

The background features a blue globe with a grid pattern, set against a light blue gradient. The text is prominently displayed in the center and bottom of the image.

# NSK

## 2011年3月期 決算説明会

日本精工株式会社

2011年5月17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 2011年3月期実績

---

## 2 2012年3月期重点課題

---

## 3 中期経営計画の取組み状況

---

(補足資料)

# 1 2011年3月期実績

---

# 2011年3月期 通期業績サマリー

## 事業環境

- ✓ 産業機械関連：工作機械・建機等新興国向け好調分野が需要牽引
- ✓ 自動車：後半に中国の伸び率鈍化あるも、米独等の回復傾向顕著に
- ✓ 半導体／液晶関連：半導体は堅調持続、液晶は跛行性あり
- ✓ 大震災による影響は当期限定的ながら、正常化には時間を要す

## 決算サマリー

### ✓ 対前期大幅増収・増益

売上高 7,104億円 (対前期比 +20.9%) / 営業利益 435億円 (同 3.8倍)  
 経常利益 386億円 (同 5.1倍) / 当期純利益 261億円 (同 5.5倍)

### ✓ セグメント別業績

- ・産業機械事業：産業機械軸受は四半期毎に堅調回復、精機製品は黒字復帰
- ・自動車事業：3Q時まで好調に推移、4Qは震災影響により修正予想未達

### ✓ ROE 10%台を回復 (10.3期 2.0% ⇒ 11.3期 10.3%)

### ✓ 増配予定：10.3期 8.0円/年 ⇒ 11.3期 11.0円/年 (期初予定 10.0円)

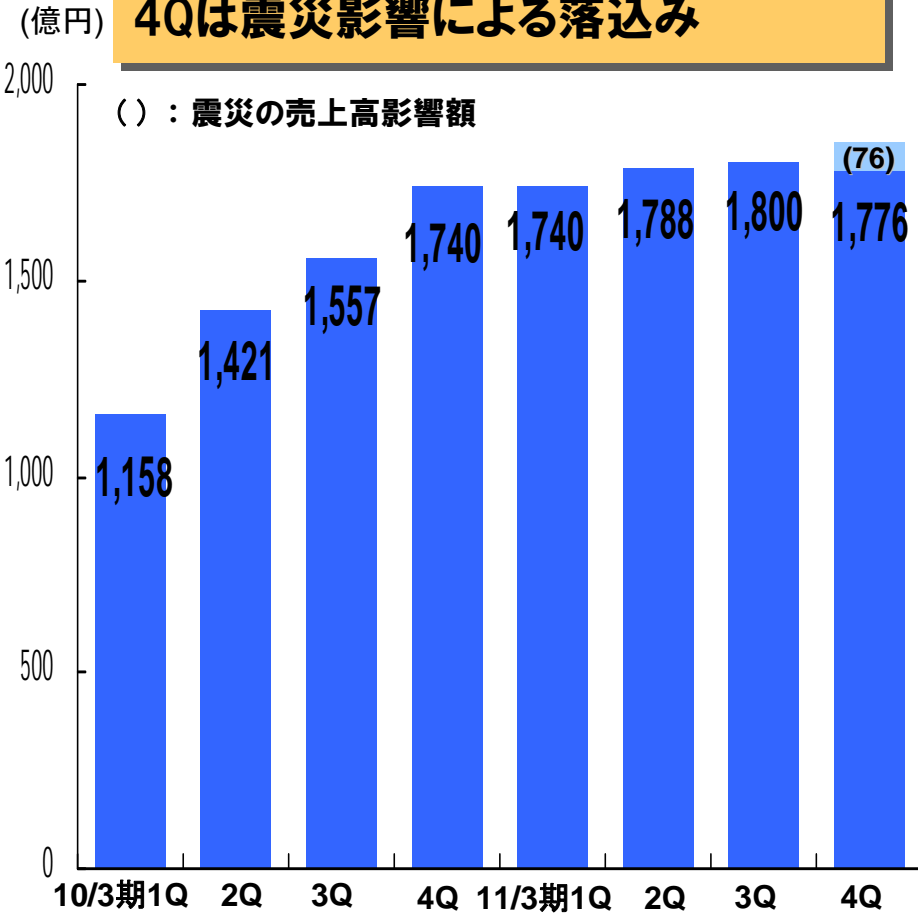
# 2011年3月期 通期業績サマリー

(億円)	10年3月期 ＜実績＞	11年3月期 ＜実績＞	対前期 増減額	対前期 伸び率
売上高	5,876	7,104	+1,228	+20.9%
営業利益 ＜営業利益率＞	113 ＜1.9%＞	435 ＜6.1%＞	+322	+285.0%
経常利益	76	386	+310	+407.6%
税引前利益	63	382	+319	+503.6%
当期純利益	48	261	+213	+447.9%
(換算レート1US\$=)	(¥92.83)	(¥85.63)		
( " 1EURO=)	(¥130.89)	(¥112.92)		
<b>【主要指標】</b>				
ROE	2.0%	10.3%		
Net D/Eレシオ	0.73倍	0.60倍		
棚卸資産回転数	5.5回転	6.5回転		

# 売上高/営業利益 四半期推移

## 売上高

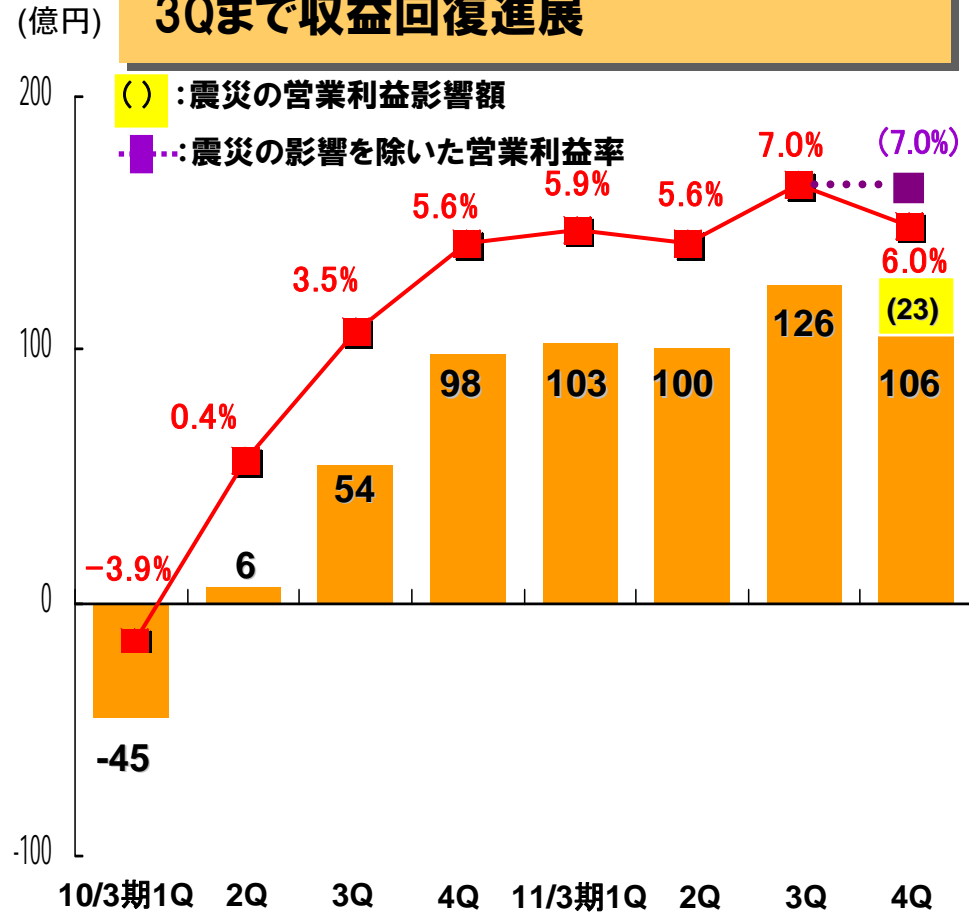
伸び率の鈍化あるが回復傾向継続  
4Qは震災影響による落込み



US\$= ¥97.13 ¥93.78 ¥89.81 ¥90.61 ¥92.05 ¥85.81 ¥82.60 ¥82.06  
 EURO= ¥132.51 ¥133.61 ¥132.55 ¥124.89 ¥117.68 ¥110.38 ¥111.45 ¥112.17

## 営業利益/営業利益率

鋼材コストアップ、為替影響をはね返し  
3Qまで収益回復進展



US\$= ¥97.13 ¥93.78 ¥89.81 ¥90.61 ¥92.05 ¥85.81 ¥82.60 ¥82.06  
 EURO= ¥132.51 ¥133.61 ¥132.55 ¥124.89 ¥117.68 ¥110.38 ¥111.45 ¥112.17

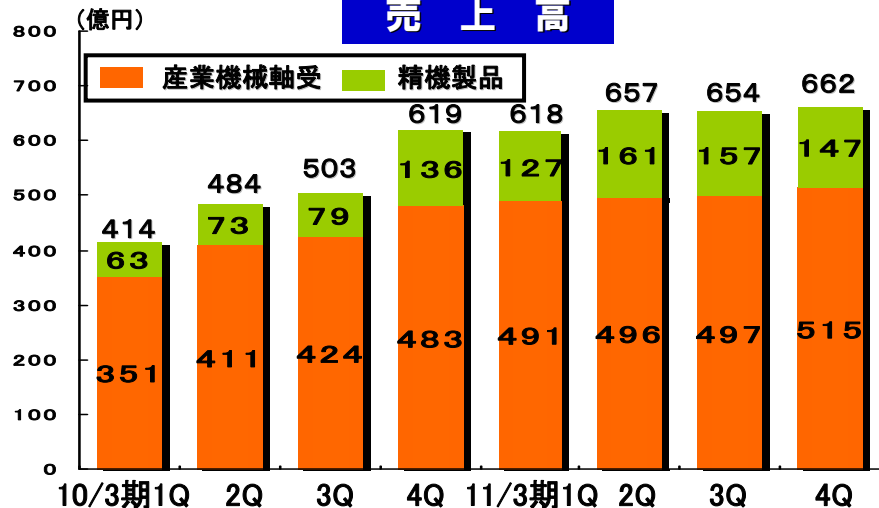
# 売上高・営業利益 [事業セグメント別]

(億円)	10年3月期 ＜実績＞	11年3月期 ＜実績＞	対前期 増減額	対前期 伸び率
売上高	5,876	7,104	+1,228	+20.9%
産業機械事業	2,020	2,591	+571	+28.3%
産業機械軸受	1,669	1,999	+330	+19.8%
精機製品	351	592	+241	+68.7%
自動車事業	3,664	4,242	+578	+15.7%
自動車軸受	1,914	2,167	+253	+13.2%
自動車部品	1,750	2,075	+325	+18.5%
その他	349	531	+182	+52.2%
消去	-157	-260	-103	-
営業利益	113 <1.9%>	435 <6.1%>	+322	+285.0%
産業機械事業	-17 <-0.8%>	204 <7.9%>	+221	-
自動車事業	183 <5.0%>	269 <6.3%>	+86	+47.1%
その他	-2 <-0.5%>	35 <6.6%>	+37	-
全社費用	-51	-73	-22	-

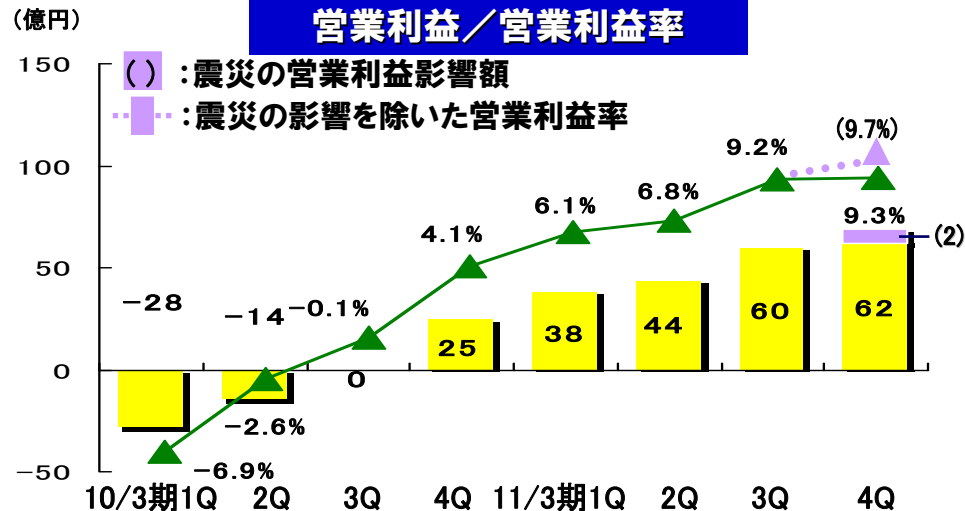
# 事業セグメント別業績 四半期推移

## 産業機械事業

### 売上高

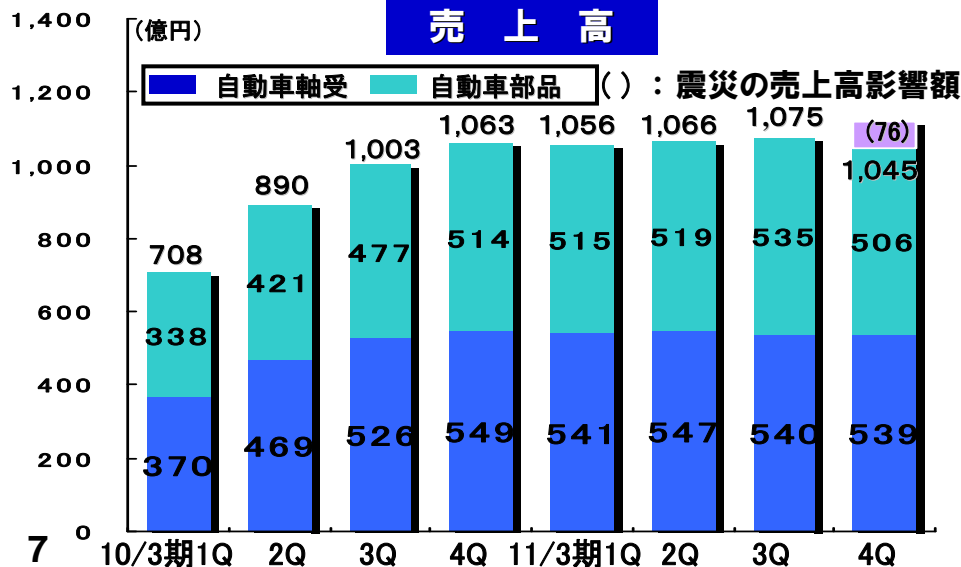


### 営業利益／営業利益率

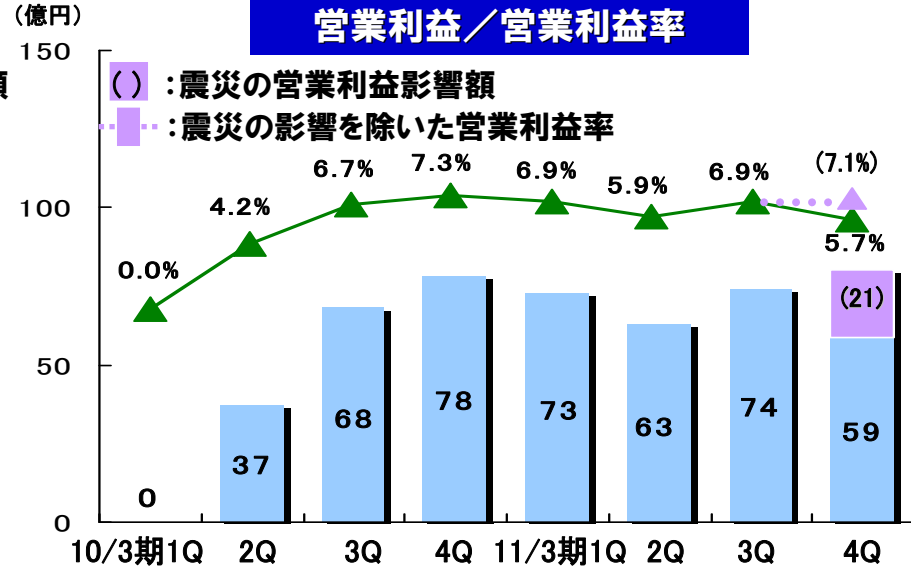


## 自動車事業

### 売上高



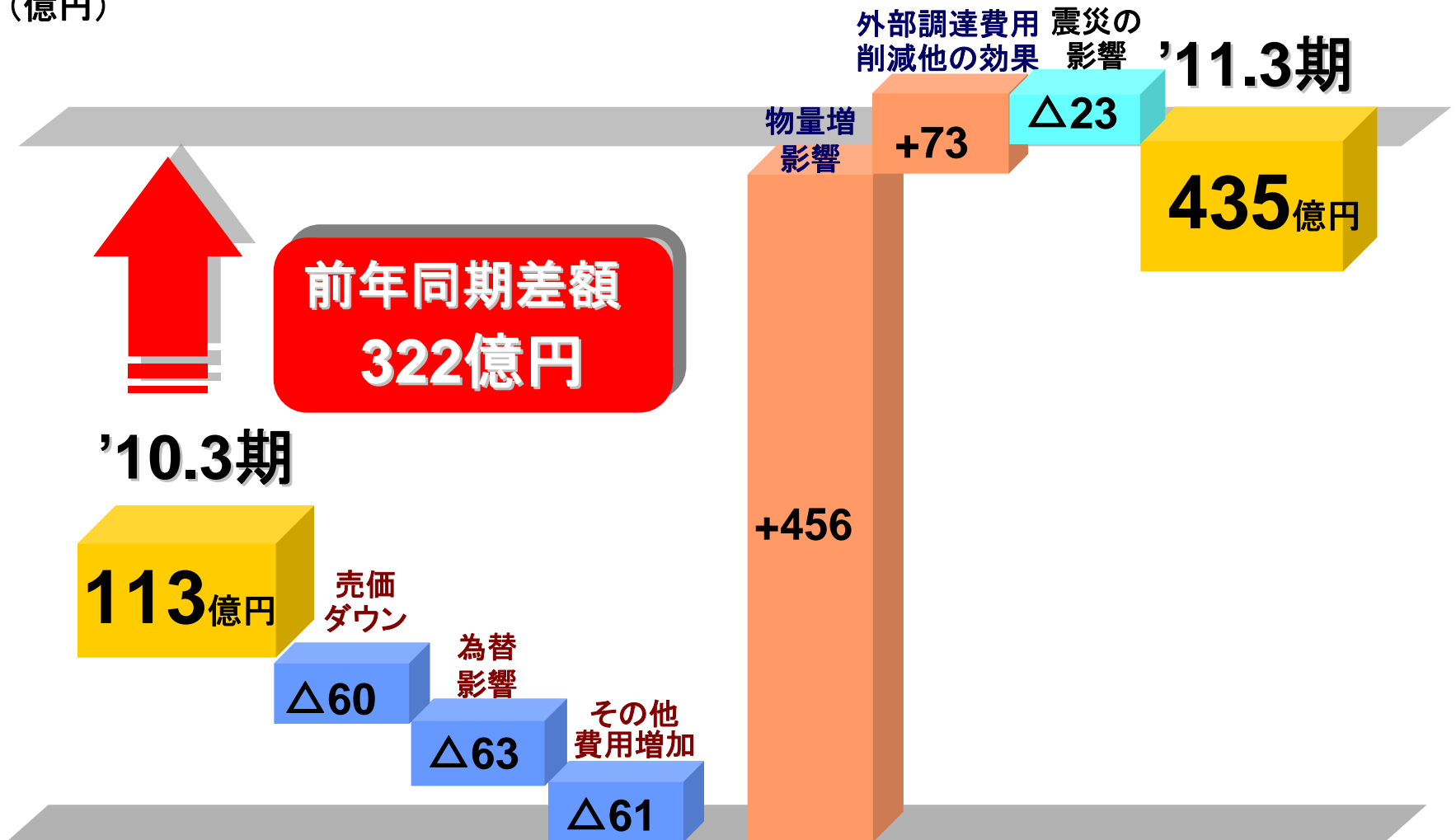
### 営業利益／営業利益率





# 営業利益 増減内訳 ('10.3期⇒'11.3期)

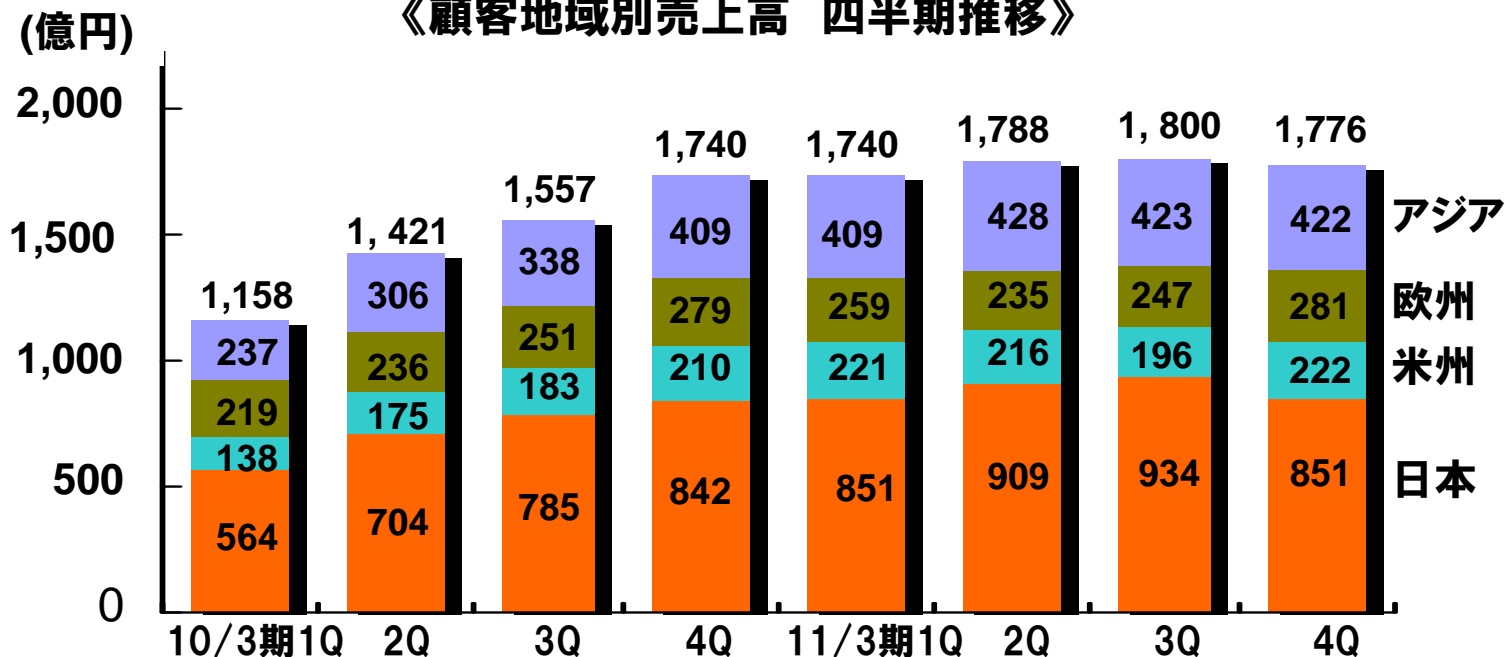
(億円)



# 売上高 [顧客地域別]

(億円)	10年3月期	11年3月期	対前期増減額	対前期伸び率
売上高	5,876	7,104	+1,228	+20.9%
日本	2,895	3,545	+650	+22.5%
海外合計 (海外比率)	2,981 (50.7%)	3,559 (50.1%)	+578	+19.4%
米州	706	855	+149	+21.0%
欧州	985	1,022	+37	+3.7%
アジア (アジア比率)	1,290 (21.9%)	1,682 (23.7%)	+392	+30.5%
内、中国	618	826	+208	+33.7%

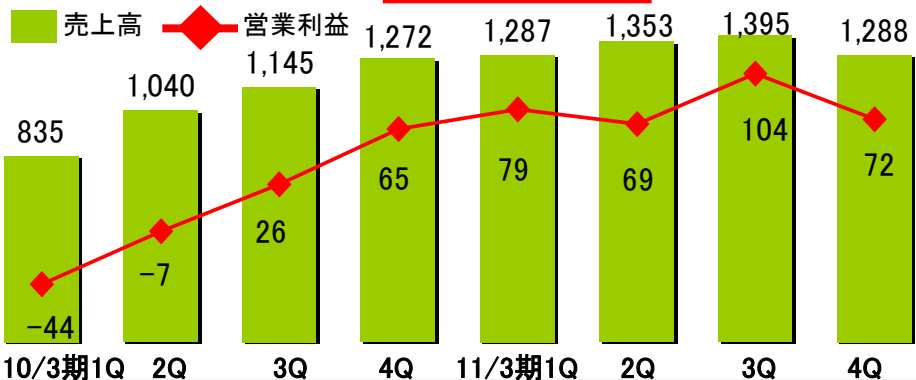
《顧客地域別売上高 四半期推移》



# 売上高・営業利益 [法人所在地別]

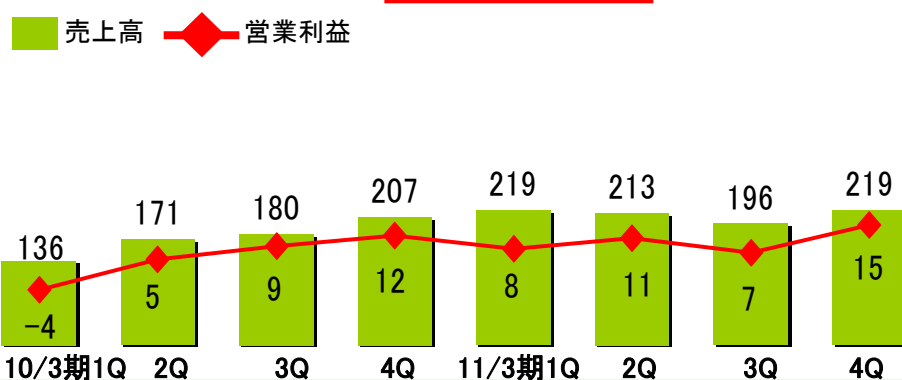
## 【日本】

(億円)	10年3月期	11年3月期	対前期 増減額	対前期 伸び率
売上高	4,292	5,323	+1,031	+24.0%
営業利益	40 <0.9%>	324 <6.1%>	+284	+718.3%



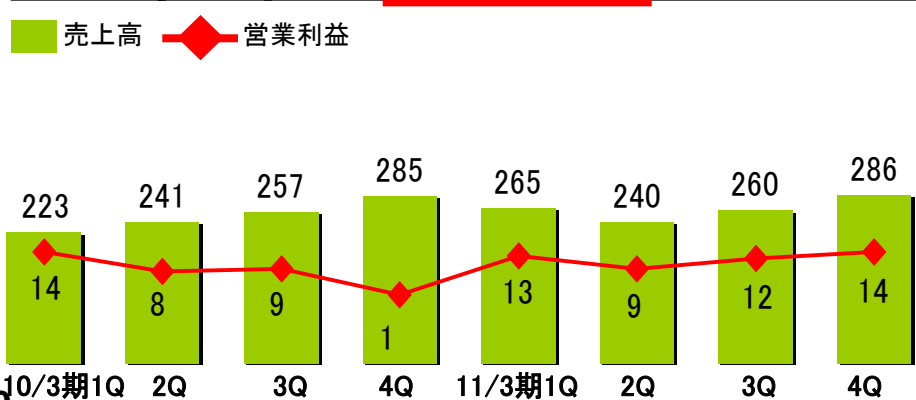
## 【米州】

(億円)	10年3月期	11年3月期	対前期 増減額	対前期 伸び率
売上高	694	847	+153	+22.1%
営業利益	22 <3.2%>	41 <4.8%>	+19	+83.3%



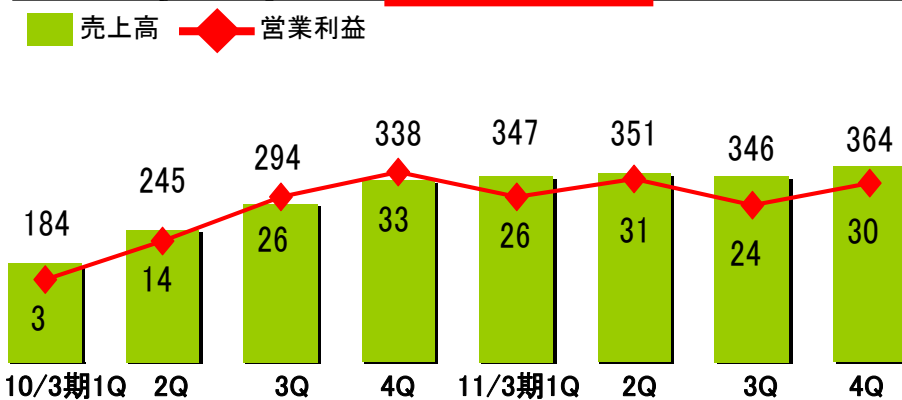
## 【欧州】

(億円)	10年3月期	11年3月期	対前期 増減額	対前期 伸び率
売上高	1,006	1,051	+45	+4.5%
営業利益	32 <3.2%>	48 <4.5%>	+16	+48.9%



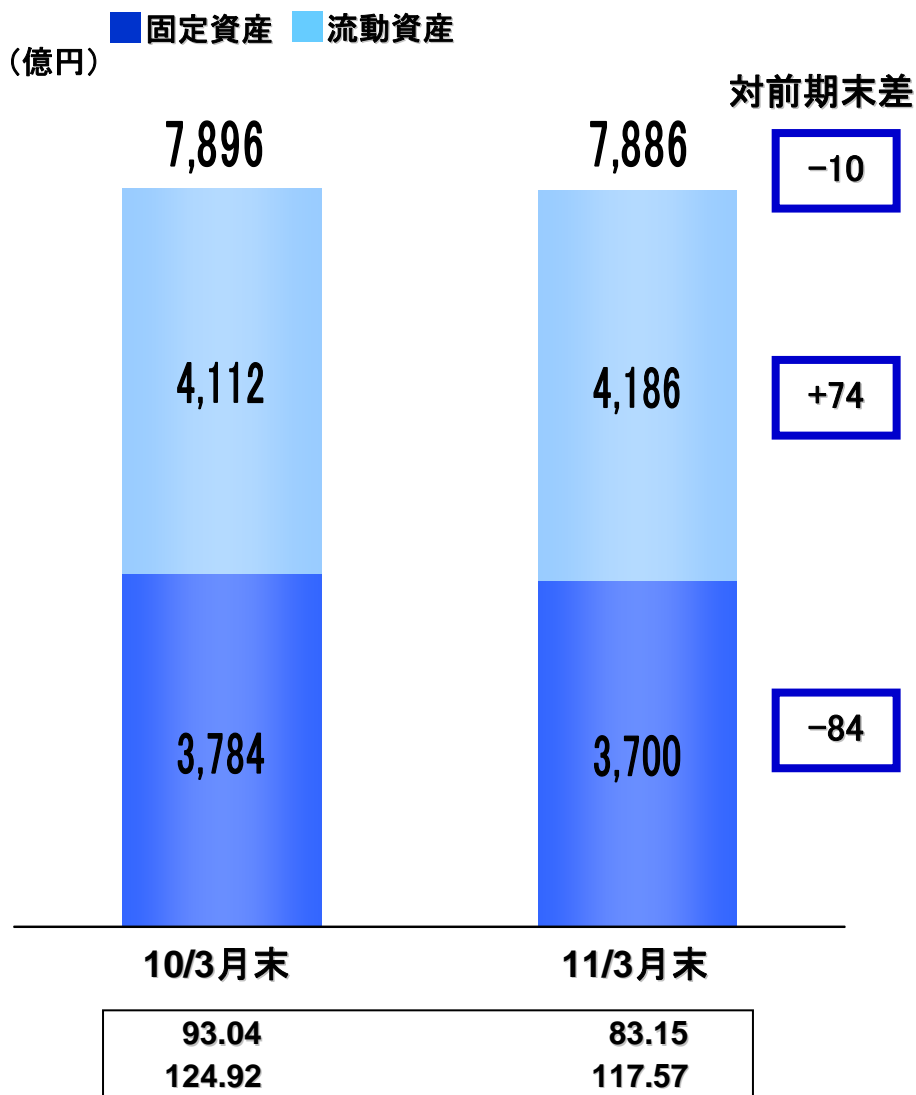
## 【アジア】

(億円)	10年3月期	11年3月期	対前期 増減額	対前年 伸び率
売上高	1,061	1,408	+347	+32.7%
営業利益	76 <7.1%>	111 <7.9%>	+35	+46.6%

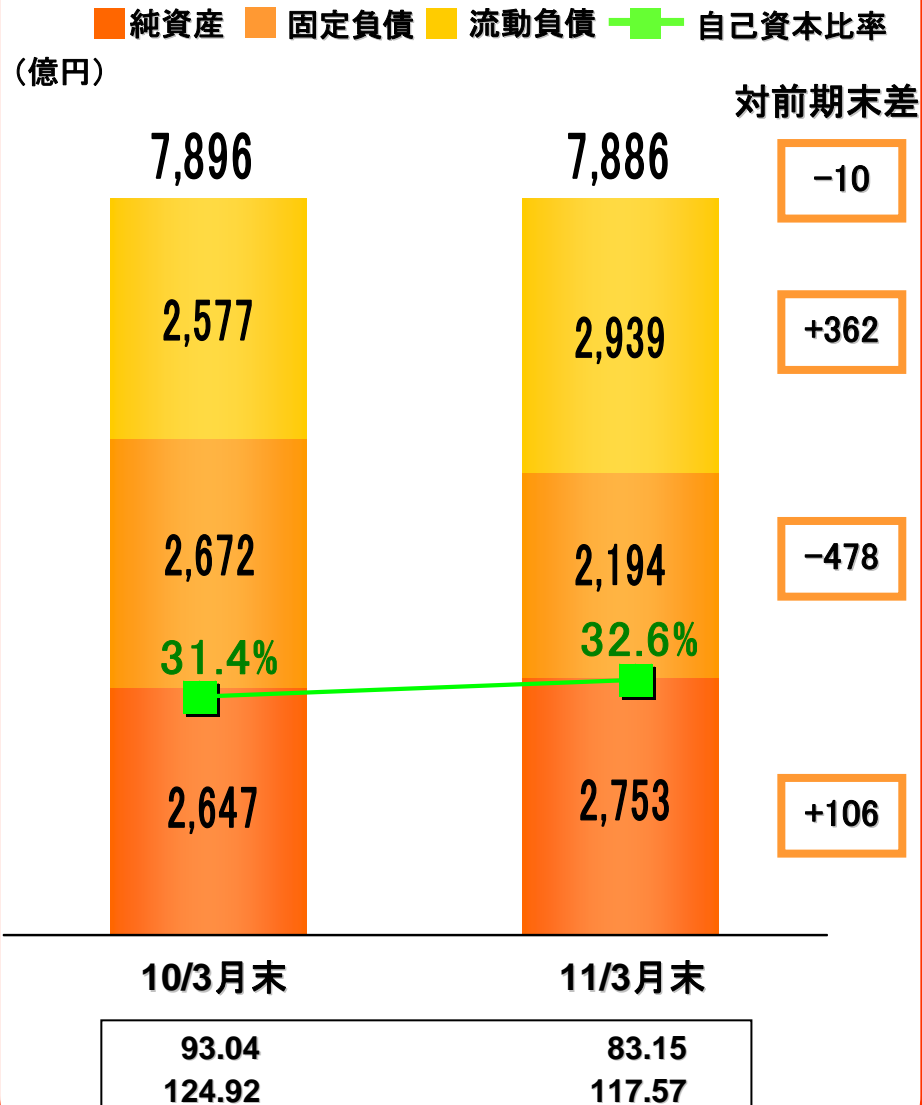


# 貸借対照表

## 資産

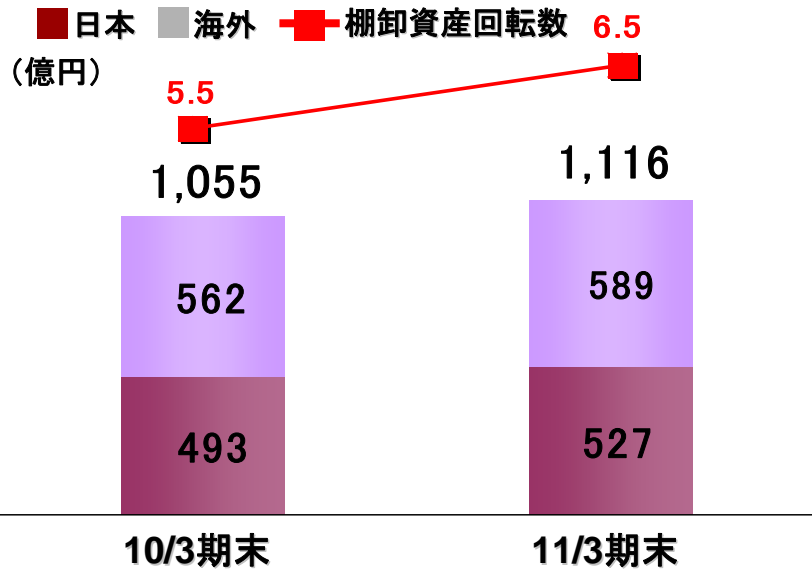


## 負債／純資産

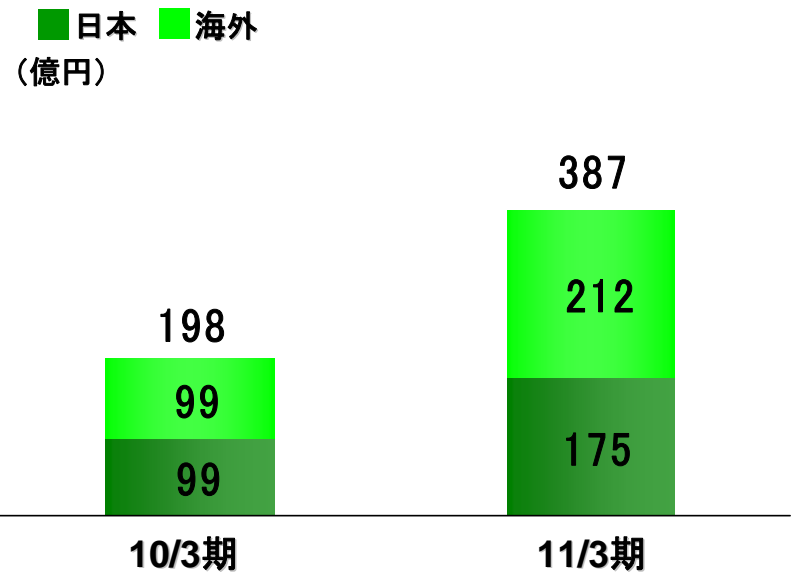


# 棚卸資産/有利子負債、設備投資/減価償却費

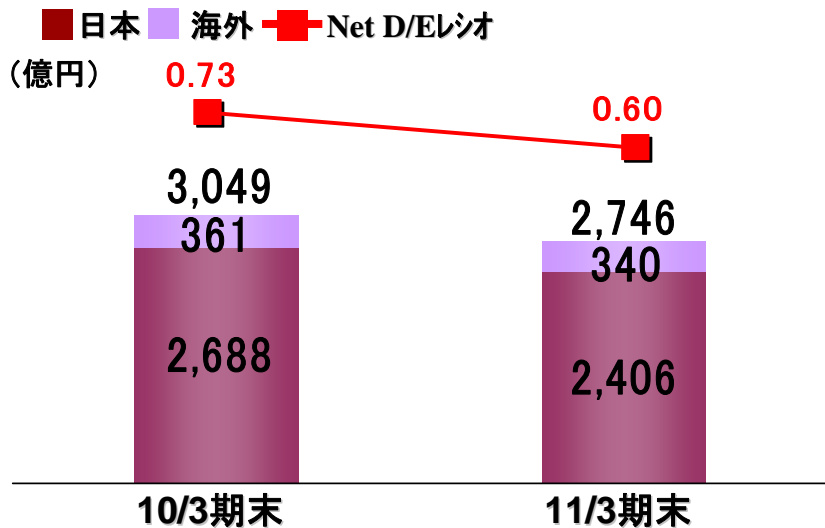
## 棚卸資産



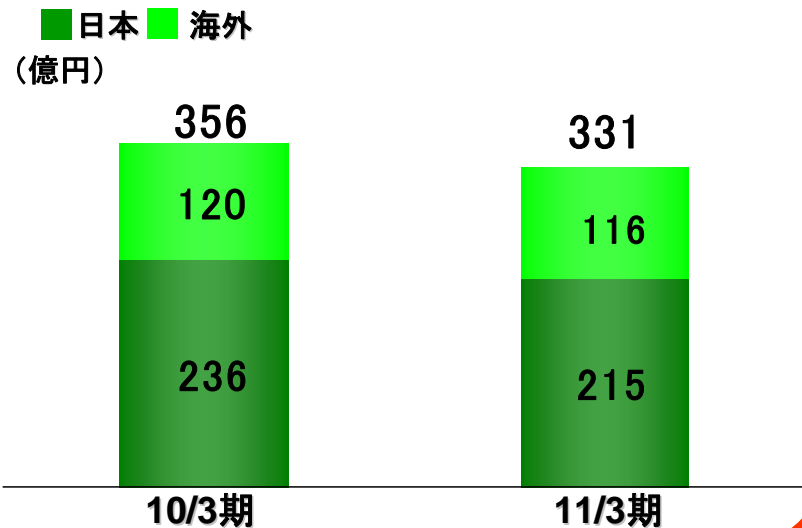
## 設備投資



## 有利子負債



## 減価償却費



## **2** 2012年3月期重点課題

## 2012年3月期 業績予想

- ・2012年3月期業績予想は客先稼動見通し等不確定要因により現時点での発表は致しません。
- ・合理的算定が可能になった段階で開示致します。

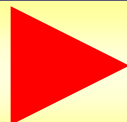
## 震災影響（直後～1ヶ月程度の状況）

### 震災被害



東北：福島工場 建屋・設備の損壊なし、設備の位置ズレ  
関東：埼玉工場 建屋・設備の損壊なし、設備の位置ズレ

### 復旧状況



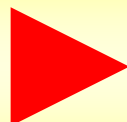
福島：3月15日から一部生産開始、3月22日復旧完了  
埼玉：3月14日から一部生産開始、3月18日復旧完了

### サプライヤー状況



鋼材関連：代替調達等を急ぎ、比較的早い段階で  
全量確保に目処  
部品関連：一部復旧・代替調達に時間を要したが、  
供給確保に目処 但し、要注意部品もあり

### 稼動状況



- ・10日程度で通常稼動可能な状態まで復旧
- ・計画停電の影響はあった
- ・客先稼動状況により繁忙状況に差異あるも、  
取り入れ変動に柔軟/完全対応

## 全体事業環境

- ・供給力要因(素材・部品・電力)による国内・海外(一部)客先の稼動に制約  
⇒経済活動の停滞(Q2まで影響残り、Q3以降回復)
- ・海外需要全般は新興国の成長と欧米の回復により堅調
- ・年度後半以降 復興需要本格化
- ・原材料・副資材価格は上昇傾向

## セグメント別事業環境

### 産業機械事業

国内

- ・経済停滞の影響あるも相対的に軽微
- ・建機・工作機械等好調持続分野もあり

海外

- ・基本的に需要回復トレンド継続
- ⇒自動車の減少を最大限カバー

### 自動車事業

国内

- ・サプライチェーンの完全復旧にある程度の時間

海外

- ・日本製部品供給問題による一部影響あるも  
新興国中心に需要旺盛
- ⇒客先の稼動・取入れ変動への柔軟対応



## 当初予算方針の堅持

海外成長市場、海外競合環境を念頭においた  
成長戦略・体質強化の加速

### 成長戦略

- 新興国のビジネス基盤拡大  
(生産能力・営業基盤)
- 海外産業機械案件の一層の攻略
- 電動パワーステアリングの拡大  
(新規量産立上・次期案件獲得)

### 体質強化

- 海外生産シフト継続
- 現地調達・グローバルサプライチェーンの高度化推進
- 省人化設備による労務費対策

## 中期経営計画目標の達成

中期計画 数値目標の堅持

最終年度(13.3期)目標達成のための優先課題の実行

## 2012年3月期 緊急対策

～東日本大震災を受けた足元の施策～

### 最優先原則の徹底

- ・安全の絶対確保
- ・品質管理の最優先実行  
(従来以上の変化点管理)

### 供給責任の完遂

- ・物量変化への完全対応
- ・調達管理の徹底
- ・電力供給制限への対応

### 機動的事業運営

- ・取入変動に即応したきめ細かい生産管理
- ・需要動向を注視した棚卸資産コントロール
- ・海外生産・販売の最大化
- ・機動的生産シフト体制実施

### コスト / キャッシュ・コントロールの徹底

- ・固定費コントロール
- ・設備投資の厳選
- ・販管費の抑制
- ・サプライヤー、代理店の資金繰り注視

**3****中期経営計画の取組み状況**

---

# 09～12年度中期経営計画の骨子

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構築

創立100周年  
に向けて

## 《中期計画骨子》

## 中期計画・数値目標は維持

## 《数値目標》

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

13年3月期計画

売上高

7,800億円

営業利益

660億円

経常利益

620億円

当期純利益

370億円

営業利益率

8.5%

ROE

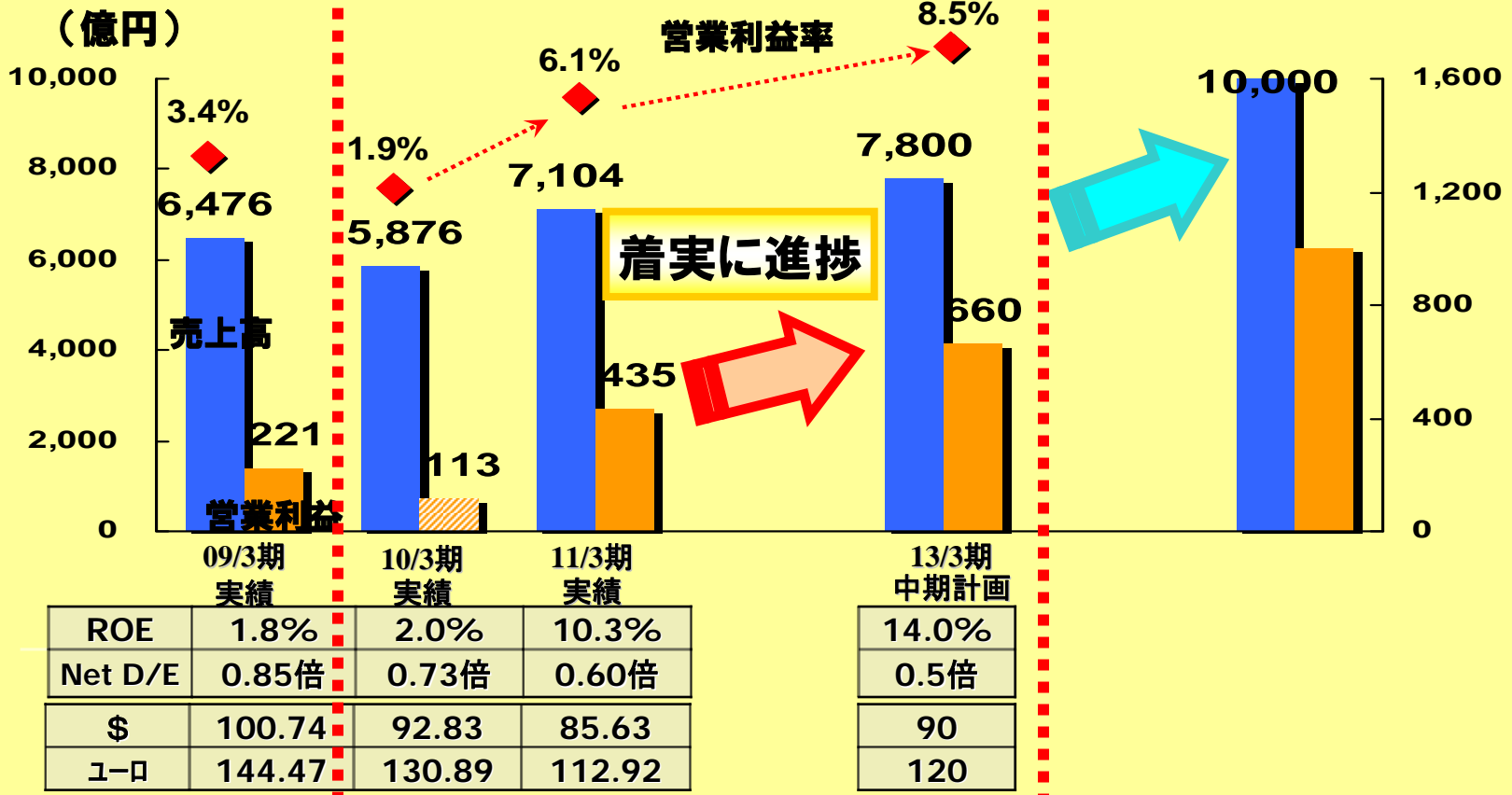
14.0%

Net D/Eレシオ

0.5倍

# 中期経営計画の取組み

## 09～12年度中期経営計画



### ◎中期計画 取組テーマ

[パラダイムチェンジへの対応] [1兆円に向けた事業基盤構築]

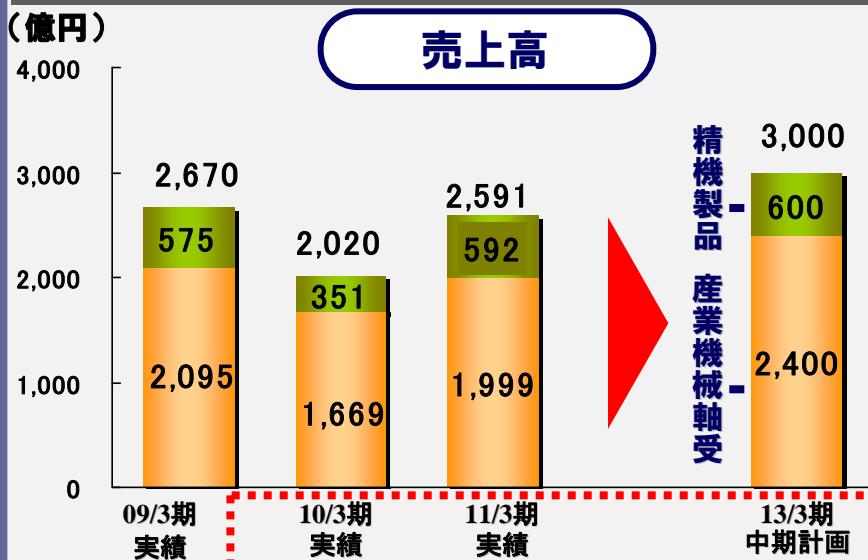
： 新興国市場での事業拡大、技術革新への対応 について各施策遂行中

： 事業構造のレベルアップ

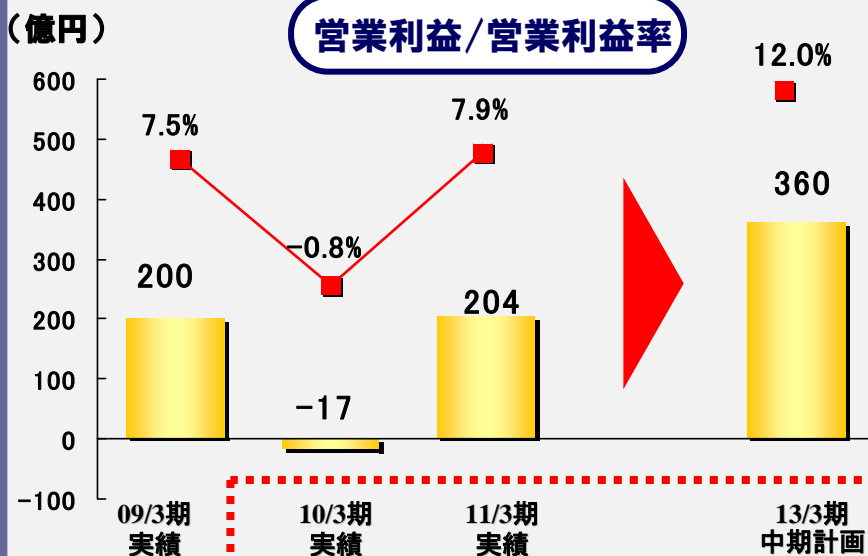
産機・自動車比率(40:60→45:55→50:50)、海外生産比率(35→45→50)

## 産業機械事業

### 売上高



### 営業利益/営業利益率



## 成長分野での販売拡大

### ◎重点目標

＜成長市場・成長分野での販売拡大＞

- ：市場を先読みするマーケティング力
- ：タイムリーな設備投資
- ：能力を売り切る営業力

### ■好調セクターでの拡販

＊工作機械/建機/新興国鉄道車両  
/クリーンエネルギー関連

### ■販売拠点・代理店網の拡充継続

＊中国、インド、中南米、中東欧

### ■グローバル生産基盤の強化

＊精機製品生産最大化(瀋陽B/S)  
＊現調化推進

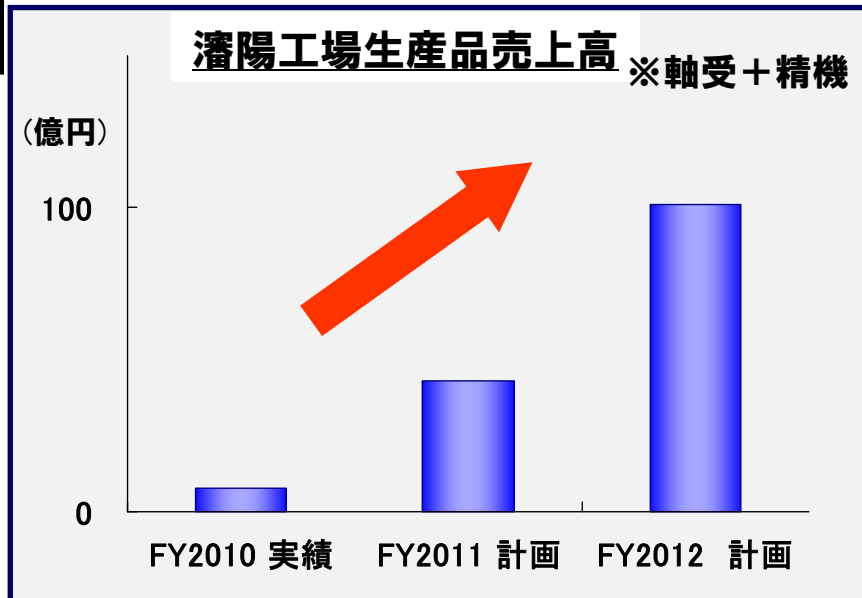
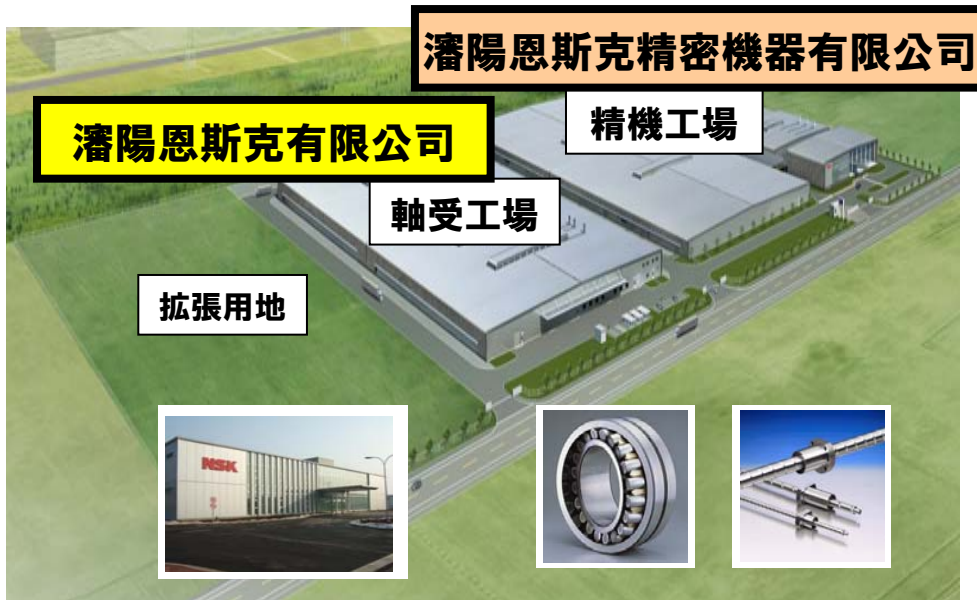
### ■成長分野における能力増強

＊国内:精密軸受  
＊海外:大形軸受、玉軸受

### ■既存設備の有効活用

＊生産性向上、省人化投資

## 成長地域の基盤拡充(中国瀋陽工場)



### ◆瀋陽工場立上状況

		FY10	FY11
精機工場 (ボールねじ)	建屋	●10/12竣工	
	生産開始	●10/4 仮工場 .....→	●10/12 本工場
軸受工場	建屋		11/12竣工●
	生産開始		12/初め 本工場● ●11/3 精機工場 .....→

- 中国10・11番目の生産拠点
- フルラインアップ体制確立
- 中国東北部での事業拡大
- 地場メーカーへの拡販強化

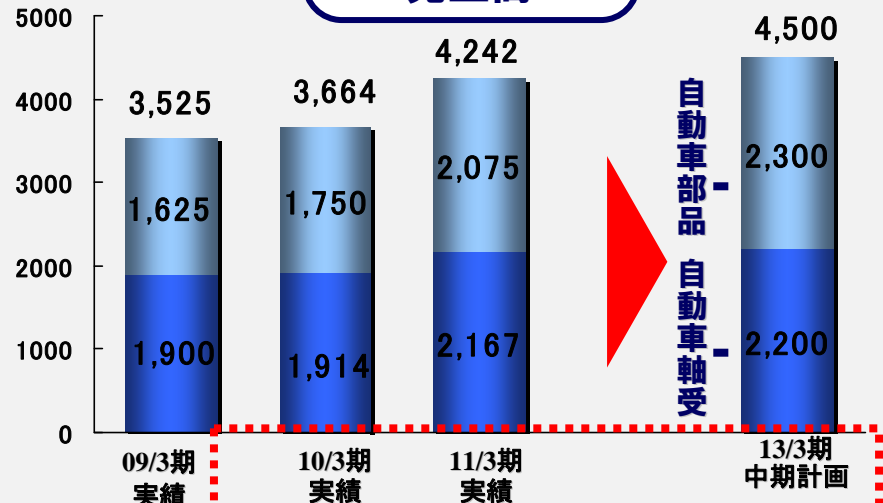
**拡大する中国需要の取り込み**

## 自動車事業

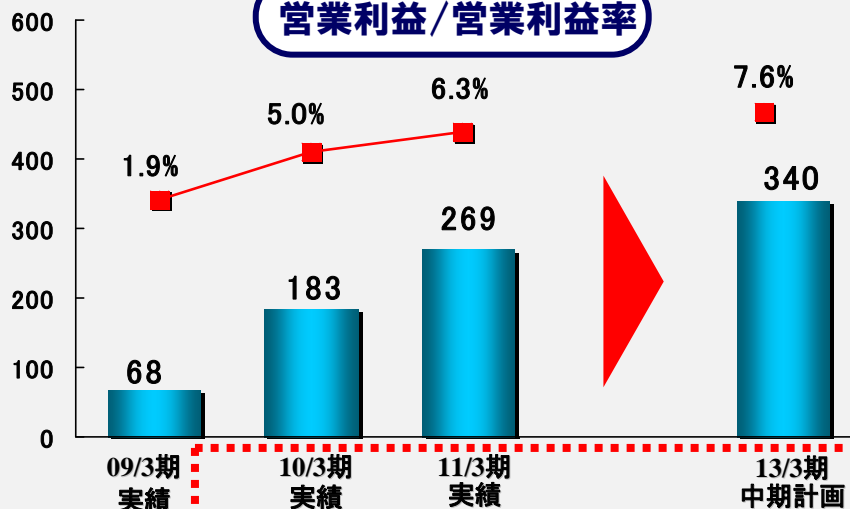
## 成長市場での基盤強化

(億円)

### 売上高



### 営業利益/営業利益率



### ◎重点目標

#### <新興国市場での販売強化>

：新興国市場向け製品群拡大  
(小型・過酷環境)

：非日系客先(欧米系・地場系)への浸透

#### <現地生産品の収益力向上>

：現調化推進、前工程強化

：省人化・生産性改善

#### ■シャーシ関連製品 (HUB)

小型・過酷環境製品の拡販

\*需要地生産能力の増強

中国・インド・ブラジル

#### ■駆動系製品 (ニードル軸受、AT)

マニュアル・ミッション⇒AT, DCT, CVT

\*中国の生産能力増強

#### ■エンジン・電装向け製品 (ニードル・玉軸受)

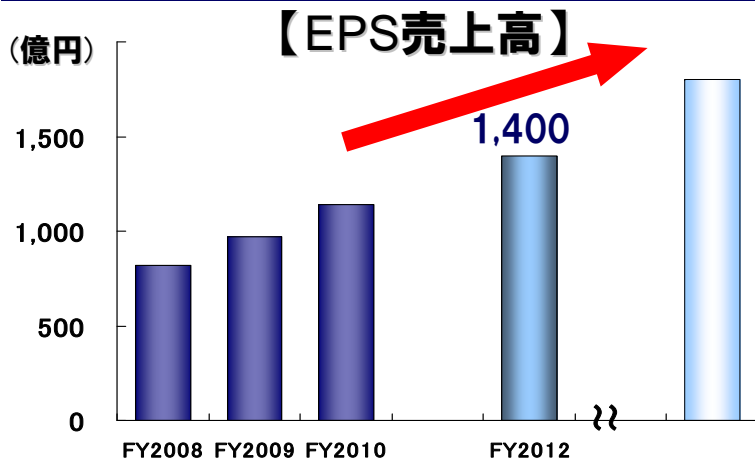
メガTier1客先の拡大に追随

\*アジア地区での能力増強



## 中期計画の確実な達成と次世代案件開発強化

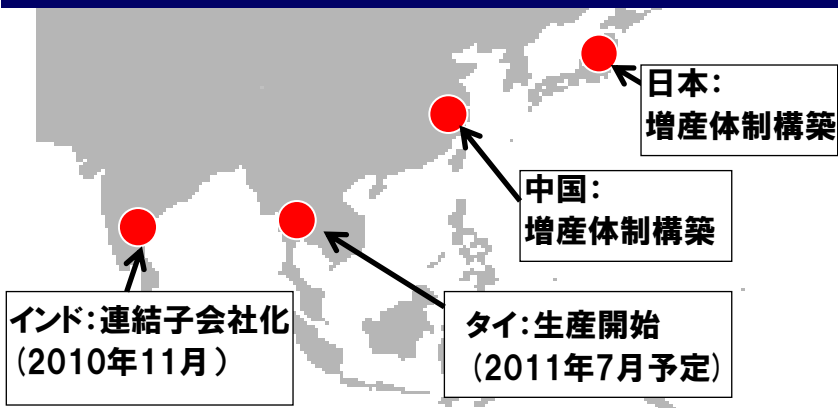
### 次の成長戦略の実現へ



### 重点施策への取り組み

- 中期計画受注済案件の確実な立上げ
  - \*アジア地区での増産体制確立
  - \*グローバル案件対応
  
- 次世代案件獲得のための開発力強化
  - \*ADTech(東芝との合併会社)の活用
  - \*ステアリング開発・設計を前橋(鳥羽地区)に集約、拡充
  
- 収益力の強化
  - \*自動化・省人化
  - \*前工程の強化、需要地生産
  - \*最適地部品調達

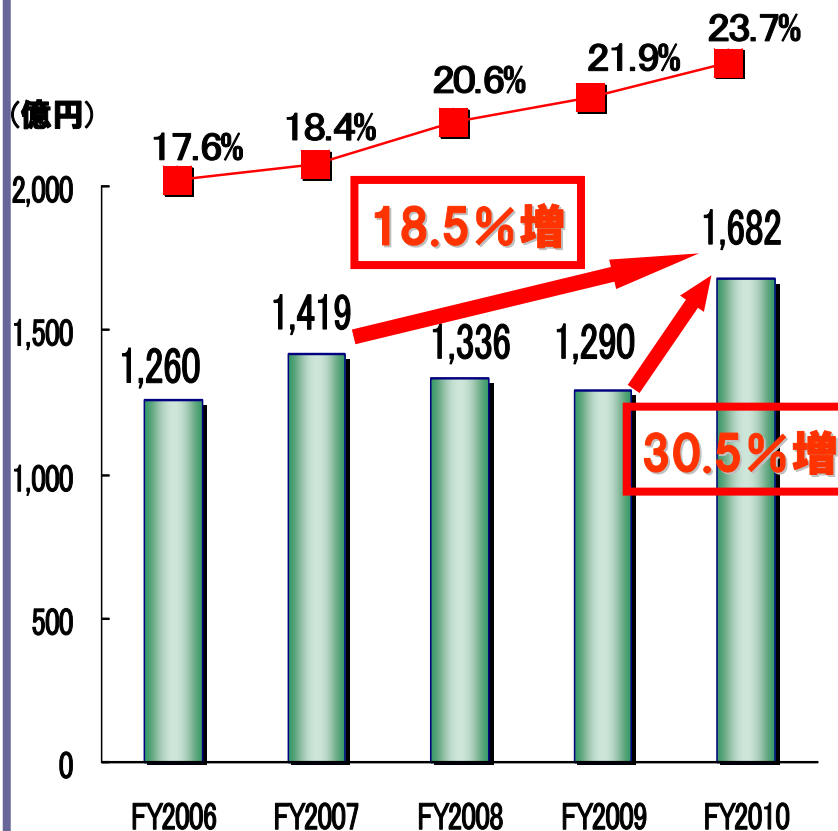
### アジア生産拠点の基盤構築



更なる海外生産拠点の拡充検討

## アジア売上高/構成比率

※顧客地域別売上高



## 中国

### 更なるプレゼンス向上

- 自己完結型経営(生産/販売/技術/管理)  
中国で獲得した資金を中国へ再投資
- 研究開発センターを活用した設計機能強化
- 販売拠点拡充(内陸部)
- 生産体制強化(既存工場の増強、省人化投資)  
(玉軸受 新工場の検討)

## インド

### 成長基盤の構築

- 販売拠点の拡充
- 自動車向け拡大に伴う生産能力増強
- 現調化の推進

## アセアン

### 成長分野の強化

- 需要が拡大する 自動車 / 二輪車 / 家電  
分野の生産拡充

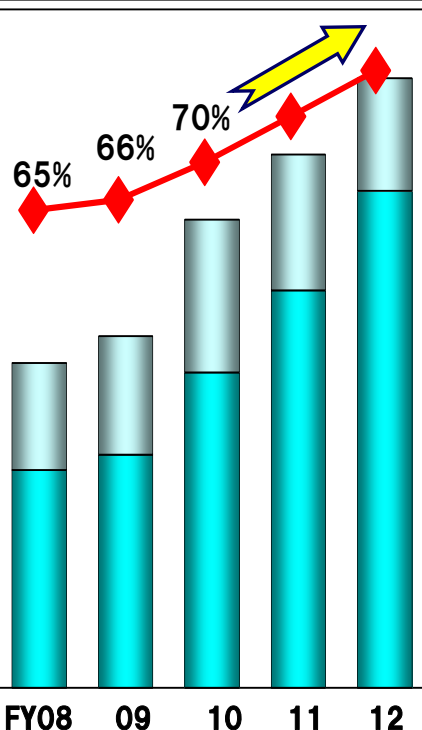
# 現調化の推進

**海外生産比率  
の拡大継続**

**海外生産基盤の強化  
為替抵抗力の向上**

**現地付加価値の向上  
サプライチェーンの地域内完結**

**原材料・部品の  
現地調達金額推移**



◆: 現調比率

■: 現調    ■: KD

**取組み案件**



鋼材	中国材、韓国材採用拡大、インド材承認推進、他地域展開
部品	日系海外拠点 / 海外地場メーカーの活用拡大、LCC部品の他地域展開
前工程	中国内製化、アセアン前工程進展
鋼球	能力増強、外販拡大 <b>鋼球グローバル戦略推進</b>

**（補足資料）**

# (補足資料) 設備投資/減価償却費/研究開発費

(億円)	10年3月期 実績	11年3月期 実績
設備投資(*)	198	387
日本	99	175
海外	99	212
米州	10	30
欧州	11	33
アジア	78	149

\* 無形固定資産を除く

(億円)	10年3月期 実績	11年3月期 実績
償却費(*)	356	331

\* 無形固定資産を除く

(億円)	10年3月期 実績	11年3月期 実績
研究開発費	88	105