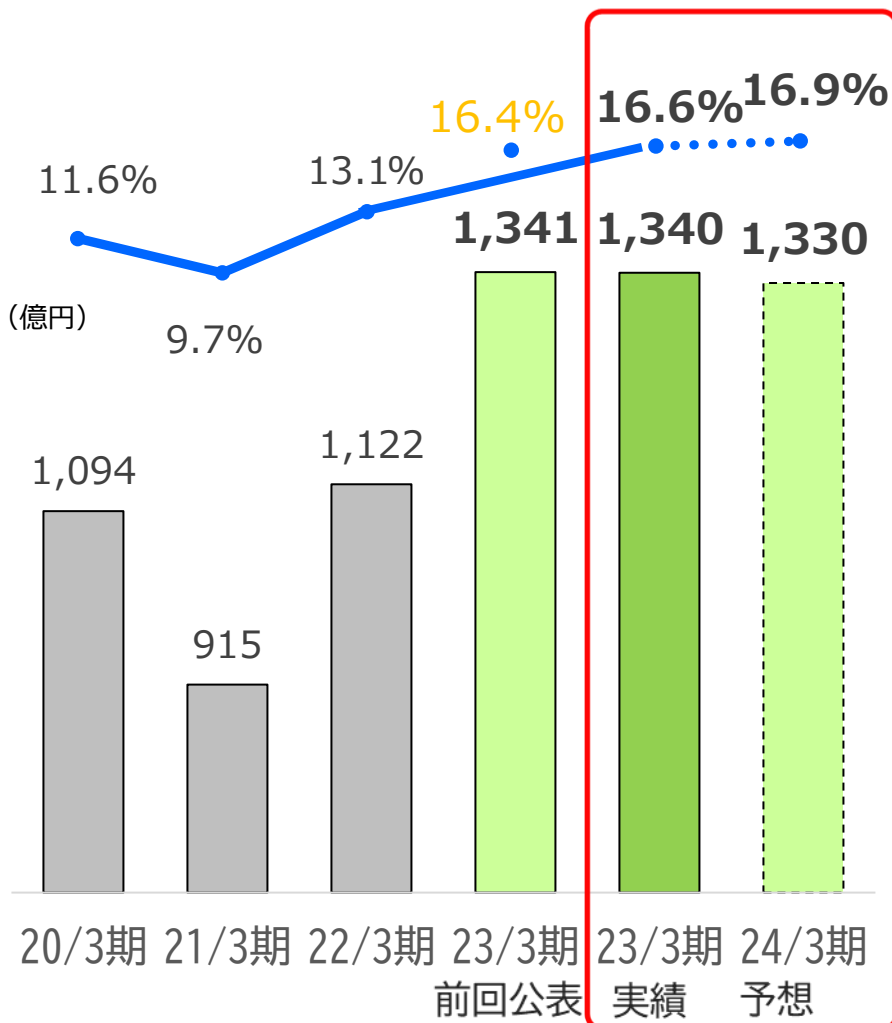
	2021年3月期 業績実績	DRIVE NTN100 Phase2 ①	2023年3月期 実績	2024年3月期 業績見通し ②	差 ② - ①
売上高	5,628億円	7,000億円以上	7,740億円	8,100億円	+1,100億円
営業利益	△31億円	420億円以上	171億円	300億円	△120億円
営業利益率	△0.6%	6%以上	2.2%	3.7%	△2.3pt
フリー・キャッシュフロー	185億円	270億円以上	204億円	290億円	+20億円
棚卸資産回転率	3.2回	4.1回	3.2回	3.7回	△0.4回
自己資本比率	20.4%	20%以上	25.4%	25.8%	+5.8pt
ネットD/Eレシオ	1.6	1.5以下	1.2	1.1	△0.4
ROIC	△0.4%	5%以上	2.0%	3.6%	△1.4pt
ROE	△7.1%	8%以上	5.0%	5.0%	△3.0pt

◆ フリー・キャッシュフロー、財務体質の目標は達成見込み

◆ 企業価値創出(ROIC 5%以上)を追求した経営を継続

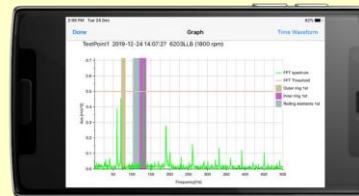
値上げ活動の継続、供給力強化による需要の取り込み

アフターマーケット事業の売上高と営業利益率



- ◆ 前期から引き続き、原材料およびエネルギー価格等の上昇分を売価転嫁すべく、**定価表改定等の値上げ活動を継続**
- ◆ 国内工場の生産増強、海外への生産移管による**補修向け供給力の強化と新規需要の取り込み**
- ◆ 汎用品在庫即納システム「FIRST」の対象販社の拡大、**補修向け売れ筋在庫の拡充**
- ◆ **軸受診断を含めた技術サービスの強化**によるMRO案件の獲得

TOPICS



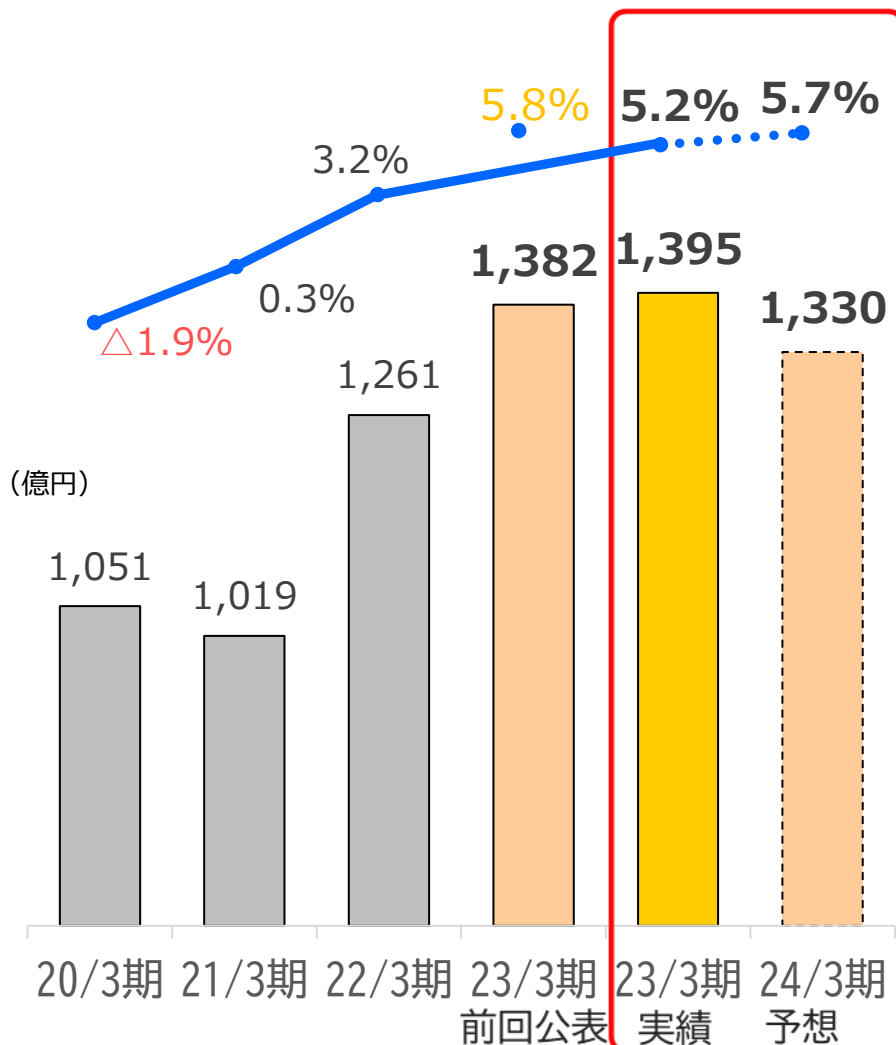
診断レポートサービスの開始

(2023年3月～)

NTNポータブル異常検知装置による測定データを分析するサービスを日本で開始

不採算ビジネスの値上げ・縮小の継続と原低活動の推進

産業機械事業の売上高と営業利益率



- ◆ 建設機械、航空機、変減速機は堅調、一方で風力発電は需要調整局面が継続
- ◆ 前期から引き続き、原材料およびエネルギー価格等の上昇分の売価転嫁を徹底
- ◆ 不採算ビジネスの値上げ・縮小を継続
- ◆ インド製部品の採用等、従来のサプライチェーンにこだわらない調達網の構築による比例費低減
- ◆ 成長市場への新商品・新サービスの投入

TOPICS

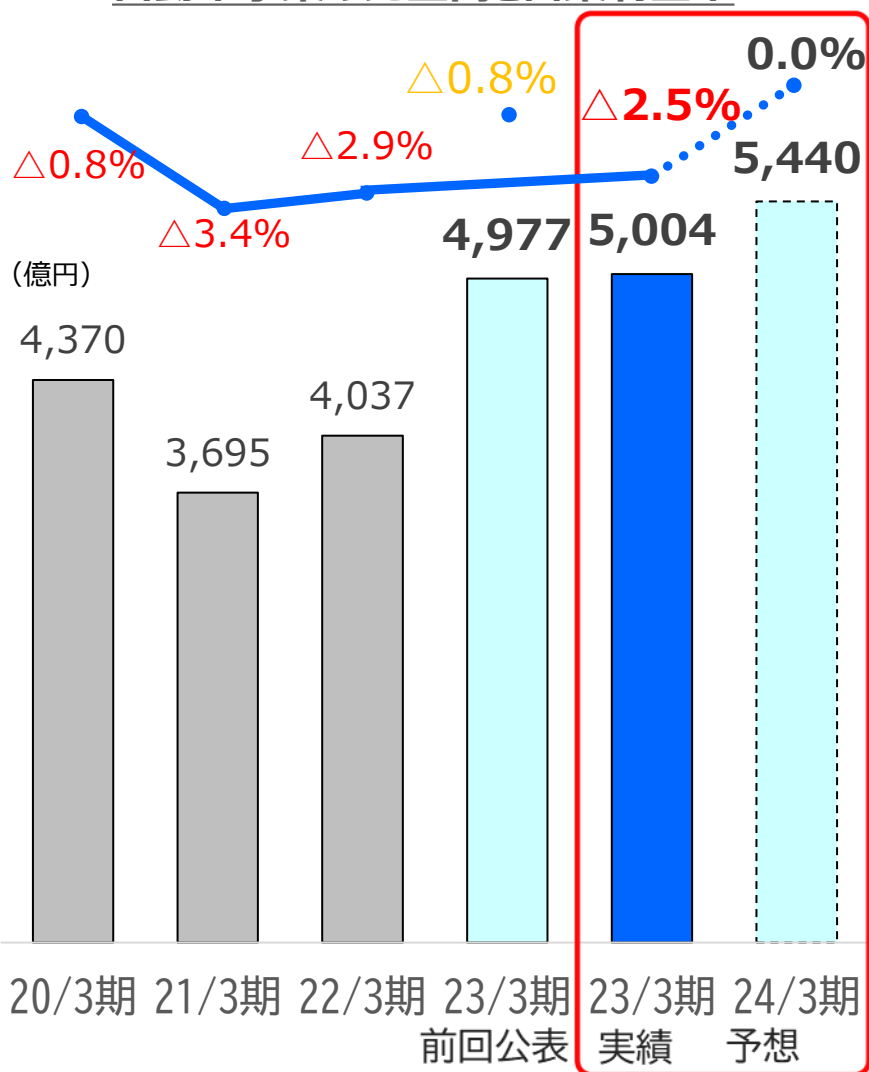


「複列磁気エンコーダ付転がり軸受」の開発

軸受と磁気式エンコーダを一体化した軸受ユニット。ロボットの性能向上や小型・軽量化のほか、組立やセットアップなどの工数削減に貢献

CVJおよびハブベアリング事業の再生が最優先課題

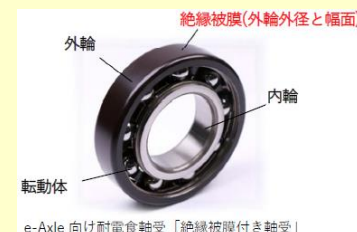
自動車事業の売上高と営業利益率



- ◆ 前期から引き続き、原材料およびエネルギー価格等の上昇分の売価転嫁を徹底
- ◆ 調達改革の加速による原価低減
 - ◆ 鋼材は、発注編成を見直し、インド材、中国材などへの切り替えを推進。
 - ◆ 低収益型番を中心に、インド製、韓国製の鍛造品、旋削品の採用
- ◆ 米州、欧州地域を中心とした組織、生産拠点の再編による固定費の圧縮
- ◆ 省人化投資による固定費の削減

TOPICS

高効率固定式ジョイント「CFJ」 e-Axle 向け耐電食軸受
 日本に続き欧州でも量産開始 「絶縁被膜付き軸受」を開発
 (24年3月期に量産開始)



◆ 中長期的な視点から安定的に継続しつつ、経営成績に応じて実施

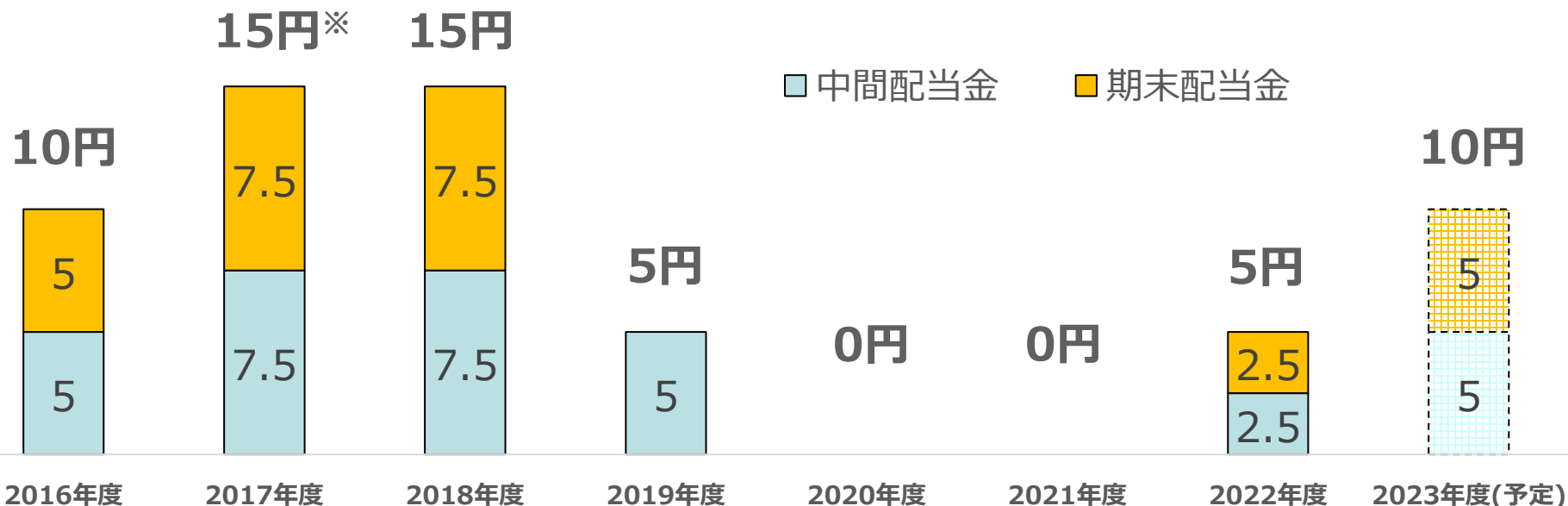
◆ 安定配当目標：DOE 4%

2022年度配当

◆ 3期ぶりに復配し、1株当たり配当金は年間5円を予定

2023年度配当 予想

◆ 1株当たりの配当金は、年間10円予想
(前期比+5円)

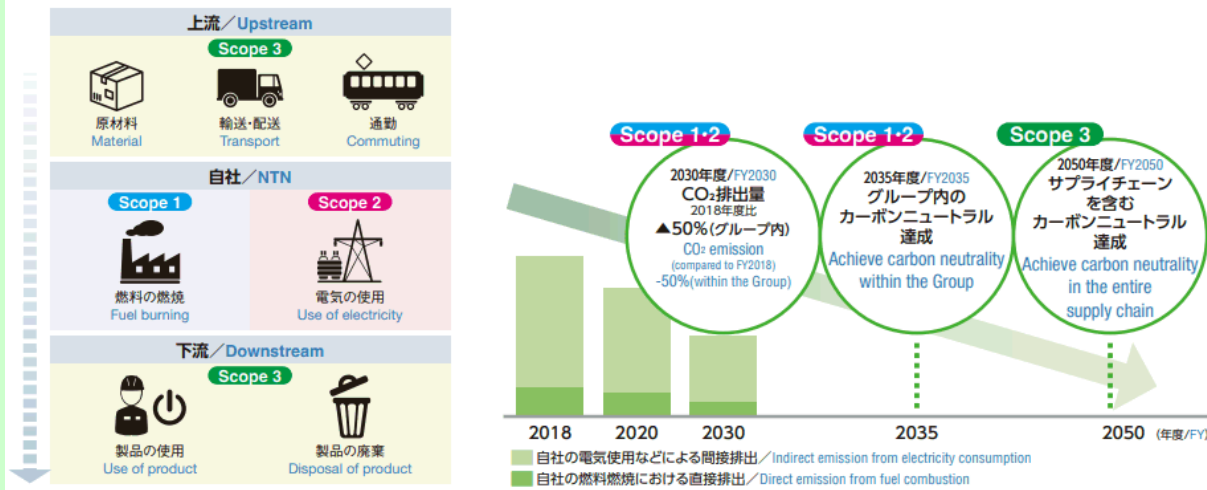


※ 創業100周年記念配当含む

⑪ ESG経営の取り組み

E:環境

◆ 昨年5月にカーボンニュートラル目標を機関決定



◆ カーボンニュートラル推進プロジェクト活動開始

- ① 生産工場における電力の見える化と省エネ改善
- ② 自然エネ発電の導入と再エネ電力の購入の推進
- ③ インターナルカーボンプライシングの導入

◆ 「カーボンニュートラル戦略推進部」の立ち上げ、各種施策の推進

S:社会

◆ 女性活躍及び子育て支援への取り組みへの高評価



◆ 「N³ エヌキューブ」を活用したバス停の待合室



G:ガバナンス

- ◆ 年次インセンティブの算定に関わる執行役の重点目標にESG項目を設定・運用開始
- ◆ 取締役会議長に女性社外取締役が就任
- ◆ ESG説明会の実施
- ◆ 執行役社長と取締役会議長が説明

⑫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

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
(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. 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. 2023年3月期決算と2024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。

①連結主要指標

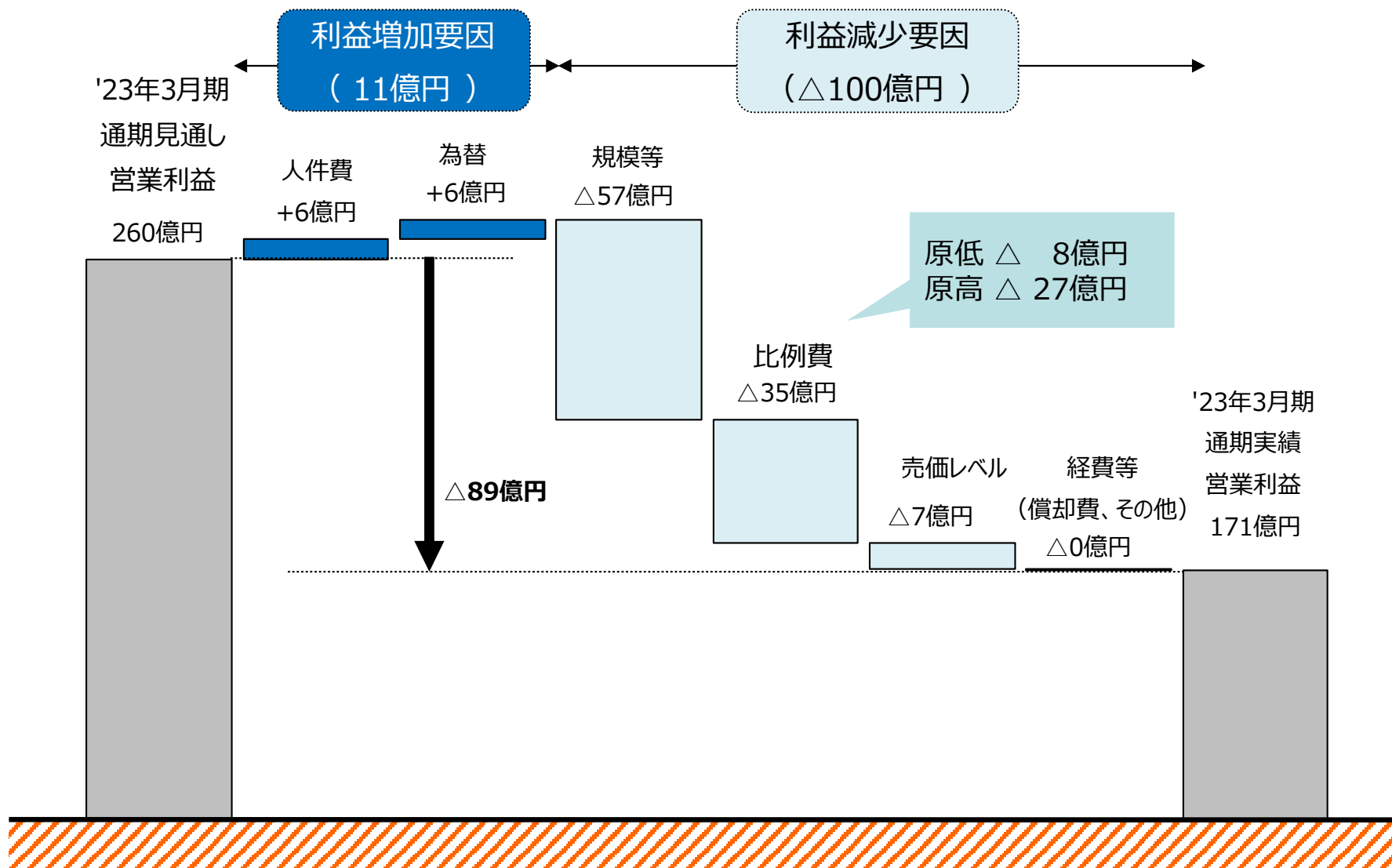
単位：億円

	'22年3月期	'23年3月期	'24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			'24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
売上高	6,420	7,740	8,100	1,319	607	712	360	630	△ 270
営業利益	69	171	300	103	△ 43	146	129	123	5
(率)	(1.1%)	(2.2%)	(3.7%)	(1.1%)			(1.5%)		
経常利益	68	120	230	52	△ 101	153	110	106	4
特別損益	108	△ 12	△ 40	△ 120	△ 117	△ 3	△ 28	△ 28	-
親会社株主に帰属する 当期純利益	73	104	110	30	△ 67	97	6	△ 11	17
棚卸資産	2,148	2,394	2,200	245	144	101	△ 194	△ 126	△ 68
フリー・キャッシュ・フロー	115	204	290	89	-	-	86	-	-
為替レート 1USD	112.3円	135.5円	130.0円	23.1円			△ 5.5円		
1EURO	130.5円	140.9円	140.0円	10.4円			△ 0.9円		

'23年3月期年間配当 **5.0円** (中間**2.5円**・期末**2.5円**) '24年3月期年間配当 **10.0円** (中間**5.0円**・期末**5.0円**)

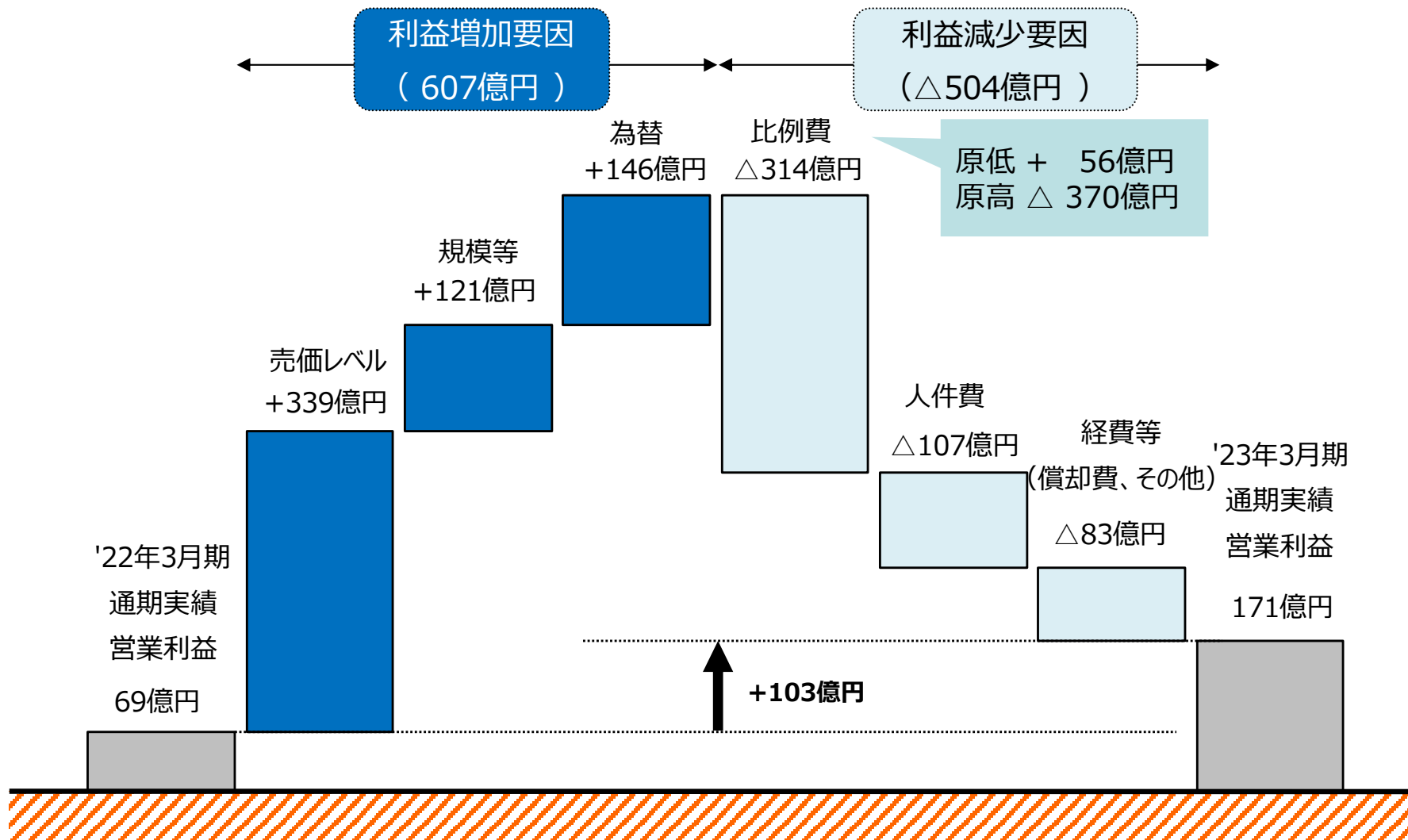
②-1 営業利益増減

'23年3月期 通期 < 見通し(前回公表) >
vs '23年3月期 通期 < 実績 >



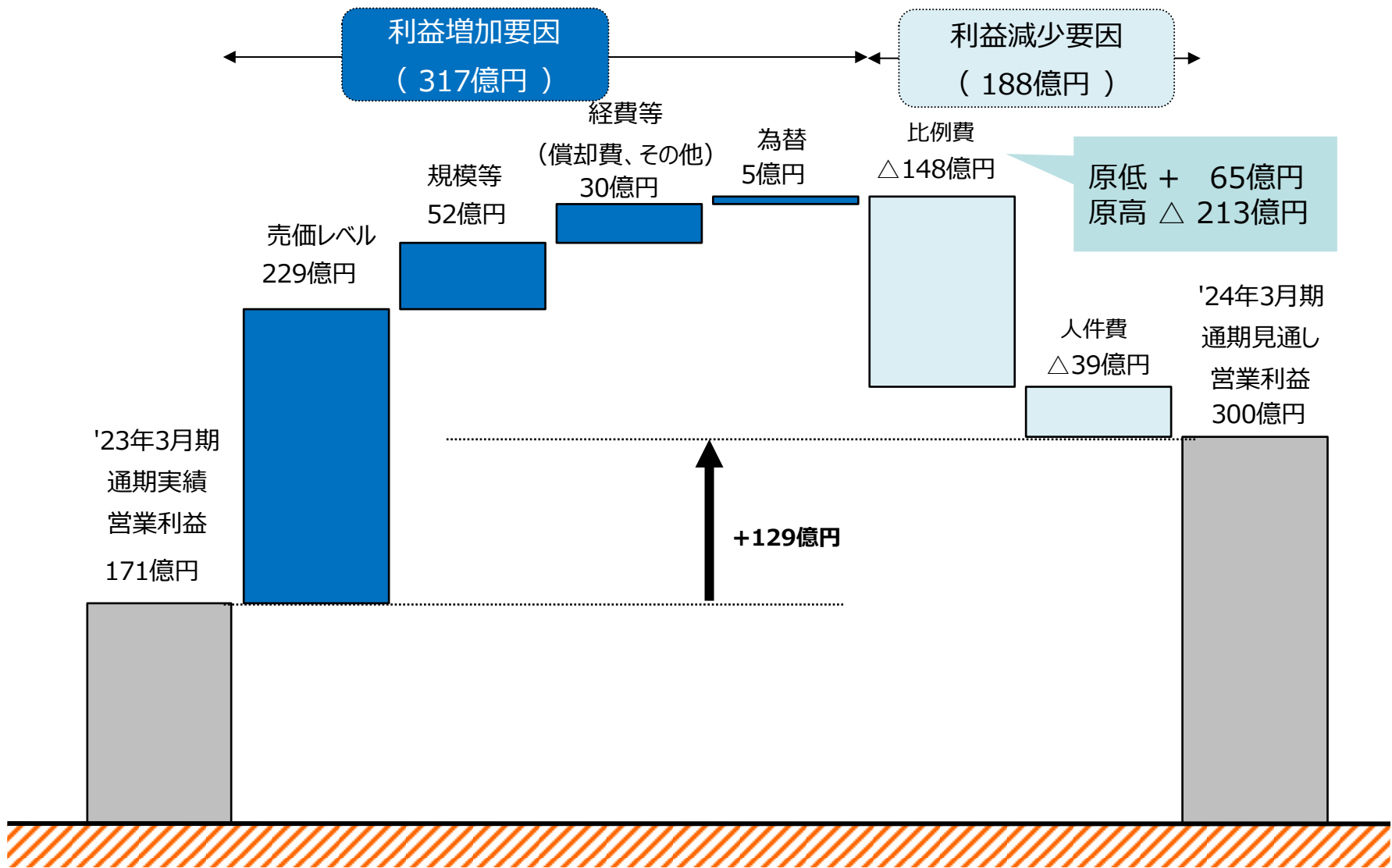
②-2 営業利益増減

〔 '22年3月期 通期 < 実績 >
vs '23年3月期 通期 < 実績 > 〕



②-3 営業利益増減

‘23年3月期 通期 < 実績 >
vs ‘24年3月期 通期 < 見通し >



③地域別売上高

単位：億円

(億円)	'22年3月期	'23年3月期	'24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			'24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	1,808	2,016	2,235	208	208	0	219	220	△ 1
米州	1,812	2,462	2,515	650	242	408	53	152	△ 99
欧州	1,271	1,552	1,600	281	167	114	48	117	△ 69
アジア他	1,530	1,709	1,750	179	△ 10	190	41	141	△ 100
合計	6,420	7,740	8,100	1,319	607	712	360	630	△ 270

④事業形態別売上高・営業利益

<事業形態別売上高>

単位：億円

	'22年3月期	'23年3月期	'24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			'24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
アフターマーケット	1,122	1,340	1,330	218	96	123	△ 10	34	△ 44
産業機械	1,261	1,395	1,330	134	24	110	△ 65	△ 27	△ 38
自動車	4,037	5,004	5,440	967	488	479	436	623	△ 188
合計	6,420	7,740	8,100	1,319	607	712	360	630	△ 270

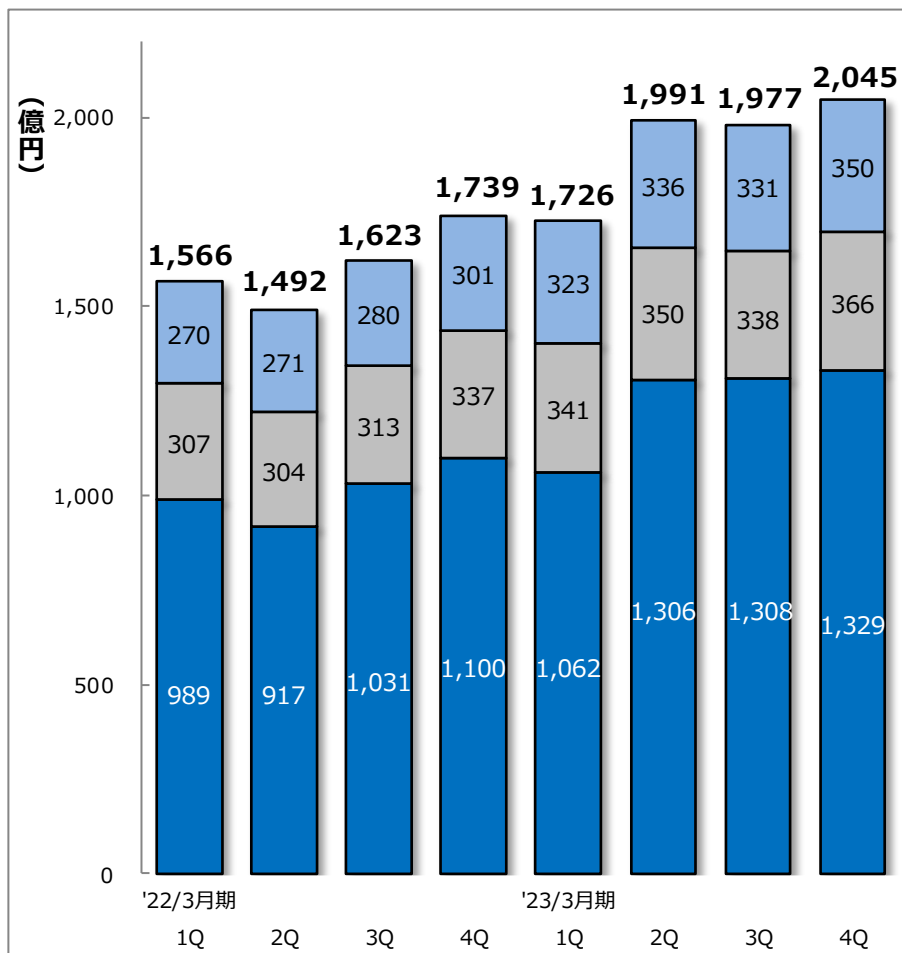
<事業形態別営業利益>

	'22年3月期	'23年3月期	'24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	'24年3月期 ③-②
(億円)	①	②	③	②-①	③-②
アフターマーケット	147	223	225	76	2
産業機械	41	73	75	32	2
自動車	△ 119	△ 124	0	△ 6	124
合計	69	171	300	103	129

⑤事業形態別業績（四半期推移）

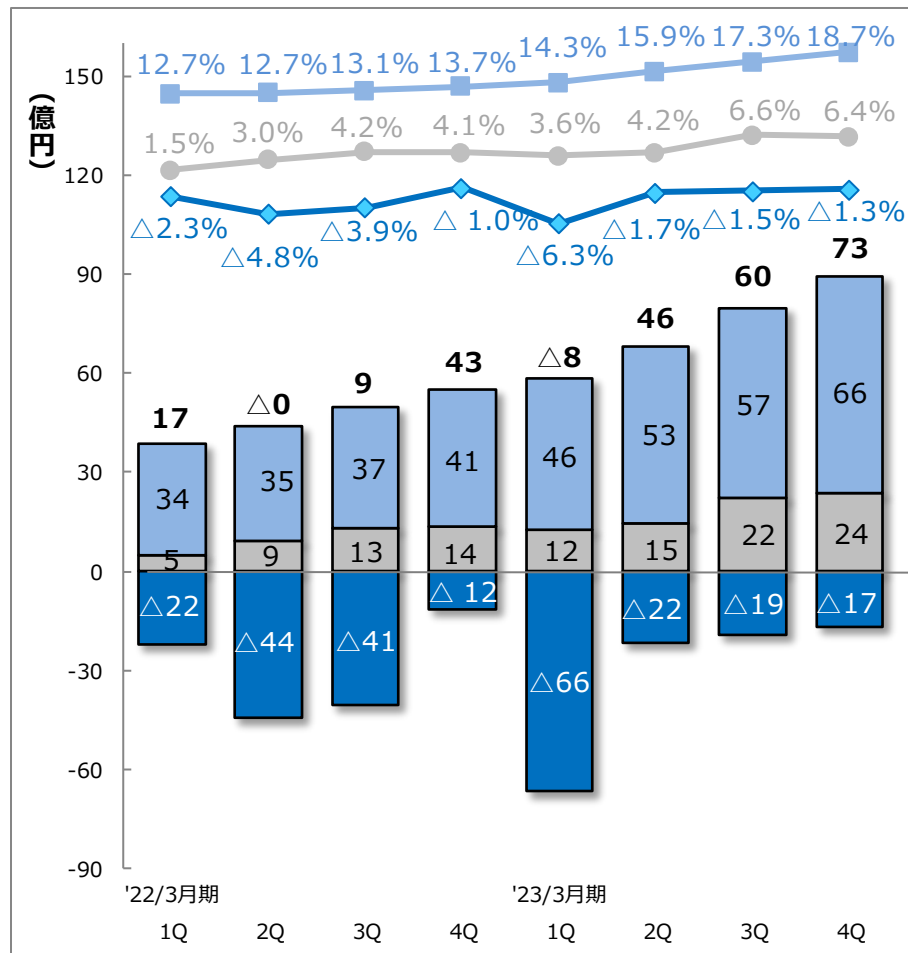
売上高

■自動車 ■産業機械 ■アフターマーケット



営業利益/営業利益率

■自動車 ■産業機械 ■アフターマーケット

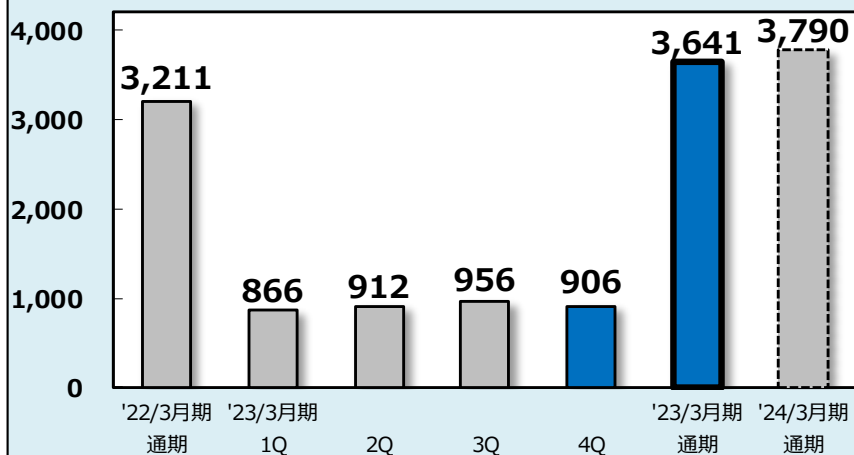


⑥-1 所在地別 売上高・営業利益 (日本・米州)

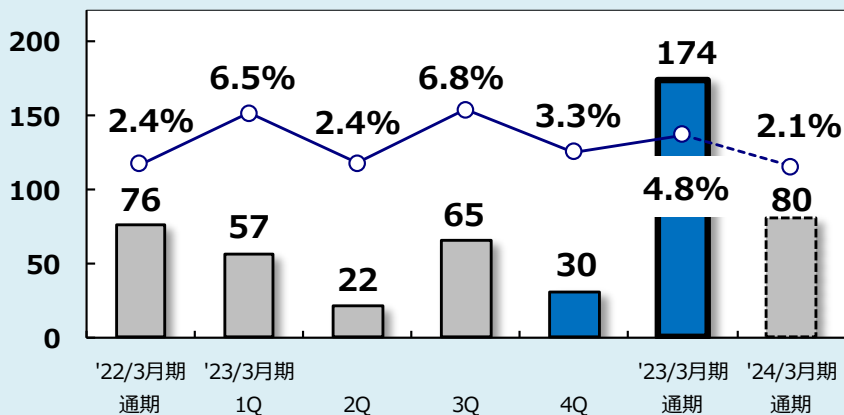
《 日本 》

売上高

(億円)



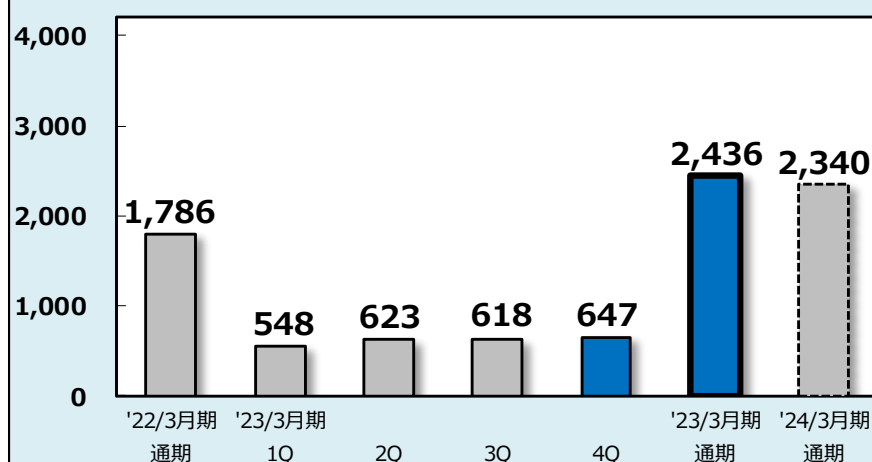
営業利益



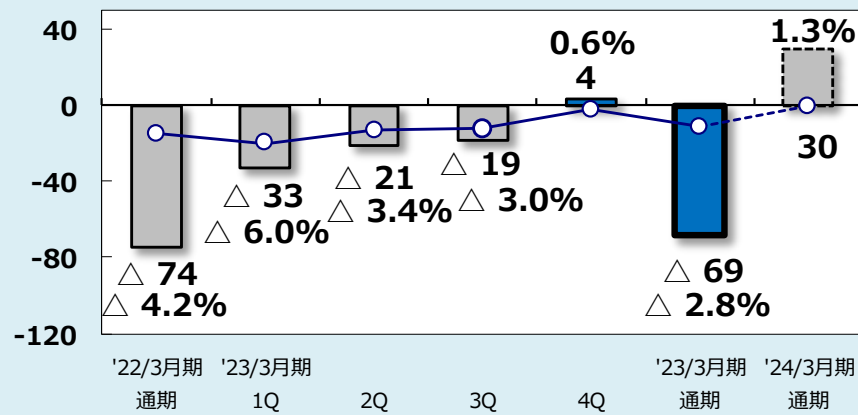
《 米州 》

売上高

(億円)



営業利益



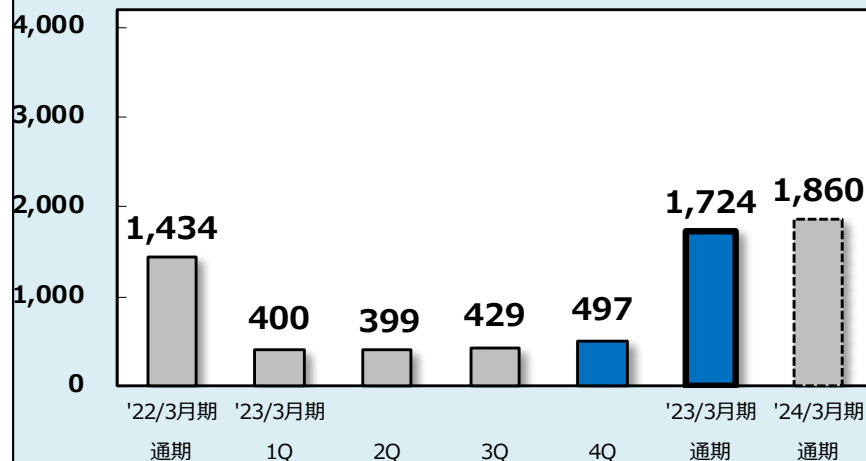
⑥-2 所在地別 売上高・営業利益 (欧州・アジア他)

《 欧州 》

《 アジア他 》

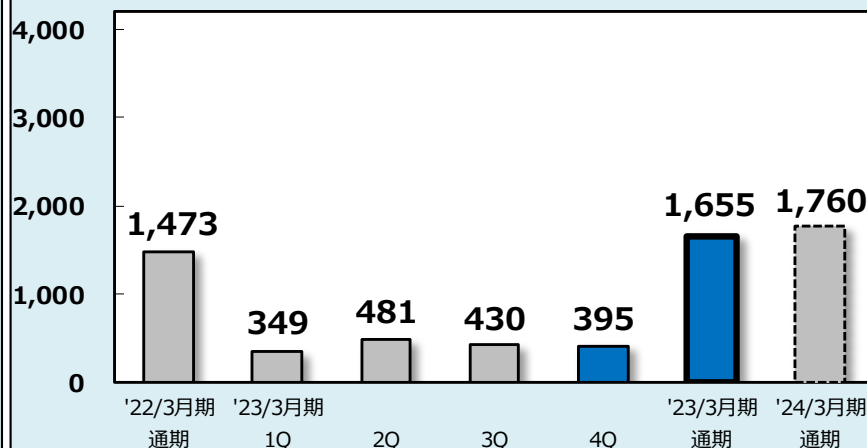
売上高

(億円)



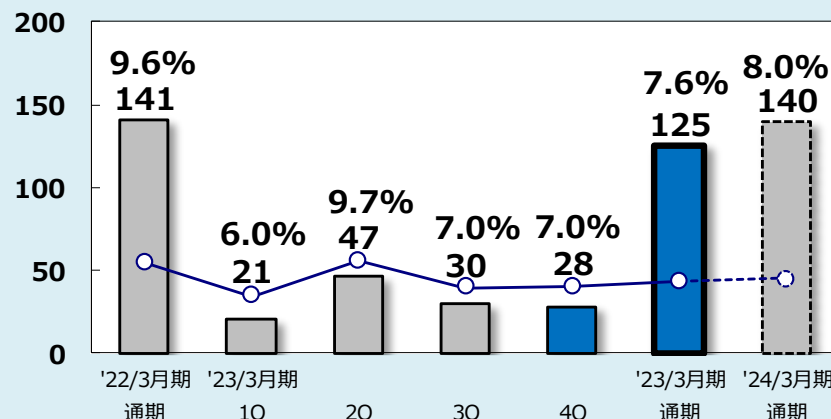
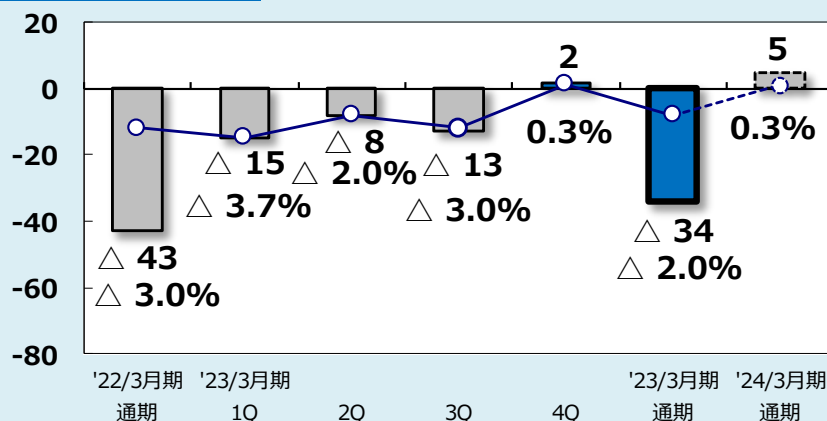
売上高

(億円)

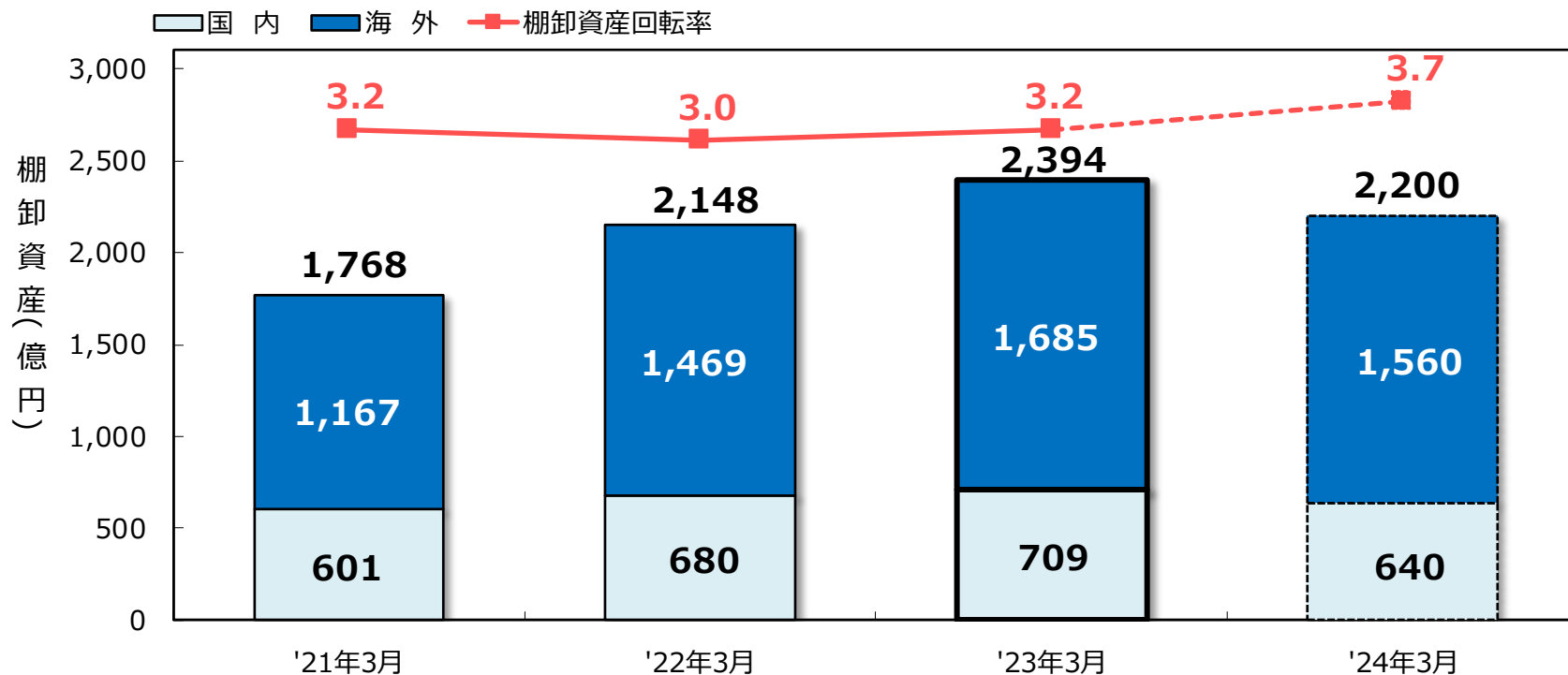


営業利益

営業利益



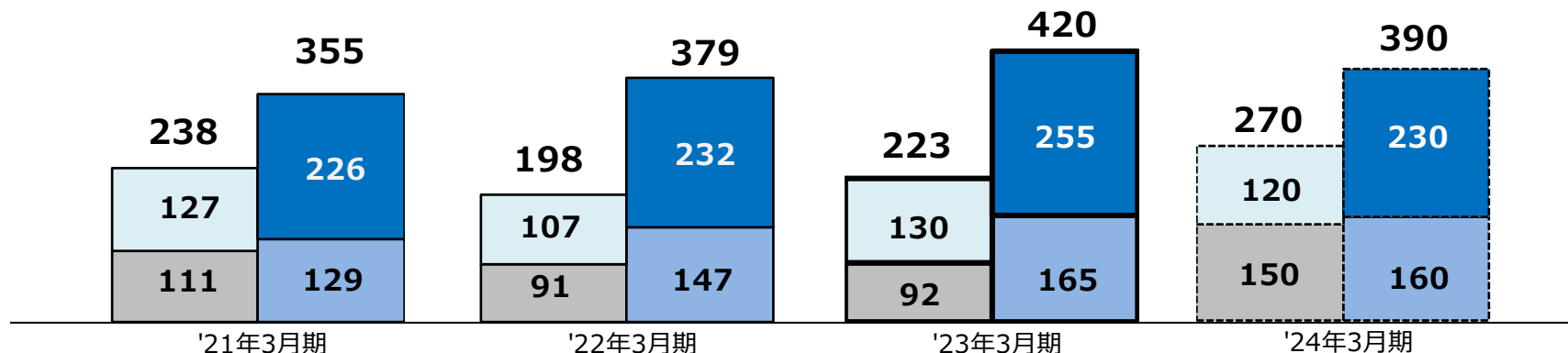
⑦棚卸資産



(億円)	'21年3月 実績	'22年3月 実績	'23年3月 実績	'24年3月 見通し
棚卸資産	1,768	2,148	2,394	2,200
(海外)	(1,167)	(1,469)	(1,685)	(1,560)
(国内)	(601)	(680)	(709)	(640)
棚卸資産回転率(回)	3.2回	3.0回	3.2回	3.7回

⑧設備投資・減価償却費

(単位：億円)

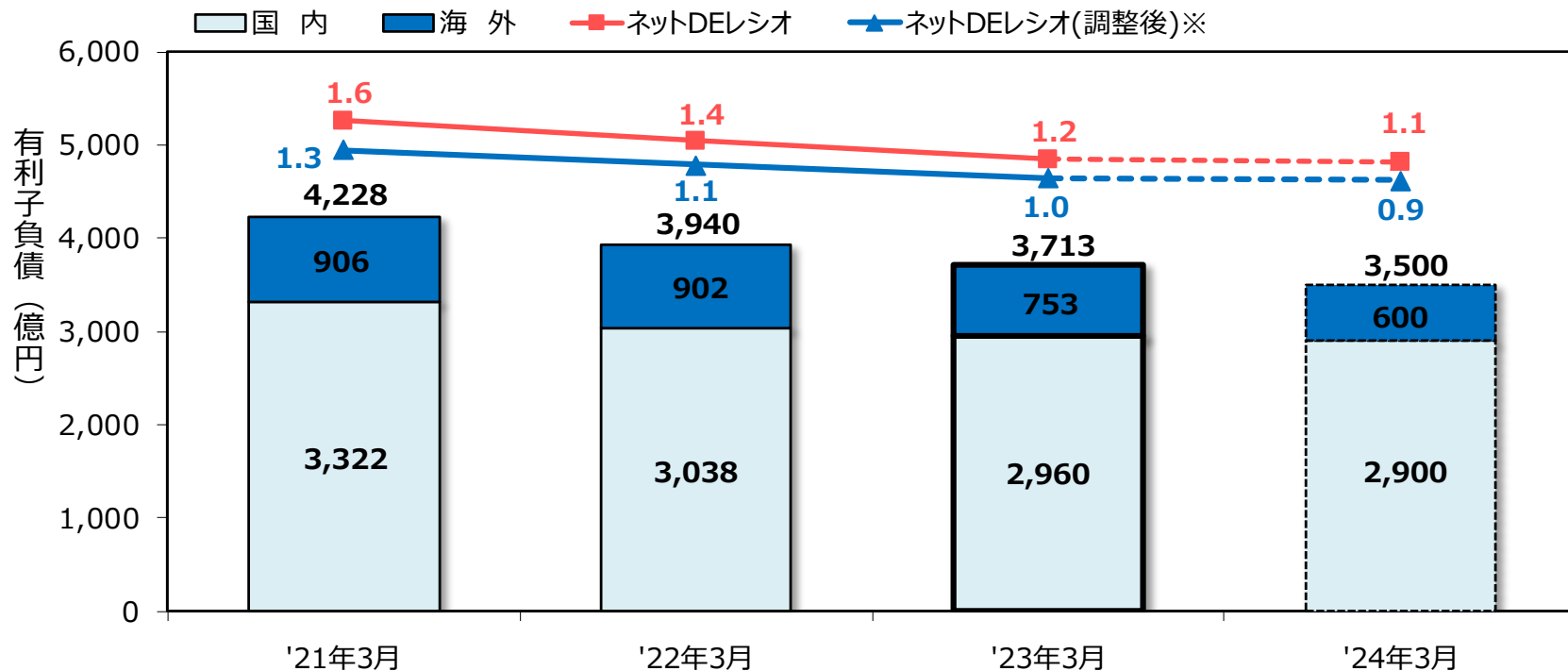


(億円)	2021年3月期 通期実績	2022年3月期 通期実績①	2023年3月期 通期実績②	増減 ②-①	2024年3月期 通期見通し
設備投資	238	198	※ 223	24	270
(海外)	(127)	(107)	(130)	(23)	(120)
(国内)	(111)	(91)	(92)	(1)	(150)

※他に、無形固定資産投資額があります。'23年3月期 通期実績：38億円 '24年3月期 通期見通し：40億

(億円)	2021年3月期 通期実績	2022年3月期 通期実績①	2023年3月期 通期実績②	増減 ②-①	2024年3月期 通期見通し
減価償却費	355	379	420	41	390
(海外)	(226)	(232)	(255)	(23)	(230)
(国内)	(129)	(147)	(165)	(18)	(160)

⑨有利子負債

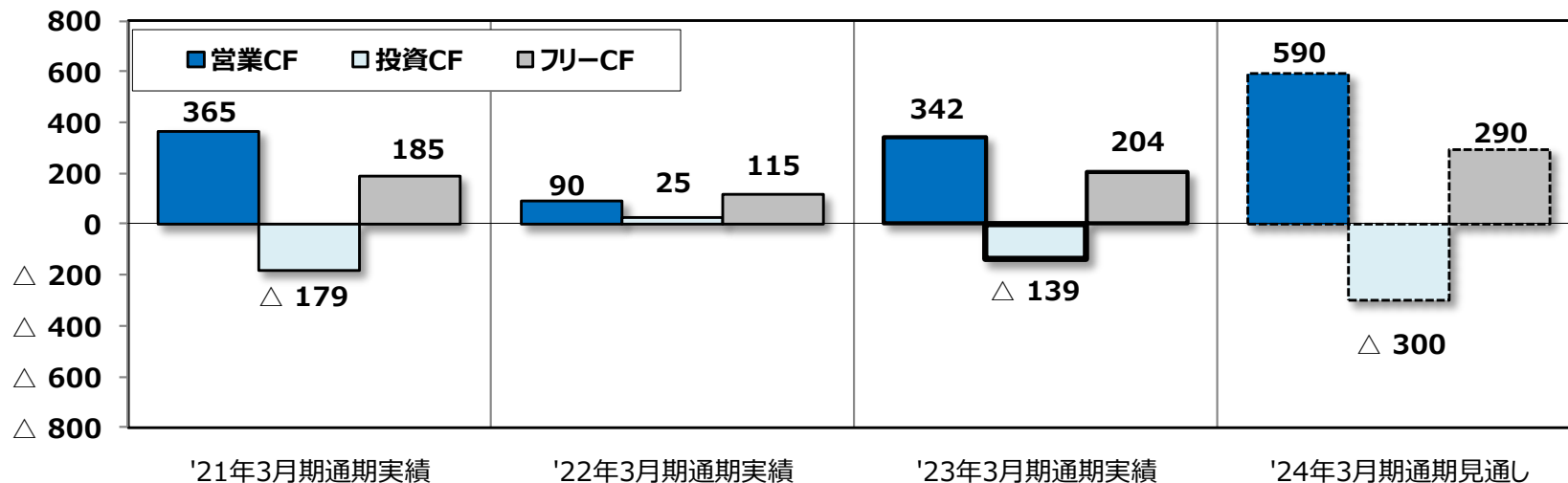


(億円)	'21年3月 実績	'22年3月 実績	'23年3月 実績	'24年3月 見通し
有利子負債	4,228	3,940	3,713	3,500
（海外）	(906)	(902)	(753)	(600)
（国内）	(3,322)	(3,038)	(2,960)	(2,900)
ネット有利子負債	2,756	2,726	2,606	2,400

※公募ハイブリッド社債の資本性認定部分（50%）を調整。

⑩ キャッシュ・フロー

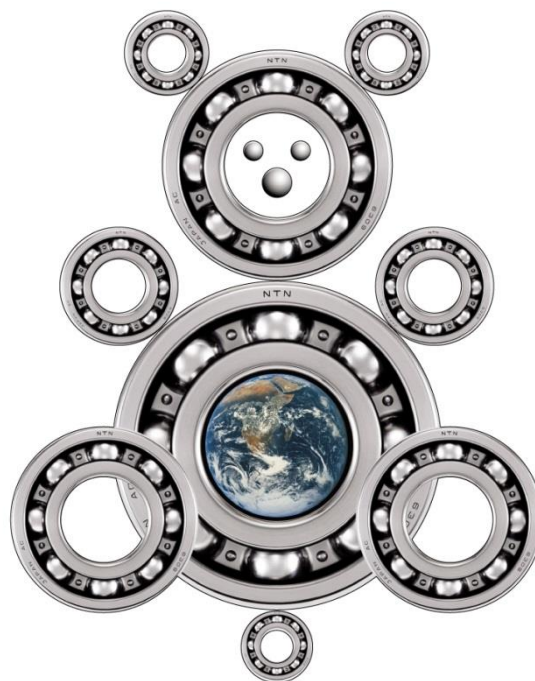
(億円)	2021年3月期 通期実績	2022年3月期 通期実績①	2023年3月期 通期実績②	②-①	2024年3月期 通期見通し
I. 営業活動による キャッシュ・フロー	365	90	342	253	590
II. 投資活動による キャッシュ・フロー	△179	25	△139	△164	△300
I + II. フリーキャッシュ・フロー	185	115	204	89	290
III. 財務活動による キャッシュ・フロー	547	△413	△333	80	△270
IV. 現金及び現金同等物 に係る換算差額等	29	40	21	△19	△27
V. 現金及び現金同等物の 増減額	761	△258	△108	150	△7



DRIVE

Digitalization Resources Innovation Variable cost reformation Efficiency improvement

NTN 100 Phase 2



NTN

Make the world **NAMERAKA**

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

- 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。