

# 2003年3月期 決算説明会

平成15年5月26日  
NTN株式会社

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。

## ・事業構造改革「NEW Plan21」の進捗状況

1. 営業開発力の強化
2. 商品開発力、設備開発力の強化
3. 中国事業のスタート
4. 収益体質の強化

外部調達価格の低減

物流費の削減

国内外の生産再編成

人件費の削減・人件費構造改革の進め方

代表取締役社長  
鈴木泰信

常務取締役 加藤忠利

常務取締役 泊 浩之

## ・2003年3月期決算と2004年3月期見通し（連結）

代表取締役専務 井山尚一

# 事業構造改革「NEW Plan21」 の進捗状況

平成15年5月26日

NTN株式会社

代表取締役社長 鈴木泰信

常務取締役 泊 浩之

常務取締役 加藤忠利

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。

**1年目のヤマを越えて、……**

**NEW Plan 21達成のために更なる努力**

**本社組織の改革**

**人件費構造の改革**

**「筋肉質の構造改革への変革」**

**「飛躍～増収・増益体質への変革」**

# 組織改革

営業開発力の強化

改革運動のスピードアップ

「負の遺産」の整理の反省

産機GAM制度導入  
グローバル  
アプリケーションマネジャー

経営企画室  
- 企業価値の最大化を  
狙った基本設計図を描く

体質改革推進室  
- 棚卸資産の削減による  
キャッシュフローへの貢献

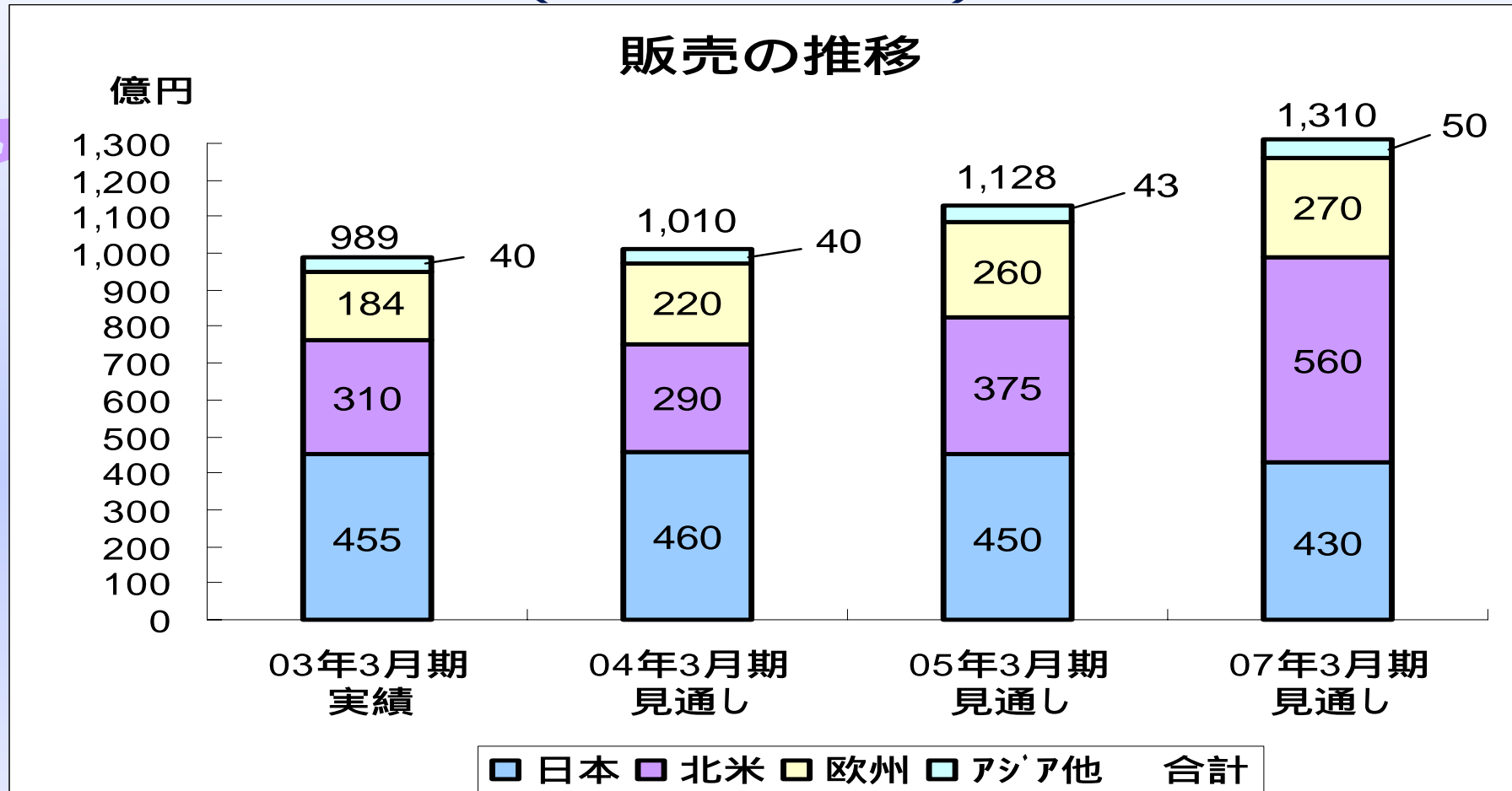
## 生産本部

生産技術企画部  
生産技術研究所  
生産技術の重要性

調達・原価企画部  
狙った原価の完遂  
協力メーカーの育成

# 1. 営業開発力の強化

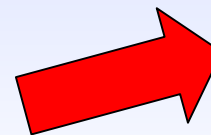
## 戦略商品への集中（等速ジョイント）



為替レート

実績: US\$122円, EURO121円  
見通し: US\$115円, EURO125円

2002年度  
グローバルシェア  
17%



2006年度  
グローバルシェア  
24%

# 等速ジョイント生産能力増強

北米 (NTN Driveshaft)



欧州 (NTN Transmissions Europe)



必要投資額  
220億円

03年3月期  
月産35万本体制

4年間で

07年3月期で  
月産90万本体制

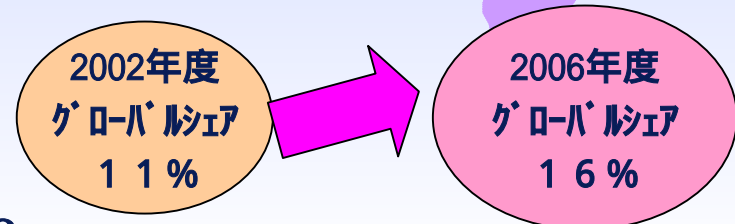
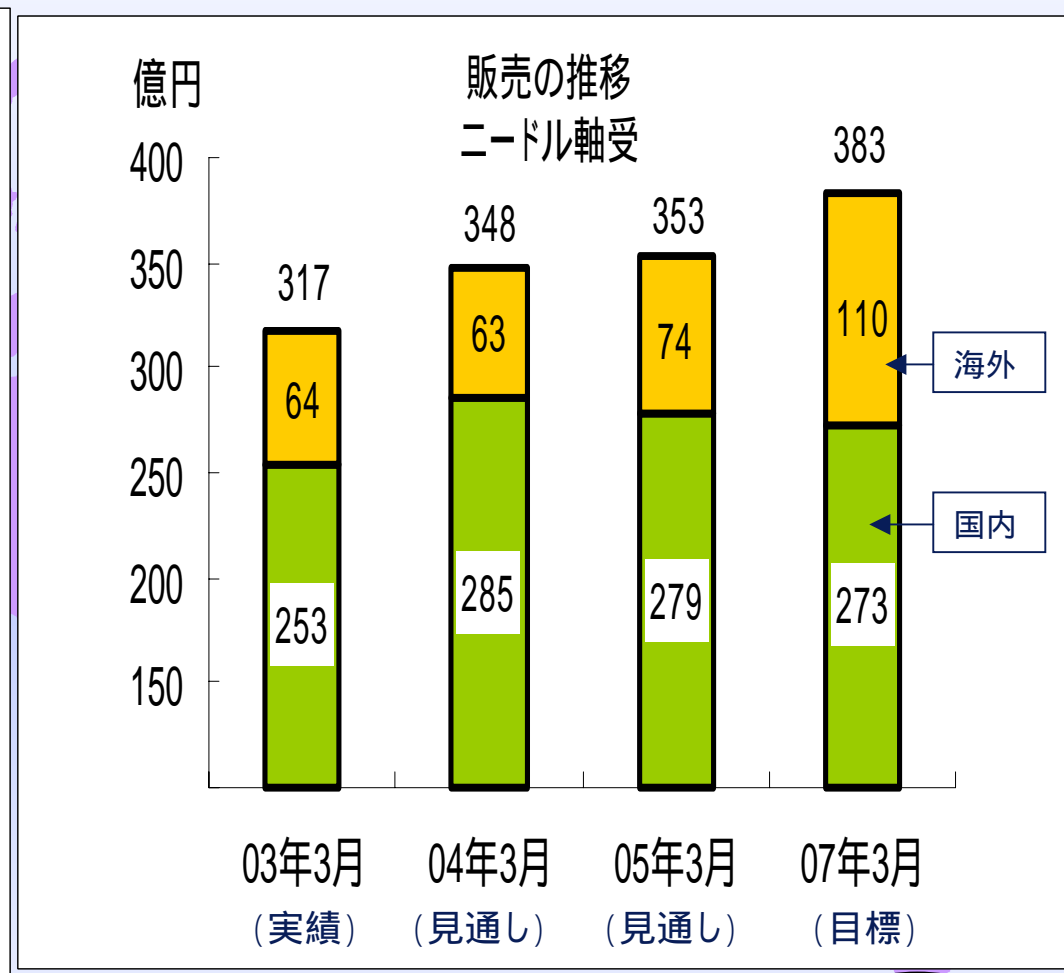
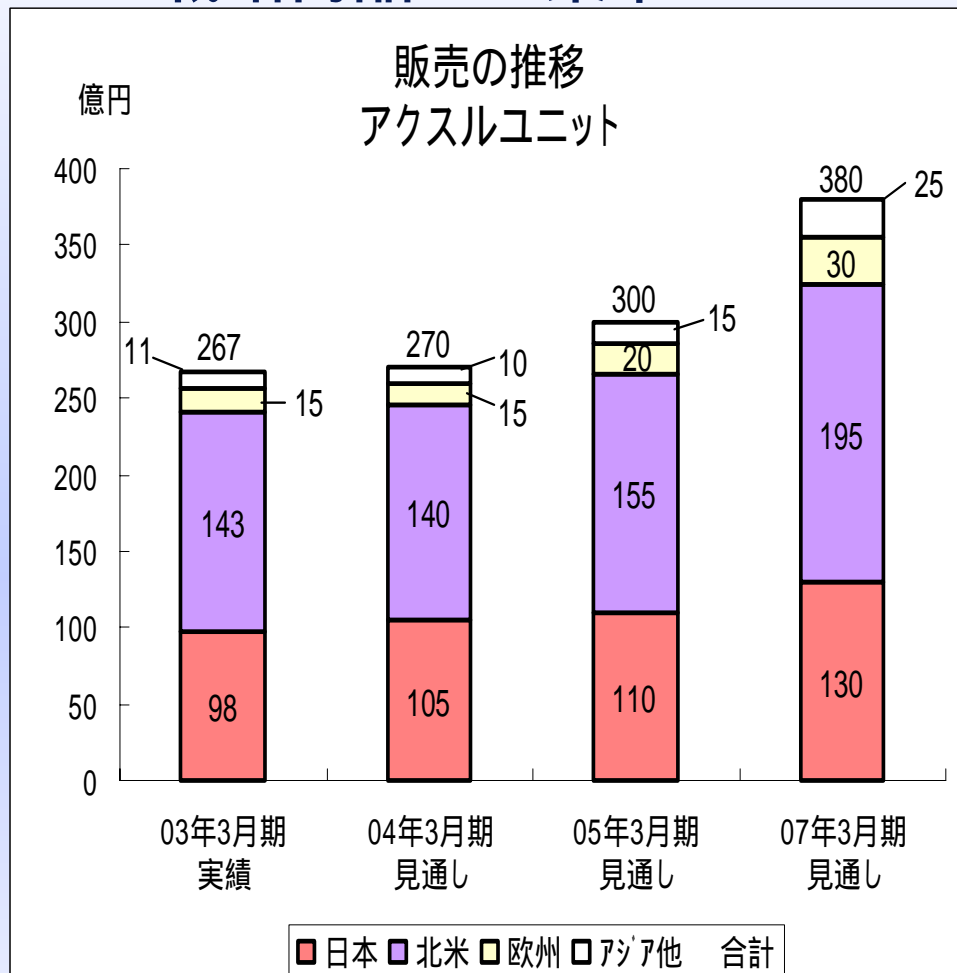
必要投資額  
84億円

03年3月期  
月産30万本体制

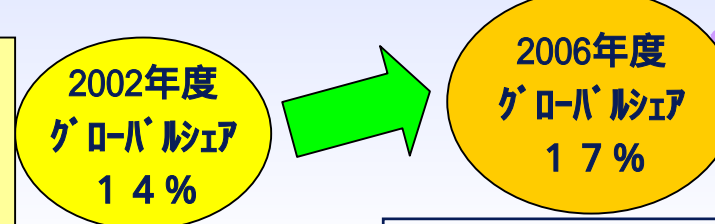
4年間で

07年3月期で  
月産45万本体制

# 1. 営業開発力の強化 戦略商品への集中



為替レート  
実績: US\$122円、EURO121円  
見通し: US\$115円、EURO125円





## 2 . 商品開発力・設備開発力の強化

### 商品開発力の強化

#### フィールドに密着したテーマ探索

- ・商品別営業、技術体制  
(自動車商品、産機商品)
- ・市場分野別研究会活動

#### デジタルエンジニアリング

- ・シミュレーション技術
- ・実験による検証
- ・データ解析、蓄積

#### 基礎技術研究 要素技術研究

#### グローバル技術体制

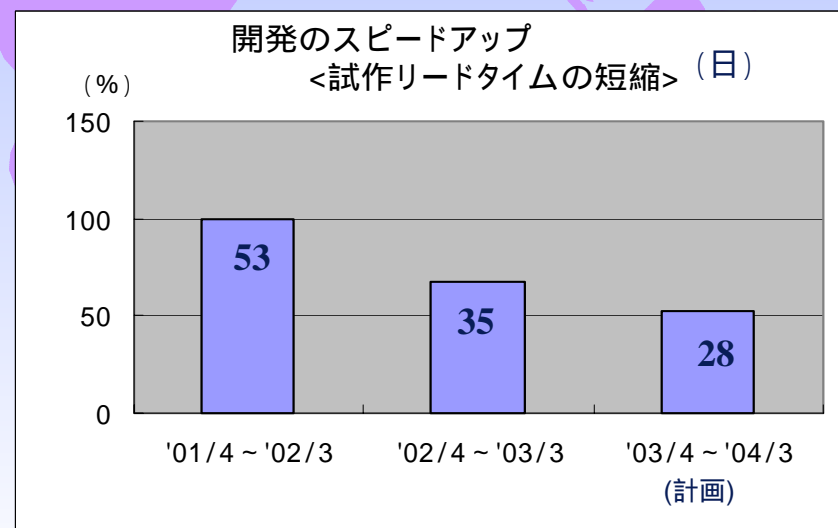
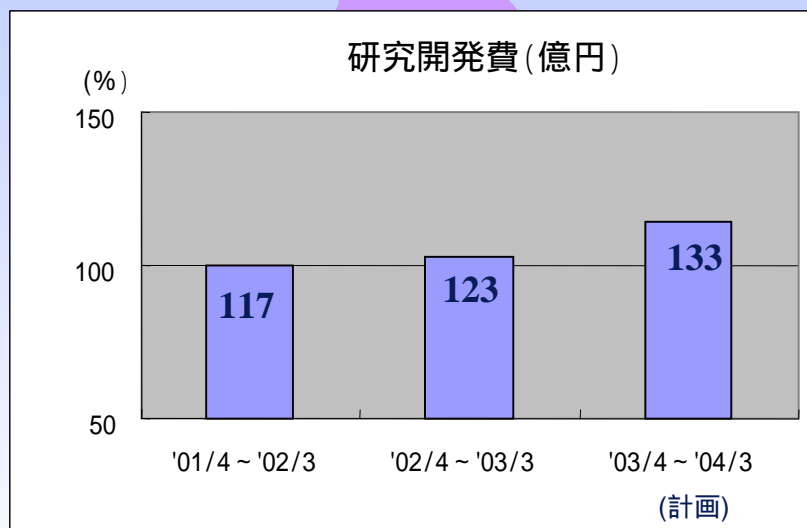
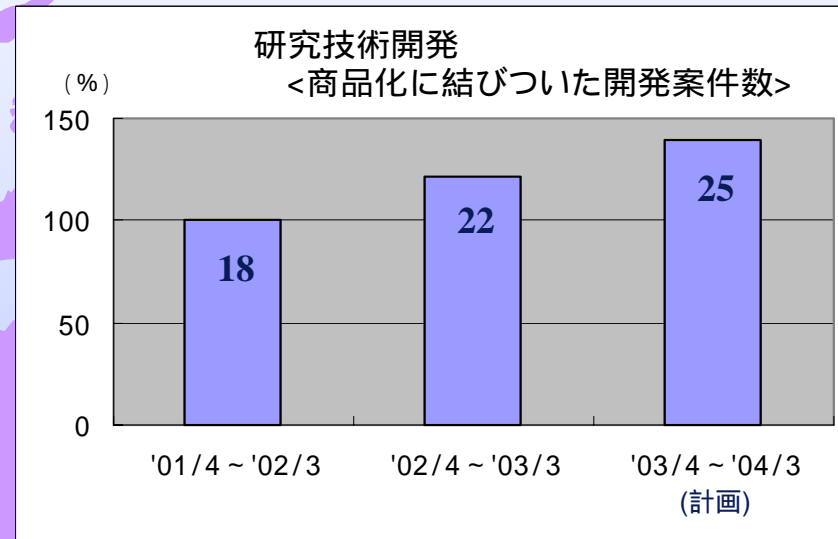
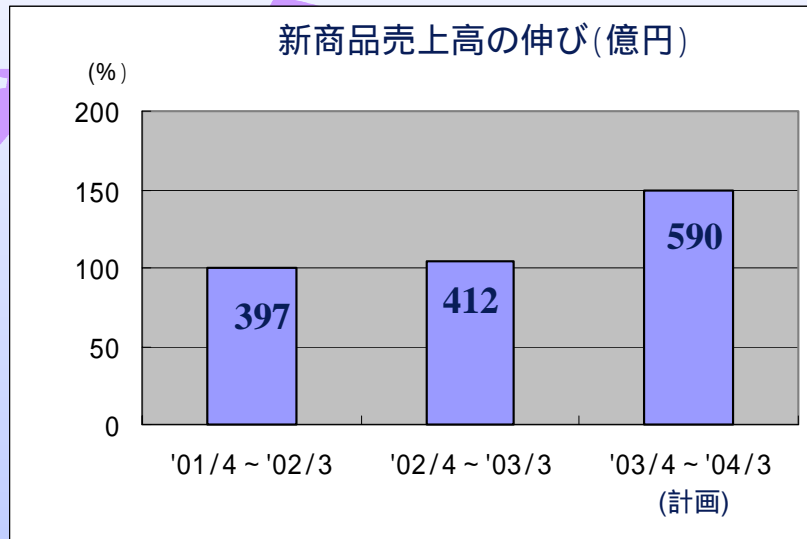
- ・顧客に密着した開発体制
- ・技術データ、時間の共有化  
日本 北米 欧州

#### 開発スピードアップ

- ・開発24時間体制
- ・専任プロジェクト体制
- ・試験設備、試作設備の増強

## 2 . 商品開発力・設備開発力の強化

### 商品開発力の強化



### 3. 中国事業のスタート

3月より操業開始。  
本年12月には月産200万個体制

**NTN-Nidec**



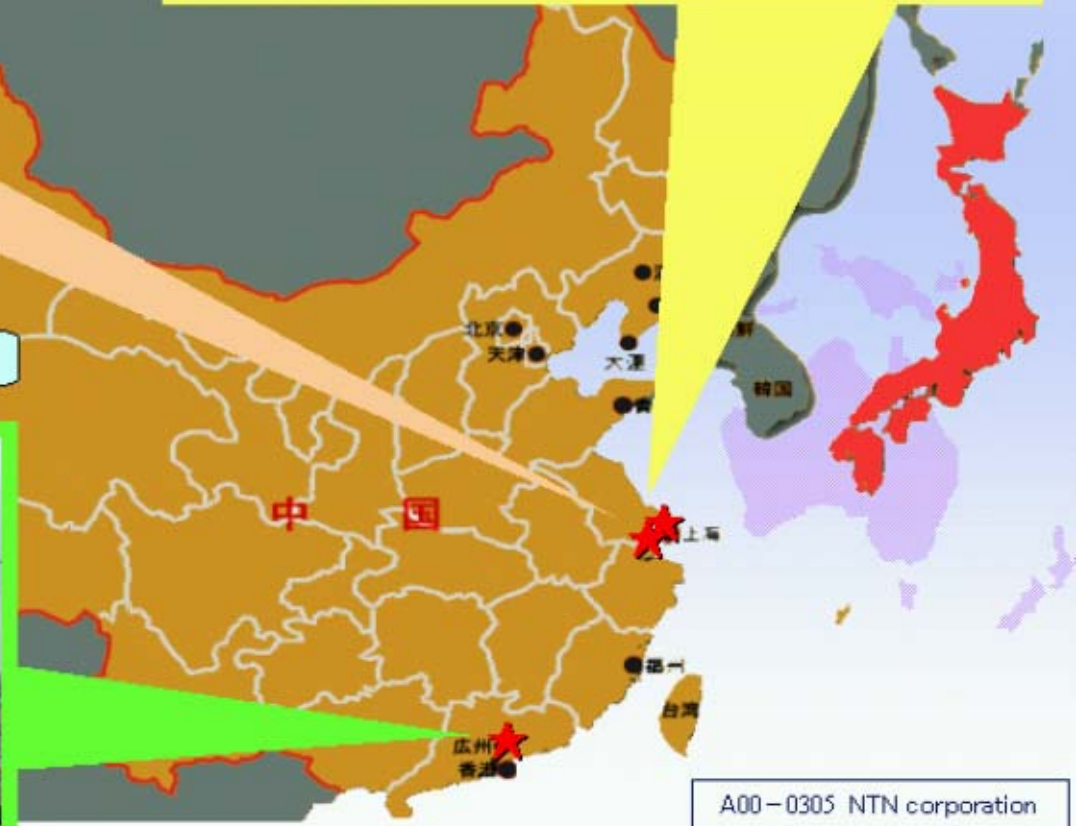
建設中。7月より操業開始予定

**Shanghai NTN**



建設中。7月より操業開始予定

**NTN-Yulon**



# 4. 収益体質の強化

## NEW Plan 21 活動の効果見通し

効果額

2005年3月期 目標

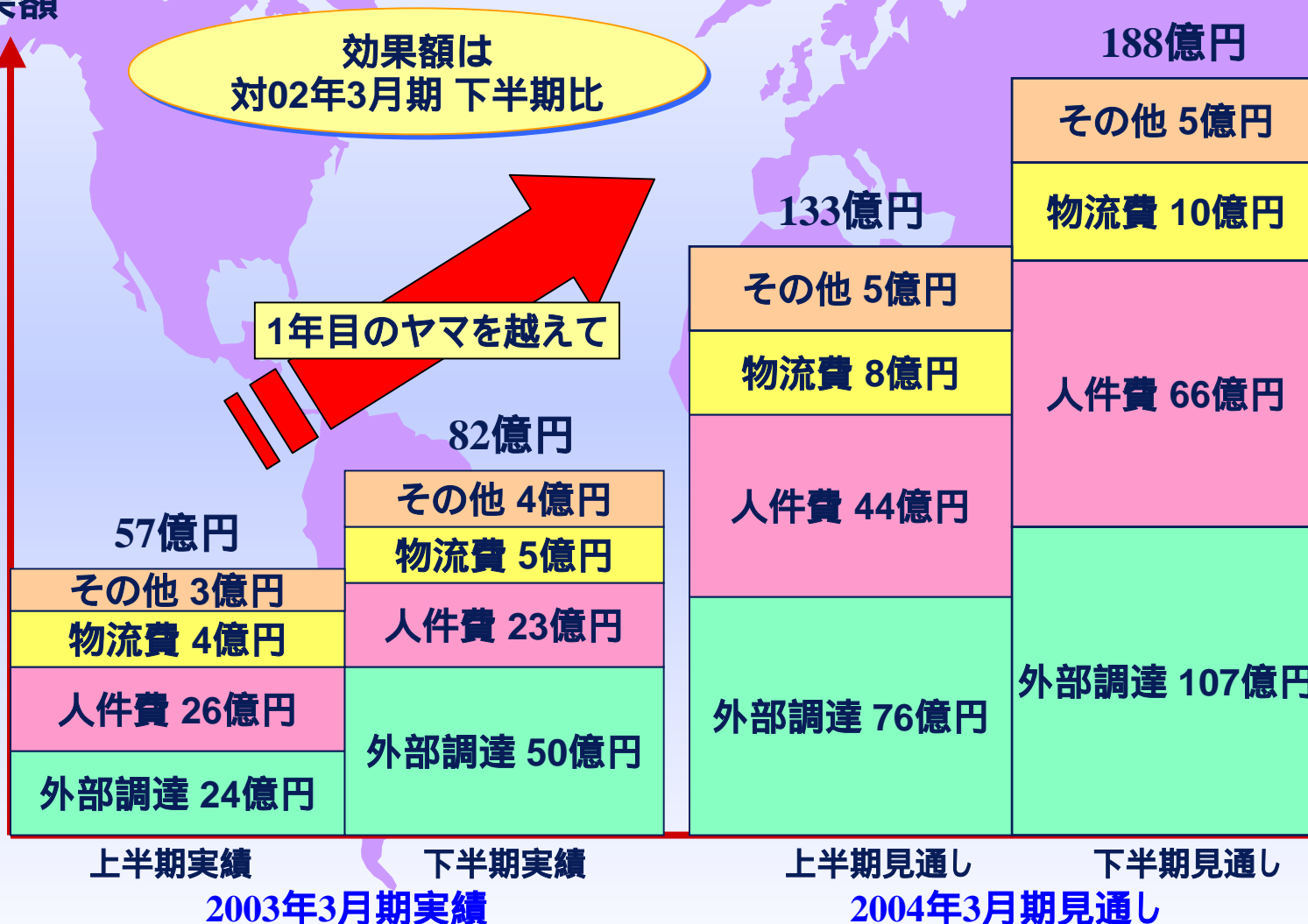
効果額は  
対02年3月期 下半期比

1年目のヤマを越えて

当初目標  
年間400億円

営業利益率  
8%以上へ

外部調達 200億円  
人件費 150億円  
物流費 20億円  
その他 30億円



# 4. 収益体質の強化

## 外部調達価格の原価低減

### 前期の推進施策

取引価格の見直しによる原価低減  
 VA・VE案件の推進  
 海外での現地調達化と内作化

### 今期の推進施策

取引先の集約、再編成の推進  
 海外部品の輸入促進  
 海外での現地調達拡大と内作化推進

対象事業場：国内8事業場 海外8事業場  
 対象品目：主要材料、加工材料、買入部品、密封用油脂、間接材料

### 対'02/3下半期比削減額

2003年3月期

(上半期実績)

国内事業場：16億円  
 海外事業場：8億円  
 合計：24億円

(下半期実績)

国内事業場：34億円  
 海外事業場：16億円  
 合計：50億円

2004年3月期

(上半期見通し)

国内事業場：52億円  
 海外事業場：24億円  
 合計：76億円

(下半期見通し)

国内事業場：71億円  
 海外事業場：36億円  
 合計：107億円

05年3月期  
 当初年間目標

国内140億円  
 海外60億円  
 合計200億円

# 4. 収益体質の強化

## 物流費の削減

### 物流費削減の推進施策

運賃価格の改定、契約形態の見直し、輸送ルートの見直し 他  
 業務委託費、梱包資材費の見直し  
 業務のアウトソーシング推進 他  
 国内物流拠点の統廃合

対象費目：国内運送費、輸出運送費、倉庫賃借料、  
 社内物流費、半製品運送費

### 対'02/3下半期比 削減額

2003年3月期

(上半期実績)

国内運送費：1.3億円  
 輸出運送費：1.5億円  
 その他：0.8億円  
 合計：3.6億円

(下半期実績)

国内運送費：1.9億円  
 輸出運送費：2.4億円  
 その他：1.0億円  
 合計：5.3億円

2004年3月期

(上半期見通し)

国内運送費：2.7億円  
 輸出運送費：3.2億円  
 その他：2.5億円  
 合計：8.4億円

(下半期見通し)

国内運送費：2.8億円  
 輸出運送費：3.4億円  
 その他：3.9億円  
 合計：10.1億円

05年3月期  
 当初年間目標

国内7億円  
 輸出7億円  
 その他6億円  
 合計20億円

## 4. 収益体質の強化

### 国内外の生産再編成

#### 生産再編の考え方

各商品の品種毎の「最適地生産」が基本

中国に勝てるコスト競争力

日本で生産を維持できる生産方法と人件費構造改革

#### (戦略商品)

等速ジョイント : 部品・工程別にコストを意識した最適地生産

アクスユニット : 需要地生産が基本、現地調達化の推進

ニードル軸受 : 海外生産拡大(北米、中国)

#### (基幹商品)

ボールベアリング : サイズ別に生産の集約、移管、委託

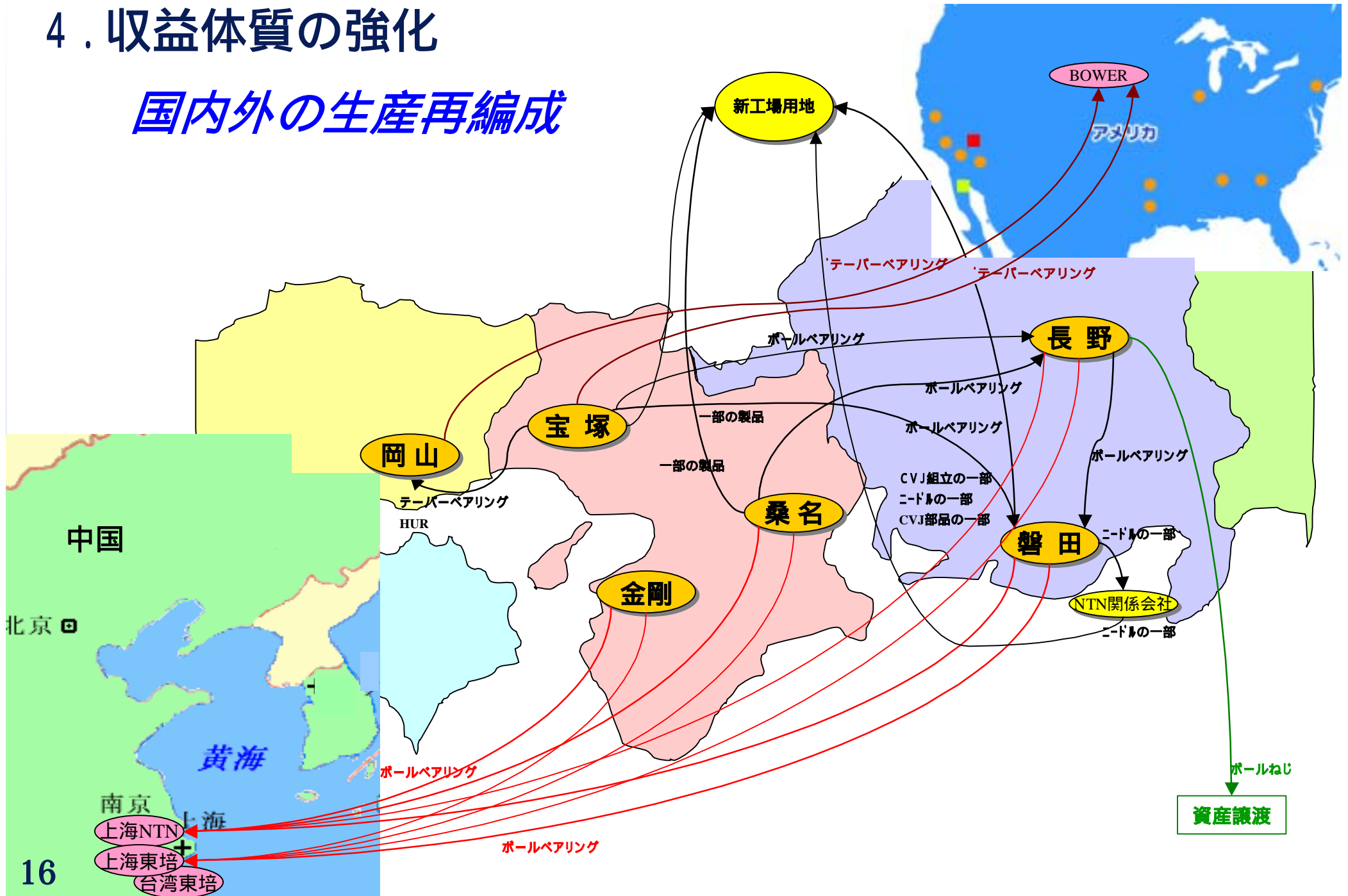
テーパローラベアリング : タイプ別にアメリカと岡山に集約

#### (選択商品)

ボールねじ : 自動車用と社内使用分を除き日本精工へ資産譲渡

# 4. 収益体質の強化

## 国内外の生産再編成





# 4. 収益体質の強化 人件費の削減

## 前期の施策

早期退職優遇制度の実施  
 厚生年金基金の代行返上の実施  
 賃金カット、賞与抑制  
 社外への出向・派遣、諸手当見直し 他

## 今期の推進施策

人件費構造の改革  
 売上高人件費率の追求  
 退職不補充など(継続)  
 成果主義の徹底  
 退職給付制度の見直し

## 将来を見据えた人件費構造改革の推進

### 対'02/3 下半期比 削減額

2003年3月期

(上半期実績)

国内事業場 : 18億円  
 海外事業場 : 8億円  
 合計 : 26億円

(下半期実績)

国内事業場 : 14億円  
 海外事業場 : 9億円  
 合計 : 23億円

2004年3月期

(上半期見通し)

国内事業場 : 32億円  
 海外事業場 : 12億円  
 合計 : 44億円

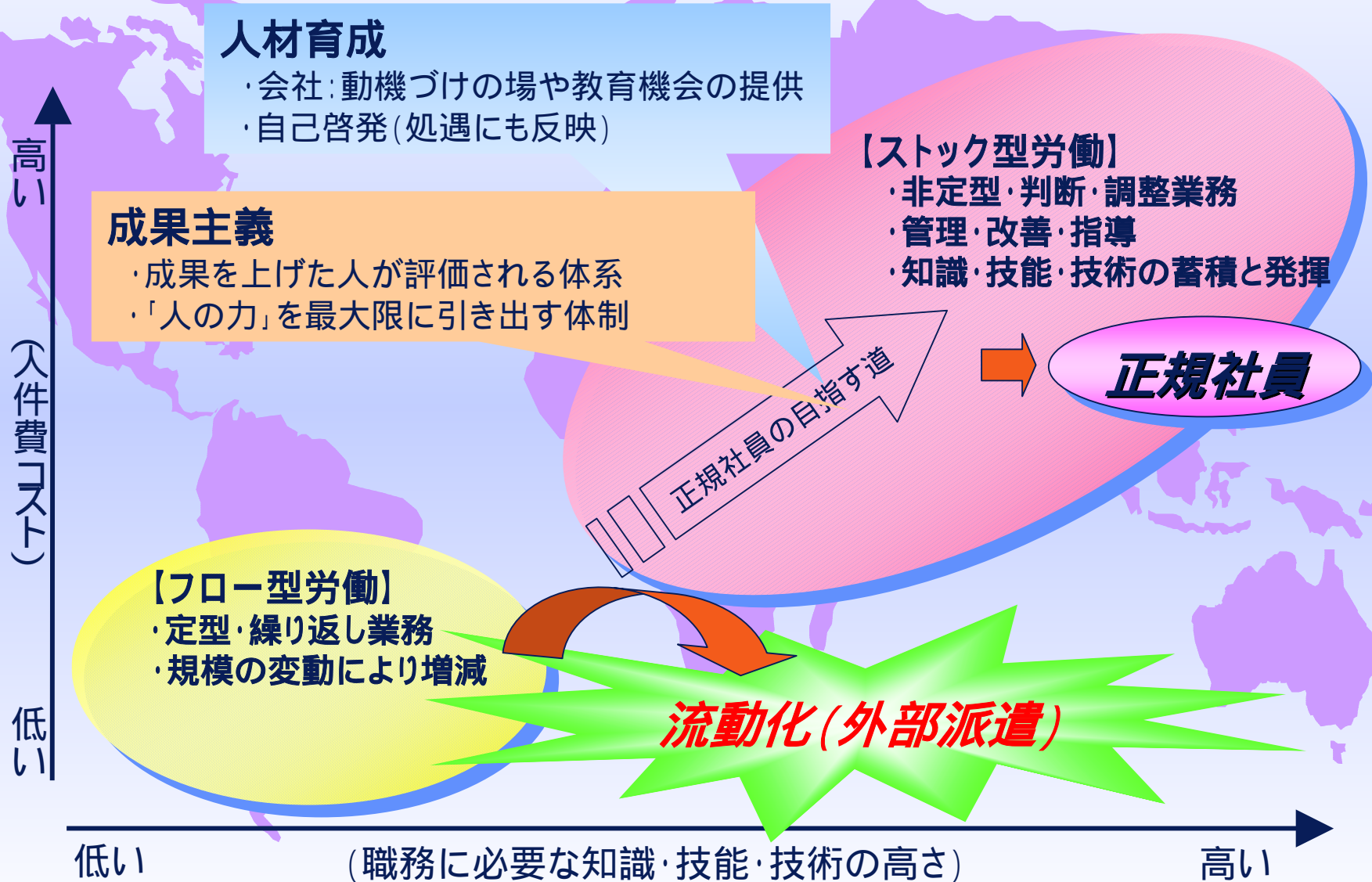
(下半期見通し)

国内事業場 : 52億円  
 海外事業場 : 14億円  
 合計 : 66億円

05年3月期  
 当初年間目標

国内114億円  
 海外36億円  
 合計150億円

# 4. 収益体質の強化 人件費構造改革の進め方



## 人材育成

- ・会社: 動機づけの場や教育機会の提供
- ・自己啓発(処遇にも反映)

## 成果主義

- ・成果を上げた人が評価される体系
- ・「人の力」を最大限に引き出す体制

## 【ストック型労働】

- ・非定型・判断・調整業務
- ・管理・改善・指導
- ・知識・技能・技術の蓄積と発揮

**正規社員**

**流動化(外部派遣)**

# 2003年3月期決算と 2004年3月期見通し(連結)

平成15年5月26日

NTN株式会社

専務取締役 井山尚一

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。

## ・2003年3月期決算と2004年3月期見通し(連結)

1. 売上高・利益
2. 部門別売上高
3. 地域別売上高
4. 営業利益増減説明
5. 構造改革と営業利益の増減(対'02/3期下半期比較)
6. 特別損益
7. 棚卸資産・有利子負債
8. 設備投資・資金源泉
9. キャッシュ・フロー

# 1. 売上高・利益

単位：億円

	'02年3月期	'03年3月期	対'02年3月期 増減	'04年3月期 見通し	対'03年3月期 増減
売上高	3,243	3,427	184	3,480	53
営業利益	81	208	126	220	12
経常利益	27	162	135	170	8
特別損益	34	100	66	25	75
当期純利益	1	27	28	80	53
為替レート					
US \$	124.98	121.98	3.00	115.00	6.98
EURO	110.44	120.88	10.44	125.00	4.12

## 2. 部門別売上高

'03年3月期  
 軸 受 : 一般機械向け・代理店向けは伸び悩むが、自動車向けが順調に推移  
 等速シヨイント : 価格低下の影響や国内の伸び悩みはあるが、北米・欧州で大幅増加  
 精密機器商品等 : 国内でメカニカルクラッチユニットなどの新商品の販売が増加

'04年3月期  
 軸 受 : 北米で減少するが国内・欧州・アジアでは増加  
 等速シヨイント : ドル安の影響により北米で減少するが欧州では増加、国内も堅調に推移  
 精密機器商品等 : 国内で増加、海外でも堅調に推移

単位: 億円

	'02年3月期	'03年3月期	対'02年3月期 増減	'04年3月期 見通し	対'03年3月期 増減
軸 受	2,156	2,207	51 (7)	2,230	23 ( 35)
等速シヨイント	868	989	121 (9)	1,010	21 ( 12)
精密機器商品等	220	232	12 (1)	240	8 ( 1)
(計)	3,243	3,427	184 (17)	3,480	53 ( 48)

カッコ内は前期に対する為替による増減額

# 3. 地域別売上高

'03年3月期

日  
北  
欧

本：自動車向けは順調に増加、一般機械・代理店向けは伸びず  
 米：等速ジョイントや自動車専用軸受など自動車向けが増加  
 州：等速ジョイントの大幅増加に加え自動車向け軸受も堅調

'04年3月期

日  
北  
欧

本：一般機械・代理店向軸受が増加し等速ジョイントも堅調に推移  
 米：ドル安の影響に加え景気後退の影響から軸受が減少  
 州：等速ジョイントの増加に加え軸受も堅調

単位：億円

	'02年3月期	'03年3月期	対'02年3月期 増減	'04年3月期 見通し	対'03年3月期 増減
日本	1,691	1,700	9	1,730	30
北米	878	927	49	860	67
欧州	388	479	( 22)	530	( 50)
アジア他	287	322	91	360	51
			(40)		(16)
			34		38
			( 1)		( 14)
(計)	3,243	3,427	184	3,480	53
			(17)		( 48)

カッコ内は前期に対する為替による増減額

# 4 - 1 . 営業利益増減説明 ('03/3月期)

単位: 億円

構造改革	上半期	下半期	合計
外部調達価格の低減	24	50	74
人件費削減	26	23	49
物流費削減	4	5	9
その他	3	4	7
合計	57	82	139

単位: 億円

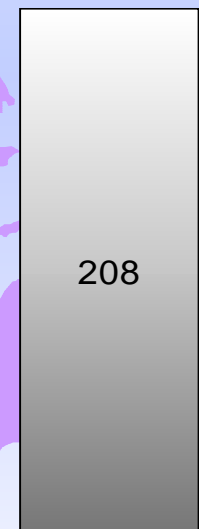
	上半期	下半期	合計
規模の影響	2	77	79
為替レート差	9	3	12
売価低下	34	25	59
比例費低減	29	31	60
人件費低減	26	10	36
経費低減	5	2	7
連結調整	2	7	9



'02年3月期

合計

126億円



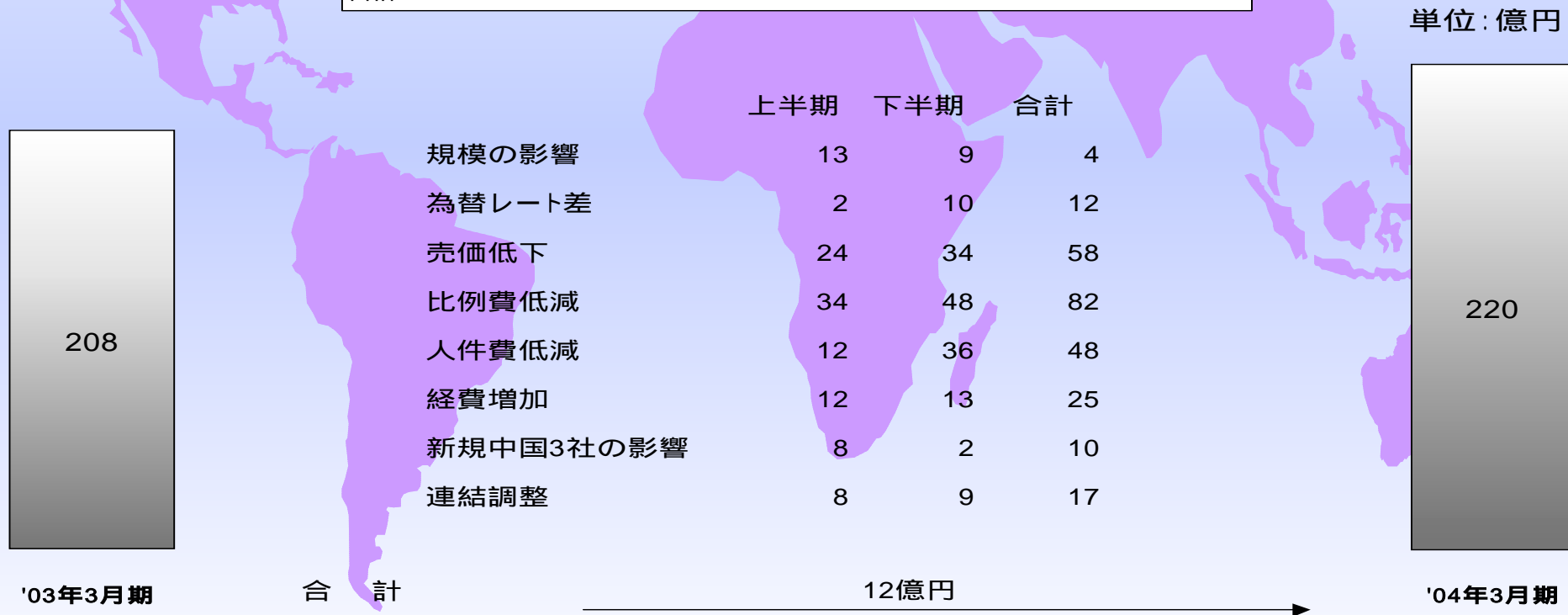
'03年3月期



# 4 - 2 . 営業利益増減説明 ('04/3月期)

単位: 億円

構造改革	上半期	下半期	合計
外部調達価格の低減	52	57	109
人件費削減	18	43	61
物流費削減	4	5	9
その他	2	1	3
合計	76	106	182



## 5. 構造改革と営業利益の増減(対'02年3月期下半期比較)

For New Technology Network



単位: 億円

	'02年3月期	'03年3月期		'04年3月期見通し	
	下半期	上半期	下半期	上半期	下半期
営業利益 (売上高営業利益率)	32 (2.0%)	84 (5.0%)	124 (7.0%)	90 (5.3%)	130 (7.3%)
構造改革原低額		57	82	133	188
規模 為替レート差		43	78	56	69
売価低下		2	3	4	7
比例		17	25	41	59
人件費		9	19	27	28
(内 '02/3下半期一時的対策)		15	13	21	20
経費		( 8 )	( 8 )	( 8 )	( 8 )
新規中国3社の影響		3	8	15	26
連結調整		-	1	8	3
(計)		8	6	16	16
		52	91	57	98

# 6. 特別損益

	'02年3月期	'03年3月期	'04年3月期	主な要因
特別利益	32	145	-	('02年3月期) 固定資産売却益 32 ('03年3月期) 厚生年金基金代行部分返上益 145
特別損失	66	245	25	('02年3月期) 投資有価証券評価損 34 過年度関税等支払額 18 子会社整理損失 8 貸倒引当金繰入額 6 ('03年3月期) 構造改革費用 114 体質改善費用 45 製品補償費用 59 投資有価証券評価損 26 ('04年3月期) 生産再編成費用 25
特別損益	34	100	25	

# 7. 棚卸資産・有利子負債

## ・棚卸資産

単位：億円

	'02年3月	'03年3月	対'02年3月増減	'04年3月 見通し	対'03年3月増減
棚卸資産	985	927	58	840	87
（国内）	(506)	(482)	( 24)	(420)	( 62)
（海外）	(479)	(445)	( 34)	(420)	( 25)
回 転 率	3.3回	3.7回	0.4回	4.1回	0.4回

## ・有利子負債

単位：億円

	'02年3月	'03年3月	対'02年3月増減	'04年3月 見通し	対'03年3月増減
有利子負債	1,726	1,614	112	1,550	64
（国内）	(1,129)	(1,093)	( 36)	(1,080)	( 13)
（海外）	(597)	(521)	( 76)	(470)	( 51)

# 8 . 設備投資・資金源泉

単位：億円

	'02年3月期	'03年3月期	対'02年3月期 増減	'04年3月 見通し
設備投資	211	253	42	350
(国内)	(122)	(133)	(11)	(200)
(海外)	(89)	(120)	(31)	(150)

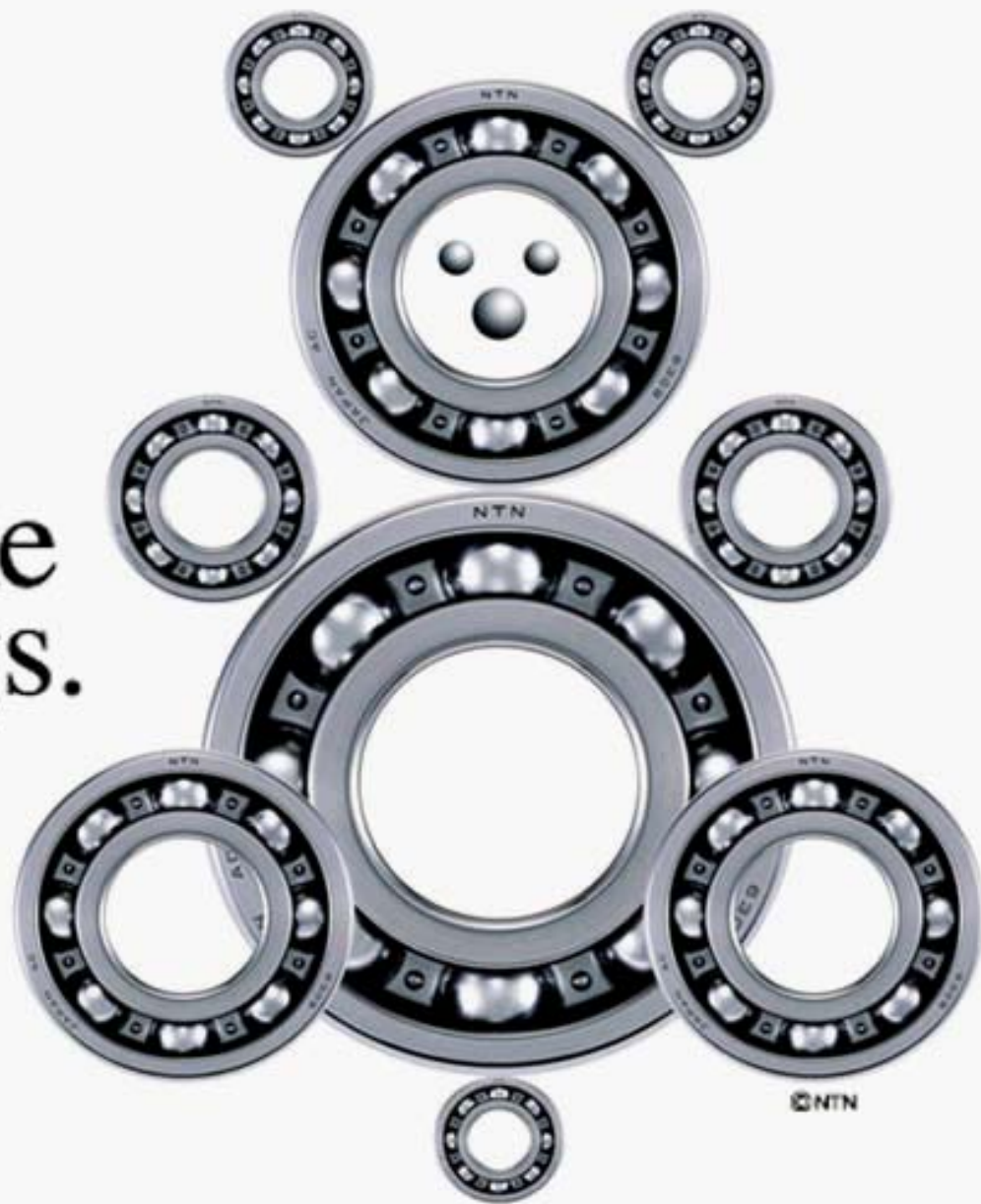
	'02年3月期	'03年3月期	対'02年3月期 増減	'04年3月 見通し
減価償却費	244	238	6	250
(国内)	(159)	(148)	(10)	(150)
(海外)	(85)	(90)	(5)	(100)
当期純利益	1	27	28	80
合計 (資金源泉)	243	265	22	330

単位：億円

# 9. キャッシュ・フロー

	'02年3月期 ( '02/3 )	'03年3月期 ( '03/3 )
<b>・営業活動によるキャッシュ・フロー</b>	<b>300</b>	<b>484</b>
税金等調整前純利益( 純損失)	7	62
減価償却費	244	238
棚卸資産の減少額	98	42
売上債権の減少額( 増加額)	127	36
仕入債務の増加額( 減少額)	100	126
法人税等の支払額	80	28
<b>・投資活動によるキャッシュ・フロー</b>	<b>184</b>	<b>241</b>
有形固定資産の取得	210	248
有形固定資産の売却による収入	37	
<b>・財務活動によるキャッシュ・フロー</b>	<b>80</b>	<b>99</b>
短期・長期借入金の純減少額	52	83
配当金支払額	28	23
<b>・現金及び現金同等物に係る換算差額</b>	<b>12</b>	<b>3</b>
<b>・現金及び現金同等物の増加額</b>	<b>25</b>	<b>141</b>
<b>・現金及び現金同等物の期首残高</b>	<b>335</b>	<b>361</b>
<b>・現金及び現金同等物の期末残高</b>	<b>361</b>	<b>502</b>

We make  
Bearings.



For New Technology Network

**NTN**®

NTN corporation

<http://www.ntn.co.jp>

©NTN