

2018年3月期 第2四半期 決算説明会

2017年 11月 14日

株式会社ジェイテクト

1. 2018年 3月期 第2四半期業績

2. 2018年 3月期 通期業績予想

3. 中期経営計画の進捗状況

1-1) 連結損益

円安・物量の増により増収(+6.5%)も、営業利益は1.8%減益
 経常利益・四半期純利益は、為替差益や段階取得差益の計上、
 特別損失の減により増益

(億円)

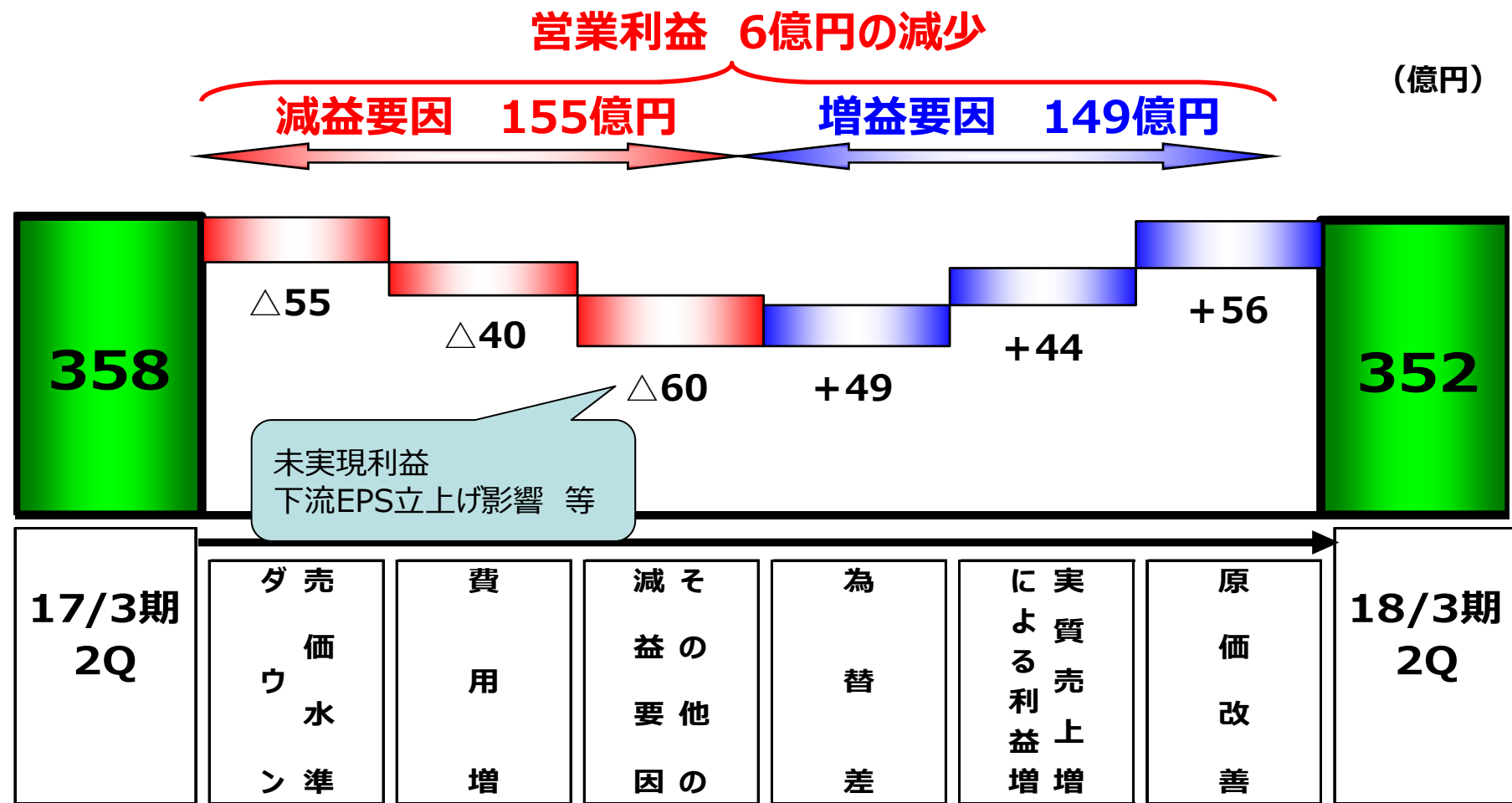
	17/3期 2Q累計	18/3期 2Q累計	増減額	増減率
売上高	6,403	6,822	+ 419	+ 6.5%
営業利益	(5.6%) 358	(5.2%) 352	△ 6	△ 1.8%
経常利益	(5.3%) 339	(5.6%) 379	+ 39	+ 11.7%
親会社株主に帰属する 四半期純利益	(2.0%) 126	(4.2%) 286	+ 160	+ 127.2%
為替レートの (4月～9月)	105円/USD 118円/EUR	111円/USD 126円/EUR	6円円安 8円円安	

()は、売上高利益率

		17/3期	18/3期	増減額
配当金	中間	21円	21円	—
	期末	21円	21円	—

1-2) 営業利益の増減分析

売価水準ダウン・費用増を、増収効果・原価改善で補うも、未実現利益・下流EPS立上げの影響により、為替効果を残せず



1-3) 事業別業績【機械器具部品】

為替効果や軸受の需要回復により増収も、
下流EPS立上げや未実現利益の影響により減益

(億円)

機 械 器 具 部 品	17/3期 2Q累計	18/3期 2Q累計	増減額	増減率
売 上 高	5,712	6,074	+ 361	+ 6.3%
ステアリング	3,099	3,331	+ 231	+ 7.5%
駆 動	712	694	△ 18	△ 2.6%
軸 受	1,901	2,049	+ 148	+ 7.8%
営 業 利 益 (利益率)	307 (5.4%)	301 (5.0%)	△ 6 —	△ 2.0% —

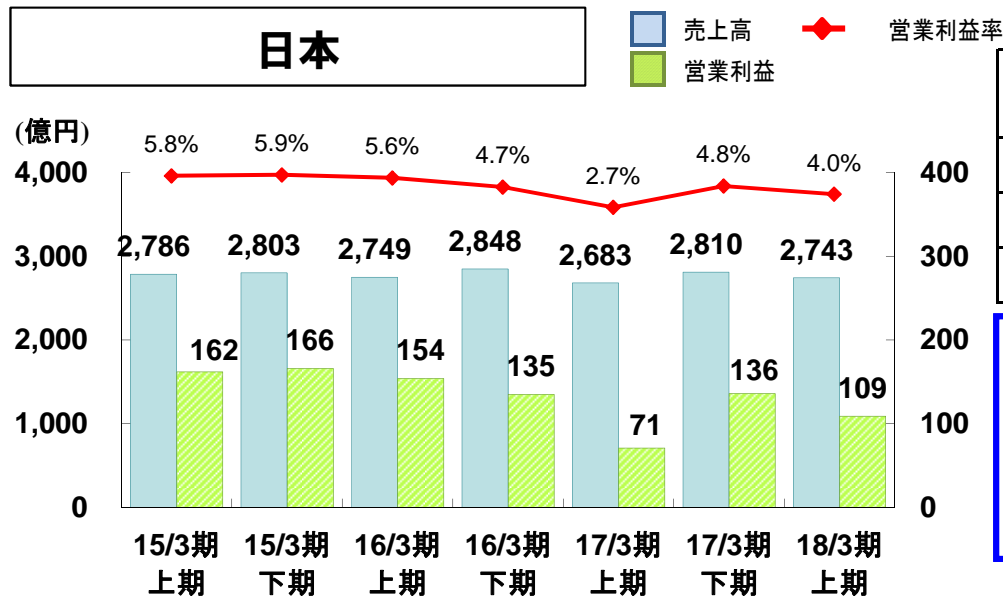
1-4) 事業別業績【工作機械 他】

北米・豪亜を中心に増収も、IoE関連を含む費用増や未実現利益の影響により減益

(億円)

工 作 機 械 他	17/3期 2Q累計	18/3期 2Q累計	増減額	増減率
売 上 高	690	748	+ 57	+ 8.4%
工 作 機 械	682	740	+ 57	+ 8.4%
そ の 他	7	7	+ 0	+ 8.0%
営 業 利 益	51	48	△ 2	△ 4.7%
(利益率)	(7.4%)	(6.5%)	—	—

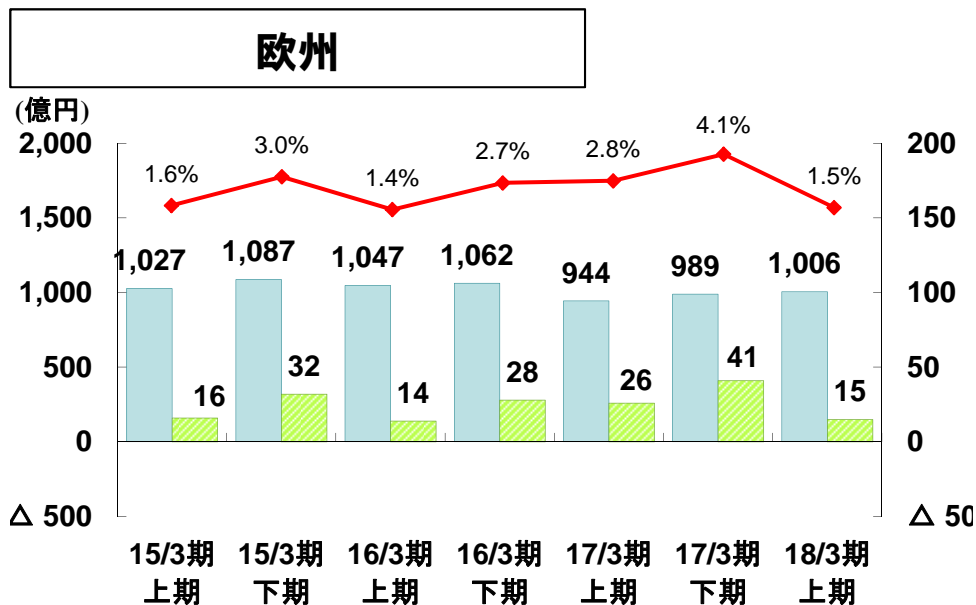
1-5) 法人所在地別業績①



	17/3期 2Q	18/3期 2Q	増減
売上高	2,683	2,743	60
営業利益	71	109	37
利益率	2.7%	4.0%	-

増収・増益

○ 為替効果に加え、軸受の物量増や生産性改善の効果もあり増益

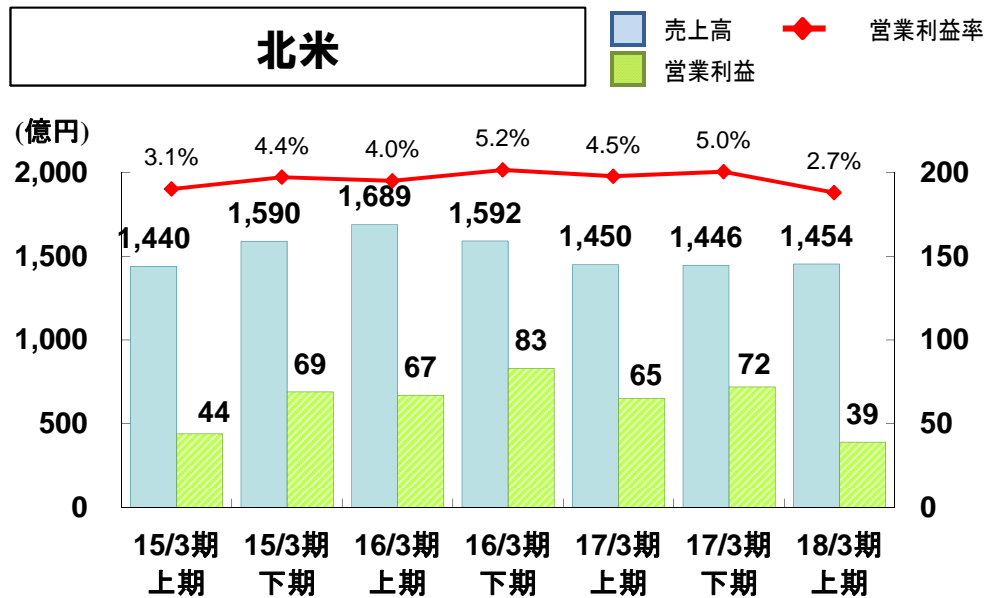


	17/3期 2Q	18/3期 2Q	増減
売上高	944	1,006	61
営業利益	26	15	△ 11
利益率	2.8%	1.5%	-

増収・減益

○ 為替影響を除くと微減収
○ 開発費等の費用増により減益

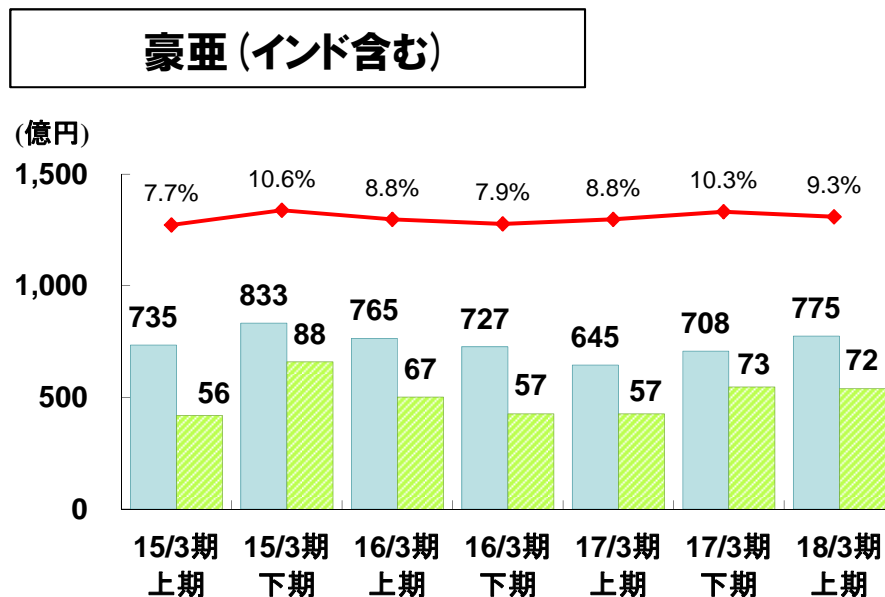
1-6) 法人所在地別業績②



	17/3期 2Q	18/3期 2Q	増減
売上高	1,450	1,454	4
営業利益	65	39	△ 26
利益率	4.5%	2.7%	-

増収・減益

- 為替影響を除くと大幅減収
- 物量減に加え、下流EPS立上げ等により大幅減益

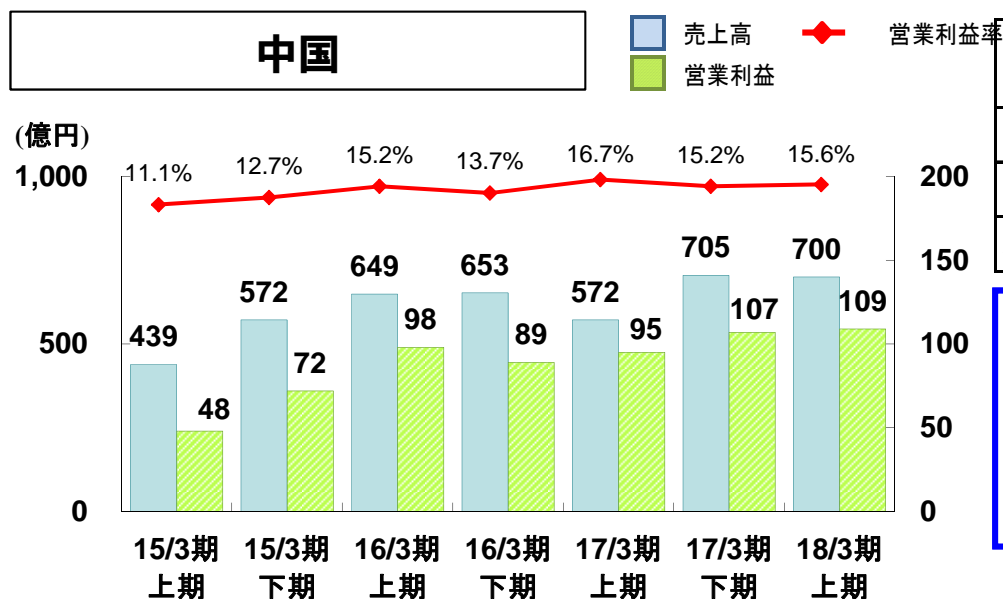


	17/3期 2Q	18/3期 2Q	増減
売上高	645	775	130
営業利益	57	72	15
利益率	8.8%	9.3%	-

増収・増益

- 為替効果に加え、SKSSL(インド)連結もあり大幅増収
- 軸受・工作機械の増収効果等で増益

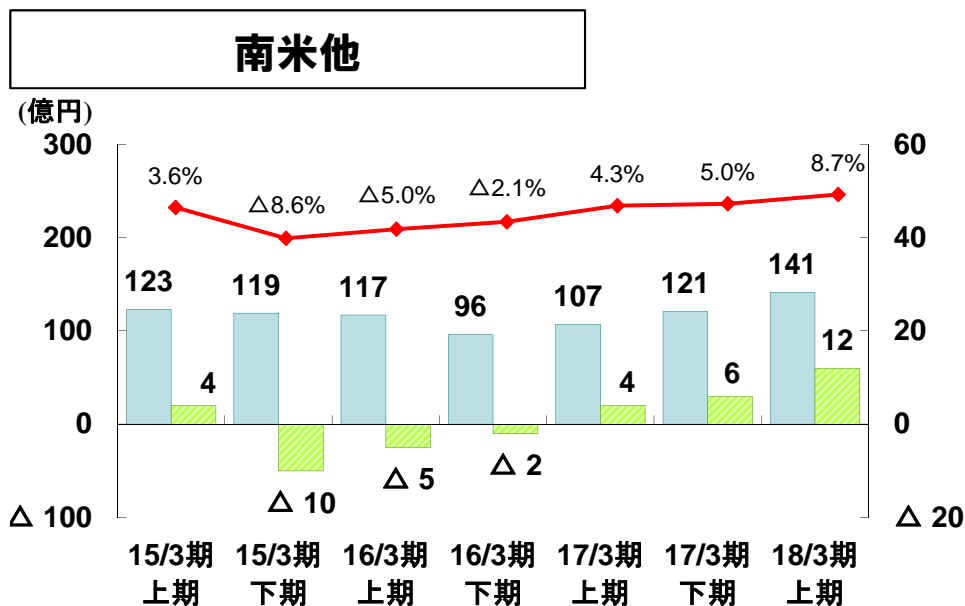
1-7) 法人所在地別業績③



	17/3期 2Q	18/3期 2Q	増減
売上高	572	700	128
営業利益	95	109	13
利益率	16.7%	15.6%	-

増収・増益

○ 為替効果と日本車の販売好調により、ステアリングを中心に増収増益



	17/3期 2Q	18/3期 2Q	増減
売上高	107	141	34
営業利益	4	12	7
利益率	4.3%	8.7%	-

増収・増益

○ ステアリングの販売増により増収増益

1. 2018年 3月期 第2四半期業績

2. 2018年 3月期 通期業績予想

3. 中期経営計画の進捗状況

2-1) 事業環境の見通し

先進国

- 北米は底堅く推移
- 欧州は、政治情勢に不透明感あるも、緩やかな回復基調を維持

新興国

- 先進国の着実な成長の波及により、緩やかな回復基調

日本

- 内外需要の増加を背景に緩やかな回復基調
- 地政学的リスク等の不安要素あり

2-2) 2018年3月期 通期業績予想

為替やM&Aの効果により増収となるも、費用の増加などにより、営業利益は前期並みの見込み

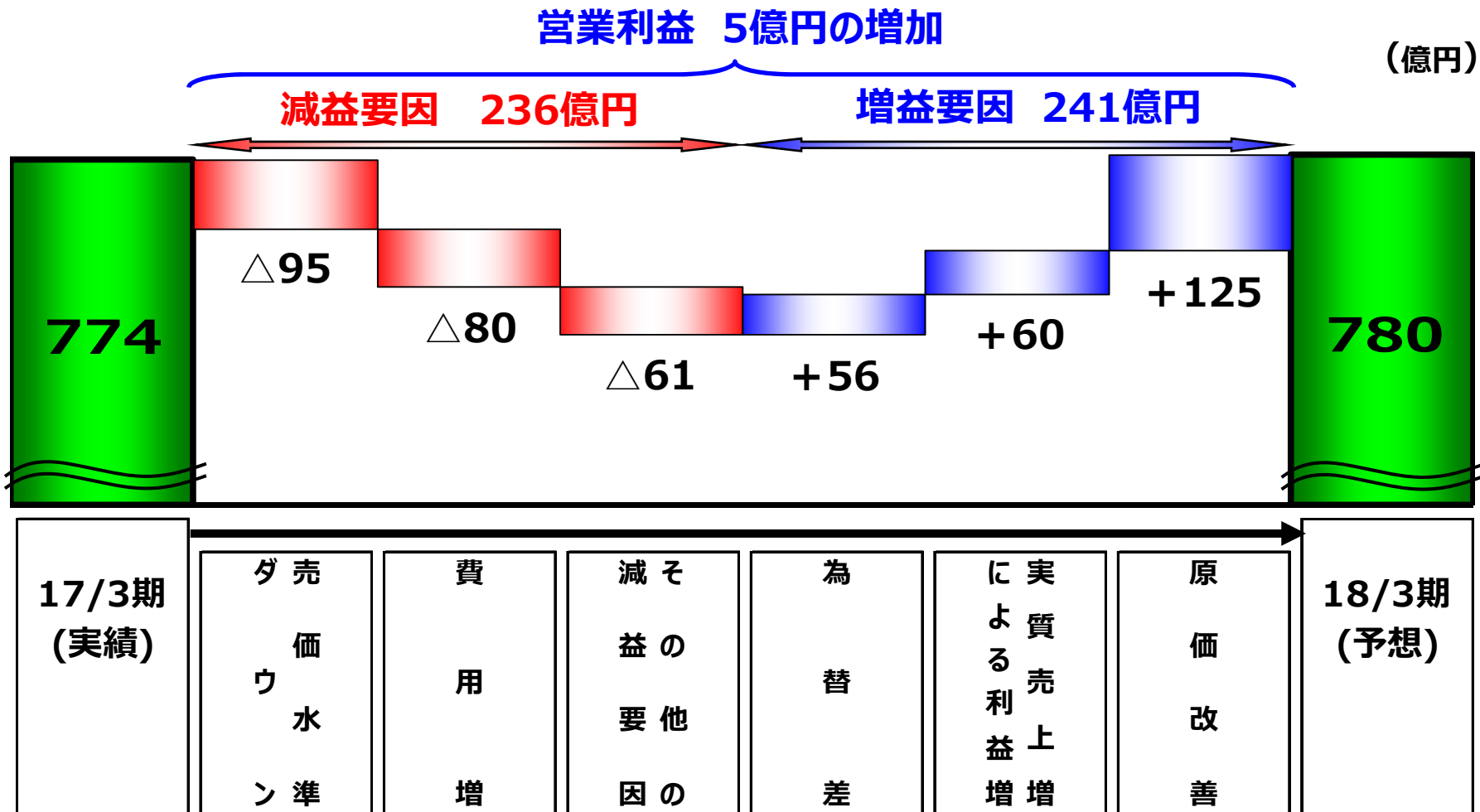
(億円)

	17/3期 通期(実績)	18/3期(予想)			増減額	増減率	18/3期 (期初)
		上期(実績)	下期(予想)	通期(予想)			
売上高	13,183	6,822	7,177	14,000	+ 816	+ 6.2%	13,000
営業利益	(5.9%) 774	(5.2%) 352	(6.0%) 427	(5.6%) 780	+ 5	+ 0.7%	680
経常利益	(5.9%) 780	(5.6%) 379	(5.7%) 410	(5.6%) 790	+ 9	+ 1.2%	680
親会社株主に帰属する 当期純利益	(3.6%) 475	(4.2%) 286	(4.4%) 313	(4.3%) 600	+ 124	+ 26.3%	420
為替レートの (4月～3月)	108円/USD 119円/EUR	111円/USD 126円/EUR	110円/USD 130円/EUR	111円/USD 128円/EUR	3円円安 9円円安		105円/USD 115円/EUR
設備投資額	664	259	490	750	+ 85	+ 12.9%	800
減価償却費	560	284	305	590	+ 29	+ 5.2%	570
配当金	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

北米の下流EPS立上げ準備や開発費(ADAS・IoE対応)等の費用増があるものの、為替効果や実質売上増により微増益を見込む



1. 2017年 3月期 業績

2. 2018年 3月期 業績予想

3. 中期経営計画の進捗状況

目次

1. 経営環境変化への対応

- 1) 事業基盤と既存・新規事業
- 2) 新規事業トピックス
- 3) EV対応への考え方

2. 中期経営計画における各事業戦略

- 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

3. サマリー

- 1) 振り返り
- 2) 企業価値向上に向けた取り組み

1) 経営環境変化への対応

- 1) 事業基盤と既存・新規事業
- 2) 新規事業トピックス
- 3) EV対応への考え方

3-1-1) 既存事業・新規事業強化の考え方



事業基盤に立脚した四事業に加え、新規事業を育む土壌を作り込む

3-1-2) 新規事業の取組み

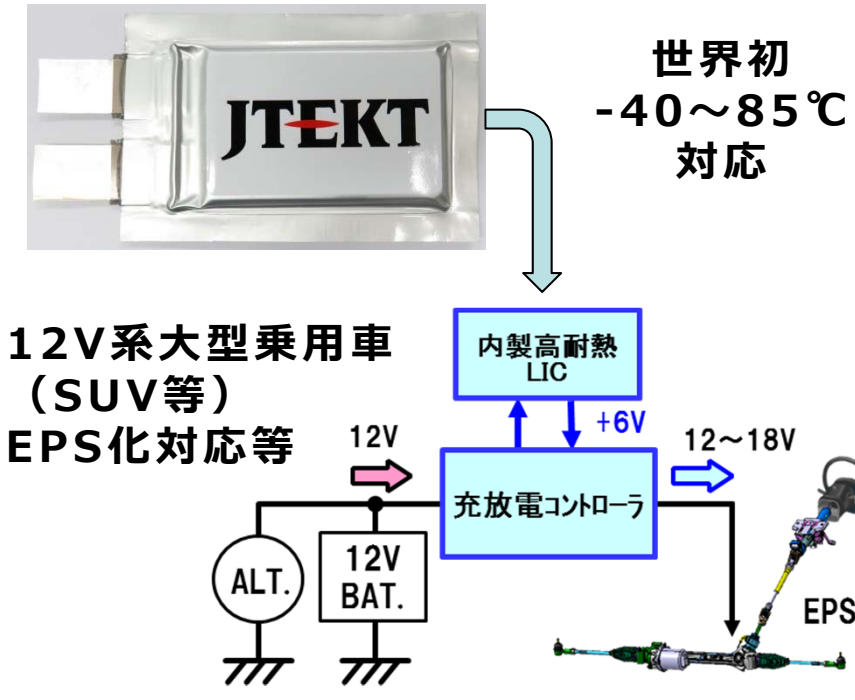
新規事業開発商品第1弾



パワーアシストスーツ

人の動きに調和するアシストスーツ
製造業をはじめ様々な業種の
作業者の腰の負担を軽減

同、第2弾



世界初
-40~85℃
対応

12V系大型乗用車
(SUV等)
EPS化対応等

内製高耐熱
LIC

充電コントローラ

12V

12V
BAT.

ALT.

+6V

12~18V

EPS

リチウムイオンキャパシタ

冷却フリーで車載可能なキャパシタ
キャパシタ単体ビジネスおよび
当社電動部品の拡販に貢献

3-1-3) EV対応への考え方

EV化はビジネスチャンス。ニーズを先取りした製品開発・供給へ

・電力供給インフラの状況や電池等の要素技術開発、さらに各国政府、車両・部品メーカーの動向を見据え、積極的に対応

EV化による各事業オポチュニティ

[STG]

EPS販路拡大、数量増

[駆動]

E-AWD、電動ポンプ、FCV用バルブ

[軸受]

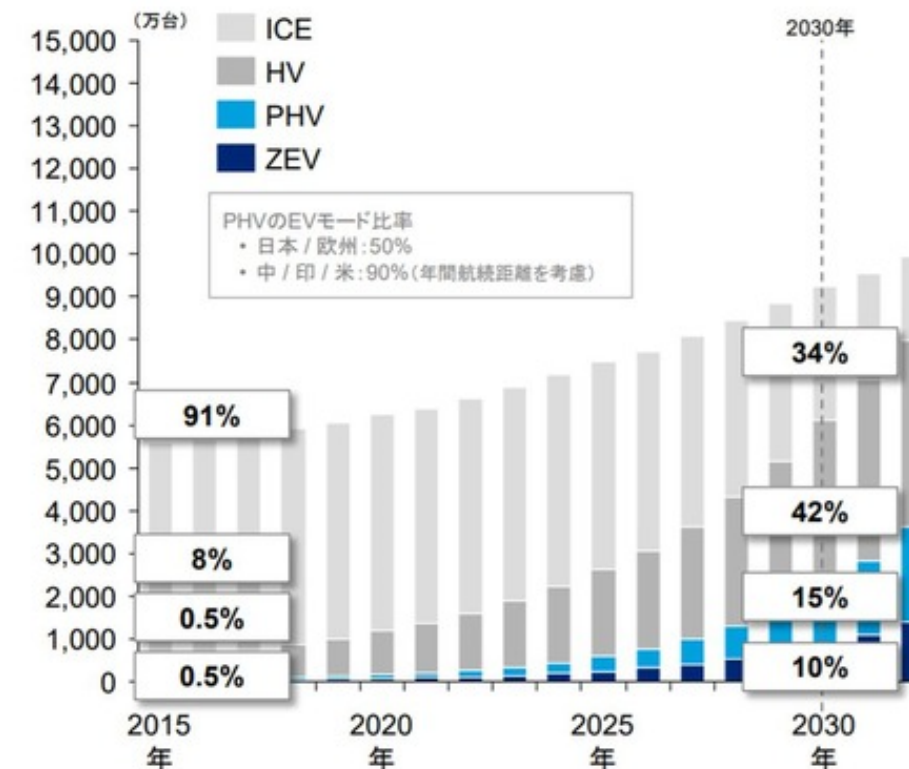
小型・軽量化HUB
モータ用超高速・軽量軸受

[工作機械・メカトロ]

FC関係設備、Li電池用塗工機

[新規事業]

キャパシタ拡販ほか



世界自動車生産台数の推移

(出展：デロイトトーマツコンサルティング 2017年10月)

1) ステアリング事業戦略

3-2-1) ステアリング事業 中期経営計画

“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、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

- ・ADAS(高度運転支援システム)開発推進
- ・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(高出力RP/高出力DP)

ビジネスモデル
変革

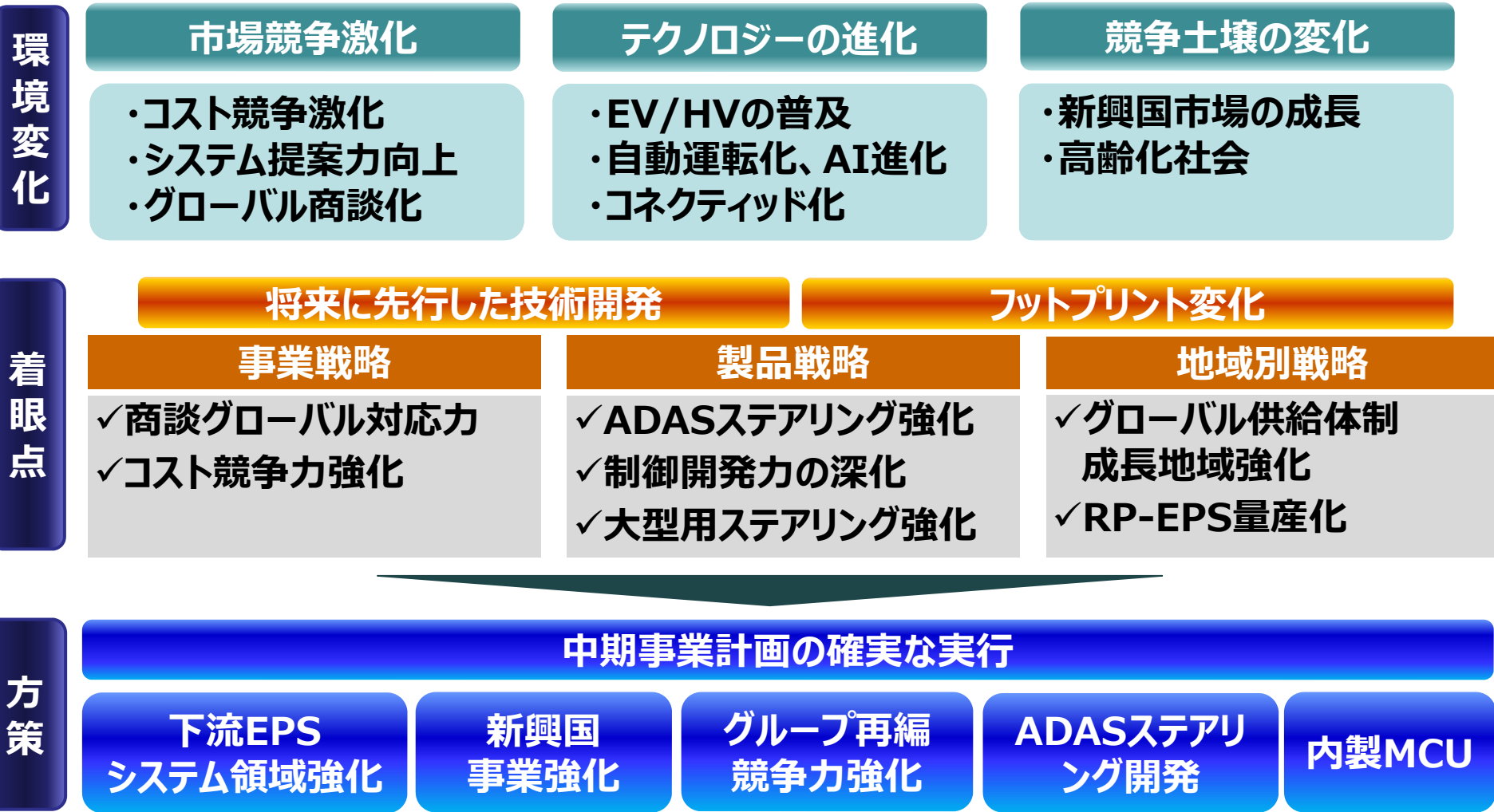
- ・グローバル商談対応力・フロントローディング活動強化
- ・売価戦略/原価企画力の強化

供給体制整備

- ・グローバル供給体制の整備
- ・グローバル生産準備活動強化(専任部門設置)
- ・MCU/コラムの事業展開明確化

3-2-1) ステアリング事業 成長戦略

ステアリングトップシェアを維持し続けるとともにADAS等のステアリング先進技術のトップランナーとしてNo.1&Only Oneであり続ける



3-2-1) 下流EPSの状況

■ RP-EPS

2016年11月 日本花園工場でのRP-EPS量産化

2017年 5月 北米テネシーでの現地生産開始

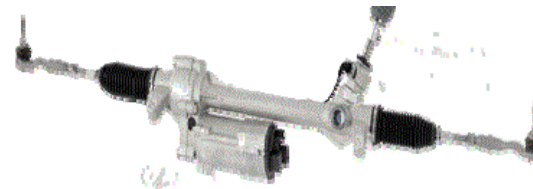
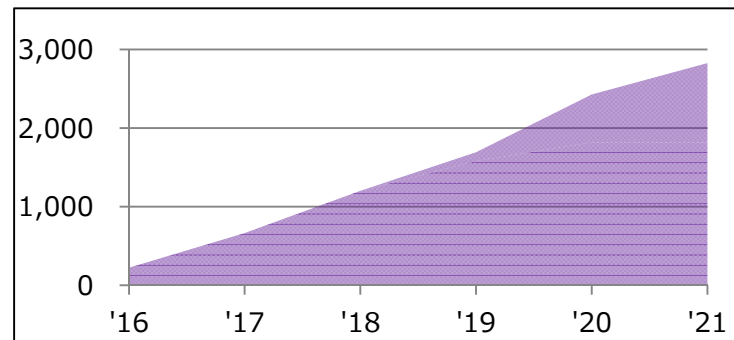
2019年 2月 中国天津での現地生産化推進

グローバル3極生産体制確立



花園工場 RP-EPSライン
(2016年10月SOP)

RP-EPS生産推移 (千台/年)



中国天津 RP-EPSライン
(2019年SOP予定)

■ DP-EPS

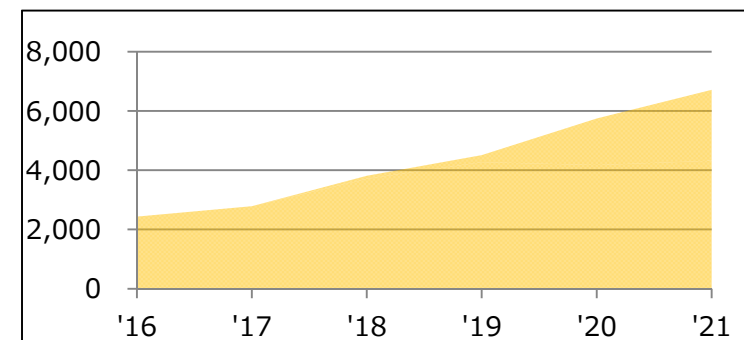
欧州、中国、北米に引続き、日本でのDP-EPS
量産化推進中。

グローバル4極体制へ。



北米テネシー DP-EPSライン
(2016年11月SOP)

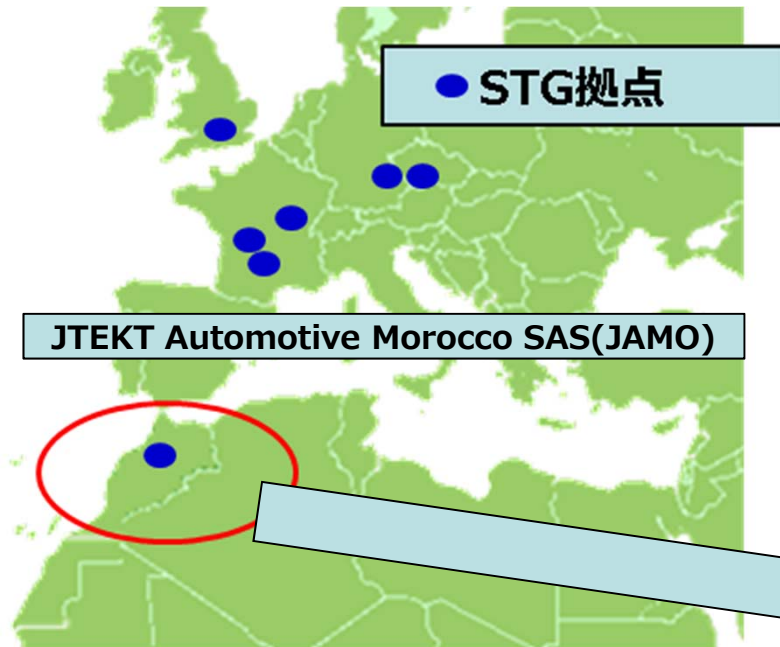
DP-EPS生産推移 (千台/年)



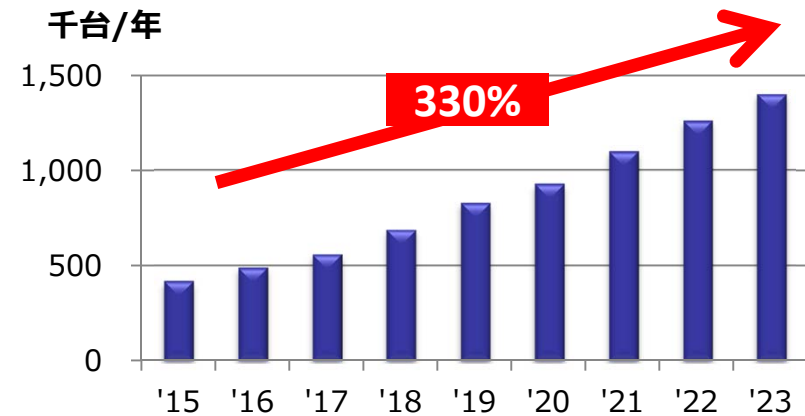
3-2-1) モロッコ進出

モロッコ進出により欧州顧客の期待に応え、プレゼンス向上と
欧州事業全体の安定成長を図る。

モロッコ王国 タンジェー市工業団地に工場設置
(2019年)、生産開始は2020年を予定

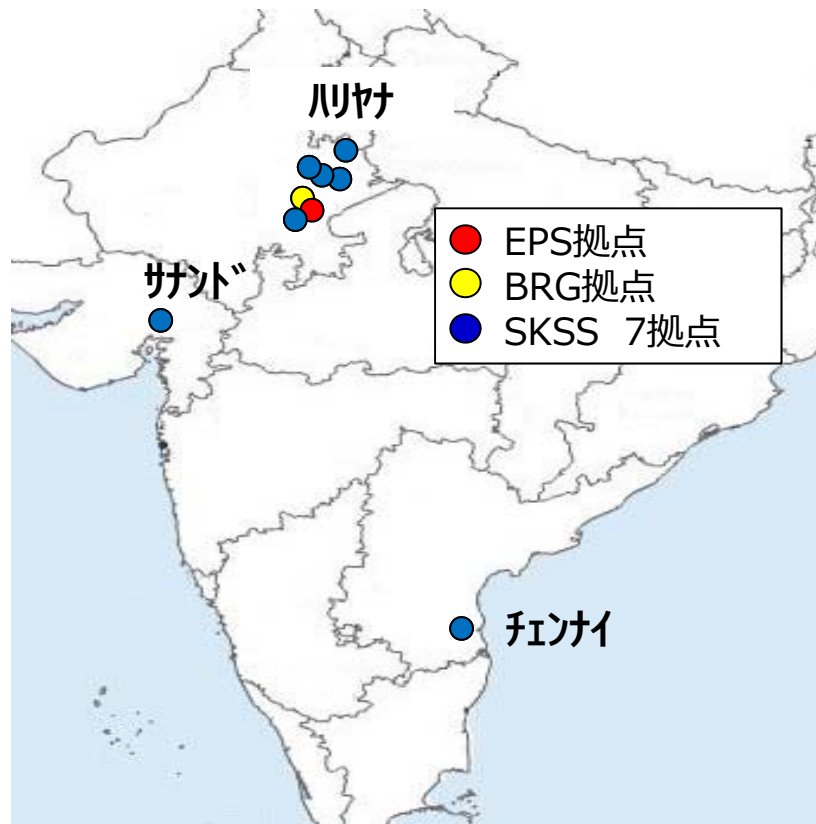


北アフリカ自動車生産市場



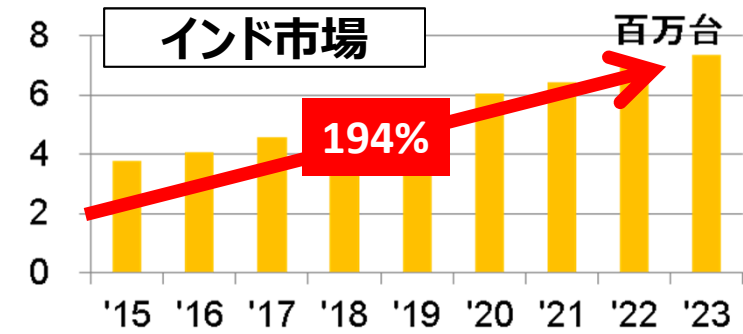
3-2-1) インド事業強化

地域一体の経営体制を構築するための活動を加速。JTEKT WAYに基づくインド経営の実現と顧客満足度向上および拡大するインド市場での拡販を推進



生産拠点拡大2拠点⇒9拠点へ
(インドでのステアリングシェア：33%)

PMI活動推進 *Post Merger Integration
2018年4月の一体経営を目指し推進



3-2-1) コラム事業強化

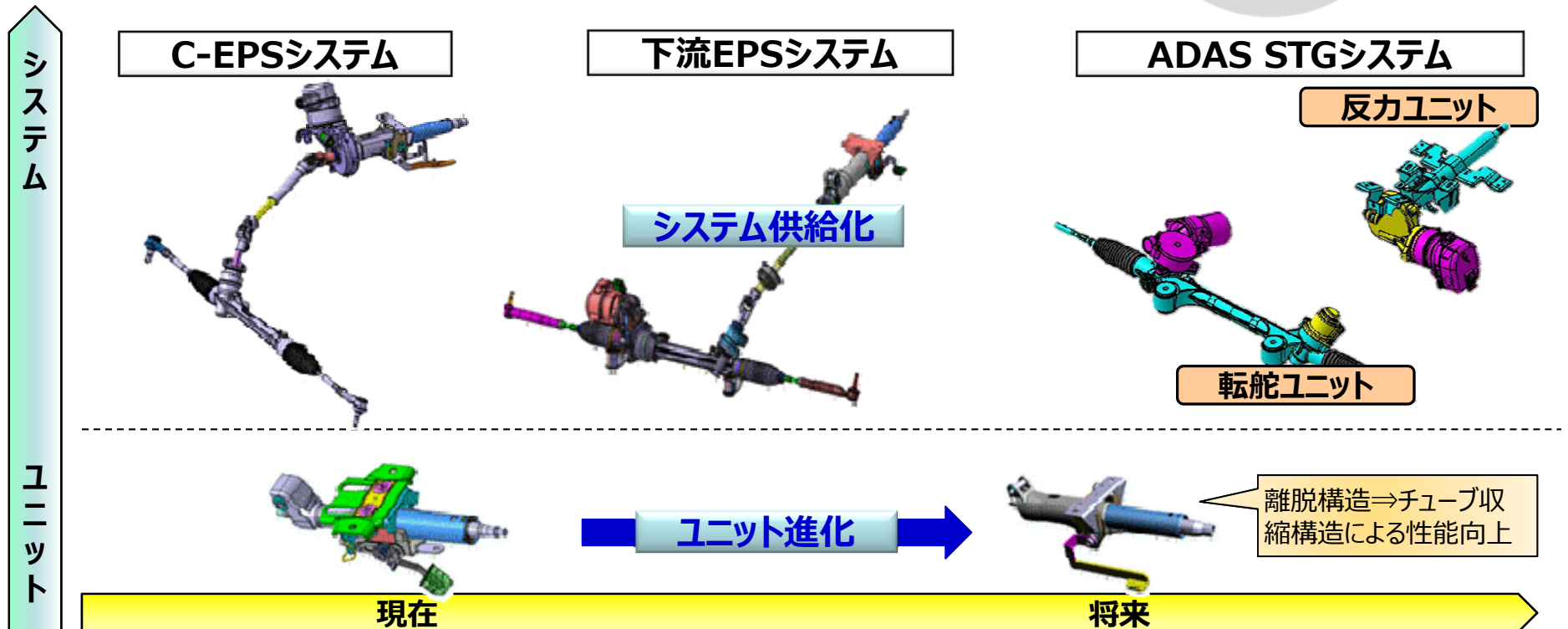
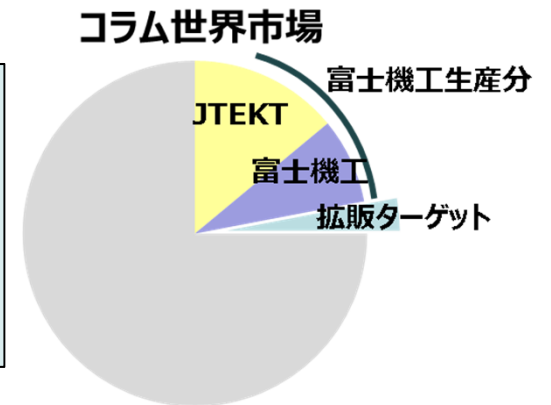
富士機工の 実質経営権を取得し、当社主導のコラム事業一本化により
 ステアリングシステム基盤を強化



鷺津テクニカルセンター

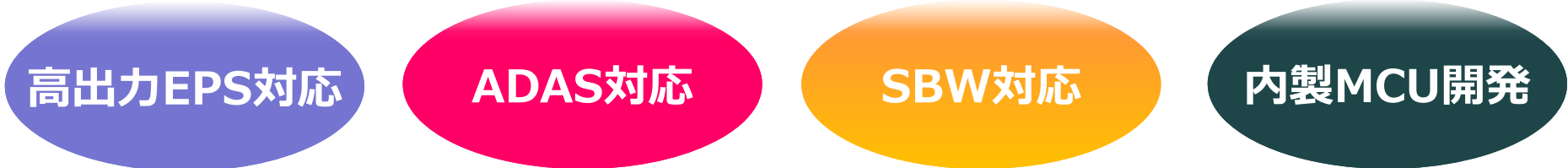
- ✓ 開発一本化による競争力確保とシステム力強化
- ✓ 先端技術への適合(ADAS、次世代コラム)

更なる拡販推進しシェアアップへ



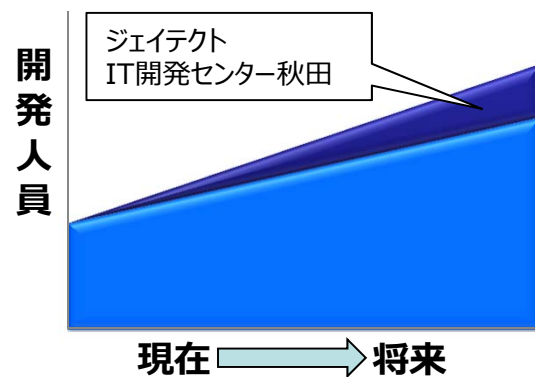
3-2-1) 電子技術開発力強化～IT開発センター秋田

ステアリングを取り巻く環境



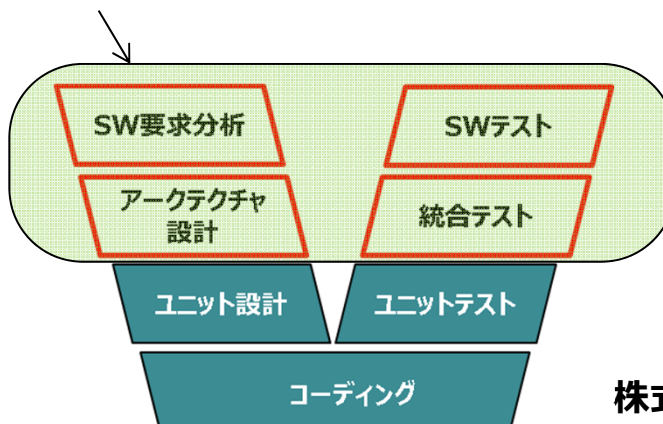
次世代ステアリング開発力強化を狙いとして秋田に開発センターを設立。
優秀な人材確保により 電子技術力を強化

電子技術リソース



開発領域

SWの上流開発を新会社で推進



株式会社 ジェイテクトIT開発センター秋田

3-2-1) ステアリング2018年中期事業計画の見通し

2018年度売上・利益見通し

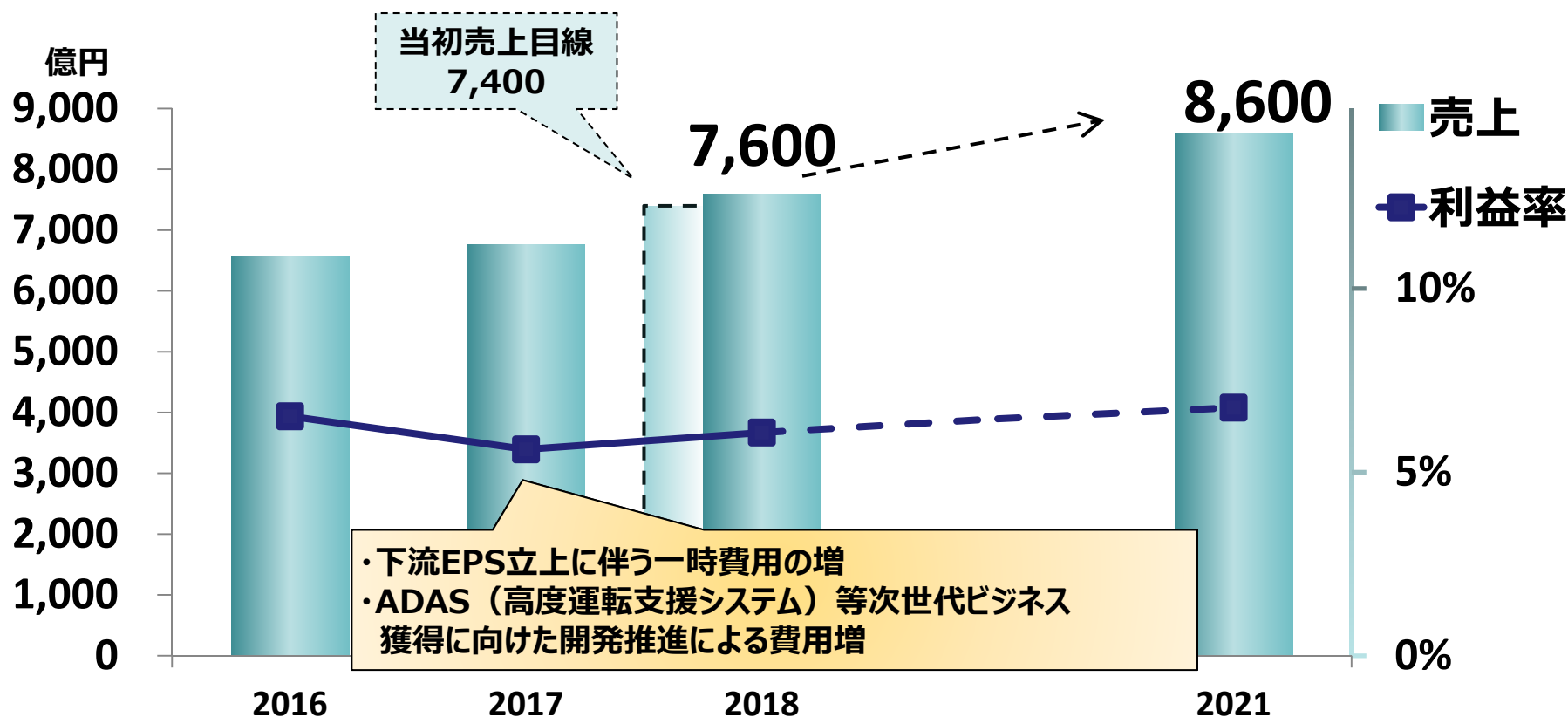
95円/\$, 110円/€, 16円/元

2018年

売上 グローバル市場成長鈍化も富士機工/SONA分増加により売上は当初目線を上回るレベルへ。
利益 市場競争激化により達成厳しい

2021年

売上 順調に増加見込み
利益 利益率達成のため更なる原価低減活動推進



2) 駆動事業戦略

3-2-2) 駆動事業 中期経営計画

“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、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・販売促進、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 事業基盤強化
(収益向上・プロペラ用等速ジョイント継続強化)
- ・駆動システム対応力強化
- ・他社協継続推進

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 (油圧AWD用デバイス開発加速)
- ・新分野商品開発 (油圧事業領域拡大・FCV・AWD用IWM)

グローバル供給 体制

- ・JTEKT既存拠点を徹底活用したグローバル生産構え再構築

3-2-2) 駆動事業 成長戦略

AWDや油圧など強みを活かした特徴あるシステムサプライヤーとして
駆動事業としてNo.1&Only Oneを目指す。

環境変化

市場競争激化

- ・コスト競争激化
- ・メガサプライヤー
- ・グローバル商談化

テクノロジーの進化

- ・EV/HVの普及
- ・自動運転化、AI進化
- ・コネクティッド化

競争土壌の変化

- ・新興国市場の成長
- ・システム提案力

着眼点

事業戦略

- ✓コスト競争力強化
- ✓集中と選択
- ✓事業部を超えたシナジー

製品戦略

- ✓システム開発力強化
- ✓AWD制御開発力深化
- ✓電動車両への適合

地域別戦略

- ✓グローバル供給体制
- ✓プロダクトミックス変化

駆動システムサプライヤーとしての提案力向上

方策

中期事業計画
の確実な実行

AWDシステム強化

ドライブライン
領域の深化

油圧システム強化

車両電動化への対応強化

3-2-2) 駆動事業売上ポートフォリオ

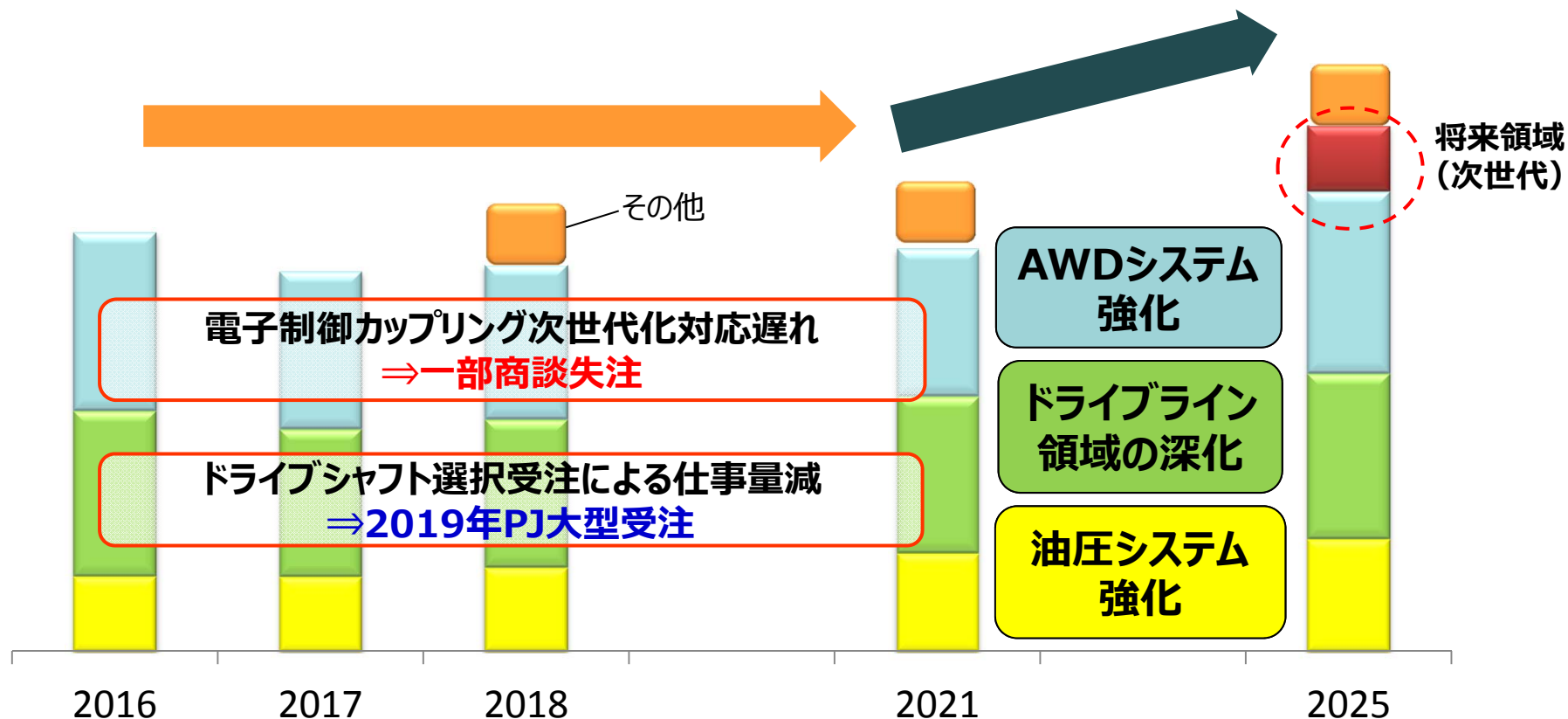
2020年までの基盤固めと2020年以降の弾込めを同時推進

Toward 2020

中期事業計画の確実な実行で
事業基盤、収益基盤強化

Beyond 2020

駆動システムサプライヤー化
電動化含めた次世代製品対応

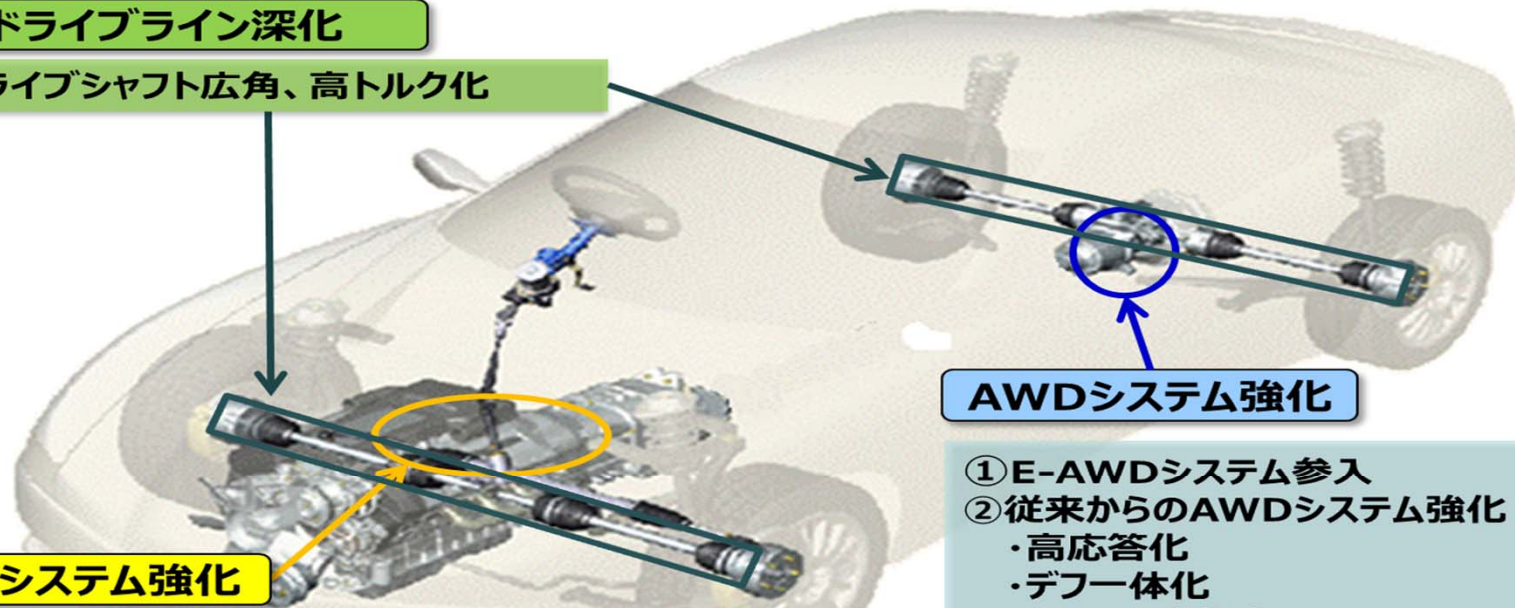


3-2-2) 次世代駆動システムに対するJTEKT対応

車両電動化に適合したユニット開発力を強化。システム開発力を向上させることで各ユニットの最適化による客先提案力向上と拡販を強化

ドライブライン深化

ドライブシャフト広角、高トルク化



油圧システム強化

- ① 車両電動化に伴う要求変化に適合
- ② アクチュエーション領域の用途拡大
AMT クラッチ電動油圧、フリーラン用

AWDシステム強化

- ① E-AWDシステム参入
- ② 従来からのAWDシステム強化
 - ・高応答化
 - ・デフ一体化
 - ・トルセン多様化

駆動システムサプライヤーとしての提案力向上

- ① 次世代モデル開発加速
- ② モデルベース開発とスピードアップ
- ③ ユニットそのものの商品力強化

2016年：駆動事業本部発足

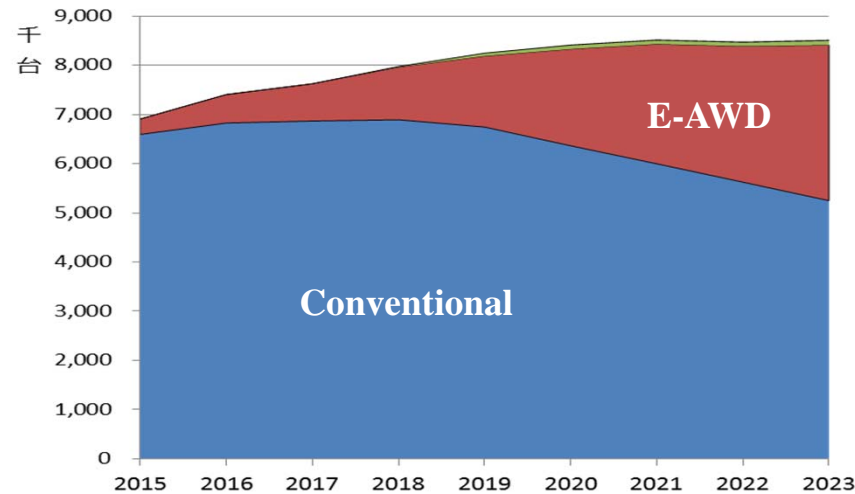
2017年：駆動システム開発／駆動電子技術開発 専任組織化

3-2-2) AWDシステムでの電動化対応

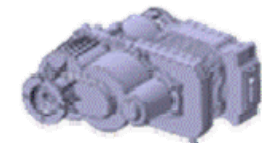
従来のAWDシステム強化とともに、車両のEV化に先んじて進むAWD領域での電動化（E-AWD）対応を着実に推進

○ 車両形式別動向

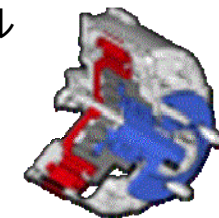
油圧式トルクコントロールデバイス（デフー体）



E-AWD



インホイール
モータ
AWD



各要素開発推進

当社駆動事業の強みである4WD制御技術をベースに、ALL JTEKTの強みを活かした技術を付加し、Conventional/E-AWD両面で要素開発を加速して、走行性能向上と更なる低燃費実現に貢献

要素	Conventional	E-AWD
・減速機構	○	○
・駆動モータ/インバーター		○
・アクチュエータ機構	●	○
・ECU	●	○
・システム・ユニット制御	●	○
・デフー体化	●	○

●: 既存 ○: 新規



3-2-2) 油圧システム強化

燃費向上・EV化への貢献

- 次世代車両、ユニットに適合した油圧システム
- 電動ポンプ採用範囲拡大

強み

油圧知見

回路設計力

活用

メカポンプ (MOP)

進化

電動ポンプ (EOP)

メカポンプ (MOP)

同軸タイプ
(内接ギア)

小型・高効率化

カートリッジ式

ベーン

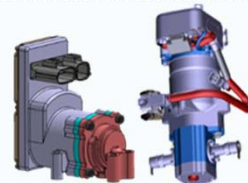
内接ギア

別軸タイプ

搭載性向上・高容量化

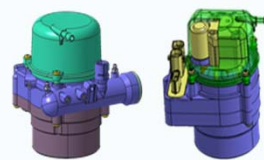
更なる燃費向上に貢献

電動ポンプ (EOP)

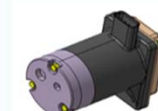


高出力
(燃費向上)

CVT
(高効率/高応答)

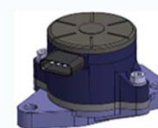


Clutch-by-Wire (CbW)



高出力
高流量

電動化対応
(E-タ油冷)



小型/廉価

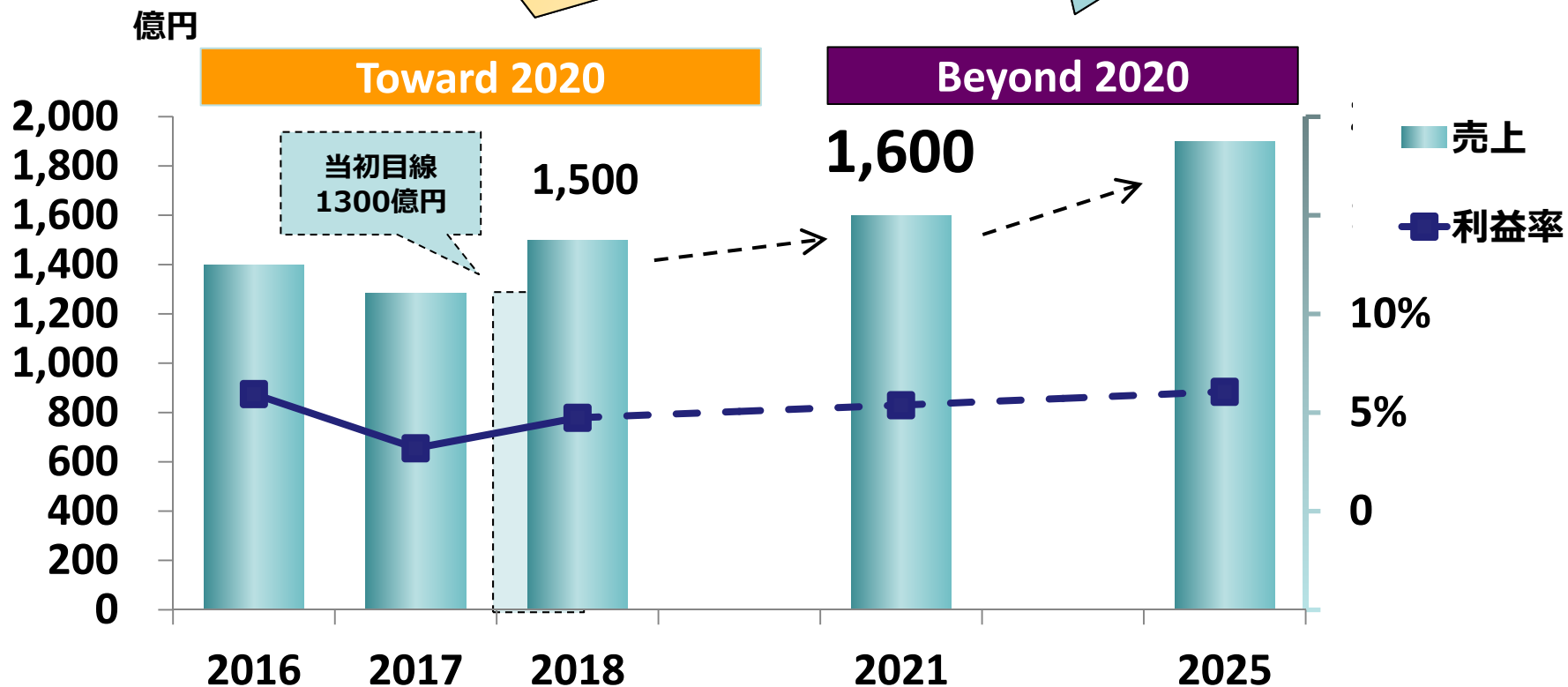
シリーズ拡大
(アイドルストップ)

3-2-2) 駆動 2018年中期事業計画の見通し

95円/\$, 110円/€, 16円/元

2016年～2020年までは厳しい環境が続くも、当初目線は達成見込み

2021年以降は右肩上がり
⇒リーディングカンパニーへ飛躍



3) 軸受事業戦略

- ※TRB(テーパローラベアリング)
- HUB(ハブユニット) …B-HUB(ボールハブユニット)
- NRB(ニードルローラベアリング)
- SBB(シングルボールベアリング)
- LFT(Low Friction Torque)
- EXSEV(EXtreme Special EnViroment)

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">・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)
	自動車 軸受	<ul style="list-style-type: none">・フロントローディング活動の強化・変化を先読みしたタイムリーな高付加価値商品の投入・シェアトップ2ポジションの維持
	産機 市販 軸受	<ul style="list-style-type: none">・期待値を超えるソリューション提案型ビジネスの展開・No.1 & Only One商品の創出、新技術・サービスの提供・OEから補修市場までライフサイクルでの価値、サービスの提供

3-2-3) 軸受事業 成長戦略

業種別・品種別戦略と地域戦略による高収益事業への転換

環境変化

市場競争激化

- ・コスト競争激化
- ・グローバル対応

テクノロジーの進化

- ・高精度加工技術
- ・IoT、インダストリー 4

競争土壌の変化

- ・グローバル化
- ・労働人口の減少

着眼点

事業戦略

- ✓コスト競争力強化
- ✓開発・生産・販売強化
- ✓ものづくり改革
- ✓ビジネスモデルの転換

製品戦略

- ✓低トルク技術の深化
- ✓小型・軽量化技術の深化
- ✓材料開発～製品開発
- ✓電動化・新領域への対応

地域別戦略

- ✓基盤開発体制強化
- ✓グローバル生産体制再構築
- ✓グローバル販売網強化
- ✓グローバル開発体制強化

方策

中期経営計画の確実な実行

構造改革
＜地域別再編＞

生産力強化
＜高度工場化＞

営業力強化
＜OE、市販＞

開発力強化
＜EV化、自動運転
への対応を加速＞

3-2-3) 国内事業再編の状況

国分工場

産機旗艦工場化の推進

・レイアウト見直しによる整流化

・中型TRB
競争力向上
(ころ1個流し)



・最適ラインの構築
(極小ロットライン)

亀山工場

グローバルHUBモデル工場 として収益基盤を構築

- ・高速ライン
小ロット対応ライン
コンパクトライン の導入
- ・物流改善
- ・省エネ/環境対策



亀山第2工場



HUB高速ライン

競争力向上に向けた取組みを加速

3-2-3) 生産力・生産技術力の強化①

高度工場化の推進

- 1) IoEの導入
- 2) 自動化、無人化の推進
- 3) 設備保全強化、老朽設備更新
- 4) 小ロット需要への対応

人は多能工、保全マンへシフトし、
 能力・モチベーションを向上

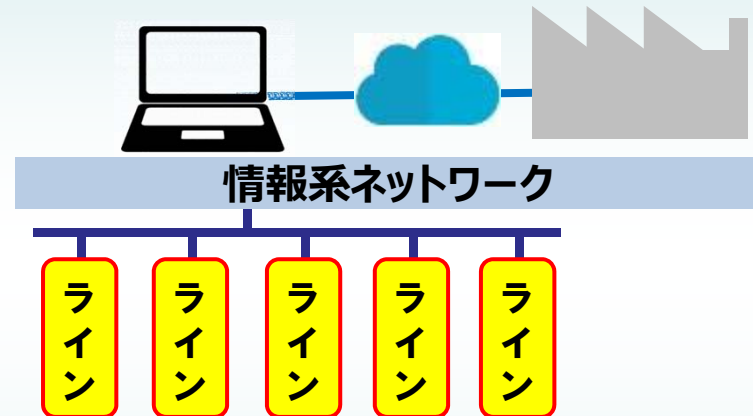


- ・競争力の向上
- ・労働人口減少への対策

【IoEの導入】

自社開発IoEシステムを自社工場で実現

1. 保全のIoE (寿命・異常の兆候管理)
2. 品質のIoE (製品品質の兆候管理)
3. 生産のIoE (人も含めた生産性向上)



【自動化の推進】



自動外観検査機の
 導入による省人化

3-2-3) 生産力・生産技術力の強化②

設備パフォーマンスの状況と改善策

設備老朽化による設備パフォーマンス低下で生産性が低下し、収益低迷の大きな要因となっている

【改善策】

軸受国内5工場の全設備

① 設備老朽化マップ作成

老朽度合によりランク分け
(更新・復元・整備)

② 優先順位・予算明確化

予算化し継続対策実施

③ 老朽設備の再生・更新

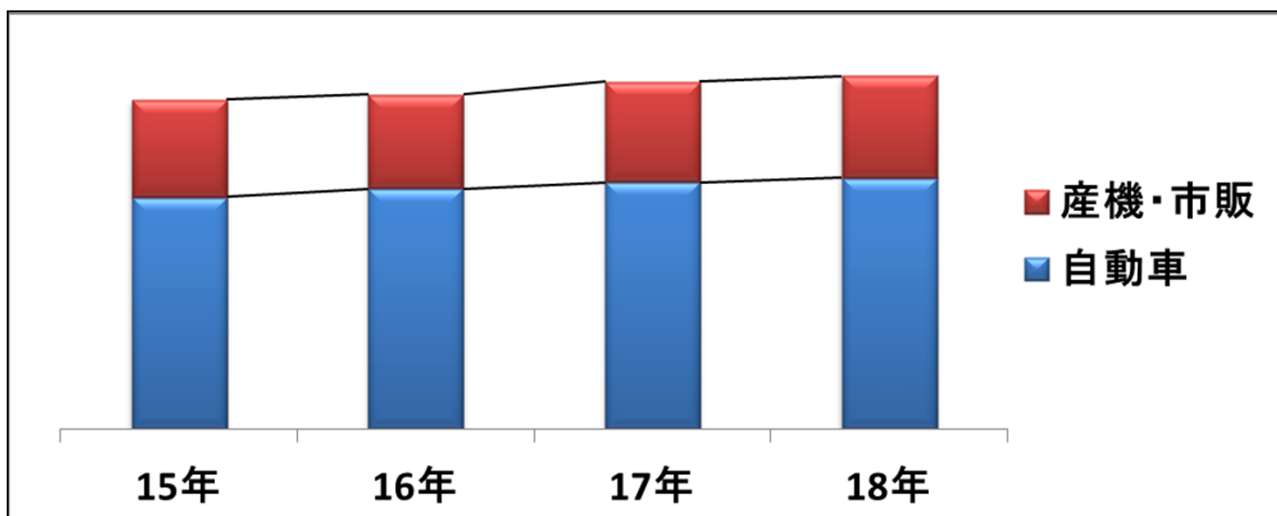
自前化技術で
人材育成と費用削減



- ・国内工場での取組みをグローバル横展開
- ・設備保全、更新の計画的な実施の継続

3-2-3) 営業力強化

売上高推移



産機・市販
17年は15年を上回る売上となる見込み

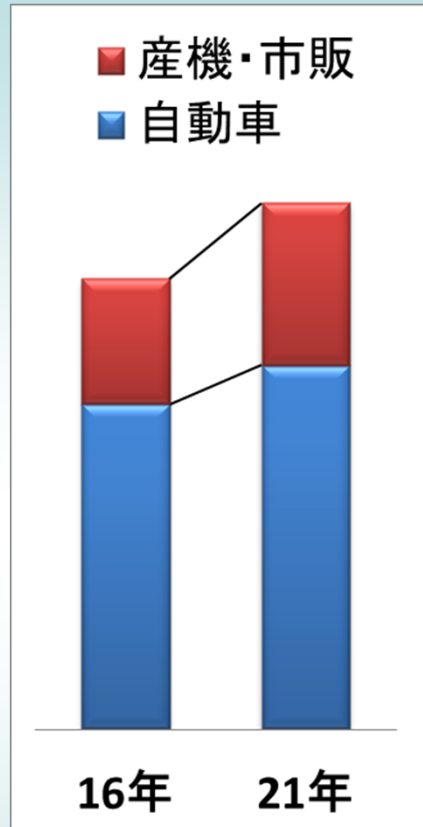
産機・市販向けの販売は底を打ち、回復基調に転じた



業種	今までの取組み事項	今後のアクションプラン
産機	建機、農機、工作機械の業種別取組み強化による新規商談の獲得に加え、市況が回復	グローバルで業種・商品軸でのフロントローディング活動を強化
市販	市販商品の拡大、品揃えの充実	日米欧 市販販売網の強化・市販人材の強化を推進する

売上増加に向け、着実に取組みを推進

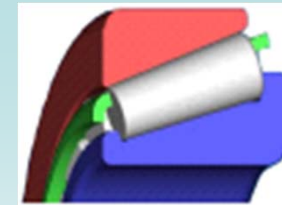
3-2-3) 成長シナリオ 業種別戦略実現



産機・市販強化
 により比率増加

◆ 農機・建機

- ・過酷化する使用条件下での長寿命化



長寿命 中大形TRB

◆ 風力・鉄鋼

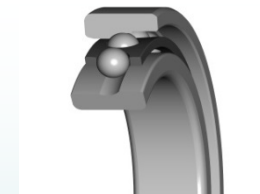
- ・高機能化 (長寿命、低トルク、高密封)
- ・モリリング技術開発



高密封4列円すいころ軸受

◆ 工作機械

- ・低昇温対応
- ・低環境負荷、ユニット化技術



低昇温アングリ玉軸受

◆ EXSEV(特殊環境)

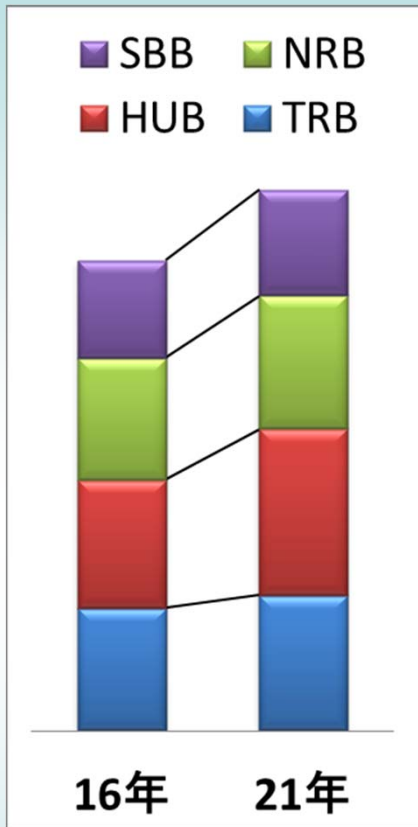
- ・特殊環境向け強化 (半導体、医療機器等)



ターボ分子ポンプ 陶瓷ボール軸受

3-2-3) 成長シナリオ 品種別戦略実現①

JTEKTの強みを活かした拡販



TRB増加、HUB増加
NRB増加、SBB維持

◆TRB

- ・つくり改革/地域最適仕様
- ・低トルクとコンパクト化の追求



高機能TRB (LFT-IV)

◆NRB

- ・長寿命化技術の更なる進化
- ・国内開発基盤、生産体制の強化
宇都宮機器 清原新工場建設中



提供: 横松設計事務所

清原新工場完成予想図



低トルクスラストNRB

EV化・自動運転への対応を加速

【求められる機能】

- ・車両統合制御に寄与する技術
- ・高速回転化、静粛性向上
- ・小型化/軽量化



【変化への対応を加速】

クルマの変化とニーズを先読みし、
タイムリーに商品開発・市場投入

◆ HUB

- ・センシング機能による自動運転への貢献
- ・EV化に向けた小型、軽量化
- ・B-HUB競争力向上



軽量B-HUB

◆ SBB

- ・EV化を見据えた高機能商品開発
高速回転対応軸受
高精度軸受による静粛性向上
小型化/超軽量
- ・つくり競争力強化と最適生産体制構築



高速回転
対応SBB

3-2-3) 軸受事業 中期事業計画の見通し

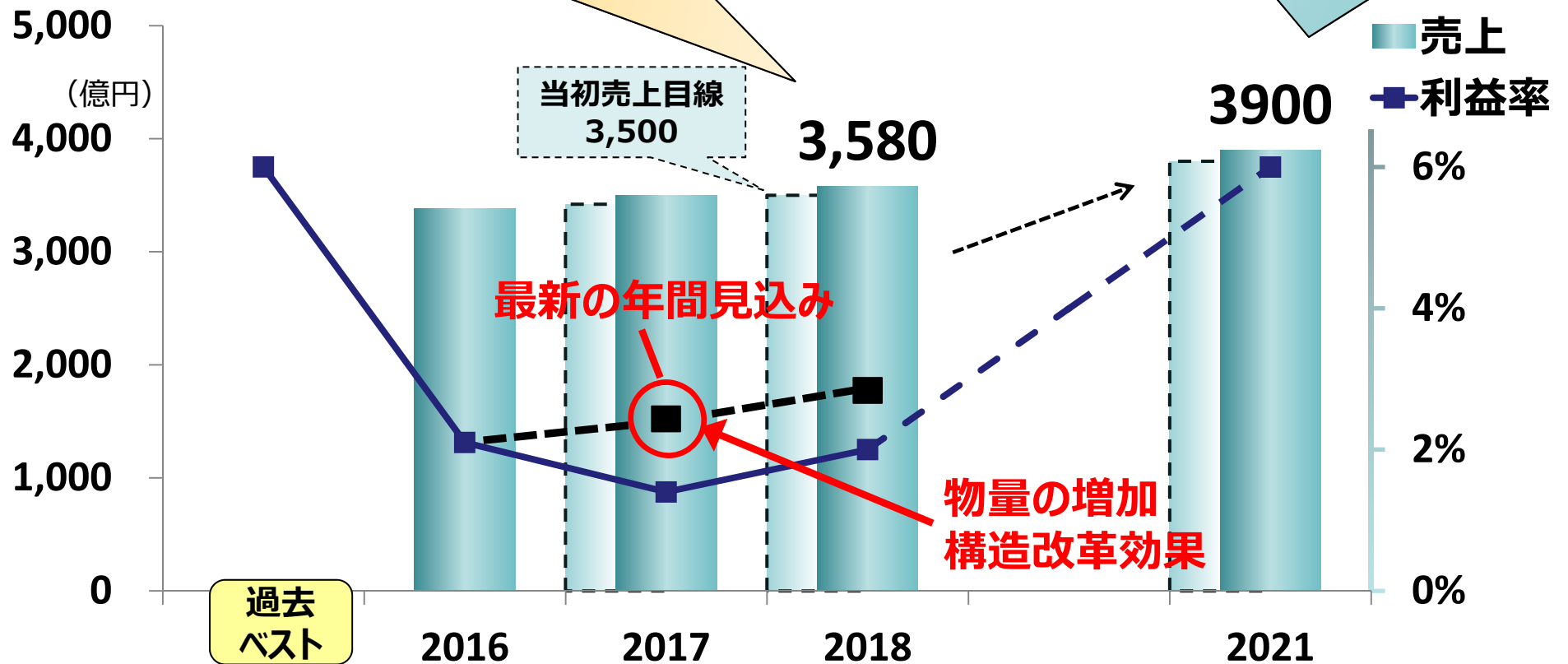
2018年度売上・利益見通し

95円/\$, 110円/€, 16円/元

当初目標値に対し、環境変化等により
目標を修正

<重点課題対応>
重点施策を実行し、収益性を回復

<業種別・品種別戦略の実現>
業種別・品種別戦略の実現により、
利益を上積み



Key of your operation

Koyo

4) 工作機械・メカトロ事業戦略

- ・ お客様から信頼される**真の総合生産ラインビルダー**
- ・ モノづくりすべてのフェーズでバリューを提供

目指す姿

商品力強化

- ・ 研削盤をより磐石に特研グローバル No1
- ・ マシニングセンタは中大型・高剛性機へ注力
- ・ ギヤ加工領域はギヤスカイビングセンタで Only One

ビジネスモデル 変革

- ・ 「新台中心」から 3つのつながる事業へ
【バリューチェーン】【工程・技術】【商品力】
- ・ 「モノづくり」だけでなく「コトづくり」も
- ・ Industrie 4.0、スマートファクトリー化への対応

供給体制

- ・ 海外生産着手、及び販売・サービス体制の整備継続

3-2-4) 工作機械・メカトロ事業 成長戦略

モノづくりすべてのフェーズでバリューを提供できる
IoEを活用した総合生産ラインビルダーの地位を確立

環境変化

市場競争激化・競争土壌の変化

- ・コスト競争激化（付加価値勝負）
- ・環境保護を背景としたモビリティの変化
- ・内需停滞

テクノロジーの進化

- ・除去加工 → 付加加工
- ・材料変化（鉄 → アルミ → チタン等）
- ・IoT、スマートファクトリーの普及、進化

着眼点

事業戦略

- ✓自動車市場の変化への柔軟な対応
- ✓非自動車市場への対応強化

製品戦略

- ✓単体 → システムへ
- モノ（ハード） → コト（ソフト）へ
- ✓グループ保有技術で加工工程の囲い込み

地域別戦略

- ✓グローバル販売・生産・サービス体制強化
- ✓地域規模に応じた構え

ラインビルダーとしての提案力向上

方策

EV化対応
E/G小型化対応

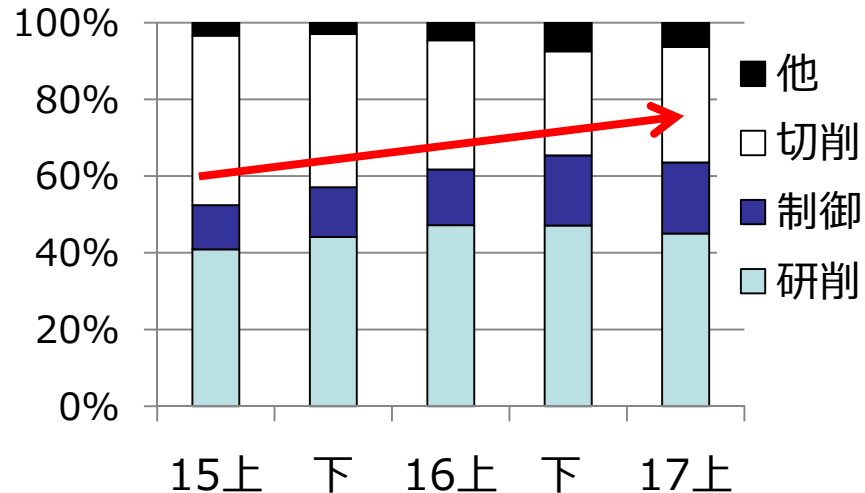
社内工場・お客様への
IoT化・スマートファクトリー化

システム
エンジニアリング力強化

グループ
連携強化

3-2-4) 中期計画の進捗状況①

研削盤/制御事業へのリソースシフト (単体)

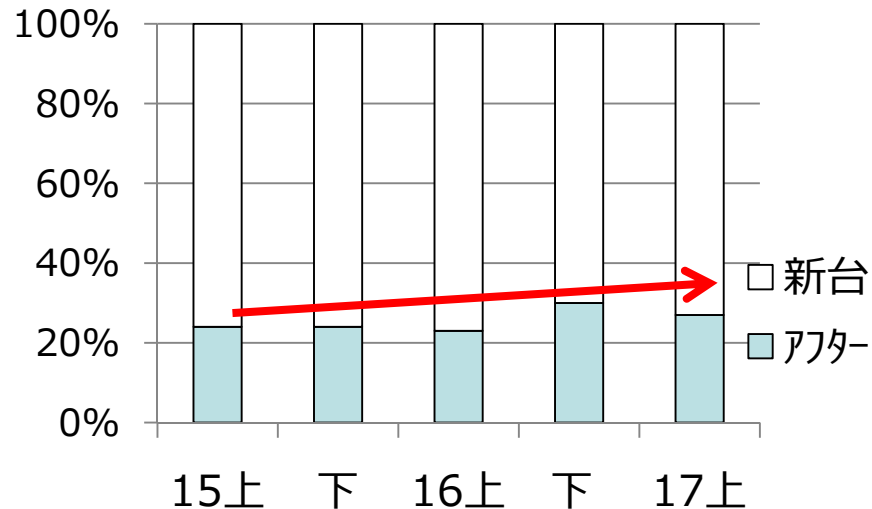


競争力のある研削盤 } リソースシフトによる
収益力の高い制御 } 収益力の強化

- ・リソースシフト → 多能工化
→ 製品間での仕事量差への対応力向上
(市場変化への耐性向上)

課題: マシニング事業強化のため海外生産拡大

アフターサービス事業の強化 (単体)



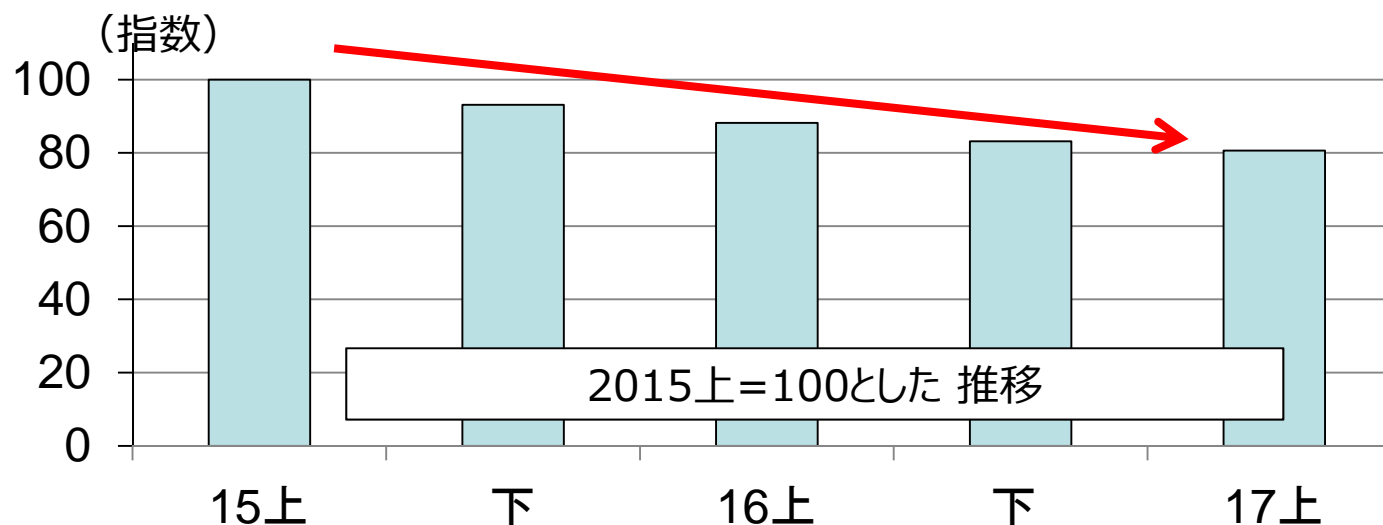
保有台数: 5万台
→ アフターサービス事業強化による
収益基盤の安定

- ・研削盤: 中古機販売事業開始
リース事業の強化 検討中

課題: グループ会社のエンジニアリング体制強化
(グループ全体で アフター比率向上)

3-2-4) 中期計画の進捗状況②

損益分岐点の推移 (単体)



中期計画に沿って 事業基盤強化を進め 体質改善を推進

- ・収益力の高い製品の強化
 - ・原価低減/ロスコスト対策 等
- 環境変化に備え、体質強化を図ると共に弾込めを推進

課題:開発/製造のL/T短縮

市場を先読みした開発へのリソース投入

3-2-4) 電動化への対応

ガソリンエンジンのダウンサイジング(HV/PHV)対応

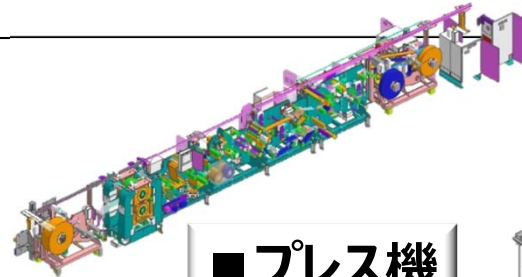
- ・TNGAエンジンへの対応
 (国内/海外へ納入済み、2018年まで継続)
- ・ターボシャフト向け研削盤e300Gを納入

■ e300G

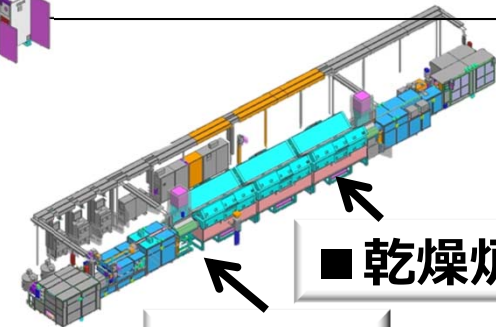


EV化対応

- ・リチウム電池用設備 量産機納入済み
 - ・混錬機
 - ・塗工機
 - ・プレス機
 - ・乾燥機(光洋サーモシステム)
- ・自動車部品を想定したギアスカイビングセンター:
 GS200H5を市場投入(2017年5月)



■ プレス機

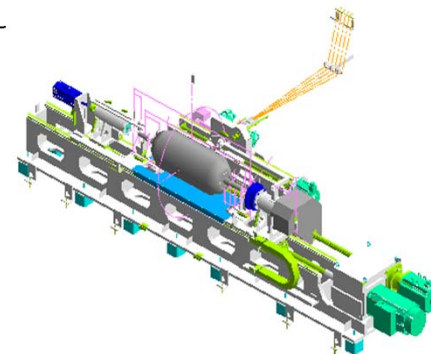


■ 乾燥炉

■ 塗工機

FCV化対応

- ・FCV用設備 量産機納入済み
 - ・FCタンク用 フィラメントワインディング機
 - ・塗工機
 - 乾燥機 (光洋サーモシステム)

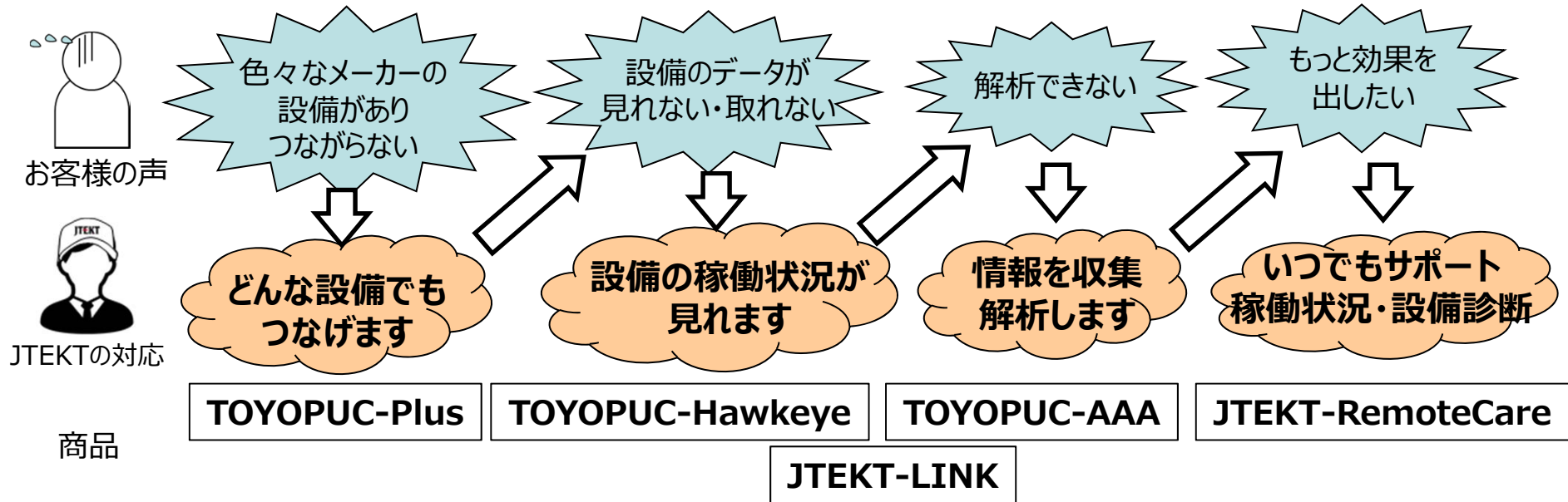


■ FCタンク用
FW機

FW : フィラメントワインディング

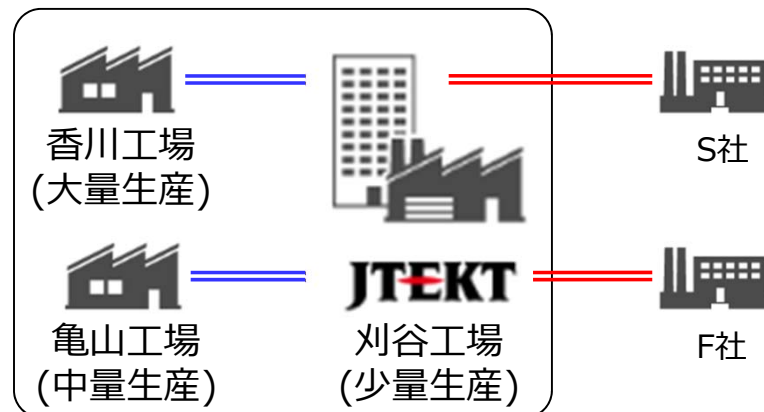
3-2-4) 次の柱 : IoE取組み

● 4つのステップで既存の設備をスマート化するジェイテクトの「IoEソリューション」



● 国内工場・お客様モデル工場でスマートファクトリーづくりを実証

- ・不具合を出さないライン
- ・止まらないライン
- ・生産性向上



「とにかく機械を止めたくない」

改善のアイデアが次々
小規模な現場こそIoE

「工具の寿命を正確に把握したい」


工具の寿命予測に目処
現場の意識も積極的に

3-2-4) グループ連携強化

■ グループ保有の固有技術でお客様の工場をサポート



- ・ジェイテクト
 - マシニングセンタ・研削盤・専用機
- ・光洋機械
 - 研削盤・専用機
- ・豊田バンモップス
 - 砥石、ドレッサ、ツルイング装置
- ・CNK
 - 搬送装置・クーラントシステム・転造盤
- ・光洋サーモシステム
 - 熱処理炉



- ・光洋機械
 - 組立機
 - FAシステム
- ・豊興
 - 組立システム



- ・光洋機械
 - 検査システム
- ・光洋電子
 - 計測装置
- ・豊興
 - 計測システム
 - 試験機



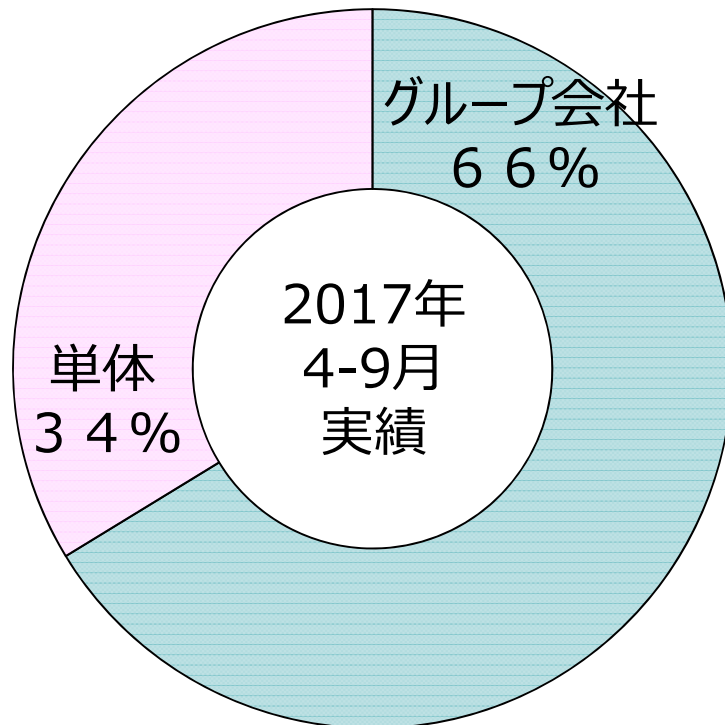
- ・ジェイテクト
 - 軸受・制御機器
- ・光洋機械
 - ボールねじ・スピンドル
- ・光洋電子
 - 制御機器・表示器



- ・豊興
 - 油空圧機器・バルブ

3-2-4) グループ連携の強化

◆連結売上の状況



◆産業別保有技術①

自動車 産業機械 関係

- ・クランク/カム シャフト研削
- ・シリンダーブロック/ヘッド 切削
- ・搬送 (CNK)
- ・ウォーターポンプ用部品 表面改質(CNK)
- ・熱処理(光洋サーモシステム)

■ 小規模浸炭炉



Smart FLEC 浸炭炉

3-2-4) グループ連携の強化

◆産業別保有技術②

半導体 関係

- ・ウェハー研削(光洋機械)
- ・熱処理(光洋サーモシステム)
(有機EL用クリーン加熱 他)

■ウェハー研削盤



金型 関係

- ・精密切削(三井精機)
- ・超精密研磨

■高精度加工マシニングセンタ



Precision
Profile
Center

その他

- ・制震用油圧制御 (豊興工業)
- ・航空機用切削
- ・ロボット減速機用小型偏心軸研削盤の開発

■制震ダンパー

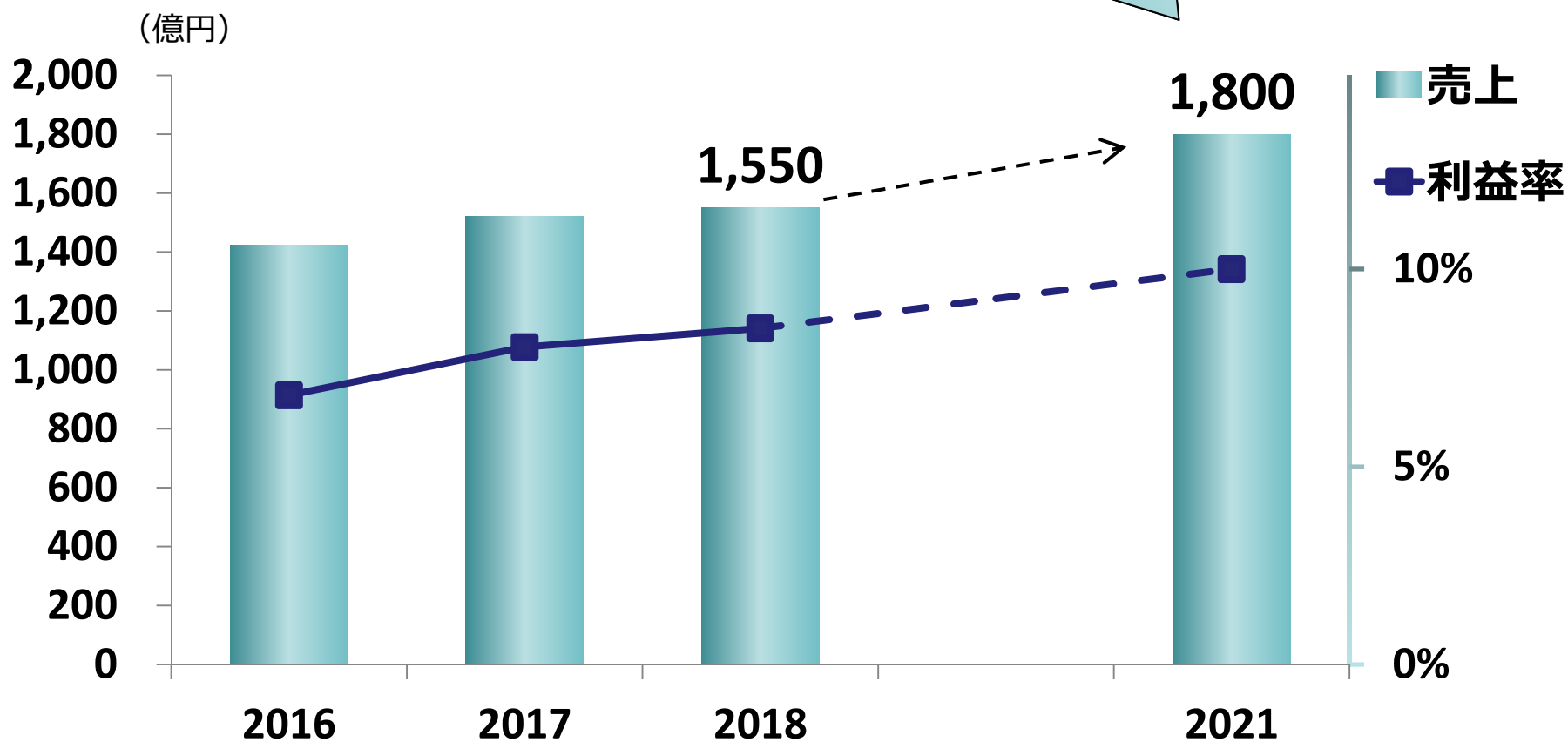


3-2-4) 工作機械・メカトロ事業 中期事業計画の見通し

2018年度売上・利益見通し

95円/\$, 110円/€, 16円/元

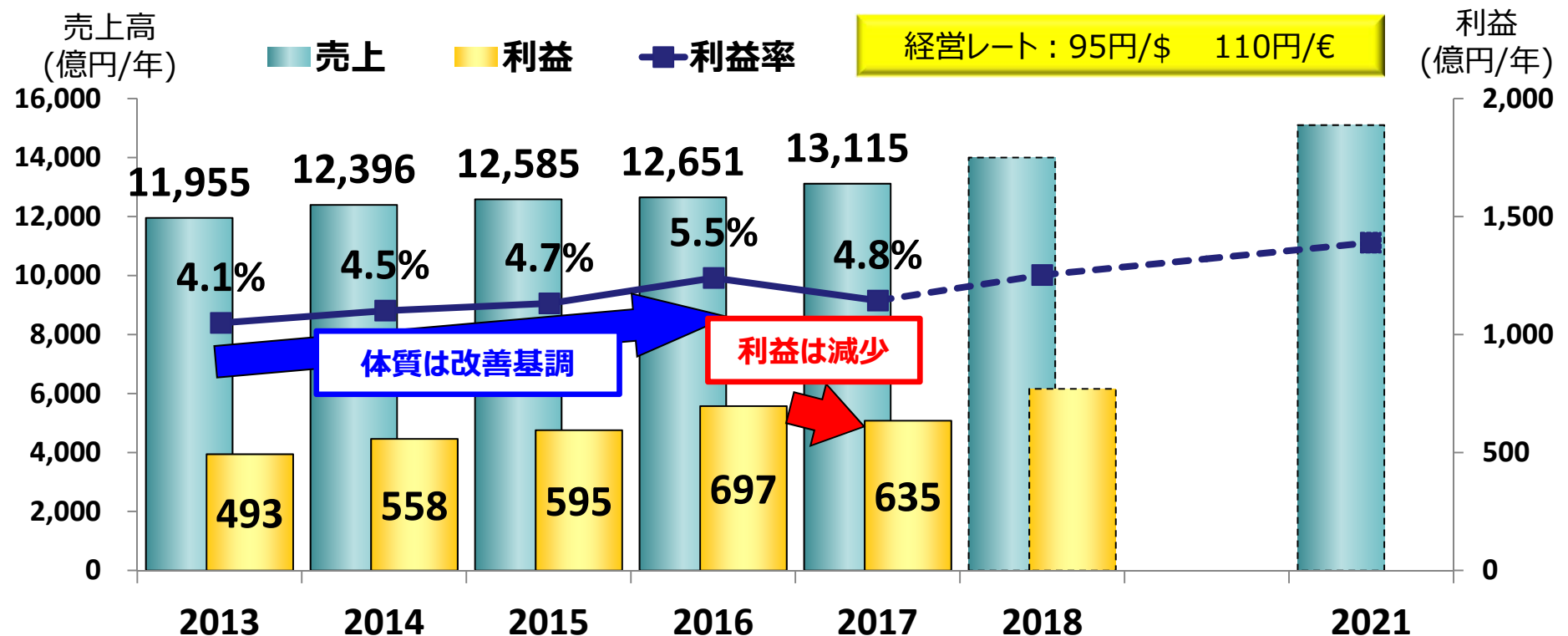
事業構造変革の推進



1) 振り返り

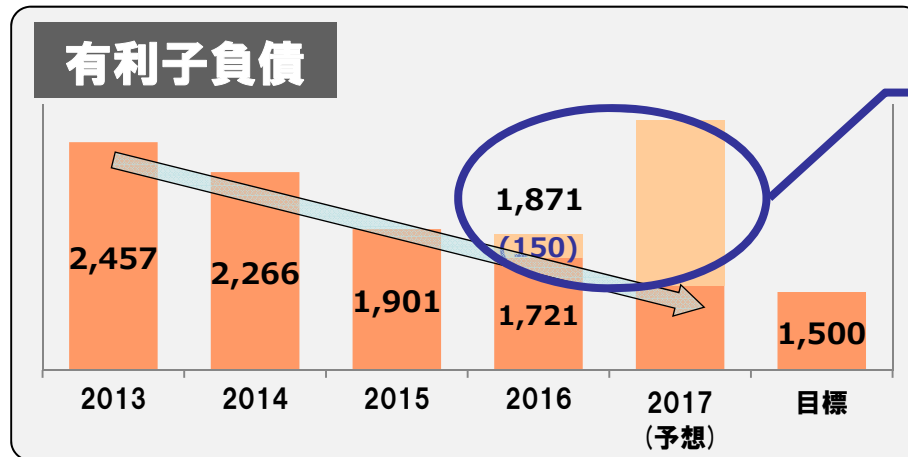
3-3-1) 振り返り – 損益の推移 (経営レート)

為替の影響を除くと、16年度まで体質は改善してきたが、
 17年度は、①単体の収益性低下、②北米下流EPS立ち上げ準備、
 ③ADAS・IoE等の将来への弾込め費用等により、減益の見込み
 →下流EPSの事業安定・将来投資の効果回収により、
 18年度は16年度レベルに戻し、再び成長路線へ



3-3-1) 有利子負債削減に向けた取組み

BSスリム化等による創出資金の活用による攻めの経営へ



戦略資金・特別資金の調達(主な用途)

・SKSSL株式追加取得	150億円
・富士機工株式追加取得	200億円
・独禁法関連費用	160億円
・品質保証対応費用	50億円
・下請法対応	400億円

■ 事業拡大に伴う営業C/Fの改善活動

- ・M&A、新規事業創出による収益力アップ・シナジー効果の早期発現

■ グローバルでの財務体質強化に向けたB/Sスリム化活動の継続

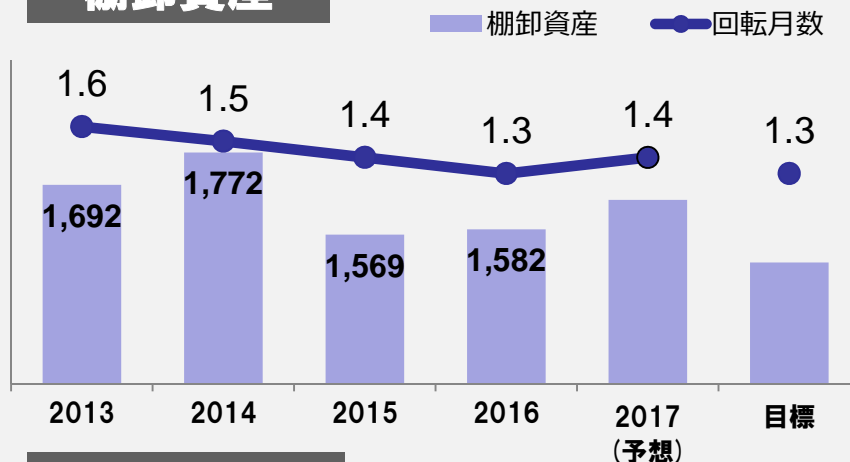
- ・適正在庫量の見直し/在庫削減など従来からの運転資本・CCC改善の継続
- ・資本適正化(過大/過小資本の是正)の観点からの資金の地域間偏在解消

今後も資金効率の向上・有利子負債削減を継続

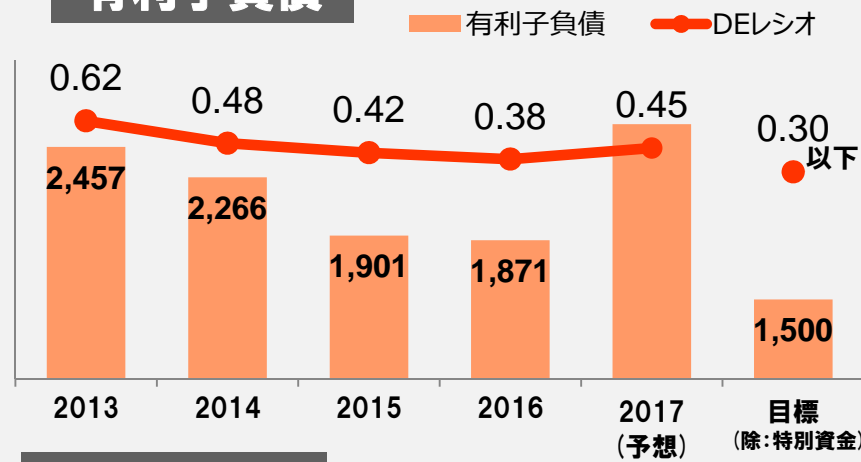
3-3-1) 振り返り – 経営指標 (連結)

2017年度 特別資金需要に伴い、有利子負債が増加

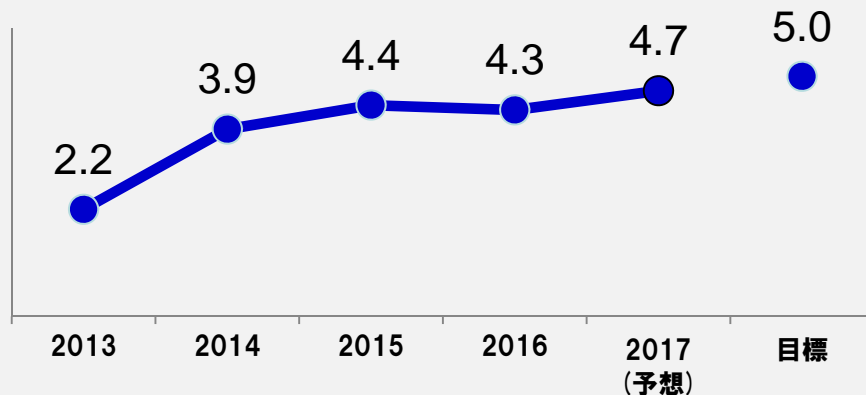
棚卸資産



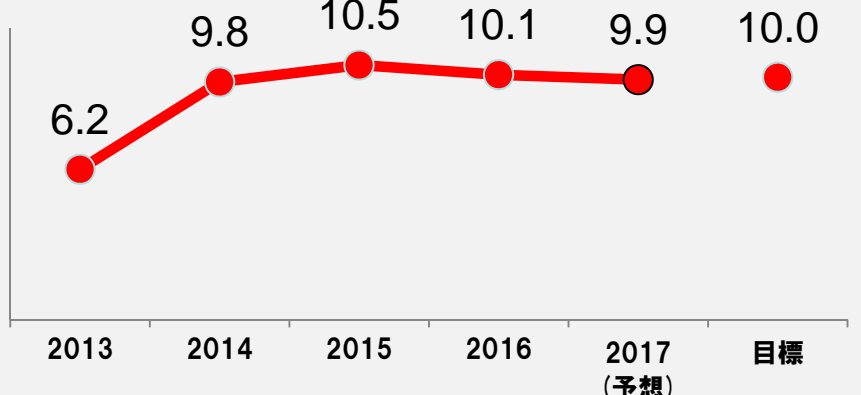
有利子負債



ROA



ROE

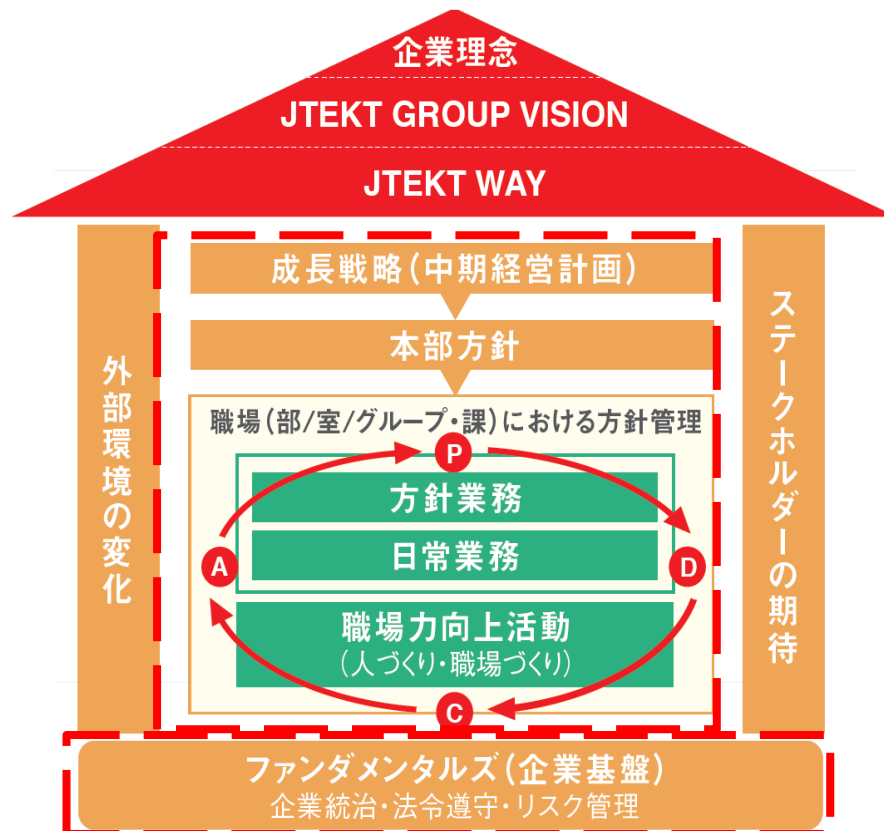


2) 企業価値向上に向けた 取り組み

3-3-2) マネジメントモデル

企業価値の向上を着実に実現すべく、実践モデルとして策定

マネジメントモデル



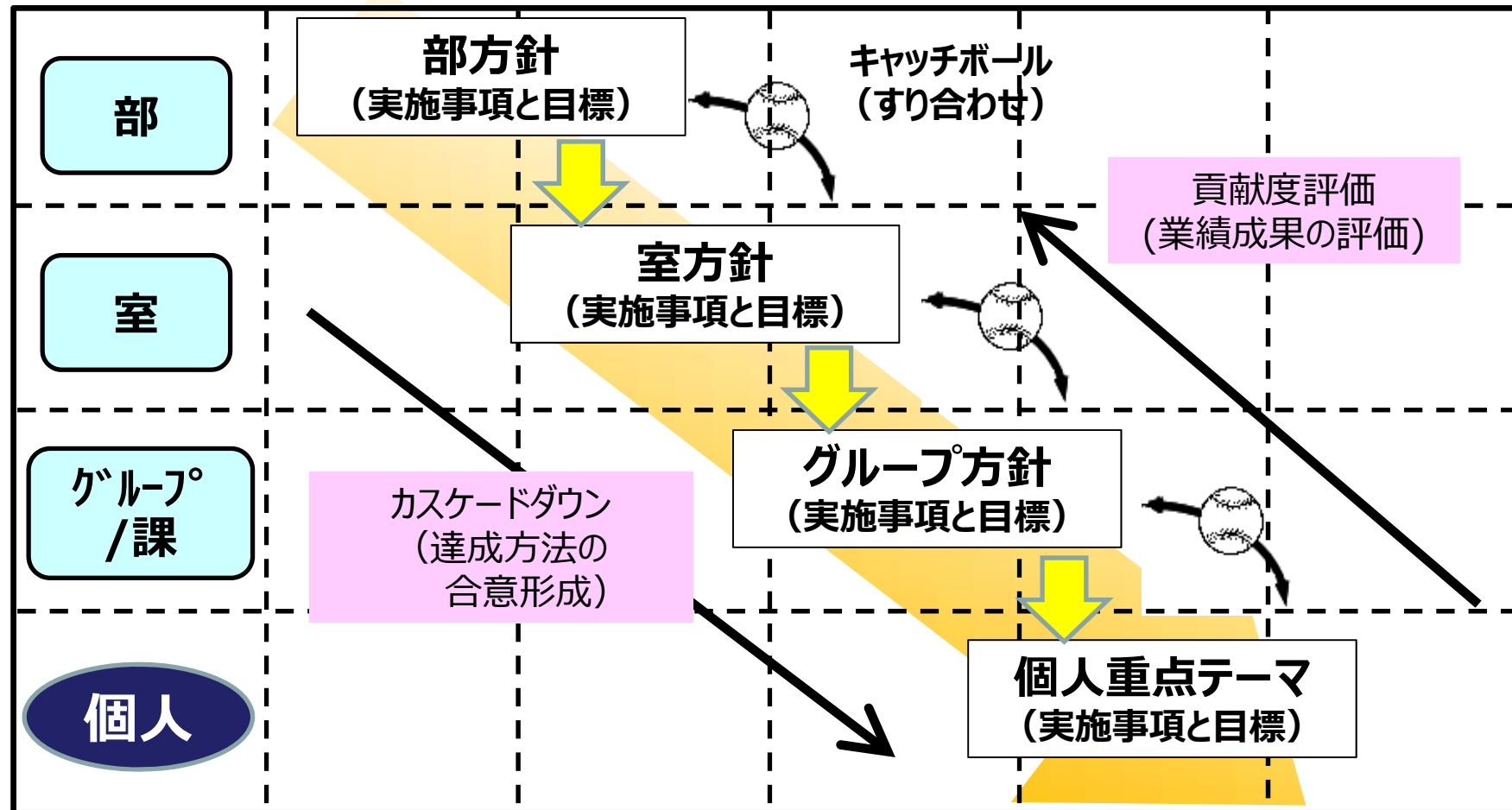
・目指す姿を共有し、
共通の価値観に基づき行動する

・成長戦略（中期経営計画）の
実現に向けて活動する

・磐石な企業基盤を構築・維持し、
外部環境の変化とステークホルダー
の期待に応えるべく行動する

3-3-2) 方針管理の強化

成長戦略(中計)実現に向け、個人レベルの重点テーマまで方針管理を落とし込む



3-3-2) ファンダメンタルズ(企業基盤)の強化

成長戦略を支え、伸ばすためにファンダメンタルズ強化を推進

基本となる 考え方の浸透	JTEKT WAYの浸透	
	<u>間接部門の業務改革</u>	<u>IT高度化の取組み</u>
個々人の能力 /組織能力向上	TQMの推進	JPSの推進
	問題解決研修	
	技能/監督者教育	技能員の働き方高度化
	ダイバーシティの推進	方針管理の強化
経営人材の発掘 /育成/最適配置	サクセッションプラン導入 教育/グローバル異動開始	
	グローバル評価制度を導入	
戦略資金の創出	BSスリム化の推進	
変化への対応力強化	<u>リスクマネジメント強化</u>	

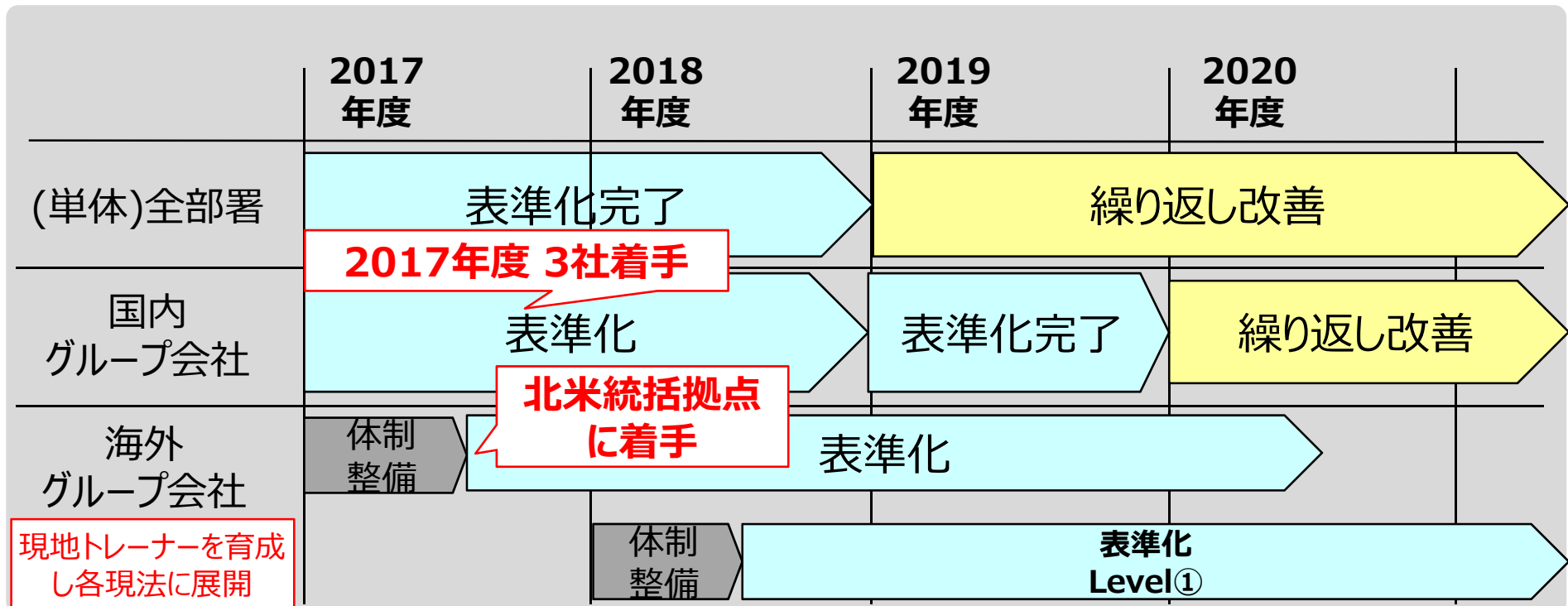
3-3-2) 間接部門の業務改革

目的

- ・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 **小さな本社・小さな間接部門を実現!!**
- ・間接部門の働き方改革を下支えし、**JTEKTグループの総合力をアップ!!**

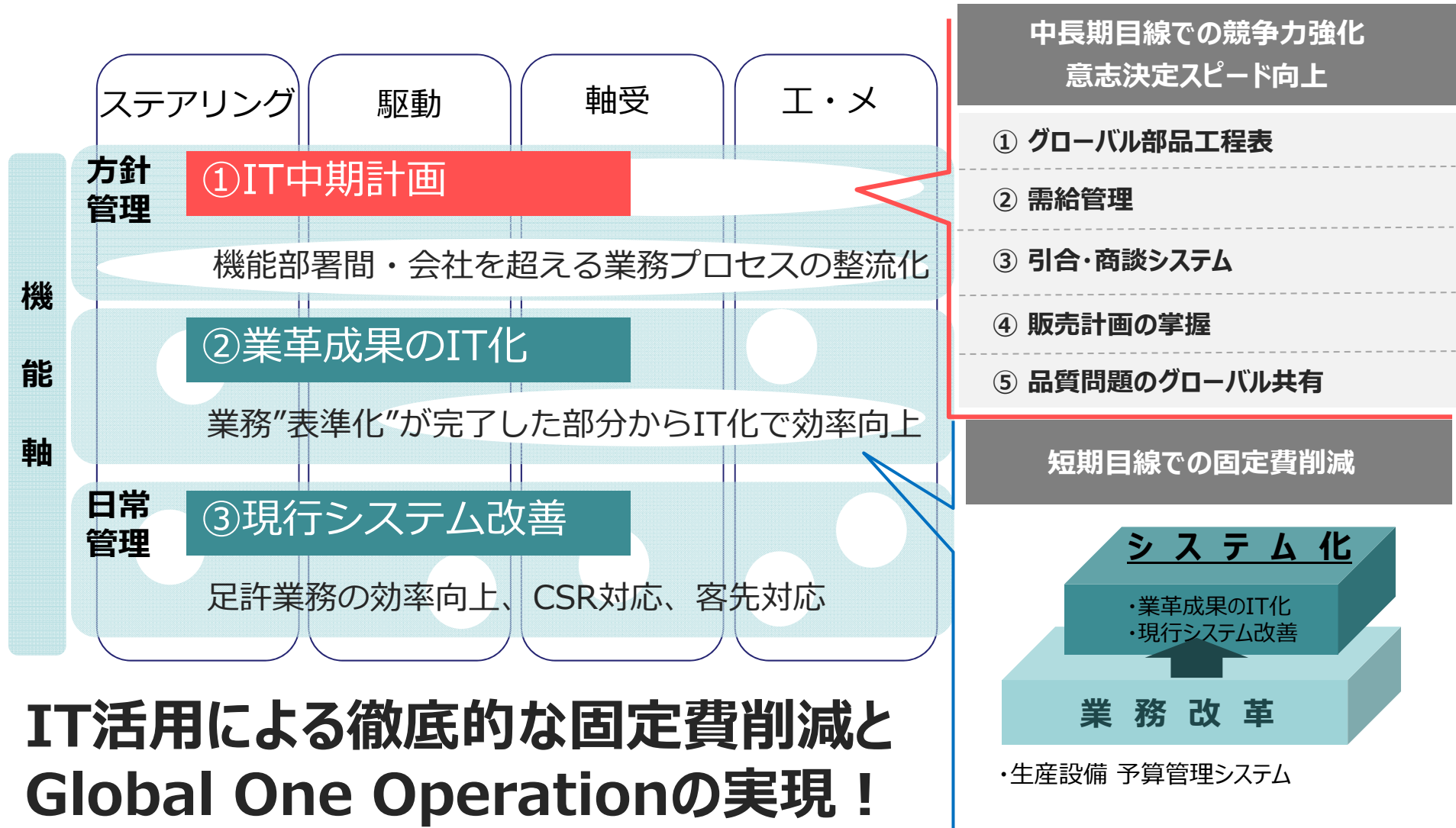
推進計画

国内・海外グループ会社へ横展を拡大



3-3-2) IT高度化の推進

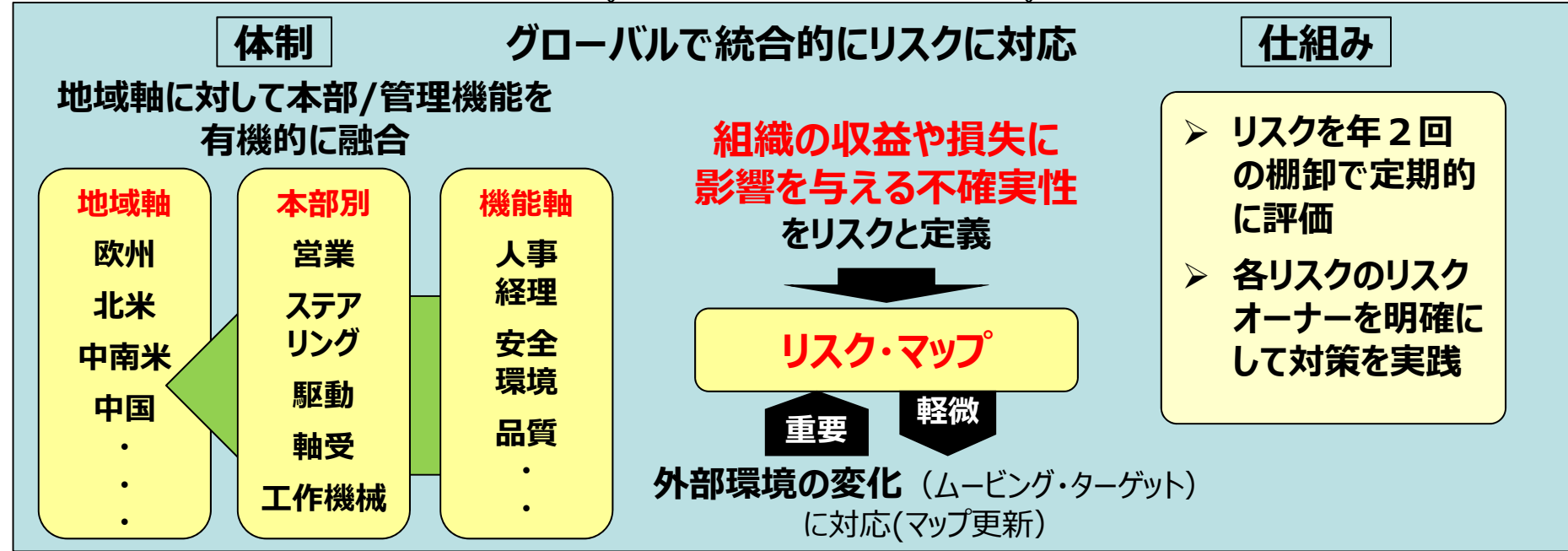
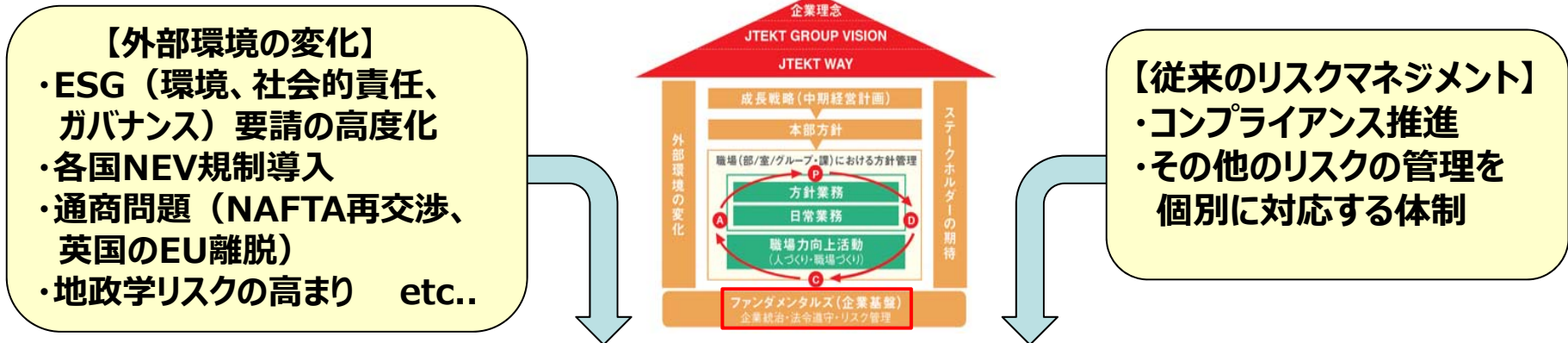
中期・短期の視点から徹底したIT化を推進



**IT活用による徹底的な固定費削減と
Global One Operationの実現！**

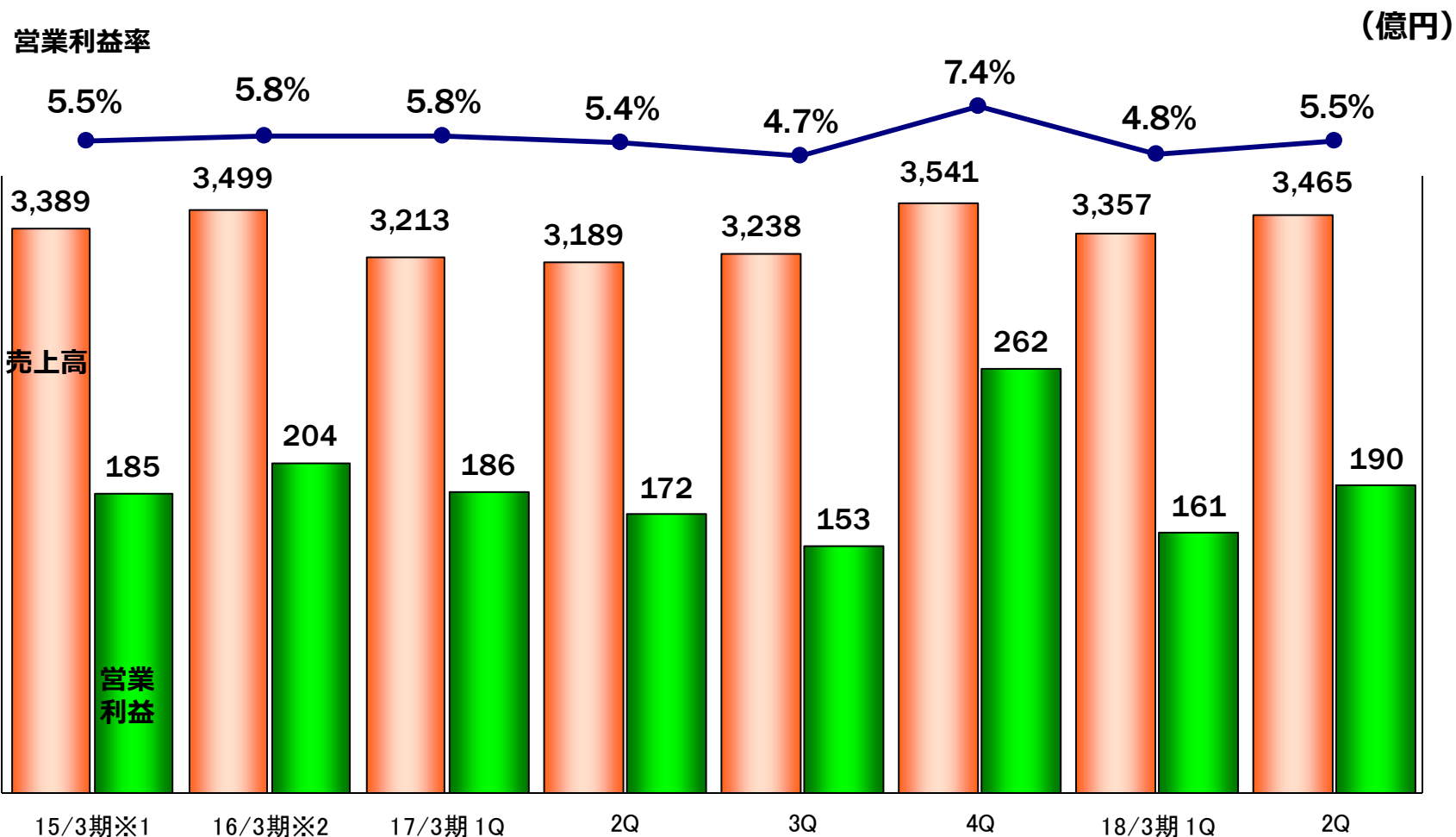
3-3-2) リスクマネジメント強化

重要リスク情報を適宜・適切に共有・処置し、ファンダメンタルズ（企業基盤）を強化するための体制・仕組みを構築



ご清聴ありがとうございました

(参考) 四半期業績推移



USD	110円	120円	108円	102円	109円	114円	111円	111円
EUR	139円	133円	122円	114円	118円	121円	122円	130円

※1・2 15/3期、16/3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

(億円)

		17/3期 通期(実績)	18/3期(予想)			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	6,429	3,331	3,618	6,950	+ 520	+ 8.1%
	駆動	1,455	694	685	1,380	△ 75	△ 5.2%
	軸受	3,876	2,049	2,070	4,120	+ 243	+ 6.3%
	【合計】	11,760	6,074	6,375	12,450	+ 689	+ 5.9%
工作機械他	工作機械	1,399	740	789	1,530	+ 130	+ 9.3%
	その他	22	7	12	20	△ 2	△ 12.1%
	【合計】	1,422	748	801	1,550	+ 127	+ 9.0%
【売上高合計】		13,183	6,822	7,177	14,000	+ 816	+ 6.2%

(参考) 法人所在地別売上高予想

(億円)

	17/3期 通期(実績)	18/3期(予想)			増減額	増減率
		上期(実績)	下期(予想)	通期(予想)		
日本	5,493	2,743	2,966	5,710	+ 216	+ 3.9%
欧州	1,933	1,006	1,043	2,050	+ 116	+ 6.0%
北米	2,896	1,454	1,455	2,910	+ 13	+ 0.5%
豪 亞 (インド含む)	1,353	775	824	1,600	+ 246	+ 18.2%
中国	1,276	700	739	1,440	+ 163	+ 12.8%
南米他	228	141	148	290	+ 61	+ 26.8%
【売上高合計】	13,183	6,822	7,177	14,000	+ 816	+ 6.2%

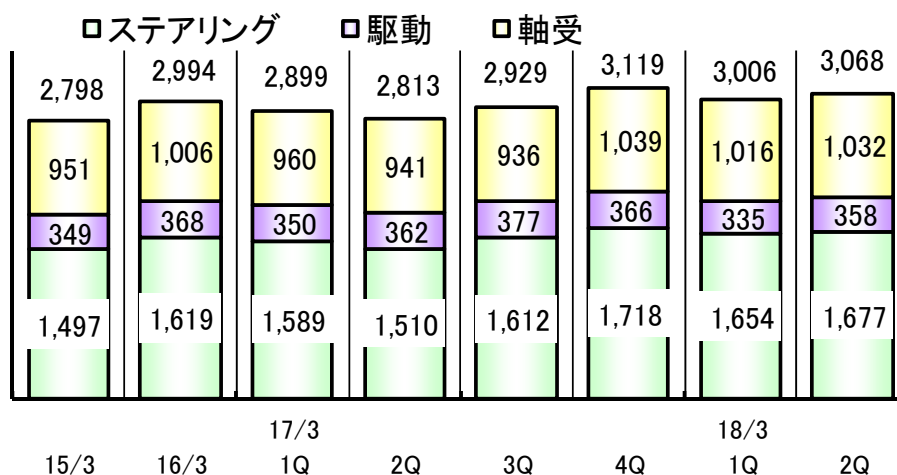
(参考) 事業別業績【機械器具部品】

(億円)

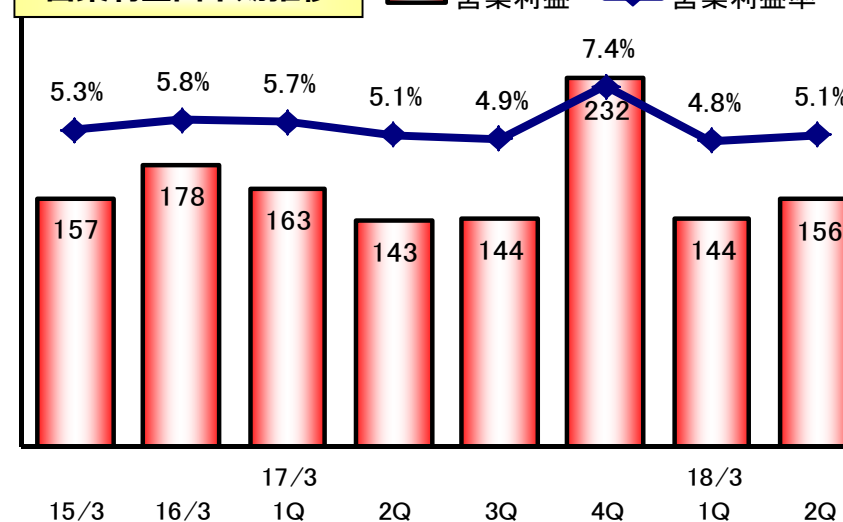
機械器具部品		17/3期 2Q	18/3期 2Q	増減額	増減率
ステアリング	売上高	3,099	3,331	+ 231	+ 7.5%
駆動	売上高	712	694	△ 18	△ 2.6%
軸受	売上高	1,901	2,049	+ 148	+ 7.8%
【合計】	売上高	5,712	6,074	+ 361	+ 6.3%
	営業利益	307	301	△ 6	△ 2.0%
	利益率	5.4%	5.0%		

※「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



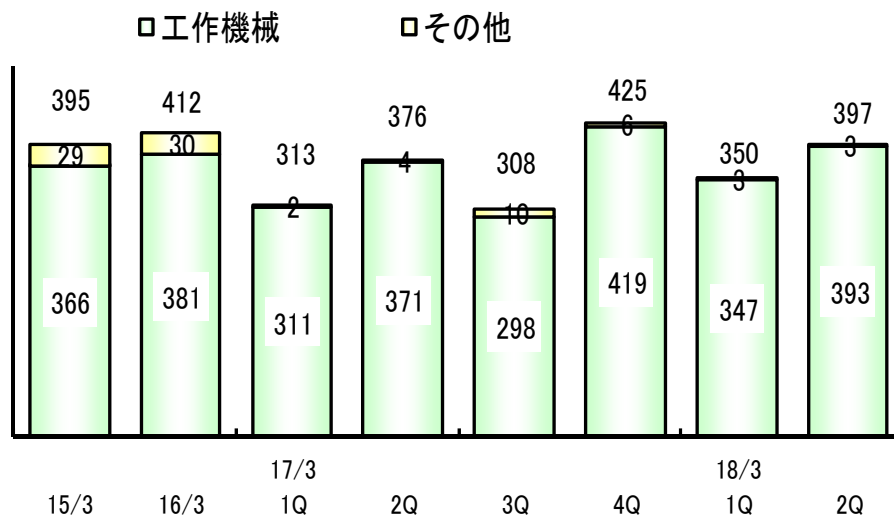
(参考) 事業別業績【工作機械 他】

(億円)

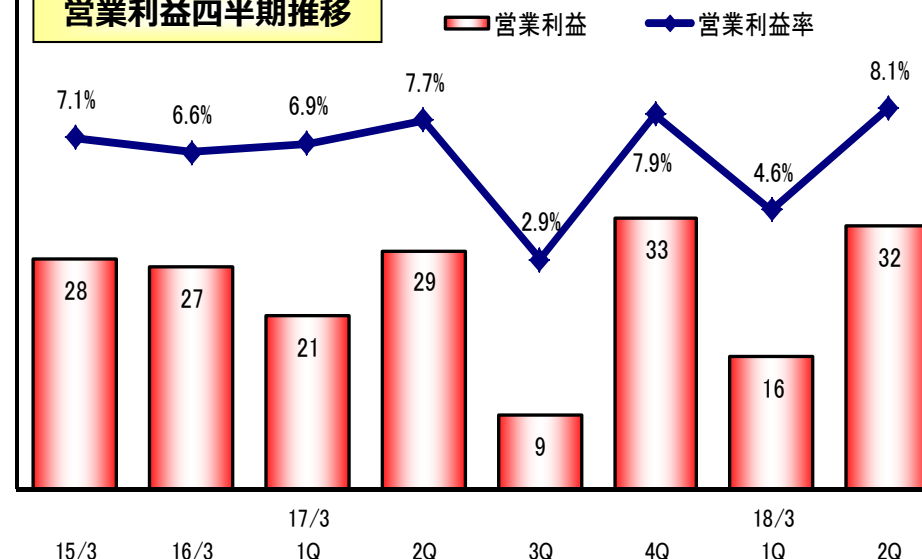
工 作 機 械 他		17/3期 2Q	18/3期 2Q	増 減 額	増 減 率
工 作 機 械	売 上 高	682	740	+ 57	+ 8.4%
そ の 他	売 上 高	7	7	+ 0	+ 8.0%
	売 上 高	690	748	+ 57	+ 8.4%
【 合 計 】	営 業 利 益	51	48	△ 2	△ 4.7%
	利 益 率	7.4%	6.5%		

※「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

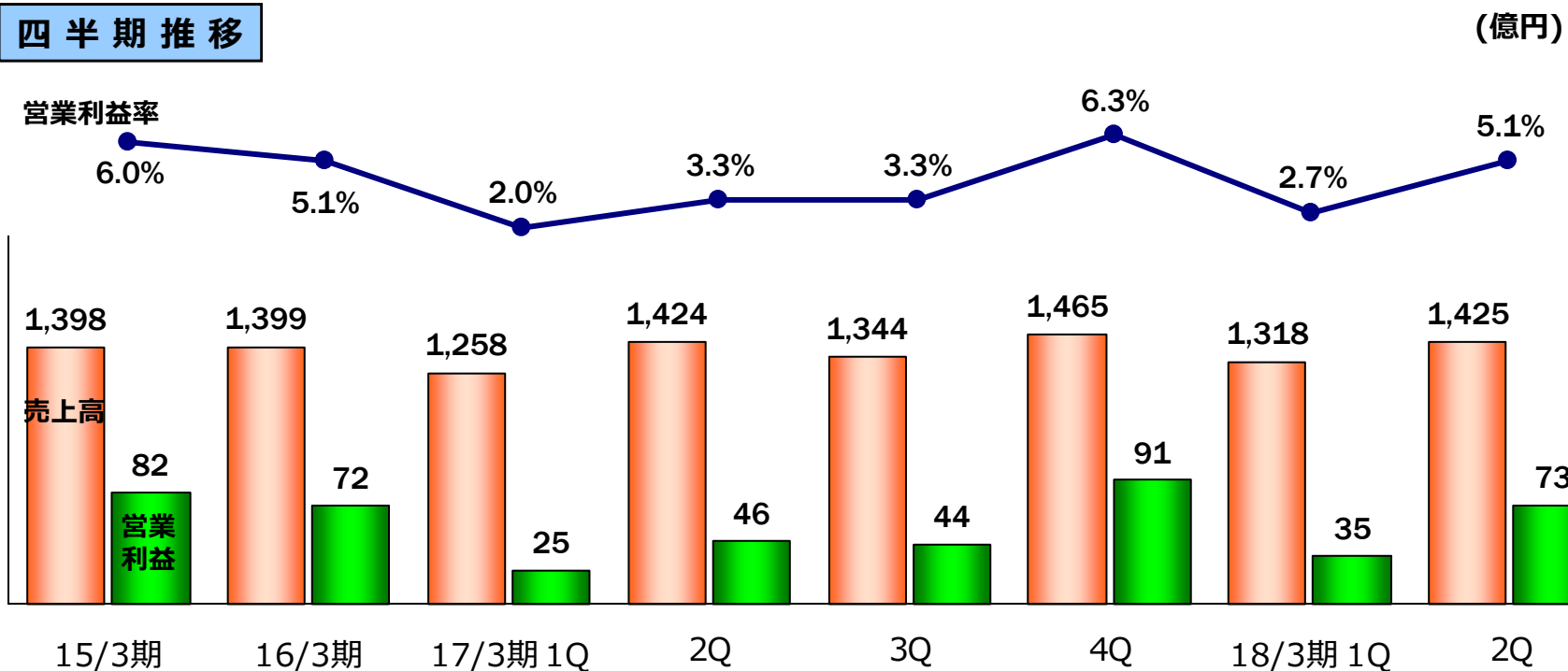


(参考) 法人所在地別業績【日本】

日本	17/3期 2Q	18/3期 2Q	増減額	増減率
売上高	2,683	2,743	60	2.2%
営業利益	71	109	37	52.4%
利益率	2.7%	4.0%		

(億円)

四半期推移

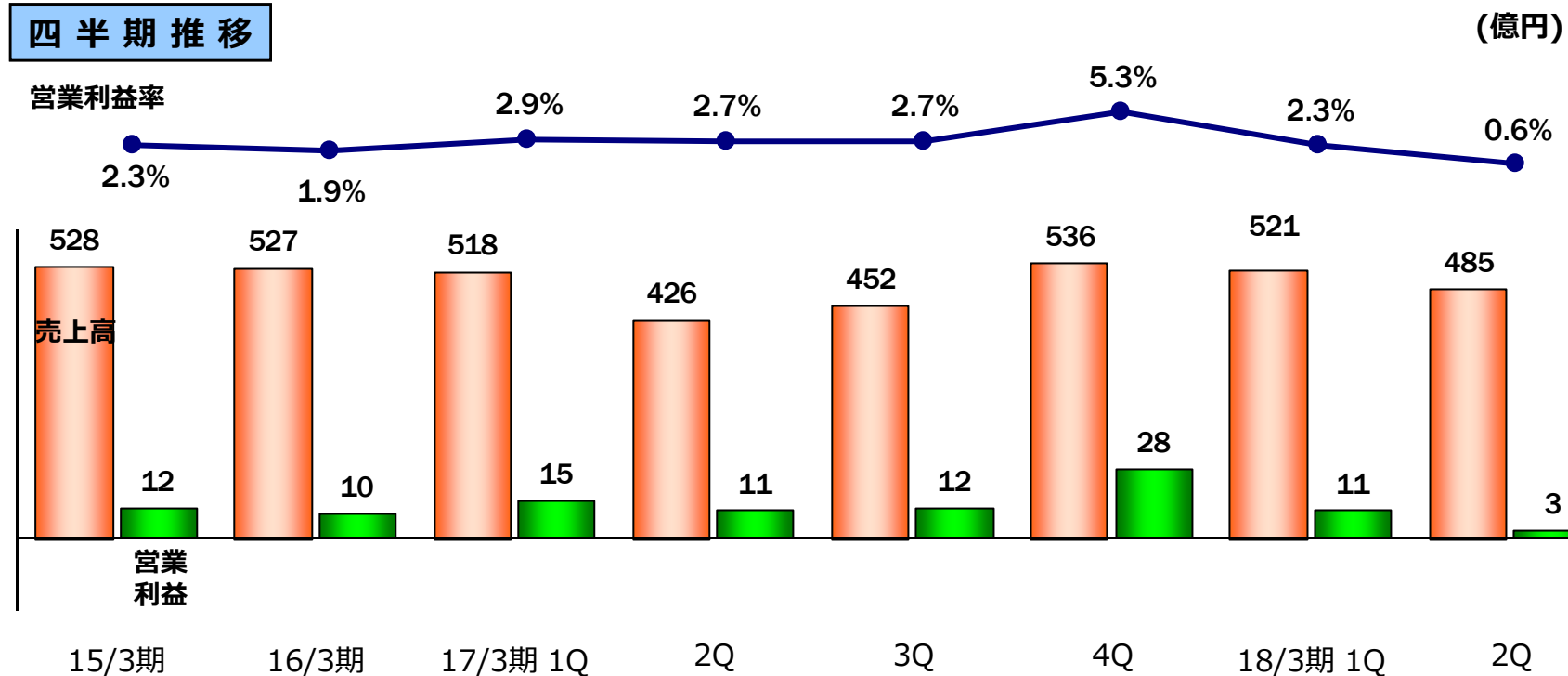


(参考) 法人所在地別業績【欧州】

(億円)

欧 州	17/3期 2Q	18/3期 2Q	増 減 額	増 減 率
売 上 高	944	1,006	+ 61	+ 6.6%
営 業 利 益	26	15	△ 11	△ 43.7%
利 益 率	2.8%	1.5%		

四半期推移

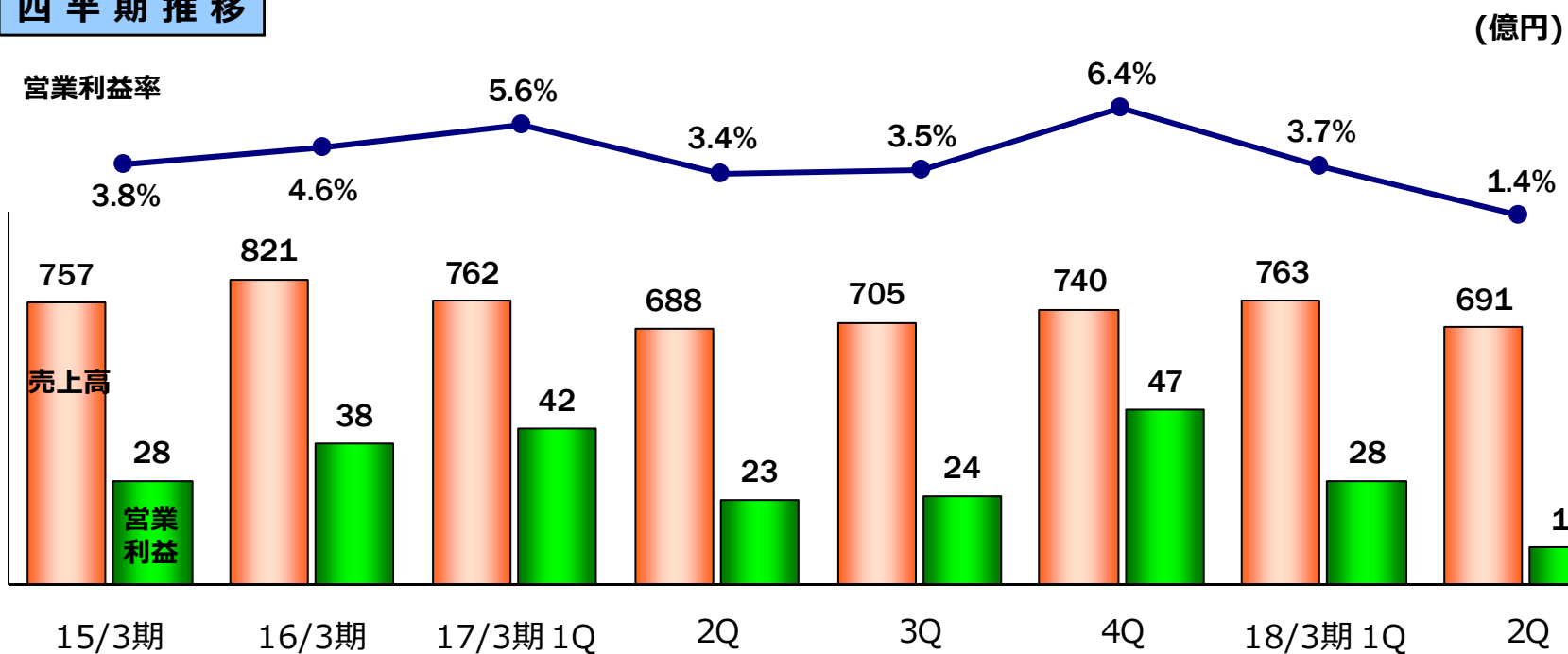


(参考) 法人所在地別業績【北米】

(億円)

北 米	17/3期 2Q	18/3期 2Q	増 減 額	増 減 率
売 上 高	1,450	1,454	4	0.3%
営 業 利 益	65	39	△ 26	△ 40.7%
利 益 率	4.5%	2.7%		

四半期推移

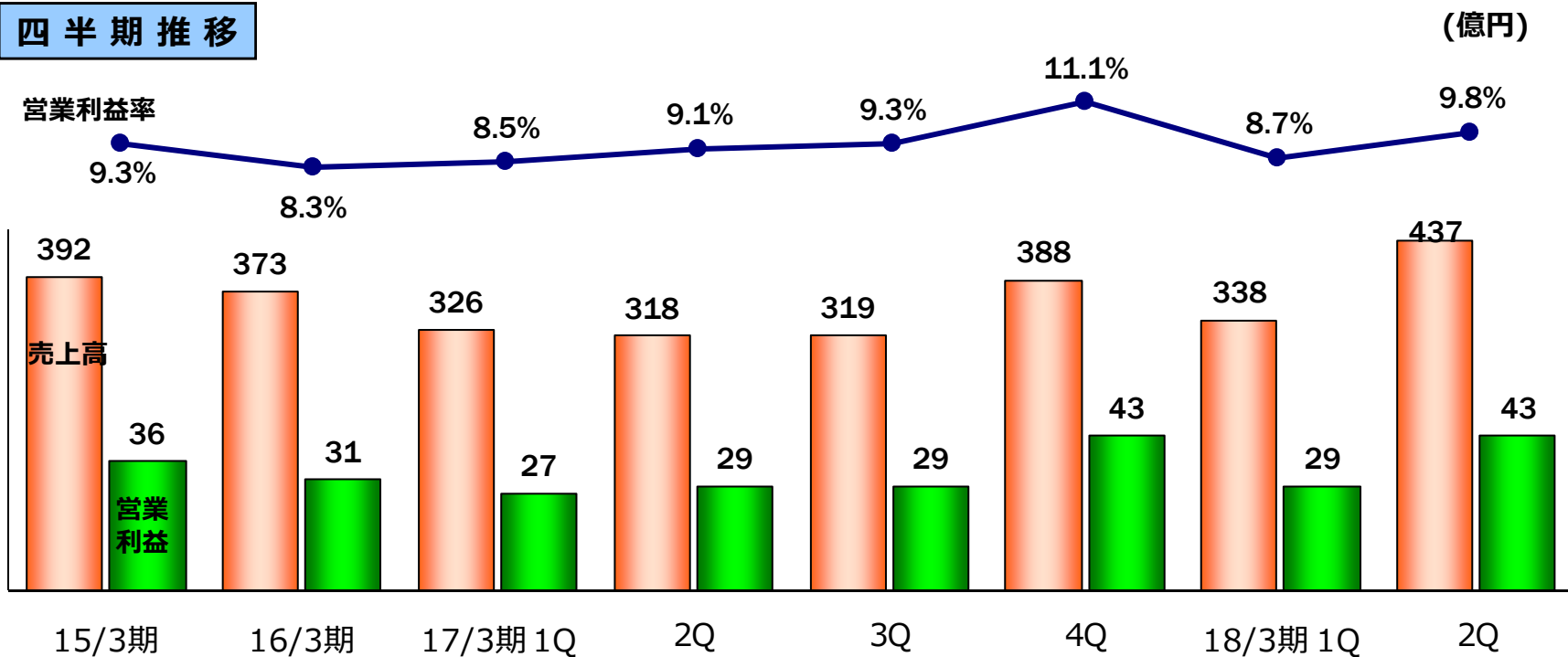


(参考) 法人所在地別業績【豪亜(インド含む)】

(億円)

豪 亜 (インド含む)	17/3期 2Q	18/3期 2Q	増 減 額	増 減 率
売 上 高	645	775	+ 130	+ 20.2%
営 業 利 益	57	72	+ 15	+ 26.8%
利 益 率	8.8%	9.3%		

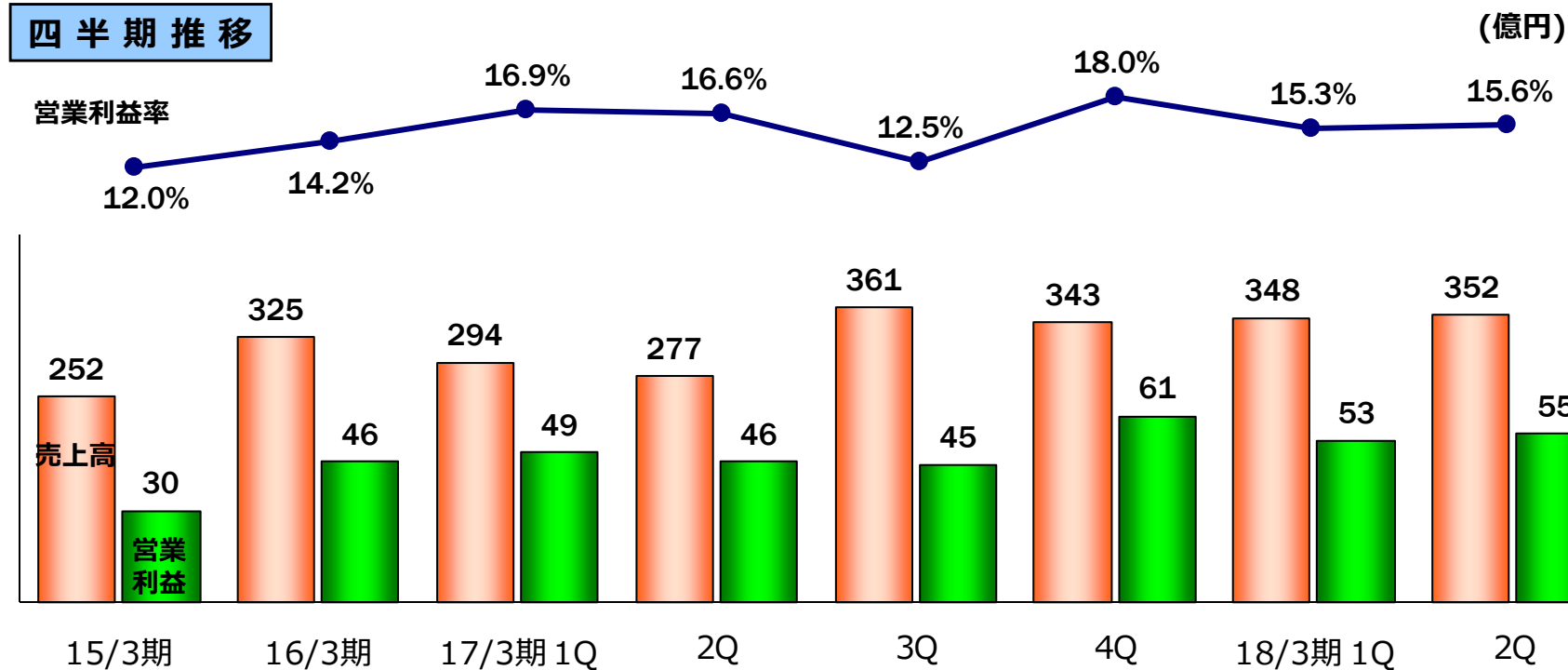
四半期推移



(参考) 法人所在地別業績【中国】

		(億円)			
中 国	17/3期 2Q	18/3期 2Q	増 減 額	増 減 率	
売 上 高	572	700	+ 128	+ 22.4%	
営 業 利 益	95	109	+ 13	+ 14.1%	
利 益 率	16.7%	15.6%			

四半期推移



(参考) 法人所在地別業績【南米 他】

南米 他	17/3期 2Q	18/3期 2Q	増減額	増減率
売上高	107	141	+ 34	+ 32.0%
営業利益	4	12	+ 7	168.5%
利益率	4.3%	8.7%		

(億円)

四半期推移

