

2015年3月期第2四半期 決算説明会

2014年11月13日

株式会社ジェイテクト

1. 2015年3月期 第2四半期業績

2. 2015年3月期 通期業績予想

3. 中期経営計画の進捗

1-1) 連結損益

売上高、四半期純利益は過去最高

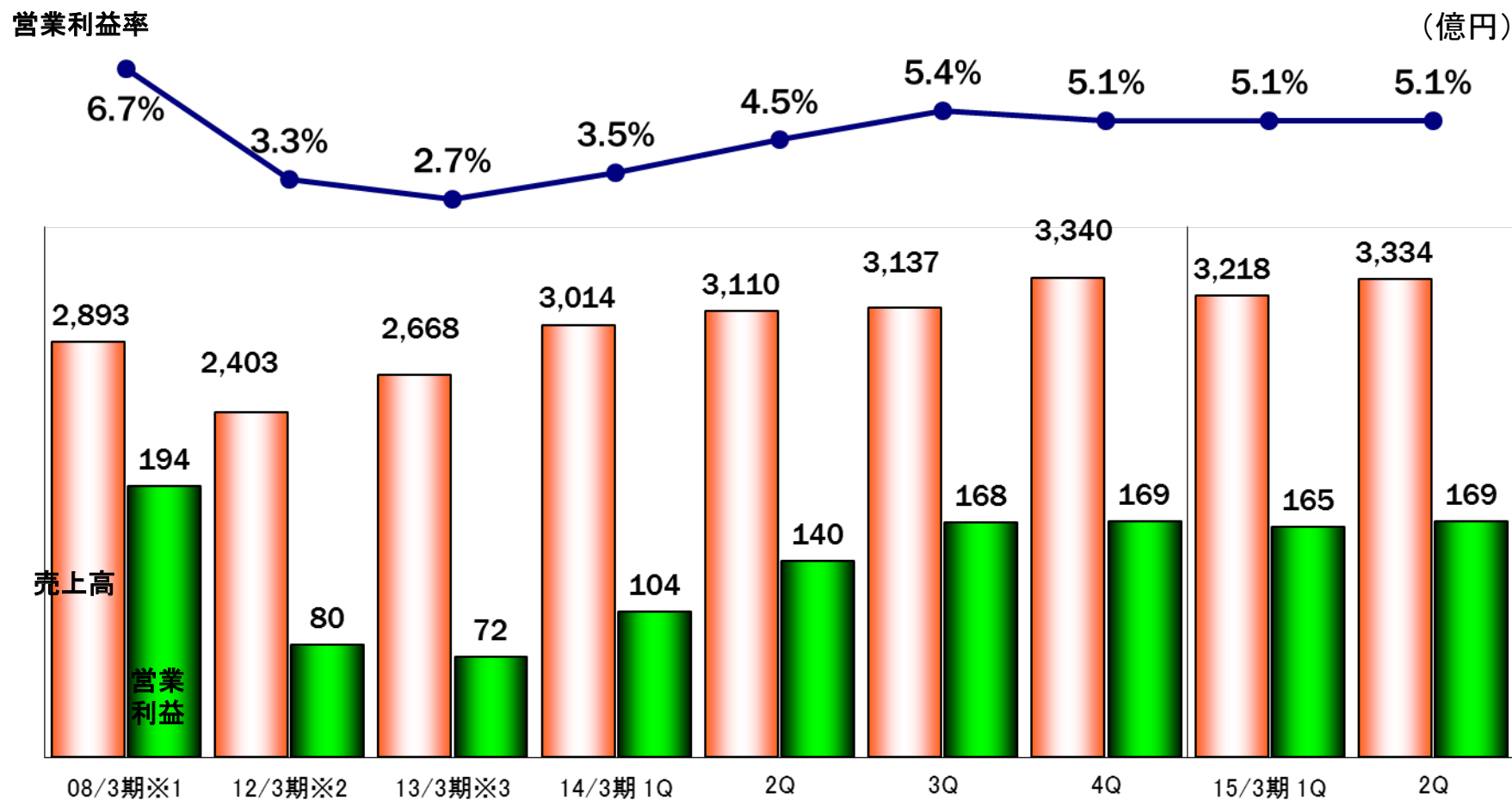
(億円)

| | 14/3期 第2四半期累計 | 15/3期 第2四半期累計 | 増 | 減 | 対前年同期 増減率 |
|--------|---------------------|----------------------|---|--------------|--------------|
| 売上高 | 6,124 | 6,552 | | +428 | +7.0% |
| 営業利益 | (4.0%) 244 | (5.1%) 334 | | +90 | +36.9% |
| 経常利益 | (4.5%) 276 | (5.4%) 353 | | +76 | +27.5% |
| 四半期純利益 | (0.6%) 34 | (3.4%) 222 | | +188 | +549.4% |
| 為替レートの | 98円/USD 129円/EUR | 102円/USD 137円/EUR | | 4円円安 8円円安 | |

()は、売上高利益率

| | | 14/3期 | 15/3期 | 増 | 減 |
|-----|----|-------|-------|---|----|
| 配当金 | 中間 | 7円 | 14円 | | 7円 |
| | 期末 | 11円 | 14円 | | 3円 |

1-2) 四半期業績推移



| | | | | | | | | | |
|-------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|
| 1US\$ | 113円 | 78円 | 82円 | 98円 | 98円 | 99円 | 102円 | 101円 | 103円 |
| 1EUR | 160円 | 107円 | 105円 | 128円 | 130円 | 136円 | 139円 | 139円 | 136円 |

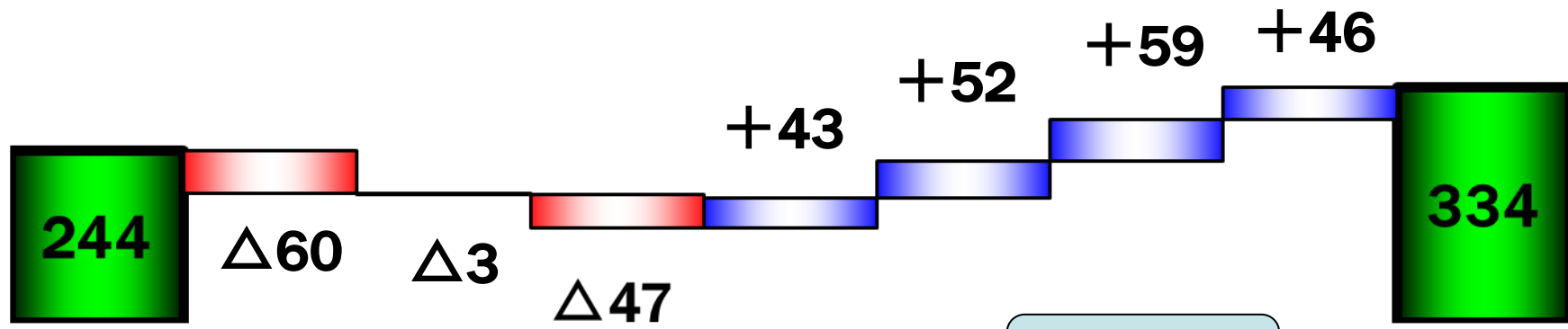
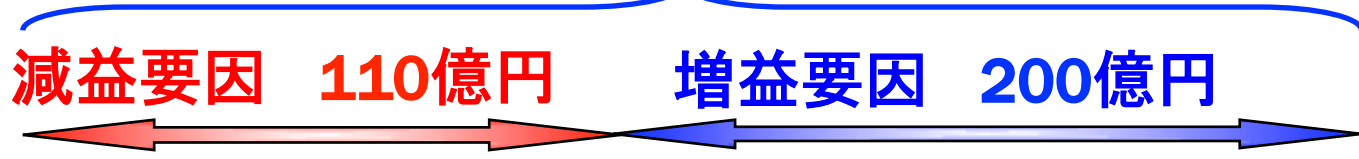
※1 リーマンショック直前期と比較するため四半期平均を記載しております。

※2 12/3期は決算期統一の影響を除いた四半期平均。 ※3 13/3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。

1-3) 営業利益の増減分析

営業利益 90 億円の増加

(億円)



為替換算の影響等を除く

| | | | | | | | | |
|---------------|----|----|---|---|----|---|----|---------------|
| 14/3期 2Q累計 | ダ売 | 価原 | 費 | 為 | に実 | 原 | 増そ | 15/3期 2Q累計 |
| | 価 | 格 | 用 | 替 | よ質 | 価 | 益の | |
| | ウ | 材 | 増 | 変 | る売 | 改 | 要他 | |
| | 水 | 変 | | 動 | 利益 | 善 | 因の | |
| | ン | 動 | | | 増加 | | | |
| | 準 | 料 | | | | | | |

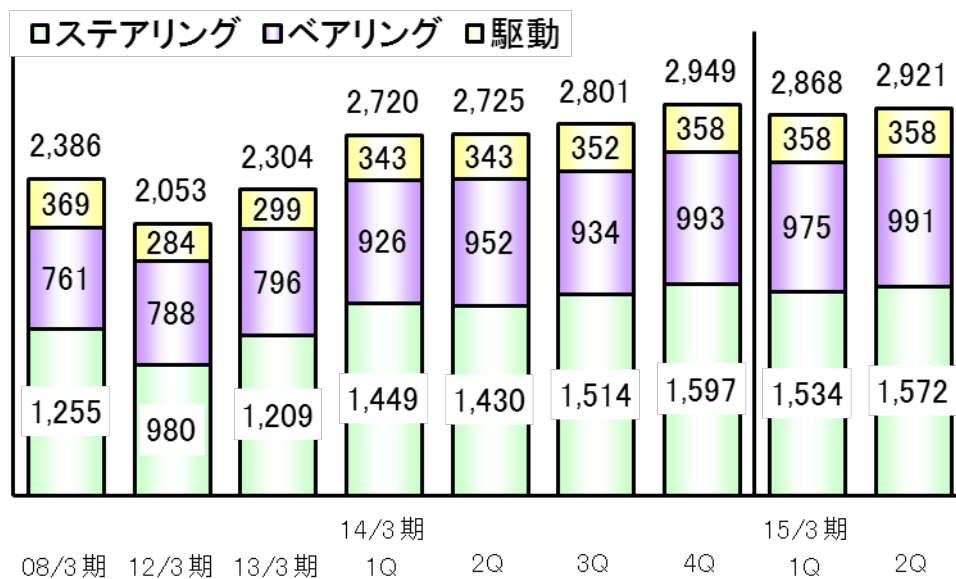
1-4) 事業別業績【機械器具部品】

(億円)

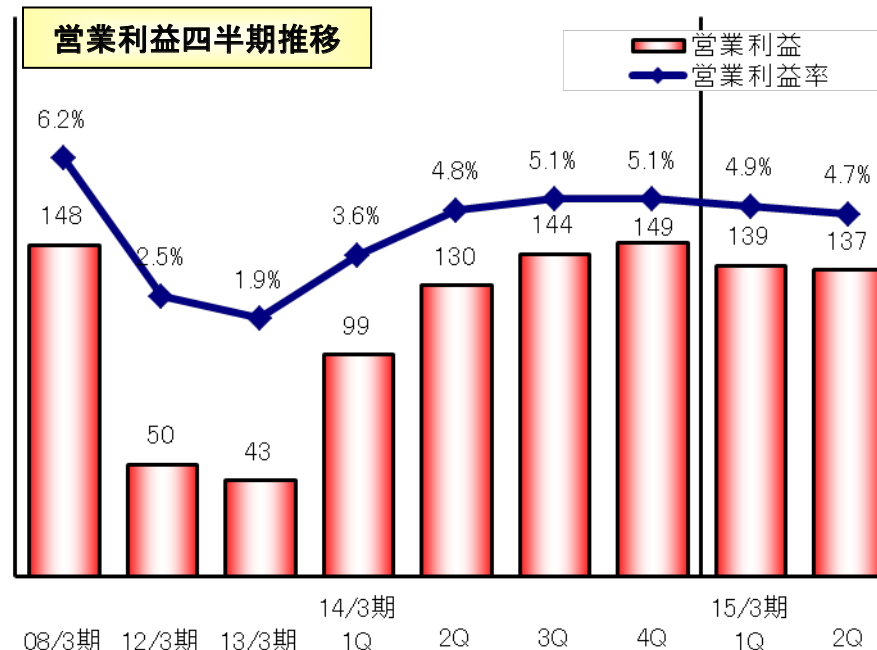
| 機 械 器 具 部 品 | | 14/3期 第2四半期累計 | 15/3期 第2四半期累計 | 増 | 減 | 対 前 年 同 期 増 減 率 |
|-------------|------|------------------|------------------|------|---|--------------------|
| ステアリング | 売上高 | 2,880 | 3,106 | +226 | | +7.9% |
| ベアリング | 売上高 | 1,878 | 1,966 | +88 | | +4.7% |
| 駆 動 | 売上高 | 686 | 717 | +30 | | +4.4% |
| 【 合 計 】 | 売上高 | 5,445 | 5,790 | +345 | | +6.3% |
| | 営業利益 | 229 | 276 | +46 | | +20.3% |
| | 利益率 | 4.2% | 4.8% | | | |

※ 「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



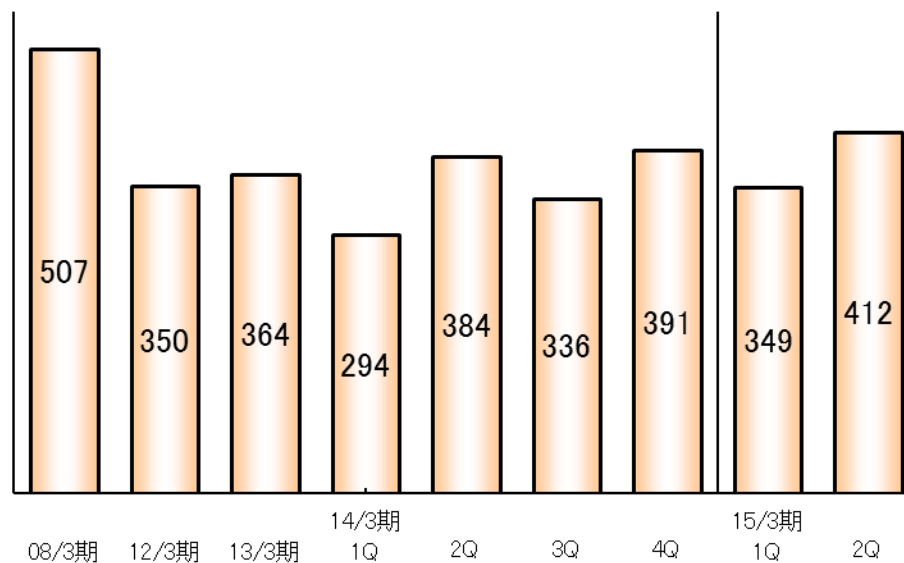
1-4) 事業別業績【工作機械】

(億円)

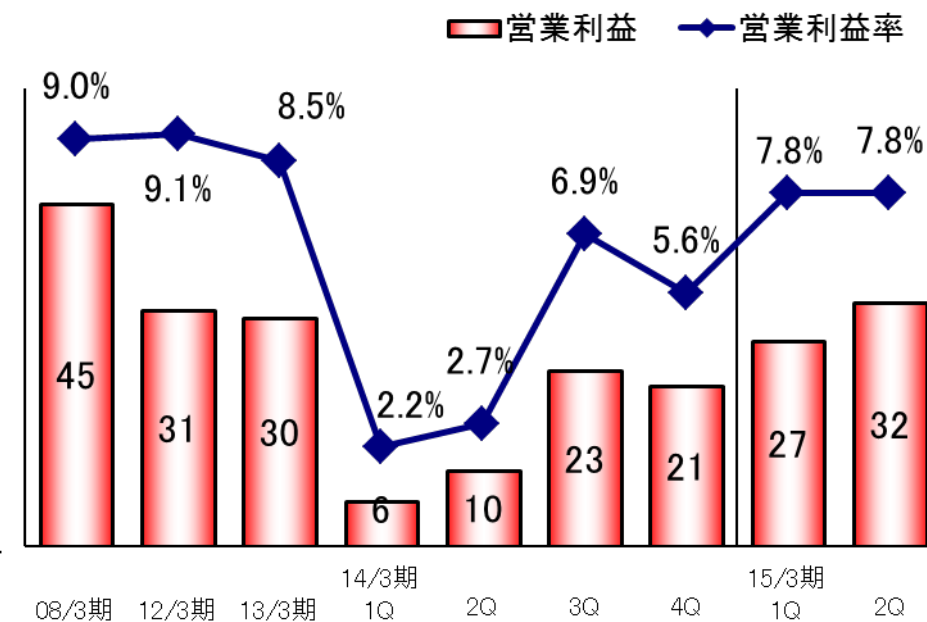
| 工 作 機 械 | 14/3期 第2四半期累計 | 15/3期 第2四半期累計 | 増 | 減 | 対 前 年 同 期 増 減 率 |
|---------|------------------|------------------|-----|---|--------------------|
| 売 上 高 | 679 | 761 | +82 | | +12.2% |
| 営 業 利 益 | 17 | 59 | +42 | | +249.3% |
| 利 益 率 | 7.0% | 17.8% | | | |

※ 「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



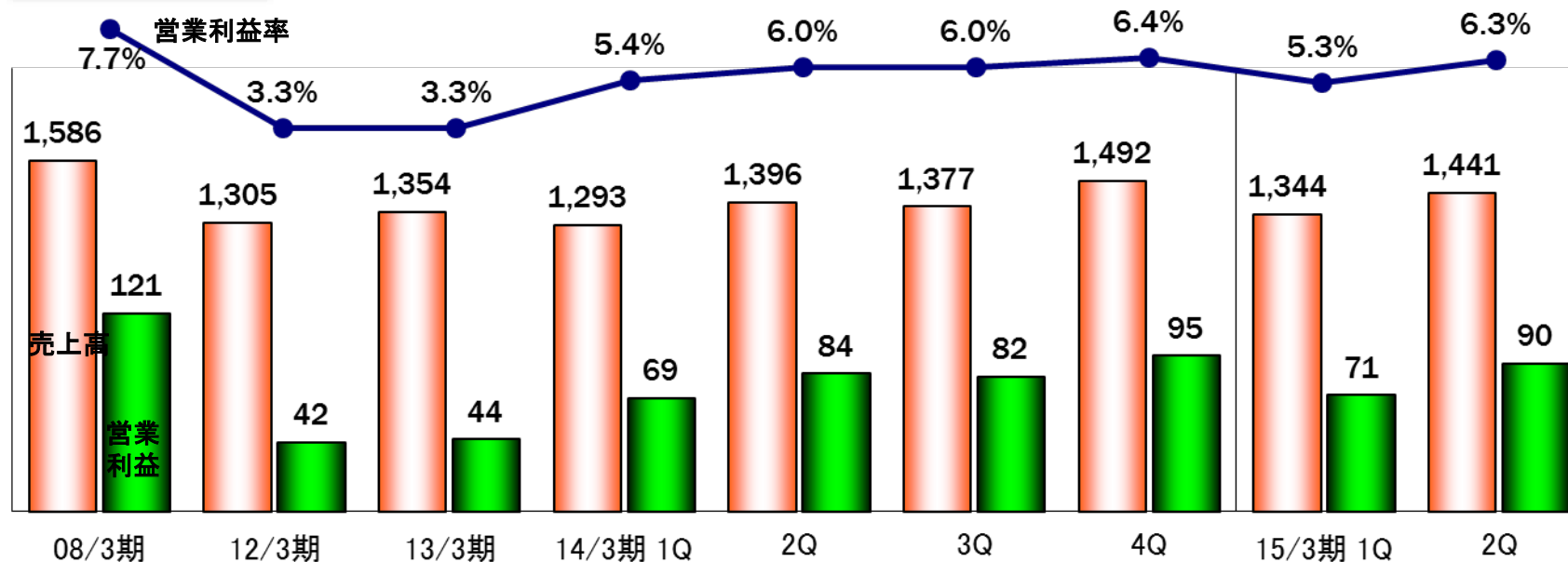
1-5) 法人所在地別業績【日本】

(億円)

| 日 本 | 14/3期 第2四半期累計 | 15/3期 第2四半期累計 | 増 減 | 対前年同期 増 減 率 |
|---------|------------------|------------------|-----|----------------|
| 売 上 高 | 2,689 | 2,786 | +96 | +3.6% |
| 営 業 利 益 | 154 | 162 | +8 | +5.2% |
| 利 益 率 | 5.7% | 5.8% | | |

四半期推移

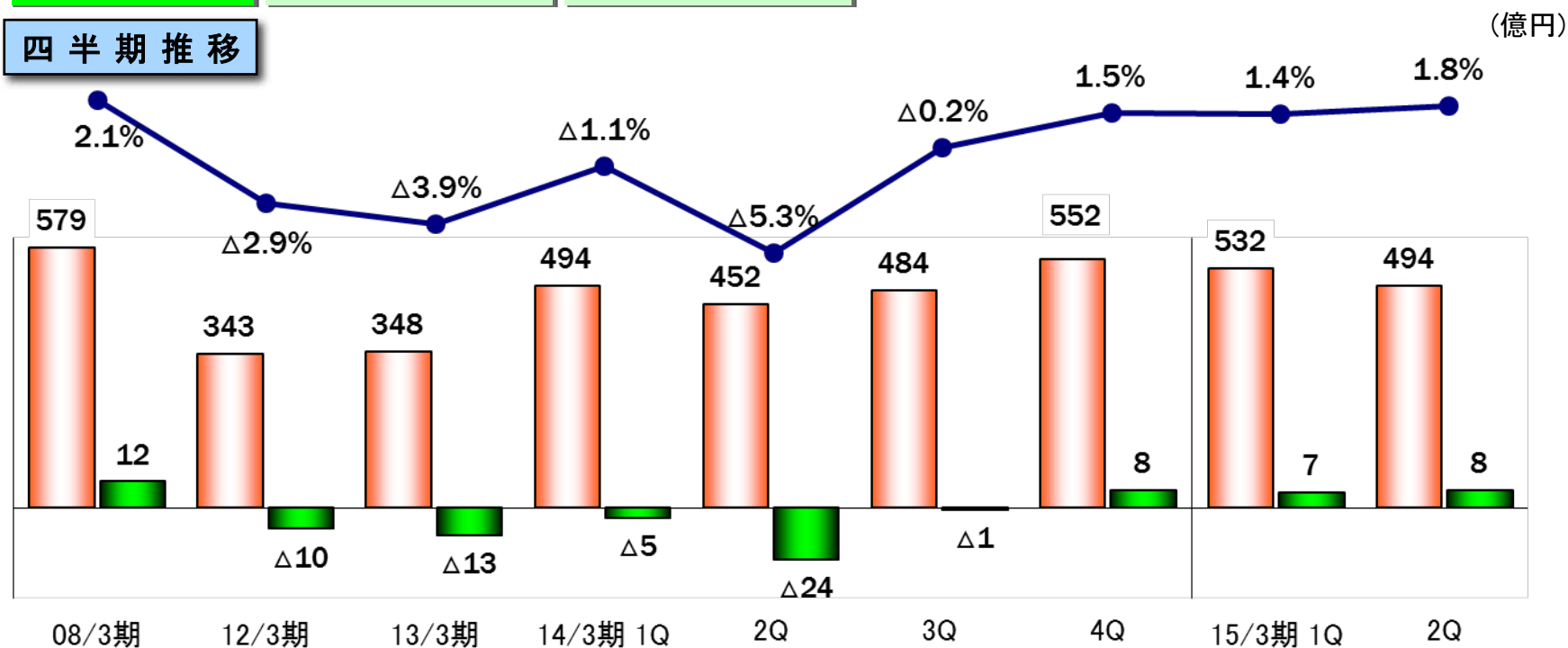
(億円)



1-5) 法人所在地別業績【欧州】

(億円)

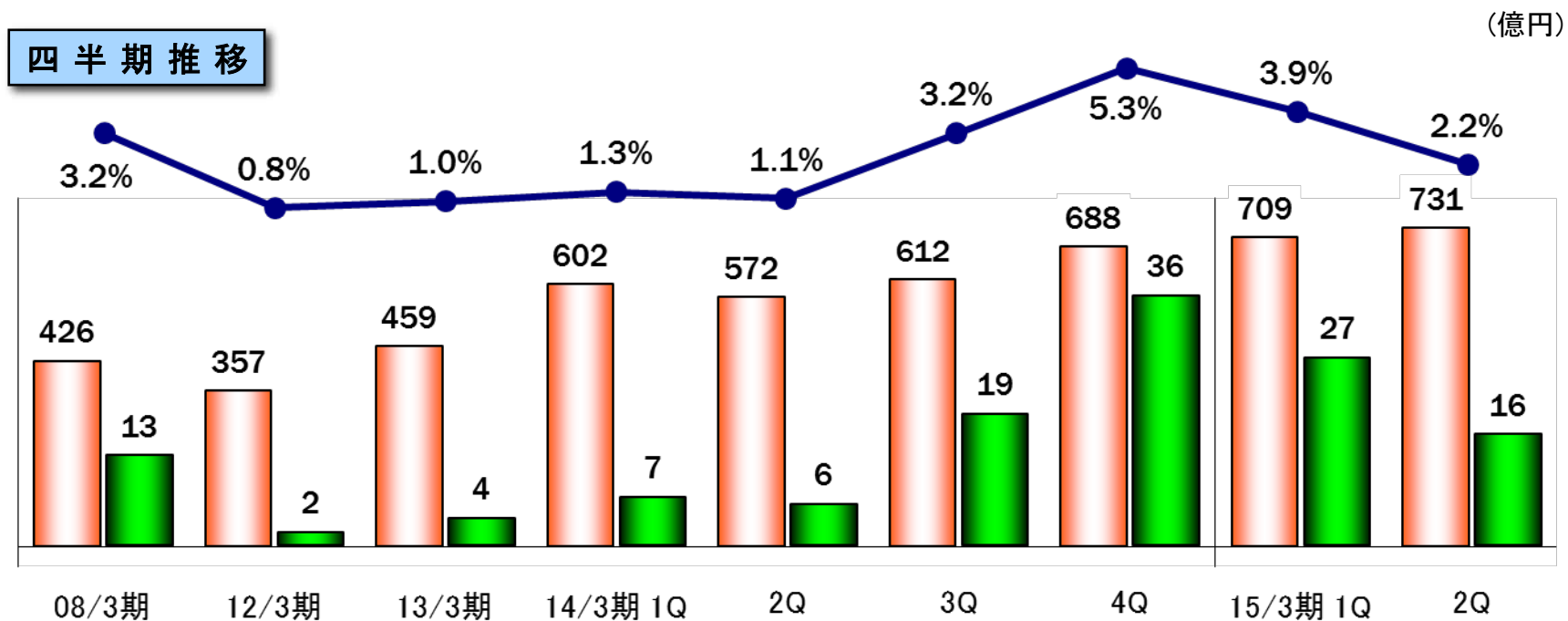
| 欧 州 | 14/3期 第2四半期累計 | 15/3期 第2四半期累計 | 増 減 | 対前年同期 増 減 率 |
|---------|------------------|------------------|-----|----------------|
| 売 上 高 | 947 | 1,027 | +80 | +8.4% |
| 営 業 利 益 | △29 | +16 | +45 | — |
| 利 益 率 | △3.1% | 1.6% | | |



1-5) 法人所在地別業績【北米】

(億円)

| 北 米 | 14/3期 第2四半期累計 | 15/3期 第2四半期累計 | 増 減 | 対前年同期 増 減 率 |
|---------|------------------|------------------|------|----------------|
| 売 上 高 | 1,174 | 1,440 | +266 | +22.6% |
| 営 業 利 益 | 13 | 44 | +30 | +219.3% |
| 利 益 率 | 1.2% | 3.1% | | |



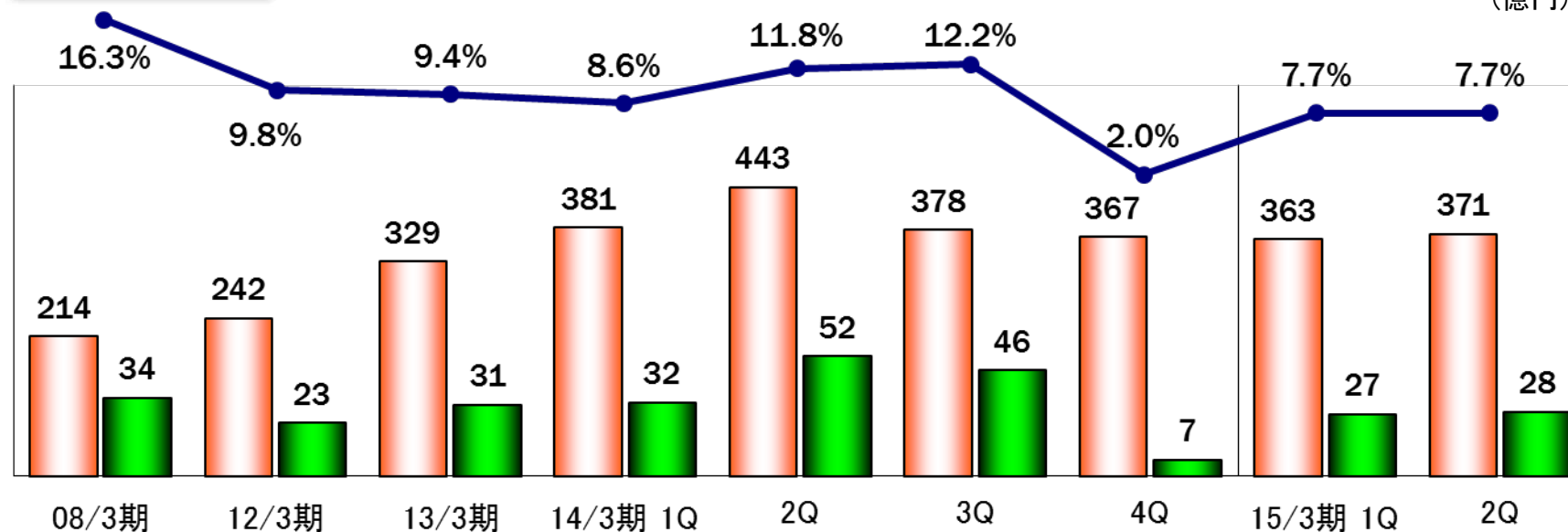
1-5) 法人所在地別業績【アジア・オセアニア】

(億円)

| アジア・オセアニア | 14/3期 第2四半期累計 | 15/3期 第2四半期累計 | 増 | 減 | 対前年同期 増 減 率 |
|-----------|------------------|------------------|-----|---|----------------|
| 売上高 | 824 | 735 | △89 | | △10.9% |
| 営業利益 | 84 | 56 | △27 | | △33.1% |
| 利益率 | 10.3% | 7.7% | | | |

四半期推移

(億円)



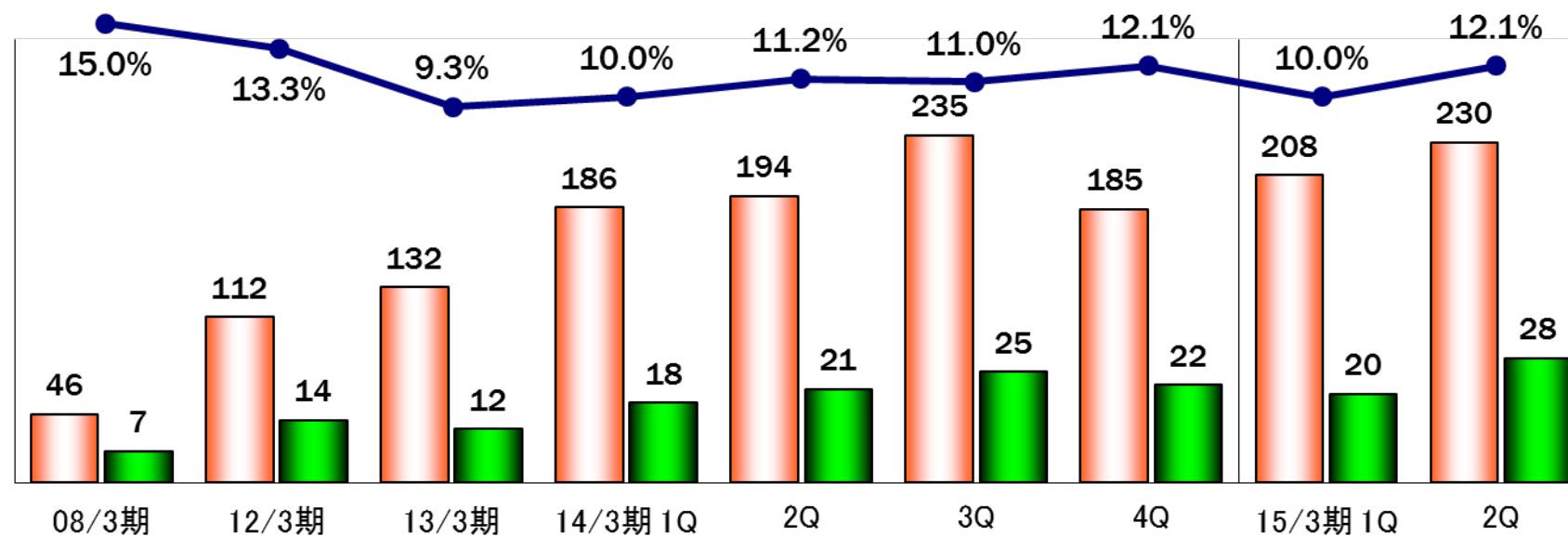
1-5) 法人所在地別業績【中国】

(億円)

| 中 国 | 14/3期 第2四半期累計 | 15/3期 第2四半期累計 | 増 | 減 | 対前年同期 増 減 率 |
|---------|------------------|------------------|-----|---|----------------|
| 売 上 高 | 381 | 439 | +58 | | +15.2% |
| 営 業 利 益 | 39 | 48 | +9 | | +23.9% |
| 利 益 率 | 10.3% | 11.1% | | | |

四半期推移

(億円)



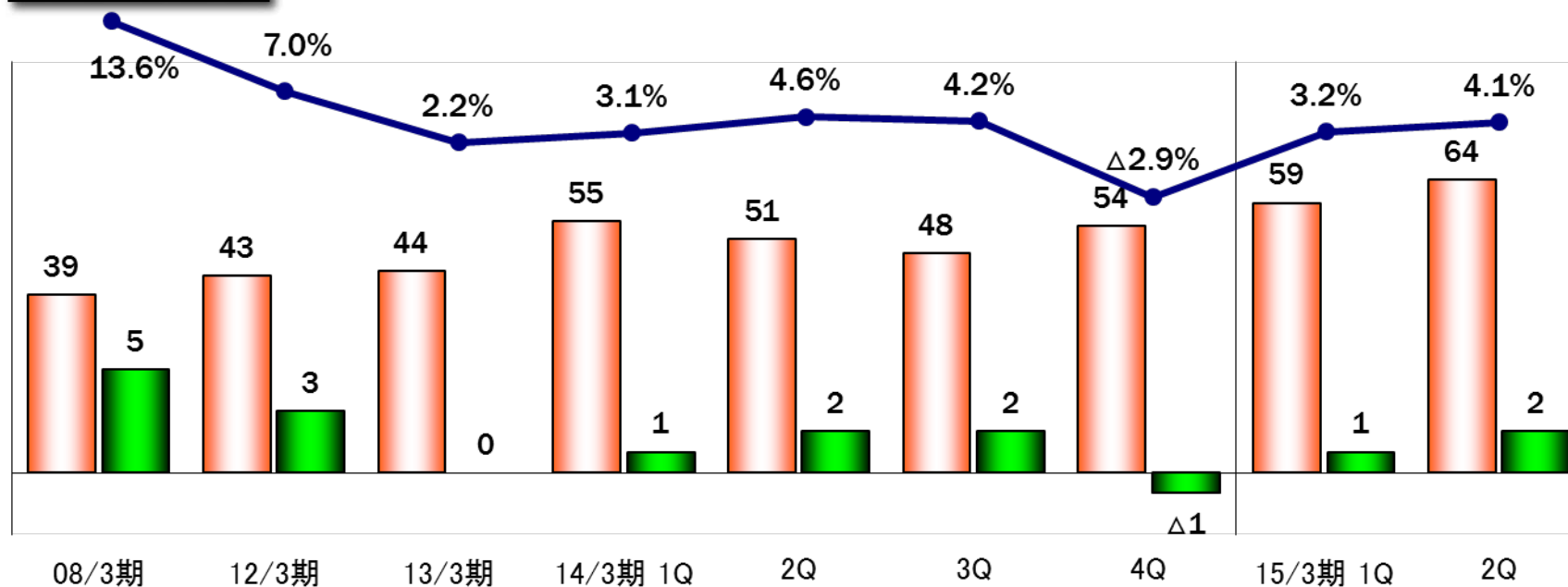
1-5) 法人所在地別業績【その他の地域】

(億円)

| その地域 | 14/3期 第2四半期累計 | 15/3期 第2四半期累計 | 増減 | 対前年同期 増減率 |
|------|------------------|------------------|-----|--------------|
| 売上高 | 107 | 123 | +16 | +15.8% |
| 営業利益 | 4 | 4 | +0 | +10.1% |
| 利益率 | 3.8% | 3.6% | | |

四半期推移

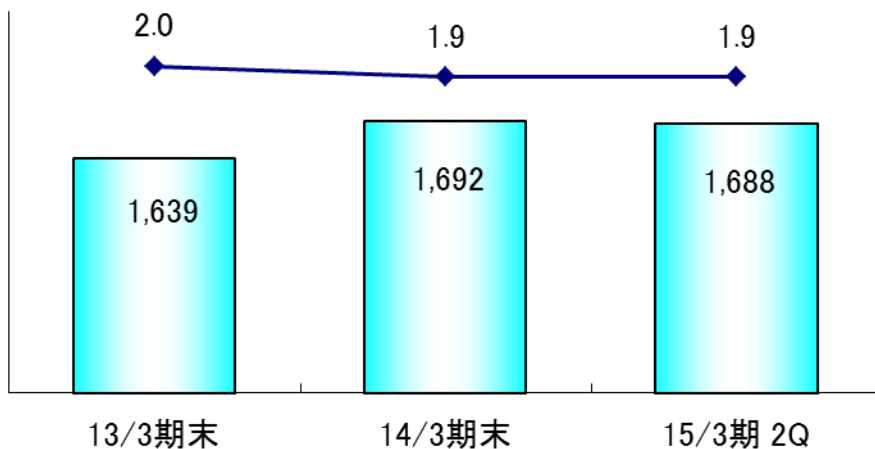
(億円)



1-6) 財務データ

棚卸資産

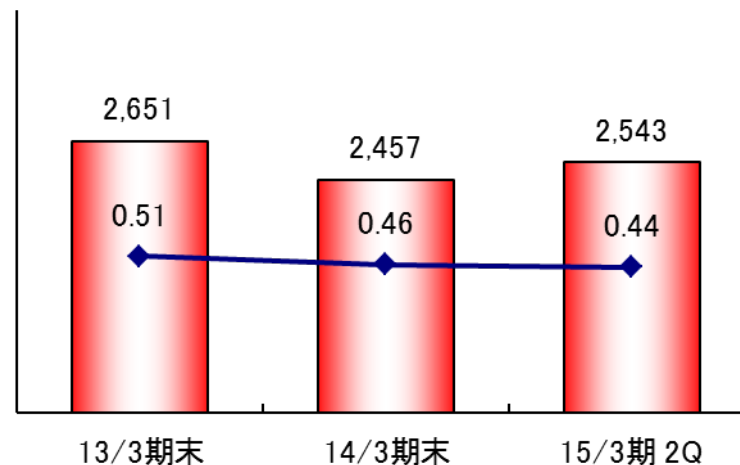
■ 棚卸資産 ◆ 棚卸資産回転月数



有利子負債

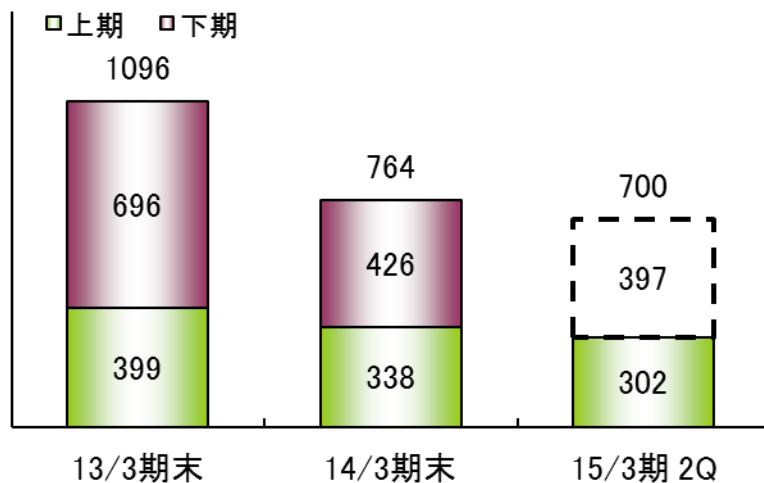
(単位 億円)

■ 有利子負債 ◆ ネットD/Eレシオ



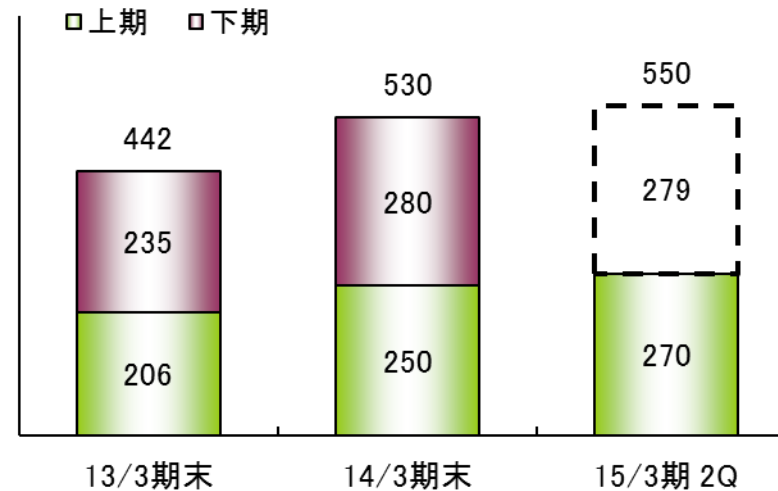
設備投資

□ 上期 □ 下期



減価償却費

□ 上期 □ 下期



1. 2014年3月期 第2四半期業績

2. 2015年3月期 通期業績予想

3. 中期経営計画の進捗

➤ 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

➤ 新興国では引き続き低迷

- ・中国では今後も比較的安定成長を維持するも引き続き不透明な状況が続く
- ・中国以外の新興国で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

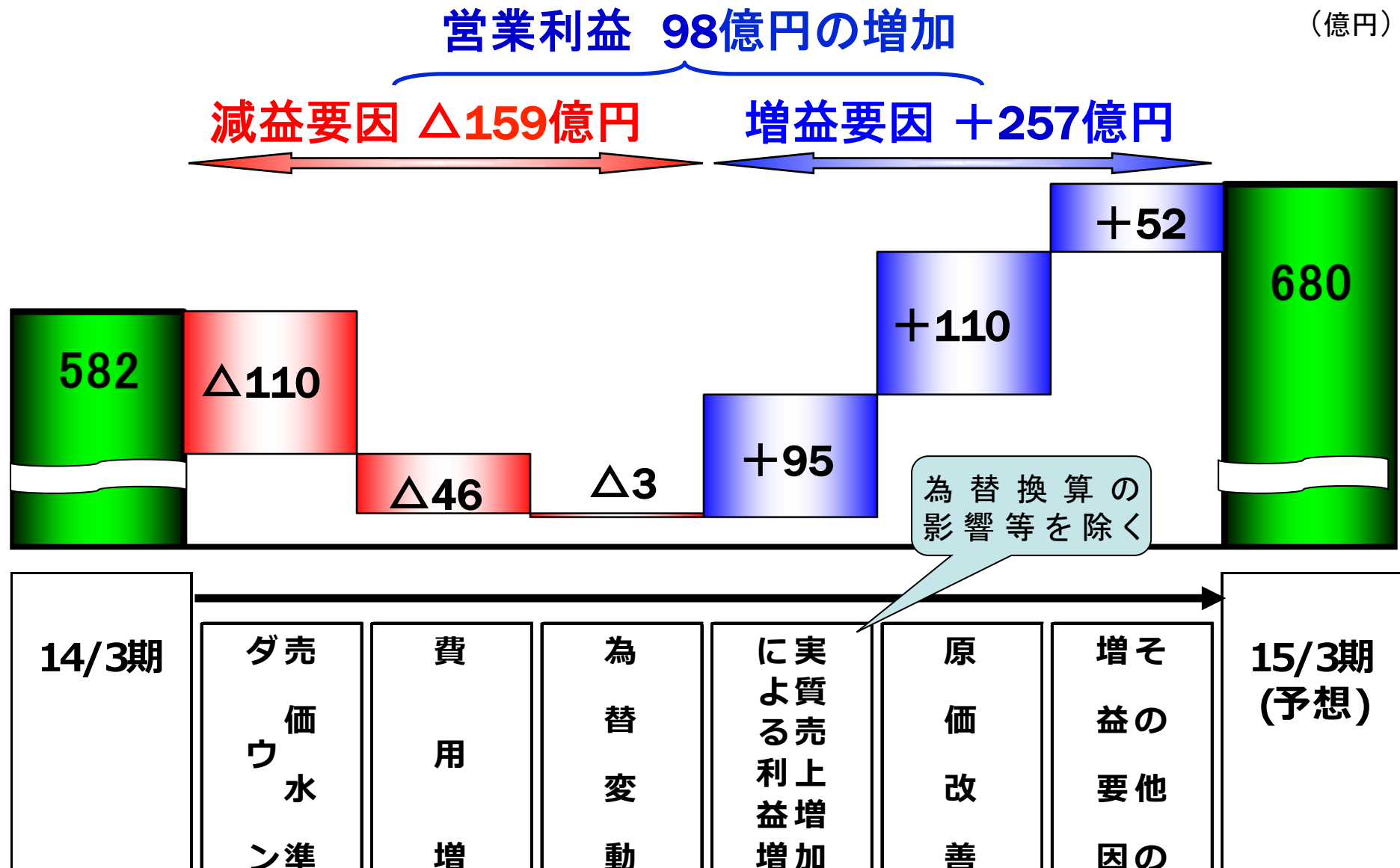
2-2) 通期業績予想 ～10/31修正予想～

(億円)

| | 14/3期 通期(実績) | 15/3期 | | 対前 増 | 対前 減 | 対前 増減 率 |
|-----------------|---------------------|----------------------|---------------------|---------------------|-----------|---------------|
| | | 上期 | 下期(予想) | | | |
| 売上高 | 12,601 | 6,552 | 6,547 | 13,100 | +498 | +4.0% |
| 営業利益 | (4.6%) 582 | (5.1%) 334 | (5.3%) 345 | (5.2%) 680 | +97 | +16.8% |
| 経常利益 | (4.9%) 618 | (5.4%) 353 | (5.1%) 336 | (5.3%) 690 | +71 | +11.5% |
| 当期純利益 | (1.9%) 233 | (3.4%) 222 | (2.7%) 177 | (3.1%) 400 | +166 | +71.1% |
| 為替レート (4～3月) | 99円/USD 133円/EUR | 102円/USD 137円/EUR | 95円/USD 130円/EUR | 99円/USD 134円/EUR | — 1円円安 | |
| 設備投資額 | 764 | 302 | 397 | 700 | △64 | △8.4% |
| 減価償却費 | 530 | 270 | 279 | 550 | +19 | +3.7% |
| 配当 | 14円 | 14円 | 14円 | 28円 | +14円 | |

()は、売上高利益率

2-3) 営業利益の増減分析



2-4) 事業別売上高

(億円)

| | | 14/3期 通期(実績) | 15/3期 | | | 対前期 増減額 | 対前期 増減率 |
|---------|---------|-----------------|-------|--------|--------|------------|------------|
| | | | 上期 | 下期(予想) | 通期(予想) | | |
| 機械器具部品 | ステアリング | 5,991 | 3,106 | 3,063 | 6,170 | +178 | +3.0% |
| | ベアリング | 3,807 | 1,966 | 1,998 | 3,965 | +157 | +4.1% |
| | 駆 動 | 1,397 | 717 | 707 | 1,425 | +27 | +2.0% |
| | 【 合 計 】 | 11,195 | 5,790 | 5,769 | 11,560 | +364 | +3.3% |
| 工 作 機 械 | | 1,406 | 761 | 778 | 1,540 | +133 | +9.5% |
| 【売上高合計】 | | 12,601 | 6,552 | 6,547 | 13,100 | +498 | +4.0% |

2-5) 法人所在地別売上高

(億円)

| | 14/3期 通期(実績) | 15/3期 | | 対前期 増減額 | 対前期 増減率 | |
|-----------|-----------------|-------|--------|------------|------------|--------|
| | | 上期 | 下期(予想) | | | 通期(予想) |
| 日 本 | 5,560 | 2,786 | 2,853 | 5,640 | +79 | +1.4% |
| 欧 州 | 1,983 | 1,027 | 972 | 2,000 | +16 | +0.8% |
| 北 米 | 2,475 | 1,440 | 1,349 | 2,790 | +314 | +12.7% |
| アジア・オセアニア | 1,570 | 735 | 724 | 1,460 | △110 | △7.0% |
| 中 国 | 801 | 439 | 530 | 970 | +168 | +21.0% |
| その他の地域 | 209 | 123 | 116 | 240 | +30 | +14.6% |
| 売上高合計) | 12,601 | 6,552 | 6,547 | 13,100 | +498 | +4.0% |

1. 2014年3月期 第2四半期業績

2. 2015年3月期 通期業績予想

3. 中期経営計画の進捗

3-1) 中期経営計画の概要

「JTEKT GROUP VISION」の実現に向け、
更にグループ事業連携を強化し、
環境変化に左右されない磐石な経営基盤・収益基盤を確立する

自動車部品事業

軸受事業

工・メ事業

【事業部制の強化】

- ・グループを含めた事業毎の利益責任体制
- ・自ら現状分析し、事業戦略を実行(改革・改善/技術/商品)

機能軸 (営業・生技・生管・調達・研究・技術・人事・経理・・・)

【機能軸】 横串として経営基盤の確立・事業部の成長を支援

経営基盤

(CSR・安全・品質・環境)

3-2) 自動車部品事業(1)

目指す姿

“世界No.1”、“Only One”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、常に世界をリードするサプライヤへ進化

18年度目標 (ステアリング)

自動車用ステアリングでグローバルトップシェアの維持

商品力強化

- ・機能安全、小型軽量/省燃費、自動運転対応
- ・基幹部品戦略の推進(コラム/MCU)
- ・競争力のある商品の市場投入(下流EPS/次世代C-EPS)

ビジネスモデル 変革

- ・フロントローディング活動強化/グローバル商談対応強化
- ・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
- ・リソースの適正配置

3-2) 自動車部品事業(2)ステアリングの取組み

第2四半期までの実績

- ・グローバル供給体制を活かした市場シェアの維持(世界NO.1)
- ・5年後を見越した商品力の強化/供給体制の整備・推進

商品力強化

- ◆グローバルR&Dネットワーク
- ◆下流アシストEPS開発
- ◇新標準コラムの投入
- ◇標準MCUシリーズの開発/評価

ビジネスモデル 変革

- ◇グローバルPJ対応(グローバル顧客)
 - ・日系顧客からの好調な受注
 - ・欧米顧客への中大型車種向け拡販

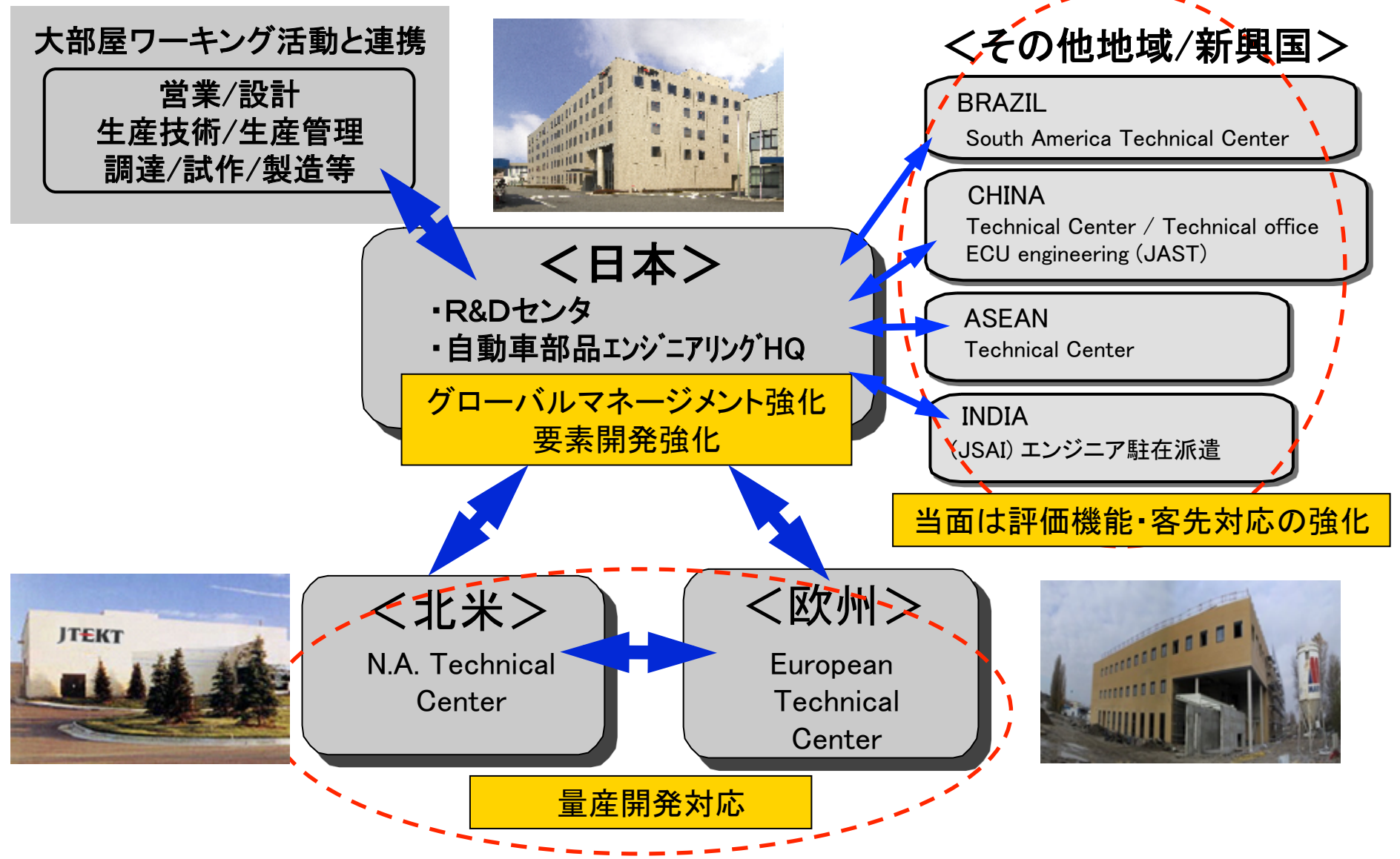
供給体制 整備

- ◆メキシコ新拠点の設立('15年より生産開始)
- ◆北米拠点の供給基盤再編/強化
- ◇ブラジル: EPS生産開始
- ◇タイ: 生産能力増強
- ◇中国: 下流EPS投入、テクニカルセンタ移転/拡充

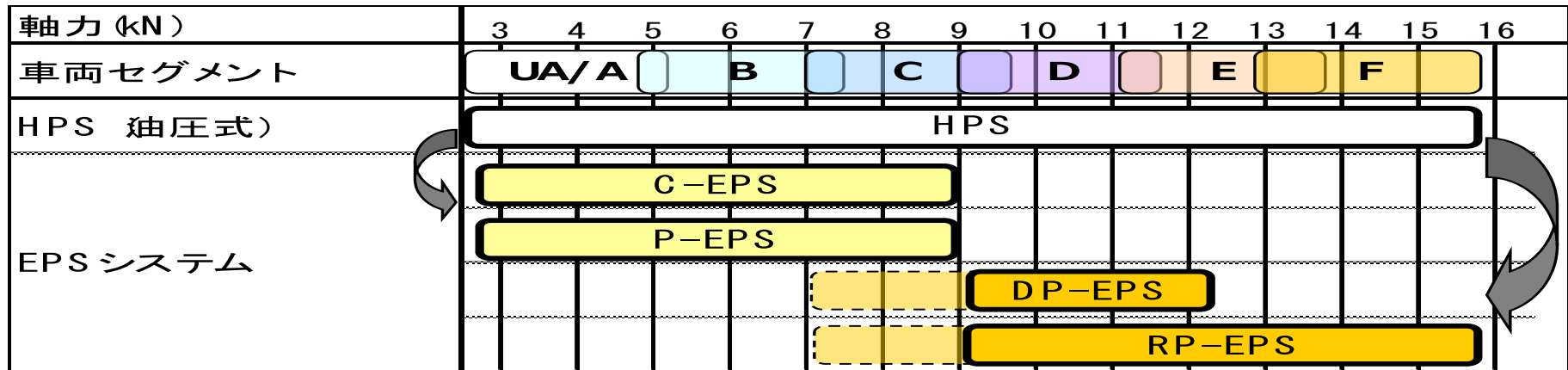


メキシコ新拠点(イメージ)

3-2) 自動車部品事業(3)グローバルR&Dネットワーク



3-2) 自動車部品事業(4) 下流アシストEPS開発



| 競合とのラインナップ比較 | | 当社 | A社 | D社 | E社 |
|--------------|-------------------|----|----|----|----|
| 油圧 | HPS(油圧式) | ○ | | × | ○ |
| | H-EPS(電動ポンプ式) | ○ | | × | × |
| コラムアシスト | C-EPS(コラム式) | ○ | ○ | ○ | × |
| 下流アシスト | P-EPS(ピニオン式) | ○ | × | | ○ |
| | DP-EPS(デュアルピニオン式) | ○ | ○ | | × |
| | RP-EPS(ラックパラレル式) | ○ | ○ | × | × |

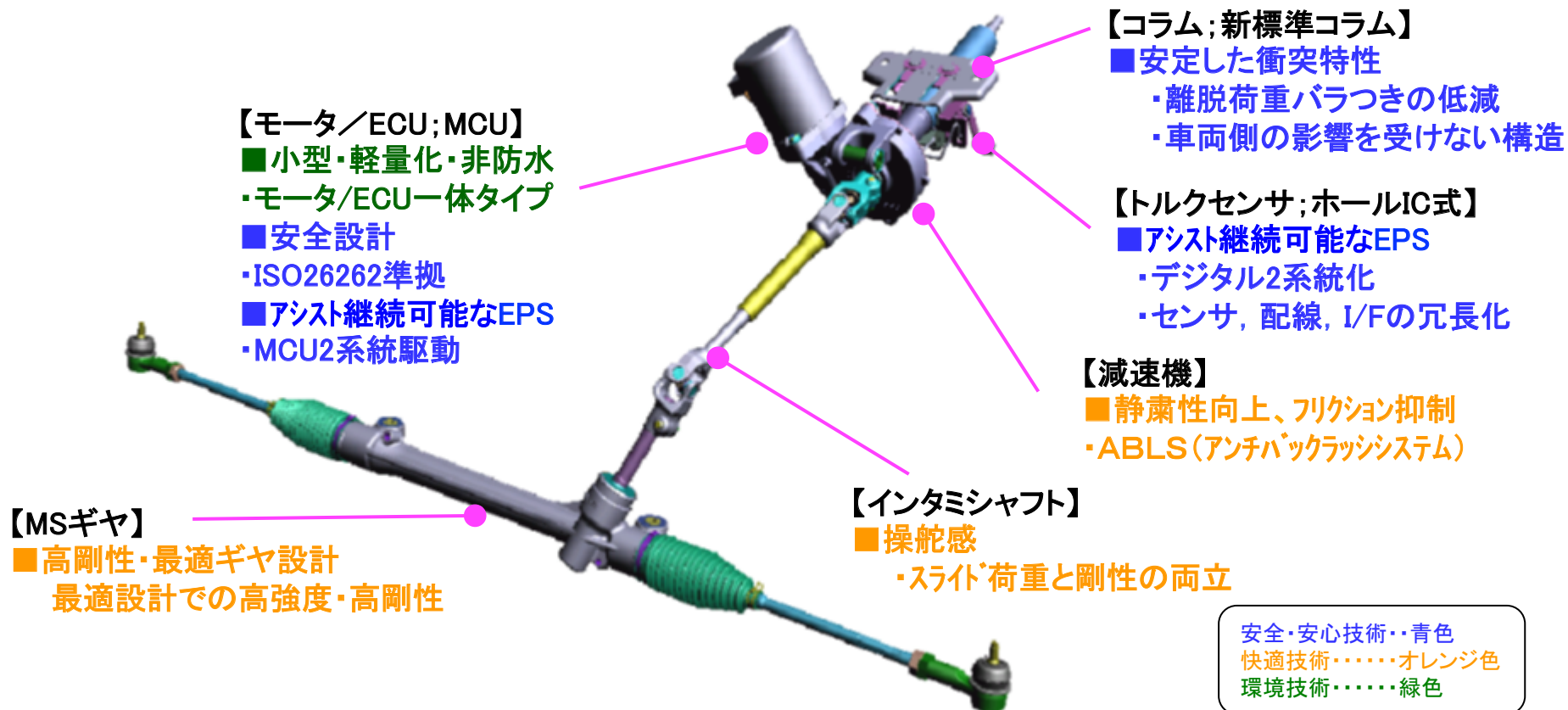
- ・中大型車のEPS化を見越して、DP-EPSの拡充/RP-EPSの開発
- ・車両セグメント毎にEPSシリーズを揃え、小型車～大型車/SUVまでをカバー

3-2) 自動車部品事業(5)

参考) C-EPS (コラム式)

1988年に当社が世界で最初に実用化に成功したEPSシステム

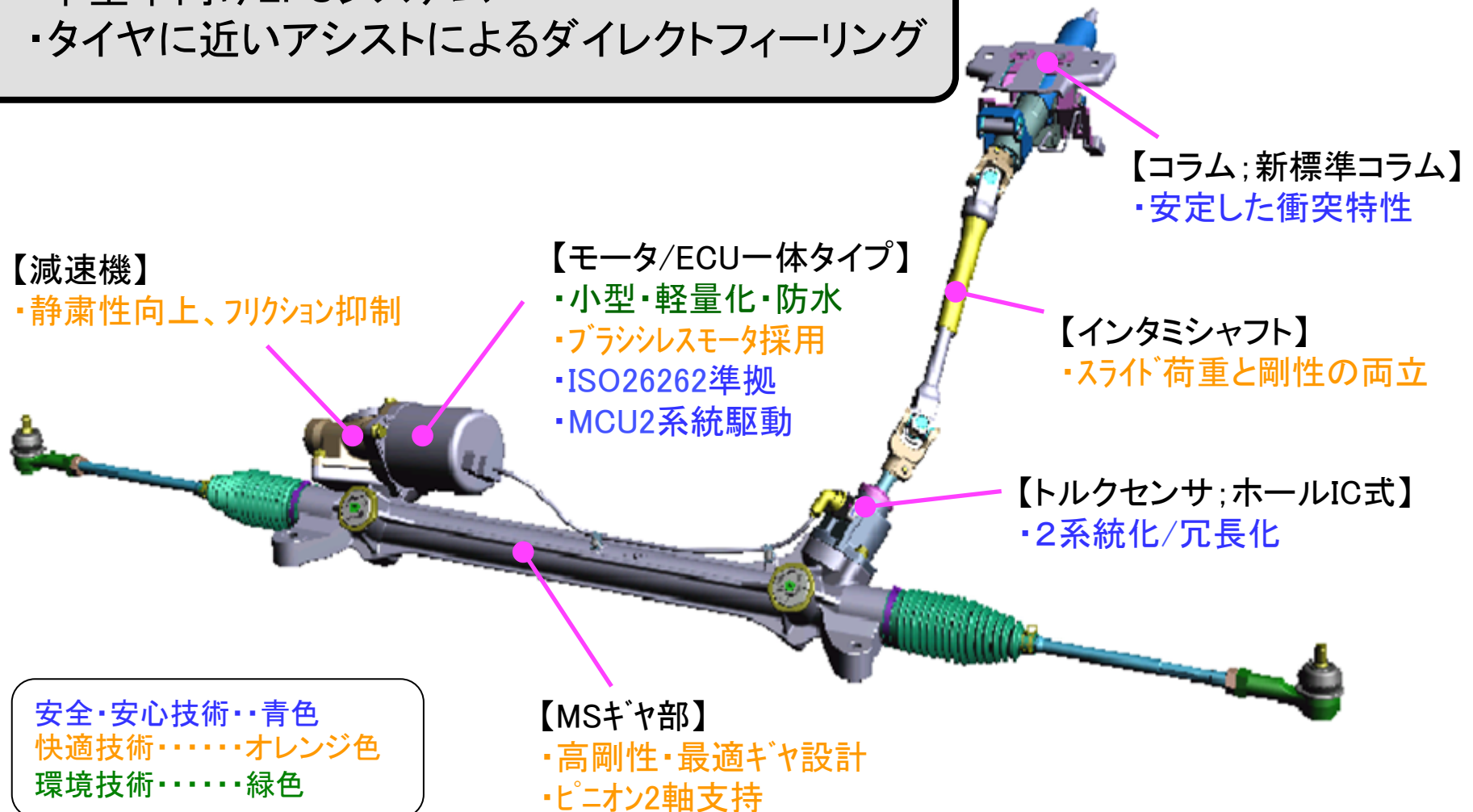
- ・コンパクトカー向けEPSシステム
- ・モーターを室内に置くことで、耐熱性や防水の必要がないことから
省燃費・コンパクト・低コストを実現し、世界中のカーメーカーから支持されている



3-2) 自動車部品事業(6)下流アシストEPS開発

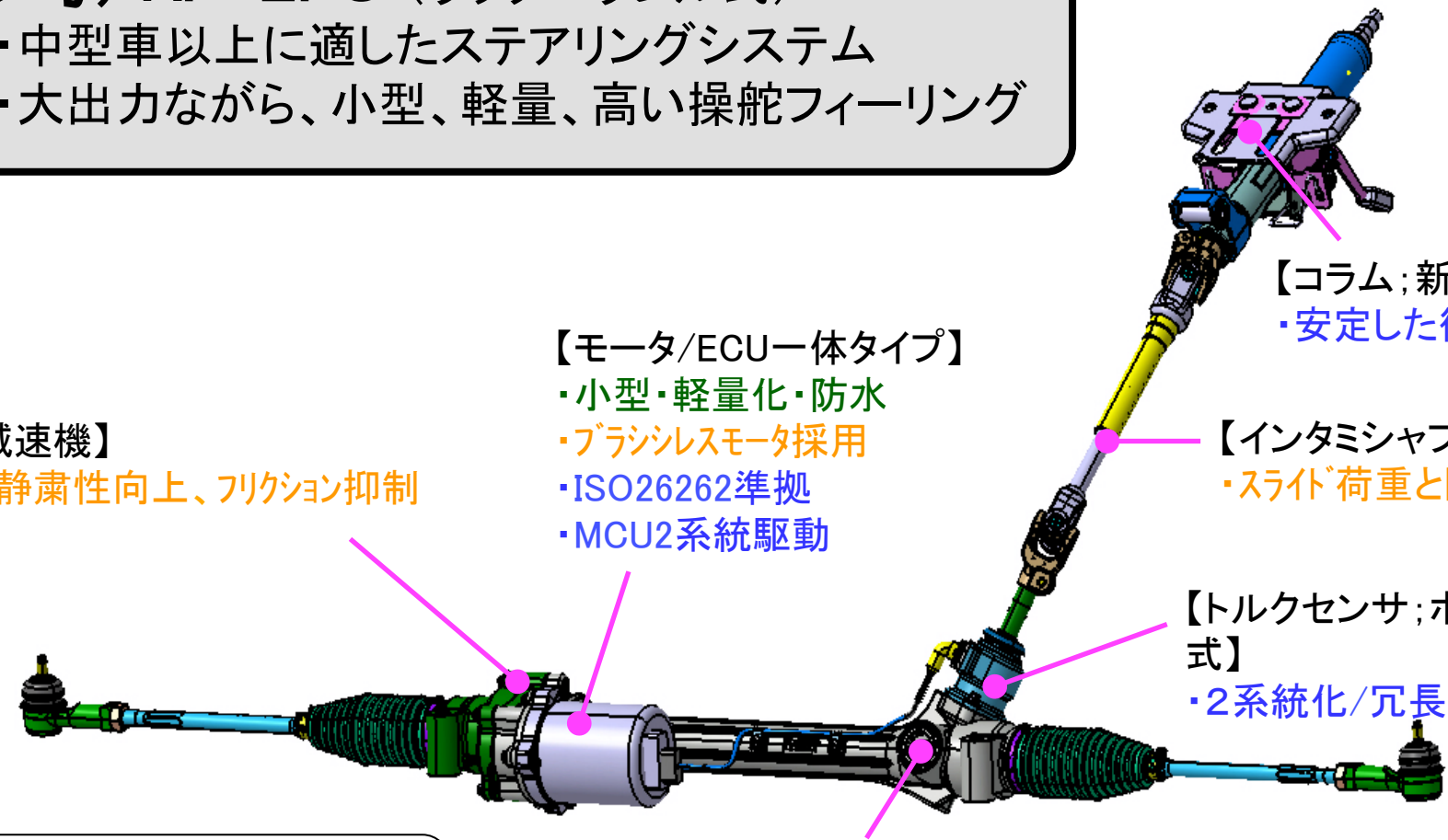
参考) DP-EPS (デュアルピニオン式)

- ・中型車向けEPSシステム
- ・タイヤに近いアシストによるダイレクトフィーリング



3-2) 自動車部品事業(7) 下流アシストEPS開発

参考) RP-EPS (ラック平行式)
・中型車以上に適したステアリングシステム
・大出力ながら、小型、軽量、高い操舵フィーリング



【減速機】
■ 静粛性向上、フリクション抑制

【モータ/ECU一体タイプ】
・小型・軽量化・防水
・ブラシレスモータ採用
・ISO26262準拠
・MCU2系統駆動

【コラム;新標準コラム】
・安定した衝突特性

【インタミシャフト】
・スライド荷重と剛性の両立

【トルクセンサ;ホールIC式】
・2系統化/冗長化

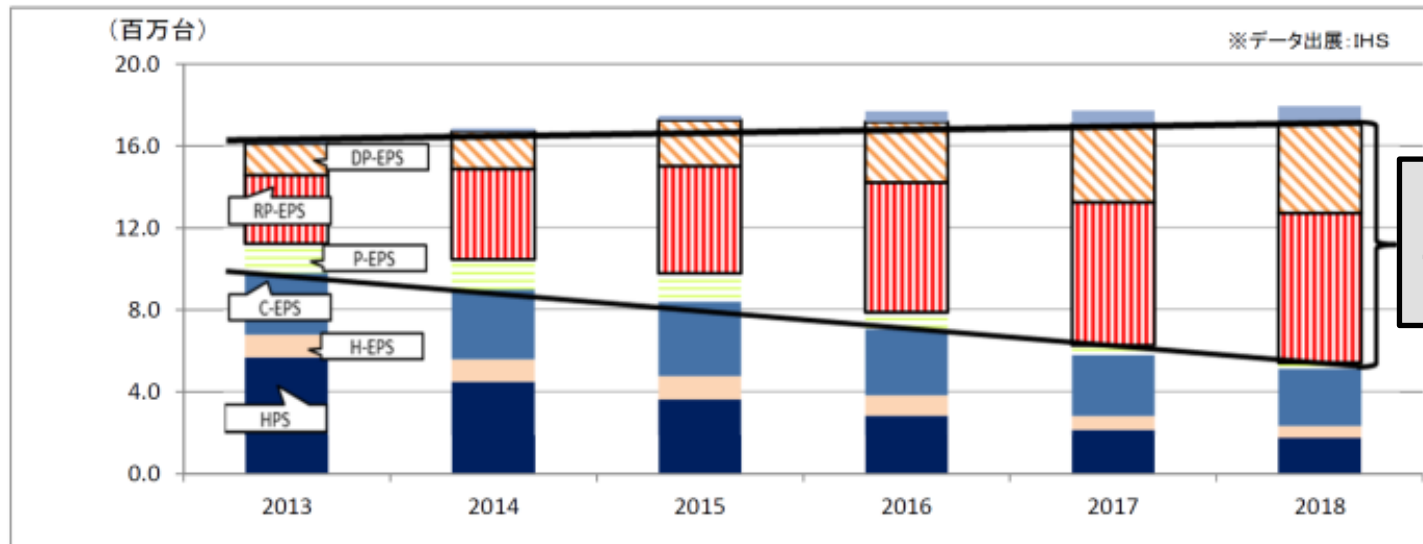
【R&P部】
・高剛性・最適ギヤ設計

安全・安心技術・・・青色
快適技術・・・・・・オレンジ色
環境技術・・・・・・緑色

3-2) 自動車部品事業(8) 供給体制の整備

(1) 北米市場の動向

＜北米マーケット全体のPSシステム別の需要予測＞



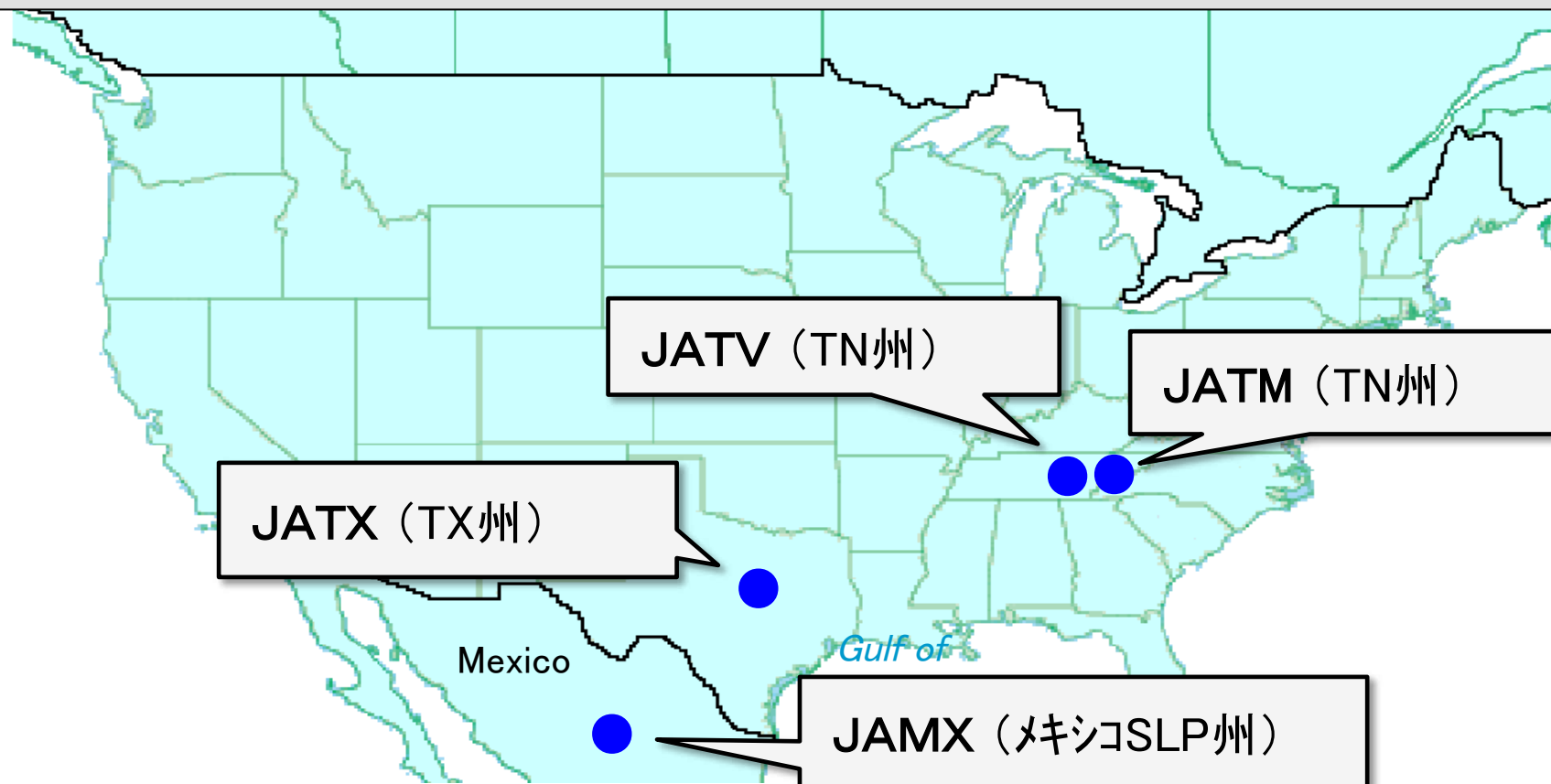
全体の65%が
下流アシストEPS化

- ・HPSの需要が縮小
- ・燃費規制を受け、C/Dセグメント(中大型)を中心にHPSから下流アシストEPSへの切り替えが急速に進展

3-2) 自動車部品事業(9) 供給体制の整備

(2) 北米ステアリング供給体制整備

- ・下流アシストEPS拡大への製品構成変化に対応



3-2) 自動車部品事業(10)ドライブラインの目指す姿

目指す姿

“世界No.1”、“Only One”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、常に世界をリードするサプライヤへ進化

18年度目標 (ドライブライン)

トルクコントロールデバイスで
世界のリーディングカンパニーへ飛躍

商品力強化

- ・小型化・低コスト化・高機能化
- ・ユニット化・モジュール化
(トルクマネジメント商品のシステム提案)
- ・新分野商品開発(HV/EV対応)

顧客拡大・ 市場開拓

- ・海外顧客へのアプローチ強化と市場理解活動の促進
- ・海外現地法人と連携した、営業・販売技術体制の構築

供給体制整備

- ・既存の生産能力を徹底活用

3-2) 自動車部品事業(11)ドライブラインの取組み

第2四半期までの実績

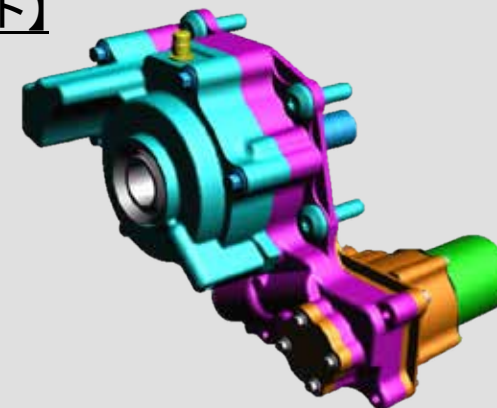
| | |
|-----------|---|
| ITCC/トルセン | <ul style="list-style-type: none">・市場規模が大きい北米/日本におけるトップシェア維持・成長が見込まれる欧州/中国での拡販活動推進 |
| CVJ | <ul style="list-style-type: none">・大部屋活動によるCVJ事業の収益改善 |

商品力強化

- ◇小型化/低コスト化/高機能化
- ◇ユニット化・モジュール化への取組み

【ディスクコネク機能付き駆動力伝達ユニット】

- ・4WD走行不要時に駆動系の回転を停止させるディスクコネク機能を付加し燃費を向上
- ・高応答アクチュエータと低引き摺りクラッチをコンパクトにユニット化し、既存デフにアドオン可能



3-2) 自動車部品事業(12)ドライブラインの取組み

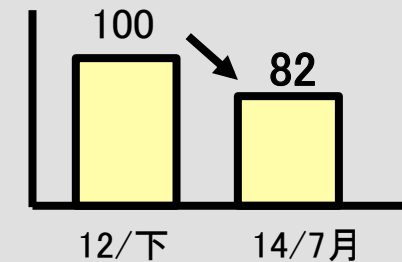
顧客拡大・
市場開拓

- ◇欧州/中国顧客へのアプローチ体制整備
 - ・欧州顧客へのフロントローディング開始
 - ・市場マーケティング/ベンチマーク強化

収益基盤
強化

- ◇田戸岬工場収益改善活動
(CVJ大部屋活動)継続
 - ・マザー工場での活動結果を
タイ・北米へ展開

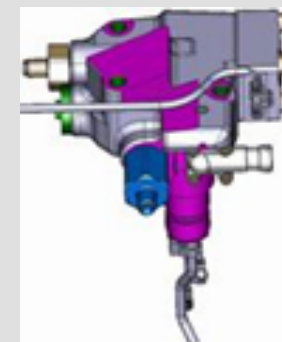
原価改善
(コストインデックス)



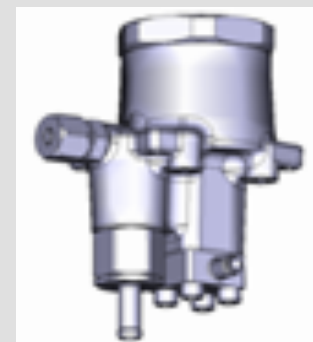
次世代商品
開発

- ◇FCV用部品開発
 - ・FCVの本格普及に先駆け
高圧水素供給バルブの
開発完了(本年度量産開始)

バルブ



減圧弁



3-3) 軸受事業(1) 目指す姿

目指す姿

グローバル市場の伸びに追随し、体質の強化を図る

| 商品別方針 | | 重点市場（産機分野） | |
|---------------------------------------|---|---------------------|--|
| <p>TRB (テーパローラーベアリング)</p> | <ul style="list-style-type: none"> ・トップポジションの維持 ・更なる低フリクション化の追求 | <p>鉄鋼</p> | <p>高付加価値商品の開発</p> <p>高信頼性 性能・品質の向上</p> |
| <p>NRB (ニードルローラーベアリング)</p> | <ul style="list-style-type: none"> ・グループ事業とのシナジー拡大 ・複合商品の開発を推進 | <p>工作機械</p> | |
| <p>HUB (ハブユニット)</p> | <ul style="list-style-type: none"> ・ボールHUBは維持 ・テーパーHUBを強化・拡大 | <p>風力発電</p> | |
| <p>SBB (シングルボールベアリング)</p> | <ul style="list-style-type: none"> ・高付加価値分野へシフト | <p>農業機械・建設機械</p> | |
| | | <p>特殊環境(医療・半導体)</p> | |

3-3) 軸受事業(2) 取組み

第2四半期までの実績

- ・国内生産体制/海外工場の再編(欧州/中国)
- ・販売子会社との合併による国内営業体制の再構築

国内外工場 の再編

- ◆国内生産体制の再編(国分を産機軸受のマザー工場化)
- ◆海外工場の再編(収益性向上/拠点再編他)

市場変化に 対応した 商品力強化

- ◆顧客ニーズに対応した商品提案
- ◇大形軸受技術開発センターの活用
- ◇超大型軸受評価試験機の導入

売り方改革 営業力の強化

- ◆販売子会社との合併(営業体制の最適化)
 - ・即納体制の強化、品揃えの充実
 - ・在庫一括管理(中央倉庫/小ロット受注管理)
- ◇販売技術の強化(セールスエンジニア育成)

生産力・ 生産技術力の 確立

- ◇多品種/小ロット対応ラインの強化
 - ・徹底した工程集約とシングル段替え
 - ・加工リードタイム短縮、仕掛在庫の削減
 - ・投資原単位の削減

3-3) 軸受事業(3) 国内生産体制の再編

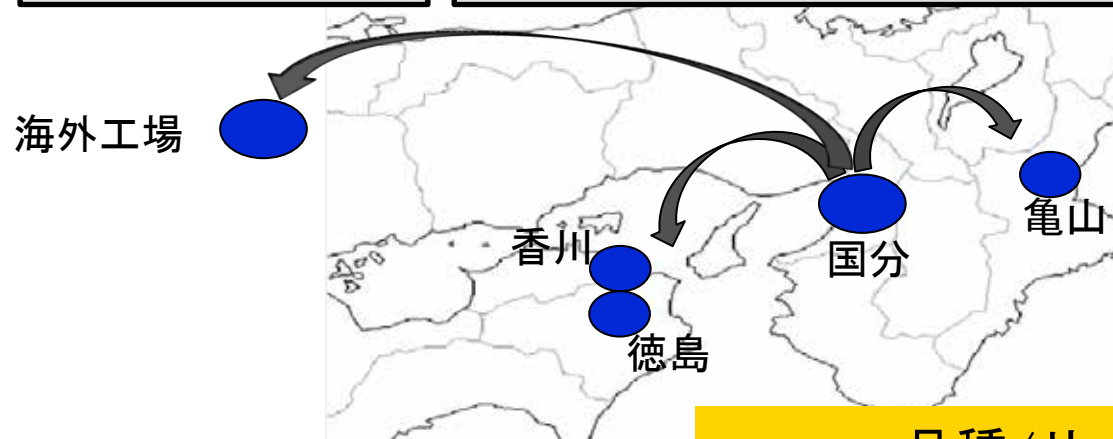
「国分工場 再編」の概要(1)

| 生産ライン | 実施事項 |
|--------|--|
| 中形/大形 | <ul style="list-style-type: none"> ・ロットサイズに応じた最適コストラインの構築 小ロット対応体制づくり |
| 航空機/鉄道 | <ul style="list-style-type: none"> ・重要保安部品工程の集約による商品力向上 ・組立て工程のクリーン化による商品力向上 |
| 工作機械 | <ul style="list-style-type: none"> ・スピンドル用製品の加工技術革新(一水準化) |
| 超大形 | <ul style="list-style-type: none"> ・組立て工程のクリーン化による商品力向上 ・大型熱処理 作り方改革による商品力向上 |

3-3) 軸受事業(4) 国内生産体制の再編

「国分工場 再編」の概要 (2)

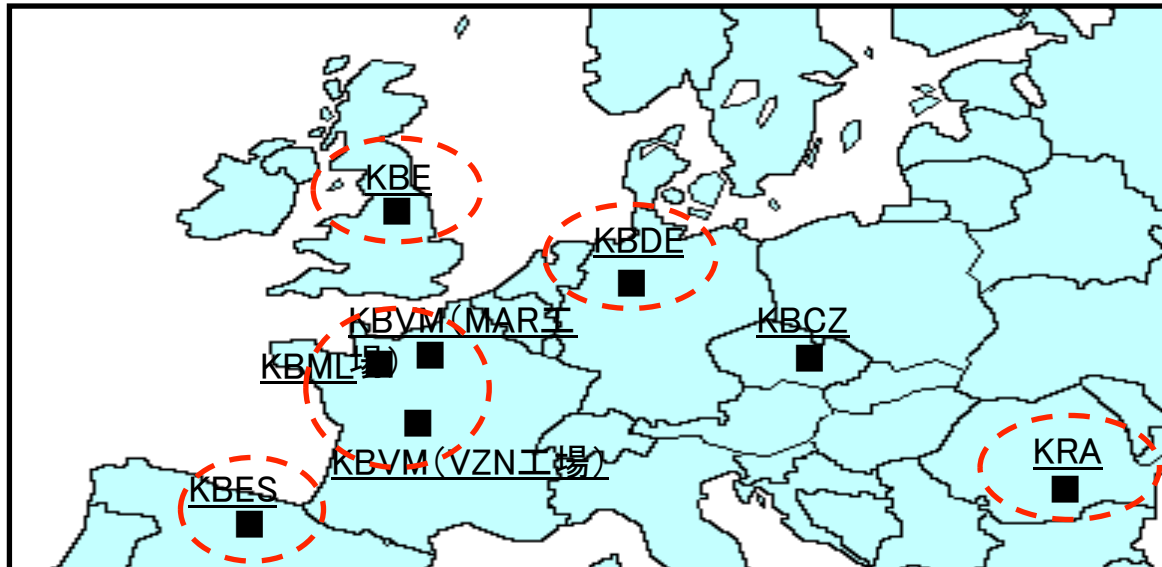
| 生産ライン | 実施事項 |
|-------|---|
| TRB | <ul style="list-style-type: none"> ・中、大形サイズに注力 ・高機能商品の生産拡大、加工リードタイム短縮 |
| HUB | <ul style="list-style-type: none"> ・人/設備/スペース生産性向上によるスリム化・コスト改善 ・HUBのサプライチェーンを含めた工場再編 |



品種/サイズ毎に再編後
サプライチェーン整流化に着手予定

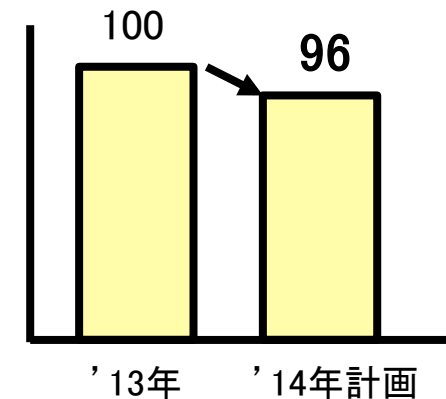
3-3) 軸受事業(5) 海外工場の再編

(1) 欧州軸受工場 再編マップ



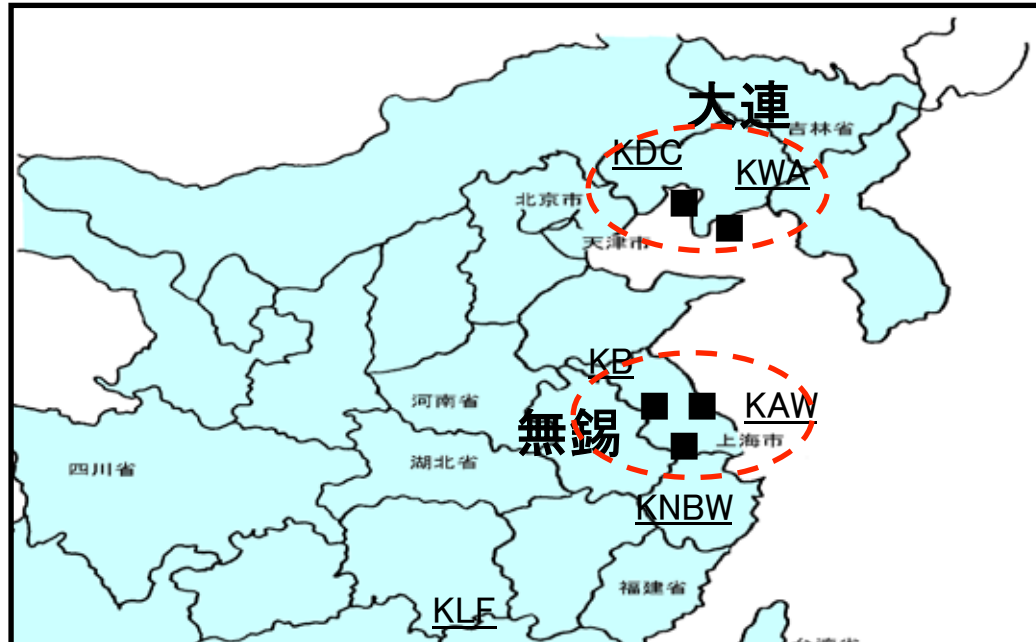
| 工場(国) | 再編/構造改革 |
|---------------------|-----------|
| KBE (イギリス) | HUB専門工場化 |
| KBVM/KBML (フランス) | 工場、管理部門再編 |
| KBES (スペイン) | 拠点閉鎖 |
| KBDE (ドイツ) | 組織、物流の見直し |

原価改善
(コストインデックス)

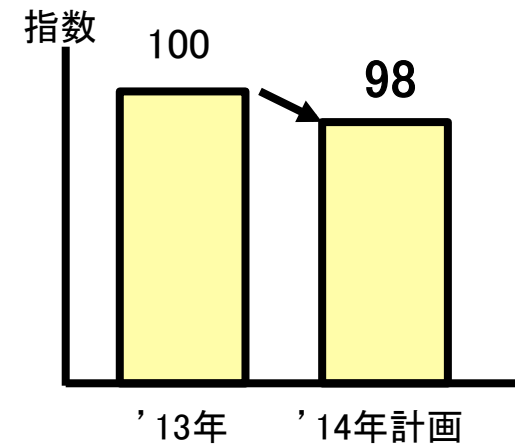


3-3) 軸受事業(6) 海外工場の再編

(2) 中国軸受工場 再編マップ



原価改善
(コストインデックス)



| 工場(地区) | 再編 |
|---------|------------------------|
| KDC(大連) | ミニチュア・小径SBB 生産拠点の集約 |
| WKB(無錫) | SBB生産は 小型サイズに特化 |
| KAW(無錫) | SBB生産は 中型サイズに特化 |

3-3) 軸受事業(7) 商品力の強化

(1)顧客ニーズに対応した商品開発例

| | |
|------|---------------------------|
| 鉄鋼 | ・鉄鋼駆動用大型ハイパーカップリング |
| 特殊環境 | ・高耐食長寿命軸受(コロガードプロベアリング) |
| 農業機械 | ・耐摩耗性向上円すいころ軸受(スーパーデュラ軸受) |
| 自動車 | ・第3世代 テーパーローラーハブユニット |
| | ・高速回転プラネタリ用針状ころ軸受 |
| | ・超薄肉スラスト針状ころ軸受 |

3-3) 軸受事業(8) 商品力の強化

大形軸受技術開発センター



鉄鋼用評価試験機



風力用評価試験機



鉄道用評価試験機

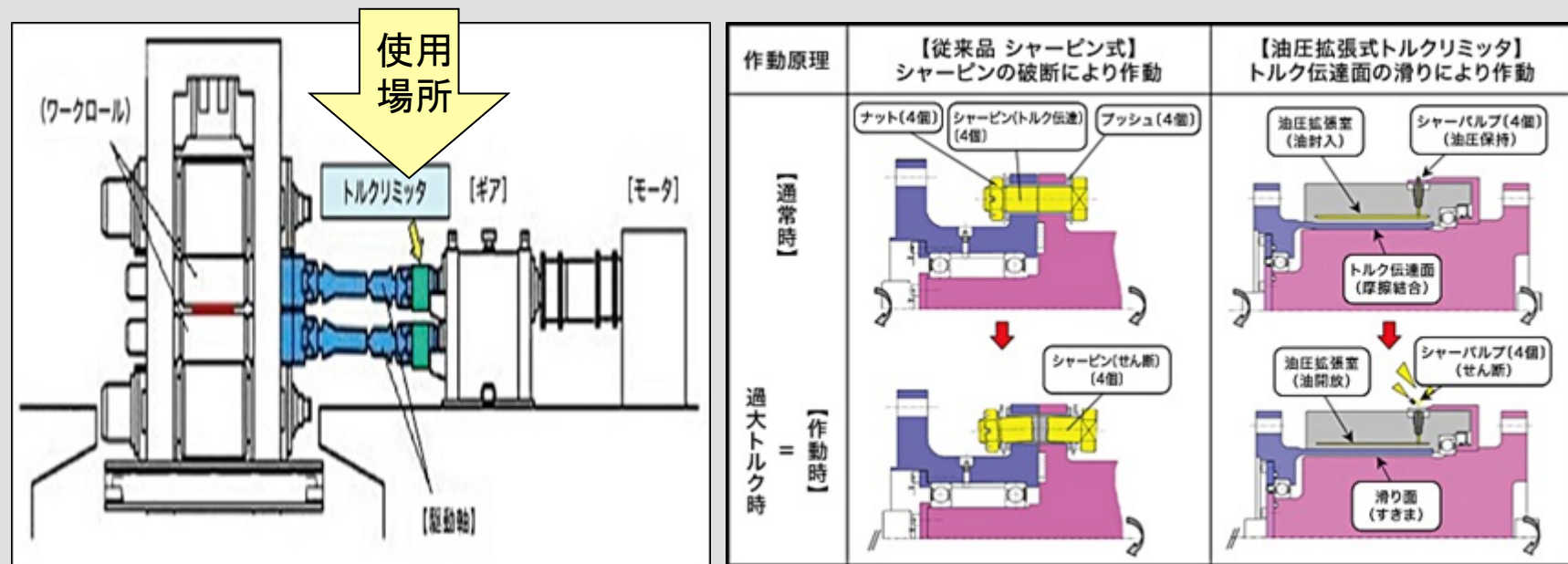


3-3) 軸受事業(9) 商品力の強化

(2)顧客ニーズに対応した商品開発例 (産機軸受)

鉄鋼駆動用大型ハイパーカップリング(トルクリミッタ)

- ・鉄鋼圧延機の瞬間的な過大トルクから駆動系を保護するため
大型駆動軸用のハイパーカップリングを開発

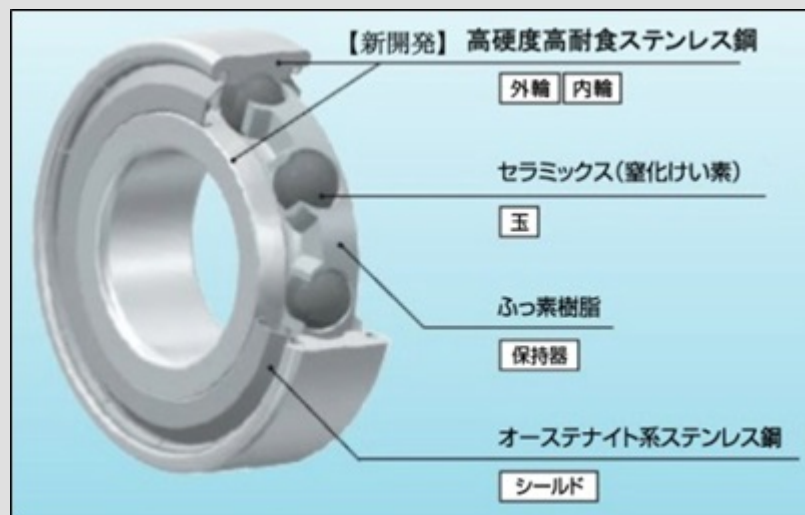


3-3) 軸受事業(10) 商品力の強化

(3)顧客ニーズに対応した商品開発例 (産機軸受)

高耐食長寿命軸受(コロガードプロベアリング)

- ・フィルム製造装置など化学溶液槽内の搬送ロール用に最適
- ・軌道輪に高硬度高耐食ステンレス材、転動体に耐食セラミックを採用
- ・調心輪付軸受ユニットの採用により、搬送ロールのたわみを吸収



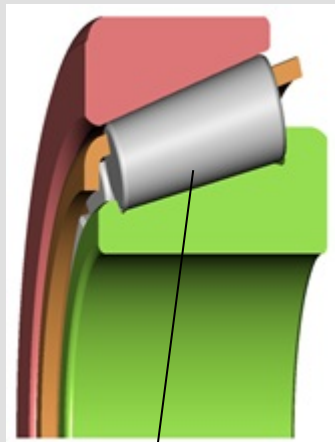
高耐食長寿命軸受 (調心輪付き)

3-3) 軸受事業(11) 商品力の強化

(4)顧客ニーズに対応した商品開発例 (産機軸受)

耐摩耗性向上 円すいころ軸受 (スーパーデュラ軸受)

- ・ころに特殊表面処理を施すことで耐摩耗性を飛躍的に向上
- ・トラクタ等の車体前部と後部をつなぐ継ぎ手部の軸受で、微小揺動により発生するフレッチング摩耗を抑制し、従来品比3倍以上の寿命を実現



ころに特殊表面処理を実施



3-3) 軸受事業(12) 商品力の強化

(5)顧客ニーズに対応した商品開発例（自動車軸受）

ピックアップトラック・大型SUV向け 第3世代 テーパーローラーハブユニット

- ・内輪と軸の一体化(第3世代化)により、従来品に対し軸強度20倍を実現すると同時に、車1台当たり600gの軽量化を実現
- ・シール設計の最適化により、従来品に対し2倍以上の耐泥塩水性を実現
- ・当社独自の低トルク技術により、ひきずりトルクを従来品に対し50%削減
- ・軸のフランジ振れ精度の向上によりブレーキ周りの振動を低減



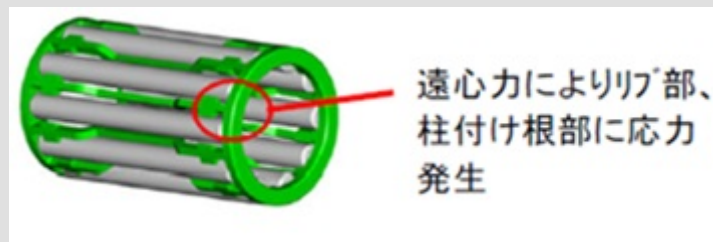
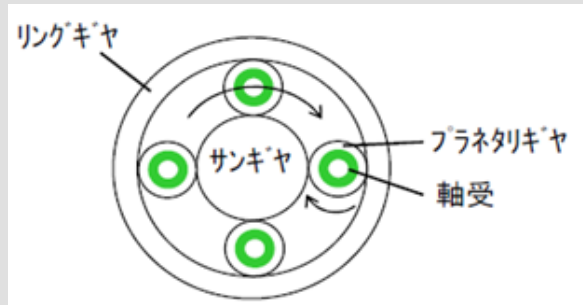
※左：駆動輪用、右：従動輪用

3-3) 軸受事業(13) 商品力の強化

(6)顧客ニーズに対応した商品開発例（自動車軸受）

オートマチックトランスミッション用 高速回転プラネタリ用針状ころ軸受

- ・オートマチックトランスミッションの多段化による、プラネタリギアの高速化、コンパクト化に貢献
- ・保持器断面を最適成形することで、重量増加を抑えつつ、高速回転時に大きな応力が発生するリブ部と柱の付け根の強度を確保
- ・高速性5～15%向上、軸幅約10%コンパクト化

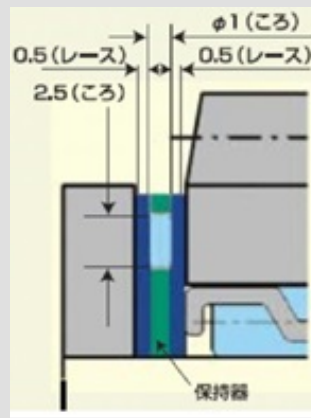


3-3) 軸受事業(14) 商品力の強化

(7)顧客ニーズに対応した商品開発例(自動車軸受)

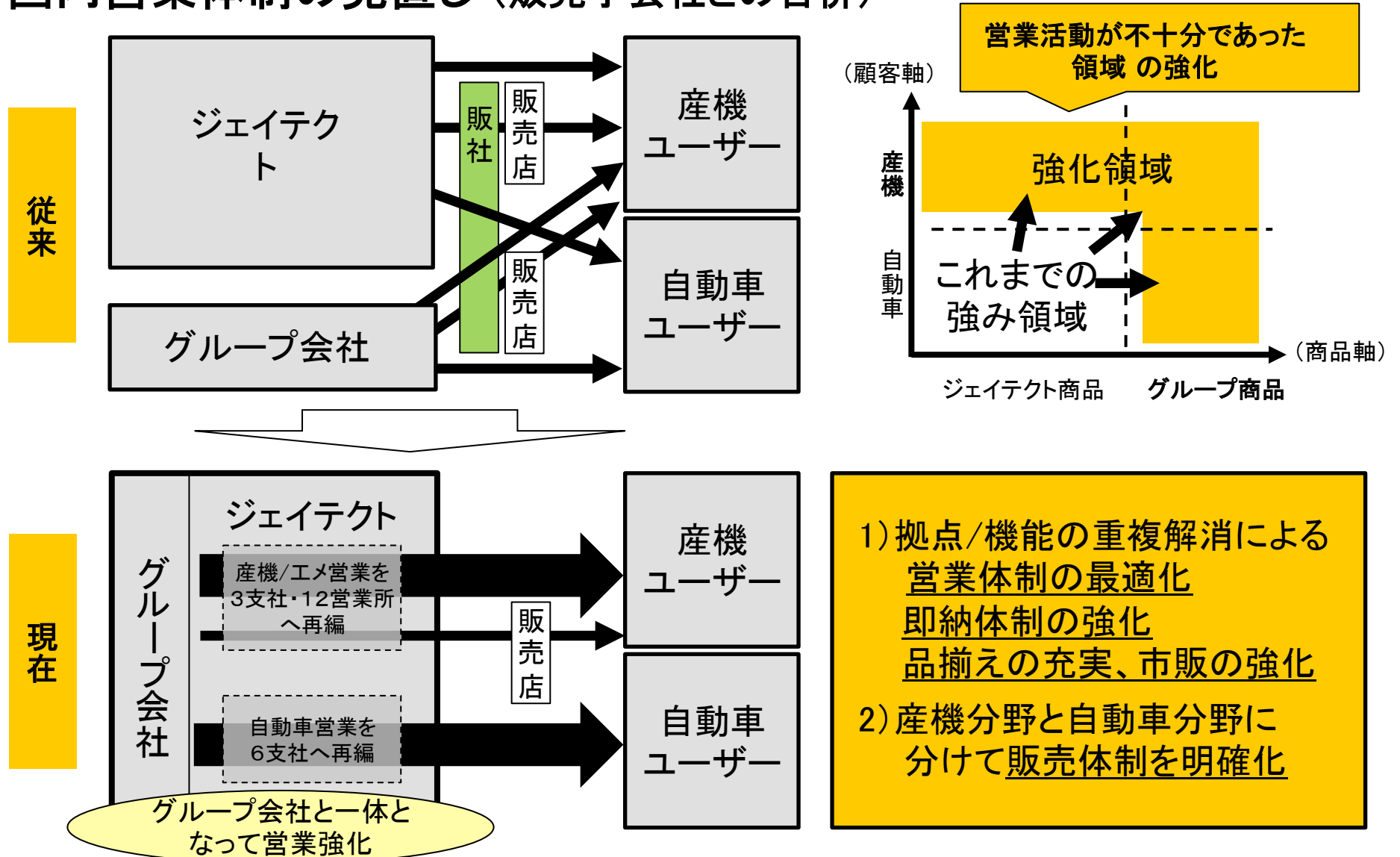
オートマチックトランスミッション用 超薄肉スラスト針状ころ軸受

- ・オートマチックトランスミッションのプラネタリギアにおいて、通常滑り摺動部である箇所回転化を実現
- ・現行品の銅ワッシャに対して80%以上のフリクション低減
- ・外径 $\phi 1\text{mm}$ ×長さ2.5mmの小径ころを採用。レース2枚付きで厚さ2mmのスペースで使用可能な、世界最小クラスのスラスト針状ころ軸受



3-3) 軸受事業(15) 商品力の強化

国内営業体制の見直し (販売子会社との合併)



3-4) エ・メ事業(1) 目指す姿

目指す姿

お客様から信頼される真の総合生産システムサプライヤ

商品別方針

研削盤

ダントツの精度/生産性で世界シェアNO.1を維持

切削機/MC

精度と難削材加工技術で高付加価値分野に展開

制御/システム

最適システムで業界トップ3を目指す

エ・メ事業
18年度目標

お客様のニーズにあった商品を提案/提供し
お客様のモノづくりに貢献する

営業力強化

- ・マーケティングの強化によるターゲットの見直し
- ・販売技術力強化、販売網の整備
- ・アフターサービスのビジネスモデル確立

商品力強化

- ・高付加価値商品への注力
- ・設計プロセスの標準化作りやすい設計へ
→汎用切削機・汎用MCのコストを2~3割低減

モノづくり改革

- ・刈谷ReBORNにより2018年度 リードタイム1/2 生産性1.5倍へ
- ・内製付加価値向上により、価格競争力向上

3-4) エ・メ事業(2) 取組み

第2四半期までの実績

- ◆ **新型機へのモデルチェンジ/拡販**
(新型CNC円筒研削盤、横形マシニングセンタに新機能追加)
- ◆ **ギヤ加工市場への参入**
 - ・汎用機+加工技術のパッケージ化 (スカイビング加工)

営業力強化

- ◆ 特定顧客/特定ワーク依存からの脱却
- ◆ アフターサービスのビジネスモデル確立
- ◆ メカトロ拡販

商品力強化

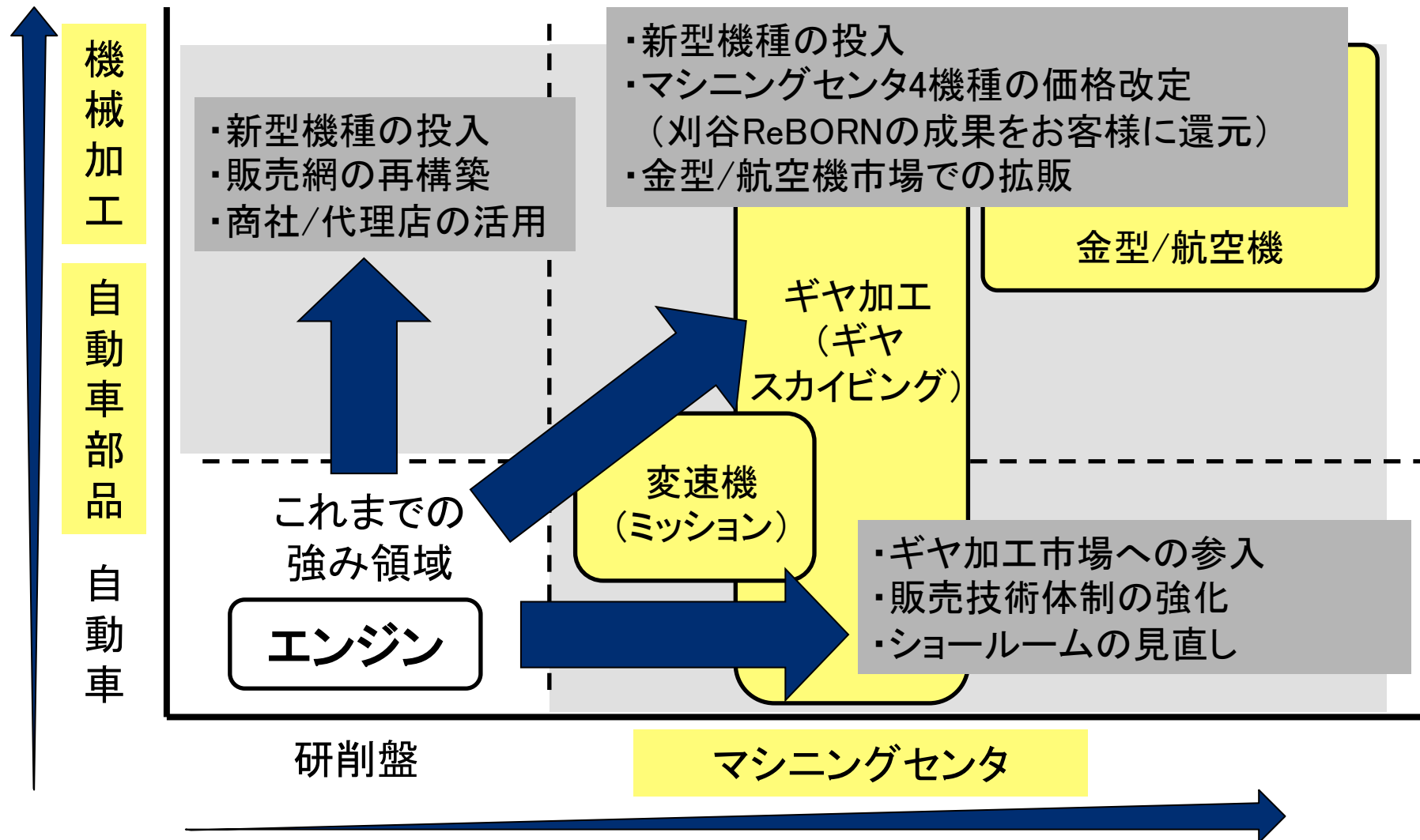
- ◆ 新商品の市場投入(研削盤/マシニングセンタ)
- ◆ ギヤ加工市場への参入
- ◇ 大部屋活動による標準機の内価低減

モノづくり改革

- ◆ ”刈谷ReBORN”成果の確実な刈り取り
 - ・組立リードタイム削減/機械加工生産性向上
 - ・キサゲレスの達成

3-4) エ・メ事業(3) 営業力の強化

(1) 特定顧客/特定ワーク依存からの脱却

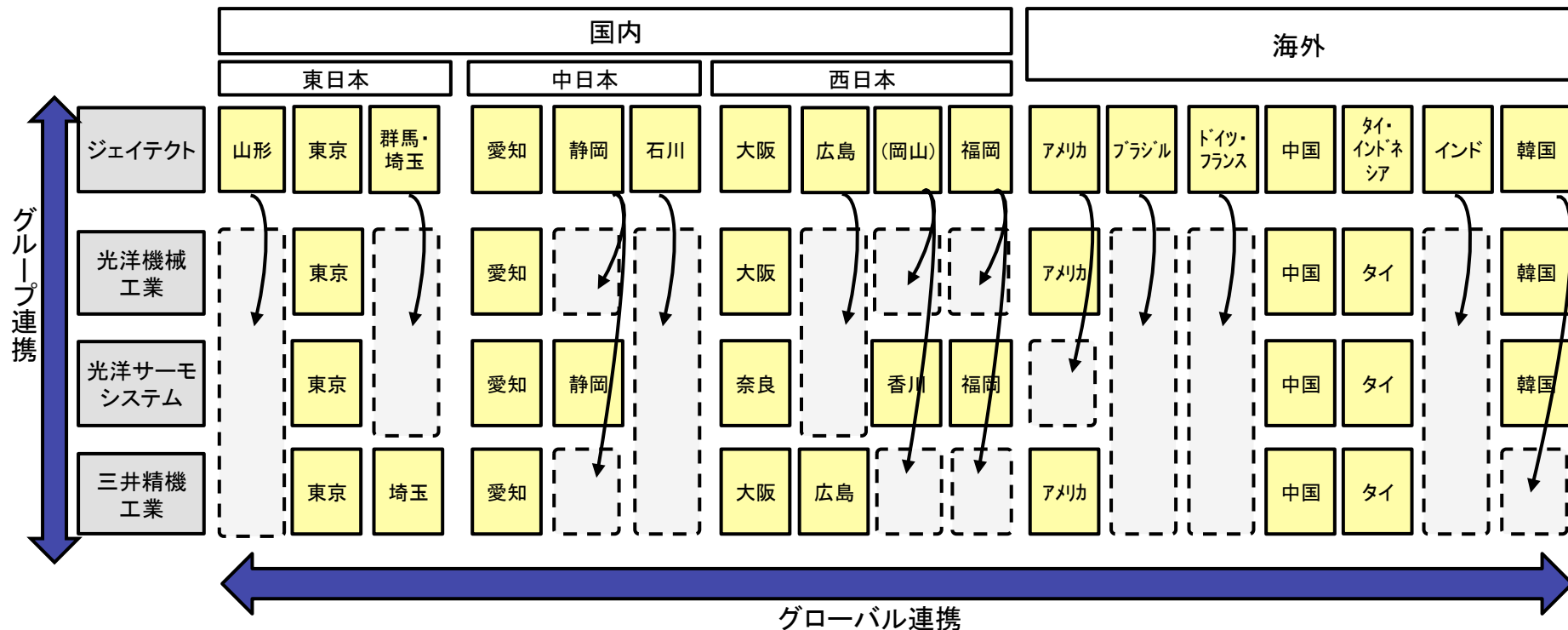


3-4) エ・メ事業(4) 営業力の強化

(2)アフターサービスのビジネスモデル確立

| | |
|--------|-----------------------------------|
| グループ連携 | お客様の求める総合的なアフターサービスをグループ会社と連携して提供 |
| 取組み強化 | 重点地区のサービス技術員 巡回/訪問サービス 遠隔診断 |

グループ内でのサービス拠点連携



3-4) エ・メ事業(5) 営業力の強化

(3)メカトロ拡販

①見える化技術の強化
(アンドン、可動モニター)

②モーション開発/PLCアドオン技術
・TOYOPUC-Plusで複数の他社の
通信形態に連結が可能
(ユーザ設備に当社機能をアドオンして拡販)

拡販ターゲット

<自動車>

車両→ユニット工場へ拡販

<自動車部品>

各社のユニット工場へ展開

<機械加工>

拡販の検討

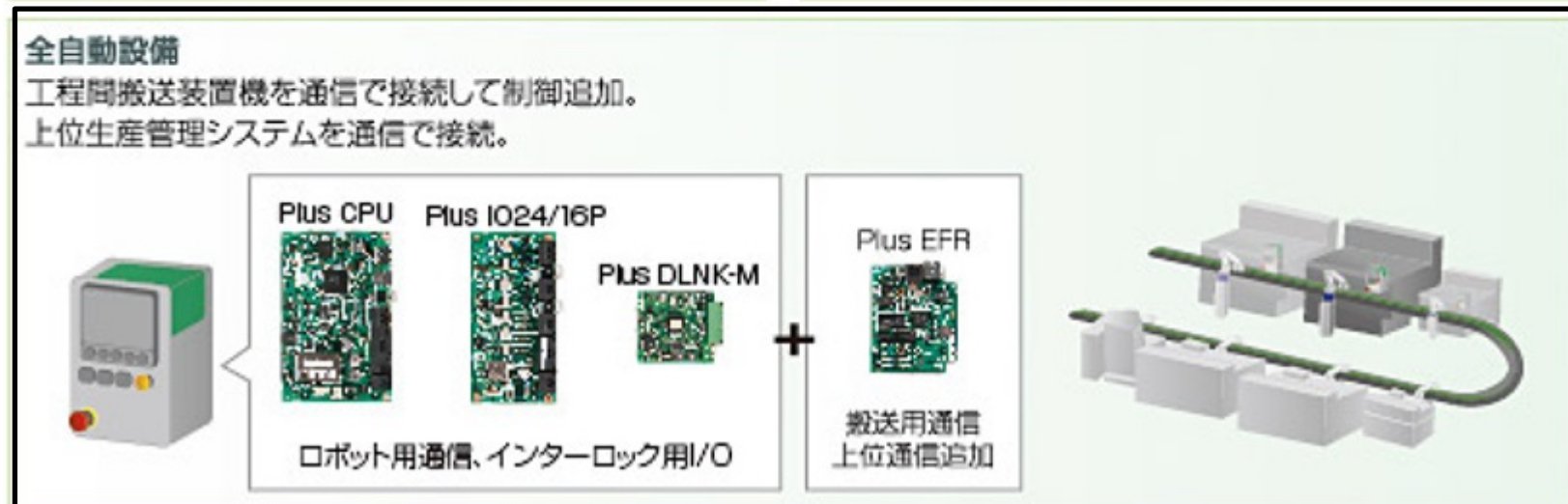
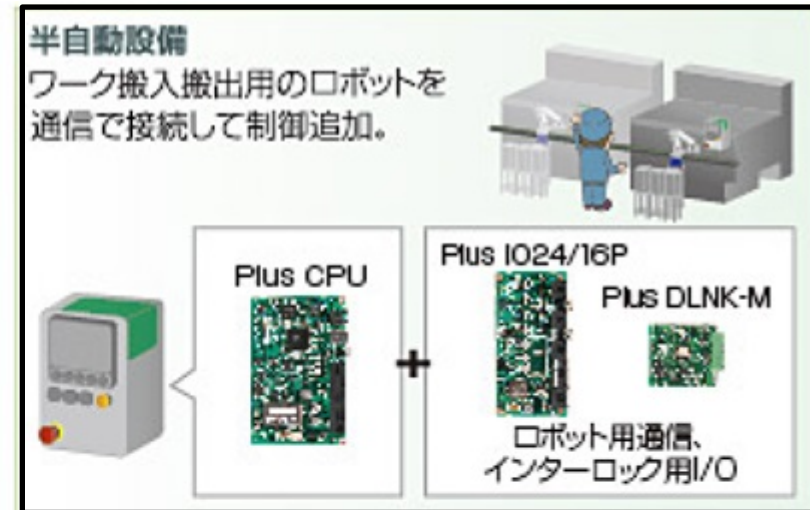
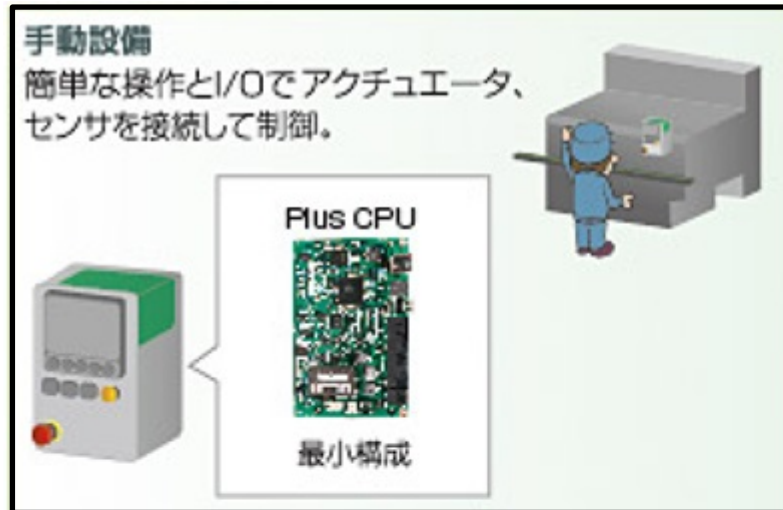
制御/システム

⇒ お客様への最適システム提案により業界トップ3を目指す

3-4) エ・メ事業(6) 営業力の強化

(ご参考)

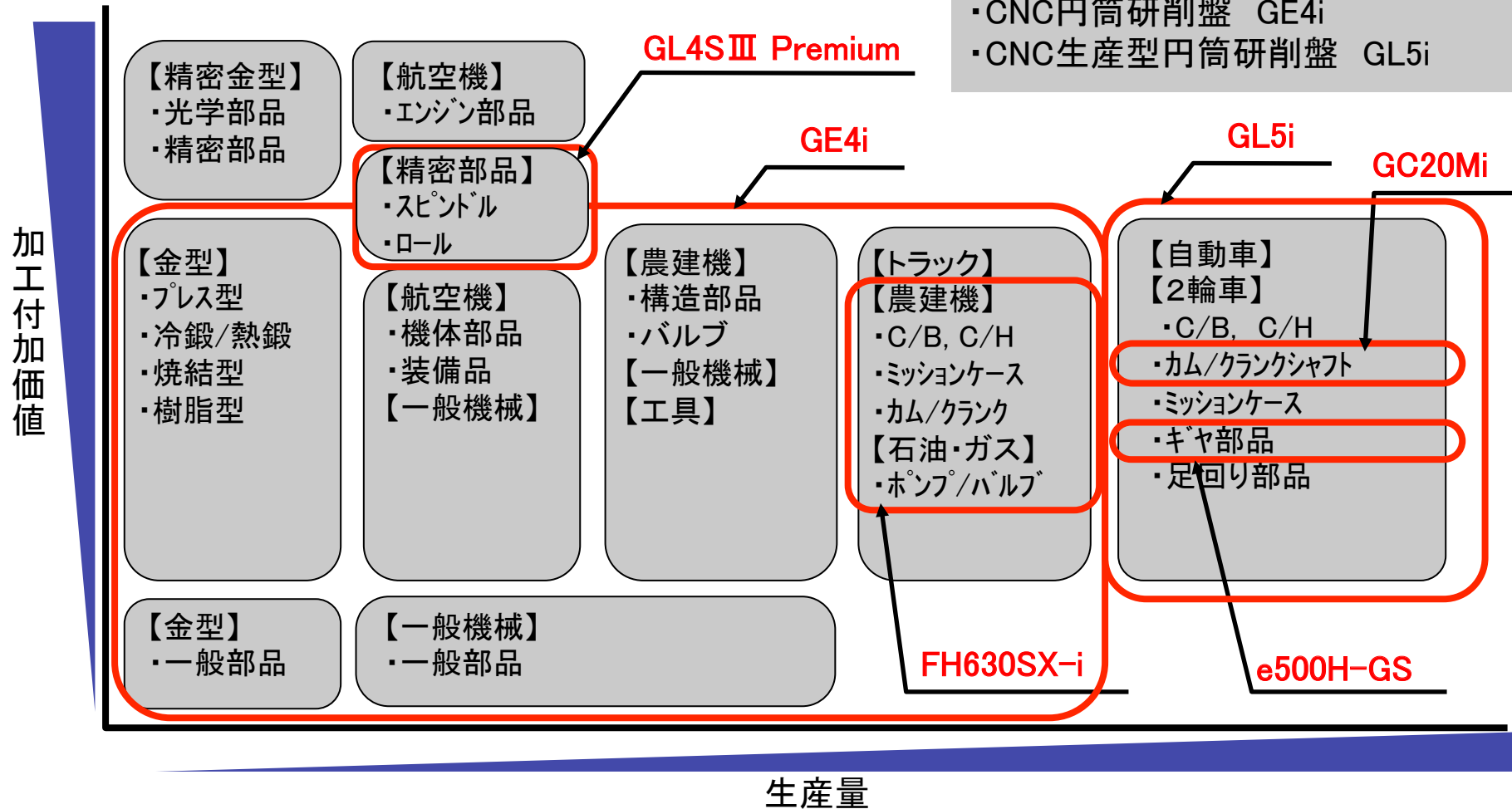
設備と制御構成例



3-4) エ・メ事業(7) 商品力の強化

(1) 新商品の市場投入

- ・CBNカムシャフト研削盤 GC20Mi
- ・横形マシニングセンタFH630SX-i
- ・ガスカイビング加工機 e500H-GS
- ・CNC円筒研削盤 GL4S III Premium
- ・CNC円筒研削盤 GE4i
- ・CNC生産型円筒研削盤 GL5i



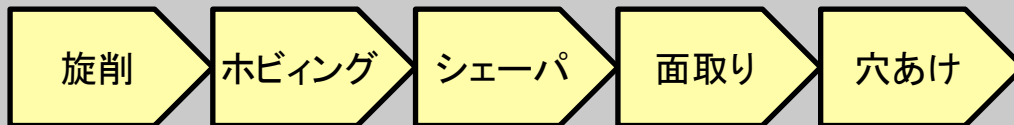
3-4) エ・メ事業(8) 商品力の強化

(2)ギヤ加工市場への参入

- ・ギヤの新工法(スカイビング加工技術)を開発
- ・汎用機+加工技術(治具・工具)をパッケージ化

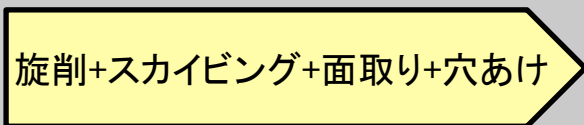
e500H-GSの特長

汎用マシニングセンタでのギヤ加工の工程集約
従来工程:



※各工程に設備が1台必要

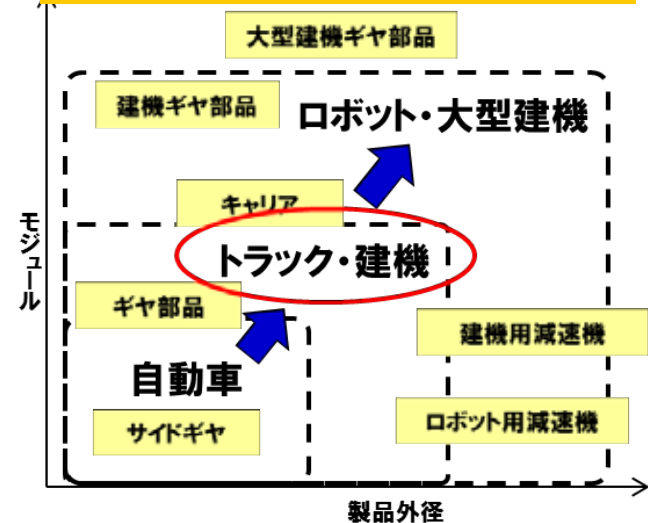
新工法:



- ※旋削～穴あけまでをマシニングセンタ1台へ置き換え可能
- ※ワンチャック加工による、加工精度の安定



- ・刃具/加工技術の手の内化
- ・トラック・建機向けに拡販



3-4) エ・メ事業(9) モノづくり改革

”刈谷ReBORN”成果の確実な刈り取り

1) ‘14/9月までに完了

◆サブアッシー化/整流化による組立リードタイム短縮

- ・中小型マシニングセンタ : ▲67%
- ・大型マシニングセンタ : ▲45%
- ・TOPセンタ : ▲50%
- ・中小型研削盤 : ▲37%

◆機械加工の生産性向上 : 100%→133%

◆マシニングセンタ キサゲによる機械加工修正の廃止

2) ‘15/3月に完了見込み

◆原価低減大部屋活動 (コスト▲30%)

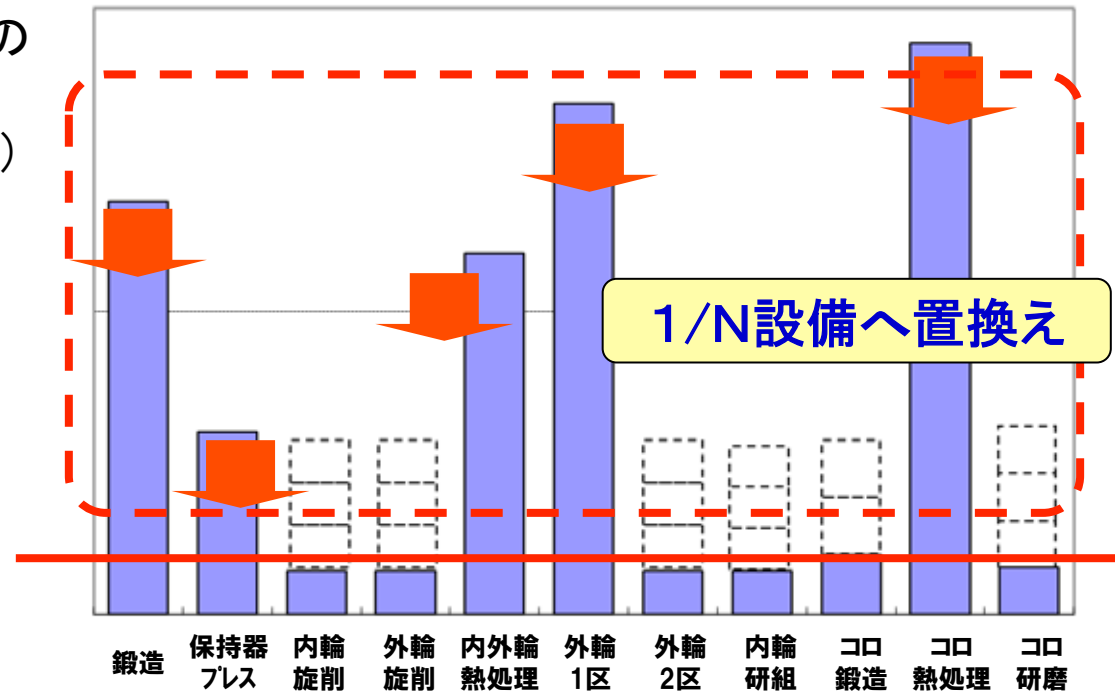
“エメ事業ReBORN(グループ°全体)”へ拡大

3-5) ファンダメンタルズ強化(1) 設備/工程改善

重点取組み

1) 売れるスピードに合わせた生産ラインの開発
→ 品種別/サイズ別の最適生産による在庫削減

TRBラインの
生産量
(ロット単位)

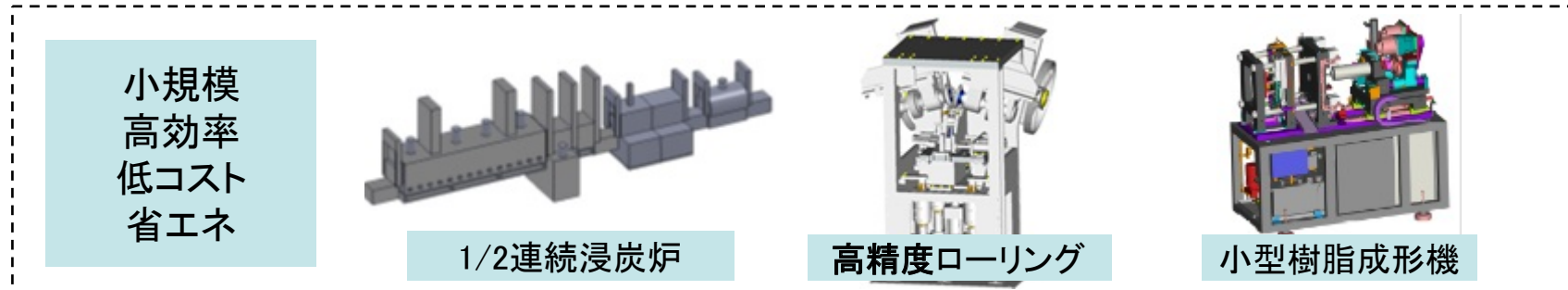


- ・集中工程廃止 : 小規模・汎用熱処理、研磨1区レス
- ・一個流し : 円錐ころ研削新工法、コンパクト樹脂成形

3-5) ファンダメンタルズ強化(2) 設備/工程改善

2) 段取性の改善/小量生産への対応

- ・**段取時間の削減** max90分(13年度) → **10分以下**を目標に活動中
- ・**1/N設備への置換え**
 - 田戸岬: **CVJ小規模鍛造ライン** (生産能力1/2、省スペース、省エネ)
 - 徳島: **SBB樹脂保持器成形** (生産能力1/4、省スペース、省エネ)
 - 開発中の1/N設備例 (鑄造/鍛造/プレス/熱処理/研磨/成形等)



3) 投資原単位の削減

- ・品種/工程毎に**投資原単位▲40%、内製原価▲30%**を目標に活動中
- ・**現地の設備を活用して量産ラインを構築**

3-5) ファンダメンタルズ強化(3) 人材育成

目指す姿

ジェイテクトウェイに基づくグローバルでの人財基盤経営の実践

18年度目標

- ①グローバル経営人財の発掘と育成 ②グローバル/地域毎の人財最適配置

重点取り組み

経営人財の発掘/育成/最適配置

- ・ポスト評価、人財の棚卸し完了
- ・ジェイテクト部署長(日本コミッティ)のサクセッション・プランを策定
- ・次世代経営層候補として35名を選出し、育成を開始



3-5) ファンダメンタルズ強化(4) 人材育成

重点取組み

個人能力向上/組織力向上

<本質理解の徹底>

- ・2014年度中に、全基幹職を対象に問題解決研修を実施
- ・今後、全階層を対象に問題解決研修を計画中(教育費総額1.3億円/合計4千人)

<英語力向上>

- ・TOEIC点数の昇格絶対要件化に向け、語学留学等の拡大

<ダイバーシティの推進>

- ・女性活躍支援のためのアクションプラン策定

■教育体系(抜粋)

重点的に強化

| | 多言語コミュニケーション | | 問題解決 | | 経営 | 技能教育 | |
|---------|--------------|-------|--------|--------|----------|-----------|---------|
| 管理職 | | | | 課題創造教育 | 次世代経営者教育 | | |
| 中堅社員 | 社外留学 | 英語力教育 | 問題解決教育 | | | 特殊・専門技能教育 | 監督者育成教育 |
| 若手・新入社員 | | | | | | | |

3-5) ファンダメンタルズ強化(5) 業務改革

目指す姿

業務改革活動による間接部門の徹底した業務効率向上の実現

①業務の標準化

誰でも見え・誰でも使える、全社共通ファイリングシステムへの棚入れ
基準工数・実績把握

②絶え間なくSDCAを繰り返す職場風土づくり(業務改革活動の定着)

③多能工化チャートによる職場・個人の力の見える化～個人別キャリアプラン

重点取組み

技術部門の号口設計部門よりモデル活動スタート

- ・ 技術本部、各事業本部の22部門／34部門(65%)が参画
- ・ モデルテーマを設定し、業務改革活動を開始



- ・ 業務改革手法習得(進め方・ツールの使い方)
- ・ 標準化6テーマ完了

3-5) ファンダメンタルズ強化(6) 財務・経理

これまでの実施事項 (～2014年/ホップ～ステップ)

資金・資産の無駄を減らす活動

- 剰余金(利益) -
連結固定費の適正管理
税務リスクマネジメントの強化

- 資産 -
連結資金有効活用・CMS拡大
売掛・在庫の滞留異常モニタリング
設備投資原単位削減

事業別BS管理導入

2013年 事業別BS試作、BS分析による課題の見える化
2014年 実績把握、BS管理目標値の設定
2015年 計画への折込み、実績フォロー

今後に向けた課題 (2014年～2018年/ステップ～ジャンプ)

- ◆ BS指標評価基準の設定
- ◆ 各事業部が主体となったBS/CF経営管理

3-5) ファンダメンタルズ強化(7) 財務・経理

事業別 B S 管理の導入

経緯・背景

- ◆2011年以降、投資増による財務体質の悪化

基本方針

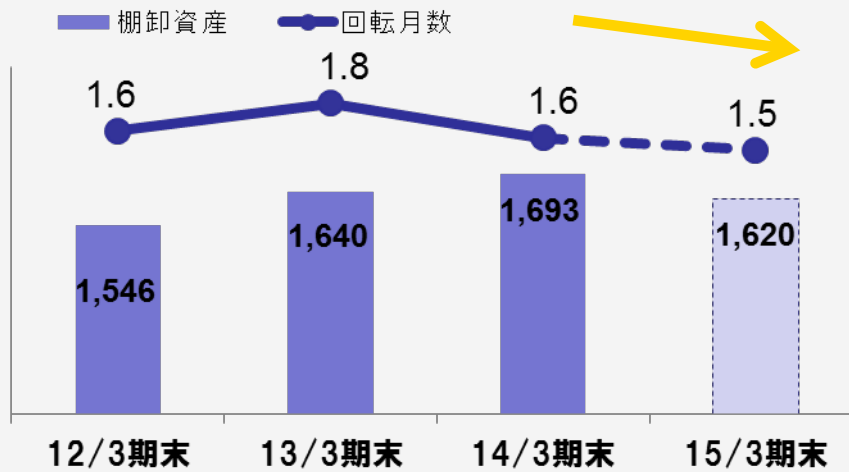
- ◆中期目標ROAの達成に向け、資産・資金の無駄を減らし、投資・借入・収益のバランスの適正化を図る

方策

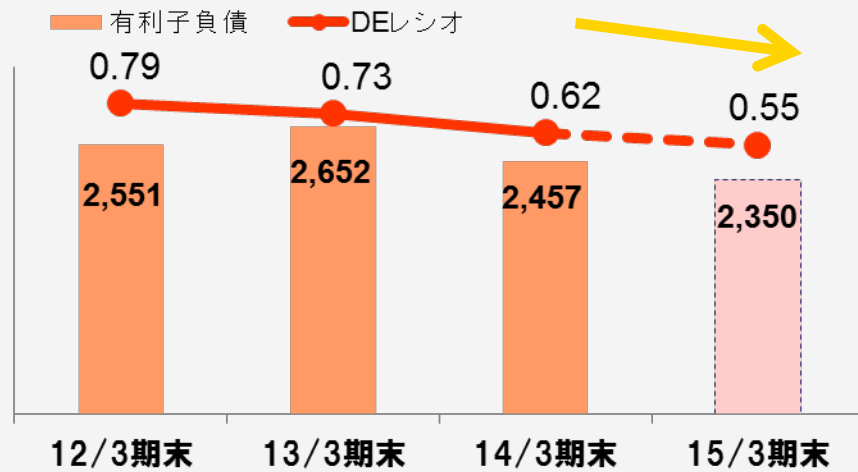
- ◆事業活動にBS項目を入れた目標を設定
収益管理 + 事業別の資産効率・投資効率管理
- ◆事業用資産の効率を管理
事業収益/事業用資産を管理指標に

3-5) ファンダメンタルズ強化(8) 財務・経理

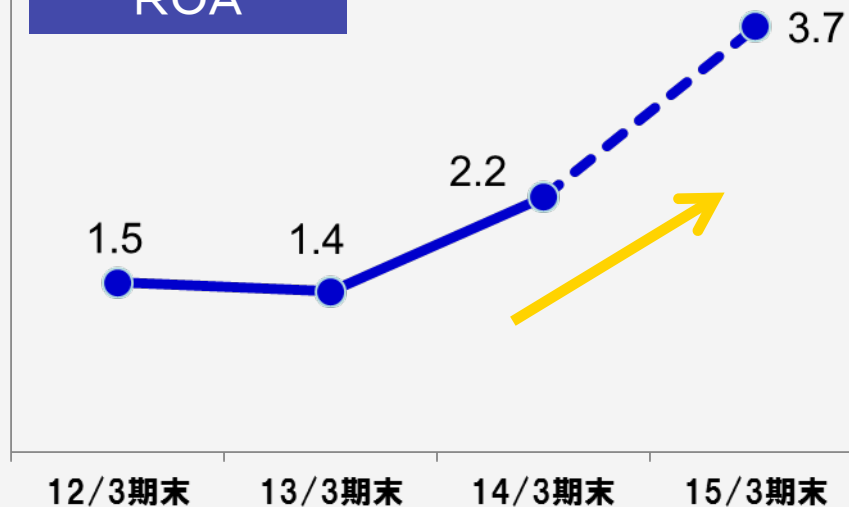
棚卸資産



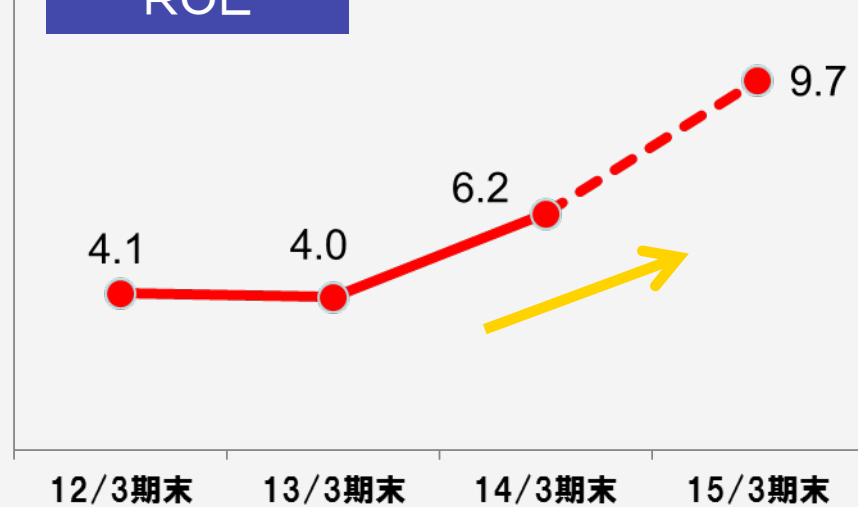
有利子負債



ROA



ROE



3-5) ファンダメンタルズ強化(9) 財務・経理

B S スリム化取組み

手元資金

- ◆グループ内金融の拡大(地域内CMS・地域間金融)

在庫削減

- ◆支社・販売子会社での在庫適正化
- ◆工程・商流の見直しによる中間在庫の削減
- ◆生産性向上による安全在庫の低減
- ◆現調化推進によるCKD輸送在庫の低減

固定資産

- ◆連結ベースでの投資管理強化

3-6) 経営指標の見通し

| | 13年度実績 | 14年度見通し | 18年度目標 |
|--------|--------------------------|-------------------------------------|-------------------------|
| 営業利益率 | 4.6% | 5.2% | 7.5% |
| 設備投資額 | 764億円 | 700億円 | 750億円 |
| 減価償却費 | 530億円 | 550億円 | 600億円 |
| 研究開発比率 | 3.2% | 3.3% | 4.0% |
| ROA | 2.2% | 3.7% | 4.5% |
| 為替前提 | 100JPY/USD 134JPY/EUR | 95JPY/USD 130JPY/EUR ※第3四半期以降 | 90JPY/USD 115JPY/EUR |

ご静聴ありがとうございました

株式会社ジェイテクト