



NSK

2009年3月期 決算説明会

日本精工株式会社

2009年5月15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. 2009年3月期 実績

2. 2010年3月期 予想

3. 2010年3月期重点施策

1. 2009年3月期 実績

2009年3月期 業績サマリー

事業環境

『期前半は堅調に推移、3Q以降の事業環境激変により需要急減速』

- 風力発電や鉄道車両向けのインフラ投資関連での堅調分野を除き、工作機械・建設機械向けなど産業機械需要は大幅減少
- グローバルでの自動車需要不振に加え、客先減産幅の拡大影響
- 半導体、液晶関連向け需要不調

決算サマリー

- 売上高6,476億円(対前期16.1%減)、営業利益 221億円(同68.1%減)
経常利益170億円(同73.8%減)、当期純利益46億円(同89.3%減)
- 需要急減により緊急収益対策を実施⇒対策効果が期後半に収益寄与

<収益/キャッシュ対策>	* 労務費削減	* 設備投資削減
	* 拡販施策	* 棚卸資産削減

- 設備投資を大幅抑制:08.3期 520億円⇒09.3期 419億円
- 配当予定:08.3期 19.0円/年⇒09.3期 14.0円/年(中間10.0円・期末4.0円)

急激な環境変化への対応

緊急収益改善施策

09.3期対策効果

物量急減に応じた稼働体制見直しと
労務費削減

- 工場減産対応
 - ・操業短縮/直数ダウン
- 緊急労務費対策
 - ・国内外の人員削減実施
 - ・取締役/執行役報酬、部課長職給与の減額

《労務費等費用削減効果》

- * 国内外人員削減
- * その他労務費、経費削減

合計 60億円

追加的施策推進

- 販売管理費等経費削減
- 拡販活動の加速

設備投資削減

- 増強設備投資の凍結
- 既存設備の有効活用

期初計画 : 450億円

通期実績 : 419億円

削減金額 $\Delta 31$ 億円

棚卸資産削減

- 大幅な生産調整実施
- 生産/販売/在庫管理徹底

(棚卸資産残高:億円)

$\Delta 125$ 億円

08.3月末	08.9月末	08.12月末	09.3月末
1,018	1,192	1,198	1,067

2009年3月期

通期業績サマリー

(億円)	08/3期 ＜実績＞	09/3期 ＜実績＞	対前期 増減額	対前期 伸び率
売上高	7,720	6,476	-1,244	-16.1%
営業利益 ＜営業利益率＞	693 ＜9.0%＞	221 ＜3.4%＞	-472	-68.1%
経常利益	649	170	-479	-73.8%
特別利益	8	5	-3	-39.4%
特別損失 (※)	21	72	+51	-
税引前利益	636	103	-533	-83.8%
当期純利益	426	46	-380	-89.3%
(換算レート1US\$=)	(¥114.55)	(¥100.74)		
(" 1EURO=)	(¥162.22)	(¥144.47)		
【主要指標】				
ROE	16.1%	1.8%		
Net D/Eレシオ	0.56倍	0.85倍		
棚卸回転数	7.5回転	6.2回転		

(※)

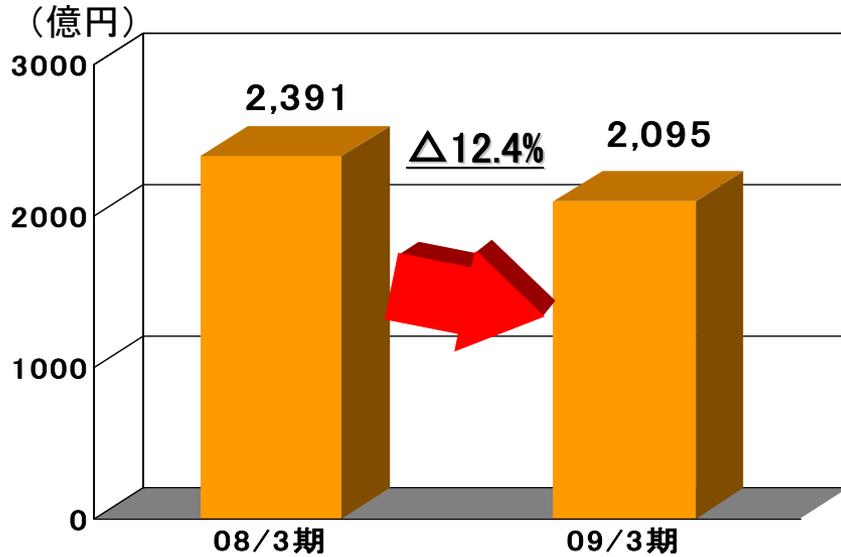
09/3期 特別損失内訳	投資有価証券評価損	39 (億円)
	事業構造改善費用	33
	合計	72

売上高・営業利益 [事業セグメント別]

(億円)	08/3期 ＜実績＞		09/3期 ＜実績＞		対前期 増減額	対前期 伸び率
売上高	7,720		6,476		-1,244	-16.1%
産業機械軸受	2,391		2,095		-296	-12.4%
自動車関連製品	4,357		3,525		-832	-19.1%
精機製品	682		575		-107	-15.7%
その他	562		507		-55	-9.9%
消去	-272		-226		+46	-
営業利益	693	<9.0%>	221	<3.4%>	-472	-68.1%
産業機械軸受	335	<14.0%>	195	<9.3%>	-140	-41.9%
自動車関連製品	307	<7.0%>	68	<1.9%>	-239	-77.8%
精機製品	86	<12.6%>	5	<0.9%>	-81	-93.9%
その他	28	<5.1%>	8	<1.6%>	-20	-70.7%
全社費用	-63		-55		+8	-

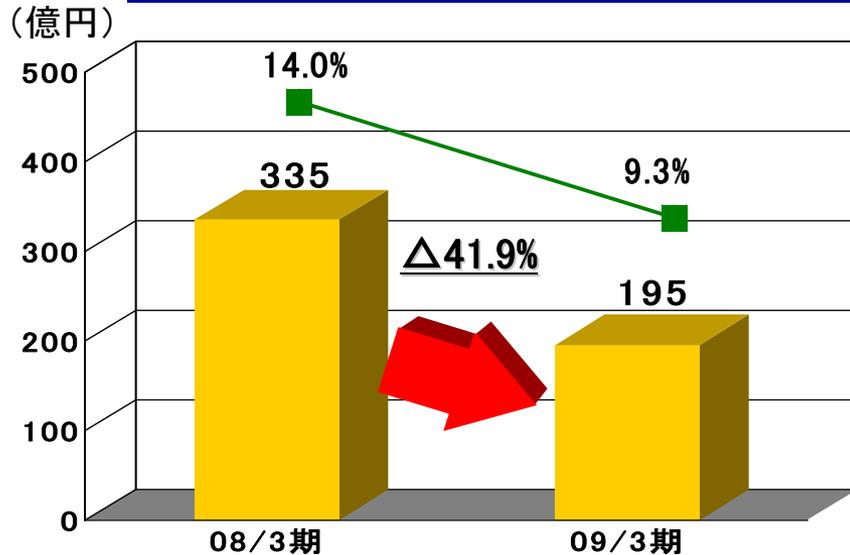
セグメント業績：産業機械軸受

売上高



- 風力発電・鉄道車両向け等、環境・インフラ関連需要は堅調
- 一般産業向けは期前半まで高水準に推移、後半から設備投資需要の落ち込みによる工作機械や鉄鋼向けなど需要急減速
- 新規代理店の開拓などアフターマーケット施策を継続したものの、代理店での在庫調整が影響

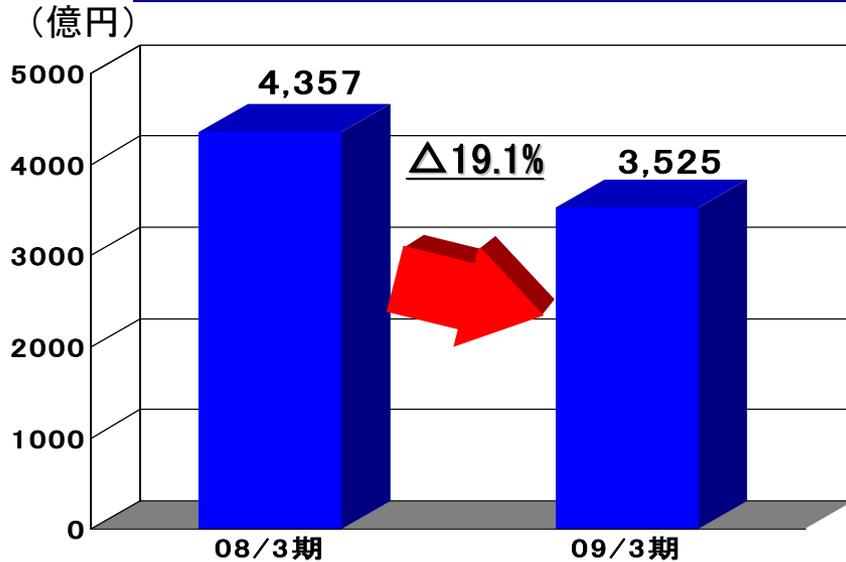
営業利益／営業利益率



- 製品値上や収益対策効果があるものの、物量減、鋼材価格上昇や為替円高による外部要因のほか、減価償却費の増加、藤沢第二工場立上げ費用等が影響
- 大幅減益ながら会社全体収益を下支え

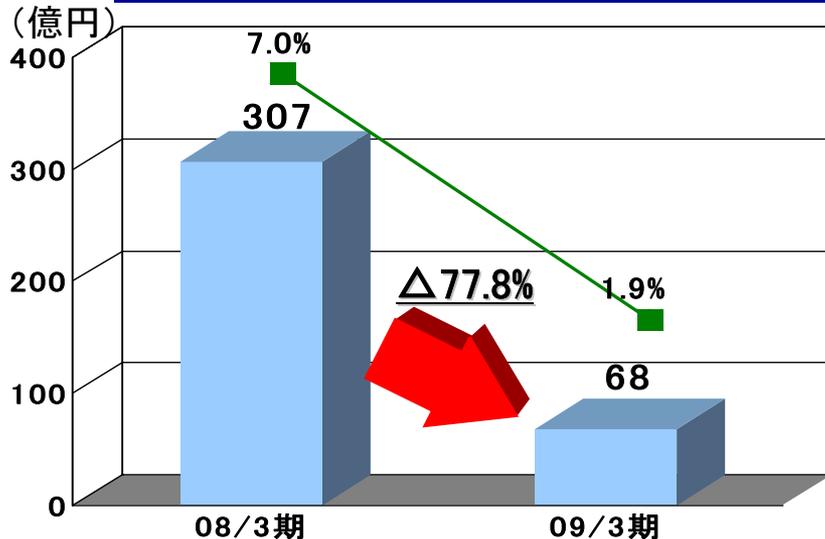
セグメント業績：自動車関連製品

売上高



- 日本の期前半は輸出向け牽引等により堅調、後半は自動車メーカーの減産影響を受け、4Q売上は大幅減少
- 米州、欧州ともに自動車販売不調の影響により売上減少
- アジアでは中国が増加したものの、アセアン地域で減少

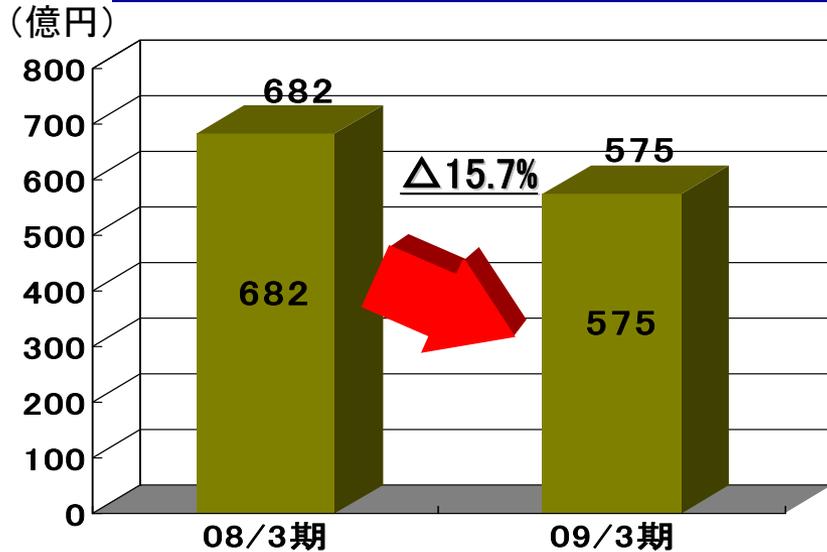
営業利益／営業利益率



- 外部調達費用削減や収益対策効果などが寄与したものの、物量減・鋼材価格上昇・為替円高影響・売価ダウン等が影響
- 期後半は、客先の在庫調整に加えて社内在庫削減による工場操業度低下もマイナスに影響

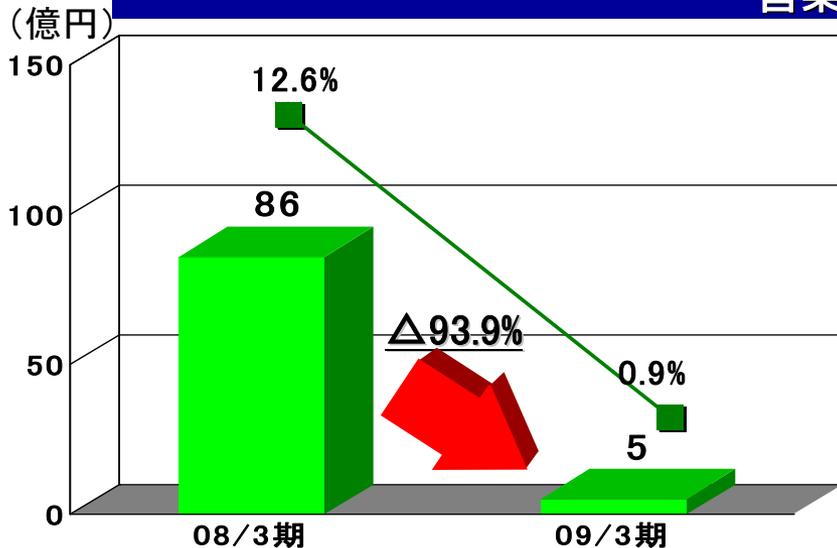
セグメント業績：精機製品

売上高



- 設備投資減の影響により工作機械向け、及び射出成型機向け需要が急減速
- 半導体・液晶関連向け需要も不調継続
- 主にアジアでの設備投資増により液晶露光装置が増加

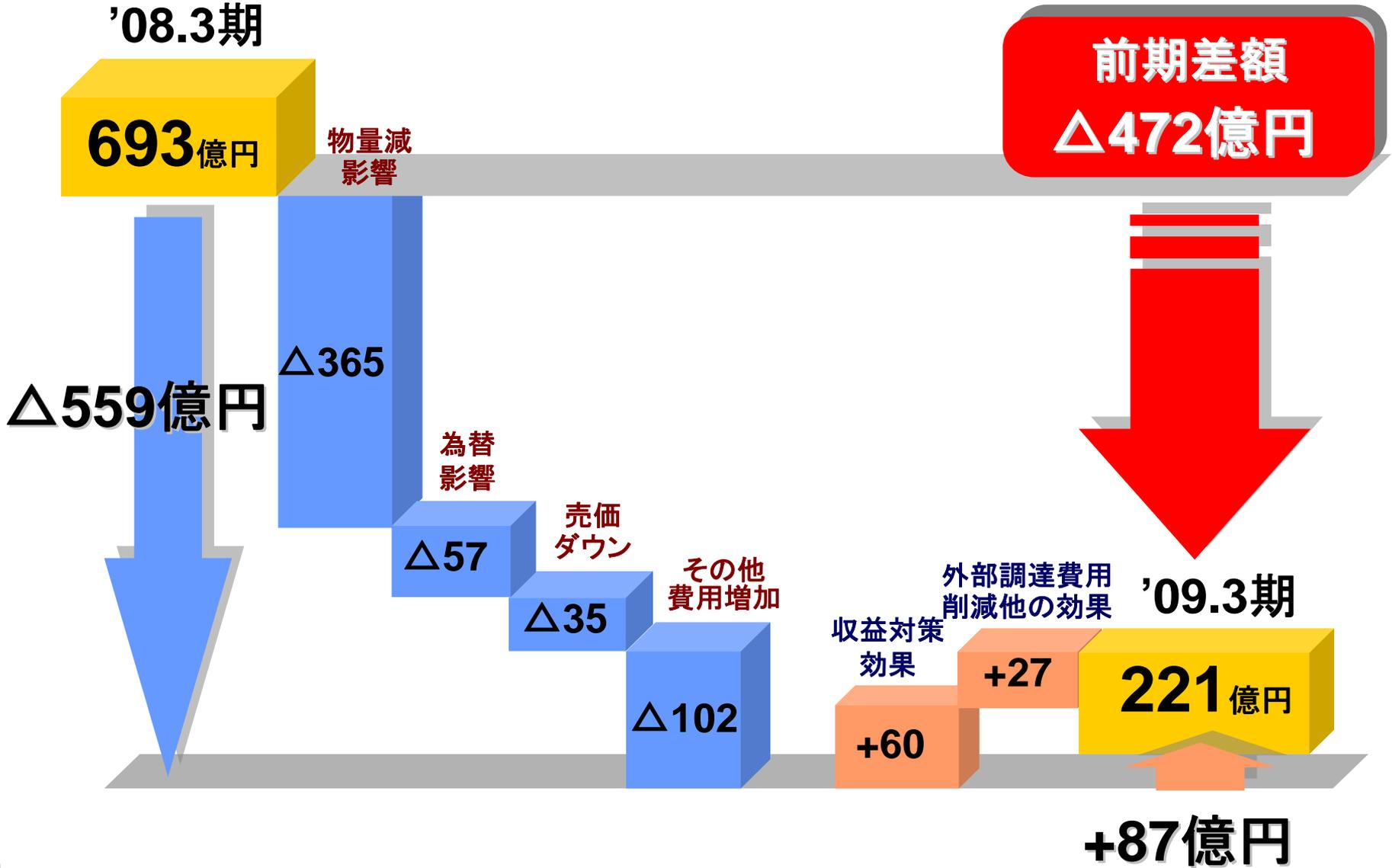
営業利益／営業利益率



- 労務費・経費削減の収益対策を実行するも、直動製品・メカトロ製品の物量大幅減、社内在庫削減による操業度ダウンが影響
- 新市場分野への売上拡大と労務費削減等による生産性改善が急務

営業利益 増減内訳（'08.3期⇒'09.3期）

（億円）



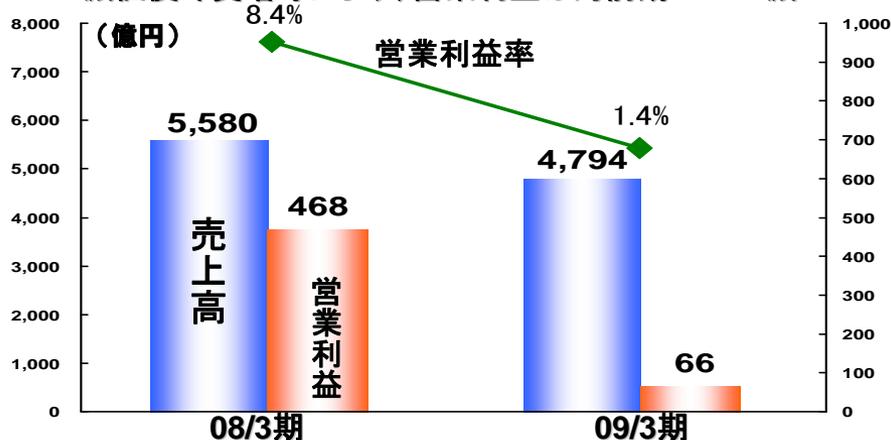
売上高・営業利益 [法人所在地別]

(億円)	08/3期 ＜実績＞		09/3期 ＜実績＞		対前期 増減額	対前期 伸び率
売上高	7,720		6,476		-1,244	-16.1%
日本	5,580		4,794		-786	-14.1%
米州	1,060		782		-278	-26.2%
欧州	1,400		1,146		-254	-18.1%
アジア	1,180		1,085		-95	-8.1%
消去	-1,500		-1,331		+169	-
営業利益	693	<9.0%>	221	<3.4%>	-472	-68.1%
日本	468	<8.4%>	66	<1.4%>	-402	-86.0%
米州	49	<4.6%>	9	<1.2%>	-40	-81.0%
欧州	101	<7.2%>	94	<8.2%>	-7	-7.0%
アジア	132	<11.2%>	96	<8.8%>	-36	-27.5%
消去/全社費用	-57		-44		+13	-

売上高・営業利益 [法人所在地別]

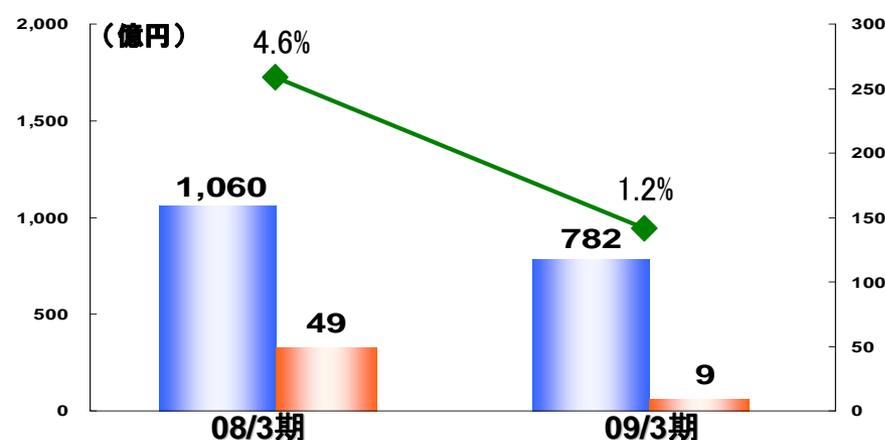
日本

外部調達費用削減・製品値上・収益対策効果があるものの、物量減・鋼材価格上昇・為替円高・売価ダウン・減価償却費増等により、営業利益は対前期 86.0%減



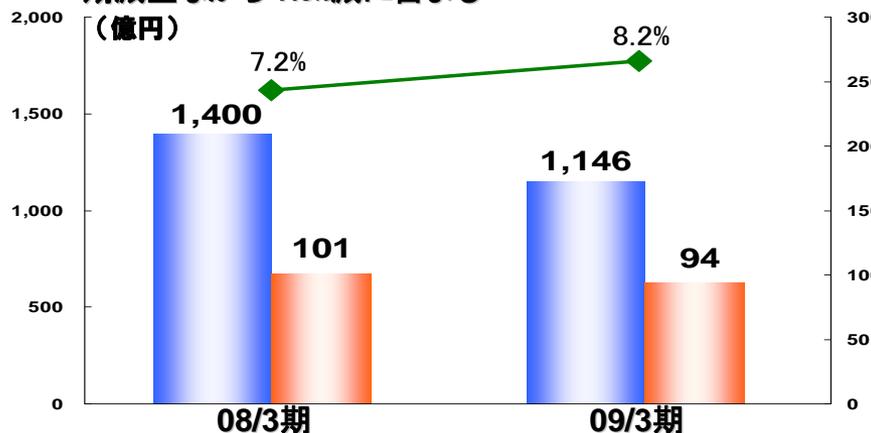
米州

北米における自動車関連、精機製品の需要低迷による物量減や鋼材価格上昇影響等により、営業利益は対前期 81.0%減



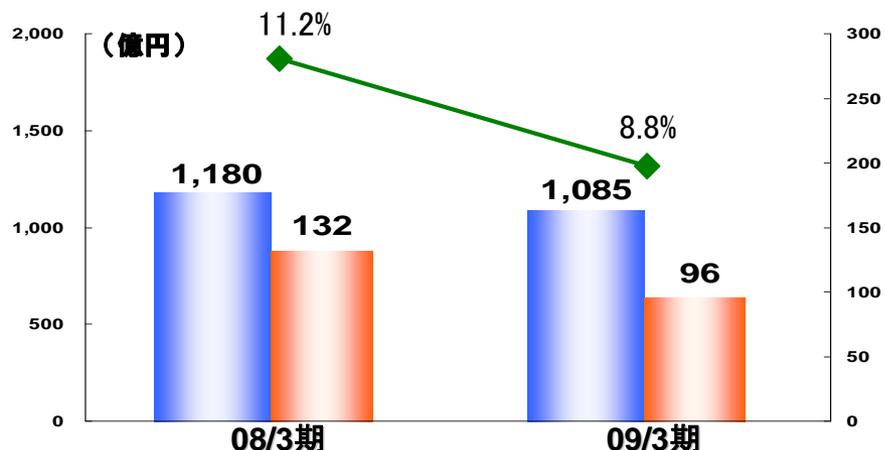
欧州

物量減や鋼材価格上昇等の影響があったものの、外部調達費用削減や製品値上の効果に加えてユーロに対するポンド安のプラス影響により、営業利益は対前期減益ながら 7.0%減に留まる



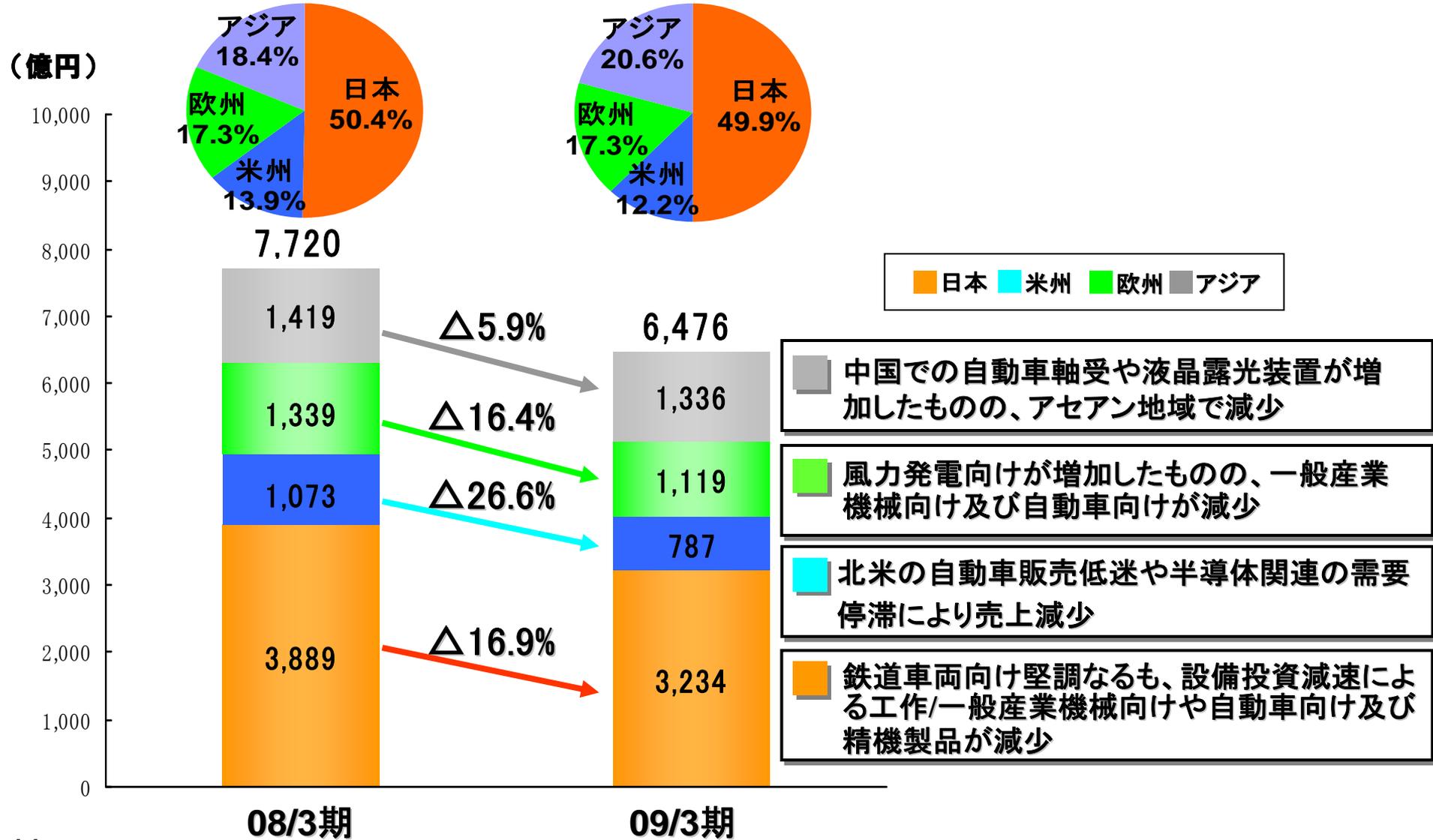
アジア

中国での自動車向け増が利益寄与したものの、アセアンでの自動車・産業機械向け売上減の影響等により、営業利益は対前期 27.5%減



売上高 [顧客地域別]

顧客地域別売上高

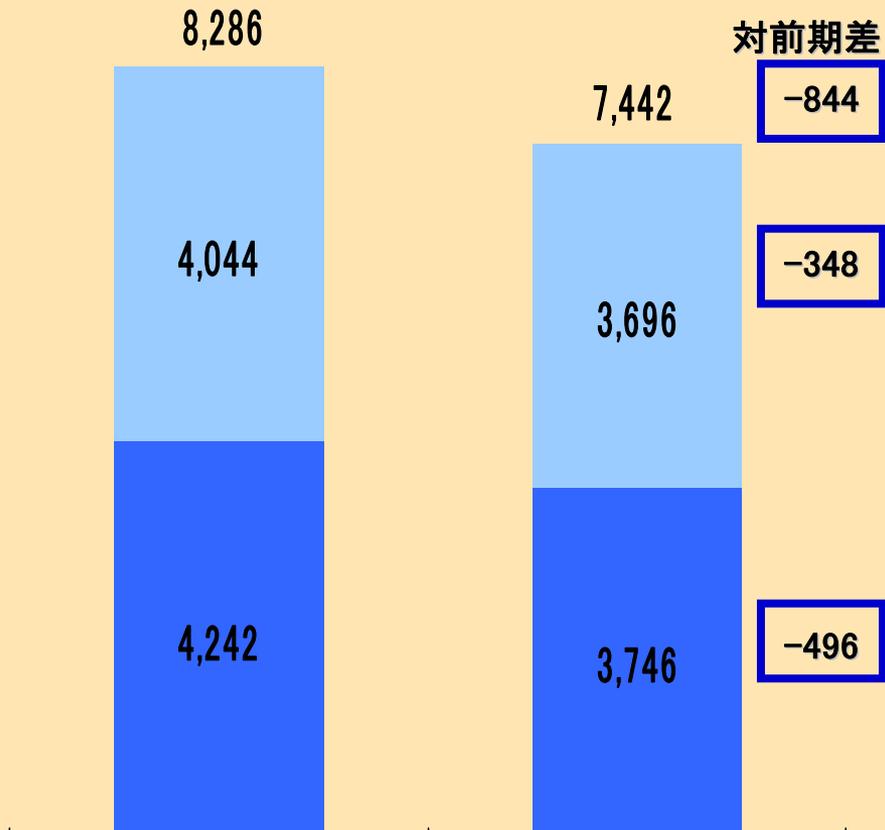


貸借対照表

資 産

■ 固定資産 ■ 流動資産

(億円)



08/3期末

09/3期末

100.19

98.23

158.19

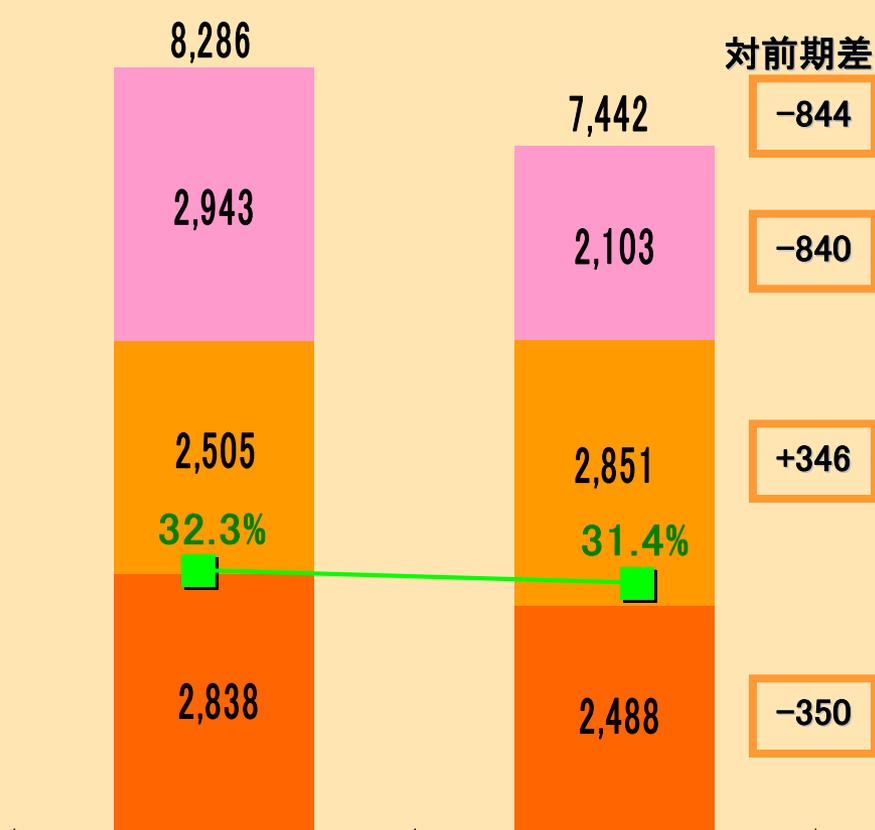
129.84

換算レート: 上段US\$ 下段EURO

負債／純資産

■ 純資産 ■ 固定負債 ■ 流動負債 ■ 自己資本比率

(億円)



08/3期末

09/3期末

100.19

98.23

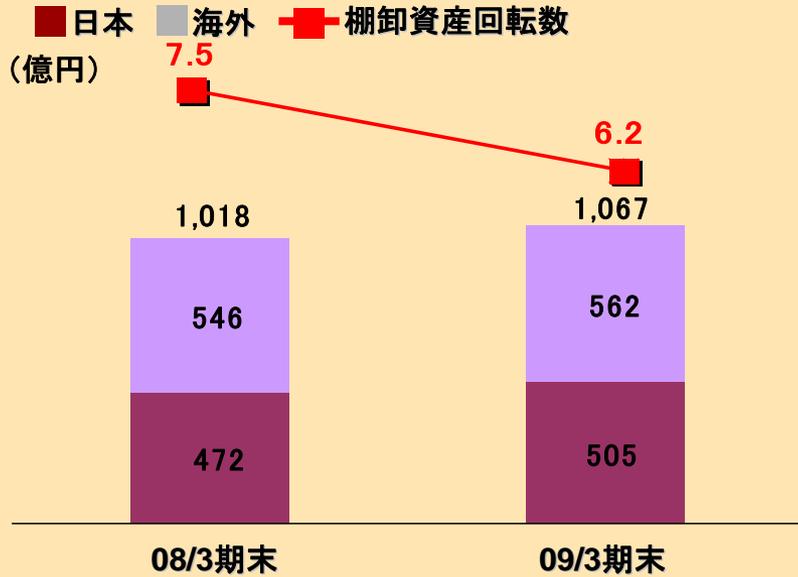
158.19

129.84

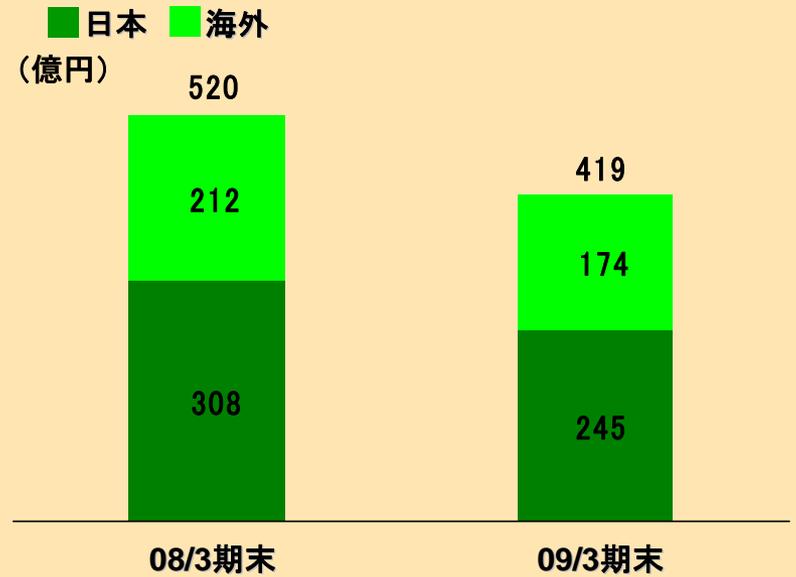
換算レート: 上段US\$ 下段EURO

棚卸資産/有利子負債、設備投資/減価償却費

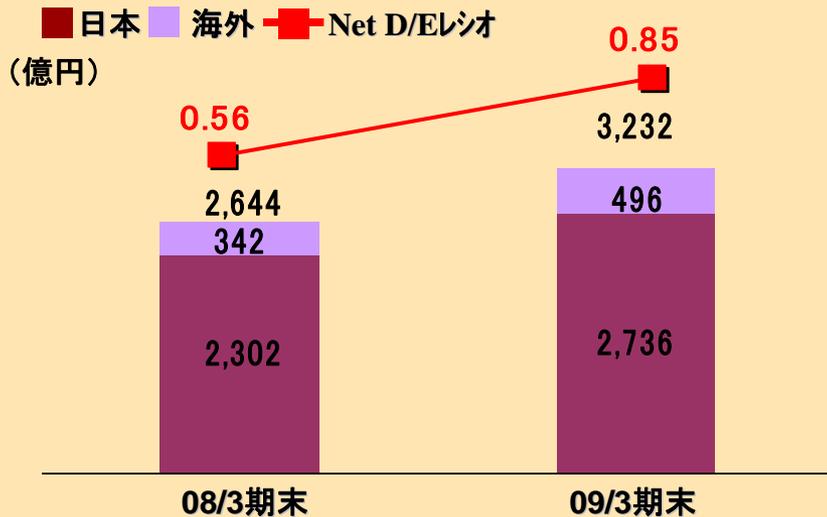
棚卸資産



設備投資



有利子負債



減価償却費



2. 2010年3月期 予想

業績予想

- 売上5,500億円/営業利益30億円/経常利益△50億円/当期純利益△35億円
⇒ 厳しい事業環境において営業黒字確保を目指す
- 為替前提: US\$=95円、ユーロ=125円 (前期US\$=100.74円/ユーロ=144.47円)

事業環境予想

—在庫調整は2Qで終了し、後半から生産回復方向—
—中国、米国をはじめ各国の財政支出による景気刺激効果期待—

日本:

- * 工作機械/産業機械 全般的に需要底這いが継続
- * 自動車生産台数 2Q以降緩やかな回復を予想するも生産台数前年割れ
- * 半導体/液晶関連 半導体、液晶関連ともに需要低迷

■ 米州: 米国景気反転は期後半以降、北米自動車需要は低調継続

■ 欧州: 景気調整局面が継続

■ アジア: 中国は緩やかに景気回復、アセアンは全体的に低調

2010年3月期

通期業績予想

NSK

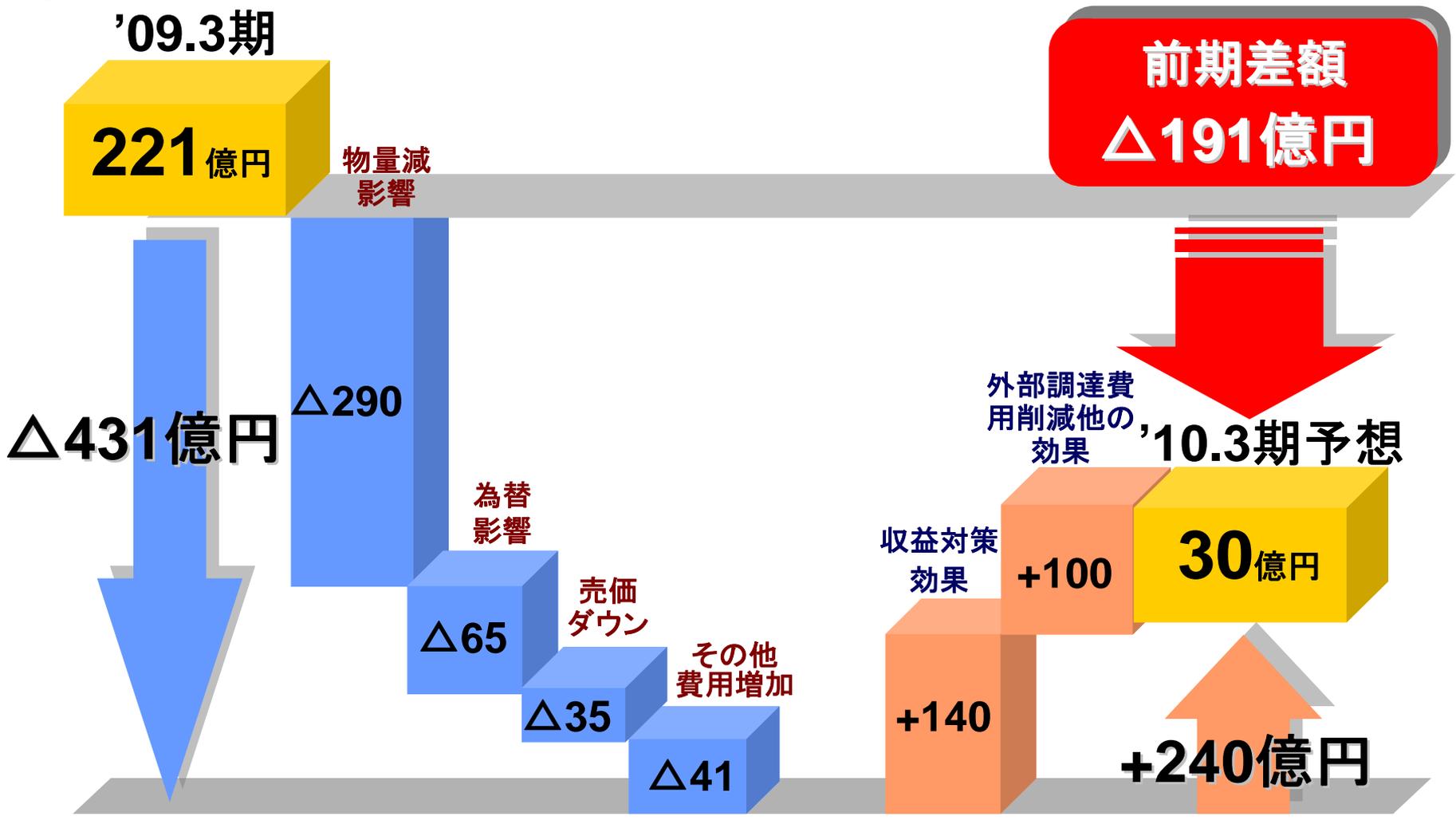
(億円)	09年3月期			10年3月期				
	前半 ＜実績＞	後半 ＜実績＞	通期 ＜実績＞	前半 ＜予想＞	後半 ＜予想＞	通期 ＜予想＞	対前期 増減額	対前期 伸び率
売上高	3,833	2,643	6,476	2,500	3,000	5,500	-976	-15.1%
営業利益	286	-65	221	-70	100	30	-191	-86.4%
＜営業利益率＞	<7.5%>	<-2.5%>	<3.4%>	<-2.8%>	<3.3%>	<0.5%>		
経常利益	289	-119	170	-120	70	-50	-220	-
税引前利益	277	-174	103	-120	70	-50	-153	-
当期純利益	177	-131	46	-85	50	-35	-81	-
(換算レート1US\$=)	(¥105.95)	(¥95.54)	(¥100.74)	(¥95)	→	→		
(" 1EURO=)	(¥162.88)	(¥126.05)	(¥144.47)	(¥125)	→	→		

2010年3月期 予想 [事業セグメント別]

(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 ＜予想＞	後半 ＜予想＞	通期 ＜予想＞	対前期 増減額	対前期 伸び率
売上高	3,833	2,643	6,476	2,500	3,000	5,500	-976	-15.1%
産業機械軸受	1,217	878	2,095	850	1,000	1,850	-245	-11.7%
自動車関連製品	2,141	1,384	3,525	1,400	1,700	3,100	-425	-12.0%
精機製品	311	264	575	150	200	350	-225	-39.1%
その他	299	208	507	180	190	370	-137	-27.0%
消去	-135	-91	-226	-80	-90	-170	+56	-
営業利益	286 <7.5%>	-65 <-2.5%>	221 <3.4%>	-70 <-2.8%>	100 <3.3%>	30 <-0.5%>	-191	-86.4%
産業機械軸受	162 <13.3%>	33 <3.7%>	195 <9.3%>	35 <4.1%>	95 <9.5%>	130 <7.0%>	-65	-33.2%
自動車関連製品	108 <5.1%>	-40 <-2.9%>	68 <1.9%>	-20 <-1.4%>	55 <3.2%>	35 <1.1%>	-33	-48.6%
精機製品	30 <9.6%>	-25 <-9.3%>	5 <0.9%>	-45 <-30.0%>	-20 <-10.0%>	-65 <-18.6%>	-70	-
その他	18 <5.9%>	-10 <-4.5%>	8 <1.6%>	-15 <-8.3%>	-5 <-2.6%>	-20 <-5.4%>	-28	-
全社費用	-32	-23	-55	-25	-25	-50	+5	-

営業利益 増減内訳（'09.3期⇒'10.3期予想）

(億円)



2010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 <予想>	後半 <予想>	通期 <予想>	対前期 増減額	対前期 伸び率
売上高	3,833	2,643	6,476	2,500	3,000	5,500	-976	-15.1%
日本	2,815	1,979	4,794	1,830	2,150	3,980	-814	-17.0%
米州	490	292	782	300	390	690	-92	-11.8%
欧州	717	429	1,146	430	490	920	-226	-19.7%
アジア	610	475	1,085	420	510	930	-155	-14.3%
消去	-799	-532	-1,331	-480	-540	-1,020	311	-
営業利益	286 <7.5%>	-65 <-2.5%>	221 <3.4%>	-70 <-2.8%>	100 <3.3%>	30 <0.5%>	-191	-86.4%
日本	164 <5.8%>	-98 <-5.0%>	66 <1.4%>	-50 <-2.7%>	55 <2.6%>	5 <0.1%>	-61	-92.4%
米州	22 <4.4%>	-13 <-4.2%>	9 <1.2%>	-10 <-3.3%>	15 <3.8%>	5 <0.7%>	-4	-44.4%
欧州	61 <8.5%>	33 <7.7%>	94 <8.2%>	5 <1.1%>	15 <3.1%>	20 <2.2%>	-74	-78.7%
アジア	67 <11.0%>	29 <6.0%>	96 <8.8%>	15 <3.6%>	45 <8.8%>	60 <6.5%>	-36	-37.5%
消去/全社費用	-28	-16	-44	-30	-30	-60	-16	-

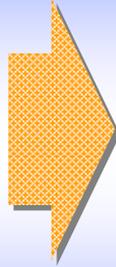
2010年3月期 予想 [顧客地域別売上高]

(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 ＜予想＞	後半 ＜予想＞	通期 ＜予想＞	対前期 増減額	対前期 伸び率
売上高	3,833	2,643	6,476	2,500	3,000	5,500	-976	-15.1%
日本	1,929	1,305	3,234	1,240	1,470	2,710	-524	-16.2%
海外合計	1,904	1,338	3,242	1,260	1,530	2,790	-452	-13.9%
(海外比率)	(49.7%)	(50.6%)	(50.1%)	(50.4%)	(51.0%)	(50.7%)		
米州	494	293	787	300	390	690	-97	-12.3%
欧州	692	427	1,119	430	500	930	-189	-16.9%
アジア	718	618	1,336	530	640	1,170	-166	-12.4%

3. 2010年3月期重点施策

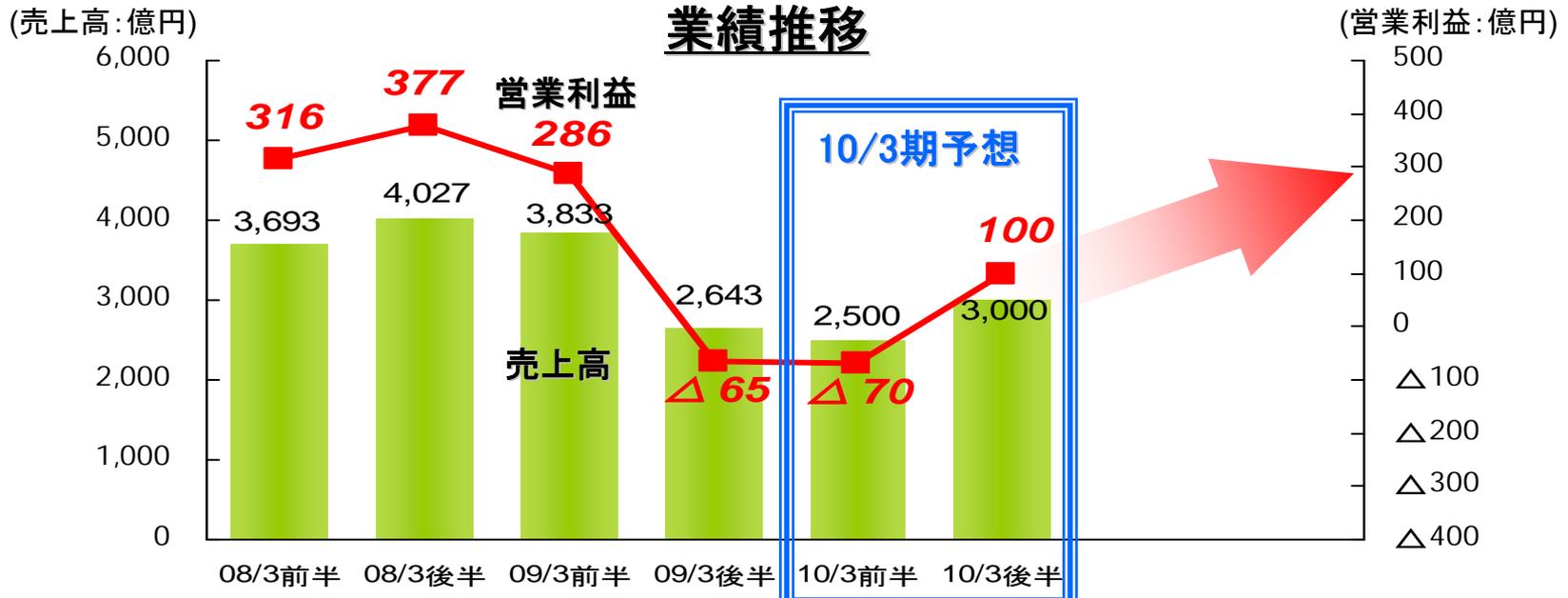
2010年3月期の重点施策

- 収益・キャッシュ改善施策の継続・徹底
- 事業基盤の強化・再構築



通期黒字確保

次なる成長に向けた事業基盤構築



10/3期後半から需要は緩やかに上向くと予想するものの、本格的な回復は2011年3月期以降と予想

I. 収益・キャッシュ改善施策の継続・徹底

設備投資圧縮

— 対前期実績の半減以下《09/3期 419億円⇒10/3期 200億円》

棚卸資産圧縮

— 需要動向を注視しながら回転数の向上を図る

原価低減活動の徹底推進

- 需要環境に即応した鋼材コストダウンの獲得
- リソースの集中投入によるVA/VE

グローバルな生産体制の再構築

全セグメントにおける徹底的な拡販の推進と体制整備

II. 事業基盤の強化・再構築

販売体制(日本)の再編

販売部門統合

NSK本体に吸収

NSK販売(株)

NSKプレジジョン(株)
販売部門

産業機械軸受

精機製品



09年7月1日新体制スタート

営業力強化

顧客満足度向上
(対応スピードアップ)

NSK総合力のフル活用
(軸受+精機製品)

営業効率向上
(戦略的リソース投入)

顧客軸の更なる深化、徹底拡販

II. 事業基盤の強化・再構築

グローバル生産体制の再編(軸受)

グローバル: 最適地生産によるコストダウン



日本: ころ軸受の生産力強化



品種集中による生産効率向上

内製化による付加価値拡大

リソース有効活用

生産拠点の再編・集中による収益力向上

II. 事業基盤の強化・再構築

中国研究開発法人(CTC) 新拠点での活動開始



中国内での自己完結体制
(開発設計から顧客への技術
サポートまでカバー)

全セグメントをカバー
(自動車/産業機械軸受/精機製品)

売る技術の強化

成長する中国事業の強化・拡大を支える技術基盤

II. 事業基盤の強化・再構築

自動車関連製品：案件受注強化と将来基盤の構築

製品を
広げる

【次世代事業基盤の強化・構築】

＜ 環境対応・インテリジェント化 ＞

- 電動化 (EPS、by Wire)
- ドライブトレインの多様化
- 内燃機関の高度化 (ハイブリッド、電気自動車、燃料電池車)

海外を
伸ばす

【グローバルビジネス拡大】

- 成長市場への継続的取り組み (新興国/小型車)
- グローバル客先とのビジネス拡大

コスト構造
を変える

【コスト力強化施策】

- 設計の統合・標準化、部品の共有化
- 直接費の更なる削減、内製化
- 現地調達拡充、現地生産化、地域内生産の最適化

II. 事業基盤の強化・再構築

産業機械軸受：グローバル拡販に徹底集中

【重点拡販分野の強化】

- 成長市場の徹底攻略
 - 風力/鋳山/鉄道車両/太陽光
- 未開拓地域の徹底拡販
 - 中国内陸部/インド/中東/中南米

【アフターマーケット分野拡販】

- グローバル代理店網フル活用による拡販
 - 販売チャンネル拡大(新規店開拓)
 - 技術サービス力強化

拡販に繋げる体制整備

【生産・販売体制の強化】

- 生産体制の強化
 - グローバル生産拠点の再編・集中
- 販売体制の強化
 - 国内販売体制再編による営業力強化
 - 営業現場への人員強化/成長市場への戦略的投入

II. 事業基盤の強化・再構築

精機製品：抜本的な事業構造の再構築

事業基盤拡大

【新興地域事業基盤強化】

- 中国：工作機械・液晶・半導体
- インド：工作機械

【新成長分野開拓】

- 太陽光発電、リチウム電池、燃料電池、原子力
- 医療、バイオ

【代理店ビジネス拡大】

- 軸受販売チャンネル活用による攻略

コスト構造の改革

直動製品・メカトロ製品

【固定費の徹底的な削減】

- 生産拠点、生産品種の再編成
- 外製化によるコストダウン

-09年3月期/10年3月期 補足情報-

(億円)	08年3月期 実績	09年3月期 実績	10年3月期 予想
設備投資(*)	520	419	200
日本	308	243	115
海外	212	174	85
米州	38	22	12
欧州	77	35	13
アジア	97	117	60

* 無形固定資産を除く

(億円)	08年3月期 実績	09年3月期 実績	10年3月期 予想
減価償却費(*)	374	385	365

* 無形固定資産を除く

(億円)	08年3月期 実績	09年3月期 実績	10年3月期 予想
研究開発費	102	107	100