

## “Global One JTEKT”に向けて

当社ではVision実現に向けて「Global ONE JTEKT」活動を推進しています。このたび、地域統括会社を担当する2名の現地法人出身の執行役員で、このGlobal ONE JTEKTをテーマとした対談を実施いたしました。



Mr. Francis Fortin

Mr. Michael Davidson

### 地域経営の目指す姿とJTKET Groupとしての成長

**司会** 地域統括のお立場から、各地域経営の目指す姿をどう捉えていますか。JTEKTグループ全体との成長との関連性を踏まえて教えてください。

**Fortin** 地域経営としては、グローバル本社から自立(セルフリアライアンス)し、頼られる存在となることを目指していきたいと考えています。この「自立(セルフリアライアンス)」は、現地をマネジメントする上でキーメッセージとなります。日本から派遣されるマネジメントは3~5年で帰任する場合がありますが、当然ながらビジネスとしてはそれ以降も継続・強化させなければなりません。

日々変化するお客様や市場のニーズに対して迅速に応え、事業機会を取り込んでいくためには、強い地域経営、頼られる地域経営が必要となると考えています。

ジェイテクトは、本籍こそ日本の会社ではありますが、グローバルの組織マネジメントは現地に根付いたものであるべきと考えています。強い地域、頼れる現地があるからこそ、日本を含めた他地域とも連携がしやすくなり、ジェイテクト全体としての競争力強化につながっていくでしょう。

### 地域経営における課題

**司会** 先に挙げられた「目指す姿」の実現に向けて、どのような課題を抱えていますか。

**Fortin** 地域統括の主なミッションは、グローバル本社の方針を受け、それを各国の地域特性に合わせて翻訳し、各国が抱える課題に対して解決策を導くこと、更にはこれらの国々の持てる力を最大化するマネジメントをすることです。ただこのミッションを果たすには、特に欧州地域独特の難しさがあると日々感じています。なぜなら、欧州地域統括は、イギリス、フランス、ドイツ、オランダ・・・など、それぞれ異なる歴史、言語、文化を持つ国々で形成されているからです。また、それぞれの市場成熟度も異なるため、抱えている事業課題もまちまちです。

地域統括としては、各国の市場特性や価値観の違いを受け入れつつも、各現地法人の力をまさに“ONE JTEKT”として束ね、強い集合体にすることが大きな課題であり、チャレンジであると認識しています。

**Davidson** Mr. Fortinの主張にあった「強い地域があってこそ

の強いJTEKT」は、北米においても当てはまります。強い地域の実現にあたっては、次世代のリーダー育成が大きな課題であると捉えています。グローバル本社に頼らずとも現地で迅速かつ柔軟に意思決定できる体制、またはその資質を備えたリーダーの育成が急務です。

今日における次世代リーダー育成は複雑さが増えています。地域の経営者になるための必要な要件、経験は多様化しており、サクセッションプランを実行していく上では、より長期的・戦略的な観点での候補者育成が必要となっています。

個々の従業員ごとに、モチベーションを上げるポイントは異なっており、このようなリーダー育成に関して言えば、地域主導で自立した戦略を立てていくべきと考えています。

一方で、事業全体で見ると、自立一辺倒では回らないのも事実です。近年特に、一地域で閉じるビジネスは減ってきました。お客様はグローバルで事業を展開しており、それらの動きに当社としても追従していかなければ、競争優位性が失われてしまうと感じています。

例えばグローバルのお客様窓口のワンフェイス化、あるいは設計にしてもプライシングにしても、お客様の個別地域ニーズだ

けではなく、グローバル全体のニーズを拾うことが必要です。それに加え、サプライチェーンについてもグローバル視点での最適化を進めなければなりません。

### “Global ONE JTEKT”に向けた取組みと成果

**司会** ONE JTEKT活動展開における具体的な取組みや成果について教えてください。

**Fortin** ONE JTEKT化を推進していく上で、重要なのは、違う国であっても同じ地域にいと認識してもらうこと、かつ、それを前向きに捉えてもらうことです。それに向けて、欧州統括会社では、傘下各法人の経営トップを交え、欧州地域体としてのビジョン検討や相互理解を深める機会を設けています。また、従業員に対するナレッジマネジメント、地域間交流についても強化しています。

近年では、JTEKT Academyという講座を設け、欧州地域の各法人、各事業に入ってきた新入社員を一箇所に集めて数日間の教育を行っています。そこでは、配属された事業の枠を超えて、ジェイテクトとはどういう会社なのか、欧州におけるジェイテクトはどのような環境におかれているのか、何を目指し何を考えるべきなのかについて、情報共有をし、議論を交わしています。これらの活動では、現場に出しまうと接する機会が少なくなる他国・他事業の従業員同士の交流もねらいの一つとしており、長期的に従業員の意識改革やキャリアパス設計を検討する上で大きく貢献していると考えています。

### 最後に...

**司会** 今後の抱負をお聞かせください。

**Davidson** 海外拠点においては、ONE JTEKT活動は避けて通れない活動であり、実は日本よりもその必要性・緊急性は高いと感じています。

すなわち、グローバル全体最適と自立とのバランスが重要であり、特に前者においては、まさにGlobalでのONE JTEKT活動が必要となります。

**Davidson** 北米においても、傘下の企業体が持つ歴史は一つ一つ異なります。統括会社として、それらを超えて、迅速性、柔軟性を備えた文化風土づくりを強化してきました。その中でも特に注力してきたのが、JTEKT WAY推進の取組みです。JTEKT WAYは、異なるバックグラウンドを持つ人々を統合するツールであり、むしろ海外拠点において重要な役割を果たしていると感じています。

更に、今後は地域における事業間シナジーについても追求していきたいと考えています。例えば、地域統括会社の一機能であるテクニカルセンターを事業横断機能として統合することで、同じロケーション、同じ制度の中で従業員を雇用することで、事業や技術のライフサイクルに応じて柔軟に配置転換することを可能にしたいと考えています。

また、アフターマーケットに関しても、軸受やステアリングなどの母体事業に抛らず、JTEKT Groupで統一したアフターマーケットブランドを展開したいと考えています。個々の製品の競争力を上げていくことに加え、製品それぞれが持つ潜在力を一つのブランドとして打ち出すことにより、JTEKT Group全体としての競争力強化を図っていくことがねらいです。

既にこれまでの取組みの中でも欧米発のものが数多くありますが、今後はよりこれらの活動を加速させると共に、特定地域のみならず、日本本社、他地域を巻き込んだGlobal ONE JTEKT活動に昇華させていきたいと考えています。