NTN

新中期経営計画
『躍進2013』
スタートの年

Global Advance 2013

April.2011 ► March.2014

2011年8月1日
NTN株式会社

《目次》

Ⅰ. 新中期経営計画「躍進2013」

Ⅱ. 2012年3月期第1四半期決算説明

Ⅲ. 2012年3月期　業績見通し

Ⅳ. 質疑応答

・本資料、ﾌﾟﾚｾﾞ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下さい。

For New Technology Network

NTN®

Ⅰ. 新中期経営計画「躍進2013」

1.「NTN次への2010」の成果

2.「躍進2013」の目標と事業戦略

「NTN次への2010」の成果

For New Technology Network NTN

- 当初計画を上回るV字回復を達成、中国・米州・欧州で事業拡大

	2011年3月期（実績）	2011年3月期（当初計画）	当初計画比
売上高（億円）	5,301	4,900	+401
営業利益（億円）	246	190	+56
営業利益率	4.6%	3.9%	+0.7ポイント
経常利益（億円）	211	130	+81
当期利益（億円）	144	65	+79
棚卸資産（億円）	1,370	1,035	+335
棚卸資産回転率（回）	3.9	4.7	△0.8
有形固定資産（億円）	2,461	2,340	+121
有形固定資産回転率（回）	2.2	2.1	+0.1
有利子負債（億円）	2,233	2,560	△327
D/Eレシオ	1.12	1.3	△0.18改善
NTN-ROI	4.2%	3.7%	+0.5ポイント

NTN-ROI＝税引後営業利益/(棚卸資産+有形固定資産)

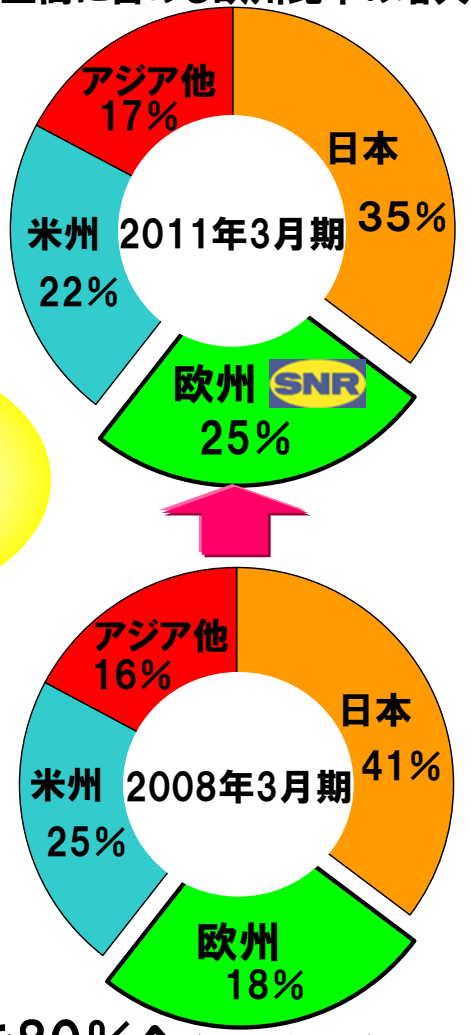
「NTN次への2010」の成果

SNRとのシナジーによる欧州事業の拡大

- 生産・販売拠点の拡大
  - ルーマニア工場でCVJの生産開始（2009年12月）
  - ポーランド（2009年12月）、ロシア（2010年11月）に販売拠点新設
  - 欧州域内の販売会社・拠点の統合
- 産業機械市場向けの事業拡大
  - ニードル、テーパベアリングなど相互販売の増大
  - 世界各地の鉄道車両向け新規受注の増加
  - 世界4大航空機エンジンメーカー向け新規受注の増加
- 自動車補修部品（オートパーツ）事業の拡大
- 自動車向け新規受注の増加
- 最先端技術の研究開発と製品化の加速
  - 高分解能回転センサ、多軸荷重センサなど
- NTN-SNR Roulementsへ社名変更（2010年7月）、出資比率を80%へ（2010年4月）

NTN-SNRの基盤整備

連結売上高に占める欧州比率の増大



「NTN次への2010」の成果

中国・米州の事業基盤を強化

- 中国における生産・販売・技術の強化
  - 現地における軸受、CVJの生産能力増強
  - 南京支店の開設（2010年10月）
  - 洛陽LYCとの合弁会社の設立（2011年2月）
  - 中国技術センターの竣工（2011年5月）
- 米州における生産能力の強化
  - ﾌﾞﾗｼﾞﾙでCVJ生産子会社の設立（2010年6月設立）
  - 前工程の合弁会社の設立（2010年12月設立）
  - ﾊﾌﾞﾍﾞｱﾘﾝｸﾞの生産能力増強

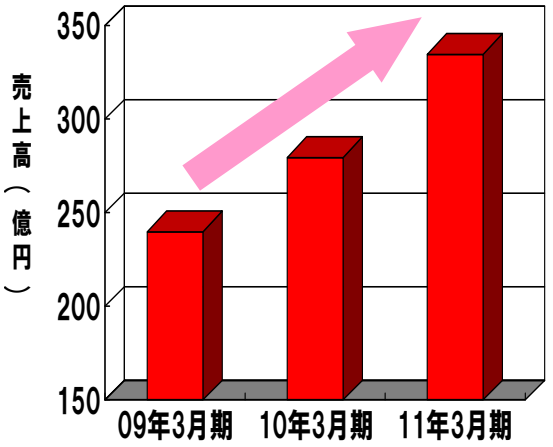
NTN-LYC完成予想図



中国技術センター竣工式



中国売上高の推移



産業機械用軸受の生産再編成

- 石川県・能登地区の生産能力増強
  - NTN宝達志水製作所の操業（2009年10月）
  - NTN志賀製作所の操業（2010年1月）
  - NTN能登製作所の設立（2010年12月）

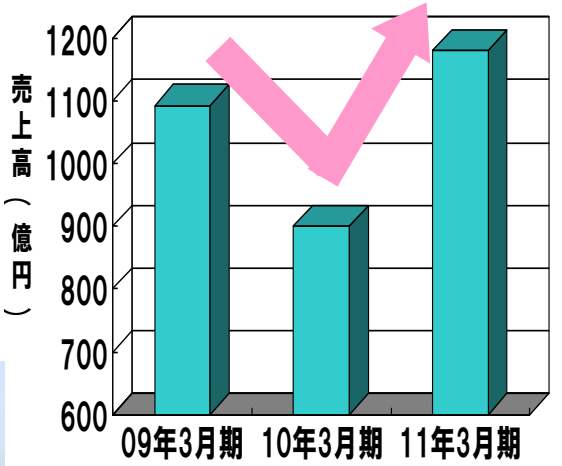
NTA Precision Axle社



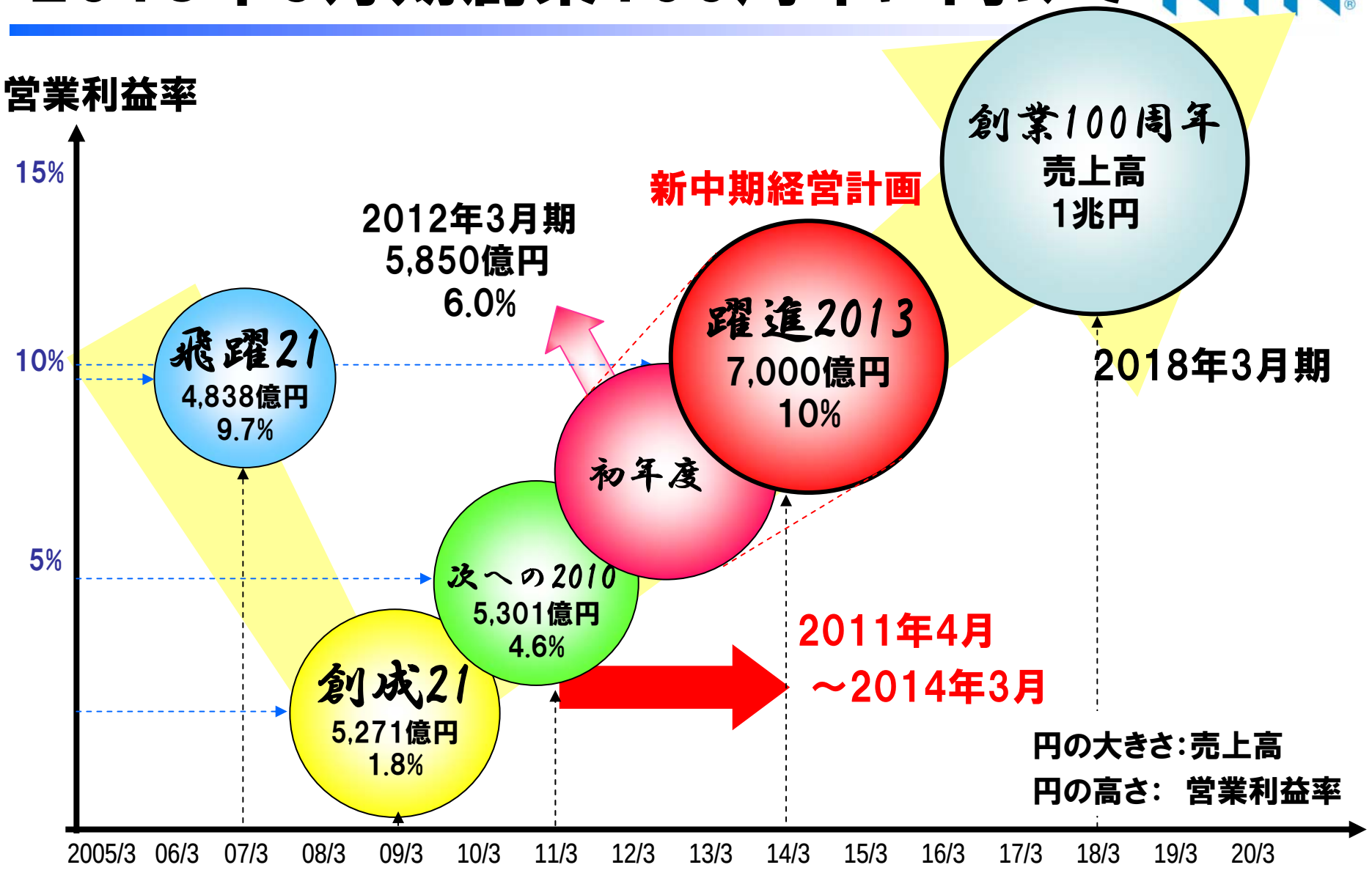
NTN宝達志水製作所



米州売上高の推移



2018年3月期創業100周年に向けて



新中期経営計画「躍進2013」

For New Technology Network NTN

創業100周年
1兆円へ

現地・現物・現人
によるｸﾞﾛｰﾊﾞﾙ化加速

2014年3月期
売上高：7,000億円
営業利益率：10%

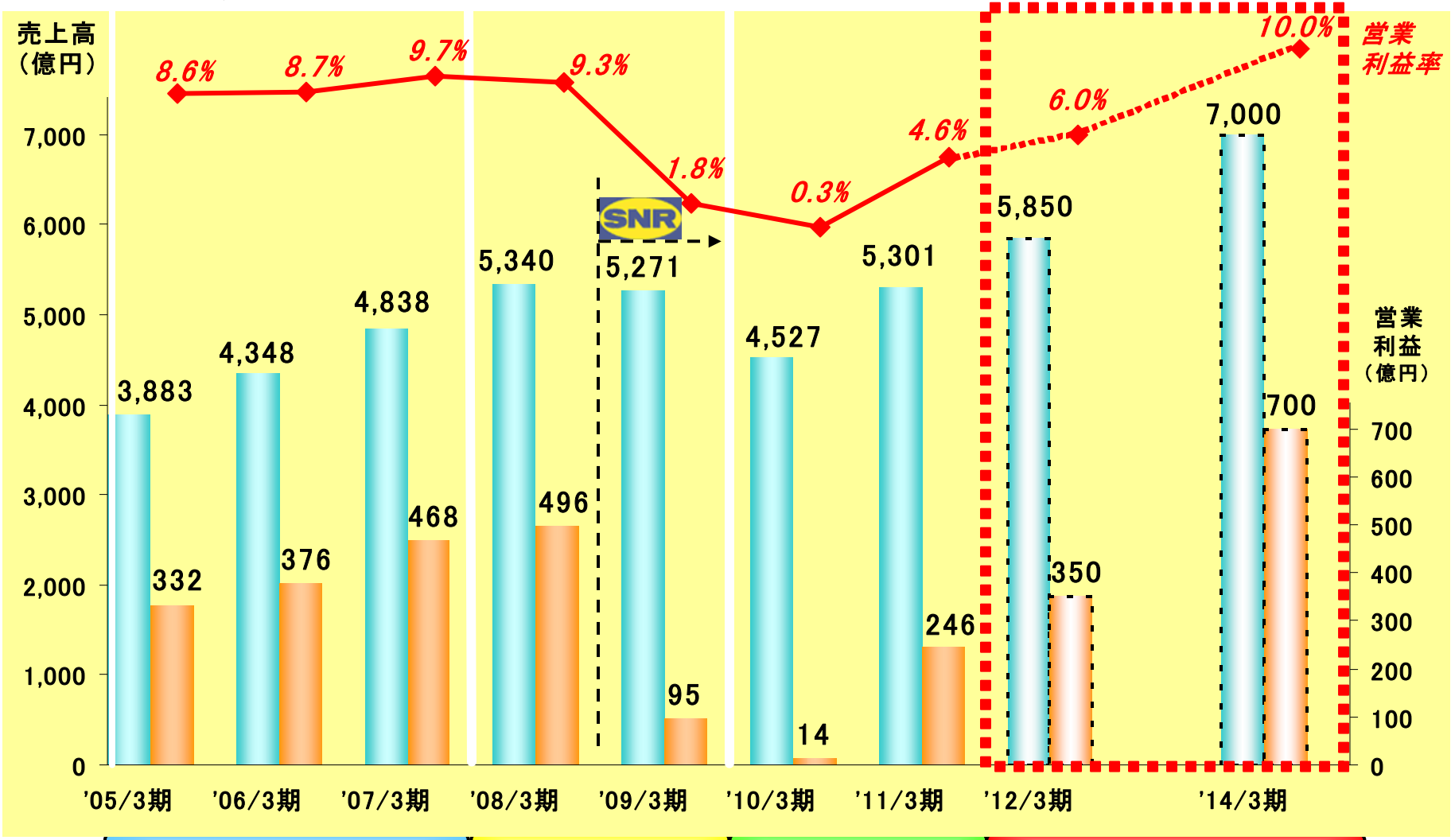
■成長市場を中心にｸﾞﾛｰﾊﾞﾙに事業拡大
■世界No.1事業を確立
■EVシステムなどの新事業を確立

■産業機械、補修・市販の販売拡大
■成長市場における販売の拡大
■現地生産・現地調達の拡大

「躍進2013」売上高、営業利益の推移

For New Technology Network NTN

- 3年間で売上高32%増加、営業利益2.8倍に増加



「躍進2013」の主な経営指標

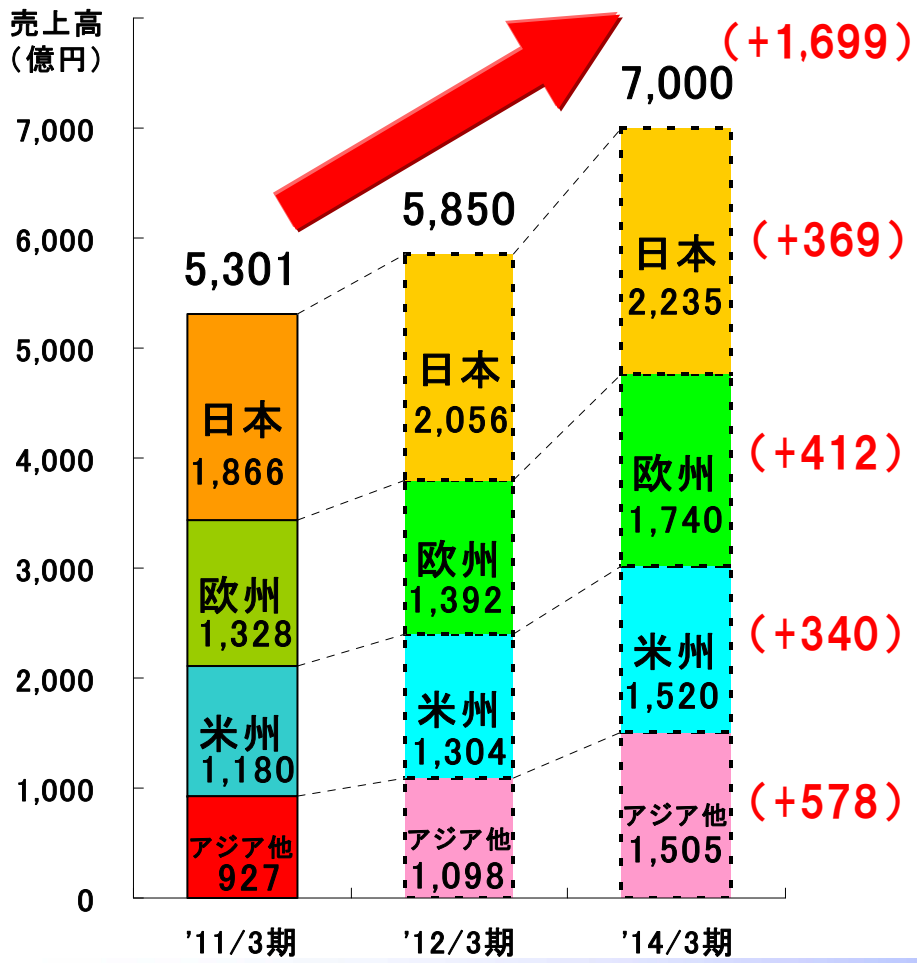
	NTN次への2010	躍進2013		増減
	2011年3月期①	2012年3月期	2014年3月期②	②-①
売上高(億円)	5,301	5,850	7,000	+1,699
営業利益(億円)	246	350	700	+454
営業利益率	4.6%	6.0%	10%	+5.4ポイント
当期利益	144	175	425	+281
棚卸資産(億円)	1,370	1,300	1,400	+30
棚卸資産回転率(回)	3.9	4.5	5.0	+1.1
ROA	2.3%	2.7%	6.1%	+3.8ポイント
ROE	7.2%	8.5%	17.0%	+9.8ポイント
D/Eレシオ	1.12	1.07	0.75	0.37改善
NTN-ROI(※)	4.2%	6.0%	11.1%	+6.9ポイント
為替レート	$:¥85.7 €:¥113.1	$:¥80.4 €:¥111.9	$:¥80 €:¥110	-

※NTN-ROI＝税引後営業利益/(棚卸資産+有形固定資産)

地域別、事業形態別売上目標

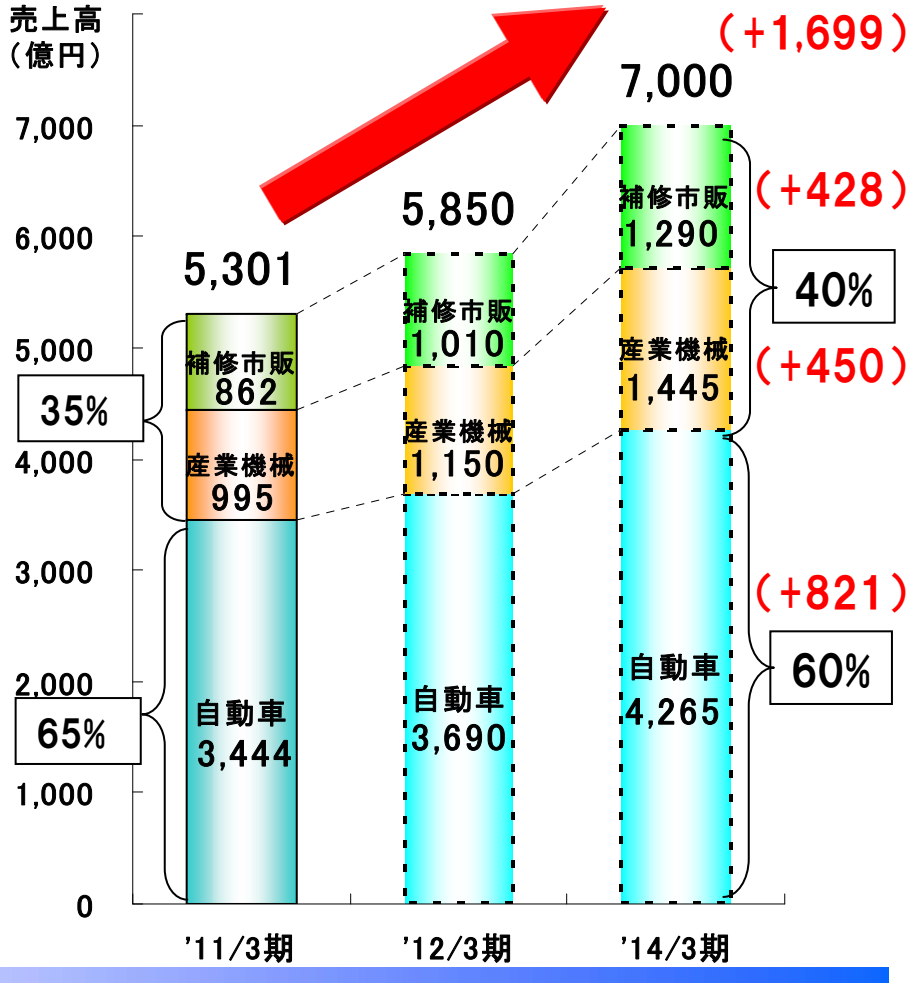
＜地域別売上目標＞

・中国・ｲﾝﾄﾞなどｱｼﾞｱ市場を大幅増加
・好調な欧州・米州市場の拡大を加速



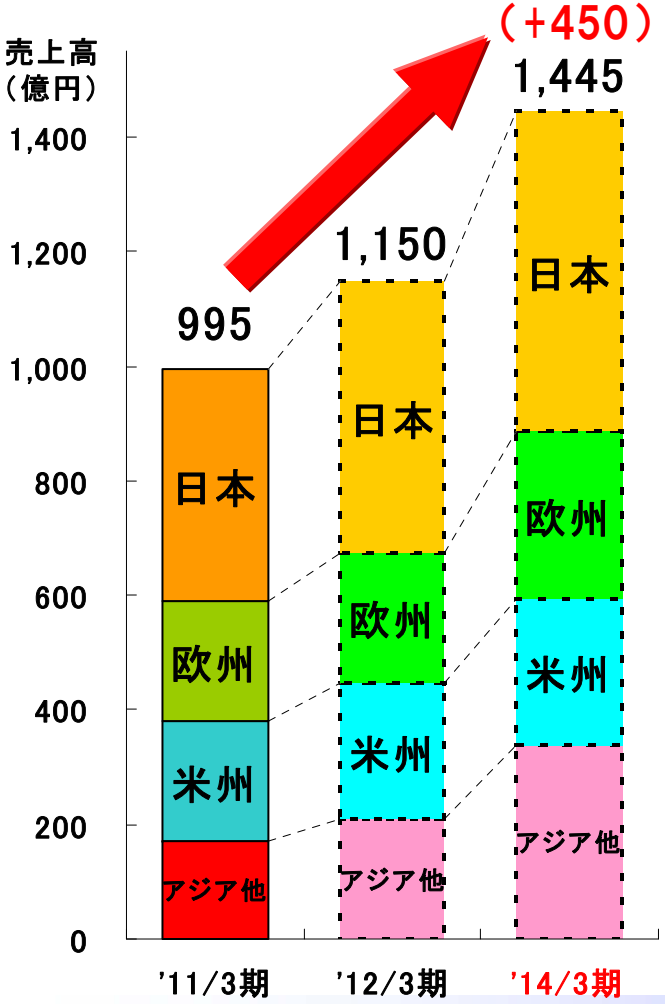
＜事業形態別売上目標＞

・産業機械、補修・市販市場向け拡大
・自動車：非自動車比率を60：40へ



産業機械市場向け事業戦略

- 大形軸受、精密軸受などのｸﾞﾛｰﾊﾞﾙ生産能力を強化し、ｼｪｱ拡大
- 最先端のセンサ技術の活用による商品の差別化とｻｰﾋﾞｽの充実





←産業機械用
各種軸受

ICﾀｸﾞ内蔵軸受→



日本 世界の需要増に対する生産体制強化
再生可能ｴﾈﾙｷﾞｰ向けなど新規案件の増加

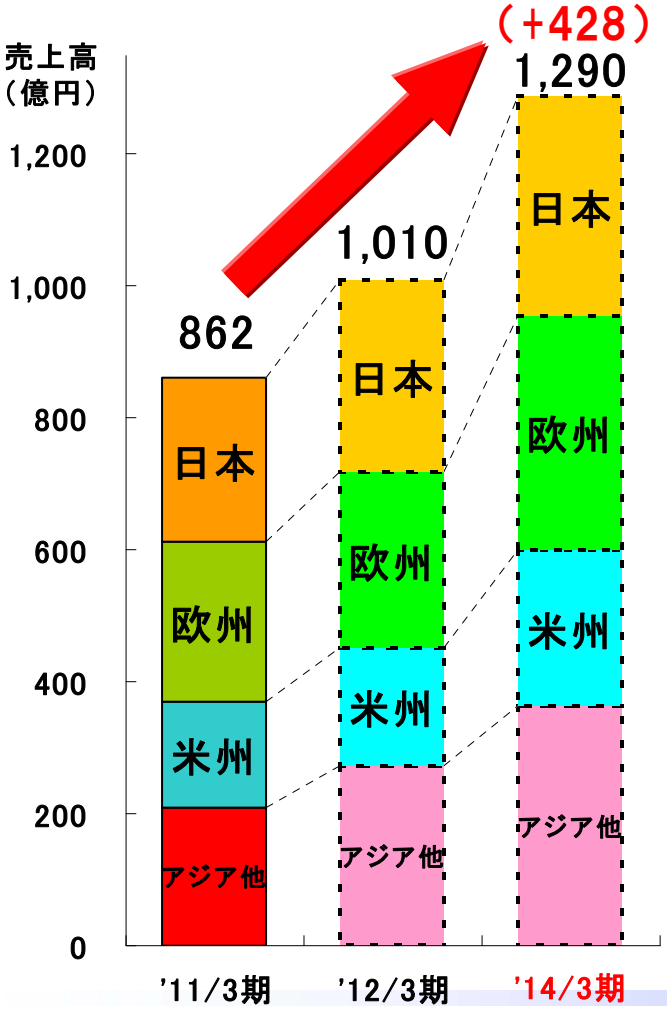
欧州 風力発電、建設機械、航空機など大形・
精密軸受の事業拡大

米州 建設機械、農業機械のﾄｯﾌﾟｻﾌﾟﾗｲﾔｰとして
の生産・販売の拡大

アジア 風力発電、建設機械、鉄道車両などの
新規受注、中国の軸受生産拡大

補修・市販市場向け事業戦略

- 欧米・中国・ｱｼﾞｱにおける一般機械向け代理店ﾈｯﾄﾜｰｸの強化
- ｵｰﾄﾊﾟｰﾂ事業の欧州地域以外への拡大




補修ｻｰﾋﾞｽ



ｵｰﾄﾊﾞｰﾂｷｯﾄ



専用ﾊﾞﾝによるﾄﾚｰﾆﾝｸﾞｾﾐﾅｰ

日本 再生可能ｴﾈﾙｷﾞｰ関連の新規需要や低ｼｪｱﾕｰｻﾞ向けの販売拡大

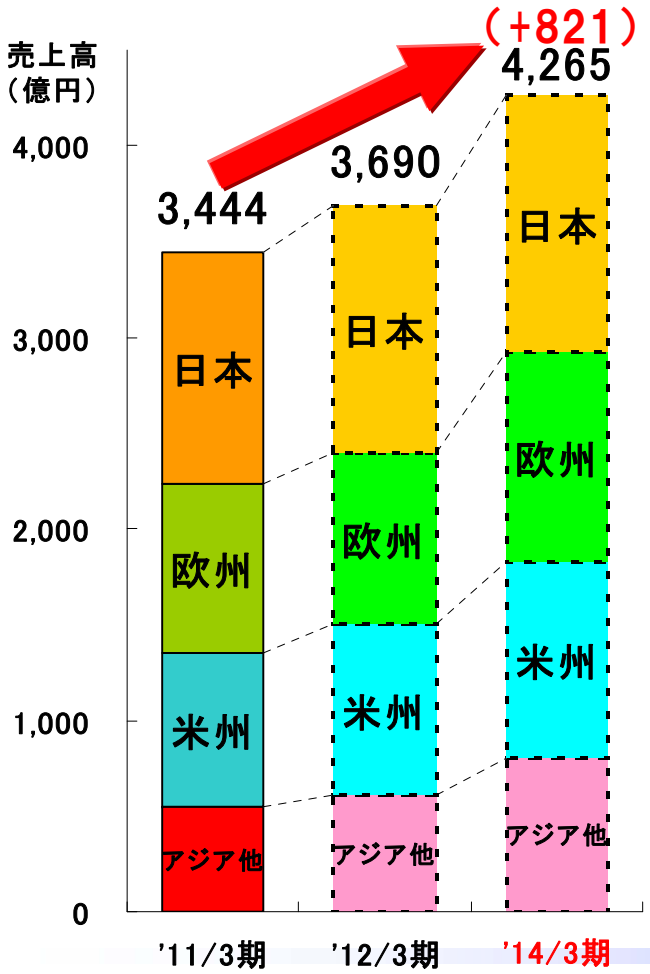
欧州 ｵｰﾄﾊﾟｰﾂ事業のｴﾘｱ拡大
設備補修ｻｰﾋﾞｽの拡大

米州 補修・市販市場への注力
ｵｰﾄﾊﾟｰﾂ事業のさらなる販売拡大

ｱｼﾞｱ ｲﾝﾄﾞ、ｱｾｱﾝ、中国の代理店網拡大
中国のｺｱ代理店への販売拡大

自動車市場向け事業戦略

- アクスル（世界No.1）、CVJ（世界No.2）の事業拡大を加速
- 小型化やｸﾞﾛｰﾊﾞﾙﾌﾟﾗｯﾄﾌｫｰﾑなどに対する設計の見直しや材料の変更
- 環境対応や燃費規制などに対する商品開発のｽﾋﾟｰﾄﾞｱｯﾌﾟ





トランスミッション用
開放形低トルク軸受



後輪駆動車専用
ﾄﾞﾗｲﾌﾟｼｬﾌﾄ



多軸荷重センサ内蔵ﾊﾌﾞﾍﾞｱﾘﾝｸﾞ

日本 環境対応車向けと、低コスト車向けに分けた商品・市場開発

欧州 西ヨーロッパにおける新規案件と東ヨーロッパ ロシアなど新市場の販売拡大

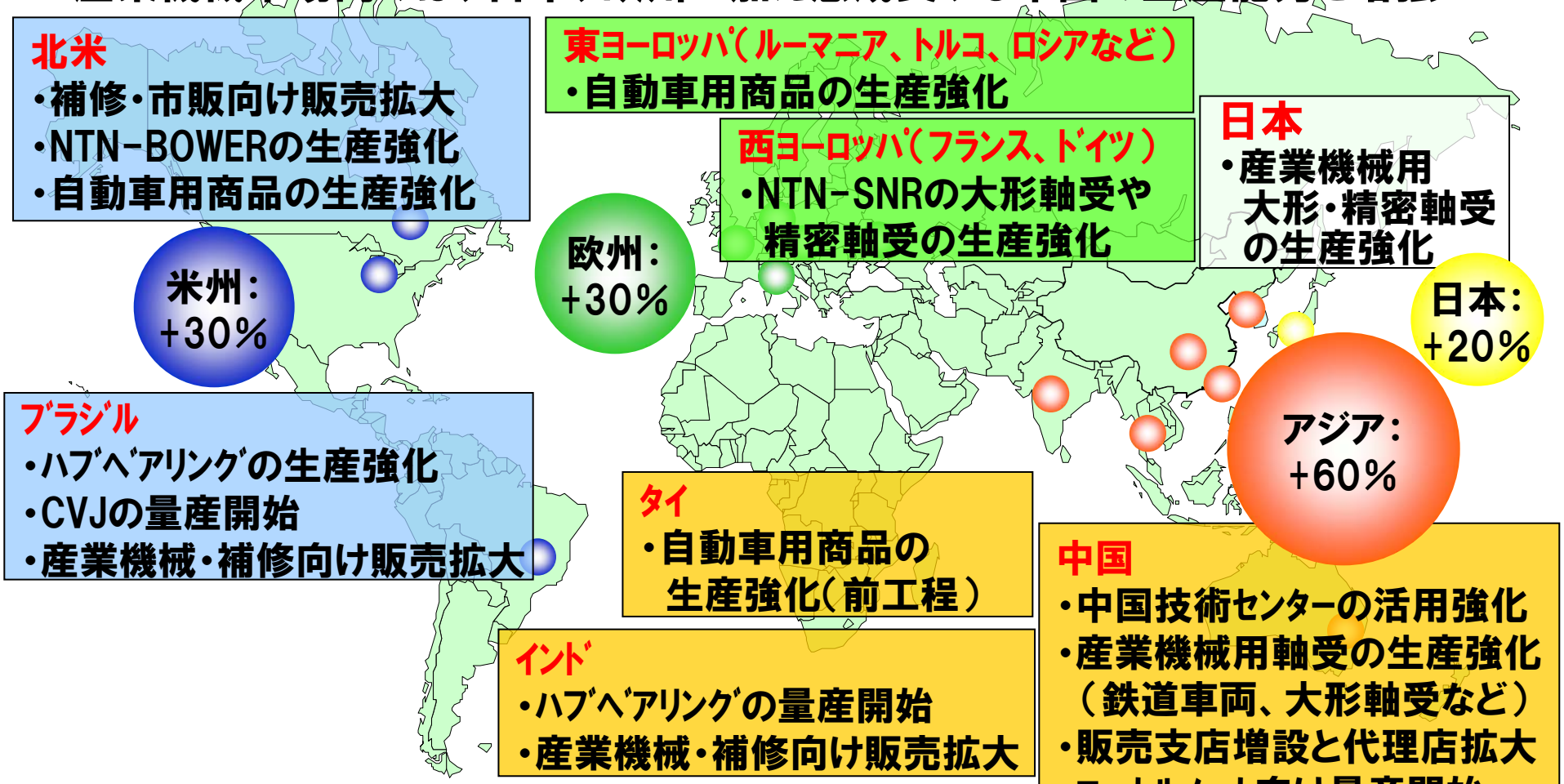
米州 米系メーカ・日系メーカの需要増への対応と新規案件による販売拡大

アジア 需要が増加する中国・ｲﾝﾄﾞ・アセアンの現地生産拡大とローカルメーカ向け販売拡大

成長市場における事業拡大

For New Technology Network NTN®

- 自動車市場向けは、各地の需要増加に合せ、現地の開発・生産・販売を強化
- 産業機械市場向けは、日本、欧州に加え急成長する中国の生産能力を増強

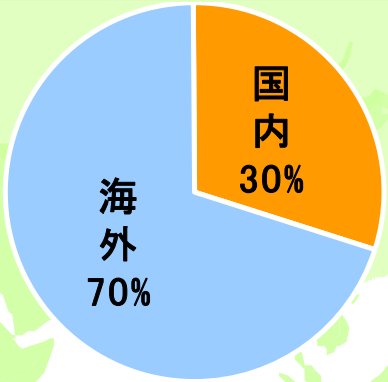


円の大きさ及び数値は、「躍進2013」3年間の各地域の売上伸び率

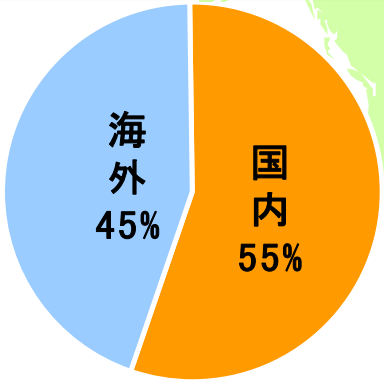
「現地・現物・現人」の加速

- 海外売上/生産比率の拡大　・海外工場生産品を世界各地、**特に日本へ供給**
- 現地材料・部品・設備の活用強化(ｱｼﾞｱの現地調達比率を60%⇒90%へ)
- **為替やコストへの対応力強化**による収益向上
- 現地ｽﾀｯﾌのﾏｻﾞｰ工場／研究開発部門での研修や育成

国内/海外売上比率



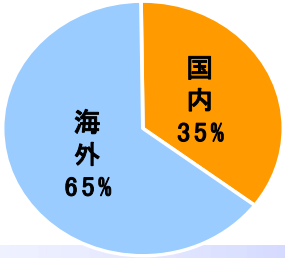
国内/海外生産比率

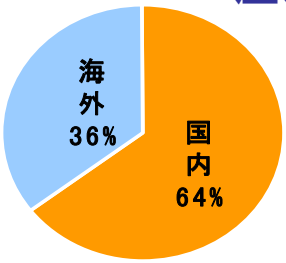


2014年3月期

中国,ｲﾝﾄﾞ,ﾌﾞﾗｼﾞﾙなど
成長市場で事業拡大

自動車向けだけでなく
産業機械向けの現地生産





2011年3月期

グローバル研究・開発体制の強化

For New Technology Network NTN

- 「研究」については日本とフランスの機能を強化
- 「開発」については世界の各地域で体制を強化

2極＋α


生産技術研究所


先端技術研究所

日　本

研究　開発

データベース　情報共有化


産業機械技術開発センター


総合研究開発センター

研究

欧　州

開発

設計情報
試作・実験情報
生産技術情報
顧客案件情報など

米　州

開発



SNR研究開発センター

開発

中　国

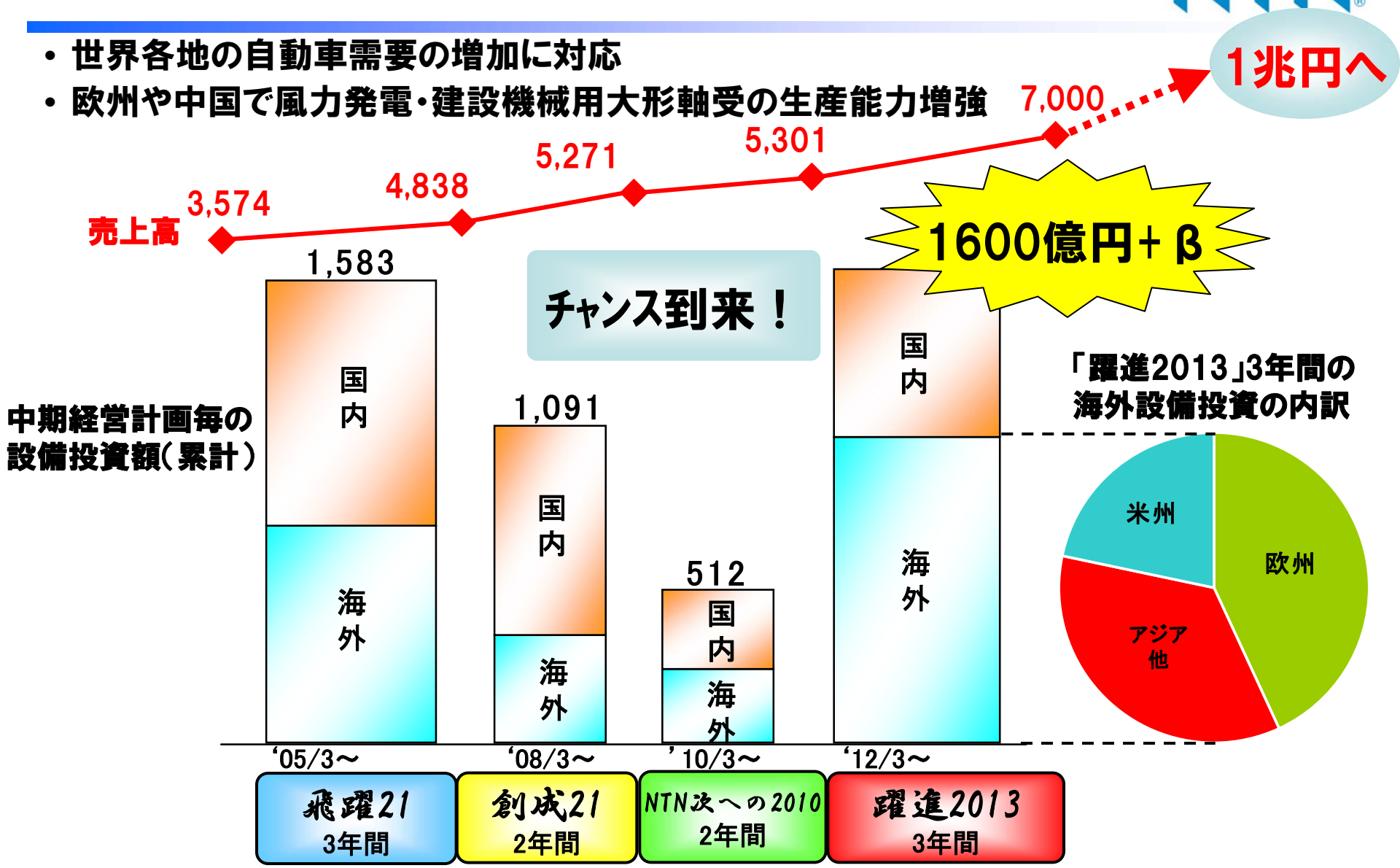

中国技術センター(11年6月)


米国技術センター

最先端技術、独自技術
で新事業を確立

3年間の設備投資計画

- 世界各地の自動車需要の増加に対応
- 欧州や中国で風力発電・建設機械用大形軸受の生産能力増強

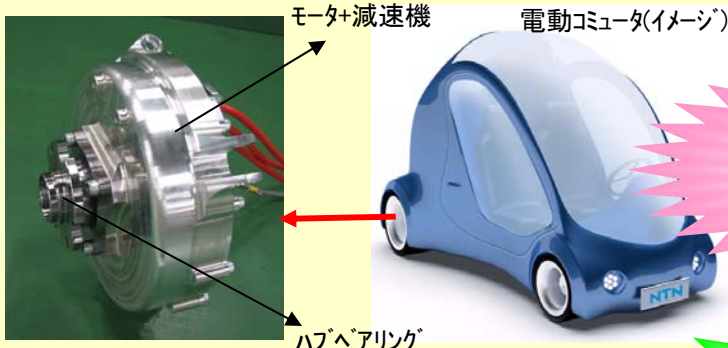


次世代EV用システムの早期事業化

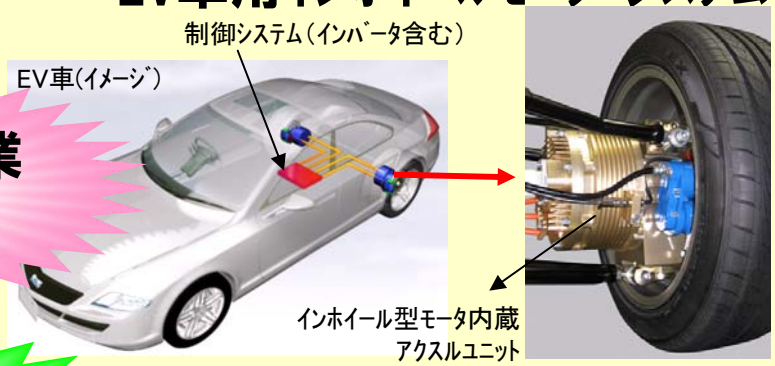
For New Technology Network NTN

- インホイールモータをはじめ次世代EV用のシステム商品の開発を加速（EVシステム事業部）
- 実用化に向けた研究開発から、早期量産化・事業化へ
- 新技術を既存商品へ転写し、コストダウンや新商品のアイデアにつなげる

電動コミュータ用インホイールモータ・システム



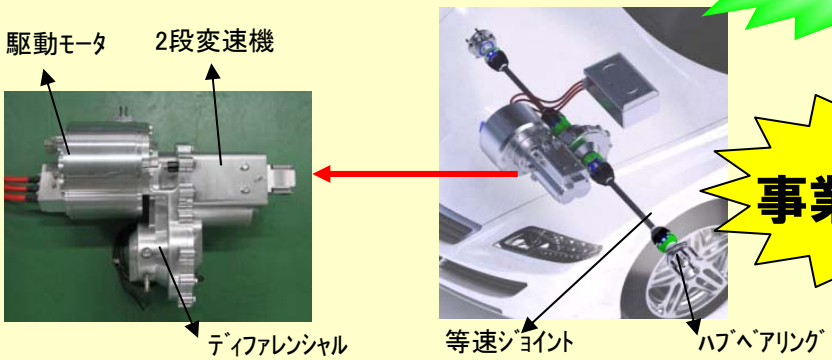
EV車用インホイールモータ・システム



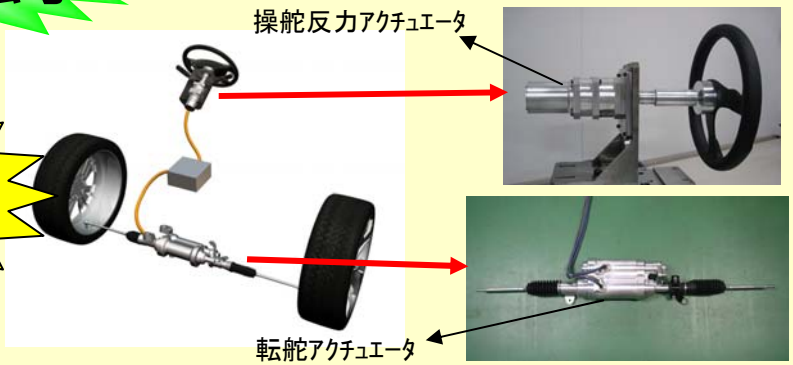
世界No.1事業を創出

新技術を既存商品へ転写

ワンモータEV駆動・システム



ステアバイワイヤ操舵システム



事業化＋γ

新たな成長と利益拡大に向けて

For New Technology Network NTN®

「躍進2013」

2014年3月期:
売上高:7,000億円、営業利益率:10%

2012年3月期:
売上高:5,850億円、営業利益率:6%

「決断」と「ｽﾋﾟｰﾄﾞ」と「成果」

成長市場における事業拡大

- 欧州・米州事業の拡大
- 補修・市販向けの拡大
- 現地生産能力の増強
- ｱｼﾞｱ事業拡大の加速
- EV商品の早期事業化
- 現地ﾏﾈｼﾞﾒﾝﾄの強化

営業利益率の向上

- 産業機械向けｼｪｱｱｯﾌﾟ
- 自動車向け原価低減
- 現地調達の拡大

「現地・現物・現人」

2011年3月期: 売上高:5,301億円、営業利益率4.6%

Ⅱ．2012年3月期
第1四半期決算説明

目　次

★2012年3月期　第1四半期決算のポイント

1. 連結損益(四半期推移)
2. 地域別売上高(四半期推移)
3. 事業形態別売上高・営業利益(四半期推移)
4. 事業形態別業績 (四半期推移)
5. 営業利益増減
6. 所在地別 売上高・営業利益
   (1) 日本・米州
   (2) 欧州・アジア他
7. 棚卸資産
8. 有利子負債
9. 設備投資・減価償却費
10. キャッシュ・フロー

2012年3月期 第1四半期決算のポイント

For New Technology Network NTN

2012年3月期　第１四半期の実績

◇売上高は、1,306億円と前年同期比1.5％減少
（為替の影響を除くと1.7％増加）

・自動車市場向けは、
東日本大震災後の生産停滞の影響等により、前年同期比11％減少
（同8％減少）

・産業機械市場向けは、
建設機械や工作機などの回復が大きく、前年同期比16％増加
（同20％増加）

・補修・市販市場向けは、
オートパーツの好調及び各地域で需要回復し、前年同期比19％増加
（同22％増加）

◇営業利益は、55億円と前年同期比2.7％減少
（為替の影響を除くと30.2％増加）

・営業利益率は為替の影響もあり、前年同期並みの4.2％

1．連結損益(四半期推移)

For New Technology Network NTN

単位：億円

	前期('11年3月期)					今期	増減	上期	通期
	1Q 実績	2Q 実績	3Q 実績	4Q 実績	通期 実績	1Q 実績	対前年 同期	見通し	見通し
売上高	1,326	1,282	1,304	1,389	5,301	1,306	△ 20	2,680	5,850
営業利益	56	48	52	89	246	55	△ 2	115	350
(営業利益率)	(4.2%)	(3.8%)	(4.0%)	(6.4%)	(4.6%)	(4.2%)	(△0.1%)	(4.3%)	(6.0%)
経常利益	49	37	41	84	211	47	△ 2	100	315
特別損益	15	14	6	△ 17	18	△ 12	△ 27	△ 5	△ 25
当期純利益	40	33	30	42	144	20	△ 19	55	175
為替 US$	92.0	85.9	82.7	82.3	85.7	81.7	△ 10.3	80.9	80.4
レート EURO	117.0	110.7	112.2	112.7	113.1	117.4	0.4	113.7	111.9

2. 地域別売上高(四半期推移)

＜地域別売上高＞

単位:億円

	前期('11年3月期)					今期	増減		上期見通し	通期見通し
	1Q 実績	2Q 実績	3Q 実績	4Q 実績	通期 実績	1Q 実績	対前年同期 量	対前年同期 為替		
日　本	459	481	479	446	1,866	408	△ 51	0	913	2,056
米　州	291	287	275	327	1,180	288	28	△ 32	599	1,304
欧　州	343	294	318	373	1,328	378	34	1	673	1,392
アジア他	232	220	231	244	927	233	11	△ 11	495	1,098
合　計	1,326	1,282	1,304	1,389	5,301	1,306	22	△ 42	2,680	5,850

3. 事業形態別売上高・営業利益(四半期推移)

For New Technology Network NTN

＜事業形態別売上高＞

単位:億円

	前期('11年3月期)					今期	増減		上期見通し	通期見通し
	1Q実績	2Q実績	3Q実績	4Q実績	通期実績	1Q実績	対前年同期			
							量	為替		
自動車	887	827	852	879	3,444	791	△ 69	△ 28	1,640	3,690
産業機械	231	247	246	270	995	269	46	△ 8	550	1,150
補修・市販	207	208	206	241	862	246	45	△ 6	490	1,010
合計	1,326	1,282	1,304	1,389	5,301	1,306	22	△ 42	2,680	5,850

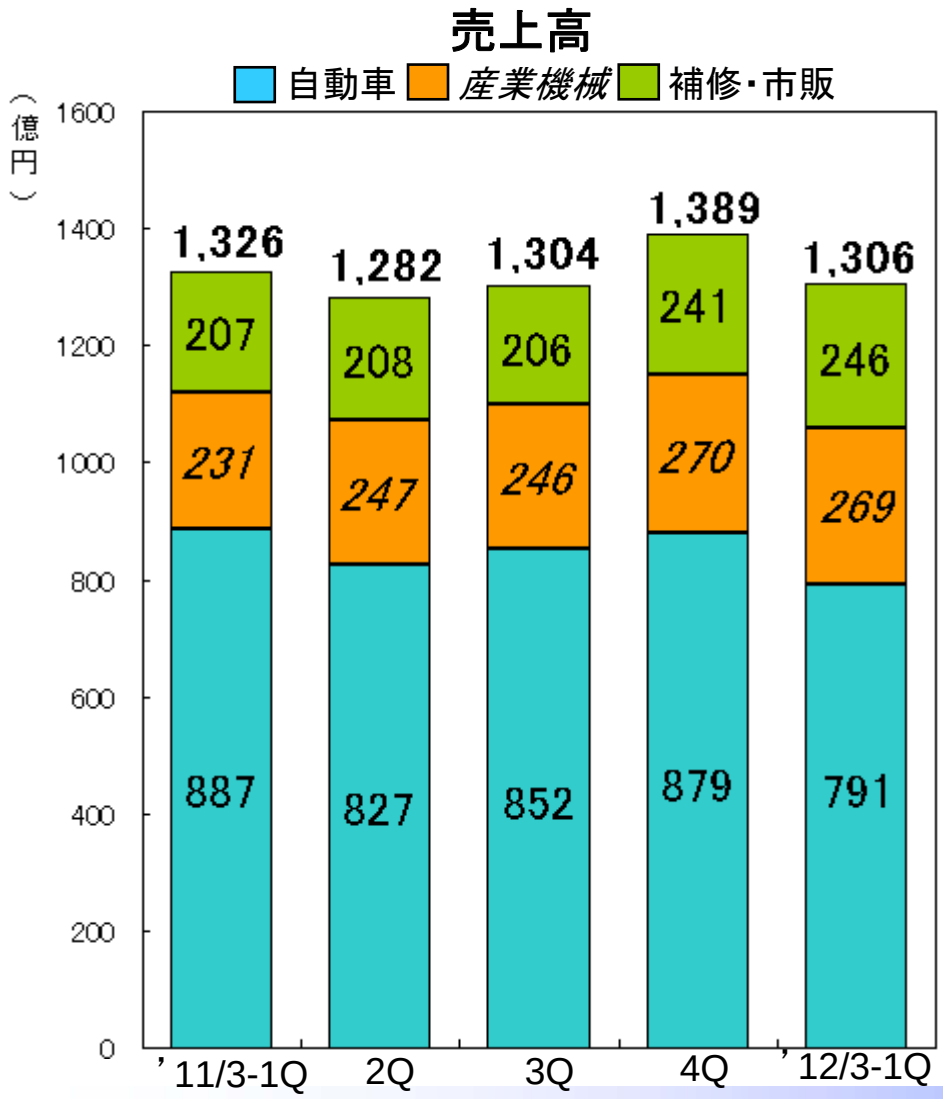
＜事業形態別営業利益＞

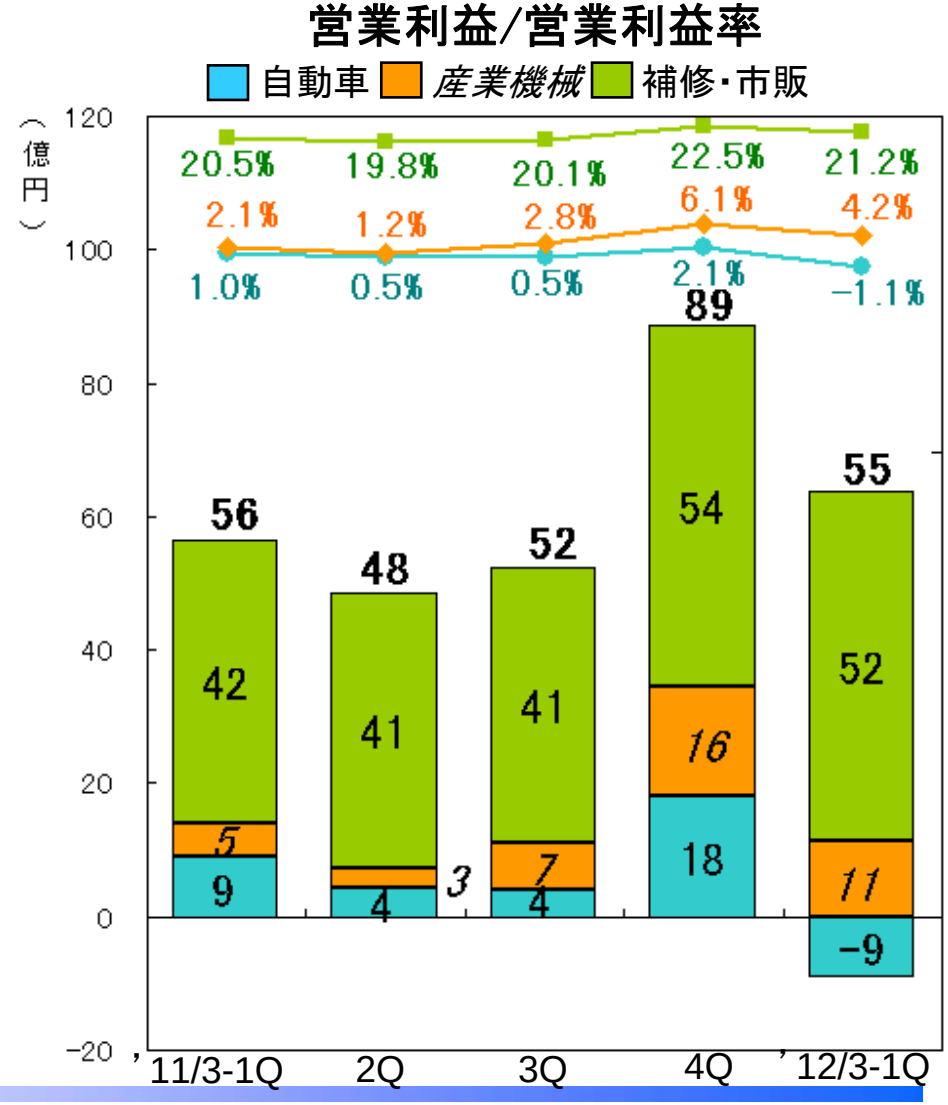
単位:億円

	前期('11年3月期)					今期	増減	上期見通し	通期見通し
	1Q実績	2Q実績	3Q実績	4Q実績	通期実績	1Q実績	対前年同期		
自動車	9	4	4	18	35	△ 9	△ 18	△ 13	58
産業機械	5	3	7	16	31	11	7	24	65
補修・市販	42	41	41	54	179	52	10	104	227
合計	56	48	52	89	246	55	△ 2	115	350

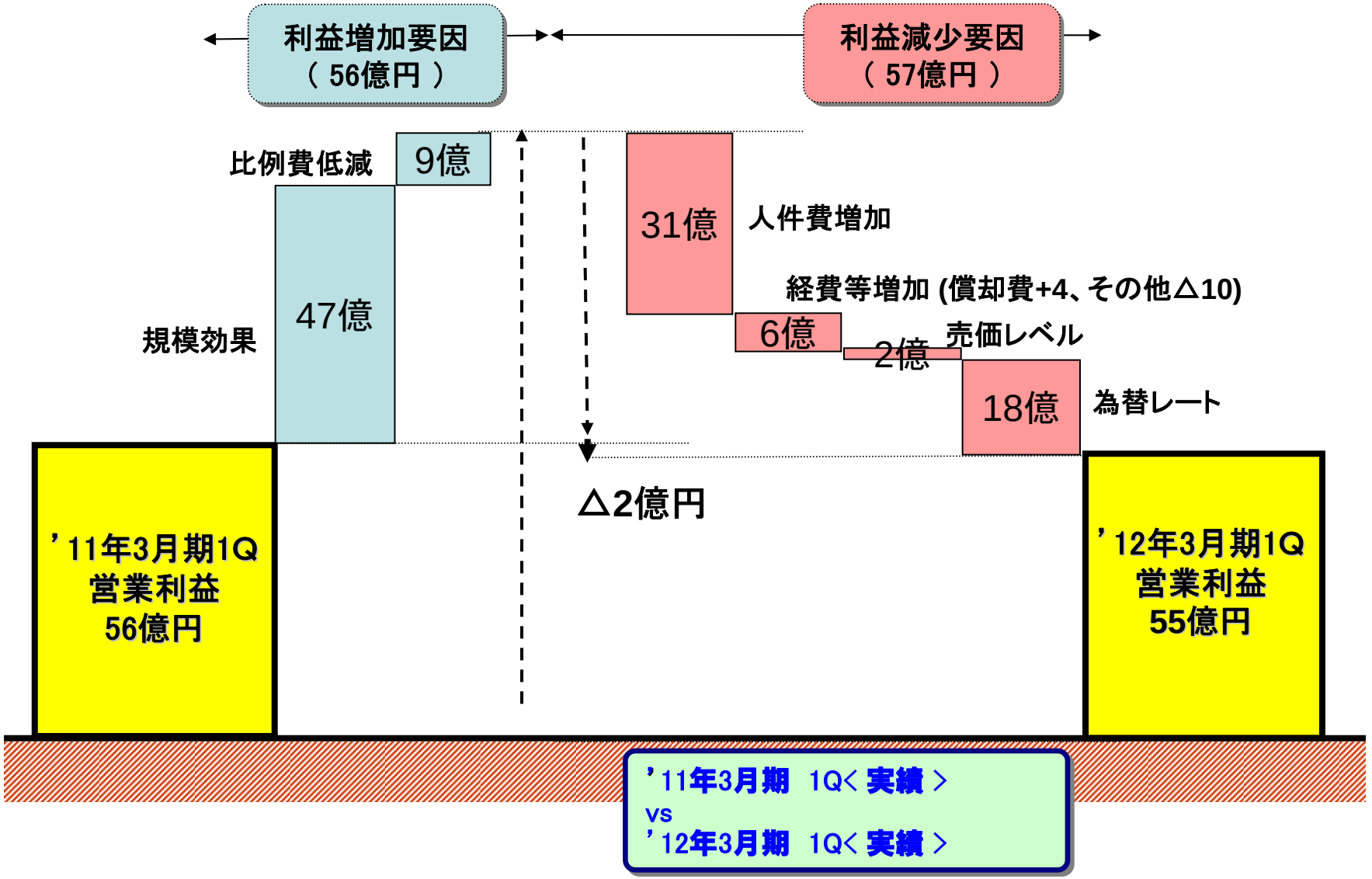
4. 事業形態別業績(四半期推移)

◆ 震災の影響を主因に自動車は規模減少。補修・市販は堅調。





5. 営業利益増減


利益増加要因
（ 56億円 ）
利益減少要因
（ 57億円 ）
比例費低減
9億
47億
規模効果
31億
人件費増加
経費等増加 (償却費+4、その他△10)
6億
2億
売価レベル
18億
為替レート
△2億円
’11年3月期1Q
営業利益
56億円
’12年3月期1Q
営業利益
55億円
’11年3月期 1Q< 実績 >
vs
’12年3月期 1Q< 実績 >

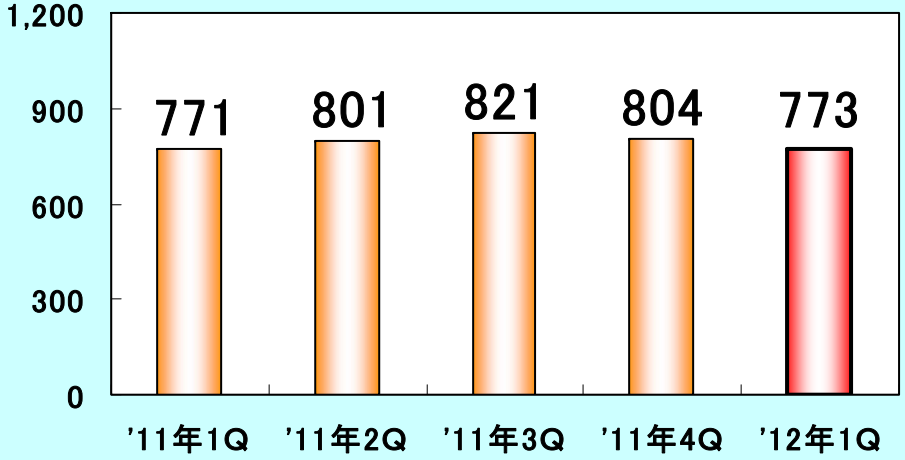
6. 所在地別 売上高・営業利益（日本・米州）

For New Technology Network NTN

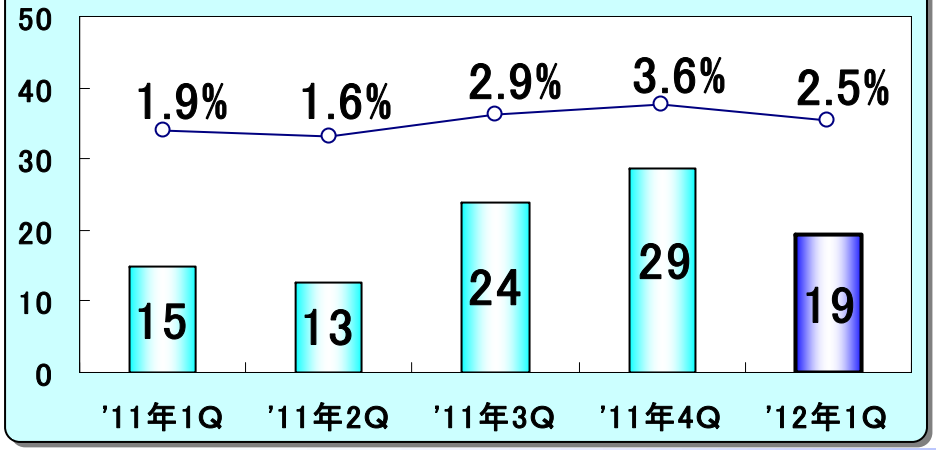
《 日 本 》

売上高

単位：億円



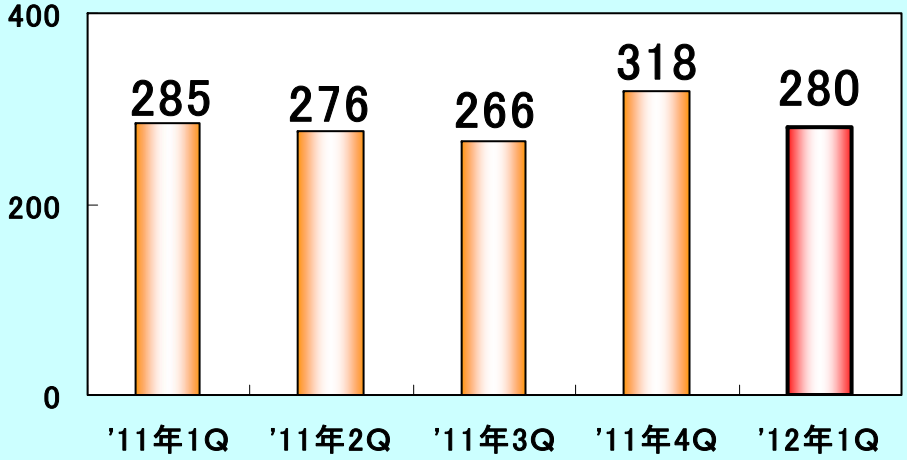
営業利益



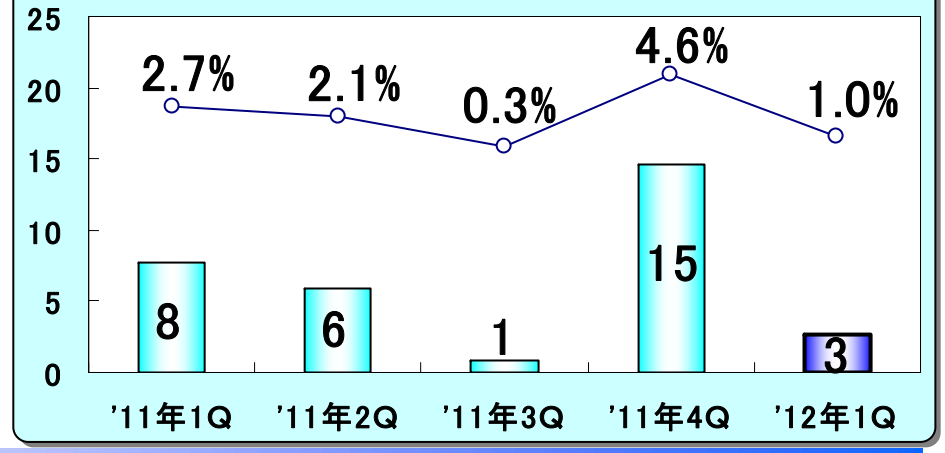
《 米 州 》

売上高

単位：億円



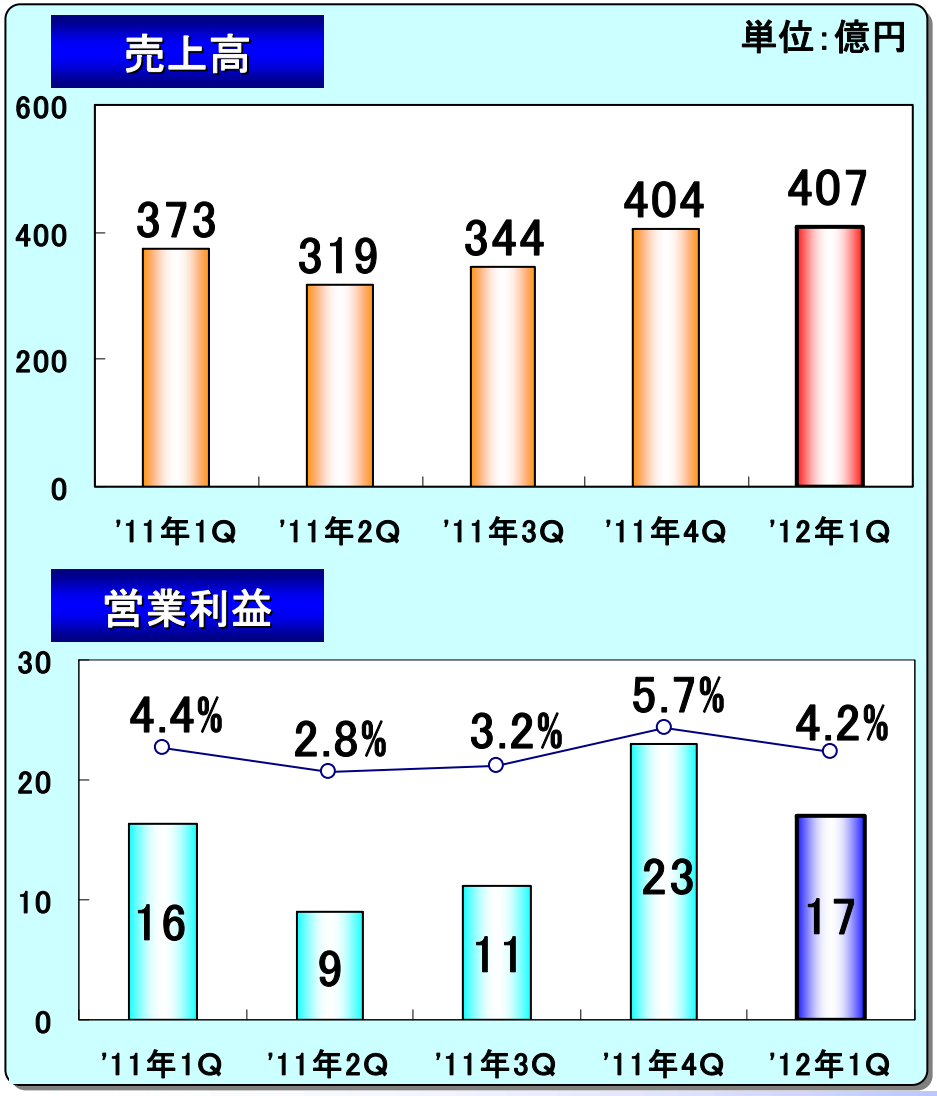
営業利益



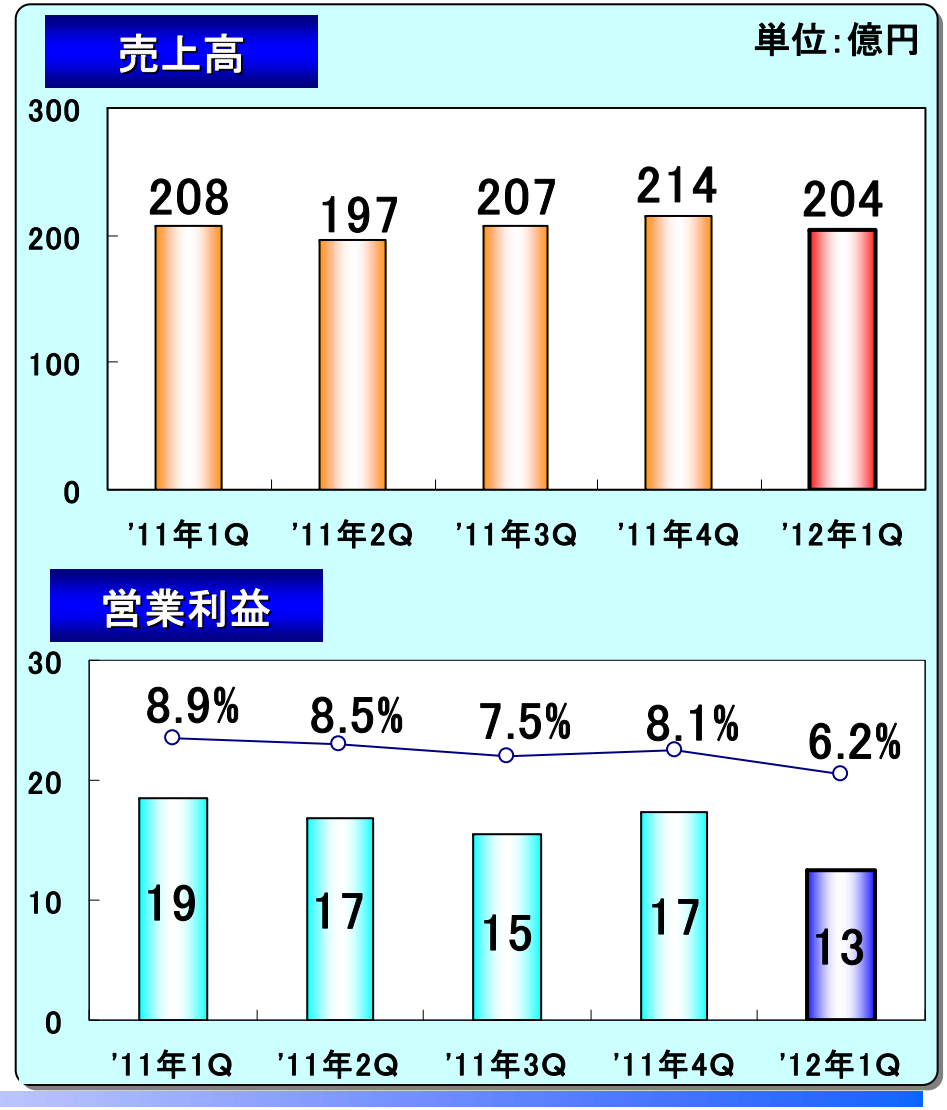
6. 所在地別 売上高・営業利益（欧州・アジア他）

For New Technology Network NTN

《 欧 州 》

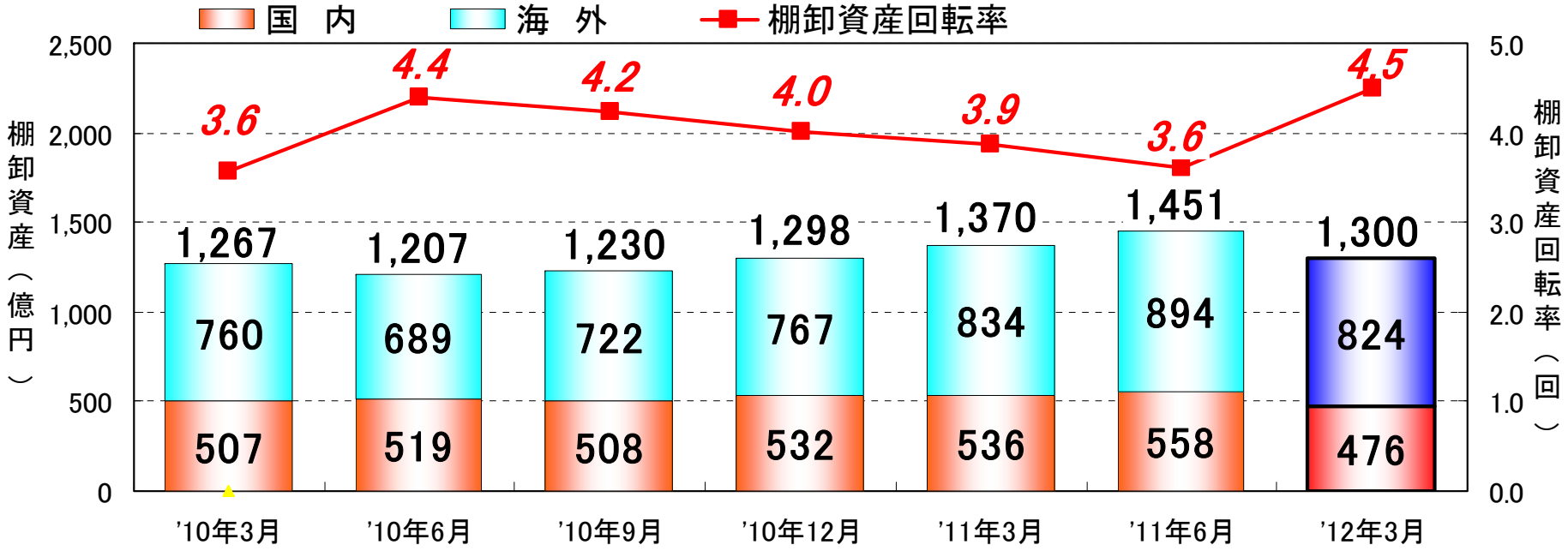


《 アジア他 》



7. 棚卸資産

◆ 震災の影響や補修向けの在庫拡充等により一時的に増加。

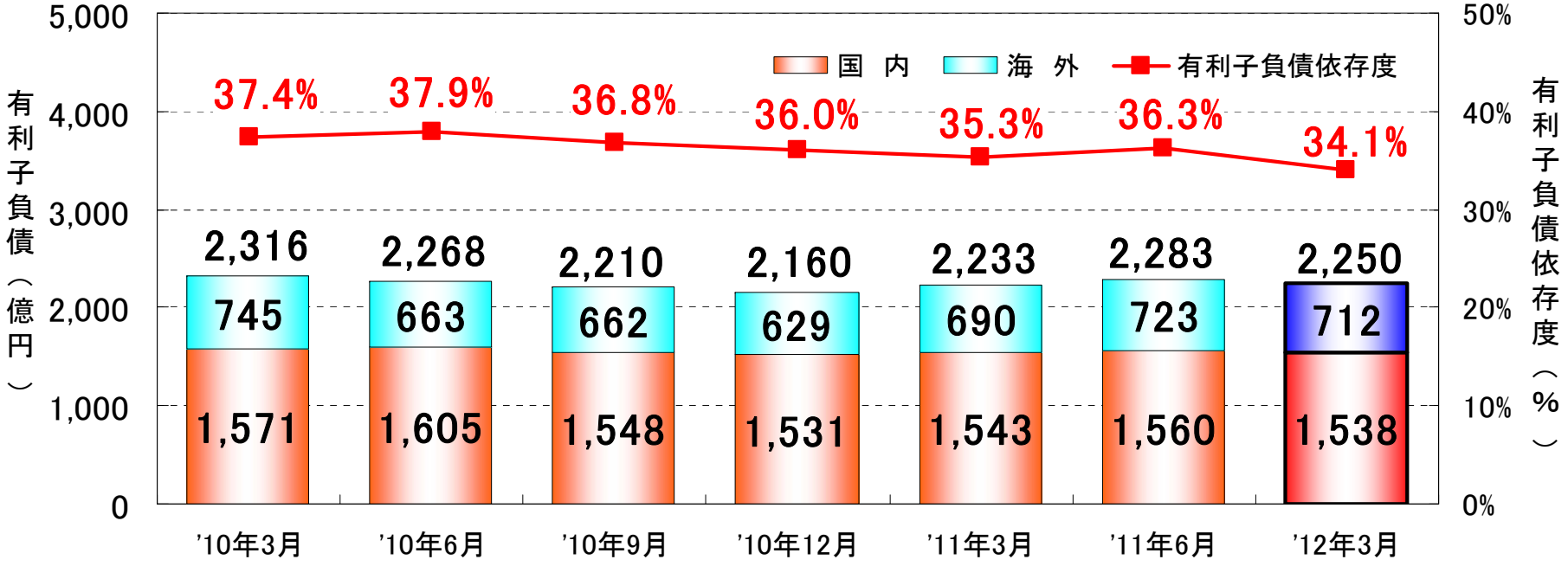


単位：億円

	'10年3月 実績	'10年6月 実績	'10年9月 実績	'10年12月 実績	'11年3月 実績	'11年6月 実績	'12年3月 見通し
棚卸資産	1,267	1,207	1,230	1,298	1,370	1,451	1,300
（海外）	(760)	(689)	(722)	(767)	(834)	(894)	(824)
（国内）	(507)	(519)	(508)	(532)	(536)	(558)	(476)
棚卸資産回転率（回）	3.6回	4.4回	4.2回	4.0回	3.9回	3.6回	4.5回

8. 有利子負債

◆ 設備投資資金や在庫増加等により増加。

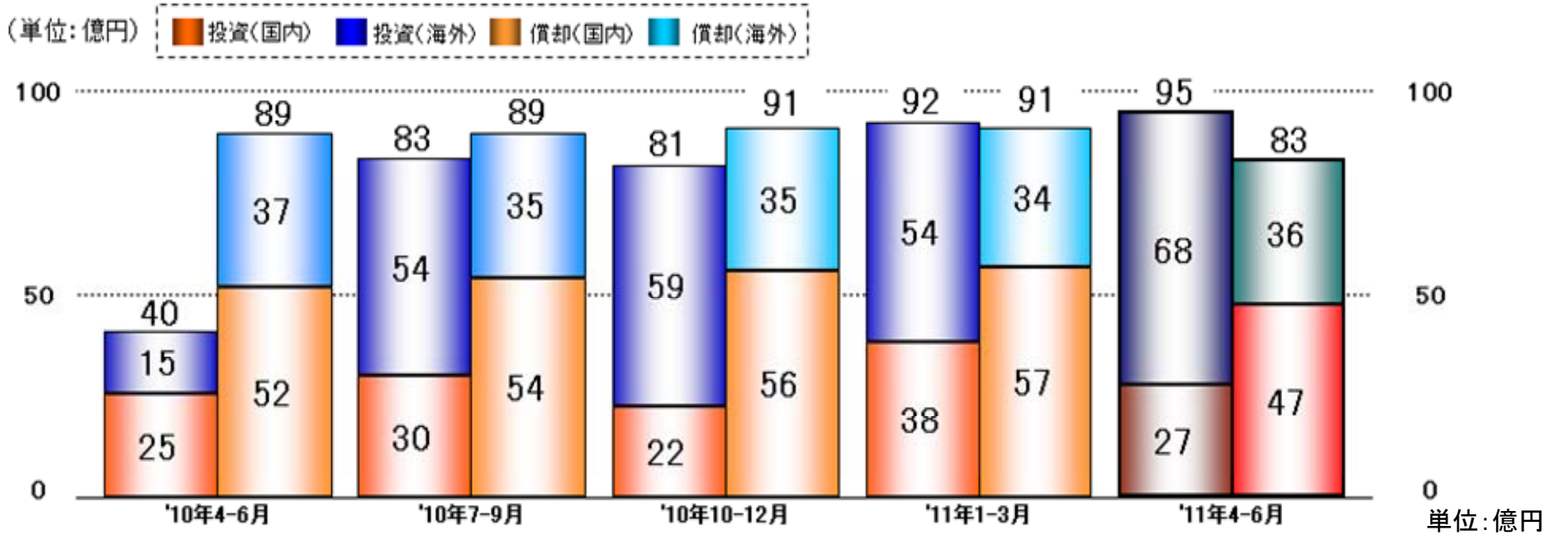


単位：億円

	'10年3月 実績	'10年6月 実績	'10年9月 実績	'10年12月 実績	'11年3月 実績	'11年6月 実績	'12年3月 見通し
有利子負債	2,316	2,268	2,210	2,160	2,233	2,283	2,250
（海外）	(745)	(663)	(662)	(629)	(690)	(723)	(712)
（国内）	(1,571)	(1,605)	(1,548)	(1,531)	(1,543)	(1,560)	(1,538)
有利子負債依存度(%)	37.4%	37.9%	36.8%	36.0%	35.3%	36.3%	34.1%

9. 設備投資・減価償却費

◆ 中国・アジア他の成長市場を中心に海外の生産能力を増強。



単位:億円

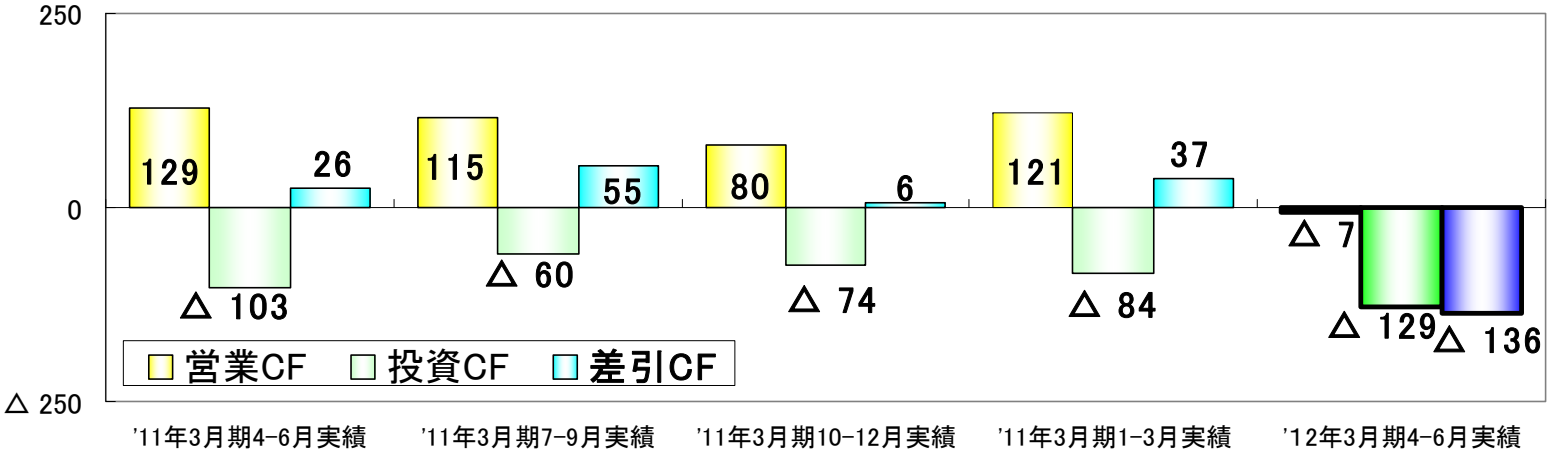
	'11年3月期 4-6月実績①	'11年3月期 7-9月実績	'11年3月期 10-12月実績	'11年3月期 1-3月実績	'12年3月期 4-6月実績②	②−①	'12年3月期 見通し
設備投資	40	83	81	92	95	55	600
(海外)	(15)	(54)	(59)	(54)	(68)	(53)	(394)
(国内)	(25)	(30)	(22)	(38)	(27)	(2)	(206)

	'11年3月期 4-6月実績①	'11年3月期 7-9月実績	'11年3月期 10-12月実績	'11年3月期 1-3月実績	'12年3月期 4-6月実績②	②−①	'12年3月期 見通し
減価償却費	89	89	91	91	83	△6	361
(海外)	(37)	(35)	(35)	(34)	(36)	(△2)	(148)
(国内)	(52)	(54)	(56)	(57)	(47)	(△4)	(213)

10. キャッシュ・フロー

◆ 運転資金の一時的な増加により営業キャッシュ・フローはマイナス。

（単位：億円）	'11年3月期 4-6月実績①	'11年3月期 7-9月実績	'11年3月期 10-12月実績	'11年3月期 1-3月実績	'12年3月期 4-6月実績②	②－①	'12年3月期 通期見通し
Ⅰ．営業活動による キャッシュ・フロー	129	115	80	121	△7	△136	484
Ⅱ．投資活動による キャッシュ・フロー	△103	△60	△74	△84	△129	△26	△563
Ⅲ．財務活動による キャッシュ・フロー	△15	△43	△56	47	38	53	9
Ⅳ．現金及び現金同等物 に係る換算差額等	21	△4	13	△12	10	△11	△5
Ⅴ．現金及び現金同等物の 増加額	31	7	△37	72	△88	△119	△74



Ⅲ. 2012年3月期 業績見通し

目　次

1. 連結損益

2. 地域別・事業形態別売上高

3. 営業利益増減

4. 所在地別 売上高・営業利益

　(1) 日本・米州

　(2) 欧州・アジア他

5. 棚卸資産/有利子負債/設備投資他

1．連結損益

単位：億円

	前期（'11年3月期）			今期（'12年3月期）			対前期増減
	上期実績	下期実績	通期実績 ①	上期見通し	下期見通し	通期見通し ②	'12年3月期 通期 ②－①
売　上　高	2,608	2,693	5,301	2,680	3,170	5,850	549
営　業　利　益	105	141	246	115	235	350	104
（営業利益率）	(4.0%)	(5.2%)	(4.6%)	(4.3%)	(7.4%)	(6.0%)	(1.3%)
経　常　利　益	86	125	211	100	215	315	104
特　別　損　益	29	△ 11	18	△ 5	△ 20	△ 25	△ 43
当 期 純 利 益	73	71	144	55	120	175	31
為　替 US＄	88.9	82.5	85.7	80.9	80.0	80.4	△ 5.3
レ ー ト EURO	113.8	112.4	113.1	113.7	110.0	111.9	△ 1.3

2. 地域別・事業形態別売上高

For New Technology Network NTN

＜地域別売上高＞

単位：億円

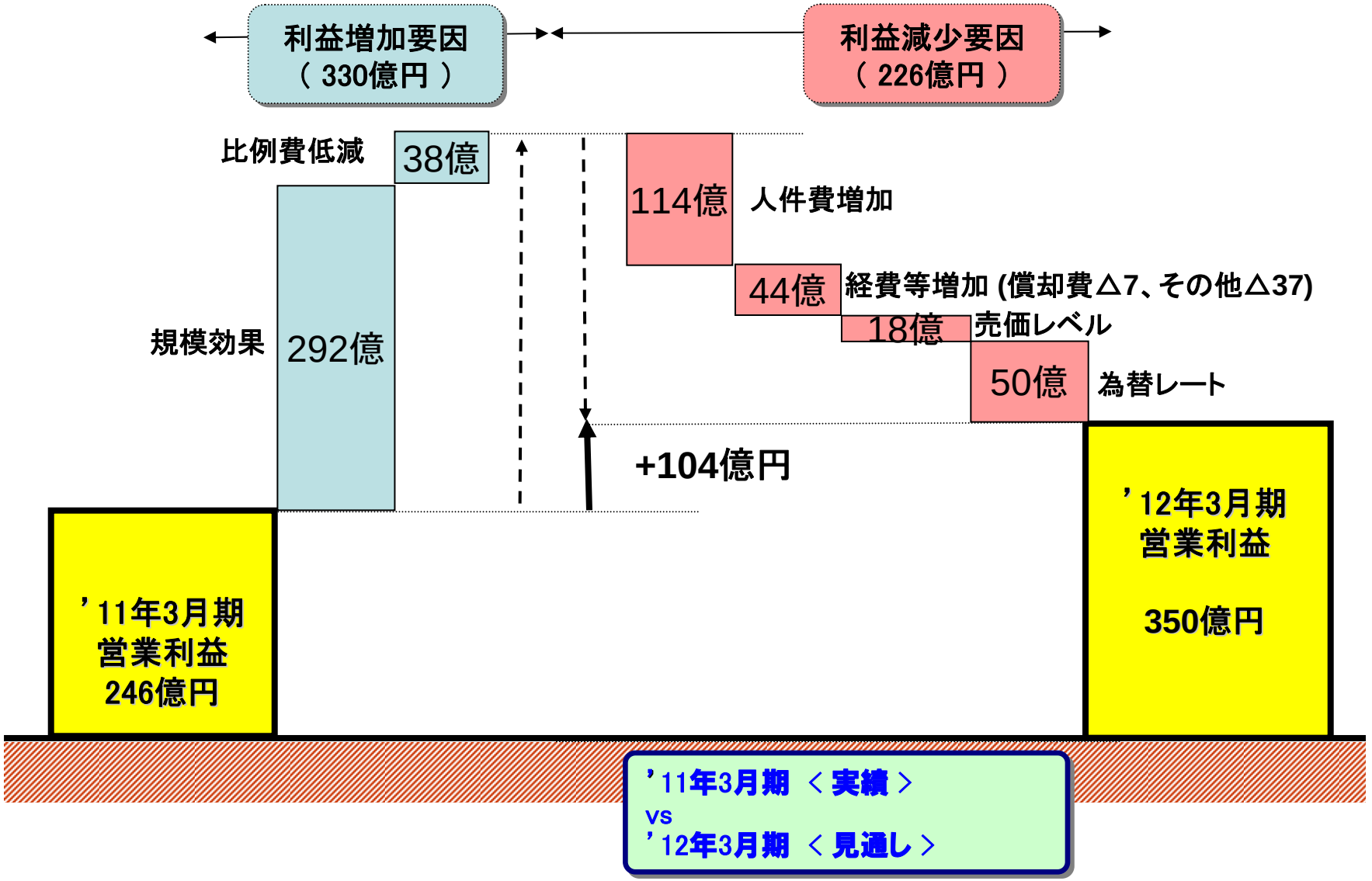
	前期（'11年3月期）			今期（'12年3月期）			対前期増減	
	上期 実績	下期 実績	通期 実績①	上期 見通し	下期 見通し	通期 見通し②	'12年3月期通期（②-①） 量	為替
日本	940	926	1,866	913	1,143	2,056	190	0
米州	578	602	1,180	599	705	1,304	203	△ 79
欧州	637	691	1,328	673	719	1,392	82	△ 18
アジア他	452	474	927	495	603	1,098	226	△ 54
合計	2,608	2,693	5,301	2,680	3,170	5,850	700	△ 151

＜事業形態別売上高＞

単位：億円

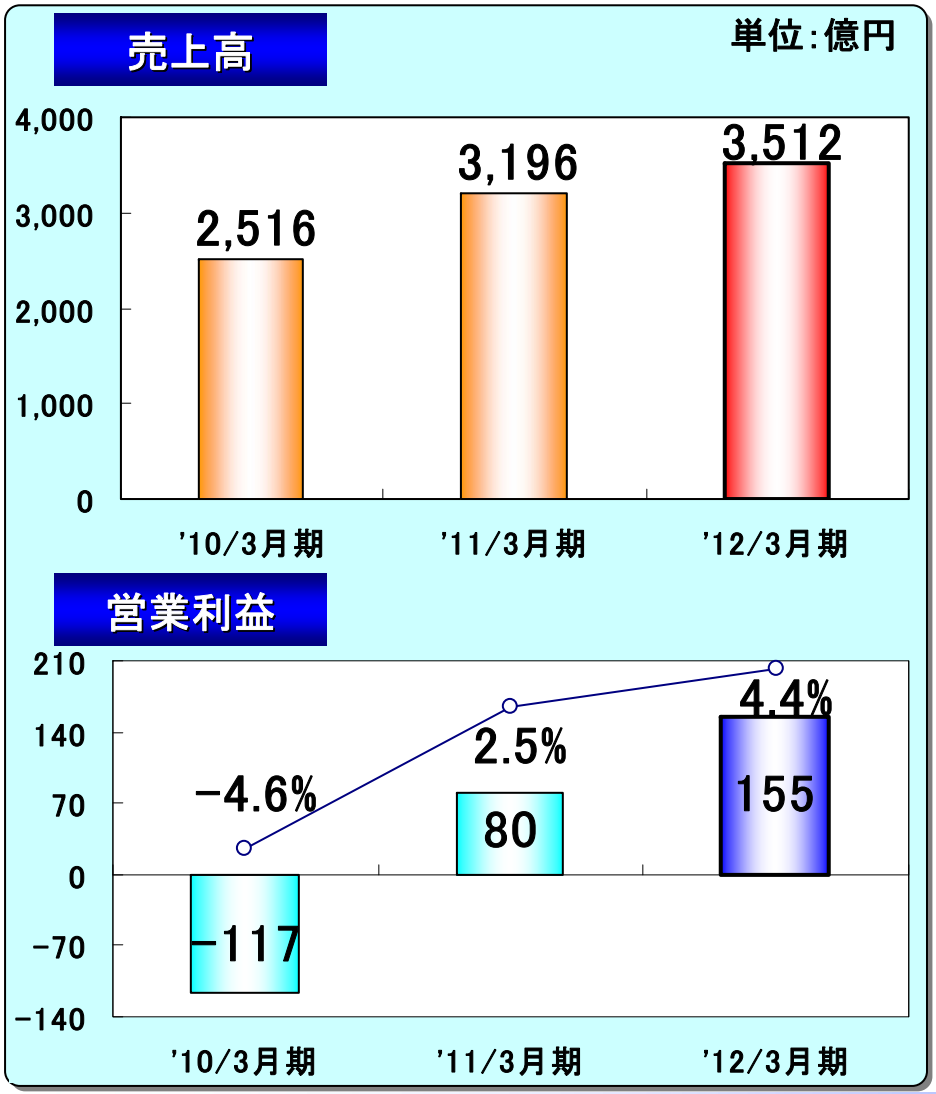
	前期（'11年3月期）			今期（'12年3月期）			対前期増減	
	上期 実績	下期 実績	通期 実績①	上期 見通し	下期 見通し	通期 見通し②	'12年3月期通期（②-①） 量	為替
自動車	1,714	1,730	3,444	1,640	2,050	3,690	345	△ 99
産業機械	478	516	995	550	600	1,150	182	△ 26
補修・市販	416	446	862	490	520	1,010	173	△ 25
合計	2,608	2,693	5,301	2,680	3,170	5,850	700	△ 151

3. 営業利益増減

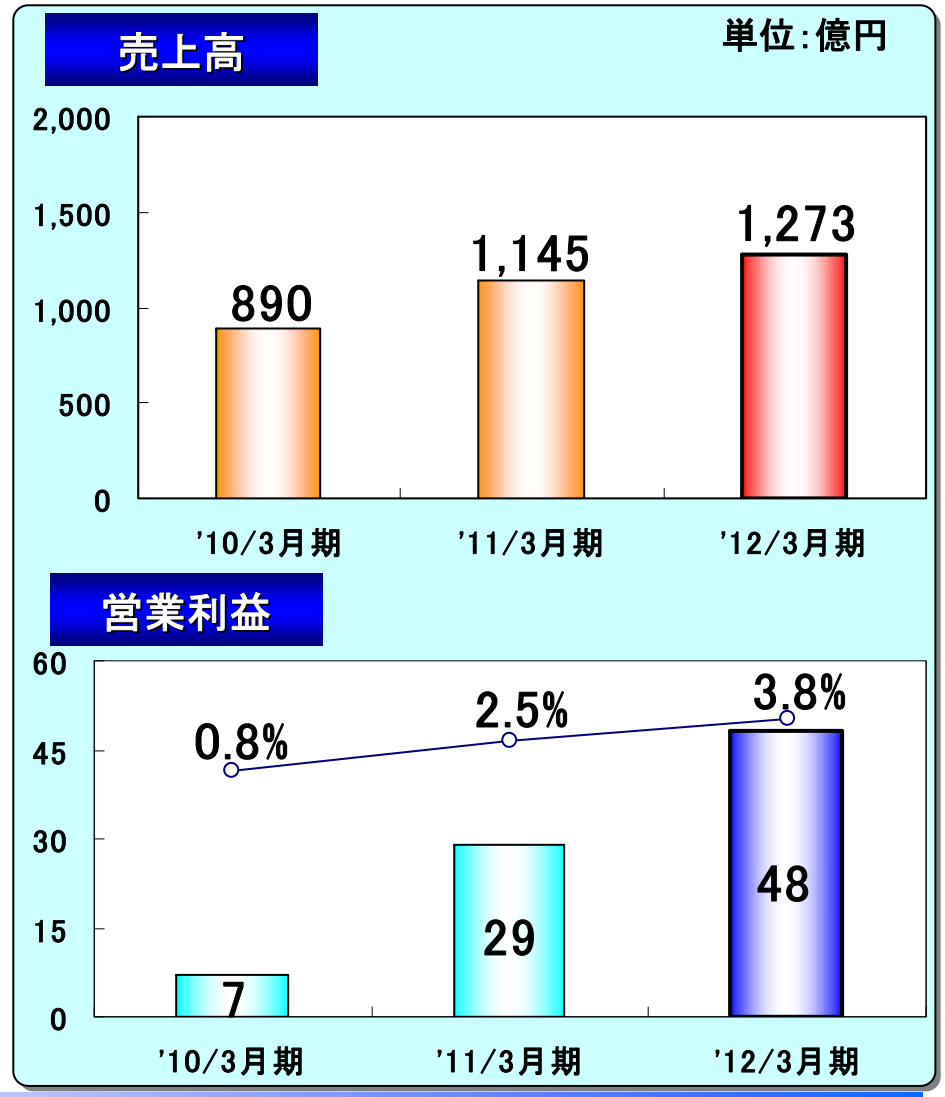

利益増加要因
（ 330億円 ）
利益減少要因
（ 226億円 ）
比例費低減
38億
規模効果
292億
114億
人件費増加
44億
経費等増加 (償却費△7、その他△37)
18億
売価レベル
50億
為替レート
+104億円
’11年3月期
営業利益
246億円
’12年3月期
営業利益
350億円
’11年3月期 ＜実績＞
vs
’12年3月期 ＜見通し＞

4. 所在地別 売上高・営業利益（日本・米州）

《 日 本 》



《 米 州 》



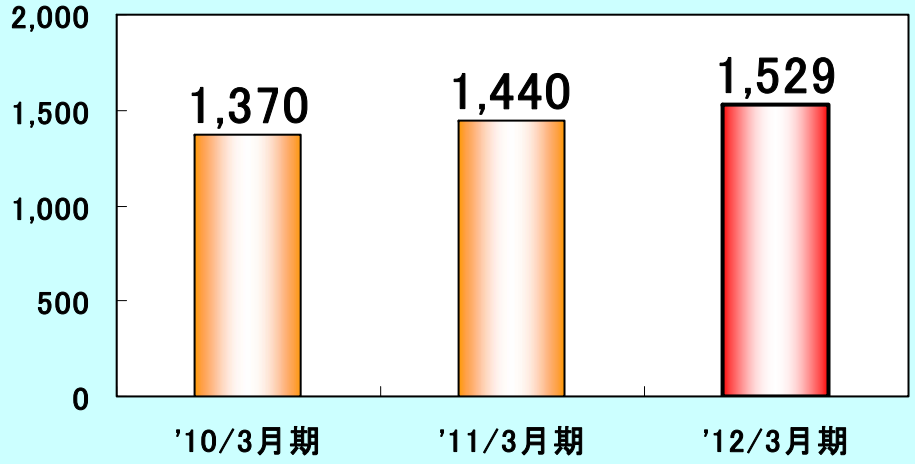
4. 所在地別 売上高・営業利益（欧州・アジア他）

For New Technology Network NTN

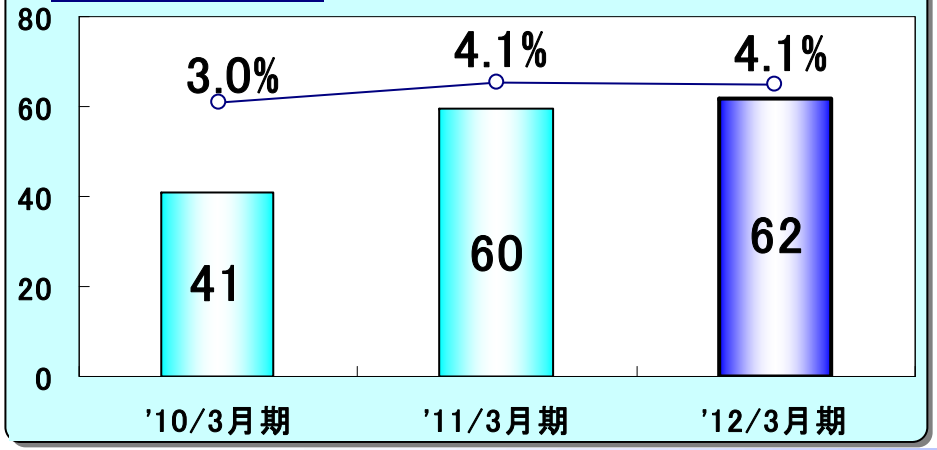
《 欧 州 》

売上高

単位：億円



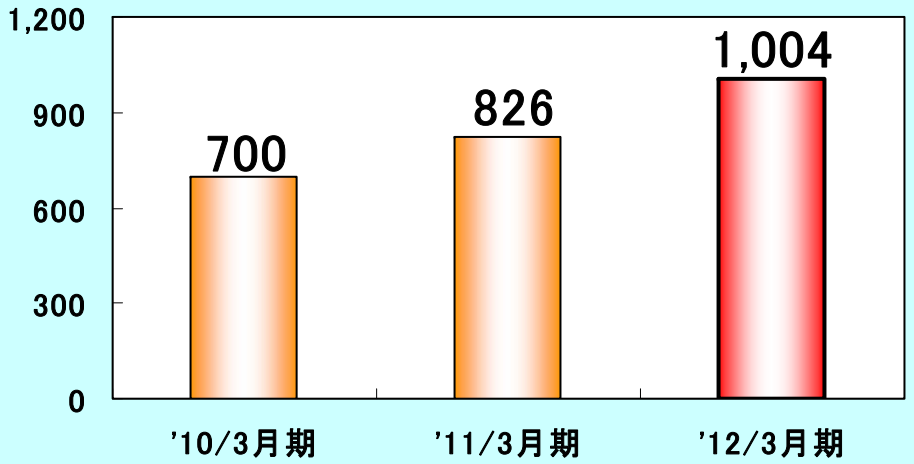
営業利益



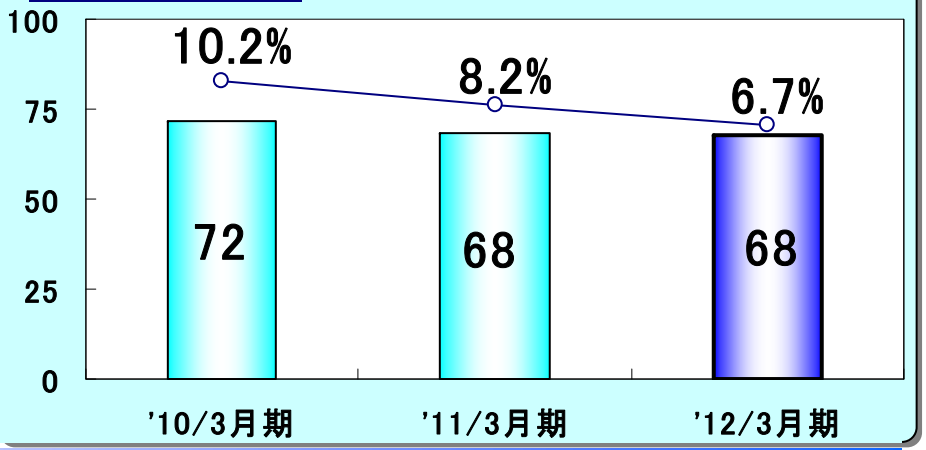
《 アジア他 》

売上高

単位：億円



営業利益



5. 棚卸資産/有利子負債/設備投資他

単位：億円

	'10年3月期 実績（参考）	'11年3月期 実績 ①	'12年3月期 見通し ②	対前期増減 '12年3月期 ②－①
棚卸資産	1,267	1,370	1,300	△ 70
（回転率）	3.6回	3.9回	4.5回	0.6回
有利子負債	2,316	2,233	2,250	17
設備投資	215	297	600	303
（海外）	69	182	394	212
（国内）	146	115	206	91
減価償却費	407	359	361	2
フリーキャッシュ・フロー	184	123	△ 79	△ 202

We make
Bearings.



For New Technology Network

NTN®

NTN株式会社

www.ntn.co.jp