

# 2017年3月期 第2四半期 決算説明会

2016年 11月 10日

株式会社ジェイテクト

JTEKT Corporation

**1. 2017年 3月期 第2四半期業績**

**2. 2017年 3月期 通期業績予想**

**3. 中期経営計画の進捗**

JTEKT Corporation

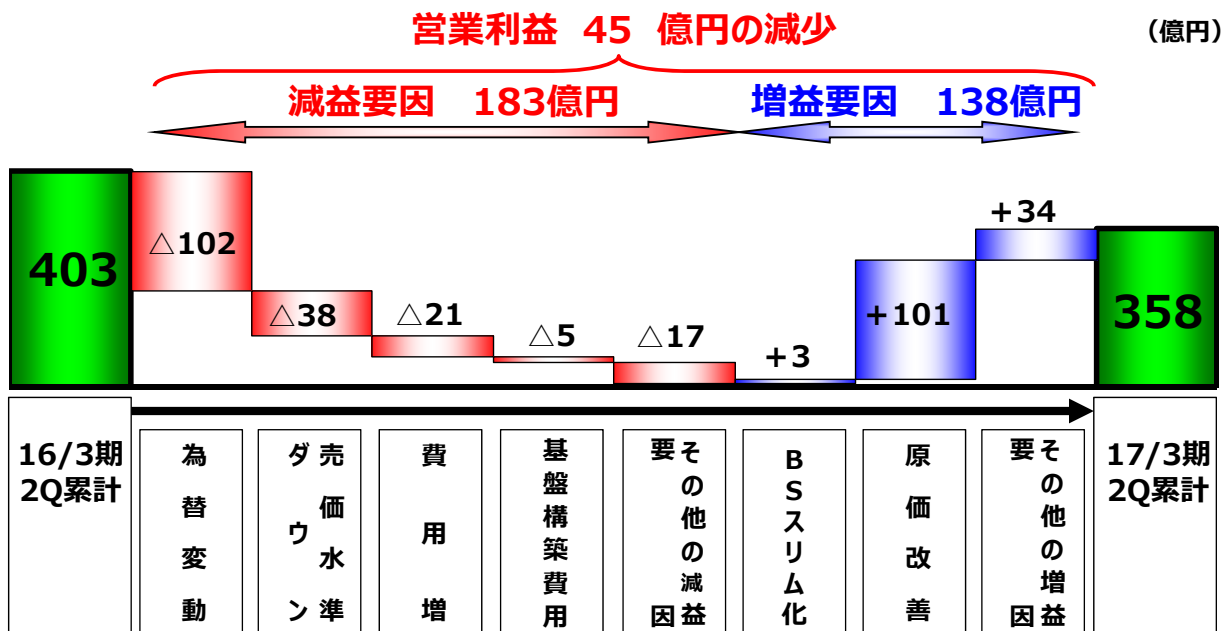
# 1-1) 連結損益

為替の影響が大きく減収減益、また独禁法関連損失、品質保証費用等の発生により四半期純利益は大幅減益

		16/3期 2Q累計		17/3期 2Q累計		増減額		増減率	
売上高		7,018		6,403		△615		△8.8%	
営業利益		(5.8%) 403		(5.6%) 358		△45		△11.2%	
経常利益		(6.0%) 421		(5.3%) 339		△81		△19.4%	
親会社株主に帰属する 四半期純利益		(4.0%) 283		(2.0%) 126		△157		△55.6%	
為替レート		122円/USD 135円/EUR		105円/USD 118円/EUR		17円円高 17円円高			
( )は、売上高利益率									
		16/3期		17/3期		増減額			
配当金	中間	21円		21円		0円			
	期末	21円		21円		0円			

# 1-2) 営業利益の増減分析

為替の影響が大きく減益も、原価改善活動、海外での構造改革が着実に進展



### 1-3) 事業別業績【機械器具部品】

為替の影響や、国内軸受の需要減等により減収、  
原価改善進むも減益

(億円)

機械器具部品	16/3期 2Q累計	17/3期 2Q累計	増減額	増減率
売上高	6,198	5,649	△ 549	△8.9%
ステアリング	3,391	3,077	△ 314	△9.3%
駆動	744	726	△ 18	△2.4%
軸受	2,062	1,845	△ 217	△10.5%
営業利益 (利益率)	357 (5.8%)	306 (5.4%)	△ 50 -	△14.2% -

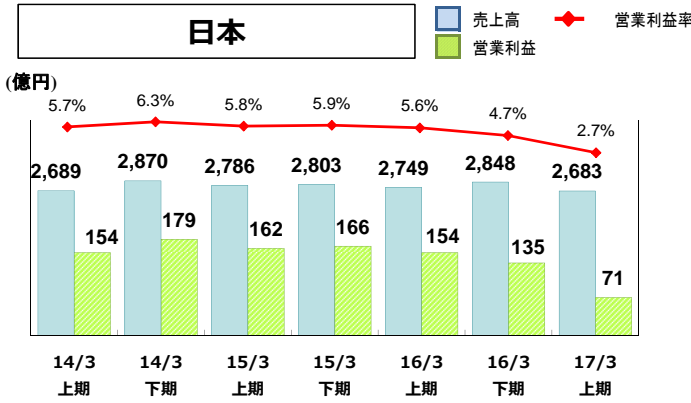
### 1-4) 事業別業績【工作機械 他】

為替の影響及び、単体・国内子会社で需要減により  
減収も、単体での原価改善等により増益を確保

(億円)

工作機械他	16/3期 2Q累計	17/3期 2Q累計	増減額	増減率
売上高	819	753	△ 65	△8.0%
工作機械	758	694	△ 64	△8.4%
その他	60	59	△ 1	△2.4%
営業利益 (利益率)	46 (5.6%)	52 (6.9%)	+5 -	+12.5% -

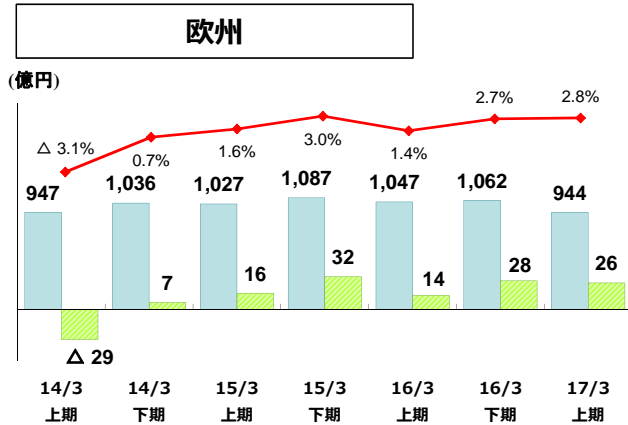
# 1-5) 法人所在地別業績①



	16/3期 2Q累計	17/3期 2Q累計	増減
売上高	2,749	2,683	△ 66
営業利益	154	71	△ 82
利益率	5.6%	2.7%	

## 減収・減益

軸受構造改革に伴う計画外の費用、  
為替の影響で減収・減益も、  
工作機械で改善効果が表れた

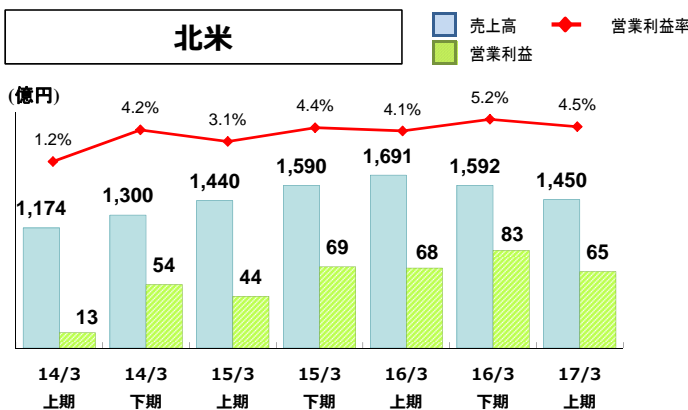


	16/3期 2Q累計	17/3期 2Q累計	増減
売上高	1,047	944	△ 102
営業利益	14	26	+12
利益率	1.4%	2.8%	

## 減収・増益

為替の影響で減収となったが、好調な  
ステアリングに加え、軸受構造改革の  
効果も表れ増益

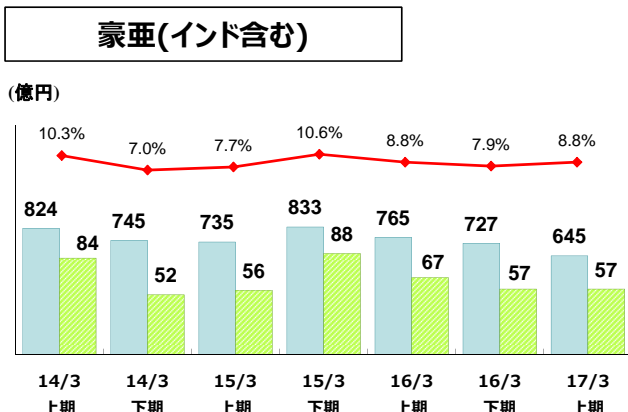
# 1-6) 法人所在地別業績②



	16/3期 2Q累計	17/3期 2Q累計	増減
売上高	1,691	1,450	△ 240
営業利益	68	65	△ 2
利益率	4.1%	4.5%	

## 減収・微減益

為替の影響により減収も、ステアリング・  
駆動の、原価改善による効果が  
大きく、僅かな減益に留まる

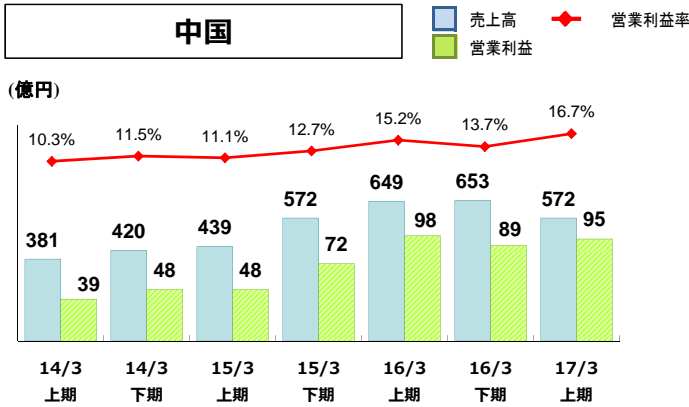


	16/3期 2Q累計	17/3期 2Q累計	増減
売上高	765	645	△ 119
営業利益	67	57	△ 10
利益率	8.8%	8.8%	

## 減収・減益

為替の影響や、タイでの販売減もあり、  
減収・減益も、軸受構造改革の効果  
が表れた

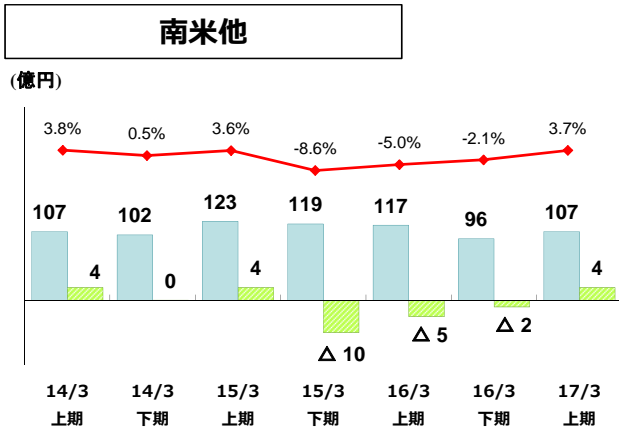
# 1-7) 法人所在地別業績③



	16/3期 2Q累計	17/3期 2Q累計	増減
売上高	649	572	△ 77
営業利益	98	95	△ 2
利益率	15.2%	16.7%	

## 減収・微減益

為替の影響で減収も、日本車の販売好調による増収効果に加え、軸受構造改革の効果があり僅かに減益



	16/3期 2Q累計	17/3期 2Q累計	増減
売上高	115	107	△ 8
営業利益	△ 7	4	+11
利益率	△ 6.1%	4.3%	

## 減収・増益

新規PJ立上げがあったが、為替の影響で若干の減収も、ステアリングの売価改善、原価低減により増益

## 1. 2016年3月期 業績

## 2. 2017年3月期 通期業績予想

## 3. 中期経営計画の進捗

### 先進国

- 北米は底堅く推移するも、需要鈍化の影響を懸念
- 欧州は緩やかな回復基調を維持

### 新興国

- 中国は減税措置の終了による反動減を懸念
- 新興国全般に先行きは不透明

### 日本

- 生産など一部持ち直しの兆しはあるが、景気は総じて横ばいで推移

## 2-2) 2017年3月期 通期業績予想

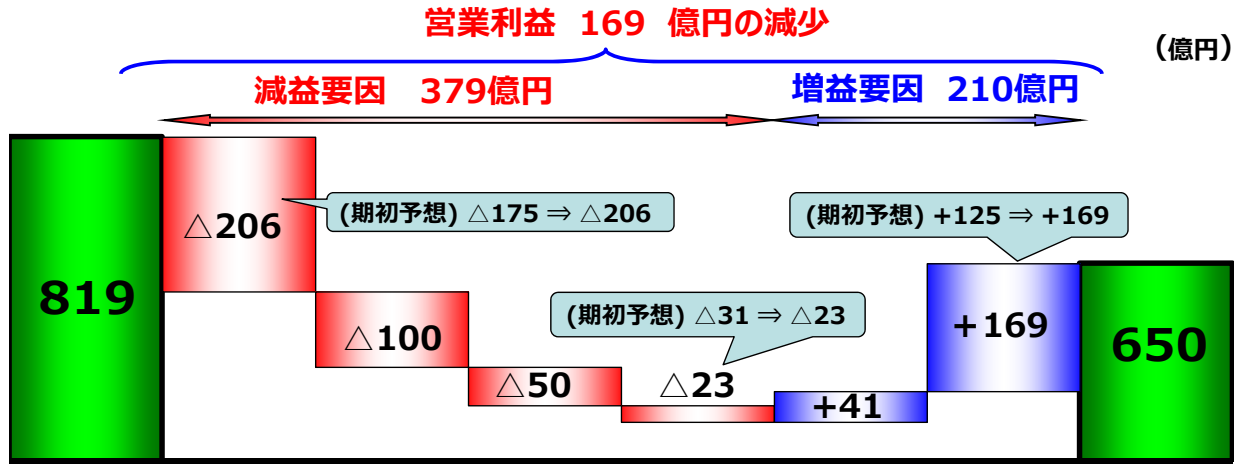
前期よりも円高が進み、減収・減益も、拡販効果や原価改善により通期の営業・経常利益を上方修正

	16/3期 通期(実績)	17/3期		増減額	増減率	17/3期 通期(期初)	
		上期(実績)	下期(予想)				通期(予想)
売上高	13,999	6,403	6,297	12,700	△1,299	△9.3%	13,000
営業利益	(5.9%) 819	(5.6%) 358	(4.6%) 292	(5.1%) 650	△169	△20.7%	600
経常利益	(5.8%) 812	(5.3%) 339	(4.4%) 281	(4.9%) 620	△192	△23.7%	610
親会社株主に帰属する 当期純利益	(3.5%) 486	(2.0%) 126	(3.2%) 204	(2.6%) 330	△156	△32.2%	410
為替レート (4~3月)	120円/USD 133円/EUR	105円/USD 118円/EUR	100円/USD 110円/EUR	103円/USD 114円/EUR	17円 円高 18円 円高		105円/USD 120円/EUR
設備投資額	631	236	564	800	+168	26.7%	800
減価償却費	584	270	320	590	+5	1.0%	590
配当	42円	21円	21円	42円	-		42円

( ) は、売上高利益率

## 2-3) 営業利益の対前期比増減分析

為替の影響に加え、ADASやIoE等の技術研究費、退職給付関係費用の増加等により減益を見込む



1. 2016年3月期 業績

2. 2017年3月期 業績予想

3. 中期経営計画の進捗

## 目次

### 1. 上半期の振り返り

### 2. 中期経営計画の進捗状況

- 1) ステアリング事業
- 2) 駆動事業
- 3) 軸受事業
- 4) 工作機械・メカトロ事業

(ファンダメンタルズ強化)

- 5) グローバルでの人材マネジメント
- 6) 間接部門の業務改革

## 1. 上半期の振り返り

総括

損益の推移(経営レート)

経営指標(連結)



## 【2016年度 上半期の総括】

足元では円高が進行し厳しい状況が続くものの、  
軸受構造改革を中心とした収益体質改善、  
将来に向けたADAS/IoT化への対応を着実に実施

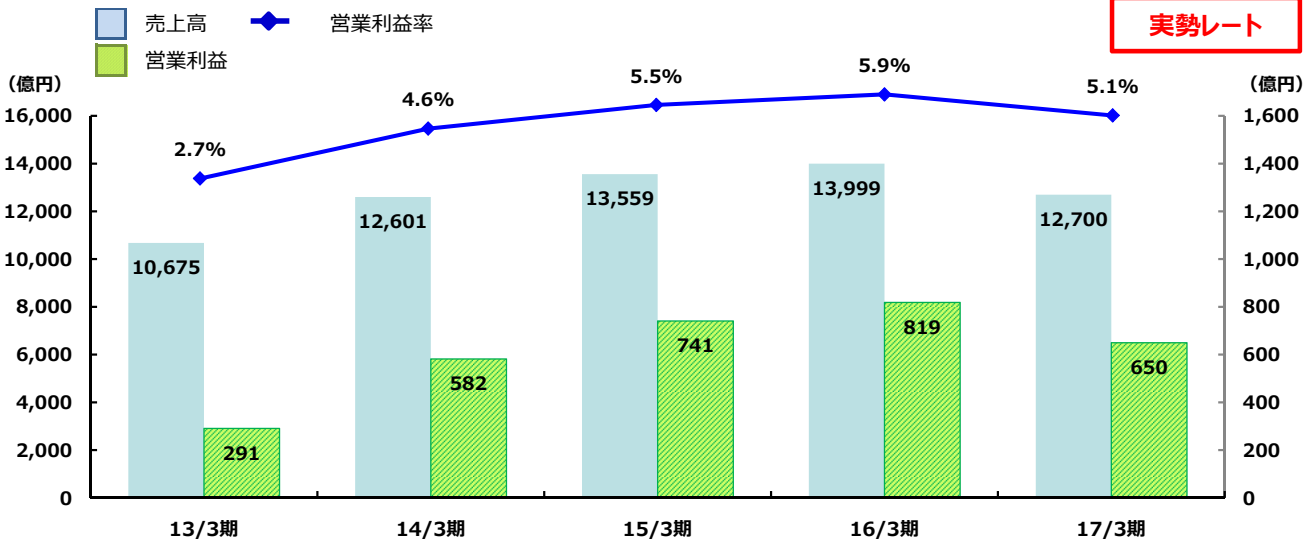
### 主な取り組み状況

足元 固め	(軸受) 構造改革の成果として、中国・アジアの収益改善 (軸受) 産機重要顧客との技術交流会定着化 (軸受) アジア/新興国での新規代理店開拓 (工・メ) 中国でマシニングセンタ生産開始
弾込め	(STG) ADAS対応ステアリング開発推進 (STG) 北アフリカ進出検討中 (工・メ) IoEによるモノづくりサービス事業確立に向けて取り組み推進
課題	(軸受) 国内 日程通り推進も計画外費用増 (軸受) 欧州NRBの構造改革の遅れ

# 3-1) 振り返り – 損益の推移 (実勢レート)

17/3期は営業・経常利益の期初予想を上方修正するも  
為替の影響により対前期比は減収・減益の見通し

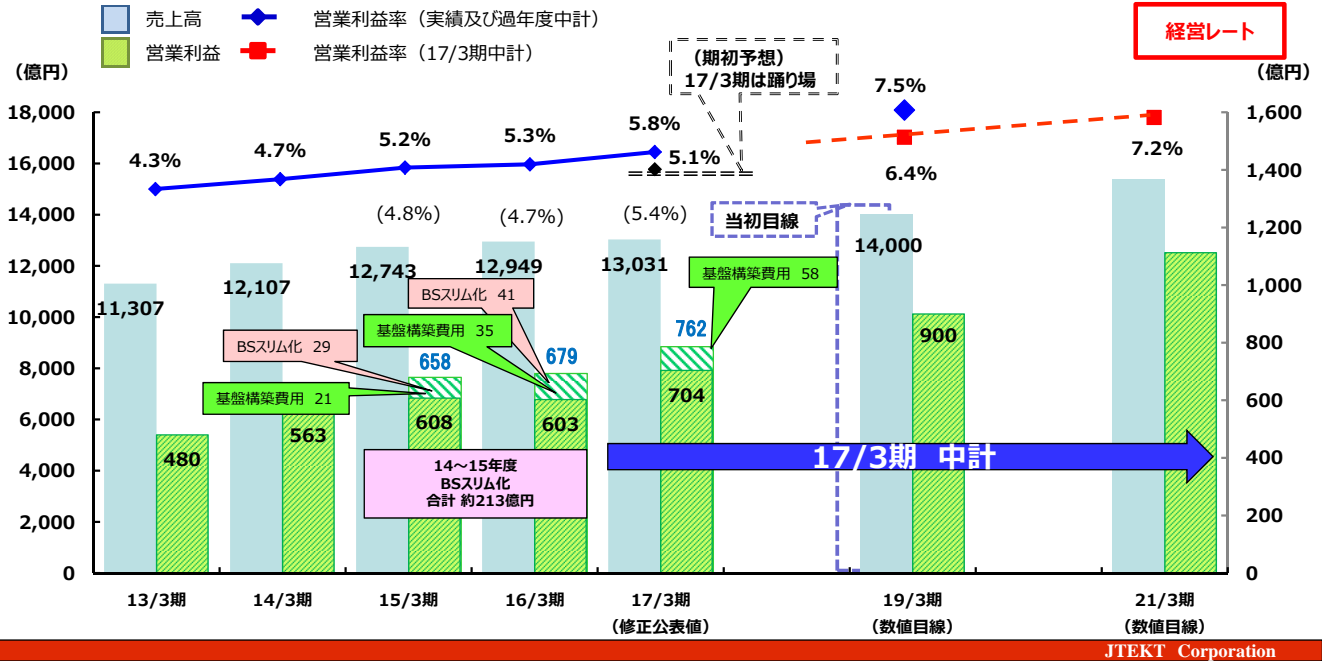
実勢レート



為替	83円/USD	100円/USD	110円/USD	120円/USD	103円/USD
レート	107円/EUR	134円/EUR	139円/EUR	133円/EUR	114円/EUR

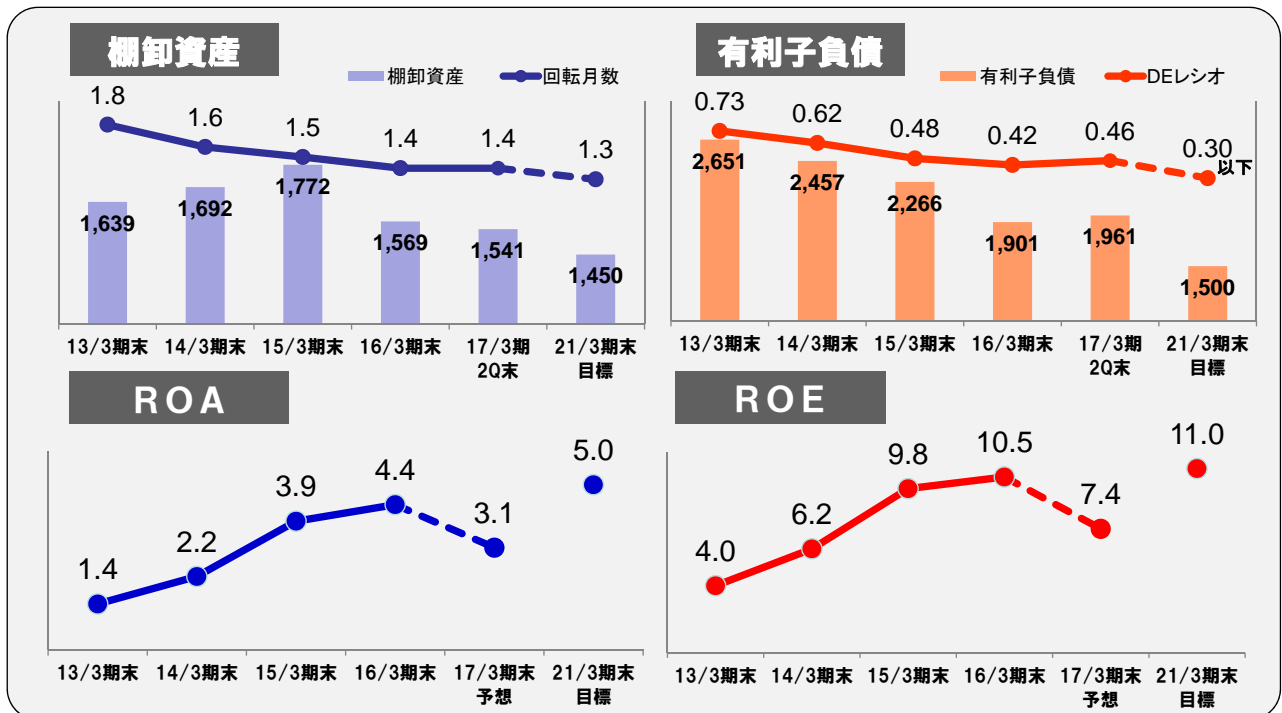
### 3-1 ) 振り返り - 損益の推移 (経営レート)

**<体質評価(為替レート固定)>** (経営レート ドル:95円 ユーロ:130円)  
**海外での構造改革の効果表れ、着実に体質は向上**  
**⇒構造改革をやりきり、盤石な収益体質への道筋をつける**



### 3-1 ) 振り返り - 経営指標(連結)

**独禁法関連損失等によりROA, ROEは悪化**



# 1) ステアリング事業

※略語

- STG :ステアリング
- EP-EPS :電動パワーステアリング
- DP/DP-EPS :デュアルピニオンタイプ電動パワーステアリング
- RP/RP-EPS :ラックパラレルタイプ 電動パワーステアリング
- SBW :ステアパイワイヤ
- PM体制 :プロジェクトマネジメント体制

## 3-2-1) 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

シェア	25%
-----	-----

重点取組

商品力強化

- ・機能安全、小型軽量・省燃費対応
- ・競争力ある商品の市場投入
- ・ADAS開発の推進加速

ビジネスモデル  
変革

- ・グローバル商談・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
- ・グローバル生準PM体制構築
- ・MCU/コラムの事業展開明確化

## 2018年度売上・利益見通し

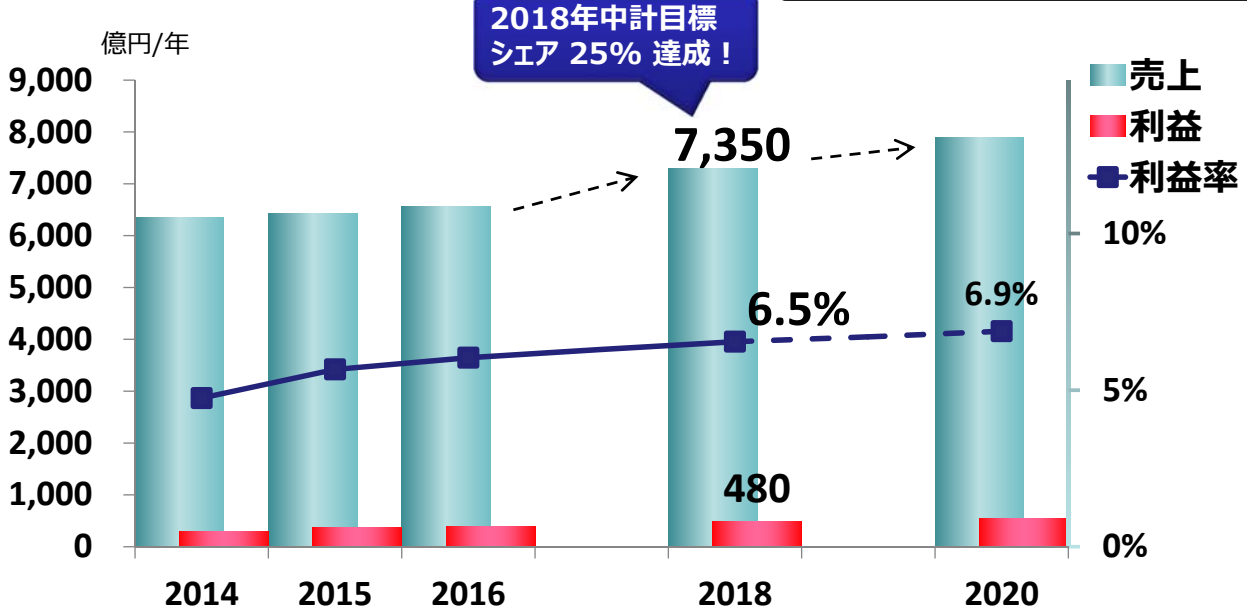
(経営レートベース)

2018年に向け 売上・利益ともに順調に増加

売上 市場成長鈍化も確実に右肩上がり  
利益 市場競争激化に備え、  
原価低減を強力に推進

2020年以降

2020年以降の動向に対して  
ADAS対応ステアリングなど開発を加速



# 3-2-1) 上半期振り返り

		2016上半期実施項目と振り返り	2016下半期取り組み
売り方改革	成果	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ PM体制強化継続</li> <li>✓ グローバル生準PM体制構築完 (PM=プロジェクトマネジメント)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➢ PM体制                             <ul style="list-style-type: none"> <li>デトロイト3への拡販活動継続推進</li> </ul> </li> <li>➢ グローバル生準PM体制                             <ul style="list-style-type: none"> <li>2018年のグローバルPJ向け推進中</li> </ul> </li> </ul>
	課題	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ デトロイト3への拡販活動強化も成果は未だ出ず。</li> </ul>	
収益力強化	成果	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 売価原価戦略検討会継続推進 (※新規PJで勝てる標準価格策定活動)                             <ul style="list-style-type: none"> <li>-勝てるシナリオ再構築</li> <li>-対象製品拡大(RP分科会設置)</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➢ 売価原価活動強化継続推進                             <ul style="list-style-type: none"> <li>・原価低減アイテムの横展開</li> <li>・第II期 中国売価原価分科会始動</li> </ul> </li> </ul>
	課題	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 更なる市場競争の激化</li> </ul>	
事業戦略	成果	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 次世代商品開発活動                             <ul style="list-style-type: none"> <li>-ADAS対応STG開発推進</li> <li>-次世代内製MCU試作~評価完</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➢ 次世代商品開発活動継続推進                             <ul style="list-style-type: none"> <li>ADAS,次世代MCU,高出力DP</li> <li>大型車用RP-EPS</li> </ul> </li> </ul>
	課題	-	
グローバル供給体制	成果	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 日本国内RPEPS生産化目処付け</li> <li>✓ 北米事業基盤強化推進中</li> <li>✓ 北アフリカ進出検討中</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➢ 日本国内RPEPS,PF3コラム                             <ul style="list-style-type: none"> <li>量産への総仕上げ</li> </ul> </li> <li>➢ 北米事業基盤活動継続</li> <li>➢ 北アフリカ進出検討継続推進</li> <li>➢ 中国EPS生産戦略策定</li> </ul>
	課題	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 中国EPS生産体制検討</li> </ul>	

## 2) 駆動事業

※略語	
ITCC	: 電子制御4WDカップリング
ASSY	: ユニット(複数が組み合わさった構成部品)
PM体制	: プロジェクトマネジメント体制

“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

ドライブラインシステムサプライヤーとして  
世界のリーディングカンパニーへ飛躍

重点取組

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
- ・ドライブシャフト(CVJ)事業基盤強化
- ・システム対応力強化

商品力強化  
事業戦略

- ・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

グローバル供給  
体制

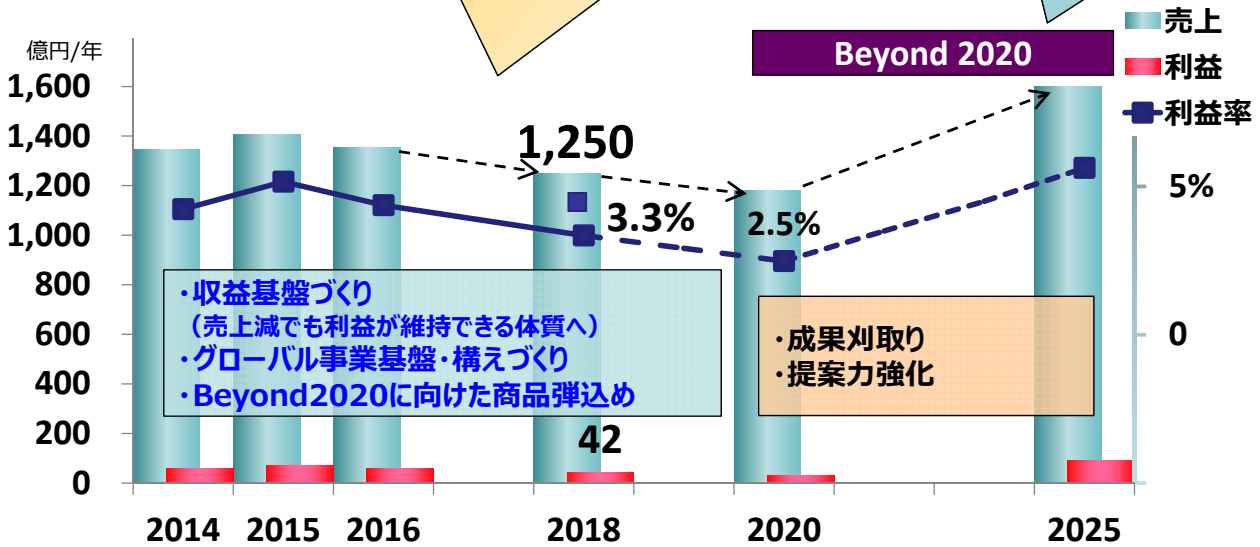
- ・既存の生産能力を徹底活用したグローバル生産拠点の再構築

### 3-2-2) 2018年中期事業計画 達成見通し

(経営レートベース)

2016年～2020年まで厳しい環境が続く  
 売上・ドライブシャフト(CVJ)事業集中による仕事量減  
 ・モジュール化遅れによる北米ITCC仕事量減  
 利益・売上減少による利益ダウン  
 ・市場競争激化  
 ・固定費増

2020年以降は右肩上がりの  
 リーディングカンパニーへの飛躍  
 を狙う



・収益基盤づくり  
 (売上減でも利益が維持できる体質へ)  
 ・グローバル事業基盤・構えづくり  
 ・Beyond2020に向けた商品弾込め

・成果刈取り  
 ・提案力強化

### 3-2-2) 上半期振り返り

		2016上半期実施項目と振り返り	2016下半期取り組み
売り方改革	成果	<ul style="list-style-type: none"> <li>PM体制強化継続</li> <li>欧州、北米市場調査活動継続 (欧州、北米と共同で活動推進)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>PM体制、市場調査活動継続</li> <li>デフメーカーとの協業枠組み合意</li> </ul>
	課題	<ul style="list-style-type: none"> <li>デフメーカーとの協業スキーム具体化</li> <li>具体的プロジェクトの受注</li> </ul>	
収益力強化	成果	<ul style="list-style-type: none"> <li>売価原価戦略検討会継続推進 -対象製品拡大(トルセン分科会設置)</li> <li>大部屋活動継続推進 (※量産プロジェクト原価低減活動)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>売価原価活動継続推進 トルクコントロールデバイス部分を強化、推進</li> <li>大部屋活動継続推進 VAアイテムグローバル共有化 固定費を含めた原低推進</li> </ul>
	課題	-	
商品力強化	成果	<ul style="list-style-type: none"> <li>新商品開発企画強化                             <ul style="list-style-type: none"> <li>デフモジュール開発方向性確定</li> <li>次期FCV開発推進</li> </ul> </li> </ul>	<b>新商品開発企画強化</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>デフモジュール受注に向け継続推進</li> <li>ペラ用等速ジョイント受注目処付け</li> <li>北米プロペラシャフト事業化検討</li> <li>次世代燃料電池車用バルブ開発完了目処付け</li> </ul>
	課題	<ul style="list-style-type: none"> <li>プロペラ用等速ジョイントの受注遅れ</li> <li>次世代燃料電池車用バルブ性能向上</li> </ul>	
グローバル供給体制	成果	<ul style="list-style-type: none"> <li>北米工場再編戦略 現地北米と共同で推進中</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>北米工場再編 方向性策定 2017年中計へ織り込み</li> </ul>
	課題	-	

# 3) 軸受事業戦略

※略語

- HUB : ハブユニット
- T-HUB : テーパーローラーハブユニット
- TRB : テーパーローラー ベアリング
- NRB : ニードルローラー ベアリング
- SBB : シングルボール ベアリング
- SBW : ステアパイワイヤ

## 3-2-3) 目指す姿 (中期事業計画)

### 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  
 ~ K o y o 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>・変化を先読みしたタイムリーな高付加価値商品の投入</li> <li>・シェアトップ2ポジションの維持</li> </ul>
産機市販軸受	<ul style="list-style-type: none"> <li>・期待値を超えるソリューション提案型ビジネスの展開</li> <li>・No.1 &amp; Only One商品の創出、新技術・サービスの提供</li> <li>・市販分野 グローバル市場でのプレゼンス向上</li> </ul>

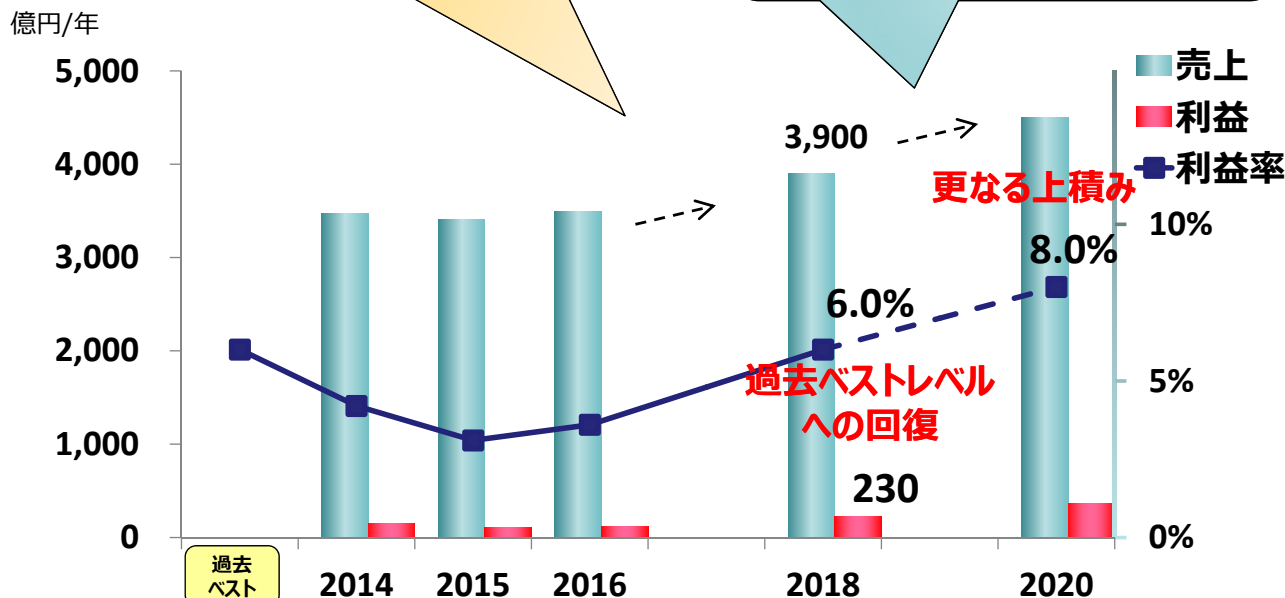
(経営レート)

#### <重点課題対応>

過去ベストに対し内部・外部環境要因を分析し、変化に柔軟に対応出来る強固な体質を構築。  
(構造改革の実行)  
新規施策と合わせて、18年中期計画を達成。

#### <業種別・品種別戦略の実現>

そこをベースに、業種別・品種別戦略の実現により利益を上積み。  
20年中期計画を達成。



JTEKT Corporation

### 3-2-3) 説明内容の目次

#### ◆ 軸受中計の骨格

重点課題対応  
(構造改革、生産、営業、技術)

×

業種別・品種別戦略

その中から、今回は特に重点的に取り組む5項目をご説明します。

短期

- ① 構造改革のやり切り
- ② 市販取組みの大幅加速

中期

- ③ 産機強化
- ④ HUB強化
- ⑤ NRB強化

JTEKT Corporation



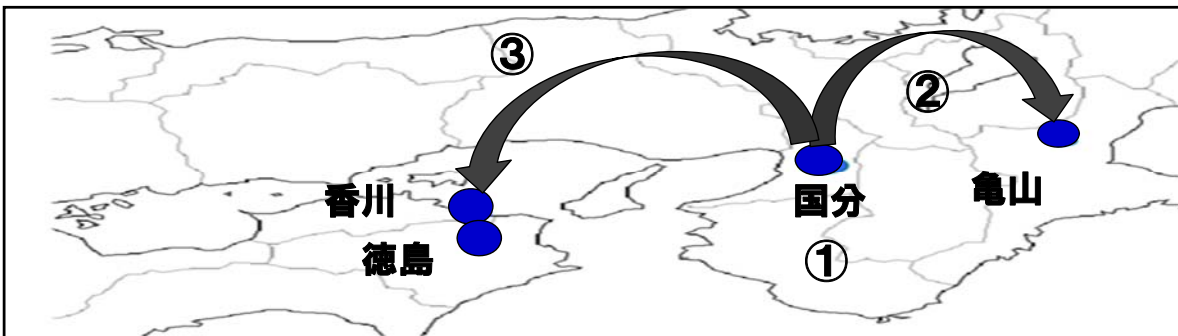
構造改革の取組み内容	
1)	国内事業再編 (国分は産機旗艦工場として収益向上、HUB/TRB鍛造 移管での競争力向上)
2)	欧州NRBリバイバルプランの完結
3)	インドネシア/インド 構造改革による経営安定化
4)	北米/イギリス/中国 黒字化に向けた抜本改革の実行

#### ◆成果と課題

	項目	状況	評価
1)	国内事業	日程通り推進も、 <b>計画外費用増</b> <b>抜本改革の取組み遅れ</b>	×
2)	欧州NRB	仏工場の移設について、 <b>大幅な立上げ遅れと費用増</b> が発生	×
3)	インドネシア インド	構造改革効果で収益大幅改善 <b>17年度の黒字化目途付け済</b>	○
4)	北米	HUB生産能力増強、TRB採算改善取組み中	△
	イギリス	HUB専用工場化完了、 <b>16年度通期黒字化見込み</b>	○
	中国SBB	サイズ別棲み分け完了、 <b>15年下期黒字化、16年度継続</b>	○

次頁で  
詳細説明

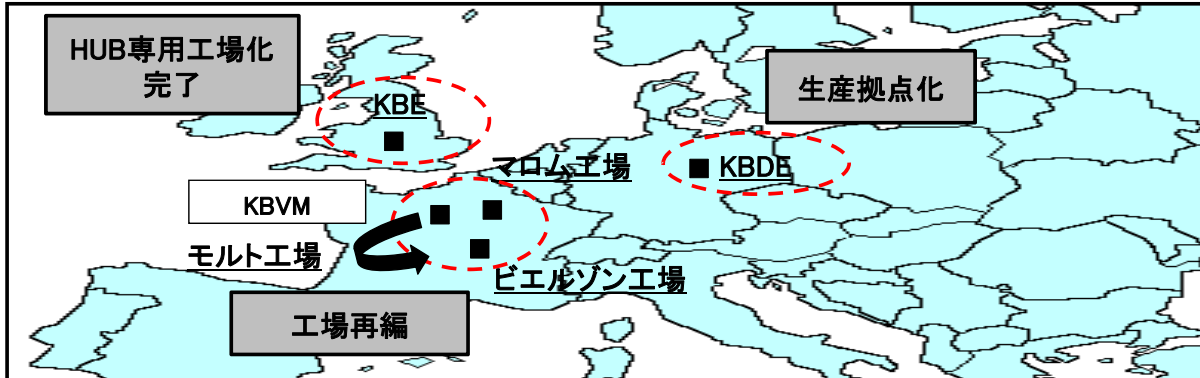
#### ◆国内事業再編



	コンセプト	実施事項と今後の取組み
①	国分工場：産機軸受の 旗艦工場化	中大形小ロットライン設置、工作機用革新ライン設置～ <b>完了</b> <b>抜本改革（中大型品の収益力向上）への取組み遅れ</b> …産機市場低迷への対策を優先
②	HUB競争力向上	<b>亀山工場へのライン移管を計画通り推進中</b> も <b>新建屋整備費、物流費等</b> <b>が増加</b> 、革新ライン・コンパクトラインを導入しコスト競争力向上
③	四国でのTRB前工程 からの一貫加工	サプライチェーンの見直し含めた競争力向上対策を推進中 <b>設備立上げ遅れ等の費用増</b> を挽回中

#### ◆欧州軸受工場 構造改革マップ

N R B 工場再編を軸に、収益基盤を強化



工場 (国)	コンセプト	実施事項と今後の取組み
KBVM (仏)	工場再編	モルト工場→ビエルソン工場への移設について、 大幅な立上げ遅れと費用増が発生～バックオーダーの増加 (設備老朽化対策、外注費増加、労務問題) バックオーダー解消を優先し <b>16年度末でやり切り、</b> <b>17年度に通期黒字化</b> を目指す
KBDE (独)	生産拠点化	在庫センター機能をオランダ本社に統合中 <b>生産拠点としての立て直し</b> を推進中 → <b>日本からの支援強化</b>

#### ◆上期の振り返りと今後の取組み

##### 成果

- ・ブランド力向上 偽物対策を施した**新化粧箱導入** (4月)
- ・中央在庫の品揃え強化  
**型番数25%アップ** (15年3月⇒16年9月)
- ・代理店における勉強会・研修会開催強化  
開催件数：**前年比で3倍**

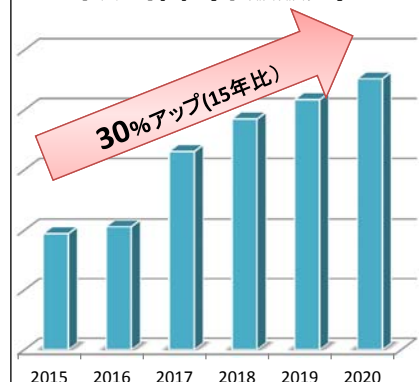
新デザイン箱 (ホログラム付)



##### 課題

1. 販売網
  - 国内：市販分野が手薄
  - 海外：販売が不十分な地域で代理店数不足
2. 中央在庫・物流体制
  - 国内：遠隔地での即納対応力不足
  - 海外：グローバル主要エリア毎の即納体制に課題
3. 市販用型番の拡充
  - 市販性の高い製品ラインナップ不足(自動車補修等)

中期計画 (市販販売)



#### 課題に対する取組み

##### 1. 販売網強化 (1次代理店からエンドユーザーまでの裾野を拡大)

国内：1次代理店から先の販売網拡大 ⇒ カバーエリアの拡大

海外：販売網が手薄な地域への対策

- ・新規代理店の開拓 ⇒ 新興国中心に30社
- ・既存代理店の活用 ⇒ 支店拡充による全国展開 (サポート強化) 専門店の総合店化

##### 2. 市販用型番の拡充

自動車補修用型番・アプリ別強化 ⇒ 量産品の市販化加速 市販専用型番の投入

##### 3. 即納体制強化

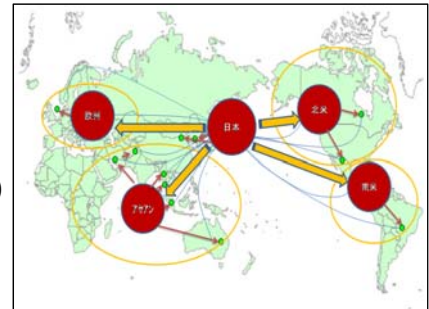
国内：更なる中央在庫増強 ⇒ 型番数50%アップ (15年3月⇒17年3月)

地域在庫増強 ⇒ 第1ステップ(北海道・東北・九州)

海外：地域ハブ倉庫の在庫充実 ⇒ 4地域4か所まで実施 (域内の在庫有効活用)

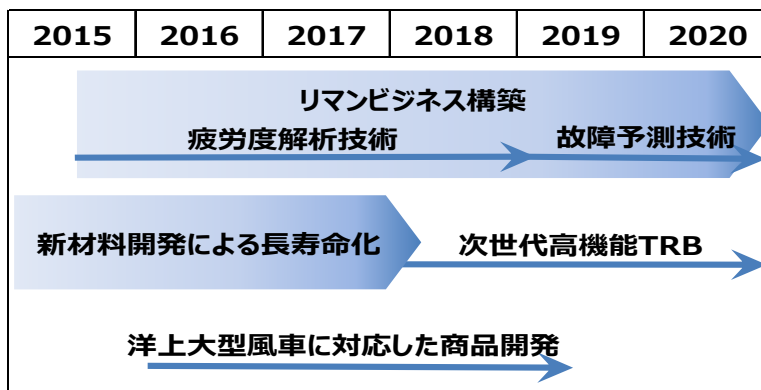
##### 4. 組織強化

OEMからアフターマーケットまでの一貫販売の企画推進



#### ◆リマンビジネスの構築とさらなる高機能化技術の確立

(鉄鋼、農機・建機、風力への取組み)



<成果/課題>

駆動軸 リマンビジネススタート

基礎開発完了～評価実施中

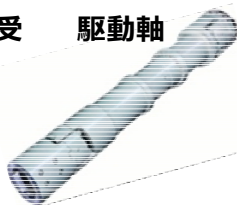
商品開発推進中

#### 鉄鋼代表製品

四列円筒ころ軸受

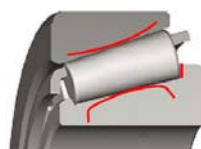


駆動軸



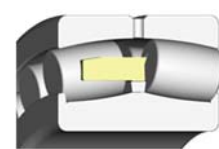
#### 農機・建機代表製品

高機能円すいころ軸受



#### 風力代表製品

高機能自動調心ころ軸受



## ◆コスト競争力強化、円すいころ軸受ハブユニット(T-HUB)の拡大

セグメント	2015	2016	2017	2018	2019	2020
軽	コンパクト化ライン開発			導入		コンセプト展開
A/B			低トルクHUB展開		超長寿命低トルクHUB展開	
C/D	国内生産拠点再構築				センシングHUB展開 (ADAS対応)	
SUV			海外生産拡大の検討			
市販		小ロット生産ライン導入				

### <成果/課題>

- コンパクト化ライン : 企画完了
- 低トルクHUB (新グリース) : 量産準備中
- 3世代T-HUB : 北米戦略推進中
- 市販 : 品番拡充が課題

### <商品力強化に向けた取組み>

#### 軽自動車用HUB

- 軽専用コンパクト化ラインの導入



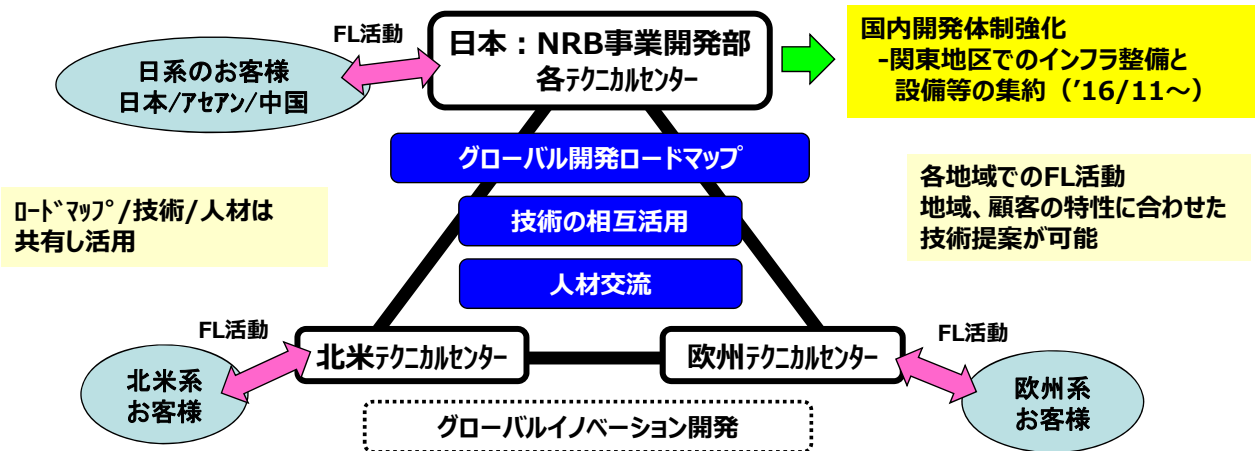
#### センシングHUB

- SBW, ADASへ貢献



## ◆グローバル3極開発体制の強み活用によるシェア拡大

### <強みの活用>



### <成果/課題>

- 各地域別顧客へのフロントデイング活動 ○
- 保有技術の相互活用 △
- 開発ロードマップの共有 ○
- 人材交流 ×

# Key of your operation Koyo

## 3-2) 中計経営計画の進捗状況

# 4) 工作機械・メカトロニクス 事業戦略

※略語

- IoE :Internet of Everything。  
IoTに対し、JTEKTはモノだけでなく人/サービスなどのコトも含めて  
全てつなげることを目指していることから命名。
- HMI :ヒューマンマシンインターフェース
- CVT :無段変速機

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

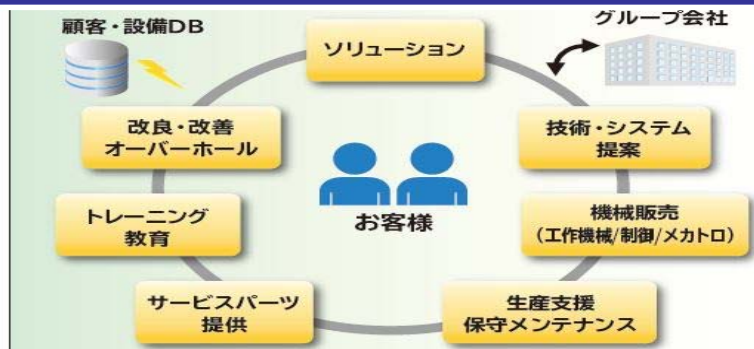
商品力強化

モノづくり改革

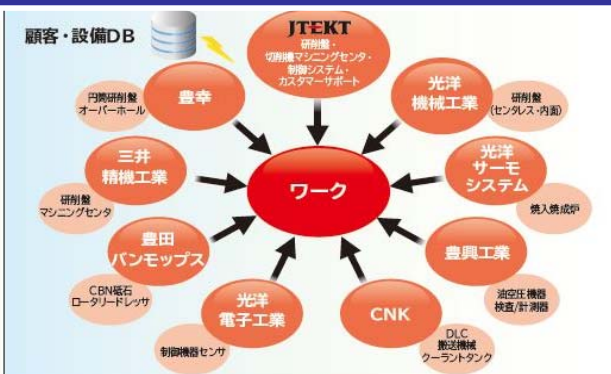
風土改革・L/T短縮

新台中心から  
“3つのつながる”  
事業へ

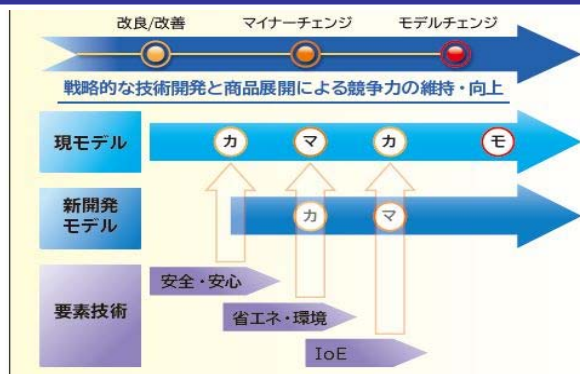
◆ バリューがつながる



◆ 工程・技術がつながる



◆ 商品力がつながる

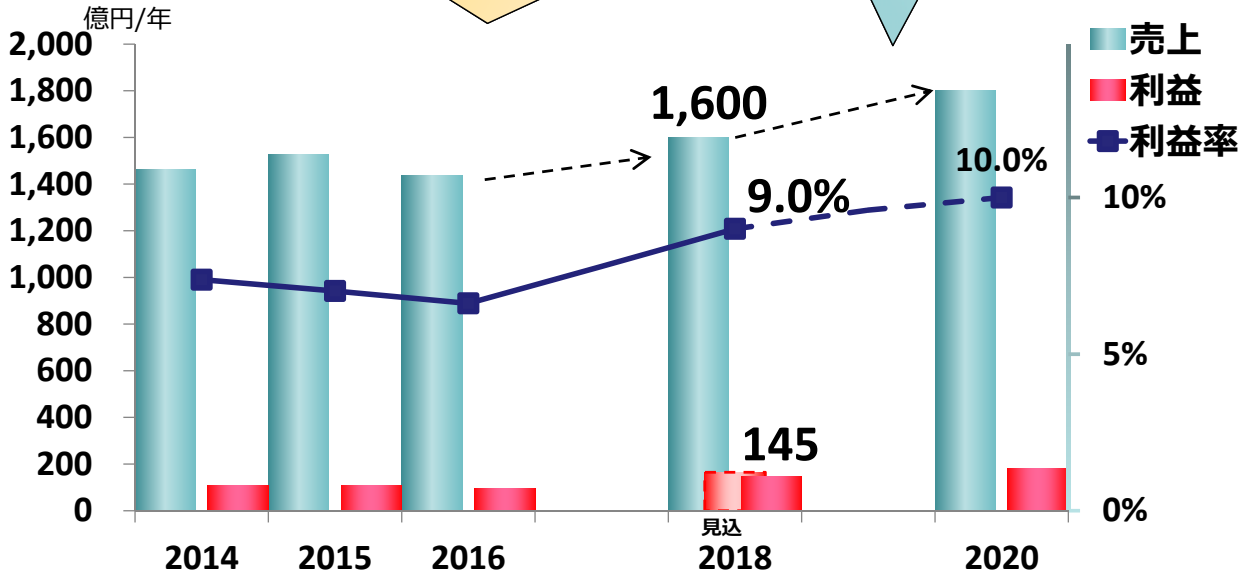


## 2018年度売上・利益見通し

(経営レートベース)

- ・16年は円高進行や世界経済の先行き懸念で投資抑制  
→ 減収見込
- ・18年も当初目標より減収見通し、アフター強化で利益率は当初目標確保の計画

2019年目標は、2020年に売上・営利目標達成見込



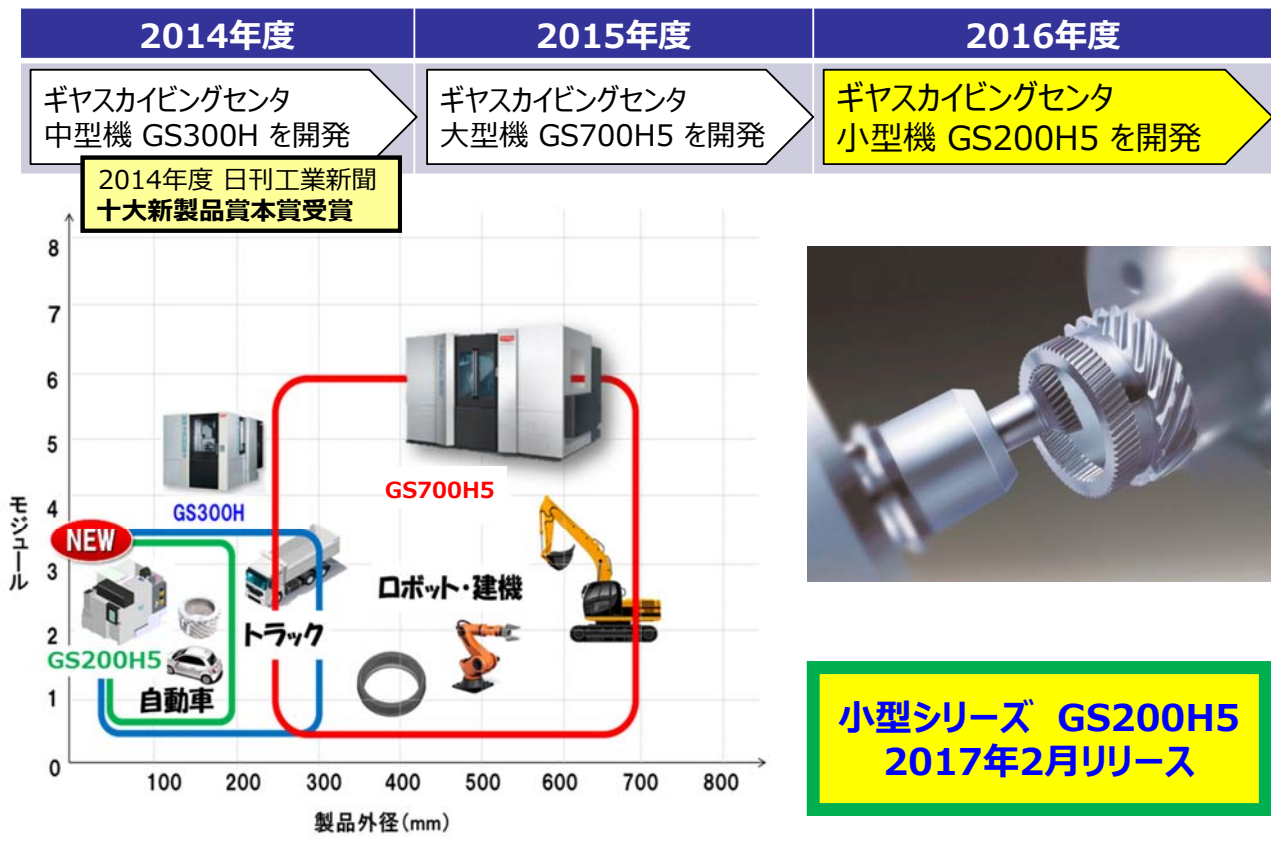
# 3-2-4) 上半期振り返り

	2016上半期実施項目と振り返り	2016下半期取り組み
営業力強化	<b>成果</b> ✓ 顧客情報データベースの充実 ✓ 市場品質問題クイックレスポンスシステムの確立	✓ JIMTOFを起点とした受注活動の強化 ✓ 販売店経由ビジネス(一次店、二次店)への取組み強化 ✓ アフタービジネスの拡販 - 保全交流会の拡充、既存顧客の巡回強化 - 窓口一本化等体制整備・強化
	<b>課題</b> ✓ 市場縮小への対応、引合・受注の確保 ✓ 客先ニーズの掘り起し力、新商品の提案力不足	
商品力強化	<b>成果</b> ✓ 研削盤 - 凹カム対応小径砥石軸の開発 - 小型生産型円筒研削盤 e500G ✓ 制御 - PLC(TOYOPUC-Nano)のモジュール拡大 - HMI(TOYOPUC-Touch)の搭載機種拡大	✓ 研削盤シリーズ化(小型汎用円筒研削盤GE3I) ✓ ギヤスカイピングセンタシリーズ化(小型機GS200H5) ✓ 制御 - IoE対応エッジ型解析モジュール TOYOPUC-AAA - HMI(TOYOPUC-Touch)の研削盤対応開発 ✓ 客先試加工対応力の強化、体制拡充
	<b>課題</b> ✓ IoEソリューションのビジネスモデル化 ✓ 小型横形マシニングセンタのコスト競争力向上	
モノづくり改革	<b>成果</b> ✓ 刈谷工場のスマートファクトリー化推進 - 研削盤組立 - スピンドル加工 ✓ 小型立形マシニングセンタ e640V中国生産対応	✓ 大物部品の納入/組立ラインの同期化 ✓ スマートファクトリー化の展開拡大 ✓ 構内物流改善 ✓ 生産型円筒研削盤のインド生産対応
	<b>課題</b> ✓ スマートファクトリー展開拡大 - 切削機/マシニングセンタ組立 ✓ 標準作業の展開拡大	





### 3-2-4) ギヤスカイピングセンタ

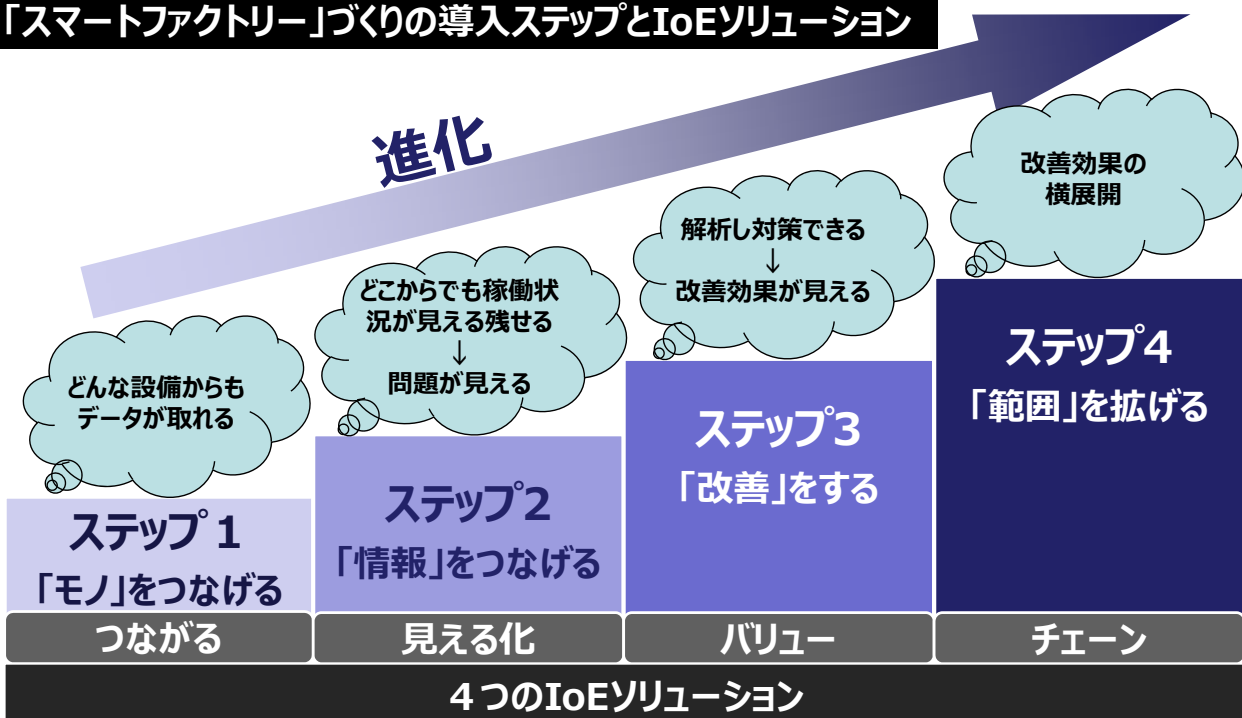


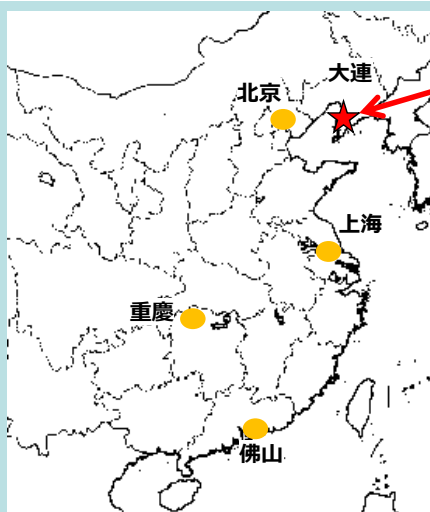
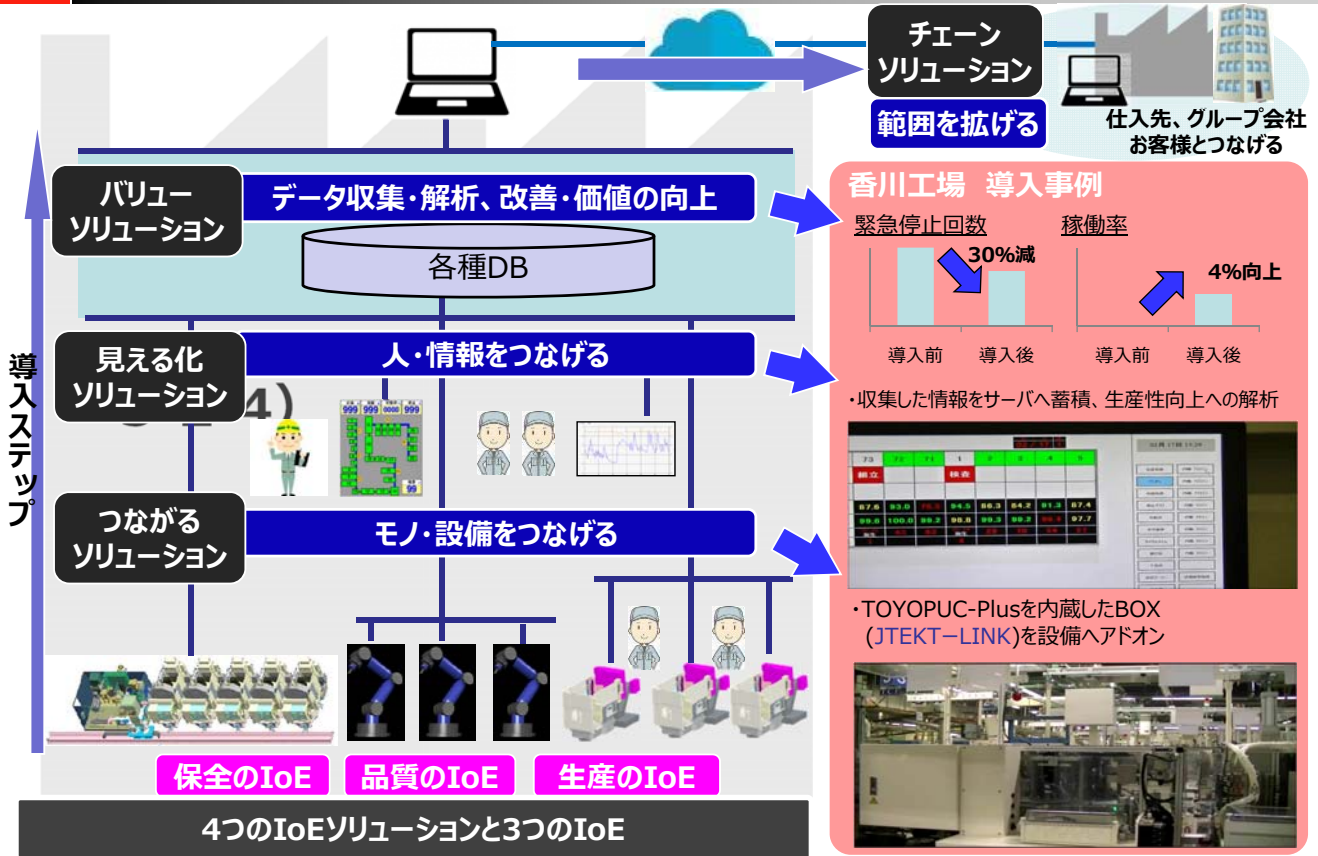
### 3-2-4) IoEによるモノづくりサービス事業の確立

#### ■ ジェイテクトが目指す「スマートファクトリー」づくり

【コンセプト】 人と設備が協調し、人の知恵が働く人が主役のスマートファクトリー

#### 「スマートファクトリー」づくりの導入ステップとIoEソリューション





#### 中国大連【豊田工機(大連)有限公司】

- 中国販売・サービス拠点

#### 現地生産の概要

- ・対象機種：小型立形マシニングセンタ e640V
- ・生産開始：2016年4月
- ・生産能力：60台/年

#### 【インドでの現地生産拡大】

- ・2008年、カム専用研削盤を現地研削盤最大手メーカーに技術供与し、現地生産開始  
→リーマンショックの影響を受け、実際の販売は2012年以降にずれ
- ・2017年リリースに向けて2輪クランク市場向け生産型円筒研削盤を追加現地生産準備中

既に現地生産機を  
22台納入済！

今後は、中国国内  
のみならずグローバルに  
生産・販売予定



# ファンダメンタルズ強化

- 5) グローバルでの人材マネジメント
- 6) 間接部門の業務改革
- 財務基盤の強化
- グローバル業務基盤の確立

## 3-2-5) グローバルでの人材マネジメント

目指す姿		① グローバル経営人材の発掘/育成/最適配置 ② 個々人の能力/組織能力向上	
構築中/展開中/運用中		現在(2016年度2Q)	2016年度以降の取組み
①	サクセッションプラン導入	【日本、海外】部長クラス実施済 グローバル異動の実践  選抜研修: 2期生36名(内海外現法17名) 3期生選抜: 37名予定(内海外現法17人)	グローバルでのサクセッションと グローバル異動の実践  次世代経営幹部候補の発掘~育成
	グローバル人事制度	グローバル評価制度導入済	グローバル・グレード/評価/ 報酬制度の構築
②	問題解決能力	グループ企業30社の研修開始 グローバルトレーナー育成	全従業員の研修実施 グループ・グローバル展開
	技能/監督者能力	東刈谷教育センター稼働開始 技能ICTで海外工場の技能教育	JFMS教育のグローバル展開 (JTEKT Floor Management System)
	JTEKT WAY 浸透	浸透活動実施 (JTEKT WAY ワークショップ実施中)	2016年4月発表 グループ・グローバルへの浸透
	ダイバーシティ推進	短時間フレックス開始 ダイバーシティフォーラム(講演)企画	意識改革の全従業員展開 ワークライフバランス支援

全社員が物事の本質を掴み、  
真因を見極めた上で仕事を進める

3カ年計画で進行中

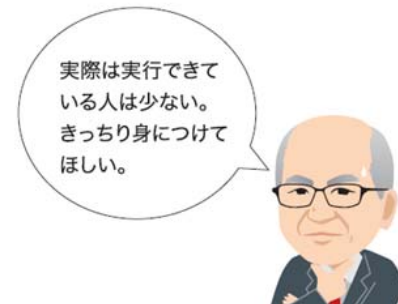
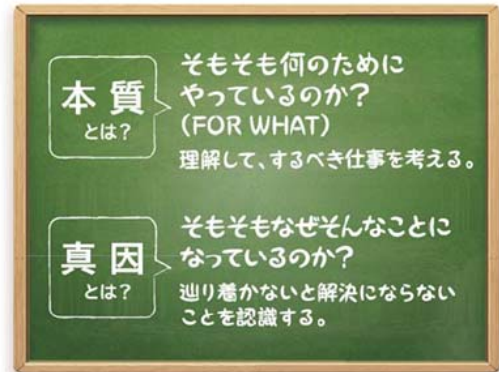
## 2014年度 問題解決研修スタート

2014年度 管理職に  
問題解決/課題創造研修を開始

2015年度 主任/係長層に  
問題解決研修を開始

2016年度 中堅層(3年目~)に  
問題解決研修を開始

全社員に展開



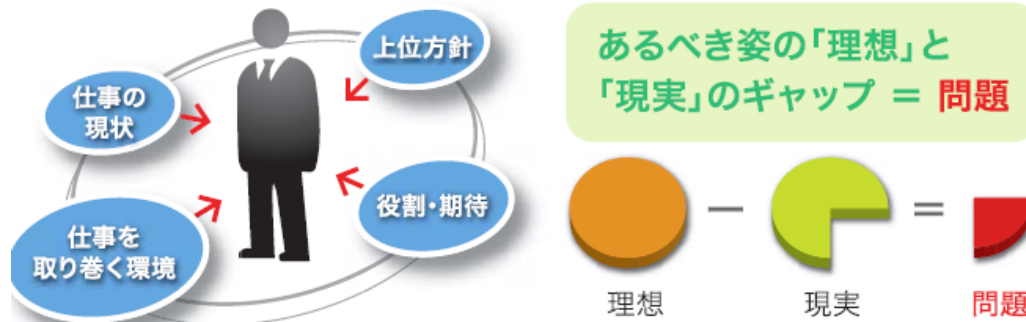
問題解決のプロセス  
8ステップ

Plan(計画) Do(実行) Check(評価) Action(処置)



## ■ 自分の仕事のミッションを考える (FOR WHAT)

自分は本来何をすべきかミッションを見つめ直し、自らやるべきことを考え、仕事の根幹を認識することが第一歩になります。



できていないこと・できないことが見えてくる、つまり発見！  
これがスタートです！



## ■ 問題に対して高い目標を設定する

低い目標ではなくチャレンジしがいのある高い目標を設定しましょう。例えば「不良品数を〇%減らす」ではなく「不良品数をゼロにする」という究極の目標を立てることで、

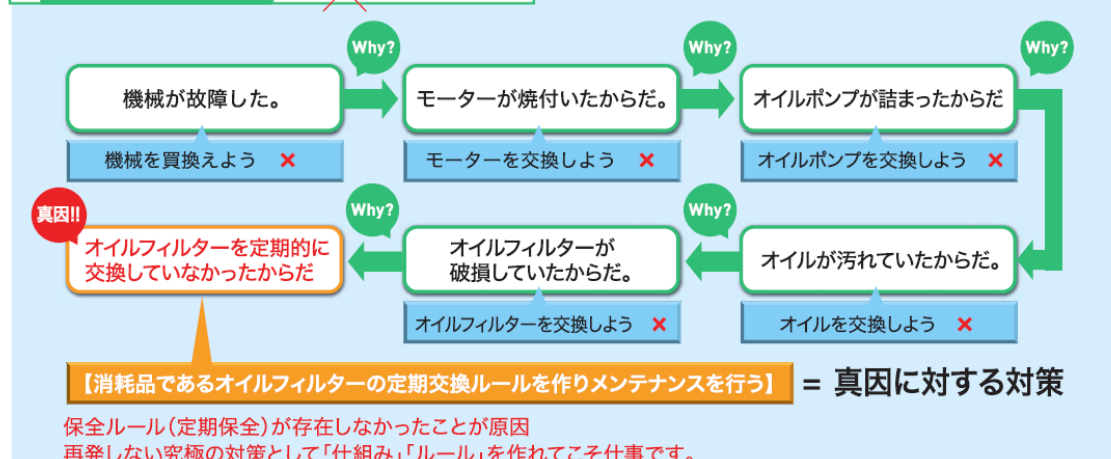
はじめて知恵も出て本質的な対策も生まれてくるものです。積極的な目標に対して革新的なアイデアで「本質的な活動・対策」を生みましょう。

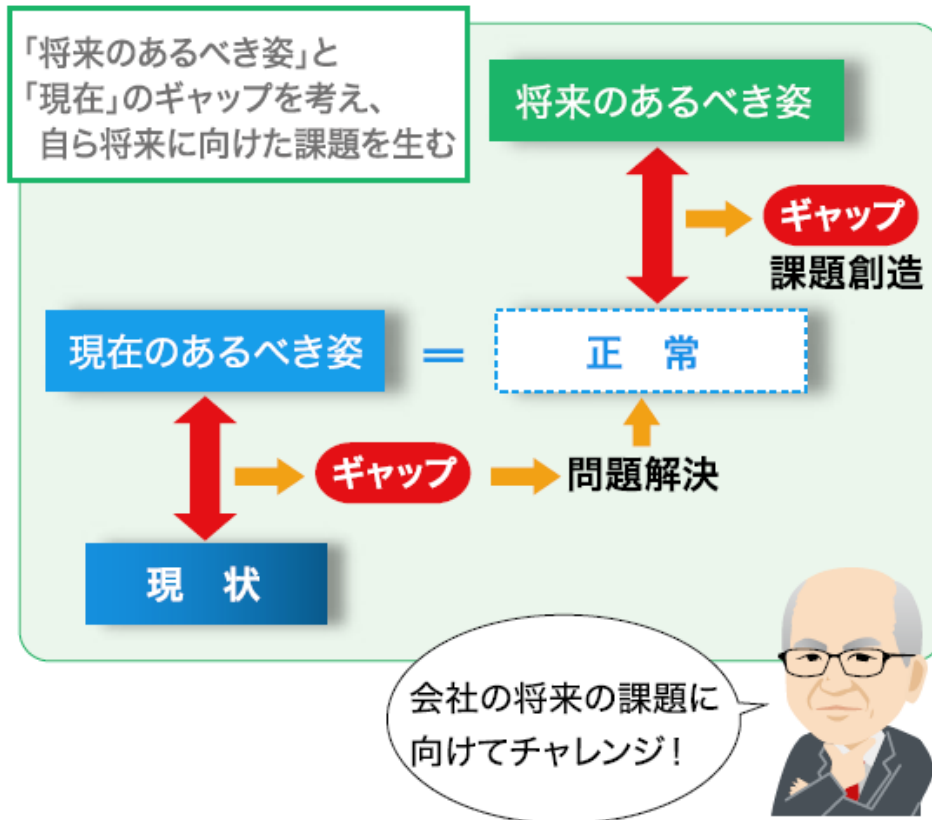
## ■ 問題に対して「なぜ」を繰り返し真因を見つける

なぜギャップが存在するのか？どこが弱いのか？  
5 Why (途中で止まると真因に到達せず対策になりません)



例 機械が故障した → 機械交換(コスト増大)





#### 狙い

■ JTEKTグループ全間接部門の **日常業務の標準化** により組織能力を究極に高め、小さな本社/間接部門を実現

■ JTEKTグループ内同一オペレーションの実現

- ・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(原単位)、管理帳票(種類・記載項目)

#### 標準化のプロセス



# 3-2-6) 日常業務の標準化(1/2)

■多能工化チャート ○未経験 ●やったことがある ●サポートがあれば可能 ●ほぼ一人で完結 ●指導できる

	業務1	業務2	業務3	業務4	業務5	
A君	●	●	●	●	●	主任
Bさん	●	●	●	●	●	業務4・5のエキスパート
C君	●	●	●	●	●	中堅
Dさん	●	●	●	○	○	新人

(横軸で見ると)

「C君のメイン業務がないので育成が必要だ」ということがわかる



(縦軸で見ると)

「業務4・5はBさんがいないと大変!Bさんは休めない」ということがわかる



適材適所と助け合いで  
職場レベル向上!



個人別(横軸)×業務別(縦軸)で見ると  
チームの状況がいろいろわかってくる!

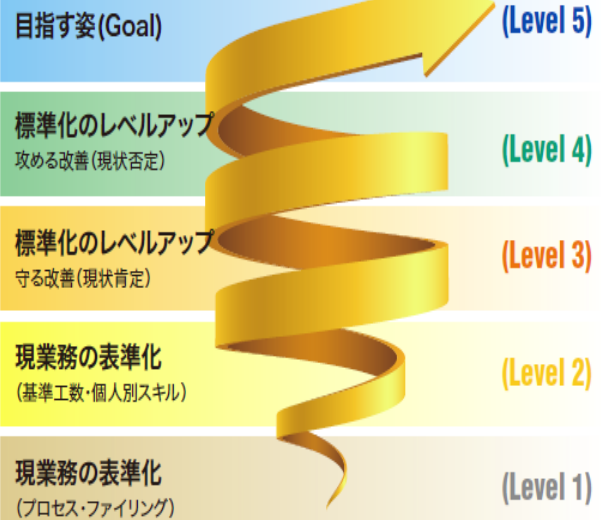
- ①個人と組織の能力を「見える化」
- ②業務にかかる時間を「見える化」
- ③仕事の流れを「見える化」

# 3-2-6) 日常業務の標準化(2/2)

■多能工化チャート ○未経験 ●やったことがある ●サポートがあれば可能 ●ほぼ一人で完結 ●指導できる

	業務1	業務2	業務3	業務4	業務5	
A君	●	●	●	●	●	主任
Bさん	●	●	●	●	●	業務4・5のエキスパート
C君	●	●	●	●	●	中堅
Dさん	●	●	●	○	○	新人

ジェイテクト内での業務改革進捗図



C君が業務4を完全にマスターしようとする  
Bさんの「表準」の問題点がみえてくる

改善して「標準」化ができる

★ 更なる多能工化の加速を目指して!

➡ 徹底した引継ぎ者目線での表準化

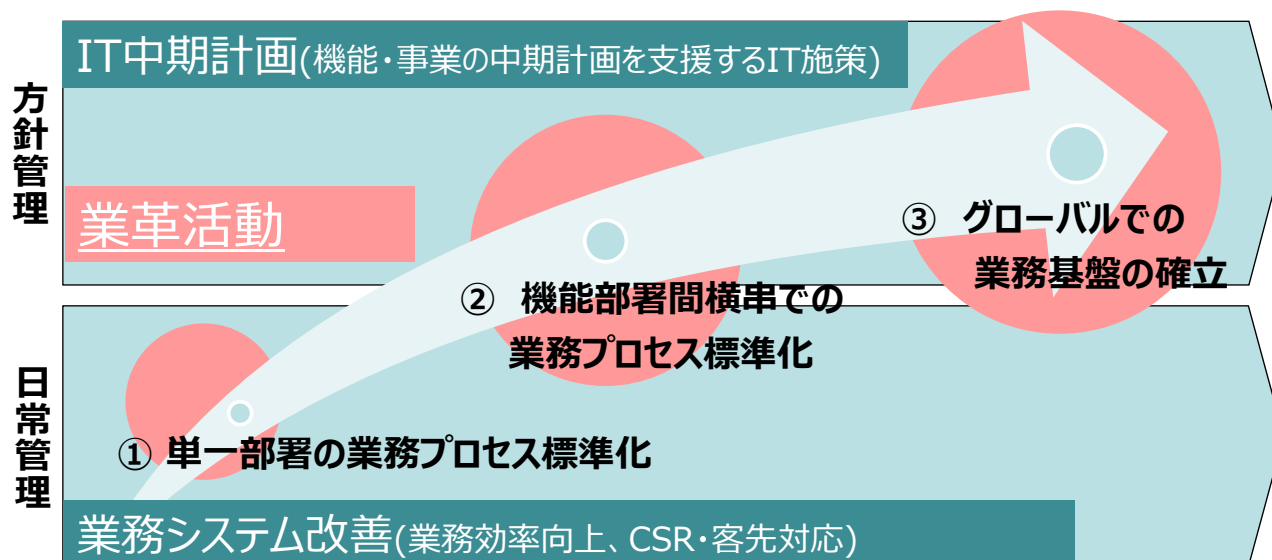
★ 更なる業務効率向上を目指して!

➡ ITとのコラボ(標準化できたものからIT化)

多能工化チャートを起点にした  
業務遂行レベルのスパイラルアップ



#### 業務改革活動とシステム化の関係



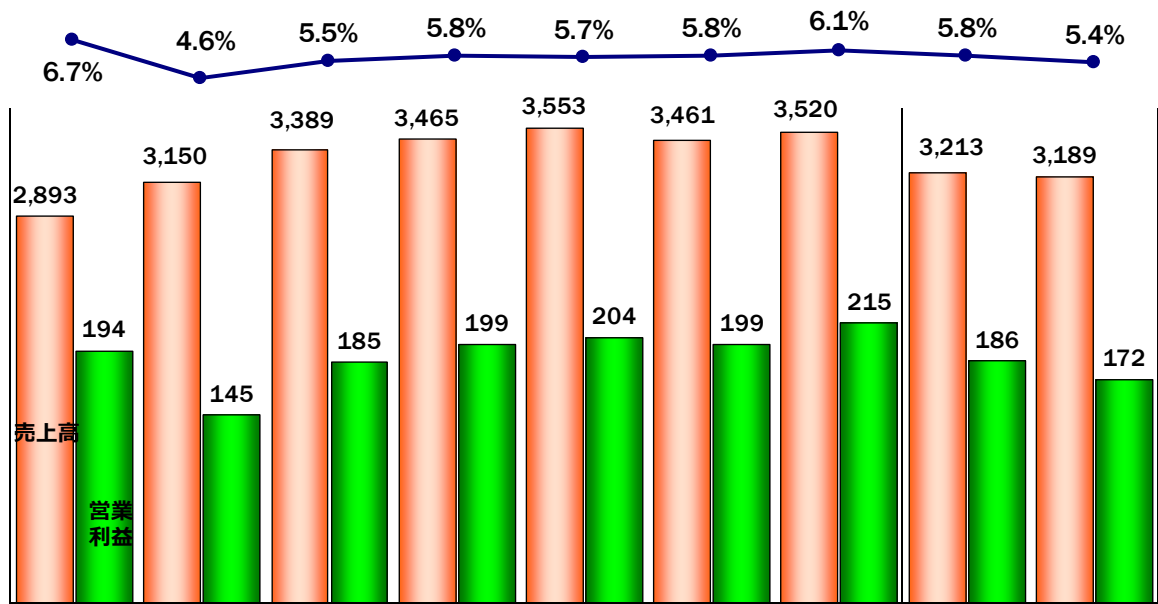
業務改革活動をステップアップして  
Global One Operationの実現へ！

ご清聴ありがとうございました



# (参考) 四半期業績推移

営業利益率 (億円)



	08/3期※1	14/3期※2	15/3期※3	16/3期 1Q	2Q	3Q	4Q	17/3期 1Q	2Q
1US\$	118円	100円	110円	121円	122円	122円	115円	108円	102円
1EUR	161円	134円	139円	134円	136円	133円	127円	122円	114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 14/3期、15/3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。

# (参考) 事業別売上高予想

		16/3期 通期(実績)	17/3期			増減額	増減率
			上期(実績)	下期(予想)	通期(予想)		
機械器具部品	ステアリング	6,783	3,077	3,117	6,195	△588	△8.7%
	駆動	1,482	726	613	1,340	△142	△9.6%
	軸受	4,085	1,845	1,789	3,635	△450	△11.0%
	【合計】	12,351	5,649	5,520	11,170	△1,180	△9.6%
工作機械他	工作機械	1,525	694	715	1,410	△115	△7.5%
	その他	122	59	60	120	△2	△1.6%
	【合計】	1,648	753	776	1,530	△117	△7.1%
【売上高合計】		13,999	6,403	6,296	12,700	△1,299	△9.3%

# (参考) 法人所在地別売上高予想

(億円)

	16/3期 通期(実績)	17/3期			増減額	増減率
		上期(実績)	下期(予想)	通期(予想)		
日本	5,598	2,683	2,727	5,410	△188	△3.4%
欧州	2,110	944	910	1,855	△255	△12.1%
北米	3,281	1,450	1,304	2,755	△526	△16.0%
豪亜(インド含む)	1,493	645	639	1,285	△208	△13.9%
中国	1,302	572	612	1,185	△117	△9.0%
南米他	214	107	102	210	△3	△1.4%
<b>【売上高合計】</b>	<b>13,999</b>	<b>6,403</b>	<b>6,296</b>	<b>12,700</b>	<b>△1,299</b>	<b>△9.3%</b>

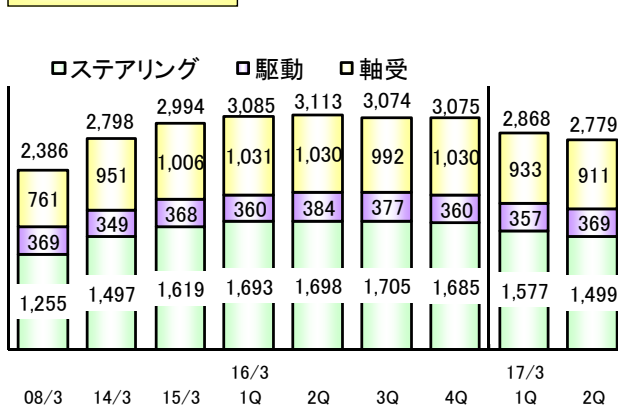
# (参考) 事業別業績【機械器具部品】

(億円)

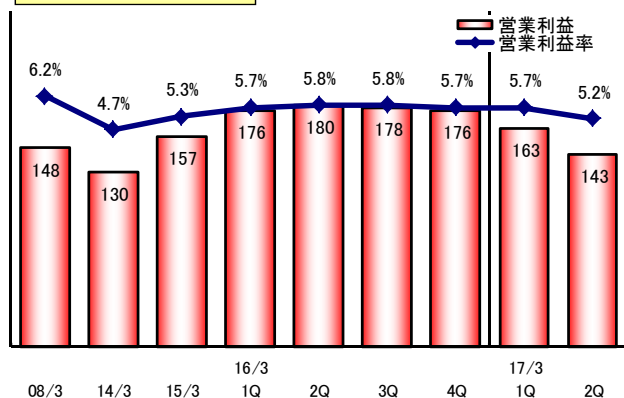
機械器具部品	16/3期 2Q累計	17/3期 2Q累計	増減額	増減率
ステアリング 売上高	3,391	3,077	△314	△9.3%
駆動 売上高	744	726	△18	△2.4%
軸受 売上高	2,062	1,845	△217	△10.5%
【合計】 売上高	6,198	5,649	△549	△8.9%
【合計】 営業利益	357	306	△50	△14.2%
【合計】 利益率	5.8%	5.4%		

※「消去」は省略しております。

売上高四半期推移



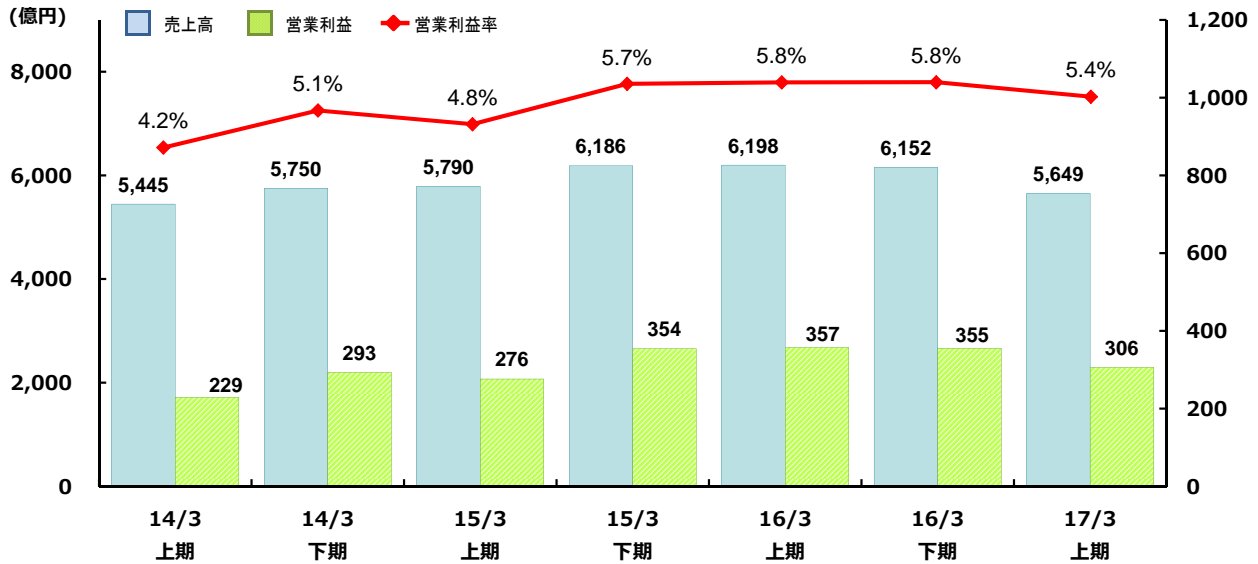
営業利益四半期推移



# (参考) 事業別業績【機械器具部品】

(億円)

	16/3期 2Q累計	17/3期 2Q累計	増減
売上高	6,198	5,649	△ 549
営業利益	357	306	△ 50
利益率	5.8%	5.4%	



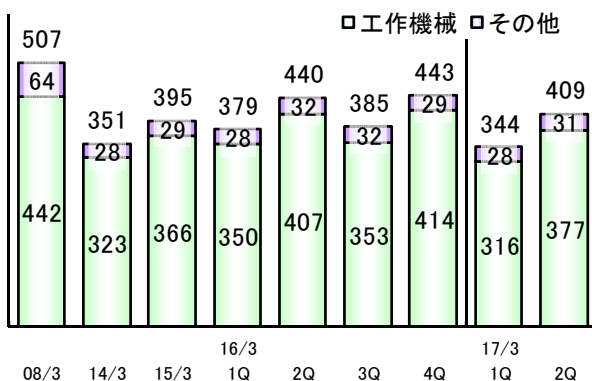
# (参考) 事業別業績【工作機械 他】

(億円)

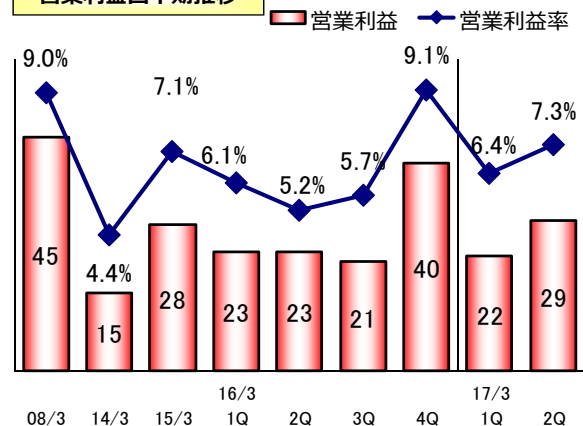
工作機械 他		16/3期 2Q累計	17/3期 2Q累計	増減額	増減率
工作機械	売上高	758	694	△64	△8.4%
その他	売上高	60	59	△1	△2.4%
【合計】	売上高	819	753	△65	△8.0%
	営業利益	46	52	+5	+12.5%
	利益率	5.6%	6.9%		

※「消去」は省略しております。

売上高四半期推移



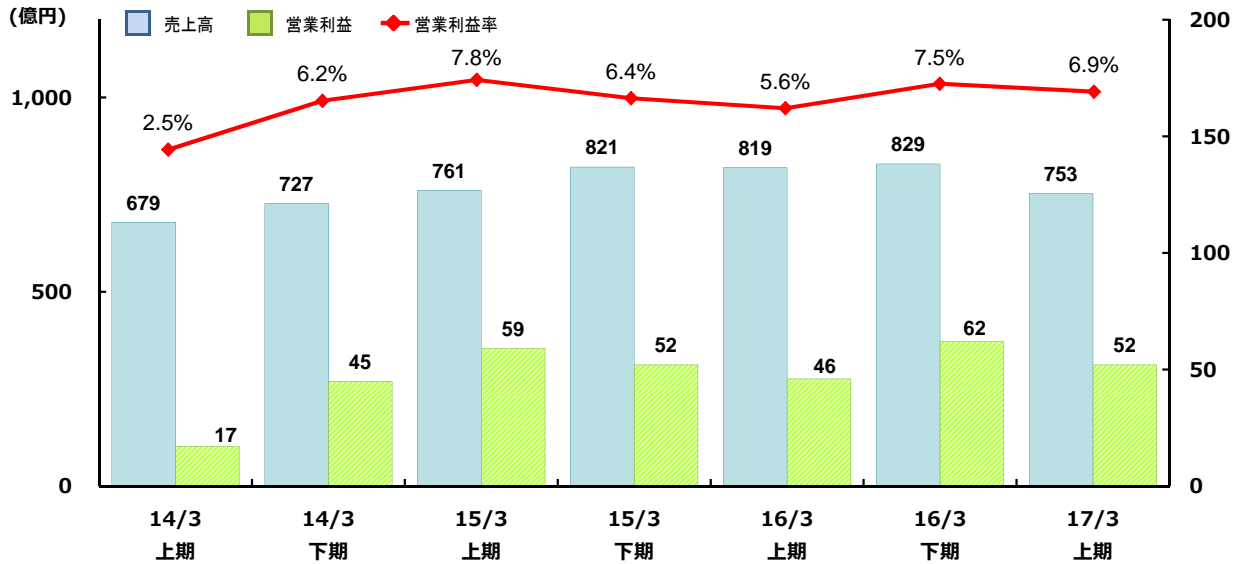
営業利益四半期推移



# (参考) 事業別業績【工作機械 他】

(億円)

	16/3期 2Q累計	17/3期 2Q累計	増減
売上高	819	753	△65
営業利益	46	52	+5
利益率	5.6%	6.9%	

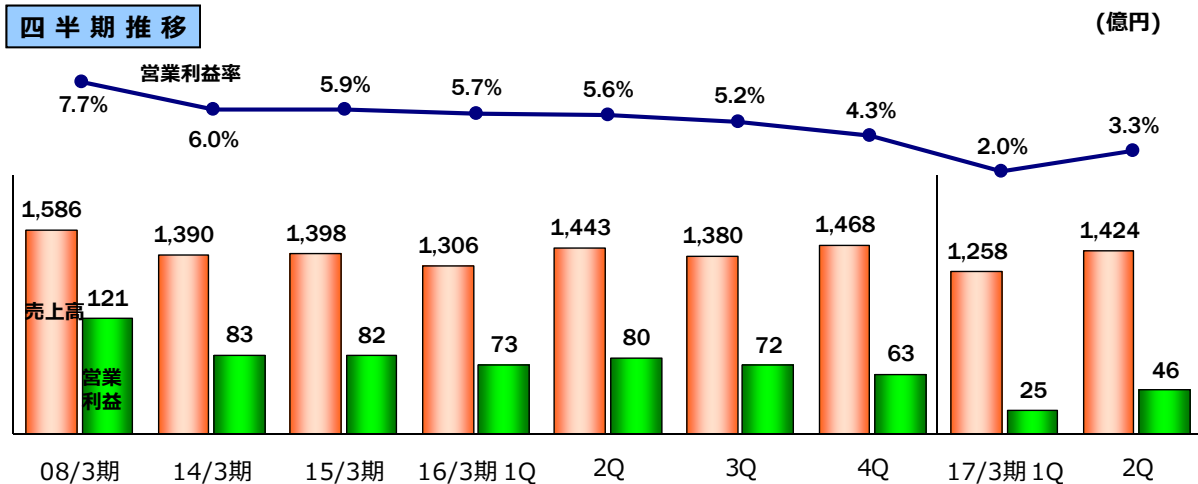


# (参考) 法人所在地別業績【日本】

(億円)

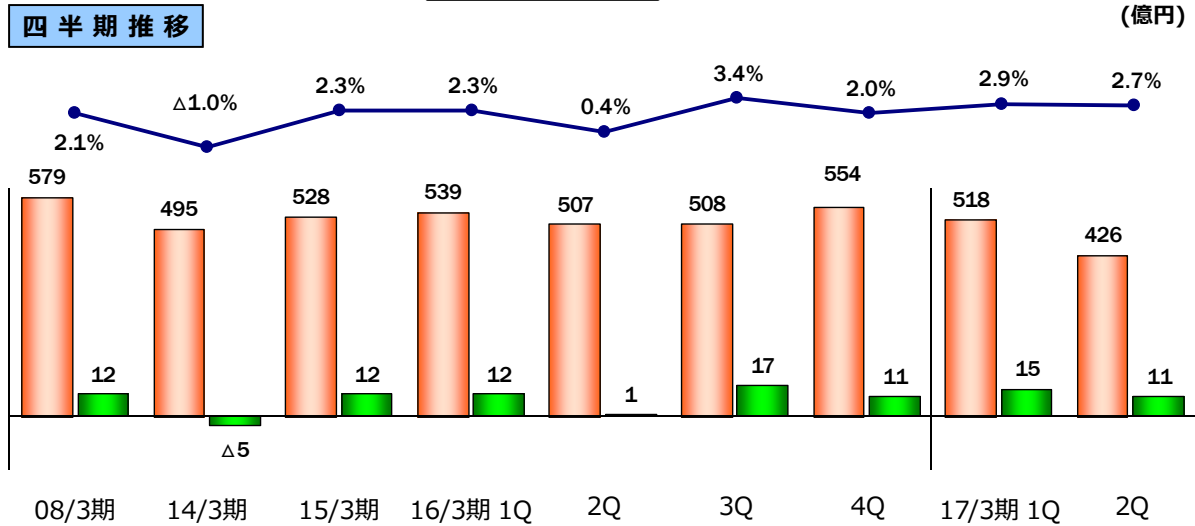
日 本	16/3期 2Q累計	17/3期 2Q累計	増 減 額	増 減 率
売上高	2,749	2,683	△66	△2.4%
営業利益	154	71	△82	△53.6%
利益率	5.6%	2.7%		

四半期推移



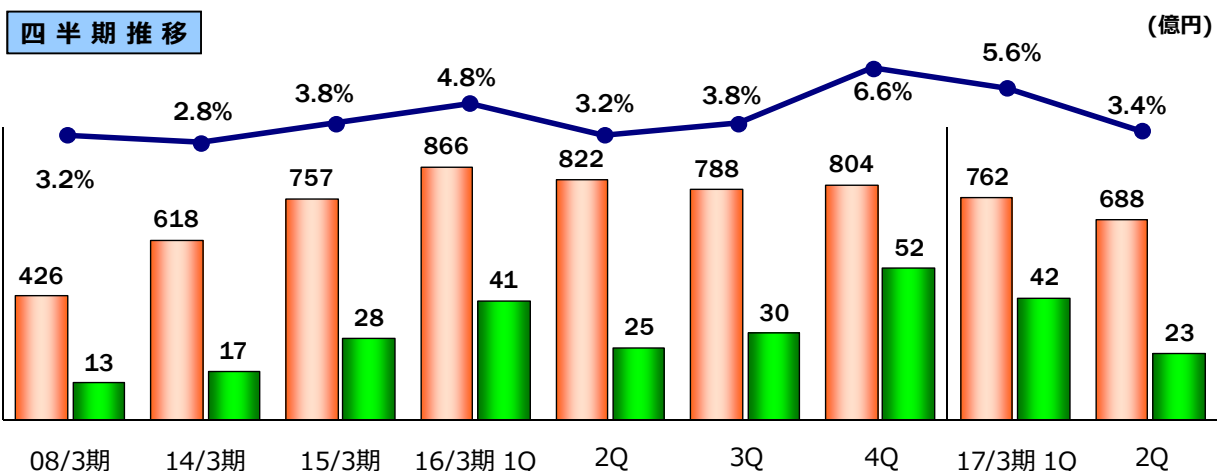
# (参考) 法人所在地別業績【欧州】

		(億円)			
欧 州	16/3期 2Q累計	17/3期 2Q累計	増 減 額	増 減 率	
売上高	1,047	944	△102	△9.8%	
営業利益	14	26	+12	+88.4%	
利益率	1.4%	2.8%			



# (参考) 法人所在地別業績【北米】

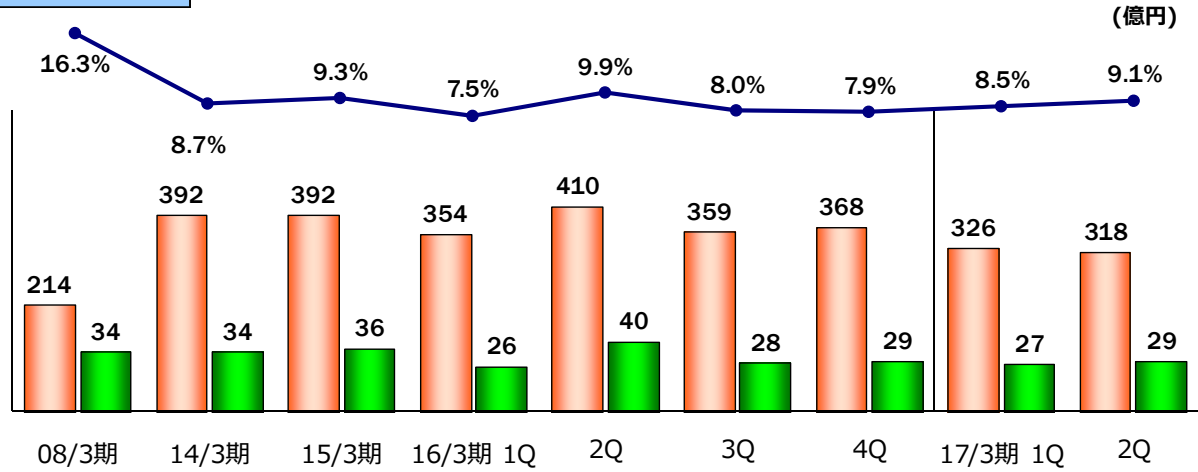
		(億円)			
北 米	16/3期 2Q累計	17/3期 2Q累計	増 減 額	増 減 率	
売上高	1,691	1,450	△240	△14.2%	
営業利益	68	65	△2	△4.0%	
利益率	4.1%	4.5%			



# (参考) 法人所在地別業績【豪亜(ｲﾄﾞ含む)】

		(億円)			
豪 亜 (ｲﾄﾞ含む)	16/3期 2Q累計	17/3期 2Q累計	増 減 額	増 減 率	
売 上 高	765	645	△119	△15.6%	
営 業 利 益	67	57	△10	△15.3%	
利 益 率	8.8%	8.8%			

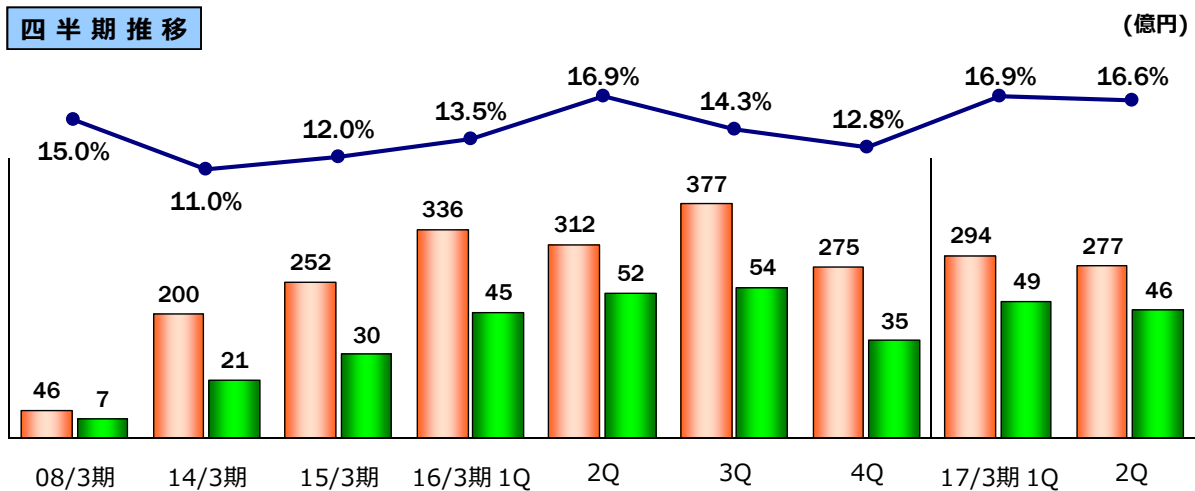
## 四半期推移



# (参考) 法人所在地別業績【中国】

		(億円)			
中 国	16/3期 2Q累計	17/3期 2Q累計	増 減 額	増 減 率	
売 上 高	649	572	△77	△11.9%	
営 業 利 益	98	95	△2	△2.9%	
利 益 率	15.2%	16.7%			

## 四半期推移



# (参考) 法人所在地別業績【南米 他】

(億円)

南米 他	16/3期 2Q累計	17/3期 2Q累計	増減額	増減率
売上高	115	107	△8	△6.9%
営業利益	△7	4	+11	—
利益率	△6.1%	4.3%		

## 四半期推移

