

2025年3月期 決算説明会

2025年 5月 14日

株式会社ジェイテクト

JTEKT

実績

- **売上収益**は、欧州・中国を中心に販売が低調であり **前年比減収**
- **事業利益**は、円安・原価改善活動による増益効果があるも、減収影響に加えて北米において生産性起因のロスコスト発生が継続していることなどにより **前年比減益**

業績予想

- **売上収益：1兆 7,700億円、事業利益：600億円**
- 市場環境は従来にも増して先行き不透明だが、足元の状況に基づいて設定（トランプ政策に伴う影響は考慮せず）
- 第二期中計に掲げる取組みを着実に実行し、財務体質の強化を推進する

株主還元

- 25/3期 期末配当：**25円**（中間25円と合わせて年間50円、**DOE 2.2%**）
- 26/3期 年間配当予想：+10円増配の**60円**（中間30円・期末30円、**DOE 2.6%**）

1. 2025年3月期 実績	P 4
2. 2026年3月期 通期業績予想	P 9
3. 第二期中計の進捗	P 15
1) 収益力最大化に向けた事業戦略構築の取組み	
2) グローバル体制再構築の取組み	
3) 資本効率向上に向けて	
4) ソリューション創出力/デジタル基盤の強化	
5) MVV (Mission Vision Value) の策定	
4. 参考資料	P 37

1-1) 実績 – 連結損益

- 売上収益：欧州・中国を中心に販売が低調であり**減収**
- 事業利益：減収影響に加え、**北米におけるロスコスト発生の継続**などにより**減益**
- 営業利益：**中計に沿って推進した欧米構造改革**に伴い発生した費用等の計上により**減益**

()内は売上収益比

単位：億円

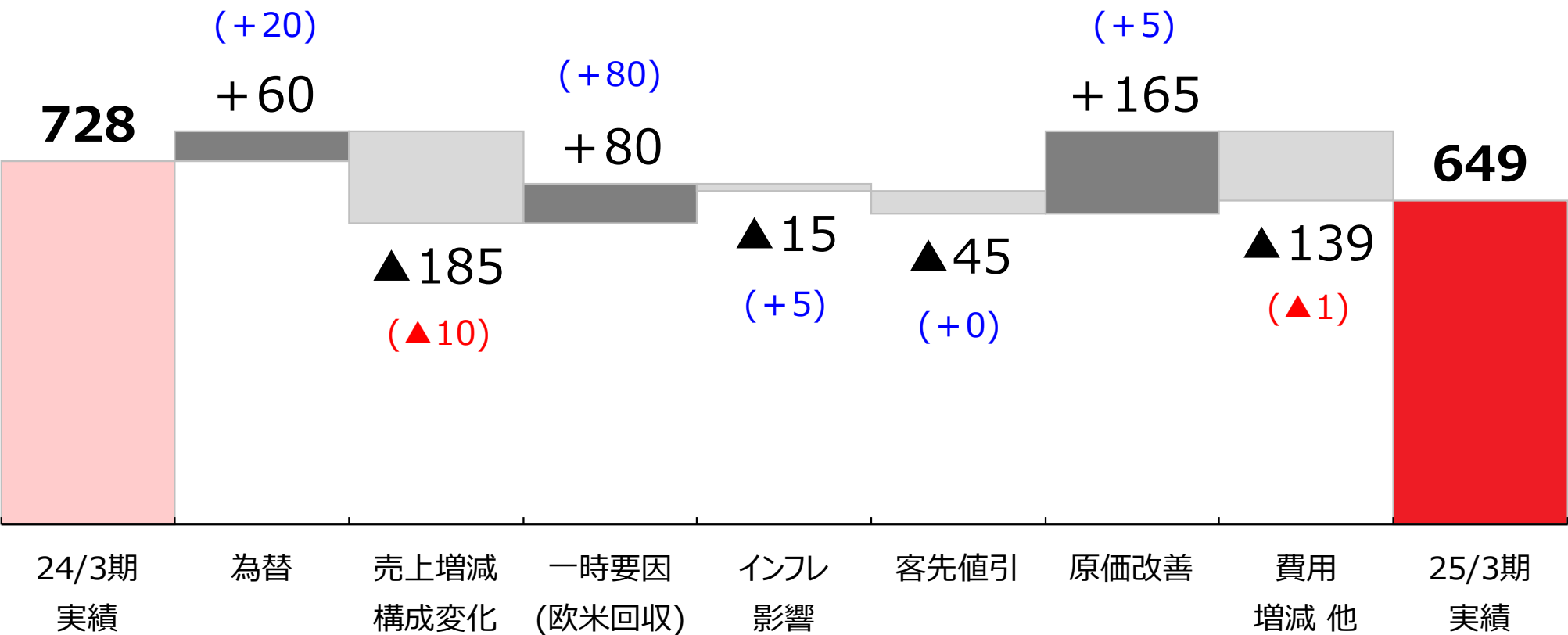
	24/3期 実績	25/3期 実績	増減	%
売上収益	18,915	18,843	▲71	▲0.4%
事業利益 ※1	(3.9%) 728	(3.4%) 649	▲79	▲10.9%
営業利益	(3.3%) 621	(2.0%) 384	▲237	▲38.2%
税引前利益	(3.8%) 725	(1.6%) 308	▲416	▲57.4%
当期利益 ※2	(2.1%) 402	(0.7%) 137	▲265	▲65.9%
為替レート USD	144.62円	152.58円	7.96円 円安	
EUR	156.80円	163.75円	6.95円 円安	
1株当たり当期利益	117円37銭	40円36銭		

(※1) 「売上収益」から「売上原価」と「販売費および一般管理費」を控除した当社独自の管理利益 (※2) 親会社の所有者に帰属する当期利益

■ 円安・原価改善活動の推進による増益効果に加え、欧米において客先回収が進んだが、減収影響、北米における生産性起因のロスコストの発生 等により**減益**

単位：億円

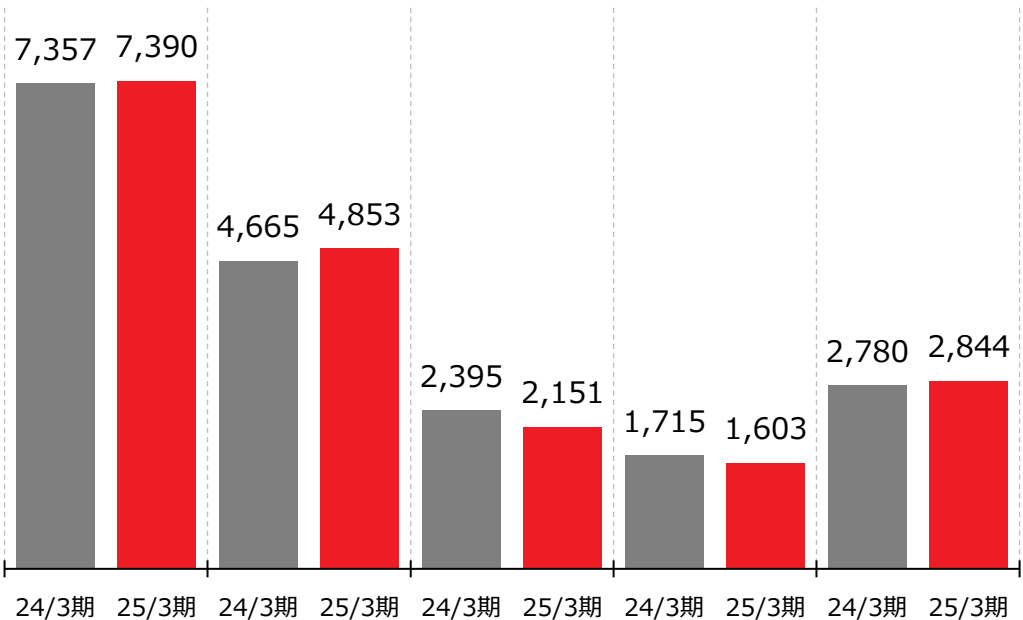
(カッコ)：第3四半期時点の予想からの増減額



■ 北米：生産性起因のロスコスト発生が継続する一方、一時的な客先回収もあり黒字確保

売上収益

単位：億円

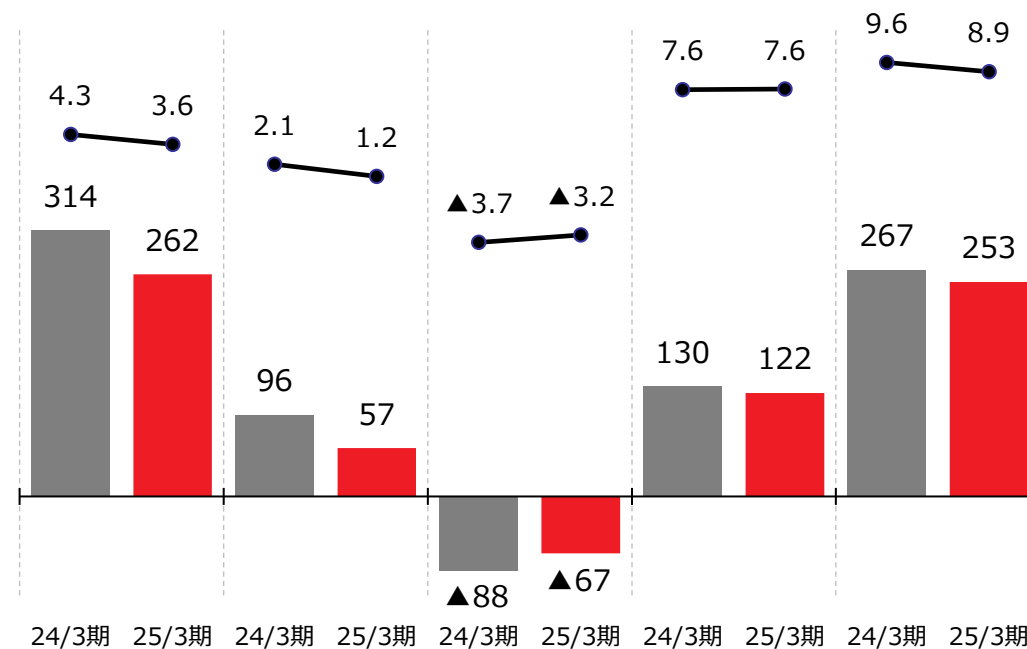


増減 [率]
日本
+33 [+0.5%]
北米
+188 [+4.0%]
欧州
▲244 [▲10.2%]
中国
▲112 [▲6.5%]
アジア他
+63 [+2.3%]

事業利益

単位：億円

● 売上収益比(%)



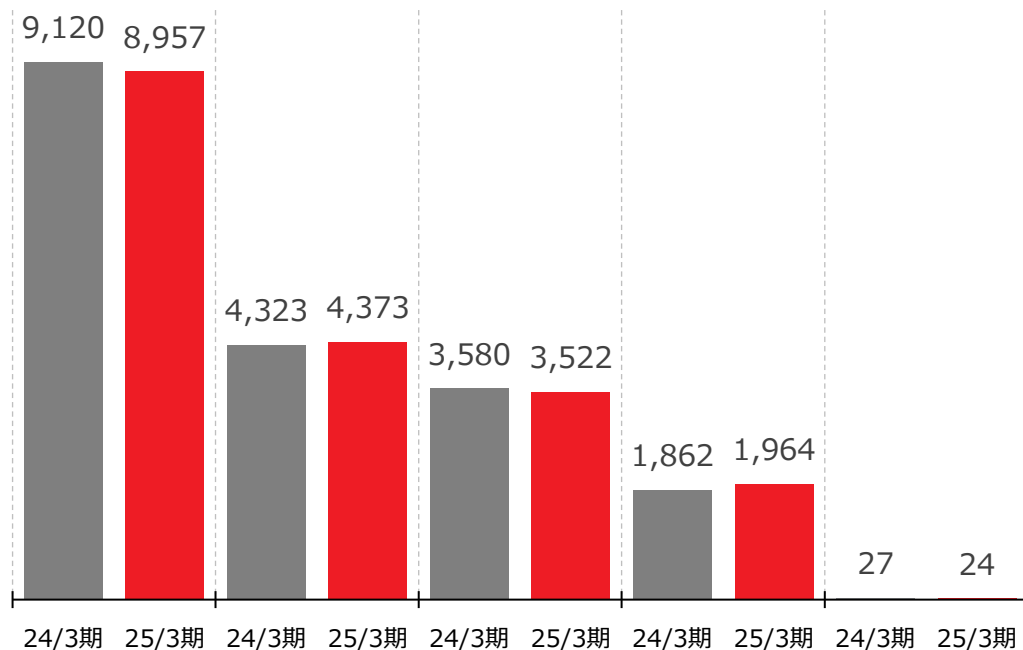
増減 [率]
日本
▲51 [▲16.5%]
北米
▲38 [▲40.2%]
欧州
+20 [-%]
中国
▲7 [▲6.0%]
アジア他
▲13 [▲5.1%]

1-4) 実績 – 事業別業績

■ 工作機械は増収増益を確保するも、自動車、産機・軸受は減収影響等により減益

売上収益

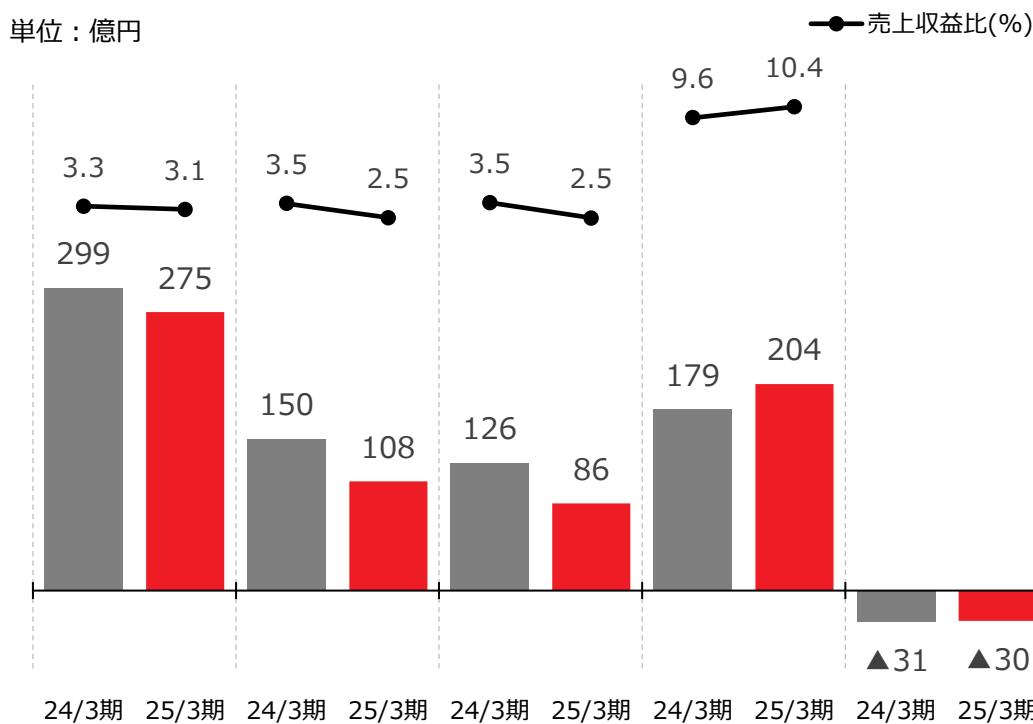
単位：億円



ステアリング	駆動	産機・軸受	工作機械	その他
増減 [率]				
▲162 [▲1.8%]	+49 [+1.1%]	▲58 [▲1.6%]	+101 [+5.5%]	▲2 [▲7.7%]

事業利益

単位：億円



ステアリング	駆動	産機・軸受	工作機械	その他
増減 [率]				
▲24 [▲8.2%]	▲42 [▲28.0%]	▲40 [▲31.8%]	+25 [+14.2%]	+1 [-%]

1. 2025年3月期 実績	P 4
2. 2026年3月期 通期業績予想	P 9
3. 第二期中計の進捗	P 15
1) 収益力最大化に向けた事業戦略構築の取組み	
2) グローバル体制再構築の取組み	
3) 資本効率向上に向けて	
4) ソリューション創出力/デジタル基盤の強化	
5) MVV(Mission Vision Value)の策定	
4. 参考資料	P 37

2-1) 予想 – 連結損益

- 売上収益：円高設定による為替影響が大きく**減収** ※欧州構造改革の実行に伴う販売減あり
- 事業利益：為替影響があるも、**原価改善活動等の内部努力により利益率は維持**
- 営業利益：前年に、欧米構造改革に伴う費用を大きく計上していることなどにより**増益**

()内は売上収益比

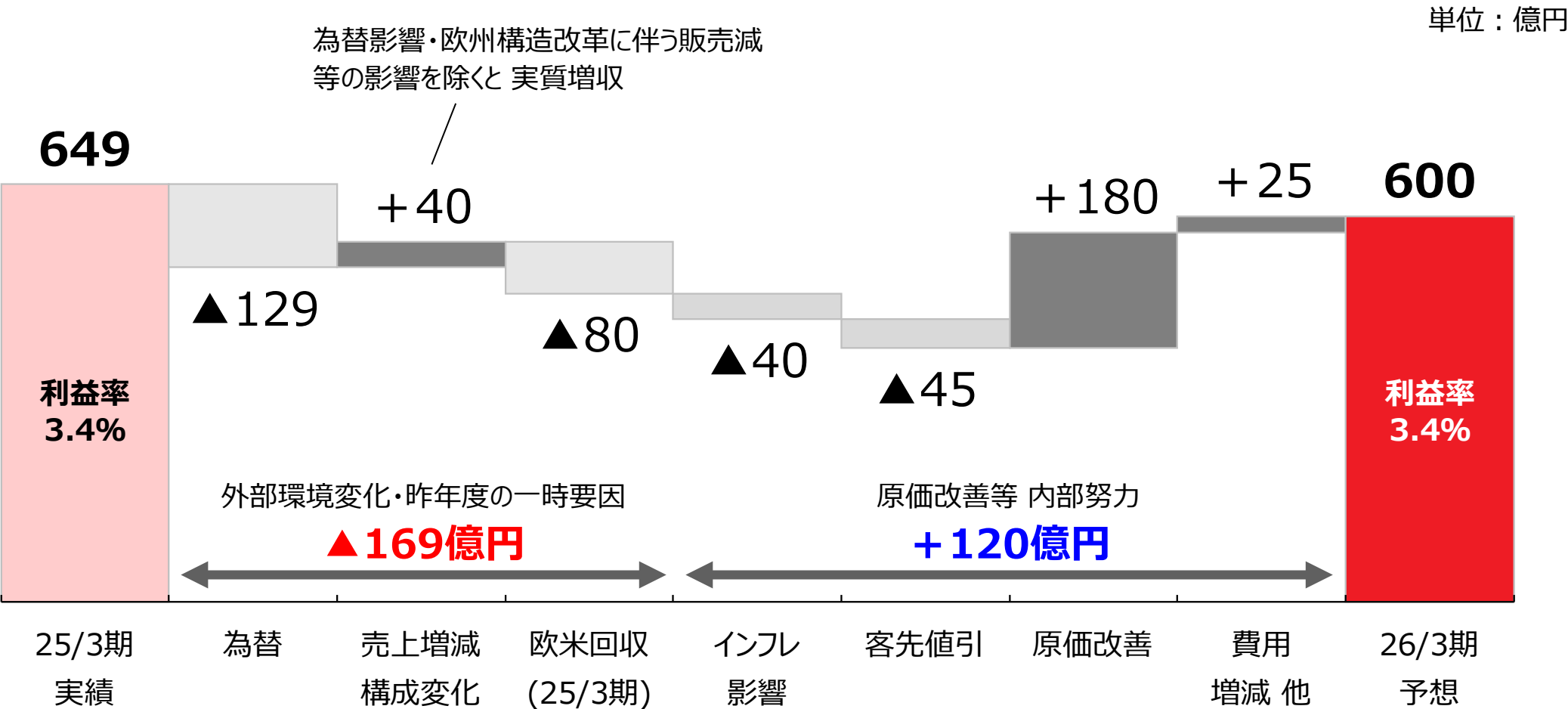
単位：億円

	25/3期 実績	26/3期 予想	増減	%
売上収益	18,843	17,700	▲1,143	▲6.1%
事業利益 ※1	(3.4%) 649	(3.4%) 600	▲49	▲7.6%
営業利益	(2.0%) 384	(2.8%) 500	+115	+30.0%
税引前利益	(1.6%) 308	(2.5%) 450	+140	+45.7%
当期利益 ※2	(0.7%) 137	(1.1%) 200	+62	+45.8%
為替レート USD	152.58円	140.00円	12.58円 円高	
EUR	163.75円	160.00円	3.75円 円高	
1株当たり当期利益	40円36銭	62円38銭		

(※1) 「売上収益」から「売上原価」と「販売費および一般管理費」を控除した当社独自の管理利益 (※2) 親会社の所有者に帰属する当期利益

2-2) 予想 – 事業利益増減分析

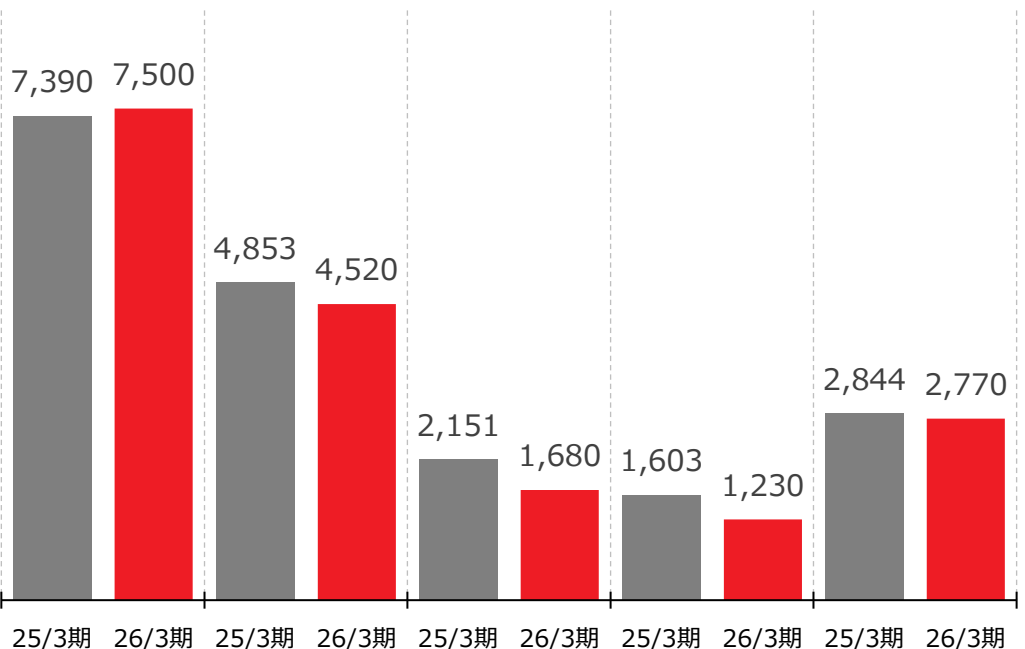
■ 円高に設定していることによる為替影響はあるが、中計の施策に沿った原価改善活動の推進・北米ロスコスト削減・構造改革 等の内部努力により、**前年比減益も利益率は維持**



■ 円高設定に伴う為替影響が大きい中でも、ロスコスト削減の取組みにより北米は増益を狙う

売上収益

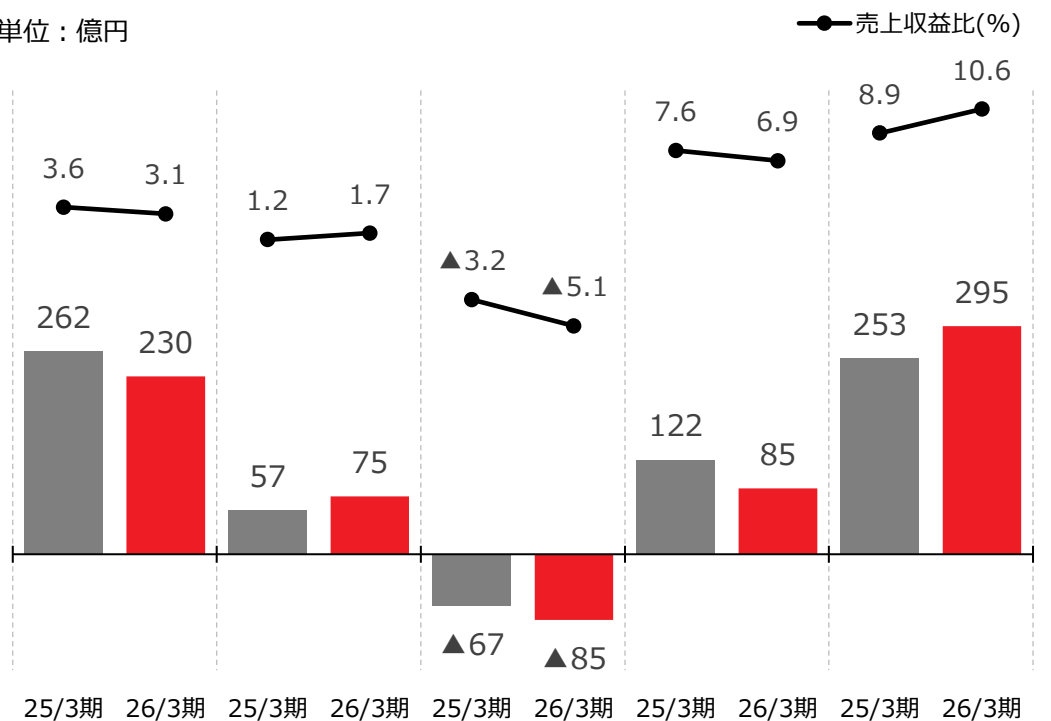
単位：億円



増減 [率]				
日本	北米	欧州	中国	アジア他
+109 [+1.5%]	▲333 [▲6.9%]	▲471 [▲21.9%]	▲373 [▲23.3%]	▲74 [▲2.6%]

事業利益

単位：億円



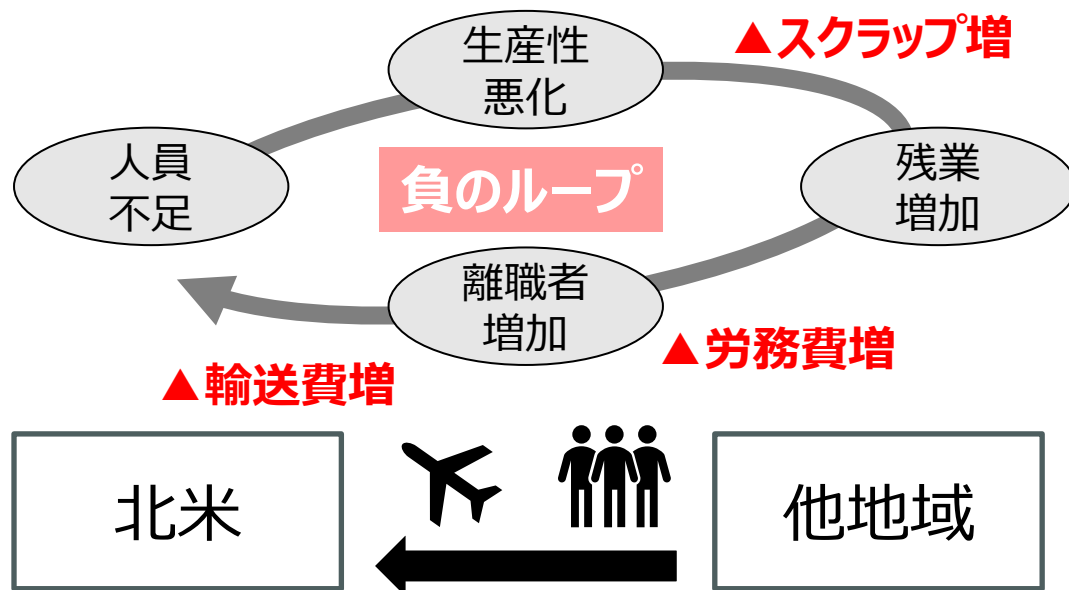
増減 [率]				
日本	北米	欧州	中国	アジア他
▲32 [▲12.4%]	+17 [+29.8%]	▲17 [-%]	▲37 [▲30.6%]	+41 [+16.4%]

2-4) 北米ロスコストの削減・ゼロ化に向けた取り組み

- 25/3期：約90億円 のロスコストが発生
- タスクフォースチーム (TFT) を結成し、早期ゼロ化に向けて活動を推進中

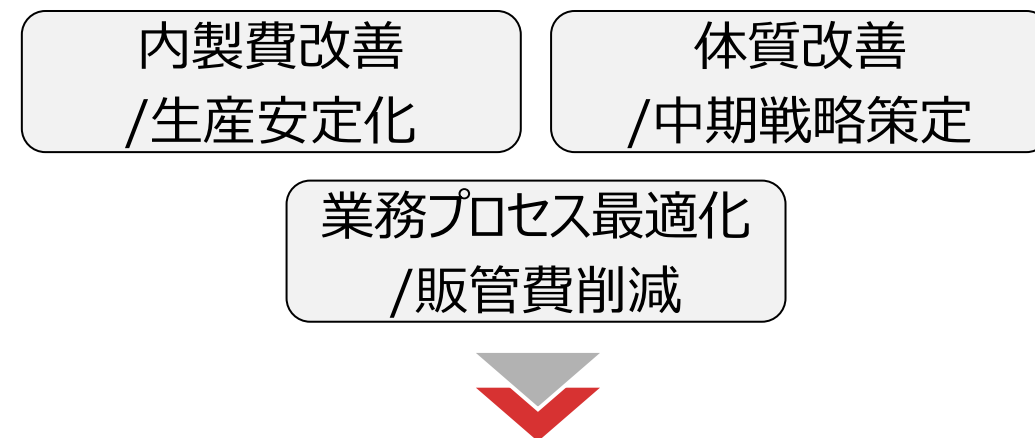
■ ロスコスト発生の原因

- ✓ コロナ禍を機に人不足が顕在化 → 長期化
- ✓ 生産が追い付かなくなり、他地域から製品・人員の応援に必要な費用が発生



■ タスクフォースチームの活動

- ✓ 3つのチームに分かれ活動中
- ✓ 他拠点からの生産応援は解消済み、正しい仕事の定着含め取り組み中

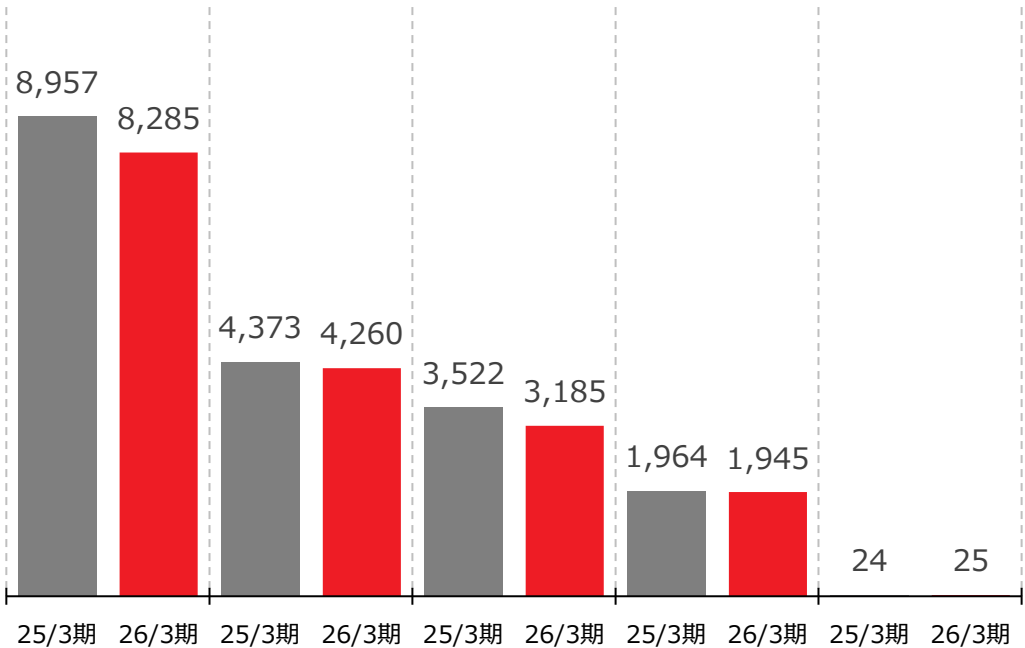


26/3期末での正常化を目指す

■ 円高設定に伴う為替影響が大きく全事業で減収も、駆動、産機・軸受では増益を見込む

売上収益

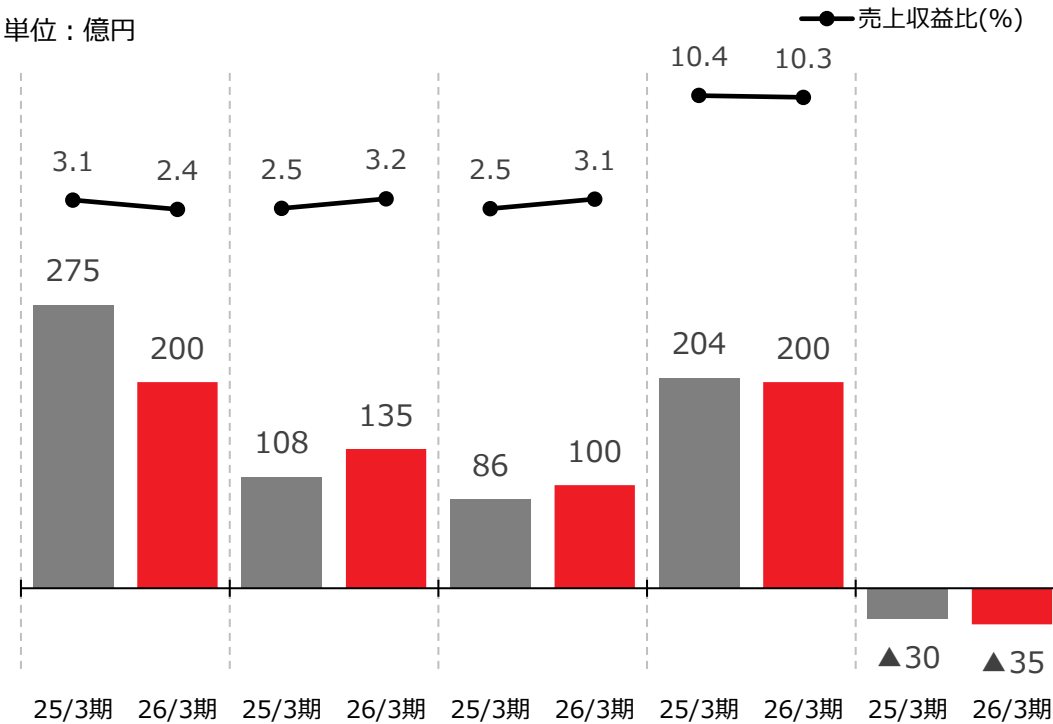
単位：億円



ステアリング	駆動	産機・軸受	工作機械	その他
増減 [率]				
▲672 [▲7.5%]	▲113 [▲2.6%]	▲337 [▲9.6%]	▲19 [▲1.0%]	+0 [+0.2%]

事業利益

単位：億円



ステアリング	駆動	産機・軸受	工作機械	その他
増減 [率]				
▲75 [▲27.3%]	+26 [+24.7%]	+14 [+15.6%]	▲4 [▲2.2%]	▲4 [-%]

1. 2025年3月期 実績	P 4
2. 2026年3月期 通期業績予想	P 9
3. 第二期中計の進捗	P 15
1) 収益力最大化に向けた事業戦略構築の取組み	
2) グローバル体制再構築の取組み	
3) 資本効率向上に向けて	
4) ソリューション創出力/デジタル基盤の強化	
5) MVV(Mission Vision Value)の策定	
4. 参考資料	P 37

- 第二期中計では、「ソリューションの創出力強化」、「競争力の強化」、「グローバル体制の再構築」の3点を成長戦略・重点施策として掲げた

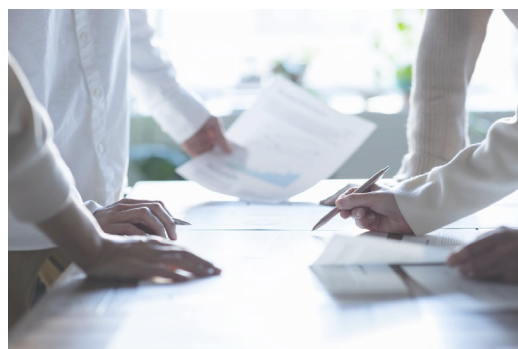


概ね計画通り推進も、**環境変化により新たに対応が必要**となっているものもある

ソリューションの創出力強化

ソリューション共創センターの発足

- ・ 全社のコア技術・コンピタンスを掛け合わせ、迅速なソリューション化を実施
- ・ テクノロジープラットフォームの構築



競争力の強化

収益力最大化に向けた事業戦略構築

- ・ 2030 Vision / ソリューション拡充を実現するためのアクションプランを具体化
- ・ 売上拡大でなく、ROE・利益率改善を目指した戦略を検討

事業を支える“デジタル基盤”強化

- ・ デジタルモノづくり改革を進め、エンジニアリングチェーンを一気通貫で刷新
- ・ 情報基盤の刷新を図り、経営・業務を含めた全社でデジタル活用を推進

グローバル体制の再構築

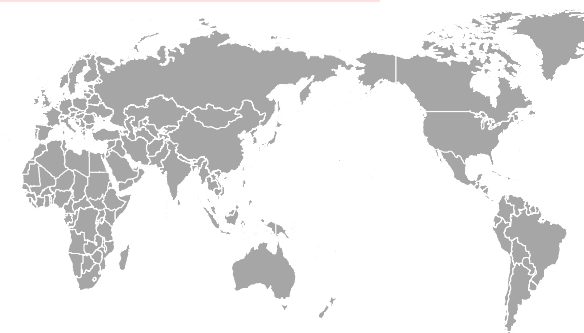
インド拠点強化

- ・ グローバル拠点としての活用を推進

欧米の構造改革

- ・ グローバルで開発・生産の最適配置を推進

中国環境変化への対応



1. 2025年3月期 実績	P 4
2. 2026年3月期 通期業績予想	P 9
3. 第二期中計の進捗	P 15
1) 収益力最大化に向けた事業戦略構築の取組み	
2) グローバル体制再構築の取組み	
3) 資本効率向上に向けて	
4) ソリューション創出力/デジタル基盤の強化	
5) MVV(Mission Vision Value)の策定	
4. 参考資料	P 37

- 自動車生産台数は、**頭打ち**の傾向が見られ、特に日系メーカーは苦戦
- 産機領域の市場は、農建機を中心に**想定以上に冷え込みが継続**
- 工作機械受注は、**アジア向けを中心に回復**に転じている

マーケット環境	23年度	24年度	25年度	26年度
自動車生産台数 (S&P Global社データに基づくJTEKT予測)	90 百万台	89 百万台	90 百万台	91 百万台
建設機械出荷金額 ※日本国内+輸出 (日本建設機械工業会データに基づくJTEKT予測)	3.3 兆円	3.0 兆円	3.0 兆円	—
工作機械受注金額 (日工会データに基づくJTEKT予測)	1.5 兆円	1.5 兆円	1.6 兆円	1.8 兆円

さらに、トランプ政策など、中計策定時に想定していなかった影響が出始めている

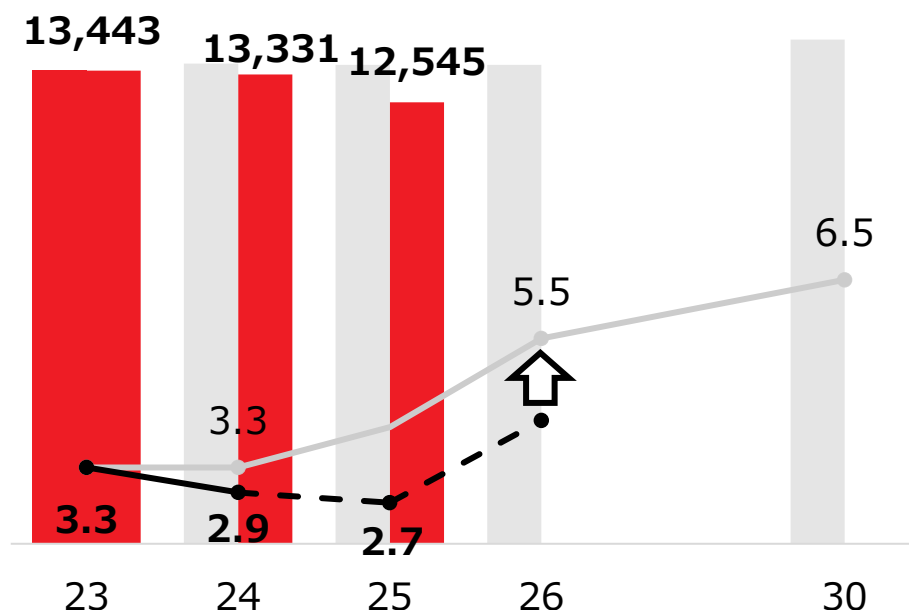
- 次世代/新製品の市場投入は概ね予定通り進捗、さらなる収益力向上を図る
- 変化の激しい世界情勢・市場環境にも対応した構造改革・リソースシフトの推進・加速

■ 売上・利益計画

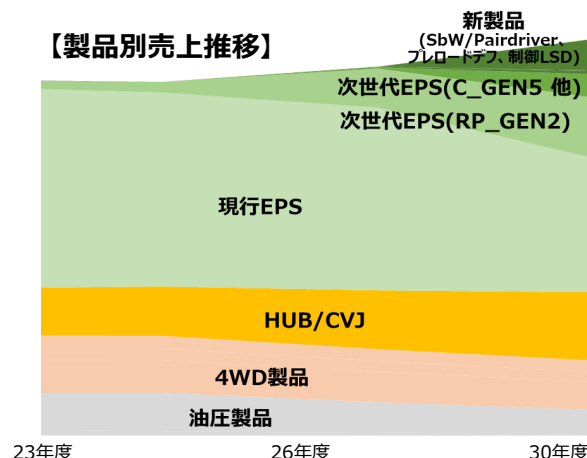
中計 ■ 売上収益 —●— 事業利益率

最新 ■ 売上収益 —●— 事業利益率

(単位：億円)



■ 次世代/新製品の市場投入



※ 販売規模を比較することを目的に換算レートを統一 (左のグラフとは異なります)

- ✓ 新製品の市場投入 (SbW、Pairdriver他)
- ✓ 次世代EPSへの置換 ⇒ 収益の向上が進展
(ex) RP-EPS 第2世代
… 平均利益率4ポイント上昇

■ さらなる構造改革とポートフォリオ変革

✓ 低収益資産の圧縮・構造改革

拠点統廃合の加速と、既存資産の有効活用による資産効率最大化

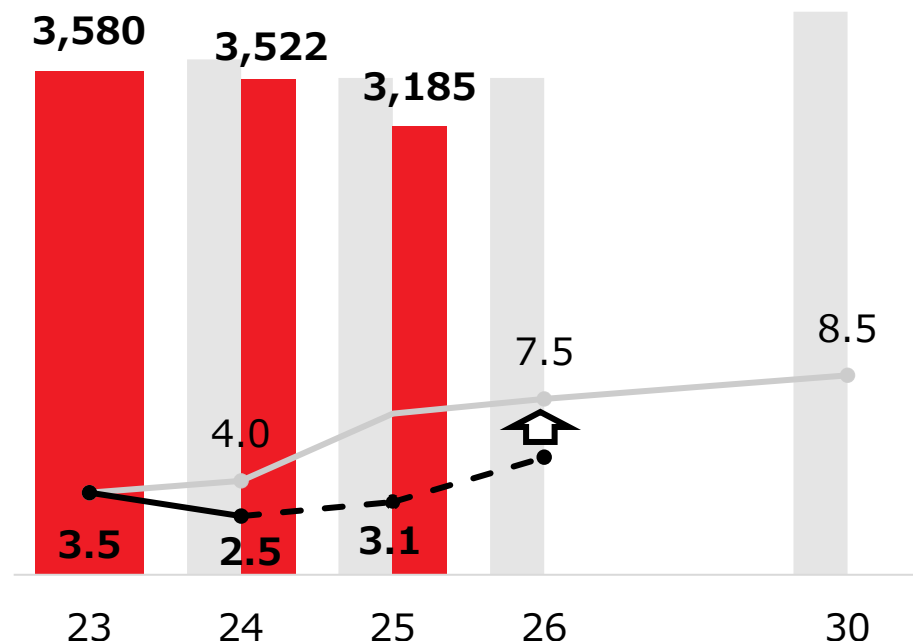
✓ 地域軸・製品軸で、注力/脱力する領域を明確化し、脱力領域のカーブアウト、注力領域へのリソースシフト

- 欧米構造改革は概ね計画通りの進捗、更なる構造改革を推進
- 市場の回復が遅れる中でも、収益力向上に向け、産機・市販領域へのシフトは継続

■ 売上・利益計画

中計 ■ 売上収益 ● 事業利益率
最新 ■ 売上収益 ● 事業利益率 *欧州NRB事業の売却反映

(単位：億円)



■ 構造改革と経営効率向上

- ✓ 欧州NRB^{*1}事業の売却、欧米TRB^{*1}の撤退に加え、サプライチェーンも含めたグローバルの再編を加速して資産効率を向上
(ex) 生産L/T短縮による輸送コスト最小化と在庫削減

■ ポートフォリオの変革 産機・市販領域の拡大

- ✓ 鉄鋼 : ソリューション提案とMRO^{*2}ビジネスの組合せにより、日本市場でのシェアNo.1を維持、ビジネスモデルを海外展開
- ✓ 半導体 : 過酷な条件下で使用される製造装置に対応できる特殊コーティング技術で貢献する製品の販売を提供・拡大
- ✓ 市販 : アフターマーケット専属のエンジニアを配置し、体制構築
(ex) リバースエンジニアリング製品/パートナー企業の認定 を拡大中

*1 NRB : ニードル・ローラー・ベアリング、TRB : テーパー・ローラー・ベアリング

*2 MRO : Maintenance, Repair, Overhaul

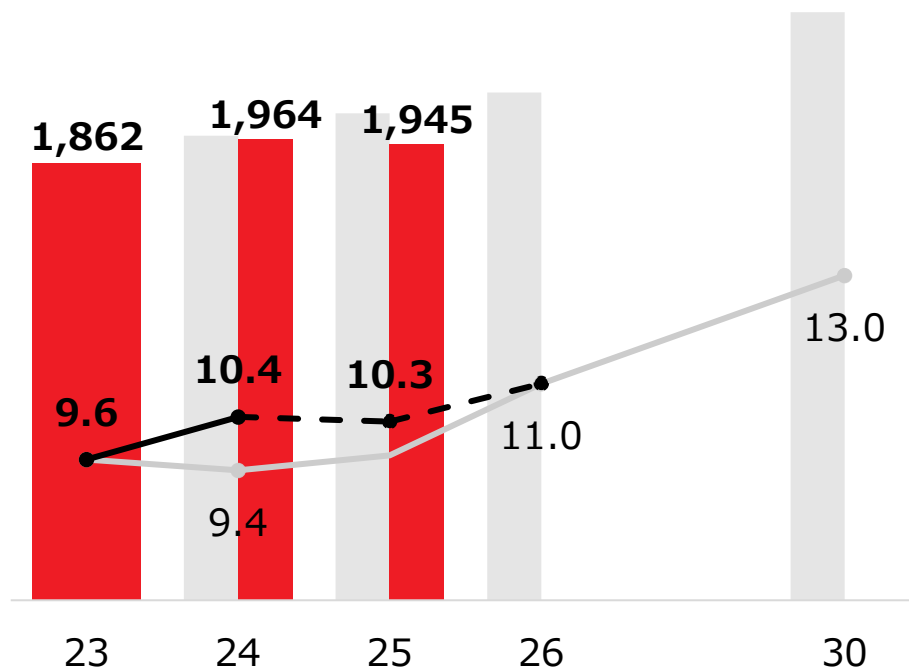
- グループ内連携の強化により、合理化を推進して収益力を向上
- “ターンキーソリューション”の提案と、“ラインナップの見直し”による販売機会の創出

■ 売上・利益計画

中計 ■ 売上収益 ● 事業利益率

最新 ■ 売上収益 ● 事業利益率

(単位：億円)



■ グループ内連携の強化

✓ グループ内プラットフォーム の推進

- ・グループ内協業による生産繁閑差の解消 (JGS、JMS*)
- ・デジタルものづくりで、受注からアフターまでスルーで効率化

✓ ターンキーソリューション の推進

電池設備領域において
30%目途付け完了

- ・電池生産設備の源泉工程におけるターンキーソリューションの提案を開始 (JTS、JFP*)

* JGS: (株)ジェイテクト グラインディングシステム、 JMS: (株)ジェイテクト マシンシステム
JTS: (株)ジェイテクト サーモシステム、 JFP: (株)ジェイテクト フルードパワーシステム

■ ラインナップの見直し

✓ 研削盤Gシリーズを拡充

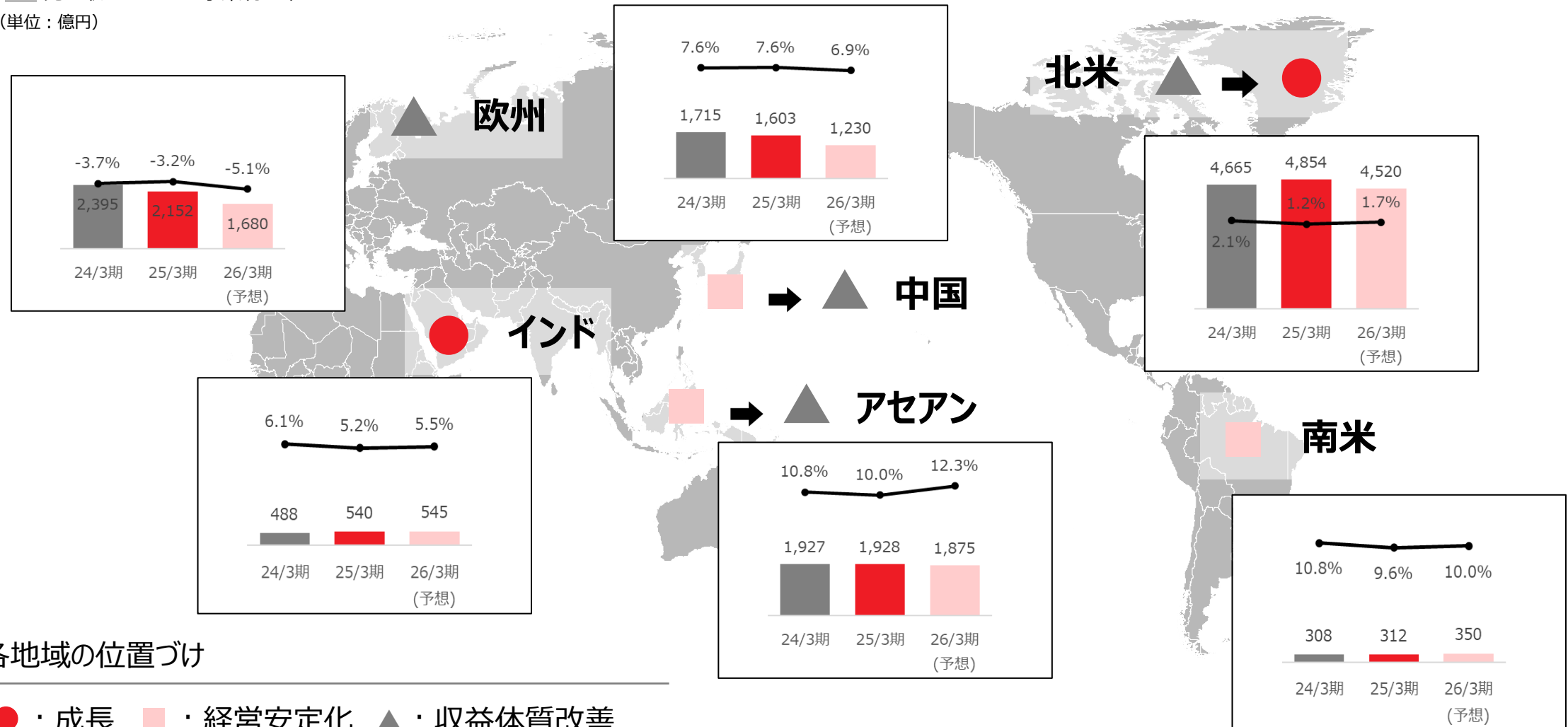
- ・自働化メニューを追加した高精度研削盤 Gシリーズに、“大型向けG5”を追加



1. 2025年3月期 実績	P 4
2. 2026年3月期 通期業績予想	P 9
3. 第二期中計の進捗	P 15
1) 収益力最大化に向けた事業戦略構築の取組み	
2) グローバル体制再構築の取組み	
3) 資本効率向上に向けて	
4) ソリューション創出力/デジタル基盤の強化	
5) MVV(Mission Vision Value)の策定	
4. 参考資料	P 37

■ 欧州に加え、中国・アセアンにおける売上減少への対応が不可避 ➡ 収益体質改善が急務

■ 売上収益 ● 事業利益率
(単位：億円)



- 23年度のポンプ事業売却に続き、24年度は**NRB*事業の売却**を実施、**計画通り進捗中**
- 社内で方向性の議論を進め、**27年度での欧州黒字化の目途付けが完了**

24年度

構造改革一時費用

241 億円

- ✓ NRB*事業の売却
- ✓ TRB*生産移管推進中（中国に移管）
- ✓ ポンプ事業売却（23年度）

*NRB：ニードル・ローラー・ベアリング、TRB：テーパード・ローラー・ベアリング

25~26年度

構造改革一時費用

300~400 億円

- ✓ 黒字化に向けた
次の構造改革を推進（計画通り）



27年度に欧州黒字化

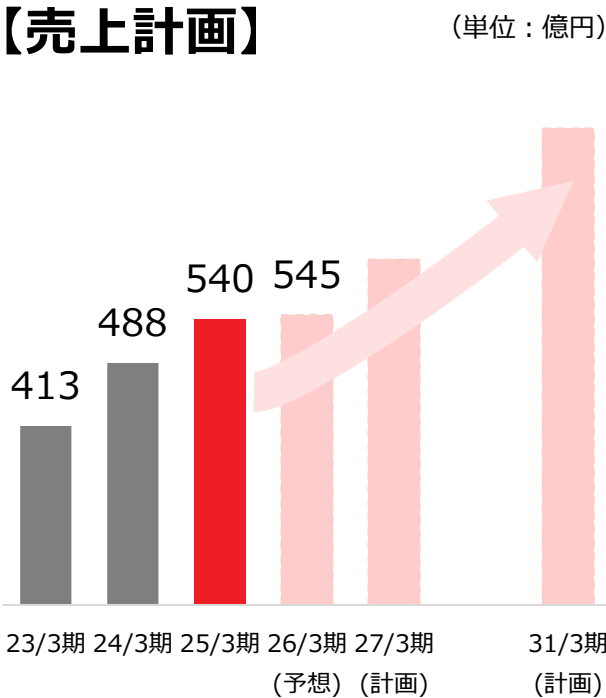
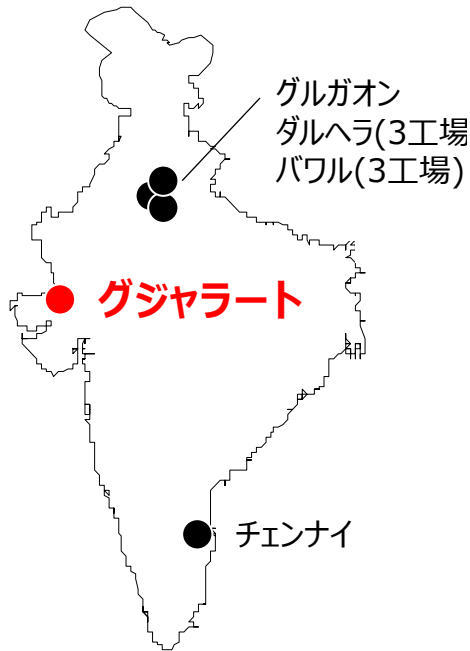
- 成長地域と位置付けているインドでは**積極的な投資**を実行
- **グジャラート新工場**を設立予定(27年生産開始予定)

28年までに
投資額 300億円超

■ **グジャラート新工場の設立**

✓ C-EPS, MSギヤ, CVJ, HUBを生産し、西部のお客様に貢献

C-EPS: コラムタイプ電動パワーステアリング
MSギヤ: マニュアルステアリングギヤ
CVJ: 等速ジョイント
HUB: ハブユニットベアリング
HPS: 油圧パワーステアリング



【主なインド生産品目】

製品		24	25	26	27	28	29	30
STG	C-EPS	生産中(バフル工場)				▼グジャラート工場生産開始		
	MSギヤ	生産中(ダルヘラ工場)			▼グジャラート工場生産開始			
	HPS	生産中(チェンナイ工場)						
駆動	CVJ	生産中(ダルヘラ工場)			▼グジャラート工場生産開始			
	HUB	生産中(バフル工場)				▼グジャラート工場生産開始		
軸受		生産中(バフル工場)						

- 売上が大きく減少しており、**最適な体制の検討が必要**

現状

- ✓ 主要客先である日系完成車
メーカー向けの需要は大きく
減退
- ✓ 自動車に限らず、
内需の弱さ、消費低迷が継続



対応の方向性

- ✓ 寄せ止めによる稼働率向上
(欧州TRB生産の移管等)
- ✓ 適正な規模と役割の再検討

アセアンへも波及が想定されるので、先手を打って対策を検討・推進

1. 2025年3月期 実績	P 4
2. 2026年3月期 通期業績予想	P 9
3. 第二期中計の進捗	P 15
1) 収益力最大化に向けた事業戦略構築の取組み	
2) グローバル体制再構築の取組み	
3) 資本効率向上に向けて	
4) ソリューション創出力/デジタル基盤の強化	
5) MVV(Mission Vision Value)の策定	
4. 参考資料	P 37

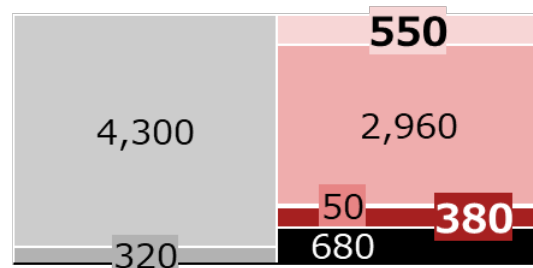
3-3-1) 第二期中計の進捗 - 資本効率向上に向けて | キャッシュアロケーション -

- 市場環境は、従来にも増して不透明で当初想定より悪化 ➡ 売上減に伴う利益減が生じる
- 運転資本の改善などを計画以上に推進し、予定通りのキャッシュイン・キャッシュアウトを見込む

キャッシュイン ■ 事業活動からの資金創出(開発費、構造改革費用 控除前) ■ 政策保有株式の売却 ■ 資金の調達
 キャッシュアウト ■ 将来の成長に向けた投資 ■ 既存事業の継続・維持のための投資 ■ 構造改革 ■ 株主還元 ■ 借入の返済

(単位：億円)

第一期中計期間 (2021-2023)



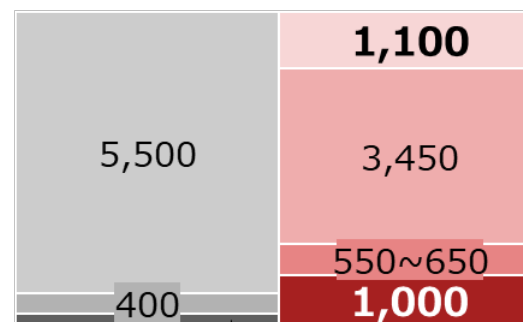
キャッシュイン キャッシュアウト

- 黒字化の定着、体質強化の3年
⇒ 健全で安定した財務体質を再構築

将来成長投資：戦略費用、新規事業への投資を開始(種まき)
 既存事業投資：PJ投資、基盤構築(安全・品質・人への投資)
 構造改革：欧米の構造改革・会社統廃合を推進
 政策保有株式：各社と対話を重ねて、縮減を推進
 株主還元：配当性向30%以上、もしくはDOE1%以上のいずれか高い方

株主還元実績：DOE 1.5%/期間平均

第二期中計期間 (2024-2026)



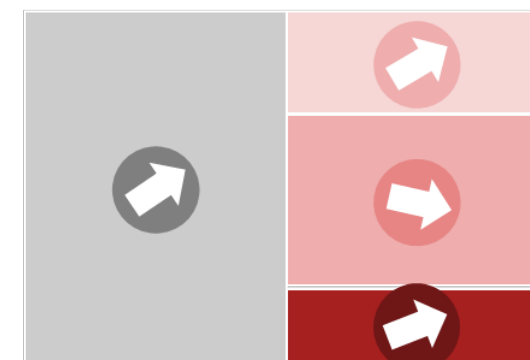
キャッシュイン キャッシュアウト

- 既存事業の成長と新規事業の育成
⇒ 新たな成長のステージへの変革

将来成長投資：ソリューションビジネス化の準備・新規事業育成・非財務資本の強化(人への投資・CN・DX等)
 既存事業投資：注力製品・地域へのPJ投資
 構造改革：欧米における、もう一段の構造改革
 政策保有株式：第二期中計の中で、ゼロ化(上場株式)を達成
 株主還元：DOE2-3%を目安に安定配当、自己株取得

株主還元方針の改定：DOE 2-3%目安

第三期中計期間 (2027-2030)



キャッシュイン キャッシュアウト

- 刈り取りと飛躍
⇒ ソリューションビジネスの拡大と効果発現

将来成長投資：ソリューションビジネスの拡大・非財務資本のさらなる強化と拡大(人への投資の拡充・CN加速・DX完成)
 既存事業投資：資本効率を意識して、高収益・高付加価値PJに注力(合理化は償却圏内で推進)
 株主還元：第二期中計の結果を踏まえ、さらなる還元の拡大に向けて方針を再設計

成長に合わせて拡大していく

■ 最適なレベルまでダウンサイジングし、第二期中計目標のROE7~8%を目指す

低収益資産圧縮・拠点統廃合

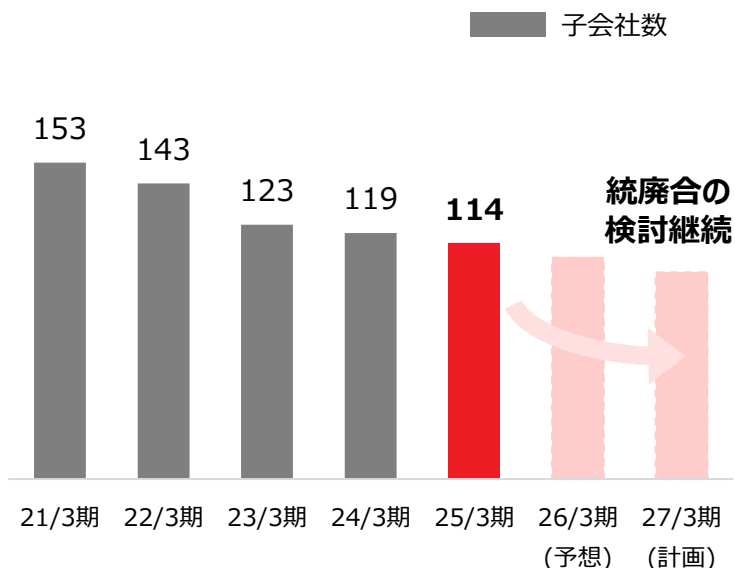
- ✓ 構造改革を引き続き実施
- ✓ 注力/脱力 領域を層別し、会社統廃合を加速

政策保有株式の売却

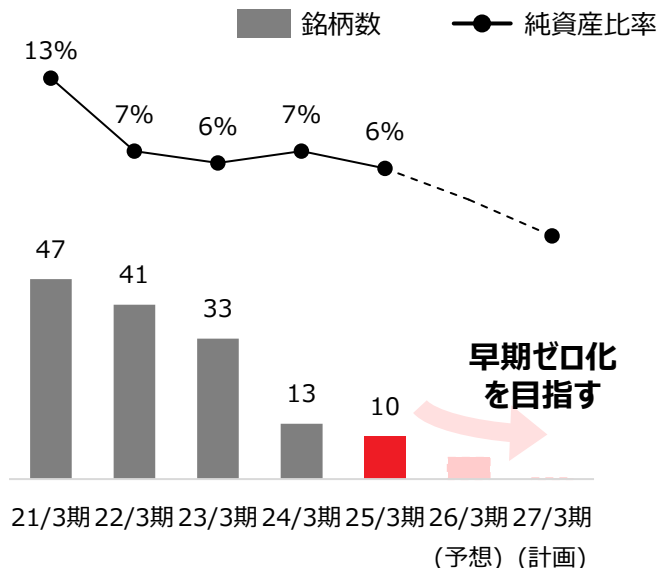
- ✓ 既に大部分は売却済み
- ✓ 残りについても早期のゼロ化を目指し交渉継続中

棚卸資産の削減

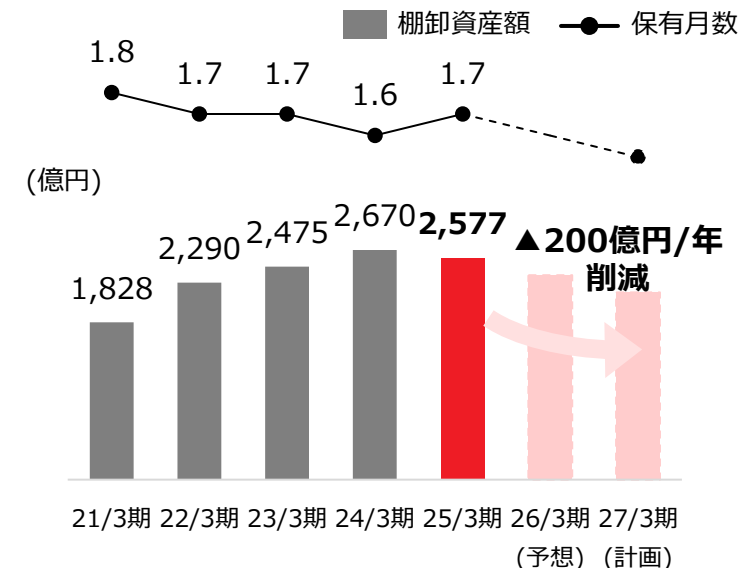
- ✓ グローバルサプライチェーンの最適化と生産L/T短縮により、▲200億円/年削減を目指す



第二期中計



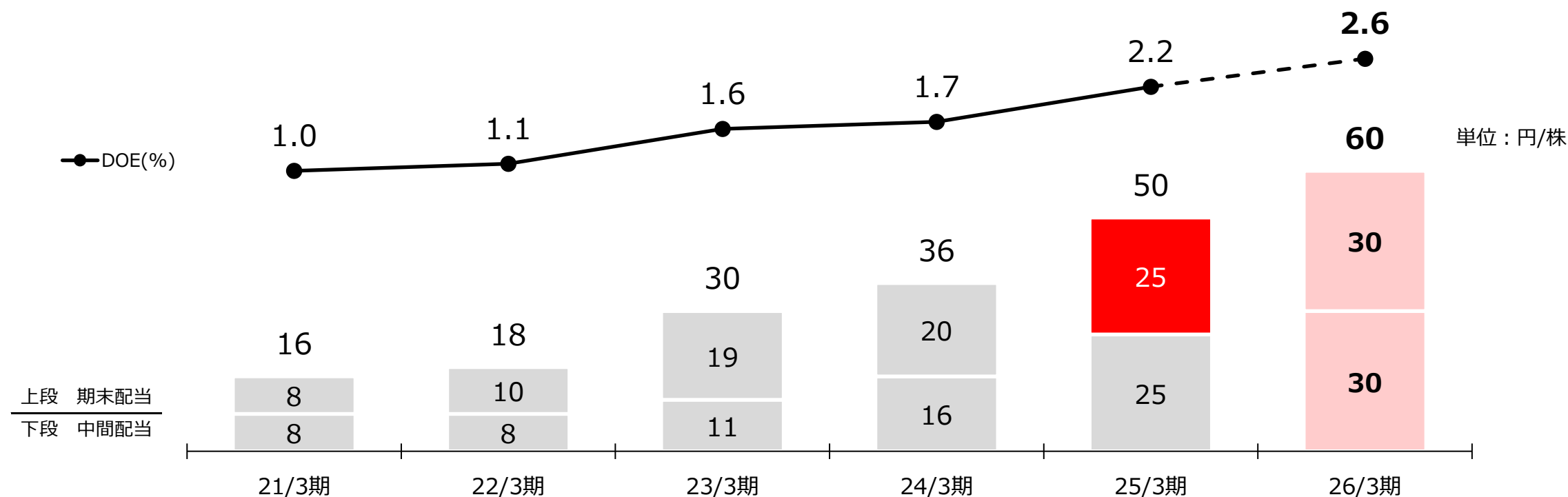
第二期中計



第二期中計

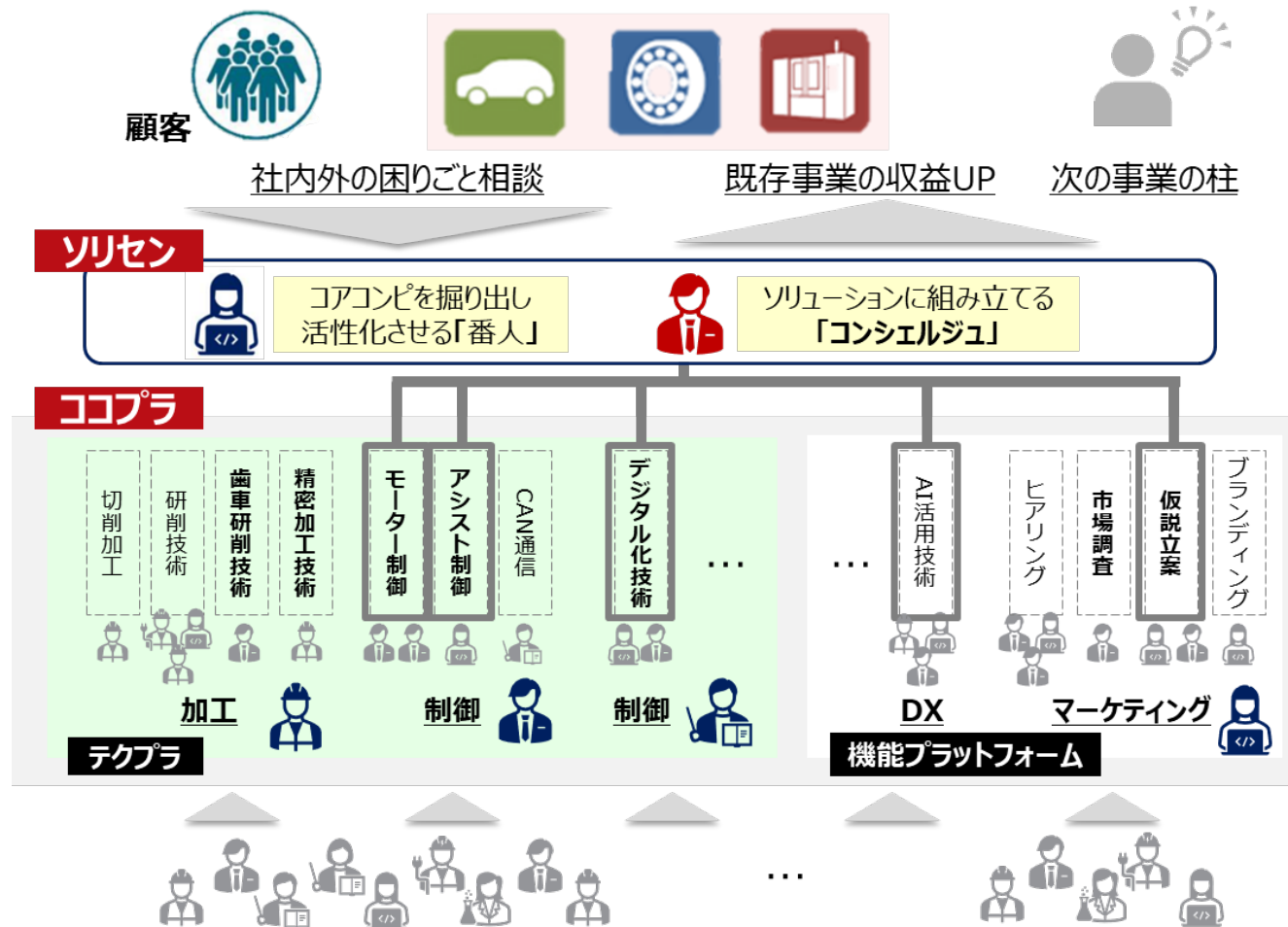
3-3-3) 第二期中計の進捗 - 資本効率向上に向けて | 株主還元 -

- 中計に沿って、株主還元を拡充
 - ・25/3期 実績：年間配当50円 (DOE 2.2%)、自己株式 288億円取得
 - ・26/3期 配当予想：10円増配となる**年間60円** とする (**DOE 2.6%**)
- 当中計期間中に **ソリューションプロバイダーへの変革**を遂げ、還元のさらなる拡充を目指す

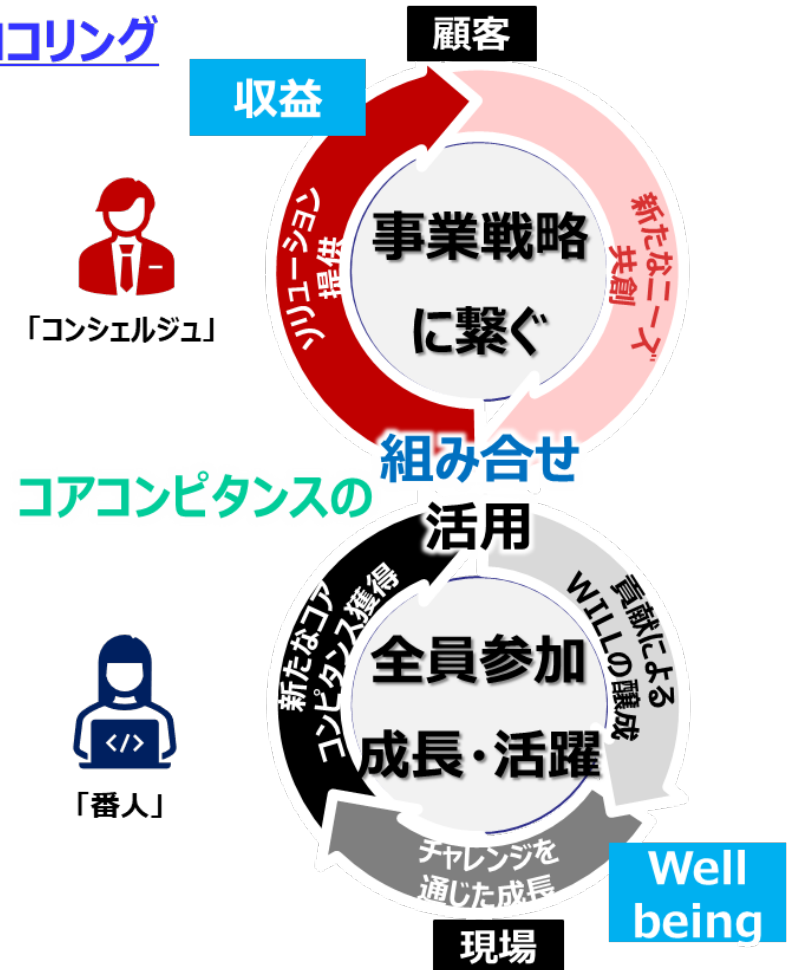


1. 2025年3月期 実績	P 4
2. 2026年3月期 通期業績予想	P 9
3. 第二期中計の進捗	P 15
1) 収益力最大化に向けた事業戦略構築の取組み	
2) グローバル体制再構築の取組み	
3) 資本効率向上に向けて	
4) <u>ソリューション創出力/デジタル基盤の強化</u>	
5) MVV(Mission Vision Value)の策定	
4. 参考資料	P 37

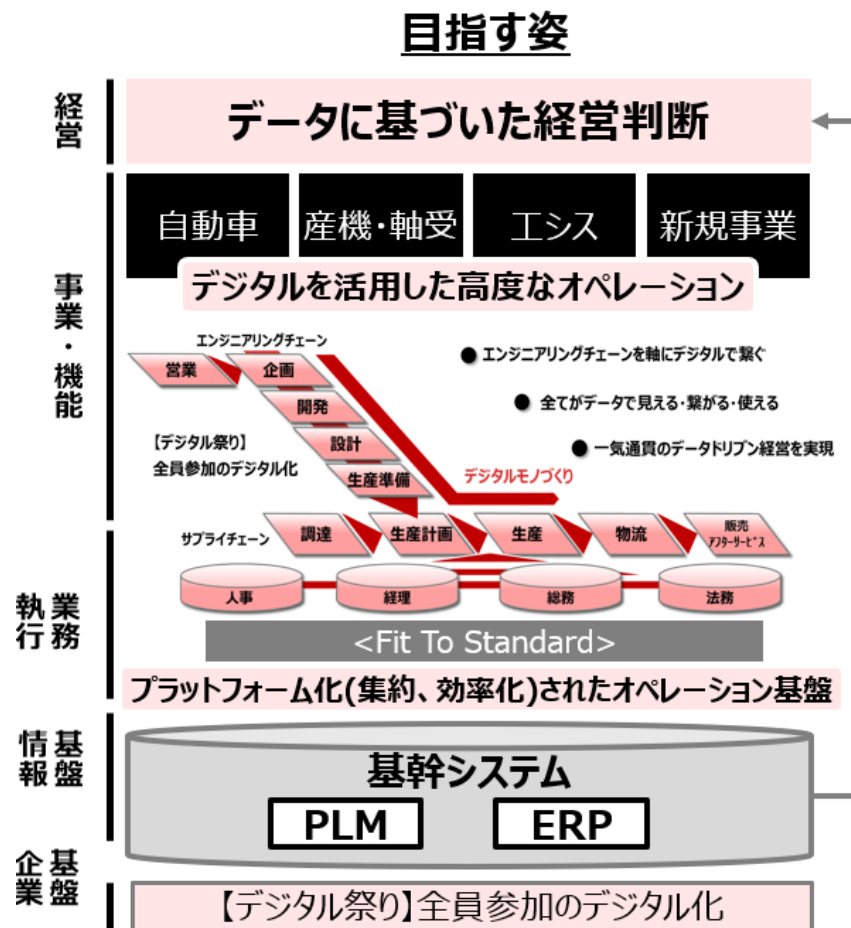
- **ソリューション共創センター(ソリセン)**の開設、**コアコンピタンスプラットフォーム(ココプラ)**の構築を通じ、ソリューションへプロバイダーズへ着実に歩み始めた



●ココリング



- 事業毎の壁を取り払い、**最適な統合パッケージシステムへの集約により全社の業務プロセス・データの刷新・標準化**を図り、データ経営の実現を目指す。



JTEKTにとって
前例のない“全社”改革
必ずやり遂げる
近藤取締役社長
近藤 禎人

既存の取組みも
融合させながら
効率化と品質向上を実現
松本取締役経営役員
松本 巧 小野崎 徹

真のグローバル企業へ！
信じる者は必ず報われる
山中取締役経営役員
山中 浩一 広瀬 大輔

JTEKTの特徴も加味した
F2Sアプローチで
忘れてはならないTPSを新化
新家経営役員
新家 俊明 吉川 浩史

人が介在しないことが価値
人がどこで価値を出すか、
ともに考えたい
立花経営役員
立花 誠

苦勞をかけているメンバーの
ロスを必ず取り除いて
明るい未来を実現
三浦経営役員
三浦 義久

合併時にはとても苦勞した
合併以来18年、
最後のチャンス！
神谷副本部長
神谷 雅人

最小のリソースで
効率よく完成度の高い
アプットを創出
長谷部経営役員 長谷部 新祐
上田 晋一

果実を得るためには
BOM設計が最重要
横断で皆の知恵を結集
阪田経営役員
阪田 健

シンプル、スリムに！
関係者全員で
腹落ちしながら邁進したい
宮藤経営役員
宮藤 賢士

ITとしてもチャレンジングだが、
将来のため全社一丸で
推進したい
佐原副本部長
佐原 耕 林 克則

**全社の業務運用を刷新し、
ジェイテクトは生まれ変わる！**

J-REBORN

2025. 4. 17

30年までに
投資額 500億円超



1. 2025年3月期 実績	P 4
2. 2026年3月期 通期業績予想	P 9
3. 第二期中計の進捗	P 15
1) 収益力最大化に向けた事業戦略構築の取組み	
2) グローバル体制再構築の取組み	
3) 資本効率向上に向けて	
4) ソリューション創出力/デジタル基盤の強化	
5) MVV(Mission Vision Value)の策定	
4. 参考資料	P 37

- JTEKTが目指す姿として『MVV』を策定し、**社内で統一の考え方を共有**

Mission

技術をつなぎ
地球と
働くすべての人を
笑顔にする

Vision

JTEKT Group 2030 Vision

モノづくりとモノづくり設備で
モビリティ社会の未来を創る
ソリューションプロバイダー

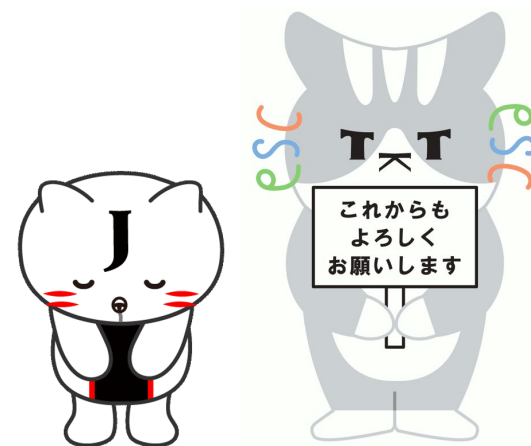
Value

Yes for All, by All!



Joint Technology

JTEKT

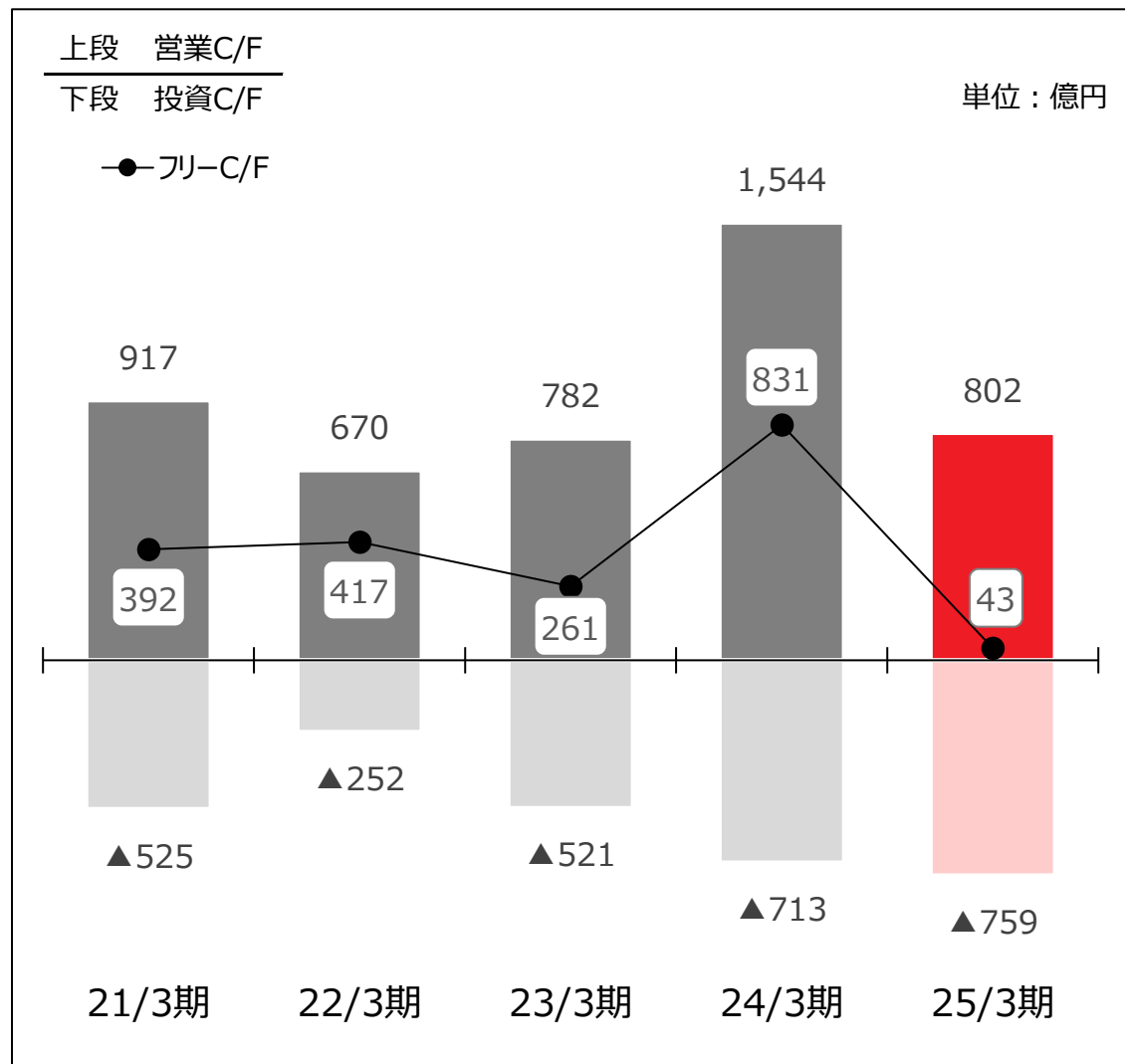


Yes for All, by All !
みんなのために、みんなで行ろう

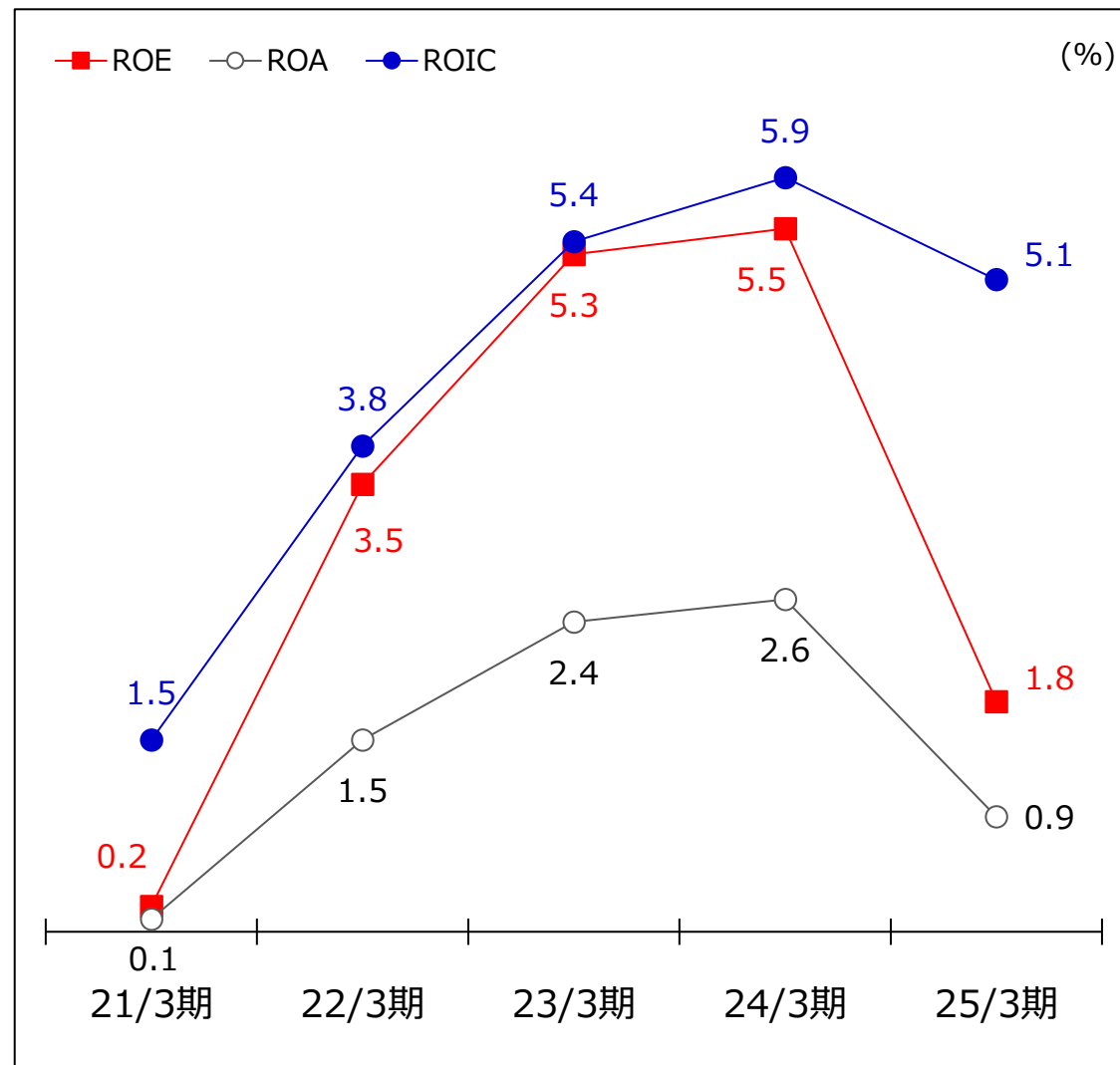
1. 2025年3月期 実績	P 4
2. 2026年3月期 通期業績予想	P 9
3. 第二期中計の進捗	P 15
1) 収益力最大化に向けた事業戦略構築の取組み	
2) グローバル体制再構築の取組み	
3) 資本政策の取組み	
4) ソリューション創出力/デジタル基盤の強化	
5) MVVの策定	
4. 参考資料	P 37

4-1) 経営指標

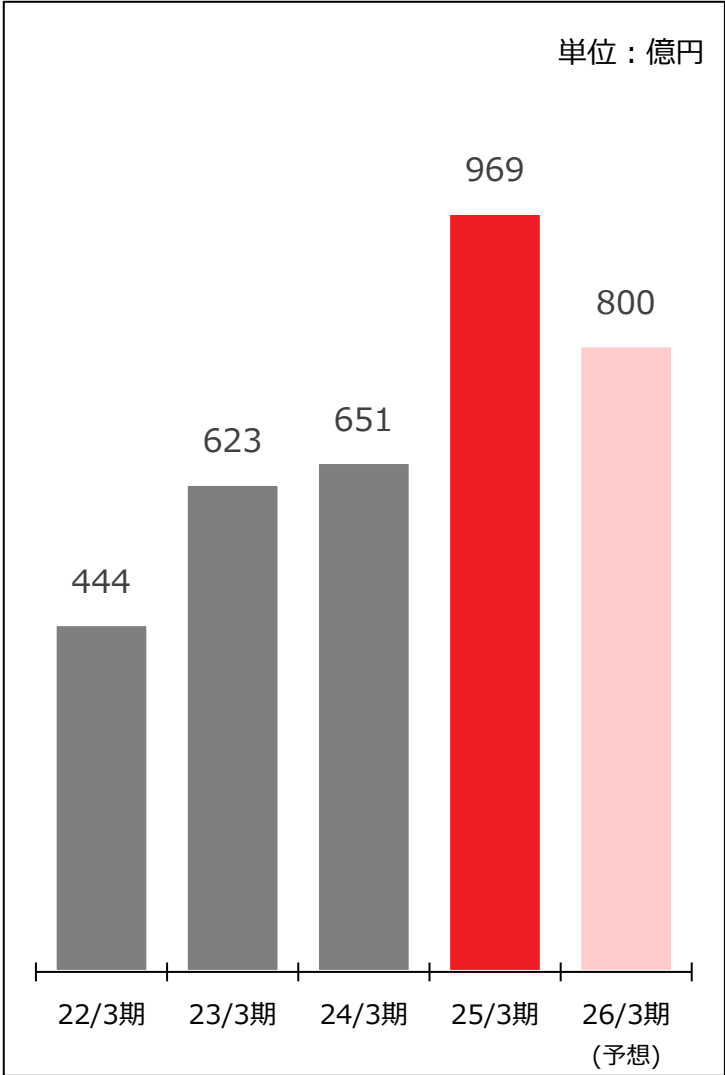
キャッシュ・フロー



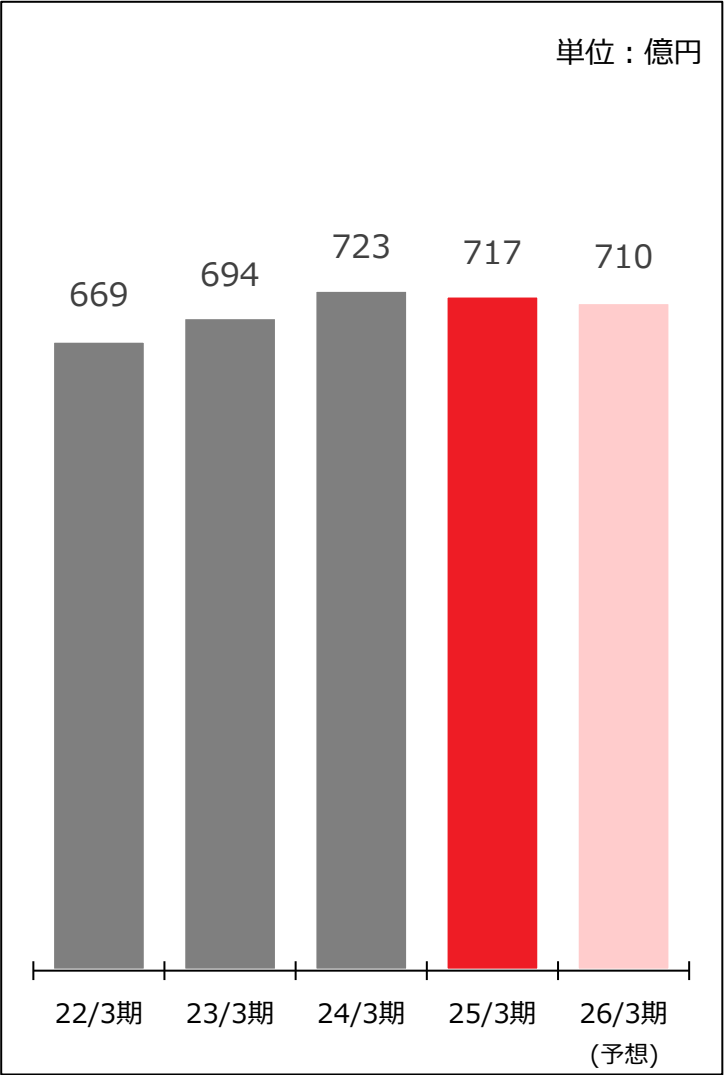
資本効率指標



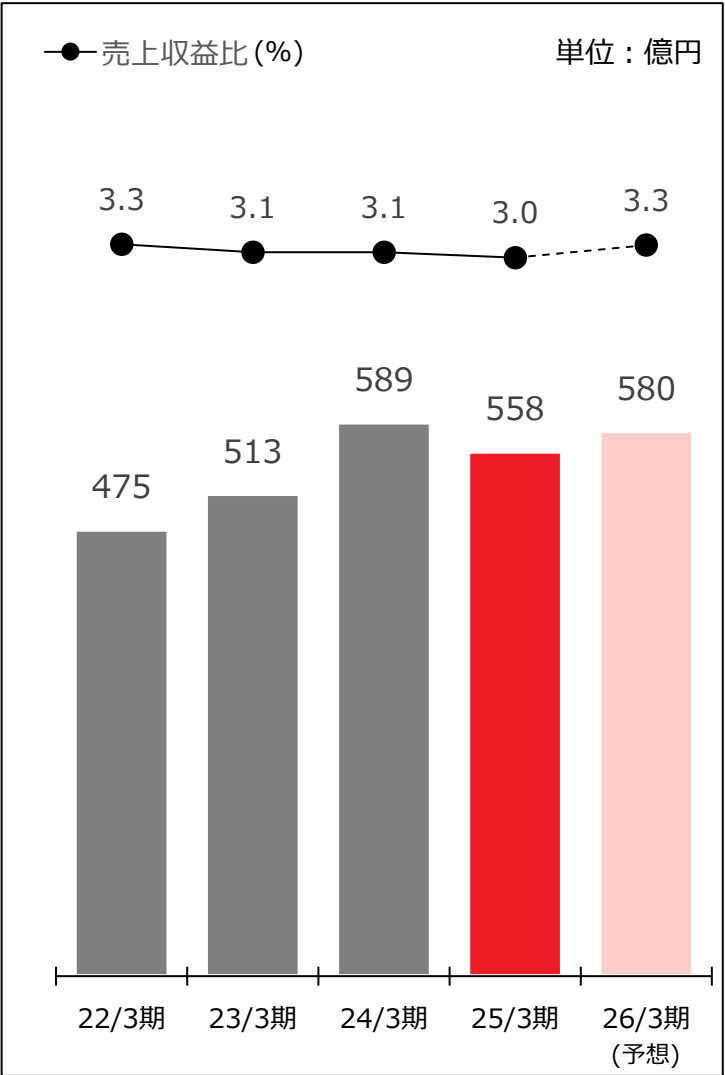
設備投資



減価償却費

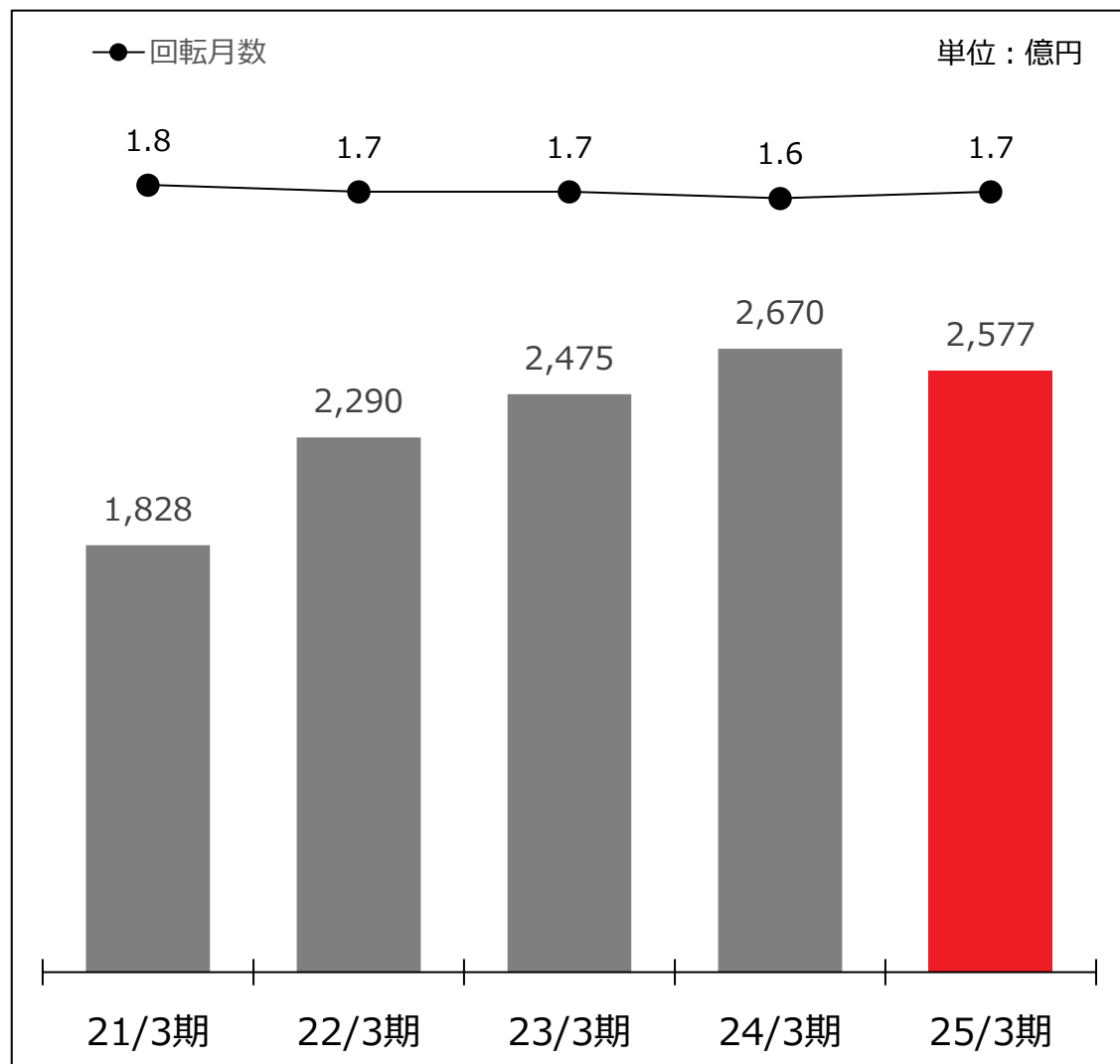


研究開発費

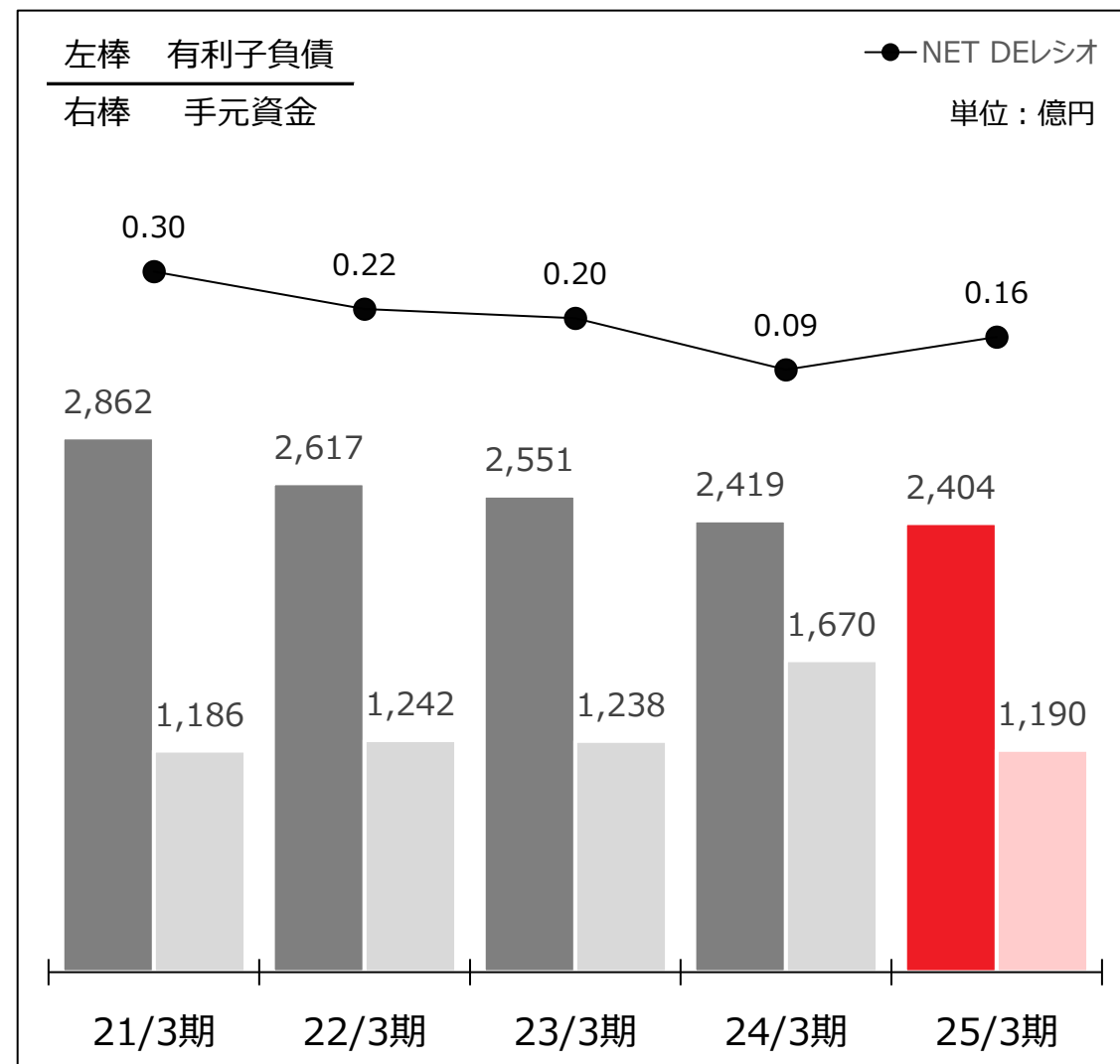


4-3) 経営指標

棚卸資産



有利子負債・手元資金



4-4-1) 財務諸表 – 連結財政状態計算書

資産

単位：億円

資産	24/3期	25/3期	増減額
現金及び 現金同等物	1,670	1,190	▲479
営業債権及び その他の債権	3,601	3,682	+80
棚卸資産	2,670	2,577	▲92
その他 流動資産	112	177	+65
有形固定資産	4,764	4,805	+41
その他 非流動資産	3,466	3,219	▲246
資産合計	16,285	15,653	▲631

負債・資本

単位：億円

負債・資本	24/3期	25/3期	増減額
営業債務及び その他の債務	3,889	3,796	▲92
有利子負債	2,419	2,404	▲14
その他 流動負債	321	482	+160
その他 非流動負債	1,427	1,195	▲231
自己資本	7,889	7,450	▲439
非支配 株主持分	337	324	▲13
負債・資本合計	16,285	15,653	▲631

4-4-2) 財務諸表 – 連結損益計算書/連結キャッシュ・フロー計算書

連結損益計算書

単位：億円

	24/3期	25/3期	増減額
売上収益	18,915	18,843	▲71
事業利益	728	649	▲79
その他 収益・費用	▲107	▲264	▲157
営業利益	621	384	▲237
金融収益 ・費用等	103	▲75	▲178
法人所得税費用 ・非支配持分	▲322	▲171	+150
親会社の所有者に 帰属する当期利益	402	137	▲265

連結キャッシュ・フロー計算書

単位：億円

	24/3期	25/3期	増減額
営業活動による キャッシュ・フロー	1,544	802	▲742
投資活動による キャッシュ・フロー	▲713	▲759	▲45
フリー キャッシュ・フロー	831	43	▲788
財務活動による キャッシュ・フロー	▲472	▲520	▲48
為替換算 差額等	72	▲1	▲74
現金及び現金 同等物の増減額	431	▲479	▲911
現金及び現金 同等物の残高	1,670	1,190	▲479

4-5-1) 業績比較 - 実績 (所在地別)

単位：億円

	地域	24/3期	25/3期	増減		為替	25/3期 為替除く	実質増減	
売上収益	日本	7,357	7,390	+33	+0.5%	-	7,390	+33	+0.5%
	北米	4,665	4,853	+188	+4.0%	+193	4,660	▲4	▲0.1%
	欧州	2,395	2,151	▲244	▲10.2%	+91	2,060	▲335	▲14.0%
	中国	1,715	1,603	▲112	▲6.5%	+72	1,530	▲185	▲10.8%
	アジア他	2,780	2,844	+63	+2.3%	+41	2,802	+21	+0.8%
	合計	18,915	18,843	▲71	▲0.4%	+399	18,444	▲470	▲2.5%
事業利益	日本	314	262	▲51	▲16.5%	+40	222	▲92	▲29.3%
	北米	96	57	▲38	▲16.9%	+0	56	▲39	-%
	欧州	▲88	▲67	+20	-%	▲0	▲67	+20	-%
	中国	130	122	▲7	▲6.0%	+12	109	▲20	▲15.7%
	アジア他	267	253	▲13	▲5.1%	+6	246	▲20	▲7.6%
	消去	9	21	+11	-%	+0	21	+11	-%
	合計	728	649	▲79	▲10.9%	+60	589	▲139	▲19.2%

4-5-2) 業績比較 - 実績 (事業別)

単位：億円

事業		24/3期	25/3期	増減		為替	25/3期 為替除く	実質増減	
売上収益	ステアリング	9,120	8,957	▲162	▲1.8%	+177	8,780	▲340	▲3.7%
	駆動	4,323	4,373	+49	+1.1%	+77	4,296	▲27	▲0.6%
	自動車	13,444	13,331	▲112	▲0.8%	+254	13,076	▲367	▲2.7%
	産機・軸受	3,580	3,522	▲58	▲1.6%	+86	3,436	▲144	▲4.0%
	工作機械	1,862	1,964	+101	+5.5%	+58	1,906	+43	+2.3%
	その他	27	24	▲2	▲7.7%	+0	24	▲2	▲7.7%
	工作機械	1,889	1,989	+99	+5.3%	+58	1,931	+41	+2.2%
	合計	18,915	18,843	▲71	▲0.4%	+399	18,444	▲470	▲2.5%
事業利益	ステアリング	299	275	▲24	▲8.2%	+13	261	▲38	▲12.7%
	駆動	150	108	▲42	▲28.0%	+5	103	▲47	▲31.4%
	自動車	450	383	▲66	▲14.9%	+18	364	▲85	▲19.0%
	産機・軸受	126	86	▲40	▲31.8%	+26	60	▲66	▲52.5%
	工作機械	179	204	+25	+14.2%	+15	189	+9	+5.6%
	その他	▲31	▲30	+1	-%	+0	▲30	+1	-%
	工作機械	147	174	+26	+18.1%	+15	158	+11	+7.7%
	消去	4	5	+0	-%	+0	5	+0	-%
	合計	728	649	▲79	▲10.9%	+60	589	▲139	▲19.2%

4-6-1) 四半期ごとの業績推移 (所在地別)

単位：億円

24/3期	1Q (4月-6月)			2Q (7月-9月)			3Q (10月-12月)			4Q (1月-3月)		
	売上収益	事業利益		売上収益	事業利益		売上収益	事業利益		売上収益	事業利益	
日本	1,728	28	1.7%	1,957	142	7.3%	1,961	100	5.1%	1,710	43	2.5%
北米	1,110	47	4.2%	1,138	▲5	▲0.5%	1,145	30	2.7%	1,271	24	1.9%
欧州	559	▲29	▲5.3%	499	▲45	▲9.1%	603	▲11	▲1.9%	733	▲2	▲0.3%
中国	441	31	7.0%	433	29	6.8%	489	50	10.3%	351	19	5.5%
アジア他	616	43	7.1%	737	67	9.1%	696	78	11.2%	730	77	10.7%
消去		18			▲12			▲17			20	
合計	4,456	139	3.1%	4,765	175	3.7%	4,895	230	4.7%	4,796	183	3.8%

25/3期	1Q (4月-6月)			2Q (7月-9月)			3Q (10月-12月)			4Q (1月-3月)		
	売上収益	事業利益		売上収益	事業利益		売上収益	事業利益		売上収益	事業利益	
日本	1,727	39	2.3%	1,821	97	5.3%	1,875	61	3.3%	1,965	63	3.2%
北米	1,288	3	0.3%	1,102	▲38	▲3.5%	1,102	▲22	▲2.0%	1,360	114	8.4%
欧州	576	▲18	▲3.1%	502	▲23	▲4.6%	495	▲32	▲6.5%	577	5	1.0%
中国	387	18	4.8%	383	34	8.9%	479	51	10.7%	352	18	5.2%
アジア他	660	54	8.3%	733	66	9.1%	712	56	8.0%	737	75	10.2%
消去		▲12			34			▲22			22	
合計	4,640	85	1.8%	4,544	170	3.8%	4,665	92	2.0%	4,993	300	6.0%

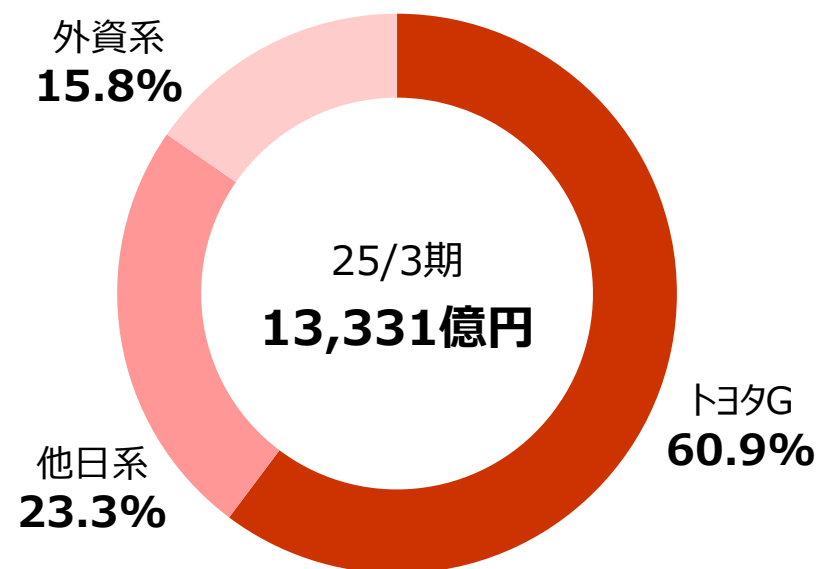
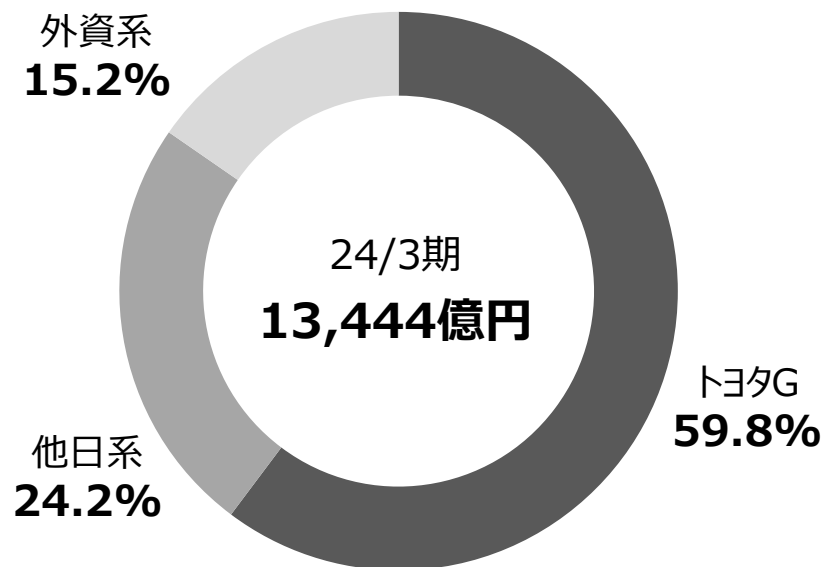
4-6-2) 四半期ごとの業績推移 (事業別)

単位：億円

24/3期	1Q (4月-6月)			2Q (7月-9月)			3Q (10月-12月)			4Q (1月-3月)		
	売上収益	事業利益		売上収益	事業利益		売上収益	事業利益		売上収益	事業利益	
ステアリング	2,151	54	2.5%	2,231	70	3.2%	2,367	98	4.2%	2,370	76	3.2%
駆動	980	23	2.4%	1,135	27	2.4%	1,160	66	5.7%	1,047	33	3.2%
自動車	3,131	78	2.5%	3,366	97	2.9%	3,527	164	4.7%	3,418	110	3.2%
産機・軸受	897	32	3.6%	912	43	4.8%	890	20	2.3%	880	30	3.5%
工作機械	421	34	8.2%	483	43	9.0%	472	51	10.8%	485	49	10.3%
その他	5	▲7		2	▲7		4	▲7		13	▲9	
工作機械	427	27	6.5%	486	35	7.4%	477	43	9.1%	498	40	8.1%
消去		1			▲1			2			2	
合計	4,456	139	3.1%	4,765	175	3.7%	4,895	230	4.7%	4,796	183	3.8%

25/3期	1Q (4月-6月)			2Q (7月-9月)			3Q (10月-12月)			4Q (1月-3月)		
	売上収益	事業利益		売上収益	事業利益		売上収益	事業利益		売上収益	事業利益	
ステアリング	2,212	23	1.0%	2,133	57	2.7%	2,239	30	1.3%	2,372	164	6.9%
駆動	1,099	27	2.5%	1,030	14	1.4%	1,073	10	1.0%	1,169	55	4.7%
自動車	3,312	50	1.5%	3,163	71	2.3%	3,313	40	1.2%	3,542	220	6.2%
産機・軸受	886	11	1.4%	872	38	4.4%	867	10	1.2%	896	25	2.9%
工作機械	438	28	6.4%	502	65	13.0%	478	47	9.8%	545	64	11.7%
その他	4	▲7		5	▲6		6	▲6		8	▲10	
工作機械	442	21	4.8%	507	58	11.6%	485	40	8.4%	554	53	9.7%
消去		1			1			0			0	
合計	4,640	85	1.8%	4,544	170	3.8%	4,665	92	2.0%	4,993	300	6.0%

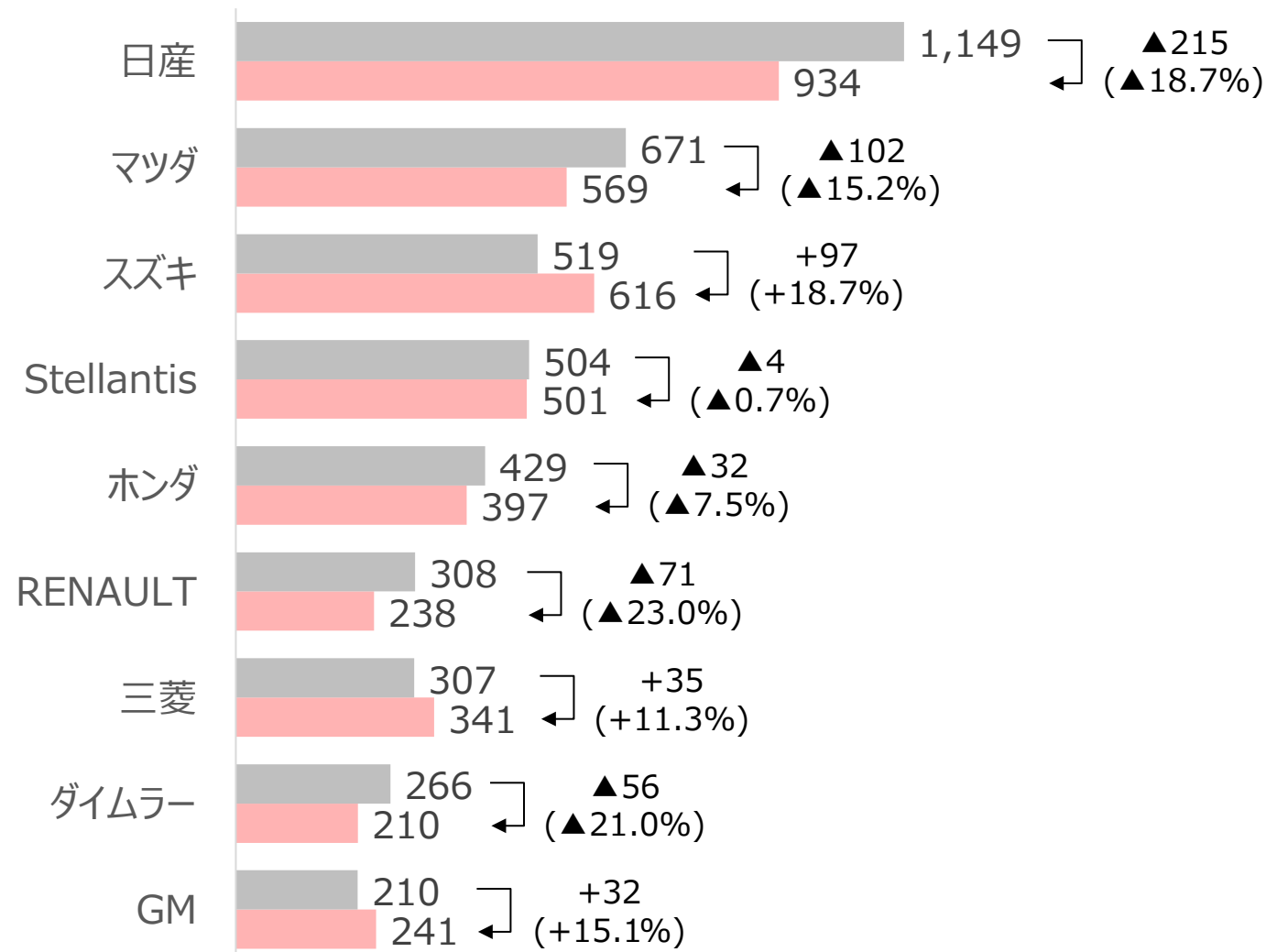
4-7-1) 自動車事業 (ステアリング/駆動) 客先別 売上収益



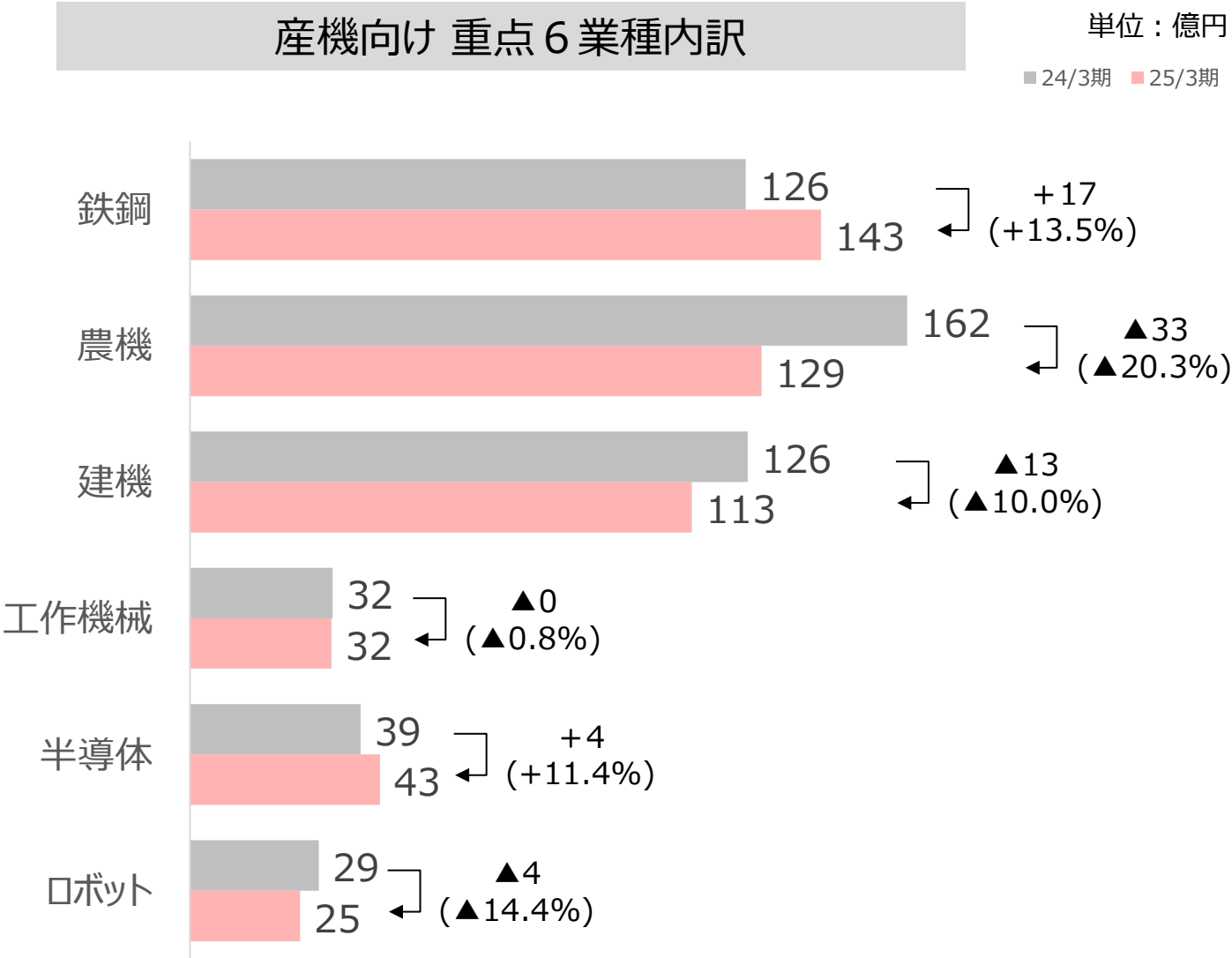
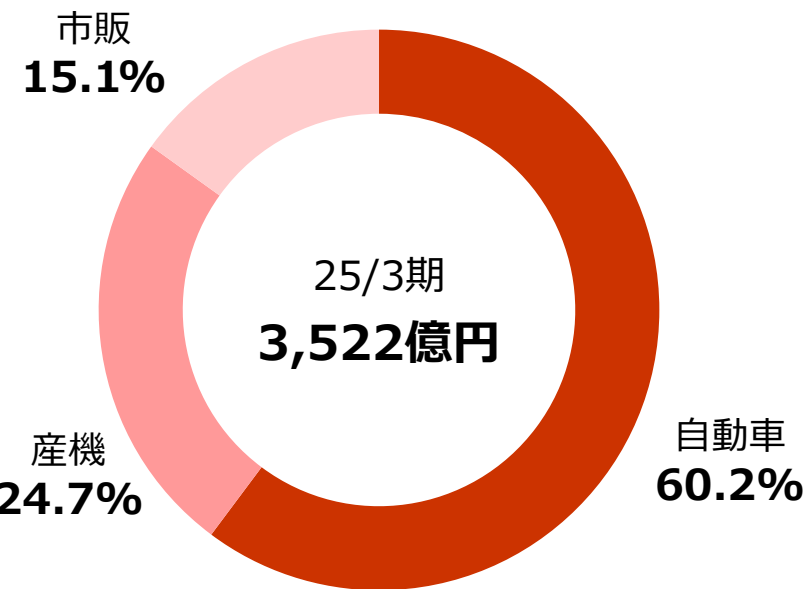
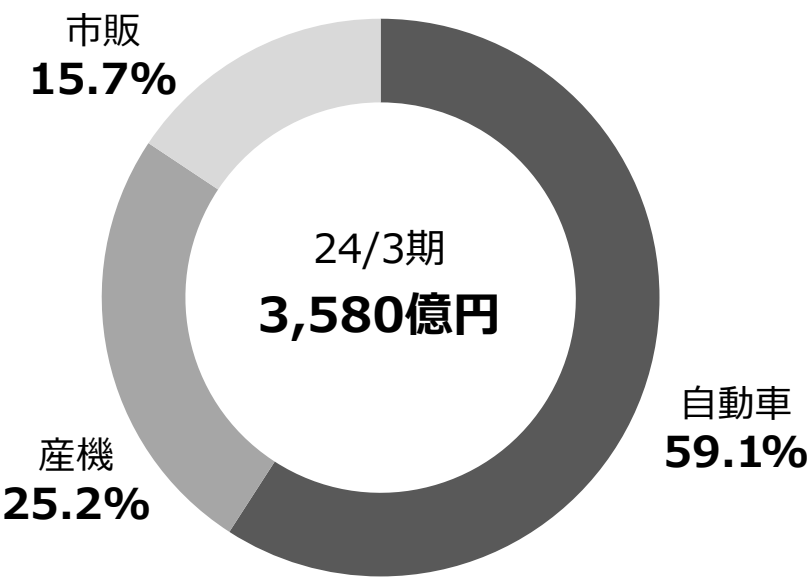
他日系・外資系 客先別内訳

単位：億円

■ 24/3期 ■ 25/3期

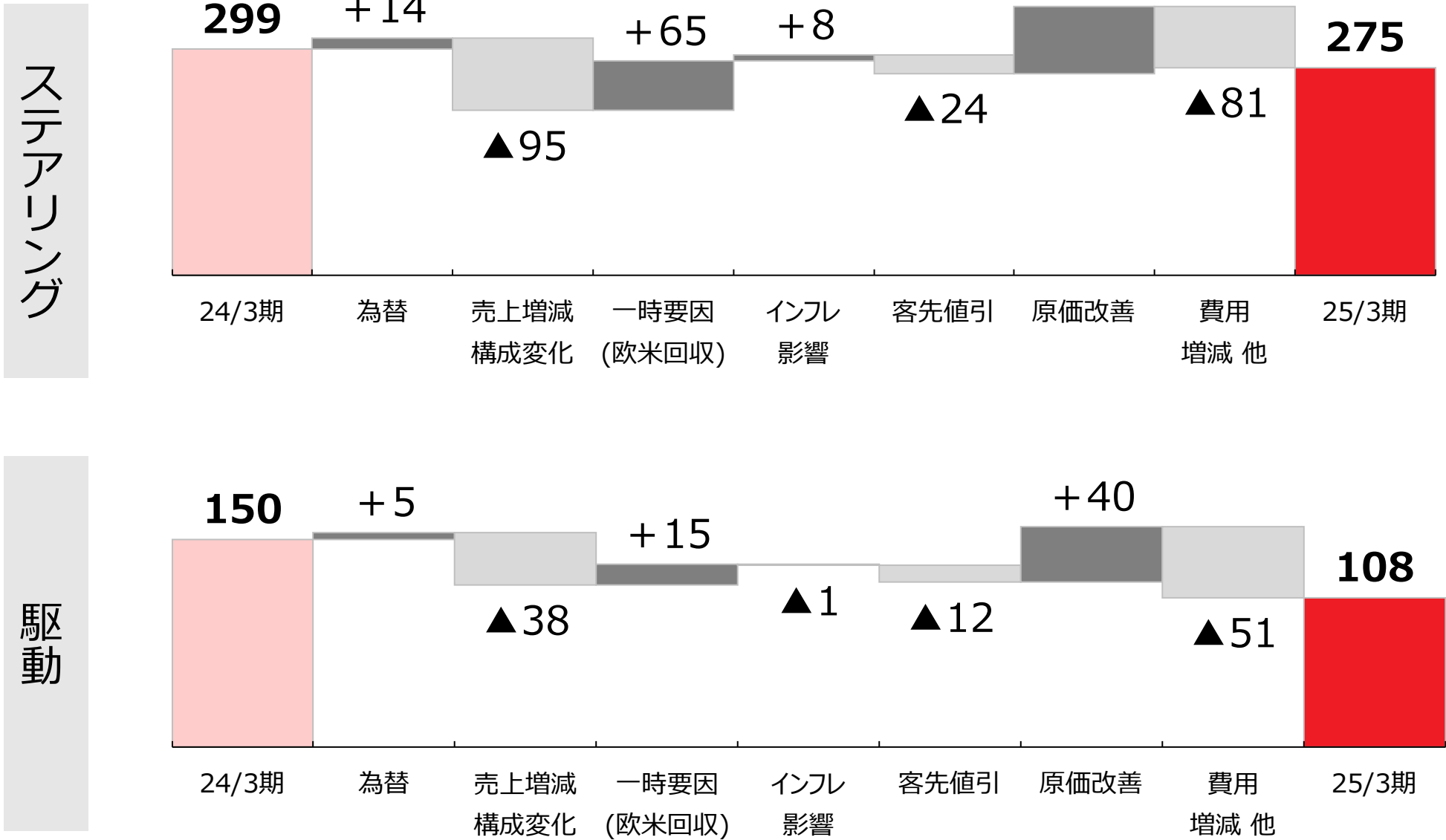


4-7-2) 産機・軸受事業 業種別 売上収益

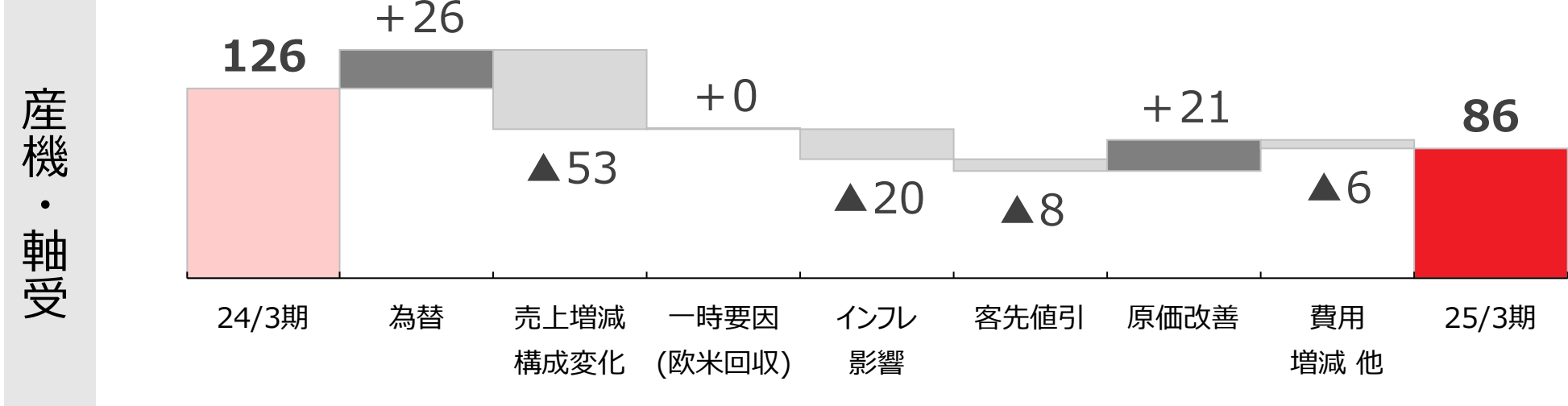


4-8-1) 事業利益増減分析 - 事業別 (ステアリング/駆動)

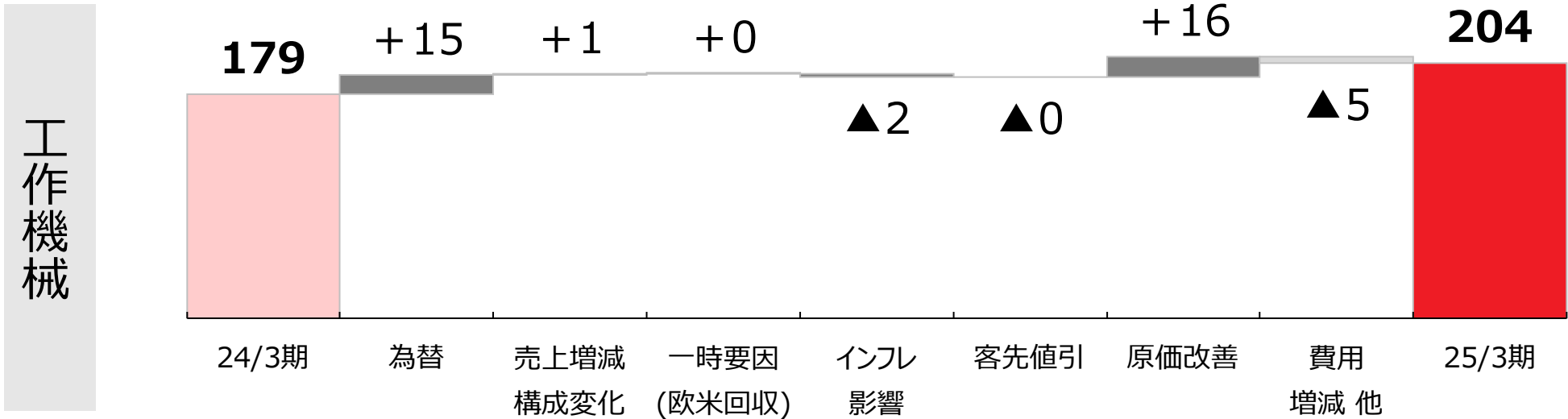
単位：億円



4-8-2) 事業利益増減分析 - 事業別 (産機・軸受/工作機械)



※ その他事業除く



4-9-1) 業績比較 - 予想 (所在地別)

単位：億円

地域	25/3期	26/3期	増減		為替	26/3期 為替除く	実質増減	
----	-------	-------	----	--	----	---------------	------	--

売上収益

日本	7,390	7,500	+109	+1.5%	-	7,500	+109	+1.5%
北米	4,853	4,520	▲333	▲6.9%	▲434	4,954	+100	+2.1%
欧州	2,151	1,680	▲471	▲21.9%	▲89	1,769	▲382	▲17.8%
中国	1,603	1,230	▲373	▲23.3%	▲134	1,364	▲239	▲14.9%
アジア他	2,844	2,770	▲74	▲2.6%	▲266	2,581	+192	+6.8%
合計	18,843	17,700	▲1,143	▲6.1%	▲923	18,623	▲220	▲1.2%

事業利益

日本	262	230	▲32	▲12.4%	-	332	+69	+26.6%
北米	57	75	+17	+29.8%	▲7	82	+24	+42.4%
欧州	▲67	▲85	▲17	+25.2%	+7	▲92	▲24	+36.7%
中国	122	85	▲37	▲30.6%	▲5	90	▲31	▲26.0%
アジア他	253	295	+41	+16.4%	▲21	270	+62	+24.8%
合計	649	600	▲49	▲7.6%	▲128	728	+79	+12.2%

4-9-2) 業績比較 - 予想 (事業別)

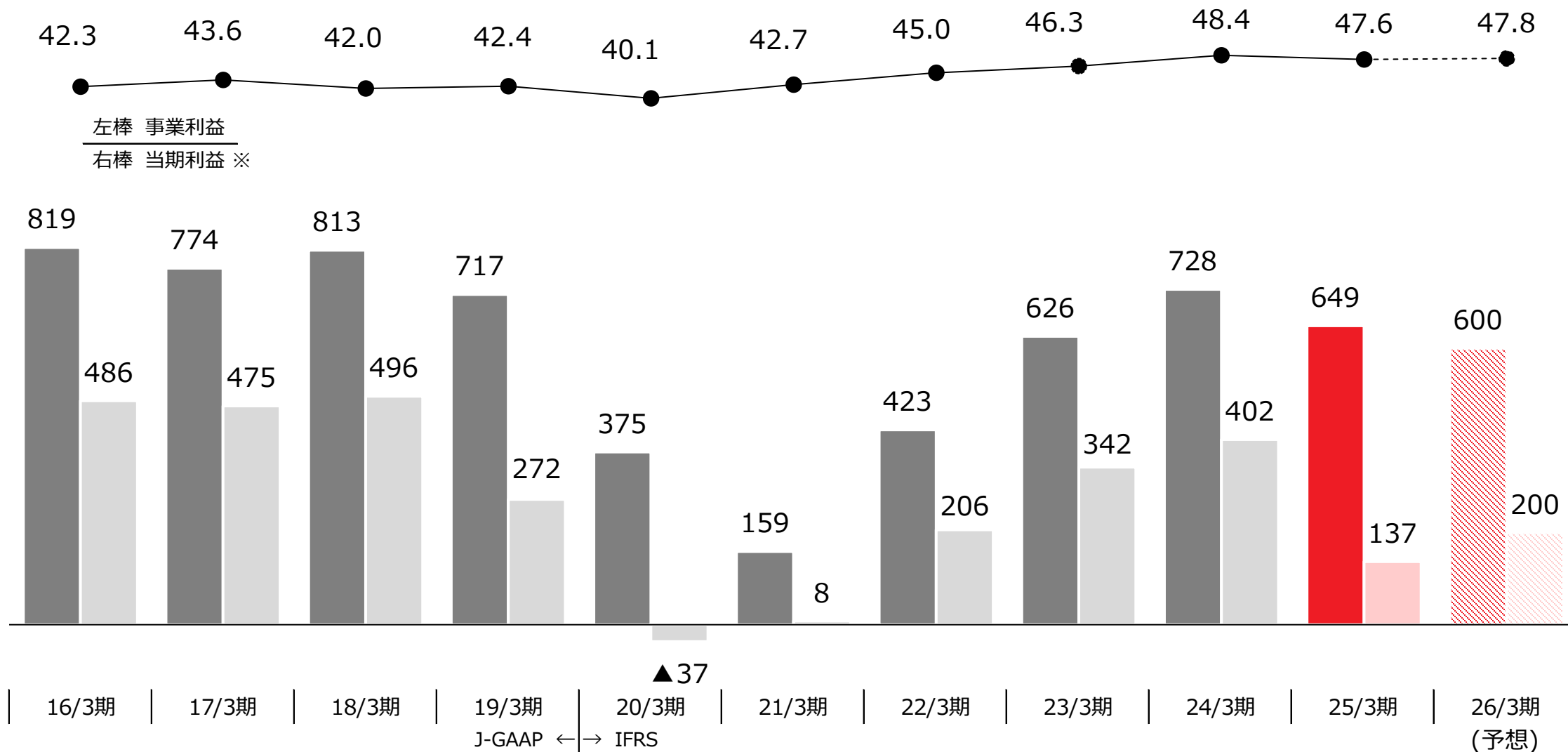
単位：億円

事業		25/3期	26/3期	増減		為替	26/3期 為替除く	実質増減	
売上収益	ステアリング	8,957	8,285	▲672	▲7.5%	▲560	8,845	▲112	▲1.3%
	駆動	4,373	4,260	▲113	▲2.6%	▲114	4,374	+0	+0.0%
	自動車	13,331	12,545	▲786	▲5.9%	▲674	13,219	▲111	▲0.8%
	産機・軸受	3,522	3,185	▲337	▲9.6%	▲150	3,335	▲187	▲5.3%
	工作機械	1,964	1,945	▲19	▲1.0%	▲98	2,043	+79	+4.0%
	その他	24	25	▲0	+0.2%	+0	25	▲0	+0.2%
	工作機械	1,989	1,970	▲19	▲1.0%	▲98	2,068	+79	+4.0%
	合計	18,843	17,700	▲1,143	▲6.1%	▲923	18,623	▲220	▲1.2%
事業利益	ステアリング	275	200	▲75	▲27.3%	▲72	272	▲2	▲26.4%
	駆動	108	135	+26	+24.7%	▲9	144	+36	▲9.0%
	自動車	383	335	▲48	▲12.6%	▲82	417	+33	▲21.5%
	産機・軸受	86	100	+13	+15.6%	▲33	133	+46	▲38.2%
	工作機械	204	200	▲4	▲2.2%	▲13	213	+8	▲6.4%
	その他	▲30	▲35	▲4	-%	+0	▲34	▲4	-%
	工作機械	174	165	▲9	▲5.2%	▲13	178	+4	▲7.7%
	消去	5	0	▲5	-%	+0	0	▲5	-%
	合計	649	600	▲49	▲7.6%	▲128	728	+79	▲19.8%

4-10) 利益推移

● 自己資本比率 (%)

単位：億円



※ 親会社の所有に帰属する当期利益



ジェイにゃん



テクニャン

【将来見通しに関する注意事項】

本資料には、業績予想、将来予測に基づく計画、戦略の記述が含まれています。これらの将来予測には、リスクや不確定な要素などの要因が含まれており、実際の成果や業績は記載内容とは異なる可能性があります。