

ジェイテクトの 「価値創造の基盤づくり」

ジェイテクトの『価値創造の基盤づくり』をテーマとして、事業環境の変化や現在直面している課題、これから目指すべき姿等について、営業・生産・調達・人事の役員4名による対談を行いました。



ジェイテクトを取り巻く環境の変化

司会 当社グループを取り巻く環境が大きく変化しています。その変化をそれぞれどのように捉え、どのような対応が必要とお考えでしょうか。

貝嶋 営業が直面している一番の問題は、技術革新による競合商品の変化の大きさとその変化のスピードです。今まで売ってきたものが急激に陳腐化し、売れなくなる。ここまでの変化はかつて経験したことがありません。世界の大手自動車メーカーでさえ事業環境の変化に混乱している状況ですから、当社がこれから何に力を注いでいべきか、非常に見えにくくなっています。これほど確信が持てないまま仕事を進めたことはありません。また、モノづくり企業として、これまでは先進国の動向を注視してきましたが、これから伸びていくのは明らかにアジア諸国です。今後はそれらの国への理解をもっと深めていく必要があると感じています。

岡松 調達における国内の問題として、少子化の影響による中小企業の労働力不足と後継者問題が顕在化してきました。こうした中、サプライヤーとの連携や強固なパイプラインの確保、それも、当社の製品が今後どのような素材や技術を必要とするのか、将来を見据えた上でパイプラインを築いていく必要があります。海外については、グローバルプロジェクトを遂行する上で、お客様から要求される世界同一価格を実現できるサプライヤーを開拓していかないと、ビジネスの継続も困難になってきています。そこで、今後はサプライヤーの新規開拓と、サプライヤーの情報を大量かつスピーディーに入手できる仕組みづくりに注力していきたいと考えています。

佐野 環境と生産活動における最も大きな課題はCO₂排出量の削減です。トヨタグループで総量規制を導入することとなり、2030年度に国内総量で対2013年度比35%の削減を目指すことになりました。この目標は、当社が目指す成長率を上回るレベ

ルでCO₂を削減していかなければ達成できません。とても高く、困難を伴う目標です。CO₂排出量の削減を考える上で併せて考慮する必要があるのは、近年の地球温暖化や気候変動が生産現場に与える影響です。温暖化が進む中で生産現場の環境を整えるためには、空調のエネルギーを余分に使わざるを得ません。そのため、当社では、そういった変化を考慮したCO₂排出量の削減目標を設定し、目標の達成に向けた取り組みを始めました。また、最近の水の問題が注目されています。当社でも今後は水使用量を削減していく必要があり、水の循環システムの整備に着手しました。そういったことも含めて、環境に対する社会の要請に対応していくことが課題になってきています。

茂木 機関投資家の方々も収益だけではなく、ESG^{※1}やSDGs^{※2}に対する取り組みを見て投資をする時代になっています。会社が社会に対してどのように貢献しようとしているか、社内の様々な取り組みを投資家を含めた外部のステークホルダーの方々に正しく丁寧に伝えていく必要があると感じています。人事の面では、国内では今後、2025年問題^{※3}による労働人口の減少に対して手を打っていかなければなりません。対策の1つとして、働き方改革法の施行をチャンスと捉え、より働きやすい職場づくり、多様な形で社員が活躍できる仕組みづくり、そして自らが自発的に学べる環境づくりに取り組んでいきたいと考えています。



光洋機械工業株式会社、結崎工場での太陽光発電

※1 「Environment : 環境」「Social : 社会」「Governance : ガバナンス」の3つの頭文字をとったもの。企業が持続的に成長できるか否かを判断する指標として用いられる
 ※2 Sustainable Development Goals:2015年9月の国連サミットで採択された「持続可能な開発のための2030アジェンダ」に記載される、持続可能な世界を実現するための17のゴール、169のターゲットから構成される国際的目標
 ※3 約800万人いるとされる団塊の世代が2025年までに後期高齢者(75歳以上)になり、超高齢化社会に突入する問題

ジェイテクトの成長を支える強み

司会 環境の変化への対応が求められる中で、今後生かしている当社の強みは何でしょうか。

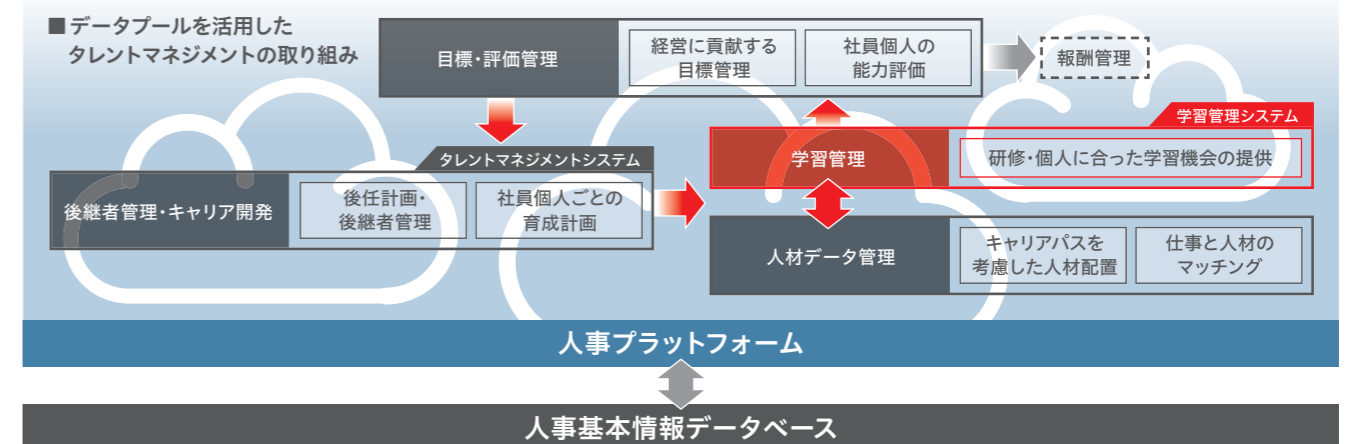
貝嶋 当社では、自動車部品、軸受、工作機械など多様な商品を扱っており、その影響もあって、異なる価値観や考え方が社内存在しています。そうした多様な価値観や考えを有する人材を意図的に混ぜ合わせていくことで、新しいものの見方や提案が出てきていると感じています。また、当社グループは世界中でビジネスを展開しており、人数の面では日本人はマイノリティーです。外国人をセカンドリーと捉える考えや意識を捨て、出身国などに関係なく多様で優秀な人材を積極的にリーダーに登用することが、変化の時代を生き抜く突破口になると思っています。

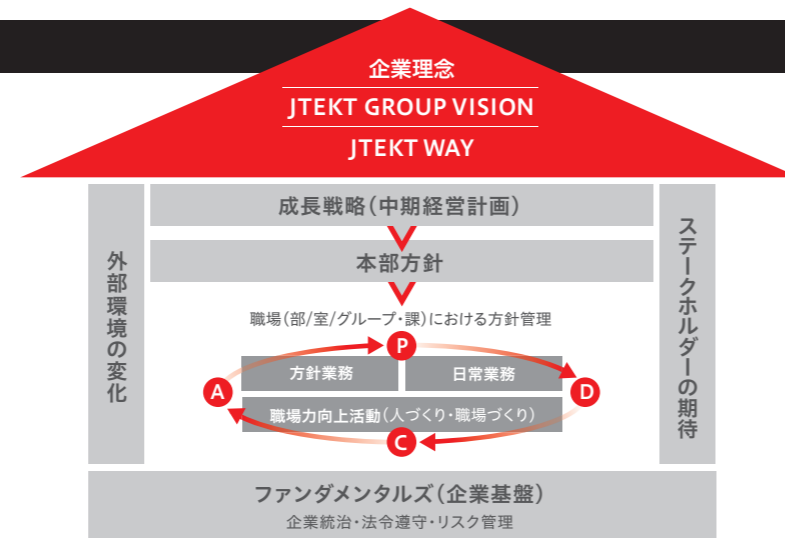
茂木 多様な人材を混ぜ合わせているという話が出ましたが、人事施策として人材のローテーションの体系的な仕組みづくりに注力しています。さらにタレントマネジメント情報をデータベース化し、データを活用した最適部署・仕事と人材のマッチングを図っていくことも検討しています。また、近年重要視しているのが、社員に生き生きと働いてもらうことです。先ほど述べたタレン

トマネジメント情報のデータベースと教育システムを連動させて、社員一人ひとりが個人に合ったインタラクティブな学習ができる。そんなデータプールの活用を推進しています。

佐野 生産部署では、グローバルで同じ目標に向かうために工場間での情報共有や人材交流など、横串を通すことが重要と考えています。具体的には、グローバル会議の開催や、海外の従業員が日本での研修に参加し、実際に職場で働く機会を設け、その経験を通して得た知識やスキル、人的ネットワークを自国に持ち帰って展開してもらうといった取り組みを行っています。そういう人の動き、交流が活発になってきたと感じています。

岡松 企業存続の一つの鍵は、競争力をいかに維持していくかです。幸い当社には自社保有技術がたくさんありますから、サプライヤーの技術と内製の技術でお互いに切磋琢磨し、競争力を向上させることができます。また、海外の各主要地域に調達のメンバーを配置することで、ある地域に無い技術でも、その技術を持つ他の地域からサポートに入れることが可能になり、世界中のどこでも同じような活動ができるようになってきました。このようにグローバルでの調達管理が行える体制を強化し、新しい時代に対応していきたいと考えています。





マネジメントモデル

ジェイテクトが直面する課題と対策

司会 当社独自の強みを生かす、あるいはその強みに磨きをかける一方で、改善が求められる課題もあるかと思います。それについてはどのようにお考えでしょうか。

佐野 現在、各種プロジェクトの増加に伴う投資がかさみ、それが収益面にも影響を与えています。こうした状況の中で必要なのは、各プロジェクトの目標を確実に達成していくことです。そこで、安形社長の号令のもと、全社をあげて量産開始直後から最大限の収益効果を出せる生産ラインの作り込みの活動を進めています。また、自動化・省人化などによる生産性の向上もかなり進んできました。

岡松 近年、グローバルプロジェクトが増えていますが、価格以外の面でも他社と比較して優位性がないと採用していただけません。調達で一番苦労するのはコストですが、それはどこの企業も同じです。これからは製品を納めるまでのリードタイムをいかに短くしていくかが、ビジネスチャンスをつかみ取る上で重要になってくると思っています。

貝嶋 当社を含めた日本企業に今、一番欠けているのはスピード感ではないでしょうか。日本人はビジネスにおいて“スピードを買う”のが苦手です。海外の競合相手はM&Aで必要なものを手に入れ、時間を買います。人材についても、競合は優秀な人をヘッドハントします。自前主義に固執しないことが大切だと思います。

茂木 自前主義からの脱却に関して言いますと、最近、大学が主催するコンソーシアムに参加するなど、産官学連携やオープンイノベーションに積極的に取り組んでいます。他にも、地方の自治体や研究機関との共同研究で地方創生といったことも進めつつあります。今後は、さらに外部との連携を広げていきたいと考えています。

グローバルで一つにまとめるために

司会 課題についてお話いただきましたが、そうした課題への対応を含め、当社グループがグローバルで一丸となって邁進していくために、どのようなことに注力されているのでしょうか。

貝嶋 目標を達成する道標となるのが、中期経営計画です。そして、中計を実行する上での仕事の進め方としてPDCA^{※4}を回すことを最重視しています。「JTEKT WAY」も含めて、まずはJTEKT流の仕事の進め方を全世界、全関係会社に理解してもらえよう徹底しています。

佐野 当社では、グローバルで統一的な指標「KPI(Key performance indicator)」を決めて見える化し、問題意識の共有を図るとともに、優良企業の戦略や取り組みを見習っていくベンチマーク活動を展開しています。他社の良さを取り入れながらPDCAを回し、改善を積み重ねていく過程で人材育成も図っています。

茂木 価値観や問題意識の共有を促すために、現地現物を大事にしていることも当社の強みです。現地現物で人と人がコミュニケーションを取り、しっかり意思疎通を図って仕事を進めていく考え方が根付いています。その風土を守り続けていくことが大切だと考えています。

貝嶋 営業部門では、コミュニケーションと現地現物の両方に関わる取り組みとして、「面当たり営業」をやっています。「面当たり」とは、お客様と多点(=面)で接することを示す言葉です。例えばお客様の調達と当社の営業、お客様の開発と当社の技術、お客様の製造と当社の品質といった機能部同士の交流など、お客様との接点を増やすことでビジネスチャンスも広がりますから、かなり意識的に進めています。

※4 計画(Plan)、実行(Do)、評価(Check)、改善(Action)を繰り返すことで継続的に業務改善していく管理手法

各部門のあるべき理想の姿

司会 ここまでのお話でグローバル企業として注力されていることや、各担当領域で取り組まれている施策がわかりました。では、将来に向けて、各担当領域のありたい姿についてはどのようにお考えでしょうか。

貝嶋 非常に不透明な時代にあって、フロントラインで活動する営業に特に求められるのは、お客様と接して得たことを社内にフィードバックし、社内の皆で対策を考えていく上でリーダーシップを取ることです。そのためには一人ひとりの外部に対する感度を上げていかなければなりません。積極的に情報を取りにいき、自ら学ぶ習慣を身につけていくことが大事であり、会社としても学ぶ機会を与えていく必要があります。

茂木 人が生き生きと働き、社会に貢献するのが目指す姿だと思います。それを実現するには多様性を受け入れることです。人事としては、個人によって能力を発揮できる分野や活躍できる場などが異なることを踏まえて、いかに個別にきめ細かく対応していけるかが重要になってくると考えています。

佐野 必要なのは、変化への対応力。その力を身につける上でのベースになるのが“モノづくりの基礎力”ですから、生産では応用力の礎となる基礎力を上げる取り組みを続けています。もう1つは仕事のリードタイムを縮めることです。リードタイムを縮めることでスピード感が出て、いろいろな変化への対応力も増していくと思います。

岡松 調達部門では、「JTEKT WAY in purchasing」というポリシーを5年ほど前に作り、全現地法人の調達メンバーが共有しています。その核となるコンセプトは「最もいい品質を、最も安く、タイムリーに供給していける体制をつくる」ことで、これは将来も変わらないと思います。今後、そこに新たに加えられる可能性があるのが「情報」です。たとえば、IoT^{※5}を活用して、サプライチェーンの先の先から必要な情報を部品納入前に入手する。その入手した情報を利用して次工程の組み方や加工などを事前にチューニングすることで、より良い製品をつくり出す。これが繋がっていくと、工程内不良はほぼなくなってくると思います。その結果、競争力も増していきます。夢のような話ですが、将来的にはそういう体制を整備していくイメージを持っています。

ジェイテクトが目指すべき姿

司会 最後に、長期的な視点で、当社全体としてどのような姿を目指していくのか、またそれを実現するために大切なことは何でしょうか。

貝嶋 今は先行きが見通せないため、お客様も自信なさげです。だからこそ、「相談するなら、やっぱりジェイテクトだね」と、最初にご相談いただける会社になりたいです。そのために「話をよく聴いてくれる」「対応が幅広い」「良い発想や提案をくれる」「門戸を広くかまえ、しっかりと製造をする」といった企業イメージをつくっていきたくと考えています。

茂木 安形社長は「三遊間のゴロを取りに行く」という例え話をよくしますが、要するに、自ら課題に対して動き出すことや、常に自分を磨くマインドを持ち続けることが大事だと思います。そのマインドを持っていれば、世の中や社会がどのように変化しても対応していけるのではないのでしょうか。

佐野 最近三遊間どころか「球場のゴロは全部取る」と言っていますね(笑)。やはり、大切なのは「JTEKT WAY」でも謳われている当事者意識だということです。自分で考えて行動できる人材が増えていけば、企業として強くなれると思います。



※5 Internet of Things:コンピュータなどの情報・通信機器だけでなく、世の中に存在する様々な物体(モノ)に通信機能を持たせ、インターネットに接続したり相互に通信することにより、自動認識や自動制御、遠隔計測などを行うこと