

# 03 中長期の成長戦略と資源配分 過去中期経営計画の振り返りとMTP2026

第4次中期経営計画	第5次中期経営計画	第6次中期経営計画	MTP2026
<b>売上高1兆円を支える 企業基盤の確立</b>	<b>次の100年に向けた 進化のスタート</b>	<b>次の成長に向けた 事業基盤とリソース強化</b>	<b>持続的成長を可能にする 企業基盤の再構築</b>
<b>計画の骨子</b> 収益重視の成長 1兆円の物量を回す 管理能力構築	<b>計画の骨子</b> オペレーショナル・エクセレンス 競争力の不断の追求 イノベーションへのチャレンジ 新しい価値の創造	<b>計画の骨子</b> 成長への新たな仕掛け 経営資源の強化 環境・社会への貢献	トライボロジーとデジタルの融合による価値創出で ▶ 持続可能な社会の発展に貢献する ▶ 必要・信頼される企業をめざす
<b>振り返り</b> ● 中国事業とステアリング事業の大幅成長を実現し、営業利益率10%を達成 ● 産業機械事業は中国景気の減速などを背景に中計最終年度に失速 ● グローバルマネジメント体制の進化とコンプライアンスの強化・充実への取り組み	<b>振り返り</b> ● パワートレイン <sup>□</sup> 用 <sup>□</sup> 部品 <sup>□</sup> ビジネスの成長と産業機械事業の回復により、売上高1兆円を達成 ● FY2018後半は景気サイクル後退や米中貿易摩擦の影響を受け最終年度は中計目標未達 ● IoT、AIなど技術変化の中、新技術・新製品の開発・提案を推進 ● ステアリング事業は端境期へ	<b>振り返り</b> ● 新型コロナウイルスのパンデミック、材料価格等の急激なインフレ、サプライチェーンの混乱など事業環境が大きく変化 ● 半導体製造装置、工作機械、ロボット市場の成長を背景に産業機械事業は過去記録を更新。しかし2桁営業利益率は未達。自動車事業は2期連続の赤字 ● 財務安定性は格付A維持	<b>ESG経営</b> ✓ カーボンニュートラルの推進 ✓ 働く環境づくり <b>新しい価値の創造</b> <b>変わる 超える への挑戦</b> <b>競争力の不断の追求</b> <b>収益を伴う成長</b> ✓ Bearings & Beyond ✓ ステアリング事業の構造改革 ✓ 提携とM&A <b>経営資源の強化</b> ✓ デジタル技術の活用 ✓ 生産の超安定化 ✓ 多様な人材の活用
<b>課題</b> ● 1兆円企業としての基盤構築の継続 ● 景気循環などによって業績が大きく左右されない体質の確立 ● 新製品、新領域における開発推進	<b>課題</b> ● 売上高1兆円、2桁営業利益率の定着 ● ステアリング事業の再成長 ● ICTを活用した生産性向上	<b>課題</b> ● インフレによるコスト上昇の売価反映 ● ステアリング事業の黒字化を中心とした自動車事業の収益性回復、産業機械事業の2桁営業利益率の定着 ● カーボンニュートラル ● 経営資源の強化	

## Post 2026 100年、 1000年先も 選ばれ続ける

**No.1の品質と信頼  
社会課題の解決  
技術革新へ貢献**

電動化  
×  
自動化  
×  
デジタル化  
×  
地球環境負荷の低減

業績の推移 (第4次中期経営計画は日本基準、第5次中期経営計画以降はIFRSベースです。)

