

2019年 3月期 決算説明会

2019年 5月 16日

株式会社ジェイテクト

1. 2019年 3月期 業績

2. 2020年 3月期 業績予想

3. 中期経営計画の進捗状況

1-1) 連結損益

物量の増・M&Aの効果により増収も、売価水準ダウン・費用増が大きく、減益
BS適正化(※)の影響等もあり、当期純利益は半減

(※)保有資産の総点検及び管理基準統一等で将来の減損リスクを低減する活動

		(億円)				
()は、売上高利益率		18/3期	19/3期	増減額	増減率	BS適正化影響
売上高		14,411	15,208	+ 797	+ 5.5%	-
営業利益	(5.6%)	813	(4.4%) 666	△ 147	△ 18.2%	△ 47 ①
経常利益	(5.7%)	825	(4.6%) 696	△ 129	△ 15.6%	△ 47 ①
親会社株主に帰属する 当期純利益	(3.4%)	496	(1.6%) 246	△ 250	△ 50.4%	△ 168 ②
為替レート (4月～3月)		110.85円/USD 129.70円/EUR	110.91円/USD 128.41円/EUR	0.06円 円安 1.29円 円高		
設備投資額		666	752	+ 85	+ 12.8%	
減価償却費		604	669	+ 64	+ 10.7%	
研究開発費	(3.8%)	552	(4.2%) 636	+ 83	+ 15.2%	
配当金	中間	21円	22円	+ 1円		
	期末	22円	22円	—		

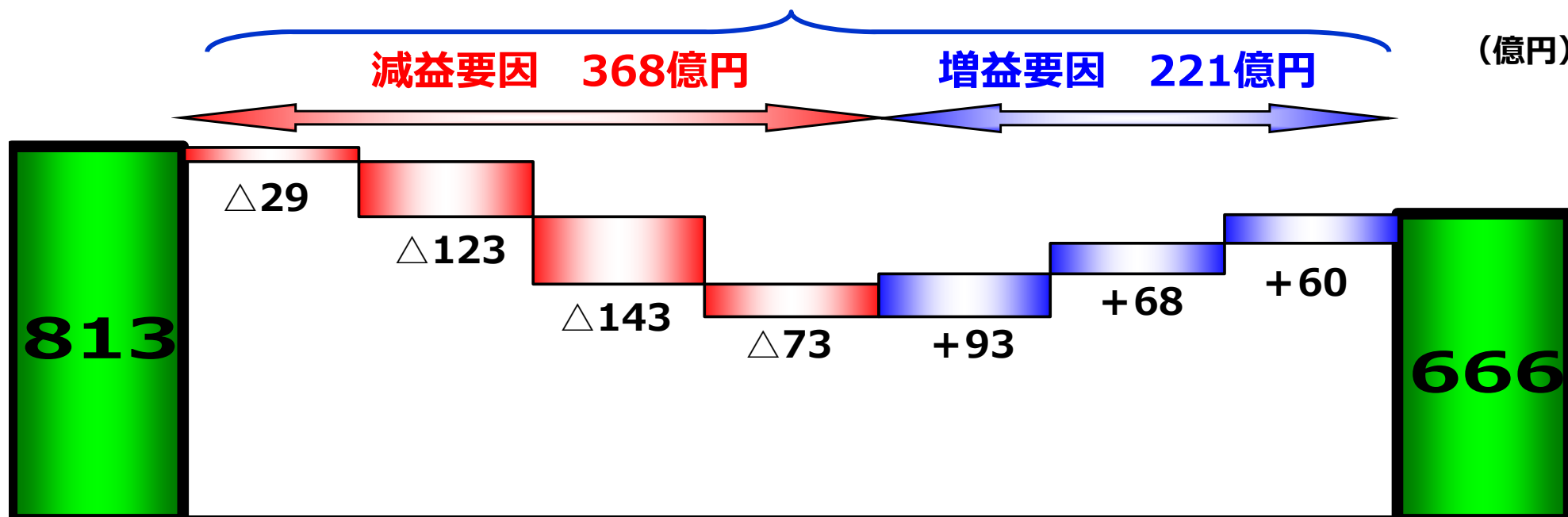
主な内容

- ①たな卸資産評価減
(STG・軸受)
- ②固定資産減損
(軸受子会社)
- ②繰延税金資産取崩
(北米子会社)

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・原価改善でカバーできず、さらにBS適正化等の一時損失により減益

営業利益 147億円の減少



18/3期	為替差	売価水準ダウン	費用増	BS適正化等	実売上増による利益増	原価改善	その他	19/3期
813	△29	△123	△143	△73	+93	+68	+60	666

1-3) 事業別業績

機械器具部品

増収やM&Aの効果があるも、売価水準ダウン・費用増、
BS適正化の影響により大幅減益

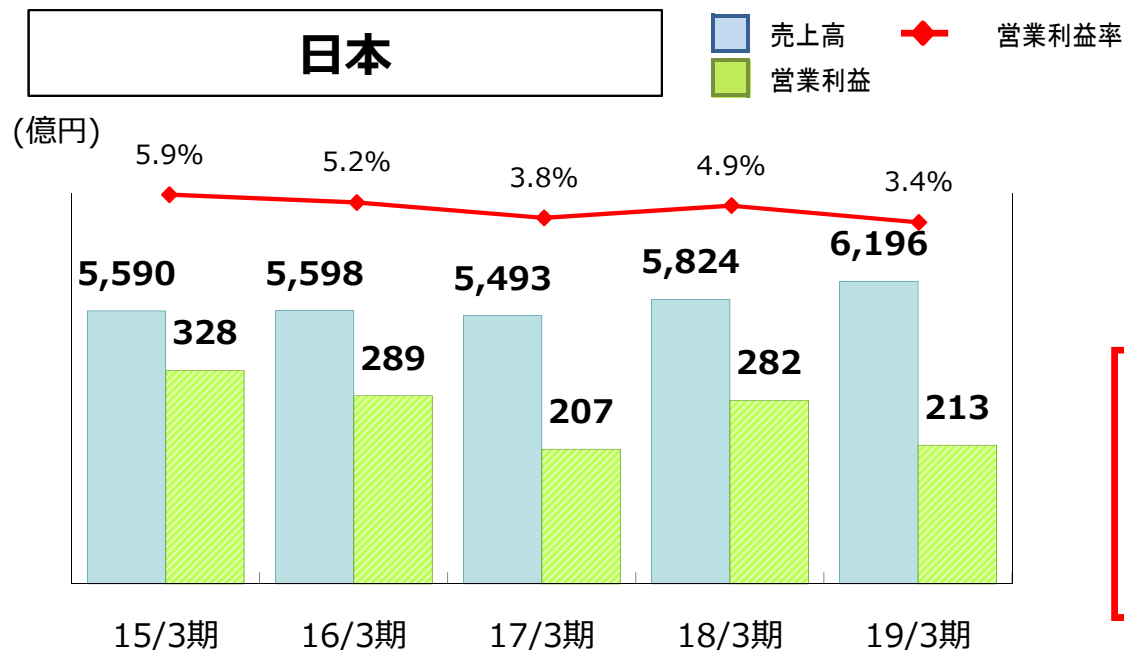
工作機械

日本・北米・中国を中心に販売堅調で、増収増益

(億円)

		18/3期	19/3期	増減額	増減率
機械器具部品	売上高	12,795	13,458	+ 662	+ 5.2%
	ステアリング	7,118	7,707	+ 589	+ 8.3%
	駆動	1,454	1,572	+ 117	+ 8.1%
	軸受	4,223	4,178	△ 44	△ 1.1%
	営業利益 (利益率)	682 (5.3%)	490 (3.6%)	△ 192	△ 28.1%
工作機械	売上高	1,615	1,750	+ 134	+ 8.3%
	工作機械	1,600	1,731	+ 130	+ 8.2%
	その他	15	19	+ 3	+ 25.2%
	営業利益 (利益率)	128 (8.0%)	168 (9.6%)	+ 39	+ 31.1%

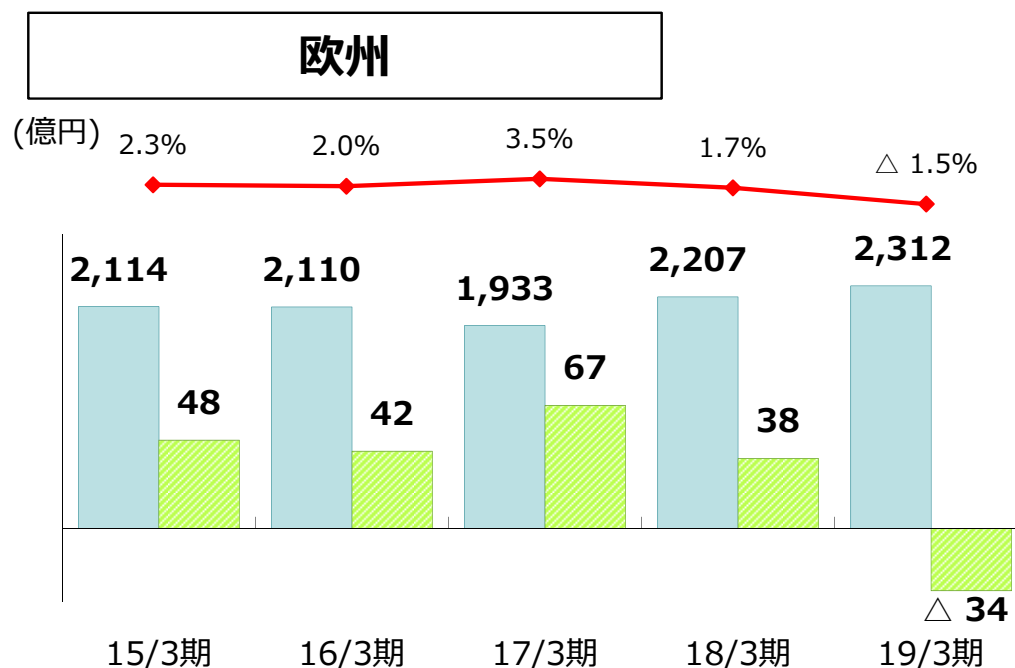
1-4) 法人所在地別業績①



	18/3期	19/3期	増減
売上高	5,824	6,196	372
営業利益	282	213	△ 68
利益率	4.9%	3.4%	-

増収・減益

○ M&Aや増収の効果があるも、
材料変動、固定費の増により減益

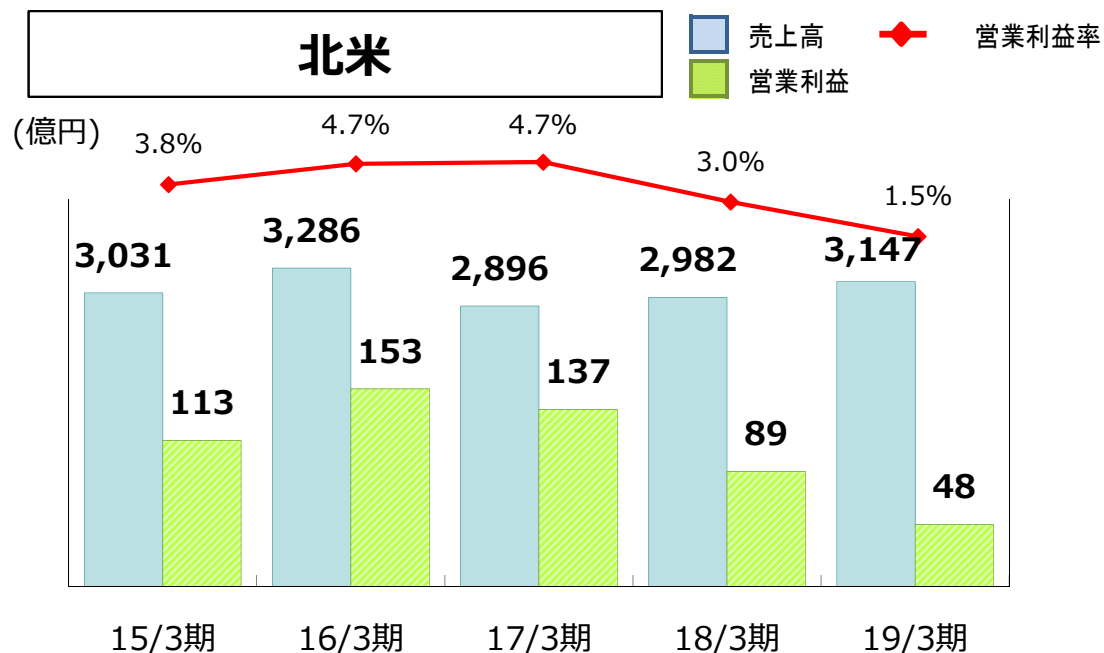


	18/3期	19/3期	増減
売上高	2,207	2,312	105
営業利益	38	△ 34	△ 72
利益率	1.7%	△ 1.5%	-

増収・減益

○ 下流EPSの立上げに伴う費用増や
生産性の悪化、BS適正化の影響に
より大幅減益

1-5) 法人所在地別業績②

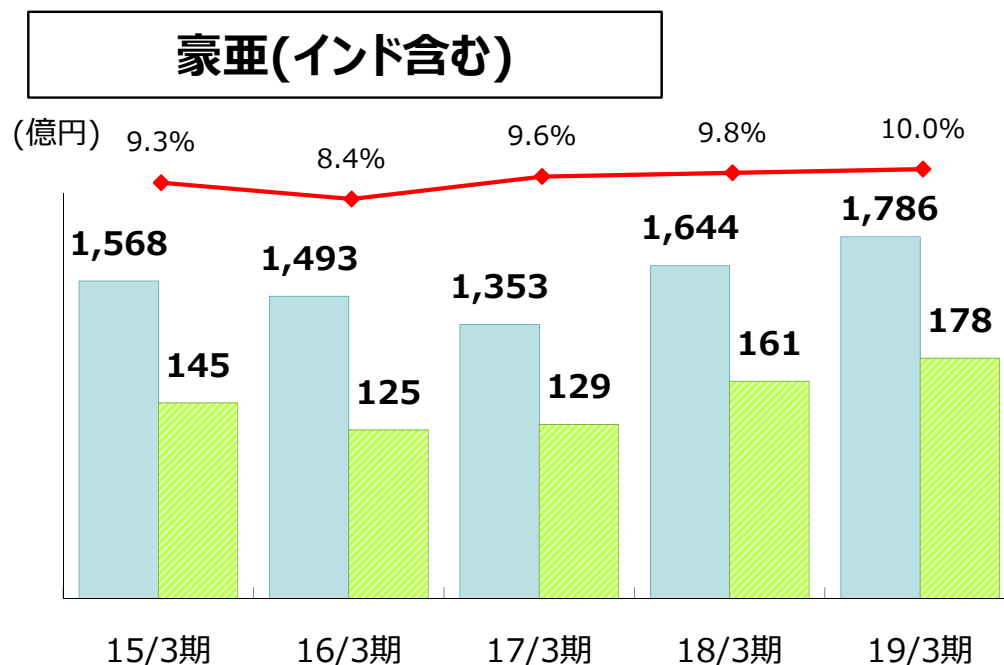


(億円)

	18/3期	19/3期	増減
売上高	2,982	3,147	164
営業利益	89	48	△ 41
利益率	3.0%	1.5%	-

増収・減益

- 下流EPS立上げに伴う費用増や
駆動・軸受の収益性低下、
BS適正化により減益



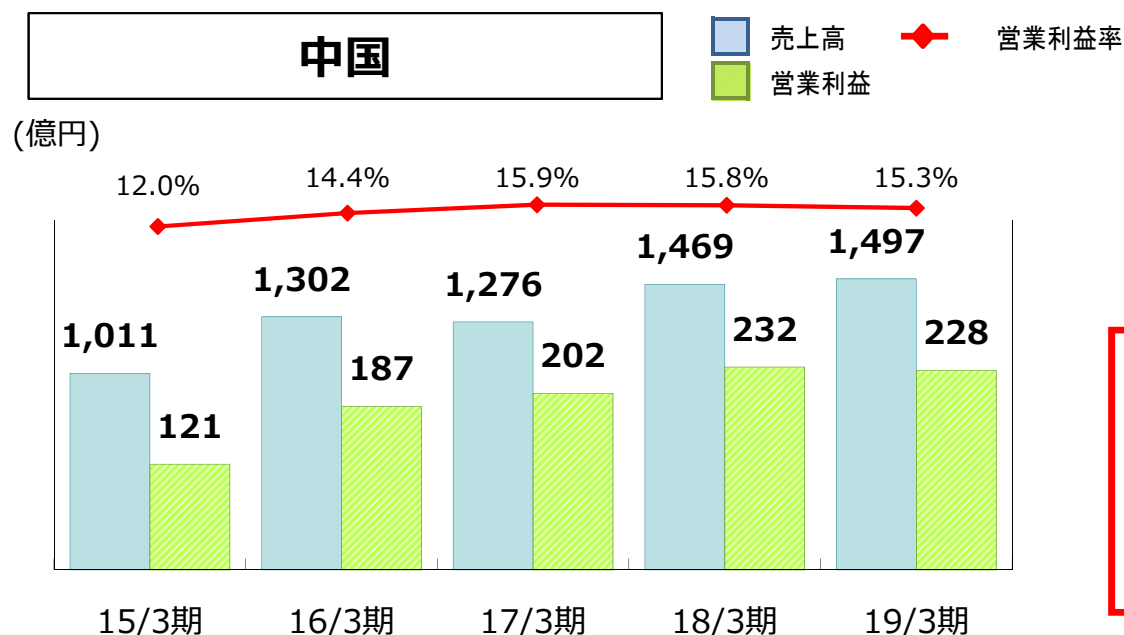
(億円)

	18/3期	19/3期	増減
売上高	1,644	1,786	142
営業利益	161	178	17
利益率	9.8%	10.0%	-

増収・増益

- M&A効果、物量の増により増収増益

1-6) 法人所在地別業績③

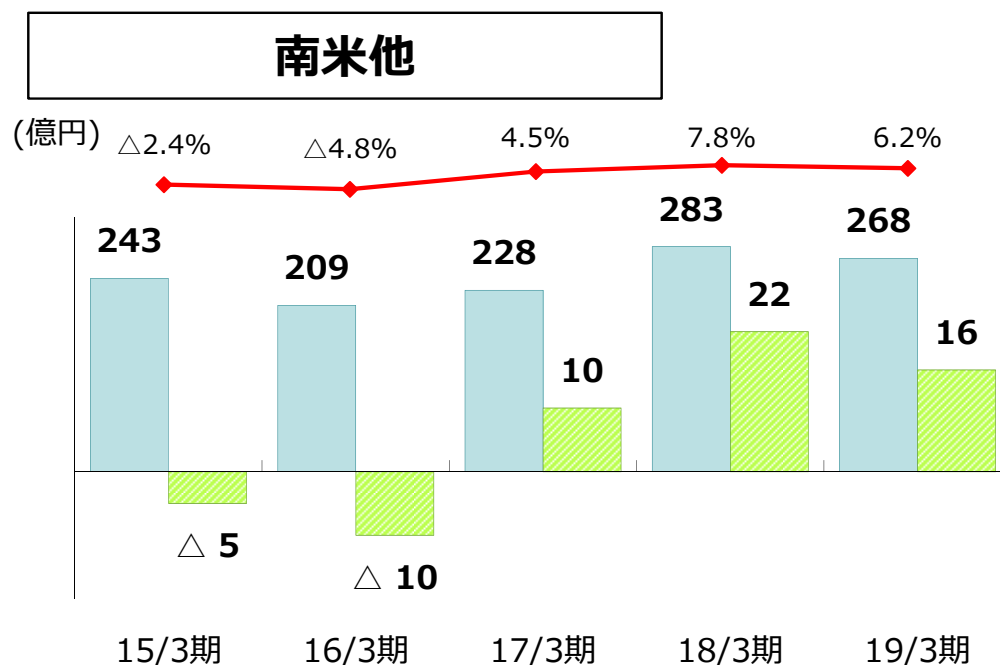


(億円)

	18/3期	19/3期	増減
売上高	1,469	1,497	27
営業利益	232	228	△ 4
利益率	15.8%	15.3%	-

増収・減益

○M&A効果はあるものの、売価水準
ダウン、実質物量の減により減益



(億円)

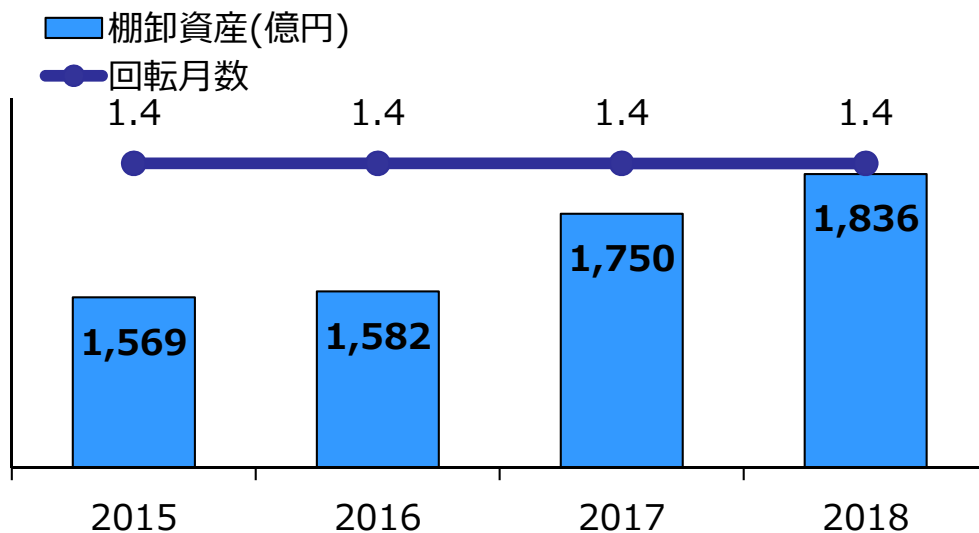
	18/3期	19/3期	増減
売上高	283	268	△ 14
営業利益	22	16	△ 5
利益率	7.8%	6.2%	-

減収・減益

○物量は増加したものの、
為替影響により減収減益

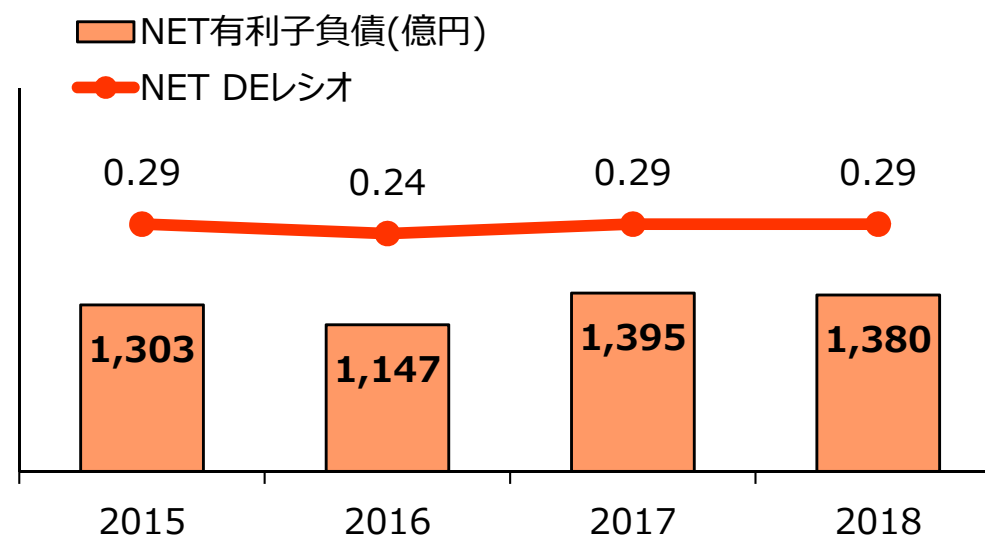
1-7) 財務の状況

たな卸資産

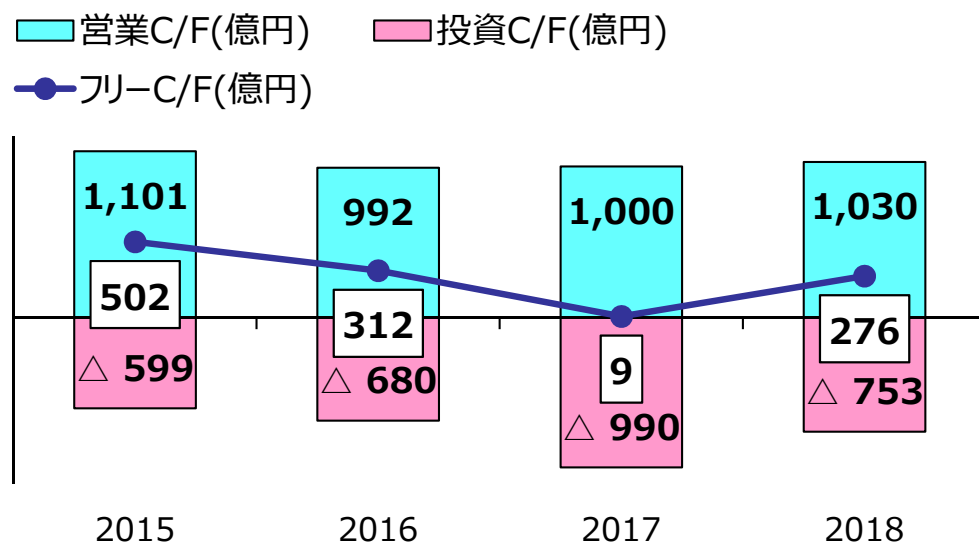


NET有利子負債

※有利子負債と現預金のネット

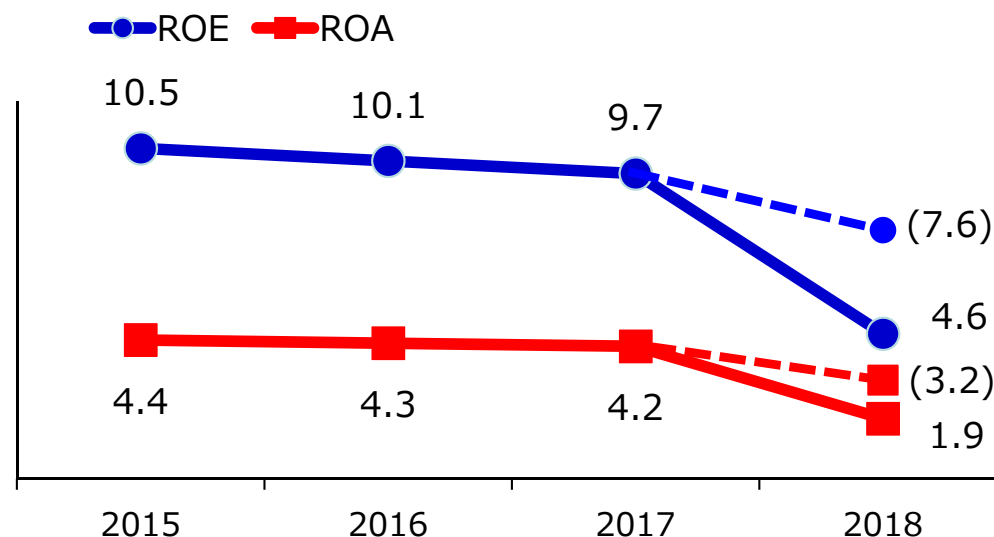


キャッシュフロー



ROE・ROA

()はBS適正化を除く



1. 2019年 3月期 業績

2. 2020年 3月期 業績予想

3. 中期経営計画の進捗状況

世界経済

- 保護主義的な政策、英国のEU離脱等の影響により、先行き不透明
- 米国経済は底堅く推移も、貿易摩擦によるグローバルな影響が懸念
- 中国経済は貿易摩擦の影響もあり鈍化、
従来のような景気拡大は困難

日本

- 内需により景気は下支えも、輸出や設備投資の鈍化で弱含み
- 物品貿易協定に関する対米交渉の行方について注視が必要

2-2) 2020年3月期 業績予想

為替によるマイナス影響があるものの物量は増加、
原価改善により増収増益の計画

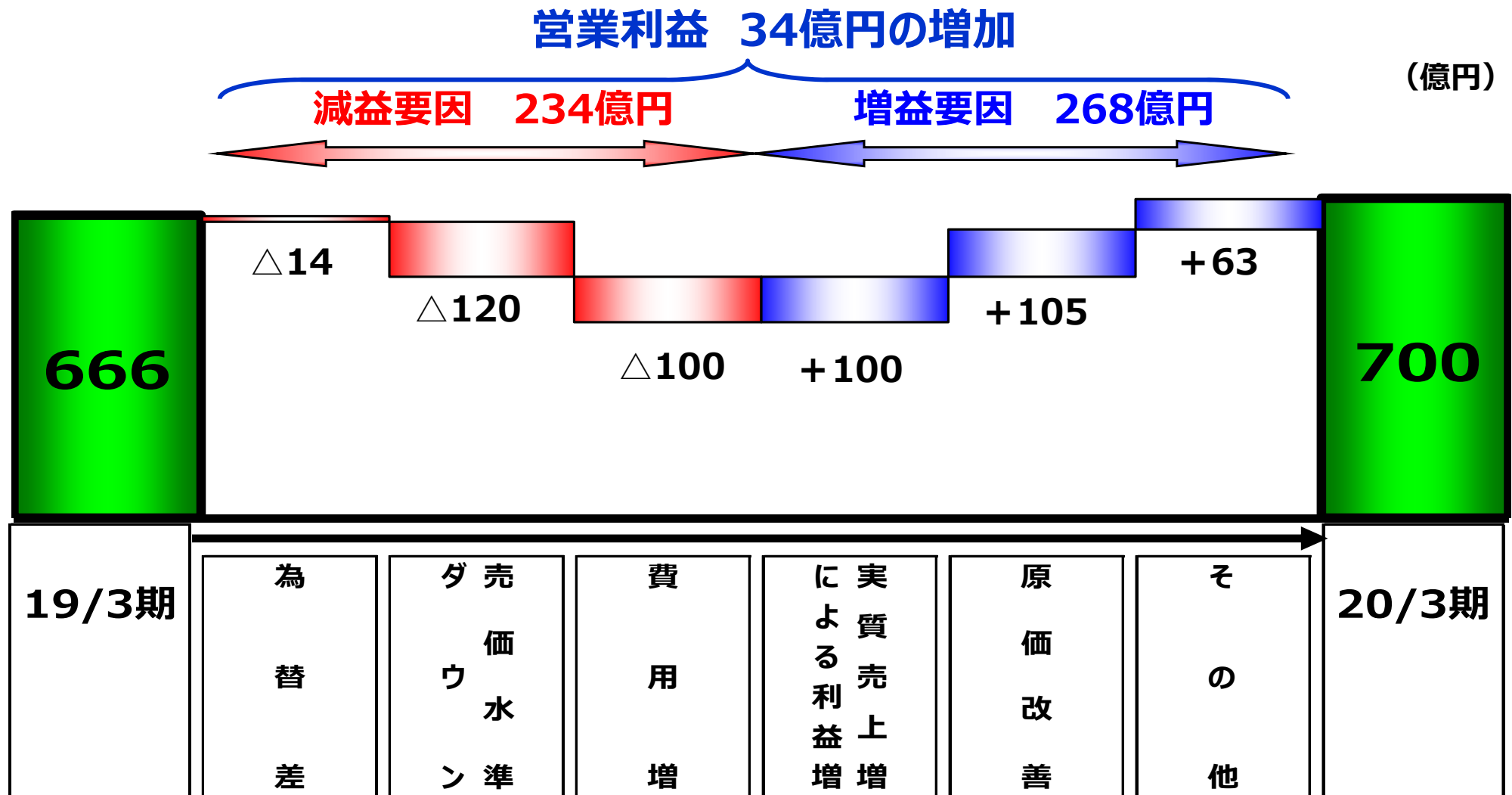
(億円)

	19/3期 通期(実績)	20/3期(予想)			増減額	増減率
		上期	下期	通期		
売上高	15,208	7,500	7,800	15,300	+ 91	+ 0.6%
営業利益	(4.4%) 666	(4.0%) 300	(5.1%) 400	(4.6%) 700	+ 33	+ 5.1%
経常利益	(4.6%) 696	(4.1%) 310	(5.3%) 410	(4.7%) 720	+ 23	+ 3.4%
親会社株主に帰属する 当期純利益	(1.6%) 246	(2.3%) 170	(2.9%) 230	(2.6%) 400	+ 153	+ 62.2%
為替レート (4月～3月)	110.91円/USD 128.41円/EUR	110.00円/USD 120.00円/EUR	110.00円/USD 120.00円/EUR	110.00円/USD 120.00円/EUR	0.91円 円高 8.41円 円高	
設備投資額	752	405	485	890	+ 138	+ 18.4%
減価償却費	669	310	360	670	+ 1	+ 0.1%
研究開発費	(4.2%) 636	(4.3%) 320	(4.6%) 360	(4.4%) 680	+ 43	+ 6.8%
配当金	44円	22円	22円	44円	—	

() は、売上高利益率

2-3) 営業利益の増減分析

売価水準ダウン・費用増を、増収効果・原価改善でカバー
一時損失の解消もあり、増益の計画



1. 2019年 3月期 業績

2. 2020年 3月期 業績予想

3. 中期経営計画の進捗状況

目 次

1. 中期経営計画における各事業戦略

- 1) 振り返りと対策
- 2) CASEと新規事業の取り組み
- 3) ステアリング事業
- 4) 駆動事業
- 5) 軸受事業
- 6) 工作機械・メカトロ事業

2. 企業価値向上に向けた取り組み

1) 振り返りと対策

3-1-1) 予実績の振り返り (2013年度中計策定時)

目標に対し売上高は達成したが、利益が大きく乖離

経営レート: 95円/\$, 110円/€, 16円/元

	2018年度 目標 (2013年度設定)	2018年度 実績	増減
売上高	13,400億円	14,313億円	+913億円
営業利益	1,000億円	547億円	△453億円
営業利益率	7.5%	3.8%	△3.7%

外部環境変化による影響

- ①経済環境
世界自動車販売成長鈍化
- ②競争環境
コモディティー化による
売価ダウン

内部要因による影響

- ①製品切替時の企画値達成遅れ
- ②生産性改善目標の未達
- ③調達改善の不足
- ④BS適正化活動による影響
- ⑤構造改革費用の継続発生

※詳細は軸受事業戦略で説明

3-1-2) 外部環境変化 (①経済環境)

自動車の生産台数の伸び率よりも高い水準で売上増を達成

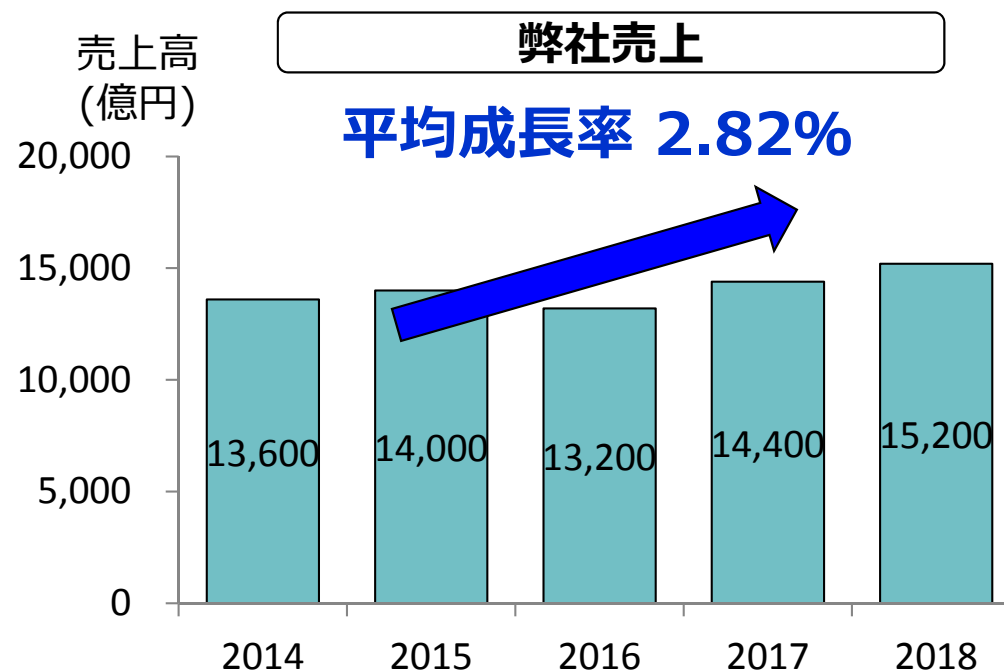
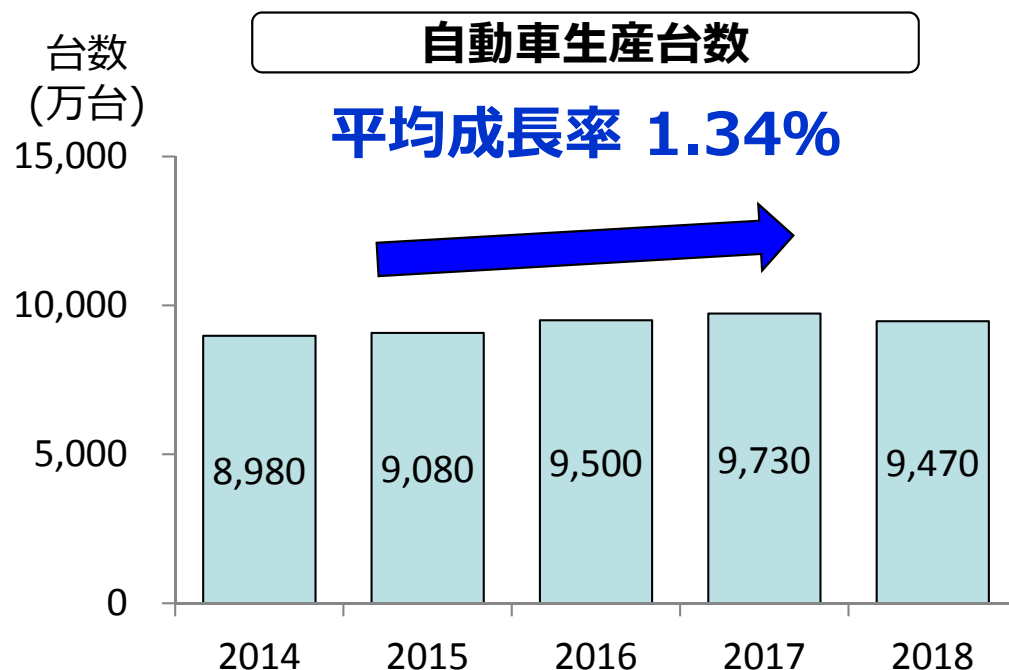
【自動車の販売減の主な理由】

- ・ 減税策終了による中国市場鈍化
- ・ 2018年11月からの米中通商問題による貿易懸念増

【売上増の主な理由】

- ・ 油圧からEPSへの変更による売価アップ
- ・ 新規顧客獲得

＜自動車生産台数と弊社売上の比較＞



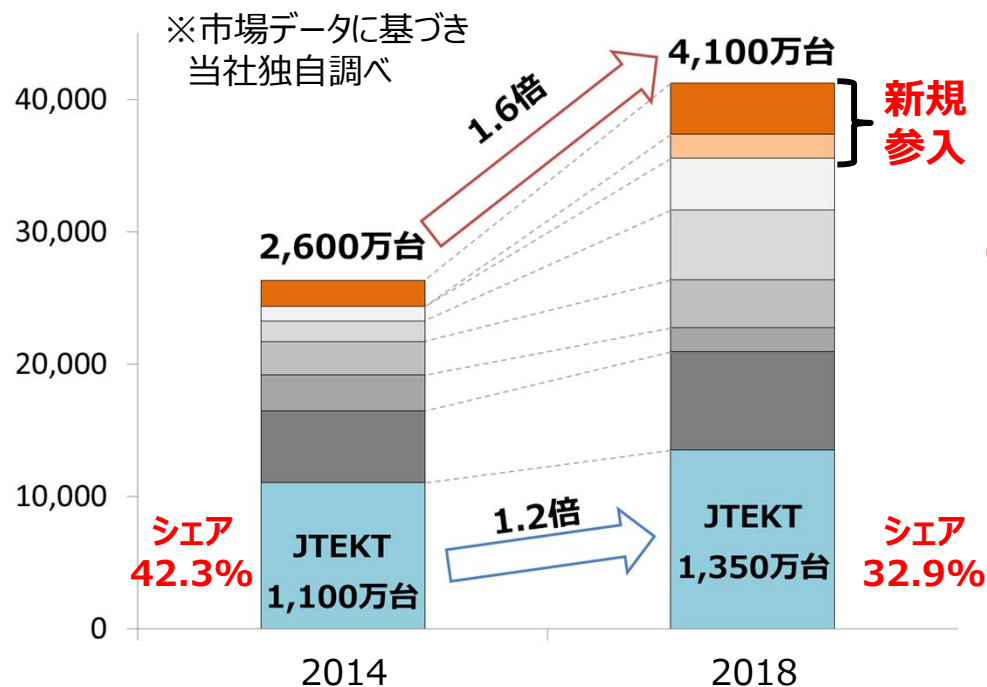
3-1-3) 外部環境変化 (②競争環境)

C-EPSのコモディティ化による売価ダウンの影響を原価低減で吸収するに至らず利益率悪化

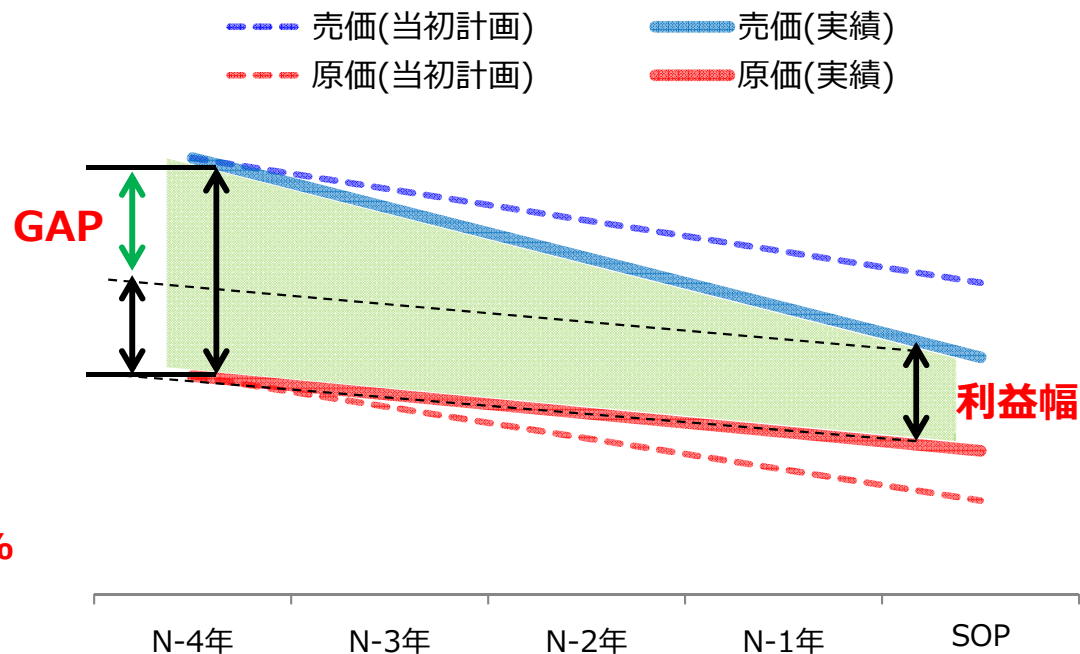
【売価ダウンの主な理由】

- 新規競合参入に伴う競争激化、及びC-EPSのコモディティ化による売価ダウン

C-EPSメーカー別生産台数



売価/原価の推移



3-1-4) 内部要因 (①製品切替時の企画原価未達)

要因：ラックアシストEPS立ち上げ時の原価目標未達
対策：基盤技術向上、生産準備/PJマネジメント強化

要因

【開発・生産準備の後手】

- ・ 想定を上回る車両性能要求
- ・ グローバル標準不足
(設計/生産/管理)

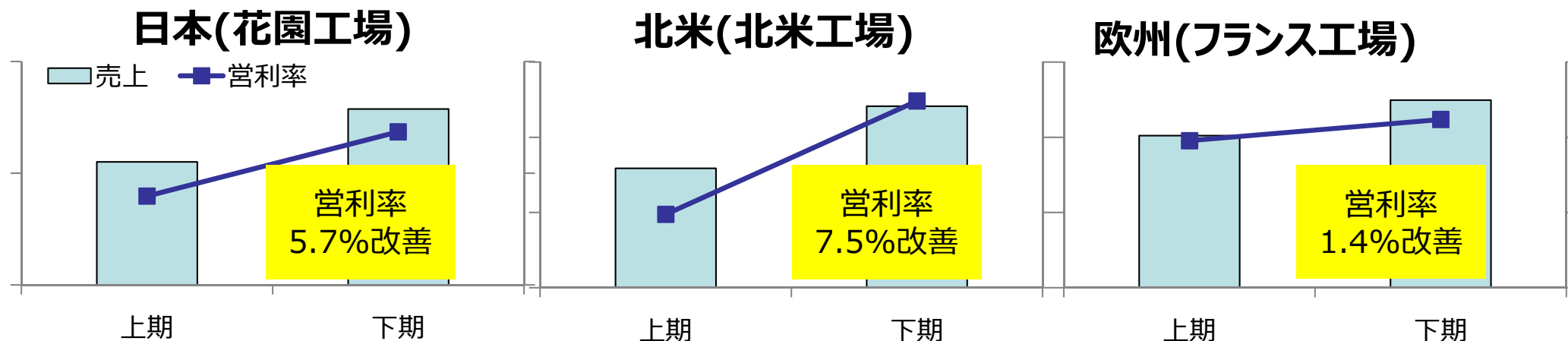
対策

【開発・生産準備の先手化】

- ・ 基盤技術向上による要求性能達成
- ・ 製品、生産工程の同時並行開発(先手)
- ・ きめ細かい目標設定とフォロー

対策効果

※ラックアシストEPSを製造する3工場をピックアップ

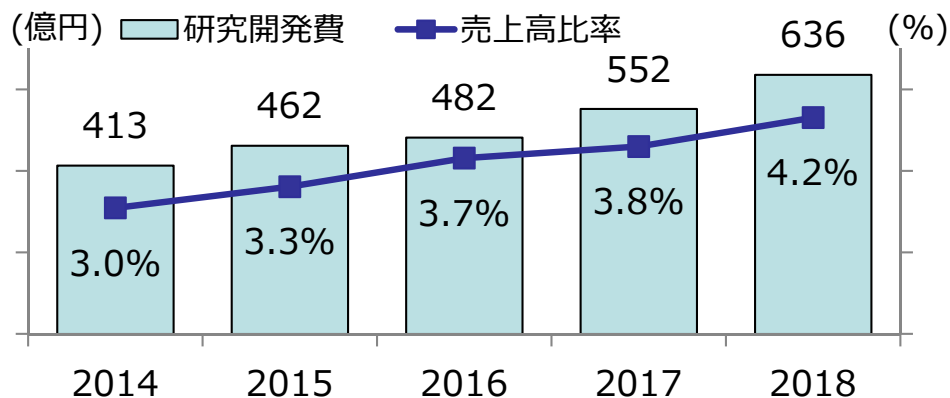


3-1-5) 内部要因 (②生産性改善目標の未達)

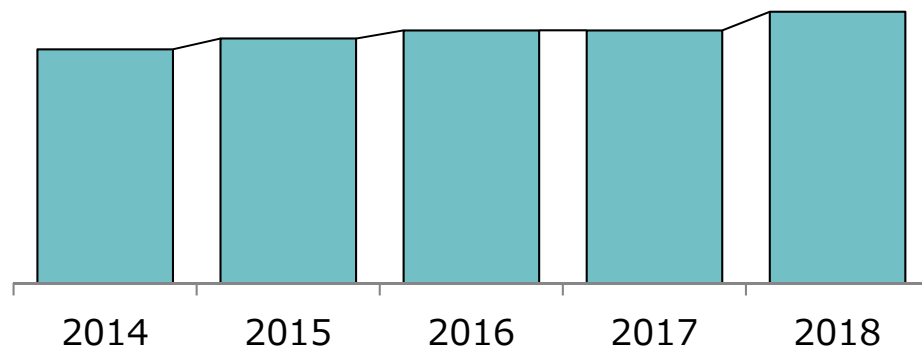
要因：研開費と間接の労働分配率が売上の伸びを上回った
対策：工場・間接の生産性向上を決意をもって加速させる

要因

研開費用が223億円増加（2014年比）



間接部門の労働分配率が増加



対策

持続的成長のため、研究開発費、事業基盤投資（IT、業革）は継続

【直接部門】

- 自動化、省人化
- 主要工場について週次で生産性指標を管理（可動率、直行率、PPLH 等）、PDCAを回し、今期3Q迄に目標達成

【間接部門】

- IT化、RPA活用による業革効果の刈取り
- 業革推進、ITリテラシーの向上

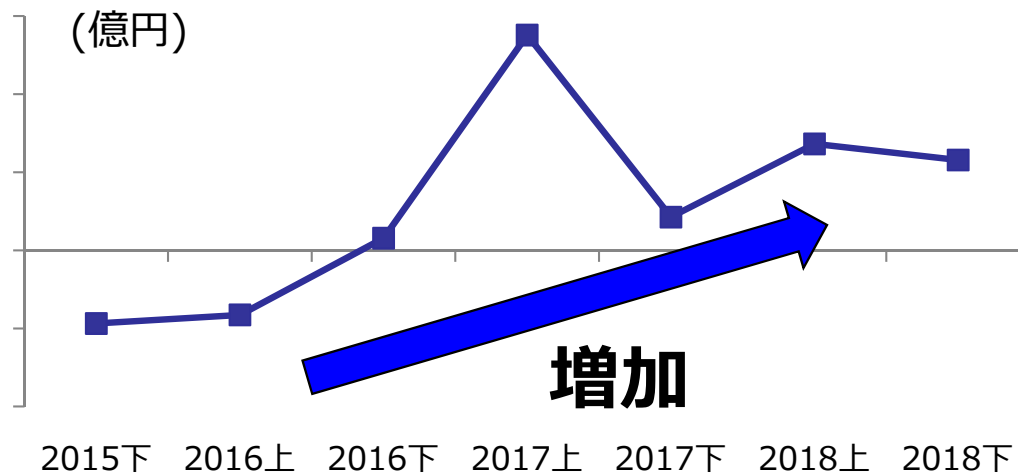
3-1-6) 内部要因 (③調達改善の不足)

要因：材料価格の上昇が原価改善率を上回った
対策：仕入先と協業でVAVE活動を促進

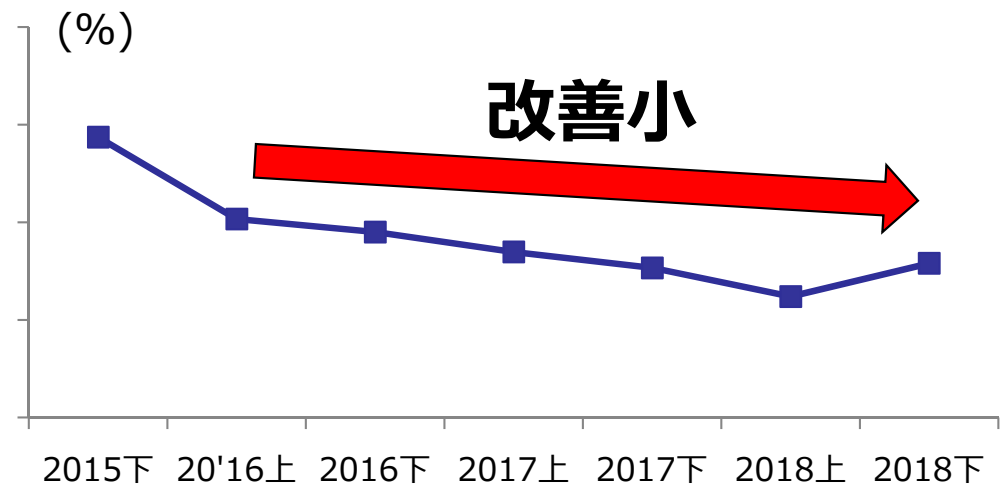
【原価上昇の主な理由】

- 鋼材等の材料調達価格の上昇を調達価格改善で吸収できず

＜材料価格の推移(前期比)＞



＜調達価格改善率の推移(前期比)＞



3-1-7) 内部要因 (④BS適正化活動による影響)

適正なBSの維持を目的に、不要資産の総点検と管理基準統一等を推進し、将来の資産減損リスクを低減

不要資産発生要因

【たな卸資産】

- ・ 製品切替による旧製品在庫
- ・ 滞留在庫の評価基準不統一

対策

【方針・基準に基づく運用の徹底】

- ・ フェーズ・アウト・コントロールの強化
- ・ 評価基準統一、基準在庫の見直し

【固定資産】

- ・ 製品切替による不要設備・遊休機・設備予備品の発生

【遊休機の有効活用の仕組み強化】

- ・ グローバルでの遊休機情報共有と活用
- ・ 設備と設備予備品の紐づけ

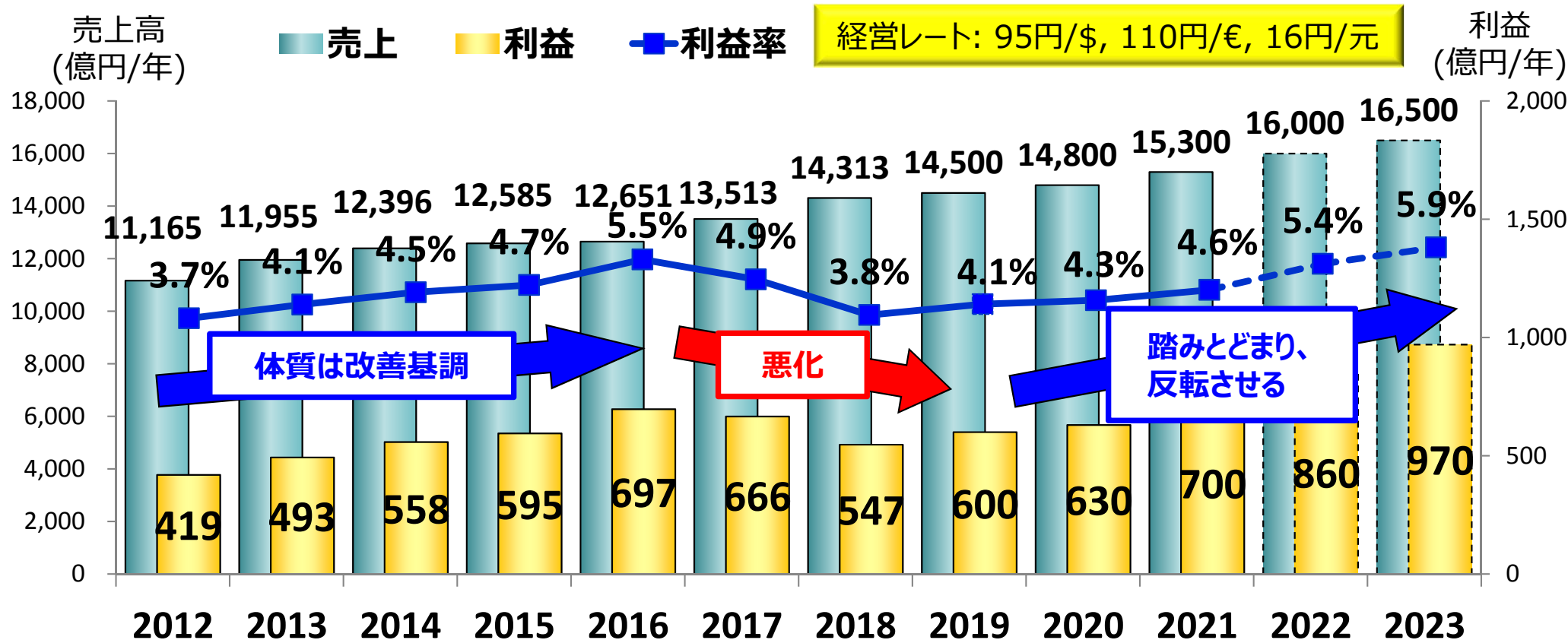
(億円)

	営業利益	当期純利益		合計
	たな卸資産評価減	固定資産減損他	繰延税金資産取崩	
損益影響額	47	58	63	168

3-1-8) 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も、以降2年連続で増収減益と悪化

⇒ 19年度は下流EPSの企画値達成、軸受構造改革の効果出し、間接部門の生産性向上等の各種施策により、再び成長路線へ



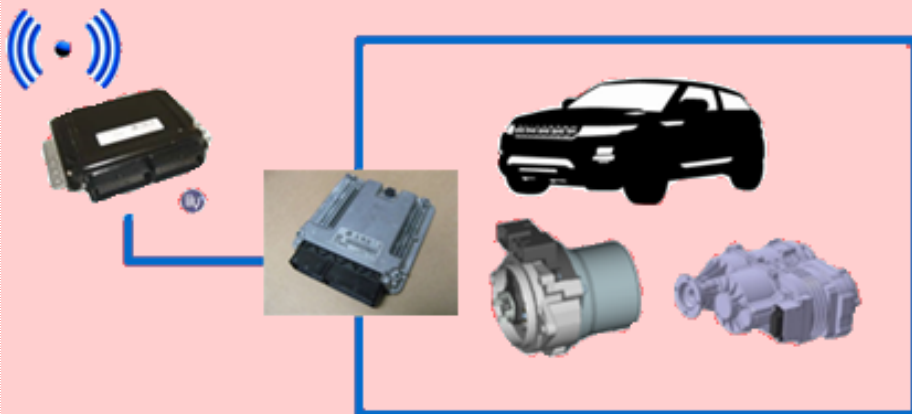
CONNECTED

Connectedに貢献する技術

製品セキュリティ向上

STG

- ・EVITA*対応したシステム開発
*(E-safety vehicle intrusion protected applications)



サイバー攻撃からの侵入を防ぎ、車両が乗っ取られるのを防ぎます。

AUTONOMOUS

Autonomousを支える技術、製品

他社協業

STG



自動運転用統合制御
システム開発 合併会社
J-QuAD DYNAMICS
2019年4月 設立



産官学連携

STG

- ・「次世代物流システムプロジェクト」への参画
(経産省主導)
- ・「戦略的イノベーション想像プログラム(SIP)」への参画
(内閣府主導)

SBW(Steer by Wire)

STG

- ・ 特許技術を生かし、最先端のシステム開発

3-2-2) CASEと新規事業の取り組み

SHARED

Sharedによる自動車数減⇒新規事業の創造

J-PAS

新規事業

- ・重量物作業に新たな提案
パワーアシストスーツ



J-PAS

リチウムイオンキャパシタ

新規事業

- ・冷却フリーで車載可能なキャパシタ
-40～85℃対応 世界初！



ファクトリーエージェント

新規事業

- ・製造業マッチングクラウドサービス

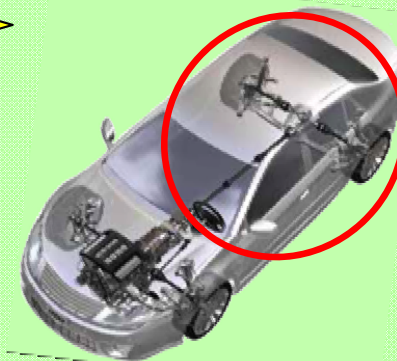
ELECTRIC

Electricを支える技術、製品

E-AWD実用化

駆動

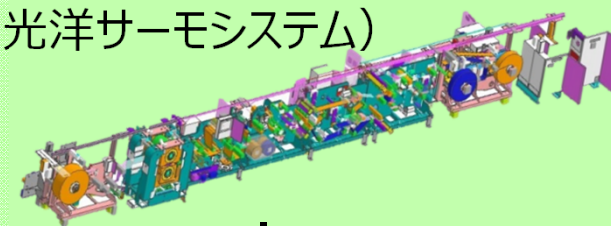
- ・従来AWDで培った技術、
知見を活かしE-AWDを
開発、顧客に提供



電池用設備量産

工作機械

- ・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
・電極乾燥機械(光洋サーモシステム)



モータ、減速機用小型SBB

軸受

- ・高速回転対応、静粛性向上ボールベアリング

自動車市場に左右されない新たな収益創出へのチャレンジ

ファクトリーエージェント

製造業マッチングクラウドサービス

・複数社同時御見積 ・製造過程の進行管理 ・納品・検品・支払手配までをサイトで完結



豊富な企業情報データベース



掛け払いOK



プログラム&エージェント



相見積りで比較

ジェイテクト-産総研 スマートファクトリー連携研究ラボ設立

- ・ 加工機・生産ラインのスマート化およびその要素技術の研究開発
- ・ 次世代スマートファクトリーの実現を目指す



3)ステアリング事業戦略

① 2018年度の主要な取り組み結果と対応

先進システムの実用化に向けた開発/ベンチャー出資を実施 ラックアシストEPSの基盤強化、新興国事業強化を推進

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

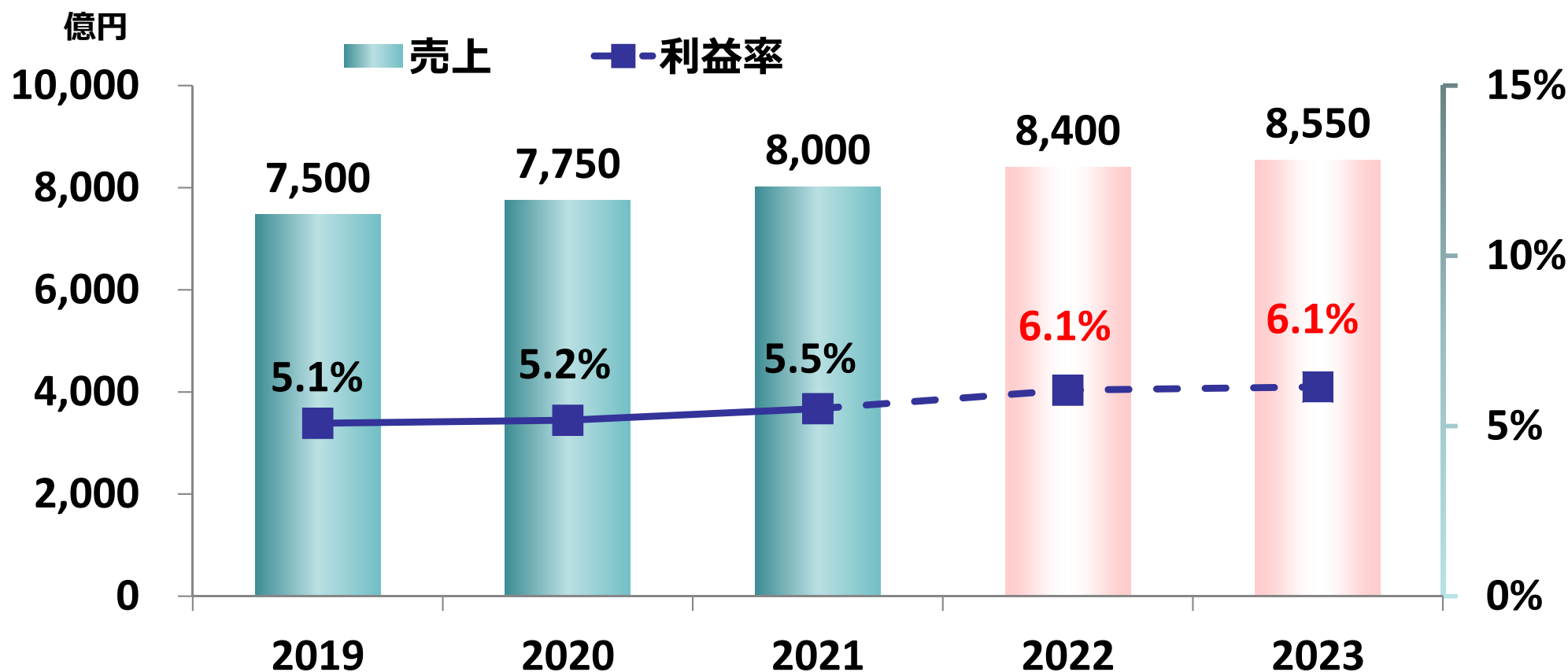


② ステアリング 中期事業計画の見通し

2019年度以降の売上・利益見通し

95円/\$, 110円/€, 16円/元

売上：ラックアシストEPS事業拡大で順調に増加見込み
利益：原価企画値の早期達成と次世代EPS投入による競争力強化を図る



③ 2019年以降の戦略（先進システム）

ベンチャー企業とのコラボレーションによる自動走行技術の実用化で公共交通/物流分野での社会課題の解決に貢献

＜次世代公共交通システム＞
自動運転制御、正着制御により
次世代都市交通社会へ貢献と
赤字路線解消を目指す

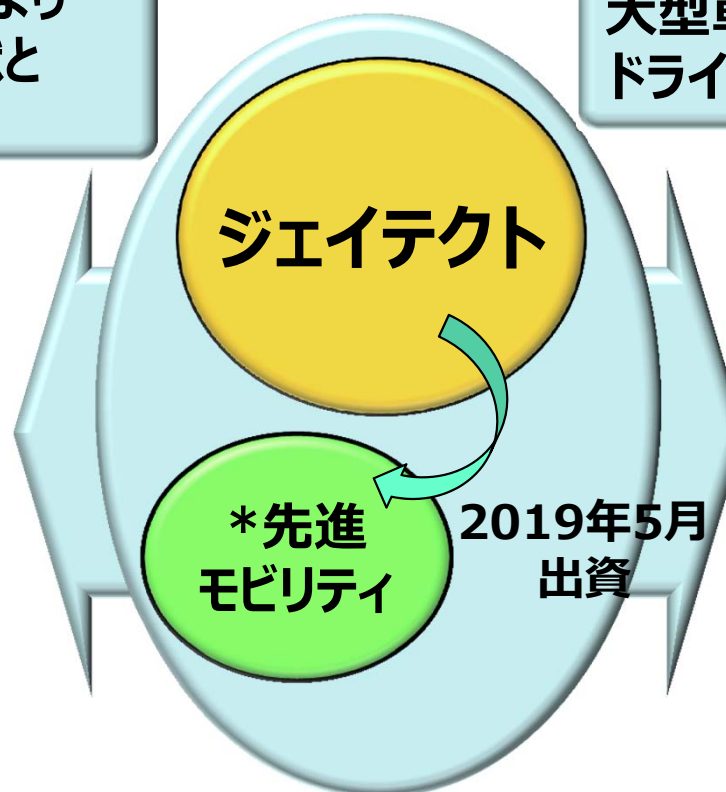


ベビーカーでの乗車の様子
(±40~20mmでの幅寄せ、停止)

＜次世代物流システム＞
大型車の自動走行技術を通して
ドライバー不足の解消を目指す



トラック隊列走行イメージ



*先進モビリティ株式会社(2014年設立)

自動運転技術、システム・アプリケーション開発を手掛ける東大発ベンチャー企業

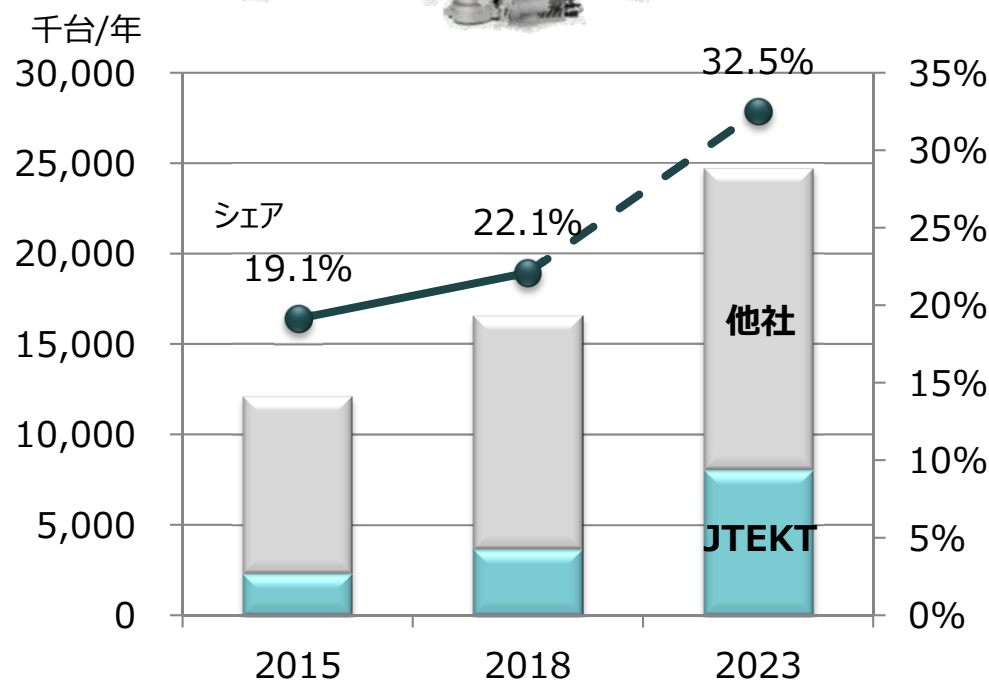
出資比率：ジェイテクト 21.7%、SBドライブ 21.7%、
愛知製鋼 16.2%、創業株主4名 40.4%



④ 2019年以降の戦略（ラックアシスト拡大）

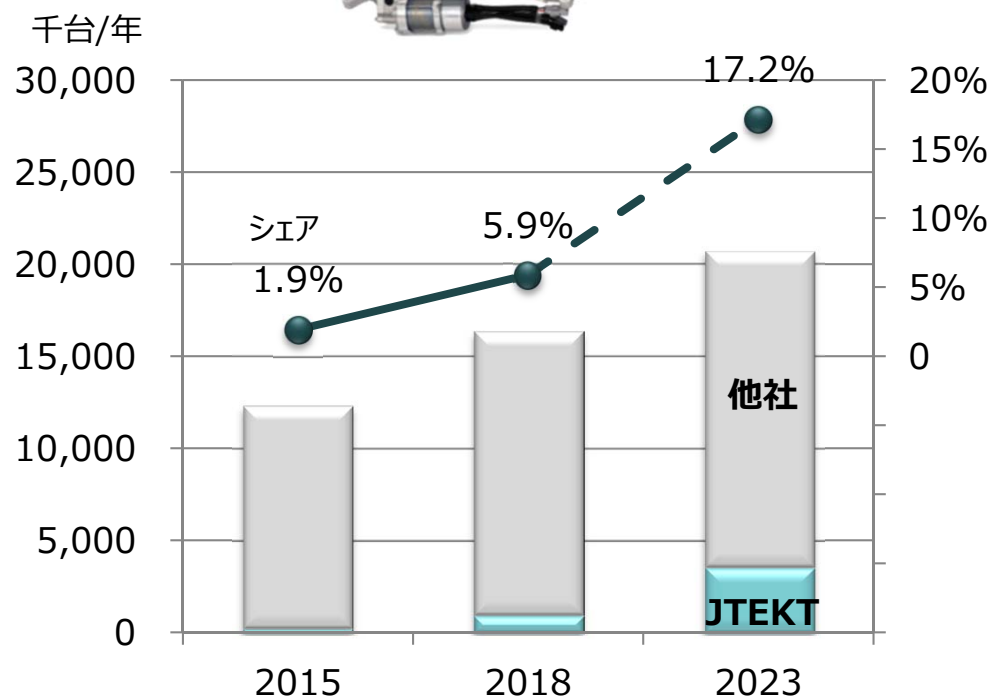
ラックアシストEPS事業の拡大と収益力強化を実施

DP-EPS（デュアルピニオン式）



シェアトップ圏内へ

RP-EPS（ラック平行式）



出遅れを巻き返し、シェア、数量ともに増加

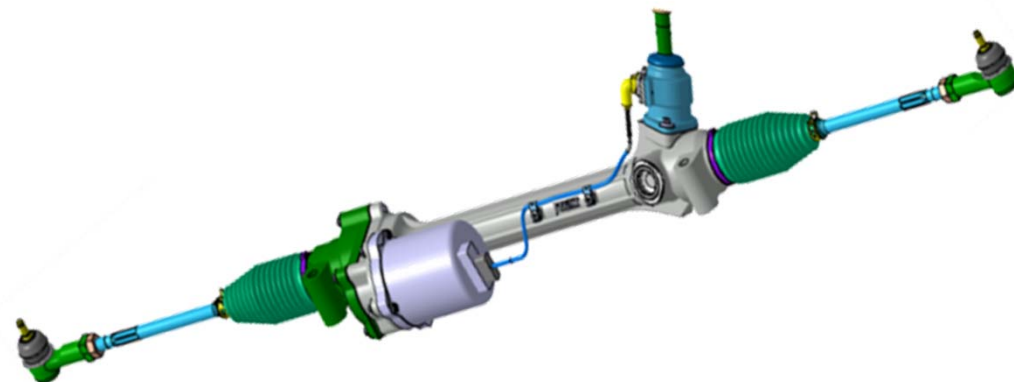
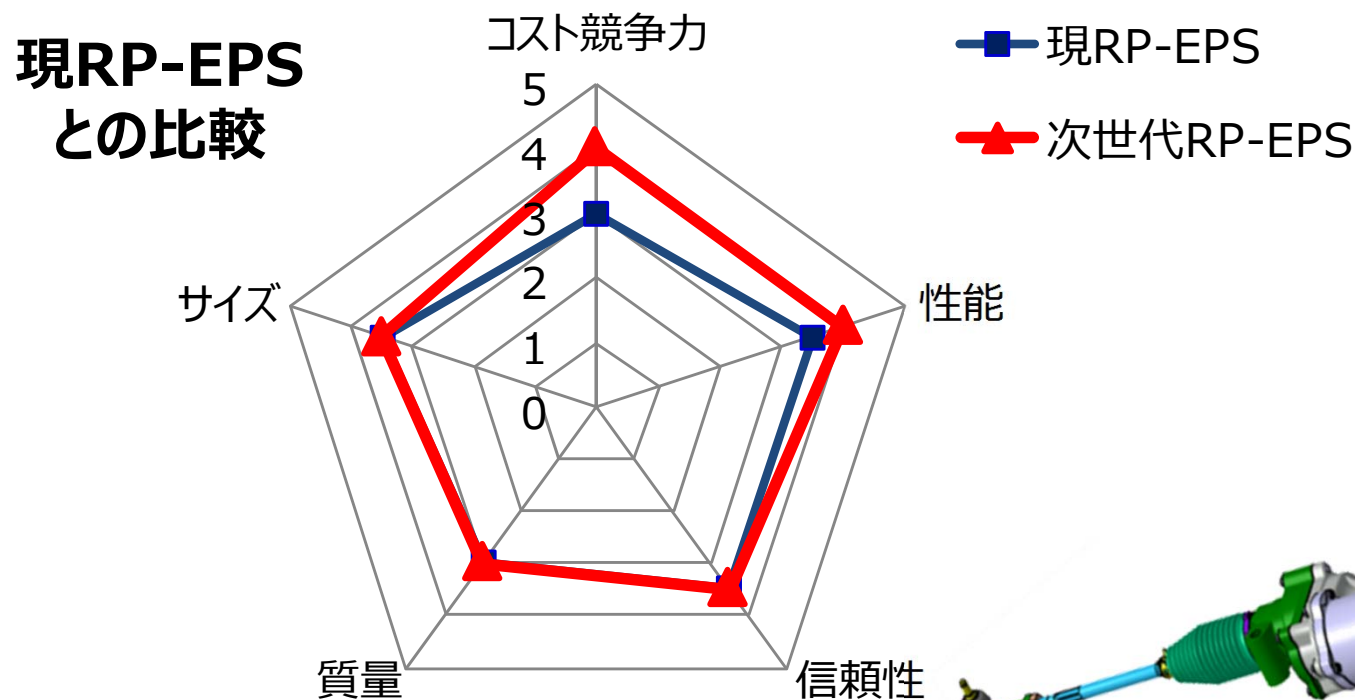
原価企画値の早期達成による収益力の強化

※市場データに基づき当社
独自調べ

ラックアシストEPS事業の拡大に向けて次世代RP-EPSを開発中(2021年度中の市場投入に向けて推進中)

◆ 開発の狙い ◆

低コストと性能を両立したRP-EPSを開発し
競争力の向上を図る。



4) 駆動事業戦略

【略語の説明】

AWD (All Wheel Drive : 四輪駆動)

CVJ (Constant Velocity Joints : 等速ジョイント)

TCD (Torque Control Device : トルクコントロールデバイスの総称)

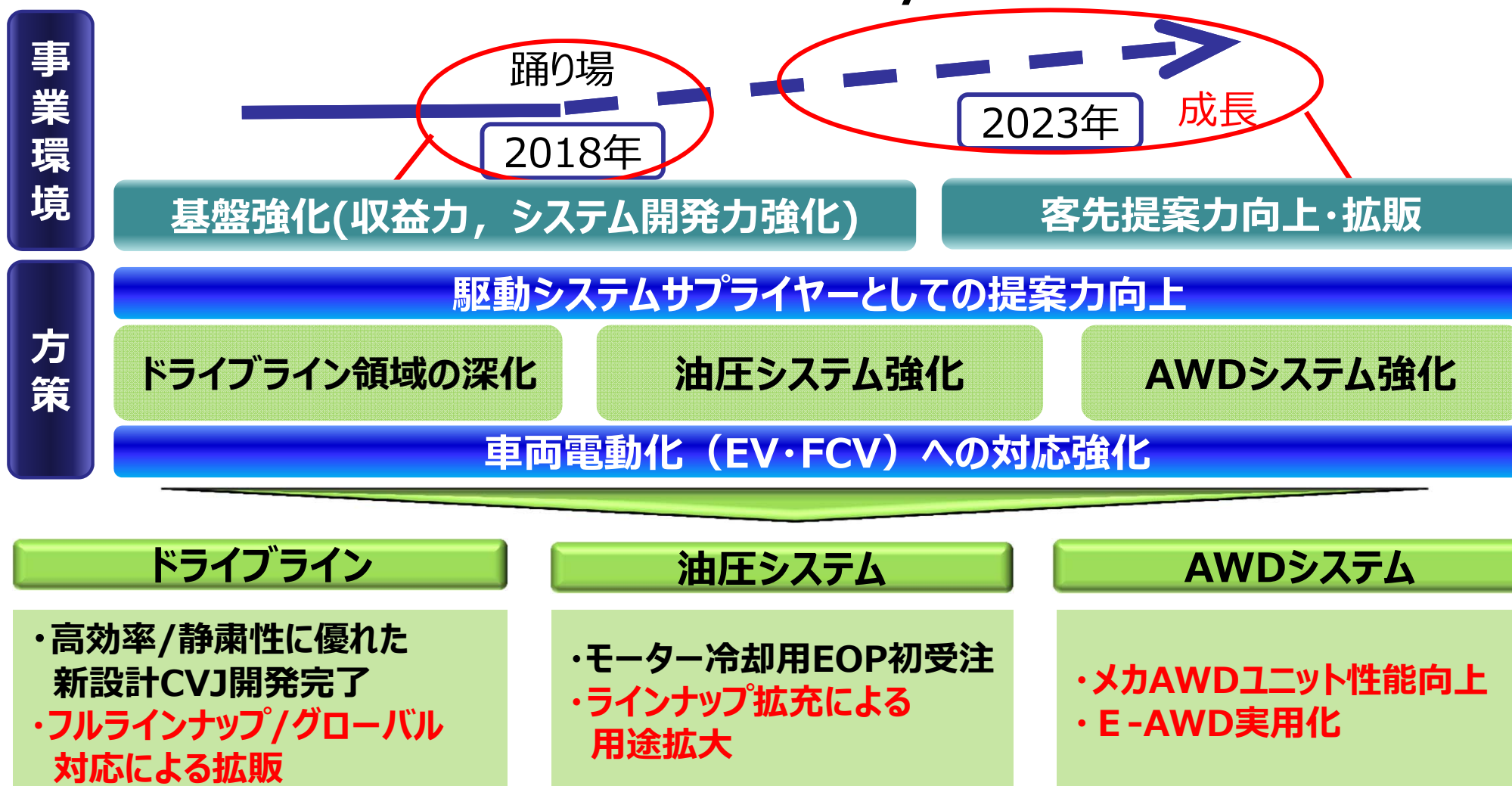
ITCC (Intelligent Torque Controlled Coupling : 電子制御カップリング)

TORSEN (Torque Sensing Limited Slip Differential : トルク感応型差動制限装置)

① 2018年度の主要な取り組み結果と対応

事業拡大への基盤強化としてドライブライン領域深化、油圧システム強化、AWDシステム強化を推進

AWDや油圧などの強みを活かした特徴あるシステムサプライヤとして
駆動事業におけるNo.1&Only Oneを目指す



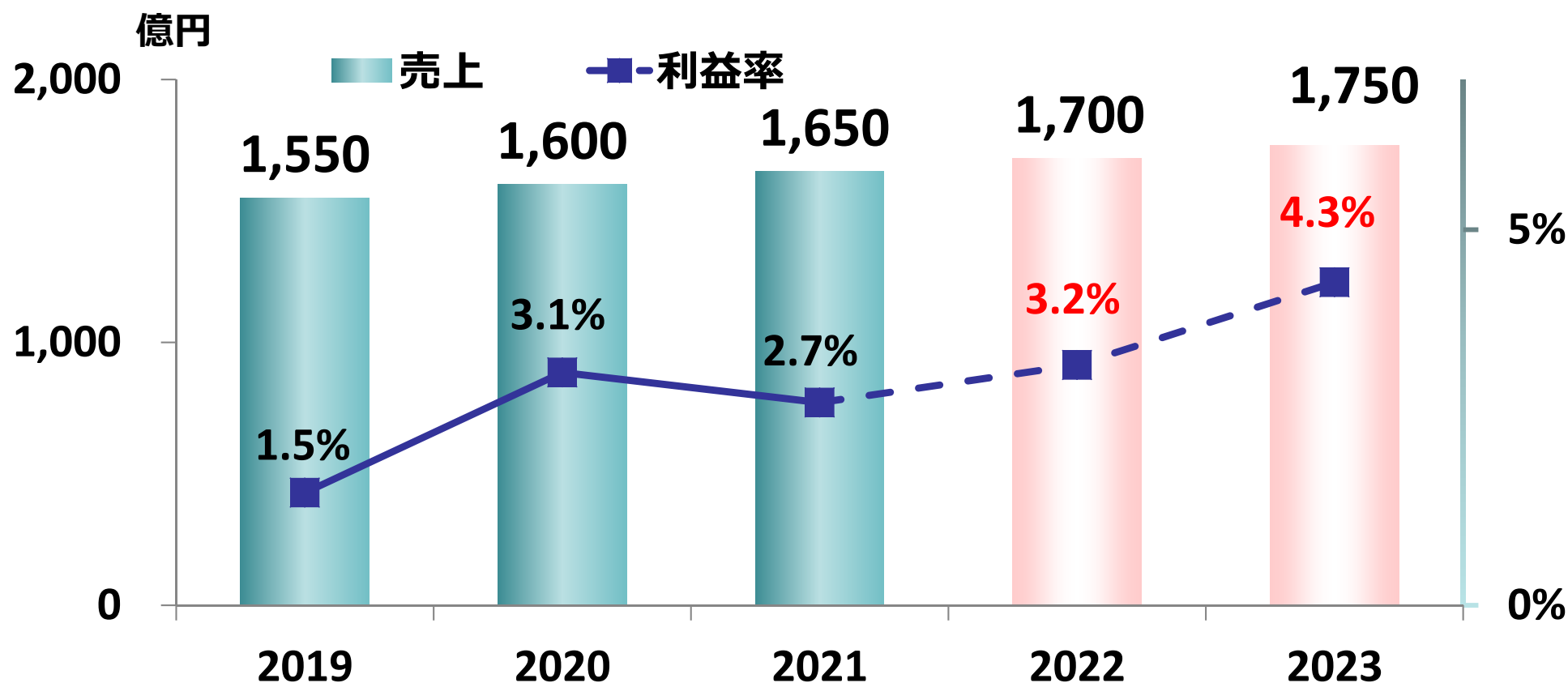
② 駆動 2019年中期事業計画の見通し

2019年度以降の売上・利益見通し

95円/\$, 110円/€, 16円/元

売上: 23年に向けて着実な売上増を見込む

利益: 原価企画値早期達成、生産性向上にて収益性向上を図る



③ 2019年以降の戦略(ドライブライン領域の深化)

製品ラインアップとグローバル対応力を強化し、あらゆる車両（EV/HV/ICE）に適応した拡販を推進

製品ラインアップ拡充

- サイズ充足によるフルラインナップ
- 高効率CVTシリーズサイズ拡充
- 更なる高機能商品開発
(高剛性・静粛性に優れた製品)

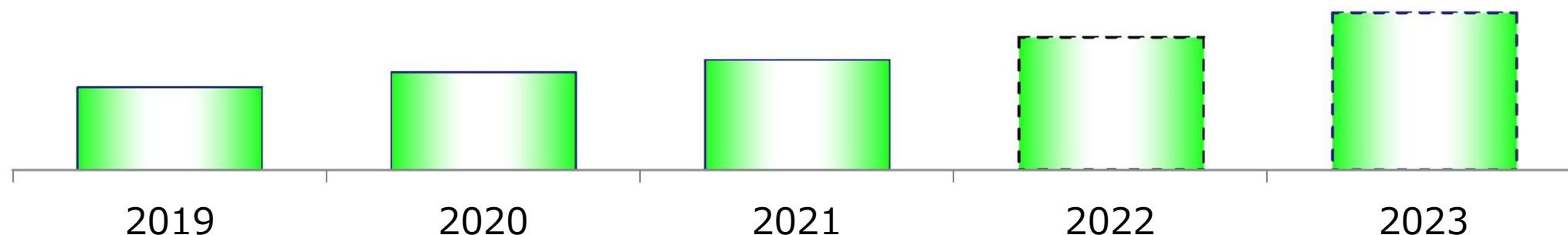
車両電動化に対応

グローバル対応力強化

- グローバル生産体制整備
⇒ターゲット市場(北米・アセアン)
- 適合開発の現地化
⇒現地の商談対応力強化

グローバル拠点を有効活用

ドライブライン売上推移 (イメージ)

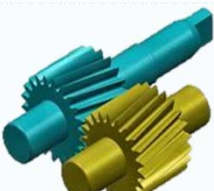
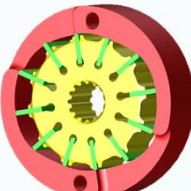


④ 2019年以降の戦略(油圧システム強化)

強みを活かしたラインアップ拡充により様々な用途に対応

メカポンプ(MOP)

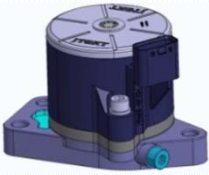
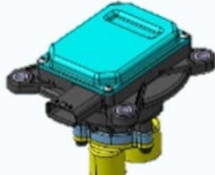
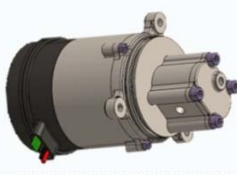
強み：三種類のポンプを提案可能

内設ギヤタイプ	外接ギヤタイプ	ベーンタイプ
		
低騒音・低コスト	高出力・低コスト	低騒音・高出力

お客様の用途に最適かつ高性能な
ポンプタイプを提案

電動ポンプ(EOP)

強み：ECU/モータから設計・製造

アイドリングストップ用	モーター冷却用	電動車ユニット用
		
10 W		400 W

ステアリング、アイドリングストップで
培った技術を基軸にした小型軽量提案

ラインアップ拡充による用途拡大

冷却

(EVモーター)

油圧システム売上推移(イメージ)

潤滑

(トランスミッション)

アクチュエーター

(E-AWD)

*(代表例)

新製品

従来製品

2019

2020

2021

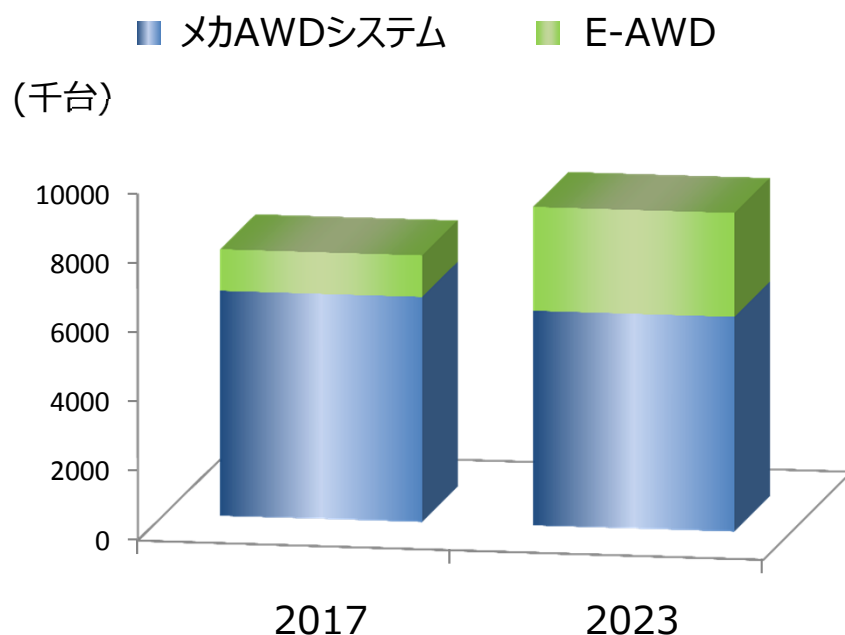
2022

2023

⑤ 2019年以降の戦略(AWDシステム強化)

AWDのプロ集団として 電動化とメカAWDシステム需要の両面を見据えた対応

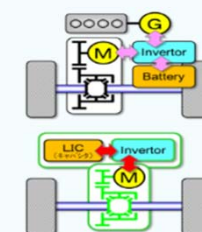
AWD電動化予測



- 技術革新、各国の燃費規制
⇒電動化の確実な進展
- メカシステムもなお大きな割合

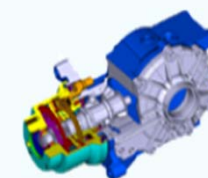
電動AWDシステム

- E-AWDシステム実用化
(高出力化)
- 独自のTCD活用による
高付加価値E-AWD商品
の開発



メカAWDユニット

ITCC : 高応答化・低コスト化
トルセン : 小型・軽量化、FF適合
TCD一体デフ : 開発⇒量産へ



基盤

AWDのプロ集団

車両挙動に関する深い知見

5)軸受事業戦略

(略語一覧)

TRB (Tapered Roller Bearing: テーパーローラベアリング)

HUB (ハブユニット)

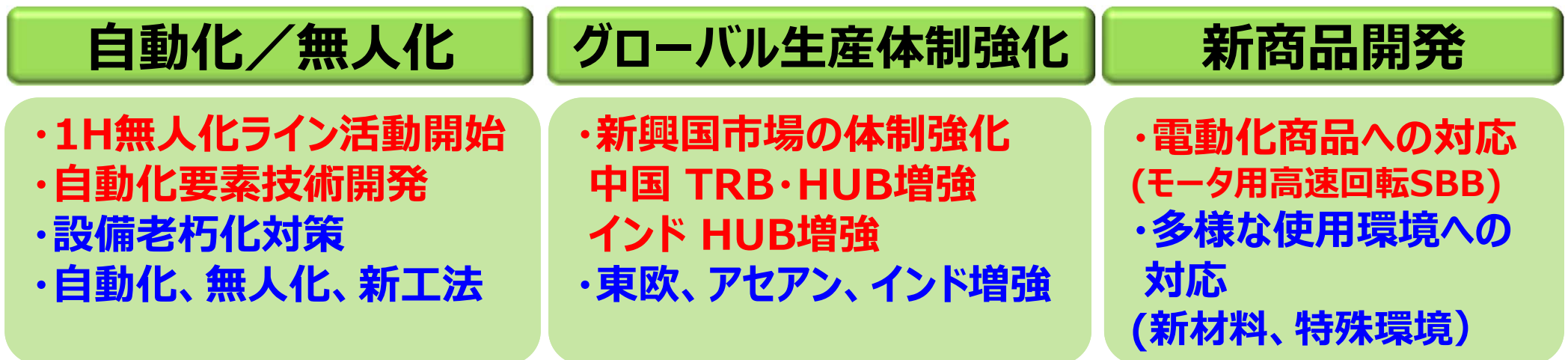
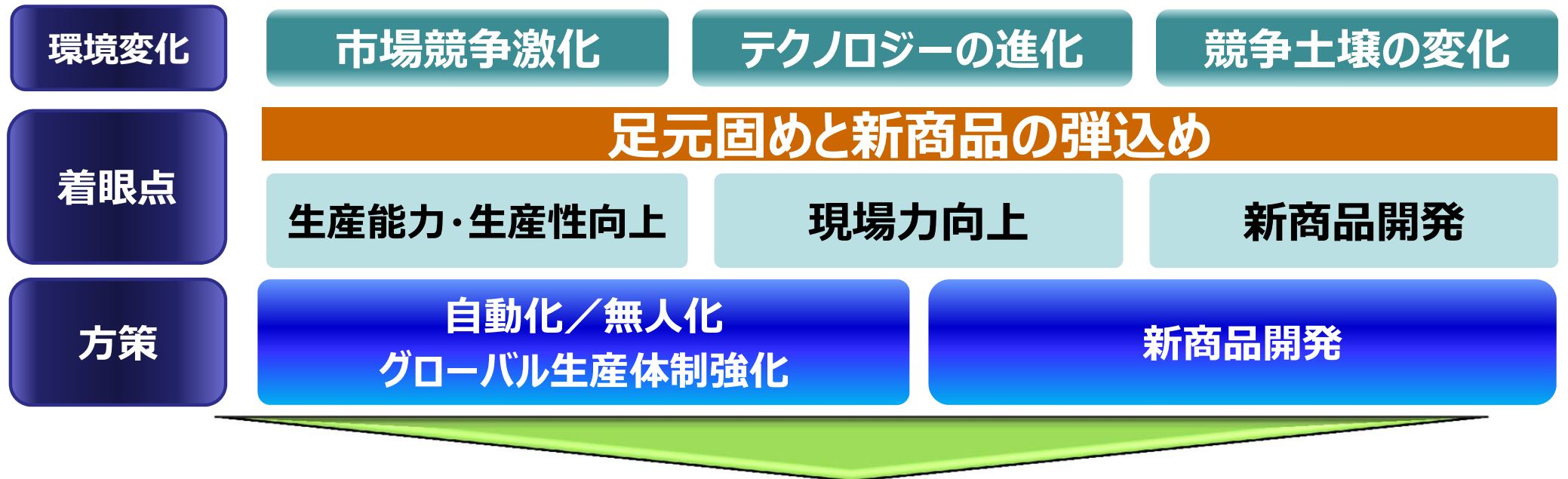
NRB (Needle Roller Bearing: ニードルローラベアリング)

SBB (Single Ball Bearing: シングルボールベアリング)

LFT (Low Friction Torque: 低摩擦トルク)

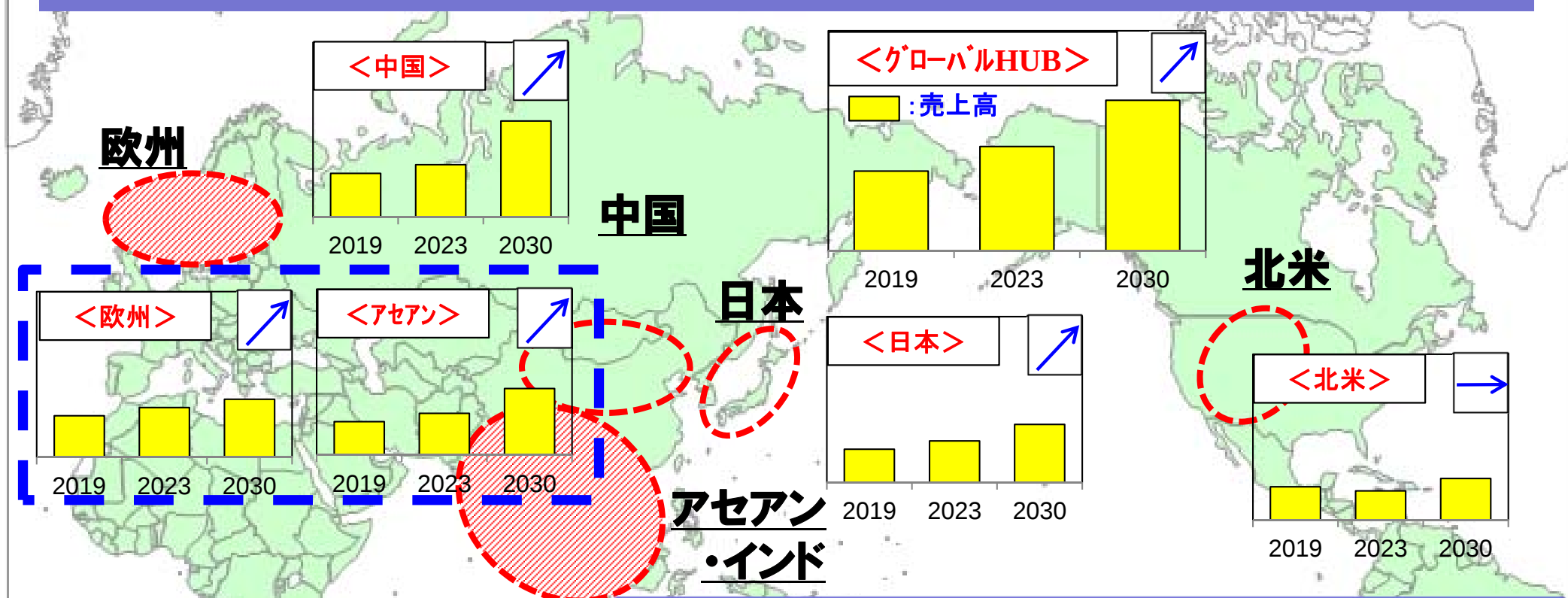
①2018年度の主要な取り組み結果と対応

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～



①2019年度以降の事業戦略(生産体制強化)

ハブユニット生産体制を強化



欧州生産拠点

- 欧州市場競争力強化
→ 欧州 2 拠点化
(イギリスに加え ルーマニア)

アセアン・インド生産拠点

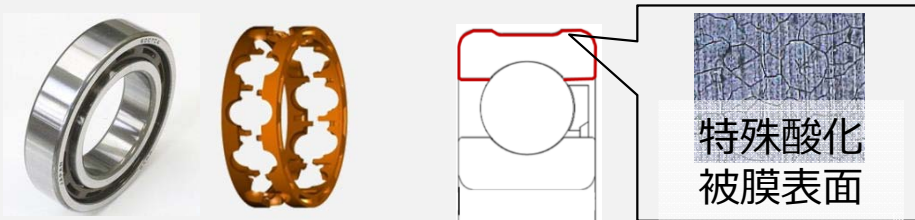
- アセアン市場対応
→ アセアン 2 拠点化(タイに加え インドネシア)
- インド市場対応
→ インド 2 拠点化(ハリヤナ州に加え グジャラート州)

自動車の電動化に対応した商品開発

◆SBB

モーター、減速機の小型化に貢献
高速回転対応、耐クリープ性向上
耐電食性向上、静粛性向上

【高速回転対応SBB】 【クリープ摩耗抑制SBB】



◆TRB

駆動ユニットの低損失化に貢献
油量少/低粘度対応、低トルク化

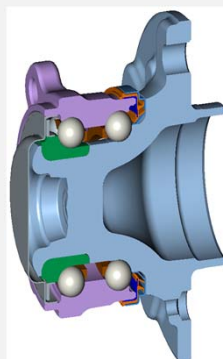
【耐焼付性向上TRB】



◆HUB

【軽量・低トルクHUB】

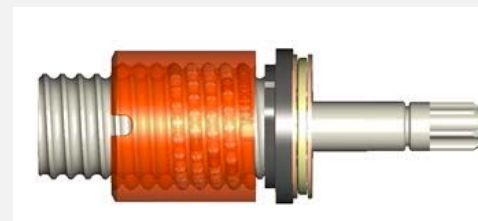
燃費、車両制御に貢献
軽量化、低トルク化、
路面情報センシング技術



◆ボールねじ

電動ブレーキ用
高効率化、コンパクト化

【電動アクチュエータ用ボールねじ】



③2019年度以降の事業戦略(使用環境対応)

多様な使用環境に対応した商品開発

◆新材料 (NK軸受)

NK : new advanced knowledge

- ・長寿命、高耐久
- ・小型・コンパクト

【用途】

- ・農建機車両
- ・トランスミッション、アクスル



NK軸受

2019.2 プレスリリース

◆鉄道車両

- ・長寿命、高耐久
- ・トルク変動軽減
- ・取付性向上

【用途】

- ・気動車(ディーゼル)



ゴムカップリング付
補機駆動軸

2018.11 プレスリリース

◆スポーツ

NHK 超絶 凄ワッ!(18.7.25)で放送紹介

- ・超低トルク
- ・軽量
- ・高耐久性

【用途】

- ・スケートボード



超低トルク深溝玉軸受

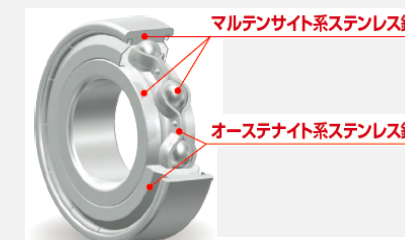
2018.7 プレスリリース

◆特殊環境

- ・超高温環境対応
($\leq 300^{\circ}\text{C}$)
- ・低放出ガス
- ・長寿命

【用途】

- ・半導体製造装置
- ・フィルム製造装置



超高温グリース封入軸受

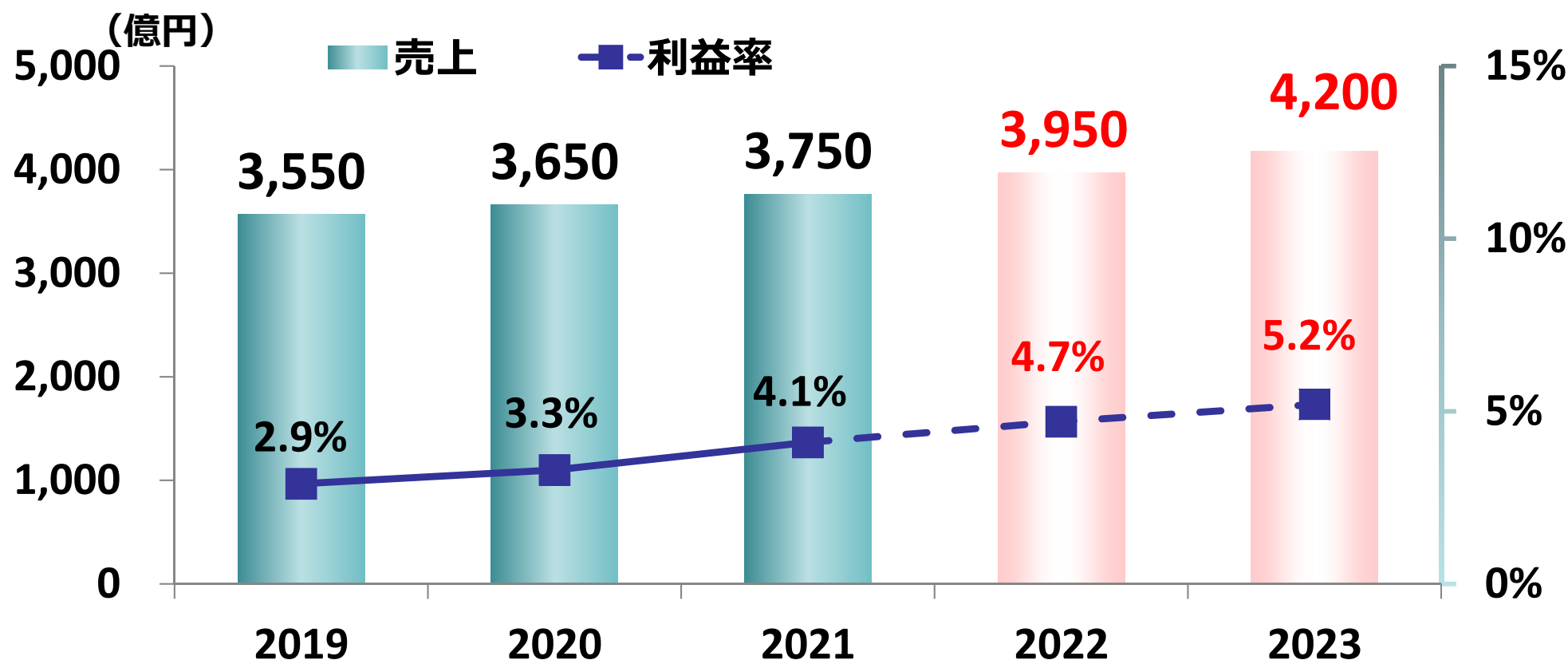
2018.12 プレスリリース

④軸受 中期事業計画の見通し

2019年度以降の売上・利益見通し

95円/\$, 110円/€, 16円/元

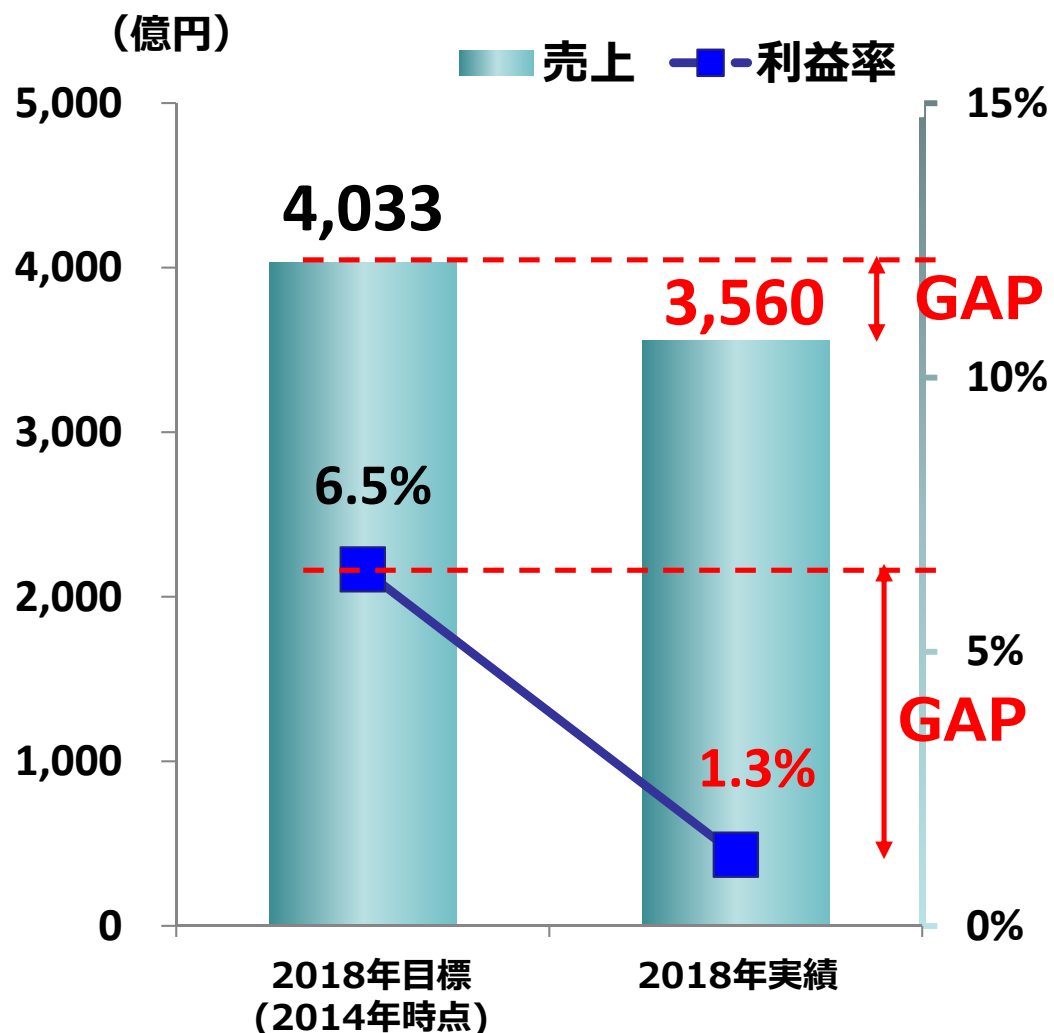
売上：2023年に向けて着実な売上増を目指す
⇒新製品投入(自動車:EV対応、産業機械:特殊環境 他)
利益：原価低減活動強化と生産性向上で収益向上を図る



⑤ 2018年度の着地と中計との乖離の要因と対策

2014年 当初中計に対して、売上・利益で大きく未達

18年度目標と実績



GAPの要因

- ・ 生産・売上減少
- ・ 材料価格上昇
- ・ 生産性改善の停滞
(人材育成の遅れ、設備老朽化)
- ・ 再編ロスコスト
(日本・欧州・北米での改築費用、
サプライチェーン見直し)

対策

- ① 原価低減活動強化
 - ② 生産性向上
 - ③ 再編組織・体制見直し
- 次頁にて詳細説明

2019年以降の重点対策内容

具体的な取組み

① 原価低減 活動強化

- ・大部屋活動強化
 - 推進体制見直し（役員/工場長）
 - VA/VE活動強化

② 生産性向上

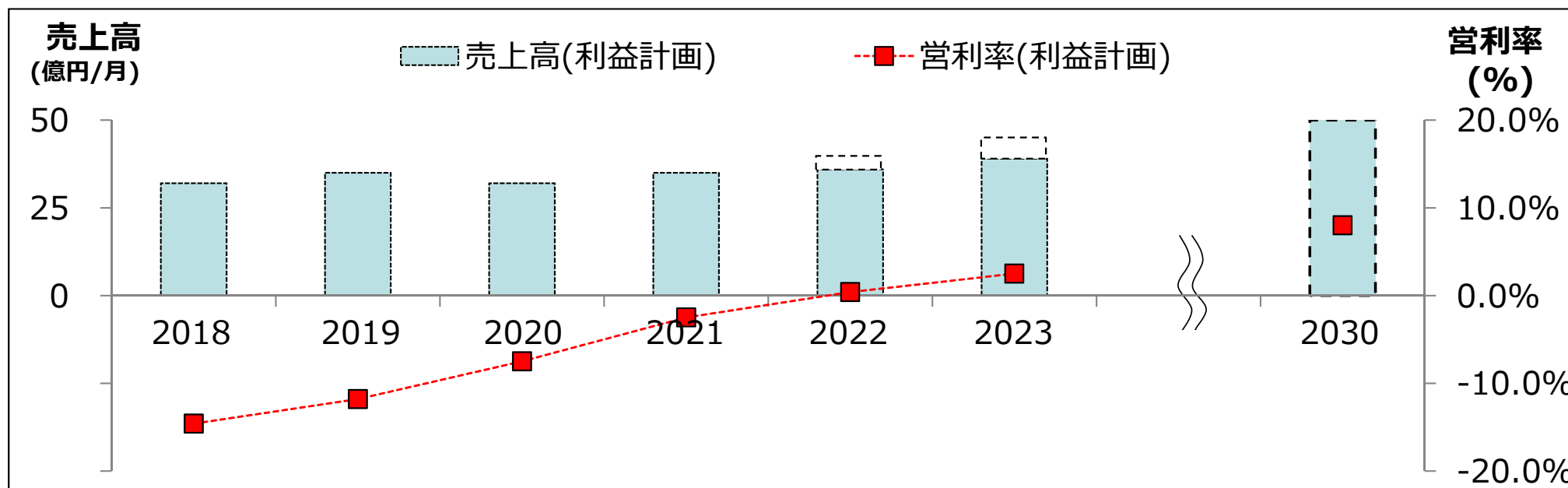
- ・しくみ改革（整流化）
- ・人材育成、多能工化（JPS教育）
- ・設備老朽化（3年計画 2018-2020）
- ・自動化/無人化
- ・新工法取組み

③ 再編組織・ 体制見直し

- ・日本：生産改革・改善/安全対応・改築
- ・アメリカ、欧州：品種別改革
(HUB・NRB・SBB・TRB)

⑦国分工場 継続的構造改革の取組み

国分工場 損益推移



主な取組み

事業再編
(生産移管・改築)

生産性改善 (しくみ・設備老朽化対策)

生産革新 (自動化／無人化・新工法)

新規事業

6)工作機械・メカトロ事業戦略

① 2018年度の主要な取り組み結果と対応

モノづくりすべてのフェーズでバリューを提供
－ Only one 技術でお客様の価値向上に貢献 －

環境
変
化

テクノロジーの進化

市場の変化

- ・EV化
- ・AI/IoT進化
- ・労働人口の減少
- ・材料/工法革新の加速

- ・コスト競争激化
- ・中国/インドの成長

方
策

EV化対応

機械・人の
生産性向上

構造改革

中国/インド
事業強化

EV化への対応強化

機械・人の生産性向上

構造改革

- ・EV対応ラインアップの強化
- ・電池生産システムの提供

- ・すべての機械をスマート化
- ・人の成長をサポート

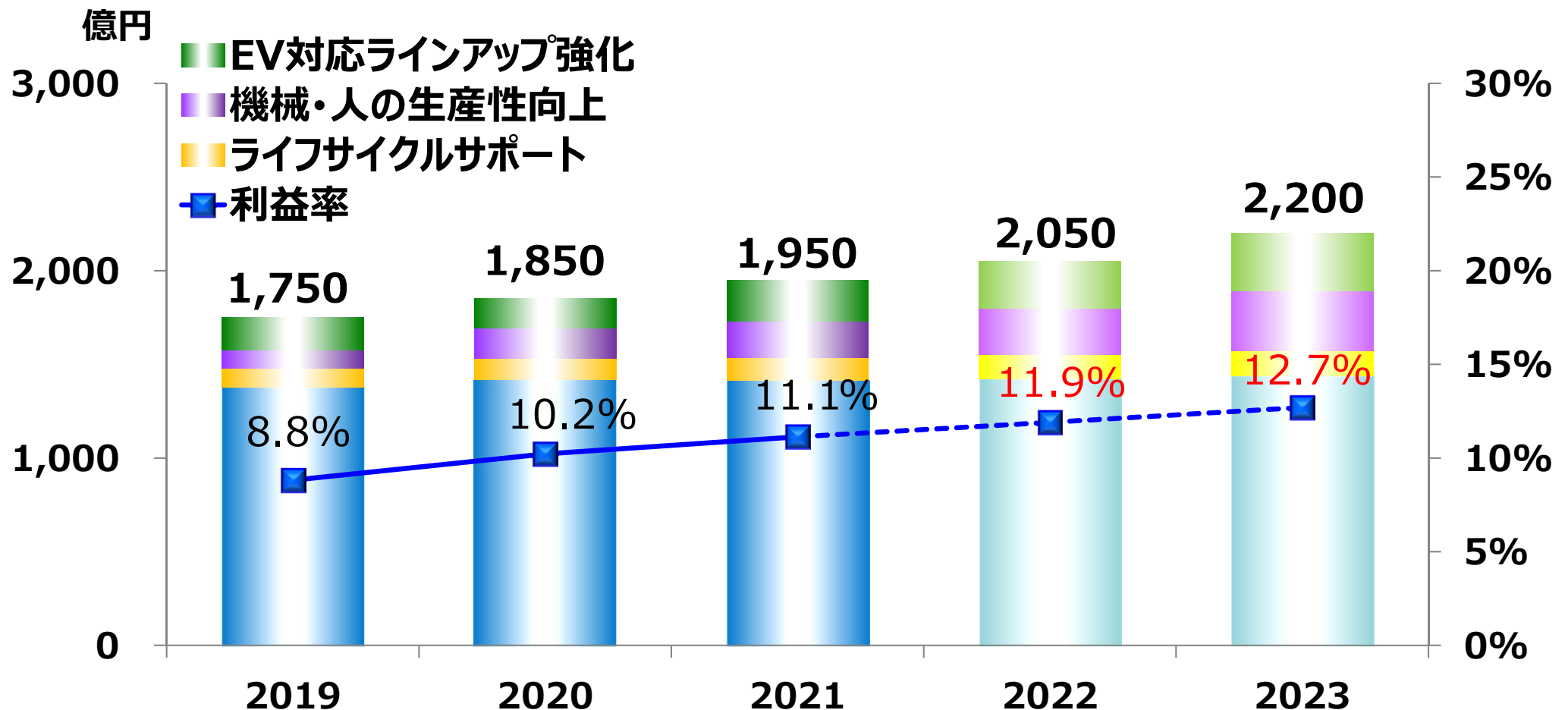
- ・モノづくり改革の推進
- ・ライフサイクルサポートの強化

② 工作機械・メカトロ 中期事業計画の戦略・見通し

2019年度以降の売上・利益見通し

95円/\$, 110円/€, 16円/元

求められる新しいバリューを追求し、お客様の価値向上に貢献
構造改革を進め、収益基盤を固める



③ 2019年度以降の戦略（EV化への対応強化）

研削、スカイビングの強みを活かし、EV対応ラインアップ強化
高精度加工ロール研削盤から電池生産システムまでを提供

EV部品加工の生産性向上

モータシャフト

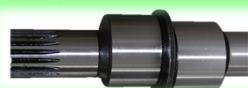


減速機ギヤ



スカイビング

減速機偏心シャフト



研削盤



パワー半導体ウェハ

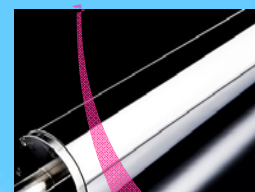


電池生産システムの提供

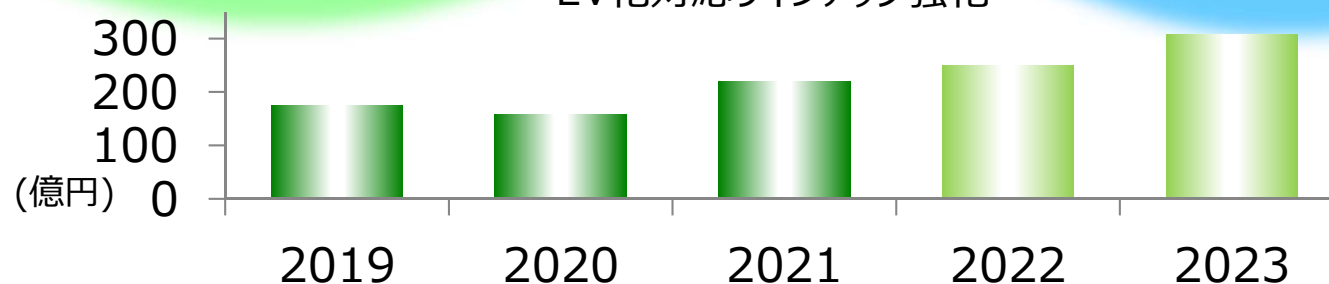
リチウム電池
製造ライン



高精度加工ロール



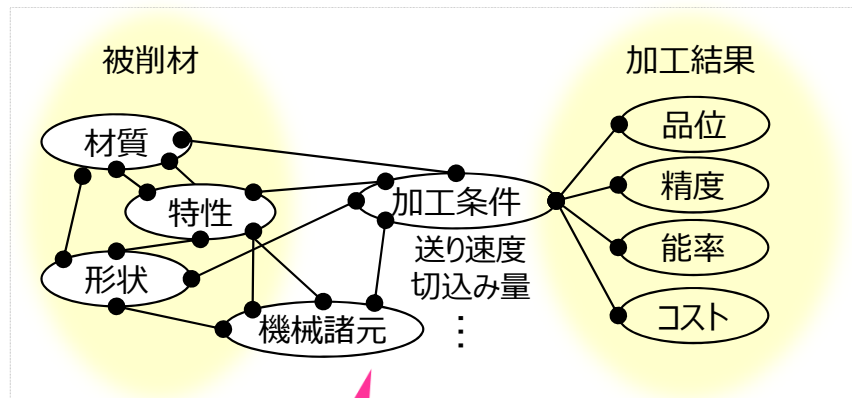
EV化対応ラインアップ強化



④ 2019年度以降の戦略（機械・人の生産性向上）

蓄積した加工技術で、すべての工作機械をスマート化
データを活用し、稼働MAXと人の成長をサポートする商品展開

熟練者に頼らない工作機械

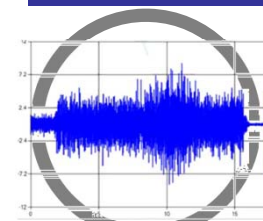


匠のノウハウ

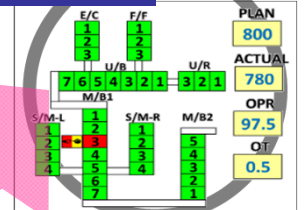


品質の自律化

人の能力向上をサポート



兆候管理



e-工場マネジメント

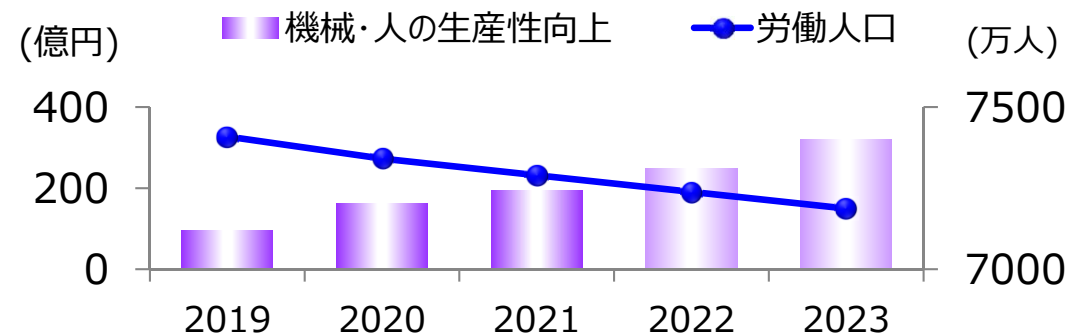
稼働MAX



データ収集



人の成長アプリ



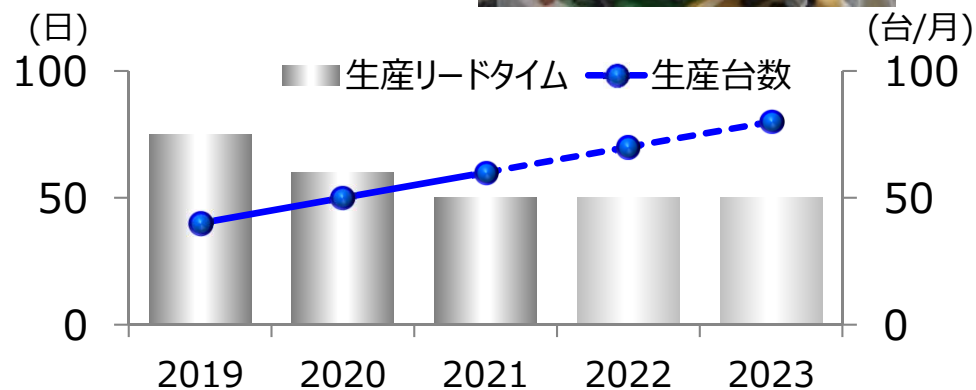
⑤ 2019年度以降の戦略（構造改革）

生産リードタイムにこだわったモノづくり改革で生産台数の拡大
ライフサイクルサポート強化で収益基盤の強化

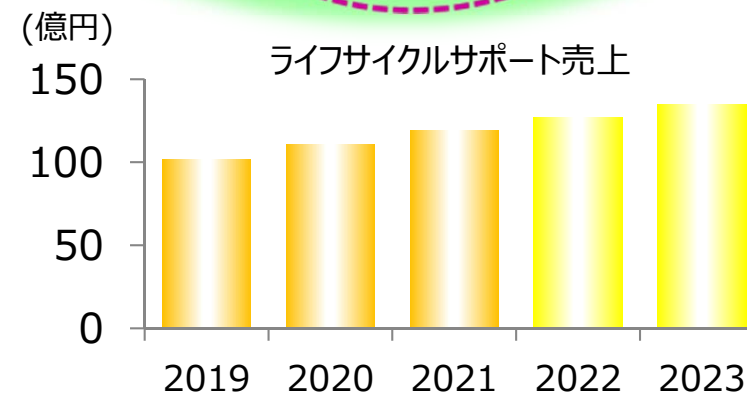
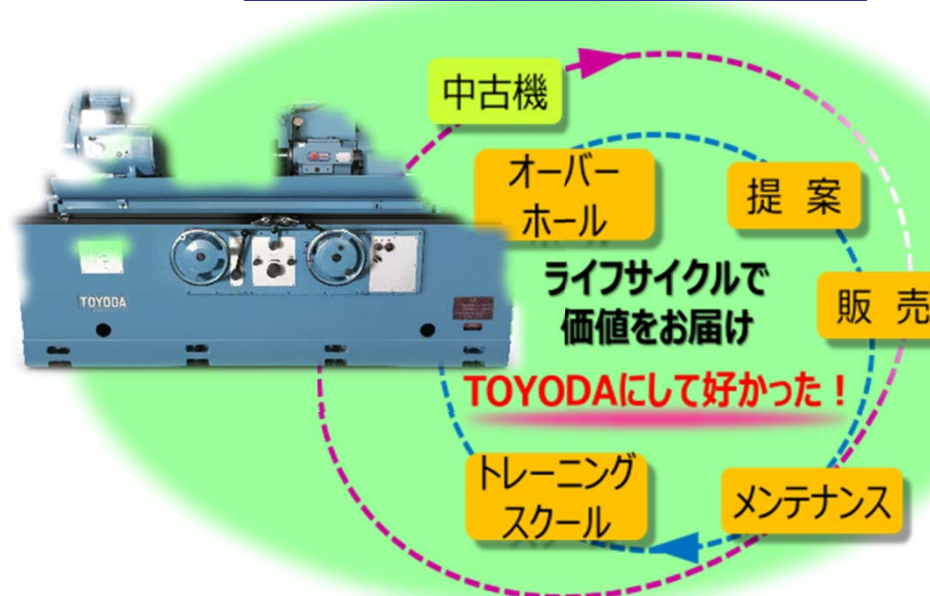
ジャストインタイム供給



IoT活用カイゼン



ライフサイクルサポート強化



2.企業価値向上に向けた取り組み ～ファンダメンタルズ強化～

3-2) 企業価値向上に向けた取り組み

中長期的に確実な成長トレンドに乗る

環境変化

労働人口の減少

技術革新(AI・IoT)

ガバナンスの重要性の高まり

働き方の多様化

方策

働き方改革

ESG取り組み強化

研究・開発体制の見直し

人材の高度化

ESG格付け取得

イノベーションセンター開設

3-2-1) ESGに配慮した取り組み強化の成果

FTSE Japan Index※ 銘柄への組入

- ◆ 国際的に有力なESG格付け機関（FTSE）からESGに対する取り組みが高く評価された

※FTSE4Good Index Series 及び FTSE Blossom Japan Index

項目	当社	自動車部品 平均	日本企業 平均
ESG Rating （5.0が最高点）	3.2	2.1	1.9
E nvironment（環境）	<u>3.7</u>	<u>2.0</u>	<u>1.9</u>
S ocial（社会）	<u>3.3</u>	<u>1.8</u>	<u>1.5</u>
G overnance（ガバナンス）	<u>2.6</u>	<u>2.6</u>	<u>2.4</u>

3-2-2) 研究開発体制の見直しの成果

「Derwent Top 100 グローバル・イノベーター 2018」受賞

- ◆ クラリベイト アナリティクス社が主催する、世界の革新的な企業・機関を選出する「Derwent Top 100 グローバル・イノベーター 2018」に4年連続で選出
- ◆ 選定基準は以下の4点で、当社はグローバル性と影響力において高いスコアを獲得

1. 数量：	特許取得件数（直近5年間の特許を取得した件数）
2. 成功率：	特許出願した中で登録に至った割合
3. グローバル性：	主要市場（欧州、米国、中国、日本）における基本特許の取得数
4. 影響力：	出願した特許の他社発明における引用度



「健康経営優良法人～ホワイト500～」に3年連続認定

当社の取り組みが経済産業省より評価され、平成31年2月に
「健康経営優良法人2019（大規模法人部門）～ホワイト500～」
に**3年連続**で認定されました。

<主な活動内容>



心の健康づくり

- メンタルヘルス対策
- 精神疾患休職者の復職支援
- 過重労働対策
- 健康の日の制定
- ストレスチェックに基づく職場改善

体の健康づくり

- 禁煙チャレンジ
- 特定保健指導
- 健康道場
- 宿泊型保険指導
- データヘルス計画

3-2-4) 研究開発体制見直しの取り組み

「知的想像力を掻き立てるオフィス空間の構築」
コミュニケーションを活性化させ、創造性とモチベーション向上

JTEKT R&D INNOVATION
CENTER Kariya (愛知県刈谷市)

- ・ 最先端技術を担う研究開発拠点

G-JOIN (東京 銀座)
(Ginza Jtekt Open INnovation center)

- ・ 外部機関との連携・情報交換のハブ拠点

開設の狙い

- イノベーション創発を加速
- 新しい研究の風土醸成とイノベーション人材の育成

具体的な方策

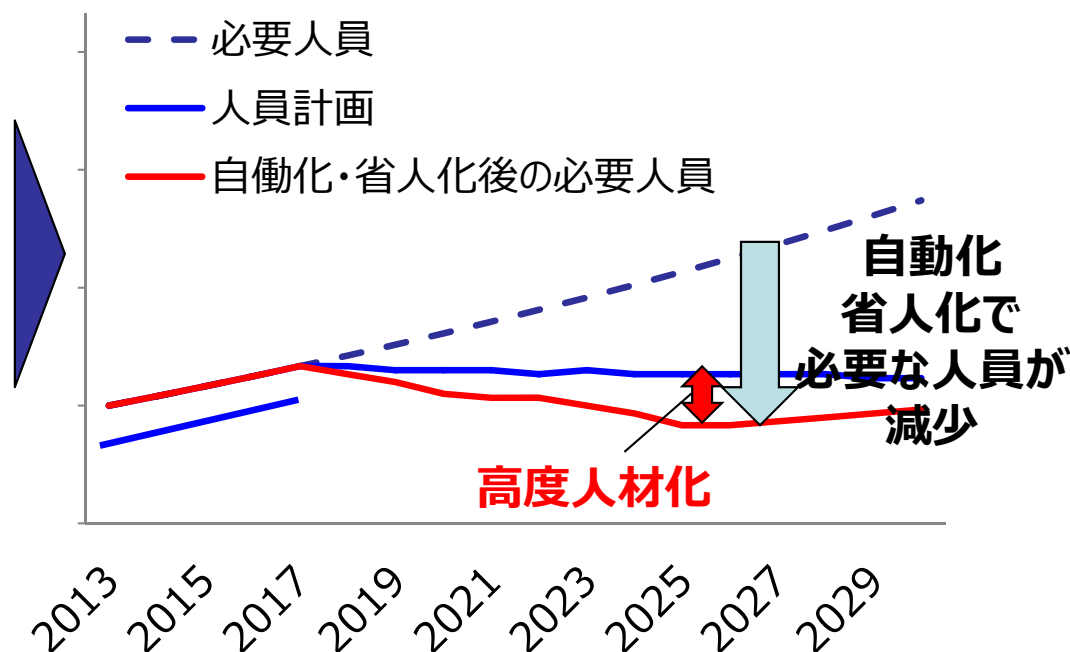
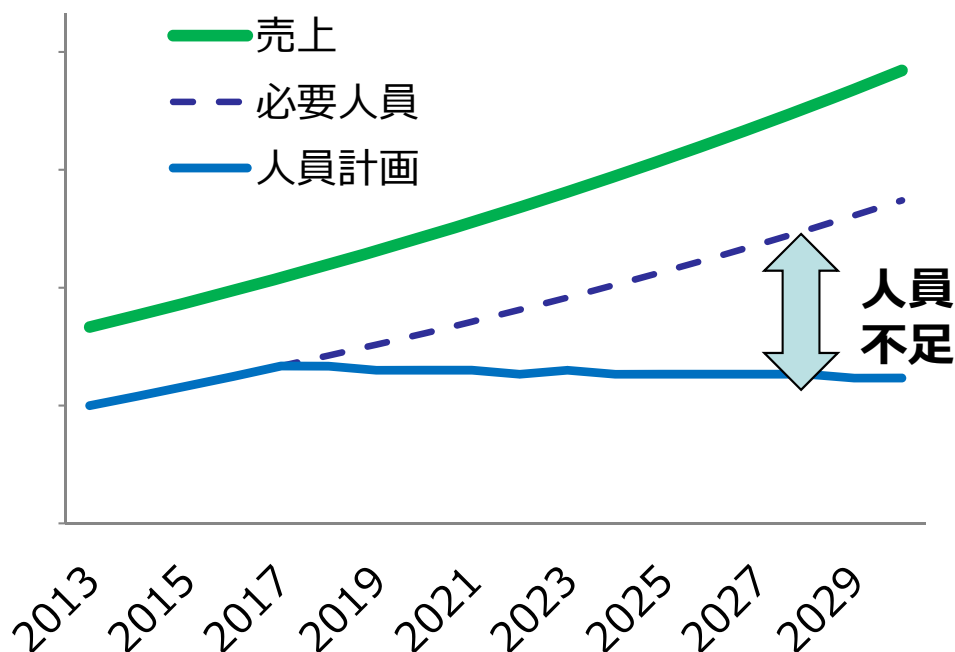
- 既存の研究拠点と異なる場所、自由な環境整備による発想の誘引 (研究出島)
- デザイン思考に基づく発想、試作、評価検証を加速したアジャイル開発
- FFR部 (新領域) と解析技術研究部 (AI) の融合による知の創生
- ダイバーシティによる多様なアイデアの創発

3-2-5) 働き方改革への取り組み

自動化と多能工化を目指した人材育成を進め、現場力向上
製造人員の減少を補い、売上高の伸びを維持

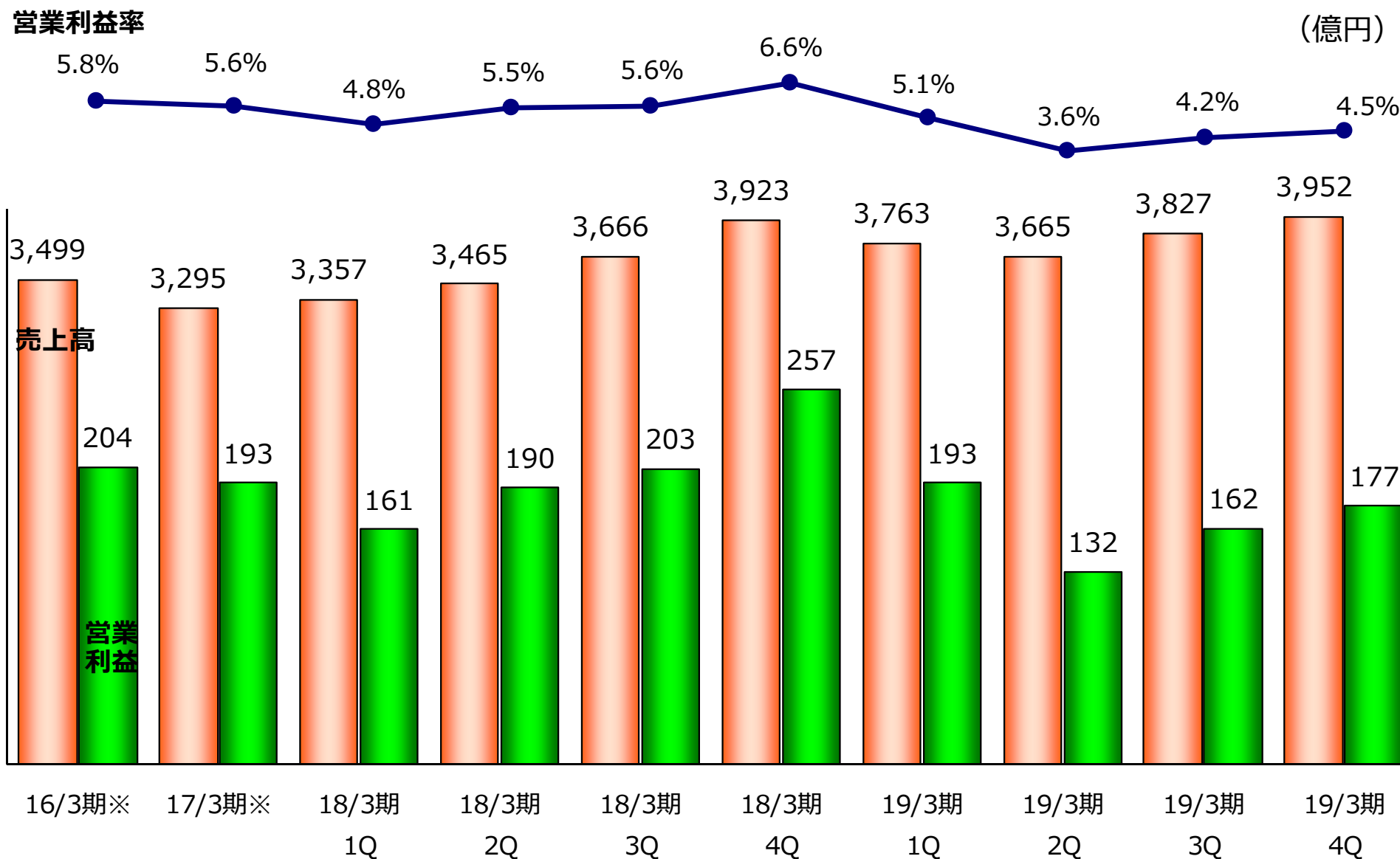
- 製造部門の自動化を推進し、2022年に1,000名規模の省人化を実施
- 省人化で生まれた余裕人員・枠を以下に充てる
 - ①現場力向上（人材の高度化・多能工化）
 - ②戦略人員の確保

<製造人員と売上の推移>



ご清聴ありがとうございました

(参考) 四半期業績推移



USD	120円	108円	111円	111円	113円	108円	109円	111円	113円	110円
EUR	133円	119円	122円	130円	133円	133円	130円	130円	129円	125円

※ 16/3期、17/3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)

		19/3期 通期(実績)	20/3期(予想)			増 減 額	増 減 率
			上期(予想)	下期(予想)	通期(予想)		
機 械 器 具 部 品	ス テ ア リ ン グ	7,707	3,785	3,895	7,680	△ 27	△ 0.4%
	駆 動	1,572	780	810	1,590	+ 17	+ 1.1%
	軸 受	4,178	2,015	2,115	4,130	△ 48	△ 1.2%
	【 合 計 】	13,458	6,580	6,820	13,400	△ 58	△ 0.4%
工 作 機 械 他	工 作 機 械	1,731	910	970	1,880	+ 148	+ 8.6%
	そ の 他	19	10	10	20	+ 0	+ 4.9%
	【 合 計 】	1,750	920	980	1,900	+ 149	+ 8.5%
【売上高合計】		15,208	7,500	7,800	15,300	+ 91	+ 0.6%

(参考) 法人所在地別売上高予想

(億円)

	19/3期 通期(実績)	20/3期(予想)			増 減 額	増 減 率
		上期(予想)	下期(予想)	通期(予想)		
日 本	6,196	3,070	3,155	6,225	+ 28	+ 0.5%
欧 州	2,312	1,040	1,080	2,120	△ 192	△ 8.3%
北 米	3,147	1,560	1,615	3,175	+ 27	+ 0.9%
豪 亜 (インド含む)	1,786	890	950	1,840	+ 53	+ 3.0%
中 国	1,497	810	850	1,660	+ 162	+ 10.9%
南 米 他	268	130	150	280	+ 11	+ 4.1%
【売上高合計】	15,208	7,500	7,800	15,300	+ 91	+ 0.6%

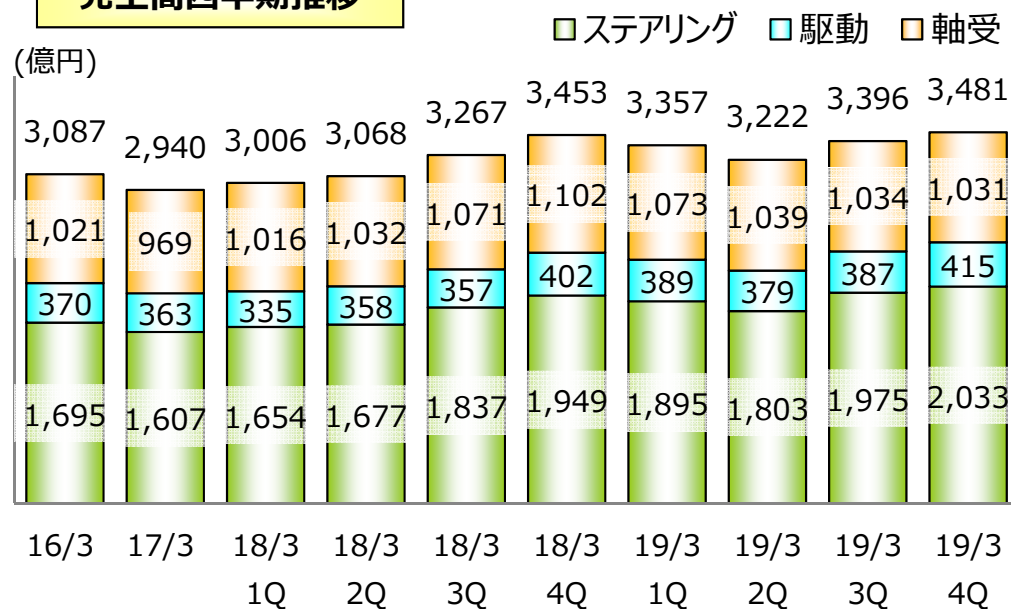
(参考) 事業別業績【機械器具部品】

(億円)

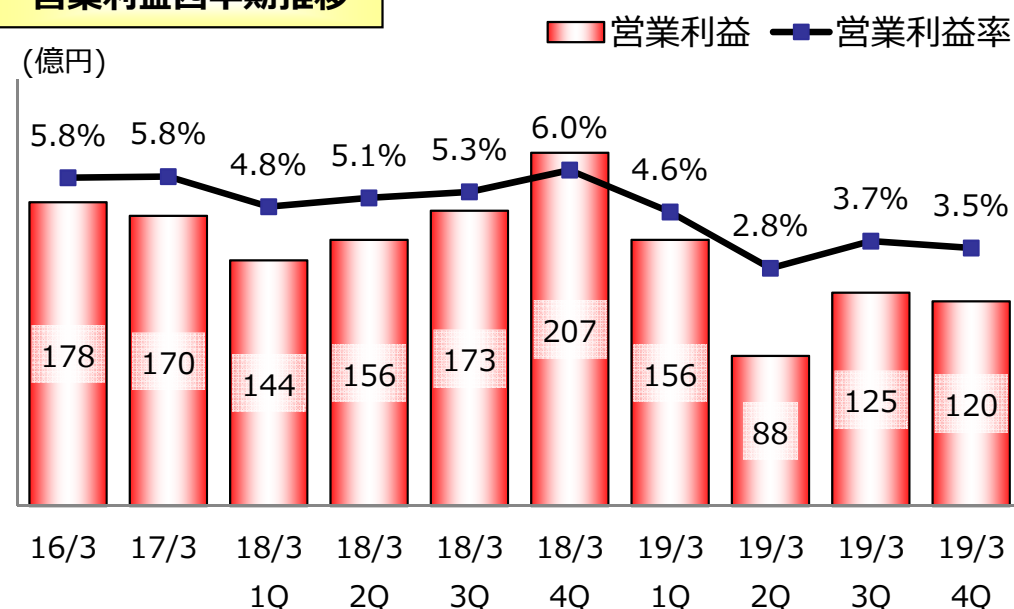
機 械 器 具 部 品		18/3期	19/3期	増 減 額	増 減 率
ステアリング	売 上 高	7,118	7,707	+ 589	+ 8.3%
駆 動	売 上 高	1,454	1,572	+ 117	+ 8.1%
軸 受	売 上 高	4,223	4,178	△ 44	△ 1.1%
【 合 計 】	売 上 高	12,795	13,458	+ 662	+ 5.2%
	営 業 利 益	682	490	△ 192	△ 28.1%
	利 益 率	5.3%	3.6%		

※「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



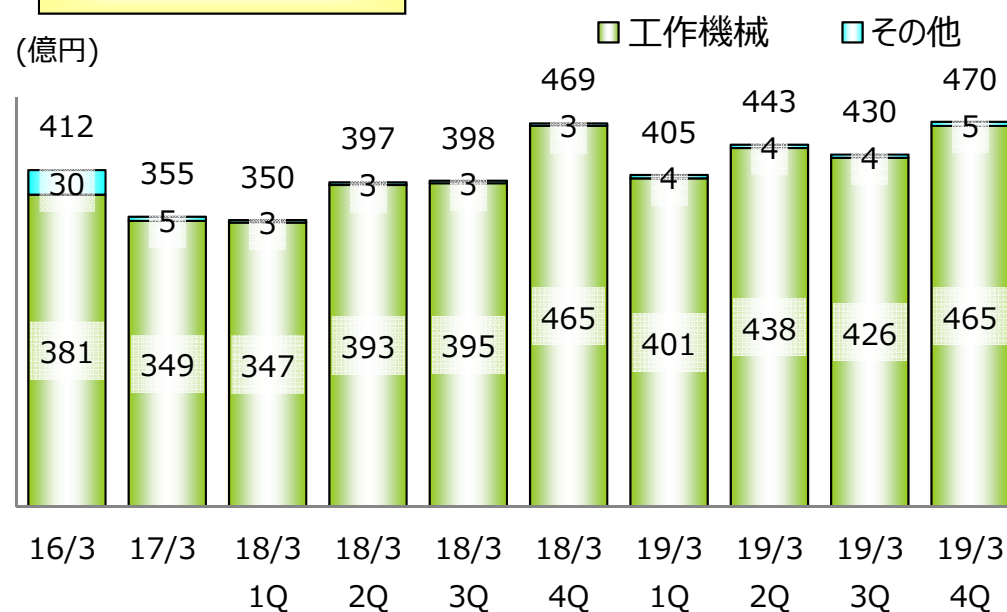
(参考) 事業別業績【工作機械 他】

(億円)

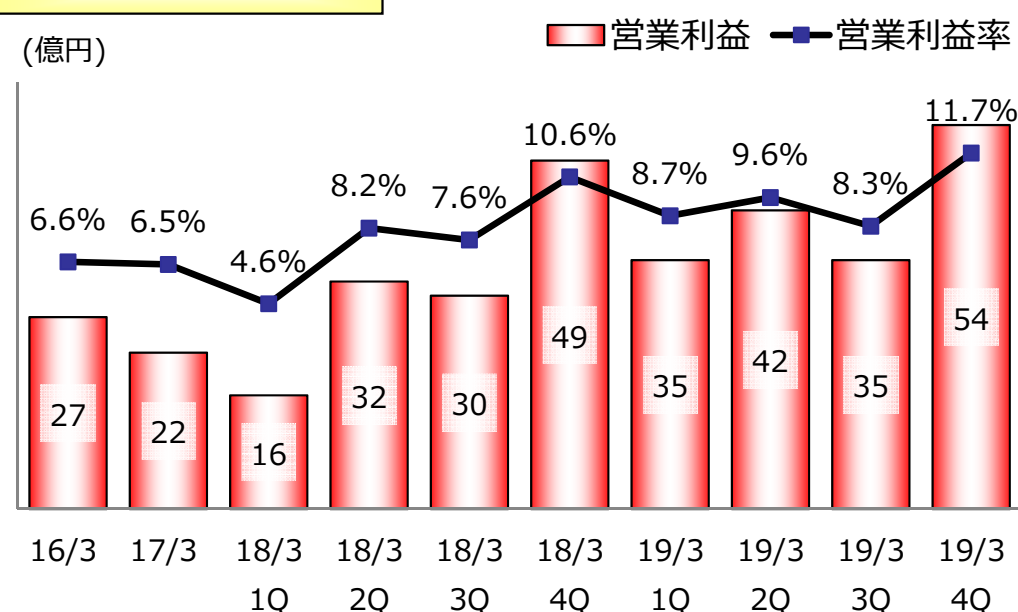
工 作 機 械 他		18/3期	19/3期	増 減 額	増 減 率
工 作 機 械	売 上 高	1,600	1,731	+ 130	+ 8.2%
そ の 他	売 上 高	15	19	+ 3	+ 25.2%
【 合 計 】	売 上 高	1,615	1,750	+ 134	+ 8.3%
	営 業 利 益	128	168	+ 39	+ 31.1%
	利 益 率	8.0%	9.6%		

※「消去」は省略しております。

売上高四半期推移



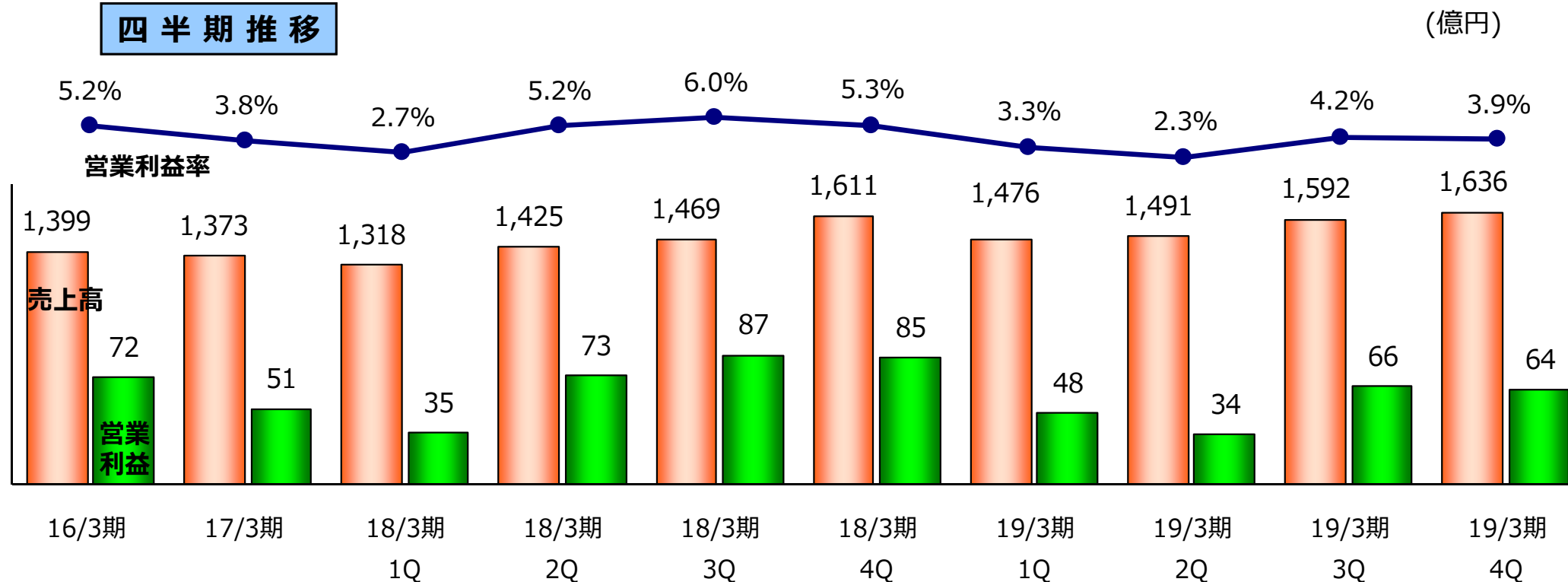
営業利益四半期推移



(参考) 法人所在地別業績【日本】

		(億円)			
日 本		18/3期	19/3期	増 減 額	増 減 率
売 上 高		5,824	6,196	+ 372	+ 6.4%
営 業 利 益		282	213	△ 68	△ 24.4%
利 益 率		4.9%	3.4%		

四 半 期 推 移

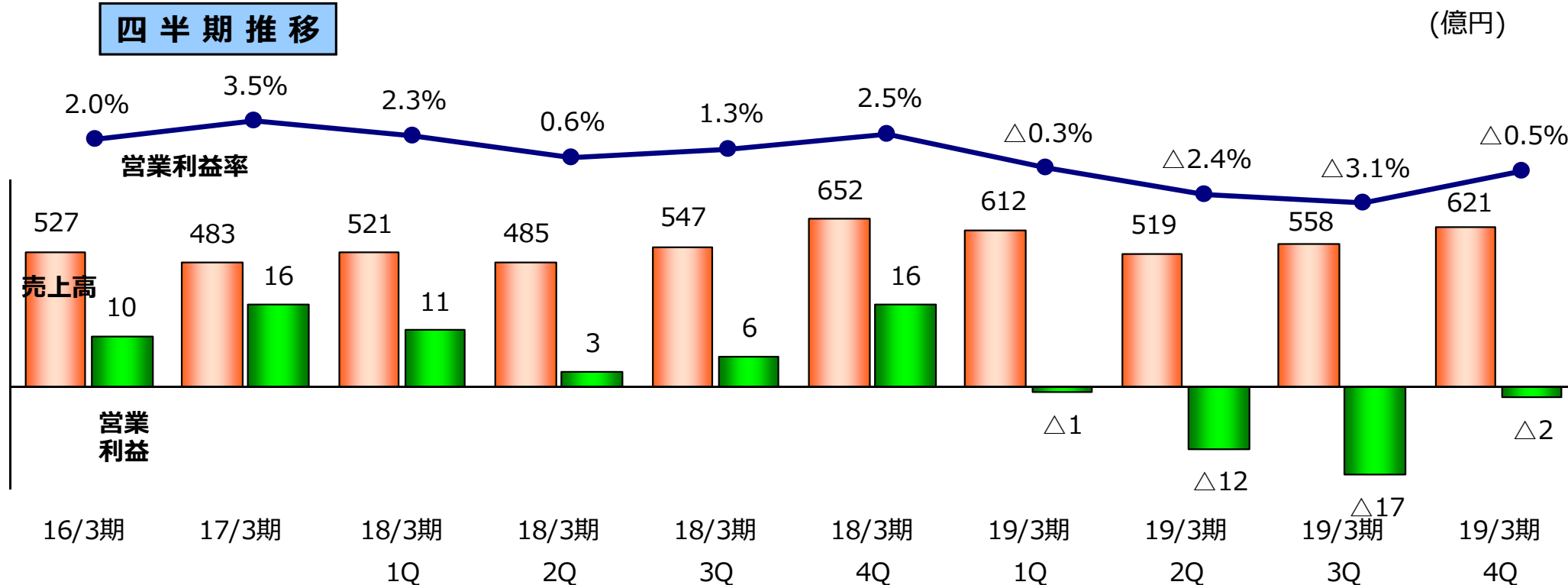


(参考) 法人所在地別業績【欧州】

(億円)

欧 州	18/3期	19/3期	増 減 額	増 減 率
売 上 高	2,207	2,312	+ 105	+ 4.8%
営 業 利 益	38	△ 34	△ 72	△ 188.8%
利 益 率	1.7%	△ 1.5%		

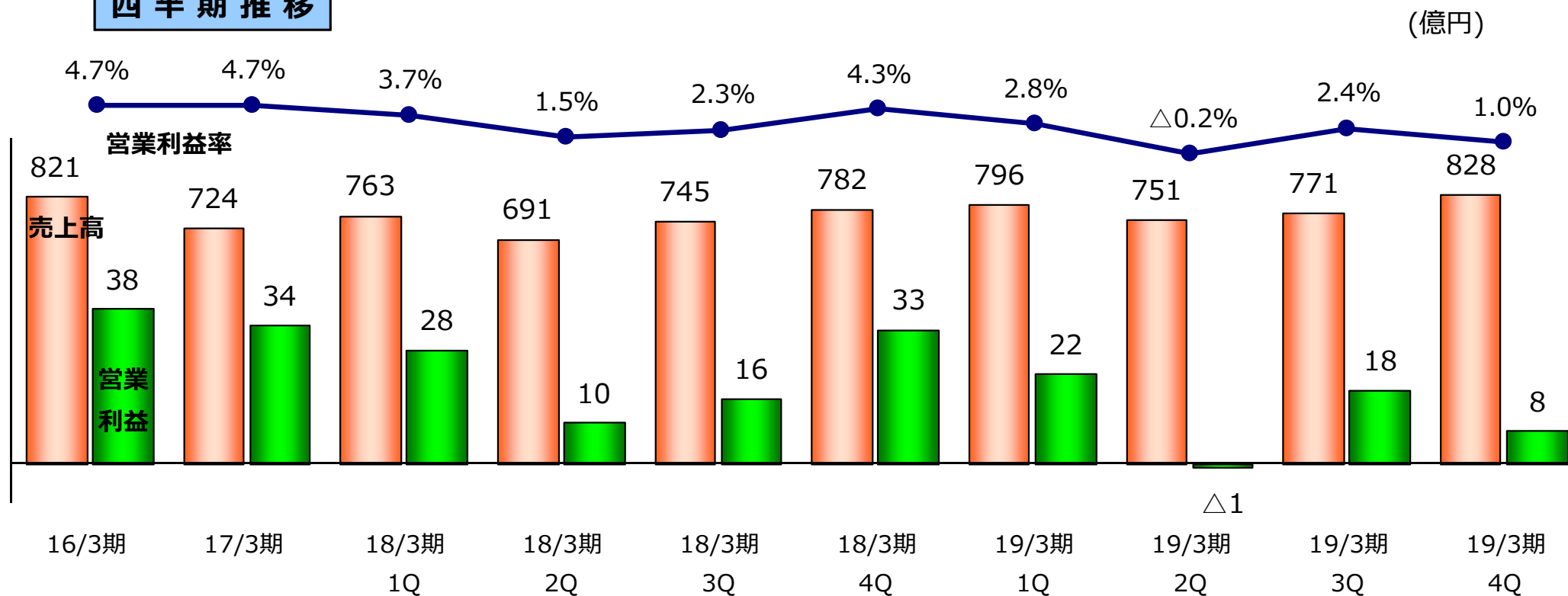
四 半 期 推 移



(参考) 法人所在地別業績【北米】

		(億円)			
北	米	18/3期	19/3期	増減額	増減率
売上高		2,982	3,147	+ 164	+ 5.5%
営業利益		89	48	△ 41	△ 45.8%
利益率		3.0%	1.5%		

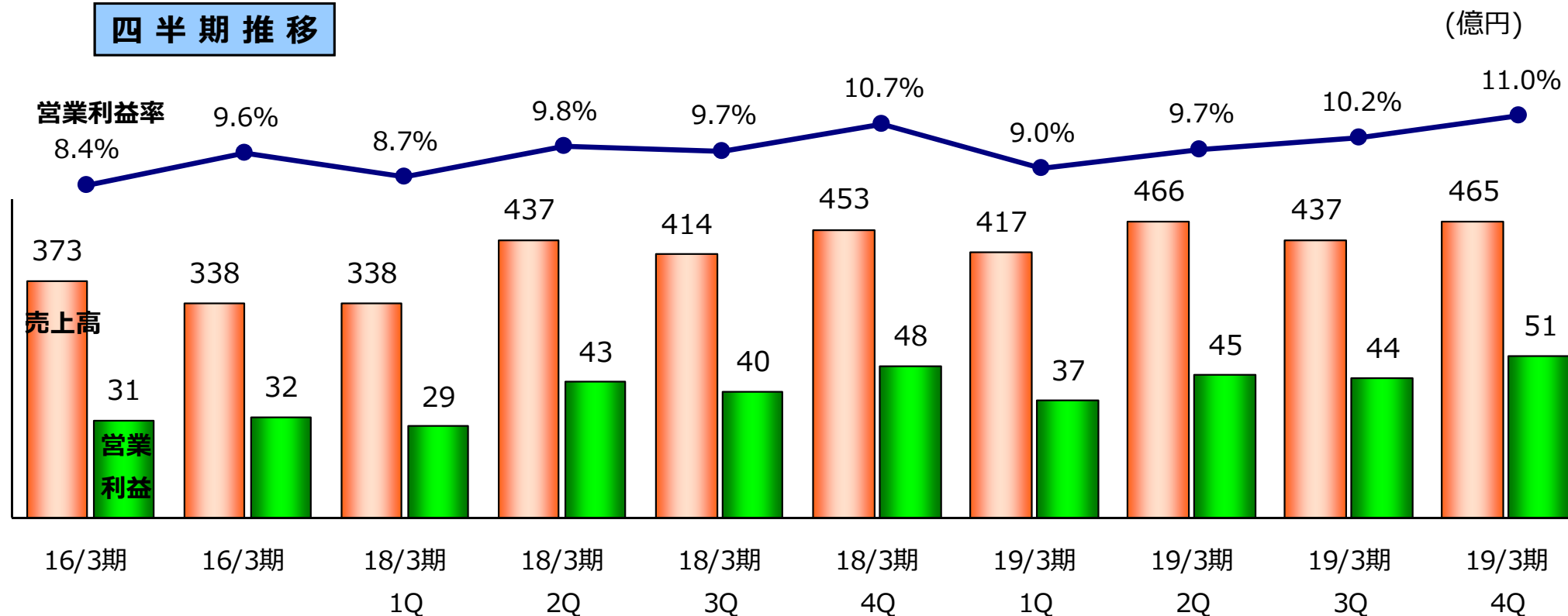
四半期推移



(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)	18/3期	19/3期	増 減 額	増 減 率
売 上 高	1,644	1,786	+ 142	+ 8.7%
営 業 利 益	161	178	+ 17	+ 10.9%
利 益 率	9.8%	10.0%		

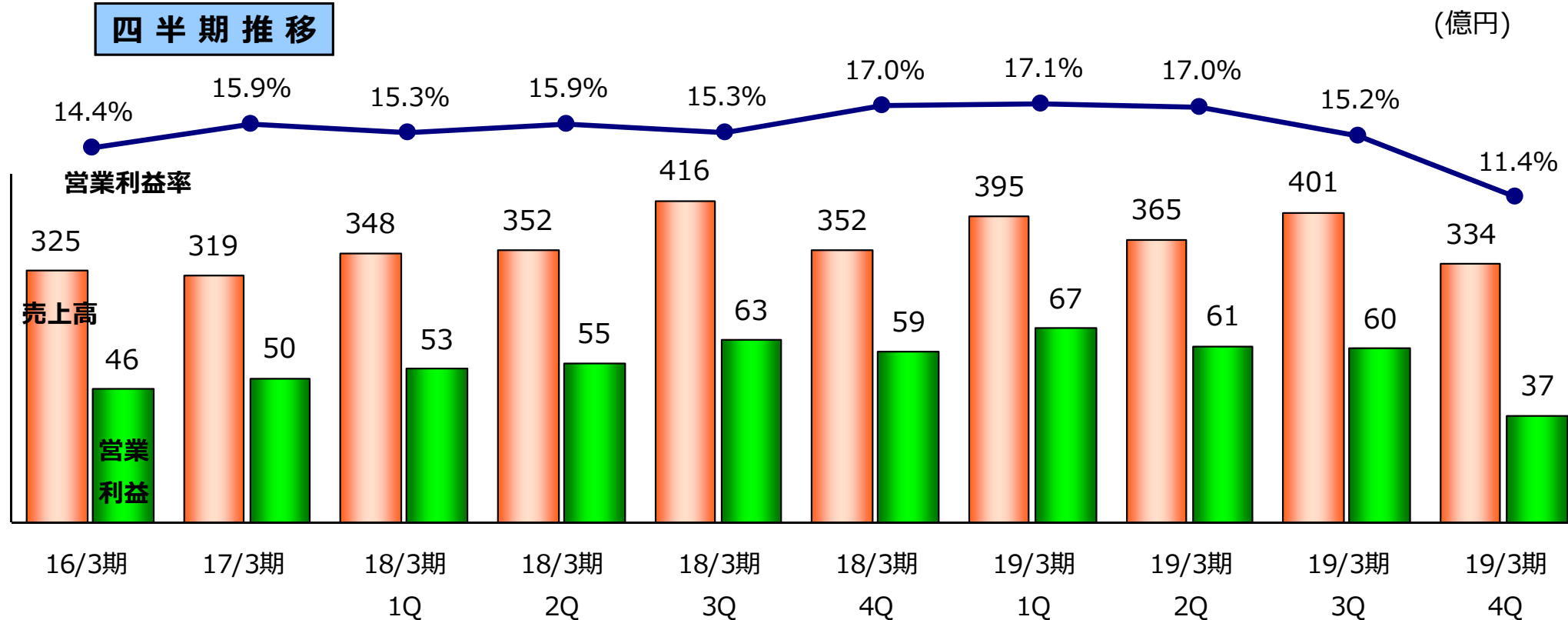
四 半 期 推 移



(参考) 法人所在地別業績【中国】

		(億円)	
中 国	18/3期	19/3期	増 減 額
増 減 率			
売 上 高	1,469	1,497	+ 27
増 減 率			+ 1.9%
営 業 利 益	232	228	△ 4
増 減 率			△ 1.9%
利 益 率	15.8%	15.3%	

四 半 期 推 移



(参考) 法人所在地別業績【南米 他】

	(億円)			
南 米 他	18/3期	19/3期	増 減 額	増 減 率
売 上 高	283	268	△ 14	△ 5.1%
営 業 利 益	22	16	△ 5	△ 24.3%
利 益 率	7.8%	6.2%		

(億円)

四 半 期 推 移

