

## 財務資本



## コスト戦略

我々ジェイテクトが目指すべき成長の姿は、毎年ゆるやかにではありますが、確実に成長する、年輪的成長です。当社グループがこの年輪的成長を続けるためには、事業活動を通じて社会が抱える課題を解決していくことが必要になります。

そのための財務戦略として、価値づくり、モノづくり、人づくりといった事業活動を支える強固な財務基盤を構築するための活動を進めています。

そうした基盤構築をする上で、最も重要なのは主要事業での収益力の改善です。自動車業界の変革に加え、コロナ禍を受けて大きく変わろうとする世界の中で、当社は短期・中期でそれぞれ次の活動に取り組んで、フリーキャッシュフロー創出力の強化を図ります。

短期的には、固定費を中心としたコスト構造を分析し、徹底的なスリム化を進めます。コロナ禍の影響により、世界各地でロックダウンや操業短縮等が生じていますが、我々はこれを固定費見直しの好機と捉え、ムダの排除を徹底し、コスト削減と効率化に取り組んでいるところです。

また当社グループは、グローバルでの事業展開をしていますが、昨年度はいくつかの拠点で多額の減損損失を計上することとなりました。これを反省し、グローバルでの経営体制を早急に見直し、中期の取り組みとして、不採算拠点の統廃合も含めた拠点戦略の見直し、地域内/地域間/事業間でのシナジー創出の強化、経営資源の戦略的再配分など、抜本的な施策を実行していきます。

(日本基準)

売上高

14,185億円

営業利益

346億円

NET有利子負債

1,899億円

2019年度の連結営業利益は346億円と、競争環境が厳しさを増すなか、主に中国でのコロナ禍の影響もあり対前年△47.7%の減益となりました。資金については、コロナ禍を受けて、グループ各社およびサプライチェーンにおける不測の資金需要に備えるための借入を実施したこともあり、NET有利子負債は519億円の増加となっています。

## 投資戦略

将来にわたり良い製品をお客様にお届けするためには、コスト戦略だけでなく、新規の技術開発等に必要なた投資を行っていくことも重要になってきます。

特に、当社グループを取り巻く環境は大きな変革期を迎えており、当社グループの持続的成長のために、長期的視野に立ち、将来に向けて種をまくことが必要な時期だと考えています。従って、新製品の開発、先行技術の研究や、ITなど将来への投資および既存技術の性能向上や原価低減などの経営基盤強化のための投資については、引き続き実施していく必要があります。こうした投資を効率よく実施していくため、既存の拠点・資産の有効活用を徹底的に図るほか、事業ポート

フォリオごとの戦略に応じた投資原資の配分を行うしくみを整備します。各投資案件の必要性・収益性と回収可能性を十分に検討し、見える化をして投資判断を行うと同時に、成長が見られない分野や低収益分野については、引き際を見極め、出口戦略を立てる機能も強化していきます。

財務機能としては、投資の実施にあたり、企画・実行の側面支援や資金手当を行うと同時に、資本コストの観点から投資是非を判断し、投資回収の見極めを着実に進めていきます。また、投資のための資金確保や多様な投資手段の検討などで、事業活動を支援していきます。

## 資金戦略

当社グループでは、グループ全体での資金効率を高めるべく、各地域の統括会社を起点としたCMS(キャッシュ・マネジメント・システム)※導入やクロスボーダーでの資金融通などを積極的に実施し、有利子負債の圧縮活動を進めてきました。

しかしながら同時に、米中の関係悪化やコロナ禍等の当社グループを取り巻くリスクに対応し、不測の事態に備えるため、十分な手元資金の確保も行っています。我々は、当社グループが年輪的成長を続けるためには、グループ会社のみならず、サプライチェーン全体として活動を継続していかなければならないと考えており、現在、協力会社様を含めた資金リスク対応と、コロナ禍の収束後の需要回復にむけた運転資金需要に対応するため、緊急措置として手元資金を政策的に増やすことを行っています。

今後も、本社では経営環境の変化に応じて適正に手元資金をコントロールしつつ、グループ全体ではNET有利子負債を減らし、必要な資金を本社からグループ各社に即時に供給できる体制を維持・拡大していきます。こうした活動により、グループ全体として効率的かつ有利な資金調達が可能となると考えています。

収益の改善に加えて、事業資産を圧縮し資産効率のよい経営を行うことによって戦略的に必要な投資資金を確保していくことは、当社の財務戦略の基本方針です。今後も事業管理を行う上で、損益管理のみならず、キャッシュ・コンバージョン・サイクルや事業別の資産効率指標などを活用し、BS・CF重視の事業運営をさらに推進していきます。

※ 企業の資金効率化を目的として、銀行が提供する資金運用・管理を主としたサービスのこと

ROA

▲0.5%

ROE

▲1.4%

1株あたりの配当金

年間38円/株

2019年度は、収益の悪化に加え、欧州事業等の多額の減損処理を実施したため、当期純損失を計上しています。資産は、主に豊精密工業株式会社の買収等により増加し、結果としてROAは大きく悪化しています。株主還元については、会社の企業価値を持続的に向上させ、長期的に安定した配当を実施することを当社の基本方針としています。2019年度は当期損失という結果になりましたが、当該方針に基づき、年間38円/株の配当を実施しました。今後も、ROA向上の取り組みを進め、財務健全性の確保と、安定的な株主還元の両立を目指してまいります。

## 製造資本



### 事業・経営基盤強化のための設備投資

ジェイテクトグループでは、生産増強や老朽設備の更新投資に加え、ITを中心とした業務効率化投資など、将来の経営基盤強化のための投資を積極的に行ってきました。厳しい経営環境を迎えている中で、今後もこうした投資を

効率よく実施していくため、各投資案件の必要性和回収可能性を十分に検討し、既存の拠点・資産の徹底的な有効活用を進めています。

### グローバルなニーズを捉える開発・生産拠点

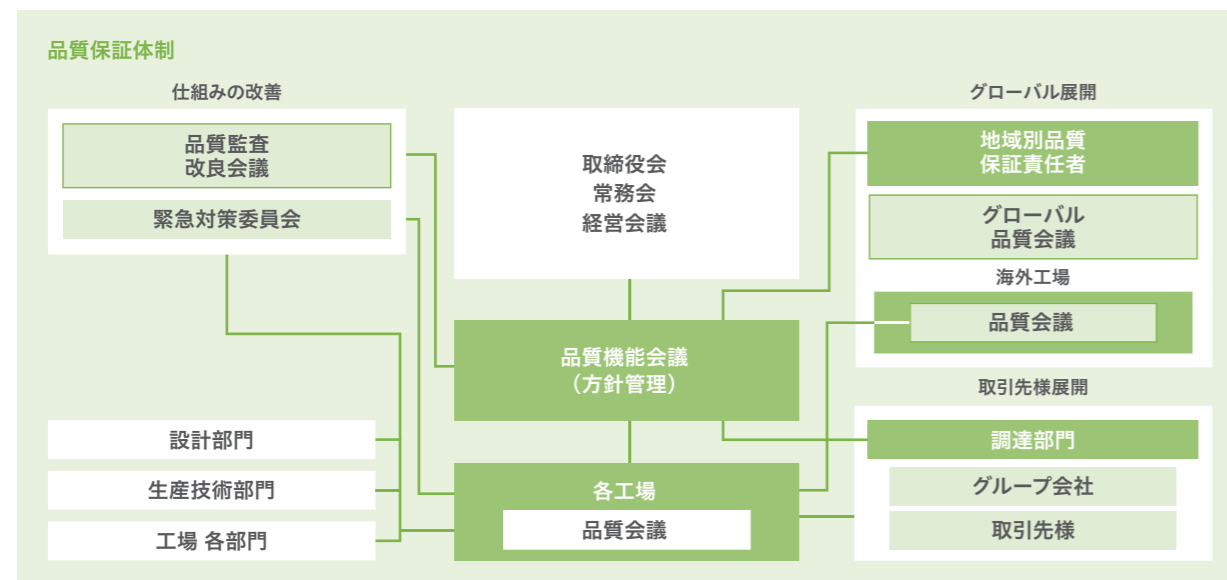
ジェイテクトグループは約30の国・地域に開発・生産拠点を持っています。それぞれの拠点がその国・地域のお客様・市場ニーズを把握するアンテナの役割を果たすこと

で、世界の動向、変化をいち早く捉えることができ、それらの情報を開発拠点に集約することにより、高い付加価値を有した製品を開発することを可能にしています。

### 品質方針と品質保証体制

「お客様第一」を念頭に品質方針を定め、さまざまな品質向上活動に取り組んでいます。「設計品質・製造品質」のそれぞれの段階における品質を追求することが、商品品質

全体の向上と、お客様からの信頼獲得につながると考え、品質保証体制を整備しています。また方針の浸透・定着のため、全社で掲示・唱和を行っています。



## 知的資本



### 将来事業に向けた研究開発投資

ジェイテクトグループでは、各事業が強みを持つ技術領域をさらに進化・融合させ将来の商品につながる基盤要素研究に取り組んでいます。

また、CASE<sup>※1</sup>・MaaS<sup>※2</sup>といった自動車産業の変革の時代を迎え、お客様に「地球にやさしい、安心・安全・快適」

な新商品をスピーディかつ確実に提供するため、積極的な研究開発に取り組んでいます。

※1 「Connected:コネクテッド」「Autonomous:自動運転」「Shared:シェアリング」「Electric:電動化」の4つの頭文字をとった造語。ハード面における自動車の物理的変化とともに異業種を交えたモビリティサービスの重要性を示唆するもの

※2 Mobility as a Service:マイカー以外の公共交通機関をICTを用いてシームレスに結びつけた新たな移動の概念

### ジェイテクトは事業に貢献する知的財産活動を推進しています

#### 技術開発の成果の保護と第三者権利の尊重

技術開発の成果である特許やノウハウを活用して事業収益に貢献すべく、事業毎の特許戦略を推進しています。近年では既存4事業に加えて、高耐熱リチウムイオンキャパシタや介護機器等の新規事業や研究開発案件等の特

来技術の特許出願にも注力しています。

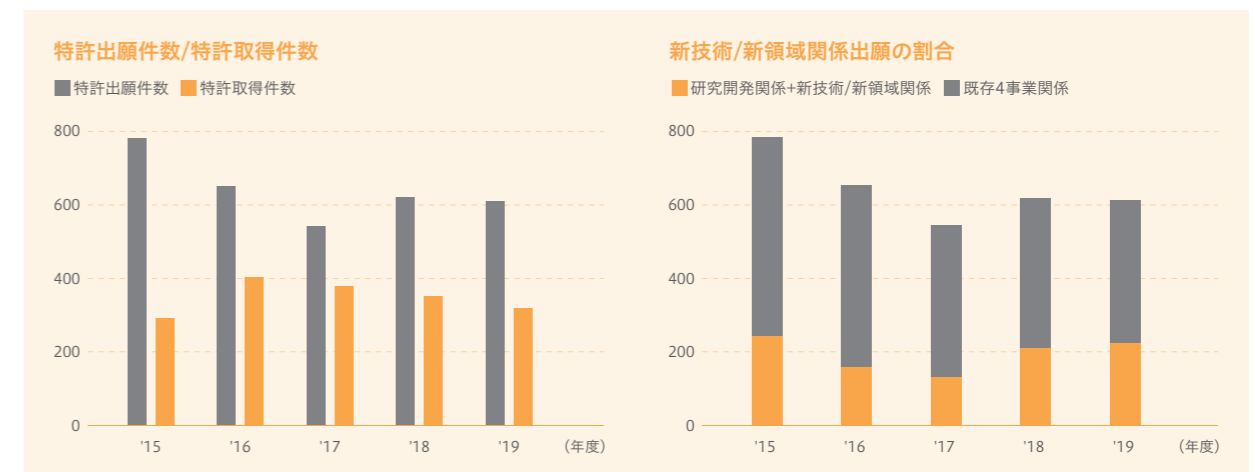
また、第三者の知的財産権を尊重すると共に将来的な係争リスクを低減するために、製品の開発段階において徹底的な特許保証調査を実施しています。

#### 模倣品対応とブランドの保護

ユーザーの安全確保、ブランド保護ならびに収益確保のため、各国現地法人との強固な協力体制のもと、積極的に模倣品対策を実施しています。

等の重要地域において、マスコミや展示会を通じた啓蒙活動と取締当局への理解活動を計画的に実施するとともに、市場摘発や税関水際対策に注力しています。

特に軸受模倣品に対しては、中国・アセアン・中南米・中東



## 人的資本

### ジェイテクトの人的資本

従業員数

49,933名

海外従業員数

29,728名

2019年度末実績

#### 世界に広がるジェイテクトグループの人材

世界各地に150以上の拠点を展開し、約5万人の従業員を擁するジェイテクトグループ。全従業員のうち、約6割が海外で働いています。真のグローバル企業として、現地の社会・文化に根ざした企業活動をするとともに、未来のモノづくりを担う優秀な人材を各国で積極的に採用・育成

し、現地調達との推進と現地に根ざしたモノづくりを進めることで、世界各国の産業発展に貢献しています。各々の特長を活かし、付加価値の高い商品を経済中のお客様にご提供するグループ各社は、その一社一社が優れた力を誇る存在であり、強い絆で結ばれています。

#### 階層別教育

階層別教育、職位別教育、年齢別教育、選抜・テーマ別教育の4つの柱で構成。資格取得・自己啓発に対する支援にも力を注いでいます。問題解決能力を強化する研修を階層別を実施し、2015年度からは主任・係長以上に課題設

定型の問題解決研修を実施し、課題を自ら創造する力やリーダーシップを強化しています。また、問題解決のトレーナー育成を国内のみならずグローバルでも展開し、先輩から後輩へ伝える風土の醸成に取り組んでいます。

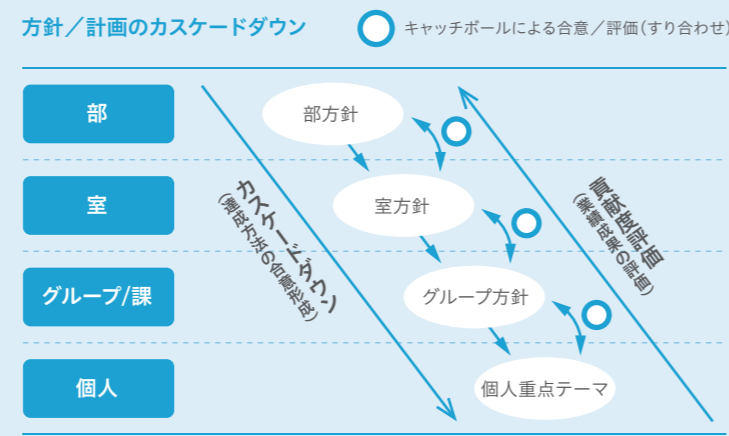
#### 自部門ビジョン理解度

ジェイテクトでは中期経営計画を軸に年度実施計画を立案、実行しています。計画実行にあたり、部、室、グループ、個人の活動計画にカスケードダウンしますが、その過程で上位方針から求められる活動のみならず上位方針に対して

何ができるか、テーマ毎に上司と部下がキャッチボールをしながら合意・すり合わせし、従業員一人ひとりの自発的な行動を引き出します。この全員参加の計画実行がジェイテクトのマネジメントであり、目指す姿だと考えています。

2019年度はこの方針管理を通じ、部署長が職場ビジョンの明示を継続して実施してきたことが実を結び、自部署のビジョンが浸透した結果、「従業員の自部門ビジョン理解度」の数字が大きく改善しました(68%⇒86.3%)。2020年度以降も引き続き高いレベルを維持してまいります。

P12



### ジェイテクト高等学園

#### 未来を担う技能者の育成

ジェイテクト高等学園はモノづくりを通じて社会に貢献し、職場で活躍するための基礎技能の習得を行っています。

「良い製品をつくるには優秀な技能者が必要」との精神により、技術・技能の訓練を基本として人間形成も含め人材を育成すべく、1941年に企業内職業訓練を開始。社会に通用する考動力と責任感(心)の養成、将

来のモノづくりに欠かせない知識(知)や配属職場で活躍するための基礎技能(技)の習得を行っています。現在は、当社従業員に加えグループ会社の社員も受け入れジェイテクトグループ全体のモノづくりに貢献できる人材育成を目指しています。修了生延べ3,633名の中からは『黄綬褒章』『卓越した技能者表彰(現代の名工)』など、優秀な技能者を輩出しています。



#### 技能レベル日本一を目指す～技能五輪への挑戦～

学園生から選手を選考し、さらなる高みを目指す取り組みとして技能五輪“技能レベル日本一”への挑戦も行っています。「100点のモノづくりができる」訓練や競技を通して個人の目標達成に向けた「最後までやり遂げる行動力」と「職場で活躍できる選手」「指導員の育成」を行っています。

ジェイテクト設立からこれまで、技能五輪全国大会では金賞1種目、銀賞10種目、銅賞4種目、敢闘賞21種目を受賞し、金賞受賞者が挑戦できる技能五輪国際大会(World Skill Competition Abu Dhabi 2017)において、敢闘賞を受賞しました。



#### 技能五輪出場のねらい

- ・若年層へやる気と目標を与え、技能者全体のモチベーション向上
- ・最先端の知識と技能を備えた職場の核となる人材育成
- ・高度技能者のアピールによる優秀な人材確保
- ・企業ブランド向上

#### モノづくりの未来を支える技能士の育成

学園を修了したメンバーや製造に関わるメンバーには、生産現場で必要となる基本的な知識・技能の確認とスキルアップを図るため、機械加工や電気回路、設備保全、板金・溶接などの保守や改善に必要な研修を行っています。

併せて個人が身に付ける技能スキルの公的認定制度である国家技能検定合格に向けたサポートも行っており、毎年約120名の技能士が誕生しています。また、「現場力を上げるためには保全が大切」の考えの

もと、社員一人ひとりが保全意識を持つことを目的に、学園生は、自主保全士2級の資格取得にチャレンジし、毎年多くの合格者を輩出しています。

国家技能検定		自主保全士	
等級	人数	等級	人数
特級	821	1級	297
1級	1,169	2級	1,287
2級	1,652	計	1,584
計	2,903		

(2020年4月 従業員データより)