

**2021年3月期 第3四半期決算説明会 質疑応答**

2021年2月3日  
株式会社ジェイテクト

**Q1. 第4四半期の事業利益予想は、意欲的な数字か、保守的な数字か。**

A1. 第4四半期は、①需要動向、②原価改善効果、③半導体不足、新型コロナによるロックダウン等についての一定量のリスク、以上の3点を織り込み数字を作成している。①と②については確実なものを入れるようにしている。結果的に「保守的な数字だった」と言えるように3月の着地を迎えたい。

**Q2. 来期も費用減は継続可能か。**

A2. 一過性の費用減について戻る可能性があるが、生産性向上等によりリバウンドさせないようにする。損益分岐点比率は8割代の半ばまでできているが、ここ3年間で8割まで下げることが目標に掲げ、費目毎に管理をしていく。変動費についても改善していく。

**Q3. 事業利益率（3Q：4.6%、4Q：4.5%）は今後も維持可能か。**

A3. もう少し上げなければならぬと考えている。

**Q4. 軸受事業が4.4%の黒字に回復した主要因は何か。また、持続性はあるのか。**

A4. 全体の説明でもお話ししたとおり、あらゆる費用の見直しを行った。軸受事業は構造的に改善余地が大きかったため、同じ活動をして改善幅が大きい。更に、生産部門の要員最適化、ラインの自動化、修繕・治工具の内製化、不採算型番の売価改善・払い出し等の活動が実った結果だと認識している。製造ラインの組長レベルの意識改革が進み、トヨタグループの改善マインドが浸透しつつあるように感じている。後戻りはしない。軸受事業も年度で見れば収益トントンというレベル。本来であればもっと稼いでもらわなければならない。引き続き原価低減にしっかり取り組んでいく。

**Q5. ステアリング事業の利益率が8～9%に回復する見通しはあるか。**

A5. 競争が激化する中で、8～9%の利益率を目指すのは厳しいという感覚を持っている。安定的に5～6%の利益率を稼ぐのがターゲット。投資原単位を下げる、プロジェクト管理を強化する等、原価側の活動をしっかり行い、少しずつ収益性を改善していきたい。

**Q6. 昨年11月の決算説明会で、外科的治療、内科的治療、漢方治療の説明があったが、それぞれの治療の成果は？具体例を交えて聞きたい。**

A6. 外科的治療では、欧州の構造改革を進めており、一部効果が出始めている。構造改革は中国、日本でも行っており、損益分岐点が下がっているのは外科的治療の成果。内科的治療では、本社機能の強化、グループガバナンス、プロジェクト管理の強化が挙げられ、これらも進み出している。一方で、先ほど軸受事業の意識が変わってきたという話しをしたものの、本格的な漢方治療はまだこれから。

**Q7. 第4四半期の損益分岐点比率は第3四半期に比べて下がるのか。**

A7. 第3四半期までにグッと落としてきたため、第4四半期はリバウンドさせないことに加え、更なる原価改善を行い、若干の改善に止まるレベルと考えている。中期的には8割、最終的には7割を目指している。

**Q8. 半導体不足の影響について第4四半期にどれくらい織り込んでいるか。**

A8. 業績予想についてはある程度織り込んでいる。供給サイドについても現時点では在庫を確保しており生産に影響は無いと考えている。尚、更なる影響については精査中である。

**Q9. 第4四半期に織り込まれている構造改革費用はいくらか。**

A9. 第4四半期は36億円。うち欧州は8億円で、残りは中国と日本国内。通期では45億円。

**Q10. 欧州の収益改善が遅れている。どのようにテコ入れするのか。**

A10. 実行可能なものから順次着手しており、現在進めているのは間接人員の削減。選択と集中、生産体制の見直し等を含めた全体像については、5月に中期経営計画の中でご報告する。

**Q11. 年間の営業利益（5億円）と事業利益（80億円）の差異、75億円のうち、構造改革費用は45億円とのことだが、残る30億円の内訳は？**

A11. 大きなところでは、固定資産の除却損、廃却損と、独占禁止法対応費用を織り込んでいる。

**Q12. 昨年11月の決算説明会で、中計目標について利益率7～8%は難しいとの話があったが、第3四半期は利益率が4.6%まで改善している。更なる利益率向上のカギはステアリング事業が握っていると考えるがどうか。**

A12. 利益率7～8%というのは3年間では難しいのではないかと考えている。体質強化を進めるが、将来のための開発、投資も必要になる。軸受事業はグループ会社を含め、固定費管理、不採算型番の解消等、まだまだ改善の余地があると考えている。

**Q13. どのような状況になったときに設備投資や研究開発費を攻めに移行するのか。**

A.13 向こう3年間は徹底的に損益分岐点に拘りたい。損益分岐点8割を達成し、7割を目指す道中で、将来のために投資が必要となったときには8割を若干超えることを許容することも考えている。

**Q14. 駆動事業の利益率の戻りが大きい。前向きな投資を行い、その効果が表れるのはいつ頃からか。**

Q.14 直接的な回答にはなっていないが、駆動事業で買収した豊精密と工作機械事業とのシナジーにより、歯車事業を伸ばしていきたいと考えている。

**Q15. 工作機械事業の収益減について、需要減以外の特別な要因はあるか。**

Q.15 特には無い。工作機械事業もグループ会社に良い製品・技術があり、グループ全体でシナジーを発揮していきたい。

**Q.16 軸受事業をはじめとして収益が急激に改善したが、この半年間で何が変わったのか。**

A.16 一つの例になるが、「収益向上委員会」という会議体を組成し、足元のムダ、課題を見える化して、一つ一つ潰していった。また、毎週の「戦略会議」で、短期的課題、中長期の課題や戦略について、ボードメンバー全員で討議/共有し、責任を持って対応するということが進み始めた。それらの成果が表れているものと考えている。

以上