

# 2016年3月期 第2四半期 決算説明会

2015年 11月 12日

株式会社ジェイテクト

JTEKT CORPORATION

**1. 2016年 3月期 第2四半期業績**

**2. 2016年 3月期 通期業績予想**

**3. 中期経営計画の進捗**

JTEKT CORPORATION

# 1-1) 決算のポイント

## 業績

### 売上

景気回復基調が続く欧州と、日系自動車メーカーの販売が好調であった中国での増加が大きく全体では増収。

### 損益

中国での増収効果に加え、円安効果もあり増益。

## 事業別業績

### 機械器具部品

- ・ステアリング <増収・増益>  
欧州、中国の増収効果により増益。
- ・ベアリング <増収・増益>  
北米、中国の増収効果により増益。
- ・駆動 <増収・増益>  
日本での増収や北米での収益性改善により増益。

### 工作機械 他

- ・工作機械 <増収・減益>  
売上は微増。単体の収益性低下により減益。

3

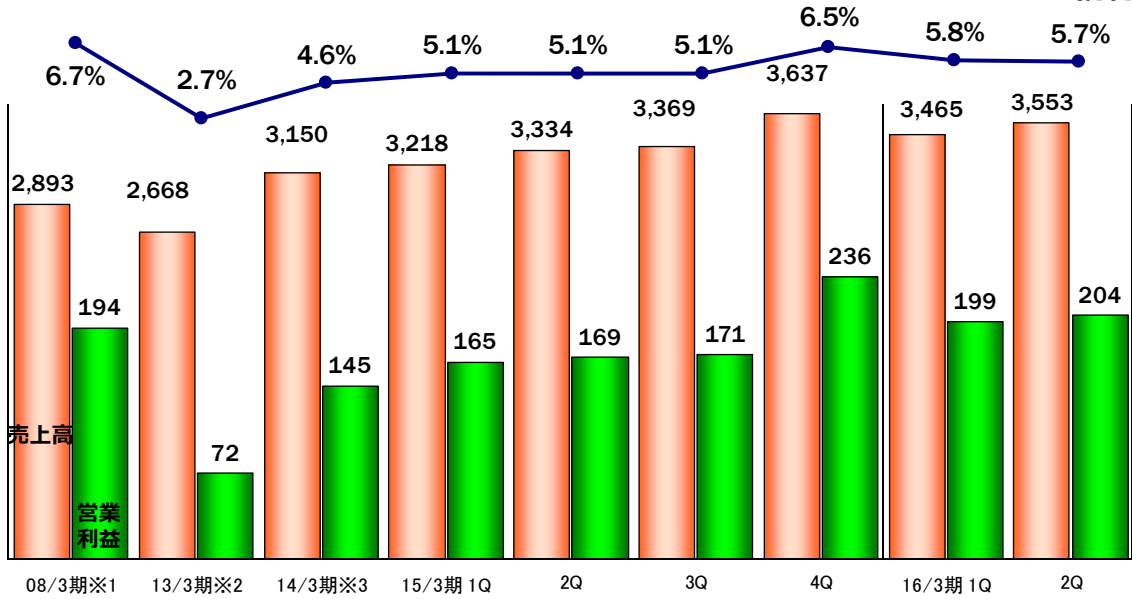
# 1-2) 連結損益

## 売上高、及び各段階利益すべて過去最高

		15/3期 第2四半期累計		16/3期 第2四半期累計		増減額		増減率	
売上高		6,552		7,018		+465		+7.1%	
営業利益		(5.1%) 334		(5.8%) 403		+69		+20.9%	
経常利益		(5.4%) 353		(6.0%) 421		+68		+19.4%	
親会社株主に帰属する 四半期純利益		(3.4%) 222		(4.0%) 283		+61		+27.6%	
為替レート		102円/USD 137円/EUR		120円/USD 133円/EUR		18円円安 4円円高			
( )は、売上高利益率									
		15/3期		16/3期		増減額			
配当金	中間	14円		21円		+7円			
	期末	20円		21円		+1円			

# 1-3) 四半期業績推移

営業利益率 (億円)



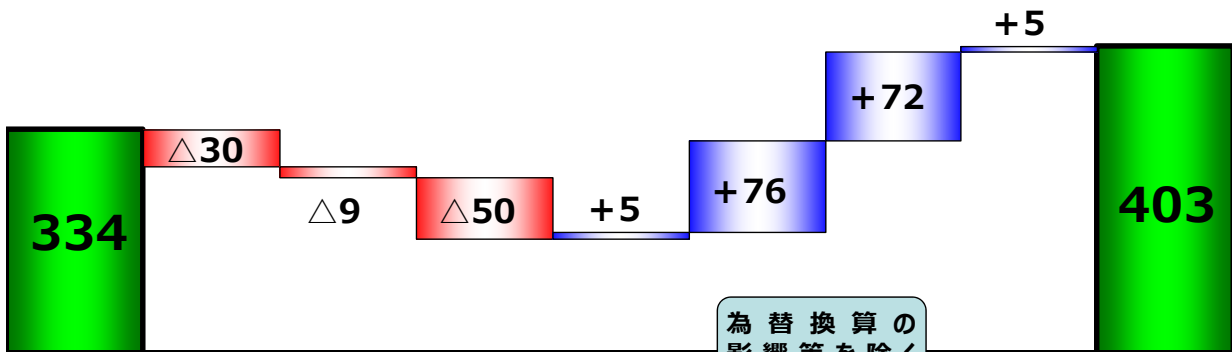
1US\$	113円	82円	99円	101円	103円	113円	118円	120円	121円
1EUR	160円	105円	133円	139円	136円	141円	133円	132円	134円

※1 リーディング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・3 13/3期、14/3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。

# 1-4) 営業利益の増減分析

営業利益 69 億円の増加 (億円)

減益要因 89億円      増益要因 158億円



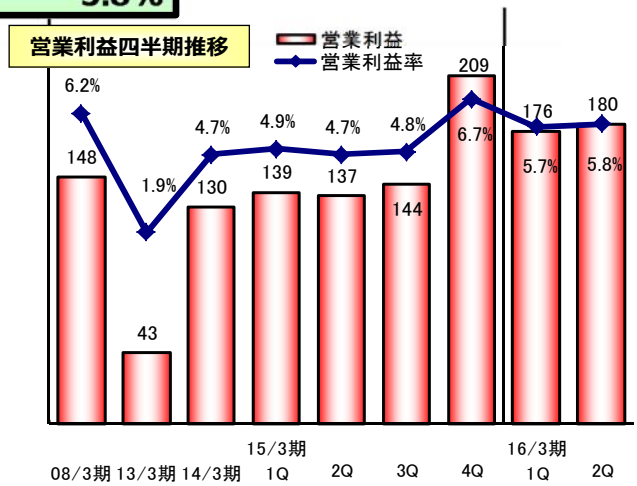
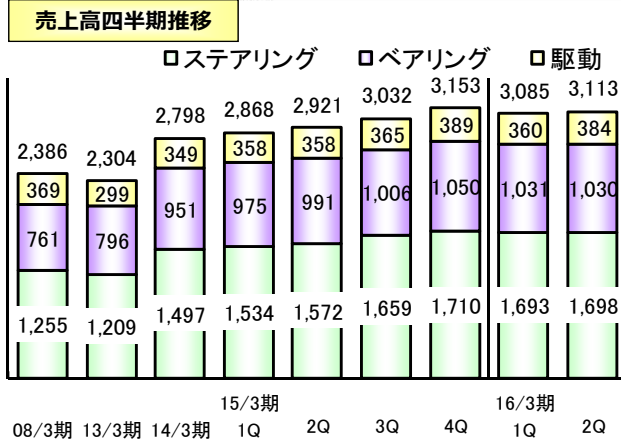
為替換算の影響等を除く

15/3期 2Q累計	売上水準	基礎構築費用	費用増	実質売上利益増加	原価改善	為替変動	その他の増益	16/3期 2Q累計
334	+30	+9	-50	+5	+76	+72	+5	403

# 1-5) 事業別業績【機械器具部品】

機械器具部品		15/3期 第2四半期累計	16/3期 第2四半期累計	増減額	増減率
ステアリング	売上高	3,106	3,391	+284	+9.2%
ベアリング	売上高	1,966	2,062	+95	+4.9%
駆動	売上高	717	744	+27	+3.8%
【合計】	売上高	5,790	6,198	+408	+7.0%
	営業利益	276	357	+80	+29.3%
	利益率	4.8%	5.8%		

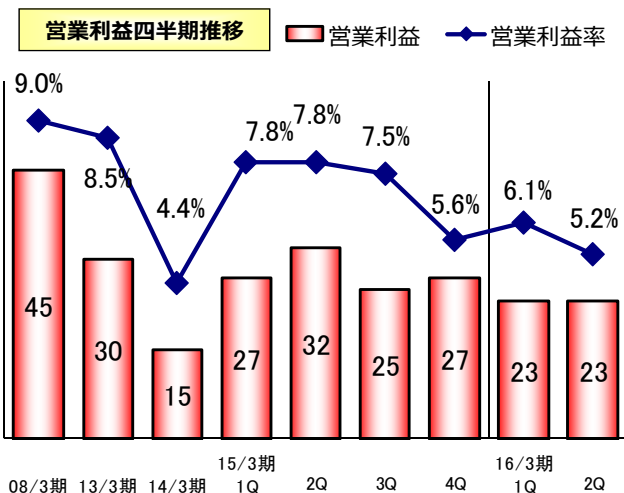
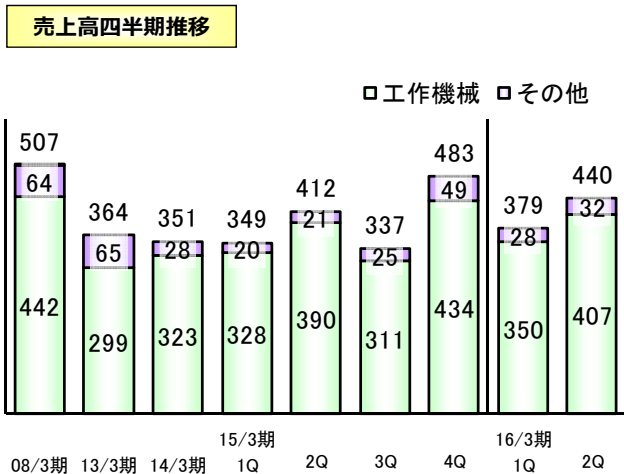
※「消去」は省略しております。



# 1-5) 事業別業績【工作機械 他】

工作機械 他		15/3期 第2四半期累計	16/3期 第2四半期累計	増減額	増減率
工作機械	売上高	719	758	38	+5.4%
その他	売上高	42	60	18	+44.0%
【合計】	売上高	761	819	57	+7.5%
	営業利益	59	46	△13	△22.2%
	利益率	7.8%	5.6%		

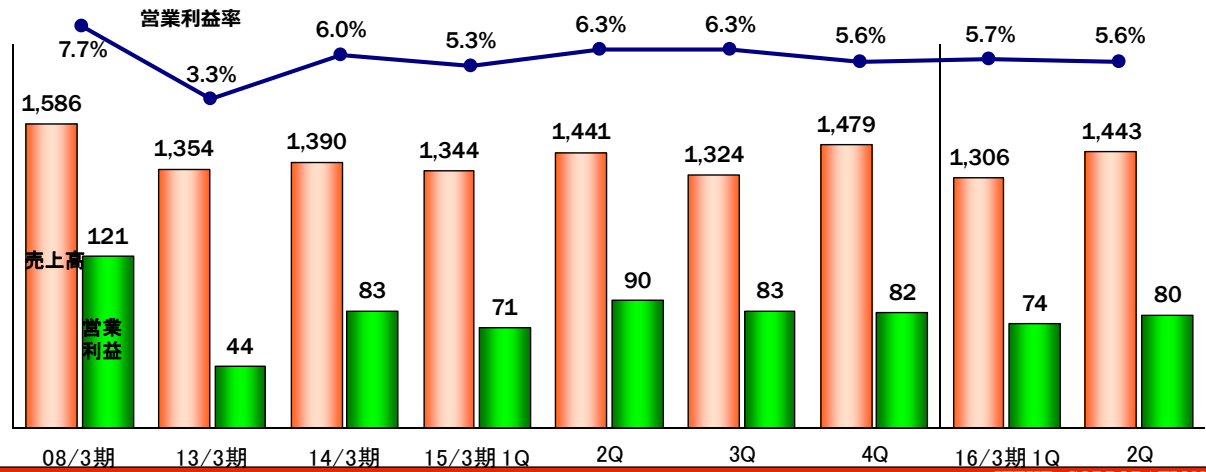
※「消去」は省略しております。



# 1-6) 法人所在地別業績【日本】

		(億円)			
日 本	15/3期 第2四半期累計	16/3期 第2四半期累計	増 減 額	増 減 率	
売 上 高	2,786	2,749	△36	△1.3%	
営 業 利 益	162	154	△7	△4.7%	
利 益 率	5.8%	5.6%			

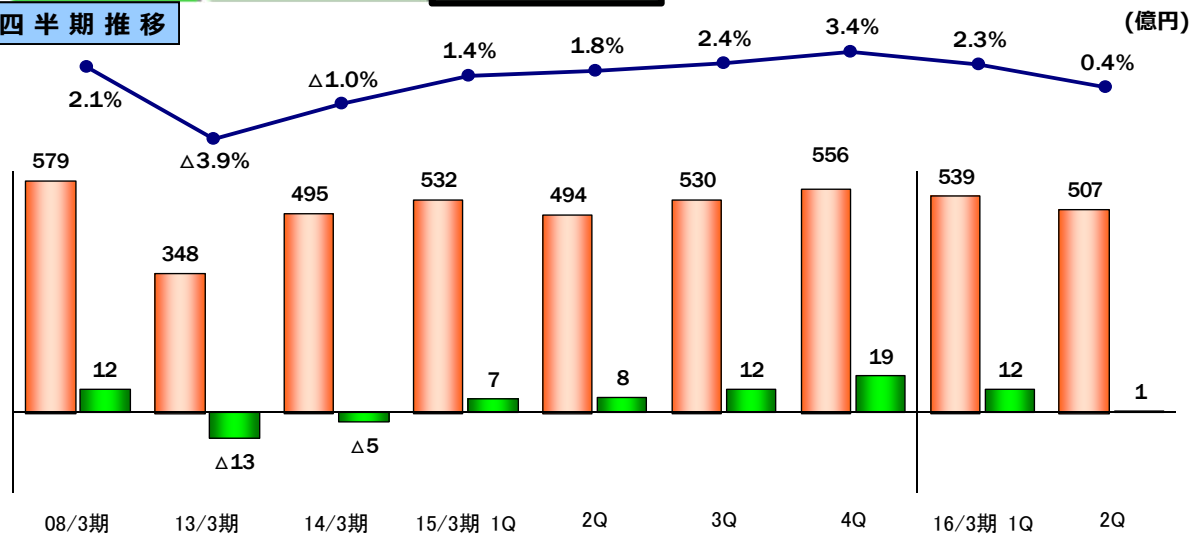
## 四半期推移



# 1-6) 法人所在地別業績【欧州】

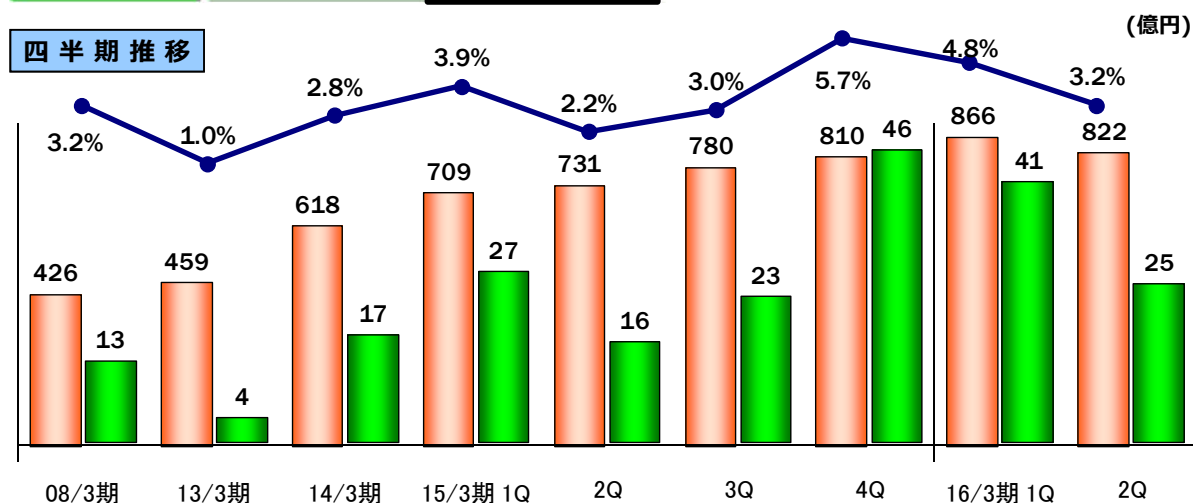
		(億円)			
欧 州	15/3期 第2四半期累計	16/3期 第2四半期累計	増 減 額	増 減 率	
売 上 高	1,027	1,047	+20	+2.0%	
営 業 利 益	16	14	△2	△14.0	
利 益 率	1.6%	1.4%			

## 四半期推移



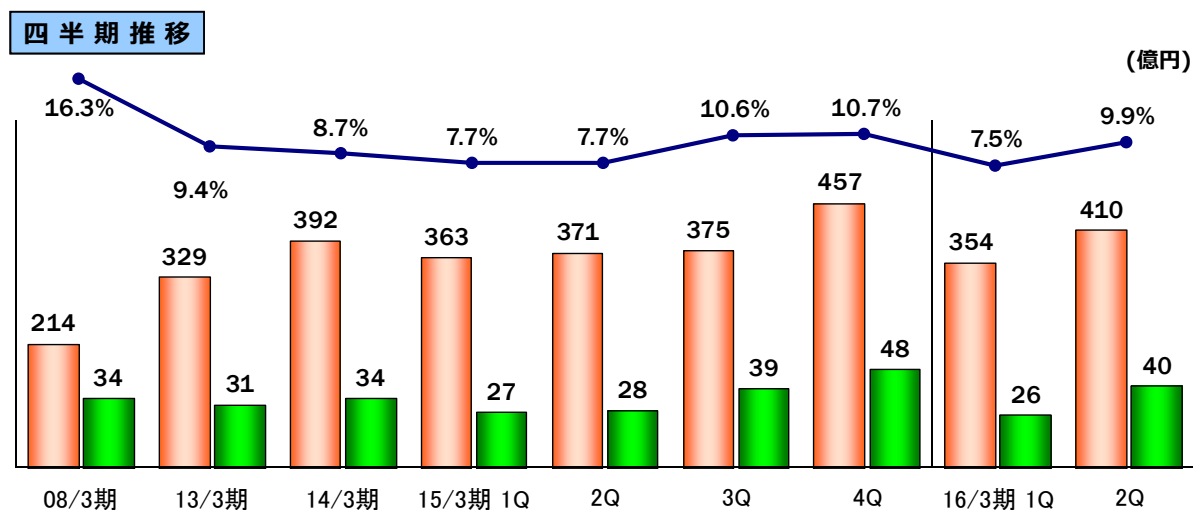
# 1-6) 法人所在地別業績【北米】

		(億円)			
北	米	15/3期 第2四半期累計	16/3期 第2四半期累計	増減額	増減率
売上高		1,440	1,689	+248	+17.2%
営業利益		44	67	+23	+53.3%
利益率		3.1%	4.0%		



# 1-6) 法人所在地別業績【アジア・オセアニア】

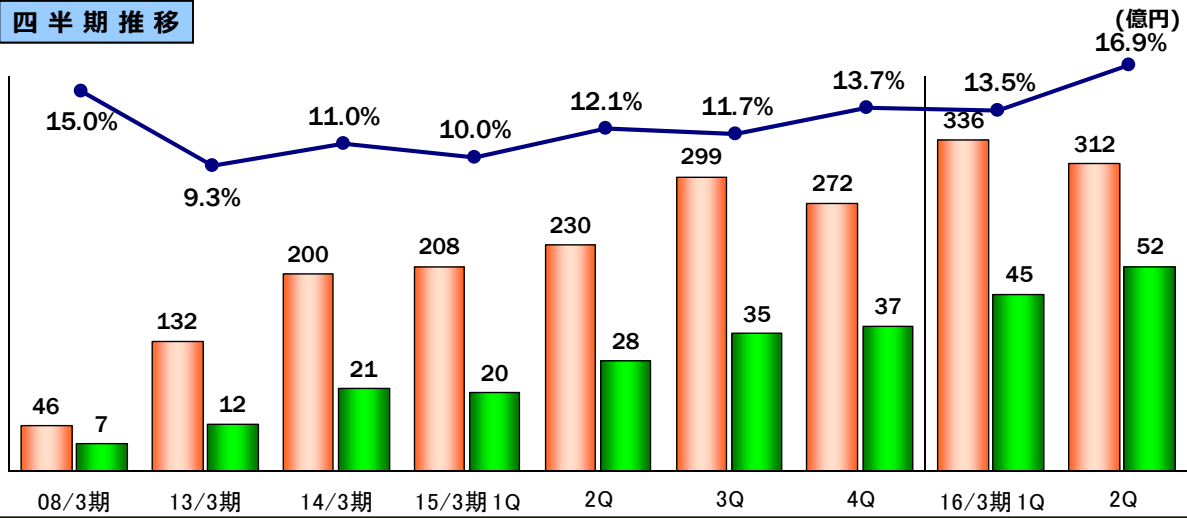
		(億円)			
ア	ジ	15/3期 第2四半期累計	16/3期 第2四半期累計	増減額	増減率
ア	ジ	735	765	+30	+4.1%
オ	セ	56	67	+10	+19.1%
セ	ア	7.7%	8.8%		



# 1-6) 法人所在地別業績【中国】

		(億円)			
中 国	15/3期 第2四半期累計	16/3期 第2四半期累計	増 減 額	増 減 率	
売上高	439	649	+210	+47.9%	
営業利益	48	98	+49	+101.7%	
利益率	11.1%	15.2%			

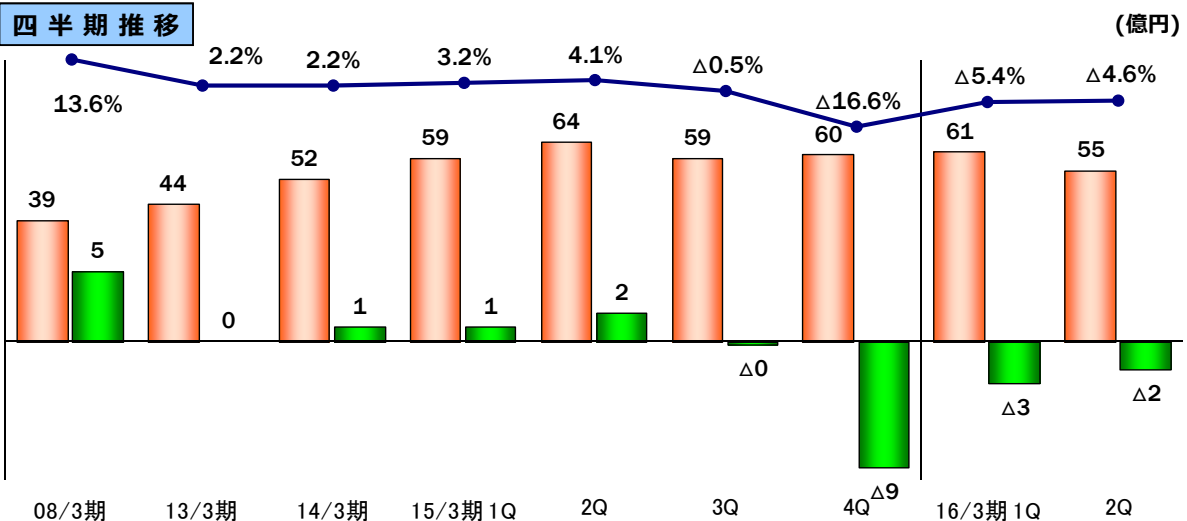
四半期推移



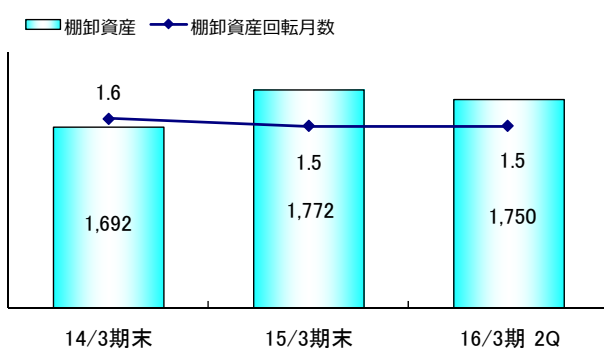
# 1-6) 法人所在地別業績【南米 他】

		(億円)			
南米 他	15/3期 第2四半期累計	16/3期 第2四半期累計	増 減 額	増 減 率	
売上高	123	117	△6	△5.3%	
営業利益	4	△5	△10	—	
利益率	3.6%	△5.0%			

四半期推移

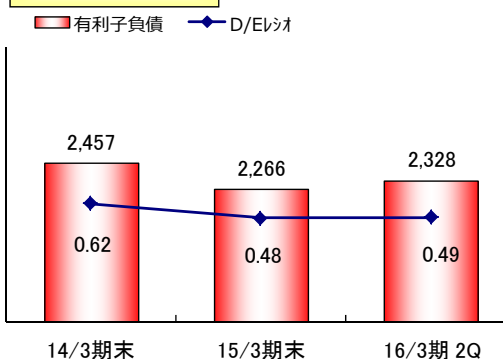


## 棚卸資産

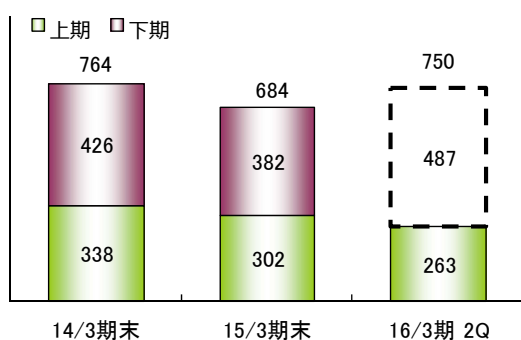


## 有利子負債

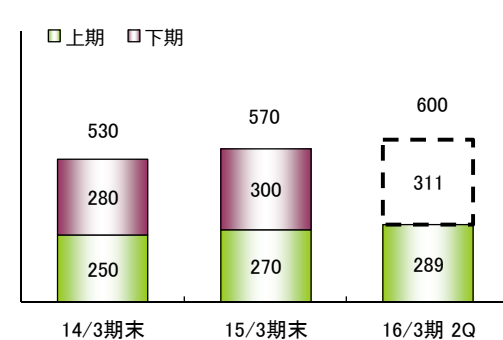
(億円)



## 設備投資



## 減価償却費



# Value & Technology

技に夢を求めて 価値ある技術をあなたのもとへ

1. 2016年3月期 第2四半期業績

2. 2016年3月期 通期業績予想

3. 中期経営計画の進捗



### 事業環境の見通し

- 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
- 中国は次第に減速感が高まってゆく見通し
- 新興国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

### 注目するポイント

- 中国の日系自動車メーカーの生産動向
- 自動車販売の低迷が続くアジア、国内の自動車生産動向

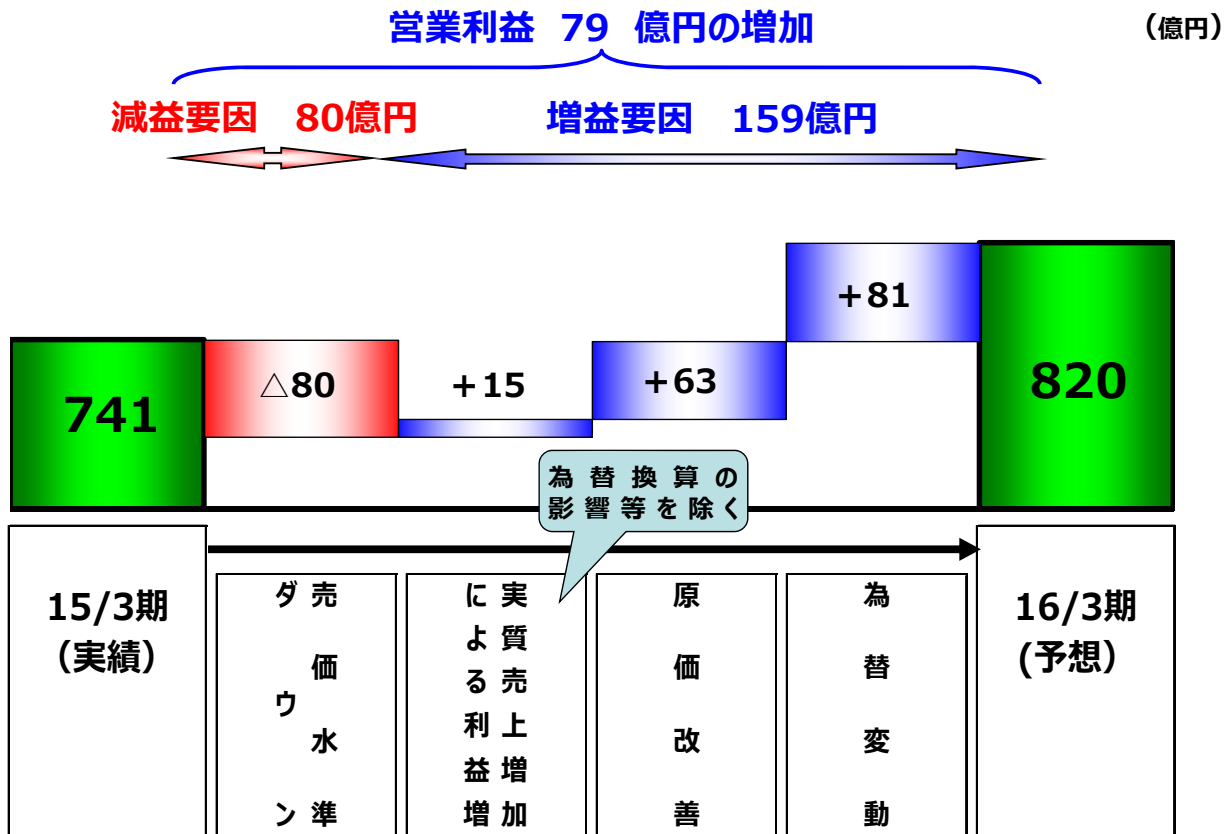
## 2-2) 通期業績予想 ～10/30修正予想～

### 売上高、及び各段階利益すべて過去最高

	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)		
売上高	13,559	7,018	7,081	14,100	+540	+4.0%
営業利益	(5.5%) 741	(5.8%) 403	(5.9%) 416	(5.8%) 820	+78	+10.6%
経常利益	(5.9%) 793	(6.0%) 421	(6.1%) 428	(6.0%) 850	+56	+7.1%
親会社株主に帰属する 四半期純利益	(3.1%) 425	(4.0%) 283	(3.5%) 246	(3.8%) 530	+104	+24.7%
為替レート (4～3月)	110円/USD 138円/EUR	120円/USD 133円/EUR	115円/USD 130円/EUR	118円/USD 132円/EUR	8円 円安 6円 円高	
設備投資額	684	263	487	750	+65	+9.6%
減価償却費	570	289	311	600	+29	+5.2%
配当	34円	21円	21円	42円	+8円	

( )は、売上高利益率

## 2-3) 営業利益の増減分析



## 2-4) BSスリム化活動

中期経営計画である『変化に強い財務基盤づくり』を実現するため、今年度は国内外子会社を中心にBSスリム化活動を重点取組みとして実施中

### 取組内容

グループ内での有効活用を見据えた資産内容の総点検と整理を行なう

### 将来効果

資産効率を高め、財務基盤をより強固なものにする

### 下期の取組み

資産内容の総点検と整理は今期中にやりきる  
⇒ 今期70~80億円程度の処理を見込んでおり、前期処理分とあわせて合計200億円程度（純資産の約4%）となる見込み

## 2-5) 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	3,391	3,343	6,735	+257	+4.0%
	ベアリング	4,026	2,062	2,077	4,140	+113	+2.8%
	駆 動	1,472	744	765	1,510	+37	+2.5%
	【 合 計 】	11,977	6,198	6,186	12,385	+407	+3.4%
工作機械他	工作機械	1,464	758	831	1,590	+125	+8.5%
	そ の 他	117	60	64	125	+7	+6.0%
	【 合 計 】	1,582	819	895	1,715	+132	+8.4%
【売上高合計】		13,559	7,018	7,081	14,100	+540	+4.0%

## 2-6) 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(予想)	通期(予想)		
日 本		5,590	2,749	2,815	5,565	△25	△0.5%
欧 州		2,114	1,047	1,027	2,075	△39	△1.9%
北 米		3,031	1,689	1,590	3,280	+248	+8.2%
アｼﾞｱ・オセアニア		1,568	765	834	1,600	+31	+2.0%
中 国		1,011	649	690	1,340	+328	+32.5%
南 米 他		243	117	122	240	△3	△1.5%
【売上高合計】		13,559	7,018	7,081	14,100	+540	+4.0%

## 1. 2016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

### 3) 中期経営計画の進捗

# 中期経営計画 (2015-2019)



# 目次

## 1. 上半期の振り返り

## 2. 中期経営計画の進捗状況

- 1) 自動車部品事業
- 2) 軸受事業
- 3) 工作機械・メカトロニクス事業  
(ファンダメンタルズ強化)
  - 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
  - 7) グローバル 業務基盤の確立

## 3. 数値目線

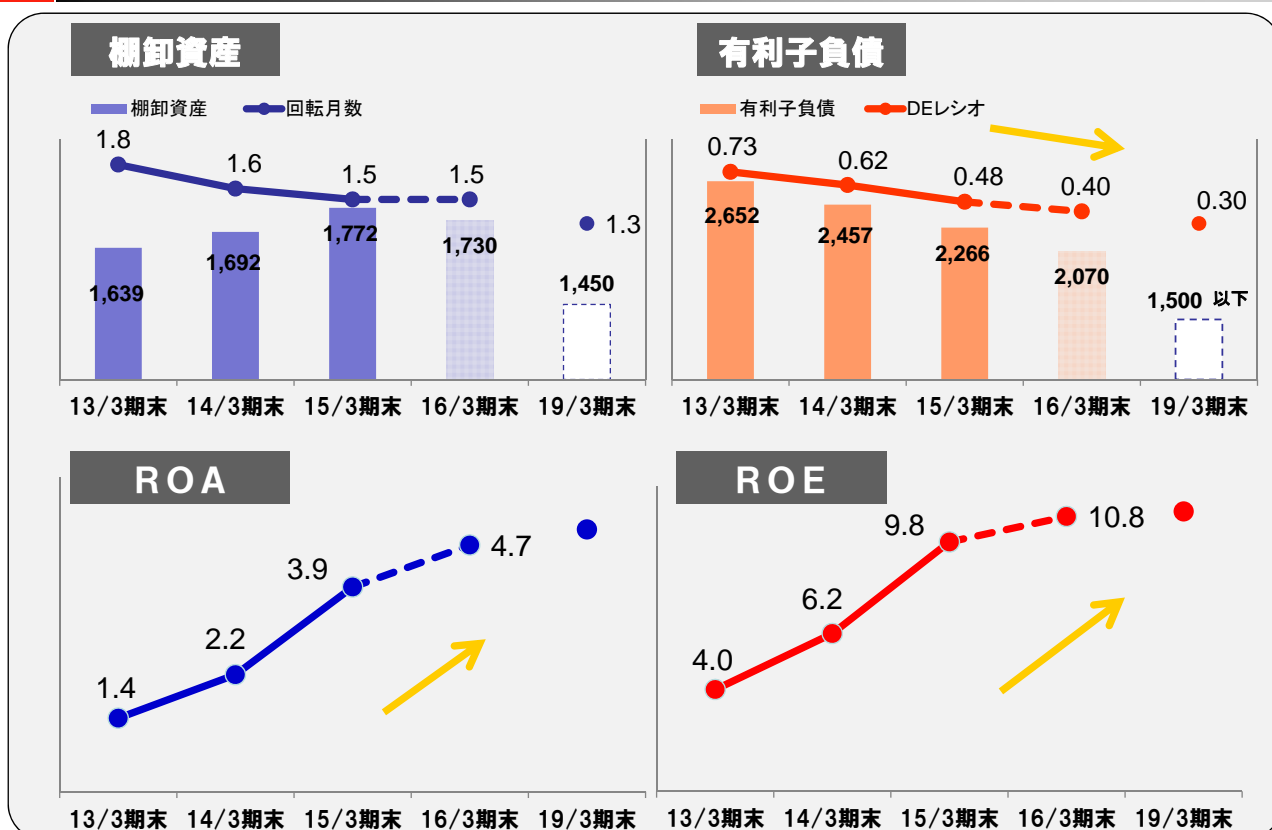
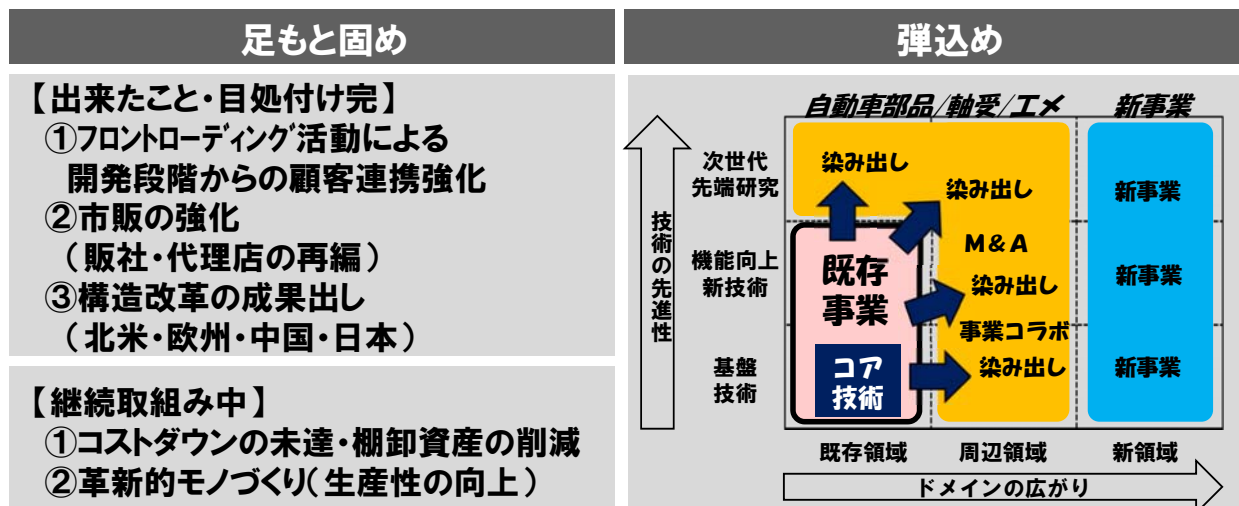
# 1. 上半期の振り返り

総括

経営指標(連結)

## 【2015年度上半期】

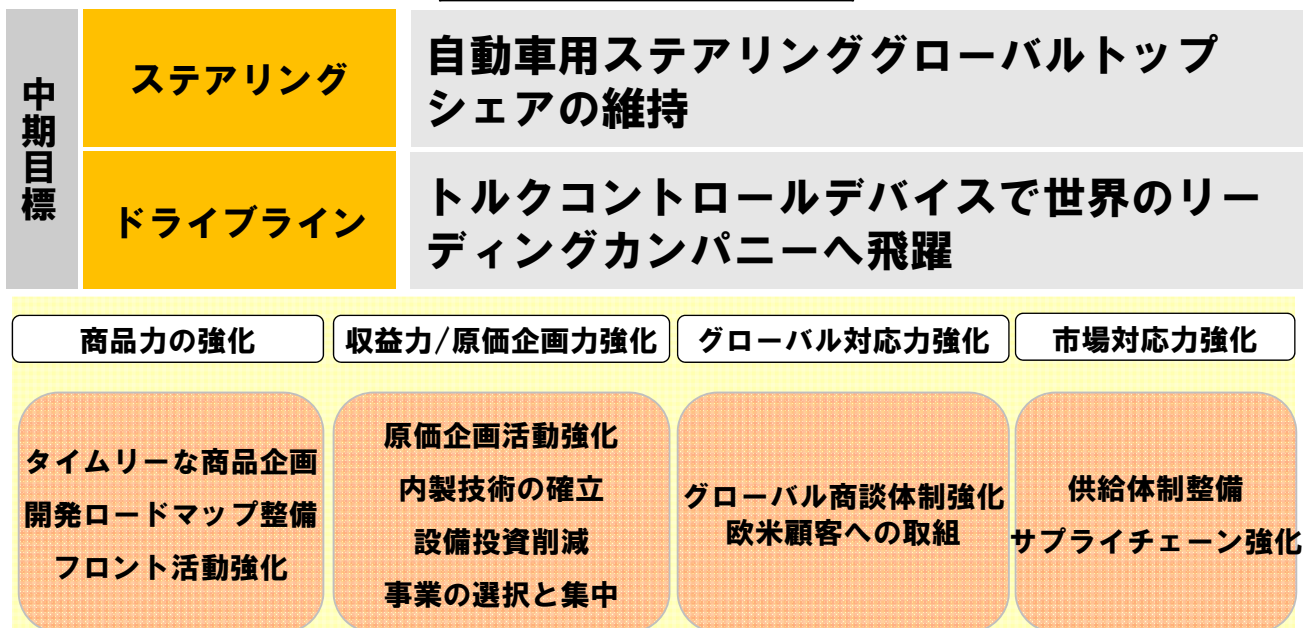
新興国が減速しているものの、米国や欧州などの先進国を中心に堅調に推移し、日本経済も回復基調が持続する中、  
“足もと固め”の成果出しと“弾込め”の取り組みにより  
“グローバルでの、No.1 & Only Oneに向けた取り組みを強化



# 1. 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



# ステアリングビジネス

## 3-2-1)ステアリング事業の目指す姿

### 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

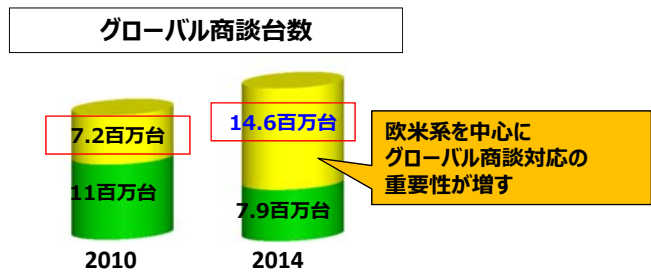
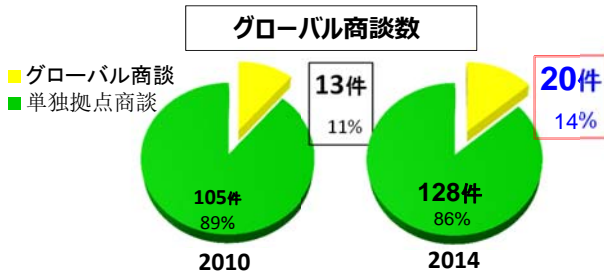
- ・グローバル供給体制の整備  
（メキシコ拠点設立/北米下流アシストEPS展開に伴う生産再編）



販売	成果	✓ 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）	<b>15年度上期実施項目</b> <b>売り方</b> ➤ PM体制の更なる強化 （プロジェクトマネジメント室） ➤ グローバル商談体制強化 <b>コスト競争力/収益力強化</b> ➤ 売価原価戦略推進強化 ➤ 中国売価原価戦略推進 徹底したベンチマークによる競争力強化 作り方、買い方改善による原価構造再構築 ➤ 次世代商品内製開発 手の内化による競争力強化、仕入先への牽制 <b>事業戦略</b> ➤ グローバル供給生産体制整 北米：下流EPSの生産事業化 メキシコ：CEPS量産開始
	課題	✓ 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	✓ 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	✓ 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	✓ 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	✓ VEを含めた足元固めの為の成果前出し	

## ステアリング～グローバル商談取組体制強化

～取巻く環境～



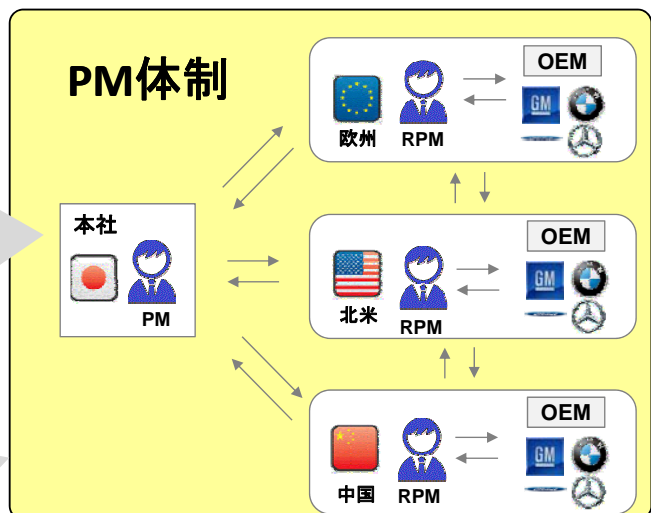
### PM体制の更なる強化

✓ PM（プロジェクトマネジメント）室の更なる強化体制へ

	2014年	2015年
対応PJ数	3	6
日本人員	2名	4名

### 弾込め

✓ グローバル商談受注フレームワーク再構築  
地域ごとの目標・受注戦略とミッションを共有し即時対応



## グローバル生産体制の整備

北米を中心に新工場立上げ、新商品プロジェクト増加に伴う生産体制整備状況

### 北米 JNA



#### JATV第2工場下流EPS専用化



従来  
第1工場：C-EPS/MS/HPS  
第2工場：工機/補給/倉庫

↓ HPS寄止め等入力-対策実施

第1工場：C-EPS/MS/HPS  
工機/補給/倉庫  
第2工場：DP-EPS(2016年)  
：RP-EPS(2017年)

弾込め

- ・下流EPS生産体制
- ・マニュアルコラム事業化 2017年上期



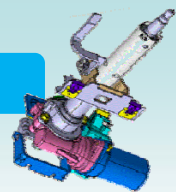
### メキシコ JAMX



#### 量産出荷開始(15年9月)



工場外観



ライン初式  
(第1号量産品)



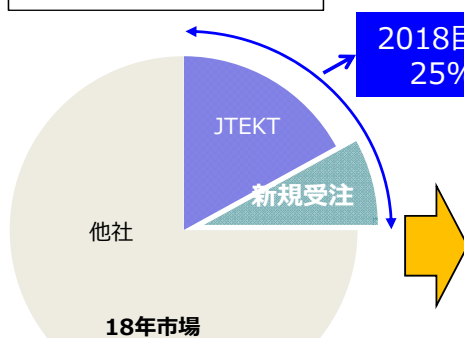
弾込め

- ・C-EPS能力増強 2017年
- ・インタミ現地生産 2017年
- ・DP-EPS事業化 2018年

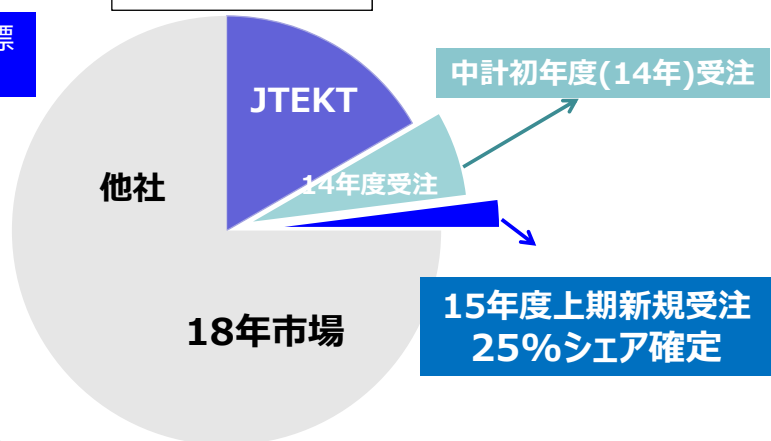
## 3-2-1)ステアリング15年度取組経過

### 18年度ステアリング市場シェア見通し

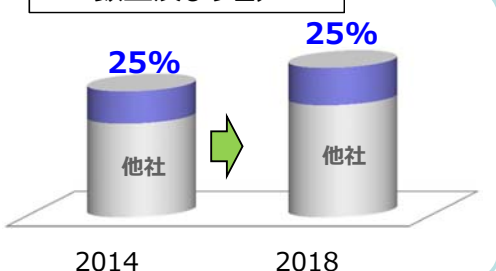
当初(中計立案時)



15年上期時点



数量及びシェア



**18年度トップシェア維持  
の目処付けは完了**

# ドライブラインビジネス

## 3-2-1)ドライブラインの取組み

### 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

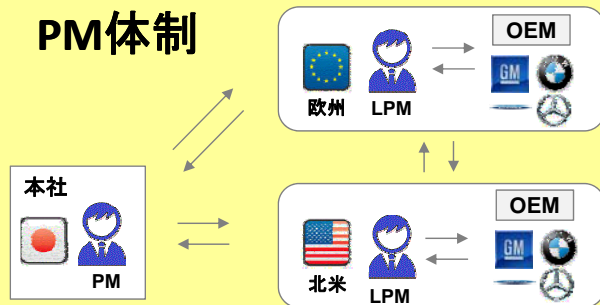
販売	成果	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 欧州市場調査の体制整備着手</li> <li>✓ 製品毎の事業性検証が完了</li> </ul>	<p>15年度上期実施項目</p> <p><b>売り方</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➢ PM体制の更なる強化 (プロジェクトマネジメント室)</li> <li>➢ 欧州顧客市場調査と拡販ロードマップ</li> </ul> <p><b>コスト競争力/収益力強化</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➢ 売価原価戦略推進強化</li> <li>➢ 大部屋活動強化 徹底したベンチマークによる競争力強化 作り方、買い方改善による原価構造再構築</li> </ul> <p><b>事業戦略</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➢ 将来への弾込め 次世代商品の開発加速</li> <li>➢ 選択と集中の実行 ダンパブリーの中国への生産集約</li> </ul>
	課題	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ ターゲット商談の受注実績</li> </ul>	
収益	成果	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 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)</li> </ul>	
	課題	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ コスト競争力強化活動の成果出しが不足</li> </ul>	
開発	成果	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ ディスコネクユニット：顧客との商談フェイズへ移行 (日米系顧客提案を継続中)</li> </ul>	
	課題	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 省燃費に貢献する商品開発の加速</li> </ul>	

PM体制の更なる強化

✓ PM (プロジェクトマネジメント)室に 駆動機能を新設。グローバルで機能強化

	2014年	2015年
対応PJ数	0	4
人員	0名	2名

PM体制



弾込め

欧州市場調査～フロントローディング活動

欧州での拡販～技術トレンド調査を通じて駆動成長路線のシナリオを構築

<TCD>

AWDは依然増加傾向。システムは Disconnectよりコンベンショナルに需要有

<Oil Pump>

A-MT増加によるE-Clutch需要増加

<Torsen>

小型車EG大出力化によりLSD引合増加

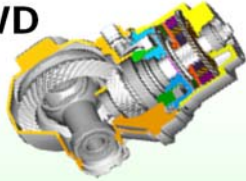
	A	B	C	D	E	F	G
ITCC	○	○	-	△	□	□	□
Oil pump	-	-	-	△	-	△	-
E-clutch	△	△	○	△	△	○	○
Torsen	○	□	△	△	△	□	□

○:RFQ受領、△:技術打合、□:寒冷地試験招待

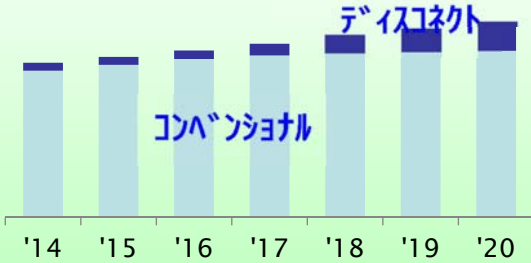
商品力強化～

将来への弾込めとして商品企画を強化  
早期市場投入を目指し開発加速

デブ一体モジュール4WD



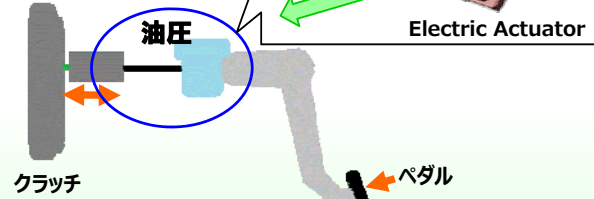
需要動向



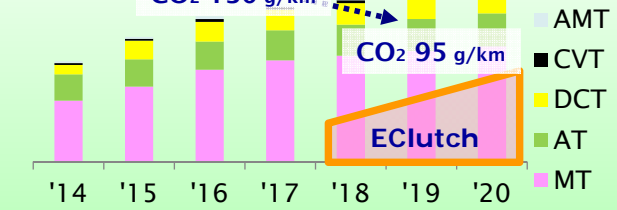
- ✓ ディスコネクトは北米のみ増加
- ✓ 従来システム(ITCC)が今後も主流
- ✓ モジュール化が加速(デブ一体)

ITCC一体デブモジュールを  
デブサプライヤーとの協業での開発加速

E-Clutch



需要動向



MTベースの自動変速機構は  
油圧クラッチ付M/Tが大幅に普及する見通し

JTEKTの油圧技術をベースに  
E-Clutch市場を開拓 ～ 開発完了

# 2. 軸受事業戦略

軸受事業の長期ビジョン

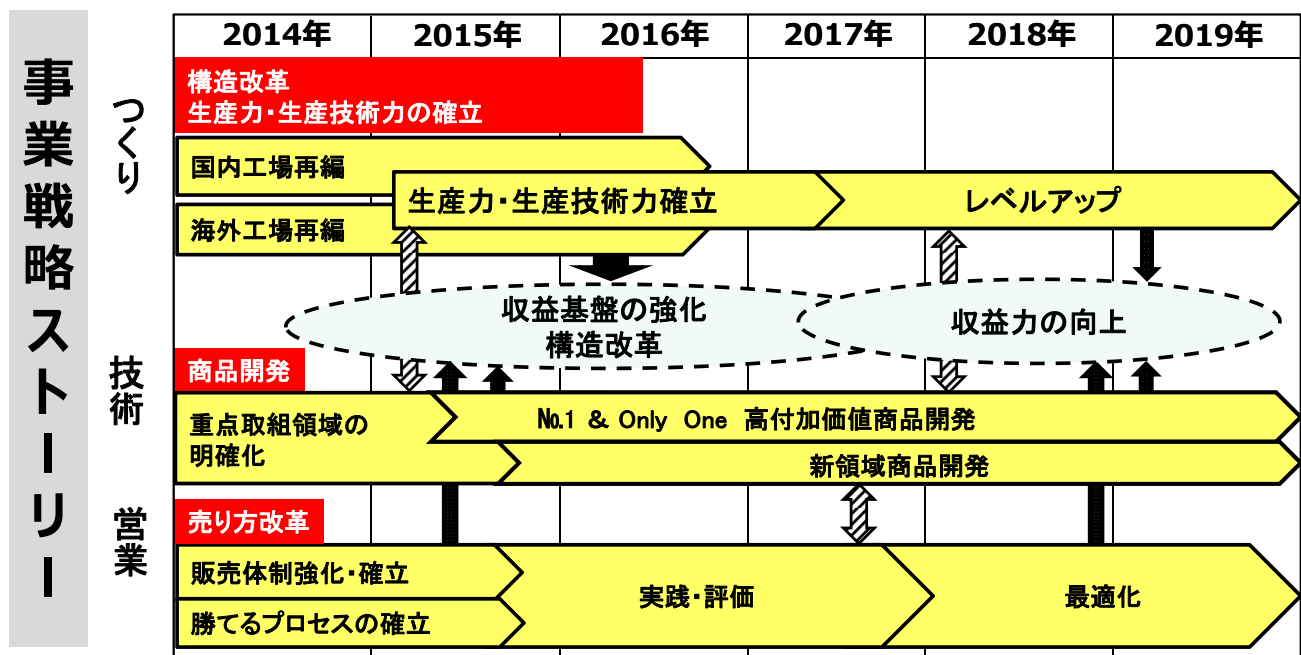
継続して価値を創造し、お客様へ感動を与え賞賛される事業  
～Koyoブランドを世界のTOPブランドへ～

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

重点課題対応  
(構造改革、生産、営業、技術)



商品別・業種別戦略



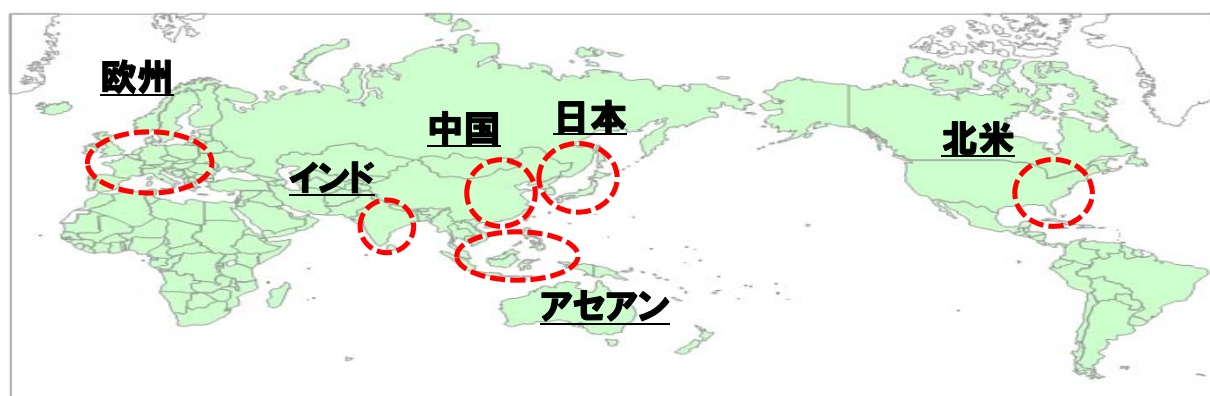
## 2015年度の重点実施事項

構造改革	<ul style="list-style-type: none"> <li>・国内生産体制再編</li> <li>・海外工場の再編</li> <li>・事業体質の強化</li> </ul>
生産力 生産技術力の 確立	<ul style="list-style-type: none"> <li>・生産技術力革新</li> <li>・設備投資原単位削減</li> <li>・現場力向上</li> </ul>
売り方改革 営業力の強化	<ul style="list-style-type: none"> <li>・顧客軸でのグローバルの営業体制強化と リードサプライヤーの地位確立</li> <li>・勝てる営業プロセスの構築</li> <li>・最適販売体制の構築</li> <li>・産機市販のあるべき姿活動の推進</li> </ul>
高付加価値商品 開発強化	<ul style="list-style-type: none"> <li>・重点取組領域の選定</li> <li>・No.1&amp;Only One商品開発</li> <li>・先行商品開発</li> </ul>

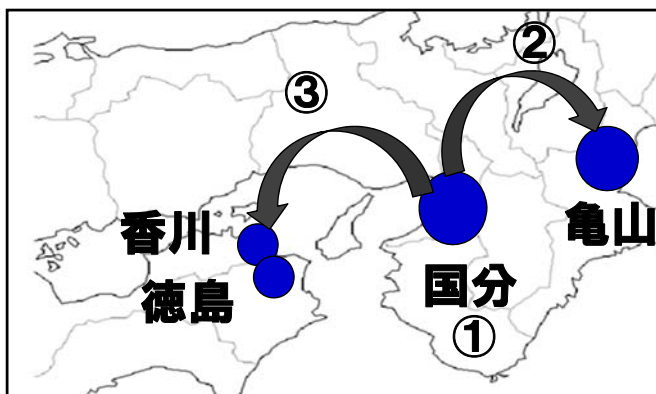
# 3-2-2) 重点課題対応(構造改革)

構造改革	成果	<ul style="list-style-type: none"> <li>・国内再編 : 亀山 新建屋着工 香川 増築建屋完成、鍛造機設置</li> <li>・海外再編 : 構造改革の実行による収益改善</li> </ul>
	課題	<ul style="list-style-type: none"> <li>・原価低減のスピードアップ</li> <li>・北米、アセアン、インドを加えた 国内外工場再編のやり切り</li> <li>・間接部門の業務改革</li> </ul>

## ◆国内外工場の再編 <地域別構造改革に注力>



◆国内生産体制の再編

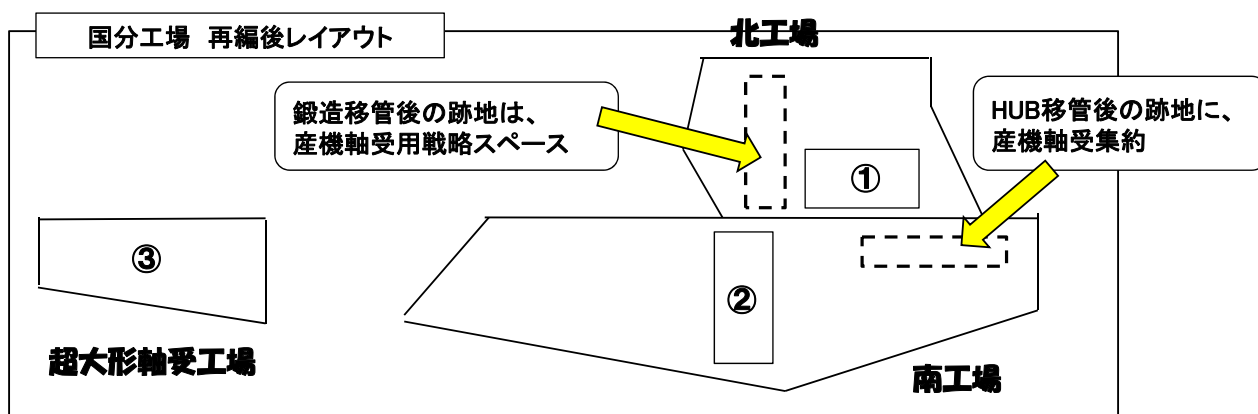


国内生産体制の再編により  
 ・最適供給体制の確立  
 ・コスト競争力強化  
 ・産機軸受強化  
 を実現

※HUB(ハブユニット)

	コンセプト
①	国分:産機軸受のマザー工場化
②	自動車用HUB 生産工場再編
③	四国での前工程からの一貫加工

①国分:産機軸受のマザー工場化

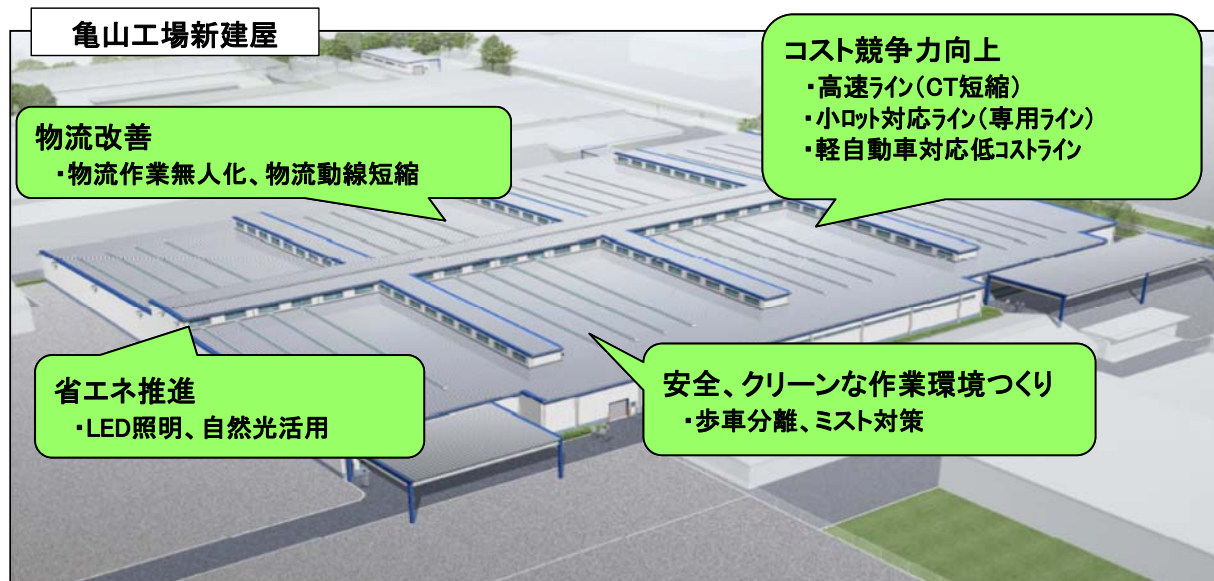


		実施事項
①	中形大形	<ロットサイズに応じた最適コストラインの構築>
②	工作機械	<スピンドル用軸受の加工技術革新>
③	超大形	<大型熱処理 作り方改革による商品力向上>



#### ② 亀山: グローバルHUB生産のモデル工場となる、世界一のHUB工場を目指す

コスト競争力向上、物流改善、省エネ、作業環境改善



	実施事項
亀山HUB	新建屋着工( '15/8 ) ⇒順次ライン稼動( '16/5~ )

#### ③ 四国での前工程からの一貫加工



四国でのTRBの鍛造工程から完成品までの一貫加工を実現  
TRBコスト競争力を向上



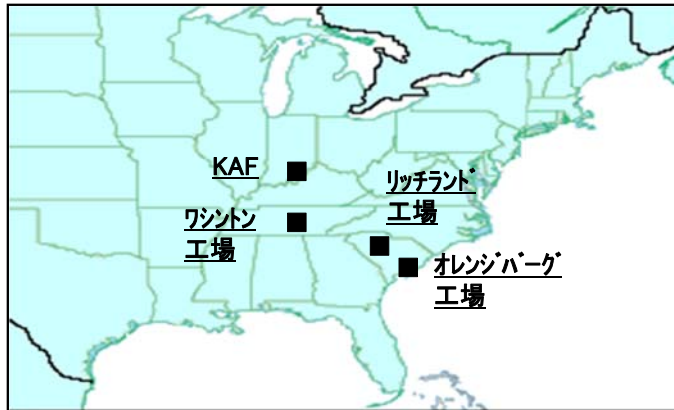
※TRB(テーパローラーヘアリング)

	実施事項
TRB 鍛造工程	香川第2工場 増築建屋完成( '15/9 ) ⇒新鍛造機稼動( '16/1予定 )

### 3-2-2) 重点課題対応(構造改革)

#### ◆北米軸受工場 構造改革マップ

TRB/HUBの強化による、収益基盤の確保



建屋拡張部分

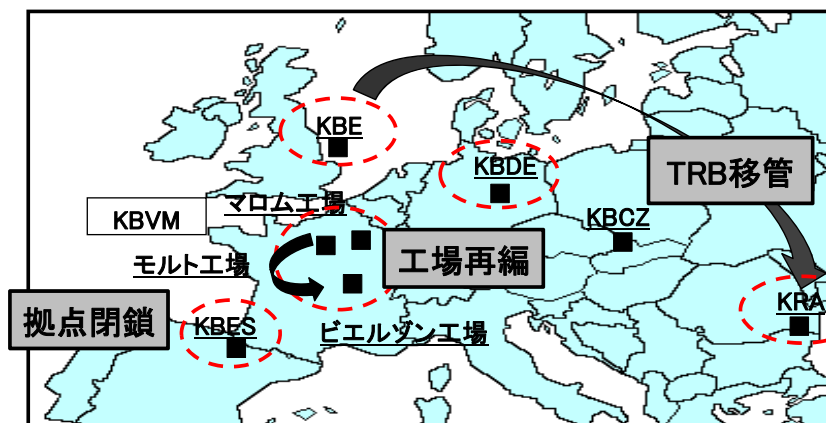


工場	実施事項
オレンジバーグ工場	生産品種の見直しによる採算改善取組み中
リッチランド工場	新ライン導入による、HUB生産能力増強 ⇒順次新ライン生産開始('15/12~)
KAF	TRB前工程効率化によるコスト改善取組み中

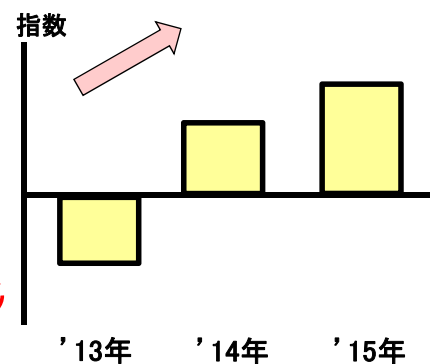
### 3-2-2) 重点課題対応(構造改革)

#### ◆欧州軸受工場 構造改革マップ

NRB工場再編を軸に、収益基盤を強化



業績改善  
(インデックス)

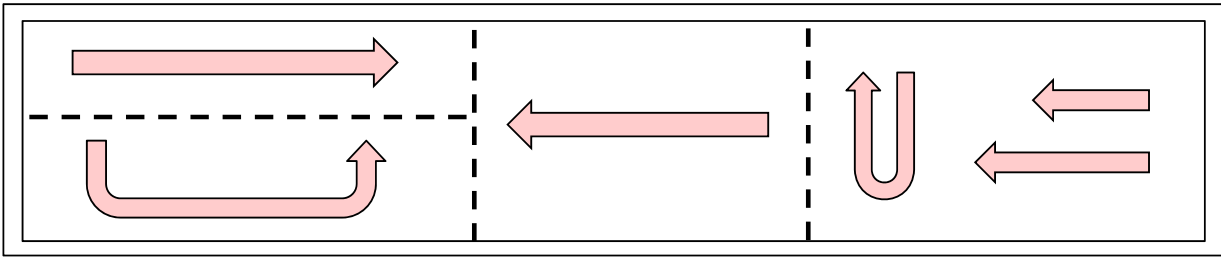


工場(国)	再編	実施事項
KBE(英)	HUBに特化	TRBのKRA(ルーマニア)への集約完了 ('15/6)
KBVM(仏)	工場、管理部門の再編	モルト工場→ピエルゾン工場への移設完了 ('15/9)
KBES(西)	拠点閉鎖	拠点閉鎖完了
KBDE(独)	組織、物流の見直し	工場整理化と販社も含めた倉庫統廃合を実施中

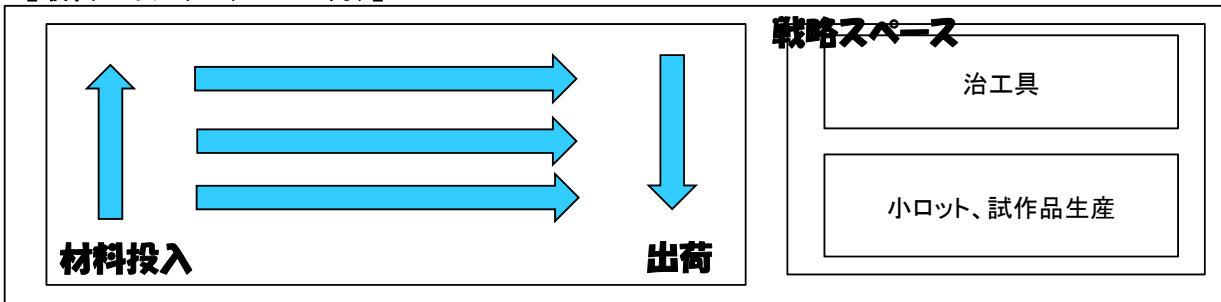
◆KBDE 整流化への取組み(工場内)

類似工程集約/動線の短縮/戦略スペースの確保(治工具・試作)

【改善前レイアウト略図】 …品種ごとに動線がバラバラ

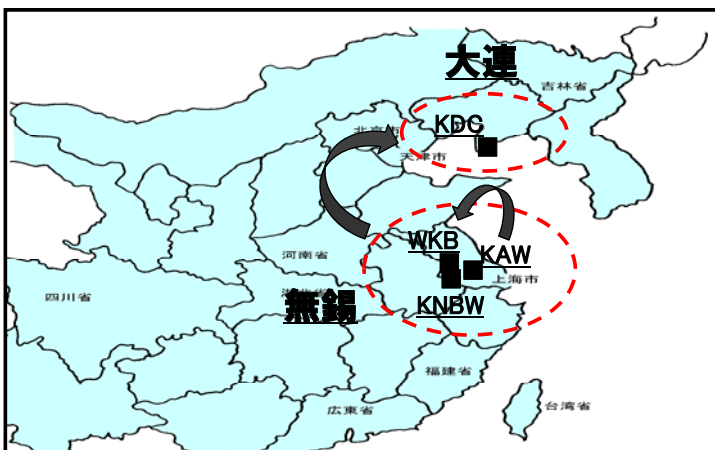


【最終レイアウト('16/11月)】 …動線の整列化と短縮、戦略スペース確保

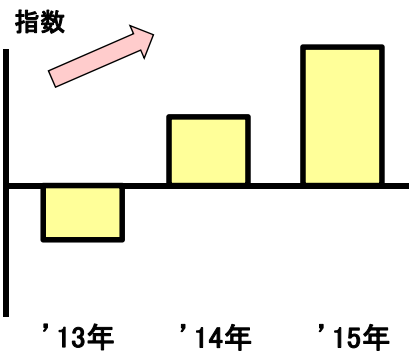


◆中国軸受工場 構造改革マップ

SBB工場の再編とNRB需要増への対応



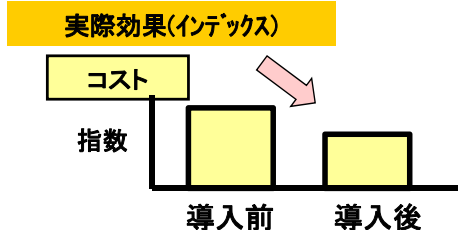
業績改善  
(インデックス)



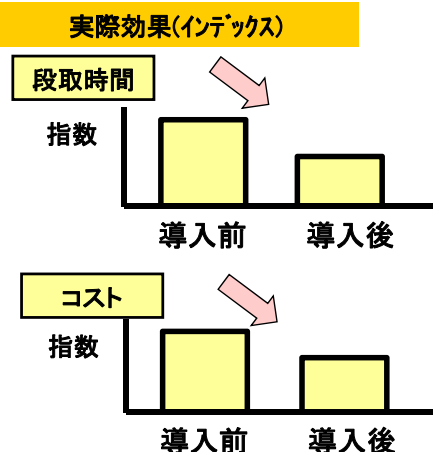
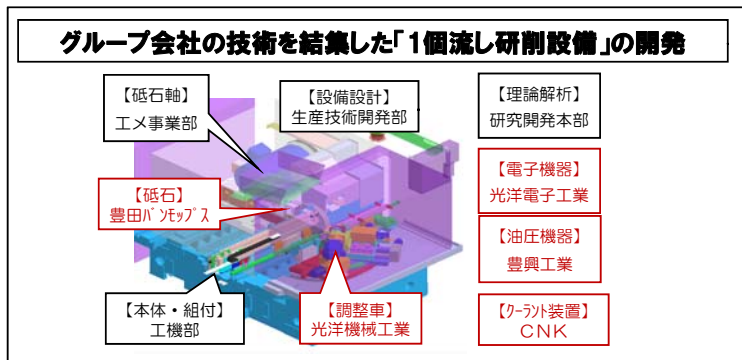
工場(地区)	再編
KDC(大連)	ミニチュア・小径SBB生産の集約
WKB(無錫)	小型SBB生産の集約
KAW(無錫)	SBB生産は中型に特化 自動車用TRBの需要増に対応

◆多品種小ロット生産対応への生産技術力革新

①TRB、CRB中形用小ロット加工工程の生産技術革新



②転動体(ころ)小ロット加工工程の生産技術革新

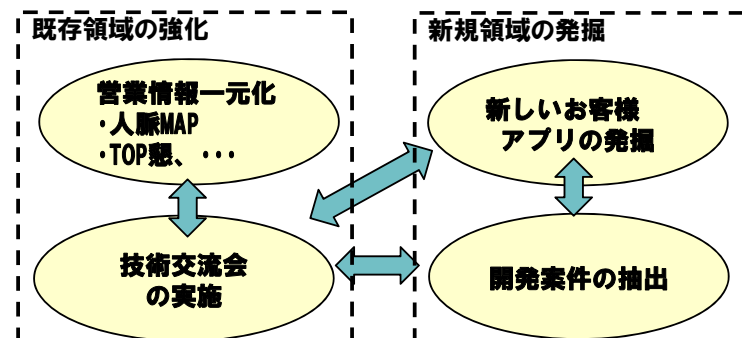


営業

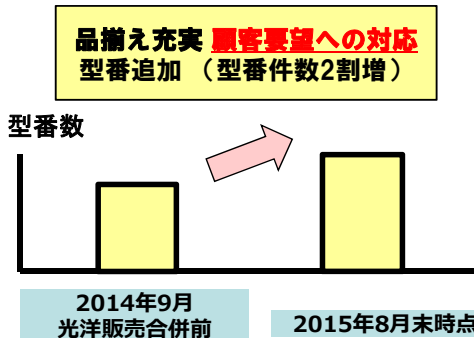
成果

- ・重点業種での顧客別戦略の策定と取組み強化
- ・市販強化(代理店商流)  
国内商流見直し(代理店・支社営業)  
技術交流会・困りごと解決・新規アプリ発掘  
中央在庫品揃え強化(型番件数2割増)

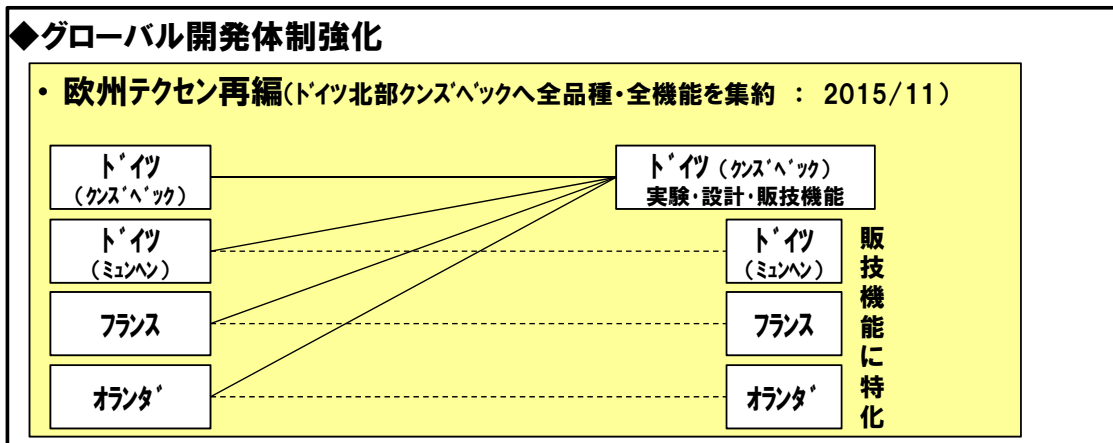
◆重点業種での顧客別戦略の策定と取組み強化



◆市販強化  
中央在庫の品揃え強化



技術	成果	<ul style="list-style-type: none"> <li>・グローバル開発体制強化</li> <li>・品種別/業種別戦略に基づく、ターゲットプロジェクト明確化 フロントローディング活動推進</li> </ul>
	課題	<ul style="list-style-type: none"> <li>・海外テクセンの自立化, 現地人化</li> <li>・投資ミニマムの商品開発</li> </ul>



#### (1) 顧客ニーズに対応した商品開発例(産機軸受)

#### 冷蔵庫コンプレッサ用 PPS保持器付きスラスト玉軸受

- ・すべり軸受からの転がり化を実現することで、低トルク化を実現し、コンプレッサの性能向上～冷蔵庫の更なる省エネ化に貢献



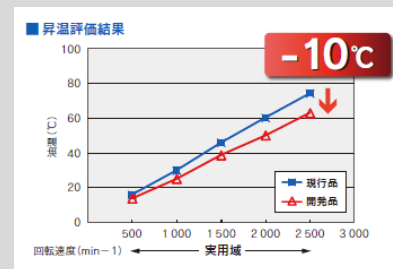
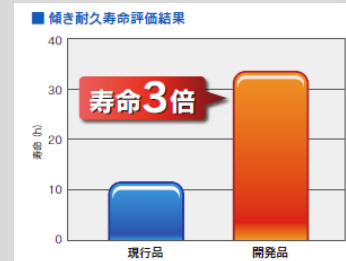
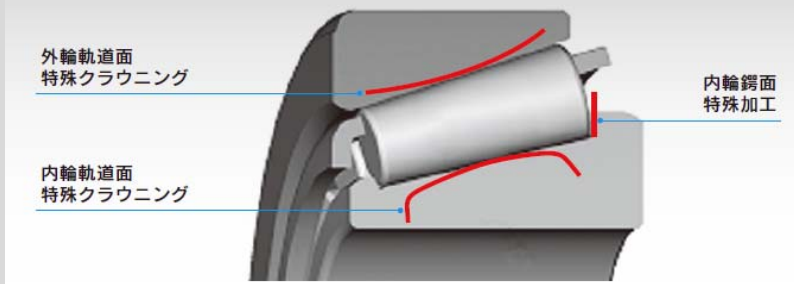
PPS樹脂保持器

冷蔵庫のコンプレッサには、コンプレッサオイルと冷媒を使用しており、従来のポリアミド系樹脂では、樹脂の環状オリゴマが発生し不具合の原因となっており、樹脂を使用した転がり軸受の採用はされていませんでした。今回保持器材料にPPSを採用し、この課題を解決することで、冷蔵庫の更なる省エネ化を実現しました。

(1) 顧客ニーズに対応した商品開発例(産機軸受)

**農・建機用 高機能円すいころ軸受**

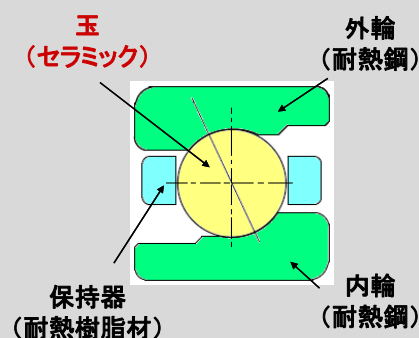
- ・農建機用の過酷な使用条件に対し最適設計によりロバスト性を向上
- ・外径 φ260 まで対応可



(1) 顧客ニーズに対応した商品開発例(二輪車用軸受)

**大型二輪車スーパーチャージャ用セラミック玉軸受**

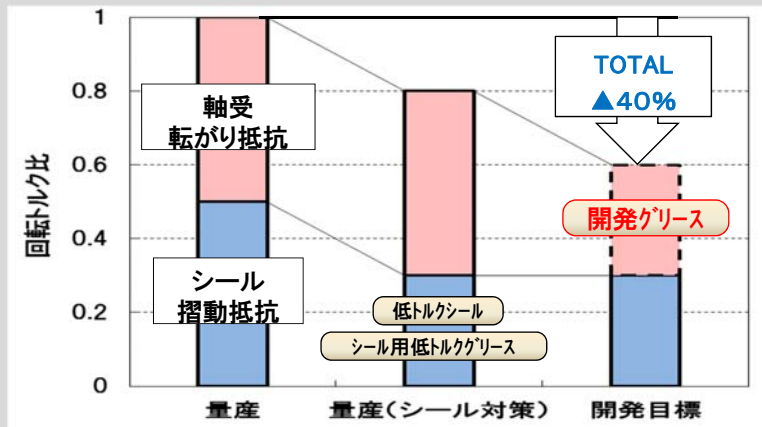
- ・転がり軸受(セラミック玉使用)による摩擦損失低減でスーパーチャージャの性能向上に貢献



(1) 顧客ニーズに対応した商品開発例(自動車用軸受)

**低トルクハブユニット(低トルクグリス開発)**

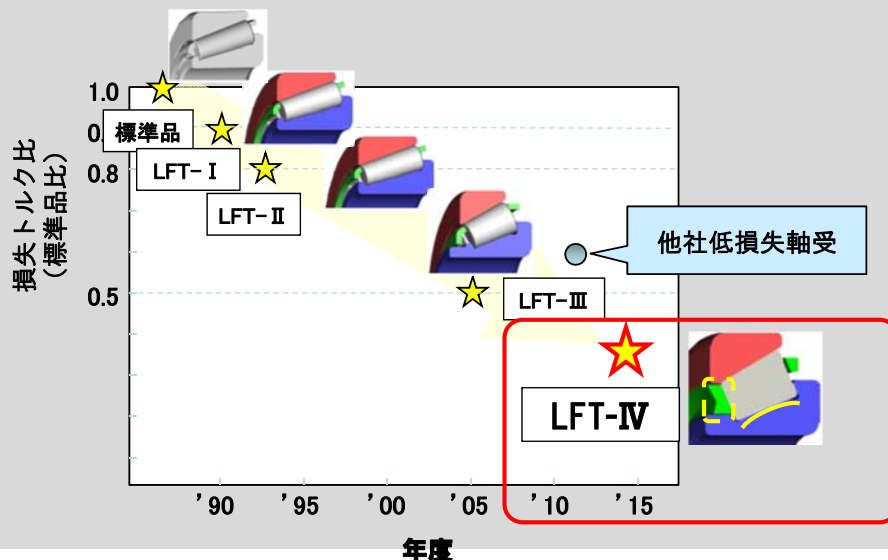
- ・ハブユニットの回転トルクを量産比 40%低減
- ・B-HUBだけでなく、T-HUBにも 適用し低トルク化可能



(1) 顧客ニーズに対応した商品開発例(自動車用軸受)

**次世代超低損失円すいころ軸受(LFT-IV)**

- ・LFT-IIIを越えるNo.1低損失軸受の開発



# 工作機械・メカトロニクス 事業戦略

# 目指す姿と事業戦略骨子



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**  
強い研削盤を  
より磐石に  
グローバルNo.1

**切削機**  
マシニングセンタ  
プレゼンス向上による  
非自動車市場の強化

**ギヤスカイピング**  
センタ  
ギヤ加工市場での  
No1 & Only One

**制御システム**  
ラインコントロール  
システムで  
No1 & Only One

カスタマーサポート：お客様サポートバリューの充実と拡大で No.1

重点取組

営業力強化

商品力強化

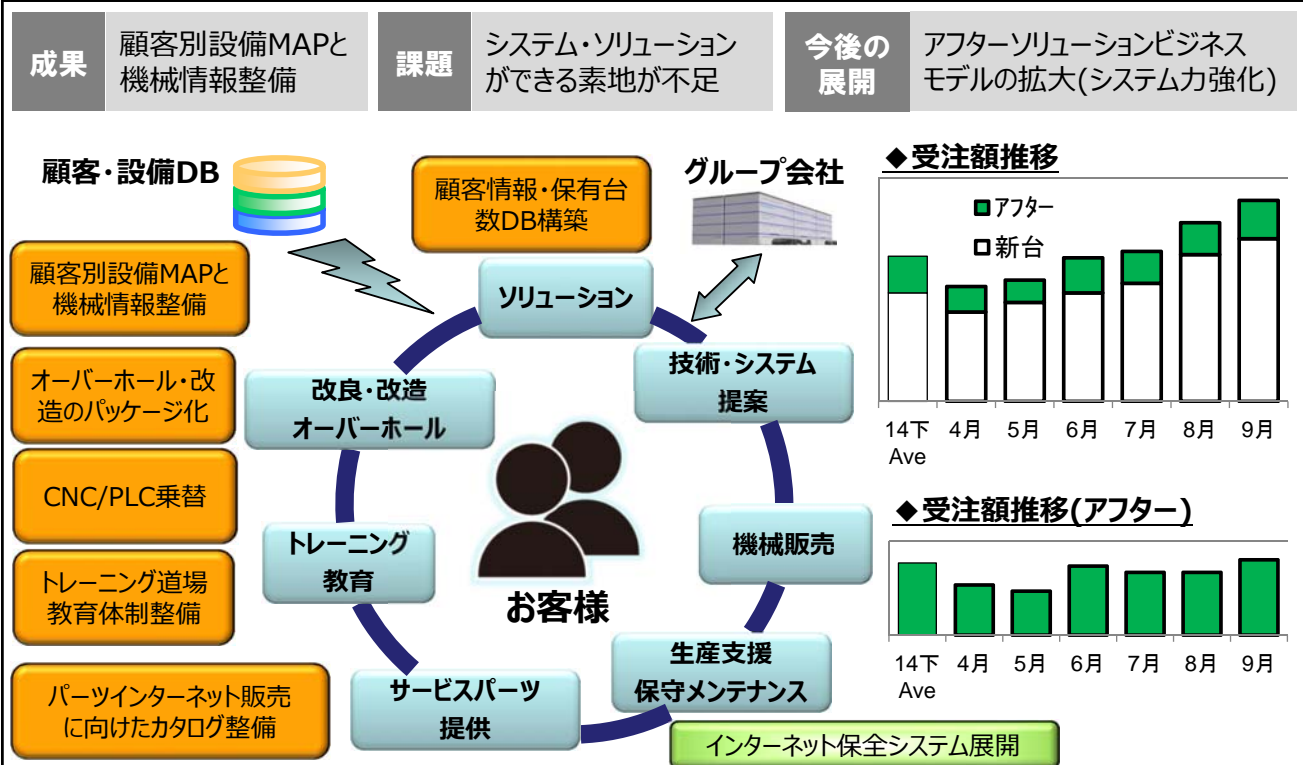
モノづくり改革  
(刈谷ReBORN  
原価低減)

狙う市場を明確化

風土改革・L/T短縮

3-2-3) 事業戦略①

バリューチェーンの確立/拡大により、よりよいシステムをお客様へ提供



グループ保有技術のつながりでワークへ対応 (工程提案)

成果

ギヤ工程スルーラインシステム先行要素開発

課題

自社製品しか販売しない  
→システム効果が見えない

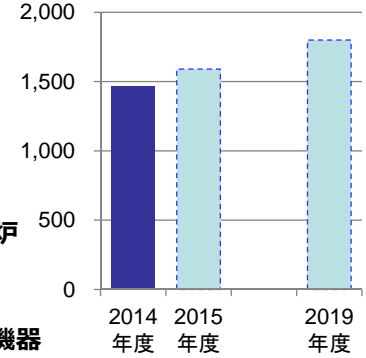
今後の展開

ワーク軸でのグループ全体での活動WG発足し活動強化

顧客・設備DB



連結売上(億円)



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)

成果

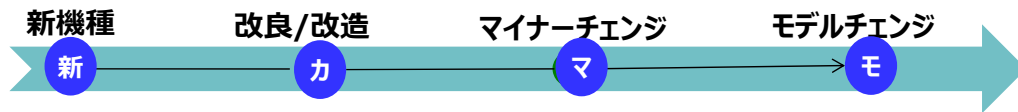
新開発2機種・  
モデルチェンジ3機種・  
改良6機種/14～15年度

課題

ユニットの開発が弱い  
開発スピードが遅い  
開発評価のしつこくが不十分

今後の展開

IoEパッケージ展開  
2機種開発/年



戦略的な技術開発と商品展開による競争力の維持・向上

件数	2014				2015				2016				2017			
	新	モ	マ	カ	新	モ	マ	カ	新	モ	マ	カ	新	モ	マ	カ
研削盤	1	4	0	5	5	2	0	3	2	2	1	5	3	1	0	2
切削機	複合カム(凹カム)				中大型円筒研削盤モデルチェンジ				凹カム専用研削盤				シオルダ研削対応研削盤			
マシニングセンタ	大型マシニングセンタ開発				建機・エネルギー・航空機対応				5軸マシニングセンタ				リアルタイム熱変位補正			
ギアスカイピングセンタ	中型機改良				大型機開発				小型化				簡単操作・リモート診断対応HMI			
制御	IoE対応				ビッグデータ処理モジュール				兆候管理システム							



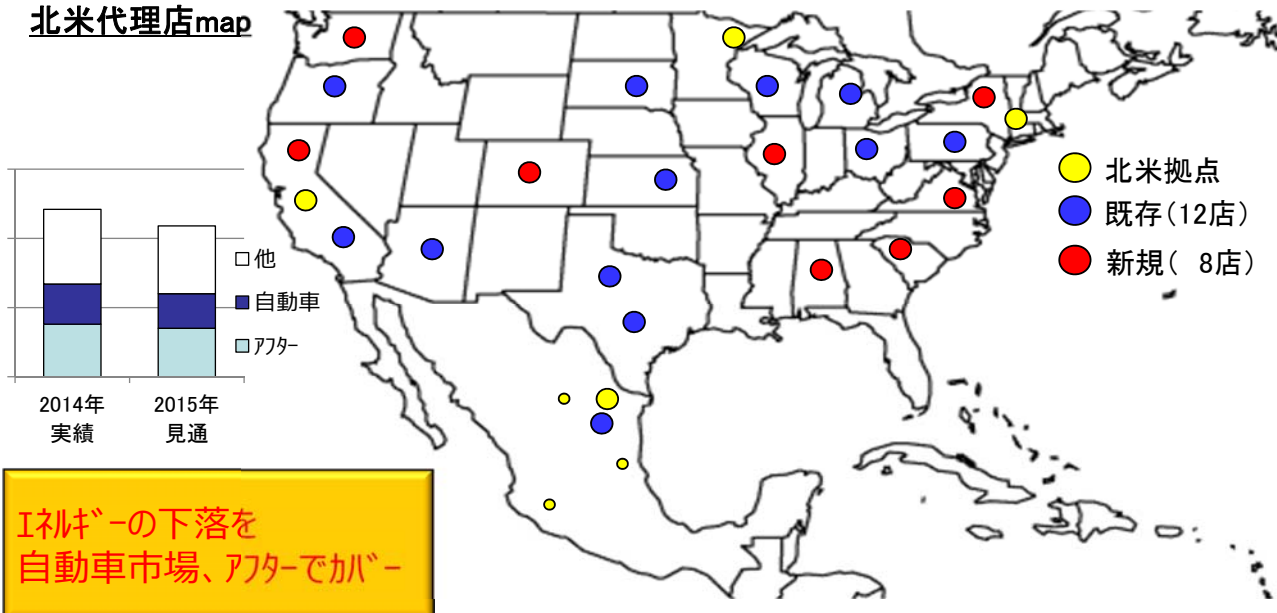
成果

◆北米（メキシコ含めた）代理店網の拡充、整備完了

課題

◆西海岸、東海岸、メキシコでの販売・サービス力を更に強化

北米代理店map

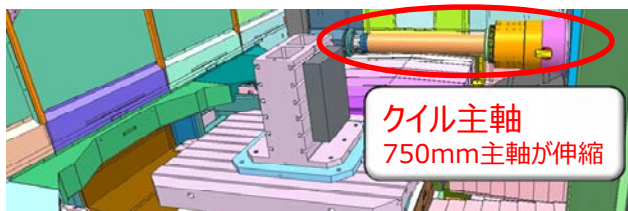


# 商品力強化

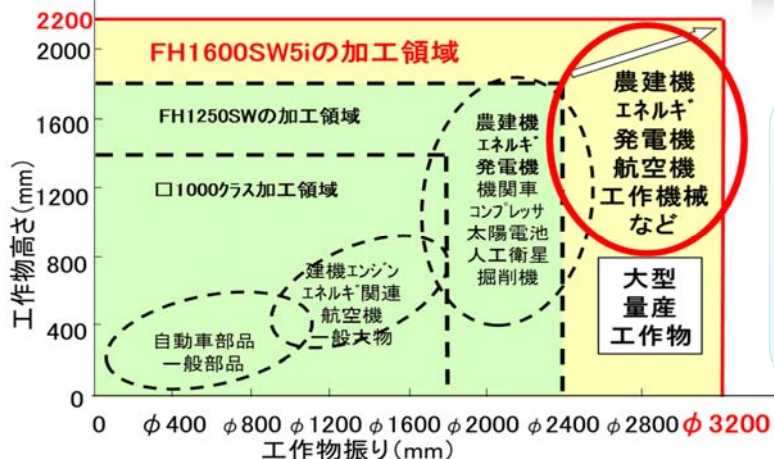
### 3-2-3) 重点取組み(2) 商品力強化①

#### 大型横形マシニングセンタ FH1600SW5i

高剛性クイル主軸搭載により  
広い加工範囲と高い生産性を実現



クイル主軸  
750mm主軸が伸縮



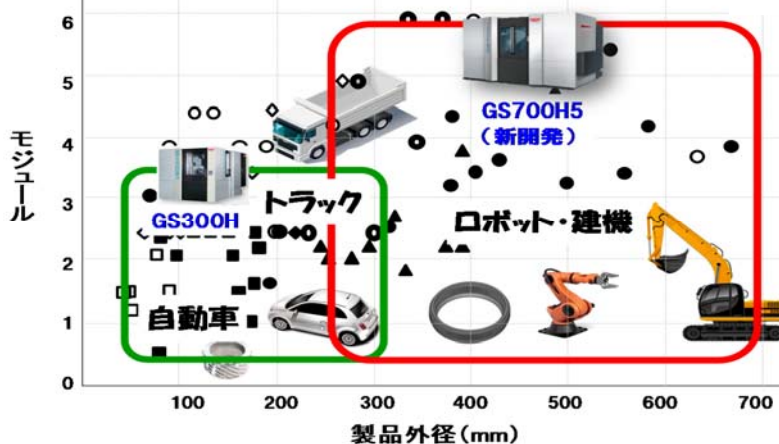
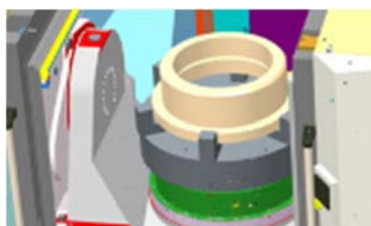
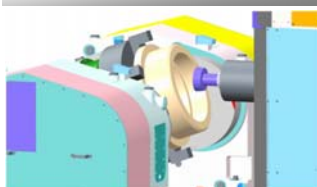
- ・リリース：2015年11月
- ・販売台数：7台/年
- ・今後の展開：  
航空機向け5軸機の開発

### 3-2-3) 重点取組み(2) 商品力強化②

#### ギヤスカイピングセンタ GS700H5

好評な GS300H のシリーズ第二弾  
φ700 / モジュール6 まで対応

高剛性トラニオン形テーブル



- ・リリース：2015年11月
- ・販売台数：5台/年
- ・今後の展開：  
小型機の開発



IoE (Internet of Everything) によるスマートファクトリー作り

生産マネジメントシステム **TIPROS**

誰でも安定した加工が可能  
設備単体

誰でもわかる、次の手が打てる  
工場全体

簡単操作  
簡単プログラミング

高い生産性

安心安定  
高精度加工

動作・異常の  
見える化

劣化の  
見える化

生産の見える化  
ネック工程がわかる

良品保証 (品質管理、製品保証)

設備診断 (予防保全、不具合推定)

IoEを実現する **HMI**

IoEを実現する **PLC**

IoEを実現する **ソフトウェア**

ネットワーク  
<クラウド>

お客様  
仕入先

事務所  
計画の  
見直し



工場事務所  
生産性UPの  
取組み



生産ライン  
問題点への  
即応

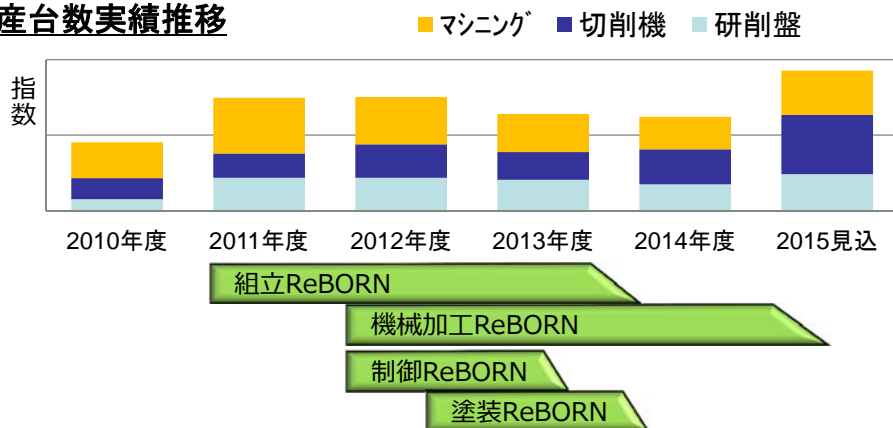


**TIPROS** [TOYODA Integrated Production System]

# モノづくり改革

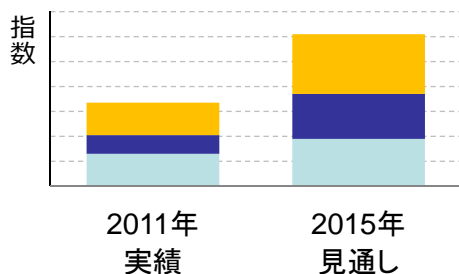
刈谷工場ReBORNの成果出し

生産台数実績推移

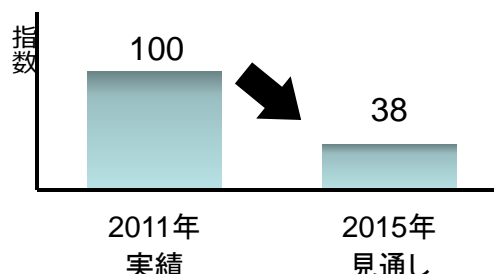


◆ 刈谷工場ReBORNにより生産台数拡大  
◆ 生産設備能力拡大  
↓  
新たなネック工程、ネック工程間のマネジメント課題に取り組んでいく

1) 月産能力台数



2) 組立リードタイム (中型横形マシニングセンタ)



# ファンダメンタルズ強化

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

グローバル業務基盤の確立

目指す姿

①グローバル経営人材の発掘/育成/最適配置



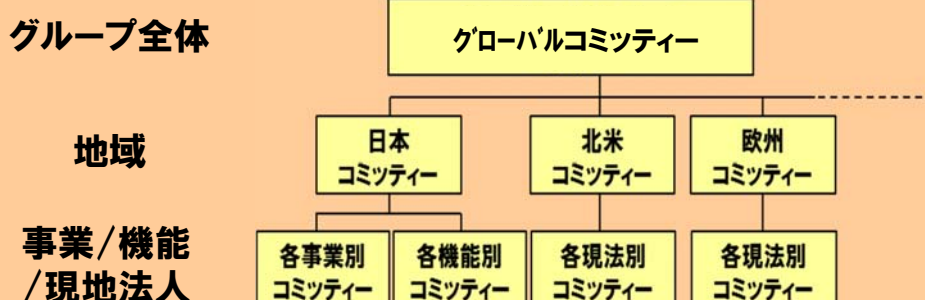
サクセションプラン導入 ～進捗状況～

**・次世代経営幹部候補"1期生"を選抜完了**

- 1期生 : 35人
- 2期生(選抜中) : 34人 (内ナショナルスタッフ 15人)
- ※1期生については、教育の実施および育成ローテーション計画の検討・推進中

**・地域別やグローバルのコミッティを初開催**

グローバルサクセション コミッティ体系図





目指す姿

② 個々人の能力/組織能力向上

		2015年度以降の取組み	現在(2015年度第2四半期末)
個々人の能力	問題解決能力	全従業員の研修実施 グループ・グローバル展開	グローバルトレーナーの 育成に着手
	英語能力	英語能力教育の拡充	TOEICの昇格要件化
	技能/ 監督者能力	JFMS教育のグローバル展開 (JTEKT Floor Management System)	JFMS教育を国内で推進中
組織能力	JTEKT WAY 策定	2016年4月発表(予定) 全従業員への浸透	策定中
	ダイバーシティ 推進	意識改革の全従業員展開 制度面でのサポート拡充	役員・部署長研修を実施

目指す姿

『エクセレントカンパニー』としての財務体質構築

BS適正化、有利子負債削減を推進し、変化に強い財務基盤を構築するとともに、十分な戦略資金の確保を実現する

全社数値目標

- ・有利子負債 1,500億円以下
- ・D/Eレシオ 0.3以下
- ・戦略資金確保 年200億円以上

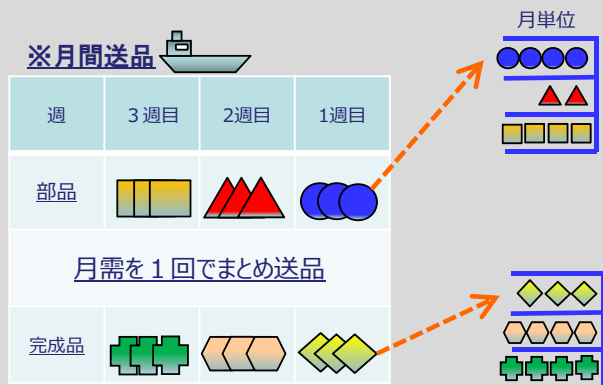
		2015年以降の取組み	現在(2015年度第2四半期末)
収益向上 BSスリム化 ROA向上		正しい資産管理の定着	① 有効活用を見据えた資産の総点検と整理のやりきり(子会社中心) ② グローバル棚卸手順の統一に着手
		資産効率化の管理体制構築	① 事業資産利益率(ROBA)を目標値化、予実管理体制の構築中 ② 資産スリム化プロジェクトを生産管理本部・生産技術管理本部と推進中
会計基準の統一 モノサシの設定		IFRS導入	① グループ会計方針策定・展開中 ② 財務情報の高度化、一元化を各本部・機能横断組織にて推進中

物流改善による適正在庫の削減 - 資産適正化プロジェクト改善事例 -

- 生産の小ロット化と併せてサプライチェーン全体での小ロット化に取り組む
- 生産在庫/営業在庫ともに、混載して定期便で送り、現地在庫を削減する

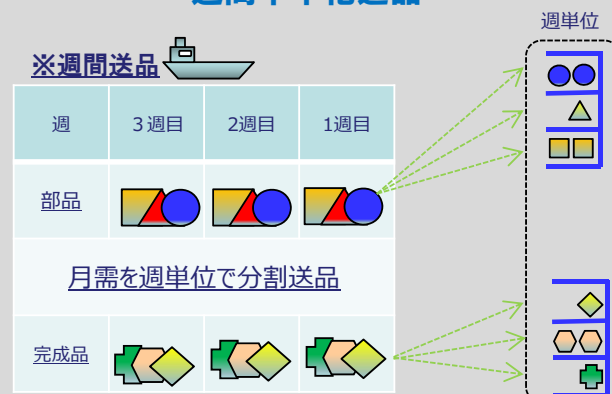
・ 従来の送り方

月需まとめ送品



・ 「週間送品」の実施

週間平準化送品



※ 軸受製造現法: 12/15社, 営業現法: 5/17社 試行中

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、作業時間の標準化

- ・ 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、管理帳票の整備

JTEKTグループ内どこでも同じオペレーション!!

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)

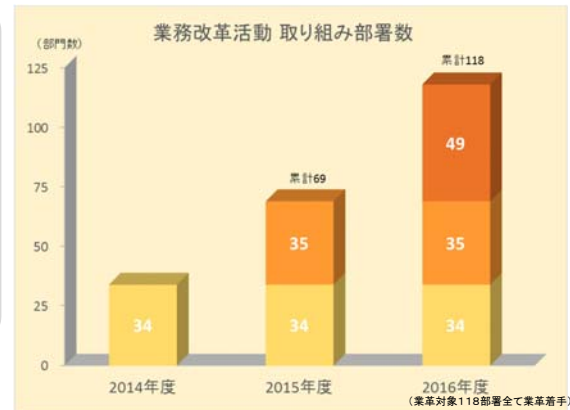
標準化のレベルアップ (Level 3)  
守る改善(現状肯定)

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)

**前期・今期の取組み** ★昨年度中期計画を大幅前倒し!!!

- 1) 前期  
技術部門(34部門)に特化し実施  
業革対象全間接部門の29%が着手
- 2) 今期  
①本社部門・生技部門部門(15部門)着手  
②各本部(営業・生産管理・調達)他(20部門)着手  
業革対象全間接部門の58%が着手
- 3) 業革の成果がモニタリング可能なKPI設定に着手



**中期計画** ★大幅前倒し中期計画を堅持!!!

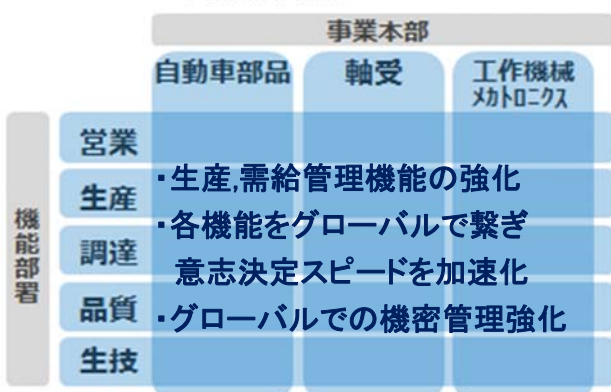
JTEKT単体 : Level 1達成、部門によりLevel 3達成 (2017年度末)  
 国内外グループ会社 : 優先度の高い会社から順次Level 1活動開始 (2017年度)

	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		

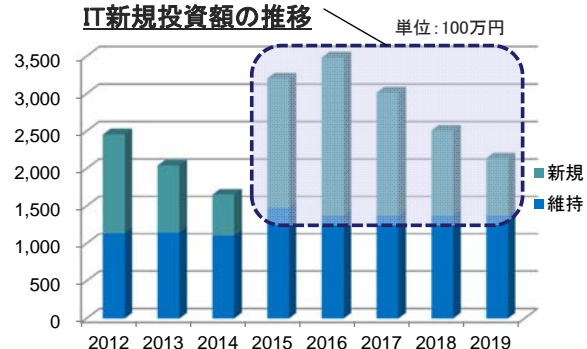
### 3-2-7) グローバル業務基盤の確立 - 戦略的なIT活用

- 1 『情報システム機能会議』の設置 (2014年11月)
  - ・ITの戦略的活用を目指し、新たに全社機能会議として設置
  - ・ボードメンバーによる構想審議、推進状況の確認(1回/3か月)
- 2 『IT中期計画』の策定 (2015年3月)
  - ・各機能の中期計画と連動する形でIT施策をとりまとめ
  - ・全社横断のプロジェクトチームで各施策の構想・要件を検討中

IT中期計画の狙い



IT新規投資額の推移



- ・戦略的IT投資による各機能の底上げ
- ・システムの増加に伴う維持コストは抑止

### 3-2-7) グローバル業務基盤の確立 - 主な施策

狙い	主な施策		実施時期
競争力強化	生産・需給管理の強化	生産サポートシステム開発・導入	自: '16年7月～ 軸: '18年7月～
		需給管理システム開発導入	'17年4月～
意思決定スピードUP	本社/地域統括への情報収集	品質問題のグローバル共有	'16年7月
		グローバル部品工程表	'17年8月
		引合・商談システム	'18年7月
個社の情報精度UP	海外拠点の業務標準化と基幹システム導入	中国地域 業務統合	'17年1月～
		アセアン地域 業務統合	'17年4月～
機密管理強化 生産性向上	グローバルでのITインフラ基盤構築	グローバルでのセキュリティ対策	'16年9月～
		間接部門の生産性向上 (チャット、情報共有など)	'18年2月

### 3) 中期経営計画の進捗

# 3. 数値目線

	14年度 実績	15年度 見通し	19年度 目標
営業利益率	5.5%	5.8%	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%	3.0%	4.0%
ROA	3.9%	4.7%	5.0%以上
為替レート (4月~3月)	110円/USD 138円/EUR	115円/USD 130円/EUR ※第3四半期以降	95円/USD 130円/EUR

ご清聴ありがとうございました