

A light blue world map is centered in the background of the slide. The text is overlaid on this map.

NSK

2012年3月期 決算説明会

日本精工株式会社

2012年5月16日

本資料には、業績見通し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 2012年3月期実績

2 2013年3月期予想

3 中期経営計画の進捗状況

(補足資料)

1 2012年3月期実績

2012年3月期 通期業績サマリー

事業環境

- ✓ **産業機械事業**：前半は新興国向け中心に需要堅調
後半から欧州債務問題、中国政策変更により減速
- ✓ **自動車事業**：震災、タイ洪水の影響により自動車生産変動大
後半から日系メーカー生産挽回基調
- ✓ **対ドル、対ユーロ共に円高が進展**

決算サマリー

- ✓ **対前期増収・増益**
売上高 7,332億円 (対前期比 +3.2%) / 営業利益 444億円 (対前期比 +2.1%)
経常利益 420億円 (対前期比 +8.9%) / 当期純利益 285億円 (対前期比+9.2%)
- ✓ **セグメント別業績**
 - ・産業機械事業：後半 需要減少するも、工作機械向け、市販向け堅調に推移
営業利益率10%を確保
 - ・自動車事業：電動パワステの伸張により過去最高の売上達成
円高の影響により減益
- ✓ **配当**：11.3期 11.0円/年 ⇒ 12.3期 12.0円/年

2012年3月期 通期業績サマリー

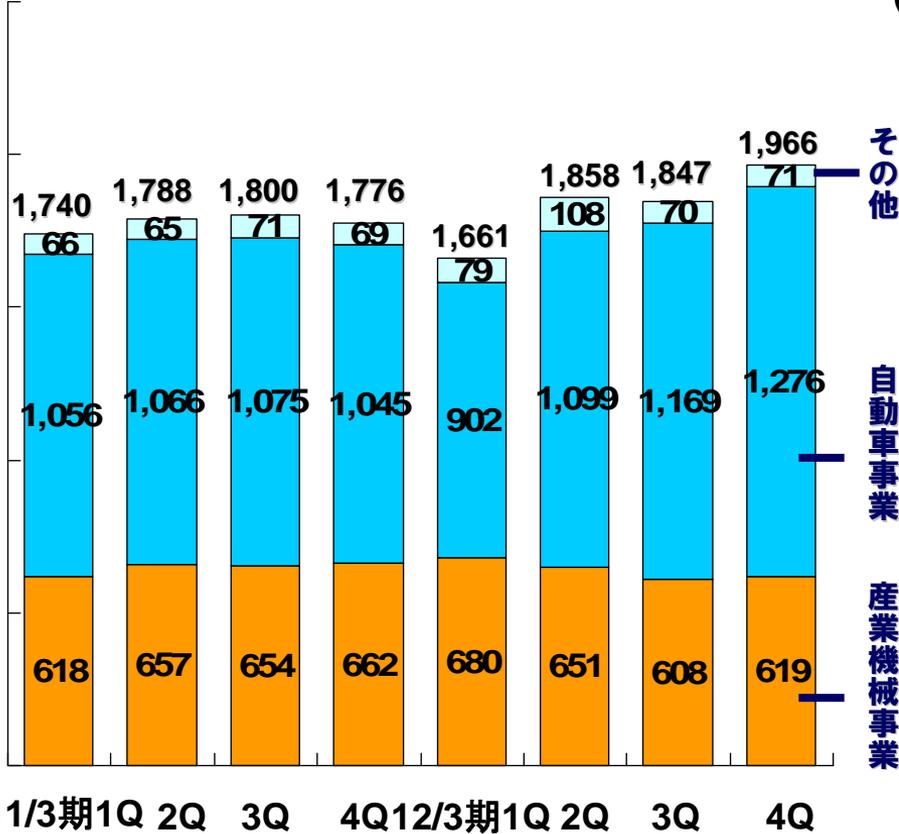
| (億円) | 11年3月期 〈実績〉 | 12年3月期 〈実績〉 | 対前期 増減額 | 対前期 伸び率 |
|-----------------|----------------|----------------|------------|------------|
| 売上高 | 7,104 | 7,332 | +228 | +3.2% |
| 営業利益 〈営業利益率〉 | 435 <6.1%> | 444 <6.1%> | +9 | +2.1% |
| 経常利益 | 386 | 420 | +34 | +8.9% |
| 税引前利益 | 382 | 413 | +31 | +7.9% |
| 当期純利益 | 261 | 285 | +24 | +9.2% |
| (換算レート1US\$=) | (¥85.63) | (¥79.02) | | |
| (" 1EURO=) | (¥112.92) | (¥109.40) | | |
| 【主要指標】 | | | | |
| ROE | 10.3% | 10.6% | | |
| Net D/Eレシオ | 0.60倍 | 0.58倍 | | |
| 棚卸資産回転数 | 6.5回転 | 6.5回転 | | |

売上高・営業利益 四半期推移

売上高

自動車は震災後の回復と電動パワステの成長で拡大。産機は1Qをピークに減少。

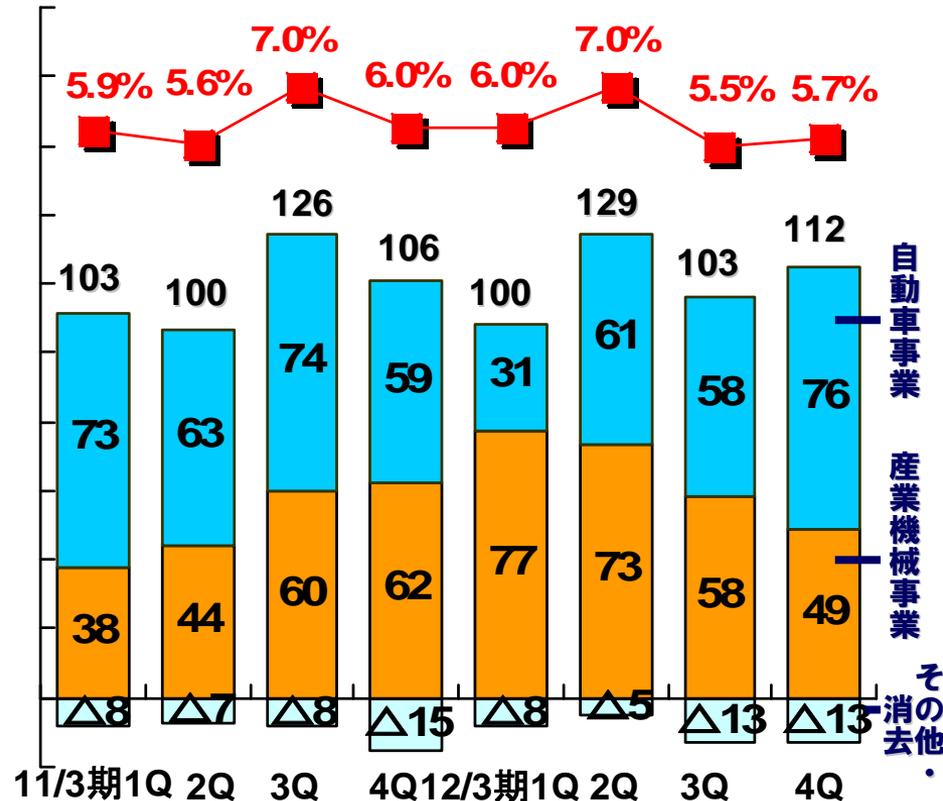
(億円)



営業利益／営業利益率

円高の進展が足枷となるも、前半は産機が、後半は自動車向けの回復がカバー。

(億円)



US\$= ¥92.05 ¥85.81 ¥82.60 ¥82.06 ¥81.64 ¥ 77.76 ¥77.42 ¥79.26
 EURO= ¥117.68 ¥110.38 ¥111.45 ¥112.17 ¥118.42 ¥ 110.86 ¥104.32 ¥104.00

US\$= ¥92.05 ¥85.81 ¥82.60 ¥82.06 ¥81.64 ¥ 77.76 ¥77.42 ¥79.26
 EURO= ¥117.68 ¥110.38 ¥111.45 ¥112.17 ¥118.42 ¥ 110.86 ¥104.32 ¥104.00

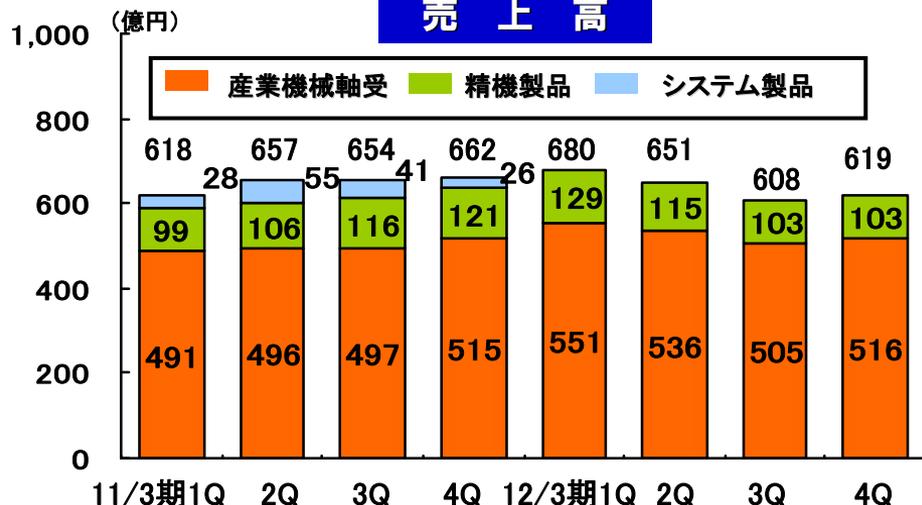
売上高・営業利益 [事業セグメント別]

| (億円) | 11年3月期 〈実績〉 | 12年3月期 〈実績〉 | 対前期 増減額 | 対前期 伸び率 |
|--------|----------------|----------------|------------|------------|
| 売上高 | 7,104 | 7,332 | +228 | +3.2% |
| 産業機械事業 | 2,591 | 2,558 | -33 | -1.3% |
| 産業機械軸受 | 1,999 | 2,108 | +109 | +5.5% |
| 精機製品 | 592 | 450 | -142 | -24.0% |
| 自動車事業 | 4,242 | 4,446 | +204 | +4.8% |
| 自動車軸受 | 2,167 | 2,209 | +42 | +1.9% |
| 自動車部品 | 2,075 | 2,237 | +162 | +7.8% |
| その他 | 531 | 610 | +79 | +14.9% |
| 消去 | -260 | -282 | -22 | - |
| 営業利益 | 435 <6.1%> | 444 <6.1%> | +9 | +2.1% |
| 産業機械事業 | 204 <7.9%> | 257 <10.0%> | +53 | +26.1% |
| 自動車事業 | 269 <6.3%> | 226 <5.1%> | -43 | -15.8% |
| その他 | 35 <6.6%> | 33 <5.3%> | -2 | -6.9% |
| 全社費用 | -73 | -72 | +1 | - |

事業セグメント別業績 四半期推移

産業機械事業

売上高

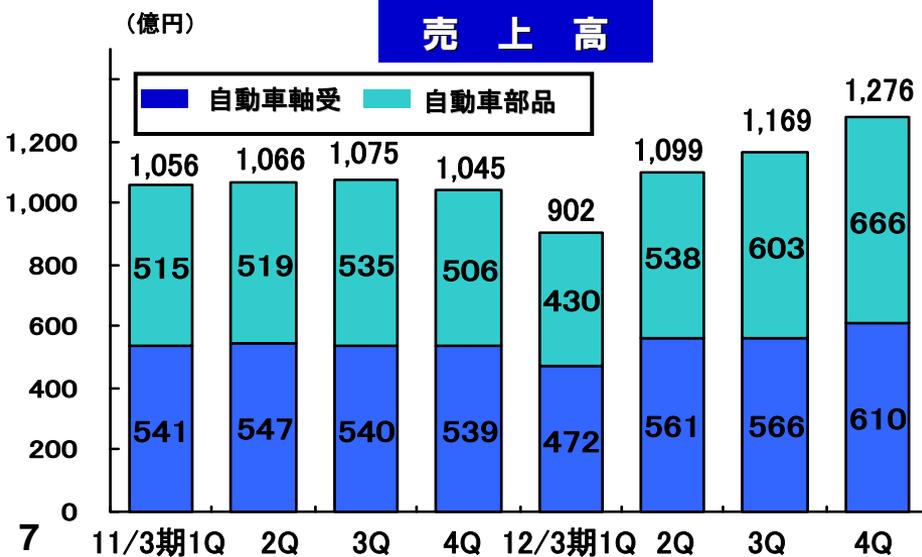


営業利益／営業利益率

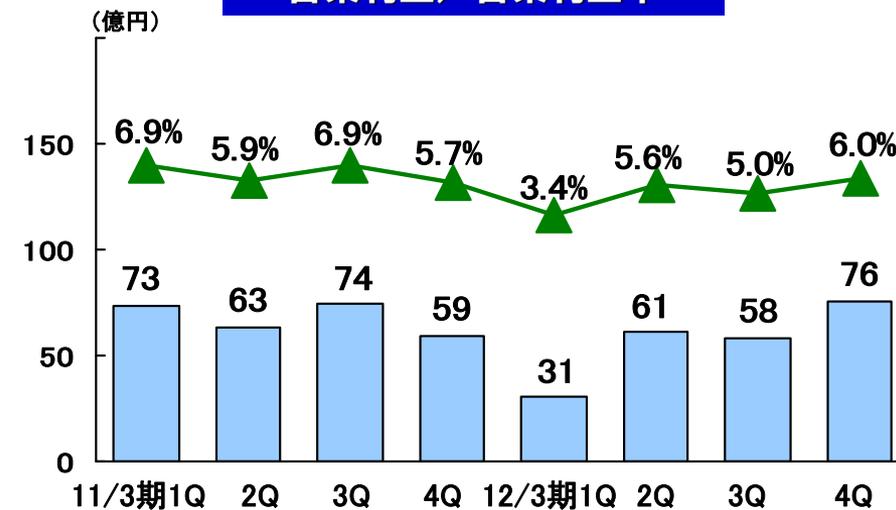


自動車事業

売上高



営業利益／営業利益率



営業利益 増減内訳 ('11.3期⇒'12.3期)

前年同期差額
+9億円

外部調達費用
削減他の効果 '12.3期

(億円)

'11.3期

売価
ダウン

435億円

△60

為替
影響

△51

その他
費用増加

△60

△171億円

物量増
影響

+81

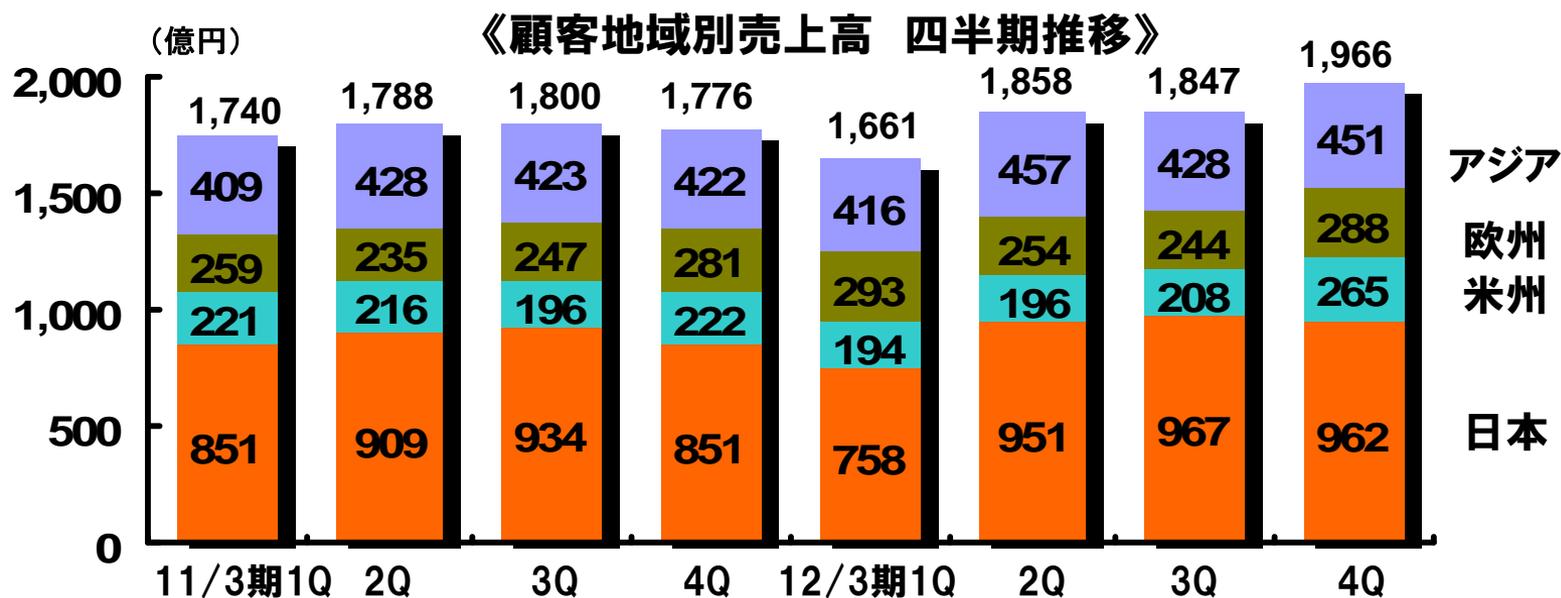
444億円

+99

+180億円

売上高 [顧客地域別]

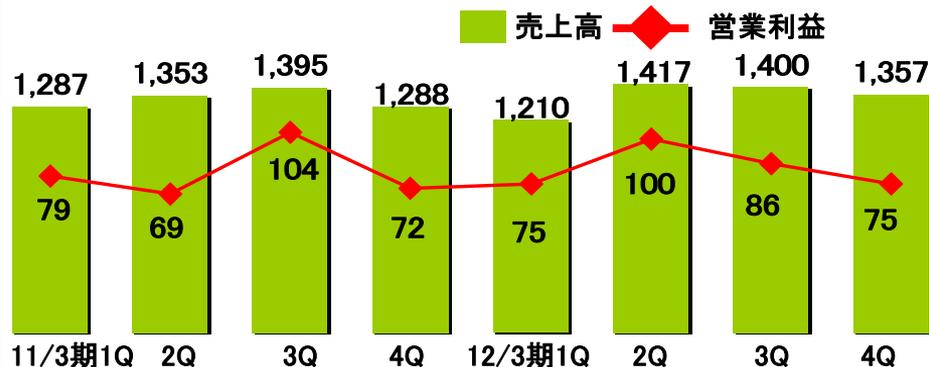
| (億円) | 11年3月期 | 12年3月期 | 対前期増減額 | 対前期伸び率 |
|----------------|------------------|------------------|--------|--------|
| 売上高 | 7,104 | 7,332 | +228 | +3.2% |
| 日本 | 3,545 | 3,638 | +93 | +2.6% |
| 海外合計 (海外比率) | 3,559 (50.1%) | 3,694 (50.4%) | +135 | +3.8% |
| 米州 | 855 | 863 | +8 | +0.9% |
| 欧州 | 1,022 | 1,079 | +57 | +5.7% |
| アジア (アジア比率) | 1,682 (23.7%) | 1,752 (23.9%) | +70 | +4.1% |
| 内、中国 | 826 | 891 | +65 | +7.8% |



売上高・営業利益 [法人所在地別]

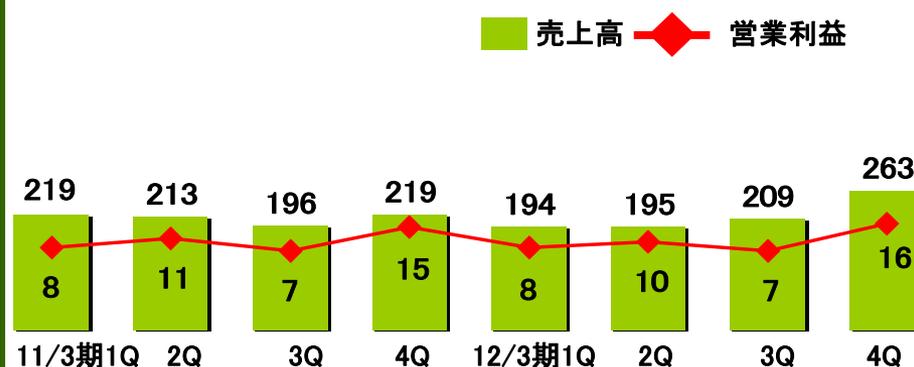
【日本】

| (億円) | 11年3月期 | 12年3月期 | 増減額 | 伸び率 |
|------|------------|------------|-----|-------|
| 売上高 | 5,323 | 5,384 | +61 | +1.1% |
| 営業利益 | 324 <6.1%> | 336 <6.2%> | +12 | +3.8% |



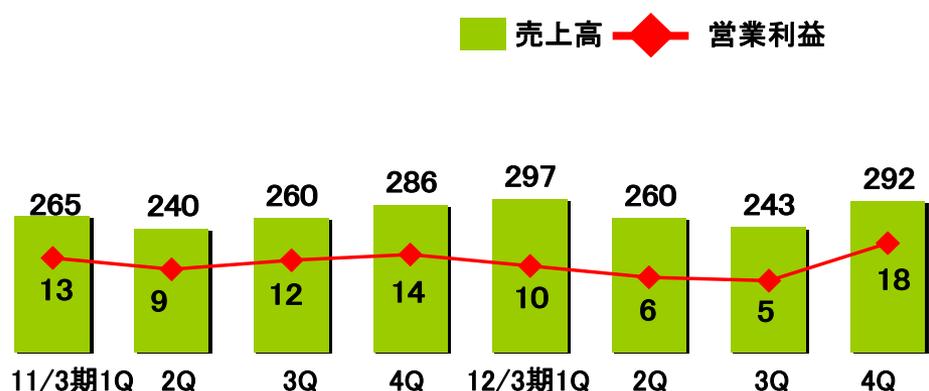
【米州】

| (億円) | 11年3月期 | 12年3月期 | 増減額 | 伸び率 |
|------|-----------|-----------|-----|-------|
| 売上高 | 847 | 861 | +14 | +1.6% |
| 営業利益 | 41 <4.8%> | 41 <4.8%> | +0 | +1.4% |



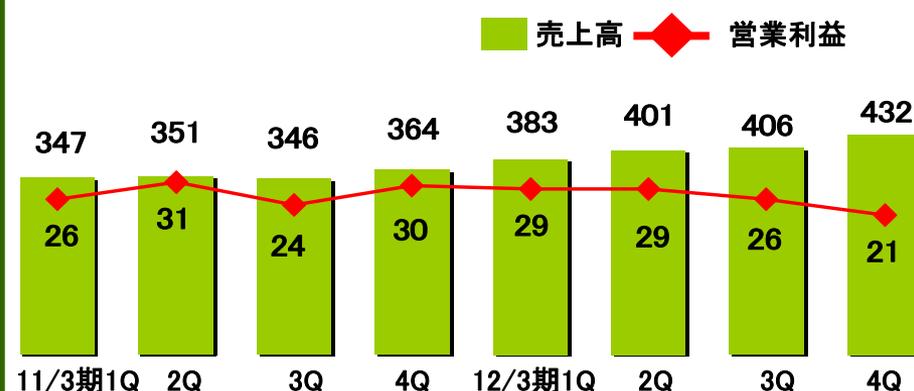
【欧州】

| (億円) | 11年3月期 | 12年3月期 | 増減額 | 伸び率 |
|------|-----------|-----------|-----|--------|
| 売上高 | 1,051 | 1,092 | +41 | +3.9% |
| 営業利益 | 48 <4.5%> | 39 <3.6%> | -9 | -18.2% |



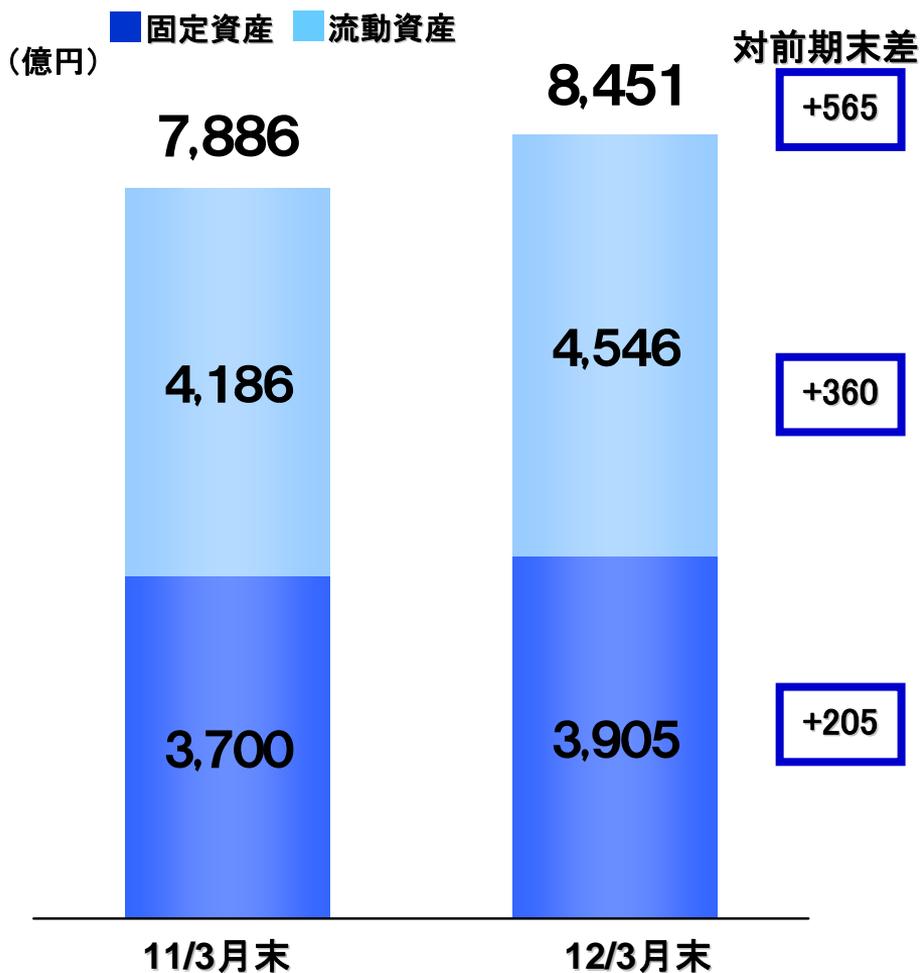
【アジア】

| (億円) | 11年3月期 | 12年3月期 | 増減額 | 伸び率 |
|------|------------|------------|------|--------|
| 売上高 | 1,408 | 1,622 | +214 | +15.2% |
| 営業利益 | 111 <7.9%> | 105 <6.5%> | -6 | -5.2% |

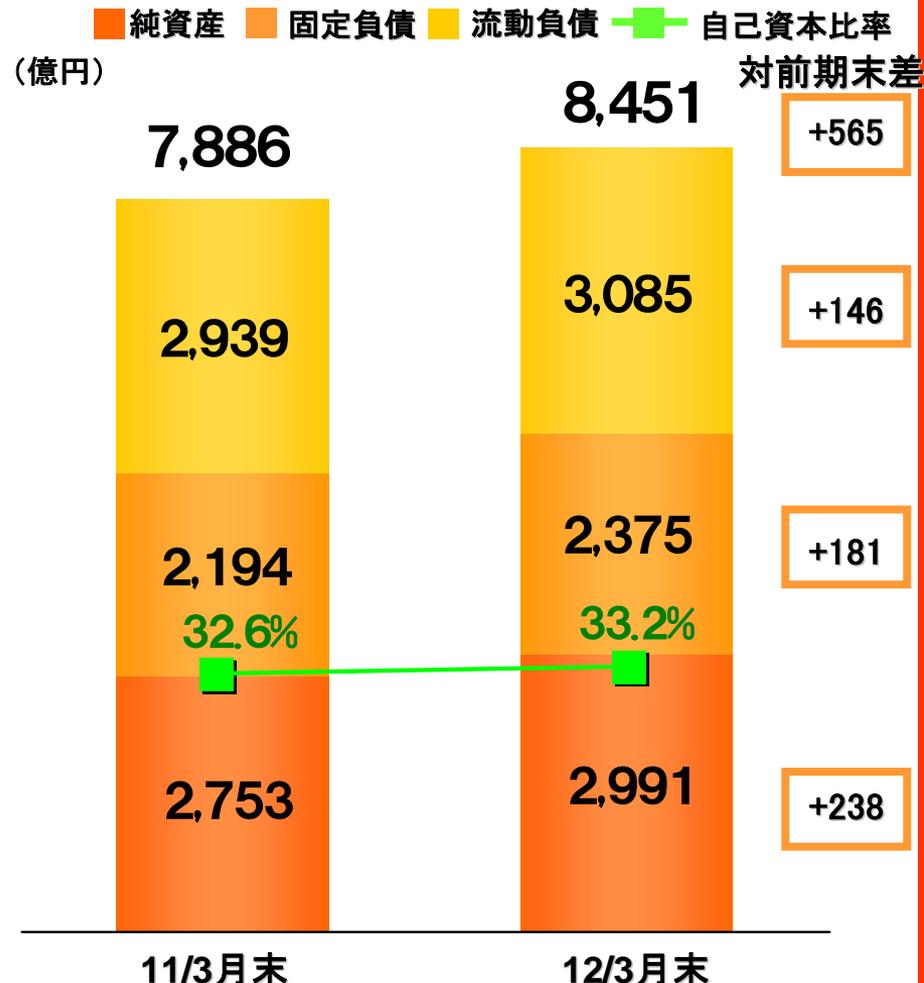


貸借対照表

資産



負債／純資産



| | |
|--------|--------|
| 83.15 | 82.19 |
| 117.57 | 109.80 |

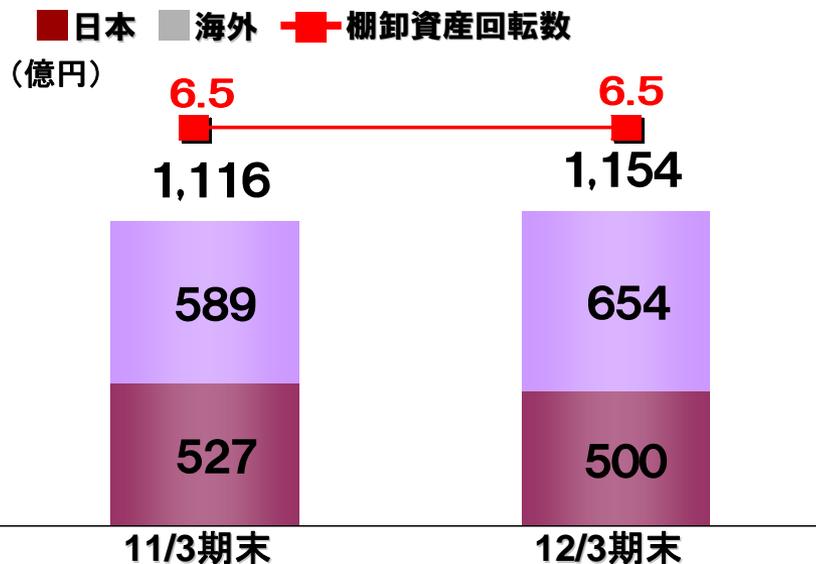
換算レート: 上段US\$ 下段EURO

| | |
|--------|--------|
| 83.15 | 82.19 |
| 117.57 | 109.80 |

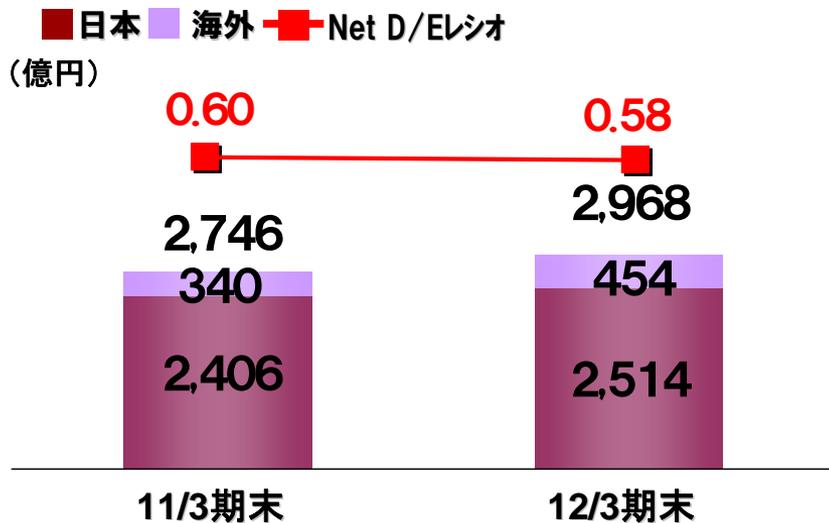
換算レート: 上段US\$ 下段EURO

棚卸資産/有利子負債、設備投資/減価償却費

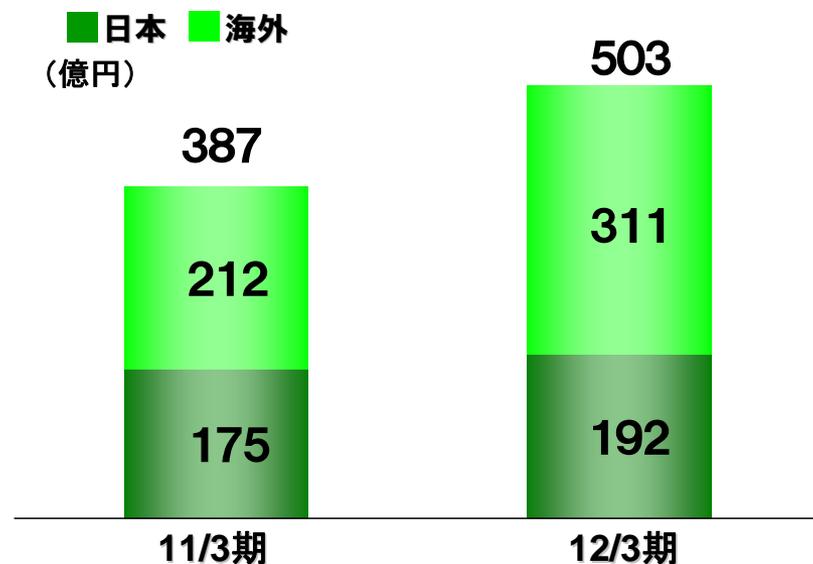
棚卸資産



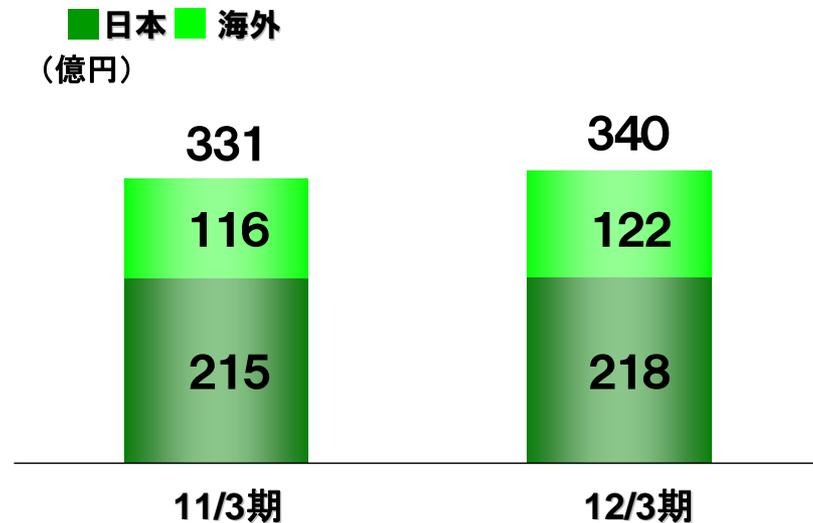
有利子負債



設備投資



減価償却費



2 2013年3月期予想

通期業績予想

- ✓ 売上高7,800億円 (対前年比+6.4%) / 営業利益500億円 (同 +12.6%)
経常利益460億円 (同 +9.5%) / 当期純利益300億円 (同 +5.3%)
- ✓ 対前年 増収増益
- ✓ 為替前提 : US\$=80円、EURO=105円

事業環境見通し

- ✓ 日本は復興需要本格化、海外は地域による跛行性あり
- ✓ 産業機械事業 :
 - ・期前半は減速傾向継続、期後半の回復を想定
 - ・工作機械、鋌山/建機 新興国向け堅調
 - ・鉄道、半導体/液晶 調整局面継続
- ✓ 自動車事業:
 - ・日系メーカー 震災・タイ洪水からの回復と補助金効果もあり生産増
 - ・海外市場 北米堅調、中国成長鈍化、欧州停滞

2013年3月期 通期予想



| (億円) | 12年3月期 実績 | | | 13年3月期 予想 | | | | | |
|---------------|-----------|-----------|-----------|-----------|--------|--------|------------|------------|--|
| | 前半 | 後半 | 通期 | 前半 | 後半 | 通期 | 対前年 増減額 | 対前期 伸び率 | |
| 売上高 | 3,519 | 3,813 | 7,332 | 3,850 | 3,950 | 7,800 | +468 | +6.4% | |
| 営業利益 | 229 | 215 | 444 | 220 | 280 | 500 | +56 | +12.6% | |
| <営業利益率> | <6.5%> | <5.6%> | <6.1%> | <5.7%> | <7.1%> | <6.4%> | | | |
| 経常利益 | 218 | 202 | 420 | 200 | 260 | 460 | +40 | +9.5% | |
| 税引前利益 | 218 | 195 | 413 | 200 | 260 | 460 | +47 | +11.4% | |
| 当期純利益 | 144 | 141 | 285 | 120 | 180 | 300 | +15 | +5.3% | |
| (換算レート1US\$=) | (¥79.70) | (¥78.34) | (¥79.02) | (¥80) | (¥80) | (¥80) | | | |
| (" 1EURO=) | (¥114.64) | (¥104.16) | (¥109.40) | (¥105) | (¥105) | (¥105) | | | |

収益体質強化施策の実行 —中期計画目標へのこだわり—

- コスト競争力の強化施策実行 / 収益重視の拡販政策展開
- セグメント別優先課題遂行
 - 産業機械事業 販売拡大を通じた収益の確保
 - 自動車事業 収益確保を優先した営業戦略の実行
- 各地域別課題の実行

キャッシュフロー重視の事業運営

- 設備投資効率の向上 増強中心からバランスのとれた投資戦略
- 棚卸資産管理のレベルアップ

サステナビリティ

- コンプライアンス体制の強化
- サプライチェーン・マネジメントのレベルアップ

2013年3月期 通期予想 [事業セグメント別]



| (億円) | 12年3月期 実績 | | | 13年3月期 予想 | | | 対前期 増減額 | 対前期 伸び率 |
|--------|-------------|------------|-------------|------------|-------------|-------------|------------|------------|
| | 前半 | 後半 | 通期 | 前半 | 後半 | 通期 | | |
| 売上高 | 3,519 | 3,813 | 7,332 | 3,850 | 3,950 | 7,800 | +468 | +6.4% |
| 産業機械事業 | 1,331 | 1,227 | 2,558 | 1,255 | 1,315 | 2,570 | +12 | +0.5% |
| 産業機械軸受 | 1,087 | 1,021 | 2,108 | 1,040 | 1,080 | 2,120 | +12 | +0.6% |
| 精機製品 | 244 | 206 | 450 | 215 | 235 | 450 | 0 | 0.0% |
| 自動車事業 | 2,001 | 2,445 | 4,446 | 2,450 | 2,475 | 4,925 | +479 | +10.8% |
| 自動車軸受 | 1,033 | 1,176 | 2,209 | 1,195 | 1,205 | 2,400 | +191 | +8.6% |
| 自動車部品 | 968 | 1,269 | 2,237 | 1,255 | 1,270 | 2,525 | +288 | +12.9% |
| その他 | 328 | 282 | 610 | 275 | 290 | 565 | -45 | -7.4% |
| 消去 | -141 | -141 | -282 | -130 | -130 | -260 | +22 | - |
| 営業利益 | 229 <6.5%> | 215 <5.6%> | 444 <6.1%> | 220 <5.7%> | 280 <7.1%> | 500 <6.4%> | +56 | +12.6% |
| 産業機械事業 | 150 <11.3%> | 107 <8.7%> | 257 <10.0%> | 110 <8.8%> | 155 <11.8%> | 265 <10.3%> | +8 | +3.1% |
| 自動車事業 | 92 <4.6%> | 134 <5.5%> | 226 <5.1%> | 140 <5.7%> | 155 <6.3%> | 295 <6.0%> | +69 | +30.5% |
| その他 | 20 <6.2%> | 13 <4.4%> | 33 <5.3%> | 15 <5.5%> | 15 <5.2%> | 30 <5.3%> | -3 | -9.1% |
| 全社費用 | -33 | -39 | -72 | -45 | -45 | -90 | -18 | - |

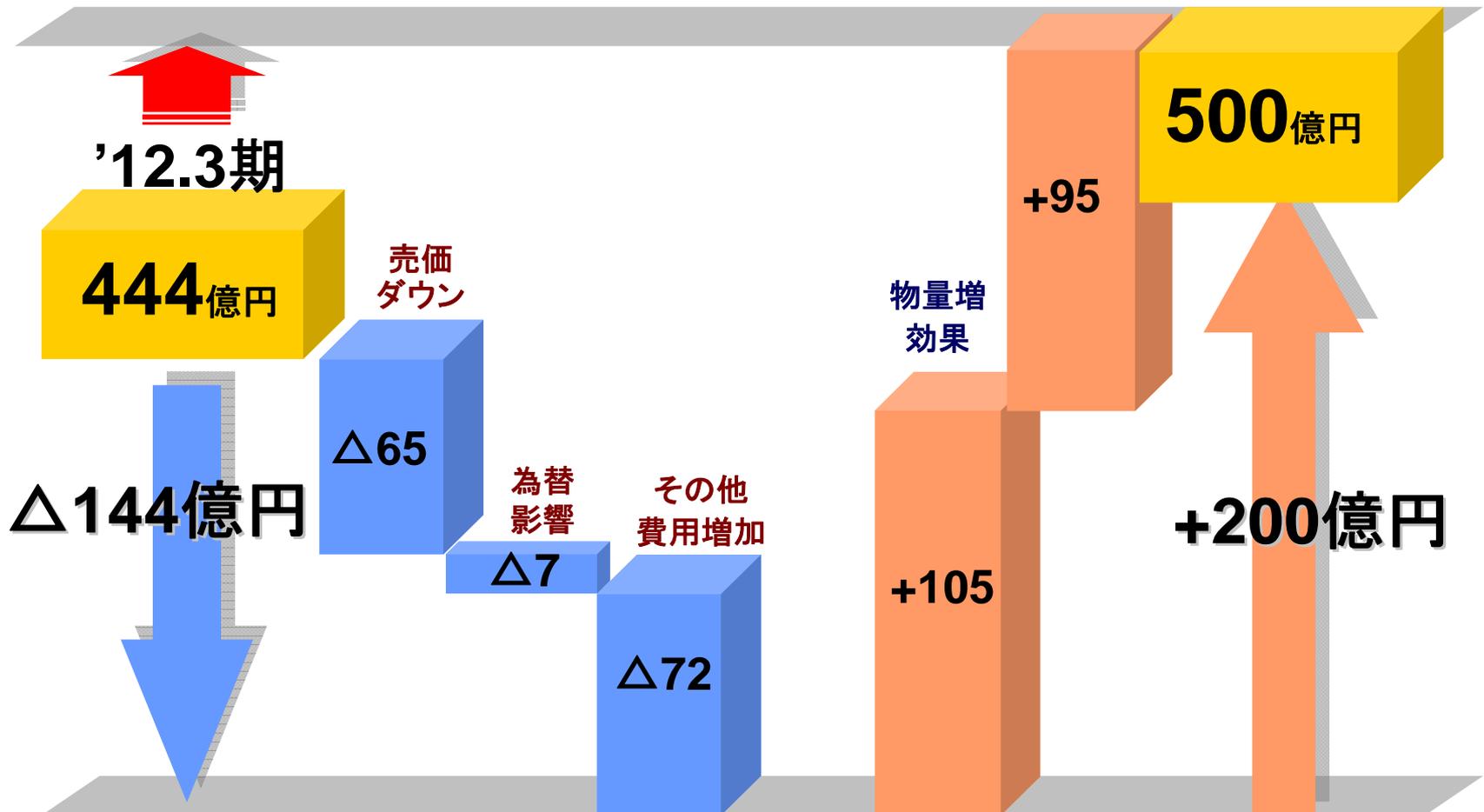
営業利益 増減内訳（'12.3期⇒'13.3期予想）

(億円)

前期差額
+56億円

外部調達
費用削減
他の効果

'13.3期
予想



2013年3月期予想 [顧客地域別売上高]

| (億円) | 12年3月期 実績 | | | 13年3月期 予想 | | | | |
|------------|-----------|---------|---------|--------------|--------------|--------------|------------|------------|
| | 前半 | 後半 | 通期 | 前半 | 後半 | 通期 | 対前期 増減額 | 対前期 伸び率 |
| 売上高 | 3,519 | 3,813 | 7,332 | 3,850 | 3,950 | 7,800 | +468 | +6.4% |
| 日本 | 1,709 | 1,929 | 3,638 | 1,870 | 1,890 | 3,760 | +122 | +3.4% |
| 海外合計 | 1,810 | 1,884 | 3,694 | 1,980 | 2,060 | 4,040 | +346 | +9.4% |
| (海外比率) | (51.4%) | (49.4%) | (50.4%) | (51.4%) | (52.1%) | (51.8%) | | |
| 米州 | 390 | 473 | 863 | 505 | 510 | 1,015 | +152 | +17.6% |
| 欧州 | 547 | 532 | 1,079 | 530 | 550 | 1,080 | +1 | +0.1% |
| アジア | 873 | 879 | 1,752 | 945 | 1,000 | 1,945 | +193 | +11.0% |
| (アジア比率) | (24.8%) | (23.1%) | (23.9%) | (24.5%) | (25.3%) | (24.9%) | | |
| 内、中国 | 448 | 443 | 891 | 475 | 525 | 1,000 | +109 | +12.2% |

2013年3月期予想 [法人所在地別]

| (億円) | 12年3月期 実績 | | | 13年3月期 予想 | | | | |
|-------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|
| | 前半 | 後半 | 通期 | 前半 | 後半 | 通期 | 対前期 増減額 | 対前期 伸び率 |
| 売上高 | 3,519 | 3,813 | 7,332 | 3,850 | 3,950 | 7,800 | +468 | +6.4% |
| 日本 | 2,627 | 2,757 | 5,384 | 2,715 | 2,755 | 5,470 | +86 | +1.6% |
| 米州 | 389 | 472 | 861 | 503 | 512 | 1,015 | +154 | +17.9% |
| 欧州 | 557 | 535 | 1,092 | 535 | 560 | 1,095 | +3 | +0.3% |
| アジア | 784 | 838 | 1,622 | 990 | 1,055 | 2,045 | +423 | +26.1% |
| 消去 | -838 | -789 | -1,627 | -893 | -932 | -1,825 | -198 | - |
| 営業利益 | 229 <6.5%> | 215 <5.6%> | 444 <6.1%> | 220 <5.7%> | 280 <7.1%> | 500 <6.4%> | +56 | +12.6% |
| 日本 | 175 <6.7%> | 161 <5.8%> | 336 <6.2%> | 156 <5.8%> | 184 <6.7%> | 340 <6.2%> | +4 | +1.2% |
| 米州 | 18 <4.6%> | 23 <5.0%> | 41 <4.8%> | 21 <4.2%> | 24 <4.7%> | 45 <4.4%> | +4 | +9.8% |
| 欧州 | 16 <2.8%> | 23 <4.4%> | 39 <3.6%> | 11 <2.1%> | 24 <4.3%> | 35 <3.2%> | -4 | -10.3% |
| アジア | 58 <7.4%> | 47 <5.6%> | 105 <6.5%> | 76 <7.7%> | 94 <8.9%> | 170 <8.3%> | +65 | +61.9% |
| 消去/全社費用 | -38 | -39 | -77 | -44 | -46 | -90 | -13 | - |

3**中期経営計画の進捗状況**

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》

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

《数値目標》

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

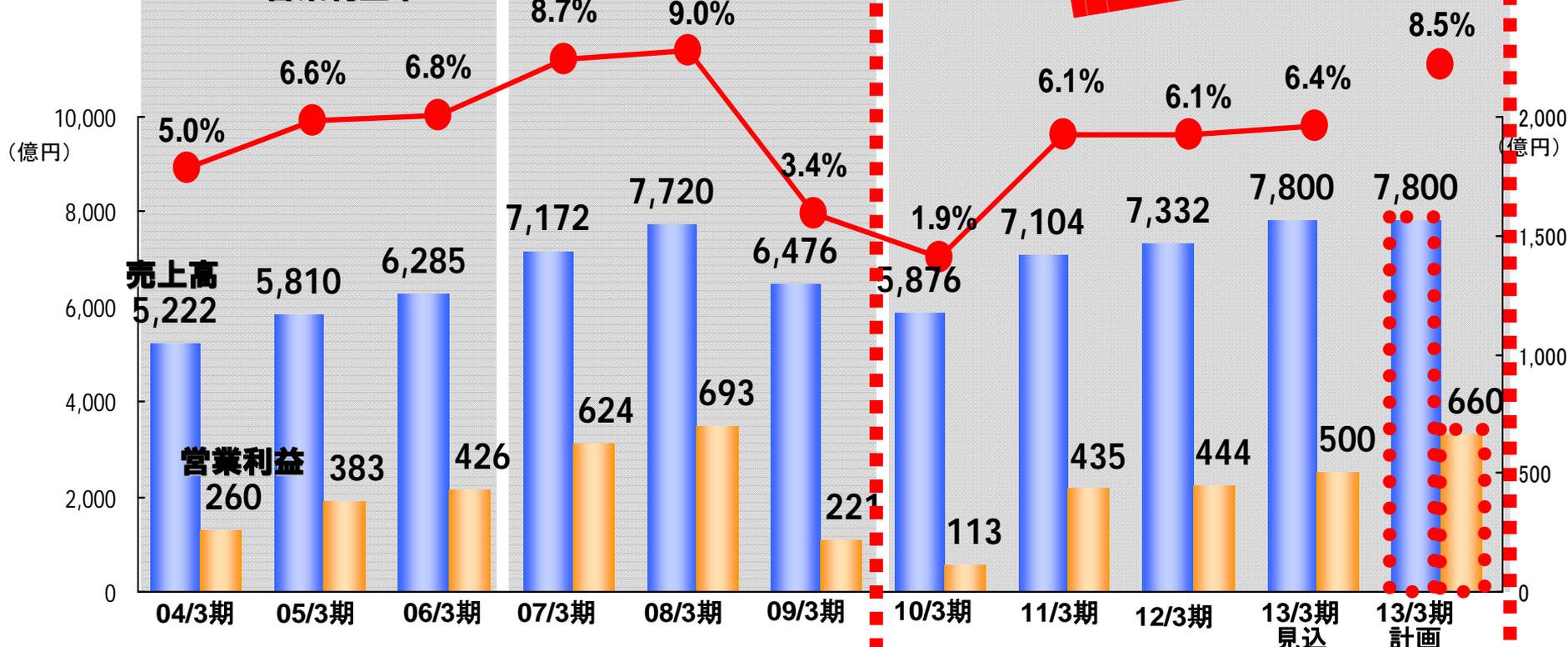
売上高・営業利益推移

03年～05年
3力年中期計画

06年～08年
3力年中期計画

09年～12年
4力年中期計画

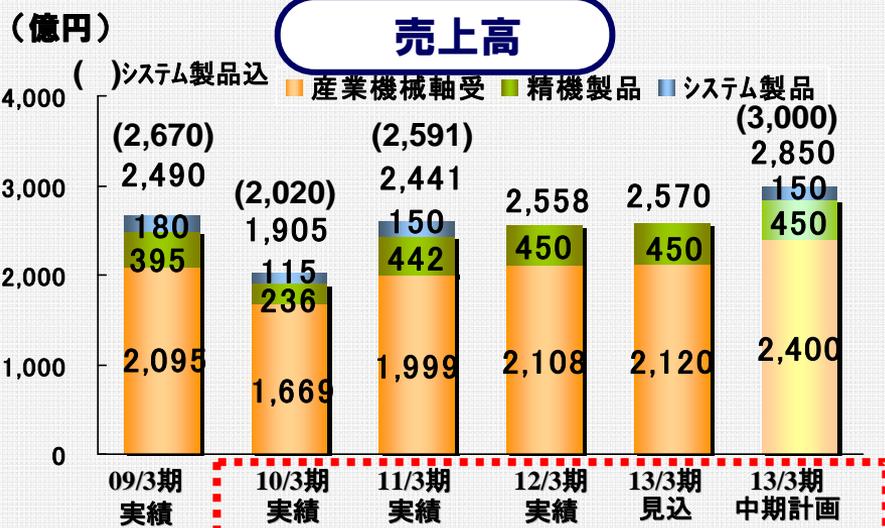
営業利益率



| | | | | | | | | | | | |
|-------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|-----|-------|
| ROE | 8.0% | 11.9% | 12.1% | 14.0% | 16.1% | 1.8% | 2.0% | 10.3% | 10.6% | | 14.0% |
| NET D/E レシオ | 0.99 | 0.89 | 0.73 | 0.69 | 0.56 | 0.85 | 0.73 | 0.60 | 0.58 | | 0.50 |
| US\$ | 116.26 | 108.20 | 110.37 | 116.93 | 114.55 | 100.74 | 92.83 | 85.63 | 79.02 | 80 | 90 |
| ユーロ | 131.32 | 134.08 | 137.39 | 150.35 | 162.22 | 144.47 | 130.89 | 112.92 | 109.40 | 105 | 120 |

産業機械事業

中期計画重点施策（設定時）



- 新興国向け拡大
 - 販売・技術体制強化
 - アフターマーケット分野拡販
- 成長分野拡大
 - セクター活動拡充強化
- グローバル生産再編



重点施策の成果

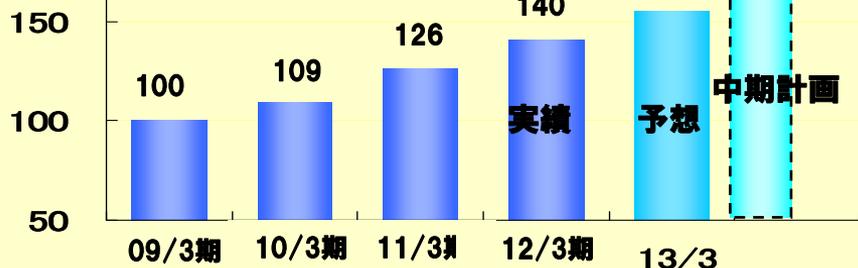
- 新興国市場での体制強化
 - ◇ 中国販売拠点増設
 - ◇ ペルー販売法人設立
 - ◇ 中国技術センター開設・拡充
 - ◇ 代理店網の充実
- セクター活動拡充
 - ◇ 重点セクター拡大
- グローバル生産再編
 - ◇ アジア地域における再編・能力増強

リーマン危機後の回復実現も、販売拡大継続

新興国向け販売拡大

中国、インド産業機械事業売上高

('09/3期=100)



- 中国の牽引で拡大するも、中期未達
- インド地域本社の設立、体制整備進行中

アフターマーケット拡販

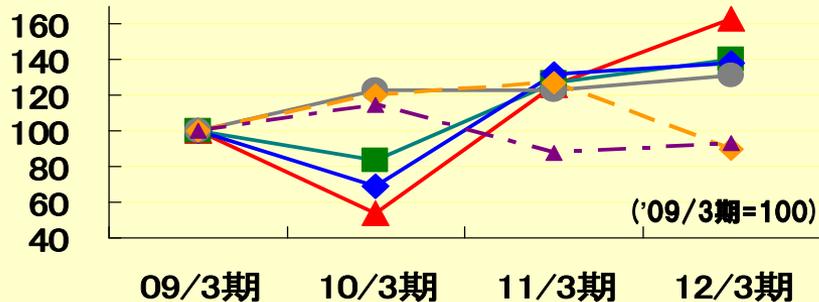
('09/3期=100)



- 代理店数は新興地域中心に3年間で25%増
- 売上はリーマン危機前水準回復

セクター活動

▲ 工作機械 ■ 流体 ◆ 鉱山/建機
● 鉄道 ◇ 風車 ▼ 鉄鋼



- インフラ・産業機械拡大、風車・鉄鋼停滞
- セクター数の増加と深掘り

精機直動製品 生産再編



- ボールねじ再編 今期中に全ての移管完了
- リニアガイド 韓国昌原工場で生産開始

自動車事業

(億円)

売上高

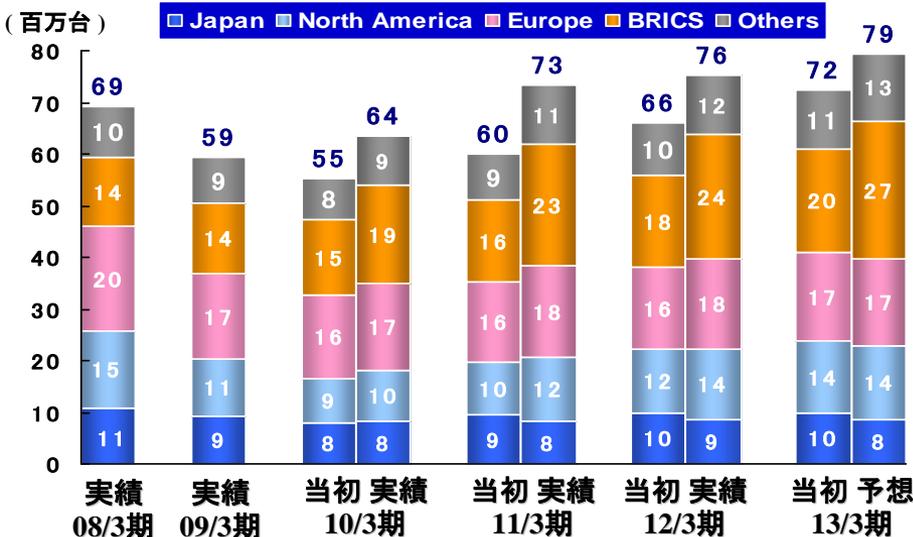


営業利益/営業利益率



世界自動車生産台数

(百万台)

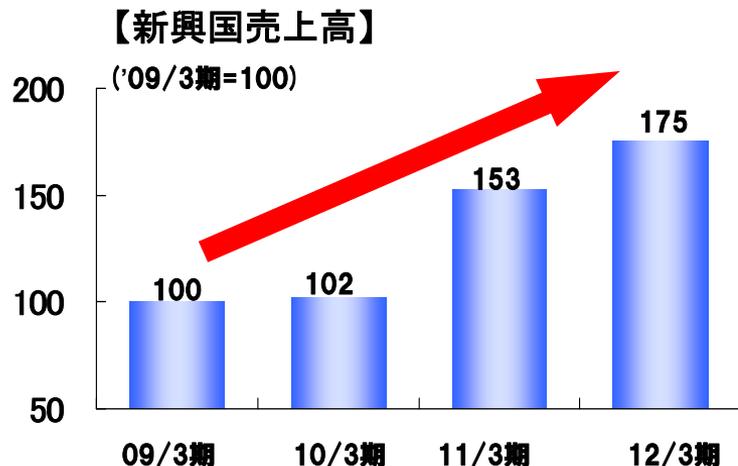


* 中期経営計画当初想定を上回る生産台数

中期計画重点施策 (設定時)

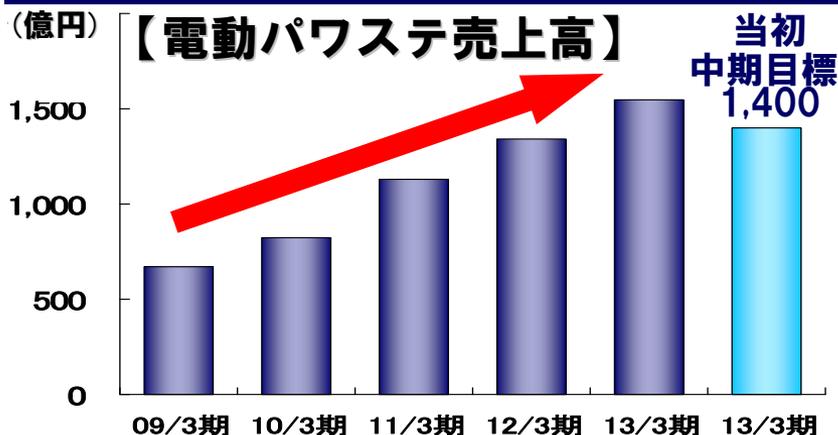
- 技術革新への対応
 - HEV / EV化への対応
 - 電動パワステの拡大
- 新興国向け拡大
 - 小型化・過酷環境への対応
 - コスト低減施策の強化

新興国向け販売拡大



技術革新への対応

電動パワステの拡大



重点施策の成果

■ 新興国向け拡大

- ◇ 09/3期比 7割増
- ◇ 中国地場軸受メーカ公主嶺への出資
- ◇ 現地生産・現調化推進
- ◇ 前工程の強化

■ 電動パワステ拡大

- ◇ 当初中期計画目標を上回る販売拡大
- ◇ グローバル生産基盤の強化
日/米/欧/ア(中・タイ・印)8拠点体制確立
- ◇ 開発体制強化
AD Tech設立
量産案件と将来開発案件の担当分離

■ HEV / EV化への対応

- ◇ ハイブリッド車専用軸受 販売拡大
- ◇ 電動アクチュエータ 販売拡大

売上過去最高達成も収益向上施策推進

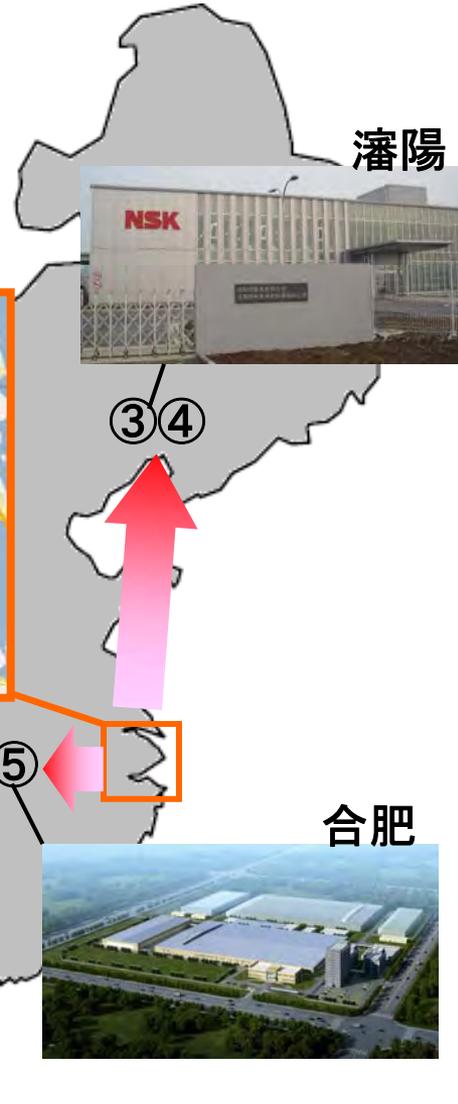
<戦略地域> 中国事業

中国事業基盤の強化

■ 中期計画期間 事業基盤強化案件

| | | | |
|---|----|------------|---------|
| ① | 管理 | 中国本社 | 移転 |
| ② | 技術 | テクノロジーセンター | 移転・新規開設 |
| ③ | 生産 | 瀋陽 B/S | 新規増強 |
| ④ | | 瀋陽 大形軸受 | 新規増強 |
| ⑤ | | 合肥 並径玉軸受 | 新規増強 |
| ⑥ | | AKS杭州 | 2号棟建設 |
| ⑦ | | 常熟 | 2号棟建設 |
| ⑧ | | ワーナー上海 | 2号棟建設 |
| ⑨ | | 張家港 | 2号棟建設 |
| ⑩ | 販売 | 10⇒20拠点 | 営業拠点増設 |

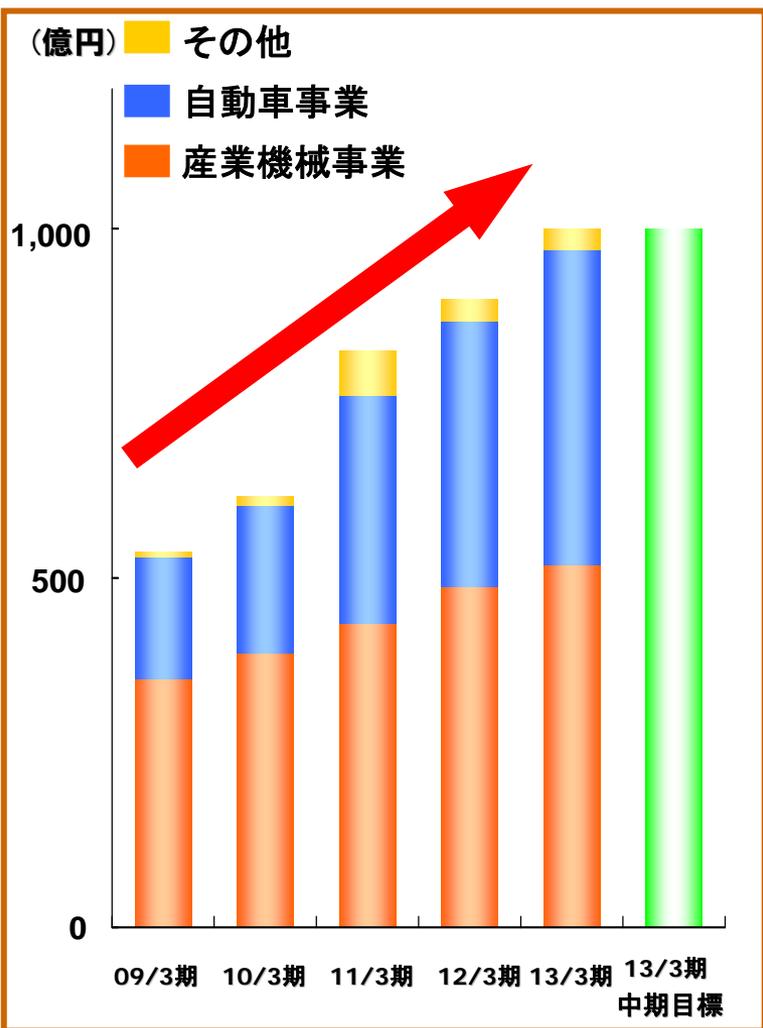
中国本社 / テクノロジーセンター



- 更なる拡大のための基盤構築
- 沿岸部から東北部及び内陸部へ
- フルラインアップ体制確立

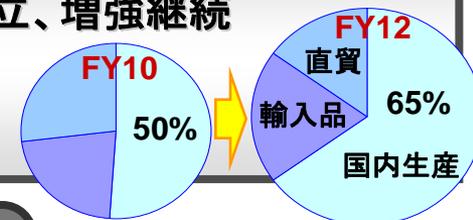
<戦略地域> 中国事業

更なる中国事業拡大へ



生産

- フルラインアップ生産体制確立、増強継続
- 中国国内生産比率
FY10 50% ⇒ FY12 65%



販売

- 営業拠点 FY09末 10拠点 ⇒ FY11末 20拠点
- 地場・非日系客先への販売拡大、代理店網拡充

技術

- 中国テクノロジーセンターのフル活用、自己完結化推進
- 客先拠点に共同実験室開設



事業運営 / 管理

- 地域事業本部・地域機能本部体制の確立
- 徹底した現地化の推進

自己完結体制確立、中国インサイダー化

中期経営計画の進捗 –まとめ–

《成長戦略》

- 物量ベースでは売上成長目標達成へ
- 戦略地域 中国 及び 戦略製品 電動パワステは、着実に拡大
- 次の成長へ向けた、基盤拡充を進展中

《体質強化》

- 原材料・部品の現調化を推進
- 成長分野の増強とともに省人化・合理化投資を実施
- 再編・能力拡充による海外生産比率の向上

《事業軸の強化》

- 事業本部機能の強化
(生産・販売・技術機能の一体化実施)

期末収益体質の中期目標レベルへの到達

質的進化を伴った1兆円企業への基盤構築

(補足資料) -中期経営計画財務体質強化-

← '09-'12年度中期経営計画 →

09年11月発表数値

| (億円) | 09/3期 実績 | 10/3期 実績 | 11/3期 実績 | 12/3期 実績 | 13/3期 予想 | 13/3期 計画 | |
|------------|-------------|---------------|-------------|-------------|-------------|-------------|------------------|
| 営業利益率 | 3.4% | 1.9% | 6.1% | 6.1% | 6.4% | 8.5% | |
| ROE | 1.8% | 2.0% | 10.3% | 10.6% | | 14.0% | |
| 設備投資 | 419 | 4年間合計 1,538億円 | | | | 450 | 4年間合計 1,300億円 |
| | | 198 | 387 | 503 | | | |
| 減価償却費 | 397 | 4年間合計 1,420億円 | | | | 360 | 4年間合計 1,465億円 |
| | | 371 | 349 | 340 | | | |
| Net D/Eレシオ | 0.85倍 | 0.73倍 | 0.60倍 | 0.58倍 | | 0.5倍 | |

(補足資料) -中期経営計画セグメント別損益-

← '09-'12年度中期経営計画 →

09年11月発表数値

| (億円) | 09/3期 | 10/3期 | 11/3期 | 12/3期 | 13/3期予想 | 13/3期計画 |
|----------------|------------|-------------|------------|-------------|-------------|-------------|
| 産業機械事業 | | | | | | |
| 売上高 | 2,670 | 2,020 | 2,591 | 2,558 | 2,570 | 3,000 |
| 産業機械軸受 | 2,095 | 1,669 | 1,999 | 2,108 | 2,120 | 2,400 |
| 精機製品 | 575 | 351 | 592 | 450 | 450 | 600 |
| 営業利益 | 200 <7.5%> | -17 <-0.8%> | 204 <7.9%> | 257 <10.0%> | 265 <10.3%> | 360 <12.0%> |
| 自動車事業 | | | | | | |
| 売上高 | 3,525 | 3,664 | 4,242 | 4,446 | 4,925 | 4,500 |
| 自動車軸受 | 1,900 | 1,914 | 2,167 | 2,209 | 2,400 | 2,200 |
| 自動車部品 | 1,625 | 1,750 | 2,075 | 2,237 | 2,525 | 2,300 |
| 営業利益 | 68 <1.9%> | 183 <5.0%> | 269 <6.3%> | 226 <5.1%> | 295 <6.0%> | 340 <7.6%> |
| その他 | | | | | | |
| 売上高 | 507 | 349 | 531 | 610 | 565 | 600 |
| 営業利益 | 8 <1.6%> | -2 <-0.5%> | 35 <6.6%> | 33 <5.3%> | 30 <5.3%> | 20 <3.3%> |
| 消去/全社費用 | | | | | | |
| 売上高 | -226 | -157 | -260 | -282 | -260 | -300 |
| 営業利益 | -55 | -51 | -73 | -72 | -90 | -60 |
| 合計 | | | | | | |
| 売上高 | 6,476 | 5,876 | 7,104 | 7,332 | 7,800 | 7,800 |
| 営業利益 | 221 <3.4%> | 113 <1.9%> | 435 <6.1%> | 444 <6.1%> | 500 <6.4%> | 660 <8.5%> |