

誰もがマイパーパスを
実現できる会社に。

代表取締役社長

小川哲史

しゃくと むし “尺取り虫精神”でめざす姿に向け、 一步一步、前に進み、変わり続ける

急速な電動化をはじめ、自動車産業が100年に1度と言われる変革期にあるなか、2023年4月1日より経営のバトンを引き継ぐこととなりました。

今回の中長期経営構想や中期経営計画策定にあたっては、トップダウンではなく、海外事業体を含めた全部署の意見を聞きながら1年近くかけて磨いてきました。これまでの経験で、製造現場、お客様、開発現場など、現場に近いところで携わっている人が、課題や解決方法を一番よく知っていることを学んできたからです。したがって、トップは全体のビジョンをしっかりと示し、あとは一人ひとりの従業員が主体的にそれぞれのパーパスを実現して新しい価値を生み出していく。そうした経営姿勢を大切にする中で、パーパスの実現にも近づいていくと考えています。

私は、社長になる前から大きな決断をする際には、先代の言葉や考え方など、当社のDNAを大事にしてきました。なかでも、自動車産業の先見性を見極め、「精密時計を造るより難しい」と言われたバルブコア開発に果敢に挑んだ創業者が遺した言葉である「尺取り虫精神」は私の考え方にも当てはまります。バルブコア事業の拡大に苦戦する渦中であって、「尺取り虫が縮むのは、次に伸びるためだ。」と、折に触れて従業員に説明したといます。急激な成長に自分を見失うことなく、めざす姿に向かって、地道に一步一步、前に進む大切さを説いた尺取り虫精神は、創業の精神として全社で共有する大切な価値観「PACIFIC VALUES」に掲げられています。

その尺取り虫精神で歩んだ当社の歴史は90年以上になりますが、決して平たんなものではありませんでした。2011年には、未曾有の大災害東日本大震災が起こり、先の見えない危機に直面しました。しかし、苦しい時こそ皆が心を一にして前を向き、クロスファンクショナルで取り組む重要性、「平時からの危機意識」こそが改善に向けたエネルギーになるということなど、生き残りをかけた必死の取り組みの中で、学ぶことが多くありました。

しかし、“喉元過ぎれば”でその危機感は忘れられてしまうものです。特に先の見通しが立たない時代であって、従業員自らが考え、新しい発想で挑戦し、常に変わり続ける風土を築いて

いかねばならないと考えています。

私自身も従業員と一緒に考えて、行動するべく、現場に足を運び、会話をする習慣は、社長就任後も変わることなく継続しています。普段から作業着姿で、従業員がいるフロアを中心に自分の机、横に打ち合せ用のテーブルを置いています。何かあればすぐにミーティングを開き、よい意見は即断即決で実行するようにしています。

製造現場だけでなく、他の部門でも取り組むべき課題はたくさんあります。スタッフ部門の従業員にも継続的に業務改善に取り組んでもらい、その報告会に出席し、一対一で対話しています。こうした姿勢を大切に、現場の課題を同じ目線で認識しながら、継続的に「変わり続ける」文化を醸成していきます。

従業員一人ひとりが「思い」をこめて、 「マイパーパス」を考える

もう一つ、常に心にとめていることが、「会社に関わるすべての人々に誠実に向き合う」ことです。当社は2030年に100周年を迎えますが、企業の存続を左右するものは何なのか。歴史を振り返って思うのは、技術力や業績以前に、会社に関わるすべての人々、ステークホルダーの方々に向き合う姿勢こそが問われるということです。

まず、何よりも従業員を大事にする。リーダーシップのあり方は人それぞれですが、冒頭申し上げたように会社のめざす大きなビジョンを示したら、あとはそれぞれの現場により近い場所にいる従業員の声を聞き、やりたいこと、やるべきことができる環境を作ることが、最優先の自分の役割です。

そして、お客様のニーズに合った、社会課題や顧客課題を解決する商品をご提案し、地域社会の発展に貢献する。こうした積み重ねにより社会に必要な企業として認知され、危機に陥っても従業員が一致団結して協力し、取引先の方、地域の方々、株主の方にも応援していただけるようになります。

こうした思い、当社がめざすありたい姿を従業員とともに言葉にしたのが、「パーパス」として定義した「思いをこめて、あしたをつくる」です。一人ひとりが「思い」をもって、それぞれの力を発揮し、持続可能な「あした」のために、新しい価値をつくっていくことをめざすものです。



会社の「パーパス」とあわせ、従業員一人ひとりの「マイパーパス」も考えてもらうようにしました。これは、会社のパーパスは個人の「思い」を大切にすることがベースになるため、自分自身のパーパスを考えて、日々の仕事の意義を認識し、それを会社もまわりも応援することで、パーパスが自分事になっていくことを狙ったものです。その「マイパーパス」を、携帯用の冊子「PACIFIC POLICIES」に書き入れてもらい、折に触れて振り返りができるようにしています。

電動化に向けた高付加価値戦略で 中長期的な成長をめざす

パーパスをベースに、2023年度を起点に2030年度までの中長期経営構想「Beyond the OCEAN」、その中期的なマイルストーンとなる2026年度までの中期経営計画「NEXUS-26」を策定しました。長期的な外部環境の変化を踏まえ、バックキャスト視点で、部署横断的に88チームから出された意見、思いを踏まえて磨き上げた内容となっています。

当社のコアな強みである「技術と現場力」「信頼とNo.1シェア」を活かし、長期的な注力テーマとしての「売上と利益が共に成長していくこと」「多様な技術によって価値をつくっていくこと」「サステナビリティと経営の統合」に挑む。その基盤として「パーパスを実現する人財戦略」を掲げています。先に挙げたパーパスの中で最も重要なことは、多様な人財が活躍することです。多様な個性を活かすことで、一人ひとりの活力が高まり、新しい価値創造の場が醸成されていくものと考えています。

中長期的な成長を支える事業戦略の柱としては、「高付加価値プレス製品の拡大」と「バルブ・樹脂事業での新たな市場の

開拓」を掲げています。当社が手掛ける製品は電気自動車（BEV）にも必要な部品であり、コア技術を活かすことで付加価値の高い製品やサービスの提供、BEVの進化に貢献できるものと考えています。

例えばプレス製品であれば、車体の軽量化による電費向上に貢献する超ハイテン製品の拡販や、生産時のCO₂排出量が従来工法より少ない、当社の得意とする冷間プレス工法の領域拡大などを進め、脱炭素時代に生き残る「提案型技術集団」をめざしています。

樹脂製品では防音・防振、加飾技術を活かした商品分野の強化とグローバルな拡販、バルブ製品ではバッテリー電力消費を抑えるヒートポンプ式カーエアコン用制御バルブ、TPMSについてもコスト競争力を強化して高品質のものづくりを推進していきます。2018年に事業取得したシュレーダーの存在は大きく、技術面や市場の情報共有を含めて連携し、これを契機にグローバルに新たな顧客開拓を実践し、新興自動車メーカー向けの拡販も進めています。

また、モビリティ分野以外にも挑戦し、無線・アプリ・クラウド・AI・ビッグデータを活かした社会課題を解決するデータビジネスにより、次世代の柱を創造する芽を育てていくビジョンを描いています。

このように新事業開発や社内業務効率化においてデジタルの重要性はますます高まっており、2022年に情報システムを担う子会社を事業統合しました。専門性の高い人財が、同じフロアや製造現場で一緒になって改善に取り組むことで、スピード感を持ってデジタルを活用した新規事業創出や業務革新につながっており、デジタル戦略の推進役を担っています。

こうした中長期の戦略を通して、財務数値目標については、2026年度は売上2,100億円、営業利益率7%以上、ROE8%

以上、2030年度目標では営業利益率、ROEともに10%以上というチャレンジングな数値を掲げていますが、この目標は電動化のマイナス影響は少ないものの、耐えず挑戦し続けてこそ生き残れるという、「平時からの危機意識」をもって検討できたと考えています。また、事業価値目標としては2026年度には電動車向け売上比率を50%、2030年度には70%、新規製品・サービス上市件数は2026年度に15件、2030年は35件を掲げ、製品を通じた社会・顧客課題解決に挑んでいきます。

新しい価値を生み出すのはあくまで「人」

これらの戦略、目標を実現し、「新たな価値づくり」として、大きな役割を果たすのが、東大垣工場隣地に建設した新工場です。投資額は300億円と大きな規模となりますが、新工場の建設については、顧客からの電動車向けプレス製品の引き合い増加や、かねてより従業員から出ていた既存工場の課題などの声を踏まえ、将来のための戦略的投資として決断しました。プレス設備の増強や溶接ラインの自動化に加え、太陽光パネルの導入や高断熱性構造の採用など脱炭素にも投資しています。

さらに、一人ひとりが力を発揮できるような職場環境にしたいと考え、デザインやレイアウトにも気を配り、心地よく働ける空間を実現しています。

他の工場にもノウハウを展開できる“グローバルマザー工場”と位置づけ、成長を牽引するドライバーとなりますが、現場に魂を入れるのは、一人ひとりの従業員です。主役である従業員のエンゲージメントを高めることは、工場の成否を握るため、今後も従業員が主体的に活躍できるよう取り組みます。

プレス工場は2023年11月、金型製作能力増強のための工機棟は2024年12月、さらに新たな樹脂部品やIoT関連の新製品開発力強化をねらいとするR&D棟も新設し2025年に稼働予定です。

従業員の主体性を活かすための象徴的なプロジェクトとして、新事業開発のために立ち上げた「^{オメガ}Ωプロジェクト」があります。これまで新製品開発は専門部署が地道な努力を続け、「e-WAVES」や「CAPSULE SENSE(カプセルセンス)」といった新製品を生み出してきましたが、今回のプロジェクトは公募式で、従業員誰もが、具体的なアイデアがなくてもやる気次第で新事業創出に関われるものです。

これは技術開発部門の提案で実現したもので、1回目には

100名以上もの応募がありました。従業員が自ら手を挙げる積極性を育み、部署の垣根を越えてチームを作るクロスファンクショナルな連携促進も意図しています。事業化に向けては仮説構築や仮説検証などのステージを設けていますが、事業化まで至らなくても、挑戦する風土醸成にもつながるものと捉えています。これにより、日常業務の活性化、他部門との連携強化、さらにはイノベーションや新たな柱となる新事業の誕生など、長期的な企業としての価値にも結び付けていくはず です。

従業員とも、投資家とも、フラットで率直な対話を

中長期経営構想の基本戦略の一つにも挙げる「サステナビリティと経営の統合」については、まずは製品を通じたサステナビリティへの貢献が重要です。これまで超ハイテン製品やTPMSなどの主力製品を通じて、安全性や燃費向上に役立って来たものと考えていますが、さらに脱炭素を背景に市場シェアが伸びる電動車向けの製品開発も加速しています。

加えて、今回の経営目標には、「サステナビリティ価値目標」を定めました。製造業として環境負荷の極小化、中でもCO₂排出量の削減は引き続き注力テーマですが、今回最も重要なのは従業員が力を発揮し、持続可能な成長を実現するために、従業員エンゲージメントを経営目標として掲げたことです。従業員エンゲージメントは、人財戦略の7テーマの中心であり、これを高めることで事業の成長に結びつく施策が充実し、活力が高まり、それがまた従業員エンゲージメントを高めるという好循環をもたらすと考えています。

そのために重要なことは心理的安全性を高め、誰でも思ったことが言えて、実践できる職場にすることです。例えば、日頃の不安や思いを相談する場として、役員と若手従業員の定期的な意見交換会を行うなど、従業員が自由に思いを表現できる場づくりに注力しています。新たに発表したパーパス、中長期経営構想、中期経営計画についても、大事なことは策定後で、従業員の理解を深める説明会を役員主導で繰り返しています。思いを浸透させることにこそ時間をかけるべきだと考えています。

これまでの投資家の皆様との対話でも、私の考えを率直にお伝えして建設的な対話に努めさせていただいていると思っておりますが、引き続き私自身の言葉で積極的ににお伝えしていく所存です。今後も当社に関わるすべての皆様に、末永く価値を実感していただける会社をめざしてまいります。どうぞご指導、ご支援をよろしくお願いいたします。