

JTEKT *Reborn* 元年。 新たな価値づくりに向けた4つの視点。

社外取締役および社外監査役の4名にお集まりいただき、新長期・中期経営計画、JTEKT Rebornに向けた課題と期待を語っていただきました。

独立社外取締役

宮谷 孝夫

独立社外取締役

岡本 巖

独立社外監査役

吉田 享司

独立社外監査役

櫻井 由美子

これまでとは一味違う、新たな長期・中期経営計画

——皆さま社外取締役や社外監査役として、客観的視点からジェイテクトの経営に関わっていらっしゃると思います。それぞれのお立場から現在のジェイテクトについてのお考えを率直にお聞かせください。

岡本 / 今年度は新しい長期・中期経営計画を発表しました。これまでの中期経営計画はジェイテクトの計画ではなく、各事業本部の事業実施計画を束ねただけという印象が強かったですが、今回は全社として向かう2030年の姿をしっかりと展望し、そこから逆算して当面の3力年に取り組むべき課題を明確化したという意味で意義があると思います。また、このプロセスを通じて佐藤社長の統率力の下で経営管理本部のコーポレート機能が強まったことを評価しています。

櫻井 / 私もこれまで岡本さんのように感じていました。全社の計画として受け取ったものが事業部単位のものだけで、「会社としてのものはないのですか？」と聞き返したくらいです。この度の計画を拝見して、「ジェイテクト全体でこういう方向に向かおうとしているのか」と、ようやく腹落ちした次第です。

宮谷 / お二方の仰る通りだが、せっかくなので私からは少々厳しい意見を言わせていただきます。佐藤社長が就任されてから継続して強調されているのが「One JTEKT」というスローガンです。長期・中期経営計画の中では「真の合併」という表現もされています。未だにそれが実現していないのだから、改めてそこから再スタートすることは決して間違っていない。しかし、光洋精工と豊田工機が合併してすでに15年が経過しています。それにもかかわらず、今こうした旗を掲げざるを得ないことについては、やはり関係者は猛省が必要だと思いま

す。「これで最後にしよう。なんとしてもやり遂げる」という強い決意で取り組んでもらいたいと思います。

吉田 / それでは、私からは良かった点を申し上げますと、本社移転について2020年7月の取締役会で決議され、その年の12月には刈谷市への移転が完了していました。佐藤社長のスピード感もさることながら、それに組織としてしっかり対応したという意味で素晴らしかった。課題という点では、先ほどの全社中計と事業本部中計という話にも関連してきますが、本社部門から各事業部門に対する戦略的なサポートができる機能のようなものがもう少し強化されると、企業としての地力につながると思います。

櫻井 / ガバナンスについては、法令遵守を含め非常に真摯に取り組んでいると評価しています。ただジェイテクトの場合、子会社や孫会社などグループ企業が実に多く、特に海外については地域統括会社内に内部監査部門を作って対応されていますが、どうしても目が届きにくくなりがちです。そのあたりについては、改善・検討の余地があると感じています。

プロとしての夢や志を育むために

——One JTEKTについて、宮谷取締役から厳しい問題提起がありました。一方でそこにジェイテクトが進化するためのキーポイントが隠されている気がします。もう少しこれに関するお考えをお聞かせください。

宮谷 / この点が合併以来、課題であり続けているということは、やはりどこかやり方、進め方がまずいのだと思います。合併したから、組織を再編したからといって融合するわけではありません。「協力し合いなさい」と言って双

方の背中を押したってシナジーが出るものでもない。総論や方向性としては理解していても、実際にどう行動したら良いのか考えあぐねているのではないのでしょうか。協力し合うようになるために、私は、プロとしてのより具体的な夢や志を社員一人ひとりが持つようになることが必要なのだと思います。それが人間は、目の前の問題に現地現物で何度も何度も真摯に向き合い、自分だけでは解決できない課題に直面した時、「みんなで取り組めばなんとか解決できるかもしれない」と、自ずと解決に必要な技術や経験を有している部署や人を探して、事業や部署の違いを超えて協力を得ようとするでしょう。こうした動きが活発になることで、2つの会社が合併し多様な技術を有しているジェイテクトならではのシナジーを発揮できることと思います。それこそが「真の合併」であり、ジェイテクトの強みとなるのではないのでしょうか。

戦略会議では、佐藤社長も参加者に対して、「担当分野や出身母体を忘れて、自分の意見を言いなさい」と仰っています。この会議で互いを刺激し合いながら、本質的で深まりのある議論がなされ、結果的に、仕事をしている意味や仕事を通じて実現したい価値を思いついたり、思い出したりする。多少遠回りかもしれないですが、そうしたプロセスを経て社員の心にプロとしての夢や志が宿り、それが結果的にOne JTEKTに向けた動きを加速することになればと期待しています。

——岡本取締役と櫻井監査役からは新たな長計・中計について、「全社としての計画が策定されたことを評価している」とございました。まさにこれ以降、実効性やその運用のための実践力が問われるということかと思えます。

岡本 / その通りです。全社共通の目標として損益分岐点の引き下げについて、定量的に目標をシェアしながら「現状はここだね」などと、事業やセグメント、エリ

アといった区分で可視化することが大事だと思います。やはり共通の尺度、物差しをもって議論しないと噛み合わないし、全体として成果を生み出すのは難しいと思います。

宮谷 / 私も同感です。結果として各部門の会計が出てこない、責任の所在も曖昧になってしまいますし、曖昧なままだと、思い切って事業再編を進めた成果も見えてきません。

櫻井 / 目標設定の仕方や実現に向けた責任体制の構築、フォローの仕組みについては、内山田さん（社外取締役）や若林さん（社外監査役）からも、取締役会やその前日に私たち社外役員が一堂に会して行われる「社外役員事前説明会」において厳しいご意見がありました。お二方のご意見にはいつも、厳しいながらもジェイテクトへの期待や愛情のようなものが感じられて、だからこそご発言に重みがあるのだと常々感じています。

新たな価値創出に不可欠な余裕・アソビ

——昨今、ニューノーマル、不確実性の時代、などと言われ、変化のスピードが速く、また多様化の激しい中において、皆さんが注目されている課題、期待されているテーマは何でしょうか。特に、自動車産業としてカーボンニュートラルは避けて通れないテーマです。短期的な取り組みと、長期的な課題とでは、アプローチも変わってくるかと思いますがいかがでしょうか？

岡本 / 近年、カーボンニュートラルやデジタルトランスフォーメーションといった、国や業種を超えて世界全体を突き動かすドライビングフォースたり得る潮流が出てきていますよね。ぜひこれをチャンスと捉えて、飛躍に

社外役員座談会

つなげてもらいたいと思っています。

カーボンニュートラルについて言えば当社の攻め方は二つあり、一つはジェイテクトがこれまで取り組んできた延長線上で、より軽く、より小型で、より燃費を向上させるような製品を開発・提供して、CO₂排出量を減らしていくという方向。これまでの取り組みをきちんと継続していく必要があります。もう一つは当社の生産・物流活動に伴うCO₂排出量を削減するため、省エネ努力を一層強化するとともにCO₂フリーの再生可能エネルギーや水素の利用拡大です。水素で言えば、漏れやすくてかさばるので、圧をかけた状態で溜めて効率良く使う設備やシステムが必要になります。これまでも燃料電池自動車(FCEV)^{※1}に搭載されている高圧水素供給バルブや減圧弁などに取り組んできましたが、そうした需要に対し、これからさらに取り組んでいかないとはいけません。洋上風力発電が日本でも本格化しつつあり、ジェイテクトは軸受・工作機械分野の知見を活用して必要な設備・機器を開発したり、ハードとソフトを一体化したような製品を供給したり、大きな貢献ができるはずとの期待を持っています。



宮谷 / 特に重要なのは後者の部分ですが、各事業本部や担当部署など従来の機能・役割分担を前提に、今までの延長線上にない取り組みを進めていくと、個別最適が積み重なり、かえってコストアップにつながりやすい。だ

からそういう既存の枠を超え、新しい次元で全体最適を考えて取り組むべきで、その役割を8月に佐藤社長の直轄組織として新設された「カーボンニュートラル戦略室」がしっかり果たすことを期待しています。もう一つ申し上げたいのは、こうした非連続な革新を成し遂げるには、ある種の柔軟性や余裕が必要だということです。実際に非連続な革新に取り組むためにはコストも時間もかかるため、リソースをどう捻出するかが問題となりますが、社内に人材が育ち、少しずつ余裕を持てるようになると、「目先のコスト」だけでなく、先々を見通した判断ができるようになります。夢や志を持った社員が、余裕をもって考えることができれば、「画期的な次世代の製品」を生み出すことができます。愚直に業務に取り組み、改善してコストダウンすることもちろん大事ですが、「こんなことが実現できたらいいな」といった「虫のいい話」をどんどん考えて、戦略会議など

で議論することが大事です。新たな夢や志を持った社員をそこで見つけ、成功体験をさせてやることで人材育成につながり、また先々を見通した判断ができるようになる。このようなサイクルが回っていくことを望みます。

吉田 / 一つひとつの仕事や作業を行う際に、工数をきちんと見積って、その範囲でやれるようにするという姿勢は、生産性を管理する上で重要だと思いますが、新しいものや画期的なものは、余裕や「アソビ」ーハンドルなどのアソビの意味一から生まれるというのは私も同感です。



櫻井 / 仕組みづくり・人づくりのための指針として、ジェイテクト版TQMの基本理念を位置付けたことも、長期的目線で評価できる点だと思います。事業は事業、社会貢献は社会貢献などと切り離して考えず、直接のお客様の満足だけではなく地球や世の中にとっての価値も考慮した上で、品質を捉えるという考え方が明確になっています。「年輪経営」という考え方を大切にされている佐藤社長の思いがしっかり反映されていると思います。

さらなる女性活躍や新分野の製品に期待

——最後に、ジェイテクトの企業価値向上や持続的成長に向けての課題や期待などについてお聞かせください。

吉田 / 2020年度が減収になったのは、新型コロナウイルスによる影響が最も大きかったわけですが、それをきっかけに、本当の危機感というものが醸成されてきたと思います。佐藤社長が就任して、さまざまな課題を明らかにして、それに対して全社一丸となって取り組んでいくという会社としての方向性がしっかりと出てきているので、それを一つ一つ結実させていくことが大事だと思います。

櫻井 / 今回の長期・中期経営計画については策定過程において我々もかなり一緒に検討させていただき、皆さ



んの努力の結果として完成度の高いものができたと手応えを感じています。それだけに、「計画を作って満足」ということにならないようにしなくてははいけません。これは実践・実行する側が「本気」かに懸かっていますから、心

から期待しています。

また、サステナビリティについては、気候変動や多様性など色々なテーマがありますが、やはり女性の活躍に期待したいと思います。当社の場合は業種柄、男性の職場というイメージをもたれがちですが、実際に工場に行くと女性社員の方々がすごく頑張っていて頼もしく感じますし、コーポレート部門でも女性の活躍が目立っています。技術分野については、少し時間はかかるかも知れませんが、女性技術者の育成・活躍にはこだわって欲しいと思います。それが、当社を成長させる原動力になると思います。

岡本 / ジェイテクトはトヨタグループの一員ということで、自動車関連のOEMビジネスが主であることは間違いのないのですが、それ以外でも、画期的な蓄電装置である「高耐熱リチウムイオンキャパシタ^{※2}」の他、高齢化社会対応として重い荷物の運搬・移動を支援するパワー

アシストスーツ「J-PAS^{※3}」や自立歩行を促す「J-Walker^{※4}テクテック」などの新製品を生み出しています。また中小・中堅の製造業企業のマッチングや困りごと解決を支援するプラットフォームとして新会社「ファクトリーエージェント」を設立しました。ここにいる4人を含め社外役員は、こうした開発活動について「コスト意識が甘いんじゃないか」とか、普段は厳しい指摘をしているものの、同時にこのような社会的意義があり、可能性を秘めた製品がジェイテクトから生まれつつあることをとても頼もしく、また誇らしくも感じています。



宮谷 / 世の中を動かすのはやはりパッションのある人だと思います。ジェイテクトが夢や志を持った社員を埋もれさせてしまうことなく、そういった社員にどんどん成長の機会を与えて、将来のジェイテクトを引っ張っていく人材が次々と出てくる組織に生まれ変わることを期待しています。そうすれば、ジェイテクトの未来は明るいと思います。

——本日はありがとうございました。

※1 Fuel Cell Electric Vehicle:燃料電池自動車 ※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 ジェイテクトパワーアシストスーツ ※4 トレーニング機能を有した自立推進歩行器

