

“選ばれる企業、勝ち残る企業”を目指して。

代表取締役社長

吉貴 寛良

〈2019年度を振り返って〉

今までの取り組みにより増収増益

2019年度は、フタバグループの主要取引先自動車メーカーが、北米・欧州・中国で販売台数を減らしている中、増収増益となりました。特に、売上の伸びに比べて利益面の改善が著しく、感慨もひとしおです。2016年に「新5ヵ年計画」を策定し、生産現場を中心に取り組んできた品質の向上と、業務の効率化が次第に実を結びつつあるのだと思います。

ただ、地域差は出ており、アジア（中国含む）では売上および利益とも2ケタ台の伸びを示しました。日本では減収増益、厳しい状況が続いていた欧州も減収ではありませんが、どうにか黒字化を達成しました。

売上では比重の高い北米ですが、お客様の大きなモデルチェンジとそれに伴う生産準備費用の増加、原価改善活動の遅れなどの理由から、売上、利益とも前年を下回りました。

コロナ禍からの回復

年初からの新型コロナウイルス感染症の拡大により、自動車メーカーだけでなくフタバグループでも工場の稼働停止を余儀なくされ、サプライチェーンにも混乱が見られました。中国は今年に入って工場閉鎖があり、稼働率が落ちていました

		2020年3月期	2019年3月期	対前期比	
		通期実績	通期実績	増減	増減率
日本	売上高	2,642	2,661	△19	△0.7%
	営業利益	51	26	+24	+89.7%
北米	売上高	1,004	1,052	△47	△4.5%
	営業利益	15	23	△7	△31.6%
欧州	売上高	292	333	△41	△12.4%
	営業利益	7	△9	+16	—
アジア	売上高	991	778	+213	+27.4%
	営業利益	33	29	+4	+14.6%
連結調整	売上高	△168	△208	+39	
	営業利益	△1	△2	+0	
合計	売上高	4,761	4,617	+144	+3.1%
	営業利益	106	67	+38	+56.3%

が、工場が再稼働した4月からは前年を2割ほど上回る勢いです。この数年、中国は“自動車強国”へと舵を切り、国策としてEV車に力を入れてきましたが、最近になってHV車も省エネルギー車として認めるようになりました。日本の自動車メーカーが得意とする技術分野だけに、さらに追い風が期待でき、今期は中国市場が業績挽回のキズになると考えています。

北米市場は、4～5月に工場が稼働停止となりました。広大な国土を持つ北米ではクルマが生活必需品であるため、ディーラーの店頭から

在庫がなくなり、いま自動車メーカーは増産の大量令をかけています。今後は、人員確保と設備能力、材料調達のポイントになりそうです。

〈経営戦略「新5ヵ年計画」の進捗〉

「新5ヵ年計画」への思い

2016年に社長を拝命した際、当時のフタバを見て、3段階の改善が必要だと思いました。

1つめは「止血」です。廃却不良品が積み上がり、残業ばかり増える中、不良が出てても計画された生産量を達成していれば問題ないという意識でした。これでは利益は出ません。そのため、“工程内で品質を造り込む”という基本を徹底し、管理指標と目標の再設定を行いました。その結果、廃却不良品を7割ほど減らすことができました。しかし、目標の9割減に向けて、今後もさらに努力が必要です。

2つめは「操業管理」です。急激なグローバル展開により、マネジメントのしくみの構築や人材育成が滞っていました。また、当社の製品の多くは、受注時に売価が決まっているため、利益を出すには、原価を下げるしかありません。作業に対する基本的な管理（材料、要員、納期）が大切ですが、当社では、日々の管理がうまくできておらず、年度末にまとめて見ないと利益の有無さえ分からない状況で、“日々の積み重ねが業績になる”という基本がおろそかになっていました。そこで、責任権限の明確化やルールの整備、組織の見直しを行いました。また、収益管理体制を再構築しました。これは既にフタバ本体では定着し、現在は国内外の子会社へ展開中です。また、生産現場においては、タブレット端末を活用し、生産実績のタイムリーな“見える化”を進め、日々の分析と改善に活かしました。このしくみは、今後グローバルに展開する予定です。さらに物流の最適化にも取り組んでいます。リードタイムの短縮には、プレス・組立工程だけでは不十分で、構内運搬も重要な要素です。設備、人員、運搬車両、部品ラックをセンサーでつなぎ、さらにIoT*とAI（人工知能）を活用して最適化しようとしています。現在、大学との共同研究でモデルエリアでの効果は検証済みであ

り、今後工場全体への拡大に向け、さらに実用化を進めていく予定です。

3つめは「ビジネスプランニング」です。自動車業界が“100年に1度の大変革期”を迎えており、その変化を先取りした成長戦略とともに、実現するための技術開発力を備えなければなりません。そこで、「BRグローバル事業計画室」を2019年4月に立ち上げました。既存部門から独立し、中長期にわたる受注、開発、生産、販売、そして利益に関する全体計画を統合し、グループの事業計画の全体最適を図るものとなりました。ヒト・モノ・カネといったリソースの投入・活用も計画し、フタバグループの“あるべき姿”（将来の成長と利益）についても追求することとしました。そして、2020年2月に「グローバル事業計画」を策定し、中長期を睨んだ「ビジネスプランニング」のベースができたと思っています。

※IoT (Internet of Things)…モノをインターネットでつないで活用すること



「新5ヵ年計画」最終年度の見通し

「新5ヵ年計画」は当初売上高で4,400億円、営業利益率で3.5%の達成が目標でした。すでに2019年度の売上高は売上目標をクリアしていますが、営業利益率は前年度に比べて0.7ポイント増加したものの、2.2%にとどまっています。コロナ禍が起きる前までは、なんとしてもやりきる決意でしたが、コロナ禍で先を見通すことが難しくなっています。ただ、生産量が回復したあかつきには、“営業利益率3.5%を達成する実力を持った会社になる”という強い決意を持って、取り組んでいきます。

〈将来につながる成長戦略〉

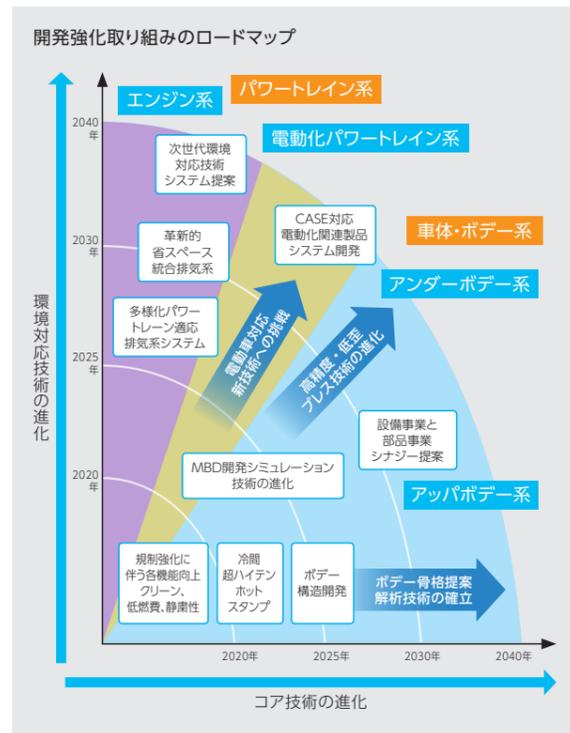
「新5ヵ年計画」は、「安全、品質、ものづくり」の基本を徹底し、構造改革と原価マネジメントの強化による収益の確保からスタートしました。ただし、この計画の本丸は将来に向けた「成長戦略」でなければなりません。

フタバグループの売上比率は、すでに国内と海外でほぼ互角のところまで来ています。しかし、グローバルの視点でスピード感を持って、グループを統括していくことが、実行できていませんでした。

今後は国内だけでなく、海外拠点においても部品事業の最適化と利益の最大化に努めるとともに、開発中の次世代技術とボデー系商品のビジネスモデル構築に向けた体制づくりを進め、開発・提案力の強化を本格化していきます。

いま世界的な動きとして電動車の開発が急務となっています。フタバグループにおいては ①排ガスのクリーン化に貢献する排気系部品の開発強化 ②消音、熱マネジメント、薄板溶接などのコア技術を活かした新商品の開発 ③企画・開発組織とMBD^{*}、IT活用の強化を推し進めています。

※MBD (Model Based Development) …モデルベース開発と呼ばれるコンピュータを用いた仮想試作・試験を活用したシミュレーション解析による開発



〈世界共通の課題としてSDGs^{*}を推進〉

企業が世の中に認めてもらうためには、利益を出すことだけでは不十分であり、ステークホルダーを意識した戦略が必要です。SDGsの中にある様々なメッセージをフタバグループの戦略に織り込んでいき、それをステークホルダーの皆様とのコミュニケーションツールにしていきたいと思っています。

そこで、2020年1月、SDGsに取り組む専門組織として「企業行動推進室」を立ち上げ、一方で、取締役会メンバー全員の参加による「企業価値向上・SDGs推進会議」を新設しました。

当社の事業活動をどのようにSDGsとマッチングさせていくか、それをSDGsの観点から全業務の洗い出しと紐づけを行い、方向性のたたき台が出来上がってきたところです。今後、非財務情報を含めた独自のKPI^{*}の設定を行い、重要テーマの経営への統合と中期計画など事業方針への反映を目指していきます。

※SDGs(Sustainable Development Goals) …持続可能な開発目標
※KPI (Key Performance Indicator)…重要経営指標

〈ESG^{*}のさらなる推進〉

企業統治の強化

フタバグループでは、本業である排気系部品で環境と社会に貢献してきました。さらにガバナンスにおいては、「FUTABA業務品質管理標準」を策定し、業務品質のさらなる向上によるリスク管理の強化を目指すとともに、グループ全体の役割責任の整理を進めています。

最近の動きとしては、女性の社外取締役を充実させ、社外取締役を主な構成員とする任意の「報酬委員会」「指名委員会」を設ける等、企業統治の透明性を高め、健全な経営体制づくりに努めています。

※ESG…環境 (Environment)、社会 (Social)、ガバナンス (Governance) の3つの頭文字から取った言葉

“新しい日常”での働き方

企業と従業員の関係は、互いの信頼がベースになければなりません。

いま、さまざまな企業で働き方改革が叫ばれていますが、アメリカで生活したことのある私の



経験を少しお話しします。アメリカではほとんどの社員が定時で帰宅しますが、残業が少ないからといって怠けているわけではありません。彼らは与えられた仕事・役割は一生懸命にがんばります。日本と違い、時間ではなく、成果物で評価される仕組みができています。いつまでに何をすることが明確なため、時間の使い方だけでなく、リソースの管理もきっちりしています。

この経験から“新しい日常”の下で、何か新しいものが出てくるというよりも、仕事の基本である「期待される成果物・納期の明確化と、それにかかわるリソースを明確化する」ことについて、原点に立ち返ってしっかりと確立していくことだと考えています。また、会社も従業員一人ひとりの働きに向きあい、正しく評価する力が試されています。

〈全てのステークホルダーの皆様へ〉

自動車業界は100年に1度の大変革期の真っただ中にあります。「CASE^{*}」と言われる新たな概念の提案や、コロナ禍によるパーソナルモビリティへの見直しも出てきています。そのような社

会情勢のなか、フタバグループとしては、我々の持っている技術でお客様を支えていける会社にならなければなりません。先ほどのSDGsやESGともかかわることですが、「安全・環境」等いま社会が求める課題解決に私たちがどれだけ真摯に取り組み、具体的な成果に落とせるかが、「選ばれる会社、勝ち抜く会社」になるために問われています。当社が社会の持続的な成長に貢献し、「いい会社だね。応援しよう。」と思ってもらえる会社になるよう全員が力を合わせて取り組んでいきます。

フタバグループは、モノづくりの基本を徹底し、品質の確保に努めるとともに、さらなる構造改革、モノづくり改革を推し進め、社会課題に立ち向かおうとしています。まさに“挑戦と改革”こそが、フタバグループの原動力であり、成長に向けた推進力になると思います。

これからもステークホルダーの皆様から末永く愛され、頼りにされる企業グループを目指してまいります。引き続き、ご指導、ご鞭撻をよろしくお願い申し上げます。

※CASE…Connected (接続性)、Autonomous (自動運転)、Shared (共有)、Electric (電動化) の4つの頭文字から取った言葉