

For New Technology Network

NTN[®]

新中期経営計画

「復活2014」

2013年2月18日

NTN株式会社

I. 新中期経営計画「復活2014」

・主な施策

「緊急対策」

「経営資源の集中」

「構造改革」

「新商品・新事業の拡大」

・2年後の目標値

II. 「復活2014」の目標と効果

- ・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下さい。

I. 新中期経営計画「復活2014」

【基本方針】

利益を造る企業体質への変革

【主な施策】

利益創出のための短期対策
「緊急対策」

重点分野への資源の集中
「経営資源の集中」

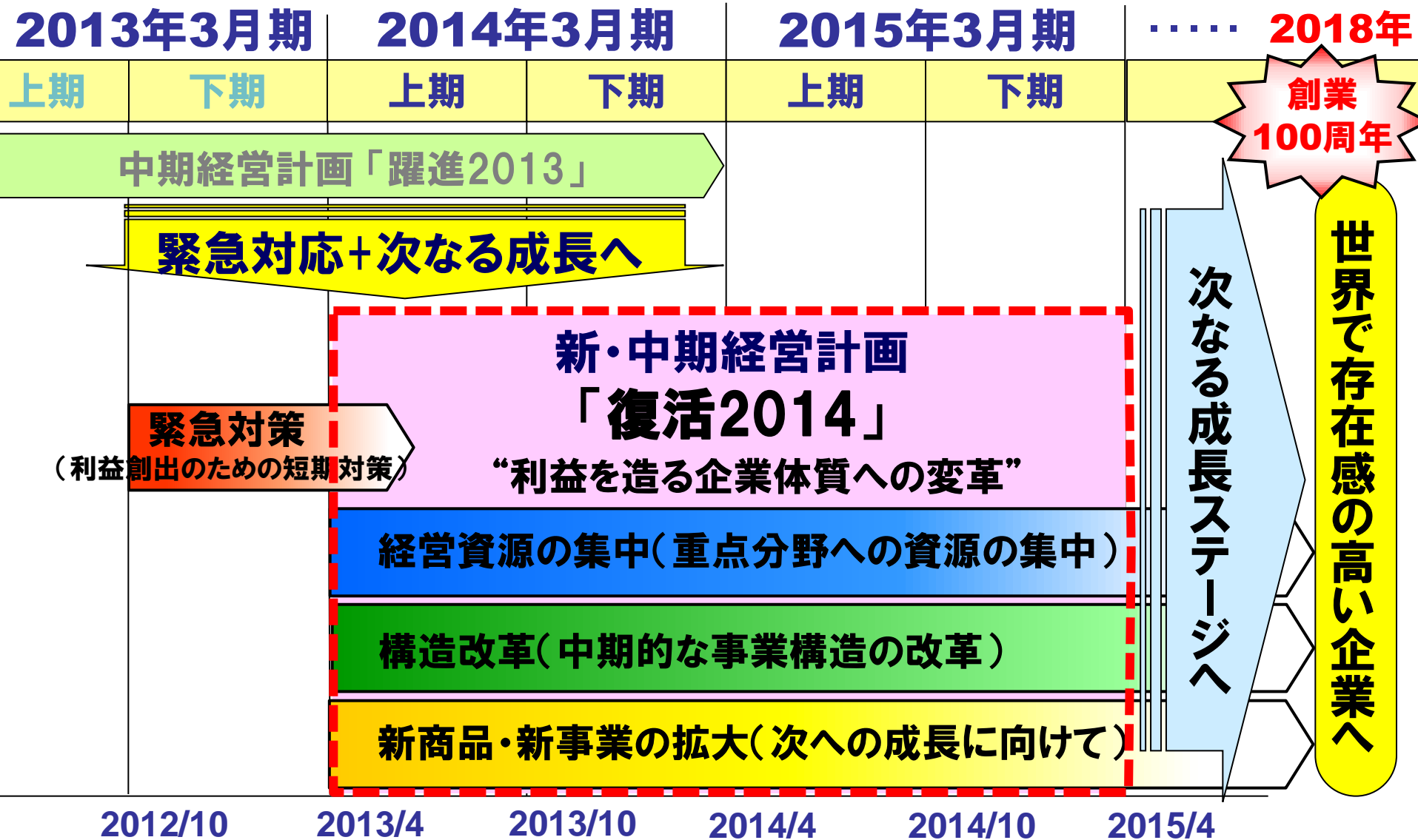
中期的な事業構造の改革
「構造改革」

次への成長に向けて
「新商品・新事業の拡大」

【対象期間】

2013年4月～2015年3月(2年間)

新中期経営計画「復活2014」



主な施策-1「緊急対策」

緊急対策

短期対策として13年3月期下期から実施

13年3月期の成果見通しと「復活2014」の予定

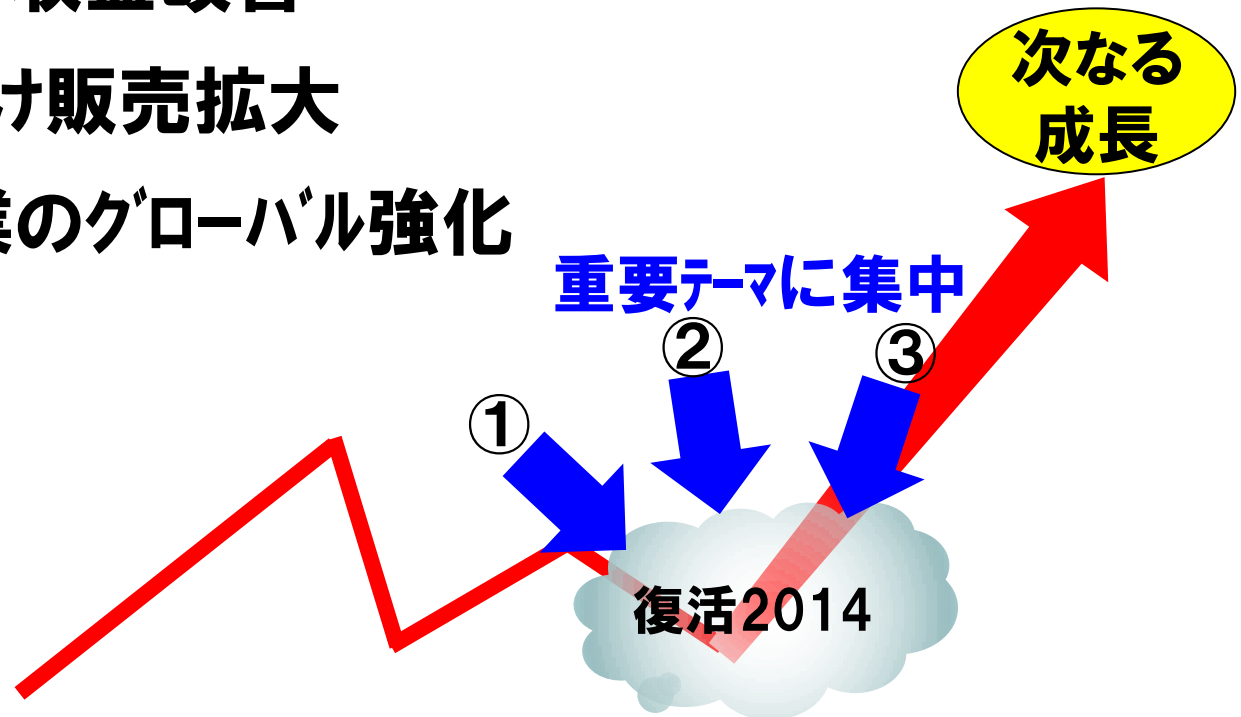
主な施策	13年3月期(見通し)	「復活2014」
人件費削減 (給与、賞与カットなど)	約20億円削減予定	約28億円削減予定
固定費削減 (全部門の経費カットなど)	約35億円削減予定	約74億円削減予定
設備投資の抑制	480億円の予定	2年間の減価償却費以下の510億円まで抑制予定
棚卸資産の削減	1,570億円の予定	2年後に1,450億円まで削減予定
資産の廃棄・売却	約25億円の予定	—

経営資源の集中

重点分野への資源の集中

以下**課題**の中の**重要テーマ**に対して経営資源を集中

- ① 自動車事業の収益改善
- ② 補修・市販向け販売拡大
- ③ 産業機械事業のグローバル強化



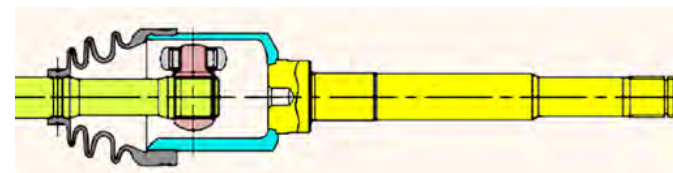
2-①自動車事業の収益改善-1

自動車向け商品の利益率を向上

設計・製造方法の見直し

機能と造りやすさを追求した設計

部品の標準化、品種統合、廉価材



標準化された部品を組み立てる工法へ

コスト低減を
優先した設計へ

低収益品の売価改善

売上とシェアの拡大から利益重視へ



電動ブレーキ向け
ギアボックス



プレスカットスプライン
ハブジョイント

高付加価値商品の早期市場投入

モジュール商品、システム商品

軽量化・低燃費化
にも対応

商品の
収益改善に直結

2-①自動車事業の収益改善-2

自動車向け商品の利益率を向上

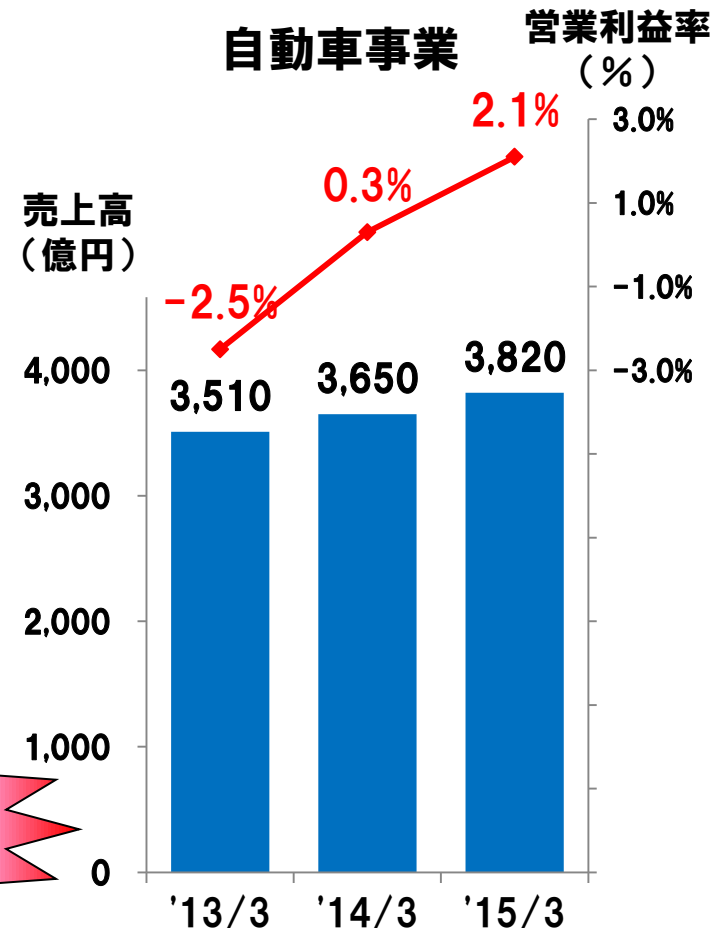
成長市場の需要地生産を拡大

日本からの
輸出を削減

鋼材や前工程品の現地調達を拡大

人件費構造改革の効果

15年3月期
営業利益率2.1%へ



2-①自動車事業の収益改善-3

現地材料の活用と前工程の現地一貫生産を加速

現地鋼材の採用拡大

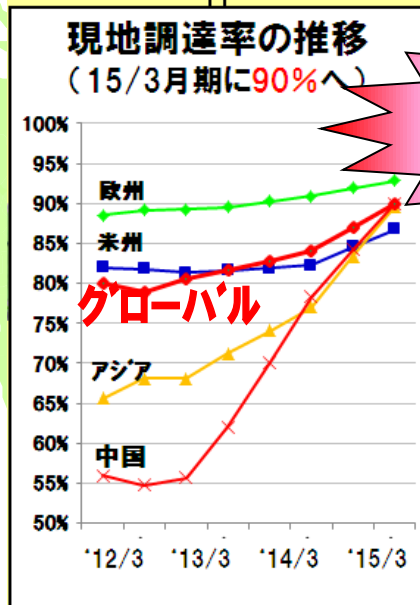
中国、韓国材などの採用

FTAなどの活用

前工程品の現地調達

現地メーカーの開拓

協力メーカーとのパートナーシップ



現地調達率を
90%へ



NTPT(タイ) 等速ジョイント



NTA(米国) ハブベアリング



自動車事業の
収益改善

2-②補修・市販向け販売拡大-1

高収益事業の販売拡大に集中

グローバルサプライチェーンの強化

日本に補修中央倉庫を設置

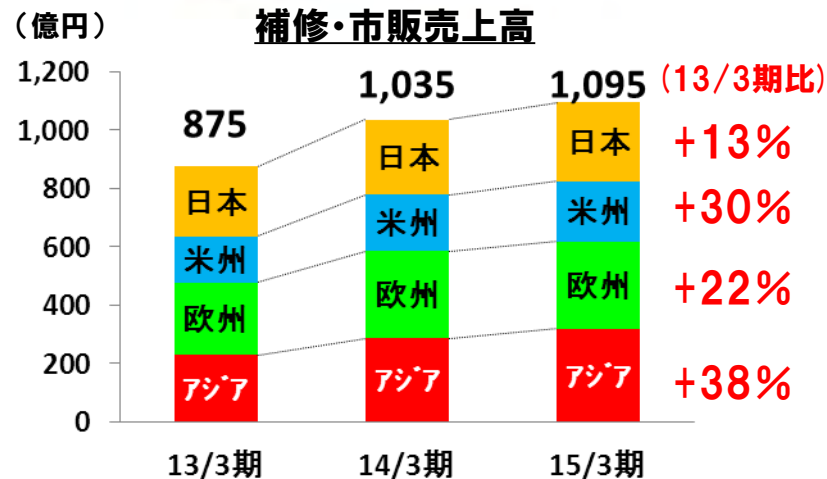
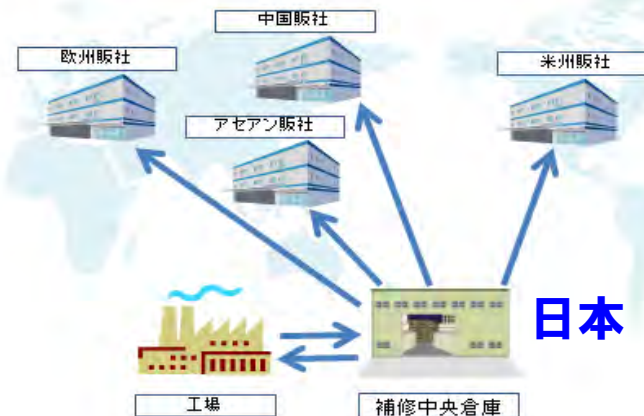
共有化による
グローバル在庫削減

補修向け専用生産ラインの設置

個別品、多品種少ロット品に対応

短納期・安定供給

グローバル サプライチェーン (イメージ図)



2-②補修・市販向け販売拡大-2

高収益事業の販売拡大に集中

オートパーツ事業の拡大

NTN-SNRのノウハウの共有

北米、中国における販売強化



豊富な品揃えのパーツキット



北米用パーツキット

**低シェア事業
へ集中**

MROビジネスの拡大

代理店と協業し販路の拡大

データベースの整備、軸受技術講習

保守・点検ツールの販売推進

**Maintenance
Repair
Overhaul**



オイル、ガス、発電、
鉄鋼、鉱山、セメントなど



専用バンによるセミナー メンテナンスツール

2-③産業機械事業のグローバル強化

成長業種と低シェア地域の販売強化に集中

成長業種における販売拡大

航空機、鉄道車両、風力発電、工作機、農業機械などに注力



新規案件
航空機



新規案件
洋上風力

新規案件の
獲得拡大

中国・アセアン地域の事業強化

風力発電、工作機、建機、鉄道向け強化

地場メーカー向けの販売拡大

中国技術センターで現地開発スピードアップ



中国技術センター



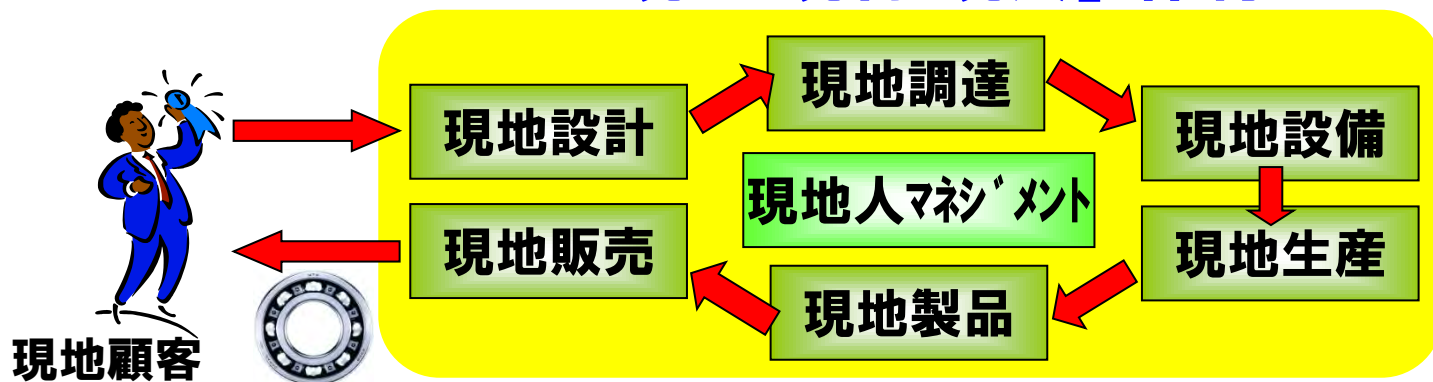
キャラバン活動

構造改革

中期的な事業構造の改革

- ① 人件費構造の改革
- ② 海外生産の加速
- ③ 事業の選択

「現地・現物・現人」体制



3-① 人件費構造の改革

海外生産の加速に伴う地域別人員構成と人件費構造を改革

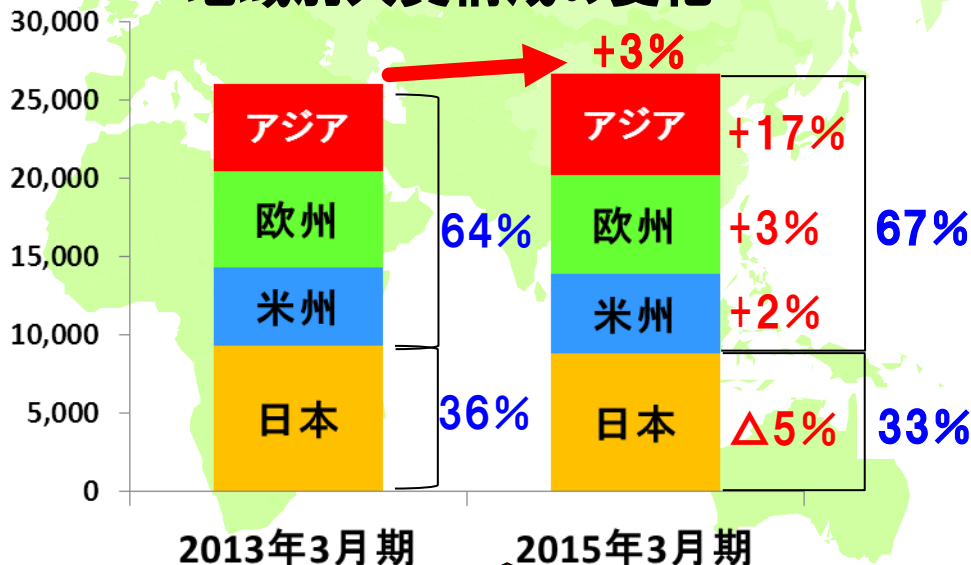
海外人員を増加

人件費を削減

現地トップ、マネジャーは現地人

早期退職制度を活用(3月末)

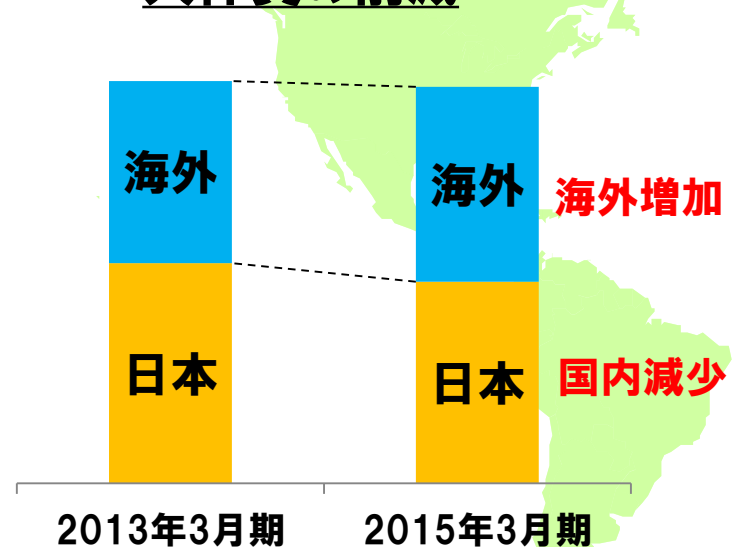
地域別人員構成の変化



2013年3月期 2015年3月期

**国内人員約5%削減
海外人員を増加**

人件費の削減



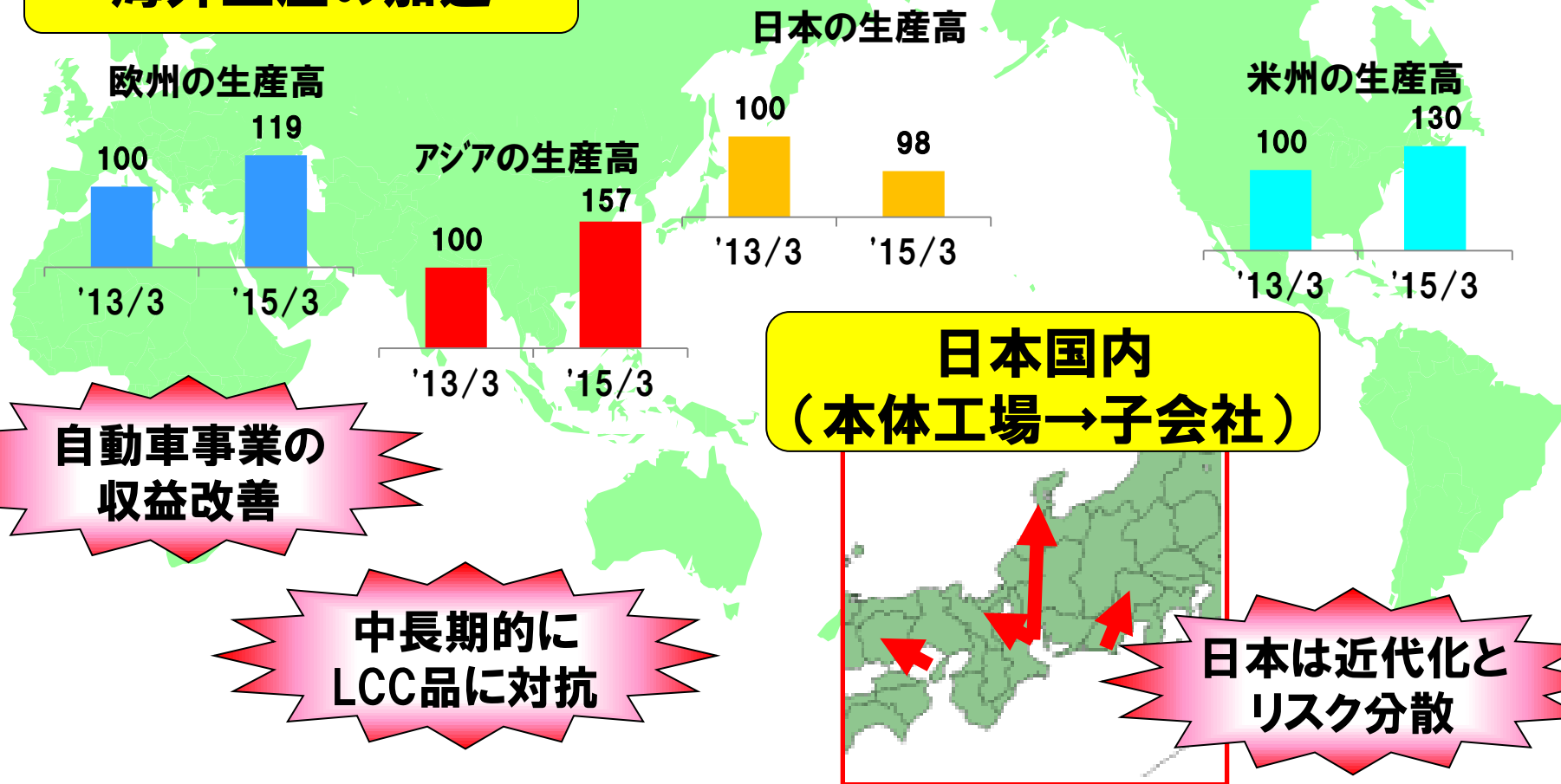
2013年3月期 2015年3月期

**国内人員削減では
約115億円の効果**

3-②海外生産の加速

需要地生産を基本とした為替に左右されない体制の確立

海外生産の加速



3-③ 事業の選択

国内物流コストの削減と精機商品事業の一部撤退

生産物流と販売物流の統合

物流の再編とムダの排除

共同物流による輸送効率化

物流コストを
約10億円削減



輸出センター(桑名)

精機商品事業の一部低収益商品からの撤退

撤退商品の絞り込み

アフターサービス体制の構築

人員は新商品・新事業
の開発・販売へ

新商品・新事業の拡大

次への成長に向けて

- ① モジュール商品・システム商品の開発強化
- ② EVシステム商品の事業本格化
- ③ 複合材料商品の開発と市場展開



4-①モジュール商品・システム商品の開発強化

高付加価値商品の開発とサービス・ソリューションビジネスの拡大

モジュール商品の開発強化

周辺部品とのモジュール化

メカトロ技術を高度化・融合した先進モジュールの開発

システム商品の開発強化

センサ技術を核とした商品展開

解析・診断技術の高度化

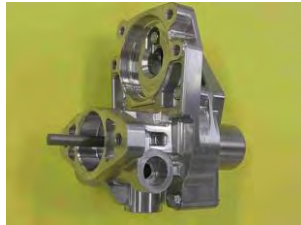
部品点数削減
小型軽量化

各種装置の
メンテナンス費用削減

サービス・ソリューション
ビジネスへの展開



プレスカットスプライン
ハブジョイント



電動ブレーキ向け
ギアボックス



太陽熱発電用
電動リニアモジュール



ICタグ内蔵軸受



風力発電機用状態
監視システム
(CMS)

4-②EVシステム商品の事業本格化

高付加価値商品の開発とサービス・ソリューションビジネスの拡大

EVシステム商品の事業本格化

実用化のための社会実証実験

EVシステム商品の
早期量産化



インテリジェント・インホイール



小型EV用
インホイールモータシステム



インホイールモータシステム



小型EV実証実験(フランス)



超小型モビリティ(EV)の
実証実験を計画

実証実験



世界初のコンパクトEV実証実験(磐田市)



デモ車両Q'mo

商品開発

4-③ 複合材料商品の開発と市場展開

高付加価値商品の開発とサービス・ソリューションビジネスの拡大

複合材料商品の開発と市場展開

軸受

構造部材

機能性新素材

自動車



燃料ポンプ用
「耐腐食性焼結軸受」



パワーシート用
MLE軸受



トランスミッション用
シールリング



高強度焼結ギア



(用途)EV・HEV用リアアクセル

産業機械



PC薄型ファンモータ用
「薄型動圧ベアファイト」



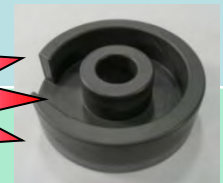
建設機械用
「複層焼結含油軸受」



高負荷用樹脂すべりねじ



(用途)食品機械



アモルファスコア

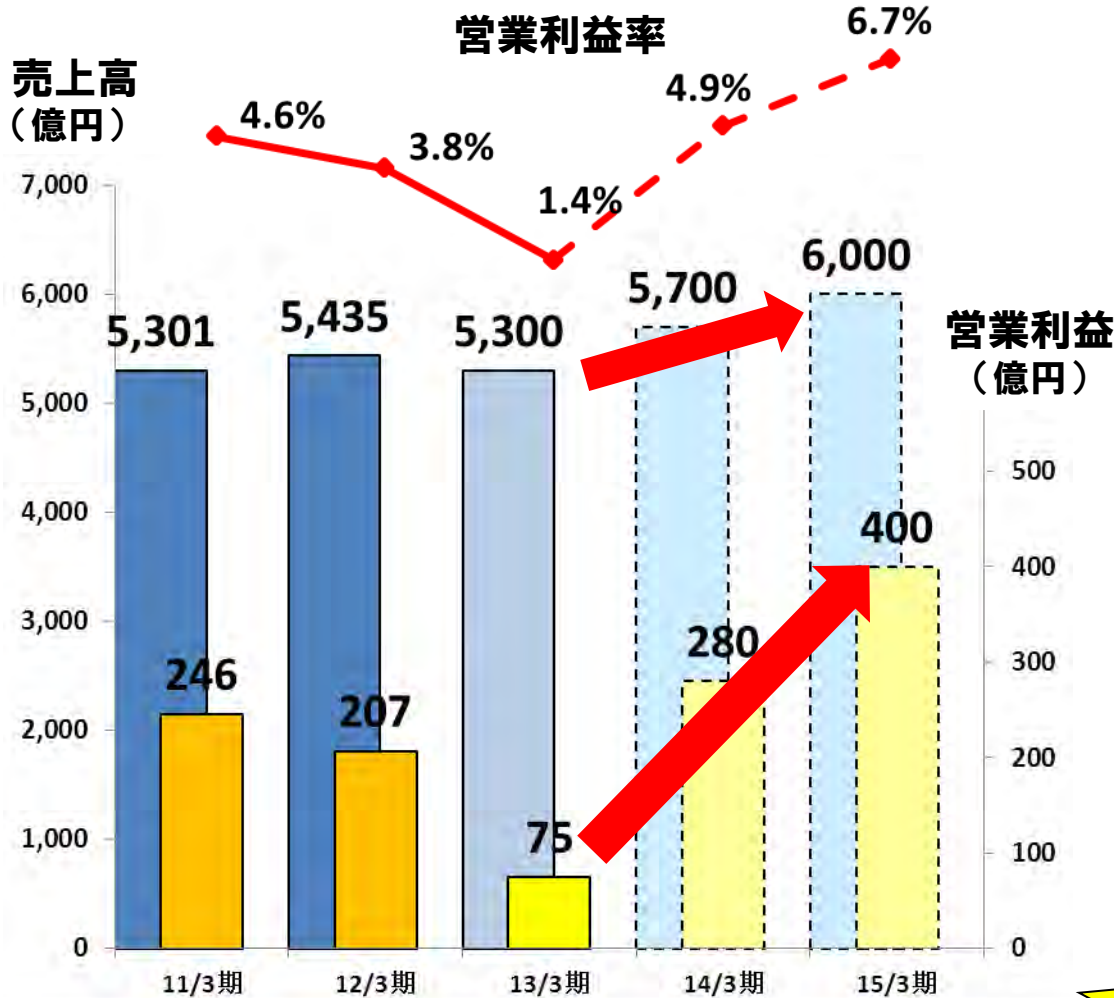


(用途)MRI用ヨークコイル

軸受から
構造部材へ

構造部材から
機能性新素材へ

「復活2014」の目標



13年3月期(見通し)
 売上高: 5,300億円
 営業利益: 75億円

- 「緊急対策」
- 「構造改革」
- 「経営資源の集中」
- 「新商品・新事業」

15年3月期(目標)(13/3期比)
 売上高: 6,000億円 (+13%)
 営業利益: 400億円 (約5倍)

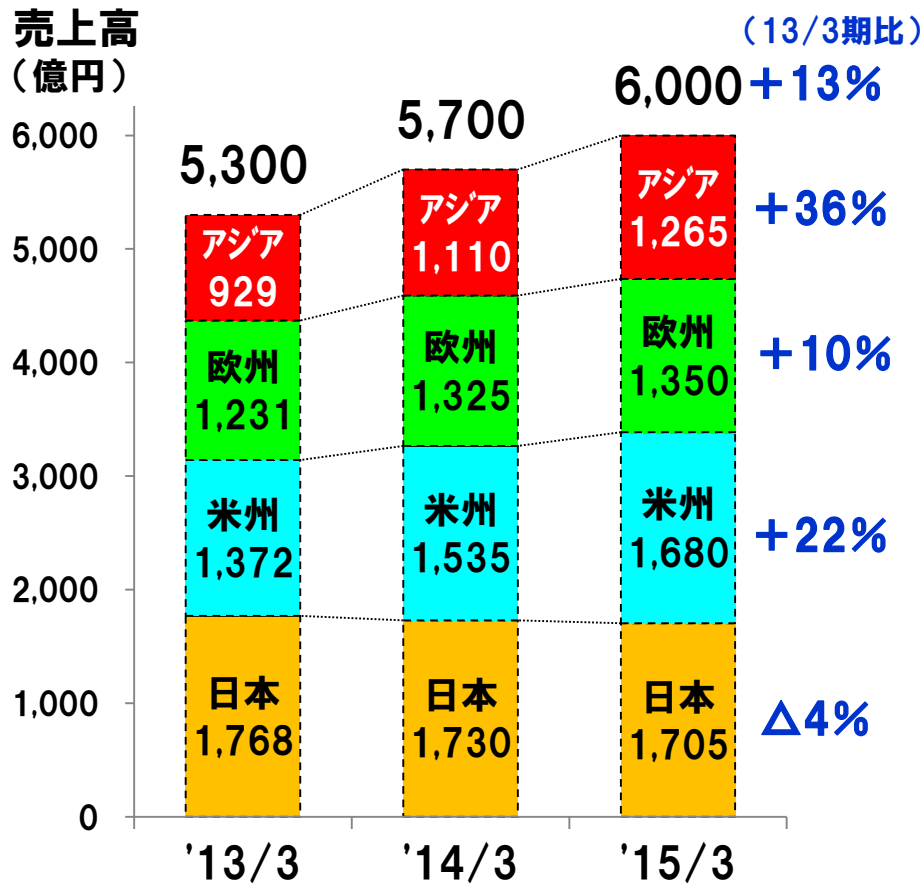
利益を造る企業体質へ



「復活2014」の目標

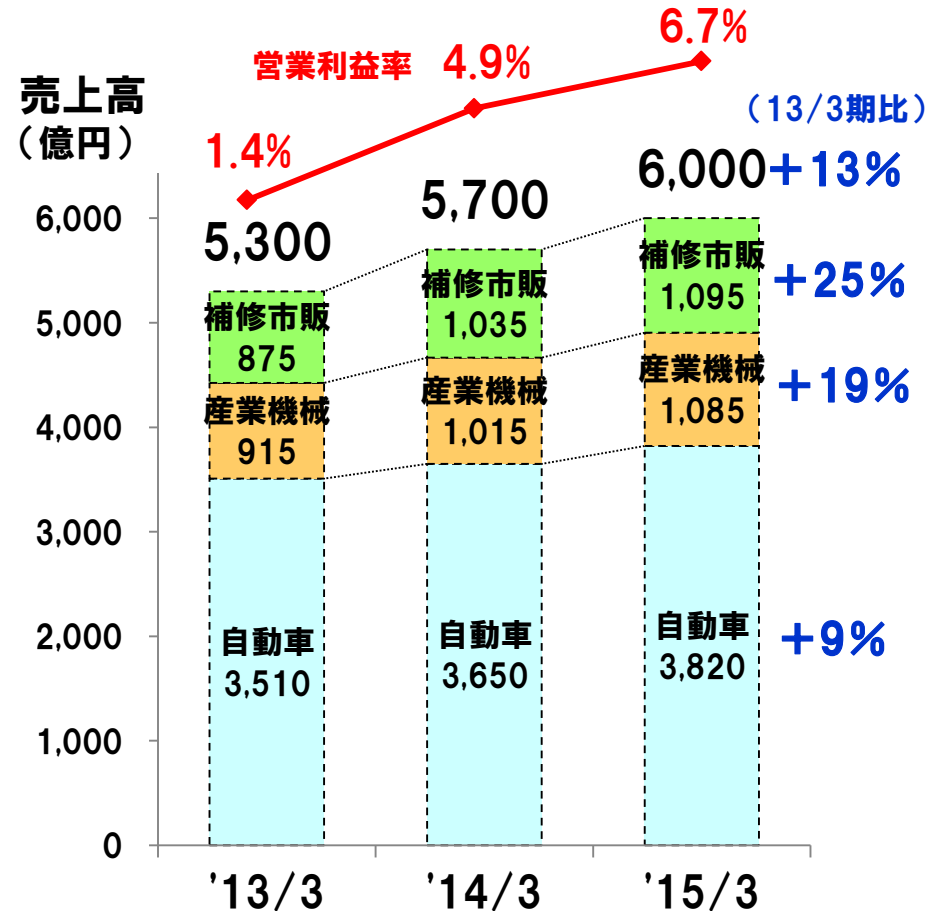
【地域別売上高】

- ・販売は日本が減少、海外で増加
- ・海外の売上構成比率が増加



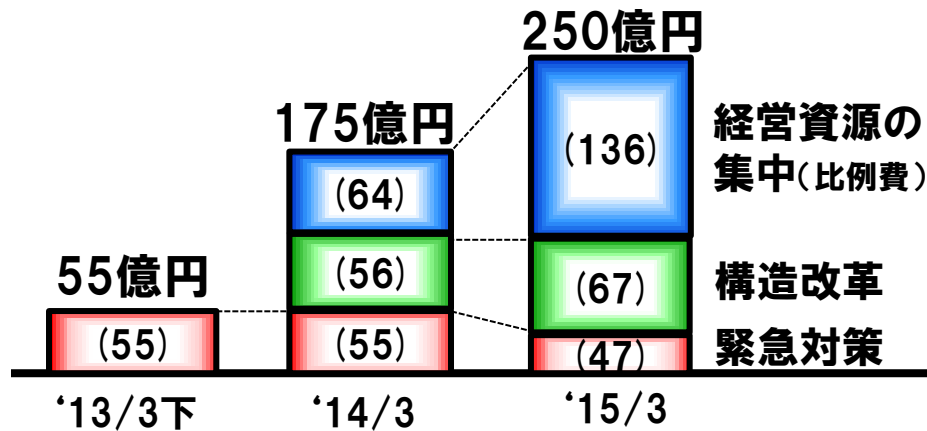
【事業形態別売上高と営業利益】

- ・産業機械と補修・市販の販売を増加
- ・自動車の営業利益を改善



II. 「復活2014」の目標と効果

各施策の利益への効果額



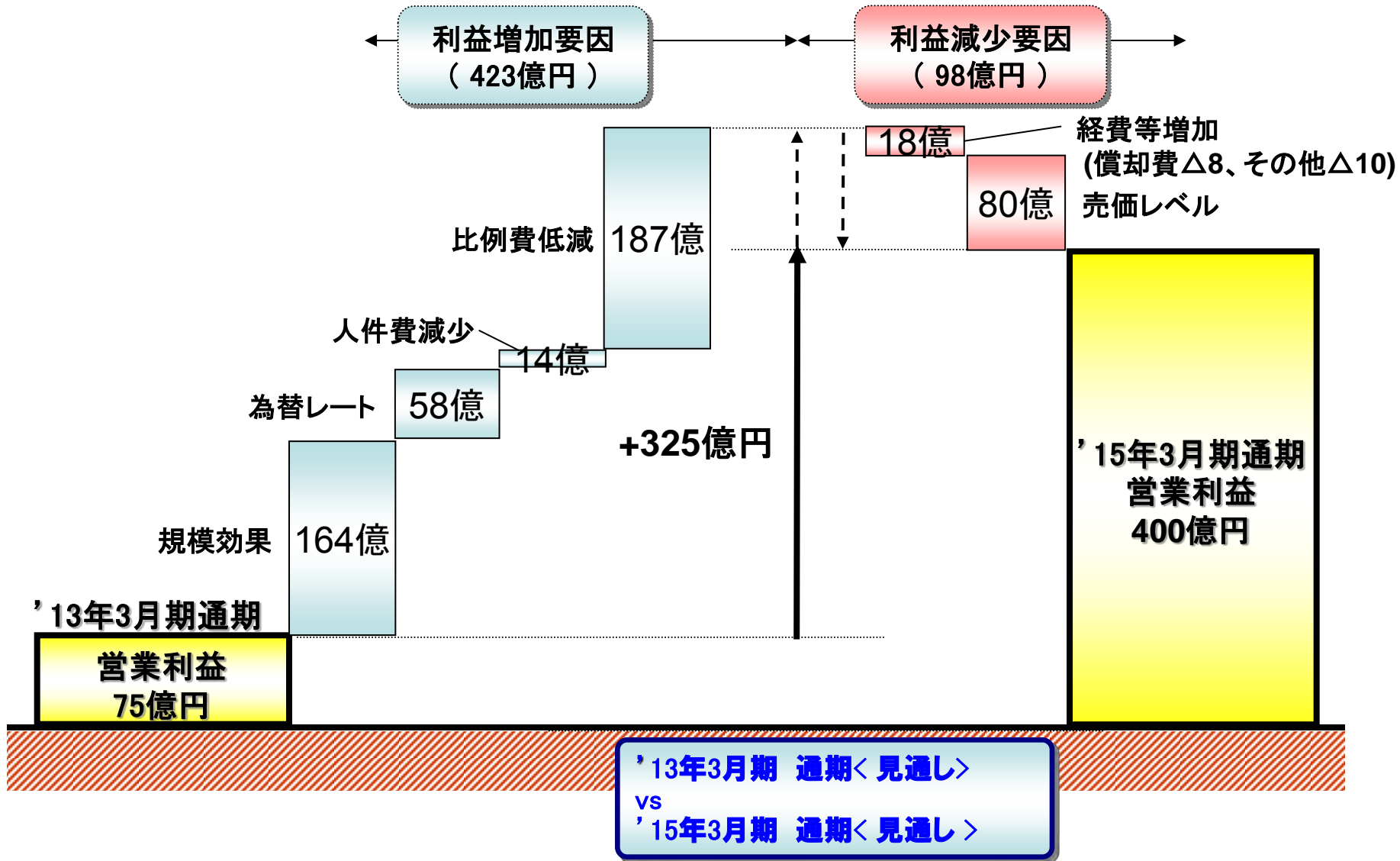
期間	効果額
13年3月下旬	55億円
14年3月期	175億円
15年3月期	250億円
合計(2年半) (復活2014)	480億円 425億円

2年間における各施策の事業形態別効果額

単位: 億円

	経営資源の集中(比例費) (a)	構造改革 (b)	計 (c=a+b)	緊急対策 (d)	合計 (c+d)
自動車	152	97	249	102	425
産機・補修	48	26	74		
計	200	123	323	102	425

「復活2014」の営業利益の増減要因



「復活2014」の主な経営指標

	見通し	復活2014		増減
	2013年3月期①	2014年3月期	2015年3月期②	②-①
売上高(億円)	5,300	5,700	6,000	+700
営業利益(億円)	75	280	400	+325
営業利益率	1.4%	4.9%	6.7%	+5.3ポイント
当期利益	△70	120	200	+270
棚卸資産(億円)	1,570	1,500	1,450	-120
棚卸資産回転率(回)	3.4	3.8	4.1	+0.7
ROA	△1.0%	1.6%	2.6%	+3.6ポイント
ROE	△3.6%	6.4%	10.5%	+14.1ポイント
ネットD/Eレシオ	1.44	1.46	1.24	0.20改善
NTN-ROI(※)	1.2%	4.3%	6.4%	+5.2ポイント
為替レート	\$:¥81.2 €:¥105.3	\$:¥85 €:¥110	\$:¥85 €:¥110	-

We make
Bearings.



For New Technology Network

NTN[®]

NTN株式会社
www.ntn.co.jp