

SHAPING A BETTER FUTURE

より良い未来に向かって

ジェイテクトグループを取り巻く環境は、益々スピードを上げて変化しております。その中でも、既存4事業のさらなる競争力向上に加え、新たな領域へのチャレンジを続けており、2017年度は高耐熱リチウムイオンキャパシタの開発発表に漕ぎ着けることができました。今後もより一層、変化をチャンスに変え、積極的に取り組んでまいります。

株式会社ジェイテクト 取締役社長 安形 哲夫



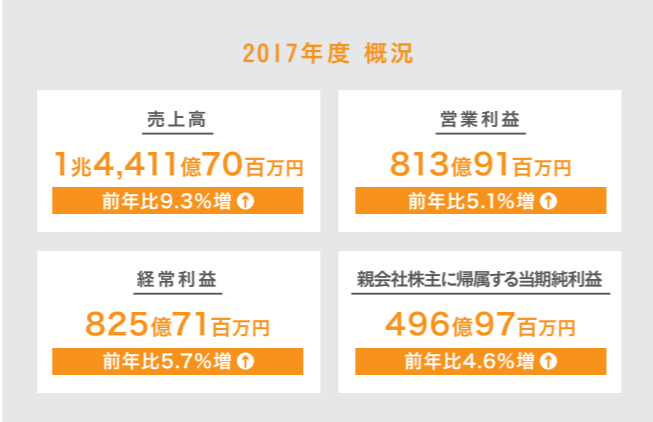
ジェイテクトが目指す未来

ジェイテクトの前身は、1921年、1941年にそれぞれ創業した光洋精工と豊田工機です。当社は12年前に、この二社が合併してできた、歴史ある若い会社です。当社が次の10年、20年も存続していくためには、ジェイテクトグループの強みを原動力に、社会の抱える課題の解決を通じて、社会の発展に貢献し、ともに成長していかなければなりません。世界を見わたすと、温暖化などに代表される環境問題やエネルギー資源の枯渇、新興国の経済発展・人口増加に伴う水・食料の確保が大きな課題です。また、日本国内に目を向けると、環境・エネルギーに加えて、国民の1/3が65歳以上になる「2025年問題」にも直面しています。当社を取り巻く環境が大きく変わっておりますが、この変化をチャンスと捉えることが重要です。当社ならではの事業を通じて、これら課題の解決に貢献し続けることで、社会に貢献し、同時に当社の持続的な成長を実現することが、目指す未来と信じております。

2017年度を振り返って

2017年度は、ステアリング事業のラックアシストタイプの電動パワーステアリング(EPS)への切り替えによる投資負担が大きく、成長の踊り場とも言える年でした。下期からは立ち上げの混乱も徐々に収まり、為替追い風もあり、最終的に売上は1兆4,411億円、営業利益は813億円、それぞ

れ2016年度と比較して+9.3%、+5.1%と、増収増益を実現できました。



一方、2017年度は当社が目指す未来の実現に向けて、事業の競争力向上につながる様々な改革にチャレンジできた一年でもありました。工作機械・メカトロ事業では、メイン工場である刈谷工場の設備更新のみならず、事業運営の「古さ」の脱却に向けて、全部署での改革にチャレンジしました。例えば、営業部門では、お客様から見積依頼を頂くだけでなく、どのような材料をどのように加工しようとしているのか、そこにどのような課題があるのか、も含めてコミュニケーションを取るようなプロセスに変え、その浸透を図りました。その結果、お客様の要望がより明確になり、当社が技術の観点からどのように貢献すべきか、もみえるようになりました。軸受事業においては、工場の生産性をあげ、よりコスト競争

力の高い事業とするため、量産品生産ラインの無人運転にチャレンジしています。まだ道半ばですが、実現に向けた課題がより明確になりました。駆動事業については、ITCCというジェイテクトOnly Oneの製品がございますが、ITCC単品ではなく、デフユニットとの一体化による低コスト・軽量化の実現にチャレンジしました。今年度も引き続き継続し、自動車の安全性能・省エネ性能向上に貢献してまいります。ステアリング事業については、富士機工を完全子会社化し、ステアリングシステムのみならず、コラムというコア部品も戦略的に供給できる体制を構築しました。また、ADASや自動運転の広がりを見据え、ソフトウェアの上流開発を担当するジェイテクトIT開発センターを秋田に設立いたしました。今後も、優秀な人材を確保する基盤となることを期待します。

グローバルでの事業基盤拡大においても、インドのSona Koyo Steering Systems社(現JTEKT India LTD.)の連結子会社化、モロッコ拠点の建設などの成果がありました。これによって、概ねグローバル全体への布石を打つことができ、今後はこれらの事業基盤を最大限活用していかなければなりません。

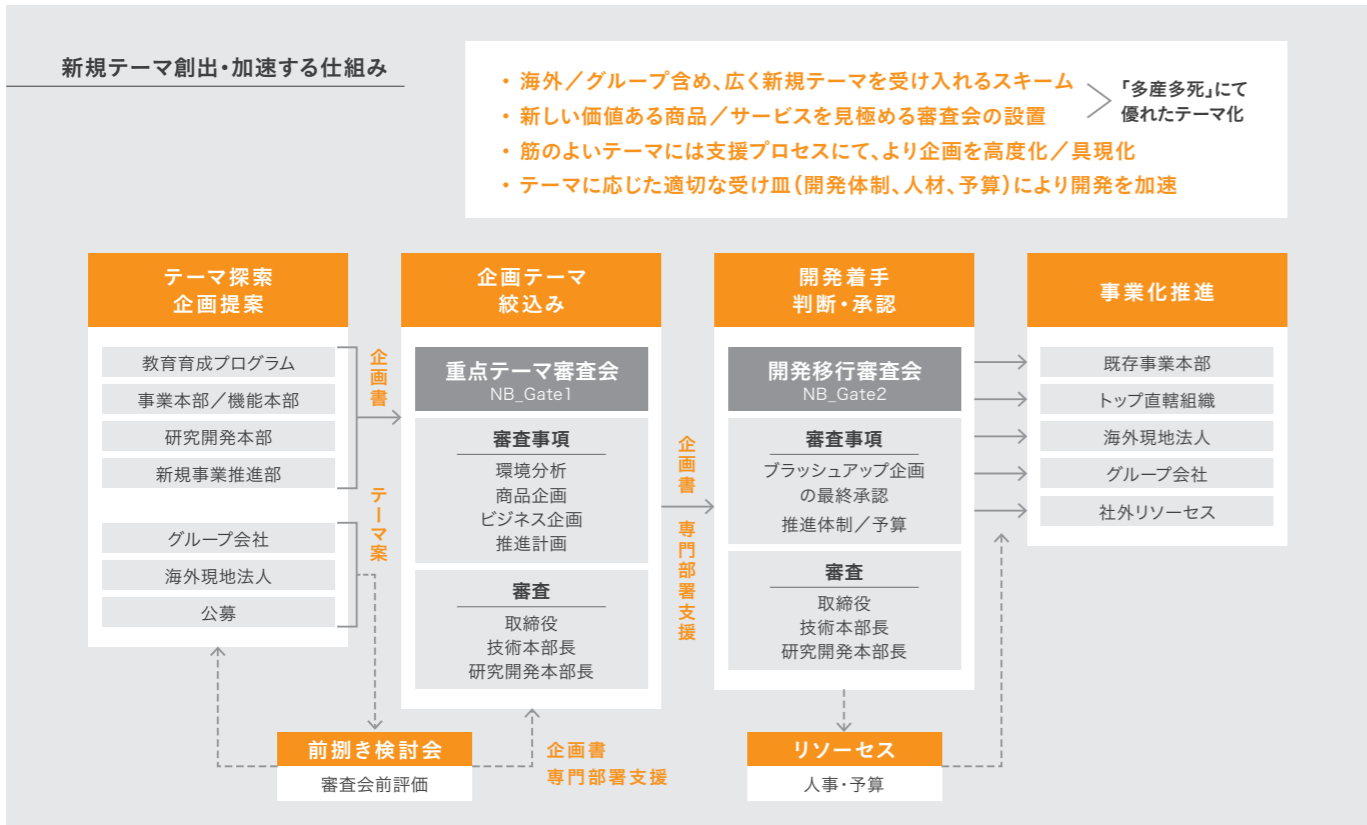
また、新規事業についても、実りのある一年でした。2016年度に公表しましたパワーアシストスーツに続いて、2017年度は新規事業として高耐熱リチウムイオンキャパシタを発表いたしました。

当社のリチウムイオンキャパシタは、外界気温が-40~85°C、電圧制限下においては105°Cでも動作するユニークな技術です。この技術を通じて、例えば電気自動車のバックアップ電源として、メインの電源がなくなっても、安全に車を止められる役割を果たすことができるでしょう。また、ハイブリッド自動車にはエネルギー回生機能がありますが、リチウムイオン電池では、瞬間的にエネルギーを回収することが困難で、現状捨てているエネルギーがあります。高耐熱リチウムイオンキャパシタであれば、容量は小さいですが、瞬間的にエネルギーの回収・出力が可能のため、電池・バッテリーとリチウムイオンキャパシタの長所短所を組み合わせ、いわゆるコンビネーションで活用することで、よりエネルギー効率の高いシステムを実現することができます。このような特徴から、自動車のみならず、電車やその他産業機器など、様々なお客様から引き合いを現在頂いております。

2018年度に向けて

2018年度は、踊り場から脱却し、再度成長路線に戻るめどを付ける一年になります。取り巻く経済環境は、保護主義的政策による世界貿易への影響、日本を取り巻く地政学的リスク等による為替変動など、引き続き不透明なものではありますが、その中でもしっかり足元固めと将来に向けた布石を着実に打ち、増収増益の売上1.5兆円、営業利益870億円を目標としております。この目標の達成に向けては、特に既存4事業のさらなる

より良い未来に向かって



チャレンジに期待しております。

ステアリング事業においては、ラックパラレルタイプEPSの生産立ち上げの完遂は当然のこととして、SUVや軽商用車のEPS切り替え需要を積極的に取り込んでいきます。一方、これまで主流であったコラムタイプEPSについてはコモディティ化しつつあり、圧倒的な原価低減を進める必要があります。そのために、基幹部品の内製化をグローバルで進めることを期待します。

駆動事業においては、引き続きデフユニットとの一体化を進めつつ、コモディティ化しているCVJ(等速ジョイント)の自動生産化にチャレンジしてもらいます。同時に、来るEV時代において、四駆のあり方も変わると考えます。この変化をどのように当社の成長に取り込むかの設計も重要な課題と考えます。

軸受事業においては、引き続き量産品における生産ラインの無人運転にチャレンジしてもらいます。同時に、自動車向け軸受においては、お客様へのフロント・ローディング活動のより一層の強化を期待します。

工作機械・メカトロ事業では、面でのお客様との関係づくりにチャレンジしてもらいます。お客様の各階層との良好な関

係づくり、次世代・次々世代においても会社対会社として接していける営業体制の構築にチャレンジしてもらいます。同時に、設計部門においても、どんどんお客様先に出向き、お客様と一緒に議論していくことで、当社が本当に提供すべき価値は何かを突き詰めていきます。

持続的な成長の実現に向けた「価値づくり」、「モノづくり」、「人づくり」の強化

当社が社会的課題の解決を通じて社会に認められ続け、持続的な成長を実現するためには、自社の製品やサービスが、No.1 & Only Oneであり続けなければなりません。ひとたび現状に満足してしまいますと、下りのエスカレーターに立っているように、すぐに他社に追い抜かれ、社会に対しても貢献できなくなります。

No.1 & Only Oneであり続けるための活動の柱として、「価値づくり」、「モノづくり」、「人づくり」を掲げております。「価値づくり」とは、ジェイテクトならではのシーズと世の中のニーズの掛け合わせをこれまで以上に増やしていくことです。2017年度では、安全・省エネに貢献するリチウムイ

オンキャパシタが新しい掛け合わせの成果として生まれましたが、その一方で、2017年度で継続的に新規事業のテーマを集約し、評価・推進する仕組みが完成したことも大きな成果と考えております。

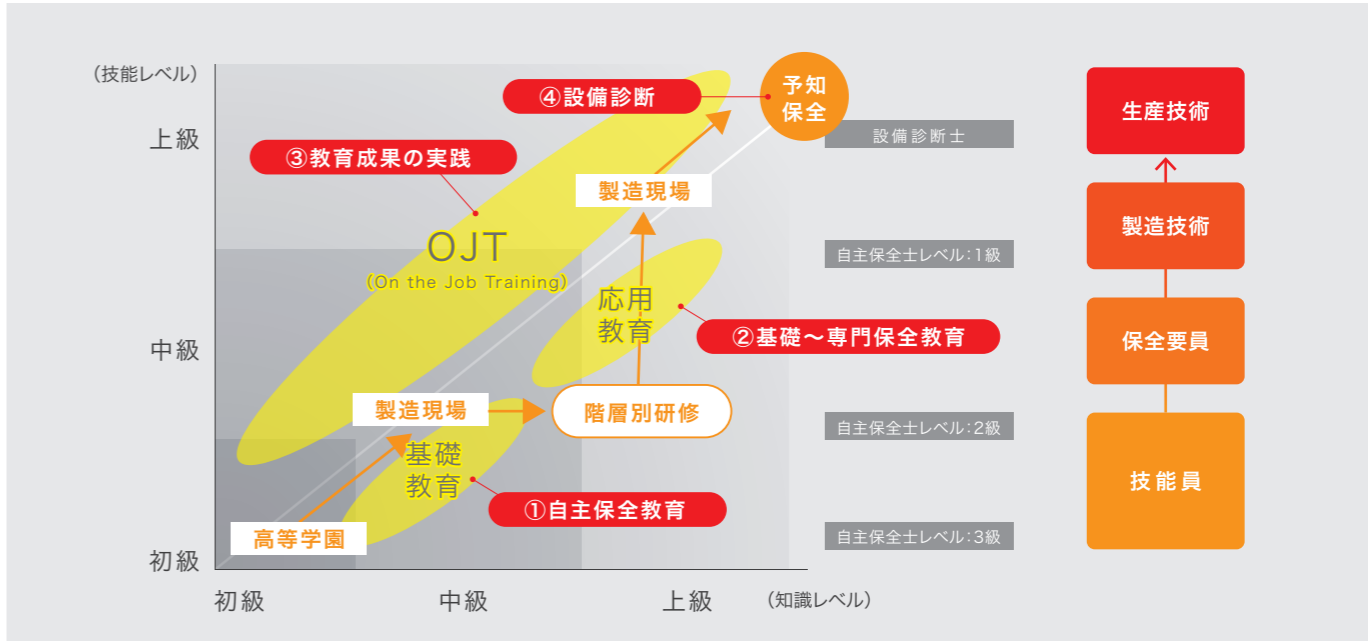
また、新規事業のみならず、既存事業でも、現状に満足せず、お客様の課題をより明確に認識し、価値を提供するようになる必要があると思います。私たちのBtoBの世界では、お客様には一言で説明出来ない、深く複雑なニーズがあります。それをしっかり把握し、当社の持つ技術が、お客様のどのようなニーズや課題と掛け合わせられるかを考え抜く必要があります。軸受事業、工作機械・メカトロ事業においては、このニーズをしっかりと把握するフロント・ローディング活動が今年度のチャレンジテーマとなります。

「モノづくり」においても、2025年問題が目前に迫る中で、世界に感動するモノづくりをしっかりと日本に残していくために、当社は技能員の働き方の高度化を目指して活動してまいりました。ロボットをうまく活用すると、現場の技能員が、生産ラインに張り付かなくて良くなります。その技能員は、ロボットのティーチングや改善・保全に移ります。保全要員は製造技術の仕事に移り、製造技術は生産技術の仕事に移り、生産技術のエンジニアは要素開発・先行開発に移る、といったように、高度な仕事にシフトしていけば、労働人口減少の中でも、比較的人員確保が容易になります。また、自動化を進める中でも、自分たちの知恵を絞って、ロボットをうまく活用した自動化を

実現しなければならないと考えます。例えば、知恵を絞って、現状の生産ラインで部品手元供給・組立手法を確立し、その上で、ロボットを取り入れます。そうすることで、必要最小限のサイズのロボットの導入で済みます。現在、ステアリング事業のマザー工場である奈良工場で、ステアリングの組立・加工ラインに5台ほどのロボットを導入して、検証をしております。当初想定7~8割程度の効果は出ておりますが、100%の効果が出ることを目標に、引き続きチャレンジしてまいります。

「価値づくり」、「モノづくり」を支える「人づくり」においても、チャレンジが必要です。例えば、ロボットの賢い導入を前提とした「モノづくり」の高度化に向けて、ロボットを使いこなせる人材の確保・育成が必要となります。今年度、当社の高等学園では従来の技能教育に加えて、ロボットをどのように使いこなすか、についてもカリキュラムを見直し、加える予定です。

また、新規事業を通じた「人づくり」にもチャレンジしてまいります。当社では、次世代経営者候補の教育の一環として、新規事業のテーマ創出を課しています。教育と言っても、有望なテーマがあれば採用し、そのまま自身で事業化まで手掛けさせています。その責任は大きなものですが、ある程度目処がたったところで分社化して小回りよくしていくなど、会社としてのサポートもしつつ、自身の力で道を切り開いていくことにより、「人」が育つと考えております。



より良い未来に向かって

ジェイテクトにとってのサステナビリティ

SDGsやESG投資がグローバル社会で広く受け入れられているように、社会全体が今、持続的成長を重視する傾向にあります。ジェイテクトがサステナビリティを確保し、長期的な成長を実現するためには、社会からの要請に対して真摯に応え、ステークホルダーの皆様との信頼関係を構築する必要があります。

このような状況の中で、ジェイテクトが特に重視していくべき課題は、環境との共生、実効性のあるガバナンス・リスクマネジメント、“考動”する人材育成、ダイバーシティの推進の4点だと考えております。

環境との共生

当社は2016年度に「環境チャレンジ2050」を制定し、ジェイテクトグループ全体で環境負荷の極小化・環境価値の最大化を目指しております。また、目標の達成に向けて「2020年度環境行動計画」を制定し、マイルストーンにおいて、CO₂・廃棄物の排出削減、資源の有効利用の実現に向けた取り組みを進めております。

2020年のマイルストーンの達成に向けて、当社は製品軸のみならず、その作り方の効率化の両面からアプローチをしております。

製品軸で申し上げますと、当社の本業が環境配慮型製品であり、本業の拡大が環境負荷の低減に直結します。例えば油圧パワーステアリングから電動パワーステアリングに変えるだけで、燃費を2-3%ほど低減できます。ベアリングでも、トライボロジー技術の追求により、低フリクションベアリングの開発をリードしてまいりました。低フリクションにより、お客様の機械の回転に必要な力がより少なくなり、エネルギー効率の向上に寄与しております。

今後、製品軸での環境負荷低減に向けては、「電動パワーステアリングの適用車種の拡大」、「トライボロジー技術のさらなる追求」等を考えております。

電動パワーステアリングの適用車種の拡大

比較的大型の車に採用されているラックパラレルタイプ電動パワーステアリングの出力をさらに高め、油圧式からの置き換えの促進に注力します。出力の向上においては、電源の高出力化も必要となります。ここでは、2017年に発表した高耐熱リチウムイオンキャパシタが、生きてきます。

トライボロジー技術のさらなる追求

トライボロジー技術を追求し、さらなる環境負荷低減するためには、潤滑油膜をより薄くするために流体制御技術をより追求する必要があります。当社の強みとも言えるこの分野をさらに強化することで、エネルギー効率の向上を目指してまいります。

作り方の効率化という点では、作り方のイノベーションとサプライチェーンの最適化が課題となります。

作り方のイノベーションにおいては、エネルギー効率の高い工法への変更と省工程化を検討しております。工法の変更に関しては、例えば、ベアリングの熱処理工程は現状熱処理炉を用いておりますが、将来、比較的短時間で処理が可能なインダクションに変更できれば、エネルギー使用量が断トツに削減されます。一方で、最も環境負荷を減らすことが出来るのは、省工程化です。但し、工程変更以上に、これまでの常識を疑い、ゼロからあるべき工程のあり方を考えなければならず、大変なチャレンジとなります。

サプライチェーンにおいても、より少ないステップで、少ない時間とエネルギーでこれまでと同じ事業活動を続けるためには、サプライチェーン全体を見渡し、どのように変革すべきかを大胆に考えなければなりません。

いずれにせよ、継続的な改善のみならず、革新的な取り組みの追求がもたらされます。そのためにも、これまでの業務を疑ってかかるような意識を組織として持ち続けることが重要と考えます。

実効性のあるガバナンス・リスクマネジメント

2016年度の統合レポートでも申し上げましたが、当社では社外取締役・監査役の招聘を通じて、経営に対する外部からのチェック体制を構築しております。ガバナンスにおいては実効性が肝となるため、その中でも、例えば、社外取締役・監査役(社外監査役を含む)連絡会など、社外取締役・監査役が当社の経営状況をより正確に把握し、問題指摘をする場の充実に注力してまいりました。また、監査役が日本のみならず、海外拠点も見て回り、よりよい経営のために、毎月多くの提言や指摘等を提示いただいております。いただきました提言・指摘等はすべて担当役員を決め、解決するまで、毎月対応状況について報告させており、より磐石な仕組みとしております。

2018年度より、新たな監査役に就任頂いておりますが、また新たな目線で経営をチェック頂くこととなりますので、さらなる経営の質の向上に期待しております。

リスクマネジメントの観点では、現在は、一つの事業上のリスクおよび一つの地域のリスクによって、会社全体の存続が危ぶまれる時代となりました。その中で、当社も迅速に対応するための仕組みとして、グローバルCRO(チーフリスクマネジメントオフィサー)を中心としたリスクマネジメント体制

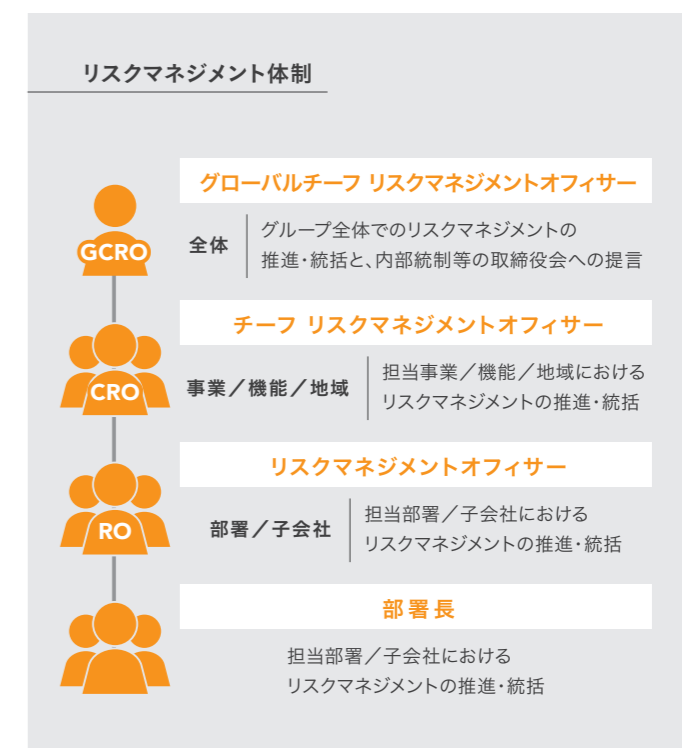
“考動”する人材育成

ジェイテクトがサステナビリティを確保し、長期的な成長を実現するためには、自ら考え自ら動く“考動”する人材の育成が必須と考えております。

これは従業員の皆さまにも努力して頂く必要がありますが、会社としても、納得感を持って取り組んで頂くために、必要な支援や仕組みの構築、風土の醸成に努め、お互いに幸せになれるようにする必要がありますと考えております。

そのために重点を置いているのが、教育体系の整備、方針管理の強化、グローバルポストを活用した人材育成です。

制を構築しております。機能・事業・地域が三位一体となつて、網羅的なリスクの把握・対応が実現できるように、今後も中身の充実に努めてまいります。



教育体系の整備

私が社長として就任したとき、当社の教育は寺子屋のように、師匠がおり、その師匠がOJTで若手社員に教えて育てていました。寺子屋のような教育も重要ですが、“考動”する人材を育成するためには、加えて、ベースとなる部分をOff-JT教育で実施する必要があります。

そこで、問題解決思考の強化として、問題解決研修を取り入れ、担当者レベルでは、起こった問題について、「この問題の原因はなにか」、「問題の真因はどこにあるか」、「どのよう

より良い未来に向かって

に解決すべきか」、「解決策をどのように仕組みに落とすべきか」を常に考え続けることを意識するように研修で教育しております。また、管理職以上となりますと、発生した問題の真因特定のみならず、将来のあるべき姿と現状のギャップから、バックキャスト的な考え方で、課題を創造することを意識するように教育しております。

問題解決研修自体は定着しつつありますが、教育体系としては、まだ5合目にも達していないと考えております。今後の取り組みの一例としては、ジェイテクトにおける基本的な仕事の進め方をまとめたJTEKT Business Practiceを進めております。

方針管理の強化

社員の皆様の力を効果的に発揮し、高い生産性を持った組織とするためには、One JTEKTとして同じ方向を向く必要があります。

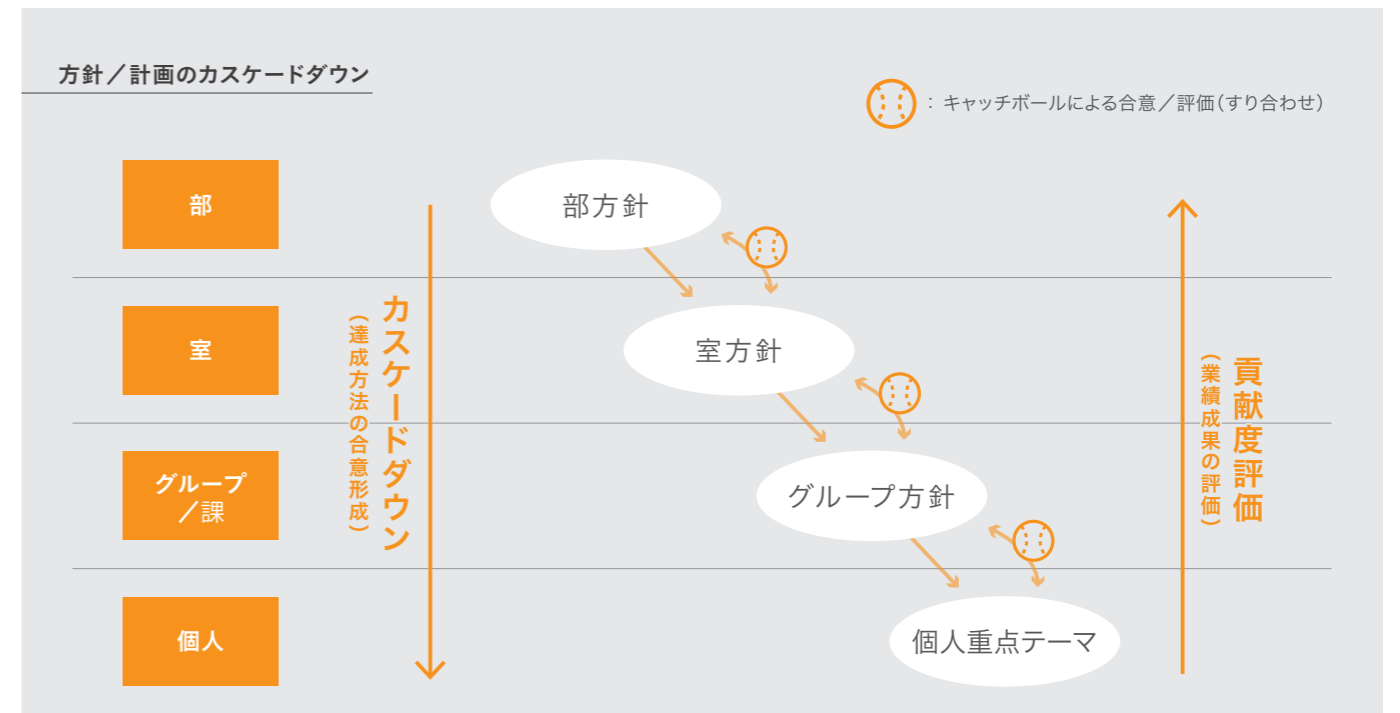
当社は中期経営計画を軸にマネジメントしておりますが、実施にあたり、部、室、グループ、個人の活動計画にカスケードダウンする中で、上位方針から求められる活動のみならず、上位方針に対して何ができるか、テーマ毎に上司と部下がキャッチボールをしながら合意・腹落ちし、その成果も双方向のキャッチボールで合意・腹落ちしながら進め、従

業員一人ひとりの自発的な行動を引き出すことがジェイテクトグループのマネジメントであると考えており、目指す姿です。

この仕組みが機能するためには、部方針がしっかりと立てられていることが前提となり、そのような状況を作ることが、経営の責任でもありと考えております。私は社長として、昨年より全部署の部方針をチェックしております。2017年度ではまだ方針として不十分でしたが、方針管理のためには部方針の設計が大変重要と伝え、2018年度はどの部もかなり高い完成度の部方針となりました。2018年度以降も引き続きより高いレベルを目指します。

グローバルポストを活用した人材育成

当社のグローバルフットプリントが世界中に広がっている以上、グローバルでの人材育成も必須となります。海外拠点にもやる気があり、優秀な従業員が多数おります。彼ら、彼女らが若いうちからリーダーや様々なポジションを経験し、成長できるよう、各地域の事情を踏まえた地域オリジナルのサクセッションプランの策定を進めております。今後は、海外拠点間の人材交流の拡大も進め、広大なバックボーンを背負った人材を育成していきたいと考えております。



ダイバーシティの推進

日本国内の問題として、日本国民の1/3以上が65歳以上となると言われる2025年まで、あと7年程度しかなく、早急な対応が必要です。

当社では、既に技能員の働き方高度化、間接部門の業務改革による生産性向上を進めておりますが、加えて、女性とシニアの活用を軸としたダイバーシティを推進することにより、対応を図っております。

例えば生産ラインの自動化を進めると、ロボットのメンテナンスやプログラミングといった仕事がより重要となります。このような仕事は、女性やシニアの方にも活躍いただけます。会社としては、活躍の場が用意できるよう、制度の拡充に取り組んでおります。

また、従業員の皆さまに長く活躍頂くために、健康には力を入れております。ユニークな取り組みとしては、全従業員を巻き込んだウォーキング・キャンペーンや、肥満傾向のある

従業員を対象とした2泊3日の食事・運動指導があります。この食事・運動指導については、対象者4~5名につき1名の保健師がつき、適切な食事の摂取量、運動量を学んで頂いており、半年間取り組むと、4~5kg痩せる方が多く、その効果に私も驚いております。

取り巻く環境は、徐々にスピードを増しながら変化しております。その中でも、常に健全な危機感を持ち、望ましい未来に向けて、さらに取り組みを深めてまいります。ステークホルダーのみなさまにおかれましては、引き続きご支援、ご鞭撻を賜りますようお願い申し上げます。

