

ソリューションプロバイダーへの変革

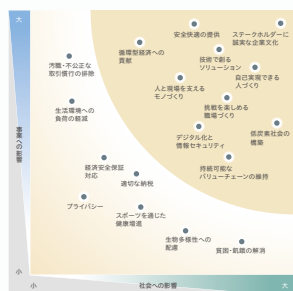
当社は、JTEKT Group 2030 Vision「モノづくりとモノづくり設備でモビリティ社会の未来を創るソリューションプロバイダー」への変革を実現し、社会に貢献することによって経営資本を更に増進し、企業価値の持続的向上を目指します。



ソリューションプロバイダーへの変革ストーリー

1 社会課題を正しく捉え、解決していくためのマテリアリティを設定

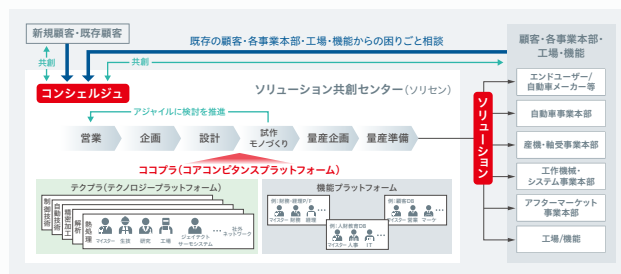
社会や環境の変化を踏まえ、新たなマテリアリティ（重要課題）を策定しました。多様化する社会課題やステークホルダーのニーズに応え、持続可能な未来の実現に向けて責任ある取組みを進めていきます。



P.15 ジェイテクトのマテリアリティ

2 共創による資本の最大活用と課題解決の種づくり

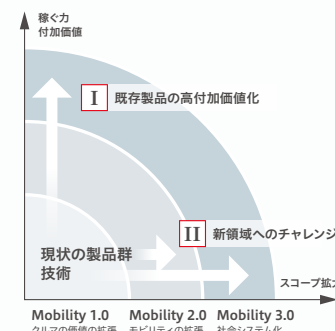
当社の強みである技術や人財・財務・製造・社会関係・自然・知的といった多様な資本を最大限に活用し、顧客や外部パートナーとの共創により、社会課題や市場ニーズに応える“ソリューションの種”を生み出します。



P.11 コアコンピタンス P.39 知的資本戦略

3 イノベーションを軸とした既存事業と新領域の拡大、戦略的ポートフォリオ管理

生み出された“種”をもとにイノベーションを起こし、既存事業の高付加価値化と新規領域への挑戦の両面から成長を目指します。多様化する事業群は全社的な事業ポートフォリオとして戦略的にマネジメントし、市場や社会の変化にも柔軟かつ機動的に対応していきます。



P.24 中期経営計画 P.45 事業戦略

4 独自のソリューションを社会に実装し、Mission、Visionを実現

事業成長と社会貢献の両立を実現し、信頼される企業として持続的に価値を提供しながら、Mission、Visionの実現、そしてより良い未来づくりに取り組んでいます。



P.01 Mission Vision Value

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いたしました。

さらに当年度には、JTEKT Group 2030 Vision及び第二期中期経営計画の策定を受けて、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、重要性を評価することで見直し、具体化いたしました。

これら「ジェイテクトのマテリアリティ」は、様々な社会課題の中でも当社が事業活動を通じて優先的に解決へ貢献したいと考えるものです。当社は、経営戦略の策定等の企業活動において、ジェイテクトのマテリアリティを参照し「ジェイテクトならではの」ソリューションを提供することで企業価値を高め、社会とともに持続的な発展を目指します。

“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。その上で、ESRS等には含まれない社会課題についても、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ものを抽出しています。

“ジェイテクトらしい”マテリアリティとして表現できるよう、サステナビリティ委員会で当社経営陣により内容及び表現の整理を行いました。

なお、マテリアリティは社会の状況、当社の戦略に伴い変化するものであり、定期的な見直しを行います。

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及び数値目標を発表しました。

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を設定して目標達成に向けた取組みを進めております。

JTEKT Group 2030 Vision・MVV

ジェイテクトが解決すべき社会課題・重要課題

	1 事業を通じて解決する社会課題     安全・安心・快適な人々の暮らしに貢献する 当社はこれまで培ってきた既存の技術やノウハウを組み合わせ、これからの社会課題を解決するための新たな技術を創出します。加えて、より安心・快適な暮らしを実現するための地域貢献活動も重要視しています。
	2 事業を通じて解決する社会課題     未来の子どもたちのために豊かな地球を守る 当社は「環境チャレンジ2050」を掲げ、環境に配慮した経営に取り組んでいます。カーボンニュートラルをはじめとする取組みは、環境への貢献に留まらず、当社の競争力を高める成長機会と捉え、積極的に推進しています。
	3 事業を通じて解決する社会課題     モノづくりに新たな価値を提供する 軸受(ベアリング)、工作機械・システム、自動車部品、歯車(ギヤ)などの強みを組み合わせ、社会を支える製品を生み出す。当社グループの事業が織りなすシナジーが、モノづくりの進化を促します。
	4 事業基盤の重要課題     社会から信頼され、社会に貢献できる組織と人をつくる 良いモノづくりは、良い人づくりから。当社グループでは、社員の幅広い活躍と働きやすい職場づくりを実現し、組織の垣根を越えた協業により、全ての人々に幸せを届けることが最大の社会貢献だと考えています。

これらを実現するための具体的な取組みを「マテリアリティ」として再定義

新たなマテリアリティ

ジェイテクトのマテリアリティ	込めた想い	関連する非財務KPIの例	第二期中期経営計画の重点施策との関連
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を重視		
安全快適の提供	モノづくりの究極の目標の1つであり、モビリティ社会の重要課題	モノづくり/モビリティ革新へのソリューション創出件数	ソリューション共創センター・テクノロジープラットフォーム
人と現場を支えるモノづくり	製品を通じて生産活動を効率化し、日本と世界のモノづくりを支える		
低炭素社会の構築	カーボンニュートラルによる気候変動への適応と緩和策の実施を整理	CO ₂ 削減目標(2013年度比削減量)	カーボンニュートラルの推進
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への参画	廃棄物排出量原単位/ 水使用量原単位	サーキュラーエコノミー対応
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	従業員エンゲージメント(eNPS数値) 健康経営度調査結果(ホワイト500認定取得) 男性育児休業取得率	人と現場中心の経営
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の醸成		
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、裏返しに高まるリスクに備える	重要インシデント発生件数	デジタル祭り・デジタルモノづくり
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	重大な人権侵害の発生件数 重大法令違反件数	経営基盤の強化
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」ことを前向きに言い換え		

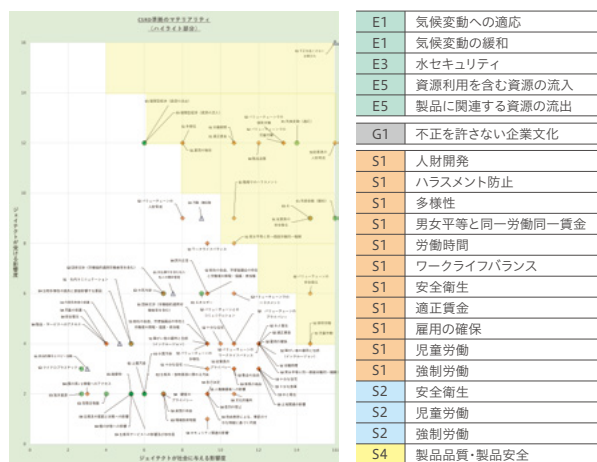
非財務KPIと目標、実績については非財務情報データもご覧ください。 **P.71**

新たなマテリアリティの策定プロセス

1 課題抽出

ステークホルダーとの対話や、企業サステナビリティ報告指令(CSRD)及び欧州サステナビリティ報告基準(ESRS)におけるマテリアリティ項目等、開示のフレームワーク等を参照し、当社にとっての課題及び事業活動に関連するものをリストアップしました。

CSRD/ESRSにおけるマテリアリティとの照合



■ ダブルマテリアリティによる評価

それぞれの社会課題が当社事業に与える影響(財務マテリアリティ)と当社事業が社会に与える影響(インパクトマテリアリティ)の両面からジェイテクトが優先的に取り組むべきものを評価・特定するダブルマテリアリティの考え方を採用しております。

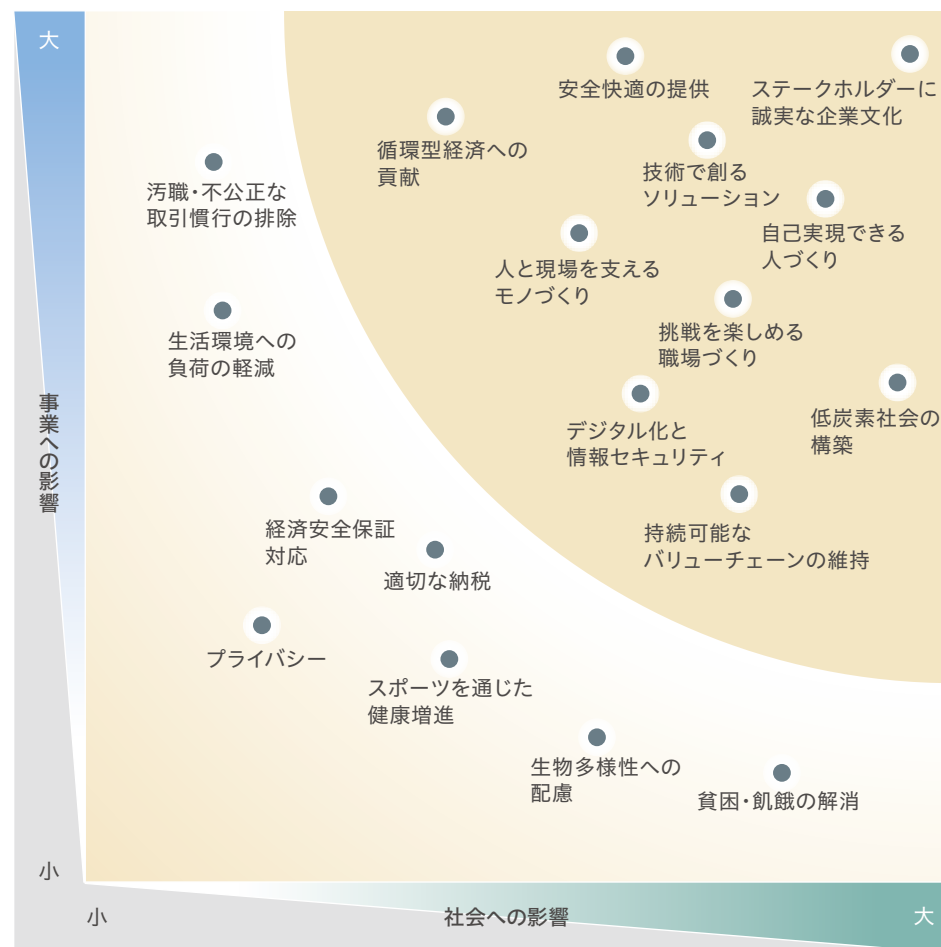
社会課題の評価にあたってはIRO評価(影響度、リスク、機会)を用い、ジェイテクトのMVV及び第二期中期経営計画において重点実施事項として掲げた事項との関係性を意識して、当社の事業戦略において必要不可欠と考えるものをマテリアリティとして特定しています。

なお、当マテリアリティは数多く存在する社会課題のなかから、ジェイテクトが事業活動を通じて優先的に解決に貢献したいと考えるものであり、それ以外の社会課題が当社と無関係と考えるものではありません。

当社はコンプライアンス(法令遵守)やCSR(企業市民としての役割・責任)を通して、マテリアリティ以外の社会課題に対しても、貢献してまいります。

2 優先順位付け

社内外の目線で重要度を評価し、評価の高いものを絞り込みました。評価にあたっては、ESRS等のマテリアリティ項目との照合、社内関係部署との議論、外部を含めたステークホルダーとの対話、経営陣による審議などを経て検討しました。



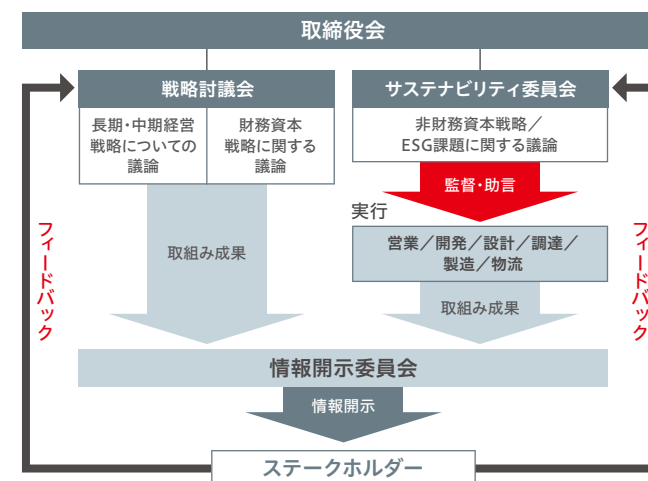
3 妥当性の検証

マテリアリティ候補として選定した項目について、サステナビリティ委員会における当社経営陣による検討と並行して、当社のステークホルダー及びステークホルダーとの関わりが深い社内の専門部署と対話を行いました。

対話先		主な対話結果
株主代表	当社株式を保有する機関投資家	- 一番重視しているのは、不正を起こさないガバナンス - 多様性(ダイバーシティ)は職場づくりの一部に含まれると理解 - 生物多様性にどれほどの重きを置くかは業種などによって変わる - ジェイテクトにおいては循環型経済を優先する判断は理解できる
従業員代表	ジェイテクト労働組合	人づくり、職場づくりは、社員が生き生きと働くことで企業の成長につなげるため必要な要素として、会社とも認識を共有している
	人事労務担当部署(社内)	安全や健康といった基本となるものから、従業員エンゲージメントの向上まで人的資本経営の重要事項は多いが、「人と現場中心の経営」を目指して人づくりと職場づくりを推進していく
お客様代表	日系完成車メーカー	- 自社従業員の労働環境、責任ある調達活動を重視 - 機械部品の製造においては気候変動対応に次いで循環型経済への貢献が重要
バリューチェーン代表	調達担当部署(社内)	- ジェイテクト協会の会員である仕入先とともに、労働安全や品質(製品安全)の研鑽会を実施 - CO₂排出量や情報セキュリティについて専門部署とともに啓発活動に取り組んでいる - 紛争鉱物の利用状況調査を定期的に行うなど、人権対応もお客様と共同して実施
地球環境	環境担当部署(社内)	- 気候変動、循環型経済は会社の機会としても重視したい - 水セキュリティは比較的影響が小さいと思うが、会社として力を入れている分野 - 生物多様性も生物由来素材が少ないためにインパクトが小さい点は了解 - CDP等で要求されるデータをもとに、総合的に取り組んでいきたい - IRO評価で相対的に低いスコアとなること、マテリアリティから外れる結論は理解するが、法令対応もあり、環境負荷物質削減の取組みは引き続き大切にしてい
その他	経営企画担当部署(社内)	- 脱炭素、循環型経済の重視は第二期中期経営計画の方針と一致 - 従業員エンゲージメントのためにワークライフバランス等も重要 - 製造業として、安全、品質(製品安全)が含まれていることが必要 - デジタル化の推進が事業の成長には必須である一方、それだけ情報セキュリティの重要性が増すと認識している

4 経営層の承認

マテリアリティの見直し・具体化は、社外役員を含む取締役会構成員が一堂に集うサステナビリティ委員会において、検討・策定いたしました。



サステナビリティ委員会について

ジェイテクト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、非財務資本を中心とした企業戦略について取締役会での議論を補完する場として、実質的に取締役会と同等の機能を有しております。

2024年のマテリアリティの見直しにあたっては、MVV及び第二期中期経営計画やこれまでの当社の関連取組みを踏まえ、4回に渡って検討を重ねました。

Top Message

Mission、Vision、Valueを

共通の指針とし、

コアコンピタンスを繋いで、

ソリューションを共創していく

取締役社長 CEO

近藤 禎人

変革に向けて、様々な施策が動き始めた2024年

2024年6月にジェイテクトの取締役社長に就任してから一年超が経ちました。この間、ジェイテクトではJTEKT Group 2030 Visionやそれに基づく第二期中期経営計画、及びMission、Vision、Value(MVV)を策定し、これらを軸とした様々な取組みが動き出しました。

振り返ると、この1年は「ジェイテクトとはどのような会社なのか」を考え、当社の強み、可能性を再認識する期間でした。私は前職からジェイテクトと長く関わり、自動車部品・軸受・工作機械の3つの柱におけるコア技術・コンピタンスを多く持つ企業だと感じていましたが、改めて海外拠点を含め多くの事業場に出向いて現場の声に耳を傾けることで見えてきたものがあります。それは、「ジェイテクトは想像よりはるかに多くの技術を持っており、更にそれを活用する実直で機動力を持った社員がいる」ということです。これは当社にとって大きな推進力であり、成長可能性でもあります。しかし一方で、各事業がしっかりと自らの力でビジネスを実行してきたからこそ、他事業との連携、技術共有に対する課題も見えてきました。優れた技術がそれぞれの事業に内包されており、他の事業での活用がなされていないのはとても「もったいないこと」です。これらを融合させ、ジェイテクトを更に進化させることが私の使命であり、必ずやり遂げなければならないことだと決意を新たにしました。そこで、これらの課題を早々に解決するべく、MVV策定や第二期中期経営計画の取組みを始めとした、様々な施策を打ってきたのです。

その中心となるのが「ソリューション共創センター（略称：ソリセン）」の開設や「コアコンピタンスプラットフォーム（略称：ココプラ）」の構築です。ソリセンとは、JTEKT Group 2030 Visionでも掲げている「ソリューションプロバイダーへの変革」を進めるために、各所のニーズや困りごとを吸い上げ、社内外の技術や知見を活用してソリューションを共創、提供する組織です。そして、ココプラはジェイテクトグループが持つ、モノづくりとモノづくり設備の要素技術及び企画力や営業力といったコアコンピタンスを事業や組織の枠を越えて一堂に集約したプラットフォームです。当社は、これらを軸として、新たな姿へと大きく変化しようとしています。

現場に一番近い経営者を目指し、 Yes for All, by All! を伝え続けた1年

様々な取組みをスタートするなかで、私が常に心がけているのは、「現場の声」を聞き、真摯に受け止め、それを経営判断に活かしていくことです。モノづくり企業では、その現場の動きこそが成果を生み出します。私自身、長年モノづくりに関わる者として、それを肌で感じてきました。現場に一番近い社長でありながら、経営者として経営判断はしっかりする。現場と経営を素早く行き来しながら、会社の進化をリードしていきたいと考えています。

また、社員のみなさんが充実感と幸福感を得られることも重要だと捉えています。そのためにこの1年は社員との対話を大切に、誰もが発言しやすく、挑戦しやすい、能動的な風土づくりを意識してきました。モノづくりコンテストや

グループ会社をまたいだワークショップ、デジタル化を推進する「デジタル祭り」等を実施し、私も現場に足を運んで多くの仲間とコミュニケーションをとりました。



モノづくりコンテストで社員と交流

また、親しみやすさや一体感の醸成のきっかけになればと、私のイラストが描かれたシールを作り、現場に行った際には配布する活動もしています。

こうしたなかで私自身が一貫して社員のみなさんに伝えてきたのは「みんなで取り組み、持てる技術やしぐみを融合させ、更に強い企業へと変化していこう」というメッセージです。これがこの度策定したジェイテクトのMVVでValue（社員共通の価値観）に位置づけた「Yes for All, by All! -みんなのために、みんなでやろう-」です。企業にとって「全員が同じ方向を向いて、進んでいく」ことは何より大切です。異なる技術の融合がいかにより製品・サービスの付加価値を向上させるか身を以て経験してきたからこそ、私はこのメッセージを発信し続けてきました。

このように2024年度は、前社長の佐藤が築いた基盤をもとに、様々な成長への布石を打ってきました。今期は、これらを実行に移しつつ、組織改革や新たな策を仕掛けていくフェーズに入ります。これを経て、更なる進化を遂げられるよう、社員のみなさん、そしてステークホルダーのみなさんとともに進んでいきたいと考えています。

更なる成長に向けたグローバル体制の再構築と 事業ポートフォリオマネジメント

ジェイテクトを取り巻く環境に目を向けると、ブロック経済化が進み、これまでのグローバルでのビジネスモデルが機能しなくなりつつあります。今、危機感を持って更なる一手を打ち出さなければならないと考えています。特に市場環境が厳しい欧州については抜本的な構造改革に着手したほか、変化の激しい中国では経営の現地化を進める必要を感じています。

また、喫緊の課題である北米のロスコストの問題に対しては、タスクフォースチームを結成し、現在、2025年度末での正常化に向けて精力的に活動しています。そもそもこのロスコストは、コロナ禍で顕在化した人財不足が長期化したことに端を発し、生産が追いつかなくなり、他地域からの製品・人員の応援を必要とした結果、多大な費用が発生したものです。私自身も現地を視察しましたが、この解決には時代のニーズや現地で働く人の価値観に合わせた働き方を含め、ビジネス構造を大きく変えていくことが必要だと感じました。タスクフォースチームでは現在、内製費改善・体質改善・業務プロセス最適化の3方向からビジネスの正常化を推し進めています。課題に真摯に向き合い、スピード感を持ってロスコストを解決し、私たちが北米地域で描く成長ビジョン、次なる進化に向けた戦略にも着手していきます。

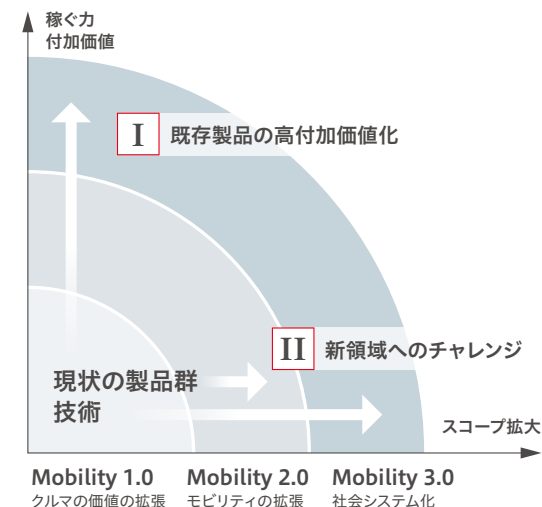
加えて、注力分野と脱力分野を見極めて効率的に経営をしていくリソースシフトも進めていきます。2025年7月には事業ポートフォリオの再構築を検討する専門部署を新設しました。事業ポートフォリオマネジメントにおいては、

人財をどう新たな領域で活かしていくかを事前に検討、提示することも重要だと考えています。ココプラ・ソリセンの機能も最大限利用し、あらゆる技術をニーズに合わせて再構築し、新たな分野で活用していくシステムを早々に完成させたい考えです。

変革を可能とする人と風土をつくる

こうした課題解決の先にあるのが、ソリューションプロバイダーへの変革です。第二期中期経営計画で「Ⅰ軸：既存製品の高付加価値化」と「Ⅱ軸：新領域へのチャレンジ」を両軸で進めていくことを掲げましたが、まず進めるべきは「Ⅰ軸：既存製品の高付加価値化」です。その手法の一つとして実行しているのが社内で“現場”の困りごとを共創のなかで解決する取組みです。例えば生産性の更なる向上策に悩んでいる製造現場で、その悩みを聞いて社内外の技術やノウハウを活用することで解決し、利益率向上に貢献するとします。そのこと自体が既存製品の高付加価値化に繋がりますし、実際に機能した解決策は、お客様にとっても価値のあるものかもしれません。同時に、実際の困りごとから発想を得て解決策を考案することは、新たな領域へのチャレンジを実行する訓練にもなります。

また、こうした取組みは社員のみなさん一人ひとりの成功体験につながり、新たな挑戦のプロセスを習得する成長機会にもなるはずで。この成長こそが、次のステップへの足がかりになります。ここでスキルを身につけた社員のみなさんの力は「Ⅱ軸：新領域へのチャレンジ」を加速させる



でしょう。これによりⅠ軸とⅡ軸による両利きの経営を実現していきたいと考えています。

同時に実現したいのが、社員のみなさんの体内時計のスピードを上げることです。変化の著しい現代社会において、今求められているニーズを敏感に感じ取り、即時対応できるスピード感は重要です。じっくりと技術を磨くだけでなく、解決策をスピーディーに外へと展開できるよう、それぞれの社員の中で仕事のスピード感も上げていかなくてはなりません。

様々な挑戦を一気に進めていくにあたり、現場では戸惑いもあるかもしれません。そこで必要になるのはやはり対話です。そのために私は現場に出向き、あと少し頑張れば届く目標を示して「みんなで作っていきましょう!」と言って、握手をします。そうして少し時間を置いてまた現場に顔を出します。これを何度も繰り返していきたいと考えています。「折に触れて、現場の声を聞き、背中を押す」、これが私の経験からくる成功へのプロセスだと感じています。今後も現場に近い経営者としてこれを継続していきます。

ビジネスモデルの転換を可能にするしくみの構築

もうひとつ、ソリューションプロバイダーへの変革に向けて必要となるのは受動型ビジネスモデルから能動的なソリューション型ビジネスモデルへのパラダイムチェンジです。そのためにソリセンを立ち上げ、グループが持つ全てのコンピタンスをココプラに集約し、それらの機能を誰もが使えるようなしくみを構築しました。まずは強みの見える化と活用によって各機能の付加価値を上げ、重複等の無駄を排除することで既存事業の収益性向上を目指します。そして次に新たな事業の創出、ソリューションプロバイダーへの変革を目指します。今回私たちはこの機能を活性化するために、ソリセンにはコアコンピタンスを掘り出し活性化する「マイスター」と、ソリューションを組み立てる「コンシェルジュ」を設置しました。

設立後の数か月間で、ソリセンには社内から200件以上の問い合わせがあり、現在すでに大いに機能を発揮してくれています。「こういった技術はないか」という社内の困りごと、問い合わせにはコンシェルジュが対応し、部署と部署、技術と技術をつなぎ合わせて、更なる技術活用を推進しています。また各部署から挙げられた困りごとやニーズ、アイデアにおいては、コンシェルジュがグループ内の技術をつなぎ合わせ、デジタル化などを加味した上で新たなソリューション創造の検討を進める等、着実にソリューションプロバイダーへの歩みを進めています。今後はソリセン内だけでなく、各事業本部に「常駐コンシェルジュ」を配置し、現場の声、課題やニーズを直接すくい上げるしくみを整

えていく考えです。これにより更なる活性化、変革の加速を図ります。また一方で、この取組みには「組織の壁を壊し、組織を越えた仲間を作る」という役割もあります。私たちはソリセン・ココプラにおいてもValueである「Yes for All, by All!」を醸成していきたいと考えています。

全ての指針となる「生きたMVV」で、 変革を加速させる

ジェイテクトが取り組む変革の先を指し示すため、この度策定したジェイテクトのMVVですが、対外的に公開する前に、まずは社員に案を示し、社員の反応や声に耳を傾けながら完成させていく過程に時間をかけました。この背景には、絵に描いた餅ではなく「社内で浸透した、使えるMVVにしたい」という私の思いがあります。策定過程でジェイテクトの歩みや考え、エッセンスを盛り込んだMVVではありましたが、これが指針として各現場でしっかりと息づくことができるか、まずは社内でそれを確かめたかったです。幸いにも社内公表後、各所から「ジェイテクトらしい」「共感できる」等のポジティブな声を聞くことができ、嬉しく思いました。MVVは「使ってこそそのもの」です。今後は更に活用し、社員のみならずとともにMVVを指針として、ぶれずに進んでいきたいと思います。

さらに、2024年にはマテリアリティ（優先的に解決したい社会課題）の改定も行いました。サステナビリティ委員会の事務局から、グローバルでのサステナビリティ情報の開示に関する社会からの要請の変化に対応すると同時に「ジェイテクトらしさ」を追求したマテリアリティにしようと

発案があり、議論を重ねてきた点が今回のポイントです。こうしたところにも能動的な動きが出始めていることに、頼もしさ、そして変革の兆しを感じています。

「ジェイテクトらしさ」とはまさにMVVの示す内容そのものを指します。マテリアリティの改定を進めるにあたり、まずはMVVの考えを各組織に落とし込み、それぞれがやるべきことを明確化し、それを実現する上で優先的に取り組むべき社会課題を議論しました。これによりMVVに紐づけられた、ビジネス機会にもつながる「ジェイテクトらしいマテリアリティ」が完成しました。今後は、改定された新たなマテリアリティを軸に、「技術をつなぎ、地球と働くすべての人を笑顔にする」社会の実現を目指していきます。

更なる企業価値の向上に向けて

株主・投資家のみなさまからお預かりしている貴重な資本に対して、持続的にリターンをお返しすることは私たち企業の責務であると強く認識しています。株価や資本コストを常に意識し、資本効率の向上により企業価値の最大化を目指すため、当社の長期ビジョン「2030 Vision」ではROE10%、PBR1.5倍、事業利益率8%以上という財務目標を掲げました。目標達成に向け、既存事業の高付加価値化、事業ポートフォリオの見直しと成長分野への重点投資を進め、新規ソリューション事業への迅速な展開を実現していきます。

また、株主還元も強化しており、2025年3月期の配当は中間25円・期末25円の年間50円に増配しました。今後も

資本効率の向上と財務の健全性を両立させ、安定的な還元を継続してまいります。

現代の激変する社会環境において、「モノを作って売る」従来型のビジネスモデルだけでは持続的な成長は望めません。2027年からスタートする第三期中期経営計画では、ビジネスモデルの拡張を本格化させていきたいと考えています。その基盤を築く現行の第二期中期経営計画期間中には、知的財産権やエンジニアリングフィーといった非製造型の価値創出にも着手してまいります。

次世代エネルギーソリューションの開発と展開

地球環境への負荷を軽減することは、モノづくりを生業とする企業の使命だと考えています。製造業はどうしても環境負荷が大きくなりがちな業種です。それをしっかりと認識しつつ、工場のエネルギー問題に注力をしていかなければなりません。第二期中期経営計画では、2035年までにグループにおけるカーボンニュートラル(CN)の実現を目指すことを掲げました。これに向けて2024年6月には、再生可能エネルギーと水素の地産地消による自立型カーボンニュートラルシステムの構築と実証のために、ジェイテクト刈谷工場で「CNラボ」の稼働を開始しました。これまで培ってきたジェイテクトの様々なコア技術・コンピタンスを活用し、太陽光で発電した電力を使用して水素を「つくる・ためる・はこぶ・つかう」という技術開発及び実証実験を行っています。この取組みはNEDO(国立研究開発法人 新エネルギー・産業技術総合開発機構)の水素社会構築技術

開発事業(地域水素利活用技術開発)プロジェクトに採択されており、2024年までに「つくる・ためる・はこぶ」の水素インフラ技術開発が行われ、2025年からはジェイテクトの花園工場の製造現場で水素を「つかう」実証に入ります。そしてここでの実証評価を経て社内工場への技術展開を実施し、その後は社会に広く展開していくことを視野に入れています。ジェイテクトの技術を融合させたソリューションである「工場におけるエネルギーマネジメントシステム」の提供を目指しています。現在、多くのモノづくりの現場はCNの課題に直面しています。そのニーズを汲み取り、ジェイテクトの技術でサステナブルなモノづくりの現場を各地に広げていきたいと考えています。

また、エネルギーソリューションと同時に進めていきたいと考えているのが、工場で働く人のためのソリューションシステムづくりです。自社工場を舞台に現場で働く人たちの困りごとに常に向き合い、ココプラ・ソリセンを使って解決方法を見出そうとしています。このソリューションは、体系化して他社展開することもできるはずです。「ユーザーと同じ目線に立って開発ができること」は、ビジネスにおいて大変重要な要素のひとつです。私たちの強みである工場視点を持って、新たなビジネスの創造にも着手していききたいと考えています。

これらは「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を直接実現する試みであり、ジェイテクトの考えるモビリティ社会の未来に貢献するものです。こういった企画が社内から上がってきていることをうれしく思っています。



ステークホルダーのみなさまへ

ジェイテクトは今、大きく変革しようとしています。これまで培ってきた強みを、“つなぐ”というキーワードを持って更に磨き、無駄を省き、新たなビジネスを生み出せる体質へと変わろうとしています。第二期中期経営計画で蒔いた多くの成長の種を第三期中期経営計画で一気に芽吹かせることができるよう、着実に歩みを進めていきたいと考えています。もちろんそこにおいてはハード面だけではなく、働く人々の思い、ソフト面での変化も大事にはなりません。仲間との会話、コミュニケーションを大切に、現場と人を中心に置いて、一丸となって変わっていく姿を見ていただけるよう尽力していきます。ステークホルダーのみなさまには、これまで以上に新たな価値の提供による社会への貢献を実現していけるよう邁進しますので、ぜひご期待ください。

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

2024年度に2030年をゴールとする長期経営計画のうち
第二期中期経営計画がスタートしました。
新たにJTEKT Group 2030 Visionを掲げ、2026年度までの3年間で
「既存事業の成長と新規事業の育成」に本格的に取り組み、
ソリューションプロバイダーへの飛躍を目指します。



既存事業の成長と
新規事業の育成

2024

2026

2027

2030

切り取りと飛躍

第三期中計

新規事業・ソリューションの
拡大を軸とした更なる成長

第二期中計

既存製品の高付加価値化
新領域への挑戦

付加価値向上と欧米構造改革に注力しROE・利益率改善
余力を確保し、ソリューション創出へリソースをシフト

第一期中計



赤字体質からの脱却は完了
更なる成長へ、事業構造転換、
欧米構造改革は継続

Road map

体質強化の3年

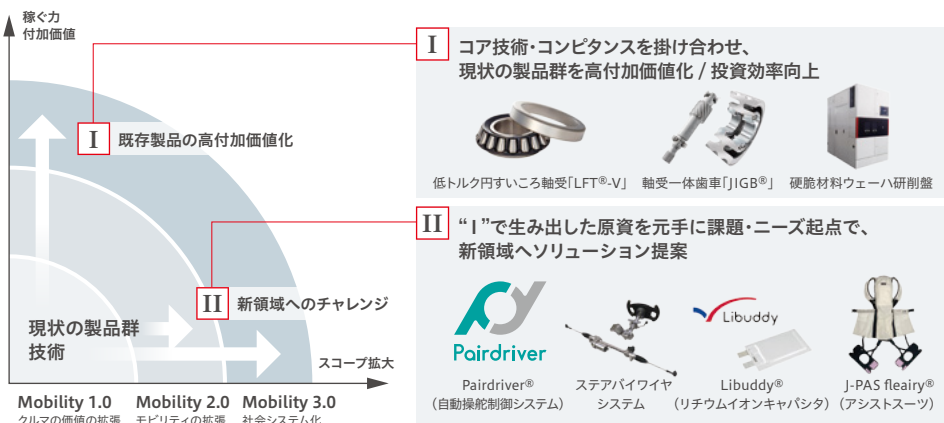
2023

2021

第二期中期経営計画進捗

ジェイテクトは2024年8月に発表した第二期中期経営計画において、JTEKT Group 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、ソリューション型ビジネスへの転換を目指すとともに、財務／非財務の主要な数値目標を設定しました。

2030年に描くソリューションプロバイダーへの変革を実現するため、第二期中期経営計画に沿って更なる成長への取組みを進めています。



成長戦略・重点施策

ソリューションの創出力強化

競争力の強化
各事業の目指す姿・戦略 デジタルモノづくり

グローバル体制の再構築

経営基盤強化

人と現場中心の経営

カーボンニュートラルの推進

キャッシュフロー・株主還元

数値目標・実績

		2024実績	2026(第二期中計)	2030 Vision
効率性を重視した経営	ROE	1.8%	7-8%	10%
	PBR	0.5倍	1倍	1.5倍
	事業利益率	3.4%	5-6%	8%以上
	売上収益	1.88兆円	2兆円	2兆円超
人と現場中心の経営	従業員エンゲージメント(eNPS※)	-58	-55	-40
地球のための経営	CO ₂ 削減目標(2013年度比)	-36.3%	-45%	-60%

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

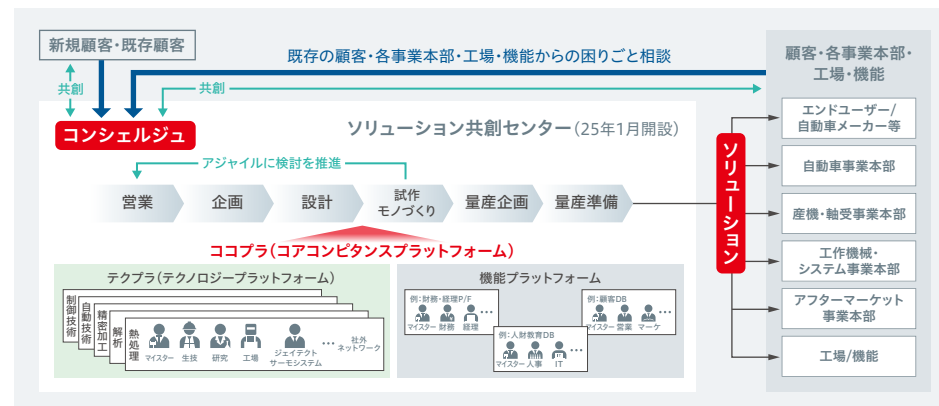
成長戦略

ソリューションの創出力強化

P.11 コアコンピタンス P.39 知的資本戦略

ソリューションプロバイダーへの変革推進のため、その精神を具現化し、実際の活動を通してソリューション型ビジネスを実現する組織として2025年1月にソリューション共創センターを設立し、2025年7月にはこれと研究開発機能を合流させたイノベーション本部を創設しました。

イノベーション本部では、お客様や社会が抱える課題に対し、当社グループがこれまで培ってきたコアコンピタンスを活用するとともに、社内外の知的資本や人的資本を掛け合わせることで解決策を提案できる会社となるよう、様々な取組みを行っています。



TOPICS

コアコンピタンスを融合させドローンの姿勢制御システムの開発に着手

少子高齢化・人口減少、インフラ老朽化等の社会課題を背景にドローンのニーズが高まる中、当社は2024年9月にドローンの姿勢制御システムの開発に着手しました。電動パワーステアリングで培ったモーター制御技術や安全設計技術等のコアコンピタンスを活かして開発中のフライトコントローラーをドローンに搭載することで、高い応答性や姿勢安定性及び信頼性を兼ね備えた姿勢制御が確認されています。さらに、高耐熱リチウムイオンキャパシタ(Libuddy®)との相乗効果で、次世代モビリティ社会に当社ならではのソリューションを提供していきます。



ドローン(本体)



フライトコントローラー

成長戦略

競争力の強化

P.45 事業戦略 P.43 デジタル戦略

事業戦略

自動車

新たなモビリティ領域での
更なる“快適なクルマ”の実現のために、
車両との共創開発による
「車両運動性能」を軸としたUX価値を提供する

産機・軸受

持続可能な社会に向けた
CN・CE実現のために、
回転を支える製品でコア技術・コンピタンスを繋ぎ、
顧客製品の価値向上に貢献する

工作機械・システム

より良いモノづくりのために、
グループシーズを融合したソリューション提案で
顧客リテンションを最大化
現場の資産効率と製品付加価値向上に貢献する

アフターマーケット

顧客のサステナブルな
ライフサイクルを支えるために、
循環型社会のニーズに応え、
顧客視点で新たな価値を創造する

当社には、長年培ってきた多様な技術や開発力といった強みがあります。これらを最大限活用することで、既存製品を高付加価値化し成長への原資を生み出すとともに、その原資をもとに新領域へチャレンジするという2つの軸をドライバーに競争力を強化しています。各事業それぞれの競争力を高めるだけでなく、ソリューション共創センターやコアコンピタンスプラットフォームを活用して、事業間のシナジーを創出させ、ジェイテクトならではの新しいソリューションで社会に貢献するための取組みを進めています。

デジタル基盤強化

ジェイテクトは、一気通貫のデジタル流通基盤構築による意思決定の高度化と業務効率の向上を推進しています。

その実現のため“デジタル祭り”と名づけて全員参加のデジタル人財への成長を促すとともに、全社の業務プロセスを抜本的に見直し、データ改革を推進するJ-REBORNというプロジェクトを発足し、“デジタルモノづくり”を可能にする事業活動の基盤構築を進めています。



経営基盤強化

人と現場中心の経営

P.35 人材戦略

JTEKT Group 2030 Visionの達成のためのソリューション型ビジネスへの転換は、これまでの仕事のやり方を根本的に変えることとなりますが、実際の業務を行う社員にとっては勇気と努力を必要とする取組みです。ジェイテクトは、このような変革にチャレンジできる職場をつくり、そのなかで自己実現できる人財を育てることが、成功の要であると考えます。

そのため、第二期中期経営計画では「人と現場中心の経営」を掲げ、ジェイテクトの人的資本経営の考え方を明確にするとともに、成果を測る客観的指標としてeNPSを設定しました。現在は従業員エンゲージメントの向上のために各職場で行うべき施策の見える化を可能とすべく、データドリブンな人財マネジメントの仕組みづくりに取り組んでいます。

経営基盤強化

カーボンニュートラルの推進

P.49 環境

第二期中期経営計画では2030年に2013年度比で60%のCO₂排出量削減を掲げるとともに、2035年にジェイテクトグループとしてのカーボンニュートラル、さらに2050年には調達先等上流サプライチェーンを含むカーボンニュートラルの達成を目指すことを宣言しています。

また、CDP等でも高い評価を受ける自社の取組みをもとに、自然環境と人類の生活に大きな影響を与える気候変動という社会課題に対するソリューションの提供を目指します。

これらの取組みに加えて、2024年12月には、CO₂排出量の削減率をKPIとする当社初のサステナビリティ・リンク・ボンドを発行しました。

サステナビリティ・リンク・ボンドの詳細はこちら <https://www.jtekt.co.jp/news/2024/004173.html>

経営基盤強化

キャッシュアロケーション・株主還元

P.29 財務戦略

キャッシュアロケーションについては、事業別にキャッシュイン・キャッシュアウトを管理して事業活動におけるキャッシュ創出力の強化に注力しています。事業環境は当初想定よりも厳しさを増していますが、運転資本の改善等を計画以上に推進し、計画通りのキャッシュイン・キャッシュアウトを見込んでいます。

また、第二期中期経営計画期間中に1,000億円の株主還元を計画し、長期安定的な還元を目指してDOE(株主資本配当率)2-3%を配当の目安とする方針を定めました。2024年度は前年度比で増配し、DOEは2.2%となりました。加えて、当社としては初の自己株式取得として、288億円の買付けも実施いたしました。今後も企業価値向上に努めるとともに株主のみならずへの還元充実を図っていきます。

グローバル戦略については、地域ごとに位置づけを明確化し、市場環境や成長見通しに合った戦略を推進しています。

第二期中期経営計画の策定時から市場環境に変化が生じており、経営安定化地域としていた中国・アセアンについて収益体質改善が必要な地域に位置づけの見直しを行っています。

成長戦略

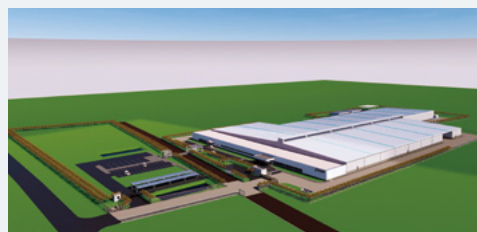
グローバル体制の再構築

インド 「成長」地域

市場拡大が見込まれるインドについては、成長地域として積極的な投資を実行していきます。2028年度までに段階的に300億円超の投資を計画しており、その1つとして、西部のグジャラート州に新たな工場を建設しています。新工場では、市場成長を見越した設備導入や生産ライン整備を進め、2027年度の生産開始を予定しています。計画通りに生産を軌道に乗せ、投資額を早期回収するのはもちろんのこと、拡販活動に注力し継続的な収益成長を目指します。

また、インドでは工機部門を強化することにより、グローバルでのモノづくり拠点としての活用も推進していきます。

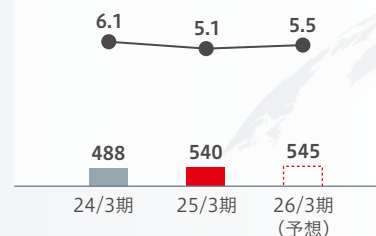
市場の成長とともに見込まれる旺盛な需要に応えることで収益向上を図るとともに、グローバルでの設備供給拠点としての活用を進め、収益面・グローバル生産の両面でインドを当社における重要拠点へと飛躍させていきます。



新工場のイメージ

■ 売上収益(億円) ● 事業利益率(%)

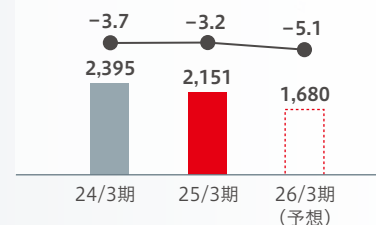
インド



欧州 「収益体質改善」地域

市場の低迷が続いている欧州地域では、構造改革による収益体質改善を進めております。2023年度には油圧ポンプ事業の売却、2024年度にはニードルローラーベアリング事業の売却を決定いたしました。大規模な固定費削減策を実行していますが、依然として安定的に利益を上げられる構造には至っておらず、更なる構造改革が必要であると認識しています。社内においては、2025年度以降の構造改革の実行も意思決定しており、2027年度の黒字化を見込んでいます。

欧州

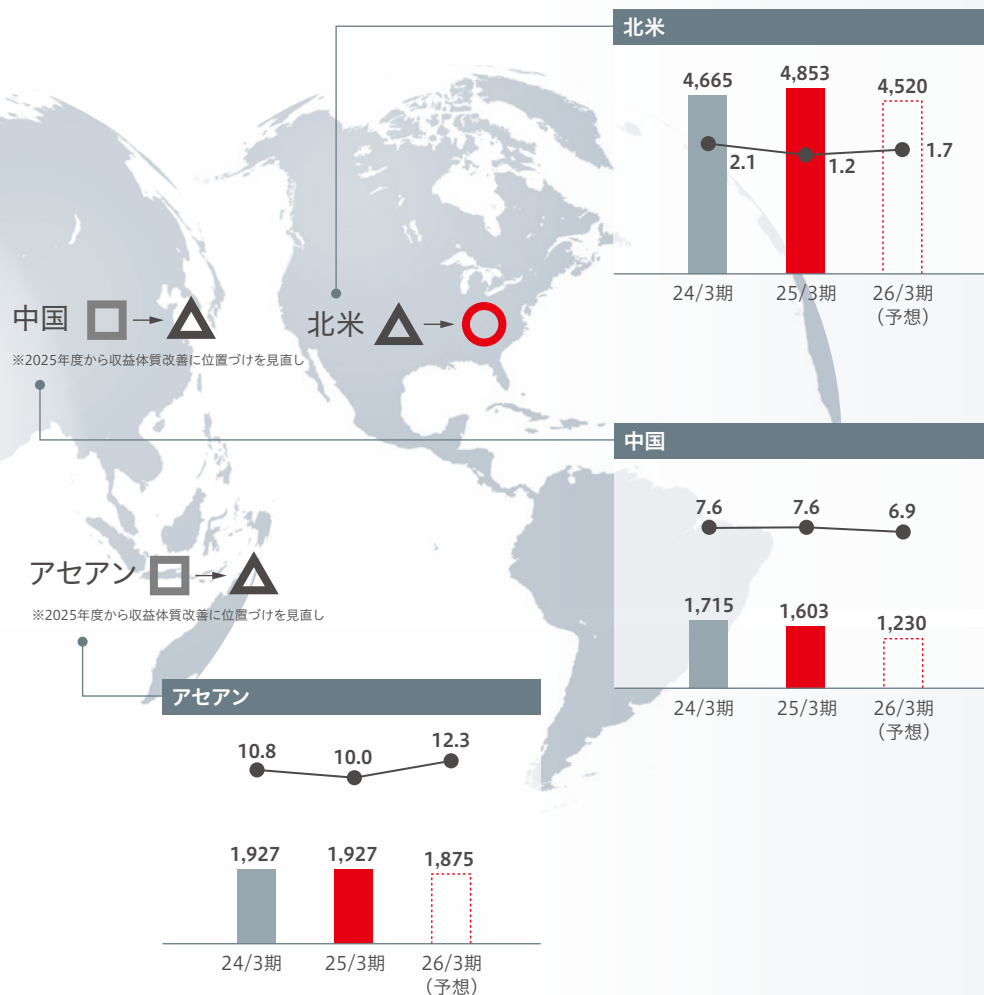


各地域の位置づけ

 : 成長

 : 経営安定化

 : 収益体質改善



北米 「収益体質改善」地域から「成長」地域へ転換を目指す

生産性の悪化が課題となっている北米地域では、早期に収益体質改善を図り、成長地域への転換を目指しています。北米地域では、コロナ禍を機に離職率が上昇し、人手不足が顕在化、さらにはスキル人財の流出により生産性が悪化しました。結果、不良品発生によるスクラップ、残業代等の労務費、生産が追いつかず他地域から製品を送るための輸送費等様々な追加の費用が発生する事態となりました。正常な生産体制であれば発生しなかった費用「ロスコスト」の発生が大きな課題となりました。ロスコストを極小化するため、2024年9月に日米メンバーで構成するタスクフォースチームを結成し、生産の安定化及び改善内容の定着に取り組み、事業運営の正常化を進めています。この活動が実を結び、すでに他地域からの生産応援は解消する等着実に成果が現れています。引き続き、タスクフォースチームによる活動を推し進めるとともに、将来的には自動化・省人化等設備のアップデートも含めて、最適な生産体制を構築していきます。

まずは、2025年度末までに生産体制を正常化させ、継続的に成長を遂げる地域へ転換していきます。



近藤社長とタスクフォースチームの現地キックオフ

中国・アセアン 「経営安定化」地域から「収益体質改善」地域へ位置づけを見直し

中国については、消費の低迷等経済自体の落ち込みや現地EVメーカーの台頭により苦戦を余儀なくされ、売上の減少が続いています。現時点では、生産キャパシティの余剰が発生しないよう、他地域からのライン集約等、効率性と稼働率を上げる対策を打っています。今後の市場見通しも議論した上で、無理な投資を推し進めるのではなく、最適な体制で最大限のパフォーマンスを発揮できる戦略を実行していきます。なお、中国の影響はアセアン地域にも波及することが予想されるため、アセアンについても先手を打って生産体制の見直しを検討していきます。