

価値創造モデル

ソリューションプロバイダーへの変革

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

外部環境・社会課題・お客様や市場のニーズ

マテリアリティ



事業成長による企業価値の最大化



OUTCOME

Vision 安全・安心・快適な人々の暮らしに貢献する

Mission 未来の子どもたちのために豊かな地球を守る

モノづくりに新たな価値を提供する

社会から信頼され、社会に貢献できる組織と人をつくる

技術をつなぎ、地球と働くすべての人を笑顔にする

事業を通じた社会への貢献

Yes for All, by All !

— みんなのために、みんなでやろう —

価値創造モデル

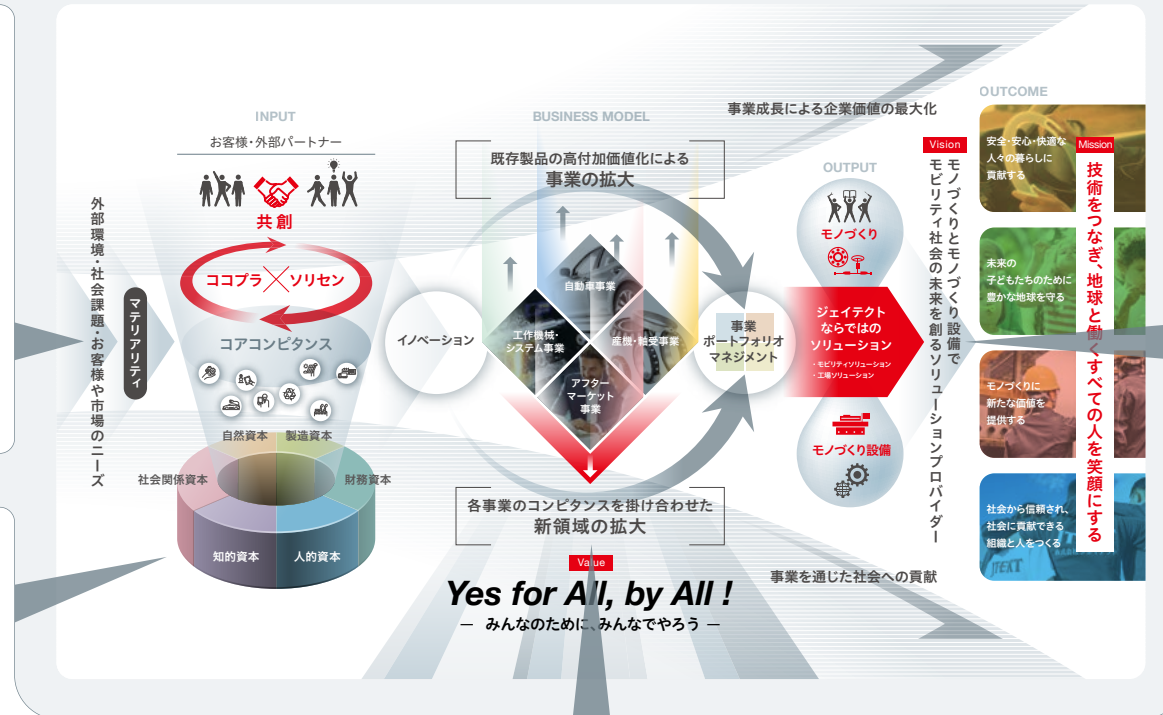
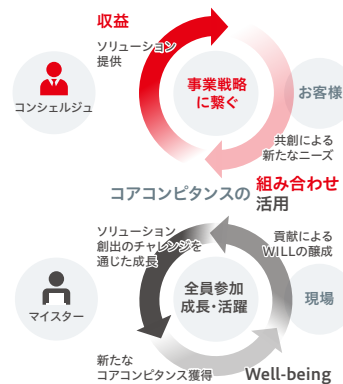
ソリューションプロバイダーへの変革ストーリー

1 ソリューションプロバイダーを目指す理由

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

2 技術が育んだ経営資本を競争力へ

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



3 ジェイテクトならではの競争優位

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

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

4 ジェイテクトらしい価値創造

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

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

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

工場ソリューション

1 設備

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

2 自動化プロセス

デジタルとTPS®を武器にモノづくり現場の自動化における課題を解決

3 工場マネジメント (IoE)

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

4 CNソリューション

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

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

ジェイテクトのマテリアリティ

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

1. 課題抽出

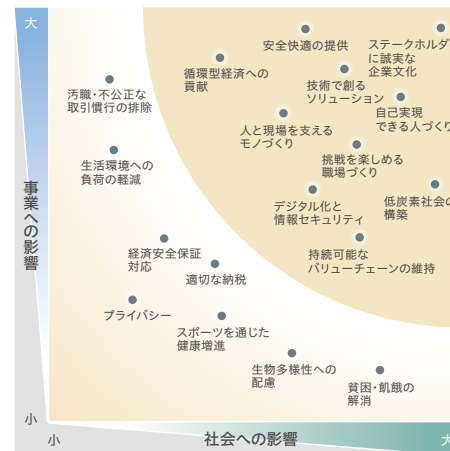
サステナビリティ課題の抽出にあたっては、サステナビリティ基準委員会(SSBJ)の策定する基準や欧州サステナビリティ報告基準(ESRS)等を参照し、ジェイテクトのMVV及び第二期中期経営計画で掲げた重点実施事項との関係性を意識しています。

ダブルマテリアリティによる評価

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

2. 優先順位付け

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



3. 妥当性の検証

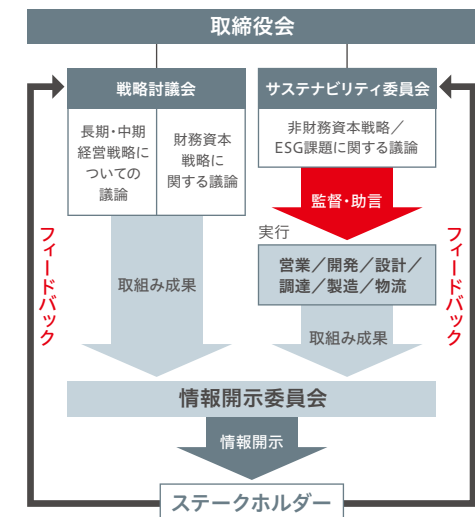
絞り込まれたマテリアリティ候補について、株主や労働組合をはじめとする当社のステークホルダー及び安全環境推進部、人事部、調達部等の当社のステークホルダーと密接な関わりを有する社内関係者に対話し、マテリアリティの追加・統合等の調整を行いました。

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

4. 経営層の承認

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

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



ジェイテクトのマテリアリティ

▶ “ジェイテクトらしい”マテリアリティ

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

▶ ジェイテクトのマテリアリティと主な取組み

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

▶ マテリアリティと経営戦略

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

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

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

ソリューションプロバイダーとは

▶ JTEKT Group 2030 Vision

当社は、第二期中期経営計画の開始にあたり、2030年までに目指す姿としてJTEKT Group 2030 Vision「モノづくりとモノづくり設備でモビリティ社会の未来を創るソリューションプロバイダー」を掲げました。これは、社会課題の解決への貢献と、持続的な成長・企業価値の向上を両立するための“ありたい姿”を示すものです。

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

▶ モノづくりとモノづくり設備

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

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

JTEKT Group 2030 Vision

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



▶ モビリティ社会の未来

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

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

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

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

▶ 変革への課題

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

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

ソリューションプロバイダーとは

社会課題を発見する人財と風土

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

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

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



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

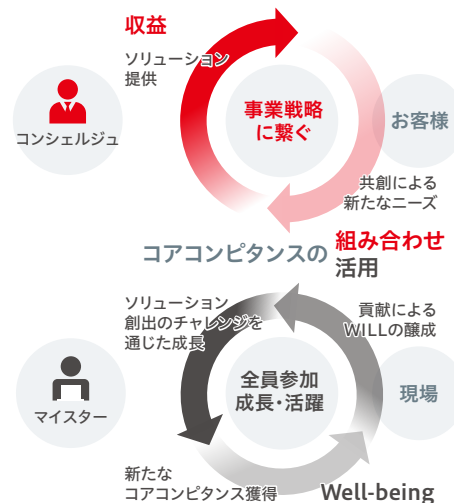
<https://www.jtekt.co.jp/assets/uploads/2026/03/files/d30ee9cc6a721b4abbfe3a421b647dadb206c362.pdf>

コアコンピタンス・プラットフォーム

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

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

技術でお客様と現場をつなぐ“ココリング”

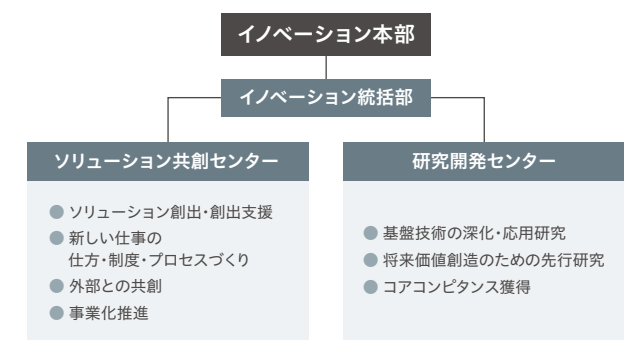


付加価値の向上と新領域への挑戦

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

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

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



特集 イノベーション座談会

中西取締役 × イノベーション本部座談会



イノベーション本部 領域長
石川 聖之

イノベーション本部 副本部長
安藤 淳二

イノベーション本部
研究開発センター長
小野崎 徹

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

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

一人ひとりの「知」と「挑戦」を重ね、 ソリューションプロバイダーへ

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

個々人の知見を、組織の力へ

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

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

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

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

中西 イノベーション本部がまず小さく試し、その成功も失敗

イノベーション座談会

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

「困りごと」から始まる、課題起点への転換

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

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

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

ソリューションプロバイダーに変革するために何が必要だと考えられていますか。

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

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

小さな成功を積み「染み出し型」ソリューション

身近な課題起点の解決を、どのようにビジネスへと育てているのでしょうか。

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

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

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

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

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

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

イノベーション座談会

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

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

挑戦が、人と組織を育てる

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

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

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

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

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

※新規事業や新製品開発の評価プロセス

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



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

現場の知見を、AIで競争力へ

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

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

イノベーション座談会

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

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

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

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

2030年へ、日本の製造業を牽引する

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

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

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

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

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

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