

NTN

2021年3月期

第2四半期

決算説明会資料

2020年11月5日

NTN株式会社



## I. 決算概要

## II. 2021年3月期第2四半期決算と通期見通し

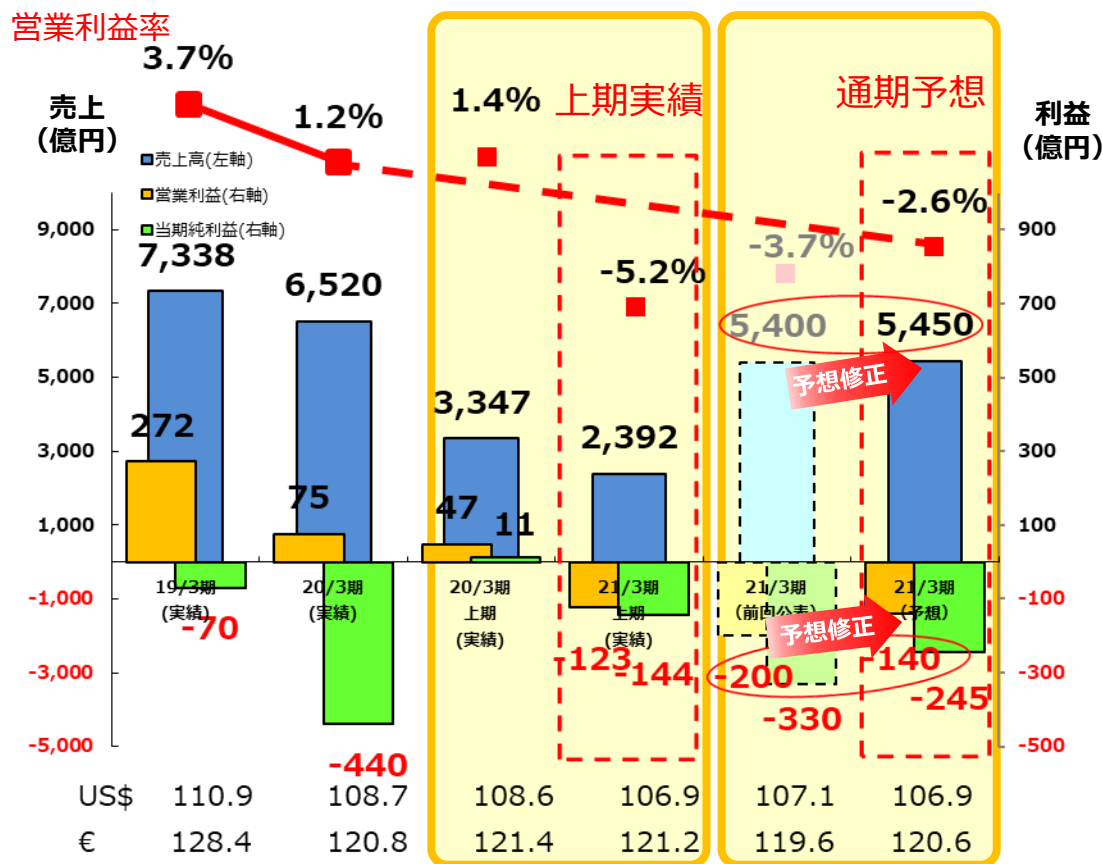
## III. 質疑応答

- 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。

# ① 決算概要

**上期 販売：**新型コロナの影響で前年同期比では全事業において減収。地域は中国を除き減収  
**利益：**固定費、比例費の削減を進めるも、大幅な規模減少の影響を受けて同期比で減益  
**通期見通し：**コロナ収束が不透明で下期は前回予想を据え置き、上期上振れ分で通期上方修正

## 営業利益率



## 21/3上期実績 ( )内は前年同期実績

**売上高：** **2,392億円** (3,347億円)  
 前年同期比-28.5%、除く為替-27.5%  
**営業利益：** **-123億円** (47億円)  
 前年同期比-170億円  
**当期純利益：** **-144億円** (11億円)  
 前年同期比-155億円  
**中間配当：** **0円** (5円)

## 21/3通期予想 ( )内は前期実績

**売上高：** **5,450億円** (6,520億円)  
 前期比-16.4%、除く為替-15.7%  
**営業利益：** **-140億円** (75億円)  
 前期比-215億円  
**当期純利益：** **-245億円** (-440億円)  
 特別損益-35億円を織り込み  
**年間配当：** **0円** \*期末0円の予想

## ② 上期実績のポイントと通期見通し

### 上期実績のポイント

21/3上期実績 ( )内は8月の前回公表

売上高： **2,392億円** (2,340億円)  
 前回公表比+2.2%、除く為替+2.4%

営業利益： **-123億円** (-180億円)  
 前回公表比 +57億円, +31.7%  
 営業利益率 -5.2% (-7.7%)

当期純利益： **-144億円** (-265億円)

#### ① 2Q以降、需要環境が改善し販売が想定より増加 (+2%)

アフターマーケット向け：米州、欧州、アジアで回復傾向 (+3%)  
 産業機械向け：建機、風力、農機を中心に需要増加 (+2%)  
 自動車向け：日本、欧州、中国で需要が増加 (+2%)

#### ② 固定費の削減、比例費の改善で営業利益が良化 (+57億円)

需要急減に伴い、大幅な人件費・経費の削減を実施  
 比例費では海外を中心に調達コストを削減

### 1Qから2Qの改善ポイント

21/3期2Q実績 ( )内は1Q実績

売上高： **1,473億円** (919億円)  
 営業利益： **-26億円** (-97億円)  
 営業利益率 -1.8% (-10.6%)

当期純利益： **-23億円** (-121億円)

棚卸資産： **1,750億円** (1,928億円)  
 6月末比-178億円

#### ① 1Qから2Qへ販売規模が増加 (+60%)

主に自動車向けを中心に需要が大幅に回復

#### ② 棚卸資産を圧縮 (-178億円)

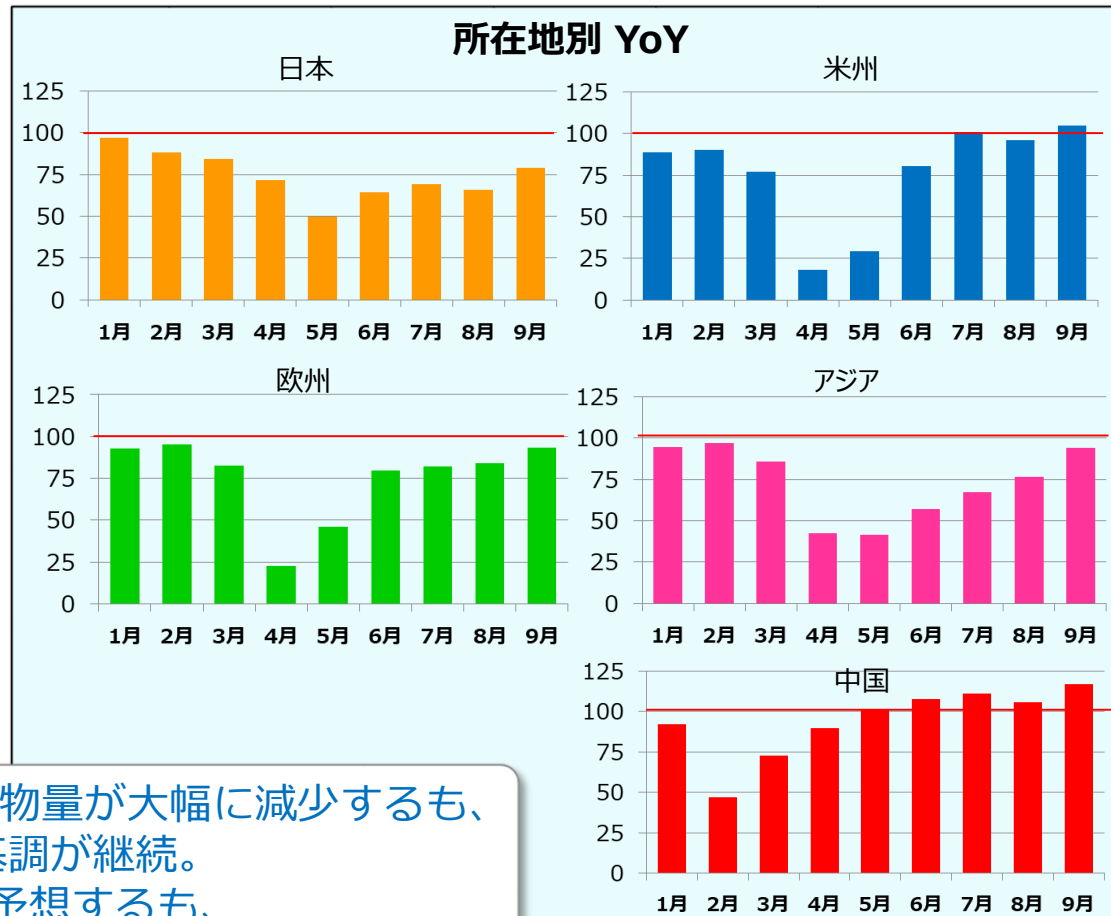
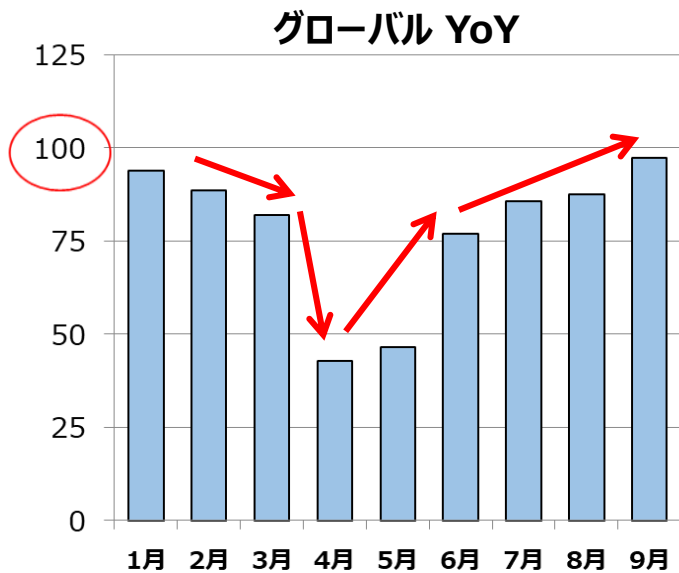
販売の増加局面で、生産増を最小限 (+20%) に抑えて在庫圧縮  
 1Q急増した仕掛品や完成品を削減、年度末目標1,740億円近くを達成  
 ※営業CFは、1Q-110億円から、2Q-15億円へ改善

#### ③ 販売増加に伴う固定費の増加を抑制

1Qから2Qの生産増加局面で、人件費・経費の増加を最小限に抑制

# ③新型コロナウイルス拡大を受けた需要動向-1

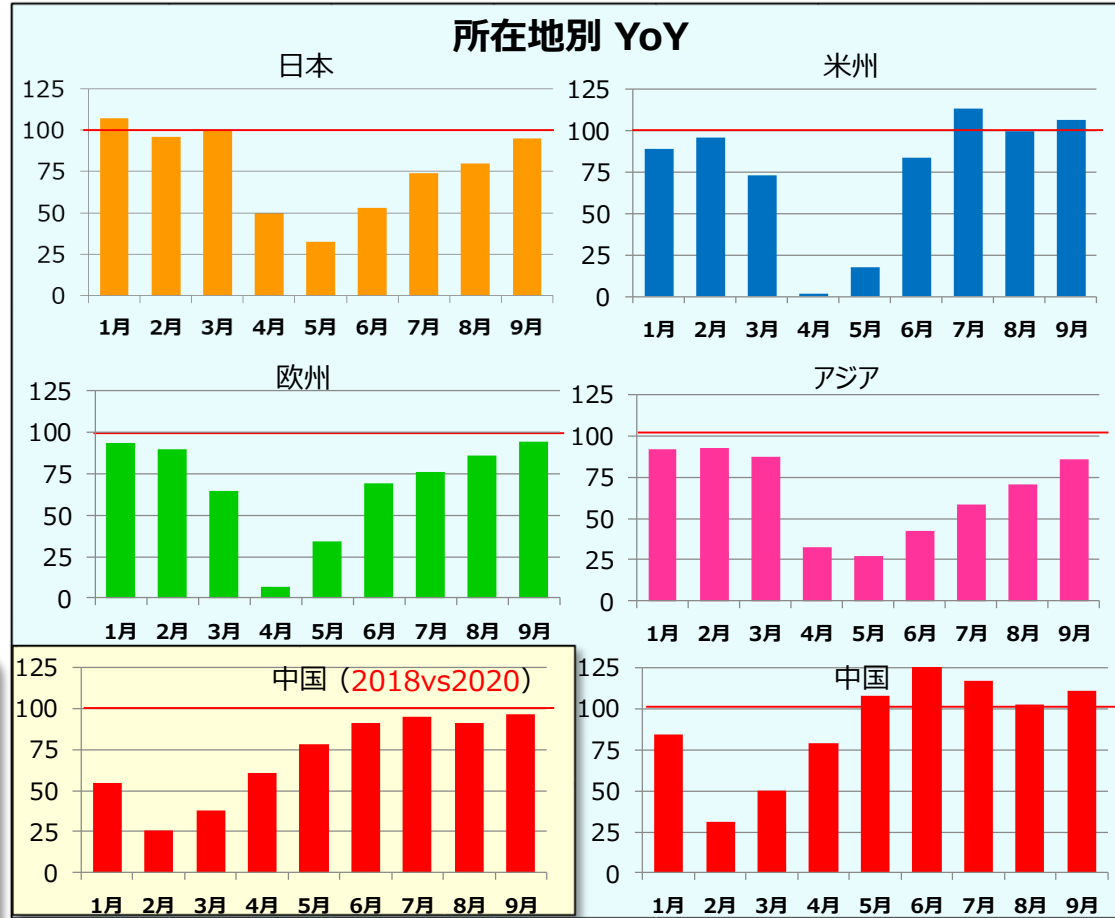
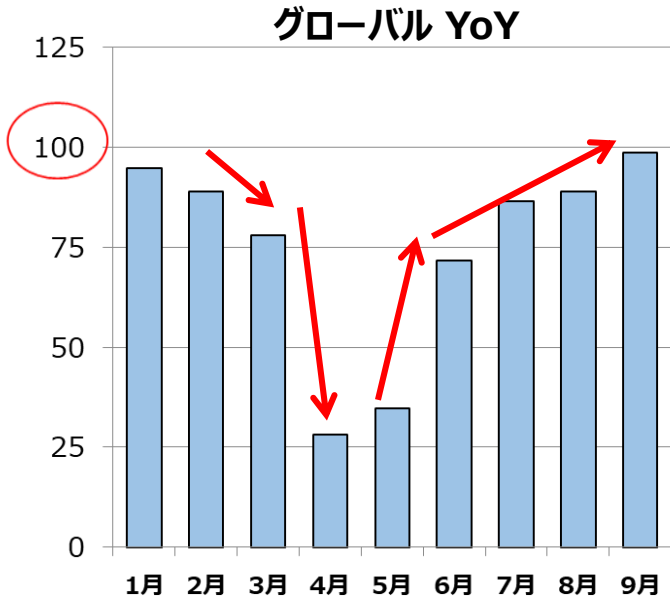
## 所在地別の販売動向の推移 (前年同月を100、除く為替)



コロナ拡大の影響により、今期1Qで物量が大幅に減少するも、  
 2Q以降で需要の回復基調が継続。  
 3Q以降も同様の動きを予想するも、  
 足元で欧州中心にコロナ再拡大があり先行きは不透明。

# ③新型コロナウイルス拡大を受けた需要動向-2 (自動車) NTN

## 「自動車向け」販売動向の推移 (前年同月を100、除く為替)



今期1Q(4月,5月)は、中国以外の地域で車両生産のシャットダウンの影響で大幅に物量が減少。  
 2Qより需要回復が本格化し継続。  
 中国は需要促進政策により上期を通じて旺盛な需要を回復。  
 3Q以降は足元の欧州中心のコロナ再拡大がリスク材料。

欧州のコロナ再拡大など不透明な環境下、  
今期、危機対応期間における事業継続と、損益分岐点の引き下げに向けた重要施策に注力

### (1) 危機対応期間における収益回復

- ① 価格コントロールの強化による売価下落の抑制と低収益型番の売価適正化を推進
- ② 生産と販売一体で需要変動に即応する生産対応により固定費の抑制、在庫削減
- ③ 間接部門における徹底した費用削減

### (2) 事業資金の確保及び事業継続

- ① 棚卸資産の削減  
在庫削減を継続、  
4Q単体で棚卸資産回転率3.6回を必達
- ② 資金調達  
コミットメントライン契約を含めた融資枠1,000億円のうち、  
今期は約400億円の借入を実施
- ③ 投資の抑制（投資額を半減）  
設備投資を通期で200億円に抑制  
(上期実績135億円、前上期比-203億円)

# ⑤事業形態別：アフターマーケット事業

## 上期実績と通期予想

21/3上期実績 ( )内は前年上期

売上高：**429億円** (560億円)

営業利益：**23億円** (67億円)

営業利益率：**5.3%** (11.9%)

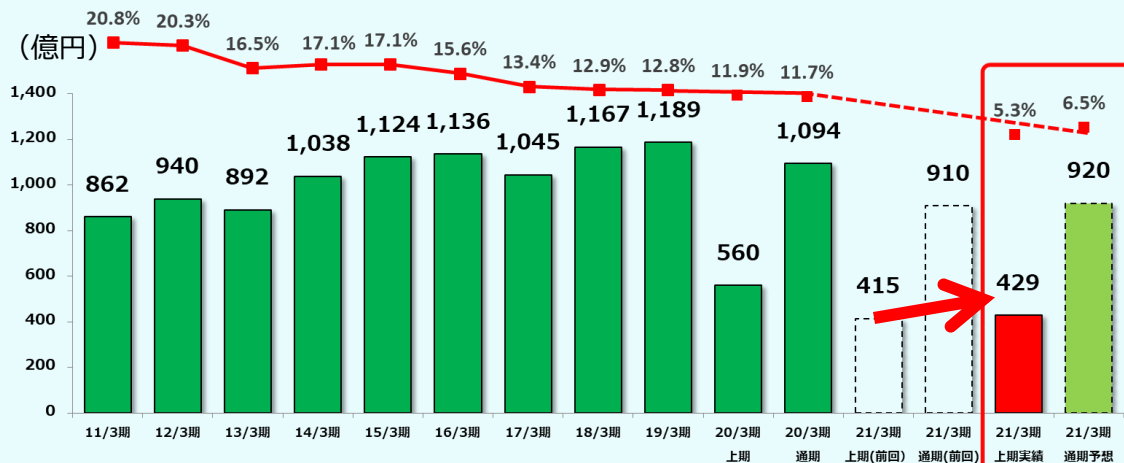
21/3通期予想 ( )内は前期

売上高：**920億円** (1,094億円)

営業利益：**60億円** (128億円)

営業利益率：**6.5%** (11.7%)

### アフターマーケット事業の売上高と営業利益率



## 重点施策

### (1) 補修向け即納体制の確立

グローバル標準品の常備在庫拡充および新基幹システムを活用したアフターマーケット向け生産枠の確保

### (2) 補修市場向け利益率の維持・向上

販売代理店向け定価表の改定推進

### (3) 補修向け重点商品・儲かる商品への注力

材料・部品の外部調達、完成品の委託生産を活用した原価低減推進



### (4) 製品ライフサイクルを通じて稼ぐビジネスモデル構築

OEM向け販売と補修需要の囲い込みを一気通貫で推進し、利益を最大化





# ⑤事業形態別：産業機械事業

## 上期実績と通期予想

21/3上期実績 ( )内は前年上期

売上高：**469億円** (540億円)

営業利益：**-14億円** (-11億円)

営業利益率：**-2.9%** (-2.0%)

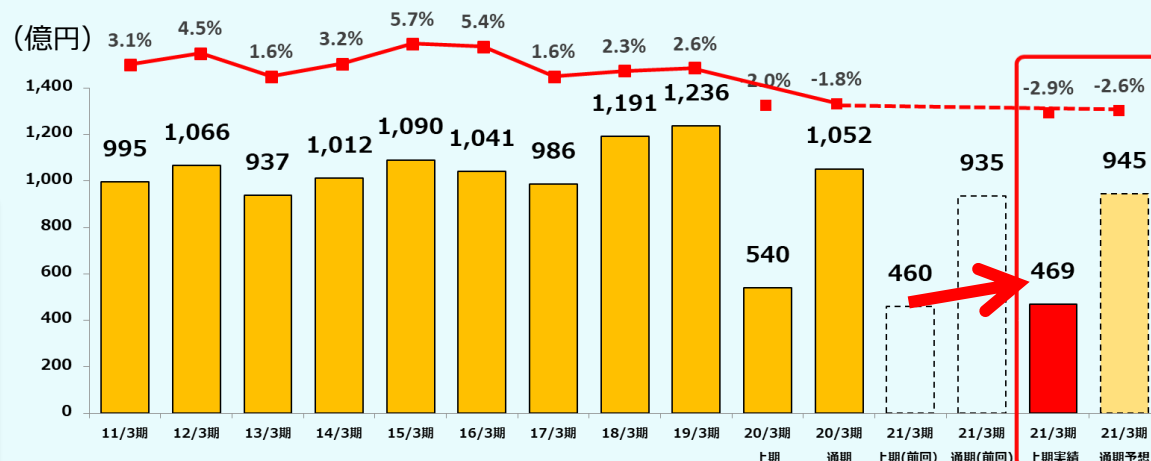
21/3通期予想 ( )内は前期

売上高：**945億円** (1,052億円)

営業利益：**-25億円** (-19億円)

営業利益率：**-2.6%** (-1.8%)

### 産業機械事業の売上高と営業利益率



## 重点施策

### (1) 生涯利益に重点をおいた産業機械ビジネスの強化

- ① OEM～補修需要の一气通貫対応による成長業種の販売拡大
- ② 不採算案件の値上げと撤退 ⇒ 抜本的な体質改革

### (2) 材料、部品の最適地調達による原価低減

- ① 中国、インド材の活用などの調達改革

### (3) 新領域事業の体制確立 (i-WRIST®, Wind Doctor®, モニタリングサービス, 産機アプリ)



「i-WRIST®」



「Wind Doctor®」

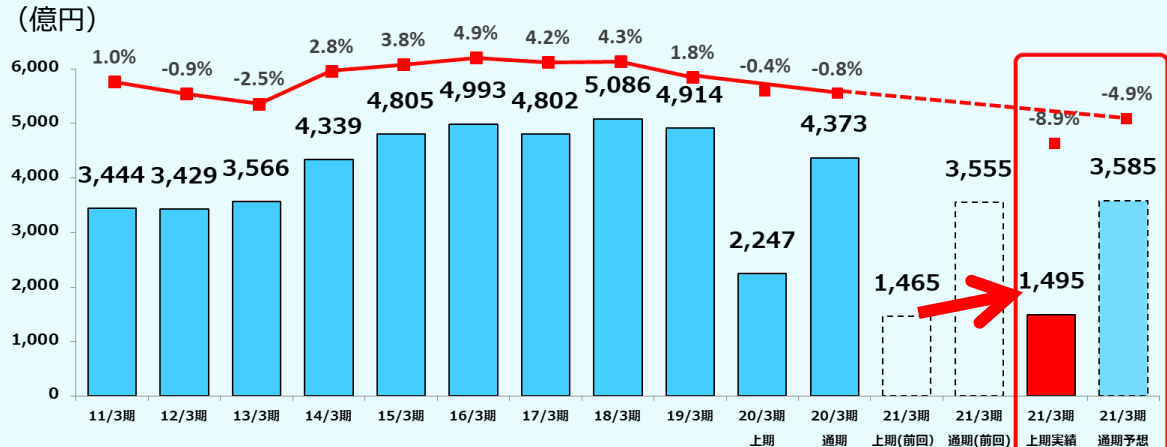
# ⑤事業形態別：自動車事業

## 上期実績と通期予想

21/3上期実績 ()内は前年上期  
 売上高：**1,495億円** (2,247億円)  
 営業利益：**-132億円** (-9億円)  
 営業利益率：**-8.9%** (-0.4%)

21/3通期予想 ()内は前期  
 売上高：**3,585億円** (4,373億円)  
 営業利益：**-175億円** (-34億円)  
 営業利益率：**-4.9%** (-0.8%)

### 自動車事業の売上高と営業利益率



## 重点施策

### (1) 受注済み案件の確実な立上げによる収益改善

SOPまでの開発イベントの節目で売価・原価の変化点を潰し込む「ゲート管理」を強化

### (2) あらゆる切り口での比例費原低の推進

部門・地域横断タスクフォースによる設計段階からの原価造り込み、成功事例の横展開強化

### (3) 持続的成長に向けた顧客・商品ポートフォリオの最適化

CASE・脱炭素の大変革を経た勢力図を見据えた顧客戦略、強みを生かせる商品×地域への集中

# 参考：2020年4月以降のNTN再生に向けた事業運営方針 **NTN**

※2020年3月期決算IR説明会資料からの再掲：<https://www.ntn.co.jp/japan/investors/pdf/findata/2020q4irbriefingj.pdf>

**21/3期を「危機対応期間」、22/3期～24/3期「第2次中期経営計画」とし、「事業継続」と「損益分岐点の引き下げ」を目的とした施策を展開**



# 参考：NTN再生に向けた事業運営方針（詳細）

※2020年3月期決算IR説明会資料からの再掲：<https://www.ntn.co.jp/japan/investors/pdf/findata/2020q4irbriefingj.pdf>

## 危機対応期間

### (1) 従業員の健康と安全の確保

- ① 従業員の健康管理と感染拡大の抑制
- ② 国・地方自治体の要請に沿った対応およびグローバルでの安全支援体制の構築
- ③ 3密（密閉、密集、密接）防止および、ソーシャルディスタンスの実践を目的としたテレワークの推進
- ④ 従業員の生活基盤の維持

## 危機対応期間

### (2) 事業資金の確保及び事業継続

- ① 運転資金の圧縮・最小化
- ② 資金調達  
コミットメントライン契約の締結を含めた1,000億円の事業資金を確保
- ③ 投資の抑制（投資額を半減）

## 危機対応期間

### (3) 将来の成長に向けた準備

- ① 能力増強投資は原則凍結し、効率化投資と設備のメンテナンスを推進
- ② 間接部門を中心とした働き方改革
- ③ 不採算案件からの撤退と、アフターマーケット事業強化に向けた補修在庫の拡充
- ④ 新事業の峻別と経営資源の最適配分
- ⑤ 新基幹システムの稼働・定着及び早期の効果創出
- ⑥ SDGsへの対応

22/3期～24/3期まで  
+ 3か年の新中期経営計画

### (1) 付加価値の増大

- ① 利益率の高い分野（領域・地域）へシフト
- ② 産業機械とアフターマーケット連携によるAM拡大
- ③ 不採算案件の値上げ、撤退
- ④ 自前主義の脱却

### (2) コストの削減

- ① 調達物流コストの削減
- ② 固定費削減

### (3) キャッシュ・フローの改善

- ① 棚卸資産の圧縮
- ② 生産改革を推進し生産性を向上

## 1. 緊急的な固定費削減（人件費）

1. 流動化した労働市場（海外）を中心に人員削減を実施（20/3期△約1,500名）  
21/3期も需要環境を勘案して調整を進める
2. 国内は生産調整（一時帰休）の実施と、政府助成金等を活用  
また、中期的に国内の生産再編を進めていく



危機対応期間  
新中期経営計画

## 2. 今後の目指す姿

コロナ前の8割程度の売上高（5,700～5,800億円）でも  
営業損失回避、FCF黒字化を達成する体質へ改善していく（損益分岐点の引き下げ）

19年3月期（コロナ前）  
売上高： 7,336億円  
営業利益： 269億円

売上高 5,700～5,800億円（コロナ前の8割）  
営業利益 0以上  
FCF 黒字化

22年3月期～24年3月期  
「（第2次）DRIVE NTN100」

新中期経営計画は  
2021年3月までに公表

## 1. 既存の商品・事業の利益率と投資効率の追求

- ① 既存商品・事業は外部活用も加速、  
経営資源は当社技術の強みを発揮できる商品・工程に集中
- ② 新しいコンセプト（スマートファクトリ）で新設した工場（和歌山）、新基幹システムの活用、  
RPAの導入等、最新デジタル技術により生産性向上や業務の効率化を推進
- ③ 従来の発想を転換させた生産改革等を通じて、生産LT短縮による在庫削減を進め、  
財務体質を強化

## 2. 新領域への展開の加速

- ① 事業化に近い新事業に経営資源を重点配分し、短期間で利益ある事業に育成
- ② 環境型社会に貢献する自然エネルギー商品事業等へ積極的に取り組む

## 3. 経営体制の強化等

- ① 環境変化を先取りした施策実行のための戦略的な組織の構築
- ② コーポレートガバナンスの一層の強化、ステークホルダーとの積極的な対話の推進
- ③ 仕事と個人のワークライフバランスの両立、より働きやすい職場環境の実現を目指し、  
エンゲージメント向上に向けた人事制度改革の推進
- ④ グローバル企業として持続可能な開発目標（SDGs）の認識、社会課題の解決に貢献

# 参考：「(第1次)DRIVE NTN100」主な経営指標



3年目（21年3月期）の目標は取り下げ（施策は継続）、21年4月から3年間の目標は21年3月までに公表予定

	2018年3月期 実績	DRIVE NTN100			
		2019年3月期 実績	2020年3月期 実績	2021年3月期 予想	
売上高	7,447億円	7,338億円	6,520億円	5,450億円	
営業利益	399億円	272億円	75億円	-140億円	
営業利益率	5.4%	3.7%	1.2%	-2.6%	
親会社株主に帰属する 当期純利益	204億円	-70億円	-440億円	-245億円	
設備投資額	376億円	452億円	577億円	200億円	
フリーキャッシュ・フロー	134億円	-224億円	-181億円	-315億円	
棚卸資産回転率	4.1回	3.8回	3.6回	3.1回	
ネットD/Eレシオ	0.9	1.2	1.9	2.4	
自己資本比率	30.2%	27.4%	20.6%	18.1%	
ROE	8.4%	-2.9%	-22.8%	-16.7%	
NTN-ROI*	5.7%	3.8%	1.1%	-2.1%	
配当	15.0円	15.0円	5.0円	0円	
為替レート	USD	¥110.8	¥110.9	¥108.7	¥106.9
	Euro	¥129.6	¥128.4	¥120.8	¥120.6

\*NTN-ROI：税引後営業利益÷（有形固定資産＋棚卸資産）

企業理念の実践を通じてESG課題に取り組み、持続可能な社会の実現に貢献します

## 環境 (Environmental)

- ✓ 環境貢献商品の開発
- ✓ 持続可能な資源の利用
- ✓ 事業活動における環境負荷低減

NTN マイクロ水車が  
新エネルギー財団  
会長賞を受賞



NTNグリーンパワーステーション  
「拠点間長距離無線伝送実験」を実施



大阪大学で自然エネルギーで発電する  
NTNグリーンパワーステーション3基を用い  
て、災害を想定した実験にも参画

## 社会 (Social)

- ✓ 社会貢献・地域貢献活動
- ✓ 従業員の健康と安全の確保
- ✓ 多様な働き方の実現と働き方改革の推進

WEB採用とオンライン  
研修の実施



国際協力機構 (JICA) の  
メキシコの研修生を  
北陸地区の製作所で受け入れ

「NTN回る学校」をタイで  
開催、2,000人の子供が  
参加 (2020年1月)



## ガバナンス (Governance)

- ✓ ガバナンス体制の強化
- ✓ 人権基本方針の制定
- ✓ 安全衛生基本方針の制定

「リスク管理規程」に  
基づき、グループ全体  
のリスク管理を推進



大規模地震を想  
定したBCP/BCM  
構築に取り組み、  
体制強化を図る

女性取締役 (社外) が就任



## ESG経営の強化

サステナビリティ委員会を発足  
持続可能な社会の実現に向けて社会  
の期待に応えるCSR活動を推進  
マテリアリティの特定に着手  
SDGsの達成に向けた目標を設定し  
事業へ落とし込み



## SRIインデックスに採用 ESG情報の情報開示を推進

GPIFが  
採用する  
ESG指数  
に選定



FTSE Blossom  
Japan



S&P/JPX  
カーボン  
エフィシエント  
指数



FTSE4Good

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



2020  
Tokyo Sustainability Index

# I. 決算概要

# II. 2021年3月期第2四半期決算と通期見通し

# III. 質疑応答

- 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。

## ★2021年3月期 第2四半期決算のポイント及び通期見通し

1. 連結損益
2. 地域別売上高
3. 事業形態別売上高・営業利益
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
7. 棚卸資産
8. 設備投資・減価償却費
9. 有利子負債
10. キャッシュ・フロー



## 2021年3月期 第2四半期(4-9月)の実績

◇売上高: **2,392億円**

・前年同期比**△955億円**の減収 (除く為替**△920億円**)

◇営業利益: **△123億円**

・前年同期比**△170億円**の減益 (除く為替**△149億円**)

◇経常利益: **△134億円**

・前年同期比**△163億円**の減益 (除く為替**△142億円**)

◇親会社株主に帰属する四半期純利益: **△144億円**

・前年同期比**△155億円**の減益 (除く為替**△141億円**)

◇フリーキャッシュ・フロー: **△278億円**、前年同期比**△232億円**の減少

## 2021年3月期の業績予想を修正

- ◇売上高: **5,450億円**、前回公表から5,400億円から**+50億円**
- ◇営業利益: **△140億円**、前回公表△200億円から**+60億円**
- ◇特別損益: **△35億円**、前回公表△50億円から**+15億円**
- ◇親会社株主に帰属する当期純利益:  
**△245億円**、前回公表△330億円から**+85億円**
- ◇配当については、年間**0円(無配)**を予定
- ◇為替レート: 1US\$=**107円**(前回公表107円)、1EURO=**120円**(同120円)

# 1. 連結損益

単位：億円

	'20年3月期			'21年3月期		増減		
	上期実績	下期実績	通期実績	上期実績	通期見通し	対前年同期 ②-①		
	①			②		合計	除く為替	為替
売上高	3,347	3,173	6,520	2,392	5,450	△ 955	△ 920	△ 34
営業利益	47	28	75	△ 123	△ 140	△ 170	△ 149	△ 21
(営業利益率)	(1.4%)	(0.9%)	(1.2%)	(△ 5.2%)	(△ 2.6%)	(△ 6.6%)		
経常利益	28	△ 45	△ 17	△ 134	△ 180	△ 163	△ 142	△ 21
特別損益	△ 7	△ 316	△ 323	5	△ 35	12	12	0
親会社株主に 帰属する当期純利益	11	△ 451	△ 440	△ 144	△ 245	△ 155	△ 141	△ 15
為替 US\$	108.6	108.8	108.7	106.8	106.9	△ 1.8		
レ - ト EURO	121.4	120.2	120.8	121.2	120.6	△ 0.2		

## 2. 地域別売上高

単位：億円

	'20年3月期			'21年3月期		増減		
	上期実績	下期実績	通期実績	上期実績	通期見通し	対前年同期 ②-①		
	①			②		合計	除く為替	為替
日本	1,002	979	1,981	690	1,585	△ 311	△ 311	-
米州	906	837	1,743	608	1,445	△ 298	△ 283	△ 15
欧州	722	686	1,408	482	1,095	△ 240	△ 239	△ 1
アジア他	717	670	1,387	611	1,325	△ 106	△ 87	△ 18
合計	3,347	3,173	6,520	2,392	5,450	△ 955	△ 920	△ 34

# 3. 事業形態別売上高・営業利益

## <事業形態別売上高>

単位：億円

	'20年3月期			'21年3月期		増減		
	上期実績	下期実績	通期実績	上期実績	通期見通し	対前年同期 ②-①		
	①			②		合計	除く為替	為替
補修	560	534	1,094	429	920	△ 131	△ 126	△ 5
産業機械	540	513	1,052	469	945	△ 71	△ 66	△ 5
自動車	2,247	2,126	4,373	1,495	3,585	△ 753	△ 728	△ 25
合計	3,347	3,173	6,520	2,392	5,450	△ 955	△ 920	△ 34

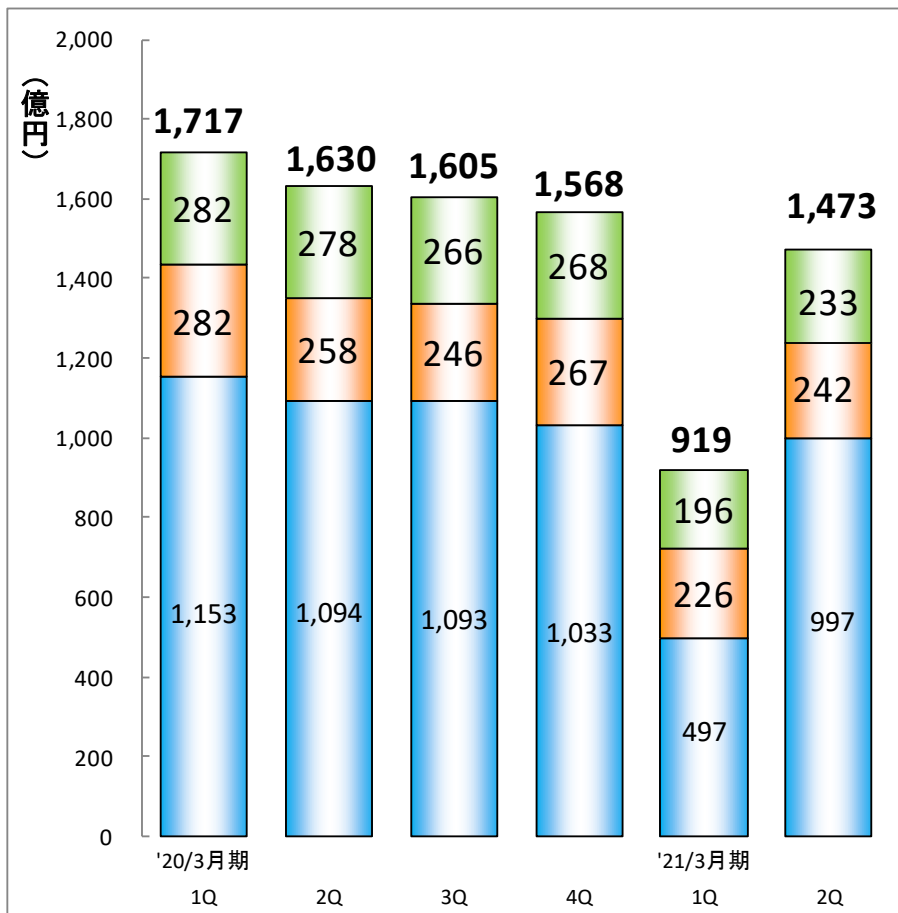
## <事業形態別営業利益>

	'20年3月期			'21年3月期		増減
	上期実績	下期実績	通期実績	上期実績	通期見通し	対前年同期
	①			②		②-①
補修	67	61	128	23	60	△ 44
産業機械	△ 11	△ 8	△ 19	△ 14	△ 25	△ 3
自動車	△ 9	△ 25	△ 34	△ 132	△ 175	△ 123
合計	47	28	75	△ 123	△ 140	△ 170

# 4. 事業形態別業績(四半期推移)

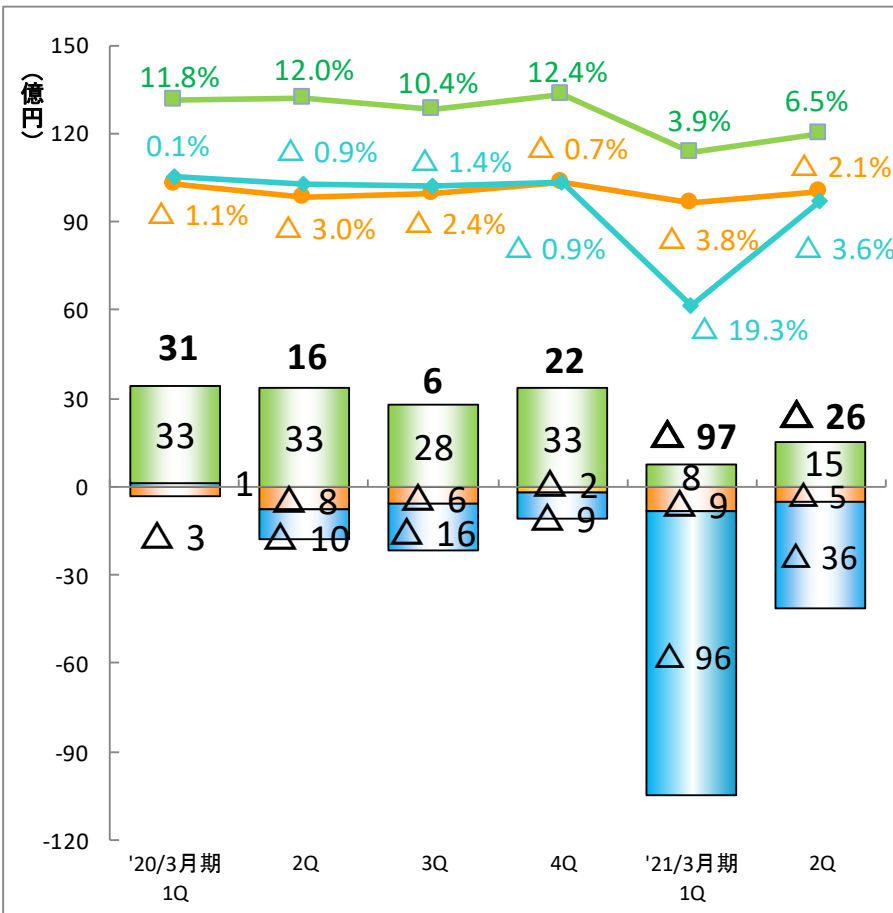
### 売上高

自動車 産業機械 補修



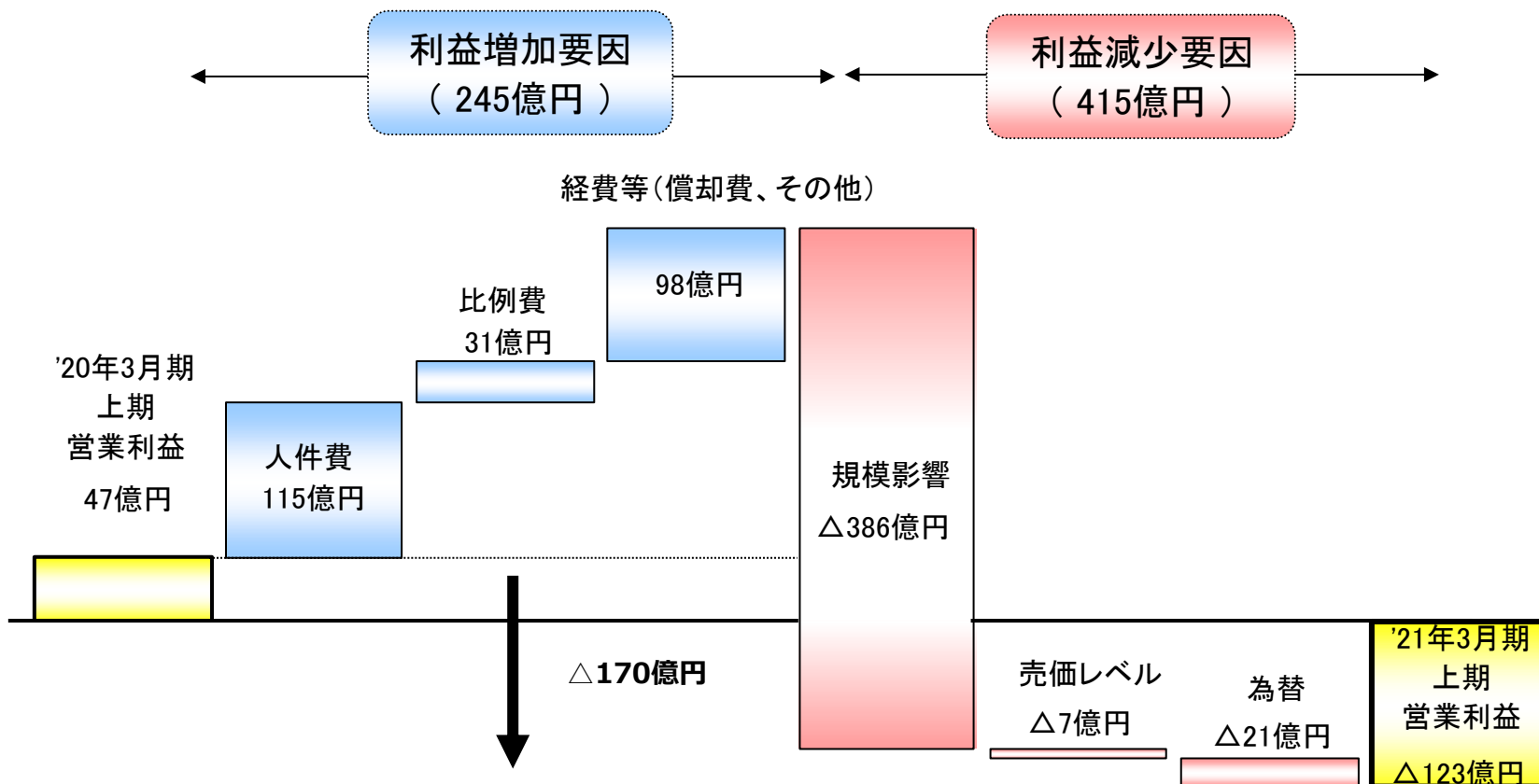
### 営業利益/営業利益率

自動車 産業機械 補修



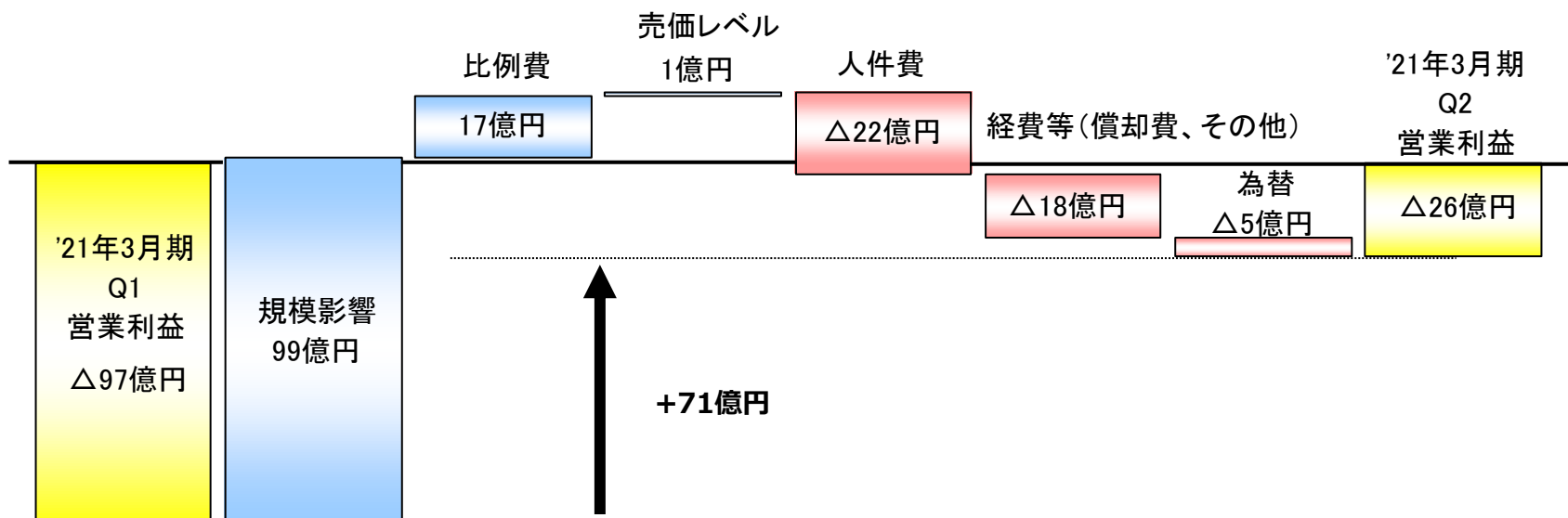
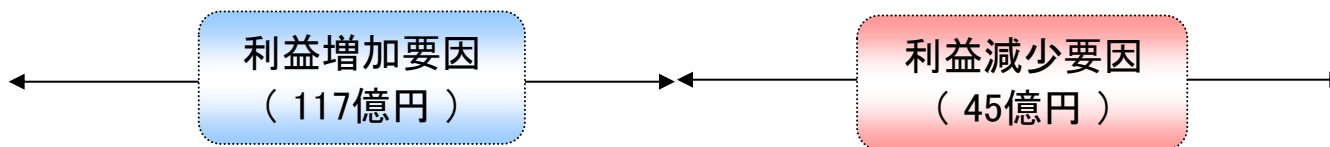
# 5-1. 営業利益増減

『20年3月期 上期 <実績>  
vs 『21年3月期 上期 <実績>



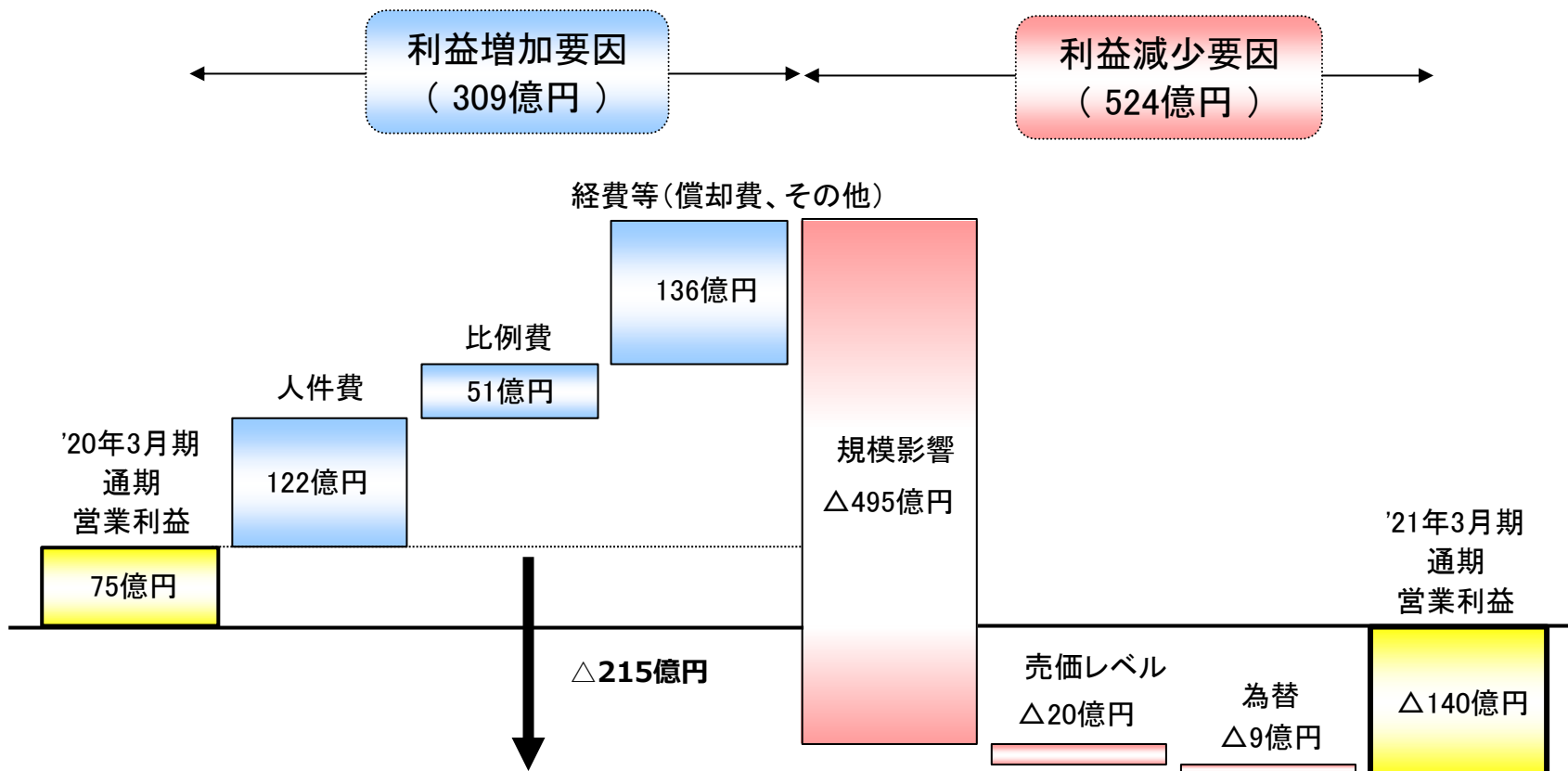
# 5-2. 営業利益増減

〔 '21年3月期 Q1 <実績>  
vs '21年3月期 Q2 <実績> 〕





# 5-3. 営業利益増減 〔 '20年3月期 通期 <実績> vs '21年3月期 通期 <見通し> 〕



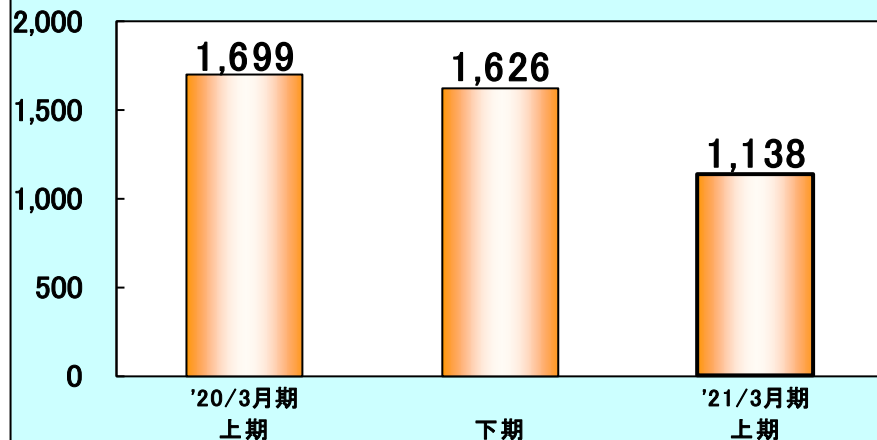
# 6-1. 所在地別 売上高・営業利益 (日本・米州)

## 《 日本 》

## 《 米州 》

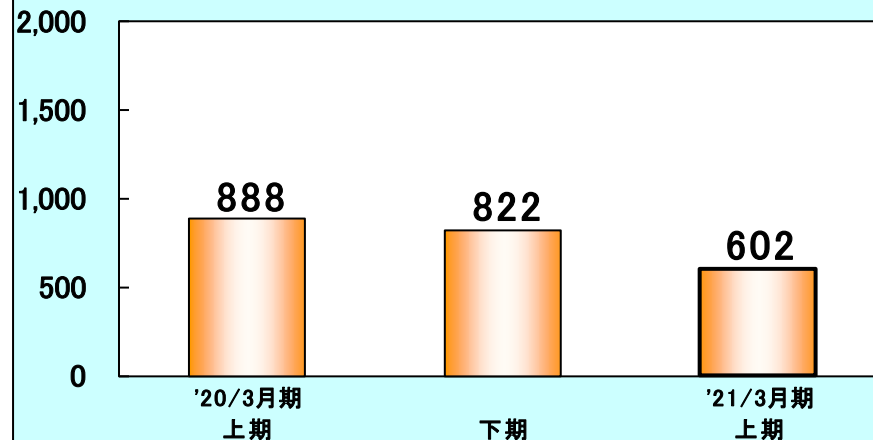
### 売上高

単位: 億円

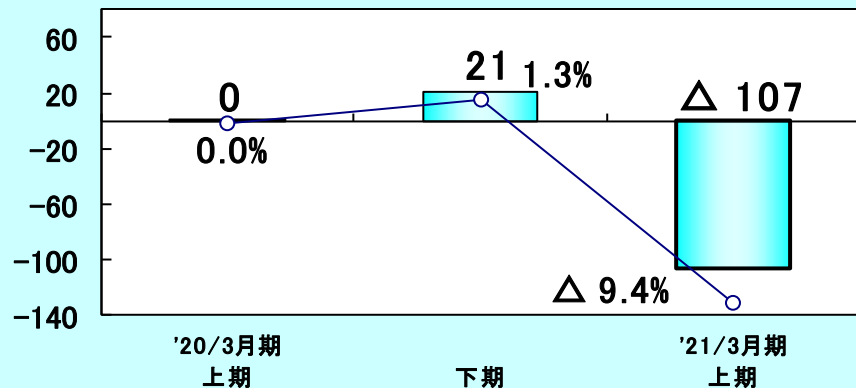


### 売上高

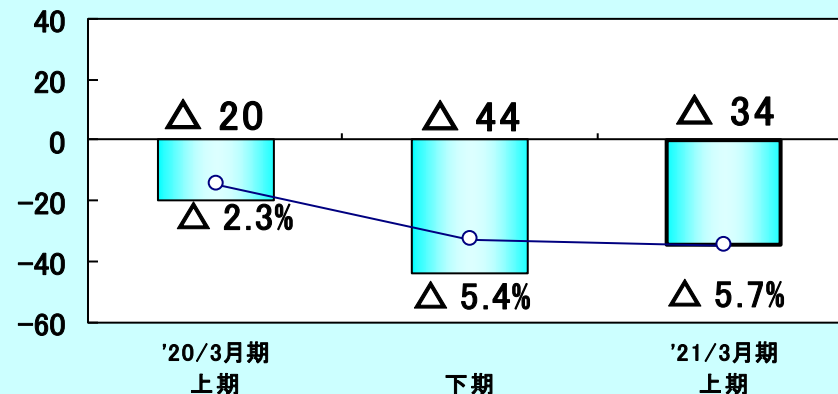
単位: 億円



### 営業利益



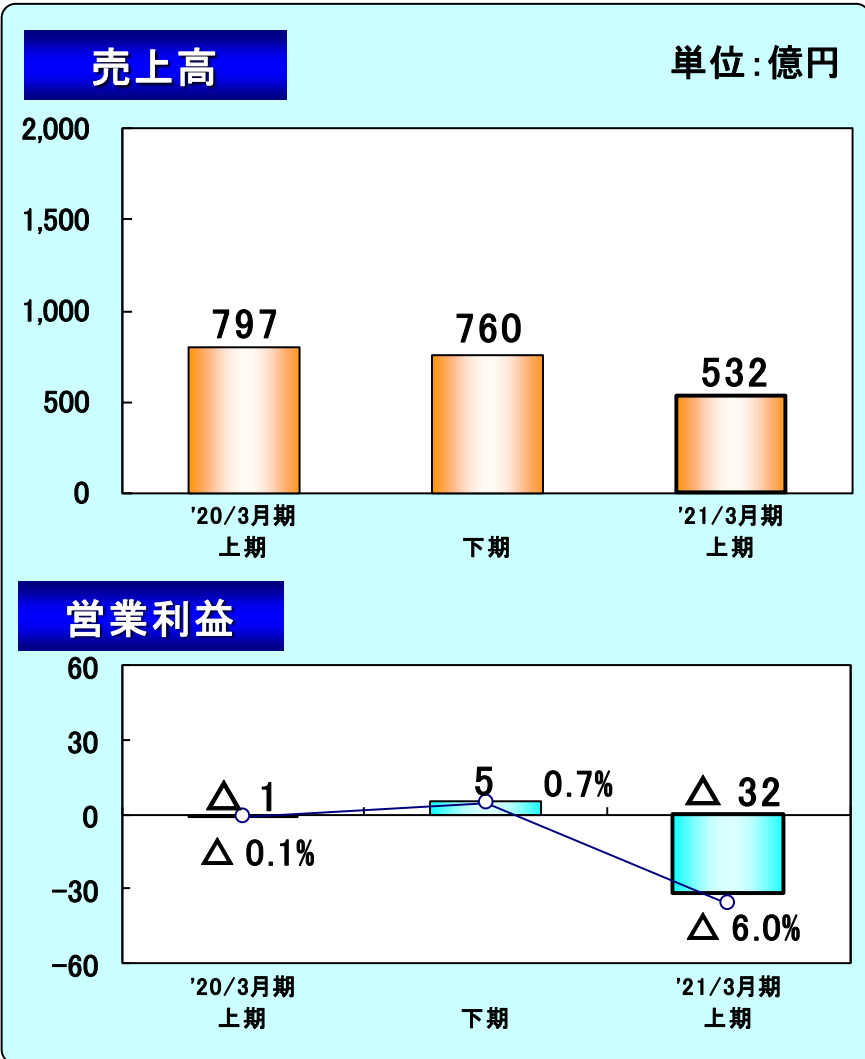
### 営業利益



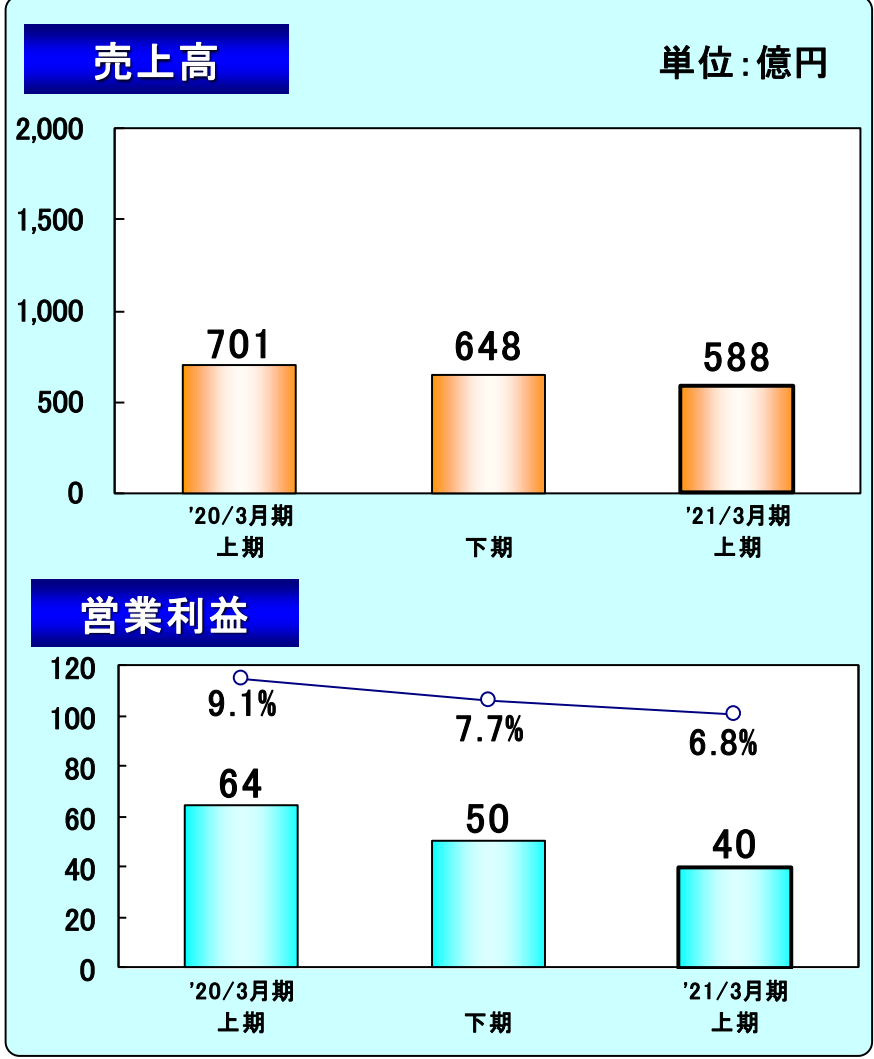
# 6-2. 所在地別 売上高・営業利益 (欧州・アジア他)



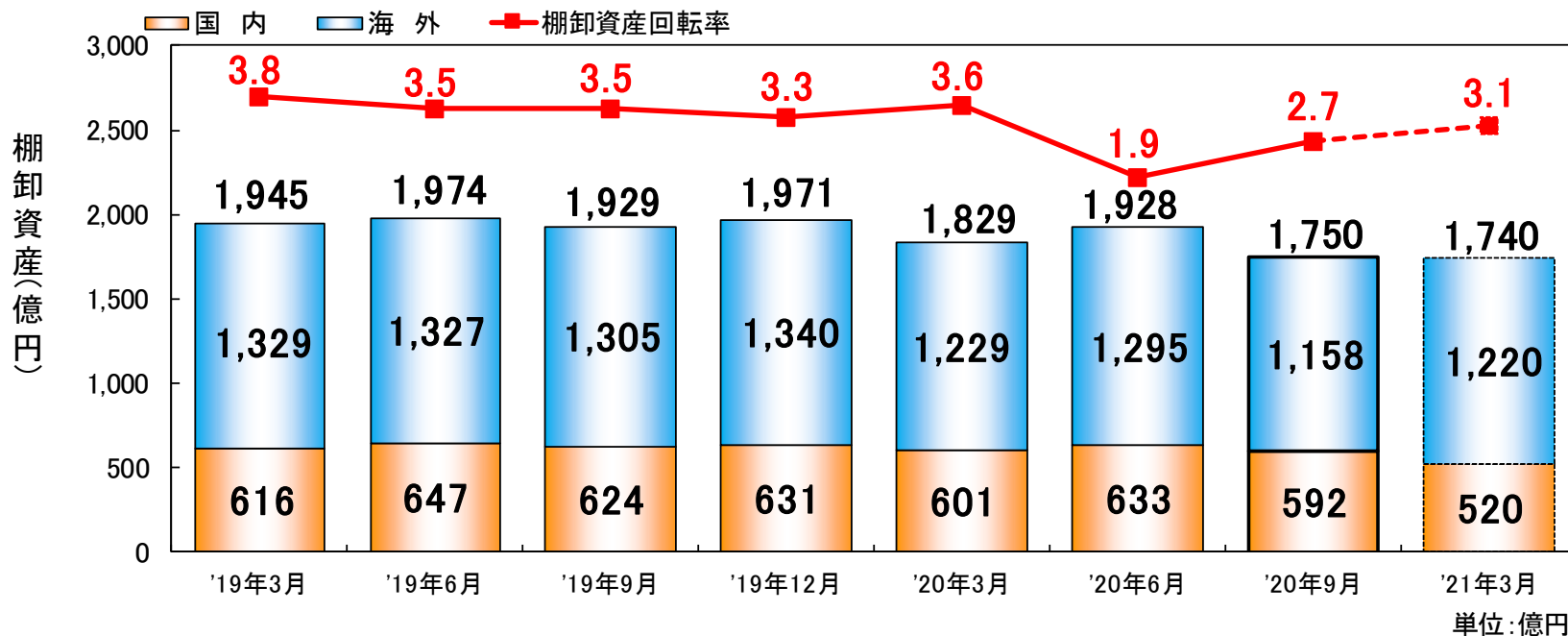
## 《 欧州 》



## 《 アジア他 》



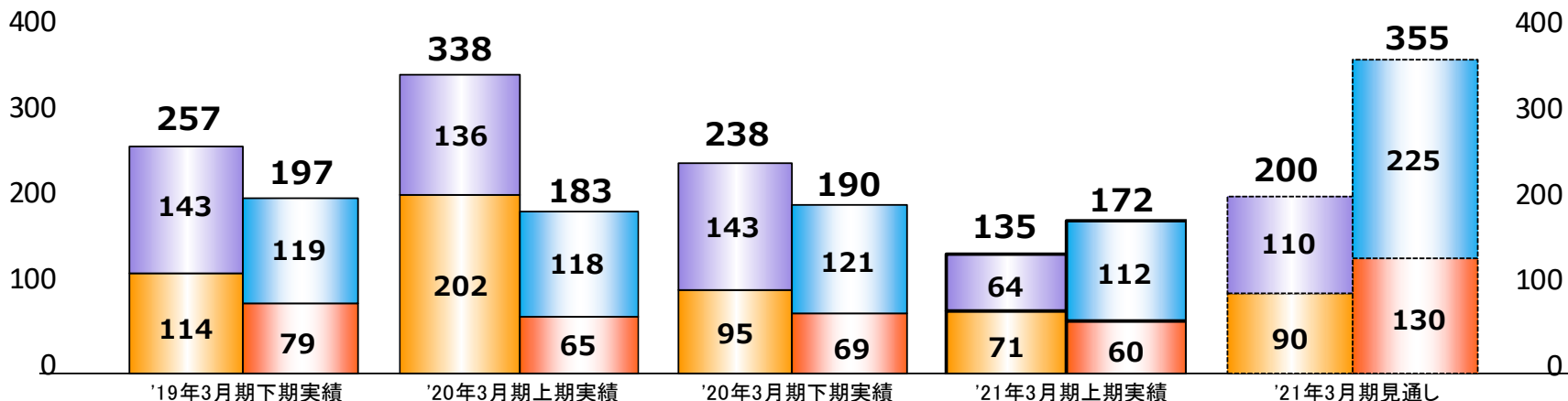
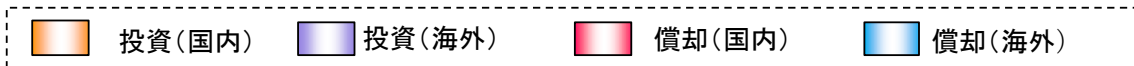
# 7. 棚卸資産



	'19年3月 実績	'19年6月 実績	'19年9月 実績	'19年12月 実績	'20年3月 実績	'20年6月 実績	'20年9月 実績	'21年3月 見通し
棚卸資産	1,945	1,974	1,929	1,971	1,829	1,928	1,750	1,740
（海外）	(1,329)	(1,327)	(1,305)	(1,340)	(1,229)	(1,295)	(1,158)	(1,220)
（国内）	(616)	(647)	(624)	(631)	(601)	(633)	(592)	(520)
棚卸資産回転率(回)	3.8回	3.5回	3.5回	3.3回	3.6回	1.9回	2.7回	3.1回

# 8. 設備投資・減価償却費

(単位:億円)



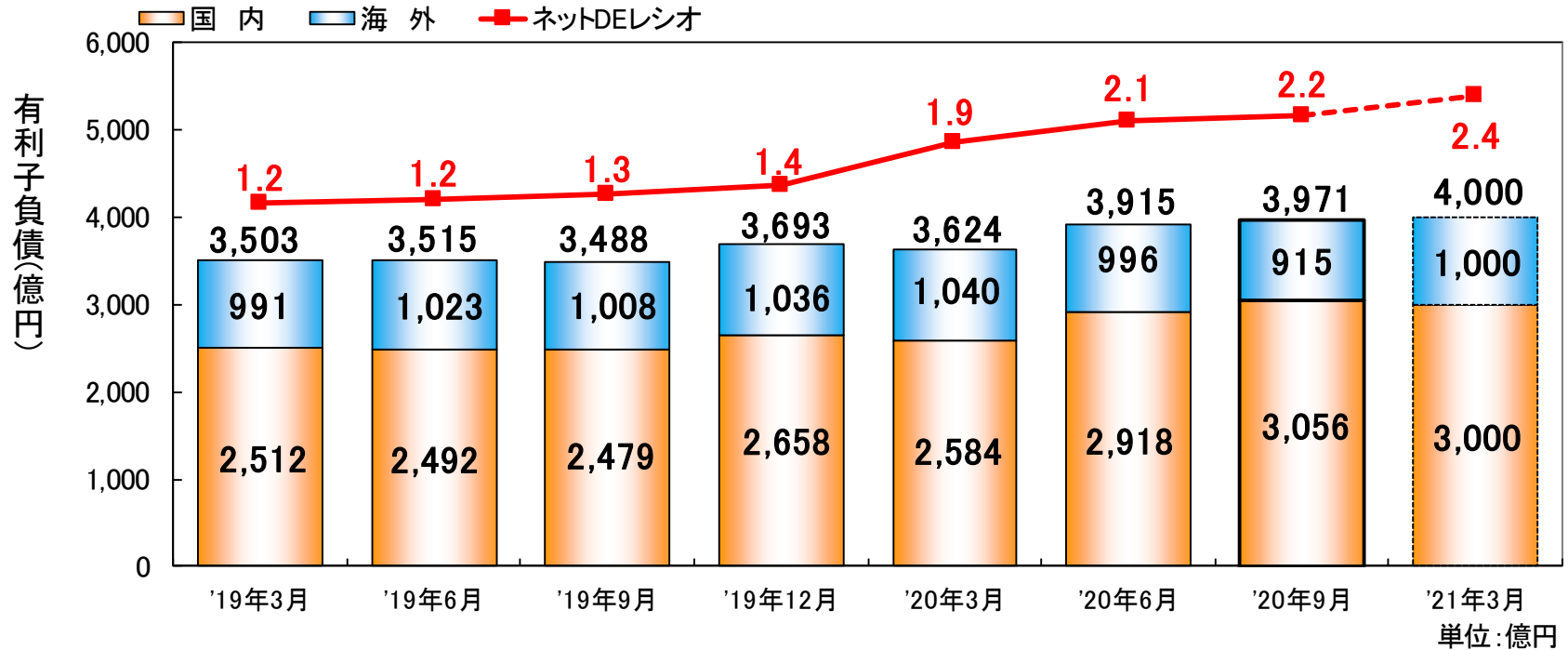
単位:億円

	'19年3月期 下期実績	'20年3月期		'21年3月期 上期実績②	増減 ②-①	'21年3月期 見通し
		上期実績①	下期実績			
<b>設備投資</b>	257	338	238	※ 135	△203	※ 200
(海外)	(143)	(136)	(143)	(64)	(△72)	(110)
(国内)	(114)	(202)	(95)	(71)	(△131)	(90)

※他に、無形固定資産投資額があります。上期実績:39億円 通期見通し:90億円

	'19年3月期 下期実績	'20年3月期		'21年3月期 上期実績②	増減 ②-①	'21年3月期 見通し
		上期実績	下期実績			
<b>減価償却費</b>	197	183	190	172	△11	355
(海外)	(119)	(118)	(121)	(112)	(△6)	(225)
(国内)	(79)	(65)	(69)	(60)	(△5)	(130)

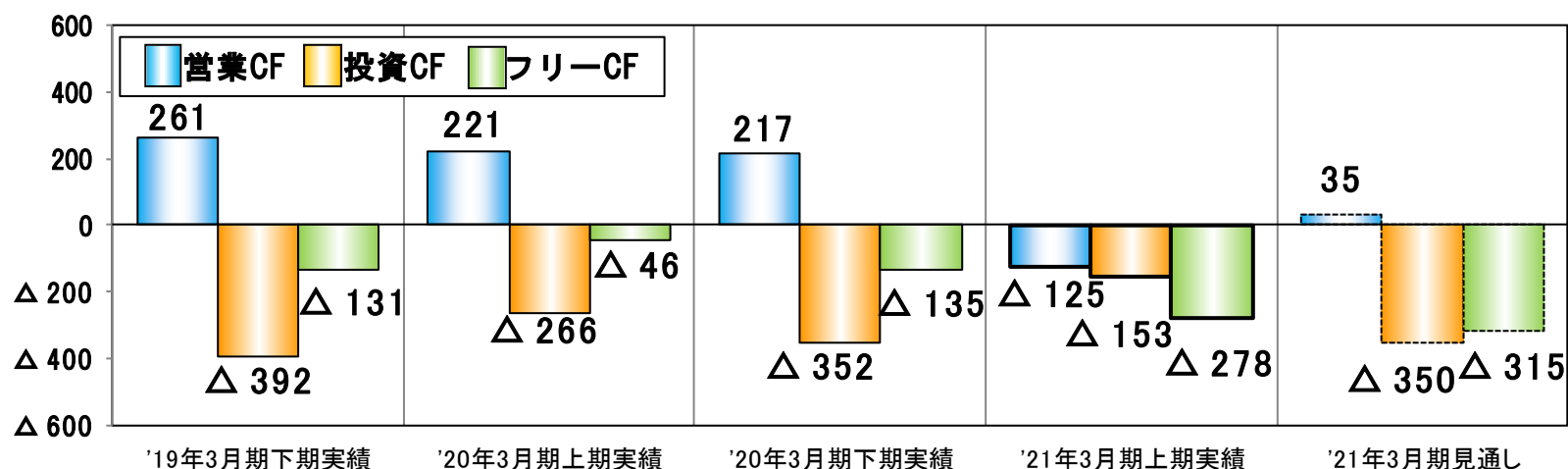
# 9. 有利子負債



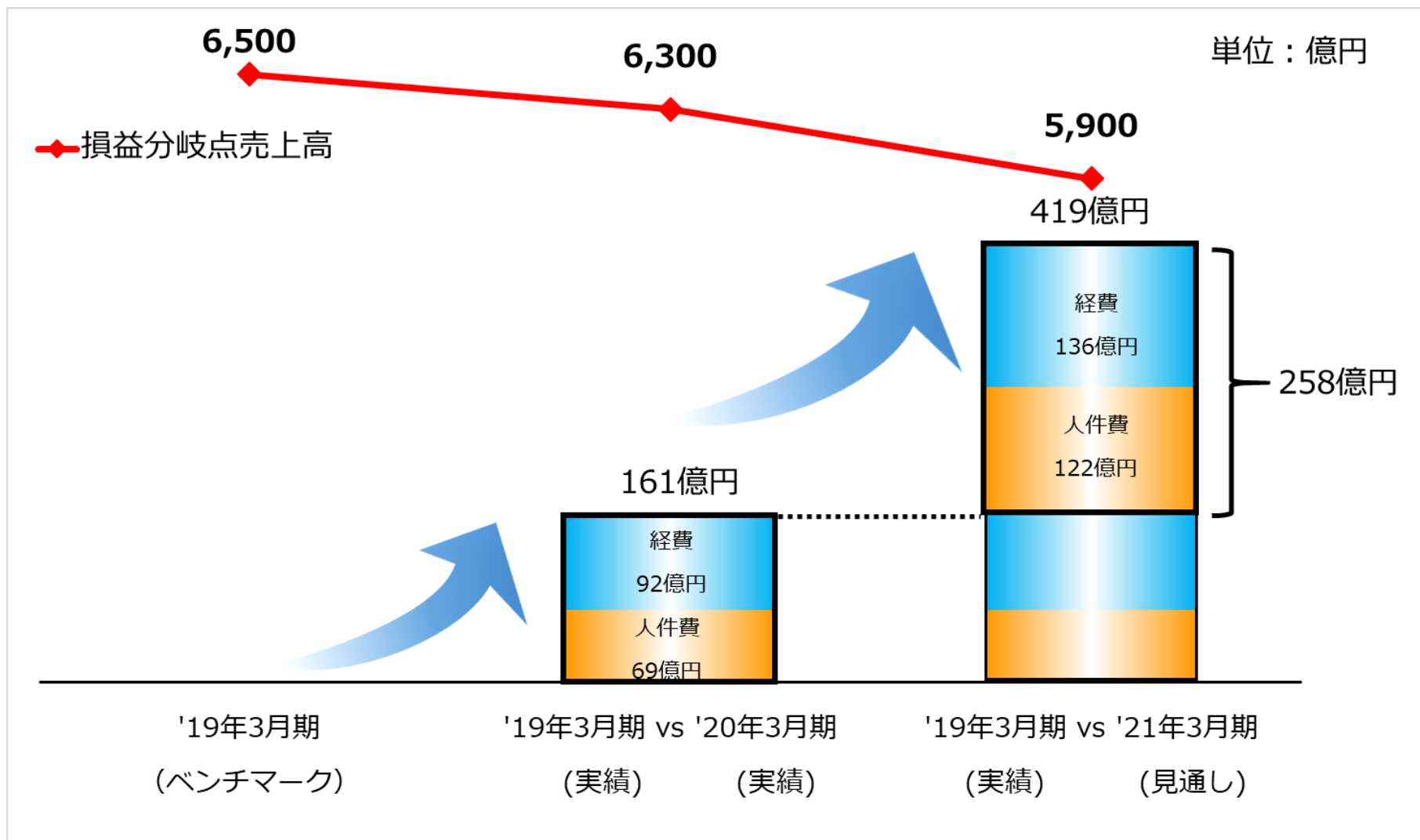
	'19年3月 実績	'19年6月 実績	'19年9月 実績	'19年12月 実績	'20年3月 実績	'20年6月 実績	'20年9月 実績	'21年3月 見通し
有利子負債	3,503	3,515	3,488	3,693	3,624	3,915	3,971	4,000
(海外)	(991)	(1,023)	(1,008)	(1,036)	(1,040)	(996)	(915)	(1,000)
(国内)	(2,512)	(2,492)	(2,479)	(2,658)	(2,584)	(2,918)	(3,056)	(3,000)
ネット有利子負債	2,669	2,686	2,732	2,970	2,913	3,113	3,174	3,235

# 10. キャッシュ・フロー

単位: 億円	'19年3月期 下期実績	'20年3月期		'21年3月期 上期実績②	②-①	'21年3月期 見通し
		上期実績①	下期実績			
I. 営業活動による キャッシュ・フロー	261	221	217	△125	△345	35
II. 投資活動による キャッシュ・フロー	△392	△266	△352	△153	113	△350
I + II. フリーキャッシュ・フロー	△131	△46	△135	△278	△232	△315
III. 財務活動による キャッシュ・フロー	89	△23	97	360	383	370
IV. 現金及び現金同等物 に係る換算差額等	△0	△11	△6	3	14	△2
V. 現金及び現金同等物の 増減額	△42	△79	△44	85	165	53

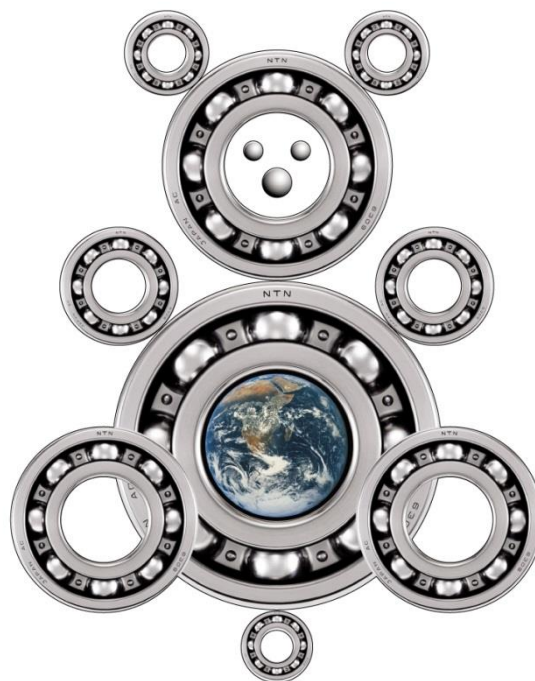


# 11. 固定費削減の推移





**DRIVE  
NTN100**



For New Technology Network

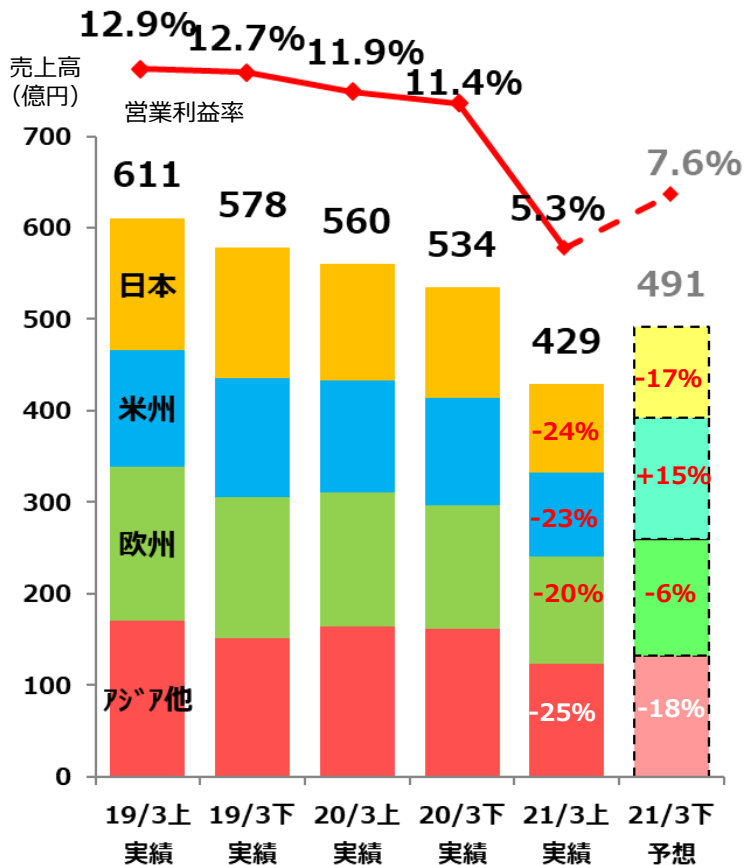
**NTN**®

NTN corporation

**D**igitalization, **R**esources, **I**nnovation, **V**ariable cost reformation, **E**fficiency improvement  
**N**TN **T**ransformation for **N**ew **100**years

<上期実績(対20/3上期)> **売上高:429億円(△23.5%),営業利益:23億円(△65.9%)**

- 産機補修はアジア、欧州を中心に需要が減少し、代理店向けが販売減
- 自動車補修は、中国で増加するも、欧米・日本では販売減



<下期予想：対21/3下期の販売増減コメント>

### 日本

エンドユーザ向け需要減の他、代理店の在庫調整により前年を下回る販売となる見通し

### 米州

自動車補修は米販のOES向け新規案件の需要増及びオートパーツ向けでも販売増

### 欧州

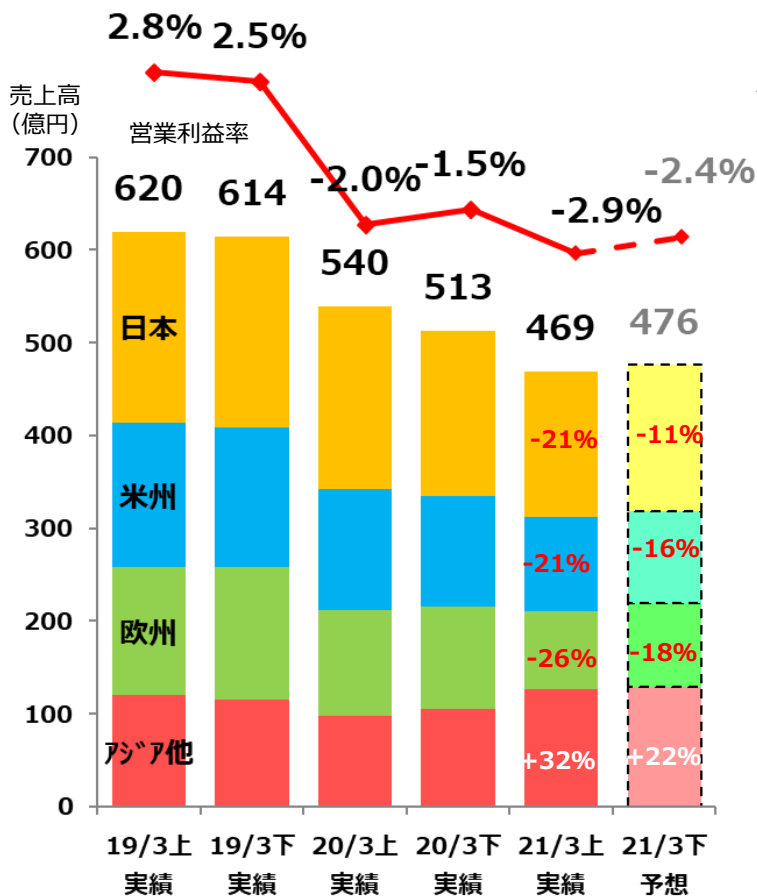
イタリア、フランス、ドイツで当面需要が低調に推移、自動車補修もドイツ、フランスで減少

### アジア他

代理店の在庫調整と自動車・鉄車補修の需要減により販売減

<上期実績(対20/3上期)> **売上高:469億円(△13.1%),営業利益:△14億円**

- 建設機械向けが大きく減少、航空機や減速機でも需要減に伴い販売減
- 中国では風力発電向けを主軸として大幅増加



<下期予想：対20/3下期の販売増減コメント>

**日本**

変減速機は増加見込みだが、建設機械や工作機などの減少により販売減

**米州**

主力の建設機械や風力発電、航空機などが減少になり販売減

**欧州**

風力発電を中心に航空機、建設機械、工作機などの減少により販売減

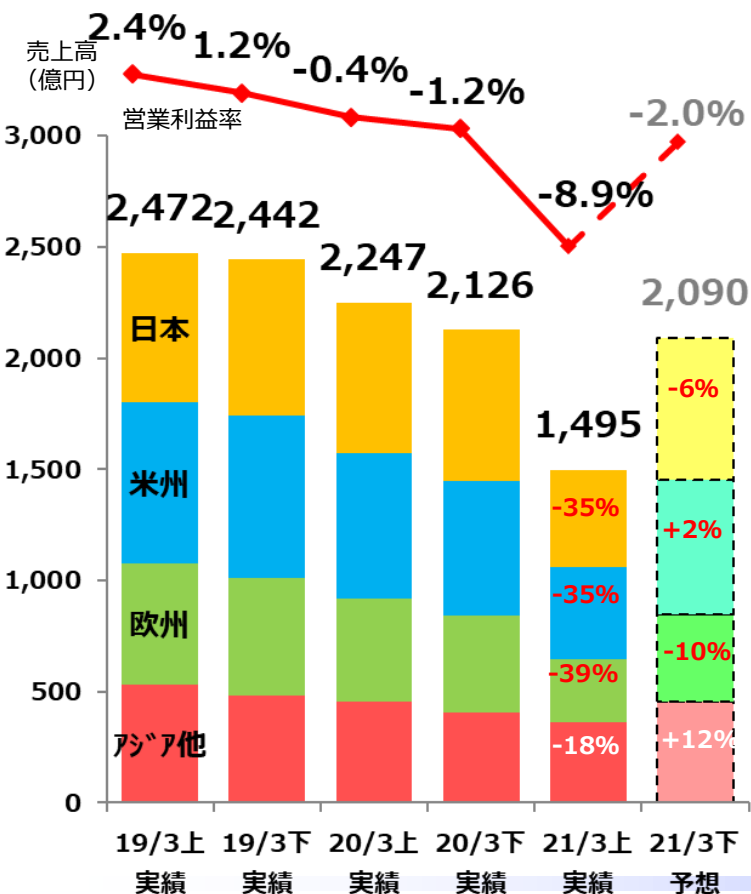
**アジア他**

中国の鉄道向けが新造の需要減も、風力発電の大幅増に牽引され増加の見通し

## 自動車事業の21/3期上期実績と下期予想

<上期実績(対20/3上期)> **売上高:1,495億円(△33.5%),営業利益:△132億円**

- メーカー別では回復度合いに差があるものの日本、欧州、米州で生産の回復が進む。
- 中国はコロナの収束が早く政府補助金政策により急回復。アジア全体ではシャットダウン継続などのコロナの影響長期化。



### <下期予想：対20/3下期の販売増減コメント>

#### 日本

昨年実績並み生産を見込むメーカーもあるが、一部では生産の回復が遅れており販売減。

#### 米州

ディーラーのゼロ金利・オンライン販売などの販売策により回復、販売も前年同期並まで回復見込み。

#### 欧州

EU主要国の需要刺激策はあったが車両生産は前年を下回る。直近の急速なコロナ拡大によるシャットダウンは含まず、販売減のリスクを抱える。

#### アジア他

ASEANではコロナ審査の厳格化、コロナの影響の長期化による需要が低迷。中国は昨年4Qよりコロナの影響を受けていた為、前年同期比増。