

NSK

2010年3月期第2四半期決算 09～12年度中期経営計画 説明会

日本精工株式会社

2009年11月5日

本資料には、業績見通し及び事業計画等を記載しております。

それらにつきましては、各資料の作成時点における経済環境や事業方針などの一定の前提に基づいて作成しております。従って、実際の業績は、様々な要因により、これらの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 2010年3月期第2四半期実績

2 2010年3月期通期予想

3 09～12年度中期経営計画

(補足資料)

1 2010年3月期第2四半期実績

事業環境

- ✓ 産業機械：在庫調整は進展し需要は緩やかに上向きつつあるものの、回復に遅れ
- ✓ 自動車関連：各国の政策支援効果により自動車生産は回復基調
- ✓ 半導体／液晶関連：設備投資需要の回復兆しが見られるものの、依然低水準

決算サマリー

- ✓ 売上高2,579億円／営業利益△39億円
 - ・ 第2四半期（7-9月）は3四半期ぶりに営業黒字に回復
 - ・ 前半（4-9月）は期初予想に対して赤字幅縮小
- ✓ セグメント別業績
 - ・ 産業機械軸受：1Q底に2Qで売上増加、営業黒字へ回復
 - ・ 自動車関連製品：収益対策効果に売上増が寄与し収益改善が進展、会社全体2Q黒字化に貢献
 - ・ 精機製品：直動製品の売上低調継続が営業損失に影響

2010年3月期 第2四半期業績サマリー



(億円)	09/3期前半 ＜実績＞	10/3期前半 ＜実績＞	対前年同期 増減額	対前年同期 伸び率	10/3期前半 ＜期初予想＞
売上高	3,833	2,579	-1,254	-32.7%	2,500
営業利益	286	-39	-325	-	-70
＜営業利益率＞	＜7.5%＞	＜-1.5%＞			＜-2.8%＞
経常利益	289	-87	-376	-	-120
特別利益	5	-	-5	-	-
特別損失	17	11	-6	-	-
税引前利益	277	-98	-375	-	-120
当期純利益	177	-59	-236	-	-85
(換算レート1US\$=)	(¥105.95)	(¥95.45)			(¥95)
(// 1EURO=)	(¥162.88)	(¥133.06)			(¥125)

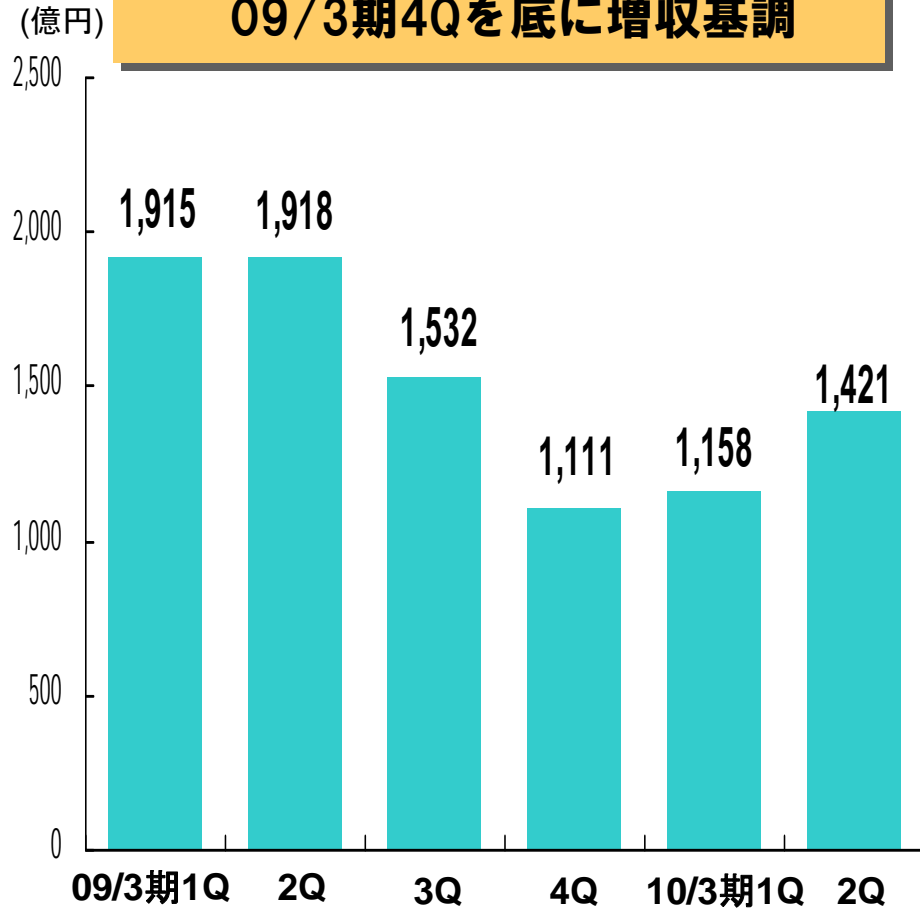
【主要指標】

ROE	12.9%	-5.0%			
Net D/Eレシオ	0.61倍	0.86倍			
棚卸回転数	6.9回転	4.9回転			

売上高/営業利益 四半期推移

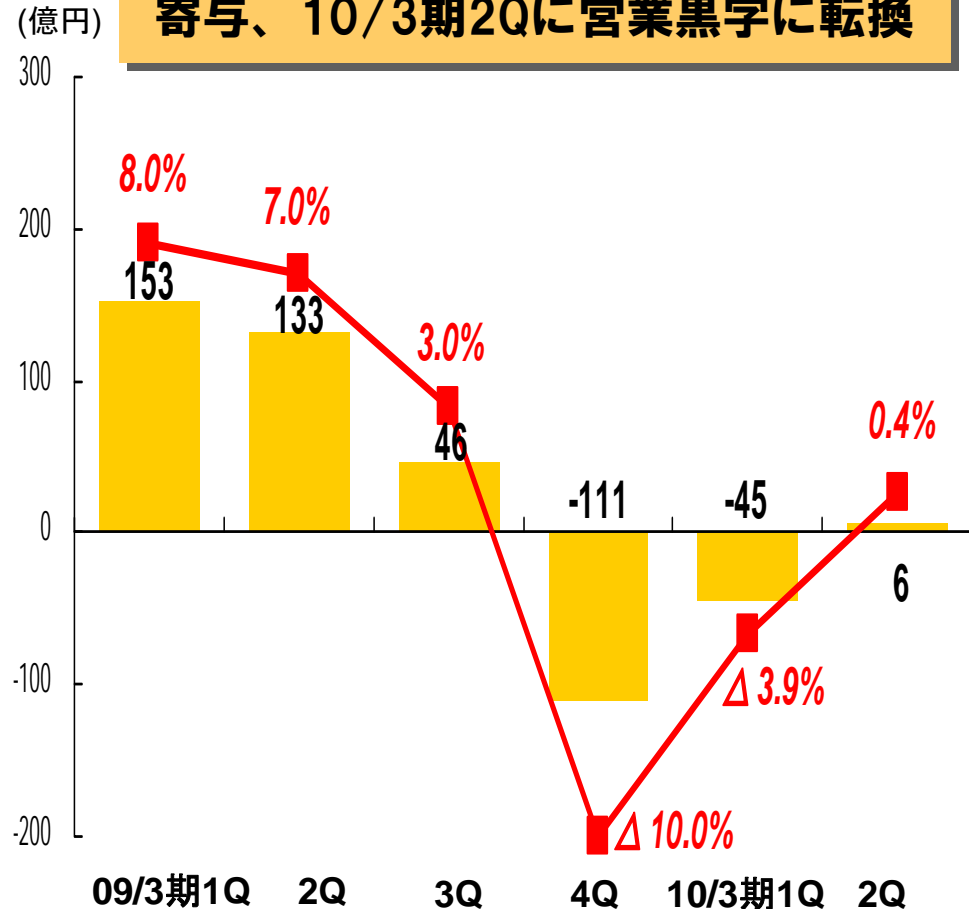
売上高

自動車需要の回復が牽引し、
09/3期4Qを底に増収基調



営業利益/営業利益率

収益対策効果に加えて売上が増が
寄与、10/3期2Qに営業黒字に転換



US\$= ¥104.40 ¥107.50 ¥97.07 ¥93.99 ¥97.13 ¥93.78
EURO= ¥163.12 ¥162.64 ¥129.22 ¥122.90 ¥132.51 ¥133.61

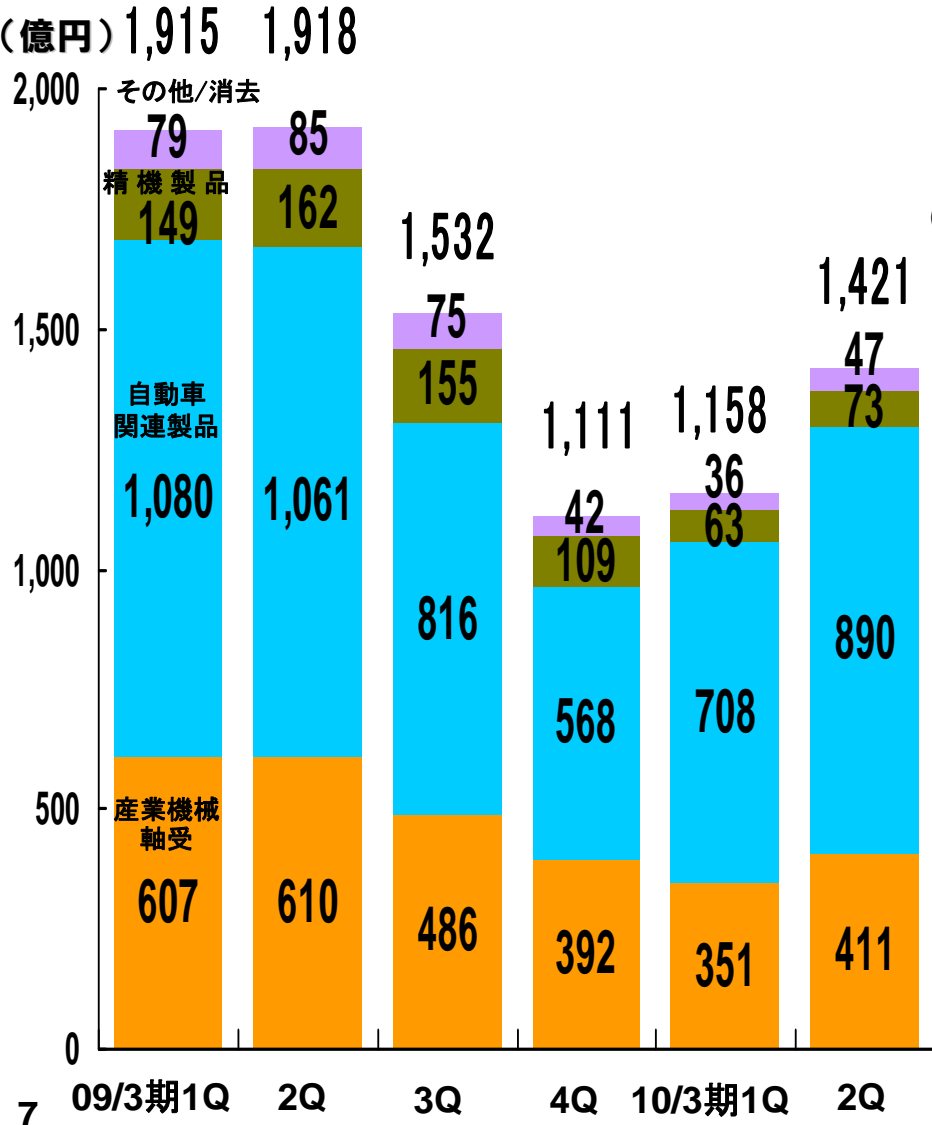
US\$= ¥104.40 ¥107.50 ¥97.07 ¥93.99 ¥97.13 ¥93.78
EURO= ¥163.12 ¥162.64 ¥129.22 ¥122.90 ¥132.51 ¥133.61

売上高・営業利益 [事業セグメント別]

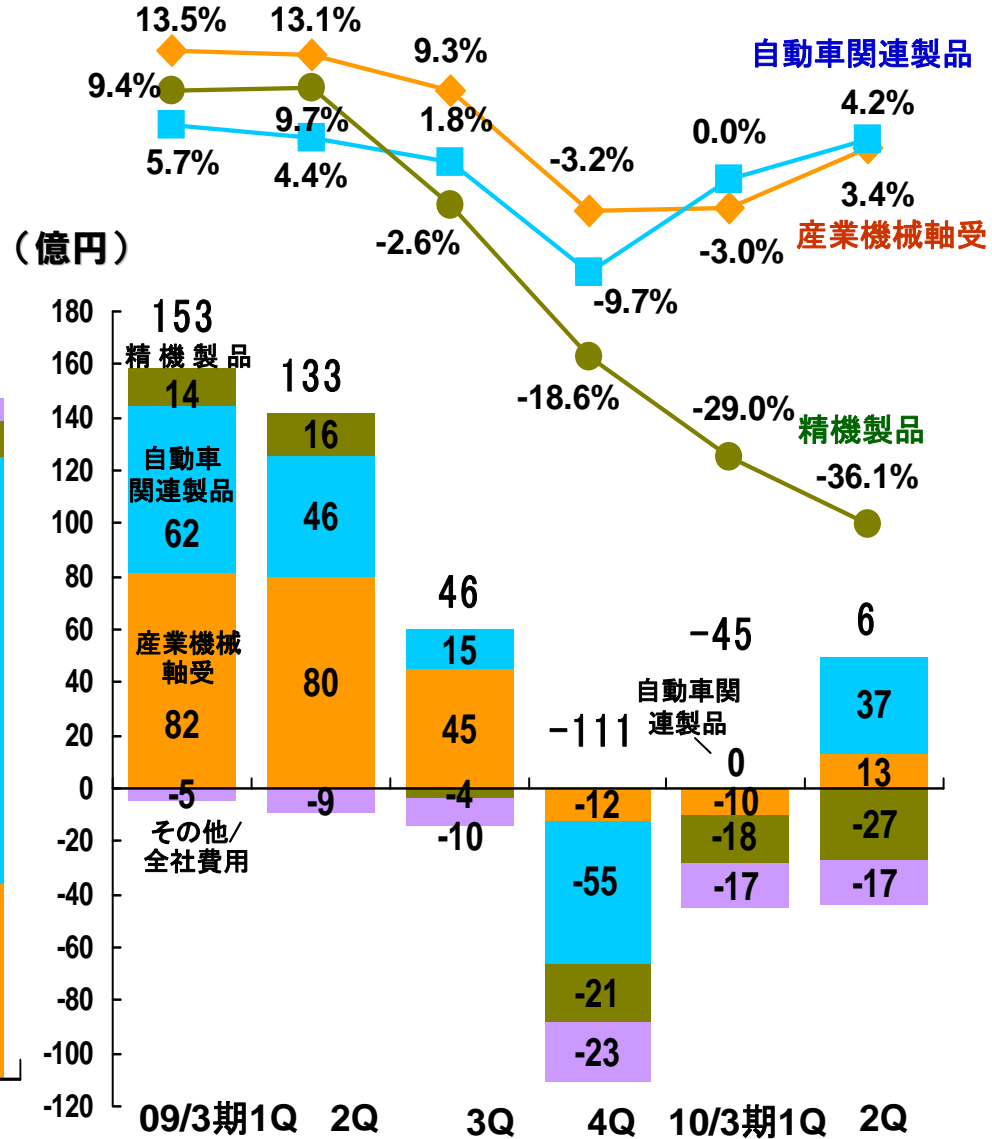
(億円)	09/3期前半 ＜実績＞	10/3期前半 ＜実績＞	対前年同期 増減額	対前年同期 伸び率	10/3期前半 ＜期初予想＞
売上高	3,833	2,579	-1,254	-32.7%	2,500
産業機械軸受	1,217	762	-455	-37.4%	850
自動車関連製品	2,141	1,598	-543	-25.4%	1,400
精機製品	311	136	-175	-56.1%	150
その他	299	149	-150	-50.1%	180
消去	-135	-66	69	-	-80
営業利益	286 <7.5%>	-39 <-1.5%>	-325	-	-70
産業機械軸受	162 <13.3%>	3 <0.4%>	-159	-98.0%	35
自動車関連製品	108 <5.1%>	37 <2.3%>	-71	-65.4%	-20
精機製品	30 <9.6%>	-45 <-32.8%>	-75	-	-45
その他	18 <5.9%>	-9 <-6.3%>	-27	-	-15
全社費用	-32	-25	7	-	-25

事業セグメント別業績 四半期推移

売上高



営業利益／営業利益率



営業利益 増減内訳（'09.3期前半⇒'10.3期前半）

(億円)

'09.3期前半

286億円

物量減
影響

前年同期差額
△325億円

△514億円

△440

外部調達費用削減他の効果
'10.3期前半

為替
影響

△38

売価
ダウン

△20

その他
費用増加

△16

収益対策
効果

+79

△39億円

+110

+189億円

2**2010年3月期通期予想**

通期業績予想修正

- ✓ 期初予想に対して売上高、各利益を上方修正
 - ・ 期前半に続いて自動車事業の回復が後半業績を牽引見込み
- ✓ 為替前提：US\$=90円、EURO=130円
(期初想定US\$=95円、EURO=125円)

後半事業環境見通し

— 先行き不透明感があるものの緩やかに生産回復基調 —
— 各国の自動車販売刺激策の終了による影響懸念 —

- ✓ 日 本：
 - ・ 工作機械/産業機械 — 在庫調整完了するも全般的に需要底這い
 - ・ 自動車生産台数 — 期前半に続いて緩やかに生産回復
 - ・ 半導体/液晶関連 — 緩やかに設備投資需要は回復なるも低水準
- ✓ 米 州：米国景気不透明、北米自動車販売伸び悩み
- ✓ 欧 州：景気調整局面が継続、自動車販売は4Qで減速模様
- ✓ アジア：中国景気回復傾向が継続

2010年3月期 通期予想



(億円)	09年3月期		10年3月期				
	通期 ＜実績＞	前半 ＜実績＞	後半 ＜修正予想＞	通期 ＜修正予想＞	対前期 増減額	対前期 伸び率	通期 ＜期初予想＞
売上高	6,476	2,579	3,121	5,700	-776	-12.0%	5,500
営業利益	221	-39	119	80	-141	-63.8%	30
＜営業利益率＞	<3.4%>	<-1.5%>	<3.8%>	<1.4%>			<0.5%>
経常利益	170	-87	87	0	-170	-	-50
税引前利益	103	-98	87	-11	-114	-	-50
当期純利益	46	-59	59	0	-46	-	-35
(換算レート1US\$=)	(¥100.74)	(¥95.45)	(¥90)	(¥93)			(¥95)
(" 1EURO=)	(¥144.47)	(¥133.06)	(¥130)	(¥132)			(¥125)

需要変動への対応力強化

- ー産業機械軸受/精機製品事業 ⇒ 徹底的な拡販推進
- ー自動車関連製品事業 ⇒ 物量増への着実な生産対応

収益体質改善施策の継続実施

- ーグローバルな生産体制再構築の実行
- ー外部調達費用の削減
- ーリソースの集中投入によるVA/VEの実行
- ー販売管理費/経費削減の実行

設備投資圧縮の継続

- ー10/3期設備投資 期初予想どおり200億円の見込み

棚卸資産削減の継続

- ー引き続き需要動向を注視しながら回転数の向上を図る

2010年3月期 通期予想 [事業セグメント別]



(億円)	09年3月期		10年3月期				
	通期 ＜実績＞	前半 ＜実績＞	後半 ＜修正予想＞	通期 ＜修正予想＞	対前期 増減額	対前期 伸び率	通期 ＜期初予想＞
売上高	6,476	2,579	3,121	5,700	-776	-12.0%	5,500
産業機械軸受	2,095	762	888	1,650	-445	-21.2%	1,850
自動車関連製品	3,525	1,598	1,952	3,550	+25	+0.7%	3,100
精機製品	575	136	174	310	-265	-46.1%	350
その他	507	149	201	350	-157	-31.0%	370
消去	-226	-66	-94	-160	+66	-	-170
営業利益	221 <3.4%>	-39 <-1.5%>	119 <3.8%>	80 <1.4%>	-141	-63.8%	30 <0.5%>
産業機械軸受	195 <9.3%>	3 <0.4%>	57 <6.4%>	60 <3.6%>	-135	-69.0%	130 <7.0%>
自動車関連製品	68 <1.9%>	37 <2.3%>	123 <6.3%>	160 <4.5%>	+92	+135.3%	35 <1.1%>
精機製品	5 <0.9%>	-45 <-32.8%>	-30 <-17.2%>	-75 <-24.2%>	-80	-	-65 <-18.6%>
その他	8 <1.6%>	-9 <-6.3%>	-6 <-3.0%>	-15 <-4.3%>	-23	-	-20 <-5.4%>
全社費用	-55	-25	-25	-50	+5	-	-50

営業利益 増減内訳（'09.3期⇒'10.3期修正予想）

（億円）

'09.3期実績



物量減
影響

△240

為替
影響

△55

売価
ダウン

△45

その他
費用増加

△51

△391 億円

前期差額

△141 億円

外部調達費
削減他の
効果

'10.3期修正予想

収益対策
効果

+100

80 億円

+150

+250 億円

3**09～12年度中期経営計画**

06～08年度中期経営計画の総括

06-08年度中期経営計画

	06/3期実績	07/3期実績	08/3期実績	09/3期実績	09/3期計画
売上高	6,285億円	7,172億円	7,720億円	6,476億円	7,400億円
営業利益	426億円	624億円	693億円	221億円	740億円
経常利益	389億円	576億円	649億円	170億円	715億円
当期純利益	256億円	349億円	426億円	46億円	445億円
営業利益率	6.8%	8.7%	9.0%	3.4%	10.0%
ROE	12.1%	14.0%	16.1%	1.8%	15.0%
Net D/Eレシオ	0.73倍	0.69倍	0.56倍	0.85倍	0.4倍
\$ =	110.37	116.93	114.55	100.74	108
ユーロ=	137.39	150.35	162.22	144.47	136

◎中期計画2年目までは順調に進捗するも、グローバル景気の急減速による需要急減・鋼材価格高騰等の影響により、最終年度計画は未達。

成 果

- ◎産業機械軸受事業の強化（ころ軸受供給能力up/アフターマーケット向け販売網拡充、等）
- ◎自動車関連製品事業の拡大
- ◎欧州・アジアの収益力向上
- ◎中国・インドにおける事業体制の拡充

反 省

- ◎09/3期後半から緊急収益改善施策を実施するも環境変化への対応が不十分（特に日本）
- ◎精機製品事業の体質改善への対応不足
- ◎米州はアナーバー工場の閉鎖など収益対策を実行するも収益力不足

中期経営計画の位置付け

03-05年度
中期経営計画

06-08年度
中期経営計画

09-12年度
中期経営計画

13-15年度
中期経営計画

事業の選択と集中
闘う小集団化

成長戦略への転換
体質強化

パラダイムチェンジへの対応
1兆円に向けた事業基盤再構築

創立100周年
に向けて

事業環境の変化

- 景気最悪期は脱したものの回復足取りは依然不透明、底打ちからの本格反転は11/3期後半以降
- 新興国需要が成長牽引
- 環境・インフラ分野の需要堅調持続
- 自動車技術革新による需要構造変化
- 為替の円高基調継続
(為替前提\$=90円/ユーロ=120円)

09～12年度中期経営計画骨子

売上高7,800億円
営業利益率8.5%

産業機械事業

自動車事業

成長戦略

新興国向け拡大

**環境/インフラ/資源
ビジネス拡大**

**技術革新
への対応**

事業軸の強化

攻めの営業強化

**グローバル生産
再編**

**新製品開発
スピードアップ**

体質強化

トータル・クオリティNo.1の追求

営業力

技術開発力

生産力

**グローバル
マネジメント力**

人材育成力

**販売／生産／技術部門を事業本部傘下にし、
事業軸中心の経営を一層加速**

《事業別中期方針》

産業機械事業

新興国・成長分野への徹底拡販

精機製品の生産・販売体制の再構築

自動車事業

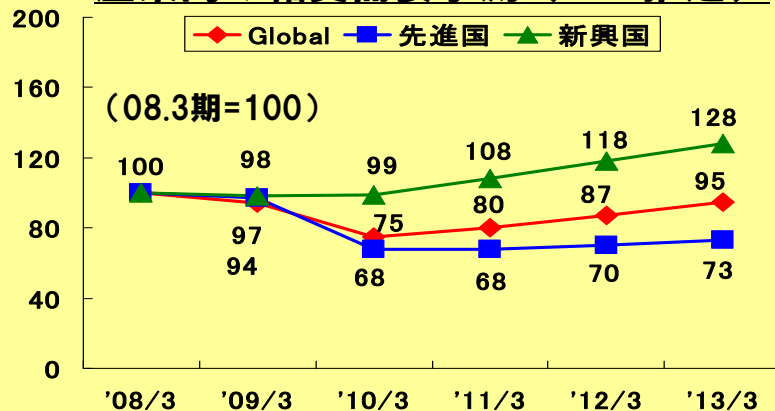
成長市場への展開と技術革新への対応

新興国向け拡大

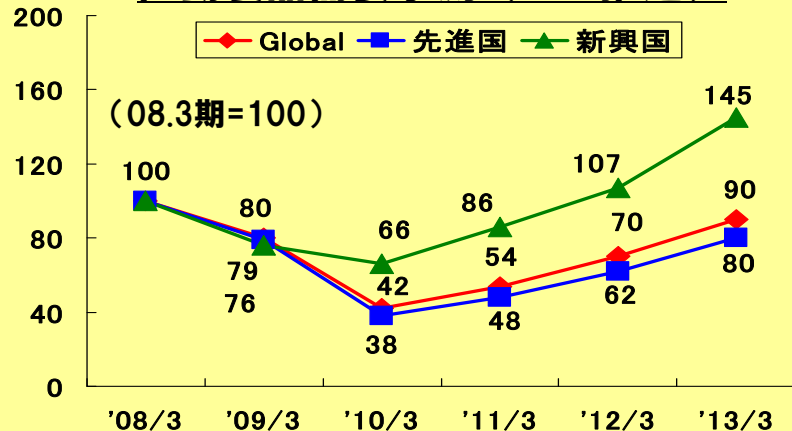
需要環境予測

新興国成長が需要を牽引

産業向け軸受需要予測（NSK推定）



直動製品需要予測（NSK推定）



新興国販売・技術体制の強化

■新興市場販売体制の整備・強化 （BRICs/中南米/中近東）

*拠点・人員の拡充
（特に中国/インド）

*現場密着技術支援体制の強化
（海外技術センターの拡充）

*アプリケーションエンジニアの増強

アフターマーケット分野拡販

■チャンネル開発の継続・強化

*新興国への販売代理店網の拡大

■サービスの総合力強化 （技術/サプライ/トレーニング）

■軸受+精機製品の製品フルラインナップ による販売強化

＜事業別戦略＞産業機械事業②

成長分野拡大

セクター活動の拡充強化

- *環境/インフラ/資源分野への注力
- *重点対象セクターを拡大
- *技術マーケティング体制強化
- *セクター強化による
OEM⇒補修需要への確実な取込み

産業機械軸受

グローバル生産再編

ころ軸受の生産力強化

- *日本再編効果の刈り取り
- *中国での現地生産を検討
⇒拡大する中国需要の取り込み

玉軸受の生産集約によるコストダウン

- *グローバル最適地生産による集約効果の刈り取り

専任拡販チームによる活動深耕

- *工作機械、半導体依存からの脱却
- ＜重点分野＞
 - ・太陽光発電/LED/リチウム電池/燃料電池/原子力
 - ・医療/食品/バイオ

精機製品

中国生産拠点（NSK瀋陽）の最大活用

- *中国需要への供給と同時に、グローバル生産拠点として活用

生産拠点の再編

- *日本生産拠点を集約・統合によるコスト低減

<事業別戦略> 自動車事業①

新興国向け拡大

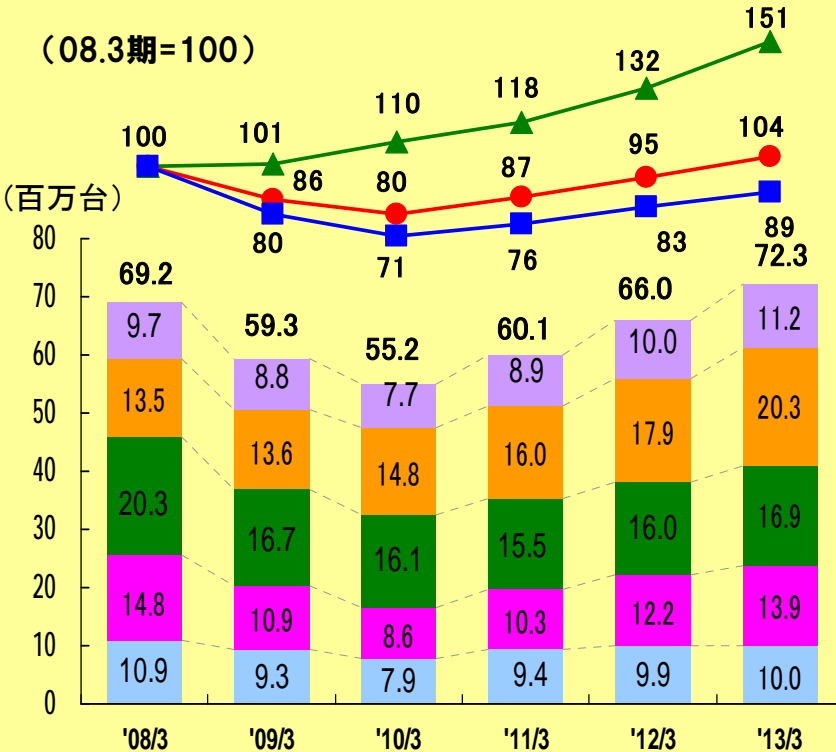
需要環境予測

新興国需要の拡大継続
小型車需要の拡大
低コスト要求の増大

世界自動車生産台数予測 (NSK推定)



(08.3期=100)



小型化・過酷環境への対応

製品戦略

- * 成長市場向け製品群拡大
- * 開発スピードアップ

顧客戦略

- * 日系/欧米系への着実な取り込み、地場系へ積極的な参入
- * ティア1サプライヤーへの取り組み強化
- * インド地域本社の設立
- * 現地技術センター機能強化 (特に中国/タイ/ブラジル/インド)

コスト低減施策の強化

現地生産の拡大

- * 現地材、現地調達、内製化拡大

最適地生産によるグローバル部品供給

<事業別戦略> 自動車事業②

技術革新への対応

HEV/EV化への対応

HEV/EV率の拡大

HEV伸張
EV台頭



08年	12年予測	15年予測
約1%	5%程度	10%程度

電動パワーステアリング（EPS）の拡大

EPS搭載が一層浸透

低燃費化
HEV/EV化



08年	12年予測	15年予測
約35%	60%程度	70%程度

■技術革新に対応した新技術/新製品の創出

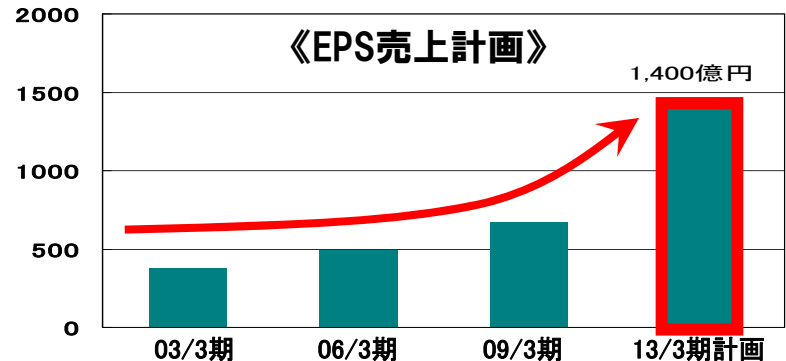
*ハイブリッド向け軸受新製品の市場投入
⇒小型/軽量/低トルク化技術の高度化

*電動化による新機構・新需要の掘り起こし

⇒増加するモーター需要の取り込み
⇒アクチュエーター製品の市場開拓
(ボールねじ/軸受技術の活用)

■新規アプリケーションへの積極的な拡販

■拡大するEPS需要の積極取り込み



*製品ラインナップ拡充
⇒機電一体EPSによる小型化対応
⇒出力タイプ別製品群の開発スピードアップ

■グローバル生産基盤の強化

*新工場(中国/米国)でのスムーズな生産立ち上げ
*需要増に対する生産体制整備

中国事業運営体制を一層強化し、更なる事業拡大へ

生産

2010年4月～精機製品の生産開始
⇒大型軸受の生産も検討、全セグメントにおいて現地需要を生産供給する体制へ

販売

営業人員、販売拠点を拡大
⇒東北部や内陸部の販売体制や営業人員を拡充し、営業力強化を図る

技術

中国研究開発法人の新拠点での活動本格化
⇒全ての製品に関する技術サービスを中国国内で自己完結できる体制へと進化

管理

中国事業の統括会社を研究開発新拠点に移転、中国マネジメント機能を一層強化
⇒中国事業を一元管理、各機能部門間の連携を深め、一貫した成長戦略を展開

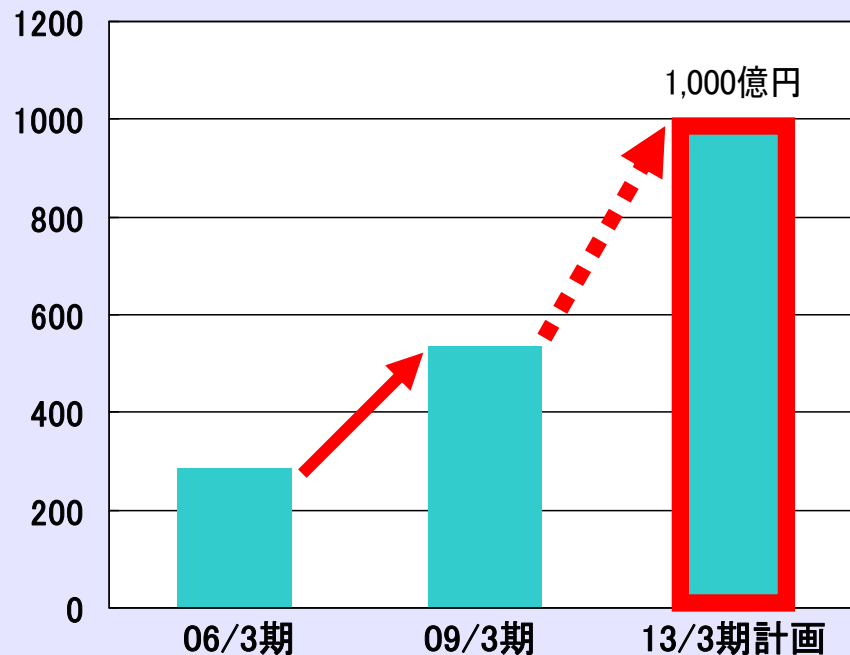
<産業機械>

- ・重点分野：風力発電/鉄道車両/インフラ関連/工作機械/アフターマーケット、等
- ・重点地域：内陸部/東北部

<自動車>

- ・日系メーカー案件の確実な受注
- ・地場/欧州メーカーへの拡販

中国売上高計画



中期経営計画 数値目標

	09年3月期実績	13年3月期計画
売上高	6,476億円	7,800億円
営業利益	221億円	660億円
経常利益	170億円	620億円
当期純利益	46億円	370億円
営業利益率	3.4%	8.5%
ROE	1.8%	14.0%
Net D/Eレシオ	0.85倍	0.5倍

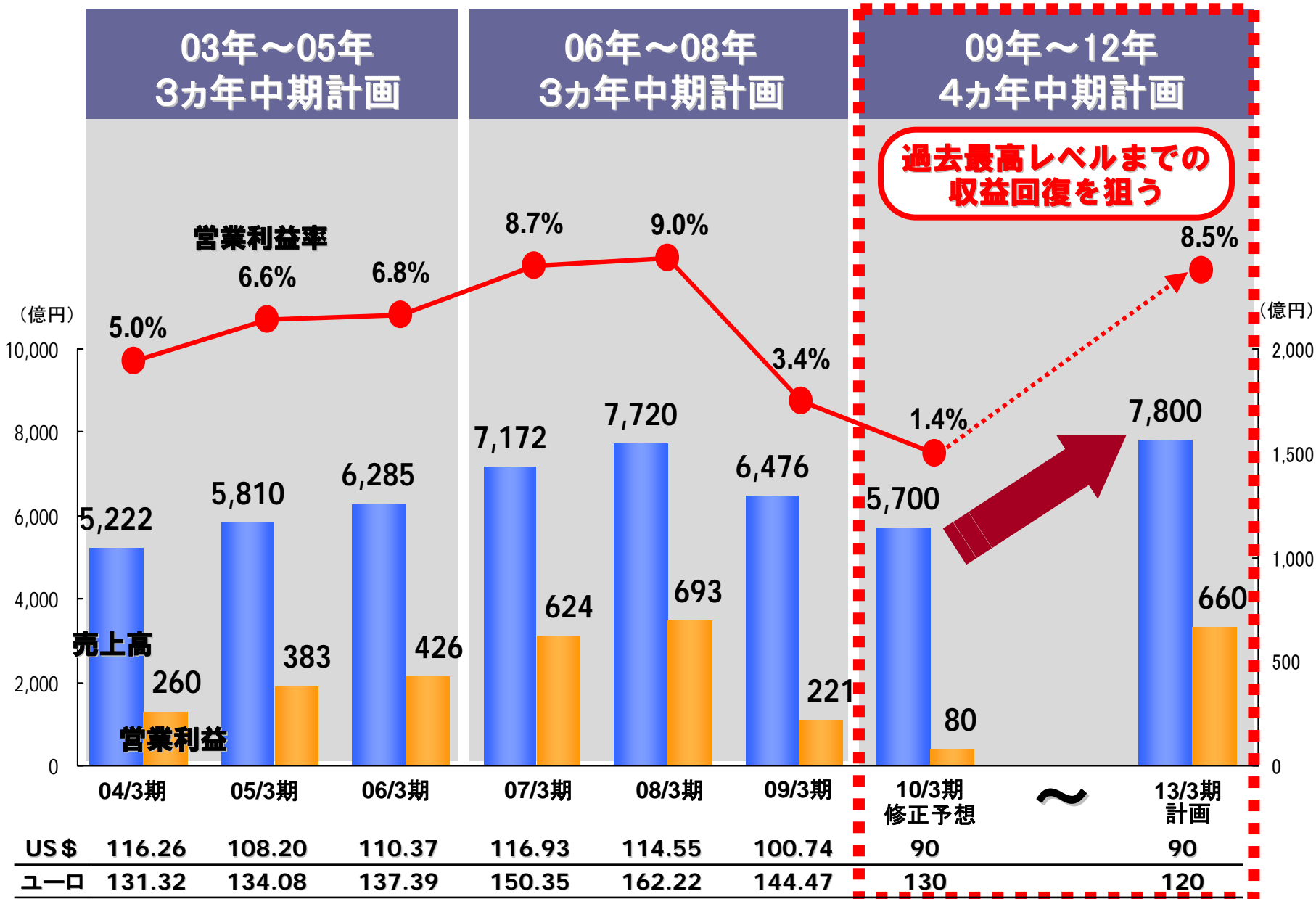


為替前提

US\$=100.74円
1-円=144.47円

US\$=90円
1-円=120円

売上高・営業利益推移



産業機械事業

産業機械軸受

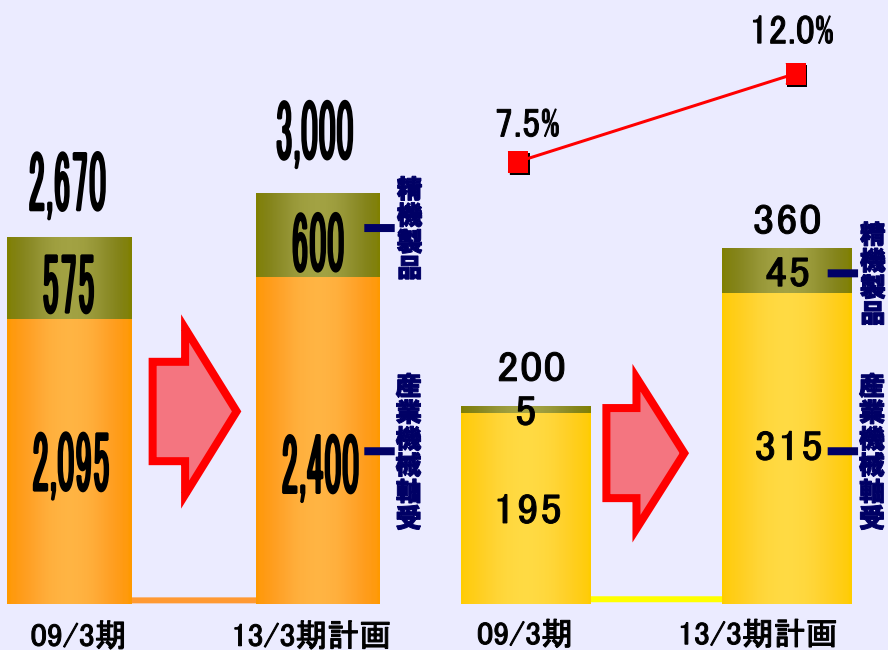
精機製品

自動車事業

業績目標

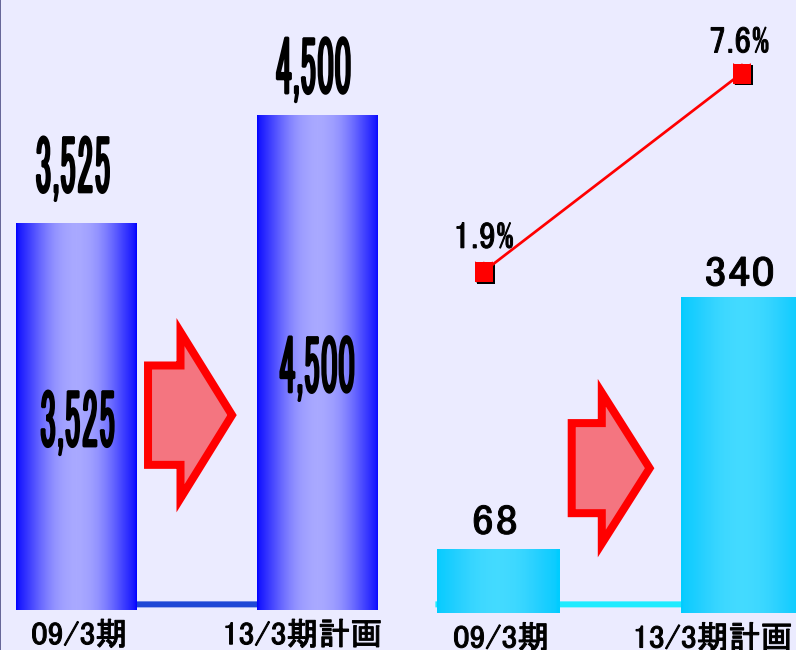
売上高

営業利益/営業利益率

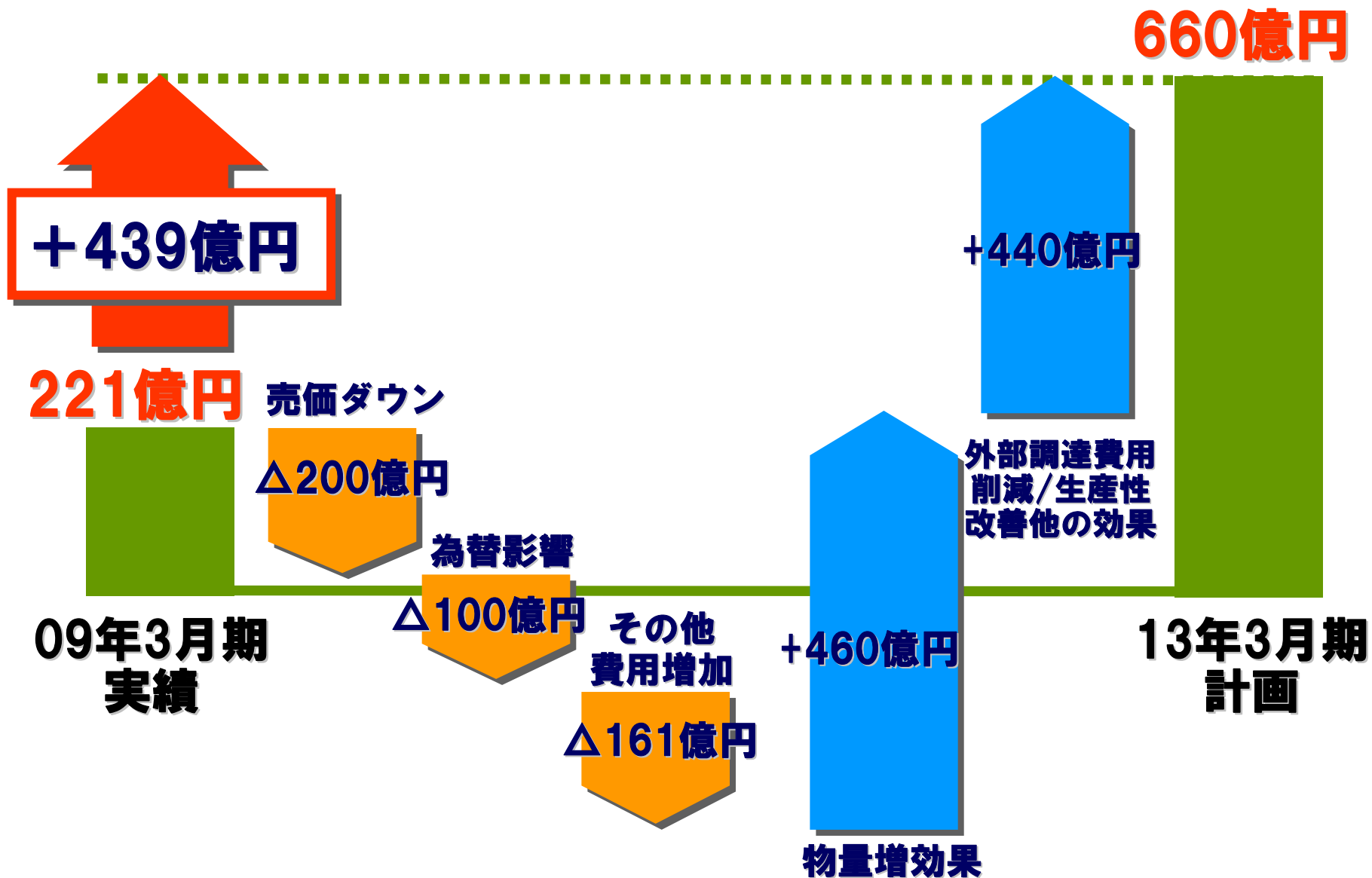


売上高

営業利益/営業利益率



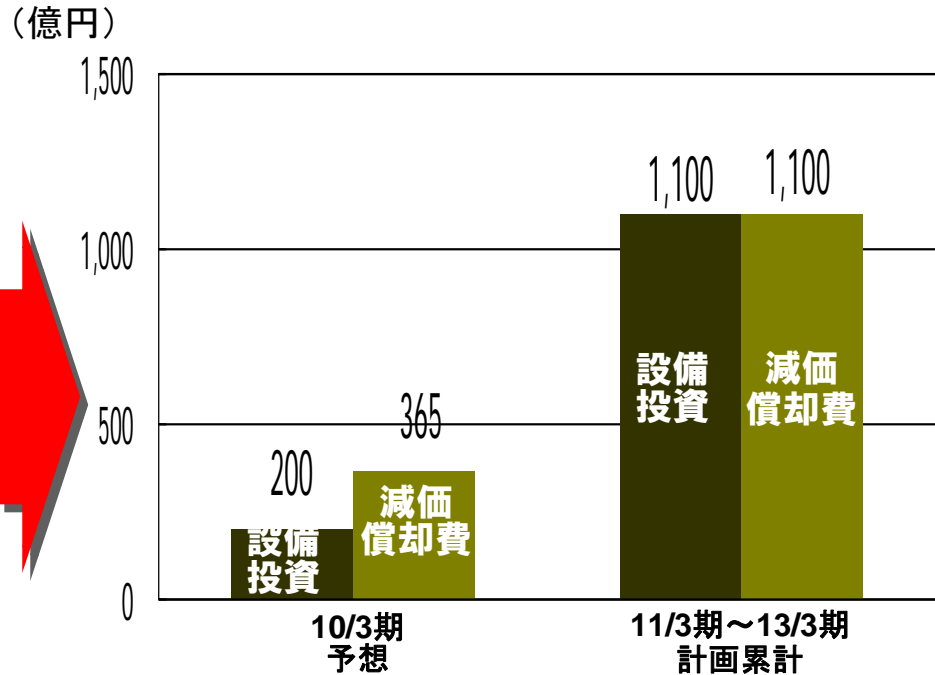
営業利益増減内訳 (09.3期実績⇒13.3期計画) **NSK**



設備投資／減価償却費

09～12年度 設備投資／減価償却費

4年間累計額	
設備投資	1,300億円
減価償却費	1,465億円



- 中期計画4年間の設備投資合計は1,300億円を計画（減価償却費内に抑制）
- 経常投資に加え、戦略投資（中国/EPS等）、システムインフラ投資などを計画

《中期経営計画（09～12年度）の考え方》

大きな需要回復が期待できない事業環境において、パラダイムチェンジに積極的に対応し、次の成長（1兆円企業）に向けた足元固めと位置付ける

《基本戦略》

- ◎体質強化：販売、生産体制の強化/再構築と新製品開発のスピードアップ
- ◎成長戦略：新興国、成長分野（環境/インフラ/資源）への徹底拡販と自動車技術革新への対応

《目標達成に向けて》

- ◎トータル・クオリティNo.1の追求による経営品質強化
- ◎事業軸の経営を一層強化し、責任体制をより明確化
- ◎グローバルなマネジメント力、現場力を更に強化

（補足資料）

(補足資料) 10年3月期予想 [法人所在地別]

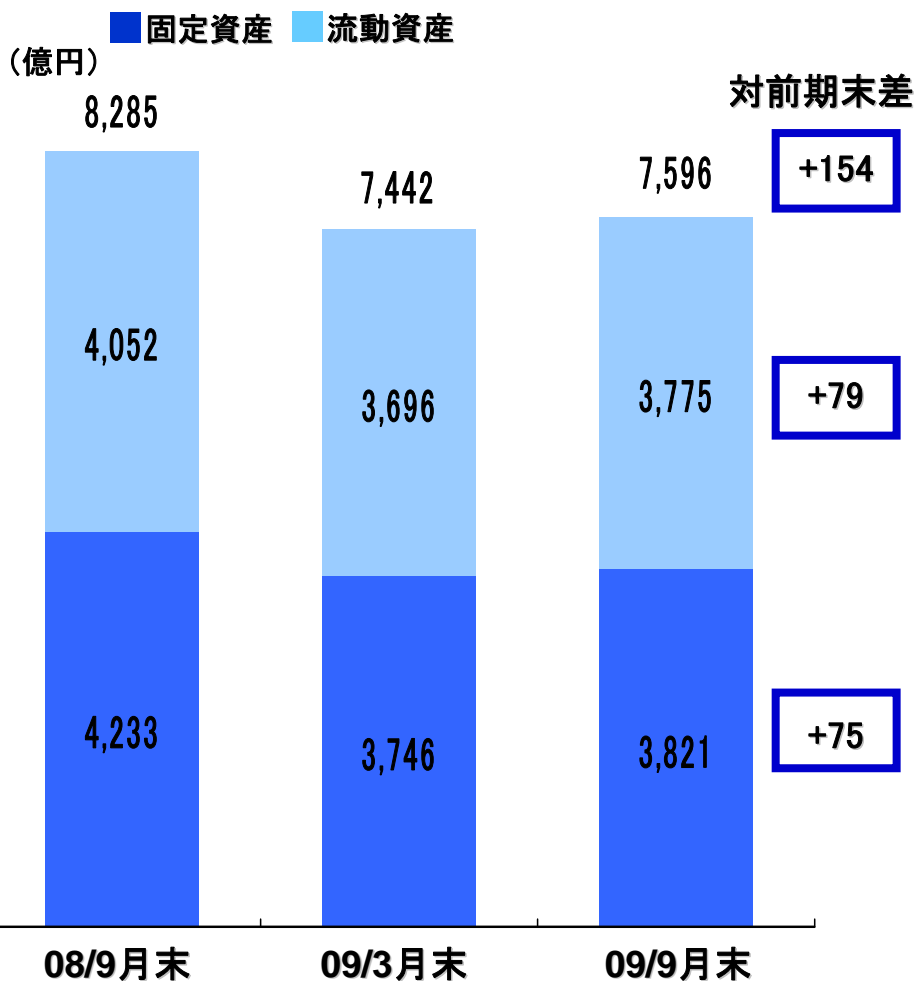
(億円)	09年3月期			10年3月期					
	前半 <実績>	後半 <実績>	通期 <実績>	前半 <実績>	後半 <修正予想>	通期 <修正予想>	対前期 増減額	対前期 伸び率	通期 <期初予想>
売上高	3,833	2,643	6,476	2,579	3,121	5,700	-776	-12.0%	5,500
日本	2,815	1,979	4,794	1,875	2,265	4,140	-654	-13.6%	3,980
米州	490	292	782	307	353	660	-122	-15.6%	690
欧州	717	429	1,146	464	476	940	-206	-18.0%	920
アジア	610	475	1,085	429	591	1,020	-65	-6.0%	930
消去	-799	-532	-1,331	-496	-564	-1,060	271	-	-1,020
営業利益	286 <7.5%>	-65 <-2.5%>	221 <3.4%>	-39 <-1.5%>	119 <3.8%>	80 <1.4%>	-141	-63.8%	30 <0.5%>
日本	164 <5.8%>	-98 <-5.0%>	66 <1.4%>	-51 <-2.7%>	56 <2.5%>	5 <0.1%>	-61	-92.4%	5 <0.1%>
米州	22 <4.4%>	-13 <-4.2%>	9 <1.2%>	1 <0.4%>	16 <4.5%>	17 <2.6%>	8	+88.9%	5 <0.7%>
欧州	61 <8.5%>	33 <7.7%>	94 <8.2%>	22 <4.8%>	25 <5.3%>	47 <5.0%>	-47	-50.0%	20 <2.2%>
アジア	67 <11.0%>	29 <6.0%>	96 <8.8%>	17 <3.9%>	53 <9.0%>	70 <6.9%>	-26	-27.1%	60 <6.5%>
消去/全社費用	-28	-16	-44	-28	-31	-59	-15	-	-60

(補足資料) 10年3月期予想 [顧客地域別売上高] **NSK**

(億円)	09年3月期			10年3月期					
	前半 ＜実績＞	後半 ＜実績＞	通期 ＜実績＞	前半 ＜実績＞	後半 ＜修正予想＞	通期 ＜修正予想＞	対前期 増減額	対前期 伸び率	通期 ＜期初予想＞
売上高	3,833	2,643	6,476	2,579	3,121	5,700	-776	-12.0%	5,500
日本	1,929	1,305	3,234	1,268	1,552	2,820	-414	-12.8%	2,710
海外合計	1,904	1,338	3,242	1,311	1,569	2,880	-362	-11.2%	2,790
(海外比率)	(49.7%)	(50.6%)	(50.1%)	(50.8%)	(50.3%)	(50.5%)			(50.7%)
米州	494	293	787	313	347	660	-127	-16.1%	690
欧州	692	427	1,119	455	485	940	-179	-16.0%	930
アジア	718	618	1,336	543	737	1,280	-56	-4.2%	1,170

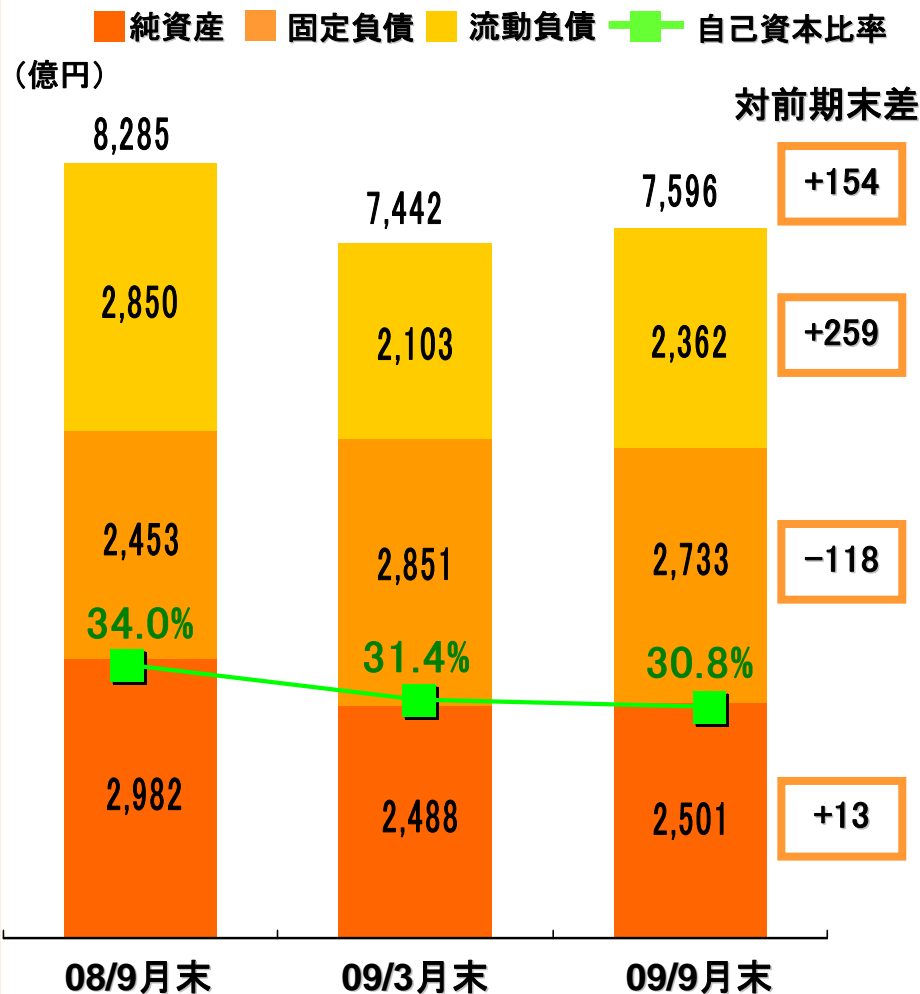
(補足資料) 貸借対照表

資産



103.57	98.23	90.21
149.05	129.84	131.72

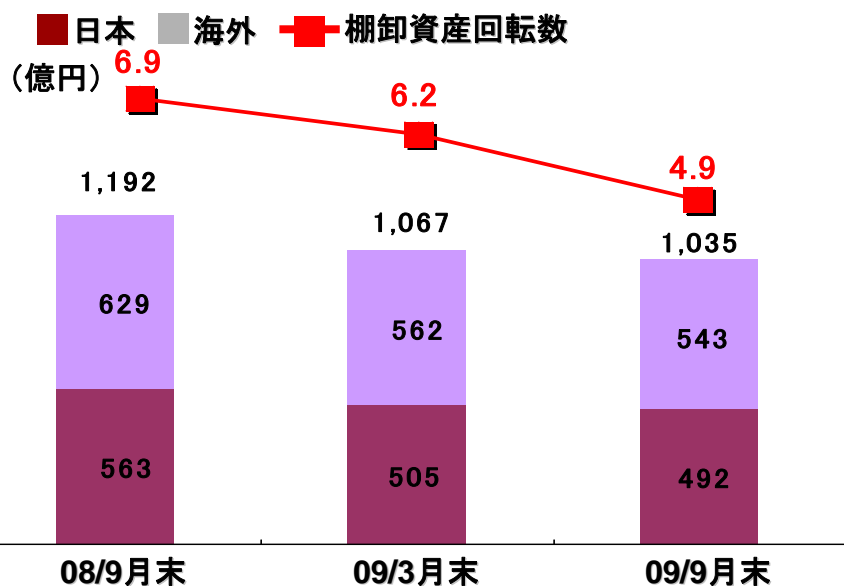
負債／純資産



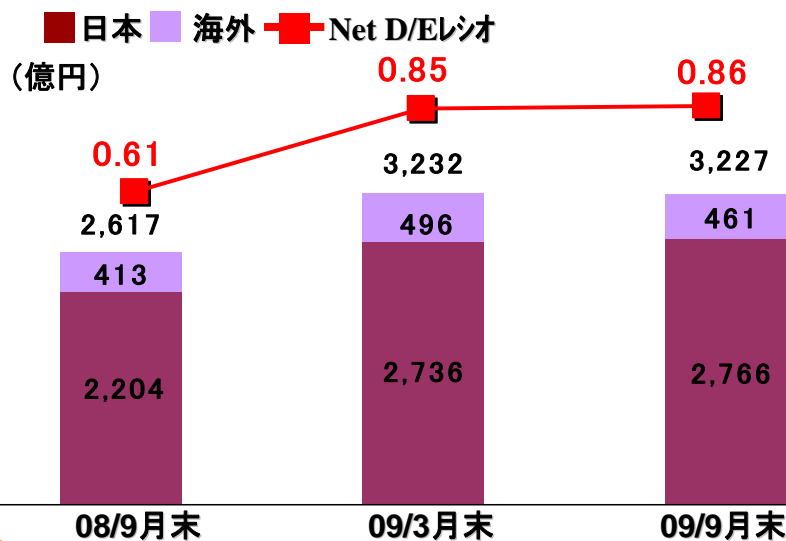
103.57	98.23	90.21
149.05	129.84	131.72

換算レート: 上段US\$ 下段EURO

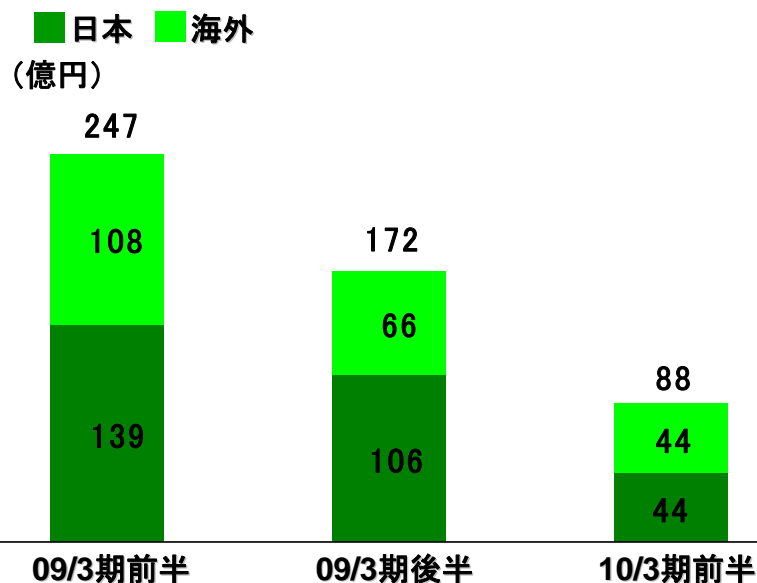
棚卸資産



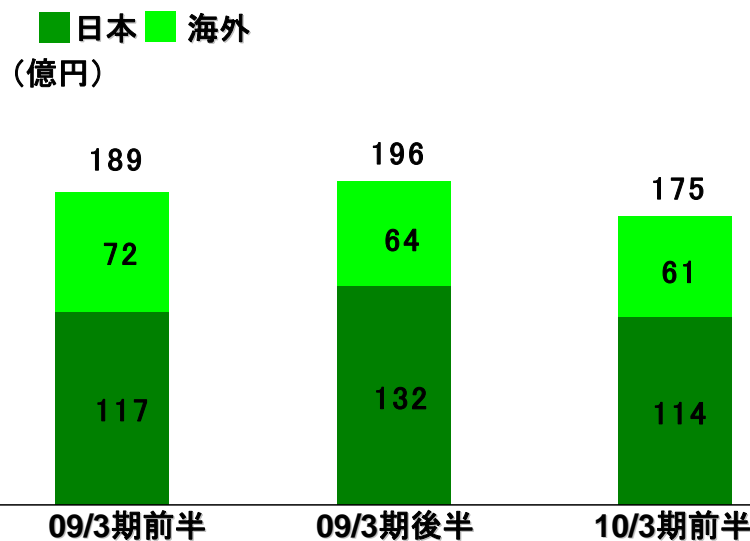
有利子負債



設備投資



減価償却費



(補足資料) 10年3月期 補足情報

(億円)	09年3月期 実績	10年3月期 前半実績	10年3月期 予想
設備投資(*)	419	88	200
日本	243	44	115
海外	174	44	85
米州	22	4	12
欧州	35	3	13
アジア	117	37	60

* 無形固定資産を除く

(億円)	09年3月期 実績	10年3月期 前半実績	10年3月期 予想
償却費(*)	385	175	365

* 無形固定資産を除く

(億円)	09年3月期 実績	10年3月期 前半実績	10年3月期 予想
研究開発費	107	43	100

(補足資料) 中期経営計画セグメント別損益

(億円)	09/3期実績	10/3期修正予想	13/3期計画
産業機械事業			
売上高	2,670	1,960	3,000
営業利益 <率>	200 <7.5%>	-15 <-0.8%>	360 <12.0%>
産業機械軸受			
売上高	2,095	1,650	2,400
営業利益 <率>	195 <9.3%>	60 <3.6%>	315 <13.1%>
精機製品			
売上高	575	310	600
営業利益 <率>	5 <0.9%>	-75 <-24.2%>	45 <7.5%>
自動車関連製品			
売上高	3,525	3,550	4,500
営業利益 <率>	68 <1.9%>	160 <4.5%>	340 <7.6%>
その他			
売上高	507	350	600
営業利益 <率>	8 <1.6%>	-15 <-4.3%>	20 <3.3%>
消去/全社費用			
売上高	-226	-160	-300
営業利益	-55	-50	-60
合計			
売上高	6,476	5,700	7,800
営業利益 <率>	221 <3.4%>	80 <1.4%>	660 <8.5%>