

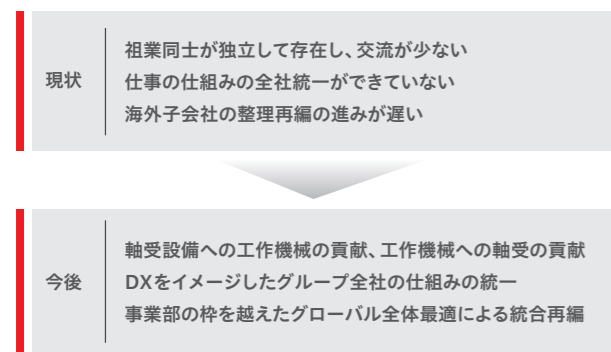
長期・中期経営計画 (2021～2030年度)

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

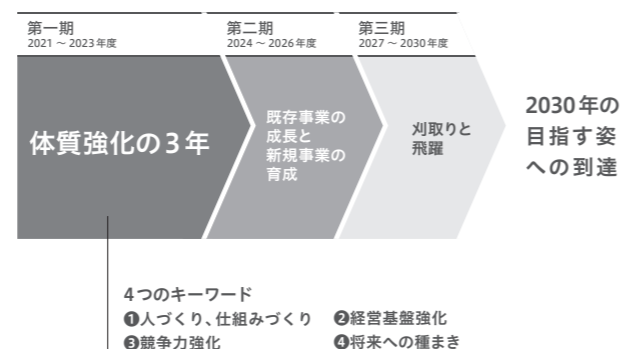
2030年の目指す姿/見通し

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。



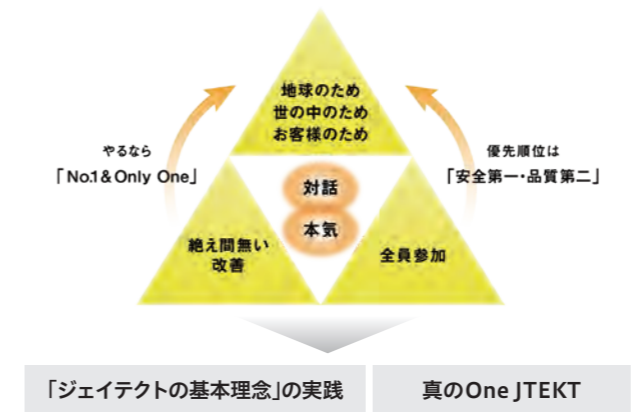
第一期中期経営計画 (2021～2023年度)

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

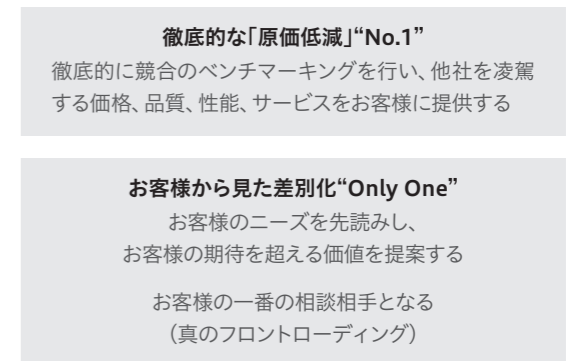
人づくり、仕組みづくり ▶ 詳細 p.28

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。



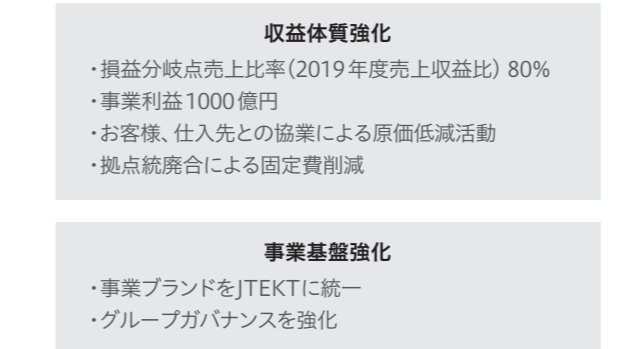
競争力強化 ▶ 詳細 p.31

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。



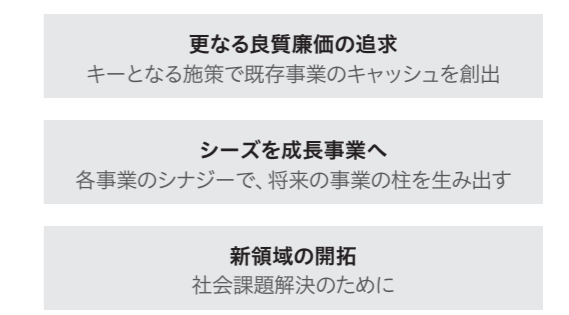
経営基盤強化 ▶ 詳細 p.29

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。

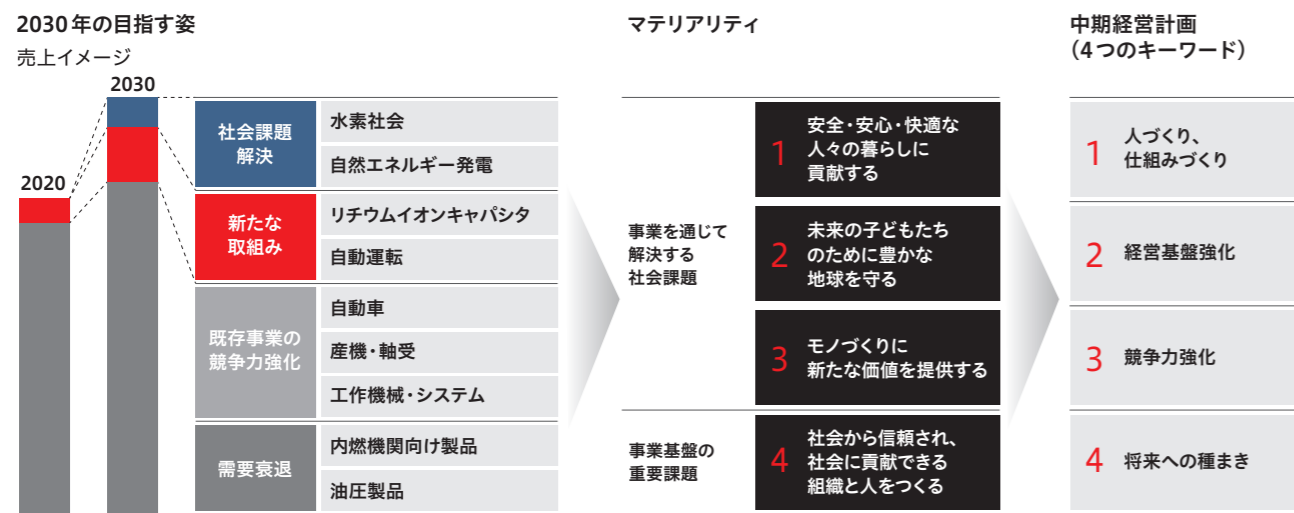


2030年に向けてマテリアリティを特定

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と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
Step1 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
Step2 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と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
Step3 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
Step4 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。

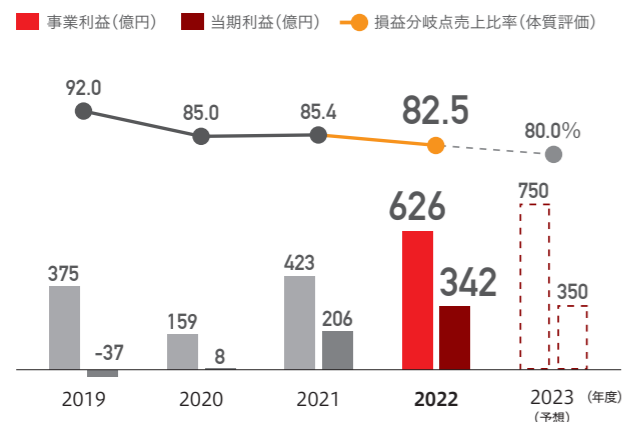
損益分岐点売上比率(2019年度売上収益比)の目標

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。

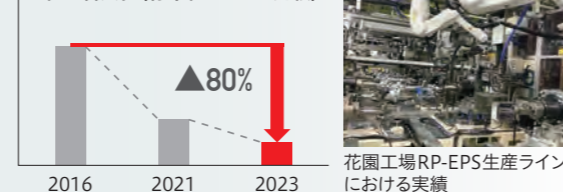
また、拠点統廃合については3年間で国内10社・海外19社を対象に実施し、2023年度以降も機能統合・合理化を継続予定しています。引き続き、損益分岐点売上比率にこだわり改革を遂行することで、如何なる環境下でも黒字を確保できる体質づくりを進めていきます。

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。

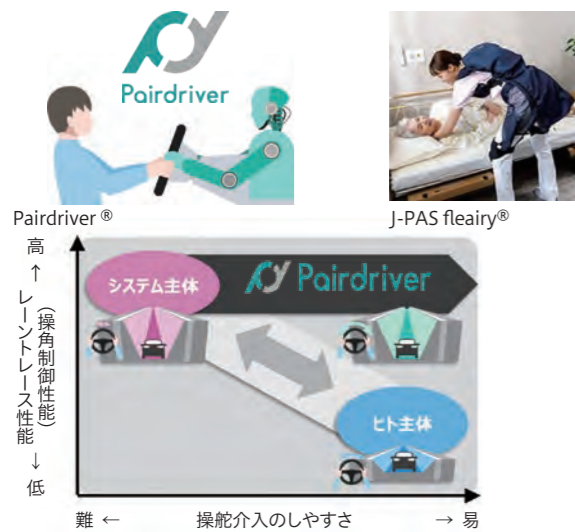


研究開発・知的財産

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。

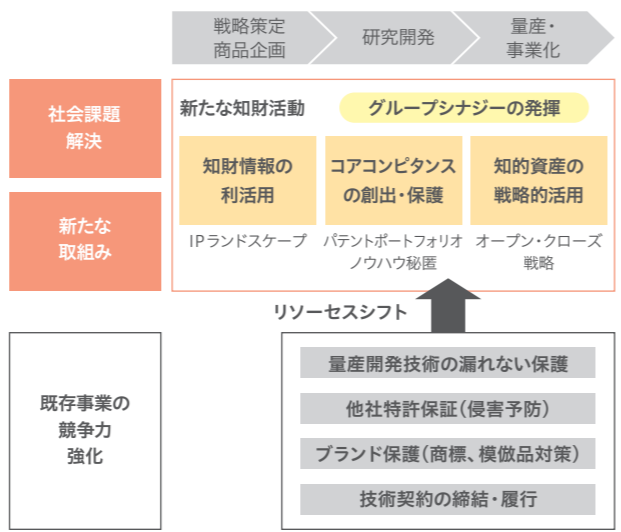
研究開発の取組み

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、着眼点を換え、「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

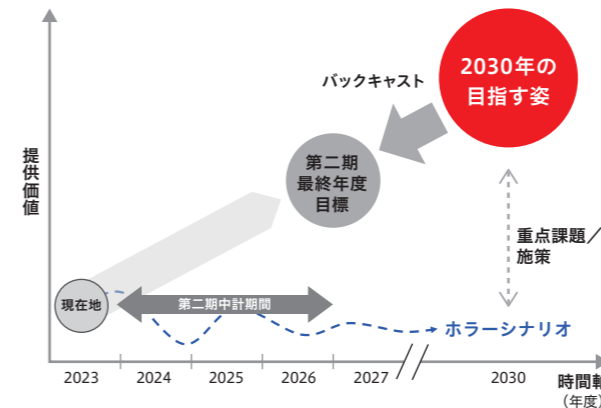
当社は、第一期中期経営計画の期間を「体質強化の3年」と位置づけ、損益分岐点売上比率にこだわった体質改善を進めてきたことで、2019年度時点の赤字経営から脱し、安定的に利益創出できる基盤を整えつつあります。その一方で、不確実性の高い世の中で当社グループが将来にわたり生き残り、持続的に成長していくためには、変化の激しい外部環境を踏まえて現状の事業ポートフォリオの成り行きを見極めた上で、将来にわたって当社グループの全従業員が安心して働ける会社であるための「未来のジェイテクトグループ像」を示し、そのギャップを埋め、新たな事業の柱を確立するための施策が必要です。

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、株主のみならず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ならず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

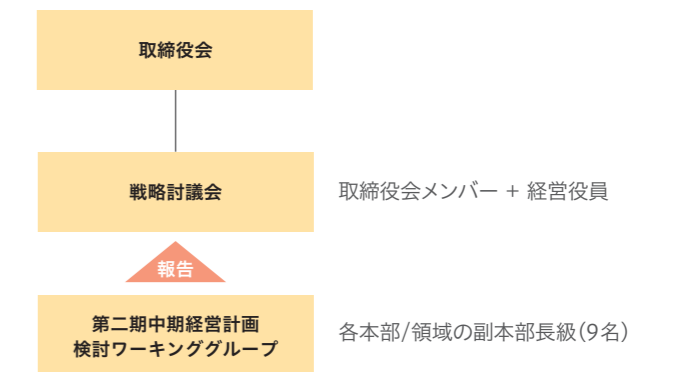


検討体制、検討プロセス

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りたいのか、徹底的に議論しています。