

中期経営計画説明会 主な質疑応答(概要)

No.	質問	回答
1	米国の黒字化は、具体的にはどのように達成しようとしているのでしょうか？	米国には現在、工場が 2 つあり、1 工場はブレーキパッドといった摩擦材製品、もう 1 工場はブレーキキャリパーといったメカ製品を製造しています。摩擦材製品の工場は黒字ですが、メカ製品の工場が赤字となっており、この赤字の工場の閉鎖による米国 1 工場化を進めています。また、工場以外でも、開発・セールスの人員適正化を進めます。さらに、残る 1 工場で製造している摩擦材については、OEM 製品に加え、現在 20%程を占めている市販品の比率を増やすことにより収益を上げていこうと考えています。
2	営業利益を 2025 年度に 40 億円、2027 年度に 80 億円、2030 年度に 150 億円にするという目標を掲げていますが、そのうちの何割を自動車・四輪車が占めるという計画でしょうか？	正確な比率をお答えすることは難しいのですが、自動車・四輪車用製品は、売上高への貢献は大きいものの、利益率はそれ以外の製品に比べて低く、今はマイナスになっているというのが現状です。2027 年度にはブレーキーパーンに持っていく、2030 年度にはプラスにしていきたいと考えています。2027 年度においては、二輪車用製品、鉄道車両用製品、補修品が主に利益に貢献し、2030 年に向けては、それに加えて四輪車用製品の比率を増やしていくことを目指しています。
3	「主要施策－2」のところで、二輪車事業で「新市場・新製品への参入検討」を挙げており、新市場にインドというお話もありましたが、それ以外の新市場は考えていますでしょうか？また、従来品とはどのような違いのある新製品でしょうか？	新市場は、全体ではインドとアセアンを考えています。アセアンについては、すでに進出しているインドネシア・ベトナムでのシェア拡大を特に目指しています。それ以外に今後伸びていく市場としてはフィリピンなどがあり、そのあたりに商機を見出していきたいと考えています。一方で、やはりインドには大きな可能性があると考えています。 新製品については、詳しいことは申し上げることができませんが、四輪車用製品で我々がすでに持っている技術を二輪車用に応用し、従来は二輪車用ではできていなかったような製品、四輪車用では使用していた二輪車用ではあまり使用していないような摩擦材といったように、技術のコラボレーションをしていきたいという計画です。
4	コスト構造改革について、事業再生計画期間中に工場閉鎖などを進めてきていますが、今後、生産の移管など、発表されているもの以外で何か実施予定のものはありますか？	2027 年度までの中期経営計画の骨子のひとつであるコスト構造改革は、今の生産体制の中で生産効率を上げたり、開発のコストを下げたり、調達の見直しをしたりするといった計画であり、工場再編といったことは含まれていません。 2030 年度に向けては、場合によっては、国内から海外へ一部生産移管をするといったようなことも検討対象として、聖域なく取り組むことにより、営業利益 150 億円を目指す考えです。
5	インド市場への参入の検討について、すでに具体的な合併の話などが進んでいるのか、また、参入する時期・製品についてお聞かせください。	参入のパートナー候補となる複数の方々とお話を始めているという段階で、具体的にジョイントベンチャーなどが決まっているという状況ではありません。実際に参入する時期は 2028 年度以降となる可能性が高いと考えています。現時点では、四輪車用・二輪車用製品での参入を検討しています。

No.	質問	回答
6	インド市場への参入は、地産地消といったように、インドでの工場新設や研究開発拠点の新設なども視野に入れた形で検討しているのでしょうか？	やはりインド市場は地産地消、かつできる限り現地の材料を使ってコスト競争力を上げた上で製造しないと勝負ができないと思っています。一方で我々が単独でそれを実現することは難しく、良いパートナーを探して、一緒に現地で投資をして工場を設けることがマストだと思っており、また、必要であれば現地材を使えて現地に適応できるような開発もそこに置く必要があると思いますので、それらを視野に入れて、いろいろとお話を始めているということです。
7	事業再生計画期間が終わって初の中期経営計画策定にあたっての意気込みをお聞かせください。	過去最高益が出ていた 2007 年頃は、自動車メーカーのシャシー設計にあり、当社と取引がありました。その当時は、当社について、歴史も技術力もあり、財務状態もしっかりした会社だと認識していましたが、その後、事業再生に入ったことを知りました。当社の代表取締役社長 CEO に就任したからには、最高益を出していた頃の状態に早く戻し、そこからさらに再成長していこうという思いです。まずは 2027 年度に営業利益率 6%を超えるという自動車部品メーカーの中では優秀なゾーンに行って、それを実現した暁には、さらに過去最高益と同レベルの営業利益 150 億円を目指します。