

JTEKT Report 2026

統合報告書



JTEKT

ジェイテクトは、社名に込めた“技術をつなぐ”想いを再確認し、
存在意義(Mission)を見つめ直し、未来に向けた目指す姿(Vision)を明確にしました。
社員一人ひとりが価値観(Value)を共有し、モノづくりを通じて社会課題の解決に挑みます。

Mission

技術をつなぎ
地球と
働くすべての人を
笑顔にする

Vision

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

Value

Yes for All, by All!



ソリューションプロバイダーへの 変革で目指す企業価値

取締役社長 CEO

近藤 禎人

01

なぜ今、ソリューションプロバイダーへの 変革なのか

「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」――。私は社長就任以来、JTEKT Group 2030 Visionで掲げたこの目指す姿の実現に向け、強い覚悟を持って変革を推し進めてきました。

一方で、投資家のみなさまとの対話では、「ソリューションプロバイダーへの変革が、どのように企業価値向上につながるのかが見えにくい」という率直なご意見をいただくことがあります。なぜソリューションプロバイダーへの変革が稼ぐ力の向上と持続的な企業価値創造につながるのかを、私自身の言葉でお伝えしたいと思います。

私たちがソリューションプロバイダーへの変革を急ぐのは、市場や競争環境が大きく変化する中、従来のビジネスモデルのままでは持続的な成長も企業価値向上も実現できないという強い危機感があるからです。

これまで成長を続けてきた自動車市場は成熟局面に入り、業界再編の加速やAIの台頭を背景に、競争環境、さらには産業構造そのものが大きく変わろうとしています。こうした環境下では、過去の成功体験の延長線上だけで持続的な成長や企業価値向上を実現することはできません。

これまでの当社は、優れた製品や設備を提供し、お客様の要望に応えることで成長してきました。しかし成熟市場では、製品単体の価値だけでは差別化が難しく、持続的な競争優位を確立することはできません。

だからこそ私たちは、お客様の要望に応えるだけでなく、お客様自身も気づいていない課題を発見し、当社の技術・製品・知見を組み合わせで解決策を提案する企業へ変わる

うとしています。「モノづくり」と「モノづくり設備」に強みを持つジェイテクトであれば、製品単体ではなく、それらを組み合わせたソリューション全体で価値を提供し、より高い付加価値と収益性を実現できるからです。

お客様から依頼を受けて動く企業ではなく、お客様とともに新たな価値を創造する企業へ——。その姿こそが、私の考えるソリューションプロバイダーです。そのためには、社員一人ひとりが受け身ではなく、能動的に課題を見つけ、解決に向けて動く企業体質へ変わる必要があります。この変革を一過性の取組みで終わらせないため、私は社長就任後まず、Mission、Vision、Value(MVV)を策定し、会社全体が同じ価値観で変革に取り組める土台づくりを進めてきました。実際に現場に足を運ぶと、「隣の人が紙での管理に苦労していたのでデジタル化したら、業務がこんなに楽になりました」と様々な事例を生き生きと語ってくれます。自分の仕事の枠を超え、「誰かを楽にしたい」「仲間の困りごとを解決したい」という小さなソリューションプロバイダーを実践する姿があります。このように、社内には「自分たちの仕事の中にもソリューションプロバイダーとしての行動がある」という理解が少しずつ広がり、部門や事業の壁を越えて、仲間同士がつながる動きが生まれてきました。今、私たちはその土台の上で、ソリューションをビジネスとして本格的に社会に実装するフェーズへと入っています。

02

特徴を特長に変える、
ジェイテクトならではの競争優位

当社は3つの事業を持ち、「コングロマリット・ディスカウント」を指摘されることもあります。しかし、私は機械部品

メーカーであると同時に、工作機械メーカーでもあり、さらに自らその設備を使うユーザーでもあるという立場こそ、ジェイテクトの強みであり、他社にはない成長の源泉だと考えています。私は「特徴の特長化」という話をよくします。ジェイテクトの特徴を本当の意味でアドバンテージにしていこうと社内に伝えています。「モノづくり」と「モノづくり設備」の両方を深く理解し、供給側と利用側の視点を併せ持つ企業は極めて稀です。我々は、現場の困りごとをユーザー目線で理解し、それを解決する技術や設備を開発することができます。この2つの接点こそ、実は他社には真似のできない我々の競争優位になります。それを具体化して、次の中計に向け準備しているのが「工場ソリューション」です。工場ソリューションとは、お客様の工場が抱える生産性向上、人手不足の解消、品質改善、省エネルギーといった課題に対し、設備、自動化、IoT^{*}、カーボンニュートラル、さらにはAIまでを組み合わせる最適なソリューションを提供する事業です。

ジェイテクトの稀有な立ち位置

部品製造現場	有	一般の 部品メーカー	自動車部品 A社、B社、C社 ...	
	無	—	一般の 工機メーカー	
		低(外製)	中(工機)	高(多種多様な設備)
設備関係の設計・製造能力				

自社の工場での技術の組み合わせや改善ノウハウをお客様に提案し、世の中に共感していただけるものは汎用化して、お客様の工場へ展開していく。お客様の課題解決そのものを価値として提供することで、より高い付加価値と

収益性を実現していきます。工場ソリューションを通じて、これまで培ってきた当社の特徴を真の競争優位へと昇華させ、コングロマリット・ディスカウントではなく、事業間シナジーが生み出すプレミアムとして市場に評価される企業を目指します。

さらに、長期的な視点で成長ドライバーと捉えているのは、ステアバイワイヤを中心としたモビリティソリューションです。私たちにあって電動パワーステアリング(EPS)は、1988年に世界で初めて実用化して以来、長年にわたり事業の成長と収益を支えてきた中核製品です。現在も世界トップシェアを有しており、その過程で培った技術やお客様との信頼関係は、モビリティ領域における新たなソリューション創出を支える重要な経営資源となっています。市場ニーズを先取りしながら付加価値の向上を図り、ステアバイワイヤを次の収益の柱へと育てていきます。将来的には、ステアリング単体の提供に留まらず、ステアリングを含めたインテリア全体のユーザーエクスペリエンスをデザインするモビリティソリューションへと事業領域を広げることで、ジェイテクトならではの差別化された収益機会を創出していきます。

短期的には、コアコンピタンス・プラットフォームを活用して各事業の付加価値を高め、収益力の向上を図ります。そして、そこで創出したキャッシュを成長ドライバーとなるソリューション事業へ重点的に投資していきます。加えて、M&Aや戦略的パートナーシップも積極的に活用し、自社だけでは獲得できない技術や顧客基盤、サービス機能を取り込みながら、ソリューション提供領域を着実に拡大していきます。

※ Internet of Everything: 人・設備・情報をつなぎ工場全体の最適化を図る考え方。

03 第二期中計で下した3つの決断と築いた土台

変革を進めるため、現在推進中の第二期中期経営計画では、時には痛みを伴う決断も辞さず、現場に根差した地道な改革も粘り強く積み重ねてきました。1つは欧州の構造改革です。欧州地域では、市場環境の変化を受けて赤字が続いていましたが、長年にわたり抜本的な手を打つことができませんでした。私は、経営の根幹に「イン分のアウト思考」を据えています。「投じた経営資源(イン)に見合う価値(アウト)を生み出せない事業を漫然と続けるべきではない」という信念に基づき、欧州地域のポンプ事業、NRB事業、自動車部品事業の整理という大きな決断をし、構造改革を断行してきました。これらの改革には一時的に多額の費用が発生し、短期的な収益への影響も避けられない厳しい決断でした。しかし、将来にわたって資本をより成長性・収益性の高い領域へ振り向け、長期的な企業価値を最大化するためには不可欠な選択だと考え、覚悟を持って改革を推し進めてきま

した。欧州地域については、第二期中期経営計画最終年度である2026年度中に構造改革をやり切り、2027年度には高い確度で黒字化が達成できる見込みです。

続いて大きな決断を下したのが、北米地域の立て直しです。北米は当社にとって重要な成長市場ですが、コロナ禍における離職率の上昇等を背景に生産性が低下し、本来持つ事業ポテンシャルを十分に収益へ結び付けられていない状況にありました。この課題を看過せず、タスクフォースチームを立ち上げるとともに、山中取締役にも現地へ入ってもらい、経営と現場が一体となって改善を進めてきました。その結果、生産性悪化によって発生していたロスコストのゼロ化に加え、お客様とのコミュニケーション強化による価格適正化も進展し、北米地域の収益性は急速に改善しています。北米はもともと基盤そのものがしっかりしており、競争力のある地域です。構造的な課題に手を打ったことで、今後さらに収益力が上がっていくと確信しています。

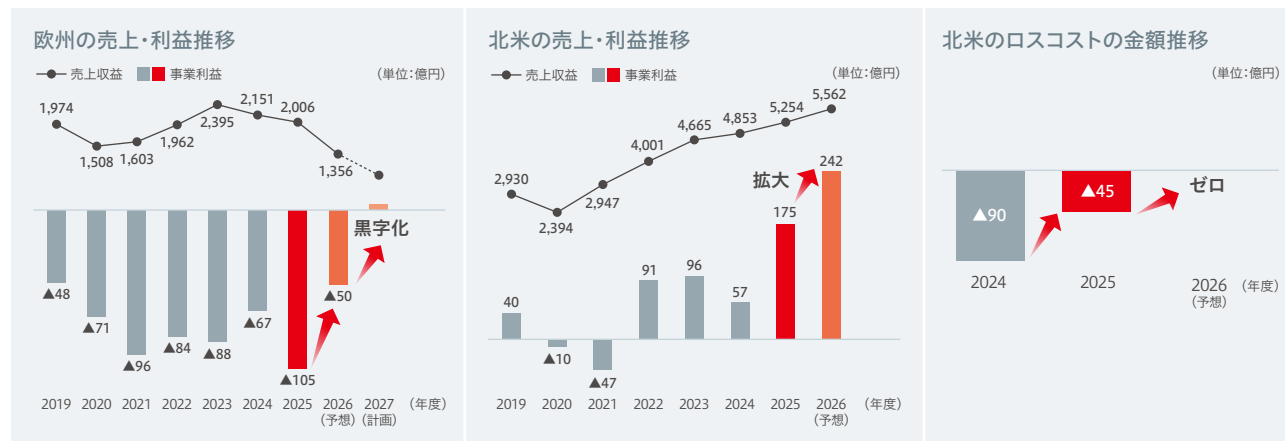
さらに、株主還元の考え方も大きく変える決断をしてきました。私は「株式会社の価値の源泉は株主のみなさまからお

預かりした資本である」という考えを大切にしてきました。株主のみなさまからの期待にふさわしい対価をお返しすることを経営の重要な責務と捉えています。そのため、株主のみなさまにはできる限り長期的に当社の株式を保有し、応援し続けていただきたいとの考えから、配当方針については短期的な業績変動に左右されやすい配当性向ではなくDOEへと転換し、安定的な還元を続けました。これは、株主のみなさまとの長期的な信頼関係を重視する私の意思の表れでもあります。

04 資本コストと株価を意識した経営の実現に向けて

一方で、資本コストや株価を意識した経営という観点では、ROEやPBRは依然として市場の期待に十分応えられる水準には至っておらず、経営トップとして強い責任を感じています。現在のROEは構造改革費用の計上により一時的に低下していますが、2026年度は構造改革を完遂し、過去最高益の達成を見込んでおり、ROEについても中計目標である7~8%を達成可能な水準まで改善する見通しです。しかし、私自身、この水準で満足する考えはありません。市場が求めているのは、資本コストを上回る安定的かつ持続的な資本収益性であり、企業価値を高め続けることが経営の使命です。中長期にわたりROEを高め続けることを経営の最重要課題の一つと位置付け、事業の稼働力の強化、資本効率の向上を通じて、株主価値の最大化に取り組んでいきます。

	2025年度	2026年度 見込	第二期中計 目標	2030 Vision 目標
ROE	1.6%	6.2%	7-8%	10%
事業利益率	3.9%	4.8%	5-6%	8%以上
PBR	0.66倍	—	1倍	1.5倍



ROEを高めるためには、利益率を高めることと、資産を効率よく活用し資本効率を高めること、この両輪を同時に回していくことが不可欠です。私はこれまで、生産技術の現場において、人、設備、工程、情報を俯瞰しながら全体最適を追求してきました。経営においても同じ考え方で、事業ポートフォリオ、資産、投資の在り方を総合的に見直し、資本収益性の向上を実現していきます。

利益率向上の原動力となるのは、これまで述べてきたソリューションプロバイダーへの変革です。ステアバイワイヤを核としたモビリティソリューションや、工場ソリューションを着実にビジネス化し、お客様の課題解決を通じて継続的な価値を提供できるビジネスモデルへ進化させることで、収益性と成長性の向上を図ります。この変革を具体的な成果として示していくことが、市場からの評価向上につながり、PBRも1倍超の水準に押し上げていくものと考えています。

当社の強みを生かせる成長領域には、将来の企業価値向上を見据えて積極的に投資していきます。フィジカルAIやロボットは、今後の製造業の競争力を大きく左右する重要な領域です。当社では、スタートアップ企業と共同で進める製造現場への実装プロジェクトが、AWSジャパン主催のフィジカルAI開発支援プログラムに採択される等、フィジカルAIの製造現場での実用化に向けた取組みを加速しています。繰り返しになりますが、私たちの強みは、自ら工場を持ち、現場で日々モノづくりを行うユーザーであることです。フィジカルAIの価値は、単なる技術開発だけでは生まれません。現場の課題を深く理解し、実際の生産活動の中で磨き上げて初めて競争力のあるソリューションになります。製造現場を知り尽くした当社だからこそ生み出せる価値があると考えています。

また、今後はヒューマノイドロボット市場の拡大も見込まれています。当社は、高精度ベアリングをはじめとする製品に加え、ステアリングで培った高精度な制御技術や、特殊な加工にも対応した設備開発力といった強みがあります。「モノづくり」と「モノづくり設備」の双方の強みが生きるロボット関連市場における収益機会の拡大にも注力していきます。

フィジカルAIやロボットを製造現場の課題解決に活用し、それをソリューションとして社会実装していくことは、ソリューションプロバイダーへの変革をさらに加速させる強力な武器になります。こうした新たな成長領域を育成しながら、会社全体の収益力の向上を図っていきます。

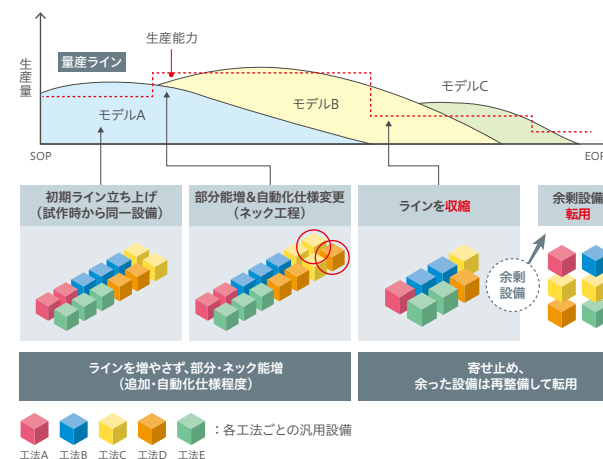
一方、資本効率の改善において私が特に変革を進めたいと考えているのが、投資効率です。かつてのように市場の成長が続く時代には、大規模な設備投資を行い、長期間かけて回収することが可能でした。しかし、市場環境やお客様のニーズが目まぐるしく変化する現在、従来のモデルは通用しません。重要なのは、変化に柔軟に対応できる生産体制を構築しながら、資本効率を高めることです。

私は長年、生産技術の現場において、「いかに少ない投資で高い価値を生み出すか」を追求してきました。現在、生産技術本部長も兼務する立場として、その考え方を生産現場の改革に反映しています。その象徴が、「レジリエントな生産ライン」の構築です。従来のような大規模な専用ラインへの一括投資ではなく、小規模で汎用性の高いラインを段階的に増設し、需要変動に応じて生産能力を拡張できる仕組みへ転換を進めています。この仕組みの最大の特徴は、モデルチェンジや製品構成の変化にも柔軟に対応できる点です。従来は設備更新のたびに多額の追加投資が必要でしたが、汎用ライン化によって既存設備を最大限活用できるため、

追加投資を大幅に抑制しながら競争力を維持・向上することが可能になります。固定資産の圧縮と投資回転率の向上を同時に実現できるこの取組みは、ROICやROEの改善に直結する重要な施策だと考えています。

また社内では、資本効率やROICに対する意識向上に向け、投下資本のうち事業活動との関連性が高く、現場主導で管理・改善できる「在庫」と「固定資産」に着目した独自指標「J-ROIC」を導入し、改善活動を推進しています。資本効率の考え方を会社全体に浸透させるためにも「イン分のアウト」の思考は極めて重要です。投入した資本やコストに対して、どれだけの付加価値やキャッシュを生み出せるのかを社内で常に問い続けています。事業部門だけでなく間接部門を含め、使ったお金や時間でどれだけの付加価値を生み出せるかを考える。その積み重ねが、資本効率の向上と持続的な企業価値創造につながると確信しています。

レジリエントな生産ライン





05 人と技術を原動力に変革を実現

ソリューションプロバイダーへの変革を実現する上で、私が最も大切だと考えているのは「人」と「技術」です。当社の原点は技術にあります。しかし、ジェイテクトという社名に込められた「Joint Technology」を実現するためには、社内外の技術をつなぎ、お客様と社会に貢献するソリューションへと昇華する人財が何よりも大切です。私が考えるソリューションマインドを持つ人とは、「誰かを楽にしたい」「誰かに喜んでもらいたい」という思いを持ち、自ら能動的に動く人です。「Yes for All, by All!」というValueに込めたように、事業や組織の壁を越え、互いの力を生かし合う文化を育て、それぞれの技術や技能を持ち寄ることで価値のあるソリューションが生まれます。

その意味で、工場ソリューションは、従業員エンゲージメントの観点からも大きな意義を持っています。工場の現場で生まれた改善が、お客様に提供され、喜ばれ、事業として価値を生む。こうした体験は、現場で働く社員のエンゲージメントを高め、技術と人の成長をさらに促すはずで、現場発

の改善を、会社全体の価値創造につなげる。この循環をつくるのが、当社ならではの人的資本経営だと考えています。

私は、MVVを策定し、それを社内に浸透させることが、社長として最も重要な役割の一つだと考えてきました。だからこそ私は現場へ足を運びます。社員と同じ目線で対話し、「みなさんの職場だったらMVVはこういうことだね」「これはby Allの取組みだね」「ソリューションプロバイダーらしい行動だね」といった言葉を意識的に使います。MVVを単なるスローガンで終わらせるのではなく、日々の仕事や意思決定と結び付けることで、一人ひとりが自分ごととして捉えられるよう努めています。こうした地道な取組みこそが、会社の根幹を強くします。迷ったときに立ち返る軸があり、その軸に基づいて一人ひとりが行動できる会社は、環境変化に強く、持続的に成長できる会社になると信じています。

06 ステークホルダーのみなさまへ

第二期中期経営計画は最終年度を迎えています。昨年度は構造改革に伴う一時的な費用増がROEにも影響し、株主・投資家のみなさまをはじめ多くのステークホルダーのみなさまにご心配をおかけしました。しかし今、改革の成果は着実に現れ始めています。収益力を高める基盤、資本効率を改善する仕組み、そして将来の成長領域へ挑戦する土台は確実に整いつつあります。私は中計目標の達成を決して諦めることなく、最後までやり切る覚悟で、もう一段ギヤを上げて取り組んでいきます。そして第三期中期経営計画では、これまで築いてきた土台の上に、成長投資を加速し、ソリューションプロバイダーへの変革を具体的な成果とし

て示していきます。

世の中には「ソリューション」という言葉が数多く存在します。しかし、私が目指すのは、言葉だけのソリューションプロバイダーではありません。お客様の真の困りごとに向き合い、「モノづくり」と「モノづくり設備」の両方を持つジェイテクトならではの知見と技術を結集し、社会やお客様の課題を実際に解決できる企業です。

お客様、株主・投資家のみなさま、お取引先様、地域社会、そして社員を含めたすべてのステークホルダーのみなさまにご満足いただけるよう、ジェイテクトらしいMVVを軸に、真のソリューションプロバイダーとして、稼ぐ力を高め、資本効率を磨き、人と技術を成長させることで、持続的な企業価値向上を実現してまいります。



CONTENTS

01	Mission、Vision、Value
02	トップメッセージ
07	目次
08	編集方針・情報開示体系

WHAT'S JTEKT

09	At a Glance
11	ジェイテクトのあゆみ

価値創造の戦略

13	価値創造モデル
15	ジェイテクトの マテリアリティ
17	ソリューション プロバイダーとは
19	イノベーション座談会

成長戦略

23	中期経営計画
25	ステークホルダーとの対話
25	株主・投資家
26	労働組合
26	地域社会
27	財務戦略
31	人財戦略
37	知的資本戦略
39	デジタル戦略
41	モノづくり戦略
43	事業戦略
43	自動車事業本部
43	産機・軸受事業本部
44	工作機械・システム 事業本部
44	アフターマーケット 事業本部

基盤強化の取組み

45	サステナビリティ
47	サステナビリティ鼎談
50	環境
53	健康経営・安全／人権
54	情報セキュリティ
55	サプライチェーン マネジメント
56	品質管理

ガバナンス

57	社外取締役×投資家対話
61	コーポレート・ガバナンス
65	取締役・監査役一覧
67	リスクマネジメント
68	コンプライアンス

データ

69	財務ハイライト
70	11年間の主要財務データ
71	非財務ハイライト
72	5年間の非財務データ
73	会社情報
74	用語集



ジェイテクトグループ公式マスコットキャラクター
ジェイにゃん・テクニャン

PICK UP CONTENTS



ソリューションプロバイダーへの
変革で目指す企業価値

P.02 トップメッセージ

P.17 ソリューションプロバイダーとは



一人ひとりの「知」と「挑戦」を重ね、
ソリューションプロバイダーへ

P.19 イノベーション座談会



企業価値向上と社外役員の貢献

P.45 サステナビリティ

P.47 サステナビリティ鼎談



稼ぐ力を高めるために必要な改革とは

P.57 社外取締役×投資家対話

「JTEKT Report 2026」では、JTEKT Group 2030 Visionで掲げた「ソリューションプロバイダーへの変革」が、なぜ稼ぐ力の向上と持続的な企業価値向上につながるのかを明らかにすることをテーマに編集しました。本報告書を通じて、当社が目指す変革の道筋と、その取組みがどのように新たな価値を創出し、収益力の向上と持続的な成長へと結び付くのかを、多面的にご理解いただけるよう工夫しています。

編集にあたっては、ステークホルダーのみならずからいただいたご意見やご期待に真摯に向き合い、内容の充実と改善に努めました。

本報告書が、当社グループへの理解を深めていただくとともに、みなさまとの建設的な対話を促進する一助となれば幸いです。今後も情報開示の質を高め、みなさまとの“共創”を通じて、更なる企業価値向上に取り組んでまいります。

経営役員 経営管理本部長
Chief Financial Officer (CFO)

神谷 和幸



編集方針

当社は、ステークホルダーのみなさまに財務・非財務の情報を統合的にご紹介し、当社グループの中長期的な価値創造や企業価値向上のストーリーをご理解いただく目的で統合レポートを発行しています。

作成にあたっては、IFRS財団が提唱する「統合報告フレームワーク」や、経済産業省の「価値協創ガイダンス」等を参照するとともに、ステークホルダーのみなさまとの対話を活かし、企画・制作しています。



対象組織

株式会社ジェイテクト及びジェイテクトグループ(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。)

対象期間

2025年度(2025年4月～2026年3月)を主たる対象期間としています。一部に2026年4月以降の活動内容を含みます。

発行

2026年9月

将来見通しに関する注意事項

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等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。

情報開示体系



表紙について

ソリューションプロバイダーとして、技術・人財・知見等の多様なコアコンピタンスを掛け合わせ、社会に新たな価値を創出していく姿を、「JTEKT」ロゴに込められた「情熱」を象徴する赤いモチーフに重ねて表現しました。



At a Glance

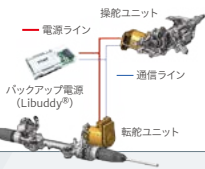
ジェイテクトはステアリングやベアリング・工作機械のコア技術を軸に社会課題の解決に貢献し、持続可能な社会と企業価値の向上を両立しています。

イノベーションを生み出す開発力

顧客価値を起点とした先行開発と高度な技術力により、市場ニーズを先取りしたイノベーションを創出し、持続的な成長と企業価値向上に貢献しています。

第5世代低トルク円すいころ軸受 LFT®-Vが、日刊工業新聞社主催 2025年超モノづくり部品大賞において**モビリティ関連部品賞を受賞**

リンクレス・ステアパイワイヤと高耐熱キャパシタ「Libuddy®」が、トヨタのLEXUS®初の**BEV専用モデル「RZ」に採用**
(同システムはLEXUS初)
※ LEXUSはトヨタ自動車株式会社の登録商標または商標です。

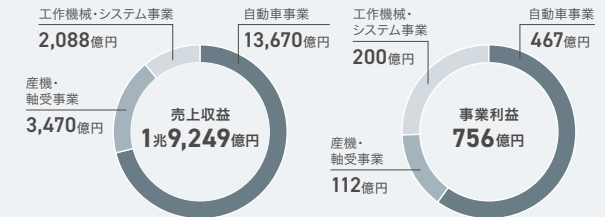


トヨタ自動車主催の2025 TOYOTA Suppliers Conventionにて「ステアパイワイヤシステムの開発」がトヨタ技術開発**“最優秀賞”を受賞**



多様な製品展開

多様な製品ラインアップとグローバル供給体制を強みに、地域や市場ごとの多様なニーズに柔軟に対応し、持続的な競争力の強化と成長を実現しています。



「電動パワーステアリング」を世界で初めて開発・量産し、1988年以来、**世界シェアNo.1**^{*}
世界シェア **24%**



※シェア率は当社調べ

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%**



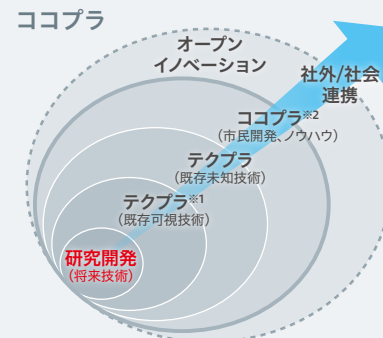
1956年に「国産初の円筒研削盤」を開発。円筒研削盤は**国内シェアNo.1**^{*}
国内シェア **40%**



サステナブル経営

社会課題の解決と事業成長の両立を目指し、環境・社会・ガバナンス施策を全社的に推進することで、持続可能な社会の実現に貢献するとともに、中長期的な企業価値の向上を図っています。

- ① 深化・拡張での強みを掛け合わせイノベーションを生み出す
- ② Well-being(人、風土、仕組みづくり)



※1 テクブラ:テクノロジー・プラットフォーム。技術の強みを集約しプラットフォーム化したもの。
※2 ココブラ:コアコンピタンス・プラットフォーム。人の強みを集約しプラットフォーム化したもの。

創業 **1921年**

ジェイテクトグループ (持分法適用会社除く) **112社**

グループ社員数 **43,233人**

ジェイテクトグループでの**SBT (Science Based Targets)**認定を取得



花園工場の「グリーン水素地産地消プロジェクト」が**中部圏低炭素水素認証制度に認定**

「加工ノウハウモデリングの開発によるモノづくり現場の課題解決」が公益社団法人精密工学会より、2025年度(第21回) **課題解決精密工学会技術奨励賞を受賞**

SOMPOサステナビリティ・インデックスを**15年連続で獲得**



「CDP2025」気候変動分野において**最高評価Aを獲得**



「健康経営優良法人 2026(大規模法人部門)」**ホワイト500に認定**



At a Glance

グローバルに
製品を提供製造拠点 **120工場**アジア・オセアニア・
南米・その他

22.8%

欧州

10.4%

地域別売上率

合計

売上収益 **1兆9,249億円**連結会社数 **112社**社員数 **43,233人**

日本

39.5%

北米

27.3%

地域別会社数と社員数

2026年3月31日時点

欧州

18社
4,131人アジア・オセアニア・
南米・その他**56社**
13,696人

日本

25社
18,819人

北米

13社
6,587人

自動車事業

当社のステアリング製品は、軽自動車から大型商用車まで適用できる豊富なラインアップで幅広い自動車メーカーのニーズにマッチ。駆動製品は電動化に適した低振動、低燃費化により安全・安心・快適な移動に貢献。次世代燃料対応製品の開発も推進しています。

主な製品

電動パワーステアリング、ステアパイワイヤシステム、ハブユニット、
ドライブシャフト、プロペラシャフト、トルセン、ディファレンシャルユニット、
FCEV※向けバルブ等

※ FCEVはトヨタ自動車株式会社の登録商標または商標です。

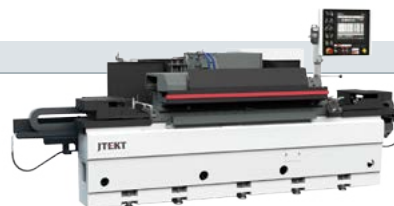


工作機械・システム事業

当社の工作機械は、自動車産業で培った高い生産性と高い精度を長期間維持できる信頼性を強みに、幅広いニーズにお応えしています。充実したサポート体制で、様々な産業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、
制御機器（IoT関連製品を含む）、電池生産設備（源泉工程）、
工業用熱処理炉等



産機・軸受事業

当社は多種のベアリングをラインアップし、幅広い分野へ提供しています。お客様の使用環境や要求性能に合わせた軸受を供給することで、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



アフターマーケット事業

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、プロダクトライフサイクル全体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。

主な製品

JTEKT ステアリング、駆動製品、グループ会社製品、水位計等

Koyo

ベアリング、ベアリングディフェンダー等

Oni
BEARING

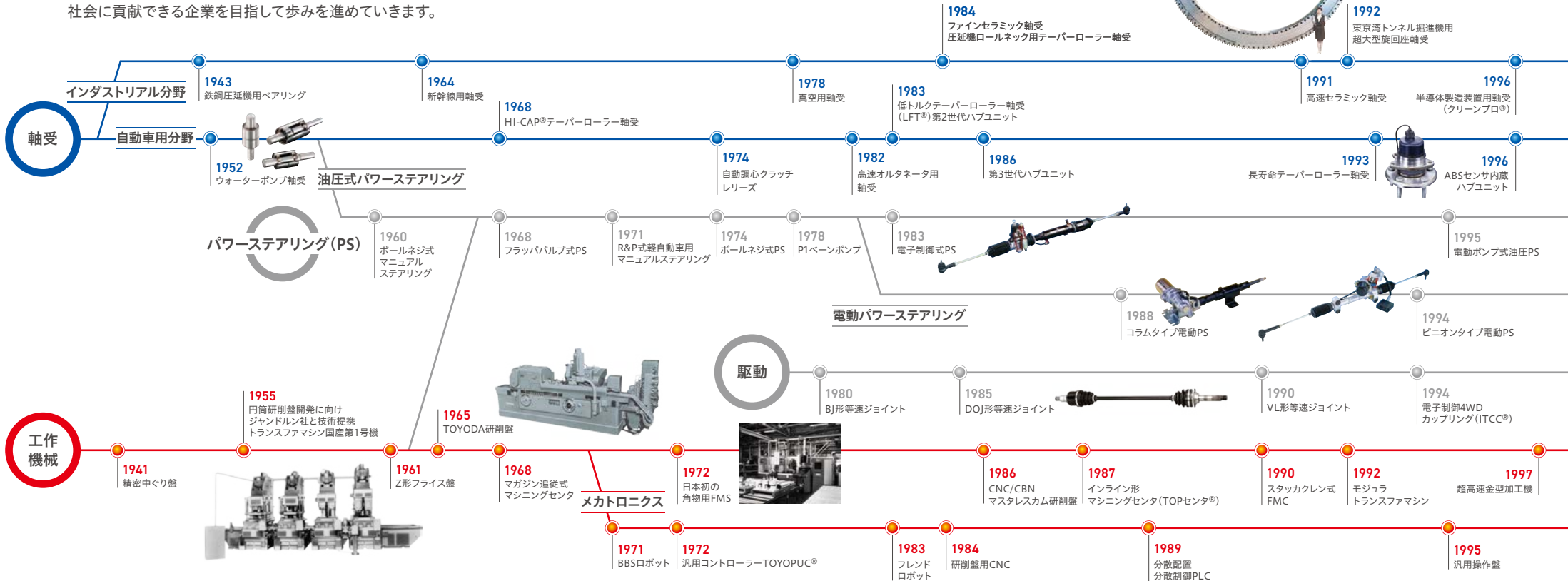
ロードバイク用セラミック軸受 ONI BEARING®



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歩みを進めていきます。



1941

豊田工機 設立

トヨタ自動車工業 (現:トヨタ自動車) から
工機部門を独立分業し、豊田工機を設立

1965

TOYODAブランドの
研削盤開発

1968

油圧パワーステアリング
生産開始

マシニングセンタ開発



1980

CNC円筒研削盤の生産開始

自動車用等速ジョイントの生産開始

2002

EPSの開発・販売を行うファアベスを設立



2006

ジェイテクト 設立

JTEKT

1921

光洋精工 創業

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

1927

国産初テーパーローラー
ベアリングを商品化



1975

北米でベアリング生産開始

1984

セラミックベアリングを
世界で初めて実用化



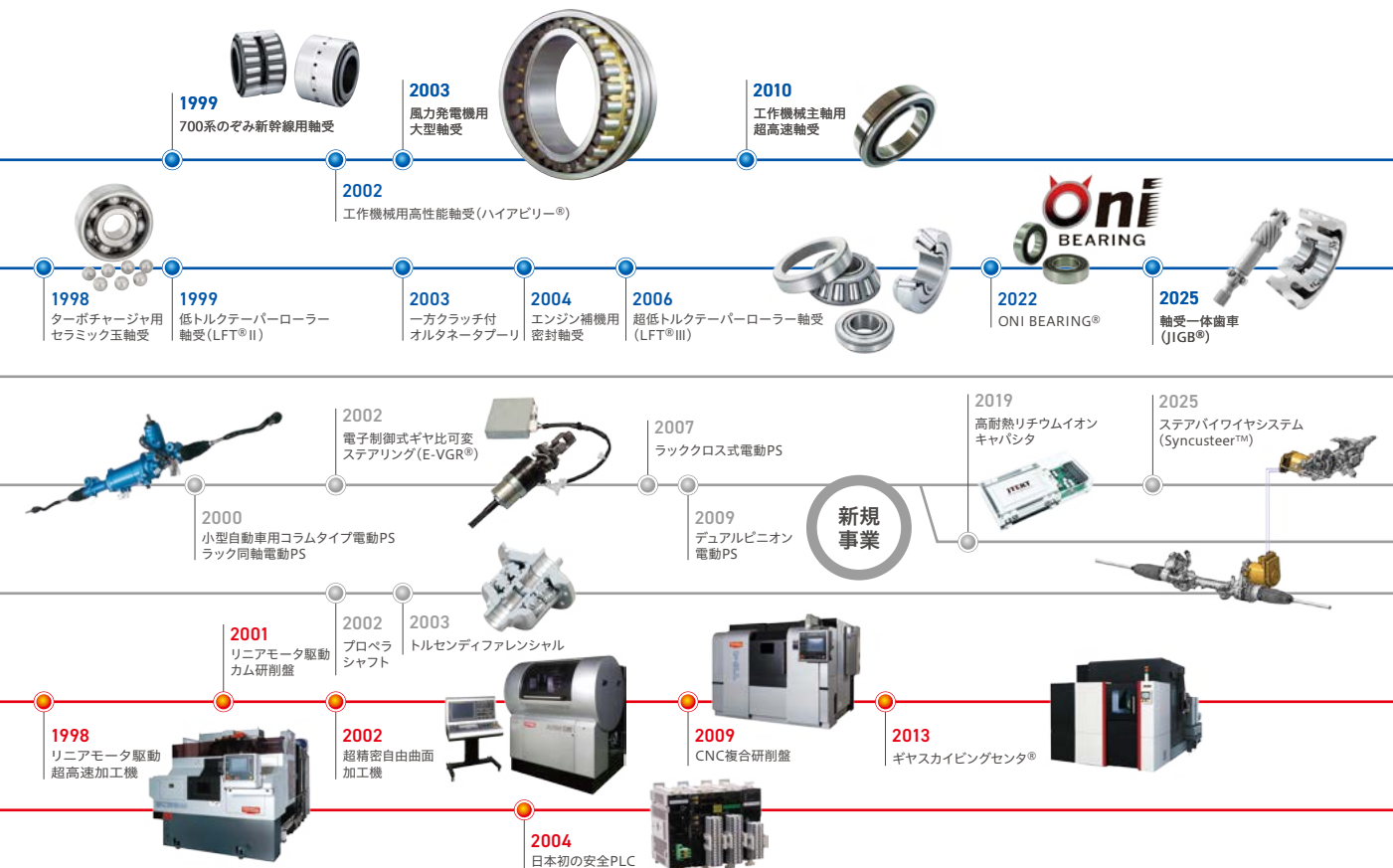
1988

世界初の電動パワーステアリング
(EPS)を開発、生産



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

ジェイテクトのあゆみ



2012

伊賀試験場開所



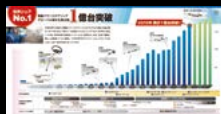
2013

大形軸受技術開発センター本格稼働



2015

電動PS 累計1 億台



2022

全事業のブランドを統一



2024

JTEKT Group 2030 Vision発表

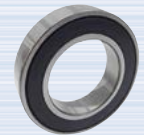


2025

LEXUS RZにステアパイワイヤシステム (Syncusteer™) が初搭載されバックアップ電源 (Libuddy®) も採用

高性能電気自動車のeAxe向け
グリース潤滑セラミックボールベアリングを開発

ジェイテクトは高性能電気自動車向けeAxe用として、電食防止や高速回転性能に優れるグリース潤滑セラミックボールベアリングを開発。セラミックボール採用に加え、樹脂保持器・非接触シール・グリースを最適設計し、30,000r/minに対応する高速回転を実現しました。電気自動車の性能向上と持続可能なモビリティ社会の実現に貢献しています。



eAxe向けグリース潤滑セラミックボールベアリング

高耐熱リチウムイオンキャパシタ (Libuddy®)

ジェイテクトの高耐熱リチウムイオンキャパシタ「Libuddy®」は、独自技術による動作温度範囲-40~85℃の高耐熱化により、従来品を遙かに凌駕する出力密度と耐久寿命を実現し、電源の小型軽量化、高性能化やメンテナンスフリー化に貢献します。既存電源を強力にサポートする相棒 (buddy) として、各種電動製品の付加価値向上に貢献する活用事例とソリューションをご提案します。



自動操舵制御システム (Pairdriver®)

ジェイテクトの手掛けるPairdriver®が、トヨタ自動車株式会社のSoftware Defined Vehicle普及に向けた第一歩として位置づけられる「新型RAV4」の操舵制御機能として初めて量産車に搭載されました。

ジェイテクトサーモシステム、先端半導体に貢献する
熱処理装置を発売

半導体向け量産熱処理装置「SO2-60-F」

ジェイテクトのグループ会社であるジェイテクトサーモシステムは、半導体メーカー向け量産熱処理装置での実績を背景に、先端半導体パッケージ用新製品「SO2-60-F」を発売。AIや5Gで需要が高まるRDLやガラスインターポーザー製造に貢献する装置として開発されました。

価値創造モデル

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。

外部環境・社会課題・お客様や市場のニーズ

マテリアリティ



事業成長による企業価値の最大化



OUTCOME

Vision 安全・安心・快適な人々の暮らしに貢献する

Mission 未来の子どもたちのために豊かな地球を守る

モノづくりに新たな価値を提供する

社会から信頼され、社会に貢献できる組織と人をつくる

技術をつなぎ、地球と働くすべての人を笑顔にする

事業を通じた社会への貢献

Yes for All, by All !

— みんなのために、みんなでやろう —

価値創造モデル

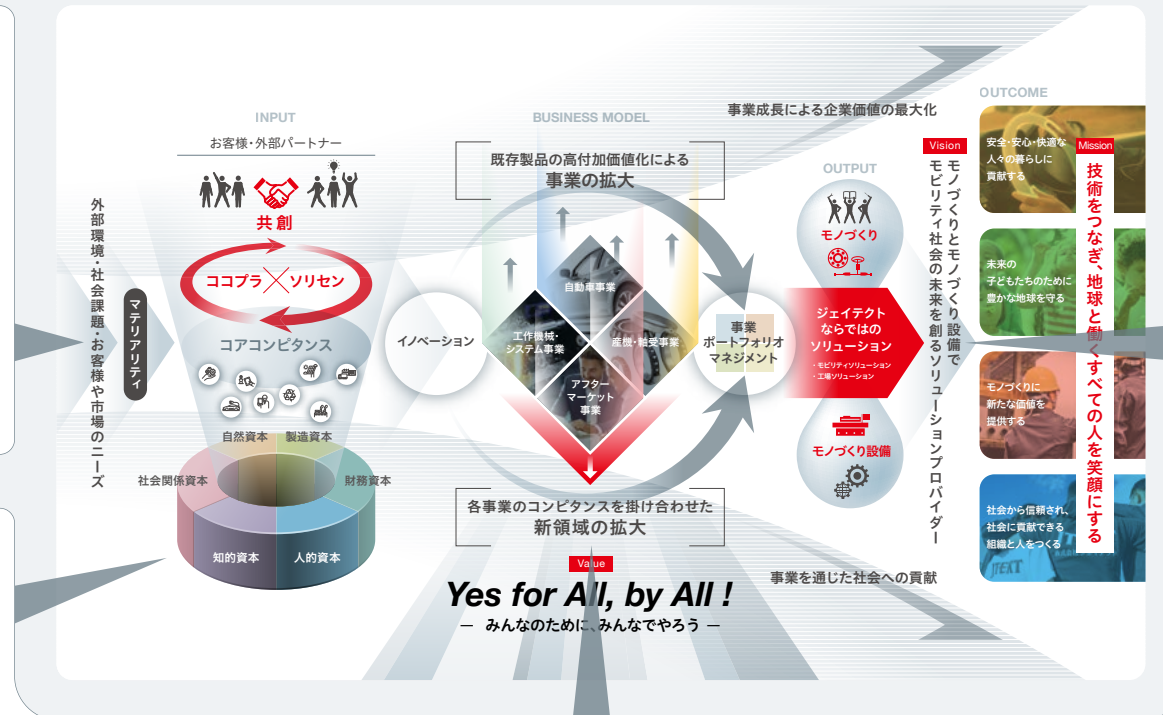
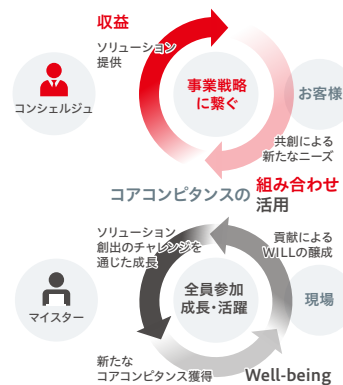
ソリューションプロバイダーへの変革ストーリー

1 ソリューションプロバイダーを目指す理由

お客様や社会が抱える課題が複雑化・高度化する中、持続的な企業価値向上と社会への貢献を実現するためには、優れた製品や技術の提供にとどまらず、当社の技術・知見を組み合わせたソリューションを提供し続けることが不可欠です。この認識のもと、当社はソリューションプロバイダーへの変革を推進しています。

2 技術が育んだ経営資本を競争力へ

当社の成長を支えてきたのは「技術」であり、その技術を起点に培ってきた多様な経営資本こそが、当社の競争力の源泉です。しかし、資本を価値へと転換するためには、社内外の技術や知見をつなぎ、課題の発見から解決までを導く人材が欠かせません。技術や知見を結集する仕組みと、課題を発見し解決まで導く人材戦略の推進により、ソリューションプロバイダーへの変革を実現します。



3 ジェイテクトならではの競争優位

機械部品メーカーであると同時に工作機械メーカーでもあり、さらに自ら設備を使うユーザーでもあることが、他社には真似のできない当社の競争優位性です。「モノづくり」と「モノづくり設備」の双方を深く理解し、供給側と利用側の視点を融合することで、社会課題の解決と新たな価値創造に挑みます。

部品製造現場	有	一般の部品メーカー	自動車部品A社、B社、C社...	JTEKT
		-	一般の工機メーカー	工作機械D社、E社、F社...
	無	低(外製)	中(工機)	高(多種多様な設備)
設備関係の設計・製造能力				

4 ジェイテクトらしい価値創造

ジェイテクトらしいビジネスを体現する一例が「工場ソリューション」です。お客様の工場が抱える生産性向上、人手不足の解消、省エネといった課題に対し、モノづくりとモノづくり設備の強みを掛け合わせ、最適なソリューションを提供していきます。

また、世界初の電動パワーステアリングを開発し、現在も世界トップシェアを誇る強みをさらに高付加価値化することで、人・モノ・情報の自由な移動を支える「モビリティソリューション」を提供します。

これらを支えるのは、祖業の軸受を起点に、自動車部品、工作機械へと事業を広げる中で培ってきた多様な要素技術です。当社は技術をつなぐことで、持続的な価値創造を実現していきます。

工場ソリューション

1 設備

機械単品売りを超え、ターンキービジネス化を通じ、バリューチェーンの拡大を目指す

2 自動化プロセス

デジタルとTPS®を武器にモノづくり現場の自動化における課題を解決

3 工場マネジメント (IoE)

・稼働状況の可視化
・設備管理、保全サポート
・データ分析、AI活用による最適化
多様な生産現場でのデータに基づくソリューションを提供

4 CNソリューション

工場の省エネ・再エネ・蓄電・水素・運用モデル・実証環境を統合し、企業が実行可能なCNをオールインワンで設計・実装するソリューション

※ TPS: Toyota Production System / トヨタ生産方式

ジェイテクトのマテリアリティ

当社は、2020年度に実施した中長期経営計画の立案プロセスにおいてマテリアリティを特定しましたが、2025年度にはJTEKT Group 2030 Vision及び第二期中期経営計画の策定を受けた見直しを行っています。見直しにあたってはダブルマテリアリティの考え方にに基づき、それぞれの社会課題が当社事業に与える影響と当社事業が社会に与える影響の両面から重要性を評価するとともに、マテリアリティとする社会的課題に対する当社の貢献の在り方を具体化いたしました。

1. 課題抽出

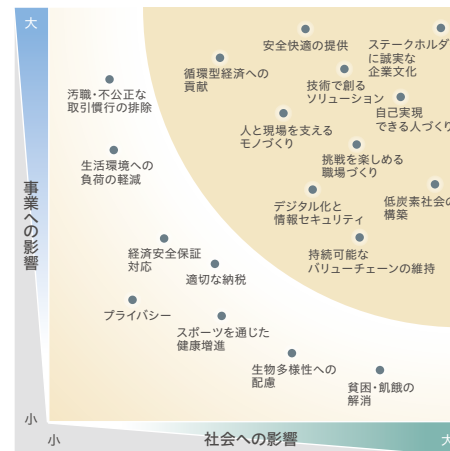
サステナビリティ課題の抽出にあたっては、サステナビリティ基準委員会(SSBJ)の策定する基準や欧州サステナビリティ報告基準(ESRS)等を参照し、ジェイテクトのMVV及び第二期中期経営計画で掲げた重点実施事項との関係性を意識しています。

ダブルマテリアリティによる評価

当社は、サステナビリティ課題ごとに、影響・リスク・機会(IRO)の観点から評価を行い、各課題が当社の事業及び財務に与える影響と、当社の事業活動が社会・環境に与える影響の両面から評価しています。

2. 優先順位付け

当社が優先的に取り組むべきマテリアリティを特定するにあたって、ジェイテクトのMVV、特にJTEKT Group 2030 Visionと第二期中期経営計画の内容を踏まえ、当社の事業戦略として必要不可欠と考えるものをマテリアリティの候補として絞り込みを行いました。



3. 妥当性の検証

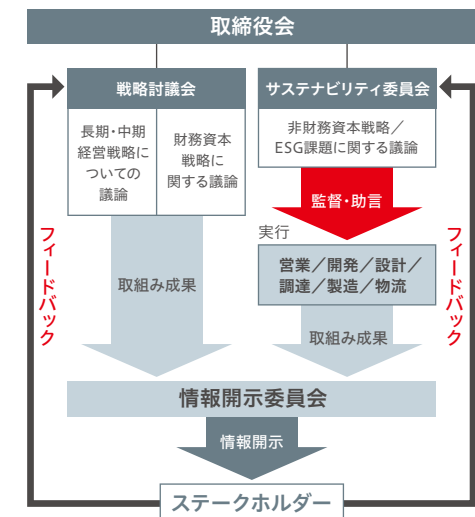
絞り込まれたマテリアリティ候補について、株主や労働組合をはじめとする当社のステークホルダー及び安全環境推進部、人事部、調達部等の当社のステークホルダーと密接な関わりを有する社内関係者に対話し、マテリアリティの追加・統合等の調整を行いました。

対話先	
株主代表	当社株式を保有する機関投資家
社員代表	ジェイテクト労働組合 人事労務担当部署(社内)
お客様代表	日系完成車メーカー
バリューチェーン代表	調達担当部署(社内)
地球環境	環境担当部署(社内)
その他	経営企画担当部署(社内)

4. 経営層の承認

マテリアリティの特定にあたっては2024年度のサステナビリティ委員会において全4回にわたり審議し、承認を受けました。

なお、当社のサステナビリティ委員会は、社外役員を含む取締役会構成員全員が参加し、取締役会のモニタリング／アドバイザー機能を補完する機能を有する会議体です。



ジェイテクトのマテリアリティ

▶ “ジェイテクトらしい”マテリアリティ

2024年度に実施したマテリアリティの見直し、具体化の審議においては、マテリアリティ項目の設定に際してESRS（欧州サステナビリティ報告基準）の項目等を参考にしましたが、ジェイテクトのMVVや第二期中期経営計画に照らして戦略的に解決へ貢献すべきと考える事項と照らし合わせ、ESRS等には含まれない社会課題を抽出し、また表現の変更を行いました。これによりCSRD（企業サステナビリティ報告指令）やSSBJ等の制度開示に対応するとともに、当社の経営戦略との関係を明確にする“ジェイテクトらしい”マテリアリティとして策定しています。

▶ ジェイテクトのマテリアリティと主な取組み

ジェイテクトのマテリアリティ	込めた想い	実行中の関連施策
技術で創るソリューション	Mission、Visionやソリューション型ビジネスへの転換	MVV浸透、イノベーション本部の設置、“ソリューションの型”
安全快適の提供	モノづくりの究極の目標の1つ	品質保証体制、モビリティ・ソリューション、工場ソリューション
人と現場を支えるモノづくり	生産活動を効率化し、日本と世界のモノづくりを支える	工場ソリューション、J-REBORN、レジリエントな生産ラインの実装
デジタル化と情報セキュリティ	経営と事業の高度化・効率化を実現し、高まるリスクに備える	J-REBORN、サイバー攻撃対策
低炭素社会の構築	気候変動への適応と緩和策の実施	中計目標設定、CNラボ～CNソリューション
循環型経済への貢献	水資源の有効利用も含めたサーキュラーエコノミー実現	第8次環境行動計画、プロダクトライフサイクル、レジリエントな生産ライン等
自己実現できる人づくり	魅力ある労働環境の整備と人財育成	ココブラ、経営陣サクセッション、エンゲージメントサーベイ
挑戦を楽しめる職場づくり	心身の安全を基礎に多様な考え方を活かせる職場環境	安全衛生対策・健康経営、DE&I活動（尊重しよう月間）、Value・行動規範の浸透
持続可能なバリューチェーンの維持	適正取引を通じた共存共栄によるレジリエンス	環境、サイバー攻撃、労務・人権に関する実態調査と支援、人財不足への支援体制づくり
ステークホルダーに誠実な企業文化	品質・ルールを守り、「不正を許さない」	Value・行動規範の浸透、心理的安全性に関する研修、内部通報制度・匿名アンケート等

▶ マテリアリティと経営戦略

マテリアリティは、ジェイテクトのMVV及び中期経営計画をはじめとする経営戦略と密接に関連しています。

第二期中期経営計画のなかでは、ソリューションプロバイダーへの変革のための重点施策を設定しましたが、主に非財務資本に関連する施策のうち、「人と現場中心の経営」と「カーボンニュートラルの推進」については2030年までのKPI及び数値目標を設定しました。また、そのほかの重点施策/マテリアリティに対応する社内の施策にも、それぞれKPIを設定し、それぞれの目標達成に向けた取組みを進めています。

非財務KPIと目標、実績については非財務ハイライトもご覧ください。 **P.71**

ソリューションプロバイダーとは

▶ JTEKT Group 2030 Vision

当社は、第二期中期経営計画の開始にあたり、2030年までに目指す姿として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」を掲げました。これは、社会課題の解決への貢献と、持続的な成長・企業価値の向上を両立するための“ありたい姿”を示すものです。

社会は、気候変動への対応や生物多様性の回復、エネルギー・資源制約、人口減少に伴う労働力不足等、多くの課題を抱えています。一方、AIやロボティクスの進歩は、これらを解決する新たな可能性を広げるものです。当社は、Mission「技術をつなぎ、地球と働くすべての人を笑顔にする」の実現のため、長い歴史の中で培ってきた技術と知見をつなぎ、社会課題やお客様の困りごとの解決に貢献します。そのためのステップとして、2030年までにソリューションプロバイダーへ変革することを目指します。

▶ モノづくりとモノづくり設備

当社は、“産業の米”とも呼ばれ、幅広い機械製品に欠かさないベアリング（軸受）やステアリングシステムを手がけてきた光洋精工株式会社と、トヨタ自動車株式会社の工作機械部門を起源とする豊田工機株式会社が2006年に合併して誕生しました。光洋精工株式会社は1988年に世界初の電動パワーステアリングの生産を開始し、ステアリングシステムをはじめとする自動車部品は現在も、当社の中核事業の一つです。このように当社は、幅広い機械製品を自ら製造するとともに、それらを生み出すための生産設備であり、「マザーマシン」とも呼ばれる工作機械も手がける稀有な会社です。

モノづくりとモノづくり設備の双方を理解する当社ならではの技術と知見が、ソリューションプロバイダーへの変革を支える原動力となります。

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



▶ モビリティ社会の未来

モビリティ（Mobility）とは、可動性、移動性を表す言葉であり、必ずしも自動車を指すものではありません。当社は、モビリティ社会を「人、モノや情報がより自由に移動できる社会」と定義しています。

人やモノの移動手段は、自動車、鉄道、航空機等に加え、ドローン等の新たな技術の登場によって多様化しています。また、製造現場でも、設備間の連携、工程設計、構内物流、工場への搬入出等、移動に関する課題が常に生じます。これらは現場の効率性だけでなく、資本効率の向上や労働力不足への対応にも直結する経営課題です。その解決に向けて、AIやロボティクス、それらを現実空間で機能させるフィジカルAI、さらに基盤となるITインフラの重要性が高まっています。また、生産設備やロボットの稼働には電力等のエネルギーが必要であり、モビリティの自由度を高める取組みにはエネルギー消費や環境負荷の低減も欠かせません。

このように、モビリティ社会の実現には、移動の効率化だけでなく、労働力不足、資源・エネルギー制約、環境負荷等、相互に関係する幅広い課題への対応が求められます。

当社は、「モビリティ」を人、モノ、情報の移動を通じて社会全体を捉えるキーワードと位置付けています。その時々社会課題やお客様の困りごとを捉え、当社の技術と知見をつないでソリューションを提供し、社会への貢献と当社の成長を両立していきます。

▶ 変革への課題

もっとも、当社がソリューションプロバイダーへ変革するためには、事業の進め方や組織のあり方を変えていく必要があります。自動車部品、軸受、工作機械事業のいずれもBtoB取引が中心である当社では、これまで、お客様から提示された仕様や要望に応える受注型ビジネスが大きな割合を占めてきました。ソリューション型ビジネスへの転換には、より早い段階からお客様と向き合い、対話を重ね、お客様自身も言語化できていない真のニーズや、背景にある社会課題を見いだすことが必要です。さらに、社内外の技術と知見を組み合わせ、お客様とともに解決策と新たな価値を創り出す力が求められます。

当社がソリューションプロバイダーへ変革するためには、ソリューションの担い手となる人材と、その源泉となる技術・知見（コアコンピタンス）の双方を進化させる必要があります。人材面では、社会やお客様の課題を発見し、社内外の関係者と共創する力を高めます。技術面では、各事業に蓄積されたコアコンピタンスをつなぎ、新たな価値の創出に活用できる仕組みを整えます。

ソリューションプロバイダーとは

社会課題を発見する人財と風土

当社は、Value(社員共通の価値観)として「Yes for All, by All!ーみんなのために、みんなでやろうー」を設定しています。その核となるのが、「地球のため、世の中のため、お客様のため」という考え方です。2025年度には社員一人ひとりがこの価値観を日々の判断や行動に結び付けるための手引きとして、ジェイテクトグループ行動規範を策定しています。

また、お客様が言語化できていないニーズや、社会課題の背景にある本質的な原因を見極める「問題発見力」も欠かせません。お客様や現場との対話を通じて事実を捉え、表面的な要望の奥にある課題を具体化できることが、ソリューション創出の出发点となります。

当社は、貢献意識と問題発見力を土台に、一人ひとりが自らのWillを見だし、挑戦することで真に価値のあるソリューションを提供できる人財を育みます。さらに、多様な人財が技術や知見を持ち寄り、対話と共創を通じて課題解決に取り組む企業風土を醸成します。社員全員がそれぞれの立場からソリューションの創出と提供に参画することが、JTEKT Group 2030 Visionの実現に向けた重要な変革です。



ジェイテクトグループ行動規範は、当社Webサイトから全文をご覧いただけます。

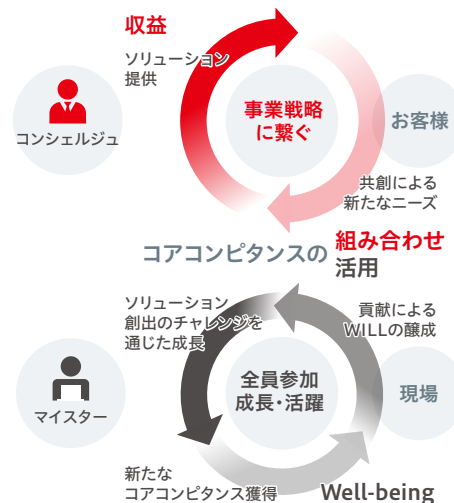
<https://www.jtekt.co.jp/assets/uploads/2026/03/files/d30ee9cc6a721b4abbfe3a421b647dadb206c362.pdf>

コアコンピタンス・プラットフォーム

当社は、発足母体の一つである光洋精工株式会社の創立から数えると、100年以上にわたりモノづくりに携わってきました。その過程で、軸受、自動車部品、工作機械等の領域に技術と知見を蓄積してきました。一方で、各事業で培った技術や知見を、組織の壁を越えて有機的につなぎ、お客様への価値提供に結び付けることには課題がありました。この課題に対応するため、当社は、製品・製造設備に関する要素技術に加え、企画力や営業力等も含む技術と知見を、事業や組織の枠を越えて集約するコアコンピタンス・プラットフォーム(ココプラ)の整備と活用を進めています。

事業や組織の枠を越えて技術をつなぎ、新たな価値へ転換できることが、当社ならではの競争力になると考えています。

技術でお客様と現場をつなぐ“ココリング”

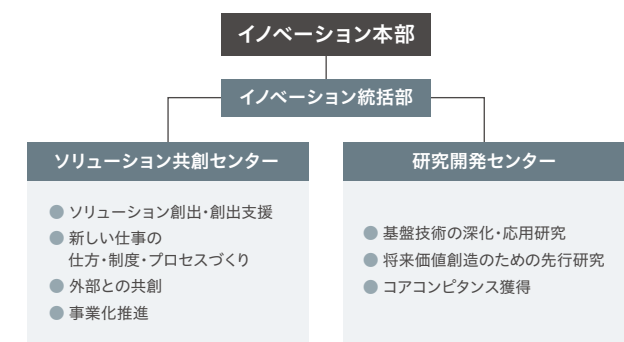


付加価値の向上と新領域への挑戦

こうした変革を通じて、当社は、モノづくりとモノづくり設備の強みを起点に、社会課題やお客様の困りごとを解決する新たな価値を創出します。既存製品の高付加価値化と新領域への挑戦を両輪として、社会への貢献と持続的な企業価値の向上を実現していきます。

当社は、全社の技術と知見を結集する仕組み、お客様との対話を通じて課題を発見する力、社員一人ひとりの挑戦を重ね合わせ、ソリューション型ビジネスへの転換を進めます。そして、Missionの実現に向け、Valueを共通の価値観として実践しながら、JTEKT Group 2030 Visionに掲げるソリューションプロバイダーへの変革を加速してまいります。

このようなソリューションプロバイダーへの変革を牽引する組織として、2025年にイノベーション本部を立ち上げ、ソリューション創出の推進と、コアコンピタンスの結集・強化に努めています。イノベーション本部で蓄積されたソリューションプロバイダーの型は全社、グループ会社に共有され、ジェイテクトの誰もがソリューション型ビジネスを実践できる環境を整えてまいります。



特集 インノベーション座談会

中西取締役 × インノベーション本部座談会



インノベーション本部 領域長
石川 聖之

インノベーション本部 副本部長
安藤 淳二

インノベーション本部
研究開発センター長
小野崎 徹

インノベーション本部長
Chief Innovation Officer (CINO)
清水 忍

取締役
中西 勇太
トヨタ自動車株式会社
事業開発本部長 兼 新事業企画部長

一人ひとりの「知」と「挑戦」を重ね、 ソリューションプロバイダーへ

「ソリューションプロバイダーへの変革」を実現し、企業価値を高めるために新設されたインノベーション本部。お客様や社内の困りごとの解決を起点に新たな価値を創出し、市場競争力の強化につなげるジェイテクトの成長戦略とは何か。トヨタ自動車株式会社では新規事業開発に携わってきた当社取締役・中西氏を迎え、インノベーション本部の使命と目指す未来について語り合いました。

個々人の知見を、組織の力へ

ジェイテクトが持つ知見や強みを会社全体で活かすために、インノベーション本部はどのような役割を担っているのでしょうか。

清水 インノベーション本部の役割については、この話からはじめたいと思います。近藤社長は、就任当初から繰り返し「ジェイテクトには多くの、かつ多様な強みがあるのに活かしきれていない。もったいない」と話していました。当社には、技術や知見だけでなく、現場改善の経験や人と人のつながり等、多くの強みがあります。しかし、それらは個人や組織の中に存在しており、会社全体で十分に活用できている状態ではありませんでした。そこで、社員が持つ技術や知見、現場改善の経験といった知的資本を視える化・使える化し、組織を超えて活用できるようにしたものが「コアコンピタンス・プラットフォーム(ココプラ)」です。

安藤 ココプラは知見を集めるための基盤ですが、それだけで課題解決が実現するわけではありません。今ある知見を使える状態にし、集まった知見や技術を人が介在することで結び付け、実際の課題解決へつなげる役割を担うのがソリューション共創センター(ソリセン)です。さらに、基盤研究や将来課題に対応する先回り研究の成果も含め、部門や専門領域を超えた連携を促しながら、新たな挑戦を実践する組織がインノベーション本部です。

清水 私たちが重視しているのは、自分たちで小さく挑戦し、成功も失敗も組織の学びとして蓄積することです。その経験や知見を会社全体で共有し、より多くの社員が活用できる状態をつくりたいと考えています。

中西 インノベーション本部がまず小さく試し、その成功も失敗

イノベーション座談会

も組織の学びや仕組みに変えながら次の挑戦へ活かしていく。その連鎖が大切だと考えます。トヨタが改善を積み重ねながら成長してきたように、挑戦と学習を継続できる組織であることが重要だと思います。

「困りごと」から始まる、課題起点への転換

知見を組織の力に変える取組みは、どのような身近な困りごとから始まったのでしょうか。

小野崎 計測機器ココプラですね。たくさんの計測機器が社内にあります。誰が使えるのか、どこにあるのか、今どんな状態なのかを視える化することで、生産、研究、設計等部門を超えて利用できるようになりました。既存の資産を会社全体で有効活用する、ココプラらしい取組みだと感じています。

石川 私が便利だと思ったのが出張データベースです。ジェイテクトはお客様も拠点も全国にあります。出張先のホテル情報や予約方法を共有する仕組みをココプラとして整備したところ、多くの社員に活用されています。このように社内向けの小さなものですが、日常のちょっとした困りごと解決も全員が価値を受益できることで大きな効果となりますし、こういったものの方が風土や文化づくりに向いていると考えます。

ソリューションプロバイダーに変革するために何が必要だと考えられていますか。

清水 先の2つの事例は「こんなものがあったら便利なのでは？」から始まったソリューションです。現場へ行って「困っていることは何ですか」と真正面から聞いても、困りごとをすぐに答えられる人は多くありません。ところが「こんなものがあったら便利だと思いませんか？」と聞いてみると、「ああ、たしかに」「実は…」と話が広がっていく。現場で対話の中から課題を拾い上げていくうちに、私たち自身も課題を起点に考える視点が身についてきたと思います。この課題（困りごと）起点の行動をとることが重要です。

中西 社内の困りごと解決が本当に役立つものになれば、それは社外のお客様へのソリューションにもなりえます。このステップは非常に理にかなっています。重要なのは、自然発生的な改善ではなく課題を起点に価値を生み出す考え方へ変わったことです。その積み重ねがコアコンピタンスをさらに磨き、競争力あるソリューションにつながると思います。

小さな成功を積み「染み出し型」ソリューション

身近な課題起点の解決を、どのようにビジネスへと育てているのでしょうか。

清水 社内の生産現場へのソリューション提案で一番象徴的に効いたアイテムが熱処理の事例です。軸受はサイズによって熱処理条件が異なりますが、シミュレーションを活用して「大きさが違っても並べ方を工夫すれば同じ条件で処理できる」と提案したところ、「同じような課題が

ほかにもある」と相談が来るようになりました。一つの課題解決が次の課題を呼び込み、それが次のソリューションに繋がっていく。その最初の成功体験になりました。

小野崎 AI画像検査もあります。外観検査AIには学習用の画像がたくさん必要で、「現場で集めてください」とお願いしても現実的ではない。そこで発想を変え、画像を自動で収集する仕組みから開発しました。さらに、AIエンジニア不足という新たな課題に直面すると、今度は現場がノーコードでAI画像検査モデルを作れる仕組みを開発しました。技術ありきではなく、現場の課題に合わせて技術を進化させてきたことが、今の取組みにつながっています。

清水 基本に置いているのは、各事業本部がお客様との壁打ちで受動的な製品売りから能動的なソリューション売りに自ら変革していく「染み出し型」の変革です。さらに、一足飛びに大きな事業を生み出すのではなく、小さく実践していく。それが基本的な考え方です。イノベーション本部で小さく実践しているソリューション型ビジネスの型が事業部へ広がり、多くの人が自ら価値を生み出せるようになってこそ、本当の変革になります。2026年5月の決算説明会で発表した工場ソリューションが、その先駆けとなればと考えています。

ソリューション型ビジネスを拡大していくうえで、どのような事が必要だと考えていますか。

石川 イノベーション本部の力や人員だけでは、今の事業と同等レベルの大きな収益を生む事業は創れません。そ

イノベーション座談会

のためソリューションを生み出すプロセスを磨き続けています。まず自分たちで使い、課題を見つけて改善し、その成果を事業部へ展開していく。それが我々の役割だと考えています。

中西 実践の中で、まず自分たちの強みと弱みを知ることが重要です。自分たちに何が足りないのかが分かってこそ「外の力を借りよう」という判断ができます。オープンイノベーションは、足りないものを何でも外へ求めることではありません。自社のコアコンピタンスを理解し、不足する部分を外部と組み合わせる。その積み重ねが自社の強みをさらに磨き、お客様に喜んでいただけるソリューションを継続的に提案できるようになると考えます。その結果として、事業の競争力向上や新たな収益機会の創出につながるのだと思います。

挑戦が、人と組織を育てる

ソリューション創出の実践そのものは、人や組織に何をもたらししているのでしょうか。

中西 ソリューション創出への挑戦は、新しい事業やサービスを生み出すだけではありません。課題を発見し、お客様と対話しながら価値を形にしていく経験そのものが、人を成長させます。Will(なしとげたいこと・志)を持つ人は、こうした経験を通じて自らハードルを越え、

その経験を周囲へ広げていくことで、人が人を育てる循環が生まれます。これはValueの「Yes for All, by All!」にもつながると思います。ソリューション創出や業務変革、新たな領域の事業開発等、取組みの大小に関わらず自ら考え実行する経験は人財を育てます。特に新たな事業やテーマを構想・実行し、必要に応じて方向転換する経験は、大きな成長機会になります。そういう人たちのたくさん増やし、社内に広げていくことも、イノベーション本部ができる貢献でしょう。

安藤 この取組みで変わったのは人だけではありません。コプラを軸に、開発・営業・生産・IT等部門を超えたつながりが生まれています。さらに、お客様まで含めて多様な立場の人が同じ課題に向き合うことで、これまでになかった共創の動きが生まれています。ソリューション創出は、組織のあり方そのものを変える力を持っていると感じています。

石川 私たちが実感しているのは、挑戦を重ねるほどプロセスも進化することです。例えばステージ・アンド・ゲート※を設計したメンバー自身が実際のプロジェクトに参加すると、初めて見える課題があります。お客様と向き合いながらプロセスを実践することで、人が育つだけでなく、プロセスそのものも磨かれていくのです。また、その過程で得られた知見が次の挑戦に生かされることで、活動の質も高まっていくのです。

※新規事業や新製品開発の評価プロセス

安藤 また、新たな領域でビジネスを成長させるためには、今ある機能本部・事業本部との連携や役割分担等の多くの仕組みやルールを整えることが必要になります。この実践を通じて、一つずつ検証と改善を重ねながら、再現性のあるプロセスへと磨き込んでいます。これらはまた、メンバーにとって非常に大きな成長機会になっています。



清水 成功者の多くが、「何をやるかより、誰がやるか、誰とやるかの方が重要」と話します。私たちが大切にしているのは、挑戦する熱量を持った人が増え、上司も部下も役員もフラットに議論し、一緒に試行錯誤できる環境をつくることです。その過程で得られた知見やノウハウを組織全体の資産として蓄積し、次の挑戦へ生かしていく。この循環を全社へ広げ、人・組織の成長を継続的な競争力へつなげていくことが、イノベーション本部の狙いです。

現場の知見を、AIで競争力へ

挑戦を通じて現場に蓄積された知見を、どのようにして競争力に変えていくのでしょうか。

清水 現場に蓄積された知見を、組織全体で活用できる資産へ変えていくことが重要です。ソリューションプロバイダーへの変革を考えたとき、AIは最重要領域の一つです。製造業におけるAI活用の最大の利点は、現場に蓄積された熟練工の勘や経験といった暗黙知及び製造にかかわる様々なデータをAIが活用できる状態、つまりAI-Ready化し、それらの情報をより高度に活用できるようにすることです。ジェイテクトはモノづくり設備を製造し日本の製造業の現場に販売する一方で、自らも自動車部品等を製造する工場を持ち改善を積み重ねてきています。だからこそ、現場にある多くの暗黙知をAIが活用できるデータへ変えることができる強み

イノベーション座談会

があると考えています。これこそが、労働力不足に悩む日本の製造業へ提供できる価値になります。AI人材を育成する社内留学プログラムを通じてその変革を担う人材が育ち始めており、各職場で成果も生まれ始めています。この流れをさらに加速させることが今後の重要なテーマです。

小野崎 AI-Ready化は簡単ではありません。暗黙知がどこにあり、何を形式知化すべきかが見えていないケースも多くあります。私たちが取り組んでいるのは、工場だけではなく、研究開発や経営まで含めたバリューチェーン全体のノウハウを可視化し、AIが活用できる形へ変えることです。AIだけで全てを解決できるわけではなく、中心にあるのはあくまでも人。AIを活用した知的資本の最大活用が競争力強化の基盤であると考えています。

清水 こうしたAI-Ready化によって知見やデータが蓄積されると、AIは単なる分析ツールではなく、製造現場の判断や運営を支援する存在へ進化します。

中西 自分たちの工場で実装・実証し、磨いたものを外へ展開していく。このサイクルが回せることがジェイテクトの最大の強みです。まず自社工場で価値を証明し、その上で外販していく。この勝ち方は、日本のモノづくりに馴染みます。ジェイテクトがそのモデルを示すことで、日本の製造業全体を牽引していく可能性に大いに期待します。

2030年へ、日本の製造業を牽引する

2030年に向けて、ここまでの仕組み・知見・AIを、どのように競争力へつなげようとしているのでしょうか。

安藤 ソリューションプロバイダーへの変革では、「ユーザーであり、デベロッパーでもある」というジェイテクトならではの強みが競争力になります。この強みを生かして、お客様に感謝される仕事を通じて収益を上げ、社員一人ひとりが誇りを持って働ける会社を目指したい。それがジェイテクトの目指すソリューションプロバイダーの姿であり、日本の製造業の元気につながると信じています。一方で、ジェイテクトはグローバル企業です。国内のみならず、世界中で培われた知見をコゴブラに集約し、暗黙知を形式知へ変え、新たな価値として世界へ展開していく。これを2030年までに実現したいと考えています。

中西 この1年間イノベーション本部のみなさんと議論して実感したのは、イノベーションは経営そのものなことだと思います。取締役会も数字を追うだけでなく、各取締役がそれぞれの立場で会社そのものを変えていく意識が重要です。その意味で、社長が先頭に立って変革を進め、それに応えてみなさんが頑張り続ける組織でいる

ことは、ジェイテクトの大きな強みだと思います。現場の課題から学び、それを全社の知見へ変え、さらに事業として実行できる人材を育てていく。お客様は誰かを問い続け、現場で挑戦を積み重ねれば、当社はさらに強くなれると信じています。

清水 2026年は、第二期中計の締めくくりの年であると同時に第三期中計に向けた準備の年です。イノベーション本部が先行で変革・挑戦してきた仕組みや文化を会社全体へ広げ、会社全体の動き方へと変えていきたいと考えています。そのためには、課題発見力をもっと磨く必要があります。本当の社会課題を見つける精度を高め、全社の知見で解決策を提案する。そうすることで、ジェイテクト全体の競争力を高めていけると思っています。

ソリューションプロバイダーへの変革は、まだ道半ばです。しかし、お客様や社内の課題解決から得た知見を活かし、既存事業の生産性・品質・収益性を高めるとともに、社内で磨いた知見を外部顧客向けソリューションとして展開し、新たな収益機会を創出していく。これが私たちの考える2030年に向けた成長の姿であり、企業価値向上への道筋です。

中期経営計画

第二期中期経営計画の進捗

当社グループは、「JTEKT Group 2030 Vision」の実現に向け、第二期中期経営計画（2024～2026年度）のもと、ソリューションプロバイダーへの変革を着実に推進しています。2025年度は第二期中計の中間年度として、各重点施策の具体化と実行を進め、着実に成果を積み上げてきました。

製品の面では、長年培ってきた技術や強みを一段と進化させ、次世代モビリティ社会に貢献する高付加価値製品を世に送り出すことにより将来成長への足掛かりを築きました。また、欧州構造改革や北米における収益改善活動により収益体質は大きく改善しました。

数値目標については、財務面では、2025年度実績は構造改革に伴う一時的な費用の計上によりROEをはじめ各指標が下振れしているものの、最終年度となる2026年度には収益性向上の効果により、ROE及び事業利益率は目標達成も視野に捉えています。

非財務面では、従業員エンゲージメントについては、eNPSをKPIとして全社の結果を把握しつつ、労使の対話や外部のエンゲージメントサーベイを起点とした職場改善により、エンゲージメント向上に向けたアクションにつなげています。また、CO₂排出量削減（2013年度比）は2025年度に第二期中計目標を前倒しで達成する等、持続的な企業価値向上に向けた取組みも確実に成果を上げています。

2026年度は第二期中計の総仕上げの年として、目標達成に向けて掲げた施策をやり切るとともに、次期中計に向けた成長の種まきを進め、財務・非財務両面で企業価値の最大化を図っていきます。

第二期中計 数値目標

	2024年度実績	2025年度実績	2026年度見込	第二期中計目標
ROE	1.8%	1.6%	6.2%	7-8%
事業利益率	3.4%	3.9%	4.8%	5-6%
PBR	0.48倍	0.66倍	—	1倍
売上収益	1.88兆円	1.92兆円	1.88兆円	2兆円
従業員エンゲージメント (eNPS※)	-58	-63	—	-55
CO ₂ 削減目標 (2013年度比)	-36.0%	-49.3%	—	-45%

※ eNPS: Employee Net Promoter Score ; JTEKT単体の数値

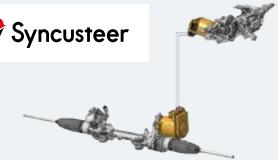
中計目標を前倒しで達成

主な成果

ステアバイワイヤシステム及びPairdriver®が量産車に初採用

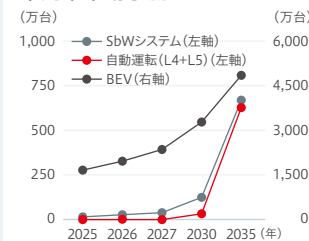
当社が開発したステアバイワイヤシステムが、トヨタ自動車のLEXUS初のBEV専用モデル「RZ」に搭載されました。操舵ユニットと転舵ユニットの機械的な接続構造がない同システムは、運転の快適性と車両設計の柔軟性に優れ、モビリティの可能性を広げる製品です。

Syncusteer

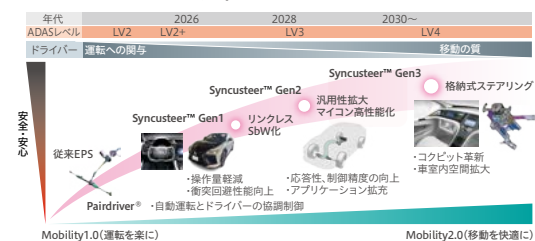


当社のステアバイワイヤシステムは、これまで蓄積してきた技術力を基盤に、路面情報を的確に伝達する性能と快適な操舵フィーリングを高次元で両立しています。こうした技術的優位性は市場からも高く評価されており、「RZ」を実際に運転されたお客様からは、自然で直感的な操舵感覚や優れたドライビング体験について高い評価をいただいています。単なるバイワイヤ化にとどまらず、「ジェイテクトらしいステアバイワイヤ」の実現に向けて、独自の技術と価値の更なる進化を追求していきます。ステアバイワイヤシステムの需要は、自動運転・BEVの普及とともに2030年以降急速に高まると予測しており、モビリティ社会の進化に合わせて付加価値を向上させ、市場成長局面で確実なシェア拡大につなげていきます。

乗用車市場予測



ステアバイワイヤの進化



(出典)・BEV台数予測: S&P Global社データ(2026)より・自動運転、SbW普及予測: 富士キメラ総研「2024年自動運転・AIカー市場の将来展望」より

また、自動運転システムと人の操舵を自然につなぐ協調操舵技術であるPairdriver®がトヨタ自動車の「新型RAV4」の操舵制御機能として初めて量産車に搭載されました。Pairdriver®は、高精度な舵角制御により、目標軌道への高い追従性と滑らかな操舵介入を実現しました。今後も「人とシステムの直感的なコミュニケーション」による新しい運転支援体験を通じて、これまでにない安全・安心、快適な運転環境を提供していきます。



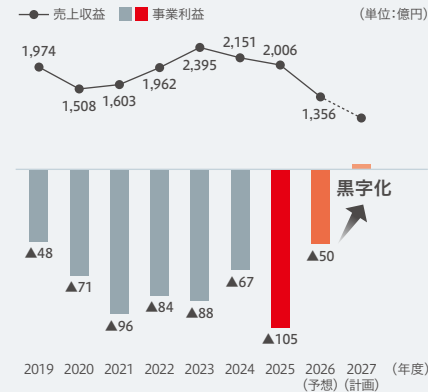
中期経営計画

主な成果

欧州構造改革を着実に実行

市場環境の低迷により赤字が常態化していた欧州地域では、収益体質の抜本的な改善に向けた構造改革を推進してきました。これまでに、ポンプ事業、ニードル・ローラー・ベアリング事業、欧州顧客向け自動車事業の譲渡を進め、事業構造の最適化を図ってきました。これらの施策により、欧州地域の収益基盤は大きく改善しており、第二期中計期間内に構造改革を完遂し、2027年度の黒字化を見込んでいます。今後も、経営資源の効率的な配分による企業価値最大化を重視した事業運営に取り組んでいきます。

欧州の売上・利益推移



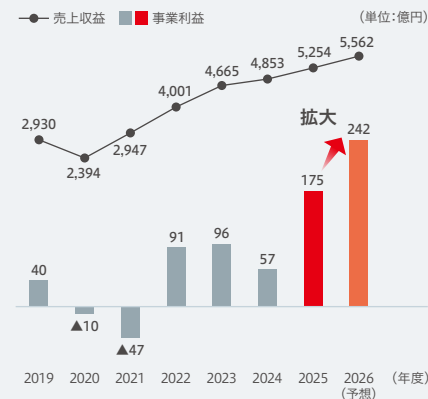
北米の収益体質が急速に改善

北米地域では、コロナ禍以降の離職率上昇やスキル人財の流出により、生産性の低下と残業代や生産不足を補うため他地域から製品を輸送する費用等、正常な生産体制であれば発生しなかった費用である「ロスコスト」の増加が課題となりました。これに対し、日米合同のタスクフォースチームを結成し、生産の安定化と改善活動の定着を推進してきました。この活動が実を結び、ロスコストは着実に縮小し、2026年度にはゼロ化を見込んでいます。また、価格適正化の取組みも進展し、仕入れ価格・売価の両面で改善が進む等、収益体質の強化に大きく貢献しています。今後も北米を成長地域と位置付け、持続的な成長の実現に取り組んでいきます。

ロスコストの金額推移



北米の売上・利益推移

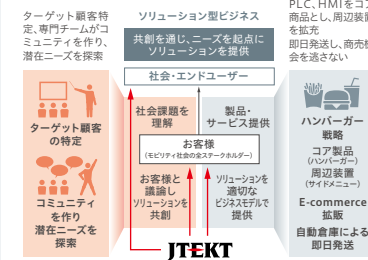


第三期中計への仕掛け

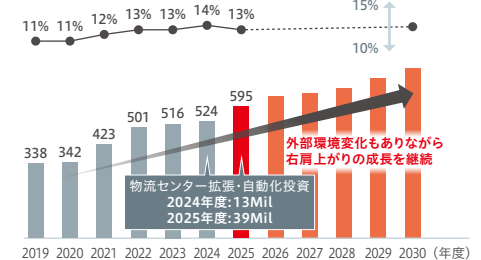
北米FA事業の拡大

グループ傘下のAutomation Direct社(ADC)が展開する北米FA事業は、高い成長性と収益性を有し、当社グループの成長を牽引する重要な事業へと発展してきました。ADCの強みは、お客様とプロアクティブに向き合って潜在ニーズを発掘し、迅速に品揃えへ反映するとともに、顧客課題の解決に必要な製品をセットで提案できる点にあります。このビジネスモデルは、当社が目指す「ソリューションプロバイダー」への変革を体現する先進事例です。今後も積極的な投資を通じて事業成長を加速させるとともに、その知見をグループ全体へ展開し、ソリューション型ビジネスの拡大につなげていきます。

ADCのビジネスモデル



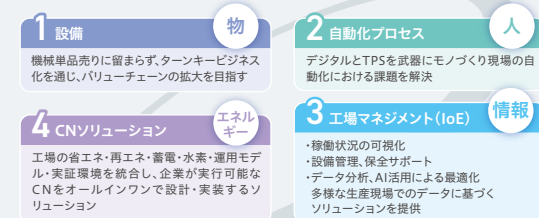
収益の状況



工場ソリューションへの挑戦

今後は、工場全体の課題に対してトータルソリューションを提供する「工場ソリューションビジネス」を新たな成長領域として拡大を進めていきます。当社は、部品メーカーとして自ら製造現場を有する一方で、工作機械や生産設備を開発・提供する技術力も兼ね備えており、現場起点で課題を捉え、最適なソリューションとして具現化できることが大きな強みです。この独自の競争優位性を活かし、高付加価値なソリューション型ビジネスを加速することで、新たな収益機会の創出と企業価値向上を目指します。すでにビジネスにつながる案件創出が進んでおり、第三期中計では、より具体的な成長戦略を示していきます。

工場ソリューション



ステークホルダーとの対話

株主・投資家

考え方

当社は、「技術をつなぎ、地球と働くすべての人を笑顔にする」というMissionを実現し、企業として持続的に成長する上で、株主・投資家との建設的な対話が必要であると考えています。株主・投資家との対話の機会を積極的に拡大し、経営戦略や経営状況のわかりやすい説明に努めるとともに、いただいたご意見は経営陣をはじめとした社内にフィードバックし、経営に反映することで、長期的な企業価値向上を目指しています。

2025年度の対話の実績

アナリスト・機関投資家のみなさまに対しては、四半期ごとの決算説明会や工場見学等の体験型企画の場を通じた対話を行うとともに、当社の経営課題をテーマとした個別面談の機会も拡充しました。個人投資家のみなさまとは、株主総会や会社説明会を通じて、当社の魅力をより深く理解していただけるよう、機会の創出に取り組みました。



内容	2023年度	2024年度	2025年度	主な対応者
決算説明会	4回	4回	4回	CEO、CFO
事業説明会	0回	1回	0回	CEO、CFO
アナリスト・機関投資家との スモールミーティング	4回	5回	2回	CEO、CFO
個別面談(アナリスト・運用担当者等)	134回	135回	159回	IR実務担当者
SR面談	0回	0回	5回	CFO、経営企画部長
アナリスト・機関投資家向けIR Day	0回	1回	1回	CPO、CFO
海外投資家向けカンファレンス	0回	1回	2回	CFO
個人投資家向け説明会	0回	1回	1回	経理部長

株主・投資家のみなさまの主な関心事項と対応状況

ご意見・ご要望	対応状況	対応内容
注力・脱力領域の明確化や中長期で 目指す事業ポートフォリオを明らかにしてほしい	対応中	事業・製品単位で成長性と収益性を定量的に評価し、注力・脱力の議論を進行中。最適な事業ポートフォリオの構築に向け、M&Aや事業再編等幅広い選択肢の中から的確な意思決定を行っていく。 P.27 財務戦略
赤字が継続している欧州事業は どのような施策でいつまでに黒字化するのか	対応中	これまでにポンプ事業、NRB事業、欧州顧客向け自動車事業の譲渡等を発表済。残りの構造改革を完遂することで、2028年3月期に黒字化見込み。 P.23 中期経営計画
ソリューションプロバイダーの変革と 企業価値向上のつながりを明確にしてほしい	対応中	高付加価値なソリューション型ビジネスを加速するためのしくみ作りに加え、新たな収益機会の創出のための戦略を具体的に検討中。 P.02 トップメッセージ P.17 ソリューションプロバイダーとは P.19 イノベーション座談会
ROE・PBR・事業利益率改善に向けた 具体策とロードマップを示してほしい	対応中	欧州構造改革の推進・北米での収益性改善・モデルチェンジに合わせた「次世代EPS」の投入による採算改善等により、第二期中計最終年度にはROE・事業利益率は目標達成も視野に入る水準まで改善見込み。 P.02 トップメッセージ P.27 財務戦略
ステアパイワイヤの利益貢献イメージを 教えてほしい	対応中	ステアパイワイヤの需要は、自動運転・BEVの普及とともに2030年以降急速に高まる予測。需要の伸びに合わせ売上拡大を図るため、自社の強みである量産性や高い信頼性、高度な制御・通信技術等を活かし、付加価値向上を図る。 P.23 中期経営計画 P.43 事業戦略
産機・軸受事業の産機・市販市場向けの売上を どのように伸ばしていくのか	対応中	注力領域を選定し、特に他社より優位性がある分野を見極め、強化を図る。業界再編の動きもあるため、社内専門チームを作り戦略を検討中。 P.43 事業戦略
成長領域である北米FA事業の売上や 今後の成長見込みを示してほしい	対応済	2026年3月期決算説明会資料より、収益の状況や今後の拡大戦略に関する情報を開示。 P.23 中期経営計画
株主還元の方針を教えてください	対応済	第二期中期経営計画にて配当方針をDOE基準へ改定し、決算説明会資料において株主還元の状況を明示。キャッシュアロケーションにおいても株主還元への資金配分を明確化し、計画に沿って実行中。 P.02 トップメッセージ P.27 財務戦略
経営戦略と結びついた人材戦略を 明確にしてほしい	対応中	2030 Visionで掲げる「ソリューションプロバイダーへの変革」を実現するための人材戦略として「人と現場中心の経営」をテーマに取組みを推進中。 P.02 トップメッセージ P.31 人材戦略 P.47 サステナビリティ鼎談
役員報酬が経営戦略や業績・株価との 連動性が低いと思う	対応中	役員報酬の業績連動KPIについて、2027年3月期より中期経営計画のKPIを追加。今後も更なる改善に向けた議論を継続する。 P.57 社外取締役×投資家対話 P.61 コーポレート・ガバナンス
役員人事案策定会議・役員報酬案策定会議の メンバー構成や回数は改善の余地があると思う	対応中	持続的な企業価値の向上を図るため、グローバルで競争力のある人事・報酬体系の確立と透明性の確保が課題であると認識。同業他社や先進企業の水準も参考にしつつ、改善に向けた議論を継続していく。 P.57 社外取締役×投資家対話 P.61 コーポレート・ガバナンス
社外取締役との対話の場を設けてほしい	対応済	社外取締役と機関投資家のスモールミーティングを開催し、その内容を統合報告書で開示。 P.57 社外取締役×投資家対話

ステークホルダーとの対話

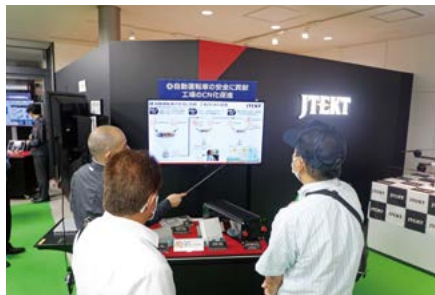
■ 更なる対話拡充に向けて

建設的な対話の実現に向け、統合報告書や決算関連資料の拡充、非財務情報の充実等、情報開示の高度化に継続的に取り組めます。

また、IR・SR活動の面では、CEOや社外取締役による対話回数の拡充に加え、当社から積極的に働きかける能動的な取り組みを一層強化していきます。あわせて、海外投資家との対話の拡充を図るとともに、個人投資家との新たな対話機会の創出にも取り組み、当社の成長戦略に対する理解促進と信頼関係の深化に努めていきます。



アナリスト・機関投資家向けIR Day



株主向け施設見学

▶ 労働組合

当社は、持続的な企業価値の向上には、社員一人ひとりとの信頼関係の構築が不可欠であると考えています。そのため、労働組合を重要なパートナーと位置づけ、「全員活躍(Yes for All, by All!)」のもと、一人ひとりのWillや個性、固有の能力を尊重しています。また、経営層、上司・部下、同僚、さらには部署の枠を越えて、誰もが提案し合える職場づくりを推進しています。

2025年度は、労働組合による心理的安全性アンケート及び会社による従業員エンゲージメントサーベイの結果を踏まえ、年間を通じて心理的安全性と従業員エンゲージメントの向上について議論を重ねてきました。その結果、各職場において、課題の言語化に加え、仕事に着手する前の「コミュニケーションファースト」を重視し、上司・部下や同僚間で進め方を相談しながら解決に向かう組織風土の醸成を図っています。また、課題を提起したメンバーに対し、マネージャーが共感し、後押しし、適切に評価できるマネジメント力の向上にも取り組んでいます。さらに、各拠点・職場ごとの課題を明確にししながら、実効性の高い施策を労使で共創していくことを重視しています。



労使の対話の様子

▶ 地域社会

当社は「技術をつなぎ、地球と働くすべての人を笑顔にする」をMissionとして掲げ、社会課題への対応と持続的な成長の両立に向け、地域社会との対話・共創を通じて社会の発展に貢献しています。中でも、スポーツ振興の一環として当社のグループ子会社が運営する男子バレーボールチーム「ジェイテクトSTINGS愛知」は、愛知県岡崎市をホームタウンとし、地域との交流を行っています。自治体、関係機関、地域住民や事業者とともにまちの活性化を目指すコミュニティの運営や、商業施設等での交流イベントの開催を通じて、市民のみなさまから直接声をいただく機会を設けています。また、小学校でのバレーボール教室や企業との協働による出前授業の実施等を通じて、子どもたちや地域のみなさまと直接触れ合いながら、スポーツの楽しさだけでなく、心と身体の健康に関する理解を深める取り組みも行っています。こうした交流・対話の機会を通じて、地域のみなさまとの相互理解を深め、双方向の関係性を築くことを大切にしています。

ジェイテクトの地域社会貢献活動の詳細はこちら <https://www.jtekt.co.jp/socialcontribution/>

その他のステークホルダーとの対話についてはこちら <https://www.jtekt.co.jp/sustainability/>



通学帽子寄贈イベントの様子

財務戦略



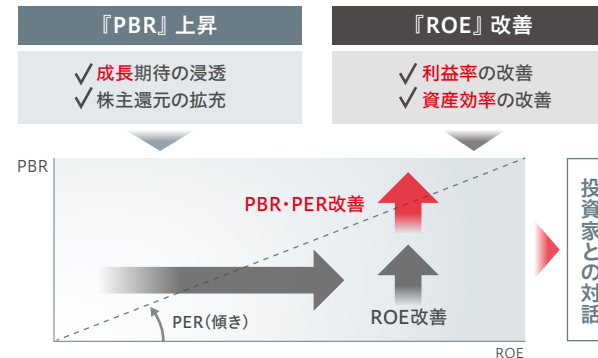
CFO message

経営役員 経営管理本部長
Chief Financial Officer(CFO)
神谷 和幸

当社は、ROEの持続的な向上を通じて企業価値の最大化を図ることを、経営における最重要課題と位置づけています。これを実現するためには、経営の意思決定に資本コストという明確な尺度を組み込み、それを上回るリターンを安定的に創出し続けることが不可欠です。株主・投資家のみなさまからお預かりしている資本をいかに効率的に活用し、着実な価値創造へとつなげていくかが、私に課せられた最も重要な責務であると認識しています。そのため、「ヒト・モノ・カネ」に代表される経営資源の配分を不断に検証し、成長性・収益性・効率性の観点から意思決定の質を一層高めてまいります。

また、事業活動によって創出されたキャッシュを、将来の成長に向けた投資、経営基盤を支える人財及びデジタルへの投資、さらには安定的な株主還元へと戦略的に循環させることで、価値創造の好循環を確立してまいります。「JTEKTの将来像をすべてのステークホルダーとつなぎ、関係するすべての人を笑顔にする」という理念のもと、投資家のみなさまとの建設的な対話を継続し、いただいたご意見を経営に反映することで、透明性と規律を備えた経営の実現に努めてまいります。

企業価値向上に向けた取組み



『企業価値・株式価値』向上

2025年度の振り返り

2025年度は、円安の進行に加え、日本及び北米を中心とした販売数量の回復を背景として、売上収益は前期比405億円増の1兆9,249億円となりました。事業利益については、米国の関税政策や中国を中心とする競争環境の激化等、事業環境の厳しさが増す中であっても、北米におけるロスコスト削減及び価格適正化を目的としたタスクフォース活動や原価改善活動の成果により、前期比107億円増の756億円を確保し、増益を達成しました。

一方、欧州においては市場環境の低迷が継続する中、欧州顧客向け自動車事業の譲渡や拠点再編をはじめとする構造改革を断行するため、事業構造改善費用357億円を計上したほか、固定資産減損等の一過性コストの発生により営業利益は248億円、親会社株主に帰属する当期利益は119億円となり、ROEは1.6%にとどまりました。

2025年度は、第二期中期経営計画に織り込んだ構造改革を完遂する過程において、短期的にはROEが低下したものの、将来の成長に向けた収益力の強化と資本効率改善の基盤を整えた一年であったと総括しています。

2026年度の位置づけ

2026年度は、「第二期中計の総仕上げの年」と位置づけ、これまで進めてきた事業基盤強化の施策をやり切り、効果を刈り取ります。その成果として売上収益1兆8,800億円、事業利益900億円(事業利益率4.8%)、当期利益500億円、ROE6.2%を見込んでおり、過去最高益の達成を目指しています。これにより、第二期中期経営計画の数値目標達成も現実味を帯びてきており、全社一丸となって、利益・稼ぐ力に強くこだわり、活動を推進しています。

主要なKPIターゲット

	2025実績	2026 見込	2026 中計
ROE	1.6%	6.2%	7-8%
事業利益率	3.9%	4.8%	5-6%
PBR	0.66倍	—	1倍
売上収益	1.92兆円	1.88兆円	2兆円

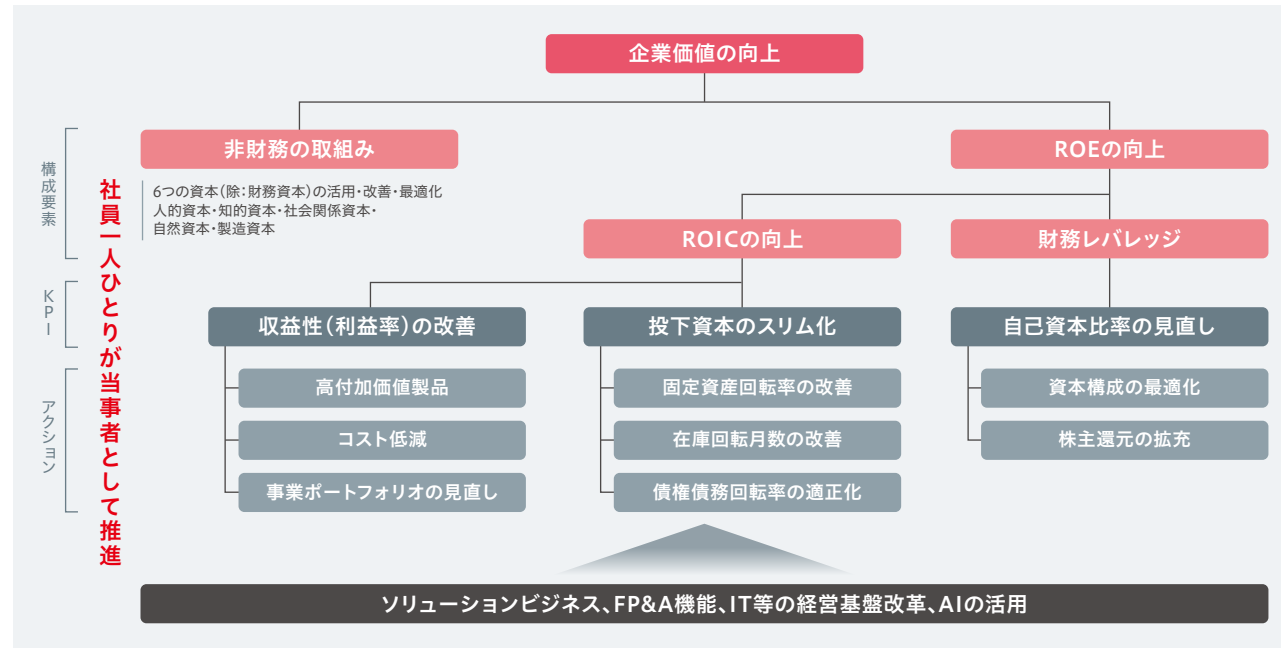
もっとも、当社を取り巻く事業環境は急速に変化しています。紛争をはじめとする地政学的リスクの顕在化や、各国における保護主義的政策の強化等を背景に、不確実性は一段と高まっています。加えて、競合他社による経営統合等業界再編の動きも加速しており、時代の変化に即応する柔軟性と、迅速かつ的確な意思決定がこれまで以上に求められています。また、金利及び資本コストが上昇する局面においては、時間価値を意識した資本効率の改善が、経営上の重要課題となります。

財務戦略

第二期中期経営計画期間において、当社はROICを軸とした経営への転換を進めています。今年度は、将来を見据えた事業ポートフォリオの入れ替えを進めるとともに、投資実行後も資産価値を継続的にモニタリングし、資本コストに見合わない事業については撤退も辞さない姿勢で対応してまいります。

具体的には、収益性と投下資本を一体的に捉えるJ-ROIC（税引後事業利益÷在庫・固定資産残高）管理を導入し、事業・地域ごとに資本効率を可視化しています。この可視化されたデータをもとに、収益力と成長性が期待できる領域には経営資源を重点配分する一方、改善余地に乏しい領域については、縮小・撤退を含めて機動的に判断してまいります。

ROEツリー



加えて、AIの活用やデジタル基盤の刷新を通じて、業績予測や差異分析の高度化、データ活用の迅速化を進めています。経営基盤改革として推進するJ-REBORNプロジェクトを通じてERP・PLMを導入することで、財務データを一元的に把握し、グループ全体で一貫性のある経営管理を実現してまいります。

これら一連の取組みにより、当社は「データに基づく意思決定」と「資本効率を軸とした経営」を両輪とする、新たな経営基盤を確立していきます。

次項では、第二期中期経営計画の最終年度として数値目標を達成するために推進している施策について、「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。

収益性強化

■ 高付加価値製品の投入

当社は、ステアパイワイヤやPairdriver®等の高付加価値製品の開発・市場への投入に注力しています。また、北米におけるEコマース事業や、工作機械を中心にした工場ソリューション型ビジネスへの転換は、今後の成長を牽引する重要なドライバーになるものと考えています。高度化するソフトウェアについては、その付加価値をお客様へ定量的に説明し、取引価格への適切な反映を進めることで、新たなビジネスモデルとするべく取り組んでいます。

■ コスト低減

コスト低減に向けては、現場起点の改善活動と構造改革を組み合わせた取組みを推進しています。現場発のデジタル化では、設備の保全用アプリを社内開発し修理時間を短縮した他、製品の検査工程に内製AIを活用することで省人化を実現し、収益改善につなげました。今年度は、デジタル機器を活用したグローバルでのリモート保全の実施、生産現場のAI活用拡大により、更なる収益の改善を目指します。加えて、将来的にはAIを社内利用にとどめず、お客様の課題解決につなげるビジネスへ展開したいと考えています。

また、過去の品質問題や失敗事例を、事業部横断でナレッジベースとして蓄積し、グローバルに展開することで、新たなロスコストの発生防止に努めています。加えて、失敗事例を分析して真因を追究し、対策技術を確認しておくことで、新たな品質問題が発生した際の問題解決リードタイムを短縮し、ロスコストの抑制につなげていきます。

財務戦略

さらに、固定費の増加を抑制する施策として、生産ラインや構内物流の自動化による省人化を推進しています。当社の指標である「J-BEP」(起点となる計画値や前年実績に対する固定費と限界利益の増減を比較することで、損益分岐点の改善度合いを測る指数)を活用し、増加した固定費を上回る限界利益成長を実現するために、改善活動を継続しています。これらの取組みにより、2025年度の損益分岐点売上比率は前期の87.9%から86.4%へと改善しました。2026年度は、これをさらに引き下げるべく、取組みを一段と強化してまいります。

■ 構造改革

コスト低減施策の一環として、低採算拠点の整理、生産移管、事業譲渡を着実に進めてきました。欧州では、NRB事業及び欧州顧客向け自動車事業の譲渡等を実施し、2027年度での黒字化を目指しています。北米においては、軸受の不採算工場を閉鎖し、競争力の高い工場へ生産を移管することで、固定費の削減を図りました。

また、中国・ASEAN地域においては、市場縮小を前提に、拠点の再編を検討しています。一方、市場拡大が見込まれるインドにおいては、積極的に投資を行う等、今後も経営資源の最適配分を徹底してまいります。

構造改革の取組み

2023年度	欧州ポンプ事業の譲渡
2024年度	欧州NRB※事業の譲渡、欧米TRB※の生産撤退
2025年度	欧州顧客向け自動車事業の譲渡
2026年度	残りの構造改革も完遂 〔HUB・軸受製造拠点(ルーマニア・英国)の撤退 → 日本・中国等への生産移管〕

※ NRB：ニードル・ローラー・ベアリング、TRB：テーパード・ローラー・ベアリング

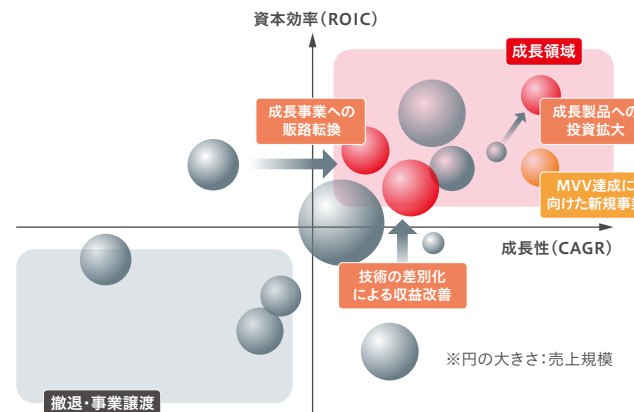
■ 事業ポートフォリオの見直し

当社は、事業ポートフォリオの最適化を重要な経営課題の一つと位置づけています。市場環境の変化や、資本コストを意識した経営への要請が高まる中、売上規模の拡大にのみ依拠するのではなく、資本効率を重視した事業構成への転換を進めています。

今年度は、事業・製品単位で成長性と資本効率を定量的に評価するため、成長性(CAGR)と資本効率(ROIC)を掛け合わせた4象限評価を通じて、注力領域と脱力領域を客観的に可視化してまいります。

また、ポートフォリオ最適化を実効性あるものとするため、FP&A(Financial Planning & Analysis)の実装を進めています。収益性、キャッシュ創出力、資本効率への影響を定量的に示すことで、経営の意思決定を支える役割を果たしていきます。さらに、計画と実績の乖離要因を継続的に分析し、戦略の見直しや改善につなげることで、経営のPDCAサイクルを高速化してまいります。

事業ポートフォリオ入れ替え(イメージ図)



資本効率向上

■ 固定資産回転率の改善

当社は、投資判断の高度化と投資実行後のモニタリング強化に継続的に取り組んでいます。2025年度は、設備投資の抑制と既存資産の有効活用を通じて、固定資産回転率の改善を進めました。

2026年度以降は、DCF計算に基づく投資判断において、事業ごとに適切なハードルレートを設定し、従来以上に厳格な査定を実施してまいります。また、DCF計算のタイミングを前倒しし、企画の初期段階から将来キャッシュフローと投下資本効率を可視化することで、過大投資の抑制と創出キャッシュの最大化につなげていきます。

加えて、投資実行後については、計画に対する効果のフォローアップを定着させ、未達要因の分析と対策を講じることで投資成果の最大化を図るとともに、その知見を次の投資判断へと反映するPDCAを回すことで、投資成功確率の向上につなげてまいります。

近年では、お客様のプロジェクトの小粒化や自動車生産台数の頭打ち等、事業環境が大きく変化しています。こうした状況に対応するためには、柔軟性に優れた設備・ラインの導入が不可欠です。生産能力を機動的に変更でき、多様なプロジェクトに対応可能な汎用設備を導入することで、生涯投資の削減と生産体制のレジリエンス向上を実現していきます。また、生産準備期間の短縮による労務費を含めた総投資額の削減や、競争力向上にも全社を挙げて取り組んでいます。

財務戦略

■ キャッシュ・コンバージョン・サイクルの短縮

キャッシュ・コンバージョン・サイクル(CCC)の短縮に向けて、棚卸資産(在庫)の削減を進めています。

2025年度は、在庫削減目標200億円に対し、外部要因である為替及び追加関税の影響を除けば、300億円の削減を実現しました。営業・生産・物流が連携した在庫適正化に加え、同一品番の完成品在庫が複数拠点に分散していた状況を見直し、一元管理を推進しました。さらに、関西圏を皮切りとした倉庫集約を進めたことで、滞留在庫の抑制と回転月数の改善が、前年比で着実に進展しています。

需要変動や供給制約等の影響を踏まえつつ、2026年度以降も中央在庫化の拡大を通じてグローバルでの在庫削減を進めるほか、生準リードタイムの短縮によって作りだめを抑制し、在庫回転月数の更なる短縮を図ってまいります。

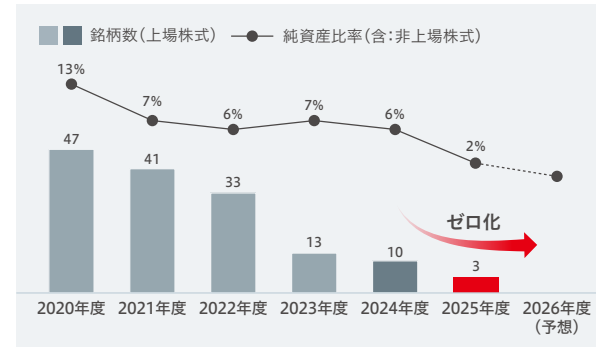
また、債権債務回転率の改善に向けて、与信管理の強化による滞留債権のゼロ化や、お客様との回収期間の適正化に向けた話し合いを行っています。これらの活動を通して、CCCの改善に取り組みます。

■ 政策保有株式の縮減

資本効率向上の観点から、当社は政策保有株式の保有意義を不断に精査しており、ピーク時である2018年度に77銘柄あった上場株式について、2026年度にゼロとすることを目標に、着実に縮減を進めています。

2025年度は、上場・非上場の区分にかかわらず、事業との親和性等を踏まえながら、出資先と丁寧に対話を重ね、縮減を進めてきました。今後も、事業上の必要性や資本コストを踏まえ、政策保有株式の縮減を通じて、資本のより有効な活用を図ってまいります。

政策保有株式推移(上場株式)



資本政策と株主還元

■ 資本政策とキャッシュアロケーション

当社は、持続的成長の実現に向け、安全性と効率性のバランスを確保しつつ、資本コストの低減に取り組んでいます。調達手段の多様化や適切な株主還元を通じて資本構成の見直しを進めるとともに、信用格付の維持・向上を図り、安定的な資金調達基盤の構築を推進しています。

一方で、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キャッシュについては、事業成長及び社会課題の解決に向けて効率的に投下するとともに、長期安定的な株主還元にも活用しています。

2026年度においては、注力製品・注力地域におけるプロジェクトに必要な設備投資や、欧米における構造改革の完遂に必要な資金を確保するとともに、継続的かつ安定的な配当と、機動的な自己株式取得を通じた株主還元を実施していく方針です。

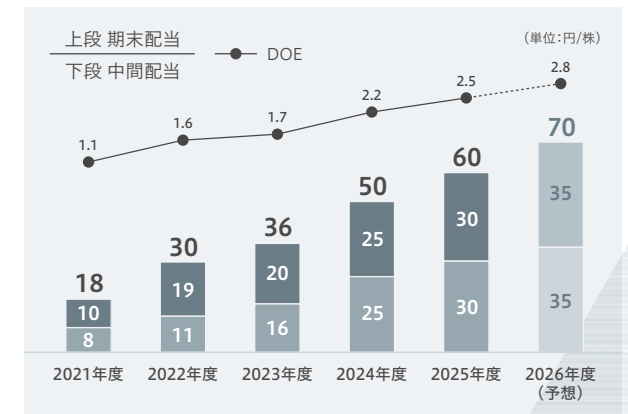
2027年以降は、欧州における構造改革費用や北米におけるロスコストの発生が収束し、新規事業、ソリューションビジネス、M&A等、将来の成長に向けた攻めの投資へと資本を振り向けることが可能になる見通しです。これらの取組みを規律ある形で推進し、グループ全体で最適ナリソース配分を実現することで、新たな成長ステージへと歩みを進めてまいります。

■ 株主還元の拡充

2026年度は、1株当たり配当70円(前年度比10円増配、DOE 2.8%)を予定しており、業績変動に左右されにくい安定的な配当方針のもと、継続的な利益還元を実施します。加えて、資本効率や市場環境を踏まえながら、機動的な自己株式の取得を行うことで、株主価値の向上を図ります。

今後もROEを重要指標として位置づけ、創出したキャッシュを将来成長への投資と株主還元適切に配分することを通じて、企業価値の持続的な向上を目指してまいります。

配当額の推移



人財戦略



人事担当役員 message

経営役員 総務・人事本部長

清水 忍

当社を取り巻く事業環境は、電動化やデジタル、AIの進展による技術革新の加速、グローバル競争の激化、地政学リスクの高まり等を背景に、大きな転換期を迎えています。このような変化の激しい環境下で、ソリューション型ビジネスへの変革を実現し、社会とともに持続的に成長していくための最も重要な原動力のひとつが、人財であると当社は考えています。

人的資本を中核に据えた経営の推進

当社は、「技術をつなぎ、地球と働くすべての人を笑顔にする」という Missionのもと、2030 Visionとして「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」を掲げています。このVision実現に向けて、「人」を重要な経営資本として位置づけ、人と現場を中心に据えた経営を推進しています。人財を単なるコストではなく、投資・戦略・リスク管理の対象として明確に位置づけ、経営会議や本部長会議において人財をテーマとした議論を継続的に行っている。

ます。人事部門も、公平公正な人事の実践や制度運営を担う役割にとどまらず、経営と現場、人財と事業をつなぐ戦略機能へと役割を進化させていきます。

人財戦略と価値創造の実現

当社の人財戦略は「人と現場中心の経営」をテーマとして掲げ、中期経営計画達成に向けた基盤強化の取組みを進めています。2025年に見直した当社のマテリアリティでは、「自己実現できる人づくり」「挑戦を楽しめる職場づくり」を重要課題として特定しました。これに「やりたいことができるしくみづくり」を加え、人づくり・しくみづくり・職場づくりの三位一体で人財戦略を推進しています。人づくりでは、戦略を実行するために必要な能力を備えた人財を育成・獲得し、しくみづくりでは、その能力を可視化し最大限発揮するための配置・評価・報酬のしくみを整備します。さらに職場づくりでは、挑戦や対話が自然に生まれる環境を構築することで、個々の力を組織の成果へとつなげていきます。これらを一体で推進することで、はじめて人財の力を事業成果へと結びつけることができると考えています。

社員一人ひとりの個性や強みを基礎とし、Will(やりたいこと)を尊重しながら、経営戦略と整合した人財の育成・配置・活用を行うことで、個と組織の持続的な成長の両立を目指しています。当社では、キャリアは会社が一方的に与えるものではなく、会社と社員がともに描き、ともに実現していくものと捉えています。

社員一人ひとりの成長と活躍を起点として、多様な人財のスキルや経験を組み合わせ、活用することで、事業戦略の実行

力を高め、収益へと結びつけます。人財の活躍が事業成果を生み、その成果が再び人財への投資や成長機会へと還元される好循環を回し続けることで、持続的な価値創造を実現していきます。

成長し続ける会社へ～人財育成と活用～

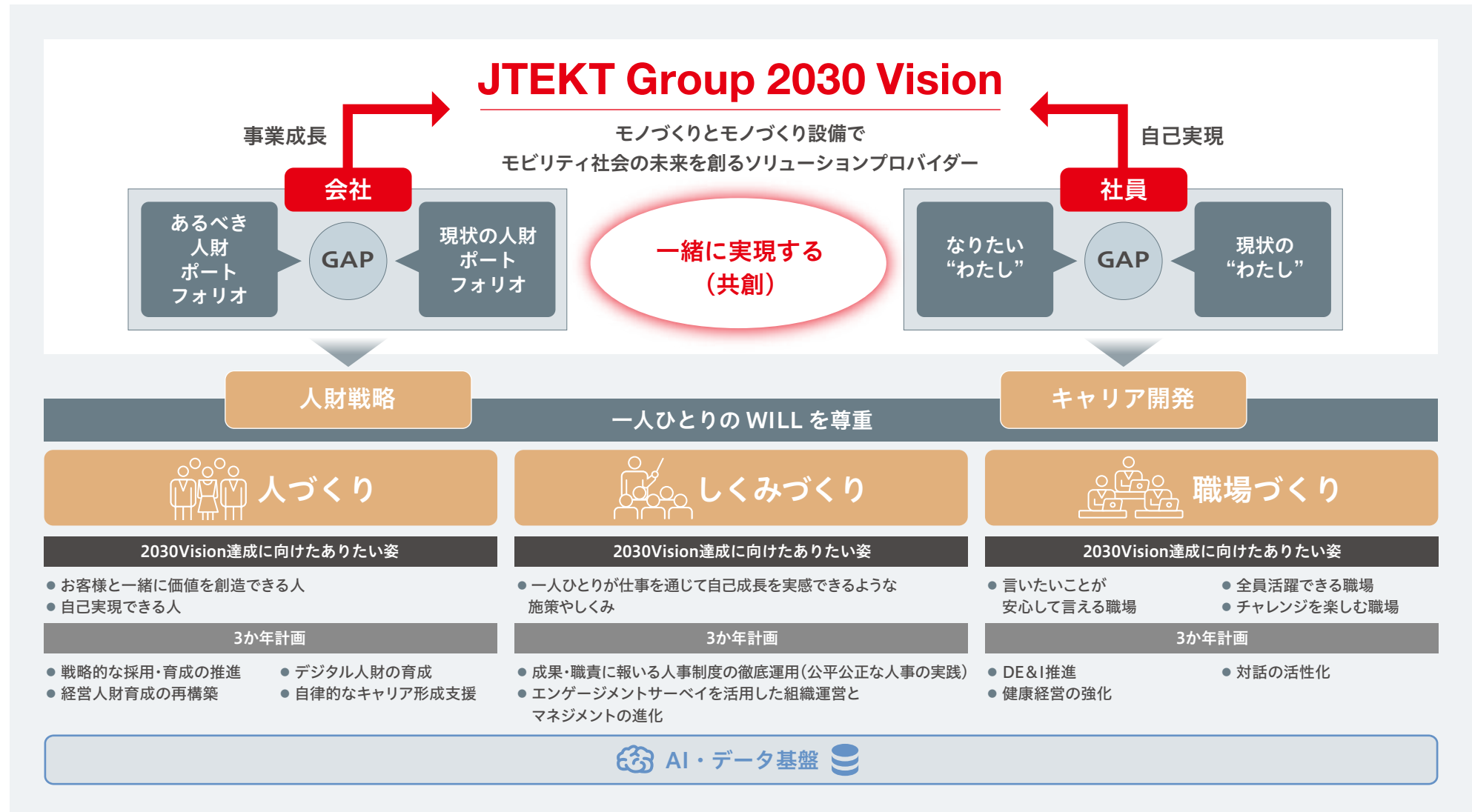
人財育成においては、「育てる」から「成長し続けるしくみ」への転換を進めています。特にソリューション型ビジネスを担う人財に不可欠な、お客様や社会の本質的な課題を見極める問題発見力の向上に重点を置き、研修とOJTを通じた実践的な能力開発を行っています。また、機械・電気・制御を横断的に担える高度人財の育成や採用に加え、AI活用を含むデジタル人財への成長を促しています。全社的に展開している「デジタル祭り」は、現場起点の改善や挑戦を後押しし、品質向上や業務効率化等具体的な成果にもつながっています。

さらに、個々人が持つスキルや経験等を組織の中で埋もれさせないため、スキルの可視化と活用を進め、「人財を眠らせない」会社を目指しています。部門を越えた配置や挑戦、共創が自然に生まれる状態をつくることで、人財の力を最大限に引き出し、事業競争力の強化につなげていきます。

これらの取組みを通じて創出される価値は、事業競争力の強化や技術・品質・安全の進化にとどまらず、社員一人ひとりの誇りや自己実現を通じた幸せにもつながるものと考えています。Mission、Vision、Value(MVV)を軸に、経営と現場、組織と個人、事業と人財を確かなつなぎながら、人を信じ、人を活かし、人とともに進む。当社グループは、人的資本経営を通じて、持続的な企業価値向上を実現していきます。

人財戦略

2030 Vision達成に向けた人的資本の全体像



人財戦略

2025年度の進捗

当社は中期経営計画の基盤強化として「人と現場中心の経営」を掲げ、2030 Vision達成に向けた施策を「人づくり」「しくみづくり」「職場づくり」の3つに分類し、3か年計画として推進しています。その実現に向けては、社員一人ひとりが力を発揮できる状態、すなわちエンゲージメントの向上が重要な基盤になります。

「人と現場中心の経営」の定量指標として採用しているeNPSについて、2023年度の測定開始以降の推移は、2023年度-69pt、2024年度-58pt、2025年度-63ptとなりました。

		2023 実績	2024 実績	2025 実績	2026 第二期中計 目標	2030 Vision 目標
人と現場 中心の 経営	従業員 エンゲージ メント (eNPS)	-69	-58	-63	-55	-40

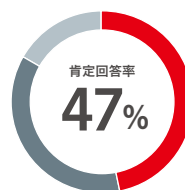
2025年度は前年度比で-5ポイントと一時的に低下したものの、初年度からは改善しており、中長期的には改善傾向にあると考えています。なお、eNPSは単年で変動する特性を有し、必ずしも継続的な改善を示す指標ではないものと捉えており、当社ではこうした変動も踏まえ、中長期でのトレンドと構造的要因の把握を重視しています。当指標は全社的なエンゲージメントの“結果指標”として位置づけ、詳細な分析は今回新たに導入したエンゲージメントサーベイを活用し、日々の職場における社員の経験とエンゲージメントの関係を確認しています。これにより、全社の傾向把握と職場単位での課題特定を両立し、改善施策につなげていきます。

2025年度に新たに導入したエンゲージメントサーベイ分析による現状認識としては、肯定的回答率は47%であり、これまで推進してきた環境改善や人事制度改定、コミュニケーション施策等の取組みにより、「安心して働ける会社・職場」の実現が進み、心理的安全性や会社への信頼感、誇りの醸成といった面で一定の成果が見られました。

社員は、MVVへの共感や職場における心理的安全性は高く、世の中への貢献に対する誇りも持って取り組んでおり、エンゲージメント向上の基盤は整いつつある状態にあります。

一方、課題(伸びしろ)として、会社の将来性や個人のキャリア形成への不安、組織内コミュニケーションの不足等が見えてきました。これらは職場単位にとどまらず、全社的な取組みが求められる構造的課題であると認識しています。これらの課題に対して、当社ではエンゲージメントサーベイ結果を活用した職場対話と改善アクションの実行や、労使での議論を通じた重点テーマ(課題の言語化による事業変革と現場業務の接続、マネジメント力の強化)を設定し取組みを推進していきます。

エンゲージメント



強み

会社に対して誇りをもって、職場を信頼

会社:「誇り」「共感」
職場:「尊重」「承認」「心理的安全性」

伸びしろ

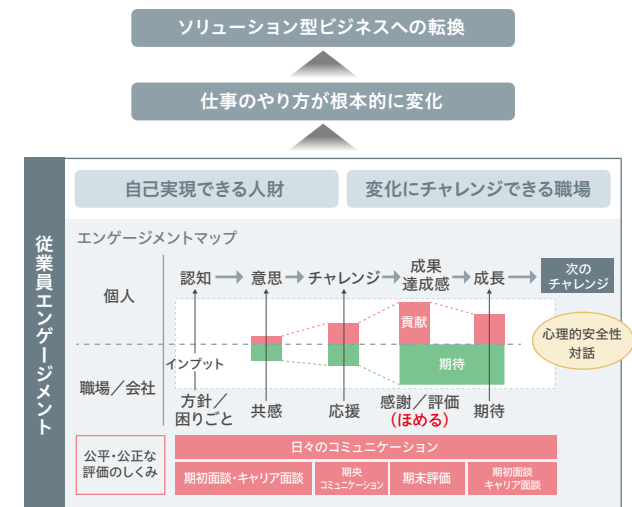
未来に向けて自分がどう関わるか不安

会社:「将来不安」「商品不安」
個人:「キャリア不安」「情報不足」

■ 今後の取組み

今後は、継続的な改善に向けて単なるスコア向上ではなく、エンゲージメントの構造理解に基づく課題解決、職場単位での対話・改善活動の質の向上等に重点を置いた取組みを進めた

いと考えています。当社が目指すソリューション型ビジネスへの転換には、仕事のやり方を根本的に変化させる必要があり、従業員エンゲージメントはその土台となる重要な要素です。エンゲージメントを高める活動には、それを支える公正な評価制度や日常のコミュニケーション、心理的安全性の確保といった継続的な取組みが必要であり、結果として社員が能力を発揮する職場づくりにつながります。



当社は、これらの取組みを通じて人財への投資効果を高め、社員一人ひとりの能力発揮と組織の生産性向上を実現するとともに、その成果を事業成長へと着実に結び付けていきます。さらに、創出した価値を次なる人的投資へと再循環させることで、持続的な成長基盤を強化していきます。今後も人的資本経営を経営戦略の中核として推進し、中長期的な企業価値の向上を目指していきます。

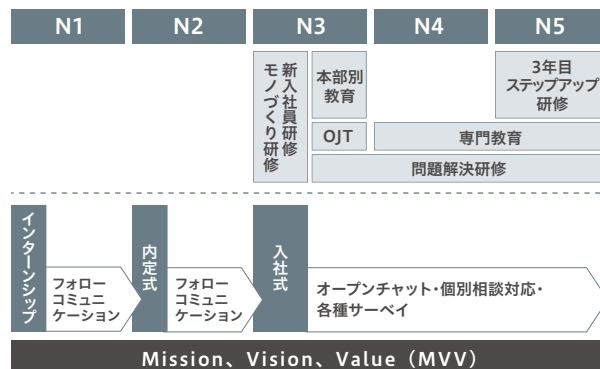
人財戦略



■ MVV共感を重視した採用・育成

当社は、ソリューション型ビジネスの実現に向けてお客様とともに価値を創造できる人財、及び自己成長と自己実現を両立できる人財の育成に取り組んでいます。その基盤として、インターンシップから入社後までの5年間を一体とした「N5計画」を推進し、MVVへの共感を重視した採用・育成を行っています。

2024年度には優秀な人財の確保や経験・知見の継承と活用を目的とし、アルムナイ採用の強化や再雇用期間を満了したシニア人財の雇用を可能としたシニアマッチング制度を導入しました。当社の価値観や事業への理解をすでに備えた人財の活用を通じて、MVVへの共感を基盤とした組織づくりにつなげています。さらに、労働環境や競争環境の変化を踏まえ、成果・職責に応じた処遇の実現と高度専門人財の確保を目的に、2023年からプロフェッショナル職制度を導入しています。当制度では、経営・事業戦略上重要で高度な専門性を要する職務に対してポストを設定し、社内外から適切な人財を採用・登用すると



人づくり

- お客様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
- 経営人財育成の再構築
- デジタル人財の育成
- 自律的なキャリア形成支援

KPI	2026年度目標	2025年度実績
機・電・制御マルチ人財の人数	160名	160名(累積)
問題解決研修受講率	100%	100%
選抜人財プール数	106名	117名(累積)
デジタル人財教育受講率	100%	54%

ともに、市場水準を踏まえた処遇を行うことで、専門性の高い人財の獲得と定着を図っています。

■ 持続的成長を支える人財育成の取組み

● 課題発見・解決力を重視した人財育成

Visionの実現に向け、2025年からN5計画の一環として、事技系新入社員全員を対象にモノづくりの基盤である機械・電気・制御を实地で学ぶ「モノづくり研修」を行っています。また、入社後1～3年目には基礎固めとして問題解決力を体系的に鍛える研修を実施しています。お客様や社会の本質的な課題を構造的に捉え、価値創出へとつなげる力に個人差が生じやすいという課題を踏まえ、早い段階からソリューションプロバイダーとしての基盤確立を目的としています。「絶え間無い改善」の考え方にに基づき、現状とあるべき姿のギャップを起点に、課題の特定、分析、仮説立案、解決策提案までの一連のプロセスを実践的に習得します。その後さらに、将来のあるべき姿を起点に新たな課題を自ら創造する力へと段階的に高度化を図り、お客様や社会に対して新たな価値を創造し続けるソリューションプロバイダーとしての人財育成につなげていきます。

● 次世代経営人財の育成

Visionの実現と持続的な企業価値向上には、将来の経営を

担う人財の計画的な育成が不可欠です。

当社では、これまでもリーダー候補者の早期選抜と育成に取り組んでいましたが、今後はサクセッションプランによる経験付与を軸に、育成と配置を連動させた一貫したしくみの構築を進めていきます。これにより候補者一人ひとりに応じた実践的な成長機会を提供するとともに、組織横断での最適配置を通じて、将来の経営を担う人財の着実な育成とパイプラインの確保につなげていきます。

● デジタル人財の育成

デジタル技術の活用は、お客様との新たな価値創造を実現する重要な基盤です。当社では、2024年から全社員参加型の「デジタル祭り」を開始しています。この取組みは、業務の中でデジタル技術を活用しながら業務改善・効率化を進めることで、実践的なスキルの習得を目指すものです。

今後は「デジタル祭りアカデミー」を開設し、デジタルカイゼンや市民開発を自らの知識・スキルレベルに応じて段階的に学べる環境を整備することで、社員が自ら学び、実践につなげやすいしくみの充実を図っていきます。

デジタル技術の活用やデジタル祭りの詳細はP.39～40のデジタル戦略ページをご覧ください。 **P.39**

人財戦略

しくみづくり

■ 対話と行動につなげるしくみへ

当社は、社員一人ひとりの能力と意欲を最大限引き出すため、配置・評価・報酬を含めた人事のしくみづくりを進めています。その土台として、「対話と行動につなげるしくみ」であるエンゲージメントサーベ이를2025年度に新たに導入しました。

回答率は初回としては87%と高い水準となり、エンゲージメントに対する社員の関心と期待の高さが示されました。

一方で、分析の結果、会社の将来や製品に対する不安、個人のキャリア形成に関する課題等、社員が将来に向け主体的に関与していく上での不安が明らかになりました。加えて、業務の属人化や負荷の偏りといった職種ごとの課題、組織内コミュニケーションの不足も顕在化しました。特にキャリアに関する不安の背景には、近年の人事制度改定により役割や評価の考え方が変化する中で、社員一人ひとりが自身のキャリア観を再構築する過程にあることが影響していると認識しています。

■ 自己成長を実感できる人事制度への見直し

当社では2024年度に、成果と職責に報いることをコンセプトとした組合員人事制度の改定を実施しました。本制度では、従来の職能等級制度を基盤としつつ、期待役割に応じて等級及び役職の見直し（等級の大括り化）を行い、実力ある人財の抜擢や組織力の向上を図ってきました。

また、本制度の中核をなす評価・報酬の仕組みにおいては、個々人の役割遂行度及び成果発揮をより適切に反映する評価体系へと見直し、評価結果が昇格・昇給及び賞与に連動する制度設計としています。一方で、制度導入後の運用の中で、昇格の

しくみづくり	2030Vision達成に向けた ありたい姿	3か年計画	KPI	2026年度目標	2025年度実績
	一人ひとりが仕事を通じて自己成長を実感できるような施策やしくみ	- 成果・職責に報いる人事制度の徹底運用（公平公正な人事の実践） - エンゲージメントサーベ이를活用した組織運営とマネジメントの進化	従業員エンゲージメントサーベイ（キャリア形成に関する設問）肯定的回答率	48%	45%

機会の見え方やキャリアの捉え方に関して、一部の社員から意見や不安の声が上がっていることを受け止め、制度の実態をより正確に把握する必要があると認識しました。これを踏まえ、2025年度には組合員及び基幹職を対象に大規模アンケートを2回実施し、現状の可視化を行いました。

その結果、制度の方向性自体は7～8割が肯定的に受け止めている一方で、評価や運用に関する理解や透明性に課題があることが明らかとなりました。現在は労働組合との対話を通じ、制度の趣旨を維持しながら運用の再周知や見直しを進めています。

これらの取組みは、社員一人ひとりが自らの役割や成長機会を具体的に捉えられる状態を実現し、納得感のあるキャリア形成を支えることで、エンゲージメントの向上と中長期的な価値創出につなげていくものです。

Voice



花園工場 工務部
総務課 人事係

中村 瑞季

私は人事制度改定により雇用区分が一般職から事技職へ変わり、キャリア形成に不安を抱えていました。しかし、上司と対話を重ね、不安をやる気に変え、失敗を恐れず何事にもチャレンジする機会を沢山いただいています。

自らも主体的な行動を意識した結果、日々の頑張りが評価に結実したことで、成長の実感、また次のステップへ進むための課題も見えてきました。これにより、「やりがい」や「モチベーションアップ」にもつながっていると感じます。今後も仲間と“Yes for All , by All!”で仕事を行い、ともに成長し続けながら、「地球、世の中、お客様」のために貢献してまいります。

人財戦略

職場づくり

■ 全員活躍できる職場へ

当社は、多様な人財の全員活躍を実現するため、DE&I（ダイバーシティ、エクイティ&インクルージョン）の推進と心理的安全性の向上を柱とした職場づくりに取り組んでいます。DE&Iの推進は、人財確保やイノベーション創出といった経営課題の解決に直結する重要戦略と位置づけています。特に、女性管理職比率の向上は当社の重要課題の一つであり、キャリア支援や制度整備を通じて継続的に改善を図っています。多様な視点を意思決定に取り入れることで、事業の競争力強化につながっていきます。また、社員の心身の健康維持・向上を目的とした健康経営の取組みも推進し、安心して働き続けられる基盤づくりを進めています。

■ 多様性を尊重した職場環境の整備

DE&Iをグループ全体でより一体的に推進するため、従来のD&I方針の考え方を発展させ、エクイティ（公平性）の観点も取り入れた「ジェイテクトグループDE&I方針」へと見直しを行いました。当社Missionの実現に向けて、社員一人ひとりが力を発揮し、いきいきと働ける職場づくりを重視しています。しかしながら、女性管理職比率等については依然として改善の余地があると認識しており、多様な視点を意思決定に取り入れていくことが重要な課題の一つとなっています。

こうした状況を踏まえ、2025年度は多様性理解の促進と働きやすい環境づくりに向け、複数の取組みを体系的に推進しました。まず、ジェンダーバイアスを含むアンコンシャス・バイアスに関する理解を深める活動を実施し、社員一人ひとりが無意識

職場づくり

2030Vision達成に向けた
ありたい姿

- 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

3か年計画

- DE&I推進
- 健康経営の強化
- 対話の活性化

KPI

2026年度目標

2025年度実績

女性管理職比率

3.0%

2.6%

管理職に占める経験者採用比率

現行水準以上

18.4%

男性育休取得率

80%以上

84.7%

健康経営評価

継続認定

ホワイト500認定取得

の偏見に気づき、行動を見直すきっかけづくりを行いました。加えて、月経等の女性特有の健康課題についての理解を促進するため、本社では生理痛疑似体験イベントを実施し、工場においても同様の体験を含む研修を展開しました。これにより、職場全体での相互理解の醸成を図っています。さらに、女性が大半を占める旧一般職社員に対しては、キャリア形成支援研修を実施しました。これは2024年度に総合職と一般職を統合したことを踏まえ、今後のキャリア選択の幅を広げることを目的としたものです。また、不妊治療と仕事の両立を支援するため、新たに休暇休職制度を設ける等、制度面の整備にも取り組みました。加えて、職場での対話を通じて心理的安全性の高い環境づくりを推進するため、管理職に対して心理的安全性に関する研修を継続的に実施しています。また、障がいのある方の採用及び定着支援の強化にも取り組み、多様な人財が安心して能力を発揮できる環境整備を進めています。

これらの取組みを通じて、当社は一人ひとりの能力発揮を促進し、多様性を価値創造につなげることで、“人財を眠らせない”会社を目指していきます。

Voice



人事部 人財支援室
健康推進課

八木 恵美

私はヘルスキーパー（企業内マッサージ師）として刈谷事業場で社員の体の状態に合わせた施術を行っています。視覚障がいのため、触れる感覚を大切にし、丁寧に体調を感じ取りながら対応しています。開設から約2年が経過しリピーターも増加。通算利用者数は1,500人を超えました。施術を受けた方々が満足して帰られることがモチベーションになっています。また、音声読上げ機能のあるPCを活用し、予約管理・カルテ入力、健康コラム記事作成等を行い、施術ルームの運営をほぼ1人で担っています。責任ある業務を任せていただいていることにやりがいを感じています。

知的資本戦略

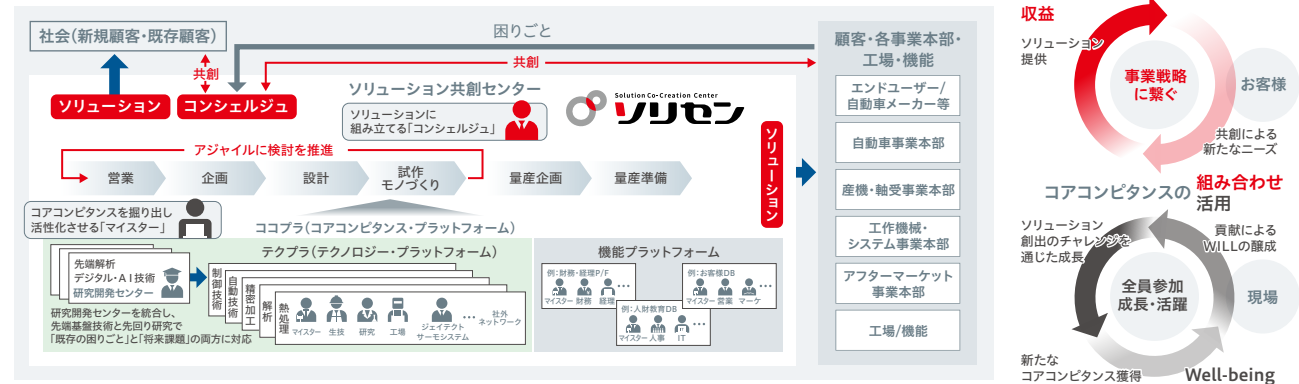
知的資本の循環によるソリューション創出

社会課題やお客様ニーズが複雑化する中、競争力の源泉は個別技術の優位性から、多様な知的資本を組み合わせることで価値を創出する力へと変化しています。

当社は、軸受、ステアリング、工作機械をはじめとする技術に加え、現場改善のノウハウ、人財ネットワーク、お客様との共創を通じて蓄積してきた知見を重要な知的資本と位置付けています。当社が創出するソリューションとは、単一の製品や技術ではなく、お客様や社会の課題に対し、全社のコアコンピタンスや知的資本を組み合わせ、新たな価値を創出することです。このソリューション創出を支えているのが、自動車・軸受・工作機械等の多様な事業で培った知的資本です。JTEKTならではの強みは、それらを組織の枠を超えて活用し、新たな顧客価値創出につなげていることです。また、研究開発を通じて、将来のコアコンピタンスとなる技術や知見の創出・獲得を進めています。

イノベーション本部は、全社の知的資本をつなぎ、循環させるしくみを構築しています。2025年1月から開始した社内外課題への共創・提案活動では、600件を超える課題に対応し、現場やお客様との対話から把握したニーズに対し、全社のコアコンピタンスを組み合わせることで価値創出を進めています。また、Value「Yes for All, by All!」に基づく活動を通じて、社員一人ひとりの課題解決力や挑戦意欲が高まり、多様な知見や経験が生まれています。これらは全社で共有・活用され、ソリューションや価値創出につながっています。さらに、その学びやノウハウが知的資本として蓄積されることで、人財成長と価値創出力の向上につながっています。

このように当社では、人的資本から生まれる知見を知的資本へ転換し、その活用を通じて価値創出と人財成長を生み出す循環



を形成しています。この循環を加速するため、事業や機能ごとに分散していた技術・人財・知見を全社で活用可能な資産として可視化するコアコンピタンス・プラットフォームを構築し、AI活用による高度化を進めています。知的資本を迅速に検索・活用できる環境を整備することで、共有・再活用を促進し、課題解決の効率化や新たな事業機会・ソリューション創出の加速につながっています。

■ 知的資本活用事例

知的資本の活用による価値創出事例と、その活用を支える基盤整備事例を紹介します。

(1) 転舵・駆動統合ユニットによるモビリティ価値の共創

お客様や共創先との対話を通じて課題やニーズを把握し、「走る・曲がる・止まる」機能を統合した転舵・駆動統合ユニットを開発しました。車両の低床化や空間自由度向上を実現し、当社が培ってきたメカトロニクス技術、制御技術、モビリティ知見を組み合わせた一例となっています。ウォークアビリティや医療・物流分野への展開も進めており、既存事業の枠を超えた共



転舵・駆動統合ユニット

創活動による新たな顧客価値創出につながっています。

(2) AI-Ready化による知的資本の高度活用

生成AIによる暗黙知の形式知化とデータ構造化技術の研究開発を進めています。設計・製造・品質保証等のデータをAIが活用しやすい形(AI-Ready)に構造化し、知見やノウハウの共有・再活用とAIを活用したモノづくりプロセス改革を進めています。人とAIが協調して価値を創出する仕組みを構築し、競争力強化につながっていきます。

■ 持続的な価値創造に向けて

これらの活動で蓄積された知見や経験を全社の知的資本として体系化し、継続的に再活用できる基盤の構築を進めています。人的資本と知的資本が相互に高め合う循環を深化させることで、既存事業の競争力強化と新たなソリューション創出を加速し、中長期的な企業価値向上を目指します。2026年度は、第三期中期経営計画を見据え、成功事例や挑戦から得た学びや改善点も体系化し、個人やチームの働き方を全社で共有・定着させます。これにより継続的にソリューションを創出できる基盤を構築し、社会課題解決と事業成長に貢献していきます。

知的資本戦略

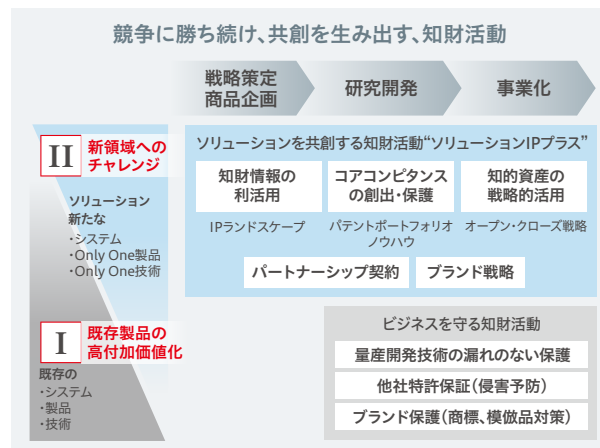
知的財産活動

■ 基本方針

中期経営計画(2024年策定)で掲げた、「ソリューションプロバイダーへの変革」に資する知財活動を推進しています。

「I:既存製品の高付加価値化」では、「ビジネスを守る知財活動」に取り組んでいます。競争優位性を確保・維持するために開発成果を漏れなく特許出願し、また、当社製品が他社特許を侵害することがないように開発段階で十分な特許保証を行っています。

一方、「II:新領域へのチャレンジ」では、「共創を進める知財活動」に取り組んでいます。IPランドスケープにより顧客課題を把握して事業企画へ活用し、事業モデルの設計の中で、パテントポートフォリオの構築、オープン・クローズ戦略、パートナーシップ契約等、種々の知財活動を一体的に推進する“ソリューションIPプラス”に取り組んでいます。



■ ソリューションを共創する知財活動

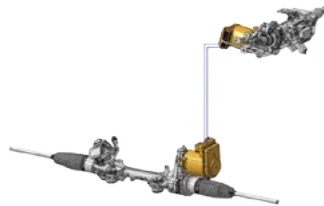
● ソリューションIPプラスの事例

ステアパイワイヤシステム(SbW)は、ハンドルとタイヤを機械的に接続せず、ハンドル操作を電気信号でタイヤに伝達する次世代のステアリングシステムです。

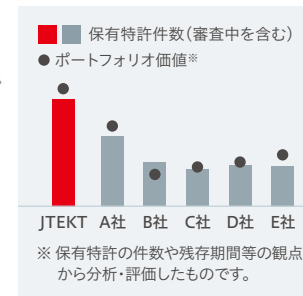
当社は長年にわたり研究開発と知財活動を推進した結果、No.1のパテントポートフォリオを構築し、競争優位性の確保に貢献しています。

また、当社のSbW技術は、自動車技術会や日本機械学会の技術賞を受賞する等高い評価を得ており、「Syncusteer™」のブランド名のもと、次世代モビリティ社会への価値提供を進めています。

Syncusteer



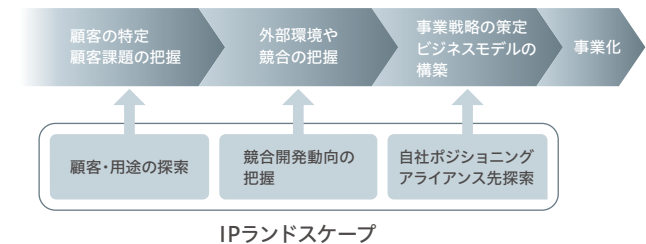
SbWに関する特許の比較



● 知財情報の利活用(IPランドスケープ)

新事業創出にあたり、その成立性を高めるためにIPランドスケープに注力しています。例えば、知財情報を用いてお客様やその課題を把握することにより、事業企画に役立てています。また、競争優位性の把握やアライアンスの探索のためにボジショニング分析を行い、事業戦略の策定に役立てています。

事業創出のフロー



■ ビジネスを守る知財活動

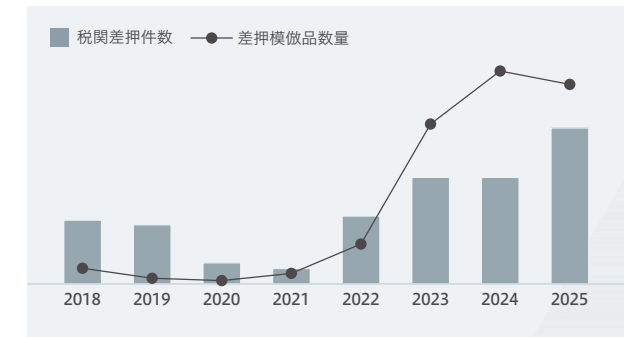
● 他社知的財産権の尊重

他社の知的財産権を尊重し、お客様に侵害リスクのない製品を提供するために、製品開発のフェーズ毎に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等をタイムリーに行っています。

● 模倣品対策

当社のブランドやお客様の安全を守るために、模倣品を排除する活動に注力しています。業界団体や各国取締機関と連携し、継続的に模倣品の調査を行い、押収・摘発・ウェブサイト削除等の対策に取り組んでいます。

中国税関での当社軸受の模倣品摘発



デジタル戦略



CIO/CISO message

ITデジタル本部 副本部長
Chief Information Officer(CIO)/
Chief Information Security Officer
(CISO)

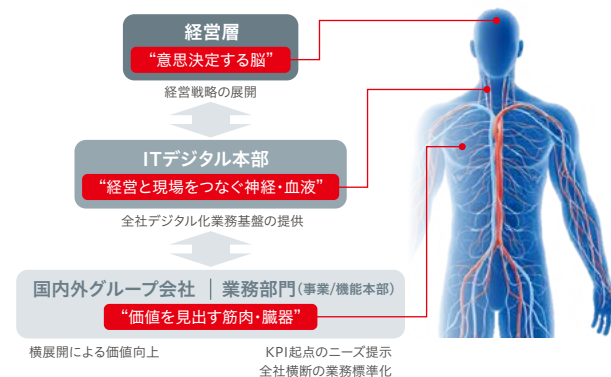
佐原 耕

当社が直面している環境変化

近年、当社事業を取り巻く環境の変化はスピードを増し、従来の取組みでは対応が難しくなっています。個々の業務に最適なシステム構築とカスタマイズを前提とした手法は、時間やコストだけでなく、変化への迅速な対応を妨げる要因となりつつあります。また、ITインフラやサービスの役割は、事業の安定稼働にとどまらず、企業の変化や成長を支え、新たな取組みを推進する戦略的基盤として捉え直すことが求められています。さらに生成AIをはじめとするAI技術の著しい発展により、ヒトが担うべき業務とAIに任せる業務を改めて整理し、会社全体として新しい働き方へ転換していくことも不可欠です。当社は、ITとAIを「事業の挑戦を後押しする力」として最大限に活用し、変化に強く、持続的に成長し続ける企業を目指していきます。

デジタル戦略の考え方と現場とのつながり

このような状況を踏まえると、デジタルは会社経営の中心として、国内外のグループ会社や現場を含めて全社で推進していく必要があります。そのため、当社はデジタル戦略を策定するにあたり、会社全体を人間の体と見立て、ITデジタル本部を『経営と現場をつなぐ神経・血液』と位置付けました。『意思決定する脳』の役割を担う経営層を支え、『価値を見出す筋肉・臓器』である関係部門やグループ会社を繋いでいく姿を描いています。



私たちは、モノづくりの原点である現場から行動変化を生み出し、学び・人財・実践が循環する流れを重視してきました。その考え方を象徴するのが、全員参加の『デジタル祭り』です。“祭り”のようにみなさんがワクワク楽しく盛り上がりながら、デジタル化を進めたいという取り組みです。社員のデジタルリテラシー向上に加え、“誰かのために”という思いで、自分の周辺業務のデジタル化を進めていくことで、全社的な業務効率化と働き方の変革を目指しています。

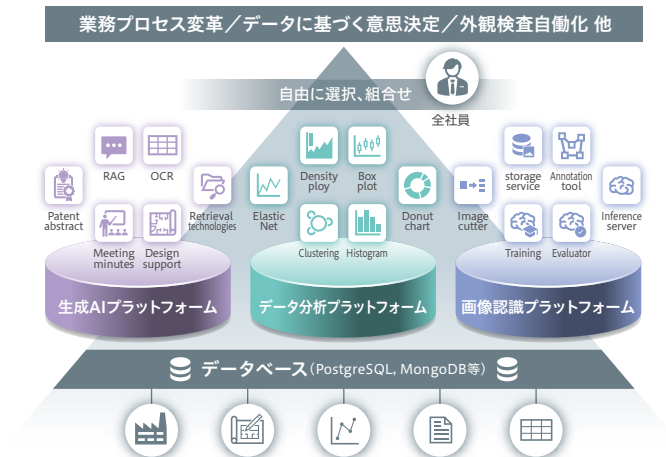


デジタル文化の醸成から、全社変革の実行へ

2025年度は、デジタルが日常の選択肢として現場に定着し始めた年でした。全員参加の『デジタル祭り』を通じて、「まずやってみる」「誰かのために使ってみる」といった行動が現場に広がり、企業文化が変わりつつあります。その結果、社員のアイデアから現場主導で、設備修理業務の進捗を関係者間で円滑に共有できるMOC※¹や作業前の安全確認をデジタルで支援するJ-KY※²等が生まれました。

また、AIについても現場で使いこなすことを重視し、試行を重ねました。2025年7月には専門知識不要でAI活用機会を広げる『AIエージェント構想』を発表する等、AIが一人ひとりの業務に寄り添い、必要な情報や分析を支援することで、より付加価値の高い業務に時間と知恵を集約できる環境作りを目指しています。2026年度には『デジタル祭りアカデミー』を開校し、初めてデジタルに触れる社員でも安心して学び、最初の一步を踏み出せる場を整え、現場の困りごとを起点に改善を進められる仕組みを強化していきます。より高い

デジタル戦略



関心や課題意識を持つ業務に精通した社員が、AIやデジタル活用の実践力向上を狙った社内留学制度を利用し、各職場で改善の中核を担うことで、取組みが点ではなく線として広がり始めています。実際に、AIを活用して特許明細書を平易な表現に要約・翻訳することで膨大な情報のスクリーニングを効率化する取組みや、販売数量を予測することで在庫や造り過ぎのムダを削減する取組み等、業務の判断や進め方そのものを変える事例も生まれています。こうした取り組みを通じて、現場で生まれた挑戦を起点に、学び・人材育成・試行から成果を生み出していく循環が形成されてきました。この循環を通じて、デジタルやAIの活用が日常業務に根付き始めたことで、業務改善や意思決定においてデータの重要性が広く認識されるようになってきました。一方で、データに基づく業務改善や意思決定を進めるためには、その前提となるデータの精度を高めることが不可欠であり、正しい業務プロセスに基づいた仕事の在り方が重要であることも明らかになっています。

ジェイテクト初の全社プロジェクト『J-REBORN』

『デジタル祭り』で始まったデジタルマインドの醸成により、全社改革のための土壌が育ってきました。

この勢いをそのまま、業務プロセスとデータの在り方を全社視点で見直し、次の成長と変革につなげていく業務プロセス改革プロジェクトが『J-REBORN^{※3}』としてスタートしました。2030年をターゲットに、ERP^{※4}やPLM^{※5}といったグローバル標準の仕組みに業務プロセスを合わせて、エンジニアリングチェーンとサプライチェーンを横断したムダの無い業務プロセスと、データ経営を実現するデータ基盤を構築します。『J-REBORN』では、事業ごとに異なるデータベースや属人化

した無駄の多い業務プロセスを見直し、全社レベルで統制の取れたデータによる業務プロセスと経営に段階的に移行していきます。このような変革を実現するためには、制度や仕組みを変えるだけでは十分ではありません。これまで『デジタル祭り』を通じて培ってきた、社員のデジタルの活用への挑戦とデジタルマインドの醸成が必要不可欠です。トップダウンとボトムアップがかみ合うことで、ジェイテクトのデジタル改革は、構想から実行段階へと確実に進みます。

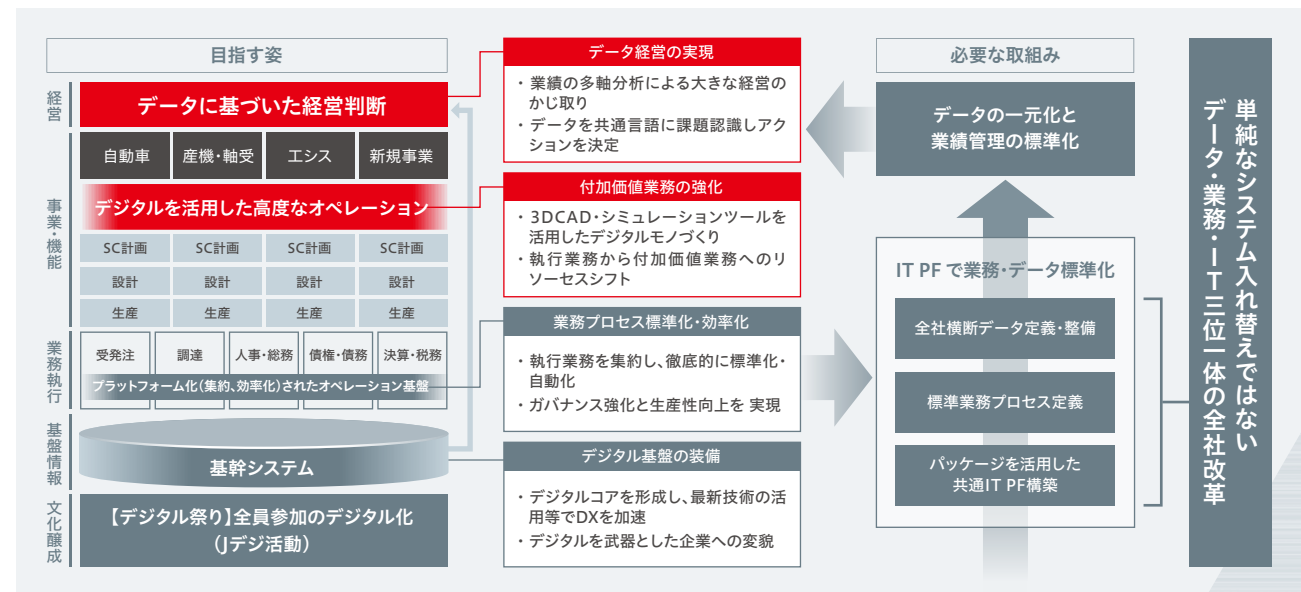
※1 MOC: Maintenance Operation Center

※2 J-KY: J-Kiken Yochi

※3 J-REBORN: J-Renovate Entire Business Operation

※4 ERP: 統合基幹システム

※5 PLM: 製品ライフサイクル管理システム



モノづくり戦略



CPO message

取締役経営役員
生産本部長 生産技術副本部長
Chief Production Officer (CPO)

新家 俊明

私たちの第一の使命は「高品質な製品を安定的に、タイムリーに効率よくお客様に届けること」です。現在、世界の市場環境は変化の速度を増し、人手不足やエネルギー制約、原材料価格の変動、サプライチェーンの断絶リスク等、多様な外部要因がモノづくりに影響を与えています。こうした不確実性の高い時代において、持続的に競争力を維持するためには、単なるコスト削減だけでなく、設備・工程設計・物流を通じた変革を現場の経験やデータを起点にして実施する必要があり、人が力を発揮できる職場環境の整備が不可欠です。私たちは2026年度の方針に基づき、生産性向上、設備・ライン設計思想の変革、物流を含めたDX/IoTの活用と工場ソリューションへの貢献を4本柱として活動を展開します。

設備・ラインからのデータを活用して稼働状況や品質のリアルタイム監視を行い、データの連携とその活用を高速に回すことを目指します。これにより異常の早期発見や予兆保全を可能にし、ダウンタイムや不良品の削減につなげます。また“見えないものは改善できない、見えたものは改善する”をキーワードに、右記①～⑤の取組みにより、再現性のある高品質な生産と

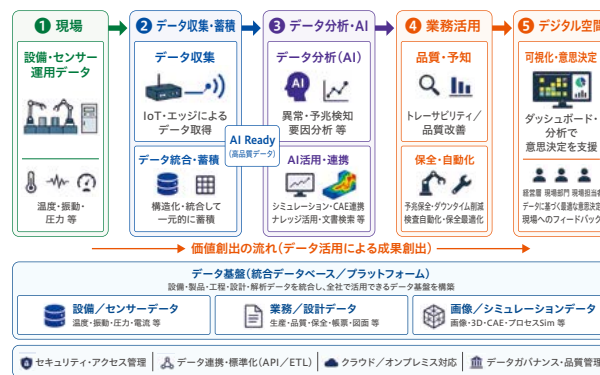
製品のライフサイクルコスト低減を進めます。

- ① 現場のムダの徹底的な洗い出し (TPS※手法の活用)
- ② 設備や工程の標準化とモジュール化の推進
- ③ 工程・設備・設計・業務効率・投資の効率化
- ④ 現場の属人的なノウハウのデジタル化
- ⑤ 生準段階の準備事項見直しと早期化

※ TPS: Toyota Production System / トヨタ生産方式

さらに、大きな視点で強くなやかなサプライチェーン構築を進め、仕入先との協業強化や物流を含めた供給網の安定化に取り組みます。TPS教育を含めた現場リーダーの能力向上や多能工化、脱属人化を促進することで、変化に強い組織を作ります。安全・品質を最優先にしつつ、環境負荷低減や省エネルギーにも配慮した持続可能な生産体制を構築し、ステークホルダーの期待に応える価値創造に努めてまいります。現場とデジタルを融合させた「誰もが使える」仕組みを着実に実装し、現場からの改善を組織全体の力に変えていくことが私たちの目標です。

デジタル化とシミュレーションにより、人間が多くの手間をかけ、トライ＆エラーと経験で検討してきたことをデジタルツインで事前に実施することにより、手戻りを無くしていきます。



生産性向上 ～全てにおいてリードタイム短縮～

当社の取組みの中核である生産性向上においては、モノづくり企業として、製品を設計し、造り、届けるまでの一連のサイクルを、小さく、短く、速くしていくことが競争力の源泉であると考えています。

現場の知恵と工夫による継続的な改善に加え、自動化と省人を進めることで、生産性向上と投資効率の両立を図っています。モデルチェンジ・需要の変化に機敏に対応した、寄せ止めと効率的なレイアウト再編により、常に生産体制・スペースと設備の最適化を行い、変化に追従した生産体制を図ってきました。

こうした取組みにより、人員減少と生産増加の両立が実績として現れており、継続的な改善の積み上げが成果につながっています。

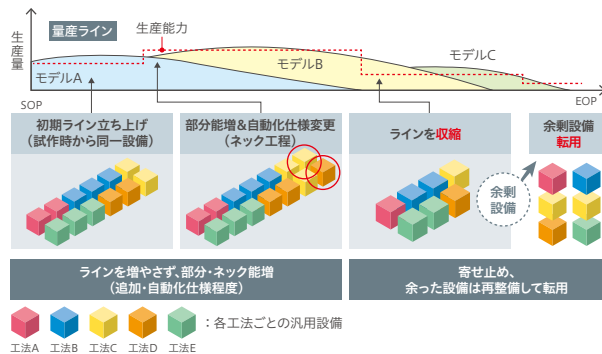
加えて、生産準備においては設計・生産技術・生産が連携し、手戻り削減や初期流動の安定化を図ることで、生準の完成度向上に取り組んでいます。これにより開発から量産までのリードタイム短縮を実現し、投資回収の早期化と収益力向上を通じて、会社全体の競争力強化に貢献します。



モノづくり戦略

設備・ライン設計思想の変革

時代に合わせた生産ライン設計



こうした取組みを支え今後進化させるために、設備・ライン設計思想の変革を行います。

従来の大量生産・大規模投資を前提としたモデルから転換し、生産量の変動に柔軟に対応できる設計へと進化させています。小規模・汎用化を基本的な思想として、必要な規模で立ち上げ、需要に応じて段階的に能力を拡張できる構造とすることで、過剰投資を抑えつつ供給力を確保しています。

また、汎用化・モジュール化・再活用を前提とした設備設計により、モデル変化や数量変動にも柔軟に対応できるライン構築を進めています。生産ラインは「立ち上げ」だけでなく「使い続ける」「変化に対応する」ことまで見据えて設計することで、生涯投資削減とプロダクトライフ全体での収益最大化を両立しています。

さらに、非生産時間の削減や段取り時間短縮により設備稼働率の向上を図るとともに、設計・生産技術・生産が一体となり同時並行で作り込むことで、完成度の高いラインを短期間で立ち上げるモノづくりへと変革しています。

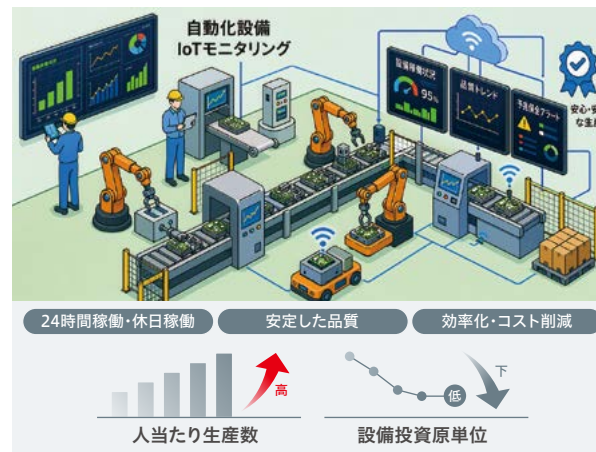
DX・IoTの活用

こうした設備・ライン設計思想を実現する基盤として、DX・IoTの活用を一体で進めています。

設備・品質を統合・可視化することで、工程最適化や予兆保全を実現するとともに、設計から生産準備、生産までをつなぐデータ基盤として活用を進めます。これらによって蓄積されたデータは設計や工程へフィードバックされ、より完成度の高いモノづくりへとつながっていきます。

また物流の領域でも物流ネットワークの根本的な見直しや、DXを含めた変革を進めていきます。

加えて、デジタルツインやAIを活用することで、開発・生産準備・生産を同時並行で進めるアジャイルなモノづくりへと変革し、リードタイム短縮と品質向上を両立します。これらの取り組みは、現場改善にとどまらず、データに基づく意思決定を支える基盤として、より精度の高い経営判断の迅速化にも寄与します。



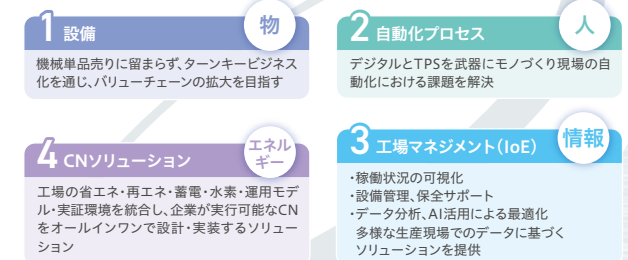
工場ソリューションへの貢献

これら一連の取組みは、自らの技術を自社の工場全体で適用することによって熟成し、「工場ソリューション」としての事業化にも繋げるように活動しています。

その中核として、エネルギー管理(省エネ、見える化)と水素活用を含む再生可能エネルギーの活用、連携の最適解を求めることにより、環境負荷低減と生産性・コスト低減を両立することができるソリューションを推進しています。これらは自社で生産設備やIoTデバイスを設計・生産しながら、それを使って改善実証できる当社ならではの強みであり、環境対応と収益性を両立する新たな価値として展開していきます。

また、熱処理コイルや生産工程の自動化といった技術も、現場課題の解決から生まれたものであり、CNソリューションと組み合わせることで、設備・工程・エネルギーを一体で最適化する統合ソリューションとして提供していきます。これにより、単なる設備供給にとどまらず、工場全体の最適化と持続可能なモノづくりの実現に貢献していきます。

工場ソリューション



事業戦略

自動車事業本部

市場環境

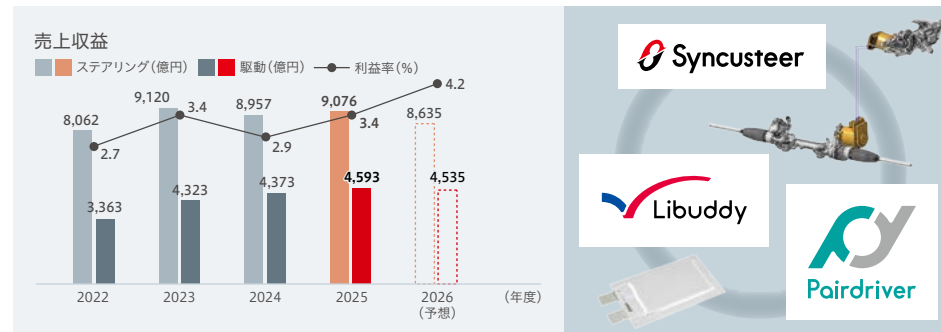
電動化・SDV※1等の新たなモビリティ領域に対するソリューション提案が望まれています。一方、中国系車両メーカーの台頭やインフレ、地政学リスクが高まる中、より高い競争力とレジリエンスも求められています。直面するこうした状況を踏まえ、構造改革やデジタル化による効率化と既存製品の継続的進化により収益の安定化を推進していきます。

※1 SDV: 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

経営役員
自動車事業本部長

阪田 勝利

2025年度実績



ソリューションプロバイダーへの取組み

交通事故削減や環境負荷低減といった社会課題の解決に向け、取組みを進めています。具体的には、Pairdriver®※2、Syncusteer™※3により、事故リスクの低減と運転負荷の軽減を図ることで、安全性と快適性の向上に貢献しています。また、Libuddy®は高信頼性を備えた電源ソリューションとして、非常時における電力供給の安定化を実現し、モビリティの信頼性向上を支えています。これらの技術を掛け合わせ、次世代型モビリティや社会インフラ等の新たな領域へ、ソリューションを提供していきます。

※2 Pairdriver®: 「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、安全に貢献

※3 Syncusteer™: ステアリング操作を電気信号で行うステアバイワイヤシステム

産機・軸受事業本部

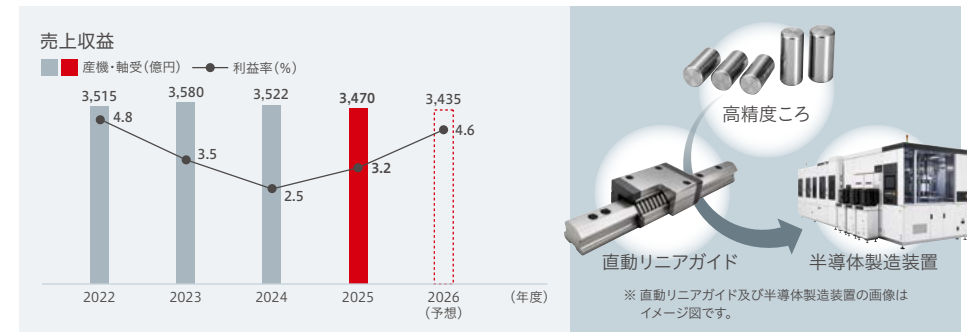
市場環境

自動車領域では、電動化等CASEへの対応が進む中で、高速化や電食対策、低損失・高耐久といった高付加価値製品に加え、中国等新興国における製品供給スピードとコスト競争力への対応が一層求められています。一方、産業機械やアフターマーケット領域では、鉄鋼・半導体・工作機械等多様な使用環境において、お客様が求められるエネルギー効率や安定稼働、ライフサイクルコスト低減への対応が必要となっています。当事業ではソリューション提案により幅広いお客様のニーズに応える商品・サービスの提供に努めます。

経営役員
産機・軸受事業本部長

三浦 義久

2025年度実績



ソリューションプロバイダーへの取組み

ジェイテクトグループでは、軸受で培った高精度ころの加工技術を応用し、半導体製造装置及び工作機械関連分野への展開を進めています。高精度ころは、設備の加工精度や位置決め精度を支える直動リニアガイドに採用されており、ころの直径寸法相互差をサブミクロン単位で加工する技術・寸法管理により、静粛性の向上やユニットの小型化・省スペース化、長寿命化に貢献しています。今後も幅広い産業分野の発展に向けて、モノづくりで培った技術やノウハウを掛け合わせ、ジェイテクトグループならではの高付加価値なソリューションを創出してまいります。

事業戦略

工作機械・システム事業本部

▶ 市場環境

製造業を取り巻く環境は、労働力不足を背景として、省人化への強いニーズが継続しており、複合化・自動化やIT活用による生産性向上が急務となっています。

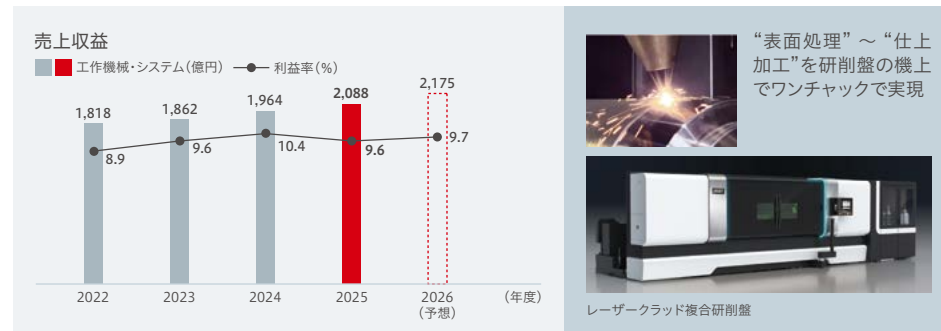
また、省エネルギー化や資源の有効活用といった環境負荷低減への取組みも、従来以上に重要性を増しています。

こうした社会動向を受け、我々ジェイテクトには、加工精度や機械単体の性能のみならず、周辺装置やソフトウェア、各種サービスを含め、製造業の課題解決に向けた提案力がより一層求められています。

経営役員
工作機械・システム事業本部長

宮藤 賢士

▶ 2025年度実績



▶ ソリューションプロバイダーへの取組み

モノづくり工場に寄り添い、加工上の課題のみならず、社会課題への対応策まで提案できる事業グループを目指します。その実現に向けて、省人化、熟練技能の再現、環境負荷低減への対応等、時代のニーズに応える複合加工機の開発を推進しています。

また、社内では、3DモデルやAIを活用した「一気通貫のデジタル化」により、設計・製造プロセスの高度化を進め、世の中の変動に対応するために、生産リードタイムの短縮と品質向上を図っています。

さらに、「工場ソリューション」ビジネスにおいては、設備・自動化・IoT・カーボンニュートラルの総合提案によって、モノづくり工場の課題解決を支えるソリューションプロバイダーを目指していきます。

アフターマーケット事業本部

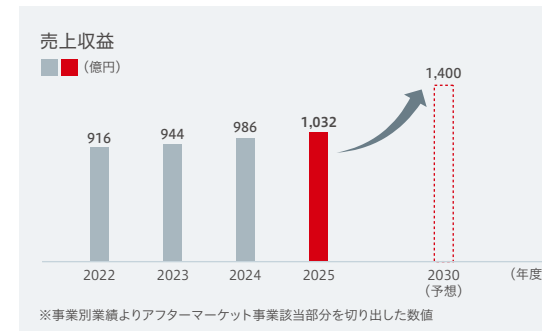
▶ 市場環境

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。

経営役員
アフターマーケット事業本部長

石岡 賢一

▶ 2025年度実績



▶ ソリューションプロバイダーへの取組み

世界中のお客様に寄り添い、モノからコトへ、更にはOEM・アフタービジネスの垣根を超えて、商品の企画・設計、製造、市場での点検・部品交換から廃棄されるまでのプロダクトライフサイクルを支え、安全・安心をお届けしてまいります。また、既存商品の枠を超え、お客様視点で新たな価値を創造しお届けすることで、お客様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。



サステナビリティ

ジェイテクトのサステナブル経営

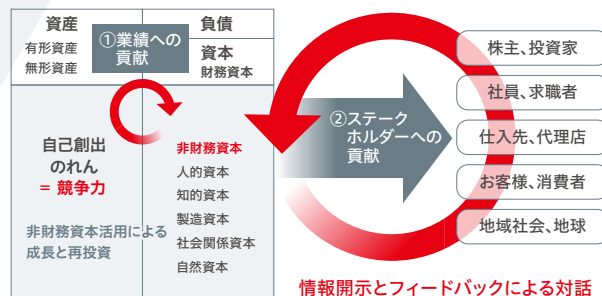
当社の事業活動は、株主・投資家のほかお客様、仕入先様、社員や地域社会のみならず多くのステークホルダーに支えられています。加えて、当社がこれからも安定して事業活動を展開していくためには、人々が安心して生活できる豊かな地球環境が大前提であると捉えています。そこで当社は「技術をつなぎ、地球と働くすべての人を笑顔にする」という当社のMission(存在意義)に則り、事業活動を通じて当社のステークホルダーが直面する社会課題の解決に貢献したいと考えます。このように当社は、社会とともに持続的に成長することによる中長期の企業価値向上を経営方針としています。

当社が、上記のような社会課題の解決に貢献することを通じて企業として成長を続けるためには、その源となる人的資本や知的資本等、非財務資本の増進を図ることが不可欠です。この非財務資本の増進がサステナブル経営の本質であるとの理解のもと、当社のサステナビリティに関する活動は行われています。

サステナブル経営の考え方

経営資本、とくに財務資本以外の非財務資本の増進に向けた議論・活動を活性化させることにより、①会社の業績・価値向上と②ステークホルダーの幸福に貢献できる経営を目指す。

バランス・シート



また、変化の激しい外部環境の中で、社会課題の解決への貢献及び非財務資本の増進に効果的に取り組んでいくには、その方向性が適切であるかの不断の検証が欠かせません。そのような検証を行う上で重要かつ有効なことは、ステークホルダーへの情報開示と対話です。当社の事業活動について正しく情報開示を行い、正しく社会に喜ばれる貢献ができていないか、そのための非財務資本を正しく運用できているか、実際のステークホルダーに評価を問うプロセスを経営の基本として実施しています。

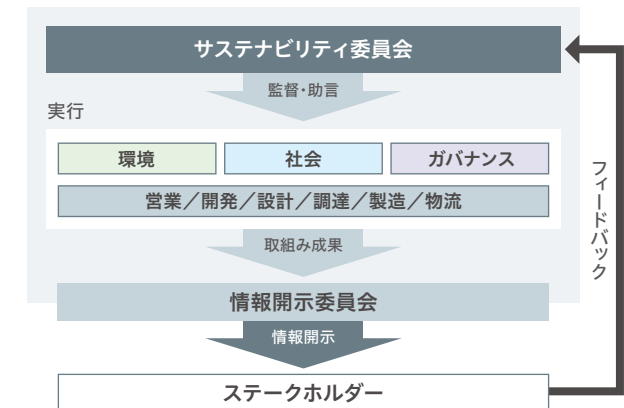
このように当社は、ステークホルダーとの共創を通じて、社会課題の解決と非財務資本の増進によって企業価値の中長期的な向上を目指すサステナブル経営を推進してまいります。

サステナビリティ推進体制

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方針・戦略の決定、社内取組みの報告については、社外役員を含む取締役会構成員全員に加え経営役員及びCxO(社内各機能の最高責任者)を委員とするサステナビリティ委員会にて主に行っています。2024年度に企業価値向上委員会から名称を変更した同委員会は、取締役会を補完し、モニタリング/アドバイザリーボードとしての機能を有する会議体です。

サステナビリティ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。当社の事業活動は本統合報告書「ジェイテクト・レポート」、有価証券報告書、コーポレート・ガバナンスに関する報告書や当社企業ウェブサイト(<https://www.jtekt.co.jp/sustainability/>)のほか、広報活動等を通じて情報開示されます。

サステナビリティ活動に関する情報開示の例



2025年度サステナビリティ委員会メンバー

近藤 禎人	取締役社長(議長) CEO、生産技術本部長
山中 浩一	取締役 欧米統括担当
新家 俊明	取締役経営役員 CPO、生産本部長
池田 育嗣	社外取締役
櫻井 由美子	社外取締役
中西 勇太	取締役
佐野 眞琴	常勤監査役
辻田 浩一	常勤監査役
松井 靖	社外監査役
宮川 明子	社外監査役
石岡 賢一	経営役員 営業本部長
三浦 義久	経営役員 産機・軸受事業本部長
阪田 勝利	経営役員 CTO、自動車事業本部長
宮藤 賢士	経営役員 工作機械・システム事業本部長
九鬼 智明	経営役員 CBO
神谷 和幸	経営役員 CFO、経営管理本部長
清水 忍	経営役員 CINO、CRO、イノベーション本部長、総務・人事本部長
井上 一男	経営役員 調達本部長
佐原 耕	CIO、CISO
北村 晋	CQO、品質保証本部長



サステナビリティ委員会の様子

サステナビリティ

これらの主要な情報開示は、CFOを議長とし、主に経営管理本部の関係部署により運用される情報開示委員会において、ステークホルダーに適時適切かつ過不足なく伝わるかという観点から内容や表現の適否について議論した上で社外へと開示されます。このように開示された情報は、対外的なイベント、社内教育にも活用されるほか、ステークホルダーとの建設的な対話の基礎となるものです。

ステークホルダーとの対話についてはP.25もご参照ください。

ステークホルダーとの対話から得られた当社に対する評価、とくに外部から見た経営上の課題についても、サステナビリティ委員会での定期的な報告を行う等、経営陣へのフィードバックを実施しています。ステークホルダーのみなさまの貴重な意見を経営に取り入れることで次なる取組みの基盤とし、Mission、Visionの達成をより確かなものにしていくことが、当社のサステナビリティ推進体制となっています。

サステナビリティ戦略

■ 環境分野

当社は、持続的な社会の基礎となる環境保全、回復を社会的責任と考え、環境負荷物質の低減等に古くから取り組んできたほか、近年では低炭素社会の構築(Carbon Neutral)を重要な施策として推進しています。その過程で蓄積したノウハウはお客様の課題解決にも貢献するものと考え、工場ソリューションの取組みの一部として検討しています。また、金属製品を主とするモノづくりの会社として循環型経済(Circular Economy)への貢献も事業戦略上の重要な施策と捉えて取り組んでいます。

■ 社会分野

当社は、関わる「すべての働く人」に貢献することを目指し、「人と現場中心の経営」を掲げています。

社員が安心安全で個々人の能力を最大限に発揮することで自己実現できる職場環境を整えるとともに、バリューチェーン全体を通じた働く人々の人権への配慮に努めます。また、モビリティや工作機械等を扱うモノづくりの会社として、お客様・エンドユーザーのみなさまの安全快適を実現する製品安全・製品品質の維持向上に取り組みます。

■ コーポレート・ガバナンス

ジェイテクトのMission、Visionを達成し、社会とともにサステナブルに成長する企業であるためには、その目的に即した経営体制が不可欠です。

当社は、ソリューションプロバイダーへの変革により、社会課題の解決を通して「稼ぐ力」を強化していきます。変化する事業環境に適応しながら目標を達成できる強靱な経営体制を構築し、迅速果断な意思決定によって企業価値の向上に努めます。

コーポレート・ガバナンスの取組みについてはP.61以降をご参照ください。

サステナビリティ委員会のアジェンダ

	2024年度				2025年度			
	第1回	第2回	第3回	第4回	第5回	第6回	第7回	第8回
サステナブル経営全般	・サステナ推進の課題と進め方	—	・外部評価結果から見えた課題 ・マテリアリティ追加案の確認	・サステナ活動の振り返り	・本年度活動方針と行動規範の見直し	・行動規範の位置付けと構成案	・行動規範の策定	・サステナ活動の振り返り
情報開示と対話	—	・非財務情報の開示と活用に向けた課題 ・他社サステナビリティ情報開示の状況	—	—	・非財務情報開示 ・IRフィードバック	—	—	—
ガバナンス/内部統制	—	—	—	・リスク管理の取組み状況	—	—	・取締役会の機能強化	・リスク管理の取組み状況
自然資本/環境戦略	・気候変動対応の状況と課題	—	—	—	—	・CNソリューション	—	—
人的資本/人権	—	・第二期中計目標達成に向けた人的資本	—	・従業員エンゲージメント	—	—	・DE&I方針と健康経営方針	・従業員エンゲージメント
知的資本	—	—	—	—	—	・ココブラの現状と展望	—	—
製造資本/デジタル化	・情報セキュリティ対応の状況と課題	—	—	—	—	—	—	—
社会関係資本/品質	—	—	・バリューチェーン管理の課題	—	—	—	—	—

特集 サステナビリティ鼎談

サステナビリティ委員会事務局
経営管理本部 経営企画領域長

鈴木 理絵

社外監査役

松井 靖

社外監査役

宮川 明子

ジェイテクトは、社外役員の多様な知見と独立した視点を積極的に経営に取り入れ、コーポレート・ガバナンスの強化を図っています。なかでもサステナビリティ委員会は、社外役員を含む取締役会構成員の全員が参加して経営の根幹に関わるテーマを議論する場として機能しています。本鼎談では、社外監査役の松井氏・宮川氏と、サステナビリティ委員会事務局を務める鈴木が、委員会での議論と社外役員のジェイテクトへの貢献について語り合いました。

サステナビリティ委員会の議論を通じた
企業価値向上と社外役員の貢献

を進めることは資本コストの低減にもつながるため、これまで以上に積極的に発信することが重要と考えます。

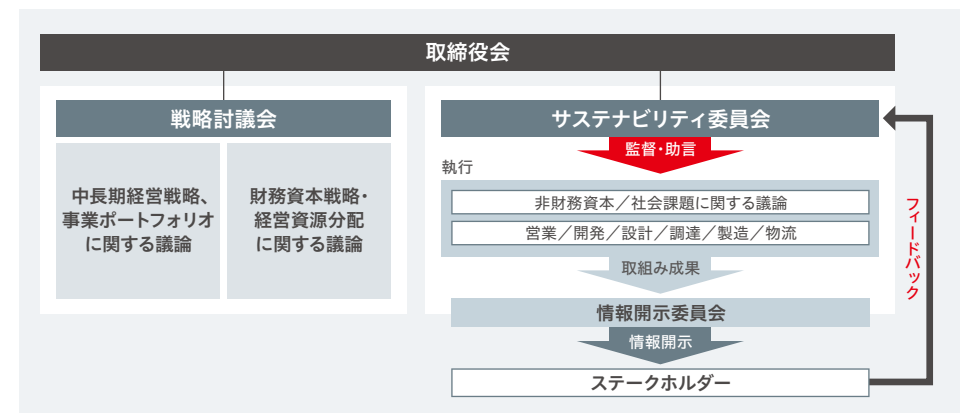
宮川 株主還元や自己株式取得の発表後に株価が大きく反応したことに、改めて投資家の関心の所在を認識しました。同時に、サステナビリティの本質は「会社が持続し続けること」、つまり成長戦略そのものです。当社のコア技術を活かして社会に貢献しながらしっかり稼ぐ、その両立があってこそ成長投資にも踏み出せます。社外の我々の役割は社内にはない視点を持ち込むことです。私は会計やジェンダーの視点から意見を述べさせていただくことを心掛けています。

鈴木 ありがとうございます。サステナビリティを「言われてやる」のではなく「自ら競争力として実行する」ものへ捉え直す。気候変動への対応、人権の尊重、ダイバーシティの推進といったESGの各テーマが当社の製品力や事業の競争優位にどう結び付くのかを、財務成果と一体で語っていく。これが第三期中期経営計画に向けた最大のテーマだと事務局として認識しています。

競争力としてのサステナブル経営

鈴木 サステナビリティは、もはや任意の取組みではなく、企業価値に直結する経営要素へと位置づけが変化しています。「過去の実績を正確に説明する」から「将来の成長戦略と社会貢献の方向性を示す」へ、求められる発信のかたちも大きく変わりました。

松井 当社の時価総額は、本来の競争力からすれば適正に評価されているとはいえない状況です。すべてのステークホルダーは、企業が社会の公器としての役割を果たしながら収益を上げ、再投資を通じてより良い製品を生み出していく「正の循環」を求めています。情報開示も、過去を映すバックミラーから、自らの成長と社会貢献の方向性を示す「先を見せる」ものへと変わっていかねばなりません。私は、以前から当社の発信力の弱さが課題だと感じ、委員会の中でもそれを伝えてきましたが、サステナブル経営について投資家の理解



サステナビリティ鼎談

社外の視点で深化するサステナビリティ委員会の議論

鈴木 2024年度以降、CSRD対応を契機としたマテリアリティの見直し、2025年5月のMVV対外公表、そしてMVVを日々の判断軸として根付かせるための行動規範の策定等、Mission起点的議論を重ねてきました。あわせてIR・SRフィードバック、ソリューションプロバイダーへの変革に向けた進捗に対する議論を行い、2027年度は人的資本のシリーズ討議も進めてまいります。

宮川 IRフィードバックを起点にSRの重要性へと議論が広がり、多くの気づきにつながったことが印象に残っています。また行動規範には多くの時間を割き、私自身は、一人ひとりのチャレンジや多様性の大切さについて発言してきました。様々な役割や価値観を持つ社員のみなさんにとって、働く喜びや達成感につながるようなあり方を意識しながら、社員の方々に寄り添う形で良いものに仕上がったと感じます。

松井 当社のサステナビリティ委員会は、他社と比較しても早くから本気で取り組んでいる印象を持っています。取り扱うテーマも網羅的に整理され、IR・SRフィードバックや取締役会のあり方まで自分事として真摯に議論されている点は高く評価できます。とりわけ、社外役員がサステナビリティ委員会に参加し、非常に活発に発言するという運営は、他社には少ない特徴ではないでしょうか。社外の人間は時に異質な意見を持ち込みますが、それを受け入れて議論する受容性の高

さこそが当社の強みであり、企業価値向上に直結していると感じます。

鈴木 印象的なのは、開示要請にどう応えるかという守りの議論にとどまらず、「ジェイテクトらしいマテリアリティとは何か」「行動規範をどう社員の判断軸として根付かせるか」といったMission起点的の本質論にまで踏み込んだ議論ができたことです。ESGの各テーマも、開示のためではなく持続的な競争力を高めるための取組みとして議論できていることは社外役員のみなさまのリードによるところが大きいと感じています。

人的資本やダイバーシティが引き上げる組織力

鈴木 行動規範の議論を通じて、多様性の尊重や働きがいのある職場づくりは、Missionを実現するうえで欠かせない基盤だとあらためて確認しました。社内調査からは「真面目で素直だが受動的」という当社の特徴も浮かび上がっており、ソリューションプロバイダーへの変革に向けては、社員一人ひとりが目的意識を持って主体的に行動できる風土への変革も必要であるとの議論がなされました。

宮川 人的資本に関しては、会社が将来どの方向に進むのか、何を深掘りするのかという事業戦略をまず明確にし、その戦略に適合した人財の採用や育成を一体的に進めていくことが重要だと考えています。事業環境の急変も起こり得るなかで、人財を固定的に抱え込むのではなく、その時々で最も価値を発揮できる場で活躍できる柔軟性も必要だと感じます。

松井 ダイバーシティの本質は、労働力不足を補うことではなく、異なる視点が交わることで組織能力を高める点にあると考えています。そのためにはインクルージョン、つまり受容性が不可欠です。中途採用の方々が定着していることから当社の受容性の高さがうかがえます。歴史的に複数の事業体が一つになった当社は、もともと多様な価値観を内包する会社ですから、それをばらばらに留めず融合させることが、人的資本議論の大きな切り口になると思います。

宮川 新しいことにチャレンジする人ばかりでなく、それを支える人、目の前の仕事を着実にやり遂げる人も会社には必要です。そうした多様な働き方や貢献を評価する会社であることが、人を活かし組織を強くすると思います。

松井 次期中計に向けては、ダイバーシティや健康経営に加えて、AI時代における人的資本のあり方を論点として加えるべきです。生成AIに加えてフィジカルAIが本格化すれば、人的資本のみならず製造資本や投資のあり方で大きく変わる。指数関数的な進化のスピードを踏まえ、いまから準備を進めるべきと考えます。



サステナビリティ鼎談

企業価値向上のためのガバナンス強化



サステナビリティ委員会の様子

鈴木 東証プライム上場企業の過半数が委員会型へと移行する中、当社にとって実効性のあるガバナンスのあり方について、2025年度のサステナビリティ委員会で議論を行いました。

また、今後は取締役会のアジェンダの見直しも行いたいと考えています。議論が不足している点等お気づきの点があれば教えてください。

宮川 機関設計は形そのものよりも実効性が大切です。当社の取締役会は監査役も含めて自由闊達に議論ができており、モニタリングボードを目指すうえでも現在の体制で大きな問題はないと思われます。

松井 形式論よりも、経営の中身を伴わせることが重要です。企業価値を上げるために、会社として何を選択すべきなのか。本質的な議論をすべきだと思います。今後引き続き取締役会で議論すべきなのは、資本効率や資本コストを意識した経営についてです。個々の投資案件の審議や財務戦略の議論はまだ深化の余地があります。バランスシートを起点に株主還元のある方まで踏み込み、財務リテラシーを取締役会全体で高める議論をもっとよいと思います。

宮川 ROEツリーを起点に細分化していけば、事業部単位で意識すべき指標が見えてきます。事業部ごとに責任のあるところで指標を持ち、達成できれば評価し、できなければ課題を掘り下げる。分析が進んでいる今だからこそ、細かなフォローアップで全社に資本効率に対する意識を浸透させるような取組みを期待したいです。

松井 あわせて、事業・機能・地域の関係をどう整理するか。3軸のマトリックス組織は、責任と権限の所在が曖昧になりやすいという側面があります。どの形が正解ということはありませんが、時には組織のあり方を大きく変える勇気を持つこと、そしてそのときどきで責任と権限を一体化させることが大切です。

鈴木 責任と権限の所在が不明確だと意思決定のスピードが遅くなり、まさにその点に課題があると考えています。構造的な難しさを踏まえ、ソリューションプロバイダーへの変革を見据えた権限移譲のあり方についても今後の取締役会で議論していきたいと思います。

不確実性を機会に変えるサステナビリティ委員会へ

鈴木 地政学リスク等不確実性が高まっている中で、今後サステナビリティ委員会ではどのようなことを議論すべきでしょうか。

宮川 不確実性が高まる中では、大きな投資判断が難しく、小さな意思決定を積み重ねながら方向修正していく必要があるのではないかと感じています。そうした中で、迅速な判断と柔軟な対応ができる組織とはどのようなものか、今後考えていく必要があるのではないのでしょうか。また、他社とのベンチマーク事例も共有いただけると、自社の立ち位置がより明確になると思います。

松井 今後は6大資本のフレームを軸に、AIが各資本に与える影響を織り込むこと、非財務・財務と競争力との接続を腹落ち感のある形で説明すること、そしてあらゆるステークホルダーの視点を取り込むことの3点が企業価値向上のために重要だと考えています。あとは、ドメインを絞り込む議論が出来ると思うと思います。ドメインの定義が不明確な場合、事業領域が無秩序に拡大するだけでなく、適切なタイミングでの撤退判断も難しくなると考えています。そのためには事業単位でドメインを決めることでも良いと思います。

鈴木 ご指摘のとおり、不確実性が高まる中では、何を伸ばし、何をやめるのかを判断するための軸がこれまで以上に重要になると感じています。当社としても、ドメインの考え方については、まだ幅が広く、より解像度を高めていく必要があると認識しています。だからこそ、MVVを共通の判断基準として、事業ポートフォリオや投資判断を含む経営上の意思決定の質を高めていくことが重要だと考えています。今回お話を伺って、サステナビリティ委員会における議論こそが当社の企業価値向上の源泉であり、社外役員のみならずそれを支えてくださっていることを改めて実感しました。こうした気づきを今後の議論や意思決定にしっかりと反映させ、更なる企業価値向上につなげていきたいと思っています。



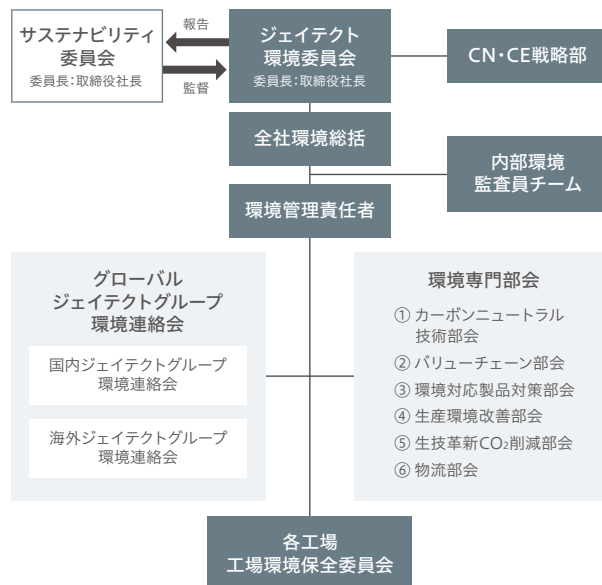
環境

環境経営の推進体制

当社は「未来の子どもたちのために豊かな地球を守る」ことを経営上の重要なテーマとしており、2030年に向けて「カーボンニュートラル」「サーキュラーエコノミー」「ネイチャーポジティブ」の3本柱と行動の土台となる「環境マネジメント」に関して目標を設定し、環境負荷極小化に向けて取組みを進めてまいります。この目標は、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の中で進捗を共有し、その活動は定期的にサステナビリティ委員会で報告することで経営陣からの監督を受けています。

環境活動全体においてジェイテクトグループとしての繋がりをより一層意識した取組みとするため、2026年度より推進体制を見直し、活動の底上げを図ってまいります。

体制図

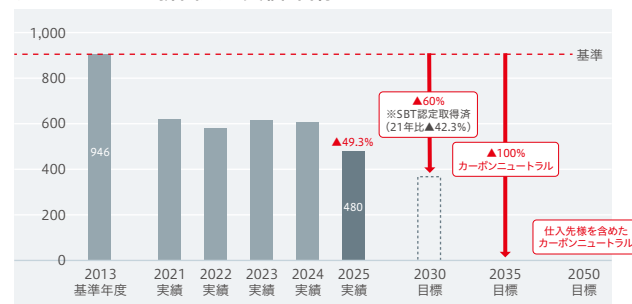


カーボンニュートラルに向けて

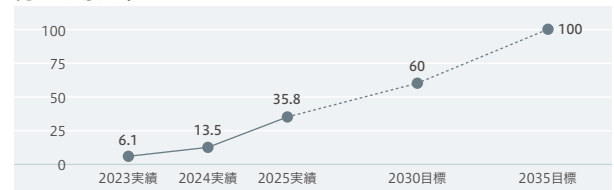
当社は2035年までにグローバルでの生産におけるカーボンニュートラル達成を宣言しており、その達成に向けたCO₂排出量の2030年度目標を設定し、その目標はSBT (Science Based Targets) の認定を受けています。目標達成に向けて、工程別エネルギーの見える化と、国内製造拠点で有効であった省エネ活動の国内外グループ会社への展開による、グローバル丸となった省エネ活動を推進しています。さらに今後は有効な活動×製造拠点のマトリックス化により拠点ごとの状況が見える化し、横展開のスピードアップを図ってまいります。

また、2030年度の再エネ導入率60%を達成するため、オンサイトでのソーラーカーポート等の導入やオフサイトでのフィジカル/バーチャルPPAによる再生可能エネルギーの導入を推進し、着実にカーボンニュートラル達成に向けて取り組んでいます。

グローバルCO₂排出量の実績・目標



再エネ導入率



Topics

花園CNモデル工場実証の開始

カーボンニュートラル実現に向けた取組みの一環として、花園工場(愛知県岡崎市)に再生可能エネルギーを活用した水素を生成・貯蔵・供給する設備「CNプラント」と、水素を燃料とする「水素バーナー式アルミ溶解保持炉」を設置し、工場規模でのグリーン水素地産地消の実証を開始しました。

CNプラントでは、太陽光発電による電力を用いて水電解を行い、グリーン水素を生成、生成した水素はタンクに充填し、余剰電力は蓄電池に貯蔵することで、エネルギーの有効活用を図ります。さらに、工場内に水素供給用の配管設備を整備し、水素を「つくる」「ためる」「はこぶ」「つかう」の一連のプロセスを工場内で完結できる体制を構築しました。この水素を、水素バーナー式アルミ溶解保持炉で活用することでCO₂排出量を抑制し、環境負荷の少ない製造工程を実現します。花園工場で工場規模のグリーン水素地産地消モデルを確立し、今後は他工場のアルミ casting 工程へ展開することで、Scope 1, 2 におけるCO₂排出削減を進めてまいります。

※ 本成果は、国立研究開発法人新エネルギー・産業技術総合開発機構(NEDO)の助成事業「水素社会構築技術開発事業/地域水素利活用技術開発/水素バーナーを採用したアルミ溶解炉の開発とオンサイト水素インフラ技術開発」において得られたものです。

CNモデル工場の詳細はこちら

<https://www.jtekt.co.jp/news/2025/004975.html>



CNプラント

水素バーナー式アルミ溶解保持炉

環境

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リスクと機会を分析し、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・長期のリスクと機会－

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に対し、2026年度までを短期、中期目標の目標年である2030年までを中期、「環境チャレンジ」の目標年である2050年までを長期として、事業への影響を予想し、項目別にリスクと機会を特定しています。

■ 戦略－リスクと機会による影響－

脱炭素社会への移行が進む1.5℃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、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。

また、地球温暖化が進展する4℃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。

TCFDのフレームワークに沿った取組み一覧

項目	内容	取組み
ガバナンス	取締役による監視体制 ※P.50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企業価値向上委員会が2016年「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、サステナビリティ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、ジェイテクト環境委員会に上程、承認を受ける
戦略	※左記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、取締役社長を委員長とするジェイテクト環境委員会の中で審議・取組み事項を決定 ・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
	リスクを管理するプロセス	
	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 排出量としてのScope1、2と間接排出量としてのScope3については当社に関連する12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45%減、2030年に60%減のチャレンジ目標に対し、2025年度の実績は49.3%の削減 ・目標と実績はジェイテクトレポートで毎年度公開

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℃シナリオ における影響	4℃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 ・排出権取引制の対象拡大 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、被災啓発、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 再エネ推進による太陽光発電の増加に伴い余剰電力の転用ニーズが増加する 自社内だけでなく、取引先においても各生産過程において省エネ設備の需要が高まる	中期	中	小	・Scope1に相当するCO ₂ 削減に向けて再生可能エネルギーによって発電した電力を活用した水素マネジメントシステムの技術開発・実証 詳細はP.50のTopicsをご覧ください
		・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 Integrated Gear 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(スーパーモルダサーム)

(注) 1.時間軸 短期:現在～2026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100億円超のもの 中:影響額が10億円～100億円以内のもの 小:影響額が10億円以内のもの

環境

サーキュラーエコノミーへの貢献

循環経済ビジョン2020(経済産業省)では、従来の「環境活動としての3R(リデュース・リユース・リサイクル)」から、設計や仕組みづくりにアプローチし、廃棄物が出ないようにする「経済活動としての循環経済」への転換を推し進めていくことが求められています。また、2024年の循環型社会形成推進基本計画では、事業者に対して、再生材や再生可能資源を使用する等の環境に配慮した事業活動により、次世代につながる持続的発展に不可欠な社会的責務が求められています。

欧州では「ELV指令(ELV: End-of-Life Vehicles)」と「型式認証の再使用、再利用、再生の可能性に関する指令(3R指令)」を1つにまとめて規則化した「ELV規則案」が2023年に発表、2025年に合意され、自動車は再生材の使用促進や廃棄時の環境負荷低減が求められており、国内では2025年の法改正により再生資源の利用の義務化や環境配慮設計の促進が図られています。

当社ではこれまでも、環境配慮設計や自社製品のリマン・リビルド活動、産業廃棄物のリサイクル化を通じて、循環型経済への貢献に取り組んでまいりました。

今後も環境対応製品対策部会による、製品の小型・軽量、高効率化と資源循環を配慮した環境配慮型の製品開発の推進や、生産環境改善部会による事業活動における廃棄物の削減及びマテリアルリサイクルの推進等、各環境専門部会の活動を通じてサーキュラーエコノミーの実現に貢献してまいります。

推進体制はP.50をご覧ください

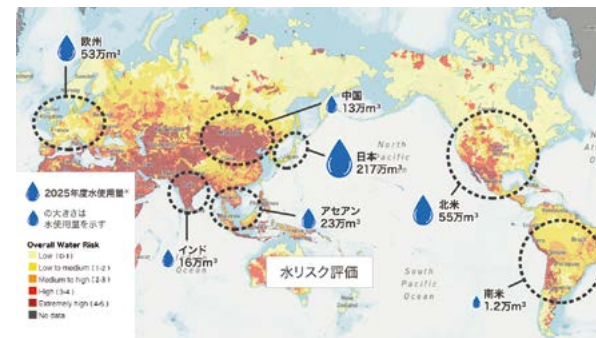
水リスク評価・対策

当社では、大切な資源である水の使用量を削減するため、無駄の削減や社内での再生利用等により水使用量の削減を進めています。また、事業場ごとの水リスクをAquaduct※を用いて評価しています。

その中で、当社の事業に直接影響を与える水ストレスに関してリスクが「高い」と評価された拠点を水ストレス地域と特定しています。

※ Aquaduct: 世界資源研究所(WRI)が運営するデータベース。「物理的な水ストレス」、「水の質」、「水資源に関する法規制リスク」、「レピュテーションリスク」等の水リスクを示した世界地図・情報を提供

水リスク評価と各拠点の使用量



水リスク対策

定期的な評価の結果、ジェイテクトグループの生産拠点の中で、水ストレスが高いと評価された地域はインド地域とメキシコ地域でした。これらの地域については、地域ごとに水使用量削減に関してより高い目標を設定し、水の循環利用やクーラントの再生利用等の対策を進めています。

自然共生・生物多様性

当社では、事業活動による負荷を低減し、生物多様性に配慮するため、「生物多様性保全行動指針」に基づいた「2030年環境行動計画」を策定し環境活動を進めています。

「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をはかるための「環境人材の育成」という3つの取組みを柱として、全ての工場に取り組んでいます。

主な取組みとして、地域の絶滅危惧種であるニッポンバラタナゴを工場敷地内の池で保護する活動(奈良工場)や、工場に隣接する吉野川の干潟に生息するシオマネキの保護活動(徳島工場)、工場がある地域で増えている外来生物であるオオキンケイギクの駆除活動(刈谷工場、田戸岬工場)等、各工場で様々な取組みを行っています。



ニッポンバラタナゴの保護活動

シオマネキの保護活動

健康経営・安全／人権

健康経営について

当社は、社員の健康づくりへの投資が社員のエンゲージメントやパフォーマンス向上につながり、結果的に企業の持続的成長と企業価値の向上に寄与すると考え、健康経営を推進しています。社員の健康に対する取組みを積極的に行うことで、社員一人ひとりがいきいきと働ける職場環境の実現を目指します。

■ 主な取組み

社員の健康問題による労働損失を重大な経営リスクと捉え、アブセンティズム(健康問題による欠勤等)に重点を置いた取組みを実施しています。私傷病による休務者数・休務日数を指標に評価を行い、メンタルヘルス不調への対応、生活習慣病の予防・改善、健康意識向上に注力しています。このような取組みが評価され、2025年度も「健康経営優良法人2026 ホワイト500」に認定されました。また、2026年度には新たに「ジェイテクトグループ健康経営推進方針」を策定し、更に健康経営の取組みを推進していきます。

労働安全について

当社は「全ての災害は防ぐことができる」という理念のもと、全社員参加で安全衛生活動と職場環境の改善を推進し、災害ゼロを目指しています。また、国内外の事例も含めた情報共有により要因を分かりやすく展開し、実効性の高い安全対策を推進しています。2025年度はこれらの取組みにより休業災害ゼロを達成しました。2026年度はISO45001の認証取得を目指し、安全衛生マネジメントシステムの定着と更なる強化に取り組めます。

人権の尊重

当社では、事業活動が自社だけでなく、サプライチェーン全体における人権課題に影響することを認識しています。また、「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すことや助長することを回避し、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。なお、当社の人権の尊重に関する取組みについては、「サステナビリティ委員会」にて報告・審議し、取組み状況の進捗については関係本部の役員に適宜報告しています。

人権デュー・デリジェンスの実施

「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。

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

■ リスク評価

国内主要仕入先向けに人権リスク調査とそのフィードバックを実施しており、国内関係会社向けにも毎年人権リスクの調査を行っています。

■ 相談窓口の設置

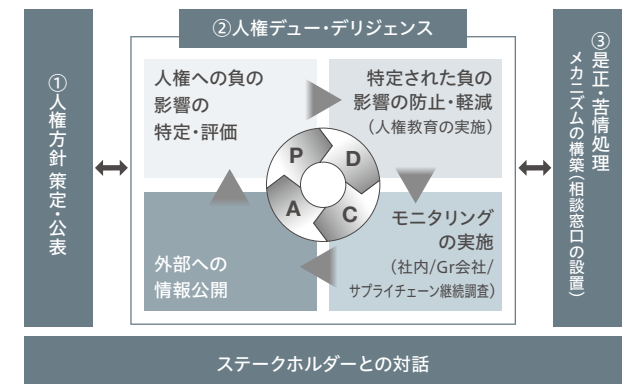
社内外から相談・通報可能な窓口を設置しています。匿名や外国語での通報にも対応しており、相談・通報をしやすい環境を整えています。実際に人権侵害があったと特定された場合には、通報者が特定されないようにした上で、適切に是正・救済に取り組めます。

■ 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、当社の人権に関する重点取組み課題である「ハラスメント」や「ダイバーシティ」等の個別テーマに関する教育や、役員向けに外部専門家を招いた人権研修を実施しています。2025年度も、国内全社員を対象に「おたがいを尊重しよう月間」と題して、「アンコンシャス・バイアス(無意識の偏見)」について職場単位で対話する研修を実施しました。アンコンシャス・バイアスについての理解と、社員一人ひとりの気づきを促すことで職場のインクルージョンを高めることを目的としています。

■ サプライチェーンに対する取組み

当社の人権に関する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.55「サプライチェーンマネジメント」をご参照ください。P.55



情報セキュリティ

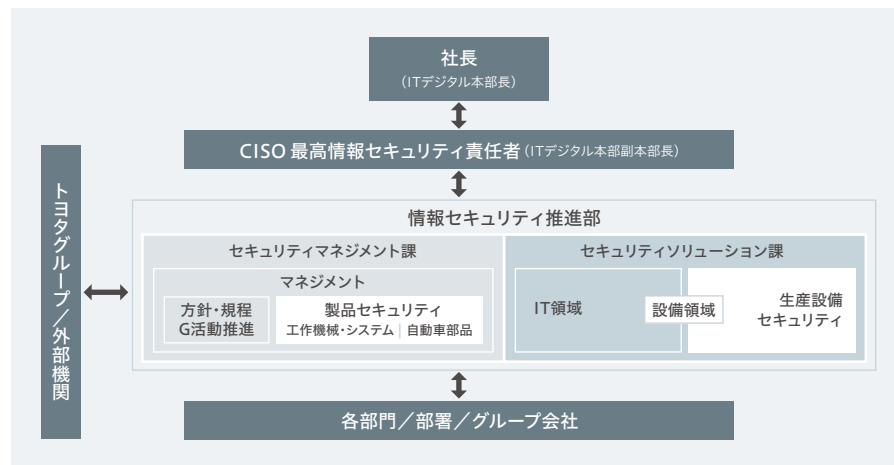
考え方・推進体制

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情報セキュリティリスクは年々高まっています。当社は、情報セキュリティを企業活動を守るためのリスク対策にとどまらず、製品・サービスの信頼性を支え、ステークホルダーからの信頼を確保する重要な経営基盤と考えます。

当社では過去に発生したグループへの不正アクセスの教訓を活かし、情報セキュリティ強化に向けた更なる取組みを推進しています。

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（生産設備セキュリティ）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

情報セキュリティ体制



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/>

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Chief Information Security Officer (CISO)の任命、及び情報セキュリティに特化した専門部署（情報セキュリティ推進部）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、取組みを実施しています。

強化に向けた取組み

1 セキュリティガバナンスの強化

CISOと情報セキュリティ推進部が中心となり、各本部・各機能と連携して、様々な情報技術システムの利用や、製品に搭載される情報技術システムに対する安全性確認、及びその脅威に

対する情報収集・展開をグループ全体で実施し、早期検知及び対応できる体制の構築に努めています。

また、機密情報の漏洩防止及びサイバー攻撃から情報資産を保護するために、社内や連結子会社に対し、業界ガイドラインに基づいた現地現物での点検・改善指導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 セキュリティ人材育成

全社的な情報資産の管理・保護や、社員のセキュリティ意識とリテラシーの向上を目的とし、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材を育成しています。さらに、社内の各本部への情報セキュリティ統括リーダーの配置を進め、国内外グループ会社に対しても情報セキュリティリーダーの配置計画を進め、社員一人ひとりが「最後の砦」となるようセキュリティ人材育成の強化に取り組んでいます。

4 セキュリティインシデントへの備え

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。なお、CSIRTは当社グループ会社も含めた訓練を実施しています。

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から守るため、グループ各社への支援に加え、調達部門と連携しガイドラインに基づく書面点検と訪問点検を実施しています。点検結果は仕入先様にフィードバックし、重点仕入先様の改善すべき課題に対する、フォローアップや支援を実施しています。さらに、発生したインシデントに関する情報を関係者間で共有し、再発防止とサプライチェーン全体のセキュリティ強化に努めています。

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、最新の脅威に柔軟に対応するため、業界組織及び官民連携組織からの情報入手に努め、安全安心な情報基盤の整備を目指します。

サプライチェーンマネジメント

考え方・方針

公正かつオープンな取引のもと、国籍や企業規模に関わらず公平な参入機会を提供し、品質・価格・量・納期を満たす安定的な調達を目指します。仕入先様との相互信頼と密な会話に基づき、共存共栄と継続的な関係構築を推進します。グローバル視点での最適調達と企業市民としての責任を果たし、環境配慮・人権尊重・コンプライアンスを重視した調達活動に取り組めます。

ジェイテクト調達基本方針はこちら

<https://www.jtekt.co.jp/sustainability/society/partner/>



当社は、2025年9月に公正取引委員会から下請法違反（代金の減額）の勧告を受けました。違反の原因となったシステム設定不備の是正と損害の回復を完了し、現在、一層の公正取引推進に取り組んでいます。

強靱な供給体制の構築

グローバル最適調達を基盤に、仕入先様との共創を通じてQCDの総合力向上を推進します。仕様の工夫・改善や設計段階からの早期連携、早期発注により、開発・生産準備の効率化と品質向上、リードタイム短縮を両立しています。また、調達・生産・物流の情報可視化により、サプライチェーン全体を把握し迅速な意思決定を実現しています。多様化するリスクに対しては、仕入先様との連携による供給体制強化に加え、重要部品の代替手段確保や在庫の適正配置を推進しています。さらに、BCP点検や訓練、リスク評価を通じて実効性を高め、不測の事態でも安定供給を維持できる強靱なサプライチェーン構築に取り組んでいます。

グリーン調達への取組み

低炭素社会と循環型経済の実現に向け、「グリーン調達ガイドライン」を策定し、環境配慮型の調達を推進しています。2030年度までに2021年度比25%のCO₂排出量削減を目標に掲げるとともに、仕入先様に対しても年率2.5%の削減を目標とした取組みを要請し、サプライチェーン全体での削減活動を展開しています。

また、協力会参加仕入先様と分科会を立ち上げ、実効性の高い活動を推進しています。取組み事例を省エネ大賞に応募し、中・西日本地区発表会に参加する等、活動の高度化と社外発信にも努めています。

コンプライアンスへの対応

公正かつ透明性の高い調達取引の徹底に向け、中小受託取引適正化法（旧下請法）をはじめとする各種法令の遵守と適正取引の推進に取り組んでいます。価格転嫁への適切な対応やパートナーシップの強化により仕入先様との信頼関係を深化させています。

またEUDR（欧州森林破壊防止規則）や、紛争鉱物規制への対応を含む責任ある原材料調達の徹底を仕入先様とともに図っています。例えば、2013年度より紛争鉱物調査には多くの仕入先様に協力いただいています。これによりサプライチェーン全体の信頼性を高め、健全で持続的な取引基盤の構築を進めています。

人権・サステナビリティに関する取組み

当社のサステナブル経営の考え方を仕入先様と共有し、環境配慮・人権擁護・多様性尊重を定めたサステナビリティガイドラインの遵守と、サプライチェーン上流への展開を求めています。2024年度は仕入先様248社へ労働・人権に関する調査（デュー・デリジェンス）を実施したほか、環境や情報セキュリティについても調査・助言を行いました。EcoVadis社によるサステナビリティ評価を受け、取組みの向上と透明性の確保に努めています。

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

品質管理

品質管理、品質保証の考え方

当社は、「安全と品質を守ることは、命を守ること」という考えを企業運営の根底に据え、以下の品質保証の考え方のもと、製品安全を確保し良質廉価な製品・サービスを実現することで「お客様にとって無くてはならない」品質の提供を目指します。

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、取り返すこと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」、「異常が出たら止める・呼ぶ・待つ」ことが基本です。「人命最優先」でリスクを洗い出し、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」「後工程はお客様」と捉え、「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を基本的な考えとしています。その結果、お客様に「ありがとう」と満足いただき、継続して選ばれる存在であり続けることを目指しています。

3 重点実施事項

お客様や市場ニーズの多様化・製品の高度化・新規事業の拡大等、当社がソリューションプロバイダーへ変革するにあたり、品質リスクを抜け漏れなく捉え、未然に防ぐ業務プロセスを担保し続けることが肝要であると考えています。この考え方を「しくみ」として構築するために、「正しい仕事を正しくやり続ける」というコンセプトのもと、以下の品質活動を重点的に推進します。「流出させない」：お客様にご迷惑をおかけしないために、社内から不具合品等を「流出させない」体制を確保することに取り組んでいます。

「発生させない」：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把握し、安全・安心な製品品質を造り込んでいます。

「繰り返さない」：万が一、品質不具合が発生した場合には、速やかに情報を共有し、全社一丸となり早期解決・原因究明・再発防止に取り組んでいます。

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。

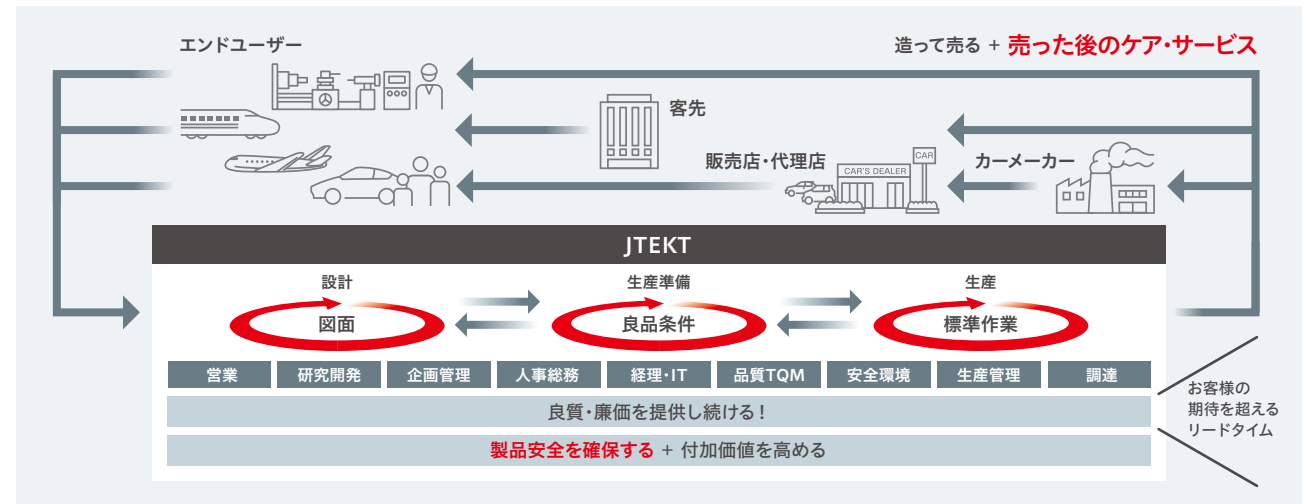
- ・お客様の立場に立った判断とスピードある行動
- ・全員の創意と工夫による設計品質、製造品質の造り込み

この品質方針は、「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、お客様からの信頼獲得につながるという考えを示しています。

品質保証体制

当社では、Chief Quality Officer (CQO) を議長とする品質機能会議により全社課題及び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、全社の品質方針との整合を図るとともに個別課題の吸上げや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、生産準備、生産に関わる全部門との連携により安全・安心な製品づくりに取り組んでいます。

品質保証の考え方



特集

社外取締役×投資家対話

社外取締役と投資家の
対話
2026年7月6日
株式会社ジェイテクト

JTEKT

稼ぐ力を高めるために必要な改革とは

資本コスト経営と報酬ガバナンスを、社外取締役と投資家が議論

当社は、ステークホルダーのみなさまとの建設的な対話を重視し、いただいたご意見を経営に反映することで、ガバナンスの実効性向上と企業価値最大化に取り組んでいます。2026年7月には、稼ぐ力の強化に向け当社が重点課題と認識している「資本コストと株価を意識した経営」と「報酬ガバナンス」の高度化をテーマに、社外取締役と6名の機関投資家のみなさまとのスモールミーティングを開催しました。

PBR1倍割れ脱却に向けた課題意識と対応策について、社外取締役としてどのように評価していますか。

池田 PBRが1倍を下回っている最大の要因は、収益性の改善が十分に進んでいないことだと考えています。ROEは依然として低い水準ですが、その背景には欧州構造改革に伴う一時費用があります。これまで当社は、慢性的な赤字拠点を抱えながらも「やるめ決断」を十分にできず、課題を先送りしてきた面がありました。しかしここ数年は、欧州構造改革をはじめとする痛みを伴う意思決定にも踏み込めるようになり、経営は着実に良い方向へ向かっています。今後は、中国新興BEVメーカーの躍進や地政学リスク等不確実性が続く中でも、スピー

ド感を持った経営判断が重要になります。社外取締役としても、客観的な立場から迅速な意思決定を後押ししていきたいと考えています。

櫻井

私が監査役として関わり始めた7年前は、事業部ごとの縦割り意識が強く、どこに注力し、どこを脱力するのかという判断が曖昧で、全社視点で経営資源を最適配置する議論が十分にできていませんでした。現在の取締役会や戦略討議会では、不採算分野への投資を見直し、成長分野に経営資源を集中させる判断をするための議論が進み、欧州構造改革のような意思決定にもつながっています。資本コストやROEを意識した経営が根づいてきたことは大きな前進だと評価しています。一方、PBR1倍割れの解消には、ROEの改善だけでなく、市場から将来の成長を期待される企業となり、PERを高めていくことも重要です。そのためには、実現性のあ

る成長ストーリーを描き、それを着実に実行できることを社内外に示していく必要があります。さらに、人的資本をはじめとする非財務の取組みが市場に十分に伝わっていないことも、PBR1倍割れの一因だと考えています。当社では中期経営計画で「人と現場中心の経営」を掲げ、従業員エンゲージメントも着実に向上しています。社員が夢を持てるようなストーリー性のある事業計画を描き、それを確実に実現できるように社外役員としての役割を果たしていきたいと考えています。

投資家

ROE向上に向け、御社が掲げるソリューションプロバイダーへの変革につながるような人的資本戦略の進捗について、社外取締役としての手応えをお聞かせください。

櫻井

人財戦略と経営戦略が一体とならなければ、ソリューションプロバイダーへの変革は実現しないという考えのもと、ソリューション創出を担う人財基盤の強化を進めています。社外取締役としても、ソリューション共創センター（ソリセン）の取組みや、コアコンピタンスプラットフォームの活用・浸透の度合いを継続的にモニタリングし、人財がソリューションの創出に、どのように、そしてどの程度貢献しているかを注視しています。

池田

工場ソリューションに非常に期待しています。これまで工場に足を運び、製造現場や工場の活動を見るたびに感じていたのは、当社はこれだけ豊富な技術を持ちながら、その強みをうまく組み合わせられていないということです。ところが今は、ソリセンを中心にその技術を結び付け、工場の課題解決につなげる取組みが着実に進んでいます。私自身、自動車業界のサプライヤーとも接する中で、温室効果ガス削減や自動化・省人化等の工場の課題解決に対するニーズの高まりを日々実感しています。最近、とあるサプライヤーの方から、「ジェイテクトに工場ソリューションを学びに行く」という話を聞き、現場での関心の高さを改めて感じました。ジェイ

社外取締役×投資家対話

テクトが持つ多様な技術やノウハウを対外的にアピールしていけば、ビジネス拡大のチャンスは本当に大きいと考えています。

投資家 欧州構造改革を断行したことは評価しますが、現在のジェイテクトは「膿を出し切った」と言える段階なのでしょうか。それとも、まだ取り組むべき課題が残っているのでしょうか。軸受業界の再編も進む中、社外取締役として現状をどのように見えていますか。

池田 欧州の構造改革は黒字化に向けた目途が立っており、北米でも収益力向上に向けた取組みが進んでいます。その意味では、経営基盤は大きく改善したと評価しています。一方で、地政学上の問題や業界再編等事業環境が大きく変化する事態に直面することもあるでしょう。こうした環境変化に対し、取締役会としてこれまで以上にスピード感を持って意思決定を行い、強みをさらに伸ばし、見直すべき事業は柔軟に見極めていくことが重要だと考えています。

投資家 光洋精工と豊田工機の合併以来20年にわたり御社を見てきました。当初期待値が極めて高かったにも関わらず、統合シナジーが物足りないように感じます。これだけ多くの要素技術を持つ会社は稀であり、次期中期経営計画で技術の融合で新しい価値を生み出すような



社外取締役 池田 育嗣

ストーリーが具体的に示されれば、市場における成長期待が一段と高まっていくと思います。

ROE改善に向け、J-BEP/J-ROICといった管理指標は各事業本部の投資判断や運営において、どのような行動変容を促していると感じていますか。また、想定している資本コストが明示されていない理由を教えてください。

池田 当社は過去、売上収益や事業利益額といった損益指標で事業を評価する傾向がありましたが、J-BEPの導入により、各事業本部が「利益を増やす」だけでなく、「固定費に見合う利益を生み出しているか」という視点で投資判断や事業運営を行うようになってきました。事業環境に応じてどの分野に戦略的に投資し、どこで固定費を抑えるのかを、各事業本部が自ら判断しやすくなったと思います。

櫻井 J-ROICは、投下資本のうち事業活動との関連性が高く、現場が主体的に管理・改善できる「在庫」と「固定資産」に焦点を当てた独自のKPIです。「人と現場中心の経営」の考え方とも一致し、改善活動が浸透しやすくなりました。また、各事業本部のJ-ROICが在庫や固定資産の状況とともに毎月取締役会で共有され、事業ごとにブレークダウンした資本効率の議論が行われるようになりました。事業部や地域ごとにWACC（加重平均資本コスト）をハードルレートとして設定し、J-ROICとの比較・分析を行う等、資本コストを踏まえた判断も定着してきています。一方で、次のステップとして、事業横断でのポートフォリオ再編等全体最適の議論を早急に進めていく必要があると考えています。

神谷 資本コストについては、近年の金利上昇もあり、従来よりも上昇していると認識しています。意思決定を先送り



社外取締役 櫻井 由美子

すること自体が企業価値の毀損につながることを、経営トップや各事業本部長と共有しながら、WACCを上回るROICをいかに実現するかを継続的に議論しています。一方で、現時点ではROICがWACCを下回っているのが実態であり、資本効率を意識した活動がようやく全社に根付き始め、これから資本コストに追いつき、さらに上回ってスプレッドを拡大していく段階にあります。これまでは資本コストの開示は時期尚早だと考えてきましたが、第三期中期経営計画では当社が認識する資本コストを示すとともに、どのような施策でWACCを上回るROICを実現していくのか明らかにしていきたいと考えています。

投資家 J-ROICの考え方が現場に浸透しているとのことですが、それを実感された具体的な場面はありますか。

櫻井 現場では在庫回転率や固定資産回転率といった具体的な指標をもとに、「どこに滞留在庫があるのか」「どうすれば効率を高められるのか」といった議論が自然に行われるようになったことは大きな変化です。私は、社員の方から「J-ROICのe-ラーニングを受講したのですが、ROICとはこういう考え方で良いのでしょうか」と直接質問を受けたこともあるほどで、資本効率の考え方は着実に浸透していると実感しています。

社外取締役×投資家対話

池田 先日、田戸岬工場を訪問した際、いかに中間在庫を減らしていくのか、現場自らがKPIに基づいて改善内容を熱心に説明してくれました。評価制度とも連動しながら、資本効率を意識した改善活動が現場に定着していることを実感しました。

投資家 ROEを高める上で、コーポレートとして保有する資産についてはどのような議論をしているのでしょうか。特に、株式を保有する意義について教えてください。

神谷 政策保有株式については、これまで約80銘柄あった上場株式を現在は3銘柄まで削減してきました。その上で現在保有している株式については、定量・定性の両面から保有意義を検証し、保有を継続する判断をしています。一方で、今後の成長戦略や資本配分の状況によっては保有資産の見直しも選択肢の一つです。企業価値向上に向けて最適な資本配分を継続的に検討していきます。

ROEや利益率向上を目指す上で、ジェイテクトの株主構成は、お客様でもある大株主と少数株主との間に利益相反も懸念されると思います。独立社外取締役が3分の2程度を占めなければ、実効的なガバナンスの実現が困難であると考えますが、社外取締役の立場で現在の3分の1で十分とお考えでしょうか。

櫻井 この10年、日本企業の経営はコーポレートガバナンス・コードの浸透によって大きく変わりました。当社もその考え方を真摯に実践してきた結果、経営の質は大きく向上したと感じています。現在は独立社外取締役2名に加え、独立社外監査役2名を含む体制で、役員10名のうち4名を独立社外役員が占めています。社外

役員がそれぞれ多様な視点から十分な議論と監督を行っており、執行側にも社外の意見を受け止める文化があるため、現在の体制がガバナンスの実効性を向上させる上で、マイナスの影響を与えているとは思っていません。

池田 取締役の使命は、株主全体の利益に合致する経営を行うことだと考えています。私は常に株主全体、とりわけ独立役員の立場から少数株主の視点を意識して発言しています。万が一、利益相反が疑われるような場面では、必要な意見をしっかり主張していきます。当社は利益率を高める余地がまだ十分にあると感じています。特にステアバイワイヤのような競争力の高い製品は、より高い利益率を目指せると考えており、そういった領域からゲームチェンジを進めるべきだと取締役会でも発言しています。

投資家 今、御社に求められているのは攻めのガバナンスだと思います。我々から見てもこんなに素晴らしい技術や製品があるのに、なぜこれほど利益率やROEが低いのか疑問に感じています。意思決定において大株主の利益が優先されているのではないかと外形的には見えてしまいます。社外取締役の過半数化により、意思決定のプロセスにおいて利益相反がないことを示さないと評価は高まらないと思いますが、どのようにお考えでしょうか。

櫻井 ご指摘のとおり、ガバナンスは実際の運営だけでなく、外部から見ても実効性が高いと納得できる体制を構築していくことも重要です。現状に問題は感じていませんが、それで十分だと考えてはおりません。独立社外取締役の比率を高めていくことの重要性は認識しています。

池田 櫻井取締役も私も、取締役会で率直な議論ができていくことから「十分機能している」と考えていましたが、今



経営役員 経営管理本部長 CFO 神谷 和幸

回の対話を通じて、社内から見た実態だけでなく、外部からどう見えるかという視点も含めて今後のガバナンスの在り方を考えていきたいと思います。

2027年3月期から役員報酬制度の見直しが発表され改善が見られる一方、依然として業績KPIに占めるROEの比率は低い印象です。変更にあたり、どのような議論が行われたのでしょうか。また、経営陣の株価意識や中長期的な企業価値向上へのコミットメントにどのような変化を期待していますか。

櫻井 今回の役員報酬制度の見直しは、役員の職務執行への動機づけとモチベーションの向上を通じて、「2030 Vision」の実現を目指すことを目的としています。私からは当初、人的資本等の非財務KPIの導入を提案しました。これに対し経営側から、「2030 Vision」との連動をより強める観点から、ROEやCO₂削減も評価指標に加える提案がありました。一方、欧州の構造改革費用によってROEが大きな影響を受ける時期でもあり、慎重に議論し、導入時のROEの比率はまず10%としました。今回の見直しを通じて、役員一人ひとりが資本コス

社外取締役×投資家対話

トや企業価値をこれまで以上に意識するとともに、私個人としては特に人的資本の取組みが活発化し、中期経営計画と「2030 Vision」の実現につながることを期待しています。

池田 中期経営計画の目標達成に向けて、評価指標についても中期経営計画との整合性を重視して議論を進めてきました。ROEの比率が10%では低いのではないかとというご指摘については、今回は10%からスタートしましたが、今後見直していく余地があると考えています。今年、欧州構造改革をやり遂げ、ROEは中期経営計画の目標を達成できるかもしれません。その状況や策定中の第三期中期経営計画の目標値、市場の期待値を踏まえ、報酬設計への反映を検討していきたいと考えています。

投資家 役員報酬制度を資本効率の向上につなげるという方向性は理解しました。一方で、現場への浸透が進んでいるJ-ROICを評価指標に組み込むことで、会社全体の資本効率に対する意識を一段と高めることができるのではないのでしょうか。例えば、事業担当役員はJ-ROIC、代表取締役はROEをより重視する等、役割に応じて評価指標を設計することも有効だと考えます。

役員人事案策定会議・役員報酬案策定会議について、適切かつ透明性のある評価を行うためには、議長は社長ではなく社外取締役の方が望ましいと考えますが、どのように考えていますか。

櫻井 投資家のみなさまのご意見やコーポレート・ガバナンス・コードの趣旨を踏まえると、役員人事案策定会議・役員報酬案策定会議は、社外取締役が議長を務めることが望ましいという考え方は十分理解しており、今後、前向きに検討していくべき課題だと認識しています。一方で、本質的に重要なのは、独立性と客観性をしっかりと確保し、「2030 Vision」の実現に貢献できる経営陣を公正に評価・選任できる体制であることです。現在、私も池田取締役も率直に意見を述べ、それを議長である近藤社長も真摯に受け止めており、実効性のある議論はできていると考えています。ただ、実態として機能していることに加え、その透明性が外部からも十分に理解される体制を整えていくことが今後の重要な課題だと考えています。

池田 櫻井取締役と同様に、私自身も現行の体制が十分に機能しているという自負がありますが、外から見たときにどうかという視点で考えていく必要性を改めて感じています。特に人事に関しては、社外取締役に届く情報はどうしても限られるので、必要な情報が十分に共有されるよう経営側に工夫を求めたいと思います。

投資家 コーポレート・ガバナンスの重要な役割の一つは、CEOを適切に監督することです。その観点から、指名・報酬に関する会議は社外取締役が議長となり、CEOを含む経営陣を客観的に評価する役割が求められます。加えて、どのような議論を経て結論に至ったのか開示することも、透明性の向上につながると考えます。また、業務執行については権限委譲し、取締役会には監督に集中できるような体制の構築も必要なのではないでしょうか。

櫻井 重要な示唆をいただきありがとうございます。今回、投資家のみなさまとの対話により相互理解を深めていくことの重要性を改めて実感しました。いただいたご意見を真摯に受け止め、取締役会での議論や改善につなげてまいります。今後も市場や投資家のみなさまとの対話を重ね、その声を経営やガバナンスの改革に生かすことで、企業価値の向上につなげていきたいと考えています。

池田 今回の対話は、投資家のみなさまの忌憚ない意見をお伺いすることができ、対外的に我々がどう見られているのかよくわかる大変良い機会でした。投資家のみなさまのご意見を踏まえ、取締役会での議論を一層充実させていきたいと思っています。



コーポレート・ガバナンス

コーポレート・ガバナンス体制

当社は、取締役会において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、その達成のための経営戦略について審議・決定するとともに、取締役の職務執行を監督しています。また、当社の戦略討議会及びサステナビリティ委員会においては、社外役員を含む取締役会構成員が参加しており、取締役会のモニタリング/アドバイザリー機能を補完しています。監督を受ける執行機関としては、社長及び経営役員、CxOで構成される経営

役員会、経営会議等や全社登録会議を設置し、充実した審議に基づく職務執行を図っています。なお、当社の取締役会の1/3にあたる2名は独立性を有する社外取締役です。

また、当社は透明・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択し、独立性を有する社外監査役2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。

監査役会においては、取締役の職務執行状況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。また、監査役の補佐として監査役室を設置し、専任スタッフを置いて業務を行っています。一方、内部監査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。

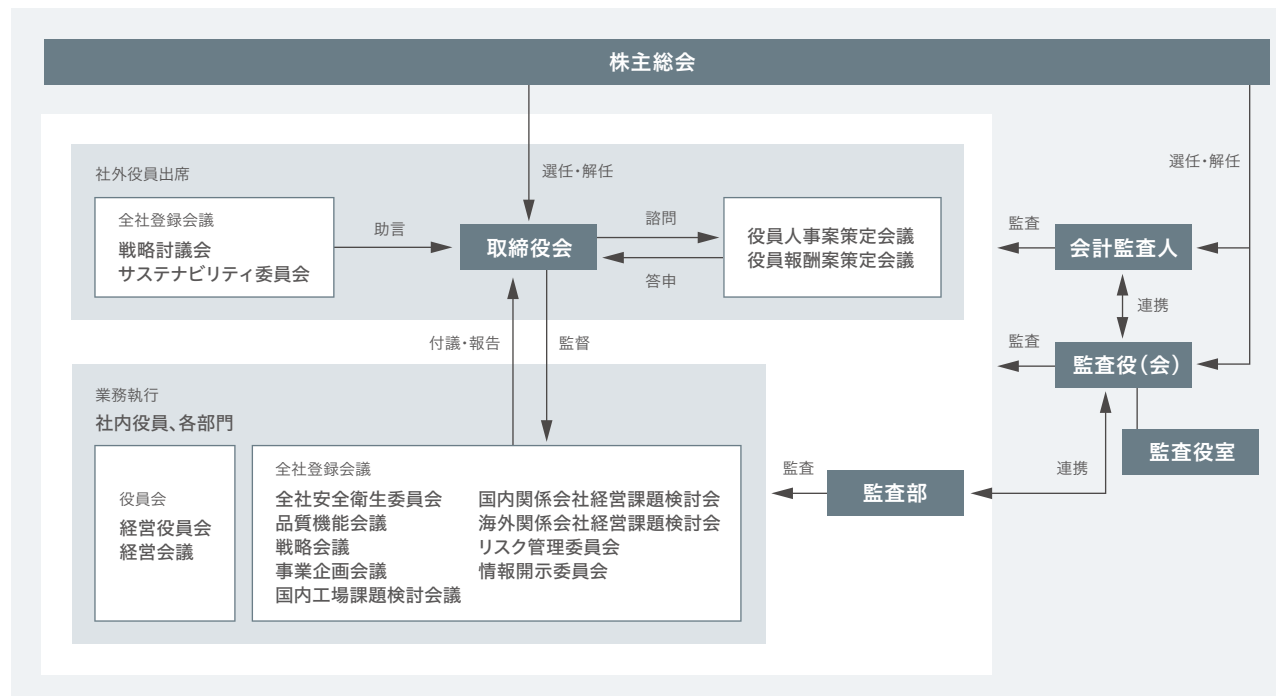
このような体制のもと、例えば会計監査においては監査役が会計監査人から報告及び説明を受け、監査の方法及び結果の相当性と会計監査人の独立性を確認しています。これらの監査の実効性を高めるよう、監査役、会計監査人と監査部は、定期的に協議の場を設けて情報交換を実施し、相互連携を図っています。

グループガバナンス

当社は透明・公正かつ迅速で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組みを行っています。

1. 当社グループ共通のMVVや行動規範、経営計画を共有し、経営方針の統一を図っています。
2. 「JTEKTグループ経営管理ガイドライン」を策定し、内部統制システムの整備を促すとともに整備状況をモニタリングしています。
3. 当社経営層とグループ各社の経営層が各社の経営課題について議論する機会を毎年設けています。
4. 「事前協議・報告制度」に基づき、特定の業務遂行に関して当社への事前相談又は報告を求め、重要なものは当社の取締役会等で審議しています。
5. 財務、安全、品質、コンプライアンス等に関する事象が発生した場合に即時の報告を求め、速やかに適切な対応を取るための制度を設けています。

コーポレート・ガバナンス体制の模式図



コーポレート・ガバナンス

取締役会等の運営状況

取締役会では、年間の経営計画の承認及び執行に関する重要な意思決定についての審議のほか、第二期中期経営計画の実現のための経営資本の効率的な活用について検討を重ねています。2025年度は、特に当社グループの事業のあり方を見直し、子会社の統廃合や事業領域の再考といった構造改革に注力し、最適なグループ体制の実現に向けた議論を行ってきました。

なお、当社は取締役会、経営役員会への付議を必要とする案件に関して、経営への影響を内容及び金額の両面から特定する社内基準を設け、真に経営上重要な議題について集中して審議できるよう配慮しています。この基準に満たない案件及び役員会付議の前提となる議論については、機能別に設定される各種の全社登録会議で審議され、CxO及び各本部長が責任を持って判断する権限委譲の体制を整備しています。

2025年度取締役会の審議事項

分類	件数
決算・財務	11
人事	7
事業再編	6
方針・計画	4
組織改正	1
個別案件	5

2025年度取締役会の報告事項

分類	件数
決算・財務	12
ガバナンス・リスクマネジメント・内部統制	8
事業再編	3
人事	2
個別案件	4

取締役会等の開催状況(2025年度)

会議体	構成	開催頻度	内容(主な議論)
取締役会	取締役6名(うち社外取締役2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。 〈構造改革(欧州)、グループ会社の新設／閉鎖〉
監査役会	監査役4名(うち社外監査役2名)		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。 〈常勤監査役の活動報告、会計監査人の評価の進め方〉
経営役員会	取締役3名 経営役員8名 監査役2名ほか数名		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。 〈構造改革(欧州)、グループ会社の新設／閉鎖〉
経営会議	取締役3名 経営役員8名 監査役2名ほか数十名		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。 〈第二期中期経営計画の進捗管理、生準状況の確認〉
全社登録会議			
戦略討議会	取締役6名(うち社外取締役2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)に基づく当社グループの中長期戦略を検討する。 〈第三期中期経営計画案の検討〉
サステナビリティ委員会		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。 〈行動規範の策定、取締役会の機能強化〉
全社安全衛生委員会	取締役3名、監査役2名 経営役員8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。 〈各方針の進捗確認、災害の分析と課題への取組み〉
品質機能会議	取締役3名、監査役2名 経営役員8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。 〈重点実施事項の決定、進捗確認〉
戦略会議	取締役3名、監査役2名 経営役員8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。 〈各種プロジェクトの戦略、利益計画〉
事業企画会議	取締役3名、監査役2名 経営役員8名ほか数名	1回/月	事業ポートフォリオや事業戦略を見える化した中長期製品線図を検討する。 〈各事業のグランドデザイン及び成長戦略の策定〉
国内工場課題検討会議	取締役3名、監査役2名 経営役員8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。 〈成長戦略、固定費削減〉
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8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。 〈構造改革、生産性改善〉
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8名ほか数名	1回/半年/社	
リスク管理委員会	取締役2名、監査役2名 経営役員8名ほか数名	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。 〈最重点リスク対応の進捗確認、次年度の最重点リスクの検討〉
情報開示委員会	経営管理本部長 副本部長(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。 〈IR戦略、統合報告書の作成方針〉

コーポレート・ガバナンス

取締役会の実効性評価

当社はコーポレート・ガバナンス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。この調査により取締役会での審議の内容、運営方法等について適切かを評価し、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アンケート調査

当社の調査は、「取締役会の構成」「取締役会のモニタリング機能」「取締役会の議論」「取締役のパフォーマンス」「取締役・監査役に対する支援体制」「トレーニング」「株主との対話」「ご自身の取組み」に関する計32問の設問（5段階評価）及び自由記述欄から構成されるアンケートによっています。

このアンケートを全ての取締役及び監査役を対象に実施し、当社対象者の問題意識及び他社比較から取締役会の実効性向上に向けた課題を分析しています。

当社は、それぞれの課題に対する取組みを誠意に行うことで、透明・公正かつ迅速果断な意思決定により企業価値向上を実現する取締役会運営を目指しています。

取締役会実効性評価のスケジュール



■ 2025年度の取組み

2025年度は、DCF（ディスカウント・キャッシュ・フロー）評価の導入による設備投資管理の強化やボードサクセッションの議論深化に加え、株主・投資家との対話を踏まえた中長期的な価値創出の議論を充実させることができました。

2024年度の課題
収益力・資本効率を意識した議論
CEO後継者計画の策定関与
経営資源配分、事業ポートフォリオ戦略の監督
情報開示の充実にに向けた議論及び株主との対話状況フィードバック
内部統制システムの運用状況の監督
社外役員間の意見交換の機会確保

2025年度の取組み
戦略討議会において事業別・ROICに基づく議論を実施
社内経営層の育成を議論するサクセッションコミティの開催
取締役会における欧州構造改革の方針決定及び進捗報告
株主・投資家との対話結果の取締役会及びサステナビリティ委員会等での報告と会社施策へのフィードバック
年2回グループ会社を含めた内部統制監査結果を取締役会で報告
社外役員連絡会のテーマを拡充し、社外役員間及び会計監査人との意見交換を実施

■ 2025年度の課題と2026年度の計画

2026年度は、第二期中期経営計画の実現を支えるために、戦略討議会やサステナビリティ委員会とも連携して、より一層迅速果断な意思決定が可能な取締役会の実現を目指します。

2025年度の課題
執行側への権限移譲（モニタリングボードへの移行）
収益力・資本効率を意識した議論（継続）
経営資源配分・事業ポートフォリオ戦略の議論・監督（継続）
スキルマトリックス見直しと役員人事案策定プロセスの監督
役員報酬制度の設計と報酬決定プロセスの監督
内部統制システムの運用状況の監督（継続）

2026年度の改善活動計画
第三期中期経営計画を執行するためのオペレーション、組織、役員体制を検討、2027年度から実施
第三期中期経営計画の策定と関連させて戦略討議会及び取締役会で議論
第三期中期経営計画の策定と関連させ、戦略討議会、サステナビリティ委員会で議論
① 第三期中期経営計画達成に向けたスキルマトリックス改訂についてサステナビリティ委員会で議論
② 役員人事案策定会議、サクセッションコミティでの議論内容を取締役会で報告
① 第三期中期経営計画達成に向けた役員報酬ガバナンスについてサステナビリティ委員会で議論
② 役員報酬案策定会議での議論内容を、取締役会で報告
① 内部統制システム基本方針の見直し
② グループ会社経営課題検討会のサマリー報告

コーポレート・ガバナンス

役員人事案策定会議

当社は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・能力のバランスや多様性を確保するため、会社経営の観点から重要と考える経験や専門知識を考慮し、それらを備えた多様な役員の選任を目指しています。

この方針のもと、当会議では、取締役・監査役候補の指名及び経営陣幹部の選解任に関し、取締役会に先立って多様性やスキルの観点を含めた多角的な検討を行い、重要な人事案を策定しています。

また、経営戦略に照らして取締役会が備えるべきスキルを特定し、各取締役が有するスキルを一覧化したスキルマトリックス(P.65～66)を作成しています。当該スキルマトリックスを基礎とし、年齢・性別及び個々人の具体的な経歴等を総合的に考慮することで、迅速な意思決定と効率的な業務執行が可能となる体制に必要な員数を確保することを、取締役会の構成に関する基本的な考え方としています。

取締役選任に関する方針はこちら

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

役員人事案策定会議の活動状況

	役員人事案策定会議
構成	取締役社長(議長) 独立社外取締役 2名
回数	3回
主な審議内容	・取締役及び経営役員の体制・人事案の策定 ・経営役員候補者の選定及び後継者計画 ・役員に求める要件(資質・スキル)の整理 ・評価結果を踏まえた配置・登用の判断

役員報酬案策定会議

当社の役員報酬制度は、中長期的な企業価値の向上及び長期経営計画の達成に資するインセンティブとして機能するよう設計しており、ステークホルダーの視点に立った職務遂行を促しています。

当会議では、取締役会決議に先立ち、外部調査機関による報酬水準データとの比較も踏まえた報酬額の妥当性や評価指標の達成状況等について独立社外取締役の関与を通じて、審議を行い、その結果を取締役に報告することで、報酬決定プロセスの透明性及び客観性の確保を図っています。

役員報酬案策定会議の活動状況

	役員報酬案策定会議
構成	取締役社長(議長) 独立社外取締役 2名
回数	6回
主な審議内容	・報酬水準及び報酬体系(固定/業績連動) ・株式報酬の導入・対象拡大 ・賞与支給額及び評価指標(財務・非財務KPI)の設定 ・個人評価の導入及び評価プロセス

取締役及び監査役の報酬等の総額

区分	報酬等の総額	報酬等の種類別の総額			支給人数
		固定報酬	業績連動報酬		
			賞与	株式報酬	
取締役 (うち社外取締役)	291百万円 (32百万円)	205百万円 (27百万円)	59百万円 (5百万円)	26百万円 (－百万円)	8名 (2名)
監査役 (うち社外監査役)	99百万円 (21百万円)	99百万円 (21百万円)	－ 百万円 (－百万円)	－ 百万円 (－百万円)	4名 (2名)
合計	390百万円	304百万円	59百万円	26百万円	12名

(注) 1. 2025年6月25日開催の第125回定時株主総会終結の時をもって退任いたしました2名の在任中の報酬等の額につきましては、支給人数とともに含めて記載しています。

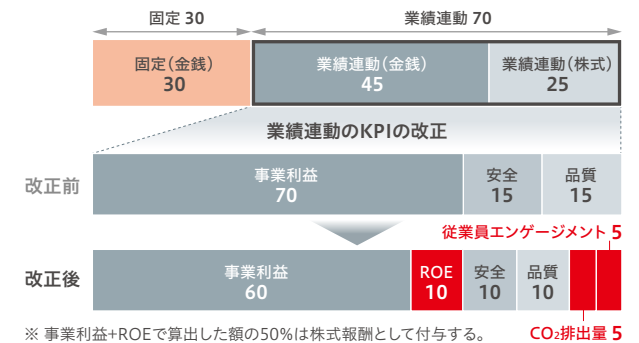
2. 上記の賞与の額には、当期中に役員賞与として費用処理した下記の金額を含んでいます。(取締役6名59百万円)

3. 上記の株式報酬の額は、事後交付型の株式報酬として付与する譲渡制限付株式に係る当期中の費用計上額です。

役員報酬設計の見直し

当社は、2025年度に役員報酬の設計について、透明性の向上及び経営目標との連動性強化の観点から見直しを行いました。具体的には取締役の報酬の70%を業績と連動させ、うち25%を株式報酬とし、業績連動報酬の算出根拠となるKPIには、事業利益額や社員の安全及び製品品質のほか長期経営計画で重視するROE、CO₂排出削減量、eNPS(従業員エンゲージメント)を新たに追加しました。中長期の経営目標と連動した役員報酬体系への改定を進め、持続的な企業価値向上への経営意識を一層強化してまいります。

報酬設計の見直しの内容



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
生産技術本部長



山中 浩一

取締役

海外全地域事業統括



新家 俊明

取締役経営役員 CPO、CLO

生産本部長
[総括]CN・CE戦略部



池田 育嗣

社外取締役[独立]

・住友ゴム工業株式会社 特別顧問
・グローリー株式会社 社外取締役



櫻井 由美子

社外取締役[独立]

・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 社外監査役



中西 勇太

取締役

・トヨタ自動車株式会社
事業開発本部長 兼 新事業企画部長
・東邦瓦斯株式会社 社外取締役
・OneStream株式会社 社外取締役副社長

取締役の概要

氏名	就任	所有株式数	2025年度における出席状況					スキルマトリックス								
			取締役会	戦略討議会	サステナビリティ委員会	役員人事案策定会議	役員報酬案策定会議	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
近藤 禎人	2024年6月	19,858	13/13	2/2	4/4	3/3	4/4	●		●	●			●		●
山中 浩一	2022年6月	31,327	13/13	0/2	1/4	—	—	●	●	●		●				●
新家 俊明	2025年6月	10,283	11/11	2/2	4/4	—	—	●	●	●					●	●
池田 育嗣	2024年6月	3,521	12/13	1/2	2/4	3/3	6/6	●	●	●				●		●
櫻井 由美子	2024年6月	5,000	13/13	2/2	4/4	3/3	6/6		●			●	●	●	●	
中西 勇太	2025年6月	329	10/11	2/2	4/4	—	—	●	●		●				●	●

(注) 1. 櫻井 由美子氏は、2024年6月25日開催の第124回株主総会終結の時をもって、監査役を辞任し、社外取締役に就任いたしました。
2. 役員報酬案策定会議は、社外取締役のみが参加した2回を加えて記載しています。

取締役・監査役一覧

監査役



佐野 眞琴

常勤監査役



辻田 浩一

常勤監査役



松井 靖

社外監査役〔独立〕

・株式会社デンソー 代表取締役副社長

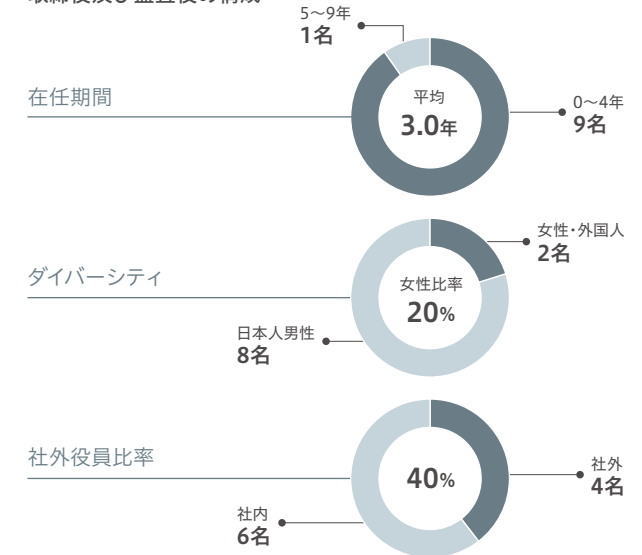


宮川 明子

社外監査役〔独立〕

・宮川明子公認会計士事務所 代表
・アサヒグループホールディングス株式会社
社外取締役（監査委員）

取締役及び監査役の構成



(注) 櫻井 由美子氏は、社外監査役としての在任期間を合算して集計しています。

監査役の概要

氏名	就任	所有株式数	2025年度における出席状況				スキルマトリックス								
			取締役会	監査役会	戦略討議会	サステナビリティ委員会	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
佐野 眞琴	2022年6月	26,056	13/13	13/13	2/2	4/4	●		●			●	●		●
辻田 浩一	2023年6月	5,384	13/13	13/13	2/2	4/4						●	●	●	●
松井 靖	2022年6月	0	13/13	13/13	2/2	4/4	●	●			●	●		●	
宮川 明子	2024年6月	1,760	13/13	13/13	1/2	4/4	●				●	●			●

リスクマネジメント

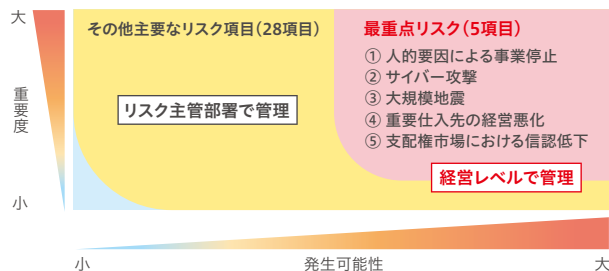
基本的な考え方

当社は、継続的な企業価値向上を目指し、グループ全体を対象にリスクマネジメント体制を整備・運用しています。経営計画達成の不確定要素となるリスク評価や優先的に対処すべきリスクの特定を行い、それらに対する対応計画を策定・実行し、継続的にモニタリングを行うことによってリスクを「想定内」にコントロールできるよう努めています。特に最重点リスクについては、単年度の対応進捗確認にとどまらず、対応の進捗目標・施策の明確化と推進体制の実効性の両面から管理水準を定期的に検証する運用としています。また、重大な危機が発生した場合には、危機対策本部を設置し、損害・影響を最小化するための体制を整備しています。

推進体制

「リスクマネジメント規則」に基づき、Chief Risk Officer (CRO)が委員長を務める「リスク管理委員会」を設置し、グループ全体のリスク状況を把握しています。同時に、重点的に取り組む「グループ最重点リスク」の選定、対策活動のチェック等を行い、グループ全体のリスク低減を図っています。

リスクヒートマップ



グループ最重点リスク

「リスク管理委員会」の審議を経て、特定した2026年度の「グループ最重点リスク」は、以下のとおりです。

これらは、年1回以上リスクアセスメントを実施した結果分析と経営層へのヒアリングをもとに、リスク管理委員会で検討を行い、リスクテーマとリスクオーナーを決め、定期的に進捗確認を行っています。

リスクタイトル	最重点リスクと考える背景	想定されるジェイテクトグループへの影響	ジェイテクトグループの対応
① 人的要因による事業停止/停滞	・少子高齢化により成長戦略実行のための必要な人財の確保の一層の困難化が予想される ・関係会社では特定の人財・部署への業務知見や判断の集中が、本社以上に進行	・人財の確保、育成及び定着が不十分な場合、注力分野に十分な人財を投入できず、目標を達成する力が弱まる ・有事に人財の代替が効かず、生産停止、お客様への供給遅延・供給責任の不履行	・人事情報の一元化と人財ポートフォリオの構築 ・ソフトウェア人財等の重点人財の確保 ・有事の人的BCPリスクの棚卸(属人化・代替不能業務の特定)
② サイバー攻撃による事業継続への影響	・サイバーセキュリティは単なるIT部門の問題ではない ・サイバーセキュリティはデジタル化と対を成す企業戦略 ・サイバーセキュリティはリスクマネジメントと事業レジリエンス(回復力)の中核要素	・事業の中断 ・事業の中断によるお客様の生産ラインの停止 ・GDPR違反による制裁金 ・お客様の機密情報の盗難・漏洩による信頼喪失	・グループ全体の次世代セキュリティ基盤への統一 ・グループ全体で規程・ルール及び推進体制を整備し、啓発活動や教育を推進 ・経営層を巻き込んだ有事の際の訓練実施 ・サプライチェーンセキュリティ点検(SCS評価対応準備)実施
③ 大規模地震による事業継続・供給停止	・日本は世界有数の地震多発国 ・科学的予測によれば、今後数十年以内に「南海トラフ巨大地震」が発生する確率が極めて高い	・社員の安全確保と安否確認の困難性 ・生産・物流拠点の損壊 ・サプライチェーンの寸断	・複数パターンの災害シナリオに対応できる初動本部体制の整備・周知・訓練(2年計画)
④ 重要仕入先の経営悪化による供給途絶	・人手不足/後継者不足、原材料・労務費上昇により仕入先の経営環境の悪化が懸念される ・自動車産業の電動化に伴う需要構造変化が仕入先の事業基盤に影響	・仕入先の倒産/廃業に伴う供給責任の履行困難 ・仕入先の倒産/廃業に伴う緊急代替調達によるコスト増と品質リスク	・重要仕入先の経営状況の把握 ・重要仕入先経営層との対話、事業継続性の確認、改善支援の推進 ・必要に応じた生産面・技術面・人員面での支援体制の整備及び調達先の複数化、代替品/工法の検討
⑤ 支配権市場における信認低下	・機関投資家の議決権行使基準の厳格化(ROE基準等) ・政策保有株式の縮減に伴う安定株主比率の構造的低下 ・アクティビスト株主、同意なき買収提案の活発化	・取締役選任議案をはじめとする重要議案の賛成率の低下 ・資本市場との対話・情報開示の不足による企業価値評価の毀損 ・有事対応・情報開示の遅れによる企業価値の毀損	・平時からの株主・投資家との建設的な対話(Shareholder Relations 活動)の推進強化 ・敵対的TOB・ホワイトペーパー受領等を想定した有事対応体制の整備

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にあらゆるコンプライアンス・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。

教育・啓発活動及び点検・改善活動

当社グループの役員及び社員を対象に、時代の変革に合わせた様々なコンプライアンスについて継続的な教育を行っています。特に要となる当社役員に対しては、毎年役員研修を開催しており、2025年度はグローバルな事業活動において特に注意を要するコンプライアンスリスクにつき専門家にご講演いただきました。

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用教育資料等の展開を行い、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。

その他の点検・改善活動として、当社及び当社グループ会社では、コンプライアンス違反についての無記名アンケートを定期的実施し、丁寧な事実調査を通じてコンプライアンス違反の未然防止及び早期発見に努めています。また、当社グループ全体を対象に年1回のコンプライアンス点検を実施し、次年度以降の企画へ反映しています。

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。

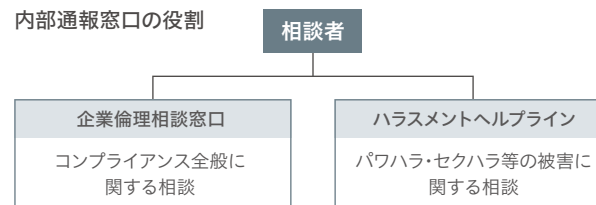
内部通報制度

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等）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	2021	2022	2023	2024	2025
件数	70	74	96	95	95

内部通報窓口の役割



適切な納税

当社は事業を行う国や地域で、その一員として共存共栄の関係を築く上で、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。取締役会メンバーで構成されるサステナビリティ委員会で承認された「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8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、優遇税制等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移転価格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）や租税条約等を濫用した、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。

上記の活動を推進する上で、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。

ジェイテクト税務方針はこちら

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

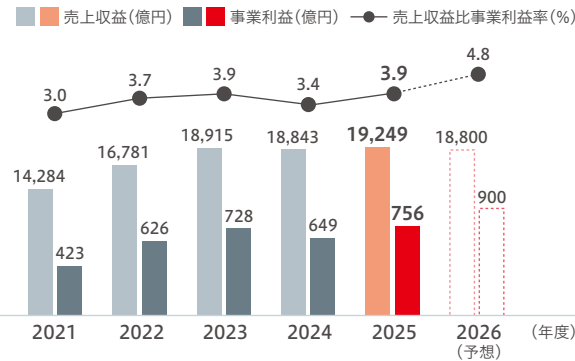
JTEKTグローバル・コンダクト・ガイドラインはこちら

<https://www.jtekt.co.jp/assets/uploads/2026/03/files/6d9f68b47d2d9d85ccacb5b6d840e79e9f5da4d4.pdf>

財務ハイライト

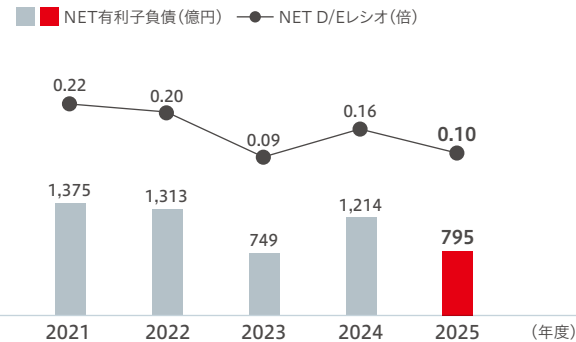
国際会計基準(IFRS)を適用しています。

売上収益／事業利益／売上収益比事業利益率



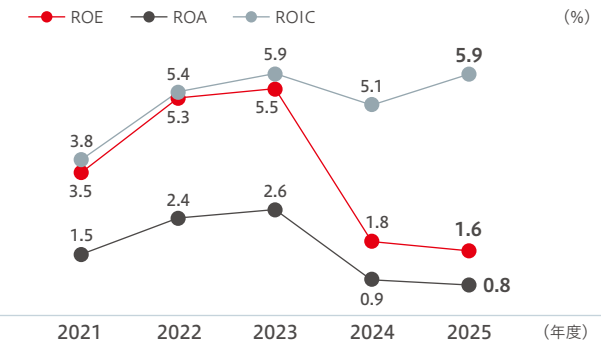
日本や北米で販売が増加し、前年比で増収となりました。米国関税やインフレによるコストアップ等の影響はあるものの、北米でのタスクフォースチーム活動をはじめとした原価改善活動や欧米の構造改革効果等により、事業利益は前年比で増益となりました。

NET 有利子負債／NET D/E レシオ



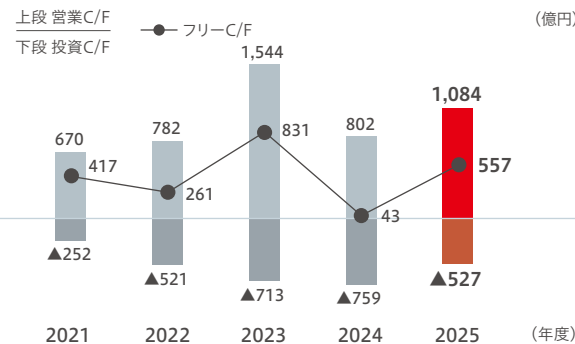
事業利益の増加に伴う営業CF、政策保有株式売却で得た資金を借入金返済に充てたこと等により、NET有利子負債は減少し、NET D/Eレシオも改善しました。

資本効率指標



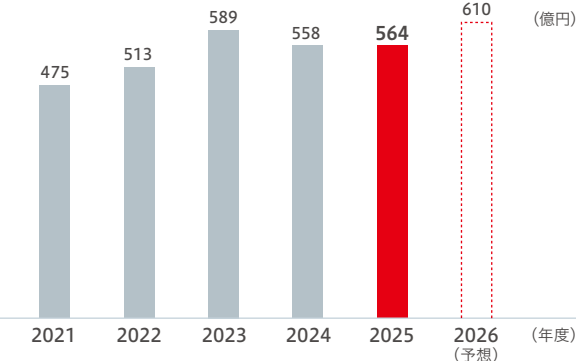
前年比で事業利益が増益となったことにより、ROICは改善しましたが、ROE・ROAについては、前年に続いて中期経営計画に基づいて実行した事業構造改革費用の計上による影響を受けました。

キャッシュフロー



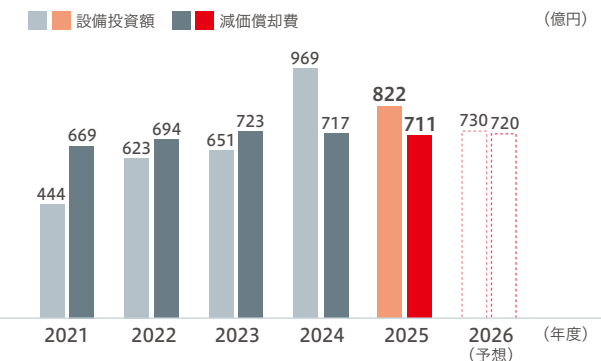
将来の種まきや戦略投資を実行した一方、事業利益の増加、政策保有株式の売却による資金の増加等により、フリー・キャッシュフローは前年比で増加しました。

研究開発費



既存領域の開発効率を徹底的に高めるとともに、将来の利益計画達成に向けて新規・先行領域への研究開発投資を強化し、高付加価値の拡大と持続的な成長につなげていきます。

設備投資額／減価償却費



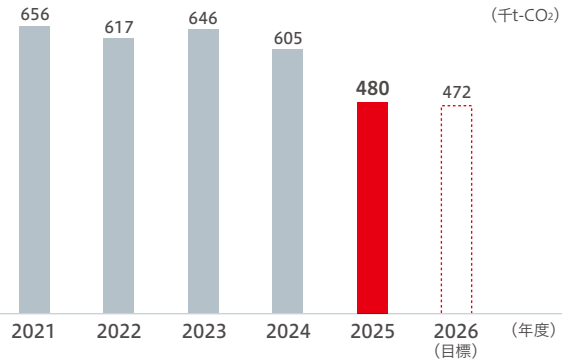
財務体質の改善・既存領域の競争力強化に向け、投資案件の精査や投資原単位の削減により資金を抑制しつつ、将来成長に向け、売上・事業拡大のための投資やデジタル基盤の構築への投資は積極的に実施していきます。

11年間の主要財務データ

		日本基準				IFRS								
3月31日終了会計年度		単位	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	2024年度	2025年度
売上高／売上収益		億円	13,999	13,183	14,411	15,208	15,208	14,188	12,462	14,284	16,781	18,915	18,843	19,249
事業利益		億円	－	－	－	－	717	375	159	423	626	728	649	756
営業利益		億円	819	774	813	666	637	161	129	364	493	621	384	248
経常利益		億円	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	486	475	496	246	272	△37	8	206	342	402	137	119
純資産／資本		億円	4,800	5,129	5,725	5,710	5,854	5,315	5,850	6,604	7,007	8,227	7,774	8,252
総資産		億円	10,758	11,178	12,705	12,678	12,980	12,442	12,913	13,864	14,413	16,285	15,653	15,776
NET有利子負債		億円	1,251	1,144	1,395	1,380	1,410	1,932	1,675	1,375	1,313	749	1,214	795
設備投資額		億円	631	664	666	752	752	750	507	444	623	651	969	822
減価償却費		億円	584	560	604	669	643	646	630	669	694	723	717	711
研究開発費		億円	462	482	552	636	636	647	521	475	513	589	558	564
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	1,101	992	1,000	1,030	1,041	623	917	670	782	1,544	802	1,084
	投資活動によるキャッシュフロー	億円	△599	△680	△990	△753	△752	△917	△525	△252	△521	△713	△759	△527
	財務活動によるキャッシュフロー	億円	△493	△221	602	△265	△273	342	△579	△435	△287	△472	△520	△469
	現金及び現金同等物	億円	616	702	1,326	1,324	1,324	1,348	1,186	1,242	1,238	1,670	1,190	1,375
財務指標	売上収益比事業利益率	%	－	－	－	－	4.7	2.6	1.3	3.0	3.7	3.9	3.4	3.9
	売上高営業利益率／売上収益営業利益率	%	5.9	5.9	5.6	4.4	4.2	1.1	1.0	2.5	2.9	3.3	2.0	1.3
	売上高経常利益率	%	5.8	5.9	5.7	4.6	－	－	－	－	－	－	－	－
	ROA	%	4.4	4.3	4.2	1.9	2.1	△0.3	0.1	1.5	2.4	2.6	0.9	0.8
	ROE	%	10.5	10.1	9.7	4.6	5.0	△0.7	0.2	3.5	5.3	5.5	1.8	1.6
	自己資本比率／親会社所有者帰属持分比率	%	42.3	43.6	41.7	42.3	42.4	40.1	42.7	45.0	46.3	48.4	47.6	50.1
	NET D/E レシオ	倍	0.27	0.23	0.26	0.26	0.26	0.39	0.30	0.22	0.20	0.09	0.16	0.10
	棚卸資産回転月数	か月	1.4	1.4	1.4	1.4	1.4	1.6	1.8	1.7	1.7	1.6	1.7	1.6
株式等情報	時価総額	億円	5,011	5,935	5,410	4,675	4,675	2,523	3,879	3,309	3,504	4,902	3,592	5,210
	発行済株式数	千株	343,286	343,286	343,286	343,286	343,286	343,286	343,286	343,286	343,286	343,286	318,608	318,608
	一株当たり配当金	円	42	42	43	44	44	38	16	18	30	36	50	60
	DOE	%	－	－	－	－	－	2.5	1.0	1.1	1.6	1.7	2.2	2.5
	配当性向	%	29.6	30.3	29.7	61.2	55.4	－	685.2	29.8	30.0	30.7	123.9	159.5
	社員数	人	43,938	44,528	49,589	49,693	49,693	49,933	48,332	47,167	46,053	45,717	45,018	43,233
(対日本円為替レート)	USD	円	120.14	108.38	110.85	110.91	110.91	108.74	106.06	112.38	135.47	144.62	152.58	150.77
	EUR	円	132.58	118.79	129.70	128.41	128.41	120.82	123.70	130.56	140.97	156.80	163.75	174.79

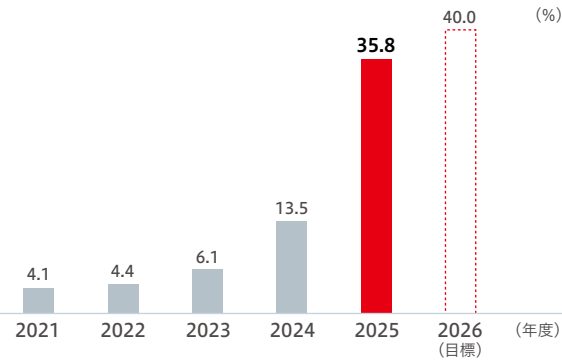
非財務ハイライト

生産におけるCO₂総排出量(連結)



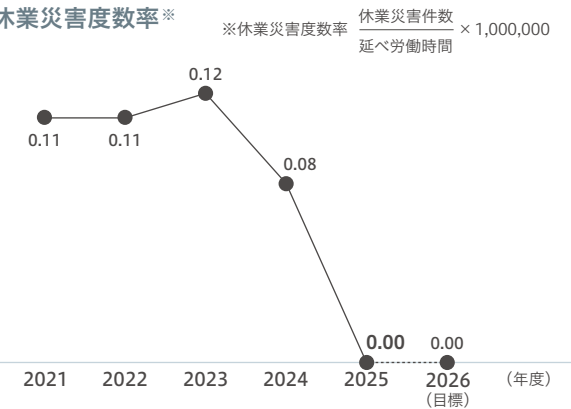
2030年度までに2021年度比42.3%削減というSBT目標に向けて、「全員参加」で、徹底的な省エネ活動の促進やエネルギーのグリーン化を継続して推進していきます。

再生可能エネルギー導入率(連結)



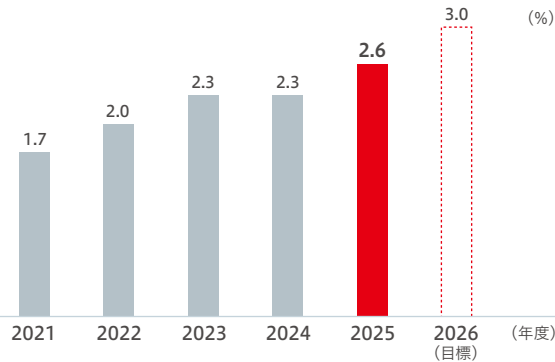
持続可能な社会の実現と環境負荷の低減に向けて、今後も再生可能エネルギーの導入を推進するとともに、新たなエネルギー技術や脱炭素技術についても積極的に検討・推進していきます。

休業災害度数率※



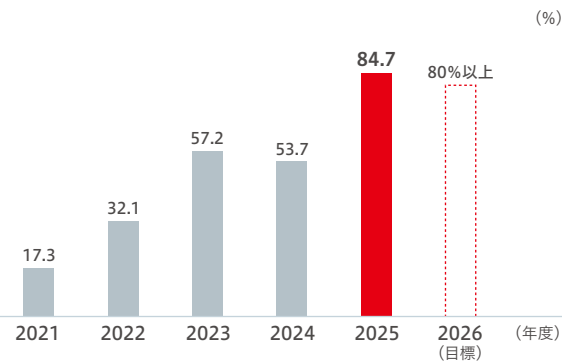
経営トップによる「安全第一」の指示とリーダーシップの下、より一層の災害の低減に向けて取り組んでいきます。

女性管理職比率



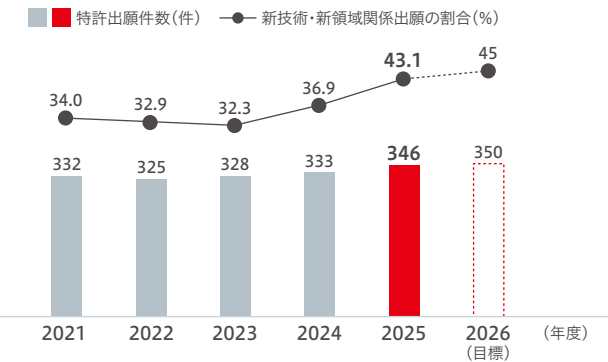
2026年度までに女性管理職比率3%以上を達成できるようDE&Iを推進し、より働きやすい職場づくりを進めています。

男性育児休業取得率



2026年度までに男性育児休業取得率65%以上と目標を定めていましたが、2025年度で達成したため、新たな目標として男性育児休業取得率80%以上を継続できるよう取組みを進めています。

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、テーマごと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。

5年間の非財務データ

			単位	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度	2025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※	千t	130	225	575	339	240	
	研究開発〔単独〕	特許出願件数	件	332	325	328	333	346	
		新技術・新領域関係出願の割合	%	34.0	32.9	32.3	36.9	43.1	
	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-CO ₂	656	617	646	605	480
		再生可能エネルギー導入率	%	4.1	4.4	6.1	13.5	35.8	
		資源の有効利用	廃棄物排出量原単位	t/億円	7.60	7.09	7.02	6.64	6.43
			水使用量原単位	千m ³ /億円	0.90	0.80	0.73	0.68	0.68
	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-CO ₂	223	206	210	202	185
			物流におけるCO ₂ 総排出量	千t-CO ₂	9.5	8.9	9.3	8.9	8.3
			再生可能エネルギー導入率	%	6.7	6.8	7.9	9.7	16.8
		資源の有効利用	廃棄物排出量原単位	t/億円	4.83	4.67	4.69	4.66	5.16
			水使用量原単位	千m ³ /億円	1.00	0.91	0.88	0.87	0.84
		環境負荷物質の管理・低減	PRTR 法対象物質排出・移動量	t	32	31	101	119	143
			環境異常件数	件	2	0	1	0	0
	磐石な経営基盤の 確立	安全衛生〔単独〕	休業災害度数率		0.11	0.11	0.12	0.08	0.00
社員〔単独〕		選抜人材（次期部署長候補）プール数	人	131	96	88	102	117	
社員〔単独〕		女性管理職の割合	%	1.68	2.02	2.30	2.30	2.62	
		女性主任の割合	%	5.90	6.01	6.46	5.48	6.29	
		女性社員の割合	%	10.52	10.07	10.73	8.62	8.85	
		障がい者雇用率	%	2.29	2.32	2.32	2.31	2.28	
		育児休業取得率	女	100	100	100	100	100	
			男	17.3	32.1	57.2	53.7	84.7	
		社員一人当たりの教育訓練時間	時間	7.02	7.7	7.8	23.4	15.6	
		ガバナンス〔単独〕	内部通報件数	件	70	74	96	95	95
社員に関する 各種データ〔単独〕	社員数	合計（内、期間社員・パート・再雇用・嘱託の合計）	人	14,303 (2,638)	14,173 (2,761)	14,107 (2,974)	12,729 (1,132)	12,839 (1,236)	
		男（内、期間社員・パート・再雇用・嘱託の合計）		12,799 (2,138)	12,570 (2,235)	12,593 (2,440)	11,642 (1,045)	11,713 (1,138)	
		女（内、期間社員・パート・再雇用・嘱託の合計）		1,504 (500)	1,427 (526)	1,514 (534)	1,087 (87)	1,126 (98)	
	離職率	〔正社員、年度退職者、自己都合退職〕	%	2.15	1.99	1.88	1.40	1.49	
	採用人数〔定期採用〕（うち、女性採用人数）	合計	人	145 (12)	149 (7)	145 (9)	173 (16)	173 (18)	
		事技系		72 (9)	71 (4)	67 (6)	88 (11)	82 (10)	
		技術系		73 (3)	78 (3)	78 (3)	85 (5)	91 (8)	
	採用人数〔中途採用〕（うち、女性採用人数）	合計		25 (11)	90 (14)	163 (28)	270 (28)	277 (41)	
		中途採用比率	%	15	39	53	61	62	

※ 2021年度より、基準年度をより効率的な2015年度に見直しました。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。

会社情報

2026年3月31日現在

■ 会社概要・株式概要

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
社 員 数	43,233人 [連結] 11,109人 [単独]
売 上 収 益	1,924,950百万円 [連結]
事 業 利 益	75,679百万円
売 上 高	829,608百万円 [単独]
経 常 利 益	44,731百万円
連 結 会 社	112社(国内25社、海外87社)
証 券 コ ー ド	6473
発行済株式総数	318,608千株
単 元 株 数	100株
株 主 数	32,057名
事 業 年 度	毎年4月1日から翌年3月31日まで
定 時 株 主 総 会	毎年6月
株 主 名 簿 管 理 人	三井住友信託銀行株式会社
上 場 証 券 取 引 所	東京、名古屋

■ 配当状況

	2023年 3月期	2024年 3月期	2025年 3月期	2026年 3月期	2027年 3月期(予想)
一株当たりの中間配当(円)	11	16	25	30	35
一株当たりの期末配当(円)	19	20	25	30	35

■ 大株主の状況(上位10社)

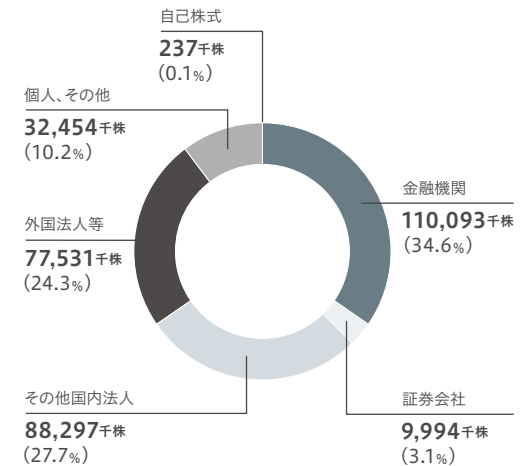
株主名	持株数(千株)	持株比率(%)
トヨタ自動車株式会社	77,235	24.3
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	50,128	15.7
株式会社日本カस्टディ銀行(信託口)	27,666	8.7
日本生命保険相互会社	11,125	3.5
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505223	7,882	2.5
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505001	7,782	2.4
ジェイテクト従業員持株会	6,211	2.0
JPモルガン証券株式会社	5,350	1.7
野村信託銀行株式会社(信託口)	3,977	1.2
株式会社豊田自動織機	3,906	1.2

(注)持株比率につきましては、発行済株式の総数(318,608千株)から自己株式の数(237千株)を控除して算出しています。

■ 株価情報



■ 所有者別分布状況(発行済株式の総数に対する割合)



用語集

用語	読み・正式名称	本報告書での意味	出現ページ
ADC	Automation Direct 社	北米地域において顧客課題起点で商品・サービスを組み合わせて提案し、高収益なソリューションプロバイダー型事業を実践するジェイテクトグループ会社	P.24
BEV／FCEV	電気自動車 (Battery Electric Vehicle)／ 燃料電池車 (Fuel Cell Electric Vehicle)	バッテリーや水素を動力源とする次世代環境対応車	P.09／10／23／25／ 51／57
CN	Carbon Neutral (カーボンニュートラル)	温室効果ガス排出量実質ゼロの実現を目指す取り組み	P.14／16／24／42／ 46／50／65
DOE	Dividend On Equity (株主資本配当率)	安定した株主還元を実現するための配当水準管理指標	P.04／25／30／70
E-VGR®	—	ジェイテクトの販売する電子制御式ギヤ比可変ステアリングの商標	P.12
eAxle(e-Axle)	イーアクスル	電気自動車の電動駆動ユニット。ジェイテクトはeAxle用ベアリングを製造販売している	P.12
eNPS	Employee Net Promoter Score	「あなたは自社を友人・知人に勧めたいと思いますか?」という質問への回答から、従業員エンゲージメントを数値化した指標	P.23／33／64
EPS	Electric Power Steering (電動パワーステアリング)	モーターの力で操舵を補助し、快適で安全な運転を支える装置	P.03／11／23／25
FA	Factory Automation (ファクトリーオートメーション)	工場の生産工程を自動化し、生産性・品質・安全性を向上させる仕組みや技術の総称	P.24／25
IoE	Internet of Everything	人・設備・情報をつなぎ工場全体の最適化を図る考え方	P.03／10／14／24／ 42／44
IP	Intellectual Property (知的財産)	事業競争力の源泉として活用する知的財産と知的資本	P.38
ITCC®	—	ジェイテクトの販売する電子制御4WDカップリングの商標	P.11
J-BEP	—	ジェイテクト独自の損益分岐点管理指標。起点となる計画値・前年実績に対する「固定費」と「限界利益」の増減を比較し、損益分岐点の改善度を管理する	P.29／58
J-KY	J-Kiken Yochi(危険予知)	作業前の危険予知活動をデジタル化し、安全文化の定着を支援する仕組み	P.39／40
J-REBORN	J-Renovate Entire Business OpeRatioNs	ERP・PLM等の統合基幹システムを導入し、全社業務プロセスを標準化・改革する。ジェイテクトの全社DXプロジェクト	P.16／28／40
J-ROIC	—	ジェイテクト独自のROIC。「税引後事業利益÷(在庫・固定資産残高)」で算出し、事業・地域ごとに資本効率を可視化する	P.05／28／58／60／ 63
Jデジ活動	—	全員参加で業務改革とデジタル活用を進める改善活動	P.40
LFT®／LFT®II／ LFT®-V	—	ジェイテクトの販売する摩擦低減により省エネルギー化に貢献する高性能軸受の商標	P.09／11／12
Libuddy®	リバディー	ジェイテクトの販売する高耐熱リチウムイオンキャパシタの商標。RZのバックアップ電源等に採用されている	P.09／12／43
MOC	Maintenance Operation Center	保全業務の状況を可視化し、設備の安定稼働を支援する管理基盤	P.39／40

用語	読み・正式名称	本報告書での意味	出現ページ
N5計画／N1～N5	—	ジェイテクトのMVVに共感し、実践する人材の育成を目的に、入社前から入社3年目までを対象とする総合的な人材育成システム。N1～N5は教育段階(年次)を表す	P.34
NRB／TRB	ニードル・ローラー・ベアリング／ テーパード・ローラー・ベアリング	自動車や産業機械の回転性能を支える代表的な軸受	P.04／25／29
Pairedriver®	ペアドライバー	ジェイテクトの販売する自動操舵制御システムの商標。トヨタ自動車のSDV普及への貢献を目指す	P.12／23／28／43
PS	Power Steering (パワーステアリング)	ドライバーの操舵負担を軽減し運転しやすさを高める機構(電動PS、油圧PS)	P.11／12
RZ	LEXUS RZ	トヨタ／レクサス初のBEV専用モデル。ジェイテクトのステアバイワイヤやLibuddy®を採用	P.09／12／23
SC	Supply Chain (サプライチェーン)	原材料調達から販売までを支える一連の供給ネットワーク	P.40
Syncusteer™	シンカステア	ステアバイワイヤシステムの商標。LEXUS RZに初搭載	P.12／23／38／43
軸受	じくうけ	回転部分を支え摩擦を低減する機械の基盤部品。ベアリング	P.07／09～14／17／ 18／20／25／29／ 37／38／40／43／ 45／51／58
ステアバイワイヤ (SbW)	Steer-by-Wire	操舵ユニットと転舵ユニットの機械的接続がない操舵システム。ジェイテクトの中核ソリューション	P.03／05／09／10／ 12／23／25／28／ 38／43／59
選抜人材プール	—	将来の経営人材・次期部署長候補として育成している人材を、計画的に蓄積・管理する仕組み	P.34／72
ソリューション 共創センター(ソリセン)	—	社会課題や顧客課題を起点に新事業創出を推進する組織	P.13／14／18／19／ 37／57
ソリューション プロバイダー	—	お客様や社会の課題解決を通じて新たな価値を創出する企業像	P.02／03／05～08／ 13／14／16～25／ 31／32／34／38／ 43／44／46／48／ 49／56／57
ハイアビリー®	—	ジェイテクトの販売する高速・高精度加工を支える工作機械向け高性能軸受の商標	P.12
マルチ人材	—	複数分野の知識や技能を活かし価値創出に貢献する人材	P.34
ロスコスト	—	品質不良、手戻り、企画未達、納期遅延、クレーム等により発生した、本来であれば利益として残せたはずの損失コスト	P.04／24／27／28／ 30



株式会社ジェイテクト

お問い合わせ先

株式会社ジェイテクト 経営管理本部 経営企画部

〒448-8652 愛知県刈谷市朝日町一丁目1番地

TEL 0566-25-7217 FAX 0566-25-7338

※ 本冊子はジェイテクトのウェブサイトでもご覧いただけます。

www.jtekt.co.jp

