

2020年 3月期 決算説明会

2020年 5月 22日

株式会社ジェイテクト

1. 2020年 3月期 業績

2. 特記事項

2-1. 特別損失

2-2. 2020年度の活動（構造改革）

3. 事業別の状況

3-1. ステアリング事業

3-2. 駆動事業

3-3. 軸受事業

3-4. 工作機械・メカトロ事業

3-5. 新規事業

1-1) 2020年3月期 決算のポイント

1. 当期の業績は、新型コロナウイルスの影響等もあり前期比で減収・減益
欧州減損損失等の特別損失計上により10期ぶりに最終赤字

2. 当期の配当金は、前期から▲6円の減配（44円⇒38円）

3. 2021年3月期の業績予想は、新型コロナウイルスの影響により現段階で合理的な算出が困難であるため未定
（開示可能となった段階で公表）

1-2) 連結損益

- 新型コロナウイルス影響により高収益の中国含む全地域で減収減益
- 欧州等の減損や北米再編費用の特別損失計上により純損失へ

		(億円)				
()は、売上高利益率		19/3期	20/3期	増減額	増減率	特殊要因
売上高		15,208	14,185	△ 1,023	△ 6.7%	△ 260 ①
営業利益	(4.4%)	666	(2.4%) 346	△ 319	△ 47.9%	△ 70 ①
経常利益	(4.6%)	696	(2.5%) 347	△ 349	△ 50.1%	△ 70 ①
親会社株主に帰属する 当期純利益	(1.6%)	246	(△ 0.5%) △ 66	△ 312	—	△ 285 ②
為替レート (4月～3月)		110.91円/USD 128.41円/EUR	108.74円/USD 120.82円/EUR	2.17円 円高 7.59円 円高		
設備投資額		752	750	△ 1	△ 0.2%	
減価償却費		669	659	△ 9	△ 1.5%	
研究開発費	(4.2%)	636	(4.6%) 647	+ 10	+ 1.7%	
配当金	中間	22円	22円	—		
	期末	22円	16円	△ 6円		



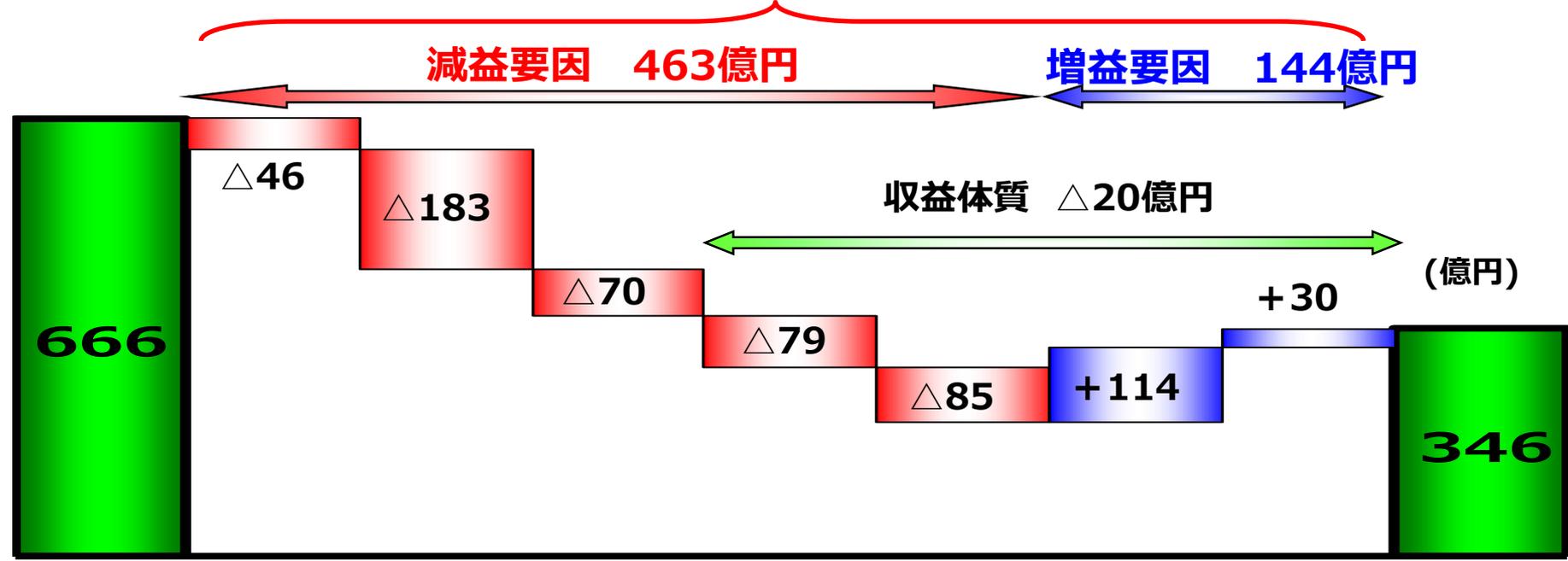
主な内容

- ① コロナ減収影響
- ② コロナ・特別損失
 - ・コロナ影響 △70
 - ・減損損失 △157
 - ・北米再編 △58

1-3) 営業利益の増減分析

売価水準ダウンを原価改善でカバーするも、新型コロナウイルスの影響を含む売上減と研究開発費等の固定費増により減益

営業利益 319億円の減少

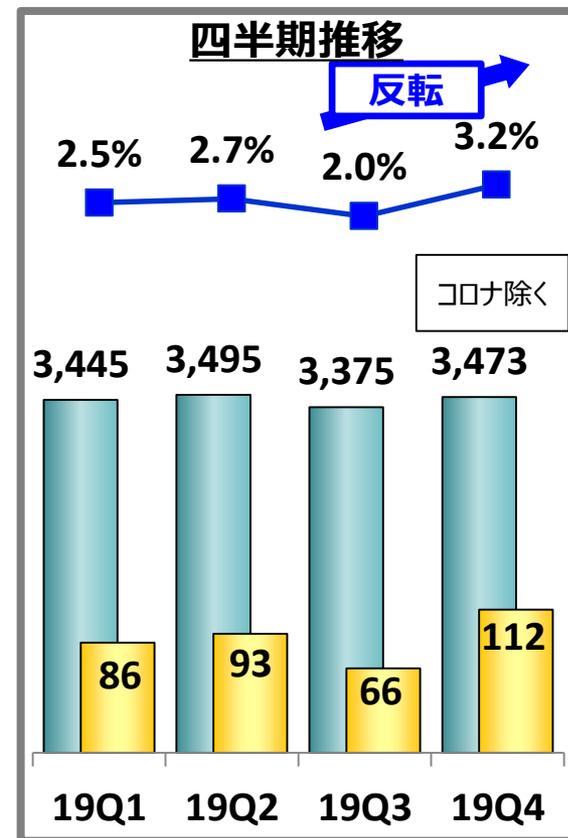
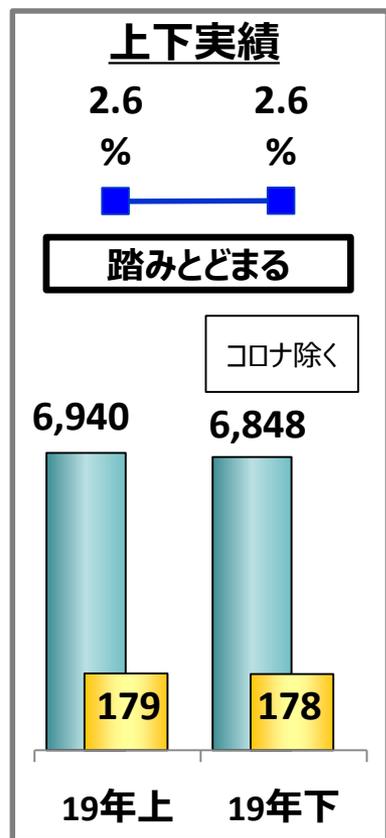
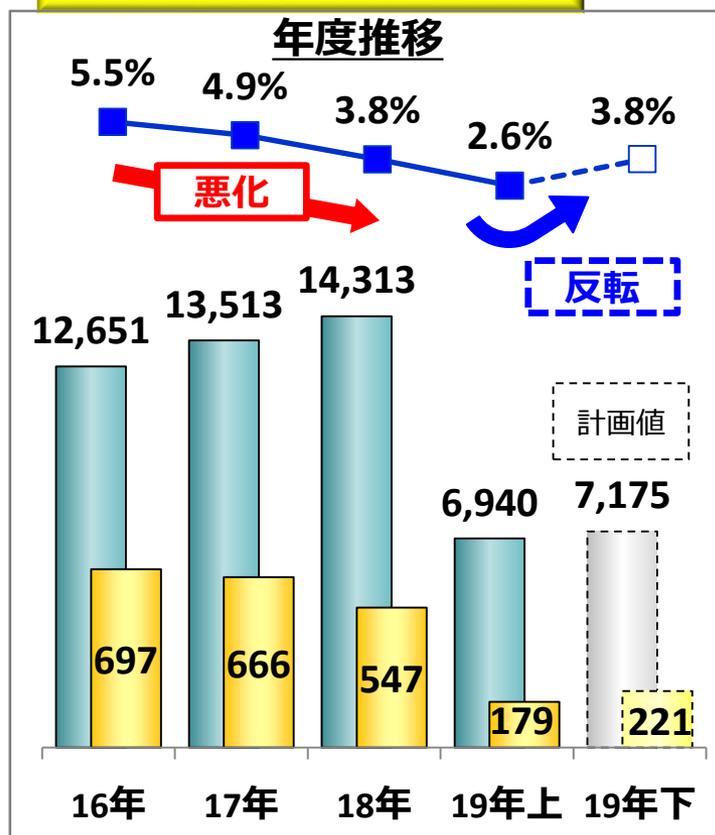


19/3期	為替差	売上減による利益減	コロナ影響	費用増	売価水準ダウン	原価改善	その他	20/3期
-------	-----	-----------	-------	-----	---------	------	-----	-------

1-4) 損益の推移 (経営レート)

- 販売減並びに固定費増などで下期反転に至らず
- 軸受や工メの原価改善等により、4Qから収益体質は改善基調へ

経営レート：95円/\$ 110円/€



1-5) 法人所在地別業績

全地域で売上が落ち込み減収、減益

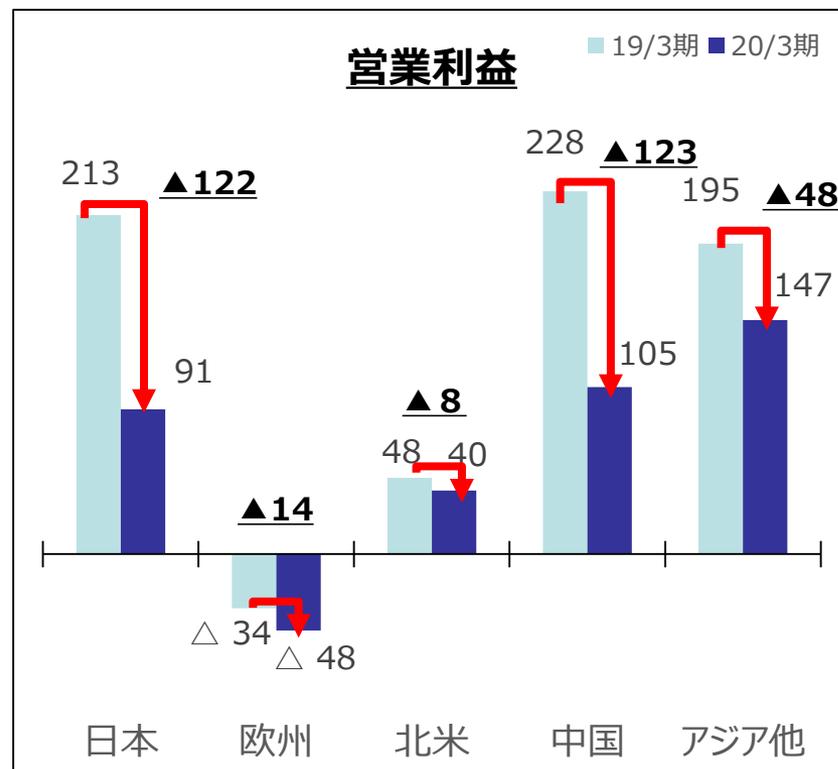
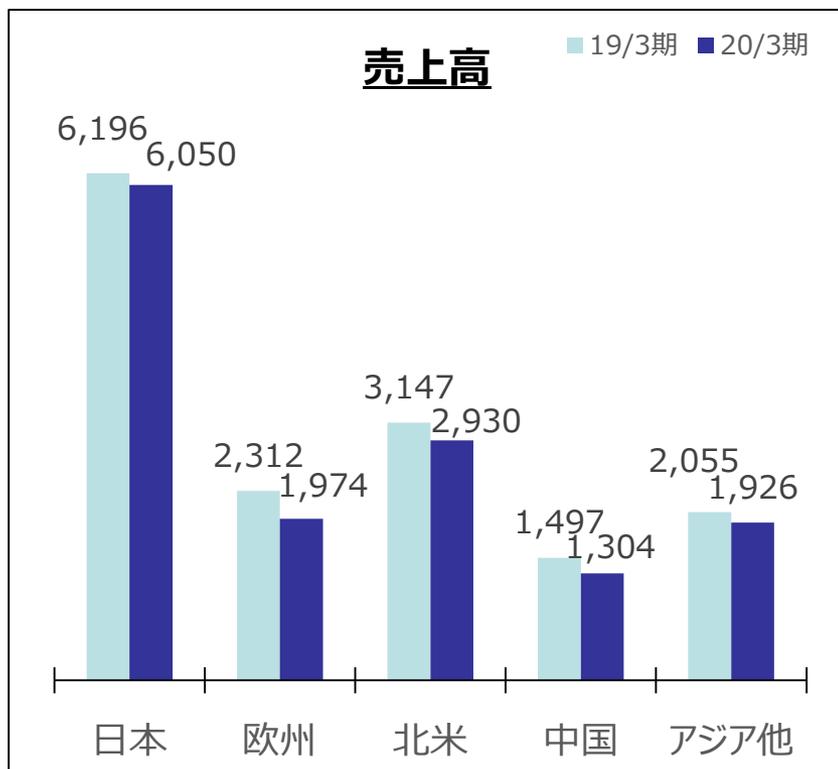
物量減以外の主な減益要因は以下の通り

日本：研究開発・基盤構築費用増等

欧州：ラックアシストEPSの企画採算未達等

中国：EPSに係る売価ダウン等

(億円)

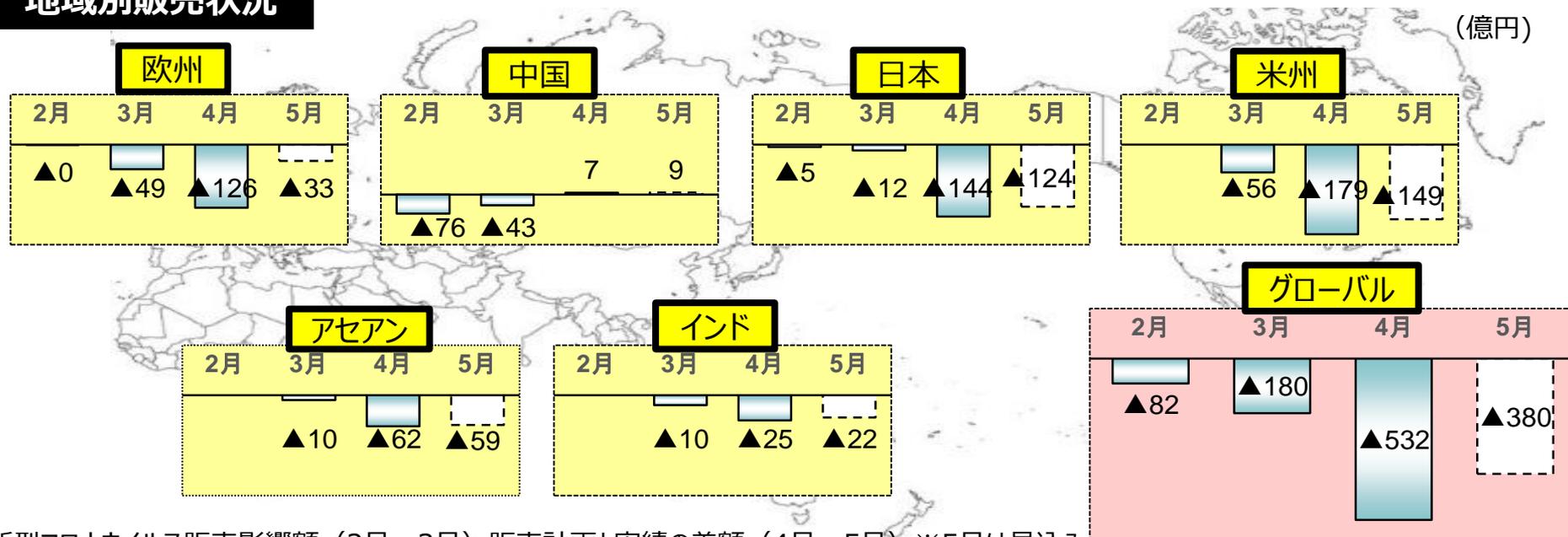


1-6) 新型コロナウイルスによる販売影響額

自動車向け中心に販売へのマイナス影響がグローバルで急速に拡大

- 自動車** : 顧客稼働停止により日欧米で大幅販売減、欧州では再開の動き、中国は顧客稼働体制はほぼ回復も先行き需要の見通しが不透明
- 軸受** : 産機OEは販売減であるが自動車より影響は軽微、市販は全体に買い控え傾向あり
- 工作機械** : 立ち合い/据え付けの制約や設備投資見直しも想定され、先行き販売減リスク

地域別販売状況



新型コロナウイルス販売影響額 (2月~3月) 販売計画と実績の差額 (4月~5月) ※5月は見込み

流動性確保とコミットメントライン設定により月商3ヶ月弱の資金枠を手当済

1. 2020年 3月期 業績

2. 特記事項

2-1. 特別損失

2-2. 2020年度の活動（構造改革）

3. 事業別の状況

3-1. ステアリング事業

3-2. 駆動事業

3-3. 軸受事業

3-4. 工作機械・メカトロ事業

3-5. 新規事業

2-1) 特別損失の計上

- ・ 欧州は、製品切替ロス・研究開発費等の固定費増により業績低迷
会計基準に基づき減損損失を計上
- ・ 北米は、生産能力過剰による固定費負担増で収益力が低下して
いたため、グローバルで生産拠点を最適化し、再編コストが発生

特別損失計上額

1. 減損損失 **157億円**

(うち欧州拠点合計) (132億円)

2. 北米再編関係費用 **58億円**

以上合計 **215億円**

◆北米軸受再編 ~ オレンジバーグ生産停止

	TRB	ローラー
四国(香川)	●	
ワシントン	●	
オレンジバーグ	○	○
ダロネガ		●

◆北米STG再編~テキサス閉鎖

	電動	油圧
ボノア	●	●
テキサス		○
メキシコ	●	

体質強化のため、聖域なき構造改革（選択と集中）を断行する

※ 次ページ参照

2-2) 「構造改革 (選択と集中) 」に向けた活動

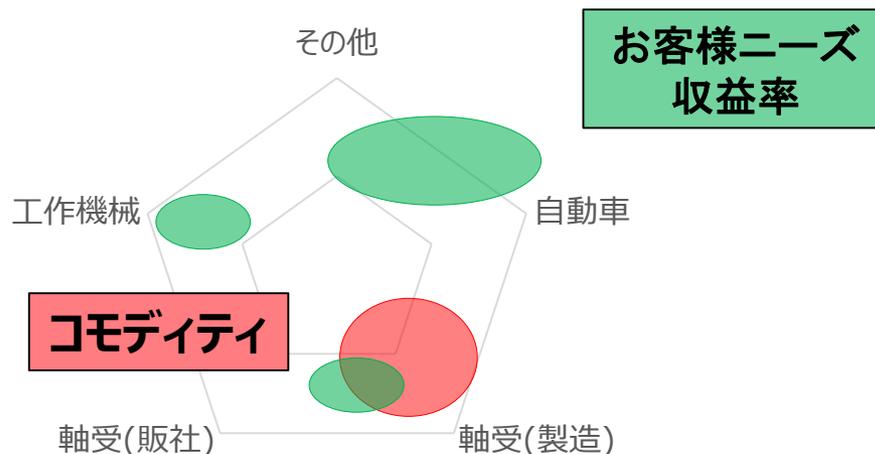
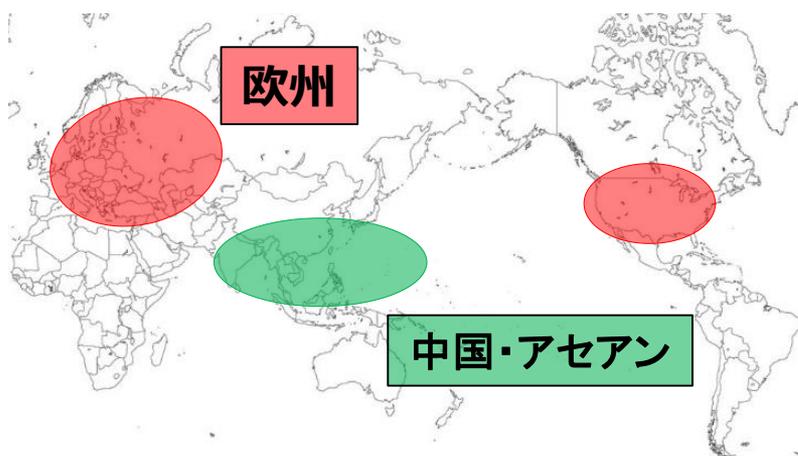
徹底的な「お客様目線」に立ち戻り、『構造改革』をやり切ることで
企業価値を向上させ、継続的/持続的な成長につなげる

構造改革 (選択と集中) の概要

- お客様のニーズを再確認 (競合他社との差別化) … **「マーケットイン」思想**への変革
- **「資本コスト」を意識**し『構造改革 (選択と集中) 』をすべき領域を**「聖域なく」**明確化
- 個々の事業領域ではなく、**「全社目線」**の「ビジネス戦略」や「リソース配賦戦略」を実行
- **「継続的/持続的に成長」**することで、各種ステークホルダーに果実を配賦

リソースシフトのイメージ図

■ 「構造改革」が必要な領域候補 ■ リソースをシフトする領域候補



1. 2020年 3月期 業績

2. 特記事項

2-1. 特別損失

2-2. 2020年度の活動（構造改革）

3. 事業別の状況

3-1. ステアリング事業

3-2. 駆動事業

3-3. 軸受事業

3-4. 工作機械・メカトロ事業

3-5. 新規事業

1)ステアリング事業

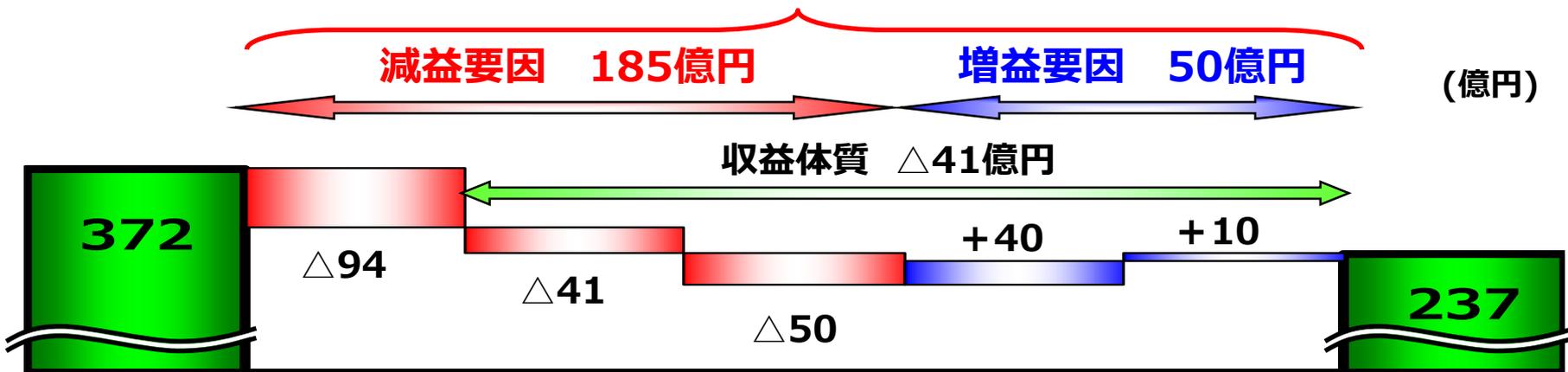
3-1-1) 営業利益の増減分析 (18年度実績 vs 19年度実績)

【2019年度の振返り】

- ① 自動車市場の成長減速/市場競争激化による利益減
- ② ラックアシストへの切替・新領域に向けた投資増
- ③ 先進システム開発のための研究開発費増

営業利益 135億円の減益

経営レート：95円/\$ 110円/€



19/3期	売上	費用	売上	原	そ	20/3期
	減					
	による		価	改	他	
	減		水	善		
			準			

3-1-2) 足元の取組み

市場/環境の変化に負けない強靱な体質づくり
～ラックアシストの経験に基づく改善～

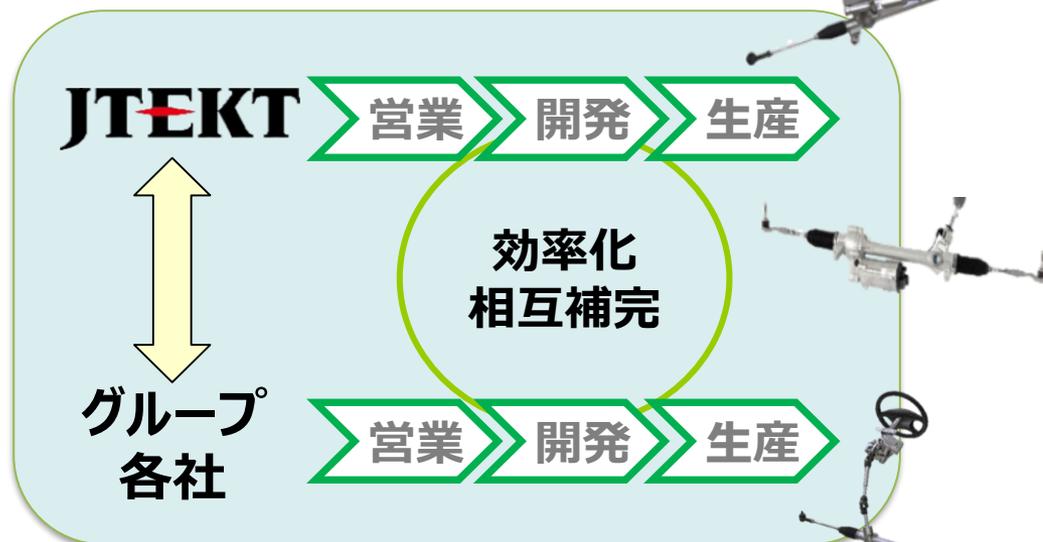
① コスト削減

- 直材含めた原価改善
～機能の壁を越えて連携・改善～
～各製品分科会での原価低減～
- 無人化/省人化の推進
～かしこい自動化 からくり活用～

② プロジェクト管理

- プロジェクトマネージャー制の導入
～企画段階から量産まで
プロジェクトを一気通貫で管理
することによりサービスの質向上と
採算向上を図る～

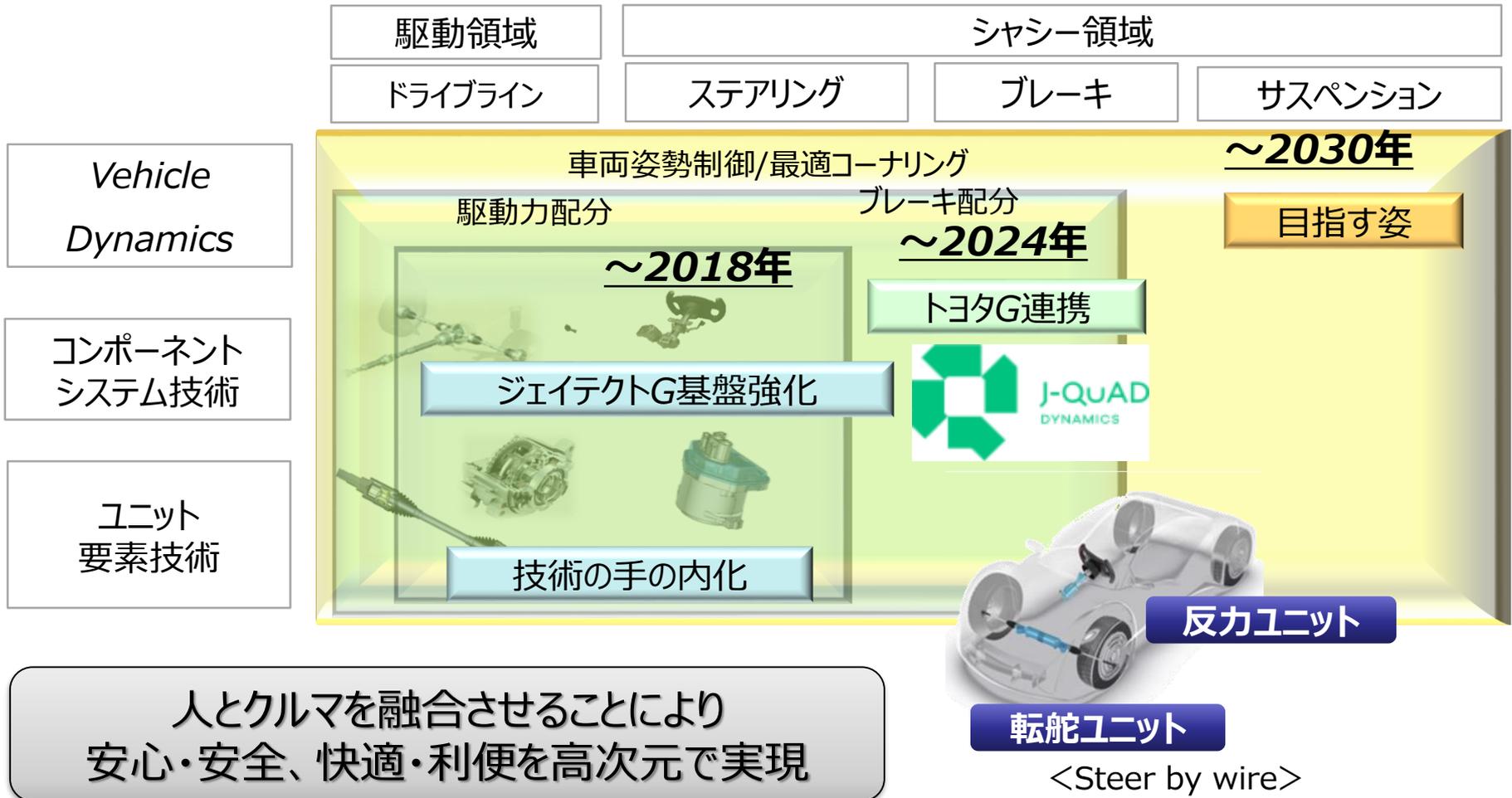
③ 最適な事業体制の構築



No.1ステアリングシステムサプライヤーとして更なる競争力向上/利益確保を実現

3-1-3) 将来に向けた取組み①

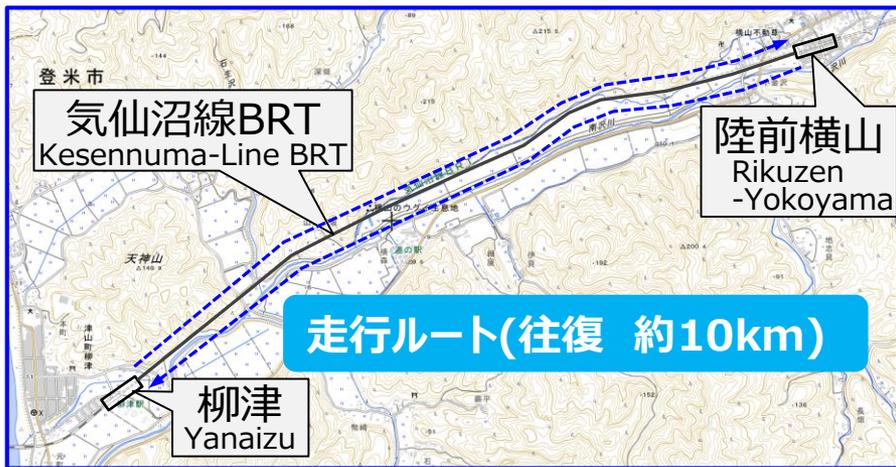
競争力の強化に加え、商品(モノ)から 価値(コト)を
提供できる事業へと飛躍する



3-1-4) 将来に向けた取り組み②

<自動運転の実現に向けた取り組み> ~気仙沼線*BRT 自動運転バス実証実験~

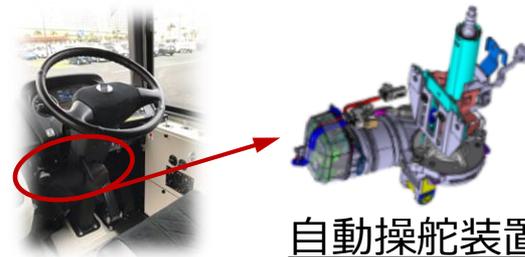
JR東日本(東日本旅客鉄道株式会社)様の自動運転バス実証実験に参画 *BRT: Bus Rapid Transit(バス高速輸送システム)



出典元: 国土地理院地図

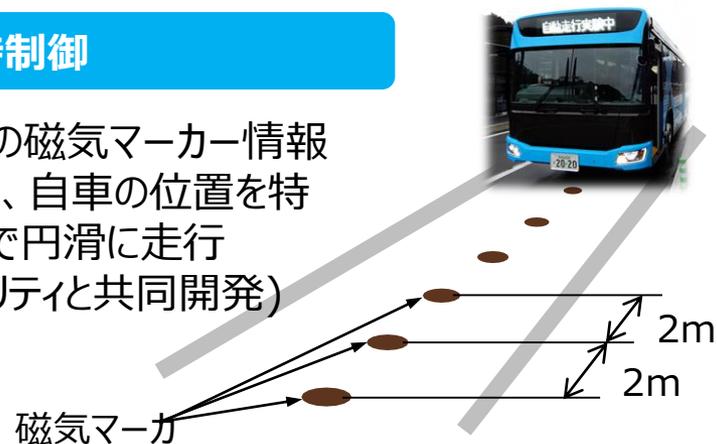
実証実験項目

- ハンドル、ブレーキ、アクセルの自動制御
- 速度上限(60km/h)での車線維持制御
- トンネル内走行、狭路走行(3.4m)
- 信号連携制御(交互通行区間)、障害物検知
- 正着制御(駅プラットフォーム)



車線維持制御

専用道上の磁気マーカー情報を読み取り、自車の位置を特定することで円滑に走行(先進モビリティと共同開発)

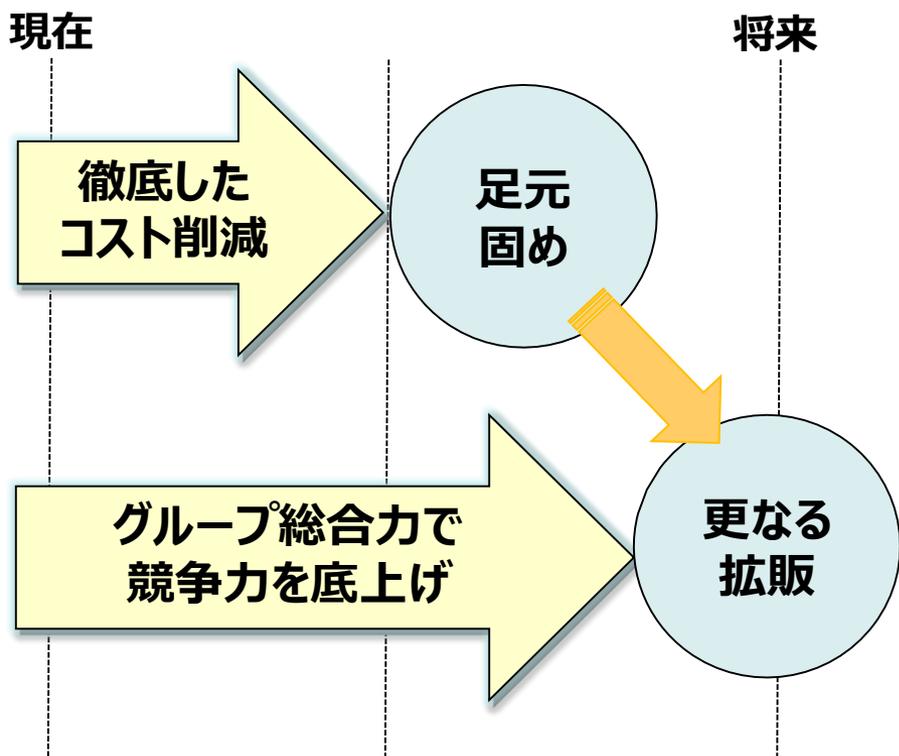


2) 駆動事業

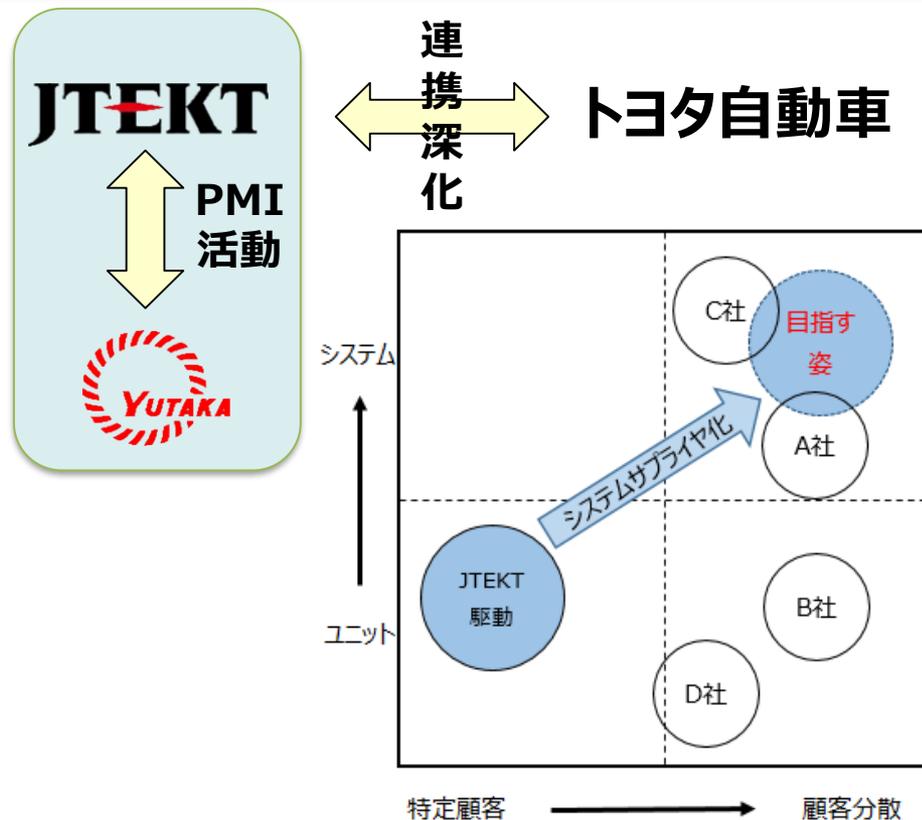
3-2-2) 2020年度の取り組み

徹底したコスト削減、グループ連携強化による競争力強化

競争力強化



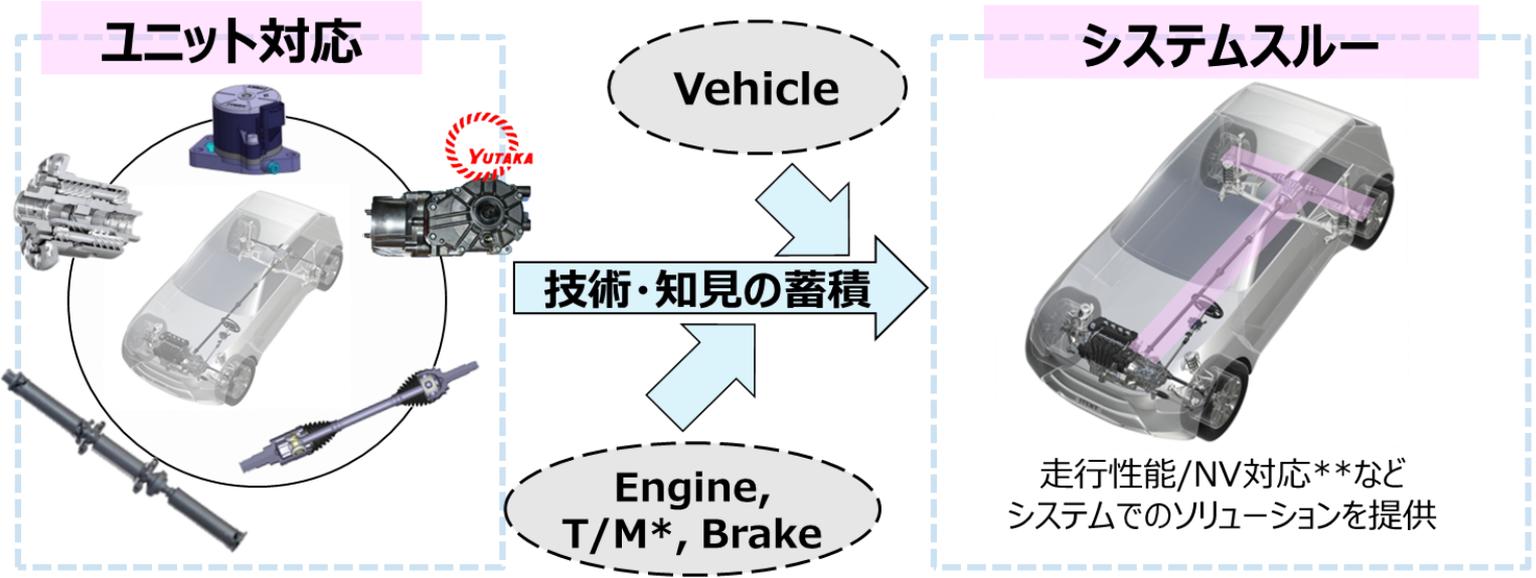
グループ総合力で競争力を底上げ



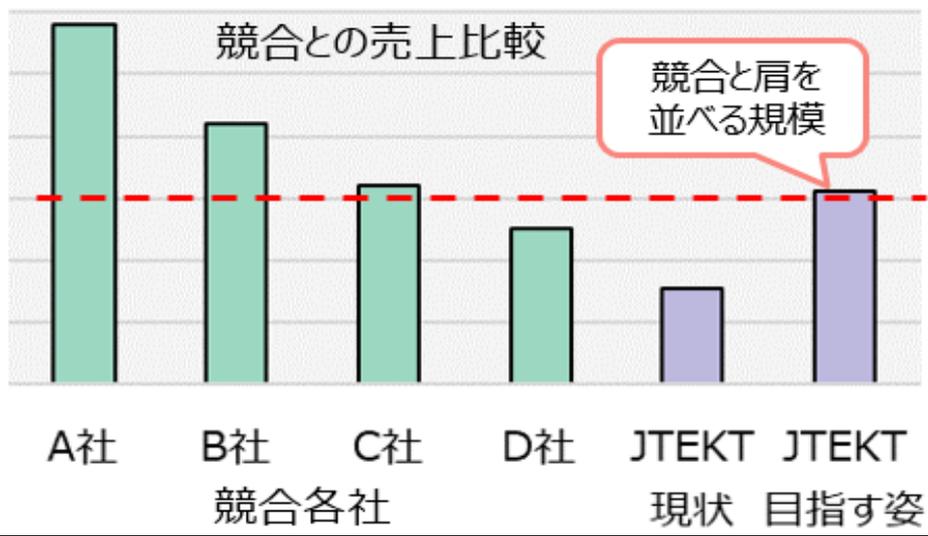
グループ連携を深化させ、ドライブライン事業を強化
⇒システムサプライヤへの飛躍に向けた取組推進

3-2-3) 中長期の取り組み

ドライブラインシステムサプライヤーへの飛躍に向けた事業強化



*T/M : トランスミッション、**NV : Noise/Vibration



車両との連携含めたシステムトータルでの最適提案により、自動車の安心・安全・快適に向けたソリューションを提供し、拡販を実現する。

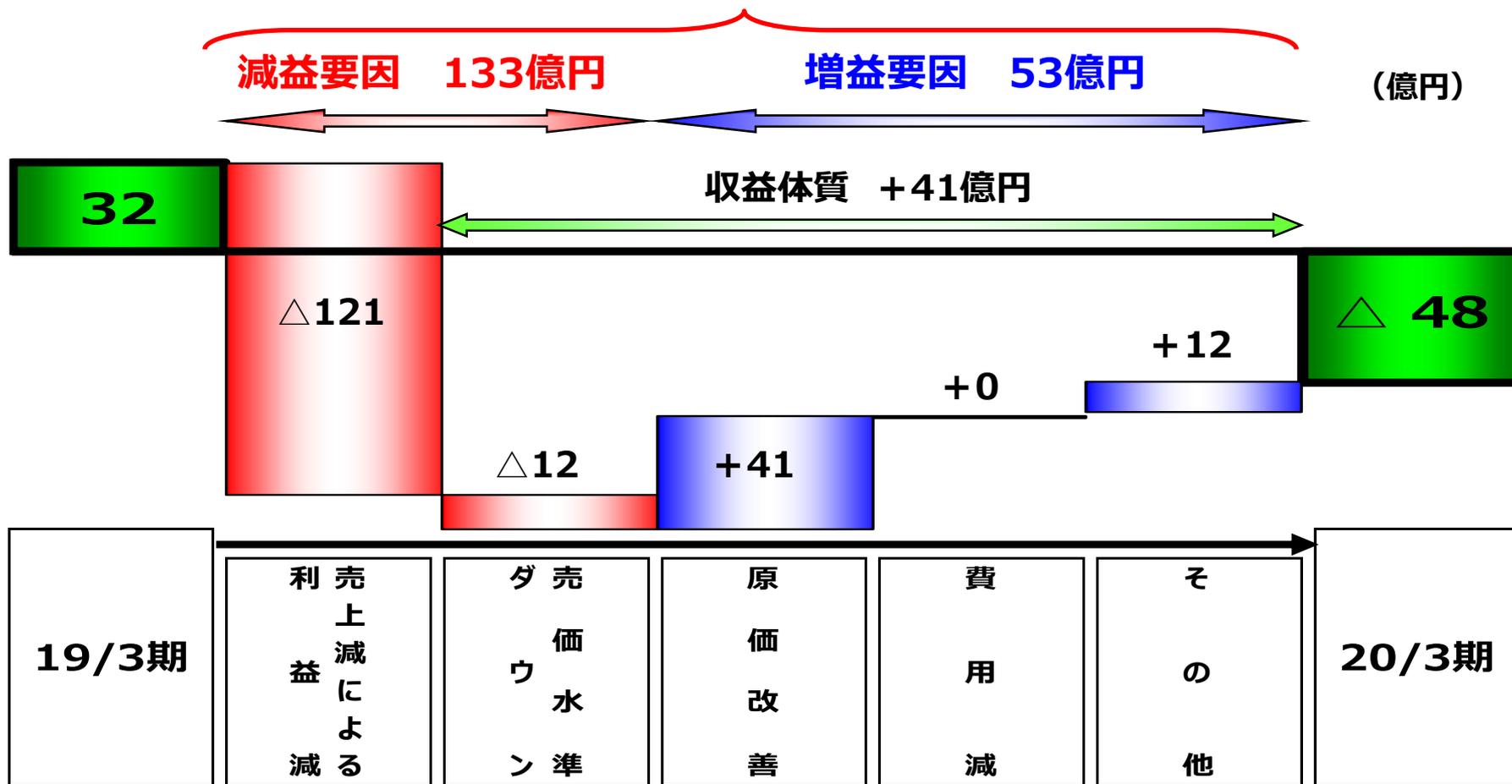
3)軸受事業

3-3-1) 営業利益の増減分析 (18年度実績 vs 19年度実績)

需要減による売上減を原価改善活動と構造改革でカバー出来ず
(特に日本、北米、欧州で大きく減収)

営業利益 80億円の減益

経営レート：95円/\$ 110円/€



3-3-2) 主な構造改革

		~2017年度	2018年度	2019年度	2020年度~
国内		<p>国分工場再建 戦略的な産機用軸受の強化、選択と集中（リソース適正配置） ⇒ 半導体・ロボット・鉄鋼 他 高付加価値品の強化</p>			
		<p>シール事業再建(中国 他拠点移管)</p>			
海外	北米	<p>TRB 北米鍛造拠点、 オレンジバーグ工場移管集約</p>			
	欧州	<p>欧州生産拠点再編 TRB（英→ルーマニアへ集約） NRB（仏、スペイン閉鎖）</p>		<p>BREXIT対応 HUB 大陸側での新拠点 （英+ルーマニア）</p>	
モノづくり 改革		<p>IoE、自動化/無人化推進</p>			
		<p>原価低減活動 生産性向上（可動/直行/やり終い）</p>		<p>生技革新ライン導入 （TRB・SBB・HUB）</p>	

3-3-3) 2030年に向けたVISION

2030年の目指す姿：Koyoを世界のTOPブランドへ

2020年

2022年

2024年

2030年

コモディティ化に勝つ

コスト競争力を磨き上げる

生産性改善 上げる→寄せる→使う

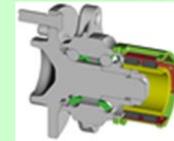
生産技術革新 素形材改革、高速化、無人化

徹底した原価低減活動と
生技革新

TOP
Brand

〔新商品／新領域〕

自動車:電動化/環境 貢献



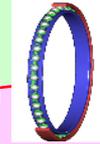
センシング HUB



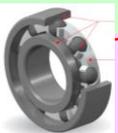
電動ブレーキ用
ボールねじ

産機:成長市場で存在感
ニッチトップを目指す

ロボット
減速機用
軸受

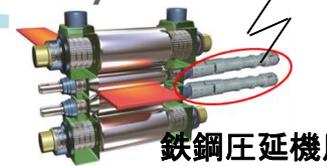


半導体用
セラミック軸受



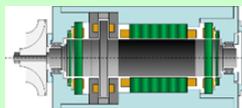
〔コトビジネス〕

LCCでうれしさ
Life Cycle Cost



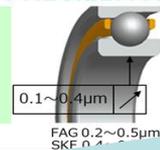
鉄鋼圧延機用
駆動軸履歴
管理システム

コモディティから脱却



磁気軸受

超高精度軸受
プレシレンス®
「PRECILENCE」



0.1~0.4μm
FAG 0.2~0.5μm
SKF 0.4

他社ベンチマークと身の丈を
考えリソース集中

NO.1 & Only One

—よりよい未来に向かって—

GROUP
VISION

「価値づくり」

「モノづくり」

「人づくり」

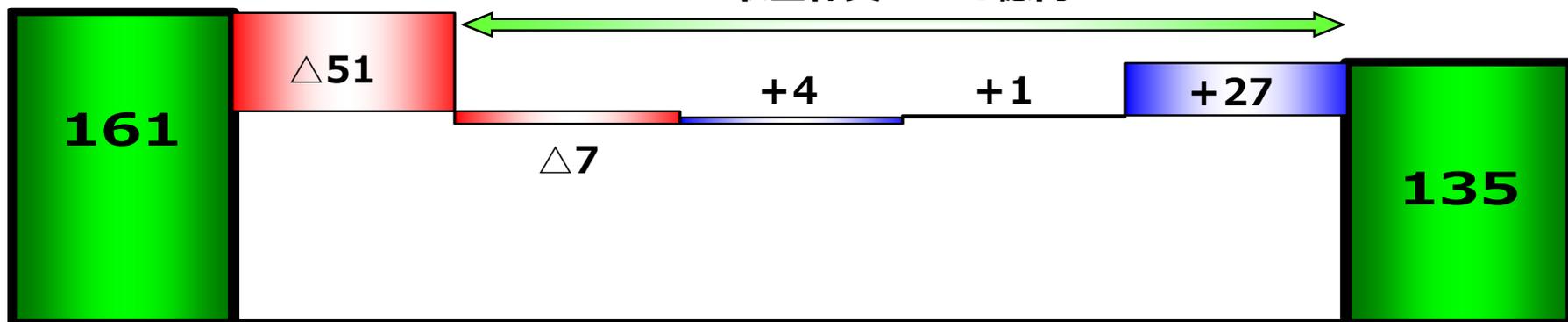
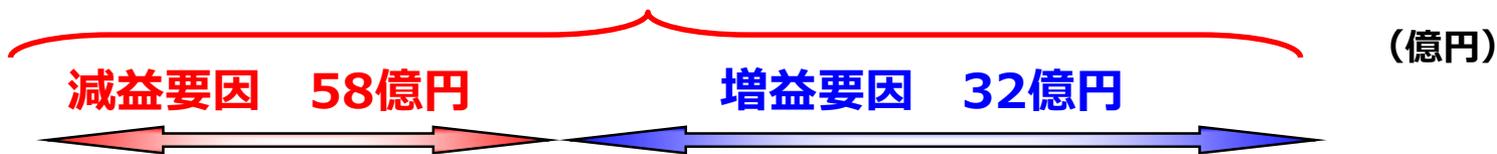
売上高

4) 工作機械・メカトロ事業

3-4-1) 営業利益の増減分析 (18年度実績 vs 19年度実績)

工作機械の市況の減速、米中貿易摩擦による関税の影響、半導体需要減少等の大幅な悪化要因を、売価/原価改善で対策するも減益

営業利益 26億円の減少



19/3期	売上減による	その他	費用減	売価水準	原価改善	20/3期
	利益減					

3-4-2) 足元の取り組み

- 顧客ニーズを的確に捉えてタイムリーに製品を市場投入
- 生産リードタイムにこだわったモノづくり改革

ニーズに対し、拡販スピードアップ

スピンドル



高精度

ピン、ロール

超硬工具



難削材



工程集約

サポート強化で、バリューアップ

ライフサイクル

パッケージ提案

中古機

提案

販売

TOYODAにして良かった!

トレーニング
スクール

メンテナンス

品質・生産性向上

刈谷工場モノづくり改革



配膳・運搬

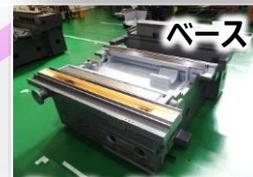
モノの流れの
整流化



装置

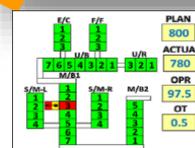


サブ組



ベース

ジャストインタイム供給



IoT見える化・改善

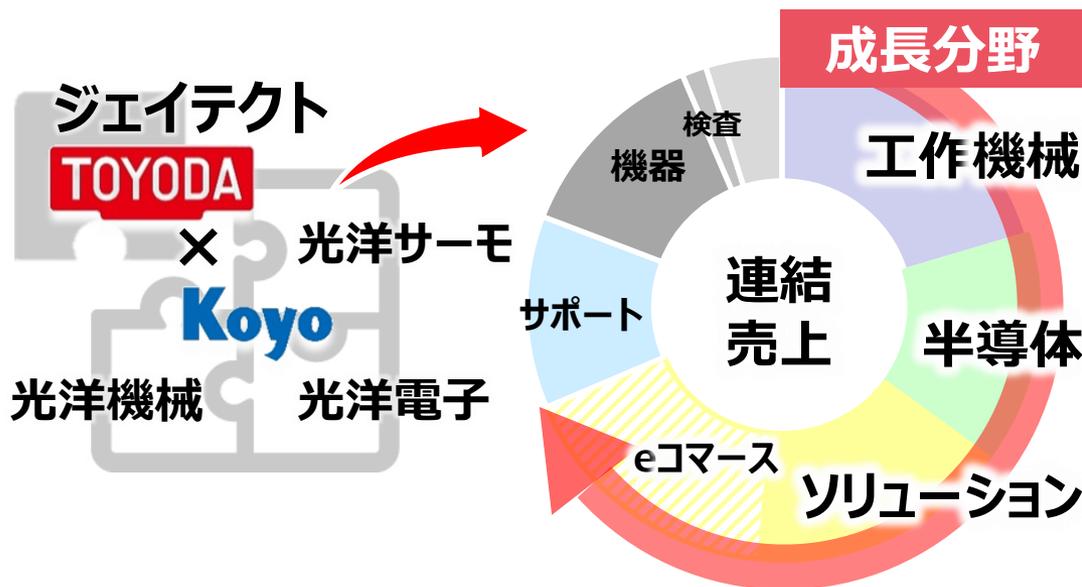


総組



3-4-3) エ・メ事業の成長に向けた戦略

ジェイテクトグループ連携を強化し、成長分野へシフト



CASE、5Gの進展における
新たな価値づくり

モーターシャフト



EVユニット



低トルク、静粛

労働人口減少に対応した
設備と人の成長ソリューションの提供



E/C	F/F	PLAN
1	1	800
2	2	ACTUAL
3	2	780
U/R	U/R	OPR
7	3	97.5
6	2	OT
5	1	0.5
M/R1	M/R2	
S/M-L	S/M-R	
1	1	
2	2	
3	3	
4	4	
5	5	
6	6	
7	7	

工場の生産性UP
人の能力UP
匠の自動化

電池製作ロール



超高精度

SiCウェハー



微細、均質

5)新規事業

3-5-1) 新規事業 (製造業クラウドマッチングサービス)

- ・モノづくり産業ネットワーク再構築に貢献・加速すべく、
ファクトリーエージェント® 法人化
- ・強みのモノづくりノウハウ・コネクションを活用し、加工領域拡張と独自加工技術を連携

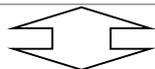
社会課題 (顧客ニーズ)

◇モノづくりを支えてきた中小規模製造業の減退

- ・人手/後継者不足
- ・新規顧客開拓低迷
- ・工場稼働率低迷/廃業
- ・コロナショック

◇新商品開発の国際競争力低下

- ・新たなプレーヤー台頭、試作スピード



差別化ポイント (当社シーズ)

◇モノづくり企業としての信用/信頼性

- ・豊富な金属加工・生産管理ノウハウ
- ・顧客ネットワーク、調達サプライチェーン
- ・IoTネットワーク、リース事業との連携
- ・広範囲なトヨタグループネットワーク

ファクトリーエージェント事業の法人化 ('20/4)

- 市場での実証を開始 ('19/3末) して、約1年で取引額10倍、市場受容性と将来成長性を確認
- ITサービスに適した仕組みと管理にて、開発スピード加速はかる



独自Webネットワークとアルゴリズムでマッチング

ベンチャー、大学、研究機関、中小企業
[試作/スポット/量産部品]

中小企業、町工場地域ネットワーク
[独自・特殊加工技術]

+

大企業からの大口試作依頼

+

大企業を持つ高度加工技術



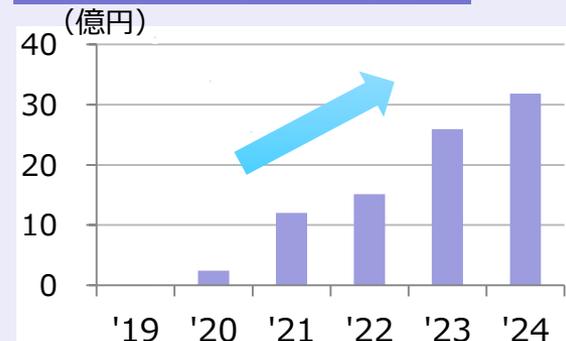
- 当社シーズの更なる活用にて、事業領域の拡大・拡張を強化
加工領域 (切削) の拡大、新サービスの追加

次世代・成長分野へのビジネス拡大

- ・自動車分野での採用決定
- ・PR活動・メディア掲載で認知度アップ
- ▶ 業界を超えた拡販活動を加速



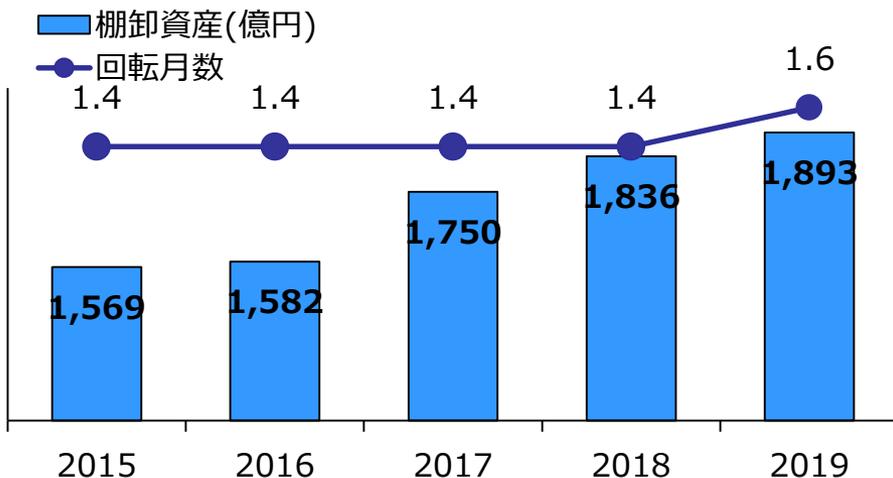
売上予測 (セル単体)



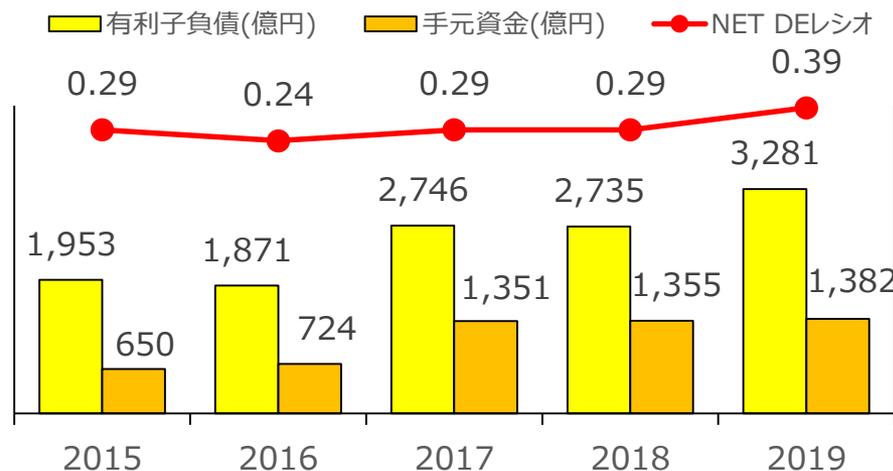
参考資料

(参考) 財務の状況

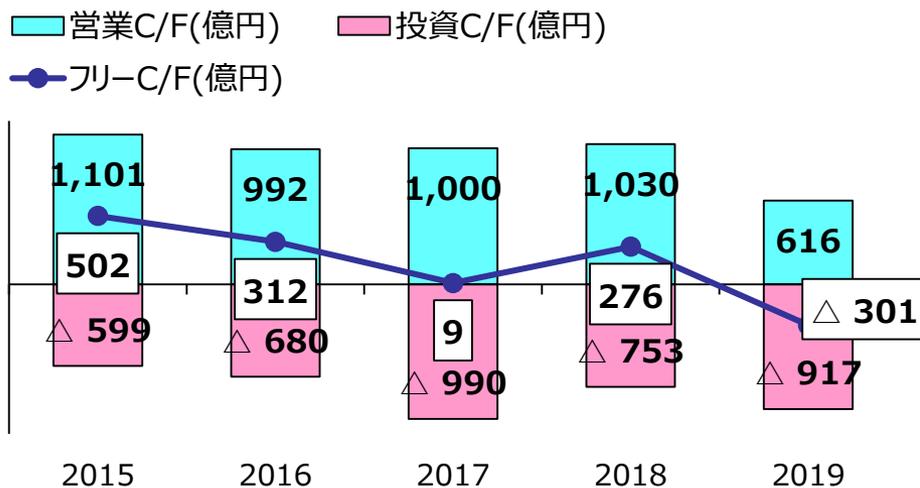
たな卸資産



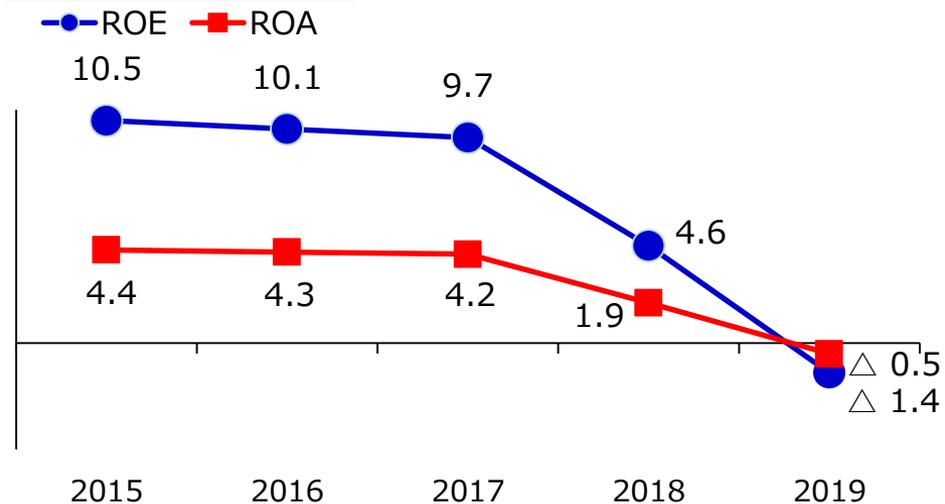
有利子負債・手元資金



キャッシュフロー

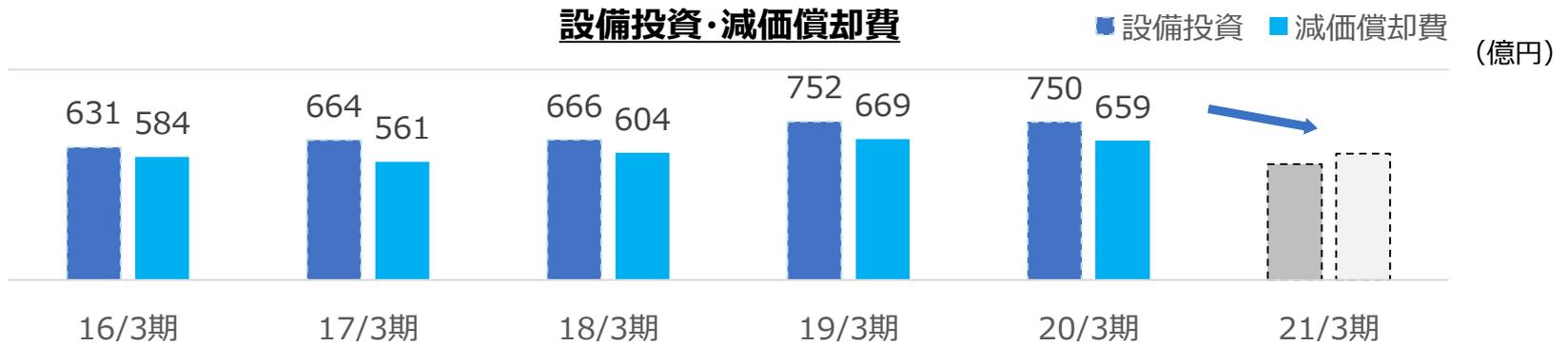


ROE・ROA

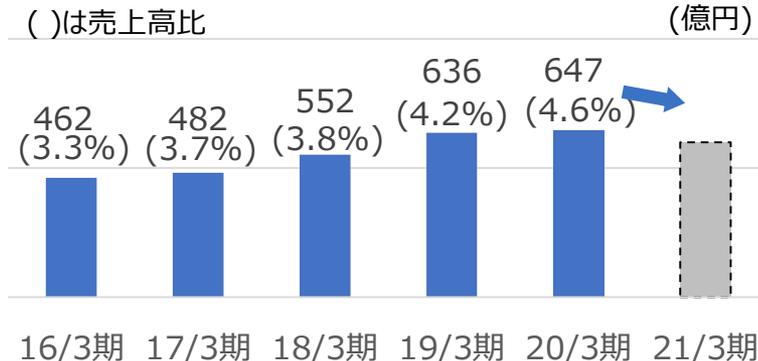


- CASE対応、事業基盤構築のために戦略的に固定費を投入
 基盤構築費用としてIT関連投資を行ってきた結果、今般の新型コロナウイルス禍でスムーズにテレワークへ切替えることができた
- 投資原単位を圧縮するとともに、確実に効果の刈り取りを行う

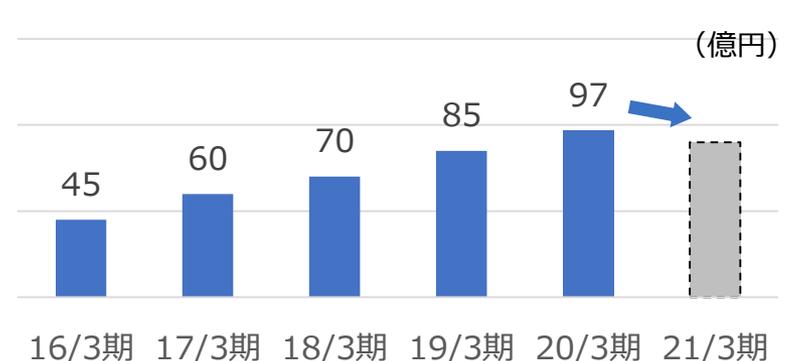
設備投資・減価償却費



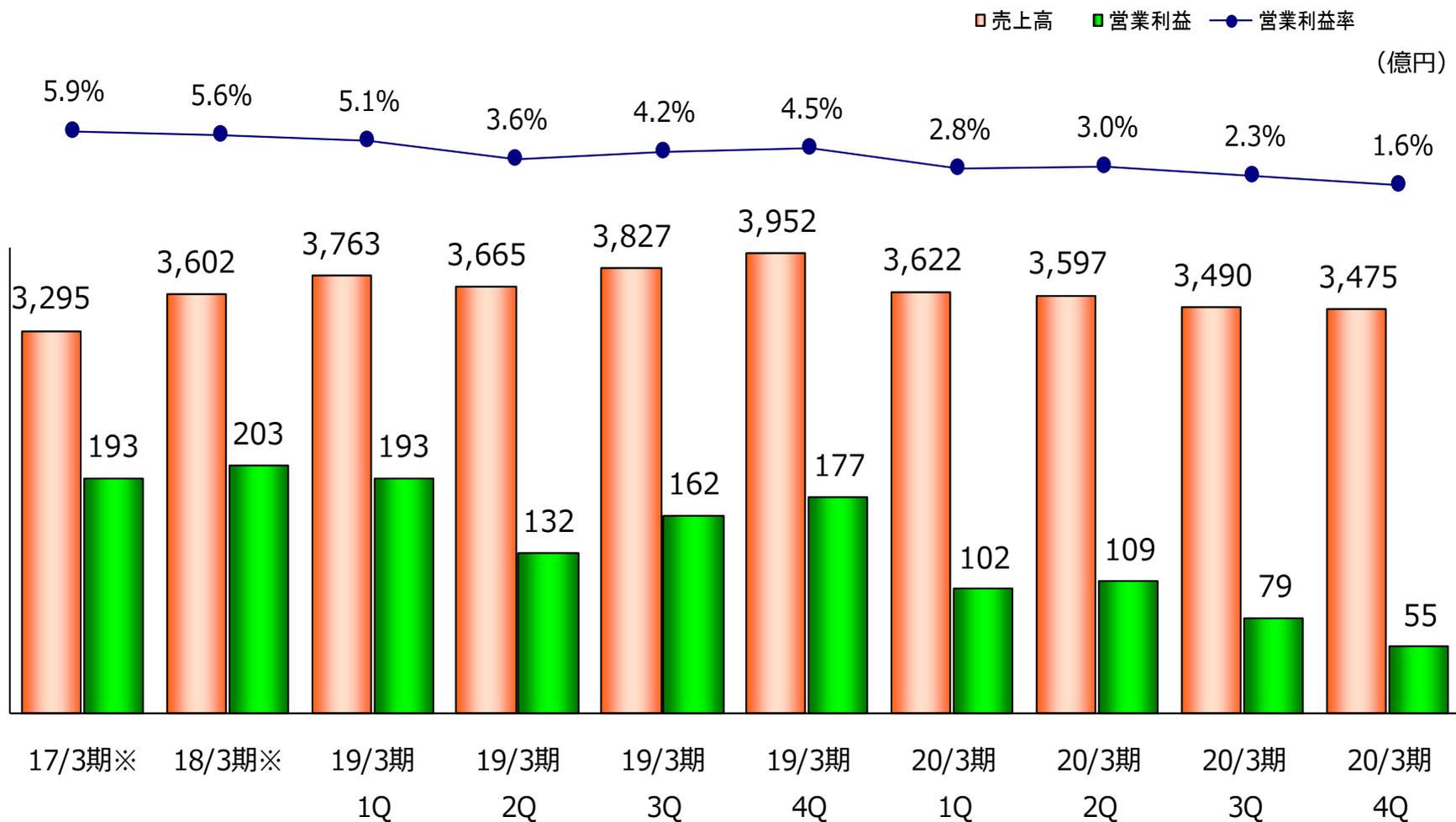
研究開発費



基盤構築費用



(参考) 四半期業績推移



USD	108円	111円	109円	111円	113円	110円	110円	107円	109円	109円
EUR	119円	130円	130円	130円	129円	125円	123円	119円	120円	120円

※ 17/3期、18/3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) 事業別業績【機械器具部品】

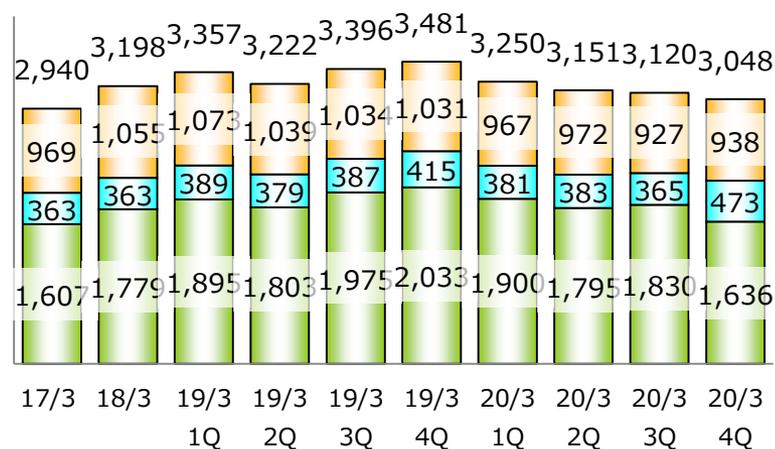
(億円)

機械器具部品		19/3期	20/3期	増減額	増減率
ステアリング	売上高	7,707	7,161	△ 545	△ 7.1%
駆動	売上高	1,572	1,603	+ 31	+ 2.0%
軸受	売上高	4,178	3,805	△ 372	△ 8.9%
【合計】	売上高	13,458	12,570	△ 887	△ 6.6%
	営業利益	490	217	△ 273	△ 55.6%
	利益率	3.6%	1.7%		

※「消去」は省略しております。

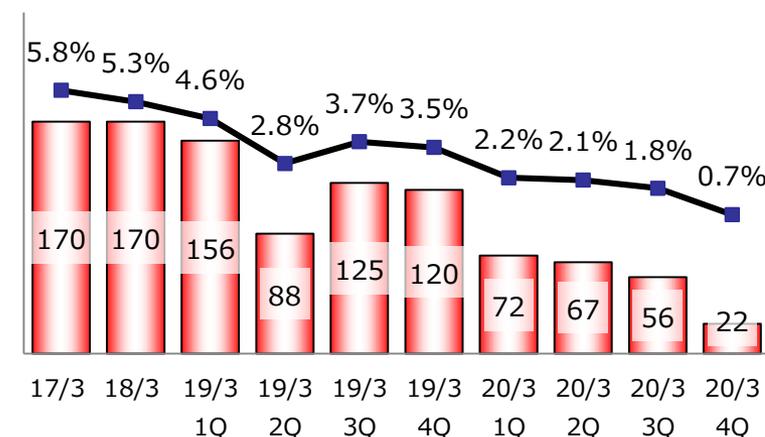
売上高四半期推移 □ステアリング □駆動 □軸受

(億円)



営業利益四半期推移 ■営業利益 ■営業利益率

(億円)

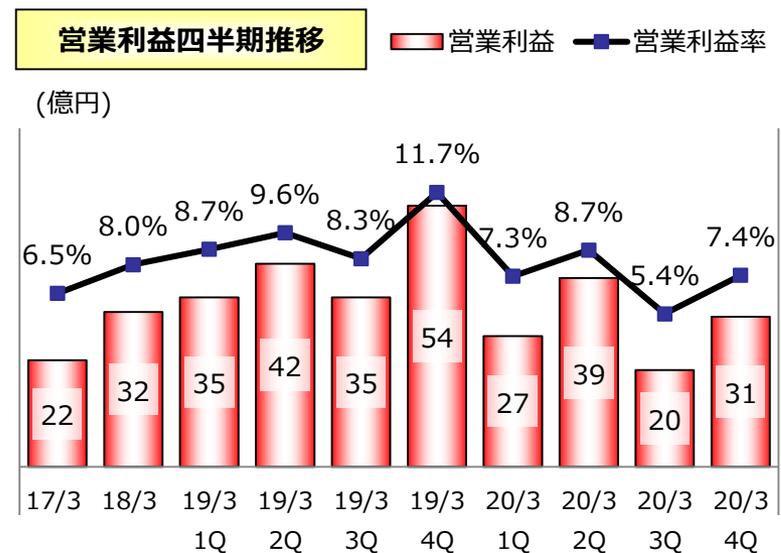
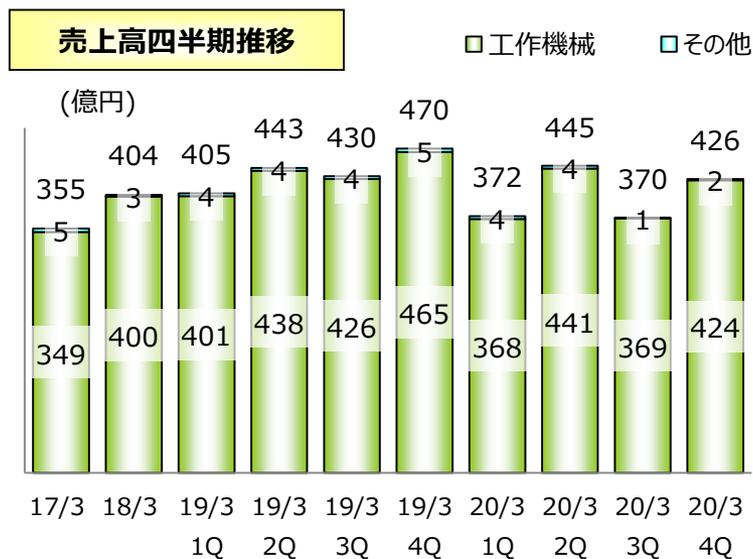


(参考) 事業別業績【工作機械 他】

(億円)

工 作 機 械 他		19/3期	20/3期	増 減 額	増 減 率
工 作 機 械	売 上 高	1,731	1,602	△ 128	△ 7.4%
そ の 他	売 上 高	19	12	△ 6	△ 36.2%
【 合 計 】	売 上 高	1,750	1,614	△ 135	△ 7.8%
	営 業 利 益	168	118	△ 50	△ 29.8%
	利 益 率	9.6%	7.3%		

※「消去」は省略しております。



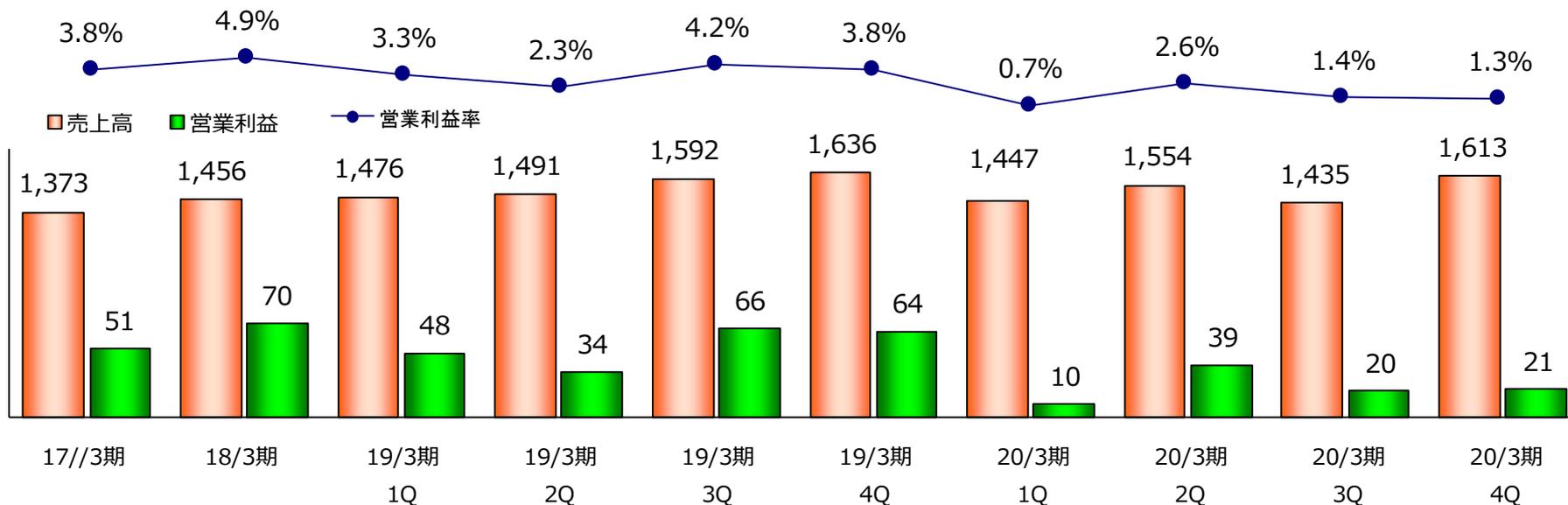
(参考) 法人所在地別業績【日本】

(億円)

日 本	19/3期	20/3期	増 減 額	増 減 率
売 上 高	6,196	6,050	△ 145	△ 2.4%
営 業 利 益	213	91	△ 121	△ 57.0%
利 益 率	3.4%	1.5%		

四半期推移

(億円)



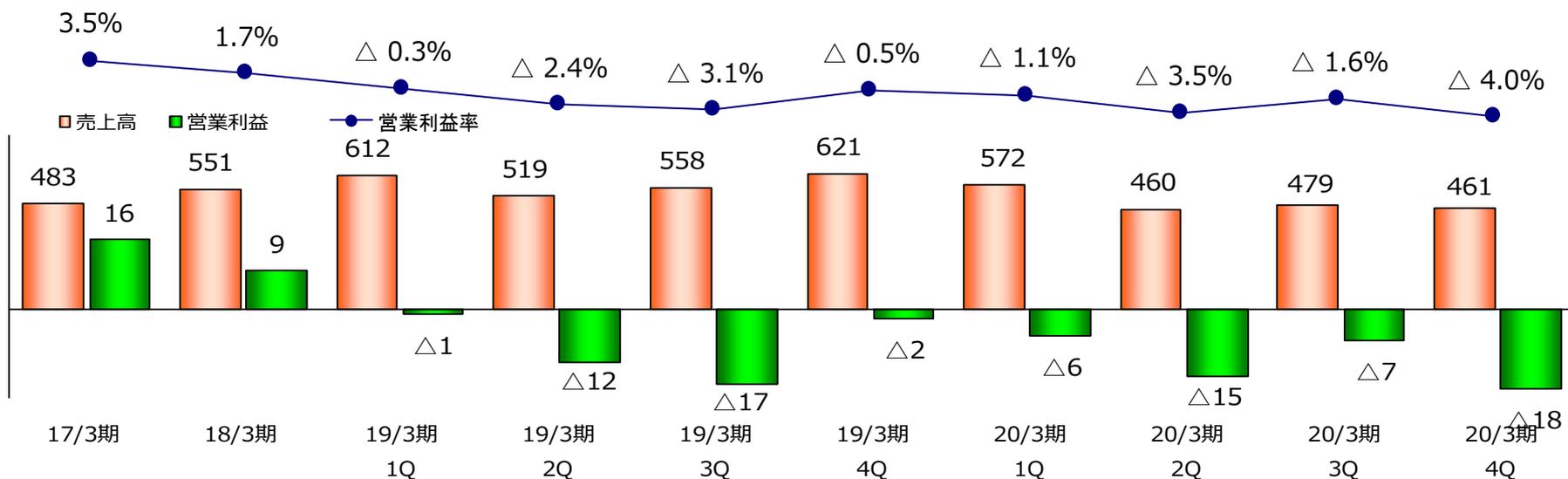
(参考) 法人所在地別業績【欧州】

(億円)

欧 州	19/3期	20/3期	増 減 額	増 減 率
売 上 高	2,312	1,974	△ 337	△ 14.6%
営 業 利 益	△ 34	△ 48	△ 13	-
利 益 率	△ 1.5%	△ 2.4%		

四半期推移

(億円)



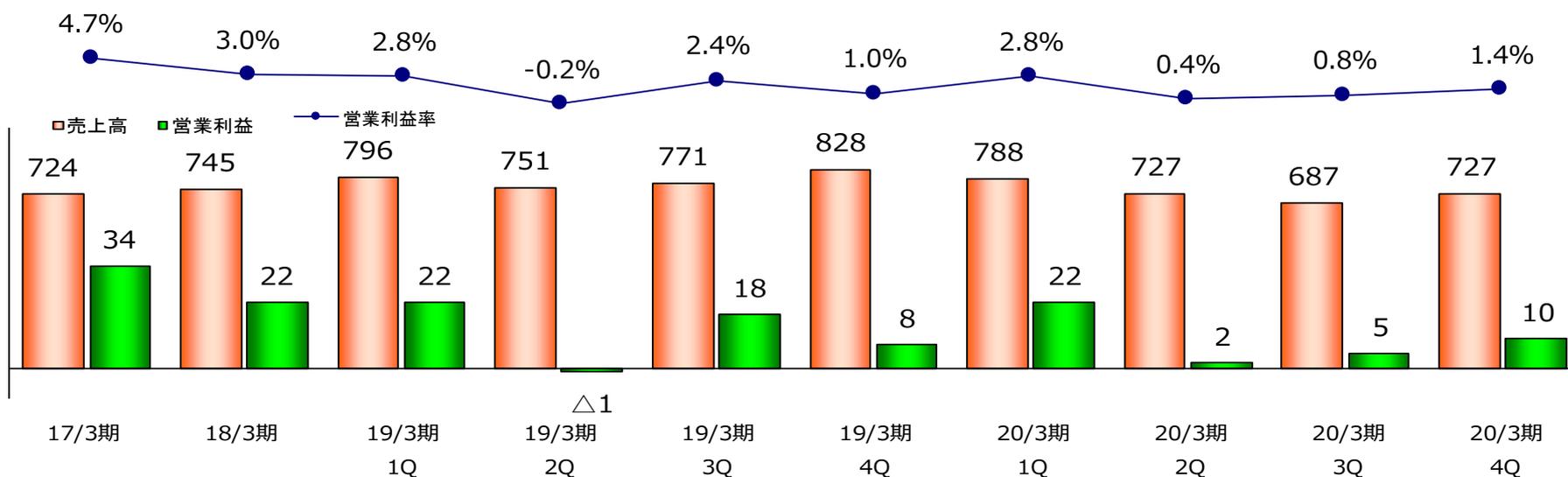
(参考) 法人所在地別業績【北米】

(億円)

北 米	19/3期	20/3期	増 減 額	増 減 率
売 上 高	3,147	2,930	△ 217	△ 6.9%
営 業 利 益	48	40	△ 8	△ 17.5%
利 益 率	1.5%	1.4%		

四半期推移

(億円)



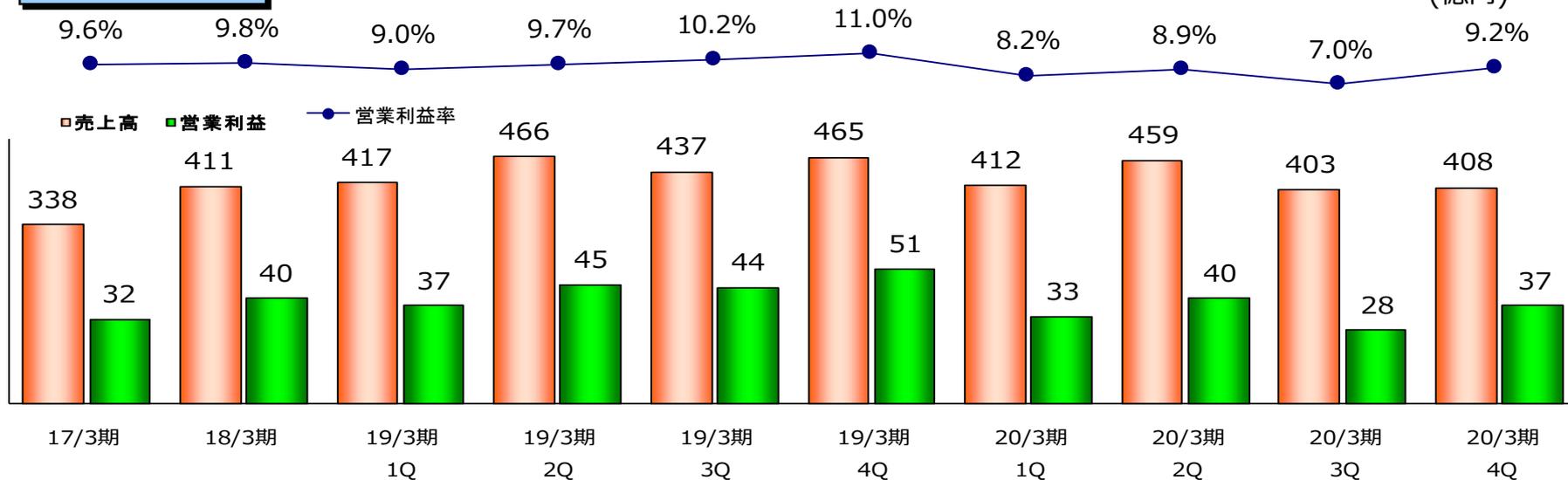
(参考) 法人所在地別業績【豪亜(インド含む)】

(億円)

豪 亜 (インド含む)	19/3期	20/3期	増 減 額	増 減 率
売 上 高	1,786	1,684	△ 102	△ 5.7%
営 業 利 益	178	140	△ 38	△ 21.6%
利 益 率	10.0%	8.3%		

四半期推移

(億円)

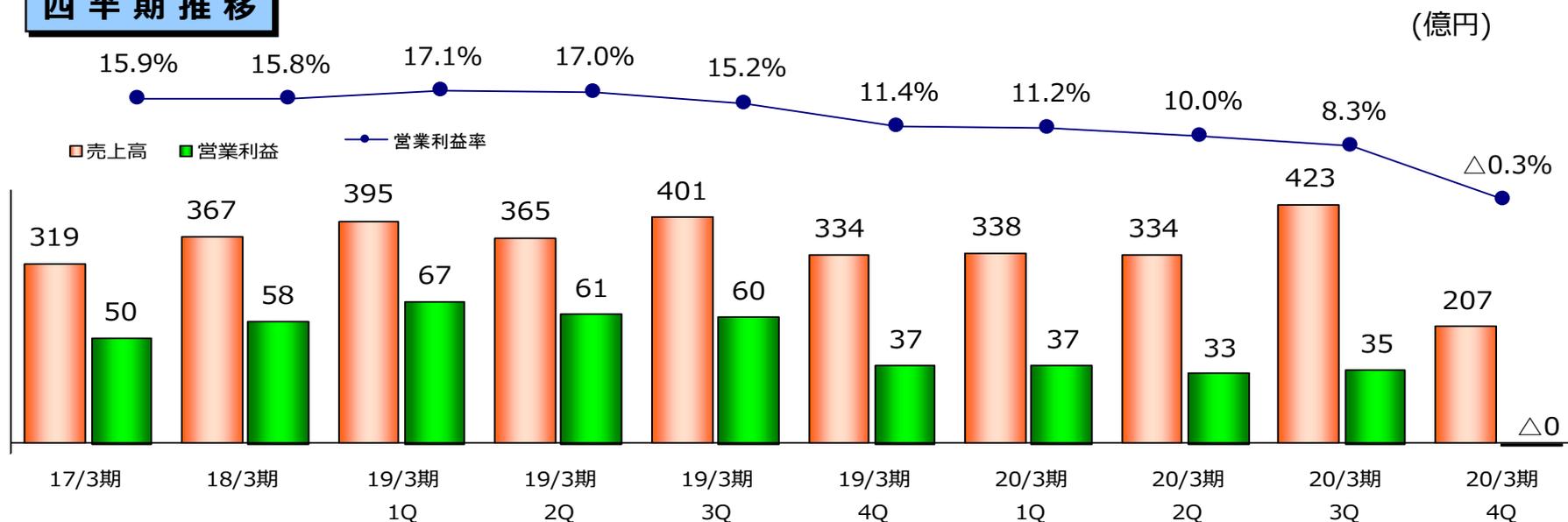


(参考) 法人所在地別業績【中国】

(億円)

中 国	19/3期	20/3期	増 減 額	増 減 率
売 上 高	1,497	1,304	△ 193	△ 12.9%
営 業 利 益	228	105	△ 122	△ 53.6%
利 益 率	15.3%	8.1%		

四半期推移



(参考) 法人所在地別業績【南米 他】

(億円)

南 米 他	19/3期	20/3期	増 減 額	増 減 率
売 上 高	268	242	△ 26	△ 9.9%
営 業 利 益	16	6	△ 9	△ 58.1%
利 益 率	6.2%	2.9%		

四 半 期 推 移

