



# JTEKT

株式会社ジェイテクト

## JTEKT REPORT 2023

統合報告書

# Only One を、何度でも。

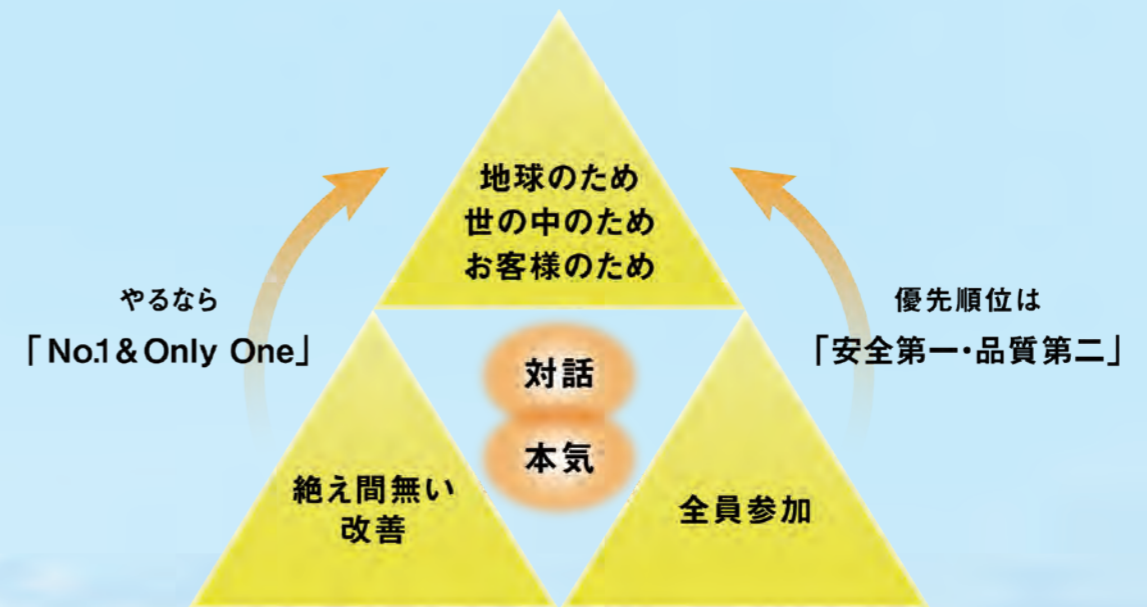
前へ進む。思いのままに曲がる。滑らかに回す。

人の意思を、動きとして、カタチとして実現する技術や製品を、何度でも。

すべての社員が、情熱を絶やすことなく進化し続け自分史上最高を、何度でも。

地球に、世の中に、お客様にとって、Only Oneの幸せを、何度でも。

私たちジェイテクトは進み続けます。



ジェイテクトの基本理念

## 地球のため

私たちが住むこの地球は何でできているか？  
きれいな空気とゆたかな緑と海、そして多様な動植物。  
これらを守り、かけがえのない地球を次世代につないでいこう。

## 世の中のため

良質廉価な製品・サービスを提供し、世の中に幸せを届けよう。  
会社という器を通して、大きな貢献をしよう。  
5万人の仲間とともに。

## お客様のため

当社グループがこれからも発展するためには、お客様に選び続けて頂かないといけない。  
良質廉価な製品・サービスだけでなく、期待を超える価値を提供し、お客様に喜んで頂く。

## 絶え間無い改善

改善にゴールはない。  
お客様や仲間のために思い、日々コツコツと改善を続けることが大事。  
もっとよくできないか？  
昨日より今日、今日より明日。  
知恵を出そう。少しずつでも「もっと」いい仕事をするために。

## 全員参加

一人では実現できないこともある。  
会社にはいろんな人がいて、得手不得手がある。  
仲間を尊重しながら、それぞれが主体性を持って参加し、助け合うことで、大きな力になっていく。

## 「本気」と「対話」

本気が全ての原動力。「言われたから」ではなく、「自分が主役」だ。こうしたい・こうしてあげたいという気持ちを持つ。本気なら、実力を超える力を発揮できる。本気の取組みが満足感、達成感に繋がっていく。  
私たちは、当社グループという、一つ屋根の下の家族。言いたい事、言うべきことが言える、信頼しあえる関係を築こう。

## 「安全第一・品質第二」

「安全」と「品質」は人の命に直結している。  
大切なのは人の命。社内の仲間、お客様の命を守ることが最優先。安全な職場でなければ、品質は確保できない。  
だから、優先順位は「安全第一・品質第二」。

## No.1 & Only One

社会貢献するためには、お客様に選び続けていただく必要がある。  
お客様に選び続けていただく、No.1 & Only Oneを目指そう。

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。



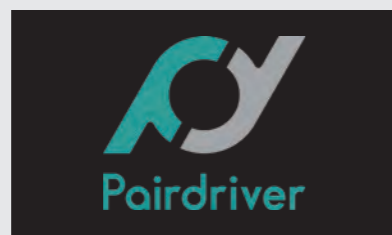
● マテリアリティを解決するための取組み



アシストスーツ「J-PAS®」シリーズ

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

※ J-PAS、Pairdriverはジェイテクトの登録商標です。



人とシステムが協調する自動運転システム「Pairdriver®」

電動パワーステアリング(EPS)を介して自動運転システムとドライバーの意思をつなぎ、調和を図るステアリング制御システム「Pairdriver®」を開発。安全・安心・快適な自動運転を支えています。



自動運転・MaaS (Mobility as a Service) 対応

EPSで培った技術などを活かし、商用車の自動運転や電動化対応に向けた開発を進めています。バス停にピタリと横づけ停止する技術「正着制御」で安全・安心な交通環境の実現に貢献していきます。

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り組みは、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。

● マテリアリティを解決するための取組み



高耐熱リチウムイオンキャパシタ

二次電池に分類される蓄電デバイスで、世界で初めて-40℃~85℃の耐熱性能を実現しました。大電流を供給でき、充放電の繰り返しによる劣化が少ないことから多様な産業においてカーボンニュートラルに貢献します。



製造工程におけるCO<sub>2</sub>排出量の削減

国内外全ての工場・事業場においてCO<sub>2</sub>排出量の削減に取り組んでいます。日常の改善活動や再生可能エネルギー導入、生産技術革新による省エネルギーに加え、使用エネルギーの「見える化」など、全社一丸となって取り組んでいます。



風力発電用軸受

長寿命と高信頼性が要求される風力発電用軸受で、当社の製品が世界で2万基以上に搭載されています。また、セラミック球を用いた発電用軸受の開発・量産に世界で初めて成功。再生可能エネルギーの普及を後押しし、脱炭素化社会の実現に貢献しています。



**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て、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。



New Value

● マテリアリティを解決するための取組み



軸受

あらゆる回転部分に用いられる軸受は、エネルギー効率の向上を担う重要な部品。多様な環境に対応できる軸受の開発・製造により、安心・安全な社会基盤の構築に貢献します。

※ J-EPICSはジェイテクトの登録商標です。



工作機械・システム

あらゆる機械・部品を生み出すために必要な工作機械。工作機械の進化に加え、生産システムの提供及びサポートによってお客様のモノづくりに貢献しています。



自動車部品

急速な技術革新が進む自動車業界。高度な自動運転に不可欠なリンクレス・ステア・バイ・ワイヤシステム「J-EPICS®」などの先進的な製品を生み出しています。



歯車

自動車部品、工作機械で培ったノウハウを活かし、より高精度な歯車を生み出すため、JTEKT Gear Innovation Centerを中心に積極的な研究開発を行っています。

**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、従業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。

● マテリアリティを解決するための取組み



ジェイテクト高等学園

技能職の新入社員を対象に、業務に必要な学科や実技研修を通じたモノづくりの知識と技能、社会人としての教育を1年かけて行う認定職業訓練校です。各種資格の取得支援や技能五輪選手の養成も行っています。修了後は、技能五輪全国大会や国際大会で活躍する社員もおり、高度な技術の伝承を続けています。



グループネットワーク

世界中のお客様のニーズに応えるため、当社グループは世界各地に生産・販売・サービスの拠点を展開しています。そして、未来のモノづくりを担う約5万人の従業員を育成し、現地調達の推進と現地に根ざしたモノづくりを進めることで、世界各国の産業発展に貢献しています。



JTEKT  
株式会社ジェイテクト

Basis

目次

ページ	項目	章の説明
<b>■About JTEKT</b>		
1-2	ジェイテクトの基本理念	当社グループの共通の価値観である「ジェイテクトの基本理念」の実践によって、どのように「地球のため、世の中のため、お客様のため」に貢献していくのかを示しています。
3-6	マテリアリティ	
7-8	目次・編集方針	
<b>■Value Creation Process</b>		
9-10	価値創造モデル	創業より培ってきた強みと、時代とともに変化する社会構造や市場環境を認識し、成長戦略へ反映しています。事業戦略を各種資本戦略でサポートすることで、当社グループが着実に世の中にうれしさを提供していく道筋を価値創造モデルに示しています。
11-12	重視している経営資源	
13-14	財務・非財務ハイライト	
<b>■Strategy</b>		
15-20	トップメッセージ	「2030年の目指す姿」の実現に向けた2022年度の取組みの成果について経営層からのメッセージを掲載しています。また、2021年度に策定した「長期・中期経営計画」の進捗及び今後の目標について説明するとともに、第二期中期経営計画の策定状況についても紹介します。事業概況では市場環境の分析と、将来を見据えて各事業で注力しているNo.1 & Only One戦略について紹介しています。
21-22	財務担当役員メッセージ	
23-24	人事担当役員メッセージ	
25-34	長期・中期経営計画 長期・中期経営計画(2021~2030年度) 第一期中期経営計画(2021~2023年度) マテリアリティの特定/施策の進捗状況 研究開発・知的財産/ 第二期中期経営計画(2024~2026年度)	
35-40	事業概況 事業別ハイライト/自動車事業本部/産機・軸受事業本部/ 工作機械・システム事業本部/アフターマーケット事業本部	
<b>■ESG</b>		
41-42	CSRマネジメント	持続可能な社会の実現のために欠かせない、環境に配慮した当社グループの企業活動及び、当社グループの成長を支える「人づくり、仕組みづくり」「経営基盤強化」に関する具体的な取組みについて説明しています。
43-46	環境 環境マネジメント/TCFD提言に基づく情報開示/ 循環型社会への貢献/環境負荷物質削減/自然共生	
47-52	社会 人財育成/ダイバーシティ/労働安全衛生/ 健康/サプライチェーンマネジメント/人権/社会貢献	
53-64	ガバナンス 役員・監査役一覧/コーポレート・ガバナンス/ 社外役員メッセージ/リスクマネジメント/コンプライアンス	
<b>■Data</b>		
65-66	財務情報	これまでの財務/非財務データ及びサステナビリティに関する指標と目標を示すことで、数値的に当社グループを分析いただけます。また、日本の産業を黎明期から支え続けた当社グループの歴史と、世の中への貢献について紹介しています。
67-68	非財務情報	
69-70	歴史	
71-72	企業情報	

編集方針

本レポートは、株主・投資家をはじめとしたステークホルダーのみならず、当社グループが、どのように社会課題の解決や持続可能な社会の実現に向けて貢献しているかをご理解いただくために、事業活動及びESG(環境・社会・ガバナンス)の活動を中長期的な視点でご紹介しています。作成にあたり参照したガイドラインは下記をご参照ください。またESGに関する詳細情報につきましては当社Webサイトに公表しています。当社の活動をご理解いただくための一助となりましたら幸いです。

参考にしたガイドライン

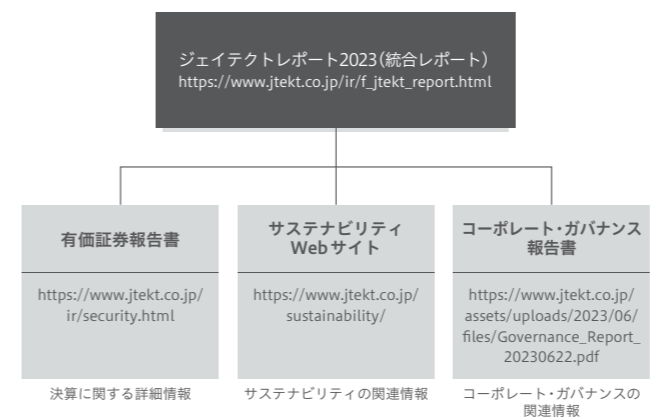
- IFRS 国際統合報告フレームワーク
- コーポレートガバナンス・コード
- GRI(グローバル・レポーティング・イニシアティブ)  
「GRI サステナビリティ・レポーティング・スタンダード」
- 環境省「環境報告ガイドライン(2018年版)」
- ISO26000(組織のための社会的責任国際規格)

対象期間 2022年4月~2023年3月 発行 2023年10月

対象組織・範囲 当社グループの全活動  
当社グループ統一基準が未策定の項目についてはジェイテクト単独の実績を記載しています。なお、集計範囲に変更が生じた場合は、原則過去にさかのぼり、データの修正を実施しています。

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などの要因が含まれており、実際の成果や業績は記載内容とは異なる可能性があります。



※ジェイテクトのWebサイトでご覧いただけます。



# 社会課題解決を通して企業の価値向上を目指す

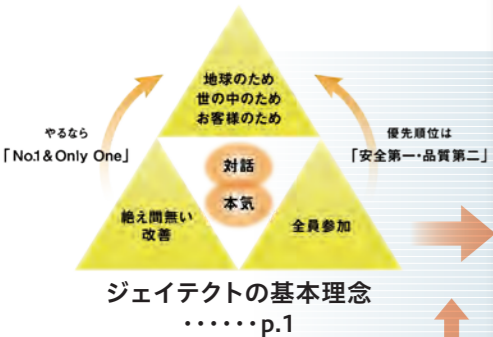
当社グループは「ジェイテクトの基本理念」に基づいて、地球、世の中、お客様の課題解決に挑戦し、貢献することで持続的に成長していきます。



## 経営の考え方

**バックキャスト**  
周囲の環境変化を機敏に捉え、未来へ提供する価値を描き、現状の取組みを吟味。有効な取組みや、効果的な施策の組み合わせを検討し事業へ織り込む。

**フォアキャスト**  
足元を見つめ、過去・現在に培ったノウハウを通して未来への新しい提供価値へつなげる。



- 財務資本
- 知的資本
- 人的資本
- 製造資本
- 社会・関係資本
- 自然資本

経営資源について .....p.11

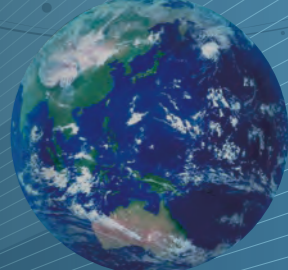


コーポレート・ガバナンス、リスク管理、コンプライアンス .....p.55

## 注力するテーマ | アウトプット・アウトカム


**地球のために**

気候変動	カーボンニュートラル達成に向けた、生産技術革新による省エネの推進や工場での新エネルギーの採用
環境保全	環境負荷を低減した製品の開発による、持続可能な地球環境への貢献
資源不足	食糧資源不足や水不足・エネルギー不足に貢献するソリューションの提案




**世の中のために**

モビリティ社会 (CASE)	自動運転・電動化に対応した製品の開発・普及による、安全・安心・快適で環境にやさしいモビリティ社会への貢献
モビリティ社会 (交通安全)	徹底した品質保証及び機能安全 (ISO26262) 対応製品による交通死亡事故ゼロへの貢献
労働環境	国際安全規格に適合した製品の開発・普及による、作業者の安全を守る職場環境づくり
従業員	多様な人材が活躍できる職場風土づくり
地域社会	企業スポーツ振興や社会貢献活動による持続可能な地域づくりへの貢献



**お客様のために**

サプライチェーンの構築	サステナブルで公正・公平な取引
BCP	製品供給の早期復旧による事業活動の継続及び、それに備えた従業員の安否確認や防災訓練、地域の被災リスクを想定した各家庭での減災啓発
資源不足	食料資源不足や水不足・エネルギー不足に貢献するソリューションの提案



# ずっと広がる未来のために

地球温暖化、少子高齢化など多くの問題を抱える、私たちの社会。自動運転、循環型社会への貢献、デジタルトランスフォーメーションといった、進み続ける時代への対応が求められています。

そんな今だからこそ、世界中のおよそ5万人の当社グループ従業員が「ジェイテクトの基本理念」のもと「地球のため、世の中のため、お客様のため」に貢献すべく、自動車事業、産機・軸受事業、工作機械・システム事業をはじめとする各事業が創業以来培ってきた経営資源を最大限に活かしながら、モノづくりの未来を見据え、その先にある可能性に挑戦します。

## No.1&Only Oneを実現する



1921年創業の軸受メーカー・光洋精工と、1941年設立の工作機械メーカー・豊田工機。2006年に2社がともに手を取り合いジェイテクトは誕生しました。歴史ある両社の技術とノウハウを生かし、自動車部品事業に着手。世界No.1シェアの商品や、他社では真似できないOnly Oneの技術を多く持つことが当社の強みです。「良質廉価」を追求し、「安定した納税と雇用」、「環境への配慮」にも取り組み、社会を支え続けることが当社グループのよこびです。

設備投資額	623億円(2022年度)
製造拠点	129工場(グローバル)
グローバル展開	海外進出70年、取引先国数:151か国
改善活動	<ul style="list-style-type: none"> <li>・2022年度「創意工夫提案」件数:65,947件</li> <li>・社内からくり改善事例登録数:692件</li> </ul>

## 「ジェイテクトの基本理念」を実践する



「ジェイテクトの基本理念」を実践できる「人づくり」として、「未来志向で課題を解決できる人財」、「意欲をもって自主的に能力を向上し続ける人財」、「自身も、ともに働く仲間も成長させられる人財」の育成に注力しております。そして、企業の成長には、多様な価値観を持つ人財の活躍が欠かせません。ダイバーシティを推進するため、全従業員を対象としたダイバーシティ教育を実施。また、様々な活躍支援を行うなど、働きやすい環境の整備に努めています。

連結従業員数	46,053人(2023年3月31日現在)
人財育成の取り組み	<ul style="list-style-type: none"> <li>・従業員一人当たりの教育訓練時間:7.7時間</li> <li>・ジェイテクト高等学園修了生延べ人数:3,998人(2023年3月31日現在)</li> <li>・技能五輪全国大会 金メダリスト:2職種3名(2016年機械製図職種、2022年メカトロニクス職種)</li> </ul>

## 新しい価値を生み出し続ける



より高品質な商品を提供する「サプライヤーとしての価値」と、頼れる「パートナーとしての価値」をお客様に感じていただくため、未来のモノづくりを見据えた先進の研究・開発体制を整えています。50万㎡規模の多種多様な独自の評価が行えるテストコース「ジェイテクト伊賀試験場」、実際の使用環境に近い状態での評価・解析を行う「大形軸受技術開発センター」、生産・稼働支援や知識・保全スキル習得に加えて、万が一の災害時でも、工作機械の復旧支援を迅速に実施する「カスタマーセンター」などにより、確かなモノづくりを支えます。

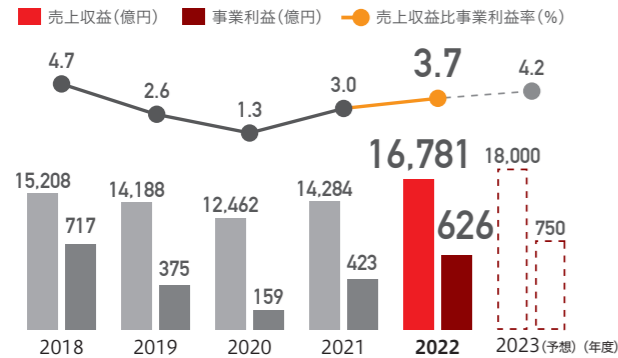
研究開発費	513億円(2022年度)
研究開発人財(単体)	<ul style="list-style-type: none"> <li>・研究職:250人、製品開発職:1,008人(2023年3月31日現在)</li> </ul>
イノベーションの取り組み	<ul style="list-style-type: none"> <li>・2022年度 産学官連携プロジェクト数:7件(日本国内)</li> <li>・国内イノベーションセンター:3拠点</li> </ul>



# 財務・非財務ハイライト

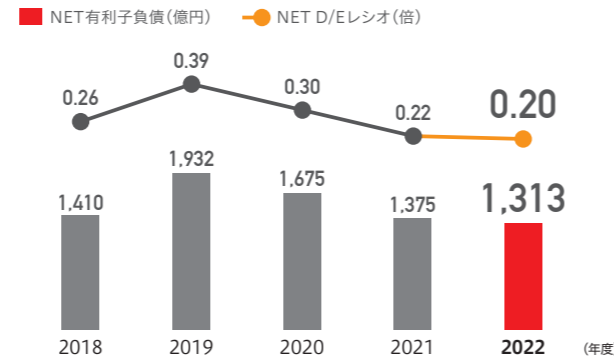
2018年度以降は、国際会計基準(IFRS)を適用しています。

## 売上収益／事業利益／売上収益比事業利益率



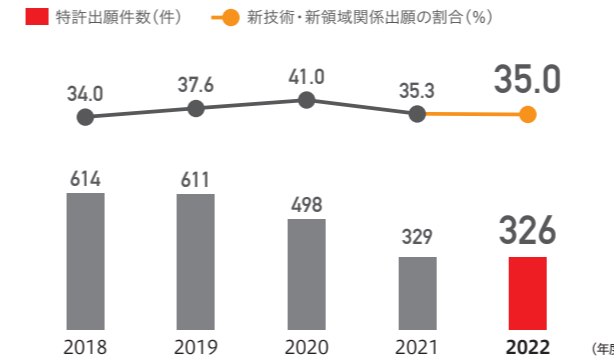
原材料価格・物流費、エネルギー費高騰の影響はあるものの、販売増や為替の影響により売上収益は過去最高となり、加えて、原価低減活動やコストアップ影響を売価へ転嫁する取組みの成果も表れています。

## NET有利子負債／NET D/Eレシオ



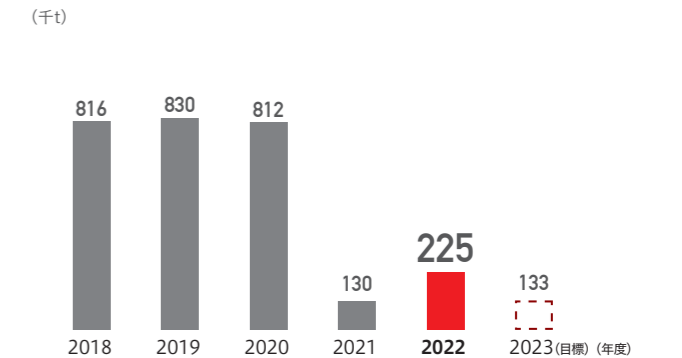
営業活動や政策保有株式売却等により創出した資金を借入金返済に活用し、NET有利子負債の削減とNET D/Eレシオの改善につなげました。

## 特許出願件数／新技術・新領域関係出願の割合



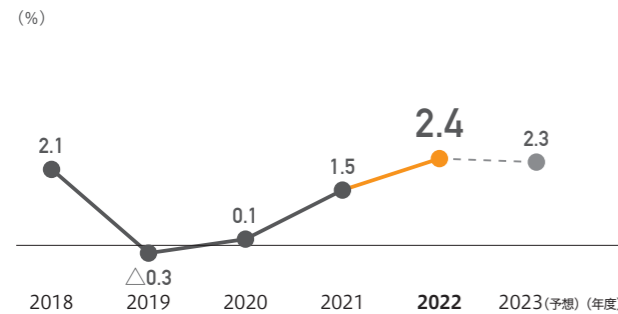
当社では、将来、競争力の発揮が見込まれる技術・領域において、知財面で漏れなく保護することを重要視しています。そのため、主要研究開発テーマ(約40テーマ)を特定し、テーマ毎に特許出願件数目標を定めて、計画的に発明発掘活動を進めています。

## 製品によるCO<sub>2</sub>削減貢献量



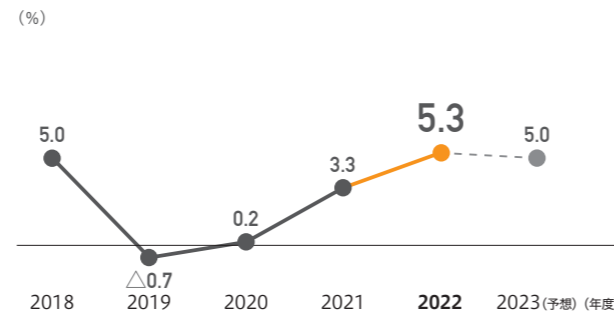
2021年度より、基準年度をより高効率な2015年時点に見直しています。2015年比165千t以上の削減を2025年度目標としていましたが、2022年度時点で達成することができました。今後も環境配慮型製品の開発推進を進めています。  
※2020年度以前の基準：2010年時点

## 総資産利益率(ROA)

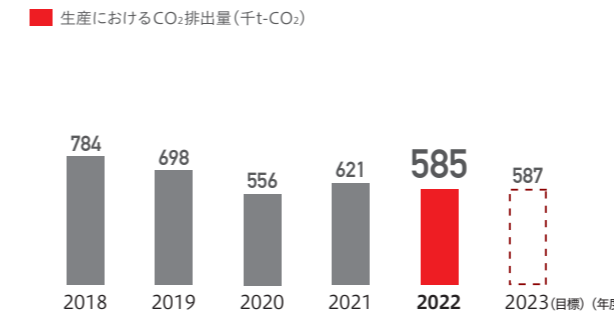


収益性の改善及び各種財務状況の改善により、前年度に比べROAは0.9ポイント上昇し、ROEは2.0ポイント上昇しました。

## 株主資本利益率(ROE)

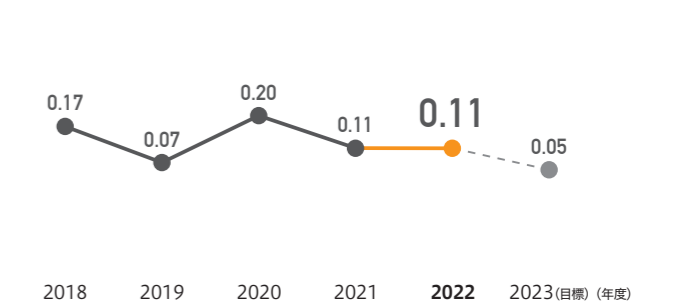


## 生産におけるCO<sub>2</sub>排出量(グローバル)



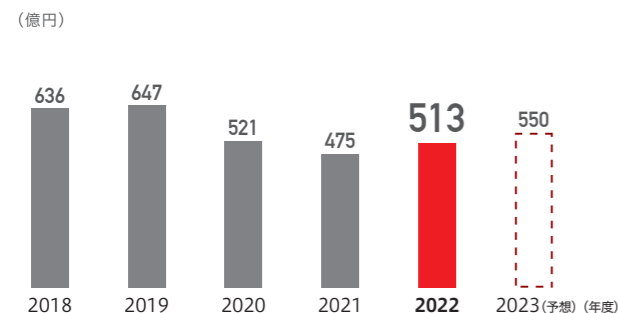
2030年度までに2013年度比60%削減(国内グループ17社、海外グループ31社含む)の目標に向けて、生産増の局面でも排出量を削減出来るよう「全員参加」で日常業務の改善を通じた徹底的な省エネ活動や生産技術革新を推進していきます。

## 休業災害度数率<sup>※</sup>



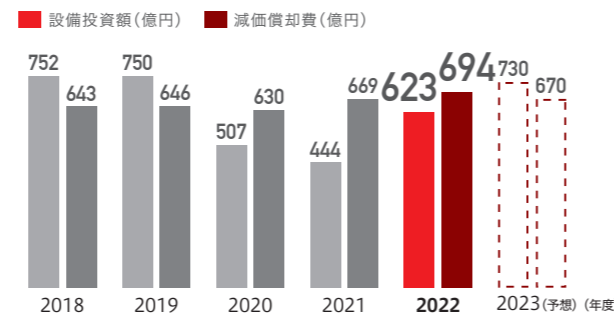
経営トップによる「安全第一」の指示とリーダーシップの下、より一層の災害の低減に向けて取り組んでいきます。

## 研究開発費



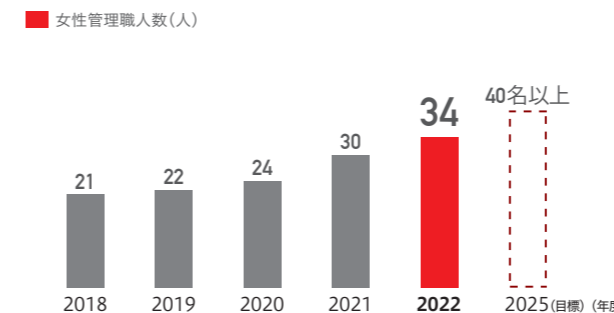
既存領域の開発を徹底的に効率化する一方で、新規・先行領域の研究開発への投資を強化することで、新たな価値づくりに挑戦し、更なる成長を目指していきます。

## 設備投資額／減価償却費



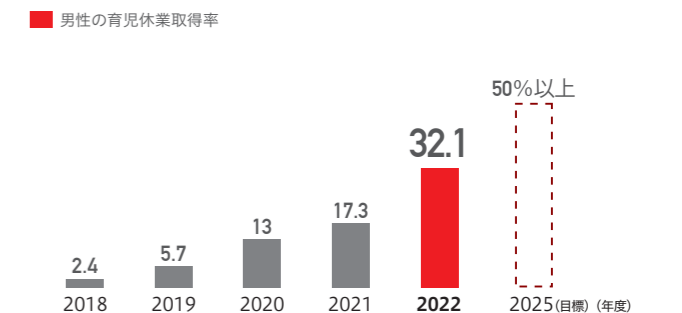
財務体質の改善・既存領域の競争力強化に向け、投資案件の精査や投資源単位の見直しなどを継続するとともに、将来のビジネスモデルを見据えた新領域・成長領域への戦略投資、リソースシフトを積極的に進めています。

## 女性管理職人数(単独)



2025年度までに女性管理職人数40名以上、男性育児休業取得率50%以上と目標を定めています。育児と仕事の両立支援制度の充実や、両立しやすい職場風土の醸成などに取り組み、一人ひとりが活躍できる職場づくりを進めています。

## 男性の育児休業取得率(単独)





# No.1 & Only Oneをキーワードに One JTEKTとしてグループシナジーを最大化 お客様にとって「なくてはならない存在」へ

取締役社長  
佐藤和弘



## 損益分岐点売上比率にこだわり 体質強化に取り組んだ成果

私が社長に就任したのは2020年6月25日で、当時の当社グループの業績は2019年度に最終赤字に陥り、2020年度第一四半期の営業利益も300億円の赤字という状況でした。2020年度も赤字は避けたいと覚悟していたのですが、その後9か月間、ムダを徹底的にそぎ落とすことで、8億円の最終黒字に漕ぎつけることができました。その翌年、第一期中期経営計画「体質強化の3年」の初年度にあたる2021年度には、当期利益が206億円となり、このままいけば順調に右肩上がりに変わっていきと手応えを感じました。

体質強化に向けて取り組む上で、何よりもこだわったのは損益分岐点売上比率を下げることでした。損益分岐点売上比率が下がれば、売上が現状維持だったとしても、利益を上げることができます。よりシビアにお金の流れをチェックし、赤字型番の解消や原価低減に取り組みました。抜本的な原価低減のために、品質を保ちながらよりコストを下げる方法はないかと、設計段階からの見直しにも力を入れました。こうした取り組みを進めることにより、2019年度時点では92%であった損益分岐点売上比率を、外部環境を除いた体質評価ではありますが、2022年度には82.5%（2019年度売上収益比）にまで下げることができました。

社内の仕事の仕組みについても改革を進めました。私が最初に手を付けたのは「役員のフラット化」で、副社長・専務・常務等の肩書はずし、気兼ねなく意見を言い合える環境を

整えました。私を含めた10名の経営役員で、毎週月曜日の午前中は情報共有や戦略討議を行っており、役員間のコミュニケーションが活発化し風通しも良くなったと感じています。同時にグループ会社の経営陣等の人事も刷新したことで、よりチャレンジングな布陣が整い、機動力も高めることができました。経営陣のマインドの変化は従業員にも徐々に伝播しており、営業本部の若手の有志が「今の仕事の仕方を変革したい」とお客様の潜在ニーズを探るワーキンググループ活動をスタートさせました。若手が主体となって自主的な活動を展開するようになったことは今後の成長につながる大きな進歩だと感じています。

第一期中期経営計画「体質強化の3年」の2年目を終え、2022年度の当期利益は342億円となりました。原材料価格・物流費・エネルギー費高騰、ロシアによるウクライナ侵攻をはじめとする各所での地政学リスクの顕在化や中国のゼロコロナ政策による影響等もあった中、着実に前年を上回る利益を上げられたのは、これまでの取り組みの方向性が正しかったことの裏付けと言えます。

## 「One JTEKT」で「No.1 Only One」を目指すことを社内外に表明

2022年4月1日に事業ブランドを「JTEKT」に統一したことに加え、2023年度には経営理念体系を再構築し、「ジェイテクトの基本理念」に集約・一本化しました。これら一連の活動により、グループの一体感を高め、「One JTEKT」で「No.1 & Only One」を目指す姿勢を社内外に打ち出しました。

### 業績推移

	2021年度実績	2022年度実績	2023年度予想
売上収益(億円)	14,284	16,781	18,000
事業利益(億円)	423	626	750
当期利益 <sup>※1</sup> (億円)	206	342	350
損益分岐点売上比率 <sup>※2</sup> (2019年度売上収益比)	85%	82.5%	80%

※1 親会社の所有者に帰属する当期利益

※2 外部環境の影響(材料・物流費高騰等)を除いた体質評価

当社グループの最大の強みはシーズの幅広さと技術力の高さです。グループ会社間や事業間に存在する壁を取り払い、真のOne JTEKTとして、多様なシーズを組み合わせ、シナジーを発揮することで、「No.1 & Only One」を実現していきたいと考えています。

昨年からはギヤビジネスに本格的に参入していますが、これも当社グループが持つ素材調達から熱処理、機械加工までの技術を結集し、進めてきたものです。さらに、今後成長が見込まれる電気自動車市場を見据え、eAxle(イーアクスル)と呼ばれる電気自動車(BEV)の駆動ユニットに組み込まれるデファレンシャルギヤを超小型化した「JTEKT Ultra Compact Diff.® (JUCD)」や超幅狭軸受「JTEKT Ultra Compact Bearing® (JUCB)」等を開発し、「ウルトラコンパクトシリーズ」としてラインアップの充実を図っています。駆動源の心臓部であるeAxleの小型化・高出力密度化ニーズに要素部品の面から多角的に応えるもので、自動車の電動化に伴って需要が伸びると予測しています。

「eAxleの部品メーカー」であることのメリットは、あらゆる自動車メーカー、eAxleメーカーに供給できるという、間口の広さです。もともと、当社はeAxleを手掛ける幅広いお客様とお付き合いをさせていただいていました。それらのお客様に要素部品で貢献することによって「なくてはならない存在」となり、シェアを高め、その先には「世界一のeAxleの部品メーカー」として確固たる地位を確立したいと考えています。

グループシナジーの最大化に向けては、技術的なシーズだけでなく、当社グループ全体での営業リソースの活用も欠かせません。当社グループが持っている商品やサービスについて当社の営業部門が理解を深め、自分たちのお客様に紹介していくという、クロス営業をもっと展開していけるように取り組みを進めています。



入社式の様子

※ JTEKT Ultra Compact Diff.及びJUCD、JTEKT Ultra Compact Bearing及びJUCB、はジェイテクトの登録商標です。

当社グループ5万人が同じベクトルを向き、結集すれば大きな力になります。「No.1 & Only One」の技術が駆使された商品やサービスをお客様に提示するなかで、「世界一を狙える」と皆が自信を持ち、当社グループが更に強固となることを期待しています。

そのため、One JTEKTを象徴的に表すものとして、当社グループ会社についてはジェイテクトを冠する社名に変更し、またユニフォームを統一しました。そして、「当社グループに入社して良かった。これから頑張ろう」とモチベーションを高めてもらうことを目的に、入社式にもさまざまな工夫を凝らしました。入社式の主役は言うまでもなく新入社員です。入社式は初の試みとして15の当社グループ会社と合同で開催。「Team JTEKT」をテーマに、ジェイテクトの基本理念映像や新入社員が一体となったコレオグラフィー等の催しを行い、当社グループに仲間入りする新入社員を歓迎しました。

今後も、様々な施策を通して当社グループの一体感を醸成していきます。

### 未来の市場や産業構造からバックキャストしより広い視点で成長戦略を描く

将来への種まきをしていく上で大切なのは、未来から逆算して目標や計画を立てるバックキャストの考え方です。これまでは現在を基準にして未来を予測するフォアキャストに偏っていました。しかし現在は変化のスピードが速いので、10年後、20年後に世の中がどうなっているか、その時に使われているもの、必要なものは何かと、まず未来の市場や産業構造を予測し、そこに当社グループの何が組み込めるか、何が貢献できるかというバックキャストの考え方をしないと、乗り遅れてしまいます。例えば最近、宇宙開発ビジネスに勢いがあります。仮に、当社グループの商品やサービスでロケットに組み込めるようなものがあるかという問題提起をした場合には、ロケットにはどのような部品が使われているのかということをもっと知る必要があります。広く世の中の動向や情報にアンテナを立て、興味を持つようにしていなければ、そういう糸口すらつかめません。

そこで、先端情報をキャッチして事業化につなげることをミッションとするコーポレート戦略室を2年前に設立しました。コーポレート戦略室が中心になって、未来視点でこれから拡大するであろうマーケットはどこか、どの分野に対して私たちの持つシーズをどう活用すればお客様と社会に貢献でき

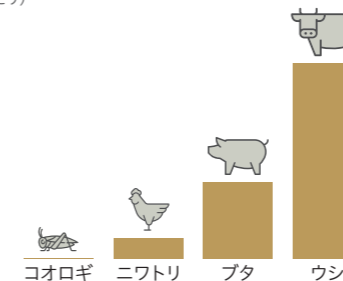
るかを調査、新規ビジネスにつなげていくという活動を行っています。

未来という時間の縦軸、世界というエリアの横軸と、双方で視野を広げていく中で、新たな事業の柱になる可能性のあるものを探っていきたいと考えています。

また、社会課題解決に向けた取り組みも推進しています。近時では、測量、設備点検、警備、物流など多くの社会課題解決に向け、ドローンの活用が検討されています。当社は株式会社プロドローンが中核を担うドローンを活用した社会課題解決プロジェクトにも技術面の支援で参加しています。これは、過疎地への新たな物流網構築等を目的に、2025年までに50kgの荷物を搭載して50km飛行できるドローン「空飛ぶ軽トラ」の社会実装などが計画されています。

また、食糧難の時代に備えて、効率的かつ持続的なたんばく源の創出を目的とした食用コオロギの飼育・加工の仕組みづくりにも継続して挑戦しています。これら社会課題解決に向けた取り組みにおいても、未来を思い浮かべ、そこから発想して自社のシーズに結び付け、具体的な取り組みへと落とし込んでいくことが重要だと考えています。

### 温室効果ガス排出量 (1kg体重増あたり)



### 「世界No.1の会社になる」という志で利益率が高く、柱の多い会社へ

「2030年の目指す姿」として私が第一に思い浮かべるのは、「従業員が笑顔で自信を持って働ける会社」です。社長に就任して以来、環境変化にも柔軟に対応し、永続的に成長する「年輪経営の実践」を掲げていますが、それも10年後、20年後も従業員が安心して働いていただける会社になりたいという思いが根底にあるからこそです。

その実現に向けては利益率をしっかりと上げていくことが必要不可欠です。体質強化に取り組む中で2022年度には事業利益率を3.7%まで上げてきましたが、第二期中期経営計

画では利益率6%を目指します。そのために、キーワードとしてこだわっているのが「世界No.1」です。「これくらいいいかな」というのではなく、「世界No.1の会社になろう」という志を持たなければ大きな成長は望めません。

産機・軸受事業では、この高い志を持つ若手を中心に営業部門・技術部門・生産部門が共同でプロジェクトを立ち上げ、農業機械、建設機械、ロボット、工作機械、半導体製造装置、鉄鋼用の各軸受No.1を目指す取り組みを開始しています。

工作機械・システム事業の主力である円筒研削盤では、国内シェアNo.1の座をしっかりとキープし、より強固なものにしていきます。ただそれ以上に、私が工作機械・システム事業に望むのは、この機械でしかつくれないという製品を生み出す「Only Oneの工作機械」をつくることです。本社の工作機械部門に加えて、当社グループには2社の工作機械メーカーがあり、それぞれ得意領域を持っています。それらのシーズを組み合わせれば、今までにないOnly Oneの工作機械をつくることができます。その工作機械でしかつくれない製品は、すなわち当社にしかない製品となり、他社との差別化ができます。これは当社グループの大きな強みになります。

そもそも当社グループが強みを持つ軸受と工作機械はそれぞれ「産業の米」「マザーマシン(機械の母)」といわれるように、世の中がどんなに変化しても存在し続けるものです。例えば、ガソリン車から電気自動車にシフトすれば、エンジン向け部品の需要は大きく縮小します。最終製品に近ければ近いほど、産業構造の変化による影響を受けやすくなるのです。しかし当社がもつ軸受や工作機械、ギヤは、最終製品の形が変わろうとも、物体を形づくり動かし、金属を加工するというニーズがある限り、必要とされるものです。もちろん、だからといって何もなくても良いというわけではありません。ギヤひとつとっても、摩擦抵抗をより低減できる歯の付け方や構造を突き詰めて研究するという緻密で継続的な取り組みが大事です。なぜならガソリン車から電気自動車にシフトしても、電費向上は大きなテーマであることに変わりはありませんし、電気自動車の大きな特長である静音性に寄与するため、摩擦抵抗の低減は付加価値であり続けるからです。

このように、様々なジャンルで「世界No.1になる」という夢を描き、それを実現するために個々の技術を磨くと同時に、当社グループの多様なシーズを世の中のニーズに合う形で組み合わせれば、今までにない画期的な製品・サービスを生み出し続ける、世界でもユニークな存在となることができると確信しています。

既存の三事業に次ぐ、新たな事業の柱の候補として、ギヤとリチウムイオンキャパシタを考えています。このギヤについても、当社の工作機械でなければつくりえないようなOnly Oneの製品ができれば、世界No.1を狙えると考えています。リチウムイオンキャパシタは、業界トップの動作温度範囲(-40℃~85℃)を実現し、自動車のバックアップ電源としてのほか、ピークアシスト、電力変動抑制等様々な用途を有しており、あらゆる産業での活用方法を探索中です。数年先には、このギヤとリチウムイオンキャパシタを加えた5本の柱を持つ事業ポートフォリオができあがると思います。2030年までには、さらに新たなビジネスを立ち上げ、7本くらいの柱を持てるようになっていきたいです。

繰り返しになりますが、源流に近い要素技術を多数持ち、社会の変化にフレキシブルに対応できることが当社グループの強みです。現在、第二期中期経営計画を策定中ですが、その強みを活かし、収益性の高い新たな事業の柱を複数育てるために、既存事業の何をやめてリソースシフトするかについても議論を深めています。

### 「人づくり、仕組みづくり」を推進し改善マインドを全社に浸透

第一期中期経営計画では、「人づくり、仕組みづくり」「経営基盤強化」「競争力強化」「将来への種まき」を4つのキーワードとして取り組んできました。その中で一番時間がかかるのが「人づくり、仕組みづくり」です。もともと、10年程度かかるのではないかと考え、長期的な視野で取り組んでいるため、それほど慌ててはいません。「ジェイテクトの基本理念」を軸として、それを実践できる人づくり、仕組みづくりをしていこうと考えています。

「人づくり」については、現状に満足せず、常により良い方法があるはずだと考え、地球、世の中、お客様のために絶え間無く改善をしていける人財を多く育てていきたいという思いを強く持っています。まずは新入社員への導入教育、若手の課長クラスへの再教育に重点を置いた教育改革を実施し

ています。改善マインドを持った人財が増え、全社に広がっていくには、まだ少し時間がかかりますが、これが実現できれば、ジェイテクトは更に強くなると断言できます。

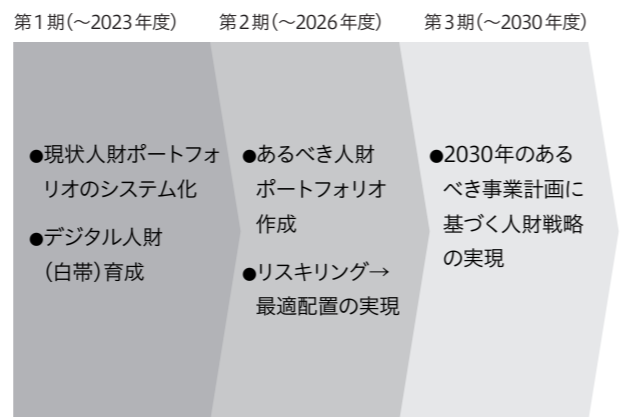
当社グループの従業員は全世界で5万人にも及びます。その5万人が全員、自ら課題を創出し、その解決に向けて自律的に取り組むようになれば、世界での存在感もぐっと上がります。

そして「言いたいことが言える、やりたいことがやれる会社」にしていきたいというのが、私のもうひとつの強い思いです。不祥事の予防・軽減のベースとなるのは、「風通しの良さ」です。もちろん啓発活動等を通じた未然防止は重要ですが、それをした上で問題が発生した場合には、そのことを正直に言える環境かどうか大切です。問題への対応を先送りしたり、ましてや隠したりすればするほど、負の影響は大きくなっていきます。起きた問題については速やかに皆で共有・解決し、その経験を次に活かしていくことが、損失を最小限にするだけでなく、コンプライアンスへの感度を上げることにもつながります。

「仕組みづくり」についても、企業規模の拡大に伴い、その重要度が増しています。まだ個人のノウハウに頼ったり、職人的なスキルを美化したりする風土が一部に残っていますが、海外だけでなく国内においても労働人口が減少し、流動性も高まることが予測されています。従業員が入れ替わってもすぐに対応できるような仕組みをつくっていくことが求められており、業務の標準化は必要不可欠です。

「人づくり、仕組みづくり」は、永遠に強化し続けなくてはいけない課題だと認識しています。現状ではまだクリアすべき課題が多いですが、逆に言えば、伸び代が大きいと思っています。

### 人財育成のロードマップ



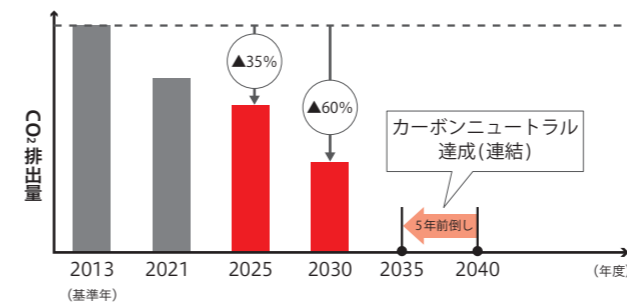
### 全てのステークホルダーのみなさまに幸せを届けられる会社へ

「ジェイテクトの基本理念」では「地球のため、世の中のため、お客様のため」を最上位に掲げています。

直接的なお客様への貢献は、良質廉価の商品・サービスを提供するということに尽きます。それによって、その先にいらっしゃる消費者のみなさまに幸せをお届けしていきたいと考えています。利益を出して税金をしっかりと納め、また雇用を維持していくことも企業の責任です。

また地球環境の保護は、企業を含めこの地球上に暮らす全ての人々にとっての命題です。カーボンニュートラルへの対応は当社にとって責務であるにとどまらず、ビジネスチャンスでもあります。CO<sub>2</sub>排出量を最小化するには「製品をより小さく、軽く、シンプルにする」ことが必要不可欠であり、当社のJUCD®等は、まさにそうした潮流に乗ったものです。今後も、幸せな生活や社会につながる事業活動を目指し、真摯に取り組んでいきたいと思っています。

### カーボンニュートラルに向けたロードマップ



事業を通じた取組み以外にも、2023年4月には「ジェイテクトグループ社会貢献活動方針」を策定し、環境・スポーツ振興・地域貢献の3つを重点分野として社会貢献活動を行うことを宣言しています。特に、地域貢献においては、今後、全ての子どもの健やかな成長を支えることを目的とした活動を充実させていきたいと考えています。

また、社会貢献活動方針と同時に、「ジェイテクトグループ人権方針」も策定しました。事業のグローバル展開を進める中、人権への理解を深め、国内外の当社グループ会社で共有することが、今後更に重要になってくると認識しています。国連が策定した「ビジネスと人権に関する指導原則」に基づき、人権デュー・デリジェンスの仕組みを構築し、私たちの事業活動による人権への負の影響を特定・評価すると同時に、そ

れを踏まえた予防・軽減に努めていきます。

2023年度の経営理念体系の再構築にあたって、「ジェイテクトの基本理念」に「やるなら『No.1 & Only One』と並んで、「優先順位は『安全第一・品質第二』という言葉を追加しました。この「安全第一・品質第二」は、「私たちは何より命を大切にしている会社である」という確固たるスタンスを示したものです。「安全第一」が意味するのは、当然のことながら従業員の安全であり、命を守るということ。「品質第二」は、お客様の命を守るということです。当社はステアリングをはじめとする自動車部品を扱っており、万が一にも不良品があった場合には、重大な事故につながりかねません。「品質」は、「命に関わる最重要なもの」という意識を常に持ち続けなければなりません。つまり、「安全第一・品質第二」の言葉は、従業員とお客様という2つの命を何より優先するという事業活動の根本を明文化したものとと言えます。「命を守り、大切にしている会社」であることをあらゆる活動の根幹として、地球、世の中、お客様に貢献していきたいと考えています。

重要なステークホルダーである株主との対話も更に充実を図っていきます。株主に着目し、影響する要因の特定や対策を行う委員会活動も今年から開始しました。ROEは利益の改善に伴い、2022年度には5.3%まで上昇していますが、東京証券取引所から要請されているROE8%、PBR1倍、更にその上を目指して資本効率の改善、利益拡大に取り組み、株主のみなさまや社会に還元できるよう引き続き取り組んでいきます。

当社グループ全体最適化に向けた改革を加速し、将来への種まきも既存事業の成長と新規ビジネスの育成の両面から進めてきており、収穫による飛躍も見えてきました。

One JTEKTとしての結束を強め、未来志向で改革を加速するこれからのジェイテクトグループにぜひご期待ください。

2023年10月

取締役社長

佐藤和弘



# 第一期中期経営計画の最終年 体質改善の加速と 資産効率の改善により、 企業価値の向上を目指す

経営管理本部副本部長 神谷 和幸

## 2022年度の振り返り

2022年度は、原料価格・物流費・エネルギー費の高騰、ウクライナ情勢など各所での地政学リスクの顕在化や、中国のゼロコロナ政策による影響はあったものの、全体としてはコロナ禍からの経済活動の正常化が進み、事業利益は前期に比べ203億円増益の626億円となりました。

収益体質強化の取組みとしては、重要KPIと位置付ける損益分岐点売上比率(2019年度売上収益比)の改善にこだわり、当社グループ全体での徹底的な原価低減と固定費削減を進めるとともに、課題となっている北米・欧州において、構造改革を着実に推進しました。その結果、急激な原料価格・物流費・エネルギー費の高騰影響を除く体質評価で、損益分岐点売上比率(2019年度売上収益比)は82.5%となり、着実に体質改善を進めることができました。

2023年度は、第一期中期経営計画最終年度の目標とする80%の達成に向けて、当社グループ丸となって更なる収益体質強化の施策を実行していきます。当社グループでシナジーを着実かつスピーディーに発揮していくため、各種KPIを用いて活動の進捗・課題を顕在化させ、適時に必要な施策を講じることで、目標達成に向けた確かなフォローを実施する体制を

構築しています。特に、改善の余地を残す当社グループ内の中堅・小規模会社の経営課題の見える化を進めるためにKPI管理を強化・拡充し、より一層の効率的なグループ経営と収益体質の改善にOne JTEKTとして取り組んでまいります。

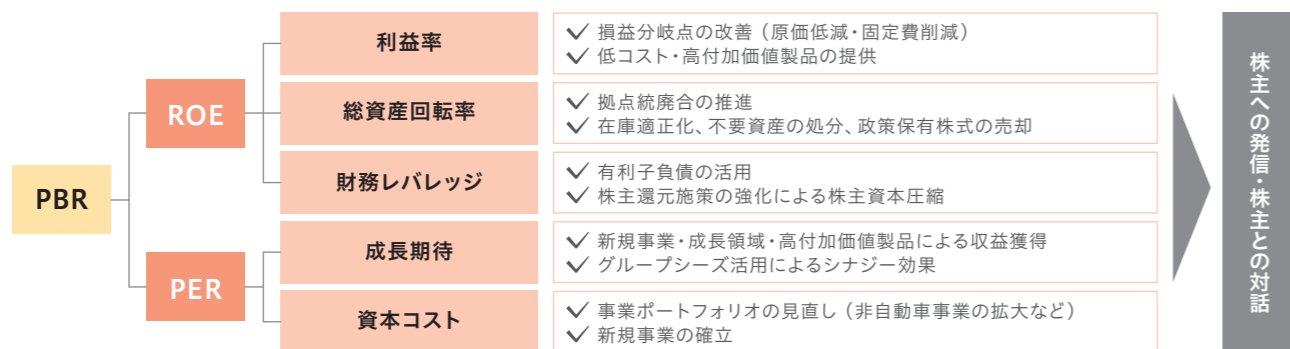
## PBR・ROEの改善に向けて

社内ニーズとして、「競争力強化に向けた戦略」・「将来への種まき」の遂行を支えるための盤石な財務基盤の整備・キャッシュ創出力の強化が必要です。また、社会ニーズである「資本効率や株価・時価総額の改善」に向けた取り組みを促進するため、資産効率を高める活動を推進しています。

具体的には、コロナ禍からの経済活動の正常化、半導体不足・物流の混乱の鎮静化に合わせて、適正在庫量を見直し、棚卸資産の機動的な管理と柔軟な生産体制の整備を進めています。設備投資に関しても、既存事業の増・合理化投資を効率よく行うとともに、投資原単位の低減を図ることで、カーボンニュートラル・DXなどの戦略的な領域への投資資金を確保していきます。

また、資産圧縮の施策として、遊休資産の有効活用や不要資産の処分、コーポレートガバナンス・コードに沿った

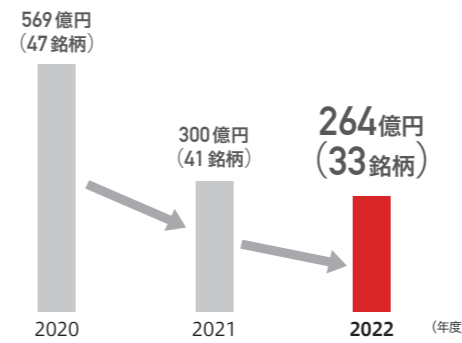
## PBR改善に向けた施策



政策保有株式の検証、拠点統廃合やノンコア事業の切り出しといった活動にも継続的に取り組んでいます。さらに、資金効率を高め、有利子負債を最適化するために、当社グループ間金融の拡大や当社グループ内での配当・再投資を積極的に実施しています。

今後もバランスシート管理を強化し、成長分野へのリソース配分を高めることで経営効率と資産効率の向上を図り、中期目標とする「ROE:10%、ROA:5%」の達成に向けて、引き続き取組みを進めてまいります。

## 政策保有株式推移 上場株式



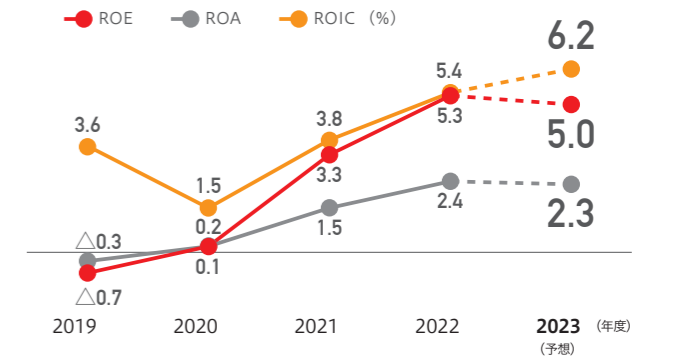
## 投資戦略 ー将来への種まきー

「100年に一度の大変革期」と言われる通り、自動車業界を取り巻く環境が目まぐるしく変わる中、電気自動車や自動運転対応車の拡大への対応が求められています。そのため先行領域や成長領域へのリソースシフト、当社グループの強みである要素技術を活用した高付加価値製品の開発、多様なシーズの活用、当社グループ一体営業やクロスセラーズ活動などを着実に推進していきます。

また、非自動車・アフターマーケット分野での販売拡大など、事業ポートフォリオの見直しを行うほか、新規事業の確立により、収益率の向上と資本効率の改善を目指します。

第二期中期経営計画では、これまで実施してきた「競争力強化に向けた戦略」・「将来への種まき」の実行と効果の刈取りにステージを進めていきます。具体的には、先行・成長領域での研究開発投資を積極的に行い、2019年度に25%だった研究開発費に占める先行技術開発の比率(基礎・基盤技術の開発を含む)を、2025年度には40%まで引き上げ、効果の刈取りを確かなものとしていきます。

## ROE・ROA・ROICの推移

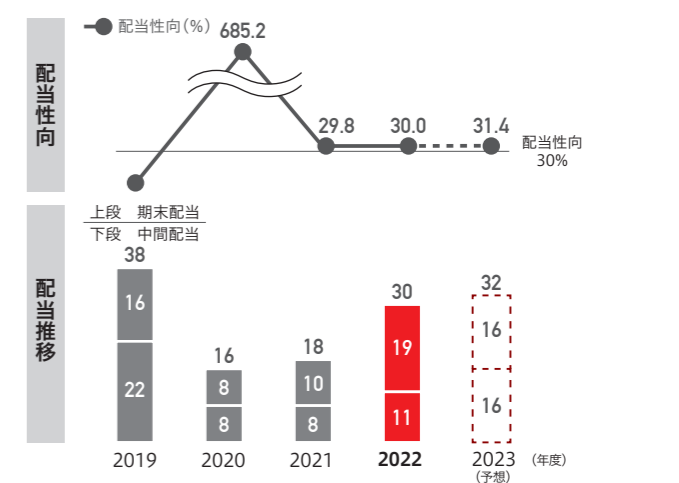


## 株主還元

企業価値を持続的に向上させ、長期的に安定した配当を実施することを当社の株主還元の基本方針としています。具体的には、「配当性向30%以上」を原則としています。ただし、経営環境が悪化しても「DOE(純資産配当率)1%」を下限として、配当金を算定します。今後も、既存事業の収益性改善と資産効率向上による盤石な財務基盤の確立と、成長分野への投資による業績向上を図り、安定的な株主還元ができるよう努力していきます。

上記の活動を着実に実行するために、取締役会において、資本収益率などの現状把握・分析・評価を開始しています。今年度以降、その改善に向けた具体的な計画と取り組みを討議・フォローすることで、資本コストや時価総額を意識した経営を実現していきます。また、当社がグループを上げて持続的な成長を実現するための戦略や活動を、株主・投資家をはじめとするステークホルダーのみならず適切に発信して、これまで以上に対話の機会を増やしていきます。

## 配当性向と配当額の推移





## ジェイテクトの基本理念を 実践できる人づくりを通じて、 企業価値の向上を目指す

経営役員  
経営管理本部長 立花 昭人

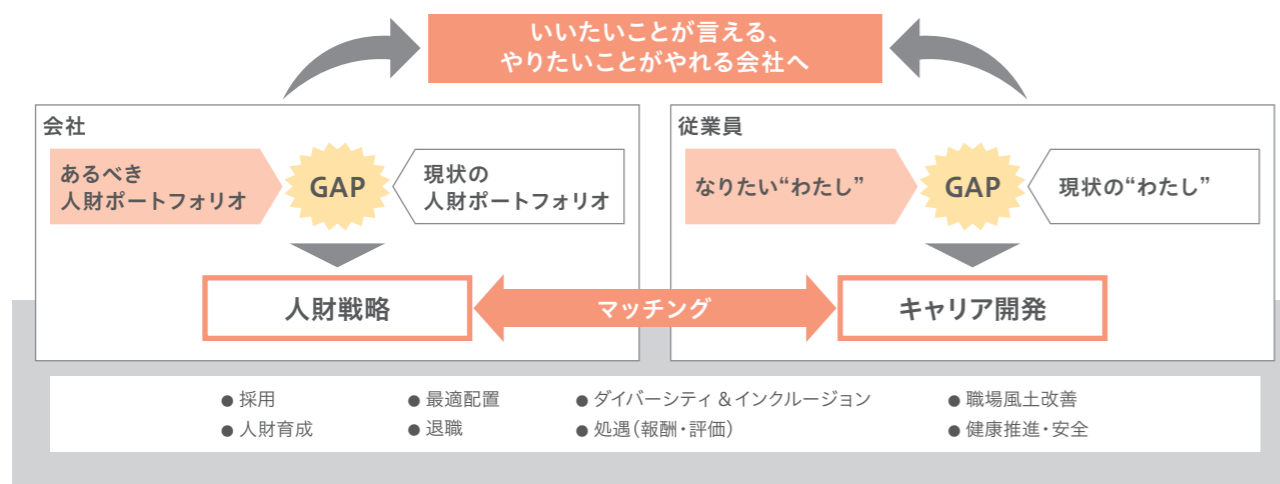
### 人的資本に関する基本的な考え方

当社は、目まぐるしく変転する予測困難な環境が続く中で、持続的に成長を続けるためには従業員一人ひとりが自ら何をすべきかを考え、行動する事が必要だと考えています。

「ジェイテクトの基本理念」に基づく行動ができる人づくり、仕組みづくりに取り組んでいます。その中で、一人ひとりが生きがい・働きがいを感じながら、自己成長していく事で、「言いたいことが言える、やりたいことがやれる会社」を実現していきたいと考えています。

これまで、会社が主導で人材を配置・育成してきましたが、今後は、会社が考える人材戦略だけでなく、個人の考えるキャリアが尊重される必要があります。そのために、当社では、人材ポートフォリオを元にした“人材戦略”と個人のなりたて姿を元にした“キャリア開発”をマッチングさせ、会社の人材戦略と個人のキャリア実現を両立させていきます。

### 人づくり、仕組みづくりの全体像



### 人財戦略

人材ポートフォリオを元にした人材戦略を実現できるよう2022年に国内従業員の人材ポートフォリオの整備を開始しました。今後は事業戦略に基づくあるべき人材ポートフォリオを立案していく予定です。最適配置の取組みとしては、従業員の自己実現のために、自己申告やキャリア面談を通じたキャリア形成支援をしています。また、自発的なキャリア実現の施策として2022年より社内公募制度を導入しており、これまでに19名(ポスト充足率:63%、マッチング率:19%)が通常の異動施策とは別に自身の意思で異動しています。

人材育成の取組みとしては、「従業員を企業活動に不可欠な財(たから)」と明言した人材育成方針を掲げ、人材育成に取り組んでいます。環境の変化に対応し、未来志向をもってお客様のニーズに応えるため、「問題解決」ができる人材を積極的に育成しており、入社1～4年目には、仕事の基本となる「問題解決力」を集中して習得するプログラムを導入しています。また、自己のキャリア実現に加えて、求められるスキルの

変化に対応するため、リスクリング(デジタル人材等)を推奨・支援しています。

人事制度においては、人材育成、評価、処遇の3要素を有機的に結び付け、高いモチベーションを維持しながら能力向上を図り、役割・責務に報いることに主眼を置いた体制を構築しています。

2023年4月に基幹職の人事制度を変更し、役割等級制度を導入しました。これにより、ポストと処遇のミスマッチを解消し、これまで以上に役割・職責に報いることができる人事制度になっています。加えて、いわゆる「ジョブ型」の人事制度としてプロフェッショナル職制度を導入しました。これにより、従来の給与体系では処遇できない、高度な専門性を備えた人材を市場報酬水準で処遇できるようにし、事業活動に必要な人材を戦略的に確保しています。

	〈改定前〉 職能資格制度	〈改定後〉 役割等級制度
概要	個々人の職務遂行能力によって等級が決まる 部長相当能力	個々人が担う役割によって等級が決まる 部長相当役割
特徴	処遇 職責/役割と報酬は一致しない 役割が変わっても報酬は変わらない	処遇 職責/役割と相応の報酬可能 役割が変わると報酬も変わる
昇格	一定の割合で毎年定期昇給	昇格ではなく、登用

### 職場風土改善

エンゲージメントを高める取組みとして、多様な人材が主体的、意欲的に取り組めるよう、従業員の満足度を測る各種調査を実施し、風通しの良い職場づくりを進めています。調査結果は各職場に公開し、職場風土の改善に繋がっています。

### 従業員の満足度を測る各種調査

調査名	内容	頻度
従業員サーベイ	方針の浸透度、職場課題の洗い出し	年1回
eNPS	職場の推奨度(2023年度導入) ※初回:-69(目標-60)	年1回
た・い・わサーベイ	実践度合の測定	月1回
若手パルスサーベイ	入社3年目までの新入社員、中途採用者(経験者採用者)を対象、モチベーションの変化把握、不安解消	月1回

また、効率的な働き方やワーク・ライフ・バランスを支援するため、個人の働き方の選択肢として、在宅勤務制度※を設けています。

※2022年度の在宅勤務率36%。

### 在宅勤務制度概要

対象部門	全間接部門
対象者	職場の状況・メンバーの習熟度を踏まえて 部署長が許可
対象業務	部署長が在宅でも実施可能と判断した業務

### ダイバーシティ&インクルージョン

環境の変化が年々激しくなる中で、企業が成長するためには、性別・国籍・年齢・文化等の様々な属性を問わず、多様な人材が活躍することが不可欠であると考えています。

そのために、それぞれの能力や経験、特性を最大限に活かすことができるように、仕事と育児の両立支援などの制度の充実及び制度を利用しやすい職場環境づくりに力を入れています。

	2022年度実績	2025年度目標値
女性管理職人数	34名	40名以上
男性の育児休職取得率	32.1%	50%以上

### 健康

持続的成長を実現する上で、従業員が心身ともに健康であることが必要不可欠であると考え、従業員一人ひとりがいきいきと働けるよう、各種取組みを行っています。特に、メンタルヘルス不調者対応や生活習慣病の予防・改善、健康意識向上に注力しています。

また、従業員の生活習慣等(要因)と休職状況等(結果)の両面で評価し、その結果を当社Webサイトでも公表しています。

### 健康人間評価についてはこちら

<https://www.jtekt.co.jp/sustainability/society/employee/health.html>

このような取組みを通じて従業員一人ひとりの活躍を支援し、生きがい・働きがいを感じられる人・職場づくりを進めてまいります。

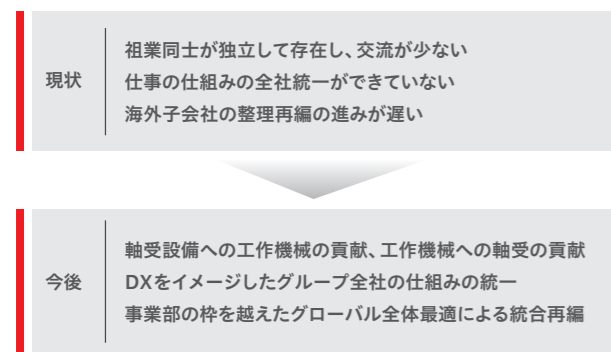
# 長期・中期経営計画 (2021～2030年度)

社会課題の解決を通じた企業の成長を目的に、2030年の目指す姿及び長期・中期経営計画を策定しました。また、これに合わせて取り組むべき課題としてマテリアリティ(詳細p.27)を特定しています。当社グループ丸となってシナジーを発揮することで競争力を高め、更なる成長に取り組みます。

## 新たな仕組みづくり

### 真の合併

革新的なサービスや製品を生み出し社会に貢献するために、業務プロセスや従業員の意識を一つにし、One JTEKTとしての強みである当社グループが持っている多様なシーズでシナジーを発揮していきたいと考えています。



### トヨタグループ/ジェイテクトグループの協業

トヨタグループの一員として各社との連携を強化することで、より多くのお客様のモノづくりに貢献できると考えています。当社グループの各社においても、製品や技術に特徴があり、多様なお客様や仕入先の広がりがあります。技術だけでなく、こうした機能のシナジーも発揮していきます。



## 目指す姿

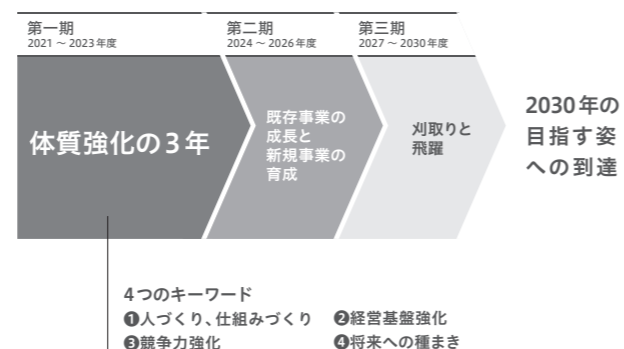
### 2030年の目指す姿/見通し

2030年の社会を見据えて、変化を想定し、社会課題解決や新たな取り組みを進める一方で、足元の課題・取り組みを基軸とした活動を進め、バックキャスト・フォアキャストの両面からなる成長を図ります。

社会課題解決	水素社会	耐水素環境用軸受、FCEV向け製品
	自然エネルギー発電	発電機用軸受、予防安全管理
新たな取り組み	リチウムイオンキャパシタ	バックアップ電源システム
	自動運転	次世代型公共交通システム、農建機
既存事業の競争力強化	自動車	システム化の推進と次世代標準の展開
	産機・軸受	BEV対応と産機成長分野の強化
	工作機械・システム	エンジン市場から一般市場向けにターゲット拡大
需要衰退	内燃機関向け製品	残存者利益の確実な刈取り
	油圧製品	利益の確保

### 第一期中計の位置づけ

2023年度までの第一期中計期間は、収益体質の悪化を招いた過去の反省から2030年の目指す姿へ向けた「体質強化の3年」と位置づけ、年輪的成長を実現するために、①人づくり、仕組みづくり、②経営基盤強化、③競争力強化、④将来への種まきの4つのキーワードを掲げています。



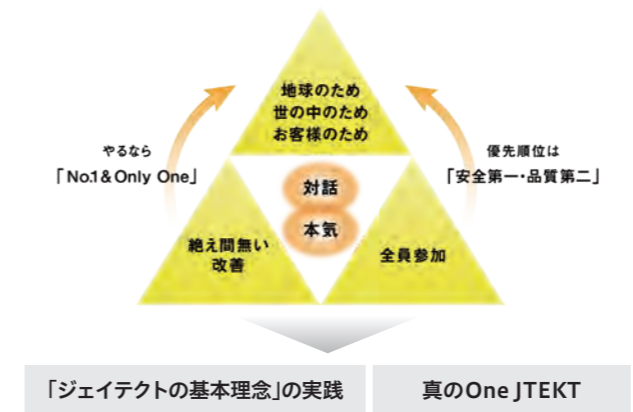
# 第一期中期経営計画 (2021～2023年度)

2030年までの10か年のうち、第一期中期経営計画の3年間を「体質強化の3年」と位置づけ、2030年の目指す姿の達成に向けて、「人づくり、仕組みづくり」「経営基盤強化」「競争力強化」「将来への種まき」の4つに取り組んでいます。

## 4つのキーワード

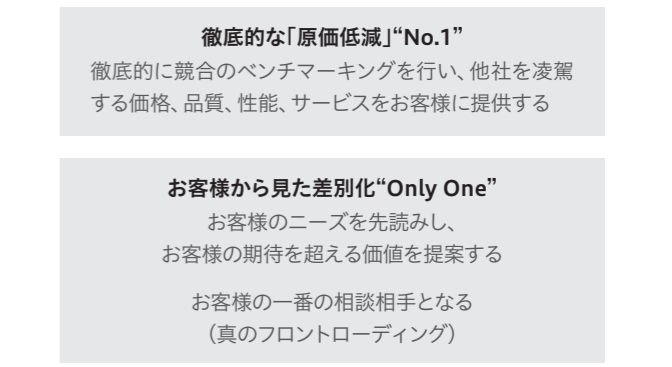
### 人づくり、仕組みづくり ▶ 詳細 p.28

従業員一人ひとりが、「お客様が何を求めているのか」「そのために自分は何をするべきか」を主体的に考え、実践できることを目標に、「ジェイテクトの基本理念」を浸透させ、問題解決を実践できる人づくり、本気と対話のあふれる風通しの良い職場づくりを進めています。



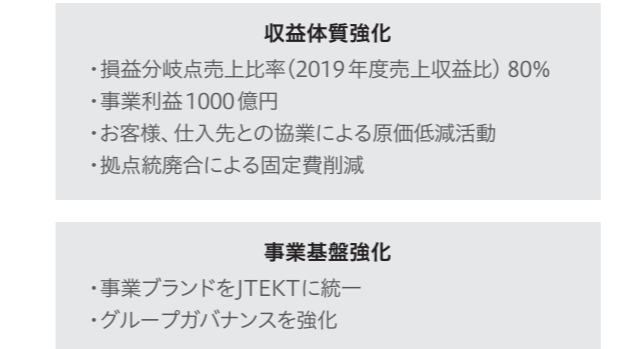
### 競争力強化 ▶ 詳細 p.31

市場環境の変化や将来ニーズを先読みし、当社グループのシーズ活用と事業間・グループ間のシナジーにより新たな価値を創造することで、価格・性能・品質・対応力の全てにおいて競争力を強化し、良質廉価な競争力の高い製品・サービスを提供することに注力しています。



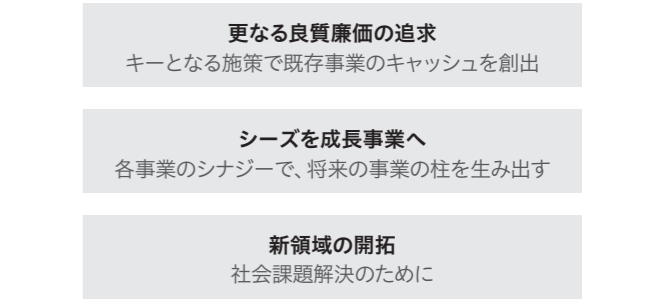
### 経営基盤強化 ▶ 詳細 p.29

第一期中期経営計画目標である、2023年度損益分岐点売上比率(2019年度売上収益比)80%、事業利益1,000億円に向けて、資本コストを意識した「収益体質強化」と、One JTEKTとして結束を図り、グループ一体経営を推進していくための「事業基盤強化」に取り組んでいます。



### 将来への種まき ▶ 詳細 p.32

当社グループのノウハウを組み合わせ、社会課題を解決し、人々の安心・快適な暮らしを実現するための新たな技術の創出に挑戦しています。既存領域を効率化することで生み出したリソースを、新規領域へ振り向けるほか、カーボンニュートラルに向けた研究、DXによる基盤強化など、将来のビジネスモデルを見据えた戦略投資を進めています。

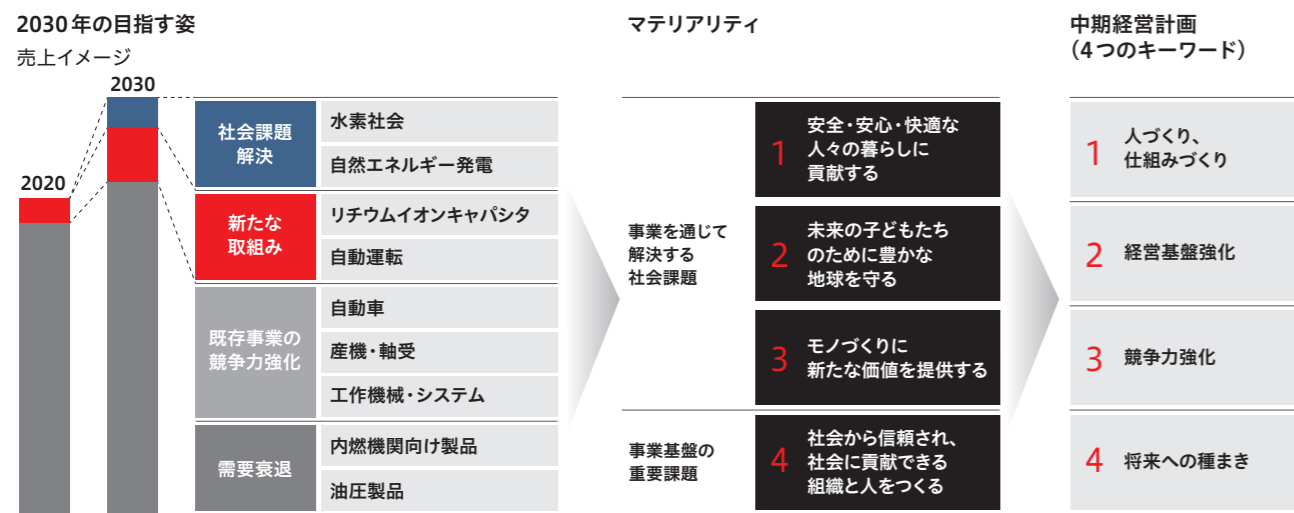


# 2030年に向けてマテリアリティを特定

中期経営計画の策定と同時に、長期目標である「2030年の目指す姿」を明確化しました。その実現を目指して、様々な社会課題の解決と年輪的成長の実現に取り組みます。

## マテリアリティと長期・中期経営計画の関係

2030年の目指す姿、中期経営計画の立案プロセスにおいて、マテリアリティを策定しました。様々な社会課題の中から、本業を通じて解決する社会課題と本業を支える事業基盤としての社会課題に層別し、それぞれの実現すべき姿をマテリアリティとしています。これらの実現に向けた中期経営計画では4つのキーワードを設定し、そのキーワードに基づいた方針を立て、責任者を明確化し、進捗状況をモニタリングしています。



## マテリアリティ特定プロセスと考え方

持続可能な社会の実現に貢献するため、様々な社会環境の変化を想定しながら、当社にとっての重要性和ステークホルダーから見た重要性を検討。当社シーズを考慮しつつ、全社をあげて重要課題を特定し、マテリアリティを策定しました。

進行ステップ	実施機関
<b>Step1</b> 課題の抽出 様々な社会課題の中から、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	・経営管理本部 ・取締役ヒアリング
<b>Step2</b> 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 [評価方法] ① アンケートの実施、社内関係部門との議論 ② 当社にとっての重要性和ステークホルダーから見た重要性の2軸でプロットし、重要度の高いものを絞り込み	・経営管理本部 ・戦略会議
<b>Step3</b> 妥当性の検証 戦略会議、企業価値向上委員会(社外役員も参加)などを通じてレビューを実施し、そこでの意見に基づき、妥当性を確認	・戦略会議 ・企業価値向上委員会
<b>Step4</b> 経営層の承認 妥当性の検証結果も踏まえ、取締役会にて最終承認	・取締役会

# 施策の進捗状況

第一期中期経営計画の2年目にあたる2022年度は、前年度に引き続き「人づくり、仕組みづくり」「経営基盤強化」「競争力強化」「将来への種まき」に取り組みました。「ジェイテクトの基本理念」の浸透を柱とした2022年度の取組みと今後の課題・目標について報告します。

## 4つのキーワードの進捗状況

### 人づくり、仕組みづくり

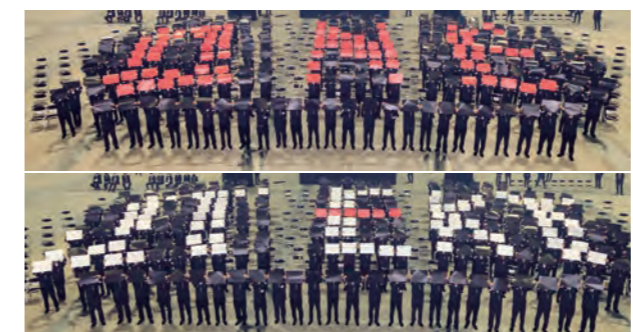
**長期目標** 言いたいことが言える、やりたいことができる会社へ

### ■2022年度の振り返り

「ジェイテクトの基本理念」を一人ひとりが実践できるよう、週次更新の社長メッセージ展開ツール「佐藤さんのPassion Journal」や、「ジェイテクト基本理念の手引き」の発行、社内報の活用、「ジェイテクトの基本理念」を実践するためのワークショップや従業員同士で様々なテーマで“本気の対話”を行う座談会の実施といった浸透活動に注力しました。

「ジェイテクトの基本理念」の中央に掲げる「本気」の成果として、2022年8月には、アフターマーケット事業本部内での「おもしろいことをやろう」という呼びかけに、「本気」を持った仲間が集まり、自転車用高性能軸受「ONI BEARING®」を開発・発売することができました。お客様のために何が出来るかを考え、行動できる企業集団への変革を推し進めました。

加えて、2023年4月には当社グループ統一デザインのユニフォームを採用し、また、国内の当社グループ会社15社と合同で入社式を開催しました。これらの取組みにより、当社グループ会社間や事業間に存在する壁を取り払い、真の「One JTEKT」として一体感のある「人づくり、仕組みづくり」を着実に進めました。



### ■今後の施策・目標

2023年4月に経営理念体系を再構築し「ジェイテクトの基本理念」に集約・一本化しました。「言いたいことが言える、やりたいことができる」自由闊達な会社を目指し、eNPSを活用した従業員のエンゲージメント調査や心理的安全性担保のためのマネジメント層へのワークショップ開催などを開始しています。

また、10年後20年後も従業員が安心して働ける企業に成長させるため、人財ポートフォリオの見える化、デジタル人財や営業・開発設計スキルなどを底上げする専門教育の強化や、海外も含めた人財育成の仕組み化・業務の標準化にも取り組んでいきます。

### 「対話」を通じた、良い職場づくり

TQM推進部

「良い仕事」は「良い仲間」と「良い職場」から生まれるという考えのもと、「本気」と「対話」のあふれる職場づくりを目的とした毎月一度の「た・い・わ」サーベイを全従業員対象に実施しています。風通しの良い部署にインタビューを行い、取組み内容を社内展開することで、「良い職場づくり」に活かしています。刈谷工場では「ありがとう」が自然とあふれる職場づくりのため、「褒めるパトロール」を実施しています。



※ ONI BEARINGはジェイテクトの登録商標です。

## 施策の進捗状況

### 経営基盤強化(収益体質強化)

**長期目標** 如何なる環境下でも、黒字を確保できる贅肉のない、リーンな体質づくり(損益分岐点売上比率70%)

#### ■2022年度の振り返り

当社グループは損益分岐点売上比率を、経営上の目標の達成状況を判断するための最も重要な指標とし、売上に左右されない体質づくりに取り組んでいます。

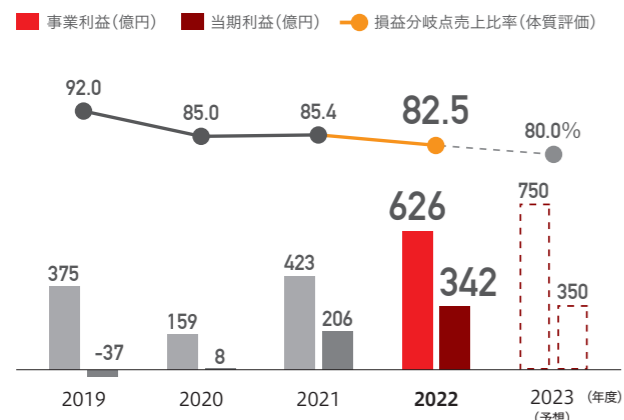
損益分岐点売上比率(2019年度売上収益比)の目標

2021年度	2022年度	2023年度
85%	83%	80%

各部門でお客様、仕入先様との協業による徹底的な原価低減活動と固定費削減を進めた結果、2019年度時点で92%であった損益分岐点売上比率(2019年度売上収益比)を、外部環境を除いた体質評価ではありますが2022年度には82.5%にまで引き下げることができました。

拠点統廃合による固定費削減も着実に進めており、2022年度はフランス4社を1社化、チェコ2社を1社化しました。

#### 2019年度以降の体質評価



#### ■対処すべき課題・今後の目標

2023年度も北米・欧州事業の体質改善に継続して取り組んでいます。北米事業においては、コストアップ分の売価転嫁推進、無人・省人ラインの導入による原価低減と労働力不足への対応を更に進め、黒字体質の定着を図ります。欧州は、インフレと販売数量減の影響が大きく、赤字が継続していますが、更なる抜本的な構造改革に着手し、経営資源の最適化を目指しています。

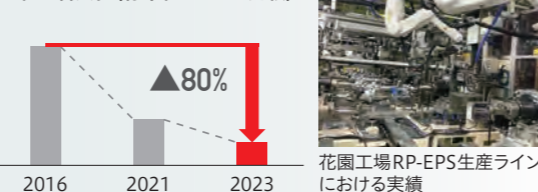
また、拠点統廃合については3年間で国内10社・海外19社を対象に実施し、2023年度以降も機能統合・合理化を継続予定しています。引き続き、損益分岐点売上比率にこだわり改革を遂行することで、如何なる環境下でも黒字を確保できる体質づくりを進めていきます。

#### 自動化・省人化ラインの導入推進

生産技術本部

更なる原価低減や将来の労働力不足に備え、設計・調達・工場部門等と商品開発段階から一体となり、人による勘、コツに依存する度合いの高かった製造ラインの自動化・省人化を進めています。工程集約や廃止はもちろんのこと、AIなどのデジタル技術も活用し、組立、検査などの自動化を進め、大幅に効率化した革新ラインを今後、グローバルに展開していく予定です。

#### 組立省人化(標準組立ライン比較)



### 経営基盤強化(事業基盤強化)

**長期目標** 社会から信頼され社会に貢献できる組織と人をつくる

#### ■2022年度の振り返り

事業基盤強化では、グループガバナンスを強化し、個社ごとに利益を追求して事業推進する個別最適経営から、全体最適を目指すグループ一体経営へと舵を切りました。

One JTEKTとして着実かつスピーディーにシナジーを発揮していくには、情報共有や活発な議論を通じてベクトルを合わせていくことが大変重要になります。現在、経営課題検討会で当社の経営役員と国内外の当社グループ会社の経営陣とでグループ全体最適視点で課題や方向性を徹底的に議論していますが、今後は経営層のみにとどまらず、各階層での交流を促し、One JTEKTとしての結束を図っていきたいと考えています。

また、企業価値向上につなげる、資本効率を改善するための「外科的治療」の取組みとして、2021年度に立ち上げた収益向上委員会では「赤字型番ゼロ化」等の出血を止める活動を推進し、2022年度に立ち上げた原価低減委員会では「売上TOP10収益改善活動」といった製品別での原価低減の取組みをモニタリングしています。

#### ■対処すべき課題・今後の目標

第一期中期経営計画の最終年度である2023年度は、「体質強化の3年」をしめくくり、結果を出す年として、広さと深さの両面でガバナンスを強化していきます。グループガバナンス強化の取組みにおいては、これまで注力してきた拠点統廃合等の「外科的治療」から各社経営課題を検討する「内科的治療」へシフトし、その対象も中堅以下の当社グループ会社へと広げ、全体最適で経営効率向上を図ります。

引き続き、当社グループでの全体最適を追求することで、社会から信頼され、社会に貢献できる組織と人をつくることを目指します。

#### 経営課題検討会を通じ、One JTEKTで企業価値向上 海外戦略室、経営企画部

公正、透明、かつ効率的なグループ経営を行うために、国内外の当社グループ会社に対して「ジェイテクトの基本理念」や「中期経営計画」等を共有し、経営課題検討会等の場において、経営計画の進捗状況を確認しています。約5万人の当社グループに所属する従業員が同じ価値観のもと、フラットでスピーディーな議論を交わし、固定観念にとらわれない柔軟で斬新なグループシナジーを発揮していきます。





## 施策の進捗状況

### 競争力強化

**長期目標** No.1 & Only Oneにこだわった製品、サービスの提供

#### ■2022年度の振り返り

「競争力強化」においては、グループ一体営業を行うためのクロスセラーズ活動の加速等、グループ会社の連携強化に注力しました。

2022年4月には、事業部間の更なる技術シナジーの創出による製品力の強化と、事業を跨ぎ当社グループ会社の商品も幅広く提案するクロスセラーズ活動を推進する営業力の強化を目指し、事業ブランドを「JTEKT」に統一しました。この事業ブランド統一を契機に、様々な展示会にて国内グループ会社で共同出展を実施するとともに、国内外のグループ会社を「JTEKT」を冠する社名に変更することで、当社グループ会社の持つ多種多様なNo.1 & Only One製品を「JTEKT」ブランドとして拡販・PRする体制を構築してきました。

加えて、循環型社会に貢献することを目的として、軸受をはじめ、ステアリングや駆動製品においてもアフターマーケット事業を強化し、グローバルでのプロダクトライフサイクルを支えるサービスの拡充を進めました。

同時に、製品開発手法においてもプロダクトアウトからマーケットインへの転換を推し進めることで、今まで以上に価値ある製品・サービスをお客様に提供することを目指しています。自動車の電動化が当初想定以上に加速する中、2022年度には、事業間やグループ間のシナジーを発揮し、電気自動車のキーコンポーネントであるeAxleの「小型・軽量・高効率」に貢献するJTEKT Ultra Compactシリーズ製品を複数開発し、現在、多くの商談をいただいています。

#### ■対処すべき課題・今後の目標

競争力の高い製品をお客様にお届けするべく、市場環境の変化や将来ニーズをしっかりと見定め、改革を進めています。これにより、当社は、お客様自身が気づいていないニーズを先回りして捉え、それを解決する製品・サービスを生み出し、お客様にうれしさをお届けし、お客様にとって無くてはならない存在になることを目指します。

2023年度より、お客様が何をしたいのか、それに対して我々が何を提供すべきなのかを考え続けるトライアルとして、「顧客価値創造活動」をスタートさせています。この活動の成果を事業運営へと反映し、当社グループのシナジーを活かした新しい価値を創造し、競争力を強化していきます。

#### 展示会への当社グループ合同出展で 多種多様なNo.1 & Only OneをPR

営業企画部

事業ブランド統一により、技術・営業・生産のシナジーを更に高め、あらゆるニーズに応え全てのお客様にとってNo.1 & Only Oneの存在になることを目指しています。展示会・見本市においては、当社グループの総合力で良質廉価での価値提供に努めています。



### 将来への種まき

**長期目標** 年輪経営を支える新しい価値の創造

#### ■2022年度の振り返り

「将来への種まき」については、No.1 & Only Oneをキーワードに当社グループがこれまでに培ってきた既存技術やノウハウを組み合わせ、「地球のため、世の中のため、お客様のため」に社会課題を解決し、人々の安全・安心・快適な暮らしを実現する新技術の創出に取り組みました。

これら新技術を事業化し、将来的には自動車、産機・軸受、工作機械・システムの3つの事業に続く4本目、5本目の収益の柱へと育てるべく、2022年9月には新事業創出の専任組織として事業開発領域を設立しました。社会課題解決に向けてギヤ、リチウムイオンキャパシタをはじめ、多くの種を生み出し、育て始めました。

#### 社会課題解決に向けた取組み事例

##### ■少子高齢化社会への貢献

介護用アシストスーツ「J-PAS fleairy®」(ジェイパス フレアリー) 介助用車いす電動アシストユニット「軽e(かるいー)®」 病院ベッド搬送アシスト装置「ラクスティア®」

##### ■物流インフラ、過疎化地域への貢献

非常時に医薬品や救援物資を運ぶ手段として活躍が期待される、産業用ドローン向け高耐熱リチウムイオンキャパシタ

##### ■食糧不足の解決

コオロギの食糧資源化に向けた、飼育環境の制御や自動飼育システムにIoT技術を活用し、飼育から加工まで一貫したプラントによる、効率的かつ持続可能なたんぱく源の創出

※J-PAS fleairy、軽e(かるいー)はジェイテクトの登録商標です。  
※ラクスティアはジェイテクトマシンシステムの登録商標です。

#### ■対処すべき課題・今後の目標

企業を取り巻くリスクが多様化し不確実性が高まる中で、この先10年以上にわたって継続できる事業を見極め、投資することが持続的成長には欠かせないと考えています。そのために、将来の事業ポートフォリオを作成し、既存領域を効率化することで生み出したリソースを今後注力する分野へ重点的に配分していきます。

複数の事業が自立し、互いに補完しながら安定した収益を上げる、「柱の多い会社」を目指し、将来のビジネスモデルを見据えた戦略的な投資を実行し、年輪経営を進めていきます。

#### 社会課題の解決を目指す「J-PAS fleairy®」

アクティブ・ライフ事業部

既存事業で培ったアシスト技術や、高い安全設計技術などを活かしたアシストスーツ「J-PAS®」シリーズは、着用者の動きをセンサーが検出してモーターを駆動し、適正なタイミングで動作をアシストします。介護向けに開発した「J-PAS fleairy®」は、介護作業の中で特に多い「中腰姿勢」の腰の負担を軽減することが見込めます。導入された介護施設の方からは「着脱が簡単で、動きやすく、一日中着けていても体の負担にならない。お風呂場でも使用でき、利用者様に圧迫感を与えないことが良い」と好評をいただいています。

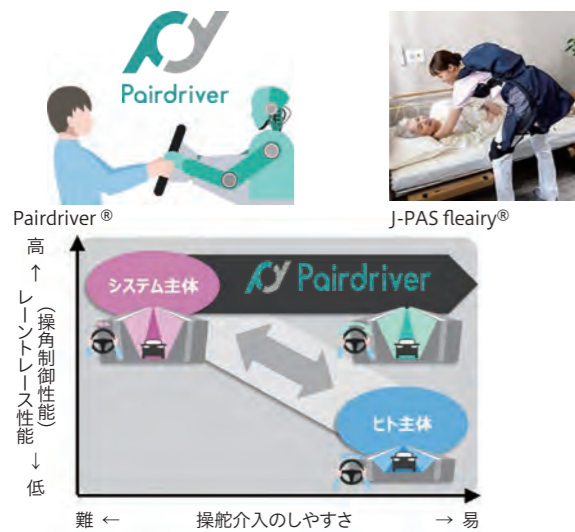


# 研究開発・知的財産

世の中の期待を超える新しい価値を創造するため、先を見据えた新商品をスピーディかつ確実に提供できるよう、研究開発及び知的財産に関する取組みを積極的に行っています。

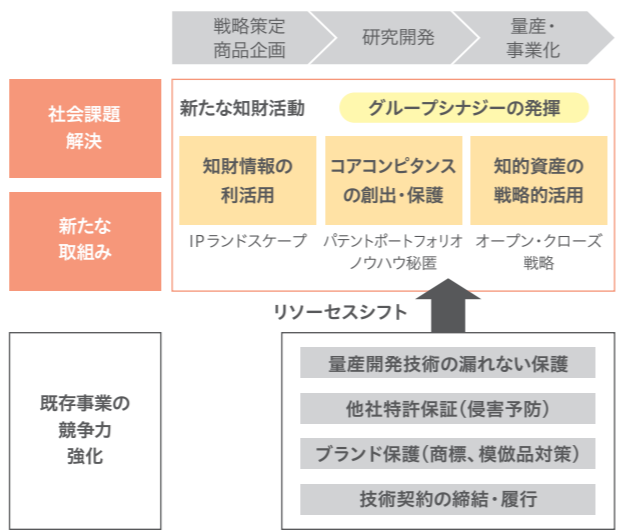
## 研究開発の取組み

環境・安全・エネルギー等の社会課題解決に貢献するため、既存事業の競争力強化に加え、培った技術シーズやノウハウを掛け合わせ、事業開発にも取り組んでいます。自動車事業本部では、自動運転を見据え、安全性及びユーザビリティ向上のためにドライバーと自動化システムの滑らかな協調操舵を可能とする制御技術「Pairdriver®」を開発しました。事業開発領域では、歯車事業部においてこれまでの技術を集約し、スカイピング歯研の3D歯面修整加工技術を開発しました。これにより装置の小型化、静粛性向上に貢献しています。アクティブ・ライフ事業では、介護用アシストスーツ「J-PAS fleairy®」に取り組み、少子高齢化等の課題解決にも貢献しています。



## 知的財産に関する取組み

従来型の守りの知財活動から新たな知財活動にリソースをシフトしています。膨大な特許情報と市場情報を組み合わせ、戦略策定や商品企画に役立てています。また、将来に向けて、競争力の核となる技術(コアコンピタンス)を特許とノウハウを用いて保護し、事業成長を支援しています。さらに、コアコンピタンスの価値最大化を狙い、オープン・クローズ戦略を策定・推進しています。これらの活動を当社グループで進めて、シナジーを発揮していきます。なお、他社特許の侵害予防には引き続き注力しつつ、お客様の安全確保とブランド保護のため、模倣品に対する取締りや啓蒙活動を世界各地で積極的に行っています。



**自動運転の黎明期から「本気」で考え抜いてたどり着いた「Pairdriver®」**

システム創生研究部

開発当初は、運転のタスクを人と自動運転へ、自動運転から人へ如何に自然に受け渡すかという点を重視していましたが、着眼点を変え、「むしろロボットとなっていく自動運転と協調してペアとなりお互いが支え合う方が、クルマとしてもっと安全になるのでは？」という発想で「Pairdriver®」は誕生しました。

開発段階だけではなく、商品名の立案、社外の方への試乗会開催には当社の多くの部署・従業員が携わりました。今後もOne JTEKTでより安全・安心なクルマ社会の実現に向けて「本気」で取り組んでまいります。

当社の技術や、これからの取組みを紹介するJTEKT STORIESはこちら  
<https://www.jtekt.co.jp/stories/>

# 第二期中期経営計画 (2024~2026年度)

体質強化の3年と位置付けた第一期中期経営計画に続く、既存事業の成長と新規事業の育成を目指す第二期中期経営計画を策定中です。現在の検討内容を一部ご紹介いたします。

## 第二期中期経営計画策定にあたっての考え方

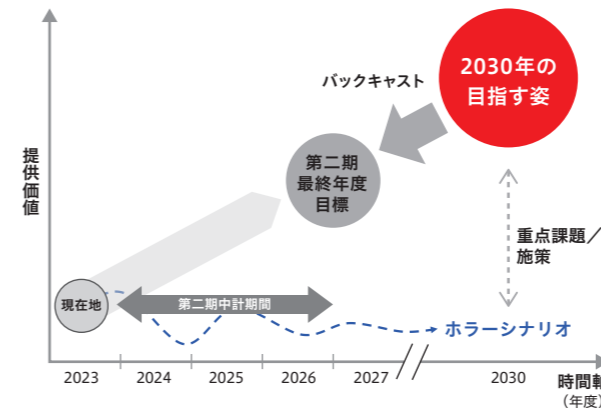
当社は、第一期中期経営計画の期間を「体質強化の3年」と位置づけ、損益分岐点売上比率にこだわった体質改善を進めてきたことで、2019年度時点の赤字経営から脱し、安定的に利益創出できる基盤を整えつつあります。その一方で、不確実性の高い世の中で当社グループが将来にわたり生き残り、持続的に成長していくためには、変化の激しい外部環境を踏まえて現状の事業ポートフォリオの成り行きを見極めた上で、将来にわたって当社グループの全従業員が安心して働ける会社であるための「未来のジェイテクトグループ像」を示し、そのギャップを埋め、新たな事業の柱を確立するための施策が必要です。

しかし、施策の実行に投入できるリソースは限られています。注力分野・脱力分野を改めて定義し、リソース配分の方針を明らかにした上で、将来の成長に繋げていくために効率的な活用を目指していきます。

さらには、当社の成長戦略の確からしさを納得いただけるよう、方針にリンクした具体的な定量目標を設定することも不可欠であると考えています。中でも、株主のみみなさまへの還元が重要と認識しており、しっかりと検討していきます。

2024年度からの第二期中期経営計画は上記のような点を織り込み、ステークホルダーのみみなさまへお知らせするべく、現在鋭意作成を進めています。

## 第二期中期経営計画の検討イメージ

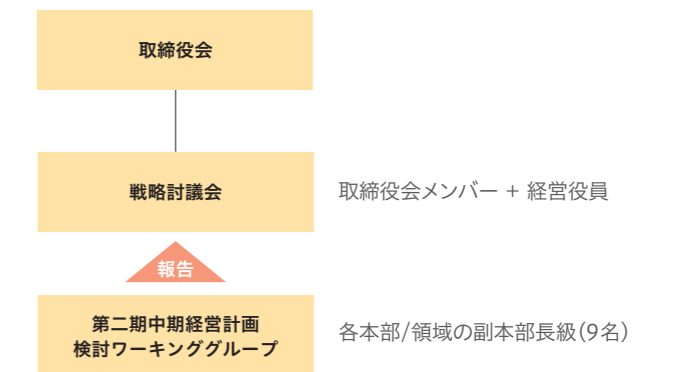


## 検討体制、検討プロセス

社内外の取締役・監査役をはじめとするトップマネジメントが、未来に向かって従業員が安心して働くことができる企業グループにするための将来像を描き、長中期戦略を討議する戦略討議会を新設。10年、20年後の当社グループの従業員の笑顔のためにどこを目指し、今何をやるべきなのか、今後、継続的に議論を重ねていきます。

今年度はさらに、各本部や各領域より集められた副本部長級のメンバー計9名からなる第二期中期経営計画検討ワーキンググループ(以下、WG)を組織し、2024年度よりスタートする第二期中期経営計画に向けた検討を進めています。このWGで検討した案を戦略討議会場で更にブラッシュアップしていく仕組みとしています。

## 検討体制図



WGでは、まず、第一期中期経営計画の振り返りを実施し、3年間でできたこと、残された課題、新たな課題を洗い出しています。また、将来起こり得る社会の変化に対して、当社が打ち手を講じなかった場合のホラーシナリオを描き、推測される事業リスクに対する対応手段の検討も行っています。これらを踏まえ、将来の社会がどのようなか予想を立て、その社会の中で当社グループがどのように貢献したいのか、そのためには2030年にどのような姿になっていたのか、徹底的に議論しています。

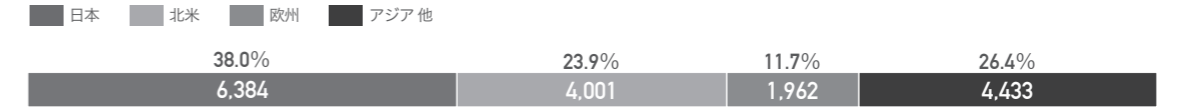
# 事業別ハイライト


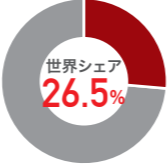
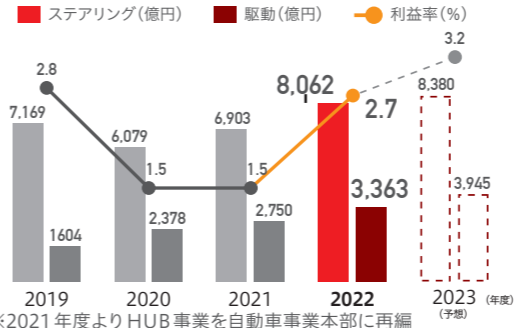


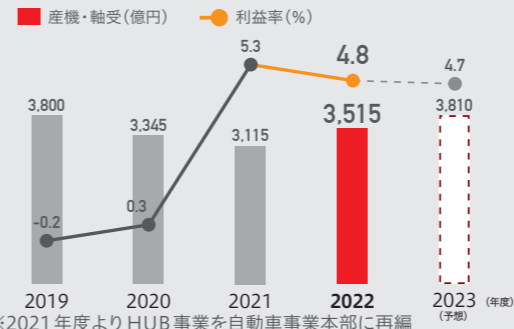

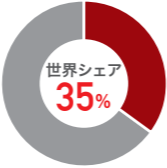
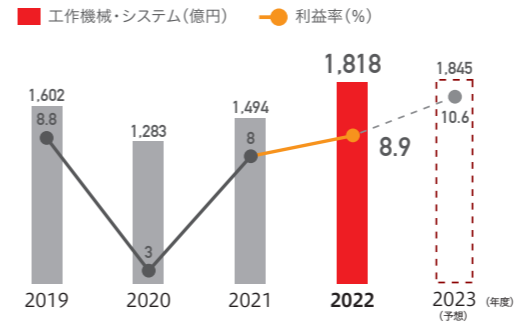


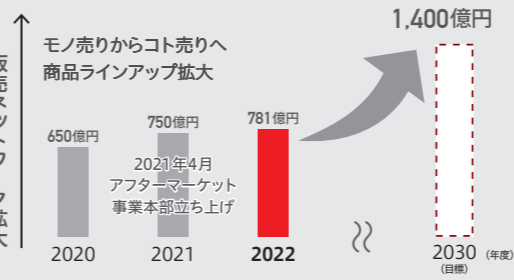
自動車事業、産機・軸受事業、工作機械・システム事業、アフターマーケット事業を軸に、時代の変化を捉え、多様なシーズを組み合わせることで、当社グループのNo.1 & Only Oneの技術・商品を生み出し、幅広い分野で深く社会に貢献しています。

## 事業別売上収益



## 地域別売上収益



事業の特長	No.1 & Only One	事業利益 / 売上収益比事業利益率	市場環境
 <p><b>自動車事業</b> p.37</p> <p>当社のステアリングシステムは、コンパクトカーから商用車まで豊富なラインアップ。駆動部品ではシステム化・モジュール化をすすめ、安全・安心なドライビングを支えるとともに自動車の低燃費化に貢献しています。当社が誇る自動車部品の高度な技術は、世界中で高い評価を獲得しており、この先もリーディングサプライヤーとして「走る」「曲がる」の革新を続けます。</p>	<p>EPSは世界で初めて開発・生産した1988年以来世界シェア<b>No.1</b><sup>※</sup></p>  <p>世界シェア <b>26.5%</b></p>	 <p>ステアリング(億円) 駆動(億円) 利益率(%)</p> <p>2019 2020 2021 2022 2023(予想)</p> <p>※2021年度よりHUB事業を自動車事業本部に再編</p>	<p>自動車業界は、電動化や自動運転化の進展に伴い、市場環境が大きく変化しつつあります。例えば、新興車両メーカーの参入や台頭に伴い、開発期間短縮のニーズが増してきており、これらに対応できなければ、市場でのシェアを失う可能性があります。</p> <p>一方で、この変化は事業機会でもあり、多様なお客様のニーズに対応した、良質廉価な製品・サービス提供をし続けることで更なる事業成長を図ることができると考えています。</p>
 <p><b>産機・軸受事業</b> p.38</p> <p>軸受は、自動車用から各種産業機械用まで幅広い回転部分に用いられる重要な部品であり、「産業の米」とも呼ばれています。当社は、様々な品種のベアリングをラインアップし幅広い分野に向け、お客様の使用環境・要求性能に適した軸受を提供することで、世界中の産業と社会の発展を支えています。</p>	<p>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<b>No.1</b><sup>※</sup></p>  <p>国内シェア <b>55%</b></p>	 <p>産機・軸受(億円) 利益率(%)</p> <p>2019 2020 2021 2022 2023(予想)</p> <p>※2021年度よりHUB事業を自動車事業本部に再編</p>	<p>自動車用軸受では、電動化により小型軽量化、低トルク化のニーズが更に高まっているため、これらをビジネスチャンスと捉え、No.1 &amp; Only Oneの軸受を開発、BEVの電費向上に貢献します。</p> <p>また、産業機械分野では市場の裾野は極めて広く、軸受に求められる性能は多岐にわたるため、多様なグループシーズの活用によりお客様ごとにタイムリーで細やかな対応を行い軸受事業の更なる成長を目指します。</p>
 <p><b>工作機械・システム事業</b> p.39</p> <p>機械や部品をつくり出すために必要な工作機械は「マザーマシン(機械の母)」とも呼ばれます。ジェイテクトの工作機械は自動車産業で培った高い信頼性と技能で、高生産性から高精度まで幅広いニーズに、良質廉価な機械を提供。充実のサポート体制で、様々な産業界のお客様のモノづくりを支えています。</p>	<p>1956年に国産初の研削盤を開発。円筒研削盤は世界シェア<b>No.1</b><sup>※</sup>(特殊研削盤を含む)</p>  <p>世界シェア <b>35%</b></p>	 <p>工作機械・システム(億円) 利益率(%)</p> <p>2019 2020 2021 2022 2023(予想)</p>	<p>急速に電動化が進む自動車業界や中長期的に成長が見込まれる半導体業界に加え、省人化・カーボンニュートラル対応など工作機械業界へのニーズは変化し、多様化しています。</p> <p>このような市場環境の中で、研削領域の強みとグループ総合力で、製品ラインアップの拡充と、新しい加工技術・工法開発を推進してまいります。これまで培ってきた技術力を活かし車載用蓄電池関連の新領域にも挑戦する等、お客様のニーズ変化に迅速に対応し、事業価値向上を目指します。</p>
 <p><b>アフターマーケット事業</b> p.40</p> <p>製品を生み出すだけでなく、循環型社会に貢献するために、補修市場において、グループ丸となって世界中のお客様に寄り添い、プロダクトライフサイクルを支えています。また、お客様視点で新たな価値を創造し、多種多様な商品、サービス、うれしさ、そして安心と安全をお届けします。</p>	<p>世界各地の販売ネットワークと多様な商品ラインアップを活かし、補修市場でお客様になくてはならない存在を目指します。</p> 	<p><b>成長戦略</b></p> <p>モノ売りからコト売りへ商品ラインアップ拡大</p>  <p>販売ネットワーク拡大</p> <p>2020 2021 2022 2030(目標)</p> <p>※事業別業績よりアフターマーケット事業該当部分を切り出した数値</p>	<p>大量生産・大量消費・大量廃棄型の社会に代わるものとして循環型社会の形成が推進されており、補修市場への注目度が高くなっている中、自動車や産業機械の補修用軸受のほか、ステアリングや駆動部品を始め、お客様のニーズが増加しています。ニーズに応えられる商品ラインアップの拡充を進め、また、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。</p>

※シェア率は当社調べ

## 自動車事業本部

クルマの基本機能である「曲がる」を支えるステアリングシステム、「走る」を支えるドライブライン製品、その他各種の重要機能製品を開発・提供しています。「曲がる」「走る」のトップサプライヤーとして、自動車の安全・安心はもちろん、今後多様化する自動車のニーズにたゆまぬ技術開発で応え、社会の発展に貢献していきます。

取締役経営役員  
自動車事業本部長兼  
研究開発本部長  
**松本 巧**



足元の取組み	将来に向けた活動
<競争力の強化> ● 徹底的な原価低減や固定費抑制による体質改善 ● 競争力にこだわった次世代製品の開発・投入 <多様化するニーズへの対応> ● EV化や運転支援ニーズに対応した製品・サービスの提供	<新たな価値の創出> ● 小型車両～商用車まで様々な社会ニーズに対応した製品開発 ● 当社グループ全体でのシナジーを活かしたシステム開発 ● UX(ユーザーエクスペリエンス)に思いを巡らし、No.1 & Only One の顧客価値を創出及び提案～システムサプライヤー化への躍進～

### 2022年度の実績

2022年度は半導体不足による影響はあったものの、新型コロナウイルスの影響緩和による販売回復があり増収。また体質改善の成果と円安効果も加わり増益の結果となりました。

### 今後の見通し

2023年度についても材料費・エネルギー費の高騰が続く見込みですが、更なる体質強化を変動費・固定費の両面で推進し、自動車事業全体で2022年度の売上・利益を上回る計画を立てております。

足元の対応としては、本年度も「競争力強化」と「多様化するニーズへの対応」を継続してまいります。前者は競争力に徹底的にこだわり、設計・造りをゼロベースで見直した次世代製品を拡販し、成果を刈り取る段階に移行していきます。後者は自動車の電動化が進む中、高度化する市場ニーズへの対応に取り組みます。具体例としてeAxleの小型化・高出力化のニーズに対応するべく、超小型かつ高耐久なデフ「JTEKT Ultra Compact Diff.® (JUCD)」をはじめとした、様々な新製品を開発中です。

また中長期目線では、常に変化する社会動向から将来のニーズを先読みし、当社及び当社グループ会社の保有技術を集約することで、新たな価値の製品・サービスを実現し提供してまいります。

※ BS-EPSはジェイテクトの登録商標です。

### No.1 & Only One に向けた取組み

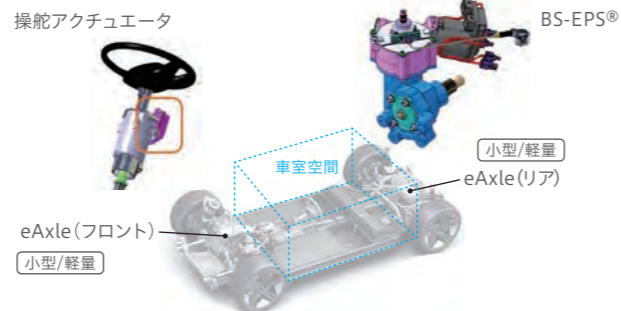
#### 商用車における社会課題への対応

物流業界では慢性的なトラックドライバーの人手不足解消のために、将来の自動運転に資する技術の導入が急務とされています。

そこで運転支援を目的とした操舵アクチュエータの提供を開始しました。本製品を搭載することで、従来システムから大幅な仕様の変更無く運転支援が可能になります。加えて商用車における高出力対応可能な電動パワーステアリング「BS-EPS®」\*も併せて開発しています。商用車のEV化や将来的な自動運転の実現にも繋がります。

このように、既に発表している「J-EPICS®」や「JUCD®」の技術も組み合わせ、安全・安心・快適(車室空間等)・カーボンニュートラルのUXに思いを巡らし、ユーザー目線の顧客価値を創出し提案してまいります。

\*BS-EPS: ボールスクリュー電動パワーステアリング



## 産機・軸受事業本部

軸受は自動車用から各種産業機械用まで、あらゆる産業の回転部分に使用されており、見えないところで社会の回転を支えています。自動車分野では、電動化に向けた小型・軽量化や高速化などのニーズに対応した商品を提供。また産業機械分野ではロボット・半導体など、多様な使用環境に対応した提案型ビジネスの展開による価値・サービスの提供をしています。

経営役員  
産機・軸受事業本部長  
**奥村 剛史**



足元の取組み	将来に向けた活動
急激な環境変化に備えた盤石なモノづくりを確立するため、 ● 開発・試作リードタイムの短縮 ● VA/VE 活動の強化 ● TPS*に基づく生産性改善と生産技術革新 ● グローバル最適調達(サプライチェーン強化) ※トヨタ生産方式(Toyota Production System)	EV用軸受の拡充と産業機械の成長領域へのシフトのため、 ● 自動車: 高速化/小型軽量化による電費貢献No.1商品の開発 ● 産業機械: ロボット・半導体市場へのNo.1 & Only Oneの技術開発 ● 当社グループシーズの結集による付加価値商品の提供

### 2022年度の実績

2020年度より重点的に推進してきた足元の施策を引継ぎ、2022年度も構造改革や生産性向上などの地道な取組みの継続により収益体質を改善しました。また、新型コロナウイルス・半導体不足の影響からの回復、及び為替の効果もあり増収増益となりました。

### 今後の見通し

グローバルでは減産リスク、更なるインフレ、為替変動など市場環境は依然厳しく不透明なため、2023年度は、第一期中期経営計画の最終年度として外部環境の変化にも耐えうる安定した事業基盤を確立してまいります。

中長期的には、自動車用軸受でのシェア向上を図りつつ産業機械用軸受へのシフトによる販売拡大を目指します。成長する市場に対して事業・グループ間シナジーを活かした高付加価値製品を投入していきます。特に自動車の電動化対応では当社グループシーズを活用することで電費向上に貢献し、それらの技術を産業機械用軸受にも展開してお客様のニーズに対応した商品開発の強化を図ります。

さらに産業機械では、今後特に成長が見込まれるロボット・半導体分野に加え、基盤領域である工作機械・鉄鋼・農建機等に対してもグループ会社のコア技術を結集し、モノづくりにおける生産技術革新で、No.1 & Only Oneの商品・サービスを提供します。

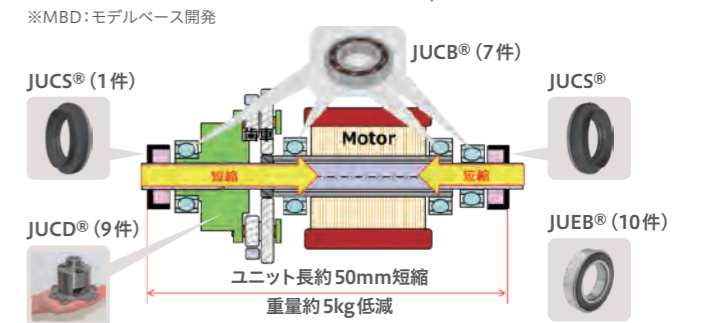
※ JTEKT Ultra Earth Bearing及びJUEB、JTEKT Ultra Compact Seal及びJUCSはジェイテクトの登録商標です。

### No.1 & Only One に向けた取組み

#### 電動化に向けた電費向上による貢献

今後の市場拡大を見据え、更なる小型化・軽量化・耐電食性でBEVの電費向上や航続距離延長に貢献します。

- 超幅狭軸受「JTEKT Ultra Compact Bearing® (JUCB)」 MBD\*の活用で究極の幅狭を実現、ユニット軽量化で電費に貢献
- 導電軸受「JTEKT Ultra Earth Bearing® (JUEB)」当社グループシーズを活用し耐電食性・小型化両立で電動化に貢献
- 幅短縮デフサイドシール「JTEKT Ultra Compact Seal® (JUCS)」



※出力150kWの同軸タイプeAxleでの自社算出  
※括弧内は特許維持件数(特許数と出願数の総計)

#### 産業機械用における成長領域への対応

- ロボット減速機用 超薄肉玉軸受 ※特許維持件数(8件)  
長寿命化技術を超薄肉軸受に適用し、性能向上(低騒音、低振動化)、信頼性向上・小型化に貢献



産業用ロボット

## 工作機械・システム事業本部

研削盤を主体とする工作機械に、ロボットやAI技術、IoTソリューションを組み合わせて新たな価値をご提案。お客様のモノづくりをライフサイクル全てにおいてサポートし、お客様の事業と社会の発展に貢献していきます。

経営役員  
工作機械・システム事業本部長  
荒井 義博



足元の取組み	将来に向けた活動
<p>&lt;競争力の強化&gt;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 研削領域 No.1 の実現に向けた取組み                     <ul style="list-style-type: none"> <li>・グループ総合力で製品ラインアップの拡充を進め社会変化に応じた幅広いニーズに対応</li> </ul> </li> <li>● 構造改革で体質強化の継続                     <ul style="list-style-type: none"> <li>・DX活用や社内外の最新技術と知見を取り入れ、設計と作り方の改革で良質廉価を実現</li> </ul> </li> </ul>	<p>&lt;新たな価値の創出&gt;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 社会課題の解決に向けたソリューション提案                     <ul style="list-style-type: none"> <li>・自動化/省人化、カーボンニュートラル対応製品の拡充</li> </ul> </li> <li>● 社会変化に応じて必要とされる加工技術・工法の開発                     <ul style="list-style-type: none"> <li>・難削材や脆性材に対する加工がもつ課題の解決</li> </ul> </li> </ul>

### 2022年度の実績

市場は、総じて堅調に推移しましたが、材料・輸送・エネルギー費用が急激に高騰するなどインフレ影響を大きく受ける厳しい環境でした。

そのような中でも、生産性向上と原価低減を進めた結果、円安効果もあり前年度比で増収増益となりました。

### 今後の見通し

地政学的リスクやインフレの継続などにより、先行きは依然として不透明な状況で、設備投資需要は一服感が出てきています。ただし、自動化/省人化・カーボンニュートラル対応や、自動車の電動化対応などに関する設備投資需要は根強い状況です。こういった需要を取り込むことによって2023年度は前年度並みの売上高を確保する計画を立てています。

また、利益率向上のために徹底したムダの排除と、業務効率化を進め、更なる原価低減に取り組みます。

自動化/省人化への対応としては、ロボット・搬送装置との組み合わせ、計測技術とAI技術を活用し、新しい加工技術を提案していきます。

自動車の電動化への対応としては、製品ラインアップを拡充して、幅広いニーズに対応していきます。

社会変化に応じた新しい加工ニーズにお応えし続けるために、難削材や脆性材の加工技術・工法開発を当社グループ一体で進め、社会の発展に貢献していきます。

### No.1 & Only One に向けた取組み

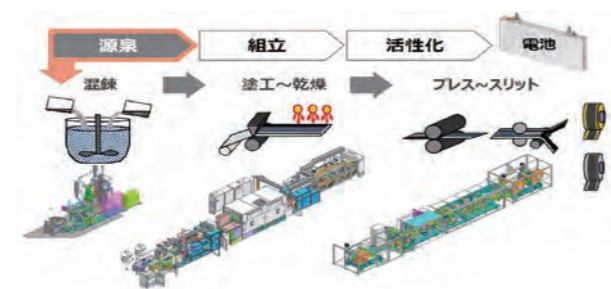
#### 研削領域 No.1

- ・グループ総合力で圧倒的競争力の実現
- ・製品ラインアップの拡充



#### トヨタ自動車株式会社の電動化対応に貢献

- ・電池性能の肝である源泉工程を支える
- ・シンプル、スリム、コンパクトをコンセプトにした設備で省スペース高生産性を実現



● 電池性能の肝である源泉工程を支える

## アフターマーケット事業本部

これまで 補修市場のお客様へ必要な商品を出来るだけ早くお届けする

- 目指す姿
- ✓ お客様の価値創造活動が持続的に見えるように
  - ✓ 多種多様な商品・サービス・うれしさを提供し、
  - ✓ お客様の困りごと解決、また、困りごとの未然防止に貢献

経営役員  
アフターマーケット事業本部長  
石岡 賢一



### ライフサイクルを支えるソリューションパートナーへ!!

#### 我々の宣言「補修・市販市場においてお客様にとって無くてはならない存在へ」

足元の取組み	将来に向けた活動
<p>世界中のお客様に寄り添い(①) プロダクトライフサイクルを支え(②) 安心・安全をお届けしてまいります。(③)</p>	<p>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(④)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。</p>

#### ①世界中のお客様に寄り添える存在へ

2022年ジェイテクトは、ブランド名を「JTEKT」に統一しました。補修市場におきましても、ジェイテクトグループの持つ様々な商品を通じて、世界中でお客様の更なるご期待にお応えしてまいります。



#### ②プロダクトライフサイクルを支えられる存在へ

お客様に長く製品をご使用いただけるよう、補修向けステアリング・駆動部品をはじめ、市販商品ラインアップ拡大を更に進めてまいります。



また、自動車補修品検査システム「PARTS NAVI Ⅲ」の運用を開始。お客様の補修ニーズにスピーディにお応えいたします。



#### ③安心・安全をお届け出来る存在へ

軸受の状態を診断する「ベアリングディフェンダー」をはじめ、お客様の安心・安全な設備稼働をサポートしてまいります。



#### ④新たな価値を創造し、お届け出来る存在へ

自転車用セラミック軸受「ONI BEARING®」の販売を本格スタートいたしました。各地の自転車イベントで試乗体験会を開催、SNSでも情報を発信しています。当社のNo.1 & Only One技術により、お客様に快適でダントツの走りを提供してまいります。



# CSRマネジメント

当社グループは、「ジェイテクトの基本理念」をもとに事業を通じて社会的課題の解決に貢献し、持続可能な社会の実現を目指します。

## CSR(企業の社会的責任)について

当社グループは、「ジェイテクトの基本理念」及び企業行動規準に則り、「経済」「社会」「環境」のそれぞれの関係において、調和した事業活動を実践します。また、良き企業市民として、この趣旨を共有するお客様、サプライヤーのみなさまとともに、社会的課題の解決に努め、社会・地球の持続可能な発展に貢献していきます。

## 企業行動規準等の策定

当社は、2009年2月にCSR方針を策定しました。それを2016年4月に「企業の社会的責任の考え方」「企業行動規準」へと再編し、CSRの多岐にわたる活動に取り組んでいます。さらに、グローバルに事業活動を行う企業として、社会的な責任を果たすべくJTEKTグローバル・コンダクト・ガイドラインを制定しています。国際情勢や社会環境の変化、社会からの期待を適切に捉え、継続的に更新・見直しています。

### 企業行動規準

#### お客様、取引先様への責任

- 遵法精神に基づき、公正、透明、自由な競争ならびに適正な取引を行います。
- マーケットから発想し、最高の品質・技術・サービスを提供し、お客様の満足と信頼に応えます。

#### 株主様への責任

- 株主はもとより、広く社会とのコミュニケーションを図り、企業情報を公正に開示するとともに、継続的に企業価値の向上を図ります。

#### 従業員への責任

- 社員の人格と個性を尊重し、可能性と働きがい大切に安全な職場を作り、一人ひとりの豊かさを実現します。

#### 地域社会、グローバル社会への貢献

- 「良き企業市民」として社会貢献活動を積極的に推進します。
- 国際ルール、各国各地域の法律・文化・慣習を尊重し、その発展に貢献します。
- 地球環境問題への取り組みは、企業の重要な使命のひとつであることを深く認識し、自主的・積極的にいきます。

### JTEKT グローバル・コンダクト・ガイドライン

以下の5つの関係において、当社グループ従業員がとるべき行動の指標を定めています。

1. 法令、規則との関係
2. お客様、取引先様との関係
3. 会社との関係
4. 共に働く仲間たちとの関係
5. 社会一般との関係

## 推進体制

当社では、「会社は社会貢献の器」との考えから、CSR活動を企業活動そのものと捉え、全社それぞれの部門において年度実施計画を作成しています。その上で方針管理に基づく月次のマネジメントにより、PDCAサイクル\*を回しています。このような目標達成に向けた仕組みにより、会社方針、事業・機能の方針を具体的な取組みに落とし込み、着実にCSR活動を推進しています。

なお、重要なテーマについては、専門の委員会や機能別の会議体を設けて、活動計画を立案・推進しています。

※計画(Plan)、実行(Do)、評価(Check)、改善(Action)を繰り返すことで継続的に業務改善していく管理手法。

## 企業価値向上委員会

2009年2月に取締役社長が委員長を務める「CSR推進委員会」を設置し、定期的にCSR活動の推進状況を点検しています。2017年3月には名称を「企業価値向上委員会」に変更し、従来のCSR活動状況報告に加え、様々なステークホルダーとの対話や、外部機関の評価結果等を共有し、新たな価値創造に向けて、社外役員も参加し、無形資産のマネジメントやサステナブルな社会の実現に向けた当社グループの貢献について、継続的に議論しています。

## 全社安全衛生委員会

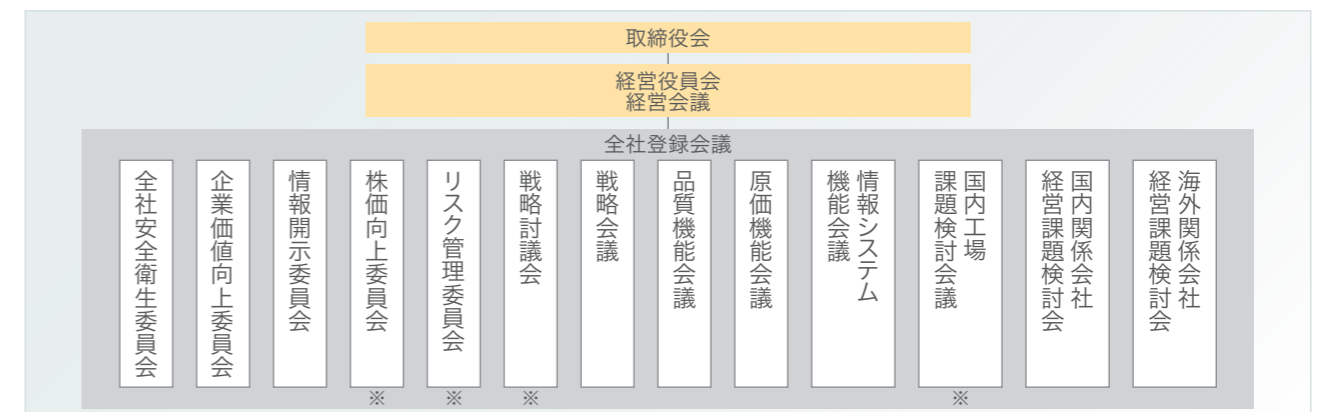
全従業員に安全で、健康かつ働きやすい快適な職場環境づくりを計画的・体系的に推進することを目的に、取締役社長を最高責任者とした「全社安全衛生委員会」を2006年3月に設置しました。国内外グループ会社を含めて、グローバルで丸となった安全衛生活動を展開しています。2020年6月には、「全ての災害は必ず防ぐことができる」という全社安全衛生理念のもと、安全理念を表したグローバルメッセージ“All for One in Life”も併せて策定し、命と健康を中心に置いた活動を通じて、オールジェイテクトで災害ゼロを目指していきます。

## 情報開示委員会

経営の透明性を高め、企業価値を向上させるために、当社グループに関する情報を適切かつ公平に開示しています。情報開示の時期、内容、手段が適切であるかを検討、確認することを目的として、2016年8月には、経営管理本部の関係役員及び関係部署長で構成される「情報開示委員会」を設置しました。また2020年4月には、当社の情報開示に対する姿勢を表した「情報開示方針」を公開しました。

引き続き、株主・投資家、顧客、取引先、地域社会等のステークホルダーとの信頼関係構築に向けた建設的な対話と積極的な情報発信を行ってまいります。

## CSR推進体制の概要



# 環境マネジメント

「ジェイテクトの基本理念」に掲げる「地球のため、世の中のため、お客様のため」のもと、企業活動が環境に与える影響を把握し、「環境」を経営の重要課題の一つとして位置づけています。環境理念「All for One Earth—かけがえのない地球のために—」及びジェイテクト環境行動指針を策定し、持続可能な社会の実現に取り組んでいます。

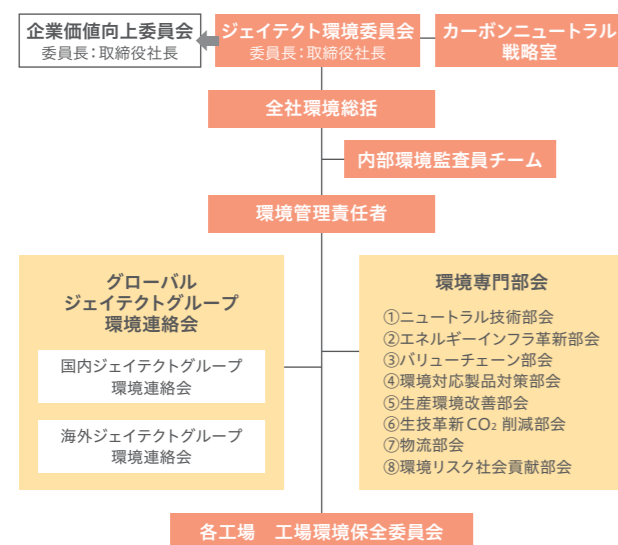
## 推進体制

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

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

そして、これらの取組みは定期的に「企業価値向上委員会」で報告され、その監督を受けています。

## 体制図



## 長期環境目標の策定

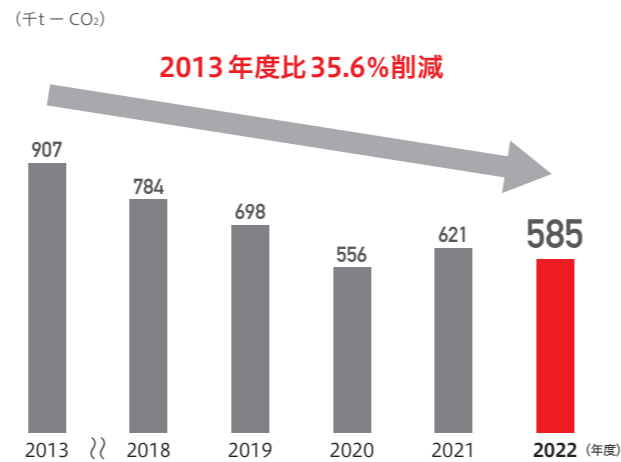
「未来の子どもたちのために」をスローガンに持続可能な社会の実現を目指し、2050年の環境負荷極小化に向けた取組み指針「環境チャレンジ2050」を策定しました。当社グループの「環境チャレンジ2050」では「製品・技術」「低炭素社会の構築」「循環型社会の構築」「自然共生・生物多様性」「環境マネジメント」を5つの柱として、環境負荷極小化、環境価値最大化に向けてグループ一丸となってチャレンジをしていきます。

## 2035年カーボンニュートラルに向けて

ジェイテクトは2035年のカーボンニュートラル達成に向けて、2030年の中長期目標を設定しました。

総排出量のチャレンジ目標は、2016年のパリ協定で合意された「1.5°C目標」(産業革命前からの気温上昇を1.5°Cに抑える努力)と整合しています。グローバル全体のCO<sub>2</sub>削減目標は、2013年度比60%以上とし、生産技術革新と工場の日常改善、再生可能エネルギーの導入によるエネルギー削減に先行して取り組むことで実現を目指しています。2022年度のCO<sub>2</sub>総排出量(Scope1,2)は、585千t-CO<sub>2</sub>で2013年度比35.6%の削減となり、2025年のチャレンジ目標(▲35%)を前倒しで達成しています。

## 生産におけるCO<sub>2</sub>排出量(グローバル)



# TCFD(気候関連財務情報開示タスクフォース)提言に基づく情報開示

事業における中長期の気候関連リスクと機会を特定して影響を定量的に把握し、事業戦略に反映していくことが、持続的に成長できる企業の条件であるとの考えから、地球温暖化防止をマテリアリティ(重要課題)の1つとして掲げ、2018年に「気候関連財務情報開示タスクフォース(TCFD: Task Force on Climate-related Financial Disclosures)への賛同を表明しました。

## TCFDのフレームワークに沿った取組み

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

## 戦略 —短期・中期・長期のリスク及び機会—

TCFD提言に基づき、脱炭素社会への移行による影響が想定される1.5°C(2°C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°Cシナリオという複数のシナリオを使用し、分析を行いました。分析にあたっては、

CO<sub>2</sub>排出量を2013年度比60%削減とする目標年の2030年と、「環境チャレンジ」の目標年である2050年における事業への影響を予想し、項目別にリスク機会として特定しました。

1.5°Cシナリオにおける主なリスクとして、炭素税等の規制の導入・強化を背景とした操業費の増加や、自動車の燃費・排ガス規制の強化による内燃機関車向け製品の売上減少などを特定しました。これらのリスクを回避するために、生産プロセスの省エネ化や物流改善、製品開発の加速等が必要であると考えています。一方、内燃機関車からBEVや燃料電池自動車(FCEV)への移行は、当社事業の機会としても捉えられます。当社は、電動車向け軸受や耐水素軸受等、次世代車にも共通する製品であるステアリングシステムや駆動製品を展開しています。今後はこれらの製品の販売や新製品の研究開発に一層注力し、市場拡大を図ります。

4°Cシナリオでは、異常気象激化による操業停止を主なリスクとして特定しました。対策として、物流経路の見直しや

項目	内容	取組み
ガバナンス	取締役による監視体制 ※p.43に体制図を記載	●社長以下、取締役と関係役員が出席する企業価値向上委員会の前身にあたる地球環境保全委員会で2016年に「環境チャレンジ2050」を承認 ●KPIを含む環境マネジメントの進捗状況は毎月の経営会議で報告され、半期ごとに企業価値向上委員会において、マネジメントレビューを実施
	リスク・機会を評価・管理する上での経営者の役割	●気候変動を含む環境問題に対する責任と権限を有する取締役社長は、企業価値向上委員会の委員長を務めるとともに、環境管理責任者を経営役員の中から任命 ●環境管理責任者は5か年ごとの「環境行動計画」を策定し、企業価値向上委員会に上程、承認を受ける
戦略	p.44-45において詳細を記載	
リスク管理	リスクを選別・評価するプロセス	●気候変動を含む環境リスクを事業・経営リスクの一つと位置づけ、社長を委員長とする「企業価値向上委員会」の中で審議・取り組み事項を決定
	リスクを管理するプロセス	●全ての事業活動から抽出したリスクについて評価を行い、対応策を確認
	総合的リスク管理との統合	●リスクマネジメントが有効に機能しているかを確認し、定期的にリスク項目・対応・評価の見直しを実施
指標と目標	リスク・機会の評価指標	●気候変動に関わる指標として、生産におけるCO <sub>2</sub> 排出量と当社製品の使用によるCO <sub>2</sub> 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 <sub>2</sub> 排出量としてScope1,2排出量と間接排出量としてScope3は当社に関連する10カテゴリを開示 ※当社HPサステナビリティ環境報告にて公開 <a href="https://www.jtekt.co.jp/sustainability/environment/">https://www.jtekt.co.jp/sustainability/environment/</a>
	リスク・機会管理の目標・実績	●生産におけるCO <sub>2</sub> 排出量は、2013年度比2025年に35%減、2030年に60%減のチャレンジ目標に対し、2022年度の実績は35.6%の削減まで到達 ●目標と実績は「JTEKTレポート」で毎年度公開

※FCEVはトヨタ自動車株式会社の登録商標です。

サプライヤーとの協働を積極的に行い、災害へのレジリエンス性を高めることが挙げられます。なお、機会としては、防災・減災に資する水位計の需要拡大が考えられます。当社は現在、危機管理や内水氾濫監視に適する投げ込み型水位計(省電力水位計TD4800シリーズ)を展開しています。今後の需要拡大を想定し、更なる防災・減災製品の開発を予定しています。

使用したシナリオ

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

リスク機会一覧

区分	種類	概要	時間軸	1.5°Cシナリオにおける影響	4°Cシナリオにおける影響	自社の対策
移行リスク	政策・規制	●炭素税の導入 各国拠点での温室効果ガス排出が課税対象となり、操業費が増加する	短期～長期	大	小	●CO <sub>2</sub> 排出量削減目標の設定(2030年まで) ●グループ会社を含めた排出実績の収集 ●物流CO <sub>2</sub> 排出量削減
		●自動車燃費・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	●EV/FCEV向け軸受の開発
物理リスク	急性	●異常気象の激甚化 工場の被災やサプライチェーンの寸断により事業継続が困難になる恐れがある	中期～長期	中	中	●ジェイテクトグループBCP基本方針を策定 ●防災訓練、減災啓発、製品供給の早期復旧に向けた準備などの実施
機会	政策・規制	●再エネ政策 風力発電が政策的支援を受けることにより、ベアリングをはじめとする風力発電設備向け製品の需要が増加する	中期	中	小	●風車主軸、増速機、発電機、旋回部に使用されるベアリングを展開
		●自動車燃費・排ガス規制の強化 BEV/FCEVが増加した場合、電動車向け製品やFCEV向け製品の需要が増加する	短期～長期	大	小	●電動駆動システムの小型化・軽量化に資する製品の開発(JTEKT Ultra Compact Bearing®) ●水素脆化を克服した軸受けの開発(EXSEV-H2®)
	技術	●工場の省エネ推進 製造段階の省エネと生産技術の革新による生産プロセスの効率化でエネルギーコストが削減され、収益向上となる	短期～中期	中	中	●省エネ活動の継続と生産プロセスの効率化による省エネルギー生産技術の開発

(注)1.時間軸 短期:現在～2025年 中期:2030年 長期:2050年  
2.影響度評価は次のように設定しています。大:影響額が100億円以上のもの 中:影響額が10億円～100億円未満のもの 小:影響額が10億円未満のもの  
※EXSEV-H2はジェイテクトの登録商標です。

戦略-リスク及び機会による影響-

脱炭素社会への移行が進む1.5°Cシナリオでは、炭素税や電力価格上昇による2050年の影響額(リスク)を100～200億円と想定しました。(価格変動による振れ幅を考慮)  
一方で電動化対応製品の売上増加やCO<sub>2</sub>排出量削減目標達成による影響額(機会)を約300億円と想定しました。  
地球温暖化が進展する4°Cシナリオでは、洪水や高潮被害による2050年の影響額(リスク)を約40億円と想定しました。

## 循環型社会への貢献

生産技術の革新を進め、加工そのものを減らすことによる使用材料の削減や、生産現場における改善と工夫により、水資源を含む、資源の再利用や廃棄物の削減・再資源化等、様々な取組みを進めています。

廃棄物の削減

廃棄物(無償・逆有償リサイクル品)の種類を分類し、特に排出量の多い汚泥、鋳物砂、廃油を重点品目に指定し、優先的に改善を進めています。廃棄物も含めた排出物全体を資源と捉え3R(リデュース・リユース・リサイクル)の考えに基づき、再資源化(リサイクル)率100%を目標に取り組んでいます。2012年11月より継続して当社単体でリサイクル率100%を達成しており、グローバルでもゼロエミッションを達成できるよう、地域ごとに計画を策定し進めてまいります。

資源の有効利用

水の有効利用を促進

大切な資源である水の使用量を減らすため、無駄の削減や社内での再生利用などを進めています。2022年度は、2018年度比4.0%以上の改善を目標として、更に漏水対策を主とした使用量削減を進めました。

プラスチック資源循環促進法への対応

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

## 環境負荷物質削減/自然共生

生産時の使用量・排出量を減らすことはもちろん、製品に含まれる環境負荷物質を把握し、管理を徹底しています。

生産活動における環境負荷の低減

生産活動により環境中に排出される化学物質の管理と削減に取り組んでいます。2022年度のPRTR法対象物質の排出量は約31.1tで、前年比約1.1t減となりました。今後、更なる使用量削減に向けて、「2025年環境行動計画」に基づき、生産工程における灯油使用の全廃に取り組めます。

製品環境委員会の各ワーキンググループ改革

持続可能な社会の形成に貢献するため、新たにVISION 2026を制定し、顧客要求を超える製品含有化学物質管理体制の構築を目指しています。「ジェイテクトの基本理念」を判断基準とし、役割分担と責任所在を明確化するためのオーナーシップ制の導入といった改革を推進しています。

生物多様性の保全

事業活動による環境負荷を低減し、生物多様性に配慮するために、「2025年環境行動計画」に基づいた「生物多様性保全行動指針」を策定し環境活動を推進しています。「各工場に生息、生育する希少な生き物の保全」、各工場を取り巻く「地域の自然環境の整備」、継続的に生物多様性保全を図るための「環境人財の育成」という3つの取組みを柱として、全ての工場に取り組んでいます。希少な生物の保全にあたっては、専門家や学識経験者の意見を踏まえた、客観的な評価に基づき取り組んでいます。



生物多様性保全活動イベントの様子



# 人財育成

「ジェイテクトの基本理念」を実践できる人づくり、従業員がいつまでも健康でいきいきと働ける職場づくり、そして一人ひとりが自発的に学び、ともに成長できる人財育成の仕組みづくりを進めています。

## 人財育成の方向性

当社は、「人づくり、仕組みづくり」を中期経営計画の重点取り組みとして掲げており、以下の2点を基本方針として、従業員一人ひとりが主体の人財育成に取り組んでいます。

### ● 人財育成方針

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

## 人財育成の具体的な仕組みづくり

### 事技職の人財育成

「OJT」「OFF-JT」「キャリア開発」の3つを柱に人財育成に取り組んでいます。

日本における少子化や、要求される人財の高度化・雇用の流動化の中で、事業活動に必要かつ有用な人財の確保は厳しさを増しています。当社は人財の育成が、事業継続の根本的な課題の一つと認識しており、心身両面での人財の育成に取り組んでいきます。

### ● OJT

対話と実践を通じてメンバーの主体性を引き出すため、定期的な面談やOJTトレーナー制度を実施しています。また、問題解決力の向上を目的として、「問題解決(4年基礎固め)」を導入し、職場での実践を通じた人財育成を図っています。

### ● OFF-JT

仕事の基本である「問題解決力」を強化する研修を軸に、職位、年齢、テーマに応じた研修を体系的に実施するとともに、自発的な学びの促進のため、e-ラーニングによる選択型教育を実施しています。

### ● キャリア開発

従業員の自己実現のため、キャリア面接やサクセッションプラン、社内公募制度があり、従業員の自発的なキャリア選択ができる環境を整備しています。

## 技能職従業員の人財育成

「全社教育」「職場教育」「新任監督研修」「自己啓発」の4つの柱で構成しています。

### ● 全社教育

認定職業訓練ジェイテクト高等学園での教育を基礎とするキャリア開発プログラム(階層別教育)のほか、監督者研修、専門技能研修、TWI監督者訓練員養成講習、TWI10時間講習を実施しています。

### ● 職場教育

技能伝承に必要な専門技能のOJT教育、業務に必要な資格取得の特別教育・技能講習等を行っています。

### ● 新任監督者研修

生産調査部と連携しTPSの実践訓練を実施し、理解度向上に力を入れています。

### ● 自己啓発

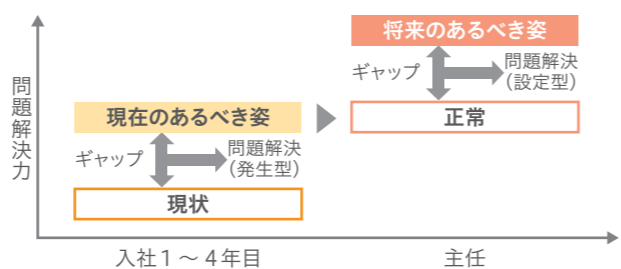
国家技能検定、QC検定、自主保全士等の取得に挑戦できるよう支援しています。

## ありたい姿の実現

自己申告、キャリア面談、異動・公募制度等、各種人事制度を通して最適配置を実現します。また、人財育成、評価、処遇の3要素を有機的に結び付け、高いモチベーションを維持しながら能力向上を図り、ありたい姿の実現を目指します。

<問題解決力の習得、解決力の習得>

「ジェイテクトの基本理念」の「絶え間無い改善」を体現するために、入社1～4年目には問題解決力を徹底的に鍛え、主任昇格後にはより高い課題を達成できるように課題創生・課題達成に力を入れて取り組んでいます。



# ダイバーシティ

経営環境の変化が年々厳しくなる中、企業が成長するためには、性別・国籍・年齢・文化等の様々な属性を問わず、多様な人財が活躍することが不可欠です。ジェイテクトは、それぞれの能力や経験、特性を最大限に活かすダイバーシティ&インクルージョン(以下、D&I)を重要な経営戦略の一つと位置づけ、取り組みを進めています。

## 全従業員の意識改革とダイバーシティマインドの醸成

D&I推進には、まず全従業員がその必要性と目的を理解し、意識を変え、行動を変えていく必要があります。そのためジェイテクトでは、全従業員を対象としたe-ラーニング等でダイバーシティ教育を実施しています。

### ● D&I方針

- 1) 多様な人財が意欲的に仕事に取り組むことができる職場環境や、働き方の仕組みを整備することで、適材適所を実現し、その能力を最大限発揮させるマネジメントを行う
- 2) 従業員一人ひとりが仕事を通して成長することによって、企業の成長を目指す

## 女性活躍の推進

女性の活躍推進を加速させるため、全従業員及び全管理職を対象として、女性従業員を取り巻く環境、女性従業員の仕事に対する意識、上司の部下育成・評価に対する考え方の実態調査をしました。その結果、見えてきた課題に対し、「意識改革」「両立支援」「風土醸成」の3つの柱で取り組みを推進しています。

女性活躍推進法に基づく行動計画では、女性管理職人数と男性の育休取得率の向上を目標としております。

### ● 計画期間

2023年4月1日～2026年3月31日

### ● 目標

- ① 女性管理職数を40人以上とする
- ② 男性の育休取得率を50%以上とする

## LGBTQ+支援

SOGI(性的指向・性自認)にかかわらず誰もが活躍できる職場環境づくりのため、取り組みを進めています。

研修や社内報等を通じた啓発活動の実施や、SOGIに関する相談窓口を設置しています。また、採用時の応募書類から

性別記入欄を削除するなど、誰もが安心して働くことのできる職場環境を目指しています。

## 両立支援の推進

育児、介護などの両立支援に関するe-ラーニング研修を実施し制度周知を進めるとともに、社内イントラネットに「仕事と育児の両立支援ハンドブック」「仕事と介護の両立支援ハンドブック」を掲載しており、誰もが必要なときに閲覧できるようにしています。また、育休との両立については、育休者専用のWebサイトを用意し、スキルアップのためのオンライン講座等のサービスを無料で受けられる体制を整えています。介護については、介護で困った際に24時間いつでも専門家に相談できる従業員専用の電話相談窓口を設けています。

その他在宅勤務制度や副業制度、カムバック・サポート制度(配偶者の転勤などを事由に退職した従業員の再雇用制度)等様々な両立支援制度を導入し、従業員がより柔軟に働ける体制を整えています。

## 障がい者の雇用

働きやすい職場づくりと、一人ひとりの障がい特性に合わせた配属を行い、障がいのある従業員の活躍を支援しています。また、社会において障がい者の職場定着率の向上が課題となっている中、実習により職場・業務をよく理解してもらうことで、定着率の向上に努めています。働きやすい環境づくりの一環として、聴覚障がい者支援ツール(会話の音声を手話画面に表示する機器)を導入しています。



研修で支援ツールを使用している様子

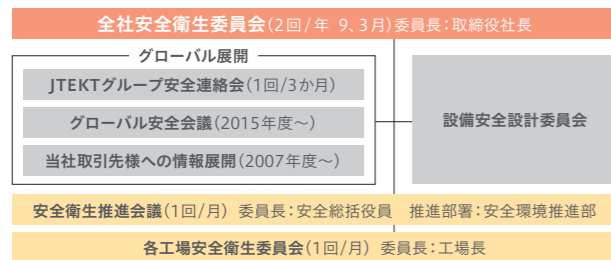
## 労働安全衛生

「全ての災害は必ず防ぐことができる」という理念のもと、全従業員が一体となり安全衛生活動や、快適な職場環境づくりに取り組んでいます。また当社グループでは、安全理念を表すグローバルメッセージ“*All for One in Life*”を発信し、命と健康を中心に置いた活動を通じて災害ゼロ実現を目指しています。

### 推進体制

当社グループでは、安全・衛生の一元管理体制を構築し活動を展開しています。全社安全衛生委員会は、安全スコアの振り返りや従業員の声に基づき、安全・衛生・防火に関する方針展開と進捗状況の確認を実施し、結果を全従業員に展開しています。また、全社安全衛生推進会議を毎月開催し、安全に関するトップメッセージ、災害事例の横展開や再発防止事項の即時展開を行っています。各工場・事業所の特色に合わせた安全衛生活動や工場長から一般作業員まで参画した安全・衛生パトロールの結果等を報告し、問題点の抽出と改善計画についての対策検討を行っています。

#### 安全・衛生の一元管理体制(グローバル)



## 健康

企業の持続的成長を実現する上で、従業員が心身ともに健康であることが必要不可欠であると考え、「従業員の健康増進」を重要な経営課題の一つに設定しています。健康に対する取り組みを積極的に行うことで、一人ひとりがいきいきと働ける会社を目指しています。

### 健康宣言

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

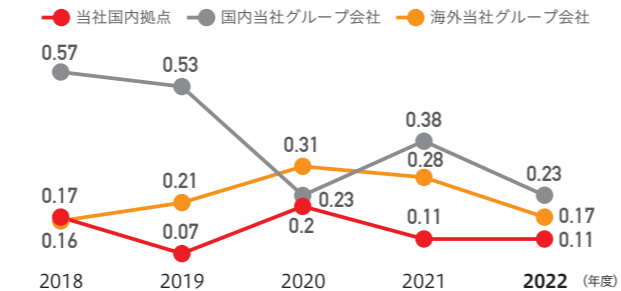
2021年6月  
株式会社ジェイテクト 取締役社長 佐藤和弘

### 2022年度の状況と取り組み

全従業員の安全度評価を通して、職場や個人の強みと弱みを見える化します。評価結果をもとに、上司と部下で弱点解消のために取り組むなど安全意識や能力の高い人づくり、職場づくりを目指しています。また、監督者と管理者に対して、一層の教育の充実を図っています。

マネジメントシステム認証状況では、国内1工場でJISHA方式労働安全衛生マネジメントシステム(OSHMS)適格認定を取得し、残る工場でOSHMSを参考に独自のシステムを構築しています。当社グループでは、国内3社でJISHA方式OSHMSを、国内1社と海外29工場でISO45001外部認証を取得しています。

#### 休業災害度率



### 2022年度の主な活動

従業員自身が健康維持増進のために積極的に活動することを目的として、年1回「健康人間評価」を行い、個人と職場に結果をフィードバックしています。2022年度の結果から運動習慣・睡眠の改善を課題と捉え、2023年度は睡眠改善施策の実施や健康応援ポイント制度を活用した運動習慣の定着を図っていきます。

## サプライチェーンマネジメント

従来のQCD(品質・価格・納期)に加え、人権、労働慣行、公正な事業慣行、環境等も考慮した調達活動が求められる中、ジェイテクトは遵法精神に基づき、公正、透明、自由な競争ならびに適正な取引を行います。

### 調達理念

「企業行動規準」「調達理念」において、国籍、企業規模、取引実績の有無を問わず、オープンでフェアな取引を実践する方針を明文化しました。また、公正かつ公平な参入機会を提供するために、ウェブサイトに取り引開始までの手順を公開しています。さらに、仕入先様をパートナーとして尊重し、相互信頼に基づいた発展・成長を目指し、2021年10月に「パートナーシップ構築宣言」を公開しました。

「調達理念」及び「調達基本方針」はこちら

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

### ジェイテクト仕入先サステナビリティガイドライン

ジェイテクトCSR方針の趣旨を仕入先様と共有するために、昨今の社会背景を踏まえて地球環境への取り組みをはじめ、人権の擁護と多様性の尊重等を定め、2022年5月に「ジェイテクト仕入先サステナビリティガイドライン」を新たに発行し、仕入先様に遵守していただきたい事項を明確化しました。このガイドラインは、仕入先様の上流にさかのぼった展開も要請しています。

また、適切な取引を維持していくため、仕入先様と関わる部門が各産業適正取引ガイドラインを遵守するとともに、仕入先様とのコミュニケーションをより向上させるため、あらゆる機会を通じて情報発信やご意見の吸い上げに取り組んでいます。

### グリーン調達

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

#### グリーン調達ガイドラインで要請している活動項目

- ・ ISO14001などの外部認証取得を基本とした環境マネジメントシステムの構築
- ・ 環境関連法規制の遵守、徹底
- ・ 環境負荷物質の使用禁止または制限
- ・ カーボンニュートラル(CO<sub>2</sub>排出量の低減)など、環境パフォーマンスの向上
- ・ 生物多様性保全の取り組みの推進

### トレーサビリティへの取り組み

お客様の命(安全・安心)を守るため、「JTEKT品質方針」に基づいた設計から生産を行っています。

例えば、万が一、納入製品に不具合が発生した際は、対象となる製品を特定できるよう、ステアリングなどの製品に二次元バーコードを付与することで、車両と当社製品を1対1で紐付ける取り組みを実施しております。また、当社グループ一体となった模倣品対策活動に取り組んでいます。軸受においては世界ベアリング協会と協力し、真贋判定アプリを提供しています。

模倣品対策活動の詳細はこちら

<https://www.jtekt.co.jp/products/sfb/>

### 紛争鉱物問題への取り組み

2013年度から実施している紛争鉱物の調査を、2023年度も継続しています。仕入先様の協力を得ながら、サプライチェーンをさかのぼって紛争鉱物の使用状況を確認し、お客様からの問い合わせに適切に回答しています。

### カーボンニュートラルへの取り組み

2021年より社内組織を立ち上げ、仕入先様との連携強化に取り組んでいます。カーボンニュートラルに関する好事例の紹介や、仕入先様への省エネ活動への助言等を行っています。

# 人権

世界的にビジネスが人権に与える影響に対する関心が高まっており、企業に対して責任ある対応が求められています。ジェイテクトでもサステナビリティ経営に不可欠な要素として、人権尊重の取組みを進めていきます。

## 人権尊重の基本的な考え方

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

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

## 人権方針

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

当社の姿勢をより明確にし、人権尊重の活動を一層推進するため、2023年4月に「ジェイテクトグループ人権方針」を策定・公表し、人権尊重の責任を果たしていくことを宣言しています。

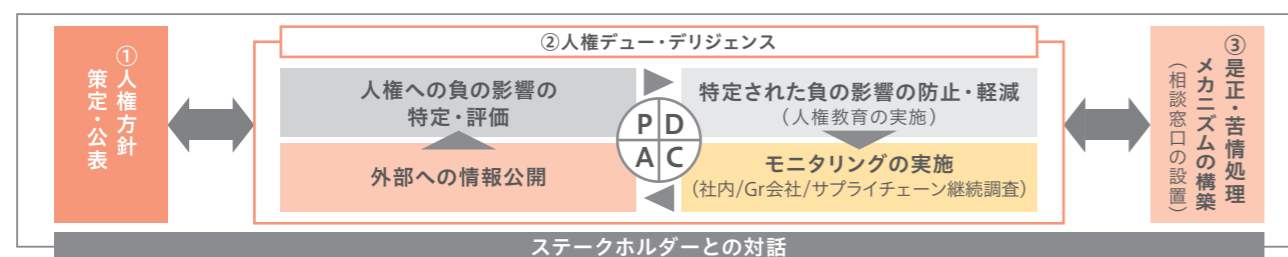
ジェイテクトグループ人権方針はこちら

[https://www.jtekt.co.jp/sustainability/human\\_rights\\_policy.html](https://www.jtekt.co.jp/sustainability/human_rights_policy.html)

## 人権デュー・デリジェンス

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

### 人権取組みの全体像



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

## 相談窓口の設置

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

## 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、従業員に対する啓発活動を実施しています。新入社員を含む全従業員を対象とした人権教育を実施し、「重点取組み課題」である「ハラスメント」や「ダイバーシティ」等個別テーマに関する教育も行っています。

## サプライチェーンに対する取組み

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

# 社会貢献

ISO26000では、地域コミュニティに参画・貢献することの重要性が、7つの中核主題の1つとしてあげられ、GRIスタンダードにおいても「地域コミュニティ」に触れられています。地域社会への影響を把握するとともに地域社会のニーズを把握し、地域コミュニティとの良好な関係を築くための活動を実施しております。

## ジェイテクトグループ社会貢献活動方針の策定

当社は事業活動を通じて社会課題を解決し、「地球のため、世の中のため、お客様のため」に貢献する企業であり続けるという思いを込め、「ジェイテクトの基本理念」を策定しています。事業活動以外の社会貢献活動においても、「ジェイテクトの基本理念」を基に、「ジェイテクトグループ社会貢献活動方針」を定め、全社の社会貢献活動を展開してまいります。

ジェイテクトグループ社会貢献活動方針はこちら

[https://www.jtekt.co.jp/sustainability/social\\_contribution\\_activity\\_policy.html](https://www.jtekt.co.jp/sustainability/social_contribution_activity_policy.html)

## スポーツ振興

当社ではバレーボール、バドミントン、ソフトボール、レスリング、ウェイトリフティング等の企業スポーツ活動を通じて、世界を目指すアスリートたちを支援しているほか、スポーツ教室や地域清掃といったボランティア活動も実施。スポーツの振興や地域貢献に取り組んでいます。



2022年度は、ジェイテクト STINGS バレーボール教室では、事業場地域の中高生を対象として16か所延べ1,113名の方にお集まりいただき、ジェイテクト Stingers バドミントン教室は10か所延べ156名の方にお集まりいただきました。スポーツ教室を通じ、地域の方々との繋がりを大切にしています。



## 2022年度の主な活動

### ●各拠点で地域行事への参加

各拠点を支えていただいている地域のみならずと良好な関係を築き、維持していくため地域で開催されるイベントや祭事に積極的に参加しています。奈良工場では近隣地域での田植え・収穫祭に、国分工場では消防出初め式に参加しました。



### ●フードバンクへの食品寄贈

フードバンク(ボランティアセンター)のご協力をいただき防災備蓄品の入替時期にあわせ、必要とされている地域の方々に食品をお届けしました。



### ●保育園でワークショップを実施

当社の企業マスコットデザイン公募キャンペーンを周知する活動の一環として、名古屋市内の保育園でワークショップを実施しました。約50人の園児に対し、従業員手作りの資料で「身近にある軸受」を紹介。ネコをモチーフに設定したマスコットデザインのイラスト作成にも挑戦してもらいました。



その他の社会貢献活動はこちら

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

# 役員・監査役一覧

## 取締役



取締役社長  
(代表取締役)

佐藤 和弘

ITデジタル本部長/品質保証本部長

1979年 4月 トヨタ自動車工業株式会社  
(現トヨタ自動車株式会社)入社  
2005年 1月 同社品質保証部長  
2014年 4月 同社常務役員に就任  
2017年 4月 同社専務役員に就任  
2019年 1月 同社執行役員に就任  
2020年 1月 当社顧問に就任  
2020年 6月 当社取締役社長に就任、  
現在に至る



社外取締役

岡本 巖

1970年 4月 通商産業省(現経済産業省)入省  
1999年 9月 同省基礎産業局長に就任  
2001年 1月 同省製造産業局長に就任  
2002年 7月 資源エネルギー庁長官に就任  
2003年10月 国際協力銀行(現株式会社国際協力  
銀行)理事に就任  
2005年10月 住友商事株式会社常務執行役員に  
就任  
2006年 4月 同社専務執行役員に就任  
2007年 6月 同社代表取締役専務執行役員に就任  
2009年 4月 同社代表取締役社長付  
2009年 7月 財団法人中東協力センター  
(現一般財団法人中東協力センター)  
理事長に就任  
2011年 5月 一般財団法人日中経済協会理事長  
に就任  
2015年 6月 当社取締役に就任、現在に至る



取締役経営役員  
(代表取締役)

松本 巧

研究開発本部長/自動車事業本部長

1986年 4月 トヨタ自動車株式会社入社  
2010年 8月 同社BR-EVシステム開発室長  
(部長級)  
2015年 4月 当社執行役員に就任  
2015年10月 当社常務執行役員に就任  
2016年 6月 当社常務取締役に就任  
2021年 1月 当社取締役経営役員に就任、  
現在に至る



社外取締役

加藤 雄一郎

2003年 4月 名古屋工業大学大学院 工学研究科  
産業戦略工学専攻 准教授  
2015年10月 合同会社ブランドデザイン  
(現株式会社ブランドデザイン)  
代表社員に就任  
2018年 4月 厚生労働省所管  
職業能力開発総合大学校能力開発院  
教授  
2018年11月 株式会社ブランドデザイン  
代表取締役に就任(現任)  
2019年 6月 名古屋工業大学 産学官金連携機構  
プロジェクト教授(現任)  
2022年 6月 当社取締役に就任、  
現在に至る



取締役経営役員  
(代表取締役)

山中 浩一

営業本部長

1986年 4月 光洋自動機株式会社  
(現株式会社ジェイテクト)入社  
2010年 1月 当社ステアリング事業本部  
調達部長  
2014年 4月 当社執行役員に就任  
2017年 4月 当社常務執行役員に就任  
2020年 4月 当社常務役員に就任  
2021年 4月 当社経営役員に就任  
2022年 6月 当社取締役経営役員に就任、  
現在に至る



社外取締役

熊倉 和生

1985年 4月 トヨタ自動車株式会社入社  
2011年 1月 同社資材・設備調達部長に就任  
2016年 6月 株式会社豊田自動織機  
常務役員に就任  
2019年 6月 同社執行職に就任  
2020年 4月 トヨタ自動車株式会社調達本部  
副本部長に就任  
2020年 7月 同社調達本部 本部長に就任(現任)  
2023年 6月 株式会社豊田自動織機 取締役に  
就任(現任)  
当社取締役に就任、  
現在に至る

## 監査役



常勤監査役

佐野 眞琴

1981年 4月 トヨタ自動車工業株式会社  
(現トヨタ自動車株式会社)入社  
2007年 1月 トヨタ自動車株式会社  
田原工場工務部長  
2014年 3月 当社理事に就任  
2014年 4月 当社執行役員に就任  
2015年 4月 当社常務執行役員に就任  
2018年 6月 当社常務取締役に就任  
2020年 6月 当社専務取締役に就任  
2021年 6月 当社経営役員に就任  
2022年 4月 当社アドバイザーに就任  
2022年 6月 当社常勤監査役に就任、  
現在に至る



社外監査役

松井 靖

2019年 4月 株式会社デンソー経営役員に就任  
2021年 6月 同社取締役・経営役員に就任  
2022年 6月 当社監査役に就任(現任)  
2023年 6月 株式会社デンソー代表取締役  
副社長に就任、  
現在に至る



常勤監査役

辻田 浩一

1990年 4月 当社入社  
2015年 1月 当社経営企画部長に就任  
2017年 7月 JTEKT (THAILAND) CO.,LTD.  
出向  
2020年 7月 JTEKT ASIA PACIFIC CO.,LTD.  
副社長  
2022年 7月 当社監査部長に就任  
2023年 6月 当社常勤監査役に就任、  
現在に至る



社外監査役

櫻井 由美子

2000年 1月 櫻井由美子公認会計士事務所  
代表に就任  
(現任)  
2019年 6月 当社監査役に就任、  
現在に至る

# コーポレート・ガバナンス

ジェイテクトは、企業の社会的責任を果たし、企業価値を持続的に向上させるため、コーポレート・ガバナンスの継続的な充実に取り組んでいます。

## 体制

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

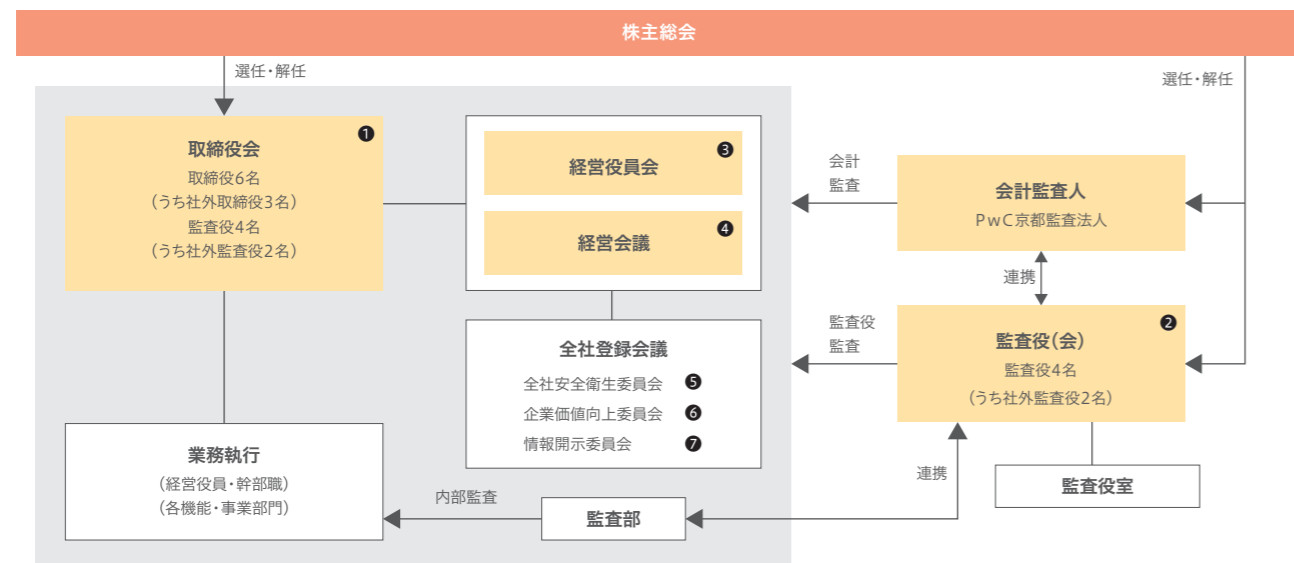
透明・公正かつ迅速で効率的な経営を担保するため、監査役会設置会社を選択し、社外監査役2名(独立性を有する社外監査役1名)を含む4名の監査役が、取締役の職務執行を

監査しています。毎月開催している監査役会においては、取締役の職務執行の監査のほか、会計監査人の監査方法及び結果の相当性の確認を行っています。

また、監査役室に専任スタッフを置き、監査役を補助しています。内部監査については、社長直轄の監査部が各機能・事業部門の業務執行及び内部統制の有効性等を監査し、その結果を取締役会及び監査役会に報告することで、監査の独立性を確保しています。

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

## コーポレート・ガバナンス体制図



## 取締役会等の開催状況(2022年度)

会議体	構成	開催頻度	内容
①取締役会	取締役6名 (うち社外取締役3名) 監査役4名 (うち社外監査役2名)	1回/月	経営上の重要事項を決定するとともに、取締役の職務執行を監督する。
②監査役会	監査役4名 (うち社外監査役2名)	1回/月	取締役の職務執行の監査、会計監査人の監査の方法・結果の相当性の確認を行う。
③経営役員会	取締役3名 経営役員7名 監査役2名	1回/月	取締役会を補完し、経営上の重要事項等を審議、基本方針を決定する。
④経営会議	取締役3名 経営役員7名 監査役2名	1回/月	取締役会を補完し、業務執行における方針の進捗を管理する。加えて、広く役員間で業務執行上の問題点・情報を共有する。
全社登録会議			
⑤全社安全衛生委員会	取締役3名 経営役員7名 ほか工場担当等6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。
⑥企業価値向上委員会	取締役6名 (うち社外取締役3名) 監査役4名 (うち社外監査役2名) 経営役員ほか数名	4回/年	社会と当社グループの持続的成長のためのサステナビリティを巡る課題の検討を行う。
⑦情報開示委員会	経営管理本部長 経営役員ほか数名	1回/月	情報開示の時期、内容、手段が適切かどうかを検討、確認する。
戦略会議	取締役3名 経営役員7名ほか数名	1回/週	業務執行の立場からの専門的かつ十分な審議を通じ、事業基盤の確立・持続的発展のための方針・方向性を検討する。
品質機能会議	取締役3名 経営役員7名ほか数名	2回/年	品質機能方針・方策に基づいて、活動結果のレビューや今後の取組みについて審議を行う。
原価機能会議	取締役3名 経営役員7名ほか数名	4回/年	現状の原価機能に関する課題を見える化し、対応を検討する。
情報システム機能会議	取締役3名 経営役員7名ほか数名	2回/年	グローバルでのIT方針の展開、ガバナンスの確立に向けて、課題の共有と対応方針について検討・審議を行う。
国内関係会社経営課題検討会	取締役3名 経営役員7名ほか数名	1回/年/社	当社グループ会社経営トップと経営状況や経営VISION、戦略についての課題・情報の共有を行う。
海外関係会社経営課題検討会	取締役3名 経営役員7名ほか数名	1回/四半期/社	

## コーポレート・ガバナンス

### ガバナンス強化に向けた取り組み

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

2019年11月には取締役会への付議事項を見直し、重要度の低い項目の決裁権限を経営役員会に委譲することで、取締役会の審議事項を経営戦略等、より重要な事項の検討に充てることを目的として、「取締役会規則」を改正しました。

また、2020年4月に従来の「執行役員制度」を廃止し、

新たに「幹部職制度」を導入しました。これにより、実力のある若手従業員の抜擢や、重要ポストへの人財のフレキシブルな登用・離脱が可能になったほか、2021年1月にも役員制度の見直し(①副社長・専務・常務等の取締役の役付き廃止、②経営役員へ呼称統一、③上記以外への幹部職拡大)を行うことで、役員体制のスリム化・フラット化、経営判断のスピードアップ、権限委譲の推進、更なる適材適所・配置判断のスピードアップ、フレキシブルな登用と離脱(拡大)により、役員数も大幅に削減されました。

### 主なガバナンス改革の取り組み

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

### グループガバナンス

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

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

また、当社が提示する点検表に基づき、定期的に「コンプライアンス点検」を実施しています。

### 社外役員

「取締役選任に関する方針」に基づき人格、見識・知見に優れ、高い倫理観を有し、会社法の要件を満たし、当社の定める「社外取締役の役割責務」を果たせる人物で、かつ、出身の各分野における実績と見識を有する人物を社外取締役として選任しています。

また、中立的・客観的視点での監査の実施という観点から、社外監査役を選任しています。

### 社外役員に対する情報提供

取締役会前日に「社外役員連絡会」を実施しています。社外役員に資料配付及び審議事項に関する説明を行い、社外役員間で相互に意見交換出来る場を設け、取締役会での決議・報告事項に積極的に関与できる環境を整えています。同連絡会では、審議事項以外の経営テーマについても情報共有を図り、検討中の新規事業等についても、ご意見を頂いています。

### 社外役員の選任理由と出席状況

役職	氏名	選任の主な理由となった実績・見識等	独立役員	2022年度の出席状況(回/回)	
				取締役会	監査役会
取締役	岡本 巖	経済産業省及び一般財団法人の要職を歴任し国内外における産業・経済活動に関する豊富な経験と高い見識	○	13/13	-
取締役	加藤 雄一郎	大学等での教授としての経歴を通じて培われたマーケティングや品質管理の分野における豊富な経験と高い見識	○	10/10 (2022年6月就任)	-
取締役(新任)	熊倉 和生	製造業の経営者としてのモノづくりに関わる豊富な経験と高い見識	-	-	-
監査役	櫻井 由美子	公認会計士としての財務及び会計に関する相当程度の知見	○	13/13	15/15
監査役	松井 靖	製造業の経営者としての豊富な経験と企業統治に関する幅広い見識	-	10/10 (2022年6月就任)	11/11 (2022年6月就任)

## コーポレート・ガバナンス

### 取締役・監査役候補者の指名

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

### 取締役のスキルマトリクス

当社の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全体としての知識・経験・能力のバランス・多様性を確保するため、会社経営の観点から重要と考えられる組織運営経験や専門知識を考慮し、それらを備えた多様性のある取締役を選任しています。

### 取締役会の実効性評価

社外役員が参加する取締役会において、多様な知見と豊富な経験に基づく活発な議論を行い、適時適切な経営判断を行うことができる会議運営に努めています。

取締役会の実効性については、右記の分析・評価を行っています。

### 取締役のスキルマトリクス

氏名	役職	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	国際経験
佐藤 和弘	取締役社長	●	●	●			●	●	●	●
松本 巧	取締役経営役員	●	●	●	●		●			●
山中 浩一	取締役経営役員	●	●	●		●		●		●
岡本 巖	社外取締役	●	●			●	●	●	●	●
加藤 雄一郎	社外取締役	●	●	●	●			●		●
熊倉 和生	社外取締役		●	●			●	●	●	●

### (1)方法

当社では、年に1回、取締役及び監査役を対象に「取締役会の実効性についての調査」(書面アンケートによる自己評価)を実施しています。この調査において、取締役会での審議の内容、運営方法について適切かを評価し、それら取締役・監査役の評価で改善すべき事項があれば、適宜見直しをしています。

### (2)2022年度評価の概要

<2022年4月実施の調査結果における課題>

- ・サステナビリティや人的資本等の無形財産への投資についての議論が不十分。

<2022年度の取組み実績>

- ・取締役会と同様に社外役員を含む取締役及び監査役を構成員とする企業価値向上委員会においてサステナビリティ経営に関する議論を充実。
- ・人財ポートフォリオ策定を開始し、現状の把握を完了。

### (3)今後の取組み

(2)で把握した現状と2030年のあるべき人財ポートフォリオのギャップを埋めるための施策を進めてまいります。

<2023年度活動計画>

- ・第二期中期経営計画の策定と併せて、事業戦略と紐づけた人財ポートフォリオを始めとする無形財産への投資に関する議論の実施。

### 役員報酬

取締役の報酬は、p.61に記載のとおりです。なお、社外取締役及び監査役の報酬は月額報酬のみであり、賞与の支給はありません。企業業績に左右されにくい報酬体系とすることで、経営に対する独立性を確保しています。各監査役の報酬額は、監査役の協議により決定しています。

### 役員報酬案策定会議

任意の委員会として代表取締役社長及び独立社外取締役で構成する「役員報酬案策定会議」を設置し、取締役の報酬に関する検討の客観性を高めています。外部調査機関データを参考に当社報酬水準を確認の上、①2023年度月額及び、2022年度業績を反映した賞与支給案②次年度見直しの方向性について提案し、その内容について協議/審議しています。また、会議のプロセスと審議結果については取締役会で報告されています。

### 政策保有株式

政策保有株式として保有する上場株式について、その保有に関する方針及び議決権行使の基準を策定していますので、右に示します。また、政策保有株式毎に保有目的の適切性や経済合理性について毎年取締役会において検証しています。具体的には、当該株式の保有によって得られる便益や発行会社のROEが当社の資本コスト等に見合っているかを判定した上で、保有の適否を検証しています。

また、議決権行使の基準に則り、適時対応していきます。

### (1)政策保有に関する方針

政策保有株式は、取引先様との長期的・安定的な関係の維持・強化等を目的とし、中長期的な企業価値向上の観点から保有します。かかる保有目的に沿わなくなった、あるいは保有に伴う便益、リスクが資本コスト等に見合っていないと判断した銘柄については、縮減を検討します。

### (2)政策保有株式に係る議決権行使の基準

当社は、当該企業が反社会的行為を行っておらず、かつ株主還元が社会一般と比較して著しく不相当と認められる等、株主利益を軽視していない限り、基本的に企業経営者による経営判断を尊重します。企業又は企業経営者による不祥事及び反社会的行為が発生した場合にはコーポレート・ガバナンス上、重大な問題が発生しているとみなしコーポレート・ガバナンスの改善に資する内容で議決権を行使します。

## コーポレート・ガバナンス

### 取締役・監査役の報酬

支給方法	金銭報酬		株式報酬(譲渡制限付)
報酬の種類	固定報酬(月額報酬)	業績連動報酬	業績連動報酬
支給割合(基準額換算)	70%	20%	10%
報酬枠(年額)	800百万円		100百万円
支給時期	毎月	年1回(定期株主総会翌日)	年1回(定期株主総会翌日)
方針	役職毎に基準額を設定	下記指標に基づきテーブル表より算出 ① 事業利益額 ② 安全・品質 KPI 評価 ※「ジェイテクト基本理念」の「安全第一・品質第二」に基づき、安全・品質 KPI を指標に設定しております	左記事業利益で算出した額の50%を株式報酬として付与
プロセス	① 上記の方針により報酬案を策定 ② 任意に設置する役員報酬案策定会議(社長及び独立社外取締役2名)にて、上記①の報酬案について審議 <審議内容> ・決定方針との整合性、見直しの必要性 ・指標実績評価の確認 ・役職ごとの報酬水準(外部調査機関による役員報酬調査データにて当社と規模等が類似する企業との比較) ③ 取締役会での決議(取締役社長に一任)により役員報酬案策定会議の審議結果に基づき、取締役社長が決定 ④ 取締役会での決議により、株式報酬の割当て(株式数)を決定		

### 役員報酬等の総額(2022年度)

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)	268百万円(36百万円)	203百万円(36百万円)	44百万円(-百万円)	20百万円(-百万円)	11名(4名)
監査役(うち社外監査役)	101百万円(24百万円)	101百万円(24百万円)	-百万円(-百万円)	-百万円(-百万円)	8名(4名)
合計	369百万円	304百万円	44百万円	20百万円	19名

(注)1. 2022年6月28日開催の第122回定時株主総会終結の時をもって退任いたしました9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、44百万円(取締役3名分)を含んでいます。  
 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。

## 社外役員メッセージ



社外取締役 独立  
岡本 巖

### 厳しい事業環境の中で、着実な改善と、改革を進めてきたことを評価

ウクライナ戦争に端を発するエネルギー及び原材料価格の高騰、中国のゼロコロナ政策、半導体不足、地政学リスクの顕在化等、厳しい事業環境にもかかわらず2022年度当社は、増収・増益を達成し損益分岐点売上比率の改善目標も達成しました。これは、省力化・省エネ等の原価低減、売価改善、北米等の構造改革及び新製品・サービスの提供等、全社一丸となって奮闘した努力の成果であると考えます。

この間、One JTEKTを具体化するブランド統一や、縦割の壁を取り払い迅速なシナジー発揮を可能とする組織改編、グループ会社に対するガバナンス強化、人事制度の見直し等多方面にわたる改革が実行されました。取締役会は、こうした執行側の改善・改革努力の進捗状況を聴取し、積極面は評価するとともに課題を指摘することにより更なる改革深化を促しています。例えば、欧州構造改革のより抜本的な取組みや急速にEV化が進む中国市場への対応等。

今後の取組みとしては、2030年のありたい姿を実現するために必要な人材ポートフォリオと、そこにいたる人材ロードマップの策定。また、ビジネスの次の柱となる新規事業の発掘と、事業化の推進に注力します。当社グループの技術・シーズを結集して社会のニーズに応える製品・サービスの提供を行っていきます。グローバルでは、日米欧中などのGX、DX及びSC強靱化に関連する産業政策の動向や、地政学的リスクに目配りしつつ事業戦略を着実に展開してまいります。

これらの取組みに特に強い関心と期待を持っていますので、社外取締役という立場から適切に議論を提起してまいります。



社外監査役 独立  
櫻井 由美子

### サステナビリティ全体のガバナンスの向上とステークホルダーとの適切なコミュニケーションを推進

2022年度を振り返ると、東京証券取引所の市場区分の再編に伴い、プライム市場には現状より一段高いガバナンスの要請があり、それによって当社においても企業価値向上を意識したコーポレート・ガバナンスの質が向上された変革の年だったと思います。

サステナビリティの取組みでは、2020年度に策定した中期経営計画でマテリアリティを明確に特定しています。2022年度は、それをリスク対応だけでなく、どう稼ぐかに変革できるのかを取締役会だけでなく、企業価値向上委員会等の会議体で議論を行いました。企業価値の十分な向上を目的とした、よりいっそうのガバナンス体制を強化するためのPDCAサイクルの整備を、スピード感をもち実行できたと感じています。今後は、策定したサステナビリティ方針を全グループ会社、全社員にどう意識づけるかが課題と考えています。

また、投資家をはじめとするステークホルダーと建設的な対話を深めるために、サステナビリティ情報を正しく開示してステークホルダーと双方向のエンゲージメントが行われるよう、社外役員として攻めと守りのガバナンスの役割を果たしたいと思います。

2023年度は第一期中期経営計画の最終年度となります。目標として定めた収益体質強化のための損益分岐点売上比率のKPIは確実に浸透し実行されてきました。今後は資本コスト(ROE、ROIC)、株価(PBR、PER)を意識した資本効率経営を確実に追求実行する段階に入っていくものと期待しています。



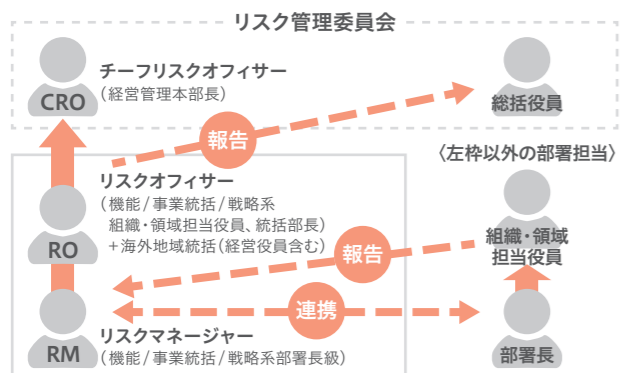
## リスクマネジメント

経営計画達成の不確定要素となるリスクを、グループ全体で統合的に管理しています。リスクを「想定内」にコントロールしていくことで継続的な企業価値向上を目指していきます。

### 推進体制

リスク管理委員会を設置し、環境変化を取り込んだリスクアセスメントとリスク対応を、効果的かつ定期的に更新する体制を整備し、定着に向けたフォローを実施しています。また、危機が発生した際には影響度に応じて、危機対策本部を設置し対応にあたっています。

### リスクマネジメント体制



### リスクの把握と対応の明確化

各事業軸・機能軸・地域軸でリスクアセスメント活動を展開しています。毎年、当社及び国内外のグループ会社で作成した「リスク管理項目一覧表」を用いて、自組織の事業目的の達成を阻害するおそれのあるリスクについて影響度と発生可能性を評価します。重点対応が必要と判断されたリスクは、当該リスク主管部門が連携して、対策をグループ横断で推進しています。

### 社内への浸透・啓発活動

品質不正、労働災害、気候変動、自然災害、情報セキュリティなど日頃からリスクに対する感度を高め、リスク管理の目的を押さえ、適切な対応が取れるようにリスクの理解促進・意識向上に向け、啓発活動を実施しています。

### 今後の主な取組み

- ① 役員層向けリスク管理研修(リスクの予見力強化―意見・本音が言いやすい企業風土醸成―)
- ② リスクマネージャー向け研修(リスク抽出、リスクシナリオ検討ワークショップ)

### 即時報告の徹底

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

### 情報セキュリティ

サイバー攻撃をはじめとする日々高まる情報セキュリティリスクを経営上の重要リスクとして認識し、製品開発、製造、出荷等の各工程においても、安全な製品を供給するために、「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)」を2019年に制定しました。

また、組織においてもCISO(最高情報セキュリティ責任者)及びセキュリティ専門部署を2022年に設置し、当社製品及び当社グループ、関係するお取引様含め、セキュリティ脅威への継続した対策強化に取り組んでいます。

### 大規模災害対策

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

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

## コンプライアンス

当社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、「ジェイテクトの基本理念」を実現するために不可欠なものとして位置づけています。当社グループ全体を対象としたコンプライアンス・プログラムに取り組み、当社グループ各社がそれぞれの事業内容にあったコンプライアンスを推進できるよう支援しています。

### グループ教育・啓発活動

当社グループの役員、従業員を対象に、業務にかかわりの深いコンプライアンスについて継続的に教育・啓発活動を行っています。とくにコンプライアンスの要となる当社役員(取締役、監査役のほか経営役員等を含む)に対する研修を毎年開催しており、2022年度は横領等の不正が発生するメカニズムと、これを起こさない企業風土の醸成について、過去の事案を踏まえた現状と課題を認識する機会としました。

また、毎年7月をコンプライアンス強化月間と定め、当社グループ全従業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によるコンプライアンス教育資料の展開等を行い、各職場におけるコンプライアンスの実践を支援しています。さらに、各従業員の職位、職種に応じて提供する社内研修においても、注意すべきコンプライアンスを取り上げています。

### コンプライアンス点検

当社全部署及び当社グループを対象として、定期的に、業務にかかわるコンプライアンスについてマネジメントの状況を調査し、その結果をもとにコンプライアンス推進の取組みを企画・実施しています。

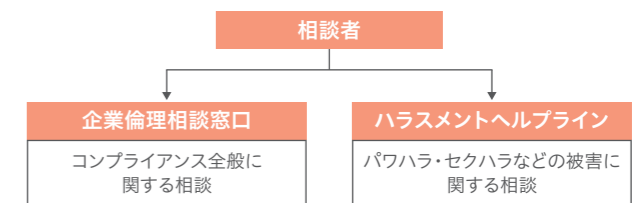
### 内部通報制度

従業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(監査役が対応するものを含む)を設け、各窓口のきめ細かな対応を通じ、不祥事の未然防止や早期対応・再発防止に努めています。なお、2020年度より「企業倫理相談窓口」の一つである企業倫理ヘルプライン(弁護士窓口)を当社国内グループにも拡大し、一元化した情報をもとに再発防止策や対応従事者の能力向上に活用しています。

### 過去5年間の内部通報件数

年度	2018	2019	2020	2021	2022
件数	49	35	47	70	74

### 内部通報窓口の役割



### 競争法違反・腐敗行為(贈収賄)防止

当社及び当社グループ各社の事業形態及び取扱商品の特色、取引における公正性を重視する世界的な潮流並びに法規制と執行の厳格化が進む現状にかんがみ、特に独占禁止法・各国競争法と腐敗行為・贈収賄関連法のコンプライアンスに重点を置いています。

### 適切な納税

「ジェイテクトの基本理念」を実現するため、事業を行う国や地域で適切な納税を行うことも重要な意味を持つと認識し、納税に関する法令及びその精神を遵守しています。また、取締役会の決議において「JTEKT グローバル・コンダクト・ガイドライン」を定め、全役員・従業員の行動の指針とし、税の透明性を確保しています。ジェイテクト及び当社グループは約30の国と地域で事業を展開しており、国や地域を跨ぐグループ会社間取引を行っています。その際の移転価格に関してはOECD移転価格ガイドラインに準拠したグループポリシーを定め、事業を行った国や地域において、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、事業所の所在国または地域以外にある租税回避地(タックスヘイブン)や租税条約などを濫用した、税源浸食や所得移転につながるタックスプランニングは行っていません。なお、納税に関するリスクなどの重要な案件については、経営役員である経営管理本部長またはCFOから取締役会等への報告が行われ、取締役会からの指示を受けられる体制を整えています。

## 11年間の主要財務データ

	3月31日終了会計年度	単位	日本基準						IFRS					
			2012年度	2013年度	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度
売上高／売上収益		億円	10,675	12,601	13,559	13,999	13,183	14,411	15,208	15,208	14,188	12,462	14,284	16,781
事業利益		億円	–	–	–	–	–	–	–	717	375	159	423	626
営業利益		億円	291	582	741	819	774	813	666	637	161	129	364	493
経常利益		億円	342	618	793	812	780	825	696	–	–	–	–	–
親会社株主に帰属する当期純利益／ 親会社の所有者に帰属する当期利益		億円	138	233	425	486	475	496	246	272	△37	8	206	342
純資産／資本		億円	3,842	4,188	4,997	4,800	5,129	5,725	5,710	5,854	5,315	5,850	6,604	7,007
総資産		億円	10,269	10,664	11,262	10,758	11,178	12,770	12,678	12,980	12,442	12,913	13,864	14,413
NET有利子負債		億円	1,685	1,808	1,586	1,251	1,144	1,395	1,380	1,410	1,932	1,675	1,375	1,313
設備投資		億円	1,096	764	684	631	664	666	752	752	750	507	444	623
減価償却費		億円	442	530	570	584	560	604	669	643	646	630	669	694
研究開発費		億円	363	401	413	462	482	552	636	636	647	521	475	513
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	499	892	1,033	1,101	992	1,000	1,030	1,041	623	917	670	782
	投資活動によるキャッシュフロー	億円	△1,010	△871	△620	△599	△680	△990	△753	△752	△917	△525	△252	△521
	財務活動によるキャッシュフロー	億円	△58	△354	△364	△493	△221	602	△265	△273	342	△579	△435	△287
	現金および現金同等物	億円	938	619	654	616	702	1,326	1,324	1,324	1,348	1,186	1,242	1,238
財務指標	売上収益事業利益率	%	–	–	–	–	–	–	–	4.7	2.6	1.3	3.0	3.7
	売上高営業利益率／売上収益営業利益率	%	2.7	4.6	5.5	5.9	5.9	5.6	4.4	4.2	1.1	1.0	2.5	2.9
	売上高経常利益率	%	3.2	4.9	5.9	5.8	5.9	5.7	4.6	–	–	–	–	–
	ROA	%	1.4	2.2	3.9	4.4	4.3	4.2	1.9	2.1	△0.3	0.1	1.5	2.4
	ROE	%	4.0	6.2	9.8	10.5	10.1	9.7	4.6	5.0	△0.7	0.2	3.3	5.3
	自己資本比率／親会社所有者帰属持分比率	%	35.4	37.1	42.0	42.3	43.6	41.7	42.3	42.4	40.1	42.7	45.0	46.3
	NET負債資本倍率(DELシオ)	倍	0.46	0.46	0.34	0.27	0.23	0.26	0.26	0.26	0.39	0.30	0.22	0.20
	棚卸資産回転月数	か月	1.8	1.6	1.5	1.4	1.4	1.4	1.4	1.4	1.6	1.8	1.7	1.7
株式等情報	時価総額	億円	3,052	5,249	6,440	5,011	5,935	5,410	4,675	4,675	2,523	3,879	3,309	3,504
	発行済株式数	千株	342,186	342,186	343,286	343,286	343,286	343,286	343,286	343,286	343,286	343,286	343,286	343,286
	一株当たり配当金	円	16	18	34	42	42	43	44	44	38	16	18	30
	配当性向	%	39.5	26.3	27.4	29.6	30.3	29.7	61.2	55.4	–	685.2	29.8	30.0
	従業員数	人	41,714	43,456	43,912	43,938	44,528	49,589	49,693	49,693	49,933	48,332	47,167	46,053
(対日本円) 為替レート	USD	円	83.10	100.23	109.93	120.14	108.38	110.85	110.91	110.91	108.74	106.06	112.38	135.47
	EUR	円	107.14	134.37	138.77	132.58	118.79	129.70	128.41	128.41	120.82	123.70	130.56	140.97

# 非財務データ一覧

## 4年間の非財務データ

		単位	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度		
モノづくりを通じた貢献	製品[連結]	製品によるCO <sub>2</sub> 削減貢献量 <sup>※1</sup>	千t	830	812	130	225	
	研究開発[単独]	特許出願件数	件	611	498	329	326	
		新技術・新領域関係出願の割合	%	38	41	35	35	
	環境[連結]	地球温暖化防止	生産におけるCO <sub>2</sub> 総排出量	千t	698	556	621	585
			再生可能エネルギー導入率	%	4.7	5.1	4.1	4.4
		資源の有効利用	内製生産高当たり廃棄物排出量原単位	t/億円	9.32	8.51	8.10	7.54
			再資源化率	%	87.5	87.7	88.9	86.2
			内製生産高当たり水使用量原単位	千m <sup>3</sup> /億円	1.05	1.10	0.97	0.87
	環境[単独]	地球温暖化防止	生産におけるCO <sub>2</sub> 総排出量	千t	239	184	223	206
			物流におけるCO <sub>2</sub> 総排出量	千t	10.7	8.6	9.5	8.9
			再生可能エネルギー導入率	%	6.3	6.6	6.7	6.8
		資源の有効利用	内製生産高当たり廃棄物排出量原単位	t/億円	6.26	5.97	6.19	6.50
			再資源化率	%	100	100	100	100
			内製生産高当たり水使用量原単位	千m <sup>3</sup> /億円	1.29	1.34	1.28	1.27
PRTR法対象物質排出・移動量			t	42	33	32	31	
環境異常件数	件	0	0	2	0			
磐石な経営基盤の確立	安全衛生[単独]	休業度数率		0.07	0.20	0.11	0.11	
	従業員[連結]	選抜人材(次期部署長候補)プール数	人	122	112	131	96	
	従業員[単独]	従業員の自部門ビジョン理解度 <sup>※2</sup>	%	86.3	—	90.7	92.1	
		女性従業員の割合	%	10.30	10.59	10.52	10.07	
	女性管理職の割合	基幹職	%	1.20	1.20	1.68	2.02	
		主任	%	5.15	5.61	5.90	6.01	
	障がい者雇用率	%	2.24	2.23	2.29	2.32		
	育児休職取得率(女性)	%	92.9	100	100	100		
	育児休職取得率(男性)	%	5.7	13.0	17.3	32.1		
	従業員一人当たりの教育訓練時間	時間	11.2	3.39	7.02	7.7		
	ガバナンス[単独]	内部通報件数	件	35	47	70	74	
	従業員に関する各種データ[単独]	従業員数(うち女性従業員数)	人	15,147(1,613)	14,490(1,471)	14,303(1,504)	14,173(1,427)	
		従業員数のうち、期間従業員・パート・再雇用・嘱託の合計		3,055	2,458	2,638	2,761	
入社3年以内の離職率[正社員、定期入社、自己都合退社]		%	2.96	3.51	4.08	2.34		
採用人数[定期採用](うち、女性採用人数)		合計		257(14)	147(12)	145(10)	149(7)	
		事務	人	14(6)	20(8)	20(7)	21(4)	
	技術		111(5)	53(3)	52(2)	50(0)		
技能		132(3)	73(1)	73(3)	78(3)			

※1 2021年度より、基準年度をより効率的な2015年度に見直しいたしました。2025年環境行動計画に従い、2015年基準で165千t以上の削減を目標に活動を進めます。

※2 2020年度は理解度調査を非実施

## サステナビリティに関する指標と目標

	指標	目標	注記
気候変動への対応	CO <sub>2</sub> 排出量	2013年度年度比60%削減 (国内グループ会社17社、海外グループ31社を含む)	2030年度目標
循環型社会の構築	内製生産高当たり廃棄物原単位	2018年度比7%減	2025年度目標
	内製生産高当たり水使用量原単位	2018年度比7%減	2025年度目標
	環境負荷物質流出(法令違反)件数	0件(連結対象会社を含む)	(継続目標)
労働安全衛生	重大災害件数	0件(連結対象会社を含む)	(継続目標)
	休業災害度数率	0.05(当社単独)	度数率は災害発生の頻度を示し、ここでは100万延実労働時間当たりの労働災害による休業者数を指します。
健康	健康経営度調査結果	上位500位以内(当社単独)	「健康経営優良法人認定(ホワイト500)」認定の取得
人材育成	問題解決研修(新入社員)参加率	100%	
	問題解決研修(2年目)参加率	100%	
	問題解決研修(3年目)参加率	100%	
	問題解決研修(主任)参加率	100%	
エンゲージメント	eNPS	-60(当社単独)	2025年度目標 (初回2023年度:-69)
ダイバーシティ	女性管理職人数	40名以上(当社単独)	2025年度目標
	男性の育児休職取得率	50%以上(当社単独)	2025年度目標
コンプライアンス	重大法令違反件数	0件	(継続目標)
サイバーセキュリティ	重大インシデント発生件数	0件	(継続目標)

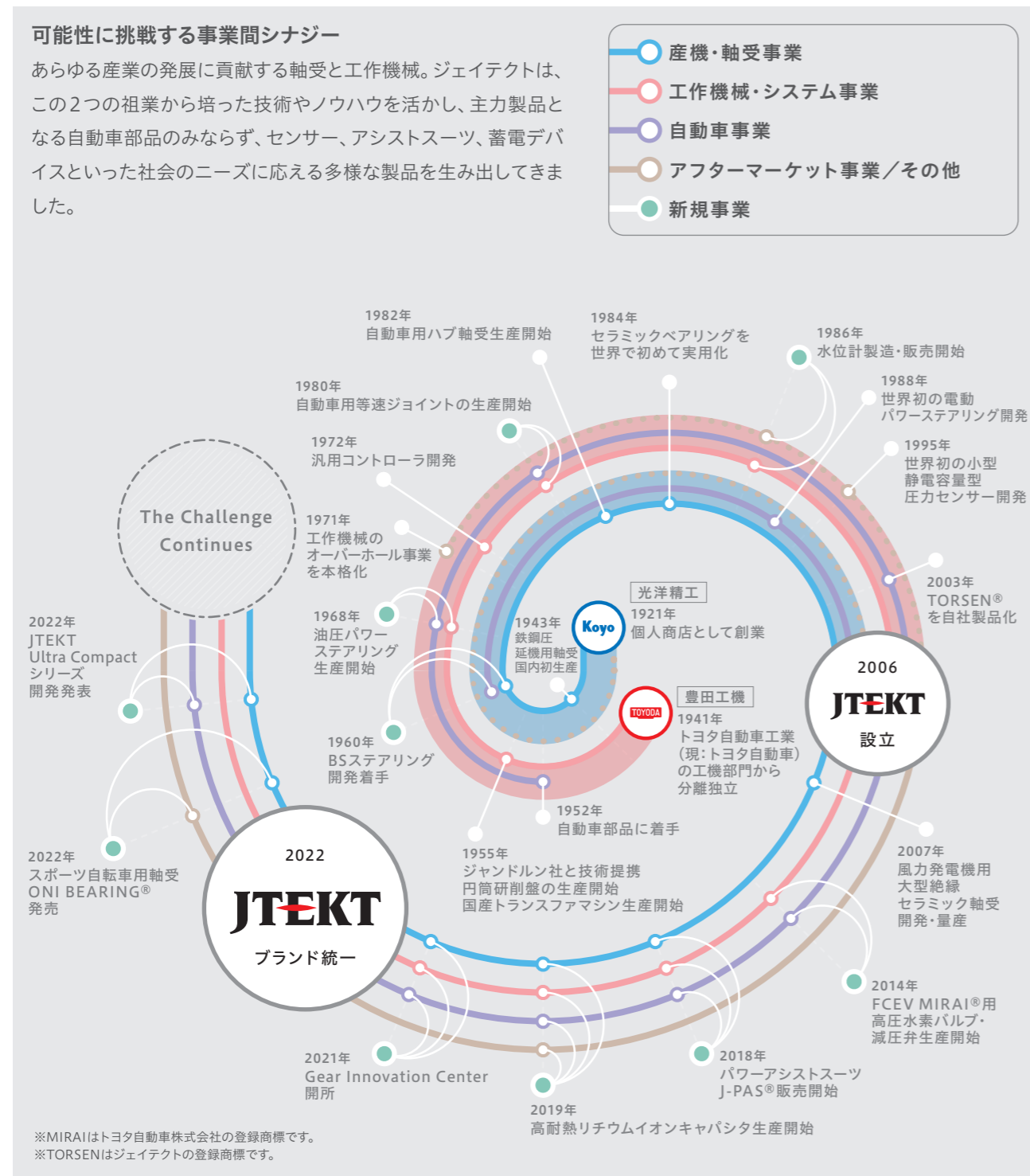
## 健康経営推進のための評価指標(KPI)

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

分類	集計項目	2025年度目標	2022年度実績
結果指標	私傷病休業日数	29,000日	35,745日
	私傷病休業者数	480人	606人
	精神系新規休業日数	3,750日	6,802日
	精神系新規休業者数	63人	90人
行動指標	健康人間評価(★印はトヨタグループ共通項目) ★適正体重 ★睡眠で十分な休息がとれる ★毎日朝食を摂る ★タバコを吸わない ●趣味がある ★適正飲酒又は呑まない ★運動習慣あり ★間食・夜食を摂らない ★心が健康である ●1日2回以上の歯磨き	7項目以上の習慣取得者 70%以上	7項目以上の習慣取得者 60.4%

# JTEKT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。これからは「No.1 & Only One」の商品を生み出し続け、社会に貢献できる企業を目指してあゆみを進めていきます。



## 当社事業間・グループ間シナジーの成果と社会に提供する価値

### ジェイテクト自動車事業 × 工作機械・システム事業 = 水位計

自動車部品や工作機械で培った高度な技術とノウハウから、高精度・高品質・高信頼性を誇る「センサー」を開発し、圧力センサーを応用した投げ込み式水位計を1986年から生産・販売を開始し製品化しました。現在までに42,000本以上を納入し、国内シェア2位\*を誇ります。

当社の水位計は、長寿命・省電力でメンテナンスフリーの仕様であり、マンホール内での内水氾濫防止のための水位監視、ため池や中小河川監視用の危機管理といった防災用途で使用されています。社会インフラ、医療、社会福祉、車両など、様々なフィールドで「便利」「快適」「安全」に貢献しています。

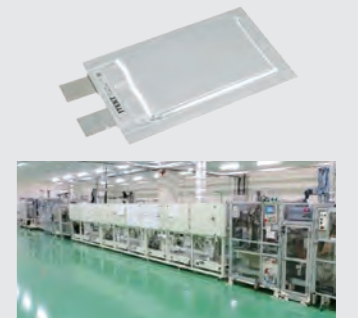


\*シェア率は当社調べ

### ジェイテクトサーモシステム × ジェイテクトフルードパワーシステム × ジェイテクト = 高耐熱リチウムイオンキャパシタ

大型車両へのEPS搭載の課題である車両電源の出力不足を解決することを狙いにEPSの補助電源装置として、世界で初めて-40°C から85°C の耐熱性を実現した高耐熱リチウムイオンキャパシタを開発しました。高出力・安全性・信頼性から、自動車の補助電源のみならず、風力発電など再生可能エネルギーの電力安定化といった幅広い分野での活用を期待できます。

その製造工程においては、工作機械の主軸制御技術や円筒研削技術、ジェイテクトサーモシステムの熱処理技術といった、当社グループの強みを活用した内製機を使用しています。



### ジェイテクトプレジジョンベアリング × ジェイテクト = 超高精度軸受 PRECILENCE®

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

\*PRECILENCEはジェイテクト及びジェイテクトプレジジョンベアリングの登録商標です。



### ジェイテクトグラインディングツール × ジェイテクトマシンシステム × ジェイテクト = 立形複合研削盤

ジェイテクトマシンシステムの強みである立形複合研削盤のラインアップに、ジェイテクトとジェイテクトグラインディングツールとで共同開発したG3VUシリーズが加わりました。グループの技術を用いた「圧倒的な研削性」で高効率加工を可能とし、また、新開発の多気孔構造砥石を採用し消費電力を従来比10%削減。

ロボットや半導体製造装置、工作機械、農建機、エネルギー機械といった成長領域で、新たなモノづくりのかたちを提案します。



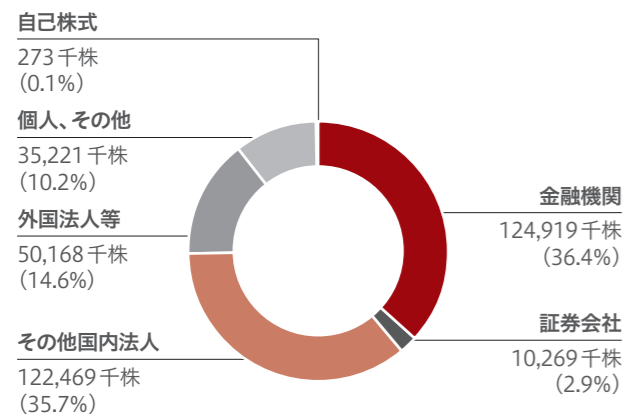
# 株式情報・会社概要

## 株式情報

### 株式情報

株式の総数	発行可能株式総数	1,200,000千株
	発行済株式の総数	343,286千株
株主数		29,374名

### 所有者別分布状況（発行済株式の総数に対する割合）



### 大株主の状況（上位10名）

株主名	持株数(千株)	持株比率(%)
トヨタ自動車株式会社	77,235	22.5
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	46,333	13.5
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	32,007	9.3
株式会社デンソー	18,371	5.4
日本生命保険相互会社	11,125	3.2
株式会社豊田自動織機	7,813	2.3
三井住友信託銀行株式会社	7,635	2.2
株式会社三井住友銀行	6,366	1.9
豊田通商株式会社	5,969	1.7
ジェイテクト従業員持株会	5,713	1.7

(注) 持株比率につきましては、発行済株式の総数(343,286千株)から自己株式の数(273千株)を控除して算出しております。

### 株価情報

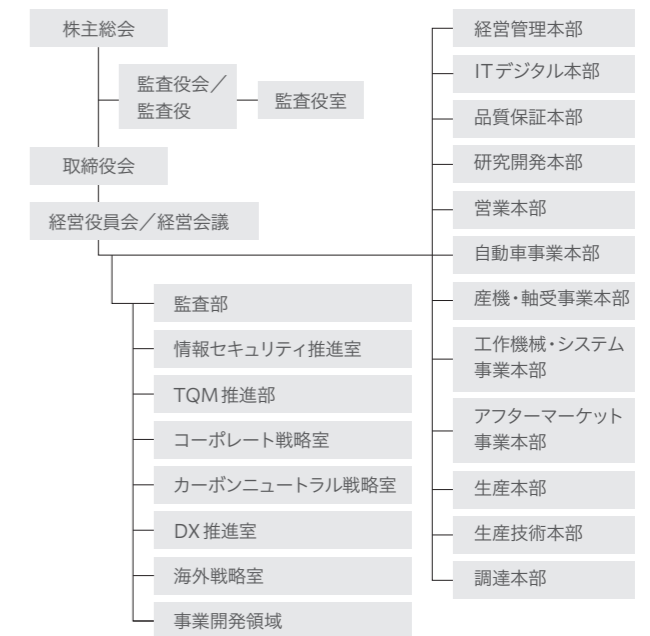


## 会社概要

### 企業情報

社名	株式会社ジェイテクト JTEKT CORPORATION
本店・本社所在地	愛知県刈谷市朝日町一丁目1番地
電話番号	本社 0566-25-7211
代表者	取締役社長 佐藤 和弘
資本金	45,591百万円(2023年3月31日現在)
従業員数	46,053人 [連結] (2023年3月現在) 11,412人 [単独]
売上収益	1,678,146百万円 [連結] (2023年3月現在)
事業利益	62,658百万円 [連結] (2023年3月現在)
売上高	695,275百万円 [単独] (2023年3月現在)
経常利益	98,486百万円 [単独] (2023年3月現在)
連結会社	124社(国内29社、海外95社) (2023年3月現在)

### 組織図 (2023年10月1日時点)



## 外部評価

2022年度は、「ジェイテクト環境チャレンジ2050」で掲げたCO<sub>2</sub>排出量“極小化”の実現に向けて、環境負荷軽減、CO<sub>2</sub>排出の削減を始めとした気候変動課題に先駆けて取り組んできたことが評価されました。

- 「FTSE Blossom Japan Sector Relative Index」構成銘柄
- 「SOMPO サステナビリティ・インデックス」構成銘柄(12年連続)
- 「CDP2022」サプライヤー・エンゲージメント・リーダーに2年連続選出及び水セキュリティ部門で最高評価



### <2022年度の主な認定・表彰>

- JTEKT INDIA CO., LTD.の企業内職業訓練校が経済産業省よりインドにおける「日本式ものづくり学校」に認定
- ギヤスカイビングセンタ® GS200H が(一社)機械振興協会主催「第56回機械振興賞」経済産業大臣賞を受賞
- 世界初の自動車用電動パワーステアリングシステムが(一社)電気学会より第15回電気技術顕彰「でんきの礎」受賞
- 介護用アシストスーツ「PAS fleairy®」が経済産業省(幹事)(一社)日本機械工業連合会(幹事)、総務省、文部科学省、厚生労働省、農林水産省、国土交通省共催 「第10回ロボット大賞」優秀賞(ビジネス・社会実装部門)受賞
- 高耐熱リチウムイオンキャパシタが(公社)自動車技術会主催「第72回自動車技術会賞」技術開発賞受賞

※ギヤスカイビングセンタはジェイテクトの登録商標です。

# JTEKT

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1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](http://www.jtekt.co.jp)

