

2021年3月期決算 長期・中期経営計画 説明会

2021年 5月 19日

株式会社ジェイテクト

I. 決算

1. 2021年3月期 実績
2. 2022年3月期 業績予想

II. 長期・中期経営計画

1. ジェイテクトReborn
2. 2030年の目指す姿
3. 中期経営計画（2021-2023年度）

参考資料

1. 売上収益は、グローバルで回復基調も、第1四半期(4-6月)の影響が大きく、**通期(4-3月)では前年比減収。**
当期利益は、第2四半期(7-9月)以降の**原価改善や固定費削減の加速、販売回復等により通期(4-3月)で黒字を確保。**
2. 2020年度の期末配当は**8円**とする。(2月2日 公表通り)
3. 2021年度は、半導体不足等の影響が不透明ながら、グローバルでの需要回復を踏まえ、**増収予想。**
操業安定化に伴い費用増加も原価改善や固定費の抑制を継続、**増益予想。**
4. 2021年度の配当予想は**年間16円**とする。
(中間8円、期末8円、配当性向 32.3%)

1-1) 実績－連結損益

- 市場環境は回復基調にあるものの、1Q(4-6月)の影響が大きく、減収
- 原価改善・費用削減効果等により体質は確実に改善、当期利益の黒字を確保

()内は売上収益比

単位：億円

	20/3期 実績	21/3期 実績	増減額	増減率
売上収益	14,188	12,462	▲ 1,726	▲12.2%
事業利益 ※1	(2.6%) 375	(1.3%) 159	▲ 216	▲57.6%
営業利益	(1.1%) 161	(1.0%) 129	▲ 32	▲20.0%
税引前利益	(1.1%) 150	(1.2%) 153	+2	+ 1.9%
当期利益 ※2	(▲0.3%) ▲ 37	(0.1%) 8	+45	-
為替レート USD	108.74円	106.06円	2.68円 円高	
為替レート EUR	120.82円	123.70円	2.88円 円安	
1株当たり当期利益	▲ 11円6銭	2円33銭		

(※1) 「売上収益」から「売上原価」と「販売費および一般管理費」を控除した当社独自の管理利益

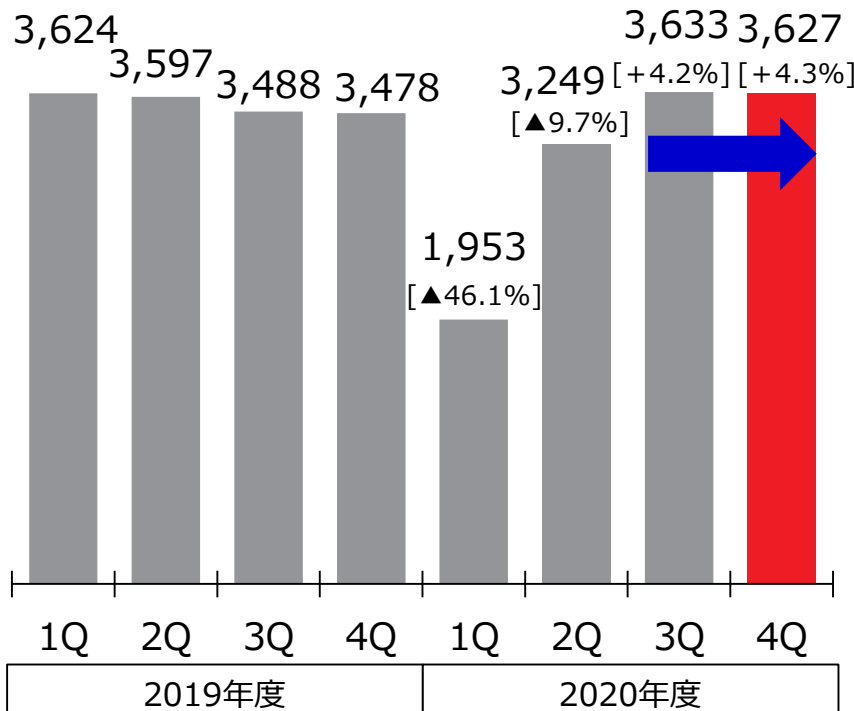
(※2) 親会社の所有者に帰属する当期利益

1-2) 実績 – 業績推移

- 1Qを底に2Q以降需要は回復、年度末にかけては半導体不足・福島県沖地震・北米異常気象の影響があったが、OEMの生産増に支えられ4Qは3Q並みの売上を確保
- 2Q以降に取り組みを加速・継続してきた原価改善・固定費削減の効果と需要増効果により、2Q以降は黒字を確保、4Qでさらに収益性の改善が進む

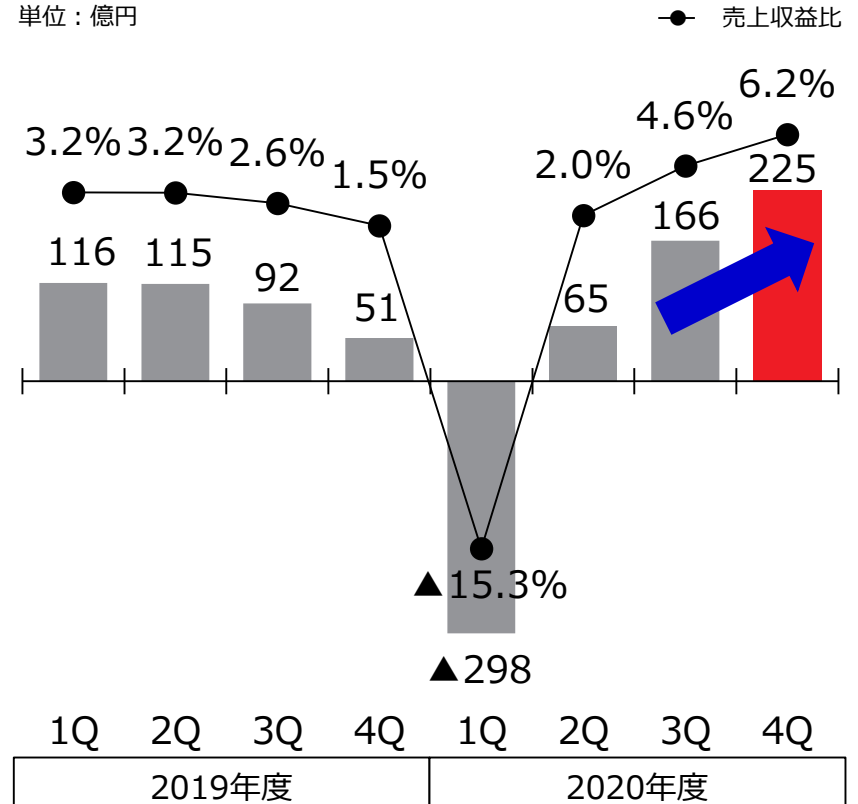
売上収益

単位：億円

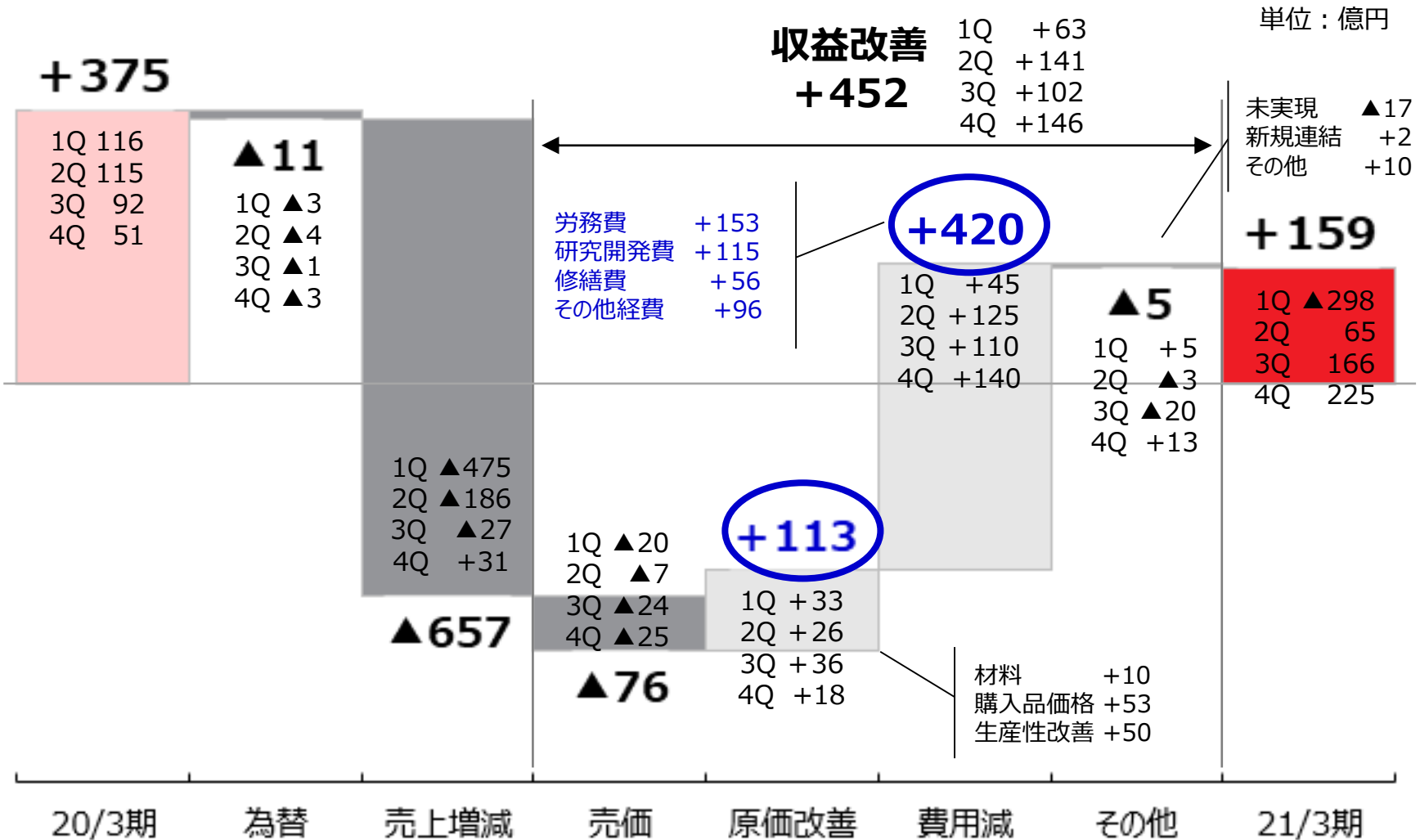


事業利益

単位：億円



1-3) 実績 - 事業利益増減分析

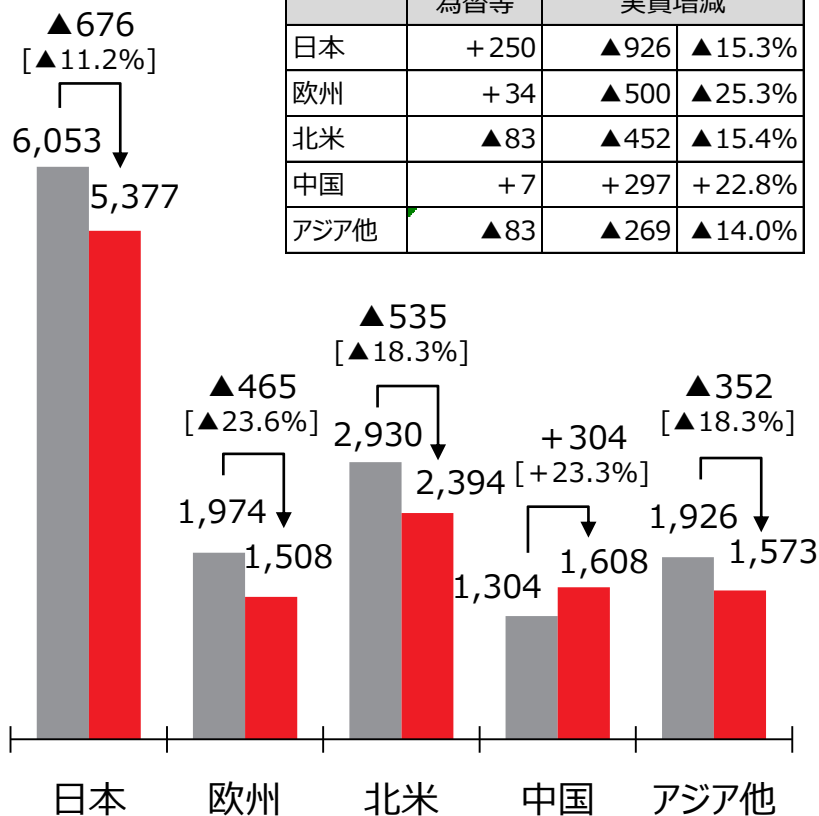


1-4) 実績 – 所在地別業績

売上収益

単位：億円 [増減率]

■ 20/3期 ■ 21/3期

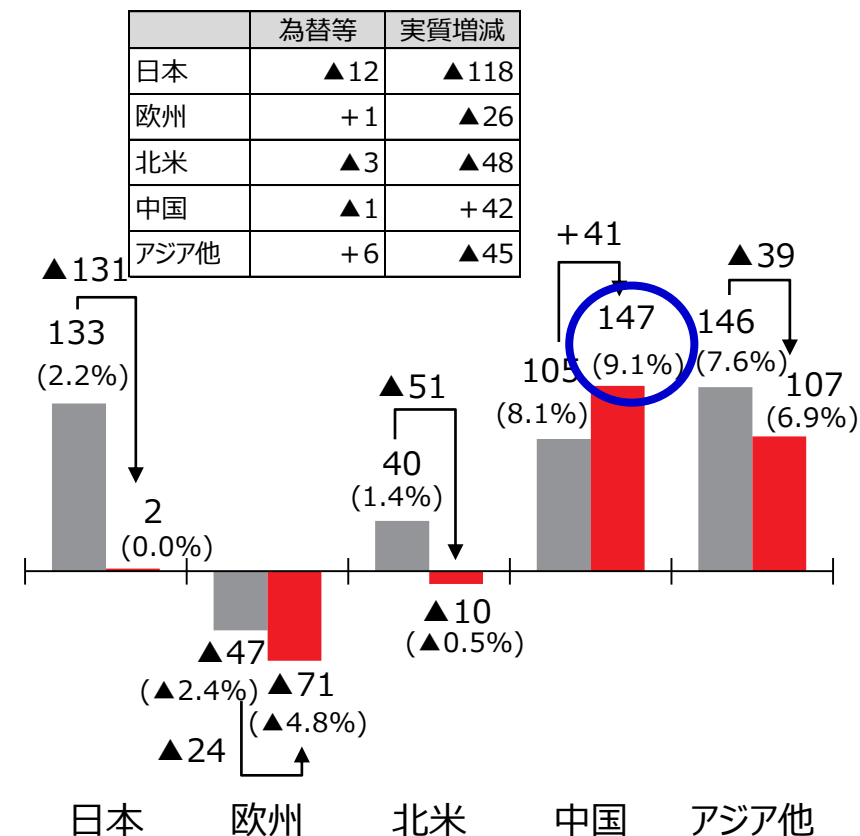


	20/3期	21/3期	増減	率	為替等	実質増減	率
合計	14,188	12,462	▲1,726	▲12.2%	+125	▲1,851	▲13.0%

事業利益

単位：億円 (売上収益比率)

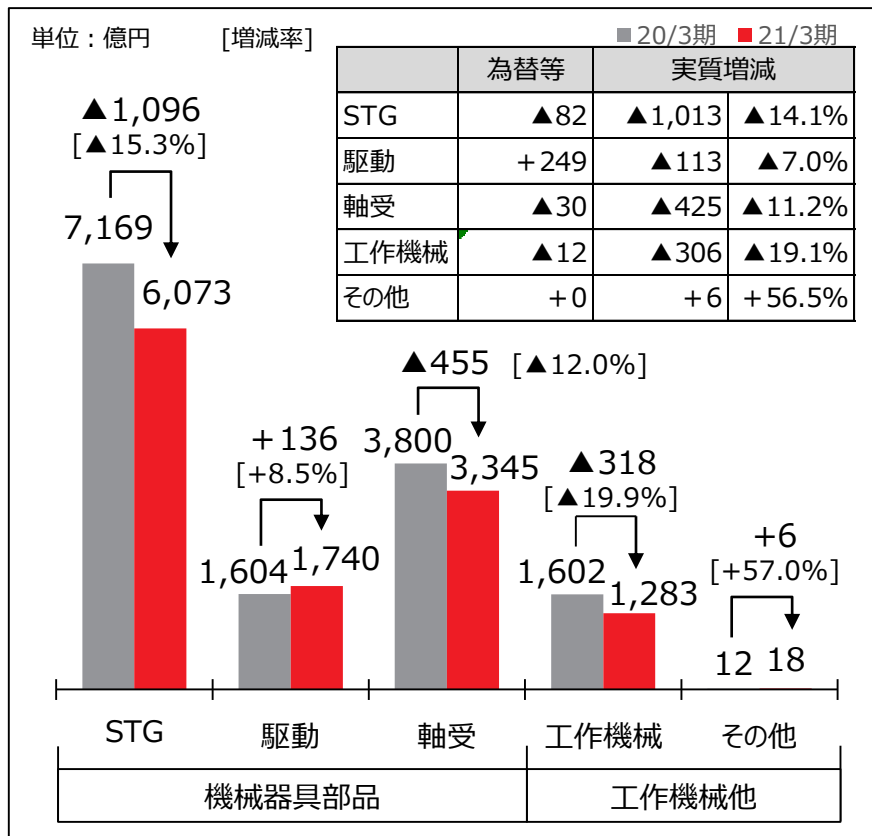
■ 20/3期 ■ 21/3期



	20/3期	21/3期	増減	率	為替等	実質増減	率
地域計	379	174	▲205	▲54.1%	▲9	▲196	▲51.7%
消去	▲3	▲14	▲11	-	-	▲11	-
合計	375	159	▲216	▲57.6%	▲9	▲207	▲55.2%

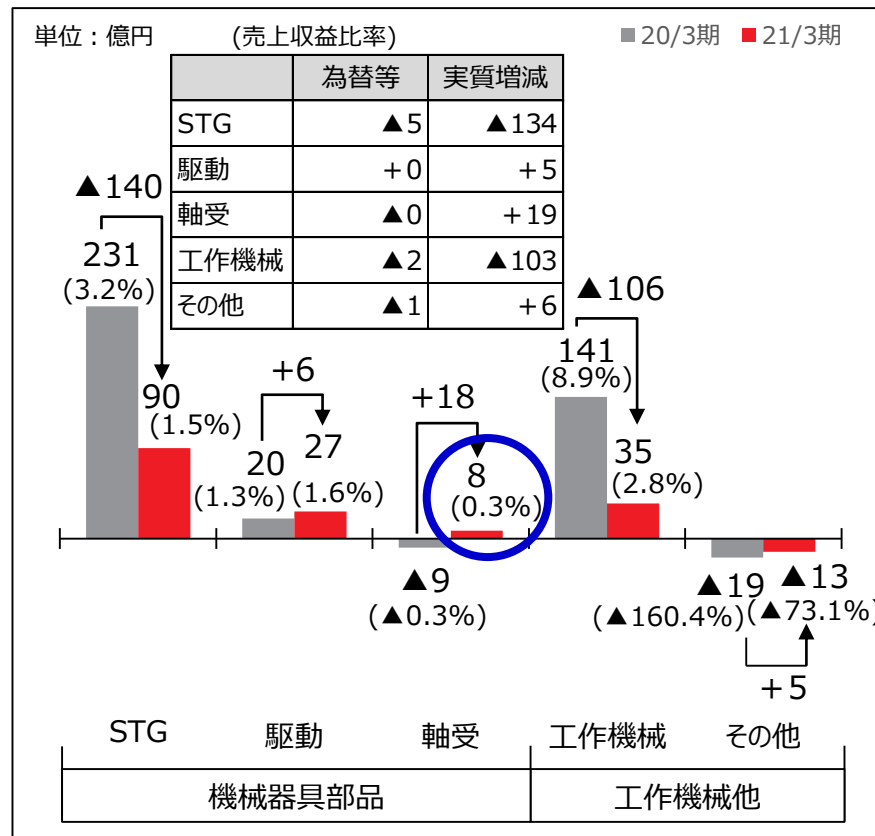
1-5) 実績 - 事業別業績

売上収益



	20/3期	21/3期	増減	率	為替等	実質増減	率
機械器具部品 計	12,574	11,159	▲1,414	▲11.3%	+137	▲1,551	▲12.3%
工作機械他 計	1,614	1,302	▲311	▲19.3%	▲11	▲299	▲18.5%
合計	14,188	12,462	▲1,726	▲12.2%	+125	▲1,851	▲13.0%

事業利益



	20/3期	21/3期	増減	率	為替等	実質増減	率
機械器具部品 計	242	126	▲116	▲47.9%	▲5	▲110	▲45.5%
工作機械他 計	122	21	▲100	▲82.2%	▲3	▲97	▲79.5%
消去	10	10	+0	+4.4%	-	+0	+4.4%
合計	375	159	▲216	▲57.6%	▲9	▲207	▲55.2%

I. 決算

1. 2021年3月期 実績
2. 2022年3月期 業績予想

II. 長期・中期経営計画

1. ジェイテクトReborn
2. 2030年の目指す姿
3. 中期経営計画（2021-2023年度）

参考資料

2-1) 予想 – 連結損益

- 需要回復による操業安定化に伴い費用の増加があるも、原価改善や固定費削減等の取り組みを継続し、増益の見込み
- さらなる体質改善とその定着に向け、引き続き損益分岐点の改善に取り組む

()内は売上収益比

単位：億円

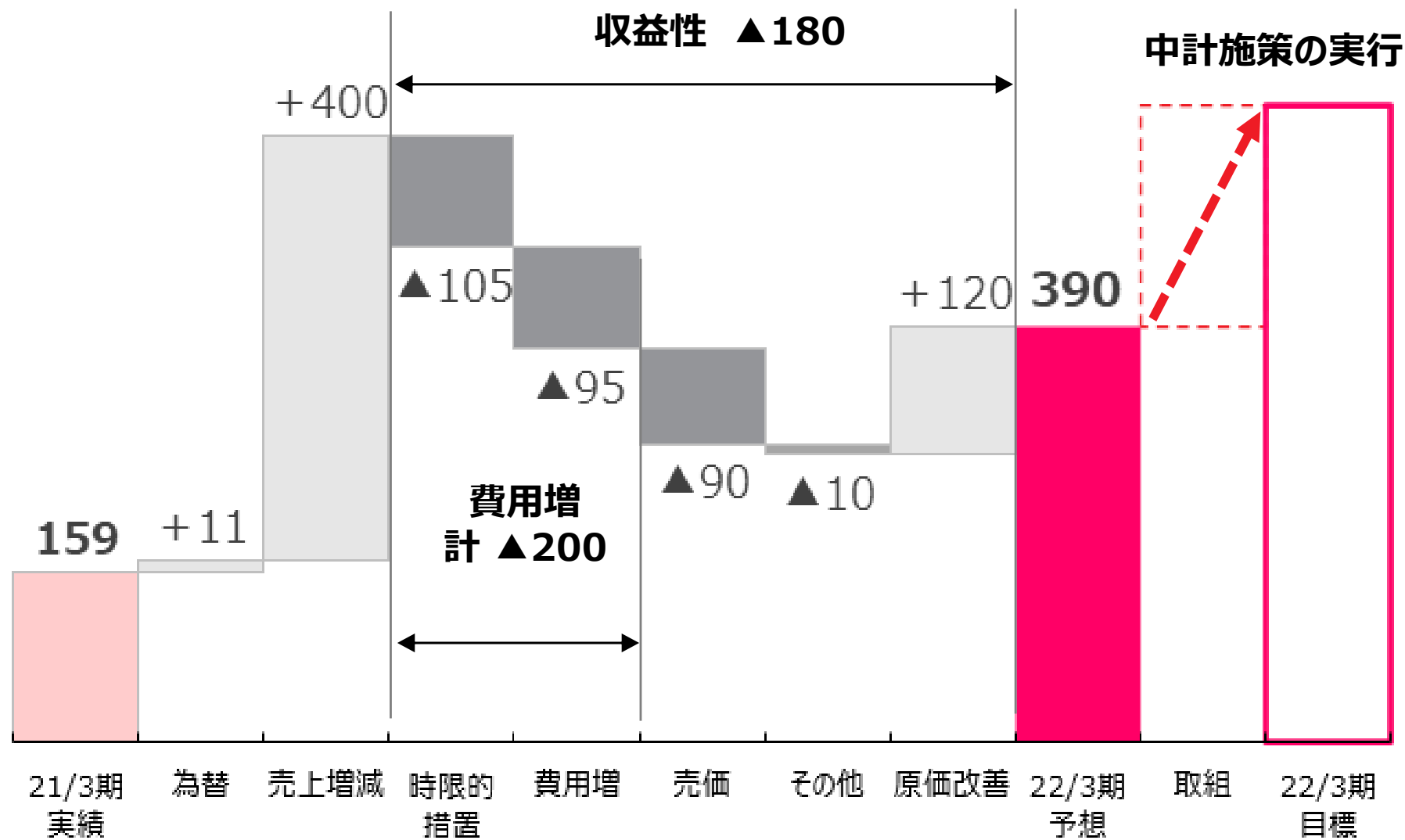
	21/3期 実績	22/3期 予想	増減額	増減率
売上収益	12,462	14,000	+1,537	+12.3%
事業利益 ※1	(1.3%) 159	(2.8%) 390	+230	+145.1%
営業利益	(1.0%) 129	(2.3%) 325	+195	+151.5%
税引前利益	(1.2%) 153	(2.3%) 325	+171	+111.7%
当期利益 ※2	(0.1%) 8	(1.2%) 170	+162	-
為替レート USD	106.06円	105.00円	1.06円 円高	
為替レート EUR	123.70円	125.00円	1.30円 円安	
1株当たり当期利益	2円33銭	49円57銭		

(※1) 「売上収益」から「売上原価」と「販売費および一般管理費」を控除した当社独自の管理利益

(※2) 親会社の所有者に帰属する当期利益

2-2) 予想 - 事業利益増減分析

単位：億円

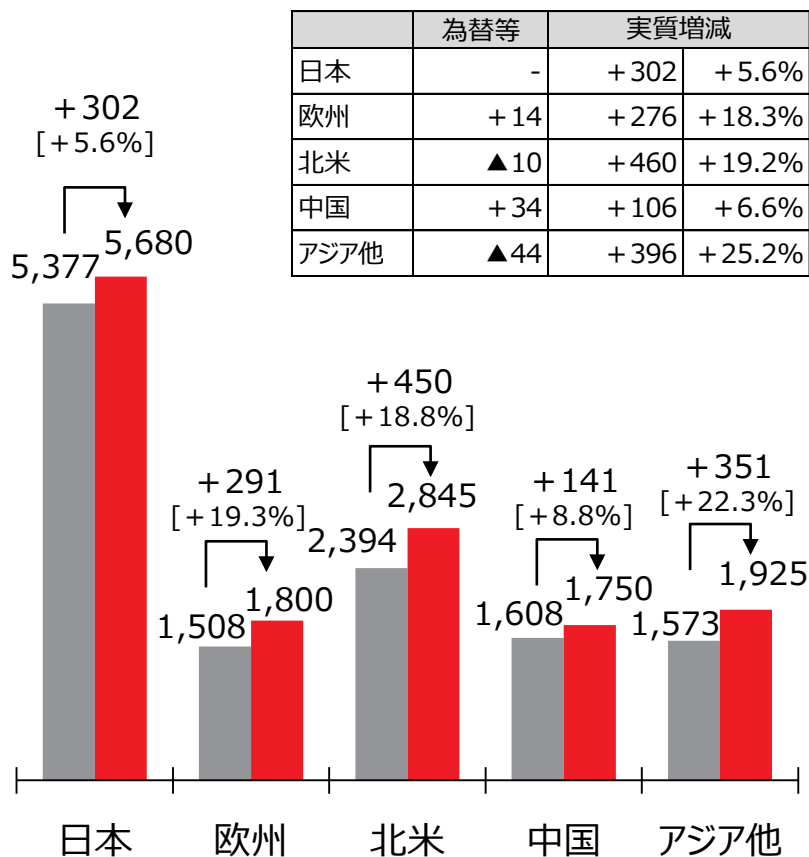


2-3) 予想 – 所在地別業績

売上収益

単位：億円 [増減率]

■ 21/3期 ■ 22/3期

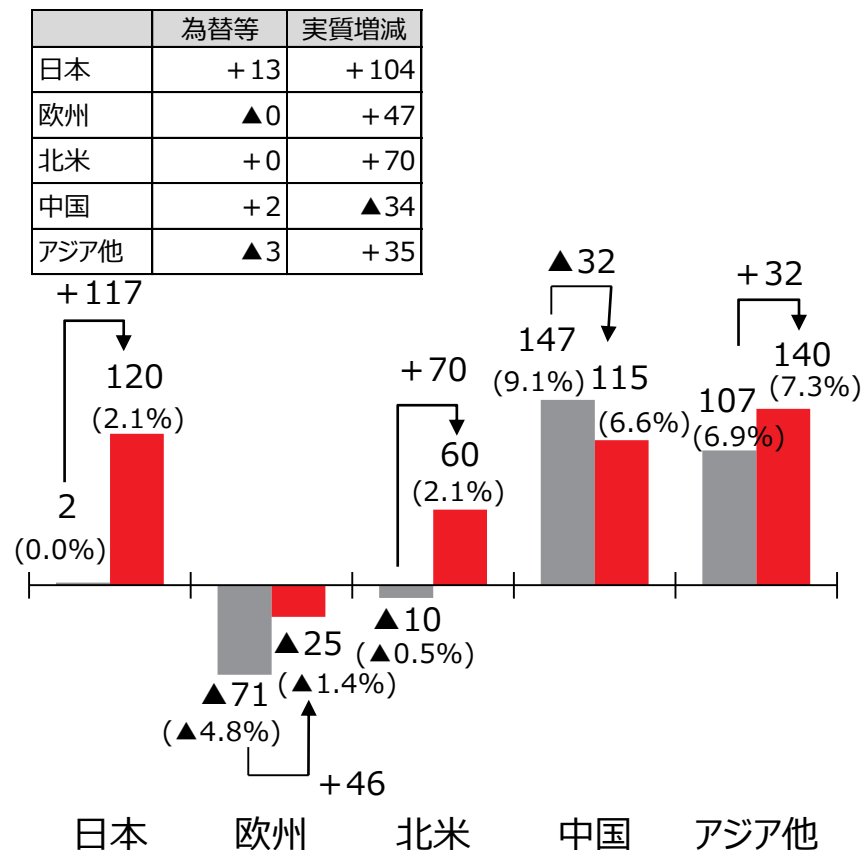


	21/3期	22/3期	増減	率	為替等	実質増減	率
合計	12,462	14,000	+1,537	+12.3%	▲5	+1,542	+12.4%

事業利益

単位：億円 (売上収益比率)

■ 21/3期 ■ 22/3期



	21/3期	22/3期	増減	率	為替等	実質増減	率
地域計	174	410	+235	+135.5%	+11	+224	+128.9%
消去	▲14	▲20	▲5	-	-	▲5	-
合計	159	390	+230	+145.1%	+11	+219	+137.9%

I. 決算

1. 2021年3月期 実績
2. 2022年3月期 業績予想

II. 長期・中期経営計画

1. ジェイテクトReborn
2. 2030年の目指す姿
3. 中期経営計画（2021-2023年度）

参考資料

低収益体質から脱却し、強いジェイテクトを取り戻す

2021年はジェイテクトReborn元年

- 1) 真の合併
- 2) トヨタグループ/ジェイテクトグループの協業

- 光洋精工と豊田工機の真の合併により、One JTEKTとしての強みを発揮

現状

1. 祖業（軸受、工作機械）同士の交流が少ない
2. 仕事の仕組みの全社統一が出来ていない
3. 子会社の整理再編の進みが遅い



今後

1. 軸受設備への工作機械の貢献、工作機械への軸受の貢献
2. DXをイメージしたグループ全社の仕組みの統一
3. 事業部の枠を越えたグローバル全体最適による統合再編

- グループの「強み」を組合せ活かすことで、更に強いジェイテクトへ

ジェイテクトグループの強み

- ① トヨタグループの一員
- ② 複数事業
- ③ 多くの強い要素技術
- ④ グループ会社の商材・技術
- ⑤ 幅広い顧客
- ⑥ グローバル拠点

組み合わせて活かす

トヨタグループ貢献・トヨタグループ連携 (①×②×③) ⇒ P.17

グループで唯一の軸受・工作機械メーカー、J-QuAD等

クロス営業 (②×④×⑤) ⇒ P.18

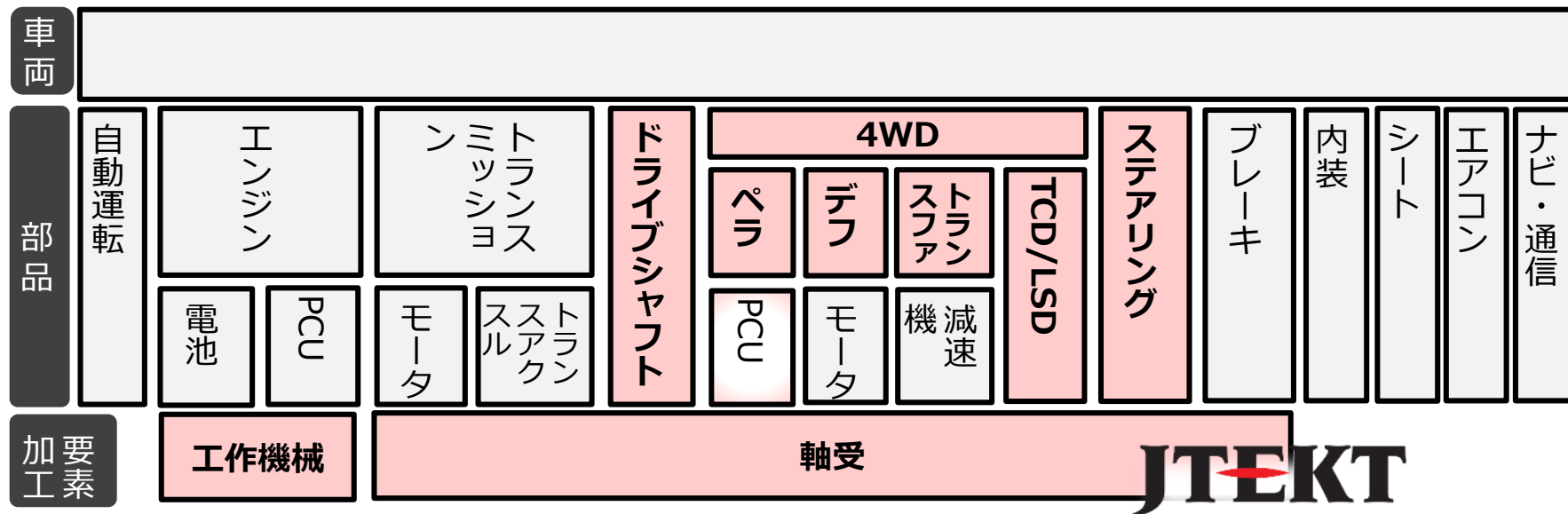
グループの商材を一つの窓口で販売

新製品開発 (①～⑥全て) ⇒ P.19

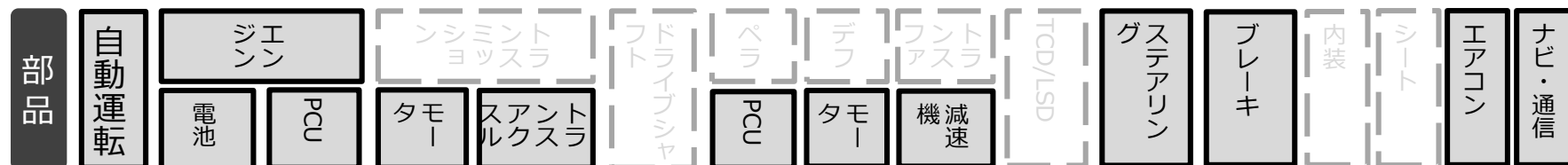
世界のお客様のニーズ×グループのシーズ

- トヨタグループの一員として、シャシー領域の競争力強化に貢献
- 唯一の軸受、工作機械メーカーとして、トヨタグループの成長、世界のモノづくりに貢献

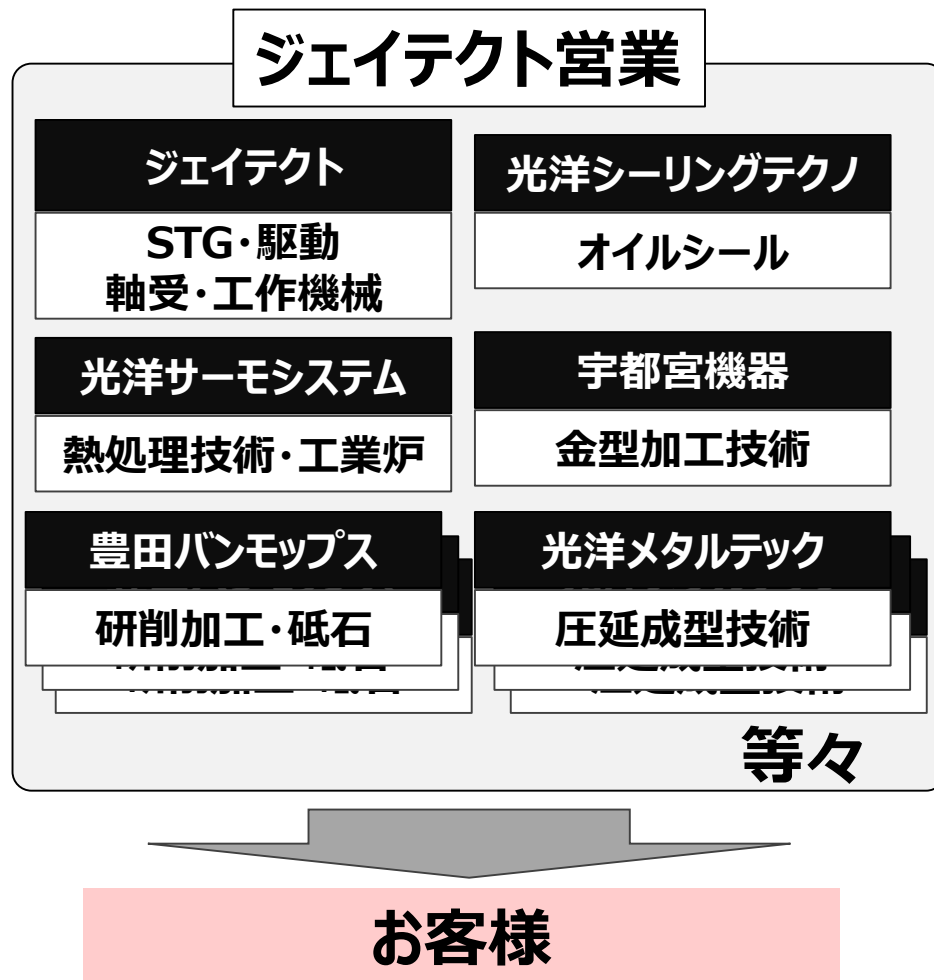
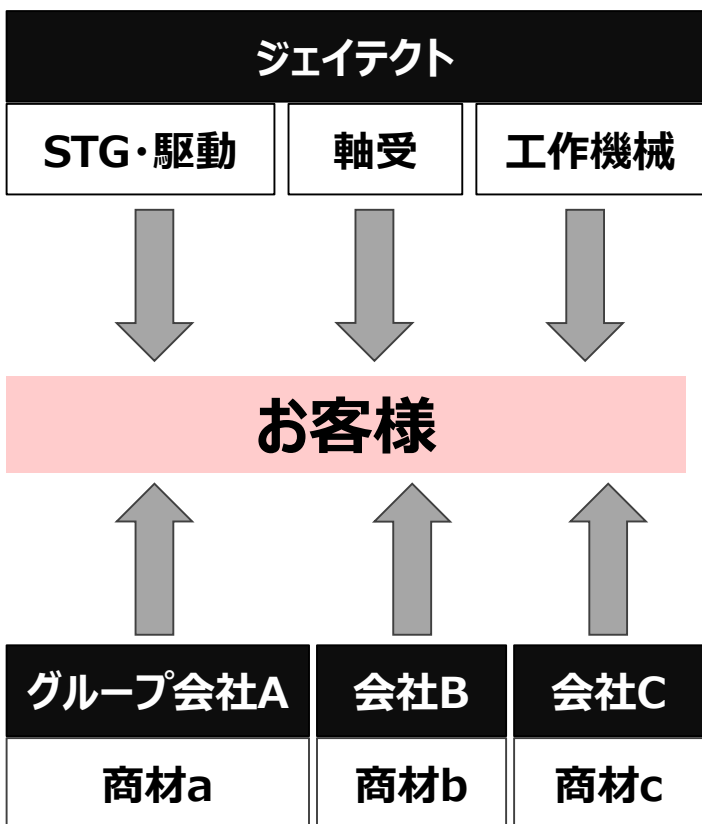
トヨタグループ



欧州の競合他社



- 業種・グループ間の壁をなくし、個社営業からグループ一体営業へ
- グループの技術・商品・販売網を活かしてお客様の期待に応える



■ 市場目線で保有技術を組合せ、お客様に喜ばれる製品を提供

お客様ニーズ 小型・軽量・高効率

社会ニーズ 安全安心・環境・快適便利

異なる事業領域で培った要素技術の多さ = ジェイテクトの強み

JTEKTが持つ 要素技術 要素部品	電動ポンプ	ソレノイド	油圧 流体解析	外接ギヤ	ベーン	内接ギヤ	ヘリカル	遊星歯車	ハイポイド	ギヤクラッチ、減速機	スカイビングの 歯面形成\研磨	ウオーム	多板クラッチ	少数歯車減速機	電磁カム	モータ制御	エレキ ヨーセンサー	操舵角センサー	蓄電\キャパシタ	軸受 ボールねじ	トライボロジー	粗形材 ダイカスト	閉塞冷間鍛造	材料技術

お客様に喜ばれる製品を生み出す 無限の可能性

要素技術の掛け合わせで
お客様/社会ニーズに合致する
新商品の開発

ステアリング

ドライブライン

軸受

工作機械

キャパシタ

α

β

γ

I. 決算

1. 2021年3月期 実績
2. 2022年3月期 業績予想

II. 長期・中期経営計画

1. ジェイテクトReborn
2. 2030年の目指す姿
3. 中期経営計画（2021-2023年度）

参考資料

2. 2030年の目指す姿

- ジェイテクトグループシーズの活用、トヨタグループ連携で新領域を勝ち抜く
- 既存事業の競争力を強化し、事業の更なる成長を図る



I. 決算

1. 2021年3月期 実績
2. 2022年3月期 業績予想

II. 長期・中期経営計画

1. ジェイテクトReborn
2. 2030年の目指す姿
3. 中期経営計画（2021-2023年度）

参考資料

2021年度中計の位置付け

'21～'23年度
第一期
中計期間

4
つの
キー
ワード

体質強化の3年

- ① 競争力強化
- ② 将来への種まき
- ③ 経営基盤強化
- ④ 仕組みづくり・人づくり

'24～'26年度
第二期
中計期間

既存事業の成長と新規事業の育成

'27～'30年度
第三期
中計期間

刈取りと飛躍

2030年の目指す姿への到達

主要取組み (4つのキーワード)

- 失われた競争力の回復が一丁目一番地
- 価格・性能・品質・対応力の全てにおいて競争力を強化する

『競争力』の源泉

徹底的な「原価低減」
“No.1”

No.1とは？

- 徹底的に競合の**ベンチマーキング**を行い、他社を凌駕する価格、品質、性能、サービスをお客様に提供すること

お客様から見た差別化
“Only One”

Only Oneとは？

- お客様の**ニーズを先読み**し、お客様の期待を超える価値を提案すること
- お客様の一番の相談相手となること（真のフロントローディング）

■ 『良品廉価の追求』により得たキャッシュを成長領域へ投入

将来への種まき

第一期中計期間 重点取組み

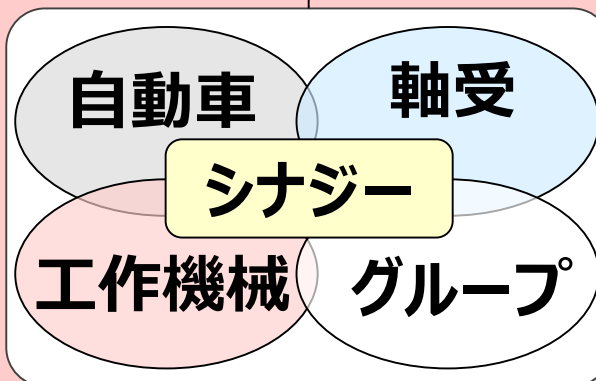
更なる良品廉価の追求

キーとなる施策

- ・ 設計標準化
- ・ 最適地調達・生産
- ・ 生技革新 等

既存事業でキャッシュ創出

シーズを成長事業へ



将来の事業の柱へ

新領域の開拓

- ・ 水素社会
- ・ 自然エネルギー
- ・ 少子高齢化

社会課題の解決
(SDGsへの貢献)

■ 無駄なぜい肉がまだまだついている → 筋肉質な企業体質へ

■ **中計目標：損益分岐点売上高比率 80%***

事業利益 1,000億円

※'19年度売上高比

第一期

第二期

第三期

体質強化の3年

**既存事業の成長と
新規事業の育成**

刈取りと飛躍

2021年度～

2024年度～

2027年度～

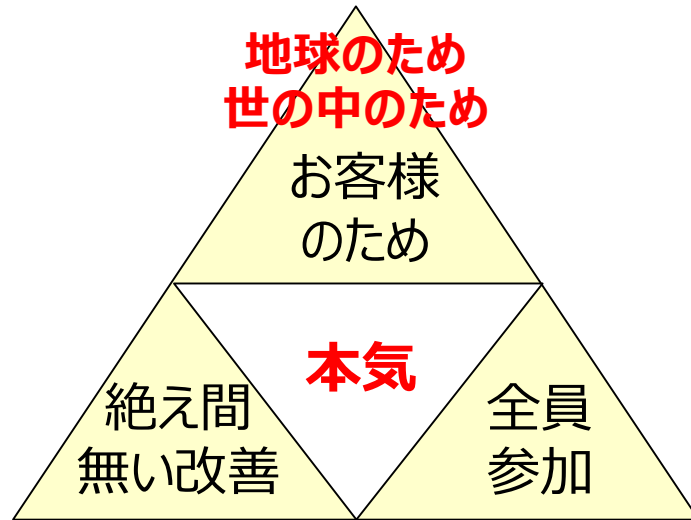
2030年

	2021年度	2022年度	2023年度
損益分岐点 (vs2019年度)	85%	83%	80%

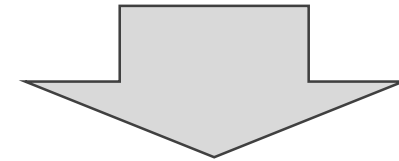
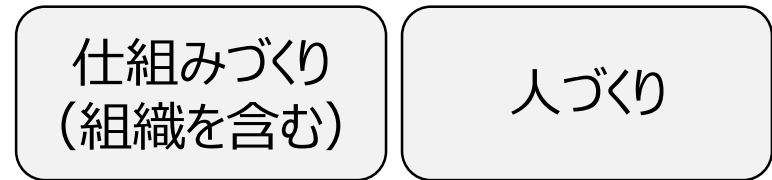
2023年度 事業利益1,000億円を目指す
(2015年度 過去最高益819億円を超える)

- 漢方治療として、『ジェイテクト版TQMの基本理念』を徹底
- 地球のため、世の中のため、お客様のために、全員、本気で改善し続ける企業へ

ジェイテクト版TQMの基本理念



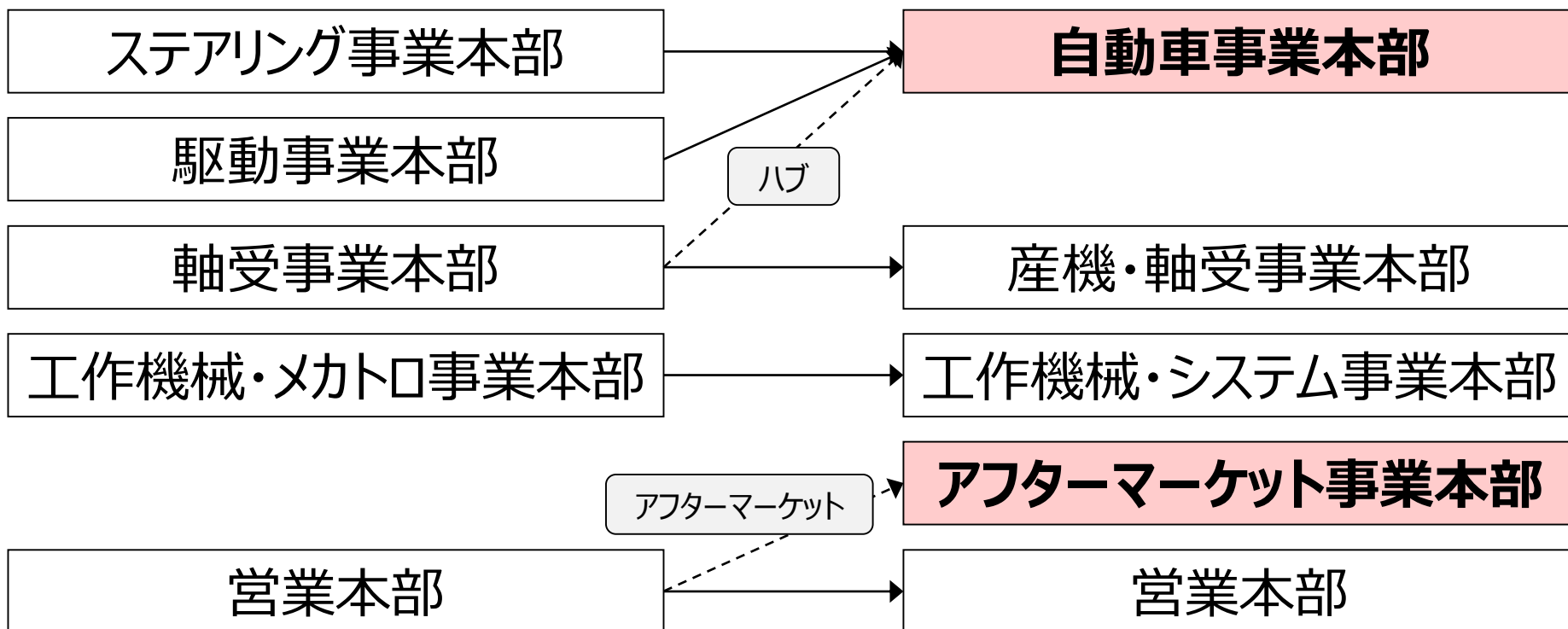
TQM活動



目指すべき『年輪経営』へ

事業戦略

- 製品別から市場別の組織に改編し（マーケットイン思想の具現）
お客様ニーズに対して、よりの確かつスピーディーな対応を可能に
- 将来的に需要の広がりが見込まれるアフターマーケット事業を強化



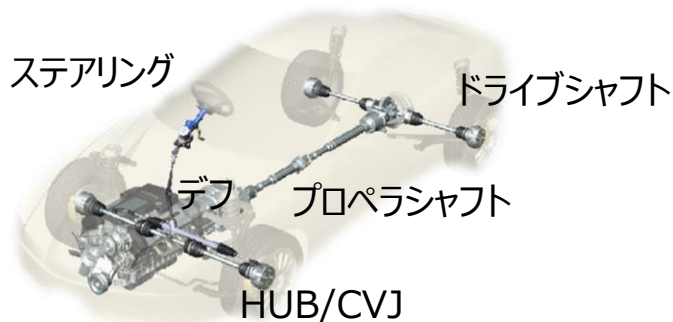
- 競争力ある次世代EPS開発と、請負型から提案型への変革
- シャシーシステムサプライヤーとしての地位確立

EPS競争力強化

全品種、グローバルで競争激化

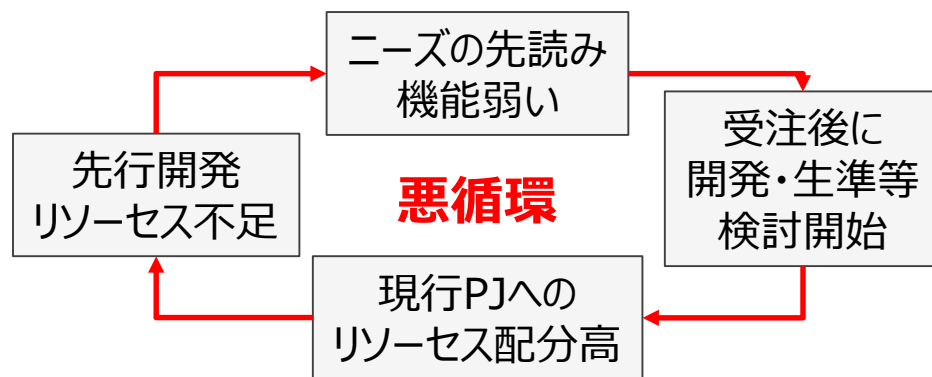
グループ一体で抜本的な改革を行い競争力を強化

システムサプライヤーの地位確立

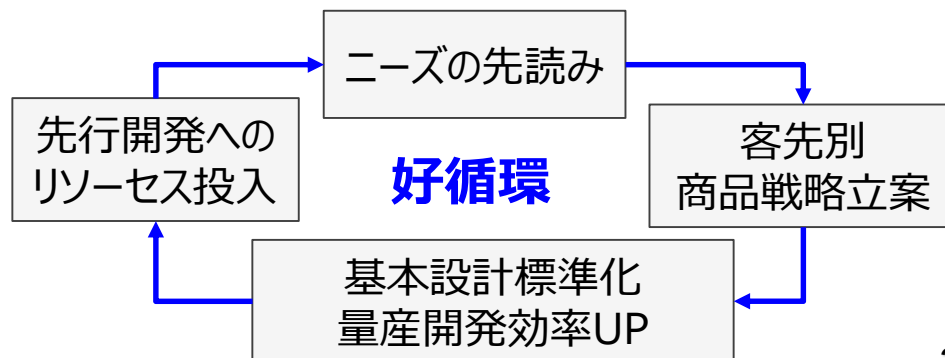


- システムトータルでの最適提案

短いL/T対応のため請負型から提案型へ



EVメーカーのニーズに迅速に対応



- 2020年度に改善した体質を維持し、リバウンドさせない
- 競争力を強化し、他事業、トヨタグループに貢献

体質の維持と競争力強化

2020年度

【体質改善】

- ・ 生産性向上による労務費減
- ・ 修繕費の見直し
- ・ 投資の見直し・圧縮

【時限的措置】

- ・ 操業短縮

【体質維持】

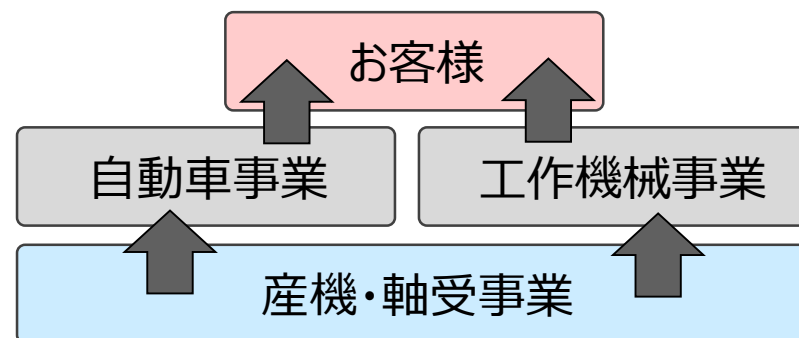
- ・ 工場間連携による人員調整、適正人員の追求による労務費抑制
- ・ 赤字型番の撲滅

今後

【競争力向上】

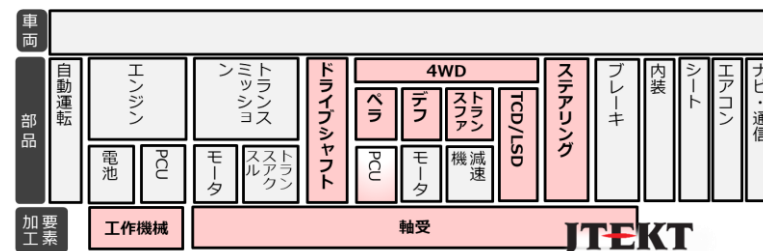
- ・ 生技革新による固定費削減
- ・ LCC活用による変動費改善

ジェイテクトグループへの貢献



◆ ジェイテクトグループに競争力ある軸受を提供

トヨタグループへの貢献



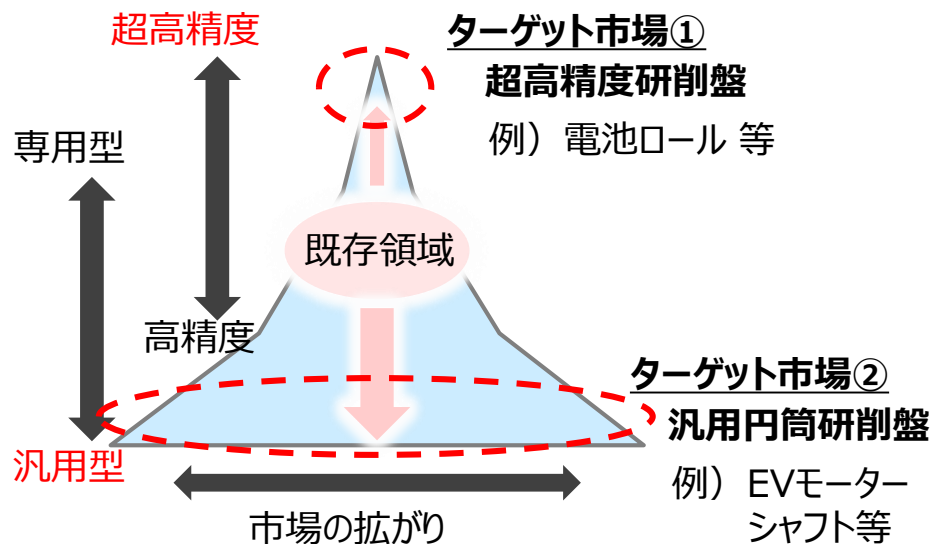
◆ グループ唯一の軸受メーカーとして発展に貢献

- No1.円筒研削盤の競争力強化と拡販
- ターゲット市場を拡げ、良品廉価を追求

ターゲット市場の拡大

限られた市場で、大手顧客重視
専用型がベースで高価格

成長産業への拡販と
製品競争力の強化



良品廉価の追求

プラットフォームの統合で機種再編

ユニットの標準化と最適地生産で
コスト競争力強化

2022年度を目標に競争力のある
円筒研削盤を開発/販売

構造改革

- 『外科的治療』で病巣を切除し、『内科的治療』により病状を改善
- それらの活動を更に昇華・定着させ、中計期間中に健康な体を取り戻す

<2020年度の活動>

<中計期間中の活動>

外科的治療

「収益向上委員会」組成
事業部の壁を取り払い
聖域なく課題を洗い出し、解決

資本コストを意識し、**事業再編**が
必要な領域が見える化、一部実施

赤字型番見える化
解消に向け計画立案・実行

「原価低減委員会」に改組
損益分岐点80%を目指し、
あらゆる施策のPDCAを回す

欧州を中心に再編を加速
関係会社数を適正化

役員会議でモニタリング
全製品の収益性向上へ

内科的治療

社長直轄戦略立案組織組成
全社戦略討議会議体新設
ジェイテクト全社中計策定

トヨタグループ回帰 (本社移転)
役員体制変更による**意思決定の迅速化**

関係会社との定期会議開催
収益向上委員会の**活動をグループに展開**

中計施策を強力に推進
進捗を確認、課題を明確化し
素早く対応

事業部体制変更
真の合併施策推進

更なるガバナンス強化、トップダウンで
広義の構造改革をグループで推進

3-4) 構造改革 (関係会社数)

合計：138社 (孫会社含む) ※

欧州・アフリカ 26社

自動車系：11社

軸受系：5社

統括・販売：10社

中国 28社

自動車系：11社

軸受系：7社

工作機械系：5社

統括等：5社

北米 19社

自動車系：11社

軸受系：5社

工作機械系：2社

統括：1社

日本 32社

自動車系：4社

軸受系：11社

工作機械系：9社

販売等：8社

豪亜 30社

自動車系：12社

軸受系：5社

工作機械系：12社

統括：1社

南米 3社

自動車・軸受：2社

販売：1社

※開示資料とは異なる独自の会社数カウント

- 2023年度の欧州事業黒字化を目指し、聖域を設けず構造改革を推進

選択と集中

- ・選択
- ・集中

- ・事業売却・事業撤退も含めた決断
- ・伸長分野へ資金投入
新規事業へ転換

LCC活用

- ・東欧
- ・アフリカ
- ・欧州域外
(インド/中国)

- ・JTEKTの持つ全ての可能性から検討
(部品・完成品)

拠点統廃合

- ・JTEKTグループ
26社が対象
自動車系：11社
軸受系：5社
統括・販売会社：10社

- ・重複・近接を中心に
統廃合を検討

※EPC事業統合済

欧州の取組みを他地域にも展開

デジタルトランスフォーメーション カーボンニュートラルの取組み

- 付加価値を創出する業務へ人が注力できるよう人が介在しなくても良い業務は自動化・IT化を推進 **(仕組みの統一)**

2030年までにDXで以下を達成

業務効率向上、コストダウン (良品廉価)

事技員の付加価値/生産性最大化 (データの見える化)

- 手入力、補正ゼロ
- データウェアハウス + BIツール

営業力強化推進サポート

- 訪問情報の共有
- 商品ラインナップのポータル化
- パイプライン管理の自動化

人間の目と耳の代わりになるAI

- 設備予備品の需給予測、無人棚卸し
- 見積り自動化
- 設備保全予兆管理

CASEの「C(Connected)」の サイバーセキュリティ

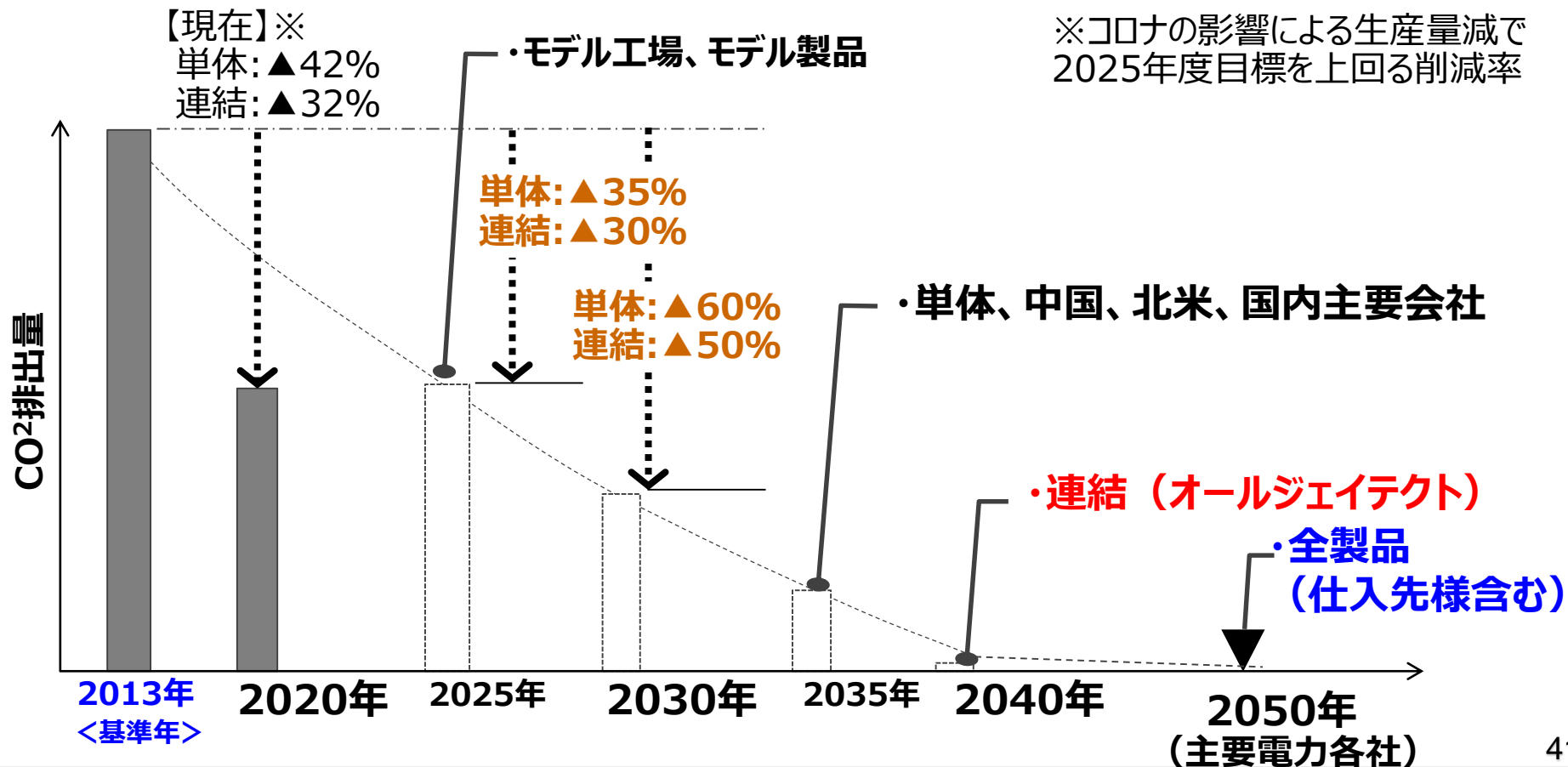
- 多重防衛
- ソフトウェア脆弱性管理

■ 政府方針は「2050年カーボンニュートラル」を宣言

■ ジェイテクトは以下のマイルストーンで推進

2040年： ジェイテクトグループでカーボンニュートラルを達成

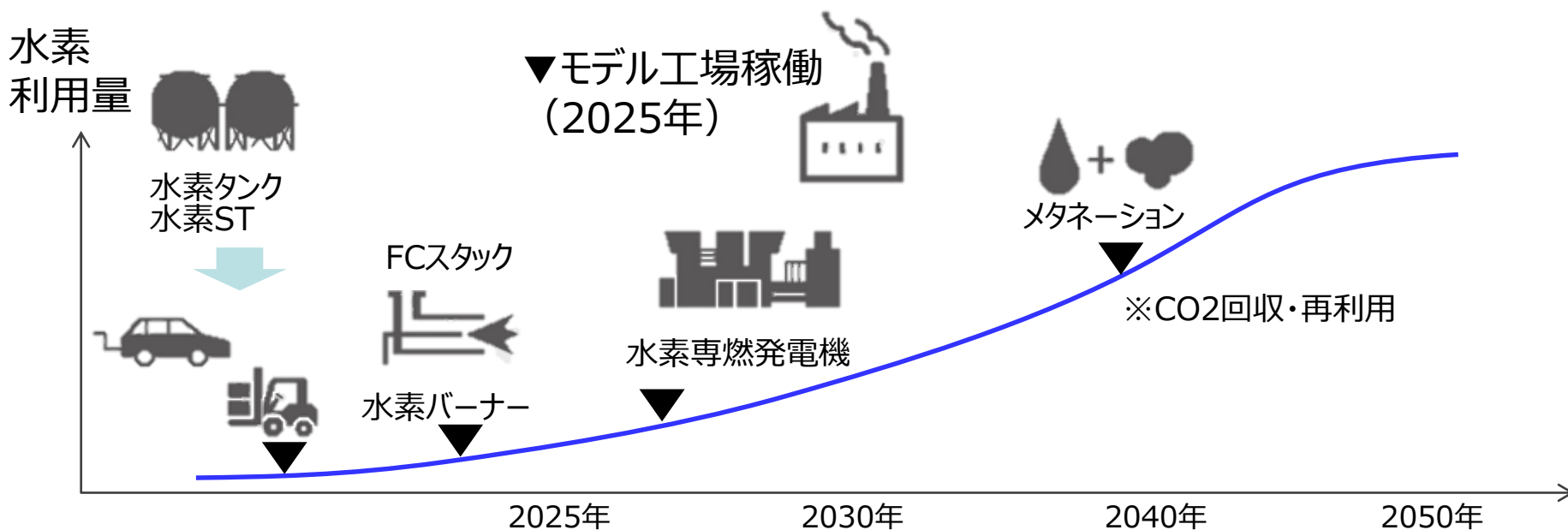
2050年： 仕入れ先も含め全製品でカーボンニュートラルを達成



■ カーボンニュートラル達成のため

水素を「溜める」、「使う」、「電気に変える」、「利用する」

- 溜める : 水素タンク・水素ステーションの設置
- 使う : 燃料電池フォークリフトの購入、FCEV社有車への切替
- 電気に変える : FCスタック活用による電力供給
- 利用する : 排出ガスからのCO2吸収・メタン化のためのメタネーション



I. 決算

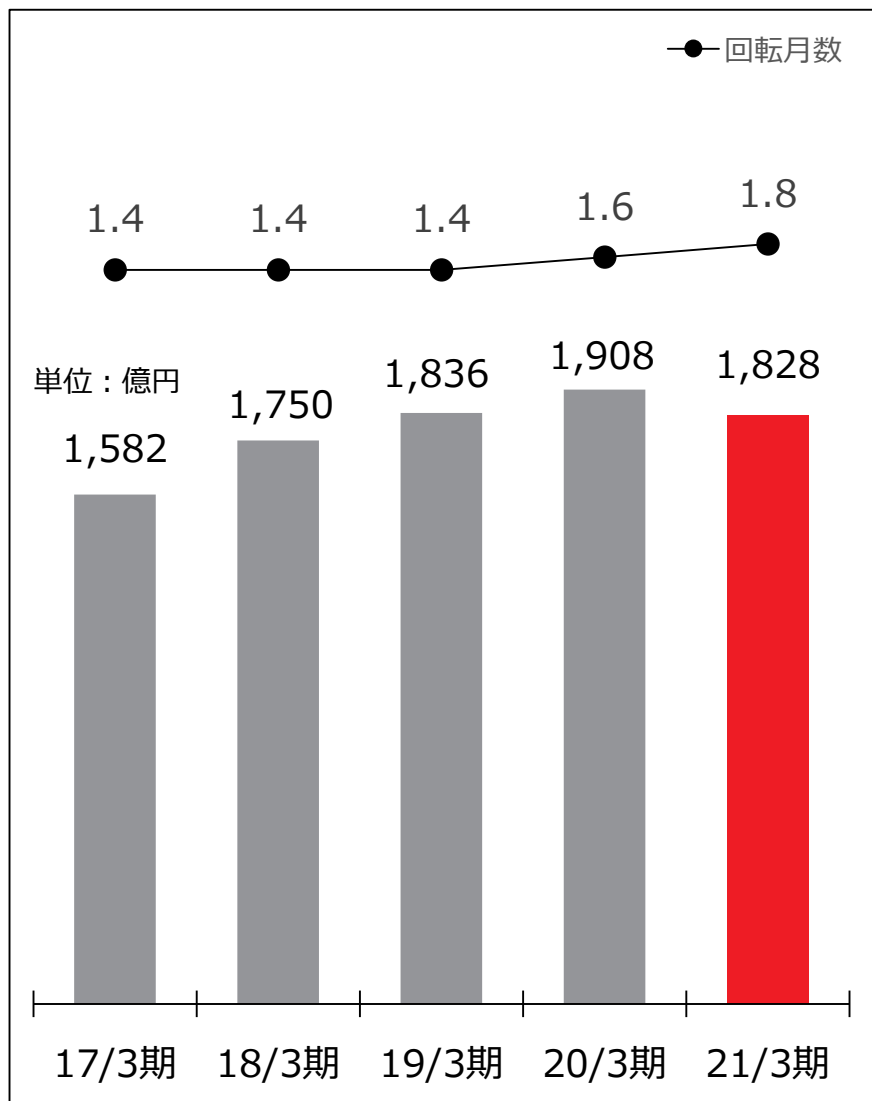
1. 2021年3月期 実績
2. 2022年3月期 業績予想

II. 長期・中期経営計画

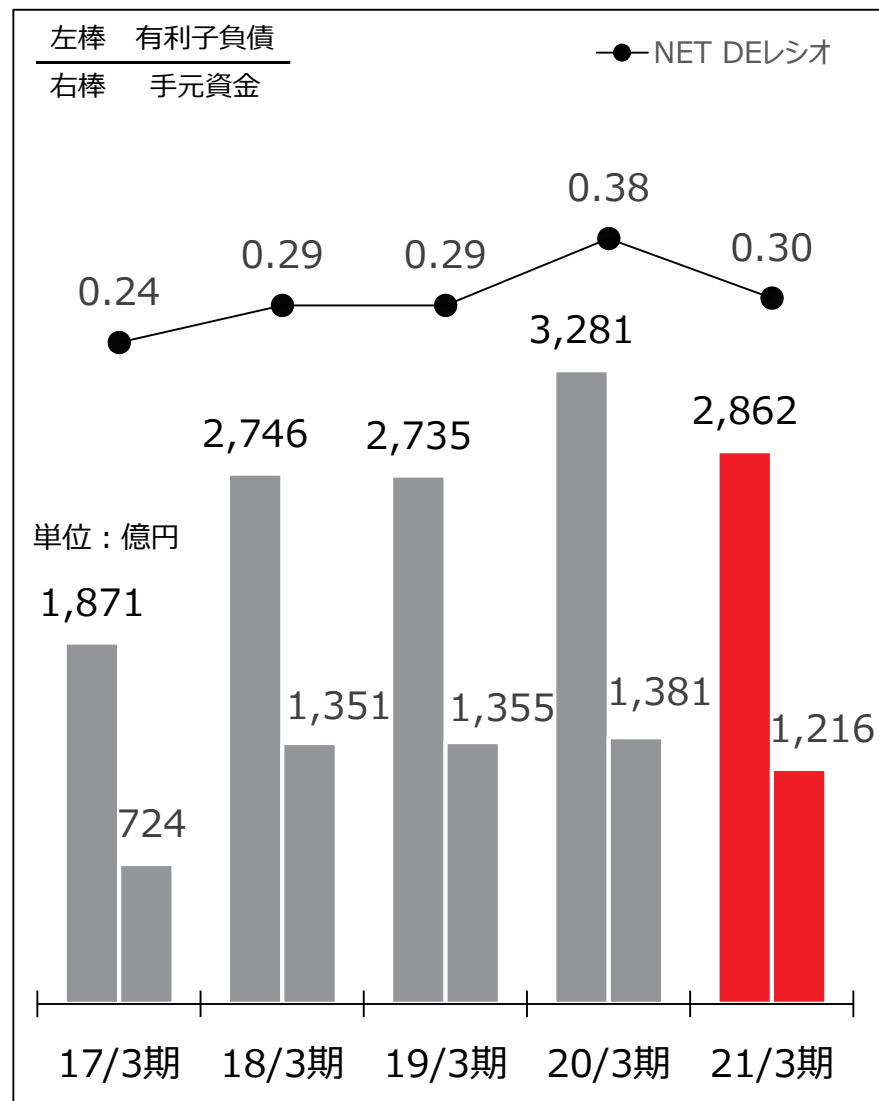
1. ジェイテクトReborn
2. 2030年の目指す姿
3. 中期経営計画（2021-2023年度）

参考資料

棚卸資産

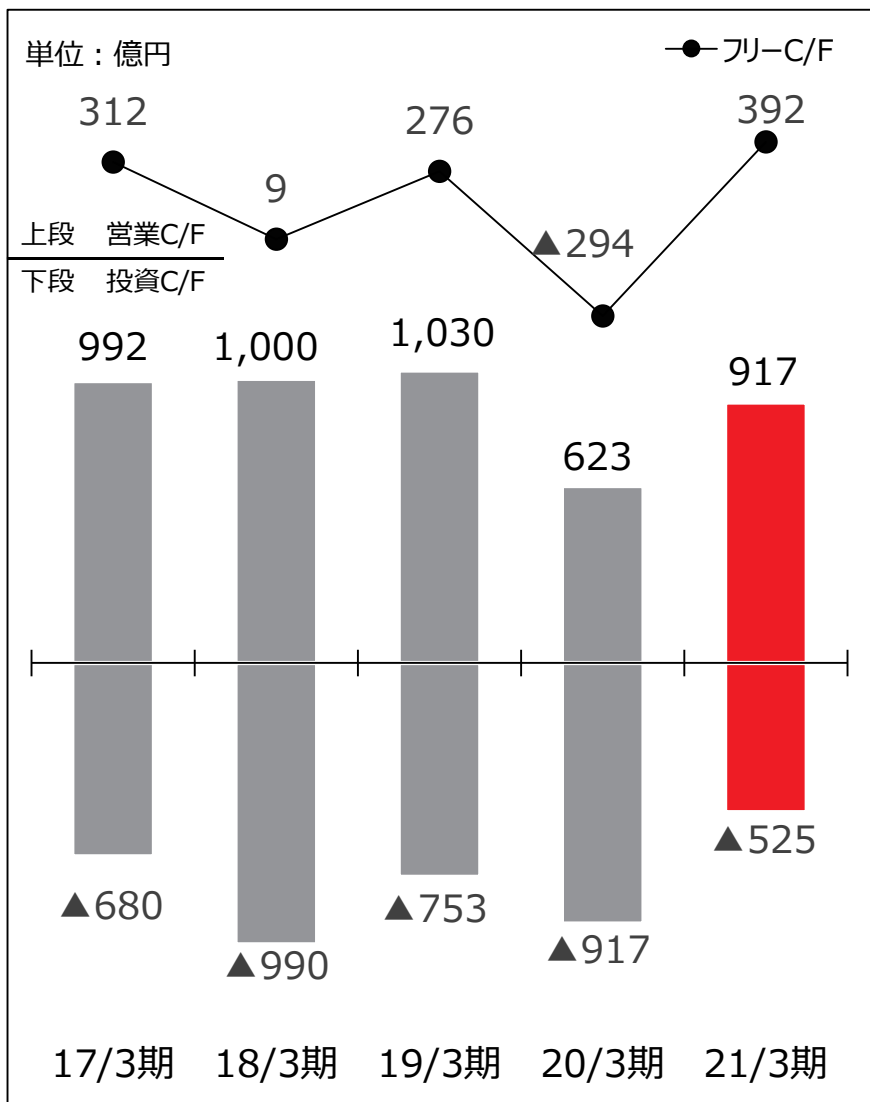


有利子負債・手元資金

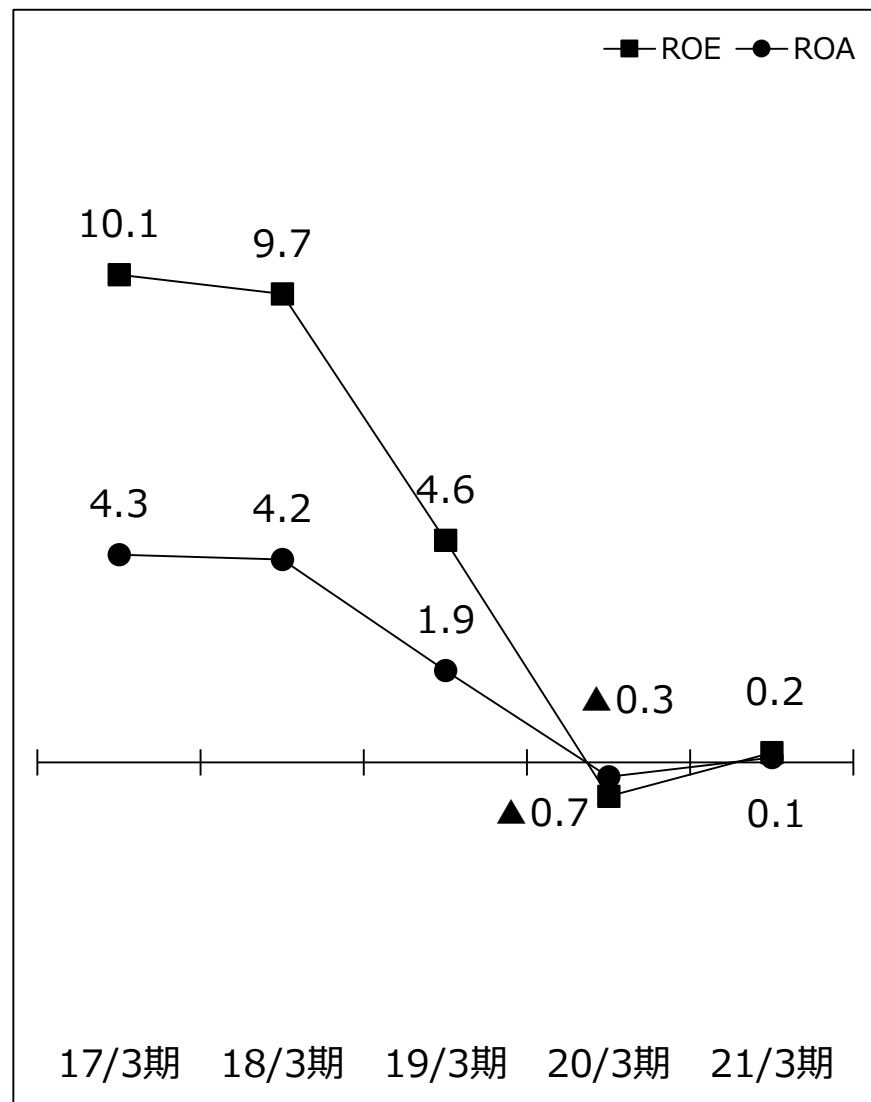


1-2) 経営指標 – キャッシュフロー／ROE・ROA

キャッシュフロー



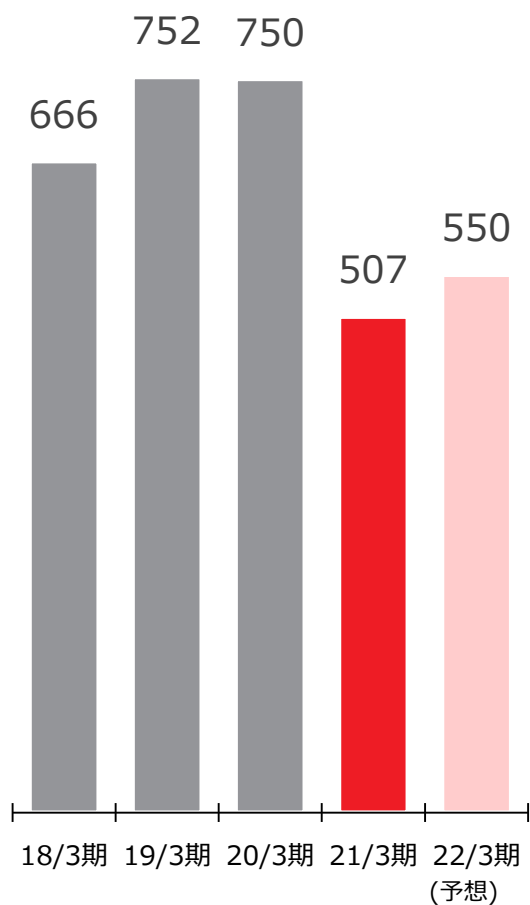
ROE・ROA



2) 固定費推移

設備投資

単位：億円



減価償却費

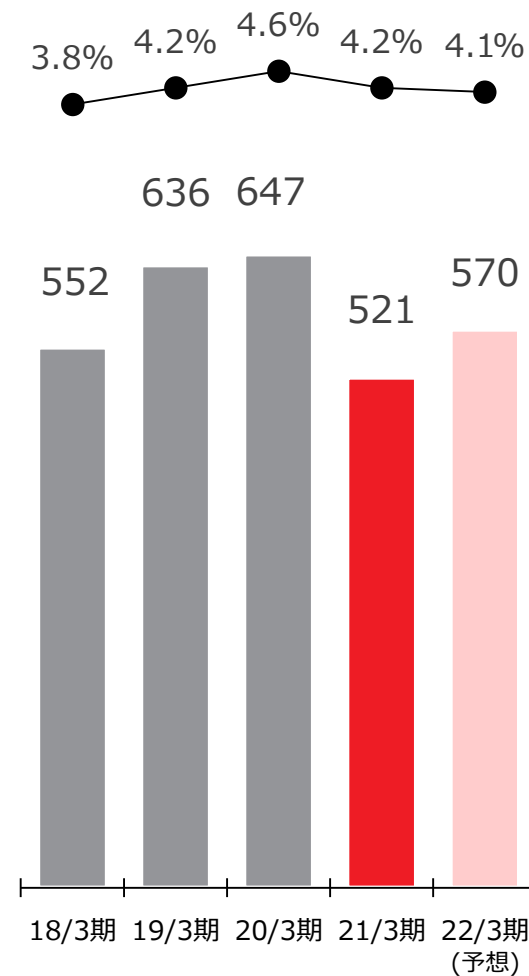
単位：億円



研究開発費

● 売上収益比

単位：億円



3-1) 連結財政状態計算書

資産

単位：億円

資産	20/3期	21/3期	増減額
現金及び 現金同等物	1,348	1,186	▲ 162
営業債権及び その他の債券	2,703	2,905	▲ 202
棚卸資産	1,908	1,828	▲ 79
その他 流動資産	117	85	▲ 31
有形固定資産	4,615	4,633	+18
その他 非流動資産	1,750	2,273	+523
資産合計	12,442	12,913	+470

負債・資本

単位：億円

負債・資本	20/3期	21/3期	増減額
営業債務及び その他の債務	2,725	2,866	+140
有利子負債	3,281	2,862	▲ 419
その他 流動負債	163	188	+24
その他 非流動負債	956	1,145	+188
自己資本	4,993	5,509	+515
非支配 株主持分	322	341	+19
負債・資本合計	12,442	12,913	+470

連結損益計算書

単位：億円

	20/3期	21/3期	増減額
売上収益	14,188	12,462	▲ 1,726
事業利益	375	159	▲ 216
その他 収益・費用	▲ 213	▲ 29	+184
金融収益 ・費用等	▲ 10	24	+35
法人所得税 費用	▲ 161	▲ 121	+39
非支配持分	▲ 27	▲ 24	+3
親会社の所有者に 帰属する当期利益	▲ 37	8	+45

連結キャッシュ・フロー計算書

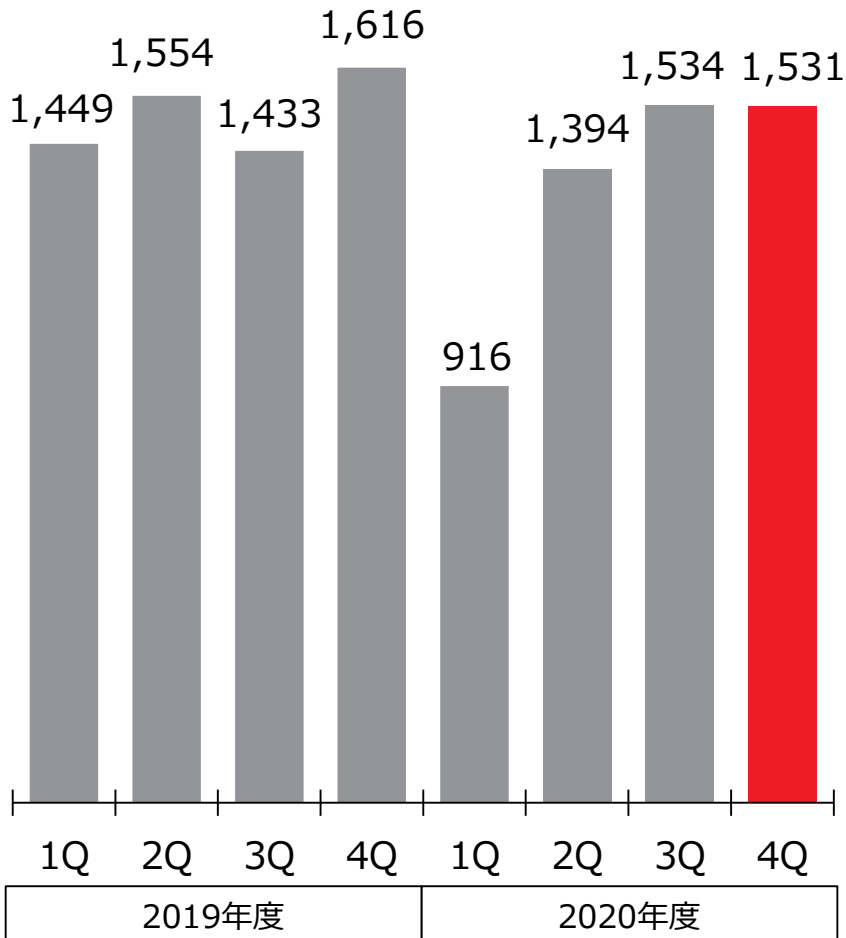
単位：億円

	20/3期	21/3期	増減額
営業活動による キャッシュ・フロー	623	917	+294
投資活動による キャッシュ・フロー	▲ 917	▲ 525	+392
フリー キャッシュ・フロー	▲ 294	392	+687
財務活動による キャッシュ・フロー	342	▲ 579	▲ 921
為替換算 差額等	▲ 26	25	+51
現金及び現金 同等物の増減額	23	▲ 162	▲ 185
現金及び現金 同等物の残高	1,348	1,186	▲ 162

4-1) 業績推移 – 日本

売上収益

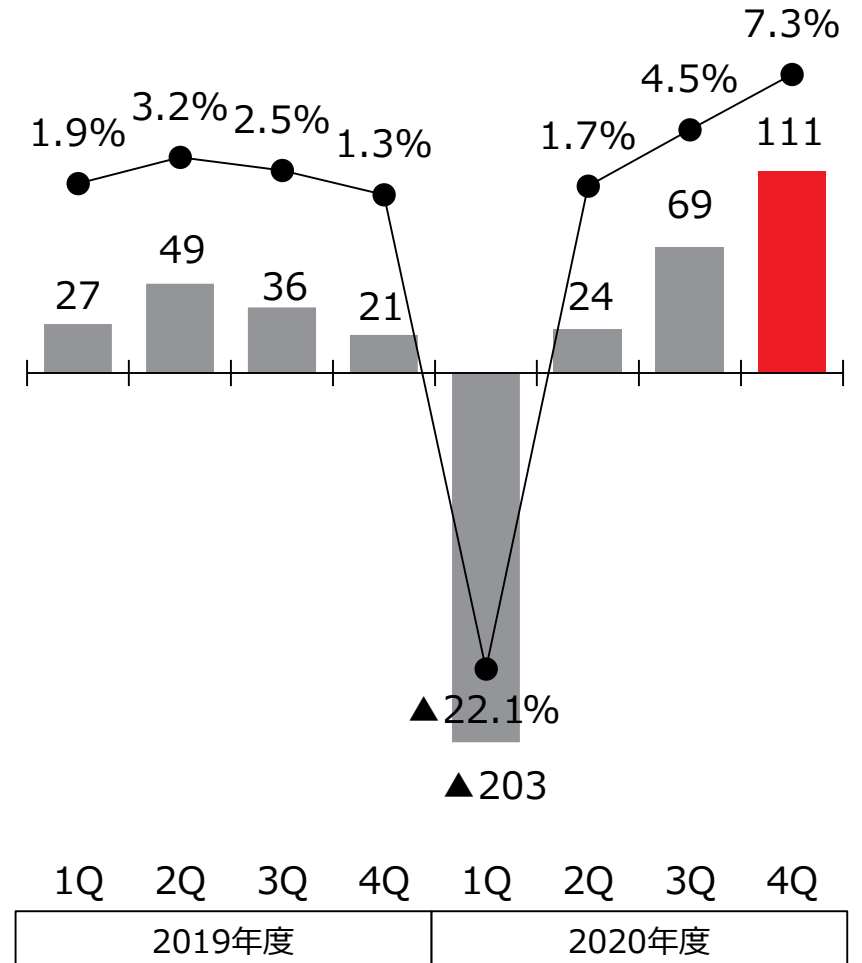
単位：億円



事業利益

単位：億円

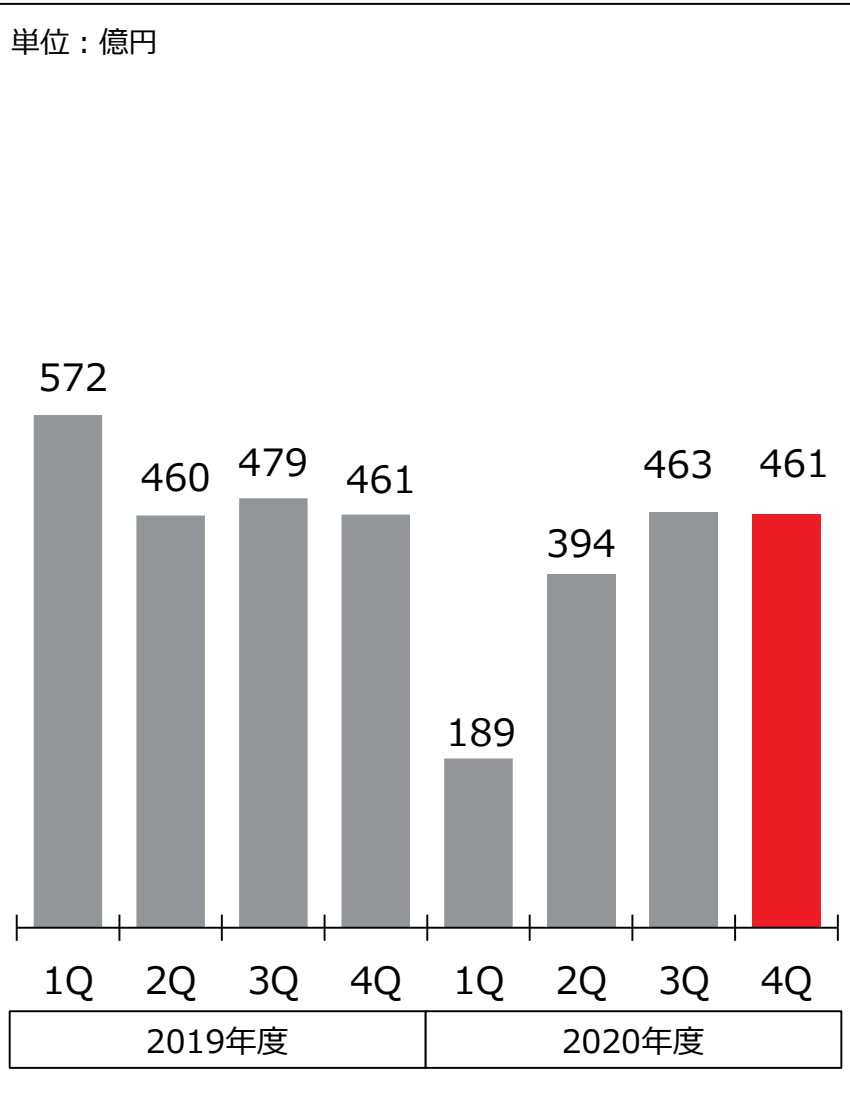
● 売上収益比



4-2) 業績推移 – 欧州

売上収益

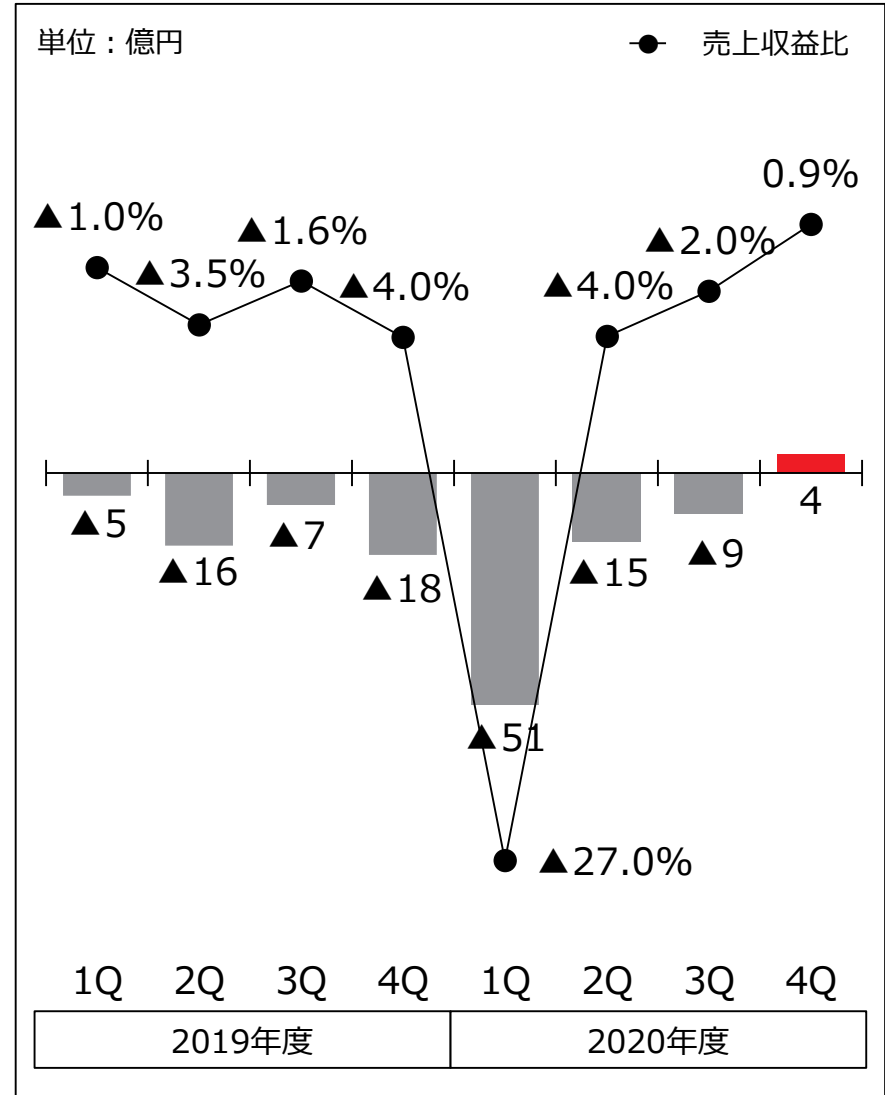
単位：億円



事業利益

単位：億円

● 売上収益比

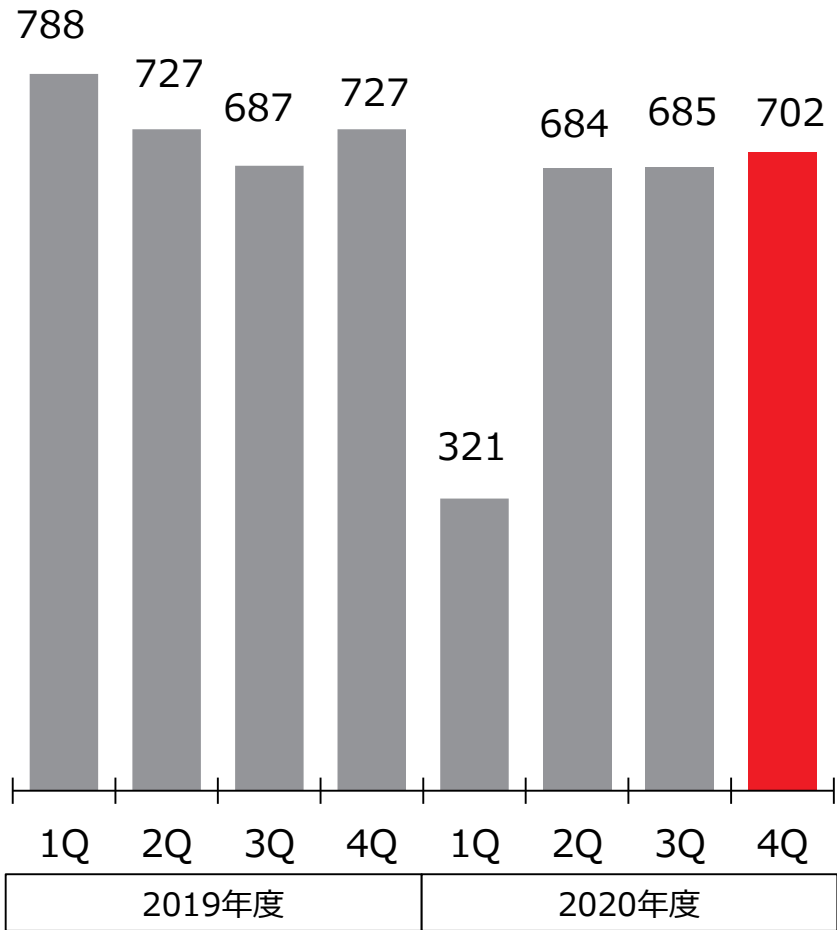


4-3) 業績推移 – 北米



売上収益

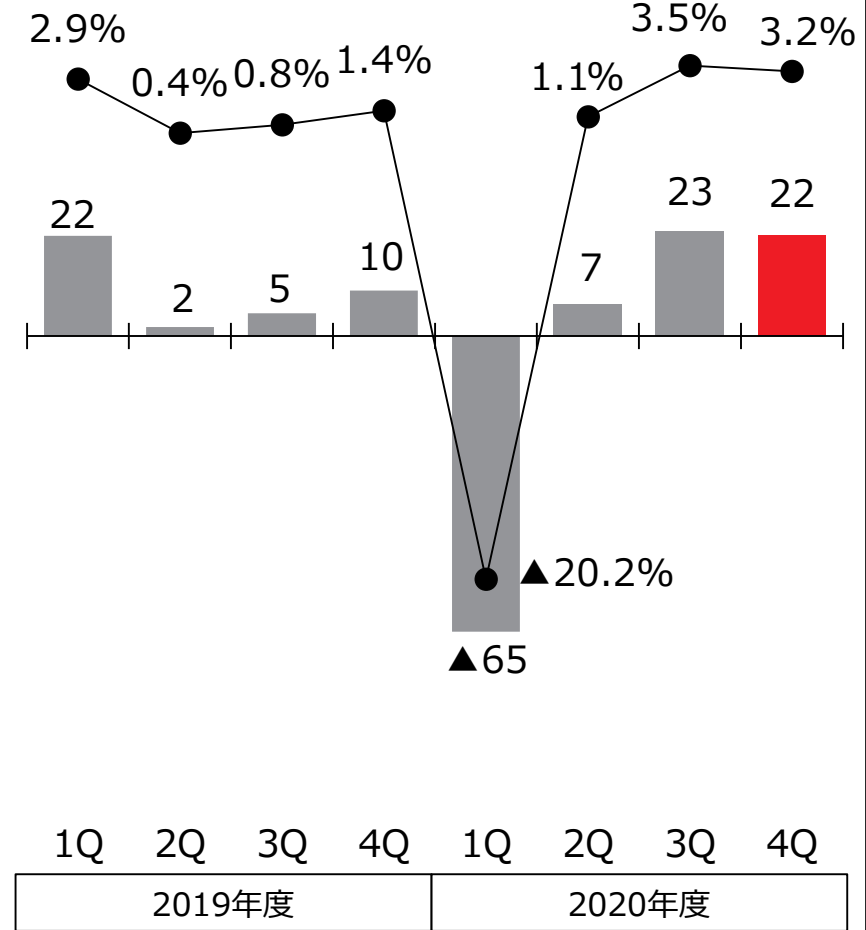
単位：億円



事業利益

単位：億円

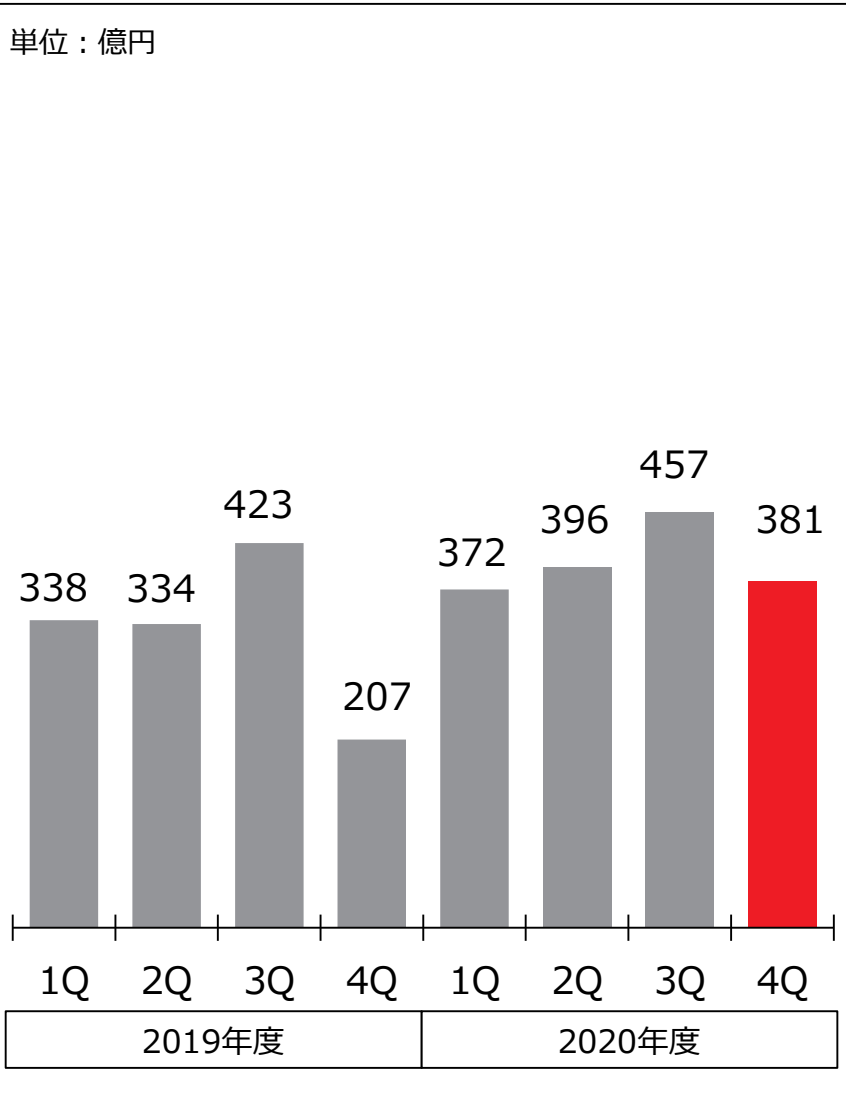
● 売上収益比



4-4) 業績推移 – 中国

売上収益

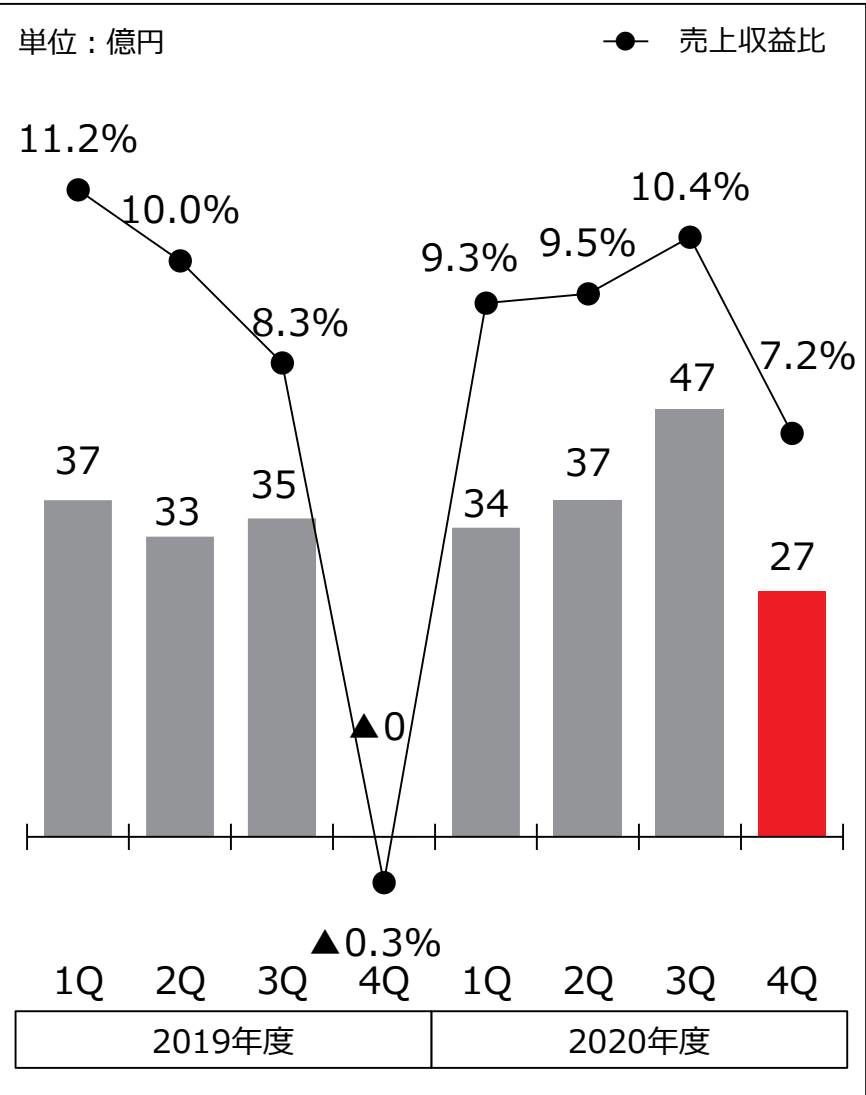
単位：億円



事業利益

単位：億円

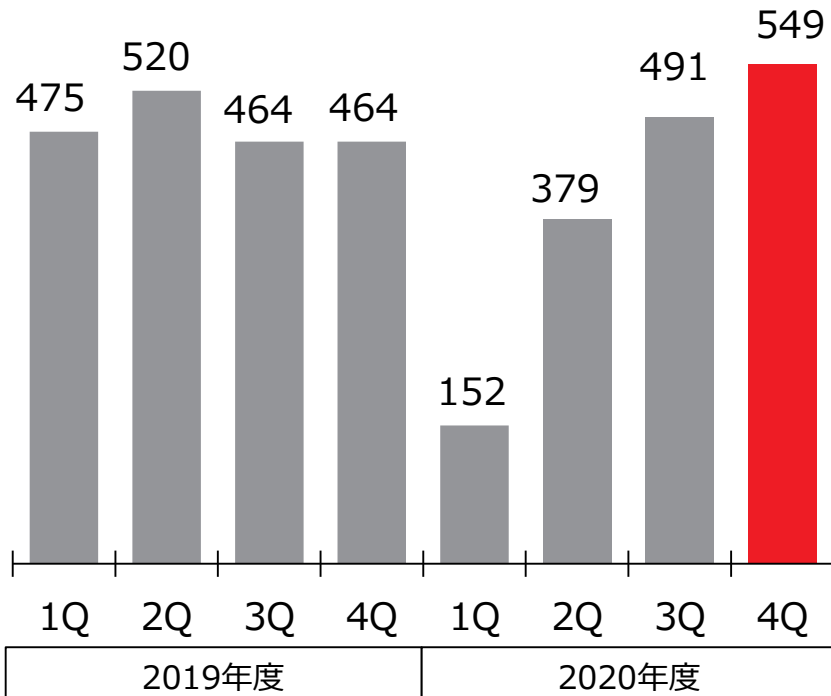
● 売上収益比



4-5) 業績推移 – アジア他

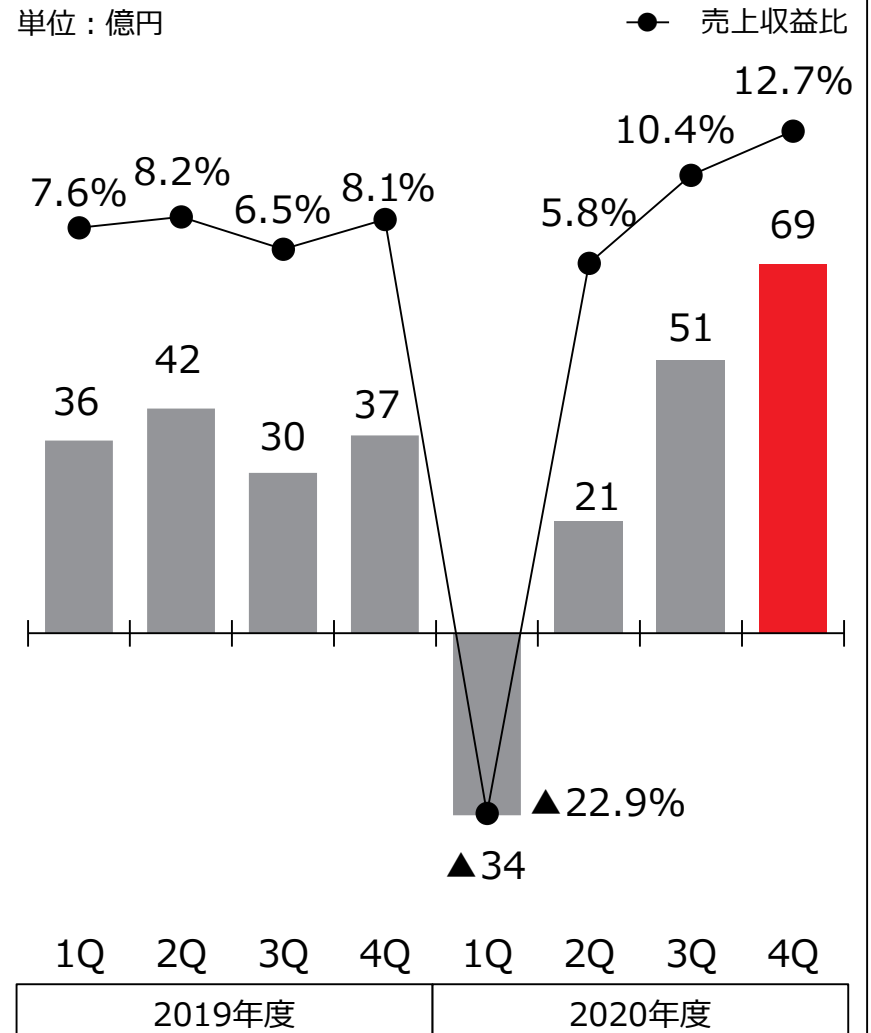
売上収益

単位：億円



事業利益

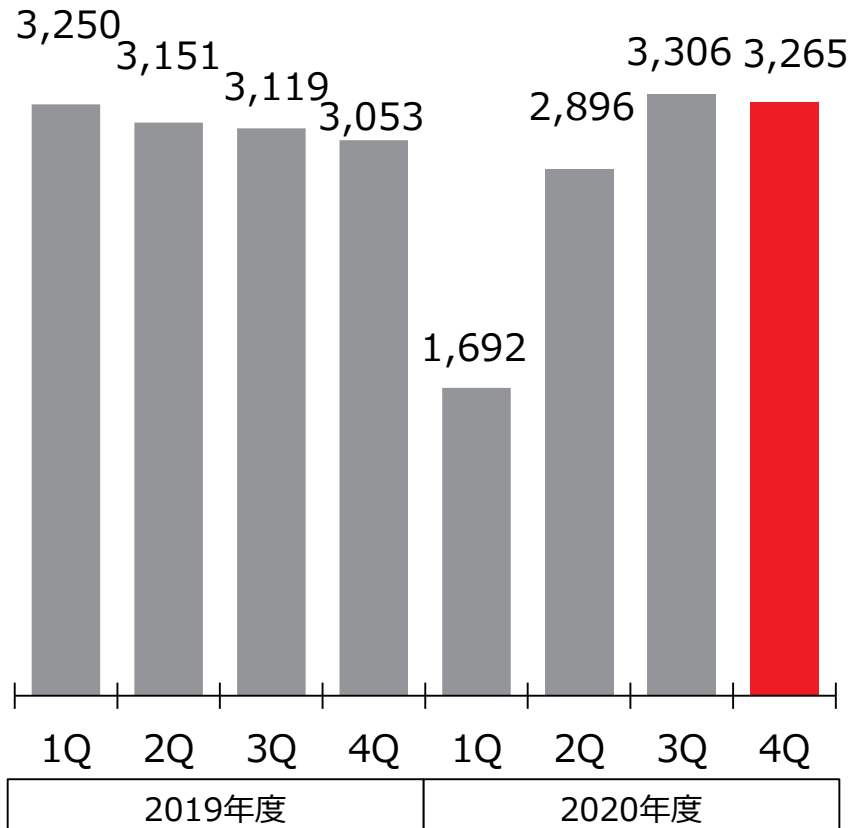
単位：億円



4-6) 業績推移 – 機械器具部品

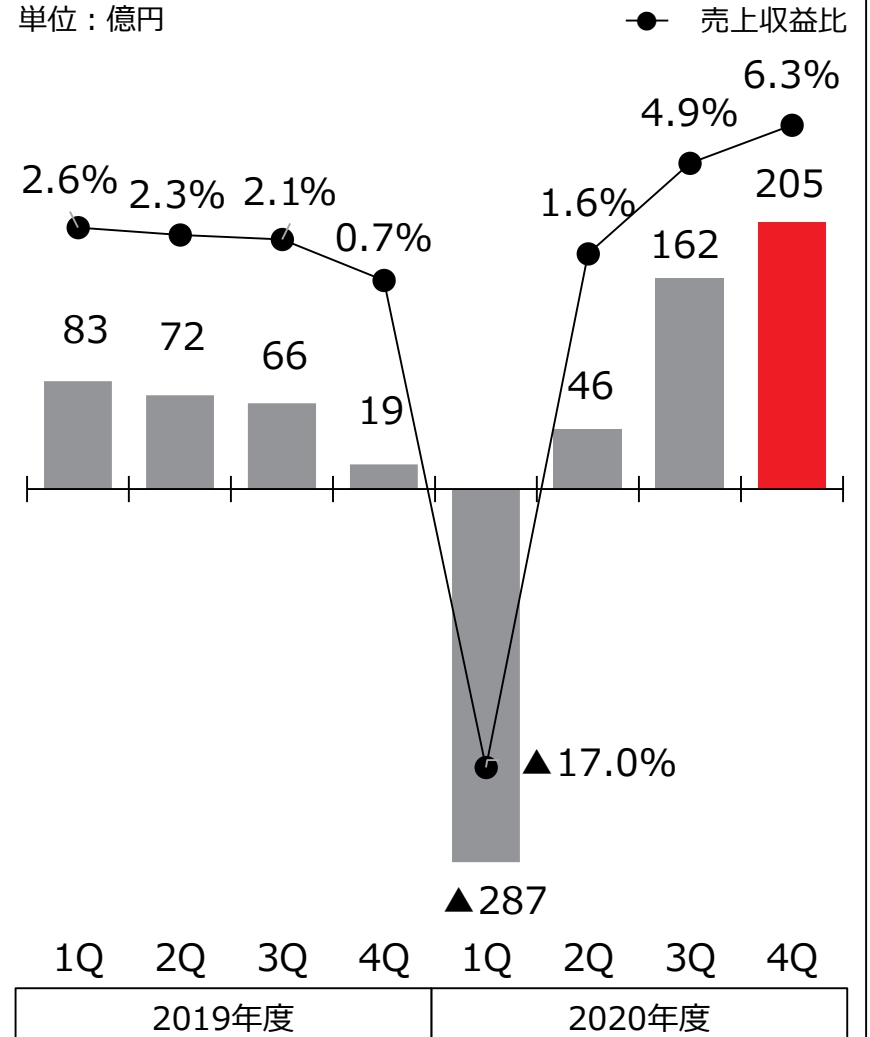
売上収益

単位：億円



事業利益

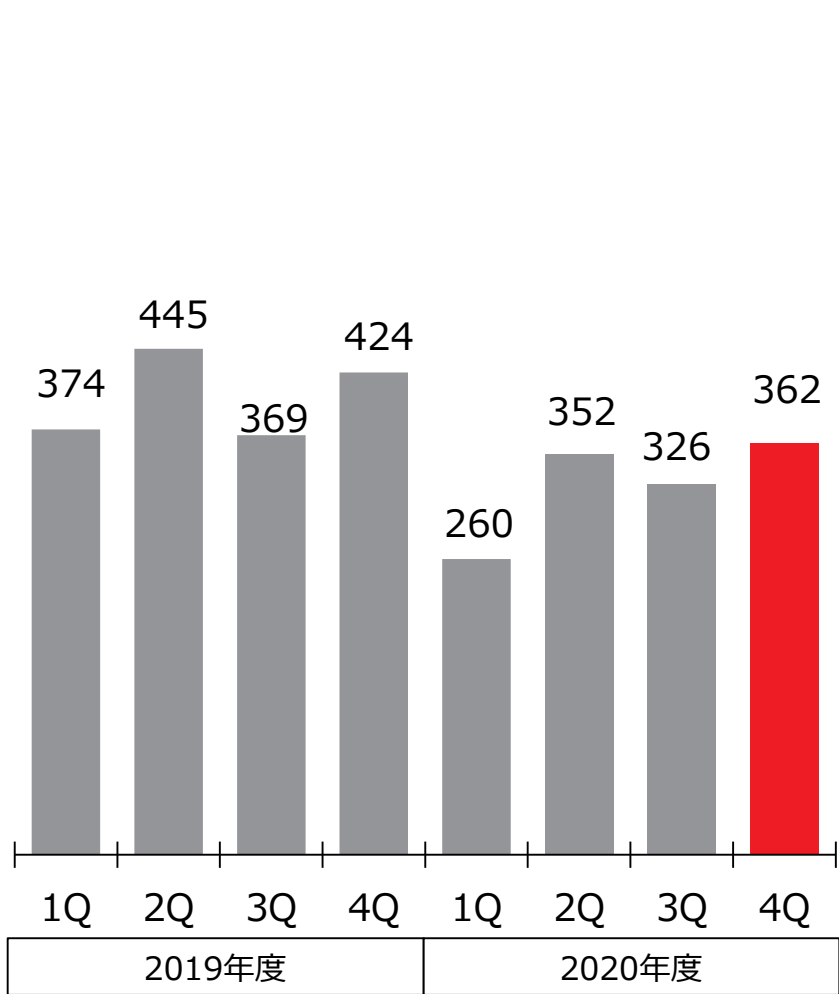
単位：億円



4-7) 業績推移 – 工作機械他

売上収益

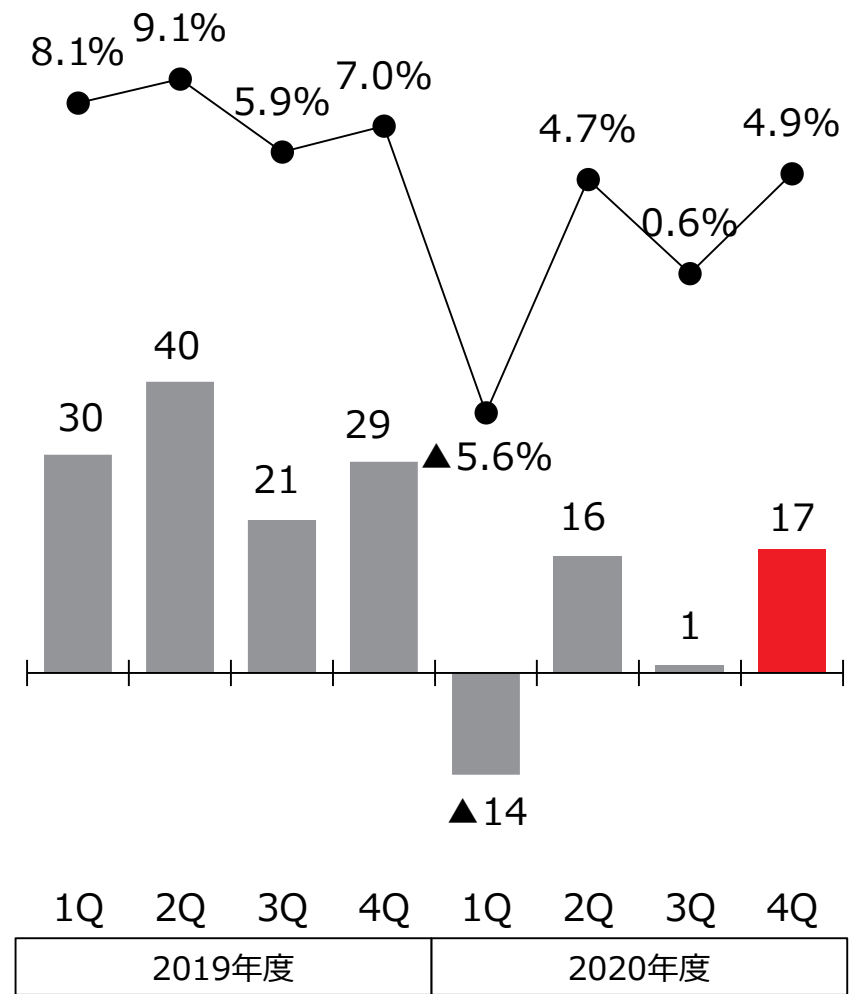
単位：億円



事業利益

単位：億円

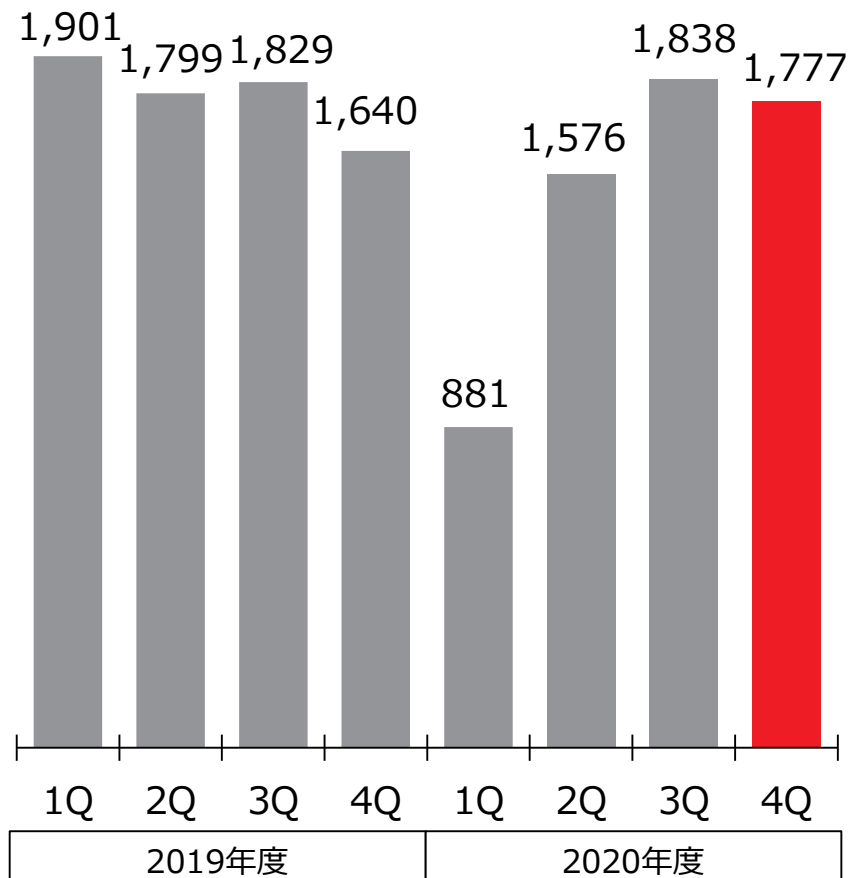
● 売上収益比



4-8) 業績推移 – ステアリング

売上収益

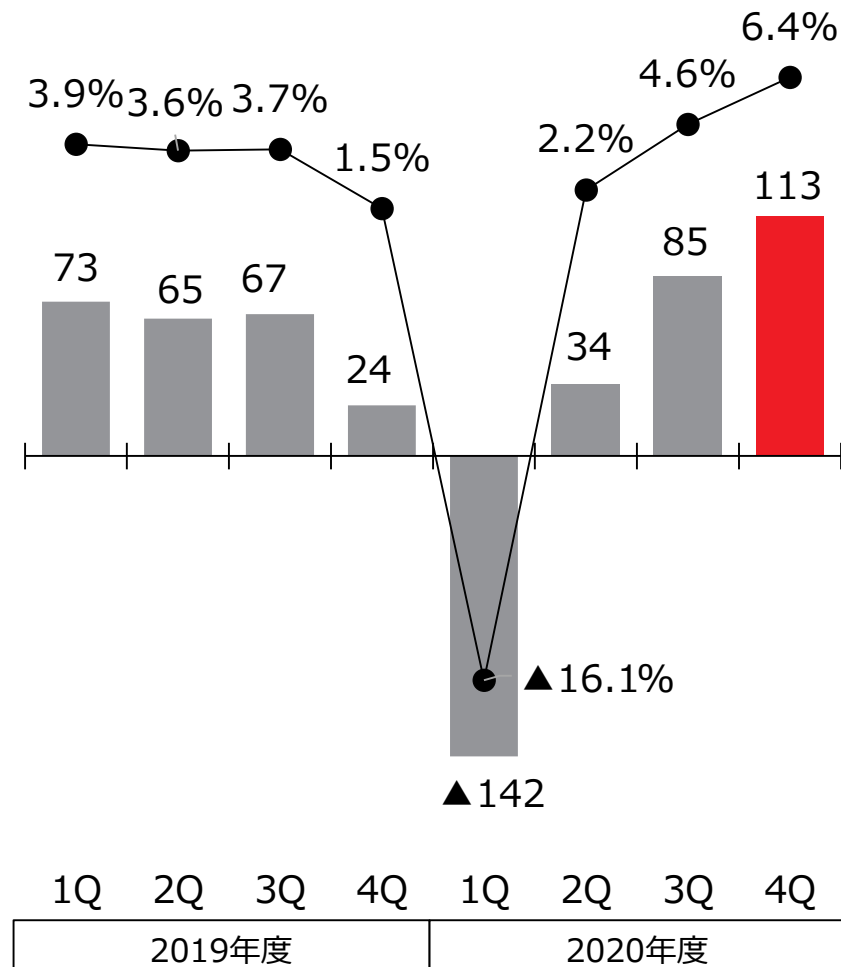
単位：億円



事業利益

単位：億円

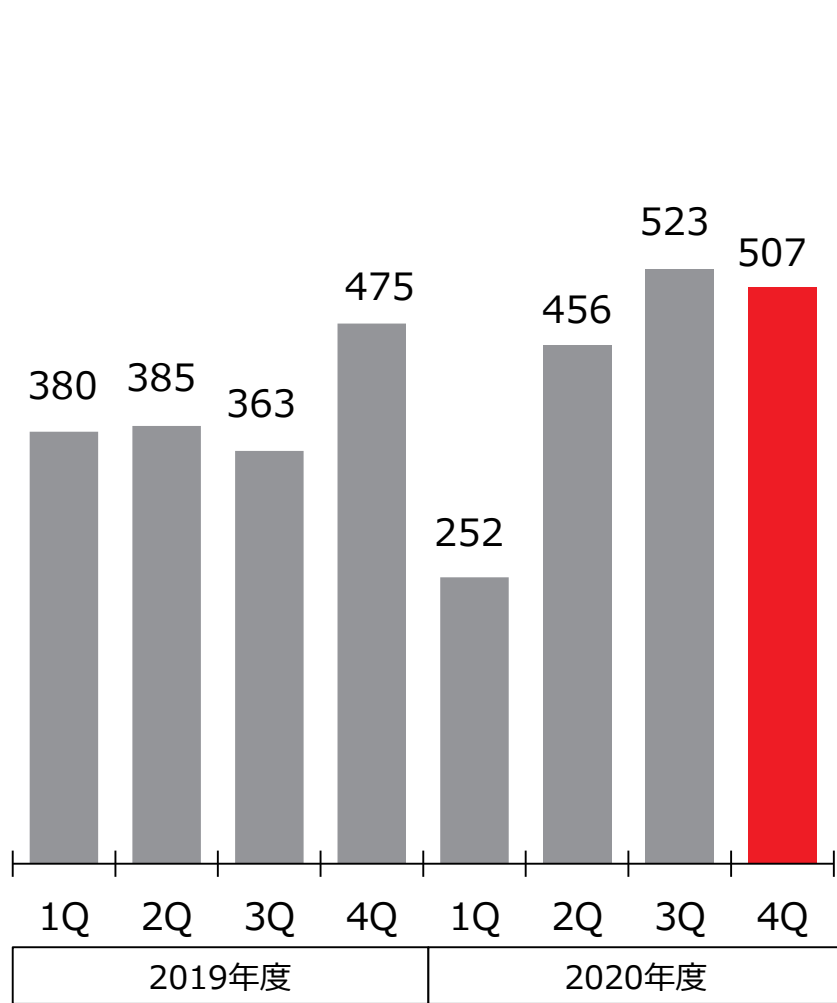
● 売上収益比



4-9) 業績推移－驅動

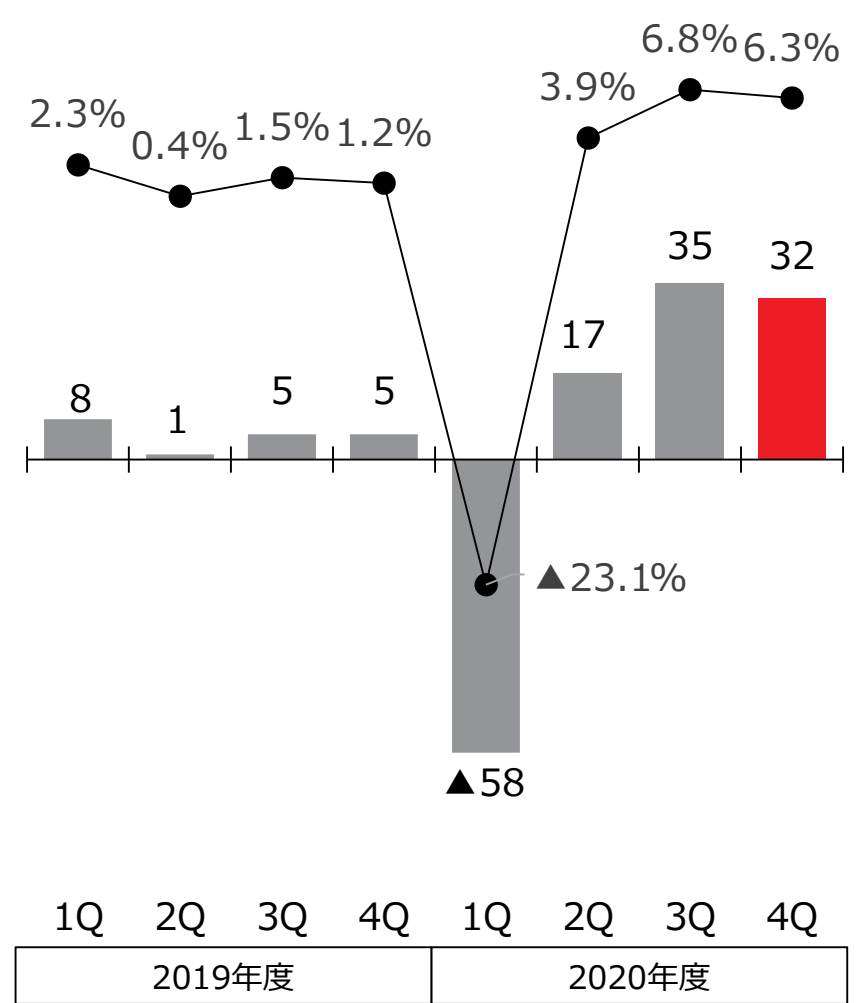
売上収益

単位：億円



事業利益

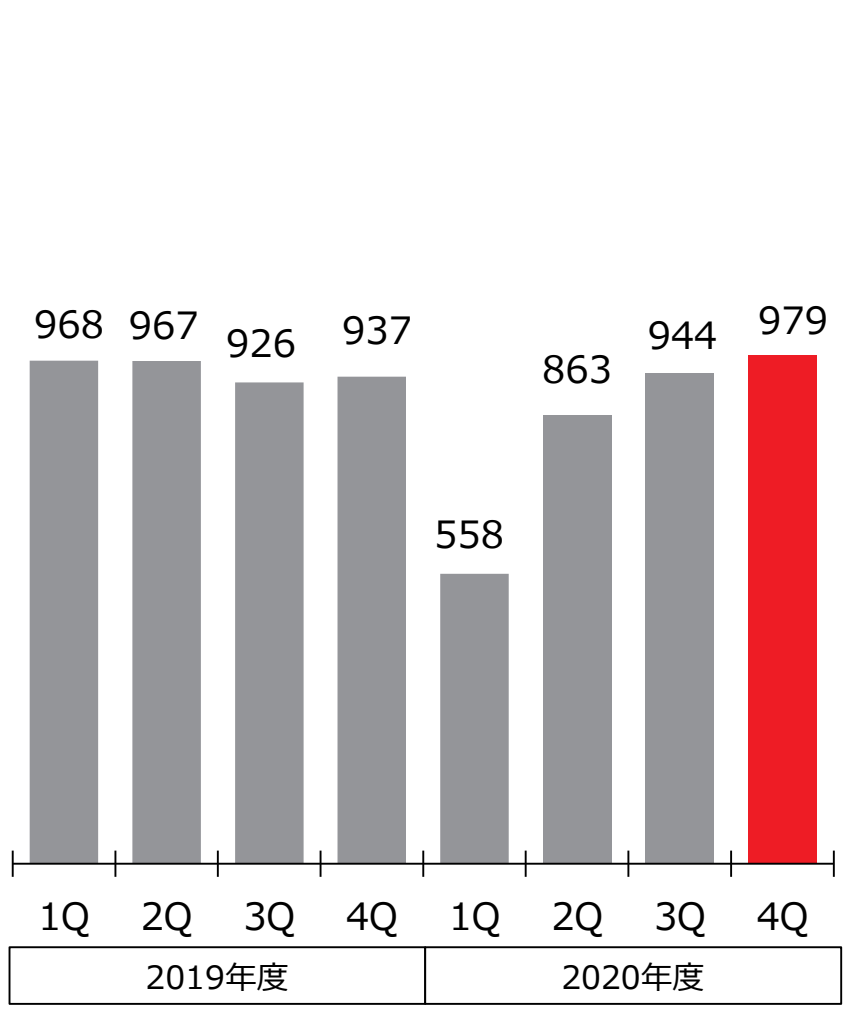
単位：億円



4-10) 業績推移 - 軸受

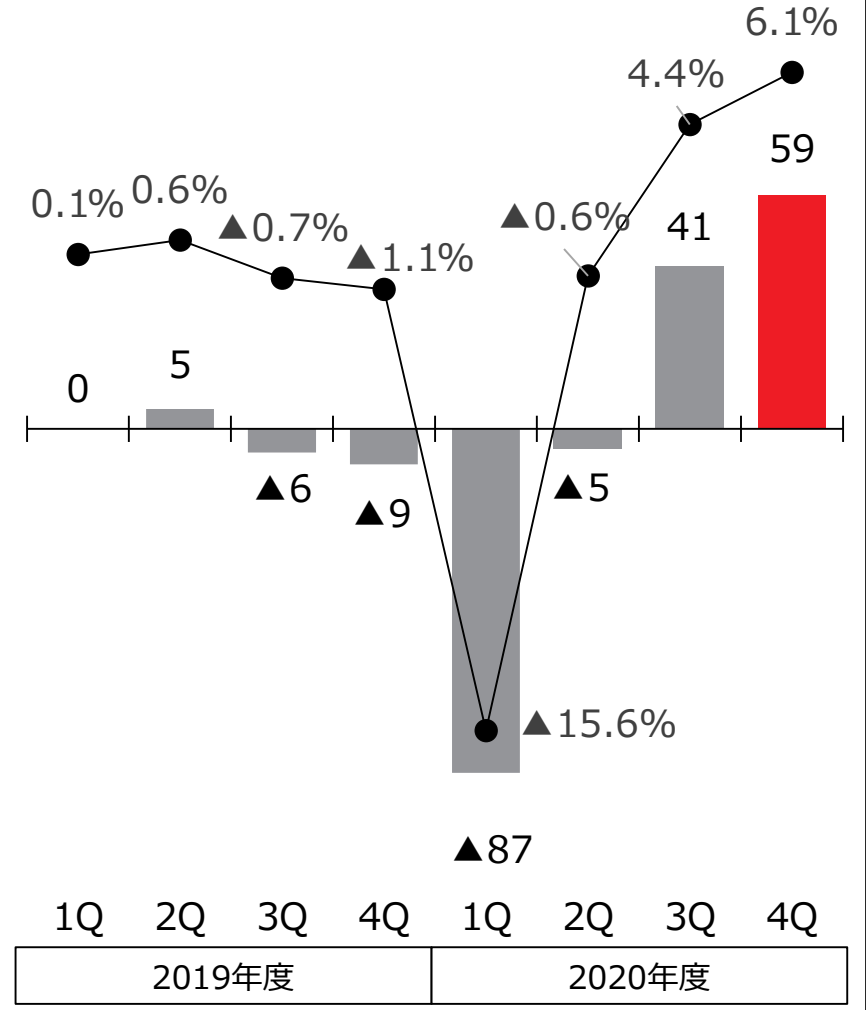
売上収益

単位：億円



事業利益

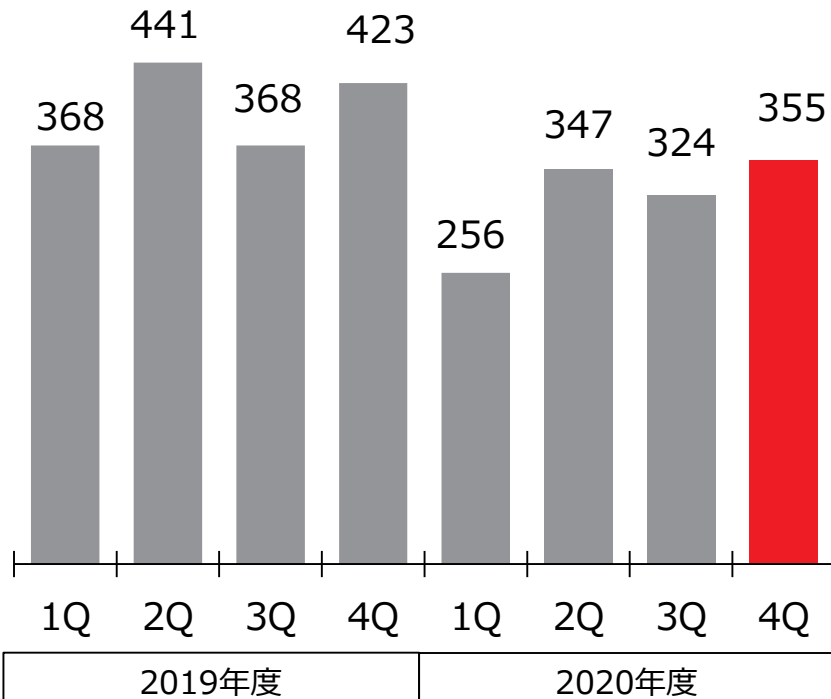
単位：億円



4-11) 業績推移 – 工作機械

売上収益

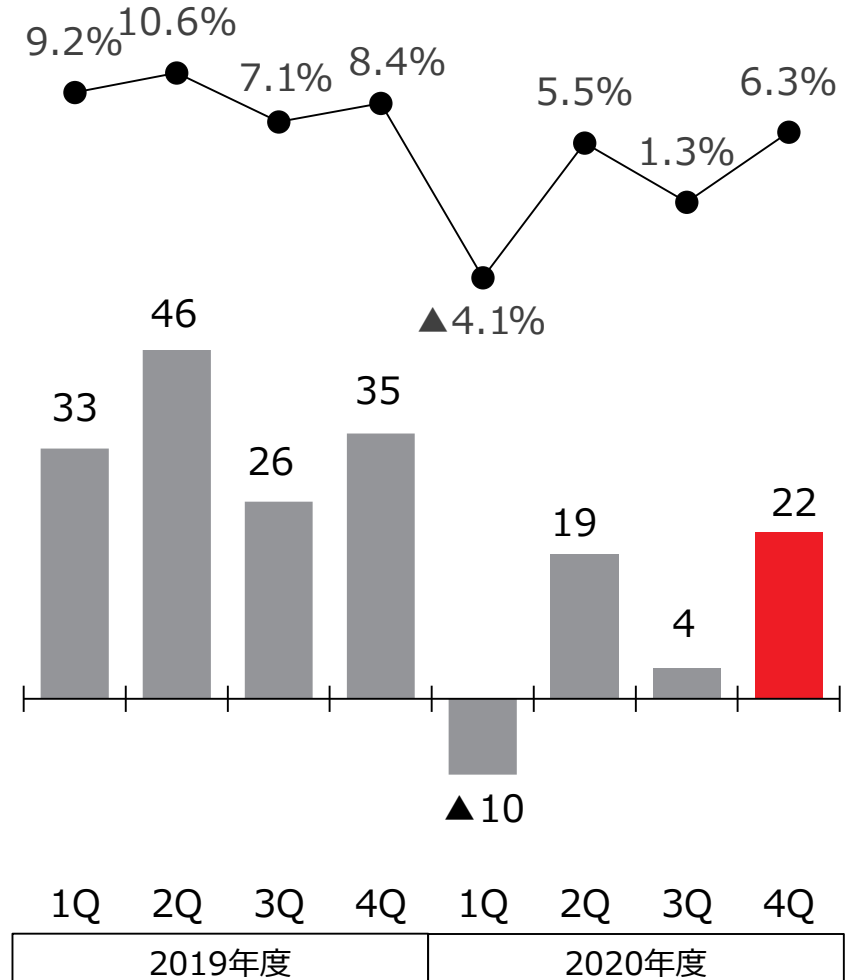
単位：億円



事業利益

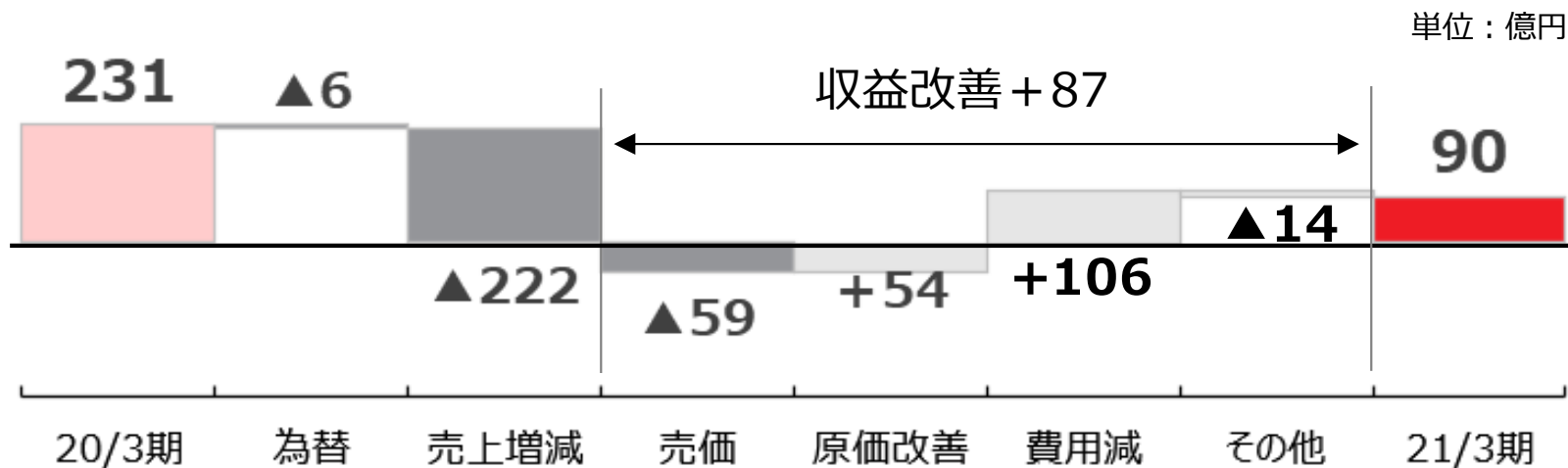
単位：億円

● 売上収益比

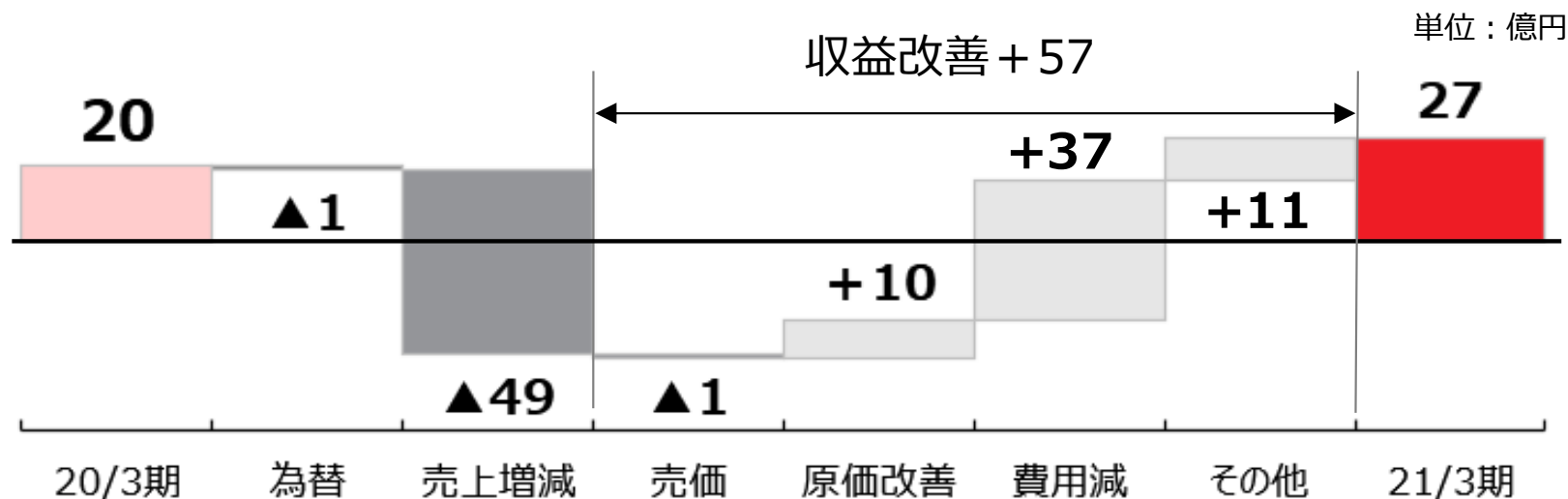


5-1) 事業利益増減分析－ステアリング／駆動

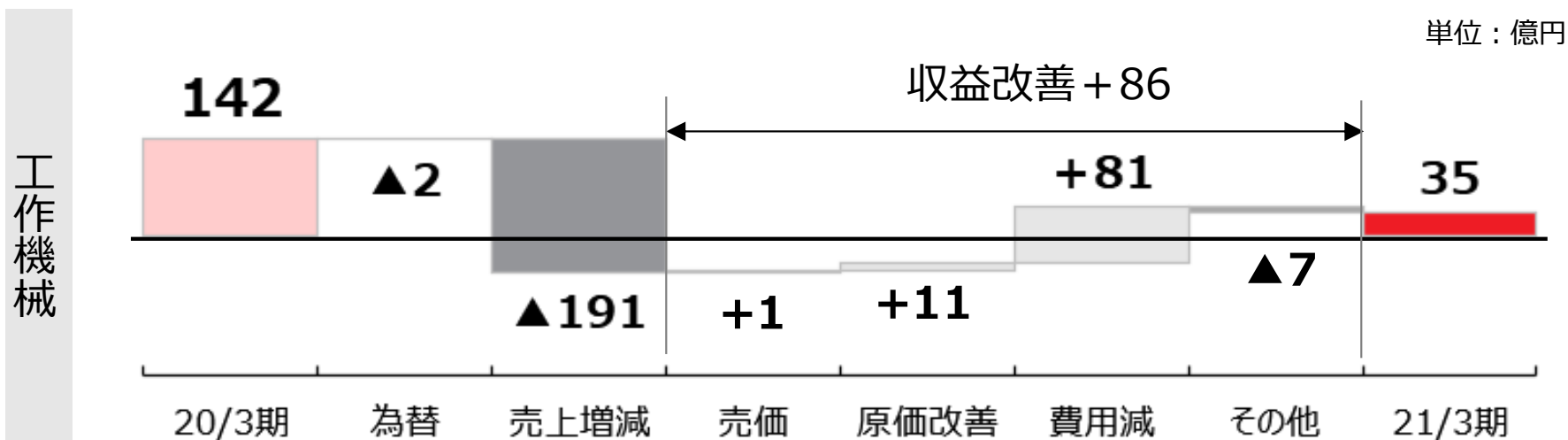
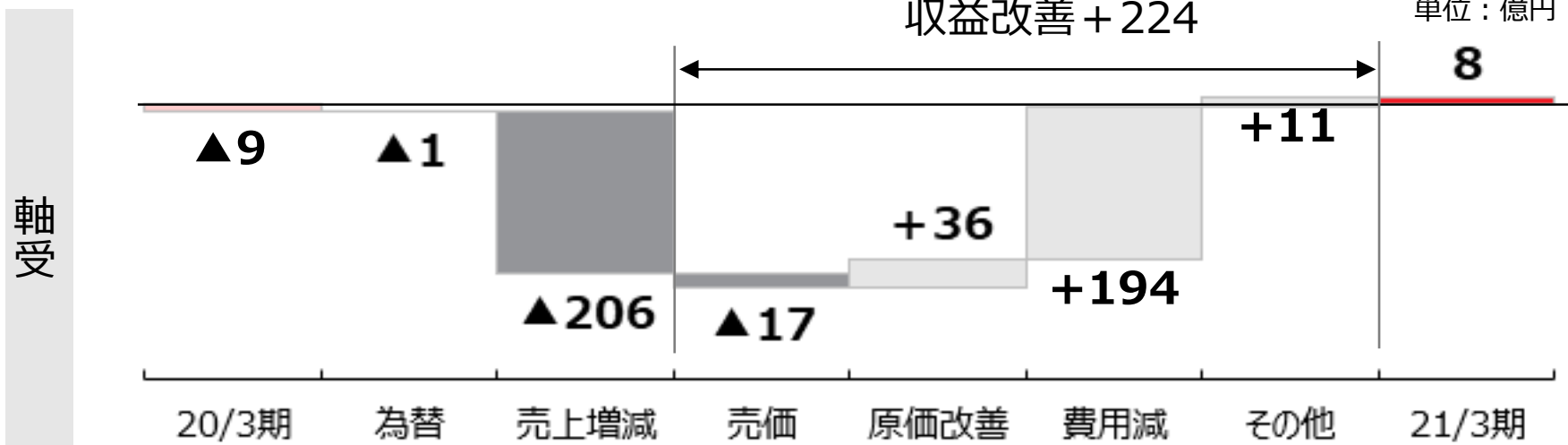
ステアリング



駆動

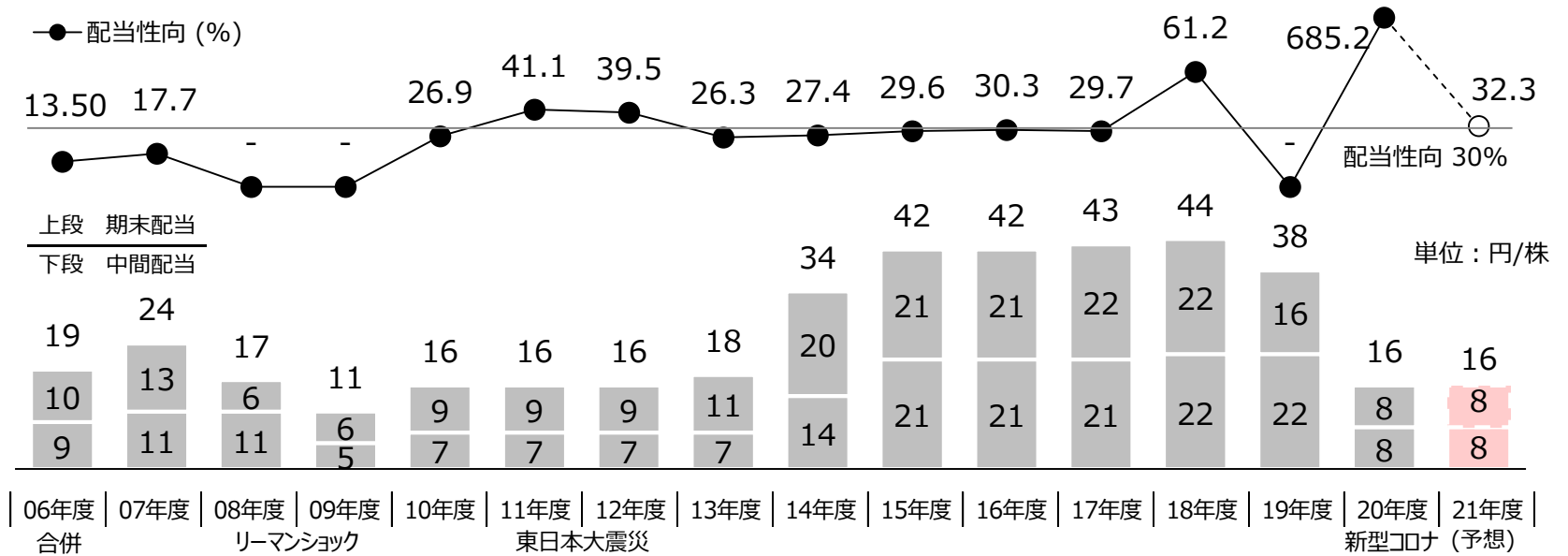


5-2) 事業利益増減分析－軸受／工作機械

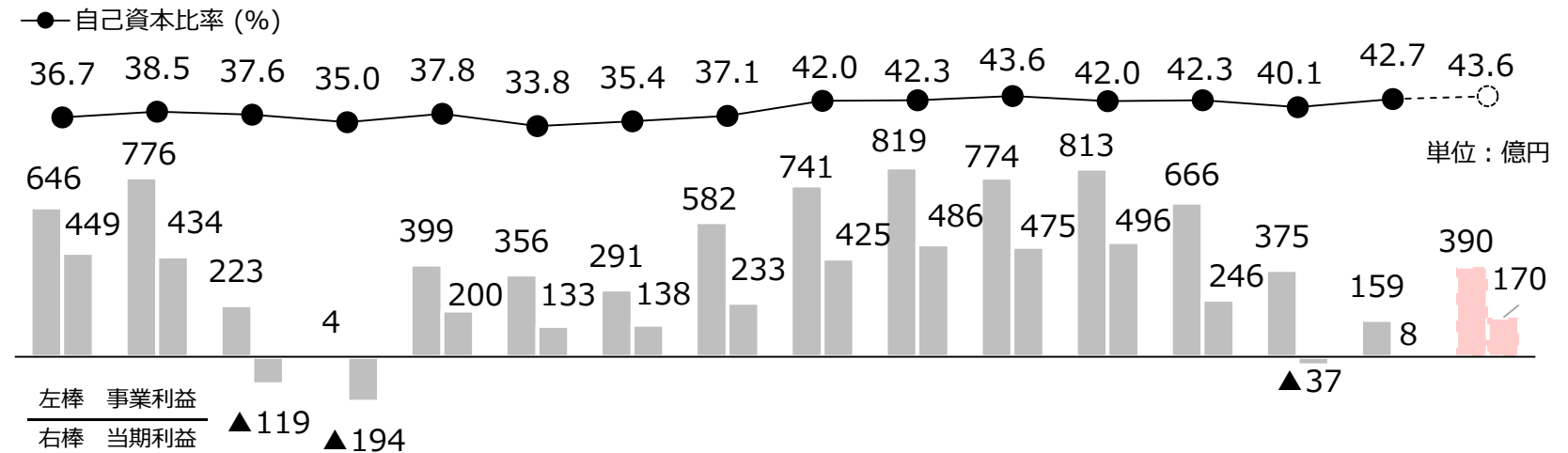


6) 配当推移

配当推移



参考 (利益推移)



7) ジェイテクトのマテリアリティ (重要課題)

事業を通じて解決する社会課題

1. 安全・安心・快適な人々の暮らしに貢献する

- あらゆるモビリティの巡回ソリューション
- さまざまな労働・サービスの安全な自動化/無人化
- 高齢化社会の生活・介護サポート



2. 未来の子どもたちのために豊かな地球を守る

- 地球温暖化防止
- 循環型社会への貢献
- 環境負荷物質削減



3. モノづくりに新たな価値を提供する

- 産業を支えるキーコンポーネントの提供
- デジタル技術を活用した生産性の向上
- 予兆保全管理による機器の長寿命化



4. 社会から信頼され、社会に貢献できる組織と人をつくる

- 人財育成
- 労働安全衛生/健康
- ガバナンス
- ダイバーシティ
- コンプライアンス



事業基盤の重要課題

以 上