NSK

100th Since 1916

2016年3月期決算
新中期経営計画
説明会

日本精工株式会社
2016年5月16日

本資料には、業績見通し及び事業計画等を記載しております。
それらにつきましては、各資料の作成時点における経済環境や事業方針などの
一定の前提に基づいて作成しております。従って、実際の業績は、様々な要因により
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。

目次

1. 2016年3月期実績

2. 第5次中期経営計画
（2016～2018年度）

3. 2017年3月期予想

（補足資料）

1. 2016年3月期実績

2016年3月期

通期業績サマリー

事 業 環 境

- ✓ 日本 不透明感増大、米国 堅調、欧州 回復基調、新興国 低成長継続
- ✓ 為替 年明け円高加速、不安定な資源相場
- ✓ 産業機械事業 ： 中国の景気減速がグローバルに波及
- ✓ 自動車事業 ： 北米を牽引役として堅調な成長継続

決 算 サ マ リ ー

売上高	9,753億円	（前期比）	+4億円	/ +0.0%
営業利益	947億円	〃	▲26億円	/ ▲2.7%
親会社株主に帰属する当期純利益	672億円	〃	+52億円	/ +8.4%

- ✓ 売上高・純利益は過去最高を更新
- ✓ 産機事業の環境変化により営業減益
- ✓ 自動車事業は物量およびコスト削減効果により過去最高の業績
- ✓ 配当 16/3期 年間 34円（中間17円 期末17円、前期比＋6円）

2016年3月期

通期業績サマリー

（億円）	15/3期<実績>［日本基準］	16/3期<実績>［日本基準］	対前年同期増減額	対前年同期伸び率
売上高	9,749	9,753	+4	+0.0%
営業利益 ＜営業利益率＞	973 <10.0%>	947 <9.7%>	-26	-2.7%
経常利益	910	940	+30	+3.3%
税引前利益	880	904	+25	+2.8%
親会社株主に帰属する当期純利益	620	672	+52	+8.4%
（換算レート1US$=） （　〃　1EURO=） （　〃　1中国元=）	（¥109.93） （¥138.77） （¥17.74）	（¥120.14） （¥132.58） （¥18.85）		

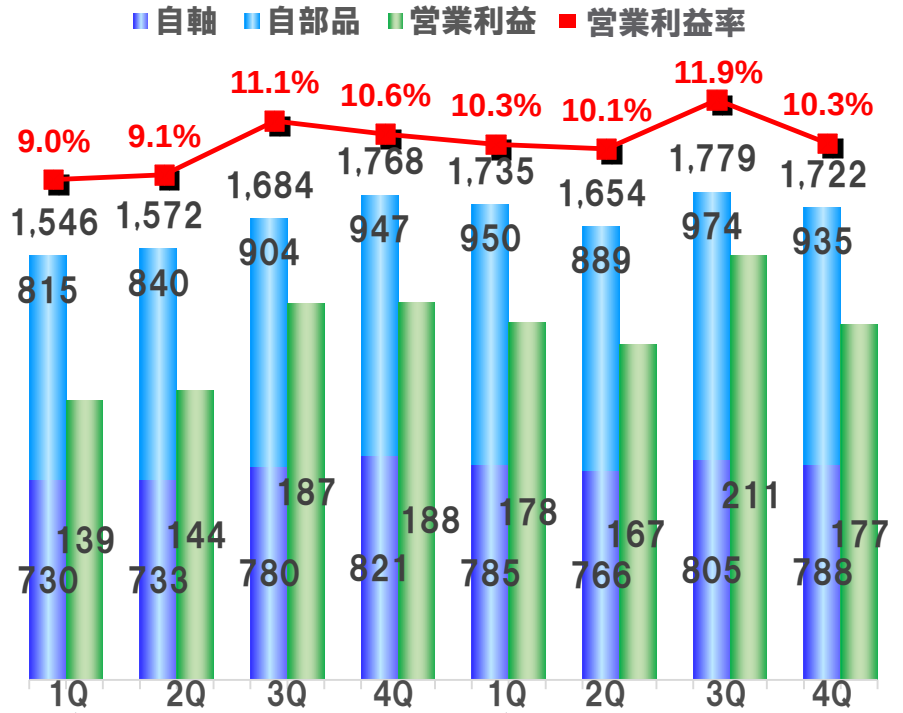
【主要指標】

ROE	15.3%	14.9%		
Net D/E レシオ	0.31倍	0.23倍		
棚卸資産回転数	7.1回転	7.2回転		

2016年3月期

売上高・営業利益［自動車事業］

（億円）	15/3期 <実績> [日本基準]	16/3期 <実績> [日本基準]	対前年同期増減額	対前年同期伸び率
売上高	6,570	6,891	+321	+4.9%
自動車軸受	3,064	3,143	+79	+2.6%
自動車部品	3,506	3,748	+242	+6.9%
営業利益	657 <10.0%>	734 <10.6%>	+77	+11.7%
（換算レート 1US$=）	（¥109.93）	（¥120.14）		
（ 〃 1EURO=）	（¥138.77）	（¥132.58）		
（ 〃 1中国元=）	（¥ 17.74）	（¥ 18.85）		



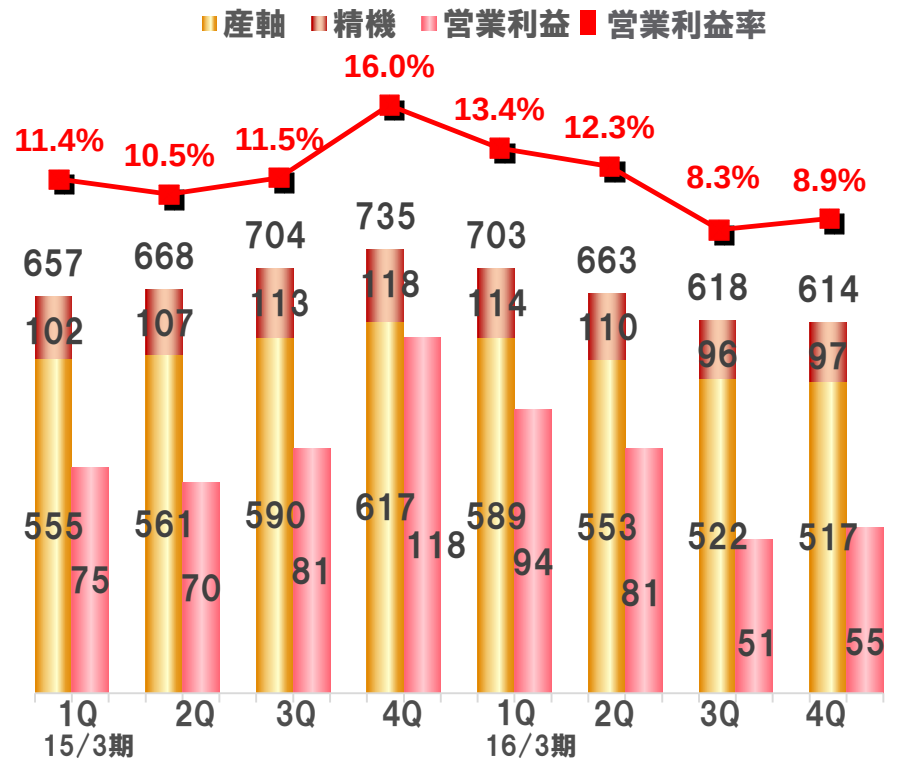
	15/3期 1Q	2Q	3Q	4Q	16/3期 1Q	2Q	3Q	4Q
US$=	¥102.16	¥103.92	¥114.53	¥119.11	¥121.36	¥122.24	¥121.50	¥115.46
EURO=	¥140.07	¥137.77	¥143.06	¥134.18	¥134.16	¥135.98	¥132.94	¥127.24
RMB=	¥16.40	¥16.86	¥18.61	¥19.09	¥19.56	¥19.32	¥18.90	¥17.62

- ✓ 好調な北米市場を中心に全体的に需要が拡大
- ✓ 日本は軽自動車販売不振の影響で減少
- ✓ 中国市場は前半に生産調整あるも、後半は減税効果もあり回復
- ✓ 物量増、コスト削減効果により自動車事業は過去最高の業績

2016年3月期

売上高・営業利益［産業機械事業］

（億円）	15/3期 <実績> [日本基準]	16/3期 <実績> [日本基準]	対前年同期増減額	対前年同期伸び率
売上高	2,764	2,598	-166	-6.0%
産業機械軸受	2,324	2,181	-143	-6.2%
精機製品	440	417	-23	-5.2%
営業利益	344 <12.4%>	281 <10.8%>	-62	-18.2%
（換算レート 1US$=）	（¥109.93）	（¥120.14）		
（ 〃 1EURO=）	（¥138.77）	（¥132.58）		
（ 〃 1中国元=）	（¥17.74）	（¥18.85）		



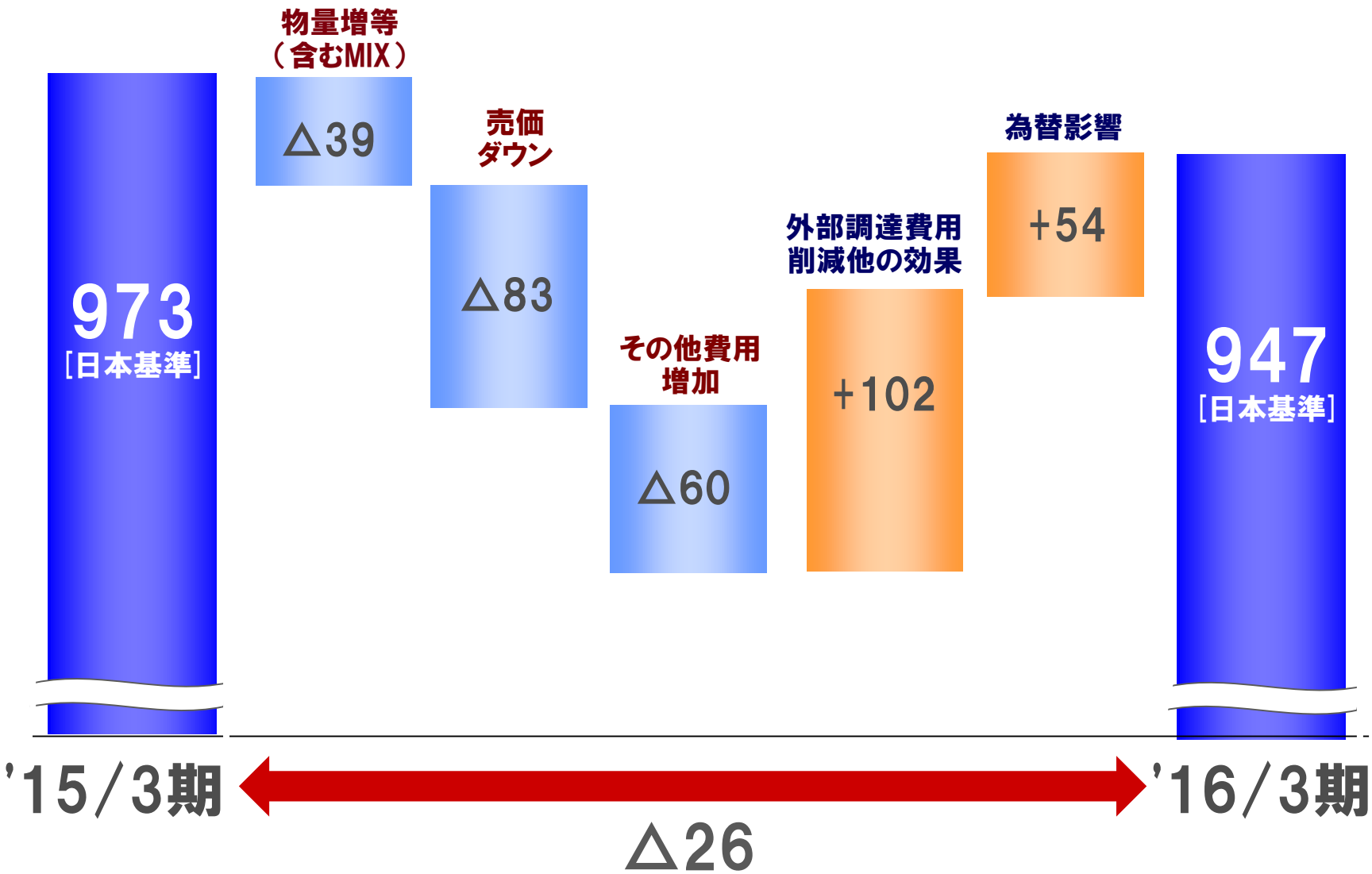
	15/3期 1Q	2Q	3Q	4Q	16/3期 1Q	2Q	3Q	4Q
US$=	¥102.16	¥103.92	¥114.53	¥119.11	¥121.36	¥122.24	¥121.50	¥115.46
EURO=	¥140.07	¥137.77	¥143.06	¥134.18	¥134.16	¥135.98	¥132.94	¥127.24
RMB=	¥16.40	¥16.86	¥18.61	¥19.09	¥19.56	¥19.32	¥18.90	¥17.62

- ✓ 中国の景気減速・成長鈍化のグローバル経済への影響拡大
- ✓ 工作機械はじめ多くのセクターで需要環境悪化
- ✓ 不安定な資源相場の継続
- ✓ 需要減退に伴う物量減により対前年 減収減益

2016年3月期

営業利益 増減内訳（'15/3期⇒'16/3期）

（単位:億円）



2. 第5次中期経営計画
（2016～2018年度）

第4次中期経営計画　成果と課題

骨子

1兆円を支える企業基盤の確立

事業戦略	経営基盤
収益重視の成長	1兆円の物量を回す管理能力構築

数値目標・実績

《第4次中期経営計画》

	16年3月期 当初目標	16年3月期 実績
売上高	9,400億円	9,753億円
営業利益	860億円	947億円
当期純利益	520億円	672億円
営業利益率	9.1%	9.7%
ROE	13.0%	14.9%
Net D/E レシオ	0.4倍	0.23倍
為替レート	US$=90円 ユーロ=120円	US$=120円 ユーロ=133円

成果と課題

- ○ 第4次中期経営計画数値目標 全項目達成、収益性改善
- ○ 中国事業および電動ﾊﾟﾜｰｽﾃｱﾘﾝｸﾞ(EPS)の大幅な成長実現
- ○ 為替環境に助けられた業績結果
- ○ 需要変動に強い体質づくりと1兆円企業の基盤構築は継続課題

第5次中期経営計画　位置付け・方針

創立
1916

FY13 FY14 FY15
第4次中期経営計画
2013 ～ 2015

FY16 FY17 FY18
第5次中期経営計画
2016年 創立100周年

2026年
NSKビジョン2026

1兆円を支える企業基盤の確立

FY14 計画前倒し達成
売上・利益過去最高

FY15 事業環境変化
期初計画未達

次の100年に向けた進化のスタート

事業環境の変化への対応
収益基盤の再構築
新製品・新領域の開発

将来に向けたリソースの投入

あたらしい動きをつくる。

ビジョン実現

持続的成長を実現する中長期施策開始

第5次中期経営計画 骨子

NSKビジョン2026　あたらしい動きをつくる。

次の100年に向けた進化のスタート

オペレーショナル・エクセレンス

競争力の不断の追求

持続的成長

社会への価値創造
ステーク・ホルダーとの協働

収益基盤の再構築

収益力の強化・定着
モノつくり・品質・人材

新成長領域確立

中核分野での成長
新製品・新領域

イノベーション & チャレンジ

あたらしい価値の創造

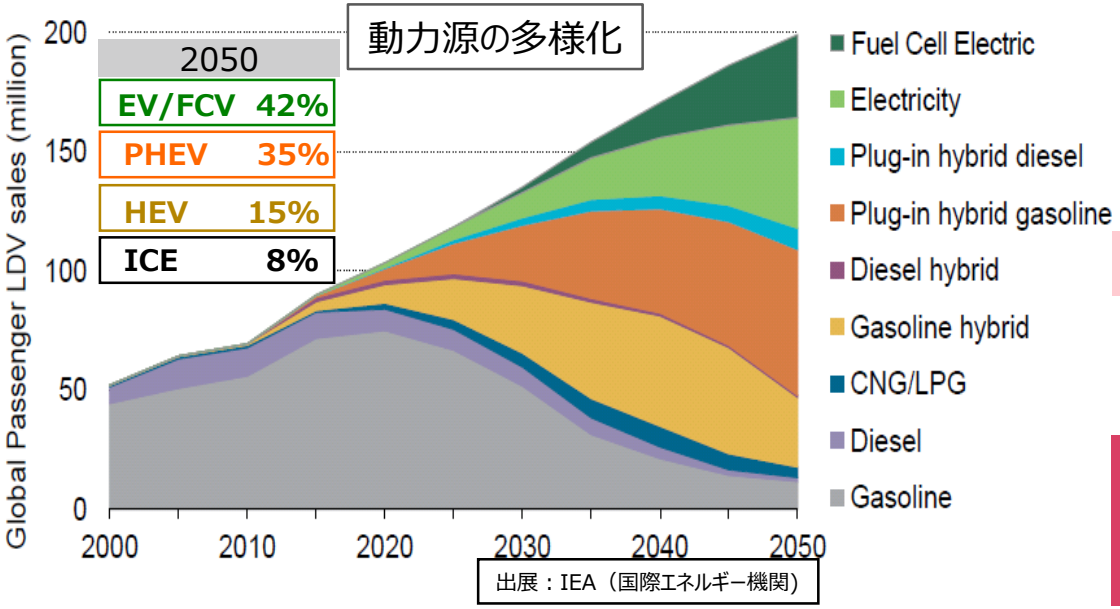
自動車事業　・　産業機械事業

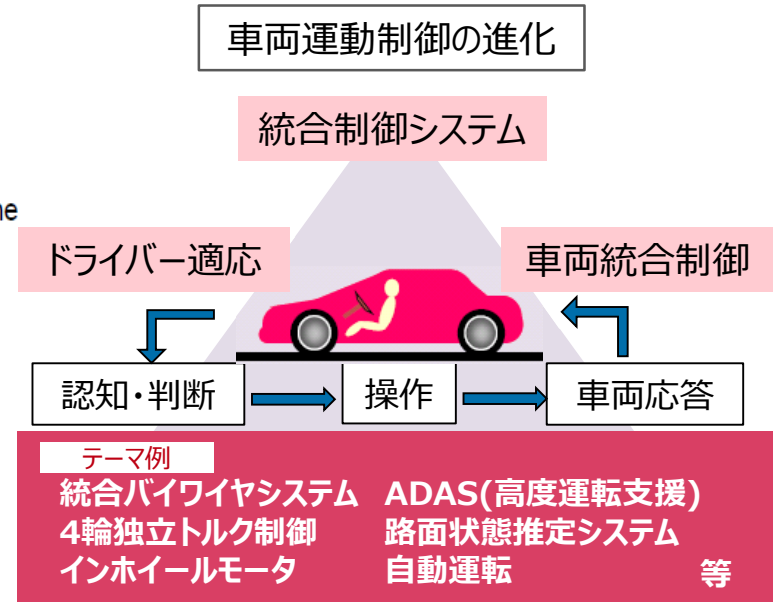
安全・品質・コンプライアンス

1兆円企業としての事業基盤

自動車事業① 事業環境の変化

自動車事業を取り巻く環境の変化





将来の動力源の多様化、車両運動制御の進化

さらなる技術革新が求められる分野

- パワートレイン
- 効率向上
- 電動化
- 環境
- IT
- 安全
- 車両安全性向上
- 自動運転
- ビークルダイナミクス

自動車事業② 新体制と重点課題

自動車事業 新体制

パワートレイン本部
（軸受＋コンポーネント）
生産工場

ステアリング ＆ アクチュエータ本部
生産工場

自動車技術総合開発センター
- パワートレイン軸受技術センター
- 商品展開
- ステアリング技術センター
- 商品化開発 パワートレイン/ビークルダイナミクス

要素技術開発

要素技術の深化
システム化への対応力向上

自動車事業の重点課題

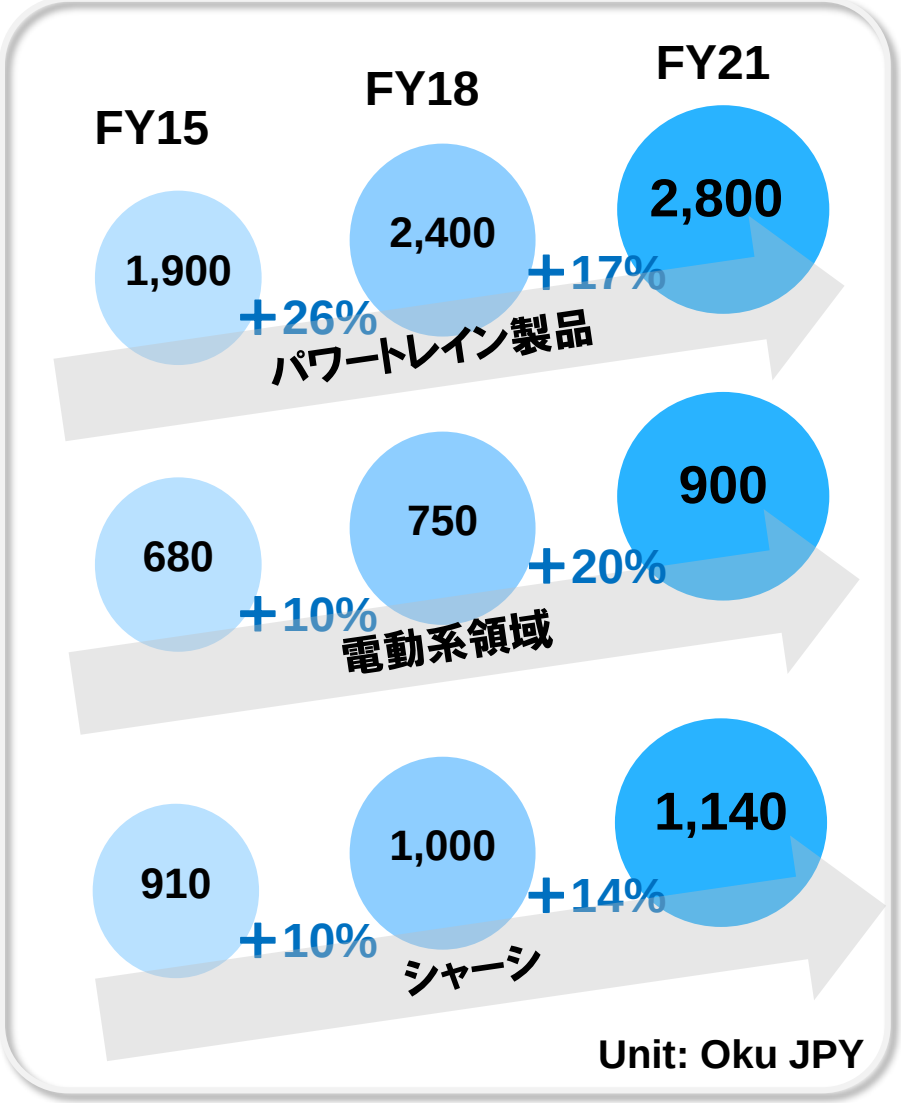
収益基盤強化と将来成長への布石づくり

オペレーショナル・エクセレンス
- ドライブトレイン事業拡大と収益のある成長
- EPS顧客ポートフォリオの拡大

イノベーション ＆ チャレンジ
- 技術進化への対応(高効率/電動化/自動運転)
- 下流アシストEPSの開発

自動車事業③ パワートレイン事業

中長期的成長を支えるコアビジネス



1） パワートレイン ビジネスの拡大

トランスミッション

- ニードルベアリング：AT多段化による拡販
- クラッチパック：モジュールビジネスの拡大

2） 電動化領域での進化・拡大

既存アプリケーション

- エンジン・電装分野でのベースビジネス確保

新アプリケーション

- 次の成長を担う新領域、新製品の開発
- 電動化による新アプリケーションの開発：
  電動チャージャー、車載モーター etc.

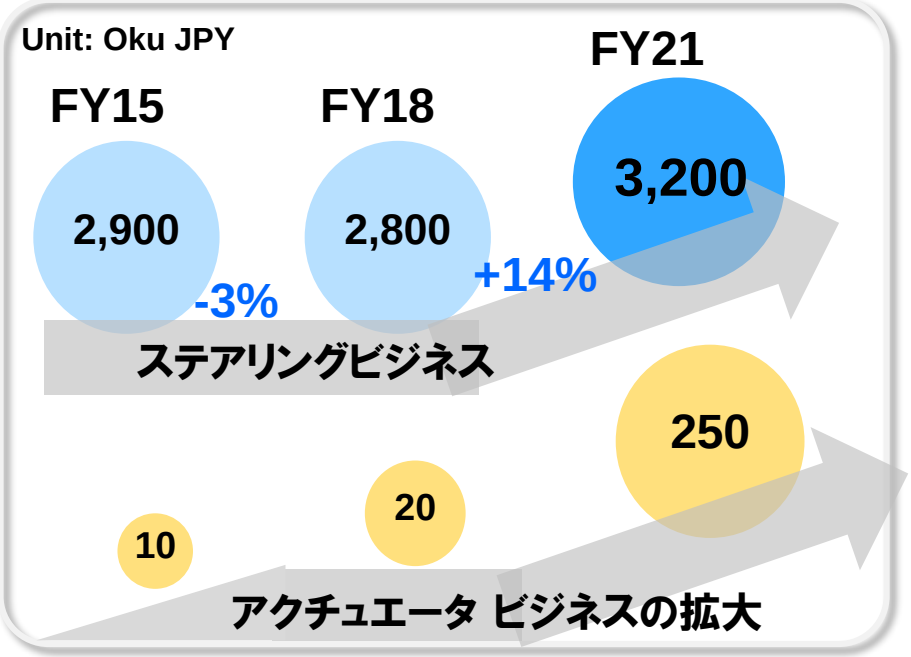
3） シャーシ ビジネスの拡大

ハブユニットベアリング

- 顧客ベースの拡大
- ワランティ・パフォーマンス向上

自動車事業④ ステアリング＆アクチュエータ事業

次の成長への種まき



1）No.1 コラムEPS

- 顧客ベースの拡大
- 次世代システムの開発

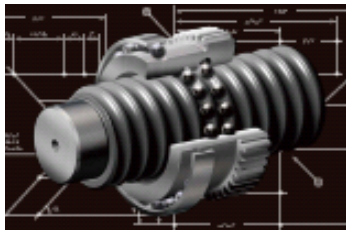
2）ラックEPSの開発

- 要素技術の強みを活かした製品開発
- 第6次中期 市場投入

3）新コア製品の開発

- EPSで蓄積したシステム製品技術・ノウハウの活用
- 要素技術+メカトロ技術の展開
  ：電動ブレーキ 他
- ECU設計開発の強化
  ：ADTechの100%子会社化

新コア製品の開発



Ball screw for
e-brake booster

Advanced steering
system for partially &
fully autonomous cars

第5次中期経営計画 ＜事業別戦略＞
産業機械事業① 事業環境の変化

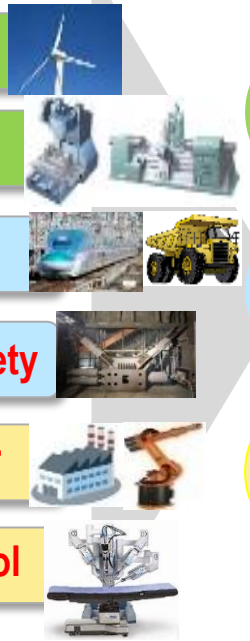
足元の需要動向

セクター	FY18 vs. FY15	セクター	FY18 vs. FY15
電機/情報	→	鉄道車両	↑
鉄鋼	→	工作機械	↑
鉱山	→	半導体	↑
建機	↓	ロボット	↑↑↑
農機	→	医療	↑↑↑
風力	↑	AM	↑

※需要見通し： ↑ 上向き、→ 横ばい、 ↓ 下向き

中期的ニーズの進化

- W/T : Off Shore — High Reliability
- Machine Tool : Assessm't — LCC Saving
- Construction Machine, Railway — CMS
- Building & Railway : DPG Control — Safety
- Smart Factory — Electrification — IoT
- Medical & Robot — Sensing & Control



環境

インフラ

IT

セクターにより強弱

足元の事業環境の変化

- 低成長下での競争激化
- 中国メーカーの参入

技術革新

中長期的追求分野

- 需要拡大分野（環境・インフラ・IT）
- スマート化対応・新付加価値分野

産業機械事業② 重点課題

産業機械事業の重点課題

環境変化への対応とターゲット分野での拡大

オペレーショナル・エクセレンス

- 市場環境変化への対応力・収益力強化
- 商品開発力の強化

イノベーション＆ チャレンジ

- 重点セクターへのリソース集中
- 新しい付加価値・需要の創造

環境変化への対応

競争力再構築

1） 競争激化への対応
商品力の再強化
リードタイム短縮

2） コスト競争力強化
F2(藤沢)プロジェクト
新工法投入

重点セクター施策

持続的成長

1） 技術提案力による
プレゼンスの拡大
インフラ(風力・鉄道)
資本財 (工作機械)
ロボット・医療

2） チャンネルマネジメント
GAM

新しい付加価値・需要の創造

ソリューションプロバイダー

1） CMS技術開発と
ビジネスモデル構築

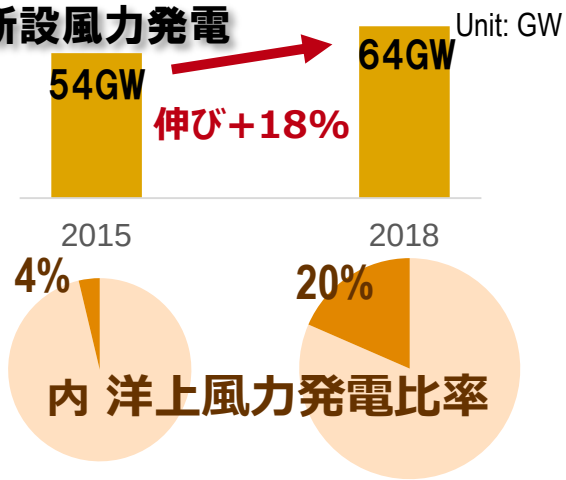
2） 軸受・直動技術の
シナジー発揮

2） メンテナンス事業推進

産業機械事業③ 重点セクター

風力 洋上ニーズへの対応と競争力強化

新設風力発電



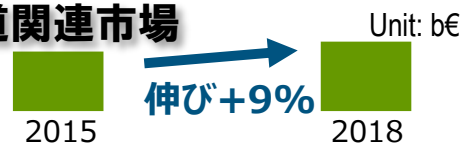
施策

- 洋上風力ニーズへの対応
  - 高出力仕様
  - 軸受損傷対策
- コスト競争力の強化
  - F2プロジェクト

売上 (FY15 vs. FY18)
35%UP

鉄道車両 海外でのプレゼンス拡大

鉄道関連市場



過去受注案件 例

地域	案件
イギリス	都市間高速鉄道
フランス	TGV補修
中国	高速鉄道・地下鉄
タイ	パープルライン
カタール	ドーハメトロ

- 高速鉄道ニーズへの対応
  - 寒冷地対応
  - 長寿命仕様
- 新興国 地下鉄案件フォロー
  - 標準化によるコストダウン
  - メンテナンス対応

売上 (FY15 vs. FY18)
45%UP

産業機械事業④ 重点セクター

AM 高収益市販ビジネスの強化

施策

先進国：付加価値向上ビジネスの拡大
（設備機械改善プログラム）

新興国：チャンネル・マネジメント（数から質へ）
MRO (Maintenance, Replacement, Operation) 強化

売上 (FY15 vs. FY18)
20%UP

状態監視技術の開発

CMS
総合力による技術提案
(風力・鉄道・工作機械)

・トータルサービスの提供
軸受・コンポーネント
状態監視サービス
補修品メンテナンスサービス

・予防安全
・故障未然検知による稼動の安定
・ライフ・サイクル・コスト削減

次世代モノつくり ～NSK スマートファクトリー～

NSK SmF（スマートファクトリー）

- モノと情報をつなぎ、見える化を実現
- 需要変動に強い柔軟性あるモノつくり
- 「活き活きと働ける」職場環境作り

サプライヤー視点

スペース効率
2倍以上
工程集約

IoT
BigData 把握・解析

自動化
自動 ﾛｯﾄ/ｾｯﾄ 替え
生産性3倍

顧客視点

1．品質管理 | 2．生産管理 | 3．設備管理 | 4．働き方

リアルタイム監視 / 予兆把握 / 個体識別 / 分析・改善 / 安全・クリーン

ESG

企業価値向上のための非財務面の取り組み

E：環境

●本業を通じた環境貢献

・環境貢献型製品の投入
（～2015 累計211件）

・生産技術革新による貢献

S：社会

●ダイバーシティと人材育成

・女性採用拡大、グローバル人材充実

・教育の充実（技術、幹部候補、ｸﾞﾛｰﾊﾞﾙ等）

●社会貢献活動

・グローバル強化期間の設定

G：ガバナンス

●ガバナンス体制の強化

・2000年代初期より監督と執行の分離を指向

・委員会等設置会社 （FY04～）

・社外取締役構成 4名 1/3 (FY04～)

・指名委員会等設置会社 （FY15～）

●CGコードの精神を尊重

SRIインデックス

●6つのSRIインデックスに組入

MEMBER OF Dow Jones Sustainability Indices In Collaboration with RobecoSAM

FTSE4Good

EURONEXT vigeo INDICES World 120

member of the INVESTMENT REGISTER ETHIBEL EXCELLENCE

Corporate Responsibility Prime rated by oekom research

MS-SRI モーニングスター社会的責任投資株価指数 Morningstar Socially Responsible Investment Index

・組入維持のためのレベルアップ施策継続

＊2016年度より統合報告書に移行

第5次中期経営計画　数値目標

	’16年3月期実績	’19年3月期計画
売上高	9,753億円	1兆円
営業利益	947億円	1,000億円
当期純利益	672億円	700億円
営業利益率	9.7%	10.0%
ROE	14.9%	10.0%以上
Net D/Eレシオ	0.23倍	0.3倍

為替レート

US$　= 120円
Euro　= 133円
中国元 =18.9円

US$　= 105円
Euro　= 120円
中国元 =16.7円

第5次中期経営計画 設備投資・技術関連費用

将来に向けたリソースの投入

	'14/3-'16/3 実績	'17/3-'19/3 計画
設備投資（無形込み）	1,490億円	1,800億円
オペレーショナル・エクセレンス　競争力の不断の追求		1,400億円
体質強化・工場再編、業務効率向上		
イノベーション ＆ チャレンジ　あたらしい価値の創造		200億円
新工法・スマートファクトリー、新製品・新領域		
事業基盤の強化		200億円
安全・安心・環境、BCP		
技術関連費用	685億円	800億円
減価償却費	1,153億円	1,300億円
為替レート	US$ =110円 ﾕｰﾛ =135円 中国元=17.7円	US$ =105円 ﾕｰﾛ =120円 中国元=16.7円

第5次中期経営計画 考え方・まとめ

次の100年に向けた進化のスタート

- **逆風下からの新中期経営計画のスタート**
  - ✓ 収益基盤の再構築
  - ✓ 商品力・競争力の再検証と強化
- **持続的成長への施策の実行**
  - ✓ 将来に向けたリソースの投入
  - ✓ 中長期的視点での新製品・新領域の追求
  - ✓ モノつくりの進化
- **非財務面での価値創造も追求**

3. 2017年3月期通期予想

2017年3月期

通期業績予想

事業環境見通し

- ✓ 産機需要 調整継続、回復牽引役の不在
- ✓ 自動車も成長鈍化を前提
- ✓ 為替円高の進行、競争環境激化
- ✓ 産機・自動車とも技術革新の急速な進展

通期業績予想

売上高	9,200億円	（前期比※）	▲553億円 / ▲5.7%
営業利益	650億円	〃	▲297億円 / ▲31.4%
親会社の所有者に帰属する当期利益	400億円	〃	▲272億円 / ▲40.4%

- ✓ 事業環境は悪化するが、意志を持って次の成長に向けたリソースを投入
- ✓ 為替前提：US$=105円、EURO=120円、中国元=16.7円
- ✓ IFRS（国際財務報告基準） 任意適用開始

※前期比： 日本基準の2016/3期実績 と IFRSの2017/3期予想の参考比較

2017年3月期

通期予想

（億円）	16/3期［日本基準］			17/3期［IFRS］				
	前半 ＜実績＞	後半 ＜実績＞	通期 ＜実績＞	前半 ＜予想＞	後半 ＜予想＞	通期 ＜予想＞	対前期※ 増減額	対前期※ 伸び率
売上高	4,897	4,856	9,753	4,500	4,700	9,200	-553	-5.7%
営業利益 ＜営業利益率＞	494 ＜10.1%＞	453 <9.3%>	947 <9.7%>	280 <6.2%>	370 <7.9%>	650 <7.1%>	-297	-31.4%
税引前利益	490	414	904	270	360	630	-274	-30.3%
親会社の所有者に帰属する当期利益	335	337	672	170	230	400	-272	-40.4%
（換算レート1US$=） （　〃　1EURO=） （　〃　1中国元=）	（¥121.80） （¥135.07） （¥19.44）	（¥118.48） （¥130.09） （¥18.26）	（¥120.14） （¥132.58） （¥18.85）	（¥105） （¥120） （¥16.7）	（¥105） （¥120） （¥16.7）	（¥105） （¥120） （¥16.7）		

※前期比：　日本基準の2016/3期実績 と IFRSの2017/3期予想の参考比較

2017年3月期

通期予想［事業セグメント別］

自動車事業

（億円）	16/3期［日本基準］			17/3期［IFRS］				
	前半<実績>	後半<実績>	通期<実績>	前半<予想>	後半<予想>	通期<予想>	対前期※増減額	対前期※伸び率
自動車事業	3,390	3,501	6,891	3,240	3,320	6,560	-331	-4.8%
自動車軸受	1,551	1,592	3,143	1,510	1,550	3,060	-83	-2.6%
自動車部品	1,839	1,909	3,748	1,730	1,770	3,500	-248	-6.6%
営業利益	345 <10.2%>	388 <11.1%>	734 <10.6%>	220 <6.8%>	270 <8.1%>	490 <7.5%>	-244	-33.2%

産業機械事業

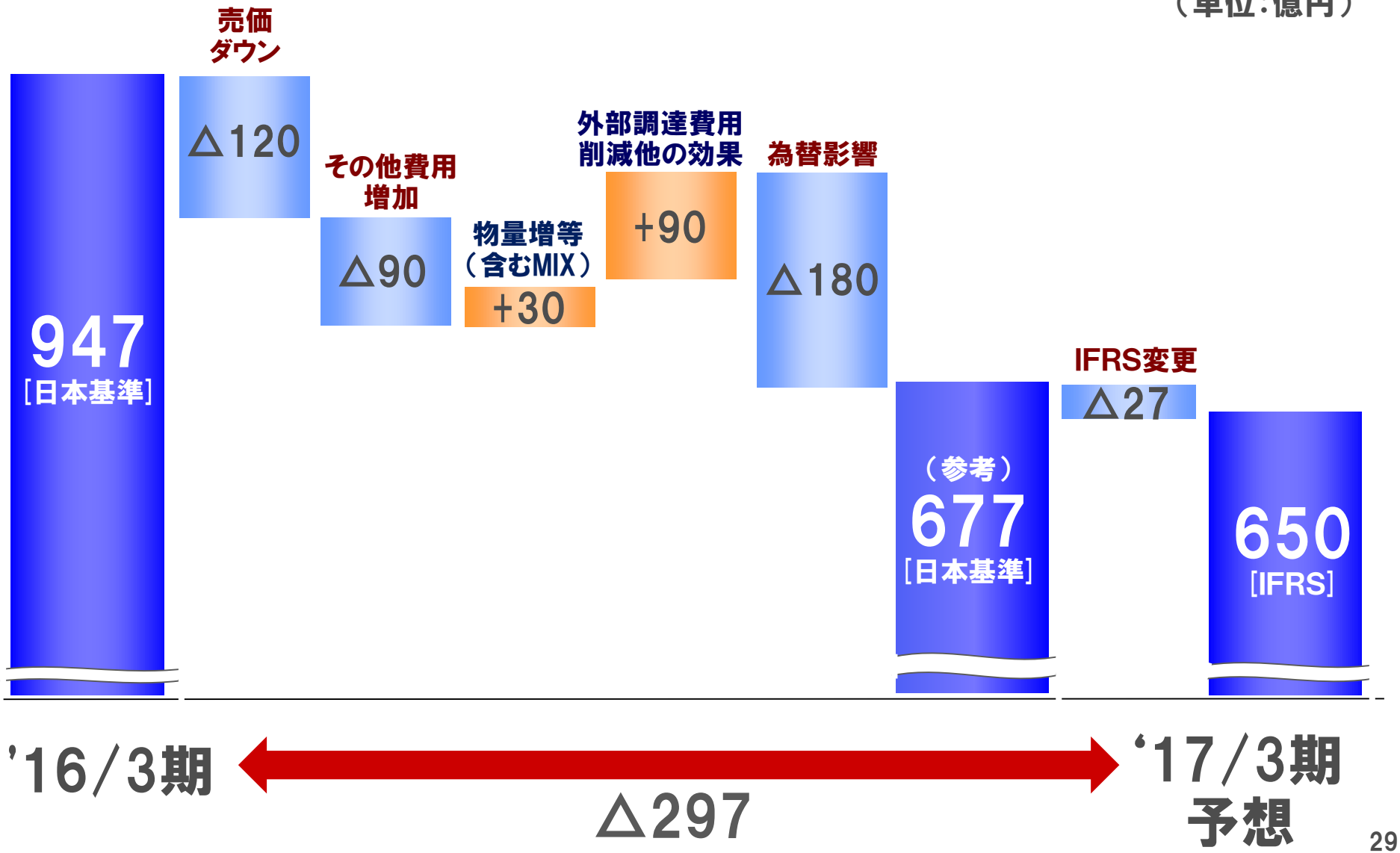
（億円）	16/3期［日本基準］			17/3期［IFRS］				
	前半<実績>	後半<実績>	通期<実績>	前半<予想>	後半<予想>	通期<予想>	対前期※増減額	対前期※伸び率
産業機械事業	1,366	1,232	2,598	1,160	1,260	2,420	-178	-6.9%
産業機械軸受	1,142	1,039	2,181	975	1,045	2,020	-161	-7.4%
精機製品	224	193	417	185	215	400	-17	-4.1%
営業利益	175 <12.8%>	106 <8.6%>	281 <10.8%>	50 <4.3%>	80 <6.3%>	130 <5.4%>	-151	-53.7%

※前期比： 日本基準の2016/3期実績 と IFRSの2017/3期予想の参考比較

2017年3月期

営業利益 増減内訳（‘16/3期⇒‘17/3期予想）

（単位：億円）



財務戦略・株主還元方針

財務基盤の安定

債券格付 A格 維持
Net D/Eレシオ 0.3倍程度

安定した財務体質のもと
成長投資と利益還元を両立

収益を伴う成長

ROE　10%以上
成長投資 1,800億円/3年間

利益還元

●配当性向30%目安
●自己株式取得

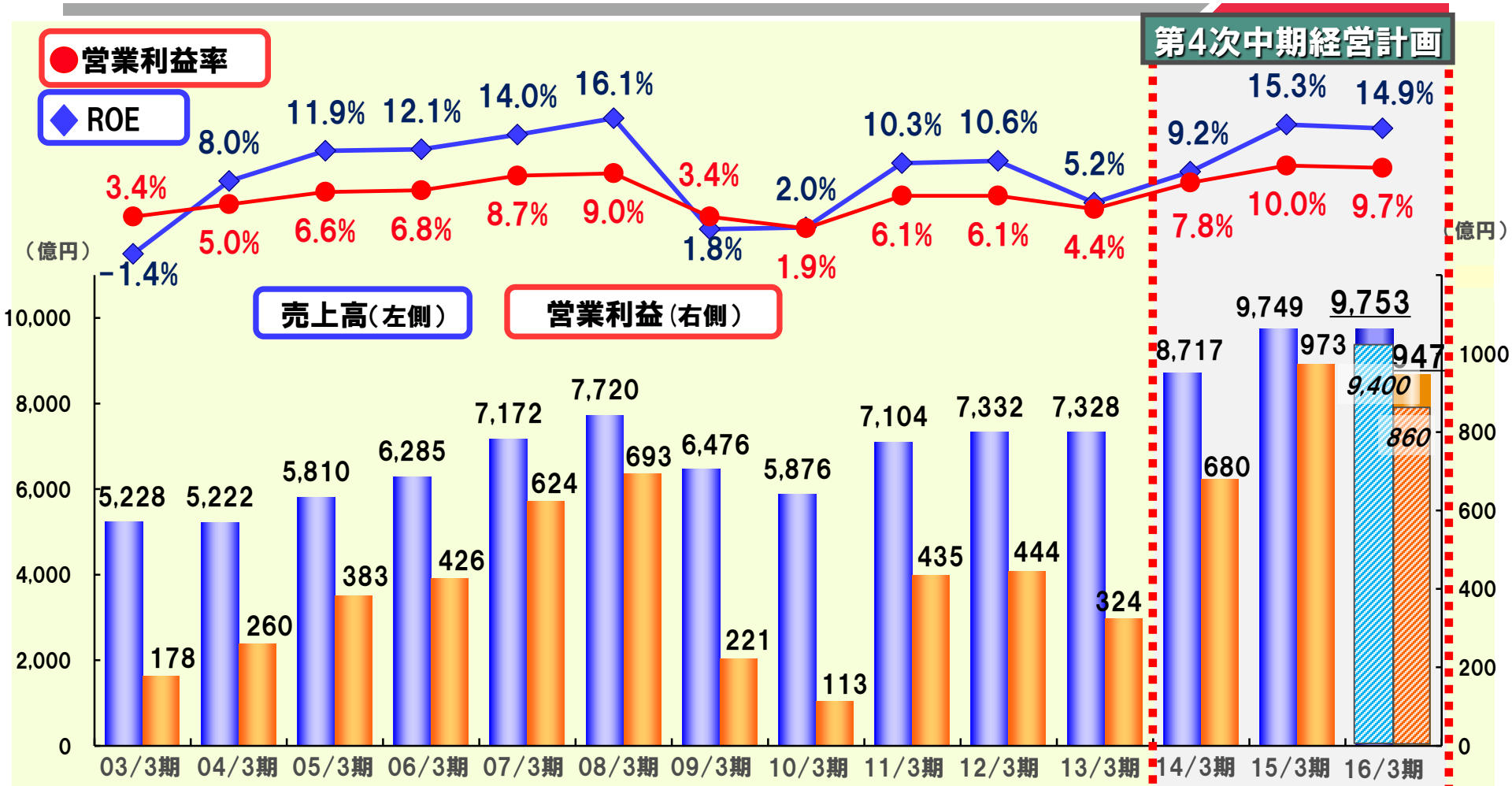
株主還元

利益還元強化 / 自己株式取得

17/3期　計画	
配当金	合計　38円
	・普通配当　28円 （中間14円＋期末14円） ・100周年 記念配当 10円 （中間配当時）
自己株式取得	取得枠　150億円 （2016年5月11日開示）

（補足資料）

（補足資料）連結業績の推移



$	125	116	108	110	117	115	101	93	86	79	83	100	110	120
ユーロ	118	131	134	137	150	162	145	131	113	109	107	134	139	133

事業の選択と集中
闘う小集団化

成長路線へ転換
体質強化

ﾊﾟﾗﾀﾞｲﾑﾁｪﾝｼﾞへの対応
事業基盤再構築

1兆円を支える
企業基盤の確立

（補足資料）

［事業セグメント別］売上高・営業利益

（億円）	15/3期 <実績> ［日本基準］	16/3期 <実績> ［日本基準］	17/3期 <予想> ［IFRS］
売上高	9,749	9,753	9,200
自動車事業	6,570	6,891	6,560
自動車軸受	3,064	3,143	3,060
自動車部品	3,506	3,748	3,500
産業機械事業	2,764	2,598	2,420
産業機械軸受	2,324	2,181	2,020
精機製品	440	417	400
その他	729	520	490
消去	-314	-256	-270
営業利益	973 <10.0%>	947 <9.7%>	650 <7.1%>
自動車事業	657 <10.0%>	734 <10.6%>	490 <7.5%>
産業機械事業	344 <12.4%>	281 <10.8%>	130 <5.4%>
その他	58 <7.9%>	30 <5.7%>	45 <9.2%>
全社費用	-85	-97	-15

※「その他」に含まれていたシステム関連製品は、16/3期に事業譲渡したため除外しています。

（補足資料）

［顧客地域別］売上高

（億円）	15年3月期 <実績> ［日本基準］	16年3月期 <実績> ［日本基準］	17年3月期 <予想> ［IFRS］
売上高	9,749	9,753	9,200
日本	3,288	3,184	3,195
海外合計 （海外比率）	6,460 (66.3%)	6,569 (67.4%)	6,005 (65.3%)
米州	1,648	1,837	1,575
欧州	1,338	1,318	1,215
中国	2,102	2,044	1,940
その他アジア	1,372	1,370	1,275
（換算レート1US$=） （　〃　1EURO=） （　〃　1中国元=）	（¥109.93） （¥138.77） （¥17.74）	（¥120.14） （¥132.58） （¥18.85）	（¥105） （¥120） （¥16.7）

（補足資料）

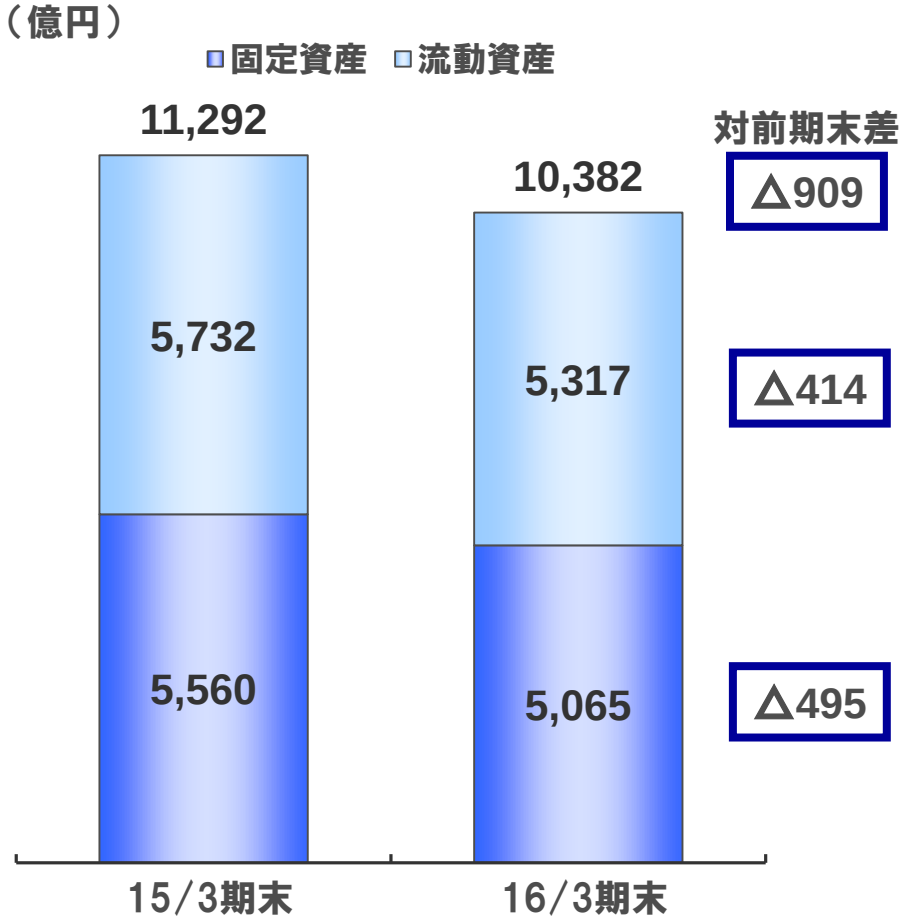
［法人所在地別］ 売上高・営業利益

（億円）	15年3月期 <実績> ［日本基準］		16年3月期 <実績> ［日本基準］		17年3月期 <予想> ［IFRS］	
売上高	9,749		9,753		9,200	
日本	5,227		4,848		4,815	
米州	1,567		1,777		1,485	
欧州	1,388		1,355		1,255	
アジア	3,539		3,635		3,320	
消去	-1,974		-1,863		-1,675	
営業利益	973	<10.0%>	947	<9.7%>	650	<7.1%>
日本	410	<7.8%>	294	<6.1%>	120	<2.5%>
米州	105	<6.7%>	152	<8.6%>	100	<6.7%>
欧州	113	<8.2%>	92	<6.8%>	70	<5.6%>
アジア	442	<12.5%>	485	<13.3%>	370	<11.1%>
消去/全社費用	-97		-76		-10	

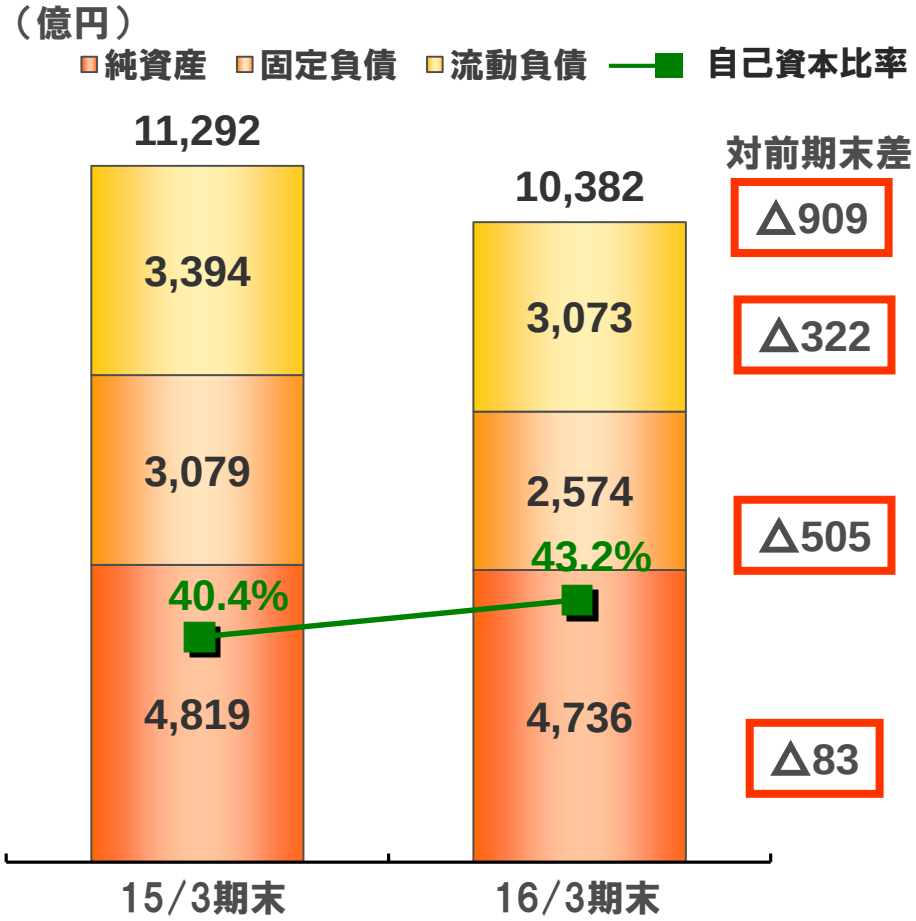
(補足資料) 2016年3月期

貸借対照表

資　産



負債/純資産

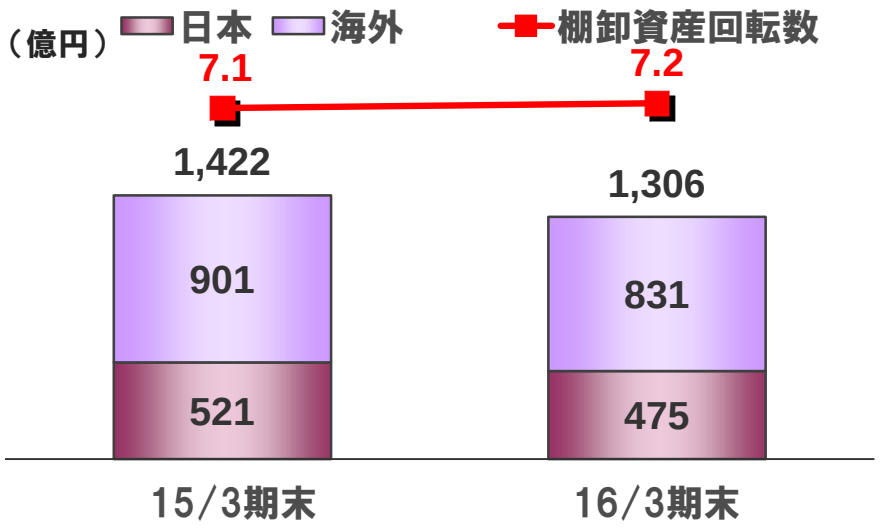


換算レート	'15/3期末	'16/3期末
US$	120.17	112.68
Euro	130.32	127.70
中国元	19.36	17.39

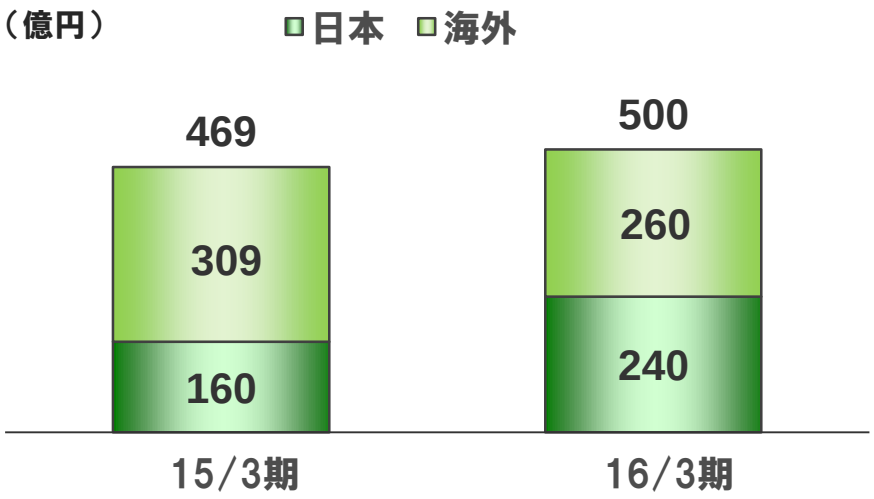
(補足資料)2016年3月期

棚卸資産/有利子負債、設備投資/減価償却費

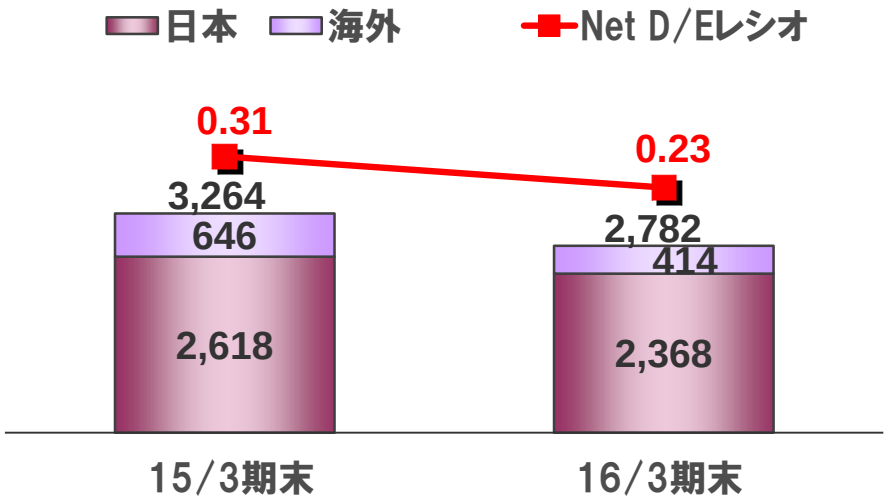
棚卸資産



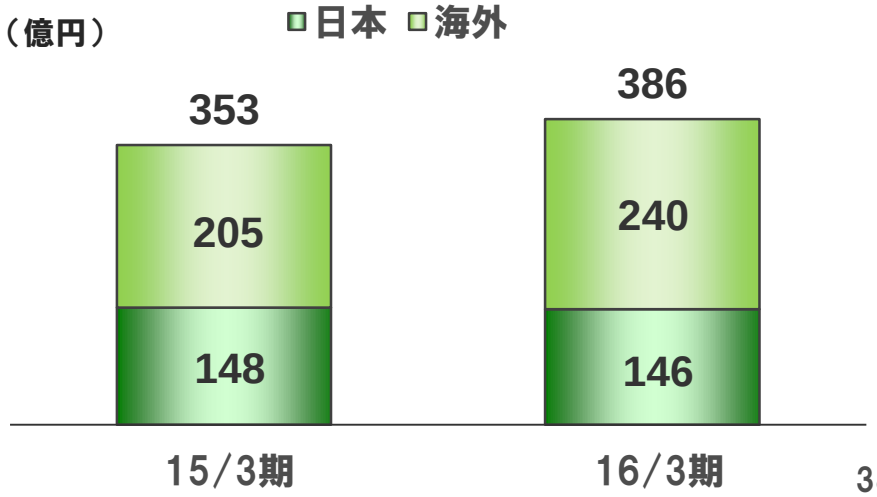
設備投資(有形のみ)



有利子負債



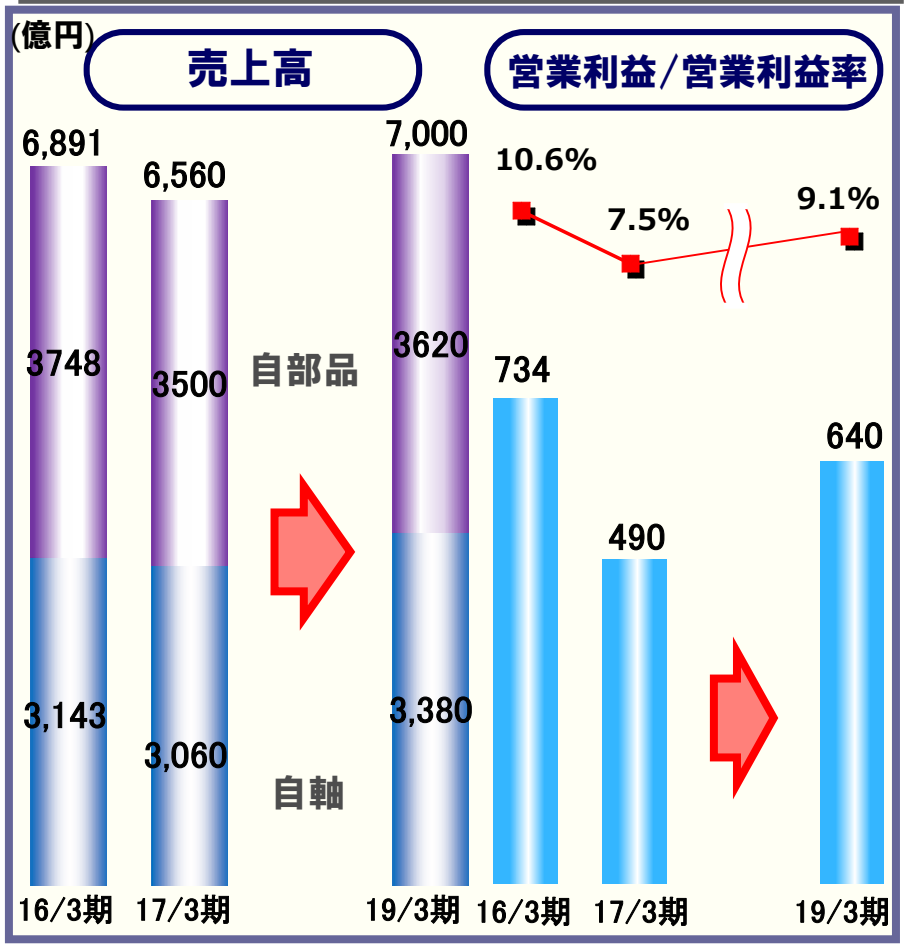
減価償却費(有形のみ)



事業別目標

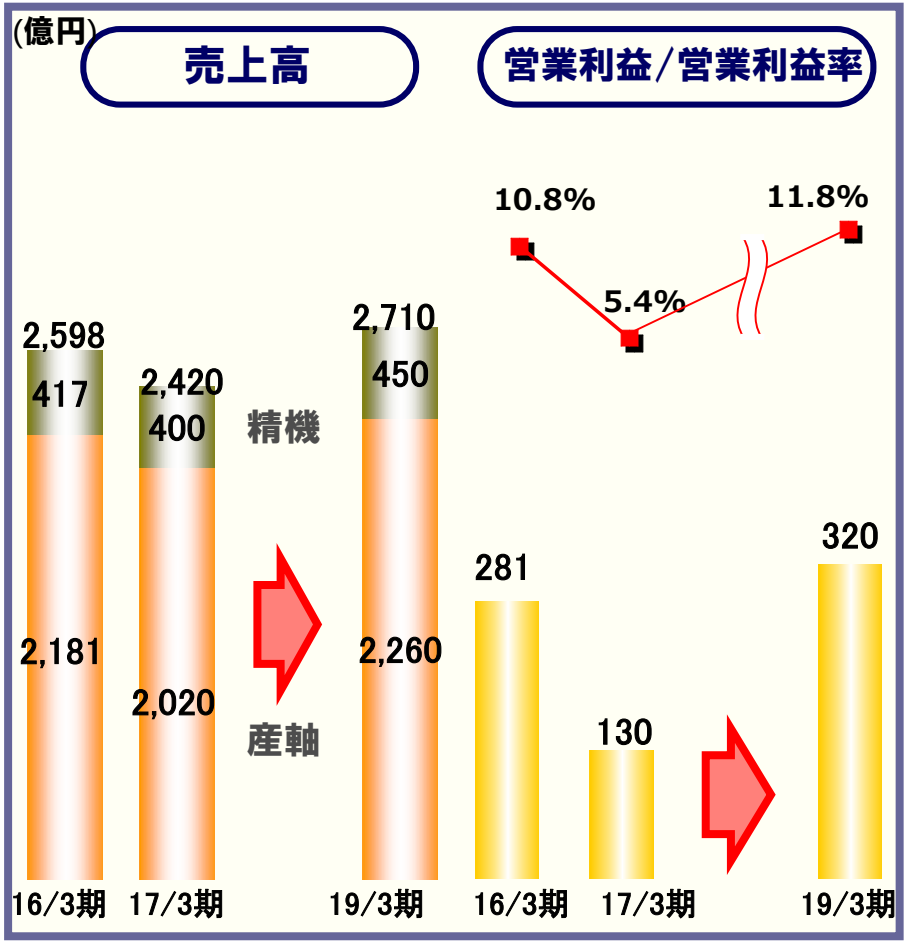
業績目標

自動車事業



16/3 日本基準
US$=JY120.14, €=132.58, 元=18.85

産業機械事業



17/3 & 19/3 IFRS
US$=JY105, €=120, 元=16.7

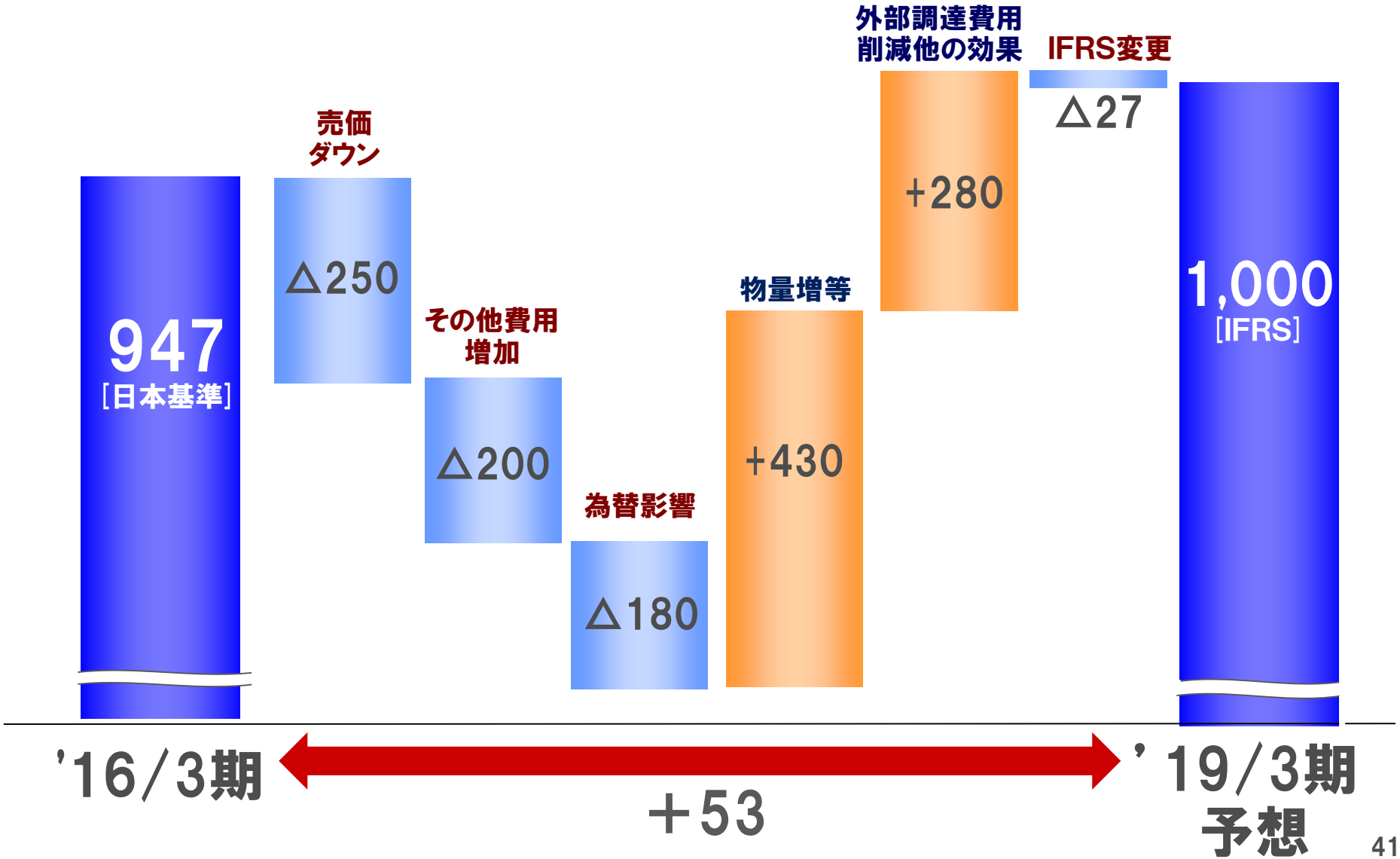
セグメント別損益

（億円）	16年3月期実績［日本基準］		17年3月期予想［IFRS］		19年3月期計画［IFRS］	
自動車事業						
売上高	6,891		6,560		7,000	
自動車軸受	3,143		3,060		3,380	
自動車部品	3,748		3,500		3,620	
営業利益　＜率＞	734	<10.6%>	490	<7.5%>	640	<9.1%>
産業機械事業						
売上高	2,598		2,420		2,710	
産業機械軸受	2,181		2,020		2,260	
精機製品	417		400		450	
営業利益　＜率＞	281	<10.8%>	130	<5.4%>	320	<11.8%>
その他						
売上高	520		490		560	
営業利益　＜率＞	30	<5.7%>	45	<9.2%>	60	<10.7%>
消去/全社費用						
売上高	-256		-270		-270	
営業利益	-97		-15		-20	
合計						
売上高	9,753		9,200		10,000	
営業利益　＜率＞	947	<9.7%>	650	<7.1%>	1,000	<10.0%>

（補足資料）第5次中期経営計画

営業利益 増減内訳（‘16/3期⇒‘19/3期予想）

（単位：億円）



（補足資料）

設備投資/減価償却費/研究開発費

（億円）	15/3期 <実績>	16/3期 <実績>	17/3期 <計画>	第4次中計 14/3～16/3期 <実績>	第5次中計 17/3～19/3期 <計画>
設備投資	492	544	620	1,490	1,800
設備投資（有形のみ）	469	500	570	1,402	1,680
償却費	386	416	420	1,153	1,300
償却費（有形のみ）	353	386	390	1,062	1,210
研究開発費	107	112	130	317	400