

# JTEKT Reborn

ジェイテクトReborn元年  
地球のため、世の中のため、  
お客様のために、  
全員、本気で改善し続ける企業へ



株式会社ジェイテクト 取締役社長

佐藤和弘

## I. 鏡を見て、体重計に乗った 本部間の壁を壊しマネジメントの意識を変えた

新型コロナウイルス感染症によって被害に遭われた方々に謹んでお見舞い申し上げますとともに、医療従事者をはじめ感染拡大防止にご尽力されている多くの方々に深く感謝申し上げます。

私は2020年6月に取締役社長を拝命しましたが、2019年度は37億円の最終赤字、また、2020年度第1四半期も新型コロナウイルスによるロックダウン等の影響を受け約300億円の事業赤字と、私の経営者としての道のりは逆境からのスタートとなりました。それまでのジェイテクトはかなりの肥満体質でありながら、鏡も見ず、体重計に乗ることもしていませんでした。私はまず、顧問時代の4月に立ち上げた「収益向上委員会」で現状の費用構造を見える化し、当社が過去最高益を出した年、あるいは他社と比較して、

どこにぜい肉が付いているかを確認することから始めました。そして、聖域なく全社の課題を洗い出し、赤字型番の解消などに取り組むと同時に、毎月開催される経営会議でKPIを管理・フォローし、自律的にダイエットに励むような仕組みにしました。

並行して取り組んだのが「トップマネジメント層の意識改革」です。これまでのジェイテクトでは、「事業本部主体の経営方針」のもとでリソース投入をしてきた結果、全事業が目先のビジネスに集中し、全社最適思想での将来を見越した投資が不十分となり、製品の競争力は低下、次の商売を獲るための技術開発も中途半端になっていました。そこで、役員間のヒエラルキーをなくした経営役員制度を導入するとともに、立場にとらわれず当社グループの将来を

徹底的に議論する「戦略会議」の場を新たに設けました。毎週月曜日の午前には、戦略会議を含め、丸々全役員での話し合いの時間に充てていますが、始めたばかりの頃に比べると、随分活発に議論がなされるようになってきたと感じています。その結果、ジェイテクトグループの「2030年の目指す姿」と足元の3年間に注力すべき事項を定めた「長期・中期経営計画」を新たに策定することができ、役員間の個別のコミュニケーションも活性化し、事業本部間連携が目に見えて進んできた実感しています。

こうしてグループ全体で危機意識を共有し、収益体質の抜本的な改善に向けた責任体制を明確化した上で、構造改革を推進した結果、2021年3月期の決算は、売上高1兆2,462億円、事業利益159億円と前期比では減収減益であったものの、当期利益は

8億円と前期比45億円の増益となり、なんとか黒字化を果たすことができました。「2年連続の最終赤字は絶対に避けなければならない」と、全グループが一丸となって費用削減等に取り組んだ結果であり、有言実行できたことは皆の自信につながったと思いますが、急激なダイエットには成功したものの油断すればすぐにリバウンドしてしまいますし、痩せられる要素はまだ残っています。我々が目指しているのは健康で強靱な肉体です。強い決意のもと、経営体質の強化と競争力の向上にグループ会社とともに「One JTEKT」で取り組んでまいります。

## II. 同居から家族へ 真の合併で「One JTEKT」のシナジーを生む

この度策定した「長期・中期経営計画」において、2021年度を「ジェイテクトReborn元年」と位置付けました。失われた競争力を取り戻し、年輪成長できるサステナブルな会社になるためにはChange(変化)では足りず、Reborn(生まれ変わる)しなければならないという強い意志が込められています。

私は2020年1月に顧問としてジェイテクトに着任しましたが、社長に就任するまでの半年あまりの間に感じたことが三つありました。一つ目は、光洋精工と豊田工機が合併しジェイテクトが誕生してから15年もの年月が経っているにもかかわらず、業務プロセスも精神面も未だに一つになり切れていないこと。二つ目は、トヨタグループの一員でありながらそのメリットを活かせておらず、また活かそうという積極性も見られないこと。そして三つ目は、ジェイテクトグループは優れた製品、技術をたくさん有しているのに皆がそのことに気付いておらず、グループ間、事業本部間のシナジーがほとんど進んでいないことです。これら三つの課題の解消なくしてターンアラウンドは成しえないと考え、Rebornの二本の柱として「真の合併」と「トヨタグループ/ジェイテクトグループの協業」を掲げました。

改革の一部は、中計期間の開始を待たずして着手

しており、2020年12月にはジェイテクト発足時から名古屋市にあった本社機能を刈谷市に移転しました。これは私が顧問時代から考えていたことで、社長就任直後の役員会議で提言しました。本社移転を決めた理由は大きく二つあります。一つは「我々はトヨタグループの一員である」ということです。私たちの一番のお客様はトヨタ自動車で、トヨタグループの多くの会社は刈谷市に本社を置いており、西三河地区にはトヨタグループのサプライヤー様の裾野が広がっています。また、トヨタグループの絆は強固で「困った時には助け合う」「一社ではできないこともグループで協力すれば解決できる」というのがグループの強みなのですが、ジェイテクトはトヨタグループへの貢献意識が弱く、協業もあまり進んでいませんでした。リモートワークの環境が整ったとは言え、お客様の近くで五感を使ってお客様の望まれることを感じることはとても大切ですし、物理的な距離と心理的な距離は完全に切り離せるものではないと思います。トヨタグループ各社との連携を強化、加速し、もっとお客様に貢献できる会社になりたいと考え刈谷への移転を提案しました。もう一つは「我々は製造業である」ということです。人事、経理などの本社機能は全社に対して発信や依頼をする

機会が多いのですが、現場を知らない人は現場への配慮に欠ける対応をしがちです。また逆に、本社機能も会社のために毎日必死に働いているのですが、事業本部で働く人の中には「本社は私たちに仕事を押し付けて楽をしている」という考えを持つ人があったようです。本社を高層ビルの中から工場のすぐ隣に移すことで、「現場があり、それを間接部門が支えているからこそ会社が成り立っている」という当たり前のことを相互に認識してもらい、お互いを思いやり、感謝をしながら心一つにして強いジェイテクトを取り戻すための活動に邁進してもらいたいと考えています。

その他の「真の合併」施策としては、労使間のコミュニケーションから形式を取り払い、全員が家族として会社の将来を語り合うことができるよう、労使協議会を本音で議論する場へ変革したり、「ほんとうの家族になろうよキャンペーン」と称し、「〇〇部長、〇〇課長」と呼んでいたものを「〇〇さん」に統一したりすることで、ヒエラルキーや組織の壁を壊していく取り組みも行いました。

このように社内外の連携を強化しようとする中で、今後、より意識していくべきはジェイテクトグループ独自の強みです。世界を見渡しても「機械産業の米」と呼ばれるベアリング事業と「マザーマシン」と呼ばれる工作機械事業の両方を有する企業は稀有な

存在です。それぞれがモノづくりの進化には不可欠であり、これら以外にも多様な技術、シーズを有する当社には、他社には真似できないことを実現できる高いポテンシャルがあると考えています。また、ジェイテクトグループ各社にはそれぞれの特徴があり、各社の製品や技術、お客様、仕入先などの広がり(ダイバーシティ)もまた当社グループの強みであり貴重な財産です。世の中の困りごとやお客様のニーズに高く広くアンテナを張り、当社グループのシーズと結びつけたり、事業本部間、グループ会社間の協業をコーディネートする組織、機能を社内に新たに設けました。これにより今までにはない革新的な製品、サービスが生まれることを期待しています。

技術だけでなく、機能の協業・シナジーも重要です。これまでは各事業、各グループ会社がそれぞれに営業機能を持ち、同じお客様にバラバラに売り込みに行くという非効率が生じていましたが、一人のセールスパーソンがジェイテクトグループの代表として全ての商材を背負って販売できる体制を目指していきます。販売会社3社を合併し、2021年10月に「ジェイテクトセールス株式会社」を設立するのもその目的達成に向けた一手です。あらゆる面で「One JTEKT」としてのシナジーを発揮していきたいと思っています。



### III. 良質廉価を追求し、お客様の期待を超える価値を提供し続ける会社へ

我々の歴史を振り返りますと、女性や高齢者など、腕力に乏しい方でも気軽に車を運転していただけるよう、世界で初めて電動パワーステアリングを世に送り出すなど、当社は社会に対してさまざまな新しい価値をお届けしてまいりました。しかしいつの日からか、「お客様の困りごとを解決する」という考えが疎かになり、「前よりも高性能な製品を作れば売れる」という成功体験に縛られたプロダクトアウト的発想の商品開発が社内に広がった結果、時代の変化とも相まって当社は急激に競争力を失ってしまいました。この点を真摯に反省し、過去の成功体験や奢りは捨て、自社が負けている部分を謙虚に認めなければジェイテクトに明日はありません。

私は、当社が競争力を取り戻すためのキーワードは、グループビジョンである「No.1 & Only One」だと考えています。

まず、「No.1」になるためには、徹底的に競争をベンチマーキングし、他社を上回る「良質廉価」な製品、サービスをお客様に提供することが必要です。すでに市場に出ている製品をベンチマーキングするだけでは他社を凌駕する圧倒的な「No.1」にはなれません。お客様の将来のニーズを見据えつつ、競合の動向を推定しながら新たな製品を開発する必要があります。また、ベンチマーキングの対象は、性能、品質、価格に限られるものではありません。ビジネスモデルやプロモーションの手法、モノの流れやリードタイムなど、競合他社の戦い方も研究し、差別化しなければなりません。

一方で、世の中にまだ存在しない新たな価値を生み出すことは「Only One」になるための活動です。これからの世の中の動きを予測し、現在と未来の社会課題や困りごとからお客様が欲するものを想像して、それをさらに超える価値を提供するために我々は何をすべきかを考え続けることが重要です。仕事の仕方もフロントローディング<sup>※1</sup>を強化し、受け身の姿勢から提案型へと変貌を遂げないとグローバルでの熾烈な競争に打ち勝つことはできません。プロダクトアウトからマーケットインへ。全ての従業員の思考が変わるまで、繰り返しその重要性を語り続ける必要があると考えています。

マーケットイン思考への切り替えを促すため、組織体制も変更しています。ステアリング事業／駆動事業／軸受事業／工作機械・メカトロ事業の製品軸からなる事業本部を見直し、新たに、自動車事業／産機・軸受事業／工作機械・システム事業／アフターマーケット事業へと組織を改編しました。製品別から市場別の組織に変えることでお客様に対する窓口が明確になり、お客様のご要望にスピーディーに対応できるようになると考えています。また、これまで注力できていなかった「アフターマーケット」も事業本部として新設しました。アフターマーケットは不況にも強く、収益性も期待できます。何よりも製品を修理して長く使用いただくという点で、サーキュラーエコノミー（循環型経済）にも大きく貢献できると考えます。

※1 製品開発等の上流工程に リソースを投入することで、コストや品質を作り込むこと

### IV. ジェイテクト版TQMの基本理念は、“本気”が全ての原動力となる

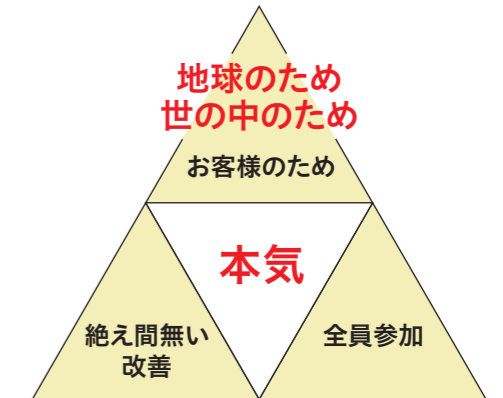
昨年の本レポートで、「TQMの基本理念」についてご紹介しましたが、「長期・中期経営計画」を策定するにあたり、私の想いを加えてアレンジし、「ジェイテクト版TQMの基本理念」を作りました(33ページ参照)。「TQMの基本理念」は、「お客様第一」、「全員

参加」、「絶え間無い改善」を3本の柱に据えています。が、「ジェイテクト版TQMの基本理念」では、「お客様第一」を「地球のため、世の中のため、お客様のため」に変え、また、3つの三角形の中央に「本気」という言葉を入れています。

社長就任時に、会社を変革するためには、出血を止めるための「外科的治療」、精密検査し適切な措置を施す「内科的治療」、健康な身体を維持するための「漢方治療」の3つのアプローチが必要であるというお話をさせていただきました。この1年あまりの間に「外科的治療」と「内科的治療」については優先順位を付けてスピード感を持って取り組んでおり、今後も引き続き愚直に課題の潰し込みを行っていく所存ですが、最後の「漢方治療」については手を付けることができていませんでした。この健康的な身体を維持するための「漢方治療」こそが、「ジェイテクト版TQMの基本理念」を実現することができる「仕組みづくり」と「人づくり」です。

「仕組みづくり」というのは、身体で言うところの骨格にあたる部分、すなわち、この基本理念を普遍的な価値観として定着させ体現できる体制、組織を構築することです。これが「お客様の困りごとを解決する」ことを通じて新たな価値を創造していくための土台になります。例えば方針管理の面を切り取ってみますと、まずはお客様が求めていることを想像し、将来に渡って喜んでいただくために我々がやるべきことを皆で議論し、目指す方向を定める。今回、まさにこの具現化として全社の「長期・中期経営計画」を策定しました。目指す方向、やるべきことが定めれば、次はそれらを体現するためにいつ誰が何をするのか、年度方針、本部方針、各部署の年度実施計画、最終的には個人の目標へとカスケードダウンしていきます。実行するために必要な体制、ルール、役割分担を明確にし、皆で合意しておけばその後の社内調整も不要となり業務効率が上がります。もちろん、会社が置かれた状況は常に変化しますから、一度決めたものも硬直化させず、全員参加で絶え間無い改善をし続ける。こういった考え方を細部にまで浸透させ、誰もが基本理念を自然と体現できる会社になりたいと考えています。

次に「人づくり」についてですが、世の中の変化に合わせて自らを変えて行く力のない会社には滅びる以外の道は残されていません。組織に変化を与える



ことができるのは人のみであり、私が求める人材像は、常にお客様のことを考え、改善マインドを持って本気で仕事に臨む人や、「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です。当社の従業員には真面目な人が多く、伝えたことはしっかりとやってくれるのですが、提案をしてくれる人が少ないことに物足りなさを感じています。何かを提案した時に、頭ごなしに否定された経験を持つと、人は二度と提案をしなくなるものです。たとえ小さな改善でも、提案してくれた人に感謝し、応援する文化がなければ人は育たないと思います。情熱と改善マインドを持った人への応援を仕組み化したものが、新たな人事制度と報酬制度です。この1年間、お客様のために、自ら考えて行動できる人は若手であっても管理職に抜擢してきましたし、報酬の上限と下限の幅を広げることで、本気で改善に取り組み成果を上げた人にはこれまで以上の見返りが与えられるように変革しました。「ジェイテクト版TQMの基本理念」を実践できる人は長い年月をかけて育てていくしかありませんが、全社員に情熱と改善マインドが備われば、どのような環境でも絶対に負けない強くしなやかな事業基盤を築くことができます。そのような状態が一日も早く訪れるように、自ら範を示していきたいと思えます。

## V. カーボンニュートラル、デジタルトランスフォーメーションへの対応

社会の大きな変化にも積極的に対応すべく、2021年8月1日付で「カーボンニュートラル戦略室」および「DX推進室」を社長直轄の全社横断組織として新設いたしました。

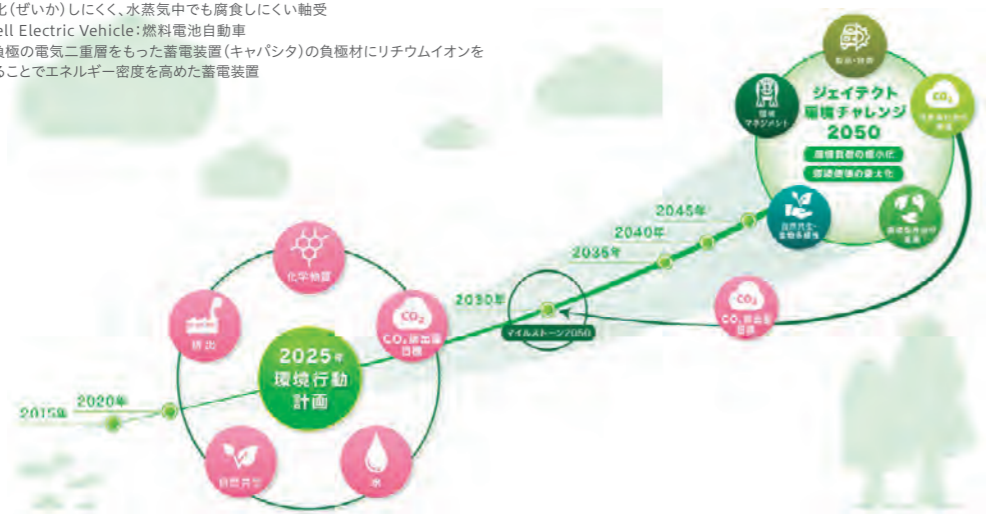
2020年10月、日本政府は「2050年カーボンニュートラル」を宣言しました。当社でも2035年には単体で、2040年にはジェイテクトグループ全体で、そして2050年にはサプライチェーンも含めてカーボンニュートラルを実現するロードマップを策定しました。「カーボンニュートラル戦略室」はその推進力として、カーボンニュートラルに関する情報を収集し、その情報に基づく戦略の策定を行います。また、カーボンニュートラルの実行組織である「ニュートラル技術部会」、「エネルギーインフラ革新部会」、「バリューチェーン部会」などの各部会の活動を後押しし、まずはScope1、2を、次にScope3までを含めたカーボンニュートラル達成を目指し着実に推進していきます(24,65ページ参照)。

カーボンニュートラル達成に向け、世界中で技術革新が進められていますが、いずれもスタート地点にあり、当社にとっても大きなビジネスチャンスになり得ます。特に水素の利活用においては、耐水素環境用軸受<sup>※2</sup>、FCEV<sup>※3</sup>向け製品やリチウムイオンキャパシタ<sup>※4</sup>など、水素を溜める、使う、電気に変えるなどの多様な分野で技術開発を行い、従来の事業の枠を超えた新領域での収益を伸ばしたいと考えています。

※2 水素脆化(ぜいか)しにくく、水蒸気中でも腐食しにくい軸受  
 ※3 Fuel Cell Electric Vehicle:燃料電池自動車  
 ※4 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

この度策定した長期・中期経営計画の中では「事業を通じて解決する社会課題」と「事業基盤の重要課題」の2種類のマテリアリティ(重要課題)を特定しており(44ページ参照)、「事業を通じて解決する社会課題」の一つには「未来の子どもたちのために豊かな地球を守る」というテーマを掲げました。当社は従来から環境分野には力を入れて取り組んでいましたが、改めて地球温暖化防止、環境負荷物質削減や循環型社会への貢献などの取り組みを強化するという決意を示したものです。

デジタルトランスフォーメーション(DX)についても今年度からギャチェンジをして取り組みます(24ページ参照)。「真の合併」の部分でも述べた通り、当社は合併から15年経っているにもかかわらず業務プロセスの統合がなされておらず、個別最適でデジタル化を進めた結果、社内の至るところに手作業が残っており、タイムリーに経営数値を把握することができていません。さらに調べてみると、手作業の中には多くの「問い合わせ」や「手戻り」が含まれており、社内の非常に多くの方がムダな作業に労働時間を費やしている実態が分かりました。これまでに行ってきたIT投資は決して小さな額ではありませんが、私は「見直すならば今がラストチャンスだ」と、DXを推進する決意をしました。付加価値の低い作業に人生の貴重な時間を奪われている多くの従業員を見過ごすわけにはいかないからです。もちろん、自動化による生産性向上だけでなく、データ



利活用による業務プロセスの革新や、新事業創出のプラットフォームづくりも行い、当社グループの競争力強化の取り組みを加速することもDXの目的です。「DX推進室」には、全社から19人の精鋭を集めました。彼ら、彼女らには柔軟な頭で「10年後のジェイテクト

をこんな会社になりたい」という夢を語り合い、全社最適のゴール像を共に描いてもらいたいと考えています。そこではムダな作業に悩まされる人は誰もおらず、全員がイキイキと幸せに働いているに違いありません。

## VI. 10年後、20年後のジェイテクト社員の笑顔のために

長期・中期経営計画では「2030年の目指す姿」を定め、第一期中計期間となる2021年度から2023年度を「体質強化の3年」と位置付けました。私はトヨタ自動車に在籍時に、毎年少しずつでも右肩上がりを着実に利益を積み上げていく「年輪経営」の大切さを学びました。不確実性が高く、将来予測が困難な今の時代に年輪成長を実現するのは容易ではありませんが、その実現の可否は、この第一期中計期間の間に既存事業の競争力を強化して稼ぐ力を取り戻し、そこで得たキャッシュの多くを未来に向けた種まきに回すことができるかどうかにかかっていると考えています。また、より多くの原資を確保するためには、ムダを徹底的に省いた筋肉質な経営基盤を作り込むこと、具体的には2023年度の損益分岐点売上比率80%を達成することも欠かせません。冒頭に申し上げたように、2020年度は最終的になんとか黒字化しました。しかし、これは実力ではなく、たまたま運が良かっただけと思っています。人は悪い結果となった時には運のせいにしがちですが、私は悪い時は実力で、良かった時は運のおかげと考えるようにしています。繰り返しになりますが、昨年度の黒字は急激なダイエットによるものであり、当社の

実力によるものではありません。真の競争力を身に付けるために、例えば、「一本のラインを引くために必要な設備投資額を半分にする」「モデルチェンジ時の設計にかかる工数を半分にする」等のチャレンジングな目標を設定し、抜本的な原価低減に挑戦していきたいと考えています。

この1年間、ジェイテクトにおいてかつてないスピードで変革を進めてきました。ついてきてくれた社員には心から感謝しています。正直なところ、あまりに急激な変化に、時には社内から反発を受けることもありました。しかし、10年後、20年後のジェイテクトの社員が「この会社で働けて良かった」と笑顔でいられる未来を作るためには、ここで手綱を緩めるわけにはいきません。「この会社を本気で変えなければならない」という強い使命感を持ち、ステークホルダーの皆さまに丁寧に説明し対話を続けることで理解を得ながら、今後も改革を進めてまいりたいと考えています。

地球のため、世の中のため、お客様のために、社員と共に一丸となって本気で取り組む所存ですので、引き続きご指導のほど、よろしくお願いいたします。

