

**2024年3月期 決算説明会 質疑応答**

2024年5月7日  
株式会社ジェイテクト

- Q1. 経営改革が道半ばのところもあると思うが、このタイミングで社長交代となる理由は。**  
A1. 端的にいうと、若返りが理由。  
2030年に向けて改革の道筋が見えてきたこともあり、後を任せることとした。
- Q2. 経営の一貫性は担保されるのか。  
積み残し課題への対処は、新社長にうまく引き継がれるのか。**  
A2. これまでの変革の成果や残課題を理解してもらっており、一貫性は維持されると考えている。
- Q3. 人づくり・仕組みづくりは、どこまで進み、今後どうしていくのか。**  
A3. 基本理念を実践できる人づくりを継続してきたが、まだ道半ば。  
言い換えればまだ伸び代があると考えている。
- Q4. 23年度、24年度の費用増の内訳は。**  
A4. 23年度：研究開発費、社会課題への対応（CN・DX等）、人への投資、償却費（ほか）  
24年度：研究開発費、拡販費用（25年度以降の新規立上げ品の生産準備等）、  
社会課題への対応（CN・DX等）ほか
- Q5. 費用増には新規プロジェクト立上げ費用なども含まれていると思うが、外部環境の変化や新たなビジネスチャンスが生まれたことによるものか。**  
A5. 競争力を強化した結果、多くの受注をいただけるようになった。  
そのため投資が増えており、その効果は25年度以降に出てくると考えている。
- Q6. 23年度は想定よりも原価改善が進まなかったが、主な要因は。  
24年度は23年度以上に原価改善効果を織込んでいるが、主な内容は。**  
A6. 23年度は、第4四半期の売上失速の影響等で改善効果を十分に刈取れなかった。  
24年度は、従来の調達価格改善・生産性改善に加え、競争力の高い新製品の立上げ効果を一部見込んでおり、総額で200億円の原価改善効果を織込んでいる。

**Q7. 北米は従来比で体質改善が進んでいる一方、どのような課題があると認識しているか。**

A7. 過去に工場閉鎖などの改革を行ってきたので、コロナ禍以降も利益を出すことができている。一方で、高い離職率に起因する生産の不安定は継続しており、今後も厳しい状況が継続することを前提に、人に頼らない仕組みを構築していく必要がある。無人化・省人化の推進に加え、設備のスムーズな立上げ、小ロット品を他地域に移管して段替え作業を減らすなど、グローバルで戦っていけるようなラインに変えていこうとしている。

**Q8. 欧州の構造改革は今後も継続して行っていくのか。**

A8. 拠点統廃合のほか、23年度はポンプ事業の売却等を行ったが赤字が継続しており、もう一段の構造改革が必要だと考えている。

**Q9. アジア他は増収減益の予想だが、どのような厳しさがあるのか。**

A9. アジア他はアセアン・インドの収益が含まれているが、インドで新規品の立上げ準備を行っており費用が増えている。将来の売上に結び付いていくものなので、一時的な減益だをご理解頂きたい。

**Q10. 23年度に含まれる一過性の要因は。**

A10. ・北米の生産性悪化によるロスコストの影響  
・トヨタ Gr の出荷停止影響

**Q11. 24年度の設備投資は増加の計画となっているが、こういったアイテムを予定しているのか。また、特定の地域に集中しているのか。**

A11. 受注している新規品・切替え品の生準投資に加え、社会課題への対応、無人化・省人化の投資を行っていく予定。新規プロジェクトの立上げを計画しているインドをはじめ、様々な地域で投資を行う予定。

**Q12. 投資は24年度がピークであり、トヨタ自動車での新車種立ち上がりによって収益に繋がってくると理解してよいのか。**

A12. 様々なお客様と取引をしており、一概にトヨタ自動車中心というわけではない。現在の取組み・投資が、25・26年度以降に効果として表れることは間違いない。

**Q13. ステアバイワイヤと次世代 EPS だと、次世代 EPS の方が 25・26 年度の利益貢献度は高いのか。**

A13. 25・26 年度時点では次世代 EPS の方が大きい。

**Q14. 次期中計では、トヨタグループの中でどのような立ち位置になると思えばいいのか。また、中計発表時期が 8 月となるのは、何か精査が必要なものがあるのか。**

A14. ステアリングでは当社はシェア No.1。トヨタグループへの貢献としては、CVJ や HUB などの足回りでも競争力を強化し、さらに良品廉価な製品を提供していく。  
中計の発表時期が遅れたのは、社長交代が要因。

**Q15. 今後プロパーの人が社長に就任するようになるために何か仕掛けてきたことがあるか。**

A15. 可能であればプロパーの人に社長になってもらうのが望ましいと思っている。  
優秀な若手を集めて、マネジメントについての教育プログラムを実施しており、社長が講師を務めるなどの仕掛けもしている。

**Q16. 次期社長の近藤さんはどのような人物か。**

A16. 近藤さんとは「利他の精神」という考え方が共通している。  
これまでは荒療治的な改革を進めてきたが、生産技術出身の彼ならば、現場視点でもっと緻密に改善を進めていくことができると考えている。  
特に、課題の多い北米・欧州の改革において彼の力がより発揮されると信じている。

以上