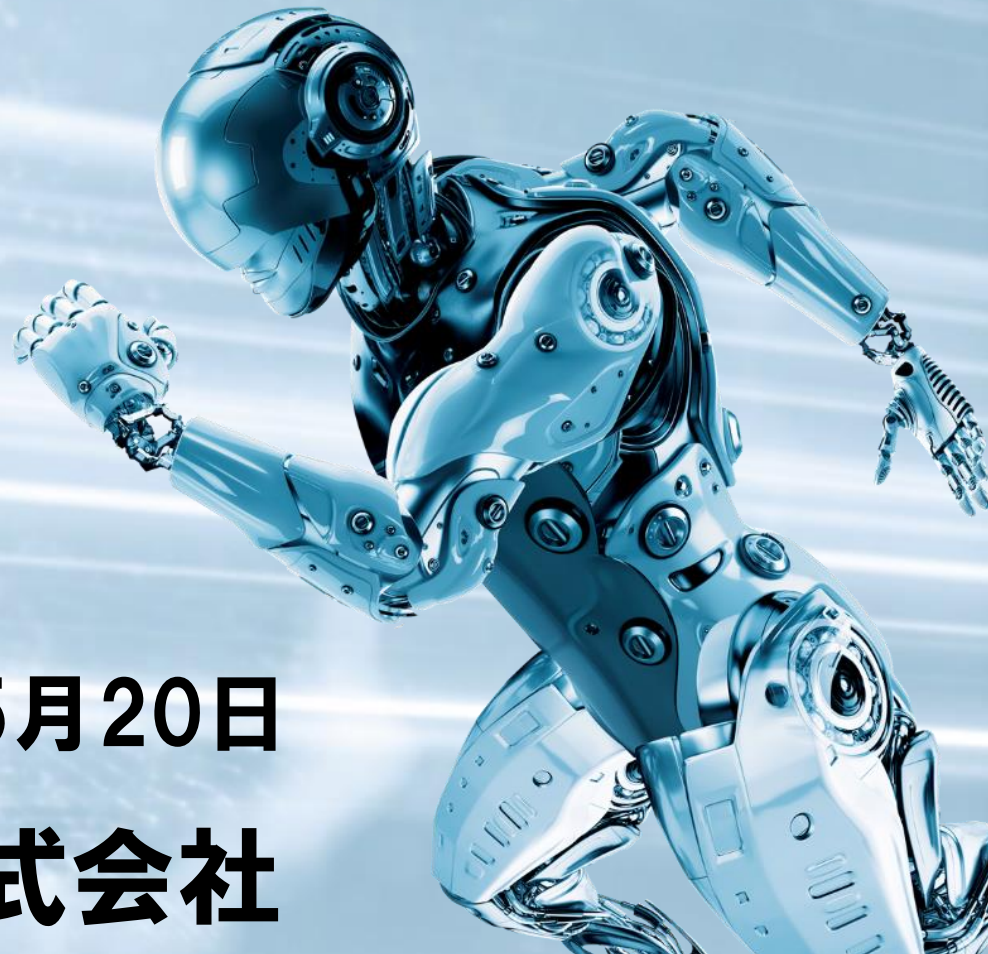


NTN

2019年3月期  
決算説明会資料

2019年5月20日

NTN株式会社

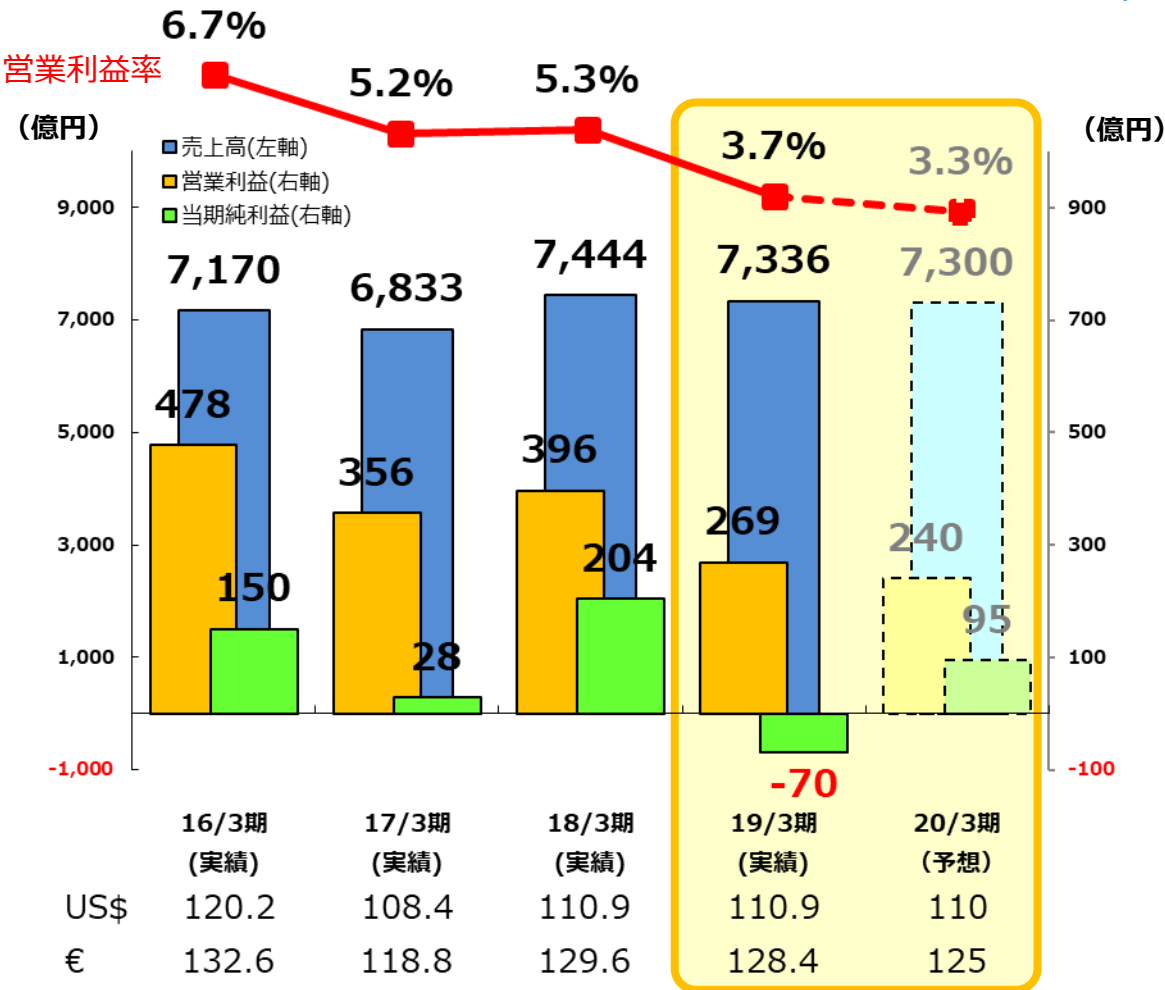


- I. 決算概要
- II. 2019年3月期決算と2020年3月期見通し
- III. 「DRIVE NTN100」の取り組み
- IV. 質疑応答

- 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、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ください。

# 決算概要：連結業績の推移

19/3期：産機と補修需要が好調も、自動車需要の減少と鋼材高騰、追加関税等の影響で減収減益  
 20/3期：需要環境の悪化や、IT基幹システム・和歌山製作所の先行投資で減収減益を見込むが、コスト削減等の収益改善に取り組み、配当は19/3期と同額の年間15円を計画



19/3期実績 ( )内は前期実績

売上高：**7,336億円**(7,444億円)  
 前期比-1.5%、除く為替-0.9%

営業利益：**269億円**(396億円)  
 前期比-32.0%、除く為替-29.5%

特別損益：**-193億円**(-43億円)

当期純利益：**-70億円**(204億円)

期末配当：**7.5円\*年間15円**

20/3期予想

売上高：**7,300億円**  
 前期比-0.5%、除く為替+0.7%

営業利益：**240億円**  
 前期比-10.9%、除く為替-5.9%

当期純利益：**95億円**  
 特別損失45億円を織り込み

配当：**中間7.5円, 期末7.5円\*年間15円**

## 19/3期実績

売上高：7,336億円

営業利益：269億円

経常利益：222億円

特別損益：-193億円

税引前利益：29億円

当期純利益：-70億円

### ① 170億円の減損実施、その他を合わせて193億円の特別損失を計上

国内製造拠点および国内製造子会社の資産を170億円減損  
需要環境の悪化と、国内の低成長を勘案し、固定資産を圧縮

### ② 主に減損実施分の税効果が計上できず、税金費用が増加

91億円の税金費用を計上、当期純利益が赤字へ（-70億円）

厳しい決算となりましたが、営業・経常利益段階が黒字であり  
中期的な視点における安定配当の考えのもと、配当金を維持  
中間7.5円、期末7.5円（年間15円）

収益改善とフリーキャッシュ・フローの創出に注力

- I. 決算概要
- II. 2019年3月期決算と2020年3月期見通し
- III. 「DRIVE NTN100」の取り組み
- IV. 質疑応答

- ★2019年3月期 決算のポイント
- 1. 連結損益
- 2. 地域別売上高
- 3. 事業形態別売上高・営業利益
- 4. 事業形態別業績（四半期推移）
- 5. 営業利益増減
- 6. 所在地別 売上高・営業利益
  - (1) 日本・米州
  - (2) 欧州・アジア他
- 7. 棚卸資産
- 8. 設備投資・減価償却費
- 9. 有利子負債
- 10. キャッシュ・フロー

# 2019年3月期 決算のポイント

## 2019年3月期の実績

- ◇売上高：7,336億円、前期比△108億円(除く為替△68億円)
- ◇営業利益：269億円、前期比△127億円(除く為替△117億円)
- ◇特別損益：△193億円
- ◇親会社株主に帰属する当期純利益：△70億円、前期比△273億円
- ◇期末配当7.5円を実施予定。(年間15円)

## 2020年3月期の見通し

- ◇売上高：7,300億円、前期比△36億円
- ◇営業利益：240億円、前期比△29億円
- ◇特別損益：△45億円
- ◇親会社株主に帰属する当期純利益：95億円、前期比+165億円
- ◇配当については、年間15円を予定
- ◇為替レート:1US\$=110円、1EURO=125円

# 1. 連結損益

単位：億円

|                     | '18年3月期 | '19年3月期 | '20年3月期 | 対前期増減          |       |       |                |      |       |
|---------------------|---------|---------|---------|----------------|-------|-------|----------------|------|-------|
|                     | 実績      | 実績      | 見通し     | '19年3月期<br>②-① |       |       | '20年3月期<br>③-② |      |       |
|                     | ①       | ②       | ③       | 合計             | 除く為替  | 為替    | 合計             | 除く為替 | 為替    |
| 売上高                 | 7,444   | 7,336   | 7,300   | △ 108          | △ 68  | △ 40  | △ 36           | 55   | △ 91  |
| 営業利益                | 396     | 269     | 240     | △ 127          | △ 117 | △ 10  | △ 29           | △ 16 | △ 13  |
| (営業利益率)             | (5.3%)  | (3.7%)  | (3.3%)  | (△1.6%)        |       |       | (△0.4%)        |      |       |
| 経常利益                | 313     | 222     | 180     | △ 90           | △ 81  | △ 9   | △ 42           | △ 29 | △ 13  |
| 特別損益                | △ 43    | △ 193   | △ 45    | △ 149          | △ 150 | 0     | 148            | 148  | 0     |
| 親会社株主に<br>帰属する当期純利益 | 204     | △ 70    | 95      | △ 273          | △ 267 | △ 6   | 165            | 174  | △ 9   |
| 為替 US\$             | 110.8   | 110.9   | 110.0   | 0.0            |       | 0.0   | △ 0.9          |      | △ 0.9 |
| レ - ト EURO          | 129.6   | 128.4   | 125.0   | △ 1.2          |       | △ 1.2 | △ 3.4          |      | △ 3.4 |



## 2. 地域別売上高

単位：億円

|      | '18年3月期 | '19年3月期 | '20年3月期 |
|------|---------|---------|---------|
|      | 実績      | 実績      | 見通し     |
|      | ①       | ②       | ③       |
| 日本   | 2,043   | 2,072   | 2,095   |
| 米州   | 2,017   | 2,015   | 1,940   |
| 欧州   | 1,756   | 1,678   | 1,695   |
| アジア他 | 1,628   | 1,570   | 1,570   |
| 合計   | 7,444   | 7,336   | 7,300   |

| 対前期増減          |      |      |                |      |      |
|----------------|------|------|----------------|------|------|
| '19年3月期<br>②-① |      |      | '20年3月期<br>③-② |      |      |
| 合計             | 除く為替 | 為替   | 合計             | 除く為替 | 為替   |
| 29             | 29   | -    | 23             | 23   | -    |
| △ 2            | 8    | △ 10 | △ 75           | △ 50 | △ 24 |
| △ 78           | △ 62 | △ 16 | 17             | 53   | △ 37 |
| △ 57           | △ 43 | △ 14 | △ 0            | 29   | △ 29 |
| △ 108          | △ 68 | △ 40 | △ 36           | 55   | △ 91 |

# 3. 事業形態別売上高・営業利益

## <事業形態別売上高>

単位：億円

|      | '18年3月期 | '19年3月期 | '20年3月期 |
|------|---------|---------|---------|
|      | 実績      | 実績      | 見通し     |
|      | ①       | ②       | ③       |
| 補修   | 1,167   | 1,188   | 1,210   |
| 産業機械 | 1,191   | 1,234   | 1,210   |
| 自動車  | 5,086   | 4,913   | 4,880   |
| 合計   | 7,444   | 7,336   | 7,300   |

| 対前期増減          |       |      |                |      |      |
|----------------|-------|------|----------------|------|------|
| '19年3月期<br>②-① |       |      | '20年3月期<br>③-② |      |      |
| 合計             | 除く為替  | 為替   | 合計             | 除く為替 | 為替   |
| 22             | 27    | △ 6  | 22             | 37   | △ 16 |
| 43             | 48    | △ 5  | △ 24           | △ 10 | △ 14 |
| △ 173          | △ 143 | △ 30 | △ 33           | 27   | △ 60 |
| △ 108          | △ 68  | △ 40 | △ 36           | 55   | △ 91 |

## <事業形態別営業利益>

単位：億円

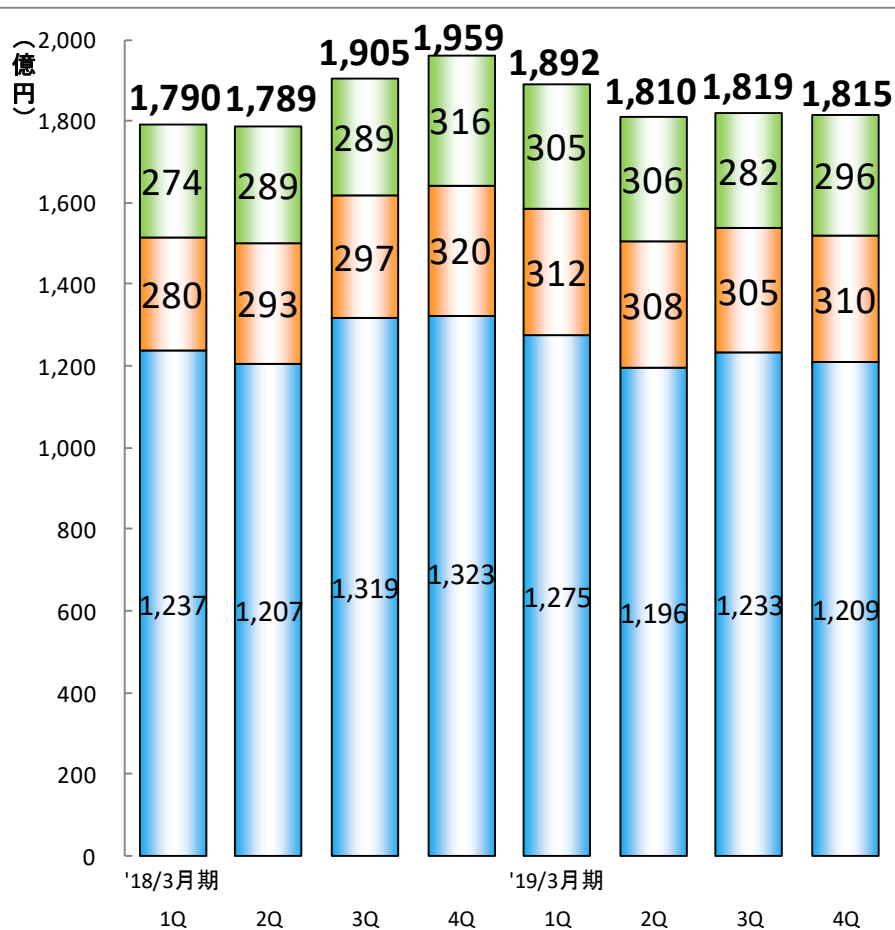
|      | '18年3月期 | '19年3月期 | '20年3月期 |
|------|---------|---------|---------|
|      | 実績      | 実績      | 見通し     |
|      | ①       | ②       | ③       |
| 補修   | 150     | 152     | 160     |
| 産業機械 | 28      | 31      | 40      |
| 自動車  | 218     | 87      | 40      |
| 合計   | 396     | 269     | 240     |

| '19年3月期<br>②-① |      | '20年3月期<br>③-② |  |
|----------------|------|----------------|--|
| 2              | 8    |                |  |
| 3              | 9    |                |  |
| △ 131          | △ 47 |                |  |
| △ 127          | △ 29 |                |  |

# 4. 事業形態別業績(四半期推移)

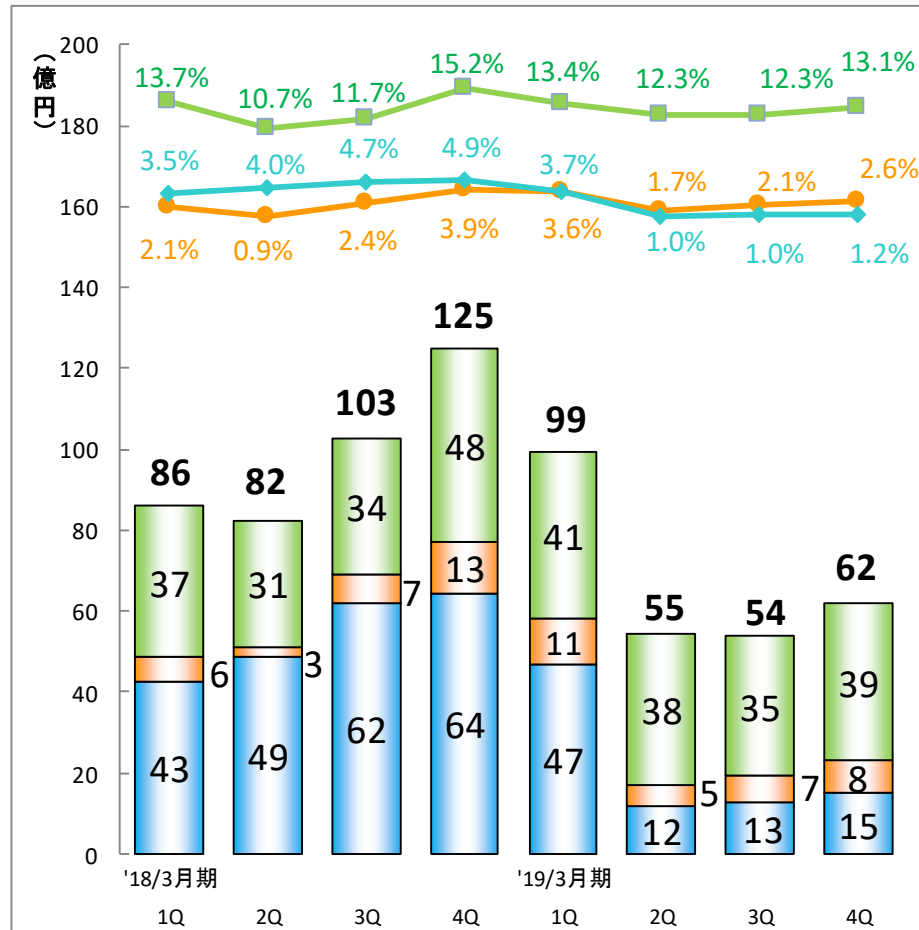
売上高

自動車 産業機械 補修

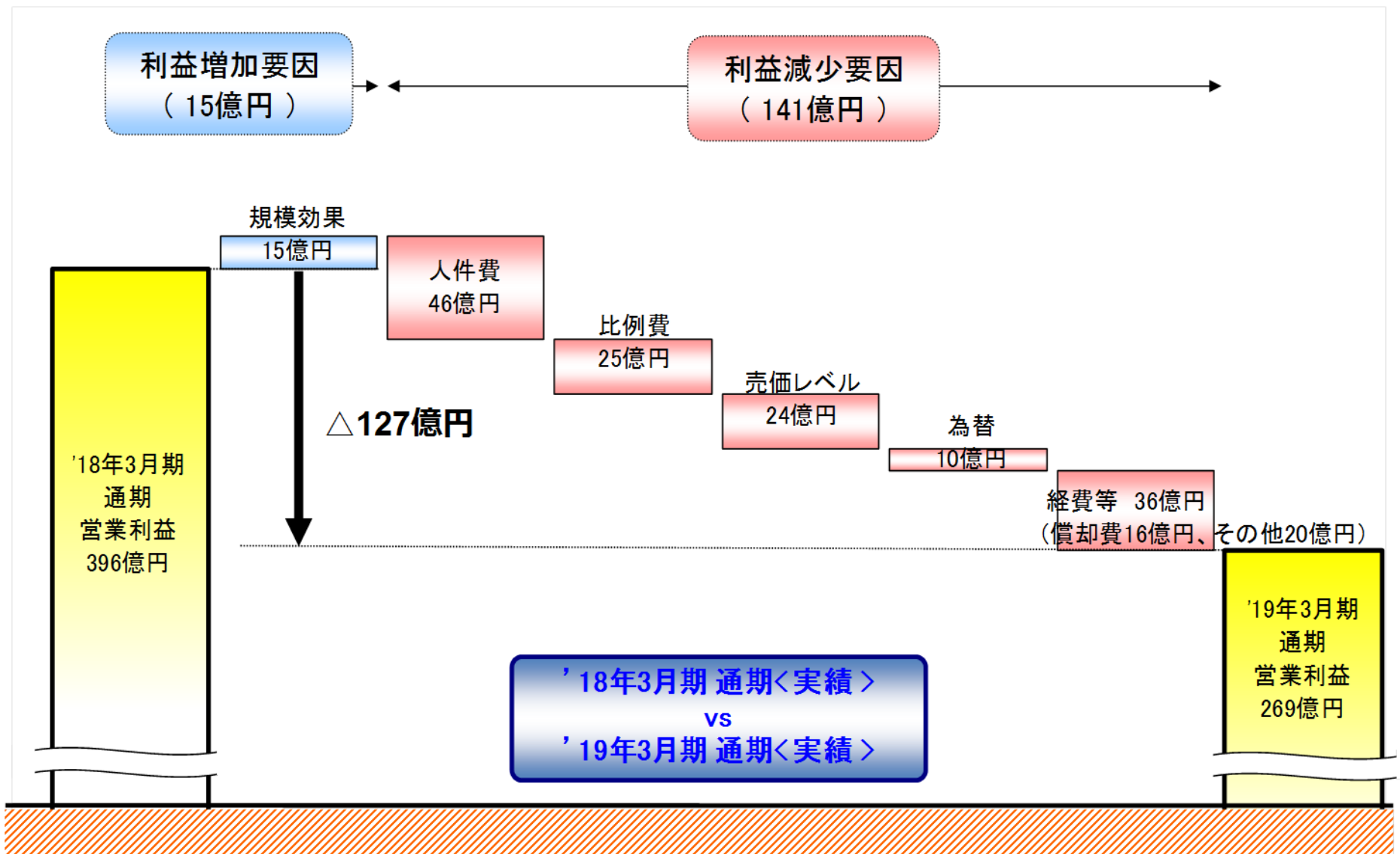


営業利益/営業利益率

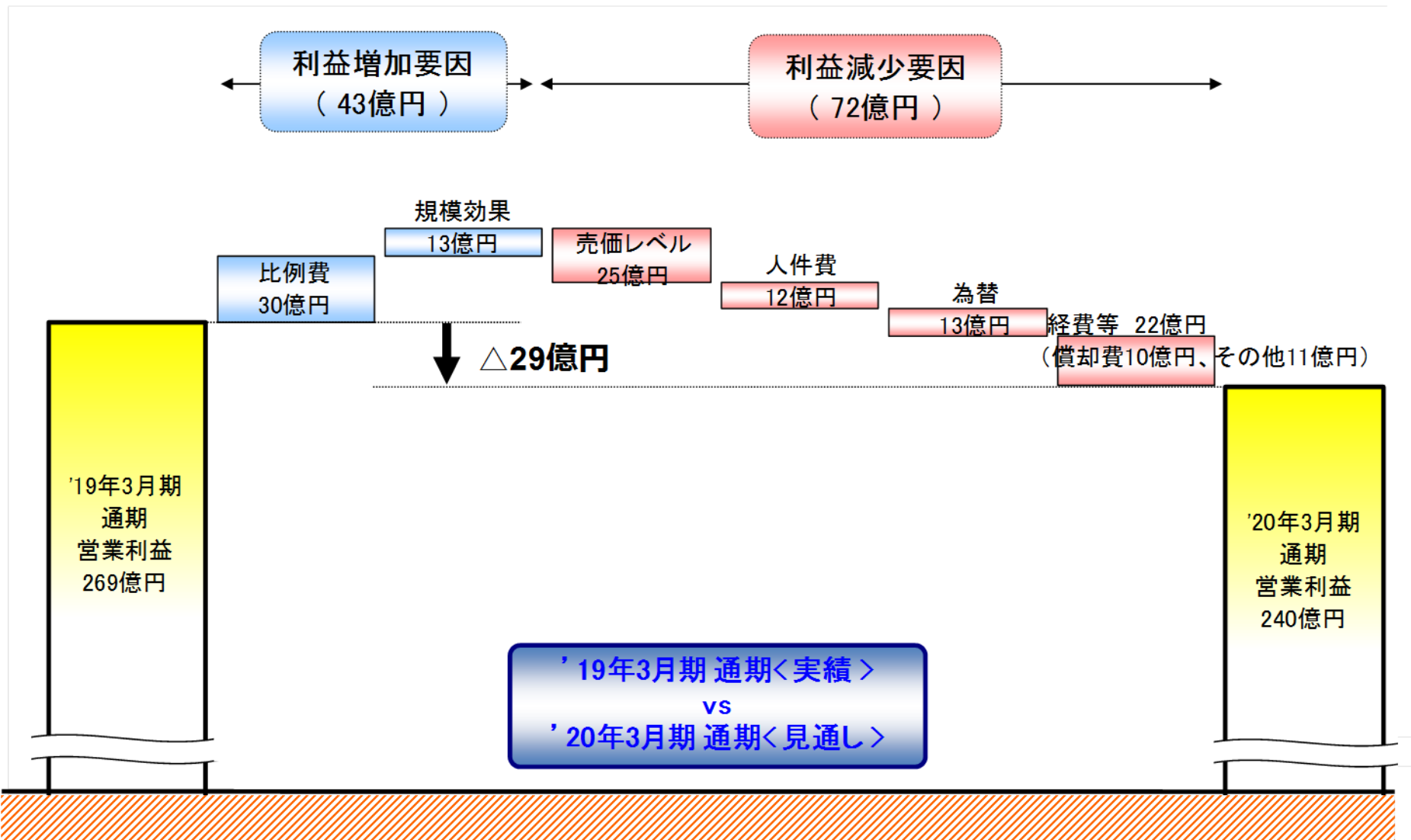
自動車 産業機械 補修



# 5-1. 営業利益増減（'19年3月期）



# 5-2. 営業利益増減（'20年3月期）



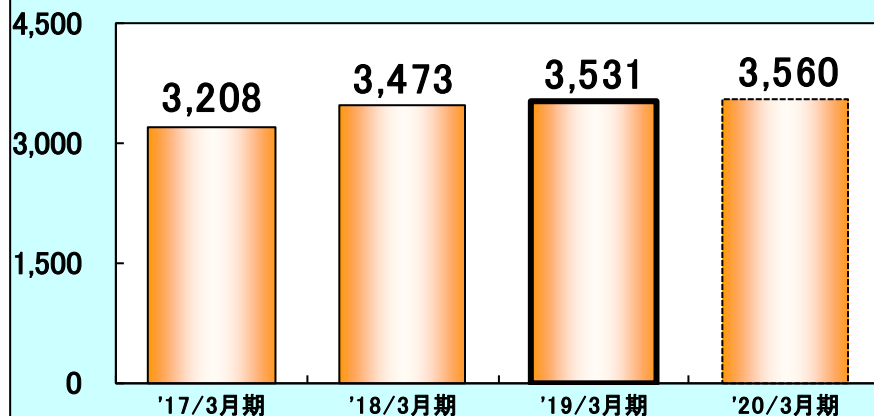
# 6. 所在地別 売上高・営業利益（日本・米州）

## 《 日本 》

## 《 米州 》

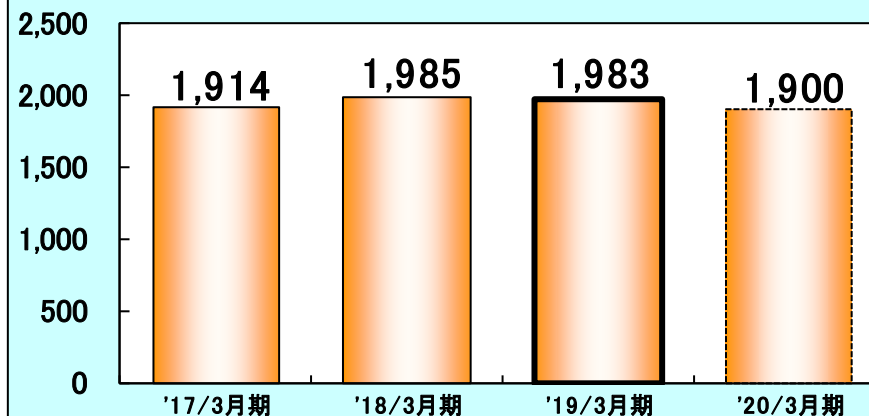
### 売上高

単位：億円

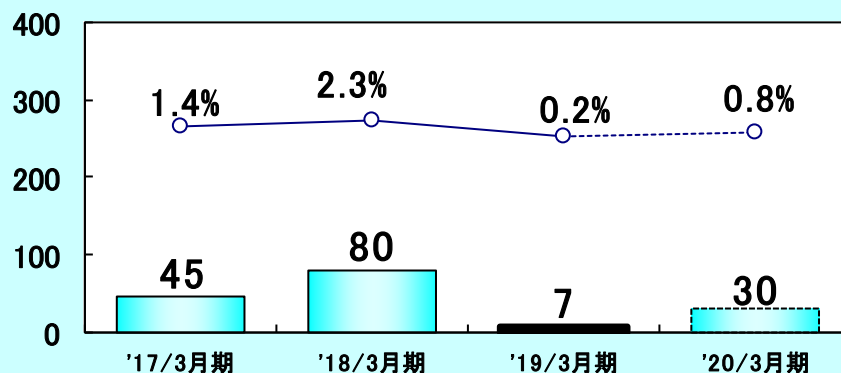


### 売上高

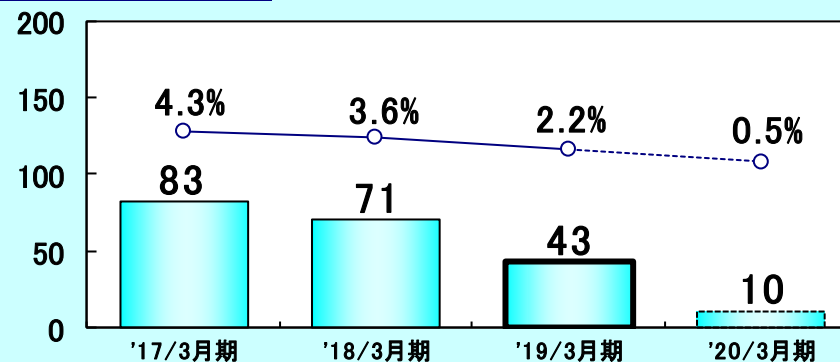
単位：億円



### 営業利益



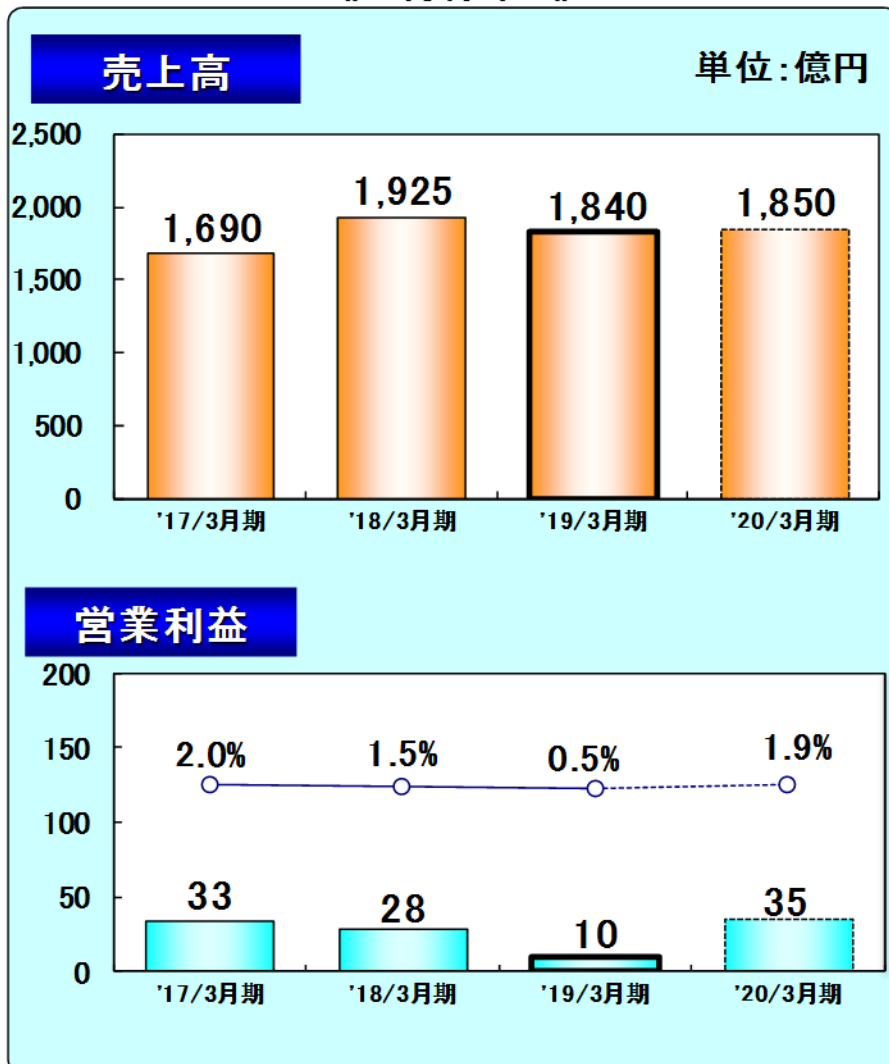
### 営業利益



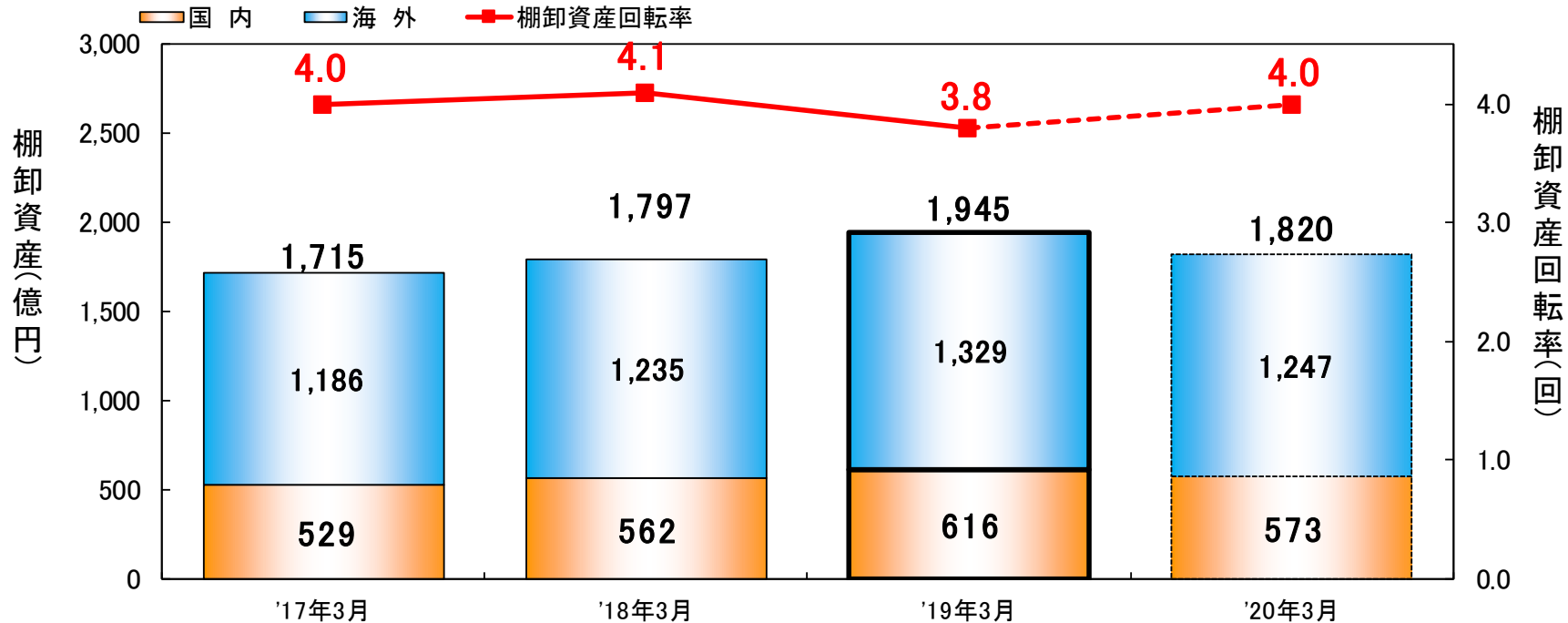
# 6. 所在地別 売上高・営業利益（欧州・アジア他）

## 《 欧州 》

## 《 アジア他 》



# 7. 棚卸資産

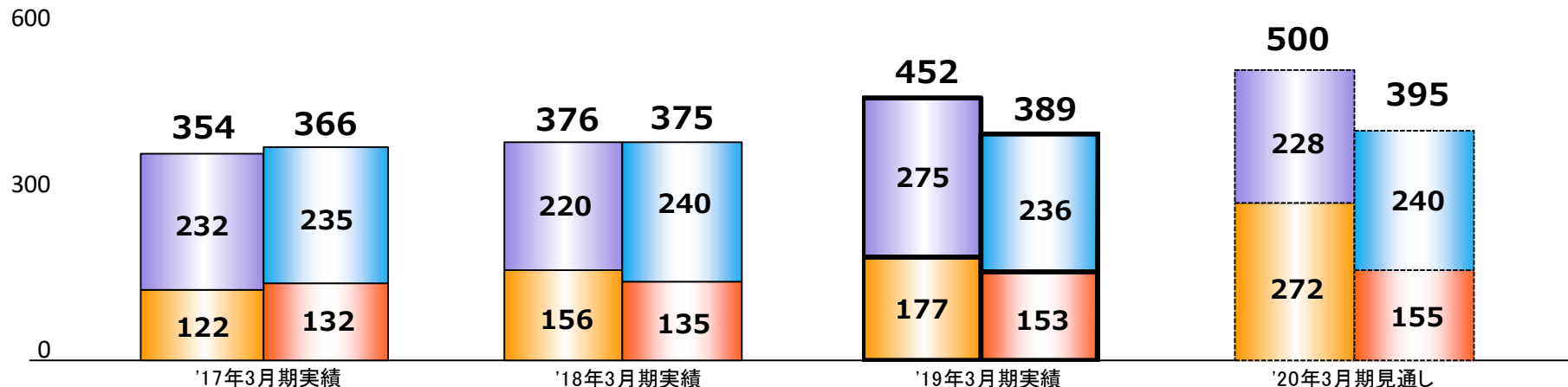
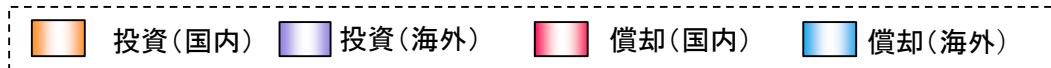


|            | '17年3月<br>実績 | '18年3月<br>実績 | '19年3月<br>実績 | '20年3月<br>見通し |
|------------|--------------|--------------|--------------|---------------|
| 棚卸資産       | 1,715        | 1,797        | 1,945        | 1,820         |
| （海外）       | (1,186)      | (1,235)      | (1,329)      | (1,247)       |
| （国内）       | (529)        | (562)        | (616)        | (573)         |
| 棚卸資産回転率(回) | 4.0回         | 4.1回         | 3.8回         | 4.0回          |



# 8. 設備投資・減価償却費

(単位: 億円)



単位: 億円

|      | '17年3月期<br>実績 | '18年3月期<br>①実績 | '19年3月期<br>②実績 | '20年3月期<br>③見通し |
|------|---------------|----------------|----------------|-----------------|
| 設備投資 | 354           | 376            | ※452           | 500             |
| (海外) | (232)         | (220)          | (275)          | (228)           |
| (国内) | (122)         | (156)          | (177)          | (272)           |

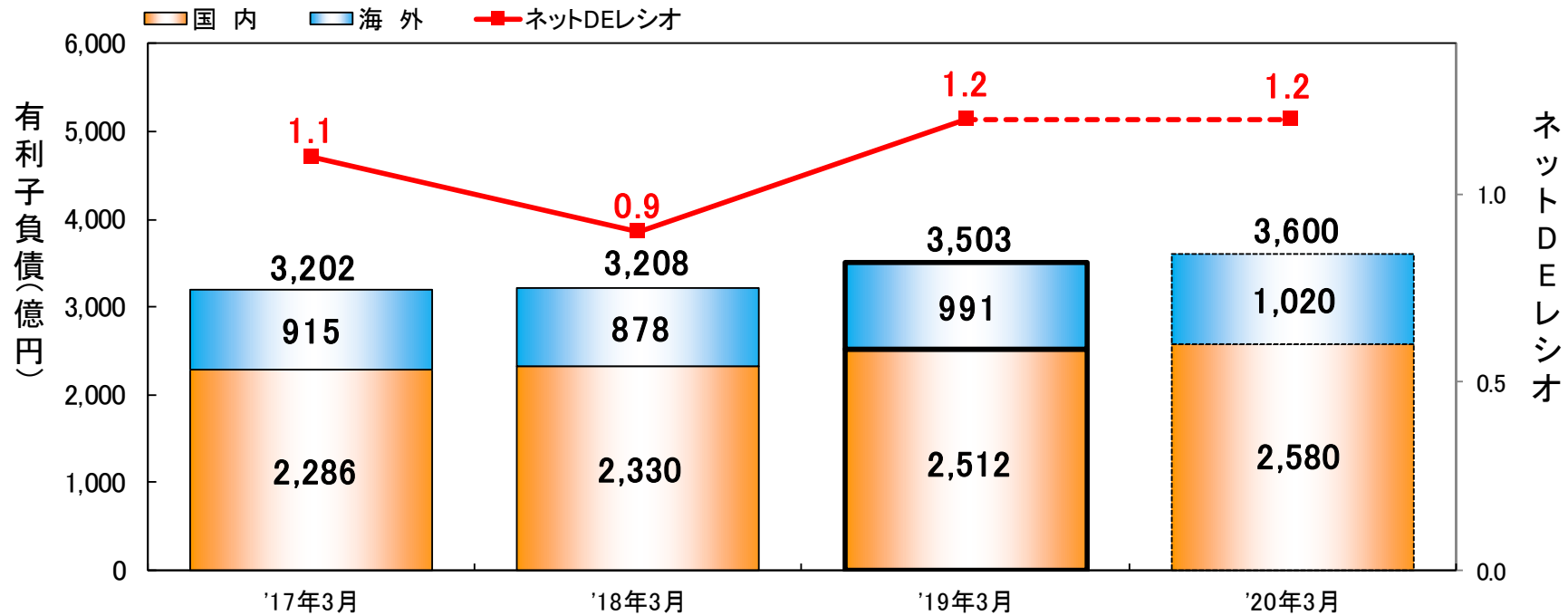
|      | ②-①  | ③-②   |
|------|------|-------|
| 設備投資 | 76   | 48    |
| (海外) | (54) | (△47) |
| (国内) | (22) | (95)  |

※他に、無形固定資産投資額96億円があります。

|       | '17年3月期<br>実績 | '18年3月期<br>①実績 | '19年3月期<br>②実績 | '20年3月期<br>③見通し |
|-------|---------------|----------------|----------------|-----------------|
| 減価償却費 | 366           | 375            | 389            | 395             |
| (海外)  | (235)         | (240)          | (236)          | (240)           |
| (国内)  | (132)         | (135)          | (153)          | (155)           |

|       | ②-①  | ③-② |
|-------|------|-----|
| 減価償却費 | 14   | 6   |
| (海外)  | (△4) | (4) |
| (国内)  | (18) | (2) |

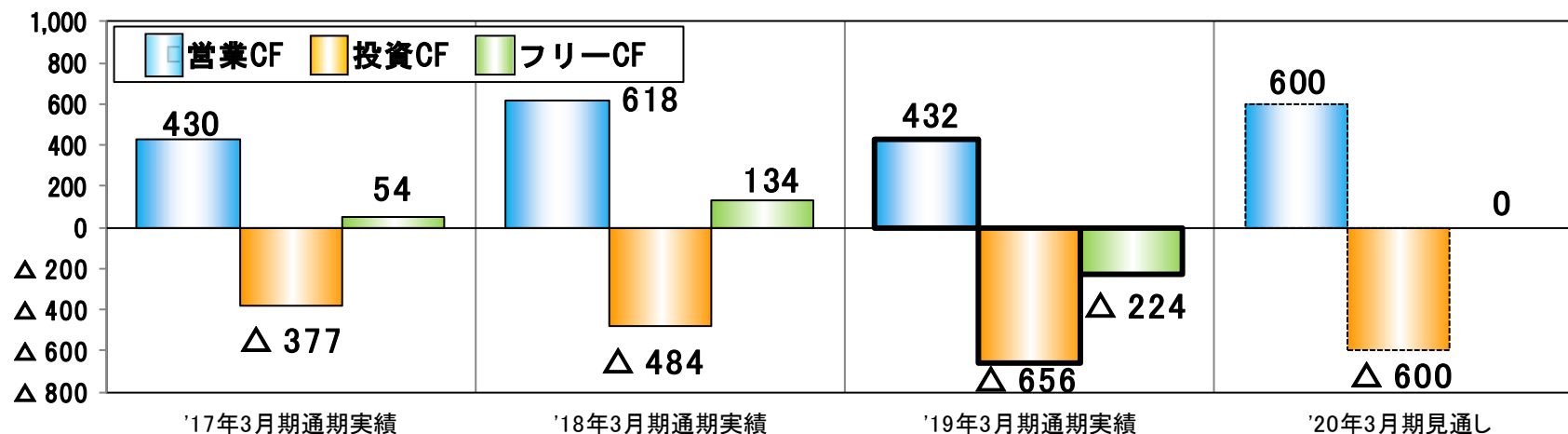
# 9. 有利子負債



|          | '17年3月<br>実績 | '18年3月<br>実績 | '19年3月<br>実績 | '20年3月<br>見通し |
|----------|--------------|--------------|--------------|---------------|
| 有利子負債    | 3,202        | 3,208        | 3,503        | 3,600         |
| (海外)     | (915)        | (878)        | (991)        | (1,020)       |
| (国内)     | (2,286)      | (2,330)      | (2,512)      | (2,580)       |
| ネット有利子負債 | 2,409        | 2,347        | 2,669        | 2,760         |

# 10. キャッシュ・フロー

| 単位: 億円                    | 17年3月期<br>実績 | '18年3月期<br>①実績 | '19年3月期<br>②実績 | '20年3月期<br>③見通し | ②-①  | ③-②  |
|---------------------------|--------------|----------------|----------------|-----------------|------|------|
| I. 営業活動による<br>キャッシュ・フロー   | 430          | 618            | 432            | 600             | △186 | 168  |
| II. 投資活動による<br>キャッシュ・フロー  | △377         | △484           | △656           | △600            | △173 | 56   |
| I+II. フリーキャッシュ・フロー        | 54           | 134            | △224           | 0               | △358 | 224  |
| III. 財務活動による<br>キャッシュ・フロー | △108         | △75            | 207            | 10              | 283  | △197 |
| IV. 現金及び現金同等物<br>に係る換算差額等 | 6            | 9              | △10            | △5              | △19  | 5    |
| V. 現金及び現金同等物の<br>増減額      | △48          | 68             | △26            | 5               | △94  | 31   |



- I. 決算概要
- II. 2019年3月期決算と2020年3月期見通し
- III. 「DRIVE NTN100」の取り組み
- IV. 質疑応答

# 中期経営計画「DRIVE NTN100」の概要

(中期経営計画の詳細は当社Webサイト※をご参照ください)

## あるべき姿の実現に向けた取り組み



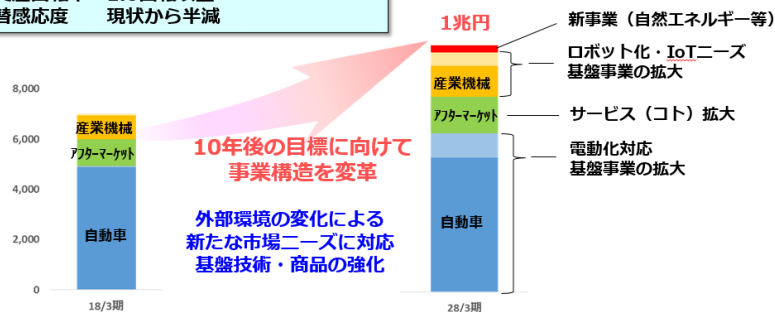
## 長期目標 (2027年度)

### 10年後の目標

「もの造り企業」から  
「モノとコトを通じて顧客へ価値を届ける企業」へ

#### 数値目標

|        |         |
|--------|---------|
| 売上高    | 1兆円以上   |
| 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  | 現状から半減  |



## 中期経営計画「DRIVE NTN100」

3年間の取り組み (2018年4月~2021年3月)



### ポイント

1. 新たな領域への展開と  
基盤技術・基盤商品の強化で持続的に成長
2. 3年間で事業を支える経営基盤の強化に注力

#### ① 調達改革

#### ② 工数とリソースの構造改革

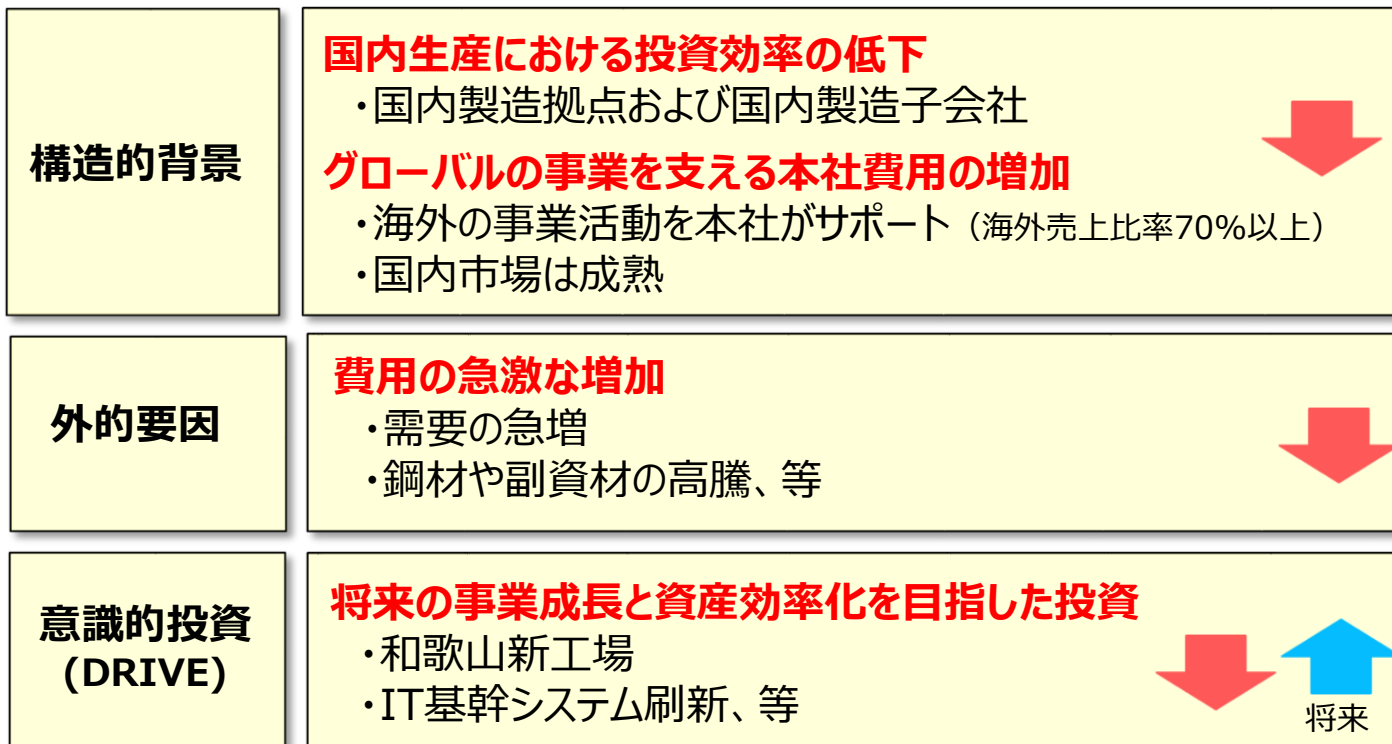
製造部門のスマートファクトリ化 (IoT, AI, IoT活用)  
間接部門業務のロボット化 (RPA導入)

#### ③ SCM強化と投資の集中

新基幹システム活用、効率的な在庫保有とLT短縮  
高付加価値商品に経営資源を集中

# 「DRIVE NTN100」 減損実施の要因

初年度に170億円の減損を計上



国内では  
市場の成熟により  
構造的に  
利益が出にくい



**国内生産設備の資産を減損**  
**国内製造部門における構造改革を実施**

## 国内製造部門における構造改革

### 1. 自前主義からの脱却

- ・過去：前工程内製化（垂直統合）による技術優位と規模効果を獲得
- ・現状：費用増加と売価下落で規模効果が減少
- ・今後：**国内生産のアウトソース（OEM供給）、海外生産へのシフト**
  - 日本：国内生産は高付加価値商品に集中、国内投資は慎重姿勢  
汎用品と前工程はアウトソース
  - 海外：成長地域へ投資集中（アセアン、インド等）、アライアンスを活用  
前工程の現地生産は地域別に自前かOEMの最適解を検討

### 2. 調達改革

- ・サプライヤの選定と集中購買
- ・国内の製造アウトソースに伴う海外OEM供給網の構築

### 3. 事業再編

- ・国内ラジアルベアリングの再編加速（和歌山新工場等）
- ・他品種の国内生産の再編に着手

**DRIVE NTN100**  
グローバル事業を支える  
強固な国内基盤の構築

# 「DRIVE NTN100」 2年目に注力するポイント

中長期の成長を支える「経営基盤の強化」施策を継続、2年目は収益改善とFCF創出に注力

## 経営基盤の強化

### 「DRIVE NTN100」の継続施策

#### ① 調達改革

グローバル調達網の構築、調達価格の低減  
(組織変更、業務專業化、海外調達の強化)

#### ② 工数とリソースの構造改革

スマートファクトリによる効率化でコストとLTを短縮  
間接部門の業務効率化 (RPA、CAE活用)

#### ③ SCM強化と投資の集中

IT基幹システム刷新による業務と資産の効率化  
高付加価値商品へ投資集中

中長期の持続的成長を  
支える経営基盤づくり

## 注力ポイント

・棚卸資産の削減

・設備投資の抑制

設備投資の抑制 (21/3期以降、投資額 < 償却費)

中期3年の投資額 (有形固定資産)

1,500億円を1,300億円へ減額

・収益重視 (価格・生産)

収益改善と  
FCF創出に注力



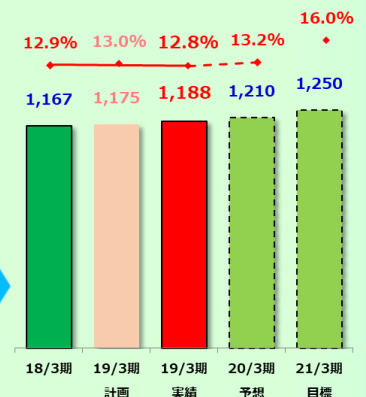
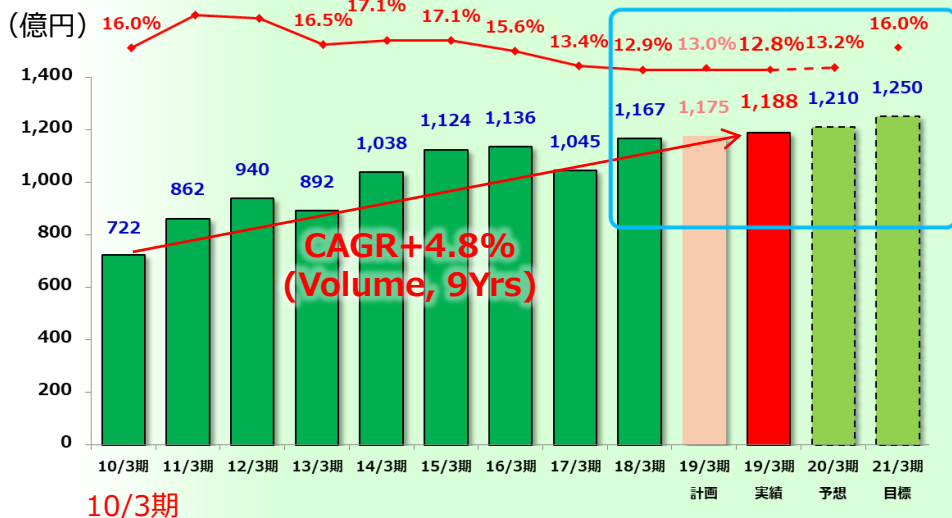
# 「DRIVE NTN100」アフターマーケット事業 初年度の結果と課題、強化する取り組み

販売：需給逼迫下での最大限の供給対策、営業活動や技術サービス強化により当初計画比で増加(+2.0%)  
 利益：原材料価格や製造コスト上昇等の影響を受けるも、売価改善等で当初計画の利益を略確保

## 初年度（19/3期）の結果

販売：YOY+1.8%、CAGR+4.8%（9年間）  
 利益：YOY+1.2%、営業利益率12.8%

アフターマーケット事業の売上高と営業利益率



販売、営業利益とも  
当初計画（5月）を概ね達成

## 「DRIVE NTN100」

メンテナンス & リペア事業

MRO

補修軸受



## 初年度の課題

需要逼迫に伴う長納期化、即納在庫の欠品  
 供給不足による販売機会損失

## 2年目（20/3期）の強化する取り組み

1. アフターマーケット向け製品供給の確保  
海外生産品の活用拡大による供給対策  
汎用品即納システム用在庫の整備
2. さらなる値上げ活動の推進
3. ブランド向上施策の継続  
製品ラインアップ拡大、サービス強化、組織・体制強化等

供給能力を確保  
販売機会の確実な  
取り込み



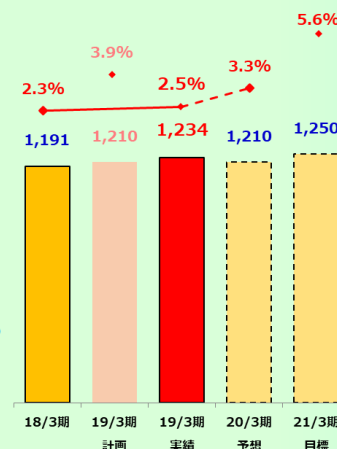
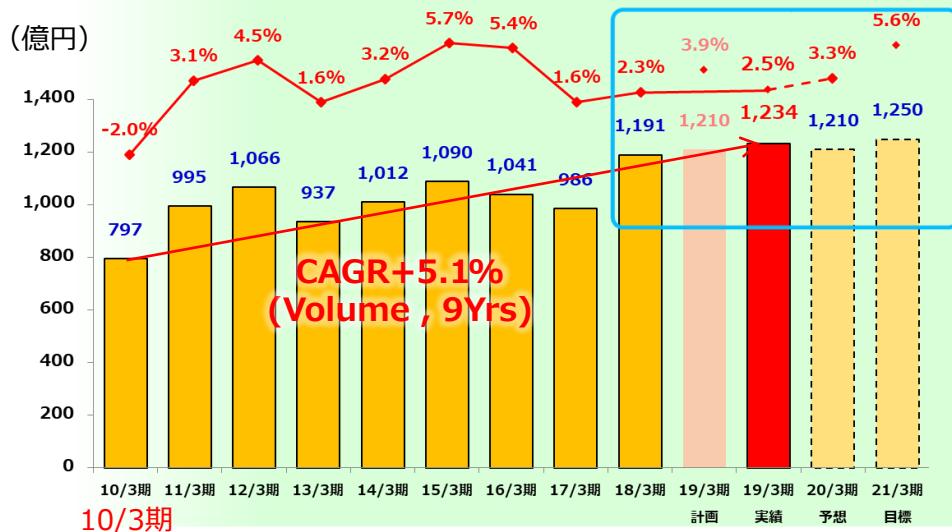
# 「DRIVE NTN100」 産業機械事業 初年度の結果と課題、強化する取り組み

販売：建設機械、風力発電、農業機械、工作機等の好調な需要を背景に、当初計画比で増加(+2.6%)  
 利益：鋼材や副資材の価格高騰を受けて、当初計画比で減益

## 初年度（19/3期）の結果

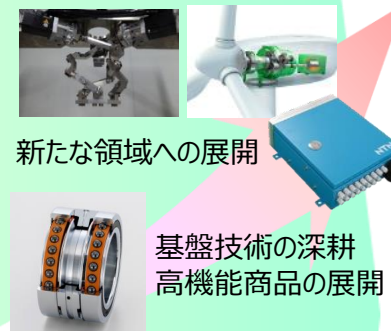
販売：YOY+3.6%、CAGR+5.1%（9年間）  
 利益：YOY+11.3%、営業利益率2.5%

産業機械事業の売上高と営業利益率



販売は増加するも営業利益は当初計画（5月）から減少

## 「DRIVE NTN100」



## 初年度の課題

需要変動に対応する生産体制の構築  
 人件費・経費・鋼材等、費用の増加

## 2年目（20/3期）の強化する取り組み

- 顧客の需要変動への生産対応強化
- サプライヤを含めた内外の生産性を改善
- 中長期に成長を見込む分野への集中 (ホット、風力発電、鉄道車両、航空機)
- 利益の見込める新規案件の獲得
- 新領域(サービス・ソリューション事業、ホット関連事業)

成長分野への注力  
 利益ある案件の取り込み

# 「DRIVE NTN100」産業機械事業 基盤技術・基盤商品の強化と新たな領域の展開の進捗



## 「DRIVE NTN100」の継続施策

1. 基盤技術の深耕、高機能商品の展開
2. 新たな領域への展開：  
ロボット関連事業（ロボティクス）  
サービス・ソリューション事業

目指す姿：抜群の技術力により  
お客さまから最も頼りにされる企業へ  
外部環境の変化に対応

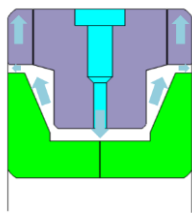


- ・ 産業界におけるIoT普及、AI活用
- ・ ロボット関連需要の増加
- ・ モニタリングによる未然防止



## 1. 基盤技術の深耕、高機能商品の展開

### 独自技術を応用した商品群を開発

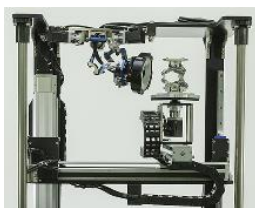


独自の空冷技術で高速化と高剛性を  
実現（業界初）  
グリス潤滑軸受の高速使用限界を  
dmn値140万から160万まで向上  
同時に剛性も10%UP

工作機械主軸用「空冷間座付グリス潤滑軸受」

## 2-a. 新領域：ロボット関連事業

### 手首関節モジュールを用いた自動化システムを開発



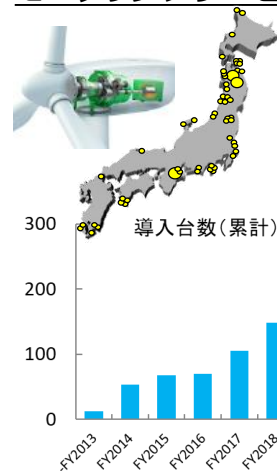
作動角90度のCVJ技術活用  
外観検査に応用すると  
生産ラインにおける省人化と  
品質の向上を実現  
→今後、SIerとの連携を強化



外観検査システム構成例

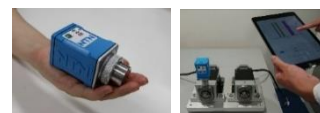
## 2-b. 新領域：サービス・ソリューション事業

### モニタリングサービスのビジネス展開



「風力発電用CMS」

風力発電の状態監視システム  
(CMS) を日本全国で導入  
モニタリングサービスの契約促進  
CMS技術で差別化  
(産学連携、AIで余寿命予測)



「ハンディ型異常検知装置Ⅱ」

軸受診断技術および振動解析技術  
を活用した軸受の異常検知装置  
軸受の診断・分析用ツールや  
診断技術サービスを強化

# 「DRIVE NTN100」自動車事業 初年度の結果と課題、強化する取り組み

販売：中国経済の減速、WLTPや米国イン制裁による欧州販売減等で、当初計画比で減少(-3.1%)

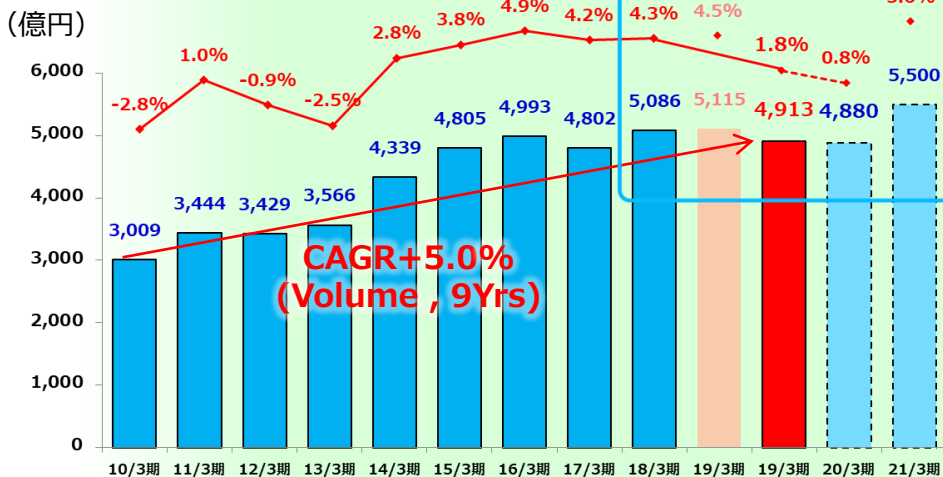
利益：規模急減に加え、鋼材価格高騰、追加関税の影響で費用が増加、当初計画比で減益

## 初年度（19/3期）の結果

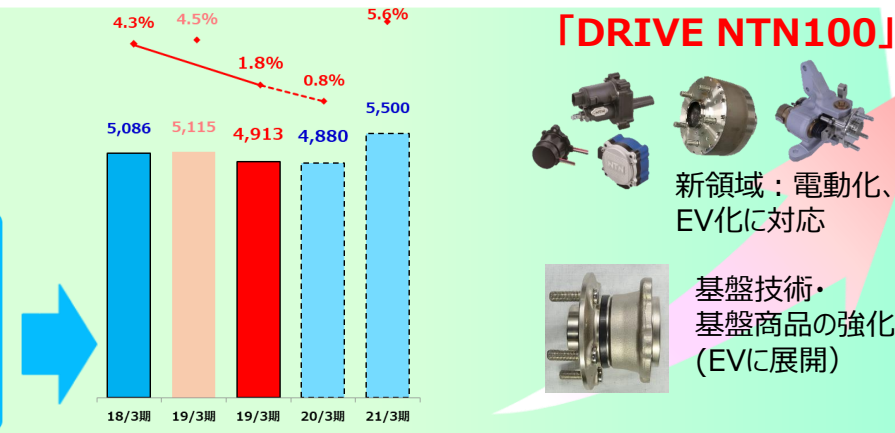
販売：YOY△3.4%、CAGR+5.0%（9年間）

利益：YOY△60.3%、営業利益率1.8%

自動車事業の売上高と営業利益率



10/3期



## 「DRIVE NTN100」



新領域：電動化、EV化に対応



基盤技術・基盤商品の強化 (EVに展開)

販売は営業利益とも当初計画（5月）未達

## 初年度の課題

- 市場環境の変化および外部要因への即応
- ・需要減退時の迅速な生産体制の構築
  - ・米国の輸入鋼材、製品への追加関税に伴うコスト上昇の緩和対策（価格転嫁と現地調達・生産）

## 2年目（20/3期）の強化する取り組み

収益性回復の施策に注力、3年目の飛躍に向けた 着実な足場固め

1. グローバル調達の強化による現地鋼材および現地生産の切替推進。追加関税の影響を抑制
2. 追加関税および材料・資材、運送費高騰の価格転嫁の確実な刈り取り
3. EV・電動化など高付加価値案件で製品機能と技術力の優位性を活用した、利益を伴う事業規模の確保

不透明な需要環境においても  
安定して稼ぐ収益改善を確立

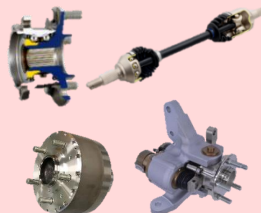
# 「DRIVE NTN100」：自動車事業

## 基盤技術・基盤商品の強化と新たな領域の展開の進捗



### 「DRIVE NTN100」の継続施策

1. 基盤技術・基盤商品の強化：  
EVを含む駆動領域のトップメーカーへ
2. 新たな領域への展開：電動化、EV化に対応



目指す姿：自動車市場に不可欠な存在として、世界中のクルマに商品・サービスを提供する企業に

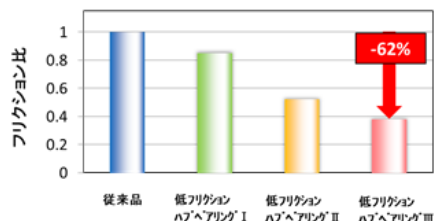
### 外部環境の変化に対応

- ・電動化やEV化、自動運転（CASE）
- ・新車生産台数の増加（人口増加）



## 1. 基盤技術・基盤商品の強化

### 駆動領域における超低フリクションを実現



### 「低フリクションハブベアリングⅢ」

低フリクションを追求したグリースを開発  
耐久性を維持したまま回転フリクションを62%低減  
車両燃費で約0.53%改善に貢献



駆動領域のトップメーカーへ

## 2. 新たな領域への展開：電動化、EV化に対応

### 電動化への対応



### 「電動モータ・アクチュエータ」

ポンプなど補機の電動化に対応  
量産採用に向け事業化を推進



### 「eHUB」

48Vマイルドハイブリッド車の  
燃費改善をグローバルで提案



### 「sHUB」

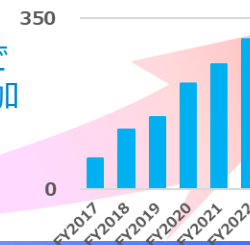
ステアリング補助機能付きHUB  
ジョイントだけでなくリアスアにも  
提案を拡大



### 「インホイールモータ」

### EV向け基盤商品の拡大

低トルク、高剛性、高効率な商品で  
既存および新興EVメーカーに採用増加



企業理念の実践を通じてESG課題に取り組み、持続可能な社会の実現に貢献します

## 環境 (Environmental)

- ✓ 革新的な技術・商品・サービスの開発
- ✓ 環境負荷低減
- ✓ 地球温暖化の防止



### 低フリクションボールベアリングⅢ

回転フリクションを62%低減  
燃費を約0.53%向上

### 「製品環境貢献指数」の算出

当社製品の環境貢献度を数値化  
(本年9月公表予定)

## 社会 (Social)

- ✓ 社会貢献活動
- ✓ 地域との共生
- ✓ 働き方改革



「NTN回る学校」  
をタイで開催



ドイツ国際平和村の  
活動を支援



大阪労働局より  
2018年働き方改革の  
ベストプラクティス企業に選定

## ガバナンス (Governance)

- ✓ コーポレートガバナンスの強化・充実
- ✓ リスクマネジメント
- ✓ コンプライアンス推進



機関投資家向け  
ESG説明会を開催  
(2018年12月)

指名委員会等設置会社へ移行  
(6月25日株主総会承認後)

## 社会課題の対応

### 国連グローバル・コンパクト

人権・労働・環境・腐敗防止の  
4分野・10原則を支持

### 持続可能な開発目標 (SDGs)

SDGsを意識した事業活動

### SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS

世界を変えるための17の目標



## SRIインデックスに採用

### ESG情報の情報開示を推進



GPIFが採用するESG指数に選定

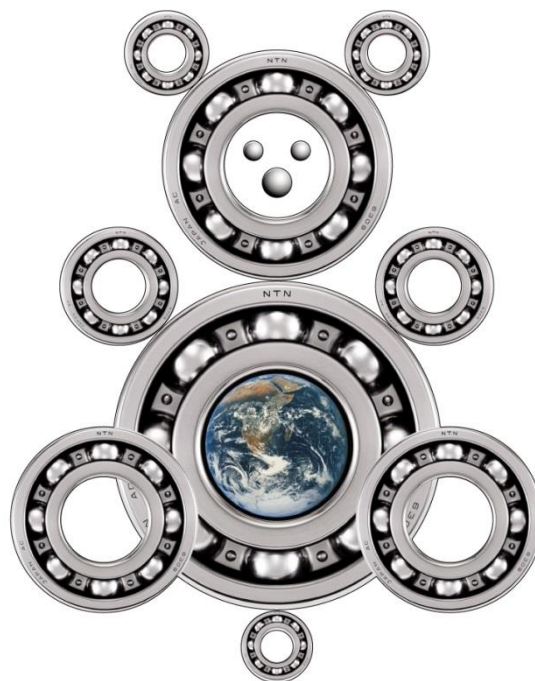
# 「DRIVE NTN100」 主な経営指標



|              | 2018年3月期<br>実績 | DRIVE NTN100   |                |                            |      |
|--------------|----------------|----------------|----------------|----------------------------|------|
|              |                | 2019年3月期<br>実績 | 2020年3月期<br>予想 | 2021年3月期<br>目標             |      |
| 売上高          | 7,444億円        | 7,336億円        | 7,300億円        | 8,000億円                    |      |
| 営業利益         | 396億円          | 269億円          | 240億円          | 570億円                      |      |
| 営業利益率        | 5.3%           | 3.7%           | 3.3%           | 7.1%                       |      |
| 当期純利益        | 204億円          | -70億円          | 95億円           | 300億円                      |      |
| 設備投資額        | 376億円          | 452億円          | 500億円          | 1,700億円／3年間<br>(うち無形200億円) |      |
| フリーキャッシュ・フロー | 134億円          | -224億円         | 0億円            | 450億円／3年間                  |      |
| 棚卸資産回転率      | 4.1回           | 3.8回           | 4.0回           | 4.5回                       |      |
| ネットD/Eレシオ    | 0.9            | 1.2            | 1.2            | 1.0以下                      |      |
| 自己資本比率       | 30.2%          | 27.4%          | 27.1%          | 30%以上                      |      |
| ROE          | 8.4%           | -2.9%          | 4.1%           | 10.0%以上                    |      |
| NTN-ROI*     | 5.7%           | 3.8%           | 3.3%           | 7.5%以上                     |      |
| 配当           | 15.0円          | 15.0円          | 15.0円          | 15.0円以上                    |      |
| 為替レート        | USD            | ¥110.8         | ¥110.9         | ¥110.0                     | ¥110 |
|              | Euro           | ¥129.6         | ¥128.4         | ¥125.0                     | ¥115 |

\*NTN-ROI：税引後営業利益÷（有形固定資産＋棚卸資産）

**DRIVE  
NTN100**



For New Technology Network

**NTN**®

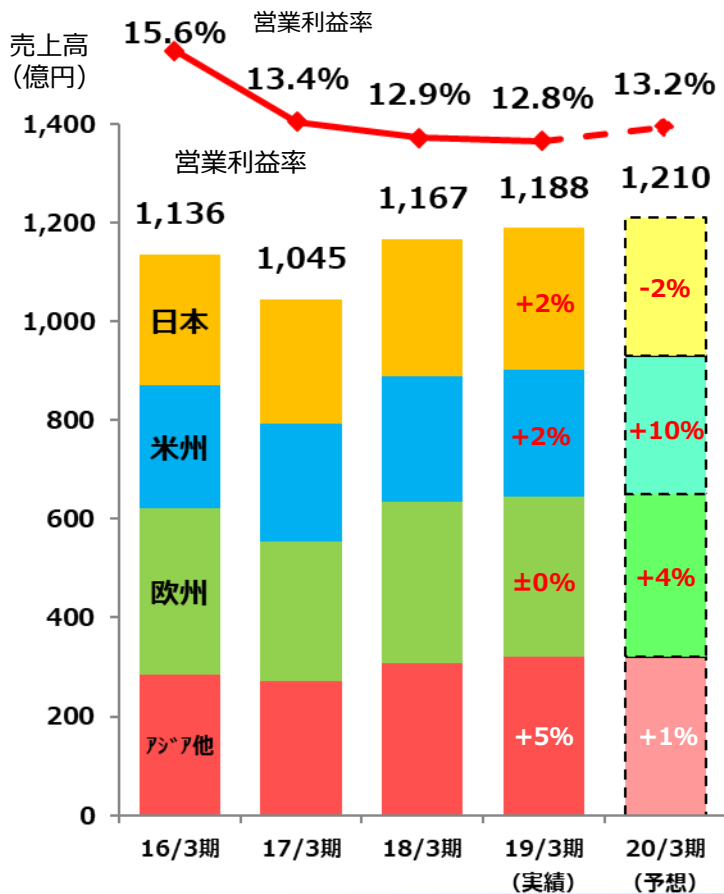
NTN corporation

**D**igitalization, **R**esources, **I**nnovation, **V**ariable cost reformation, **E**fficiency improvement  
**N**TN **T**ransformation for **N**ew **100**years



<19/3期実績(対18/3期)> **売上高:1,188億円(+1.8%),営業利益:152億円(+1.2%)**

- 産業機械向け補修は、全地域で販売増
- オートパーツは、米州と中国で増加するも欧州の減少により横ばい



<20/3期予想：対19/3期の販売増減コメント>

### 日本

工作機補修用の軸受等の需要減少により販売減

### 米州

産業機械向けの新規案件発掘や、オートパーツ代理店ネットワーク向けで販売増

### 欧州

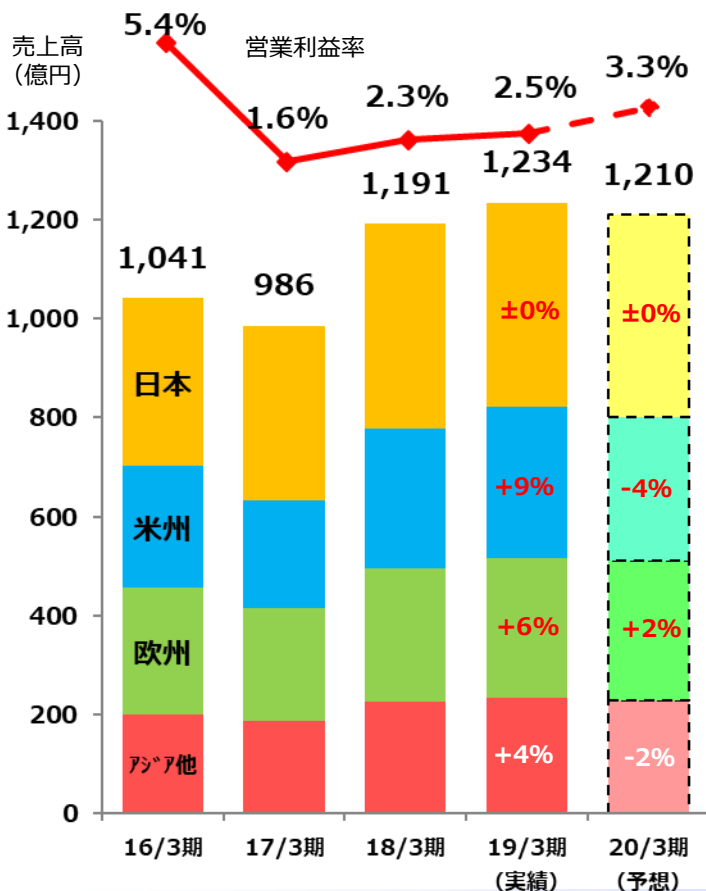
産業機械向け補修は横ばいを見込むが、自動車補修向けで販売増の見通し

### アジア他

中国では販売減を見込むも、旺盛なアジアの需要により全体では販売増

<19/3期実績(対18/3期)> **売上高:1,234億円(+3.6%),営業利益:31億円(+11.1%)**

- 米州、中国にて風力発電向けが増加
- 日本、欧州にて航空機向けが増加



### < 20/3期予想 : 対19/3期の販売増減コメント >

#### 日本

建設機械、工作機械向け減の見通し  
鉄道車両向け増を見込む

#### 米州

建設機械、風力発電、農機向け減の見通し

#### 欧州

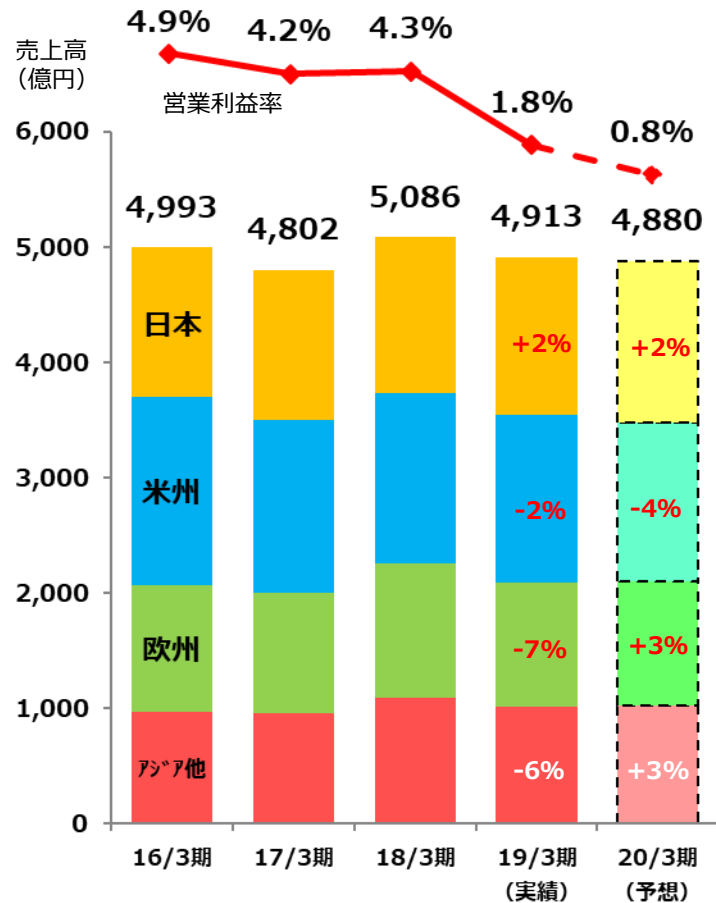
航空機、鉄道車両向け増を見込む

#### アジア他

中国の風力発電、鉄道車両向け増を見込む  
建設機械、工作機械向けは減の見通し

<19/3期実績(対18/3期)> **売上高:4,913億円(-3.4%),営業利益:87億円(-60.3%)**

- 欧州はイン制裁や新排ガス測定基準(WLTP)などの影響により減
- 中国は年度後半の急激な景気減速を受け減



### <20/3期予想：対19/3期の販売増減コメント>

#### 日本

主要自動車メーカーの生産増、モデルチェンジの新車効果、Tier-1向け堅調で販売増

#### 米州

新規案件の効果はあるも、主要モデルの終息やセダン販売低迷が続き販売減

#### 欧州

WLTPやディーゼルからガソリン車への需要シフトへのメーカーの対応が完了したことや、新規案件の立上りで販売増

#### アジア他

アセアン・インドの新規案件や、中国市場の回復、新興EVメーカー向けの案件により増