

No.1 & Only Oneをキーワードに One JTEKTとしてグループシナジーを最大化 お客様にとって「なくてはならない存在」へ

取締役社長
佐藤和弘



損益分岐点売上比率にこだわり 体質強化に取り組んだ成果

私が社長に就任したのは2020年6月25日で、当時の当社グループの業績は2019年度に最終赤字に陥り、2020年度第一四半期の営業利益も300億円の赤字という状況でした。2020年度も赤字は避けたいと覚悟していたのですが、その後9か月間、ムダを徹底的にそぎ落とすことで、8億円の最終黒字に漕ぎつけることができました。その翌年、第一期中期経営計画「体質強化の3年」の初年度にあたる2021年度には、当期利益が206億円となり、このままいけば順調に右肩上がりに変わっていきと手応えを感じました。

体質強化に向けて取り組む上で、何よりもこだわったのは損益分岐点売上比率を下げることでした。損益分岐点売上比率が下がれば、売上が現状維持だったとしても、利益を上げることができます。よりシビアにお金の流れをチェックし、赤字型番の解消や原価低減に取り組みました。抜本的な原価低減のために、品質を保ちながらよりコストを下げる方法はないかと、設計段階からの見直しにも力を入れました。こうした取り組みを進めることにより、2019年度時点では92%であった損益分岐点売上比率を、外部環境を除いた体質評価ではありますが、2022年度には82.5%（2019年度売上収益比）にまで下げることができました。

社内の仕事の仕組みについても改革を進めました。私が最初に手を付けたのは「役員のフラット化」で、副社長・専務・常務等の肩書はずし、気兼ねなく意見を言い合える環境を

整えました。私を含めた10名の経営役員で、毎週月曜日の午前中は情報共有や戦略討議を行っており、役員間のコミュニケーションが活発化し風通しも良くなったと感じています。同時にグループ会社の経営陣等の人事も刷新したことで、よりチャレンジングな布陣が整い、機動力も高めることができました。経営陣のマインドの変化は従業員にも徐々に伝播しており、営業本部の若手の有志が「今の仕事の仕方を変革したい」とお客様の潜在ニーズを探るワーキンググループ活動をスタートさせました。若手が主体となって自主的な活動を展開するようになったことは今後の成長につながる大きな進歩だと感じています。

第一期中期経営計画「体質強化の3年」の2年目を終え、2022年度の当期利益は342億円となりました。原材料価格・物流費・エネルギー費高騰、ロシアによるウクライナ侵攻をはじめとする各所での地政学リスクの顕在化や中国のゼロコロナ政策による影響等もあった中、着実に前年を上回る利益を上げられたのは、これまでの取り組みの方向性が正しかったことの裏付けと言えます。

「One JTEKT」で「No.1 Only One」を目指すことを社内外に表明

2022年4月1日に事業ブランドを「JTEKT」に統一したことに続き、2023年度には経営理念体系を再構築し、「ジェイテクトの基本理念」に集約・一本化しました。これら一連の活動により、グループの一体感を高め、「One JTEKT」で「No.1 & Only One」を目指す姿勢を社内外に打ち出しました。

業績推移

	2021年度実績	2022年度実績	2023年度予想
売上収益(億円)	14,284	16,781	18,000
事業利益(億円)	423	626	750
当期利益 ^{※1} (億円)	206	342	350
損益分岐点売上比率 ^{※2} (2019年度売上収益比)	85%	82.5%	80%

※1 親会社の所有者に帰属する当期利益

※2 外部環境の影響(材料・物流費高騰等)を除いた体質評価

当社グループの最大の強みはシーズの幅広さと技術力の高さです。グループ会社間や事業間に存在する壁を取り払い、真のOne JTEKTとして、多様なシーズを組み合わせ、シナジーを発揮することで、「No.1 & Only One」を実現していきたいと考えています。

昨年からはギヤビジネスに本格的に参入していますが、これも当社グループが持つ素材調達から熱処理、機械加工までの技術を結集し、進めてきたものです。さらに、今後成長が見込まれる電気自動車市場を見据え、eAxle(イーアクスル)と呼ばれる電気自動車(BEV)の駆動ユニットに組み込まれるデファレンシャルギヤを超小型化した「JTEKT Ultra Compact Diff.® (JUCD)」や超幅狭軸受「JTEKT Ultra Compact Bearing® (JUCB)」等を開発し、「ウルトラコンパクトシリーズ」としてラインアップの充実を図っています。駆動源の心臓部であるeAxleの小型化・高出力密度化ニーズに要素部品の面から多角的に応えるもので、自動車の電動化に伴って需要が伸びると予測しています。

「eAxleの部品メーカー」であることのメリットは、あらゆる自動車メーカー、eAxleメーカーに供給できるという、間口の広さです。もともと、当社はeAxleを手掛ける幅広いお客様とお付き合いをさせていただいていました。それらのお客様に要素部品で貢献することによって「なくてはならない存在」となり、シェアを高め、その先には「世界一のeAxleの部品メーカー」として確固たる地位を確立したいと考えています。

グループシナジーの最大化に向けては、技術的なシーズだけでなく、当社グループ全体での営業リソースの活用も欠かせません。当社グループが持っている商品やサービスについて当社の営業部門が理解を深め、自分たちのお客様に紹介していくという、クロス営業をもっと展開していけるように取り組みを進めています。



入社式の様子

※ JTEKT Ultra Compact Diff.及びJUCD、JTEKT Ultra Compact Bearing及びJUCB、はジェイテクトの登録商標です。

当社グループ5万人が同じベクトルを向き、結集すれば大きな力になります。「No.1 & Only One」の技術が駆使された商品やサービスをお客様に提示するなかで、「世界一を狙える」と皆が自信を持ち、当社グループが更に強固となることを期待しています。

そのため、One JTEKTを象徴的に表すものとして、当社グループ会社についてはジェイテクトを冠する社名に変更し、またユニフォームを統一しました。そして、「当社グループに入社して良かった。これから頑張ろう」とモチベーションを高めてもらうことを目的に、入社式にもさまざまな工夫を凝らしました。入社式の主役は言うまでもなく新入社員です。入社式は初の試みとして15の当社グループ会社と合同で開催。「Team JTEKT」をテーマに、ジェイテクトの基本理念映像や新入社員が一体となったコレオグラフィー等の催しを行い、当社グループに仲間入りする新入社員を歓迎しました。

今後も、様々な施策を通して当社グループの一体感を醸成していきます。

未来の市場や産業構造からバックキャストしより広い視点で成長戦略を描く

将来への種まきをしていく上で大切なのは、未来から逆算して目標や計画を立てるバックキャストの考え方です。これまでは現在を基準にして未来を予測するフォアキャストに偏っていました。しかし現在は変化のスピードが速いので、10年後、20年後に世の中がどうなっているか、その時に使われているもの、必要なものは何かと、まず未来の市場や産業構造を予測し、そこに当社グループの何が組み込めるか、何が貢献できるかというバックキャストの考え方をしないと、乗り遅れてしまいます。例えば最近、宇宙開発ビジネスに勢いがあります。仮に、当社グループの商品やサービスでロケットに組み込めるようなものがあるかという問題提起をした場合には、ロケットにはどのような部品が使われているのかということをもっと知る必要があります。広く世の中の動向や情報にアンテナを立て、興味を持つようにしていなければ、そういう糸口すらつかめません。

そこで、先端情報をキャッチして事業化につなげることをミッションとするコーポレート戦略室を2年前に設立しました。コーポレート戦略室が中心になって、未来視点でこれから拡大するであろうマーケットはどこか、どの分野に対して私たちの持つシーズをどう活用すればお客様と社会に貢献でき

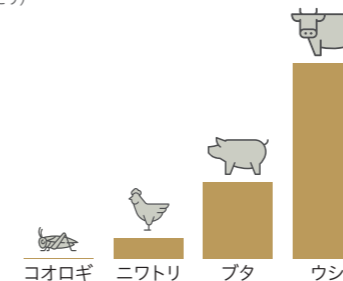
るかを調査、新規ビジネスにつなげていくという活動を行っています。

未来という時間の縦軸、世界というエリアの横軸と、双方で視野を広げていく中で、新たな事業の柱になる可能性のあるものを探っていきたいと考えています。

また、社会課題解決に向けた取り組みも推進しています。近時では、測量、設備点検、警備、物流など多くの社会課題解決に向け、ドローンの活用が検討されています。当社は株式会社プロドローンが中核を担うドローンを活用した社会課題解決プロジェクトにも技術面の支援で参加しています。これは、過疎地への新たな物流網構築等を目的に、2025年までに50kgの荷物を搭載して50km飛行できるドローン「空飛ぶ軽トラ」の社会実装などが計画されています。

また、食糧難の時代に備えて、効率的かつ持続的なたんばく源の創出を目的とした食用コオロギの飼育・加工の仕組みづくりにも継続して挑戦しています。これら社会課題解決に向けた取り組みにおいても、未来を思い浮かべ、そこから発想して自社のシーズに結び付け、具体的な取り組みへと落とし込んでいくことが重要だと考えています。

温室効果ガス排出量 (1kg体重あたり)



「世界No.1の会社になる」という志で利益率が高く、柱の多い会社へ

「2030年の目指す姿」として私が第一に思い浮かべるのは、「従業員が笑顔で自信を持って働ける会社」です。社長に就任して以来、環境変化にも柔軟に対応し、永続的に成長する「年輪経営の実践」を掲げていますが、それも10年後、20年後も従業員が安心して働いていただける会社になりたいという思いが根底にあるからこそです。

その実現に向けては利益率をしっかりと上げていくことが必要不可欠です。体質強化に取り組む中で2022年度には事業利益率を3.7%まで上げてきましたが、第二期中期経営計

画では利益率6%を目指します。そのために、キーワードとしてこだわっているのが「世界No.1」です。「これくらいいいかな」というのではなく、「世界No.1の会社になろう」という志を持たなければ大きな成長は望めません。

産機・軸受事業では、この高い志を持つ若手を中心に営業部門・技術部門・生産部門が共同でプロジェクトを立ち上げ、農業機械、建設機械、ロボット、工作機械、半導体製造装置、鉄鋼用の各軸受No.1を目指す取り組みを開始しています。

工作機械・システム事業の主力である円筒研削盤では、国内シェアNo.1の座をしっかりとキープし、より強固なものにしていきます。ただそれ以上に、私が工作機械・システム事業に望むのは、この機械でしかつくれないという製品を生み出す「Only Oneの工作機械」をつくることです。本社の工作機械部門に加えて、当社グループには2社の工作機械メーカーがあり、それぞれ得意領域を持っています。それらのシーズを組み合わせれば、今までにないOnly Oneの工作機械をつくることができます。その工作機械でしかつくれない製品は、すなわち当社にしかない製品となり、他社との差別化ができます。これは当社グループの大きな強みになります。

そもそも当社グループが強みを持つ軸受と工作機械はそれぞれ「産業の米」「マザーマシン(機械の母)」といわれるように、世の中がどんなに変化しても存在し続けるものです。例えば、ガソリン車から電気自動車にシフトすれば、エンジン向け部品の需要は大きく縮小します。最終製品に近ければ近いほど、産業構造の変化による影響を受けやすくなるのです。しかし当社がもつ軸受や工作機械、ギヤは、最終製品の形が変わろうとも、物体を形づくり動かし、金属を加工するというニーズがある限り、必要とされるものです。もちろん、だからといって何もなくても良いというわけではありません。ギヤひとつとっても、摩擦抵抗をより低減できる歯の付け方や構造を突き詰めて研究するという緻密で継続的な取り組みが大事です。なぜならガソリン車から電気自動車にシフトしても、電費向上は大きなテーマであることに変わりはありませんし、電気自動車の大きな特長である静音性に寄与するため、摩擦抵抗の低減は付加価値であり続けるからです。

このように、様々なジャンルで「世界No.1になる」という夢を描き、それを実現するために個々の技術を磨くと同時に、当社グループの多様なシーズを世の中のニーズに合う形で組み合わせれば、今までにない画期的な製品・サービスを生み出し続ける、世界でもユニークな存在となることができると確信しています。

既存の三事業に次ぐ、新たな事業の柱の候補として、ギヤとリチウムイオンキャパシタを考えています。このギヤについても、当社の工作機械でなければつくりえないようなOnly Oneの製品ができれば、世界No.1を狙えると考えています。リチウムイオンキャパシタは、業界トップの動作温度範囲(-40℃~85℃)を実現し、自動車のバックアップ電源としてのほか、ピークアシスト、電力変動抑制等様々な用途を有しており、あらゆる産業での活用方法を探索中です。数年先には、このギヤとリチウムイオンキャパシタを加えた5本の柱を持つ事業ポートフォリオができあがると思います。2030年までには、さらに新たなビジネスを立ち上げ、7本くらいの柱を持てるようになっていきたいです。

繰り返しになりますが、源流に近い要素技術を多数持ち、社会の変化にフレキシブルに対応できることが当社グループの強みです。現在、第二期中期経営計画を策定中ですが、その強みを活かし、収益性の高い新たな事業の柱を複数育てるために、既存事業の何をやめてリソースシフトするかについても議論を深めています。

「人づくり、仕組みづくり」を推進し改善マインドを全社に浸透

第一期中期経営計画では、「人づくり、仕組みづくり」「経営基盤強化」「競争力強化」「将来への種まき」を4つのキーワードとして取り組んできました。その中で一番時間がかかるのが「人づくり、仕組みづくり」です。もともと、10年程度かかるのではないかと考え、長期的な視野で取り組んでいるため、それほど慌ててはいません。「ジェイテクトの基本理念」を軸として、それを実践できる人づくり、仕組みづくりをしようと考えています。

「人づくり」については、現状に満足せず、常により良い方法があるはずだと考え、地球、世の中、お客様のために絶え間無く改善をしていける人財を多く育てていきたいという思いを強く持っています。まずは新入社員への導入教育、若手の課長クラスへの再教育に重点を置いた教育改革を実施し

ています。改善マインドを持った人財が増え、全社に広がっていくには、まだ少し時間がかかりますが、これが実現できれば、ジェイテクトは更に強くなると断言できます。

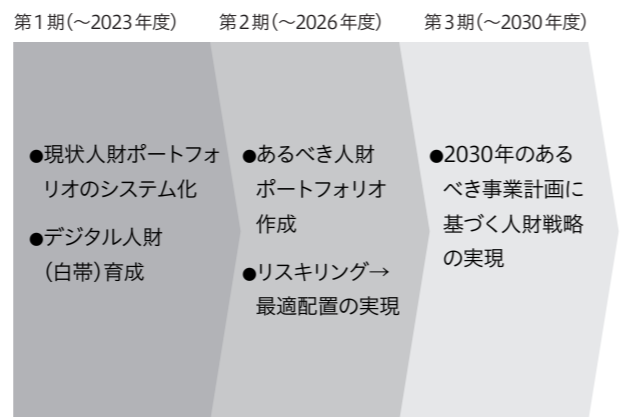
当社グループの従業員は全世界で5万人にも及びます。その5万人が全員、自ら課題を創出し、その解決に向けて自律的に取り組むようになれば、世界での存在感もぐっと上がります。

そして「言いたいことが言える、やりたいことがやれる会社」にしていきたいというのが、私のもうひとつの強い思いです。不祥事の予防・軽減のベースとなるのは、「風通しの良さ」です。もちろん啓発活動等を通じた未然防止は重要ですが、それをした上で問題が発生した場合には、そのことを正直に言える環境かどうか大切です。問題への対応を先送りしたり、ましてや隠したりすればするほど、負の影響は大きくなっていきます。起きた問題については速やかに皆で共有・解決し、その経験を次に活かしていくことが、損失を最小限にするだけでなく、コンプライアンスへの感度を上げることにもつながります。

「仕組みづくり」についても、企業規模の拡大に伴い、その重要度が増しています。まだ個人のノウハウに頼ったり、職人的なスキルを美化したりする風土が一部に残っていますが、海外だけでなく国内においても労働人口が減少し、流動性も高まることが予測されています。従業員が入れ替わってもすぐに対応できるような仕組みをつくっていくことが求められており、業務の標準化は必要不可欠です。

「人づくり、仕組みづくり」は、永遠に強化し続けなくてはいけない課題だと認識しています。現状ではまだクリアすべき課題が多いですが、逆に言えば、伸び代が大きいと思っています。

人財育成のロードマップ



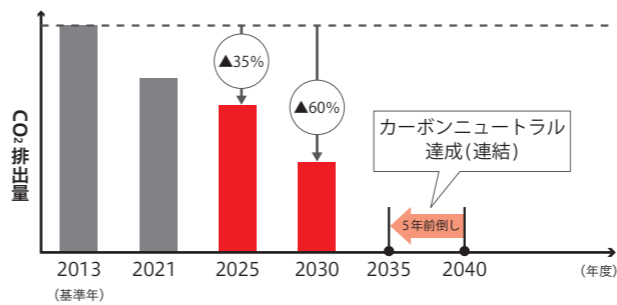
全てのステークホルダーのみなさまに幸せを届けられる会社へ

「ジェイテクトの基本理念」では「地球のため、世の中のため、お客様のため」を最上位に掲げています。

直接的なお客様への貢献は、良質廉価の商品・サービスを提供するということに尽きます。それによって、その先にいらっしゃる消費者のみなさまに幸せをお届けしていきたいと考えています。利益を出して税金をしっかりと納め、また雇用を維持していくことも企業の責任です。

また地球環境の保護は、企業を含めこの地球上に暮らす全ての人々にとっての命題です。カーボンニュートラルへの対応は当社にとって責務であるにとどまらず、ビジネスチャンスでもあります。CO₂排出量を最小化するには「製品をより小さく、軽く、シンプルにする」ことが必要不可欠であり、当社のJUCD[®]等は、まさにそうした潮流に乗ったものです。今後も、幸せな生活や社会につながる事業活動を目指し、真摯に取り組んでいきたいと思っています。

カーボンニュートラルに向けたロードマップ



事業を通じた取組み以外にも、2023年4月には「ジェイテクトグループ社会貢献活動方針」を策定し、環境・スポーツ振興・地域貢献の3つを重点分野として社会貢献活動を行うことを宣言しています。特に、地域貢献においては、今後、全ての子どもの健やかな成長を支えることを目的とした活動を充実させていきたいと考えています。

また、社会貢献活動方針と同時に、「ジェイテクトグループ人権方針」も策定しました。事業のグローバル展開を進める中、人権への理解を深め、国内外の当社グループ会社で共有することが、今後更に重要になってくると認識しています。国連が策定した「ビジネスと人権に関する指導原則」に基づき、人権デュー・デリジェンスの仕組みを構築し、私たちの事業活動による人権への負の影響を特定・評価すると同時に、そ

れを踏まえた予防・軽減に努めていきます。

2023年度の経営理念体系の再構築にあたって、「ジェイテクトの基本理念」に「やるなら『No.1 & Only One』と並んで、「優先順位は『安全第一・品質第二』という言葉を追加しました。この「安全第一・品質第二」は、「私たちは何より命を大切にしている会社である」という確固たるスタンスを示したものです。「安全第一」が意味するのは、当然のことながら従業員の安全であり、命を守るということ。「品質第二」は、お客様の命を守るということです。当社はステアリングをはじめとする自動車部品を扱っており、万が一にも不良品があった場合には、重大な事故につながりかねません。「品質」は、「命に関わる最重要なもの」という意識を常に持ち続けなければなりません。つまり、「安全第一・品質第二」の言葉は、従業員とお客様という2つの命を何より優先するという事業活動の根本を明文化したものとと言えます。「命を守り、大切にしている会社」であることをあらゆる活動の根幹として、地球、世の中、お客様に貢献していきたいと考えています。

重要なステークホルダーである株主との対話も更に充実を図っていきます。株主に着目し、影響する要因の特定や対策を行う委員会活動も今年から開始しました。ROEは利益の改善に伴い、2022年度には5.3%まで上昇していますが、東京証券取引所から要請されているROE8%、PBR1倍、更にその上を目指して資本効率の改善、利益拡大に取り組み、株主のみなさまや社会に還元できるよう引き続き取り組んでいきます。

当社グループ全体最適化に向けた改革を加速し、将来への種まきも既存事業の成長と新規ビジネスの育成の両面から進めてきており、収穫による飛躍も見えてきました。

One JTEKTとしての結束を強め、未来志向で改革を加速するこれからのジェイテクトグループにぜひご期待ください。

2023年10月

取締役社長

佐藤和弘