

2015年3月期

決算説明会

2015年5月13日

株式会社ジェイテクト

1. 2015年3月期 業績

2. 2016年3月期 業績予想

3. 中期経営計画の進捗

1-1) 連結損益

・売上高、経常利益は過去最高

(億円)

	14/3期	15/3期	増減額	増減率
売上高	12,601	13,559	+ 958	+ 7.6%
営業利益	(4.6%) 582	(5.5%) 741	+ 159	+ 27.4%
経常利益	(4.9%) 618	(5.9%) 793	+ 175	+ 28.3%
当期純利益	(1.9%) 233	(3.1%) 425	+ 191	+ 81.8%
為替レートの	100円/USD 134円/EUR	110円/USD 138円/EUR	10円円安 4円円安	

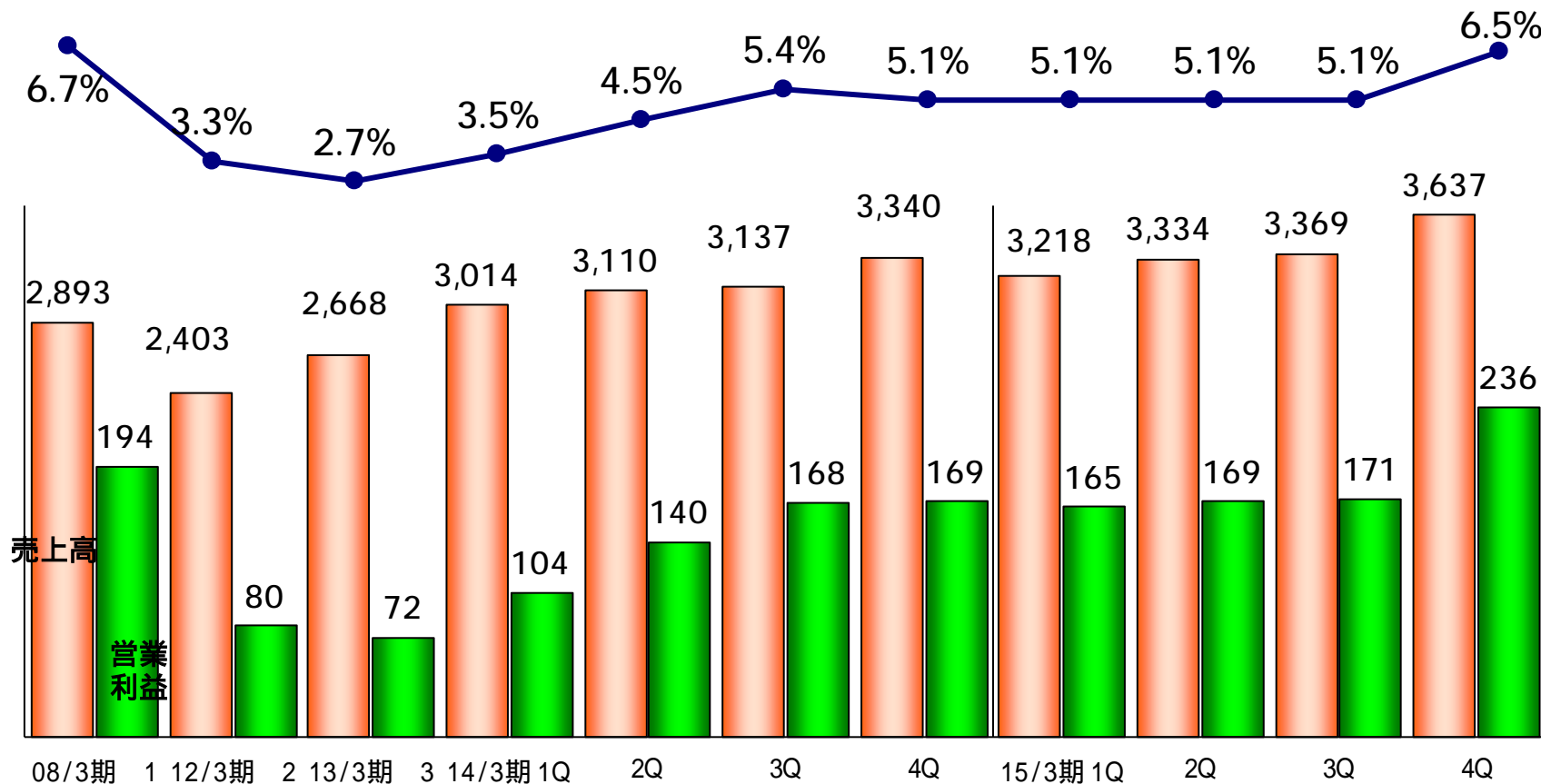
()は、売上高利益率

		14/3期	15/3期	増減額
配当金	中間	7円	14円	7円
	期末	11円	20円	9円

1-2) 四半期業績推移

営業利益率

(億円)



1US\$	113円	78円	82円	98円	98円	99円	102円	101円	103円	113円	118円
1EUR	160円	107円	105円	128円	130円	136円	139円	139円	136円	141円	133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。

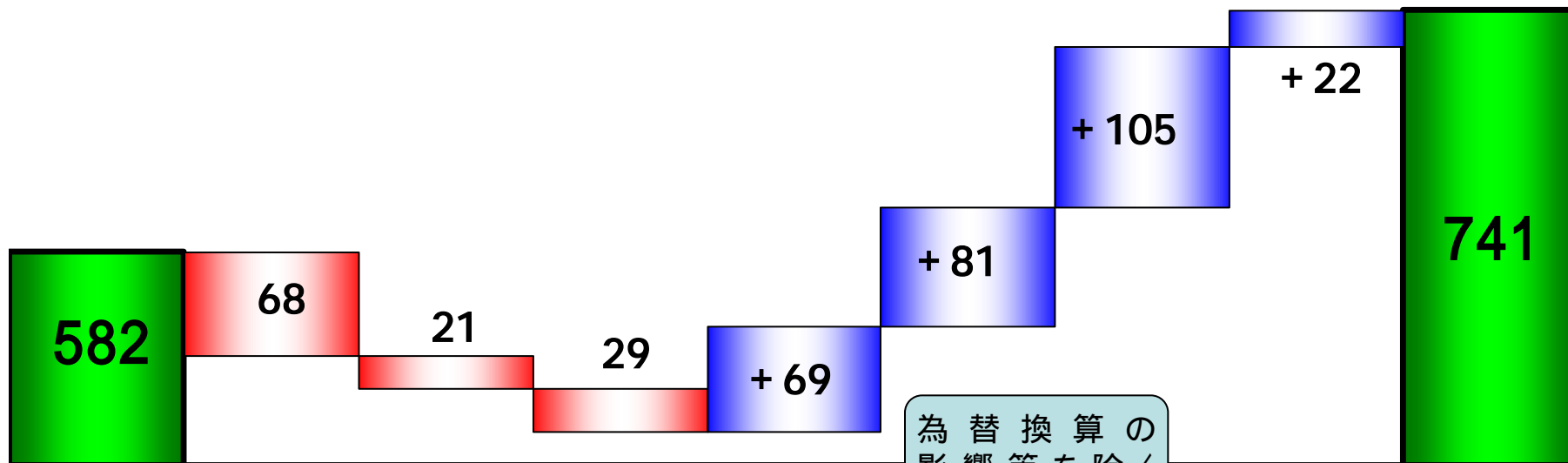
1-3) 営業利益の増減分析

営業利益 159 億円の増加

(億円)

減益要因 118億円

増益要因 277億円



為替換算の影響等を除く

14/3期	売上価 水準	基盤構築費用	不良棚卸廃却	実質売上 利益増加	原価改善	為替変動	その他の増 益要因	15/3期
-------	-----------	--------	--------	--------------	------	------	--------------	-------

1-4) 基盤構築の取り組み

中期経営計画達成を見据えて、積極的・戦略的に、基盤構築に向けた仕掛けや不良資産の処分を実施 営業内・特別損失合わせて150億円の費用・損失を計上

実施した内容

- ┆ 資産管理
不良資産(在庫・設備)の精査・有効活用・廃却、遊休設備の減損、海外現法の固定資産の減損
- ┆ 人事管理・災害対策・安全
グローバル主要ポストの明確化
問題解決能力・英語力等の向上
安全教育・大規模災害対策、等
- ┆ 事業構造改革
欧州-STG・軸受、その他課題現法の再建

将来効果

- ┆ 資産価値の適正化
- ┆ 資産管理の工数とコストの削減
- ┆ グローバル人材活用制度
教育システムの整備
労働災害撲滅・事業継続基盤の確立
- ┆ 将来の収益力向上

やり残した内容

- ┆ 刈谷リボーンの効果出し
- ┆ 国内外子会社の
不良資産(在庫・設備)の精査
- ┆ 北米軸受再編等

将来効果

- ┆ 単体工メ事業の収益体質改善
- ┆ 資産管理の工数とコストの削減
- ┆ 安定した黒字確保

変化に左右されない磐石な基盤の確立

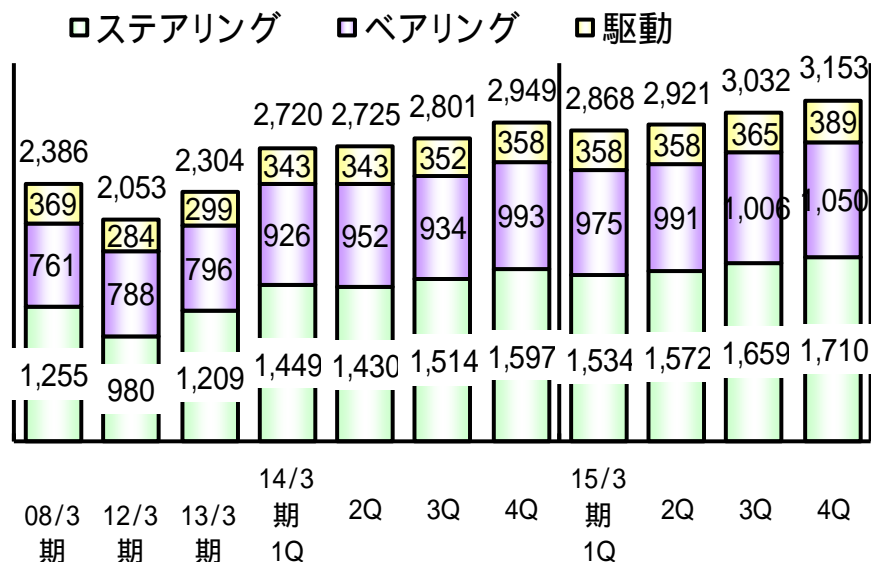
1-5) 事業別業績【機械器具部品】

(億円)

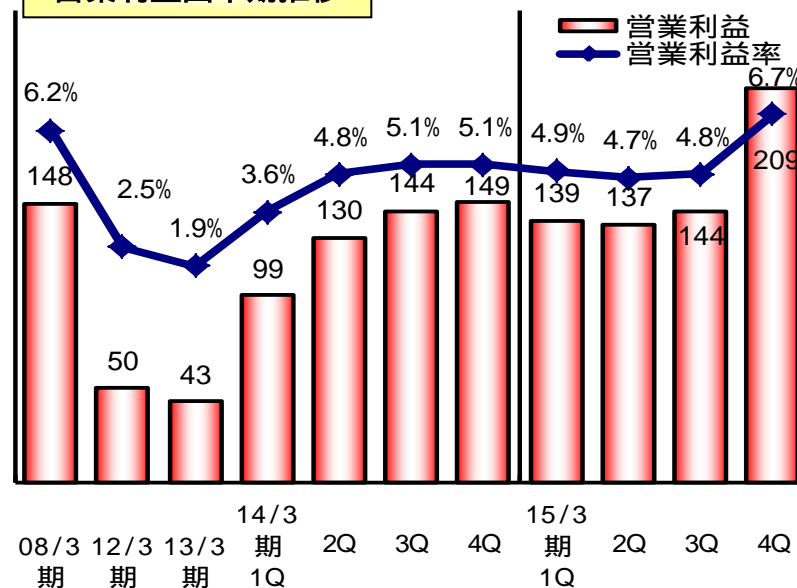
機械器具部品		14/3期	15/3期	増	減	増	減	率
ステアリング	売上高	5,991	6,477	+ 486		+ 8.1%		
ベアリング	売上高	3,807	4,026	+ 219		+ 5.8%		
駆 動	売上高	1,397	1,472	+ 75		+ 5.4%		
【 合 計 】	売上高	11,195	11,977	+ 781		+ 7.0%		
	営業利益	523	631	+ 107		+ 20.6%		
	利益率	4.7%	5.3%					

「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



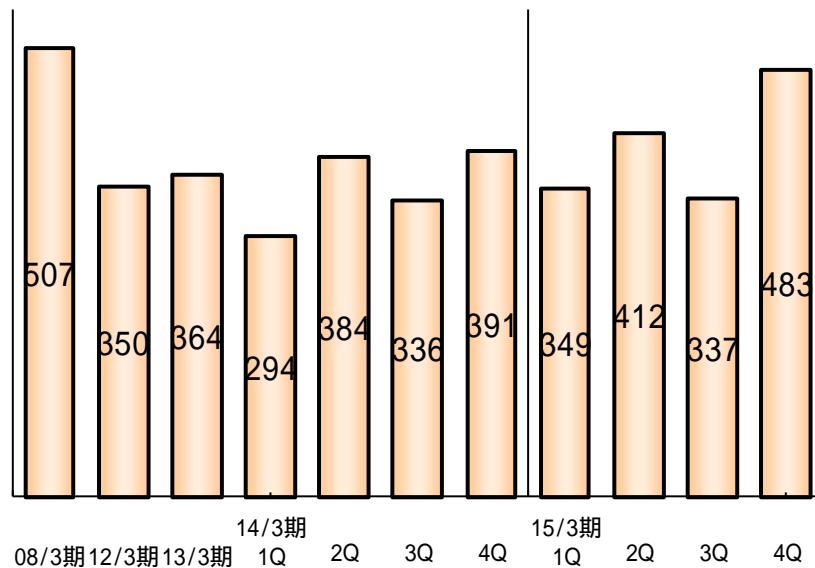
1-5) 事業別業績【工作機械 他】

(億円)

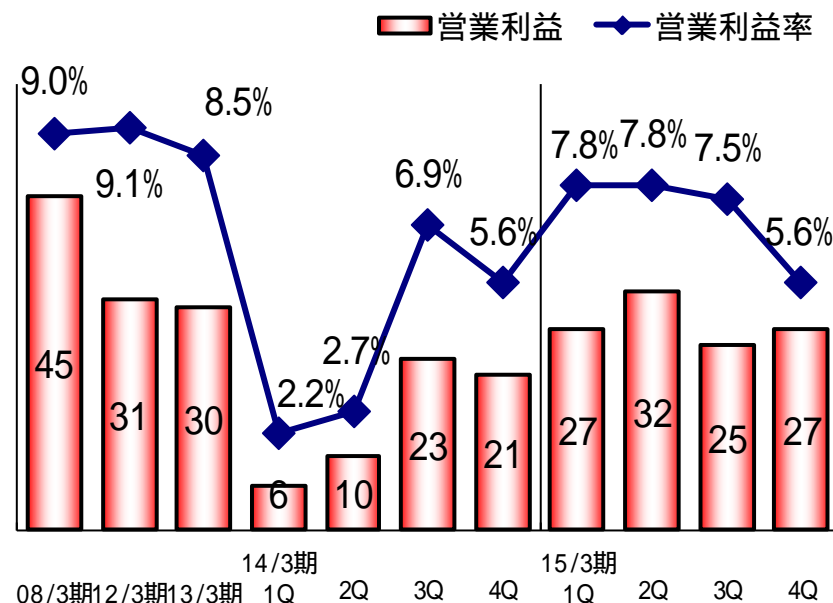
工作機械 他	14/3期	15/3期	増 減	増 減 率
売上高	1,406	1,582	+ 176	+ 12.6%
営業利益	62	112	+ 49	+ 80.2%
利益率	4.4%	7.1%		

「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



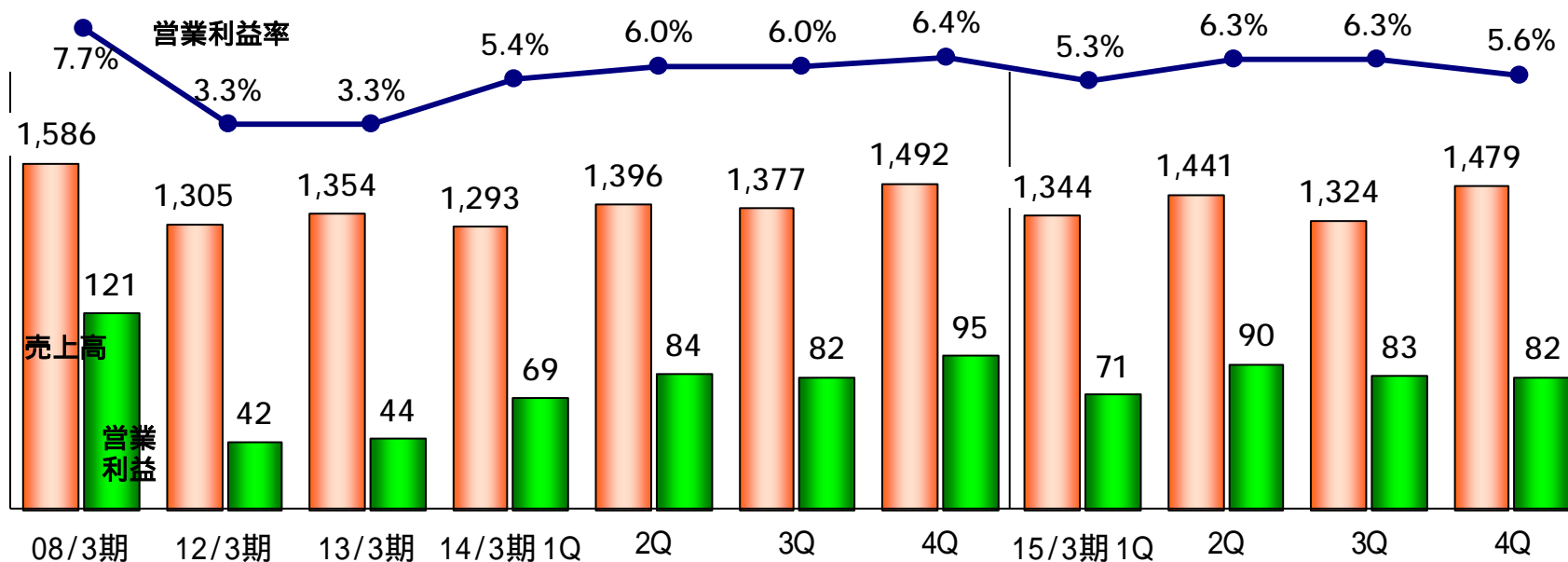
1-6) 法人所在地別業績【日本】

(億円)

日 本	14/3期	15/3期	増 減	増 減 率
売 上 高	5,560	5,590	+ 30	+ 0.5%
営 業 利 益	333	328	5	1.6%
利 益 率	6.0%	5.9%		

四半期推移

(億円)



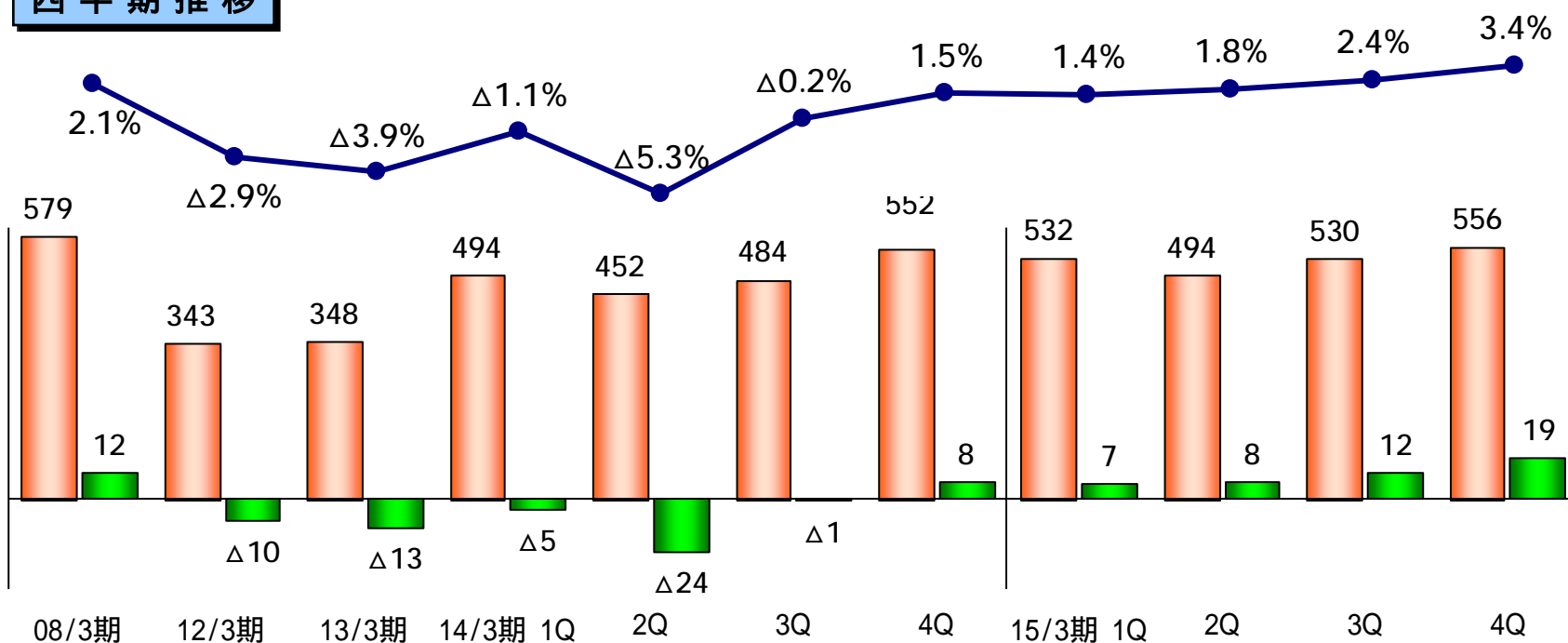
1-6) 法人所在地別業績【欧州】

(億円)

欧 州	14/3期	15/3期	増 減	増 減 率
売 上 高	1,983	2,114	+ 130	+ 6.6%
営 業 利 益	20	+ 48	+ 68	-
利 益 率	1.0%	2.3%		

四半期推移

(億円)

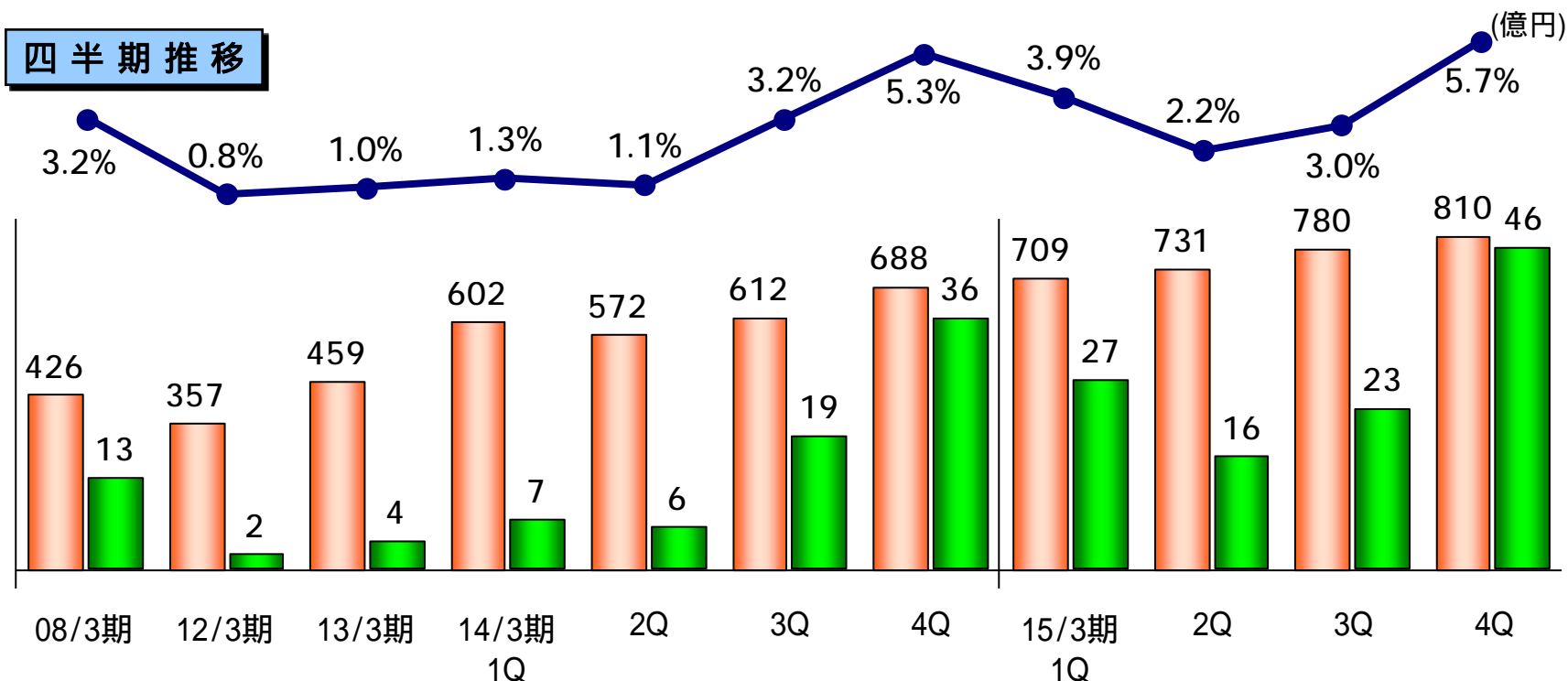


1-6) 法人所在地別業績【北米】

(億円)

北 米	14/3期	15/3期	増 減	増 減 率
売 上 高	2,475	3,031	+ 555	+ 22.4%
営 業 利 益	68	113	+ 45	+ 66.1%
利 益 率	2.8%	3.8%		

四半期推移

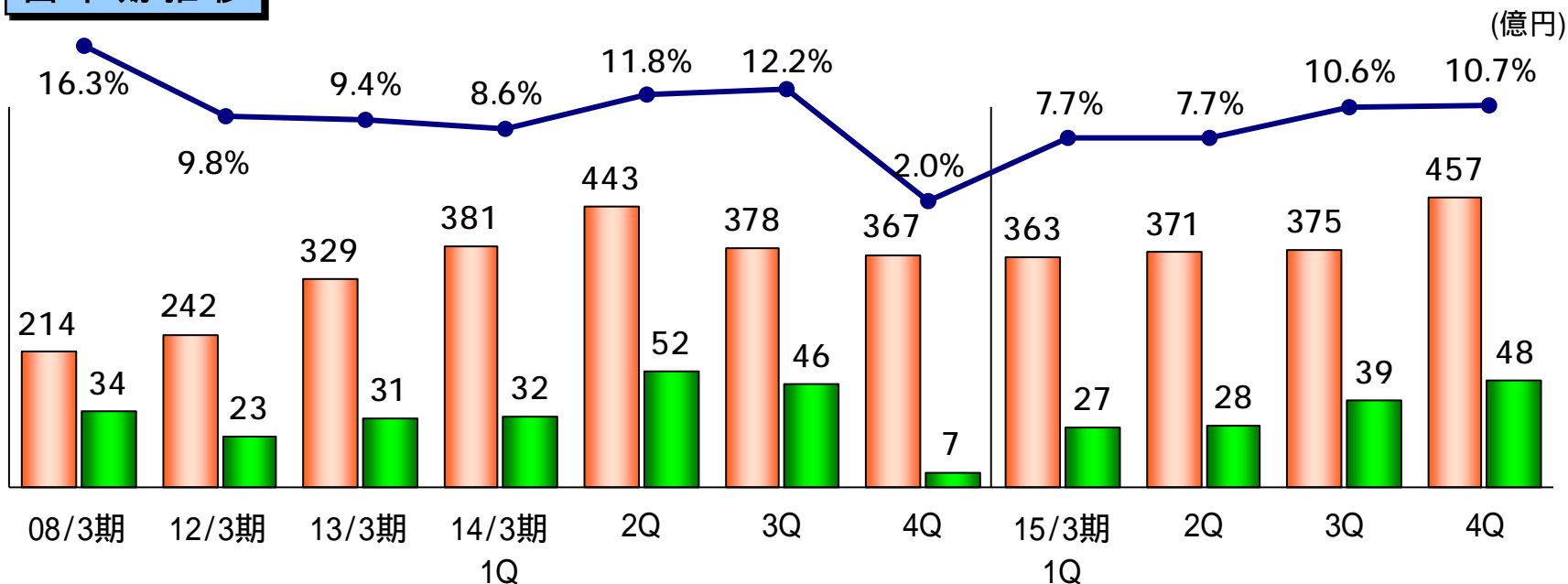


1-6) 法人所在地別業績【アジア・オセアニア】

(億円)

アジア・オセアニア	14/3期	15/3期	増減	増減率
売上高	1,570	1,568	2	0.1%
営業利益	136	145	+8	+6.1%
利益率	8.7%	9.3%		

四半期推移

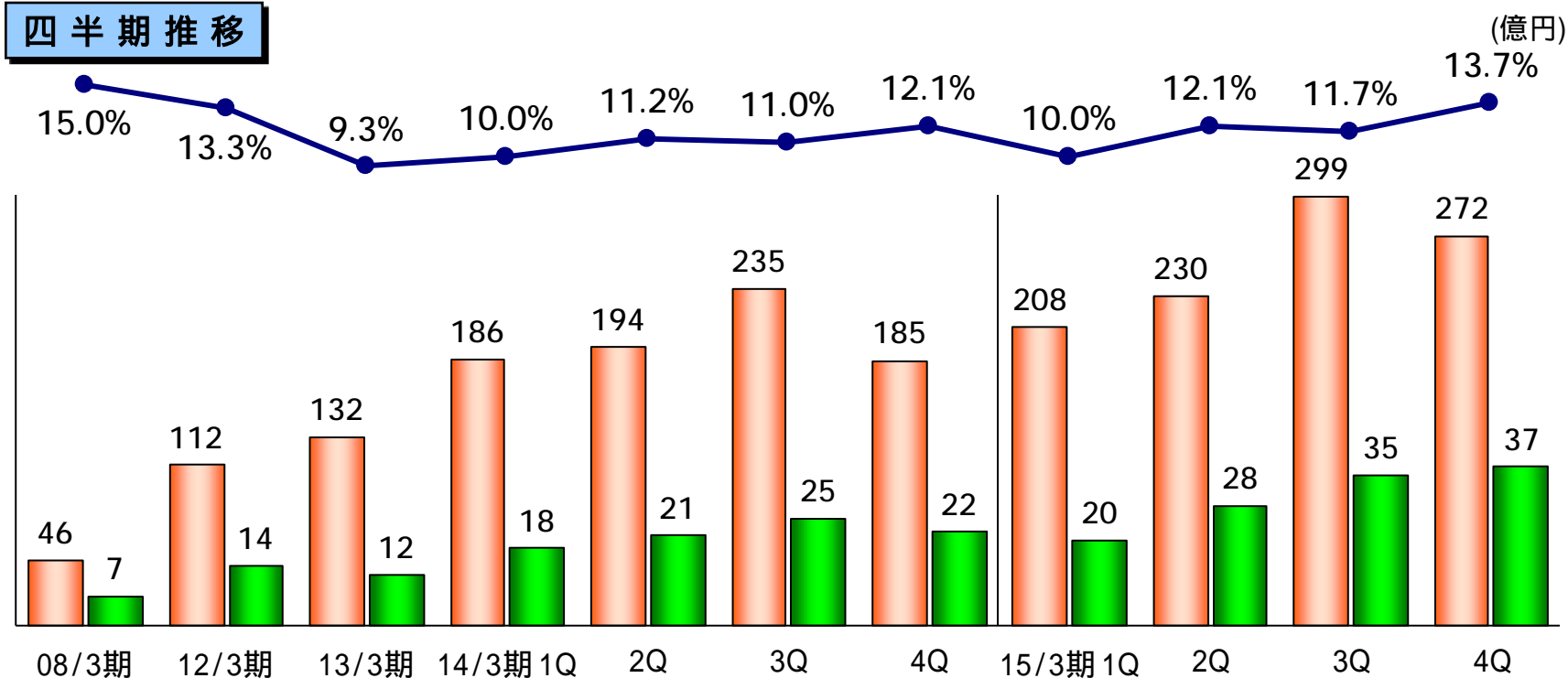


1-6) 法人所在地別業績【中国】

(億円)

中 国	14/3期	15/3期	増 減	増 減 率
売 上 高	801	1,011	+ 209	+ 26.1%
営 業 利 益	87	121	+ 33	+ 38.3%
利 益 率	11.0%	12.0%		

四半期推移



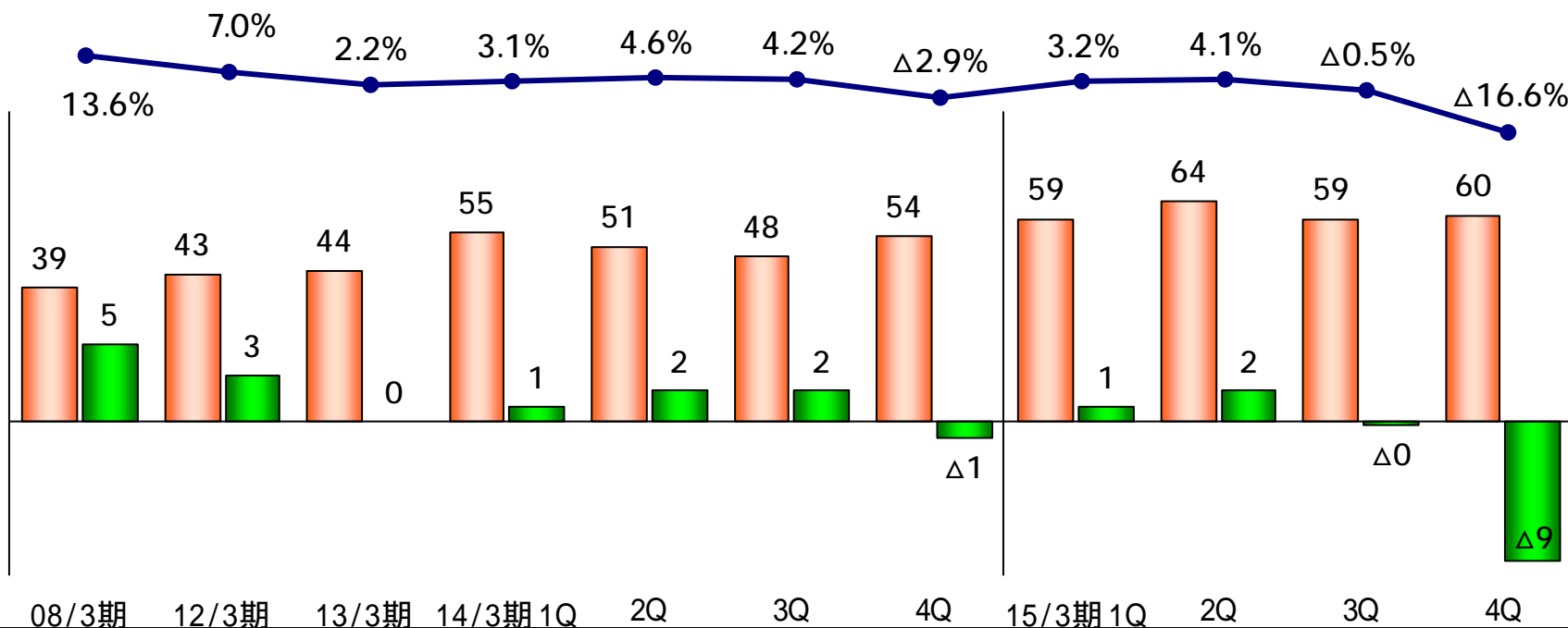
1-6) 法人所在地別業績【南米 他】

(億円)

南米 他	14/3期	15/3期	増 減	増 減 率
売上高	209	243	+ 34	+ 16.3%
営業利益	4	5	10	—
利益率	2.2%	2.4%		

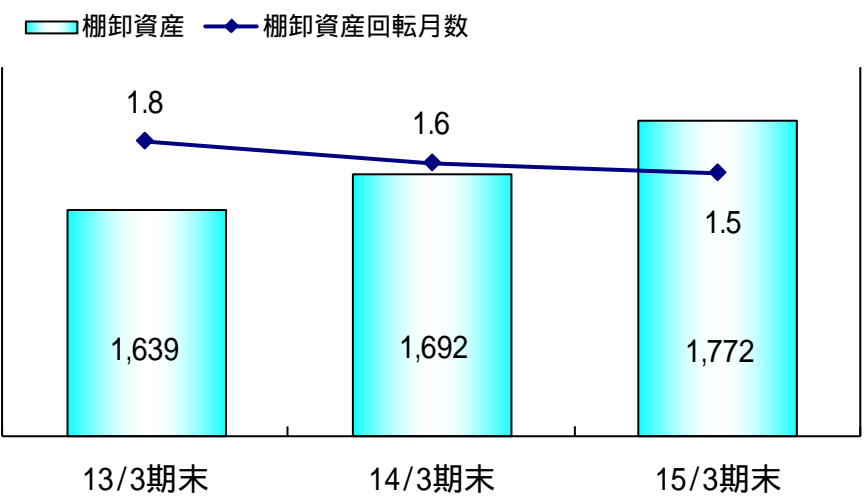
四半期推移

(億円)



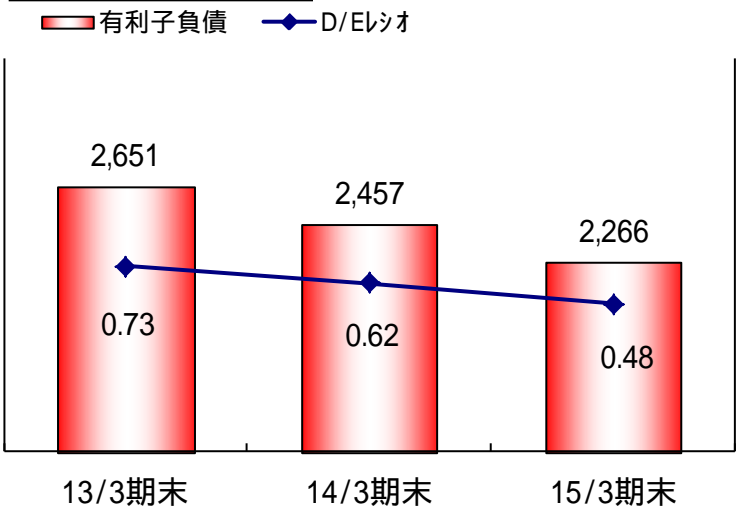
1-7) 財務データ

棚卸資産

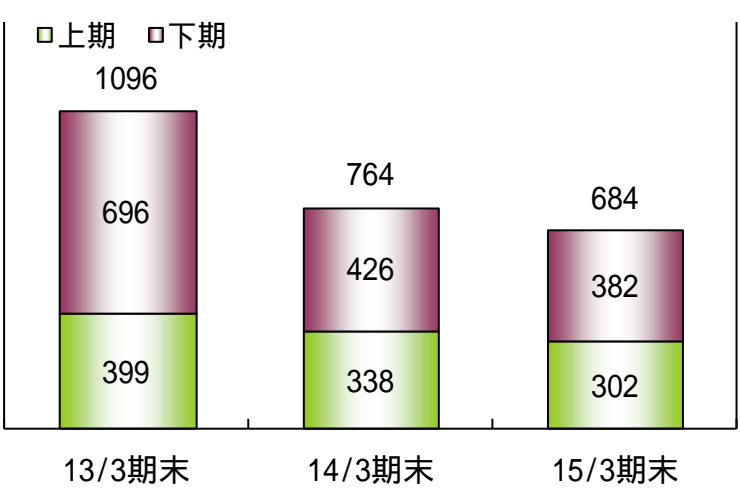


有利子負債

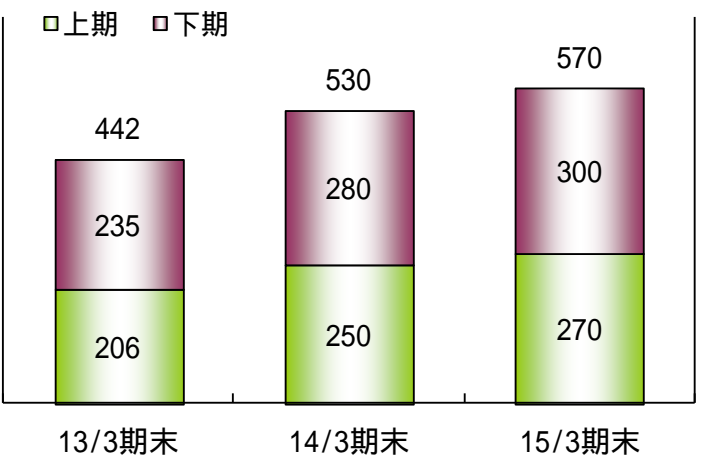
(単位 億円)



設備投資



減価償却費



1. 2015年3月期 業績

2. 2016年3月期 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

○新興国は引き続き低迷

- ・中国は安定成長を維持するも成長ペースは低調
- ・中国以外の新興国は先進国の好影響が及ぶも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) 2016年3月期 業績予想

(億円)

	15/3期 (実績)	16/3期 (予想)	増減額	増減率
売上高	13,559	13,700	+ 141	+ 1.0%
営業利益	(5.5%) 741	(5.7%) 780	+ 39	+ 5.2%
経常利益	(5.9%) 793	(5.8%) 800	+ 7	+ 0.8%
当期純利益	(3.1%) 425	(3.6%) 490	+ 65	+ 15.2%
為替レート (4 ~ 3月)	110円/USD 138円/EUR	115円/USD 125円/EUR	5円円安 13円円高	
設備投資額	684	750	+ 66	+ 9.6%
減価償却費	570	600	30	+ 5.3%

()は、売上高利益率

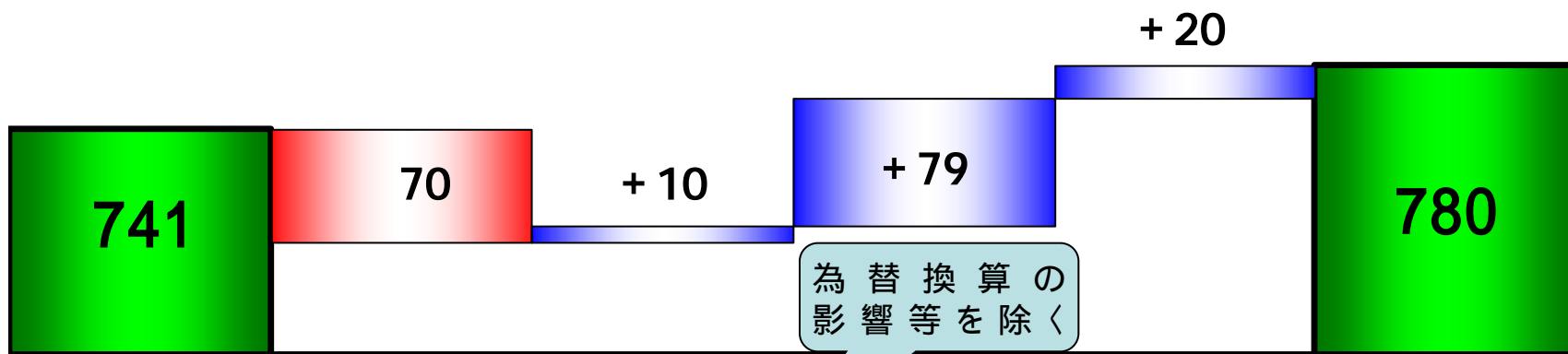
2-3) 営業利益の増減分析

営業利益 39 億円の増加

(億円)

減益要因 70億円

増益要因 109億円



為 替換算の 影響等を除く

15/3期	ダ 売	に 実 質 売 上 利 益 増 加	原 価 改 善	為 替 変 動	16/3期
	価 水 ン 準				

2-4) 事業別売上高

(億円)

	15/3期 通期(実績)	16/3期			増減額	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	6,477	3,265	3,450	6,715	+ 237	+ 3.7%
	ベアリング	4,026	1,950	2,000	3,950	76	1.9%
	駆 動	1,472	700	740	1,440	32	2.2%
	【 合 計 】	11,977	5,915	6,190	12,105	+ 127	+ 1.1%
工作機械 他	1,582	785	810	1,595	+ 12	+ 0.8%	
【 売上高合計 】	13,559	6,700	7,000	13,700	+ 140	+ 1.0%	

2-5) 法人所在地別売上高

(億円)

	15/3期 通期(実績)	16/3期(予想)			増減額	増減率
		上期	下期	通期		
日本	5,590	2,565	2,725	5,290	300	5.4%
欧州	2,114	995	1,025	2,020	94	4.5%
北米	3,031	1,570	1,590	3,160	+ 128	+ 4.2%
アジア・オセアニア	1,568	790	800	1,590	+ 21	+ 1.4%
中国	1,011	635	715	1,350	+ 338	+ 33.5%
南米他	243	145	145	290	+ 46	+ 19.0%
【売上高合計】	13,559	6,700	7,000	13,700	+ 140	+ 1.0%

1. 2015年3月期 業績

2. 2016年3月期 業績予想

3. 中期経営計画の進捗

中期経営計画 (2015-2019)



目次

1.初年度のサマリー

2.中計経営計画の概要

(事業戦略)

1)自動車部品事業戦略

2)軸受事業戦略

3)工作機械・メカトロニクス事業戦略

(機能軸の取組み)

4)グローバルでの人材マネジメント

5)財務基盤の強化

6)間接部門の業務改革

3.数値目線

3-1) 初年度のサマリー

1. 初年度のサマリー

経営環境

経営指標(連結)

3-1) 経営環境

【2014年度】

収益増と円安効果を背景に、経営基盤の強化を加速し
“足もと固め”と共に、“弾込め”についても取組んできた

【好材料】

開発段階からの顧客連携強化（フロントローディング活動）

市販の強化（販社・代理店の再編）

構造改革の目処付け完（欧州黒字化・中国現法再編）

【反省材料】

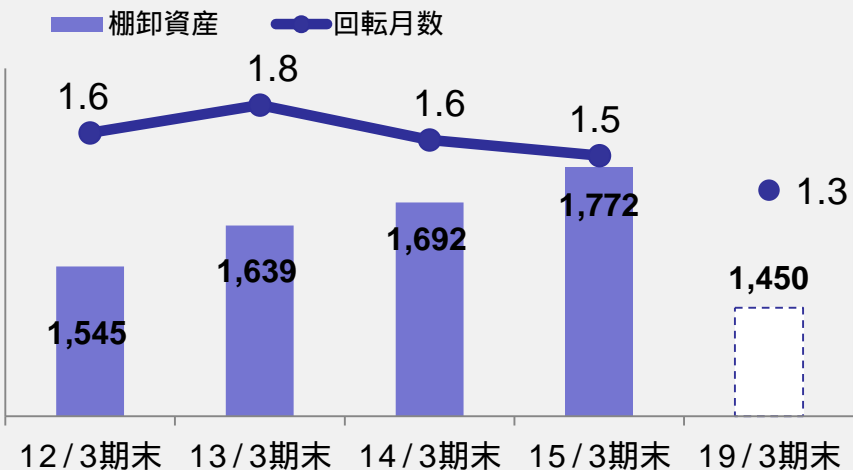
コストダウンの未達・棚卸資産の増加

生産性の向上未達

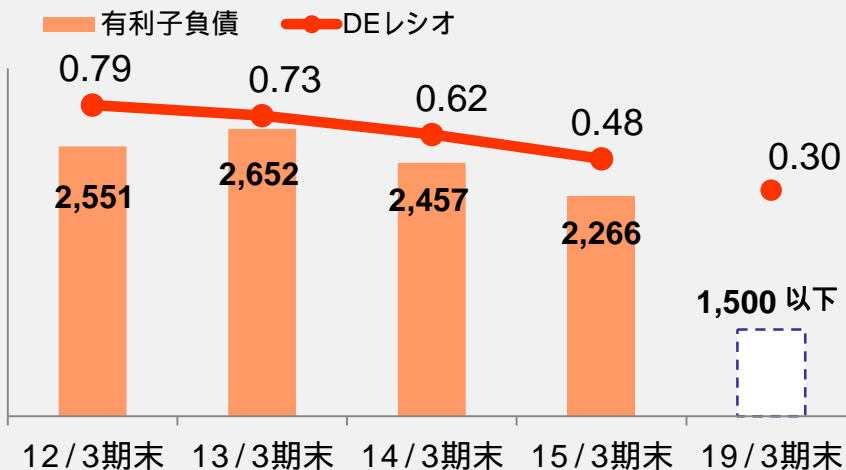
ベンチマーク不足・危機意識不足・スピード不足

3-1) 経営指標(連結)

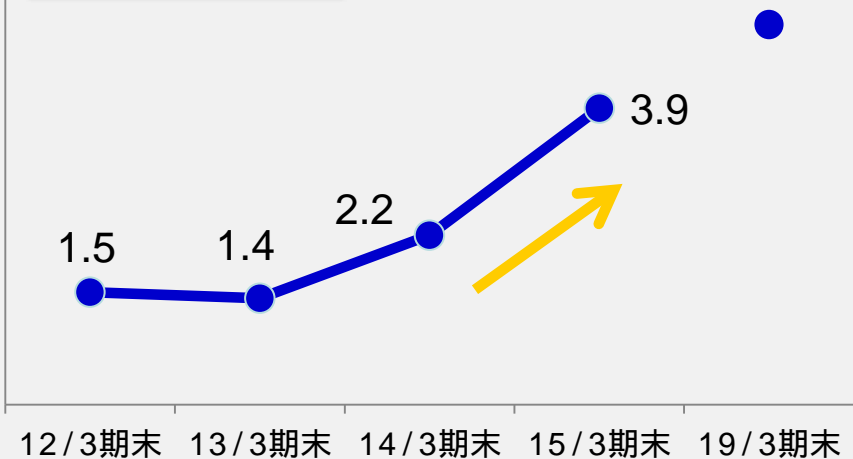
棚卸資産



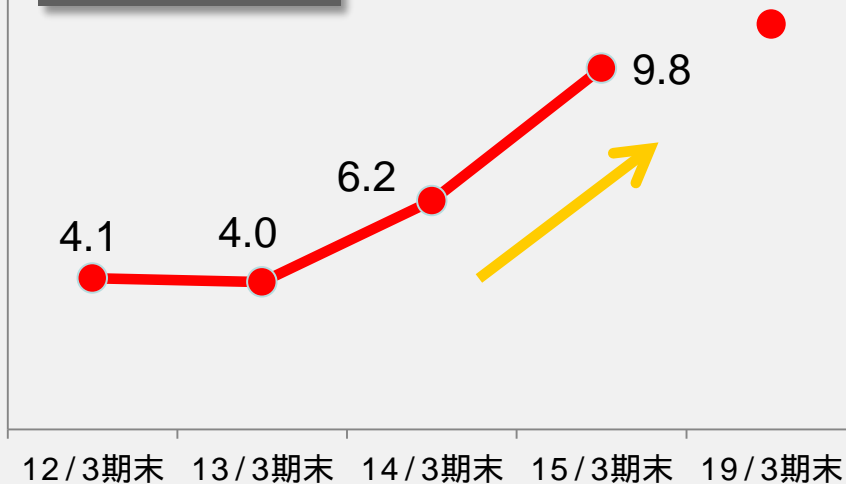
有利子負債



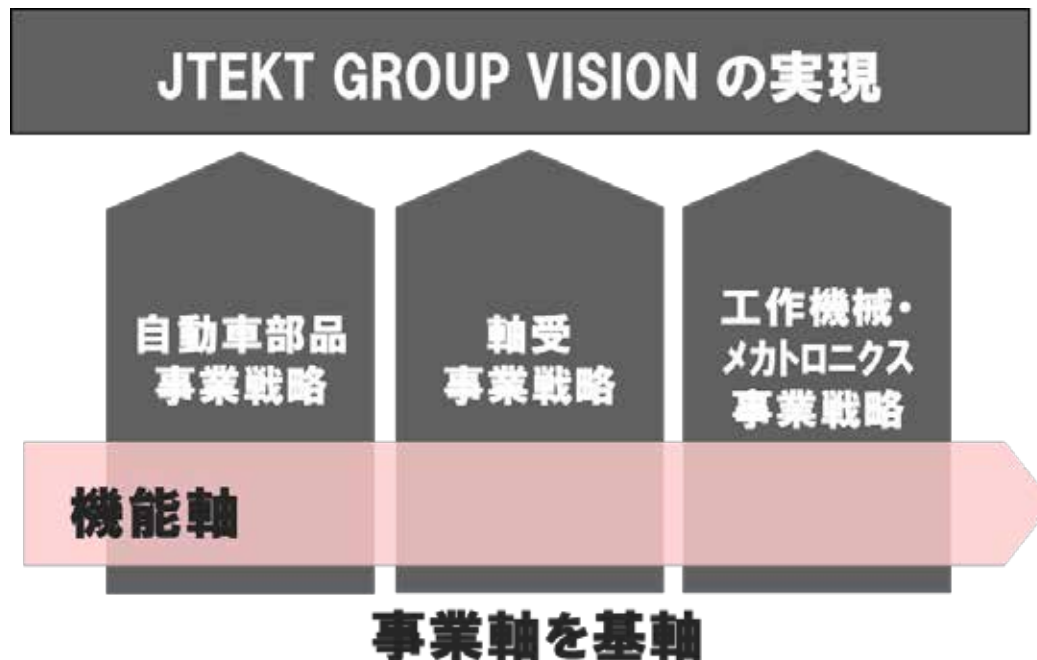
ROA



ROE



2. 中期経営計画の概要



自動車部品事業戦略

3-2-1) 自動車部品事業の目指す姿

“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

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

商品力の強化

収益力/原価企画力強化

グローバル対応力強化

市場対応力強化

タイムリーな商品企画
開発ロードマップ整備
フロント活動強化

原価企画活動強化
内製技術の確立
設備投資削減
事業の選択と集中

グローバル商談体制強化
欧州顧客への取組

供給体制整備
サプライチェーン強化

3-2-1) ステアリングの取組み(1)

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

重点取組

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）
- ・競争力ある商品の市場投入（RP/DP-EPS、次世代EPS）

ビジネスモデル 変革

- ・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

供給体制整備

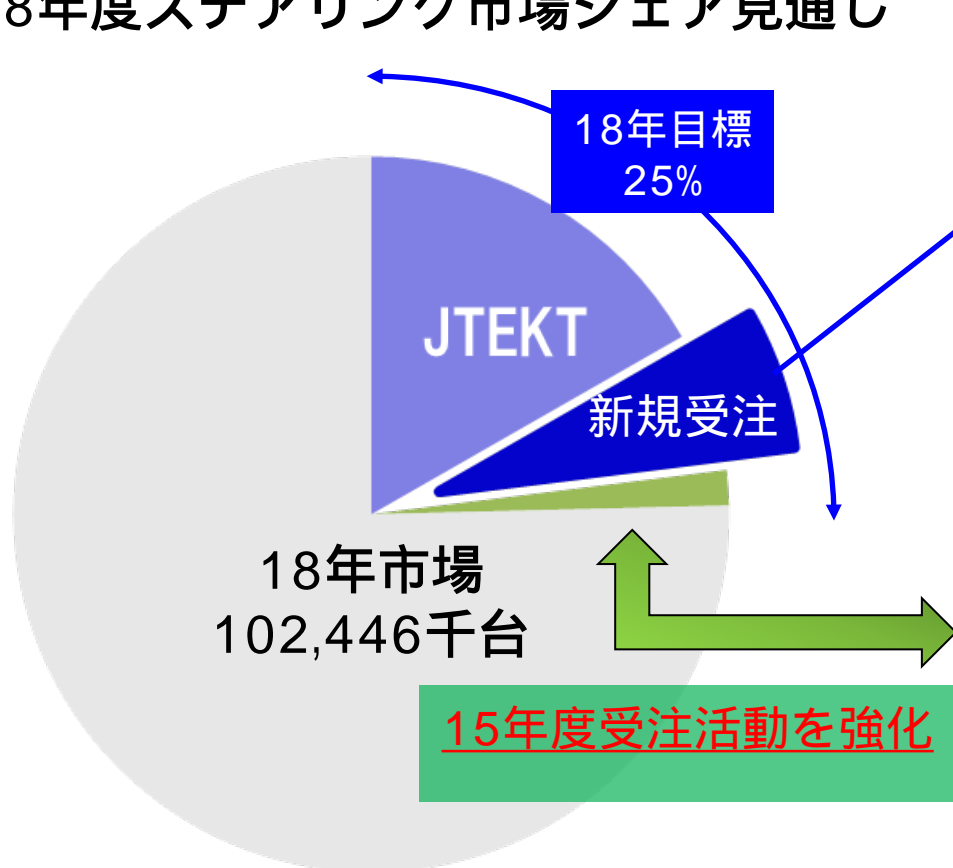
- ・グローバル供給体制の整備
(メキシコ拠点設立/北米下流アシストEPS展開に伴う生産再編)

3-2-1) ステアリングの取組み(2)

14年度取組結果 (トップシェア維持への取組)

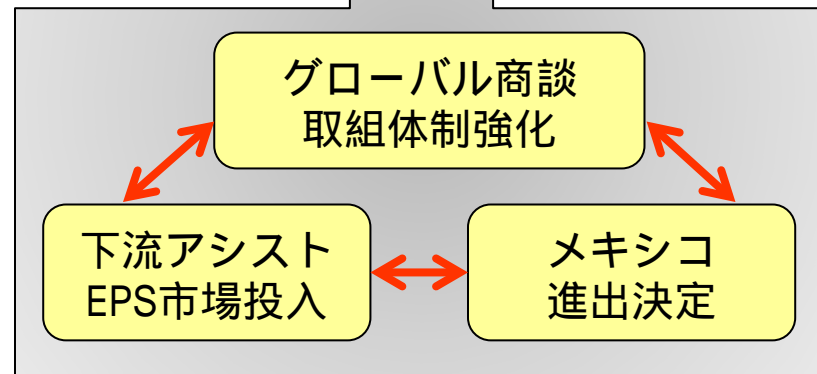
市場データに基づき当社独自調べ

18年度ステアリング市場シェア見通し



14年度新規受注
により
23%シェア確定

14年度受注活動の結果

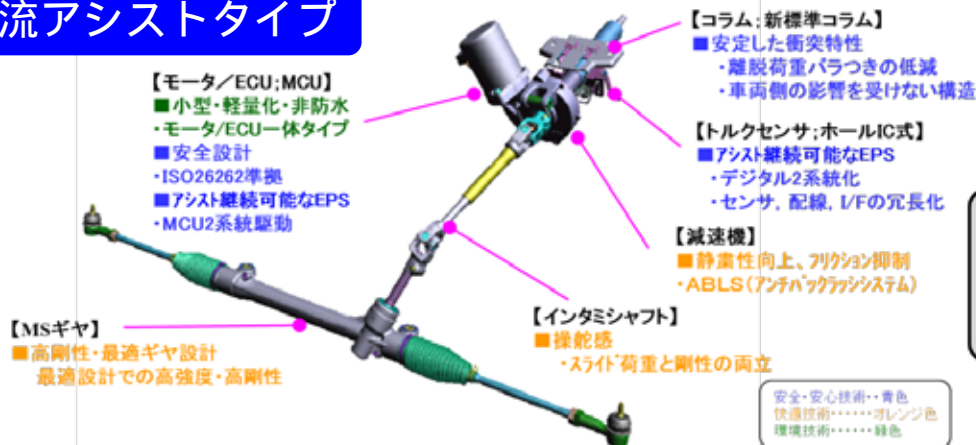


18年度トップシェア維持の目処付けは完了

3-2-1) ステアリングの取組み(3)

電動式パワーステアリングシステムラインナップ

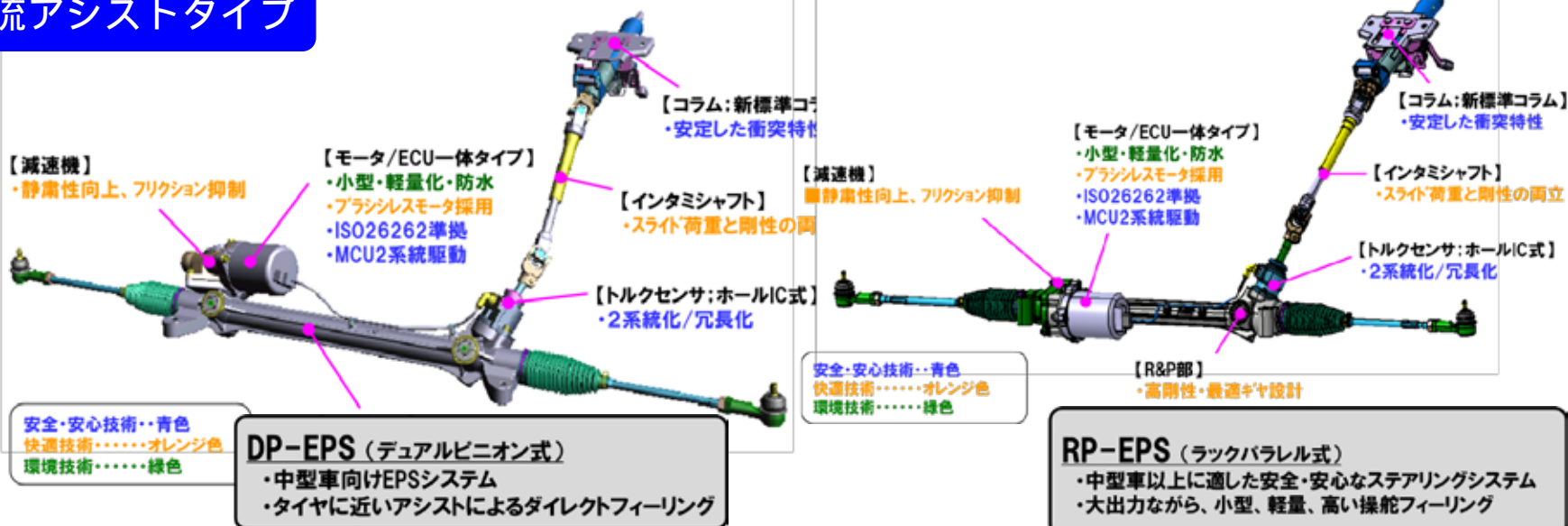
上流アシストタイプ



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
 ・安心・安全且つ、モータ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

下流アシストタイプ



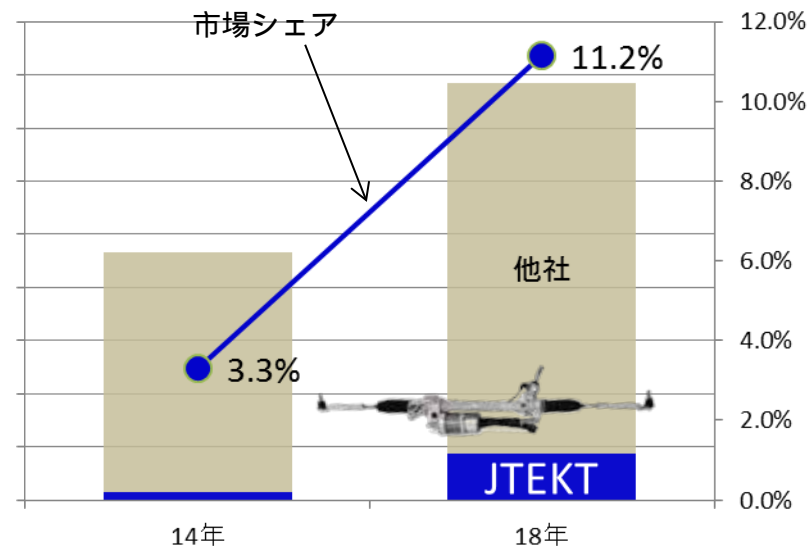
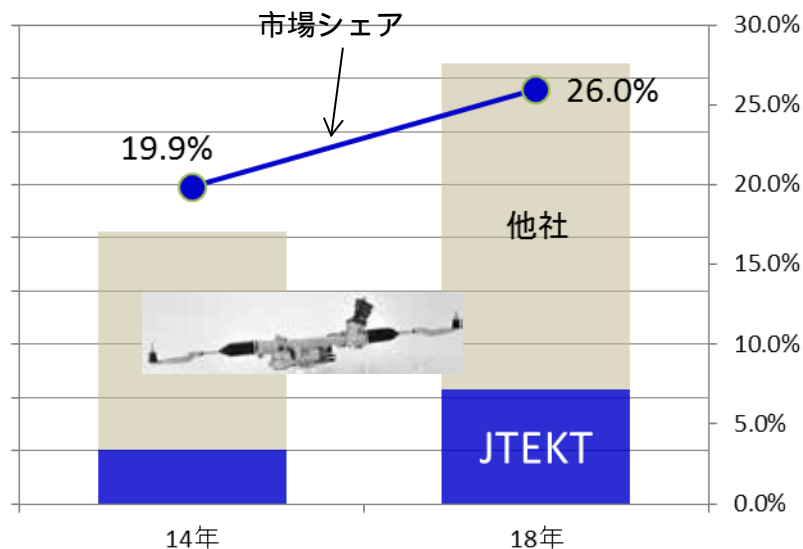
3-2-1) ステアリングの取組み(4)

14年度取組結果 (下流アシスト事業拡大)

市場データに基づき当社独自調べ

DP - EPS (デュアルピニオン式)

RP - EPS (ラックパラレル式)



- ü 中型車以上を中心に、下流アシストEPS市場が大きく拡大
- ü 市場の伸びに売り負けることなく、日・欧顧客からの受注が拡大

市場トレンド変化へ十分に追随し、トップシェア維持へ大きく貢献

3-2-1) ステアリングの取組み(5)

14年度取組結果 (商品力強化)

- 欧米系顧客へも提案可能となる次世代コラムの開発完了
- 日系顧客からは受注も獲得。17年日本・北米で量産開始予定

インナーチューブ収縮式機能保証コラム

チューブ摺動部で衝撃吸収を行う、新構造コラム

- ・ 従来品に対し、部品点数削減、大幅な軽量化を実現
- ・ 振動剛性アップにより、操舵感向上
- ・ 離脱荷重のばらつきを抑え、衝突時の衝撃吸収性能を向上



EPSシステムにおける基幹部品として、内製開発、内製化による更なる競争力向上を推進 (C-EPS用としても展開)

同様にEPS基幹部品であるMCUについても更なる競争力強化に向けた次世代内製MCUを開発中



3-2-1) ステアリング14年度振り返りと今後の対応

販売

成果	<ul style="list-style-type: none"> PM (プロジェクトマネジメント) 体制が定着 (グローバルマネジメント強化)
課題	<ul style="list-style-type: none"> 価格競争激化 (地域間価格差) 米系顧客層の更なる拡大対応

収益

成果	<ul style="list-style-type: none"> 収益を意識した受注活動 市場価格を意識した原低活動
課題	<ul style="list-style-type: none"> 原価企画活動の成果出しが不足 価格競争激化への対応

開発

成果	<ul style="list-style-type: none"> 次世代商品 (製品の進化) 企画 将来への弾込め加速 (ADAS、機能安全)
課題	<ul style="list-style-type: none"> VAVEを含めた足元固めの為の成果前出し

15年度以降の対応

売り方

- PM (プロジェクトマネジメント) 体制の更なる強化

コスト競争力/収益力強化

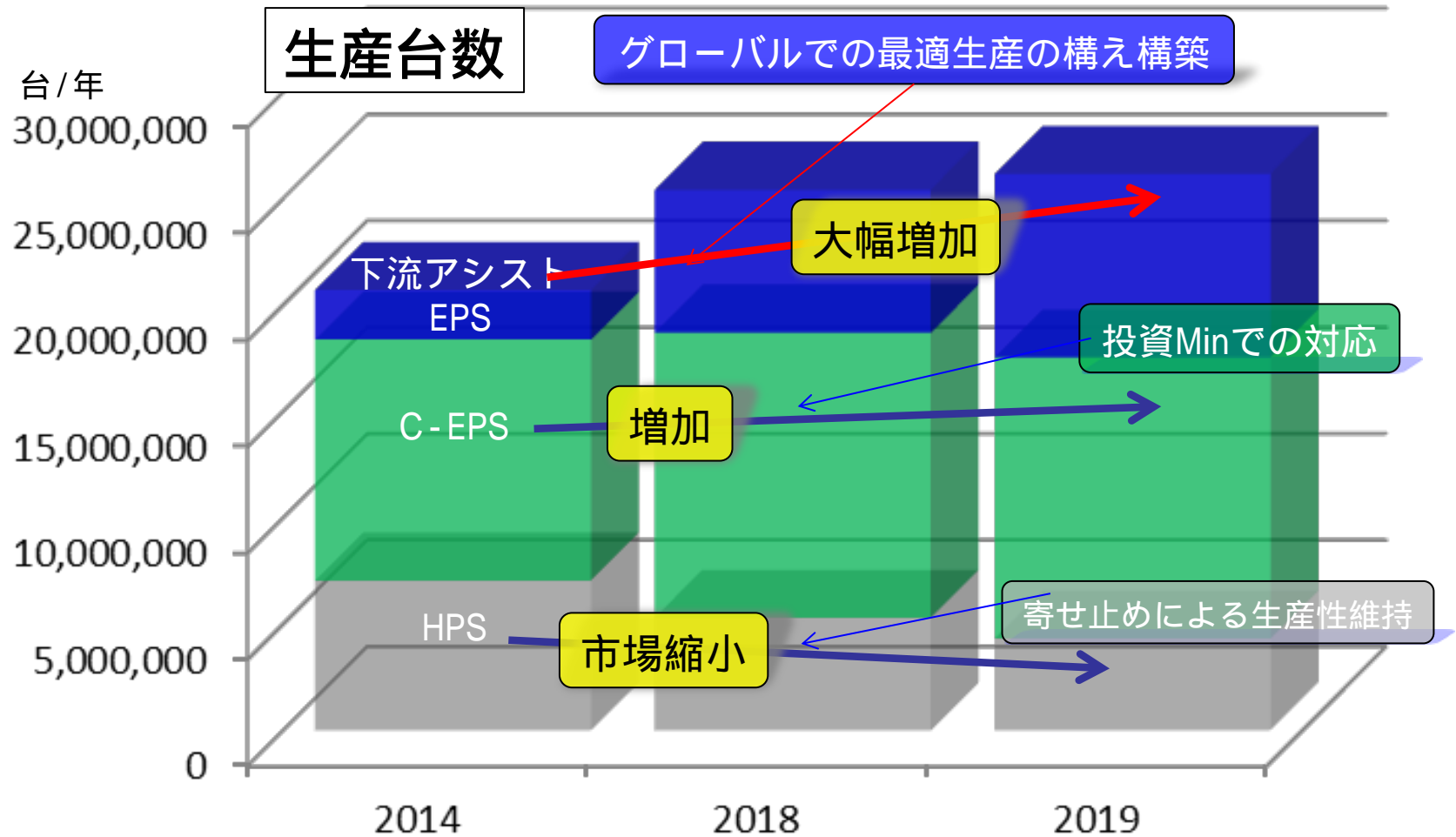
- 作りの改革
 - 投資削減 / 安価設備
 - 無人化 / 新技術
- 徹底したBMによるコスト競争力強化
- 買い方改革

技術

- 次世代商品の開発加速 (低コストで商品力のある商品)
 - C- EPS基盤の維持に向けた次世代商品投入
- 下流EPS量産開発完了 (RP- EPS)

3-2-1) ステアリングビジネス拡大

< 事業の持続的成長に向けて >



市場トレンドの変化へタイムリーに対応、最適生産の構えを構築

3-2-1) ドライブラインの取組み(1)

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 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

重点取組

商品力強化

- ・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（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

3-2-1) ドライブラインの取組み(2)

14年度取組結果（商品力の強化）

- ü 注力商品としてトルクコントロールデバイス次世代商品を開発
- ü 環境要求への提案型商品として（小型・軽量・燃費向上商品）、日・米顧客への取組を強化

ディスコネクト機構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
- ・ 高応答アクチュエータと低引き摺りクラッチをユニット化

OEM、デフサプライヤ問わずに提案出来る商品としてトップの地位
確立へ開発目処付け完了

3-2-1) ドライブラインの取組み(3)

14年度取組結果 (顧客拡大・市場開拓)

【欧州】日欧での市場開拓チーム立ち上げ

- ・ 欧州での技術者増強
- ・ 部品展示会への出展 / 冬季寒冷地試験実車デモ対応
- ・ 欧州技術 (トルセン・電動ポンプ) とのシナジー商品開発

欧州

欧州・中国で拡販への取組を強化

中国

【中国】日中での市場開拓チーム立ち上げ

- ・ 顧客層の拡大 (既存商品の展開)
- ・ 電動化 / 環境対応商品トレンド調査

アジア

次世代プロペラシャフト受注
・ 15年5月より生産開始

日本

北米

米系顧客向けディスコネクト商談
対応強化

- ・ 日米連携した大部屋活動
- ・ デフサプライヤと連携

14年
地域別
売上規模

ü 欧州・中国ではリソースを投入し、プレゼンス拡大に向けた体制整備が完了 (市場ニーズ、拡販ポテンシャルの見極めを推進)

3-2-1) ドライブライン14年度振り返りと今後の対応

販売

成果	<ul style="list-style-type: none"> ◦ 欧州市場調査の体制整備着手 ◦ 製品毎の事業性検証が完了
課題	<ul style="list-style-type: none"> ◦ ターゲット商談の受注実績

収益

成果	<ul style="list-style-type: none"> ◦ 主要製品での大部屋活動成果 (CVJ事業黒字化目処付け、ITCC採算向上など)
課題	<ul style="list-style-type: none"> ◦ コスト競争力強化活動の成果出しが不足

開発

成果	<ul style="list-style-type: none"> ◦ ディスコネットユニット：顧客との商談フェイズへ移行 (日米系顧客提案を継続中)
課題	<ul style="list-style-type: none"> ◦ 省燃費に貢献する商品開発の加速

15年度以降の対応

売り方

◦ **売り方改革**

- ・重要商談への取組強化 (PM制展開)
- ・市場開拓の推進 (例) 欧州市場
- ・欧州現法とのシナジー拡大

コスト競争力/収益力強化

◦ **作りの改革**

- ・投資削減
- ・無人化 / 新技術

◦ **徹底したベンチマークによるコスト競争力強化**

◦ **買い方改革**

事業戦略

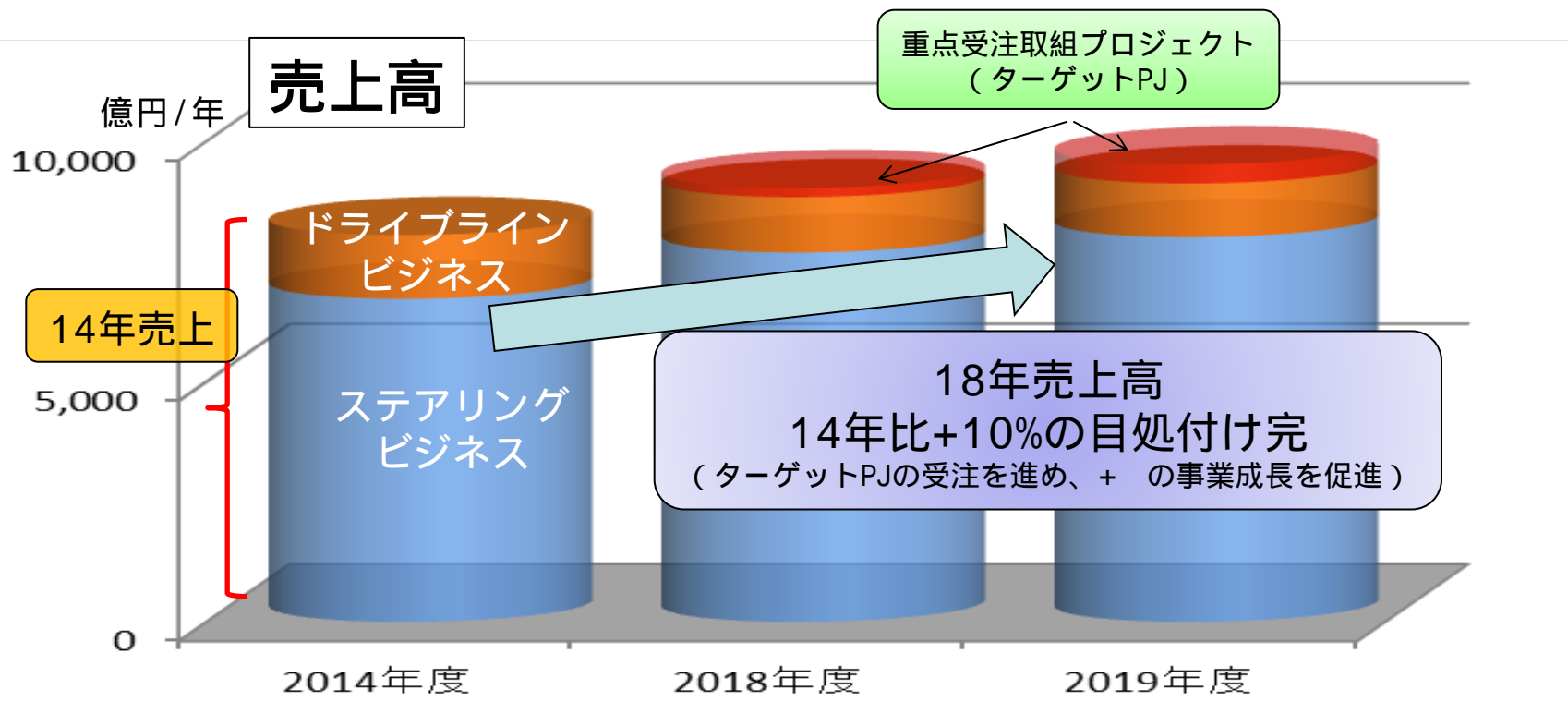
◦ **選択と集中の実行**

- ・注力事業へのリソースシフト

◦ **将来への弾込め**

- ・HEV / EV市場対応、新商品企画加速

< 事業の持続的成長に向けて >



自動車市場の拡大に合わせ、事業を持続的に成長させ続ける

1．グローバル商談取組体制の更なる強化

- ü PM (プロジェクトマネージメント室拡大)
- ü 駆動商談への活動展開

2．競争力の更なる強化

- ü 基幹部品戦略の加速 (MCU、コラム、インタミ、MSギヤ)
 - ・内製開発も含め、他社を凌駕するコストの実現

3．商品開発

- ü RP-EPS 量産開発完了～量産 (商品化)
- ü ディスコネクト 次世代への進化
- ü 次世代電動オイルポンプ開発、商品化

4．事業戦略

- ü メキシコ拠点立ち上げ～競争力ある拠点へ
- ü 北中米事業再編

軸受事業戦略

3-2-2) 2014年度 中期計画 (2014-2018)

目指す姿

グローバル市場の伸びに追従し、体質の強化を図る

商品別・業種別戦略

×

重点課題対応
(構造改革、生産、営業、技術)

商品別戦略

TRB
(テーパローラーベアリング)

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

NRB
(ニードルローラーベアリング)

統合によるシナジー拡大
複合商品の開発を推進

HUB
(ハブユニット)

ボールHUBは維持
テーパ-HUBを強化・拡大

SBB
(シングルボールベアリング)

高付加価値分野へシフト

業種別戦略 (産機分野)

鉄鋼

工作機械

風力発電

農業機械・建設機械

特殊環境 (医療・半導体)

2014年度の重点実施事項

構造改革	<ul style="list-style-type: none">・国分工場再編・海外工場の再編
生産力 生産技術力の 確立	<ul style="list-style-type: none">・多品種・小ロット対応ラインの強化
売り方改革 営業力の強化	<ul style="list-style-type: none">・産機・市販分野の拡販体制整備・提案型営業、販売技術の強化(販売技術部の新設)
市場変化に 対応した 商品力強化	<ul style="list-style-type: none">・重点商品の強化、ユニット・モジュール商品の開発・鉄鋼向け + 1 の強み領域の模索

3-2-2) 成果と課題 ① 構造改革

構造改革

成果

- ・国内工場、海外工場再編の方向決め

課題

- ・各地域が担う役割の明確化
- ・全地域での安定した事業運営に向けた事業体質の強化

国内外工場の再編 < 3地域の構造改革に注力 >



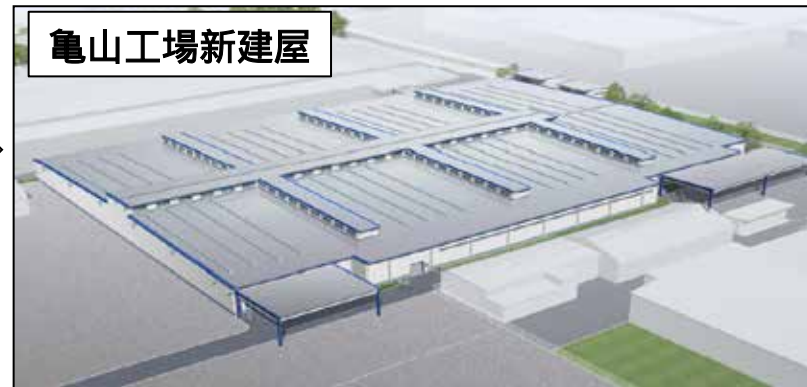
3-2-2) 成果と課題 ① 構造改革

国内生産体制の再編



香川・徳島
四国での前工程一貫加工

自動車用HUB 生産工場再編

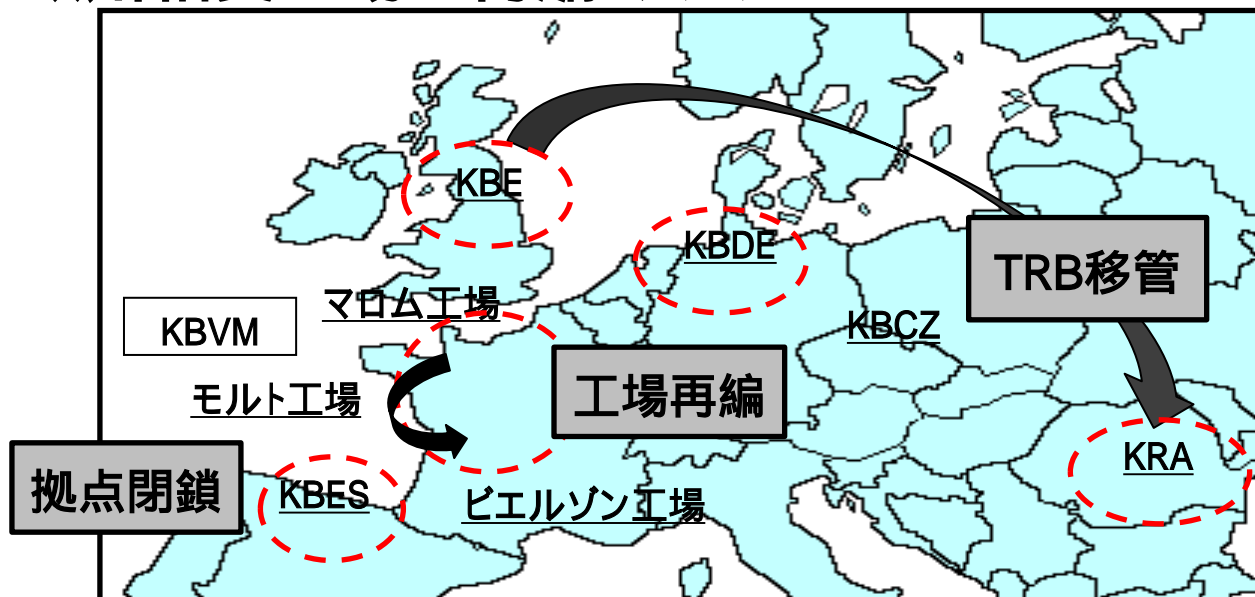


国分：産機軸受のマザー工場化

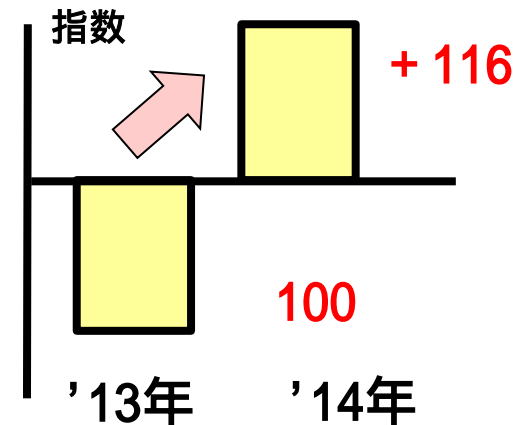
生産ライン	実施事項
中形・大形	・ ロットサイズに応じた最適ラインの構築
工作機械	・ スピンドル用軸受の加工技術革新
超大形	・ 組立工程のクリーン化による商品力向上

3-2-2) 成果と課題 ① 構造改革

欧州軸受工場 再編マップ



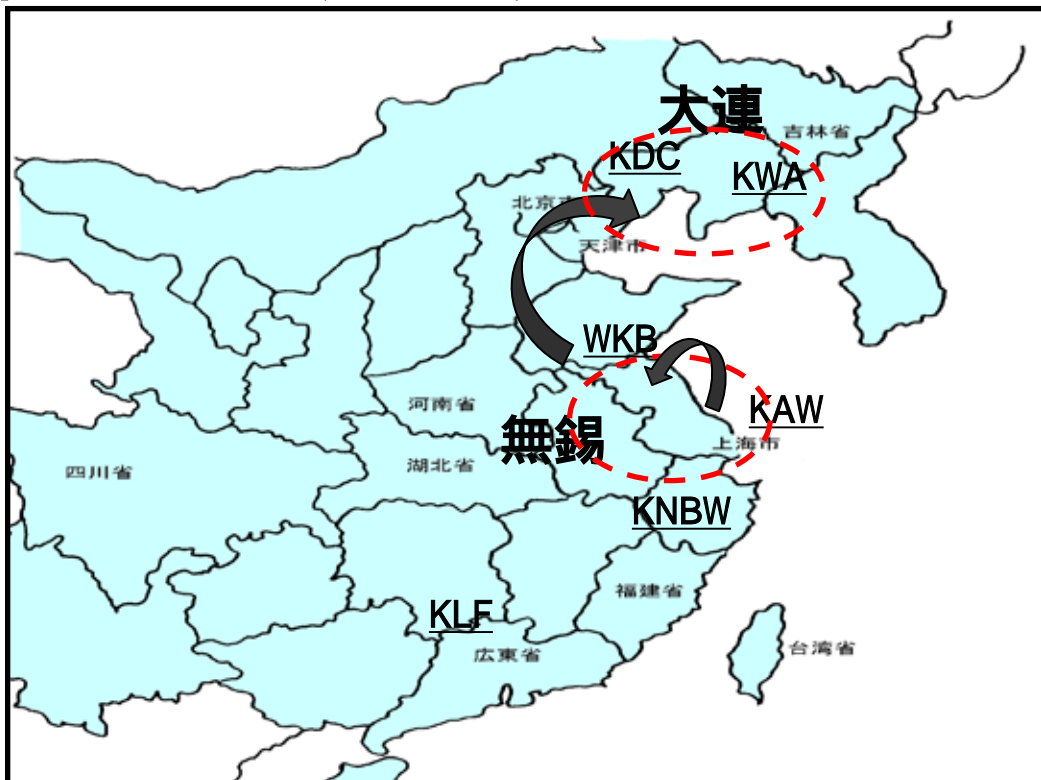
業績改善 (インデックス)



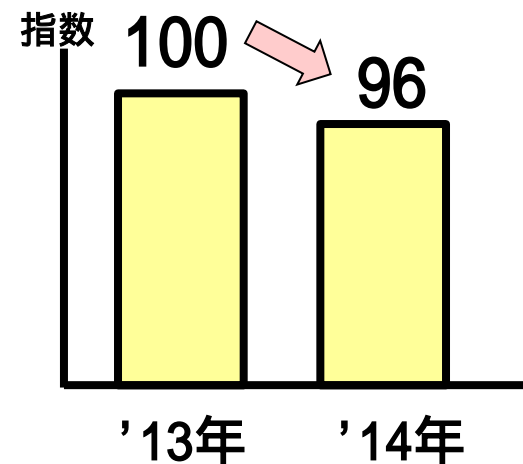
工場(国)	再編/構造改革	実施事項
KBE (イギリス)	HUB 専門工場化	・ TRBをKRA(ルーマニア)に集約
KBVM (フランス)	工場、管理部門再編	・ 生產品目の見直し/組織のスリム化
KBES (スペイン)	拠点閉鎖	・ 事業活動停止('14/12)
KBDE (ドイツ)	組織、物流の見直し	・ 寄せ止め/物流改善/組織のスリム化

3-2-2) 成果と課題 ① 構造改革

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)	実施項目
KDC (大連)	・ ミニチュア・小径S B B集約
WKB (無錫)	・ 小型サイズS B B集約
KAW (無錫)	・ 中型サイズS B B集約

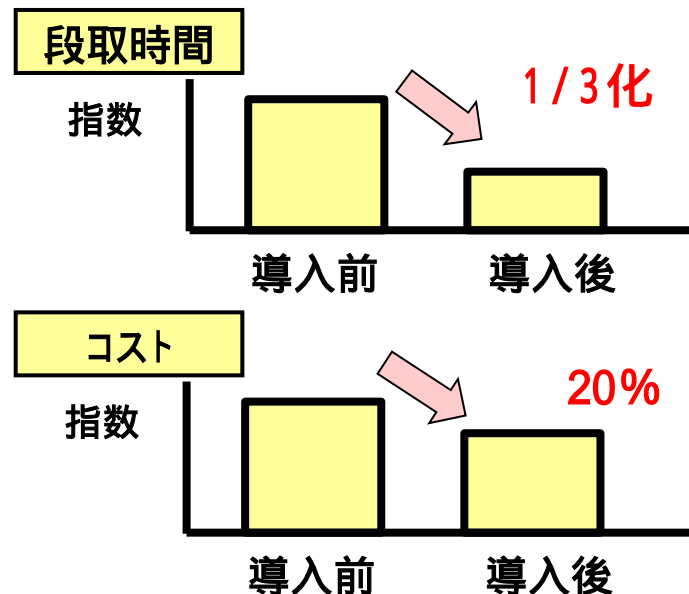
3-2-2) 成果と課題 ②生産

生産	成果	<ul style="list-style-type: none"> ・大部屋活動の推進による原価低減活動の定着 ・多品種小ロット生産のモデルライン設置 ・投資原単位削減 構想完了
	課題	<ul style="list-style-type: none"> ・最適工程、最適ライン構成の確立 ・現場力向上に向けた改善活動継続

多品種小ロット生産のモデルライン 円筒大型用複合研削



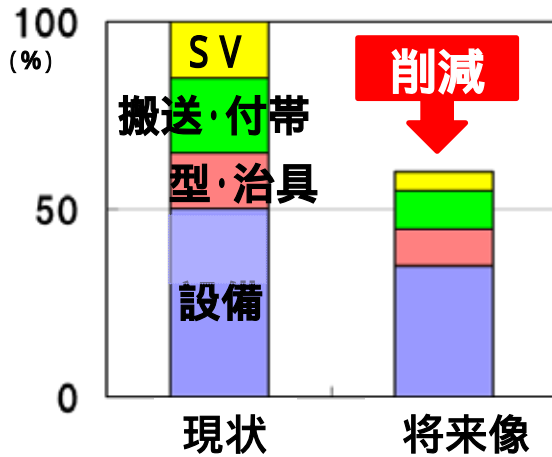
実際効果 (インデックス)



3-2-2) 成果と課題 ②生産

投資原単位削減

【量産ラインの設備投資原単位削減の考え方】



$$\text{設備投資原単位} = \frac{\text{設備投資額}}{\text{生産能力}}$$

→ 設備投資額削減
 → 生産能力向上

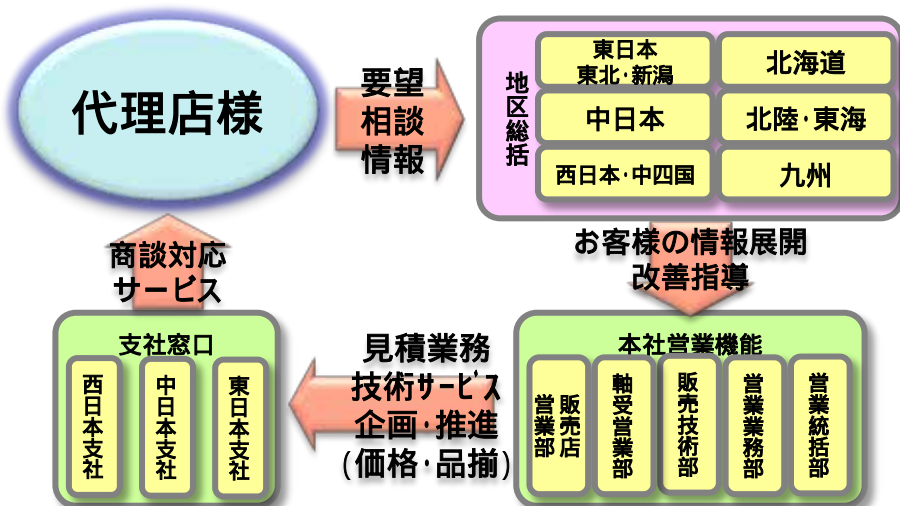
	設備投資額削減	生産能力向上
方策	1. 設備仕様 2. 付帯・搬送の図面の自前化 3. 現地安価設備の活用 4. 省機・省工程化 5. ライン編成の変更	1. 正味率向上 2. 加工時間短縮

営業	成果	<ul style="list-style-type: none"> ・国内販売体制の再編(光洋販売との合併) ・市販製品の目指す姿、アクションプランの策定
	課題	<ul style="list-style-type: none"> ・グローバル市場でブランド力向上活動の継続推進 ・マーケティングに基づく先行き予測、地域別戦略の再構築

市販体制強化

- ・グローバル地区担当制導入
(日本/米州/欧州/アセアン/中国)

日本国内 地区担当



市販体制強化

- ・ブランド知名度向上
- ・ホームページでの製品検索性向上
- ・カタログの充実
- ・包装改善



カタログの充実



新化粧箱(案)

技術	成果	<ul style="list-style-type: none"> ・高付加価値商品のターゲット選定による開発推進 ・アプリ別取組のアクションプラン明確化
	課題	<ul style="list-style-type: none"> ・次世代付加価値商品の開発着手、基盤技術の強化 ・技術シナリオの明確化

大形軸受技術開発センター



顧客ニーズに対応した商品開発例

産業機械	<ul style="list-style-type: none"> ・長寿命・高速化 JHSシリーズ自動調心ころ軸受
産業機械	<ul style="list-style-type: none"> ・高精度送り用減速機 トラクシヨンドライブユニット
自動車	<ul style="list-style-type: none"> ・次世代超低損失円すいころ軸受(LFT-)
自動車	<ul style="list-style-type: none"> ・燃料電池車の信頼性向上に貢献する軸受製品

3-2-2) 商品力強化の事例

(1) 顧客ニーズに対応した商品開発例 (産機軸受)

長寿命・高速化 JHSシリーズ自動調心ころ軸受

・過酷な使用条件に応える、長寿命、高速性に優れた、自動調心ころ軸受

外輪
・JTEKT仕様鋼

ころ
・ころ最大化
・ころ本数増加
・ころ姿勢安定化

内輪
・JTEKT仕様鋼

軸受構造図

長寿命化

最大 **4**倍

(当社比)

アキシャル荷重性能

最大 **20%UP**

(当社比)

高速化

許容回転速度

最大 **25%UP**

(当社比)

高温対応化

~**200°C**

※JHSは株式会社ジェイテクトの登録商標です。

3-2-2) 商品力強化の事例

(2) 顧客ニーズに対応した商品開発例 (産機軸受)

トラクションドライブユニット

・軸受のコア技術から生まれた、歯車では達成し得ない、高精度送り用減速機



回転ムラ極小

ノーバックラッシ

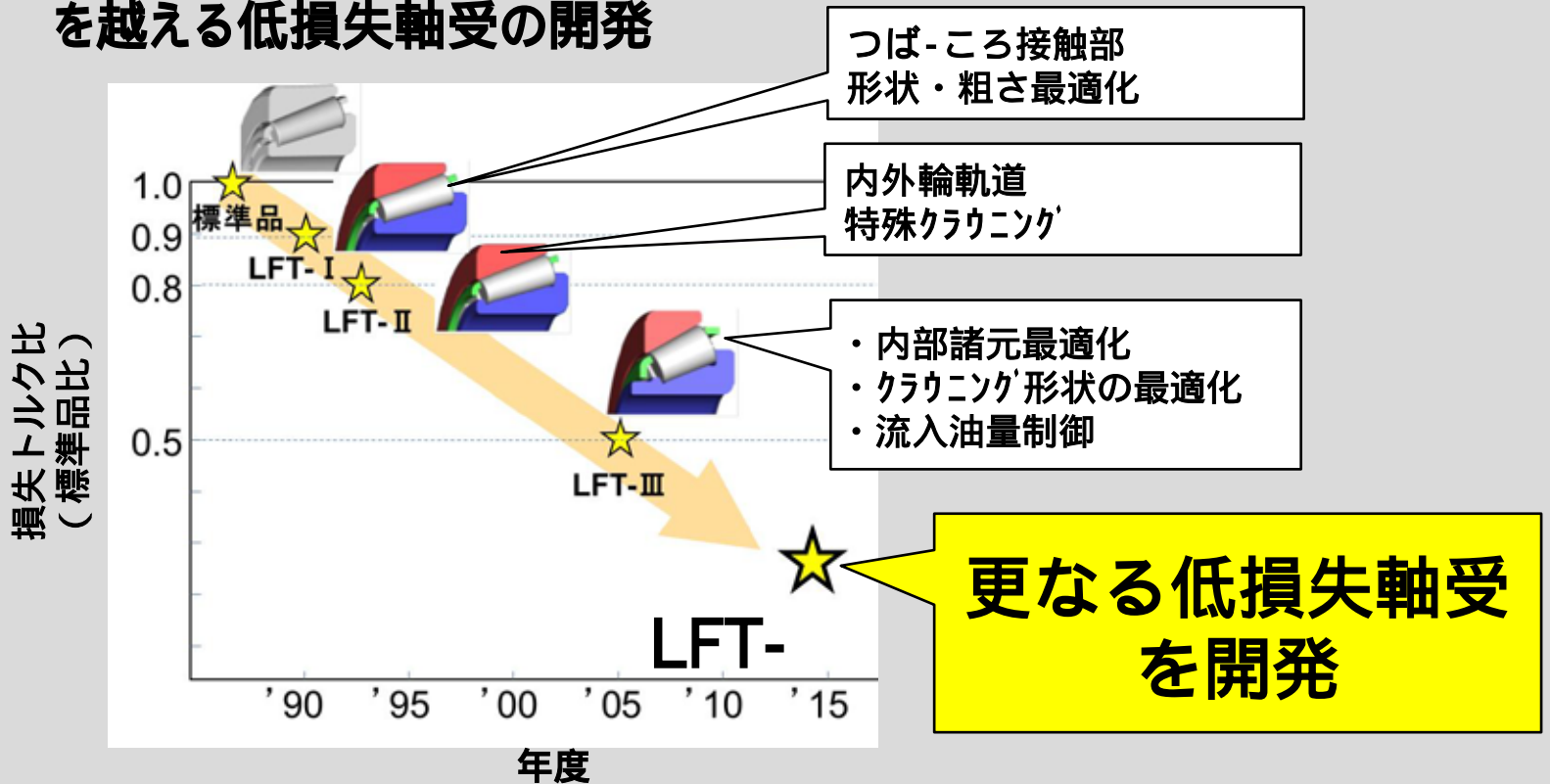
低騒音

3-2-2) 商品力強化の事例

(3) 顧客ニーズに対応した商品開発例 (自動車軸受)

次世代超低損失円すいころ軸受(LFT-)

・LFT- を越える低損失軸受の開発



3-2-2) 商品力強化の事例

(4) 顧客ニーズに対応した商品開発例 (自動車軸受)

燃料電池車の信頼性向上に貢献する軸受製品

・量産燃料電池車「MIRAI」に採用された軸受



ハブユニット

高剛性



トランスミッション
カウンタドライブ用玉軸受

薄肉・低トルク



トランスミッション
デフサイド用円すいころ軸受

低トルク

3-2-2) 2015年度 中期計画 (2015-2019)

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

<p>事業全体</p>	<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)
<p>自動車軸受</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・フロントローディング活動の強化 ・タイムリーな高付加価値商品の投入 ・シェアトップ3ポジションの維持
<p>産機市販軸受</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・ソリューション提案型ビジネスモデルの確立 ・No.1 & Only1 商品・サービスを確立しブランド力を向上 ・グローバルシェア拡大

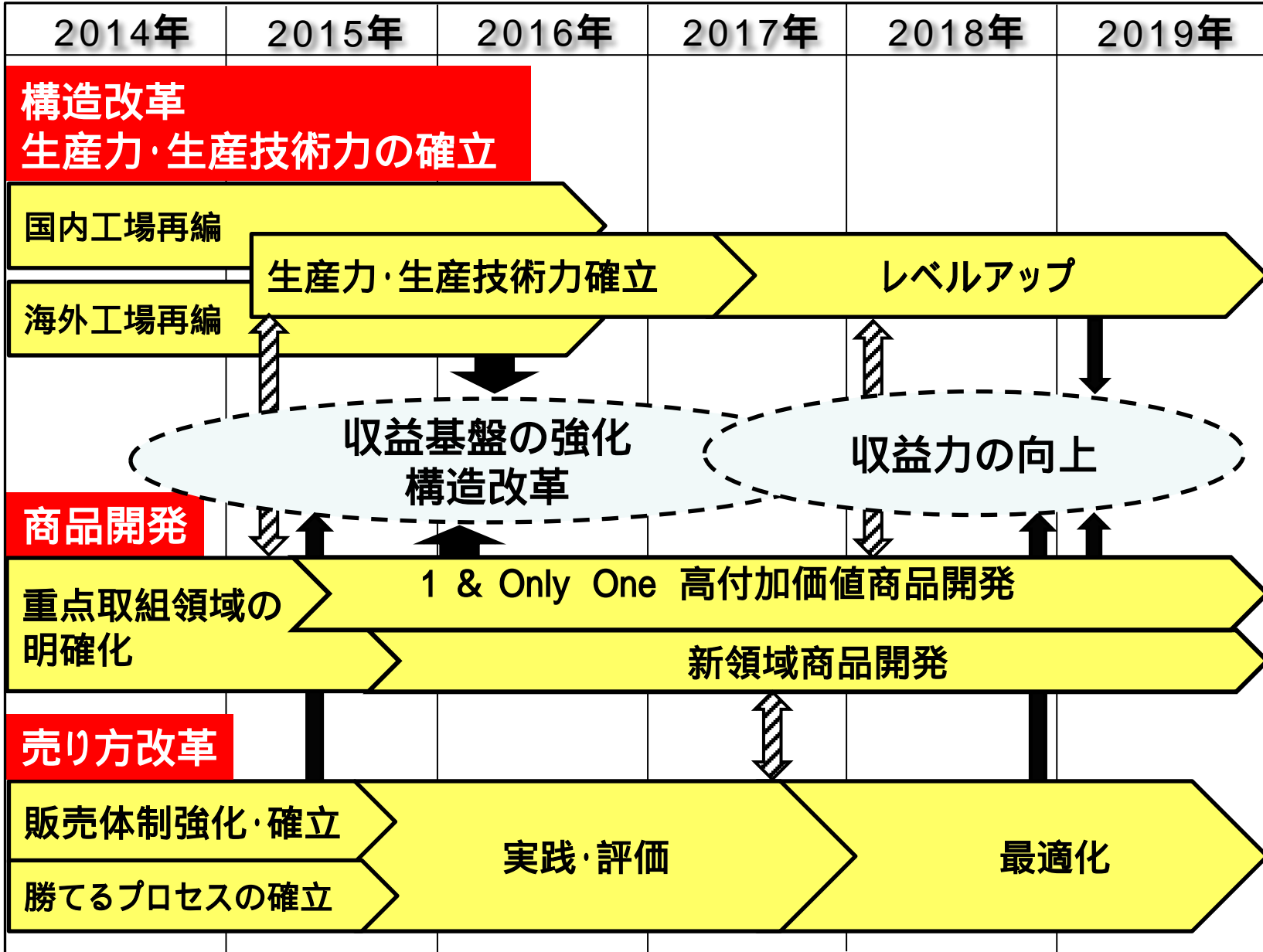
3-2-2) 2015年度 中期計画 (2015-2019)

事業戦略ストーリー

つくり

技術

営業



工作機械・メカトロニクス 事業戦略

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

営業力強化

- ・マーケティングの強化によるターゲットの絞込み
- ・アフターサービスのビジネスモデルを確立

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

モノづくり改革

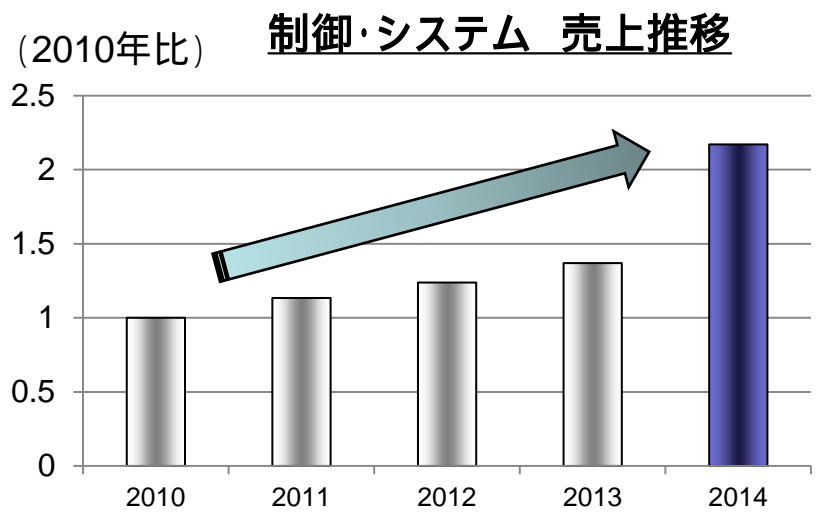
- ・刈谷ReBORNによるリードタイム短縮
- ・内製付加価値向上により、価格競争力向上

重点取組み事項

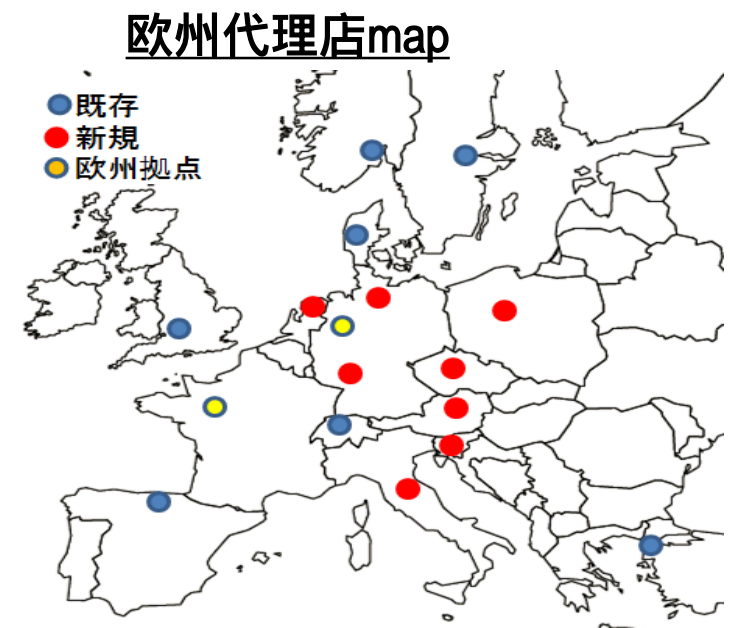
営業力強化	<ul style="list-style-type: none">U 地域特性とお客様視点に立った提案営業の推進U 販売網再構築/販売技術体制強化による受注高/決定率の向上U 地域のユーザーニーズに適したアフターネットワーク体制とアフタービジネスの強化U メカトロ拡販
商品力強化	<ul style="list-style-type: none">U マーケティング活動と連携した商品企画とタイムリーな新商品の市場投入(研削盤/マシニングセンタ)U ギヤ加工市場への参入
モノづくり改革	<ul style="list-style-type: none">U “刈谷ReBORN”成果の確実な刈取り<ul style="list-style-type: none">・設計リードタイム削減/機械加工生産性向上・キサゲレスの達成U 大部屋活動による標準機の原価低減U 設計プロセス改革による品質の向上

重点取組み事項の評価(1)

営業力強化	成果	<ul style="list-style-type: none"> U 制御システムの販売増 U 欧州代理店網の拡充
	課題	<ul style="list-style-type: none"> U ねらいを定めた受注活動 (引合主義からの脱却/進化) U 市場変調スピードへの追従



- ・PLC売上高はPLC業界で現在第5位
- ・2015年以降も伸びていく予想



- ・代理店拡充による販売サービス網強化

重点取組み事項の評価(2)

商品力強化

成果

- U 新型機へのモデルチェンジ/拡販
- U ギヤ加工市場への参入

課題

- U グループ保有技術によるシステム提案力の強化
- U ストーリーのある技術開発とタイムリーな商品展開



<円筒研削盤 GE4i・GL4i・GL5i>

「誰でも簡単に高度なモノづくりができる機械」



<ギヤスカイピングセンタ e500H-GS>

「ギヤ加工技術をマシニングセンタに集約」

重点取組み事項の評価(3)

モノづくり
改革

成果

- U 刈谷ReBORNの実施
- U 大部屋活動による標準部の原価低減

課題

- U 刈谷ReBORNの確実な成果出し
- U 客先仕様部分の原価低減活動の取組み

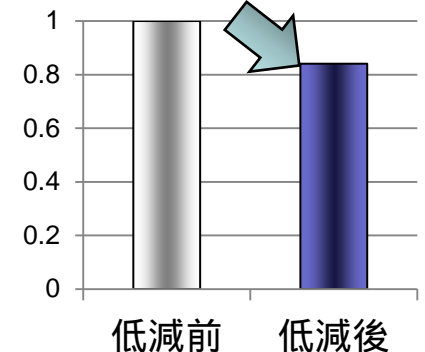
< FMS >



< 平面研削盤 >



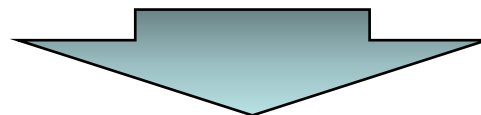
原価低減



- ・FMS無人稼働
- 平面研削加工によるキサゲレスなど
- 原価低減、リードタイム短縮

2014年度の振り返り

- ・仕事量確保と採算改善に追われ体質改善や中期計画への取組み不十分
- ・産業軸/客先軸/ワーク軸での戦略をグループ全体で策定し戦える体制づくりが急務



今後の重点課題

- ・体質強化
- ・ねらい市場・地域の明確化
- ・単体ではなくバリューチェーンで稼ぐビジネスモデル構築
- ・グループ総力で工程を網羅、差別化したシステム提案力強化
- ・ストーリーのある技術開発と商品展開

グループ保有技術の強みを活かし、バリューチェーンのビジネスモデルへ

3-2-3) 2015年度中期計画

目指す姿

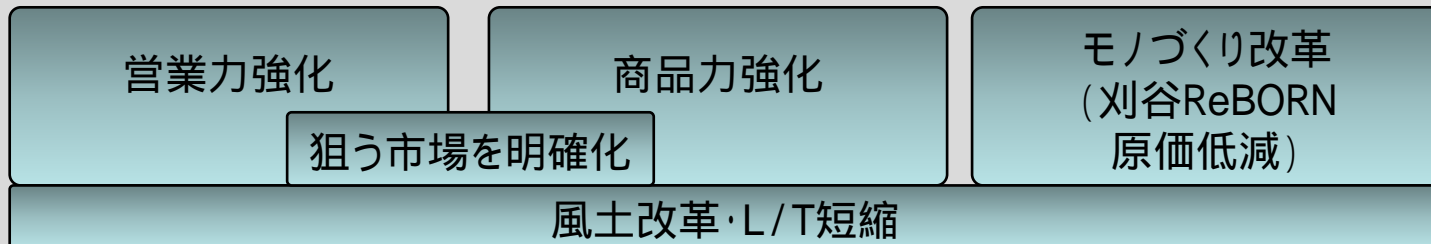
お客様から信頼される真の総合生産システムインテグレータ
モノづくりすべてのフェーズでバリューを提供

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	切削機 マシニングセンタ	ギヤスカイピング センタ	制御システム	カスタマーサポート
強い研削盤を より磐石に グローバルNo.1	プレゼンス向上 による非自動車 市場の強化	ギヤ加工市場での No1 & Only One	ラインコントロール システムで No1 & Only One	お客様サポート バリューの充実と 拡大で No.1

重点取組



バリューチェーンの確立/拡大により顧客を囲い込む

顧客・設備DB



ソリューション

グループ会社



技術・システム
提案

改良・改造
オーバーホール

機械販売



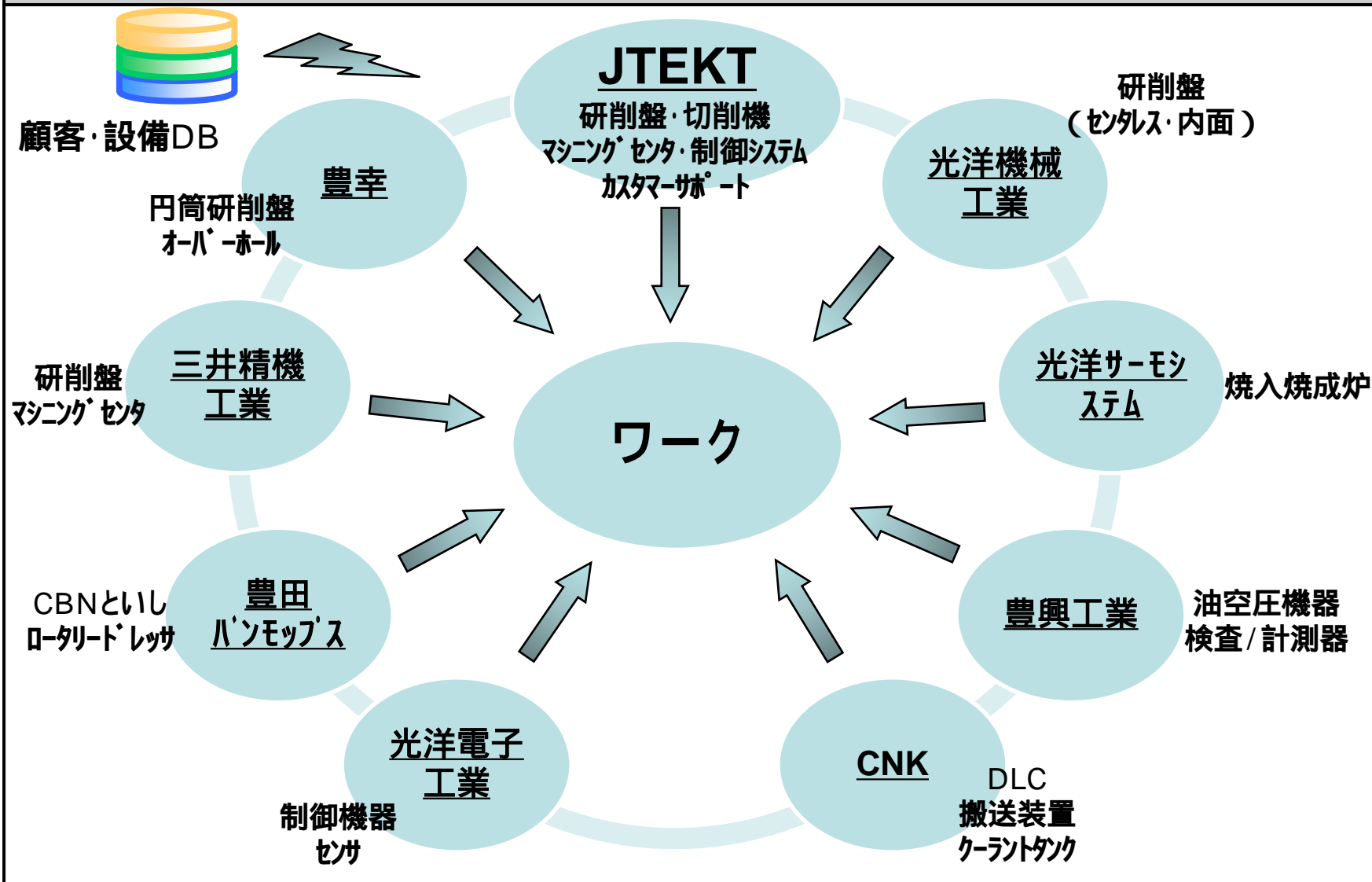
お客様

トレーニング
教育

生産支援
保守メンテナンス

サービスパーツ
提供

グループ保有技術のつながりでワークへ対応 (工程提案)



3-2-3) 2015年度中期計画(事業戦略③)

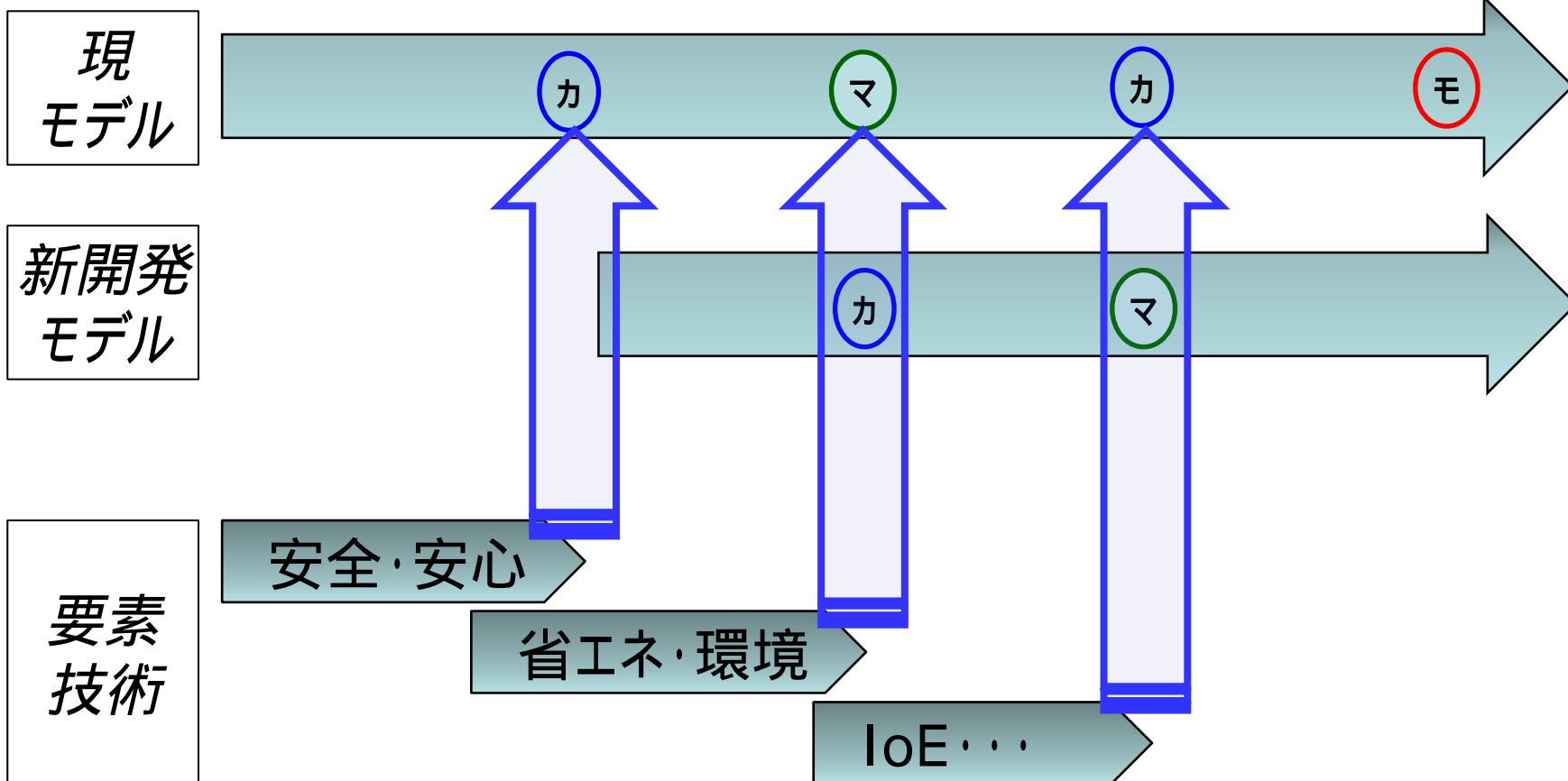
ストーリーのある技術開発と商品展開 (開発～市場投入までのつながり)

改良/改造

マイナーチェンジ

モデルチェンジ

戦略的な技術開発と商品展開による競争力の維持・向上



3-2-3) 2015年度中期計画と取組み

中期経営計画 (2015-2019)

15年
年度方針

16-17年
中期目標

18-19年
中期目標

中計の1年目を
切り出し

- 品質・コストの改善
- 仕事のやり方改革
- 引合～据付までのLT短縮
(各工程 = 部署のLT短縮)

「足もと固め」

5～10年先の
受注を見据えての
開発・営業

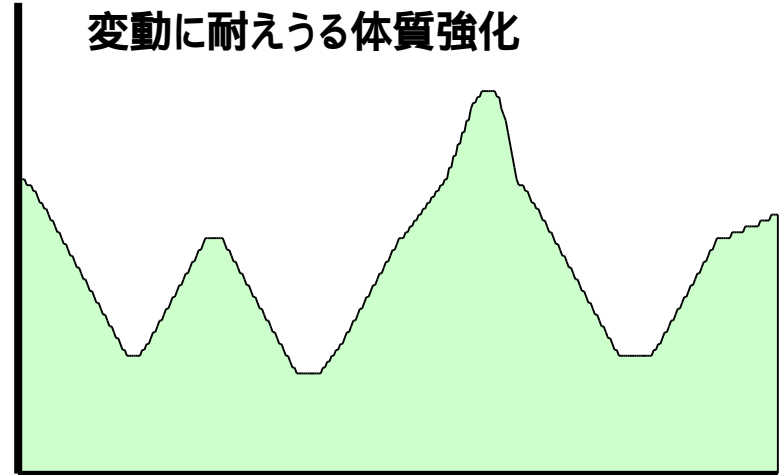
- 計画的な技術投入
- バリューチェーンの拡大
- 計画的な販売網の強化
- 新工法開発

「弾込め」

【需要変動の激しい業界】

変動に耐える体質強化

売上高・仕事量



時間軸

狙い市場を明確にし、計画的に事業展開
・5～10年先を見極めて仕事を進める

技術革新 a

b

c

バリューチェーン a

b

c

2015年度 工作機械・メカトロ事業本部 重点方針

- 1 . 体質強化
- 2 . ねらい市場の明確化
- 3 . 刈谷ReBORNの確実な成果出し
- 4 . メカトロ・制御事業の強化
- 5 . CSバリュービジネスへの転換

機能軸の取り組み

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

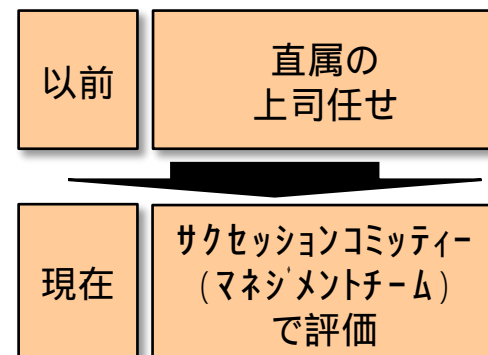
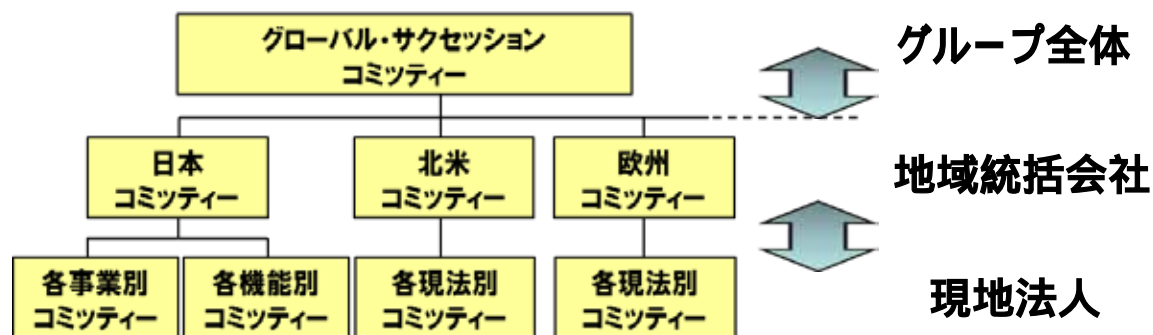
3-2-4) グローバルでの人材マネジメント(1)

目指す姿

グローバル経営人材の発掘 / 育成 / 最適配置

	2014年度	2015年度～
サクセッション プラン導入	ジェイテクト部署長 (日本コミッティー)での サクセッション・プラン導入	グローバル・サクセッションと グローバル異動の実践
グローバル 人事制度	グローバル・ポスト/グレード ポスト評価、人材の棚卸し完了	グローバル・グレード/評価/ 報酬制度の構築
グローバル 人材DB	DBの設置完了	人材・ポスト情報のDB化

グローバル・サクセッション コミッティー体系図



3-2-4) グローバルでの人材マネジメント(2)

目指す姿

個々人の能力 / 組織能力向上

		2014年度	2015年度～
個々人の能力	問題解決能力	役員 / 全ライン長への 問題解決能力研修実施	全従業員の研修実施 グループ・グローバル展開
	英語能力	TOEICの昇格要件化	英語能力教育の拡充
	技能 / 監督者能力	技能職階層別教育の定着 監督者の期待役割の整備	JFMS教育のグローバル展開 (JTEKT Floor Management System)
組織能力		JTEKT WAY策定 ダイバーシティ推進	

3-2-5) 財務基盤の強化(1)

財務体質改善のための取組み

有利子負債削減・戦略資金確保に向けて、全社で以下の取組みを実施中

1 . 資金・資産のムダを減らす活動

グローバル資金平準化

不要滞留資産・不採算事業資産の整理

2 . 適正残高を維持・改善する活動

棚卸資産適正化

投資原単位削減

事業別BS管理の導入

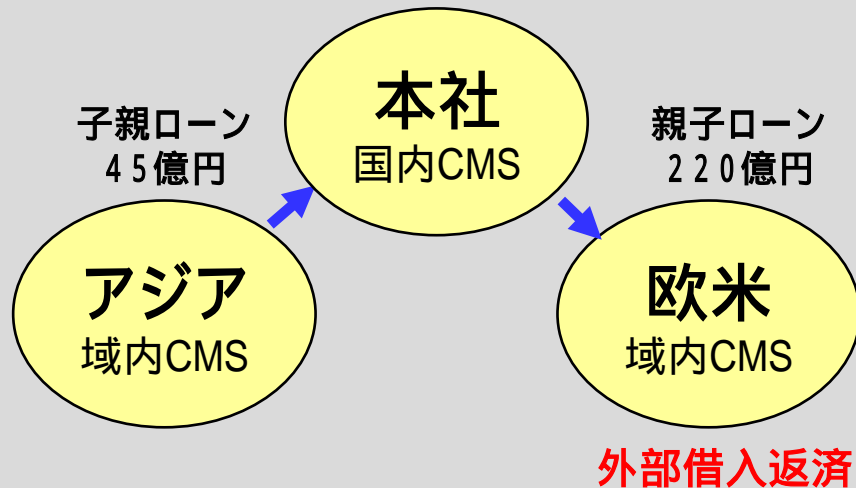
3-2-5) 財務基盤の強化(2)

財務体質改善の取組み事例

1. 資金・資産のムダを減らす活動

グローバル資金偏在の平準化

地域間の資金偏在を平準化しグループで有利子負債を削減



不採算事業資産・不要滞留資産の整理

閉鎖・再編会社

NRB欧州 2社

仏STG 1工場

その他取組み

不良在庫の処分

不要設備の廃却(CVJ等)

減損(インド 軸受等)

通過勘定整理 ほか

3-2-5) 財務基盤の強化(3)

財務体質改善の取組み事例

2 . 適正残高を維持・改善する活動

事業別BS管理の導入

事業別収益管理

+

事業別BS管理

● 事業別BS管理概要

- ・事業用資産・負債の事業部の残高管理責任を明確化
- ・事業利益に対する事業資産効率と事業CFを管理

収益向上・BSスリム化



基盤構築費用・戦略投資

中期収益目標達成
有利子負債削減
戦略資金確保
ROA・ROE改善

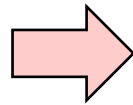
3-2-5) 財務基盤の強化(4)

財務体質改善の取組み事例

2 . 適正残高を維持・改善する活動

事業別BSの考え方(ご参考)

事業用 資産	事業用 負債
	増減 = CF
	事業利益



事業用資産の残高管理
 ……滞留・異常値の見える化
事業用資産と利益を指標管理
事業別CFの管理

事業部 管理項目	売掛金・買掛金	標準残高を決めて 異常値管理	事業別BS・CF・ 事業資産効率管理
	棚卸資産・固定資産・未払費用・ 品質保証引当金など	収益と残高から見た 効率性を管理	
事業部 管理外項目	現金・貸付金・借入金・社債など	グループ基準に従い 各個社で残高管理	基準の設定・ 個社別の異常値管理
	投資有価証券・繰延税金資産・ 未払税金・資本金など	規制や本社戦略で 残高が決まる項目	

3-2-6) 間接部門の業務改革(1)

業務改革の取組みに至った背景

グローバル化の加速に伴い下記対応が急務

- ・ **人材のダイバーシティ化対応**
- ・ 迅速な意思決定が可能な
グローバル経営管理の仕組みを構築

方針

日常業務の標準化レベルを
絶え間なくスパイラルアップし、
省人化工数を**方針業務にシフト**

目指す姿

1. 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

組織能力(部署間連携)を究極に高め

小さな本社・小さな間接部門の実現 !!

2. グローバルベースで
 - ・ 仕事のやり方、アウトプットの質・量、作業時間
 - ・ **ファイリング体系**、個人別スキル管理
 - ・ 集計・分析用の管理項目(原単位)、管理帳票**JTEKTグループ内どこでも同じ !!**

目指す姿 (Goal) (Level 5)

標準化のレベルアップ (Level 4)
攻める改善(現状否定)

標準化のレベルアップ (Level 3)
守る改善(現状肯定)

現業務の**表**準化 (Level 2)
(基準工数・個人別スキル)

現業務の**表**準化 (Level 1)
(プロセス・ファイリング)

3-2-6) 間接部門の業務改革(2)

前期の取組み

製品開発業務を最初に担当する技術部門に特化し、技術部門の手戻を削減し、後工程への波及を軽減（全間接部門の29%が業務改革活動着手）

今期の取組み

- ・当初計画通り、生産技術部門へ拡大
- ・当初計画を大幅前倒しし、本社機能・営業本部・調達本部・生産本部 及び自動車部品事業本部・軸受事業本部の主要間接部門へ拡大（57%が着手）

中期計画

JTEKT単体 : Level 1達成、部門によりLevel 3達成（2017年度末）
 国内外グループ会社 : 優先度の高い会社から順次Level 1活動開始（2017年度）

	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度
各事業本部 技術部門	Level 1 or 2		Level 2 or 3		
本社部門・営業本部・生産技術本部・ 調達本部・生産管理本部	Level 1		Level 2 or 3		
工場間接部門他		Level 1	Level 2 or 3		
国内関係会社			Level 1		
海外関係会社			Level 1		

数值目線

3-3) 数値目線

	14年度 実績	15年度 計画	19年度 目標
営業利益率	5.5%	5.7%	8.0%
設備投資額	684億円	750億円	750億円
減価償却費	570億円	600億円	650億円
研究開発比率	3.0%	3.1%	4.0%
ROA	3.9%	4.4%	5.0%以上
為替レート (4月～3月)	110円/USD 138円/EUR	115円/USD 125円/EUR	95円/USD 130円/EUR

ご清聴ありがとうございました