

## 2021年3月期 第2四半期決算説明会 質疑応答

2020年11月13日

株式会社ジェイテクト

**Q1. 中国の売上が伸びているが、個社要因はあるか。**

A1. トヨタ自動車を中心に日系が好調なのが大きいです。欧州系も堅調。中国市場は今後も伸びると考えているが、収益性が落ちている。原価改善を行い、物量の伸びに合わせて利益幅を伸ばしていきたい。

**Q2. 170億円の費用減のうち、来期以降にも持続性があるものはどれくらいか。**

A2. 例えば労務費は69億円減っている。操業短縮や残業減によるものと、生産性向上によるものと両面あるが、ざっくり半分くらいは来期以降も効くと考えている。下期に向かい、残りの部分をどれだけ体質に落とし込めるかがポイント。リバウンドさせない取組みをしていく。

**Q3. 固定費の増加について、この5年間で何が増えたのか。**

A3. 大きく増えたのは、設備投資による償却費、研究開発費、IT関連費用と、人件費。3年くらい前から利益率が落ちはじめ、悪い兆候があったが手を打てていなかった。10年に1度は大きなクライシスが来ると思っているが、そういう場合でも耐える体質にしなければならない。

**Q4. 軸受事業の課題についてどのように考えているか。中長期的に軸受事業をどうしたいか。**

A4. 一言で言うと、競争力が欠けている。競合とのベンチマーキングが不足しており、競争力の無さを自覚出来ていなかった。しかし、徐々にではあるが改善マインドが醸成されており、良い方向には向かっている。トヨタグループの中で見たときに、今は軸受事業の立ち位置が競合他社と同じになっている。「ジェイテクトは痺い所に手が届く」「トヨタグループにジェイテクトの軸受があってよかった」と言われるようにならない。

**Q5. トヨタ自動車から来た最大のミッションは何か。**

A5. 今期の業績予想はトヨタグループの中で当社だけが赤字。株価も低迷している。他のグループ会社と肩を並べられるような健全な会社にするのが使命。

**Q6. 当社の良いところはどこか。**

A6. 色々な事業分野を持ち、各々に技術力があることが強み。それらをどう深掘りし、組み合わせ、活かせるかが課題。

**Q7. 「外科的治療」という観点から言うと、軸受事業は切り離して、他の軸受会社に併合することが必要なのではないか。**

A7. 軸受事業は健全化できると考えている。自分としても改善に力を入れているので、もう少し時間を頂きたい。

**Q8. 4つの事業を一体経営する意味は？**

A8. 自動車一辺倒では、自動車市場が悪化したときの怖さがある。会社の中に色々な事業の選択肢を持つことは経営の安定性の上で必要なことだと考えている。また、事業部間でシナジーを創出することが出来れば、単一事業の会社よりも強くなれる。例えば、当社の工作機械で他社には真似のできないギアを作り、それを自動車部品に使用すれば競争力の源泉になる。

**Q9. 構造改革にかかる期間とコストについてイメージを教えてください。**

A9. 欧州は先ず人員削減に手を付けたが、並行して欧州全体の事業最適化のシナリオを練っている。今はまだご披露できないが、来年度にはそれらを明らかにできると考えている。当然整理をするには痛みを伴うが、現段階では精査出来ていないためご回答できない。

**Q10. 主要4事業の競争環境や競合に対する競争優位性についてどのように考えているか。**

A10. どの事業も競争環境は非常に厳しい。競合に対する当社の立ち位置をしっかりと見極めたうえで、今後伸びる市場においてどのように他社と差別化し、我々の製品を使って頂けるようにするかを考えている。ステアリングは、様々な機能の人間を集めて、抜本的に競争力を上げる策を検討している。軸受は、コモディティ領域についてはLCCやセカンドソースを活用し、高付加価値領域を日本で開発・生産するようにする。駆動は、競合関係を考えたときに、まだまだ伸ばせる領域だと考えている。工作機械は、研削盤のニッチトップのシェアを伸ばしていく。また、トヨタ自動車向けに電池設備を納入しており、トヨタグループを中心にどのように伸ばすかを検討している。

**Q11. 就任後感じた一番の課題は？希望や勝ち筋になりそうなものは？**

A11. 一番感じたのは、過去の延長線上で変化を嫌うマインド。従来通りにやっていたらいいという考え方。現状を否定し、より良くしようという思いが弱い。改善マインドを醸成したい。期待されるのは、繰り返しになるが技術力。潜在的な技術力は持っている。当社グループが有するNo.1、Only Oneの技術が勝負の鍵になると考えている。

**Q12. 改善マインドが弱いということだが、企業カルチャーをどう変えるか。**

A12. TQMの浸透は非常に難しい。人はなかなか変わらないが、本社がしっかり戦略を持って、全社員に伝えることを諦めず地道にやっていくしかない。この部分が変われば会社が変わる。

**Q13. 販売力についてどのような見解を持っているか。**

A13. 営業は全国に網を張っているがセンサー機能が弱い。今は事業部の延長線上に販売員がいる。お客様に対して総合営業ができる、グループ全体の商材を紹介できる営業パーソンを育てたい。また、企業姿勢として受諾型から提案型に持っていかなければならない。お客様の依頼を受けてからバタバタ動いているようではライバルに勝てない。

**Q14. 「リターン・成長性分析」のグラフで、成長性の軸を見たときに大部分が中央に寄っている。**

A14. これまではこのように客観視すること自体が出来ていなかった。これ以外にも、BS（貸借対照表）の観点など様々な切り口で分析し、外科的治療、内科的治療の対象範囲を明らかにして対策を打っている。まずは収益性、財務状況の悪い事業、子会社にメスを入れるところからはじめたが、並行して、成長分野が少ないことに対してどう手を打っていくかについては、全社の方向性を戦略会議で討議している。

**Q15. ドライブラインの総合サプライヤーを目指すという方向性に変化はないか。**

A15. 当社はステアリング、駆動、ハブを有しており、方向性に変更はない。

**Q16. 事業別の損益の開示が詳細になった。決算短信等での開示もこの形式にするのか。**

**IR についてアクセシビリティが悪く感じている。専任組織は作らないのか。**

A16. 時期については今の段階で明らかにできないが、決算短信等についてもこのレベルの開示にしていきたいと考えている。IR について皆様にご不便をお掛けしているのであれば申し訳ない。しかし、専門部署を作ることが解決策とは考えていない。部署間の連携を強化するなど対策を検討する。

以上