

知的資本戦略

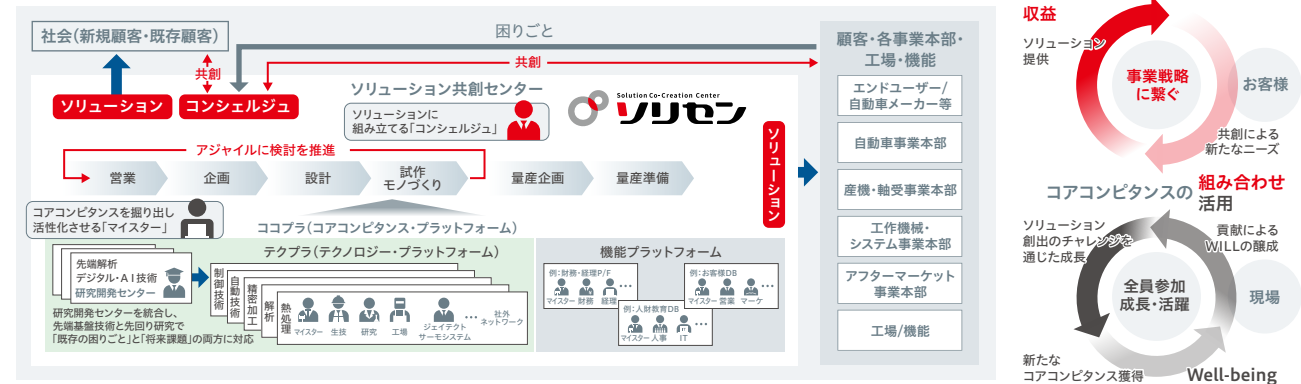
知的資本の循環によるソリューション創出

社会課題やお客様ニーズが複雑化する中、競争力の源泉は個別技術の優位性から、多様な知的資本を組み合わせることで価値を創出する力へと変化しています。

当社は、軸受、ステアリング、工作機械をはじめとする技術に加え、現場改善のノウハウ、人財ネットワーク、お客様との共創を通じて蓄積してきた知見を重要な知的資本と位置付けています。当社が創出するソリューションとは、単一の製品や技術ではなく、お客様や社会の課題に対し、全社のコアコンピタンスや知的資本を組み合わせ、新たな価値を創出することです。このソリューション創出を支えているのが、自動車・軸受・工作機械等の多様な事業で培った知的資本です。JTEKTならではの強みは、それらを組織の枠を超えて活用し、新たな顧客価値創出につなげていることです。また、研究開発を通じて、将来のコアコンピタンスとなる技術や知見の創出・獲得を進めています。

イノベーション本部は、全社の知的資本をつなぎ、循環させるしくみを構築しています。2025年1月から開始した社内外課題への共創・提案活動では、600件を超える課題に対応し、現場やお客様との対話から把握したニーズに対し、全社のコアコンピタンスを組み合わせることで価値創出を進めています。また、Value「Yes for All, by All!」に基づく活動を通じて、社員一人ひとりの課題解決力や挑戦意欲が高まり、多様な知見や経験が生まれています。これらは全社で共有・活用され、ソリューションや価値創出につながっています。さらに、その学びやノウハウが知的資本として蓄積されることで、人財成長と価値創出力の向上につながっています。

このように当社では、人的資本から生まれる知見を知的資本へ転換し、その活用を通じて価値創出と人財成長を生み出す循環



を形成しています。この循環を加速するため、事業や機能ごとに分散していた技術・人財・知見を全社で活用可能な資産として可視化するコアコンピタンス・プラットフォームを構築し、AI活用による高度化を進めています。知的資本を迅速に検索・活用できる環境を整備することで、共有・再活用を促進し、課題解決の効率化や新たな事業機会・ソリューション創出の加速につながっています。

■ 知的資本活用事例

知的資本の活用による価値創出事例と、その活用を支える基盤整備事例を紹介します。

(1) 転舵・駆動統合ユニットによるモビリティ価値の共創

お客様や共創先との対話を通じて課題やニーズを把握し、「走る・曲がる・止まる」機能を統合した転舵・駆動統合ユニットを開発しました。車両の低床化や空間自由度向上を実現し、当社が培ってきたメカトロニクス技術、制御技術、モビリティ知見を組み合わせた一例となっています。ウォークアビリティや医療・物流分野への展開も進めており、既存事業の枠を超えた共



転舵・駆動統合ユニット

創活動による新たな顧客価値創出につながっています。

(2) AI-Ready化による知的資本の高度活用

生成AIによる暗黙知の形式知化とデータ構造化技術の研究開発を進めています。設計・製造・品質保証等のデータをAIが活用しやすい形(AI-Ready)に構造化し、知見やノウハウの共有・再活用とAIを活用したモノづくりプロセス改革を進めています。人とAIが協調して価値を創出する仕組みを構築し、競争力強化につながっていきます。

■ 持続的な価値創造に向けて

これらの活動で蓄積された知見や経験を全社の知的資本として体系化し、継続的に再活用できる基盤の構築を進めています。人的資本と知的資本が相互に高め合う循環を深化させることで、既存事業の競争力強化と新たなソリューション創出を加速し、中長期的な企業価値向上を目指します。2026年度は、第三期中期経営計画を見据え、成功事例や挑戦から得た学びや改善点も体系化し、個人やチームの働き方を全社で共有・定着させます。これにより継続的にソリューションを創出できる基盤を構築し、社会課題解決と事業成長に貢献していきます。

知的資本戦略

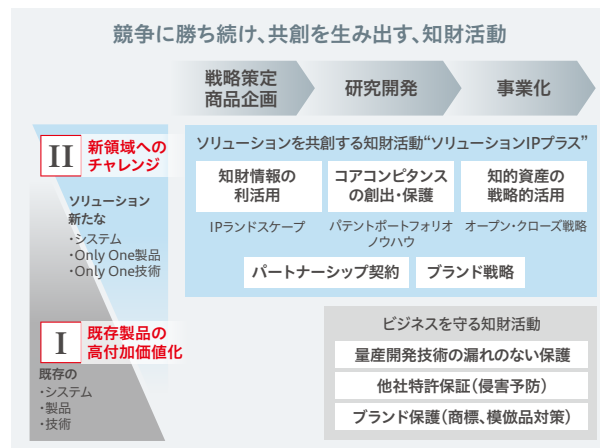
知的財産活動

■ 基本方針

中期経営計画(2024年策定)で掲げた、「ソリューションプロバイダーへの変革」に資する知財活動を推進しています。

「I:既存製品の高付加価値化」では、「ビジネスを守る知財活動」に取り組んでいます。競争優位性を確保・維持するために開発成果を漏れなく特許出願し、また、当社製品が他社特許を侵害することがないように開発段階で十分な特許保証を行っています。

一方、「II:新領域へのチャレンジ」では、「共創を進める知財活動」に取り組んでいます。IPランドスケープにより顧客課題を把握して事業企画へ活用し、事業モデルの設計の中で、パテントポートフォリオの構築、オープン・クローズ戦略、パートナーシップ契約等、種々の知財活動を一体的に推進する“ソリューションIPプラス”に取り組んでいます。



■ ソリューションを共創する知財活動

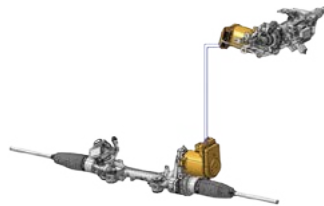
● ソリューションIPプラスの事例

ステアパイワイヤシステム(SbW)は、ハンドルとタイヤを機械的に接続せず、ハンドル操作を電気信号でタイヤに伝達する次世代のステアリングシステムです。

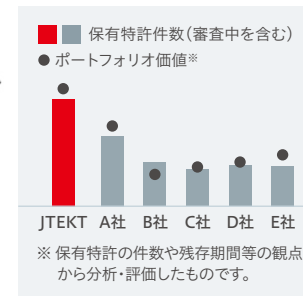
当社は長年にわたり研究開発と知財活動を推進した結果、No.1のパテントポートフォリオを構築し、競争優位性の確保に貢献しています。

また、当社のSbW技術は、自動車技術会や日本機械学会の技術賞を受賞する等高い評価を得ており、「Syncusteer™」のブランド名のもと、次世代モビリティ社会への価値提供を進めています。

Syncusteer



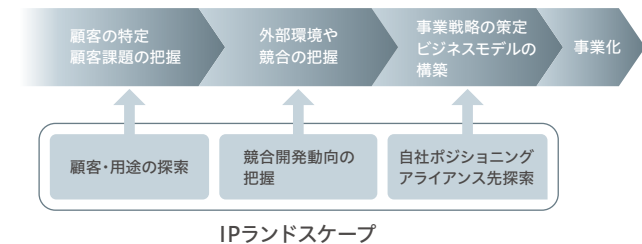
SbWに関する特許の比較



● 知財情報の利活用(IPランドスケープ)

新事業創出にあたり、その成立性を高めるためにIPランドスケープに注力しています。例えば、知財情報を用いてお客様やその課題を把握することにより、事業企画に役立てています。また、競争優位性の把握やアライアンスの探索のためにボジショニング分析を行い、事業戦略の策定に役立てています。

事業創出のフロー



■ ビジネスを守る知財活動

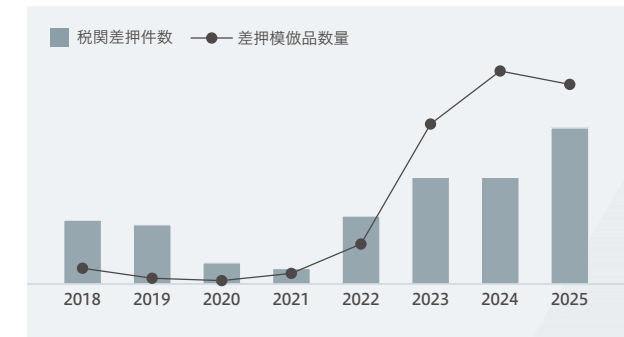
● 他社知的財産権の尊重

他社の知的財産権を尊重し、お客様に侵害リスクのない製品を提供するために、製品開発のフェーズ毎に必要な知財活動を定め、他社特許の調査、侵害判定、設計変更による回避等をタイムリーに行っています。

● 模倣品対策

当社のブランドやお客様の安全を守るために、模倣品を排除する活動に注力しています。業界団体や各国取締機関と連携し、継続的に模倣品の調査を行い、押収・摘発・ウェブサイト削除等の対策に取り組んでいます。

中国税関での当社軸受の模倣品摘発



デジタル戦略



CIO/CISO message

ITデジタル本部 副本部長
Chief Information Officer(CIO)/
Chief Information Security Officer
(CISO)

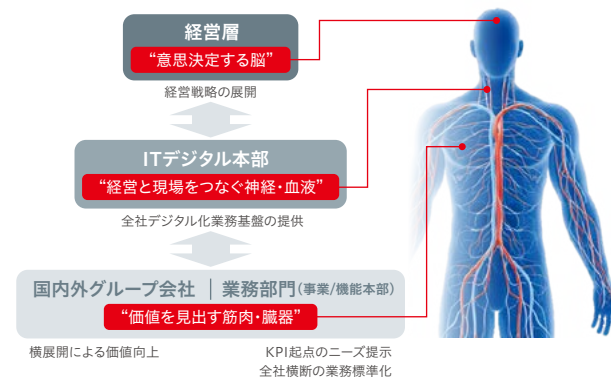
佐原 耕

当社が直面している環境変化

近年、当社事業を取り巻く環境の変化はスピードを増し、従来の取組みでは対応が難しくなっています。個々の業務に最適なシステム構築とカスタマイズを前提とした手法は、時間やコストだけでなく、変化への迅速な対応を妨げる要因となりつつあります。また、ITインフラやサービスの役割は、事業の安定稼働にとどまらず、企業の変化や成長を支え、新たな取組みを推進する戦略的基盤として捉え直すことが求められています。さらに生成AIをはじめとするAI技術の著しい発展により、ヒトが担うべき業務とAIに任せる業務を改めて整理し、会社全体として新しい働き方へ転換していくことも不可欠です。当社は、ITとAIを「事業の挑戦を後押しする力」として最大限に活用し、変化に強く、持続的に成長し続ける企業を目指していきます。

デジタル戦略の考え方と現場とのつながり

このような状況を踏まえると、デジタルは会社経営の中心として、国内外のグループ会社や現場を含めて全社で推進していく必要があります。そのため、当社はデジタル戦略を策定するにあたり、会社全体を人間の体と見立て、ITデジタル本部を『経営と現場をつなぐ神経・血液』と位置付けました。『意思決定する脳』の役割を担う経営層を支え、『価値を見出す筋肉・臓器』である関係部門やグループ会社を繋いでいく姿を描いています。



私たちは、モノづくりの原点である現場から行動変化を生み出し、学び・人財・実践が循環する流れを重視してきました。その考え方を象徴するのが、全員参加の『デジタル祭り』です。“祭り”のようにみなさんがワクワク楽しく盛り上がりながら、デジタル化を進めたいという取り組みです。社員のデジタルリテラシー向上に加え、“誰かのために”という思いで、自分の周辺業務のデジタル化を進めていくことで、全社的な業務効率化と働き方の変革を目指しています。

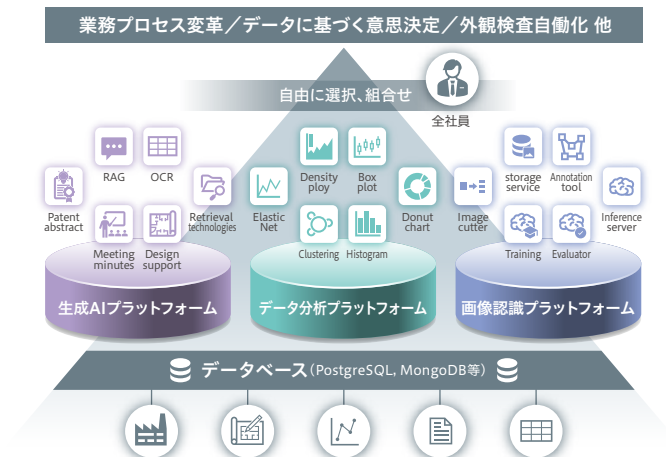


デジタル文化の醸成から、全社変革の実行へ

2025年度は、デジタルが日常の選択肢として現場に定着し始めた年でした。全員参加の『デジタル祭り』を通じて、「まずやってみる」「誰かのために使ってみる」といった行動が現場に広がり、企業文化が変わりつつあります。その結果、社員のアイデアから現場主導で、設備修理業務の進捗を関係者間で円滑に共有できるMOC※¹や作業前の安全確認をデジタルで支援するJ-KY※²等が生まれました。

また、AIについても現場で使いこなすことを重視し、試行を重ねました。2025年7月には専門知識不要でAI活用機会を広げる『AIエージェント構想』を発表する等、AIが一人ひとりの業務に寄り添い、必要な情報や分析を支援することで、より付加価値の高い業務に時間と知恵を集約できる環境作りを目指しています。2026年度には『デジタル祭りアカデミー』を開校し、初めてデジタルに触れる社員でも安心して学び、最初の一步を踏み出せる場を整え、現場の困りごとを起点に改善を進められる仕組みを強化していきます。より高い

デジタル戦略



関心や課題意識を持つ業務に精通した社員が、AIやデジタル活用の実践力向上を狙った社内留学制度を利用し、各職場で改善の中核を担うことで、取組みが点ではなく線として広がり始めています。実際に、AIを活用して特許明細書を平易な表現に要約・翻訳することで膨大な情報のスクリーニングを効率化する取組みや、販売数量を予測することで在庫や造り過ぎのムダを削減する取組み等、業務の判断や進め方そのものを変える事例も生まれています。こうした取り組みを通じて、現場で生まれた挑戦を起点に、学び・人材育成・試行から成果を生み出していく循環が形成されてきました。この循環を通じて、デジタルやAIの活用が日常業務に根付き始めたことで、業務改善や意思決定においてデータの重要性が広く認識されるようになってきました。一方で、データに基づく業務改善や意思決定を進めるためには、その前提となるデータの精度を高めることが不可欠であり、正しい業務プロセスに基づいた仕事の在り方が重要であることも明らかになっています。

ジェイテクト初の全社プロジェクト『J-REBORN』

『デジタル祭り』で始まったデジタルマインドの醸成により、全社改革のための土壌が育ってきました。

この勢いをそのまま、業務プロセスとデータの在り方を全社視点で見直し、次の成長と変革につなげていく業務プロセス改革プロジェクトが『J-REBORN^{※3}』としてスタートしました。2030年をターゲットに、ERP^{※4}やPLM^{※5}といったグローバル標準の仕組みに業務プロセスを合わせて、エンジニアリングチェーンとサプライチェーンを横断したムダの無い業務プロセスと、データ経営を実現するデータ基盤を構築します。『J-REBORN』では、事業ごとに異なるデータベースや属人化

した無駄の多い業務プロセスを見直し、全社レベルで統制の取れたデータによる業務プロセスと経営に段階的に移行していきます。このような変革を実現するためには、制度や仕組みを変えるだけでは十分ではありません。これまで『デジタル祭り』を通じて培ってきた、社員のデジタルの活用への挑戦とデジタルマインドの醸成が必要不可欠です。トップダウンとボトムアップがかみ合うことで、ジェイテクトのデジタル改革は、構想から実行段階へと確実に進みます。

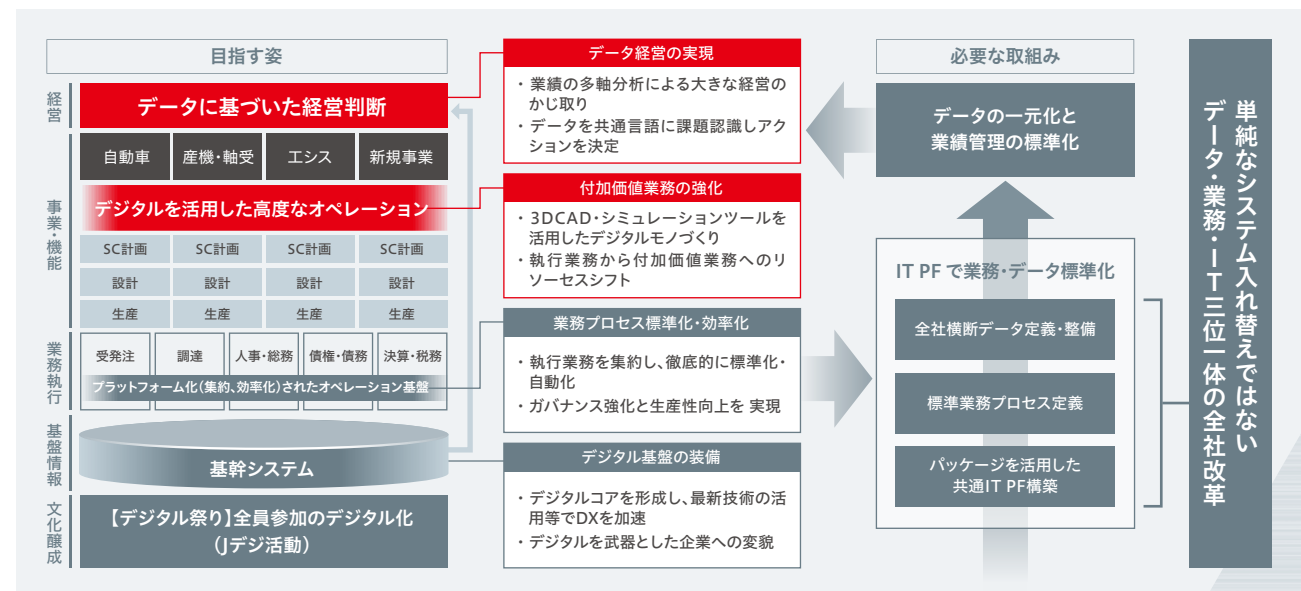
※1 MOC: Maintenance Operation Center

※2 J-KY: J-Kiken Yochi

※3 J-REBORN: J-Renovate Entire Business Operation

※4 ERP: 統合基幹システム

※5 PLM: 製品ライフサイクル管理システム



モノづくり戦略



CPO message

取締役経営役員
生産本部長 生産技術副本部長
Chief Production Officer (CPO)

新家 俊明

私たちの第一の使命は「高品質な製品を安定的に、タイムリーに効率よくお客様に届けること」です。現在、世界の市場環境は変化の速度を増し、人手不足やエネルギー制約、原材料価格の変動、サプライチェーンの断絶リスク等、多様な外部要因がモノづくりに影響を与えています。こうした不確実性の高い時代において、持続的に競争力を維持するためには、単なるコスト削減だけでなく、設備・工程設計・物流を通じた変革を現場の経験やデータを起点にして実施する必要があり、人が力を発揮できる職場環境の整備が不可欠です。私たちは2026年度の方針に基づき、生産性向上、設備・ライン設計思想の変革、物流を含めたDX/IoTの活用と工場ソリューションへの貢献を4本柱として活動を展開します。

設備・ラインからのデータを活用して稼働状況や品質のリアルタイム監視を行い、データの連携とその活用を高速に回すことを目指します。これにより異常の早期発見や予兆保全を可能にし、ダウンタイムや不良品の削減につなげます。また“見えないものは改善できない、見えたものは改善する”をキーワードに、右記①～⑤の取組みにより、再現性のある高品質な生産と

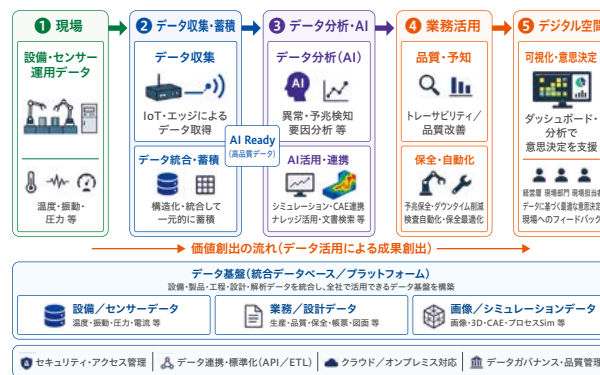
製品のライフサイクルコスト低減を進めます。

- ① 現場のムダの徹底的な洗い出し(TPS※手法の活用)
- ② 設備や工程の標準化とモジュール化の推進
- ③ 工程・設備・設計・業務効率・投資の効率化
- ④ 現場の属人的なノウハウのデジタル化
- ⑤ 生準段階の準備事項見直しと早期化

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

さらに、大きな視点で強くなりしなやかなサプライチェーン構築を進め、仕入先との協業強化や物流を含めた供給網の安定化に取り組みます。TPS教育を含めた現場リーダーの能力向上や多能工化、脱属人化を促進することで、変化に強い組織を作ります。安全・品質を最優先にしつつ、環境負荷低減や省エネルギーにも配慮した持続可能な生産体制を構築し、ステークホルダーの期待に応える価値創造に努めてまいります。現場とデジタルを融合させた「誰もが使える」仕組みを着実に実装し、現場からの改善を組織全体の力に変えていくことが私たちの目標です。

デジタル化とシミュレーションにより、人間が多くの手間をかけ、トライ＆エラーと経験で検討してきたことをデジタルツインで事前に実施することにより、手戻りを無くしていきます。



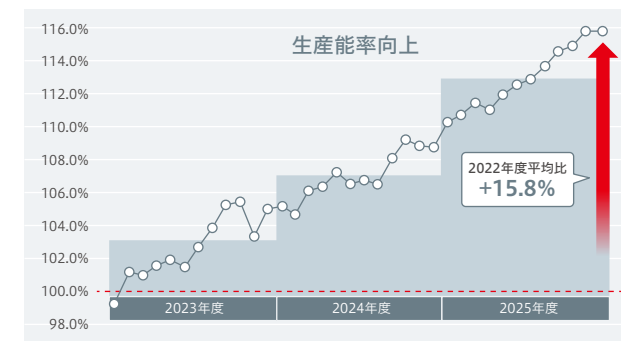
生産性向上 ～全てにおいてリードタイム短縮～

当社の取組みの中核である生産性向上においては、モノづくり企業として、製品を設計し、造り、届けるまでの一連のサイクルを、小さく、短く、速くしていくことが競争力の源泉であると考えています。

現場の知恵と工夫による継続的な改善に加え、自動化と省人を進めることで、生産性向上と投資効率の両立を図っています。モデルチェンジ・需要の変化に機敏に対応した、寄せ止めと効率的なレイアウト再編により、常に生産体制・スペースと設備の最適化を行い、変化に追従した生産体制を図ってきました。

こうした取組みにより、人員減少と生産増加の両立が実績として現れており、継続的な改善の積み上げが成果につながっています。

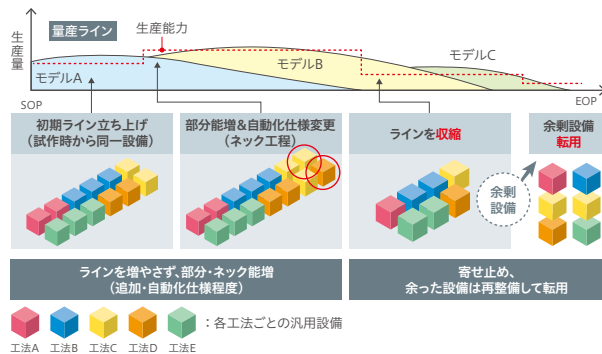
加えて、生産準備においては設計・生産技術・生産が連携し、手戻り削減や初期流動の安定化を図ることで、生準の完成度向上に取り組んでいます。これにより開発から量産までのリードタイム短縮を実現し、投資回収の早期化と収益力向上を通じて、会社全体の競争力強化に貢献します。



モノづくり戦略

設備・ライン設計思想の変革

時代に合わせた生産ライン設計



こうした取組みを支え今後進化させるために、設備・ライン設計思想の変革を行います。

従来の大量生産・大規模投資を前提としたモデルから転換し、生産量の変動に柔軟に対応できる設計へと進化させています。小規模・汎用化を基本的な思想として、必要な規模で立ち上げ、需要に応じて段階的に能力を拡張できる構造とすることで、過剰投資を抑えつつ供給力を確保しています。

また、汎用化・モジュール化・再活用を前提とした設備設計により、モデル変化や数量変動にも柔軟に対応できるライン構築を進めています。生産ラインは「立ち上げ」だけでなく「使い続ける」「変化に対応する」ことまで見据えて設計することで、生涯投資削減とプロダクトライフ全体での収益最大化を両立しています。

さらに、非生産時間の削減や段取り時間短縮により設備稼働率の向上を図るとともに、設計・生産技術・生産が一体となり同時並行で作り込むことで、完成度の高いラインを短期間で立ち上げるモノづくりへと変革しています。

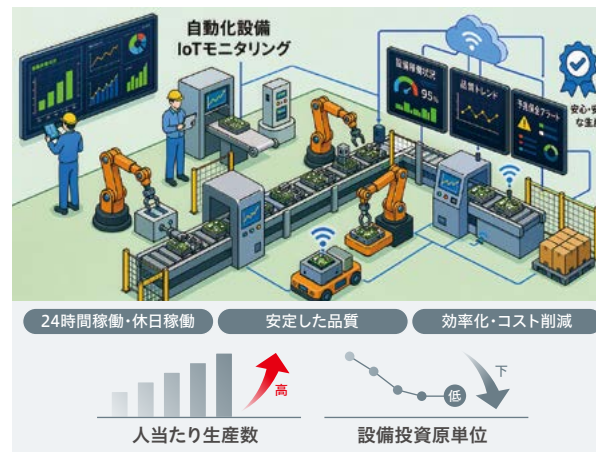
DX・IoTの活用

こうした設備・ライン設計思想を実現する基盤として、DX・IoTの活用を一体で進めています。

設備・品質を統合・可視化することで、工程最適化や予兆保全を実現するとともに、設計から生産準備、生産までをつなぐデータ基盤として活用を進めます。これらによって蓄積されたデータは設計や工程へフィードバックされ、より完成度の高いモノづくりへとつながっていきます。

また物流の領域でも物流ネットワークの根本的な見直しや、DXを含めた変革を進めていきます。

加えて、デジタルツインやAIを活用することで、開発・生産準備・生産を同時並行で進めるアジャイルなモノづくりへと変革し、リードタイム短縮と品質向上を両立します。これらの取り組みは、現場改善にとどまらず、データに基づく意思決定を支える基盤として、より精度の高い経営判断の迅速化にも寄与します。



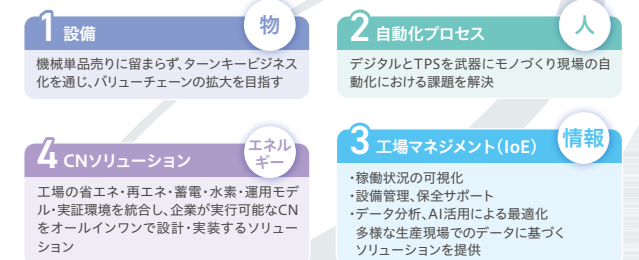
工場ソリューションへの貢献

これら一連の取組みは、自らの技術を自社の工場全体で適用することによって熟成し、「工場ソリューション」としての事業化にも繋げるように活動しています。

その中核として、エネルギー管理(省エネ、見える化)と水素活用を含む再生可能エネルギーの活用、連携の最適解を求めることにより、環境負荷低減と生産性・コスト低減を両立することができるソリューションを推進しています。これらは自社で生産設備やIoTデバイスを設計・生産しながら、それを使って改善実証できる当社ならではの強みであり、環境対応と収益性を両立する新たな価値として展開していきます。

また、熱処理コイルや生産工程の自動化といった技術も、現場課題の解決から生まれたものであり、CNソリューションと組み合わせることで、設備・工程・エネルギーを一体で最適化する統合ソリューションとして提供していきます。これにより、単なる設備供給にとどまらず、工場全体の最適化と持続可能なモノづくりの実現に貢献していきます。

工場ソリューション



事業戦略

自動車事業本部

▶ 市場環境

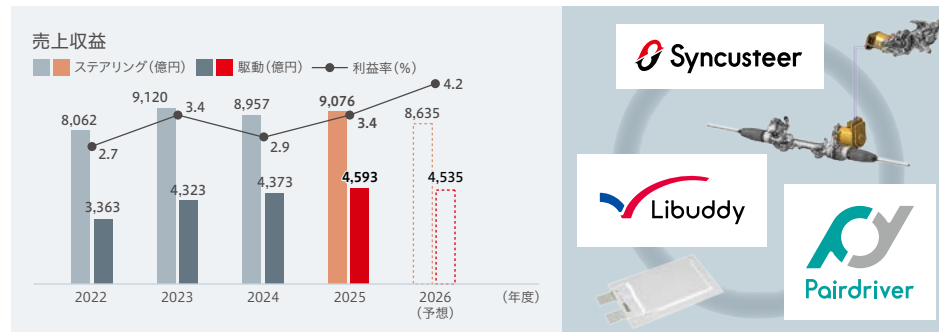
電動化・SDV※1等の新たなモビリティ領域に対するソリューション提案が望まれています。一方、中国系車両メーカーの台頭やインフレ、地政学リスクが高まる中、より高い競争力とレジリエンスも求められています。直面するこうした状況を踏まえ、構造改革やデジタル化による効率化と既存製品の継続的進化により収益の安定化を推進していきます。

※1 SDV: Software Defined Vehicle / ソフトウェアによって自動車の機能がアップデートされることを前提に設計・開発された車両

経営役員
自動車事業本部長

阪田 勝利

▶ 2025年度実績



▶ ソリューションプロバイダーへの取組み

交通事故削減や環境負荷低減といった社会課題の解決に向け、取組みを進めています。具体的には、Poirdriver®※2、Syncusteer™※3により、事故リスクの低減と運転負荷の軽減を図ることで、安全性と快適性の向上に貢献しています。また、Libuddy®は高信頼性を備えた電源ソリューションとして、非常時における電力供給の安定化を実現し、モビリティの信頼性向上を支えています。これらの技術を掛け合わせ、次世代型モビリティや社会インフラ等の新たな領域へ、ソリューションを提供していきます。

※2 Poirdriver®: 「人とシステムとの直感的なコミュニケーション」による運転アシストを実現し、安全に貢献

※3 Syncusteer™: ステアリング操作を電気信号で行うステアバイワイヤシステム

産機・軸受事業本部

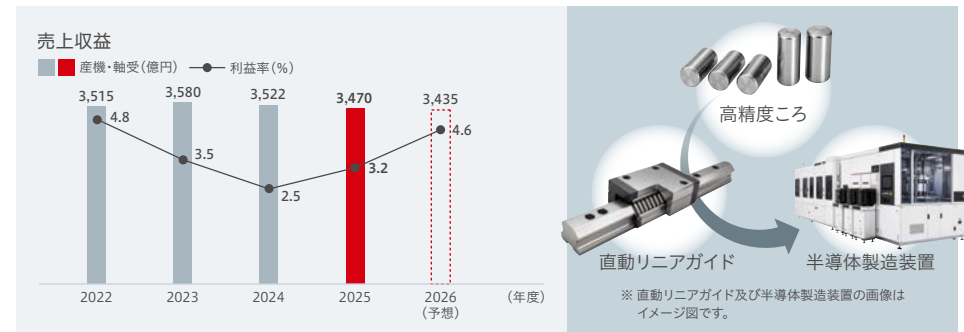
▶ 市場環境

自動車領域では、電動化等CASEへの対応が進む中で、高速化や電食対策、低損失・高耐久といった高付加価値製品に加え、中国等新興国における製品供給スピードとコスト競争力への対応が一層求められています。一方、産業機械やアフターマーケット領域では、鉄鋼・半導体・工作機械等多様な使用環境において、お客様が求められるエネルギー効率や安定稼働、ライフサイクルコスト低減への対応が必要となっています。当事業ではソリューション提案により幅広いお客様のニーズに応える商品・サービスの提供に努めます。

経営役員
産機・軸受事業本部長

三浦 義久

▶ 2025年度実績



▶ ソリューションプロバイダーへの取組み

ジェイテクトグループでは、軸受で培った高精度ころの加工技術を応用し、半導体製造装置及び工作機械関連分野への展開を進めています。高精度ころは、設備の加工精度や位置決め精度を支える直動リニアガイドに採用されており、ころの直径寸法相互差をサブミクロン単位で加工する技術・寸法管理により、静粛性の向上やユニットの小型化・省スペース化、長寿命化に貢献しています。今後も幅広い産業分野の発展に向けて、モノづくりで培った技術やノウハウを掛け合わせ、ジェイテクトグループならではの付加価値なソリューションを創出してまいります。

事業戦略

工作機械・システム事業本部

▶ 市場環境

製造業を取り巻く環境は、労働力不足を背景として、省人化への強いニーズが継続しており、複合化・自動化やIT活用による生産性向上が急務となっています。

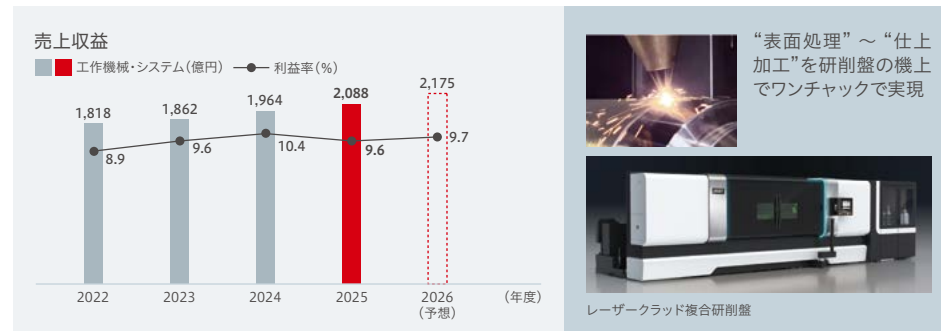
また、省エネルギー化や資源の有効活用といった環境負荷低減への取組みも、従来以上に重要性を増しています。

こうした社会動向を受け、我々ジェイテクトには、加工精度や機械単体の性能のみならず、周辺装置やソフトウェア、各種サービスを含め、製造業の課題解決に向けた提案力がより一層求められています。

経営役員
工作機械・システム事業本部長

宮藤 賢士

▶ 2025年度実績



▶ ソリューションプロバイダーへの取組み

モノづくり工場に寄り添い、加工上の課題のみならず、社会課題への対応策まで提案できる事業グループを目指します。その実現に向けて、省人化、熟練技能の再現、環境負荷低減への対応等、時代のニーズに応える複合加工機の開発を推進しています。

また、社内では、3DモデルやAIを活用した「一気通貫のデジタル化」により、設計・製造プロセスの高度化を進め、世の中の変動に対応するために、生産リードタイムの短縮と品質向上を図っています。

さらに、「工場ソリューション」ビジネスにおいては、設備・自動化・IoT・カーボンニュートラルの総合提案によって、モノづくり工場の課題解決を支えるソリューションプロバイダーを目指していきます。

アフターマーケット事業本部

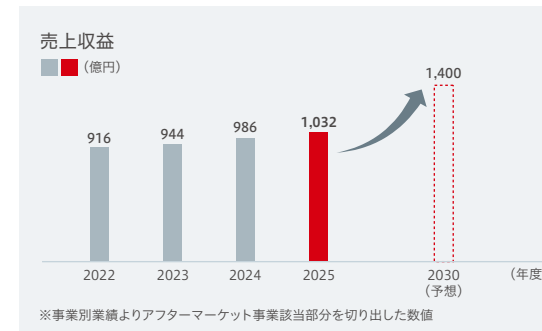
▶ 市場環境

大量生産・大量消費・大量廃棄型の社会に代わる循環型社会の形成が推進されており、補修市場への期待がますます高まっています。多様化するお客様のニーズにお応えできる商品ラインアップの拡充を進め、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。

経営役員
アフターマーケット事業本部長

石岡 賢一

▶ 2025年度実績



▶ ソリューションプロバイダーへの取組み

世界中のお客様に寄り添い、モノからコトへ、更にはOEM・アフタービジネスの垣根を超えて、商品の企画・設計、製造、市場での点検・部品交換から廃棄されるまでのプロダクトライフサイクルを支え、安全・安心をお届けしてまいります。また、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。

