

JTEKT

株式会社ジェイテクト

JTEKT REPORT 2024

統合報告書



モノづくりと モノづくり設備で モビリティ社会の未来を創る ソリューションプロバイダー



ソリューションプロバイダーへの変革によって、 社会に新しい価値を

2024年6月に株式会社ジェイテクトの取締役社長に就任しました、
近藤 禎人です。

本年度は当社にとって2030年へ向けた第二期中期経営計画のスタートの年であり、その策定に向けて社内でも多くの対話を重ねてきました。そのなかで中期経営計画の核となるべく策定したのが、“JTEKT Group 2030 Vision”です。

このVisionに込めた当社が目指す姿は、お客様との対話・共創を通じて真のニーズと背後にある社会課題をつかみ、その解決策を提案することで未来の社会と人々に貢献するソリューションプロバイダーへの進化です。

Visionを実現し、ソリューション型ビジネスへと転換するためには多くの課題がありますが、社員全員が持てる力を発揮し、当社が歴史のなかで培ったコア技術・コンピタンスを最大限活用すれば、成功への道を歩み続けることができるだろうと確信しています。

本統合報告書 ジェイテクトレポート2024では、第二期中期経営計画の内容を中心に、当社の過去、現在とあるべき未来の姿をご紹介します。

この機会に当社への理解をより深めていただき、益々のご支援・ご鞭撻を賜れば幸いです。

取締役社長
近藤 禎人



目次



■ WHAT'S JTEKT

- 1 - 2 — ご挨拶
- 3 - 4 — 目次・編集方針
- 5 - 6 — ジェイテクトとは
- 7 - 8 — HISTORY
- 9 - 14 — トップメッセージ
- 15 - 16 — 財務・非財務ハイライト

各章についての説明

ジェイテクトの過去、現在をご紹介しますとともに、取締役社長の生の声を通して、ジェイテクトが目指す姿を語ります。

■ 価値創造の戦略

- 17 - 18 — 価値創造モデル
- 19 - 20 — ジェイテクトのマテリアリティ
- 21 - 27 — 長期・中期経営計画
長期経営計画の全体像/
第一期中期経営計画の振り返り/
JTEKT Group 2030 Vision/
第二期中期経営計画
- 28 — 品質管理

ジェイテクトの企業価値向上の考え方や2021年に策定した「長期・中期経営計画」の状況、特に2024年度から開始される第二期中期経営計画を通して、ジェイテクトが目指す姿を実現するための戦略についてご説明します。

■ 事業別戦略

- 29 - 30 — 事業別ハイライト
- 31 - 34 — 事業概況
自動車事業本部 / 産機・軸受事業本部 /
工作機械・システム事業本部 /
アフターマーケット事業本部

ジェイテクトの事業を支える4つの事業本部より、市場環境の分析と事業の強み・課題、第一期中期経営計画の振り返り、新中期経営計画を踏まえた戦略、将来を見据えて各事業で注力しているNo.1 & Only One 戦略についてご紹介します。

■ 価値創造の基盤

- 35 - 36 — 財務担当役員メッセージ
- 37 - 40 — 財務資本
- 41 - 42 — 人事担当役員メッセージ
- 43 - 46 — 人的資本
- 47 - 48 — 知的資本
- 49 - 50 — 製造資本
- 51 - 52 — 社会関係資本
- 53 - 56 — 自然資本

ジェイテクトの経営を支える6つの資本について、それぞれの状況と主な取組みについてご案内します。
なかでも重視する、財務資本及び人的資本については、それぞれの担当役員より今後の戦略をご紹介します。

■ ガバナンス

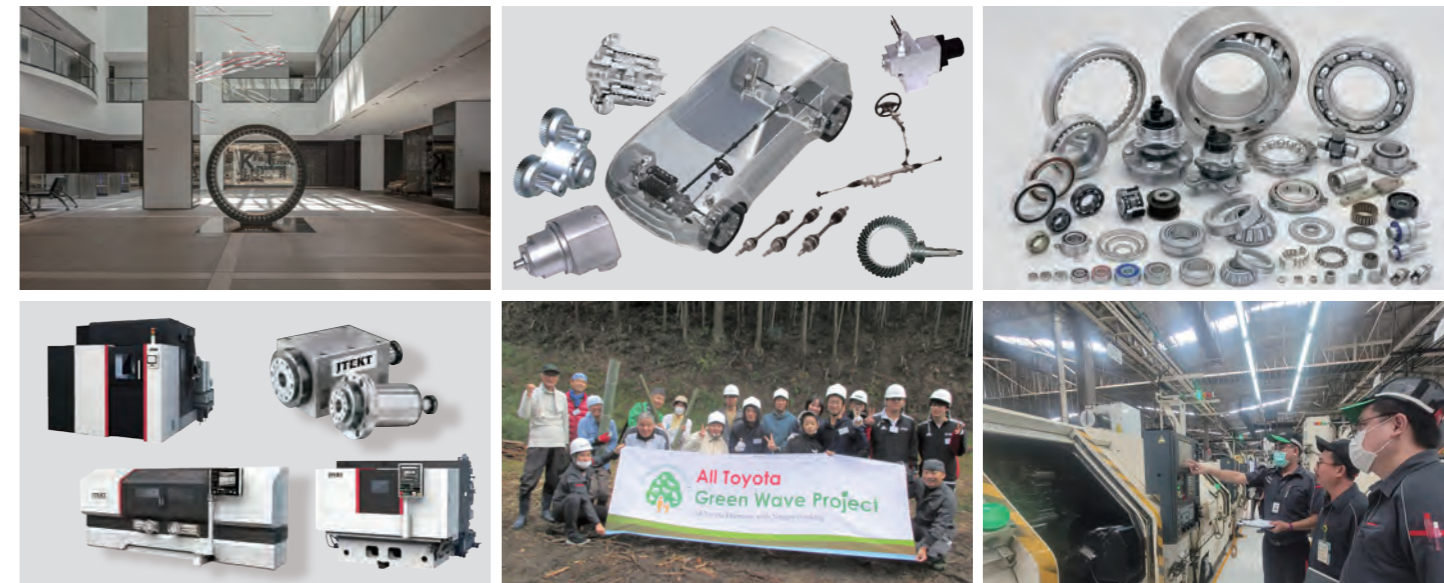
- 57 - 58 — 取締役・監査役一覧
- 59 - 62 — コーポレート・ガバナンス
- 63 - 66 — 社外役員座談会 / 社外役員メッセージ
- 67 - 68 — リスクマネジメント / コンプライアンス

企業価値向上に有効なコーポレート・ガバナンスの取組みについてご説明します。また社外役員座談会等では取締役会での活発な議論の様子及び社外役員の経営への貢献について紹介しています。

■ データ

- 69 - 70 — 11年間の主要財務データ
- 71 - 72 — 非財務データ一覧
- 73 - 74 — 企業情報

これまでの財務/非財務データ及びサステナビリティに関する指標と目標を示すことで、数値的に当社グループを分析いただけます。



編集方針

本レポートは、株主・投資家をはじめとしたステークホルダーの皆さまに、当社グループが、どのように社会課題の解決や持続可能な社会の実現に向けて貢献しているかをご理解いただくために、事業活動及びサステナビリティ(価値創造とガバナンス)への取組

みを中長期的な視点で紹介しています。作成にあたり参照したガイドラインは下記を参照ください。またサステナビリティに関する詳細情報につきましては当社Webサイトにて公表しています。当社の活動をご理解いただくための一助となりましたら幸いです。

<p>■ 参考にしたガイドライン</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ IFRS 国際統合報告フレームワーク ・ コーポレートガバナンス・コード ・ GRI (グローバル・レポート・イニシアティブ) 「GRI サステナビリティ・レポート・スタンダード」 ・ 環境省「環境報告ガイドライン(2018年版)」 ・ ISO26000(組織のための社会的責任国際規格) 	<p>■ 対象組織・範囲</p> <p>当社グループの全活動 当社グループ統一基準が未策定の項目についてはジェイテクト単独の実績を記載しています。なお、集計範囲に変更が生じた場合は、原則過去にさかのぼり、データの修正を実施しています。</p>
<p>■ 対象期間</p> <p>2023年4月～2024年3月 ■ 発行</p> <p>2024年12月</p>	<p>■ 将来見通しに関する注意事項</p> <p>本レポートには、将来予測に基づく計画、戦略の記述が含まれています。これらの将来予測には、リスクや不確定な要素などの要因が含まれており、実際の成果や業績は記載内容とは異なる可能性があります。</p>

情報開示体系

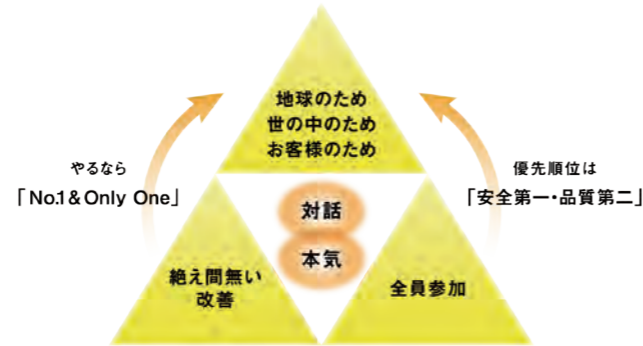


At a glance (2024年3月末時点)

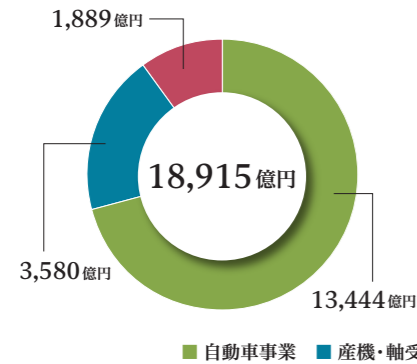
ジェイテクトの基本理念

ジェイテクトは、事業活動を通じて社会課題を解決し、「地球のため、世の中のため、お客様のため」に貢献する企業であり続けるという思いを込め、「ジェイテクトの基本理念」を策定しました。

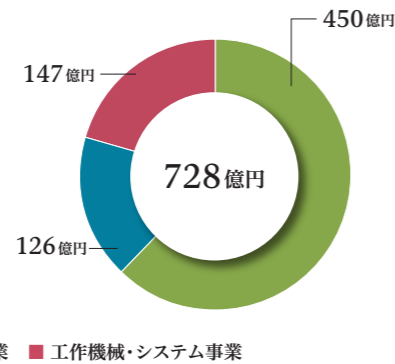
社員一人ひとりが「本気」になり、活発な「対話」を通して、「全員参加」で「絶え間無い改善」を実践していきます。ジェイテクトは「安全第一・品質第二」と「No.1 & Only One」にこだわり、広がり続ける未来のために「地球、世の中、お客様」に貢献し続け、その先にあるシアワセを創り出していきたいと思います。



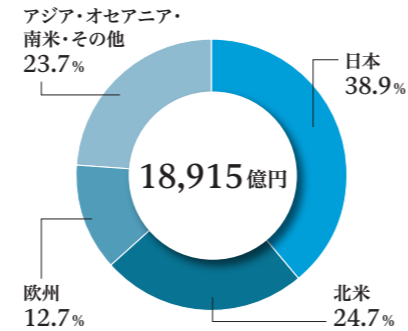
売上収益



事業利益



地域別売上率



重視している経営資源

設備投資 **651億円**

グループ従業員数 **45,717人**

研究開発費 **589億円**

製造拠点 **128工場**

従業員一人当たりの教育訓練時間 **7.8時間**

製品によるCO₂削減貢献量 **575千トン**

ジェイテクト代理店ネットワークグローバル **93か国**
※代理店数364社(グローバル)+101社(国内)

従業員の社会貢献活動人数 **3,739名**

技術開発拠点・イノベーションセンター(グローバル) **20拠点**

自動車事業

当社のステアリング・システムは、コンパクトカーから商用車まで豊富なラインアップ。駆動部品ではシステム化・モジュール化をすすめ、安全・安心なドライビングや自動車の低燃費化に貢献しています。

主な製品 電動パワーステアリング、油圧パワーステアリング、電子制御4WD用カップリング(ITCC®)、トルセン®、FCEV向け減圧弁等

No.1 & Only One 世界シェア **26.5%**

EPSは世界で初めて開発・生産した1988年以来世界シェアNo.1*

※シェア率は当社調べ

産機・軸受事業

当社は、様々な品種のベアリングをラインアップし幅広い分野に向け、お客様の使用環境・要求性能に適した軸受を提供することで、世界中の産業と社会の発展を支えています。

主な製品 ローラーベアリング、ボールベアリング、ベアリングユニット、その他各種ベアリング、オイルシール等

No.1 & Only One 国内シェア **55%**

重荷重・超高温の中でも、高速回転を実現する鉄鋼設備用軸受は国内シェアNo.1*

工作機械・システム事業

当社の工作機械は自動車産業で培った高い信頼性と技能で、高生産性から高精度まで幅広いニーズに、良質廉価な製品を提供。充実のサポート体制で、様々な産業界のモノづくりを支えています。

主な製品 研削盤、マシニングセンタ、切削機、電池製造設備(源泉工程)、制御機器(IoE関連製品を含む)

No.1 & Only One 世界シェア **35%**

1956年に国産初の研削盤を開発。円筒研削盤は世界シェアNo.1*(特殊研削盤を含む)

アフターマーケット事業

製品を生み出すだけでなく、循環型社会に貢献するために、補修市場において、グループ一丸となって世界中のお客様に寄り添い、プロダクトライフサイクルを支えています。

主な製品 ベアリング、パワーステアリング用油圧ポンプ、等速ジョイント、ハブユニット、グループ商品(CBN砥石、トヨパック等)

No.1 & Only One

世界各地の販売ネットワークと多様な商品ラインアップを活かし、補修市場でお客様になくてはならない存在を目指します。

ジェイテクトのあゆみ

創業以来、技術を磨き抜くことで高い品質と信頼される製品を提供してきた光洋精工と豊田工機。その2社が合併し2006年にジェイテクトは発足しました。これからも「No.1 & Only One」の商品を生み出し続け、社会に貢献できる企業を目指してあゆみを進めていきます。

1921年創業 光洋精工
池田善一郎個人商店として、光洋精工を大阪市に設立、輸入ベアリングを販売後生産に着手

1941年創業 豊田工機
トヨタ自工から工機部門を独立分業し、豊田工機を設立

1968年
油圧パワーステアリング生産開始

1980年
自動車用等速ジョイントの生産開始

1984年
セラミックベアリングを世界で初めて実用化

1988年
世界初の電動パワーステアリング(EPS)を開発、生産

2002年
EPSの開発・販売を行うファームを設立

2006年設立 JTEKT
ベアリングメーカー「光洋精工」と工作機械メーカー「豊田工機」の2つの企業が合併し世界一の電動パワーステアリングメーカーが誕生

2012年
伊賀試験場開所

2014年
大形軸受技術開発センター本格稼働

2015年
電動PS累計1億台

2022年
全事業のブランドを統一

2024年
JTEKT Group 2030 Vision 発表

JTEKT Group 2030 Vision
モノづくりとモノづくり設備でモビリティ社会の未来を創るソリューションプロバイダー

- 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
- 新規事業

シナジーで生み出してきた製品・技術

2014年 — 高圧水素バルブ・減圧弁生産開始

2014年に発売された初代「MIRAI」に引き続き、新開発した「高圧水素供給バルブ」と「減圧弁」が、2020年12月9日に発売されたトヨタ自動車株式会社の燃料電池自動車 新型「MIRAI」に搭載されています。

※MIRAI はトヨタ自動車株式会社の登録商標です。



2018年 — パワーアシストスーツ J-PAS® 生産開始

少子高齢化、労働人口不足、労働災害の増加といった社会課題を解決するため、既存事業で培ったアシスト技術や高い安全設計技術などを活かし、パワーアシストスーツ「J-PAS®」シリーズを開発しました。



2019年 — 高耐熱リチウムイオンキャパシタ生産開始

世界で初めて-40℃から85℃の耐熱性を実現した高耐熱リチウムイオンキャパシタを開発しました。高出力・安全性・信頼性から、自動車の補助電源のみならず、風力発電など再生可能エネルギーの電力安定化といった幅広い分野での活用を期待できます。



2020年 — 超高精度軸受PRECILENCE® 量産開始

マシニングセンタの加工精度を向上させるため、従来品を上回る主軸用軸受を当社グループと共同で開発しました。最高精度の回転性能を誇る軸受「PRECILENCE®」は工作機械のみならず、様々な産業で活躍しています。



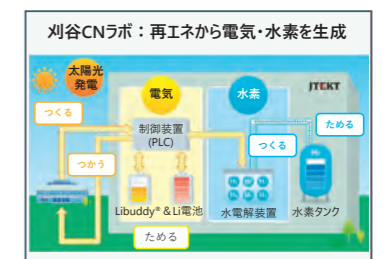
2022年 — 立形複合研削盤 G3VUシリーズ販売開始

グループの技術を用いた「圧倒的な研削性」で高効率加工を可能とし、また新開発の多孔構造砥石を採用し消費電力を従来比10%削減しました。



2024年 — CNパーク開設 (刈谷CNラボ+CN道場)

2024年6月、刈谷工場内にCNパークを開設しました。生産活動におけるCO₂排出量(Scope1・2)を「2035年までにカーボンニュートラルを達成する」ことを宣言しています。



コア技術・コンピタンスを強化・融合し、 モビリティ社会の未来を創る ソリューションプロバイダーへ

取締役社長
近藤 禎人



「素直さ」と「豊富なコア技術・コンピタンス」を 武器に“One JTEKT”のその先へ

2024年6月にジェイテクトの取締役社長に就任いたしました。私とジェイテクトの関わりはずっと古く、それぞれ私がトヨタ自動車株式会社に入社した頃から綿々と続いており、開発をともに進める仲間と言える間柄でした。開発にあたって知恵を借りたり、技術を提供いただいたことも多々あり、感謝の気持ちを強く持っています。こうしてジェイテクトの一員となったからには、往時の恩を返すつもりで、しっかりと成長に貢献していきたいと一念発起しているところです。

社外から見ている時も感じていましたが、社長に就任して真面目で素直な人が多いという印象をより強くしました。これまで多くの会社や組織と関わってきたなかで、強い会社に通底するのは「素直なこと」だと感じています。素直であるということは、変化を受け入れる土壌があるということであり、すなわち“伸びしろ”があるということです。

もう一つ社長になって驚いたのは、コア技術・コンピタンスの多さです。ジェイテクトと言えば、自動車部品・軸受・工作機械の3本柱があり、それを支えるコア技術を持っているのだらうと思っていたのですが、それぞれの祖業に由来するコア技術・コンピタンスの多さは、私の想像をはるかに超えていました。祖業を強化するために、真面目にコツコツと要素技術を深掘りしてきたことが見て取れ、改めてポテンシャルの高さを感じました。

一方で、それぞれの祖業とコア技術・コンピタンスとのつながりが強いのに、他領域への応用はあまり進められていないように思います。製品の機能を高めることだけで他社との差別化を図ることができる時代は終わりました。コモディティ化が進む現在、ビジネスモデルを再検討していくことも必要な時期に来ています。

前社長の佐藤は“One JTEKT”のスローガンのもと社内組織の壁を壊し、当社を次のフェーズへと進める基盤を整えました。この基盤をしっかりと継承し、当社の更なる進化に向けて舵を取っていきたくと考えています。

社員全員がチャレンジし活躍する会社へ

私は、これまで35年にわたってトヨタ自動車株式会社で、ほぼ一貫して生産技術に携わってきました。時代によって変化するニーズに応え、様々な製品を生み出してきた経験は、私にとってまさに人生の財産です。なかでも印象に残っているのは、2005年にそれまで私にとって未知の分野であったモーター技術開発を任された時のことです。前例も前任者もない、チームビルドからのスタートで、なかなか結果が出ずに悔しい思いをしました。苦い経験が後の成功につながった時、ようやく報われたと感じるとともに失敗から多くの気付きを得ることが成功に至る重要な要素だと改めて痛感しました。

また2020年には、車両系・ユニット系のモノづくり開発・試作部隊が集結して創立された「モノづくり開発センター」のセンター長に着任。約5,000名を率いて、従来のクルマ単体から「モビリティカンパニー」へ組織をリフォームするために、クライアントへのソリューション提案をはじめ様々なチャレンジを行ってきました。特に意識していたのが、コストセンターであってもしっかりと収支管理をし、アウトプットを最大化すること、チャレンジを推奨し人を育てるということです。実際に、プロフィット事業として送り出したものもあり、プロ人財を多く育成するなど、「新たなチャレンジが人を育て、その人が新たな製品を生み出す」という良い循環を生むことができたことと自認しています。

挑戦には成功だけではなく、失敗もつきものですが、それも含めて人生の財産です。これからはそういうスタンスで仕事に向き合っていくので、当社の仲間たちにも、失敗を恐れず、積極的にチャレンジし、人生を豊かなものにしてほしいと思っています。

また、何かを生み出すには、チームが一体感を持っていきいきと働ける環境、すなわち「人と現場中心の経営」が不可欠です。これは、私が今まで35年間にわたってモノづくりに携わるなかで得た確信と言ってもいいものです。私が常に大切にしている言葉に、「全員活躍」「時は命なり」「利他の心」「謙虚、感謝」の4つがあります。特に当社でこだわりたい「全員活躍」についてはのちほどお話ししますが、マネジメント層には、「時は命なり」ということを強く認

識してもらいたいと呼びかけています。社員のみなさんは限りある人生の大切な時間、つまりは命を削って会社に貢献してくれています。その働く一人ひとりのためにも時間＝命を無駄にせず「活かさる」環境を整えることの大切さを、私を含めマネジメントの立場にある人は肝に銘じ、意義ある企業活動を追求すべきであると考えています。

第二期中期経営計画のスタートにあたって

2023年度を最終年とする第一期中期経営計画は「体質強化の3年」と位置づけ、損益分岐点にこだわり固定費を下げることで赤字体質から脱却することができました。しかしながらROEや利益率の改善は思うように進まず、事業利益1,000億円の中計目標は未達に終わりました。2024年度から第二期中期経営計画が開始していますが、体質強化の手綱を緩めることなく収益性を向上させることが課題と認識しています。

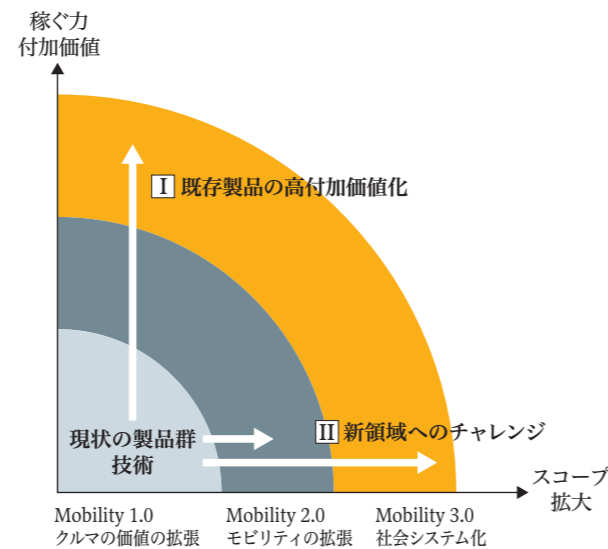
第二期中期経営計画における成長戦略の基本的なコンセプトは「既存製品の高付加価値化で生み出した原資を活かし、新領域へチャレンジする」ということです。コア技術・コンピタンスを掛け合わせることで現行製品群を高付加価値化し、投資効率を向上させます。そうして生み出した原資を人材や技術開発に投資し、新領域にソリューション提案することで事業の成長を図り、企業価値の向上を目指します。その意志を明確にするために、ROEとPBRを中期経営計画の主要な経営指標に定めました。

JTEKT Group 2030 Visionのもとソリューションプロバイダーへ変革

第二期中期経営計画では、2030年に向けたVision（会社として目指す姿）として、モノづくりとモノづくり設備を通じてお客様の困りごとや社会課題を解決し、“モビリティ社会の未来を創るソリューションプロバイダー”を目指すとしています。それには、BtoBの先にいるお客様が抱える課題にもっと踏み込み、私たちがやるべきことを見

定めて、発信していく必要があります。単なるプロダクト提供にとどまらず、「私たちが生み出した製品やサービスで課題を解決する」「社会とお客様を笑顔にする」ことを目標に取り組みすることで、付加価値は格段に上がり、収益も拡大します。さらには社員のやりがいにもつながり、よい循環が生まれるものと考えています。

ソリューション提案には、当社グループが持つコア技術・コンピタンスを従来の社内の枠組みから解放し、よりオープンに掛け合わせられる環境をつくるのが第一歩となります。事業や部門の枠を超えて協力し、当社グループのコア技術・コンピタンスを様々な形で活用することで、お客様や社会の課題解決につながる画期的なソリューションを生み出せる会社となることを目指し、いずれはソリューション軸の事業部体制へと変革を更に進めていきたいと思っています。



ソリューションの発現を目的としたビジネスモデル変革を断行

ソリューションプロバイダーへのビジネスモデルの変革に有効なのが、プラットフォーム化です。テクノロジーや人材、さらには安全、品質、環境など機能軸でのプラットフォームを複数立ち上げ、当社のリソースを最大限に活用できる仕組みを整えていきます。

ソリューションプロバイダーとしての役割にも社会の変化と自分たちの持ち味に応じた段階があります。第一段階

として、まずはシナジーで既存製品の付加価値を高め、自動車や産業機械分野での「稼ぐ力」を強化していきます。それを原資として、第二段階である自動車にとどまらない、航空・ドローンや、MaaSに連なる次世代型モビリティへと、事業のスコープを拡大していきます。さらにスコープを広げた先には、社会インフラを含めた大きなシステムとしての「モビリティ社会」へのソリューション提案があり、これが第三段階となります。この段階を確実に上っていくために、お客様と社会の多様なニーズに応じていくことで次の事業を生み出すことを目的とした「ソリューション共創センター」を新設します。「ソリューション共創センター」では、新規のお客様ニーズに加え、既存の各事業本部・工場などが抱える課題解決に向けて、営業、企画から設計、試作・モノづくりまで一貫して行います。

直近の2～3年は、コンピタンスをプラットフォーム化して、第一段階のミッションである「稼ぐ力」を一気に引き上げていくことに注力します。その先には、新しいモビリティや社会インフラも含めたシステム化のためのソリューション提案があるということを実時点から念頭に置き、少しずつスコープを広げる準備を進めていきます。トヨタグループをはじめとする他社と更なる共創を進めることでスコープを一層広げていくことができます。スコープが

広がれば広がるほど、グループ内外を問わず、様々な企業との協業が必要になるでしょうから、私も積極的にトップ営業をしていきます。

提供の仕方も、ハード・ソフトの単体、ユニット、あるいはIP・設計図のような“モノ売り”、ソリューション提案や技術支援、受託製造、アフターサービスのような“コト売り”など、お客様や協業先に合わせた様々な形を取ることになります。売って終わりの取引だけでなく、アフターサービスを含めた販売やサブスクリプションなど長くお付き合いできる選択肢も増やし、これらを組み合わせることで価値を高め、顧客・市場を広げていきたいと考えています。

当社のコンピタンスは技術力だけではありませんし、ソリューションの創出は「ソリューション共創センター」だけが行うものではありません。社員の中には数字を扱うことが得意な人もいれば、動画の制作が得意な人もおり、当社グループの4万5千人がそれぞれに有するコンピタンスをプラットフォーム化し組み合わせれば、非常に付加価値の高いソリューションを生み出すことができます。社員一人ひとりがソリューションプロバイダー、つまり、ジェイテクトはソリューションプロバイダー“ズ”であり、「全ての答えはジェイテクトの中にある」と言える日は近いと私は自信を持っています。

●テクノロジープラットフォームのイメージ





カギとなる社員の意識変革 チャレンジを推奨する「全員活躍」の会社へ

プラットフォーム化と同時進行で社員の意識、価値観の変革にも力を入れています。

新たな価値を生み出すには思考を重ねることが欠かせません。リーダーは指示ではなく、「問い」を与え一人ひとりが思考を重ね、深められるようにしていくべきです。考え続けさせる上司がいる会社は伸びていくというのが、私の持論です。

また自分たちだけが儲けるのではなく、お客様やその先にある社会を含めた「三方よし」となっているかを考えて仕事をしてほしいと、常々伝えています。お客様の先にいるユーザーや社会のことまで考えて仕事ができるようになると、お客様の潜在ニーズや課題の本質も見えてくるようになり、芯を捉えた問題解決、ソリューション提案につながります。

このようなビジネスモデルとそれを実現する人財への変革はチャレンジなしには成し得ません。だからこそ、まず私が取り組むべきことは、チャレンジを推奨する会社に変えていくことだと考えています。チャレンジすることが、本人の幸せはもちろん、お客様の笑顔や、会社や社会の発展につながるかということを皆に体験してほしいと思っています。

特にここ数年は収益を守ろうとするあまり、思い切ったチャレンジに踏み出せなかった面もありましたが、ようやく基盤が整った今こそ、チャレンジの好機です。失敗は成功のドライバーであるとの価値観を皆が共有して、失敗を恐れずチャレンジできる環境をつくっていききたいと思います。

社員一人ひとりが、このようなマインドをもってお客様と社会に貢献する「全員活躍」の会社を実現したいと考えています。

資本効率を意識した経営の実践へ

現状において資産を効率よく活用できていない、イン・アウト（費用対効果）の不均衡な事業や業務については早急に改善策を検討し、見直していきます。

同時に長期的な観点で言うと、一人ひとりが投下した自分の原資に対して、どれだけアウトプットを出しているかという感覚を研ぎ澄ませることが重要だと感じています。常に自分たちの仕事をこの観点で査定し検証して、PDCAサイクルを回していく。それには一人ひとりのイン・アウトの見える化がされていなければならない、その仕組みづくりも進めていく必要があると考えています。イン・アウトの状況を詳らかにし、最後は私が責任を持って選択と集中の見極めをしていきます。

この観点から言うと、実は一番効率がよいのは「人」ではないかという気がしています。機械や設備は、時間の経過とともに陳腐化し、アウトプットが下がっていきますが、人は時間とともに成長していきます。賃金の上昇を織り込んでも、それ以上にアウトプットの伸びは大きく、だからこそ人を最後までしっかりと活かす、社会に貢献してもらえるように適材適所を徹底的に考えることは、経営の肝と言っても過言ではないと思うのです。

例えば、ある地域の既存事業がシュリンクしていった時に、ただ撤退するのではなく、人を見て、その人たちを活かせる新たなビジネスモデルを現地で作り出すなど、従来の事業の価値が相対的に低下しているなかでも、その人たちを新たなビジネスモデルに組み込んでいくということも可能性があるので。従前の枠組みではなく、時代にふ

わしいビジネスモデルへと転換を図るために、今いる人たちをどう活かすかは、重要な課題だと考えています。

経済合理性にも適う サステナブル経営を推進

サステナビリティも当社が発展し続けるため、常に経営の中心にあるべきものだと考えています。人権の尊重やサプライチェーンとの適切な関係の構築は企業の当然の責務ですし、カーボンニュートラルは長期的には経済合理性とも一致しています。例えば、CO₂を削減する生産プロセスへと改善すれば、一時的に設備費が上がったとしても、結果的には製品コストの低下や生産効率の向上につながるようになります。

また、サーキュラーエコノミーの実現に向けても積極的に取り組んでいきます。これまで生産の効率性はとことん突き詰めてきたのに対して、それを解体して再利用することへの関心が薄く、そこに大きなエネルギーとコストがかかっているのが現状です。全体最適の観点に立って、生産効率に加えて再利用のしやすさまで考えるように、仕事の進め方を変える必要があります。サーキュラーエコノミーの実現を目指す取り組みもまた、経済合理性につながるため、経営判断において重要な位置を占めるものだと考えています。

ステークホルダーのみなさまへのメッセージ

改めて強調したいのは、ジェイテクトのポテンシャルは非常に高いということです。これまで述べてきたような取り組みを着実に実行し、ソリューションプロバイダーとしてそのポテンシャルをいかんなく発揮できる会社、グループへと変革していきます。その結果として、会社の持続的成長と企業価値の向上、PBR目標の達成を目指していきます。加えて、当社を応援して下さる株主のみなさまには、これまで以上の還元ができるように邁進していきますので、ぜひ期待してほしいと思います。

また、株主・投資家をはじめとするステークホルダーのみなさまに向けた発信にもこれまで以上に力を入れ、IR等の機会を活用して私たちの考えを発信する場を増やしていきたいと思っています。例えば、テストコースで当社のステアリングや自動車部品が搭載された車に試乗してもらったり、そのほかの私たちの取組みを体感してもらったりといった体験型の技術IR企画も継続して行っています。現在、当社は変革の最中であって、このような取組みをしているということをご理解頂けるように様々な形でお伝えする場をつくっていきます。

今後ともみなさまの温かいご支援を賜りたく、お願い申し上げます。

取締役社長

近藤 禎人

近藤社長のメッセージは、noteでも随時発信しています。

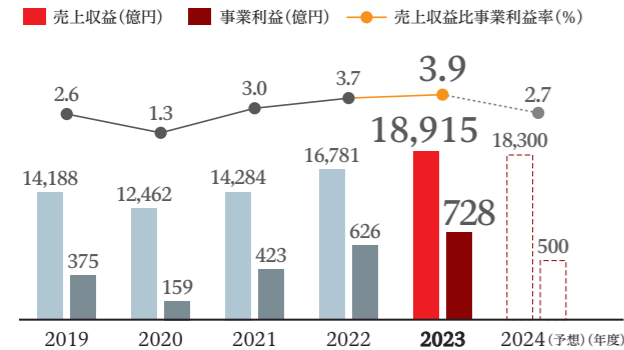
公式
note
開設しました

https://note.com/jtekt_kondou/
ぜひご覧ください

財務・非財務ハイライト

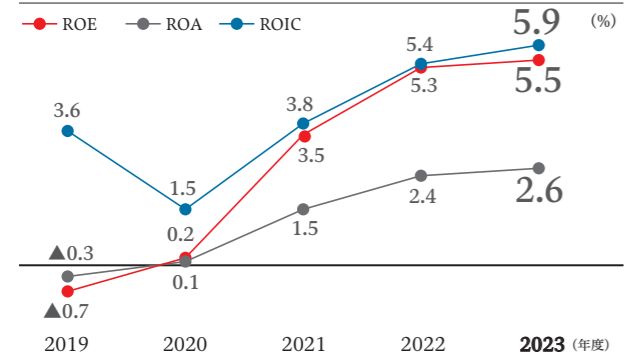
国際会計基準（IFRS）を適用しています。

売上収益／事業利益／売上収益比事業利益率



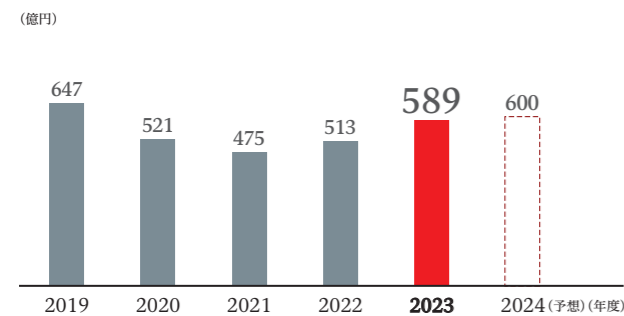
新型コロナウイルスの影響緩和や半導体不足の影響からの回復に加え、為替の影響もあり、売上収益は過去最高となりました。人への投資や先行開発等の将来への投資を実施しながらも、増収効果や為替の影響、原価改善活動の推進により、事業利益は前年比で増益となりました。

資本効率指標



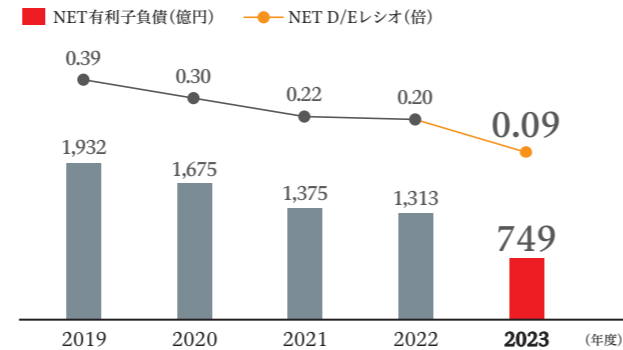
収益性の改善や各種財務状況の改善により、前年度に比べROA・ROEはそれぞれ0.2ポイント、ROICは0.5ポイント上昇しました。

研究開発費



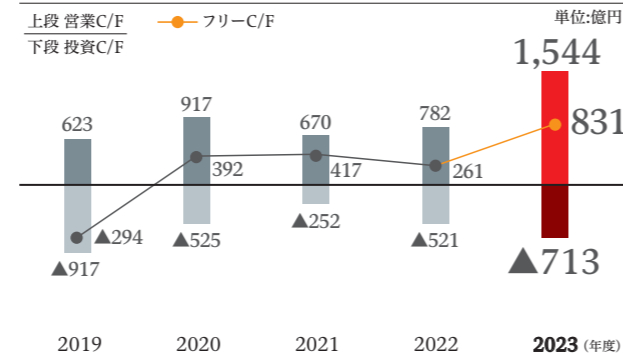
既存領域の開発を徹底的に効率化する一方で、新規・先行領域の研究開発への投資を強化することで、新たな価値づくりに挑戦し、更なる成長を目指していきます。

NET有利子負債／NET D/E レシオ



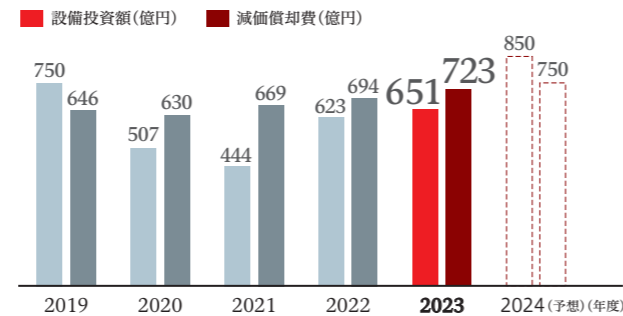
営業活動や政策保有株式売却等により創出した資金を借入金返済に活用し、NET有利子負債の削減とNET D/Eレシオの改善につなげました。

キャッシュ・フロー



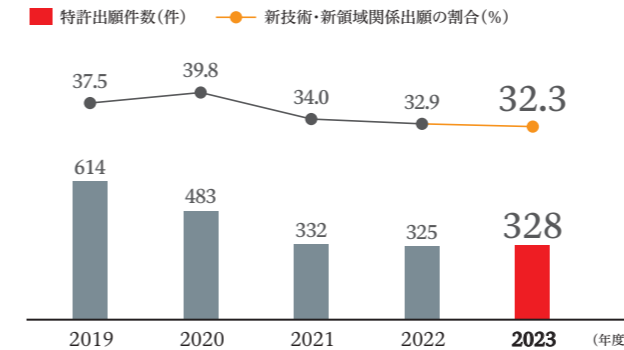
将来の種まきや戦略投資、受注済みのプロジェクト投資等を実行しながらも、税引前利益の増益等により、フリー・キャッシュ・フローは前年度に比べ大幅に増加しました。

設備投資額／減価償却費



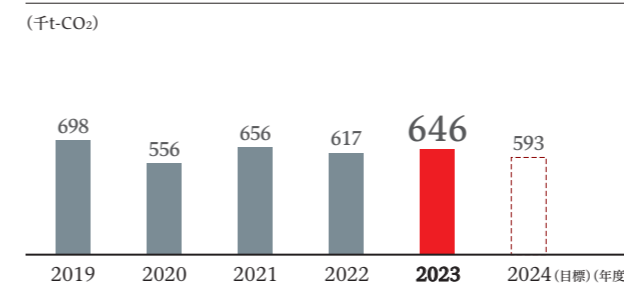
財務体質の改善・既存領域の競争力強化に向け、投資案件の精査や投資原単位の見直し等を継続するとともに、新規領域やカーボンニュートラル・DX等の戦略投資を行っています。

特許出願件数／新技術・新領域関係出願の割合



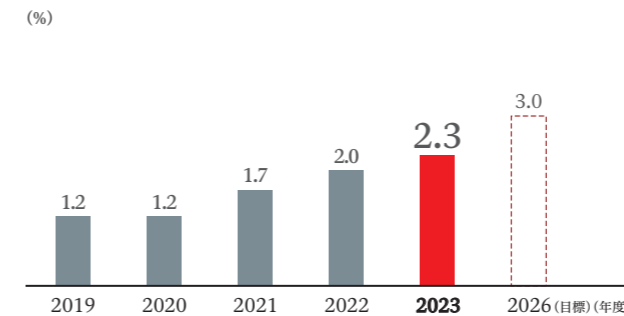
当社では、将来、競争力の発揮が見込まれる技術・領域において、知財面で漏れなく保護することを重要視しています。そのため、主要研究開発テーマ(約40テーマ)を特定し、テーマ毎に特許出願件数目標を定めて、計画的に発明発掘活動を進めています。

生産におけるCO₂排出量(グローバル)



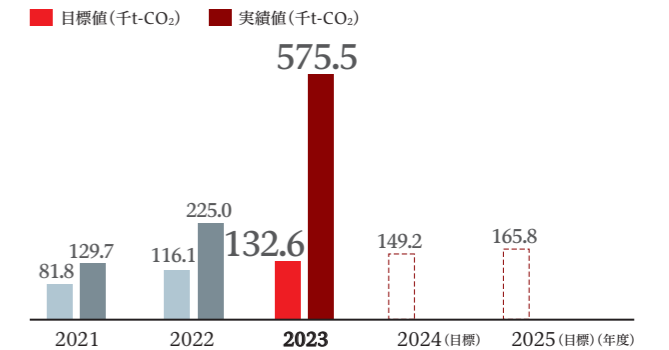
電力係数悪化の影響を受け、CO₂排出量は微増となりましたが、2030年度までに2013年度比60%削減という目標に向けて、「全員参加」で、徹底的な省エネ活動の促進やエネルギーのグリーン化を継続して推進していきます。

女性管理職比率



これまで、2025年度までに女性管理職人数40名以上、男性育休取得率50%以上と目標を定めていましたが、より高い目標(2026年度までに女性管理職比率3.0%、男性育休取得率100%)を設定しました。D&Iを推進し目標達成できるよう職場づくりを進めています。

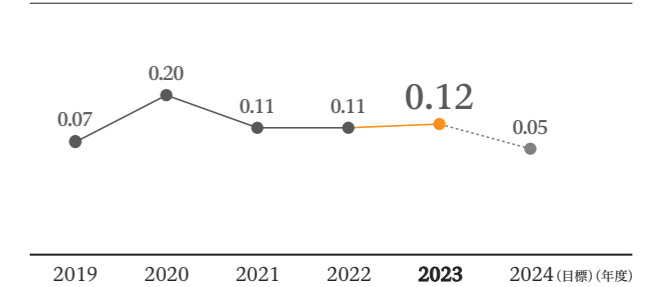
製品によるCO₂削減貢献量



2021年度に5か年計画を設定。2023年度は大幅に目標を達成。今後も目標達成に向け、小型軽量化、高効率化、材料変更等により製品によるCO₂排出量の削減を推進していきます。

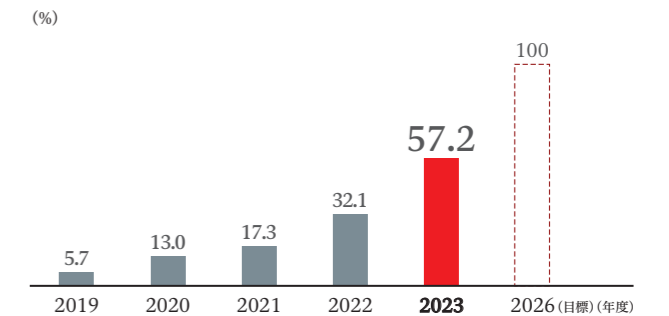
休業災害度数率*

※休業災害度数率 = (休業災害件数 / 延べ労働時間) × 1,000,000



経営トップによる「安全第一」の指示とリーダーシップの下、より一層の災害の低減に向けて取り組んでいきます。

男性育児休業取得率



ソリューションプロバイダーへの変革

当社は、JTEKT Group 2030 Vision「モノづくりとモノづくり設備で、モビリティ社会の未来を創るソリューションプロバイダー」への変革を実現し、社会に貢献することによって経営資本を更に増進し、企業価値の持続的向上を目指します。





ソリューション
プロバイダー

企業価値の持続的向上

ジェイテクトのマテリアリティ



1 事業を通じて解決する社会課題

安全・安心・快適な 人々の暮らしに貢献する

当社はこれまで培ってきた既存の技術やノウハウを組み合わせ、これからの社会課題を解決するための新たな技術を創出します。加えて、より安心・快適な暮らしを実現するための地域貢献活動も重要視しています。



2 事業を通じて解決する社会課題

未来の子どもたちのために 豊かな地球を守る

当社は「環境チャレンジ2050」を掲げ、環境に配慮した経営に取り組んでいます。カーボンニュートラルをはじめとする取組みは、環境への貢献に留まらず、当社の競争力を高める成長機会と捉え、積極的に推進しています。



3 事業を通じて解決する社会課題

モノづくりに新たな 価値を提供する

軸受(ベアリング)、工作機械・システム、自動車部品、歯車(ギヤ)などの強みを組み合わせ、社会を支える製品を生み出す。当社グループの事業が織りなすシナジーが、モノづくりの進化を促します。

4 事業基盤の重要課題

社会から信頼され、 社会に貢献できる組織と人をつくる

良いモノづくりは、良い人づくりから。当社グループでは、社員の幅広い活躍と働きやすい職場づくりを実現し、組織の垣根を越えた協業により、全ての人々に幸せを届けることが最大の社会貢献だと考えています。

第二期中期経営計画とマテリアリティ

第二期中期経営計画で当社が掲げる JTEKT Group 2030 Vision 「モノづくりとモノづくり設備で、モビリティ社会の未来を創るソリューションプロバイダー」として、社会にソリューションを提供したい対象こそが“ジェイテクトのマテリアリティ”です。

ここで紹介する4つのマテリアリティ(ジェイテクトが重視する社会課題)は第一期中期経営計画策定の過程で議

論され、特定されたものです(「マテリアリティ特定プロセスと考え方」参照)。

ジェイテクトは、これら4つのマテリアリティを軸として、技術をつなぎ、地球と働く全ての人を笑顔にするため、社会への貢献を通して企業価値を向上させる事業活動を継続していきます。

マテリアリティ特定プロセスと考え方

持続可能な社会の実現に貢献するため、様々な社会環境の変化を想定しながら、当社にとっての重要性とステークホルダーから見た重要性を検討しました。当社コア技術・

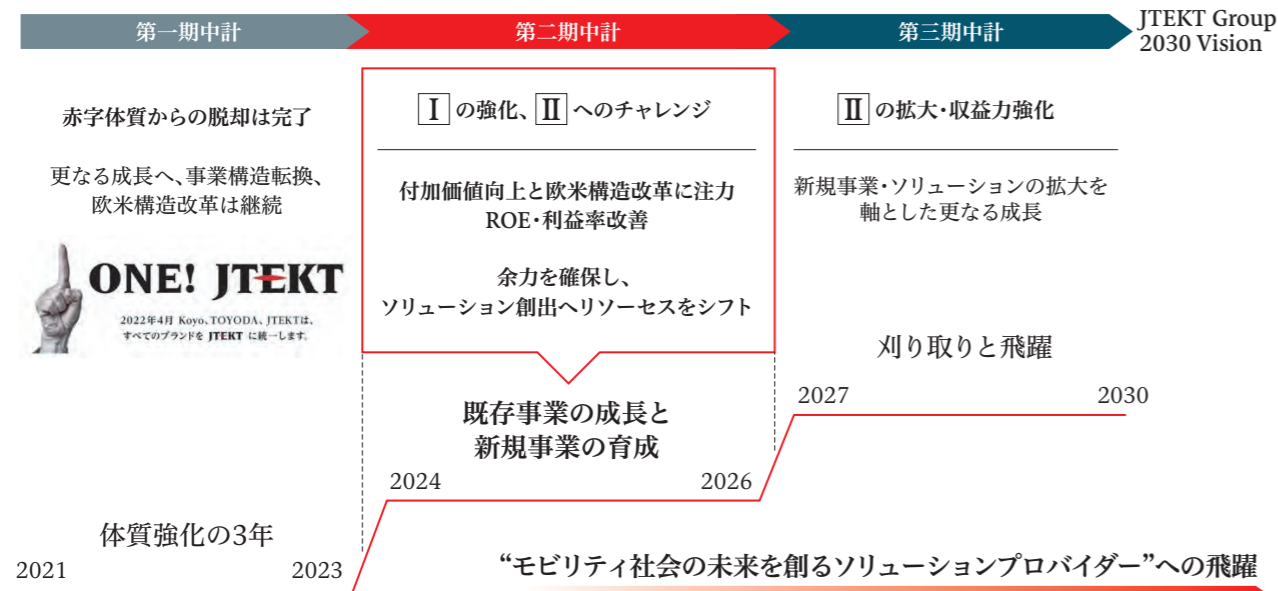
コンピタンスを考慮しつつ、全社をあげて当社にとっての重要課題を特定し、“ジェイテクトのマテリアリティ”を特定しています。



長期経営計画の全体像

2024年度は、2030年をゴールとする長期経営計画のうち第二期中期経営計画のスタートとなります。あらたにJTEKT Group 2030 Vision を掲げ、これからの3年間を「既存事業の成長と新規事業の育成」に本格的に取り組むことで、さらなる飛躍を目指します。

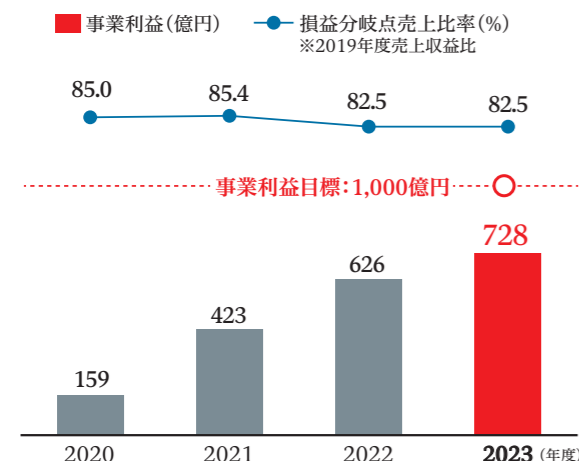
- I コア技術・コンピタンスを掛け合わせ、現状の製品群を高付加価値化 / 投資効率向上
- II “I” で生み出した原資を元手に課題・ニーズ起点で、新領域へソリューション提案



第一期中期経営計画の振り返り

第一期中計においては、損益分岐点の引き下げによる業績の回復が急務との考えから、聖域なき収益改善、関係会社統廃合、欧米の構造改革といった合理化、経営体質の強化を進めました。

● 第一期中計におけるKPI振り返り
2023年度目標 事業利益 1,000億円、損益分岐点売上比率 80%



その結果、2019年度時点で92%であった損益分岐点売上比率(2019年度売上収益比)は2023年度には82.5%となり、目標としていた80%こそ達成なりませんでしたが、インフレの逆風の中でも黒字を継続し、3年連続の増収増益という年輪経営を実現しました。

成果

会社統廃合の推進による固定費圧縮 ('20年3月末: 152社 ⇒ '24年3月末: 119社 ▲33社)
損益分岐点売上比率の改善にこだわり、筋肉質な体質へ転換

課題

事業利益は目標未達。ROE・利益率の観点でも改善が鈍化
欧州・中国における販売減少、北米における生産性低下

JTEKT Group 2030 Vision

モノづくりとモノづくり設備でモビリティ社会の未来を創るソリューションプロバイダー

第二期中期経営計画の始まりにあたり、あらためて2030年に向けて目指す姿を明確にするため、「モノづくりとモノづくり設備でモビリティ社会の未来を創るソリューションプロバイダー」というビジョンを掲げてビジネスモデルの進化への意志を示すとともに、各種の数値目標を設定しました。

効率性を重視した経営を実現するためROE、PBR、事業利益率の改善を目指します。一方で、これらの実現に必要な不可欠と考えるソリューションプロバイダーへの変革と業務品質の向上に注力するため、あえて売上の拡大を追わないこととしています。

また、「人」と「地球」を大切に経営を目指し、これまで取り上げてこなかった非財務資本に関する目標も設けることとしました。

「人」については、従業員エンゲージメントを重視し、社員の当社への信頼感、貢献意欲の向上を図ります。その指標としてはeNPS[※]を採用し、2030年には日本国内の企業としてトップクラスといえる-40という目標値を設定しています。また「地球」については2050年のカーボンニュートラル達成をより確かなものとするため、あらためて今回の中期経営計画に明記しました。

● 数値目標

		2023 実績	2026 (第二期中計)	2030 Vision
効率性を重視した経営	ROE	5.5%	7-8%	10%
	PBR	0.6倍	1倍	1.5倍
	事業利益率	3.9%	5-6%	8%以上
売上収益		1.9兆円	2兆円	2兆円超
人と現場中心の経営	従業員エンゲージメント (eNPS [※])	-69	-55	-40
地球のための経営	CO ₂ 削減目標 (2013年度比)	-32%	-45%	-60%

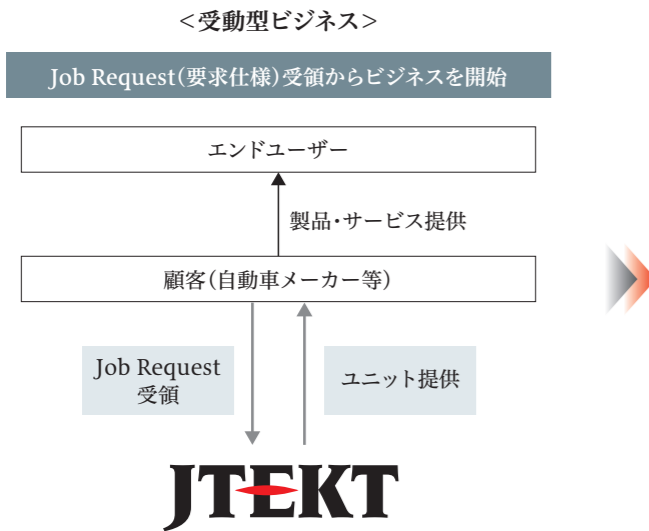
為替前提: 1USD=145円
※ eNPS: Employee Net Promoter Score; JTEKT単体の数値

なぜ eNPS なのか

eNPSは、「自社への入社を、あなたは友人・知人に薦めますか?」というシンプルな質問で、社員の愛着や満足度、働き甲斐を数値化する指標です。

eNPSが高い職場の社員は自社に愛着を感じ、革新的なアイデアを生み出したり、お客様に対しても熱心に良い提案をしようとする傾向があります。当社は、このような社員を増やすことで、お客様に高い満足を提供できるソリューションプロバイダーとなるため、eNPSを第二期中期経営計画の重要な数値目標としています。

ソリューション型ビジネスとは

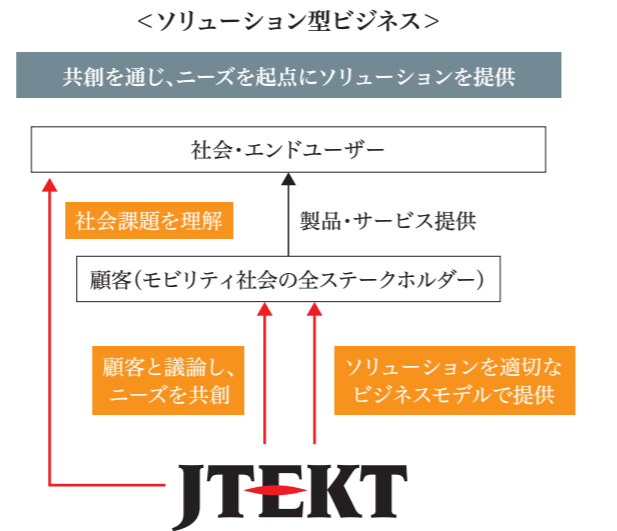


ソリューションプロバイダーへの変革の核となるのが、ビジネスモデルの進化です。当社は、世界中の自動車メーカーをはじめ、多種多様なお客様に製品を販売し、信頼を築いてきました。しかし一方で、これまでの取引の在り方は、お客様から注文を受けた製品を供給する伝統的、受動的なジョブリクエスト型のビジネスモデルがほとんどでした。ソリューションプロバイダーとして、これからの当社が目指すのは、対話を通じて真にお客様が求めていること、さらにはお客様のニーズの背景にある社会課題の解決とともに達成するビジネスモデルです。

真にお客様に喜んでいただけるソリューションを生み出すためには確かな技術、コア技術・コンピタンスが必要です。当社は軸受と工作機械という2つの祖業に加え、ステアリングや駆動といった自動車部品において多数のコア技術・コンピタンスを培ってきました。これらの素晴らしい技術を、製品や組織の垣根を超えて有効活用していくことが重要と考えます。

このようなコア技術・コンピタンスを最大限活用できるよう、現在進めているのが「テクノロジープラットフォーム」の実現であり、「ソリューション共創センター」の設置です。

テクノロジープラットフォームでは、現在は各事業本部が持っているコア技術・コンピタンスを1つのプラットフォームに収め、お客様あるいは社会から汲み取ったニーズに応じて素早く必要な技術を引き出します。まずは既存事業のコア技術・コンピタンスが中心となりますが、それらに止まらず研究開発・事業開発の取組みと成果、グループ



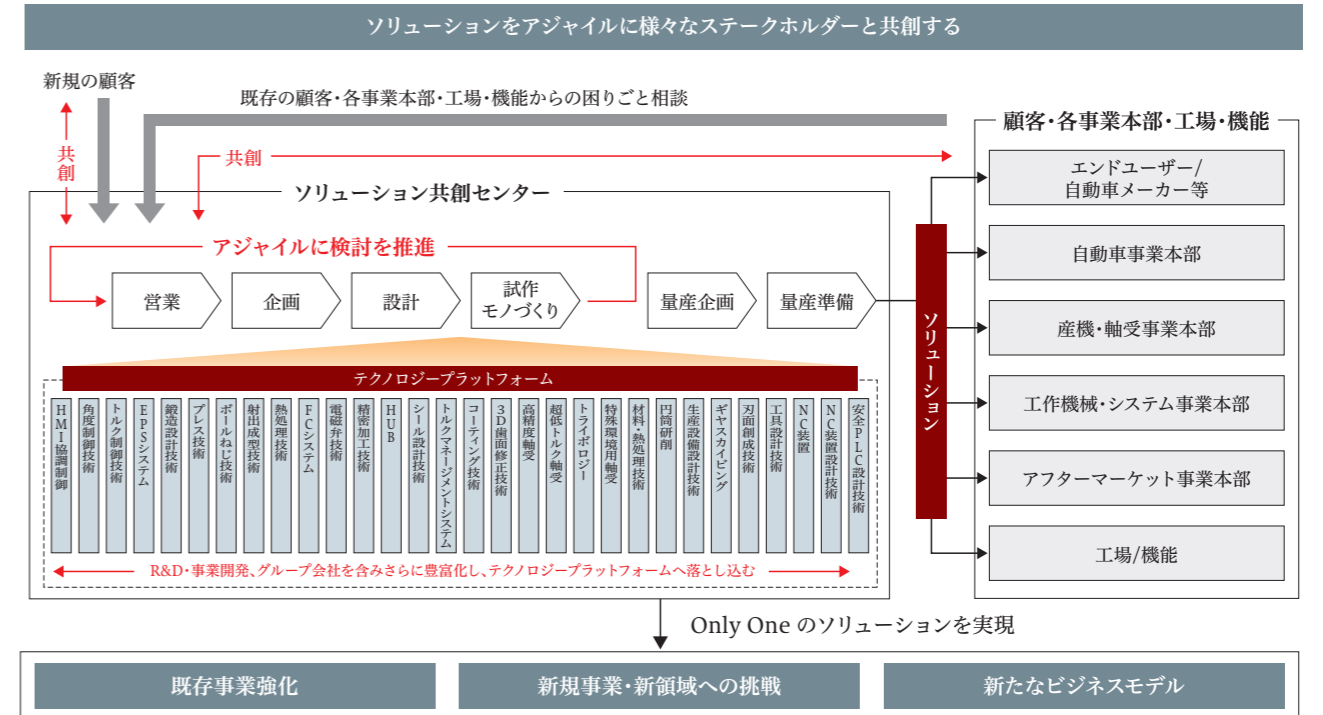
会社が固有に所持する技術なども加えていきます。これによって既存事業の課題解決、収益向上はもちろん、新規事業・ビジネスへのチャレンジも現実的なものになると考えています。

ソリューション共創センターは、テクノロジープラットフォームを基盤とし、営業から生産までの各機能が集合して一貫通貫にソリューションを提供することを目的としています。

すなわち、各機能がお客様や社内の抱える困りごとを収集し、企画・設計・モノづくりによる仮説・検証をアジャイルに行います。そしてテクノロジープラットフォームから最適なコア技術・コンピタンスを選択・活用することで、迅速にソリューションを提案します。最終的には、提案をもとに困りごとを抱えるお客様らと対話を繰り返し、さらに共創していくことで真に喜ばれるソリューションの提供を実現しようというのが、ソリューション共創センター（通称、ソリセン）の全体像となります。

なお、当社がお客様とともに解決すべき社会課題として、特に注目するのがJTEKT Group 2030 Vision でも言及しているモビリティ社会の進展です。ここでモビリティ社会とは、「全ての人や物が自由に移動できる社会」を指します。自動車に限らず、あらゆる交通手段・輸送手段そしてそれらを支えるインフラも含めて社会システムとして統合された社会を実現することで、人々の暮らしを豊かにしたいと考えています。

●ソリューション共創センター



実現に向けての取組み

このような「ソリセン」は第二期中期経営計画のなかで構想されたものですが、ソリューション創出力強化の取組みは、これまでの当社グループの歴史や第一期中期経営計画の施策として取り組んできた「人づくり」のなかで培われてきたものでもあります。

たとえば、営業本部に所属する社員たちの自主的な活動として始まった「A-Lab」は、お客様訪問とチーム活動との組み合わせにより、対話を通してお客様自身も言語化できていない潜在的なニーズをつかみ、お客様への提供価値をアップデートしました。お客様課題起点のニーズ発掘の例として当社の目指すソリューション型ビジネスの先駆となりました。同様の取組みは、すでに営業以外の社員にも広がっており、この機運を全社へと更に広げていきたいと考えています。

ビジネスモデルの進化は、海外でも行われています。北米に存在する当社子会社では、PLC（制御装置：Programmable Logic Controller）とその周辺機器を取り扱うeコマースを運営していますが、お客様のニーズをもとに、自社のコア製品に加えて他社製品のラインアップを取り揃え、さらにアフターサービスを充実させることで

お客様の支持を得ています。お客様との対話の中で収集した生の声をもとにニーズを特定したコア製品を周辺機器と一緒に提供し、高度な物流機能で迅速かつ確実に製品を届ける一貫通貫のトータルソリューション提供は、グループ全体で学ぶべき姿として注目しています。

また別の例として、ドローン向けフライトコントローラーの開発があります。こちらは当社のコア技術・コンピタンスである電動パワーステアリング向け電子部品・制御装置や、リチウムイオン・キャパシタ製品であるLibuddy®を融合させたものです。コア技術・コンピタンスを基礎にアジャイルな検証とエンドユーザーやドローンメーカーとの共創を通じて実現させたソリューションとなりました。

いままで培われてきたこれらのソリューション型ビジネスの萌芽を育て、当社 2030 Vision の実現に邁進してまいります。

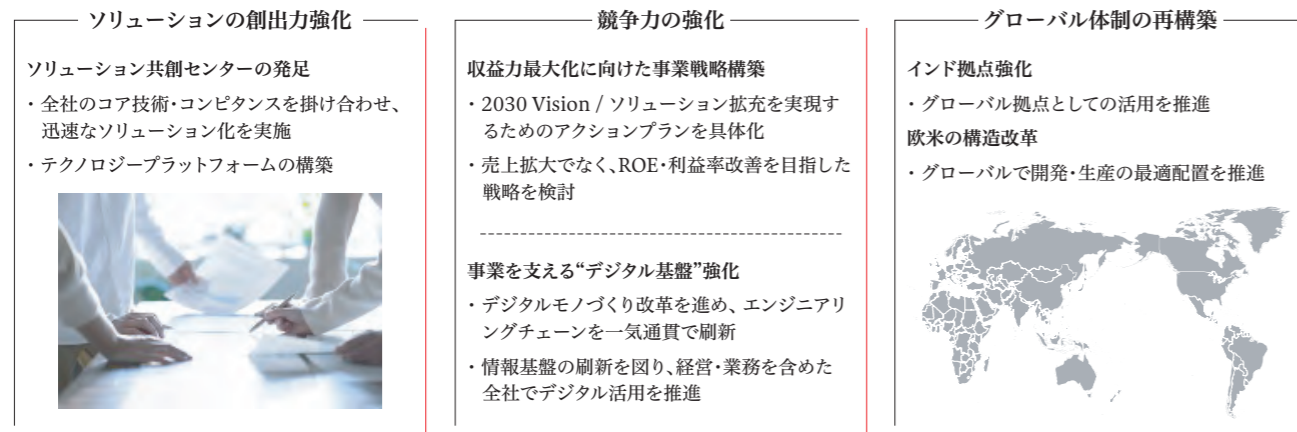
第二期中期経営計画

ROE・利益率の改善と将来のソリューション拡充に向けて、経営・事業体制の強化を図る

競争力強化

第二期中期経営計画においては、ここまでご紹介したソリューション創出力の強化とともに、競争力強化と経営基

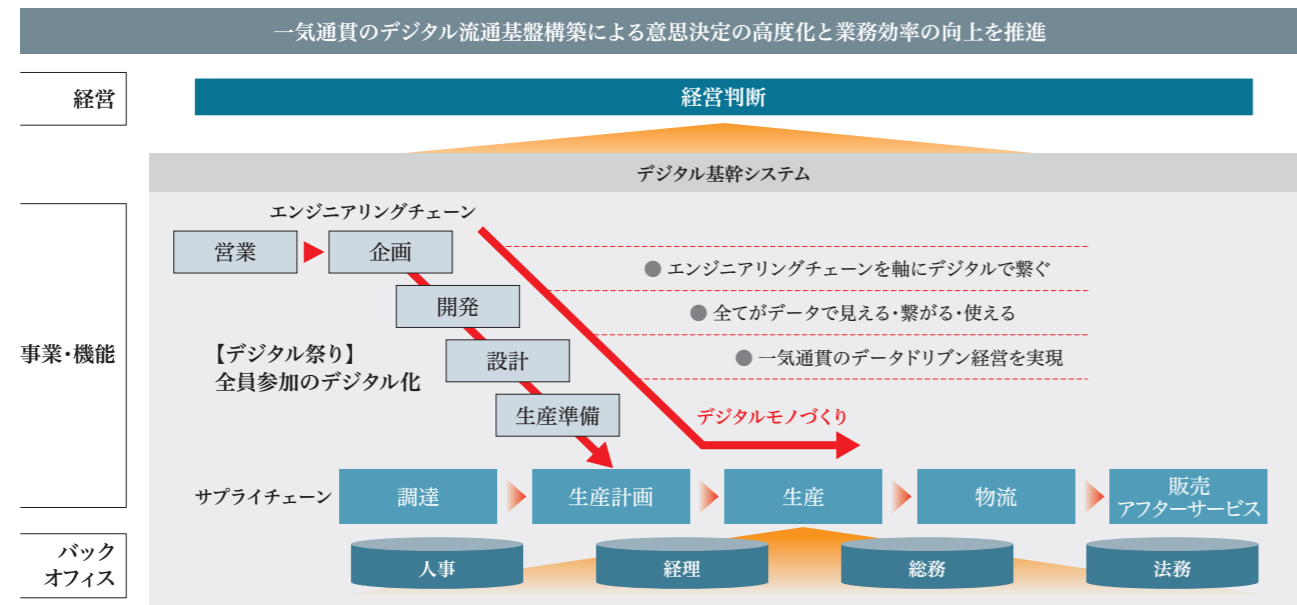
盤の強化に引き続き注力してまいります。インド拠点の強化と欧米の構造改革を中心にグローバル体制の再構築を推進するほか、各事業に関してはROE・利益率改善に着目して戦略を策定します。



◆事業を支える“デジタル祭り・デジタルモノづくり”

当社は競争力強化の重要な施策として、モノづくりのデジタル化を推進します。まずはソリューション提案の要となる商品企画から生産までの“エンジニアリングチェーン”を一気通貫にデジタルの力でつなげます。これによりモノ

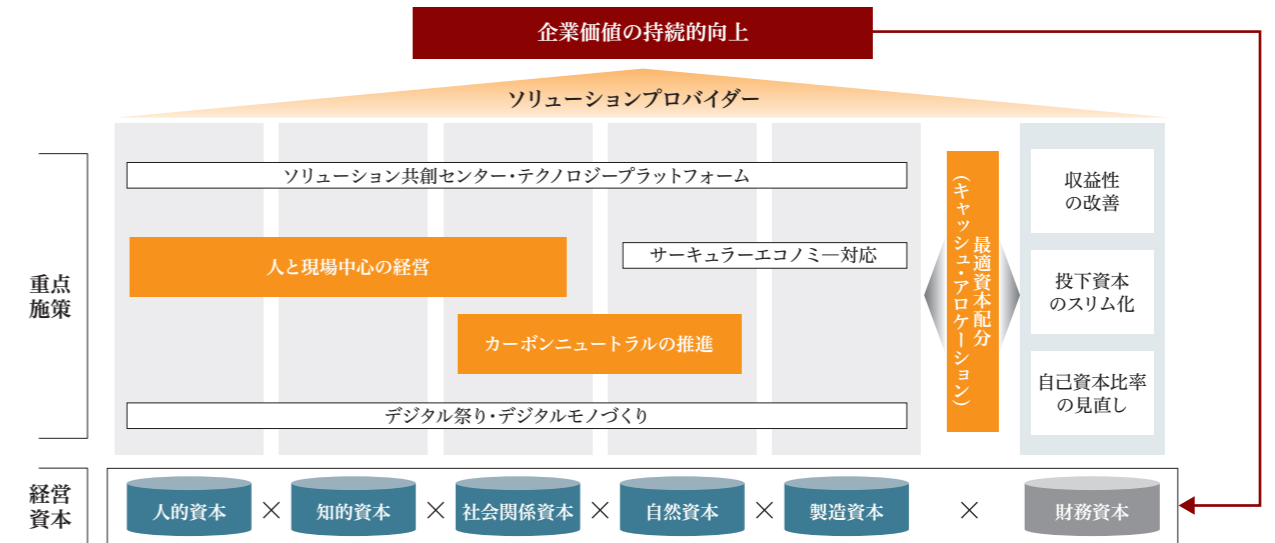
づくりに関するデータの全てが見える・使える状態にし、併せて全社員のデジタルリテラシー向上「デジタル祭り」に取り組みます。



経営基盤強化

経営基盤の強化としては、市場における競争力ひいては企業価値の源泉となる非財務資本の充実を、これまで以上に自覚的に推進します。また、非財務資本充実や株主還元

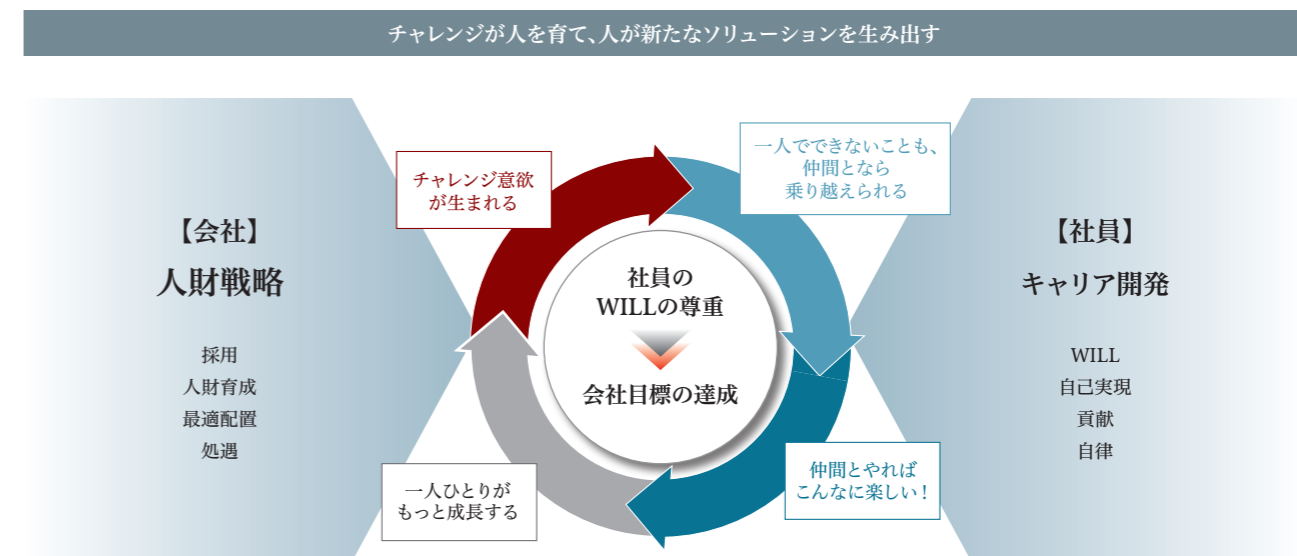
の戦略的強化を行うとともに、財務・非財務の連携を意識した経営資本の増進=企業価値の持続的向上へと着実に進むため、それぞれのプロセスKPIへの分解と明確化に取り組みます。



◆人と現場中心の経営

当社は「チャレンジが人を育て、人が新たなソリューションを生み出す」という考えから、社員一人ひとりのWILL(やりたいこと)を大切に、全員が活躍できる環境を整えることが重要であると考えます。同時に、企業活動を支える全

ての“現場”でメンバーが自ら判断し、考え行動できる風土を醸成することを重視し、「人と現場中心の経営」を推進します。



◆カーボンニュートラルの推進

当社は、2035年度にグループ全体での、2050年度にはサプライチェーン全体でのカーボンニュートラル(CN)達成を目指します。当初は25年度に35%削減(2013年度比)を目標としていたところ、現在はこれを45%と前倒しし、30年度に60%の削減を目指すことにつきSBT認定も取得しています。

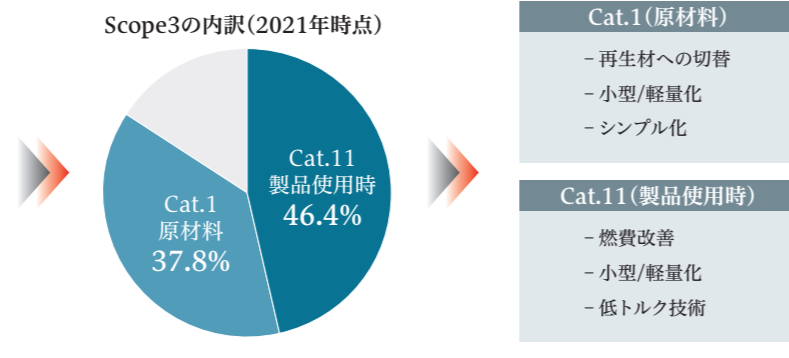
CN分野の取組みは、当社のコア技術・コンピタンスの融合をいち早く実現したもののひとつであり、製品開発段階での小型/軽量化などによる上流での排出量削減のほか、販売した製品のCO₂排出量削減にも貢献することで、カーボンニュートラルを実現します。

高まる環境ニーズに応えるグリーン製品を提供するため、製品使用時と原材料のCO₂排出量の削減

顧客へグリーン製品を提供

- 自動車メーカー
- 自動車部品
- 産業機械
- 建設機械
- 工作機械・ロボット

Scope3排出量を算出、製品に新たな環境価値を加える



Cat.1+11の総量(2021年度)に対して、2030年度時点で▲25%の削減(SBT認定取得済)環境価値を加えた新たな製品ロードマップを策定し、Only Oneの製品を提供

■ジェイテクトの「継承と進化」

2024年度は、近藤新社長への交代と第二期中期経営計画の開始という、当社にとって大きな節目の年となりました。

第二期中期経営計画の策定にあたっては、当社が培ってきた歴史、そのなかで生み出された多くのコア技術・コンピタンスと近藤の経験・ビジョンが融合し、多くの経営テーマが創出されるに至っています。第一期中期経営計画を通して強化してきた経営体質を基礎として継承し、創出された経営テーマを着実に実行・実現することにより、その“刈り取りと飛躍”を図る第三期中期経営計画の期間を経て進化することで、JTEKT Group 2030 Vision の達成を目指します。

特に第二期中計と関係の深い記事のご案内

- 近藤社長TOPメッセージ p.09~
- 事業別戦略 p.29~
- 財務担当役員メッセージ及び財務資本 p.35~
- 人事担当役員メッセージ及び人的資本 p.41~
- 自然資本 p.53~

品質管理

■品質管理、品質保証の考え方

当社では、「ジェイテクトの基本理念」に掲げる「安全第一・品質第二」のもと、製品安全を確保し良質廉価な製品・サービスを通じて「お客様に選び続けていただける」品質を提供していきます。

1. 優先順位

安全は仲間の命、品質はエンドユーザーの命に直結しており、取り返しができない命を守ることが最優先と考えています。

安全も品質も根底は同じであり、「標準作業・ルールを守る・守っていただく」、「異常」が出たら「止める・呼ぶ・待つ」ことが基本になります。「人命最優先」でリスクを顕在化し、改善をしています。

2. 基本的な考え方

品質は「お客様のもの」と考え、「後工程はお客様」と捉え、一人ひとりが自ら「良し!」と言って、「お客様」に自分の仕事を渡すことで、お客様に「ありがとう」と満足いただけると考えています。その結果、またお客様に選んで頂けることに繋がると考えています。品質は「一人ひとりの業務」「一つひとつの工程」で造り込むことを基本的な考えとしています。

3. 重点実施事項

- ・「流出させない」モノづくり品質の確保：お客様にご迷惑をおかけしないために、まずは社内から悪いものを「流さない」体制を確保することに取り組んでいます。
- ・「発生させない」ために、設計・生産準備段階で、過去の品質問題から得られた学びを織り込み、お客様の使われ

方や製品の壊れ方を考え抜き製品安全を造り込みます。
・万が一、お客様に不具合品が流れてしまったときには、素早く情報を共有し、全社一丸となり早期解決・再発防止に取り組んでいます。
以上のような品質保証に関する考え方を社員一人ひとりに浸透させるため、品質方針を定めています。

■品質方針

◆品質方針

私たちは品質第一に徹し、お客様の信頼と満足を得る魅力ある商品を提供する。

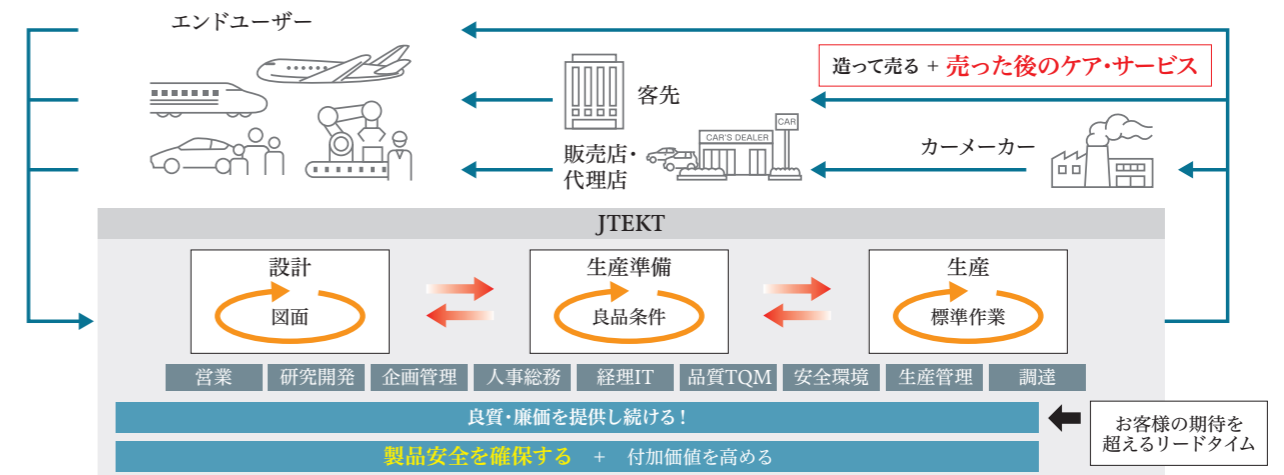
- ・お客様の立場に立った判断とスピードある行動
- ・全員の創意と工夫による設計品質、製造品質のつくり込み

この品質方針では、「設計品質・製造品質」を強調し、モノづくりのそれぞれの段階において、「一人ひとりの業務」「一つひとつの工程」で品質を造り込むことが、品質向上とお客様からの信頼獲得につながると考えを明らかにしています。

■品質保証体制

当社では、取締役会等の監督のもと、Chief Quality Officer (CQO)を議長とする品質機能会議により全社課題・アクションの決定を行っています。地域ごと、製造工場ごとの品質会議において、全社とのベクトル合わせ込み・個別課題の吸い上げ・議論により日々の品質維持・向上に努めています。

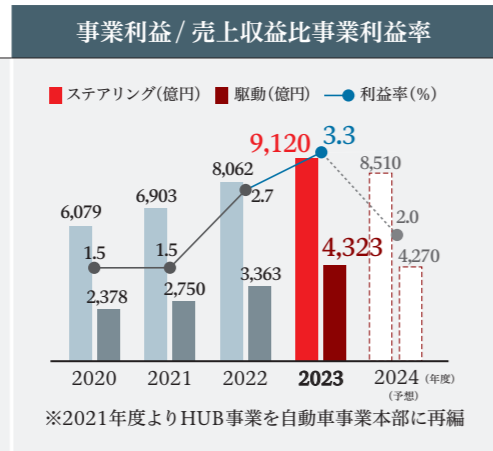
また、設計、生産技術、調達といった社内各部門との連携により安全快適な製品づくりに取り組んでいます。



事業別ハイライト



p.31



市場環境

自動車業界は“環境対応車普及”や“国内労働人口減少”が加速中であり、BEV・HEV・クリーンエネルギー車等のニーズに対しソリューション提案が望まれます。またソフトウェア分野の人財不足が顕著な一方、制御・ソフトウェア拡充の為の人財が必要な為、事業体制を強化し付加価値ある事業運営を推進します。

No.1 & Only One

EPS は世界で初めて開発・生産した1988 年以来世界シェア

No.1

世界シェア 26.5%

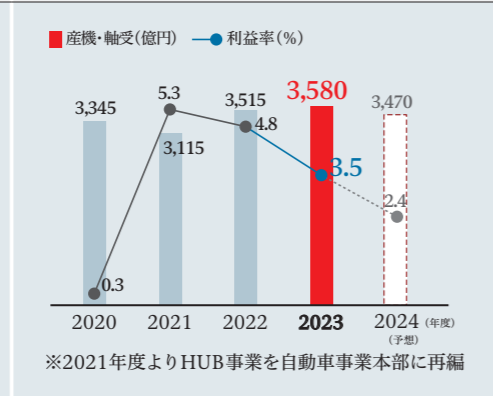
事業の強み・課題

自動車事業は、ステアリング、ドライブラインの主力製品を持っており、自動車の基本機能である「走る」と「曲がる」の進化に貢献できることを強みとしています。幅広いラインアップを持ち、将来に向けてコア技術を強化・融合した競争力の高い次世代製品を投入することで、高付加価値化を進めます。

今後は2030年に向けて、更なる社会発展の為に様々なモビリティ領域に対して、システムサプライヤーとしての価値提供に向けた取組みを開始し、ソリューションプロバイダーを目指してまいります。



p.32



CN に代表される環境維持・改善の要求から拡大する自動車のEV 化の課題である航続距離延長に対し、小型・軽量、低損失トルクが要求される軸受は要素技術の深化により電費向上に貢献します。

産業機械では基盤産業の鉄鋼業界や成長著しいロボット・半導体業界など、過酷・特殊環境向けに信頼性の高い軸受をベースにソリューション提案を継続します。

重荷重・超高温の中でも、高速回転を実現する鉄鋼設備用軸受は

国内シェア **No.1**

国内シェア 55%

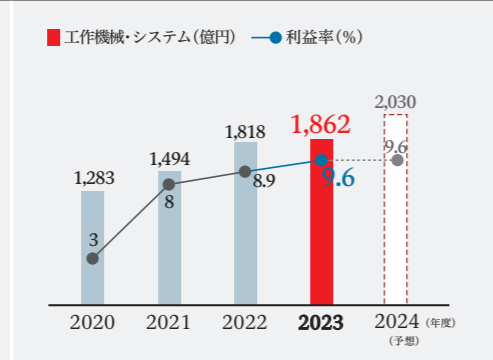
産機・軸受事業は、祖業である軸受の加工技術やトライボロジー技術の深化を通じて、1921年創業以来100年以上にわたり、自動車から産業機械まで広範囲のお客様に対し、お客様の製品の付加価値向上に貢献してきました。

今後は、軸受製品のみならずジェイテクトグループのコア技術・コンピタンスの強化、さらにはその技術を繋いだ更なるお客様の困りごと、課題解決に向けた提案活動を進めてまいります。

お客様に選び続けて頂けるように、将来的な社会課題に対して「競争」から「共創」への転換とソリューションプロバイダーへと成長して参ります。



p.33



世界でCN 実現に向けた動きが加速、自動車業界は電動化対応が急速に進みました。また、国内の労働力不足が顕著になってきています。高まる自動化/省人化ニーズに対し、既存製品の更なる進化と新領域へのチャレンジを推進します。

ジェイテクトグループの総力でタイムリーなソリューション提案に取り組みます。

1956年に国産初の研削盤を開発。円筒研削盤は世界シェア

No.1 (特殊研削盤を含む)

世界シェア 35%

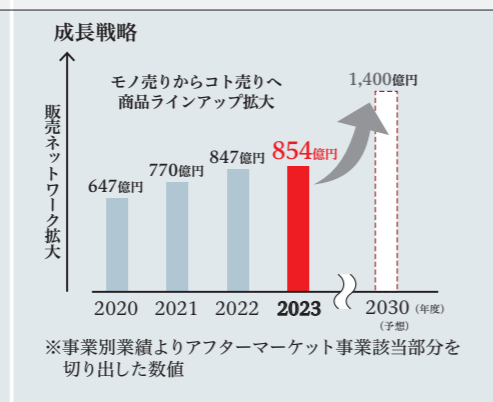
工作機械・システム事業は、自動車産業で培った高い生産性と、高い精度を長期間維持できる信頼性が強みです。安心して使い続けていただけるよう経験豊富なサービススペシャリストがお客様をサポートし続けています。

またグループで幅広い製品ラインアップ、及び、研削・砥石・搬送・油圧などの要素技術を持ち、様々な産業界のモノづくりに貢献しています。

今後は、グループコンピタンスを融合したソリューション提案で、お客様の更なる生産性・付加価値向上に貢献し、「JTEKT でよかった!」と言って頂けるように取り組みます。



p.34



大量生産・大量消費・大量廃棄型の社会に代わる循環型社会の形成が推進されており、補修市場への期待がますます高まっています。多様化するお客様のニーズにお応えできる商品ラインアップの拡充を進め、グループ会社や販売代理店も一体となって、お客様の声を直接聞き、求められる製品・サービスを提供していきます。

世界各地の販売ネットワークと多様な商品ラインアップを活かし、補修市場でお客様になくはない存在を目指すとともに、No.1&Only One 技術を活かし、新たな価値を提供していきます。

グループの持つ多種多様なシーズを提供できる強みを活かし、補修市場において、お客様のプロダクトライフサイクルを支えるソリューションパートナーとなることを目指します。また、循環型社会のニーズにお客様視点で応えるために、お客様が買いやすく交換しやすい商品の品揃えと、お客様の手の届きやすい販売サービス網を強化していきます。

また、2030年に向けて、新たなマーケット・売り方を創造し、循環型社会において更なるニーズにお応えできるビジネスモデルを展開していきます。

自動車事業本部



クルマの基本機能である「曲がる」を支えるステアリング・システム、「走る」を支えるドライブライン製品、その他重要機能製品を開発・提供しています。「曲がる」「走る」のトップサプライヤーとして、新たなモビリティ領域での更なる“快適なクルマ”の実現の為に、車両との共創開発による「曲がる・走るを軸とした車両運動性能」に拘り UX 価値を提供していきます。



取締役経営役員
自動車事業本部長兼研究開発本部長
松本 巧

前中計の振り返り

2021 年度を起点とした第一期中期経営計画で、事業売上は新型コロナウイルスや半導体不足による影響はあったものの年々増収、利益についても損益分岐点売上比率を KPI に置き足元の改善を進めた結果、年輪成長を実現しました。One JTEKT で事業・グループ会社間の連携を強化しており、一方でトヨタグループのドライブラインホームとしても競争力向上に貢献、これらにより当社収益面で筋肉質な体質へ転換することができたと考えています。

特に 2023 年度は中長期目線でお客様のニーズに応える為に、「軽量・コンパクト・良質廉価」をコンセプトにした次世代 C-EPS[®] や RP-EPS[®] の導入等、様々な取組みを進め、収益向上に貢献してまいりました。

ただし、掲げた目標に対して、収益面においては未達の状態にある為、将来を見据えた戦略が重要となります。更なる収益向上に向け、付加価値を高めた製品の導入・拡販が必要と考えています。

新中計を踏まえた戦略

第二期中期経営計画では、設計・生技・製造技術を連携させた開発により、コア技術を強化及び融合した次世代の高付加価値製品を投入し、収益向上に貢献します。そのコア技術をベースとした J-EPICS[®] (ステアパイワイヤ) をデファクト化する為の開発に注力し、Pairdriver[®] も自動運転に向けたベース技術として進化させてまいります。次世代製品で得た利益と DX や AI を活用して捻出した開発余力を原資とし、快適な運転環境や市場変化に追従できる商品 / 価値の提供に繋がります。

2030 年に向けては、様々なニーズに合った提案が出来るソリューションプロバイダーを目指した変革を始動しています。SDV[※]等の新たなモビリティ領域において、ステアリング、ドライブラインの枠組みを無くし、ハンドルからハブまで繋がった一連のシステムサプライヤーとして、お客様・グループ会社等との共創活動を進めてまいります。

※ Software Defined Vehicle : ソフトウェアによって自動車の機能がアップデートされることを前提に設計・開発された車両

No.1 & Only One に向けた取組み

<p>運転支援・自動運転機能と人との共存 快適な運転環境・低速時の取り回し性向上</p>	<p>自動車の運転支援・自動運転実現のため、制御ソフトウェア開発に取り組んでいます。なかでも当社開発の Pairdriver[®] は、「人とシステムとの直感的なコミュニケーション」による運転アシストを実現し、安全で快適な自動運転に貢献します。ステアリング操作を電気信号で行うシステムの総称「J-EPICS[®]」では、自動運転時にハンドルを格納して車室空間を確保し、広い運転空間を実現します。手動運転では、低速時にハンドルの切り返しが減ることで、車両取り回し性向上にも貢献します。</p>
<p>高効率な製品開発</p>	<p>システムサプライヤーとして多品種で高効率な製品を開発し、クリーンエネルギー車の電費向上に貢献できるよう取り組みます。その中でも水素は次世代エネルギーとして注目されており、カーボンニュートラルを見据えて高効率な高圧水素減圧弁による水素燃料車の航続距離向上にも貢献します。</p>



自動操舵制御システム



J-EPICS[®]



高圧水素タンク用バルブ



FCEV 用減圧弁

産機・軸受事業本部



軸受は自動車用から各種産業機械用まで、あらゆる産業の回転部分に使用されており、持続可能な社会に向けた CN・CE 実現のために見えないところで社会を支えています。自動車分野では、電動化に向けた小型・軽量化や高速化などのニーズへの対応、産業機械分野ではロボット・半導体など多様な使用環境で顧客のライフサイクルコスト低減に対して新たな商品・サービスを提供しています。



経営役員
産機・軸受事業本部長
三浦 義久

前中計の振り返り

第一期中期計画では「体質強化の3年」として、JTEKT ブランドで Reborn を掲げ、収益体質の強化に取り組んでまいりました。特に外部環境変化に耐えうる安定した事業基盤の確立に向け、グループ会社を含めた拠点統廃合の実行、国内外の構造改革の実施により事業体質を改善しました。

また、中長期的な視点での取組みとして自動車用では BEV 用軸受の競争力強化と産業機械分野の成長領域へのシフトに着手しました。特に JTEKT Ultra Compact シリーズは、グループシーズを活用し、自動車・産業機械の様々な分野に貢献する高付加価値製品として開発。加えて産業機械分野では多様化する使用環境への対応として、半導体製造装置用やロボット減速機用軸受の開発により様々なお客様のニーズに応えるために取り組んできました。

新中計を踏まえた戦略

新中計においては、第一期で実施してきた体質強化の取組みに加えて、より一層の構造改革を進め収益向上を図るとともに、原価低減と生産技術革新の実行により成長領域への拡大を図ることで年輪成長を目指していきます。

2030 年に向けては、自動車領域における競争力強化として、デジタル活用により開発リードタイムを短縮、またパートナー企業等の外部リソース活用により余力を創出します。

生み出した余力でコア技術を進化させ、自動車、産業機械向けの提案を加速させていきます。さらに軸受技術と他事業・グループ会社のコンピタンスをつなぎ新たな商品・サービスの進化を提供できる人財の育成を図ります。

従来のモノ売りビジネスから脱却し、お客様の新たな価値創造に貢献するソリューションプロバイダーを実現します。

No.1 & Only One に向けた取組み

<p>磁気軸受型ターボ分子ポンプ用 タッチダウン軸受を開発 (MV コーティング)</p>	<p>半導体製造装置など、高真空用途で広く使用される磁気軸受型ターボ分子ポンプ用軸受従来品比 4 倍以上の耐久性を有する MV コーティング品を提案し信頼性向上に貢献</p>
<p>耐水素環境用軸受「EXSEV-H2[®]」の量産を開始</p>	<p>水素環境での耐久性、耐食性を大きく向上させた「EXSEV-H2[®]」の量産を開始 本製品は燃料電池の水素循環ポンプなどに使用され、カーボンニュートラルの実現に貢献</p>

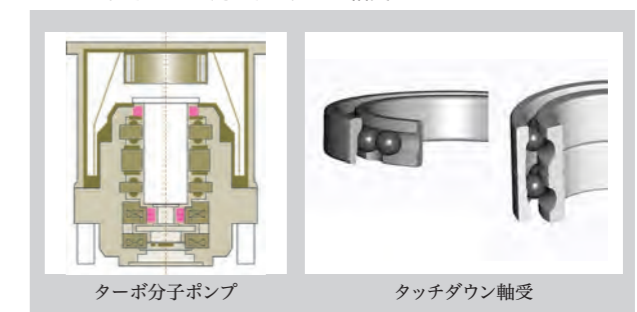
● 耐水素環境用軸受



耐水素環境用軸受「EXSEV-H2[®]」

水素環境中軸受寿命試験機 (JTEKT オリジナル)

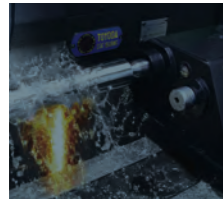
● ターボ分子ポンプ用タッチダウン軸受



ターボ分子ポンプ

タッチダウン軸受

工作機械・システム事業本部



自動車産業で培った信頼性の高い設備とお客様の期待を上回るアフターサービスで、お客様のモノづくりのライフサイクル全てを通じてサポートしています。既存商品進化と新領域のチャレンジ、デジタル・AI技術、グループコンピタンスを融合させたソリューション提案でお客様の付加価値向上に貢献し、事業と社会の発展を支えています。



経営役員
工作機械・システム事業本部長

佐々木 慎吾

アフターマーケット事業本部



我々の「存在意義」

- ・お客様の価値創造活動が持続的に実行できるように
- ・多種多様な商品・サービス・うれしさを提供し、
- ・社会課題・お客様の困りごとを解決、また、困りごとの未然防止に貢献

地球の未来に想いを馳せ、持続可能な社会の実現を支えるソリューションパートナーへ



経営役員
アフターマーケット事業本部長

石岡 賢一

前中計の振り返り

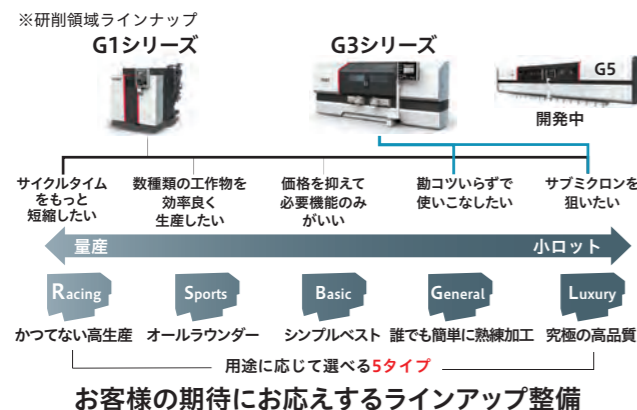
世界情勢が不安定さを増すなか、市況はコロナの影響からようやく脱却しました。設備投資需要は、半導体向けや自動車業界向けで急回復・堅調に推移した後、世界的なインフレと金融引締政策から投資意欲が落ち込みました。EV向けやCN対応、自動化/省人化ニーズはあるものの、中国経済のスローダウン影響もあり市況は調整局面に入りました。

このような環境下で、お客様のEV対応による需要変化に幅広く対応するため、強みの研削領域で製品ラインアップを拡充しました。また、CN対応機能搭載のほか、制御技術を使ったIoEソリューション提案などにグループで取り組みました。さらに、電池製造設備の開発・生産開始し、新領域にもチャレンジしています。自動化/省人化ニーズに対しては、デジタル・AIを使った製品・サービスの開発、今後必要とされる加工技術や工法開発を推進しました。

事業環境は、材料・輸送・エネルギー費用が急騰し厳しさが増しました。生産性向上と更なる原価低減を実施した結果、業績は前中計以前と比べ円安効果もあり増収増益となりました。

No.1 & Only One に向けた取組み

研削領域での大型モデル整備	強みの研削領域で大型モデル整備を推進してまいります。お客様が必要となるCN機能や自動化などのオプション整備し、グループ総合力でソリューション提案ができるよう取り組んでまいります。
シンプル・スリム・コンパクトな設備で、生産性向上へ	新領域としてチャレンジしている電池製造設備では、シンプル・スリム・コンパクトな設備仕様で、設備導入と維持コストの負担を減らし、設備性能以外の面でも価値を提供してまいります。

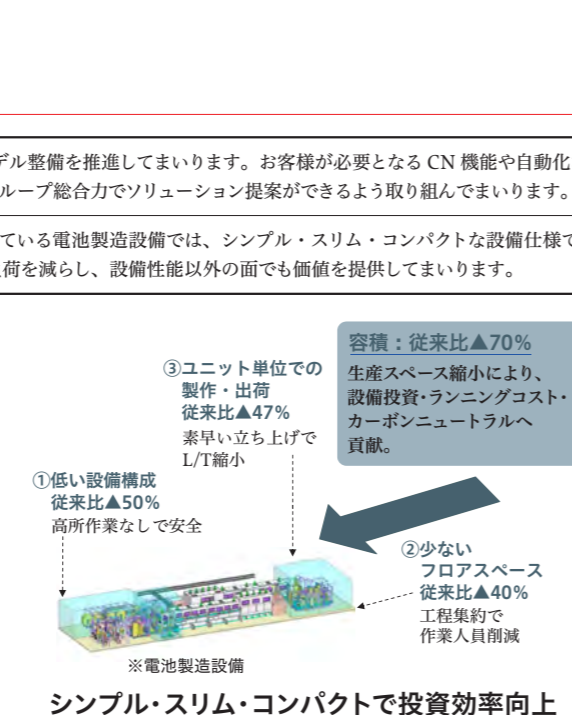


新中計を踏まえた戦略

グループコンピタンスを活用したソリューション提供により、モノづくりのさらなる生産性・付加価値向上に貢献し、お客様にいつまでも選び続けてもらえる事業を目指していきます。

第二期中期経営計画では競争力強化に向けて、研削盤の大型モデルの整備や、電池の進化を支える設備づくりを進めていきます。また、ジェイテクトグループ全体でデジタルを活用した生産プロセスを定着させ、効率的・高品質の生産体制を構築していきます。そして、お客様との対話を通じ、顕在・潜在ニーズに応えるべく、グループ全体で新たなソリューションを提供していきます。

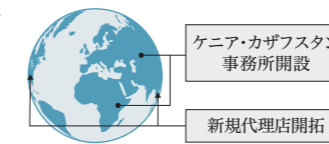
2030年に向けては、AI・予兆管理を導入し、お客様の困り事に素早く対応するための新しいアフターサービスづくりを推進します。電池設備領域も含め、トヨタグループとの連携を強化し、設備づくりから生産ラインのコーディネートを担う、トータルラインビルダーを目指します。



前中計の振り返り

お客様へよりお届けしやすい販売ネットワーク構築

新興市場への拠点新設をはじめ、お客様への販売サポート体制を拡大



お客様の補修ニーズにお応えする品揃え強化

自動車部品の補修市場投入を開始、ラインアップ拡大



お客様の必要な情報をタイムリーに提供

部品検索システム「パーツナビ3」、SNSによるブランドマーケティング開始により、お客様にタイムリーに情報をお届けできる体制を整備

新中計を踏まえた戦略

グループが持つ多種多様なシーズを補修市場でも活用し、循環型社会の実現に貢献。お客様のプロダクトライフサイクルを支えるソリューションパートナーを目指します。

自動車分野では、自動車部品リビルド、EVをはじめとする新たなモビリティへの補修ニーズに対応していきます。

産業分野では、パートナープロダクトによる品揃えの充足。社会分野では、水位計やグループ製品を活用し、気候変動など様々な社会課題の解決に貢献していきます。



No.1 & Only One に向けた取組み

新たなお客様ニーズへ ～ロードバイク用 ONI BEARING®	当社のNo.1 & Only One 技術でお客様の新たなニーズにお応えするために、ロードバイク用セラミック軸受 ONI BEARING® を開発。ホイール用ベアリングに加え、ボトムブラケット用ベアリングも新たにリリース。2024年からは、欧州トップチーム Team Visma/Lease a Bike にも採用されました。ツールドフランスをはじめ、世界の舞台でNo.1の走りを支えるとともに、世界中のお客様にグントツの走りを提供してまいります。
水位計 ～防災へのサポート	省電力・高精度な水位計を提案し、近年発生する河川の氾濫・都市部の内水氾濫からみなさまの安全な生活をサポートしていきます。





財務資本 財務担当役員メッセージ

JTEKT Group 2030 Vision 達成に向けて、効率性を重視した 経営を後押しする財務戦略

経営管理本部 副本部長
神谷 和幸

第一期中期経営計画の振り返り

当社は、第一期中期経営計画期間を「体質改善の3年」と位置づけ、損益分岐点の改善に拘って取組みを進めてきました。特に、会社統廃合の推進による固定費の圧縮に注力したことなどにより、2019年度に92%であった「損益分岐点売上比率(2019年度売上収益比)」を、2023年度には82.5%と大きく改善することができました。その結果、黒字化を定着するとともに、3年連続の増収増益という年輪経営を実現できました。

一方で、急速なBEVの普及・ソフトウェア需要の高まりに伴う産業構造の変化が生じる中、製品の付加価値を上げるチャンスとしてその機会を活かしきれなかったこと、新型コロナウイルス以降に労働環境が激変したこともあり、労働力の減少・社員が定着しないことに起因する生産性の低下などの課題も出てきました。これらを踏まえ、第二期中期経営計画では、外部環境変化に柔軟に対応し、付加価値を高め続ける経営への変革を遂げるために、取組みを進めていきます。

第二期中期経営計画の実現に向けて

2030 Vision に掲げたように、当社の強みである数多くのコンピタンスを融合し、お客様の困りごとや課題を能動的にキャッチし、より付加価値の高い製品・サービスを提案するビジネスを展開していきます。そのため、効率性と収益性を重視した3つの数値目標「ROE」・「PBR」・「事業利益率」を設定しました。

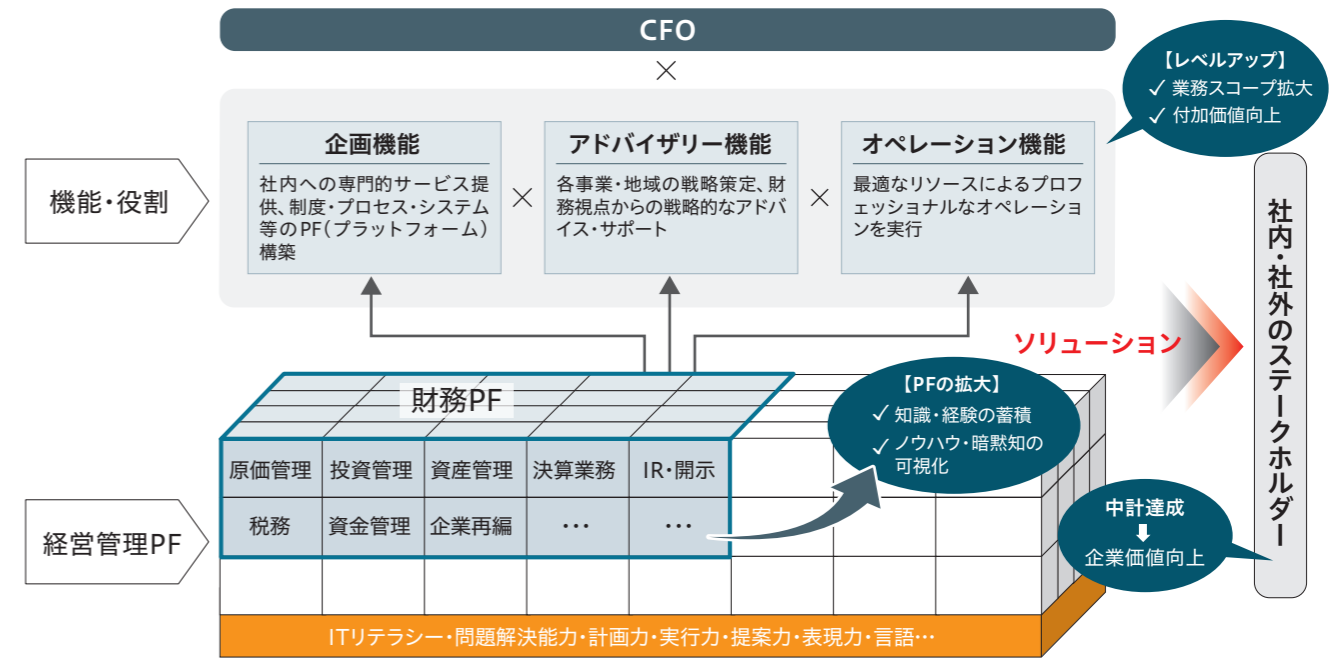
ROEの改善に向けて、アウト(成果・効果)の大小だけを追求するのではなく、イン(コスト・工数)とのバランスを取りながら事業活動を進めてまいります。限りあるリソースを、付加価値の創出に結びつけるために、「小さく構えて、大きく・賢く稼ぐこと」を念頭に置き、事業資源の最適配分と的確な予算策定、モニタリングのレベルアップを図るとともに、取組みの進捗や課題が適時に見えるようなしくみの構築を進めていきます。

収益性の改善に向けては、第一期中期経営計画で拘ってきた損益分岐点の改善を継承しつつ、従来のPL偏重型の業績管理から脱却し、アセットマネジメントへの進化を遂げられるように意識改革や事業運営を先導し、効率性の

● 主要なKPIターゲット

	2023実績	2026(第二期中計)	2030Vision
効率性を重視した経営	ROE	5.5%	10%
	PBR	0.6倍	1.5倍
	事業利益率	3.9%	8%以上

● 経営管理・財務プラットフォーム



向上に取り組んでいきます。

そのために重要な基盤となるのは、「デジタル化の推進と人財」だと考えます。モノづくりにおけるデジタル化を加速する中で、如何にバックオフィスまでデジタルで繋ぐかが重要になります。企画段階から実績までを、材料調達から販売までを一気通貫で正しくデータで把握・分析し、計画の進捗管理と経営判断の迅速化を後押しします。このように、デジタル化を進めることによって、これまで各事業・各工場に分散していた情報をCFO傘下にタイムリーに集約し、経営判断に資する情報の展開やソリューション提供のスピードアップ、プロジェクト・投資の成功確率アップを実現します。

また、グループ全体に分散する財務の機能や業務の整理・最適化も並行して進めます。各人の持つ知識や経験の蓄積、ノウハウや暗黙知の可視化を「経営管理・財務プラットフォーム」として組み立てるとともに、一人ひとりのスキル・特性に合わせた機能と役割の明確化を進めることで、個人のレベルアップに加え、より価値の高いサービス提供と機能のスリム化も実現していきます。

財務部門として、「ヒト・モノ・カネ」を効率的かつ、効果的に投入できるような戦略を立てるとともに、ROICの改善・浸透を推進し、全社一丸となって同じ目標・同じベクトルの下で活動できるよう働きかけを行います。社員一人ひとりが経営者視点で各々の目標を設定するとともに、一人ひとりの「WILL」を大切に、全員が活躍することで、第二期中期経営計画を実現・達成していきます。

成長戦略の浸透に向けて

当社が、グループを上げて持続的な成長を実現するためには、財務指標の改善だけでなく、人的資本や知的資本、カーボンニュートラルの推進に代表される自然資本などの非財務資本への投資・活用が重要なファクターであると認識しています。

当社のコア技術・コンピタンスを融合して新たな価値を創出していくためにも、非財務資本に最適リソース配分を実施することが必要です。これまで以上に、財務資本と非財務資本を連携させ、将来への不確実性を解消する取組みを推進しながら、資本コスト低減と期待収益率の最大化に向けて取組みを加速していきます。

また、財務ガバナンスを強化し、正確かつ迅速な財務情報の提供、適切な納税といった当社に課せられた責任を果たしていくとともに、中長期の企業成長・企業価値の向上を目指します。

最後に、第二期中期経営計画で発信した戦略や活動の進捗や成果を、株主・投資家をはじめとするステークホルダーのみなさまに適時・適切に発信し、市場との情報の非対称性を極小化することも大切だと考えています。

これまで以上にIR活動を積極的に行い、個人・海外投資家のみなさまと直接対話をする機会を設けて、当社の強みや将来性、魅力を身近に感じていただき、ジェイテクトファンとなって応援いただけるように邁進していきます。

財務資本

概要

外部環境変化にフレキシブルに対応できる
収益体質・財務基盤の構築と付加価値の創出

JTEKT Group 2030 Vision に向けて、第二期中期経営計画を始動しました。「既存製品の高付加価値化で生み出した原資を活かし、新領域へチャレンジ」というコンセプトの下、持続的な成長と企業価値の向上に向けて取組みを推進します。

第一期中期経営計画で浮き彫りになった課題を受けて、「効率性を重視した経営」にシフトし、ROE・PBRの目標達成を目指します。ここからは、具体的なアクションを交えながら、付加価値の創出・最大化を実現するための財務資本の施策について、「収益性強化」・「資本効率向上」・「資本政策と株主還元」の観点からご説明します。

● ROE ツリー



収益性強化

損益分岐点改善へのこだわりの継承と、高付加価値の追求・収益体質の進化

適切なプライシング

お客様の潜在ニーズや社会課題を能動的に捉え、密な対話を通じて課題解決に繋がるソリューションを提供していきます。単なる製品の販売に留まらず、当社のコンピタンスを掛け合わせた製品・サービスの提供により、お客様の本当の困りごとや課題の解決を実現していきます。その結果、お客様に「全ての答えはジェイテクトの中にある」と評価され、お客様の便益と当社の利益最大化を両立するプライシングがおのずと設定できるような、「サステナブルな関係性」を築いていきます。

コスト低減

第二期中期経営計画の目標達成における最も重要なドライバーは、地道な原価低減と固定費削減の活動だと考えています。事業活動の全てにおいて、イン(コスト・工数)と、アウト(成果・効果)とのバランスを意識して、これまで以上にコストを抑えながら賢く稼ぐことを徹底していきます。

コアコンピタンスの掛け合わせによる原価低減や、次世代製品の開発効率向上によるコスト競争力強化を進める一方で、既存製品のVAVEを現地現物で実施するとともに、不採算型番の打ち切りも行います。また、足元では、海外の工場を中心に労働力の減少などに伴う生産性低下に起因して、日本などから生産をバックアップするための製品の空輸費、品質不良による部品交換費などの無駄なコストが発生しています。まずは、このようなロスコストを最小化するために、重要拠点に対してはタスクフォースチームを組み、生産準備のレベルアップ、生産開始時点での企画採算の達成、生産性の改善、モノづくり改革に注力し、収益性の回復を徹底的に進めます。

事業ポートフォリオの見直し

製品毎のプライシングや原価低減とともに重要なのが、マクロの視点から事業や地域を俯瞰し、常にポートフォリオの見直しを意識して注力すべき領域を選択しながら、経営戦略を策定・実行していくことだと考えます。

これまで進めてきた欧米地域の構造改革や会社統廃合をもう一段実施しながら損益分岐点の更なる改善を継続して進めるとともに、高付加価値を提供できるビジネスモデルの育成が効率性・収益性向上のカギになります。

ソリューション事業の比率を高めて、高収益な事業体への変革を遂げるには、例えば、現在米国で展開しているeコマースサービスのグローバル展開や、お客様の抱える課題を起点としてニーズを発掘し、そこから新たなビジネスに繋げる活動を加速することが必要です。

また、中国における的を絞った顧客や事業への注力、アセアンにおける中国系自動車メーカーの開拓など、地域・顧客軸での戦略の見直しを行う他、アフターマーケット事業における自動車補修部品の市販化拡大や未開拓地域への展開などにも取り組みます。このように、これまでの取組みを継承しながらも、中長期の事業ポートフォリオ転換を図り、より少ない資産で、高い収益を得るような体制の構築を目指します。

資本効率向上

バランスシートのスリム化・健全化の取組みとしくみの整備によるアセットマネジメント強化

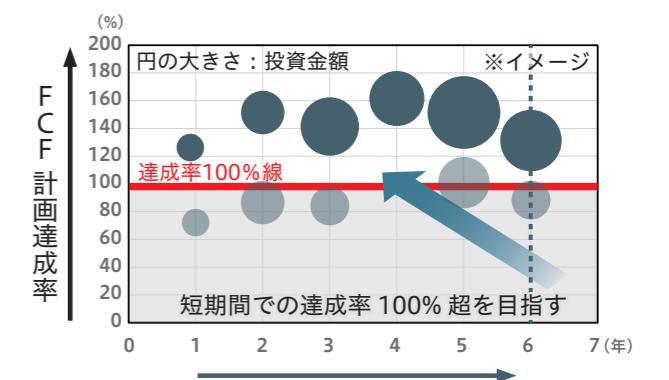
固定資産回転率の改善

設備投資に代表される投下資本においても、イン(投資)とアウト(成果・効果)を企画から量産後まで、一貫貫したモニタリング・フォローアップを実施しています。

設備投資の検討時には、資本コストを意識した正味現在価値(NPV)での採算計算・超過収益率の確認により事業資産の適正化を図っています。これにより、受注前の早い段階から資本コストを意識した収益性のシミュレーションを行い、余剰な投資の抑止と投資の成功確率アップに繋がっています。また、投資判断時に想定した前提条件を明確にすることで、投資した資産が期待どおりのキャッシュを生み出しているかをモニタリングする仕組みを始めました。投資案件のフリーキャッシュフロー(FCF)達成率を用いて、投資に対する効果発現の進捗を逐次把握しながら、どの前提が変わったかを振り返ることで、課題の見える化と対策の実行、さらには次の投資・プロジェクトの成功に繋がっていきます。

当社は、モノづくりの会社であると同時に、モノづくり設備を提供する会社です。グループ内で使用する設備を内部で設計・製作して開発期間の短縮やコストの削減を図りながら、資産の稼働率にも拘り、また汎用性の高い設備を積極的に導入するなど、資産を長く・徹底的に活用する賢い生産や生産ラインの開発にも取り組んでいます。

● 投資案件のFCFの進捗(達成率)



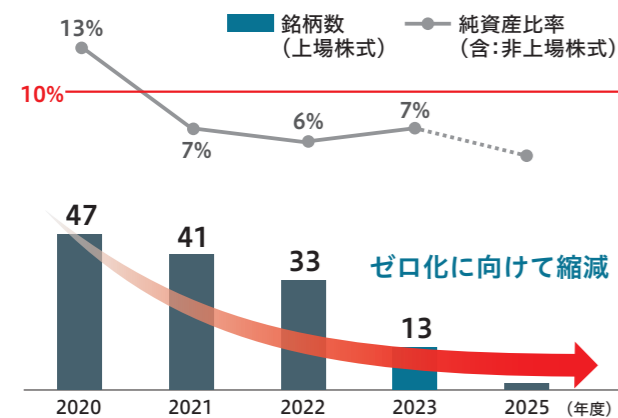
事業資産の整理と政策保有株式の縮減

更なる収益性の向上や効率性を重視した経営にシフトしていくためには、ノンコア事業・不採算事業の整理も不可欠だと考え、継続して取り組んでいます。第一期中期経営計画期間において、拠点の統廃合を積極的に推し進めた結果、連結子会社は33社減少(2020年3月末比)しました。ただし、現在のグループ会社の中には事業環境の変化により、当社の目指す姿と親和性の低くなった事業や、今後成長が鈍化する会社も含まれており、その継続価値について引き続き議論を重ねています。

一方で、課題会社・課題事業として議論すべき対象の定義が明確ではなかったため、新たに定量的なものをさしを作り、課題会社の分類を定めて再建か撤退かの判断をするプロセス、定期的なモニタリングのしくみ作りを推進しています。具体的には、財務分析の結果、収益性に課題のある会社、資本効率の悪い会社、事業の親和性・成長性などの基準で分類し、対象会社の継続可否を判断するプロセスを設けて経営判断の迅速化、責任の明確化を進めています。

また、従前より進めてきた政策保有株式の縮減については、第二期中期経営計画期間での上場会社株式の保有ゼロ化を目指します。第一期では、上場会社株式の保有数を47銘柄から13銘柄へ縮減してきましたが、引き続き縮減を推進していきます。さらに、上場会社株式に限らず、非上場会社の株式も、事業の親和性を考慮しながら、保有意義について改めて議論を進め、出資先と丁寧に話し合いを重ねていきます。株式の売却で得られた資金は、将来の成長に向けた投資に加えて、株主還元の拡充などに活用していきます。

●政策保有株式推移(上場会社株式)

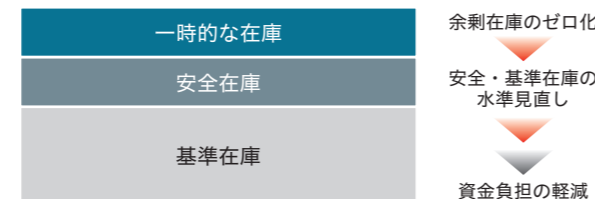


在庫回転期間の改善

近年、新型コロナウイルスの蔓延に伴って生じた物流の混乱を機に、一時的に在庫が増加し、事業運営において必要な基準在庫数や、リスクに備えた安全在庫を上回る在庫を抱えていました。一部の部材を除いて、物流の混乱や供給不足が一定程度解消したため、一時的に増えていた余剰在庫のゼロ化を目指すとともに、基準となる在庫水準の見直しを行い、在庫回転期間の改善に取り組めます。

また、軸受事業においては、型番点数を増やしてきた結果、生産管理・在庫管理が難しくなっています。この課題に対して、型番の統合や廃止を行い、長期滞留在庫を削減し、廃却ロスの縮減を進めます。加えて、各地域の拠点ごとに保管している市販在庫を中央管理することで、各拠点の在庫の極小化と在庫水準の最適化を進め、生産の効率化にも効果を波及していきます。

●在庫回転期間の改善



債権債務回転率の適正化

債権債務回転率の適正化に向けては、滞留債権のゼロ化、回収(支払い)サイトの適正化に取り組めます。海外を中心に発生している滞留債権につき、与信管理・ガバナンスを強化して滞留債権の早期発見・回収を日本からサポートすることでゼロ化を目指します。また、支払いサイトについては、下請法の観点からもサイトの見直しを進めていますが、その影響をお客様に丁寧に説明し、回収サイトを適正化できるように話し合いを行います。これらの活動を通して、キャッシュ・コンバージョン・サイクル(CCC)の改善に取り組むとともに、財務ガバナンスの強化と、資金の有効活用を実現します。

●キャッシュ・コンバージョン・サイクルの改善



資本政策と株主還元

非財務資本と連動した調達基盤の拡充と 将来成長・株主還元の両輪をなす資本政策の実行

●資本政策とキャッシュ・アロケーション

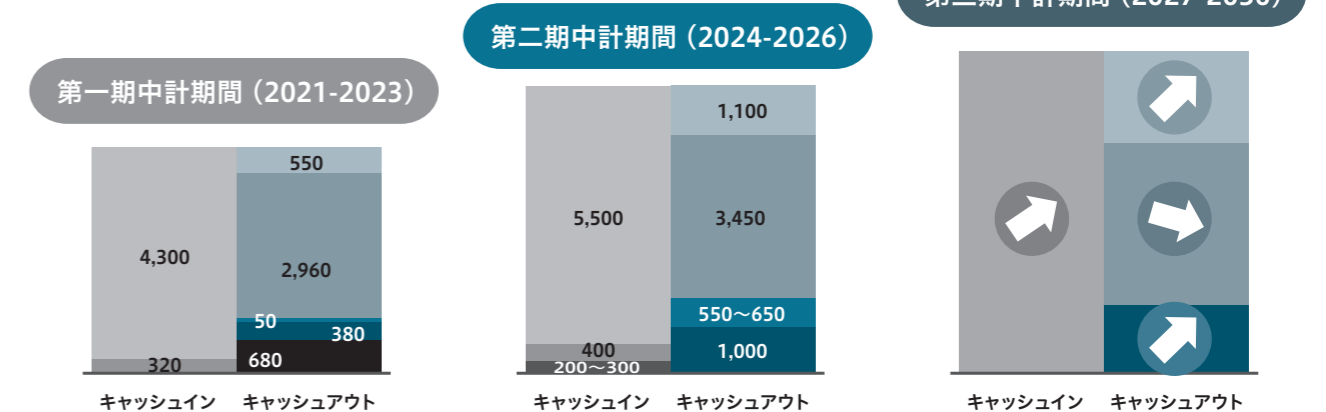
当社は、持続的な成長を目指して、安全性と効率性のバランスを確保した上で資本コストを低減するために、調達の多様化及び適切な株主還元を通じて、資本構成の見直しを進めます。資金調達に関しては、信用格付の維持・向上とともに、安定的な資金調達基盤の構築を進めます。将来の成長に向けては、非財務資本の拡大・活用に必要な資金がカギとなります。そのため、既存の調達手法に加え、ESG債などのサステナビリティボンドの活用を積極的に進めています。

一方、投資家のみなさまからお預かりした資金や、事業活動を通じて創出した資金等については、事業成長や社会課題の解決に向けて効率的に投入するとともに、長期安定的な株主還元を活用していきます。

第二期中期経営計画期間において、まずは愚直な原価低減の推進による既存製品の高付加価値化とキャッシュ創出力の強化を進めます。そこで生み出した原資を新たなチャレンジに活用して、更なる価値・キャッシュの創出へと循環させて会社としての成長を実現していきます。具体的な資金使途としては、新規事業やソリューションビジネス化の準備、人への投資やデジタル化の基盤構築などの将

●キャッシュ・アロケーション

キャッシュイン ■ 事業活動からの資金創出(開発費、構造改革費用 控除前) ■ 政策保有株式の売却 ■ 資金の調達 (単位: 億円)
 キャッシュアウト ■ 将来の成長に向けた投資 ■ 既存事業の継続・維持のための投資 ■ 構造改革 ■ 株主還元 ■ 借入の返済

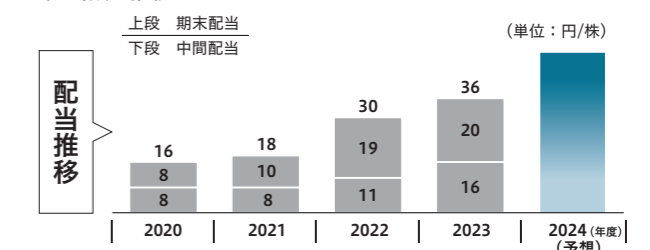


来の成長へ向けた投資や、注力製品・地域のPJ投資、欧米における構造改革の完遂に必要な資金に加え、継続的な配当と機動的な自己株式の取得などの株主還元を予定しています。いずれもROE・PBRの向上を意識・実現しながら、常に最適なりソース配分を選択・実行し、新たな成長ステージへの変革を進めます。

●株主還元の拡充

株価向上によるキャピタルゲインでの還元増加に加え、インカムゲインによる長期安定的な還元を目指して、第二期中期経営計画期間において、まずはDOE(株主資本配当率)2-3%を配当の目安としました。これは、市場環境の変化による短期での利益変動に左右されず、継続的に還元を実施するという当社の意思表示です。また、自己株式取得に関しても、目指すべき資本構成とのバランスを考慮しながら取得規模を検討し、機動的な取得を実行する方針です。今後も株主のみなさまが安心・納得して株式を保有できるように、株主資本コストを上回る還元を実現するための施策を打っていきます。

●配当額の推移





人的資本 人事担当役員メッセージ

ソリューションプロバイダー、 それは“一人ひとりが困りごとの 解決者”になること

経営役員 経営管理本部長
立花 昭人

ジェイテクトの人的資本経営の考え方

ジェイテクトでは、人財を最重要資本と位置付け、社員一人ひとりの自己実現と、全員活躍できる組織づくりを目指し人的資本に基づく経営を進めます。社員が会社で過ごす時間は人生の活動時間（睡眠時間を除く）の約1/4を占めています。だからこそ、「一人ひとりが、“どれだけ仕事を楽しめるか”“どれだけ職場が楽しいか”を突き詰めていきたい」と考えています。

会社を一人ひとりの自己実現の場と考えて、様々なことに失敗を恐れず、積極的にチャレンジし、なりたい“わたし”を実現し、一人ひとりの“こうなりたい”というWILLを最大化する事が、結果として、会社の人的資本の価値を最大化すると考えています。そのために、人財戦略と社員のキャリア開発をマッチングさせ、JTEKT Group 2030 Vision 達成を目指します。

JTEKT Group 2030 Vision 達成に向けて

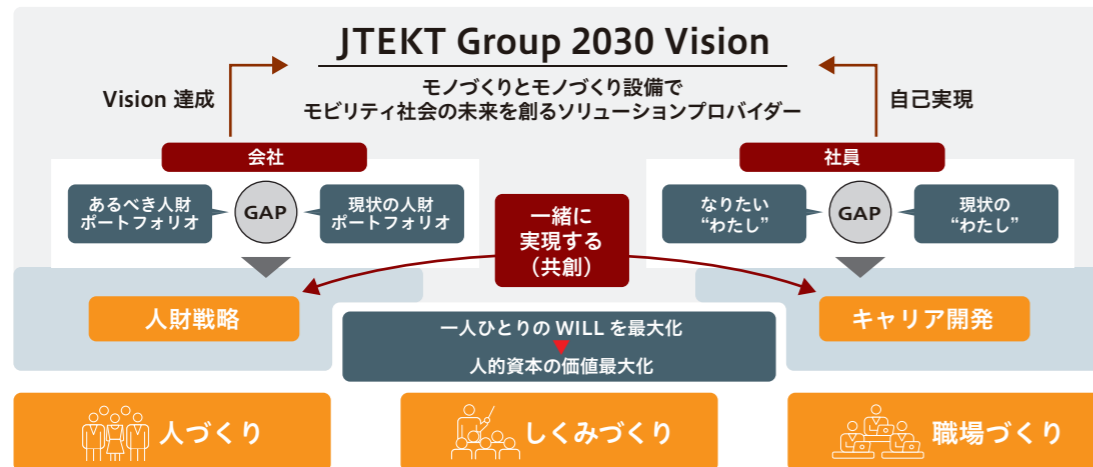
第2期中期経営計画に掲げられたJTEKT Group 2030 Vision 達成のためには、「お客様や社会の課題解決に向けてチャレンジし活躍する」ことが重要です。そのためには、お客様が抱える課題にもっと踏み込めるように「社員一人ひとりの問題解決力を高めること」「誰もが失敗を恐れずチャレンジできる職場にすること」が不可欠です。

このようないきいきと働ける環境をつくっていくことが「人と現場中心の経営」であり、会社の数値目標である従業員エンゲージメント（eNPS）向上に繋がれると考えています。

人的資本経営を支える3本柱

2030Vision 達成のための人財戦略として、「人づくり」「しくみづくり」「職場づくり」の3本柱を軸とする重点施策に取り組んでいきます。

● 2030Vision 達成に向けた人的資本の全体像



「人づくり」は、顧客と一緒に価値を創造できる人、自己実現できる人の育成を、「しくみづくり」は、ヒト・モノ・カネ・情報の透明性が担保されたしくみと組織、正しいことを正しくできる業務プロセスを、「職場づくり」は、言いたいことが安心して言える職場、全員活躍できる職場、チャレンジを楽しむ職場を、それぞれ目指して着実に実現していきます。

お客様や社会の課題を解決できる人財づくり

私たちは「社員を企業活動に不可欠な財(たから)」と明言した人財育成方針を掲げ、人財育成に取り組んでいます。社員一人ひとりが自ら何をすべきかを考え、行動できるようにするための礎となるものがジェイテクトの基本理念です。この基本理念に共感し実践できる人財の育成を進めています。

具体的には、採用活動においては、入社前の各種採用イベントからジェイテクトの基本理念について知ってもらい、考えてもらう機会を提供することで、基本理念に共感する人財の採用に繋がっています。入社後にはモノづくりの基礎、今後の自らのキャリアを考えるワークショップを行い、自己実現に繋げていく取組みを行っています。

また、入社後4年目までに仕事の基本となる「問題解決力」を集中して学習するプログラムを導入しています。

マネージャーに対しても、部署を牽引するリーダーとして、自らが基本理念を実践でき、チャレンジするメンバーを支援できるよう、各リーダーとの活発な対話を通じて気付きが得られるワークショップ形式の研修を行っています。

また、「ソリューションプロバイダー」実現のためお客様視点への意識改革として「顧客価値創造活動」にチャレン

ジしています。

この活動では、お客様と価値を共創できる人財の育成を目指しています。

全員活躍できる職場づくり

「誰もが失敗を恐れず、チャレンジできる職場」にするためには、心理的安全性の確保が欠かせません。

そのためには、マネージャーが、自ら心理的安全性の高い職場づくりを実践できるように、対話を通じて気付きが得られるワークショップ形式の研修を開催しています。

また、全員が能力を最大限発揮できるようにするため、雇用区分を「総合職」「一般職」から「事技職」へ一本化し、雇用区分に応じて設けていた役割を撤廃することで、幅広く活躍できるようにしました。

具体的指標について

2030Vision 達成のため、人財戦略の3つの柱である「人づくり」「しくみづくり」「職場づくり」については、2026年までの3か年計画に適切なKPIを設定し着実に取り組んでいます。

● 2030Vision 達成に向けた3か年計画

	2030Vision達成に向けたありたい姿	3か年計画	KPI	2026年度目標	2023年度実績
人づくり	●顧客と一緒に価値を創造できる人 ●自己実現できる人	●戦略的な採用・育成の推進 ●ゼネラルマネージャー研修の強化 ●顧客価値創造活動による人財育成 ●デジタル人財の育成 ●自律的なキャリア形成支援	機・電・制御マルチ人財の人数	160名	—
			問題解決研修受講率	100%	100%
			選抜人財プール数	106名	88名(累積)
			事業創造人財	45名	—
			デジタル人財教育受講率	100%	—
しくみづくり	●ヒト・モノ・カネ・情報の透明性が担保された仕組みと組織 ●正しいことを正しくできる業務プロセス	●データドリブン人事への変革 ●重要リスクを顕在化し、しくみ改善	部署長のダッシュボード活用率	100%	—
			重要リスクのある業務の改善率	100%	—
			女性管理職比率	3.0%	2.3%
職場づくり	●言いたいことが安心して言える職場 ●全員活躍できる職場 ●チャレンジを楽しむ職場	●D&I推進 ●健康経営の強化 ●対話の活性化	管理職に占める経験者採用比率	現行水準以上	16.7%
			男性育休取得率	100%	57.2%
			健康経営評価	継続認定	認定なし
			心理的安全性サーベイ	肯定回答率70%以上	—

人的資本

人づくり

概要

当社は、「社員を企業活動に不可欠な財(たから)」と明言した方針を掲げ、人財育成に取り組んでいます。

「人づくり」においては、2030Vision 達成に向けて「顧客と一緒に価値を創造できる人」「自己実現できる人」をありたい姿としています。

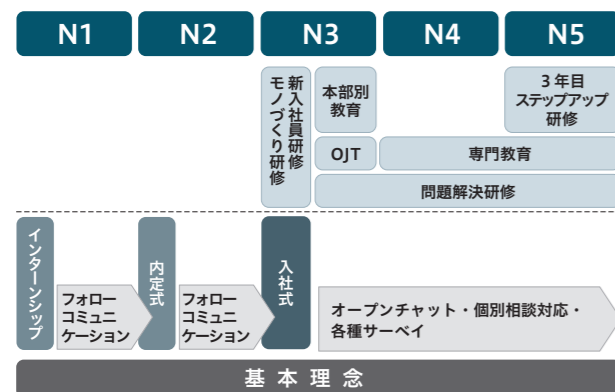
◆人財育成方針

- 1) 私たちは、社員を企業活動に不可欠な財と考え、「人づくり」に取り組みます。
- 2) 私たちは、「自ら学び、共に成長する文化」を醸成します。

戦略的な採用・育成の推進

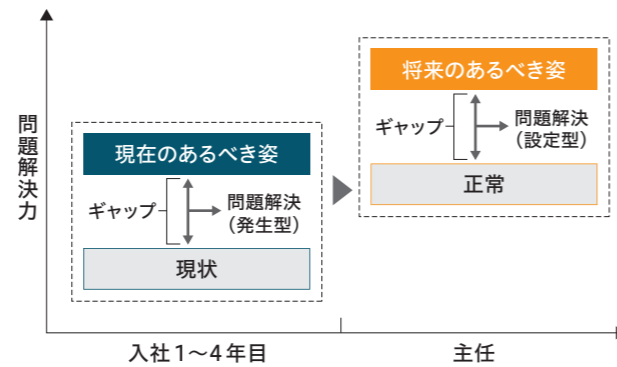
◆N5 計画：基本理念に共感する人財の採用～育成
ジェイテクトの基本理念に共感する人財づくりとして、入社前に基本理念を知ってもらう機会を設け、共感していただける人財を採用・育成する取り組みを行っています。

具体的には、N1 (1年目)ではインターンシップなどの採用イベントを通じて基本理念に共感する人財の採用を行います。入社後初年度はN3 (3年目)として、事技系新入社員全員が「新入社員研修」「モノづくり研修」に参加し、社会人基礎や基本理念をより深く理解するとともに、モノづくりの基礎である機械・電気・制御+デジタルを実地で学びます。入社3年目はN5 計画の最終年(5年目)として、今後の自らのキャリアを考えるための「3年目ステップアップ研修」において、仕事の振り返りやWILLを明確化するワークショップを行い自己実現に繋げていきます。



◆問題解決力の習得、課題達成力の習得

社員一人ひとりの問題解決力を高めるために、入社後1～4年目には問題解決力を徹底的に鍛え、主任昇格後にはより高い課題を達成できるように取り組んでいます。



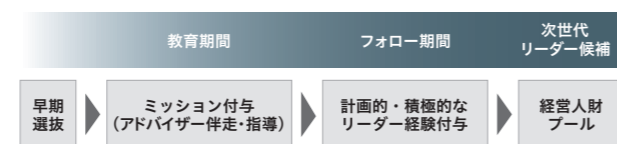
顧客価値創造活動による人財育成

「ソリューションプロバイダー」実現のために、社会課題やお客様の困りごとを解決できる人財、さらにお客様とともに価値を共創できる人財の育成に取り組んでいます。

その取り組みである「顧客価値創造活動」においては、各本部から幹部候補の人財が集まり、事業創造の専門家の指導を受けながら、社会課題を解決するための事業構想と組織実装を検討するワークセッションを毎月実施しています。

次世代経営人財の育成

次世代の経営人財については、候補となりうる人財を早期選抜し育成しています。早期選抜者については、アドバイザーとなる役員が経営人財として素養を磨くようなミッションを付与し、その上でアドバイザーが伴走・指導し、計画的に責任のある立場を経験することで、ミッションを達成するようにしています。



マネジメント研修

失敗を恐れず、様々なことに積極的にチャレンジできる職場づくりのため、マネージャーを対象にした研修を行っています。

この研修では、同じ立場同士の悩みを共有し、相談できる関係づくりができる場となるようワークショップ形式で開催しています。また、研修3か月後にはフォローアップミーティングを開催し、それぞれが実際に取り組んだ内容を振り返り・共有することで、更なる取組みのレベルアップに繋げています。



マネジメント研修の様子

技能職の人財育成

技能職の人財育成については、「全社教育」、「職場教育」、「自己啓発」の3つの柱で構成しています。

全社教育では、当社の高等学園での教育を基礎とするキャリア開発プログラムのほか、職場リーダー養成のためのTWI トレーナー(監督者訓練指導員)やリーダー養成講習を行い、新任監督者にはTPSの実践訓練を実施するなど理解度向上に力を入れています。職場教育では、技能伝承に必要な専門技能のOJT教育などを実施しています。自己啓発では、国家技能検定、QC検定、自主保全士等の取得に挑戦できるよう支援しています。

デジタル人財の育成

デジタル人財育成として、2024年から全社員が参加するデジタルカイゼンの取り組み「デジタル祭り」をスタートさせました。

この取り組みにより一人ひとりがデジタル化の意識・スキルを高め、業務に積極的にデジタルを導入できるようにすることで、業務改善・効率化を進めています。

しくみづくり

概要

「しくみづくり」においては、「ヒト・モノ・カネ・情報の透明性が担保されたしくみと組織」「正しいことを正しくできる業務プロセス」を「2030 Vision 達成に向けたありたい姿」としています。成長に向けてチャレンジするために、土台となるしくみづくりに取り組んでいます。

データドリブン人事

ヒトに関する情報の透明性を担保する仕組みとして、各人事施策を連動させた人事データのダッシュボード化に取り組んでいます。

これにより、リアルタイムに各種人事情報の一元化が可能となり、複数種類の情報を掛け合わせるなど、マネージャーがデータに基づく確認・判断ができるようにしていきます。

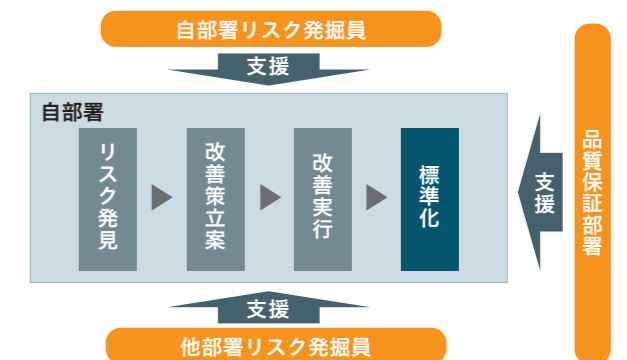
マネージャーが個々のデータを集約し、そのデータから過去の経験に基づく従来の人事施策から脱却し、データに基づいた対応・施策ができるよう進めていきます。

業務プロセスの適正化

業務プロセス整備の一環として、「正しいことを正しくできる」業務プロセスになっているかを確認するため、「品質システム点検」を全社的に実施しています。

この点検では、まず各職場で自らリスクを顕在化します。そのリスクに対する業務プロセスを自職場・自職場以外・品質保証部の三者の目で確認し、リスクが顕在化した場合には三者で改善に向けた取組みを進めています。

この取組みにより、お客様にご迷惑をお掛けする可能性のあるリスクや弱みを改善しています。



職場づくり

概要

当社では、「職場づくり」においては、「言いたい事が安心して言える職場」「全員活躍できる職場」「チャレンジを楽しむ職場」を「2030Vision 達成に向けたありたい姿」としてしています。D&I が浸透した心理的安全性が高い風土の醸成と、健康・安全などの安定した土台が「職場づくり」に重要であるとして推進しています。

D&I の実践

企業の持続的成長のためには、性別、国籍、年齢、文化など様々な属性を問わず、多様な人財の誰もが「全員活躍」できることが不可欠だと考えています。

2023 年度には D&I の取組みの1つとして、「一般職」と「総合職」の統合を行いました。女性が大半を占める一般職を廃止することにより、女性のキャリア開発を推進しよりチャレンジしがいのある制度としています。また、新たな取組みとしては、障がいのある方の活躍支援及び健康経営を進めるため、視覚障がいのある方をヘルスキーパー（企業内理療師）として雇用し社内にマッサージルームを開設しています。

ライフイベントなどと仕事の両立支援にも力を入れています。育児や介護との両立支援においては法定以上の休職制度に加えて、カムバックサポート制度（配偶者の転勤や介護、不妊治療などを事由に退職した社員の再雇用制度）やベビーシッター補助、事業場託児の実施など制度の充実も図っています。さらに研修や両立支援ハンドブックの提供、育休者専用 WEB サイトで任意で育児やスキル向上に役立つオンライン講座の展開、介護の専門家に相談できる電話窓口の設置などにより、両立者が孤立しないようサポートを行っています。その他、在宅勤務制度や副業制度でより柔軟に働くことのできる環境づくりを進めています。2023 年度には、これまで目標としていた男性育休取得率 50% を達成しました。そのため、新たに「2026 年度に取得率 100%」を目標として掲げ、更に両立しやすい環境整備に取り組んでいきます。

また、SOGI（性的指向・性自認）にかかわらず活躍できる職場づくりも進めており、研修を通じた啓発活動や SOGI 相談窓口の設置などを実施しています。

健康経営の推進

社員が心身ともに健康であることは職場づくりに必要不可欠であると考え、社員一人ひとりがいきいきと働けるように取組みを行っています。特に、メンタルヘルス不調者対応や生活習慣病の予防・改善、健康意識向上に注力しています。

2023 年度には運動習慣の定着・睡眠状態の改善を課題と捉え、ウォーキングキャンペーンや睡眠不良者への面談を実施しました。また、社員自身が健康維持増進のために積極的に行動することを目的として、年 1 回「健康人間評価」を行い、本人と職場に結果をフィードバックしています。

◆健康宣言

当社グループは、働く全ての従業員一人ひとりとその家族が、心身共に健康であることが、最も大切だと考えています。思いやりと真心を持って従業員と家族の健康を支え、従業員ファーストで健康増進活動にも取り組んでいきます。従業員と家族を病気にさせないために疾病予防に向けた取り組みを実施し、「どんどん職場が良くなっている」と誰もが感じる健康第一を実践できる職場づくりに務めることを宣言します。

2021年6月
株式会社ジェイテクト 取締役社長

労働安全衛生

「全ての災害は必ず防ぐことができる」を安全衛生理念とし、全社員が一体となって全員参加の安全衛生活動や快適な職場環境づくりに取り組んでおり、災害ゼロの実現を目指しています。また、災害を起こさない人財の育成に努めており、特に現場のキーマンである監督者と管理者に対し新たな教育を増やすなど、より一層安全な職場づくりを進めています。

職場風土改善

心理的安全性の高い職場風土醸成のため、2024 年度よりマネージャーを対象として「心理的安全性ワークショップ」を実施しており、参加者同士で対話を重ねています。また、様々な角度からのサーベイを実施し、職場にフィードバックすることで職場風土改善に取り組んでいます。

人権

人権尊重の基本的な考え方

私たちは当社の事業活動が、自社だけでなく、サプライチェーン上における人権課題についても影響することを認識しています。

当社では、国連「ビジネスと人権に関する指導原則」等に則り、人権侵害を引き起こしたり助長したりすることを回避し、実際に人権侵害が発生した場合には、適切に是正・救済に取り組めます。

人権方針

これまで「社員行動指針」や「ジェイテクト仕入先サステナビリティガイドライン」に基づいて人権尊重の取組みを進めてきました。

当社の姿勢をより明確にし、人権尊重の活動を一層推進するため、2023 年に「ジェイテクトグループ人権方針」を策定・公表し、人権尊重の責任を果たしていくことを宣言しています。

ジェイテクトグループ人権方針はこちら

https://www.jtekt.co.jp/sustainability/human_rights_policy.html

人権デュー・デリジェンス

「ジェイテクトグループ人権方針」に基づき、人権デュー・デリジェンスに取り組んでいます。

2022 年には、人権インパクト・アセスメントを実施し、リスクを「深刻度」と「発生可能性」の観点から評価しました。その結果、「強制労働・奴隷的拘束」「児童労働」「差別」「ハラスメント」の 4 つを当社グループにとって最優先で対応すべき人権リスクとして特定し、「重点取組み課題」としています。

●人権取組みの全体像



相談窓口の設置

当社では社内外から相談・通報可能な窓口を設置しています。匿名での通報や外国語での対応も実施しており、相談・通報しやすい環境を整えています。実際に人権侵害があったと特定された場合には、通報者が特定されないようにした上で、適切に是正・救済に取り組めます。

教育・啓発活動

「ジェイテクトグループ人権方針」に基づく行動の実践に向け、社員に対する啓発活動を実施しています。新入社員を含む全社員を対象とした人権教育を実施し、「重点取組み課題」である「ハラスメント」や「ダイバーシティ」等個別テーマに関する教育も行っています。2023 年度には専門家による役員向けの人権研修も実施しました。



役員向け人権研修の様子

サプライチェーンに対する取組み

「重点取組み課題」である「強制労働・奴隷的拘束」「児童労働」に関する取組みとして、外国人技能実習生の状況把握及びサプライチェーン上の紛争鉱物の使用状況の調査を実施しました。紛争鉱物の調査に関する詳細は、p.50「仕入先様との共存共栄」をご参照ください。

また、2023 年度には国内主要仕入先様に向けて人権リスクの調査を実施し、結果の分析、フォローを行っています。

知的資本

将来への種まき

基本的な考え方

当社はこれまで培った技術をつなぎ、更なる知的財産の創出によって社会に貢献するモノづくりを目指しています。

新規事業に関する取組み

年輪経営を支える新しい価値創造のため、「将来への種まき」を行っています。No.1 & Only One をキーワードに当社グループがこれまでに培ったコンピタンスを組み合わせ、人々の安全・安心・快適な暮らしの実現に取り組んでいます。

創出した新たな価値は、自動車、産機・軸受、工作機械・システムの既存事業に次ぐ収益の柱とするために、Libuddy®（高耐熱リチウムイオンキャパシタ）、ギヤ事業をはじめ、新規事業の種を育てています。

社会課題解決に向けた取組み

◆ 少子高齢化社会への貢献

既存事業で培ったアシスト技術や、高い安全設計技術などを活かしたアシストスーツ「J-PAS®」シリーズは、製造現場だけでなく、介助作業などでも負担軽減への貢献が見込めるほか、介助用車いす電動アシストユニット「軽e®」

(かるいー) や、病院ベッド搬送アシスト装置「ラクステア®」で、少子高齢化社会の課題解決に寄与します。

◆ 環境課題解決への貢献

Libuddy® と電池の組み合わせは、電源性能・電池寿命を向上させ、廃棄物削減に寄与します。また太陽光発電などの再生可能エネルギーの電力平準化にも活用でき、カーボンニュートラル社会の実現に貢献します。

◆ 高耐熱リチウムイオンキャパシタ「Libuddy®」

既存事業で培った技術を活かした当社のリチウムイオンキャパシタは電気の素早い出し入れが得意で、耐熱性・寿命・安全性に優れた蓄電デバイスです。2023年には Libuddy® として商標登録し、ブランド価値を高め、更なる展開を図っています。

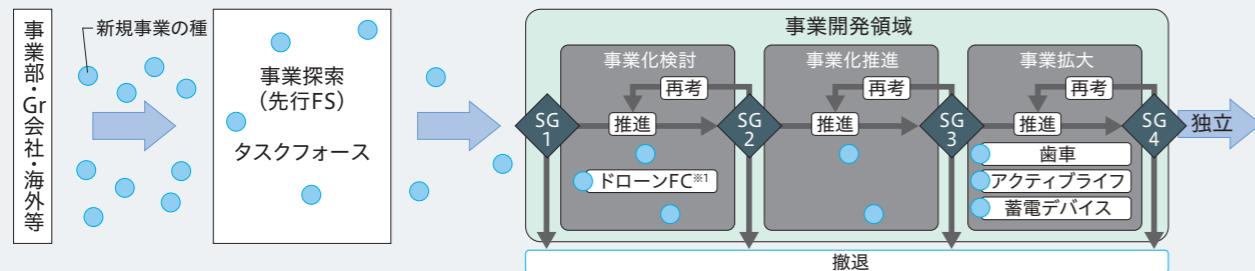


◆ 人手不足解決への貢献

急速に進展するドローン市場へEPS 技術を活用したフライトコントローラー及び Libuddy® を提供することで、ドローンの飛行性能向上を図ります。産業用ドローン開発を行う株式会社プロドローン（愛知県名古屋市）との開発は開始しており、物流や点検等における効率化・人手不足解消に寄与します。

◆ 新規事業創出の仕組み

新規事業の検討ステージに応じて、把握・検証すべき事項を纏めた指標 (SG: ステージゲート) を設計しました。絶え間なく新規事業の種を創出し、事業検討の新陳代謝を図る仕組みを検討しています。



	SG1	SG2	SG3	SG4
ゲート確認ポイント※2	アイデアの優位性	事業の実現確度	事業の成立確度	事業の拡大確度

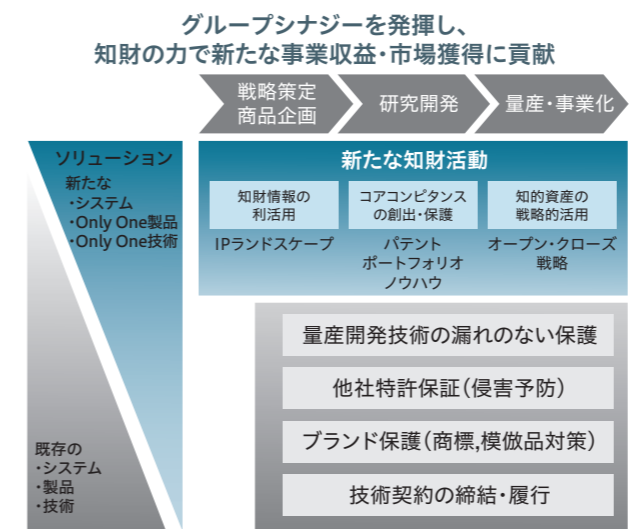
※1 フライトコントローラー
 ※2 事業企画策定時に使用されるフレームワークを用いて、ゲートで審査する項目を定義

知的財産活動

知的財産活動基本方針

当社は社会課題や市場ニーズに応えるソリューションを提供していきます。そしてそのソリューションに必要な Only One 技術・製品を継続的に創出していきます。

当社の知的財産活動はこれらに対応すべく、従来型の守りの知財活動に加えて、「新たな知財活動」に注力しています。

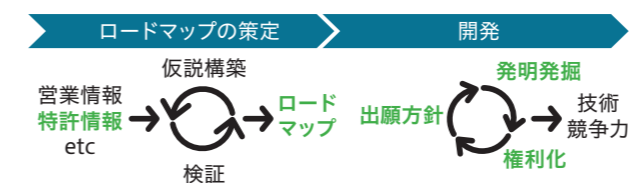


新たな知財活動

◆ 知財情報の利活用 (IP ランドスケープ)

事業戦略の策定や商品企画にあたり、業界動向や最新の技術トレンドを把握するために、知財情報を活用しています。

例えば、特許情報から市場ニーズや競合の開発動向を把握し、開発ロードマップの策定に役立てています。さらに、開発ロードマップに基づいて特許出願方針を定め、開発した成果を早期かつ的確に保護し、技術競争力の更なる強化を図っています。




◆ コアコンピタンスの創出・保護、知的財産の戦略的活用

将来の競争力獲得や仲間作りを目的として、新たなソリューションを実現する Only One 技術 (コアコンピタンス) を特許ポートフォリオやノウハウにより保護しています。

これらの特許やノウハウ等の知的財産を活用し、ビジネスを最大化するために、オープン・クローズ戦略を策定し推進しています。

◆ 高耐熱リチウムイオンキャパシタ「Libuddy®」での知財活動

キャパシタ単体からこれを用いたアプリケーションに至るまで、多くの知的財産で保護しています。例えば当社のコアコンピタンスの一つであるキャパシタの高耐熱技術については、ノウハウとして厳重に秘匿管理しており、補助電源搭載ステアリングについては、60件近くの特許を取得しています。



キャパシタ → ステアリング(ステアパイワイヤ) → 補助電源

ノウハウ秘匿 / 特許による保護

また特許情報を分析し、Libuddy® の用途の探索を行っています。今後 Libuddy® が活躍するシーンがますます広がっていきます。さらに、高い安全性を誇るこれらの製品の普及を目指し、ユーザの安全や品質に関わる技術をオープンとすることも検討しています。

他社知的財産権の尊重(侵害予防)

他社の知的財産権を尊重し、当社製品が他社の権利を侵害することがないように、その遵守を徹底しています。

開発の各段階で必要な知財活動を定め、他社特許の調査、侵害判定、設計変更による回避(あるいはライセンス取得)をタイムリーに行い、侵害リスクのない製品を提供しています。

模倣品対策

当社は世界約200か国で取得した商標権を活用し、模倣品対策に積極的に取り組んでいます。

現地法人、業界団体、各国取締機関との連携を通じて、継続的かつ一貫した活動を実現し、お客様の安全とビジネスの保護に貢献しています。

製造資本

サステナブルなモノづくり

基本的な考え方

モノづくりを基盤とする当社は、グループ会社を含め、世界中で多種多様な製品の生産拠点を有し、日々生産活動を行っています。お客様に対して責任ある製品供給のためには生産活動を継続できる環境の維持と、我々のモノづくりを支える仕入先様の存在が大切なものと考えます。

ここでは生産活動の継続等の面で昨今注目を集める情報セキュリティの取組みと、仕入先様との共存共栄に向けた取組みをご紹介します。

情報セキュリティの考え方と推進体制

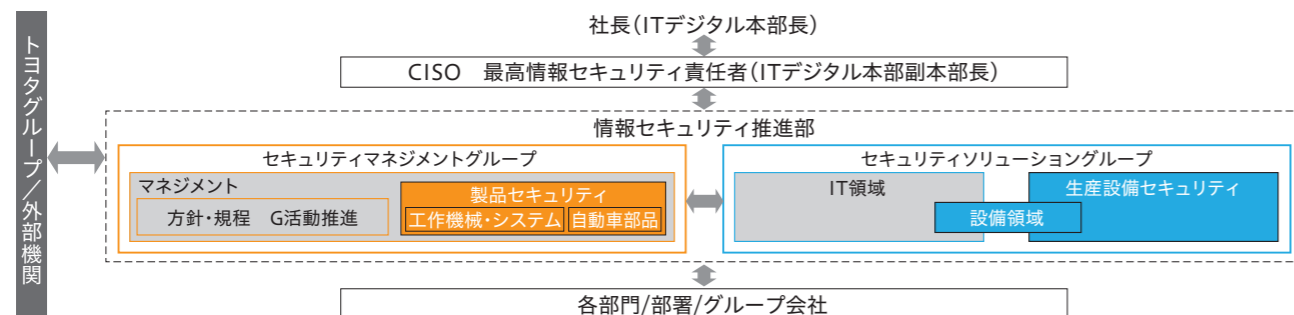
昨今の企業活動において情報システムの有効活用、DXによる変革が求められる一方、巧妙化したサイバー攻撃や社内情報漏洩等の予せぬ情報セキュリティリスクは年々高まっていると認識しています。

またモノづくり企業である当社は、大切なお客様にお届けする製品へのセキュリティ対策（製品セキュリティ）、生産ラインの稼働保証（工場セキュリティ）等についても対策を講じる責務があると考えています。サステナビリティの重要性が求められる昨今の企業経営においては、企業価値を大きく損なうこれらのリスクを回避、最小化しなければいけません。

これらの背景から、セキュリティレベルの更なる向上、その実現にふさわしい情報セキュリティ体制を維持するため、当社ではCISO（最高情報セキュリティ責任者）及び専門部署を設置し、「ジェイテクトグループ情報セキュリティに関する方針（ポリシー）」に基づき、取組みを進めています。

ジェイテクトグループ情報セキュリティに関する方針（ポリシー）

<https://www.jtekt.co.jp/sustainability/governance/informationsecuritypolicy/>



情報セキュリティ強化に向けた取組み

①セキュリティガバナンスの強化

社内や連結子会社に対し、自動車工業会等のガイドラインに基づいた現地現物での点検を実施することで情報セキュリティの継続的な維持・向上に取り組んでいます。

②グローバル標準への対応

グローバル標準 ISO27001や各国法規に沿った管理体制を整備しています。

③セキュリティ人財育成

全社的な情報資産の管理・保護や、社員のセキュリティレベルの向上を目的とし、社内各部署に情報セキュリティリーダーを配置し、各職場において取り扱う情報資産や役割に応じた階層別教育にてセキュリティ人財を育成しています。

④セキュリティインシデントへの備え

セキュリティインシデント発生時の対応を行う専門チーム（CSIRT）、製品の脆弱性等のリスクが発見された場合に対応を行う専門チーム（PSIRT）を設置しています。

⑤サプライチェーン全体の支援

仕入先様を含めたサプライチェーン全体をサイバー攻撃のリスクから守るため、仕入先様との対話を通じたセキュリティ対策強化の取組みを継続して実施しています。

⑥将来の脅威に向けた取組み

全ての情報資産へのアクセスに対して様々なセキュリティ施策を講じるとともに、脅威情報を適切に収集し先手を打って備えることにより安心安全な情報基盤の整備を目指します。

仕入先様との共存共栄

サプライチェーンマネジメント

当社は、企業理念に基づき、事業活動を通じて社会課題を解決し、「地球のため、世の中のため、お客様のため」、持続可能な社会の発展に貢献する企業であり続けるため、「調達基本方針」において、オープンでフェアな取引を実践することを掲げています。

◆ 調達基本方針

オープンでフェアな取引:

国籍、企業規模、取引実績の有無を問わず、オープンで公正かつ公平な参入機会を提供します。

相互信頼:

仕入先様との密接なコミュニケーションにより相互の信頼関係を構築します。

共存共栄:

仕入先様との相互信頼に基づく相互繁栄を実現します。

長期安定的取引:

継続取引を行うことで品質、価格、量、納期を満足する安定調達を実現します。

グローバル調達:

グローバル視点での最適調達を実現します。また強固なサプライチェーンで国際競争力の向上を図ります。

「サステナビリティガイドライン」に基づくサステナブルな事業活動の推進

「企業の社会的責任の考え方」「企業行動規準」の趣旨を仕入先様と共有するために、地球環境へ配慮するための取組みをはじめ、人権の擁護と多様性の尊重などを定めました。仕入先様には、ガイドラインの趣旨を遵守頂くとともに、サプライチェーンの上流に遡った活動の展開を求めています。

ジェイテクト仕入先サステナビリティガイドラインはこちら

https://www.jtekt.co.jp/sustainability/pdf/csr_guideline_partner.pdf

責任ある資源・原材料調達への取組み

当社は、世界の紛争地域又は高リスク地域を原産国とする鉱物サプライチェーンにおいて、児童労働などの人権侵害、環境破壊、非人道的な武力行為などに関わる組織の資金源となる恐れのあるタンタル、タングステン、スズ、金

(=3TG)などの鉱物問題を重大な社会問題の一つとして認識しています。

2013年度から実施している紛争鉱物の調査を、毎年継続して実施し、仕入先様の協力を得ながら、サプライチェーンをさかのぼって紛争鉱物の使用状況を確認しています。

今後も、仕入先様をはじめとする様々なステークホルダーのみならずと連携し、紛争鉱物不使用に向けた取組みを実践しながら、深刻化する鉱物資源への問題において、人権侵害や暴力行為への加担を回避するなど、より責任ある鉱物調達に向けた取組みを推進します。

グリーン調達への取組み

当社は、持続可能な循環型社会の構築を目指し、全社をあげてグリーン調達活動に取り組んでいます。その推進に向けて「グリーン調達ガイドライン」を発行し、仕入先様へ協力をお願いしています。

◆ 仕入先様へお願いするポイント

- ・ISO14001などの外部認証取得を基本とした「環境マネジメントシステムの構築」
- ・環境関連法規制の遵守・徹底
- ・環境負荷物質の使用禁止または制限
- ・カーボンニュートラル（CO₂排出量の低減）など、環境パフォーマンスの向上
- ・生物多様性保全の取組みの推進

カーボンニュートラルへの取組み

環境委員会を開催し、バリューチェーン部会を立上げ、仕入先様との連携強化に取り組んでいます。

仕入先様には、2030年度までに2021年度比25%のCO₂排出量削減の目標を提示し、年間2.5%削減する活動の推進をお願いしており、仕入先様のCO₂排出量や課題を把握するために年1回の環境アンケートを実施しています。

また、仕入先様の活動を支援するため、当社内や仕入先様から提供いただいた省エネ取組み事例の共有や、カーボンニュートラルに向けた取組みを推進するための啓発情報の発信を行っています。さらには、訪問による仕入先様の取組み状況や課題の確認及び、具体的な省エネ方策の助言も行っています。

社会関係資本

製品を通じた社会への貢献

No.1 & Only one のサプライヤーを目指して

当社は、自動車部品、産機・軸受、工作機械などの幅広い製品を通じて、世界中のお客様に「ジェイテクトならではの」価値を提供することを目指しています。

特に、自動車のステアリング・システムに関しては、世界のNo.1 & Only one のサプライヤーとして多くの完成車メーカーから評価を受け、製品を供給しています。

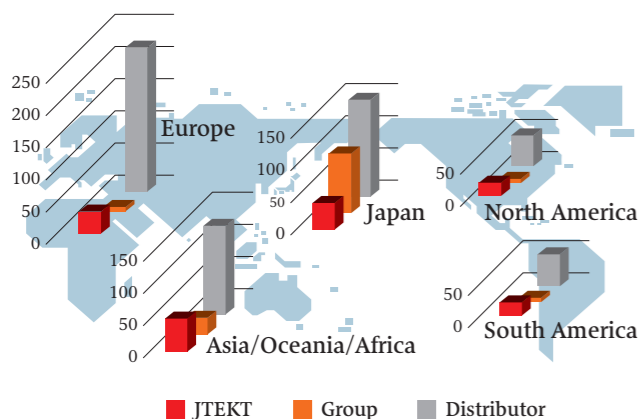
トヨタグループの一員として

当社の前身である光洋精工株式会社及び豊田工機株式会社はともにトヨタ自動車株式会社と事業連携を行ってきた「トヨタグループ」の一員です。特に豊田工機株式会社はトヨタ自動車株式会社の工作機械部門が分離独立して設立された会社です。

現在でも、当社は「トヨタグループ」の中核企業群の一角に位置付けられており、「トヨタグループビジョン」等の理念を共有し、事業活動を通じてトヨタグループ全体の企業価値向上に貢献することを目指しています。

グローバル販売ネットワーク

当社は「One JTEKT」を掲げ、グローバルでグループ会社と一体となり、代理店様、特約店様の協力のもと広く全世界に販売ネットワークを構築しています。また、より多くのお客様により早く、より手軽に製品、サービスを提供できるようe-コマースを展開しています。



幅広い製品群

当社グループは、ジェイテクトの基幹三事業である「自動車部品」「産機・軸受」「工作機械・システム」に加え、「工業炉」「各種センサー」「ギヤシステム」「制振ダンパー」「電子部品」「研削盤用CBN砥石」など幅広い製品群を有しています。



あらゆる分野で社会に貢献

当社グループの製品群は自動車関連、鉄鋼、鉄道、航空・宇宙、建設機械・農機、風力発電、半導体など、様々な分野で社会に貢献しています。

近年では、リチウムイオン電池、燃料電池など既存電源にスタミナとパワーを補う高耐熱リチウムイオンキャパシタ、少子高齢化に伴う介護人財不足を解決するパワーアシストスーツの開発などを通じ、人々の安心・快適な暮らしの実現を目指し、新たな分野でお客様の期待に応え、持続可能な社会に貢献していきます。



地域社会への貢献

社会貢献活動の考え方

当社は事業活動を通じて社会課題を解決し、「地球のため、世の中のため、お客様のため」に貢献する企業であり続けるという思いを込め、「ジェイテクトの基本理念」を策定しています。事業活動以外の社会貢献活動においても、この基本理念を基に、「ジェイテクトグループ社会貢献活動方針」を定め、重点とする「環境」「地域貢献」「スポーツ振興」の分野を中心に社会貢献活動を推進してまいります。

ジェイテクトグループ社会貢献活動方針はこちら

https://www.jtekt.co.jp/sustainability/social_contribution_activity_policy.html

2023年度の主な活動

◆環境

「一工場一活動」を掲げ、各工場・事業場が地域のみならずとも自然共生・生物多様性の保全の活動を実施しています。



環境保全の活動紹介はこちら

<https://www.jtekt.co.jp/sustainability/environment/nature.html>

◆地域貢献

各拠点を支えていただいている地域のみならずと良好な関係を築き、地域で開催されるイベントや祭事に積極的に参加、ボランティア活動をしています。また各事業場が地元で開催するフェスティバル等のイベントの案内や、地域の子ども食堂の運営を支援しています。



◆スポーツ振興

バレーボール、バドミントン、ソフトボール、レスリング等の企業スポーツ活動を通じて、世界を目指すアスリートたちを支援しているほか、プロ、アマチュアのゴルフ選手をサポートし、育成支援も行っています。

またスポーツ教室や地域のボランティア活動、地元小学校でのあいさつ運動を実施し、スポーツの振興や地域交流に取り組んでいます。

バレーボール、バドミントン等の教室や指導会では、事業場地域の小中高生を対象として、2023年度は33か所延べ2,090名の方にお集まりいただき、競技の楽しさや技術向上のポイントを知っていただきました。



その他の社会貢献活動はこちら

<https://www.jtekt.co.jp/socialcontribution/>

自然資本

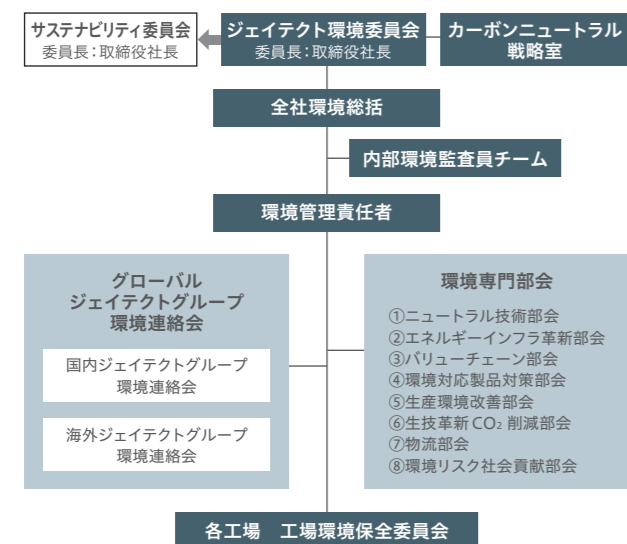
推進体制と長期目標

環境経営の推進体制

当社は、取締役社長が委員長を務める「ジェイテクト環境委員会」を中心とした環境経営の推進体制を構築しています。「ジェイテクト環境委員会」では、年2回、会社方針に基づいて目標値を設定するほか、方策の審議・決定及び進捗状況の管理を行っています。同委員会での審議の結果は社外取締役を含む全取締役が出席する「サステナビリティ委員会」に報告・審議されるとともに、対策に予算措置が必要な場合は経営役員会や取締役会に上程し、経営陣の審議を経て経営戦略に反映されます。

その他、グループを横断した環境取組みを実現するため、「グローバルジェイテクトグループ環境連絡会」を設置しており、国内・海外グループ各社の取組みの振り返りや次年度の取組み計画の審議、環境マネジメントに関する意見交換等を行っています。さらに2021年からは社長直轄のカーボンニュートラル戦略室を設置し、事業本部間の意思疎通の円滑化を進めています。

●体制図



長期環境目標の策定

当社は、事業を通じて解決する社会課題として「未来の子どもたちのために豊かな地球を守る」をマテリアリティの1つとして掲げています。2016年に策定した「環境チャレンジ2050」では、「製品・技術」「低炭素社会の構築」「循環型社会の構築」「自然共生・生物多様性」「環境マネジメント」を5つの柱として、環境負荷極小化、環境価値最大化に向けてグループ一丸となってチャレンジすることを明記しています。

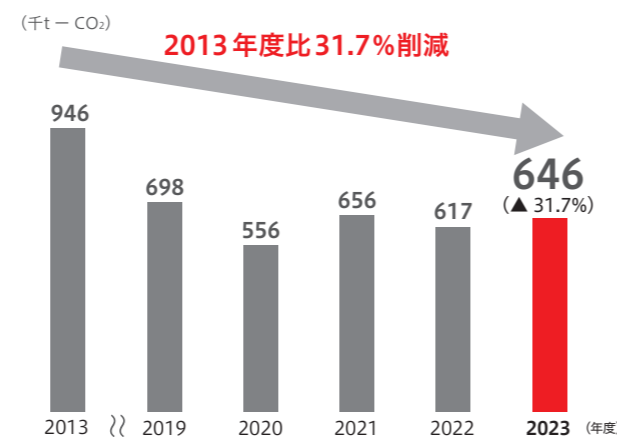
◆2035年カーボンニュートラルに向けて

当社は2035年の生産におけるカーボンニュートラル達成を宣言しています。そして、その達成に向けた2030年目標を設定しています。

総排出量におけるチャレンジ目標は、グローバル全体で2013年度比60%以上削減であり、これは、2016年のパリ協定で合意された「1.5℃目標」(産業革命前からの気温上昇を1.5℃に抑える努力)と整合しています。

2023年度のCO₂総排出量(Scope1、2)は、電力係数の悪化の影響を受け、646千t-CO₂となりました(従来の係数であれば、609千t)。しかし、2030年目標の達成に向けて、工場の日常改善や生産技術の革新等の徹底的な省エネの促進と、再生可能エネルギーの導入等によるエネルギーのグリーン化に引き続き取り組んでまいります。

●生産におけるCO₂排出量(グローバル)



低炭素社会の構築

TCFDのフレームワークに沿った取組み

TCFD(気候関連財務情報開示タスクフォース)のフレームワークでは、想定されるシナリオに基づいて、気候変動が事業に与える影響とそれによる機会とリスクを分析し、事業戦略へ反映していくことが求められています。ここでは、当社の「環境チャレンジ2050」に基づいて立案された環境経営に関する行動計画のうち、気候変動に関する取組みについて、TCFDが示す「ガバナンス」「戦略」「リスク管理」「指標と目標」の4項目の中でも特に「戦略」を中心にご説明します。

戦略 - 短期・中期・長期のリスク及び機会 -

TCFD提言に基づき、脱炭素社会への移行による影響が想定される1.5℃(2℃未満)シナリオと、気候変動が進展し、物理的な影響が顕著になる4℃シナリオという複数のシナリオを使用し、分析を行いました。分析にあたっては、CO₂排出量を2013年度比60%削減とする目標年の2030年と、「環境チャレンジ」の目標年である2050年にお

ける事業への影響を予想し、項目別にリスク機会として特定しています。

1.5℃シナリオにおける主なリスクとして、炭素税等の規制の導入・強化を背景とした操業費の増加や、自動車の燃費・排ガス規制の強化による内燃機関車向け製品の売上減少などを特定しました。これらのリスクを回避するために、生産プロセスの省エネ化や物流改善、製品開発の加速等が必要であると考えています。一方、内燃機関車からBEVや燃料電池自動車(FCEV)への移行は、当社事業の機会としても捉えられます。当社は、電動車向け軸受や耐水素軸受等のほか、次世代車にも共通する製品であるステアリング・システムや駆動製品を展開しています。また、グループ会



項目	内容	取組み
ガバナンス	取締役による監視体制 ※p.53に体制図を記載	・社長以下、取締役と関係役員が出席するサステナビリティ委員会の前身にあたる地球環境保全委員会 で2016年に「環境チャレンジ2050」を承認 ・KPIを含む環境マネジメントの進捗状況は毎月の経営会議で報告され、半期ごとにジェイテクト環境委員会において、マネジメントレビューを実施
	リスク・機会を評価・管理する上での経営者の役割	・気候変動を含む環境問題に対する責任と権限を有する取締役社長は、企業価値向上委員会の委員長を務めるとともに、環境管理責任者を経営役員の中から任命 ・環境管理責任者は5か年ごとの「環境行動計画」を策定し、企業価値向上委員会に上程、承認を受ける
戦略	p.54-55において詳細を記載	
リスク管理	リスクを選別・評価するプロセス	・気候変動を含む環境リスクを事業・経営リスクの一つと位置づけ、社長を委員長とする「サステナビリティ委員会」の中で審議・取組み事項を決定
	リスクを管理するプロセス	・全ての事業活動から抽出したリスクについて評価を行い、対応策を確認
	総合的リスク管理との統合	・リスクマネジメントが有効に機能しているかを確認し、定期的にリスク項目・対応・評価の見直しを実施
指標と目標	リスク・機会の評価指標	・気候変動に関わる指標として、生産におけるCO ₂ 排出量と当社製品の使用によるCO ₂ 削減貢献量について5か年ごとの「環境行動計画」で具体的な数値目標を設定
	Scope1、2、3の開示	・生産におけるCO ₂ 排出量としてScope1、2排出量と間接排出量としてScope3は当社に関連する10カテゴリを開示 ※当社HP サステナビリティ環境報告にて公開 https://www.jtekt.co.jp/sustainability/environment/
	リスク・機会管理の目標・実績	・生産におけるCO ₂ 排出量は、2013年度比2025年に35%減、2030年に60%減のチャレンジ目標に対し、2023年度の実績は31.7%の削減 ・目標と実績はJTEKTレポートで毎年度公開

社においては、生産プロセスの省エネに向けて、スーパーモルダサーム(新型断熱材)やトヨパックECO II+(省エネ油圧ユニット)、削棄(円筒研削用ビトリファイドCBN ホイール)等の産業装置をラインアップしています。今後は、当社グループ一丸となり、これらの製品の販売や新製品の研究開発にも一層注力し、市場拡大を図ります。4°Cシナリオでは、異常気象激甚化による操業停止を主なリスクとして特定しました。物流経路の見直しや、サプライヤーとの協働を積極的に行い災害へのレジリエンス性を高めることが、対策として挙げられます。なお、機会としては、防災・減災に資する水位計の需要拡大が考えられます。当社は、危機管理や内水氾濫監視に適する投げ込み型水位計(省電力水位計TD4800シリーズ)を展開しています。需要拡大を想定し、更なる防災・減災製品の開発を予定しています。

●使用したシナリオ

項目	内容	1.5°C (2°C未満)シナリオ	4°Cシナリオ
概要		2100年の気温上昇が19世紀後半から1.5°C(2°C未満)に抑えられるシナリオ	2100年の気温上昇が19世紀後半から4°C上昇するシナリオ
シナリオ	移行	Net-Zero Emissions by 2050 Scenario (NZE) Sustainable Development Scenario (SDS) Ambitious Climate Transition Scenario (ACT)	Stated Policy Scenario (STEPS) Limited Climate Transition Scenario (LCT)
	物理	Representative Concentration Pathways (RCP2.6)	Representative Concentration Pathways (RCP8.5)

●使用したシナリオにおけるリスク・機会 一覧

項目	種類	概要	時間軸	1.5°Cシナリオにおける影響	4°Cシナリオにおける影響	自社の対策
移行リスク	政策・規制	・炭素税の導入 各国拠点での温室効果ガス排出が課税対象となり、操業費が増加する ・排出権取引の対象拡大 排出枠を超えた際の追加コストが発生する	短期～長期	大	小	・CO ₂ 排出量削減目標の設定 ・グループ会社を含めた排出実績の収集 ・生産プロセスの省エネ化 ・物流CO ₂ 排出量削減
		・自動車の燃費・排ガス規制の強化 規制に対応する研究開発コストの増加、内燃機関車向け製品の売上減少が発生する	短期～長期	大	小	・BEV/FCEV 向け軸受の開発
物理リスク	急性	・異常気象の激甚化 工場の被災やサプライチェーンの寸断により事業継続が困難になる恐れがある	中期～長期	中	中	・ジェイテクトグループBCP 基本方針を策定 ・防災訓練、減災啓発、製品供給の早期復旧に向けた準備等の実施
機会	政策・規制	・再エネ政策 風力発電が政策的支援を受けることにより、ベアリングをはじめとする風力発電設備向け製品の需要が増加する	中期	中	小	・風車主軸、増速機、発電機、旋回部に使用されるベアリングを展開
		・自動車の燃費・排ガス規制の強化 BEV/FCEVが増加した場合、電動車向け製品やFCEV向け製品の需要が増加する	短期～長期	大	小	・電動駆動システムの小型化・軽量化に資する製品の開発(JTEKT Ultra Compact Bearing [®]) ・水素脆化を克服した軸受の開発(EXSEV-H2 [®])
	技術	・工場の省エネ推進 製造段階の省エネと生産技術の革新による生産プロセスの効率化でエネルギーコストが削減され、収益向上となる	短期～中期	中	中	・省エネ活動の継続と生産プロセスの効率化による省エネルギー生産技術の開発

(注) 1. 時間軸 短期: 現在～2025年 中期: 2030年 長期: 2050年
2. 影響度評価は次のように設定しています。大: 影響額が100億円以上のもの 中: 影響額が10億円～100億円未満のもの 小: 影響額が10億円未満のもの

■ 戦略-リスク及び機会による影響-

脱炭素社会への移行が進む1.5°Cシナリオでは、炭素税や電力価格上昇による2050年の影響額(リスク)を100～200億円と想定しました(価格変動による振れ幅を考慮)。

一方で電動化対応製品の売上増加やCO₂排出量削減目標達成による影響額(機会)を約300億円と想定しました。

地球温暖化が進展する4°Cシナリオでは、洪水や高潮被害による2050年の影響額(リスク)を約40億円と想定しました。

循環型社会への貢献

■ マテリアルリサイクル率向上に向けた取り組み

廃棄物(無償・逆有償リサイクル品)の種類を分類し、特に排出量の多い汚泥、鋳物砂、廃油を重点品目に指定し、優先的に改善を進めています。

また、生産時に発生する副産物について、大部分の金属は有価物として回収され、マテリアルリサイクルされていますが、ビニール・プラスチックについては、焼却される際に発生した熱等を利用するサーマルリサイクルによる処理を進めておりました。

しかし、これらにおいてもマテリアルリサイクルを推進するために、2025年にマテリアルリサイクル率35%という目標を設定し、廃棄物の有価物化に向けて、分別・集約等の取り組みを始めています。

■ 資源の有効利用

◆水の有効利用を促進

大切な資源である水の使用量を減らすため、無駄の削減や社内での再生利用などを進めています。2023年度は、2018年度比5.0%以上の改善を目標として、さらに漏水対策を主とした使用量削減を進めました。

◆プラスチック資源循環促進法への対応

2022年4月の「プラスチック資源循環促進法」施行を受け、これまでのワンウェイプラスチックの削減に加え、廃プラスチック全般についても、排出量を削減する取り組みを進めています。

環境負荷物質削減 / 自然共生・生物多様性

■ 生産活動における環境負荷低減の取り組み

生産活動により環境中に排出される化学物質の管理と削減に取り組んでいます。2023年度のPRTR法対象物質の排出量は、2023年4月の法改正の影響を受け、約73.8tとなりました。今後、更なる使用量削減に向けて、「2025年環境行動計画」に基づき、生産工程における灯油使用の全廃に取り組めます。

◆国内外グループ会社の製品含有化学物質管理体制強化

持続可能な社会の形成に貢献するため、製品環境委員会のビジョンを制定し、顧客要求を超える製品含有化学物質管理体制の構築により、顧客に選ばれ続ける安全/品質の提供を目指しています。現在、国内外グループ会社の製品含有化学物質管理体制の強化を推進しています。

■ 生物多様性の保全

事業活動による環境負荷を低減し、生物多様性に配慮するために、「2025年環境行動計画」に基づいた「生物多様性保全行動指針」を策定し環境活動を推進しています。

「各工場に生息、生育する希少な生き物の保全」、各工場を取り巻く「地域の自然環境の整備」、継続的に生物多様性保全を図るための「環境人財の育成」という3つの取り組みを柱として、全ての工場に取り組んでいます。希少な生物の保全にあたっては、専門家や学識経験者の意見を踏まえた、客観的な評価に基づき取り組んでいます。

◆事業活動における生物多様性のリスクと機会

事業活動と自然資本は相互に影響を受けることから、原材料調達から始まる事業活動のライフサイクルにおいて、水やエネルギー等の資源の使用や大気、水域への排出等をリスクとして捉えています。一方、環境性能向上に繋がる製品の提供によるCO₂排出量の削減・気候変動緩和や、森林保全活動による水源涵養機能の維持により、事業場立地場所の水害リスクの低減に繋がる等、生物多様性への貢献の機会として捉えています。

取締役・監査役一覧

取締役



近藤 禎人
取締役社長
CEO
・ITデジタル本部長
・品質保証本部長



松本 巧
取締役経営役員
CTO
・研究開発本部長
・自動車事業本部長



山中 浩一
取締役経営役員
・営業本部長



熊倉 和生
社外取締役
●重要な兼職状況
・トヨタ自動車株式会社 調達本部本部長
・株式会社豊田自動織機 取締役



池田 育嗣
社外取締役[独立]
●重要な兼職状況
・住友ゴム工業株式会社 特別顧問



櫻井 由美子
社外取締役[独立]
●重要な兼職状況
・櫻井由美子公認会計士事務所 代表
・ダイコク電機株式会社 社外取締役
・フタバ産業株式会社 社外取締役

監査役



佐野 真琴
常勤監査役



辻田 浩一
常勤監査役

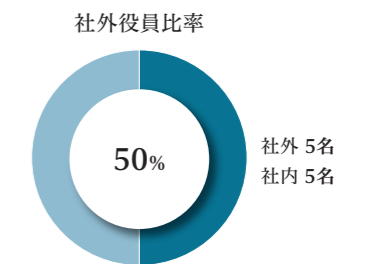
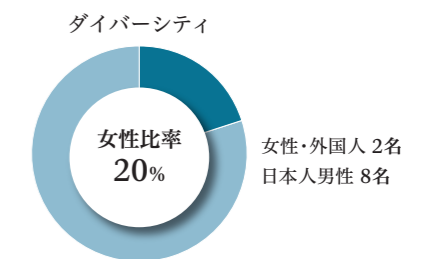
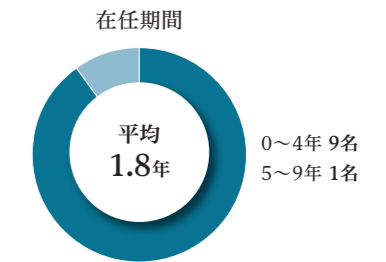


松井 靖
社外監査役
●重要な兼職状況
・株式会社デンソー 代表取締役副社長
・株式会社BluE Nexus 監査役



宮川 明子
社外監査役[独立]
●重要な兼職状況
・宮川明子公認会計士事務所 代表
・野村不動産ホールディングス株式会社 社外取締役(監査等委員)

取締役及び監査役の構成



役員の概要

	氏名	就任	所有株式数	2023年度における出席状況			企業経営	事業戦略・マーケティング	モノづくり (生産技術・調達・品質・安全)	技術・研究開発	財務・会計	法務・リスク マネジメント	人財育成・労務	サステナビリティ・ESG	グローバル マネジメント
				取締役会	監査役会	企業価値向上委員会 (現サステナビリティ委員会)									
取締役	近藤 禎人	2024年6月	10,296	-	-	-	●	●	●				●		●
	松本 巧	2016年6月	29,609	12/12	-	3/3	●	●	●		●				
	山中 浩一	2022年6月	17,865	12/12	-	3/3	●	●		●				●	●
	熊倉 和生	2023年6月	0	10/10	-	1/3		●	●			●		●	●
	池田 育嗣	2024年6月	0	-	-	-	●	●	●				●		●
	櫻井 由美子	2024年6月	5,000	12/12	13/13	3/3		●			●	●	●	●	
監査役	佐野 真琴	2022年6月	22,339	12/12	13/13	3/3									
	辻田 浩一	2023年6月	3,526	10/10	10/10	3/3									
	松井 靖	2022年6月	0	12/12	13/13	3/3									
	宮川 明子	2024年6月	0	-	-	-									

※櫻井由美子氏は、2024年6月まで当社独立社外監査役として監査役会に出席していました。

コーポレート・ガバナンス

体制

当社は取締役会を毎月開催し、法令又は定款で定められた事項のほか、「JTEKT Group 2030 Vision」の実現に向けた中期経営計画と、それを達成するための経営戦略（事業計画、人事・組織、資本・投資施策等）について審議・決定するとともに、取締役の職務執行を監督しています。さらに、取締役会の監督機能を強化するため、社外取締役3名のうち独立性を有する社外取締役2名を選任しています。また、取締役会の下部機構として経営役員会、経営会議や全社登録会議を設け、個別事項の審議の充実を図るとともに、業務執行を監督しています。

また、透明・公正かつ迅速で効率的な経営を担保するため、監査役会設置会社を選出し、社外監査役2名（独立性を有する社外監査役1名）を含む4名の監査役が、取締役の職務執行を監査しています。毎月開催している監査役会においては、取締役の職務執行の監査のほか、会計監査人の監査方法及び結果の相当性の確認を行っています。なお、監査役の補佐として監査役室を設定し、専任スタッフを置いて業務を行っています。内部監査については、社長直轄の監査部が各機能・事業部門の業務執行及び内部統制の有効性等を監査し、その結果を取締役会及び監査役会に報告することで、監査の独立性を確保しています。

このような体制のもと、たとえば会計監査においては、監査役が会計監査人から報告及び説明を受け、監査の方法及び結果の相当性と会計監査人の独立性を確認してい

ます。これらの監査の実効性を高めるよう、監査役、会計監査人、監査部は、定期的に協議の場を設けて情報交換を実施し、相互連携を図っています。

コーポレート・ガバナンス強化の取組み

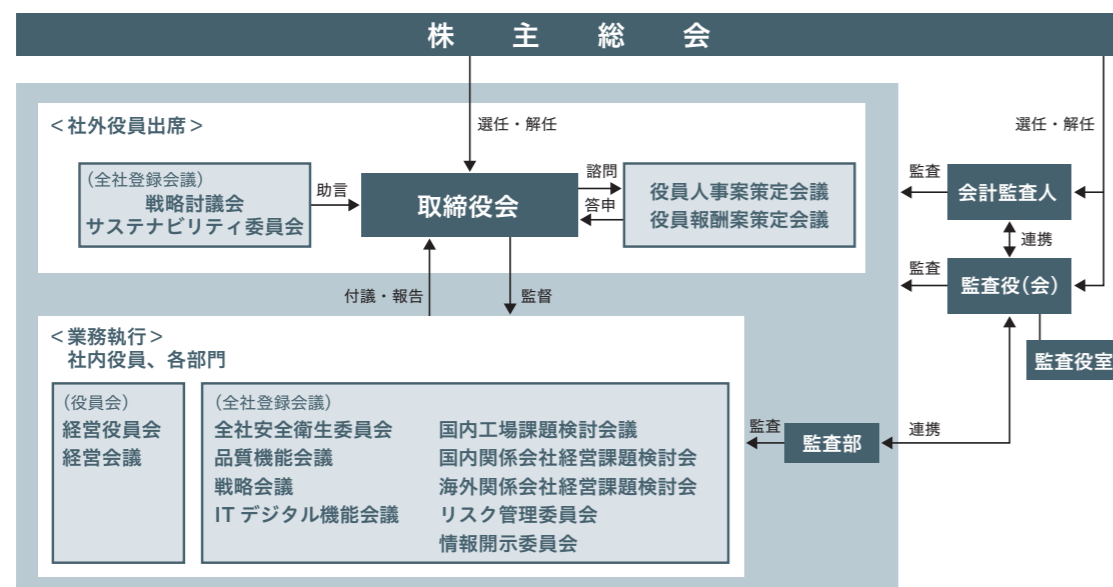
当社はコーポレート・ガバナンスの強化を重要な経営課題と認識しており、「コーポレート・ガバナンス・コード対応ガイドライン」を策定し、毎年PDCAサイクルを回すことで、企業体質の変革と強化にも取り組んでいます。

また、年に1回、取締役及び監査役を対象に「取締役会の実効性についての調査」（書面アンケートによる自己評価）を実施しています。この調査においては、取締役会での審議の内容、運営方法について適切かを評価し、それら取締役・監査役の評価で改善すべき事項があれば、適宜見直しをしています。2024年からは他社比較により当社の状況・課題を客観的に把握・評価できるよう、実効性評価に外部機関によるアンケート評価を取り入れています。

◆取締役会実効性評価のスケジュール

- 3月：取締役、監査役を対象に、外部機関によるアンケートを実施
- 4月：アンケート結果を、他社評価と比較し、課題を抽出
- 5月：取締役会にて実効性評価結果及び、改善活動を報告
- 5月以降：改善活動を実施

●コーポレート・ガバナンス体制図



◆取締役会実効性評価アンケート調査の評価項目

- ①取締役会の構成
- ②取締役会の運営
- ③取締役会の議論
- ④取締役会のモニタリング機能
- ⑤社内取締役のパフォーマンス
- ⑥社外取締役のパフォーマンス
- ⑦取締役・監査役に対する支援体制
- ⑧トレーニング
- ⑨株主(投資家)との対話
- ⑩役員自身の取組み

◆2023年度 課題

人的資本や無形財産についての議論が不十分

◆2023年度 実績

社外役員も出席する、企業価値向上委員会で、人財ポートフォリオ戦略や無形資産への投資について議論

◆2024年度課題

役員トレーニングや経営戦略、資本効率についての議論が不十分

◆2024年度 改善策

役員トレーニングの実施内容の見直し、資本コストの議論の充実を図る

●取締役会等の開催状況(2023年度)

会議体	構成	開催頻度	内容
取締役会	取締役6名(うち社外取締役3名) 監査役4名(うち社外監査役2名)	1回/月	経営上の重要事項を決定するとともに、取締役の職務執行を監督する。
監査役会	監査役4名(うち社外監査役2名)	1回/月	取締役の職務執行の監査、会計監査人の監査の方法・結果の相当性の確認を行う。
経営役員会	取締役3名、経営役員7名 監査役2名	1回/月	取締役会を補完し、経営上の重要事項等を審議、基本方針を決定する。
経営会議	取締役3名、経営役員7名 監査役2名ほか数名	1回/月	取締役会を補完し、業務執行における方針の進捗を管理する。加えて、広く役員間で業務執行上の問題点・情報を共有する。
全社登録会議			
全社安全衛生委員会	取締役3名、監査役2名 経営役員7名ほか数名	2回/年	安全、衛生、健康等の課題について、方針、目標や取組みについて審議を行う。
企業価値向上委員会 (現 サステナビリティ委員会)	取締役6名(うち社外取締役3名) 監査役4名(うち社外監査役2名) 経営役員ほか数名	4回/年	社会と当社グループの持続的成長のためのサステナビリティを巡る課題の検討を行う。
情報開示委員会	経営管理本部長、 経営役員ほか数名	1回/月	情報開示の時期、内容、手段が適切であるかどうかを検討、確認する。
株価向上委員会	取締役3名、監査役2名 経営役員7名ほか数名	1回/月	当社の株式価値/企業価値を向上するために、株式価値向上に向けた課題の議論を行う。
リスク管理委員会	取締役2名、監査役2名 経営役員ほか数名	3回/年	長期・中期計画の達成を妨げるリスクをグループ全体で統合的に管理し、重点管理リスクについて対策を行う。
戦略討議会	取締役6名(うち社外取締役3名) 監査役4名(うち社外監査役2名) 経営役員ほか数名	2回/年	各種ロードマップ(市場、製品、技術)に基づくジェイテクトの中長期戦略を検討する。
戦略会議	取締役3名、監査役2名 経営役員7名ほか数名	1回/週	業務執行の立場からの専門的かつ十分な審議を通じ、事業基盤の確立・持続的発展のための方針・方向性を検討する。
品質機能会議	取締役3名、監査役2名 経営役員7名ほか数名	2回/年	品質機能方針・方策に基づいて、活動結果のレビューや今後の取組みについて審議を行う。
原価機能会議	取締役3名、監査役2名 経営役員7名ほか数名	4回/年	現状の原価機能に関する課題を見える化し、対応を検討する。
情報システム機能会議 (現 IT デジタル機能会議)	取締役3名、監査役2名 経営役員7名ほか数名	2回/年	グローバルでのIT方針の展開、ガバナンスの確立に向けて、課題の共有と対応方針について検討・審議を行う。
国内工場課題検討会議	取締役3名、監査役2名 経営役員7名ほか数名	6回/年	安全、品質、収益課題の点検や、最適地生産、戦略の議論を行う。
国内関係会社経営課題検討会	取締役3名、監査役2名 経営役員7名ほか数名	1回/年/社	当社グループ会社経営トップと経営状況や経営Vision、戦略についての課題・情報の共有を行う。
海外関係会社経営課題検討会	取締役3名、監査役2名 経営役員7名ほか数名	1回/四半期/社	

● 2023年度 取締役会での主な審議テーマ・付議件数

分類	件数
決算・財務	10
事業再編	9
人事	9
方針・計画	3
ガバナンス・リスクマネジメント・内部統制	1
組織改正	1
個別案件	9

■ グループガバナンス

公正、透明、かつ効率的なグループ経営を行うために、国内外の子会社、関連会社に対して以下の取り組みを行っています。

- 「ジェイテクトの基本理念」、「中期経営計画」等を共有し、経営課題検討会等の場において、経営計画の進捗状況を確認しています。
- 「事前協議・報告制度規準」に基づき、重要事項については事前の協議あるいは事後の報告を求めています。グループ経営上の重要事項については、当社の会議体において審議・決定しています。
- 「JTEKT グループ経営管理ガイドライン」を展開し、内部統制システムの整備を求めています。また、財務、安全、品質、環境、災害等の重大なリスクについては、速やかに報告することを求めています。
- 「JTEKT グローバル・コンダクト・ガイドライン」に基づき、コンプライアンス等に関する体制の整備を求めています。また、当社が提示する点検表に基づき、定期的な「コンプライアンス点検」を実施しています。

● 主なガバナンス改革の取組み

年月	施策	目的
2005年6月	執行役員制度を導入	経営の監督と執行機能の分離
2006年5月	コーポレート・ガバナンス報告書を発行	コーポレート・ガバナンスの主要情報を集約・整理して開示
2008年1月	グローバル監査部設置	管理・手続きの妥当性、遵法性等業務全般の監査
2009年2月	CSR推進委員会を設置	定期的にCSR活動の推進状況を点検
2013年6月	外国人役員登用	役員の多様性確保
2015年6月	社外取締役2名就任	経営監視機能の強化
2016年2月	役員人事案策定会議設置 (代表取締役社長及び独立社外取締役で構成)	役員の人事に関する妥当性を確保
2016年6月	役員報酬案策定会議設置 (代表取締役社長及び独立社外取締役で構成)	役員報酬決定に関する公平性・妥当性を確保
2017年3月	企業価値向上委員会設置 (現 サステナビリティ委員会)	持続性向上に向けた新たな価値創造への議論
2017年10月	リスクマネジメント部設置	リスクを組織的に管理し、回避・低減を図る
2018年6月	社外取締役を1名増員し、3名就任	経営監視機能の更なる強化
2019年6月	女性社外監査役登用	役員の方々の多様性確保
2019年11月	取締役会規則改正	審議事項を絞り込み、取締役会の審議時間をより重要な事項の検討に充てる
2020年4月	幹部職制度導入	若手社員の抜擢や重要ポストへの人財のフレキシブルな登用・離脱が可能に
2021年1月	役員制度の見直し	①副社長・専務・常務等の取締役の役付き廃止 ②経営役員へ呼称統一 ③上記以外への幹部職拡大
2022年6月	取締役人数の3分の1の独立社外取締役を確保	取締役会による独立かつ客観的な経営の監督の実効性を確保
2024年6月	女性社外取締役登用	役員の方々の多様性確保

■ 取締役・監査役候補者の指名・選任

当社は「取締役選任に関する方針」において人格、見識・知見に優れ、高い倫理観を有することを求めています。さらに持続可能な成長及び中長期的な企業価値向上に必要な取締役会全体としての知識・経験・能力のバランス・多様性を確保するため、会社経営の観点から重要と考えられる組織運営経験や専門知識を考慮し、それらを備えた多様性のある役員の選任を目指しています。

役員候補者の指名においては任意の委員会として代表取締役社長及び独立社外取締役で構成する「役員人事案策定会議」を設置し、取締役・監査役候補の指名及び経営役員・幹部職の選解任に関する検討の客観性を高めています。

■ 社外役員による経営への参画

当社の社外取締役、独立社外取締役は経営陣から独立してステークホルダーの意見を適切に反映できる立場にあることなど当社の定める「社外取締役の役割責務」を果たせる人物で、かつ出身の各分野における実績と見識を有する人物を候補者として指名しています。また、社外監査役(独立社外監査役を含む)の指名においても中立的・客観的視点での監査の実施という観点から検討を加えています。

こうして指名・選任された社外役員が十全に自身の専門性を発揮できるよう、取締役会前日に「社外役員連絡会」を実施しています。同連絡会では、取締役会での決議・報告事項に積極的に関与できる環境を整えるため、社外役員に資料配付及び審議事項に関する説明を行い、社外役員間で相互に意見交換出来る場を設けるとともに、審議事項以外の経営テーマについても情報共有を図り、検討中の新規事業等についても、意見を頂いています。

※社外役員の当社経営への貢献の状況については、P.63からの「社外役員座談会」もご参照ください。

■ サステナビリティ経営とコーポレート・ガバナンス

当社は、取締役会を頂点とするコーポレート・ガバナンスの体制を構築していますが、サステナビリティに関する活動方針の決定、社内取組みの監督と助言については、社外役員を含む取締役会構成員全員と経営役員及びCxO(社内各機能の最高責任者)を委員とする企業価値向上委員会(2024年度よりサステナビリティ委員会に改称)が主

に行っています。2023年度の企業価値向上委員会では、人財ポートフォリオに基づく今後の人的資本経営の取組みや「ジェイテクトグループ人権方針」の策定など“人を大切に経営”について議論したほか、有価証券報告書におけるサステナビリティ開示について他社との比較を通じた改善の方針について審議しました。

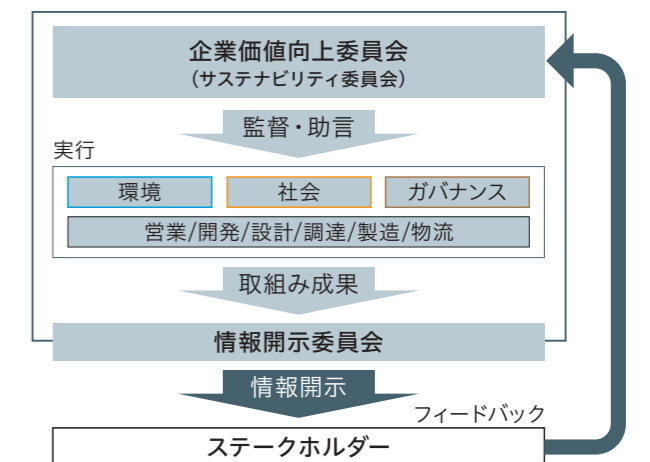
企業価値向上委員会で議論されたテーマは、関連する業務を行う主管部署において取組みとして具体化され、事業活動に反映されています。これらの事業活動は統合報告書(ジェイテクト・レポート)、コーポレート・ガバナンスに関する報告書、有価証券報告書や当社企業ウェブサイト(<https://www.jtekt.co.jp/sustainability/>)等を通じて情報開示しています。

■ 情報開示の体制

当社は、経営戦略やその成果について、適切な情報開示を行うことが、ステークホルダーとの建設的な対話の基礎であり、企業価値の向上の重要な要素であると考えます。

このような考えのもと、当社の情報開示方針で適切かつ公平な情報開示の基準を明らかにするとともに、これらを実現する組織として「情報開示委員会」を設置しています。

情報開示委員会は、経営管理本部長を議長とし、有価証券報告書等の法定開示書類、統合報告書やコーポレート・ガバナンスに関する報告書といった開示文書の作成担当のほか、IRや広報の担当者も参加し、具体的な情報開示案件の検討のほか、社会動向を踏まえた社会的要求に答えられる情報開示の在り方について審議を続けています。



企業価値向上に向け、 ジェイテクトが目指すべき方向とは

当社は、社外役員の意見を積極的に取り入れ、持続的な企業価値向上を目指しています。取締役会への評価や当社が抱える課題などについて、社外役員の3名に語っていただきました。

Q 就任から現在に至るまで、当社の取締役会について、どのように評価されていますか。

櫻井 5年前に当社の監査役に就任し、この度社外取締役となりました。監査役就任当時は、部署間の縦割意識が強い印象でしたが、佐藤前社長が就任されてからの3年間で、大きく意識が変わったように思います。今では各役員が、自身の担当領域だけではなく、全社視点で活発に議論がされています。

松井 私は就任してから2年が経ちますが、たしかに取締役会の第一印象は自由闊達で誰もがしっかりと発言されている、という印象でした。また、ブランドが統一され、One JTEKT が名実ともに進み、社員の意識醸成に非常に力を入れられていると感じます。

熊倉 取締役会はみなさん非常に自由に意見を述べられていると思います。当社は、統合してから時間は経っていますが、気持ちが本当の意味でひとつでありませんでした。改めて、One JTEKT として取組みが結果につながっていることは良いと思います。



社外取締役 熊倉 和生

松井 一方で、国内外に複数ある子会社については、方向性など、まとめきれていないのではないかと、思う部分もあります。経営陣にも課題認識はあり取り組み始めているので、適切に助言し進めていきたいと思っています。

櫻井 取締役会の議題については、丁寧に事前準備されていて、こちらからの意見も真摯に受け止めてくださっています。こういった真面目で素直なところが、当社の良い文化であるのだろうと感じます。また、社外役員として取締役会だけではなく、他の会議体の議論に参加できることも非常に良いと思います。一方で、各取組みの実行状況や進捗確認などについては、ガバナンス確保の視点がステークホルダーからも強く求められると考えます。これは自分自身への戒めもあります。

松井 指摘させてもらった事項について素早く改善され、真面目で素直という櫻井さんのご意見は同感です。

Q 人的資本経営に向けた取組みについての評価や課題についてお聞かせください。

櫻井 サステナビリティ委員会で今後の人財戦略の中核となる、人財ポートフォリオについて説明を受けましたが、システムの構築に向けた進め方が非常に明確でした。そのなかでも、人財のリソースについての分析をしっかり行っている点は素晴らしいと思います。また、具体的な活用例も納得できるものでした。その中で、人財戦略と中期経営計画などの戦略との連動については、せっかく良いシステムなので、戦略と紐づけて進めていけるように、期待しています。



社外取締役 櫻井 由美子

松井 人的資本についての取組みは、着実に進んでいます。まだ課題は残っています。1つめは、櫻井さんがおっしゃったように、経営計画と人財戦略が結びついていないということ。2つめは、人財ポートフォリオを運用するために必要な原資確保のための道筋を示すということ。ヒトにしてもカネにしても原資を確保するためには、何かを止める決断、止めないにしても今の仕事を見直し、メリハリをつける必要が出てきます。その見極めをしっかりと行う必要があると思います。3つめは、人事制度が経営者目線になりすぎているか、ということです。人事制度の本来の目的は、社員など対象者のモチベーションを最大化することと考えています。世間的には、ジョブ型などといった制度が求められていますが、それを推進していくのであれば採用の仕組み自体も変えなければいけません。ほかにも流動性を高めているのに、定着をうながしているなどといった矛盾もあります。経営層だけに都合の良い制度にならないように気を付ける必要があります。

熊倉 人的資本への取組みや、人事制度の改定については、他企業でも試行錯誤されている印象がありますね。ただ、社員目線で考えると、模索しながらも、会社が真剣に取り組んでいるということが一番大事なことではないかと思います。また、人が流動するのは当たりまえであるという前提で、採用や育成に取り組むべきでしょう。当社グループ内でも人財活用のノウハウを共有していく必要があると思います。

Q 当社が抱える経営課題の認識について、取締役会で議論すべき課題を含めお聞かせください。

熊倉 海外事業は地域ごとの生産性をいかに上げていくのが大きな課題です。成長の方向性や戦略について検討を重ねて、整理統合は手を緩めずに進めていくべきだと考えます。また、トヨタグループ間の連携も積極的に推し進めてほしいと思います。各社が得意な分野を組み合わせることにより、各々の事業がより発展していくことができるのではないかと考えています。

櫻井 私は大きく2点課題があると思っています。1つは、サステナビリティ経営と非財務情報の開示です。サステナビリティ経営については、サステナビリティ委員会で議論していますが、非財務情報の開示の在り方については、テーマを掘り下げる必要があると思っています。私たち会計士は、非財務情報を未財務情報と言ったりします。「未」というのは、未だ、あるいは、未来の財務情報ということです。ステークホルダーに対してどのように発信すべきか、という所を深く議論して頂きたいと思っています。もう1つは、PBR 向上にむけた取組みです。そのためにもROE、ROICなどの指標と資本コストを意識するとともに、株主還元を短期的・長期的な目線で考えて議論しなければいけないと、強く思っています。



社外監査役 松井 靖

松井 私は、やはり企業価値向上に集中すべきであると考えます。収益力向上、低収益資産圧縮、資本構成の変更、事業ポートフォリオの変革、といった4つのカテゴリーの方針を明確化し、それぞれのテーマを一つ一つ議論して浸透させて行くことが大事です。機能の横串を刺し、横のつながりを意識して運営していく、ということが今後広まると考えられますが、そのなかでも常に事業の収益性を意識した活動が必要不可欠です。

Q 今後のジェイテクトに期待することをお聞かせください。

櫻井 佐藤前社長が作り上げた基盤の上に、近藤社長のモノづくりの知見を加え、ソリューションプロバイダーとしてNo.1 & Only one の、ジェイテクトならではの年輪経営が実現することを期待しています。私は本年度から監査役から取締役という立場に変わりましたが、気を引き締め直してジェイテクトの発展に貢献できればと思っています。

松井 当たり前のように、2030年に企業価値が上っていることを期待します。そのためには何のためにジェイテクトが存在するのか？というジェイテクトらしさを意識し、自主性を確立・維持することを大切にしてほしいと思います。また、中期経営計画の実現に向けて指標となる各数値目標を追いかけるなかで、事業によっては抜本的な改革が必要でしょうし、そのなかでも欧米事業の立て直しはキーだと思っています。また、どのような目標があっても安全は最優先であることを忘れずに実施して欲しいと思います。

熊倉 現在、縦割り意識をなくすために「One JTEKT」というスローガンを使っていますが、将来、この言葉を使わなくてもいいように、社員に共通の意識を根付かせて頂きたいと思っています。また、会社全体はもちろん、事業ごとに目指す目標に向けて競争力を高めるために、社員の中に自社の強みを理解し誇りをもって働くという意識が、より広がっていくことを期待します。



2024 年度就任 社外役員メッセージ



社外取締役
池田 育嗣

自動車業界に携わってきた経験を活かして、企業価値の最大化に貢献

この度、当社社外取締役に就任いたしました。私はタイヤやスポーツ用品、産業用ゴム製品の製造販売を行う住友ゴム工業株式会社に1979年に入社し、主にタイヤ生産部門を担当しました。2011年からは代表取締役社長、2019年からは代表取締役会長としてグローバルに事業を拡大してきました。自動車業界が100年に一度の大変革期といわれるなかで、目先の利益や評価だけではなく、ESG経営を中心とした環境や社会への配慮、健全なグローバル管理体制の構築を進めました。このような経験を活かして、「No.1 & Only One の会社になる」という当社の進化と、企業価値最大化に貢献できればと考えています。

当社について、取締役として選任いただいた株主総会の後に見学した刈谷工場は歴史ある建物でありながら、整理・整頓・清潔・清掃・躰の5Sがきちんとなされていたことが印象的でした。また、今後注力していく、電気自動車に関する対応の道筋を的確に説明していただき、大変好印象でした。そのなかでも電池製造設備に関しては、今までの経験からも積極的に助言できるのではないかと思います。

当社の基本理念である「地球のため、世の中のため、お客様のため」に沿った事業展開を確実に進めていくために、全く異なった業界の経験者としての視点と知見を持つ社外取締役という立場から、適切な議論や助言を進めてまいります。

新しい世界を目指して前進と多様性のある環境を期待

第二期中期経営計画の初年度という重要な時期に、当社監査役に就任することとなり、身の引き締まる思いです。

当社は、第一期中期経営計画期間に体質強化を掲げ、損益分岐点の引き下げやブランドの統一、海外関係会社の統合など様々な施策を実行し、大きな変革を遂げました。どれも簡単ではないなかで、土台を作り成果をあげてきた決断力と実行力を評価しています。これからの3年間は、「既存事業の利益成長」と「新規事業の育成」が重要です。新規事業やソリューション拡充に関する様々な施策に取り組むなかで、どのように人、モノ、技術、資金の配分がされるのか、どのように事業評価して前進するのか、を注視していきます。また財務的な観点だけではなく、サステナビリティを念頭に社会課題解決を意識した、非財務の観点も重要視していきたいと思っています。

また、VUCA[※]の時代にはリスク感覚を磨いて、しなやかに柔軟に対処していくことが必要です。そのために、過去の経験や常識にとらわれず、多様な考え方を受け入れる環境の醸成と発想の転換が必要です。女性だけでなく、だれもが自分らしく働き、組織の一員として充実したジェイテクトライフを送れる、風通しのいい風土を作るサポートをしていきたいと考えています。

※「Volatility: 変動性」、「Uncertainty: 不確実性」、「Complexity: 複雑性」、「Ambiguity: 曖昧性」の頭文字で、社会やビジネスにおいて将来の予測が困難になっている状態



社外監査役
宮川 明子

リスクマネジメント

基本的な考え方

当社のリスクマネジメント活動は、経営計画達成の不確定要素となるリスクをグループ全体で統合的に管理することを通して、リスクを「想定内」にコントロールしていくことで継続的な企業価値向上を目指しています。

具体的には、国内外のグループ会社までを適用範囲に含む「リスク管理規則」に沿って以下の項目を基本として全社のリスク管理に取り組んでいます。

1. 経営に重大な影響を及ぼすリスクの未然防止と低減
2. 危機が現実化した場合に被害を最小化するための体制の整備

リスクの把握と対応の明確化

各事業軸・機能軸・地域軸で年に一度リスクアセスメントを行い、1) 法規制・関連違反、2) 信用・信頼棄損、3) オペレーション、4) 戦略、5) ガバナンスに関連するリスクを「リスク管理項目一覧表」を用いて、重要度と発生可能性を評価し、予防策と対応計画を策定しています。特に重点対応が必要と判断されたリスクは、当該リスクの統括責任者の指導のもと、関連部門が連携してグループ横断で対応を進め、その進捗状況はリスク管理委員会の場で確認、議論を行っています。

推進体制

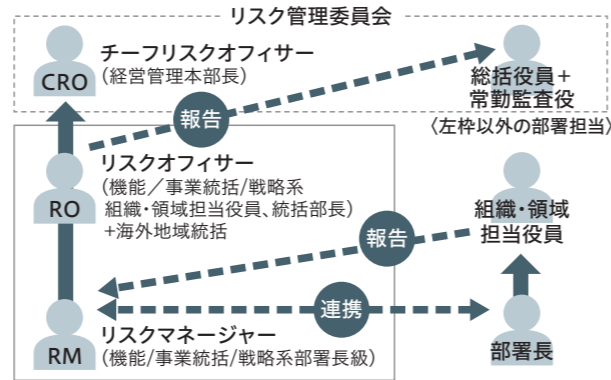
当社はリスク管理委員会を設置し、環境変化を取り込んだリスクアセスメントとリスク対応を、効果的かつ定期的に更新する体制を整備し、定着に向けたフォローを実施して

● リスク管理項目とそれぞれへの対応

項目	内容
1) 法規制・関連違反	製品法規 / 環境法規違反、独占禁止法違反、脱税、安全保障規制違反、個人情報保護違反、訴訟など
2) 信用・信頼棄損	人権尊重の欠如、環境対応遅れ、労働環境トラブル、交通事故、適正取引、社会的責任など
3) オペレーション	労働災害、自然災害、火災・爆発、品質問題、サプライヤー供給問題、人材確保、情報セキュリティなど
4) 戦略	経営環境変化(政治 / 経済 / 社会 / テクノロジー) 対応、ビジネスモデル、生産拠点、調達・配送など
5) ガバナンス	グループ会社含む経営者規律付け・経営管理体制不備、ステークホルダーとの対話不足など

います。また、危機が発生した際には影響度に応じて、危機対策本部を設置し対応にあたっています。

● リスクマネジメント体制



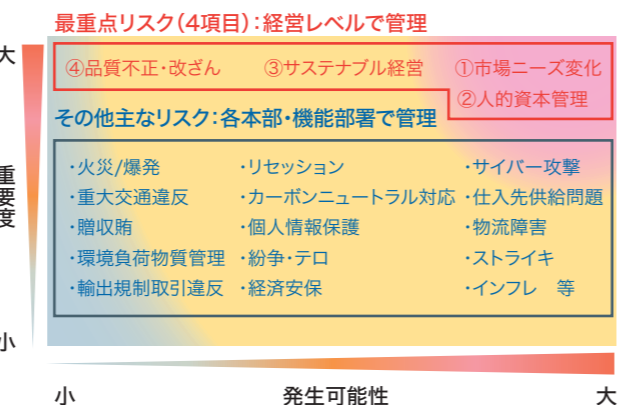
即時報告の徹底

2015年度よりコンプライアンス上の問題把握後の速やかな報告を求める即時報告の対象範囲を拡げてきました。対象以外のリスクについても、把握後の第一報が迅速に伝達されるよう、運用ルールの徹底及び体制の整備を進めています。

大規模災害対策

事業活動の継続に特に大きな影響を与える大規模災害については、ジェイテクトグループBCP[※]基本方針のもと、社員の安否確認や防災訓練、地域の被災リスクを想定した各家庭での減災啓発、製品供給の早期復旧に向けた準備等、ソフト・ハードの両面の対策を推進しています。

※BCP：事業継続計画(Business Continuity Plan)の略。



コンプライアンス

基本的な考え方

当社においては、コンプライアンスを、企業価値を支える前提・基礎であり、「JTEKT Group 2030 Vision」を実現するために不可欠なものとして位置づけています。当社グループ全体を対象としたコンプライアンス・プログラムに取り組み、各社がそれぞれの事業内容にあったコンプライアンスを推進できるよう支援しています。

グループ教育・啓発活動

当社グループの役員、社員を対象に、コンプライアンスについて継続的に教育・啓発活動を行っています。中でも、特に要となる当社役員(取締役、監査役のほか経営役員等を含む)に対し、役員研修を毎年開催しています。2023年度は品質不正を生じさせないため、不正防止のポイントや職場における心理的安全性を確保するための方策につきワークショップを実施し、各役員が行動宣言を行いました。

また、毎年7月をコンプライアンス強化月間と定め、当社グループ全社員を対象に社長メッセージの発信、e-ラーニングや職場での読み合わせを想定した教育資料の展開等を行い、各職場におけるコンプライアンスの実践を支援しています。さらに、各社員の職位、職種に応じた社内研修においても、注意すべきコンプライアンスを取り上げています。

◆コンプライアンス点検及び無記名アンケート

当社及び当社グループを対象として、定期的に、業務にかかわるコンプライアンスについての状況を調査し、その結果をもとにコンプライアンス推進の取組みを企画・実施しています。また、当社社員を対象として、品質不正やハラスメントを含むコンプライアンス違反についての無記名アンケートを実施し、丁寧な事実調査を通じたコンプライアンス違反の早期発見と未然防止に努めています。

内部通報制度

社員が相談内容に応じた窓口を選択しやすいよう複数の窓口(国内グループ会社も対象とした社外弁護士の窓口や監査役が対応する社内の窓口を含む)を設けています。そして、各窓口における訓練を受けた対応従事者のきめ細かな対応を通じて、不祥事の未然防止や早期対応・再発防止に努めています。また、2024年度よりグローバル通報窓口として「グローバルコンプライアンスホットライン

“Speak Up”」を開設し、速やかに全世界の通報に対応し、再発防止策を実施する仕組みを整備しています。

● 過去5年間の内部通報件数

年度	2019	2020	2021	2022	2023
件数	35	47	70	74	96

● 内部通報窓口の役割



競争法違反・腐敗行為(贈収賄)防止

当社及び当社グループ各社の事業形態及び取扱商品の特色、公正な取引を重視する世界的な潮流にかんがみ、特に独占禁止法・各国競争法と腐敗行為・贈収賄関連法のコンプライアンスに重点を置いています。

適切な納税

「ジェイテクトの基本理念」を実現するため、事業を行う国や地域で適切な納税を行うことも重要な意味を持つと認識し、納税に関する法令及びその精神を遵守しています。取締役会の決議において「JTEKT グローバル・コンダクト・ガイドライン」を定めるほか、2024年7月に「税務方針」を制定し、全役員・社員の行動の指針とし、税の透明性を確保しています。当社及び当社グループは、事業を行った国や地域において税務当局と健全かつ正常な関係を保ちながら、優遇税制などの適用を含め事業相応の所得を適切に申告できるように努めています。また、OECDガイドラインに基づいたグループポリシーを定め適切なグループ間取引の価格設定を行っており、事業所の所在国又は地域以外にある租税回避地(タックスヘイブン)や租税条約などを濫用した、税源浸食や所得移転につながるタックスプランニングは行っていません。上記の活動の推進する上で、Chief Financial Officer (CFO)が、取締役会の指揮下で当社グループの税務コーポレートガバナンスの構築・維持、税務リスク管理及び重大な税務問題について、最終的な責任を負います。CFO及び経理部門は、ガバナンスの状況を取締役会、監査役(会)等に報告しています。

11年間の主要財務データ

3月31日終了会計年度	単位	日本基準						IFRS						
		2013年度	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	
売上高/売上収益	億円	12,601	13,559	13,999	13,183	14,411	15,208	15,208	14,188	12,462	14,284	16,781	18,915	
事業利益	億円	-	-	-	-	-	-	717	375	159	423	626	728	
営業利益	億円	582	741	819	774	813	666	637	161	129	364	493	621	
経常利益	億円	618	793	812	780	825	696	-	-	-	-	-	-	
親会社株主に帰属する当期純利益/ 親会社の所有者に帰属する当期利益	億円	233	425	486	475	496	246	272	△37	8	206	342	402	
純資産/資本	億円	4,188	4,997	4,800	5,129	5,725	5,710	5,854	5,315	5,850	6,604	7,007	8,227	
総資産	億円	10,664	11,262	10,758	11,178	12,770	12,678	12,980	12,442	12,913	13,864	14,413	16,285	
NET 有利子負債	億円	1,808	1,586	1,251	1,144	1,395	1,380	1,410	1,932	1,675	1,375	1,313	749	
設備投資	億円	764	684	631	664	666	752	752	750	507	444	623	651	
減価償却費	億円	530	570	584	560	604	669	643	646	630	669	694	723	
研究開発費	億円	401	413	462	482	552	636	636	647	521	475	513	589	
キャッシュフロー	営業活動によるキャッシュフロー	億円	892	1,033	1,101	992	1,000	1,030	1,041	623	917	670	782	1,544
	投資活動によるキャッシュフロー	億円	△871	△620	△599	△680	△990	△753	△752	△917	△525	△252	△521	△713
	財務活動によるキャッシュフロー	億円	△354	△364	△493	△221	602	△265	△273	342	△579	△435	△287	△472
	現金および現金同等物	億円	619	654	616	702	1,326	1,324	1,324	1,348	1,186	1,242	1,238	1,670
財務指標	売上収益事業利益率	%	-	-	-	-	-	4.7	2.6	1.3	3.0	3.7	3.9	
	売上高営業利益率/売上収益営業利益率	%	4.6	5.5	5.9	5.9	5.6	4.4	4.2	1.1	1.0	2.5	2.9	3.3
	売上高経常利益率	%	4.9	5.9	5.8	5.9	5.7	4.6	-	-	-	-	-	
	ROA	%	2.2	3.9	4.4	4.3	4.2	1.9	2.1	△0.3	0.1	1.5	2.4	2.6
	ROE	%	6.2	9.8	10.5	10.1	9.7	4.6	5.0	△0.7	0.2	3.3	5.3	5.5
	自己資本比率/親会社所有者帰属持分比率	%	37.1	42.0	42.3	43.6	41.7	42.3	42.4	40.1	42.7	45.0	46.3	48.4
	NET 負債資本倍率 (DE レシオ)	倍	0.46	0.34	0.27	0.23	0.26	0.26	0.26	0.39	0.30	0.22	0.20	0.09
	棚卸資産回転月数	か月	1.6	1.5	1.4	1.4	1.4	1.4	1.4	1.6	1.8	1.7	1.7	1.6
株式等情報	時価総額	億円	5,249	6,440	5,011	5,935	5,410	4,675	4,675	2,523	3,879	3,309	3,504	4,902
	発行済株式数	千株	342,186	343,286	343,286	343,286	343,286	343,286	343,286	343,286	343,286	343,286	343,286	343,286
	一株当たり配当金	円	18	34	42	42	43	44	44	38	16	18	30	36.0
	配当性向	%	26.3	27.4	29.6	30.3	29.7	61.2	55.4	-	685.2	29.8	30.0	30.7
	従業員数	人	43,456	43,912	43,938	44,528	49,589	49,693	49,693	49,933	48,332	47,167	46,053	45,717
(対日本円 為替レート)	USD	円	100.23	109.93	120.14	108.38	110.85	110.91	110.91	108.74	106.06	112.38	135.47	144.62
	EUR	円	134.37	138.77	132.58	118.79	129.70	128.41	128.41	120.82	123.70	130.56	140.97	156.80

非財務データ一覧

4年間の非財務データ

		単位	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度		
モノづくりを通じた貢献	製品[連結]	製品によるCO ₂ 削減貢献量 ^{※1}	千t	812	130	225	575	
	研究開発[単独]	特許出願件数	件	483	332	325	328	
		新技術・新領域関係出願の割合	%	39.8	34.0	32.9	32.3	
	環境[連結]	地球温暖化防止	生産におけるCO ₂ 総排出量	千t	556	656	617	646
			再生可能エネルギー導入率	%	5.1	4.1	4.5	6.0
		資源の有効利用	内製生産高当たり廃棄物排出量原単位	t/億円	8.51	8.10	7.54	7.35
			内製生産高当たり水使用量原単位	km ³ /億円	1.10	0.97	0.87	0.78
	環境[単独]	地球温暖化防止	生産におけるCO ₂ 総排出量	千t	184	223	206	210
			物流におけるCO ₂ 総排出量	千t	8.6	9.5	8.9	9.3
			再生可能エネルギー導入率	%	6.7	6.8	6.8	8.0
資源の有効利用		内製生産高当たり廃棄物排出量原単位	t/億円	5.97	6.19	6.50	6.65	
		内製生産高当たり水使用量原単位	km ³ /億円	1.34	1.28	1.27	1.31	
PRTR法対象物質排出・移動量		t	33	32	31	74		
環境異常件数		件	0	2	0	1		
磐石な経営基盤の確立	安全衛生[単独]	休業度数率		0.20	0.11	0.11	0.12	
	従業員[単独]	選抜人材(次期部署長候補)プール数	人	112	131	96	88	
	従業員[単独]	従業員の自部門ビジョン理解度 ^{※2}	%	—	90.7	92.1	93.1	
		女性管理職の割合	%	1.20	1.68	2.02	2.30	
		女性主任の割合	%	5.61	5.90	6.01	6.46	
		女性従業員の割合	%	10.59	10.52	10.07	10.73	
		障がい者雇用率	%	2.23	2.29	2.32	2.32	
		育児休職取得率(女性)	%	100	100	100	100	
		育児休職取得率(男性)	%	13.0	17.3	32.1	57.2	
		従業員一人当たりの教育訓練時間	時間	3.39	7.02	7.7	7.8	
	ガバナンス[単独]	内部通報件数	件	47	70	74	96	
社員に関する各種データ[単独]	従業員数(うち女性従業員数) ^{※3}	人	14,490 (1,471)	14,303 (1,504)	14,173 (1,427)	14,107 (1,514)		
	従業員数のうち、期間従業員・パート・再雇用・嘱託の合計		2,458	2,638	2,761	2,974		
	入社3年以内の離職率[正社員、定期入社、自己都合退社]	%	3.51	4.08	2.34	4.48		
	採用人数[定期採用](うち、女性採用人数)	合計	147 (12)	145 (10)	149 (7)	145 (9)		
	事務	20 (8)	20 (7)	21 (4)	24 (4)			
	技術	53 (3)	52 (2)	50 (0)	43 (2)			
	技能	73 (1)	73 (3)	78 (3)	78 (3)			

※1 2021年度より、基準年度をより効率的な2015年度に見直しいたしました。2025年環境行動計画に従い、2015年基準で165千t以上の削減を目標に活動を進めます。
 ※2 2020年度は理解度調査を非実施
 ※3 派遣社員、再雇用などを含む

サステナビリティに関する指標と目標

	指標	目標	注記
気候変動への対応	CO ₂ 排出量	2013年度比60%削減 (国内グループ会社17社、海外グループ会社31社を含む)	2030年度目標
循環型社会の構築	内製生産高当たり廃棄物原単位	2018年度比7%減	2025年度目標
	内製生産高当たり水使用量原単位	2018年度比7%減	2025年度目標
	環境負荷物質流出(法令違反)件数	0件(連結対象会社を含む)	(継続目標)
労働安全衛生	重大災害件数	0件(連結対象会社を含む)	(継続目標)
	休業災害度数率	0.05(当社単独)	度数率は災害発生の頻度を示し、ここでは100万延実労働時間当たりの労働災害による休業者数を指します。
健康	健康経営度調査結果	上位500位以内(当社単独)	「健康経営優良法人認定(ホワイト500)」認定の取得
人材育成	問題解決研修 受講率 (入社1~4年、主任)	100%	(継続目標)
エンゲージメント	eNPS	-55(当社単独)	2026年度目標(2023年度:-69)
ダイバーシティ	女性管理職比率	3.0%(当社単独)	2026年度目標
	男性の育児休職取得率	100%(当社単独)	2026年度目標
コンプライアンス	重大法令違反件数	0件	(継続目標)
サイバーセキュリティ	重大インシデント発生件数	0件	(継続目標)

健康経営推進のための評価指標(KPI)

社員の健康問題による労働損失を経営上の課題と捉え、“結果指標”と“行動指標”の2つの視点で総合的に評価しています。特に“行動指標”は社員一人ひとりの行動により改善できる指標とすることで、健康意識向上に寄与すると考えています。社員が健康にいきいきと働くことができるよう、目標達成に向けてPDCAサイクルを回しながら、社員の健康づくりに取り組んでいます。

分類	集計項目	2025年度目標	2023年度実績
結果指標	私傷病休業日数	29,000日	33,912日
	私傷病休業者数	480人	873人
	精神系新規休業日数	3,750日	5,900日
	精神系新規休業者数	63人	76人
行動指標	健康人間評価(★印はトヨタグループ共通項目)		
	★適正体重 ★睡眠で十分な休息がとれる ★毎日朝食を摂る ★タバコを吸わない ●趣味がある ★適正飲酒又は呑まない ★運動習慣あり ★間食・夜食を摂らない ★心が健康である ●1日2回以上の歯磨き	7項目以上の習慣取得者 70%以上	7項目以上の習慣取得者 60.1%

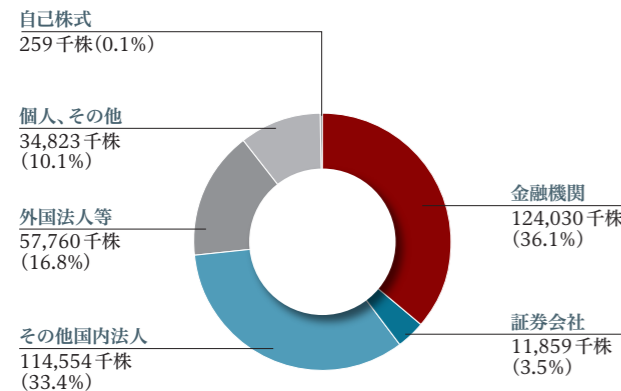
株式情報・会社概要

株式情報 (2024年3月31日時点)

株式情報

株式の総数	発行可能株式総数	1,200,000千株
	発行済株式の総数	343,286千株
株主数		29,113名

所有者別分布状況 (発行済株式の総数に対する割合)



大株主の状況 (上位10名)

株主名	持株数(千株)	持株比率(%)
トヨタ自動車株式会社	77,235	22.5
日本マスタートラスト信託銀行株式会社 (信託口)	47,791	13.9
株式会社日本カストディ銀行 (信託口)	29,560	8.6
株式会社デンソー	12,860	3.7
日本生命保険相互会社	11,125	3.2
株式会社豊田自動織機	7,813	2.3
三井住友信託銀行株式会社	7,635	2.2
株式会社三井住友銀行	6,366	1.9
豊田通商株式会社	5,969	1.7
ジェイテクト従業員持株会	5,832	1.7

(注) 持株比率につきましては、発行済株式の総数(343,286千株)から自己株式の数(259千株)を控除して算出しています。

株価情報



会社概要

企業情報

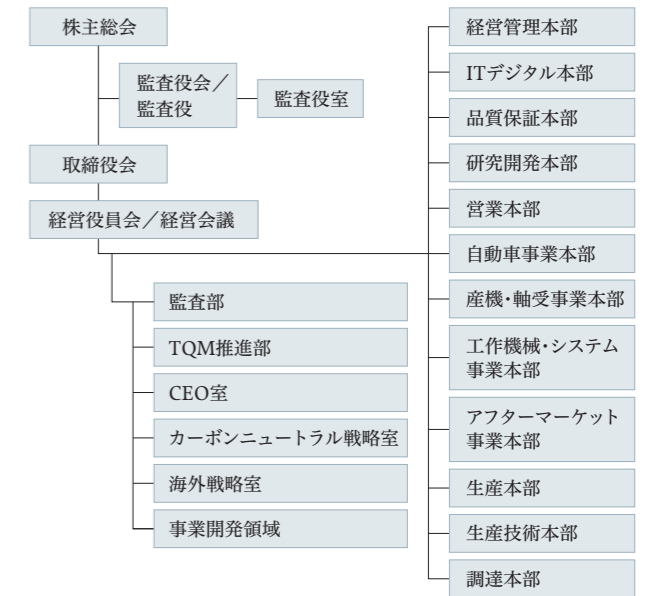
社名	株式会社ジェイテクト JTEKT CORPORATION
本店・本社所在地	愛知県刈谷市朝日町一丁目1番地
電話番号	本社 0566-25-7211
代表者	取締役社長 近藤 禎人
資本金	45,591百万円 (2024年3月期)
従業員数	45,717人 [連結] (2024年3月期) 11,252人 [単独]
売上収益	1,891,504百万円 [連結] (2024年3月期)
事業利益	72,898百万円 [連結] (2024年3月期)
売上高	807,382百万円 [単独] (2024年3月期)
経常利益	73,236百万円 [単独] (2024年3月期)
連結会社	120社 (国内28社、海外92社) (2024年3月期)

外部評価

2023年度は、「ジェイテクト環境チャレンジ2050」で掲げたCO₂排出量“極小化”の実現に向けて、環境負荷軽減、CO₂排出の削減を始めとした気候変動課題に先駆けて取り組んできたことが評価されました。

- ジェイテクトグループでのSBT (Science Based Targets) 認定を取得
- 「CDP2023」 「気候変動部門」で最高評価のAランク、「水セキュリティ部門」ではリーダーシップ水準のA-評価を獲得
- 「FTSE Blossom Japan Sector Relative Index」構成銘柄
- 「SOMPO サステナビリティ・インデックス」構成銘柄 (13年連続)

相関図 (2024年12月1日時点)



< 2023年度の主な認定・表彰 >

- 4th IEEE International Conference on Human-Machine Systems において、ジェイテクトが開発したPairdriver®に関する論文「The Haptic Link Enabling Driver-Automation Teaming」が、最高位となる「Best Paper Award (論文賞)」を受賞
- 研削盤の砥石軸用「低動力静圧軸受」公益社団法人発明協会主催の令和6年度全国発明表彰において発明賞を受賞
- ドライブシャフトの一部であるCVJ (Constant Velocity Joint) の温間サイジング工法開発による鍛造素材材生産ラインの省エネの取組みにおいて一般財団法人省エネルギーセンター主催2023年度省エネ大賞(省エネ事例部門)において省エネルギーセンター会長賞を受賞
- ロードバイク用高性能軸受「ONI BEARING®」が、日刊工業新聞社主催第20回2023年超モノづくり部品大賞において日本力(にっぽんばらんど)賞を受賞
- 香川県主催の令和5年度かがわ脱炭素促進事業者表彰事業で香川工場が「かがわ脱炭素取組大賞」を受賞