



お問い合わせ先

株式会社ジェイテクト 経営管理本部 経営企画部
〒450-8515 愛知県名古屋市中村区名駅四丁目7番1号 ミッドランドスクエア15階
TEL 052-527-1905 FAX 052-527-1912

※ 本冊子はジェイテクトのウェブサイトでもご覧いただけます。

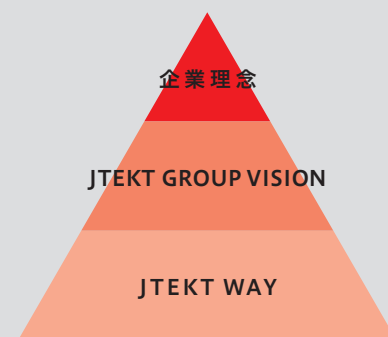
www.jtekt.co.jp



JTEKT

ジェイテクトレポート 2019

私たちジェイテクトは、
社会の信頼に応え、
モノづくりを通じて、
人々の幸福と豊かな社会づくりに
貢献します



JTEKT GROUP VISION

No.1 & Only One

— より良い未来に向かって —

私たちジェイテクトグループは、お客様、サプライヤー、従業員との和を大切にし、
「価値づくり」「モノづくり」「人づくり」を通じて
ナンバーワン、オンリーワンの商品、サービスをお届けします



お客様の期待を超える
価値づくり

商品・サービスを通じて、
お客様の期待を超える価値を提供します



世界を感動させる
モノづくり

匠の技を極め、
ダントツ品質のモノづくりを追求し続けます



自らが考動する
人づくり

ジェイテクトグループの一員として、
自信と誇りと情熱を持ち、
自ら考え、行動する人を育てます

JTEKT WAY

お客様視点

- ・お客様の立場で物事を捉え、ご要望に誠実に応える
- ・これまでにない価値を創造し、期待を超える商品やサービスを提供する

当事者意識

- ・何事も自分事として捉える
- ・物事の本質をつかみ、素早く行動する

和して厳しく

- ・自らを律し、危機感を持って、仕事に取り組む
- ・活発なコミュニケーションを図り、互いの力を結集する

たゆまぬ改善

- ・現地現物で確認し、真因を追求する
- ・創意工夫の情熱を持って、愚直に挑戦し続ける

技に夢を求めて

- ・技能と技術を追求し、世の中の変化を先取りする
- ・一人ひとりが謙虚に学び、互いに育てあう文化を創る

JTEKT WAY
揺るがぬ志

WHAT'S JTEKT

SHAPING A BETTER FUTURE

TOGETHER WITH SOCIETY

FINANCIAL PART

CORPORATE INFORMATION

- 01 経営理念体系
- 03 HISTORY
- 05 ジェイテクトのシナジー
- 07 価値創造モデル
- 09 代表的な財務・非財務指標

- 11 トップメッセージ
- 19 特集:CASE
- 21 特集:新規事業
- 23 役員対談1/「新たな価値づくり」
- 27 役員対談2/「価値創造の基盤づくり」
- 31 海外役員対談/「グローバルでの価値づくり」
- 33 事業ごとの概況/ステアリング事業
- 35 事業ごとの概況/駆動事業
- 37 事業ごとの概況/軸受(ベアリング)事業
- 39 事業ごとの概況/工作機械・メカトロ事業

- 41 社会の発展とともに
- 43 ガバナンス
- 51 社会
- 57 環境

- 61 財務データ
- 66 CFOメッセージ

- 67 マネジメント
- 69 グループ会社
- 71 地域別概況
- 72 企業情報・株式情報

本誌の位置づけ

本レポートは、ステークホルダーのみなさまと対話するためのメインツールとして制作しています。
ジェイテクトの価値創造のあり方を長期視点で伝えていくために、財務/非財務の情報を一体化させたレポートです。

※ 更新時期はツールによって異なるため、対象期間が異なる場合がございます。

ジェイテクトレポート2019(統合レポート)
https://www.jtekt.co.jp/ir/f_jtekt_report.html

有価証券報告書	サステナビリティ Webサイト	コーポレート・ガバナンス 報告書
https://www.jtekt.co.jp/ir/security.html	https://www.jtekt.co.jp/csr/	https://www.jtekt.co.jp/company/cg/
決算に関する詳細情報	サステナビリティの関連情報	コーポレート・ガバナンスの関連情報

※ ジェイテクトのウェブサイトでご覧いただけます。

対象期間	対象組織・範囲
2018年4月～2019年3月	ジェイテクトグループの全活動

ジェイテクト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。

参考にしたガイドライン

- ・IIRC国際統合報告フレームワーク
- ・コーポレートガバナンス・コード
- ・GRI(グローバル・レポーティング・イニシアティブ)
「GRI サステナビリティ・レポーティング・スタンダード」
- ・環境省「環境報告ガイドライン(2018年版)」
- ・ISO26000(組織のための社会的責任国際規格)

創業以来、技術を磨き抜くことで高い品質と信頼される製品を提供してきた光洋精工と豊田工機。
その情熱は、ジェイテクトへ受け継がれています。
これからも“**No.1 & Only One**”の商品を生み出し続け、社会に貢献できる企業を目指して歩みを進めてまいります。

1921

池田善一郎個人商店として、
光洋精工を大阪市に設立、
輸入ベアリングを販売後、
生産に着手



創業者
池田善一郎

1935

光洋精工株式会社に改組

1938

国分工場完成

1943

光洋精機、光重工業を吸収合併し、
高松工場、東京工場となる

1958

米国に軸受の販売会社設立

1960

ステアリングの開発・試作を開始

1961

光洋精工から
Koyoブランドの
工作機械を生産する
光洋機械工業を設立



1963

大阪ベアリング製造(現ダイベア)と業務提携
徳島新工場完成

1975

米国でベアリングの生産を開始

引田工場(現香川工場)完成、
テーパローラーベアリングの生産を開始

1987

光洋自動機を合併、
奈良工場、豊橋工場として引き継ぐ



Koyo

1920-30 ・ 1940-50 ・ 1960-70 ・ 1980 ・ 1990

TOYODA

1941

トヨタ自工から工機部門を
独立分業し、豊田工機を
設立



創業者
豊田喜一郎

1955

仏ジャンドルン社と技術提携し、
円筒研削盤の生産を開始
トランスファマシニング1号機完成

1965

トヨタブランドのTOYODA研削盤を開発
岡崎工場完成

1968

パワーステアリングの生産を開始
マシニングセンタを開発

1972

汎用コントローラTOYOPUCを開発

1973

ブラジルに工作機械の拠点を設立

1977

米国に工作機械販売会社を設立

1988

世界初の電動パワーステアリング(EPS)を
開発、生産



1990

亀山工場完成

仏ルノー社のステアリング子会社SMI社
(現JEU)に資本参加、技術援助契約を締結

1992

印SONA社に資本参加

1995

中国で軸受の生産を開始

1998

総合技術研究所完成(奈良県橿原市)

2007

風力発電機用大型絶縁セラミック軸受の
開発・量産

2008

軽量低トルクハブユニット軸受開発

2009

米国ティムケン社のニードル軸受事業を買収
高級スポーツカー用トルク応答型
差動制限装置(トルセン)の開発
高精度複合研削盤を発売

2010

インドでEPSの生産を開始
5軸横形マシニングセンタを発売

2011

インドネシアでEPSの生産を開始

2012

伊賀試験場開所



2014

大型軸受技術開発センター本格稼働

2017

モロッコでEPS生産拠点設立を決定

ソフトウェア開発拠点ジェイテクトIT開発
センター秋田を設立

2018

富士機工株式会社の完全子会社化

光洋マグネティックベアリングを設立

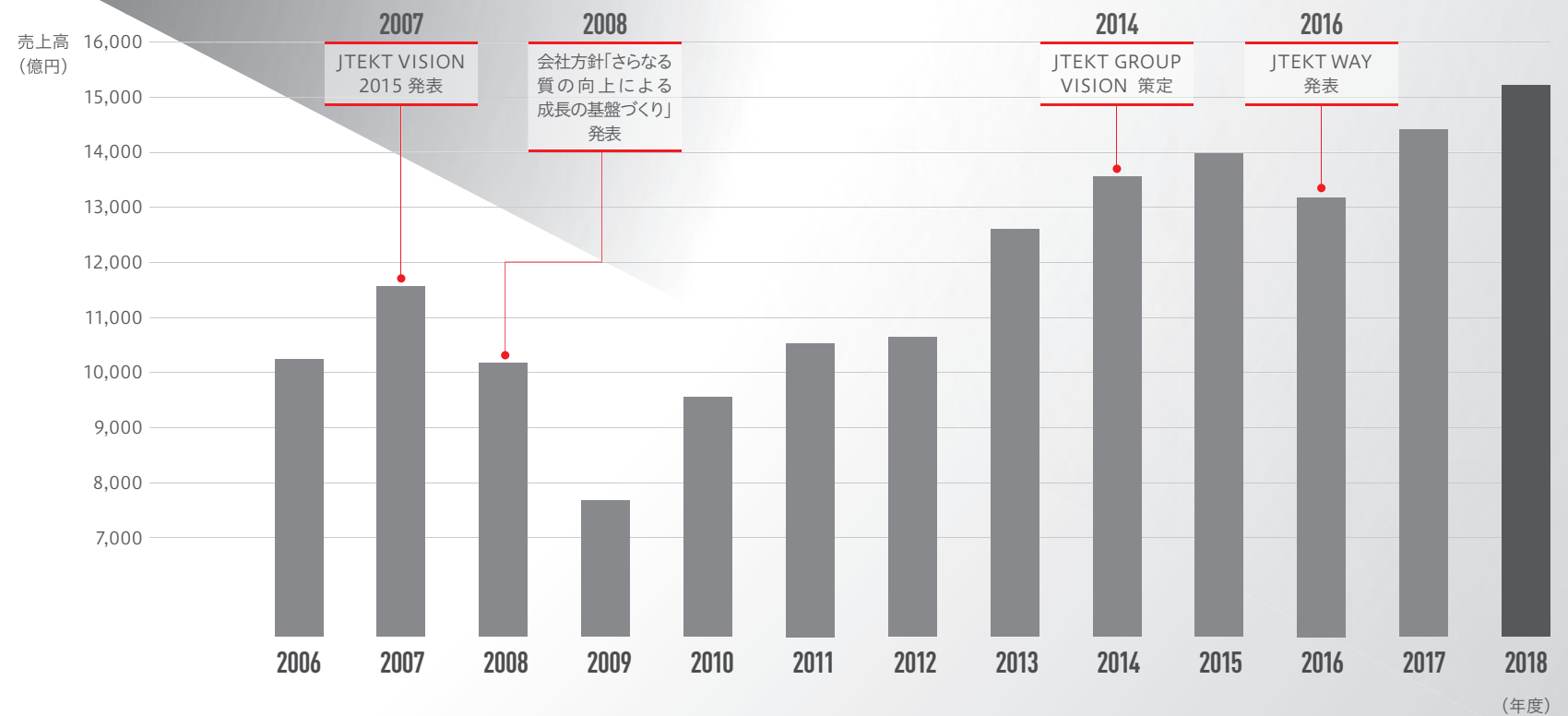
自動運転の普及に向けた
統合制御ソフトウェア開発の合弁会社
J-QuAD DYNAMICS(ジェイクウッド
ダイナミクス)の設立を決定

パワーアシストスーツ(J-PAS)販売開始

JTEKT
目指す姿

その名に込めた思い。産業と、時代と心を動かす技術集団

“J”には光洋精工、豊田工機が結びついたというJoint、
社会に喜びを提供する企業でありたいという思いでJoy、
日本から最先端の技術やモノづくり力を発信し、日本に誇りを持ちたいという思いを込めたJapan、という3つの意味があります。
“TEKT”は古代ギリシャ語で「卓越した技術を持つ者」を意味する「Tekton」を短縮しています。



2018年度 売上高合計 1兆5,208 億円

事業分野	売上高 (億円)	割合 (%)
ステアリング・駆動事業 (JTEKT)	7,707	51%
軸受 (ベアリング) 事業 (Koyo)	4,178	27%
工作機械・メカトロ事業 (TOYODA)	1,750	12%
駆動事業 (機械器具)	1,572	10%

事業分野の役割:

- ステアリング・駆動 (JTEKT):** クルマの部品をつくる (製造)
- 軸受 (ベアリング) (Koyo):** 工作機械の部品として (工作機械向け)
- 工作機械・メカトロ (TOYODA):** 工作機械をつくる (製造)
- 駆動事業 (機械器具):** クルマの部品として (自動車向け)

自動車 (自動車)

高精研 (高精研)

ラックパラレル (ラックパラレル)



ジェイテクトでは、社会のさまざまな課題に対して4つの事業領域を中心に、ナンバーワン、オンリーワンの技術とダントツ品質を追求したモノづくりでお客様の期待を超える商品・サービスを提供し、その解決に貢献しています。

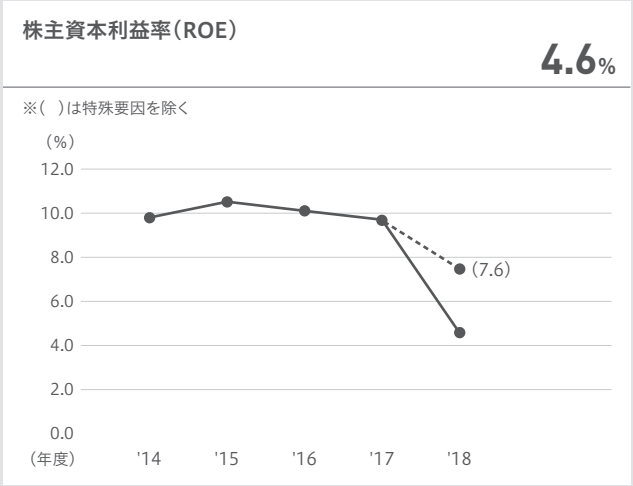
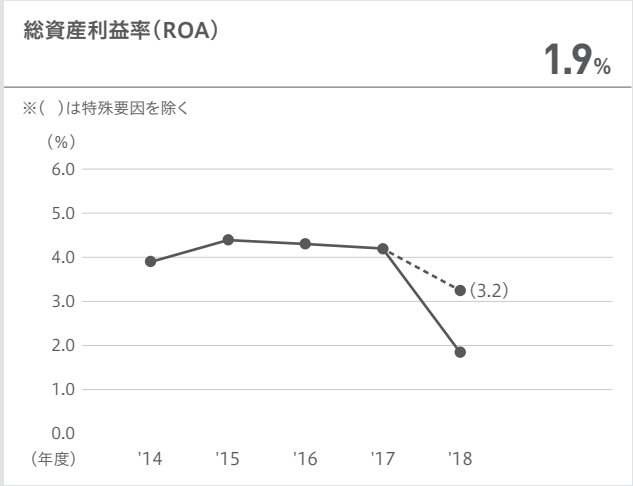
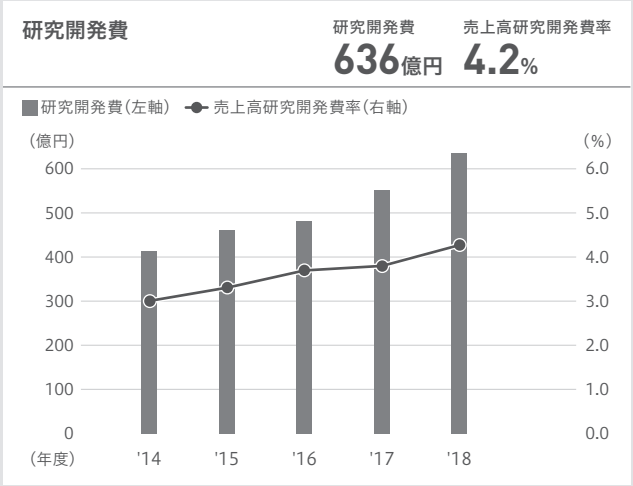
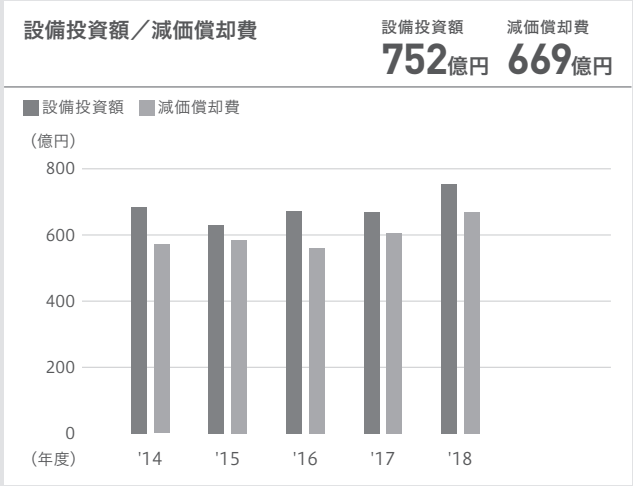
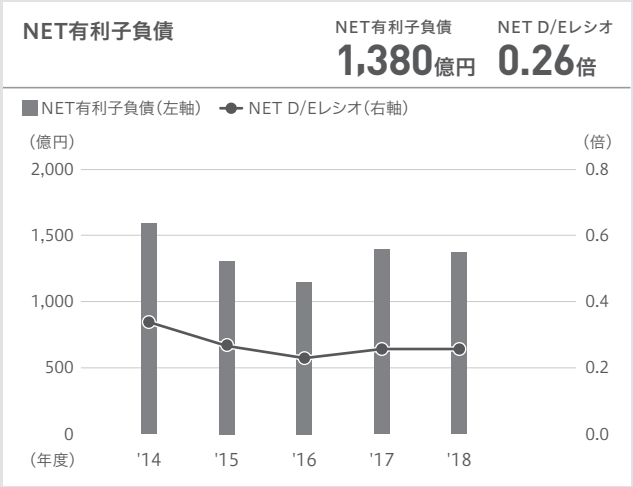
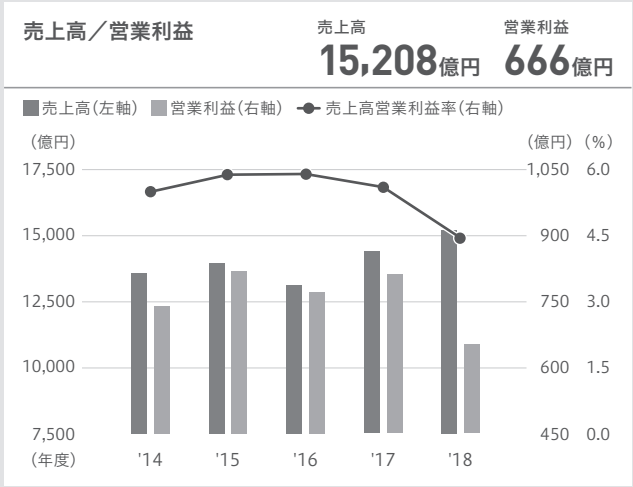


2015年9月に「国連持続可能な開発サミット」において、17の目標と169のターゲットで構成された「持続可能な開発目標 (SDGs)」が採択されました。ジェイテクトグループは国際社会の一員としてSDGsの達成に貢献していきます。

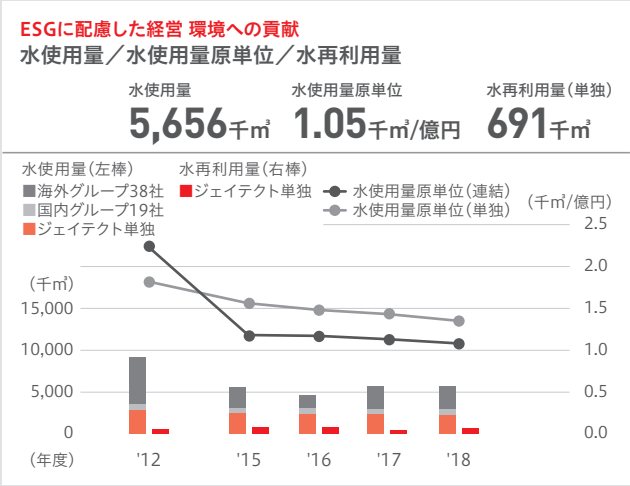
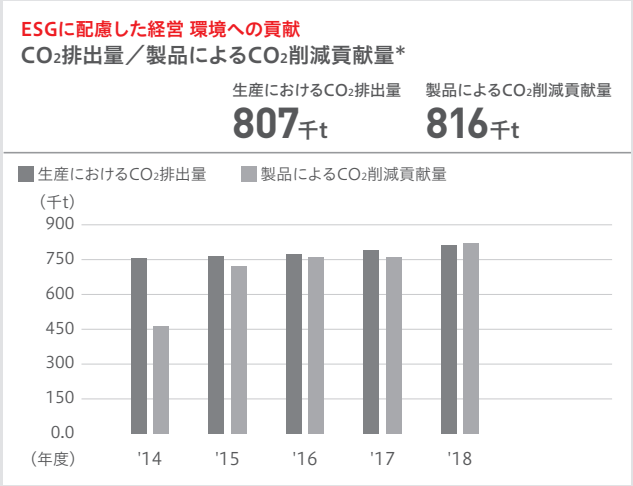
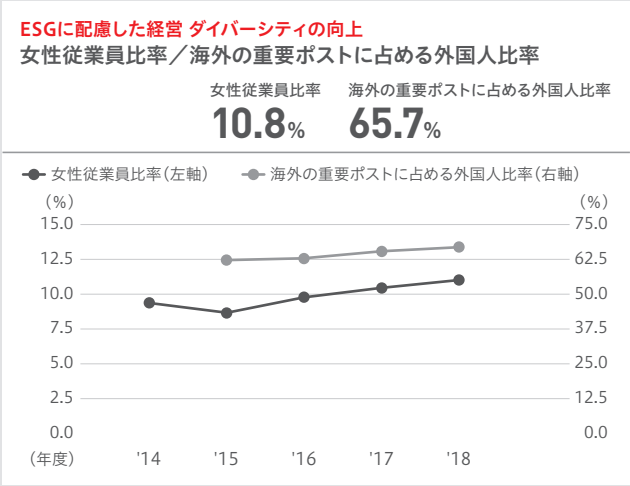
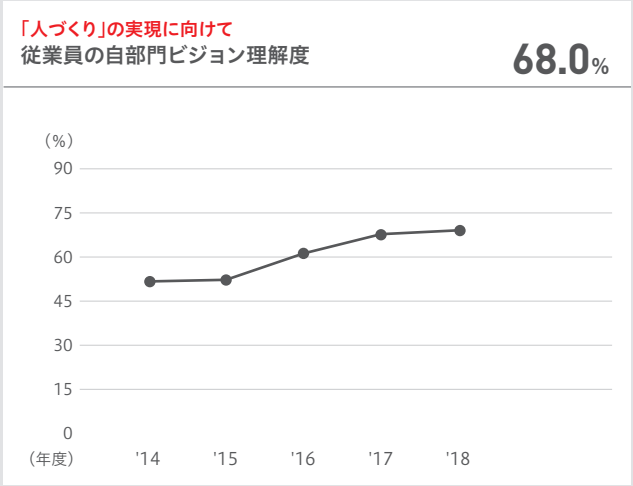
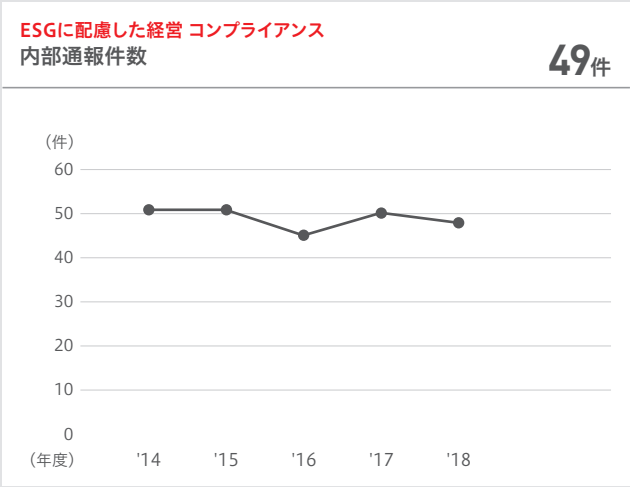
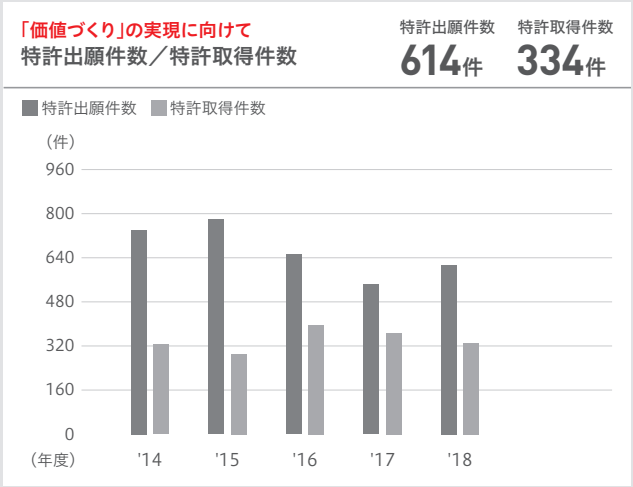
企業理念 私たちジェイテクトは、社会の信頼に応え、モノづくりを通じて、人々の幸福と豊かな社会づくりに貢献します



財務指標



非財務指標



* 環境設計による製品の使用段階でのCO₂削減量です。グローバルで算出した量を単年度で表記しています。2016年度より算出方法を一部変更しています。



SHAPING A BETTER FUTURE

より良い未来に向かって

100年に一度の大変革期を迎えた時代に
2030年のありたい姿を目指し
年輪的成長を遂げる

株式会社ジェイテクト 取締役社長

安形 哲夫

2018年度の振り返り

昨年は、私が2013年にジェイテクトの社長に就任して、はじめて策定した5か年中期経営計画(2014～2018年度)の最終年度にあたる年でした。2013年度に立てた2018年度の中計目標と実績を比較しますと、社内の経営レートベースで、売上高は、13,400億円に対して14,313億円と目標を大きく上回りましたが、営業利益は、1,000億円に対して547億円と、大幅な目標未達に終わりました。

当社の主力製品である電動パワーステアリング(以下、EPS)の競争激化という外部環境変化と、ラックアシストタイプEPS※1への製品切替時の原価目標未達や生産性改善目標の未達などの内部要因が影響したものと考えています。

※1 アシストを担うモータがラックバー周辺に取り付けられているタイプのEPS

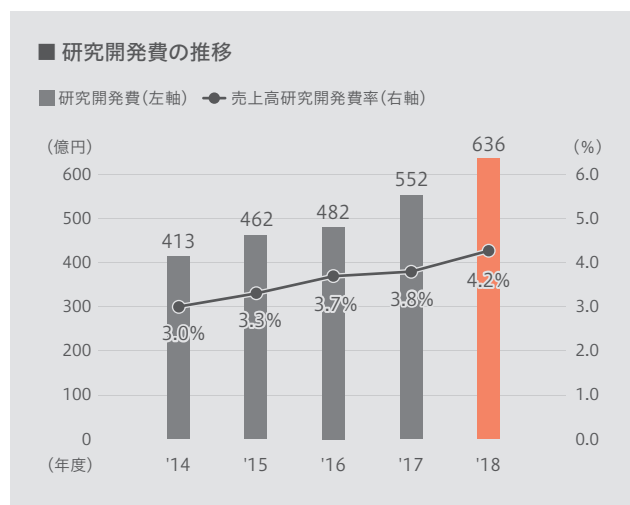
経営レート: 95円/\$, 110円/€, 16円/元

	2018年度 目標 (2013年度設定)	2018年度 実績	増 減
売 上 高	13,400億円	14,313億円	+913億円
営 業 利 益	1,000億円	547億円	△453億円
営業利益率	7.5%	3.8%	△3.7%

変化にフレキシブルに対応し、社会的課題の解決につながるイノベーションの実現を目指す

未来への積極的な投資をやめることは成長への否定につながる

固定費の増加も減益要因の一つですが、研究開発費は5年前と比較して単年ベースで200億円以上増やしており、変化の時代に対応するため、意思を持って増やしています。



自動車業界は100年に一度の大変革期と言われていますが、CASE^{※2}対応、特に自動運転(CASEのA:Autonomous)への対応はしっかり進めていかなければなりません。現在、当社はパワーステアリングで世界No.1のシェアを持っていますが、この領域への対応を怠れば、単なるハードウェアとしてのステアリングメーカーになってしまいます。先にも述べましたとおりEPSの競争環境は激化しており、特にコラムタイプのEPSはコモディティ化が進み十分な利益を確保することが益々難しくなっています。制御ソフトウェアを含めたステアリングシステムのサプライヤーとしてTier1の座を守るために、生きるか死ぬかの瀬戸際に立たされている。そうした危機感に基づいて必要な投資を続けています。

CASEへの対応力こそが、今後の鍵を握る

当社は2019年4月、アイシン精機株式会社、株式会社アドヴィックス、株式会社デンソーと、自動運転・車両運動制御のための統合制御ソフトウェア^{※3}を開発する合併会社「株式会社J-QuAD DYNAMICS(ジェイクワッド ダイナミクス)」を設立しました。競合する欧州等のメガサプライヤーに対する強い危機感や対抗心を4社で共有していたものを、このような形で結実させました。

また、2019年5月には、自動運転に関する産学連携の取り組みとして「先進モビリティ株式会社」に出資しました。先進モビリティは特にバスなどの自動運転技術の研究・開発に取り組んでおり、政府が推進する戦略的イノベーション創造プログラム(SIP:Cross-ministerial Strategic Innovation Promotion Program)の「自動走行システム」において、バス自動運転実証実験を受託しています。

※2 「Connected:コネクテッド」「Autonomous:自動運転」「Shared:シェアリング」「Electric:電動化」の4つの頭文字をとった造語

※3 部品毎ではなく、ユニット以上の単位で電子制御部品同士を統合的に制御するソフトウェア



J-QuAD DYNAMICS 設立発表 共同記者会見の様子



次世代都市交通 実証実験の様子

先進モビリティの研究・開発に参画し、「バスによる自動交通システム」や、「トラックの自動運転による隊列走行」など、社会的課題の解決につながるイノベーションの実現を目指しています。

JTEKTのコア技術を生かした電動化対応

ジェイテクトは自動運転のみならず、電動化(CASEのE:Electric)にも力を入れています。自動車の電動化というと、ピュアEV(電気自動車)だけが走っている世の中をイメージしがちですが、Well to Wheelで見ると全ての自動車がピュアEVの世界というのは持続可能ではないという声もあり、今後のピュアEVの割合は多くても25%前後になるのではないかと予想しています。電動車の中でも、多くはハイブリッドやプラグインハイブリッドが占めることになれば内燃機関は残ります。将来の自動車の世界について明らかに言えることは、①エンジンが小さくなる、②電池が増える、③モータが増えるということです。

1つめの「エンジンが小さくなる」という点では、当社は世界で4社、日本に2社しかない、カムシャフトやクランクシャフトを研磨する特殊研削盤メーカーの1社ですから、エンジン

の小型化を実現する時には当社の技術が求められると考えています。今後は、カムシャフトやクランクシャフトが短くなるのに伴い、研削盤^{※4}もよりコンパクトなものが求められるようになります。その製造・販売に積極的に取り組んでまいります。

2つめの「電池が増える」については、当社の工作機械事業では、電池を製造する設備も製造しています。電動車向けのバッテリーのニーズが高まる中で、電池製造設備、あるいは、電池の製造工程で使用されているロールを研磨するための高精度研削盤にも大きなビジネスチャンスがあると考えています。

3つめの「モータが増える」に対しては、電動車モータ用のシングルボールベアリング^{※5}(以下SBB)の付加価値を高めることが戦略になります。SBBはコモディティ化した領域でしたが、電動車モータの高速回転に対応した高付加価値のSBBを開発・販売していきます。

また、言わずもがなですが、電動化とEPSの親和性は非常に高く、EPSのNo.1サプライヤーとしては追い風を感じています。加えて、電動化が推進されると、いかに電力消費量をおさえるかという「電費」の良さが重視され、電費向上にいかに関与するののかといった観点で、付加価値が高いEPSを戦略的商品と位置づけています。

※4 回転する砥石で加工物の表面を研削する機械

※5 軸受の可動部品間を一系列の玉を使って分離する転がり軸受の一種



小型クランクカムシャフト研削盤

年輪経営で持続的成長を目指す

CASEの中で自動車部品メーカーとして手の打ちようが無いのがシェアリング(CASEのS:Shared)です。今後、特に先進国において車両の保有台数が伸び悩むことが予想されており、完成車メーカーも自動車部品メーカーも厳しい局面を迎えることになるでしょう。

厳しさが予想される今だからこそ、チャレンジングな目標を持つべきだという考えから、2019年2月に「2030年のありたい姿」を策定し、指標の一つとして、年率4%の売上高成長率目標を掲げました。

「2030年の目標」ということで、はじめに事務局が持ってきたのは、「自動車市場の成長率が大体2%くらいですから、2.6%でどうでしょうか。」という案でした。しかし、その当時の世界のGDPの成長率予測を尋ねると、3.6%と言うではありませんか。世界のGDPの伸び率よりも当社の成長率が低いということは、当社の社会的地位が相対的に低下することを意味するわけで、それでは働いている人たちのモチベーションやモラルを引っ張ることはできない。そう考えて、4%に設定しました。

一方で、世の中には7%とか10%とかいう成長率を目指している会社もありますが、余程マネジメントシステムがしっかりしている会社でないと達成するのは困難なのではないかと思います。「屏風と店は広げすぎると倒れる」という言葉がありますが、当社は合併会社で4事業を有し、比較的マネジメント体系が複雑です。マネジメントシステムを整え、また、人材も育成しながら、年輪的に成長していく。そのような姿を目指しています。

世の中から無くなって困るものに、ビジネスチャンスを見出す

自動車市場の伸びが鈍化することが予想されている中で、4%の成長を目指す。その差をどう補完するかを考えたとき、世の中から無くなって困るものにビジネスチャンスがあると考えました。

「世の中から無くなって困るものは？」と社内で議論をして挙がってきたのが、人の生命・健康や、食料、エネルギー、鉱物資源といったナチュラルリソースでした。日本で生活しているとなかなか気づきませんが、グローバルでみれば真水も無くては困るナチュラルリソースの一つです。そして、日本では、労働力人口の減少も既に社会問題化しており、労働力も無くなっては困るものです。

これに対して当社が保有しているシーズは何かと言えば、ステアリングなどの開発で培ってきた制御技術、ベアリングで培ってきたトライボロジー^{※6}や材料技術、計測技術、そして工作機械・メカトロ事業で育んだ精密加工、IoT^{※7}関連の技術などです。

この「世の中から無くなって困るもの」を縦軸に置き、当社保有のシーズを横軸に置いたときに、クロスするところにビジネスチャンスがあります。つまり、当社のシーズを使って、既存の4事業とは異なる領域のニーズに対応し、社会課題の解決に貢献するのです。



ジェイテクトパワーアシストスーツ

その成功事例の1つがパワーアシストスーツです。重量物を持ち上げる、降ろすなどの際にかかる腰部への負担を軽減する装置ですが、これにはベアリングのトライボロジー技術と、EPSの制御技術が用いられています。

また、2019年にスタートした製造業マッチングクラウドサービス「ファクトリーエージェント」は、「加工を依頼したい工場」と、「加工を受注できる工場」を結ぶプラットフォーム事業ですが、ここには、工作機械メーカーとしてお付き合いをさせていただいている、多くの製造業のお客様との関係が活かされています。それらのお客様にサービスを利用いただき、満足いただくことがこの事業の目的ですが、同時に、お客様がどのような加工を希望されているのかというデータは、当社



ショールーム「JTEKT ROOM Ginza」

のマーケティングに活用することが可能です。このビジネスにより、お客様と当社とのより満足度の高いwin-winの関係を構築することができると期待しています。

紹介した事業以外にも、新たなビジネスの芽は数多く育っています。今後より高い次元における持続可能な社会の実現に向けて、既存の4事業の枠組みを超えた新しい価値を生み出すことを目指していきます。

※6 物体と物体の摩擦、摩耗、潤滑などを扱う技術領域

※7 Internet of Things:コンピュータなどの情報・通信機器だけでなく、世の中に存在する様々な物体(モノ)に通信機能を持たせ、インターネットに接続したり相互に通信することにより、自動認識や自動制御、遠隔計測などを行うこと



東刈谷イノベーションセンター

「三遊間のゴロを取れ」 当事者意識を企業文化にし、全社に根付かせていく

自動化に伴う働く人の役割の変化

日本では少子化により既に採用が非常に困難になってきており、更には労働人口が急激に減少する2025年を間近に控えています。自動化・省人化は喫緊の課題です。

私は常々、社員に向けて「技能を軽視してはいけない」と言っています。例えば電動ドライバーでボルトを1個締めるだけでも、とても高度な技能が必要です。仕事熱心な社員の中には、家にボルトとナットを持ち帰ってテレビを見ながら、あるいは家族と会話をしながら、何度も練習するなどの努力をしている人もいます。



ジェイテクト高等学園風景

自動化を進めるためには、その熟練者の技術をロボットに任せることになるのですが、ここで大事になるのが、ティーチングです。これは友人から聞いた話ですが、同じ書道のロボットでも、書道の達人がティーチングしたロボットと、普通の人がティーチングしたロボットでは、字の上手さが全く違う

そうです。達人には筆遣いについての勘・コツがあり、それを教えるか教えないかで雲泥の差が生まれるということでしたが、生産現場でも同じことが言えると思います。

人が採れない、人が減るから自動化を進めます。そうすると、今まで溶接をやっていた人が、ティーチングやメンテナンスをするようになります。つまり、現場で働く人たちの役割自体が変わってくるはずで、そうすると、より付加価値が高い領域で人が働くことができ、トータルでの資本生産性、労働生産性も劇的に向上するはずです。

当社は、高校卒業の人材を育成する「ジェイテクト高等学園」を有しています。今は、高校卒業で採用した人の半分が高等学園に入園し、技能学習をしてもらい、残りの半分は直接現場に配属され、技能経験を積んでもらっていますが、将来的には直接配属をやめて、全員が高等学園で技能学習の経験ができるようにと考えています。そして、高等学園では今、教育プログラムの改新に取り組んでいます。板金ややすりがけといった基礎技術も大切ですが、シーケンサー^{※8}の取扱い、プログラミング、メンテナンスといった技術も学んでもらいます。リカレント教育^{※9}だけではなく、はじめから教育を変えていかなければもう間に合いません。

同じ考え方は、間接部門にも当てはまります。働き方の質を高めるために、ITリテラシーを高める、リカレントも含めて教育方法を変える、人材のローテーションを積極的に進めるなど、少子高齢化の中でも生産性を伸ばすには、人材教育が非常に重要です。

※8 シーケンス(順番)を制御するコントローラーで、入力信号に応じ出力回路をコントロールすることが可能になる

※9 生涯にわたって教育と就労を交互に行うことを勧める循環・回復型の教育システム

次世代経営人材の育成にも力を入れる

管理職の継続的な活性化も人材育成の大きな課題です。当社では毎年、グローバルで課長クラスから選拔し、半年間の英語での教育プログラムを実施しています。それによりビジネスに必要な幅広い知見を身につけた人材を育てています。例えば、今は技術者であっても、将来的には当社の役員になるかもしれませんし、グループ会社の経営者になるかもしれません。これまでの業務で馴染みのない、マーケティングやデザイン、FS^{※10}に取り組む過程でビジネスの基本を幅広く学んでもらいます。

卒業課題には新しいビジネスの提案を課しており、そこから実現性の高い新しいビジネスのアイデアが生まれ、蓄積されています。そのストックの中から、私直属の新規事業推進部が、新しいビジネスのシーズを発掘してインキュベートしていきます。先ほどの「新たなビジネスの芽」の一部はここから生まれています。

※10 Feasibility Study:新規事業などのプロジェクトの、実行可能性や採算性などの事業化の可能性を調査すること

「JTEKT WAY」の徹底と、 2030年のありたい姿を目指して

当社は2016年、ジェイテクトグループ全体で共有する価値観・志を、「お客様視点」「当事者意識」「たゆまぬ改善」「和して厳しく」「技に夢を求めて」の5つのキーワードで表した「JTEKT WAY」を発表しました。これらのキーワードのうち、最後の2つはそれぞれ合併前の母体である、光洋精工と

豊田工機から引き継いだものですが、残る3つは経営企画部門のスタッフたちが世界中を走り回り、グローバル全体でディスカッションして創り上げてくれました。発表から3年が経過し、「JTEKT WAY」への理解、浸透は着実に進んでいると確信しています。

ただ、「当事者意識」については、まだまだ浸透度が不足しているのではないかと感じることがあります。

私はよく、「三遊間のゴロを取れ」と言っているのですが、例えば品質トラブルが発生した際に、皆が責任逃れや押し付け合いをしていたら、そのトラブルはどんどん拡大してしまいます。自動車であれば60秒に約1台が出荷されていきますので、大勢の命に関わることに繋がりがかねません。誰に原因があるにせよ、トラブルが発生したらまずはお客様のところに伺い、ただちに対策を打たねばならないのです。

当事者意識の無い人は、すぐに他人に責任転嫁をします。どれだけ能力があっても、自責で考えられない人に改善はできません。「当事者意識」を全社員に根付かせ、企業文化にまで昇華させなければならないと思っています。

今まさに100年に一度の大変革期を迎えた自動車市場において、生き残りをかけて競合各社が切磋琢磨しています。昨日まで問題がなかったから明日も同じようになるだろうとか、誰か他の人がやってくれるから自分が手を汚さなくてもよいとか、そんな生ぬるい考えでは企業の存続もおぼつかないでしょう。

全ての社員がお客様視点で、当事者意識を持って、たゆまぬ改善を進めることではじめて、2030年のありたい姿は実現されるものと思いますし、グループ一丸となって実現させたいと考えています。

お客様視点

- ・お客様の立場で物事を捉え、ご要望に誠実に応える
- ・これまでにない価値を創造し、期待を超える商品やサービスを提供する

当事者意識

- ・何事も自分事として捉える
- ・物事の本質をつかみ、素早く行動する

和して厳しく

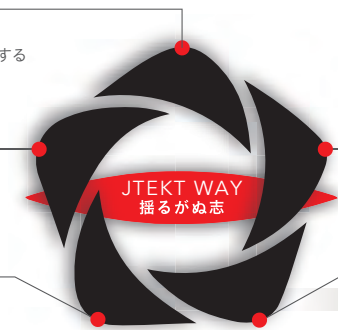
- ・自らを律し、危機感を持って、仕事に取り組む
- ・活発なコミュニケーションを図り、互いの力を結集する

たゆまぬ改善

- ・現地現物で確認し、真因を追求する
- ・創意工夫の情熱を持って、愚直に挑戦し続ける

技に夢を求めて

- ・技能と技術を追求し、世の中の変化を先取りする
- ・一人ひとりが謙虚に学び、互いに育てあう文化を創る



CASE

100年に一度の自動車業界の大変革期といわれる現在、CASEと呼ばれる4つの軸
Connected(コネクテッド)、Autonomous(自動運転)、Shared(シェアリング)、Electric(電動化)が、
今後の自動車産業の潮流であり、成長市場と言われています。
ジェイテクトは、中でも自動運転や電動化などの分野を中心に、具体的かつ先進的な取り組みを進めています。

CASEに対する考え方・狙い

自動運転用統合制御システムやE-AWD※1など、自動運転や電動化を中心に、新たなイノベーションを支える技術・製品を拡大させる一方で、
シェアリングによる自動車数の減少に備えた新規事業の創出にも取り組んでいます。

Autonomous

ステアリング

「次世代物流システムプロジェクト」への参画
「戦略的イノベーション創造プログラム」への参画

ステアリング

「J-QuAD DYNAMICS」の設立

ステアリング

ベンチャー企業とのコラボレーション

ステアリング

「Link-less Steer By Wire」の開発

Shared

新規

パワーアシストスーツ「J-PAS」

新規

マッチングクラウドサービス
「ファクトリーエージェント」

新規

自立推進歩行器「J-Walker テクテック」

JTEKTのCASEへの取り組み

Connected

ステアリング

EVITA(E-safety vehicle intrusion
protected applications)対応した
システム開発

駆動

E-AWDシステムの開発

工作機器

電池用設備量産

混錬機・塗工機・プレス機・電極乾燥機械(光洋サーモシステム)

Electric

軸受

モータ、減速機用小型SBB
高速回転対応、静粛性向上ボールベアリング

CASEに関連する製品の具体的な事例

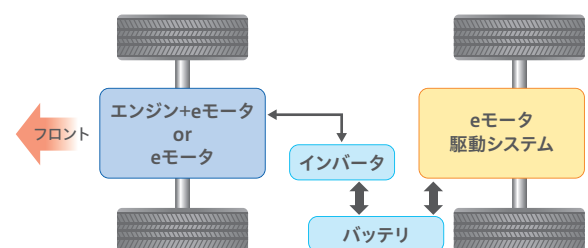
「Link-less Steer By Wire」の開発



当社の次世代のステアリングシステムであるステア・バイ・ワイヤ※2システムは、ステアリング操作を電気信号で転舵ユニットに伝えることで、車両応答性と路面情報のフィードバックを向上させ、快適なドライビングを実現。更に自動運転、高度運転支援の実現による安心・安全を提供し、交通事故“ゼロ”社会への貢献を進めていきます。

※2 ハンドルの回転を機械的な機構ではなく、電気的な機構によってタイヤに伝える仕組みのこと

E-AWDを初めとした駆動製品の電動化に向けたラインアップ拡充



自動車の電動化が進むことで、従来のエンジン駆動の4WDだけではなく様々な4WDシステムへの対応が必要とされています。そこで、当社は、当社の強みを生かした電動化向け駆動製品の開発を進めました。例えば、油圧制御の技術を生かしたモータ冷却用の電動オイルポンプ(EOP)や、静粛性に優れ、環境にやさしい高効率等速ジョイント(CVJ)の開発などです。更には、4WDの前後・左右トルク配分への技術を生かしたE-AWDシステムの実用化の目途を付けました。今後も環境にやさしく、車の安全性に貢献する製品を世の中に生み出していきます。

モータ、減速機の性能向上による電動化への貢献



自動車の電動化への対応のため、当社の技術を生かした軸受の開発を進めています。モータの高速回転を可能にし、さらに耐クリープ性、耐電食性、静粛性の向上も加えたベアリングを実現することで電動化への対応を強化しています。今後もニーズと課題に応えられる新商品開発を進め、持続可能な社会への貢献を果たしていきます。

電動化の進化を加速させる高精度研削テクノロジー



あらゆる産業のモノづくりの中で培ったTOYODA研削盤の高精度加工技術は、リチウムイオンバッテリー電極箔を生成する高機能ローラーを生み出してきました。これからも、急速な車載用電池の需要拡大へ、Only Oneテクノロジーで応えていきます。

※1 Electric-All Wheel Drive:モータ駆動装置を搭載し、前後輪の機械的駆動力伝達を廃止した四輪駆動システム

新規事業

社会動向や環境変化を先読みし、将来のジェイテクト、およびグループの持続的成長の柱となる新規事業戦略を立案し、社内外の関係部門との連携をはかり、新規事業の創出に取り組んでいます。

2017年4月に「新規事業推進部」をトップ直轄の組織として立ち上げ、SDGs※1をはじめとするグローバルな社会課題やニーズに応えるべく、新しい商品・ビジネスを展開し、新しい価値の創出に挑戦していきます。

新規事業に対する考え方・狙い

多くの社会課題への対応が重要視される現代、破壊的イノベーション(人工知能、IoT、デジタルイノベーションなど)や、開発プロセスの変革(オープンイノベーション※2、リーンスタートアップ※3、アジャイル※4など)、新たなプレーヤーの参入といった大きな変革の時代を迎え、将来に向けての対応が必要とされています。将来の事業ポートフォリオ戦略をはじめ経営強化としての事業多角化、新商品展開もその一つであり、既存事業、新規事業ともに方向性の議論を繰り返してきました。その中で、新規事業としては、単なる事業ポートフォリオの追加といったねらいに限らず、既存プロセス・バリューチェーンの改革や人材育成、企業風土改革、新ブランドイメージの創生といったねらいも含めて、その役割を果たしていきたいと考えています。

当社の新事業の考え方は、社会課題ニーズの解決をはかるものとし、場合によっては社外シーズとの融合も含めて、社内シーズであるコア技術の染み出しにより、他社との差別化がはかれるものであるべきとしています。

新規事業に取り組むにあたり、高い不確実性とコネクションのない未知な業界に対して挑戦していくマインドセットとモチベーションが重要となり、少人数体制での強みを活用しながら、業務の枠を定めない取り組みによる人材育成(広視野、高視座)に取り組んでいます。また、継続的にテーマを創出する仕組み化を進めつつ、国内外関連会社・グループ部門、教育カリキュラム等から多くの新事業アイデアを集め、絞り込みながらスピード感ある事業化の推進と拡大をはかっていきます。

目指す姿

社会貢献、ジェイテクトおよびグループの持続的成長、人材育成

新しい価値(商品)の創出(他社との差別化・独自性)

PDCAスキーム:企画、開発、生産準備、生産、ブランディング、プロモーション、マネタイズ、販売、アフター、マーケティング

- | | | |
|---------|--------|------------------|
| ①スピード | ③自らの成長 | ⑤チームワーク |
| ②提供価値の質 | ④情熱 | ⑥失敗を恐れない(挑戦し続ける) |

社会課題(ニーズ)

SDGsへの貢献

- ・地球環境問題(温暖化、自然災害、汚染等)
- ・エネルギーの枯渇
- ・水・食料問題
- ・少子高齢化(超高齢化社会(医療・福祉・QOL※5)、労働人口減少、働き方改革等)
- ・大都市化と超過疎化
- ・不安定経済と不均衡貿易

マッチング

当社の強み(社内シーズ)

主要コア技術

- ・トライボロジー(摩擦、潤滑)※6
- ・精密加工
- ・制御
- ・材料
- ・解析

モノづくり技術(生産、管理)

トヨタグループネットワーク
グローバル展開ネットワーク

オープンイノベーション(社外シーズ)

他社とのアライアンス

- ・当社の未保有技術
- ・世の中のイノベーション技術
- ・新規領域コネクション
- ・産官学連携
- ・コンサルティング企業活用
- ・ベンチャー連携

新規ビジネスモデル

※1 Sustainable Development Goals : 持続可能な開発目標 / 2015年9月の国連サミットで採択された「持続可能な開発のための2030アジェンダ」に記載される、持続可能な世界を実現するための17のゴール、169のターゲットから構成される国際的目標
 ※2 新技術・新製品、新たなビジネスモデルの開発に際して、組織の枠組みを越え、広く知識・技術の結集を図ること ※3 無駄を徹底的に排除し効率性に焦点を当て完成させる革新的な商品
 ※4 イテレーションと呼ばれる短い開発期間単位を採用し繰り返すことで、リスクを最小化する開発手法 ※5 Quality of Life: 人生の質、生活の質
 ※6 物体と物体の摩擦、摩耗、潤滑などを扱う技術領域 ※7 部品、機構を駆動させること

新規事業の具体的な事例

パワーアシストスーツ



少子高齢化、労働人口不足、労働災害の増加などといった社会課題に対し、当社の強みであるアシスト技術や更には製造現場を持つメーカーである強みを活かし、現場作業者の腰の負担軽減、省力化、安全な職場づくり、多様な人材の活躍を支援する商品を開発し、発売しました(2018年8月)。

更に、異なる作業ニーズに対応すべく、重量を約1/2に抑えた中出力タイプをラインアップに加えました(2019年6月)。今後も、市場でのお客様の声をフィードバックし困りごとへの更なる提案を推しはかっていきます。



ジェイテクトパワーアシストスーツ

自立推進歩行器「J-Walker テクテック」

高齢化社会が進行し、社会保障費・介護士不足が深刻な問題となっており、健康寿命を延ばす手段が求められています。自立歩行が困難になってきた要介護者の歩行支援を促し、自立度を向上することを目的に、トレーニング機能を

保有することを特長としています。ポールウォーキング研究成果に基づく腕振り歩行は、姿勢の良い歩行と高い酸素運動効果を得られます。更に安全・安心感ある電動アシスト機能、継続使用を促すデータ活用サービスにより、歩くことの楽しさを提供します。2020年春の発売を目指して、開発を進めています。



J-Walker テクテック

製造業マッチングクラウドサービス ファクトリーエージェント

これまで培った製造・加工技術、調達ノウハウ等の当社シーズと、より高品質、低価格、迅速な部品調達を求める市場ニーズとをウェブサイトを用いてマッチングさせる、製造業の受発注マッチングクラウドサービスの施行を開始しました(2019年4月)。利用者がサイト上で図面や加工要件を登録すると、オンライン上で受注候補となる企業からの見積りが比較でき、そのまま発注することができます。すなわち見積り依頼から決済までをワンストップでご提供できるサービスとなります。



column

高耐熱リチウムイオンキャパシタ

世界初となる幅広い温度領域に対応するリチウムイオンキャパシタ※8を開発し、2017年9月BR蓄電デバイス事業室を発足。その後、商談活動の推進により2022年から立ち上がる自動車分野への適用と2019年10月から開始する本格量産を起点とした産業分野への適用を通じて、社会やお客様に喜ばれる様々な電源ニーズに対応した電源ソリューションを展開していきます。

※8 正極と負極の電気二重層を持った蓄電装置(キャパシタ)の負極材にリチウムイオンを添加することでエネルギー密度を高めた蓄電装置



リチウムイオンキャパシタ生産工場完成予想図

ジェイテクトの 「新たな価値づくり」

「ジェイテクトの『新たな価値づくり』」をテーマとして、技術開発や新規事業などを担当する役員5名による対談を行いました。



特別技監 宮崎博之

常務取締役 牧野一久

常務執行役員 瀬川治彦

執行役員 大友直之

執行役員 林田一徳

取り巻く事業環境の変化について

司会 CASE^{※1}の台頭や100年に一度と言われる自動車産業の変革については、どのようにお考えでしょうか。

宮崎 長く自動車産業に身を置いてきた者として、CASEやMaaS^{※2}などの大きな環境変化をひしひしと感じています。当社の技術を時代の変化に合わせてどう進化させていくかが喫緊の課題であり、そのために常に最新の情報を収集し、新たな戦略の立案と実践のサイクルを早く回すことが重要です。こうした自動車業界の変化をリスクではなく飛躍の機会と捉えています。

瀬川 当社は電動パワーステアリング(以下EPS)において世界No.1のシェアを有していますが、EV化の波はEPSにとって追い風となります。また、自動運転については、ステア・パイ・ワイヤ^{※3}のシステムなどに早い段階から取り組んできたことが、今後、活きてくると思います。コネクテッド、シェアリングについては、具体的にどのようなビジネスとして取り組んでいくか、現時点では明確に戦略を導き出せていませんが、これをリスクではなくチャンスと捉えて、今後も検討を重ねていきたいと思っています。

牧野 自動運転については、アイシン精機株式会社、株式会社アドヴィックス、株式会社デンソーと統合制御ソフトウェア^{※4}を開発する新会社「株式会社J-QuAD DYNAMICS(ジェイクワッド ダイナミクス)」を設立しました。外部との連携の中で役割分担を明確にして、製品やサービス同士を結び付けていく取り組みも推進しています。

林田 こうしたオープンイノベーション^{※5}の重要性は増しており、自前主義からシフトしていくトレンドが更にスピードアップすることは間違いありません。特に当社だけでは補いきれない最先端の技術については、大学や研究機関を含めて産学官の連携・協業で対応していく必要があります。例えば、公的機関とのオープンイノベーションの事例として2019年4月に発表した「ジェイテクト・産

総研スマートファクトリー連携研究ラボ」があります。外部研究機関とは、これまでも材料や部品などで手を組んできましたが、IoT^{※6}、データアナリティクス^{※7}などの領域についてはまだまだ十分ではなく、今後は特にこの分野での外部連携を推進すべきと考えています。

宮崎 以前はあくまでも自前主義を基本とし、大学とも個別に連携して技術を深掘りしていましたが、世の中の技術の進化のスピードは速く、例えばAI^{※8}の研究も、国内外の大学や公的機関などとの連携が必要であり、それも個別ではなく、包括的、戦略的な連携の取り組みを始めています。

- ※1 「Connected : コネクテッド」「Autonomous : 自動運転」「Shared : シェアリング」「Electric : 電動化」の4つの頭文字をとった造語
- ※2 Mobility as a Service:自動車などの移動手段を、必要な時だけ料金を支払いサービスとして利用すること
- ※3 ハンドルの回転を機械的な機構ではなく、電気的な機構によってタイヤに伝える仕組みのこと
- ※4 部品毎にではなく、ユニット以上の単位で電子制御部品同士を統合的に制御するソフトウェア
- ※5 新技術・新製品、新たなビジネスモデルの開発に際して、組織の枠組みを越え、広く知識・技術の結集を図ること
- ※6 Internet of Things:コンピュータなどの情報・通信機器だけでなく、世の中に存在する様々な物体(モノ)に通信機能を持たせ、インターネットに接続したり相互に通信することにより、自動認識や自動制御、遠隔計測などを行うこと
- ※7 分析手法やアルゴリズムを用いて、データに潜む特定のパターンや相関関係などを抽出すること
- ※8 人が行う「知的ふるまい」の一部を、コンピュータープログラムを用いて人工的に再現したもの

AI、IoTなど、デジタル技術の活用

司会 AIやIoTなどのデジタル技術の活用についてお聞かせください。

林田 当社ではAIやIoTなどデジタル技術について「生産工程での活用」と「製品への活用」の両方向で取り組んでいます。生産工程におけるAI活用例としては、人間の目に代わる画像処理技術を活用した自動検査の導入を進めています。一方、工作機械分野のAI活用例としては「エッジコンピューティング^{※9}」を取り入れたPLC^{※10}や自律型研削盤の開発にも取り組んでいます。いずれの分野でも、今までにない生産性の向上、サービスレベルの向上が実現できると考えています。

瀬川 自動運転の実用化に向けては当社もステアリングシステムの制御にAI技術を導入することでお客様に新しい価値を提供できると考え、研究開発に着手しています。また、EPSに路面データを送るための入力センシングとして、タイヤに付いているハブ^{※11}にセンサーを付けて、直接荷重を測定することも考えています。

牧野 当社の新規事業では、グローバルな人口の高齢化をチャンスと捉えています。具体的には、福祉・介護分野における課題解決を目指して最先端の研究開発に取り組み、「パワーアシストスーツ」や「J-Walker」など、人間の動きをサポートする製品を開発しており、それらの製品にAI技術を活用するのも有効だと考えています。

瀬川 「パワーアシストスーツ」は、人の動きを筋肉同様にサポートする製品ですが、人はそれぞれ動きや力を入れるタイミングなどが異なりますので、一人ひとりに合った制御をAIの技術で行えるようにすれば、もっとスムーズに、自然な感覚で気持ち良く作業してもらえるようになると思います。

- ※9 端末(設備)の近くにコンピュータを分散させデータ処理することで、上位システムへの負荷や通信遅延を図ること
- ※10 スイッチ等の入力機器の信号により、任意のプログラムに従って信号を出力し設備等を制御する制御装置。一般的にシーケンサとも呼ばれる
- ※11 車輪の中心部にあつて、ホイールと車軸、ナックルをつなぐ部品

ジェイテクトの強みについて

司会 デジタル技術が急速に進化し、社会環境が劇的に変化の中で、今後、ジェイテクトが伸ばすべき強みはなんでしょうか。

瀬川 当社の強みは、材料技術、トライボロジー^{※12}、精密加工、制御、計測。この5つの基盤技術を保有していることで、これらの技術を活かした製品開発が可能なことです。また、新たな強みになっているのがEPSにおける制御技術です。この技術を活かして自動運転の領域に進出できたことは非常に大きいと思います。そして、この技術を他の領域に水平展開していけるのも大きな強みです。今までは基盤技術を活かして、いろいろな製品を開発してきましたが、今後は5つの基盤技術の中でも、電動化が進む中で

制御技術を特に活かしていけると思います。

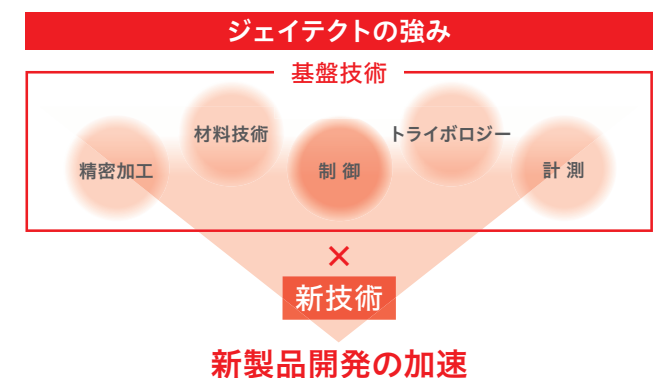
宮崎 特に自動運転の領域では、いろいろな制御が求められており、当社の持つ制御技術は今、大きな脚光を浴びています。パワーアシストスーツなど、新しい領域に展開できることを考える一番の強みといえます。

もう一つの強みは、幅広い事業分野です。4つの事業だけでなく、グループの中には電子部品開発や油圧ダンパー製造などを手掛けている会社もあります。世界シェアNo.1のステアリングをはじめ、それぞれの事業において多くのお客様とビジネスをさせていただく中で、膨大な知見・情報を得ることができます。それらがまた、将来のお客様のニーズへの対応を考える土壌となり、成長のアイデアの源泉になっています。

当社は、既存の技術をベースに、どういう技術や商品を、どのタイミングで提供すれば高い価値を生むのかを考えるための素材を有しています。そして、グループ会社も含めオールジェイテクトとして豊富な経験値を蓄えているのが、最大の強みだと思います。

大友 グローバルに生産拠点を有していることもまた、当社の強みです。当社は生産拠点が世界中にあり、海外のお客様にも製品をタイムリーに供給することができます。また、国内で構築した生産ラインを海外に展開しているため、グローバルに同一規格、同一品質のモノづくりができます。これらの生産体制は、お客様からも非常に高く評価されています。

※12 物体と物体の摩擦、摩耗、潤滑などを扱う技術領域



社会的課題解決への貢献について

司会 これからの時代、環境問題をはじめとする社会的な課題解決への貢献も求められてくると思います。

宮崎 環境問題への対応には2つの視点があり、1つ目の視点は、製品を通じて環境にどれだけ貢献できるかです。数々の製品で環境貢献をしています。その中で最も貢献度の高い当社製品はEPSです。自動車において大幅な省エネを実現し、環境負荷低減に大きく貢献しています。また軸受についても低トルク^{※13}で環境にやさしいものを開発・提供できることは当社の強みの1つです。摩擦を低減することはCO₂削減に直結します。もう1つの視点は、製品そのものではなく、生産工程でも省エネや環境負荷低減を図る対応ができることです。

大友 当社は工作機械などの生産設備もつくっており、生産領域でも環境負荷低減に貢献していくことができます。当社の強みは、工作機械や熱処理設備などをグループでつくっていて、それを自社製品の生産で試用できることです。試用して改善を重ねて完成度の高いものをお客様に提供することで、自社工場だけでなくお客様の生産現場でも、CO₂削減、廃液・廃油削減などに貢献しています。

これからの時代はSDGs^{※14}にどれだけ貢献できるかも考えていかなければなりません。メーカーとして製品をつくるだけにとらわれず、もっと広範囲で社会の重要課題の解決に対してどう貢献できるかを考えていく必要があります。

まず日本国内では少子高齢化への対応が喫緊の課題としてありますので、より生産効率の高いモノづくりや、IoTの活用には当社が取り組んでいます。グローバルに考えれば、日本とは逆に人口が増え、それに伴い食料や水が不足するという問題があります。このような問題をどう解決できるかなど、これからはグローバル企業として世界規模での幅広い視点で物事を考えて、必要な開発の準備を整えていくことが非常に重要になってくると思います。

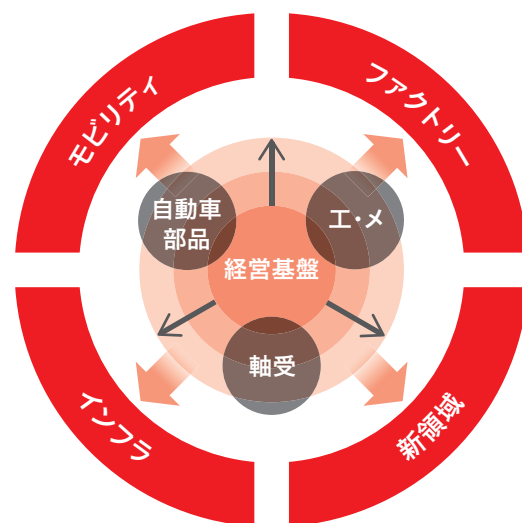
牧野 当社では現中期経営計画の次を見据えた「Beyond中計」を策定しており、世の中の課題に対して当社が提供できる価値についての具体化やバックカスティングによる製品開発の仕組みを構築しつつあります。こうした仕組みづくりも、当社の強みになっていくと思います。

瀬川 「Beyond中計」策定のための取り組みとして、「役員研修会」の場で2030年の当社のあるべき姿や新たなビジネス展開における方針などについて議論しています。そして、その実現に必要な技術を「技術マネジメント会議」で議論しています。当社が新しいビジネスを進める上では、会社方針と技術の両輪が不可欠であり、それぞれの会議が機能し始めたと感じています。

林田 当社はモノづくりの会社ですが、今後はビジネスの捉え方を変えていかなければなりません。新規事業として、「ファクトリーエージェント^{※15}」というマッチングサービスを2019年4月にスタートしました。このような社会的課題解決に貢献できる新しいビジネスモデルが今後はより重要になってきます。AI活用についても、AIはあくまでも手法の1つですから、AIと何かを掛け合わせて、新しい価値を生む研究開発をやっていかなければならないと思います。

※13 少ない力で物体を動かすことができること（低摩擦と同意）
※14 Sustainable Development Goals:2015年9月の国連サミットで採択された「持続可能な開発のための2030アジェンダ」に記載される、持続可能な世界を実現するための17のゴール、169のターゲットから構成される国際的目標
※15 P.22参照

「骨太方針2030」(イメージ図) 既存事業の強みを拡張し、新たな価値(モノ・コト)を創造する



2050年のありたい姿

司会 「Beyond中計」でイメージする2030年のさらに先、2050年にはどのような世の中になり、ジェイテクトはどのような会社になっているでしょうか。

牧野 2050年の社会を想像するのは非常に難しいですが、常に先の時代を見据え、その時代の課題を把握し、解決できる企業だけが生き残れるのであり、当社もそうあらねばなりません。

宮崎 日本だけではなく、様々な角度、ニュースソースから情報収集し、グローバルな視点で社会の変化および変化への対応を見定めていくことが重要だと思います。

大友 その点、当社グループは世界中に拠点があり、それがセンサー、アンテナの役割を果たすことで、各地の動向や変化を捉えることができます。そして、それらの情報を日本に集約し、対応策の検討や判断をおこない、行動に移していくなど、各地の動向や変化を先取りしていくことが必要だと思います。

瀬川 2045年にはAIが人の知能を超えるといわれており、その先の2050年には、自動車自体が存在するかどうかとも判りません。しかし、そんな時代が到来しても、培ってきたノウハウを生かし、社会に必要とされる製品を開発していかなければなりません。そ

して、どれだけ社会が変わっても、空気や水、食料、エネルギーなど、人が生きていく上で必要不可欠な領域があることは事実です。従って、当社はそうした領域に関与して、世の中から必要とされる会社になっていけたらよいと考えています。

宮崎 大事なのは人材育成だと思います。これからも当社の強みを生かした開発、生産、販売を行っていくことに変わりはありませんが、特に開発については、将来に備えて産官学連携など、外部との連携をさらに強化する必要があり、同時に世の中の変化に対応できる多様な人材を育てていかなければなりません。そして、国内外にかかわらず、組織の枠を超えた連携の下で人を育てていくことが非常に重要だと思います。

瀬川 現在、データアナリティクスやAIに関わる人材の育成を強化しています。一方、技術についても全社的に多数の講座を用意して手厚い教育体制を構築しています。その技術教育の中には開発の質を上げる教育メニューもあり、その結果、エキスパートや上級など、各グレードの人材が充実してきました。また、人事部では課題解決手法の教育も行っており、当社を支えるベースになっていると思います。

宮崎 当社のグループビジョンは「No.1 & Only One」です。今後、モノづくりからコトづくりへと、ある程度移行したとしても、メーカーとしてのこだわりを持ち、「No.1 & Only One」の商品開発・提供を行う姿勢を持ち続けることが大切だと思います。



ジェイテクトの 「価値創造の基盤づくり」

ジェイテクトの『価値創造の基盤づくり』をテーマとして、事業環境の変化や現在直面している課題、これから目指すべき姿等について、営業・生産・調達・人事の役員4名による対談を行いました。



取締役副社長 貝嶋博幸

常務取締役 佐野眞琴

執行役員 岡松献二

執行役員 茂木 仁

ジェイテクトを取り巻く環境の変化

司会 当社グループを取り巻く環境が大きく変化しています。その変化をそれぞれどのように捉え、どのような対応が必要とお考えでしょうか。

貝嶋 営業が直面している一番の問題は、技術革新による競合商品の変化の大きさとその変化のスピードです。今まで売ってきたものが急激に陳腐化し、売れなくなる。ここまでの変化はかつて経験したことがありません。世界の大手自動車メーカーでさえ事業環境の変化に混乱している状況ですから、当社がこれから何に力を注いでいくべきか、非常に見えにくくなっています。これほど確信が持てないまま仕事を進めたことはありません。また、モノづくり企業として、これまでは先進国の動向を注視してきましたが、これから伸びていくのは明らかにアジア諸国です。今後はそれらの国への理解をもっと深めていく必要があると感じています。

岡松 調達における国内の問題として、少子化の影響による中小企業の労働力不足と後継者問題が顕在化してきました。こうした中、サプライヤーとの連携や強固なパイプラインの確保、それも、当社の製品が今後どのような素材や技術が必要とするのか、将来を見据えた上でパイプラインを築いていく必要があります。海外については、グローバルプロジェクトを遂行する上で、お客様から要求される世界同一価格を実現できるサプライヤーを開拓していかないと、ビジネスの継続も困難になってきています。そこで、今後はサプライヤーの新規開拓と、サプライヤーの情報を大量かつスピーディーに入手できる仕組みづくりに注力していきたいと考えています。

佐野 環境と生産活動における最も大きな課題はCO₂排出量の削減です。トヨタグループで総量規制を導入することとなり、2030年度に国内総量で対2013年度比35%の削減を目指すことになりました。この目標は、当社が目指す成長率を上回るレベ

ルでCO₂を削減していかなければ達成できません。とても高く、困難を伴う目標です。CO₂排出量の削減を考える上で併せて考慮する必要があるのは、近年の地球温暖化や気候変動が生産現場に与える影響です。温暖化が進む中で生産現場の環境を整えるためには、空調のエネルギーを余分に使わざるを得ません。そのため、当社では、そういった変化を考慮したCO₂排出量の削減目標を設定し、目標の達成に向けた取り組みを始めました。また、最近の水の問題が注目されています。当社でも今後は水使用量を削減していく必要があり、水の循環システムの整備に着手しました。そういったことも含めて、環境に対する社会の要請に対応していくことが課題になってきています。

茂木 機関投資家の方々も収益だけではなく、ESG^{※1}やSDGs^{※2}に対する取り組みを見て投資をする時代になっています。会社が社会に対してどのように貢献しようとしているか、社内の様々な取り組みを投資家を含めた外部のステークホルダーの方々に正しく丁寧に伝えていく必要があると感じています。人事の面では、国内では今後、2025年問題^{※3}による労働人口の

減少に対して手を打っていかなければなりません。対策の1つとして、働き方改革法の施行をチャンスと捉え、より働きやすい職場づくり、多様な形で社員が活躍できる仕組みづくり、そして自らが自発的に学べる環境づくりに取り組んでいきたいと考えています。



光洋機械工業株式会社、結崎工場での太陽光発電

※1 「Environment : 環境」「Social : 社会」「Governance : ガバナンス」の3つの頭文字をとったもの。企業が持続的に成長できるか否かを判断する指標として用いられる
 ※2 Sustainable Development Goals: 2015年9月の国連サミットで採択された「持続可能な開発のための2030アジェンダ」に記載される、持続可能な世界を実現するための17のゴール、169のターゲットから構成される国際的目標
 ※3 約800万人いるとされる団塊の世代が2025年までに後期高齢者(75歳以上)になり、超高齢化社会に突入する問題

ジェイテクトの成長を支える強み

司会 環境の変化への対応が求められる中で、今後生かしている当社の強みは何でしょうか。

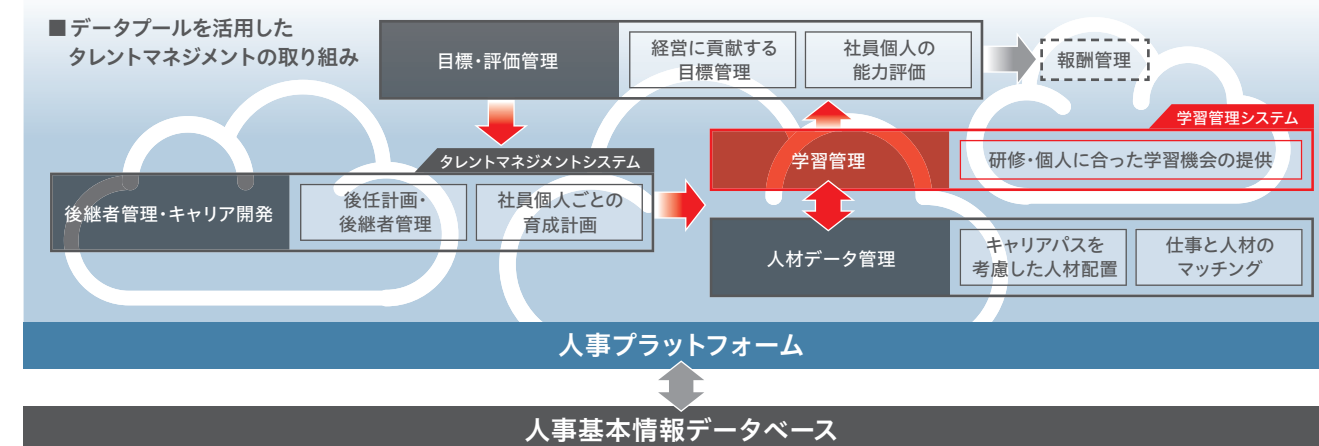
貝嶋 当社では、自動車部品、軸受、工作機械など多様な商品を扱っており、その影響もあって、異なる価値観や考え方が社内には存在しています。そうした多様な価値観や考えを有する人材を意図的に混ぜ合わせていくことで、新しいものの見方や提案が出てきていると感じています。また、当社グループは世界中でビジネスを展開しており、人数の面では日本人はマイノリティーです。外国人をセカンダリーと捉える考えや意識を捨て、出身国などに関係なく多様で優秀な人材を積極的にリーダーに登用することが、変化の時代を生き抜く突破口になると思っています。

茂木 多様な人材を混ぜ合わせているという話が出ましたが、人事施策として人材のローテーションの体系的な仕組みづくりに注力しています。さらにタレントマネジメント情報をデータベース化し、データを活用した最適部署・仕事と人材のマッチングを図っていくことも検討しています。また、近年重要視しているのが、社員に生き生きと働いてもらうことです。先ほど述べたタレン

トマネジメント情報のデータベースと教育システムを連動させて、社員一人ひとりが個人に合ったインタラクティブな学習ができる。そんなデータプールの活用を推進しています。

佐野 生産部署では、グローバルで同じ目標に向かうために工場間での情報共有や人材交流など、横串を通すことが重要と考えています。具体的には、グローバル会議の開催や、海外の従業員が日本での研修に参加し、実際に職場で働く機会を設け、その経験を通して得た知識やスキル、人的ネットワークを自国に持ち帰って展開してもらうといった取り組みを行っています。そういう人の動き、交流が活発になってきたと感じています。

岡松 企業存続の一つの鍵は、競争力をいかに維持していくかです。幸い当社には自社保有技術がたくさんありますから、サプライヤーの技術と内製の技術でお互いに切磋琢磨し、競争力を向上させることができます。また、海外の各主要地域に調達のメンバーを配置することで、ある地域に無い技術でも、その技術を持つ他の地域からサポートに入ることが可能になり、世界中のどこでも同じような活動ができるようになってきました。このようにグローバルでの調達管理が行える体制を強化し、新しい時代に対応していきたいと考えています。



ジェイテクトが直面する課題と対策

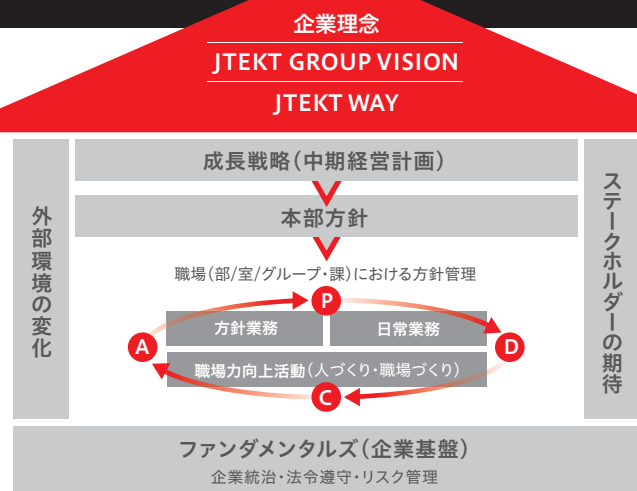
司会 当社独自の強みを生かす、あるいはその強みに磨きをかける一方で、改善が求められる課題もあるかと思います。それについてはどのようにお考えでしょうか。

佐野 現在、各種プロジェクトの増加に伴う投資がかさみ、それが収益面にも影響を与えています。こうした状況の中で必要なのは、各プロジェクトの目標を確実に達成していくことです。そこで、安形社長の大号令のもと、全社をあげて量産開始直後から最大限の収益効果が出せる生産ラインの作り込みの活動を進めています。また、自動化・省人化などによる生産性の向上もかなり進んできました。

岡松 近年、グローバルプロジェクトが増えていますが、価格以外の面でも他社と比較して優位性がないと採用していただけません。調達で一番苦勞するのはコストですが、それはどこの企業も同じです。これからは製品を納めるまでのリードタイムをいかに短くしていくかが、ビジネスチャンスをつかみ取る上で重要になってくると思っています。

貝嶋 当社を含めた日本企業に今、一番欠けているのはスピード感ではないでしょうか。日本人はビジネスにおいて“スピードを買う”のが苦手です。海外の競合相手はM&Aで必要なものを手に入れ、時間を買います。人材についても、競合は優秀な人をヘッドハントします。自前主義に固執しないことが大切だと思います。

茂木 自前主義からの脱却に関して言いますと、最近は、大学が主催するコンソーシアムに参加するなど、産官学連携やオープンイノベーションに積極的に取り組んでいます。他にも、地方の自治体や研究機関との共同研究で地方創生といったことも進めつつあります。今後は、さらに外部との連携を広げていきたいと考えています。



マネジメントモデル

グローバルで一つにまとめるために

司会 課題についてお話いただきましたが、そうした課題への対応を含め、当社グループがグローバルで一丸となって邁進していくために、どのようなことに注力されているのでしょうか。

貝嶋 目標を達成する道標となるのが、中期経営計画です。そして、中計を実行する上での仕事の進め方としてPDCA^{※4}を回すことを最重視しています。「JTEKT WAY」も含めて、まずはJTEKT流の仕事の進め方を全世界、全関係会社に理解してもらえよう徹底しています。

佐野 当社では、グローバルで統一的な指標「KPI(Key performance indicator)」を決めて見える化し、問題意識の共有を図るとともに、優良企業の戦略や取り組みを見習っていくベンチマーク活動を展開しています。他社の良さを取り入れながらPDCAを回し、改善を積み重ねていく過程で人材育成も図っています。

茂木 価値観や問題意識の共有を促すために、現地現物を大事にしていることも当社の強みです。現地現物で人と人がコミュニケーションを取り、しっかり意思疎通を図って仕事を進めていく考え方が根付いています。その風土を守り続けていくことが大切だと考えています。

貝嶋 営業部門では、コミュニケーションと現地現物の両方に関わる取り組みとして、「面当たり営業」をやっています。「面当たり」とは、お客様と多点(=面)で接することを示す言葉です。例えばお客様の調達と当社の営業、お客様の開発と当社の技術、お客様の製造と当社の品質といった機能部同士の交流など、お客様との接点を増やすことでビジネスチャンスも広がりますから、かなり意識的に進めています。

※4 計画(Plan)、実行(Do)、評価(Check)、改善(Action)を繰り返すことで継続的に業務改善していく管理手法

各部門のあるべき理想の姿

司会 ここまでのお話でグローバル企業として注力されていることや、各担当領域で取り組まれている施策がわかりました。では、将来に向けて、各担当領域のありたい姿についてはどのようにお考えでしょうか。

貝嶋 非常に不透明な時代にあって、フロントラインで活動する営業に特に求められるのは、お客様と接して得たことを社内にフィードバックし、社内の皆で対策を考えていく上でリーダーシップを取ることです。そのためには一人ひとりの外部に対する感度を上げていかなければなりません。積極的に情報を取りにいき、自ら学ぶ習慣を身につけていくことが大事であり、会社としても学ぶ機会を与えていくことが必要です。

茂木 人が生き生きと働き、社会に貢献するのが目指す姿だと思います。それを実現するには多様性を受け入れることです。人事としては、個人によって能力を発揮できる分野や活躍できる場などが異なることを踏まえて、いかに個別にきめ細かく対応していけるかが重要になってくると考えています。

佐野 必要なのは、変化への対応力。その力を身につける上でのベースになるのが“モノづくりの基礎力”ですから、生産では応用力の礎となる基礎力を上げる取り組みを続けています。もう1つは仕事のリードタイムを縮めることです。リードタイムを縮めることでスピード感が出て、いろいろな変化への対応力も増していくと思います。

岡松 調達部門では、「JTEKT WAY in purchasing」というポリシーを5年ほど前に作り、全現地法人の調達メンバーが共有しています。その核となるコンセプトは「最もいい品質を、最も安く、タイムリーに供給していける体制をつくる」ことで、これは将来も変わらないと思います。今後、そこに新たに加えられる可能性があるのが「情報」です。たとえば、IoT^{※5}を活用して、サプライチェーンの先の先から必要な情報を部品納入前に入手する。その入手した情報を利用して次工程の組み方や加工などを事前にチューニングすることで、より良い製品をつくり出す。これが繋がっていくと、工程内不良はほぼなくなってくると思います。その結果、競争力も増していきます。夢のような話ですが、将来的にはそういう体制を整備していくイメージを持っています。

ジェイテクトが目指すべき姿

司会 最後に、長期的な視点で、当社全体としてどのような姿を目指していくのか、またそれを実現するために大切なことは何でしょうか。

貝嶋 今は先行きが見通せないため、お客様も自信なさげです。だからこそ、「相談するなら、やっぱりジェイテクトだね」と、最初にご相談いただける会社になりたいです。そのために「話をよく聴いてくれる」「対応が幅広い」「良い発想や提案をくれる」「門戸を広くかまえ、しっかりとした製造をする」といった企業イメージをつくっていきたいと考えています。

茂木 安形社長は「三遊間のゴロを取りにいく」という例え話をよくしますが、要するに、自ら課題に対して動き出すことや、常に自分を磨くマインドを持ち続けることが大事だと思います。そのマインドを持っていれば、世の中や社会がどのように変化しても対応していけるのではないのでしょうか。

佐野 最近では三遊間どころか「球場のゴロは全部取る」と言っていますね(笑)。やはり、大切なのは「JTEKT WAY」でも謳われている当事者意識だということです。自分で考えて行動できる人材が増えていけば、企業として強くなれると思います。



※5 Internet of Things:コンピュータなどの情報・通信機器だけでなく、世の中に存在する様々な物体(モノ)に通信機能を持たせ、インターネットに接続したり相互に通信することにより、自動認識や自動制御、遠隔計測などを行うこと

ジェイテクトの SHAPING A BETTER FUTURE

「グローバルでの価値づくり」

ジェイテクトグループがグローバルで価値創造を持続的に行うため、
今取り組むべきことについて、海外役員のお二人にインタビューを行いました。

社会貢献、環境問題

Davidson 私の担当するアメリカでは、従来のコンセプトでは考えなかったような技術の進展や他分野からの自動車業界参入が相次いでおり、今までに経験したことがないスピードで物事が変わってきています。これらに対応するためには、我々ジェイテクトがこれまでに培ってきた経験や知識を最大限活用することが必要で、さらには製品の設計・生産を通じて、どのように社会に貢献していくのかという視点も加えて考えていく必要があります。

Fortin ヨーロッパについても同様です。特に環境問題に対する社会の関心は年々高まってきており、規制強化が自動車産業に対して大きなインパクトを与えています。そのため、お客様の動向をしっかりと把握し、その動きに対してタイムリーに対応できるようになっておく必要があります。規制強化により、お客様の要求が複雑化・高度化しており、また国をまたがるために、複数の規制への対応が必要となるグローバルプロジェクトが増加しています。そのような状況変化に我々が付いていくためには、一つ一つの仕事のスピードを上げていくことが求められます。

Davidson そういった面では、グローバルであっても、地域であっても、必要な時に、必要な人員が確保でき、適切な対応、アウトプットが出せる環境づくりが必要になってきています。我々ジェイテクトは多くの製品ラインアップをかかえ、世界中に生産拠点を構えていますので、他社に比べてダイバーシティが進んでいると言えると思います。このダイバーシティの強みを最大限に活用して、規制対応、社会貢献、環境対策にタイムリーに対応していきたいと考えています。北米では環境問題に対し社内目標を掲げ、各拠点で取り組んでいます。例えば廃棄物の埋立処理のゼロ化、工場内圧縮空気的最適管理、排水量削減、電灯使用時間の管理強化などがあります。このように会社・工場全体で取り組みをすることにより、従業員一人ひとりが活動を意識できるような職場環境づくりを進めています。

Fortin ヨーロッパの環境に対する取り組みとしては、再生可能エネルギーの率先的導入を進めています。また、工場内で廃棄物を選別し、廃棄量の削減努力をかさねたり、サプライヤー開拓・支援を行い、より近い場所で生産を行えるようにして、輸送により発生するCO₂の削減ができるように進めています。

必要とされる人材

Fortin まず第一に、ビジネスや市場の変化に対する高い適応性を持ったスタッフが求められます。次にグローバルでの対応が必要となるような課題において、地域内の情報を取りまとめ、その情報をグローバルメンバーとタイムリーに臆することなくシェアできる能力を持ったスタッフが必要です。簡単なようですが、どの情報が、いつまでに、どの地域に必要なかを判断することは非常に高い感度とスキルが求められます。このような高い感度とスキルを持った人材を育てるためには、事業部をまたいだ人材交流、他地域との人材交流も必要になるため、現在グローバルでしくみ作りに取り組んでいます。また、そのような経験を積んだメンバーが増えてくることによって、グローバルでの“ONE ジェイテクト”が実現されると思っています。

Davidson 当事者意識と自主性、この2つを兼ね備えた人材がグローバルカンパニーであるジェイテクトを成功へと導いてくれると考えています。また、地域特性を踏まえ、標準化すべき領域と、あえて標準化しない領域を最適化させる能力、この能力が地域市場、地域文化を考慮した競争力のある強みをもたらしてくれます。地域市場からグローバル市場へと私たちが大きな飛躍をするためには、多様性がもたらす課題を解決しなくてはならず、これからのリーダーにはそれらの課題を解決する能力を兼ね備えている必要があります。

地域経営における課題

Davidson 昨今の変化の激しい競争環境を考えた場合、技術開発のスピードを上げていくことが一番に求められます。自動車業界のお客様は“次”の技術を求めており、将来の変化を見据えてリソースをシフトしています。このリソースシフトが意味することは、我々が既存のポートフォリオに対して投資して売り上げを伸ばしたとしても、次のモデルや世代ではお客様に必要とされない可能性があるということを意味します。従って、我々はより早く新規技術開発に着手し、既存製品と新規製品の両方で売り上げを伸ばしていくビジネスモデルに移っていかなくてはなりません。また、お客様が考えている“次”は地域によって異なりますので、地域のニーズをしっかりとグループ内でシェアできるようにしていかななくてはなりません。

Fortin グローバル視点でジェイテクトを見たときに重複している組織・機能が存在します。これらを見える化し、最適化し、ジェイテクト全体が持っている技術力・生産力を有効に、効率よく使う必要があります。我々ジェイテクトはまだまだ地域同士でお互いに学ぶべきところが多くあり、どこで何をすべきかという議論を継続し、組織・機能を最適化していくことが必要だと考えています。



JTEKT North America本社

ガバナンス

Davidson 昨今のようなグローバル化が進んだビジネス環境では、グローバルは言わずもがなとして、各地域でのガバナンス体制の構築が必ず必要となります。各国における法律遵守を確実にし、正しい意思決定プロセスで管理する。そのためには役員及び取締役がガバナンス、統制に対して強い意志を持って取り組む必要があります。

Fortin 地域ガバナンスに関しては、適切なレベルの地域委任が必要になってくると考えています。複雑な文化環境やお客様の多様化に対しては、やはりその地域の人間が一番対応力に優れているからです。強固で安定感のある地域ガバナンスが確立されると、地域内で国や、言語、宗教、文化に関係なく調和することができ、そして地域同士がお互いに補完し合えるようになれば我々が目指す“ONE ジェイテクト”になれると考えています。そのためには、各地域が各々のガバナンスとモノづくりの実力を高めていくことが必要だと感じています。

今後の抱負

Fortin ビジネス変化・進化に対して、モノづくりの会社として最高の技術とリソースで対応できる、ヨーロッパにおける真のジェイテクト集団とジェイテクトマインドを構築していきたいと考えています。従業員のやる気向上をサポートし、「価値づくり」につながる、組織・土壌を作ることに尽力したいと思っています。

Davidson 「価値づくり」の「価値」とは顧客、従業員、株主そして我々の住む地域の皆様が定義できるものと信じています。そのように定義された期待される価値を、効率よく、持続可能な方法で提供できる組織となるように努力していきたいと思っています。

ステアリング事業



ステアリング事業本部総括／本部長
松岡 浩史

電動パワーステアリング(以下EPS)で培った技術を応用することで、より安全・快適なクルマ社会の実現と、自動運転化に向けてジェイテクトならではの貢献を継続してまいります。

事業内容

車の基本機能の一つである「曲がる機能」を分担するステアリング装置を提供。コラムアシストタイプEPS※1、ラックアシストタイプEPS※2を主要製品ラインアップに据え、乗用車から大型商用車までEPSを提供。

2018年に創出した価値

自動運転を見据えたソフトウェア開発強化

・トヨタグループの自動運転、車両運動制御などの技術知見を結集させるべく、自動運転用統合制御システム開発合弁会社「株式会社J-QuAD DYNAMICS(ジェイクワッド ダイナミクス)」を設立

EPSのアプリケーション領域拡大

・農業、オフロード等で使用する多目的車両向けの電動パワーステアリング(インタミアシストタイプEPS※3)を開発。今後ますます自動運転化が進む農産機車両へ拡販

ラックアシストタイプEPS事業の拡大

・中・大型車のEPS化に伴い、ラックアシストタイプEPSの需要が増加しておりデュアルピニオンタイプEPS※4の日本、中国、北米、欧州での4極生産体制に加えラックパラレルタイプEPS※5の日本、中国、北米3極体制を確立しグローバルでの更なる供給体制強化を実施



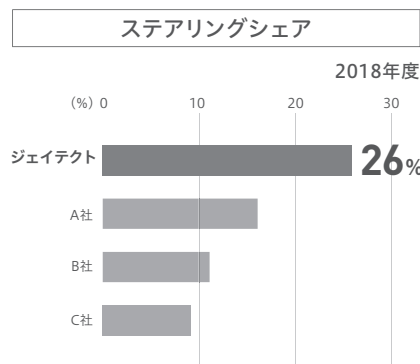
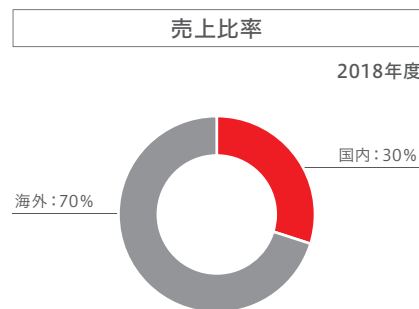
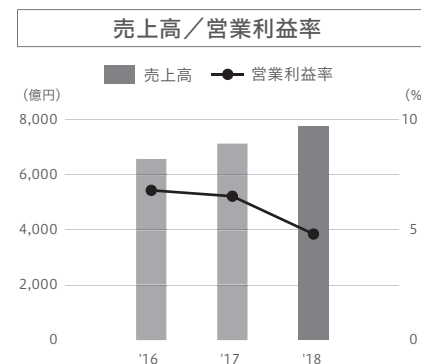
JAT「ラックパラレルタイプEPSラインオフ式」
中国のJATJでラックパラレルタイプEPSの量産を開始(19年1月)

J-QuAD DYNAMICS イメージ



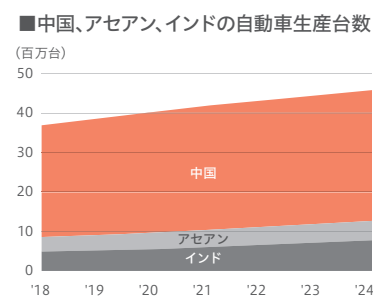
インタミアシストタイプEPS

- ※1 アシストを担うモータがコラム部に取り付けられているタイプのEPS
- ※2 アシストを担うモータがラックバー周辺に取り付けられているタイプのEPS
- ※3 アシストを担うモータがインタミシャフト部に取り付けられているタイプのEPS
- ※4 アシストを担うモータがラックバー周辺に取り付けられ、ピニオンシャフトを2本有するEPS
- ※5 アシストを担うモータがラックバーに平行に取り付けられているタイプのEPS



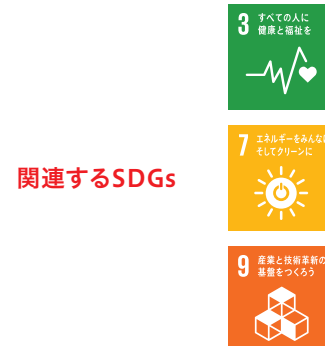
事業環境分析

- ・自動運転社会実現に向けた取り組み加速
- ・新興市場の成長とEPSの競争激化
- ・プロジェクトのグローバル化とお客様要求の高度化



強み

- ・世界の自動車の4台に1台がジェイテクト製のステアリングを搭載
- ・日系顧客のみならず、欧州顧客を中心に取引を拡大
- ・コラムアシストタイプEPS、デュアルピニオンタイプEPS、ラックパラレルタイプEPSを主要製品ラインアップに据え、全ての乗用車に対してEPSを提供可能



関連するSDGs

・自動運転による交通事故のない社会の実現をサポート

・EPSの搭載範囲をSUVや商用車へ拡大することで、更なる低燃費化へ貢献

・グローバルでの開発拠点設立、開発人員の育成を通じて、各国の技術能力向上に寄与

中期方針

ステアリングトップシェアを維持し続けるとともに
ADAS※6等のステアリング先進技術のトップランナーとしてNo.1 & Only Oneであり続ける

シェアNo.1であり、フィーリングのエキスパートである知見を活かし、快適な乗り心地や安心・安全の提供に貢献

自動運転の実現に向けた先進技術の研究開発

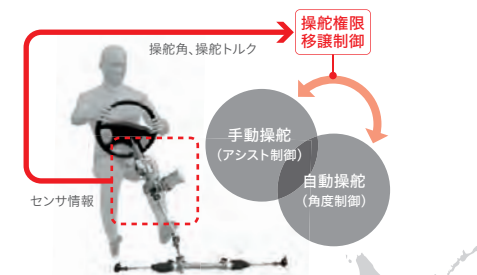
- ・ソフトウェア開発拠点として「株式会社ジェイテクトIT開発センター秋田」を設立し、電子制御技術強化と地元での就業機会を創出
- ・システム要求から評価までV字プロセス※7を一気通貫で開発すべく東刈谷事業場にソフトウェア開発拠点を拡張。また海外オフショア拠点の拡充と効率化で更なる開発リソース強化を実施
- ・自動運転に対応する技術、ハンズオンディテクション※8、操舵権限移譲システム※9により、快適なドライビングと交通事故“ゼロ”社会へ貢献

EPSのコスト競争力向上

- ・MCU※10内製化を通じて調達自由度を向上させコスト最適化、ライン自動化による製造コストの削減で更なる原価低減を実施
- ・各地域特性を活かした画期的な原価低減とグループ会社との協業で次世代コラムアシストEPSを開発し、成長する新興国での競争力を向上させシェア拡大

グローバルプロジェクトマネジメント体制強化

- ・設計/生産/管理面でのグローバル標準化を推進。プロジェクト毎に横串機能含めたマネジメント体制を構築しグローバル競争力のある製品を効率的に開発、生産



ジェイテクトのステアリング開発拠点



- ※6 Advanced Driving Assistant System: 快適な運転をサポート、事故を未然防止するための先進運転支援システム
- ※7 システム開発の開発工程とテスト工程の対応関係を表した開発モデル
- ※8 運転者の操作意思をEPS内のセンサーで検知すること
- ※9 システムと人間との操作意思を調和し、安全かつ正確に操舵権限を切り替える技術
- ※10 モーター一体型コンピューターユニット



Focus

自動運転制御や正着制御による公共交通・物流分野での社会貢献

次世代交通システムに求められる自動運転制御や正着制御※11の実用化に向け、ベンチャー企業や大学とともに研究を進めています。安心・安全の提供やドライバー不足の解消などによる公共交通や物流分野での社会的課題の解決を目指しています。



トラック隊列走行イメージ
車いすでの乗車の様子 (±40-20mmでの幅寄せ、停止)
※11 バスや小型の交通機関車両を、所定の場所(バス停等)に高精度で自動停車させる制御



Global Topics

世界トップシェアのパワーステアリング 更なる供給体制の確立へ

市場拡大が予想されるインドでの拡販を推進するため、生産拠点の拡大を進めています。また、北アフリカでの事業基盤を確立するため、モロッコにも生産拠点を設立。2020年の量産開始を目指しています。



JIN 新体制式典の様子

駆動事業



駆動事業本部総括／本部長
松本 巧

当事業は、駆動製品による省エネルギー化、走行安全性向上などを通じ、より安心・安全・快適に人々が暮らせる社会づくりに貢献してまいります。また、車両のトルクコントロールを通じて走る楽しさについても貢献してまいります。

事業内容

車の基本機能の一つである「走る」に関わる自動車向けドライブライン製品、トルクコントロールデバイス（TCD）、油圧システム、燃料電池車（FCV）用バルブなどを提供。

2018年に創出した価値

高効率静粛性に優れたドライブシャフトの開発

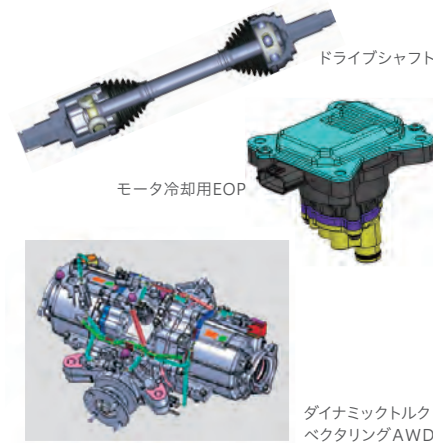
- ・自動運転/電動化の時代も見越した自動車の燃費及び静粛性に貢献する高効率、静粛性に優れたドライブシャフトを開発
- ・今後、本ドライブシャフトのサイズ展開を拡大し、より燃費のよいクルマの実現を支える

電動化時代に向けた新用途の製品の受注

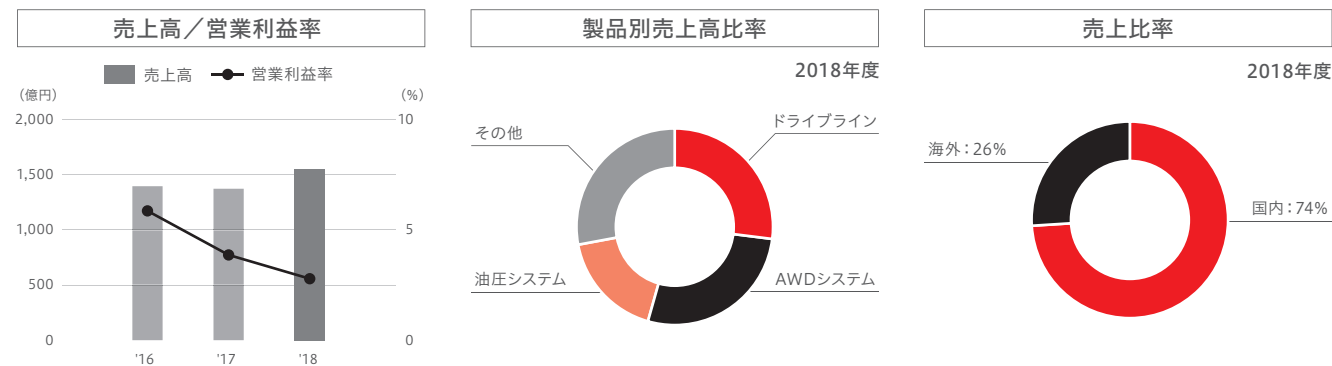
- ・電動化時代に向け、欧州で初めてモータ冷却用の電動オイルポンプ（EOP）を受注
- ・今後、特に電動化車両の需要の増加が予想される欧州での生産開始により、電動化車両増加を通じて自動車産業の持続的な発展に貢献

当社製品が搭載された新機能の車両が販売開始

- ・当社製のITCC※1（電子制御4WDカップリング）が搭載されたトヨタ自動車の「ダイナミックトルクベクタリングAWD※2」機能を持つRAV4が発売
- ・今後も、新技術への製品提供を通じて車両の燃費向上・高い操縦安定性・走破性を実現することで車両の更なる環境・安全性能向上に貢献



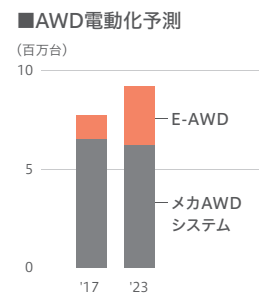
- ※1 Intelligent Torque Controlled Coupling:前後輪の回転差を検知し、電子制御により最適な前後輪トルク配分とする機構
- ※2 後輪のトルクを左右独立で制御し、2WD走行時には後輪側駆動系の回転を停止させ、損失を大幅に低減する機構



事業環境分析

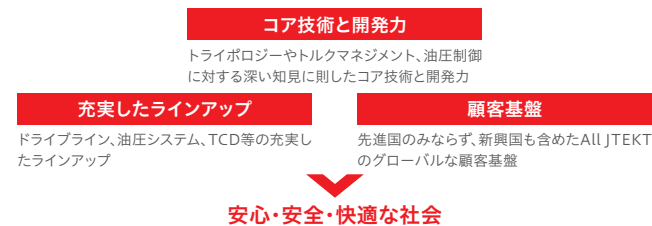
- ・各ユニット別からシステム提案へ、お客様の要望が変化
- ・グローバルでE-AWD※3を初めとした電動化製品を含むお客様の要望が増え、地域毎で要望が多様化

※3 Electric-All Wheel Drive:モータ駆動装置を搭載し、前後輪の機械的駆動力伝達を廃止した四輪駆動システム



強み

コア技術と開発力、充実したラインアップと顧客基盤をベースに、誰もが安心・安全・快適に移動できる社会の実現に貢献



関連するSDGs



- ・ 3 すべての人に健康と福祉を
・ 曲がる、止まるクルマづくりを通じた、より安全な交通社会の実現に貢献
- ・ 7 エネルギーをみんなにそしてクリーンに
・ 高効率な駆動部品の提供を通じて、より燃費のよいクルマの実現に貢献
- ・ 9 産業と技術革新の基盤をつくろう
・ 自動車のEV化ニーズに対応した商品提供を通じ、産業全体の持続的発展に貢献

中期方針

駆動システムサプライヤーへの飛躍を目指し、システム開発力強化を加速させつつ、車両電動化への製品開発に取り組んでまいります。

駆動システム開発強化

- ・お客様に対し個々の製品を提案するだけでなく、駆動システムそのものを提案できるよう、今までのモジュールからシステムサプライヤーへ進化
- ・お客様へシステムを迅速に提案できるよう、更なる提案力向上に取り組む

技術営業力強化

- ・CASE※4を含む各地域の市場動向を先取りし、その市場動向を踏まえた戦略的なグローバルプロモーションができる体制を確立
- ・そのプロモーション体制を通じて、お客様の期待を超える提案活動を行えるよう、技術営業力を強化

グローバル基盤強化

- ・新興国を中心として自動車の需要は高まっており、各国での需要に対応する為、グローバルでの開発・生産体制を強化
- ・各地域のお客様のニーズに沿った商品を最適な体制で提供できるよう体制を整備

※4 「Connected : コネクテッド」「Autonomous : 自動運転」「Shared : シェアリング」「Electric : 電動化」の4つの頭文字をとった造語



冬季試験



トルセン
TypeB



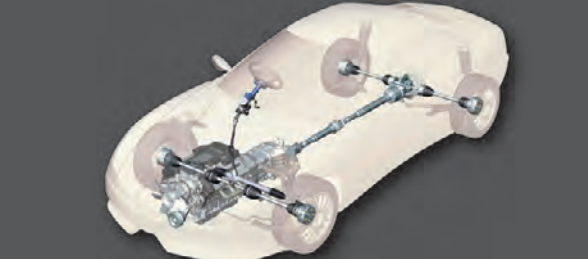
JTEKT Automotive South Carolina



Focus

EV・HV・ICE※5など、あらゆる車両に適応した製品ラインアップ

これまで、ドライブシャフトや油圧システムの製品ラインアップを深化・強化し、様々な車両への対応を強化してまいりました。それにより、お客様から求められる機能やシステムへの提案力が向上しました。今後、更なる高機能製品の開発を続け、ドライブラインでは、高剛性や静粛性に優れた製品、油圧システムでは車両に応じた小型軽量化製品、そしてAWDでは電動化対応製品を拡充し、当社の強みを活かしたオンリーワンでの提案を強化してまいります。



※5 Internal Combustion Engine:内部で燃料を燃焼させて動力を取り出す機関



Global Topics

生産はもちろん、開発も含めたグローバル対応力の強化

海外市場のターゲットとなる北米やASEANでの生産体制整備と並行し、アプリケーションやソフトウェア開発を加速する人材の開発を進めてまいります。現在、国内での開発人材の充実に加えて、海外でもそれぞれの地域で人材を確保するため、テクニカルセンター機能の強化や他社との連携なども含め、これからの時代に対応する人材開発・人材確保を強化してまいります。



軸受(ベアリング)事業



軸受事業本部総括／本部長

山本 勝巳

当事業は自動車向けから各種産業機械向けまであらゆる産業の回転部分に商品をご活用いただいております。縁の下から社会を支えています。

自動車分野では電動化や自動運転化への対応、また産機分野では多様な使用環境に対応した提案型ビジネスの展開による価値・サービスの提供に努めます。

これらの活動を通じ、省エネルギーと社会基盤構築の面からより良い社会の実現に貢献してまいります。

事業内容

パワートレイン、シャシ系等の各種自動車向け軸受、ユニット製品ならびに精密機械用からトンネル掘進機用超大型品まで各種産業機械用軸受の開発・製造

2018年に創出した価値

自動化・無人化の推進

- ・労働人口の減少におけるニーズを捉えた、外観検査、搬送、梱包の自動化とIoTを活用した自動化・無人化ラインの拡大

事業体質強化

- ・今後、市場が拡大していくと予想される中国・インドにおいて、グローバル生産体制強化および生産能力増強

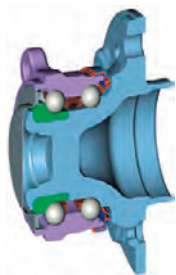
新製品・技術の投入

- ・これまで培ってきた技術を活かしたモータ用高速回転対応シングルボールベアリング※1や軽量・低トルクハブユニット、新材料・特殊環境用軸受の市場投入

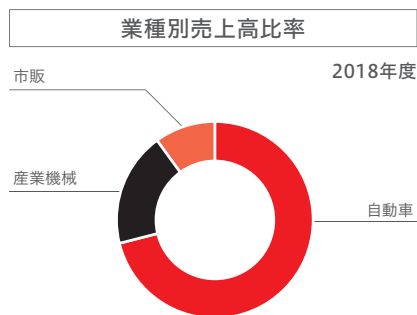
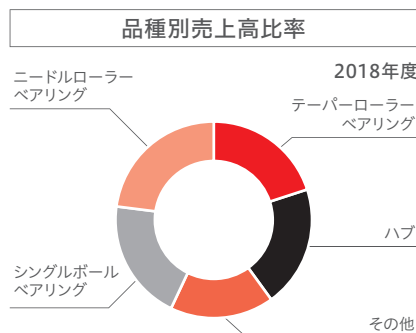
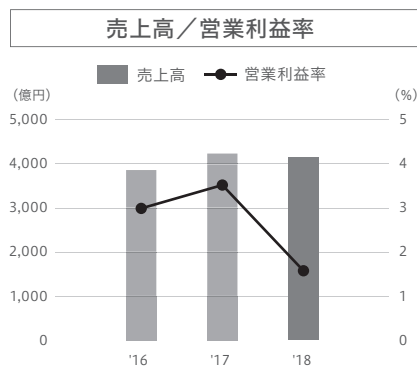
※1 軸受の可動部品間を一系列の玉を使って分離する転がり軸受の一種



高速回転対応シングルボールベアリング



軽量・低トルクハブユニット



事業環境分析

(自動車軸受)電動化、自動運転化の進展

ニーズを見極めて車の変化に対応した商品の開発・投入の加速

(産機軸受)軸受使用環境多様化の進展

ロボット化、自動化高度化の進展等に対応した、商品/技術/サービスのタイムリーな開発・投入

強み

低トルク技術

LFTシリーズ(Low Friction Torque)に代表される圧倒的低トルク※2技術

幅広い商品群

多種多様な産機アプリケーションに対応

※2 少ない力で物体を動かすことができること(低摩擦と同意)

評価・解析技術

伊賀試験場や大形軸受技術開発センターでの実車や実機に近い環境での評価・解析が可能

ジェイテクトグループとしての強み

グループ内に自動車部品事業と工作機械事業があることによりお客様視点での総合的な開発が可能

関連するSDGs



- ・低トルク技術の深化と電動化対応で、あらゆる分野のエネルギーロス低減に貢献
- ・小型／軽量化技術でエネルギーロス低減に貢献



- ・グローバル市場に対して、多様な使用環境ニーズを先取りした提案を通じ産業の発展を支え、人々の豊かな生活環境の維持・向上に貢献

中期方針

生産性向上

- ・新工法の確立によるリードタイム短縮、原価低減
- ・徹底した自動化による無人化の推進

グローバル生産体制強化

- ・東欧、中国、インドなど新興国での生産能力のさらなる増強

新商品投入

- ・自動車の電動化に対応した商品開発(電動ブレーキ用ボールねじ※3)
- ・産機分野の多様な使用環境に対応した商品開発(新材料、特殊環境)

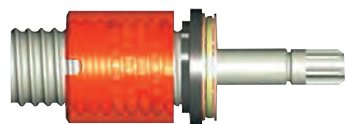
新規事業展開

- ・ユニット商品、磁気軸受※5システムによる事業の拡大

※3 細やかなブレーキ制動制御を可能とする高精度で小型・軽量のボールねじ

※4 新材料を使用した長寿命軸受

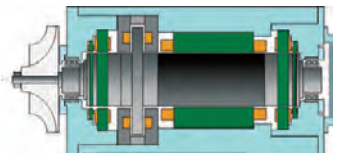
※5 回転体を磁気浮上によって支持する軸受



電動ブレーキ用ボールねじ



NK軸受※4



制御形磁気軸受



Focus

走行環境を監視する
センシングハブユニット
自動運転への貢献

自動運転の実現には、「認知」・「判断」・「操作」を高次元で成立させる必要があります。当社は、ハブユニットをセンサーとして活用することで路面の変化や車両に生じた異常や故障を把握するシステムの開発を目指しています。センシングハブ※6により、高精度な車両制御と異常・故障の早期検出を実現することで、社会的課題解決への一助となるべく取り組みを進めていきます。



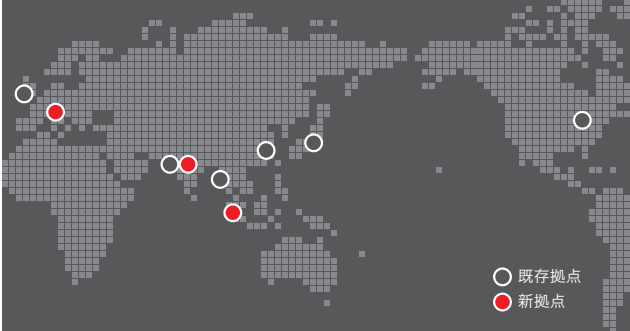
※6 自動車を車輪から支えるハブユニットに路面状況等を感知するセンサーを内蔵したもの



Global Topics

ハブユニット
生産体制を強化

2019年以降、生産体制強化を進め、欧州では、生産拠点到ルーマニアを加え2拠点体制を実現します。また、ASEANではインドネシアを加えた2拠点、インドでも2拠点化を目指し、生産能力の向上を図ってまいります。各地域に合わせた強化を行うことで、成長・発展を実現し着実なステップアップを目指します。



○ 既存拠点
● 新拠点

工作機械・メカトロ事業



工作機械・メカトロ事業本部総括／本部長
加藤 伸仁

工作機械のTOYODAは、モノづくりインベーションカンパニーへ。
当事業は、モノづくり全てのフェーズでバリューを提供、Only One技術でお客様の価値向上に貢献します。
我々は、お客様の製品価値、生産、人の成長という3つの成長価値を提供し続けていきます。そのために、自動車の量産ラインで技術を磨き、鍛えられ、成長してきたTOYODAの技術力アップに挑み続け、世界の製造業の発展に貢献してまいります。

事業内容

クランク・カム研削盤^{※1}、汎用円筒研削盤をはじめ、切削機^{※2}、マシニングセンタ^{※3}、ギヤスカイピングセンタ^{※4}、制御システムなど、精密要素部品やシステム装置を自社製造
モノづくりに必要な、技術・製品のスペシャリストが、ライン全体、工場全体でのソリューションを提供

2018年に創出した価値

EV化ニーズに対する対応

- ギヤ複合加工性能を向上させ工程集約が実現できるギヤスカイピングセンタGS200H、AI機能の「スマートフェースコントロール」で誰でも高品位なロール加工が実現できるCNC円筒研削盤GE4Pi、EV化で増える減速機の偏心シャフトを高速で加工できるCBN小型クランクシャフト研削盤GF16Sの販売を開始し、JIMTOF 2018に出展

成長分野への対応

- 工程集約で効率的な加工ができる旋回主軸搭載の5軸マシニングセンタFH630SX-5Aの開発を行い販売を開始

労働人口減少・IoTニーズへの対応

- 人の成長をサポートする「スキルアップNAVI」を含めた6つのソリューションを商品化し、「JTEKT IoT^{※5} Solution」の充実をはかった

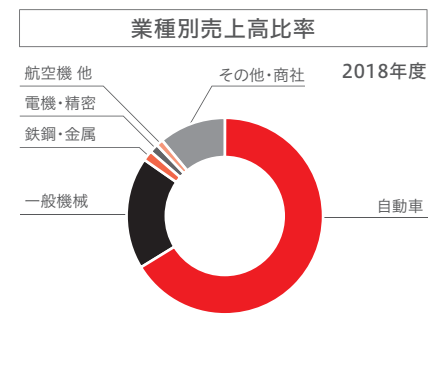
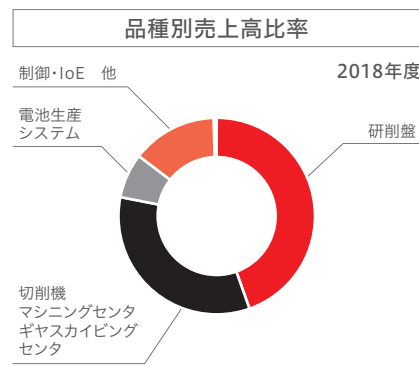
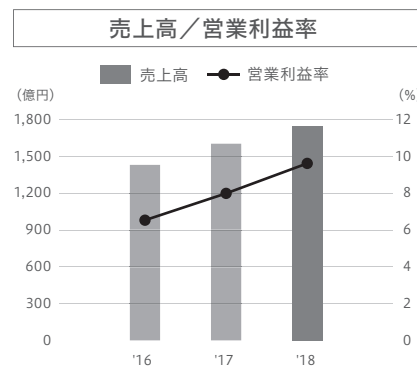
※1 回転する砥石で加工物の表面を研削する機械

※2 回転する工具で加工物の表面及び形状を切削する機械

※3 自動工具交換機能を持ち、目的に合わせてフェイス削り、中ぐり、穴あけ、ねじ立てなどの異種の加工を1台で行う数値制御工作機械

※4 工具と工作物を傾け回転させることにより発生する相対速度を用い歯車加工を行う機械

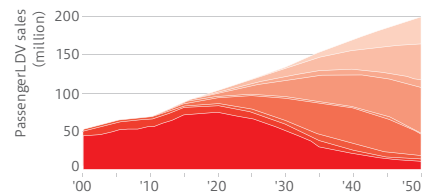
※5 Internet of Everything: Internet of Things (モノのインターネット) に対し、あらゆるものをつなげるの意味



事業環境分析

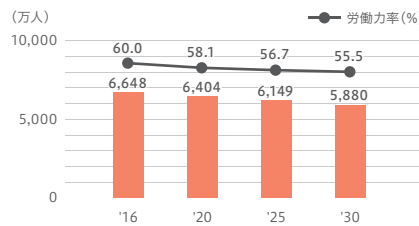
自動車パワートレインのトレンド変化

- エンジンの小型化と、モータおよび、電池の増加



労働人口の減少

- ・省人化、自動化ニーズの高まり



強み

自動車のエンジンラインで培った高精度研削と、Only Oneのスカイピング、そして、ステアリング部品や軸受部品の加工工程で磨き上げ、蓄積してきた加工技術が強み。これらの強みを、社会環境の変化と、技術革新から生まれる新しい需要の中でイノベーションしていく。

関連するSDGs



- ・ 機械をよりコンパクトにしてスペース生産性を向上、エネルギー効率も上げるスマート技術で省電力化
- ・ 強みの研削盤とOnly One技術のギヤスカイピングで、クリーンなEV時代の産業基盤を支える
- ・ 製品ライフサイクルを通じ、モノづくりランニングコストをマネジメント、廃棄物の削減に貢献

中期方針

社会環境変化と技術革新への対応

- ・ 変化を敏感にとらえて新しい価値を追求し、次の時代の産業の基盤を支える
- ・ No.1技術の研削盤とOnly One技術のギヤスカイピングセンタの進化を加速、ロール^{※6}、シャフト、ギヤの製品価値向上を実現
- ・ システム化とスマート化の開発を強化し、生産工程の集約や生産性向上を実現

ライフサイクルで価値提供

- ・ お客様とのつながりを強化し、トータルサポートの価値を追求
- ・ 保守だけでなく価値向上のアフターソリューションパッケージを拡充

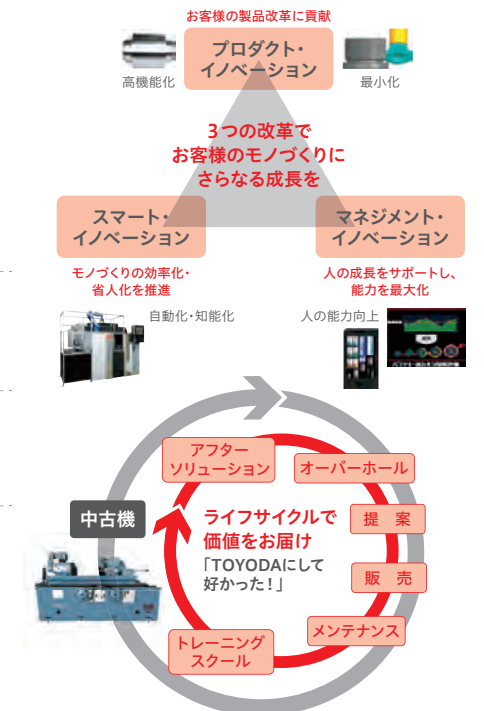
社会の生産活動の発展に貢献

- ・ IoT技術で人と設備の成長をサポート、人が主役のSMART FACTORYを実現
- ・ JTEKT IoT Solutionの拡充をはかり、カイゼンが進む生産マネジメントを提供

事業構造改革の推進

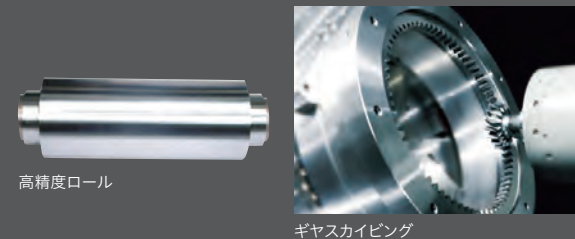
- ・ デジタル活用とモジュールの組合せで、変化と需要を敏感にとらえたスピード開発
- ・ 物流改善などで製造効率を向上、改善活動を強化し競争力を向上

※6 シート状の素材を搬送するための、円筒形の回転物



Focus ロール研削盤とギヤスカイピング加工機の更なる進化

研削盤のリーディングカンパニーとして、最先端の技術を提供しています。ギヤスカイピング加工機では、日本でのOnly One・No.1の技術力。これらの強みを活かして、電気自動車(EV)対応ラインアップを強化するとともに、電池生産システムのご提供までをサポートする体制を強化します。工作機械分野を持つ当社にしかできない、次世代社会の課題解決へ貢献してまいります。



高精度ロール

ギヤスカイピング

Global Topics 強みを活かした新分野でシナジーを発揮

電池・半導体の分野、IoT・制御・センサー分野、難削材加工の分野でグループ会社と連携。海外では米国、中国、インドで現地法人、パートナー会社と地域ニーズに応じた事業拡大を推進してまいります。



社会の発展とともに

ジェイテクトグループは、企業理念をもとに事業を通じて社会的課題の解決に貢献し、持続可能な社会の実現を目指します。

企業行動規準

お客様、取引先様への責任

- 遵法精神に基づき、公正・透明、自由な競争ならびに適正な取引を行います。
- マーケットから発想し、最高の品質・技術・サービスを提供し、お客様の満足と信頼に応えます。

株主様への責任

- 株主はもとより、広く社会とのコミュニケーションを図り、企業情報を公正に開示するとともに、継続的に企業価値の向上を図ります。

従業員への責任

- 社員の人格と個性を尊重し、可能性と働きがいを大切にする安全な職場を作り、一人ひとりの豊かさを実現します。

地域社会、グローバル社会への貢献

- 「良き企業市民」として社会貢献活動を積極的に推進します。
- 国際ルール、各国各地域の法律・文化・慣習を尊重し、その発展に貢献します。
- 地球環境問題への取り組みは、企業の重要な使命のひとつであることを深く認識し、自主的・積極的に行います。

グローバルコンダクト・ガイドライン

グローバルに事業活動を行う責任

ジェイテクトでは、グローバルに事業活動を行う企業として、社会的な責任を果たすべくグローバルコンダクト・ガイドラインを制定しています。国際情勢や社会環境の変化、社会からの企業への期待を適切に捉え、継続的に更新・見直しています。

※ 詳細は以下URLをご参照ください。
<https://www.jtekt.co.jp/sustainability/csr/concept/>

CSR推進

全社各部門におけるCSR活動の実践

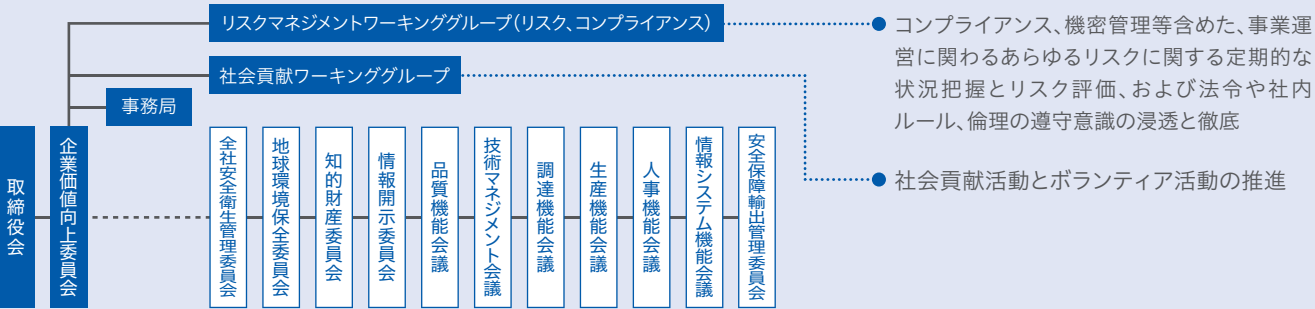
ジェイテクトでは、CSR活動を企業活動そのものと捉え、全社それぞれの部門において年度実施計画を作成しています。その上で方針管理に基づく月次のマネジメントにより、PDCAサイクル*を回しています。このような目標達成に向けた仕組みにより、会社方針、事業・機能の方針を具体的な取り組みに落とし込み、着実にCSR活動を推進しています。

* PDCAサイクル：計画（Plan）、実行（Do）、評価（Check）、改善（Action）を繰り返すことで継続的に業務改善していく管理手法。

各種専門ワーキンググループ

重要なテーマであるリスクマネジメント、社会貢献については、専門ワーキンググループを設けて、活動計画をそれぞれに立案・推進しています。

CSR推進体制の概要



主なESG※1データ

モノづくりを通じた貢献

製品[連結]	製品によるCO2削減貢献量※2		合計	千t	762.2	761.0	816.0
	製品群事例	ステアリング※3	C-EPS電動アシスト パワーステアリング システム	千t	366.0	372.0	370.0
		軸受（ベアリング）※4	自動車向け テーパローラー ベアリング	千t	105.1	111.4	115.0
研究開発[連結]	研究開発費※5の総額		億円	482	552	636	
研究開発[単独]	特許出願件数※6		件	652	543	614	
	特許取得件数※6		件	397	368	334	
品質[単独]	品質展示会来場者数（のべ）		人	11,110	－	9,237	
環境[連結]	地球温暖化防止	生産におけるCO2排出量	千t	771	784	807	
環境[単独]	地球温暖化防止	生産におけるCO2排出量	千t	227	227	217	
		内製生産高当たり生産量におけるCO2排出量	t/億円	143.2	140.3	131.1	
		物流におけるCO2排出量	千t	13.2	12.8	12.2	
		売上高当たり物流におけるCO2排出量	t/億円	2.15	1.99	1.82	
		資源の有効利用	内製生産高当たり廃棄物量	t/億円	7.12	6.78	6.20
		売上高当たり梱包材使用量	t/億円	0.77	0.77	0.75	
	環境負荷物質の管理・低減	内製生産高当たり水使用量	千m/億円	1.48	1.43	1.35	
		PRTR法対象物質排出・移動量	t	40	38	27.1	
		環境異常件数	件	1	0	2	

盤石な経営基盤の確立

従業員[連結]	海外の重要ポストに占める外国人比率	%	62.9	65.3	65.7
従業員[単独]	従業員の自部門ビジョン理解度	%	60.2	67.1	68.0
	女性従業員の割合	%	9.8	10.3	10.8
	女性管理職の割合	%	0.83	0.92	1.07
	基幹職主任	%	3.89	4.11	4.69
	障がい者雇用率	%	2.15	2.17	2.17
	育児休業取得者	人	41	49	60
	介護休業取得者	人	2	1	5
	元気で生き生きとしている職場比率	%	55.7	55.3	21.4
	内部通報件数	件	45	50	49
	ガバナンス[単独]				
地域貢献[単独]	青少年育成人数	人	—	1,201	1,627
	地域懇談会 実施拠点数	カ所	13	13	13
	地域清掃活動 総動員数	人	4,510	4,665	4,861

※1 「Environment：環境」「Social：社会」「Governance：ガバナンス」の3つの頭文字をとったもの。企業が持続的に成長できるか否かを判断する指標として用いられる
※2 環境設計による製品の使用段階でのCO₂削減量。グローバルで算出した量を単年で表記。2016年度より算出方法を一部変更している
※3 ジェイテクトが設計した製品の台数で算出しており、海外生産したものを含む
※4 単独 ※5 一般管理費および製造費用に含まれる研究開発費 ※6 過去分含め集計方法を見直している

外部評価

環境・社会・ガバナンスの各分野における取り組みや情報開示が評価され、FTSE Russellが提供する「FTSE4Good Index Series」ならびに「FTSE Blossom Japan Index」の構成銘柄に選定されました。また、CDP※7が行う企業調査においても、2018年度は気候変動がA、ウォーターセキュリティはB-に評価されました。今後も、CSR活動を通じて、社会の持続的発展に貢献するとともに、持続的な企業の価値向上に努めます。



※7 CDP：世界の機関投資家を代表して、企業に対し、気候変動、水、森林資源に関する情報開示を要求。企業からの回答をA～Dの8段階に評価して投資家に開示している非営利団体

コーポレート・ガバナンス

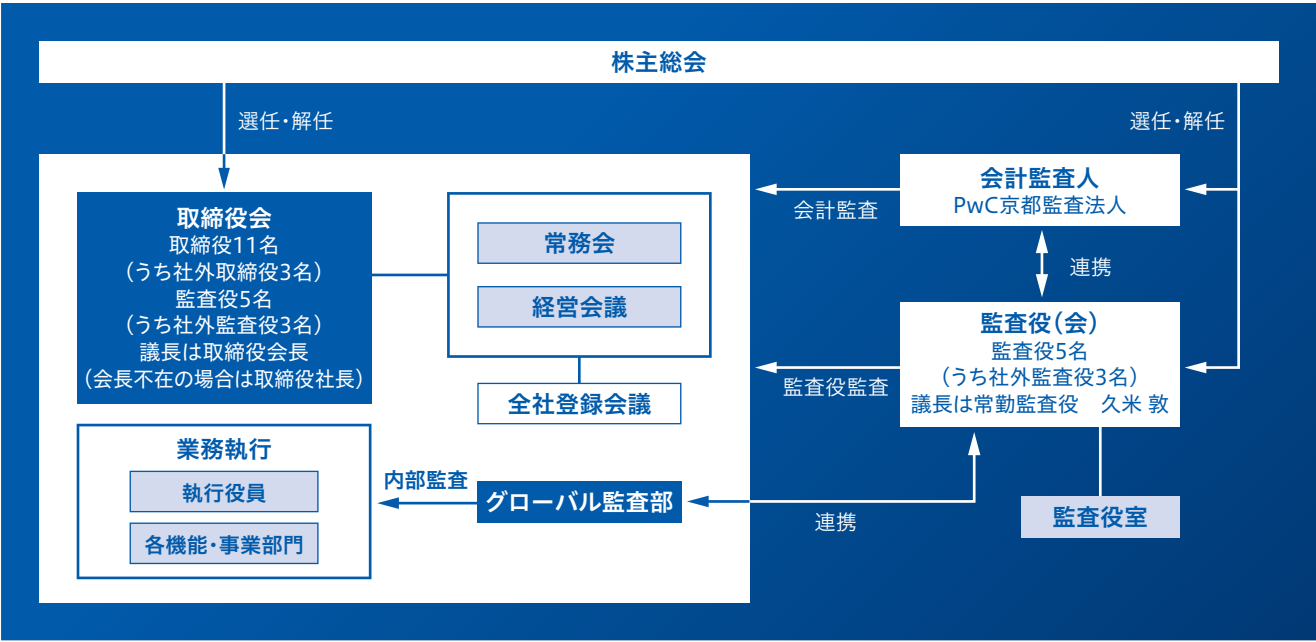
ジェイテクトは、企業の社会的責任を果たし、企業価値を持続的に向上させるため、コーポレート・ガバナンスの継続的な充実に取り組んでいます。

推進体制

ジェイテクトでは、取締役会を毎月開催し、経営上の重要事項を決議するとともに、取締役の職務執行を監督しています。さらに、取締役会の監督機能を強化するため、社外取締役3人のうち独立性を有する社外取締役2人を選任しています。また、取締役会の下部機構として常務会、経営会議、全社登録会議を設け、個別事項の審議の充実に図るとともに、執行役員の業務執行を監督しています。経営を監視する仕組みとして、監査役会を設置し、社外監査役3人（独立性を

有する社外監査役2人）を含む5人の監査役が、取締役の職務執行を監査しています。内部監査については、各業務執行とは独立したグローバル監査部により管理・手続きの妥当性、遵法性など業務全般の監査を行っています。監査役、会計監査人、グローバル監査部は、定期・随時に協議し、相互連携を図っています。また、ジェイテクトでは、会社法、金融商品取引法が要求する内部統制の体制を整備・運用しています。

コーポレート・ガバナンス体制



16回開催	24回開催	24回開催	15回開催	
取締役会	常務会	経営会議	監査役(会)	全社登録会議
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。	取締役会を補完し、経営上の重要事項などを審議、基本方針を決定する。	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。	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。	取締役会・常務会・経営会議から権限を委譲され、業務執行の立場からの専門的かつ十分な審議を通じ方針・方向性を検討する。

ガバナンス強化へのこれまでの歩み

当社は経営の健全性、透明性、迅速性、効率性などを目的としたコーポレート・ガバナンスの強化を重要な経営課題と認識し、あらゆるステークホルダーに対して経営の透明性を高め、十分な説明責任を果たすように努めてまいりました。

また、「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、適切に実行することを通じて、企業体質の変革と強化にも取り組んでいます。

主なガバナンス改革の取り組み

年 月	施 策	目 的
2005年 6月	執行役員制度を導入	経営の監督と執行機能の分離
2006年 5月	コーポレート・ガバナンス報告書を発行	コーポレート・ガバナンスの主要情報を集約・整理して開示
2008年 1月	グローバル監査部設置	管理・手続きの妥当性、遵法性など業務全般の監査
2009年 2月	CSR推進委員会設置	CSR活動推進状況の定期的な点検
2013年 6月	外国人役員登用	役員の多様性確保
2015年 6月	社外取締役2名就任	経営監視機能の強化
2016年 2月	役員人事案検討会議設置 (代表取締役および社外取締役で構成)	役員の人事に関する妥当性を確保
2016年 6月	役員報酬案策定会議設置 (代表取締役および社外取締役で構成)	役員の報酬決定に関する公平性・妥当性を確保
2017年 3月	企業価値向上委員会設置	持続的成長に向けた新たな価値創造への議論
2017年 10月	リスクマネジメント部設置	リスクを組織的に管理し、回避・低減を図る
2018年 6月	社外取締役を1名増員し、3名就任	経営監視機能のさらなる強化
2019年 6月	女性社外監査役登用	役員のさらなる多様性確保

社外役員

ジェイテクトは「取締役選任に関する方針」に基づき人格、見識、知見に優れ、高い倫理観を有し、会社法の要件を満たし、「社外取締役の役割責務」を果たせる人物で、且つ、出身の各分野における実績と見識を有している人物を社外取締

役として選任しています。
また、中立的・客観的視点での監査の実施という観点から、社外監査役を選任しています。以下に記載する実績と見識を有することも理由としています。

社外役員の選任理由と実績

役 職	氏 名	選任の主な理由となった実績・見識等	独立役員	2018年度の出席状況(回/回)	
				取締役会	監査役会
取締役	宮谷 孝夫	製造業の経営者および業界団体会長としてのモノづくりに関わる豊富な経験と高い見識	○	16/16	—
取締役	岡本 巖	経済産業省および一般財団法人の要職を歴任し国内外における産業・経済活動に関する豊富な経験と高い見識	○	16/16	—
取締役	内山田 竹志	製造業の経営者としてのモノづくりに関わる豊富な経験と高い見識	—	12/13 (当社取締役就任後)	—
監査役	吉田 享司	公認会計士としての財務および会計に関する相当程度の知見	○	13/13 (当社監査役就任後)	11/11 (当社監査役就任後)
監査役	若林 宏之	製造業の経営者としての豊富な経験と企業統治に関する幅広い見識	—	12/13 (当社監査役就任後)	9/11 (当社監査役就任後)
監査役	櫻井 由美子	公認会計士としての財務および会計に関する相当程度の知見	○	— (2019年6月 当社監査役就任)	— (2019年6月 当社監査役就任)

取締役・監査役の報酬

取締役の報酬は、月額と賞与により構成し、企業業績との連動性を確保して、職責や成果を反映した報酬体系としています。賞与はSTI※1とLTI※2で構成され、単年の連結営業利益額および中期経営計画に沿った売上伸長率、利益率などによる評価を行います。個々の賞与は代表取締役および独立社外取締役に構成される「役員報酬案策定会議」において検討され、取締役会決議によるプロセスを経て決定しています。
監査役の報酬は、月額のみとし、賞与の支給はありません。企業業績に左右されにくい報酬体系とすることで、経営に対する

独立性を担保しています。
なお、役員報酬などの月額報酬については、2012年6月27日開催の株主総会の決議により定められた報酬総額の上限額範囲内にて決定しています。各取締役の月額報酬額は、取締役会にて決議し、各監査役の月額報酬額は監査役の協議により決定しています。

※1 Short Term Incentive: 単年の業績・成果に報いる報酬制度
※2 Long Term Incentive: 中長期の業績・成果に報いる報酬制度

役員報酬等の総額(2018年度)

区 分	支給人数	報酬等の額
取締役	15	556百万円
監査役	8	99百万円
合 計	23	656百万円

- 2018年6月27日開催の第118回定時株主総会終結の時をもって退任いたしました取締役3名及び監査役4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。
- 左記の報酬等の額には、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おります。
取締役 9名 163百万円
- 左記のうち、社外取締役にに対する報酬等の総額は33百万円(3名分)であります。
- 左記のうち、社外監査役にに対する報酬等の総額は22百万円(5名分)であります。

取締役会の実効性評価

当社では、複数の社外取締役も参加する取締役会において、多様な知見と豊富な経験に基づく活発な議論を行い、適時適切な経営判断を行える会議運営に努めています。
その取締役会の実効性の分析・評価については、監査役による「取締役会を含む重要会議の実効性」の監査に加え、取締役会事務局による取締役及び監査役を対象とした「取締役会の実効性についての調査」(年1回)を実施し、「取締役会の果たすべき役割・責務について」、「取締役会の実効性を支えるしくみ・運営に関して」などについて、定量的に評価を行っています。

2018年度は実効性向上の取り組みとして、取締役会の議論の活性化につながる社外取締役・監査役連絡会の機能をより高めるために、取締役会への上程案件以外の経営テーマを加え、情報の共有を図りました。取締役会の運営について、未だ一部に改善の必要性が認められたものの、全体としては概ね適切に機能しており、取締役会全体の実効性は確保されていると評価しています。

分析・評価プロセス

・監査役による「取締役会を含む重要会議の実効性」の監査
→改善点があれば経営会議において報告
・取締役会事務局による「取締役会の実効性についての調査」の実施(年1回)
→改善すべき事項があれば、適宜、会議体のあり方や運営について見直し

評価結果の概要

2018年度は、資料の事前配布の時期、資料の簡素化に関して、改善の必要性が認められましたが、全体としては概ね適切に機能しており、取締役会全体の実効性は確保されていると評価しています。

当社グループにおける業務の適正を確保するための体制

経営における理念の共有のために、企業の社会的責任の考え方・企業行動規準を国内外の子会社へ周知しています。また、子会社管理に係る関係部署の体制と役割を明確にし、事業軸及び機能軸の両面から子会社を指導・育成しています。

主要な子会社については、取締役会が、内部統制システム整備の基本方針を策定し、その運用状況を定期的に点検するよう、指導しています。

上記体制に関する運用状況の概要

・2016年4月に策定した「JTEKT WAY」の浸透活動を展開し、グローバルで価値観を共有しています。
・子会社の経営・事業活動に関する個別課題について、重要性に応じた事前協議・報告制度や役員会を通じた承認・決裁手続きを運用し、適切に管理・監督しています。
・主要な国内関係会社各社とのトップ懇談会、国内関係会社会議やグローバル経営会議を実施し、子会社の中期経営計画その他の経営課題を確認し、適切な指導を行っています。
・子会社が重要事項について当社に事前の承認取得又は報告を行うための事前協議・報告制度規準は、必要の都度改正し、改善点を反映しています。
・子会社の重要な個別経営課題については、事業本部又は機能本部より役員会に上程し、審議又は報告をしています。
・これらの子会社の経営課題への取り組みスピードを上げ、子会社管理のより一層の強化を図っています。

リスクマネジメント

基本的な考え方

企業価値を向上し社会の期待に応えるために

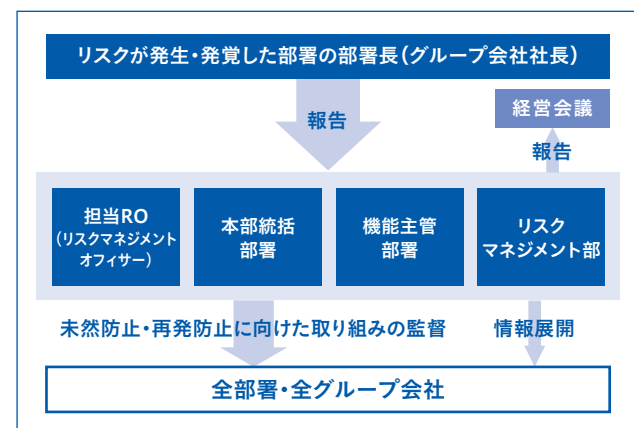
ファンダメンタルズ(企業基盤)を維持、強化しつつ、経営環境の変化に迅速に対応し、企業価値を持続的に向上させるために、ジェイテクトグループ全体の重要なリスクを把握、評価し、適切な対策を推進するリスクマネジメント推進体制の充実を図っています。

推進体制

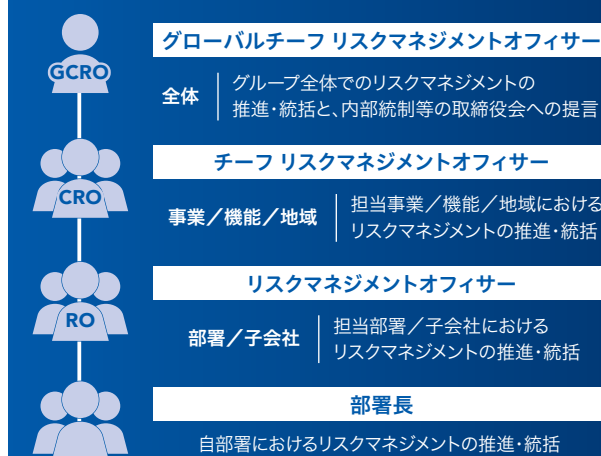
全社横断的な会議体である企業価値向上委員会において、事業活動や社会・環境に影響をおよぼす可能性のあるリスクについて、外部環境も踏まえて定期的に見直しを行っています。未然防止の取り組み強化に向けて、2017年10月、C O (コンプライアンスオフィサー)をR O (リスクマネジメントオフィサー)に移行した新しい体制を構築しました。リスクマネジメントを各部署、グループに展開するとともに、コーポレート・ガバナンスやコンプライアンスに関わる活動と融合させ、より効果的かつ効率的な活動とし、グローバルでのリスクコントロールを目指します。

リスクの把握と対応の明確化

ジェイテクトではリスク項目毎にリスク管理部署を割り当てています。リスク管理部署は、企業価値向上委員会の下部組織であるリスクマネジメントWGの活動を通じて、リスク発現の予防・低減のための対応計画を策定し、各施策を推進しています。



リスクマネジメント体制



即時報告の徹底

2015年度より運用しているコンプライアンス上の問題把握後の速やかな報告を求める即時報告の対象範囲を拡げ、コンプライアンス以外のリスクについても、リスク把握後の第一報が迅速に伝達されるよう運用ルールの徹底を図っています。

各部門でのリスク視点を強化

各部門が自律的にリスクに対処するため、部門単位で策定する年度実施計画において、その推進を阻害する可能性のあるリスクへの対応を織り込み、各部門でのリスク発現への予防・対策を推進しています。

コンプライアンス

基本的な考え方

一人ひとりが企業倫理に則った正しい判断・行動を

ジェイテクトでは、コンプライアンスは企業価値を支える前提・基礎であり、企業理念を実現するために不可欠なものと位置づけています。コンプライアンスを単なる法令遵守にとどまらず、企業倫理に則って社会的責務を果たしていくことも含めて捉え、「役員倫理規則」「コンプライアンス規則」などを制定しています。

教育・啓発活動

ジェイテクトでは、役員、従業員およびジェイテクトグループ各社を対象に、業務にかかわりの深いコンプライアンスについて継続的に教育・啓発活動を行っています。コンプライアンスの要となる当社役員(取締役、監査役のほか執行役員等を含む)に対する研修を毎年開催しており、2018年度においては、品質データ改ざん等の組織的な不正の防止をテーマに、外部弁護士の講演等により、問題を再認識する機会としました。また、毎年7月をリスクマネジメント強化月間と定め、ジェイテクトグループ各社を含む全従業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によるコンプライアンス教育資料の展開等を行い、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。さらに、人事部等の企画する社内研修においても、個人の職位、職種に応じた注意すべきコンプライアンスを取り上げています。

競争法違反・腐敗行為(贈収賄)防止

ジェイテクトでは、ジェイテクトおよびジェイテクトグループ各社の事業形態および取扱商品の特色、取引における公正性を重視する世界的な潮流ならびに法規制と執行の厳格化が進む現状にかんがみ、とくに独占禁止法・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おいています。

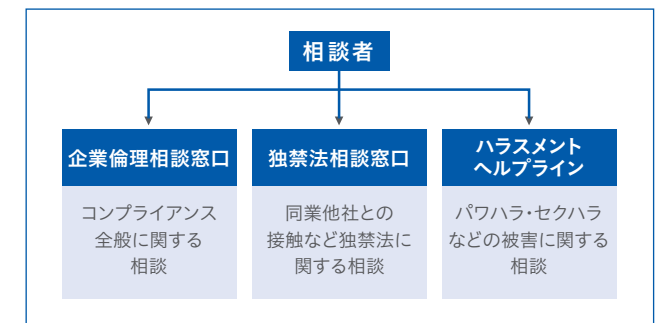
コンプライアンス点検

ジェイテクトでは、社内全部署およびジェイテクトグループ各社を対象として、定期的に、業務にかかわるコンプライアンスについてマネジメントの状況を調査する点検を実施しています。

内部通報窓口

「企業倫理相談窓口」ほか、相談案件ごとにきめ細かな対応ができるよう複数の窓口を設けて、不祥事の未然防止や早期対応・再発防止に努めています。ジェイテクトグループ各社でも個別に相談窓口を設置しています。

内部通報窓口の役割



過去5年の内部通報件数

年 度	2014	2015	2016	2017	2018
件 数	51	51	45	50	49

適切な納税に対する取り組み

ジェイテクトグループでは、企業価値を支え、企業理念を実現するために、事業を行う国や地域で適切な納税を行うことは重要な意味を持つと認識しています。この考えに基づき、私たちは事業を行う国や地域における納税に関する法令及びその精神を順守しています。

ジェイテクトの 「持続的成長にむけて」

ジェイテクトグループが持続的な企業価値向上のために、
今後取り組むべきことについて社外取締役のお二人にインタビューを行いました。

ジェイテクトのガバナンスは現地現物にあり

宮谷 最近には特に安形社長のリーダーシップが強く発揮されていると感じています。工場の巡視、関連会社の訪問、社内報等を通じて全従業員に繰り返しメッセージを発信するなど、直接語り掛ける姿が印象的です。さらには中期経営計画だけでなく、「Beyond中計」を策定し、2030年のありたい姿を射程に入れて物事を考えるようになったのも非常に良いことだと思います。

岡本 近年、国内の著名企業における不祥事が相次いでおり、それらの報道を見ていると自由闊達な議論やコミュニケーションの不足が要因ともいわれていますが、当社はマネジメント層、さらに各工場・事業本部の人たちのコミュニケーションが活発で、風通しは非常に良いと感じています。

また、理念やビジョンを明確にし、それを全社に浸透させていることも当社の良さであり強みです。

先日にも巡視団の一員として工場を訪問したのですが、若い班長クラスの人たちが改善活動や、新規事業について堂々とプレゼンしており、そこでも会社が目指すビジョンを踏まえた上で、自分たちのミッションが明確に認識されていました。会社の方針がカスケードダウンされており、それが良いガバナンスを支える基盤になっていると感じました。

宮谷 トヨタグループ各社では現地現物の考え方が昔から指導されてきました。現物を前にして議論するのは当然のことかもしれませんが、会社の規模が大きくなるほどトップが現場の実態を把握するのは容易ではありません。現地で現物を見れば、過剰在庫や不良などの問題がひと目で分かるので、今後もこうした取り組みは大事にしてほしいと思います。そして、現場の人は格好の悪いことや問題を包み隠さずトップに報告した方が良いと思います。それが実践できる会社は強いと思います。

この工場巡視活動では現場の若手リーダーから安全、品質、廃棄物、CO₂排出量などの実状と改善策について説明を受けた安形社長自らが、その場で鋭い指摘、質問をされており、良い取り組

みがあれば「グループの他工場にも展開しよう」となり、メーカーとしてたいへん価値のあることが実行されています。

コア技術をいかし、強みを発揮する

岡本 ジェイテクトの強みは、ベアリングから工作機械、コンローラー、エレクトロニクスまで各種各様のコア技術を保有していることです。ただし、世代交代の時期であることから、これらコア技術の承継をしっかり行う必要があると思います。また、自動車業界が100年に一度の大変革期を迎えている今、将来に向けた技術やビジネスモデルの開拓に挑戦していくべきだと思います

宮谷 今、世界各地でIoT^{※1}やビッグデータ^{※2}、AI^{※3}、ロボティクスなどを活用したイノベーションが大変なスピードで起きています。そういう時代の中で、ジェイテクトが今後も国内外でスピード感をもって成長していくためには、モノを効率良くつくる固有の技術と最先端のIoTやAIなどの技術をうまく組み合わせ、新たなソリューションをお客様に提供していくビジネスが非常に重要になってくると思います。

また、新しいビジネスを行う上では自前主義に固執するのではなく、得意分野を持つところとうまく組んで新しい価値を生み出すオープンイノベーション^{※4}を強化していくべきです。マーケット構造が変わっていく中で、新しく伸びていく分野へのダイナミックな投資を、切迫感を持ってやっていくことが必要だと思っています。

- ※1 Internet of Things：コンピュータなどの情報・通信機器だけでなく、世の中に存在する様々な物体(モノ)に通信機能を持たせ、インターネットに接続したり相互に通信することにより、自動認識や自動制御、遠隔計測などを行うこと
- ※2 従来のデータベース管理システムなどでは記録や保管、解析が難しいような巨大なデータ群
- ※3 人が行う「知的ふるまい」の一部を、コンピュータープログラムを用いて人工的に再現したもの
- ※4 新技術・新製品、新たなビジネスモデルの開発に際して、組織の枠組みを越え、広く知識・技術の結集を図ること

社外取締役 宮谷孝夫

社外取締役 岡本 巖

グローバル企業としての課題

岡本 当社は今、グローバルプレーヤーとして世界の主要マーケットで引き続きビジネスを伸ばしていく時期にあると思います。その際、それぞれのマーケットの動向、急激な変化に対するアンテナ機能を従来以上にしっかり持つことが大事です。その上で、各マーケットにおいて、固有の歴史や文化、風土などを持った現地の人たちと、うまくビジネスを進めていく感覚を持った要員を、全社的に早急に強化していくことが必要だと思います。また、その地に根差した人たちに各分野でさらに重要な役割を果たしてもらえよう、積極的な人材登用を進めることによって、世界中のジェイテクトの仲間が丸となってさらに力を発揮できるようになると期待しています。

宮谷 最近では、海外の関係会社の社長を経験した後に、国内の工場長になってもらうなどの人事交流を活発に行っています。これは人材育成に非常に役立つと思います。

岡本 当社役員の多くは海外勤務の経験があり、現地の人と自然体で話し合い、一緒になって考える人が多いように見受けられます。それでも、まだ十分ではないと思いますから、海外の各地で活躍する人材の強化は引き続き重要な課題だと思います。

社外取締役としての使命

宮谷 国の内外を問わず、経営の参考にすべき良い会社はたくさんあります。それらの会社について本を読むなどして勉強し、自分の経営者としての経験も交えて当社のマネジメント層と会話をし、刺激を与えることが私に与えられた使命だと考えています。

岡本 これまでの世界経済は自由貿易を基本に発展してきましたが、これからは地政学的な要素も含んだ環境変化が起こる可能性があり、しばらく目を離せません。私もこれまでの経験を活かしながら、世界経済やそのリスクについて当社のマネジメント層や担当者と緊密に意見交換しています。これからもガバナンスとリスクマネジメントを中心にジェイテクトグループの成長に貢献していきたいと思っています。

ステークホルダーとの持続的な関係構築に向けて

ジェイテクトグループは、今日までさまざまなステークホルダーのみなさまに支えられて成長してきました。みなさまからのご意見・ご要望は、事業活動の選択の場面において重要な判断材料となり、実りある対話の機会を増やすよう努めています。

従業員

社員がいつまでも健康でいきいきと働ける職場づくりと、一人ひとりが自発的に学び、成長できるような人材育成の仕組みづくりに取り組んでいます。

人材育成の取り組み

人材育成方針

ジェイテクトグループの一員として、自信と誇りと情熱を持ち、自ら考え行動する「人づくり」の実現を目指しています。基本的な方針として、下記を基に、体系的な人材育成制度の構築に取り組んでいます。

- 一人ひとりが、その能力を最大限に発揮できるよう、「職場で必要な実践的な技術」を身に付ける
- いつまでもいきいきと働けるよう、「自ら学び、いつまでも成長したい社員」に寄り添い、支援する
- 現地現物で先輩、後輩がお互いに教え合うことで、「人を育てる文化」を醸成する

ダイバーシティの推進

ダイバーシティ推進をJTEKT GROUP VISIONを実現する上での重要な経営戦略の一つと位置づけ、取り組みを進めています。

ダイバーシティの具体的な取り組み

- 究極のダイバーシティは個々人の個性を大切にすること、との考えのもと、従業員一人ひとりが意欲的に仕事に取り組むことができる職場環境づくりに日々取り組んでいます。
- 2015年度より、ダイバーシティ推進を本格化し、女性と外国人の活躍推進に焦点を当て取り組み開始
 - 2017年度より、シニア、障がい者の活躍推進へ取り組みを拡大し、推進中
 - 2018年度は、育児・介護と仕事との両立支援として、祝日託児の拡大や介護や育休復職者向けセミナー等を開催

くるみん認定を受けました

2019年5月、当社は次世代育成支援対策推進法に基づく「くるみん認定」を受けました。「子育てサポート企業」として、今後も引き続き、育児と仕事の両立支援など、従業員一人ひとりが活躍できる職場環境づくりを進めていきます。



人材育成の具体的な仕組みづくり

ジェイテクトの人材育成の仕組みづくりとしては、OJT、研修制度（OFF-JT）、キャリア形成を柱に構築を行っています。

- OJT
- 研修制度（OFF-JT）
階層別・職位別・年齢別
選抜/テーマ別（問題解決研修等）
専門分野別（安全衛生、環境、品質、技術等）
- サクセッションプラン（後継者育成計画）
計画的な育成異動による経験値の付与
- タレントマネジメントシステム、学習管理システム導入により、データを活用したローテーションの仕組みづくり、個人別スキルギャップ把握/キャリアプラン策定、研修のオンデマンド化等を計画中

グローバルでの人材育成

ジェイテクトグループの全従業員のうち、約6割が海外で働いています。多様性を重視し、意欲・能力のある人材が国や地域を越え、従業員・企業双方にとって最適な環境で活躍できる仕組みを整えるために、グローバルな人材マネジメント・育成体制の構築に取り組んでいます。

グローバルSC※・グローバル経営人材の育成



※ SC：サクセッションコミティー

従業員

安全衛生面の取り組み

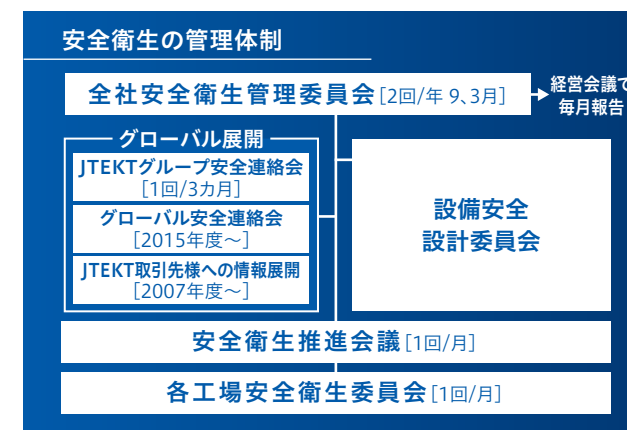
安全で快適な職場環境づくりを目指して

ジェイテクトでは全社安全衛生方針のもと、全従業員が一体となって安全衛生活動や快適な職場づくりに取り組んでいます。



一元管理体制のもと、活動を推進

安全で快適な職場環境づくりを計画的・体系的に推進するために、全社安全衛生管理委員会を設置し、国内外グループ会社を含めた一元管理体制を構築し、グローバルでの安全衛生活動を展開しています。また安全衛生活動の進捗確認や災害などの情報は毎月開催される安全衛生推進会議や取締役以上が全員出席する経営会議で報告、情報共有を行い、活動しています。



健康面の取り組み

一人ひとりの心と身体の健康づくり

従業員一人ひとりが健康を大切にし、楽しくいきいきとした毎日を送ることができるよう支援するために健康管理活動を行っています。

心の健康づくり

うつ病などの精神系疾患の発症予防を主眼としたメンタルヘルス対策を推進しています。全従業員にメンタルヘルス教育およびストレスチェックを実施し、ストレスが高い職場・個人毎にカウンセリング等のサポートを実施しています。また、過重労働対策として長時間労働者に対する医師の面接指導で予防に努める一方、精神系疾患による休業者の復職支援として、再発防止に主眼を置いた職場復帰支援プログラムを実施しています。

身体の健康づくり

生活習慣病をはじめとする疾病の予防、早期発見・早期治療を重視し、従業員の健康管理を積極的にサポートしています。

「健康経営優良法人2019（大規模法人部門）～ホワイト500～」に3年連続で認定

当社の従業員の心と身体の健康づくりに向けた積極的な取り組みが評価され、3年連続で「健康経営優良法人2019（ホワイト500）」に認定されました。



お客様

マーケットから発想し、最高の品質・技術・サービスを提供し、お客様の満足と信頼に応えます。

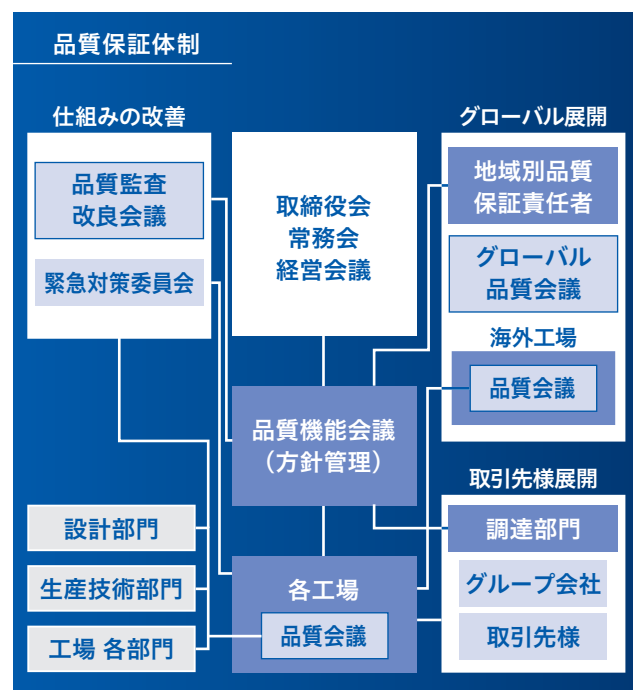
品質方針と品質保証体制

「お客様第一」を念頭に品質方針を定め、さまざまな品質向上活動に取り組んでいます。また、この方針に基づいて品質保証体制を整備し、さらに改善していきます。

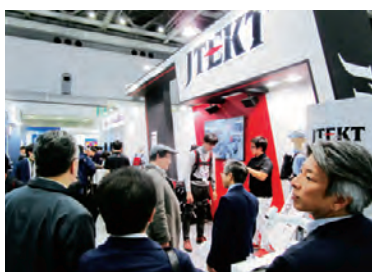
品質方針

私たちは品質第一に徹し、お客様の信頼と満足を得る魅力ある商品を提供する

- お客様の立場に立った判断とスピードある行動
- 全員の創意と工夫による設計品質、製造品質のつくり込み



国際物流総合展



ロボデックス

お客様満足度調査の実施

主要顧客を中心に毎年行う満足度調査を2018年度も実施。

- ① 品質
- ② デリバリー
- ③ 技術対応力
- ④ コスト対応力
- ⑤ 技術・営業サービス

以上の5項目の満足度が向上するよう、浮かびあがった課題を全社で共有し、より早くて確に解決するよう努めています。

品質に関する風土改革の取り組み

ジェイテクトでは毎年11月を品質月間と定め、品質に対する意識高揚を図ることを目的に、ポスター・品質標語の募集・掲出や、改善に向けた各部署における討議など、さまざまな活動を実施しています。

新規事業製品（パワーアシストスーツ・J-PAS）を国内見本市で出展

2018年8月より販売を開始した「J-PAS（ジェイパス）」を見本市で出展し、実際に装着して重作業での腰にかかる負担の軽減やフィット感などをご体感いただきました。

【出展した見本市概要】

- ① 国際物流総合展（2018年9月11日～14日 東京ビッグサイト）
- ② ロボデックス（2019年1月16日～18日 東京ビッグサイト）
- ③ ネクストイノベーションテクノロジーフェア（2019年3月19日～20日 吹上ホール）

取引先様

遵法精神に基づき、公正、透明、自由な競争ならびに適正な取引を行います。

公正・公平な取引を推進

ジェイテクトは、取引先様をパートナーとして尊重し、相互信頼に基づいた発展・成長を目指しています。

「企業行動規準」「調達理念」において、国籍、企業規模、取引実績の有無を問わず、オープンでフェアな取引を実践する方針を明文化。また、公正かつ公平な参入機会を提供するために、ウェブサイトに取り引開始までの手順を公開しています。

調達理念	
オープンでフェアな取引	国籍、企業規模、取引実績の有無を問わず、オープンで公正かつ公平な参入機会を提供します。
調達基本方針	
相互信頼	取引先様との密接なコミュニケーションにより相互の信頼関係を構築します。
共存共栄	取引先様との相互信頼に基づく相互繁栄を実現します。
長期安定的取引	継続取引を行うことで品質、価格、量、納期を満足する安定調達を実現します。
グローバル調達	グローバル視点での最適調達を実現します。また強固なサプライチェーンで国際競争力の向上を図ります。

調達方針説明会・ジェイテクト協会の開催

毎年開催している調達方針説明会を2018年4月に行い、261社、297名にご参加いただきました。今年は、「CSRの強化」「安全の徹底」の願いとともに、年度重点実施項目を説明し、新設したVE・VA提案部門を含む各カテゴリの表彰を行いました。また、ジェイテクト協会では、品質管理大会、研修会、講演会とともに新たに減災推進勉強会を開催し、会員相互の信頼関係の構築と、企業基盤の向上を図りました。

取引先様困りごとヒヤリングの実施

ヒヤリングを開始した2017年度から2018年9月時点で、約200社の取引先様へ向けて、取引に関する困りごとをお聞きする場を設けました。取引先様からいただきましたご意見を元に改善に努めています。再訪問もあわせ、今後も継続してまいります。

インドでの仕入先総会実施

2018年5月に JTEKT India LTD.、KOYO BEARINGS INDIA PRIVATE LTD.、JTEKT SONA AUTOMOTIVE INDIA LTD. の3現法において、調達機能統合後初となる調達方針説明会を行いました。調達方針・市場動向・品質方針説明に加え、Q&Aの場を設け「新生 JTEKT India」の今後の活動をご理解いただく機会を図りました。

取引先様向け「CSR活動項目ガイドライン」

ジェイテクトのCSRの考え方を取引先様と共有するために、取引先様向け「CSR活動項目ガイドライン」を発行し、遵守いただきたい事項を明確化しています。このガイドラインは、取引先様の上流にさかのぼった展開も要請しています。

ガイドラインで要請している活動項目

1. マネジメント上の取り組み
● コンプライアンス ● リスクマネジメント
2. ステークホルダーへの取り組み
● 品質確保・向上 ● 適正な取引 ● 良好な労使関係 ● 人権擁護・多様性の尊重 ● 企業倫理の遵守 ● 地域社会への貢献
3. 地球環境への取り組み
● 環境マネジメント ● 環境に配慮した事業活動

地域

「良き企業市民」として社会貢献活動を積極的に推進します。

目指す姿

ジェイテクトは、社会貢献活動を通じて、地域社会と良好な関係を築いていく中で、地域社会に信頼され愛されながら、共に発展することを目指しています。

重点活動

地域社会	地域社会のニーズ・評価を把握し、身の丈に合った貢献活動を継続して行っている
青少年育成 対象：高校生以下	当社の文体活動・社業に関わる経験・知見を活かし、未来を担う青少年が健やかに育つ助けとなる機会を継続して提供する
環境保全	すべての生き物が共生し続けられる環境づくりに継続的に参画する
被災地支援	東日本大震災を風化させないために、社員一人ひとりの参画意識を高める
社員の活動支援	社員一人ひとりが当社の社会貢献活動の目的を理解し、一人でも多く年に一度活動に参画する

バレーボール教室

地域社会貢献活動として「ジェイテクトSTINGSバレーボール教室」を4拠点で開催しました。小学生から高校生までのたくさんの生徒のみなさんに参加いただき、合計327名が楽しく汗を流しました。



自然共生の取り組み

東京工場は東京都環境公社とNPO法人横沢入タンボの会と協定を締結し、2018年4月より「横沢入保全地域」における環境保全活動に参加しています。「東京グリーンシップアクション」は都内に残された森林や里山等のかけがえの無い自然を都民、NPO、企業、行政等が連携し保全する取り組みです。今後も東京工場は本活動に参加することで、自らが操業する地域の環境保全に取り組んでまいります。



被災地支援チャリティキャラバン

募金箱の設置、自動販売機を活用した全従業員参加型の支援活動である「被災地支援チャリティキャラバン」を国内すべての拠点で実施しました。6年目となる2018年度は総額247万8,384円の寄付金が集まり、気仙沼市・南三陸町5校9チームの高校バレーボール部と「気仙沼あそびーばーの会」へ活動支援金として贈呈されました。



株主・投資家様

株主はもとより、広く社会とのコミュニケーションを図り、企業情報を公正に開示するとともに、継続的に企業価値の向上を図ります。

透明性の高い経営を目指して

経営の透明性を確保し、株主・投資家のみなさまとの長期的な信頼関係の構築に努めています。経営に関する情報開示については、法定開示や適時開示のルールの遵守はもちろん、経営の透明性をより高め、株主・投資家のみなさまにジェイテクトおよびジェイテクトグループへの理解を深めていただくために、さまざまなIR活動を通じて、公平で適時・適切な自主的開示に積極的に取り組んでいます。

社債格付

格付機関	長期格付	短期格付
格付投資情報センター	A	a-1

対話機会の充実

2019年5月に開催したアナリスト・機関投資家向け決算説明会では、社長、および関係役員出席のもと、直接、各事業の状況についての対話を実施しました。対話を通じていただいたご意見は、事業活動に反映するよう努めています。

主なIR活動

決算説明会・スモールミーティングの開催

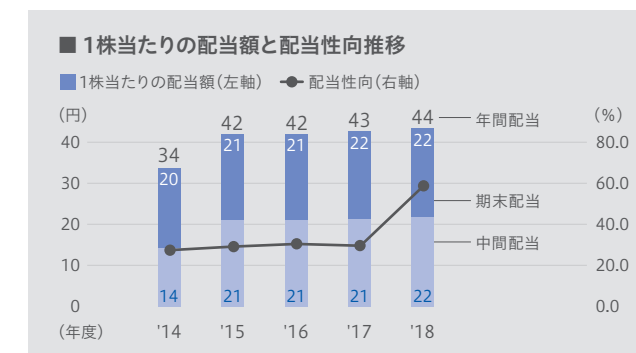
個別取材への対応

証券会社主催カンファレンスへの参加

個人投資家向け説明会の開催

株主還元方針

会社の企業価値を持続的に向上させ、長期的に安定した配当を実施することが当社の基本的な考え方です。当社はROAの向上を重視して経営を行っていますが、ROAのみならず、ROEも意識しながら、資産効率・収益力の向上による財務健全性の確保と、安定的な株主還元の両立を目指してまいります。自動車産業が大きな事業構造の変革期を迎えるなか、必要な先行投資を十分に実施した上で、将来にわたっても安定的に企業を存続させ、配当を続けることが、投資家のみなさまに対する責務と考えます。



持続可能な社会・地球を目指して

ジェイテクトグループは、環境を経営の重要な課題の一つとして位置づけています。2011年3月には「環境理念」「環境方針」からなる「ジェイテクトグループ環境ビジョン」を策定し、全社・グループ一丸となった推進体制のもと、社会・地球の持続可能な発展に貢献する取り組みを進めています。

環境ビジョン

ジェイテクトグループ環境ビジョン

環境理念

ジェイテクトグループは、地球環境が将来にわたり、健全に保全され、持続可能な社会の実現と共生のために、自らの事業活動および製品のライフサイクルを通しての環境負荷をゼロにすることを目指します。

環境方針

ジェイテクトの全従業員は、企業理念のもと「JTEKT GROUP VISION」、「JTEKT WAY」を共有し、内部及び外部の課題を含む経営戦略に応じて、自主的かつ積極的に地球環境保全活動を推進する。

1. 環境パフォーマンス向上のため、環境マネジメントシステムの継続的改善を図る。

2. 事業活動にかかわる環境法令・条例・協定及びその他の要求事項を順守する。地域環境との融和を図り、環境保全の維持・改善を行うとともに、環境汚染の予防に努める。
3. 製品のライフサイクルを軸とした環境管理活動を行い、次の項目に取り組む。
(1) 環境配慮型製品の開発及び設計
(2) 環境負荷の少ない原材料の調達、及び製造段階でのCO₂、廃棄物、化学物質等の管理・削減

4. 各事業所の立地条件を考慮した、生物多様性の保全、及び生態系の保護による自然との共生社会の確立。

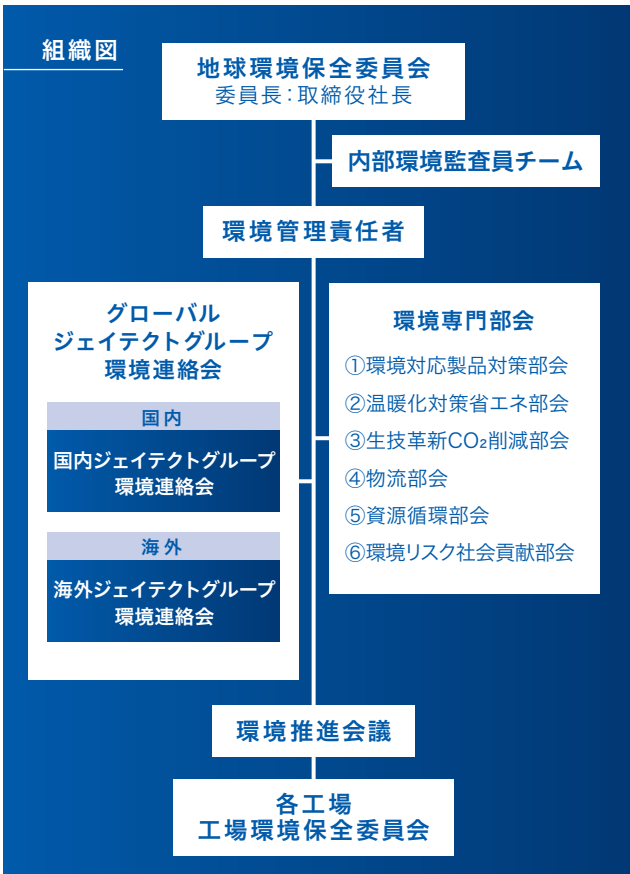
推進体制

地球環境保全委員会

ジェイテクトでは社長を委員長とする「地球環境保全委員会」を設置し、環境マネジメントを推進しています。委員会のもと、各環境専門部会が高い目標を掲げて活動を展開しています。

グローバル環境マネジメント

ジェイテクトだけでなく、国内グループ19社・海外グループ38社(2019年3月31日現在)を対象に、環境マネジメントの一層の強化に取り組んでいます。



2020年度環境行動計画

環境チャレンジ2050: 理念体系、指針

ジェイテクトは、「未来の子どもたちのために」をスローガンに持続可能な社会の実現を目指し、2050年の環境負荷極小化に向けた取組指針「環境チャレンジ2050」を策定しました。ジェイテクトグループの「環境チャレンジ2050」では「製品・技術」「低炭素社会の構築」「循環型社会の構築」「自然共生・生物多様性」「環境マネジメント」を5つの柱として、環境負荷極小化、環境価値最大化に向けてジェイテクトグループ一丸となってチャレンジをしていきます。

環境チャレンジ 2050

2016年5月策定・公表

区 分	指 針
1. 製品・技術	●製品・技術開発力を生かし環境社会へ貢献 ・燃料電池自動車向け部品など、環境負荷低減に貢献が期待できる製品開発を積極的に推進
2. 低炭素社会の構築	●材料、部品調達から設計、製造、さらには廃棄までの製品のライフサイクルで排出されるCO ₂ を極小化 ●製品を生産するときに工場で排出されるCO ₂ を2050年までに極小化 ・革新工程・設備の開発・導入拡大 ・工場での日常改善、設備の高効率化 ・再生可能エネルギー、水素エネルギーなどへのエネルギー置換
3. 循環型社会の構築	●生産段階での排出物の極小化と再資源化の拡大 ・発生源対策(歩留り向上など)・分別の強化などによる廃材価値向上(有価物化) ・リサイクル材の活用、社内リサイクルの拡大 ●工場で使用する水の循環利用など、水使用量を極小化。工場から排出される水はよりきれいな状態で排水
4. 自然共生・生物多様性	●オールジェイテクトでの活動はもちろん、トヨタグループ、行政・NPOと連携し、自然共生、生態系保護の活動を促進
5. 環境マネジメント	●地球環境保全を積極的に進められる企業風土と人づくり ・従業員の環境意識向上と社内外へ貢献できる人材の養成 ・グローバルで環境活動の拡大

2020年度環境行動計画

「2020年度環境行動計画」は、「環境チャレンジ2050」の達成に向けての第1ステップとして策定した5か年の活動計画で、ジェイテクトグループが取り組む具体的な数値目標を設定しました。目標の達成に向けて、ジェイテクトグループ一丸となって取り組み、2018年度は目標の一部を前倒しで達成できました。

2020年度環境行動計画目標、2018年度の活動実績

(抜粋)

区 分	実 施	項 目	基 準 年	2020年度目標	2018年度実績
製品・技術	グローバル	製品によるCO ₂ 削減貢献量※1	—	800千t	816千t
低炭素社会の構築	ジェイテクト単独	CO ₂ 排出量	2020年度原単位目標×生産量		—
		CO ₂ 原単位※2	2008年度	15%減	16.0%減
		物流CO ₂ 原単位	2012年度	8%減	18.6%減
循環型社会の構築	グローバル	CO ₂ 原単位	2012年度	10%減	12.8%減
		廃棄物原単位	2008年度	18%減	25.8%減
		梱包資材原単位	2012年度	8%減	7.4%減
	ジェイテクト単独	水使用量原単位	2012年度	8%減	26.0%減
		廃棄物原単位	2012年度	8%減	7.1%減
	グローバル	水使用量原単位	2012年度	8%減	53.1%減

詳細公開

※1 全体のCO₂排出量と同等以上のCO₂を製品による削減で貢献

※2 製品の一定量を生産するのに必要な原料・動力・労働力など各生産要素の量

「2020年度環境行動計画」については、ジェイテクトウェブサイトでも紹介しています。
<http://www.jtekt.co.jp/news/160531.html>

2030年目標策定に向けて

ジェイテクトは、「ジェイテクト環境チャレンジ2050」で掲げたCO₂排出量“極小化”の実現に向けて、その中間目標として、2030年の中長期目標を設定します。

2030年総排出量目標の考え方

COP21パリにて合意された「産業革命前からの気温上昇を2℃あるいはそれを下回ることを目標とする」いわゆる「2℃目標」と整合して設定しています。

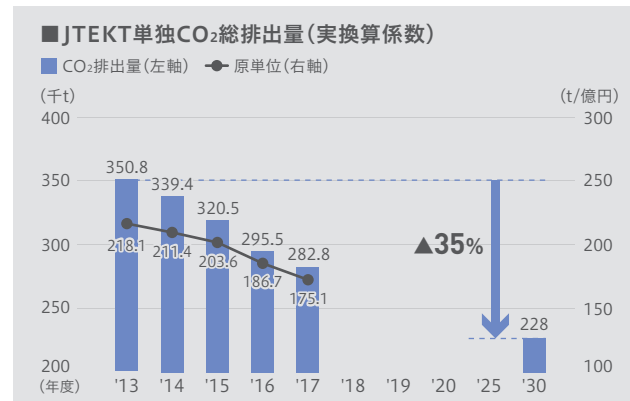
目標値

2013年度比26%の削減をグローバルでの目標値として設定しています。国内については生産技術革新と工場の日常改善によるエネルギー削減に先行して取り組み、2013年度比で35%以上の削減を目指します。

気候変動に関するシナリオ分析

2030年CO₂総排出量目標の設定にあたっては、TCFD^{※3}の気候シナリオ・分析の枠組みを用いて、気候関連のリスクと機会を評価し、中長期目標の検討を行っていきます。

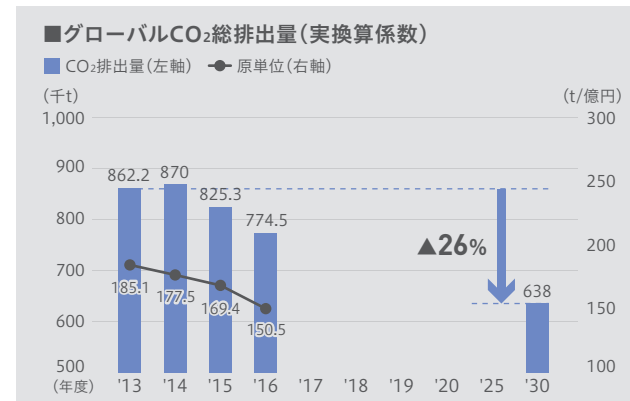
※3 TCFD: Task Force on Climate-related Financial Disclosures
金融安定理事会によって設立された「気候変動関連財務情報開示タスクフォース」
気候変動シナリオを用いて、自社に与える気候関連リスクと機会を評価、評価結果に基づき経営戦略・リスク管理を見直し、財務に与える影響開示を求めるもの



【CO₂排出量算出に用いる換算係数】

2020年までのCO₂排出量原単位管理では、自社の改善効果を評価できるよう換算係数を固定

2021年以降の総排出量管理では、より実態に合ったCO₂自動排出量とするため、購入電力会社毎に年度毎の実換算係数(マーケットベース)を用いて算出



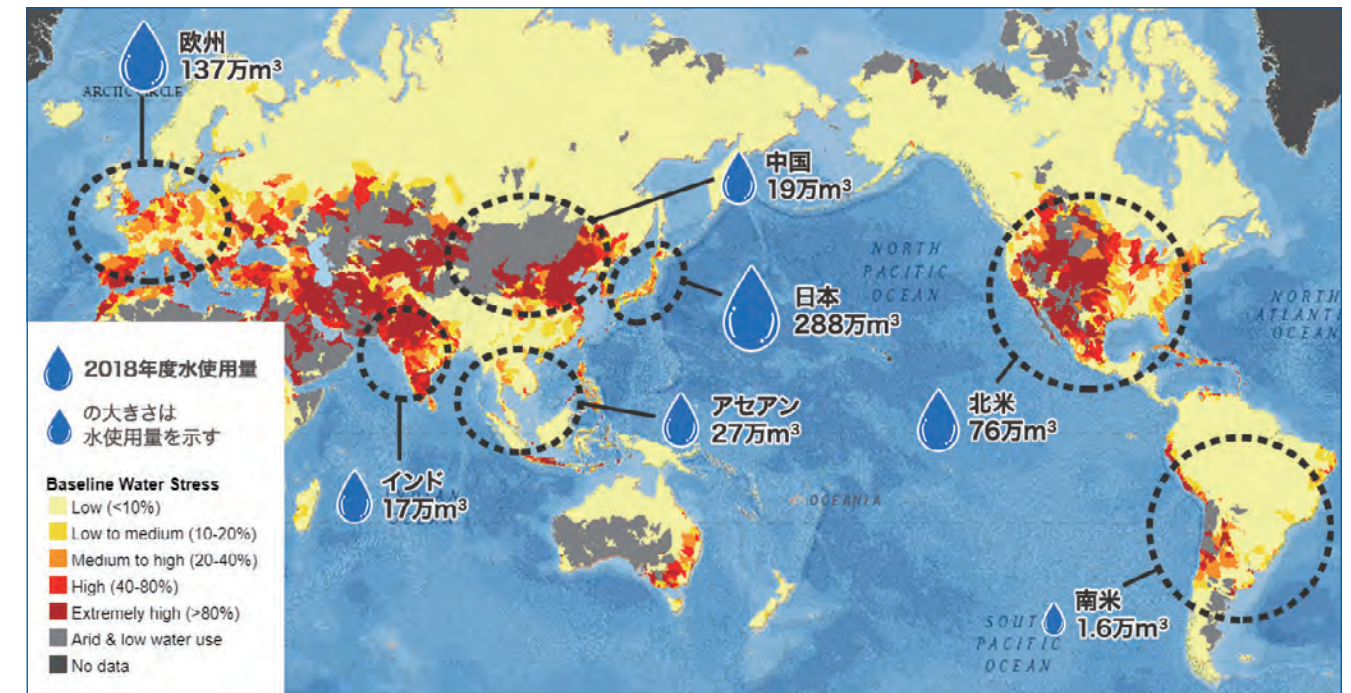
2018年度の具体的な取り組み

生産技術革新によるCO₂削減の取り組み(省エネ設備開発)

2020年度CO₂削減目標(2001年度比50%削減)に向けて、生産技術革新によるCO₂削減に取り組んでいます。



水使用量削減取り組み



水リスク評価

ジェイテクトは、水使用量原単位の改善による水資源の有効利用に加え、2017年から事業所毎の水リスクをAquaduct^{※4}を用いて評価しています。

今後、水使用量削減の取り組みにあたっては、将来予測も含めた水リスク評価結果や事業所毎の水使用量や水依存度に応じた取り組みを行い、水資源の有効利用に取り組んでいきます。

※4 世界資源研究所(WRI)が運営するデータベース
「物理的な水ストレス」、「水の質」、「水資源に関する法規制リスク」、「レピュテーションリスク」などの水リスクを示した世界地図・情報を提供

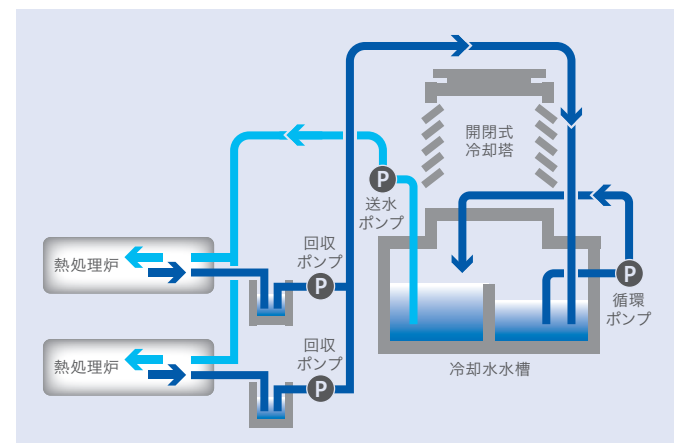
水リスク対策

水リスク評価の結果、ジェイテクトグループの全生産拠点の中で、インド地域と中国大連地区の水リスクが高いと評価しています。その上で、水リスク地域の水使用量実績と地域の水事情を調査した結果、インド地域では水質が悪いため、RO(逆浸透膜)装置を導入し、水質を改善した上で生産工程に供給しています。水リスク地域での水使用量は相対的に少なく(インド:172,000m³、中国:187,000m³)、水使用に伴うリスクは限定的と判断しています。従って現在は、地下水および河川水を水源として、多くの水を使用している徳島工場とJTEKT AUTOMOTIVE LYON S.A.S.(フランス)の水使用量削減に取り組んでいます。

地下水取水量削減取り組み(軸受事業本部 徳島工場)

徳島工場では、地下水取水量削減の取り組みとして、2018年度より熱処理冷却水の再利用取り組みを進めています。これまで、熱処理設備の冷却水は冷却水回路が密閉構造の為、使用後は河川に放流していました。

今回、特に使用量の多い5工場熱処理設備(28,000m³/月)において、循環方式を導入し、地下水使用量の削減を進めています。2018年度は熱処理設備2台、変成炉5台への対策が完了し、14,690m³/月(176,280m³/年)、対前年度比20%の地下水使用量を削減しました。2019年度に残る熱処理炉を対策し、5工場の全熱処理設備で循環方式の導入を完了する予定です。



11年間の主要財務データ

3月31日終了会計年度		単位	2008年度	2009年度	2010年度	2011年度	2012年度	2013年度	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度
売上高		億円	10,170	7,696	9,554	10,526	10,675	12,601	13,559	13,999	13,183	14,411	15,208
営業利益		億円	223	4	399	356	291	582	741	819	774	813	666
経常利益		億円	111	△2	402	386	342	618	793	812	780	825	696
親会社株主に帰属する当期純利益		億円	△119	△194	200	133	138	233	425	486	475	496	246
純資産		億円	3,236	3,151	3,360	3,423	3,842	4,188	4,997	4,800	5,129	5,725	5,710
総資産		億円	8,134	8,470	8,422	9,596	10,269	10,664	11,262	10,758	11,178	12,770	12,678
NET有利子負債		億円	1,397	1,355	884	1,064	1,685	1,808	1,586	1,251	1,144	1,395	1,380
設備投資		億円	511	252	308	658	1,096	764	684	631	664	666	752
減価償却費		億円	558	500	486	467	442	530	570	584	560	604	669
研究開発費		億円	290	274	319	347	363	401	413	462	482	552	636
キャッシュフロー	営業活動によるキャッシュフロー	億円	339	632	603	488	499	892	1,033	1,101	992	1,000	1,030
	投資活動によるキャッシュフロー	億円	△589	△577	△311	△562	△1,010	△871	△620	△599	△680	△990	△753
	財務活動によるキャッシュフロー	億円	271	153	△148	395	△58	△354	△364	△493	△221	602	△265
	現金および現金同等物	億円	750	993	1,135	1,466	938	619	654	616	702	1,326	1,324
財務指標	売上高営業利益率	%	2.2	0.1	4.2	3.4	2.7	4.6	5.5	5.9	5.9	5.6	4.4
	売上高経常利益率	%	1.1	△ 0.0	4.2	3.7	3.2	4.9	5.9	5.8	5.9	5.7	4.6
	ROA	%	△1.3	△ 2.3	2.4	1.5	1.4	2.2	3.9	4.4	4.3	4.2	1.9
	ROE	%	△3.5	△ 6.4	6.5	4.1	4.0	6.2	9.8	10.5	10.1	9.7	4.6
	自己資本比率	%	37.6	35.0	37.8	33.8	35.4	37.1	42.0	42.3	43.6	41.7	42.3
	NET負債資本倍率(DEレシオ)	倍	0.46	0.46	0.28	0.33	0.46	0.46	0.34	0.27	0.23	0.26	0.26
	棚卸資産回転月数	ヶ月	1.5	2.0	1.6	1.6	1.8	1.6	1.5	1.4	1.4	1.4	1.4
株式等情報	時価総額	億円	2,198	3,548	3,702	3,391	3,052	5,249	6,440	5,011	5,935	5,410	4,675
	発行済株式数	千株	321,406	321,406	342,186	342,186	342,186	342,186	343,286	343,286	343,286	343,286	343,286
	一株あたり配当金	円	24	17	11	16	16	16	18	34	42	42	43
	配当性向	%	—	—	26.9	41.1	39.5	26.3	27.4	29.6	30.3	29.7	61.2
	従業員数	人	33,029	35,465	36,775	39,834	41,714	43,456	43,912	43,938	44,528	49,589	49,693
(対日本円)為替レート	USD	円	103.46	93.57	87.80	79.73	83.10	100.23	109.93	120.14	108.38	110.85	110.91
	EUR	円	152.44	130.20	116.38	109.69	107.14	134.37	138.77	132.58	118.79	129.70	128.41

連結貸借対照表

単位:百万円

資産の部	2017年度	2018年度
流動資産		
現金及び預金	135,104	135,542
受取手形及び売掛金	285,989	280,490
有価証券	4	14
たな卸資産	175,078	183,617
その他	41,964	48,268
貸倒引当金	△577	△775
流動資産合計	637,564	647,158
固定資産		
有形固定資産		
建物及び構築物	303,968	311,124
減価償却累計額	△185,346	△190,258
建物及び構築物(純額)	118,622	120,866
機械装置及び運搬具	865,263	898,732
減価償却累計額	△652,873	△674,621
機械装置及び運搬具(純額)	212,390	224,110
工具、器具及び備品	77,080	78,604
減価償却累計額	△64,761	△65,764
工具、器具及び備品(純額)	12,318	12,840
土地	75,672	75,876
リース資産	2,122	1,734
減価償却累計額	△1,373	△934
リース資産(純額)	748	799
建設仮勘定	46,931	30,831
有形固定資産合計	466,683	465,324
無形固定資産		
のれん	8,245	7,583
リース資産	42	56
その他	23,413	27,508
無形固定資産合計	31,701	35,148
投資その他の資産		
投資有価証券	94,461	87,339
出資金	5,557	5,027
長期貸付金	340	367
退職給付に係る資産	1,028	1,281
繰延税金資産	25,036	17,589
その他	8,538	8,922
貸倒引当金	△346	△341
投資その他の資産合計	134,615	120,187
固定資産合計	633,000	620,660
資産合計	1,270,564	1,267,819

負債の部	2017年度	2018年度
流動負債		
支払手形及び買掛金	215,619	221,034
短期借入金	30,084	43,570
1年内償還予定の社債	—	10,000
1年内返済予定の長期借入金	32,976	7,610
リース債務	371	202
未払金	30,357	33,799
未払費用	50,155	51,593
未払法人税等	8,801	8,847
役員賞与引当金	616	624
製品保証引当金	8,816	7,165
その他	20,040	15,750
流動負債合計	397,840	400,198
固定負債		
社債	60,000	50,000
長期借入金	151,624	162,380
リース債務	454	667
繰延税金負債	5,444	5,835
役員退職慰労引当金	1,388	1,418
環境対策引当金	207	100
退職給付に係る負債	76,361	71,639
その他	4,650	4,497
固定負債合計	300,132	296,539
負債合計	697,972	696,738

単位:百万円

純資産の部	2017年度	2018年度
株主資本		
資本金	45,591	45,591
資本剰余金	106,276	107,000
利益剰余金	357,356	366,891
自己株式	△420	△423
株主資本合計	508,804	519,059
その他の包括利益累計額		
その他有価証券評価差額金	39,576	33,689
為替換算調整勘定	△9,961	△11,995
退職給付に係る調整累計額	△5,401	△4,274
その他の包括利益累計額合計	24,213	17,418
非支配株主持分	39,573	34,602
純資産合計	572,592	571,080
負債純資産合計	1,270,564	1,267,819

連結損益計算書

単位:百万円

	2017年度	2018年度
売上高	1,441,170	1,520,893
売上原価	1,197,655	1,276,379
売上総利益	243,514	244,514
販売費及び一般管理費	162,123	177,906
営業利益	81,391	66,608
営業外収益		
受取利息	1,145	1,580
受取配当金	1,799	1,950
固定資産賃貸料	603	650
持分法による投資利益	672	1,104
為替差益	—	313
その他	4,590	4,411
営業外収益合計	8,810	10,010
営業外費用		
支払利息	2,855	3,723
為替差損	908	—
独禁法対応費用	1,187	550
その他	2,678	2,686
営業外費用合計	7,630	6,960
経常利益	82,571	69,658
特別利益		
固定資産売却益	435	1,264
段階取得に係る差益	9,708	—
出資金売却益	—	1,102
製品保証引当金戻入額	—	2,053
その他	606	186
特別利益合計	10,751	4,607
特別損失		
固定資産除却損	774	1,350
減損損失	1,769	6,061
投資有価証券評価損	0	1
製品保証引当金繰入額	1,244	1,634
過年度関税等	1,749	—
独禁法関連損失	3,900	1,029
事業構造改善費用	—	2,833
その他	1,041	320
特別損失合計	10,480	13,231
税金等調整前当期純利益	82,842	61,034
法人税、住民税及び事業税	22,921	22,799
法人税等調整額	5,758	9,129
法人税等合計	28,679	31,929
当期純利益	54,163	29,104
非支配株主に帰属する当期純利益	4,465	4,441
親会社株主に帰属する当期純利益	49,697	24,663

連結包括利益計算書

単位:百万円

	2017年度	2018年度
当期純利益	54,163	29,104
その他の包括利益		
その他有価証券評価差額金	8,130	△5,845
為替換算調整勘定	663	△1,988
退職給付に係る調整額	5,817	927
持分法適用会社に対する持分相当額	599	△299
その他の包括利益合計	15,211	△7,206
包括利益	69,374	21,898
(内訳)		
親会社株主に係る包括利益	64,705	17,868
非支配株主に係る包括利益	4,669	4,029

連結キャッシュ・フロー計算書

	2017年度	2018年度
営業活動によるキャッシュ・フロー		
税金等調整前当期純利益	82,842	61,034
減価償却費	60,414	66,901
減損損失	1,769	6,061
のれん償却額	345	662
貸倒引当金の増減額(△は減少)	△448	197
退職給付に係る負債の増減額(△は減少)	△1,039	△4,351
退職給付に係る資産の増減額(△は増加)	△179	△253
役員退職慰労引当金の増減額(△は減少)	78	30
受取利息及び受取配当金	△2,944	△3,530
投資有価証券売却損益(△は益)	△98	△80
投資有価証券評価損益(△は益)	0	1
支払利息	2,855	3,723
持分法による投資損益(△は益)	△672	△1,104
有形固定資産売却損益(△は益)	△435	△1,264
有形固定資産除却損	774	1,350
段階取得に係る差損益(△は益)	△9,708	—
売上債権の増減額(△は増加)	△9,693	3,957
たな卸資産の増減額(△は増加)	△7,590	△9,231
仕入債務の増減額(△は減少)	1,843	6,645
未払費用の増減額(△は減少)	3,972	1,286
その他	△1,208	△3,745
小計	120,877	128,292
利息及び配当金の受取額	2,932	3,547
利息の支払額	△2,998	△3,611
法人税等の支払額又は還付額(△は支払)	△20,777	△25,206
営業活動によるキャッシュ・フロー	100,033	103,022
投資活動によるキャッシュ・フロー		
定期預金の預入による支出	△1,606	△3,571
定期預金の払戻による収入	1,701	2,969
有形固定資産の取得による支出	△73,048	△71,161
有形固定資産の売却による収入	899	2,498
投資有価証券の取得による支出	△202	△762
投資有価証券の売却による収入	5	225
出資金の売却による収入	—	1,269
連結の範囲の変更を伴う子会社株式の取得による支出	△22,862	—
貸付けによる支出	△136	△283
貸付金の回収による収入	342	344
その他	△4,141	△6,852
投資活動によるキャッシュ・フロー	△99,049	△75,324
財務活動によるキャッシュ・フロー		
短期借入金の純増減額(△は減少)	4,171	14,114
長期借入れによる収入	91,358	19,915
長期借入金の返済による支出	△38,559	△35,263
社債の発行による収入	20,000	—
ファイナンス・リース債務の返済による支出	△522	△605
配当金の支払額	△14,406	△15,092
非支配株主への配当金の支払額	△1,754	△4,065
連結の範囲の変更を伴わない子会社株式の取得による支出	—	△5,592
自己株式の純増減額(△は増加)	△4	△3
財務活動によるキャッシュ・フロー	60,282	△26,592
現金及び現金同等物に係る換算差額	629	△1,341
現金及び現金同等物の増減額(△は減少)	61,896	△236
現金及び現金同等物の期首残高	70,207	132,648
新規連結に伴う現金及び現金同等物の増加額	543	60
現金及び現金同等物の期末残高	132,648	132,471

単位:百万円



常務取締役

牧野 一久

企業の持続的成長を支えるための積極的な投資が必要であり、それを可能とする強い財務基盤を構築する。

当社が持続的な成長を続けるためには、事業活動を通じて社会が抱える課題を解決していくが必要になります。そのために財務部門として、研究開発、生産性向上、人づくりといった事業活動を支える強い財務基盤を構築するための活動を進めています。

投資戦略

当社を取り巻く環境は大きな変革期を迎えており、今は、当社の持続的成長のため、長期的視野に立ち将来に向けて種をまくことが必要な時期だと考えています。そのため研究開発やIT・人づくりなどの経営基盤強化のための先行投資については積極的に実施していく必要があります。特に、当社にとって一番のリスクであると同時にチャンスでもあるのが、CASE※1、MaaS※2といった自動車産業の変革です。これを成長の機会に繋げることができるよう、研究開発や新規事業への投資を引き続き積極的に実施していきます。財務担当としては、それらの投資の必要性和回収可能性を十分に検討し、見える化をした上で、研究開発やアライアンスのための資金確保や多様な投資手段の検討などで、事業活動を支援していきます。また、グローバル市場に目を向けると、アジア・アフリカ地域の発展は今後も継続するとみられ、大きなビジネスチャンスがあると考えます。例えば、ステアリング事業ではインドの上場会社を子会社化しましたが、今後もこうした戦略的投資は機動的に実施していくべきと考えています。

M&Aを含む投資については、企画・実行の側面支援や資金手当を行うと同時に、投資回収の見極めを着実に行之、場合によっては引き際を見極め、出口戦略を立てる機能も強化していかなければならないと思います。こうした投資を戦略的に実施していくためにも、事業資産を圧縮し、資産効率のよい経営を行うことで必要な資金を確保するとともに有利子負債を最小化していく方針です。事業管理においては損益管理のみならず、キャッシュコンバージョンサイクルや事業別の資産効率指標の導入などにより、BS・CF重視の事業運営をさらに促進していきます。

資金戦略

当社グループでは、現在、有利子負債の圧縮活動を進めています。またグループ全体での資金効率を高めるべく、各地域統括会社を起点としたCMS(キャッシュマネジメントシステム)※3導入やクロスボーダーでの資金融通などを積極的に実施しています。こうした活動は、各国の低金利政策にも変化が生じている中で、金利コスト抑制という意味でも重要性を増しています。一方、当社グループを取り巻く経営環境には大きなリスクも潜在しますので、不測の事態に備えるため一定の手元資金の確保も行っています。グループとして、本社で適正な手元資金量を維持しつつ、連結ではネットの有利子負債を減らし、必要な資金については本社からグループ各社に即供給できる体制を構築しています。こうした活動を実施した結果として、現状5年前より有利子負債は増えていますが、これは手元資金を増加させたことによるものであり、ネットの有利子負債としては減少しています。営業CFのほか、BSスリム化の取り組みなどから資金を創出し、借入金の返済資金や設備投資・M&A投資などの特別な資金需要に対応する活動は、一定の成果をあげられていると評価しています。今後もこれらの取り組みを継続し、グループ本社、地域統括会社に資金管理機能を集中させることで、より効率的かつ有利な資金調達が可能となると考えています。

コスト戦略

当社グループでは、現在、固定費の適正化をはじめ収益力強化のためのコストストラクチャーの改善にも取り組んでいます。グローバルなフットプリントをもつ当社グループは、各地域の市場環境や経営課題などに応じて、例えば開発・調達機能を地域ごとに有しています。こうした実情に合わせて、地域ごとに適正なレベルで固定費を管理するなど、グループ全体での間接部門の効率化を図っています。

※1 「Connected：コネクテッド」「Autonomous：自動運転」「Shared：シェアリング」「Electric：電動化」の4つの頭文字をとった造語

※2 自動車などの移動手段を、必要な時だけ料金を支払いサービスとして利用すること

※3 企業の資金効率化を目的として、銀行が提供する資金運用・管理を主としたサービスのこと

マネジメント

取締役



取締役社長
安形 哲夫

新規事業推進部／BR蓄電デバイス事業
室／リース事業室



取締役副社長
貝嶋 博幸

営業本部総括／営業本部長



専務取締役
山本 勝巳

軸受事業本部総括／軸受事業本部長

取締役



社外取締役
宮谷 孝夫



社外取締役
岡本 巖



社外取締役
内山田 竹志

監査役



常勤監査役
久米 敦



常勤監査役
竹中 弘



社外監査役
吉田 享司



社外監査役
若林 宏之



社外監査役
櫻井 由美子



常務取締役
松本 巧

駆動事業本部総括／駆動事業本部長



常務取締役
佐野 眞琴

生産サポート本部総括／生産サポート
本部長



常務取締役
加藤 伸仁

工作機械・メカトロ事業本部総括／工
作機械・メカトロ事業本部長



常務取締役
松岡 浩史

ステアリング事業本部総括／ステアリ
ング事業本部長



常務取締役
牧野 一久

経営管理本部総括／経営管理本部長／
グローバル監査部

日本

光洋機械工業株式会社	工作機械、機械部品、自動車部品の製造・販売
豊興工業株式会社	油圧、空圧機器の製造、工作機械、自動車部品の製造・販売
光洋シーリングテクノ株式会社	オイルシールの製造・販売
株式会社CNK	熱処理、工作機械、自動車部品の製造・販売
光洋サーモシステム株式会社	工業用熱処理炉、半導体製造装置、PDP熱処理装置の製造・販売
光洋電子工業株式会社	電子制御機器装置の製造・販売
ダイベア株式会社	ベアリングの製造・販売
宇都宮機器株式会社	ベアリングの製造
株式会社豊幸	工作機械の製造・修理、自動車部品の製造
豊田パンモップス株式会社	ダイヤモンド工具の製造・販売
光洋メタルテック株式会社	ベアリングの鍛造、ベアリング、ステアリングの旋削加工品などの製造・販売
株式会社ケージェーケー	ベアリングの旋削加工
日本ニードルローラー製造株式会社	ニードルローラー、シリンドリカルローラーの製造・販売
光洋熱処理株式会社	金属熱処理加工品の製造・販売
トキオ精工株式会社	ベアリング及び関連製品の加工
ヤマト精工株式会社	ローラー旋削、研削等の加工
株式会社タイホー	ベアリングの旋削加工
光洋ステアリングサービス株式会社	ステアリングリビルト品等の製造・販売
フォーミックス株式会社	板金製品の製造・販売
株式会社TKエンジニアリング	生産設備システムの企画、設計、製造・販売
株式会社戸谷製作所	工作機械小物装置の部品加工、組立
コーヨー日軸株式会社	各種ベアリングの販売
コーヨー光和株式会社	各種ベアリング、工作機械、熱処理炉、精密機器、電子機器切削工具、環境機器等の販売
明和商工株式会社	各種ベアリング、チェーン、モータ、樹脂製品、制御機器等の販売
コーヨー久永株式会社	各種ベアリング、オイルシール、自動車用品部品等の販売
静岡コーヨー株式会社	各種ベアリング、機械、電動工具の販売
豊ハイテック株式会社	設計・製図、ソフトウェア開発
ジェイテクトサービス株式会社	保険代理店業務及びジェイテクトグループへの各種シェアードサービス業務（警備、施設管理、人事事務等）
富士機工株式会社	ステアリングコラム、シフター、機関駆動部品の製造・販売
富士機工オートテック東海株式会社	自動車部品の製造・販売
株式会社ジェイテクトIT開発センター秋田	電子制御機器のソフトウェア及びハードウェアの製造・販売

ヨーロッパ・北アフリカ

フランス

JTEKT EUROPE S.A.S.	欧州地域統括
JTEKT AUTOMOTIVE DIJON SAINT-ETIENNE S.A.S.	自動車部品製造・販売
JTEKT AUTOMOTIVE LYON S.A.S.	自動車部品製造・販売
JTEKT HPI S.A.S.	自動車部品製造・販売
KOYO FRANCE S.A.	ベアリング販売
KOYO BEARINGS VIERZON MAROMME SAS	ベアリング製造・販売
TOYODA MACHINERY AND ENGINEERING EUROPE SAS	工作機械販売・サービス
JTEKT EUROPE S.A.S. TECHNICAL CENTER	テクニカルセンター

オランダ

JTEKT EUROPE BEARINGS B.V.	ベアリング販売
JTEKT EUROPE BEARINGS B.V. TECHNICAL CENTER	テクニカルセンター

イギリス

JTEKT AUTOMOTIVE UK LTD.	自動車部品製造・販売
KOYO (U.K.) LIMITED	ベアリング販売
KOYO BEARINGS (EUROPE) LTD.	ベアリング製造・販売

ドイツ

KOYO DEUTSCHLAND GMBH	ベアリング販売
KOYO BEARINGS DEUTSCHLAND GMBH	ベアリング製造・販売
KOYO BEARINGS DEUTSCHLAND GMBH KUENSEBECK TECHNOLOGY CENTER	テクニカルセンター

チェコ

JTEKT AUTOMOTIVE CZECH PLZEN, S.R.O.	自動車部品製造・販売
JTEKT AUTOMOTIVE CZECH PARDUBICE, S.R.O.	自動車部品製造・販売
KOYO BEARINGS CESKA REPUBLIKA S.R.O.	ベアリング製造・販売
KOYO BEARINGS CESKA REPUBLIKA S.R.O. BRNO TECHNOLOGY CENTER	テクニカルセンター

イタリア

KOYO ITALIA S.R.L.	ベアリング販売
--------------------	---------

ベルギー

JTEKT TORSER EUROPE S.A.	自動車部品製造・販売
--------------------------	------------

ルーマニア

KOYO ROMANIA S.A.	ベアリング製造・販売
-------------------	------------

スウェーデン

KOYO KULLAGER SCANDINAVIA A.B.	ベアリング販売
--------------------------------	---------

スペイン

KOYO IBERICA, S.L.	ベアリング販売
--------------------	---------

モロッコ

JTEKT AUTOMOTIVE MOROCCO S.A.S.	自動車部品製造・販売
---------------------------------	------------

中国

捷太格特(中国)投資有限公司	中国統括、自動車部品・ベアリング販売
捷太格特转向系統(廈門)有限公司	自動車部品製造・販売
捷太格特汽車部件(天津)有限公司	自動車部品製造・販売
大連捷太格特創新汽車部件有限公司	自動車部品製造・販売
無錫光洋軸承有限公司	ベアリング製造・販売
大連光洋瓦軸汽車軸承有限公司	ベアリング製造・販売
光洋軸承大連有限公司	ベアリング製造・販売
光洋六和(佛山)汽車配件有限公司	ベアリング製造・販売
光洋汽車配件(無錫)有限公司	ベアリング製造・販売
光洋滾針軸承(無錫)有限公司	ベアリング製造・販売
豊田工機(大連)有限公司	工作機械製造・販売・サービス
捷太格特科技中心(大連)有限公司	テクニカルセンター
捷太格特科技研发中心(無錫)有限公司	テクニカルセンター
台湾捷太格特股份有限公司	自動車部品販売

アジア・オセアニア・中東

タイ	
JTEKT (THAILAND) CO., LTD.	ASEAN地域統括、 自動車部品・ベアリング製造・販売 テクニカルセンター
JTEKT AUTOMOTIVE (THAILAND) CO., LTD.	自動車部品製造・販売
TOYODA MACHINERY S.E. ASIA CO., LTD.	工作機械販売・サービス
インドネシア	
PT. JTEKT INDONESIA	自動車部品・ベアリング製造・販売
PT. JTEKT INDONESIA SALES	工作機械販売・サービス
シンガポール	
KOYO SINGAPORE BEARINGS (PTE) LTD.	ベアリング販売
マレーシア	
JTEKT MALAYSIA SDN. BHD.	自動車部品・ベアリング販売
JTEKT AUTOMOTIVE (MALAYSIA) SDN. BHD.	自動車部品製造・販売
フィリピン	
JTEKT PHILIPPINES CORPORATION	自動車部品・ベアリング製造・販売
韓国	
JTEKT KOREA CO., LTD.	自動車部品・ベアリング販売
KOYO JICO KOREA CO., LTD.	ベアリング製造・販売
インド	
JTEKT India LTD.	インド地域統括、自動車部品製造・販売
KOYO BEARINGS INDIA PRIVATE LTD.	ベアリング製造・販売
TOYODA MICROMATIC MACHINERY INDIA PVT.LTD.	工作機械販売・サービス
オーストラリア	
KOYO AUSTRALIA PTY. LTD.	ベアリング販売
アラブ首長国連邦 (UAE)	
KOYO MIDDLE EAST FZCO	ベアリング販売

北米

アメリカ

JTEKT NORTH AMERICA CORPORATION	北米地域統括
JTEKT AUTOMOTIVE NORTH AMERICA, INC.	北米地域自動車部品事業統括
JTEKT AUTOMOTIVE TENNESSEE-VONORE, LLC	自動車部品製造・販売
JTEKT AUTOMOTIVE TENNESSEE-MORRISTOWN, INC.	自動車部品製造・販売
JTEKT AUTOMOTIVE TEXAS, L.P.	自動車部品製造・販売
JTEKT AUTOMOTIVE SOUTH CAROLINA, INC.	自動車部品製造・販売
JTEKT TORSEN NORTH AMERICA, INC.	自動車部品製造・販売
KOYO BEARINGS NORTH AMERICA LLC	ベアリング製造・販売
KENTUCKY ADVANCED FORGE, LLC	ベアリング製造
JTEKT TOYODA AMERICAS CORPORATION	工作機械販売・サービス
JTEKT AUTOMOTIVE NORTH AMERICA INC. TECHNICAL CENTER	テクニカルセンター
KOYO BEARINGS NORTH AMERICA LLC PLYMOUTH TECHNICAL CENTER	テクニカルセンター
KOYO BEARINGS NORTH AMERICA LLC GREENVILLE TECHNOLOGY CENTER	テクニカルセンター

カナダ

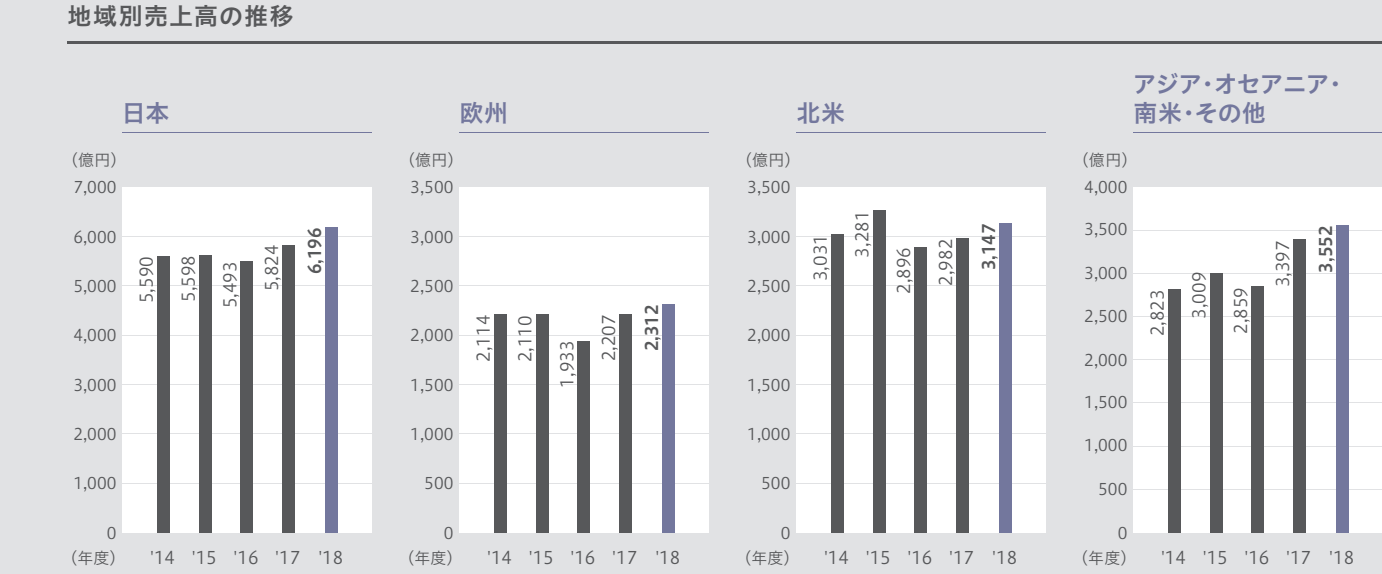
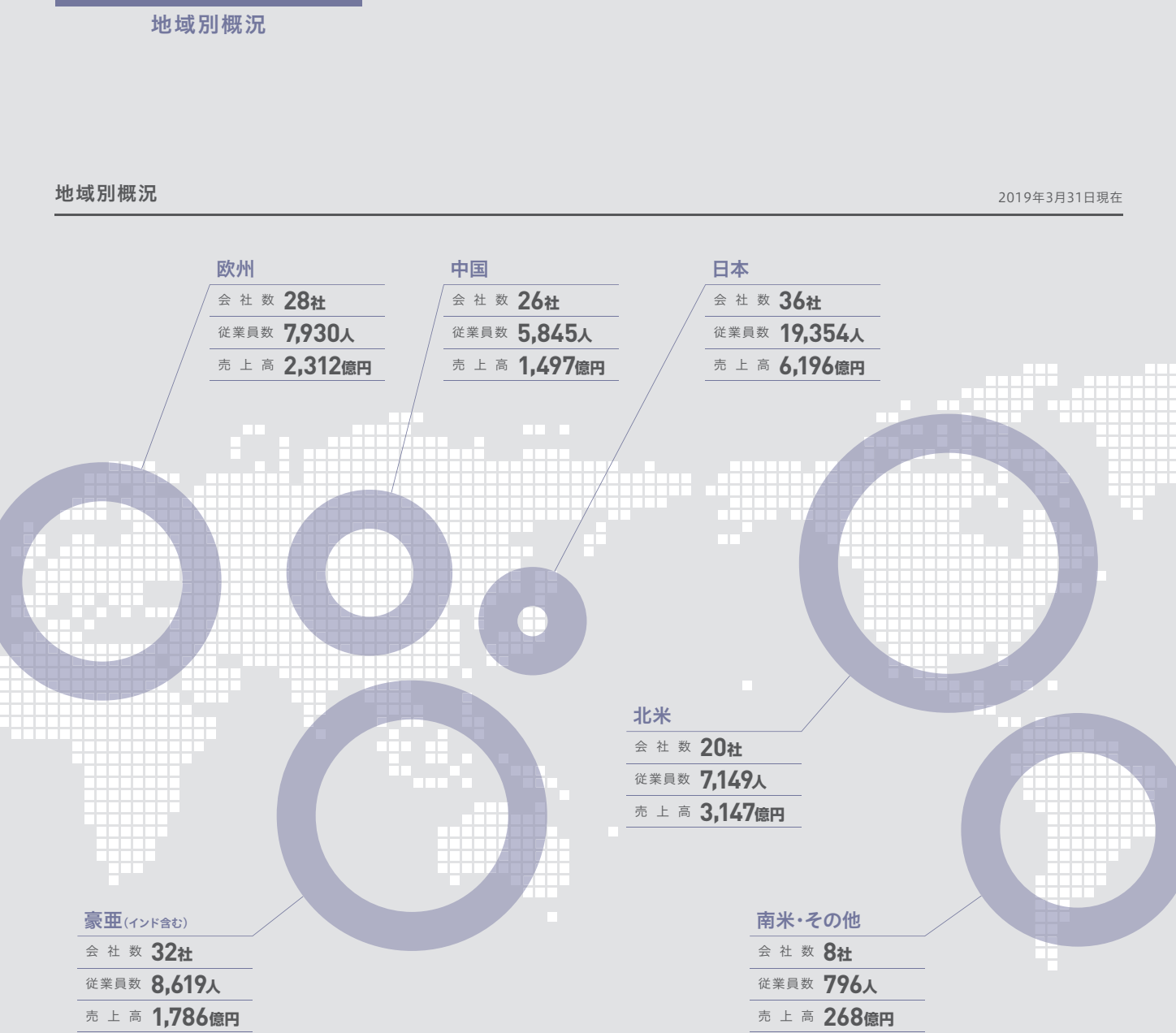
KOYO CANADA INC.	ベアリング販売
KOYO BEARINGS CANADA INC.	ベアリング製造・販売

メキシコ

JTEKT AUTOMOTIVE MEXICO, S.A. DE C.V.	自動車部品製造・販売
KOYO MEXICANA, S.A. DE C.V.	ベアリング販売

南米

ブラジル	
JTEKT AUTOMOTIVA BRASIL LTDA.	南米地域統括、自動車部品製造・販売
KOYO ROLAMENTOS DO BRASIL LTDA.	ベアリング販売
TOYODA KOKI DO BRASIL INDUSTRIA E COMERCIO DE MAQUINAS, LTDA.	工作機械販売・サービス
JTEKT AUTOMOTIVA BRASIL LTDA. TECHNICAL CENTER	テクニカルセンター
アルゼンチン	
JTEKT AUTOMOTIVE ARGENTINA S.A.	自動車部品製造・販売
パナマ	
KOYO LATIN AMERICA, S.A.	ベアリング販売



企業情報・株式情報

企業情報

社名	株式会社ジェイテクト
	JTEKT CORPORATION
本店所在地	大阪市中央区南船場三丁目5番8号
本社所在地	名古屋本社 名古屋市中村区名駅四丁目7番1号 ミッドランドスクエア15階
	大阪本社 大阪市中央区南船場三丁目5番8号
電話番号	名古屋本社 052-527-1900
	大阪本社 06-6271-8451
代表者	取締役社長 安形 哲夫
資本金	45,591百万円(2019年3月31日現在)
従業員数	49,693人 [連結](2019年3月31日現在)
	11,914人 [単独](2019年3月31日現在)
売上高	1,520,893百万円 [連結](2019年3月期)
	669,912百万円 [単独](2019年3月期)
経常利益	69,658百万円 [連結](2019年3月期)
	53,851百万円 [単独](2019年3月期)
連結子会社	149社(国内35社、海外114社)

株式情報

株式の総数	発行可能株式総数	1,200,000千株
	発行済株式の総数	343,286千株
株主数		23,566名

所有者別分布状況（発行済株式の総数に対する割合）

自己株式	276千株 (0.1%)
個人、その他	27,285千株 (7.9%)
外国法人等	63,686千株 (18.6%)
金融機関	119,934千株 (34.9%)
証券会社	9,365千株 (2.7%)
その他国内法人	122,738千株 (35.8%)

大株主の状況（上位10名）

株主名	持株数(千株)	持株比率(%)
トヨタ自動車株式会社	77,235	22.5
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	32,447	9.5
株式会社デンソー	18,371	5.4
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口)	15,647	4.6
日本生命保険相互会社	11,125	3.2
株式会社豊田自動織機	7,813	2.3
三井住友信託銀行株式会社	7,635	2.2
株式会社りそな銀行	6,749	2.0
株式会社三井住友銀行	6,366	1.9
豊田通商株式会社	5,969	1.7