「No.1&Only One」と「お客様視点」を追求し、“One JTEKT”で、未曽有の危機を乗り越えていく

株式会社ジェイテクト　取締役社長

佐藤和弘

I. 改善マインドを定着させ、より強いジェイテクトをつくる

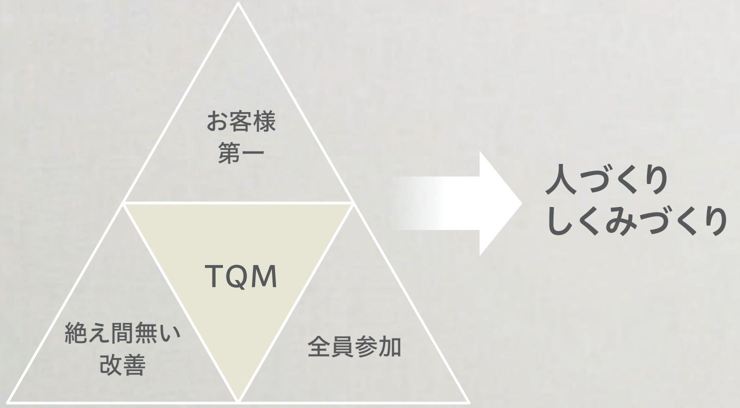
2020年6月に取締役社長に就任しました、佐藤和弘です。関係者の皆様には日頃よりご厚情を賜り、御礼申し上げます。

私は長らくトヨタ自動車に籍を置き、主に品質保証やTQM（Total Quality Management）に携わってまいりました。TQMは直訳をすると「総合的品質管理」となりますが、トヨタグループでは「人と組織の活力を高める活動」と定義しており、お客様の笑顔のために全員で改善をし続けること（「お客様第一」、「全員参加」、「絶え間無い改善」の3本柱）を行動理念として、これらを実践できる人づくりと、しくみづくりに取り組んでいます。

人が“幸せ”を感じるのは、「人に喜んでもらえた」、「人の役に立った」と感じられたとき、つまり“貢献感”を得られたときだと言われています。TQMの行動原則のひとつに「人間性尊重」がありますが、日々の改善活動に主体的に取り組むことによって貢献感を得て、幸せを感じてもらうことは、まさしく人間性尊重にあたると考えています。トヨタグループの現場が強いのは、改善マインドを持った人の集団だからです。この強い集団は、長年にわたる創意工夫提案やQCサークル活動といった訓練により育成されました。

私はジェイテクトグループの全社員が改善マインドを持ち、仕事を通じて貢献感と幸せを感じてくれることを願っています。

「100年に一度」といわれる自動車産業の大変革期にあり、さらには、新型コロナウイルスによる予断を許さない危機的な状況のもと、社長という大役を仰せつかったわけですが、こうした状況をチャンスに変える発想を持ち、強い決意でジェイテクトの体質強化を実践してまいります。



TQMの理念図

Ⅱ. 弱みが明らかになった今こそ、生まれ変わるチャンス

2020年3月期の決算は、売上高14,185億円、営業利益346億円と、前期比減収減益となり、さらに、欧州子会社における減損損失を特別損失に計上したこと等により、純損失66億円と、10期ぶりの最終赤字となりました。期末の配当金を22円から16円に減配するなど、株主様をはじめとしたステークホルダーの皆様方にご心配、ご迷惑をお掛けしましたことは誠に遺憾です。

要因を分析いたしますと、外部要因としましては、中国、インド等の自動車市場の停滞や、新型コロナウイルスの影響による販売減が挙げられます。一方で、年々、グローバルでの競争が厳しさを増す中、売価水準の下落による減益を原価低減でカバーしきれなかったこと、製品切り替え時に企画原価への達成が遅れたこと、研究開発費や基盤構築費用等の投資のコントロールが不十分であったこと、間接部門の生産性改善が十分に進まなかったことなど、内部の課題解決が遅れたことも減益に大きく響きました。さらに、欧州の連結子会社の業績低迷により減損損失を計上したことについては、将来の見通しに甘さがあったと、過去を振り返り反省しています。

この度の決算では、収益力という当社の“弱み”がはっきりと浮かび上がってまいりました。人は、調子がよい時にはなかなか現状を変えられないものですが、10年ぶりに最終赤字を計上し、さらに、新型コロナウイルスの世界経済への影響がいつまで続くか見通せない現状においては、全社員が強い危機感を持っていると思います。決して楽観するわけではありませんが、私は「変えるチャンスをいただいた」と前向きにとらえています。

(億円:日本基準)

	19/3期	20/3期	増減額	増減率
売上高	15,208	14,185	△1,023	△6.7%
営業利益	(4.4%) 666	(2.4%) 346	△319	△47.9%
経常利益	(4.6%) 696	(2.5%) 347	△349	△50.1%
親会社株式に帰属する当期純利益	(1.6%) 246	(△0.5%) △66	△312	—

私は常々、会社を変えていくには、3つのアプローチがあると考えています。医学に例えれば、すぐ実行すべきは「外科手術」で、聖域なき構造改革により、すでに血が流れている赤字事業にメスを入れること。次は、将来にリスクとなりそうな事業について、診察や精密検査を行い適切な処置を施す「内科的な施術」。そして、それらと並行して行うのが漢方薬を使った「東洋医学」で、TQMの理念に沿った人づくりとしくみづくりです。

今期は、地域別では欧州、事業別では軸受がそれぞれ営業赤字となりました。特に欧州は2期連続の赤字で、早急に止血を行う必要があり、構造改革案を取りまとめています。軸受事業については、2017年度から国分工場の再建に着手し、また、昨年度には北米のテーパーローラーベアリングの拠点を再編するなど、これまでも手を打ってまいりましたが、未だ道半ばであり、手を緩めることなく改革を継続してまいります。その他の事業・地域についても決して十分な収益を上げられているわけではありません。出血部位については手を付けられるところからスピード感をもって止血し、投資に優先順位を付けて固定費をしっかりコントロールすることで健全な肉体を取り戻し、新型コロナウイルスの影響によりさらなる減収に陥ったとしても、2期連続の最終赤字だけは必ず回避するよう、グループ一丸となって取り組んでまいります。

先ほど「変えるチャンスをいただいた」と言いましたが、コロナ禍を機に、既に大きく変わったことがあります。それは、他の会社の例でもよく聞かれる話ではありますが、従業員の働き方です。従来から在宅勤務の人事制度は整備済みでしたが、「出社するのが当

たり前」、「出社しないと周囲に迷惑を掛ける」などの意識が強く根付いており、なかなか活用が進んでいませんでした。今回、新型コロナウイルス感染拡大防止の外出自粛要請に基づき、当社では「オフィスの出勤率3割」等の目標を掲げ、間接部門の従業員については在宅勤務を原則といたしましたが、前任の安形社長時代にITインフラを整備していたお陰で大きな混乱もなくテレワークに移行することができました。また、従業員からは、「通勤時間を有意義に活用できる」、「生産性が上がる」などの声が多く聞かれ、「思った以上に効果があった」という感想です。働きやすい環境づくり、職場づくりも漢方治療のひとつであり、今後も多様な働き方を実現できる環境を整えていきたいと考えています。

Ⅲ.「No.1＆Only One」製品・技術の提供により、お客様の期待に応え続ける

私は、JTEKT GROUP VISIONの「No.1＆Only One」を初めて見たとき、非常に良い言葉だと思いました。

「No.1」には売上高、シェア、技術、品質、性能など様々な「No.1」がありますが、このGROUP VISIONの「No.1」は、その答えを社員自身に考えさせるために、あえて何の「No.1」を目指すのかを示していないのだと思います。ステアリング事業であれば、海外の競合他社を凌駕する圧倒的な「No.1」になるにはどうすればよいのかを考え、実行する。他の事業でも、競合他社をベンチマークして自らの弱点を知り、補い、長所を伸ばしていけば、必ずや頭一つ抜け出すことができます。事業環境が激変する中、当社にとっての「No.1」の定義も必要に応じて変えて然るべきです。競合を知り、自らの立ち位置を知ることで、私たちが将来に渡り生き残っていくために目指すべき「No.1」について、今一度皆で真剣に考えたいと思っています。

一方で、「Only One」とはお客様がこれまでに見たことも経験したこともないような、独創的で画期的な製品を開発し提供し続けることだと思います。「Only One」製品は、生み出された時点では当然ながら「No.1」ですが、そこに慢心しあぐらをかけば、すぐに他社に追いつかれ、追い抜かれてしまいます。常にお客様のニーズのさらに先を読み、新たな価値を提供し続けなければなりません。

当社を取り巻く事業環境は年を追うごとに厳しくなっていますが、従来の常識や考え方が通用しなくなった「ニューノーマル」ともいわれるこれからの時代には、今までの成功体験が活かせない一方で、新たな取り組みによる成長の機会は増えるのではないかと考えています。SDGs※1達成への貢献や人々のライフスタイルの変化を意識して、高い不確実性の中で失敗を恐れずに新規事業を立ち上げる仕組みを作り、「マーケットイン」「お客様視点」の発想を取り入れて、社会のニーズ（困りごと）と当社の持つシーズ（種）の交わるところに、ジェイテクトの新しい「No.1 & Only One」製品・技術を投入し続けていくことで、世界のお客様に喜んでいただき、持続可能な社会の発展に向けてお手伝いするとともに、将来のジェイテクトの柱となる事業の礎を築きたいと思っています。

このような考え方から生まれた新製品の例をご紹介しますと、2019年10月に新工場で量産を開始した「高耐熱リチウムイオンキャパシタ※2」は、85℃のような高温、マイナス40℃という超低温下でも安定的に稼働する今までにはない画期的な蓄電装置で、冷却装置無しで自動車の車室内に搭載することができるという「Only One」の特徴を持っています。この製品は既に、ステア・バイ・ワイヤシステム※3のバックアップ電源として受注をいただいているほか、発電装置の機能安定性、電源回生、メイン電源などの様々な用途向けに、自動車関連以外のお客様からも大変多くの引き合いを頂戴しています。実は、高温・低温に強いという特性は、耐久性にも良い影響があり、「高耐熱リチウムイオンキャパシタ」は充放電を繰り返してもほとんど劣化しません。皆さんも携帯電話を長く使用しているうちに、バッテリーの減り方が早くなったという経験をお持ちだと思いますが、あれは、携帯電話に使用されているリチウムイオンバッテリーの劣化が原因です。リチウムイオンキャパシタはリチウムイオンバッテリーに比べ、高出力という長所を持つ一方で、低容量という短所があるのですが、今後製品の改良が進み、高容量化が伴うようになれば、さらに幅広いお客様、幅広い用途にご活用いただけるようになると期待しています。

現在は当社の収益の過半を占める電動パワーステアリングも、開発当時は大きな話題にもならず、収益的にも苦しい時代が長く続きましたが、HV、EV、PHVなどの電動化の流れを受け、今やステアリングの常識となりました。「高耐熱リチウムイオンキャパシタ」以外にも、これからの高齢化社会への貢献として、重量物の運搬を支援するJ-PAS※4や、自発的な歩行を促すJ-Walker テクテック※5、地下水の管理により水資源の有効活用を目指すJ-WeLL※6など、当社は毎年新たな製品、サービスを生み出しています。これらの新しい取り組みが、ジェイテクトが生まれ変わるための原動力となり、将来のジェイテクトを支える柱に育ってくれることを大いに期待しています。

※1　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
※2　正極と負極の電気二重層をもった蓄電装置（キャパシタ）の負極材にリチウムイオンを添加することでエネルギー密度を高めた蓄電装置
※3　ハンドルの回転を機械的な機構ではなく、電気的な機構によってタイヤに伝える仕組みのこと
※4　ジェイテクトパワーアシストスーツ
※5　トレーニング機能を有した自立推進歩行器
※6　井戸の水流入量を検知し、流入量に応じた揚水量管理を提供する水管理ソリューション

高耐熱リチウムイオンキャパシタ

高耐熱リチウムイオンキャパシタ生産工場

J-PAS

J-Walker テクテック

※　J-WeLLは株式会社ジェイテクトの登録商標です。　※　J-Walker テクテックは株式会社ジェイテクトの登録商標です。

Ⅳ. One JTEKTで強みを生かす

ジェイテクトには世界で150以上の拠点があり、約5万人の社員がいます。グループ会社にはそれぞれの特徴があり、各社の持つ、製品、技術、お客様、仕入先様等のダイバーシティは、当社の強みであり、財産であると考えています。その一方で、ジェイテクトグループは目指す姿として「No.1 & Only One」のGROUP VISIONを掲げ、グループの従業員が共有すべき価値観として、「お客様視点」、「当事者意識」、「たゆまぬ改善」、「和して厳しく」、「技に夢を求めて」の５つからなるJTEKT WAYを定め、グループへの浸透活動を継続してきました。グローバルな課題解決に向けた準備はできています。

これからは、ジェイテクトグループ全体の視点で、大局を見極め、グループの総力を挙げて課題に取り組んでいきます。例えば、グループ全体で取り組むテーマを決め一緒に考えることで、思いもよらない革新的なアイデアが出てくることもあるでしょう。グローバルな目線で「ビジネス戦略」「リソーセス配賦戦略」を実行するため、「One JTEKT」をより意識してグループの連携強化に取り組んでいきます。

Ⅴ. 何かをやりたい情熱を持っている人が会社を動かす

当社の収益性を強化するには、事業の見直しやシナジーの創出もさることながら、その源泉である人材の育成にも、さらに注力する必要があります。生産設備や最先端のICT機器※7は、お金さえ出せば比較的すぐに手に入りますが、人材の流動化が進んだ現在でも、お客様のことを考え、絶え間ない改善を続けられる人材はすぐに見つかるものではないからです。トヨタグループのメンバーとして必要な改善マインドを持ち、日常業務にも常に活かしていけるような人材は、決してお金では買えず、その育成には多くの時間がかかります。

私が求めるのは、基本的なマインドセットとしての改善マインドを持っているだけでなく、「こういうことがやりたい」、「こういうことをしてあげたい」という情熱を持った人材です。そういう人は、やりたいことを実行に移すために、何が足りないかを懸命に考え、自ら学びます。急速に変化を続ける今の世の中では、自ら考え行動できる人だけが、変化に対応し生き残ることができます。そんな情熱を持ったリーダーがいれば、周りの人も大いに影響を受けて自分の持てる力の120%の力をも発揮することができるようになるのです。すべての部署にそのようなマネージャーがいたら、どれほどのパワーアップになるでしょう。

会社は情熱と改善マインドを持った人材を応援し、社員の自主性、独創性を活かしながら、皆が「貢献感」を得られるように後押しします。これこそがまさに私の考える「人間性尊重」であり、これにより会社の大幅な体質強化を図ることができると考えています。

※7 Information and Communication Technology：PC、プロジェクタ、デジタルカメラ等の情報機器

Ⅵ. 年輪経営により持続的な社会貢献を続ける

私はここ数年「会社とは何だろう」とよく考えるようになりました。その答えは「会社は、社会に貢献するための器であり、道具である」ということです。

メーカーの社会的責任は、まずは良品廉価な製品を提供することで多くのお客様を笑顔にすることです。その結果として「収益」が生まれ、「納税」、「雇用」といった形で社会に貢献することが可能になります。そして、それを毎年少しずつでも右肩上がりで行うことが、私が目指す「年輪経営」の社会的意義です。年輪というのは１年に１回りしか増えませんが、確実に毎年増えて、細い木もやがては大樹へと成長します。会社も同様に、持続的・安定的成長を目指します。

さらに、お客様だけでなく、地域社会、地球環境への配慮も企業に課せられた責任であり、当社の価値づくり、モノづくり、人づくりを通じて、地域社会の持続的な成長や地球環境の保全にも、しっかり貢献してまいります。

私はこれまで製造業に長く身を置き、多くの経験と貴重な学びの機会をいただきました。これからは世の中に恩返しをする時として、ジェイテクトグループ全社員の力を結集しこの未曽有の危機を乗り越え、社会に貢献してまいる所存ですので、どうぞよろしくお願いいたします。