

新中期経営計画

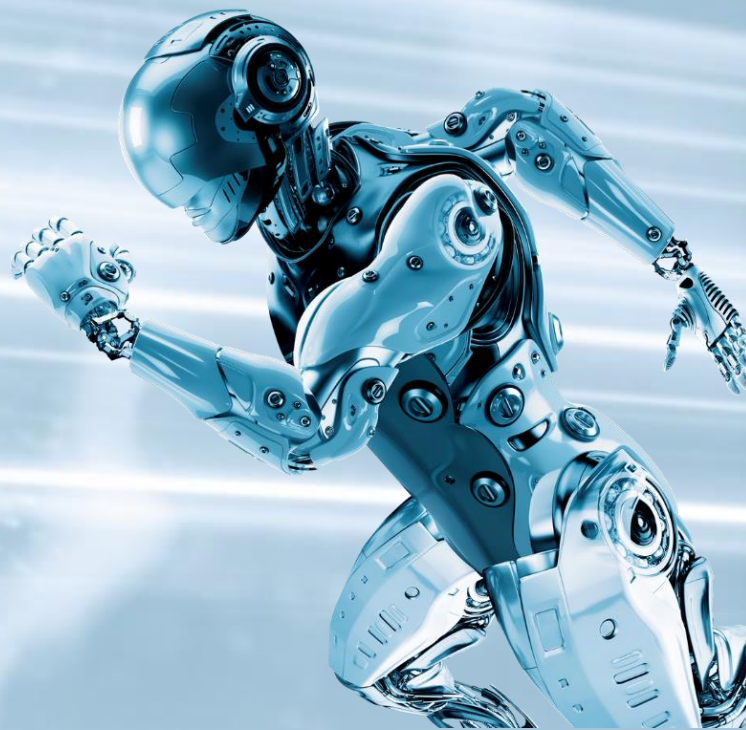
NTN

DRIVE
NTN100 *Phase 2*

説明会資料

2021年2月10日

NTN株式会社



- NTNグループのビジョン
- 「DRIVE NTN100」 Phase2 (新中期経営計画)

①NTNグループのビジョン：「なめらかな社会」の実現

Make the world NAMERAKA

NTNグループのビジョン

「新しい技術の創造と新商品の開発を通じて国際社会に貢献する」という企業理念の実践を通じて、世界を取り巻く社会的課題の解決に貢献し、人と自然が調和し、人々が安心して豊かに暮らせる「なめらかな社会」の実現を目指しています。

創業者精神

企業理念

経営の
基本方針

あるべき姿

「なめらかな社会」※
の実現

※人と自然が調和し
人々が安心して豊かに暮らせる社会



創業者の
精神

開拓者精神＋共存共栄精神

企業理念

新しい技術の創造と新商品の開発を通じて国際社会に貢献する

経営の
基本方針

NTNグループは、企業理念の実践を通じて、「なめらかな社会」の実現を目指します。
ステークホルダーをはじめとした社会から信頼され必要とされる企業として、人権の尊重とコンプライアンスを重視し、事業活動に取り組んでまいります。

〈ステークホルダーへの姿勢〉

従業員	顧客	取引先	地域社会	株主	環境
NTNグループは、多様性と個性を尊重し、従業員が安全で健康的に働き、活躍できる職場環境づくりに努めます。	NTNグループは、お客さまと誠実に向き合い、安全・安心で信頼性の高い商品・サービスを提供することにより、お客さまの満足を追求めます。	NTNグループは、公正で自由な環境のもと、取引先との相互信頼に基づき良好なパートナーシップを構築し、共に成長・発展をはかります。	NTNグループは、事業を行う地域の文化や慣習を尊重し、事業活動を通じて、地域社会の期待に応え、長期的な信頼関係を構築します。	NTNグループは、持続的な利益の創出による株主への利益還元を努め、積極的なコミュニケーションを通じて、長期的な信頼関係を構築します。	NTNグループは、事業活動において自然との調和をはかり、環境負荷低減に寄与する商品・サービスの提供を通じて、地球環境に貢献します。

あるべき
姿

1. 世界中の従業員に企業理念が浸透し、自ら考え、自ら行動する企業
2. 独自の商品とサービスを有し、品質、機能で高く評価され、世界中で存在感のある企業
3. NTNに関わる全ての人が「NTN」プラウドに誇りを持てる企業

②マテリアリティと2027年度の姿

1. マテリアリティの特定

国際社会の目標（2030年SDGs等）の達成に向けてマテリアリティ※を特定し、ESG経営を進めています

※当社グループが持続的に価値を創造・向上するために優先的な対応を必要とする社会及び自社の課題

1) 当社の独創的技術の創造を通じて社会に貢献

(ポジティブインパクトの強化)

- (1) エネルギーロスの低減
- (2) 自然エネルギーを利用した持続可能な社会の実現
- (3) 安全と快適の提供

2) グローバル企業にふさわしい経営・企業形態の形成

(ネガティブインパクトの最小化)

- (1) 気候変動への対応
- (2) 資源循環・汚染防止
- (3) 製品・サービスの信頼性向上
- (4) 環境・社会を重視した調達活動
- (5) 人権の尊重
- (6) 労働安全衛生の推進
- (7) 人材育成
- (8) ダイバーシティの推進
- (9) コンプライアンスの徹底
- (10) ガバナンスの強化



2. 2027年度の姿（「DRIVE NTN100」開始から10年後）

1) 目指す事業構造

新たな市場ニーズによって創出された領域（電動化、自動化、IoT、自然エネルギー等）に既存商品と新商品の双方で価値提供することにより成長を牽引している。

2) 目標とする経営指標

- (1) 売上高成長率：各地域のGDP成長率+α
- (2) 営業利益率：10%以上
- (3) 総資産回転率：1.0回転以上
- (4) 為替感応度：半減

2018年度～
「DRIVE NTN100」

新しい100年に向けて、事業構造の変革を加速
～DRIVE NTN Transformation for New 100～

③ ESG経営の推進

企業理念の実践を通じて社会に価値を提供し、「なめらかな社会」の実現を目指す目標（SDGs等）達成に向けてマテリアリティを特定、KPIを設定しESG経営を推進する

マテリアリティ13項目

環境 (Environment)

<ポジティブインパクトの強化>

- 1: エネルギーロスの低減
- 2: 自然エネルギーを利用した持続可能な社会の実現



軸受再生ビジネス

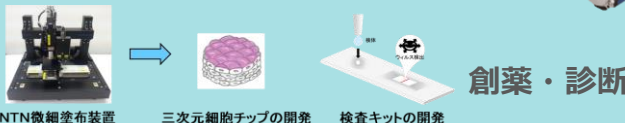
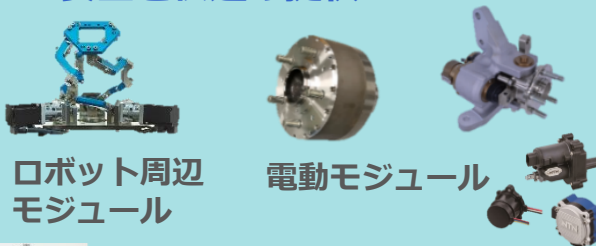
<ネガティブインパクトの最小化>

- 1: 気候変動への対応
- 2: 資源循環・汚染防止

社会 (Social)

<ポジティブインパクトの強化>

- 1: 安全と快適の提供



<ネガティブインパクトの最小化>

- 1: 製品・サービスの信頼性向上
- 2: 環境・社会を重視した調達活動
- 3: 人権の尊重
- 4: 労働安全衛生の推進
- 5: 人材育成
- 6: ダイバーシティの推進

ガバナンス (Governance)

<ネガティブインパクトの最小化>

- 1: コンプライアンスの徹底
- 2: ガバナンスの強化

- ✓ 指名委員会等設置会社へ移行後の評価と継続的な改善活動の推進
- ✓ リスク管理の強化
- ✓ 内部監査体制の強化

ESG情報の開示

ESG情報の情報開示を積極化
インデックスへの継続採用・拡大

GPIFが採用する
ESG指数
に選定



2020 CONSTITUENT MSCIジャパン
ESGセレクト・リーダーズ指数



- NTNグループのビジョン
- 「DRIVE NTN100」 Phase2 (新中期経営計画)

① 「DRIVE NTN100」 Phase2の事業運営方針

DRIVE NTN100

2027年度
の姿

売上高
成長率

各地域のGDP
成長率+α

営業
利益率

10%以上

総資産
回転率

1.0回転以上

為替
感応度

半減

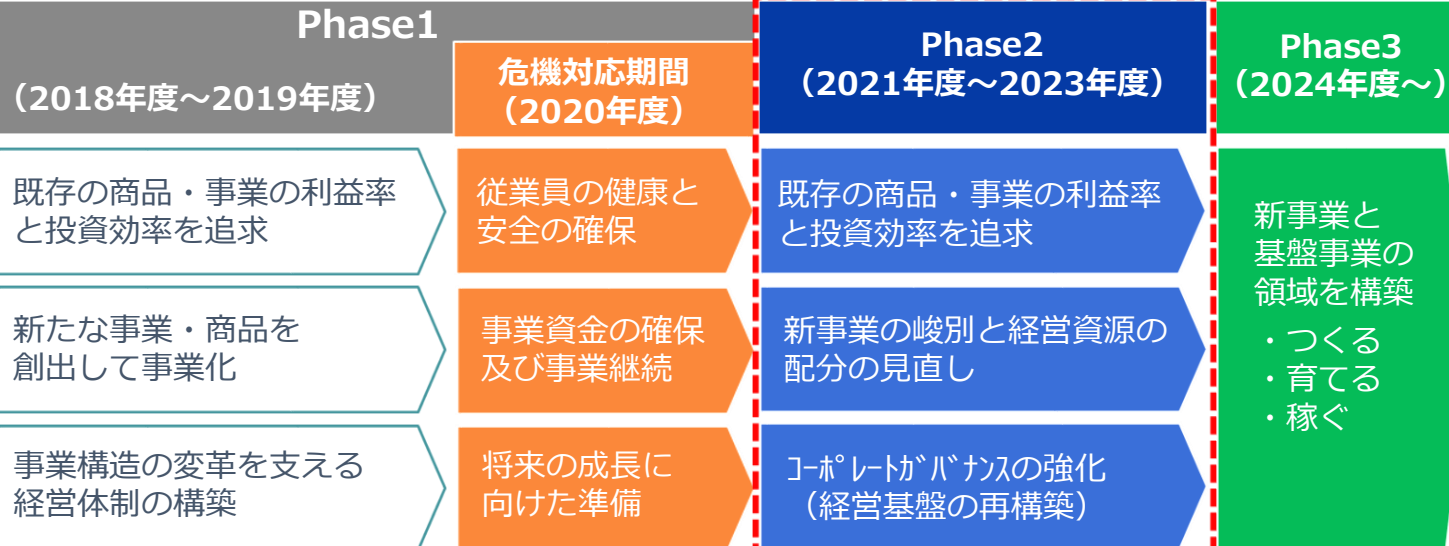
基本方針

新しい100年に向けて、事業構造の変革を加速

基本戦略

Digitalization (最新デジタル技術) x **R**esources (NTNが培った経営資源)
Innovation (革新的な技術・商品・サービスの開発)
Variable cost reformation (調達改革)
Efficiency improvement (生産性と品質の世界一同時達成/資産効率の向上)

事業運営
方針



Phase1

財務体質の
急激な悪化

外部環境

EV化、電動化、DXの再加速
 COVID-19 (不確実性)
 安全重視・働き方の変容

Phase2

- 次の3年ではNTN再生に注力
(BSの立て直し、CFの改善)
- 将来の成長に向けた種まき

②NTNを取り巻く事業環境

NTNを取り巻く事業環境

当社の主な戦略

パラダイムシフトへの対応



- EVの普及
- 産業機械の電動化
- AI・IoTの普及
- 感染症の蔓延 (COVID-19)

日本

- 人口減少(少子高齢化)に伴い、市場規模が縮小
- 気候変動への対応推進
- Society 5.0の具体化

- 省人化・生産再編
- 外部リソース活用
- 電動化・新商品の研究開発

環境問題への対応



- CO₂排出の削減
- 機械の省エネルギー化要請
- 環境負荷低減
- 自然災害への対応

米州

- 緩やかな人口増加、経済成長
- 新大統領の政策転換
気候変動に向けた経済政策転換
米中の覇権争いの行方
- 中長期的な原油安

- 大型車向け強化
- 補修事業拡大
- 現地調達推進

人口動態の変化



- 中長期的な労働力不足
- 新興国の成長
- 事業承継の問題

欧州

- 人口は減少傾向
- 気候変動への経済政策
(欧州グリーンディール)
- 燃費、CO₂規制の大幅強化
- 英国EU離脱に伴う先行き不透明感

- EV向け商品注力
- 補修事業拡大
- 中東/アフリカ開拓

事業のグローバル化



- 貿易摩擦や関税
- 児童労働の防止 (人権)
- 紛争鉱物の対応
- 廉価商品の台頭

中国

- 世界一の人口(長期的に少子高齢化)
- 気候変動・次世代技術への経済政策
(中国製造2025)
- 内陸部への社会インフラ投資
- 燃費、CO₂規制の大幅強化

- 規模拡大
- EV向け商品注力
- 風力/鉄道注力
- CMS事業強化

アジア

- 人口増加、中所得層の増加
- 社会インフラへの投資
- 新興国のデジタル化の進展

- 規模拡大
- LCC品を活用し
コスト競争力強化
- 補修市場開拓

③ 研究開発資源を投入するターゲット分野

6つのターゲット分野に集中

- サービス・ソリューション
- ロボット周辺モジュール
- 次世代モビリティ・モジュール
- 再生可能エネルギー関連
- 水素関連
- ライフサイエンス関連

研究開発の方向性

カーボン・ニュートラル
(環境負荷低減・脱炭素)

安心安全、快適性の追求

● サービス・ソリューション

モノ売りにつながるコトビジネスへ
新しい業態へ変革

AI解析CMS
軸受関連アプリ

軸受のセンサ化
モニタリング

ロボット
工作機械
風力発電



● ロボット周辺モジュール

労働人口の減少、協働化を視点に
製造業の自動化、省人化、生産性向上
に貢献



AI・センシング
機能の搭載



● 次世代モビリティ・モジュール

CO₂環境規制、EV対応を視点に
「基盤技術・基盤商品の強化」と
「新たな領域への展開」を推進



● 再生可能エネルギー関連

再生可能エネルギーによる発電・蓄電
技術を活用した独立型電源装置を通じ
安心安全に暮らせる社会構築に貢献



独立電源/発電・蓄電/見守り (安全)

● 水素関連

カーボンニュートラルの実現に向けた
水素関連商品の開発
水素社会への転換で急増する市場獲得

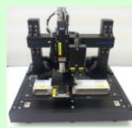
金属/熱処理
樹脂材料
潤滑技術

● 水素侵入・耐蝕性
● 耐摩耗性・低温潤滑
● 低コスト・軽量



● ライフサイエンス関連

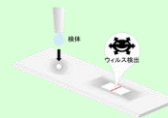
微細塗布技術をコアに、次世代の
創薬・診断チップ商品を開発
人々の暮らしを豊かにすることに貢献



NTN微細塗布装置



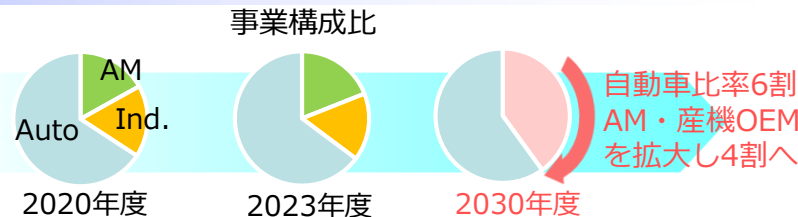
三次元細胞チップの開発



検査キットの開発

④事業ポートフォリオ・商品ポートフォリオの再構築

- 主要事業を「つくる」「育てる」「稼ぐ」に分類、経営資源を集中して投入。
- 事業ポートフォリオではアフターマーケット事業拡大に注力。



産業機械事業




アフターマーケット事業




自動車事業



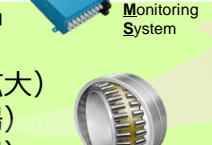
つくる (確立)
将来成長に向けた
新領域の確立


- ライフサイエンス分野 (創薬・再生医療)
 - 水素エネルギー市場
 - 手首関節ロボットの市場拡大
 - 状態監視 (CMS)
- 


- 中東・アフリカ地域における販売拡大
 - 「しゃべる軸受」 「考える軸受」の開発
- 
- UAER社 (2021年1月)

- 電動化対応商品 eHUB、sHUB 電動ブレーキ
- 

育てる (成長)
事業拡大
資源の集中投入

- 自然エネルギー商品
 - ロボット/減速機
 - 風力発電 (超大形拡大)
 - 工作機械 (欧州市場)
 - 鉄道車両 (中国市場)
- 

- モノからコトへ MRO開拓強化 軸受再生ビジネス 異常検知
- 
- 異常検知

- 電動化対応商品 電動モジュール商品
 - EVにフィットした既存商品 低フリクション、高効率
- 

稼ぐ (収穫)
安定した収益の
確保

- コスト競争力強化による収益改善 建設機械 (電動化対応、高機能品へ) 農業機械 (産機用CVJ拡販) 航空宇宙

- 売れる常時在庫の確保 競争力の高い商品 (BU等) 海外生産、外部調達を活用

- 強みが生かせる車両セグメントへ注力
- 顧客ポートフォリオの最適化
- 成長市場でのボリューム確保

- ボールベアリング等の標準品の外部生産委託 (**自前主義の脱却**) による固定費圧縮と供給能力の拡大

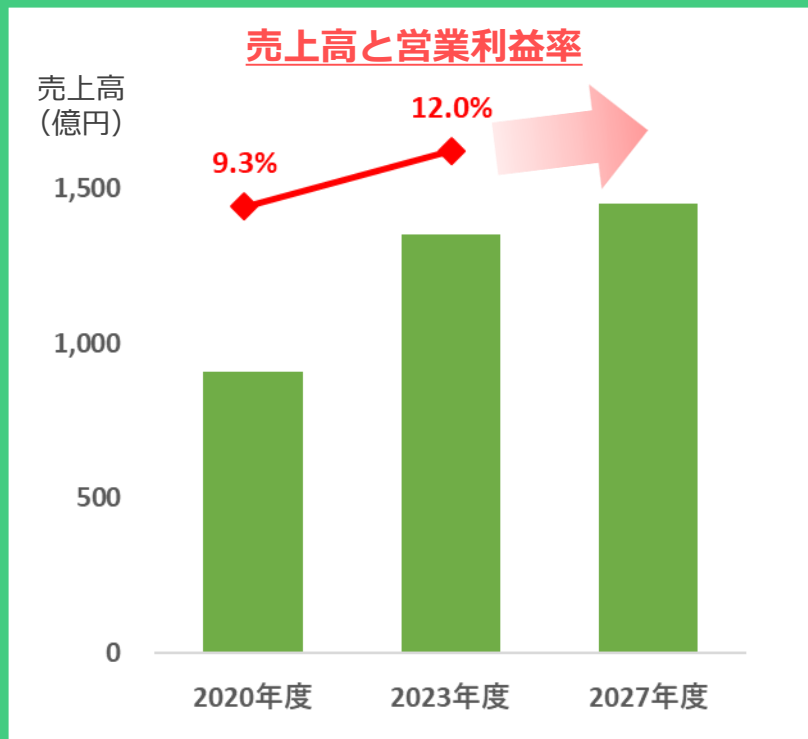


Taiwan Indonesia

アフターマーケット事業

＜目指す姿＞

モノからコトへ、軸受からサービスを
提供するビジネスへ変革



市場環境

- ✓ 汎用軸受のコモディティ化によるLCC品の台頭（中国品等の品質向上）
- ✓ 海外補修市場における欧米競合各社の高いブランド力
- ✓ 幅広いサービスの提供等、期待される役割の増大
- ✓ IoTの発達に伴うeコマース対応
- ✓ 模造品の巧妙化

3年間で注力する取り組み

- ✓ 事業形態の枠を越えて販売戦略を共有し注力業種にリソースを集約
- ✓ 供給力、サービス対応、収益改善に向けた組織体制の強化
- ✓ 新基幹システムをベースとしたeコマース対応
- ✓ コト事業のビジネス展開を推進

⑤事業別：アフターマーケット事業

販売拡大に向けて強化する取り組み（中長期）

2020年

2021～2023年

2024年～

収益基盤の再構築

モノからコトへ

ブランド価値の向上

モノ・コト事業
強化

軸受再生ビジネスの拡大
ポータル異常検知装置の活用
(装置販売に加え、分析レポート発行ビジネス)



センサー技術とIoTの活用で
顧客設備の状態監視を
ビジネス化し、軸受補修需要を
囲い込み

サービス対応
強化

海外販社の技術サポート機能強化(アーン・インド地区)
テクニカルサービス活動、代理店向け技術講習会
更なる模造品対策の強化



遠隔支援サービスの活用等により
技術サービスを
発展拡大



供給力
強化

補修向け常備在庫の整備
補修向け生産能力の優先対応(新基幹システム活用)
海外生産拠点・外部調達を活用拡大



海外生産品の積極活用で
「Made by NTN」を加速
代理店とのネットワークシステムを強化
し、e-コマースの適用拡大

体制・組織
強化

OEM～補修の一气通貫対応による成長業種拡販
重点商種のネットワーク活動による短期集中の収益改善
中東・アフリカ地区の販売体制強化
(2021年1月、UAEに販売会社設立)



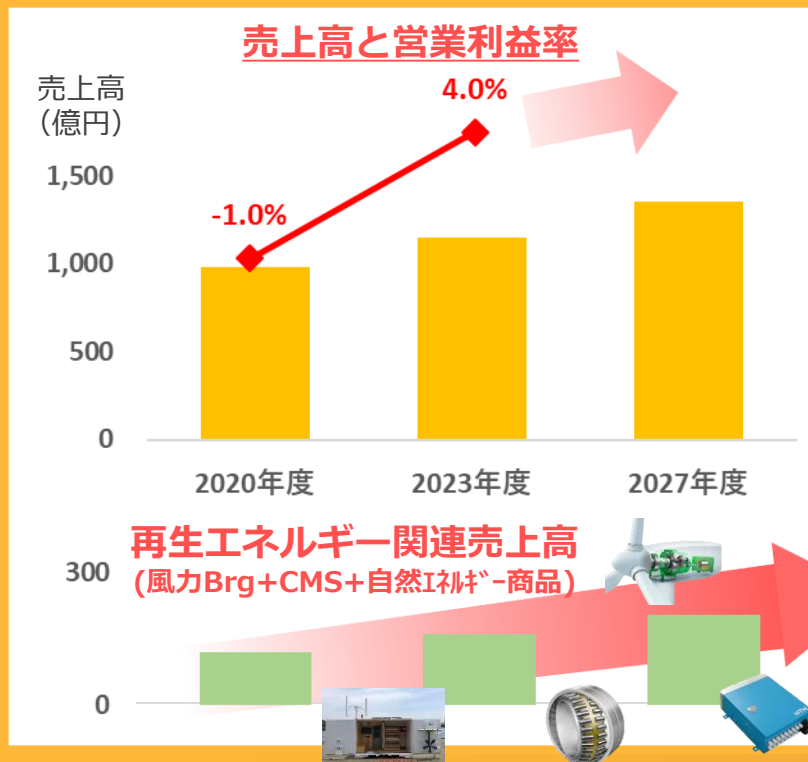
自動車補修の本部機能を
欧州へ移転
欧州のリソース活用により
中国等のポテンシャル市場へ展開

⑥事業別：産業機械事業

産業機械事業

〈目指す姿〉

産業機械市場で抜群の技術力により
お客さまから最も頼りにされる企業



市場環境

- ✓ 風力発電や鉄道車両など
社会インフラ向け需要の増加
- ✓ ロボット関連需要の増加
- ✓ 機械の自動運転化やセンシングニーズの
高まり
- ✓ 高付加価値商品の開発競争
- ✓ 低価格品の流入に伴う競争激化

3年間で注力する取り組み

- ✓ 注力業種の取捨選択
- ✓ 売価改善、不採算領域の縮小・撤退
- ✓ 材料、部材の最適地調達による原価低減
(中国・インド材の積極活用)
- ✓ 手首関節モジュール「i-WRIST」の拡販
- ✓ サービス・ソリューション事業 (CMS) の拡大
- ✓ 再生可能エネルギー関連商品の拡大

⑥事業別：産業機械事業

業種別で強化する取り組み（中長期）

2020年

2021～2023年

2024年～

収益基盤の再構築

VS FY'20

市場変化を捉えた成長戦略

つくる

IoT関連事業
(i-WRIST®)



大口顧客の獲得
海外認証規格取得の推進

↑↑↑

海外展開の拡大
新用途、派生商品の開発

サービス・ソリューション
事業 (CMS)



風力発電軸受のメンテナンス
の確立と海外展開

↑↑↑

CMS技術をてこにした
軸受需要の獲得

変減速機



RV減速機軸受の開発
波動歯車向け弾性軸受の拡販

↑↑↑

中国顧客への拡販
(業界勢力図の変化に追随)

風力発電



中国需要の取り込みに注力
販売と利益拡大を牽引

↑↑↑

補修取り込みによる収益向上
生産体制の拡充

工作機械



中国/インドの工作機械顧客の拡販
欧州市場にドイツ工場生産品を活用

↑↑

IoT化でCMSニーズ拡大、
センサ内蔵軸受の拡販

鉄道車両



中国の現地生産化も含め
抜本的な原価低減を推進

↑↑

中国の鉄道網延伸と地下
鉄拡大の需要取り込み

建設機械



競争力のある材料・部品の活用
電動化への開発対応と高機能商品シフト

↑

社会構造、インフラの変化
に追随

稼ぐ

農業機械



高付加価値品の拡販
産機用CVJの拡販

↑

電動化需要の確実な取り
込み

航空・宇宙



不採算案件の撤退・縮小
NTN-SNR(仏)へ生産集約で利益改善

➡

MRO市場で利益を稼ぐ
宇宙産業向け拡販

⑦事業別：自動車事業

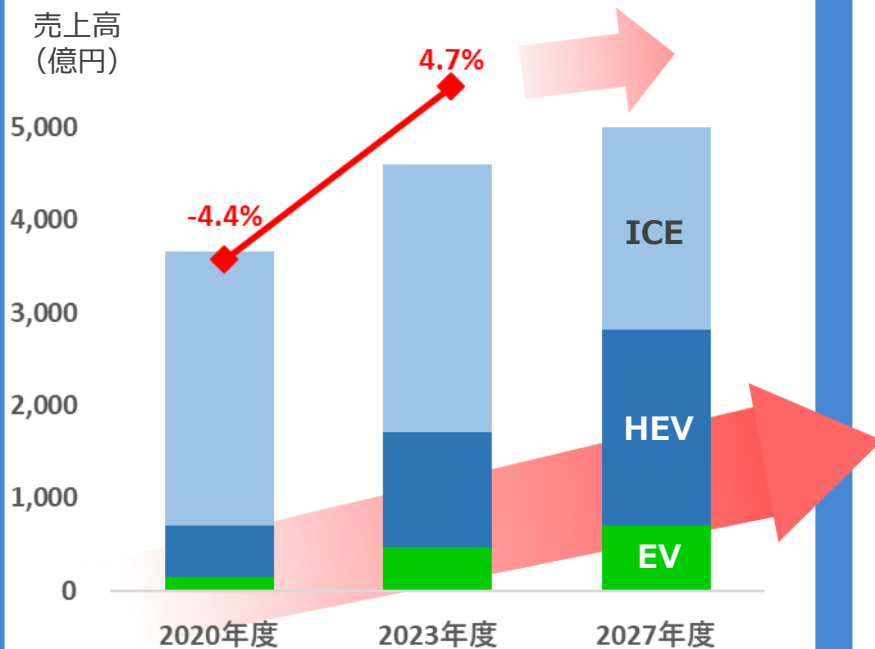
自動車事業

＜目指す姿＞

「**駆動領域のトップサプライヤ**」

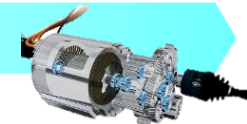
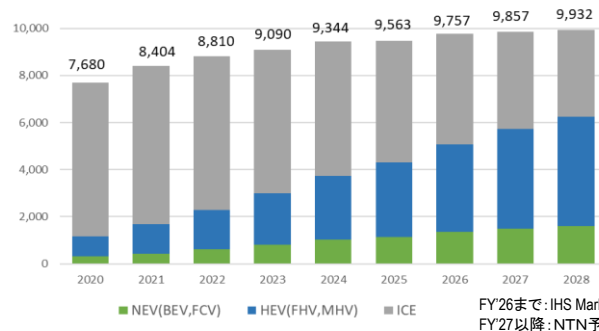
圧倒的なスピード×ソリューションで
お客さまを笑顔にする提案力No.1企業

売上高と営業利益率



市場環境

グローバル車両生産台数の推移



**EV・HEV・
電動化の加速**

- ✓ 各国の燃費/CO₂規制、政府主導の電動化目標設定で加速するEV・電動化
 - ➡グローバル拠点を活用した最適地供給と高効率の製品群によるカーボンフリー対応、Well-to-Wheelへ貢献、電動モジュール商品の収益拡大
- ✓ 「小型軽量」「高回転」「低トルク・騒音・振動」ニーズの高まり ➡高機能商品と技術対応力の充実化

3年間で注力する取り組み

- ✓ 高成長・高収益の車両セグメントへの受注シフト
- ✓ 調達改革による比例費低減, ものづくり改革の推進
- ✓ 売価管理徹底, 不採算領域(地域/製品)の縮小・撤退

⑦事業別：自動車事業



商品別で強化する取り組み（中長期）

2020年

2021～2023年

2024年～



規模に依存しない収益改善の推進

持続的成長に向けた戦略

EV・電動化
影響想定

基盤
商品

**ドライブシャフト
(CVJ)**



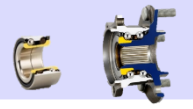
日本国内で推進中の生産改革(整流化)の深化
生産改革をグローバル製造拠点へ横展開
高機能商品、自動化への集中投資

**大型SUV/PUP、EVシフト
成長市場での規模確保**

優位性：小型軽量・高効率・低振動

影響無し
安定成長

**アクスル/
ハブベアリング**



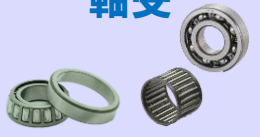
設備投資は差別化・競争力に直結するものに厳選
比例費を中心にコスト競争力UPに専念
EV・燃費/CO2規制対応の差別化商品の仕込み

**差別化・高付加価値商品開発
顧客・車両セグメント向け
ポートフォリオの組み換え**

優位性：超低フリクション

影響無し
安定成長

軸受



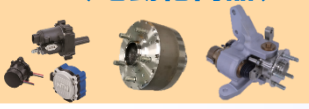
高機能アプリケーションの受注活動強化
日本・中国の生産能力とコスト競争力強化に注力
標準品は外部パートナーの活用推進

**取捨選択により
高機能軸受にリソース投入**

優位性：超高速・超低フリクション

横ばい
高機能化

**新領域
(電動化商品)**



電動油圧ブレーキ用ギヤボックスの増産対応
原低の推進（組立CT短縮/中国生産/中国材の導入）
機電一体モジュールの新商品開発

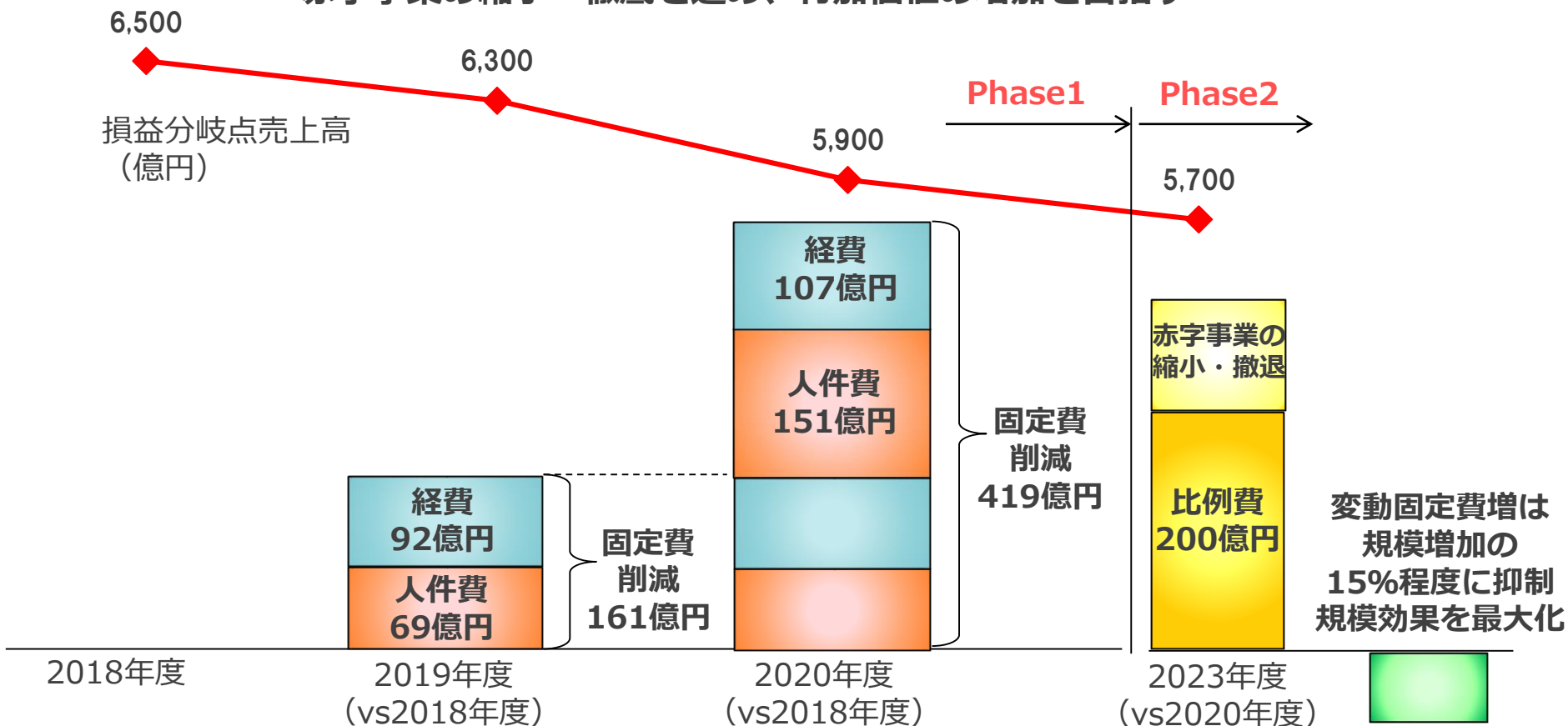
**電動オイルポンプの拡販
eHUB/sHUBの事業化
電動ブレーキの事業化**

数量増加
共に成長

⑧ 損益分岐点の引き下げ

NTN再生に向けて

- 1) Phase1 : 2年目の2019年度以降で固定費削減を実施
- 2) Phase2 : 比例費削減をメインにさらなる損益分岐点の引き下げを実施
 変動固定費の増加は規模増加の15%程度に抑え、規模効果を最大化
 赤字事業の縮小・徹底を進め、付加価値の増加を目指す



調達改革の加速

改革実行の効果の刈り取り **200億円/3年目**



DRIVE NTN100の成果と、新たな施策の着実な実行

DRIVE NTN100 Phase2	グローバル&現地調達ベストミックス(最適調達)の実現
	カテゴリー管理(機能別・専任化)強化とカテゴリー別戦略の実行
	契約業務の一元化(集中購買)の拡大と加速
	協力メーカーの再編とサプライチェーンの短縮
DRIVE NTN100 Phase1	グローバル調達情報の整備とカテゴリー分析(部品特性/地域特性分析)
	契約業務の一元化(集中購買)の開始
	LCC含む新規協力メーカーの積極的検討と採用

⑩ 固定費の増加抑制/資産回転率の向上

環境：労働力人口の減少（日本）

NTN：特に国内の生産効率が低下

- ・生産の全体最適化（CF改善）
- ・拠点集約と整理による物流費/棚卸資産の削減
- ・外部パートナー活用による製造コスト削減/更新投資も抑制

Phase2の設備投資方針

- 1) 能力増強投資の原則凍結
- 2) 自然災害等リスク/安全対策の投資
- 3) 維持/更新・効率化投資へシフト

600億円以下
/3年

生産再編

当社が強みを発揮できる
商品・工程に経営資源を集中

国内ラジアル軸受生産拠点の再編成

- ・標準品は台湾の軸受製造会社への生産委託（自前主義の脱却）
- ・特殊品は新設した和歌山新工場を中心とした再編の実施

生産改革活動

整流化された生産の実現と
スループットの増大

部分最適(工程別の合理化)から
全体最適(SCM全体の合理化)を推進

- ・推進専門組織による主導
- ・リーン生産方式の横広げ
- ・改革を推進する人材の育成

⑪ DX(Digital Transformation)の推進

～2023年度（効率化・データ収集）

2024年度～

デジタル
技術

1. 基幹システムの刷新

- ・販売/生産/調達/物流を一気通貫で見える化し、市場変化への対応力を強化
在庫の最適保有
- ・グループ内の在庫活用を推進

2. デジタル技術を活用した業務改革

- ・RPA: 定型業務の効率化、基幹システムと連携し、帳票のペーパーレス化
- ・CAE: 開発/試作/解析業務の効率化
- ・働き方改革に対応したコミュニケーションツール導入

3. スマートファクトリ化の推進

- ・和歌山新工場の立ち上げ
製造工程へのIoT、AIの導入による最適化
- ・工程状態の見える化による整流化生産

4. CMS（状態監視）

- ・風力発電、鉄道等の稼働状態をモニタリング
- ・AIを組み合わせると故障を事前予知

データを融合

販売/生産/調達/物流
/財務/加工/CMS等
集積したデータを融合

経営管理の高度化

新ビジネスの創出

ex) 環境ビジネス
(カーボンニュートラル適合)

⑫ 「DRIVE NTN100」 Phase2の主な経営指標

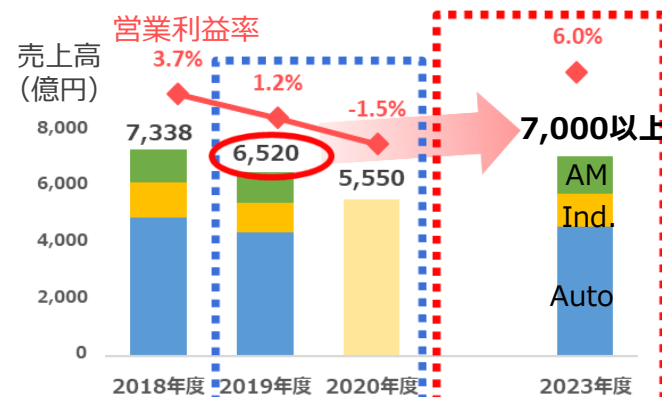
売上高と営業利益の目標

2023年度(Phase2最終年度)

売上高：7,000億円以上

2019年度の売上高6,520億円をベースに
年率3%(3年間)の売上高成長を目指す

営業利益：420億円以上 (営業利益率6%以上)



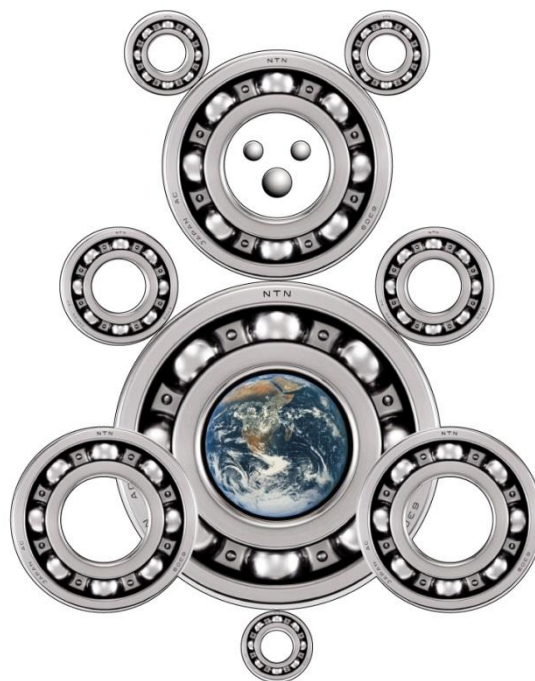
その他の経営指標

「DRIVE NTN100」	Phase1			Phase2	
	2018年度 実績	2019年度 実績	2020年度 見通し	2023年度 計画	
設備投資額	452億円	577億円	200億円	600億円以下 (3年間累計)	
フリー・キャッシュフロー	-224億円	-181億円	30億円	270億円以上	
棚卸資産回転率	3.8回	3.6回	3.2回	4.1回	
自己資本比率	27.4%	20.6%	18.2% (21.4%)	20%以上 (23%以上)	
ネットD/Eレシオ	1.2	1.9	2.0 (1.6)	1.5以下 (1.2以下)	
ROIC	3.3%	1.0%	-1.1%	5%以上	
為替レート	USD	¥110.9	¥108.7	¥105.3	¥103.0
	Euro	¥128.4	¥120.8	¥123.0	¥125.0

Phase2
NTNの再生

Phase3
次の成長

DRIVE
NTN100



NTN
Make the world **NAMERAKA**

Digitalization, **R**esources, **I**nnovation, **V**ariable cost reformation, **E**fficiency improvement

NTN Transformation for **New 100** years

- 本資料、プレゼンテーションおよび引き続き行われる質疑応答の際の回答には、将来の業績見通し、事業戦略が含まれており、それらは現在入手可能な情報から得られた当社経営者の判断に基づいております。
- これらの将来的予測に基づく記載や発言は将来の実績を保証するものではなく、実際の結果が製品に対する需要変動、為替変動、金利変動、偶発債務などの様々な要素により、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ください。