

## FOR FURTHER DEVELOPMENT

## 社外取締役インタビュー

ジェイテクトは、持続的に企業価値の創造を図るため、チャレンジを続けています。社外取締役のお二人に、大きな事業環境の変化を迎えているジェイテクトが更に成長するために必要なことを語っていただきました。



社外取締役 宮谷 孝夫

社外取締役 岡本 巖

## 当社のガバナンスに対する印象をお聞かせ下さい

**宮谷** ジェイテクトの社外取締役として3年務めてまいりましたが、ガバナンスという面においては、大変強固なものになってきていると感じております。3年前に始められた新しい試みとして、監査役による月次での改善点の指摘がありますが、それを毎月の経営会議でフォローされており、執行側も良く対応されています。監査役の知見の深さが成せる業であり、大変に効果的な仕組みと感じております。また、社外取締役として提言させて頂いた内容についても、会長、社長を始めとした皆様でしっかりと受け止めて下さっており、私達社外取締役の力を最大限に活かすべく、取り組んでおられる様子が感じられます。

**岡本** 当社のガバナンスについては、先ず監査役会の機能が充実していることを実感しております。監査役による監査での的確な指摘と執行側の真摯なフォローアップが定着しています。社外取締役は毎月の取締役会に先立って、執行側から主要な案件について事前説明を受け、その場で気づいた点を指摘するとともに、事前に考えを整理した上で、当日の議論に望むことが出来ます。指摘事項についても、執行側で真剣に受け止めて対応されており、議論の結果、発議した本部に再考していただいたケースもあります。リスクマネジメントの面では、自動車産業が100年に一度の変革を向かえ、大小様々なリスクが想定される中で、CRO(チーフリスクマネジメントオフィサー)を中軸に置くリスクマネジメント体制を整えられました。時宜を得た対応で、経営の感度の高さを感じます。

## ジェイテクトの「今」を振り返った印象をお聞かせ下さい

**宮谷** 全社のマネジメントについて申し上げますと、毎年5年先を見据えてローリングしている中期経営計画はもちろんのこと、それらを実施に落とす方針管理についても、安形社長が自らチェックされていることもあり、成熟度が増してきていると感じております。

事業面では、既存事業のコモディティ化が進む中で、原価低減が鍵となります。ジェイテクトは、トヨタグループの一員として高いレベルにあることは疑いようがありませんが、慢心することなく、さらに取り組みを深めて欲しいと考えております。例えば、月に1回、国内工場をボードメンバーが巡視する「工場巡視」という仕組みがありますが、そこでは安全、品質、生産性、省エネといった視点で見えております。これに加え、今一度、お客様のニーズに応える画期的な原価低減を実現する為に自動化や効率アップといった原価低減に絞った巡視も有効ではないかと考えております。

一方で、ジェイテクトには、光洋精工と豊田工機から引継ぎ、さらに力を合わせて野心的に育ててきた圧倒的に高いコア技術があります。足元では、J-PAS(パワーアシストスーツ)等、高いコア技術を活かした新たな芽が出てきていますが、まだまだ生かす余地があると思いますので、さらに取り組みを広げて頂ければと考えております。

**岡本** 国内工場を巡視する「工場巡視」に加え、国内グループ会社の経営トップと年1回、議論する「グループトップ懇談会」の仕組みがあります。これらの仕組みは、経営と現場の間のコミュニケーションを潤滑にしており、改善活動の促進や優れた取り組みの横展開はもちろんのこと、説明やQ&A対応を行う若い担当者のモチベーションアップにも寄与しており、大変優れた仕組みとなっております。また、私自身も「工場巡視」や「グループトップ懇談会」に参加する

中で、作業時間の短縮、所用人数の削減、品質の安定・向上の他、さらなる改善事例を見る度に、日本の製造業を支える力の源泉はここにありと感銘を受けております。加えて、近年ではIoTやAIを活用した一層の生産性・品質向上を進めており、スマートファクトリーを先取りしつつあります。この成果を、早期に国内外の生産拠点へ展開するとともに、条件が揃えば、工作機械・メカトロ事業の新たな柱になると期待しております。

毎年ローリングしている中期経営計画についても、目を見張るものがあります。自動運転や電動化など、自動車産業の構造転換を睨んだ既存ビジネスの対応や新規事業開拓の取り組み状況を全社で共有する一方、既存ビジネスでしっかり収益を伸ばすことによってはじめて将来の変化への対応力が備わるとの考えの下、原価低減と高付加価値製品の開発・提供という基本方針を堅持されています。



## 社外取締役のお立場から、今後のジェイテクトに期待することをお聞かせ下さい

**宮谷** ジェイテクトは、幅広く深い技術を光洋精工、豊田工機から引き継いでいます。そのポテンシャルは、将来に向けて夢の持てる企業と言っても差し支えはないと思います。その力を最大限に生かすために、マーケットを良く分析し、驚嘆すべき新しい商品・価値を創出して欲しいと思います。一方で、足元ではステアリング事業が生産準備で大変な時期に入ります。進捗管理をしっかりと行い、遅れなく進めて頂ければと思います。また、今後は、苦勞して進めてきた問題解決研修や業務改革が効果を発揮する場面も多々出てくるかと思えます。地道な努力を信じ、さらなる改善を進め、揺ぎ無い文化として定着することを期待します。

**岡本** 自動車業界に代表されるように、産業構造が急激に変わりつつある中で、ジェイテクトがNo.1 & Only Oneであり続けるためには、ニーズの変化に対応して迅速に製品・サービスを変革していくとともに、必要となる人材の確保・育成・再教育が急務です。自動化、省人化に伴い、余剰となる人材を如何にして高度な作業や業務に活用していくかについての取り組みをお願いしたいと思います。また、今後、伸びる市場を果敢に攻めていく中で、M&Aやアライアンスが増えてきます。その際に、確実な投資回収と安定した事業運営を担保するに、投資案件審査、プロジェクトのRamp up及びPost Mergerをコントロールする事業経営人材の確保・育成が急務となります。私自身の過去の経験や中国の動向に関する知見を踏まえ、適切な助言が出来ればと考えております。