

中期経営計画

第二期中期経営計画の進捗

当社グループは、「JTEKT Group 2030 Vision」の実現に向け、第二期中期経営計画（2024～2026年度）のもと、ソリューションプロバイダーへの変革を着実に推進しています。2025年度は第二期中計の中間年度として、各重点施策の具体化と実行を進め、着実に成果を積み上げてきました。

製品の面では、長年培ってきた技術や強みを一段と進化させ、次世代モビリティ社会に貢献する高付加価値製品を世に送り出すことにより将来成長への足掛かりを築きました。また、欧州構造改革や北米における収益改善活動により収益体質は大きく改善しました。

数値目標については、財務面では、2025年度実績は構造改革に伴う一時的な費用の計上によりROEをはじめ各指標が下振れしているものの、最終年度となる2026年度には収益性向上の効果により、ROE及び事業利益率は目標達成も視野に捉えています。

非財務面では、従業員エンゲージメントについては、eNPSをKPIとして全社の結果を把握しつつ、労使の対話や外部のエンゲージメントサーベイを起点とした職場改善により、エンゲージメント向上に向けたアクションにつなげています。また、CO₂排出量削減（2013年度比）は2025年度に第二期中計目標を前倒しで達成する等、持続的な企業価値向上に向けた取組みも確実に成果を上げています。

2026年度は第二期中計の総仕上げの年として、目標達成に向けて掲げた施策をやり切るとともに、次期中計に向けた成長の種まきを進め、財務・非財務両面で企業価値の最大化を図っていきます。

第二期中計 数値目標

	2024年度実績	2025年度実績	2026年度見込	第二期中計目標
ROE	1.8%	1.6%	6.2%	7-8%
事業利益率	3.4%	3.9%	4.8%	5-6%
PBR	0.48倍	0.66倍	—	1倍
売上収益	1.88兆円	1.92兆円	1.88兆円	2兆円
従業員エンゲージメント (eNPS※)	-58	-63	—	-55
CO ₂ 削減目標 (2013年度比)	-36.0%	-49.3%	—	-45%

※ eNPS: Employee Net Promoter Score ; JTEKT単体の数値

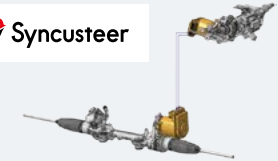
中計目標を前倒しで達成

主な成果

ステアバイワイヤシステム及びPairedriver®が量産車に初採用

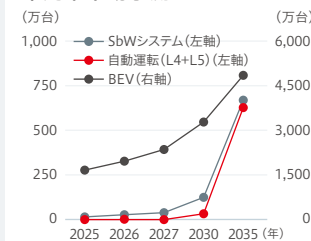
当社が開発したステアバイワイヤシステムが、トヨタ自動車のLEXUS初のBEV専用モデル「RZ」に搭載されました。操舵ユニットと転舵ユニットの機械的な接続構造がない同システムは、運転の快適性と車両設計の柔軟性に優れ、モビリティの可能性を広げる製品です。

Syncusteer

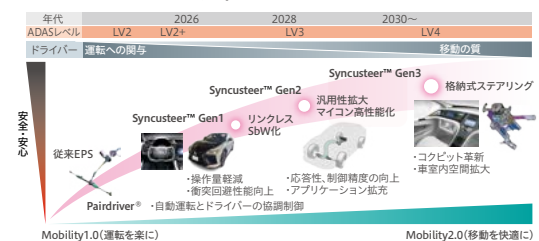


当社のステアバイワイヤシステムは、これまで蓄積してきた技術力を基盤に、路面情報を的確に伝達する性能と快適な操舵フィーリングを高次元で両立しています。こうした技術的優位性は市場からも高く評価されており、「RZ」を実際に運転されたお客様からは、自然で直感的な操舵感覚や優れたドライビング体験について高い評価をいただいています。単なるバイワイヤ化にとどまらず、「ジェイテクトらしいステアバイワイヤ」の実現に向けて、独自の技術と価値の更なる進化を追求していきます。ステアバイワイヤシステムの需要は、自動運転・BEVの普及とともに2030年以降急速に高まると予測しており、モビリティ社会の進化に合わせて付加価値を向上させ、市場成長局面で確実なシェア拡大につなげていきます。

乗用車市場予測



ステアバイワイヤの進化



(出典)・BEV台数予測: S&P Global社データ(2026)より・自動運転、SbW普及予測: 富士キメラ総研「2024年自動運転・AIカー市場の将来展望」より

また、自動運転システムと人の操舵を自然につなぐ協調操舵技術であるPairedriver®がトヨタ自動車の「新型RAV4」の操舵制御機能として初めて量産車に搭載されました。Pairedriver®は、高精度な舵角制御により、目標軌道への高い追従性と滑らかな操舵介入を実現しました。今後も「人とシステムの直感的なコミュニケーション」による新しい運転支援体験を通じて、これまでにない安全・安心、快適な運転環境を提供していきます。



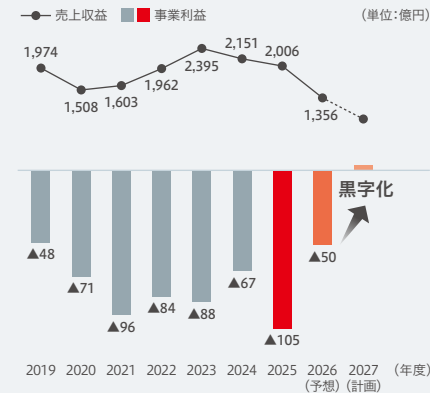
中期経営計画

主な成果

欧州構造改革を着実に実行

市場環境の低迷により赤字が常態化していた欧州地域では、収益体質の抜本的な改善に向けた構造改革を推進してきました。これまでに、ポンプ事業、ニードル・ローラー・ベアリング事業、欧州顧客向け自動車事業の譲渡を進め、事業構造の最適化を図ってきました。これらの施策により、欧州地域の収益基盤は大きく改善しており、第二期中計期間内に構造改革を完遂し、2027年度の黒字化を見込んでいます。今後も、経営資源の効率的な配分による企業価値最大化を重視した事業運営に取り組んでいきます。

欧州の売上・利益推移



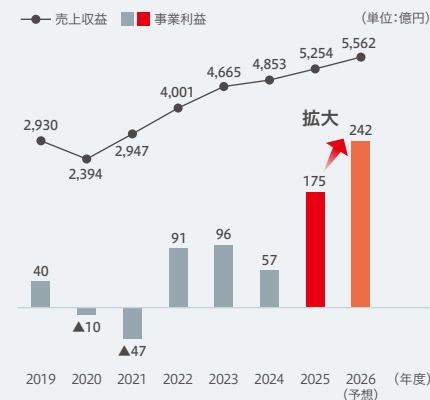
北米の収益体質が急速に改善

北米地域では、コロナ禍以降の離職率上昇やスキル人財の流出により、生産性の低下と残業代や生産不足を補うため他地域から製品を輸送する費用等、正常な生産体制であれば発生しなかった費用である「ロスコスト」の増加が課題となりました。これに対し、日米合同のタスクフォースチームを結成し、生産の安定化と改善活動の定着を推進してきました。この活動が実を結び、ロスコストは着実に縮小し、2026年度にはゼロ化を見込んでいます。また、価格適正化の取組みも進展し、仕入れ価格・売価の両面で改善が進む等、収益体質の強化に大きく貢献しています。今後も北米を成長地域と位置付け、持続的な成長の実現に取り組んでいきます。

ロスコストの金額推移



北米の売上・利益推移

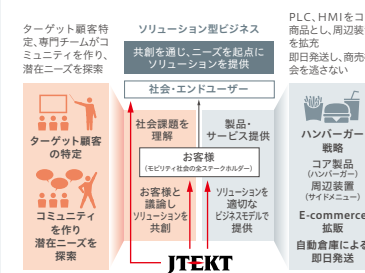


第三期中計への仕掛け

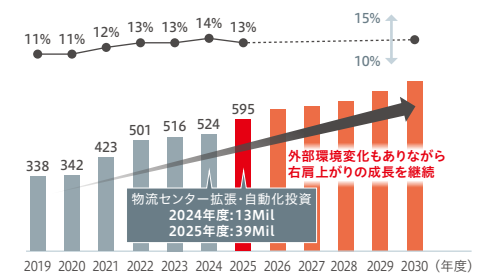
北米FA事業の拡大

グループ傘下のAutomation Direct社(ADC)が展開する北米FA事業は、高い成長性と収益性を有し、当社グループの成長を牽引する重要な事業へと発展してきました。ADCの強みは、お客様とプロアクティブに向き合って潜在ニーズを発掘し、迅速に品揃えへ反映するとともに、顧客課題の解決に必要な製品をセットで提案できる点にあります。このビジネスモデルは、当社が目指す「ソリューションプロバイダー」への変革を体現する先進事例です。今後も積極的な投資を通じて事業成長を加速させるとともに、その知見をグループ全体へ展開し、ソリューション型ビジネスの拡大につなげていきます。

ADCのビジネスモデル



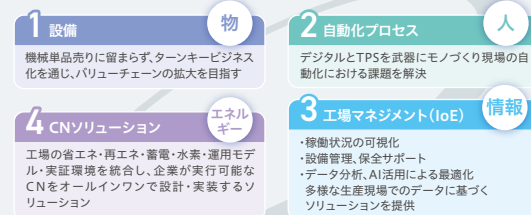
収益の状況



工場ソリューションへの挑戦

今後は、工場全体の課題に対してトータルソリューションを提供する「工場ソリューションビジネス」を新たな成長領域として拡大を進めていきます。当社は、部品メーカーとして自ら製造現場を有する一方で、工作機械や生産設備を開発・提供する技術力も兼ね備えており、現場起点で課題を捉え、最適なソリューションとして具現化できることが大きな強みです。この独自の競争優位性を活かし、高付加価値なソリューション型ビジネスを加速することで、新たな収益機会の創出と企業価値向上を目指します。すでにビジネスにつながる案件創出が進んでおり、第三期中計では、より具体的な成長戦略を示していきます。

工場ソリューション



ステークホルダーとの対話

株主・投資家

考え方

当社は、「技術をつなぎ、地球と働くすべての人を笑顔にする」というMissionを実現し、企業として持続的に成長する上で、株主・投資家との建設的な対話が必要であると考えています。株主・投資家との対話の機会を積極的に拡大し、経営戦略や経営状況のわかりやすい説明に努めるとともに、いただいたご意見は経営陣をはじめとした社内にフィードバックし、経営に反映することで、長期的な企業価値向上を目指しています。

2025年度の対話の実績

アナリスト・機関投資家のみなさまに対しては、四半期ごとの決算説明会や工場見学等の体験型企画の場を通じた対話を行うとともに、当社の経営課題をテーマとした個別面談の機会も拡充しました。個人投資家のみなさまとは、株主総会や会社説明会を通じて、当社の魅力をより深く理解していただけるよう、機会の創出に取り組みました。



内容	2023年度	2024年度	2025年度	主な対応者
決算説明会	4回	4回	4回	CEO、CFO
事業説明会	0回	1回	0回	CEO、CFO
アナリスト・機関投資家との スモールミーティング	4回	5回	2回	CEO、CFO
個別面談(アナリスト・運用担当者等)	134回	135回	159回	IR実務担当者
SR面談	0回	0回	5回	CFO、経営企画部長
アナリスト・機関投資家向けIR Day	0回	1回	1回	CPO、CFO
海外投資家向けカンファレンス	0回	1回	2回	CFO
個人投資家向け説明会	0回	1回	1回	経理部長

株主・投資家のみなさまの主な関心事項と対応状況

ご意見・ご要望	対応状況	対応内容
注力・脱力領域の明確化や中長期で 目指す事業ポートフォリオを明らかにしてほしい	対応中	事業・製品単位で成長性と収益性を定量的に評価し、注力・脱力の議論を進行中。最適な事業ポートフォリオの構築に向け、M&Aや事業再編等幅広い選択肢の中から的確な意思決定を行っていく。 P.27 財務戦略
赤字が継続している欧州事業は どのような施策でいつまでに黒字化するのか	対応中	これまでにポンプ事業、NRB事業、欧州顧客向け自動車事業の譲渡等を発表済。残りの構造改革を完遂することで、2028年3月期に黒字化見込み。 P.23 中期経営計画
ソリューションプロバイダーの変革と 企業価値向上のつながりを明確にしてほしい	対応中	高付加価値なソリューション型ビジネスを加速するためのしくみ作りに加え、新たな収益機会の創出のための戦略を具体的に検討中。 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 P.19 イノベーション座談会
ROE・PBR・事業利益率改善に向けた 具体策とロードマップを示してほしい	対応中	欧州構造改革の推進・北米での収益性改善・モデルチェンジに合わせた「次世代EPS」の投入による採算改善等により、第二期中計最終年度にはROE・事業利益率は目標達成も視野に入る水準まで改善見込み。 P.02 トップメッセージ P.27 財務戦略
ステアパイワイヤの利益貢献イメージを 教えてほしい	対応中	ステアパイワイヤの需要は、自動運転・BEVの普及とともに2030年以降急速に高まる予測。需要の伸びに合わせ売上拡大を図るため、自社の強みである量産性や高い信頼性、高度な制御・通信技術等を活かし、付加価値向上を図る。 P.23 中期経営計画 P.43 事業戦略
産機・軸受事業の産機・市販市場向けの売上を どのように伸ばしていくのか	対応中	注力領域を選定し、特に他社より優位性がある分野を見極め、強化を図る。業界再編の動きもあるため、社内専門チームを作り戦略を検討中。 P.43 事業戦略
成長領域である北米FA事業の売上や 今後の成長見込みを示してほしい	対応済	2026年3月期決算説明会資料より、収益の状況や今後の拡大戦略に関する情報を開示。 P.23 中期経営計画
株主還元の方針を教えてください	対応済	第二期中期経営計画にて配当方針をDOE基準へ改定し、決算説明会資料において株主還元の状況を明示。キャッシュアロケーションにおいても株主還元への資金配分を明確化し、計画に沿って実行中。 P.02 トップメッセージ P.27 財務戦略
経営戦略と結びついた人材戦略を 明確にしてほしい	対応中	2030 Visionで掲げる「ソリューションプロバイダーへの変革」を実現するための人材戦略として「人と現場中心の経営」をテーマに取組みを推進中。 P.02 トップメッセージ P.31 人材戦略 P.47 サステナビリティ鼎談
役員報酬が経営戦略や業績・株価との 連動性が低いと思う	対応中	役員報酬の業績連動KPIについて、2027年3月期より中期経営計画のKPIを追加。今後も更なる改善に向けた議論を継続する。 P.57 社外取締役×投資家対話 P.61 コーポレート・ガバナンス
役員人事案策定会議・役員報酬案策定会議の メンバー構成や回数は改善の余地があると思う	対応中	持続的な企業価値の向上を図るため、グローバルで競争力のある人事・報酬体系の確立と透明性の確保が課題であると認識。同業他社や先進企業の水準も参考にしつつ、改善に向けた議論を継続していく。 P.57 社外取締役×投資家対話 P.61 コーポレート・ガバナンス
社外取締役との対話の場を設けてほしい	対応済	社外取締役と機関投資家のスモールミーティングを開催し、その内容を統合報告書で開示。 P.57 社外取締役×投資家対話

ステークホルダーとの対話

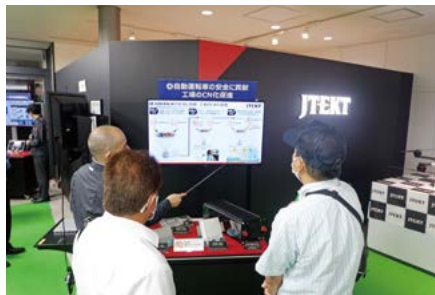
■ 更なる対話拡充に向けて

建設的な対話の実現に向け、統合報告書や決算関連資料の拡充、非財務情報の充実等、情報開示の高度化に継続的に取り組みます。

また、IR・SR活動の面では、CEOや社外取締役による対話回数の拡充に加え、当社から積極的に働きかける能動的な取り組みを一層強化していきます。あわせて、海外投資家との対話の拡充を図るとともに、個人投資家との新たな対話機会の創出にも取り組み、当社の成長戦略に対する理解促進と信頼関係の深化に努めていきます。



アナリスト・機関投資家向けIR Day



株主向け施設見学

▶ 労働組合

当社は、持続的な企業価値の向上には、社員一人ひとりとの信頼関係の構築が不可欠であると考えています。そのため、労働組合を重要なパートナーと位置づけ、「全員活躍(Yes for All, by All!)」のもと、一人ひとりのWillや個性、固有の能力を尊重しています。また、経営層、上司・部下、同僚、さらには部署の枠を越えて、誰もが提案し合える職場づくりを推進しています。

2025年度は、労働組合による心理的安全性アンケート及び会社による従業員エンゲージメントサーベイの結果を踏まえ、年間を通じて心理的安全性と従業員エンゲージメントの向上について議論を重ねてきました。その結果、各職場において、課題の言語化に加え、仕事に着手する前の「コミュニケーションファースト」を重視し、上司・部下や同僚間で進め方を相談しながら解決に向かう組織風土の醸成を図っています。また、課題を提起したメンバーに対し、マネージャーが共感し、後押しし、適切に評価できるマネジメント力の向上にも取り組んでいます。さらに、各拠点・職場ごとの課題を明確にししながら、実効性の高い施策を労使で共創していくことを重視しています。



労使の対話の様子

▶ 地域社会

当社は「技術をつなぎ、地球と働くすべての人を笑顔にする」をMissionとして掲げ、社会課題への対応と持続的な成長の両立に向け、地域社会との対話・共創を通じて社会の発展に貢献しています。中でも、スポーツ振興の一環として当社のグループ子会社が運営する男子バレーボールチーム「ジェイテクトSTINGS愛知」は、愛知県岡崎市をホームタウンとし、地域との交流を行っています。自治体、関係機関、地域住民や事業者とともにまちの活性化を目指すコミュニティの運営や、商業施設等での交流イベントの開催を通じて、市民のみなさまから直接声をいただく機会を設けています。また、小学校でのバレーボール教室や企業との協働による出前授業の実施等を通じて、子どもたちや地域のみなさまと直接触れ合いながら、スポーツの楽しさだけでなく、心と身体の健康に関する理解を深める取り組みも行っています。こうした交流・対話の機会を通じて、地域のみなさまとの相互理解を深め、双方向の関係性を築くことを大切にしています。

ジェイテクトの地域社会貢献活動の詳細はこちら <https://www.jtekt.co.jp/socialcontribution/>

その他のステークホルダーとの対話についてはこちら <https://www.jtekt.co.jp/sustainability/>



通学帽子寄贈イベントの様子

財務戦略



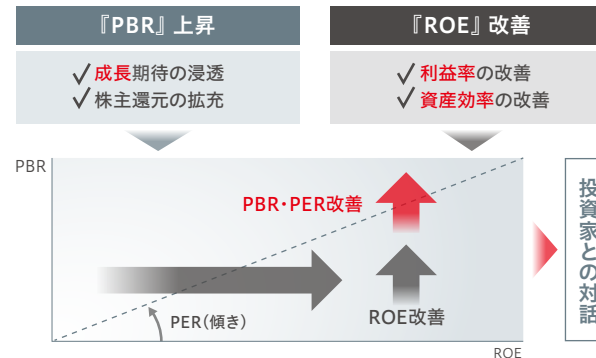
CFO message

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

当社は、ROEの持続的な向上を通じて企業価値の最大化を図ることを、経営における最重要課題と位置づけています。これを実現するためには、経営の意思決定に資本コストという明確な尺度を組み込み、それを上回るリターンを安定的に創出し続けることが不可欠です。株主・投資家のみなさまからお預かりしている資本をいかに効率的に活用し、着実な価値創造へとつなげていくかが、私に課せられた最も重要な責務であると認識しています。そのため、「ヒト・モノ・カネ」に代表される経営資源の配分を不断に検証し、成長性・収益性・効率性の観点から意思決定の質を一層高めてまいります。

また、事業活動によって創出されたキャッシュを、将来の成長に向けた投資、経営基盤を支える人財及びデジタルへの投資、さらには安定的な株主還元へと戦略的に循環させることで、価値創造の好循環を確立してまいります。「JTEKTの将来像をすべてのステークホルダーとつなぎ、関係するすべての人を笑顔にする」という理念のもと、投資家のみなさまとの建設的な対話を継続し、いただいたご意見を経営に反映することで、透明性と規律を備えた経営の実現に努めてまいります。

企業価値向上に向けた取組み



『企業価値・株式価値』向上

2025年度の振り返り

2025年度は、円安の進行に加え、日本及び北米を中心とした販売数量の回復を背景として、売上収益は前期比405億円増の1兆9,249億円となりました。事業利益については、米国の関税政策や中国を中心とする競争環境の激化等、事業環境の厳しさが増す中であっても、北米におけるロスコスト削減及び価格適正化を目的としたタスクフォース活動や原価改善活動の成果により、前期比107億円増の756億円を確保し、増益を達成しました。

一方、欧州においては市場環境の低迷が継続する中、欧州顧客向け自動車事業の譲渡や拠点再編をはじめとする構造改革を断行するため、事業構造改善費用357億円を計上したほか、固定資産減損等の一過性コストの発生により営業利益は248億円、親会社株主に帰属する当期利益は119億円となり、ROEは1.6%にとどまりました。

2025年度は、第二期中期経営計画に織り込んだ構造改革を完遂する過程において、短期的にはROEが低下したものの、将来の成長に向けた収益力の強化と資本効率改善の基盤を整えた一年であったと総括しています。

2026年度の位置づけ

2026年度は、「第二期中計の総仕上げの年」と位置づけ、これまで進めてきた事業基盤強化の施策をやり切り、効果を刈り取ります。その成果として売上収益1兆8,800億円、事業利益900億円(事業利益率4.8%)、当期利益500億円、ROE6.2%を見込んでおり、過去最高益の達成を目指しています。これにより、第二期中期経営計画の数値目標達成も現実味を帯びてきており、全社一丸となって、利益・稼ぐ力に強くこだわり、活動を推進しています。

主要なKPIターゲット

	2025実績	2026 見込	2026 中計
ROE	1.6%	6.2%	7-8%
事業利益率	3.9%	4.8%	5-6%
PBR	0.66倍	—	1倍
売上収益	1.92兆円	1.88兆円	2兆円

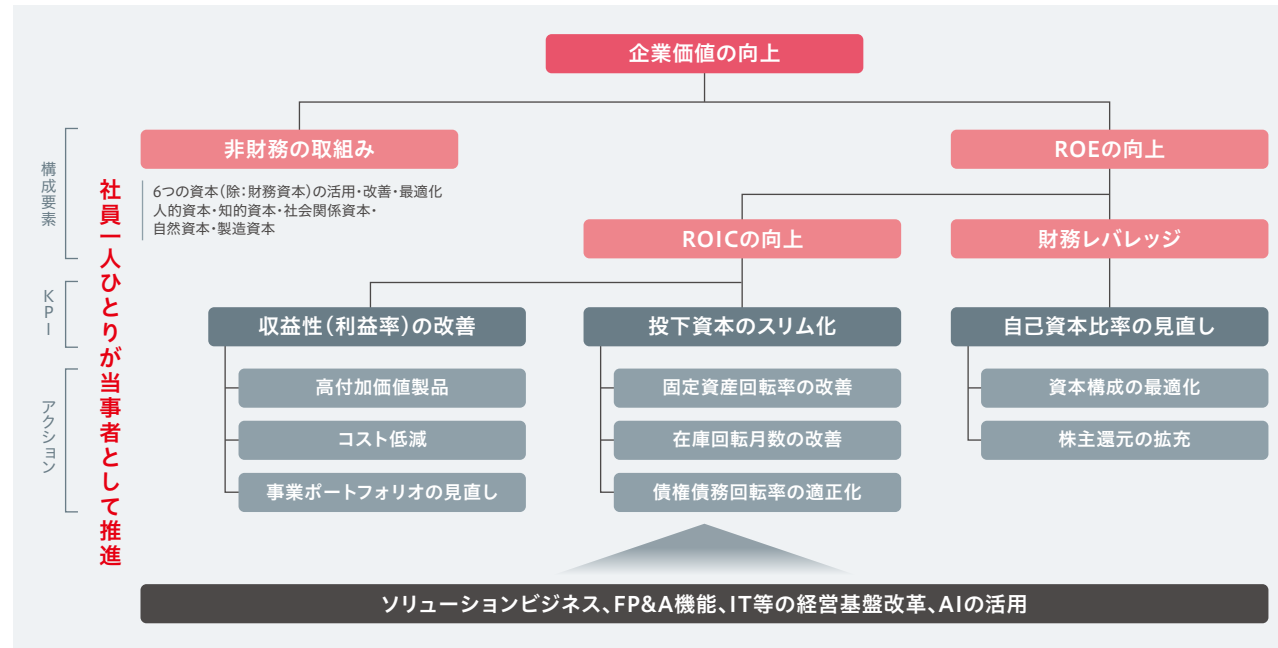
もっとも、当社を取り巻く事業環境は急速に変化しています。紛争をはじめとする地政学的リスクの顕在化や、各国における保護主義的政策の強化等を背景に、不確実性は一段と高まっています。加えて、競合他社による経営統合等業界再編の動きも加速しており、時代の変化に即応する柔軟性と、迅速かつ的確な意思決定がこれまで以上に求められています。また、金利及び資本コストが上昇する局面においては、時間価値を意識した資本効率の改善が、経営上の重要課題となります。

財務戦略

第二期中期経営計画期間において、当社はROICを軸とした経営への転換を進めています。今年度は、将来を見据えた事業ポートフォリオの入れ替えを進めるとともに、投資実行後も資産価値を継続的にモニタリングし、資本コストに見合わない事業については撤退も辞さない姿勢で対応してまいります。

具体的には、収益性と投下資本を一体的に捉えるJ-ROIC（税引後事業利益÷在庫・固定資産残高）管理を導入し、事業・地域ごとに資本効率を可視化しています。この可視化されたデータをもとに、収益力と成長性が期待できる領域には経営資源を重点配分する一方、改善余地に乏しい領域については、縮小・撤退を含めて機動的に判断してまいります。

ROEツリー



加えて、AIの活用やデジタル基盤の刷新を通じて、業績予測や差異分析の高度化、データ活用の迅速化を進めています。経営基盤改革として推進するJ-REBORNプロジェクトを通じてERP・PLMを導入することで、財務データを一元的に把握し、グループ全体で一貫性のある経営管理を実現してまいります。

これら一連の取組みにより、当社は「データに基づく意思決定」と「資本効率を軸とした経営」を両輪とする、新たな経営基盤を確立していきます。

次項では、第二期中期経営計画の最終年度として数値目標を達成するために推進している施策について、「収益性強化」「資本効率向上」「資本政策と株主還元」の観点からご説明します。

収益性強化

■ 高付加価値製品の投入

当社は、ステアパイワイヤやPairdriver®等の高付加価値製品の開発・市場への投入に注力しています。また、北米におけるEコマース事業や、工作機械を中心にした工場ソリューション型ビジネスへの転換は、今後の成長を牽引する重要なドライバーになるものと考えています。高度化するソフトウェアについては、その付加価値をお客様へ定量的に説明し、取引価格への適切な反映を進めることで、新たなビジネスモデルとするべく取り組んでいます。

■ コスト低減

コスト低減に向けては、現場起点の改善活動と構造改革を組み合わせた取組みを推進しています。現場発のデジタル化では、設備の保全用アプリを社内開発し修理時間を短縮した他、製品の検査工程に内製AIを活用することで省人化を実現し、収益改善につなげました。今年度は、デジタル機器を活用したグローバルでのリモート保全の実施、生産現場のAI活用拡大により、更なる収益の改善を目指します。加えて、将来的にはAIを社内利用にとどめず、お客様の課題解決につなげるビジネスへ展開したいと考えています。

また、過去の品質問題や失敗事例を、事業部横断でナレッジベースとして蓄積し、グローバルに展開することで、新たなロスコストの発生防止に努めています。加えて、失敗事例を分析して真因を追究し、対策技術を確認しておくことで、新たな品質問題が発生した際の問題解決リードタイムを短縮し、ロスコストの抑制につなげていきます。

財務戦略

さらに、固定費の増加を抑制する施策として、生産ラインや構内物流の自動化による省人化を推進しています。当社の指標である「J-BEP」(起点となる計画値や前年実績に対する固定費と限界利益の増減を比較することで、損益分岐点の改善度合いを測る指数)を活用し、増加した固定費を上回る限界利益成長を実現するために、改善活動を継続しています。これらの取組みにより、2025年度の損益分岐点売上比率は前期の87.9%から86.4%へと改善しました。2026年度は、これをさらに引き下げるべく、取組みを一段と強化してまいります。

■ 構造改革

コスト低減施策の一環として、低採算拠点の整理、生産移管、事業譲渡を着実に進めてきました。欧州では、NRB事業及び欧州顧客向け自動車事業の譲渡等を実施し、2027年度での黒字化を目指しています。北米においては、軸受の不採算工場を閉鎖し、競争力の高い工場へ生産を移管することで、固定費の削減を図りました。

また、中国・ASEAN地域においては、市場縮小を前提に、拠点の再編を検討しています。一方、市場拡大が見込まれるインドにおいては、積極的に投資を行う等、今後も経営資源の最適配分を徹底してまいります。

構造改革の取組み

2023年度	欧州ポンプ事業の譲渡
2024年度	欧州NRB※事業の譲渡、欧米TRB※の生産撤退
2025年度	欧州顧客向け自動車事業の譲渡
2026年度	残りの構造改革も完遂 〔HUB・軸受製造拠点(ルーマニア・英国)の撤退 → 日本・中国等への生産移管〕

※ NRB : ニードル・ローラー・ベアリング、TRB : テーパー・ローラー・ベアリング

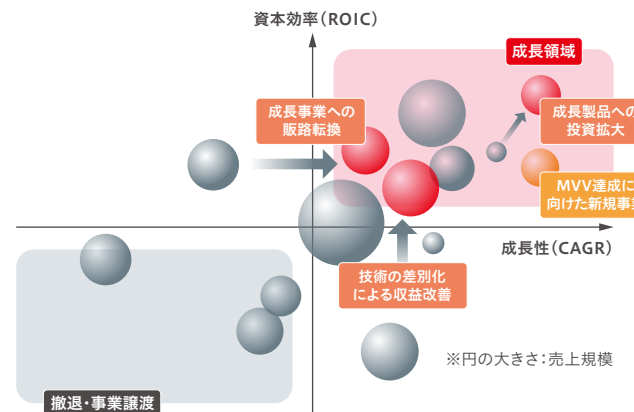
■ 事業ポートフォリオの見直し

当社は、事業ポートフォリオの最適化を重要な経営課題の一つと位置づけています。市場環境の変化や、資本コストを意識した経営への要請が高まる中、売上規模の拡大にのみ依拠するのではなく、資本効率を重視した事業構成への転換を進めています。

今年度は、事業・製品単位で成長性と資本効率を定量的に評価するため、成長性(CAGR)と資本効率(ROIC)を掛け合わせた4象限評価を通じて、注力領域と脱力領域を客観的に可視化してまいります。

また、ポートフォリオ最適化を実効性あるものとするため、FP&A(Financial Planning & Analysis)の実装を進めています。収益性、キャッシュ創出力、資本効率への影響を定量的に示すことで、経営の意思決定を支える役割を果たしていきます。さらに、計画と実績の乖離要因を継続的に分析し、戦略の見直しや改善につなげることで、経営のPDCAサイクルを高速化してまいります。

事業ポートフォリオ入れ替え(イメージ図)



資本効率向上

■ 固定資産回転率の改善

当社は、投資判断の高度化と投資実行後のモニタリング強化に継続的に取り組んでいます。2025年度は、設備投資の抑制と既存資産の有効活用を通じて、固定資産回転率の改善を進めました。

2026年度以降は、DCF計算に基づく投資判断において、事業ごとに適切なハードルレートを設定し、従来以上に厳格な査定を実施してまいります。また、DCF計算のタイミングを前倒しし、企画の初期段階から将来キャッシュフローと投下資本効率を可視化することで、過大投資の抑制と創出キャッシュの最大化につなげていきます。

加えて、投資実行後については、計画に対する効果のフォローアップを定着させ、未達要因の分析と対策を講じることで投資成果の最大化を図るとともに、その知見を次の投資判断へと反映するPDCAを回すことで、投資成功確率の向上につなげてまいります。

近年では、お客様のプロジェクトの小粒化や自動車生産台数の頭打ち等、事業環境が大きく変化しています。こうした状況に対応するためには、柔軟性に優れた設備・ラインの導入が不可欠です。生産能力を機動的に変更でき、多様なプロジェクトに対応可能な汎用設備を導入することで、生涯投資の削減と生産体制のレジリエンス向上を実現していきます。また、生産準備期間の短縮による労務費を含めた総投資額の削減や、競争力向上にも全社を挙げて取り組んでいます。

財務戦略

■ キャッシュ・コンバージョン・サイクルの短縮

キャッシュ・コンバージョン・サイクル(CCC)の短縮に向けて、棚卸資産(在庫)の削減を進めています。

2025年度は、在庫削減目標200億円に対し、外部要因である為替及び追加関税の影響を除けば、300億円の削減を実現しました。営業・生産・物流が連携した在庫適正化に加え、同一品番の完成品在庫が複数拠点に分散していた状況を見直し、一元管理を推進しました。さらに、関西圏を皮切りとした倉庫集約を進めたことで、滞留在庫の抑制と回転月数の改善が、前年比で着実に進展しています。

需要変動や供給制約等の影響を踏まえつつ、2026年度以降も中央在庫化の拡大を通じてグローバルでの在庫削減を進めるほか、生準リードタイムの短縮によって作りだめを抑制し、在庫回転月数の更なる短縮を図ってまいります。

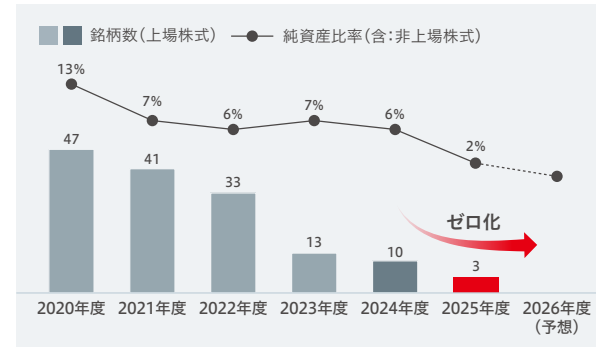
また、債権債務回転率の改善に向けて、与信管理の強化による滞留債権のゼロ化や、お客様との回収期間の適正化に向けた話し合いを行っています。これらの活動を通して、CCCの改善に取り組みます。

■ 政策保有株式の縮減

資本効率向上の観点から、当社は政策保有株式の保有意義を不断に精査しており、ピーク時である2018年度に77銘柄あった上場株式について、2026年度にゼロとすることを目標に、着実に縮減を進めています。

2025年度は、上場・非上場の区分にかかわらず、事業との親和性等を踏まえながら、出資先と丁寧に対話を重ね、縮減を進めてきました。今後も、事業上の必要性や資本コストを踏まえ、政策保有株式の縮減を通じて、資本のより有効な活用を図ってまいります。

政策保有株式推移(上場株式)



資本政策と株主還元

■ 資本政策とキャッシュアロケーション

当社は、持続的成長の実現に向け、安全性と効率性のバランスを確保しつつ、資本コストの低減に取り組んでいます。調達手段の多様化や適切な株主還元を通じて資本構成の見直しを進めるとともに、信用格付の維持・向上を図り、安定的な資金調達基盤の構築を推進しています。

一方で、投資家のみなさまからお預かりした資金や事業活動を通じて創出したキャッシュについては、事業成長及び社会課題の解決に向けて効率的に投下するとともに、長期安定的な株主還元にも活用しています。

2026年度においては、注力製品・注力地域におけるプロジェクトに必要な設備投資や、欧米における構造改革の完遂に必要な資金を確保するとともに、継続的かつ安定的な配当と、機動的な自己株式取得を通じた株主還元を実施していく方針です。

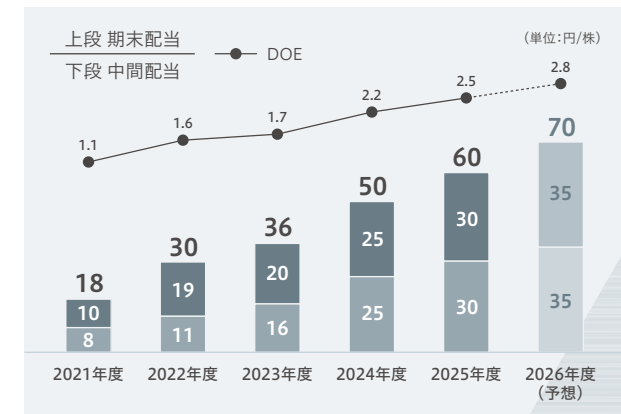
2027年以降は、欧州における構造改革費用や北米におけるロスコストの発生が収束し、新規事業、ソリューションビジネス、M&A等、将来の成長に向けた攻めの投資へと資本を振り向けることが可能になる見通しです。これらの取組みを規律ある形で推進し、グループ全体で最適ナリソース配分を実現することで、新たな成長ステージへと歩みを進めてまいります。

■ 株主還元の拡充

2026年度は、1株当たり配当70円(前年度比10円増配、DOE 2.8%)を予定しており、業績変動に左右されにくい安定的な配当方針のもと、継続的な利益還元を実施します。加えて、資本効率や市場環境を踏まえながら、機動的な自己株式の取得を行うことで、株主価値の向上を図ります。

今後もROEを重要指標として位置づけ、創出したキャッシュを将来成長への投資と株主還元適切に配分することを通じて、企業価値の持続的な向上を目指してまいります。

配当額の推移



人財戦略



人事担当役員 message

経営役員 総務・人事本部長

清水 忍

当社を取り巻く事業環境は、電動化やデジタル、AIの進展による技術革新の加速、グローバル競争の激化、地政学リスクの高まり等を背景に、大きな転換期を迎えています。このような変化の激しい環境下で、ソリューション型ビジネスへの変革を実現し、社会とともに持続的に成長していくための最も重要な原動力のひとつが、人財であると当社は考えています。

人的資本を中核に据えた経営の推進

当社は、「技術をつなぎ、地球と働くすべての人を笑顔にする」という Missionのもと、2030 Visionとして「モノづくりとモノづくり設備でモビリティ社会の未来を創るソリューションプロバイダー」を掲げています。このVision実現に向けて、「人」を重要な経営資本として位置づけ、人と現場を中心に据えた経営を推進しています。人財を単なるコストではなく、投資・戦略・リスク管理の対象として明確に位置づけ、経営会議や本部長会議において人財をテーマとした議論を継続的に行っている。

ます。人事部門も、公平公正な人事の実践や制度運営を担う役割にとどまらず、経営と現場、人財と事業をつなぐ戦略機能へと役割を進化させていきます。

人財戦略と価値創造の実現

当社の人財戦略は「人と現場中心の経営」をテーマとして掲げ、中期経営計画達成に向けた基盤強化の取組みを進めています。2025年に見直した当社のマテリアリティでは、「自己実現できる人づくり」「挑戦を楽しめる職場づくり」を重要課題として特定しました。これに「やりたいことができるしくみづくり」を加え、人づくり・しくみづくり・職場づくりの三位一体で人財戦略を推進しています。人づくりでは、戦略を実行するために必要な能力を備えた人財を育成・獲得し、しくみづくりでは、その能力を可視化し最大限発揮するための配置・評価・報酬のしくみを整備します。さらに職場づくりでは、挑戦や対話が自然に生まれる環境を構築することで、個々の力を組織の成果へとつなげていきます。これらを一体で推進することで、はじめて人財の力を事業成果へと結びつけることができると考えています。

社員一人ひとりの個性や強みを基礎とし、Will(やりたいこと)を尊重しながら、経営戦略と整合した人財の育成・配置・活用を行うことで、個と組織の持続的な成長の両立を目指しています。当社では、キャリアは会社が一方的に与えるものではなく、会社と社員がともに描き、ともに実現していくものと捉えています。

社員一人ひとりの成長と活躍を起点として、多様な人財のスキルや経験を組み合わせ、活用することで、事業戦略の実行

力を高め、収益へと結びつけます。人財の活躍が事業成果を生み、その成果が再び人財への投資や成長機会へと還元される好循環を回し続けることで、持続的な価値創造を実現していきます。

成長し続ける会社へ～人財育成と活用～

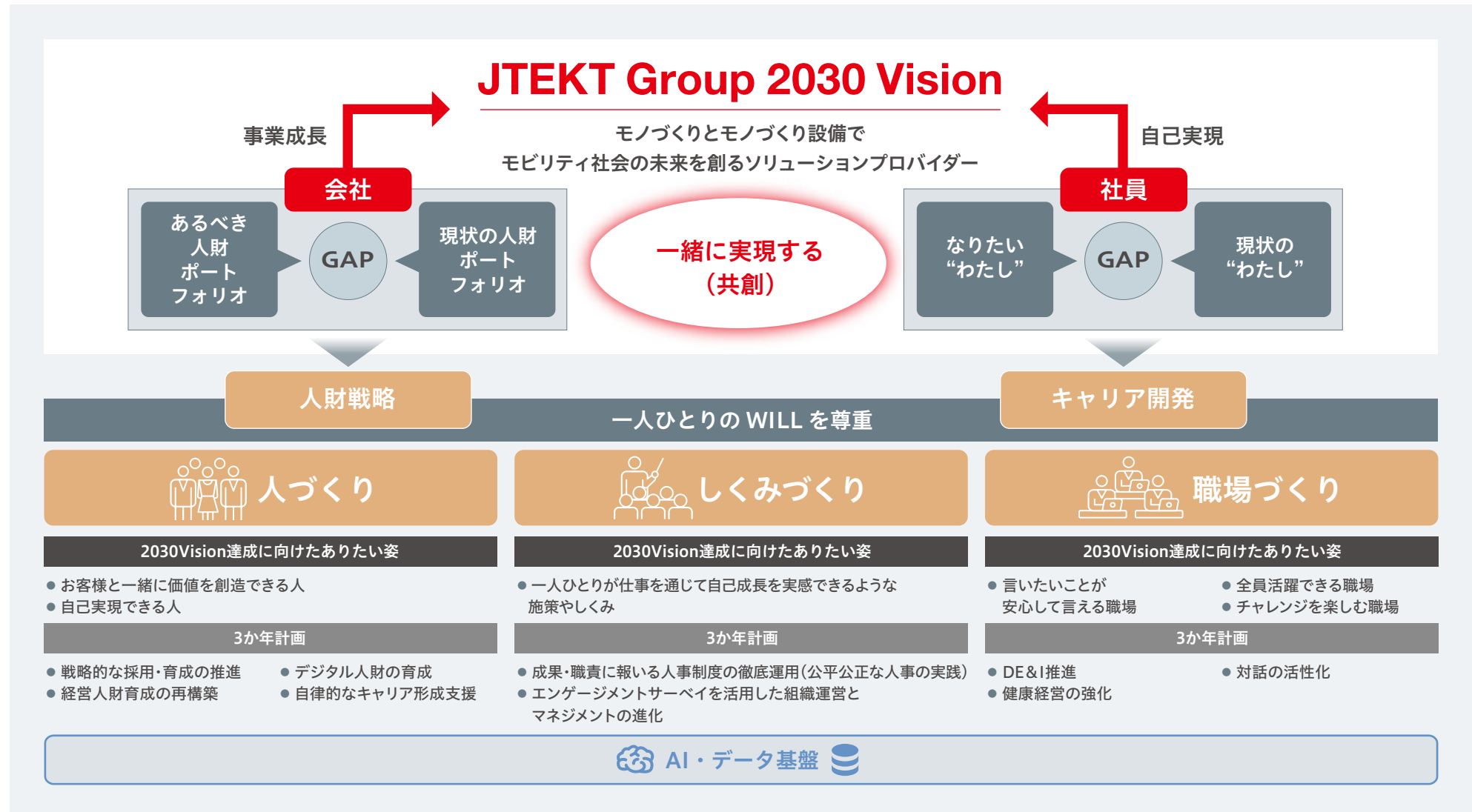
人財育成においては、「育てる」から「成長し続けるしくみ」への転換を進めています。特にソリューション型ビジネスを担う人財に不可欠な、お客様や社会の本質的な課題を見極める問題発見力の向上に重点を置き、研修とOJTを通じた実践的な能力開発を行っています。また、機械・電気・制御を横断的に担える高度人財の育成や採用に加え、AI活用を含むデジタル人財への成長を促しています。全社的に展開している「デジタル祭り」は、現場起点の改善や挑戦を後押しし、品質向上や業務効率化等具体的な成果にもつながっています。

さらに、個々人が持つスキルや経験等を組織の中で埋もれさせないため、スキルの可視化と活用を進め、「人財を眠らせない」会社を目指しています。部門を越えた配置や挑戦、共創が自然に生まれる状態をつくることで、人財の力を最大限に引き出し、事業競争力の強化につなげていきます。

これらの取組みを通じて創出される価値は、事業競争力の強化や技術・品質・安全の進化にとどまらず、社員一人ひとりの誇りや自己実現を通じた幸せにもつながるものと考えています。Mission、Vision、Value(MVV)を軸に、経営と現場、組織と個人、事業と人財を確かなつなぎながら、人を信じ、人を活かし、人とともに進む。当社グループは、人的資本経営を通じて、持続的な企業価値向上を実現していきます。

人財戦略

2030 Vision達成に向けた人的資本の全体像



人財戦略

2025年度の進捗

当社は中期経営計画の基盤強化として「人と現場中心の経営」を掲げ、2030 Vision達成に向けた施策を「人づくり」「しくみづくり」「職場づくり」の3つに分類し、3か年計画として推進しています。その実現に向けては、社員一人ひとりが力を発揮できる状態、すなわちエンゲージメントの向上が重要な基盤になります。

「人と現場中心の経営」の定量指標として採用しているeNPSについて、2023年度の測定開始以降の推移は、2023年度-69pt、2024年度-58pt、2025年度-63ptとなりました。

		2023 実績	2024 実績	2025 実績	2026 第二期中計 目標	2030 Vision 目標
人と現場 中心の 経営	従業員 エンゲージ メント (eNPS)	-69	-58	-63	-55	-40

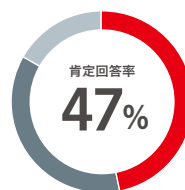
2025年度は前年度比で-5ポイントと一時的に低下したものの、初年度からは改善しており、中長期的には改善傾向にあると考えています。なお、eNPSは単年で変動する特性を有し、必ずしも継続的な改善を示す指標ではないものと捉えており、当社ではこうした変動も踏まえ、中長期でのトレンドと構造的要因の把握を重視しています。当指標は全社的なエンゲージメントの“結果指標”として位置づけ、詳細な分析は今回新たに導入したエンゲージメントサーベイを活用し、日々の職場における社員の経験とエンゲージメントの関係を確認しています。これにより、全社の傾向把握と職場単位での課題特定を両立し、改善施策につなげていきます。

2025年度に新たに導入したエンゲージメントサーベイ分析による現状認識としては、肯定的回答率は47%であり、これまで推進してきた環境改善や人事制度改定、コミュニケーション施策等の取組みにより、「安心して働ける会社・職場」の実現が進み、心理的安全性や会社への信頼感、誇りの醸成といった面で一定の成果が見られました。

社員は、MVVへの共感や職場における心理的安全性は高く、世の中への貢献に対する誇りも持って取り組んでおり、エンゲージメント向上の基盤は整いつつある状態にあります。

一方、課題(伸びしろ)として、会社の将来性や個人のキャリア形成への不安、組織内コミュニケーションの不足等が見えてきました。これらは職場単位にとどまらず、全社的な取組みが求められる構造的課題であると認識しています。これらの課題に対して、当社ではエンゲージメントサーベイ結果を活用した職場対話と改善アクションの実行や、労使での議論を通じた重点テーマ(課題の言語化による事業変革と現場業務の接続、マネジメント力の強化)を設定し取組みを推進していきます。

エンゲージメント



強み

会社に対して誇りをもって、職場を信頼

会社:「誇り」「共感」
職場:「尊重」「承認」「心理的安全性」

伸びしろ

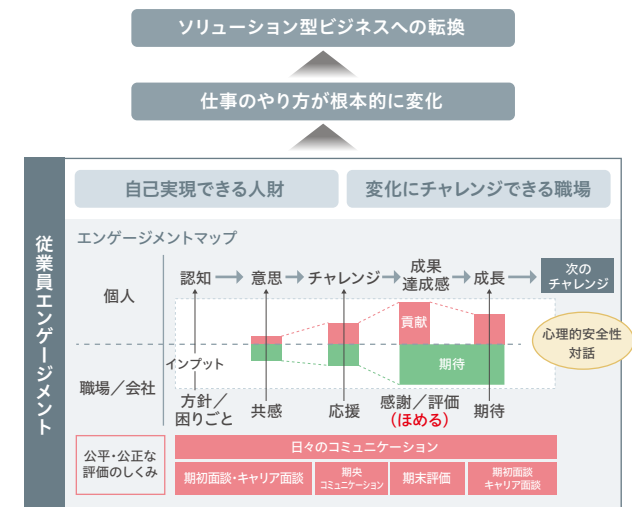
未来に向けて自分がどう関わるか不安

会社:「将来不安」「商品不安」
個人:「キャリア不安」「情報不足」

■ 今後の取組み

今後は、継続的な改善に向けて単なるスコア向上ではなく、エンゲージメントの構造理解に基づく課題解決、職場単位での対話・改善活動の質の向上等に重点を置いた取組みを進めた

いと考えています。当社が目指すソリューション型ビジネスへの転換には、仕事のやり方を根本的に変化させる必要があり、従業員エンゲージメントはその土台となる重要な要素です。エンゲージメントを高める活動には、それを支える公正な評価制度や日常のコミュニケーション、心理的安全性の確保といった継続的な取組みが必要であり、結果として社員が能力を発揮する職場づくりにつながります。



当社は、これらの取組みを通じて人財への投資効果を高め、社員一人ひとりの能力発揮と組織の生産性向上を実現するとともに、その成果を事業成長へと着実に結び付けていきます。さらに、創出した価値を次なる人的投資へと再循環させることで、持続的な成長基盤を強化していきます。今後も人的資本経営を経営戦略の中核として推進し、中長期的な企業価値の向上を目指していきます。

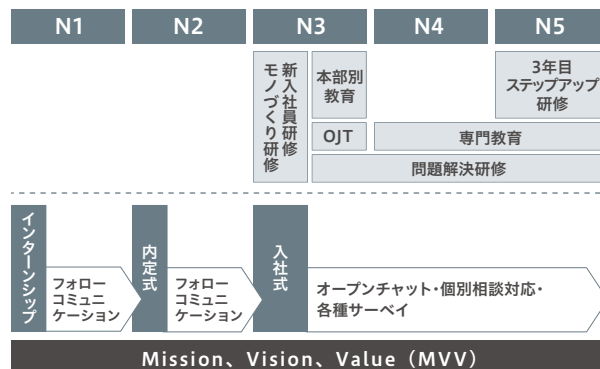
人財戦略



■ MVV共感を重視した採用・育成

当社は、ソリューション型ビジネスの実現に向けてお客様とともに価値を創造できる人財、及び自己成長と自己実現を両立できる人財の育成に取り組んでいます。その基盤として、インターンシップから入社後までの5年間を一体とした「N5計画」を推進し、MVVへの共感を重視した採用・育成を行っています。

2024年度には優秀な人財の確保や経験・知見の継承と活用を目的とし、アルムナイ採用の強化や再雇用期間を満了したシニア人財の雇用を可能としたシニアマッチング制度を導入しました。当社の価値観や事業への理解をすでに備えた人財の活用を通じて、MVVへの共感を基盤とした組織づくりにつなげています。さらに、労働環境や競争環境の変化を踏まえ、成果・職責に応じた処遇の実現と高度専門人財の確保を目的に、2023年からプロフェッショナル職制度を導入しています。当制度では、経営・事業戦略上重要で高度な専門性を要する職務に対してポストを設定し、社内外から適切な人財を採用・登用すると



人づくり

- お客様と一緒に価値を創造できる人
- 自己実現できる人

- 戦略的な採用・育成の推進
- 経営人財育成の再構築
- デジタル人財の育成
- 自律的なキャリア形成支援

KPI	2026年度目標	2025年度実績
機・電・制御マルチ人財の人数	160名	160名(累積)
問題解決研修受講率	100%	100%
選抜人財プール数	106名	117名(累積)
デジタル人財教育受講率	100%	54%

ともに、市場水準を踏まえた処遇を行うことで、専門性の高い人財の獲得と定着を図っています。

■ 持続的成長を支える人財育成の取組み

● 課題発見・解決力を重視した人財育成

Visionの実現に向け、2025年からN5計画の一環として、事技系新入社員全員を対象にモノづくりの基盤である機械・電気・制御を実地で学ぶ「モノづくり研修」を行っています。また、入社後1～3年目には基礎固めとして問題解決力を体系的に鍛える研修を実施しています。お客様や社会の本質的な課題を構造的に捉え、価値創出へとつなげる力に個人差が生じやすいという課題を踏まえ、早い段階からソリューションプロバイダーとしての基盤確立を目的としています。「絶え間無い改善」の考え方にに基づき、現状とあるべき姿のギャップを起点に、課題の特定、分析、仮説立案、解決策提案までの一連のプロセスを実践的に習得します。その後さらに、将来のあるべき姿を起点に新たな課題を自ら創造する力へと段階的に高度化を図り、お客様や社会に対して新たな価値を創造し続けるソリューションプロバイダーとしての人財育成につなげていきます。

● 次世代経営人財の育成

Visionの実現と持続的な企業価値向上には、将来の経営を

担う人財の計画的な育成が不可欠です。

当社では、これまでもリーダー候補者の早期選抜と育成に取り組んでいましたが、今後はサクセッションプランによる経験付与を軸に、育成と配置を連動させた一貫したしくみの構築を進めていきます。これにより候補者一人ひとりに応じた実践的な成長機会を提供するとともに、組織横断での最適配置を通じて、将来の経営を担う人財の着実な育成とパイプラインの確保につなげていきます。

● デジタル人財の育成

デジタル技術の活用は、お客様との新たな価値創造を実現する重要な基盤です。当社では、2024年から全社員参加型の「デジタル祭り」を開始しています。この取組みは、業務の中でデジタル技術を活用しながら業務改善・効率化を進めることで、実践的なスキルの習得を目指すものです。

今後は「デジタル祭りアカデミー」を開設し、デジタルカイゼンや市民開発を自らの知識・スキルレベルに応じて段階的に学べる環境を整備することで、社員が自ら学び、実践につなげやすいしくみの充実を図っていきます。

デジタル技術の活用やデジタル祭りの詳細はP.39～40のデジタル戦略ページをご覧ください。 **P.39**

人財戦略

しくみづくり

■ 対話と行動につなげるしくみへ

当社は、社員一人ひとりの能力と意欲を最大限引き出すため、配置・評価・報酬を含めた人事のしくみづくりを進めています。その土台として、「対話と行動につなげるしくみ」であるエンゲージメントサーベ이를2025年度に新たに導入しました。

回答率は初回としては87%と高い水準となり、エンゲージメントに対する社員の関心と期待の高さが示されました。

一方で、分析の結果、会社の将来や製品に対する不安、個人のキャリア形成に関する課題等、社員が将来に向け主体的に関与していく上での不安が明らかになりました。加えて、業務の属人化や負荷の偏りといった職種ごとの課題、組織内コミュニケーションの不足も顕在化しました。特にキャリアに関する不安の背景には、近年の人事制度改定により役割や評価の考え方が変化する中で、社員一人ひとりが自身のキャリア観を再構築する過程にあることが影響していると認識しています。

■ 自己成長を実感できる人事制度への見直し

当社では2024年度に、成果と職責に報いることをコンセプトとした組合員人事制度の改定を実施しました。本制度では、従来の職能等級制度を基盤としつつ、期待役割に応じて等級及び役職の見直し（等級の大括り化）を行い、実力ある人財の抜擢や組織力の向上を図ってきました。

また、本制度の中核をなす評価・報酬の仕組みにおいては、個々人の役割遂行度及び成果発揮をより適切に反映する評価体系へと見直し、評価結果が昇格・昇給及び賞与に連動する制度設計としています。一方で、制度導入後の運用の中で、昇格の

しくみづくり	2030Vision達成に向けた ありたい姿	3か年計画	KPI	2026年度目標	2025年度実績
	一人ひとりが仕事を通じて自己成長を実感できるような施策やしくみ	- 成果・職責に報いる人事制度の徹底運用（公平公正な人事の実践） - エンゲージメントサーベ이를活用した組織運営とマネジメントの進化	従業員エンゲージメントサーベイ（キャリア形成に関する設問）肯定的回答率	48%	45%

機会の見え方やキャリアの捉え方に関して、一部の社員から意見や不安の声が上がっていることを受け止め、制度の実態をより正確に把握する必要があると認識しました。これを踏まえ、2025年度には組合員及び基幹職を対象に大規模アンケートを2回実施し、現状の可視化を行いました。

その結果、制度の方向性自体は7～8割が肯定的に受け止めている一方で、評価や運用に関する理解や透明性に課題があることが明らかとなりました。現在は労働組合との対話を通じ、制度の趣旨を維持しながら運用の再周知や見直しを進めています。

これらの取組みは、社員一人ひとりが自らの役割や成長機会を具体的に捉えられる状態を実現し、納得感のあるキャリア形成を支えることで、エンゲージメントの向上と中長期的な価値創出につなげていくものです。

Voice



花園工場 工務部
総務課 人事係

中村 瑞季

私は人事制度改定により雇用区分が一般職から事技職へ変わり、キャリア形成に不安を抱えていました。しかし、上司と対話を重ね、不安をやる気に変え、失敗を恐れず何事にもチャレンジする機会を沢山いただいています。

自らも主体的な行動を意識した結果、日々の頑張りが評価に結実したことで、成長の実感、また次のステップへ進むための課題も見えてきました。これにより、「やりがい」や「モチベーションアップ」にもつながっていると感じます。今後も仲間と“Yes for All , by All!”で仕事を行い、ともに成長し続けながら、「地球、世の中、お客様」のために貢献してまいります。

人財戦略

職場づくり

■ 全員活躍できる職場へ

当社は、多様な人財の全員活躍を実現するため、DE&I（ダイバーシティ、エクイティ&インクルージョン）の推進と心理的安全性の向上を柱とした職場づくりに取り組んでいます。DE&Iの推進は、人財確保やイノベーション創出といった経営課題の解決に直結する重要戦略と位置づけています。特に、女性管理職比率の向上は当社の重要課題の一つであり、キャリア支援や制度整備を通じて継続的に改善を図っています。多様な視点を意思決定に取り入れることで、事業の競争力強化につながっていきます。また、社員の心身の健康維持・向上を目的とした健康経営の取組みも推進し、安心して働き続けられる基盤づくりを進めています。

■ 多様性を尊重した職場環境の整備

DE&Iをグループ全体でより一体的に推進するため、従来のD&I方針の考え方を発展させ、エクイティ（公平性）の観点も取り入れた「ジェイテクトグループDE&I方針」へと見直しを行いました。当社Missionの実現に向けて、社員一人ひとりが力を発揮し、いきいきと働ける職場づくりを重視しています。しかしながら、女性管理職比率等については依然として改善の余地があると認識しており、多様な視点を意思決定に取り入れていくことが重要な課題の一つとなっています。

こうした状況を踏まえ、2025年度は多様性理解の促進と働きやすい環境づくりに向け、複数の取組みを体系的に推進しました。まず、ジェンダーバイアスを含むアンコンシャス・バイアスに関する理解を深める活動を実施し、社員一人ひとりが無意識

職場づくり

2030Vision達成に向けた
ありたい姿

- 言いたいことが安心して言える職場
- 全員活躍できる職場
- チャレンジを楽しむ職場

3か年計画

- DE&I推進
- 健康経営の強化
- 対話の活性化

KPI

2026年度目標

2025年度実績

女性管理職比率	3.0%	2.6%
管理職に占める経験者採用比率	現行水準以上	18.4%
男性育休取得率	80%以上	84.7%
健康経営評価	継続認定	ホワイト500認定取得

の偏見に気づき、行動を見直すきっかけづくりを行いました。加えて、月経等の女性特有の健康課題についての理解を促進するため、本社では生理痛疑似体験イベントを実施し、工場においても同様の体験を含む研修を展開しました。これにより、職場全体での相互理解の醸成を図っています。さらに、女性が大半を占める旧一般職社員に対しては、キャリア形成支援研修を実施しました。これは2024年度に総合職と一般職を統合したことを踏まえ、今後のキャリア選択の幅を広げることを目的としたものです。また、不妊治療と仕事の両立を支援するため、新たに休暇休職制度を設ける等、制度面の整備にも取り組みました。加えて、職場での対話を通じて心理的安全性の高い環境づくりを推進するため、管理職に対して心理的安全性に関する研修を継続的に実施しています。また、障がいのある方の採用及び定着支援の強化にも取り組み、多様な人財が安心して能力を発揮できる環境整備を進めています。

これらの取組みを通じて、当社は一人ひとりの能力発揮を促進し、多様性を価値創造につなげることで、“人財を眠らせない”会社を目指していきます。

Voice

人事部 人財支援室
健康推進課

八木 恵美

私はヘルスキーパー（企業内マッサージ師）として刈谷事業場で社員の体の状態に合わせた施術を行っています。視覚障がいのため、触れる感覚を大切にし、丁寧に体調を感じ取りながら対応しています。開設から約2年が経過しリピーターも増加。通算利用者数は1,500人を超えました。施術を受けた方々が満足して帰られることがモチベーションになっています。また、音声読上げ機能のあるPCを活用し、予約管理・カルテ入力、健康コラム記事作成等を行い、施術ルームの運営をほぼ1人で担っています。責任ある業務を任せていただいていることにやりがいを感じています。