

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

Mission

技術をつなぎ
地球と
働くすべての人を
笑顔にする

Vision

JTEKT Group 2030 Vision

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

Value

Yes for All, by All!



ソリューションプロバイダーへの 変革で目指す企業価値

取締役社長 CEO

近藤 禎人

01

なぜ今、ソリューションプロバイダーへの変革なのか

「モノづくりとモノづくり設備でモビリティ社会の未来を創るソリューションプロバイダー」——。私は社長就任以来、JTEKT Group 2030 Visionで掲げたこの目指す姿の実現に向け、強い覚悟を持って変革を推し進めてきました。

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

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

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

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

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

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

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

02

特徴を特長に変える、
ジェイテクトならではの競争優位

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

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

ジェイテクトの稀有な立ち位置

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

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

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

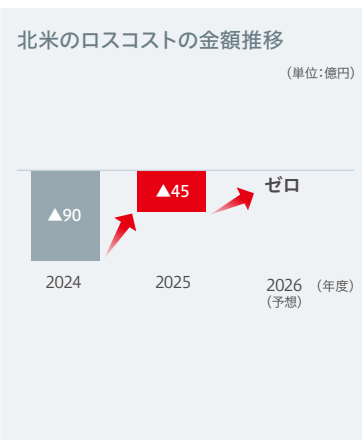
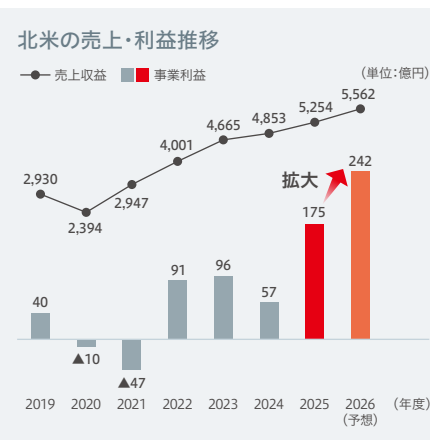
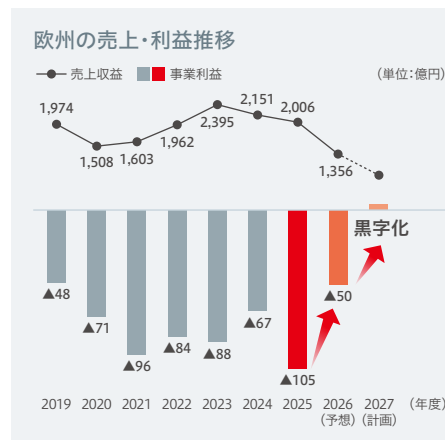
さらに、長期的な視点で成長ドライバーと捉えているのは、ステアバイワイヤを中心としたモビリティソリューションです。私たちにとって電動パワーステアリング(EPS)は、1988年に世界で初めて実用化して以来、長年にわたり事業の成長と収益を支えてきた中核製品です。現在も世界トップシェアを有しており、その過程で培った技術やお客様との信頼関係は、モビリティ領域における新たなソリューション創出を支える重要な経営資源となっています。市場ニーズを先取りしながら付加価値の向上を図り、ステアバイワイヤを次の収益の柱へと育てていきます。将来的には、ステアリング単体の提供に留まらず、ステアリングを含めたインテリア全体の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

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

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

03 第二期中計で下した3つの決断と築いた土台

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



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

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

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

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

04 資本コストと株価を意識した経営の実現に向けて

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

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

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

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

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

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

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

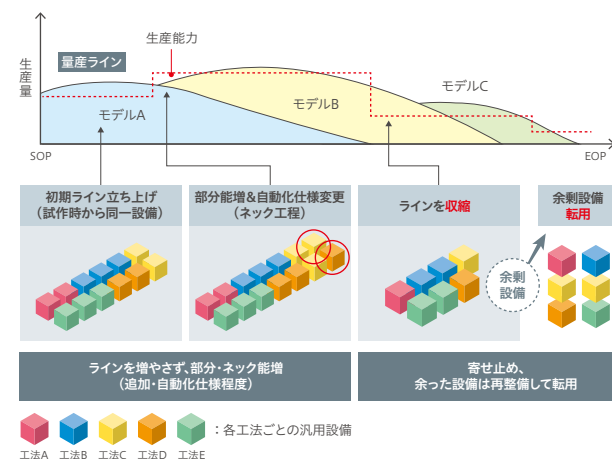
一方、資本効率の改善において私が特に変革を進めたいと考えているのが、投資効率です。かつてのように市場の成長が続く時代には、大規模な設備投資を行い、長期間かけて回収することが可能でした。しかし、市場環境やお客様のニーズが目まぐるしく変化する現在、従来のモデルは通用しません。重要なのは、変化に柔軟に対応できる生産体制を構築しながら、資本効率を高めることです。

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

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

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

レジリエントな生産ライン





05 人と技術を原動力に変革を実現

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

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

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

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

06 ステークホルダーのみなさまへ

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

て示していきます。

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

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



CONTENTS

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

WHAT'S JTEKT

09	At a Glance
11	ジェイテクトのあゆみ

価値創造の戦略

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

成長戦略

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

基盤強化の取組み

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

ガバナンス

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

データ

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



ジェイテクトグループ公式マスコットキャラクター
ジェイにゃん・テクニャン

PICK UP CONTENTS



ソリューションプロバイダーへの
変革で目指す企業価値

P.02 トップメッセージ

P.17 ソリューションプロバイダーとは



一人ひとりの「知」と「挑戦」を重ね、
ソリューションプロバイダーへ

P.19 イノベーション座談会



企業価値向上と社外役員の貢献

P.45 サステナビリティ

P.47 サステナビリティ鼎談



稼ぐ力を高めるために必要な改革とは

P.57 社外取締役×投資家対話

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

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

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

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

神谷 和幸



編集方針

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

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



対象組織

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

対象期間

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

発行

2026年9月

将来見通しに関する注意事項

本レポートには、将来予測に基づく計画、戦略の記述が含まれています。これらの将来予測には、リスクや不確定な要素等の要因が含まれており、実際の成果や業績は記載内容とは異なる可能性があります。

情報開示体系



表紙について

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

