

# NSK

## 2013年3月期決算 '13～'15年度中期経営計画 説明会

日本精工株式会社

2013年5月15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 2013年3月期実績

---

## 2 2014年3月期予想

---

## 3 '13～'15年度中期経営計画

---

(補足資料)

# 1 2013年3月期実績

---

# 2013年3月期 通期業績サマリー

## 事業環境

- ✓ 産業機械事業：新興国成長鈍化と客先在庫調整により需要減少  
4Qに入り底打ちの兆し
- ✓ 自動車事業：国内 前半はエコカー補助金により堅調、後半減速  
海外 北米・アセアン堅調、中国は後半に日系大幅減産
- ✓ 対ドル、対ユーロ共に後半途中から超円高の修正継続

## 決算サマリー

- ✓ 売上高 7,328億円 (前期比 -0.0%) / 営業利益 324億円 (前期比 -27.1%)  
経常利益 303億円 (前期比 -27.8%) / 当期純利益 157億円 (前期比 -44.8%)
- ✓ セグメント別業績
  - ・産業機械事業：産業機械軸受、精機製品ともに需要減少により  
対前年減収減益
  - ・自動車事業：電動パワステの増加により増収増益、売上は過去最高
- ✓ 配当：13.3期 11.0円/年

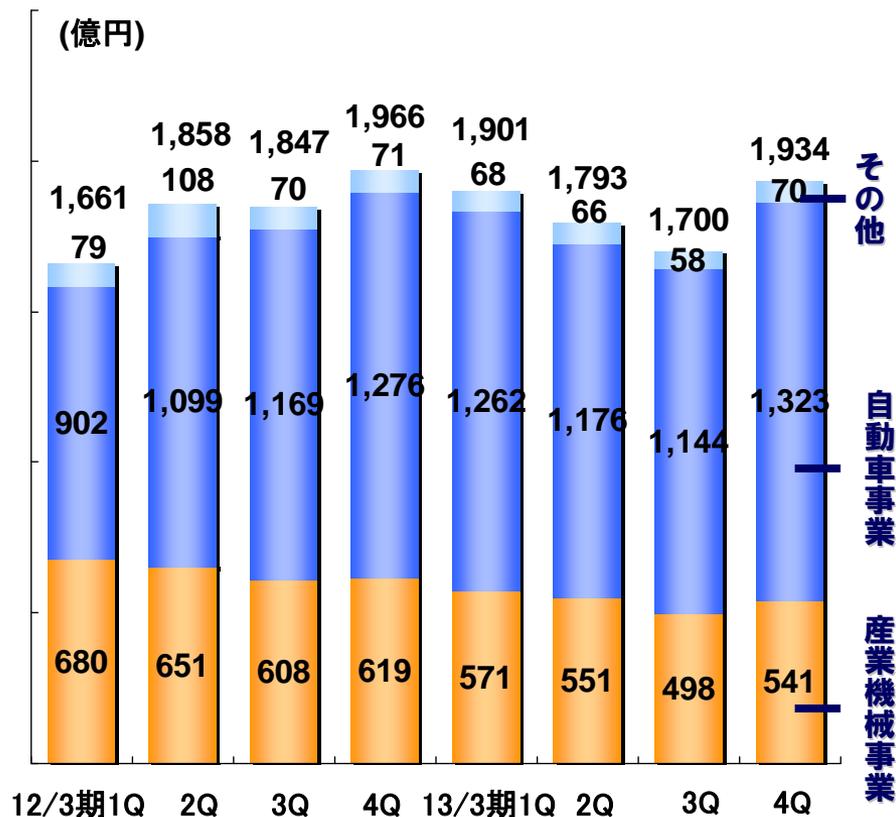
## 2013年3月期 通期業績サマリー

(億円)	12年3月期 〈実績〉	13年3月期 〈実績〉	対前期 増減額	対前期 伸び率
売上高	7,332	7,328	-4	-0.0%
営業利益 〈営業利益率〉	444 <6.1%>	324 <4.4%>	-120	-27.1%
経常利益	420	303	-117	-27.8%
税引前利益	413	253	-160	-38.7%
当期純利益	285	157	-128	-44.8%
(換算レート1US\$=)	(¥79.02)	(¥83.10)		
( " 1EURO=)	(¥109.40)	(¥107.14)		
<b>【主要指標】</b>				
ROE	10.6%	5.2%		
Net D/Eレシオ	0.58倍	0.51倍		
棚卸資産回転数	6.5回転	6.2回転		

# 売上高・営業利益 四半期推移

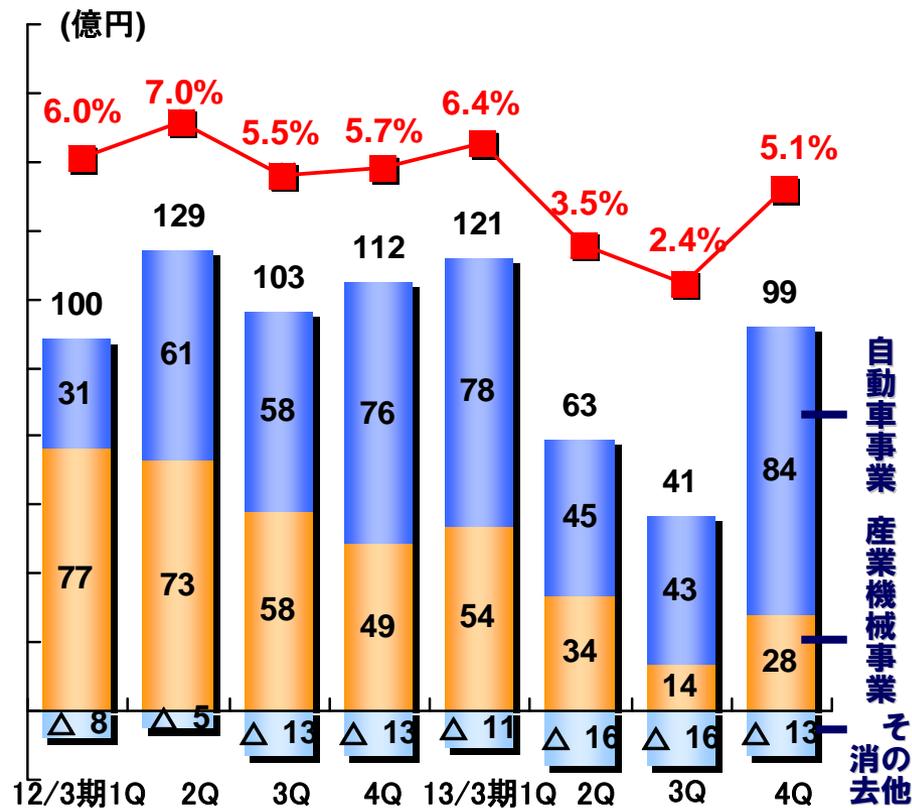
## 売上高

産業機械向け・自動車向け共に、為替のプラス効果もあり、4Qから販売底打ち



## 営業利益／営業利益率

3Qまでの減少傾向に対し、物量の回復と円高修正の進展により、4Qで回復



US\$= ¥81.64 ¥77.76 ¥77.42 ¥79.26 ¥80.20 ¥78.62 ¥81.18 ¥92.40  
 EURO= ¥118.42 ¥110.86 ¥104.32 ¥104.00 ¥102.91 ¥98.37 ¥105.23 ¥122.05

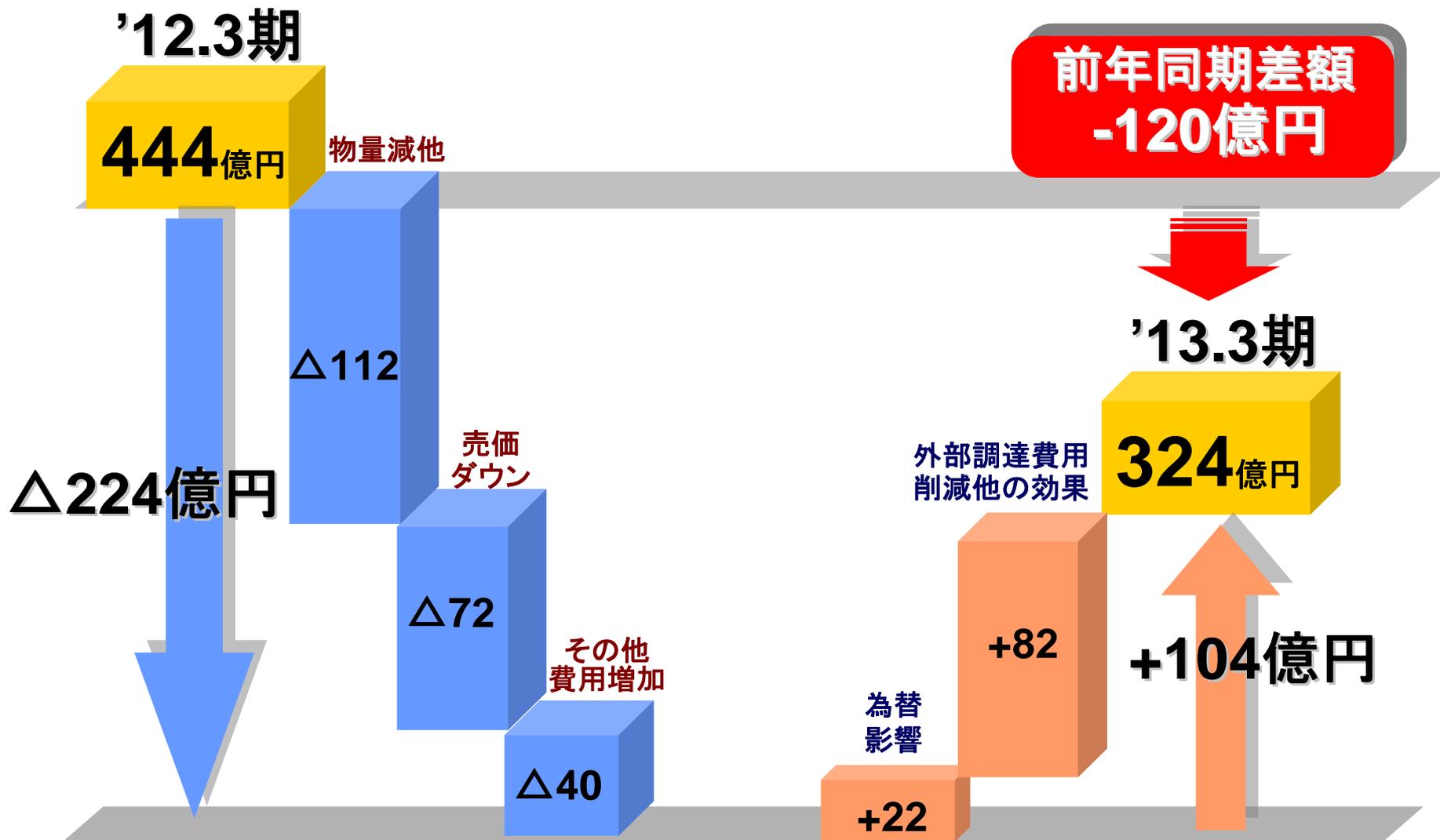
US\$= ¥81.64 ¥77.76 ¥77.42 ¥79.26 ¥80.20 ¥78.62 ¥81.18 ¥92.40  
 EURO= ¥118.42 ¥110.86 ¥104.32 ¥104.00 ¥102.91 ¥98.37 ¥105.23 ¥122.05

# 売上高・営業利益 [事業セグメント別]

(億円)	12年3月期 〈実績〉	13年3月期 〈実績〉	対前期 増減額	対前期 伸び率
売上高	7,332	7,328	-4	-0.0%
産業機械事業	2,558	2,161	-397	-15.5%
産業機械軸受	2,108	1,831	-277	-13.2%
精機製品	450	330	-120	-26.5%
自動車事業	4,446	4,905	+459	+10.3%
自動車軸受	2,209	2,365	+156	+7.1%
自動車部品	2,237	2,540	+303	+13.6%
その他	610	533	-77	-12.7%
消去	-282	-271	+11	-
営業利益	444 <6.1%>	324 <4.4%>	-120	-27.1%
産業機械事業	257 <10.0%>	130 <6.0%>	-127	-49.3%
自動車事業	226 <5.1%>	250 <5.1%>	+24	+10.4%
その他	33 <5.3%>	22 <4.1%>	-11	-33.6%
全社費用	-72	-78	-6	-

# 営業利益 増減内訳 ('12.3期⇒'13.3期)

(億円)



## **2** 2014年3月期予想

---

## 通期業績予想

- ✓ 売上高7,900億円 (前期比+7.8%) / 営業利益490億円 (同 +51.4%)  
経常利益460億円 (同 +51.8%) / 当期純利益300億円 (同 +90.6%)
- ✓ 対前年 増収増益
- ✓ 為替前提：US\$=90円、EURO=120円

## 事業環境見通し

- ✓ 日本：円高修正の進展と政策期待により、緩やかな回復継続  
海外：米国・アセアン堅調、中国回復緩やか、欧州底這い
- ✓ 産業機械事業：
  - ・在庫調整進展により、底打ちから回復基調を予想
- ✓ 自動車事業：
  - ・国内車両生産は対前年微減の前提
  - ・海外は北米堅調、アセアン成長継続、中国日系メーカー生産回復

# 2014年3月期 通期予想

(億円)	13年3月期 実績			14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	3,694	3,634	7,328	3,900	4,000	7,900	+572	+7.8%	
営業利益	184	140	324	210	280	490	+166	+51.4%	
<営業利益率>	<5.0%>	<3.8%>	<4.4%>	<5.4%>	<7.0%>	<6.2%>			
経常利益	170	133	303	195	265	460	+157	+51.8%	
税引前利益	161	92	253	195	265	460	+207	+81.8%	
当期純利益	119	38	157	120	180	300	+143	+90.6%	
(換算レート1US\$=)	(¥79.41)	(¥86.79)	(¥83.10)	(¥90)	(¥90)	(¥90)			
( " 1EURO=)	(¥100.64)	(¥113.64)	(¥107.14)	(¥120)	(¥120)	(¥120)			

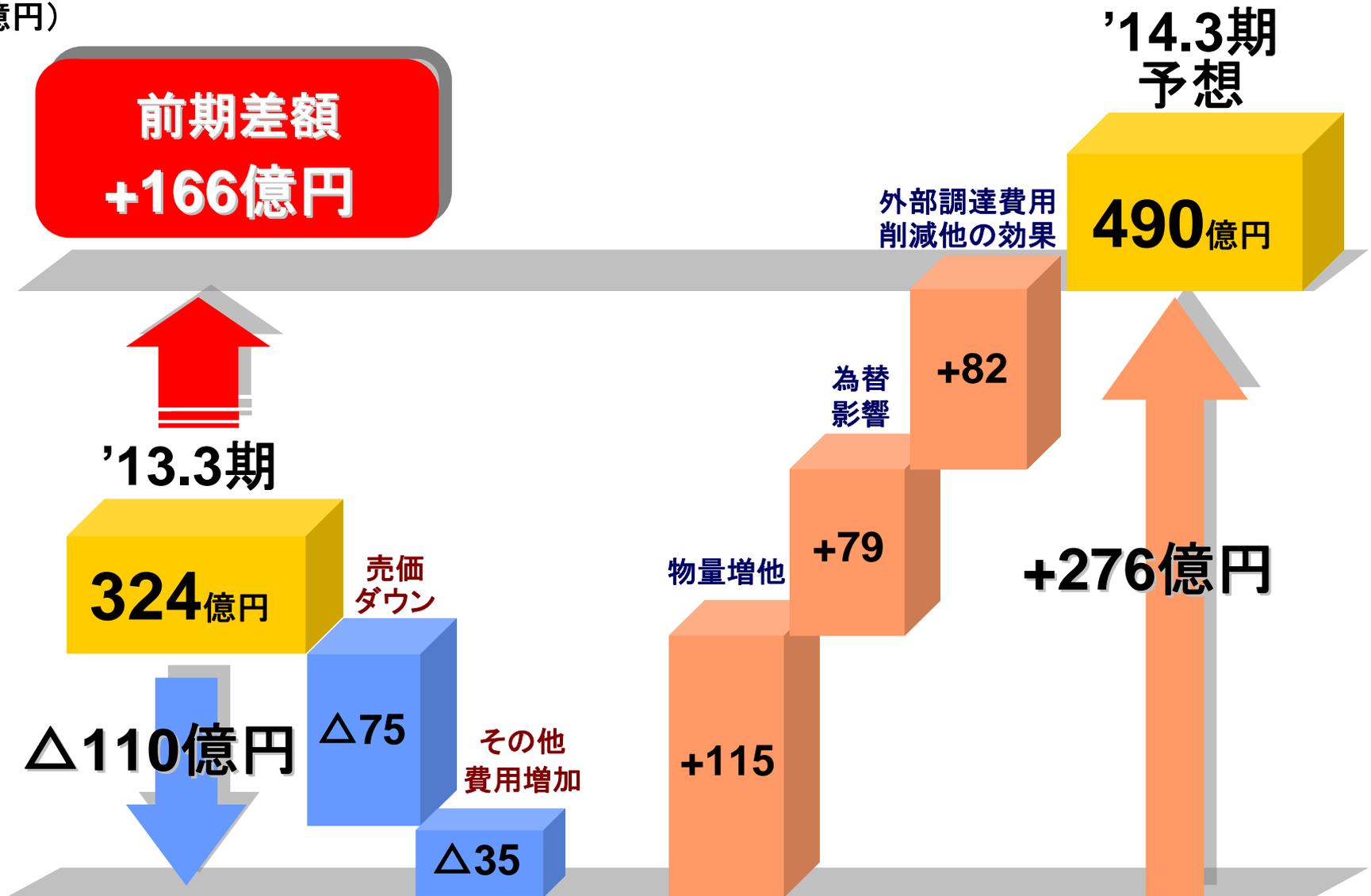
# 2014年3月期 通期予想 [事業セグメント別]



(億円)	13年3月期 実績			14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	3,694	3,634	7,328	3,900	4,000	7,900	+572	+7.8%
産業機械事業	1,122	1,039	2,161	1,105	1,195	2,300	+139	+6.4%
産業機械軸受	941	890	1,831	950	1,000	1,950	+119	+6.5%
精機製品	181	149	330	155	195	350	+20	+6.1%
自動車事業	2,438	2,467	4,905	2,610	2,640	5,250	+345	+7.0%
自動車軸受	1,172	1,193	2,365	1,270	1,280	2,550	+185	+7.8%
自動車部品	1,266	1,274	2,540	1,340	1,360	2,700	+160	+6.3%
その他	280	253	533	305	285	590	+57	+10.7%
消去	-146	-125	-271	-120	-120	-240	+22	-
営業利益	184 <5.0%>	140 <3.8%>	324 <4.4%>	210 <5.4%>	280 <7.0%>	490 <6.2%>	+166	+51.4%
産業機械事業	88 <7.8%>	42 <4.1%>	130 <6.0%>	70 <6.3%>	130 <10.9%>	200 <8.7%>	+70	+53.8%
自動車事業	123 <5.1%>	127 <5.1%>	250 <5.1%>	165 <6.3%>	180 <6.8%>	345 <6.6%>	+95	+38.0%
その他	12 <4.4%>	10 <3.7%>	22 <4.1%>	15 <4.9%>	10 <3.5%>	25 <4.2%>	+3	+13.6%
全社費用	-39	-39	-78	-40	-40	-80	-2	-

# 営業利益 増減内訳（'13.3期⇒'14.3期予想）

(億円)



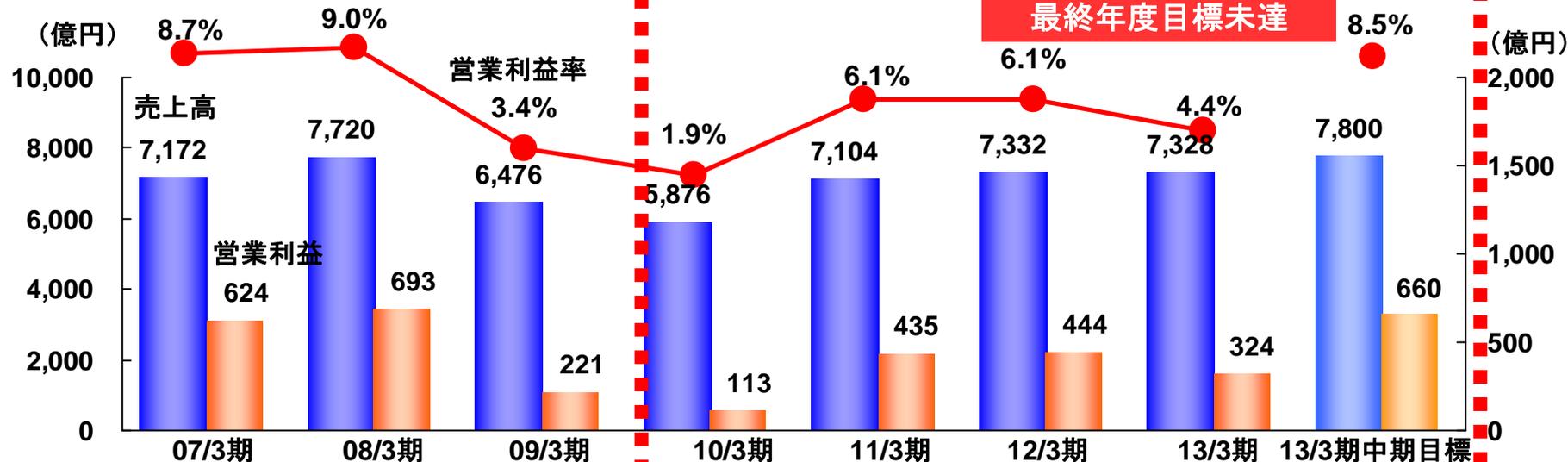
# 3 '13～'15年度中期経営計画

---

# 第3次('09~'12年度)中期計画総括

## 06年~08年3ヵ年中期計画

## 09年~12年4ヵ年中期計画



ROE	14.0%	16.1%	1.8%	2.0%	10.3%	10.6%	5.2%	14.0%
NET D/E レシオ	0.69	0.56	0.85	0.73	0.60	0.58	0.51	0.50
US \$	116.93	114.55	100.74	92.83	85.63	79.02	83.10	90
ユーロ	150.35	162.22	144.47	130.89	112.92	109.40	107.14	120

## 成果

- ◎中国事業の基盤強化  
(フルラインアップ確立、自己完結体制進展)
- ◎EPS (電動パワステ) 事業の拡大
- ◎精機製品事業の再編
- ◎現地生産、現調化進展

## 反省

- ◎超円高、激しい需要変動等  
環境変化への対応不足  
⇒ 収益レベルの低下
- ◎事業構成 産機比率低下
- ◎カルテル問題

# 第4次('13~'15年度)中期経営計画の位置付け

**中期目標**

- 営業利益率 10%
- 売上高 1兆円
- 事業ポートフォリオ 産機 40 : 60 自動車



## 第4次中期経営計画の位置付け

- 創立100周年 売上高1兆円の企業規模を支える経営基盤作り
- 中期目標実現を目指した施策推進
- 基本戦略の継続  
(収益重視、新興国での成長、グローバルマネジメント)

# 第4次('13~'15年度)中期経営計画の骨子

## 1兆円を支える企業基盤の確立

**事業戦略**

収益重視の成長

- 新興国での成長
- 顧客戦略・セクター戦略強化
- 生産力・技術開発力
- 戦略的提携

**経営基盤**

1兆円の物量を回す管理能力構築

- ガバナンス充実・コンプライアンス強化
- 事業構造改革
- グローバルマネジメントの進化

産業機械事業

自動車事業

生産・販売・管理  
新システム

事業/地域  
マネジメント

安全・品質・コンプライアンス

# 第4次('13~'15年度)中期経営計画の骨子

## 事業戦略

### 収益重視の成長 - 体質強化・成長戦略 -

#### ■ 新興国での成長

アジア集中 ⇒ 他の成長地域とのバランス

- ・米州大陸での事業拡大
- ・ロシア、中近東市場への本格的な取り組み
- ・中国 = 安定成長下での戦略展開
- ・成長を続けるアセアンでの事業拡大

#### ■ 顧客戦略・セクター戦略強化

- ・産機 セクター活動の進化（リーダー戦略 / チャレンジャー戦略）
- ・自動車 アプリケーション別顧客戦略の徹底

#### ■ 収益成長のための生産力・技術開発力

- ・生産力 : 海外生産力の継続的拡大・強化、現地調達加速、SCM強化
- ・技術開発力 : 新技術 / 新商品開発、開発スピードアップ、海外TCの活用

#### ■ 戦略的提携

- ・既存アライアンス事業の見直しと強化
- ・収益向上と拡大に向けた新たな戦略案件の追求

## 事業戦略

### 収益重視の成長

新興国での成長

顧客戦略・セクター戦略強化

生産力・技術開発力

戦略的提携

産業機械事業

自動車事業

# 第4次('13~'15年度)中期経営計画の骨子

## 経営基盤

## 1兆円の物量を回す管理能力構築

### ■ガバナンス充実・コンプライアンス強化

- ・コンプライアンス強化の徹底、新たな風土作り
- ・モニタリング体制をグローバルに強化

### ■事業構造改革

- ・国内事業体制の再編成
- ・事業構成の産機：自動車 40:60に向けた戦略展開
- ・既存生産能力の徹底強化

### ■グローバルマネジメントの進化

- ・事業軸、地域軸、機能軸の最適運営
- ・生産/販売/管理 新システム活用による業務の標準化

#### 経営基盤

1兆円の物量を回す管理能力構築

ガバナンス充実・コンプライアンス強化

事業構造改革

グローバルマネジメントの進化

生産・販売・管理  
新システム

事業/地域  
マネジメント

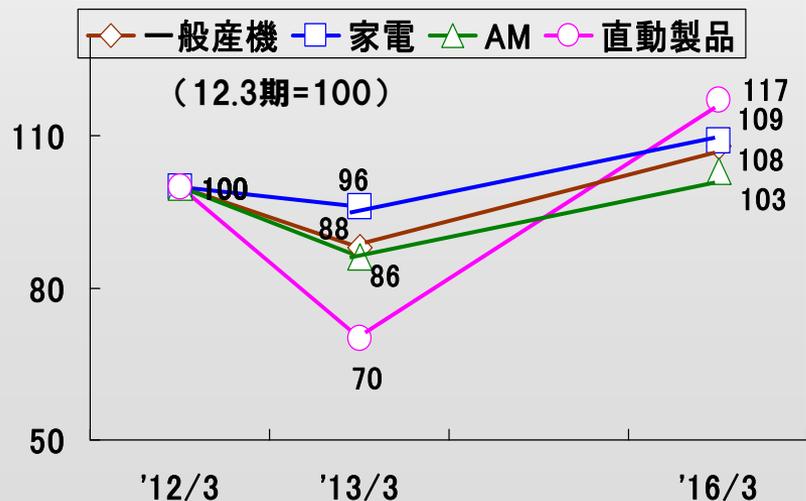
## 需要環境予測

13/3比で回復するも、12/3比で緩やかな拡大  
一般産機、家電、AM、精機は需要回復局面へ

## 産業機械向け軸受需要予測(NSK推定)



## サブセグメント別需要予測(NSK推定)



## 事業戦略

## 収益重視の成長

- 体質強化・成長戦略 -

## ■ 新興国対応

- ・営業投資の加速
- ・メンテナンスサービス事業の展開
- ・中近東・ロシアでの販売本格化

## ■ セクター戦略

- ・リーダー戦略 : 強い分野の更なる強化
- ・チャレンジャー戦略: 弱い分野の地位向上

## ■ 市場ニーズに合ったタイムリーな新商品展開

## ■ 外部能力の活用

## ■ 生産力・コスト力強化

- ・海外生産拡大 軸受 45%、精機 45%
- ・リードタイム短縮
- ・生産革新
- ・省人化拡大

## 重点施策

### 産業機械軸受

#### セクター戦略

■ リーダー戦略、チャレンジャー戦略

\* リーダー分野 : 工作、家電

\* チャレンジャー分野 : インフラ、資源

【売上高 拡大】



#### アフターマーケット

- 新興国市場拡販  
販売チャンネル拡大継続
- メンテナンス・サービス事業強化  
オンサイト・オフィスによるCS向上
- 自動車補修強化

### 精機製品

#### グローバル展開加速

- 中国工作機械NC化需要の取込み
- 新セクター拡大  
\* 医療、新エネルギー、制振・免震
- 海外の技術人員強化

#### 体質強化

- 生産力強化  
\* 生産性改善 リードタイム短縮  
\* 最適地生産加速 ライン移管  
\* 現調化、国際調達、地場メーカー採用拡大
- 技術開発力  
\* 新商品売上比率拡大、開発スピードアップ
- 小径事業再構築

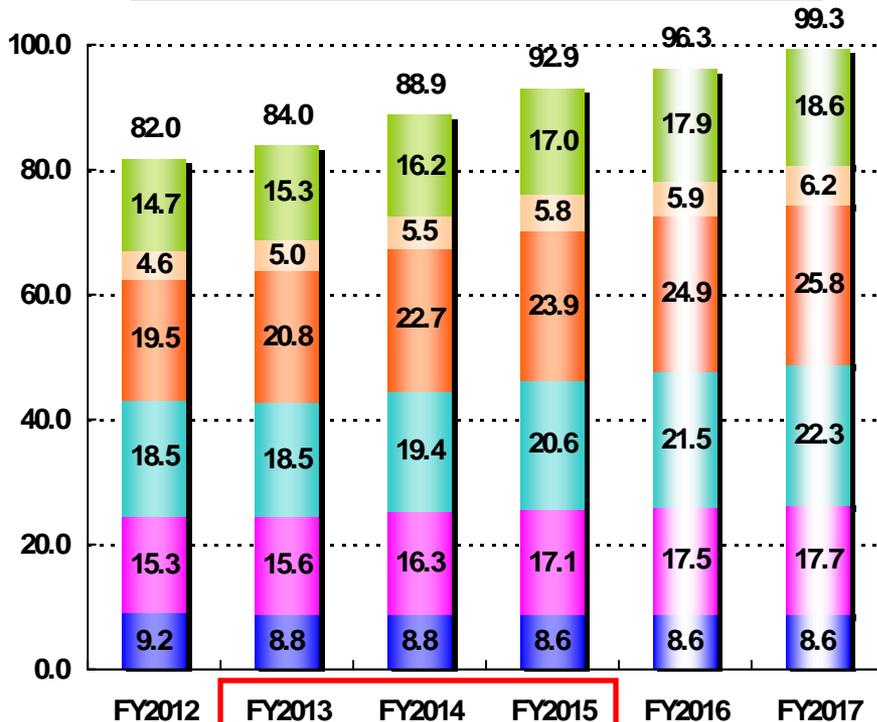
## 需要環境予測

新興国生産、小型車の拡大継続

世界自動車生産台数予測 (NSK推定)

(百万台)

■ 日本 ■ 北米 ■ 欧州 ■ 中国 ■ アセアン6 ■ その他



## 事業戦略

収益重視の成長

- 体質強化・成長戦略 -

### 顧客戦略

- ・アプリケーション別戦略の強化
- ・日系確保、欧米系拡大

### 新興国での成長

- ・中国重点からのリソースシフト  
メキシコ、アセアン拡大
- ・新興国向け製品拡充

### 技術開発

- ・効率向上、電動化、小型化 対応

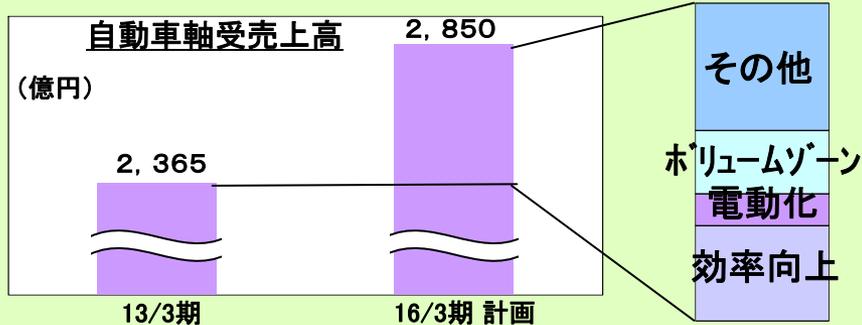
### 生産力・コスト力強化

- ・生産性改善・出来高アップによる収益向上
- ・新生産技術
- ・廉価設備の導入
- ・現調拡大

## 重点施策

### ボリュームゾーン、電動化、効率向上への対応

#### 《新技術・新製品 売上比率 - 自動車軸受 -》



#### 新技術・新製品戦略

低トルク、小型化、長寿命による差別化

#### ■ ボリュームゾーン

- \* 拡大する新興国向け製品の拡充

#### ■ 電動化への対応

- \* ハイブリッド向け専用軸受
- \* 電装部品向け軸受

#### ■ 低燃費化への取組み

- \* 軽量化と低フリクション化製品の拡充
- \* 高効率・ダウンサイジング

### 電動パワステ(EPS)の拡大継続

#### 《EPS売上計画》



#### ■ 中期計画案件はほぼ受注済

#### ■ 収益力向上施策

- \* タイプ別戦略
- \* 調達戦略
- \* 出来高・生産性向上  
(設備統一、ものづくり改善)
- \* 標準化(出力別プラットフォーム、コンポーネント、設備)

#### ■ 次期中期計画の案件獲得強化

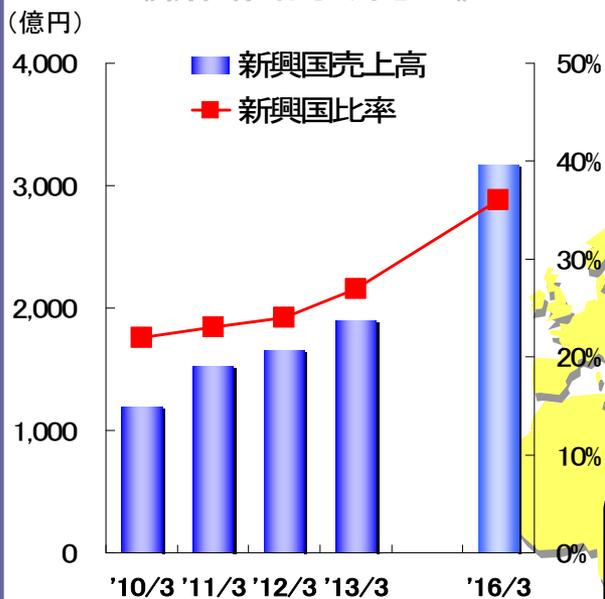
#### ■ 次世代技術の開発強化

## 成長基盤の強化継続

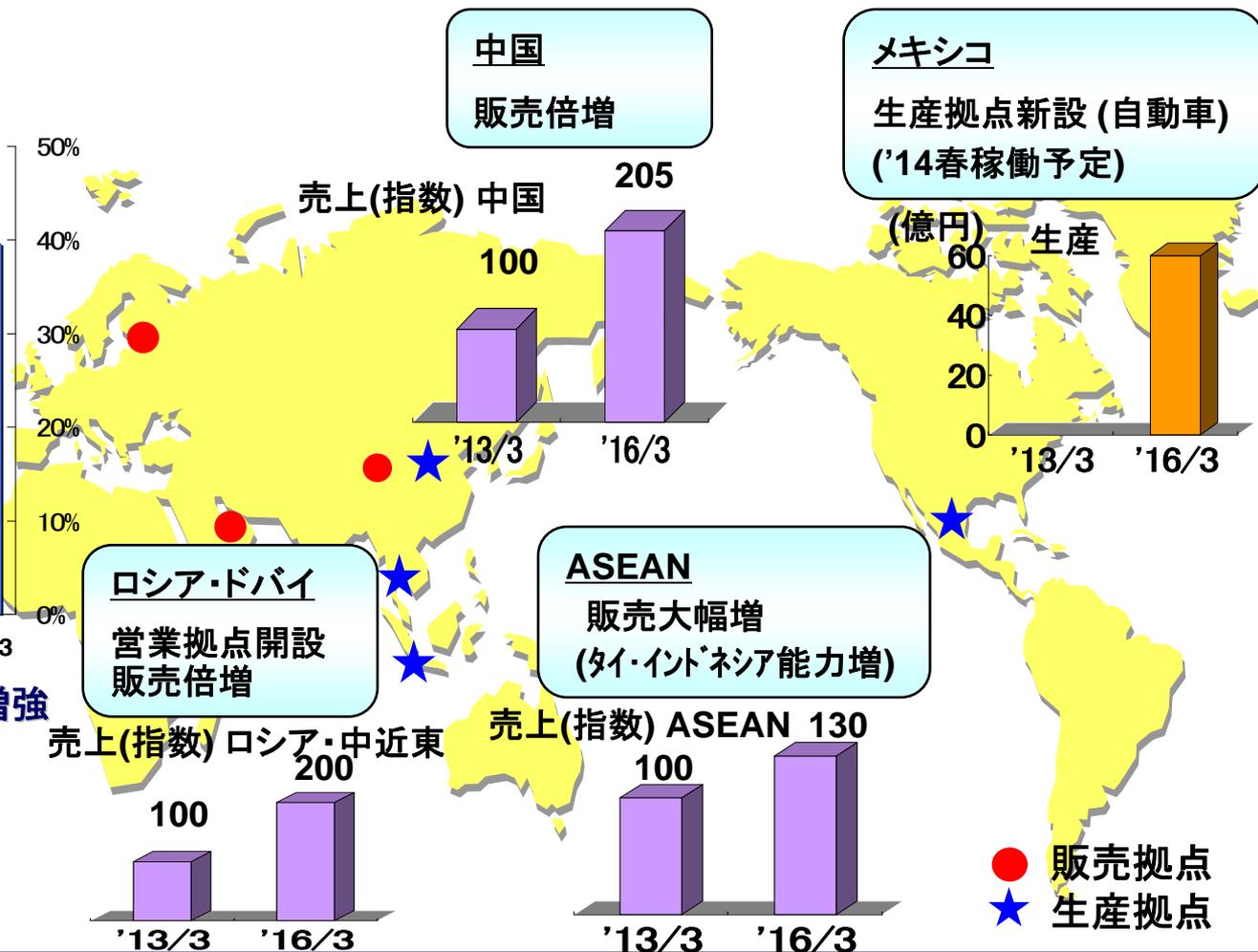
### 成長地域における生産力強化

### 新興地域での販売拠点拡充

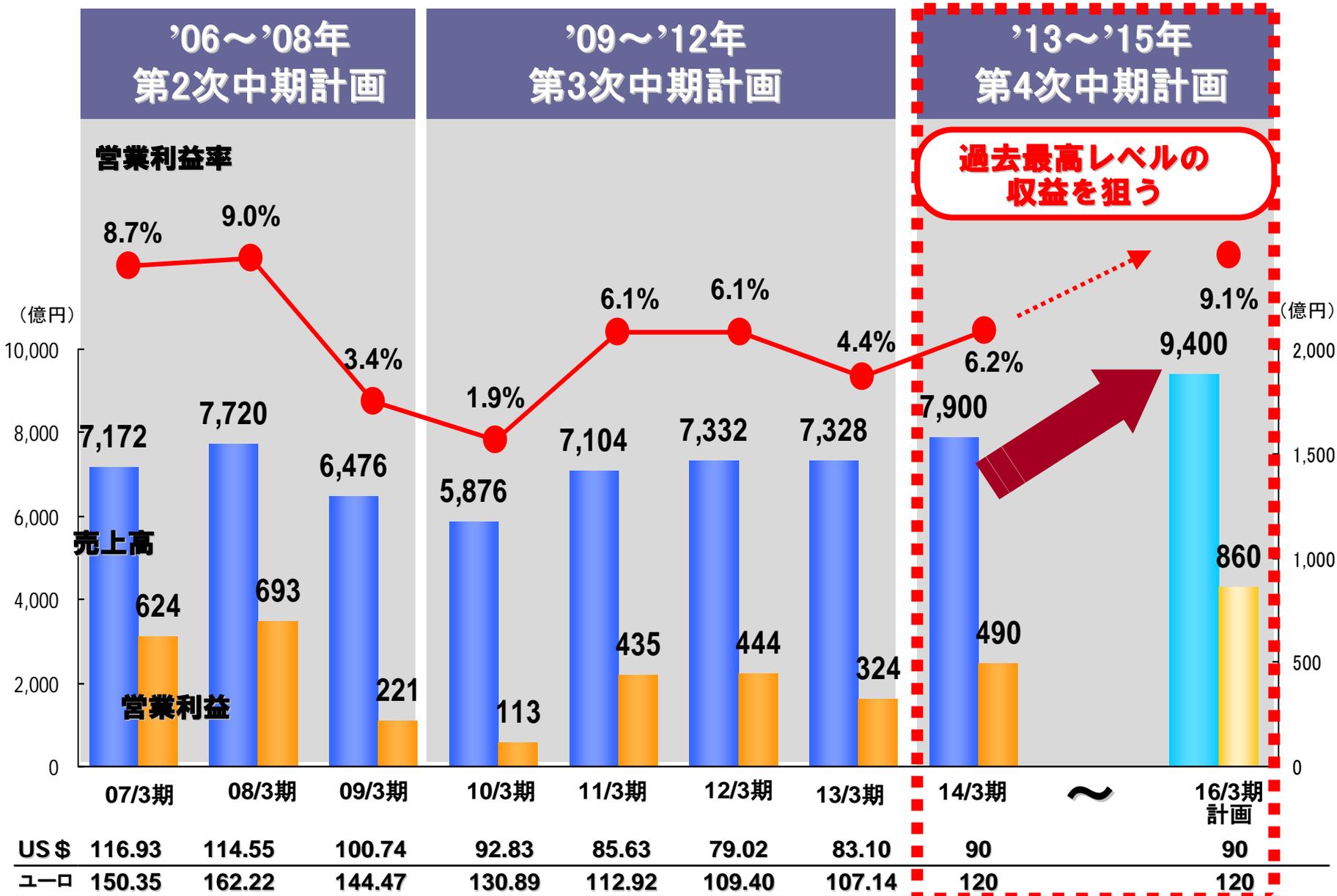
《新興国向け売上》



- 中国に加え、ASEAN地域増強
- メキシコ生産拠点設立
- 中近東、ロシア 拡販



	'13年3月期実績	'16年3月期計画
売上高	7,328億円	9,400億円
営業利益	324億円	860億円
経常利益	303億円	800億円
当期純利益	157億円	520億円
営業利益率	4.4%	9.1%
ROE	5.25%	13.0%
Net D/Eレシオ	0.51倍	0.40倍
為替前提	US\$=83.10円 1-円=107.14円	US\$=90円 1-円=120円



## 産業機械事業

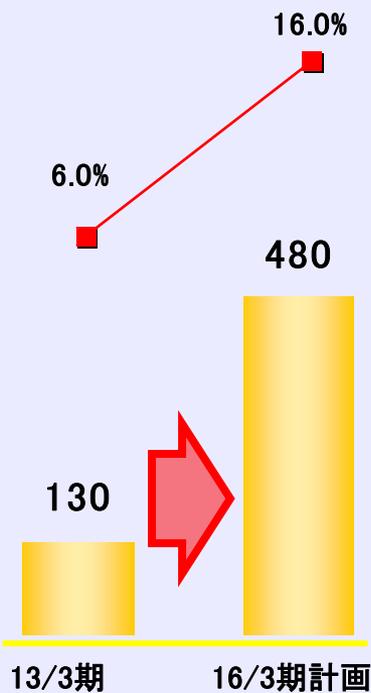
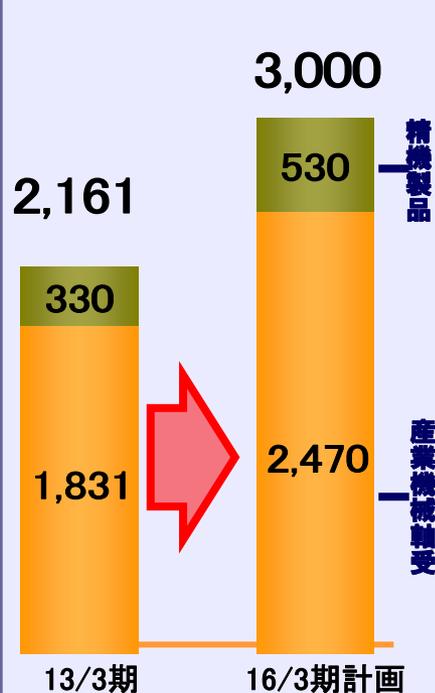
### 産業機械軸受

### 精機製品

## 自動車事業

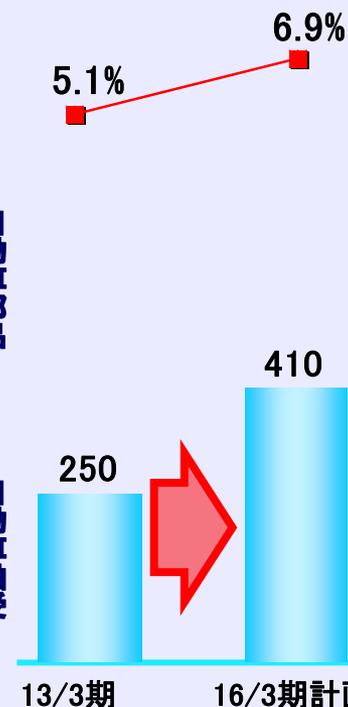
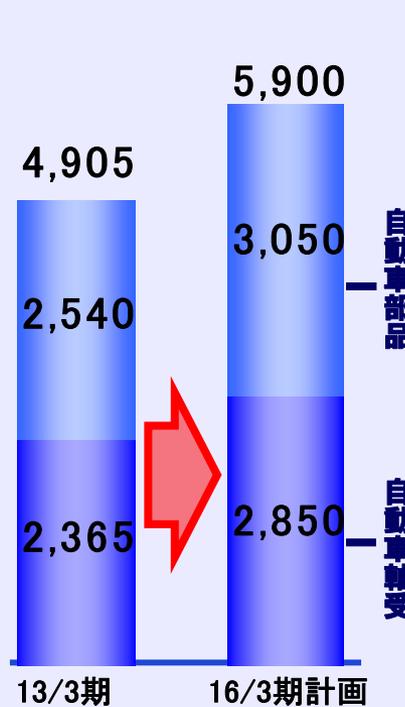
売上高

営業利益/営業利益率

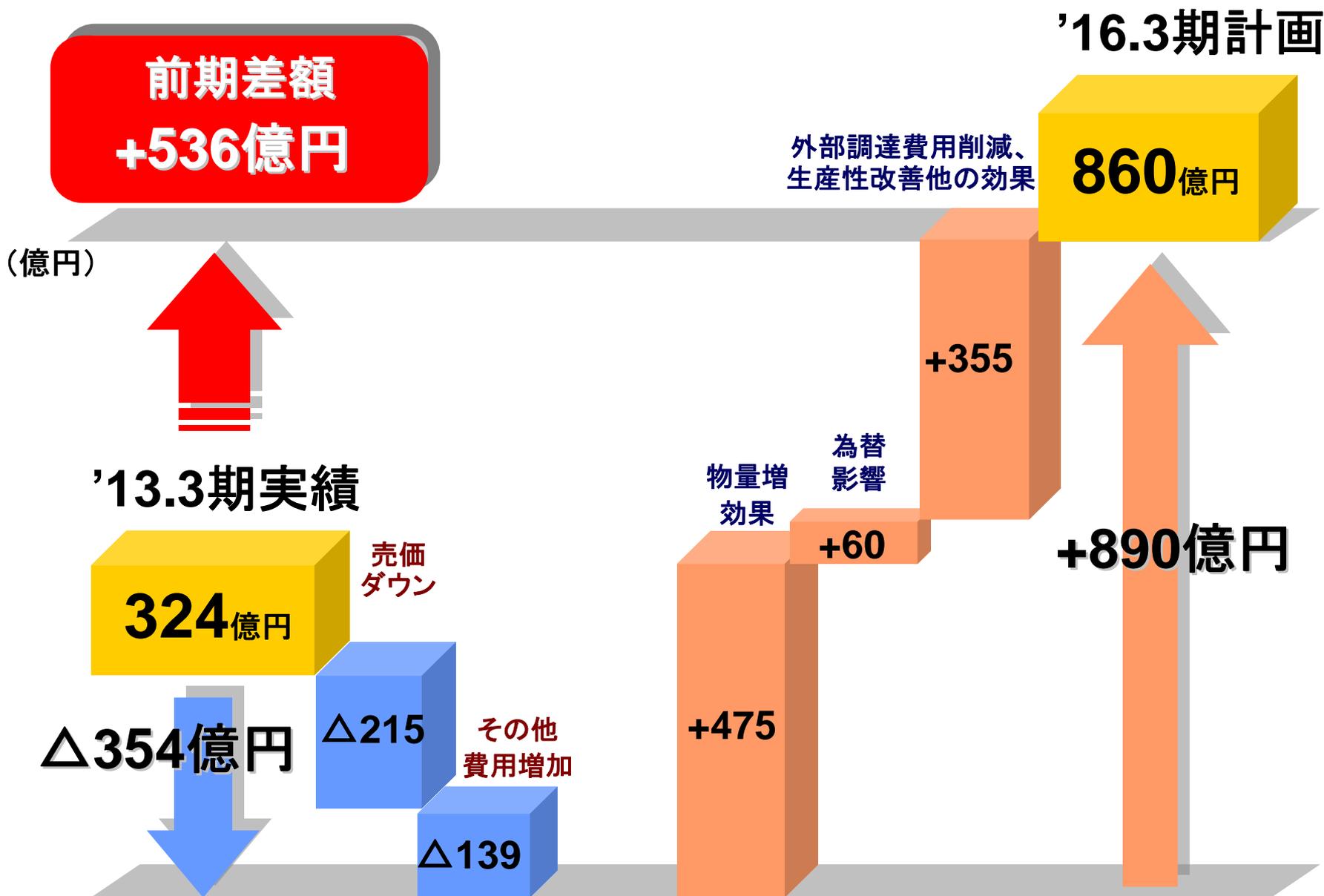


売上高

営業利益/営業利益率



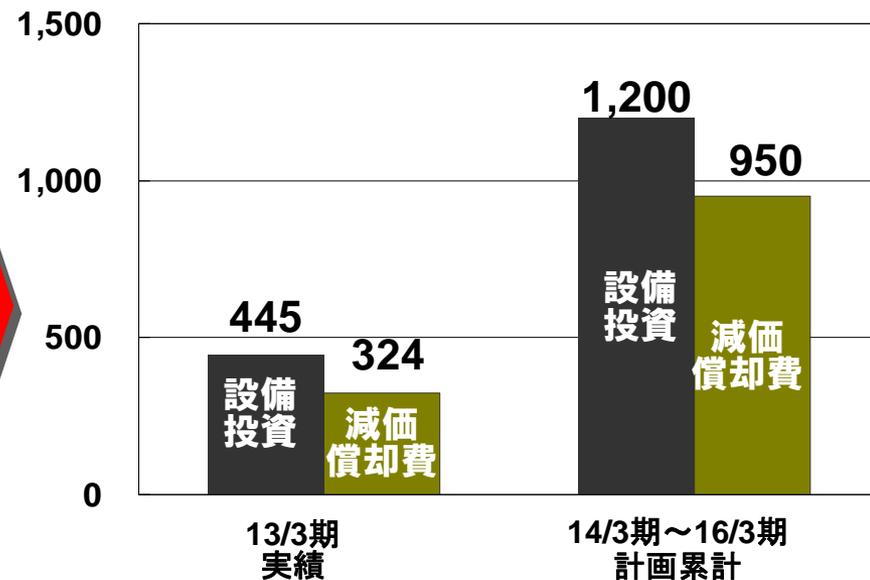
業績目標



## 13～15年度 設備投資／減価償却費

3年間累計額	
設備投資	1,200億円
減価償却費	950億円

(億円)



■ 中期計画3年間の設備投資合計は1,200億円を計画

■ 経常投資に加え、戦略投資（新興国、EPS等）を計画

**（補足資料）**

# (補足資料) 顧客地域別売上高

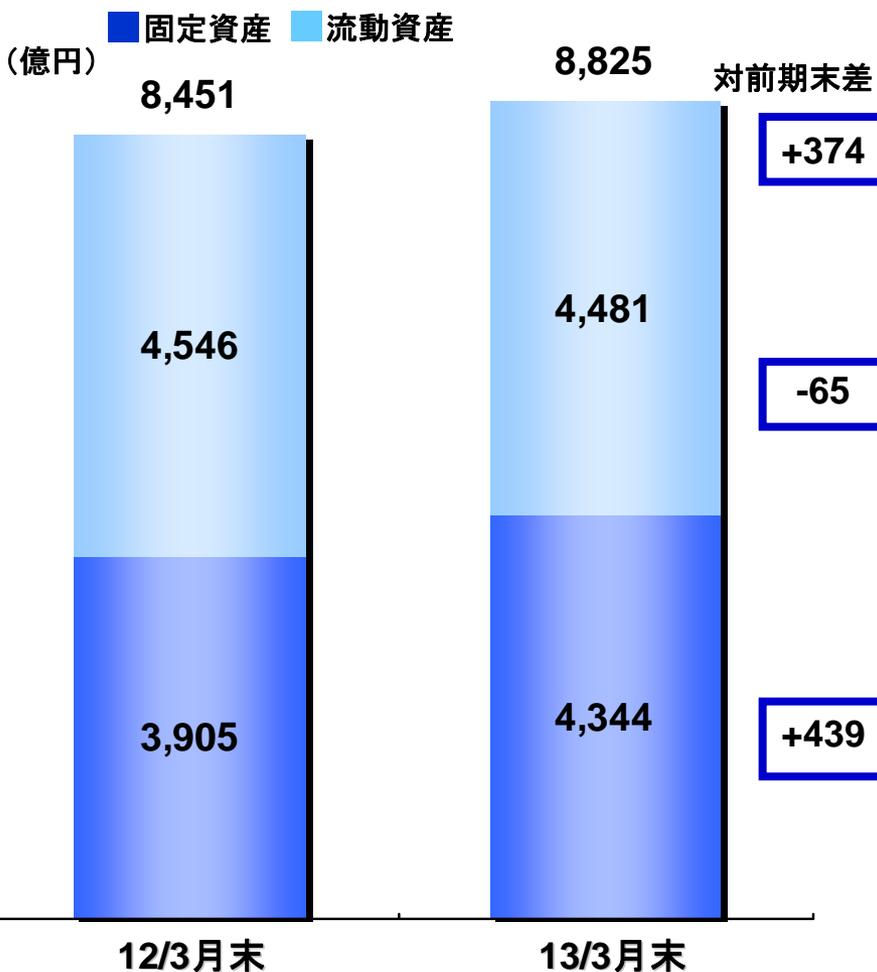
(億円)	12年3月期 実績	13年3月期 実績	14年3月期 予想
売上高	7,332	7,328	7,900
日本	3,638	3,333	3,210
海外合計 (海外比率)	3,694 (50.4%)	3,995 (54.5%)	4,690 (59.4%)
米州	863	1,034	1,185
欧州	1,079	1,027	1,135
アジア (アジア比率)	1,752 (23.9%)	1,934 (26.4%)	2,370 (30.0%)
内、中国	891	914	1,185

# (補足資料) 法人所在地別 売上高・営業利益 **NSK**

億円	12年3月期 実績		13年3月期 実績		14年3月期 予想	
売上高	7,332		7,328		7,900	
日本	5,384		4,924		4,880	
米州	861		1,023		1,180	
欧州	1,092		1,044		1,165	
アジア	1,622		1,937		2,480	
消去	-1,627		-1,600		-1,805	
営業利益	444	6.1%	324	4.4%	490	6.2%
日本	336	6.2%	236	4.8%	290	5.9%
米州	41	4.8%	32	3.2%	45	3.8%
欧州	39	3.6%	20	1.9%	35	3.0%
アジア	105	6.5%	106	5.5%	195	7.9%
消去/全社費用	-77		-70		-75	

# (補足資料) 貸借対照表

## 資産



12/31

13/31

82.19

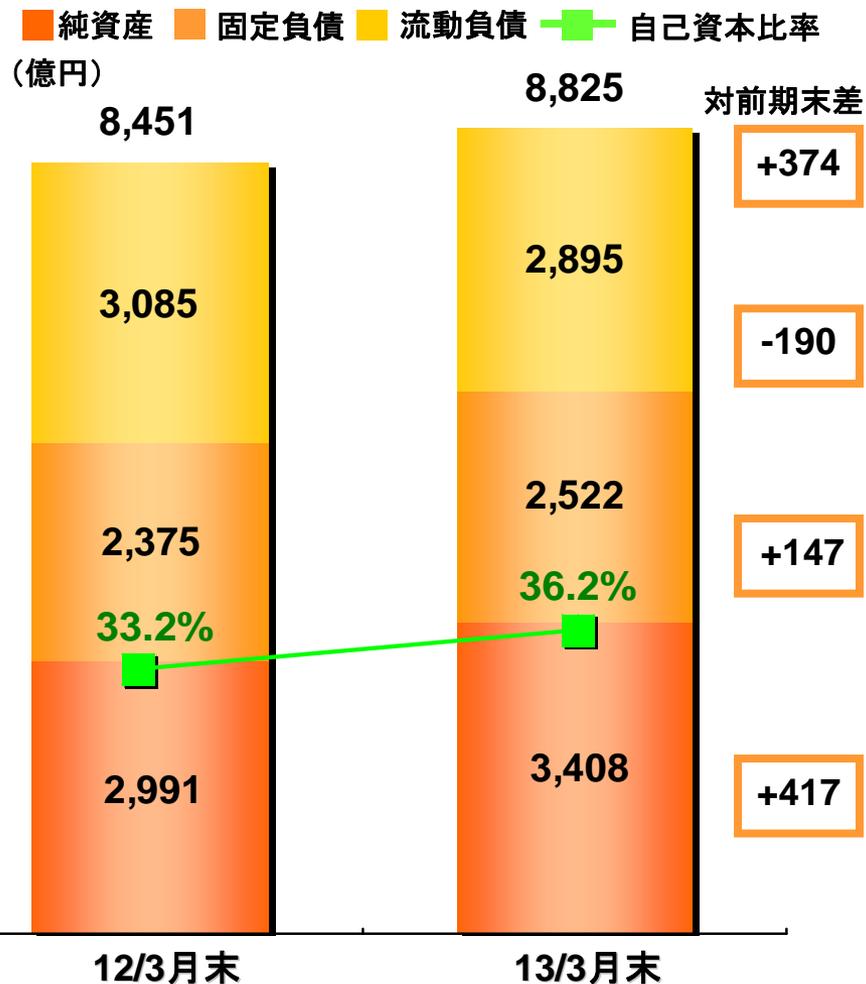
94.05

109.80

120.73

換算レート: 上段US\$ 下段EURO

## 負債／純資産



12/31

13/31

82.19

94.05

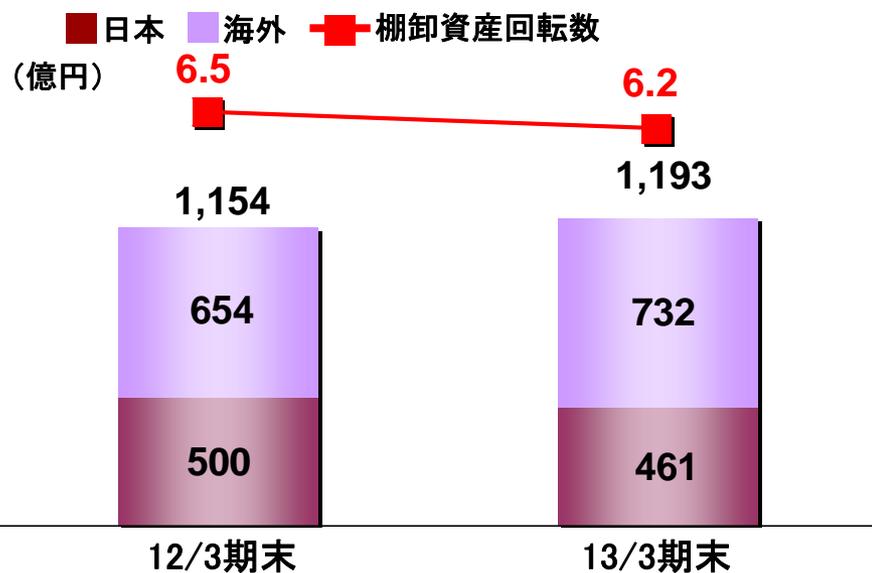
109.80

120.73

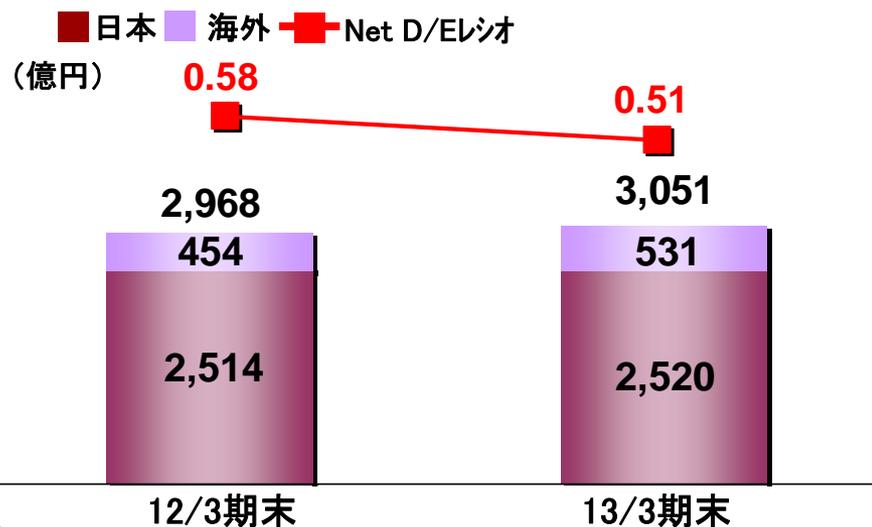
換算レート: 上段US\$ 下段EURO

# (補足資料) 棚卸資産/有利子負債、設備投資/減価償却費 **NSK**

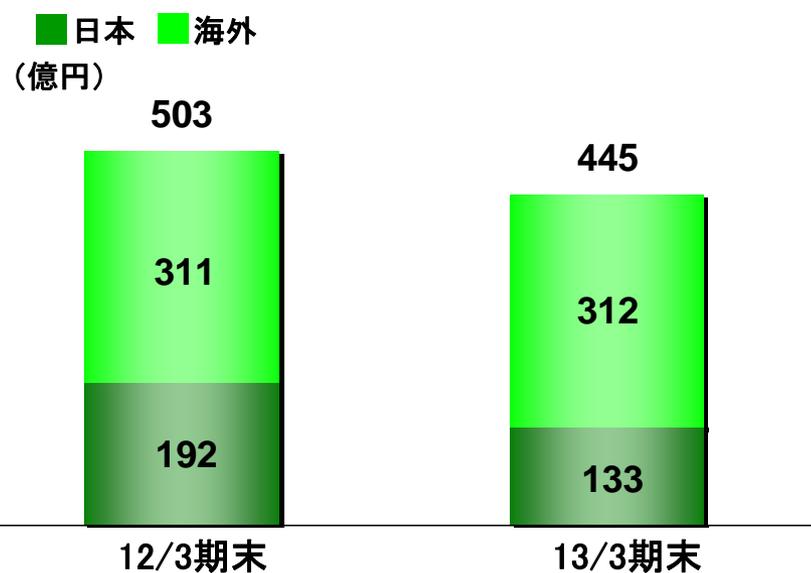
## 棚卸資産



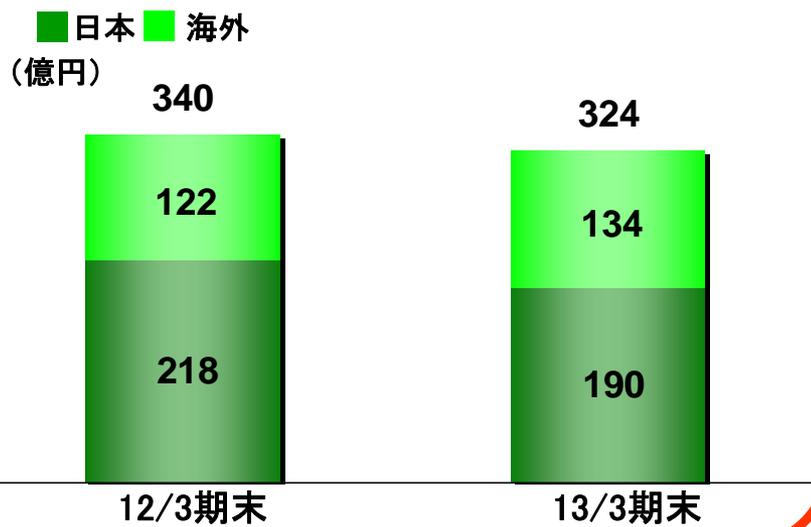
## 有利子負債



## 設備投資



## 減価償却費



# (補足資料) 設備投資/償却費/研究開発費

(億円)	12年3月期 実績	13年3月期 実績	14年3月期 予想
設備投資(*)	503	445	380
日本	192	133	110
海外	311	312	270
米州	33	40	55
欧州	53	47	40
アジア	163	225	175

\* 無形固定資産を除く

(億円)	12年3月期 実績	13年3月期 実績	14年3月期 予想
償却費(*)	340	324	315

\* 無形固定資産を除く

(億円)	12年3月期 実績	13年3月期 実績	14年3月期 予想
研究開発費	104	104	105

# (補足資料) 中期経営計画セグメント別損益

(億円)	13年3月期実績	14年3月期予想	16年3月期計画
<b>産業機械事業</b>			
売上高	2,161	2,300	3,000
産業機械軸受	1,831	1,950	2,470
精機製品	330	350	530
営業利益 <率>	130 <6.0%>	200 <8.7%>	480 <16.0%>
<b>自動車事業</b>			
売上高	4,905	5,250	5,900
自動車軸受	2,365	2,550	2,850
自動車部品	2,540	2,700	3,050
営業利益 <率>	250 <5.1%>	345 <6.6%>	410 <6.9%>
<b>その他</b>			
売上高	533	590	915
営業利益 <率>	22 <4.1%>	25 <4.2%>	50 <5.5%>
<b>消去/全社費用</b>			
売上高	-271	-240	-415
営業利益	-78	-80	-80
<b>合計</b>			
売上高	7,328	7,900	9,400
営業利益 <率>	324 <4.4%>	490 <6.2%>	860 <9.1%>