

**2021年3月期決算説明会 質疑応答**

2021年5月19日

株式会社ジェイテクト

**Q1. 事業利益の増減分析（21/3期実績と22/3期予想）に関して、点線部分の意図を補足してほしい。また、予想に変動費上昇、輸送費は織り込んでいるか。**

A1. 時限的措置分については一旦戻るが、戻さないように対策を検討している。既に目途が立ったものは予想に織り込んでいる。原材料、輸送費についてもリスクとして織り込んでいる。

**Q2. 仕組みづくりを強調していたが、今まで何ができていなかったのか。どのような時間軸で進めようとしているのか。**

A2. 一言でいうと、トヨタグループでありながらトヨタグループの働き方ができていなかった。TQMの理念に従って日々改善する文化が根付いていなかった。当社が考える仕組みづくりは、内科治療ではなく、漢方治療のところ。経営状態ではなく、ニーズから始まってどういったプロセスで仕事を進めていくのかを全員が共通の認識のもとに取組めるようにするための仕組みづくり。マネジメントについては、いつまでに、どこへ向かっていくのか等は本社主導で検討している最中である。

**Q3. STGに関して、自動運転対応等、どのような環境認識で、どのように収益を上げていくのか。事業利益1,000億を目指す中で、達成した際のSTGの利益率は。**

A3. 競合他社もあるため詳しく申し上げにくいのが正直なところ。各領域でいかに競争力を上げていくかを検討している。STGは最もボリュームが大きいので、損益分岐点を改善して利益を創出していく。

**Q4. 今期の事業利益の考え方について、昨年の事業利益をベースに通常の状態に戻ってきた場合、どれくらいの利益を考えているのか。**

A4. 何もなければ第3Qのような収益性を実現できると考えられるが、見通せない部分がたくさんあるため固めに見ている。従来は楽観的な予想を出し、着地が予想を下回っていたが、今後はリスクを見込んで固めの予想を出し、リスクが発現しなければ上振れするスタイルにしていく。

**Q5. 損益分岐点を下げるのは、主に海外拠点を再編することで進めていく理解で良いのか。需要衰退製品への対応はどう考えるのか。**

A5. ジェイテクト単体の損益分岐点もまだまだ改善余地がある。去年は鏡を見て、体重計に乗って、肥満を認識して、ダイエットを始めた。現状、まだまだ肥満であることに変わりなく、更にスリムになる余地がある。海外に目を向けると、去年の日本のような状態であるところも多い。グローバルでダイエットしていく。需要衰退製品について、内燃機関向け製品は一般市場向けの売上を強化する体制にしていく。油圧製品は残存者利益の確保が焦点になってくる。

**Q6. トヨタとの関係で、付加価値を上げていくために求められることに変化はあるか。**

A6. トヨタからの要求が大きく変わったという認識はない。

**Q7. 2023年度、事業利益1,000億は意欲的。業績ドライバーは何か。**

**自動車だけでなく産業機械・アフターを重視しているということだが、中でも影響が大きいものは。**

A7. 伸びを期待しているのは軸受、工作機械・システム。軸受は高性能分野をいかに伸ばせるかがポイント。コモディティ領域は中国メーカーとの価格競争が激しい。工作機械は一般市場向けの製品をラインアップしていく。自動車、軸受、工作機械を3本柱として利益を上げていく。

**Q8. 昨年は外科的治療により4Qは200億円の利益が出た。今年の構造改革のポイントは。**

A8. 絶え間ない改善ができる体制になるとことが一番のポイント。これができるようになれば全てがうまく回ると考えている。マネジメントが事業の壁を取り払い一丸となって会社方向性を議論し始めたことで、全体最適で考えられるようになってきた。止まることなく、進め続けていくことで成果に結びつけると考えている。

**Q9. カーボンニュートラルに関連した事業機会をどのように考えているか。今後の取組みは。**

A9. 現時点では議論の段階である。全個体電池に関しては、製造設備提供会社として貢献していく。

以上