

特集

社外取締役×投資家対話

社外取締役と投資家の

2026年7月6日

株式会社ジェイテクト

JTEKT

稼ぐ力を高めるために必要な改革とは

資本コスト経営と報酬ガバナンスを、社外取締役と投資家が議論

当社は、ステークホルダーのみなさまとの建設的な対話を重視し、いただいたご意見を経営に反映することで、ガバナンスの実効性向上と企業価値最大化に取り組んでいます。2026年7月には、稼ぐ力の強化に向け当社が重点課題と認識している「資本コストと株価を意識した経営」と「報酬ガバナンス」の高度化をテーマに、社外取締役と6名の機関投資家のみなさまとのスモールミーティングを開催しました。

PBR1倍割れ脱却に向けた課題意識と対応策について、社外取締役としてどのように評価していますか。

池田 PBRが1倍を下回っている最大の要因は、収益性の改善が十分に進んでいないことだと考えています。ROEは依然として低い水準ですが、その背景には欧州構造改革に伴う一時費用があります。これまで当社は、慢性的な赤字拠点を抱えながらも「やめる決断」を十分にできず、課題を先送りしてきた面がありました。しかしここ数年は、欧州構造改革をはじめとする痛みを伴う意思決定にも踏み込めるようになり、経営は着実に良い方向へ向かっています。今後は、中国新興BEVメーカーの躍進や地政学リスク等不確実性が続く中でも、スピー

ド感を持った経営判断が重要になります。社外取締役としても、客観的な立場から迅速な意思決定を後押ししていきたいと考えています。

櫻井

私が監査役として関わり始めた7年前は、事業部ごとの縦割り意識が強く、どこに注力し、どこを脱力するのかという判断が曖昧で、全社視点で経営資源を最適配置する議論が十分にできていませんでした。現在の取締役会や戦略討議会では、不採算分野への投資を見直し、成長分野に経営資源を集中させる判断をするための議論が進み、欧州構造改革のような意思決定にもつながっています。資本コストやROEを意識した経営が根づいてきたことは大きな前進だと評価しています。一方、PBR1倍割れの解消には、ROEの改善だけでなく、市場から将来の成長を期待される企業となり、PERを高めていくことも重要です。そのためには、実現性のあ

る成長ストーリーを描き、それを着実に実行できることを社内外に示していく必要があります。さらに、人的資本をはじめとする非財務の取組みが市場に十分に伝わっていないことも、PBR1倍割れの一因だと考えています。当社では中期経営計画で「人と現場中心の経営」を掲げ、従業員エンゲージメントも着実に向上しています。社員が夢を持てるようなストーリー性のある事業計画を描き、それを確実に実現できるように社外役員としての役割を果たしていきたいと考えています。

投資家

ROE向上に向け、御社が掲げるソリューションプロバイダーへの変革につながるような人的資本戦略の進捗について、社外取締役としての手応えをお聞かせください。

櫻井

人財戦略と経営戦略が一体とならなければ、ソリューションプロバイダーへの変革は実現しないという考えのもと、ソリューション創出を担う人財基盤の強化を進めています。社外取締役としても、ソリューション共創センター（ソリセン）の取組みや、コアコンピタンスプラットフォームの活用・浸透の度合いを継続的にモニタリングし、人財がソリューションの創出に、どのように、そしてどの程度貢献しているかを注視しています。

池田

工場ソリューションに非常に期待しています。これまで工場に足を運び、製造現場や工場の活動を見るたびに感じていたのは、当社はこれだけ豊富な技術を持ちながら、その強みをうまく組み合わせられていないということです。ところが今は、ソリセンを中心にその技術を結び付け、工場の課題解決につなげる取組みが着実に進んでいます。私自身、自動車業界のサプライヤーとも接する中で、温室効果ガス削減や自動化・省人化等の工場の課題解決に対するニーズの高まりを日々実感しています。最近、とあるサプライヤーの方から、「ジェイテクトに工場ソリューションを学びに行く」という話を聞き、現場での関心の高さを改めて感じました。ジェイ

社外取締役×投資家対話

テクトが持つ多様な技術やノウハウを対外的にアピールしていけば、ビジネス拡大のチャンスは本当に大きいと考えています。

投資家 欧州構造改革を断行したことは評価しますが、現在のジェイテクトは「膿を出し切った」と言える段階なのでしょうか。それとも、まだ取り組むべき課題が残っているのでしょうか。軸受業界の再編も進む中、社外取締役として現状をどのように見えていますか。

池田 欧州の構造改革は黒字化に向けた目途が立っており、北米でも収益力向上に向けた取組みが進んでいます。その意味では、経営基盤は大きく改善したと評価しています。一方で、地政学上の問題や業界再編等事業環境が大きく変化する事態に直面することもあるでしょう。こうした環境変化に対し、取締役会としてこれまで以上にスピード感を持って意思決定を行い、強みをさらに伸ばし、見直すべき事業は柔軟に見極めていくことが重要だと考えています。

投資家 光洋精工と豊田工機の合併以来20年にわたり御社を見てきました。当初期待値が極めて高かったにも関わらず、統合シナジーが物足りないように感じます。これだけ多くの要素技術を持つ会社は稀であり、次期中期経営計画で技術の融合で新しい価値を生み出すような



社外取締役 池田 育嗣

ストーリーが具体的に示されれば、市場における成長期待が一段と高まっていくと思います。

ROE改善に向け、J-BEP/J-ROICといった管理指標は各事業本部の投資判断や運営において、どのような行動変容を促していると感じていますか。また、想定している資本コストが明示されていない理由を教えてください。

池田 当社は過去、売上収益や事業利益額といった損益指標で事業を評価する傾向がありましたが、J-BEPの導入により、各事業本部が「利益を増やす」だけでなく、「固定費に見合う利益を生み出しているか」という視点で投資判断や事業運営を行うようになってきました。事業環境に応じてどの分野に戦略的に投資し、どこで固定費を抑えるのかを、各事業本部が自ら判断しやすくなったと思います。

櫻井 J-ROICは、投下資本のうち事業活動との関連性が高く、現場が主体的に管理・改善できる「在庫」と「固定資産」に焦点を当てた独自のKPIです。「人と現場中心の経営」の考え方とも一致し、改善活動が浸透しやすくなりました。また、各事業本部のJ-ROICが在庫や固定資産の状況とともに毎月取締役会で共有され、事業ごとにブレークダウンした資本効率の議論が行われるようになりました。事業部や地域ごとにWACC（加重平均資本コスト）をハードルレートとして設定し、J-ROICとの比較・分析を行う等、資本コストを踏まえた判断も定着してきています。一方で、次のステップとして、事業横断でのポートフォリオ再編等全体最適の議論を早急に進めていく必要があると考えています。

神谷 資本コストについては、近年の金利上昇もあり、従来よりも上昇していると認識しています。意思決定を先送り



社外取締役 櫻井 由美子

すること自体が企業価値の毀損につながることを、経営トップや各事業本部長と共有しながら、WACCを上回るROICをいかに実現するかを継続的に議論しています。一方で、現時点ではROICがWACCを下回っているのが実態であり、資本効率を意識した活動がようやく全社に根付き始め、これから資本コストに追いつき、さらに上回ってスプレッドを拡大していく段階にあります。これまでは資本コストの開示は時期尚早だと考えてきましたが、第三期中期経営計画では当社が認識する資本コストを示すとともに、どのような施策でWACCを上回るROICを実現していくのか明らかにしていきたいと考えています。

投資家 J-ROICの考え方が現場に浸透しているとのことですが、それを実感された具体的な場面はありますか。

櫻井 現場では在庫回転率や固定資産回転率といった具体的な指標をもとに、「どこに滞留在庫があるのか」「どうすれば効率を高められるのか」といった議論が自然に行われるようになったことは大きな変化です。私は、社員の方から「J-ROICのe-ラーニングを受講したのですが、ROICとはこういう考え方で良いのでしょうか」と直接質問を受けたこともあるほどで、資本効率の考え方は着実に浸透していると実感しています。

社外取締役×投資家対話

池田 先日、田戸岬工場を訪問した際、いかに中間在庫を減らしていくのか、現場自らがKPIに基づいて改善内容を熱心に説明してくれました。評価制度とも連動しながら、資本効率を意識した改善活動が現場に定着していることを実感しました。

投資家 ROEを高める上で、コーポレートとして保有する資産についてはどのような議論をしているのでしょうか。特に、株式を保有する意義について教えてください。

神谷 政策保有株式については、これまで約80銘柄あった上場株式を現在は3銘柄まで削減してきました。その上で現在保有している株式については、定量・定性の両面から保有意義を検証し、保有を継続する判断をしています。一方で、今後の成長戦略や資本配分の状況によっては保有資産の見直しも選択肢の一つです。企業価値向上に向けて最適な資本配分を継続的に検討していきます。

ROEや利益率向上を目指す上で、ジェイテクトの株主構成は、お客様でもある大株主と少数株主との間に利益相反も懸念されると思います。独立社外取締役が3分の2程度を占めなければ、実効的なガバナンスの実現が困難であると考えますが、社外取締役の立場で現在の3分の1で十分とお考えでしょうか。

櫻井 この10年、日本企業の経営はコーポレートガバナンス・コードの浸透によって大きく変わりました。当社もその考え方を真摯に実践してきた結果、経営の質は大きく向上したと感じています。現在は独立社外取締役2名に加え、独立社外監査役2名を含む体制で、役員10名のうち4名を独立社外役員が占めています。社外

役員がそれぞれ多様な視点から十分な議論と監督を行っており、執行側にも社外の意見を受け止める文化があるため、現在の体制がガバナンスの実効性を向上させる上で、マイナスの影響を与えているとは思っていません。

池田 取締役の使命は、株主全体の利益に合致する経営を行うことだと考えています。私は常に株主全体、とりわけ独立役員の立場から少数株主の視点を意識して発言しています。万が一、利益相反が疑われるような場面では、必要な意見をしっかり主張していきます。当社は利益率を高める余地がまだ十分にあると感じています。特にステアバイワイヤのような競争力の高い製品は、より高い利益率を目指せると考えており、そういった領域からゲームチェンジを進めるべきだと取締役会でも発言しています。

投資家 今、御社に求められているのは攻めのガバナンスだと思います。我々から見てもこんなに素晴らしい技術や製品があるのに、なぜこれほど利益率やROEが低いのか疑問に感じています。意思決定において大株主の利益が優先されているのではないかと外形的には見えてしまいます。社外取締役の過半数化により、意思決定のプロセスにおいて利益相反がないことを示さないと評価は高まらないと思いますが、どのようにお考えでしょうか。

櫻井 ご指摘のとおり、ガバナンスは実際の運営だけでなく、外部から見ても実効性が高いと納得できる体制を構築していくことも重要です。現状に問題は感じていませんが、それで十分だと考えてはおりません。独立社外取締役の比率を高めていくことの重要性は認識しています。

池田 櫻井取締役も私も、取締役会で率直な議論ができていることから「十分機能している」と考えていましたが、今



経営役員 経営管理本部長 CFO 神谷 和幸

回の対話を通じて、社内から見た実態だけでなく、外部からどう見えるかという視点も含めて今後のガバナンスの在り方を考えていきたいと思います。

2027年3月期から役員報酬制度の見直しが発表され改善が見られる一方、依然として業績KPIに占めるROEの比率は低い印象です。変更にあたり、どのような議論が行われたのでしょうか。また、経営陣の株価意識や中長期的な企業価値向上へのコミットメントにどのような変化を期待していますか。

櫻井 今回の役員報酬制度の見直しは、役員の職務執行への動機づけとモチベーションの向上を通じて、「2030 Vision」の実現を目指すことを目的としています。私からは当初、人的資本等の非財務KPIの導入を提案しました。これに対し経営側から、「2030 Vision」との連動をより強める観点から、ROEやCO₂削減も評価指標に加える提案がありました。一方、欧州の構造改革費用によってROEが大きな影響を受ける時期でもあり、慎重に議論し、導入時のROEの比率はまず10%としました。今回の見直しを通じて、役員一人ひとりが資本コス

社外取締役×投資家対話

トや企業価値をこれまで以上に意識するとともに、私個人としては特に人的資本の取組みが活発化し、中期経営計画と「2030 Vision」の実現につながることを期待しています。

池田 中期経営計画の目標達成に向けて、評価指標についても中期経営計画との整合性を重視して議論を進めてきました。ROEの比率が10%では低いのではないかとというご指摘については、今回は10%からスタートしましたが、今後見直していく余地があると考えています。今年、欧州構造改革をやり遂げ、ROEは中期経営計画の目標を達成できるかもしれません。その状況や策定中の第三期中期経営計画の目標値、市場の期待値を踏まえ、報酬設計への反映を検討していきたいと考えています。

投資家 役員報酬制度を資本効率の向上につなげるという方向性は理解しました。一方で、現場への浸透が進んでいるJ-ROICを評価指標に組み込むことで、会社全体の資本効率に対する意識を一段と高めることができるのではないのでしょうか。例えば、事業担当役員はJ-ROIC、代表取締役はROEをより重視する等、役割に応じて評価指標を設計することも有効だと考えます。

役員人事案策定会議・役員報酬案策定会議について、適切かつ透明性のある評価を行うためには、議長は社長ではなく社外取締役の方が望ましいと考えますが、どのように考えていますか。

櫻井 投資家のみなさまのご意見やコーポレート・ガバナンス・コードの趣旨を踏まえると、役員人事案策定会議・役員報酬案策定会議は、社外取締役が議長を務めることが望ましいという考え方は十分理解しており、今後、前向きに検討していくべき課題だと認識しています。一方で、本質的に重要なのは、独立性と客観性をしっかりと確保し、「2030 Vision」の実現に貢献できる経営陣を公正に評価・選任できる体制であることです。現在、私も池田取締役も率直に意見を述べ、それを議長である近藤社長も真摯に受け止めており、実効性のある議論はできていると考えています。ただ、実態として機能していることに加え、その透明性が外部からも十分に理解される体制を整えていくことが今後の重要な課題だと考えています。

池田 櫻井取締役と同様に、私自身も現行の体制が十分に機能しているという自負がありますが、外から見たときにどうかという視点で考えていく必要性を改めて感じています。特に人事に関しては、社外取締役に届く情報はどうしても限られるので、必要な情報が十分に共有されるよう経営側に工夫を求めたいと思います。

投資家 コーポレート・ガバナンスの重要な役割の一つは、CEOを適切に監督することです。その観点から、指名・報酬に関する会議は社外取締役が議長となり、CEOを含む経営陣を客観的に評価する役割が求められます。加えて、どのような議論を経て結論に至ったのか開示することも、透明性の向上につながると考えます。また、業務執行については権限委譲し、取締役会には監督に集中できるような体制の構築も必要なのではないでしょうか。

櫻井 重要な示唆をいただきありがとうございます。今回、投資家のみなさまとの対話により相互理解を深めていくことの重要性を改めて実感しました。いただいたご意見を真摯に受け止め、取締役会での議論や改善につなげてまいります。今後も市場や投資家のみなさまとの対話を重ね、その声を経営やガバナンスの改革に生かすことで、企業価値の向上につなげていきたいと考えています。

池田 今回の対話は、投資家のみなさまの忌憚ない意見をお伺いすることができ、対外的に我々がどう見られているのかよくわかる大変良い機会でした。投資家のみなさまのご意見を踏まえ、取締役会での議論を一層充実させていきたいと思っています。



コーポレート・ガバナンス

コーポレート・ガバナンス体制

当社は、取締役会において法令又は定款で定められた事項のほか「JTEKT Group 2030 Vision」の実現に向けた中期経営計画と、その達成のための経営戦略について審議・決定するとともに、取締役の職務執行を監督しています。また、当社の戦略討議会及びサステナビリティ委員会においては、社外役員を含む取締役会構成員が参加しており、取締役会のモニタリング/アドバイザリー機能を補完しています。監督を受ける執行機関としては、社長及び経営役員、CxOで構成される経営

役員会、経営会議等や全社登録会議を設置し、充実した審議に基づく職務執行を図っています。なお、当社の取締役会の1/3にあたる2名は独立性を有する社外取締役です。

また、当社は透明・公正かつ迅速で効率的な経営を担保するため、監査役会設置会社を選択し、独立性を有する社外監査役2名を含む4名の監査役が、取締役の職務執行を監査しています。

監査役会においては、取締役の職務執行状況のほか会計監査人の監査方法及び結果の相当性の確認を行っています。また、監査役の補佐として監査役室を設置し、専任スタッフを置いて業務を行っています。一方、内部監査は社長直轄の監査部

が各機能・事業部門の業務執行及び内部統制の有効性等を監査し、その結果を取締役会及び監査役会に報告することで、監査の独立性を確保しています。

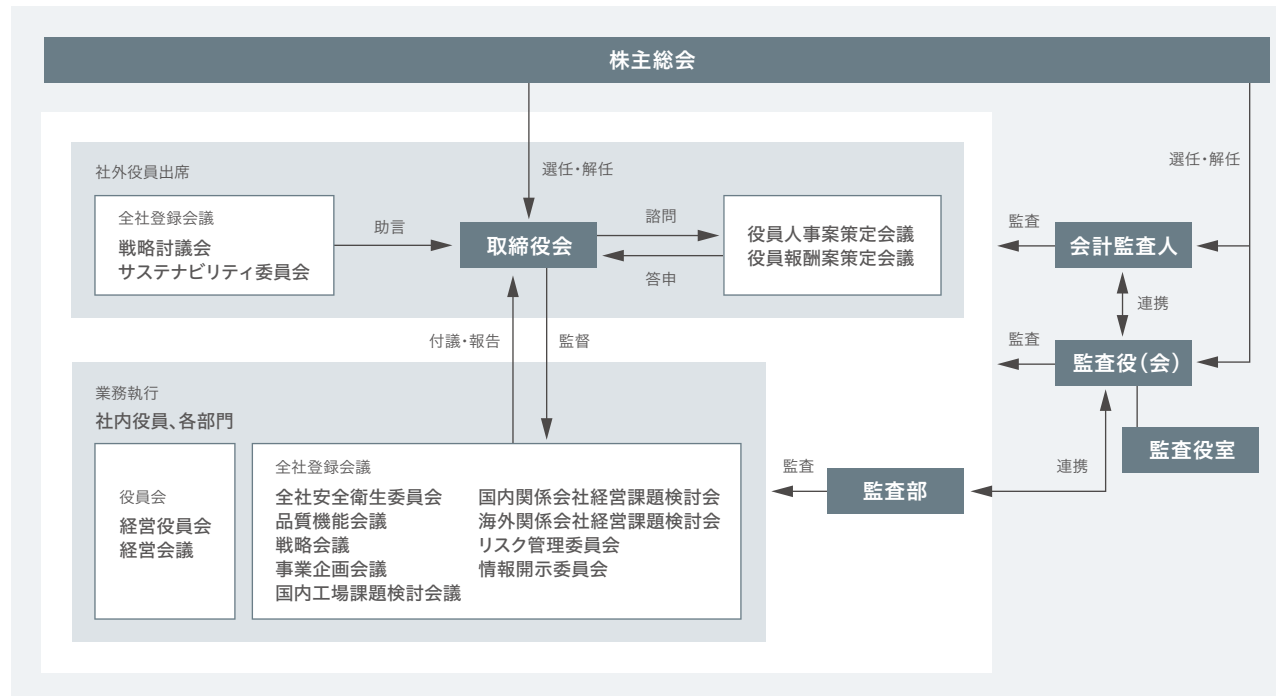
このような体制のもと、例えば会計監査においては監査役が会計監査人から報告及び説明を受け、監査の方法及び結果の相当性と会計監査人の独立性を確認しています。これらの監査の実効性を高めるよう、監査役、会計監査人と監査部は、定期的に協議の場を設けて情報交換を実施し、相互連携を図っています。

グループガバナンス

当社は透明・公正かつ迅速で効率的なグループ経営を行うために、国内外の子会社、関連会社に対して以下の取組みを行っています。

1. 当社グループ共通のMVVや行動規範、経営計画を共有し、経営方針の統一を図っています。
2. 「JTEKTグループ経営管理ガイドライン」を策定し、内部統制システムの整備を促すとともに整備状況をモニタリングしています。
3. 当社経営層とグループ各社の経営層が各社の経営課題について議論する機会を毎年設けています。
4. 「事前協議・報告制度」に基づき、特定の業務遂行に関して当社への事前相談又は報告を求め、重要なものは当社の取締役会等で審議しています。
5. 財務、安全、品質、コンプライアンス等に関する事象が発生した場合に即時の報告を求め、速やかに適切な対応を取るための制度を設けています。

コーポレート・ガバナンス体制の模式図



コーポレート・ガバナンス

取締役会等の運営状況

取締役会では、年間の経営計画の承認及び執行に関する重要な意思決定についての審議のほか、第二期中期経営計画の実現のための経営資本の効率的な活用について検討を重ねています。2025年度は、特に当社グループの事業のあり方を見直し、子会社の統廃合や事業領域の再考といった構造改革に注力し、最適なグループ体制の実現に向けた議論を行ってきました。

なお、当社は取締役会、経営役員会への付議を必要とする案件に関して、経営への影響を内容及び金額の両面から特定する社内基準を設け、真に経営上重要な議題について集中して審議できるよう配慮しています。この基準に満たない案件及び役員会付議の前提となる議論については、機能別に設定される各種の全社登録会議で審議され、CxO及び各本部長が責任を持って判断する権限委譲の体制を整備しています。

2025年度取締役会の審議事項

分類	件数
決算・財務	11
人事	7
事業再編	6
方針・計画	4
組織改正	1
個別案件	5

2025年度取締役会の報告事項

分類	件数
決算・財務	12
ガバナンス・リスクマネジメント・内部統制	8
事業再編	3
人事	2
個別案件	4

取締役会等の開催状況(2025年度)

会議体	構成	開催頻度	内容(主な議論)
取締役会	取締役6名(うち社外取締役2名) 監査役4名(うち社外監査役2名)	1回/月	経営上の重要事項を決定するとともに、取締役の職務執行を監督する。 〈構造改革(欧州)、グループ会社の新設／閉鎖〉
監査役会	監査役4名(うち社外監査役2名)		取締役の職務執行の監査、会計監査人の監査の方法・結果の相当性の確認を行う。 〈常勤監査役の活動報告、会計監査人の評価の進め方〉
経営役員会	取締役3名 経営役員8名 監査役2名ほか数名		取締役会を補完し、経営上の重要事項等を審議、基本方針を決定する。 〈構造改革(欧州)、グループ会社の新設／閉鎖〉
経営会議	取締役3名 経営役員8名 監査役2名ほか数十名		取締役会を補完し、業務執行における方針の進捗を管理する。加えて、広く役員間で業務執行上の問題点・情報を共有する。 〈第二期中期経営計画の進捗管理、生準状況の確認〉
全社登録会議			
戦略討議会	取締役6名(うち社外取締役2名) 監査役4名(うち社外監査役2名) 経営役員ほか数名	2回/年	各種ロードマップ(市場、製品、技術)に基づく当社グループの中長期戦略を検討する。 〈第三期中期経営計画案の検討〉
サステナビリティ委員会		4回/年	社会と当社グループの持続的成長のためのサステナビリティを巡る課題の検討を行う。 〈行動規範の策定、取締役会の機能強化〉
全社安全衛生委員会	取締役3名、監査役2名 経営役員8名ほか数名	2回/年	安全、衛生、健康等の課題について、方針、目標や取組みについて審議を行う。 〈各方針の進捗確認、災害の分析と課題への取組み〉
品質機能会議	取締役3名、監査役2名 経営役員8名ほか数名	2回/年	品質機能方針・方策に基づいて、活動結果のレビューや今後の取組みについて審議を行う。 〈重点実施事項の決定、進捗確認〉
戦略会議	取締役3名、監査役2名 経営役員8名ほか数名	1回/週	業務執行の立場からの専門的かつ十分な審議を通じ、事業基盤の確立・持続的発展のための方針・方向性を検討する。 〈各種プロジェクトの戦略、利益計画〉
事業企画会議	取締役3名、監査役2名 経営役員8名ほか数名	1回/月	事業ポートフォリオや事業戦略を見える化した中長期製品線図を検討する。 〈各事業のグランドデザイン及び成長戦略の策定〉
国内工場課題検討会議	取締役3名、監査役2名 経営役員8名ほか数名	6回/年	安全、品質、収益課題の点検や、最適地生産、戦略の議論を行う。 〈成長戦略、固定費削減〉
国内関係会社経営課題検討会	取締役3名、監査役2名 経営役員8名ほか数名	1回/年/社	当社グループ会社経営トップと経営状況や経営VISION、戦略についての課題・情報の共有を行う。 〈構造改革、生産性改善〉
海外関係会社経営課題検討会	取締役3名、監査役2名 経営役員8名ほか数名	1回/半年/社	
リスク管理委員会	取締役2名、監査役2名 経営役員8名ほか数名	3回/年	長期・中期計画の達成を妨げるリスクをグループ全体で統合的に管理し、重点管理リスクについて対策を行う。 〈最重点リスク対応の進捗確認、次年度の最重点リスクの検討〉
情報開示委員会	経営管理本部長 副本部長(ほか数名)	1回/月	情報開示の時期、内容、手段が適切であるかどうかを検討、確認する。 〈IR戦略、統合報告書の作成方針〉

コーポレート・ガバナンス

取締役会の実効性評価

当社はコーポレート・ガバナンス強化を重要な経営課題と認識しており、「コーポレート・ガバナンス・コード対応ガイドライン」を策定し、毎年PDCA サイクルを回すことで企業体質の変革と強化に取り組んでいます。

また、年に1回、取締役及び監査役を対象に「取締役会の実効性についての調査」（書面アンケートによる自己評価）を実施しています。この調査により取締役会での審議の内容、運営方法等について適切かを評価し、改善すべき事項があれば、適宜見直しをしています。2024年からは他社比較により当社の状況・課題を客観的に把握・評価できるよう、実効性評価に外部機関によるアンケート評価を取り入れています。

■ 取締役会実効性評価アンケート調査

当社の調査は、「取締役会の構成」「取締役会のモニタリング機能」「取締役会の議論」「取締役のパフォーマンス」「取締役・監査役に対する支援体制」「トレーニング」「株主との対話」「ご自身の取組み」に関する計32問の設問（5段階評価）及び自由記述欄から構成されるアンケートによっています。

このアンケートを全ての取締役及び監査役を対象に実施し、当社対象者の問題意識及び他社比較から取締役会の実効性向上に向けた課題を分析しています。

当社は、それぞれの課題に対する取組みを誠実に行うことで、透明・公正かつ迅速果断な意思決定により企業価値向上を実現する取締役会運営を目指しています。

取締役会実効性評価のスケジュール



■ 2025年度の取組み

2025年度は、DCF（ディスカウント・キャッシュ・フロー）評価の導入による設備投資管理の強化やボードサクセッションの議論深化に加え、株主・投資家との対話を踏まえた中長期的な価値創出の議論を充実させることができました。

2024年度の課題
収益力・資本効率を意識した議論
CEO後継者計画の策定関与
経営資源配分、事業ポートフォリオ戦略の監督
情報開示の充実に向けた議論及び株主との対話状況フィードバック
内部統制システムの運用状況の監督
社外役員間の意見交換の機会確保

2025年度の取組み
戦略討議会において事業別・ROICに基づく議論を実施
社内経営層の育成を議論するサクセッションコミティの開催
取締役会における欧州構造改革の方針決定及び進捗報告
株主・投資家との対話結果の取締役会及びサステナビリティ委員会等での報告と会社施策へのフィードバック
年2回グループ会社を含めた内部統制監査結果を取締役会で報告
社外役員連絡会のテーマを拡充し、社外役員間及び会計監査人との意見交換を実施

■ 2025年度の課題と2026年度の計画

2026年度は、第二期中期経営計画の実現を支えるために、戦略討議会やサステナビリティ委員会とも連携して、より一層迅速果断な意思決定が可能な取締役会の実現を目指します。

2025年度の課題
執行側への権限移譲（モニタリングボードへの移行）
収益力・資本効率を意識した議論（継続）
経営資源配分・事業ポートフォリオ戦略の議論・監督（継続）
スキルマトリックス見直しと役員人事案策定プロセスの監督
役員報酬制度の設計と報酬決定プロセスの監督
内部統制システムの運用状況の監督（継続）

2026年度の改善活動計画
第三期中期経営計画を執行するためのオペレーション、組織、役員体制を検討、2027年度から実施
第三期中期経営計画の策定と関連させて戦略討議会及び取締役会で議論
第三期中期経営計画の策定と関連させ、戦略討議会、サステナビリティ委員会で議論
① 第三期中期経営計画達成に向けたスキルマトリックス改訂についてサステナビリティ委員会で議論
② 役員人事案策定会議、サクセッションコミティでの議論内容を取締役会で報告
① 第三期中期経営計画達成に向けた役員報酬ガバナンスについてサステナビリティ委員会で議論
② 役員報酬案策定会議での議論内容を、取締役会で報告
① 内部統制システム基本方針の見直し
② グループ会社経営課題検討会のサマリー報告

コーポレート・ガバナンス

役員人事案策定会議

当社は持続可能な成長及び中長期的な企業価値向上に必要な取締役会全体としての知識・経験・能力のバランスや多様性を確保するため、会社経営の観点から重要と考える経験や専門知識を考慮し、それらを備えた多様な役員の選任を目指しています。

この方針のもと、当会議では、取締役・監査役候補の指名及び経営陣幹部の選解任に関し、取締役会に先立って多様性やスキルの観点を含めた多角的な検討を行い、重要な人事案を策定しています。

また、経営戦略に照らして取締役会が備えるべきスキルを特定し、各取締役が有するスキルを一覧化したスキルマトリックス(P.65～66)を作成しています。当該スキルマトリックスを基礎とし、年齢・性別及び個々人の具体的な経歴等を総合的に考慮することで、迅速な意思決定と効率的な業務執行が可能となる体制に必要な員数を確保することを、取締役会の構成に関する基本的な考え方としています。

取締役選任に関する方針はこちら

https://www.jtekt.co.jp/sustainability/pdf/CG_report.pdf

役員人事案策定会議の活動状況

	役員人事案策定会議
構成	取締役社長(議長) 独立社外取締役 2名
回数	3回
主な審議内容	・取締役及び経営役員の体制・人事案の策定 ・経営役員候補者の選定及び後継者計画 ・役員に求める要件(資質・スキル)の整理 ・評価結果を踏まえた配置・登用の判断

役員報酬案策定会議

当社の役員報酬制度は、中長期的な企業価値の向上及び長期経営計画の達成に資するインセンティブとして機能するよう設計しており、ステークホルダーの視点に立った職務遂行を促しています。

当会議では、取締役会決議に先立ち、外部調査機関による報酬水準データとの比較も踏まえた報酬額の妥当性や評価指標の達成状況等について独立社外取締役の関与を通じて、審議を行い、その結果を取締役に報告することで、報酬決定プロセスの透明性及び客観性の確保を図っています。

役員報酬案策定会議の活動状況

	役員報酬案策定会議
構成	取締役社長(議長) 独立社外取締役 2名
回数	6回
主な審議内容	・報酬水準及び報酬体系(固定/業績連動) ・株式報酬の導入・対象拡大 ・賞与支給額及び評価指標(財務・非財務KPI)の設定 ・個人評価の導入及び評価プロセス

取締役及び監査役の報酬等の総額

区分	報酬等の総額	報酬等の種類別の総額			支給人数
		固定報酬	業績連動報酬		
			賞与	株式報酬	
取締役 (うち社外取締役)	291百万円 (32百万円)	205百万円 (27百万円)	59百万円 (5百万円)	26百万円 (－百万円)	8名 (2名)
監査役 (うち社外監査役)	99百万円 (21百万円)	99百万円 (21百万円)	－ 百万円 (－百万円)	－ 百万円 (－百万円)	4名 (2名)
合計	390百万円	304百万円	59百万円	26百万円	12名

(注) 1. 2025年6月25日開催の第125回定時株主総会終結の時をもって退任いたしました2名の在任中の報酬等の額につきましては、支給人数とともに含めて記載しています。

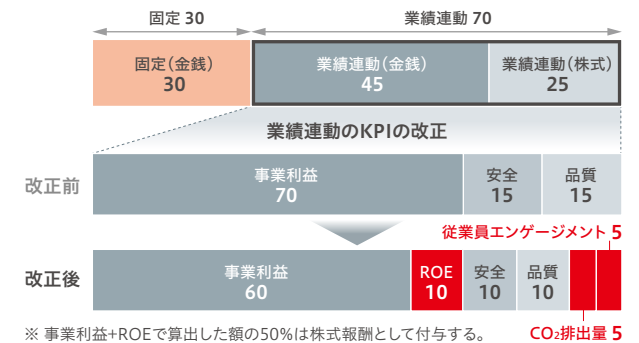
2. 上記の賞与の額には、当期中に役員賞与として費用処理した下記の金額を含んでいます。(取締役6名59百万円)

3. 上記の株式報酬の額は、事後交付型の株式報酬として付与する譲渡制限付株式に係る当期中の費用計上額です。

役員報酬設計の見直し

当社は、2025年度に役員報酬の設計について、透明性の向上及び経営目標との連動性強化の観点から見直しを行いました。具体的には取締役の報酬の70%を業績と連動させ、うち25%を株式報酬とし、業績連動報酬の算出根拠となるKPIには、事業利益額や社員の安全及び製品品質のほか長期経営計画で重視するROE、CO₂排出削減量、eNPS(従業員エンゲージメント)を新たに追加しました。中長期の経営目標と連動した役員報酬体系への改定を進め、持続的な企業価値向上への経営意識を一層強化してまいります。

報酬設計の見直しの内容



取締役・監査役一覧

取締役



近藤 禎人

取締役社長 CEO

ITデジタル本部長
生産技術本部長



山中 浩一

取締役

海外全地域事業統括



新家 俊明

取締役経営役員 CPO, CLO

生産本部長
[総括]CN・CE戦略部



池田 育嗣

社外取締役[独立]

・住友ゴム工業株式会社 特別顧問
・グローリー株式会社 社外取締役



櫻井 由美子

社外取締役[独立]

・櫻井由美子公認会計士事務所 代表
・ダイコク電機株式会社 社外取締役
・フタバ産業株式会社 社外監査役



中西 勇太

取締役

・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
・東邦瓦斯株式会社 社外取締役
・OneStream株式会社 社外取締役副社長

取締役の概要

氏名	就任	所有株式数	2025年度における出席状況					スキルマトリックス								
			取締役会	戦略討議会	サステナビリティ委員会	役員人事案策定会議	役員報酬案策定会議	企業経営	事業戦略・マーケティング	モノづくり (生産技術・調達・品質・安全)	技術・研究開発	財務・会計	法務・リスクマネジメント	人財育成・労務	サステナビリティ・ESG	グローバルマネジメント
近藤 禎人	2024年6月	19,858	13/13	2/2	4/4	3/3	4/4	●		●	●			●		●
山中 浩一	2022年6月	31,327	13/13	0/2	1/4	—	—	●	●	●		●				●
新家 俊明	2025年6月	10,283	11/11	2/2	4/4	—	—	●	●	●					●	●
池田 育嗣	2024年6月	3,521	12/13	1/2	2/4	3/3	6/6	●	●	●				●		●
櫻井 由美子	2024年6月	5,000	13/13	2/2	4/4	3/3	6/6		●			●	●	●	●	
中西 勇太	2025年6月	329	10/11	2/2	4/4	—	—	●	●		●				●	●

(注) 1. 櫻井 由美子氏は、2024年6月25日開催の第124回株主総会終結の時をもって、監査役を辞任し、社外取締役に就任いたしました。
2. 役員報酬案策定会議は、社外取締役のみが参加した2回を加えて記載しています。

取締役・監査役一覧

監査役



佐野 眞琴

常勤監査役



辻田 浩一

常勤監査役



松井 靖

社外監査役〔独立〕

・株式会社デンソー 代表取締役副社長

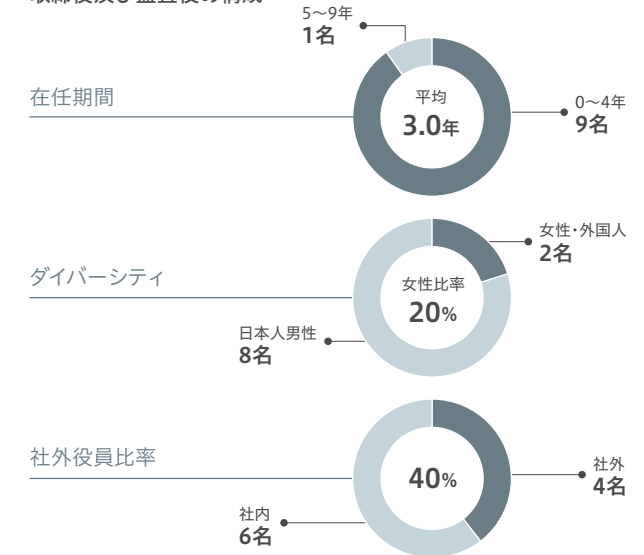


宮川 明子

社外監査役〔独立〕

・宮川明子公認会計士事務所 代表
・アサヒグループホールディングス株式会社
社外取締役（監査委員）

取締役及び監査役の構成



(注) 櫻井 由美子氏は、社外監査役としての在任期間を合算して集計しています。

監査役の概要

氏名	就任	所有株式数	2025年度における出席状況				スキルマトリックス								
			取締役会	監査役会	戦略討議会	サステナビリティ委員会	企業経営	事業戦略・マーケティング	モノづくり (生産技術・調達・品質・安全)	技術・研究開発	財務・会計	法務・リスクマネジメント	人財育成・労務	サステナビリティ・ESG	グローバルマネジメント
佐野 眞琴	2022年6月	26,056	13/13	13/13	2/2	4/4	●		●			●	●		●
辻田 浩一	2023年6月	5,384	13/13	13/13	2/2	4/4						●	●	●	●
松井 靖	2022年6月	0	13/13	13/13	2/2	4/4	●	●			●	●		●	
宮川 明子	2024年6月	1,760	13/13	13/13	1/2	4/4	●				●	●			●

リスクマネジメント

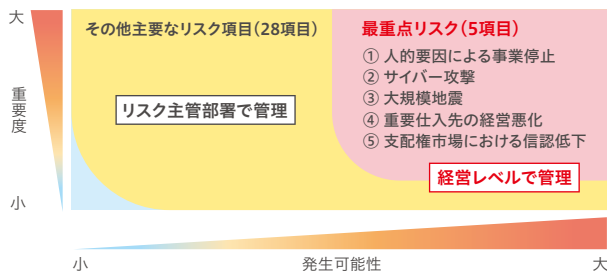
基本的な考え方

当社は、継続的な企業価値向上を目指し、グループ全体を対象にリスクマネジメント体制を整備・運用しています。経営計画達成の不確定要素となるリスク評価や優先的に対処すべきリスクの特定を行い、それらに対する対応計画を策定・実行し、継続的にモニタリングを行うことによってリスクを「想定内」にコントロールできるよう努めています。特に最重点リスクについては、単年度の対応進捗確認にとどまらず、対応の進捗目標・施策の明確化と推進体制の実効性の両面から管理水準を定期的に検証する運用としています。また、重大な危機が発生した場合には、危機対策本部を設置し、損害・影響を最小化するための体制を整備しています。

推進体制

「リスクマネジメント規則」に基づき、Chief Risk Officer (CRO)が委員長を務める「リスク管理委員会」を設置し、グループ全体のリスク状況を把握しています。同時に、重点的に取り組む「グループ最重点リスク」の選定、対策活動のチェック等を行い、グループ全体のリスク低減を図っています。

リスクヒートマップ



グループ最重点リスク

「リスク管理委員会」の審議を経て、特定した2026年度の「グループ最重点リスク」は、以下のとおりです。

これらは、年1回以上リスクアセスメントを実施した結果分析と経営層へのヒアリングをもとに、リスク管理委員会で検討を行い、リスクテーマとリスクオーナーを決め、定期的に進捗確認を行っています。

リスクタイトル	最重点リスクと考える背景	想定されるジェイテクトグループへの影響	ジェイテクトグループの対応
① 人的要因による事業停止/停滞	・少子高齢化により成長戦略実行のための必要な人財の確保の一層の困難化が予想される ・関係会社では特定の人財・部署への業務知見や判断の集中が、本社以上に進行	・人財の確保、育成及び定着が不十分な場合、注力分野に十分な人財を投入できず、目標を達成する力が弱まる ・有事に人財の代替が効かず、生産停止、お客様への供給遅延・供給責任の不履行	・人事情報の一元化と人財ポートフォリオの構築 ・ソフトウェア人財等の重点人財の確保 ・有事の人的BCPリスクの棚卸(属人化・代替不能業務の特定)
② サイバー攻撃による事業継続への影響	・サイバーセキュリティは単なるIT部門の問題ではない ・サイバーセキュリティはデジタル化と対を成す企業戦略 ・サイバーセキュリティはリスクマネジメントと事業レジリエンス(回復力)の中核要素	・事業の中断 ・事業の中断によるお客様の生産ラインの停止 ・GDPR違反による制裁金 ・お客様の機密情報の盗難・漏洩による信頼喪失	・グループ全体の次世代セキュリティ基盤への統一 ・グループ全体で規程・ルール及び推進体制を整備し、啓発活動や教育を推進 ・経営層を巻き込んだ有事の際の訓練実施 ・サプライチェーンセキュリティ点検(SCS評価対応準備)実施
③ 大規模地震による事業継続・供給停止	・日本は世界有数の地震多発国 ・科学的予測によれば、今後数十年以内に「南海トラフ巨大地震」が発生する確率が極めて高い	・社員の安全確保と安否確認の困難性 ・生産・物流拠点の損壊 ・サプライチェーンの寸断	・複数パターンの災害シナリオに対応できる初動本部体制の整備・周知・訓練(2年計画)
④ 重要仕入先の経営悪化による供給途絶	・人手不足/後継者不足、原材料・労務費上昇により仕入先の経営環境の悪化が懸念される ・自動車産業の電動化に伴う需要構造変化が仕入先の事業基盤に影響	・仕入先の倒産/廃業に伴う供給責任の履行困難 ・仕入先の倒産/廃業に伴う緊急代替調達によるコスト増と品質リスク	・重要仕入先の経営状況の把握 ・重要仕入先経営層との対話、事業継続性の確認、改善支援の推進 ・必要に応じた生産面・技術面・人員面での支援体制の整備及び調達先の複数化、代替品/工法の検討
⑤ 支配権市場における信認低下	・機関投資家の議決権行使基準の厳格化(ROE基準等) ・政策保有株式の縮減に伴う安定株主比率の構造的低下 ・アクティビスト株主、同意なき買収提案の活発化	・取締役選任議案をはじめとする重要議案の賛成率の低下 ・資本市場との対話・情報開示の不足による企業価値評価の毀損 ・有事対応・情報開示の遅れによる企業価値の毀損	・平時からの株主・投資家との建設的な対話(Shareholder Relations 活動)の推進強化 ・敵対的TOB・ホワイトペーパー受領等を想定した有事対応体制の整備

コンプライアンス

基本的な考え方

当社においては、コンプライアンスを、企業価値を支える前提・基礎であり、「JTEKT Group 2030 Vision」を実現するために不可欠なものとして位置づけています。当社グループ全体を対象にあらゆるコンプライアンス・プログラムに取り組み、各社がそれぞれの事業内容にあったコンプライアンスを推進できるよう支援しています。

教育・啓発活動及び点検・改善活動

当社グループの役員及び社員を対象に、時代の変革に合わせた様々なコンプライアンスについて継続的な教育を行っています。特に要となる当社役員に対しては、毎年役員研修を開催しており、2025年度はグローバルな事業活動において特に注意を要するコンプライアンスリスクにつき専門家にご講演いただきました。

また毎年7月をコンプライアンス強化月間と定め、当社グループ全社員を対象に、社長メッセージの発信、e-ラーニングや職場での読み合わせ用教育資料等の展開を行い、各職場におけるコンプライアンスの実践を支援しています。

その他の点検・改善活動として、当社及び当社グループ会社では、コンプライアンス違反についての無記名アンケートを定期的実施し、丁寧な事実調査を通じてコンプライアンス違反の未然防止及び早期発見に努めています。また、当社グループ全体を対象に年1回のコンプライアンス点検を実施し、次年度以降の企画へ反映しています。

競争法違反・腐敗行為（贈収賄）防止

当社及び当社グループ各社の事業形態及び取扱商品の特色、公正な取引を重視する世界的な潮流にかんがみ、特に独占禁止法・各国競争法と腐敗行為・贈収賄関連法のコンプライアンスに重点を置いています。

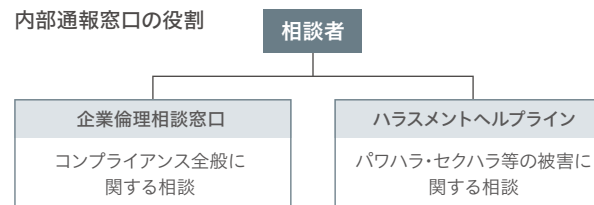
内部通報制度

社員が相談内容に応じた窓口を選択しやすいよう複数の窓口（国内グループ会社も対象とした社外弁護士の窓口や監査役が対応する社内の窓口等）を設けています。そして、各窓口における訓練を受けた対応従事者のきめ細かな対応を通じて、不祥事の未然防止や早期対応・再発防止に努めています。また、2024年度よりグローバル通報窓口として「グローバルコンプライアンスホットライン“Speak Up”」を開設し、速やかに全世界の通報に対応し、再発防止策を実施する仕組みを整備しています。

過去5年間の内部通報件数

年度	2021	2022	2023	2024	2025
件数	70	74	96	95	95

内部通報窓口の役割



適切な納税

当社は事業を行う国や地域で、その一員として共存共栄の関係を築く上で、適切な納税を行うことも重要な意味を持つと認識し、納税に関する法令及びその精神を遵守しています。取締役会メンバーで構成されるサステナビリティ委員会で承認された「JTEKTグローバル・コンダクト・ガイドライン」を定めるほか、2024年8月に「税務方針」を制定し、全役員・社員の行動の指針とし、税の透明性を確保しています。

当社及び当社グループは、事業を行った国や地域において税務当局と健全かつ正常な関係を保ちながら、優遇税制等の適用を含め事業相応の所得を適切に申告できるように努めています。また、OECD移転価格ガイドラインに基づいたグループポリシーを定め適切なグループ間取引の価格設定を行っており、事業所の所在国又は地域以外にある租税回避地（タックスヘイブン）や租税条約等を濫用した、税源浸食や所得移転につながるタックスプランニングは行っていません。

上記の活動を推進する上で、Chief Financial Officer（CFO）が、取締役会の指揮下で当社グループの税務コーポレートガバナンスの構築・維持、税務リスク管理及び重大な税務問題について、最終的な責任を負います。CFO及び経理部門は、ガバナンスの状況を取締役会、監査役（会）等に報告しています。

ジェイテクト税務方針はこちら

<https://www.jtekt.co.jp/sustainability/governance/taxpolicy/>

JTEKTグローバル・コンダクト・ガイドラインはこちら

<https://www.jtekt.co.jp/assets/uploads/2026/03/files/6d9f68b47d2d9d85ccacb5b6d840e79e9f5da4d4.pdf>