

NSK

2008年3月期 決算説明会



日本精工株式会社
2008年5月16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。

目次

1 2008年3月期 実績

2 2009年3月期 予想

3 中期経営計画（06～08年度）
最終年度の重点課題

（補足資料）

1

2008年3月期 実績

事業環境

『全体的には概ね堅調に推移』

- 産業機械：鉄鋼/工作機械/建設機械等の設備投資関連や風力発電向けが好調
- 自動車関連：日本は輸出向け牽引、中国需要堅調、米国減速傾向
- 半導体/液晶関連：半導体は調整局面継続、液晶関連は下期後半から回復基調

決算サマリー

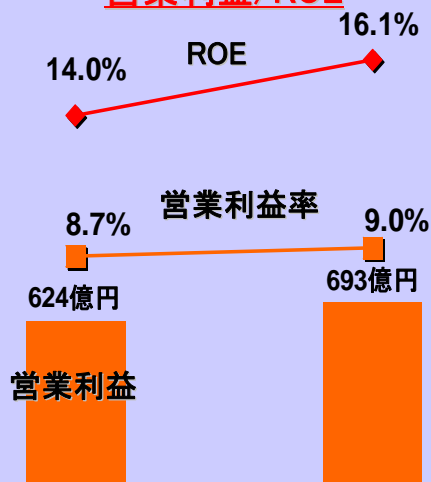
『売上・利益ともに4期連続で過去最高を達成』

- セグメント別業績
 - 産業機械軸受：増収増益、利益率は14%へ向上
 - 自動車関連製品：増収増益、社内努力等が寄与し収益性改善が進展
 - 精機製品：半導体・液晶関連の需要減により減収減益
- 積極的な設備投資を実施：07.3期 362億円⇒08.3期 520億円
- ROE16.1%に向上：07.3期 14.0%⇒08.3期 16.1%
- 増配予定：07.3期 16.0円/年⇒08.3期 19.0円/年(期初予定18.0円/年)

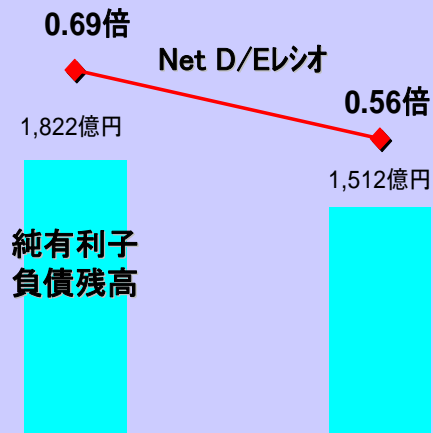
2008年3月期 通期業績サマリー

(億円)	07/3期 ＜実績＞	08/3期 ＜実績＞	対前期 増減額	対前期 伸び率	08/3期 ＜11月修正予想＞
売上高	7,172	7,720	+548	+7.6%	7,600
営業利益	624	693	+69	+11.2%	690
＜営業利益率＞	＜8.7%＞	＜9.0%＞			＜9.1%＞
経常利益	576	649	+73	+12.6%	650
税引前利益	570	636	+66	+11.5%	650
当期純利益	349	426	+77	+22.3%	410
(換算レート1US\$=)	(¥116.93)	(¥114.55)			(¥117.21)
(" 1EURO=)	(¥150.35)	(¥162.22)			(¥161.17)

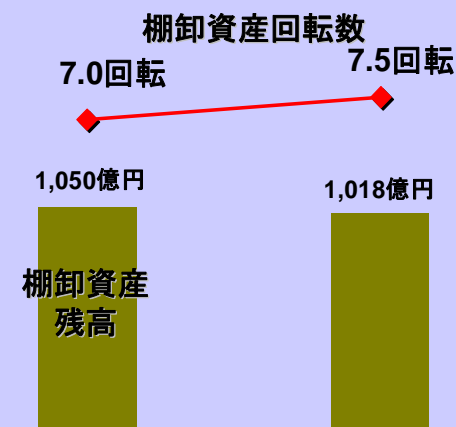
営業利益/ROE



純有利子負債/Net D/エレシオ



棚卸資産/棚卸資産回転数

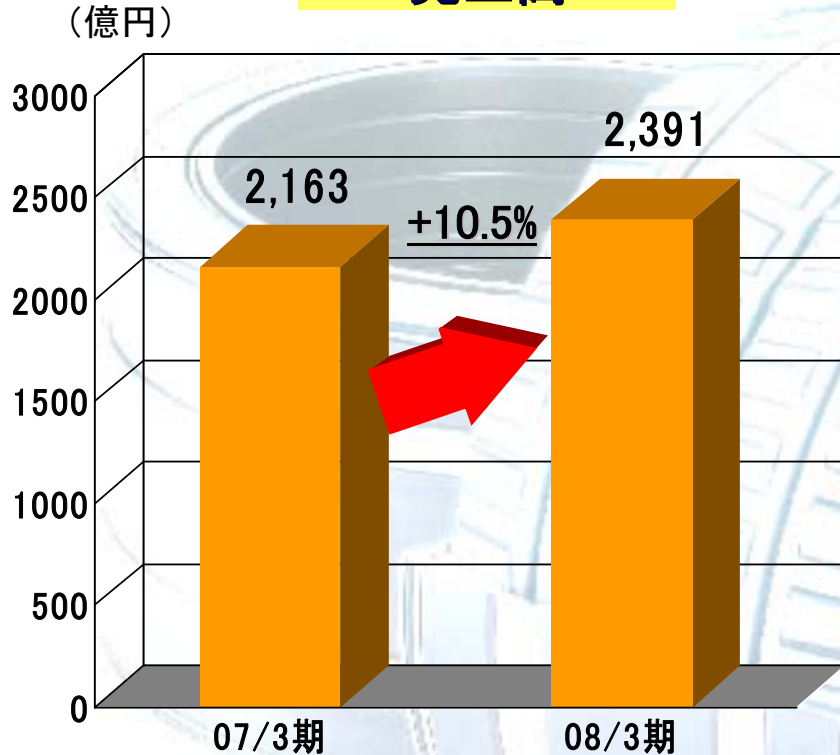


売上高・営業利益 [事業セグメント別]

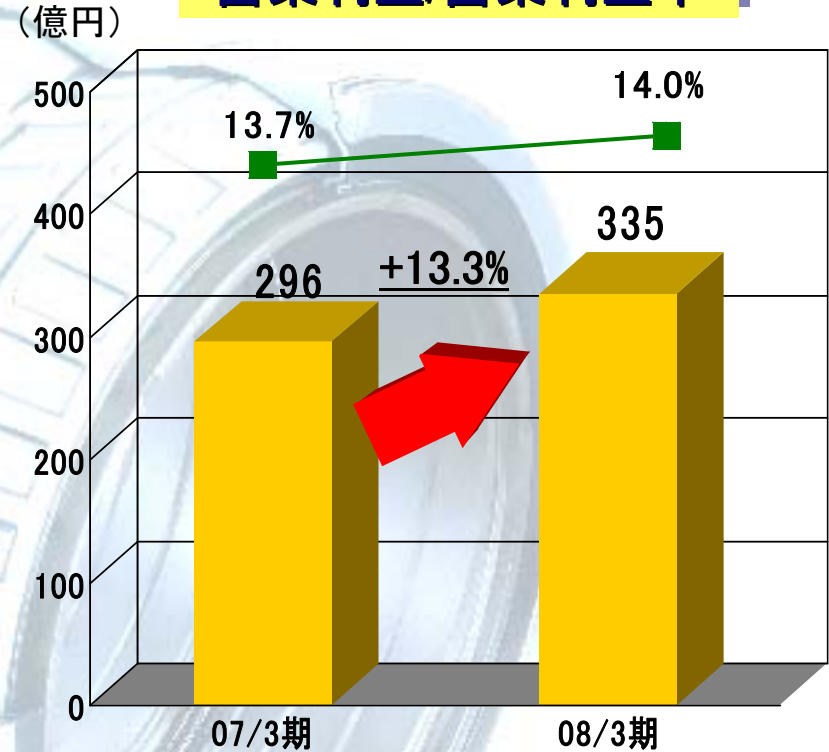
(億円)	07/3期 ＜実績＞	08/3期 ＜実績＞	対前期 増減額	対前期 伸び率	08/3期 ＜11月修正予想＞
売上高	7,172	7,720	+548	+7.6%	7,600
産業機械軸受	2,163	2,391	+228	+10.5%	2,360
自動車関連製品	3,979	4,357	+378	+9.5%	4,290
精機製品	777	682	-95	-12.3%	680
その他	451	562	+111	+24.6%	490
消去	-198	-272	-74	-	-220
営業利益	624 <8.7%>	693 <9.0%>	+69	+11.2%	690 <9.1%>
産業機械軸受	296 <13.7%>	335 <14.0%>	+39	+13.3%	335 <14.2%>
自動車関連製品	227 <5.7%>	307 <7.0%>	+80	+35.1%	295 <6.9%>
精機製品	115 <14.8%>	86 <12.6%>	-29	-25.3%	90 <13.2%>
その他	24 <5.3%>	28 <5.1%>	+4	+18.4%	22 <4.5%>
全社費用	-38	-63	-25		-52

セグメント業績：産業機械軸受

売上高



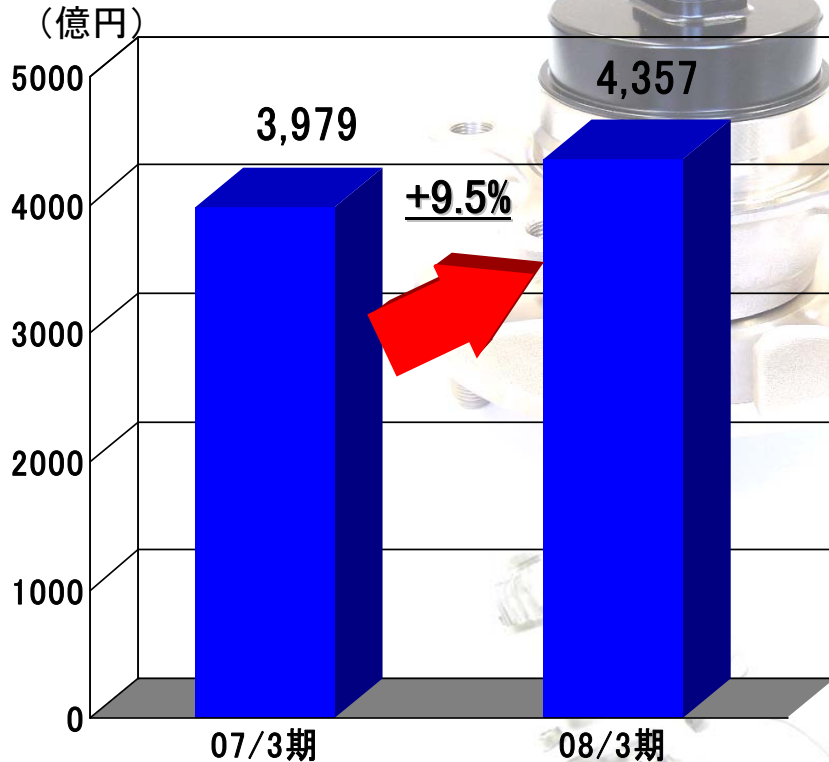
営業利益/営業利益率



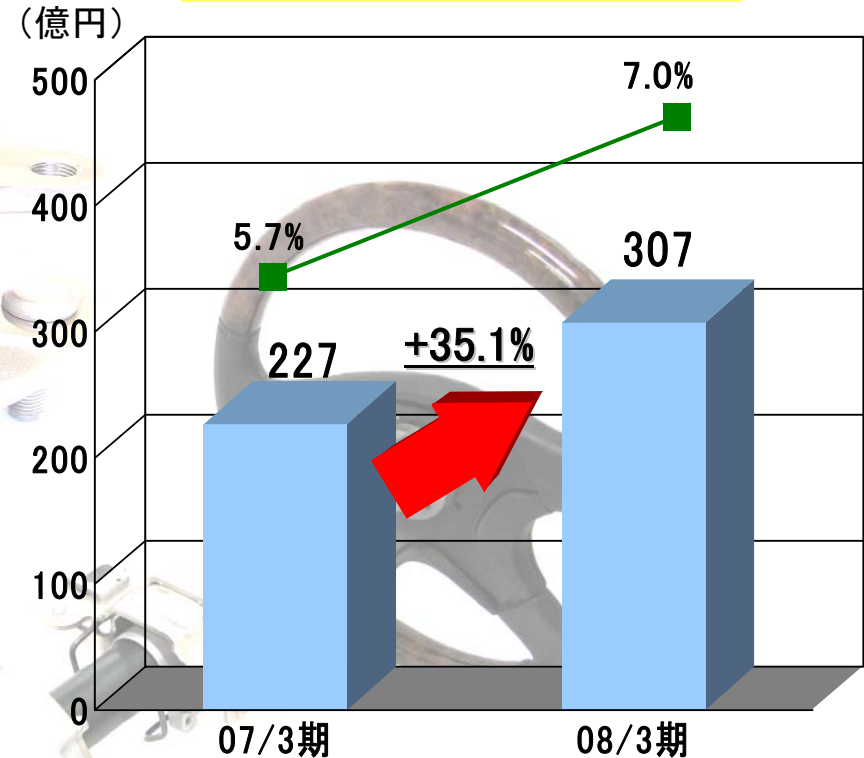
- 売上高は、欧州セクター活動による拡販効果やアジアでの設備投資関連需要の積極的取り込みが寄与、アフターマーケット向けも海外を中心に増加し、対前期比 10.5%増
- 減価償却費増や藤沢第二工場立上げ費用等のマイナス要因があるものの、物量増効果、製品値上げ効果、為替プラス影響などにより営業利益は対前期比 13.3%増

セグメント業績：自動車関連製品

売上高



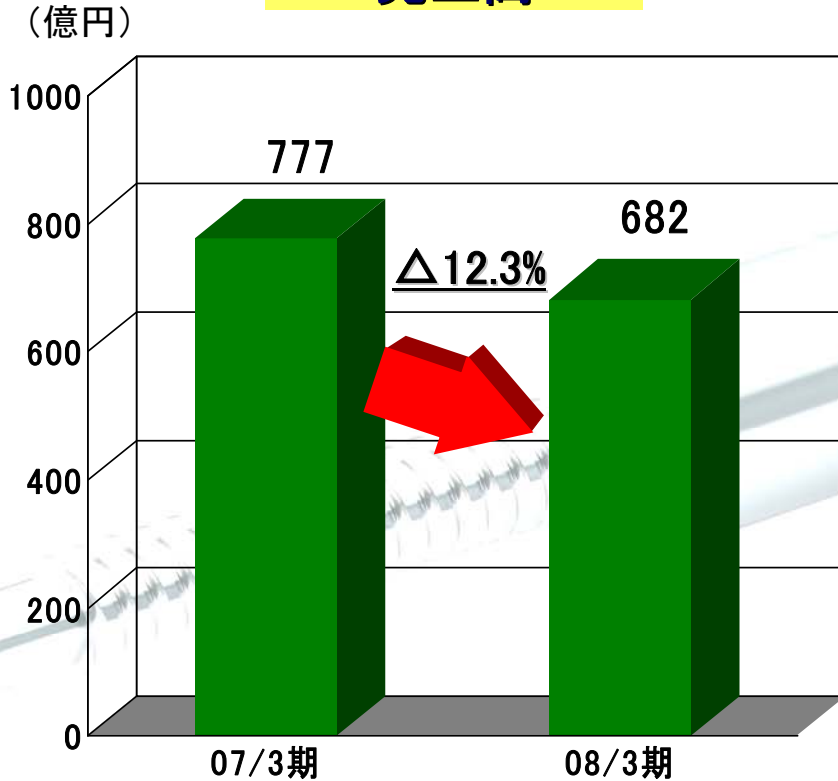
営業利益/営業利益率



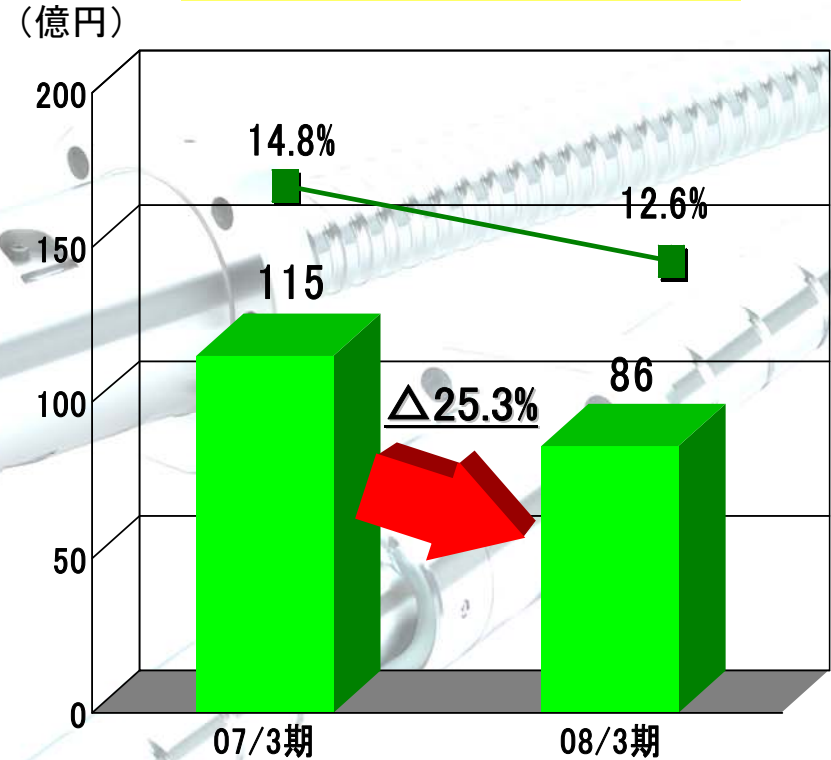
- 日本では輸出向けの牽引による需要堅調に加えて電動パワーステアリングの新規搭載効果が寄与、海外ではアジア向け(特に中国、タイ)の好調により、売上高は対前期比 9.5%増
- 物量増効果、外部調達費用削減や設備投資効果による生産力向上等の社内努力効果により収益改善が進展、営業利益は対前期比 35.1%増

セグメント業績：精機製品

売上高



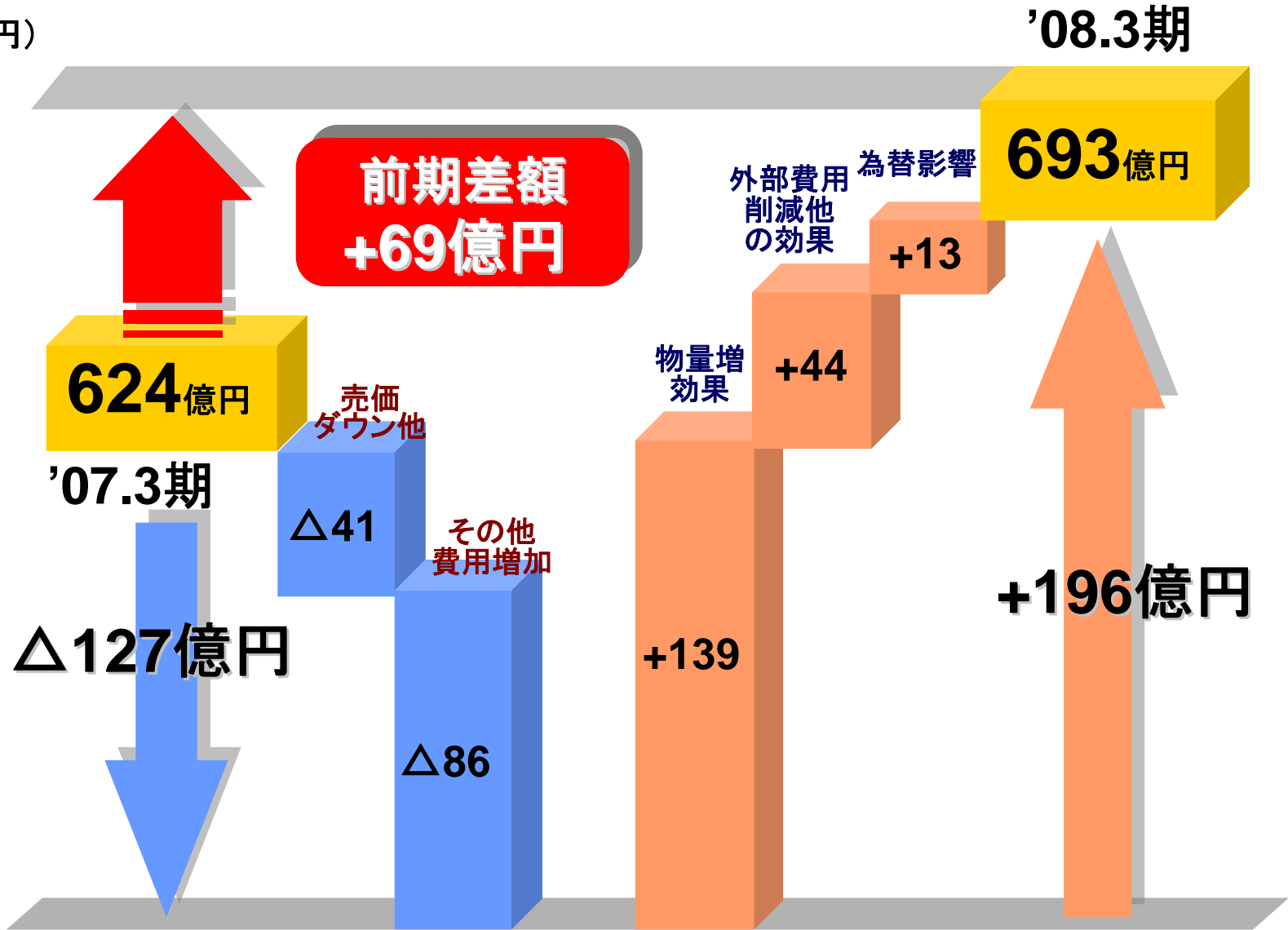
営業利益/営業利益率



- 工作機械向けは高水準で推移、液晶関連は下期後半にかけて回復基調だが、半導体向けの低調継続及び液晶露光装置の減により、売上高は対前期比12.3%減
- 生産性改善施策を継続するも物量減少が影響し、営業利益は対前期比25.3%減

営業利益 増減内訳 ('07.3期⇒'08.3期)

(億円)



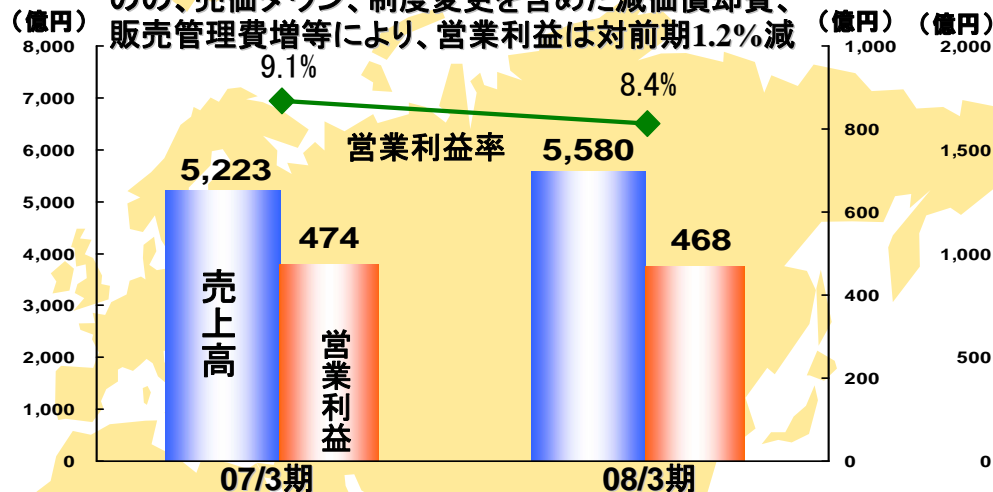
売上高・営業利益 [法人所在地別]

(億円)	07/3期 ＜実績＞	08/3期 ＜実績＞	対前期 増減額	対前期 伸び率	08/3期 ＜11月修正予想＞
売上高	7,172	7,720	+548	+7.6%	7,600
日本	5,223	5,580	+357	+6.8%	5,405
米州	1,029	1,060	+31	+3.0%	1,075
欧州	1,276	1,400	+124	+9.7%	1,365
アジア	987	1,180	+193	+19.6%	1,204
消去	-1,343	-1,500	-157	-	-1,449
営業利益	624 <8.7%>	693 <9.0%>	+69	+11.2%	690 <9.1%>
日本	474 <9.1%>	468 <8.4%>	-6	-1.2%	465 <8.6%>
米州	38 <3.7%>	49 <4.6%>	+11	+27.9%	54 <5.0%>
欧州	67 <5.2%>	101 <7.2%>	+34	+52.4%	92 <6.7%>
アジア	95 <9.6%>	132 <11.2%>	+37	+39.5%	133 <11.0%>
消去/全社費用	-50	-57	-7	-	-54

売上高・営業利益 [法人所在地別]

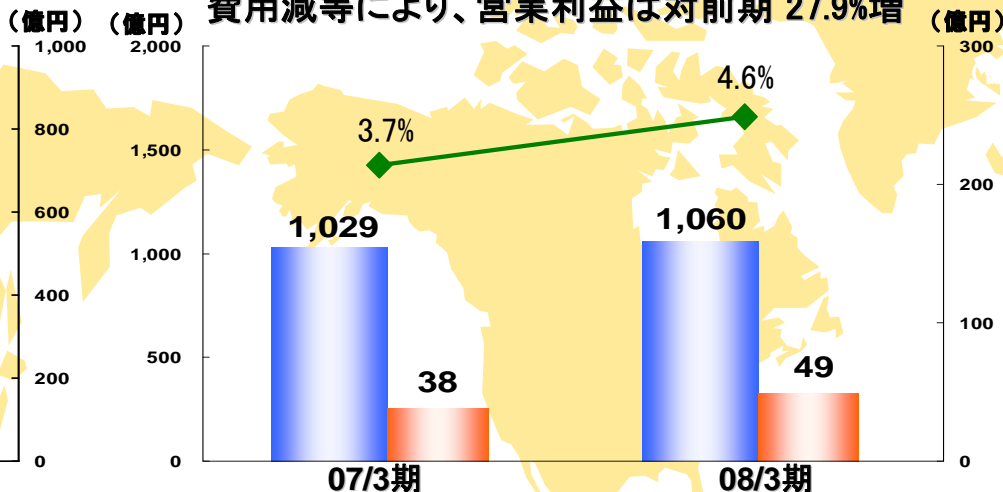
日本

物量増、外部調達費用削減、製品値上効果があるものの、売価ダウン、制度変更を含めた減価償却費、販売管理費増等により、営業利益は対前期1.2%減



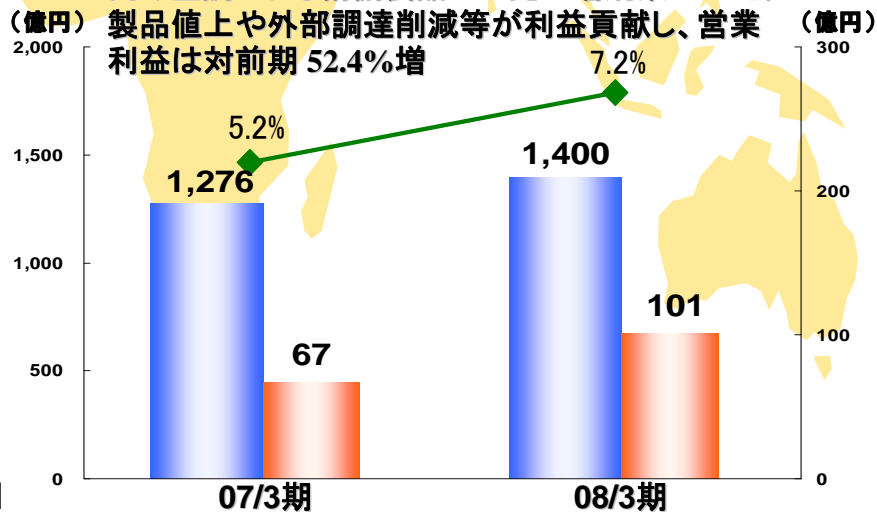
米州

産業機械軸受の増加や北米工場移管終了による費用減等により、営業利益は対前期 27.9%増



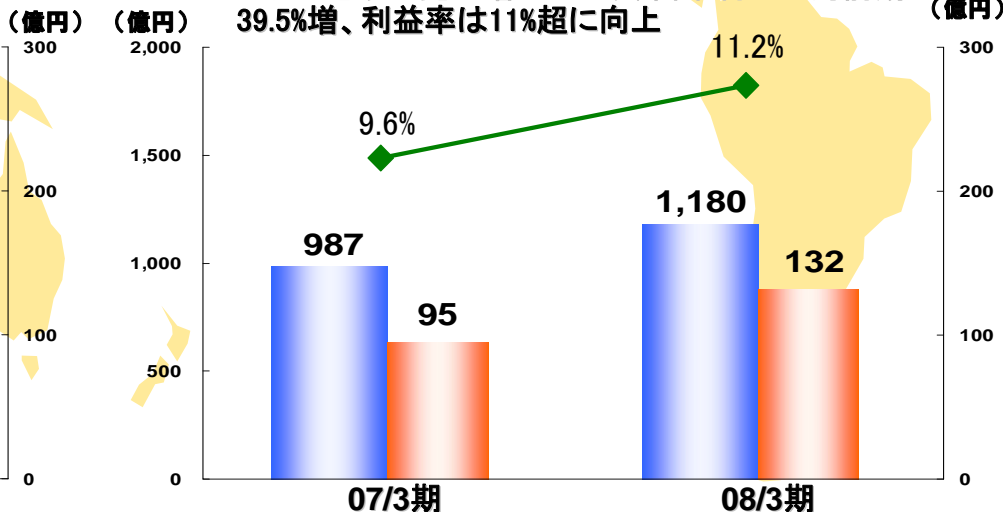
欧州

セクター活動寄与による産業機械軸受増や工作機械向け堅調による精機製品での売上増効果に加え、製品値上や外部調達削減等が利益貢献し、営業利益は対前期 52.4%増



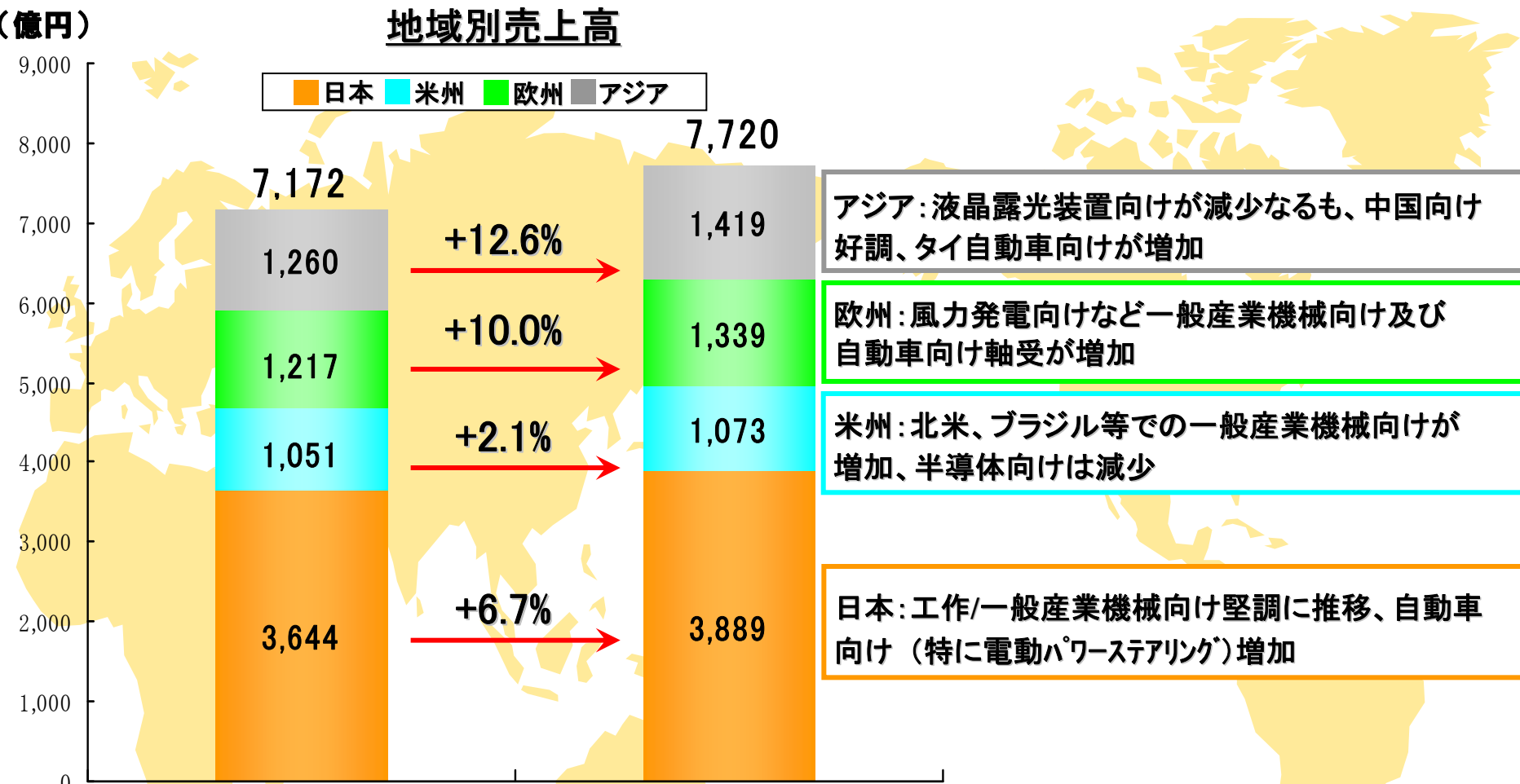
アジア

産業機械・自動車向け中国需要の好調やタイなどアセアン地域の売上増加により、営業利益は対前期 39.5%増、利益率は11%超に向上



売上高 [顧客地域別]

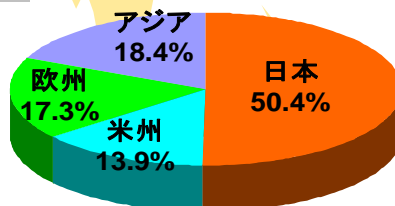
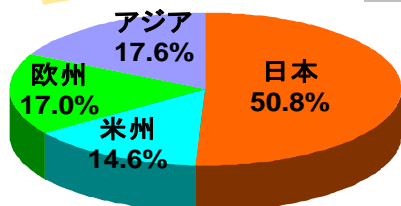
地域別売上高



07/3期

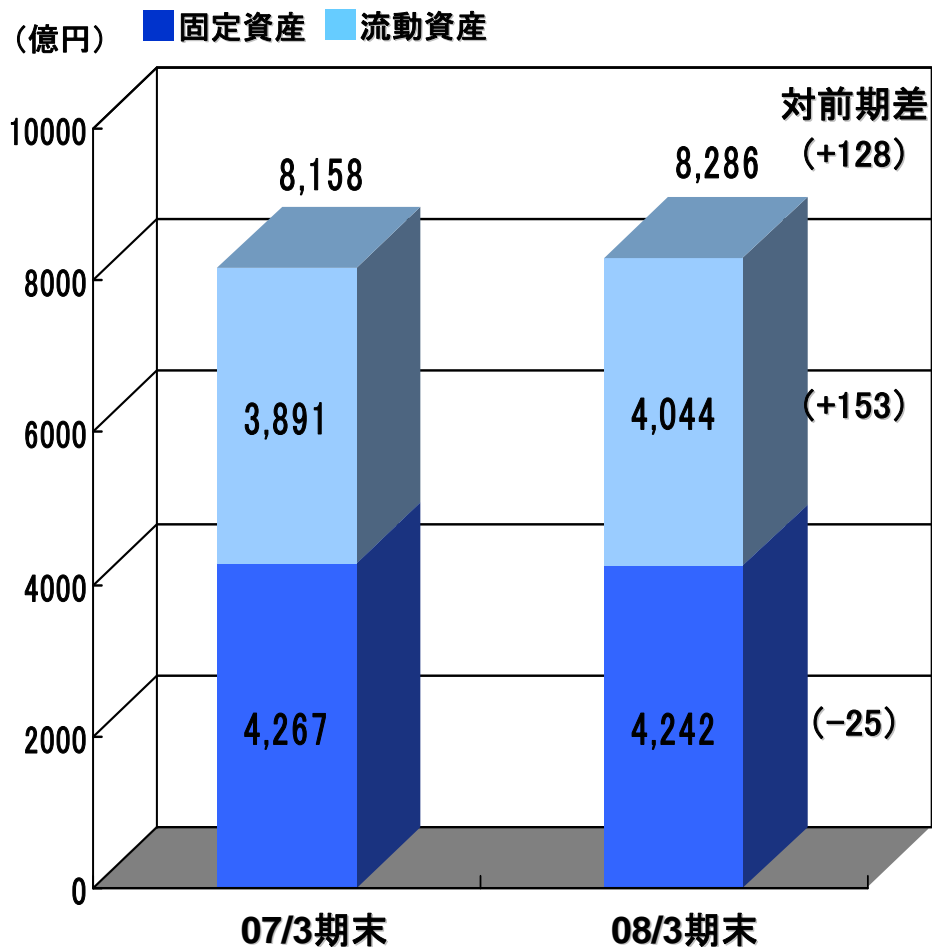
地域構成比率

08/3期



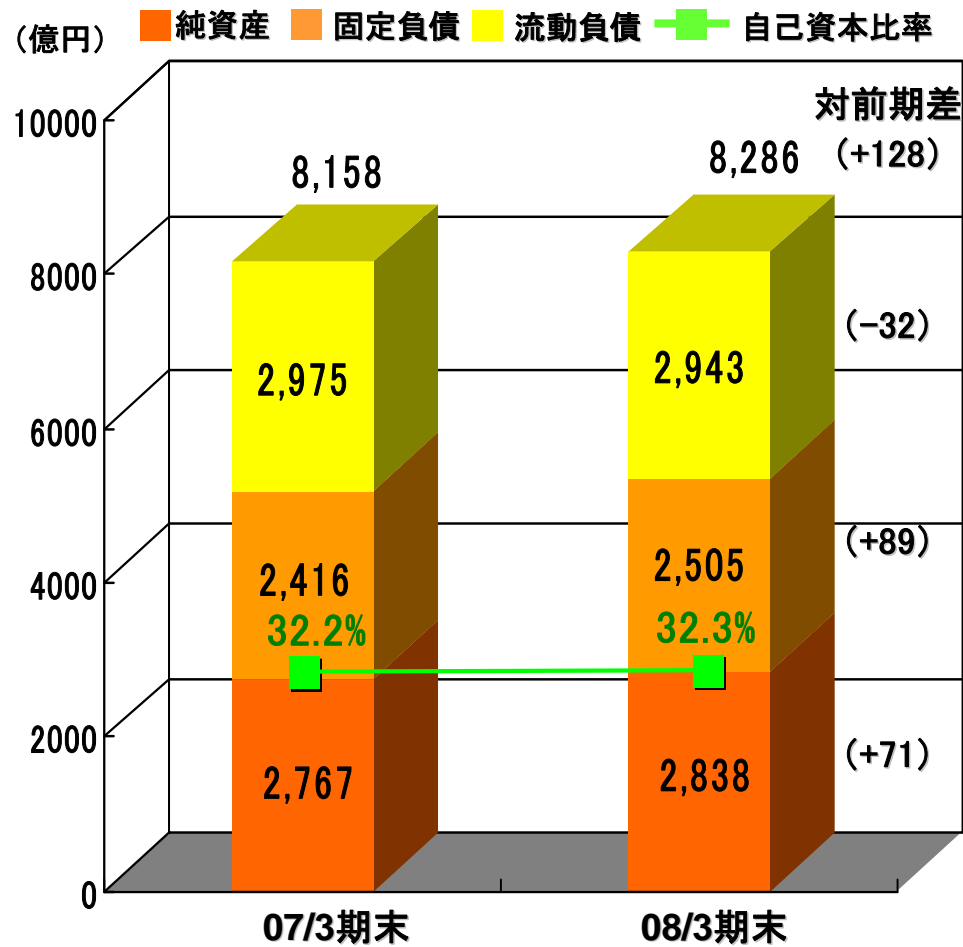
貸借対照表

資 産



換算レート1US\$	118.05	100.19
〃 1EURO	157.33	158.19

負債・純資産

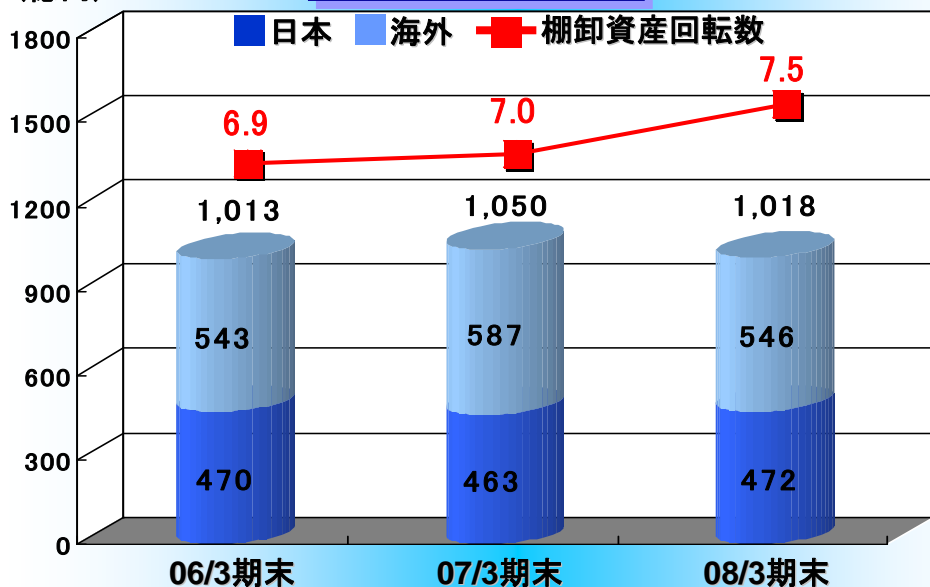


換算レート1US\$	118.05	100.19
〃 1EURO	157.33	158.19

棚卸資産/有利子負債、設備投資/減価償却費

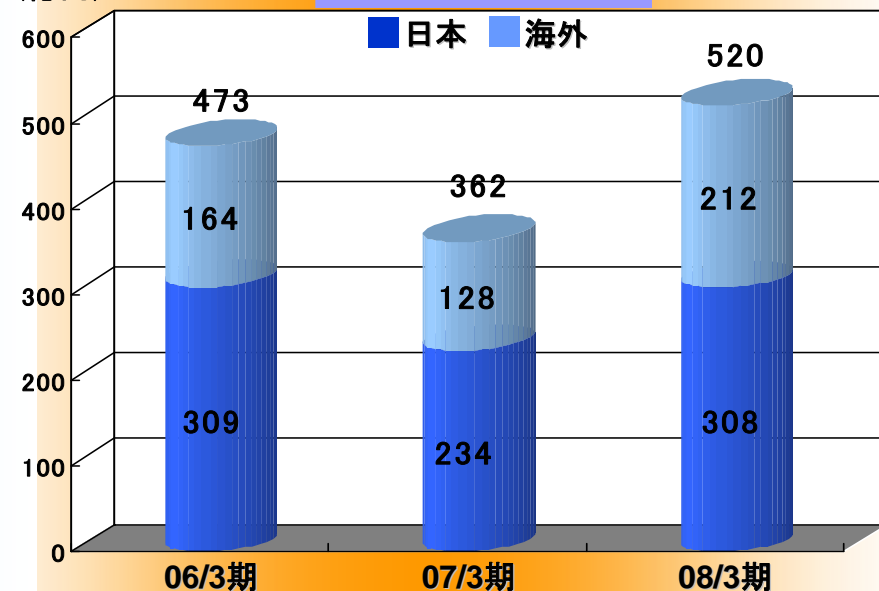
棚卸資産

(億円)



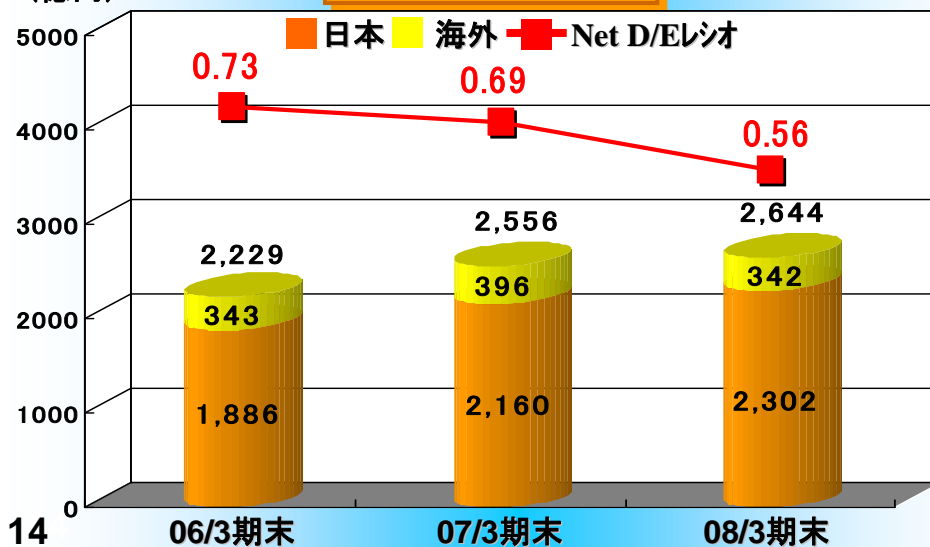
設備投資

(億円)



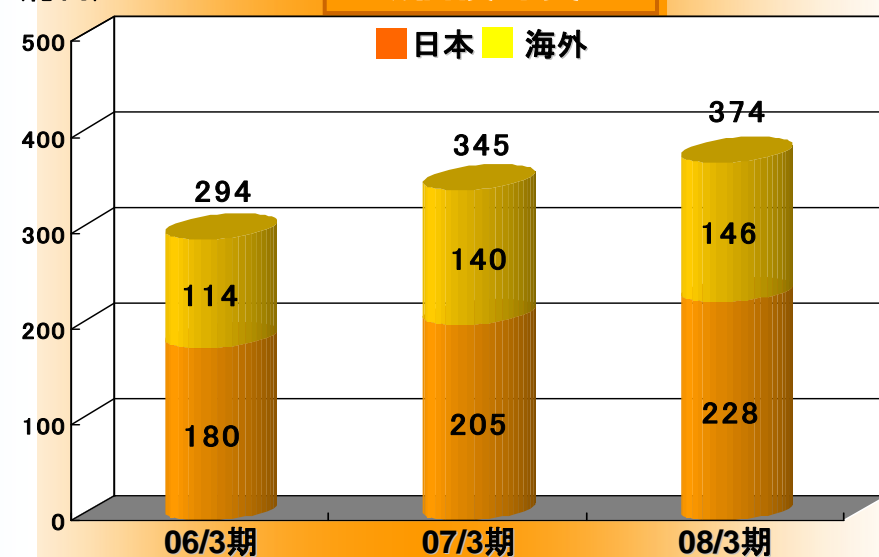
有利子負債

(億円)



減価償却費

(億円)



2**2009年3月期 予想**

2009年3月期 通期業績予想

業績予想

- 5期連続で過去最高更新を目指す

売上高	8,000億円(対前期3.6%増)
営業利益	710億円(// 2.4%増)
経常利益	670億円(// 3.3%増)
当期純利益	440億円(// 3.3%増)

- 為替前提 US\$=100円/ユーロ=155円(前期US\$=114.55円/ユーロ=162.22円)

事業環境予想

- 日本:
 - ・工作機械/産業機械:一部で不透明感があるものの堅調持続
 - ・自動車生産台数 :国内向け微減 輸出向け微増により対前年比横這い
 - ・半導体/液晶関連 :半導体は調整継続、液晶関連は回復基調継続
- 米 州:米国景気減速、自動車需要減少
- 欧 州:足元堅調なるも先行き不透明感あり
- アジア:中国・インド高成長持続、インフラ投資好調

(億円)	08年3月期			09年3月期				
	上期 <実績>	下期 <実績>	通期 <実績>	上期 <予想>	下期 <予想>	通期 <予想>	対前期 増減額	対前期 伸び率
売上高	3,693	4,027	7,720	3,800	4,200	8,000	+280	+3.6%
営業利益	316	377	693	315	395	710	+17	+2.4%
<営業利益率>	<8.5%>	<9.4%>	<9.0%>	<8.3%>	<9.4%>	<8.9%>		
経常利益	294	355	649	295	375	670	+21	+3.3%
税引前利益	294	342	636	295	375	670	+34	+5.3%
当期純利益	177	249	426	195	245	440	+14	+3.3%
(換算レート1US\$=)	(¥119.42)	(¥109.68)	(¥114.55)	(¥100)	→	→		
(" 1EURO=)	(¥162.33)	(¥162.11)	(¥162.22)	(¥155)	→	→		

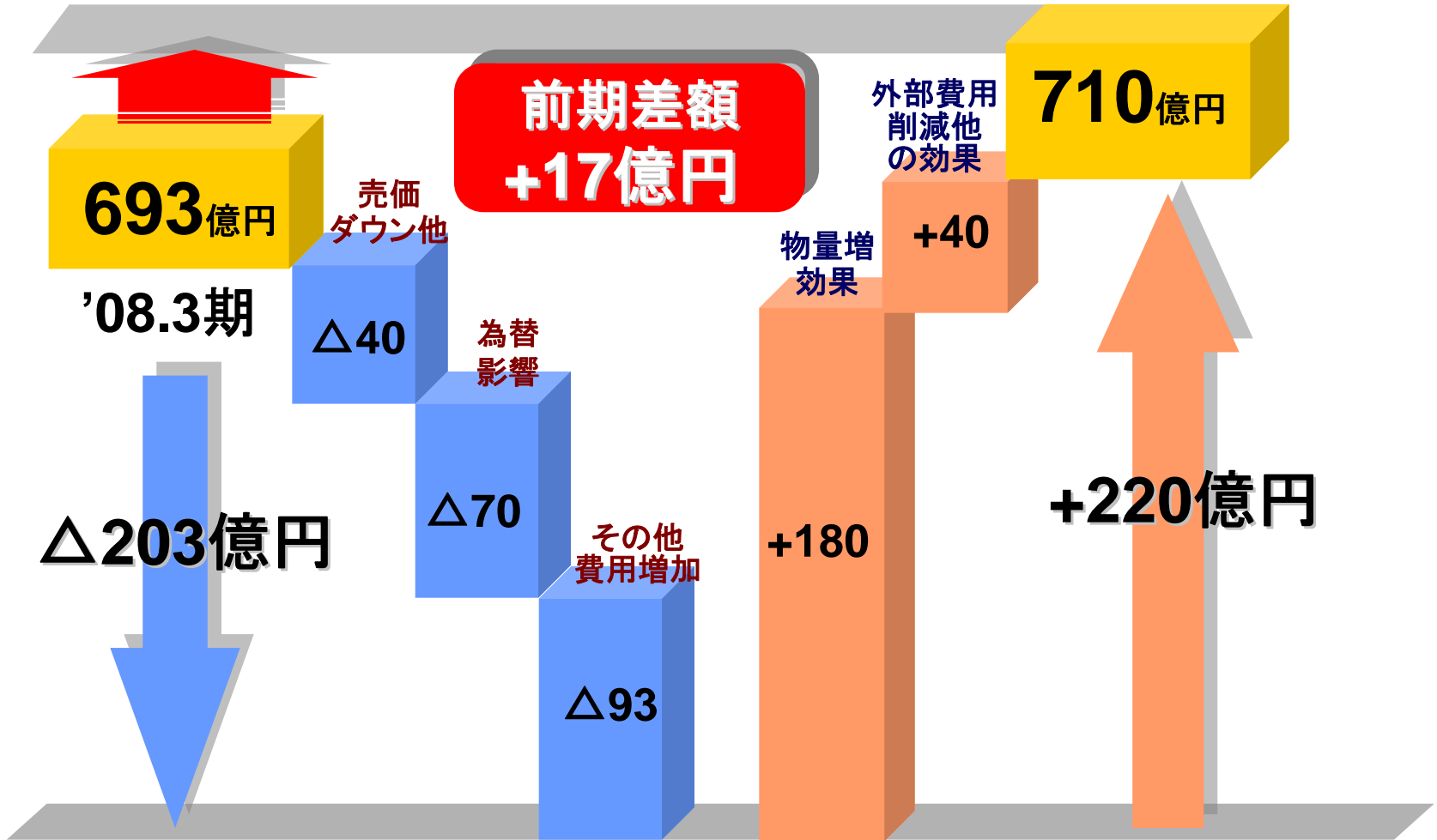
2009年3月期 通期予想 [事業セグメント別]

(億円)	08年3月期			09年3月期				
	上期 ＜実績＞	下期 ＜実績＞	通期 ＜実績＞	上期 ＜予想＞	下期 ＜予想＞	通期 ＜予想＞	対前期 増減額	対前期 伸び率
売上高	3,693	4,027	7,720	3,800	4,200	8,000	+280	+3.6%
産業機械軸受	1,148	1,243	2,391	1,220	1,330	2,550	+159	+6.7%
自動車関連製品	2,091	2,266	4,357	2,130	2,300	4,430	+73	+1.7%
精機製品	318	364	682	315	425	740	+58	+8.5%
その他	245	317	562	270	280	550	-12	-2.2%
消去	-109	-163	-272	-135	-135	-270	+2	-
営業利益	316 <8.5%>	377 <9.4%>	693 <9.0%>	315 <8.3%>	395 <9.4%>	710 <8.9%>	+17	+2.4%
産業機械軸受	155 <13.5%>	180 <14.5%>	335 <14.0%>	165 <13.5%>	195 <14.7%>	360 <14.1%>	+25	+7.5%
自動車関連製品	139 <6.7%>	168 <7.4%>	307 <7.0%>	130 <6.1%>	155 <6.7%>	285 <6.4%>	-22	-7.0%
精機製品	38 <12.0%>	48 <13.2%>	86 <12.6%>	40 <12.7%>	60 <14.1%>	100 <13.5%>	+14	+16.0%
その他	10 <4.1%>	18 <5.8%>	28 <5.1%>	10 <3.7%>	15 <5.4%>	25 <4.5%>	-3	-11.9%
全社費用	-26	-37	-63	-30	-30	-60	+3	-

営業利益 増減内訳 ('08.3期⇒'09.3期予想)

(億円)

'09.3期予想



2009年3月期 通期予想 [法人所在地別]



(億円)	08年3月期			09年3月期				
	上期 <実績>	下期 <実績>	通期 <実績>	上期 <予想>	下期 <予想>	通期 <予想>	対前期 増減額	対前期 伸び率
売上高	3,693	4,027	7,720	3,800	4,200	8,000	+280	+3.6%
日本	2,629	2,951	5,580	2,735	3,070	5,805	+225	+4.0%
米州	545	515	1,060	477	479	956	-104	-9.8%
欧州	662	738	1,400	720	777	1,497	+97	+6.9%
アジア	554	626	1,180	611	679	1,290	+110	+9.3%
消去	-697	-803	-1,500	-743	-805	-1,548	-48	-
営業利益	316 <8.5%>	377 <9.4%>	693 <9.0%>	315 <8.3%>	395 <9.4%>	710 <8.9%>	+17	+2.4%
日本	214 <8.1%>	254 <8.6%>	468 <8.4%>	198 <7.2%>	254 <8.3%>	452 <7.8%>	-16	-3.4%
米州	25 <4.6%>	24 <4.6%>	49 <4.6%>	26 <5.5%>	25 <5.2%>	51 <5.3%>	+2	+4.1%
欧州	41 <6.2%>	60 <8.2%>	101 <7.2%>	56 <7.8%>	65 <8.4%>	121 <8.1%>	+20	+19.8%
アジア	63 <11.3%>	69 <11.0%>	132 <11.2%>	65 <10.6%>	77 <11.3%>	142 <11.0%>	+10	+7.6%
消去/全社費用	-27	-30	-57	-30	-26	-56	+1	-

2009年3月期 予想 [顧客地域別売上高]

(億円)	08年3月期			09年3月期				
	上期 ＜実績＞	下期 ＜実績＞	通期 ＜実績＞	上期 ＜予想＞	下期 ＜予想＞	通期 ＜予想＞	対前期 増減額	対前期 伸び率
売上高	3,693	4,027	7,720	3,800	4,200	8,000	+280	+3.6%
日本	1,857	2,032	3,889	1,906	2,056	3,962	+73	+1.9%
海外合計 (海外比率)	1,836 (49.7%)	1,995 (49.5%)	3,831 (49.6%)	1,894 (49.8%)	2,144 (51.0%)	4,038 (50.5%)	+207	+5.4%
米州	553	520	1,073	485	495	980	-93	-8.7%
欧州	630	709	1,339	690	755	1,445	+106	+7.9%
アジア	653	766	1,419	719	894	1,613	+194	+13.7%

3

中期経営計画(06～08年度) 最終年度の重点課題

中期経営計画（'06～'08年）の骨子

《 中期経営計画('06～'08) 》

中期計画骨子

中期経営計画ビジョン

『トータル・クォリティーにおいて
業界No.1の企業となる』

グループ共通施策

生産力の強化

製品開発力の強化

海外収益力の強化

グローバルマネジメントの強化

成長戦略

体質改善

地域戦略・事業戦略

産業機械軸受

自動車関連製品

精機製品

数値目標

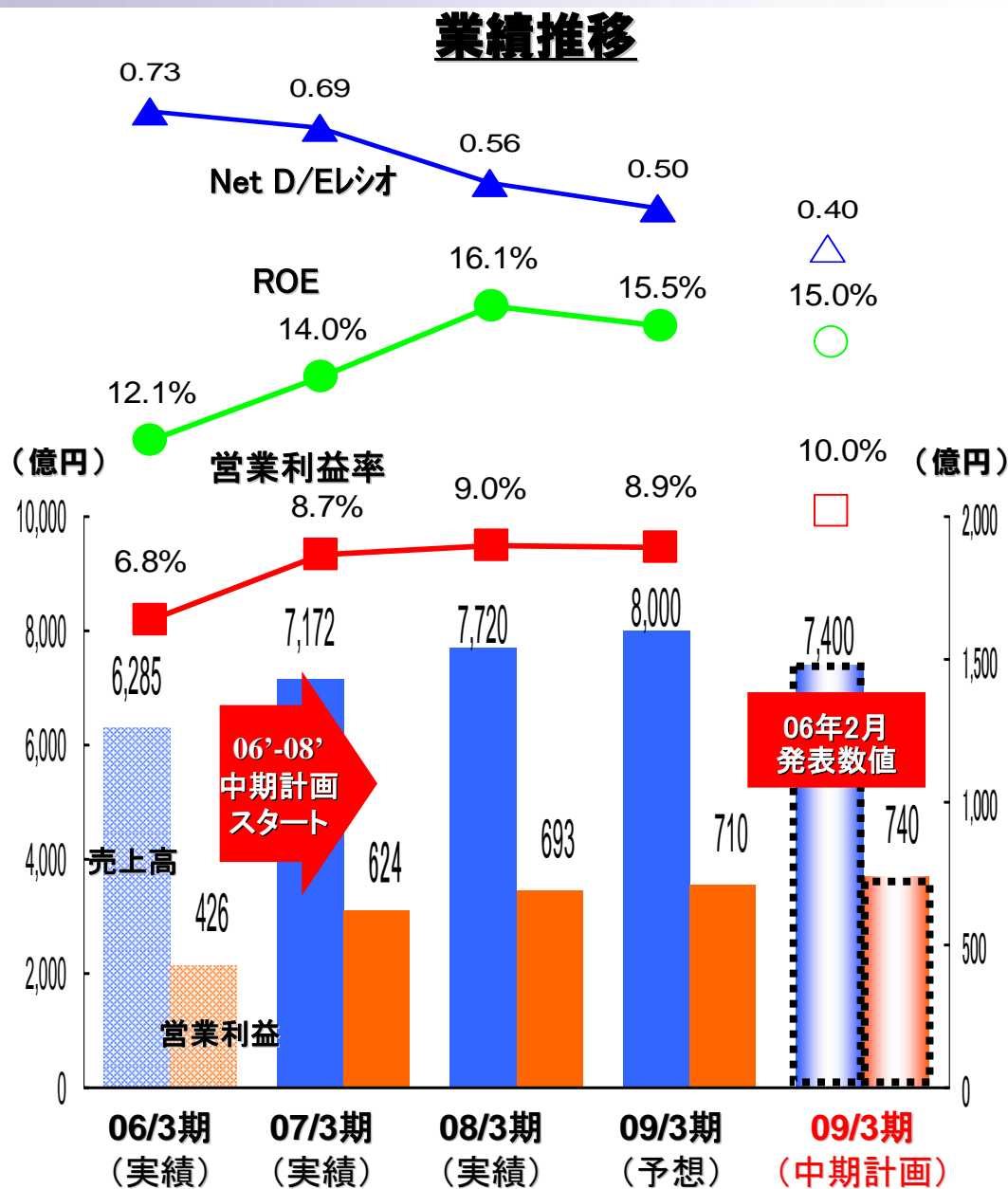
08年度 計画

06年2月発表数値

- ◆ 売上高 7,400億円
- ◆ 営業利益 740億円
- ◆ 営業利益率 10.0%
- ◆ ROE 15.0%
- ◆ Net D/Eレシオ 0.4倍

中期計画最終年度(09/3期) 数値目標比較

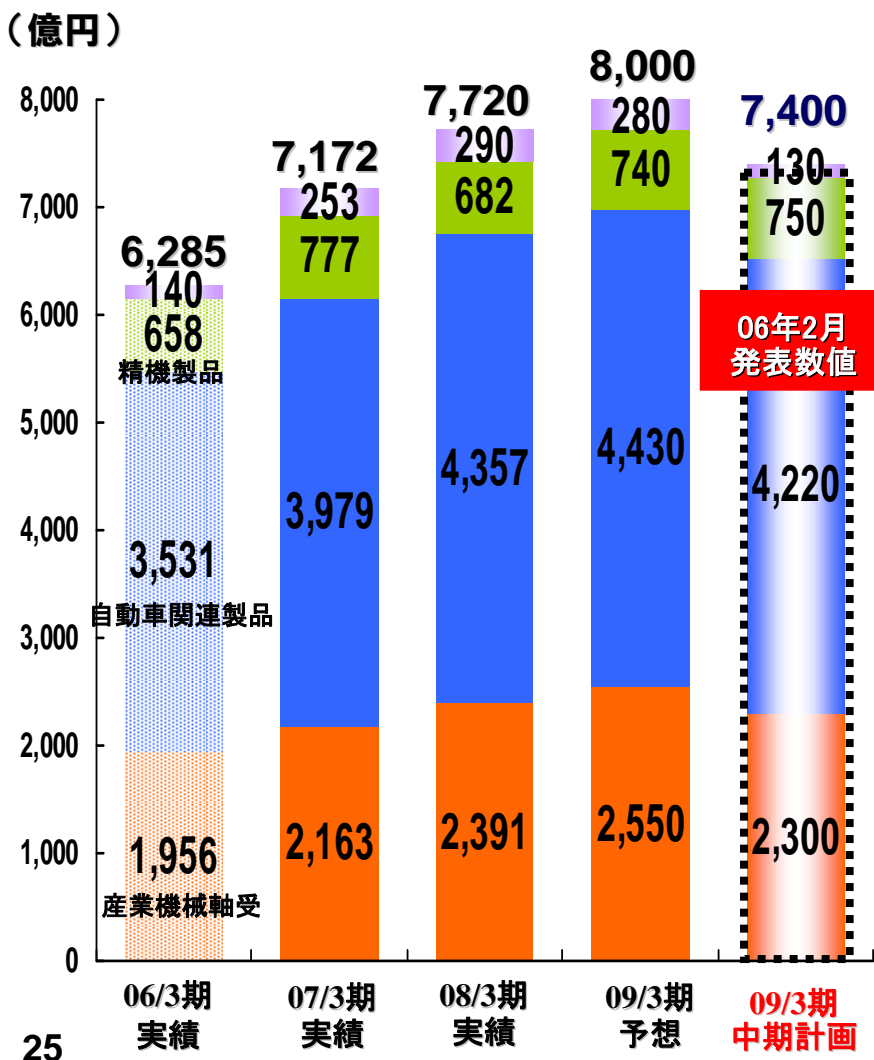
	中期計画	予想
売上高	7,400億円	8,000億円
営業利益	740億円	710億円
経常利益	715億円	670億円
当期純利益	445億円	440億円
営業利益率	10.0%	8.9%
ROE	15.0%	15.5%
Net D/E レシオ	0.4倍	0.5倍
為替レート	US\$=108 EURO=136	US\$=100 EURO=155



セグメント別業績推移

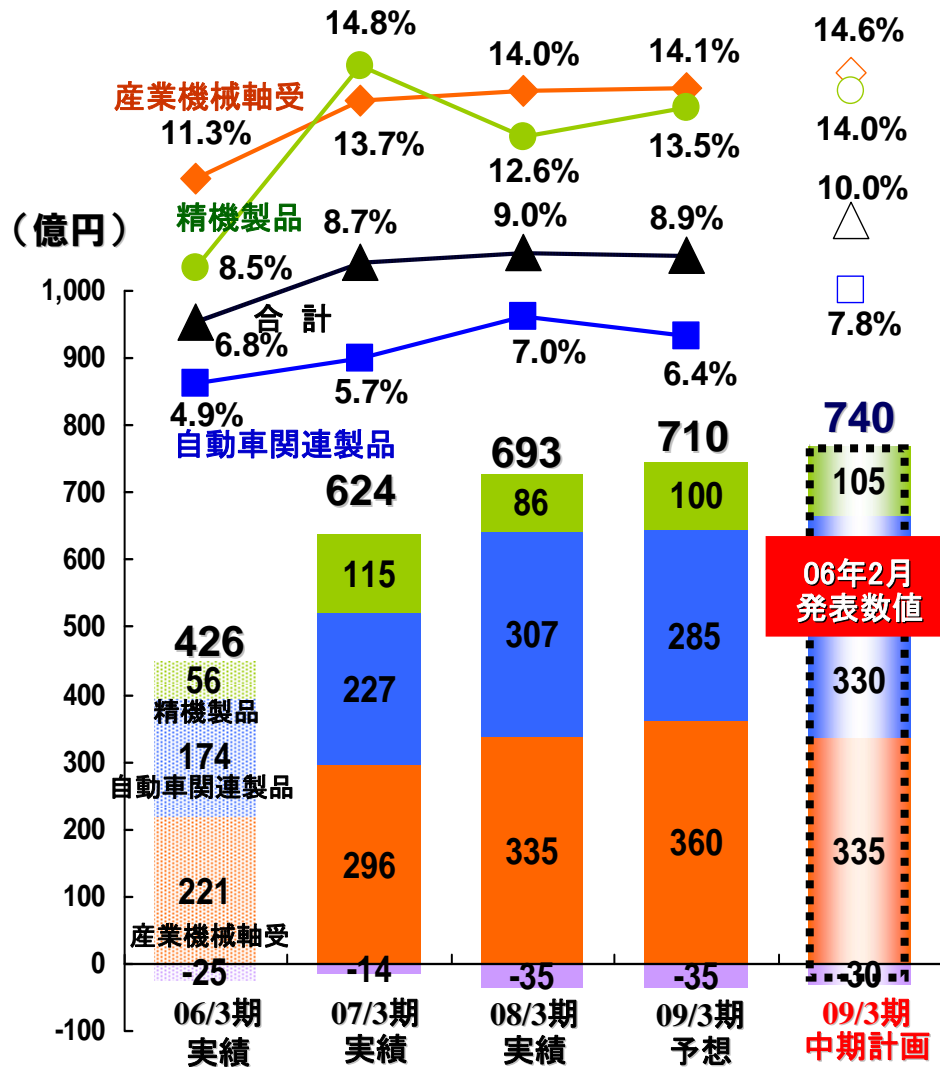
売上高

'06~'08中期経営計画



営業利益 / 営業利益率

'06~'08中期経営計画



09/3期の重点課題

—重点課題—

コストプッシュ要因
を確実に吸収

- ・鋼材価格上昇に対する売価対策
- ・社内コストダウン実行

事業環境変化
へ迅速に対応

- ・販売変動情報の即時社内展開、対応
- ・設備投資計画への柔軟な対応

体質改善
を徹底的に推進

- ・中期計画施策へのこだわり
- ・次期中期計画('09~'11)への基盤づくり

需要旺盛分野
へ着実に対応

- ・大形/超大形軸受への供給対応
- ・新興地域需要の積極取り込み

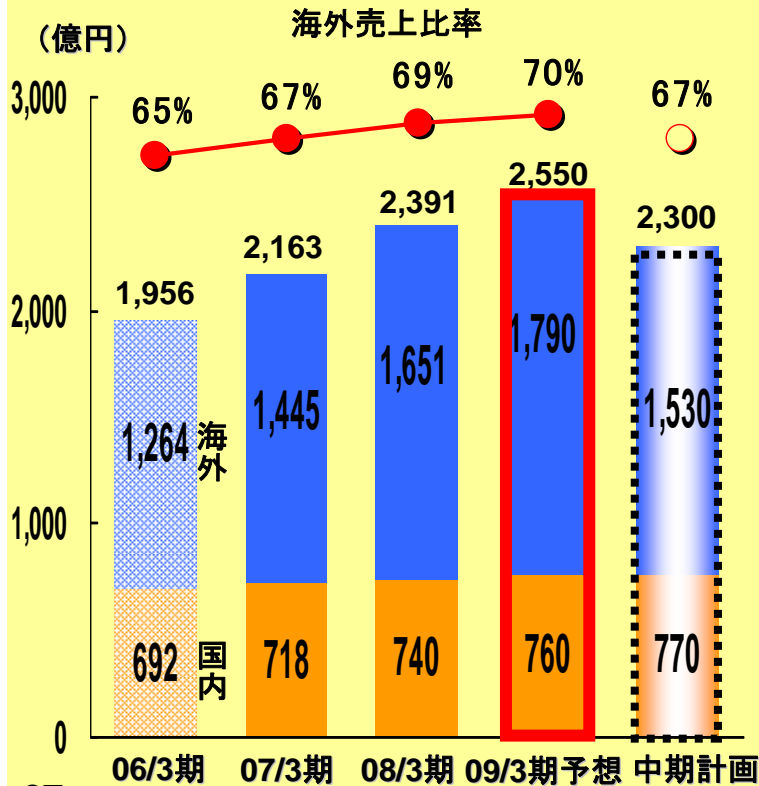
重点課題－産業機械軸受－

中期基本方針：営業力・生産力強化による拡販推進

グローバル拡販の徹底推進

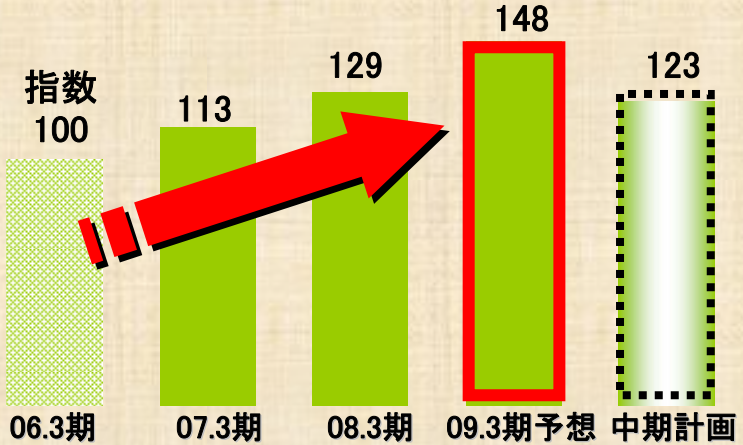
- ◆インフラ投資需要の堅調持続
- ◆風力発電向け需要急拡大

産業機械軸受 顧客地域売上高



① ころ軸受拡販

ころ軸受売上推移 (06.3期=100)



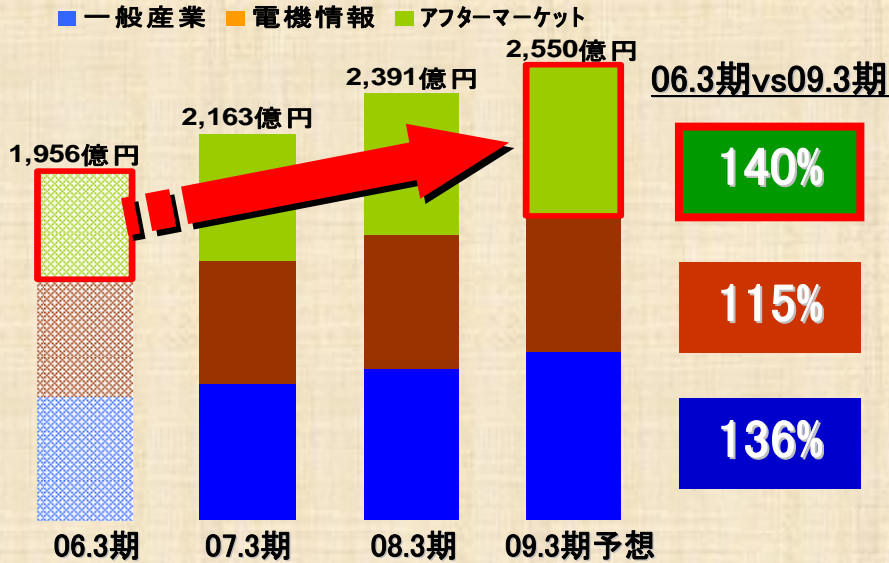
◆産業別セクター活動の深耕

- 鉄鋼** ⇒ 新興拡大地域への傾斜と更なる体制強化
- 工作機械** ⇒ 市場変化の見極めと拡販分野対応 (大型機種・開拓需要)
- 風力発電** ⇒ 欧米リーディングメーカー向け困り込みと新規客先上乘せ
- 鉄道車両** ⇒ 国内新型車両及び東アジア鉄道網整備への対応加速
- 鉱山/建設機械 製紙/流体** ⇒ グローバルセクター活動によるノウハウ共有化とSCM強化

重点課題－産業機械軸受－

② アフターマーケット分野拡販

アフターマーケット向け売上伸び率



◆ Channel Development

- ・海外新規代理店開拓加速
- ・エマージング・マーケット販路拡大

◆ 技術サービス、サプライサービス強化

- ・アフターマーケット専任技術チームの活動本格化
- ・売れ筋品種の層別と有効活用、即納在庫の拡充

◆ 価格値上の追加実施

28 定期価格改定及び環境変化による追加値上げ

③ 生産力強化(ころ軸受)

◆ 藤沢第二工場の最大活用

- ・08年1月予定とおり稼働開始
- ・09年3月期末にほぼフル稼働



◆ 国内既存工場への展開

- ・藤沢工場も含めた生産体制の再編
- ⇒ 国内拠点有効活用による生産力最大化

◆ 生産効率UPによる生産力向上

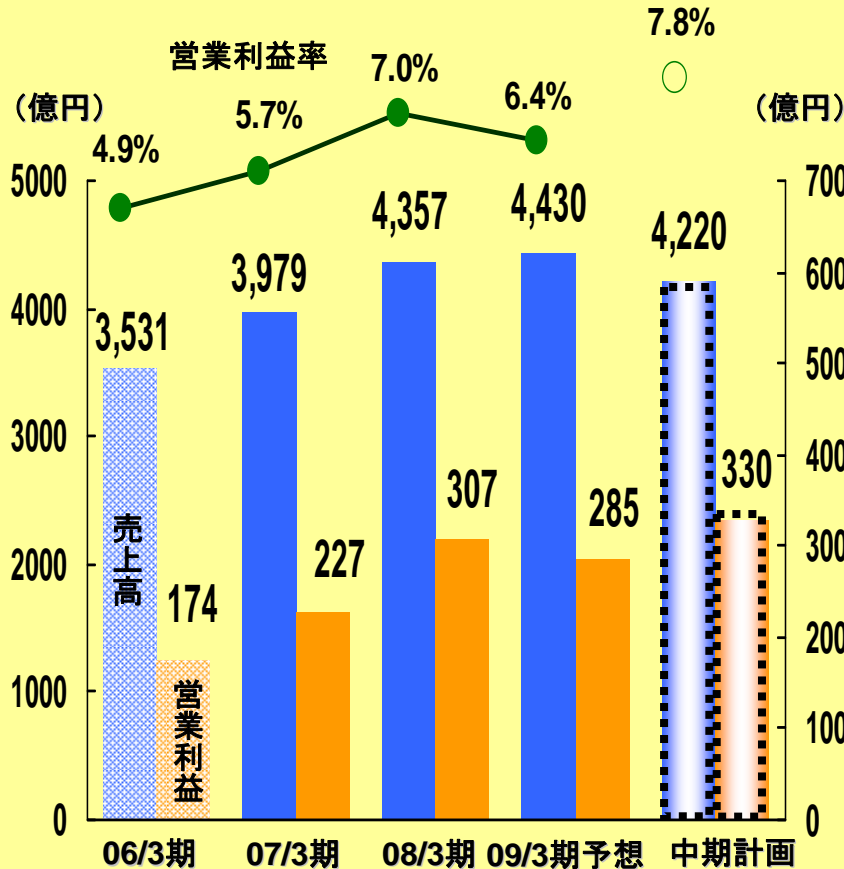
- ・既存設備の生産性UPと平準化生産

重点課題－自動車関連製品－

中期基本方針：収益力の強化と案件受注

収益体質は改善傾向にあるものの
09.3期外部要因によるコスト増影響大

自動車関連製品業績推移



① 収益力強化の徹底推進

外部調達
費用削減

直接費コストダウンの加速

グローバル調達施策の推進
(最適地供給,内製化拡大)

設備投資
効果

設備投資効果の刈り取り
スピードアップと最大化

生産性
改善

新規立上工場の早期安定化

環境変化への対応の為の
北米構造改革の追加策検討

APS活動の継続取り組み
(生産性改善活動継続)

次期中期計画への収益基盤づくり

重点課題－自動車関連製品－

② 案件受注強化と成長基盤整備

- ☆グローバル案件への対応強化
- ☆海外客先への拡販活動強化

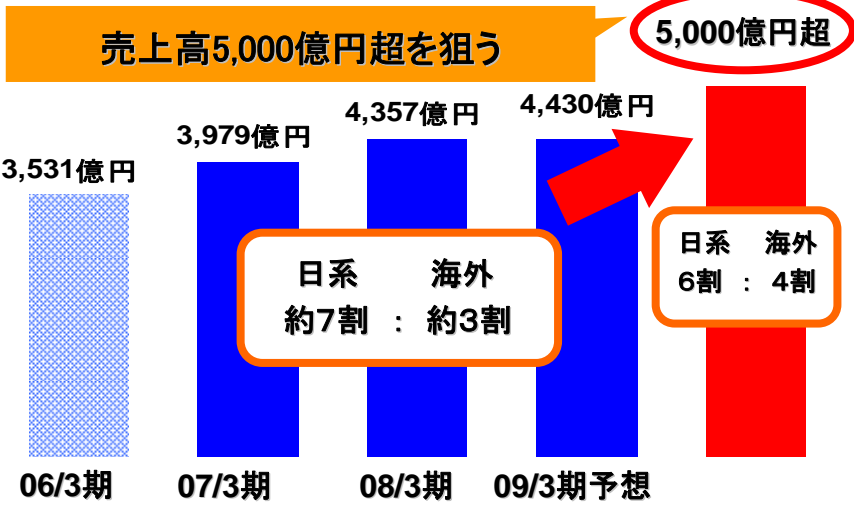
- ⇒ Global Account Manager体制
- ⇒ Automotive Operating Committee会議

☆新興成長地域での基盤拡大

- 生産・技術基盤の更なる強化による成長支援
- ⇒ 日系客先での磐石化
 - ⇒ 欧米系客先のグローバル案件対応
 - ⇒ 地場客先のプレゼンスUP

	NSKの客先プレゼンス			NSK対応計画		
	日系	欧米系	地場	生産(軸受)	生産(STG)	技術センター
中国	○	○	○	増強	増強	移転増強
インド	○	○	○	稼働開始済	増強	未
アセアン	○	○	○	増強	増強	既設
ブラジル	○	○	△	既設	未	増強済

☆EPSグローバル展開推進



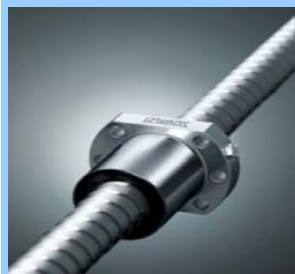
次期中期計画以降の
更なるグローバル成長

基本方針：直動製品への注力による収益力の強化

① 収益基盤の強化

直動製品の強化

ボールネジ



リニアガイド

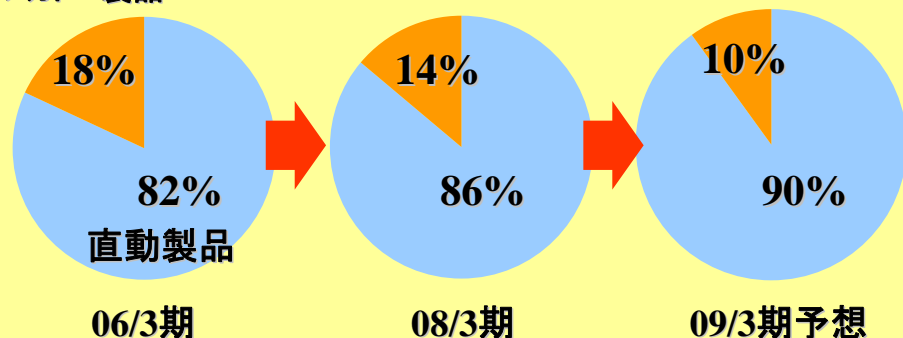


モノキャリア



売上構成(液晶露光装置除く)

メカトロ製品



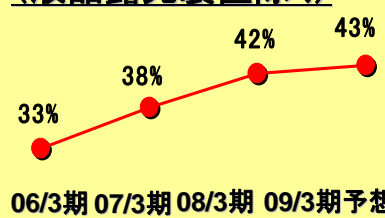
② 需要変動に強い体質作り

整流化活動

- ・前橋ボールねじ工場の第二次整流化(熱処理)実施
- ・埼玉リニアガイド工場への整流化活動展開

海外販売強化

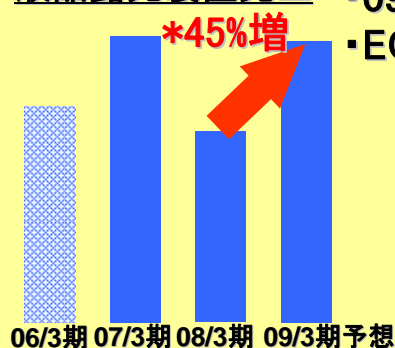
海外売上比率
(液晶露光装置除く)



- ・アジア販売の強化
(中国/台湾/韓国/インド等)
- ・海外販売店網の開拓と充実

③ 液晶露光装置の強化

液晶露光装置売上



- ・09/3期 需要環境の回復
- ・EGIS露光機量産採用の推進



(補足資料) -09年3月期予想 補足情報-

(億円)	08年3月期 実績	09年3月期 通期予想
設備投資(*)	520	450
日本	308	293
海外	212	157
米州	38	27
欧州	77	37
アジア	97	93

* 無形固定資産を除く

(億円)	08年3月期 実績	09年3月期 通期予想
償却費(*)	374	400

* 無形固定資産を除く

(億円)	08年3月期 実績	09年3月期 通期予想
研究開発費	102	105

(補足資料) - 中期経営計画セグメント別損益 -

← '06-'08年度中期経営計画 →

06年2月発表数値

(億円)	06/3期実績	07/3期実績	08/3期実績	09/3期予想	09/3期中期計画
産業機械軸受					
売上高	1,956	2,163	2,391	2,550	2,300
営業利益 <率>	221 <11.3%>	296 <13.7%>	335 <14.0%>	360 <14.1%>	335 <14.6%>
自動車関連製品					
売上高	3,531	3,979	4,357	4,430	4,220
営業利益 <率>	174 <4.9%>	227 <5.7%>	307 <7.0%>	285 <6.4%>	330 <7.8%>
精機製品					
売上高	658	777	682	740	750
営業利益 <率>	56 <8.5%>	115 <14.8%>	86 <12.6%>	100 <13.5%>	105 <14.0%>
その他					
売上高	235	451	562	550	220
営業利益 <率>	13 <5.5%>	24 <5.3%>	28 <5.1%>	25 <4.5%>	15 <6.8%>
消去/全社費用					
売上高	-95	-198	-272	-270	-90
営業利益	-38	-38	-63	-60	-45
合計					
売上高	6,285	7,172	7,720	8,000	7,400
営業利益 <率>	426 <6.8%>	624 <8.7%>	693 <9.0%>	710 <8.9%>	740 <10.0%>

(補足資料) -中期経営計画財務体質強化-

← '06-'08年度中期経営計画 →

06年2月発表数値

(億円)	06/3期 実績	07/3期 実績	08/3期 実績	09/3期 予想	09/3期 計画	
営業利益率	6.8%	8.7%	9.0%	8.9%	10%	
ROE	12.1%	14.0%	16.1%	15.5%	15%	
設備投資	473	3年間合計1,332億円			450	3年間合計 1,000億円
		362	520			
減価償却費	294	3年間合計1,119億円			400	3年間合計 990億円
		345	374			
Net有利子負債	1,711	1,822	1,512	1,500	1,090	
株主資本	2,357	2,624	2,679	3,000	3,100	
Net D/ELシオ	0.73倍	0.69倍	0.56倍	0.50倍	0.4倍	