

2016年3月期 決算説明会

2016年 5月 12日

株式会社ジェイテクト

1. 2016年 3月期 業績

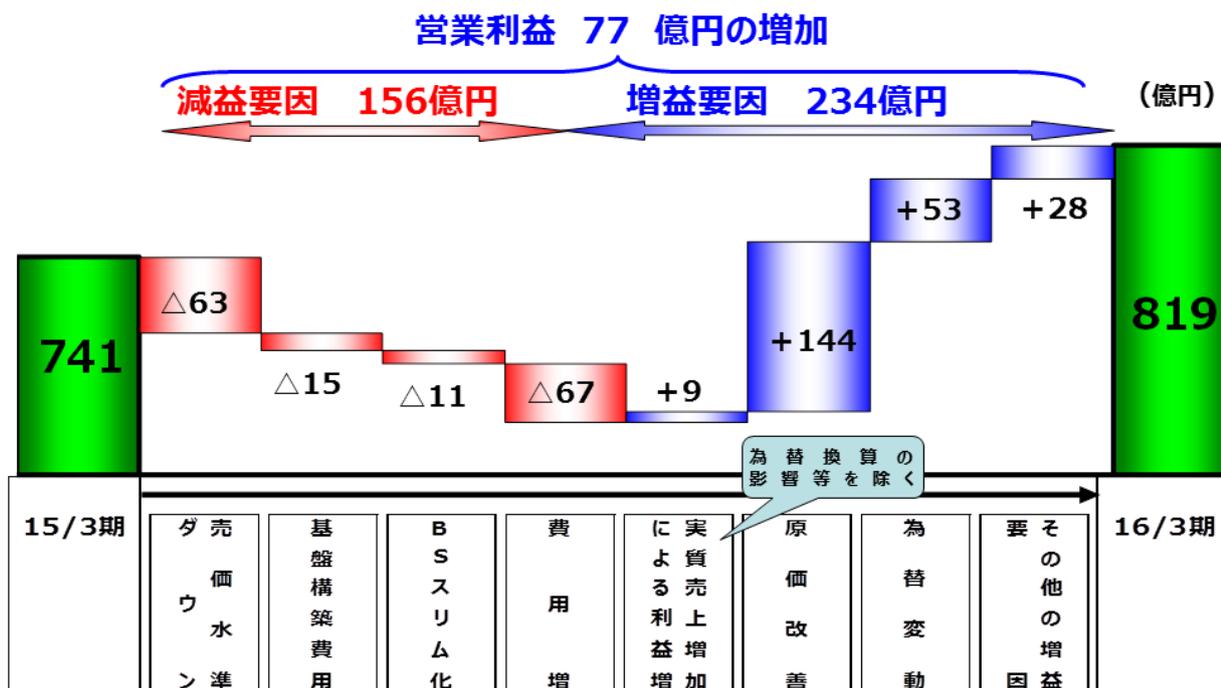
2. 2017年 3月期 通期業績予想

3. 中期経営計画の進捗

売上高、及び各段階利益すべて過去最高

						(億円)	
		15/3期	16/3期	増減額	増減率		
売上高		13,559	13,999	+439	+3.2%		
営業利益	(5.5%)	741	(5.9%) 819	+77	+10.5%		
経常利益	(5.9%)	793	(5.8%) 812	+18	+2.4%		
親会社株主に帰属する当期純利益	(3.1%)	425	(3.5%) 486	+61	+14.5%		
為替レート		110円/USD 138円/EUR	120円/USD 132円/EUR	10円円安 6円円高			
()は、売上高利益率							
		15/3期	16/3期	増減額			
配当金	中間	14円	21円	+7円			
	期末	20円	21円	+1円			

基盤構築費用や固定費等の費用増も、原価改善等により吸収



1-3) 事業別業績【機械器具部品】①

ステアリングをはじめ全事業で増収、営業利益は前期比12.9%増加

(億円)

機 械 器 具 部 品		15/3期	16/3期	増 減 額	増 減 率
ステアリング	売 上 高	6,477	6,783	+ 305	+4.7%
駆 動	売 上 高	1,472	1,482	+9	+0.7%
ベアリング	売 上 高	4,026	4,085	+58	+1.5%
合 計	売 上 高	11,977	12,351	+374	+3.1%
	営 業 利 益	631	712	+81	+12.9%
	利 益 率	5.3%	5.8%		

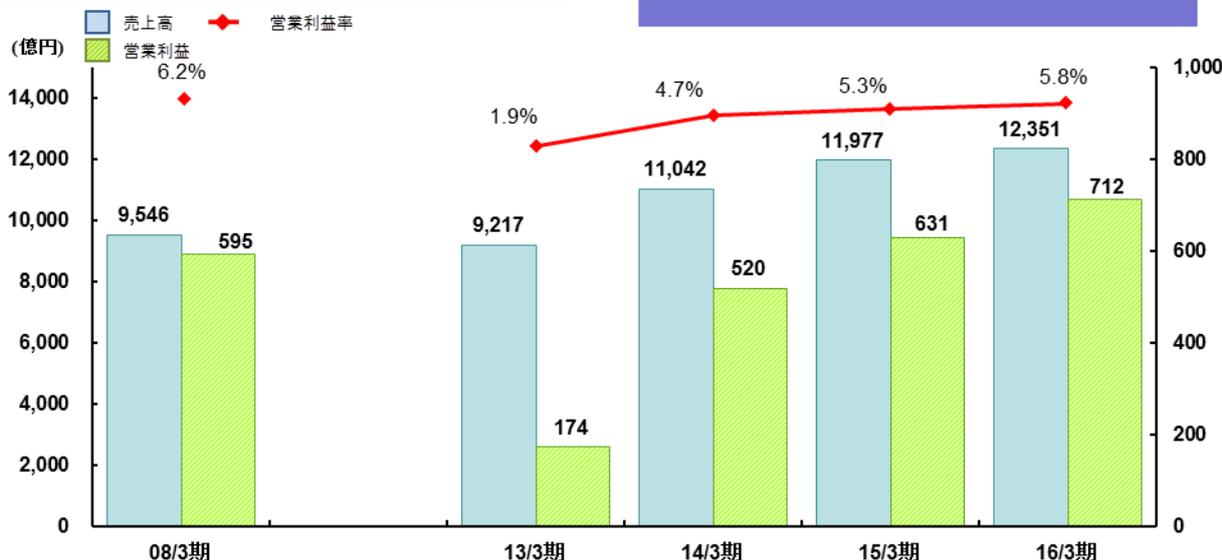
1-4) 事業別業績【機械器具部品】②

(億円)

	15/3期	16/3期	増 減 額
売 上 高	11,977	12,351	+374
営 業 利 益	631	712	+81
利 益 率	5.3%	5.8%	

増収・増益

中国、北米及び欧州でのステアリングの販売増や、円安の効果等により増収増益



1-5) 事業別業績【工作機械 他】①

日本での販売増による増収も、販売構成変化等の影響により減益

(億円)

工 作 機 械 他		15/3期	16/3期	増 減 額	増 減 率
工 作 機 械	売 上 高	1,464	1,525	+60	+4.2%
そ の 他	売 上 高	117	122	+4	+4.0%
合 計	売 上 高	1,582	1,648	+65	+4.1%
	営 業 利 益	112	108	△3	△3.2%
	利 益 率	7.1%	6.6%		

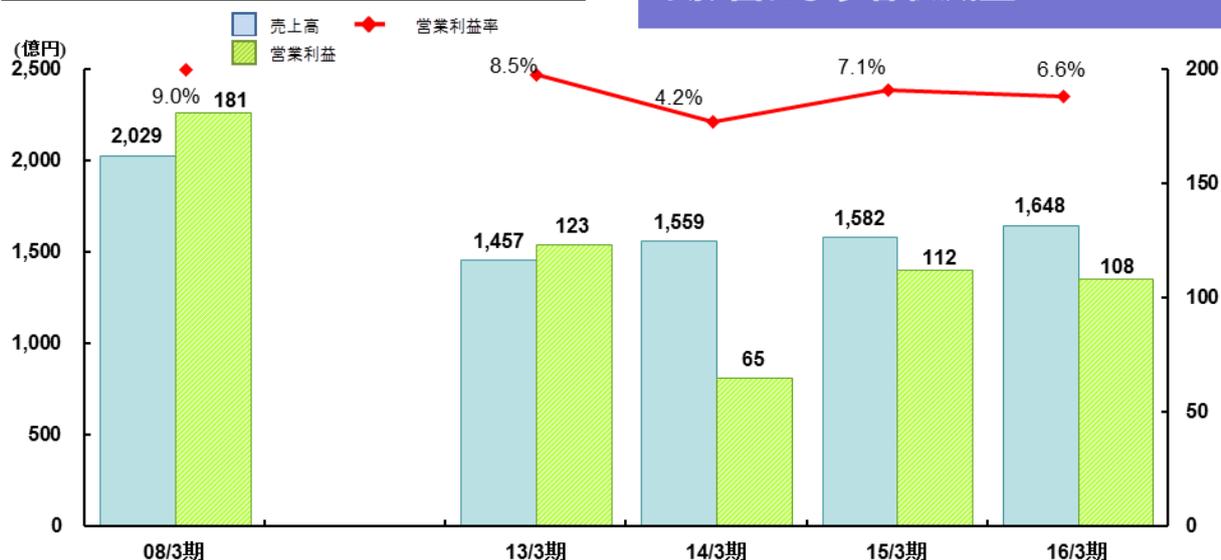
1-6) 事業別業績【工作機械 他】②

(億円)

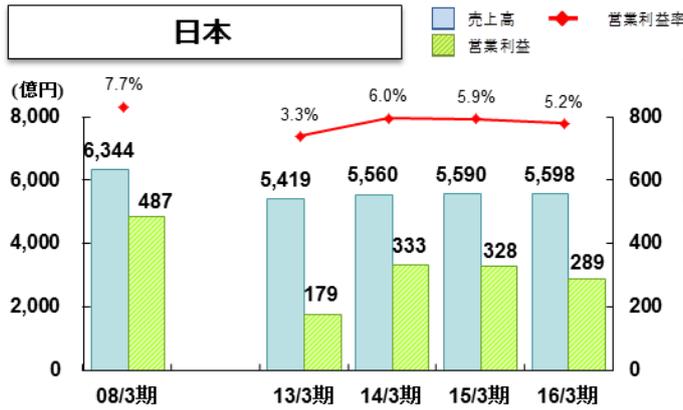
	15/3期	16/3期	増 減 額
売 上 高	1,582	1,648	+65
営 業 利 益	112	108	△3
利 益 率	7.1%	6.6%	

増収・減益

国内での販売増加の一方で、異常費の発生、販売構成変化等の影響により増収減益

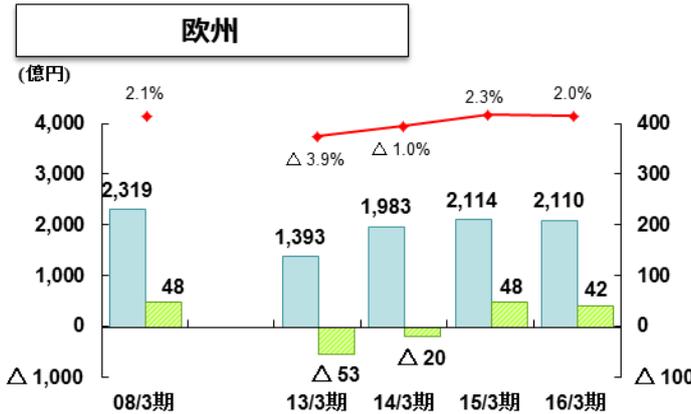


1-7) 法人所在地別業績①



	15/3期	16/3期	増減額
売上高	5,590	5,598	7
営業利益	328	289	△38
利益率	5.9%	5.2%	

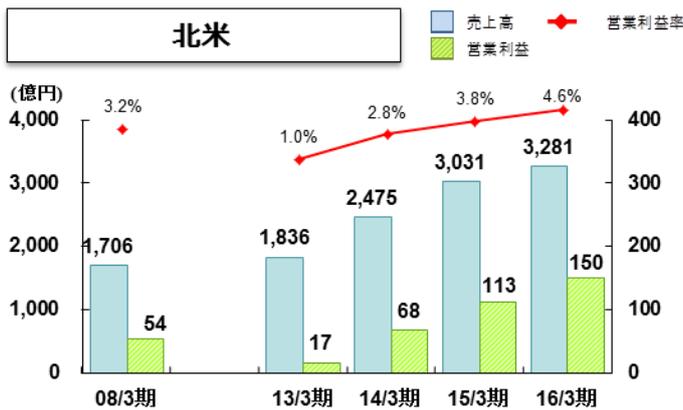
増収・減益
売上は微増、販売構成変化により減益



	15/3期	16/3期	増減額
売上高	2,114	2,110	△4
営業利益	48	42	△5
利益率	2.3%	2.0%	

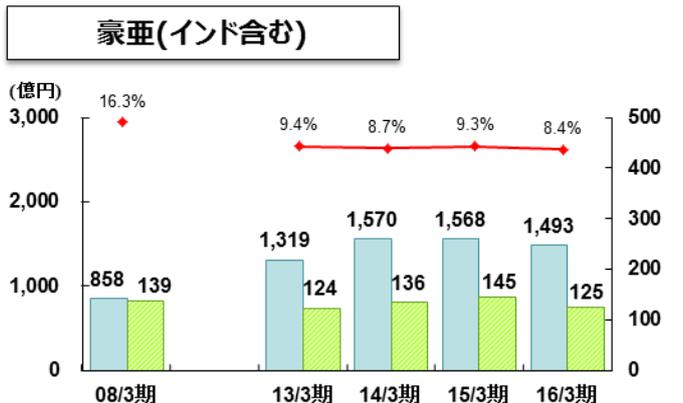
減収・減益
売上は微減、構造改革は依然継続しており、わずかに減益

1-8) 法人所在地別業績②



	15/3期	16/3期	増減額
売上高	3,031	3,281	250
営業利益	113	150	36
利益率	3.8%	4.6%	

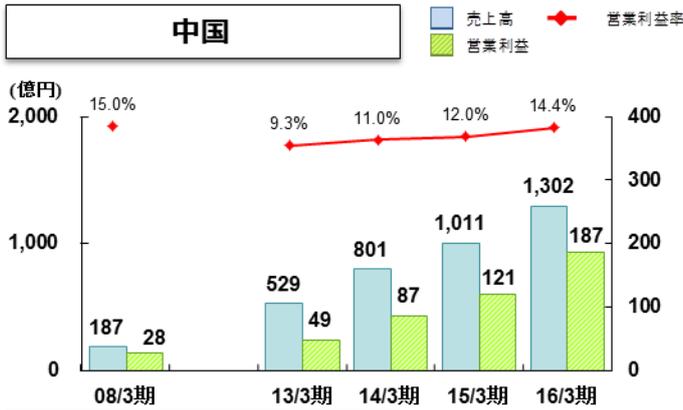
増収・増益
全事業で販売増加、さらに原価改善が収益に寄与



	15/3期	16/3期	増減額
売上高	1,568	1,493	△75
営業利益	145	125	△20
利益率	9.3%	8.4%	

減収・減益
アセアン地域の自動車生産が低調に推移、販売減の影響により減益

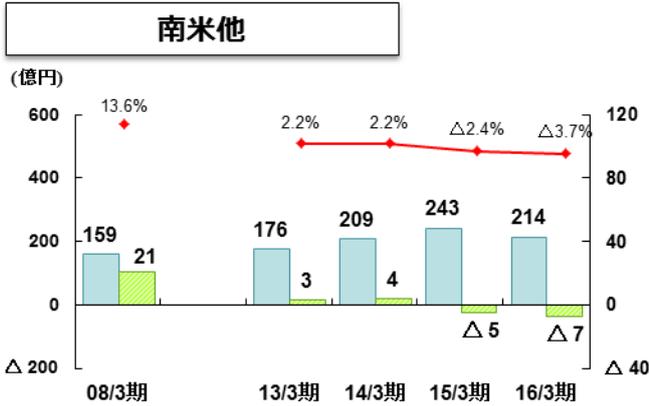
1-9) 法人所在地別業績③



	15/3期	16/3期	増減額
売上高	1,011	1,302	291
営業利益	121	187	66
利益率	12.0%	14.4%	

増収・増益

自動車販売が堅調に推移、新規プロジェクトの効果もあり増収増益



	15/3期	16/3期	増減額
売上高	243	214	△29
営業利益	△5	△7	△2
利益率	△2.4%	△3.7%	

減収・減益

経済情勢・通貨安影響を受け減収減益

1. 2016年3月期 業績

2. 2017年3月期 通期業績予想

3. 中期経営計画の進捗

事業環境の見通し

- 円高の進行
- 先進国を中心に堅調に推移
 - ・北米は着実な回復を継続 ・欧州は緩やかな回復基調を維持
- 中国は次第に減速感が高まってゆく見通し
- 新興国は成長に勢いを欠く状態が継続
- 日本の回復ペースは低調

注目するポイント

- 自動車
 - 中国の日系自動車メーカーの生産動向
 - 自動車販売の低迷が続くアジア、国内の自動車生産動向
- 産機、工作機械
 - 減速・停滞感のある鉄鋼・建機及び農機の需要動向
 - 堅調な風力発電や工作機械の需要動向

2-2) 2017年3月期 通期業績予想

為替変動の影響（円高）が大きく、減収減益を見込む

	16/3期 通期(実績)	17/3期(予想)			増減額	増減率
		上期	下期	通期		
売上高	13,999	6,400	6,600	13,000	△999	△7.1%
営業利益	(5.9%) 819	(4.2%) 270	(5.0%) 330	(4.6%) 600	△219	△26.8%
経常利益	(5.8%) 812	(4.4%) 280	(5.0%) 330	(4.7%) 610	△202	△24.9%
親会社株主に帰属する 当期純利益	(3.5%) 486	(3.0%) 190	(3.3%) 220	(3.2%) 410	△76	△15.8%
為替レート (4～3月)	120円/USD 132円/EUR	105円/USD 120円/EUR	105円/USD 120円/EUR	105円/USD 120円/EUR	15円 円高 12円 円高	
設備投資額	631	347	453	800	+168	26.7%
減価償却費	584	280	310	590	+5	1.0%
配当	42円	21円	21円	42円	-	

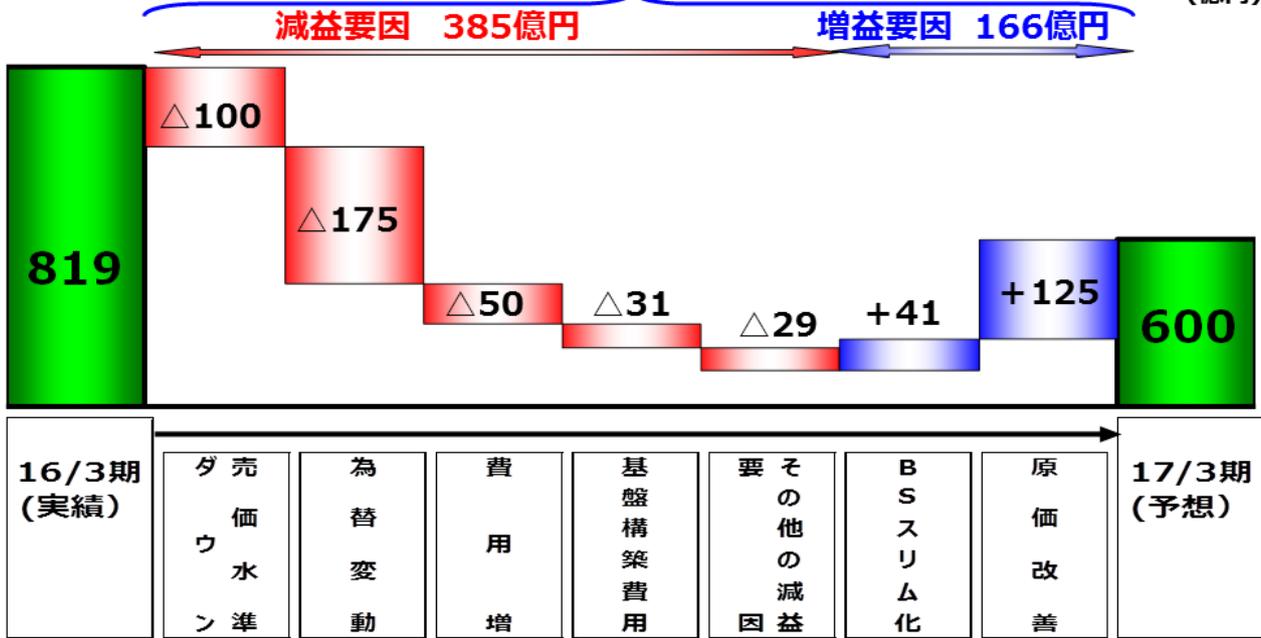
()は、売上高利益率

2-3) 営業利益の増減分析

為替変動（円高）の影響に加え、ADASやIoE等の技術研究費、退職給付関係費用の増加等により減益を見込む

営業利益 219 億円の減少

(億円)



2-4) 事業別売上高

		16/3期 通期(実績)	17/3期 (予想)			増減額	増減率
			上期	下期	通期		
機械器具部品	ステアリング	6,783	3,130	3,305	6,435	△348	△5.1%
	駆動	1,482	695	680	1,375	△107	△7.2%
	ベアリング	4,085	1,805	1,810	3,615	△470	△11.5%
	【合計】	12,351	5,630	5,795	11,425	△926	△7.5%
工作機械他	工作機械	1,525	700	735	1,435	△90	△6.0%
	その他	122	70	70	140	+17	+14.2%
	【合計】	1,648	770	805	1,575	△73	△4.5%
【売上高合計】		13,999	6,400	6,600	13,000	△999	△7.1%

2-5) 法人所在地別売上高

(億円)

	16/3期 通期(実績)	17/3期 (予想)			増減額	増減率
		上期	下期	通期		
日 本	5,598	2,610	2,725	5,335	△263	△4.7%
欧 州	2,110	970	1,025	1,995	△115	△5.5%
北 米	3,281	1,395	1,365	2,760	△521	△15.9%
アジア・オセアニア	1,493	705	720	1,425	△68	△4.6%
中 国	1,302	590	635	1,225	△77	△6.0%
南 米 他	214	130	130	260	+45	+21.4%
【売上高合計】	13,999	6,400	6,600	13,000	△999	△7.1%

1. 2016年3月期 業績

2. 2017年3月期 業績予想

3. 中期経営計画の進捗

目次

1. 振返り (2014年、2015年)

2. 中期経営計画の進捗状況

- 1) ステアリング事業
- 2) 駆動事業
- 3) 軸受事業
- 4) 工作機械・メカトロニクス事業
(ファンダメンタルズ強化)
- 5) グローバルでの人材マネジメント
- 6) 財務基盤の強化
- 7) 間接部門の業務改革
- 8) グローバル 業務基盤の確立

1. 振返り (2014年度、2015年度)

総括

損益の推移

経営指標 (連結)

【2014年度、2015年度の振返り】

2014年4月より中期経営計画をスタート
- 毎年ローリングし、常に5年先を見据え、今やることを考える -

主な取り組み

足元固め

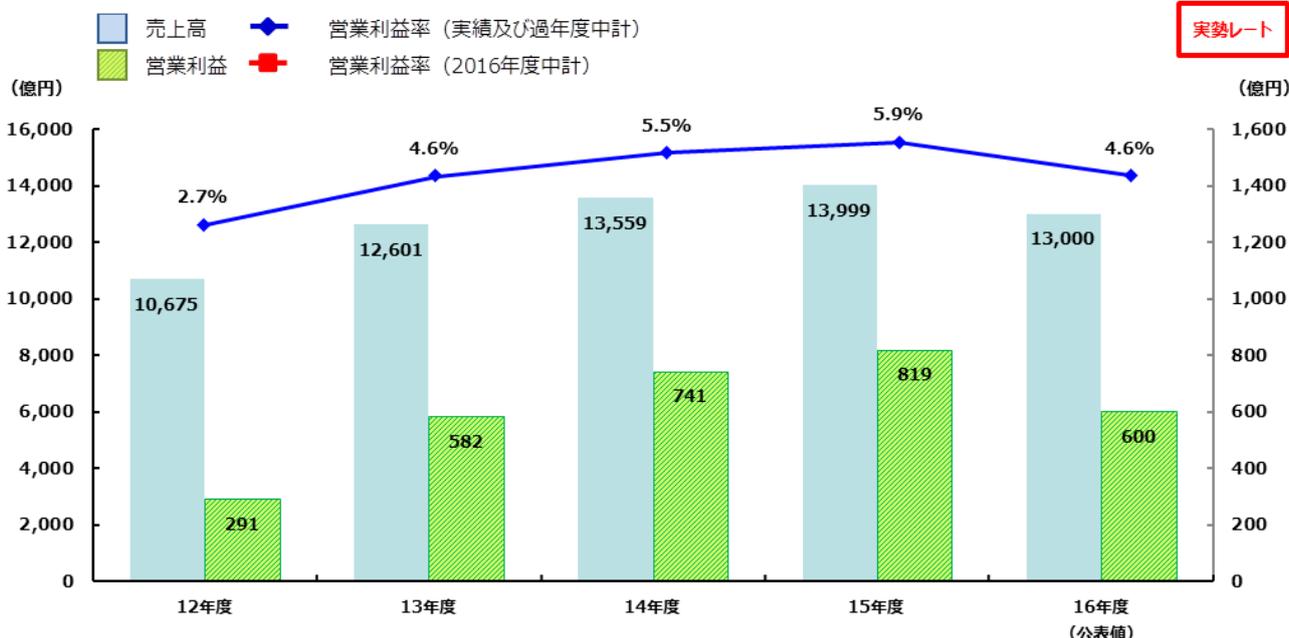
- (売り方)
- フロントローディング活動による開発段階からの顧客連携強化
 - 販社・代理店の再編
- 販売エリアの充実とセールスエンジニア再配置
- (供給体制)
- 拠点再編・整備、需要に合わせた小ロット生産、在庫管理体制構築 (ファンダメンタルズ)
 - グローバル人材育成、強靱な財務基盤構築、業務改革・IT化推進

弾込め

- ・次世代の主力商品の開発
- ・新規事業検討

3-1) 振返り - 損益の推移 (実勢レート)

- ・実勢レートでは売上高、営業利益いずれも過去最高を更新
- ・2016年度は為替変動の影響により、減収減益の見通し



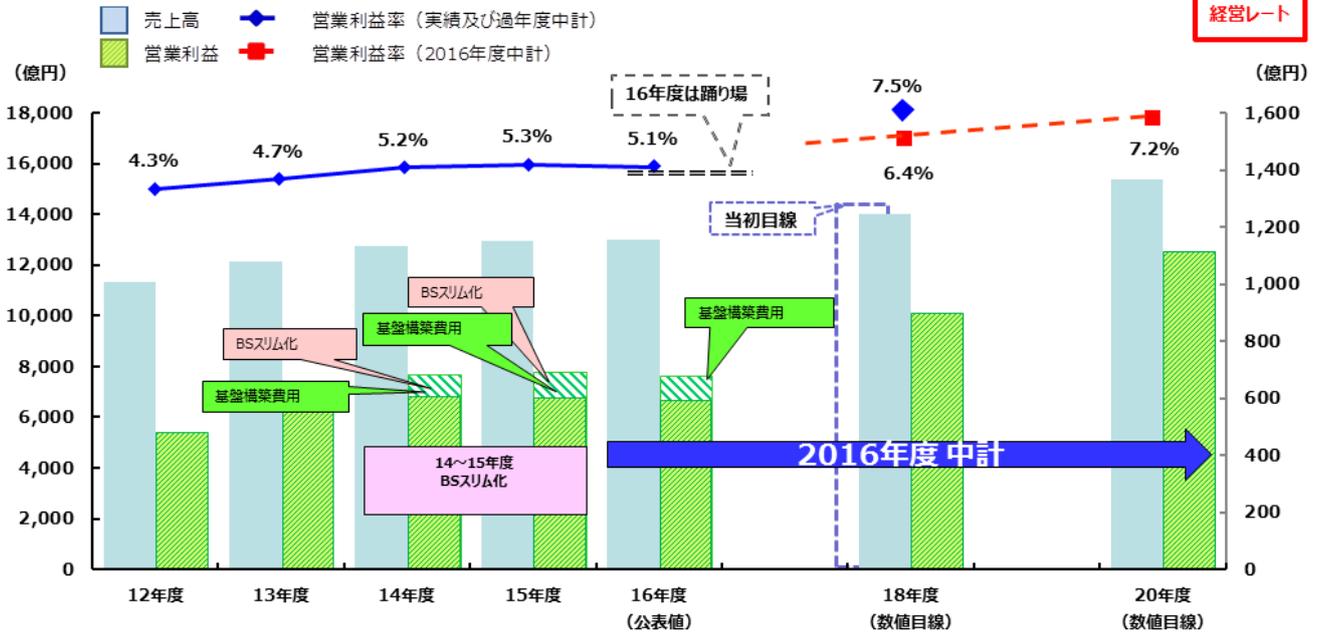
3-1) 振返り - 損益の推移 (経営レート)

<為替レートを固定し体質評価>

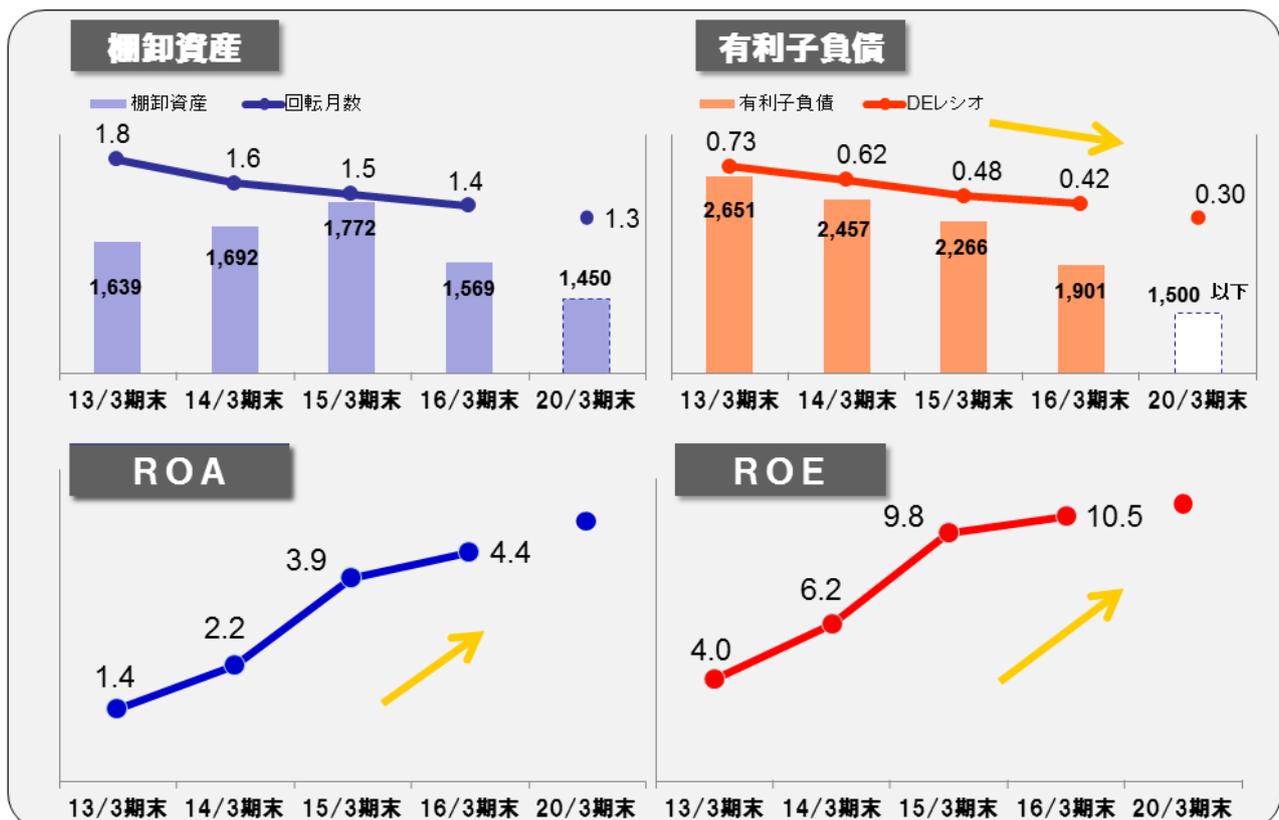
(経営レート ドル:95円 ユーロ:130円)

- ・体質改善は着実に進捗するも当初目線との距離を認識 (踊り場)
- ・施策を振り返り、計画のレビューを実施

経営レート



3-1) 振返り - 経営指標 (連結)



1) ステアリング事業

3-2-1) 目指す姿

目指す姿

“世界NO.1”、“オンリー1”へのこだわりを持ち、顧客への価値を提供し続けることで、市場をリードする存在として進化し続ける

中期目標
ステアリング

自動車用ステアリング
グローバルトップシェアの維持

シェア	25%
-----	-----

重点取組

商品力強化

- ・機能安全、小型軽量・省燃費対応
- ・競争力ある商品の市場投入
- ・ADAS開発の推進加速

ビジネスモデル
変革

- ・グローバル商談・フロントローディング活動強化
- ・売価戦略/原価企画力の強化

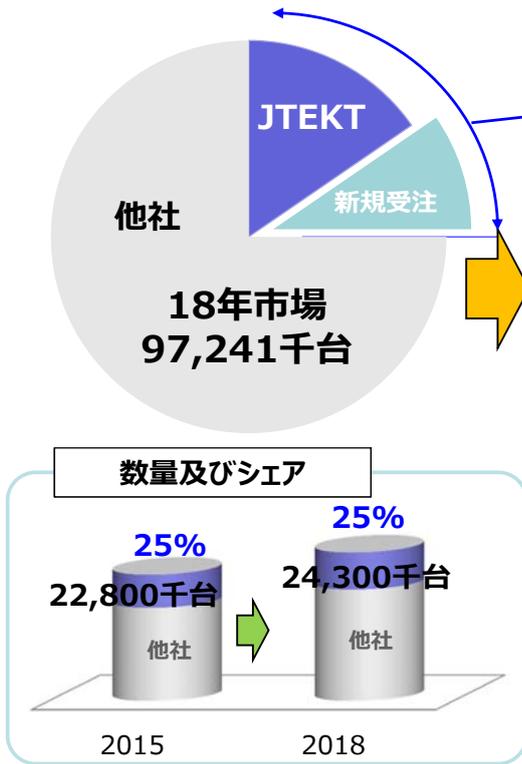
供給体制整備

- ・グローバル供給体制の整備
- ・グローバル生準PM体制構築
- ・MCU/コラムの事業展開明確化

3-2-1) 2018年中期事業計画 達成見通し

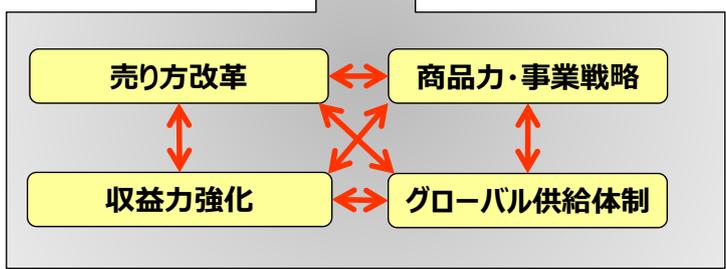
2018年度シェア見通し

※市場データに基づき当社独自調べ



15年度新規受注
中計目標
25%シェア達成

15年度受注活動の結果



18年度トップシェア維持の
目処付けは完了

3-2-1) 2018年中期事業計画 達成見通し

2018年度売上・利益見通し

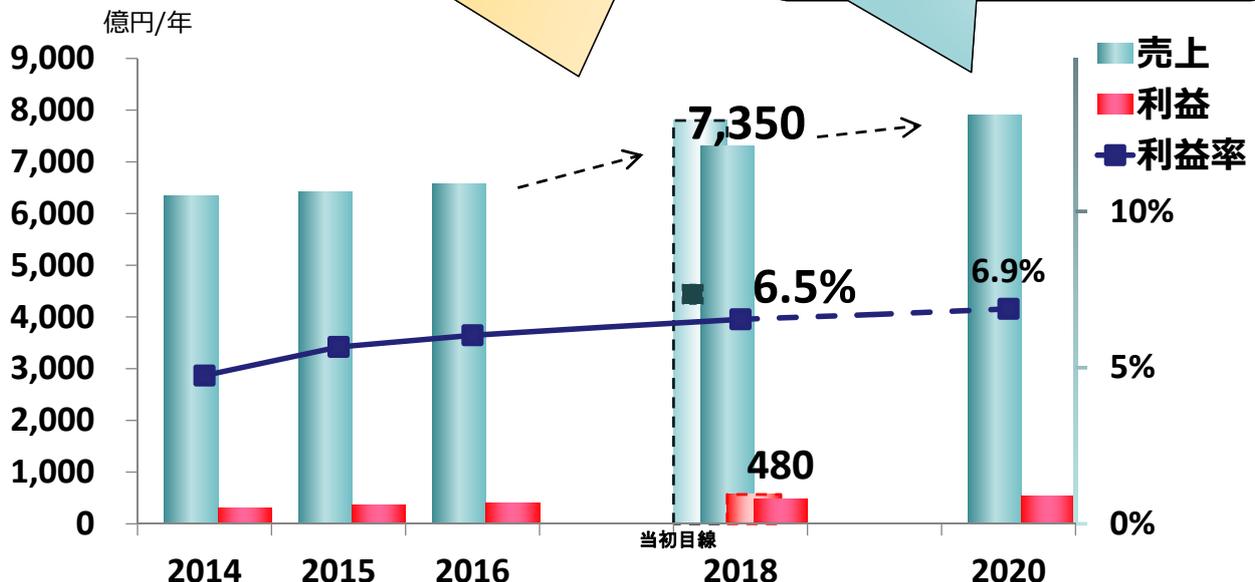
(経営レートベース)

2018年 売上、利益ともに順調に伸ばすも当初目線に届かず

売上 市場成長鈍化(当初市場見込みにに対し)
利益 原価低減を強力に推進も
売上減による利益減および市場競争激化および
固定費増等の影響大

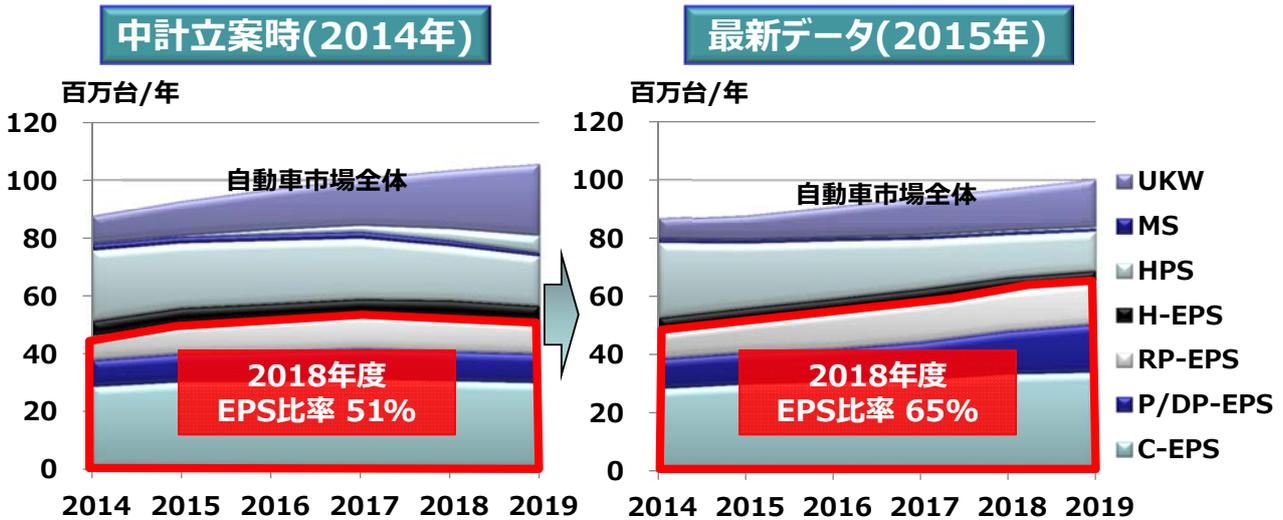
2020年

売上 順調に増加見込み
利益 原価低減継続推進するも
市場競争激化に伴い達成厳しい



3-2-1) グローバルステアリング市場動向

※市場データに基づき当社独自調べ



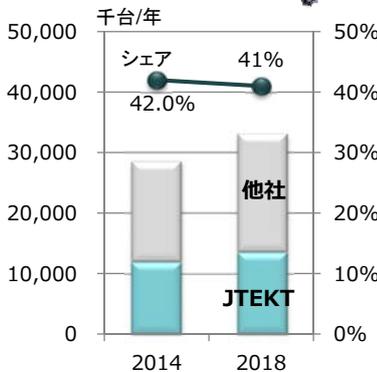
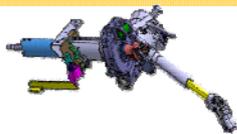
<ステアリング市場動向>

- ✓ 自動車全体市場は成長しているが、成長率は鈍化。
- ✓ 一方で EPS化は予想以上に加速。C-EPS～下流すべてのEPSラインナップを持つ当社強みを活かし確実にシェアを伸ばす

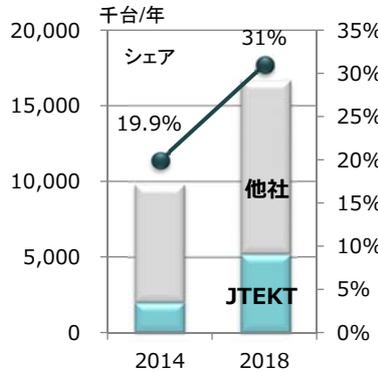
3-2-1) JTEKT EPS製品の業界ポジション

※市場データに基づき当社独自調べ

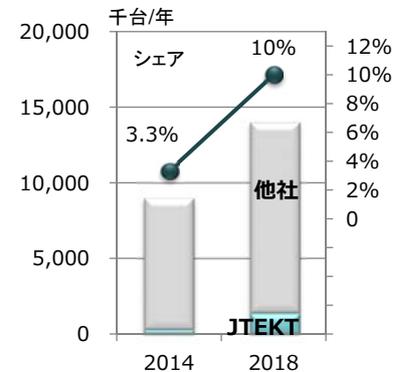
C-EPS (コラム式)



DP-EPS (デュアルピニオン式)



RP-EPS (ラックパラレル式)



<EPSのトップシェアは確実に維持>

- ✓ C-EPSは順調に数量増。ただし、シェアは1ポイント低下
- ✓ DP-EPSについては計画以上にシェアを伸ばしトップ圏内へ
- ✓ RP-EPSも出遅れを巻き返し順調にシェア、数量を伸ばす

		2015年度実施項目と振返り	2016年取り組み
売り方改革	成果	✓PM体制強化仕組み定着	<ul style="list-style-type: none"> ➢ PM体制の更なる強化 (プロジェクトマネージメント) ・D3へのフロントローディング推進 ➢ 生準PM体制構築
	課題	<ul style="list-style-type: none"> ✓市場競争激化 ✓グローバルPJ生準に課題有り 	
収益力強化	成果	<ul style="list-style-type: none"> ✓売価原価戦略活動定着 ✓中国売価原価戦略成果大 	<ul style="list-style-type: none"> ➢ 売価原価戦略継続強化 プロジェクトへの紐付け強化 量産部品への成果反映 対象製品拡大 (分科会追加)
	課題	<ul style="list-style-type: none"> ✓活動定着も一部実行に遅れ ✓実際PJへの成果反映に遅れ 	
事業戦略 商品力強化	成果	<ul style="list-style-type: none"> ✓基幹部品内製戦略目処付け 内製MCU開発目処付け PF3コラム, RP-EPS量産目処付け 	<ul style="list-style-type: none"> ➢ フロントローディング活動強化 ⇒ ADAS対応STG開発加速 ⇒ 高出力DP、大型車用RP-EPS 開発加速とフロントローディング活動
	課題	<ul style="list-style-type: none"> ✓ADAS対応商談増、開発加速必須 	
供給体制 グローバル	成果	<ul style="list-style-type: none"> ✓メキシコCEPS生産開始 ✓PF2Aコラム生産開始 	<ul style="list-style-type: none"> ➢ 北米基盤強化 (メキシコ拡張対応/北米新規PJ対応) ➢ 中国での下流EPS生産増
	課題	<ul style="list-style-type: none"> ✓メキシコJAMX基盤強化 ✓RP-EPS生産目処付け 	

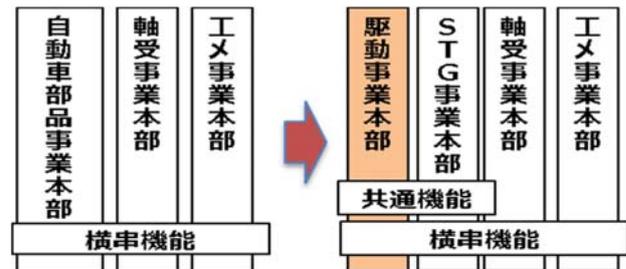
2) 駆動事業

自動車部品事業本部をステアリング・駆動に分割し、
駆動事業本部を発足（2016年4月1日～）

駆動事業を事業の一つの柱として成長させる

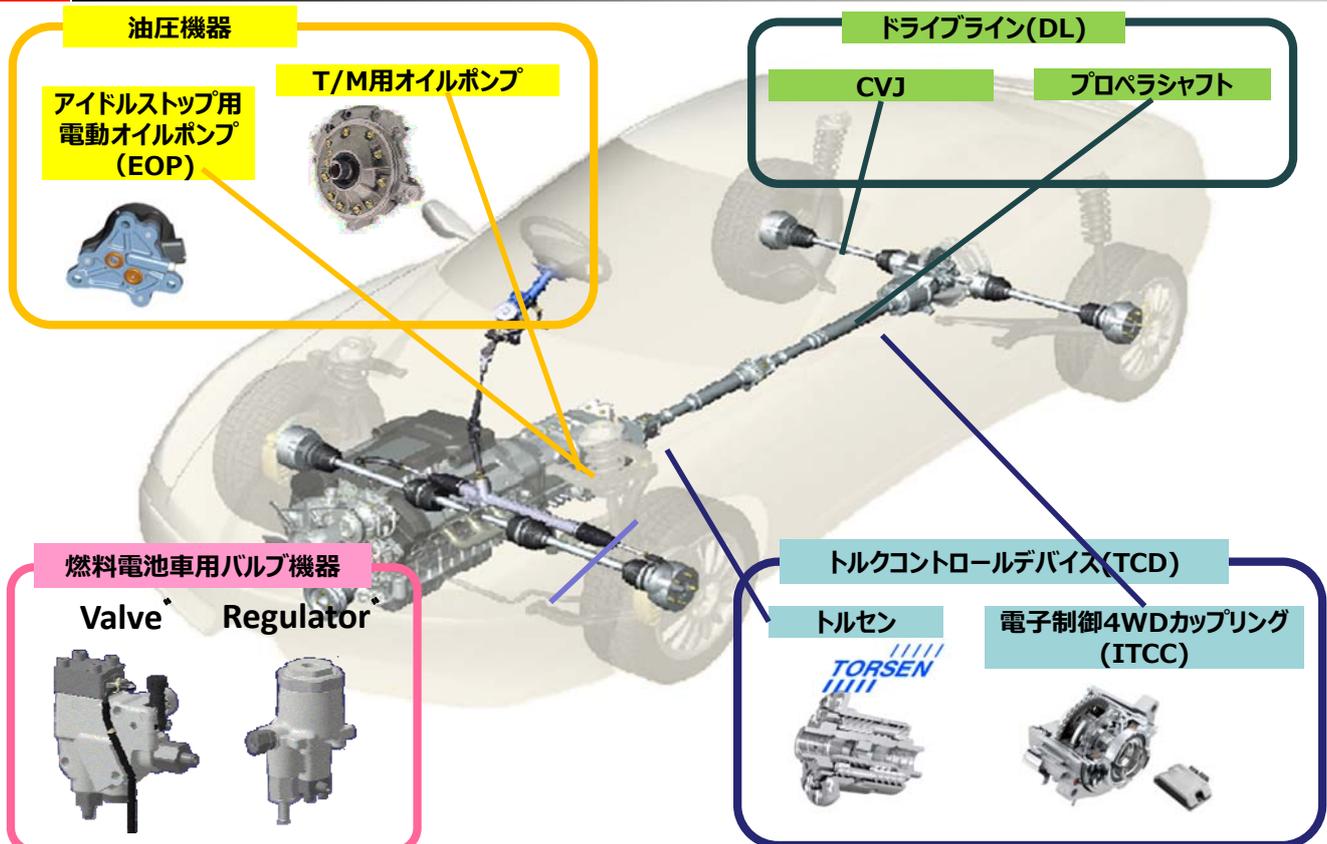
狙い

- 1) 駆動事業単独での成長
- 2) 事業責任、収益責任を明確化
- 3) 機動力の向上（迅速な意思決定）



基盤技術である軸受事業とエメ事業をベースに自動車部品事業は
ステアリング事業と駆動事業を分離、連携させ
それぞれの技術を洗練させることで自動車先端技術に追従

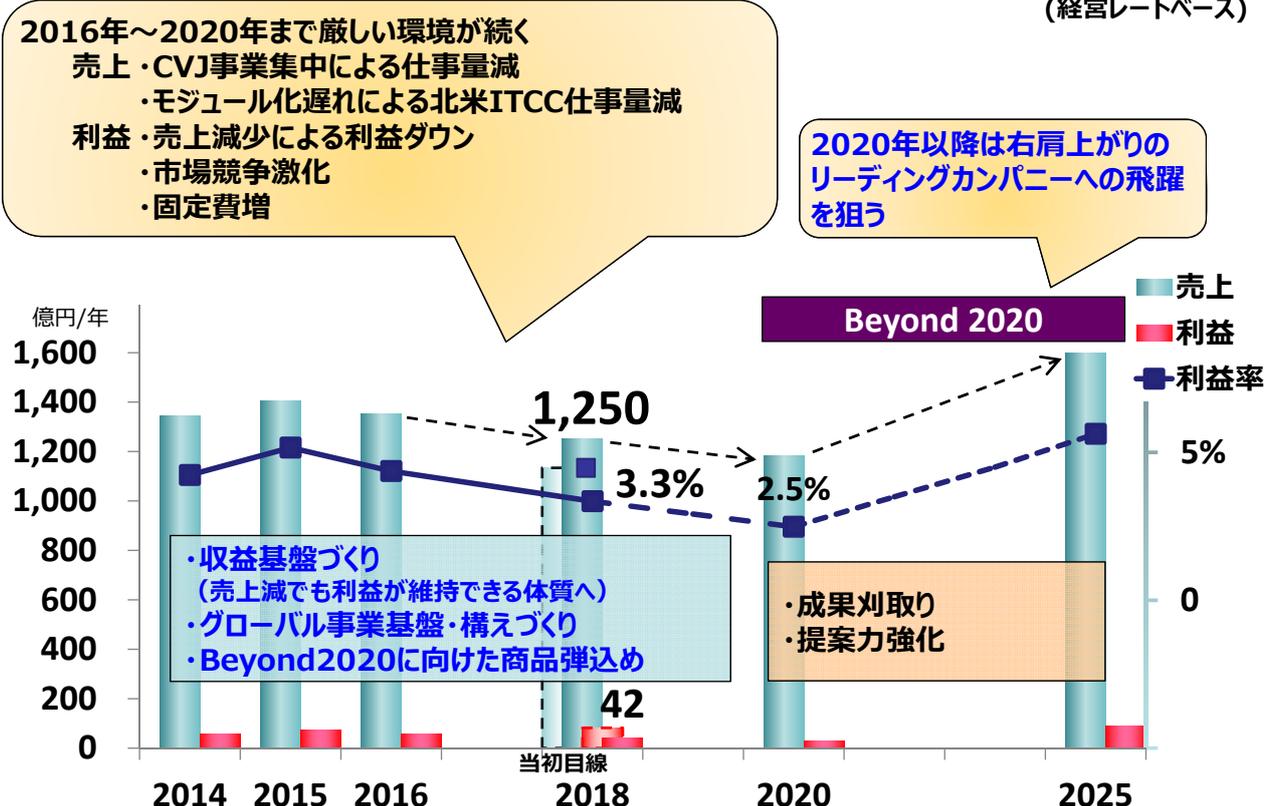
3-2-2) 駆動事業本部 製品ご紹介



“世界NO.1”、“オンリー1”へのこだわりを持ち、顧客への価値を提供し続けることで、市場をリードする存在として進化し続ける

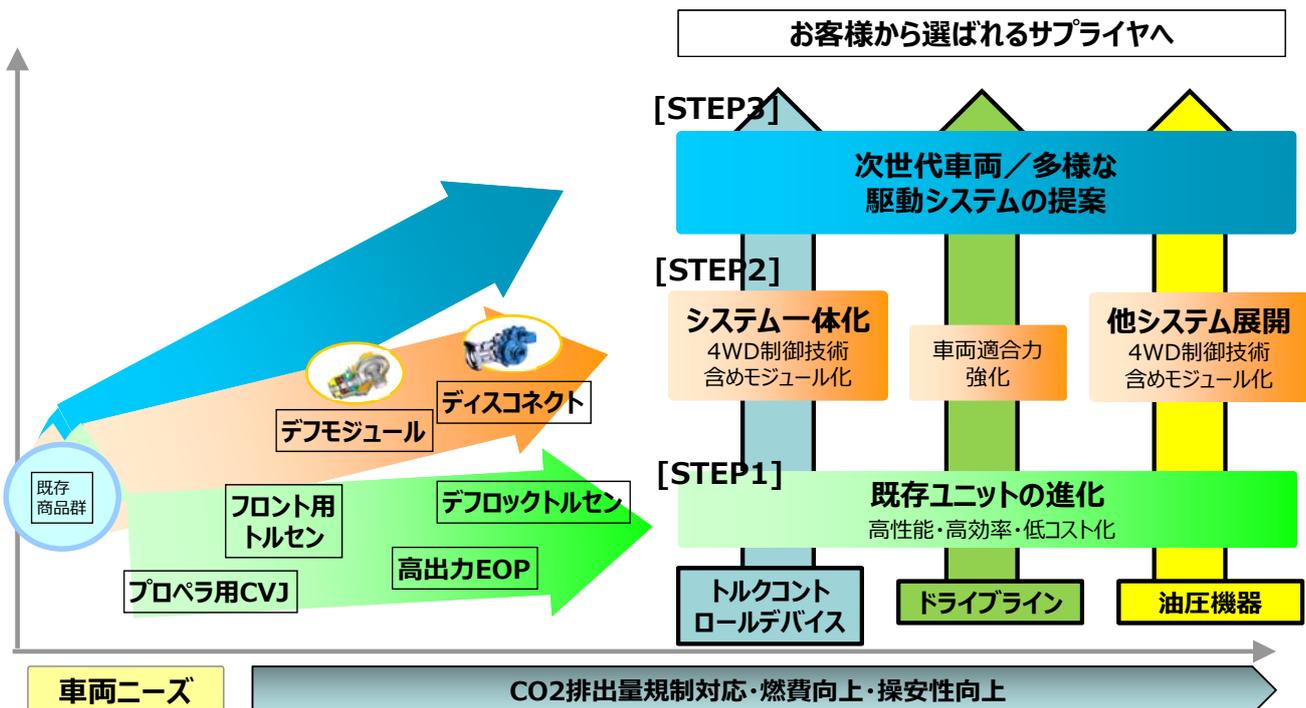
中期目標 ドライブライン	ドライブラインシステムサプライヤーとして 世界のリーディングカンパニーへ飛躍
重点取組	
ビジネスモデル 変革	<ul style="list-style-type: none"> ・グローバル商談対応力・フロントローディング活動強化 ・売価戦略/原価企画力の強化 ・CVJ 事業基盤強化 ・システム対応力強化
商品力強化 事業戦略	<ul style="list-style-type: none"> ・小型化・低コスト・高機能化 ・ユニット化・モジュール化 ・新分野商品開発
グローバル供給 体制	<ul style="list-style-type: none"> ・既存の生産能力を徹底活用したグローバル生産拠点の再構築

(経営レートベース)



		2015年度実施項目と振り返り	2016年取り組み
売り方改革	成果	<ul style="list-style-type: none"> ✓ PM体制強化仕組み定着 ✓ 欧州市場調査活動(MS-EDM) 	<ul style="list-style-type: none"> ➢ グローバル商談対応力の強化 <ul style="list-style-type: none"> ・PM体制継続強化 ・海外市場調査、拡販活動 (MS-EDM) ~ 欧米メーカー中心に中国活動横展 ➢ 売価原価・大部屋活動強化推進 <ul style="list-style-type: none"> ・実際PJへ成果反映、シリーズ横展 ・グローバル活動展開 ⇒ グローバルCVJ収益力強化 ➢ 新商品開発企画強化、デフモジュール開発、ディスコネットセーリング用クラッチ、次世代トルセン等 ➢ ペラ用CVJ事業化 ➢ 北米工場再編 拡販活動、将来技術も踏まえた北米生産拠点のシナリオ再構築
	課題	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 実際の受注に結びついていない 	
収益力強化	成果	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 売価原価戦略推進 ✓ 大部屋活動推進 	
	課題	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 他シリーズへ展開未。足元商談対応 ✓ 海外CVJ収益力強化 	
事業戦略 商品力強化	成果	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 将来への弾込め ✓ 選択と集中への対応(ダンパ) 	
	課題	<ul style="list-style-type: none"> ✓ デフモジュール開発完了加速 	
グローバル供給体制	成果	<ul style="list-style-type: none"> ✓ グローバル供給体制 既存能力を徹底活用。北米再編推進 	
	課題	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 北米生産検討も成果です 	

目指す姿：JTEKTの持っている各事業の強みを活かし、他社を凌駕する商品を生み出すことで車両の付加価値向上に貢献



3) 軸受事業戦略

3-2-3) 目指す姿

軸受事業の長期ビジョン

継続して価値を創造し、お客様へ感動を与え賞賛される事業
～Koyoブランドを世界のTOPブランドへ～

目指す姿	事業全体	<ul style="list-style-type: none"> ・量から質への転換により高収益事業へ ・筋肉質で競争に勝てる体質づくり (体質強化で足もと固め～成長へ)
	自動車軸受	<ul style="list-style-type: none"> ・フロントローディング活動の強化 ・変化を先読みしたタイムリーな高付加価値商品の投入 ・シェアトップ2ポジションの維持
	産機市販軸受	<ul style="list-style-type: none"> ・期待値を超えるソリューション提案型ビジネスの展開 ・No.1 & Only One商品の創出、新技術・サービスの提供 ・市販分野 グローバル市場でのプレゼンス向上

3-2-3) 2018年中期事業計画 達成見通し

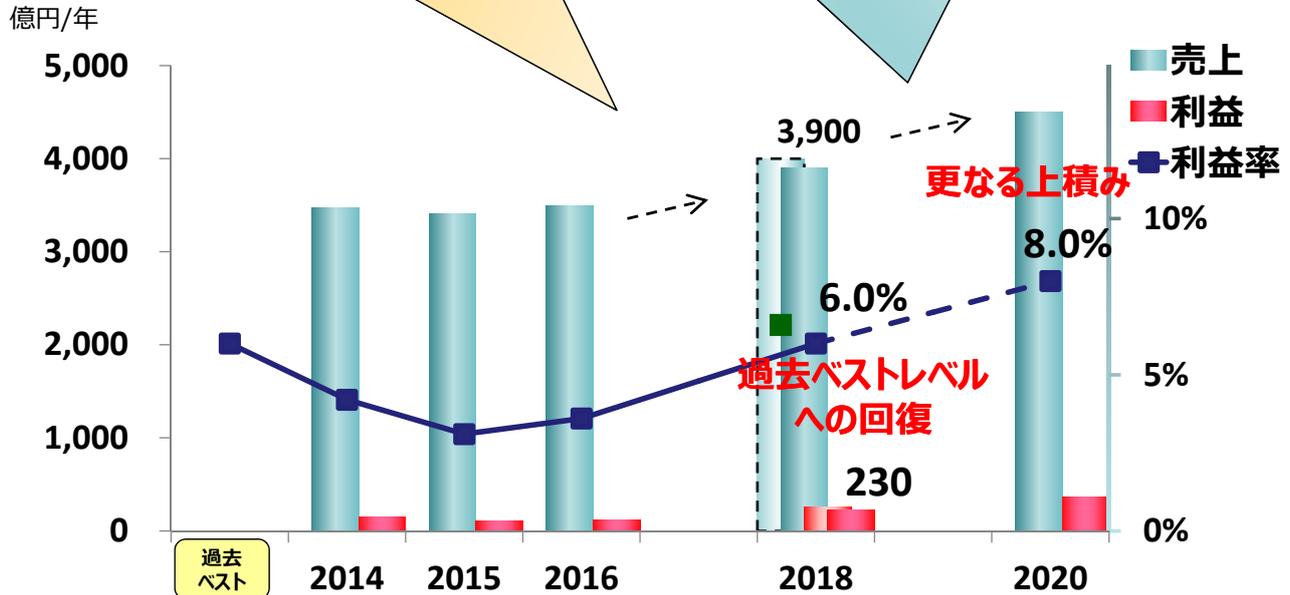
(経営レート)

<重点課題対応>

過去ベストに対し内部・外部環境要因を分析し、
変化に柔軟に対応出来る強固な体質を構築。
(構造改革の実行)
新規施策と合わせて、18年中期計画を達成。

<業種別・品種別戦略の実現>

そこをベースに、業種別・品種別戦略
の実現により利益を上積み。
20年中期計画を達成。

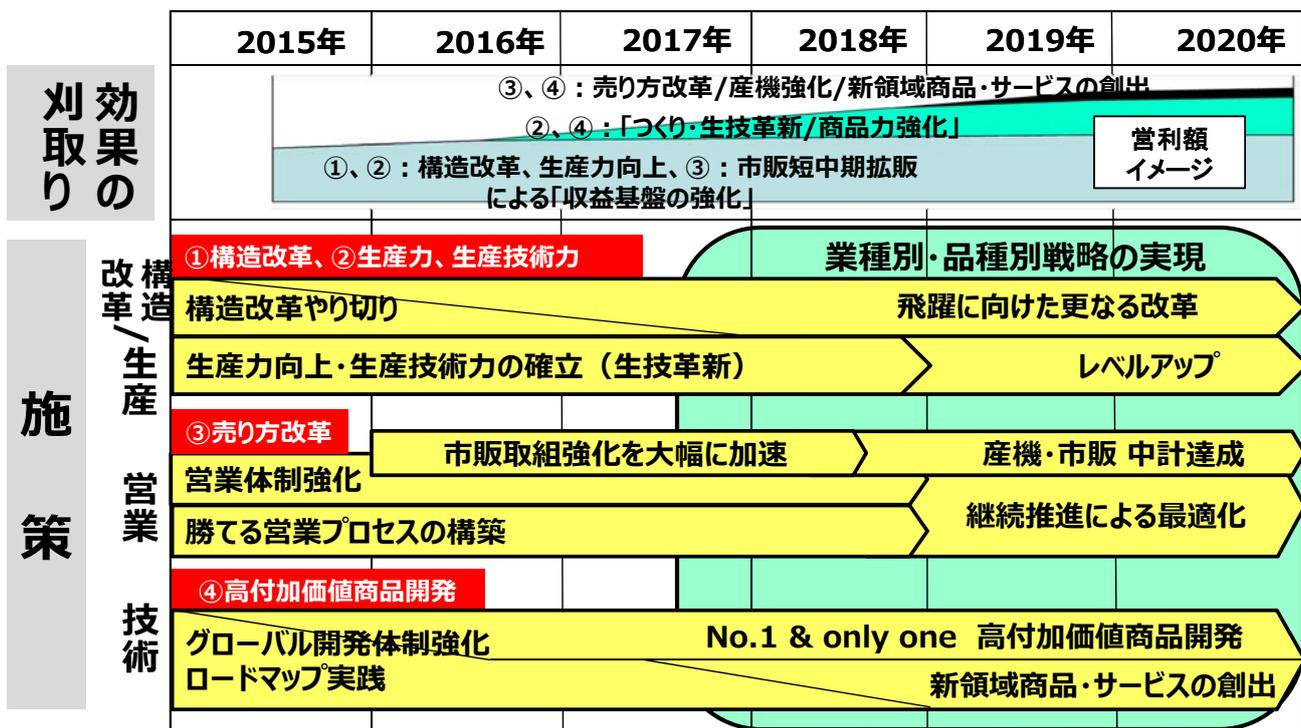


3-2-3) 達成ストーリー

重点課題対応
(構造改革、生産、営業、技術)



業種別・品種別戦略



3-2-3) 14年～15年度の振り返り

		14年～15年度の振り返りと課題	課題に対する取り組み
構造改革	成果	<ul style="list-style-type: none"> 各拠点の方向性決め 構造改革実行による収益改善 	<ul style="list-style-type: none"> 構造改革のスピードアップとやり切りにより、18年に全地域/全品種の黒字化を実現
	課題	<ul style="list-style-type: none"> 国分工場産機旗艦工場化の遅れ NRB事業 生産拠点効率化遅れ 	
生産	成果	<ul style="list-style-type: none"> 投資原単位削減モデルライン設置 多品種小ロット生産モデルライン設置 	<ul style="list-style-type: none"> 生産性向上による競争力向上 小ロットラインの更なる展開 自動化、無人化ライン構築 投資効率向上の取り組み
	課題	<ul style="list-style-type: none"> 柔軟で強固な生産体制の構築遅れ 過剰な設備投資による投資効率悪化 	
営業	成果	<ul style="list-style-type: none"> 産機重要顧客への活動の定着化 市販 国内代理店商流の強化 	<ul style="list-style-type: none"> 産機重要顧客への活動の効果刈取り 市販：グローバル体制強化、包装改善、品揃え強化
	課題	<ul style="list-style-type: none"> 事業/販売の連携、適用技術明確化 グローバル市販体制強化 	
技術開発	成果	<ul style="list-style-type: none"> 欧州/北米設計体制の見直し 技術ロードマップ策定、出口戦略明確化 	<ul style="list-style-type: none"> グローバル開発体制の強化（特にNRB事業） 重点取り組み領域選定と実践 新領域の商品開発推進
	課題	<ul style="list-style-type: none"> 重点取り組み領域の明確化 新事業領域での「弾込め」が不十分 	

3-2-3) 中計の重点施策

中計の重点施策		業種別・品種別戦略の実現		
		業種別		品種別
		産機・市販	自動車	
※ HUB(ハブユニット) TRB(テーパーローラーベアリング) NRB(ニードルローラーベアリング) SBB(シングルボールベアリング)		鉄鋼、風力、農建機、工作機械	シャシー、パワトレ、ドラトレ	TRB、HUB、NRB、SBB
重点課題	① 構造改革			
	② 生産力・生産技術力の確立			
	③ 売り方改革による営業力の強化	内容は投影のみとさせていただきます		
	④ 高付加価値商品の開発強化			

重点課題対応 (構造改革、生産、営業、技術)

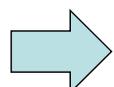
3-2-3) 重点課題 (構造改革)

◆構造改革 <地域別構造改革に注力>



振り返り、課題

- 1) 産機強化の経営目標に対し、国分工場を産機旗艦工場として強化する取組みの遅れ
- 2) 09年NRB事業買収 生産拠点効率化の遅れ
- 3) 12年以降に進出した海外拠点 (インドネシア/インド) の事業基盤が脆弱
- 4) つくり改革を含めた、競争力向上の取組み (北米/イギリス/中国)



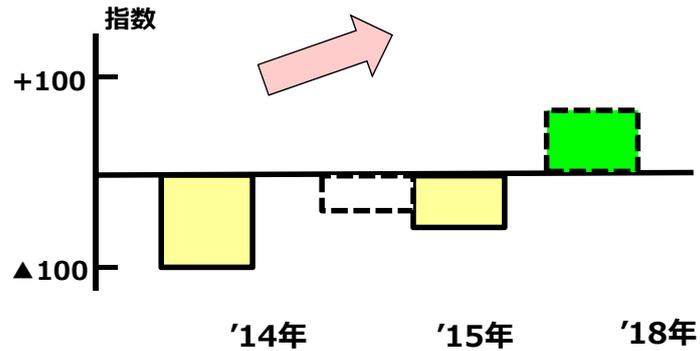
※ HUB (ハブユニット)、TRB (テールローラーハブアリング)
NRB (ニートローラーハブアリング)、SBB (シングルボールハブアリング)

3-2-3) 重点課題 (構造改革)

18年達成に向けた取組み

- 1) 国内事業再編
(国分は産機旗艦工場として収益向上、HUB/TRB鍛造 移管での競争力向上)
- 2) 欧州NRBリバイバルプランの完結
- 3) インドネシア/インド 構造改革による経営安定化
- 4) 北米/イギリス/中国 黒字化に向けた抜本改革の実行

グローバル営利
計画、実績
(インデックス)



18年に全地域/全品種の黒字化を実現

3-2-3) 重点課題 (構造改革)

◆国内事業再編

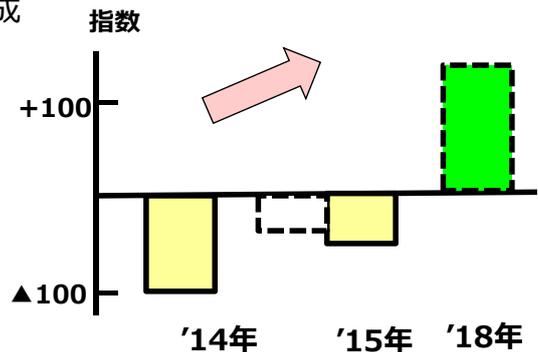


亀山工場新建屋完成
HUBモデル工場
コスト競争力向上
物流改善、省エネ、
作業環境改善



2016年3月18日
亀山新建屋竣工式

営利 計画、実績
(インデックス)

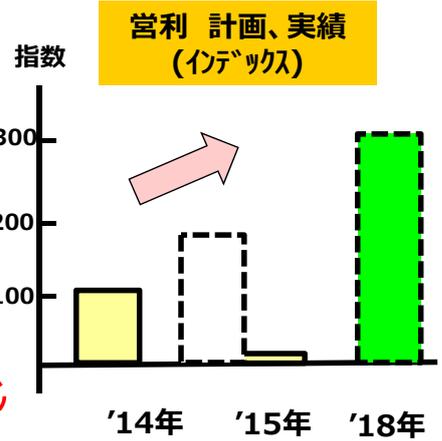
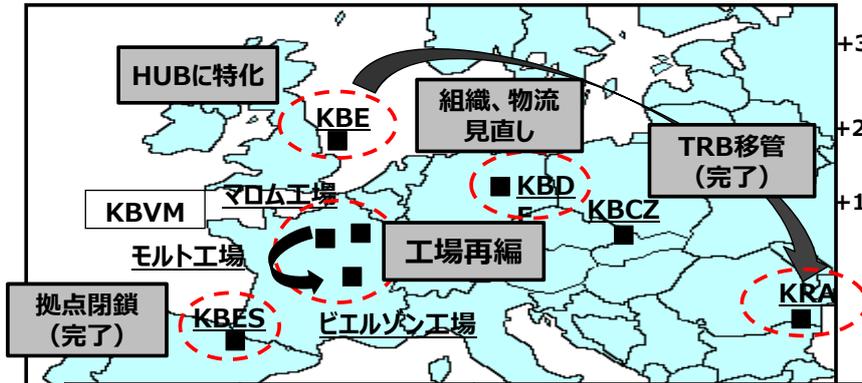


	コンセプト	実施事項と今後の取組み
①	国分工場：産機軸受の旗艦工場化	中大形小ロットライン設置、工作機用革新ライン設置、 つくり・設計改革による競争力向上－産機軸受拡販
②	HUB競争力向上	亀山工場新建屋竣工（'16/3）、ライン移設に合わせ革新ライン、 コンパクトラインを導入しコスト競争力向上（～'16/12）
③	四国でのTRB前工程からの一貫加工	新鍛造機稼動（'16/4）、サプライチェーンの改善と 更なる競争力向上を目指した新工法への取組み

3-2-3) 重点課題 (構造改革)

◆欧州軸受工場 構造改革マップ

N R B工場再編を軸に、収益基盤を強化

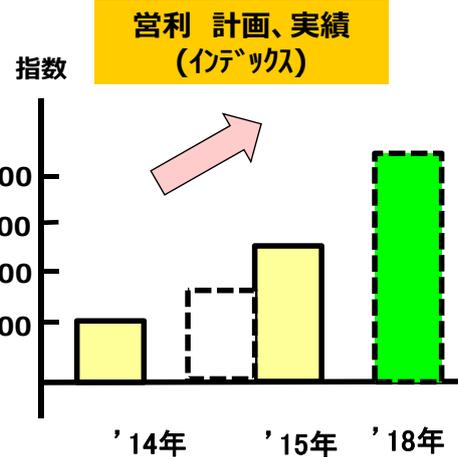
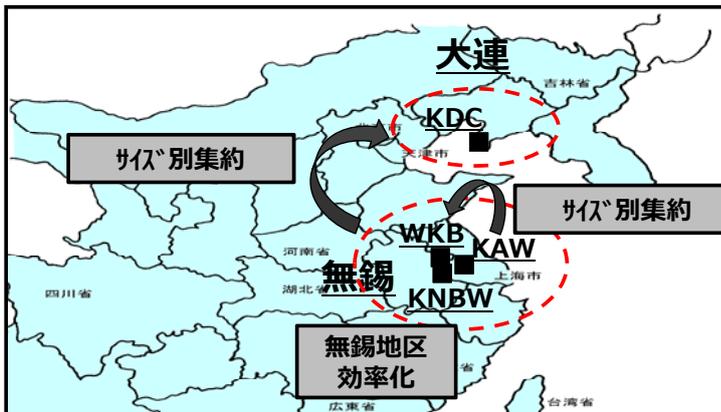


工場 (国)	コンセプト	実施事項と今後の取組み
K B E (英)	為替リスク回避、HUBに特化し経営効率化	T R Bの移管完了 ('16/9) HUBに特化し生産性向上の取組みを推進中 効果判取り遅れに対して、16年で挽回
K B V M (仏)	工場、管理部門の再編	モルト工場→ビエルガン工場への移設について、 大幅な立上げ遅れが発生 16年でのNRBリバルプラの完結
K B D E (独)	組織、物流の見直し	KBDE倉庫閉鎖 ('16/12)、工場内物流動線の整備、 市販拡販ITシステム整備 ('16/10)

3-2-3) 重点課題 (構造改革)

◆中国軸受工場 構造改革マップ

SBB工場のサイズ別再編とNRB需要増への対応



工場 (地区)	コンセプト	実施事項と今後の取組み
K D C (大連)	ミニコア小径	加工サイズによる棲み分けはほぼ完了 生産性向上・拡販を推進 中国NRB需要増への対応の為、 無錫のNRB工場 (KNBW) も含めた 更なる効率化を検討
W K B (無錫)	小型	
K A W (無錫)	中型	

1) 競争力向上

- ・可動率、生産性向上

2) 小ロット需要への対応

- 需要変動に迅速に対応出来る体制
- ・各拠点での小ロットライン構築 (～'16/12)
- ・生産 L / T 短縮

3) 量産ラインの自動化による生産革新

- ・完全自動化、無人化ラインの構築
…無人化モデルライン設置 (～'17/3)
- ・IoEによる製造ラインシステム改革

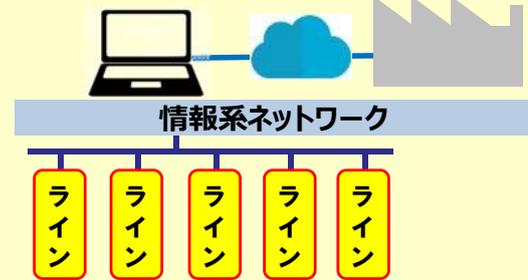
4) 投資効率向上

- ・身の丈に合った最適、最小投資
- ・投資原単位削減
(革新技術/設備安価化)

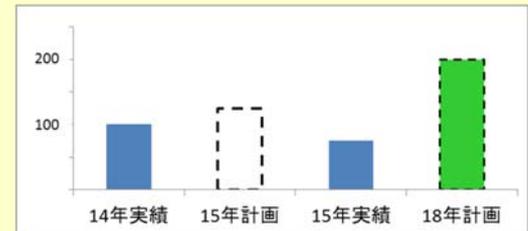
【スマート工場、IoE】

自社開発IoEシステムを自社工場で実現

1. 保全のIoE (寿命・異常の兆候管理)
2. 品質のIoE (製品品質の兆候管理)
3. 生産のIoE (人も含めた生産性向上)



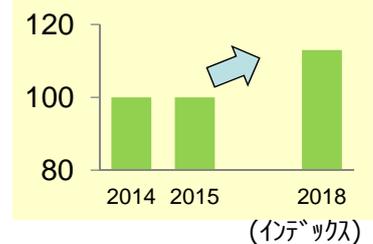
【工場利益 計画、実績】(インデックス)



1) 産機業種別 重要顧客への取組み



14年=100とした産機・市販売上高



2) 市販強化の取組み

代理店商流の 販売強化	国内 光洋販売合併(第1ステップ)、代理店販売の強化(第2ステップ)
市販在庫品揃え強化 包装改善と ブランド力向上	海外 地域毎の代理店戦略に基づく販売の強化
市販用新アイテム	'15/3 ⇒ '17/3 アイテム数 30%アップ 化粧箱強化と新デザイン投入 (16/4月～) ⇒ Koyoブランドのタグラインの導入と広報強化 Key of Your Operation 自動車用軸受・オイルシールの市販専用アイテム投入



◆共通

- 1) グローバル開発体制の強化 (特にNRB事業の効率化と強化)
- 2) 高付加価値商品の開発強化 (重点取組み領域選定, 開発ロードマップ実践)
- 3) 新領域の商品開発 (トライボロジー・制御技術を活かした軸受の領域拡大)

◆産機

- 1) お客様の困りごとの見える化による, ソリューション提案型ビジネスの展開
- 2) 産機アプリケーションに対応した, No.1 & Only One商品開発
- 3) メンテナンス市場での新技術サービスの確立 (物から事へ)

◆自動車

- 1) 車の進化を見据えた重点取組領域の選定, No.1&Only One商品開発
- 2) ターゲットプロジェクト策定 (出口戦略) による, フロントローディング活動強化
- 3) 電動化・by Wire・ADASに向けた要素開発 (弾込め活動の強力推進)

業種別・品種別戦略の実現

◆産機強化の取組み

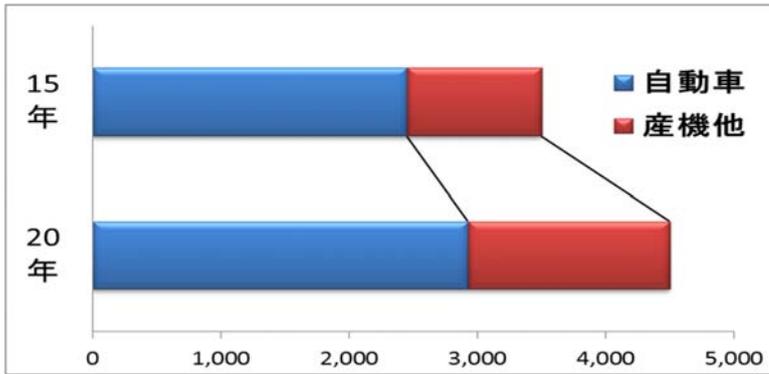
産機向け強化により、バランス良く成長し利益額を増加させる

国分工場の産機旗艦工場化（小ロット対応力強化、リードタイム短縮）
サービス対応、代理店網の充実などを通じて産機向け対応力を強化



業種別取組みを更に強化し、重点アプリの高付加価値商品の開発/投入

売上高計画、実績（自動車/産機他比率）



3-2-3) 業種別戦略（産機）

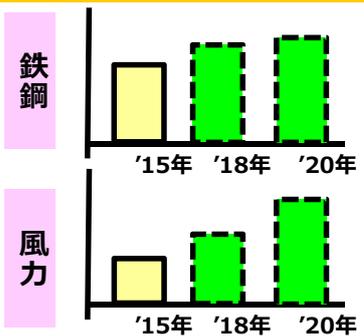
◆重点アプリ別戦略

鉄鋼、風力への取組み

- ・国内トップシェア維持（鉄鋼）
- ・さらなる高機能化（長寿命、低昇温）技術の確立（鉄鋼）
- ・状態監視、メンテナンスサービスによるお客様安定操業への貢献（鉄鋼、風力）
- ・リマンビジネスの構築（鉄鋼）
- ・洋上風車の大型化に対応した商品開発と生産技術確立（風力）

業種	2015	2016	2017	2018	2019	2020
鉄鋼 風力	新材料開発による長寿命化					
	低昇温技術開発による高速化					
	モニタリングによる故障解析技術の開発、設備状態監視					
	軸受、駆動軸のリマンビジネス構築（補修サービス、余寿命診断）					
	洋上大型化に対応した生産技術確立					

売上高目標(インデックス)



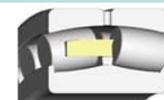
鉄鋼代表製品

四列円筒ころ軸受 駆動軸



重荷重、高速対応 高強度、長寿命
JHSシリーズ

風力代表製品



低トルク、低昇温
高機能自動調心ころ軸受

3-2-3) 業種別戦略 (産機)

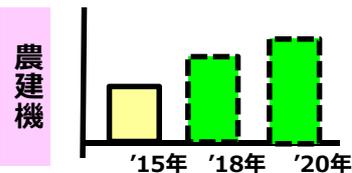
◆重点アプリ別戦略

農建機への取組み

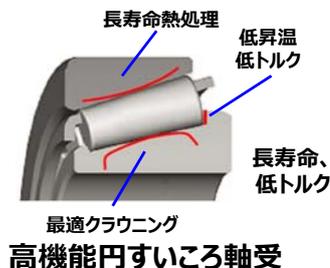
- ・高機能技術による、さらなる信頼性の向上
- ・大型ドライブシャフトへの取組み強化
- ・ライフサイクルコスト低減に貢献 (リマンへの取組み強化)
- ・小ロット生産体制構築による、需要拡大

業種	2015	2016	2017	2018	2019	2020
農建機	新材料開発による長寿命化		次世代高機能TRB開発			
	大型ドライブシャフトの商品力向上 (さらなる長寿命、高信頼性)				軸受疲労度技術開発	
	軸受疲労度技術開発			故障予測技術開発		
	小ロットラインの構築					

売上高目標(インデックス)



農建機代表製品



高機能円すいころ軸受



長寿命、高信頼性
ハイウィングシリーズ
ドライブシャフト

3-2-3) 業種別戦略 (産機)

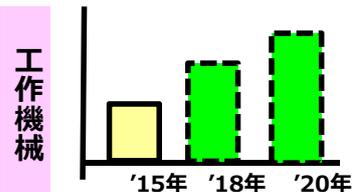
◆重点アプリ別戦略

工作機械への取組み

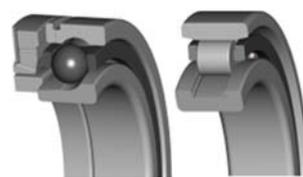
- ・高機能技術による、高能率加工への貢献
- ・ユニット化技術による、商品力向上
- ・状態監視によるお客様安定加工への貢献
- ・革新ライン構築による、更なる品質、生産性向上

業種	2015	2016	2017	2018	2019	2020
工作機械	低昇温アングュラ玉軸受の開発 (潤滑制御)		高速複列円筒ころ軸受の開発			
	高速複列円筒ころ軸受の開発			微小潤滑装置付きアングュラ玉軸受の開発		
	微小潤滑装置付きアングュラ玉軸受の開発					モニタリングによる設備状態監視技術の開発
	モニタリングによる設備状態監視技術の開発				工作機用革新ライン構築 (高 cleanliness、L/T短縮)	
	工作機用革新ライン構築 (高 cleanliness、L/T短縮)					

売上高目標(インデックス)



工作機械代表製品



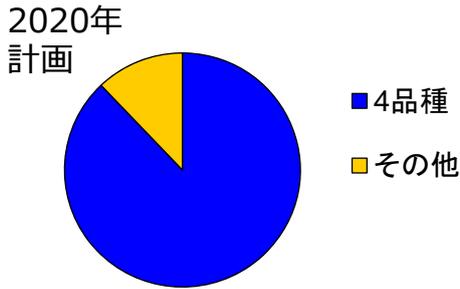
高速、高精度、高信頼性
新ハイアビリー軸受シリーズ

◆主要4品種 (TRB、HUB、NRB、SBB) の取組み

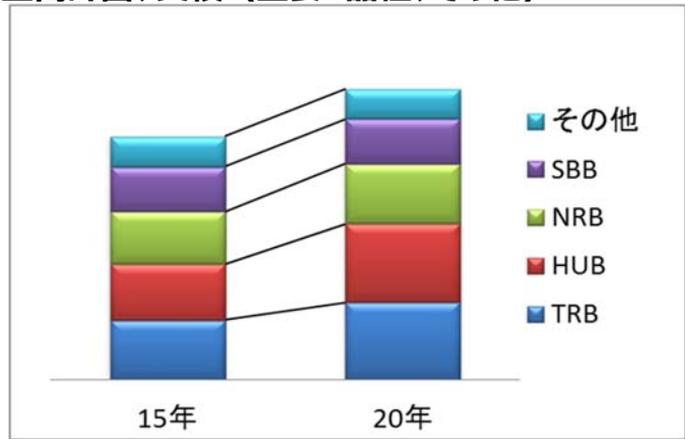
品種別戦略 (主に自動車向けの取組) の実現による、利益の上積み

主要4品種への高付加価値商品の開発・投入

主要4品種の売上高占有比率



売上高計画、実績 (主要4品種、その他)



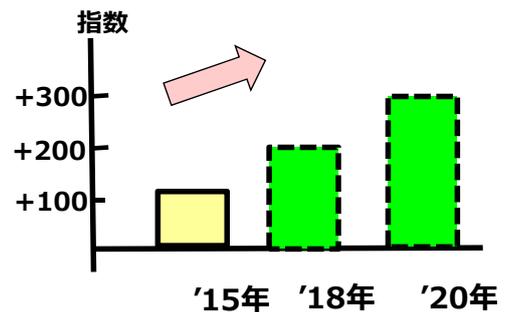
TRB増加、HUB増加、NRB増加、SBB維持

3-2-3) 品種別戦略 (TRB)

- ・国内革新工法のグローバル展開
- ・世界同一仕様から地域最適仕様へ

地域	2015	2016	2017	2018	2019	2020
国内	高速ライン導入 小ロット生産体制構築		グローバル展開			
北米		最適生産ライン再編, 前工程生産効率改善			革新工法導入	
中国			現調化の拡大			
欧州	地域最適仕様	生産拠点の集約, 現調化の拡大				
タイ			現調化の拡大			
インド			アフターマーケット向け強化, 現調化の拡大			

利益率 (インデックス)



◆ 新商品開発事例

次世代超低トルク円すいころ軸受 LFT-IVを開発



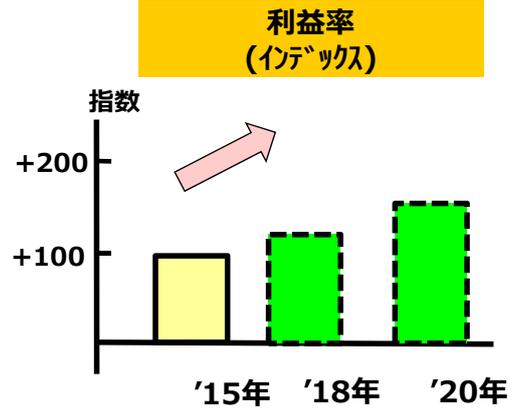
- ・標準低トルク品 (LFT-II) に対し最大50%以上の低トルクを実現
- ・デフやトランスミッションなどオイル潤滑部位で大きな効果を発揮
- ・販売目標: 100億円/年

・自動車用省エネ対応技術の産機分野への展開を図る

3-2-3) 品種別戦略 (HUB)

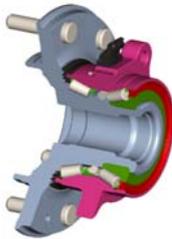
- ・B-HUBのコスト競争力強化, T-HUB拡大
- ・低トルク技術/ADAS対応商品の開発

セグメント	2015	2016	2017	2018	2019	2020
軽	コンパクト化ライオン開発			導入	コンパクト展開	
A/B			低トルクHUB展開	超長寿命 クラッチ展開	低トルクギア展開	
C/D	国内生産拠点再構築			最新工法・新商品 クラッチ展開	ADAS対応HUB展開	
SUV		海外生産拡大の検討		T-HUB拡大(北米、アフリカ他)		
アフターマーケット	小ロット生産ライン導入			アフターマーケット向け強化・拡大		



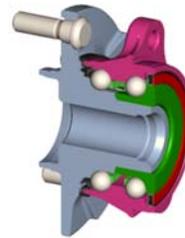
◆新商品開発事例

T-HUB (テールハブ)



- 低トルク化▲50%
- ・内輪つば-ころ接触部形状・粗さ最適化
- ・軌道クラウニング形状最適化
- ・超低トルクギア
- ・超低トルク高信頼性シール

B-HUB (ホールハブ)

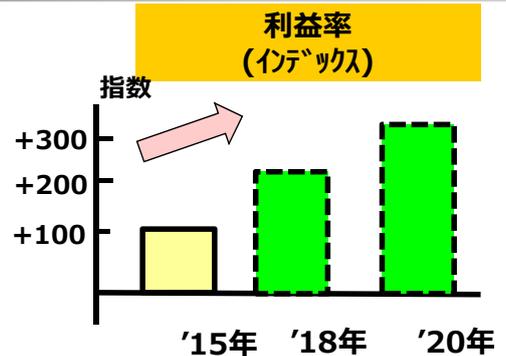
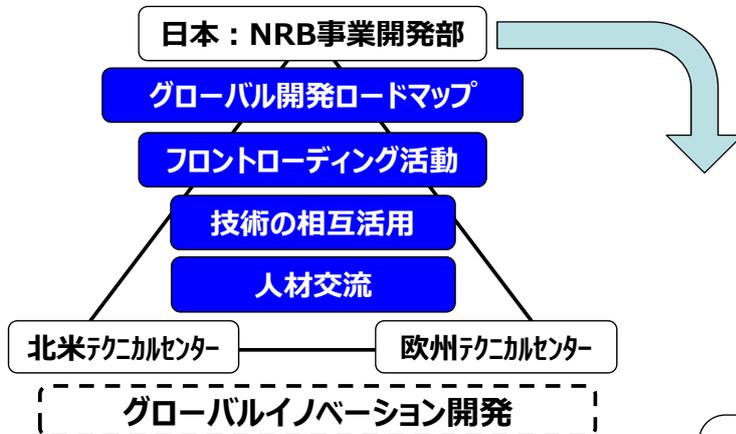


- 低トルク化 ▲40%
- ・超低トルクギア
- ・超低トルク高信頼性シール

3-2-3) 品種別戦略 (NRB)

グローバル開発体制強化 (3極開発体制構築)

- ジョブシェアによる効率的な商品開発
- フロントローディング活動によるグローバル商談獲得
- 日欧米保有技術の相互活用

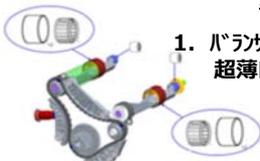


国内開発体制強化

- 関東地区を中心に組織再編 (関係会社との3社協業)
- 機能集約による開発から量産までの一貫開発



技術の相互活用事例



1. バランスシャフト用
超薄肉NRB



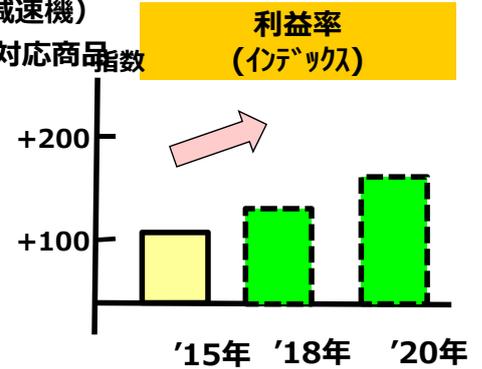
2. 長寿命
プラネタリアフト

DURACASE™

- ・革新工法の開発
- ・グローバル生産体制再構築
- ・アフターマーケットの強化拡大
- ・高付加価値商品の開発

産 機：高機能モータ、超薄肉軸受（減速機）
自動車：電動化、ダウンサイジングエンジン対応商品

実施方策	2015	2016	2017	2018	2019	2020
高速ラインの開発	導入	展開				
グローバル生産体制の再構築	中国、アジア、インド	事業の安定化		事業の更なる発展		
アフターマーケットの強化・拡大	小ロットライン検討		小ロットライン導入		アフターマーケット拡大	
高付加価値商品の開発	シナリオの見直し			商品開発		



◆新商品開発事例

モータ用新セラミック玉軸受



電食対策が必要なモータ用軸受に対応

- ・従来セラミックに対し、新セラミック材料を開発
- ・販売目標：10億円/年

ターボチャージャ用転がり軸受ユニット

ダウンサイジングエンジンの拡大によるターボチャージャの需要増加に対応



- ・滑り⇒転がり軸受化により60%以上の動力損失低減、燃費向上に貢献
- ・販売目標：18億円/年

Key of your operation
Koyo

4) 工作機械・メカトロニクス 事業戦略

3-2-4) 目指す姿（中期事業計画）

目指す姿

お客様から信頼される真の総合生産システムインテグレータ
モノづくりすべてのフェーズでバリューを提供

事業戦略

新台中心から“つながる”事業への基盤固め(～16年)と
持続的成長への体質強化(～19年)

研削盤
強い研削盤を
より磐石に
グローバルNo.1

切削機
マシニングセンタ
プレゼンス向上による
非自動車市場の強化

ギヤスカイピング
センタ
ギヤ加工市場での
No1 & Only One

制御システム
ラインコントロール
システムで
No1 & Only One

カスタマーサポート：お客様サポートバリューの充実と拡大で No.1

重点取組

営業力強化

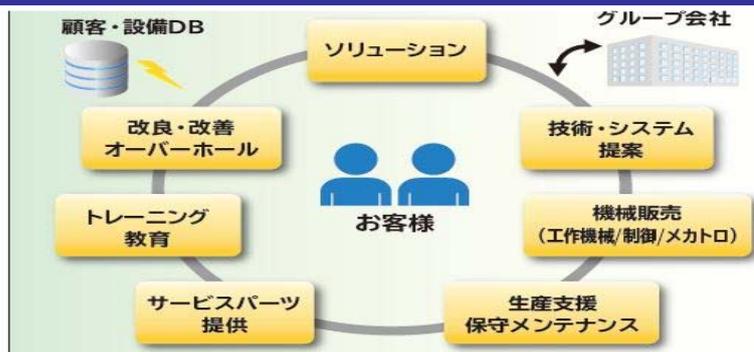
商品力強化

モノづくり改革

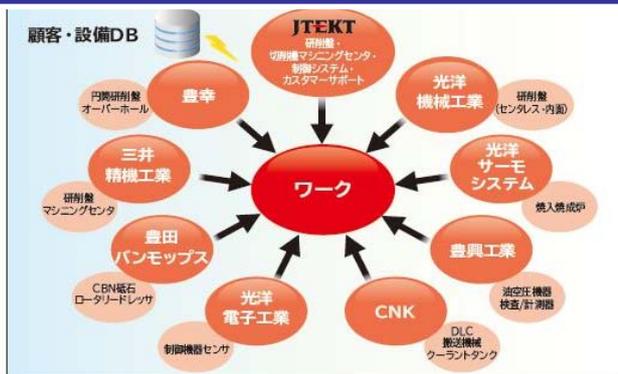
風土改革・L/T短縮

新台中心から
“3つのつながる”
事業へ

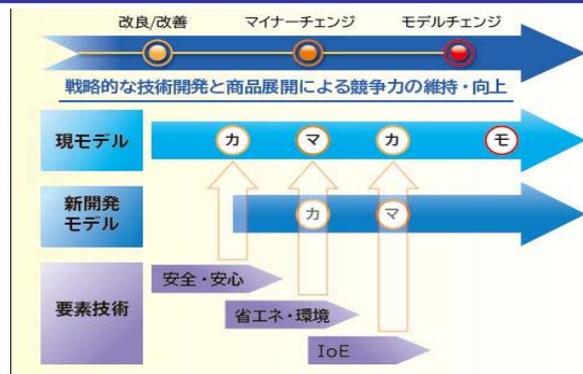
◆ バリューがつながる



◆ 工程・技術がつながる



◆ 商品力がつながる

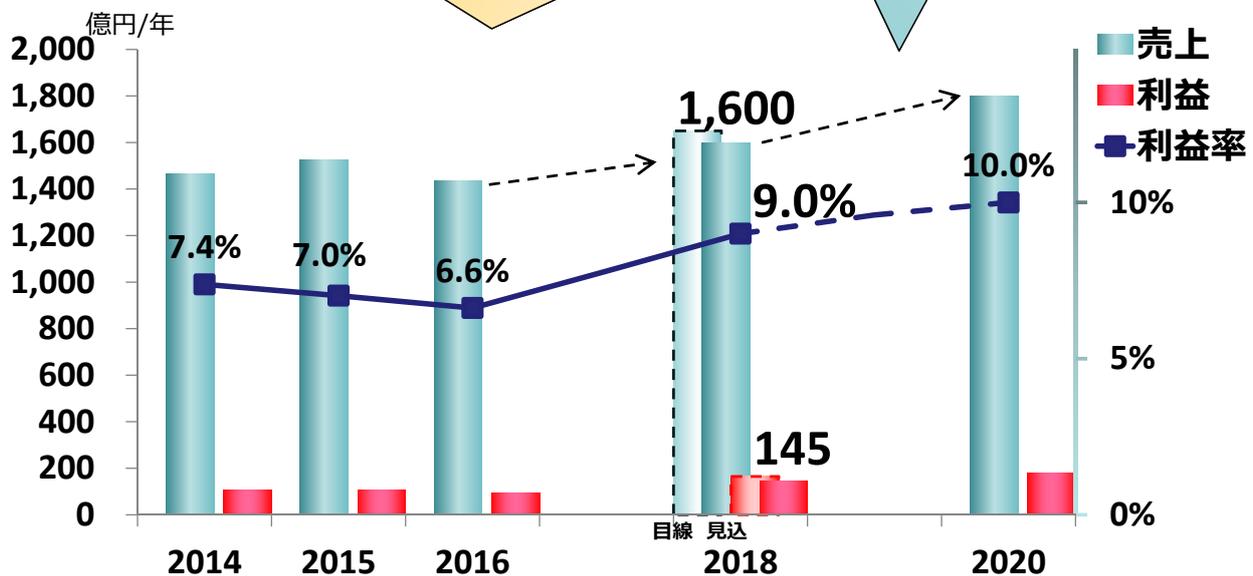


2018年度売上・利益見通し

(経営レートベース)

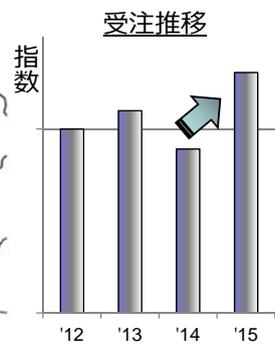
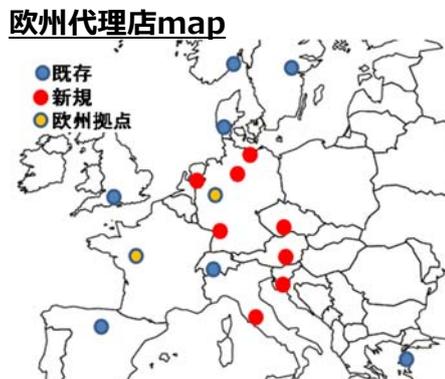
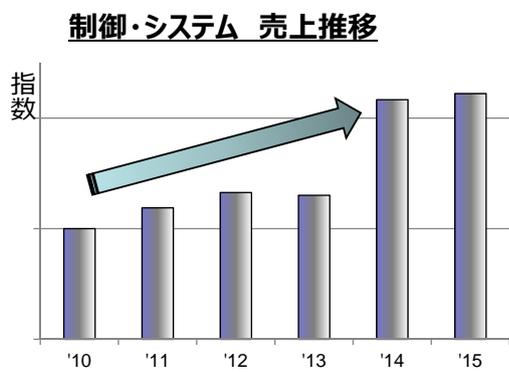
- ・16年は円高進行や世界経済の先行き懸念で投資抑制
→ 減収見込
- ・18年も当初目標より減収見通し、アフター強化で利益率は当初目標確保の計画

2019年目標は、2020年に売上・営利目標達成見込



3-2-4) 2014~2015年度の振り返り 【重点取組①：営業力】

	2014年度	2015年度
できた事	制御システムの販売増	シリーズ品による更なる拡販
	欧州代理店の拡充	欧州代理店の整備完了（13ヶ国）
		北米(メキシコ含)代理店網の拡充、整備完了

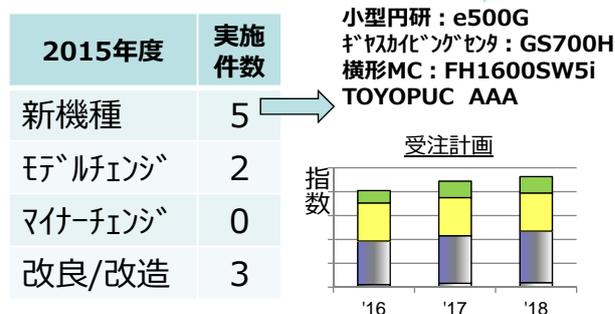
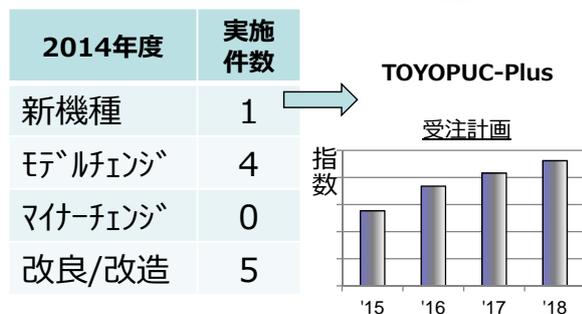
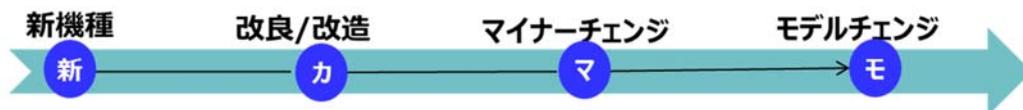


できなかった事

- 新台主義（新台中心）からの脱却ができない
- 市場変調スピードへの対応不十分
- バリュービジネスへの転換不十分
- お客様への提案力不足

3-2-4) 2014~2015年度の振り返り 【重点取組②：商品力】

	2014年度	2015年度
できた事	新型機へのモデルチェンジ/拡販 (円筒研削盤 GE4i/GL4i/GL5i)	ストーリーのある技術開発とタイムリーな商品展開

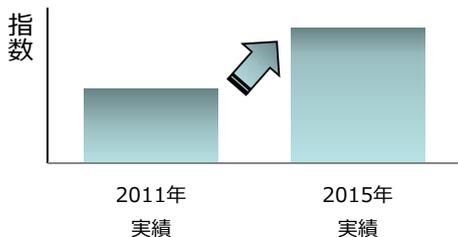


できなかった事

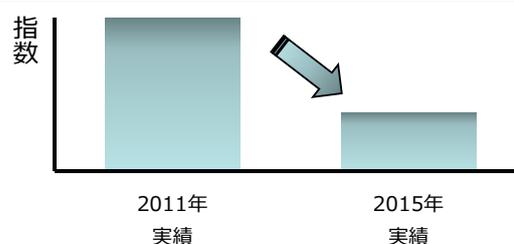
- 商品の市場リリースへのつながりが薄い（単発傾向、販売企画が不十分）
- 商品企画・開発着手遅れによる、市場リリース遅れ（機会損失）

	2014年度	2015年度
できた事	刈谷ReBORNの実施 (FMS無人稼働、キサゲレス、他)	IoEを活用したスマートファクトリー化着手 (生産マネジメントシステム、見える化システム構築)
	大部屋活動による標準部の原価低減	引合～検収までのしくみの洗い出し 要員計画の管理強化

1)月産能力台数



2)組立リードタイム (中型横形マシニングセンタ)



できなかった事	ReBORN(ハード対策)の効果が 刈り取れない	生産負荷集中時に日程管理の甘さ露呈 (仕様確定、出図、調達品手配)
		社内負荷/要員計画の精度不足 負荷対応後手 負荷変動に応じた柔軟な内外製調達 原価低減取組不足

	2014年度	2015年度
成果	複合カム (凹カム) 研削盤の開発	凹カム研削技術を搭載した設備の市場投入
		小型シャフト部品量産加工用 CNC円筒研削盤「e500G」を開発

GC20Ri 複合カム (凹カム) 研削盤

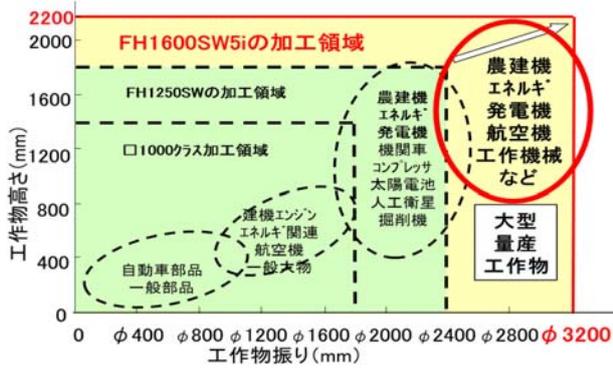
- ・工程集約による設備の効率運用
- ・自動段取り替えで混流生産
- ・凹カムの生産性向上

e500G CNC円筒研削盤

- ・安定した研削精度
- ・クラス最速サイクルタイム
- ・クラス最少スペース
- ・段取替えレス
- ・かんたん操作

3-2-4) 2014~2015年度の振り返り 【事業戦略②：切削機・MC】

	2014年度	2015年度
成果	リアルタイム熱変位補正の商品化 (FH630SX-i:熱変位 1/5)	大型横形マシニングセンタ開発 (FH1600SW5i)
	DD回転テーブルの開発	TMD (中国大連) での現地生産開始 (e640V立形マシニングセンタ)
		システムラインの立ち上げ (6システム)

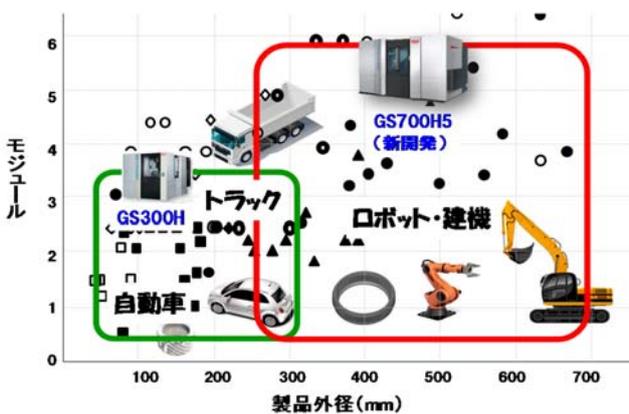


FH1600SWi 大型横形マシニングセンタ



3-2-4) 2014~2015年度の振り返り 【事業戦略③：ギヤスカイピング】

	2014年度	2015年度
成果	ギヤ加工市場への参入	
	ギヤスカイピングセンタ中型機の開発 (GS300H)	ギヤスカイピングセンタ大型機の開発 (GS700H5)
	日刊工業新聞社 「2014年十大新製品賞 本賞」を受賞	



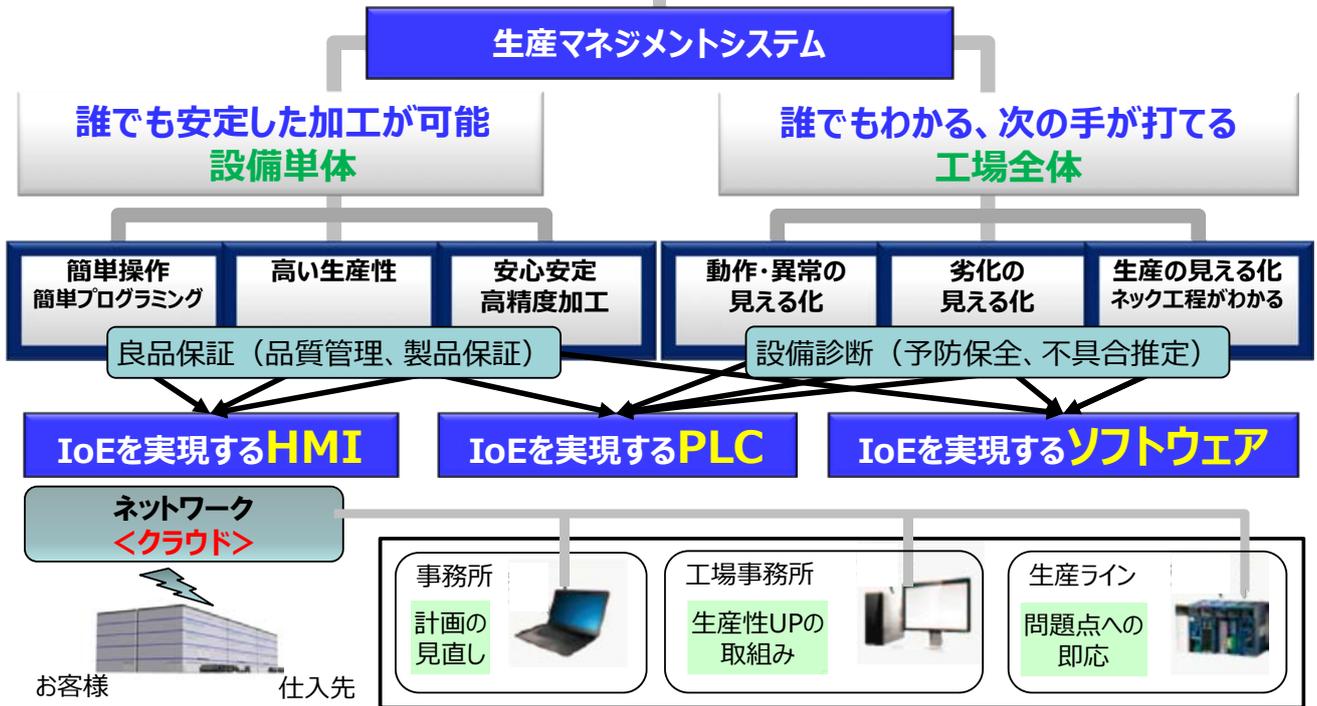
GS700H5 ギヤスカイピングセンタ



IoE : **Internet of Everything** の略称

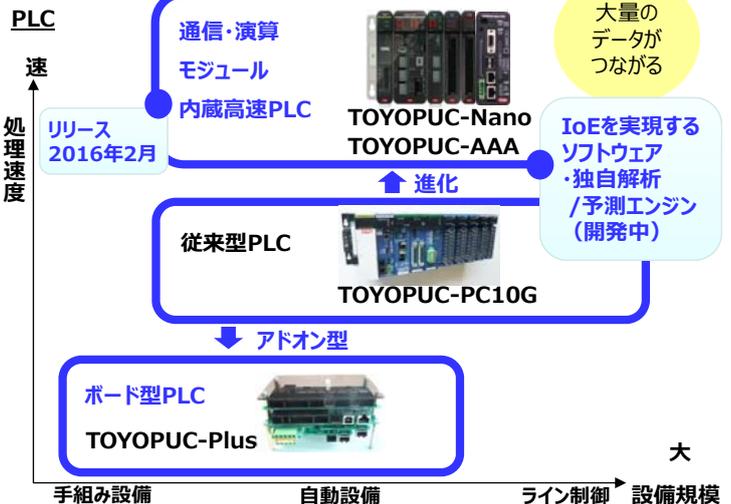
JTEKTは「モノ」だけではなく、人、サービスなどの「コト」も含めた全てをつなげることを目指します。

IoE (Internet of Everything) によるスマートファクトリー作り



	2014年度	2015年度
成果	TOYOPUCフルモデルチェンジ (一般市場への展開)	IoEビジネスへの本格参入 (リモート診断対応HMI : TOYOPUC-Touch) (ビッグデータ処理モジュール : TOYOPC-Nano, AAA)
	あんどんシステムのビジネスモデル確立	生産マネジメントシステムの進化

TOYOPUC-Touch



3-2-4) 2014~2015年度の振り返り 【事業戦略⑤：カスタマーサポート】

インターネット保全システム（遠隔診断、波形診断、パーツ寿命管理）

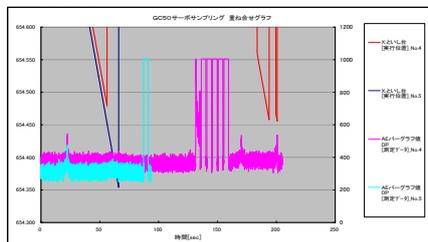


画面の遠隔操作、およびCNCからの出力ファイルの取得

遠隔診断



波形診断



パーツ寿命/保全周期

部品番号	名称	経過時間/回	設定時間/回
1	軸コンタクト	1361	8000
2	軸ワッシャー	1345	4000
3	軸ワッシャー	1345	4000
4	軸ワッシャー	135	4000
5	ニードルベアリング	20903	12000
6	軸受	345	7000
7	軸受	345	7000
8	軸受	1345	8000

3-2-4) 2016年度の取組み①

	2015年度 環境変化	2016年度への織込み
全体	<ul style="list-style-type: none"> 景況の悪化 「2016年上期受注見込:230億円 (対前年同期比:△9%)」 	<ul style="list-style-type: none"> 売上げ増に頼る体質から、生き残るための体質に改善 カスタマーサービス・エンジニアリングビジネスの強化
営業	<ul style="list-style-type: none"> アフターサポート情報と連携できる情報基盤の整備 仕様確定タイミングの問題顕在化 	<ul style="list-style-type: none"> 新台中心から バリューを売る営業へ 引合～受注までの体制強化 プロジェクト管理の強化
技術	<ul style="list-style-type: none"> 価格競争拡大→原価低減圧力増 過負荷による 後工程への影響拡大 開発体制の脆弱性が露呈 	<ul style="list-style-type: none"> 最適仕様の技術提案と提案営業ができるセールスエンジニアの育成 仕様確定L/T短縮への取組み強化 開発管理体制の強化
製造	<ul style="list-style-type: none"> スマートファクトリー化 着手 標準と実績による現場管理の再構築 負荷の見える化(内外製,要員計画) 	<ul style="list-style-type: none"> スマートファクトリーの進化 改善の進む現場の定着 負荷管理精度の向上
収益	<ul style="list-style-type: none"> BSクリーン化による ムダの多いコスト構造の顕在化 	<ul style="list-style-type: none"> 仕事のやり方の見直しによるムダ取り 原価検討・見積管理体制の強化

	2015年度 環境変化	2016年度への織込み
研削盤 切削機 マシニング センタ	<ul style="list-style-type: none"> ・競業他社の性能向上 ・工程省略等のニーズによる複合機/多軸機への流れ加速 ・モノの作り方変化(除去→付加) 	<ul style="list-style-type: none"> ・開発戦略見直し ・研削盤の競争力向上 ・複合加工機、新工法の開発検討
ギヤ スカイビング センタ	<ul style="list-style-type: none"> ・顧客の認知度 向上 ・他社の追随 激化 ・量産機納入 ・刃具供給体制着手 	<ul style="list-style-type: none"> ・刃具供給体制の確立 ・シリーズ化(小型機開発)とギヤの種類別提案力の強化
システム インテグレータ	<ul style="list-style-type: none"> ・競合他社の大型投資と単機からシステム商売への移行 	<ul style="list-style-type: none"> ・グループ保有技術の活用強化とその体制作り
IoEの取組	<ul style="list-style-type: none"> ・IoTへの流れが加速 ・各社各様の開発競争 	<ul style="list-style-type: none"> ・既存ラインへの提案力強化 ・JTEKT社内スマートファクトリー化 ・IoEによるモノづくりサービス事業の確立

2016年度重点方針

1. 引合～アフターまでのスルーでの業務改革
2. 研削盤の競争力向上
3. カスタマーサービス・エンジニアリングの強化
4. 刈谷工場のスマートファクトリー化
5. IoE (ジェイテクト版 Industrie 4.0) によるモノづくりサービス事業の確立

ファンダメンタルズ強化

- グローバルでの人材マネジメント
- 財務基盤の強化
- 間接部門の業務改革
- グローバル業務基盤の確立

3-2-5) グローバルでの人材マネジメント

目指す姿		①グローバル経営人材の発掘/育成/最適配置 ②個々人の能力/組織能力向上	
構築中/展開中/運用中		2015年度以降の取組み	現在(2015年度末)
①	サクセッションプラン導入	グローバルでのサクセッションとグローバル異動の実践 次世代経営幹部候補の発掘～育成	【日本】部署長、ライン長へ導入済 【海外】部署長クラスに導入済 1期生向け選抜研修実施 2期生選抜：36人(内海外現法17人)
	グローバル人事制度	グローバル・グレード/評価/報酬制度の構築	評価制度設計完了
②	問題解決能力	全従業員の研修実施 グループ・グローバル展開	グローバルトレーナーの育成に着手
	技能/監督者能力	JFMS教育のグローバル展開 (JTEKT Floor Management System)	JFMS教育を国内で推進中 研修プログラムGPCで検討中
	JTEKT WAY 策定	2016年4月発表 グループ・グローバルへの浸透	策定完了 (トレーナー研修実施)
	ダイバーシティ推進	意識改革の全従業員展開 ワークライフバランス支援	役員・部署長・女性向け研修 育児支援策の拡充(祝日託児制度)

目指す姿

『エクセレントカンパニー』としての財務体質構築

【全社数値目標】

- ・有利子負債 1,500億円以下
- ・D/Eレシオ 0.3以下
- ・戦略資金確保 年200億円以上

・変化に強い財務基盤の構築

・十分な戦略資金の確保

＜2015年度の実績と来期に向けての取組み＞

<p>収益向上 BSスリム化</p> <p>ROA向上</p>	<p>正しい資産管理 の定着</p> <p>資産効率化の 管理体制構築</p>	<p>① 不良・不要資産の総点検・整理を完遂</p> <p>② 不良資産発生要因の追求と管理体制の拡充 → グローバルでの再発防止策の徹底</p>
<p>会計基準の統一 モノサシの設定</p>	<p>IFRS導入</p>	<p>① 事業資産利益率(ROBA)の実績フォロー → 予実管理体制の構築を推進中</p> <p>① グループ統一会計方針を策定・展開</p> <p>② 財務情報の高度化、一元化DBを構築 → グローバルで財務情報を見える化・横並び比較</p>

健全な資産状態を維持しつつ、収益率・投資効率の向上を推進

2014年度・2015年度において、
『変化に強い財務基盤づくり』の実現のためにBSスリム化活動を実施

実績金額

(億円)

	2014年度	2015年度	合計
営業内	29	41	70
営業外・特損	85	58	143
合計	114	99	213

2年間でグループ全体での
資産の総点検と整理を完遂

今後の取組み

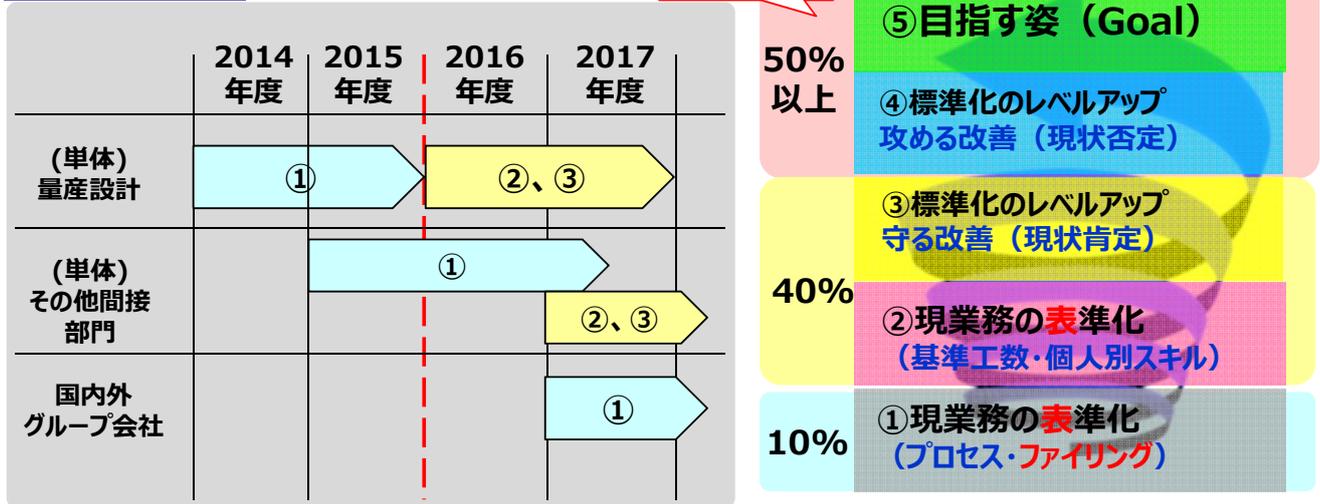
- 不要資産発生時の再発防止策の策定
- グローバルでのモニタリング体制構築

資産の異常がすぐに見える体制へ
⇒ 本質的な会社体質の強化

目指す姿

- ・JTEKTグループ全間接部門で日常業務の標準化のレベルアップを行い
小さな本社・小さな間接部門を実現!!
- ・標準化した業務をグローバルに展開し、
JTEKTグループ内どこでも同じホレーションへ!!

進捗状況

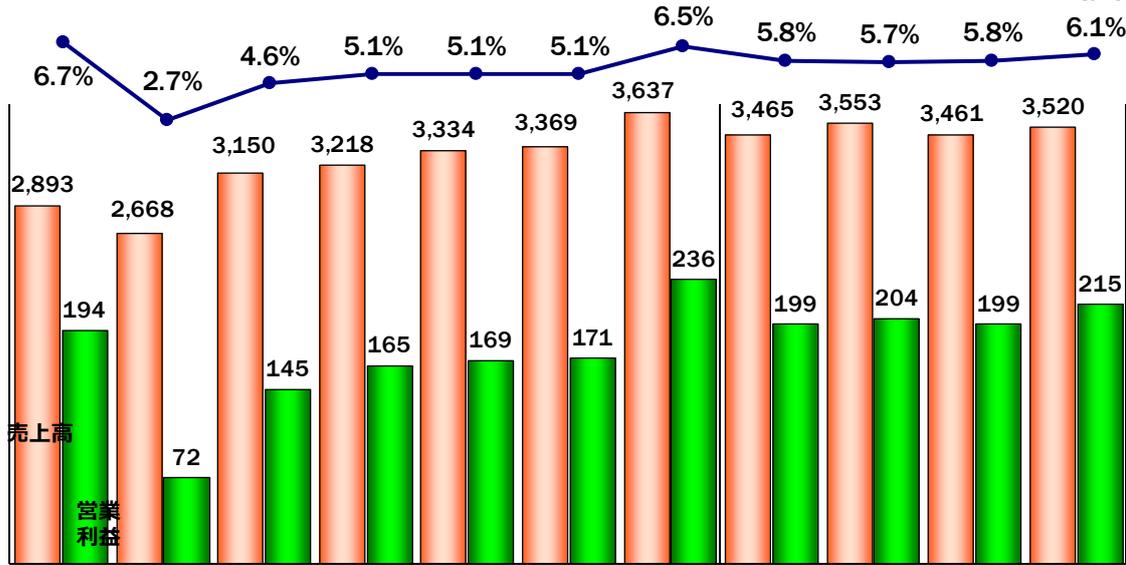


グローバルベースで標準化した基幹業務をIT化、
情報共有基盤の構築を行い、間接部門のコスト削減へ!!

主な施策		実施時期	目標効果(百万円)
① 標準化した基幹業務のIT化			
・営業	需給管理システム 引合・商談システム	'18年1月 '18年7月	215
・生産管理	グローバル部品工程表	'17年10月	125
・品質保証	品質問題のグローバル共有	'16年7月	55
・経理財務	リアルタイムでの経営情報の収集と分析	'19年1月	23
② グローバルでの情報共有基盤構築			
	サイバー攻撃対策 (海外各地域; 日本: 完)	'16年9月	情報漏洩/業務停止の抑止
	間接部門の生産性向上 (チャット、情報共有など)	~'18年2月	390

(参考) 四半期業績推移

営業利益率 (億円)



1US\$	113円	82円	99円	101円	103円	113円	118円	120円	121円	120円	113円
1EUR	160円	105円	133円	139円	136円	141円	133円	132円	134円	131円	125円

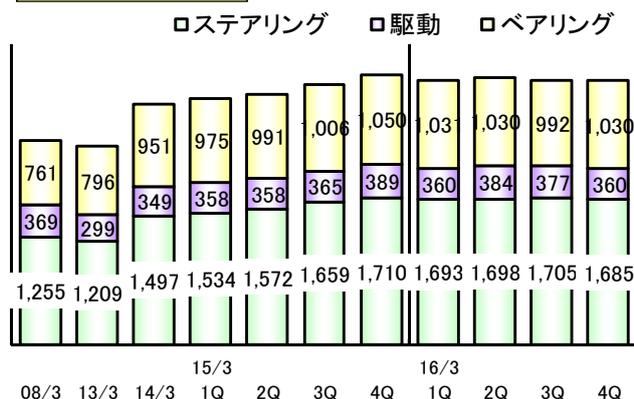
※1 リーディング直前期と比較するため四半期平均を記載しております。
 ※2・3 13/3期、14/3期は四半期平均。これ以降のスライドについても同様です。

(参考) 事業別業績【機械器具部品】

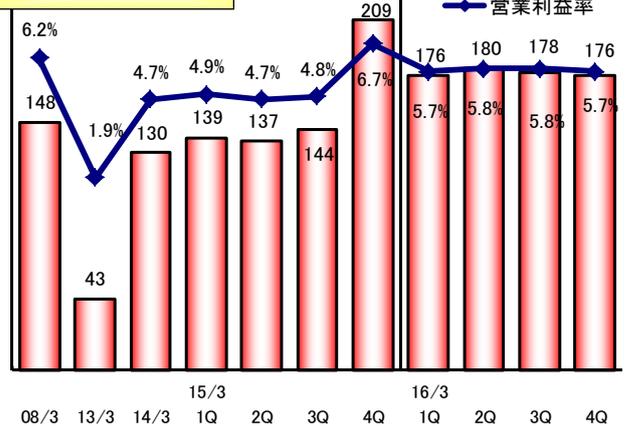
機械器具部品		15/3期	16/3期	増減額	増減率
ステアリング	売上高	6,477	6,783	+305	+4.7%
駆動	売上高	1,472	1,482	+9	+0.7%
ベアリング	売上高	4,026	4,085	+58	+1.5%
【合計】	売上高	11,977	12,351	+374	+3.1%
	営業利益	631	712	+81	+12.9%
	利益率	5.3%	5.8%		

※「消去」は省略しております。

売上高四半期推移



営業利益四半期推移



(参考) 事業別業績【工作機械 他】

(億円)

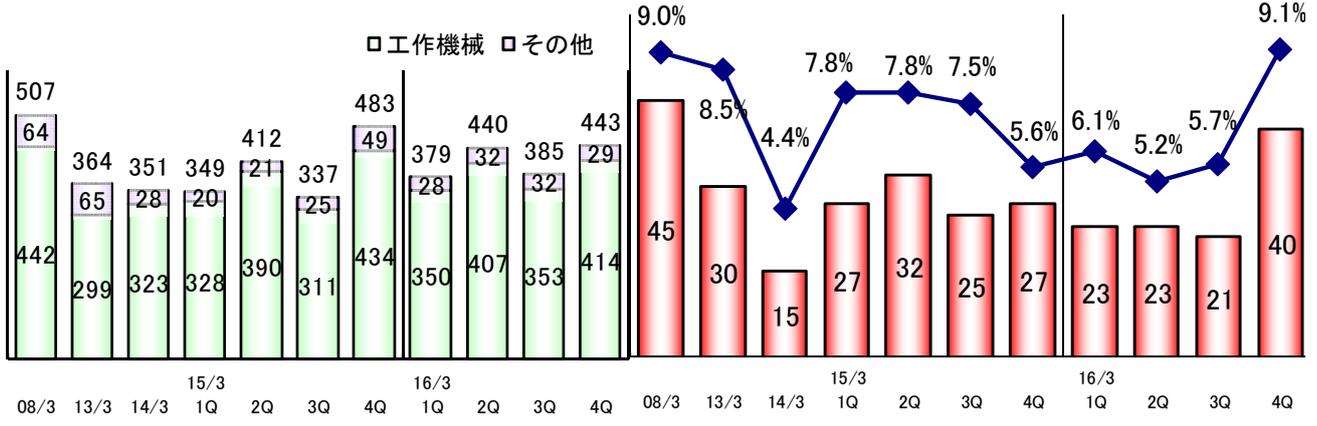
工作機械 他		15/3期	16/3期	増減額	増減率
工作機械	売上高	1,464	1,525	+60	+4.2%
その他	売上高	117	122	+4	+4.0%
	売上高	1,582	1,648	+65	+4.1%
【合計】	営業利益	112	108	△3	△3.2%
	利益率	7.1%	6.6%		

※「消去」は省略しております。

売上高四半期推移

営業利益四半期推移

■ 営業利益 ◆ 営業利益率



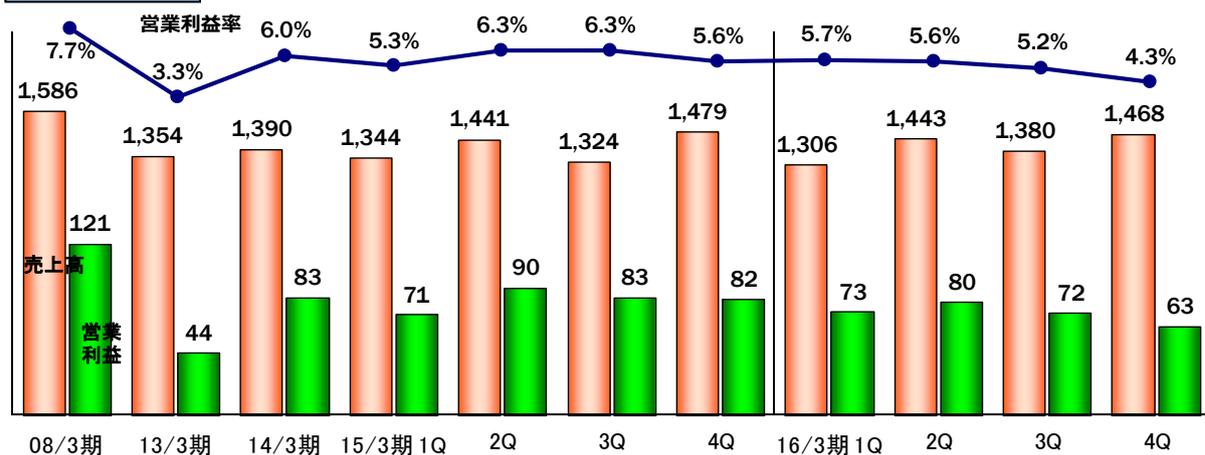
(参考) 法人所在地別業績【日本】

(億円)

日 本	15/3期	16/3期	増減額	増減率
売上高	5,590	5,598	+7	0.1%
営業利益	328	289	△38	△11.8%
利益率	5.9%	5.2%		

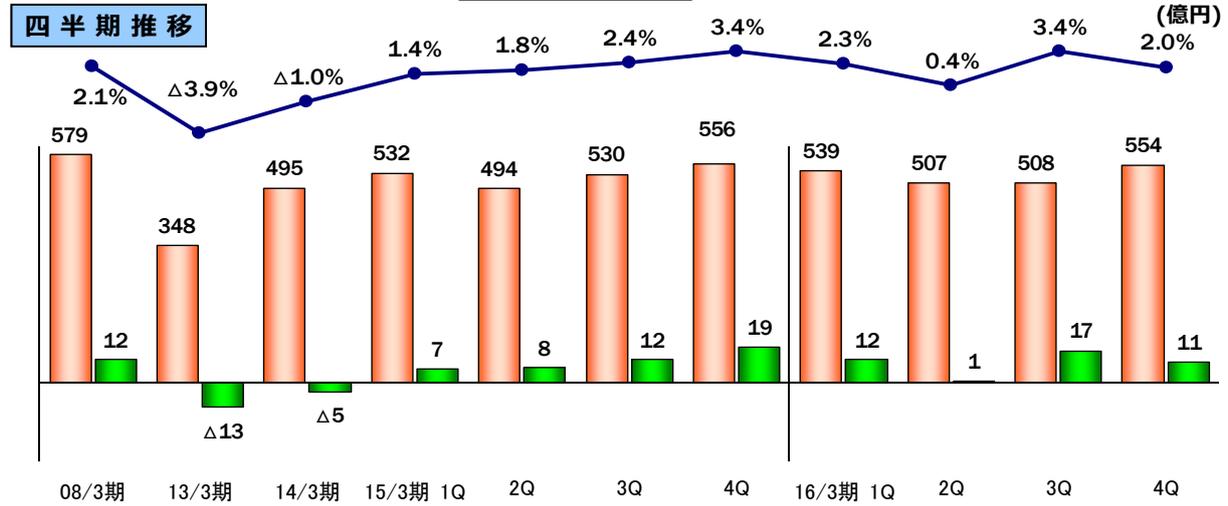
四半期推移

(億円)



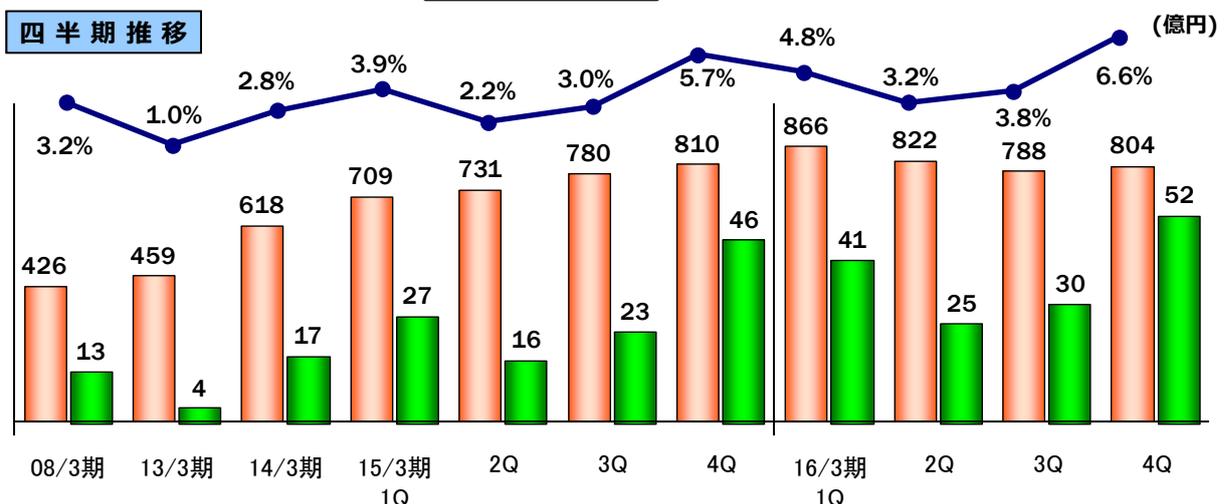
(参考) 法人所在地別業績【欧州】

		(億円)			
欧 州	15/3期	16/3期	増減額	増減率	
売上高	2,114	2,110	△4	△0.2%	
営業利益	48	42	△5	△12.3%	
利益率	2.3%	2.0%			



(参考) 法人所在地別業績【北米】

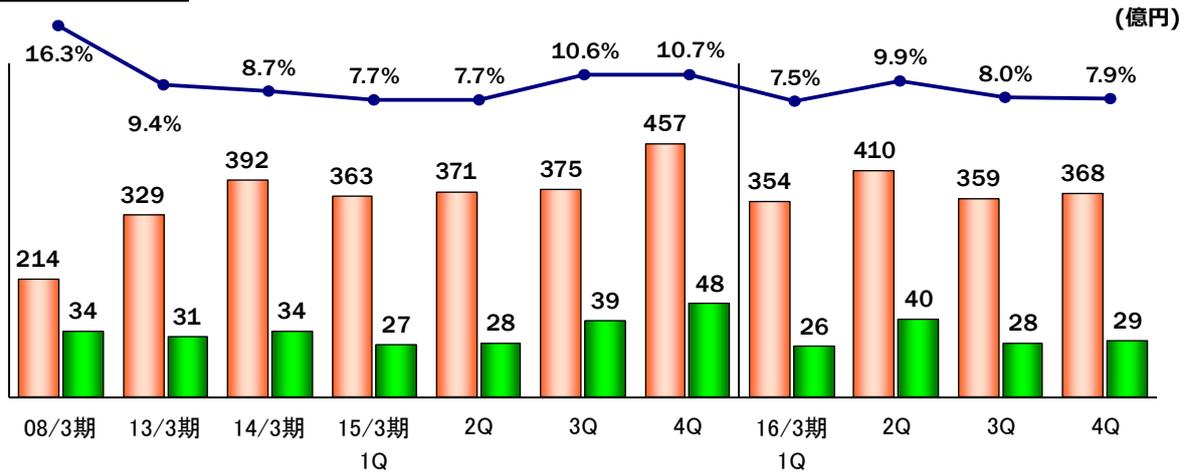
		(億円)			
北 米	15/3期	16/3期	増減額	増減率	
売上高	3,031	3,281	+250	+8.3%	
営業利益	113	150	+36	+32.3%	
利益率	3.8%	4.6%			



(参考) 法人所在地別業績【アジア・オセアニア】

アジア・オセアニア	15/3期	16/3期	増減額	増減率
売上高	1,568	1,493	△75	△4.8%
営業利益	145	125	△20	△13.9%
利益率	9.3%	8.4%		

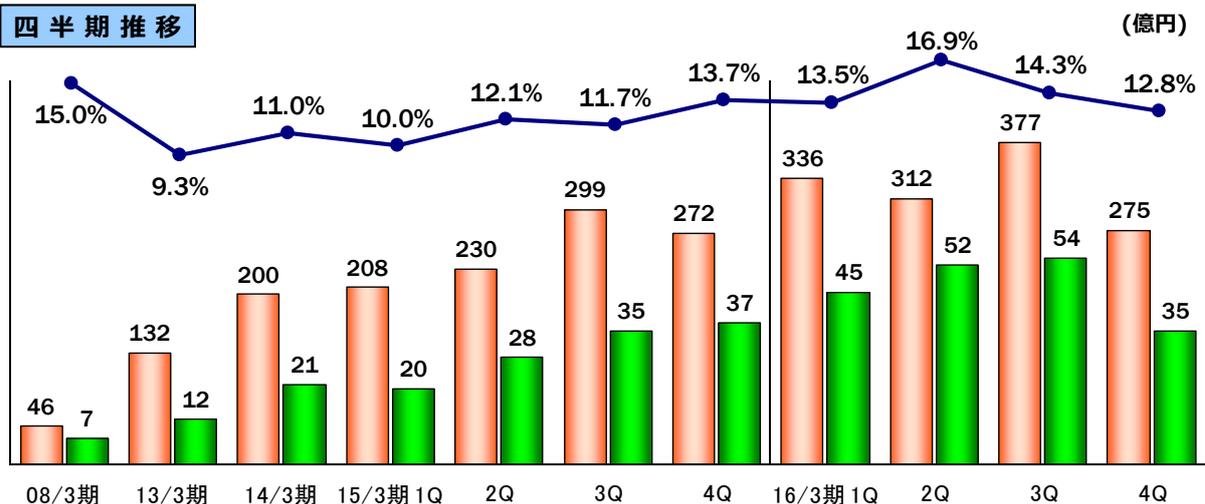
四半期推移



(参考) 法人所在地別業績【中国】

中国	15/3期	16/3期	増減額	増減率
売上高	1,011	1,302	+291	+28.8%
営業利益	121	187	+66	+54.7%
利益率	12.0%	14.4%		

四半期推移



(参考) 法人所在地別業績【南米 他】

		(億円)			
南米 他	15/3期	16/3期	増減額	増減率	
売上高	243	214	△29	△12.1%	
営業利益	△5	△7	△2	—	
利益率	△2.4%	△3.7%			

