

## SHAPING A BETTER FUTURE

## ジェイテクトにとっての「価値づくり」「モノづくり」

JTEKT Group Visionを掲げて4年が経ちました。このたび、当Visionを構成する「価値づくり」「モノづくり」をテーマとして、これまでの振り返りと今後の取り組み方針について、技術系の役員5名で対談を行いました。



竹岡常務執行役員

高橋専務

宮崎専務

瀬川常務執行役員

林田執行役員

## 当社にとっての「価値づくり」「モノづくり」の振り返り

**司会** これまでの歴史を振り返って、当社における「価値づくり」「モノづくり」において大事にしてきたことは何でしょうか。また、今後このVisionを実現していく上で、当社のユニークな強みについてどのように考えていますでしょうか。

**宮崎** 前身を含めて100年近い当社の歴史を振り返ってみると、旧光洋精工では軸受事業を創業としつつも、その後、自動車の部品・システムや生産設備まで提供してきました。また、旧豊田工機においても、旧トヨタ自工の工機部門を発祥としますが、生産設備だけではなく、自動車部品事業への拡大も果たしてきました。当社は、2006年に合併した若い会社ではありますが、合併前の両社ともに、既存の枠にとらわれず、強みを活かしてその事業領域を拡大してきたという共通点があります。現在においても、自動車部品と生産設備双方の事業を展開する企業は珍しく、当社のユニークな特徴であり、これまでの発展を支えてきたバックボーンにもなっていると捉えています。この特徴は、将来における「価値づくり」「モノづくり」においても、活かせる強みであり、当社だからこそ提供できる価値は大きく残されていると考えています。

**高橋** 過去の成長の軌跡を語る上では、1960年代以降のモータリゼーションの大波をしっかりと捉えてきたことも大きいと考えています。

自動車の普及により、軸受・生産設備だけではなくプロペラシャフトや、ステアリングへと事業領域を大きく広げてきました。

社会構造の変化をしっかりと「先読み」していく力が必要ではありますが、現在においても、当社には先人方が形づくって

きたDNAがしっかりと備わっていると思います。

**林田** 加えて、これまでの「価値づくり」の発展を支えてきた要因としては、やはり長年に亘って磨き続けてきた技術力が挙げられると思います。

当社では基盤技術領域として、「材料技術」「トライボロジー」「精密加工」「電子制御」「計測・解析」の5つを掲げていますが、当社の製品・サービスを発展させてきた背景には、これらのシーズの探求を絶えず継続してきたことが大きいと考えています。

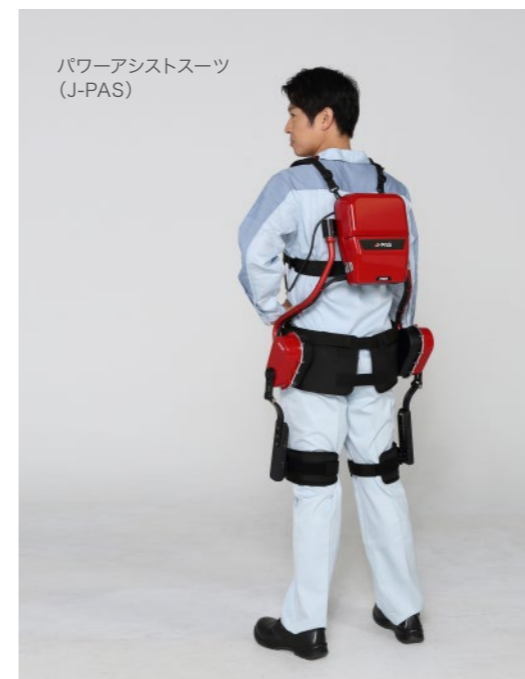
## 近年の取組みと成果

**司会** このような強みを活かして、これまでも各本部でVision実現に向けた取り組みを進めてきました。具体的な成果として、どのようなものがあるとお考えでしょうか。

**高橋** 新たな価値創造にむけて、先に挙げられた強みを、よりスピーディに事業の形にし、市場・社会にお届けすることが必要となります。

そのためには、社会の変化に追従できる社内のプラットフォーム整備が重要です。昨年は、新規事業の推進にあたり、少人数チームでの企画推進機能と、多面的観点から新事業テーマをモニタリングする機能の強化に努めました。

パワーアシストスーツは、まさにこの機能の整備により産まれた新事業であり、このように、今後も活用できるプラットフォームを築けたことは大きな進歩であると考えています。



パワーアシストスーツ (J-PAS)

**瀬川** 「先読み」という観点においては、昨年より進め方を刷新した「技術マネジメント会議」が大きく役割を果たしていると思います。

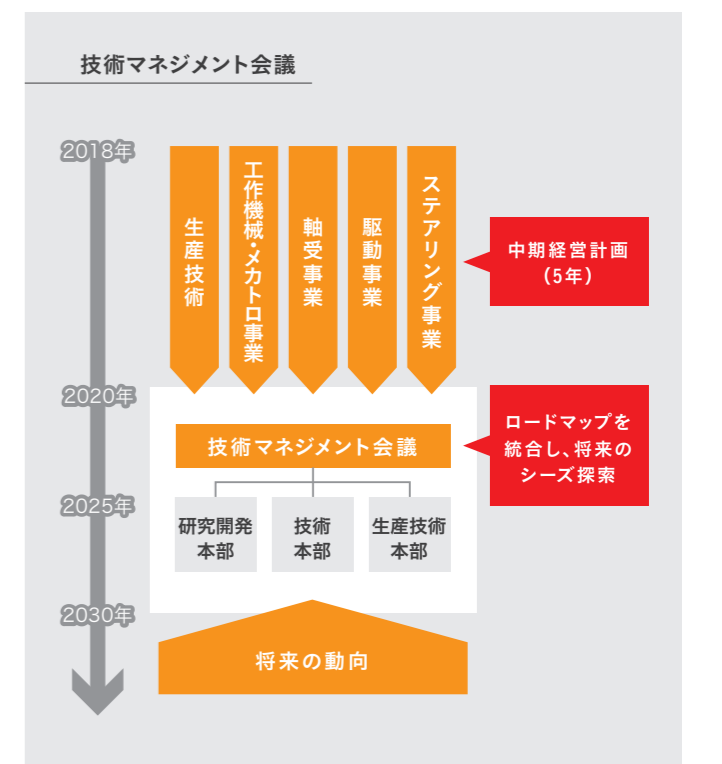
これまで、技術本部においては、事業本部が掲げる中期経営計画を起点として、将来提供すべき技術・製品・サービスを検討してきましたが、中計のさらに先については見通せておらず、十分な仕掛けができていませんでした。

そこで、昨年より、技術本部が核となり、生産技術本部、研究開発本部等と将来の社会動向や技術のロードマップを共有・融合することとし、10年先のシーズ探索に向けた準備がスムーズに検討できるようになりました。各事業本部との連携も進んでおり、お互いに刺激し合える風通しのよい環境になってきたと実感しています。

※ J-PASは株式会社ジェイテクトの登録商標です。

**竹岡** 生産技術本部においても、同様の取り組みを進めています。昨年から各事業本部との本部長連絡会を開催し、各事業本部の商品開発シナリオを協議の上、一緒に作り上げるアプローチを取り始めました。

当本部では、「モノづくり」を具現化する部門ではありますが、数年前までは各事業が保有する商品開発シナリオを見つづも、全体としてのシナリオ構築が不十分だったり、事業本部に対して受身になっていたりする部分がありました。当連絡会を通じて各事業本部・当本部間で情報連携することで、検討課題の抜け漏れや、量産段階での手戻りがなくなってきたことは成果であると考えています。



## より良い未来に向かって

### 着目すべき将来の環境変化

**司会** 将来に向けて、当社が抑えておくべき環境変化と、Vision実現に向けた全社としての課題に関し、どのようにお考えでしょうか。

**宮崎** 2030年目線で外部環境を考えると、人口構造変化は捉えておくべきです。グローバルでみると人口は増加する一方、日本では少子高齢化により人口は減少していきます。それは当社のモノづくり体制のあり方や国内の事業に大きなインパクトを与えます。

また、エネルギー問題についてもいわれて久しいですが、さらに効率化を志向すべき時代に突入すると思います。地球環境の維持に向けて、当社としてどのように貢献をしていくべきか、大きな課題となってくると思います。

加えて技術革新のスピードの加速化も注目すべき変化と考えています。自動車業界に限っていえば、CASE(コネクテッド・自動運転・シェアリング・電動化)に代表される100

年に一度のモビリティ変革が起こるとされています。製造業全般にみても、IoT、AI等の技術革新は目覚ましいものがあります。当社としては、これらを事業機会として、積極的に取り込んでいきたいと考えています。

**高橋** 自動車でいうと、CASEが大きな流れとなっていますが、将来に向けては脅威となる部分もあると考えています。例えばシェアリングが普及すれば、以前のようなモータリゼーションの流れに乗じた事業成長は見込めません。そういう意味では、今後は、自動車のみならずもっと例えばエネルギーの問題、農業の問題など、より広い視点で社会のニーズを捉えなければならぬと考えます。

ただし、現在のジェイテクトでは、まだグループ約5万人の知恵を結集できていないと感じています。何事においても、国ごとにニーズは当然異なるものであり、各国のニーズを収集する力を強化していく必要があります。

### JTEKT Group Vision実現に向けた今後の方針・抱負

**司会** 全社の課題として、大きく、人口・労働問題への対応、環境問題への対応、技術革新への対応、そして、幅広い社会・顧客ニーズへの対応の4つが挙げられました。では、今後、これらの全社課題に対して、各本部においてどのような取り組みを進めていく予定でしょうか。

#### ①人口・労働問題への対応

**竹岡** 労働人口減少に伴う生産現場における労働力不足問題は既に起こりつつあり、早急にモノづくり体制の再整備が必要と感じています。特に国内においては、省人化・無人化ラインの構築が急務です。

また、生産準備のプロセスにおいても、国内リソースだけではグローバルをカバーできないので、いかにグローバルでの生産技術力を活用できるかがカギとなります。そのため、生産技術本部では、生産準備の現地化率をKPIとしたPDCAを回しています。生産準備手法をグローバルで統一し、オールJTEKTとしてリソースの最適化を追及してまいります。

#### ②環境問題への対応

**竹岡** 環境面でいうと、今後は課題の難易度が上がってくると思います。例えばCO<sub>2</sub>排出にしても、原単位ベースの抑制ではなく、総量ベースで削減が求められます。環境チャレンジで定めたCO<sub>2</sub>排出量削減目標値である2020年2分の1化、2030年3分の1化(共に原単位ベース)については、概ね目処はついていますが、総量削減となると全く別次元の対応が必要であり、生産技術本部としても大きな課題と捉えています。

#### ③技術革新への対応

**林田** 技術革新への対応は、俊敏に追随していくことが重要と捉えており、昨期より「アジャイル」な開発に向けて、戦略的なオープンイノベーションに取り組んでいきます。既に、官公庁や大学・公共研究機関との連携強化を進めていますが、今後は、さらにベンチャーや異業種へと幅広く、積極的に推進していきます。

そのためには、社内も外部環境変化に即応できるよう、変わらなければなりません。現在、研究開発本部では、「Brilliant R&D構想」と銘打ち、研究(職場)風土改革をはじめ各種施策を進めています。新たな「価値づくり」に向け、今後もクリエイティブかつ、チャレンジングに取り組んでいきます。

**瀬川** 人口問題と関連しますが、会社内の人的リソースマネジメントも大きな課題となると思います。

これまでは各拠点が独自性を重視してリソースを配置してきたため、ジェイテクト全体として十分にコントロールができていませんでした。今後は限られた労働力をいかに効率的に活用するか、オールJTEKTとして、考えていく必要があると思います。

#### ④幅広い社会・顧客ニーズへの対応

**瀬川** ニーズの収集という観点では、確かに、新興国のニーズはまだ十分に収集できていないと感じています。技術本部としても、これまで各国でどのような動向・ニーズがあるのか、我々の立場で検討し、ロードマップを作ってきましたが、その妥当性については、様々な角度から意見を受け、検証するというプロセスが不十分でした。

そのため、今年度より、当社としての未来予想図の製作に着手しております。各国の動向・ニーズ、ジェイテクトとしての貢献したい領域、更には必要なアイテムや技術などをまとめたものですが、作成する過程において、いろいろな議論や気づき生まれ、そこから新しい技術や製品・サービスへと発展し、社会に貢献する、夢のあるジェイテクトの未来が描けるようにしていきたいと思っています。

今後の課題	長期格付
①人口・労働問題への対応	・国内における省人化・無人化ラインの構築 ・生産準備のグローバル化/現地化
②環境問題への対応	・総量規制への対応
③技術革新への対応	・戦略的なオープンイノベーションを活用したアジャイルな開発体制の構築 ・研究(職場)風土改革 ・人的リソースマネジメントの整備
④幅広い社会・顧客ニーズへの対応	・社会に貢献する、夢のあるジェイテクトの未来予想図

### 最後に…

**司会** 最後に宮崎専務より、総括をお願いします。

**宮崎** 冒頭申し上げましたとおり、ジェイテクトは部品メーカーでありながら同時に設備メーカーでもあります。すなわち、「ものづくり」と「価値づくり」を一体と捉えることで、当社、及び社会の発展を支えてきました。今まで以上に、スピーディに将来像を描いた上で、バックキャストで課題に落とし込んでいく活動や、外部との協業によるイノベーション

活動を全部門一丸となって推し進め、技術部門として、「ものづくり」と「価値づくり」の2つの「つくり」に加え、「コトづくり」にもかかわってまいります。