

JTEKT

ジェイテクトレポート 2021



JTEKT
Report 2021

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

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、
「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

編集方針

本レポートは、株主・投資家をはじめとしたステークホルダーの皆さまに、ジェイテクトグループが、どのように社会課題の解決や持続可能な社会の実現に向けて貢献しているかを
ご理解いただくために、事業活動およびESG(環境・社会・ガバナンス)の活動を中長期的な
視点でご紹介しております。
作成にあたり参照したガイドラインは下記をご参照ください。またESGに関する詳細情報に
つきましては当社WEBサイトに公表しております。
当社の活動をご理解いただくための一助となりましたら幸いです。

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)

将来見通しに関する注意事項

本レポートには、将来予測に基づく計画、戦略の記述が含まれています。これらの将来予測
には、リスクや不確定な要素などの要因が含まれており、実際の成果や業績は記載内容とは
異なる可能性があります。

ジェイテクトレポート2021(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/sustainability/	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WEBサイトでご覧いただけます。

対象期間 2020年4月～2021年3月	対象組織・範囲 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。

本レポートの構成要素

No.1 & Only One の創造

本レポートはジェイテクトのGROUP VISIONである「No.1 & Only One」の創造を説明するために、
下図の考え方をもとに編集しています。

ジェイテクトの経営理念体系

ジェイテクトグループの根幹にある基本理念。私たちのあるべき姿を体系的に示したアイデンティティです。

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

JTEKT GROUP VISION

No.1 & Only One ーより良い未来に向かってー



価値づくり



モノづくり



人づくり

P01～02, P05～10

事業環境の認識

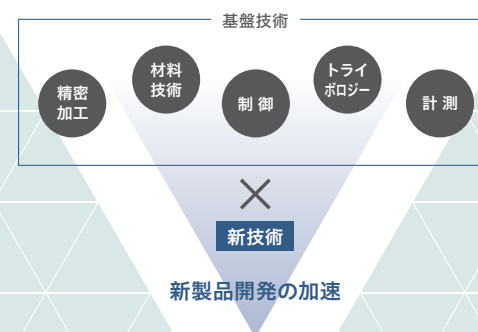
創業より培ってきた強みと、時代とともに変化する
社会構造や市場経済を認識し、成長戦略へ反映し
ています。

外部環境の認識

市場、お客様視点から社会的課題を捉える

ジェイテクトの強み

ジェイテクトが誇る基盤技術と
それらから創出される新技術



P11～18, P35～42, P69～76

戦 略

事業戦略

事業環境の認識を踏まえ、長期的視点で戦略を
策定。目標達成に向け戦略を遂行しています。

No.1 & Only One

長期・中期経営計画

2030年の目指す姿および長期・中期経営計画を
策定しました。

各種資本戦略

事業戦略を、財務をはじめとした各種資本戦略で
サポートしています。

P19～42

ジェイテクトの成長を 支える基盤

基盤となるガバナンスの仕組み構築と、
社会、環境に向けた
取り組みを進めています。

P43～44

Corporate Governance

コーポレート・ガバナンス

企業価値向上のための
ガバナンスの仕組み

P45～56

Social

社会

各ステークホルダーとの
信頼関係の構築

P57～62

Environment

環境

環境を意識した
企業活動の推進

P63～68

c o n t e n t s

WHAT'S JTEKT

01-02	経営理念体系／編集方針
03-04	本レポートの構成要素／目次
05-06	HISTORY
07-08	ジェイテクトの事業
09-10	価値創造モデル

SHAPING A BETTER FUTURE

11-18	トップメッセージ		
19-24	長期・中期経営計画		
25-34	ジェイテクトの資本戦略	25-26	財務資本
		27-28	製造資本
		29-30	知的資本
		31-34	人的資本
35-42	事業概況	35-36	自動車事業本部
		37-38	産機・軸受事業本部
		39-40	工作機械・システム事業本部
		41-42	アフターマーケット事業本部

TOGETHER WITH SOCIETY

43-44	ジェイテクトのCSR／マテリアリティ
45-46	マネジメント
47-52	ガバナンス
53-56	社外役員座談会
57-62	社会
63-68	環境

FINANCIAL DATA

69-70	11年間の主要財務データ
71-72	財務諸表

CORPORATE INFORMATION

73-74	グループ会社
75	地域別概況
76	企業情報・株式情報

HISTORY

情熱を受け継ぎ、No.1 & Only One を目指す

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。

ベアリングを基本とした技術を
ステアリング部品・工作機械へと発展

1921年に池田善一郎が光洋精工株式会社を起業、
国産ベアリングの生産開始。ベアリング基盤技術を
活かし、1988年に電動パワーステアリング(EPS)を
世界で初めて開発・量産開始。

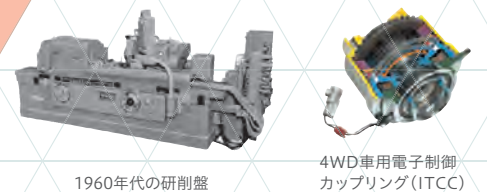


1921—

1941—

工作機械を追求し、
ステアリング・駆動部品の生産へ応用

1941年にトヨタ自動車工業株式会社の工機部門より
分離・独立し、豊田工機株式会社を設立。1965年に
研削盤※1、1968年に油圧パワーステアリング※2、1998
年に4WD車用電子制御カップリング(ITCC※3)を開発・量産開始。

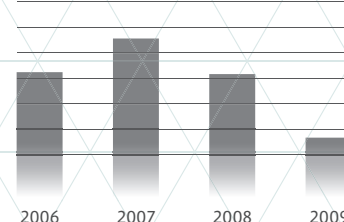


- ※1 回転する砥石で加工物の表面を研削する機械
- ※2 エンジンによりポンプを動かし油圧でアシストを行うステアリング機構
- ※3 Intelligent Torque Controlled Coupling: 前後輪の回転差を検出し、電子制御により最適な前後輪トルク配分とする機構
- ※4 少ない力で物体を動かすことができること(低摩擦と同意)
- ※5 Low Friction Torque
- ※6 自動工具交換機能を持ち、目的に合わせてフライス削り、中ぐり、穴あけ、ねじ立てなどの異種の加工を1台で行う数値制御工作機械
- ※7 工具と工作物を傾け回転させることにより発生する相対速度を用い歯車加工を行う機械

2006—2009

ジェイテクト設立、
グローバル化の加速

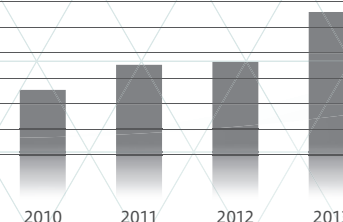
両社の技術・製品群のシナジー効果の創出期。
グローバル化を加速させ、世界に
認知されるトップレベルの自動車部品メーカーを目指す。



2010—2013

システムサプライヤーへの
変革期

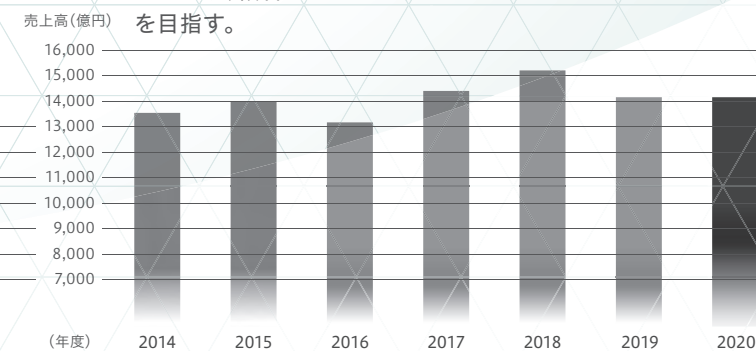
システムによる顧客への提案が可能
なサプライヤーへの変革期。
顧客と同じ目線での各種試験・評価
を自ら行うことを目指す。



2014—2020

さらなる社会的課題の
解決に向けて

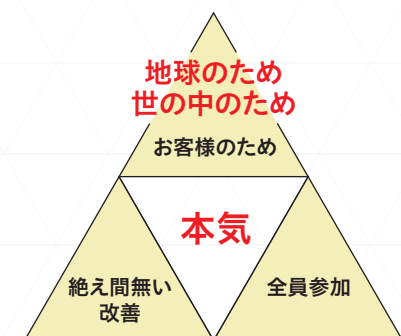
世界のリーディングカンパニーへの飛躍期。
「No.1 & Only One」をスローガンに掲げ、商品、サービスに
こだわり、顧客にとってかけがえのないパートナーになること
を目指す。



2021—2030

長期・中期経営計画策定
マテリアリティ策定
事業本部再編
カーボンニュートラル目標策定

ジェイテクト版TQM策定

**JTEKT**
2006年1月発足

2007
「JTEKT VISION 2015」
Creation & Innovation
世界で成長し続ける、真のグローバル企業

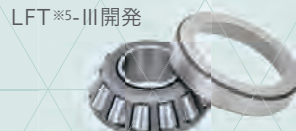
2011
「JTEKT VISION 2015」改定
事業領域の拡大と商品力強化

2014
「JTEKT GROUP VISION」
No.1 & Only One
—より良い未来に向かって—

2016
「JTEKT WAY」策定

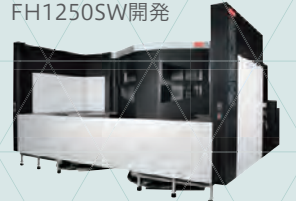
2007

超低トルク※4
円すいころ軸受
LFT※5-III開発



2008

横形マシニングセンタ※6
FH1250SW開発



2009

米国ティムケン社の
ニードル軸受事業売買
契約締結

2011

デュアルピニオンタイプ
電動パワーステアリングシス
テム(DP-EPS)開発



2012

車両実走行での評価・解析の
ため、伊賀試験場開所



2012

ギヤスカイピングセンタ※7
開発



2017

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

2018

パワーアシストスーツ(J-PAS※8)販売開始

2019

自動運転の普及に向けた
統合ソフトウェア開発の合併会社
株式会社J-QuAD DYNAMICSの設立

2020

4WD駆動システム強化のため
豊精密工業株式会社の株式取得

2020

本社を刈谷市に移転

※8 ジェイテクトパワーアシストスーツ

● 「JTEKT」は株式会社ジェイテクトの自動車部品(ステアリングおよび駆動系部品)のブランド名です。 ● 「Koyo」は株式会社ジェイテクトの軸受(ベアリングおよびオイルシール)のブランド名です。 ● 「TOYODA」は株式会社ジェイテクトの工作機械・システムのブランド名です。 ● ITCCは株式会社ジェイテクトの登録商標です。 ● LFTは株式会社ジェイテクトの登録商標です。 ● DP-EPSは株式会社ジェイテクトの登録商標です。 ● ギヤスカイピングセンタは株式会社ジェイテクトの登録商標です。 ● J-PASは株式会社ジェイテクトの登録商標です。

多様な技術と高品質な製品で 豊かな社会に貢献する

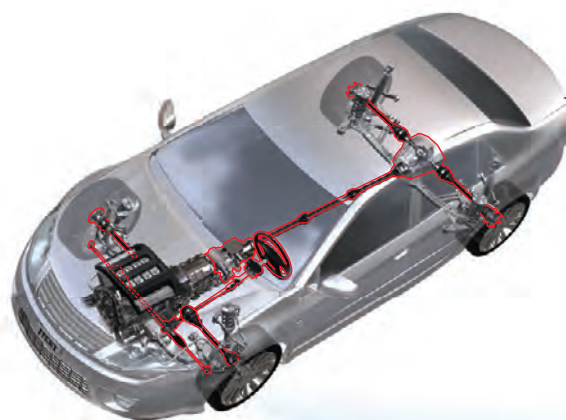
市場のニーズをよりの確かつスピーディーに捉えることで、お客様の期待を超える製品・サービスを創出する。



自動車事業

P35～36

「走る」「曲がる」を担うリーディングサプライヤー



世界で初めて開発・量産に成功した、
電動パワーステアリング(EPS)

1988年の生産開始から今日まで世界シェア「No.1」の電動
パワーステアリング(EPS)は、燃費向上、安心・安全を通じて
豊かな車社会に貢献しています。

「安心・安全」と「走る喜び」を
提供する“TORSEN(トルセン※1)”

スポーツカーやSUVなどの操縦安定性・走破性を支える
TORSEN(トルセン)。
FF車への採用も広がっています。

※1 自動車の旋回時に左右軸もしくは前後軸のトルクを最適配分する駆動装置LSD
(Limited Slip Differential)の一種



売上構成比
63%



産機・軸受事業

P37～38

社会の回転を支え、
よりスムーズにさまざまな産業を動かす技術を

自動車の電動化／自動運転のニーズに対応した自動車用軸受

自動車に求められる要求性能に対してあらゆる使用環境・条件に応えられる軸受をタイムリーに提供します。

小型・軽量化／長寿命に応える産業機械用軸受

今後の生活に欠かせない存在となるであろうロボットにおいて、狭いスペースで
精度の高い動きを実現するため、より小さく、より軽く、より長持ちする軸受で
性能向上に貢献します。



半導体／液晶製造機械を動かす軸受

真空、クリーン、高温、腐食など厳しい環境の
中で安定的に稼働する「特殊環境用軸受」は、
材料、表面処理、潤滑技術を駆使し、製造され
ています。



売上構成比
27%



アフターマーケット事業

P41～42

製品を最後まで使っていただくことにも
価値を見出す

循環型社会のニーズに応え、ライフサイクルを支える
ソリューションパートナー

補修市場において、お客様視点で新たな価値を創造し多種多様な商品、サービス、
うれしさを提供していきます。



多彩な商品



工作機械・システム事業

P39～40

モノづくり全てのフェーズでバリューを提供



受け継がれる技術と新しい技術が支える
国内シェア「No.1」の円筒研削盤※4

あらゆる産業のモノづくりの中で培った研削盤の加
工技術は、自動車エンジンのカム・クランクシャフトを
はじめ、モーターシャフトやフィルムロールの高精度
化に貢献しています。

※4 回転する砥石で加工物の表面を研削する機械

世界で初めて ギヤスカイピング※5加工技術を マシニングセンタ※6へ搭載

自動車部品のデファレンシャル※7ギヤ「TORSEN」の製造工場から誕生したギヤスカイピングセンタ
は、自動車、ロボット、モーターユニットのギヤの高機能化に貢献し、新しい生産方式を提供します。

※5 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

※6 自動工具交換機能をもち、目的に合わせてフライス削り、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



※7 左右輪の回転差を吸収してスムーズに旋回させる機構



新規事業

ジェイテクトが持つあらゆる技術を研鑽し
まだない価値を創り出す



世界初の高耐熱リチウムイオンキャパシタ※2

-40℃から85℃までの環境で使用可能な高耐熱リチウムイオンキャパ
シタを世界で初めて開発。自動車への搭載のみならず、発電設備や航
空・宇宙分野など幅広い領域での電源供給マネジメントに貢献します。

※2 正極と負極の電気二重層をもった蓄電装置(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

作業負担軽減を実現したパワーアシストスーツ「J-PAS※3」

少子高齢化、労働人口不足、労働災害の増加といった社会的課題の解
決のため、当社の強みであるアシスト技術や、製造現場を持つメー
カーである強みを活かし、現場作業員の腰の負担軽減、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ました。

※3 ジェイテクトパワーアシストスーツ



価値創造モデル

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

JTEKT GROUP VISION

No.1 & Only One —より良い未来に向かって—

社会的課題

Politics(政治)

- ・カーボンニュートラル、脱炭素社会実現
- ・米中覇権争い
- ・EUの弱体化
- ・保護主義の台頭
- ・民主主義の後退

Economy(経済)

- ・経済連携の拡大・深化
- ・新興国の台頭
- ・日本の低成長常態化
- ・グリーンディール
- ・ESG投資

Society(社会)

- ・人口増加、資源枯渇、食糧不足
- ・少子高齢化、健康寿命への要請
- ・格差の拡大
- ・非接触、分散化などコロナ禍を受けた生活様式、価値観の変化

Technology(技術)

- ・デジタル化社会の到来
- ・AI、ロボットによる労働代替
- ・EV化の急進、ソフトウェアファースト
- ・リアルとバーチャルの融合
- ・無人化など非接触技術の進化

INPUT



財務資本

総資産:12,913億円
NET有利子負債:1,675億円



製造資本

海外拠点国・地域数:30か国
設備投資額:507億円



知的資本

研究開発費:521億円
特許出願件数:498件



人的資本

連結従業員数:48,332人



社会・関係資本

連結会社数:154社



自然資本

総エネルギー投入量:
16,570,397GJ
水使用量:4,814千m³



お客様の期待を超える
価値づくり



自らが考動する
人づくり

ジェイテクトの強み

精密加工／材料技術／トライボロジー※1／制御／計測
基盤技術

新技術

新製品開発の加速



世界を感動させる
モノづくり

OUTPUT

社会への提供価値

売上高
12,462億円

ステアリング

安全・安心・快適な
人々の暮らしに貢献する

営業利益
129億円

ドライブライン

未来の子どもたちのために
豊かな地球を守る

営業 キャッシュフロー
917億円

ベアリング

ものづくりに
新たな価値を提供する

特許取得件数
323件

ジェイテクト高等学園
卒業生数
延べ3,744名

工作機械

社会から信頼され、
社会に貢献できる
組織と人をつくる

女性従業員比率
10.59%

海外の重要ポストに
占める外国人比率
75.8%

キャパシタ

CO₂排出量
681千t

SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS



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。

持続的価値提供に向けた再投資

※1 潤滑、摩擦、摩耗、焼付き、軸受設計を含めた、「相対運動しながら互いに影響を及ぼしあう二つの表面の間におこるすべての現象を対象とする科学と技術」

JTEKT Reborn

ジェイテクトReborn元年
地球のため、世の中のため、
お客様のために、
全員、本気で改善し続ける企業へ



株式会社ジェイテクト 取締役社長

佐藤和弘

I. 鏡を見て、体重計に乗った 本部間の壁を壊しマネジメントの意識を変えた

新型コロナウイルス感染症によって被害に遭われた方々に謹んでお見舞い申し上げますとともに、医療従事者をはじめ感染拡大防止にご尽力されている多くの方々に深く感謝申し上げます。

私は2020年6月に取締役社長を拝命しましたが、2019年度は37億円の最終赤字、また、2020年度第1四半期も新型コロナウイルスによるロックダウン等の影響を受け約300億円の事業赤字と、私の経営者としての道のりは逆境からのスタートとなりました。それまでのジェイテクトはかなりの肥満体質でありながら、鏡も見ず、体重計に乗ることもしていませんでした。私はまず、顧問時代の4月に立ち上げた「収益向上委員会」で現状の費用構造を見える化し、当社が過去最高益を出した年、あるいは他社と比較して、

どこにぜい肉が付いているかを確認することから始めました。そして、聖域なく全社の課題を洗い出し、赤字型番の解消などに取り組むと同時に、毎月開催される経営会議でKPIを管理・フォローし、自律的にダイエットに励むような仕組みにしました。

並行して取り組んだのが「トップマネジメント層の意識改革」です。これまでのジェイテクトでは、「事業本部主体の経営方針」のもとでリソース投入をしてきた結果、全事業が目先のビジネスに集中し、全社最適思想での将来を見越した投資が不十分となり、製品の競争力は低下、次の商売を獲るための技術開発も中途半端になっていました。そこで、役員間のヒエラルキーをなくした経営役員制度を導入するとともに、立場にとらわれず当社グループの将来を

徹底的に議論する「戦略会議」の場を新たに設けました。毎週月曜日の午前は、戦略会議を含め、丸々全役員での話し合いの時間に充てていますが、始めたばかりの頃に比べると、随分活発に議論がなされるようになってきたと感じています。その結果、ジェイテクトグループの「2030年の目指す姿」と足元の3年間に注力すべき事項を定めた「長期・中期経営計画」を新たに策定することができまし、役員間の個別のコミュニケーションも活性化し、事業本部間連携が目に見えて進んできた実感しています。

こうしてグループ全体で危機意識を共有し、収益体質の抜本的な改善に向けた責任体制を明確化した上で、構造改革を推進した結果、2021年3月期の決算は、売上高1兆2,462億円、事業利益159億円と前期比では減収減益であったものの、当期利益は

8億円と前期比45億円の増益となり、なんとか黒字化を果たすことができました。「2年連続の最終赤字は絶対に避けなければならない」と、全グループが一丸となって費用削減等に取り組んだ結果であり、有言実行できたことは皆の自信につながったと思いますが、急激なダイエットには成功したものの油断すればすぐにリバウンドしてしまいますし、痩せられる要素はまだ残っています。我々が目指しているのは健康で強靱な肉体です。強い決意のもと、経営体質の強化と競争力の向上にグループ会社とともに「One JTEKT」で取り組んでまいります。

II. 同居から家族へ 真の合併で「One JTEKT」のシナジーを生む

この度策定した「長期・中期経営計画」において、2021年度を「ジェイテクトReborn元年」と位置付けました。失われた競争力を取り戻し、年輪成長できるサステナブルな会社になるためにはChange(変化)では足りず、Reborn(生まれ変わる)しなければならないという強い意志が込められています。

私は2020年1月に顧問としてジェイテクトに着任しましたが、社長に就任するまでの半年あまりの間に感じたことが三つありました。一つ目は、光洋精工と豊田工機が合併しジェイテクトが誕生してから15年もの年月が経っているにもかかわらず、業務プロセスも精神面も未だに一つになり切れていないこと。二つ目は、トヨタグループの一員でありながらそのメリットを活かせておらず、また活かそうという積極性も見られないこと。そして三つ目は、ジェイテクトグループは優れた製品、技術をたくさん有しているのに皆がそのことに気付いておらず、グループ間、事業本部間のシナジーがほとんど進んでいないことです。これら三つの課題の解消なくしてターンアラウンドは成しえないと考え、Rebornの二本の柱として「真の合併」と「トヨタグループ/ジェイテクトグループの協業」を掲げました。

改革の一部は、中計期間の開始を待たずして着手

しており、2020年12月にはジェイテクト発足時から名古屋市にあった本社機能を刈谷市に移転しました。これは私が顧問時代から考えていたことで、社長就任直後の役員会議で提言しました。本社移転を決めた理由は大きく二つあります。一つは「我々はトヨタグループの一員である」ということです。私たちの一番のお客様はトヨタ自動車で、トヨタグループの多くの会社は刈谷市に本社を置いており、西三河地区にはトヨタグループのサプライヤー様の裾野が広がっています。また、トヨタグループの絆は強固で「困った時には助け合う」「一社ではできないこともグループで協力すれば解決できる」というのがグループの強みなのですが、ジェイテクトはトヨタグループへの貢献意識が弱く、協業もあまり進んでいませんでした。リモートワークの環境が整ったとは言え、お客様の近くで五感を使ってお客様の望まれることを感じることはとても大切です、物理的な距離と心理的な距離は完全に切り離せるものではないと思います。トヨタグループ各社との連携を強化、加速し、もっとお客様に貢献できる会社になりたいと考え刈谷への移転を提案しました。もう一つは「我々は製造業である」ということです。人事、経理などの本社機能は全社に対して発信や依頼をする

機会が多いのですが、現場を知らない人は現場への配慮に欠ける対応をしがちです。また逆に、本社機能も会社のために毎日必死に働いているのですが、事業本部で働く人の中には「本社は私たちに仕事を押し付けて楽をしている」という考えを持つ人があったようです。本社を高層ビルの中から工場のすぐ隣に移すことで、「現場があり、それを間接部門が支えているからこそ会社が成り立っている」という当たり前のことを相互に認識してもらい、お互いを思いやり、感謝をしながら心をつ一つにして強いジェイテクトを取り戻すための活動に邁進してもらいたいと考えています。

その他の「真の合併」施策としては、労使間のコミュニケーションから形式を取り払い、全員が家族として会社の将来を語り合うことができるよう、労使協議会を本音で議論する場へ変革したり、「ほんとうの家族になろうよキャンペーン」と称し、「〇〇部長、〇〇課長」と呼んでいたものを「〇〇さん」に統一したりすることで、ヒエラルキーや組織の壁を壊していく取り組みも行いました。

このように社内外の連携を強化しようとする中で、今後、より意識していくべきはジェイテクトグループ独自の強みです。世界を見渡しても「機械産業の米」と呼ばれるベアリング事業と「マザーマシン」と呼ばれる工作機械事業の両方を有する企業は稀有な

存在です。それぞれがモノづくりの進化には不可欠であり、これら以外にも多様な技術、シーズを有する当社には、他社には真似できないことを実現できる高いポテンシャルがあると考えています。また、ジェイテクトグループ各社にはそれぞれの特徴があり、各社の製品や技術、お客様、仕入先などの広がり(ダイバーシティ)もまた当社グループの強みであり貴重な財産です。世の中の困りごとやお客様のニーズに高く広くアンテナを張り、当社グループのシーズと結びつけたり、事業本部間、グループ会社間の協業をコーディネートする組織、機能を社内に新たに設けました。これにより今までにはない革新的な製品、サービスが生まれることを期待しています。

技術だけでなく、機能の協業・シナジーも重要です。これまでは各事業、各グループ会社がそれぞれに営業機能を持ち、同じお客様にバラバラに売り込みに行くという非効率が生じていましたが、一人のセールスパーソンがジェイテクトグループの代表として全ての商材を背負って販売できる体制を目指していきます。販売会社3社を合併し、2021年10月に「ジェイテクトセールス株式会社」を設立するのもその目的達成に向けた一手です。あらゆる面で「One JTEKT」としてのシナジーを発揮していきたいと思っています。



Ⅲ. 良質廉価を追求し、お客様の期待を超える価値を提供し続ける会社へ

我々の歴史を振り返りますと、女性や高齢者など、腕力に乏しい方でも気軽に車を運転していただけるよう、世界で初めて電動パワーステアリングを世に送り出すなど、当社は社会に対してさまざまな新しい価値をお届けしてまいりました。しかしいつの日からか、「お客様の困りごとを解決する」という考えが疎かになり、「前よりも高性能な製品を作れば売れる」という成功体験に縛られたプロダクトアウト的発想の商品開発が社内に応じた結果、時代の変化とも相まって当社は急激に競争力を失っていきました。この点を真摯に反省し、過去の成功体験や奢りは捨て、自社が負けている部分を謙虚に認めなければジェイテクトに明日はありません。

私は、当社が競争力を取り戻すためのキーワードは、グループビジョンである「No.1 & Only One」だと考えています。

まず、「No.1」になるためには、徹底的に競争をベンチマーキングし、他社を上回る「良質廉価」な製品、サービスをお客様に提供することが必要です。すでに市場に出ている製品をベンチマーキングするだけでは他社を凌駕する圧倒的な「No.1」にはなりません。お客様の将来のニーズを見据えつつ、競合の動向を推定しながら新たな製品を開発する必要があります。また、ベンチマーキングの対象は、性能、品質、価格に限られるものではありません。ビジネスモデルやプロモーションの手法、モノの流れやリードタイムなど、競合他社の戦い方も研究し、差別化しなければなりません。

一方で、世の中にまだ存在しない新たな価値を生み出すことは「Only One」になるための活動です。これからの世の中の動きを予測し、現在と未来の社会課題や困りごとからお客様が欲するものを想像して、それをさらに超える価値を提供するために我々は何をすべきかを考え続けることが重要です。仕事の仕方もフロントローディング※1を強化し、受け身の姿勢から提案型へと変貌を遂げないとグローバルでの熾烈な競争に打ち勝つことはできません。プロダクトアウトからマーケットインへ。全ての従業員の思考が変わるまで、繰り返しその重要性を語り続ける必要があると考えています。

マーケットイン思考への切り替えを促すため、組織体制も変更しています。ステアリング事業／駆動事業／軸受事業／工作機械・メカトロ事業の製品軸からなる事業本部を見直し、新たに、自動車事業／産機・軸受事業／工作機械・システム事業／アフターマーケット事業へと組織を改編しました。製品別から市場別の組織に変えることでお客様に対する窓口が明確になり、お客様のご要望にスピーディーに対応できるようになると考えています。また、これまで注力できていなかった「アフターマーケット」も事業本部として新設しました。アフターマーケットは不況にも強く、収益性も期待できます。何よりも製品を修理して長く使用いただくという点で、サーキュラーエコノミー（循環型経済）にも大きく貢献できると考えます。

※1 製品開発等の上流工程に リソースを投入することで、コストや品質を作り込むこと

Ⅳ. ジェイテクト版TQMの基本理念は、“本気”が全ての原動力となる

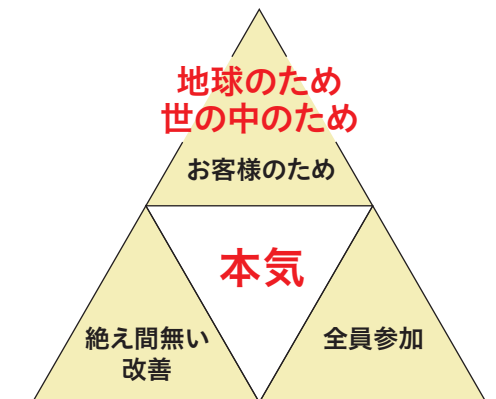
昨年の本レポートで、「TQMの基本理念」についてご紹介しましたが、「長期・中期経営計画」を策定するにあたり、私の想いを加えてアレンジし、「ジェイテクト版TQMの基本理念」を作りました(33ページ参照)。「TQMの基本理念」は、「お客様第一」、「全員

参加」、「絶え間無い改善」を3本の柱に据えています。が、「ジェイテクト版TQMの基本理念」では、「お客様第一」を「地球のため、世の中のため、お客様のため」に変え、また、3つの三角形の中央に「本気」という言葉を入れています。

社長就任時に、会社を変革するためには、出血を止めるための「外科的治療」、精密検査し適切な措置を施す「内科的治療」、健康な身体を維持するための「漢方治療」の3つのアプローチが必要であるというお話をさせていただきました。この1年あまりの間に「外科的治療」と「内科的治療」については優先順位を付けてスピード感を持って取り組んでおり、今後も引き続き愚直に課題の潰し込みを行っていく所存ですが、最後の「漢方治療」については手を付けることができていませんでした。この健康的な身体を維持するための「漢方治療」こそが、「ジェイテクト版TQMの基本理念」を実現することができる「仕組みづくり」と「人づくり」です。

「仕組みづくり」というのは、身体で言うところの骨格にあたる部分、すなわち、この基本理念を普遍的な価値観として定着させ体現できる体制、組織を構築することです。これが「お客様の困りごとを解決する」ことを通じて新たな価値を創造していくための土台になります。例えば方針管理の面を切り取ってみますと、まずはお客様が求めていることを想像し、将来に渡って喜んでいただくために我々がやるべきことを皆で議論し、目指す方向を定める。今回、まさにこの具現化として全社の「長期・中期経営計画」を策定しました。目指す方向、やるべきことが定めれば、次はそれらを体現するためにいつ誰が何をするのか、年度方針、本部方針、各部署の年度実施計画、最終的には個人の目標へとカスケードダウンしていきます。実行するために必要な体制、ルール、役割分担を明確にし、皆で合意しておけばその後の社内調整も不要となり業務効率が上がります。もちろん、会社が置かれた状況は常に変化しますから、一度決めたものも硬直化させず、全員参加で絶え間無い改善をし続ける。こういった考え方を細部にまで浸透させ、誰もが基本理念を自然と体現できる会社にしたいと考えています。

次に「人づくり」についてですが、世の中の変化に合わせて自らを変えて行く力のない会社には滅びる以外の道は残されていません。組織に変化を与える



ことができるのは人のみであり、私が求める人材像は、常にお客様のことを考え、改善マインドを持って本気で仕事に臨む人や、「こういうことがやりたい」、「こういうことをしてあげたい」という情熱を持った人です。当社の従業員には真面目な人が多く、伝えたことはしっかりとやってくれるのですが、提案をしてくれる人が少ないことに物足りなさを感じています。何かを提案した時に、頭ごなしに否定された経験を持つと、人は二度と提案をしなくなるものです。たとえ小さな改善でも、提案してくれた人に感謝し、応援する文化がなければ人は育たないと思います。情熱と改善マインドを持った人への応援を仕組み化したものが、新たな人事制度と報酬制度です。この1年間、お客様のために、自ら考えて行動できる人は若手であっても管理職に抜擢してきましたし、報酬の上限と下限の幅を広げることで、本気で改善に取り組み成果を上げた人にはこれまで以上の見返りが与えられるように変革しました。「ジェイテクト版TQMの基本理念」を実践できる人は長い年月をかけて育てていくしかありませんが、全社員に情熱と改善マインドが備われば、どのような環境でも絶対に負けない強くしなやかな事業基盤を築くことができます。そのような状態が一日も早く訪れるように、自ら範を示していきたいと思います。

V. カーボンニュートラル、デジタルトランスフォーメーションへの対応

社会の大きな変化にも積極的に対応すべく、2021年8月1日付で「カーボンニュートラル戦略室」および「DX推進室」を社長直轄の全社横断組織として新設いたしました。

2020年10月、日本政府は「2050年カーボンニュートラル」を宣言しました。当社でも2035年には単体で、2040年にはジェイテクトグループ全体で、そして2050年にはサプライチェーンも含めてカーボンニュートラルを実現するロードマップを策定しました。「カーボンニュートラル戦略室」はその推進力として、カーボンニュートラルに関する情報を収集し、その情報に基づく戦略の策定を行います。また、カーボンニュートラルの実行組織である「ニュートラル技術部会」、「エネルギーインフラ革新部会」、「バリューチェーン部会」などの各部会の活動を後押しし、まずはScope1、2を、次にScope3までを含めたカーボンニュートラル達成を目指し着実に推進していきます(24,65ページ参照)。

カーボンニュートラル達成に向け、世界中で技術革新が進められていますが、いずれもスタート地点にあり、当社にとっても大きなビジネスチャンスになり得ます。特に水素の利活用においては、耐水素環境用軸受※2、FCEV※3向け製品やリチウムイオンキャパシタ※4など、水素を溜める、使う、電気に変えるなどの多様な分野で技術開発を行い、従来の事業の枠を超えた新領域での収益を伸ばしたいと考えています。

※2 水素脆化(ぜいか)しにくく、水蒸気中でも腐食しにくい軸受
 ※3 Fuel Cell Electric Vehicle: 燃料電池自動車
 ※4 正極と負極の電気二重層をもった蓄電装置(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

この度策定した長期・中期経営計画の中では「事業を通じて解決する社会課題」と「事業基盤の重要課題」の2種類のマテリアリティ(重要課題)を特定しており(44ページ参照)、「事業を通じて解決する社会課題」の一つには「未来の子どもたちのために豊かな地球を守る」というテーマを掲げました。当社は従来から環境分野には力を入れて取り組んでいましたが、改めて地球温暖化防止、環境負荷物質削減や循環型社会への貢献などの取り組みを強化するという決意を示したものです。

デジタルトランスフォーメーション(DX)についても今年度からギャチャンジをして取り組みます(24ページ参照)。「真の合併」の部分でも述べた通り、当社は合併から15年経っているにもかかわらず業務プロセスの統合がなされておらず、個別最適でデジタル化を進めた結果、社内の至るところに手作業が残っており、タイムリーに経営数値を把握することができていません。さらに調べてみると、手作業の中には多くの「問い合わせ」や「手戻り」が含まれており、社内の非常に多くの人がムダな作業に労働時間を費やしている実態が分かりました。これまでにやってきたIT投資は決して小さな額ではありませんが、私は「見直すならば今がラストチャンスだ」と、DXを推進する決意をしました。付加価値の低い作業に人生の貴重な時間を奪われている多くの従業員を見過ごすわけにはいかないからです。もちろん、自動化による生産性向上だけでなく、データ

利活用による業務プロセスの革新や、新事業創出のプラットフォームづくりも行い、当社グループの競争力強化の取り組みを加速することもDXの目的です。「DX推進室」には、全社から19人の精鋭を集めました。彼ら、彼女らには柔軟な頭で「10年後のジェイテクト

をこんな会社になりたい」という夢を語り合い、全社最適のゴール像を共に描いてもらいたいと考えています。そこではムダな作業に悩まされる人は誰もおらず、全員がイキイキと幸せに働いているに違いありません。

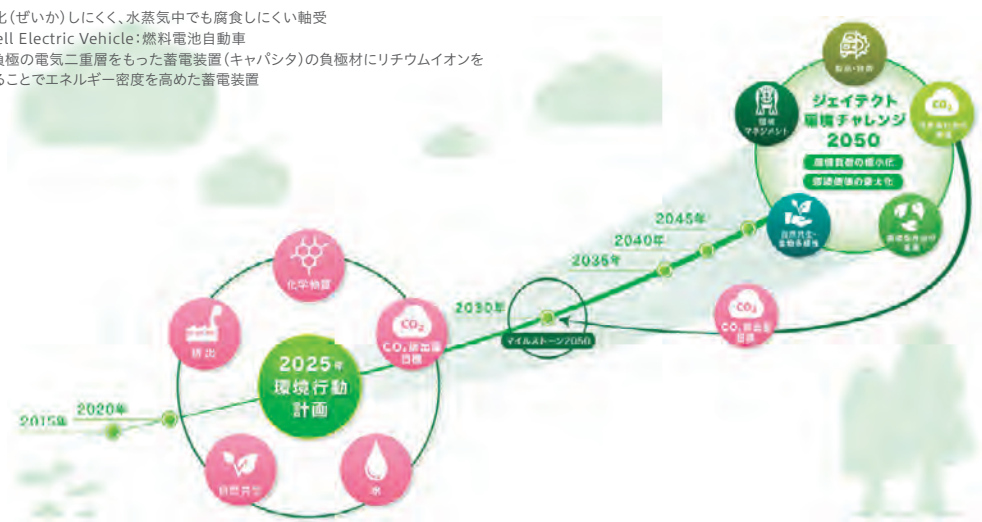
VI. 10年後、20年後のジェイテクト社員の笑顔のために

長期・中期経営計画では「2030年の目指す姿」を定め、第一期中計期間となる2021年度から2023年度を「体質強化の3年」と位置付けました。私はトヨタ自動車に在籍時に、毎年少しずつでも右肩上がりで着実に利益を積み上げていく「年輪経営」の大切さを学びました。不確実性が高く、将来予測が困難な今の時代に年輪成長を実現するのは容易ではありませんが、その実現の可否は、この第一期中計期間の間に既存事業の競争力を強化して稼ぐ力を取り戻し、そこで得たキャッシュの多くを未来に向けた種まきに回すことができるかどうかにかかっていると考えています。また、より多くの原資を確保するためには、ムダを徹底的に省いた筋肉質な経営基盤を作り込むこと、具体的には2023年度の損益分岐点売上比率80%を達成することも欠かせません。冒頭に申し上げたように、2020年度は最終的になんとか黒字化しました。しかし、これは実力ではなく、たまたま運が良かっただけと思っています。人は悪い結果となった時には運のせいにしがちですが、私は悪い時は実力で、良かった時は運のおかげと考えるようにしています。繰り返しになりますが、昨年度の黒字は急激なダイエットによるものであり、当社の

実力によるものではありません。真の競争力を身に付けるために、例えば、「一本のラインを引くために必要な設備投資額を半分にする」「モデルチェンジ時の設計にかかる工数を半分にする」等のチャレンジングな目標を設定し、抜本的な原価低減に挑戦していきたいと考えています。

この1年間、ジェイテクトにおいてかつてないスピードで変革を進めてきました。ついてきてくれた社員には心から感謝しています。正直なところ、あまりに急激な変化に、時には社内から反発を受けることもありました。しかし、10年後、20年後のジェイテクトの社員が「この会社で働けて良かった」と笑顔でいられる未来を作るためには、ここで手綱を緩めるわけにはいきません。「この会社を本気で変えなければならぬ」という強い使命感を持ち、ステークホルダーの皆さまに丁寧に説明し対話を続けることで理解を得ながら、今後も改革を進めてまいりたいと考えています。

地球のため、世の中のため、お客様のために、社員と共に一丸となって本気で取り組む所存ですので、引き続きご指導のほど、よろしくお願いいたします。



長期・中期経営計画

JTEKT
Reborn

社会課題の解決を通して企業を成長させるため2030年の
目指す姿および長期・中期経営計画を策定しました。

2030年までの10か年を3年、3年、4年の三期に分け、第一
期中計期間である2021～2023年度を体質強化の3年と
位置付け、①競争力強化、②将来への種まき、③経営基盤強化、
④仕組みづくり、人づくりの4つに取り組んでまいります。

真の合併

光洋精工と豊田工機の真の合併により、One JTEKTとしての強みを発揮

現状

今後

- ① 祖業（軸受、工作機械）同士の交流が少ない
- ② 仕事の仕組みの全社統一ができていない
- ③ 子会社の整理再編の進みが遅い

- ① 軸受設備への工作機械の貢献、工作機械への軸受の貢献
- ② DXをイメージしたグループ全社の仕組みの統一
- ③ 事業部の枠を越えたグローバル全体最適による統合再編

トヨタグループ / ジェイテクトグループの協業

グループの「強み」を組み合わせることで、さらに強いジェイテクトへ

ジェイテクトグループの強み

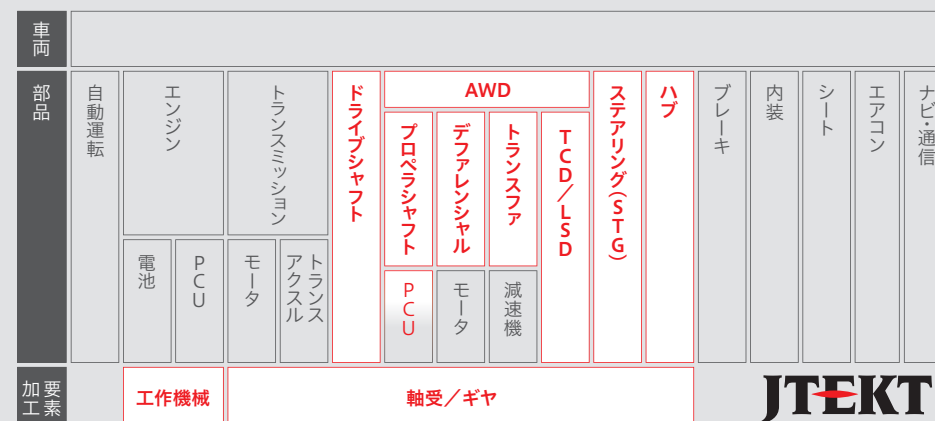
- ① トヨタグループの一員
- ② 複数事業
- ③ 多くの強い要素技術
- ④ グループ会社の商材・技術
- ⑤ 幅広い顧客
- ⑥ グローバル拠点

組み合わせて活かす

トヨタグループ貢献 / トヨタグループ連携

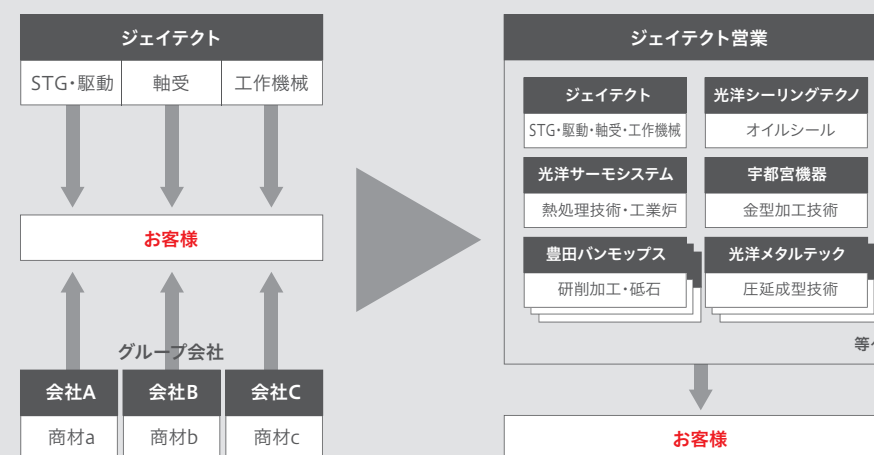
・シャシー領域の競争力強化

トヨタグループ



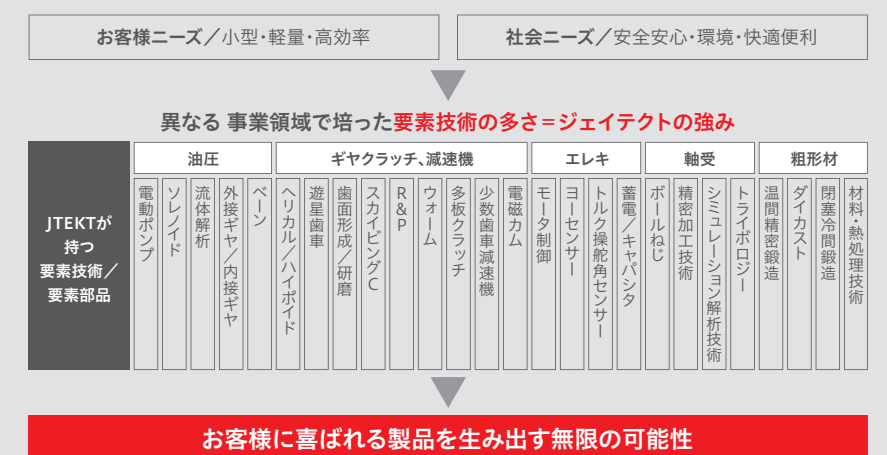
クロス営業

・グループ総力でお客様の期待に応える



新製品開発

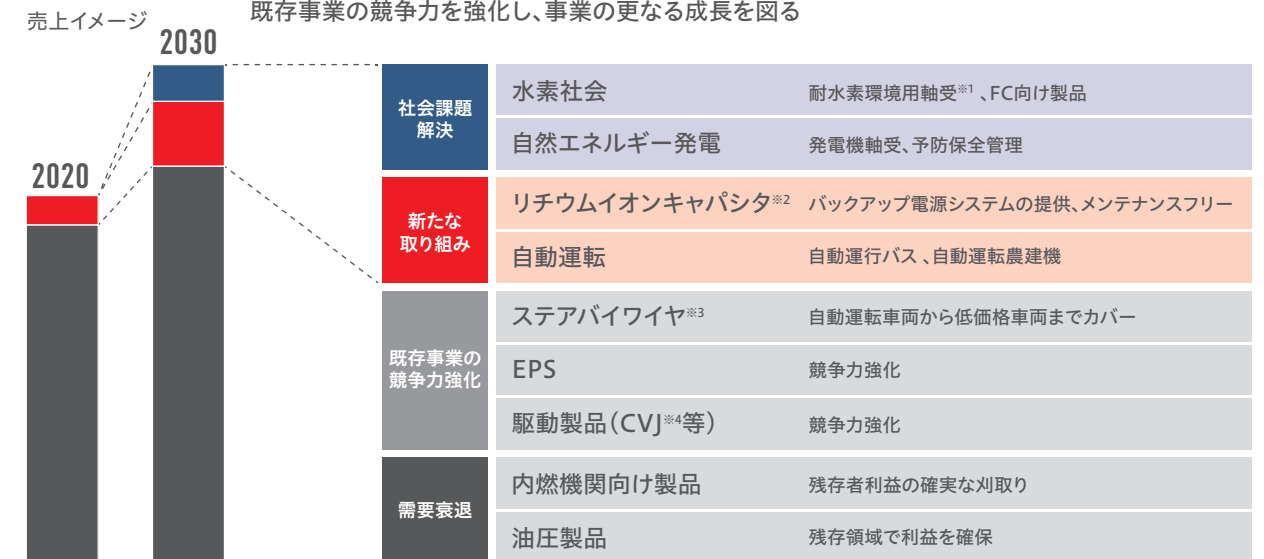
・技術を組み合わせ、お客様に喜ばれる製品の提供



2030年の目指す姿

ジェイテクトグループシーズの活用、トヨタグループ連携で新領域を勝ち抜く

既存事業の競争力を強化し、事業の更なる成長を図る



※1 水素脆化(ぜいか)しにくく、水蒸気中でも腐食しにくい軸受

※2 正極と負極の電気二重層をもった蓄電装置(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

※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 Constant Velocity Joint: エンジンで発生した回転力を駆動輪へ伝達する接手

2021年度中計の位置付け

第一期 2021～2023年度

第二期 2024～2026年度

第三期 2027～2030年度

体質強化の3年

4つのキーワード

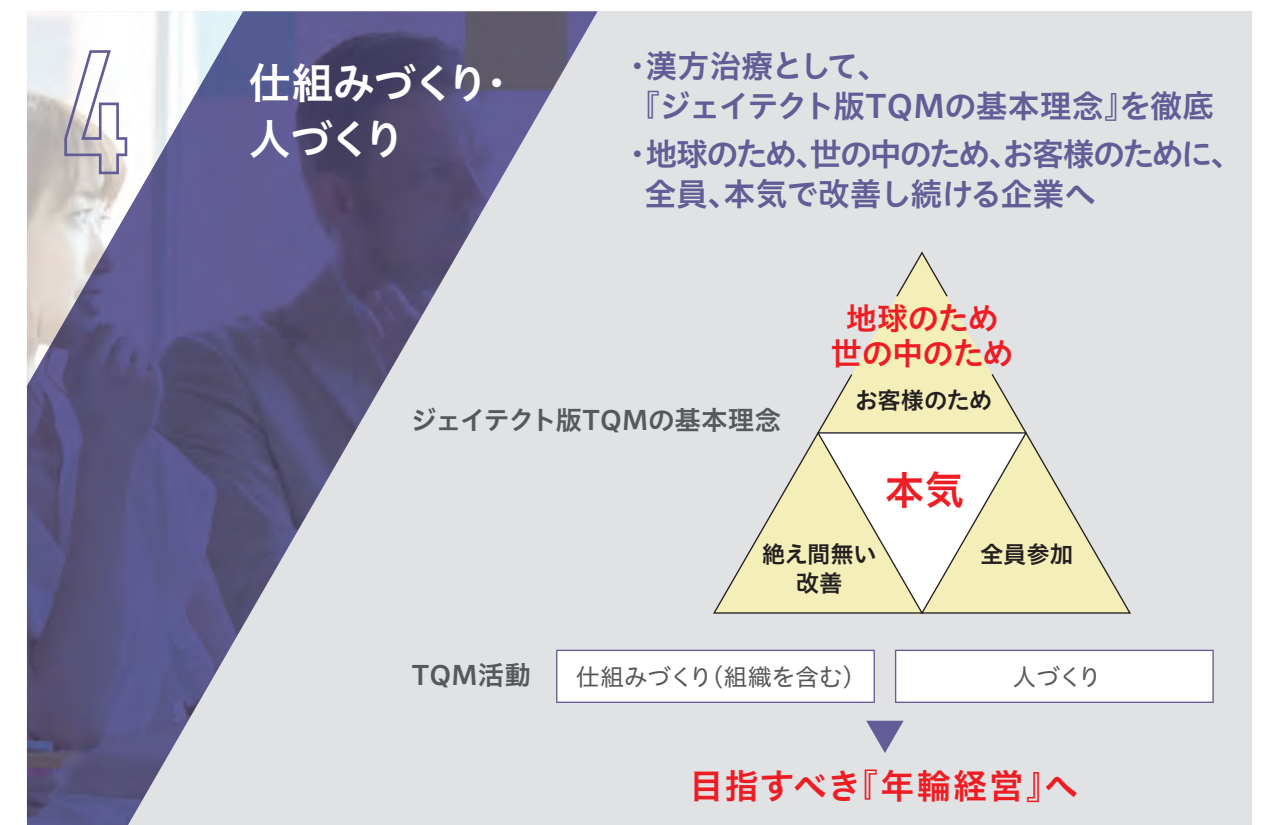
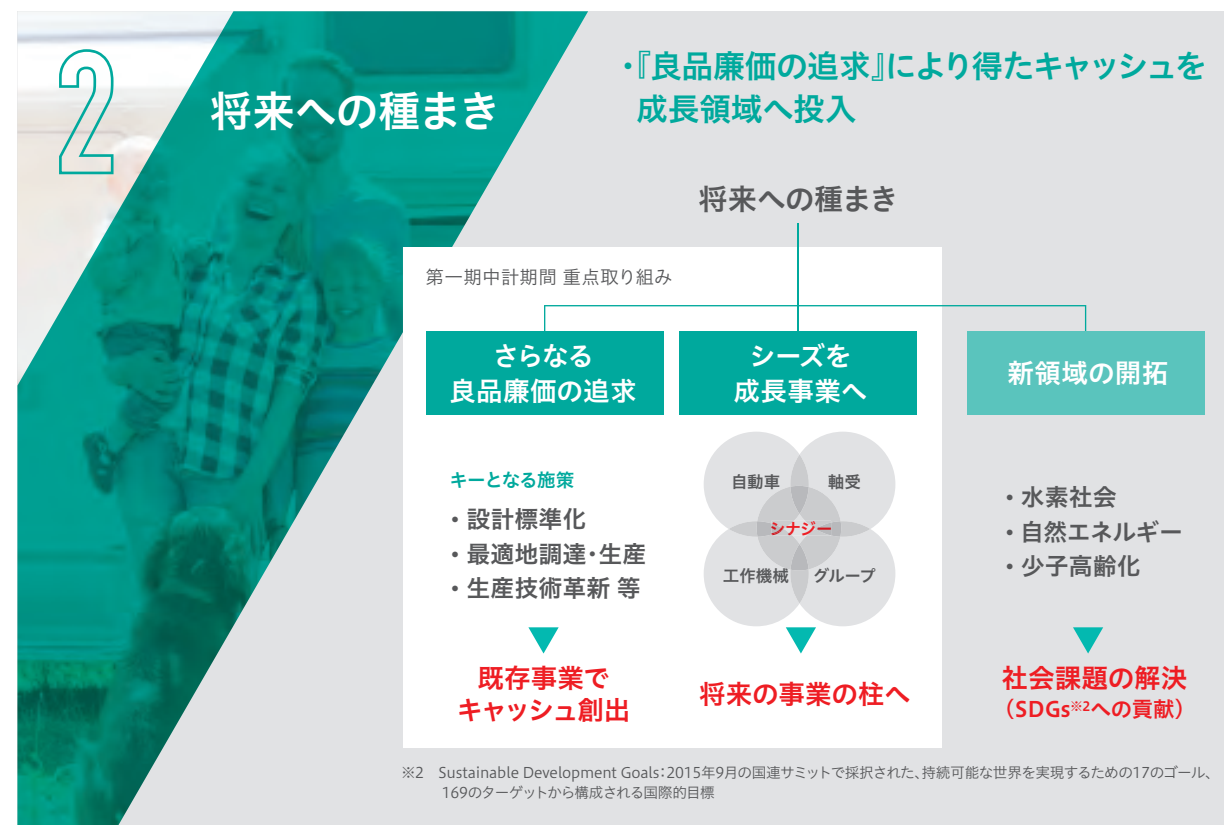
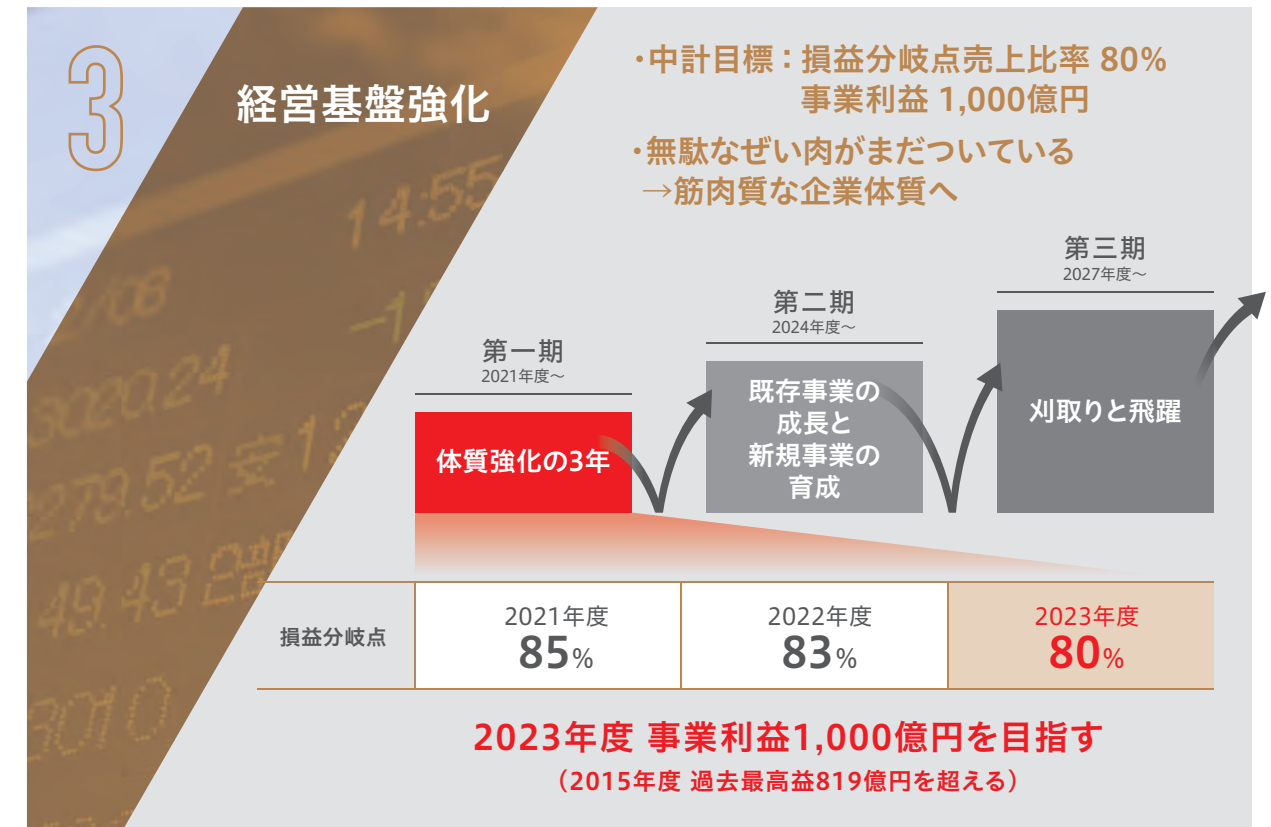
- ① 競争力強化
- ② 将来への種まき
- ③ 経営基盤強化
- ④ 仕組みづくり・人づくり

既存事業の成長と
新規事業の育成

刈取りと飛躍

2030年の
目指す姿への
到達

4つのキーワード

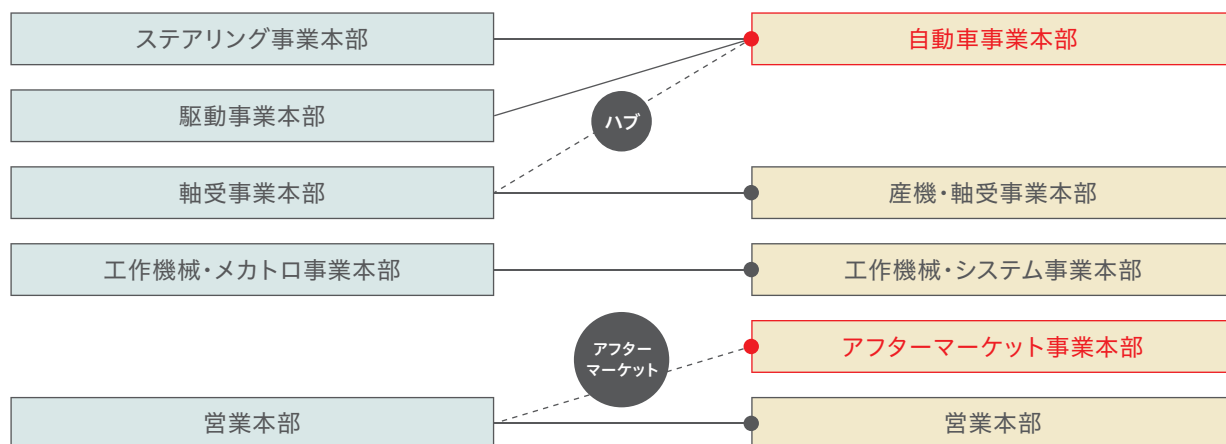


事業本部再編

自動車、産機・軸受、工作機械・システム、アフターマーケット事業本部への再編
製品別から市場別の組織に改編し(マーケットイン思想の具現)お客様ニーズに対して、
よりの確かつスピーディーな対応を可能に

アフターマーケット事業本部の新設

将来的に需要の広がりが見込まれ、収益性を期待
製品を修理して長くご利用いただくことでサーキュラーエコノミーへの貢献



構造改革

2020年度は『外科的治療』により病巣を切除し、『内科的治療』により病状を改善

中計期間ではそれらの活動をさらに昇華・定着させ、健康な身体を取り戻す

	2020年度の活動	中計期間中の活動
外科的治療	「収益向上委員会」組成 事業部の壁を取り払い 聖域なく課題を洗い出し、解決	「原価低減委員会」に改組 損益分岐点80% を目指し、 あらゆる施策のPDCAを回す
	資本コストを意識し、 事業再編 が必要な領域見える化、一部実施	欧州を中心に再編を加速 関係会社数を適正化
	赤字型番見える化 解消に向け計画立案・実行	役員会議でモニタリング 全製品の収益性向上へ
内科的治療	社長直轄戦略立案組織組成 全社戦略討議会議体新設 ジェイテクト全社中計策定	中計施策を強力に推進 進捗を確認、課題を明確化し 素早く対応
	トヨタグループ回帰 (本社移転) 役員体制変更による意思決定の迅速化	事業部体制変更 真の合併施策推進
	関係会社との定期会議開催 収益向上委員会の活動をグループに展開	更なるガバナンス強化、トップダウンで 広義の構造改革をグループで推進

デジタルトランスフォーメーション

付加価値を創出する業務へ人が注力できるよう人が介在しなくても良い
業務は自動化・IT化を推進(仕組みの統一)

2030年までにDXで以下を達成

業務効率向上、コストダウン(良品廉価)

事技員の付加価値／生産性最大化 (データの見える化)

- ・手入力、補正ゼロ
- ・データウェアハウス※1 + BI ツール※2

営業力強化推進サポート

- ・訪問情報の共有
- ・商品ラインナップのポータル化
- ・パイプライン管理の自動化

人間の目と耳の代わりになるAI

- ・設備予備品の需給予測、無人棚卸し
- ・見積み自動化
- ・設備保全予兆管理

CASE※3の「C(Connected)」の サイバーセキュリティ

- ・多重防衛
- ・ソフトウェア脆弱性管理

※1 取引記録などのデータを時系列に保管したデータベース。また、そのようなシステムを構築・運用するためのソフトウェア

※2 情報システムなどで蓄積される膨大な業務データを利用者が自らの必要に応じて分析・加工し、業務や経営の意思決定に活用する手法。そのためのソフトウェアや情報システムをBIツールあるいはBIシステムという

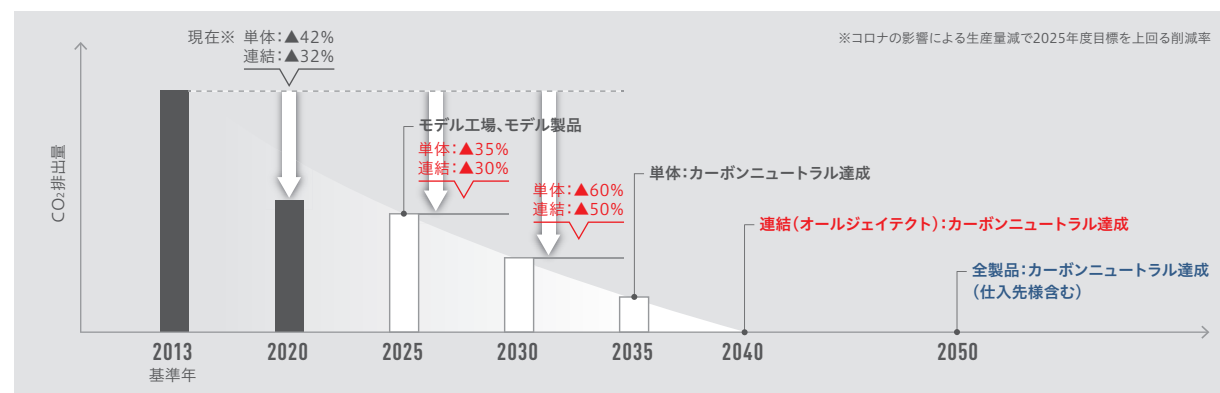
※3 CASE:「Connected:コネクテッド」「Autonomous:自動運転」「Shared:シェアリング」「Electric:電動化」の4つの頭文字をとった造語。自動車の変革期において、異業種を交えたモビリティサービスの重要性を表したもの

カーボンニュートラル

「2050年カーボンニュートラル」の政府方針を受け、ジェイテクトは以下のマイルストーンで推進

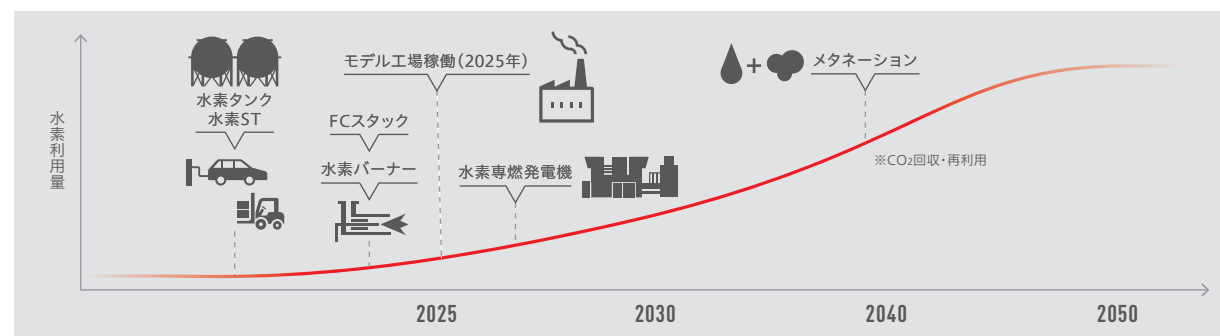
2040年:ジェイテクトグループでカーボンニュートラルを達成

2050年:仕入先も含め全製品でカーボンニュートラルを達成



カーボンニュートラル達成のため水素を「溜める」、「使う」、「電気に変える」、「利用する」

- 溜める: 水素タンク・水素ステーションの設置
- 使う: 燃料電池フォークリフトの導入、FCEV※4社有車への切替
- 電気に変える: FCスタック活用による電力供給
- 利用する: 排出ガスからのCO₂吸収・メタン化のためのメタネーション



※4 Fuel Cell Electric Vehicle:燃料電池自動車

ジェイテクトの資本戦略



財務資本

ジェイテクトグループでは新たに策定した中期経営計画に基づき、構造改革および事業再編を強力に推進することで財務基盤強化図り、企業価値向上を実現していきます。また既存事業の競争力強化および収益性向上を進め、それによって創出した資金を成長領域に効率的に投資していくことによって、持続的成長を目指していきます。

取締役経営役員 牧野 一久

CFO message

1. 2020年度の振り返り、ジェイテクトRebornに向けて

2020年度は、新型コロナウイルス感染拡大等による大幅な売上減の中、様々な利益対策を実施した結果、当期利益では8億円の黒字をなんとか確保しました。しかしながら、トヨタグループや競合他社と比較し、当社の収益体質が脆弱であると改めて認識せざるを得ない年となりました。そうした認識の下で、「予期せぬ外部環境の変化があっても、利益が出せる体質の会社になければならない」と、全社一丸となって体質強化

に踏み出せた年ともなりました。

当社は2021年5月に、2030年の目指す姿の実現に向けて、長期・中期経営計画を発表いたしました。2021年度はジェイテクトReborn元年と位置付け、第一期の3年間を、強いジェイテクトとなるための体質強化の期間としております。この第一期では、競争力を強化し、外部環境の変化を受けても利益が出せる体質に生まれ変わることを最優先事項としています。

2. 体質強化、抜本的な構造改革

体質強化の指標として、損益分岐点売上比率を重要なKPIとしています。中期経営計画においては、このKPIを2023年度には80%とし、本業の利益を表す事業利益1,000億円を目指すという目標を掲げました。2020年度は、グローバルで全ての費用をゼロベースで見直した結果、損益分岐点売上比率は2019年度売上高比85%の水準となりました。しかし、これはコロナ禍における特別な対応での一時的な費用削減も含むものでした。リバウンドを許さずに本質的な体質改善につなげるために、さらなる固定費の削減・適正化、大胆な設計標準化やLCC※1活用など、コスト構造を大きく改善する活動を推進し、良品廉価を実現していきます。こういった活動はトップマネジメントが中心となって

進めている戦略会議や、原価低減委員会といった会議体によりフォローする体制を整え、グループ全体で推進しています。

また、抜本的な構造改革として、グローバルで拠点統廃合も含めた事業再編を加速させ、ムダのない体制構築を進めています。収益性に課題のある欧州地域含め、全ての地域を対象に拠点間での事業の重複の解消、近接拠点の統合による効率化などの可否を判断し、グローバルで事業体制の最適化を図っていきます。これにより固定費削減と資産効率の向上を図り、グループ内シナジーの最大化を実現していきます。

※1 Low Cost Country

3. 将来の成長・飛躍に向けた投資

原価低減や固定費削減・拠点最適化などによる財務基盤強化だけでなく、将来の成長・飛躍に向けての種まきも必要です。既存技術の性能向上・競争力強化や原価低減に必要な投資は当然行っていますが、従来から注力している自動化・電動化に向けた開発投資に加え、カーボンニュートラル対応などの新技術の開発投資も必要です。そのため、当社ではグローバルでの研究開発体制の最適化を進め、既存技術への投資を効率的に行い、将来の成長投資に対してより多くのリソースをシフトできるような体制を整備していきます。

成長市場・事業への投資については、事業戦略上の重要性を十分に検討し、投資案件の優先順位付けと見極めを行った上で積極的に実施していく考えです。投資実行の判断では、サプライチェーンの効率性、資本コストの観点からのリターン検証、といった点も考慮していきます。加えて、従来のビジネスプロセスを抜本的に見直し、事業の効率性を高め、ビジネスモデルの変革を実現していくためのデジタルトランスフォーメーションへの投資も行っていきます。そうした会社の活動をTQMの考え方に基づいて推進するため、人材への投資も重要と考えています。

4. 資金効率向上の取り組み

グループ全体での資金効率を高めるためクロスボーダーでの資金融通、グループ配当政策による資金効率化は継続して進めています。さらに資金管理面からグループ経営にグリップを効かせるため、グループ会社の財務数値の異常についてモニタリングの仕組みを見直し、グループ全体での成長に向けてガバナンスを強化していきます。

2020年度は、コロナ禍での対応など当社グループを取り巻くリスクに備えるために、政策的に手元資金を厚くしましたが、コロナ禍の収束状況、売上の回復や

収益性改善の状況に応じて手元資金の適正化を図ります。また、政策保有株式に関しては、事業上の長期的な関係維持・強化につながり、企業価値向上に寄与すると判断した場合のみ保有するという方針に基づき、整理を進めています。今後も定期的、継続的に保有の意義を検証し、適正化に努めていきます。これらの取り組みから得られた資金は、株主還元・有利子負債削減のほか、成長分野への投資原資として有効に活用を図っていきます。

5. 株主還元方針

株主還元については、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を当社の基本方針としています。2020年度は大幅な業績悪化となりましたが、この長期安定配当の考えに基づき、年間16円/株の配当を実施いたしました。また、株主の皆さまに1日でも早く還元することを

目的に、配当金支払日の前倒しを行っております。今後も、環境変化に柔軟に対応できる財務基盤の確立と体質強化による業績向上を図り、年輪経営を実現することで、安定的な株主還元ができるよう努力してまいります。

製造資本

ジェイテクトは、安全、品質を最優先にお客様へ良品廉価な製品を安定的にお届けするため、製造拠点の生産性改善に取り組んでいます。
また、軸受（ベアリング）、工作機械という製造業になくてはならない事業を両方有する世界的にも稀有な会社であることを強みとし、各事業に対してそれぞれが深めた知見を活かして相互に支援しながら、全社一体でモノづくりの更なる進化を図っています。

事業・経営基盤強化のための設備投資

ジェイテクトグループでは、生産増強や老朽設備の更新投資に加え、ITを中心とした業務効率化投資など、将来の経営基盤強化のための投資を積極的に行ってきました。
厳しい経営環境を迎えている中で、今後もこうした投資を

効率良く実施していくため、各投資案件の必要性と回収可能性を十分に検討し、既存の拠点・資産の徹底的な有効活用を進めていきます。

グローバルなニーズを捉える開発・生産拠点

ジェイテクトグループは約30の国・地域に開発・生産拠点を持っています。それぞれの拠点がその国・地域のお客様・市場ニーズを把握するアンテナの役割を果たすことで、世

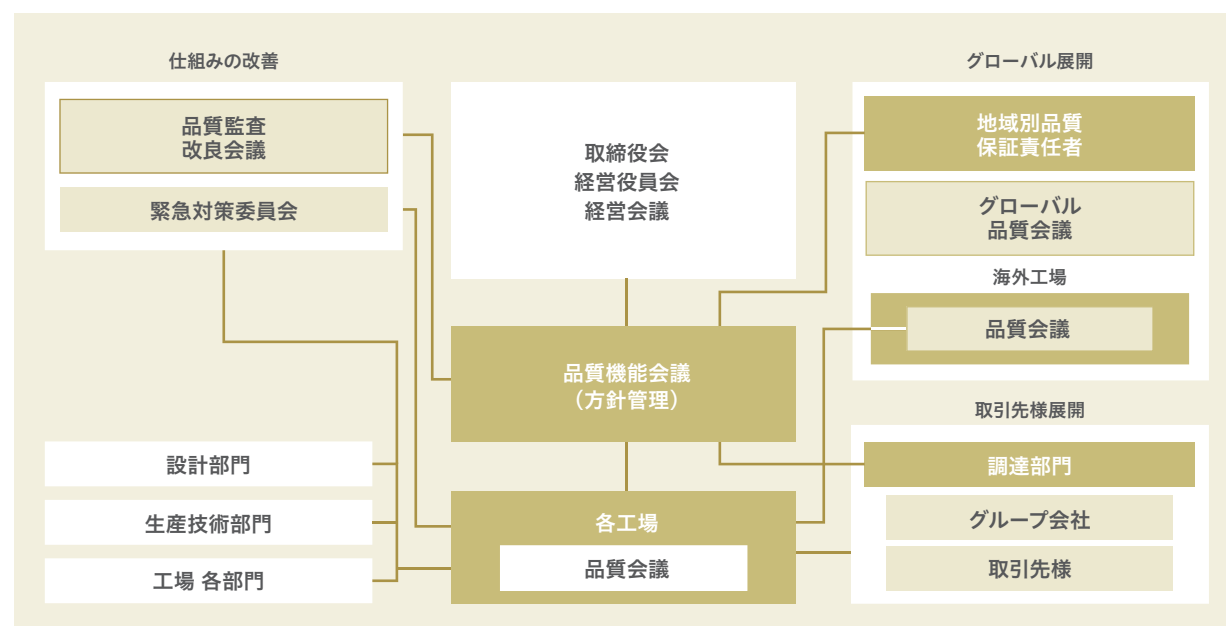
界の動向、変化をいち早く捉えることができ、それらの情報を開発拠点に集約することにより、高い付加価値を有した製品を開発することを可能にしています。

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。「設計品質・製造品質」のそれぞれの段階における品質を追求することが、商品品質全

体の向上と、お客様からの信頼獲得につながると考え、品質保証体制を整備しています。また方針の浸透・定着のため、全社で掲示・唱和を行っています。

品質保証体制



ジェイテクトの製造資本

設備投資額

507億円

海外拠点国・地域数

30か国

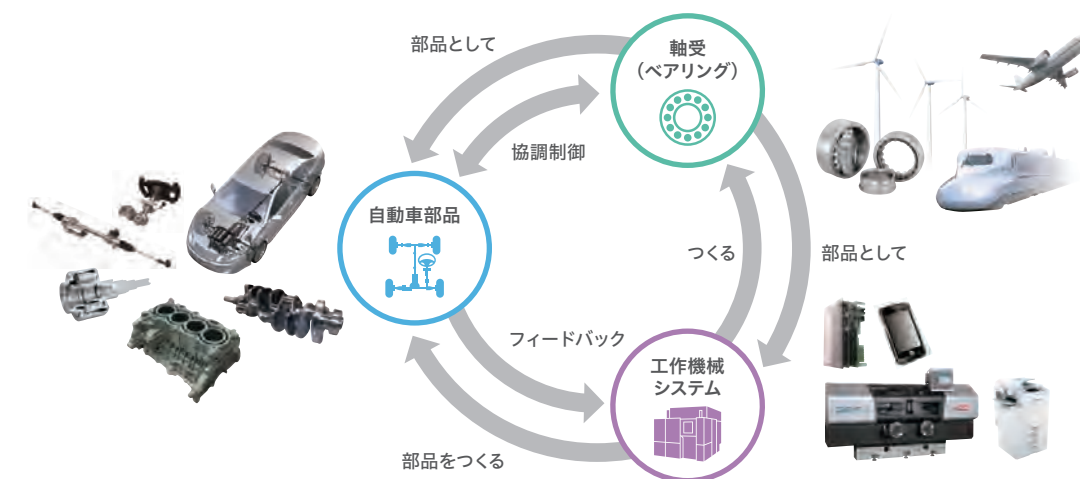
2020年度末実績

事業の枠を超えた生産性追求

ジェイテクトは2つの会社が合併し、4つの事業、150超のグループ会社から成っていますが、互いの良いところを認め合いシナジーを追求すれば成長の可能性は無限に広がると考えています。

製造技術領域では、困った時には置かれた立場に関わらず

助け合おうという姿勢を徹底し、「マザーマシン」と呼ばれる工作機械の製造で培った加工条件のノウハウを活かし、自動車部品やベアリングの生産ライン改善の検討に工作機械・システム事業のメンバーが加わるなど、事業の枠を超えて生産効率向上に取り組んでいます。



災害発生時の減災・早期復旧に向けた取り組み

ジェイテクトでは、災害発生時の事業活動継続のためには個人や家庭の減災が最重要との方針のもと、減災・早期復旧に向けた体制づくりを進めてまいりました。2007年に従業員の安否を迅速に確認するシステムの導入を行い、大規模災害発生を想定した安否確認訓練を定期的に進めています。また、事業場の復旧に欠かせない「応急危険度判定員」の育成を図るため、「社内、建物応急危険度判定制度」の導入を予定しており、建物や柱の座屈、塗装の剥離状況から危険度を判断する「建物応急危険度調査マニュアル」

を作成したところ。さらに、災害発生時を想定した機能が連携した復旧訓練や、各地域で想定される震度に応じた転倒・落下防止対策とともに、対策の抜け漏れについて再点検を実施しています。また、大規模な停電に対しても、被災エリアと全社災害対策本部間の連絡や社内ネットワークの維持、お取引先様との被災状況確認・支援要請等が円滑に行えるよう、各所に非常電源を配備するなど、バリューチェーン全体でのBCP体制の強化を進めています。下表はBCPIに関する設備の一覧となります。

BCPIに関する設備

刈谷・奈良	非常用自家発電機を設置	7日間程度の連続稼働が可能
花園工場 技術開発センター	自立運転機能付きPCSを搭載した太陽光発電	ノートPC10台分、従業員の通信機器（スマートフォン）100台分の充電が可能 ▶ 関係各所との連絡だけでなく、従業員の安全にも貢献
岡崎	移動式電源車を配備	平時は、停電状態からのコージェネレーション設備始動に使用 ▶ 災害発生時は当社拠点だけでなく、トヨタG各社および被災自治体への災害救援対応が可能（トヨタG共通の仕様のため）

ジェイテクトの資本戦略

知的資本

お客様の期待を超えるような新しい価値を生み出し続けるために、先を見据えた将来の商品につなげる基盤要素研究を進めています。
その内容は強い技術領域をさらに進化・融合させるもので、「地球にやさしい、安全・安心・快適」な新商品をスピーディかつ確実に提供することを目的に、成長分野を視野に入れた積極的な研究開発に取り組んでいます。

注力範囲

ジェイテクトグループでは、グループ間の壁をなくし、シーズを最大限に活用することで、CASE※¹領域に関わる、ステアリング、駆動製品をはじめとする既存の事業の強化でさらなる成長を図るとともに、自動運転対応電動パワーステアリング(EPS)、リチウムイオンキャパシタ※²、ブレーキ電動

化を中心とした将来を見据えた新商品開発、さらには、SDGs※³への貢献、カーボンニュートラル達成に向け、自然エネルギー発電、水素社会対応などの社会課題の解決に向けた分野に積極的に取り組んでいます。

※1 CASE:「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。自動車の変革期において、異業種を交えたモビリティサービスの重要性を表したもの
※2 正極と負極の電気二重層をもった蓄電装置(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
※3 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

既存事業の競争力強化	新たな取り組み	社会課題解決
自動車用製品 ステアリング製品、 駆動製品(CVJ)※ ⁴ 、ハブユニット等) 軸受製品 工作機械	リチウムイオンキャパシタ バックアップ電源システムの提供、 メンテナンスフリー 自動運転 ステアバイワイヤ※ ⁵ 、 ハブティクスシェアドコントロール、 ギヤスカイビングセンタ ※ ⁶	水素社会 耐水素環境用軸受※ ⁷ 、FC向け製品 自然エネルギー発電 発電機軸受、予防保全管理 少子高齢化 パワーアシストスーツ、歩行補助器

※4 Constant Velocity Joint:エンジンで発生した回転力を駆動輪へ伝達する接手

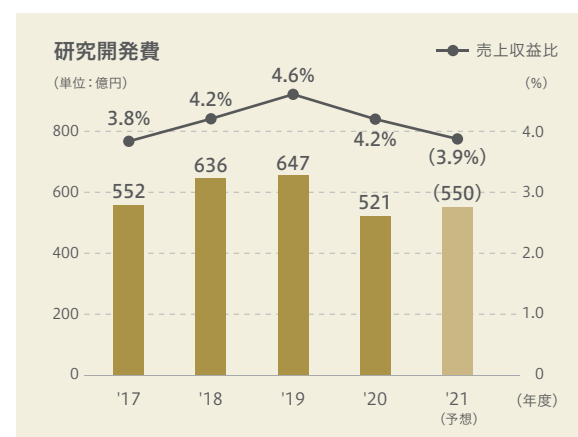
※5 ハンドルの回転を機械的な機構ではなく、電気的な機構によってタイヤに伝える仕組みのこと

※6 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

※7 水素脆化(ぜいか)しにくく、水蒸気中でも腐食しにくい軸受

研究開発の取り組み

自動車の領域において、自動運転車両向けEPSとして、機械的なつながりを切り離し、電子制御によりドライバーのハンドル操作を車輪に伝えるステアバイワイヤシステムを開発することで、車室内の自由度向上に貢献します。加えて、機能安全の要求を満たすためのバックアップ電源として、低温～高温条件下でも使用可能なリチウムイオンキャパシタを開発。より安全で快適な運転に貢献しています。また、自動運転レベルの進展に伴い、自動運転と手動運転のスムーズな切り替えが求められており、ドライバーによる操作と自動運転システムの操舵を共存させる技術「ハブティクスシェアドコントロール」の開発を進めています。EPSのモータの制御により、人とクルマが互いに権限を



ジェイテクトの知的資本

研究開発費

521 億円

特許出願件数

498 件

特許取得件数

323 件

2020年度末実績

持ち、共有する仕組みを作ることで、自動／手動の切り替えでの違和感や誤動作が軽減され、安全性の高いEPSの提供が可能になり、将来のクルマ社会の安全・安心に貢献します。

その他、軸受や歯車など当社の強みである機械要素の低損失、低NV化、高速化、耐環境性を支える基盤技術をさらに進化させることで、クルマの電動化や水素社会の実現に貢献します。また、研削盤※⁸やギヤスカイビングセンタなどの工作機械とIoE※⁹ソリューションでモノづくりのスマート化に貢献するとともに、少子高齢化などの社会課題への貢献として、柔軟な構造でタイムリーなアシスト力を実現するパワーアシストスーツの開発にも取り組んでいます。

※8 回転する砥石で加工物の表面を研削する機械

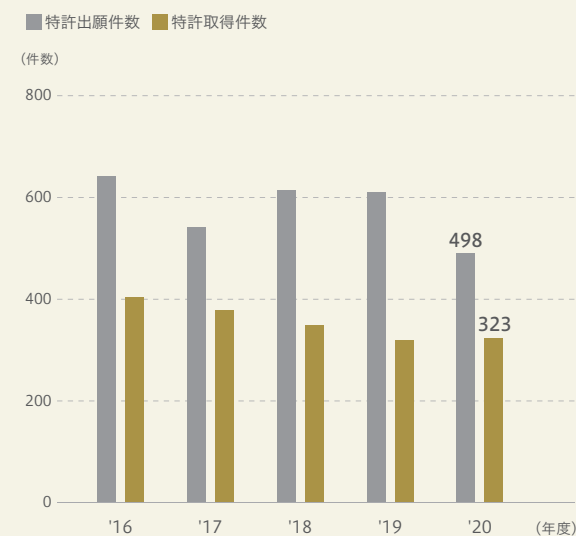
※9 Internet of Everything:Internet of Things(モノのインターネット)に対し、あらゆるモノをつなげるの意味



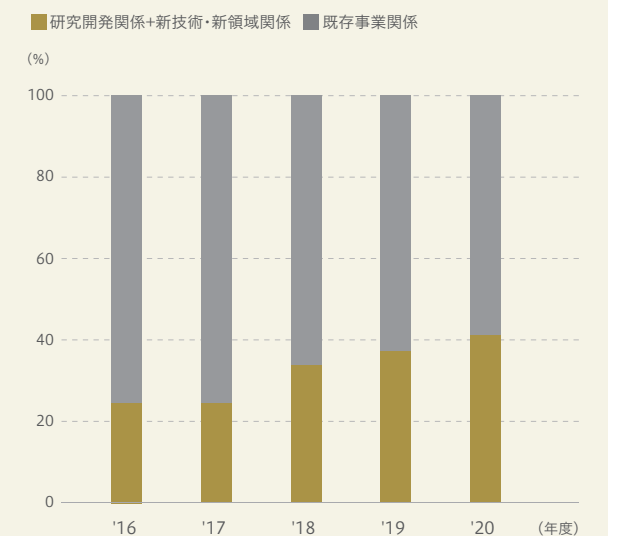
知的財産に関する取り組み

これまで既存事業における研究開発の成果の保護を目的に特許出願をしてきましたが、これに加えて知的資産である特許を将来のビジネスにおける競争優位性の確保に活用すべく、質の高い特許ポートフォリオの構築を重点的に推進しています。これに伴い特許出願は、一定件数を維持しながら量から質へ、また、対象の技術領域として「既存事業」に係る領域から長期・中期経営計画における「新たな取り組み」「社会課題解決」を中心とした新技術、新領域へのシフトに取り組んでいます。また、第三者の知的財産権を尊重するとともに将来的な係争リスクを低減するために、製品の開発段階において徹底的な特許保証調査に取り組んでいます。

特許出願件数・特許取得件数



新技術・新領域関係出願の割合



人的資本

世界各地に150以上の拠点を展開し、約5万人の従業員を擁するジェイテクトグループ。全従業員のうち、約6割が海外で働いています。真のグローバル企業として、現地の社会・文化に根ざした企業活動をするとともに、未来のモノづくりを担う優秀な人材を各国で積極的に採用・育成し、現地調達の推進と現地に根ざしたモノづくりを進めることで、世界各国の産業発展に貢献しています。

各々の特長を活かし、付加価値の高い商品を世界中のお客様にご提供するグループ各社は、その一社一社が優れた力を誇る存在であり、強い絆で結ばれています。

多様な人材が活躍できる環境づくり

グローバル化をはじめとする経営環境の変化が年々激しくなる中で、企業が成長するためには性別・国籍・年齢・文化等のさまざまな属性や価値観を持つ人材の多様性を受容し、活用することが不可欠です。

ジェイテクトでは、ダイバーシティ推進を会社のVISIONを実現する上での重要な経営戦略の一つと位置づけ、多様な人材が、意欲的に仕事に取り組むことができる職場環境や、

働き方の仕組みづくりを行い個々の能力を最大限発揮できる組織を目指しています。

また、育児、介護、病気、不妊治療などと仕事の両立に取り組む従業員が、能力を十分に発揮し安心して働き続けることのできる制度の充実および制度を利用しやすい職場環境づくりにも取り組んでいます。2019年には子育てサポート企業として「くるみん」認定を取得いたしました。

両立支援制度概要

出産・育児						介護	その他
妊娠～出産	1歳	2歳	3歳	小学校就学前	小2修了		
産前産後休業						介護休職	フレックス勤務(コアタイムなし)
育児休業	延長可能					介護短時間勤務	半日年休(回数制限なし)
パパ・ママ育休プラス						残業制限(24時間/月、150時間/年)	チャイルドプラン支援
残業免除						カムバックサポート制度	
残業制限(24時間/月、150時間/年)							がん治療休暇
子の看護休暇(子1人 5日/年、子2人以上 10日/年)							
託児所支援							
育児短時間勤務							
ベビーシッター補助制度							

女性活躍については、女性活躍推進法に基づき行動計画を策定しており、女性管理職の人数を2023年3月までに40人(2015年時点の2.5倍)以上とするという目標を定めております。また、国籍を問わない登用も進めており、海外グループ会社の主要ポストに占める現地社員の割合は、2020年に75.8%になっています。さらに、採用では、定期

女性管理職採用・登用実績

年度	2016	2017	2018	2019	2020
女性定期採用人数	38	41	48	52	18
(全定期採用人数)	(344)	(306)	(310)	(257)	(258)
女性管理職人数	16	18	21	22	24
(全管理職人数)	(1,967)	(2,015)	(2,041)	(2,057)	(2,061)
女性主任人数	65	67	69	84	89
(全主任人数)	(1,486)	(1,528)	(1,538)	(1,603)	(1,641)

採用だけでなく中途採用も積極的に行っており、2020年には18名の中途採用者が管理職として活躍しています。今後も性別や国籍などの属性に依らず多様な人材に採用、育成、登用の機会を提供し、一人ひとりが能力や個性を最大限に発揮し活躍できる職場づくりを推進してまいります。

ジェイテクトの人的資本

従業員数

48,332名

海外従業員数

28,277名

2020年度末実績

中途採用、中途採用管理職・主任人数

年度	2016	2017	2018	2019	2020
中途採用人数	155	216	216	232	80
中途採用管理職人数※	3	21	21	21	18
中途採用主任人数※	47	35	46	55	60

※ 管理職、主任に登用された人のうち中途採用で入社した人数

海外グループ会社の主要ポストに占める現地社員の割合

年度	2016	2017	2018	2019	2020
部署長クラス外国人従業員(人数)	124	128	140	195	252
部署長クラス外国人従業員(比率%)	62.9	65.3	65.7	74.1	75.8

人材育成への取り組み

企業や個人を取り巻く社会環境が大きく変化する中、また、社会の価値観やニーズが大きく変化する中であって、当社では、多様な個人が主体的、意欲的な学びを通じて成長し、生産性の向上やイノベーションの創出に貢献することが、企業価値の持続的成長を実現するために重要な要素と捉えています。

そうした観点から、当社では、従来の階層別・職位別・年齢別の一律の集合研修を一新し、社員一人ひとりが、自身のキャリアビジョンや特性に応じて、自律的に学ぶことのできる「3階建ての教育体系」を導入いたしました。また、時間や場所に捉われない学びを支援するため、研修のオンライン化を進めています。

まず、教育体系の1階・2階部分では、社会人・ジェイテクトの一員として必要な知識や考え方を身に付けるようにしております。個人の意欲やニーズに応じて、自身の階層より上位の講座も学習できるようにしつつ、当社での教育機会がなかった中途入社社員も、基礎の講座から学ぶことで、当社

の教育体系にキャッチアップできる学習環境を整備しています。

教育体系の3階部分では、当社独自の期待役割系講座や、外部の優良な講座と連携したビジネス系・技術系講座を取り入れております。その1つの「MBA系講座」においては、一部本人負担を伴う有償の講座でありながら、募集開始1ヶ月あまりで120人の社員が自主的に受講を申し込むなど、さっそく自律的な学びに取り組んでいます。

さらに、個人の主体的・意欲的な学びによって身に付けた知識・スキルを、システムで一元管理し、全社統一の基準での見える化を進め、今後の育成計画・学習計画の立案、人材発掘・マッチングへの活用を推し進めることで、個人の学びと企業の成長をリンクさせる仕組みを構築しています。

また、既存人材の戦略的活用のため、AI専門教育などのリカレント教育も推し進め、社内公募制度等を通じて、AI・DX・カーボンニュートラルなどの成長分野への人材の投入を進めています。

ジェイテクト教育体系

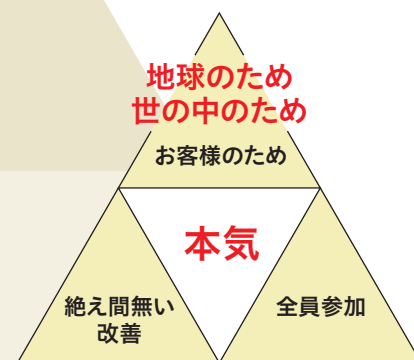
3F	組織役割基礎 ① 期待役割系:期待役割に紐づく業務遂行に必要な知識(ロジカルシンキング、プロジェクトマネジメント、プレゼンテーション 他) ② ビジネス系:各自の必要性に応じて受講→MBA系講座(データ・情報分析、マーケティング、営業スキル、財務・会計 他) ③ 専門系:理工系など専門分野コンテンツ/技術系講座(機械力学、金属材料学、Python、統計学 他)
2F	ジェイテクト(トヨタグループ)基礎 ジェイテクト独自のコンテンツやトヨタグループとして必要な知識(TPS※1、問題解決、方針管理 他)
1F	社会人基礎 法令およびコンプライアンス遵守に伴うコンテンツ(安全・品質、コンプライアンス・ダイバーシティ 他)

※1 Toyota Production System:トヨタ生産方式

ジェイテクトの資本戦略

ジェイテクト版TQMの基本理念

ジェイテクト版TQMの基本理念を策定し、仕組みづくり・人づくりの基本として2021年度の中期経営計画に織り込みました。TQMの基本理念と根幹は変わりませんが、より会社の使命とのつながりを明確にした基本理念です。以下にそれぞれの意味を説明いたします。



【地球のため】企業としての基本姿勢になりますが、私たちは、企業活動の中で、「地球」、すなわち「空気」「水」「緑」「土壌」などを守らなければいけません。SDGs※1の目指す持続可能な社会の実現が、私たちの重要課題であるため、最上位に「地球のため」を置いています。

【世の中のため】会社とは「社会の公器」であり、企業活動を通じて社会に貢献することが使命です。社会貢献には大きく3つあると考えています。一つ目は良品廉価です。良い性能と品質の製品をお求めやすい価格で提供することでお客様に喜んでいただくことです。二つ目は納税です。お客様に喜んでいただいて得た収益でしっかりと納税し、国や地域へ貢献することです。三つ目が雇用です。継続的な雇用そのものも社会貢献であり、雇用された人がその地域で消費し、経済活動することも社会貢献だと考えています。

【お客様のため】「良品廉価」の追求に力を尽くし、お客様に喜んでいただくために、競争を常に意識しながら徹底的な原価低減を行ってまいります。

【絶え間無い改善】競争が日進月歩で日々成長する中で、当社が持続的な企業活動を行うためには「絶え間無い改善」が必要不可欠です。

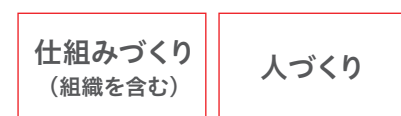
【全員参加】「絶え間無い改善」を実践するために、全員で知恵を出し合い、主体的に日々の改善活動に取り組みます。

【本気】お客様のために本気で「こうしたい、こうしてあげたい」という思いこそがよい仕事につながると考えます。”本気”が全ての原動力であり、”本気”なくして成功なしとの思いから、ジェイテクト版TQMの基本理念は三角形の中心に”本気”を追加しました。

※1 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

TQMの活動とは

ジェイテクト版TQMの基本理念を実現するために、「仕組みづくり・人づくり」が必須であり、まさにその「仕組みづくり・人づくり」こそが、TQM活動です。



目指すべき『年輪経営』へ

具体的な活動内容	
QCサークル活動	過度な発表資料の作り込みの廃止、事務局目線で設定していたノルマの廃止など、これまでの慣習を捨て、工場主導による実態に即したQCC活動へ切り替えています。
問題解決小集団活動	研修の中だけで問題解決手法の活用を終わらせるのではなく、実務の中で活用すべく、一部の本部を対象に問題解決小集団活動をトライアルしています。方針に沿ったテーマを登録し、上司・部下と一緒にテーマに取り組むことで、職場の問題解決力の向上を図ります。

【仕組みづくり】改善マインドを持った人づくりを継続するために仕組みづくりは必須です。お客様の期待を超える価値を提供するために、改善し続けることのできる組織、体制を構築してまいります。

ジェイテクト高等学園

未来を担う技能者の育成

ジェイテクト高等学園ではモノづくりを通じて社会に貢献し、職場で活躍するための基礎技能の習得を行っています。「良い製品をつくるには優秀な技能者が必要」との精神により、技術・技能の訓練を基本として人間形成も含め人材を育成すべく、1941年に企業内職業訓練を開始。社会に通用する考動力と責任感(心)の養成、将来のモノづくりに欠かせない知識(知)や配属職場で活躍するための基礎技能(技)の習得を行っています。現在は、当社従業員に加えグループ会社の社員も受け入れジェイテクトグループ全体のモノづくりに貢献できる人材育成を目指しています。修了生延べ3,744名の中からは『黄綬褒章』『卓越した技能者表彰(現代の名工)』など、優秀な技能者を輩出しています。

技能レベル日本一を目指す～技能五輪への挑戦



ジェイテクト設立からこれまで、技能五輪全国大会では金賞1種目、銀賞10種目、銅賞4種目、敢闘賞20種目、技能五輪国際大会で敢闘賞1種目を受賞しました。また、2021年度よりプラスチック金型職種を立ち上げ新たな挑戦を進めています。

モノづくりの未来を支える技能士の育成

学園を修了された方や製造に関わる方には、生産現場で必要となる基本的な知識・技能の確認とスキルアップを図るため、機械加工や電気回路、設備保全、板金・溶接などの保守や改善に必要な研修を行っています。合わせて個人が身に付ける技能スキルの公的認定制度である国家技能検定受験に向けたサポートも行っており、毎年約120名の技能士が誕生しています。また、「現場力を上げるためには保全が大切」の考えのもと、学園生にも若いうちから保全意識を持たせるため、学園生に自主保全士2級への挑戦を奨励し、毎年多くの合格者を輩出しています。



学園生から選手を選考し、更なる高みを目指す取り組みとして技能五輪“技能レベル日本一”への挑戦も行っています。「100点のモノづくりができる」訓練や競技を通して目標を達成させる「最後までやり遂げる行動力」と「職場で活躍できる選手」「指導員の育成」を行っています。

技能五輪出場のねらい

- ・若年層へやる気と目標を与え、技能者全体のモチベーション向上
- ・最先端の知識と技能を備えた職場の核となる人材育成
- ・高度技能者のアピールによる優秀な人材確保
- ・企業ブランド向上

国家技能検定		自主保全士	
等級	人数	等級	人数
特級	84	1級	345
1級	1,124	2級	1,475
2級	1,608	計	1,820
計	2,816		

(2021年4月 従業員データより)

自動車事業本部

自動車業界は今、100年に一度の大変革期にある。

- ① 自動運転の普及によりクルマが変わる
- ② 新興メーカーの参入によりお客様が変わる
- ③ 環境規制強化で動力が変わる（電動化の進展）

2021年度から自動車事業本部を発足させ、ステアリング、ドライブライン、ハブなど自動車にかかわる多様な製品ラインナップを活かし、環境変化への確かつ迅速に対応することで、自動車目線での最適なシステム提案を実施してまいります。

事業概要

クルマの基本機能の一つである“曲がる”を担うステアリングシステム、“走る”を支えるドライブライン製品※1やトルクコントロールデバイス(TCD)※2・ハブユニット、地球環境に貢献するFCEV※3向け減圧弁・バルブなどを提供しています。

パワーステアリングでは、当社はグローバルNo.1シェアを誇り、乗用車から大型商用車まで多様な製品を提供しています。

自動車の“曲がる”と“走る”のトップサプライヤーとして、両者を掛け合わせたシステム提案ができる強みを活かし、お客様に貢献してまいります。

※1 ドライブシャフト、プロペラシャフトなど駆動力を伝達するための製品

※2 エンジンからの回転力を前後左右の駆動力へ配分を行うための機構

※3 Fuel Cell Electric Vehicle: 燃料電池自動車

2020年度業績と2021年度計画

2020年度はコロナ禍の影響等もあり、黒字は確保しましたが、前年比減収減益という結果に終わりました。2021年度（計画）につきましても、回復基調ではあるものの、利益率はなお低水準にとどまっています。

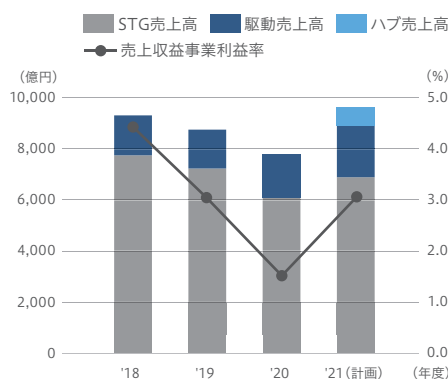
近年、新興国を中心にした新たなサプライヤーの台頭などもあり、市場競争が激化しています。このような状況の中、当社は競争力に徹底的にこだわり、設計・造りをゼロベースで見直す次世代製品の開発を進めています。

また、将来に向けて“部品単品”ではなく、システムトータルでの最適提案をすることでお客様のニーズに応えていくとともに、CASE※4やMaaS※5など、社会のニーズに対応した次世代商品の開発を進めてまいります。

※4 CASE:「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。自動車の変革期において、異業種を交えたモビリティサービスの重要性を表したもの

※5 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

売上収益／売上収益事業利益率



TOPICS

羽田空港地域における自動運転の実証実験を実施 内閣府の戦略的イノベーション創造プログラム(SIP)第2期へ参加

内閣府の戦略的イノベーション創造プログラム(SIP)第2期「自動運転(システムとサービスの拡張)」の東京臨海部実証実験へ参画しています。

当社は、2020年6月8日から7月16日の期間に羽田空港地域における自動運転の実証実験を実施しました。

本実証実験で得られた成果をもとに、当社技術をさらにブラッシュアップし、次世代型公共交通システムの実現へ寄与することで、高齢者や交通制約者などのモビリティ確保やドライバー不足の改善・コスト低減などの社会的課題の解決に貢献してまいります。



自動運転実験車両 外観

message

自動車関連部門の英知を結集し シャシー機能の向上に貢献できる キーモジュールサプライヤーへ

研究開発本部長兼
自動車事業本部長 松本 巧



従来の壁や枠を取り除き、新たな価値を創造する

2021年4月1日に、ステアリング事業本部、駆動事業本部、軸受事業本部のハブ業務担当部門を統合し、自動車事業本部を発足させました。CASEやMaaSなど、自動車産業は100年に一度の大変革期と言われるようになって久しいですが、これまで自動車を作ったことのない会社が新規に参入し、既存のお客様がサービスプロバイダへと変革されようとしている中で、我々も単なるデバイスサプライヤーから、お客様と共に次世代の自動車の在り方をデザインできるキーモジュールサプライヤーへと進化することが求められています。新本部は当社グループの売上の約7割を占める巨大組織になりますが、事業、機能、部署…あらゆる壁を取り払い、スピード感を持ってお客様のために新たな価値を創造できる機動力のある人の集団にしたいと考えています。

新本部と同時に新たに導入した「チーフエンジニア制度」も、組織間の壁を取り払うための仕掛けの一つです。これまで、営業、開発・設計、製造がそれぞれ分断されており、「私は開発なのでそれ以外のことは知らない」という世界がまかり通っていました。チーフエンジニアは製品単位でスルーでコミットし、また、お客様に対してもプロジェクトの全体を把握してワンストップで対応できる責任者になります。いい製品や価値ある仕事の背景には、既存の枠を超え挑戦したり、自ら責任を背負いにいったりする人の存在があるものです。主体的な組織文化、人材を育てるためにも、チーフエンジニアには組織を引っ張り、皆の良き手本になってもらいたいと思っています。

たとえ車が空を飛んでも…

私は、自動車事業本部のほかに研究開発本部も所管していますが、ジェイテクトは軸受、歯車などの基盤技術を高いレベルで有しており、また、さまざまなお客様とのお付き合いの中で培った経験に裏打ちされた技術力を持っています。当然ものづくりの力もある。これらは本当に我々の強みです。例えば、「コーナーモジュール」という言い方をしますけれども、インホイールモーター※6に代表されるように、自動車の電動化が進むにつれて、「走る」「曲がる」「止まる」の全ての機能がタイヤの周辺に集約されるようになるのではないかとといった予測があります。仮にそうなった場合、今我々が製造している製品の多くは不要になりますが、スムーズに安全に曲がるための私たちの技術・知見というのは必ず活かすことができますと考えています。また、エンジンが無くなろうとも、車が空を飛ぼうとも、新世代の輸送機器、移動手段にもパワートレインは必要で、その中には軸受や歯車が必ず使われています。未来の乗り物がどのようなカタチになろうとも、それらに対してキーモジュールを提供できるポテンシャルを我々は持っている。そう考えると夢は広がり、ワクワクしてきます。技術は日々進化していきますが、一朝一夕では獲得できないノウハウもあります。それらを組み合わせ、世の中の安全、安心に貢献していきたいと思っています。

※6 自動車のホイールの内側で駆動するモーター(BEVやFCEVなどで使用されるパワートレイン)



イメージ

産機・軸受事業本部

あらゆる機械装置において回転部分を支える軸受（ベアリング）
ジェイテクトは各種自動車用軸受から、
さまざまな産業機械用軸受を
幅広く提供し地球のため、世の中のため、
お客様のために貢献しています。

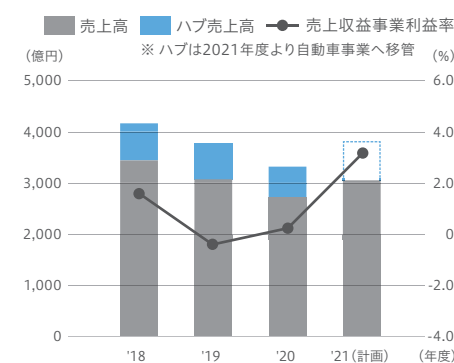
事業概要

当事業は、自動車用から各種産業機械用まであらゆる産業の回転部分に使用されており見えないところで社会の回転を支えています。自動車分野では電動化や自動運転化への対応に向けた静粛性や低振動、高速回転などへのニーズに対応した軸受を提供、また産業機械分野では半導体・ロボットや風力発電など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、産業の発展と持続可能な社会づくりの実現に貢献してまいります。

2020年度業績と2021年度計画

2020年度は新型コロナウイルスによる売上への影響を大きく受けましたが、生産性向上に加え設備投資や修繕費の圧縮を進め収益体質を改善しました。さらに国内外の構造改革のやりきりと徹底した原価低減活動により競争力の向上を図りました。
2021年度はさらに改善を進め、生産技術革新・原価低減で圧倒的な競争力を構築し更なる体質の強化を図ります。また成長市場分野ヘリソースをシフトし、No.1 & Only One 製品の開発により社会の成長・発展に貢献します。

売上収益／売上収益事業利益率



主な開発製品

自動車軸受

電気自動車モーター用
高速回転グリース潤滑玉軸受
高速性：世界トップクラスを実現
dmn185万以上※1

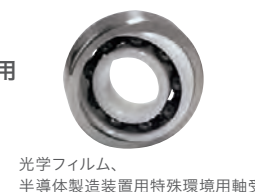
※1 当社調べ
dmnとは：ベアリングの回転性能を表す値。ピッチ円直径(mm)×回転速度(min⁻¹)



電気自動車モーター用
高速回転グリース潤滑玉軸受

産業機械用軸受

光学フィルム、半導体製造装置用
特殊環境用軸受
耐食性：従来品3倍の長寿命



光学フィルム、
半導体製造装置用特殊環境用軸受

TOPICS

No.1の低トルク性※2を実現、低燃費化ニーズに対応



第5世代（LFT※4-V）低トルク円すいころ軸受

自動車のトランスミッションやデファレンシャルユニット※3などに使用される円すいころ軸受において、LFTシリーズ「No.1」の低トルク化と最軽量を実現したLFT-Vを開発しました。これにより自動車の低燃費化、高効率化により世界各国の自動車メーカーへ提案し貢献してまいります。

※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）
※3 左右輪の回転差を吸収してスムーズに旋回させる機構
※4 Low Friction Torque

message

基本を大切に、本質を捉え、
成功体験を得る
その先に顧客価値と軸受の
無限の可能性を追求する集団への
脱皮を目指す

産機・軸受事業本部長 山本 勝巳

良品廉価を追求し、コモディティ化に打ち勝つ

軸受はジェイテクトグループの祖業の一つであり、本来、この事業で競争力を保ち、将来に向けた投資の原資を稼ぎ出す使命を負っているはずが、この数年間その役割を果たすことができていませんでした。失われた競争力を取り戻し、20年後、30年後も生き残っていくためには、「コモディティ化に打ち勝つ」、「コモディティ化から脱却する」という大きく2つの方向性が必要と考えています。コモディティ化に打ち勝つというのは、既存製品の良品廉価を追求していくことに他なりません。TPS※5の2本柱である、ジャストインタイムや自動化といったトヨタグループの基本に忠実に標準作業の改善や段取り替え時間の短縮など、地道な改善を泥臭くやり抜くことが大切で近道はありません。産機・軸受事業は2020年度に黒字化を達成しましたが、まだまだ改善の余地は大きいと考えています。例えば、生産性の側面からは「人は定時で仕事を終え、設備には24時間稼働してもらう」というのが理想形ですが、まずは合間合間の休憩時間、そして昼休みの1時間の無人稼働と一歩ずつ着実にステップアップしている状況です。収益性の悪化により活力を失っていた工場も、粘り強く現場で改善を続け、成功体験を積み重ねることで一人ひとりの目に自信が垣間見えるようになりましたし、最近では工作機械・システム事業が有する加工条件のノウハウを研磨工程の改善に活用するなど、グループの総合力を活かした取り組みも進めています。ものづくりの強みを活かし、引き続き競争力を強化してまいります。

※5 Toyota Production System：トヨタ生産方式

地球のため お客様のために新たな価値を

一方、コモディティ化からの脱却とは、当社の強みを活かせる成長分野で新たな製品・サービスを提供していくことを示します。お客様に言われたことをこなすことで事業が成り立っていた時代はとうに過ぎ去り、今はお客様が言うことの裏にある本当にやりたいこと、世界中の人が求めることを掴んで開発を進めていくことが欠かせません。自動車分野においては、電動化が急激に進む中でモーターの高速回転に対応する軸受の需要が増加しています。厳しい開発競争の渦中にありますが、当社が世界最高レベルの技術力を持つ領域であり存在感を示すことができます。将来的には空飛ぶ車が出てくるでしょうが、そこでも必ず貢献できることがあると確信しています。産業機械分野にも飛躍への大きな可能性が眠っています。ニッチな成長市場で独自の強みを発揮し、各分野でトップを目指していきます。例えば、半導体製造装置に使用される特殊なベアリングや下水処理場で活躍する磁気軸受製品などの需要の伸びが見込まれていますが、対応できるメーカーは限られており、勝機が見出せるのではないかと考えています。また、カーボンニュートラルへの動きは社会のニーズが大きく変化する端緒となり、我々にとってはビジネスチャンスです。特に、再生エネルギーの分野では、地熱発電のタービンにも軸受装置が必要で、今後拡大が期待される洋上大型風力発電にも注力してまいります。洋上風力発電用軸受は、サイズが大きく、新たな構えが必要になりますが、工作機械・システム事業本部と共同で加工設備を開発しています。自動車の電動化はCO₂排出をゼロにするわけではなく、それを発電セクターに転嫁する側面もあります。そういった観点からも、自動車部品の開発・生産を担ってきた当社が再生可能エネルギーを用いた発電システムに貢献することは、地球のため、お客様のためにとても意味のあることだと考えます。



磁気軸受

工作機械・システム事業本部

モノづくりイノベーションカンパニーへ
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。

事業概要

研削盤※1、マシニングセンタ※2、ギヤスカイピングセンタ※3などの工作機械、IoT※4 Solutionなどのソリューション、ライフサイクルの3つのビジネスを展開し、お客様のものづくりの価値を高めることを目指しています。自動車の電動化や自動化をはじめ、新たなニーズとその成長において、工作機械をはじめ、グループ会社の様々な固有技術でソリューションを展開します。リチウム電池や積層コンデンサ※5、高機能フィルムの製造に必要な高精度ロールを製造する高精度研削盤や、電動化ギヤなどで新しいギヤ形状を実現するギヤスカイピング加工機では、成長分野について、製造ラインビルダーとして、ご提案してまいります。

※1 回転する砥石で加工物の表面を研削する機械

※2 自動工具交換機能を持ち、目的に合わせてフライス削り、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

※3 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

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

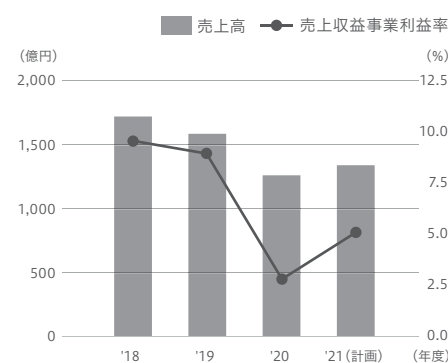
※5 電荷をより多く蓄えるために誘電体および電極を積み重ねたコンデンサ

2020年度業績と2021年度計画

2020年度は、米中貿易摩擦、コロナ禍、自動車の電動化の進展といったマイナス要因が重なり、前年度比で減収減益となりました。

2021年度は、投資の回復が進み、グリーン社会実現と働き方改革・製造DXのニーズがますます高まってきています。これらの新しいニーズに対し、①構造とコストを見直した新しいモジュールの組み合わせによる良品廉価なシリーズの展開 ②加工技術のデジタル化を進めた機械のスマート化のレベル向上 ③設備計画～生産～サービスまでをデジタル技術とオンラインで支援するワンストップサービスの拡大に取り組んでいきます。また、グループ会社の技術を結集して、新しい価値の創出と様々な社会課題解決への貢献を進めます。

売上収益／売上収益事業利益率



TOPICS

「CBNカムシャフト研削盤 GC20S/GL32S」が優秀省エネ機器・システム表彰 経済産業大臣賞を受賞



当社製品である「CBNカムシャフト研削盤GC20S/GL32S」は、機械消費エネルギーおよび機械スペースに大きく影響する砥石軸の省エネ・小型化により、高い経済性のある製品を開発・販売したことが評価され、一般社団法人日本機械工業連合会主催の令和2年度優秀省エネ機器・システム表彰において、最も優秀な経済産業大臣賞を受賞しました。

今後、全商品の省エネ性能を画期的に高め、グリーン社会の実現に貢献してまいります。

message

変化と需要を敏感に捉え、
スピーディーに新しい価値を追求し
提供していきたい

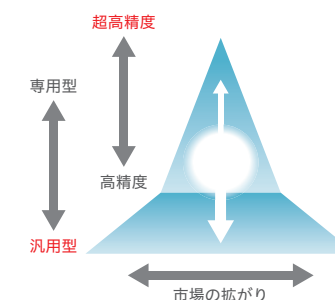
工作機械・システム事業本部長 加藤 伸仁



円筒研削盤分野で真のNo.1を目指す

当社の工作機械事業は、成り立ちから自動車市場で強みを発揮し、自動車業界とともに成長してまいりました。そして今、百年に一度の大変革期の中、自動車の電動化が大きなチャンスとなって到来しています。電動化により生まれてくる製品群は、裾野の広い市場にあり、これまで以上に多くのお客様とつながると思うからです。

そこで、自動車以外の新しい市場のお客様がどのような機能・性能・価格の機械を必要とされているのか、声をお聞きし向き合うことから始めています。その中で、大切なキーワードは良品廉価です。自動車のエンジン生産で磨いてきた高生産性、高信頼性の技術を要素に分解し、良品廉価に組み立て直します。この考え方を砥石台や主軸などの全ての機能モジュールに入れて開発をし直しています。そして、来春から新しいモジュールの組み合わせによる良品廉価なシリーズを展開していきます。



製造DXを目指して

デジタルシミュレーション



実機

また、少子高齢化による労働人口減少が進む中、生産効率の向上が製造業における大きな課題となっております。当社には長年磨いてきたベテランの他社には負けない高度な加工技術があります。この技術をデジタル化して機械に移植し、機械が自律的にベテランを超えて加工するスマート・マシンを創造していきます。

さらに、効率化のニーズは工程・設備計画にも求められており、コロナ禍で加速しています。デジタル化した加工技術をシミュレーション技術に発展させ、デジタルで完結、つくりは確認のみといった働き方改革につながる製造DXでの貢献を目指していきます。

トヨタグループの工作機械メーカーとして世界のものづくりとSDGs※6に貢献

一方で、トヨタグループ唯一の工作機械メーカーという当社の位置付けも重要であると考えています。今後は、電動化ギヤや車載電池の生産ラインのほか、さらに、トヨタグループと連携してカーボンニュートラルに貢献できる製品の開発を進めてまいります。また、サステナビリティやSDGsの観点では、設備を末永くお使いいただくためのオーバーホールや価値を取り戻す設備のリビルド、また、機械を止めないサポートも私たちの使命です。ジェイテクトグループにはニッチトップを誇る技術を持つ会社が多くあります。トヨタグループの工作機械メーカーとして、新しい価値の創出とさまざまな社会課題解決への貢献を進めます。私たちの使命は、お客様のやりたいことの実現をお手伝いをすることで、お客様のモノづくりの価値を高める道具＝ソリューションを提供することです。社会変化や技術革新は新しい需要と新しい競争軸を生みます。変化と需要を敏感に捉え、スピーディーに新しい価値を追求し提供していきたいと思えます。

※6 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

アフターマーケット事業本部

補修市場において、
お客様視点で新たな価値を創造し多種多様な商品、
サービス、うれしさを提供していきます。

事業概要

当社は、これまで世界各地の代理店様との販売ネットワークを通じて、軸受製品を中心にアフターマーケット市場に取り組んでまいりました。今年度より独立した事業本部とすることで、関係部門・グループ間の連携をリードし、またこれまで既存事業で培った販売ネットワークを活かし、当社グループのNo.1 & Only One技術を持つ商材を補修市場に幅広く、かつ、タイムリーに提供することで、長寿命・再生・低炭素など循環型社会のニーズに応え、ライフサイクルを支えるソリューションパートナーとなることを目指します。

- モノからコトへ、ライフサイクルを支えるソリューションパートナーへ
- グループのネットワークと多彩な商品で幅広い現場ニーズへ対応
- 軸受からドライブラインまでシステムで自動車補修TOPシェアへ



自動車整備工場



風力発電



建機・鉱山



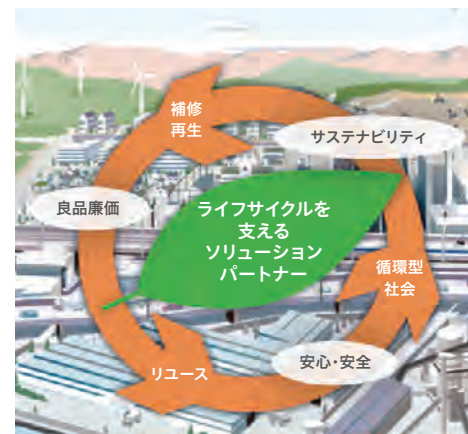
自動車部品量販店



Eコマース



販売代理店



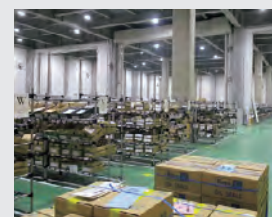
アフターマーケット事業拡大の取り組み

- 当社が持つ多彩な商品・サービスを一早く市場に投入し、お客様の期待に応える。
- 商品の品揃え、在庫の充足を図り、お客様の欲しい時に欲しいものを提供する。
- 販売拡大が見込める地域・市場に対し、競合他社に遅れることなく取り組みを強化する。
- これらの取り組みを通じて、アフターマーケット事業を成長させることで、お客様・当社とも利益を伸ばしうれしさを追求する。

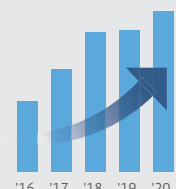
TOPICS

市販在庫・品揃え拡大～新倉庫開設

市販拡大を目指すべく市販在庫を拡充するため、新たな倉庫を2020年6月に開設。一般品から大型品までを取りそろえ、国内だけでなく海外の需要にも応える体制を目指しております。



アイテム数拡充



WEB販売拡大

WEBサイトを通じ、初心者向けコラムや技術情報を幅広く顧客に発信。潜在顧客、案件を創出するとともに、Eコマースや販売店ネットワークの活用で、これからのデジタルビジネスに対応します。



自動車部品市販スタート

自動車部品の市販投入をステアリングギアからスタート。補修市場での取り扱い商品拡大のニーズに応えてまいります。



message

「モノを売って終わり」ではなく、
ライフサイクルを支える
ソリューションパートナーへ



アフターマーケット事業本部長 石岡 賢一

新しい事業の柱として

2021年4月1日に、営業本部より独立する形でアフターマーケット事業本部を新設しました。SDGs^{※1}の17のゴールの一つに「12.つくる責任、つかう責任」がありますが、補修部品をタイムリーにお客様に提供することで、製品のライフサイクルを伸ばし、循環型社会の形成に貢献したいと考えています。

我々の持つ自動車部品や軸受、工作機械といった多様な製品は、世界各国で使われているため、その一つ一つをきめ

細かくフォローすることにより、安定した高い収益を得られると見込んでいます。また、補修市場は不況などによる影響を受けにくいという点も魅力です。具体的には、2030年に現在の2倍にあたる全社売上の10%を計上することを目標に掲げています。目標を達成するには、リビルトなどの新たなサービスの提供や、Eコマースなどを含む、これまでとは異なる販売ネットワークの確立などの課題を克服する必要がありますが、達成可能性は十分にあると考えています。



※1 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

チャレンジ精神を持って「面白いことをしよう」

グループ会社の製品も含めると、扱える製品の幅はさらに広がりますが、最初から全ての商材を手掛けるのではなく、まずは、自動車補修市場において既存のハブユニットやオイルシールに加え、ステアリングなどの自動車部品の提供もスタートしたいと考えています。将来的には、エンドユーザー向けのキット製品の販売や、状態監視サービス、設備のオーバーホールといった予防保全サービスにも取り組み、収益を伸ばしていきたいです。

アフターマーケット事業本部は、他の事業本部と異なり、生産機能を持たない本部であり、主に商品の企画や海外との連携を担当します。お客様へのタイムリーな商材の提供のために、社内外と密に連携をとりながら、どの地域の、どの市場で、どんな製品が求められているか、グローバルでの売れ筋予測や需給分析を行い、企画立案することが重要な役目です。新生の本部ですので、今大事なことはさまざまなアイデアを試し、可能性を広げることだと考えています。「面白いことをしよう!」を合言葉に、チャレンジ精神を持ってお客様のご要望に応えていきたいと考えています。



社会の発展とともに

企業行動規準

グローバル・コンダクト・ガイドライン

CSR推進

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。

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、可能性と働きがい大切に安全な職場を作り、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・積極的にを行います。

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/>

グローバル・コンダクト・ガイドラインの骨子

1. 法令、規則との関係
2. お客様、取引先様との関係
3. 会社との関係
4. 共に働く仲間たちとの関係
5. 社会一般との関係

全社各部門におけるCSR活動の実践

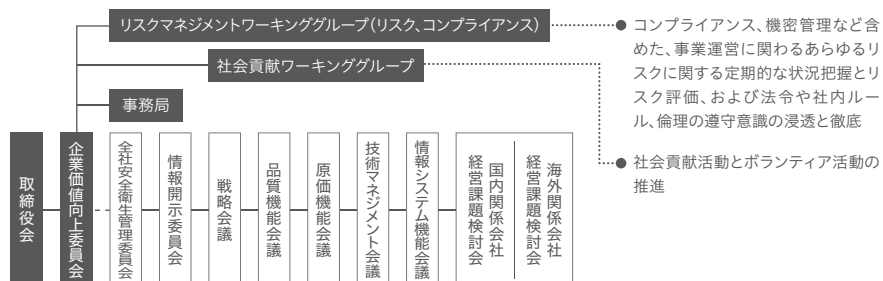
ジェイテクトでは、「企業は社会の公器」との考えからCSR活動を企業活動そのものと捉え、全社それぞれの部門において年度実施計画を作成しています。その上で方針管理に基づく月次のマネジメントにより、PDCAサイクル※を回しています。このような目標達成に向けた仕組みにより、会社方針、事業・機能の方針を具体的な取り組みに落とし込み、着実にCSR活動を推進しています。

※ 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。

企業価値向上委員会

ジェイテクトでは、2009年2月に社長が委員長を務める「CSR推進委員会」を設置し、定期的にCSR活動の推進状況を点検してまいりました。2017年3月には名称を「企業価値向上委員会」に変更し、従来のCSR活動状況報告に加え、さまざまなステークホルダーとの対話や、外部機関の評価結果などを共有し、サステナブルな社会の実現に向けたジェイテクトグループの貢献や、新たな価値創造について、継続的に議論しております。

CSR推進体制の概要



ジェイテクトのマテリアリティ(重要課題)

事業を通じて解決する社会課題

1. 安全・安心・快適な人々の暮らしに貢献する

- ・あらゆるモビリティの巡回ソリューション
- ・さまざまな労働・サービスの安全自動化／無人化
- ・高齢化社会の生活・介護サポート



2. 未来の子どもたちのために豊かな地球を守る

- ・地球温暖化防止
- ・循環型社会への貢献
- ・環境負荷物質削減



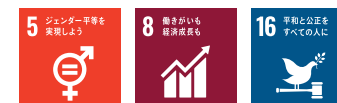
3. モノづくりに新たな価値を提供する

- ・産業を支えるキーコンポーネントの提供
- ・デジタル技術を活用した生産性の向上
- ・予兆保全管理による機器の長寿命化



4. 社会から信頼され、社会に貢献できる組織と人をつくる

- ・人材育成
- ・ダイバーシティ
- ・労働安全衛生／健康
- ・コンプライアンス
- ・ガバナンス



マテリアリティの特定プロセス

Step.1 課題の抽出

さまざまな社会課題の中から、当社にとっての課題および事業活動に関連するものをリストアップ

[参考にした項目]

① SDGs※1 (17ゴール、169ターゲット)



② ESGの重要項目

※1 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

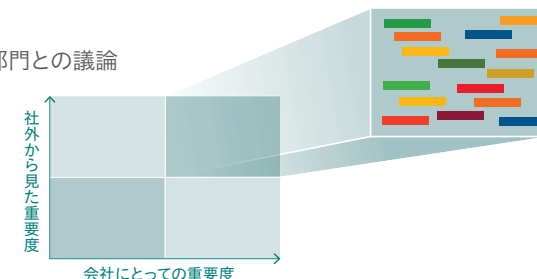
Step.2 優先順位付け

社内外の目線で重要度を評価し、評価の高いものを絞り込み

[評価方法]

① アンケートの実施、社内関係部門との議論

② 2軸でプロットし、重要度の高いものを絞り込み



Step.3 妥当性の検証

戦略会議、企業価値向上委員会などを通じてレビューを実施し、そこでの意見に基づき、妥当性を確認

Step.4 経営層の承認

妥当性の検証結果も踏まえ、取締役会にて最終承認

取締役



取締役社長(代表取締役)

佐藤 和弘

品質保証本部長

1979年4月 トヨタ自動車工業株式会社
(現トヨタ自動車株式会社)入社
2005年1月 同社品質保証部長
2014年4月 同社常務役員に就任
2017年4月 同社専務役員に就任
2019年1月 同社執行役員に就任
2020年1月 当社顧問に就任
2020年6月 当社取締役社長に就任、
現在に至る



取締役経営役員(代表取締役)

貝嶋 博幸

営業本部長

1979年4月 豊田工機株式会社入社
2002年2月 同社海外営業部長
2003年6月 同社取締役に就任
2005年6月 同社執行役員に就任
2006年1月 当社執行役員に就任
2012年6月 当社常務執行役員に就任
2014年6月 当社常務取締役に就任
2018年6月 当社専務取締役に就任
2019年6月 当社取締役副社長に就任
2021年1月 当社取締役経営役員に就任、
現在に至る



取締役経営役員

山本 勝巳

産機・軸受事業本部長

1981年4月 光洋精工株式会社入社
2006年1月 当社軸受事業本部事業企画部長
2010年6月 当社執行役員に就任
2015年4月 当社常務執行役員に就任
2016年4月 当社顧問に就任
2016年6月 ダイハツ株式会社取締役社長に就任
2019年6月 当社専務取締役に就任
2021年1月 当社取締役経営役員に就任、
現在に至る



取締役経営役員

牧野 一久

経営管理本部長

1982年4月 豊田工機株式会社入社
2005年1月 同社経営管理部長
2010年6月 当社経理部長
2011年6月 当社執行役員に就任
2015年4月 当社常務執行役員に就任
2019年6月 当社常務取締役に就任
2020年6月 当社専務取締役に就任
2021年1月 当社取締役経営役員に就任、
現在に至る



取締役経営役員

加藤 伸仁

工作機械・システム事業本部長

1981年4月 トヨタ自動車工業株式会社
(現トヨタ自動車株式会社)入社
2010年7月 同社メカトロシステム部長
2017年1月 当社理事に就任
2017年4月 当社執行役員に就任
2018年6月 当社常務取締役に就任
2020年6月 当社専務取締役に就任
2021年1月 当社取締役経営役員に就任、
現在に至る



取締役経営役員

松本 巧

研究開発本部長／自動車事業本部長

1986年4月 トヨタ自動車株式会社入社
2010年8月 同社BR-EVシステム開発室長
(部長級)
2015年4月 当社執行役員に就任
2015年10月 当社常務執行役員に就任
2016年6月 当社常務取締役に就任
2021年1月 当社取締役経営役員に就任、
現在に至る



社外取締役

独立

宮谷 孝夫

1963年4月 トヨタ自動車工業株式会社
(現トヨタ自動車株式会社)入社
1995年7月 同社ITエンジニアリング部長
(理事)に就任
1999年1月 豊精密工業株式会社出向、
トヨタ自動車株式会社参与待遇
1999年6月 豊精密工業株式会社取締役社長に就任
2000年5月 社団法人日本歯車工業会(現一般社団
法人日本歯車工業会)副会長に就任
2005年5月 同工業会会長に就任
2015年6月 当社取締役に就任、現在に至る



社外取締役

独立

岡本 巖

1970年4月 通商産業省(現経済産業省)入省
1999年9月 同省基礎産業局長に就任
2001年1月 同省製造産業局長に就任
2002年7月 資源エネルギー庁長官に就任
2003年10月 国際協力銀行(現株式会社国際協力銀
行)理事に就任
2005年10月 住友商事株式会社常務執行役員に就任
2006年4月 同社専務執行役員に就任
2007年6月 同社代表取締役専務執行役員に就任
2009年4月 同社代表取締役社長付
財団法人中東協力センター(現一般財
団法人中東協力センター)理事長に就任
2011年5月 一般財団法人日中経済協会理事長に就任
2015年6月 当社取締役に就任、現在に至る



社外取締役

内山田 竹志

1969年4月 トヨタ自動車工業株式会社
(現トヨタ自動車株式会社)入社
1998年6月 同社取締役に就任
2001年6月 同社常務取締役に就任
2003年6月 同社専務取締役に就任
2004年1月 当社取締役に就任
2005年6月 トヨタ自動車株式会社取締役副社長に
就任
2012年6月 同社取締役副会長に就任
2013年6月 当社取締役を退任
トヨタ自動車株式会社取締役会長に就任、
現在に至る
2018年6月 当社取締役に就任、現在に至る

取締役のスキルマトリックス

「モノづくり」企業であるジェイテクトの持続可能な成長および中長期的な企業価値向上に必要な取締役全体としての知識・経験・能力のバランス・多様性を確保するため、企業理念やJTEKT GROUP VISION、会社経営の観点から重要と考えられる組織運営経験や専門知識を考慮し、それらを備えた多様性のある取締役を選任しています。

氏 名	役 職	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	人材育成・労務	サステナ ビリティ・ESG	国際経験
佐藤 和弘	取締役社長	●	●	●			●	●	●	●
貝嶋 博幸	取締役経営役員	●	●			●				●
山本 勝巳	取締役経営役員	●	●	●						●
牧野 一久	取締役経営役員	●				●	●	●		●
加藤 伸仁	取締役経営役員	●	●	●	●					
松本 巧	取締役経営役員	●	●	●	●					●
宮谷 孝夫	社外取締役	●	●	●	●	●	●	●		●
岡本 巖	社外取締役	●	●			●	●	●	●	●
内山田 竹志	社外取締役	●	●	●	●			●	●	●

監査役



常勤監査役

久米 敦



常勤監査役

竹中 弘



社外監査役

独立

吉田 享司



社外監査役

若林 宏之



社外監査役

独立

櫻井 由美子

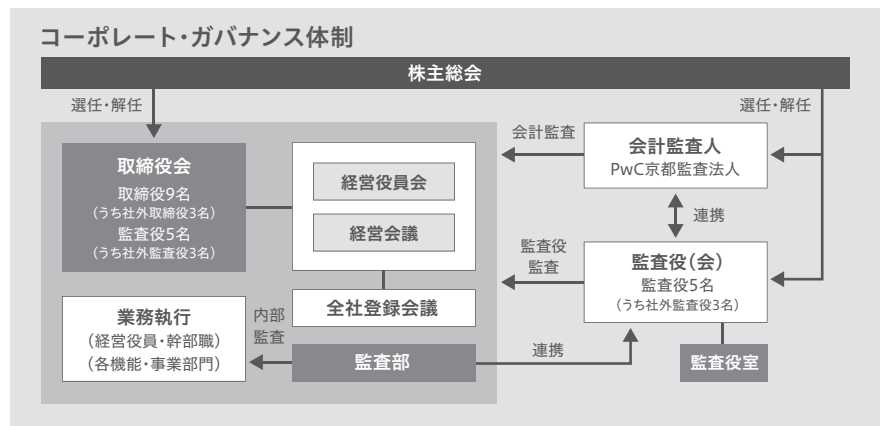
コーポレート・ガバナンス

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

当社は取締役会を毎月開催し、法令または定款で定められた事項のほか、企業理念およびJTEKT GROUP VISIONの実現に向けた中期経営計画と、それを達成するための経営戦略(事業計画、人事・組織、資本・投資施策など)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。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名のうち独立性を有する社外取締役2名を選任しています。また、取締役会の下部機構として経営役員会、経営会議や全社登録会議を設け、個別事項の審議の充実を図るとともに、業務執行を監督しています。

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、社外監査役3名(独立性を有する社外監査役2名)を含む5名の監査役が、取締役の職務執行を監査しています。また、監査役室に2名の専任スタッフを置き、監査役を補助しています。内部監査については、社長直轄の監査部が各機能・事業部門の業務執行および内部統制の有効性を監査し、その結果を代表取締役および監査役に報告することで、監査の独立性を確保しています。会計監査においては、監査役が会計監査人から報告および説明を受け、監査の方法および結果の妥当性と会計監査人の独立性を確認しています。また、これらの監査の実効性を高めるよう、監査役、会計監査人、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。



取締役会 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。	月1回開催	経営役員会 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。	月2回開催	経営会議 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。	月1回開催
監査役会 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。	月1回開催	全社登録会議 経営上の重要テーマについて集中的に審議しPDCAサイクル※1を回す。	下記参照	戦略会議 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。	週1回開催

※1 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。

全社登録会議		機能会議	
全社安全衛生委員会	2回/年	戦略会議	1回/週
企業価値向上委員会	2回/年	品質機能会議	2回/年
情報開示委員会	適時	原価機能会議	4回/年
グループ経営会議		技術マネジメント会議	2回/年
国内関係会社経営課題検討会	1回/年/社	情報システム機能会議	2回/年
海外関係会社経営課題検討会	1回/四半期/社		

ガバナンス強化に向けた歩み

当社はコーポレート・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も取り組んでいます。

2019年11月には取締役会への付議事項を見直し、重要度の低い項目の決裁権限を常務会に委譲することで、取締役会の審議事項を経営戦略など、より重要な事項の検討に充てることを目的として、「取締役会規則」を改正しました。

また、2020年4月に従来の「執行役員制度」を廃止し、新たに「幹部職制度」を導入しました。これにより、実力のある若手社員の抜擢や、重要ポストへの人材のフレキシブルな登用・離脱が可能になったほか、2021年1月にも役員制度の見直し(① 副社長・専務・常務などの取締役の役付き廃止、② 経営役員へ呼称統一、③ 上記以外への幹部職拡大)を行うことで、役員体制のスリム化・フラット化、経営判断のスピードアップ、権限委譲の推進、更なる適材適所・配置判断のスピードアップ、フレキシブルな登用と離脱(拡大)により、役員数も大幅に削減されました。

主なガバナンス改革の取り組み

年 月	施 策
2005年 6月	執行役員制度を導入
2006年 5月	コーポレート・ガバナンス報告書を発行
2008年 1月	グローバル監査部設置
2009年 2月	CSR推進委員会設置
2013年 6月	外国人役員登用
2015年 6月	社外取締役2名就任
2016年 2月	役員人事案策定会議設置(代表取締役社長および独立社外取締役で構成)
2016年 6月	役員報酬案策定会議設置(代表取締役社長および独立社外取締役で構成)
2017年 3月	企業価値向上委員会設置
2018年 6月	社外取締役を1名増員し、3名就任
2019年 6月	女性社外監査役登用
2019年11月	取締役会規則改正
2020年 4月	幹部職制度導入
2021年 1月	役員制度見直し

グループガバナンス

公正、透明、かつ効率的なグループ経営を行うために、国内外の子会社に対して以下の取り組みを行っています。

- 「JTEKT GROUP VISION」、「中期経営計画」などを共有し、トップ懇談会などの場において、経営計画の進捗状況を確認しています。
- 「事前協議・報告制度規準」に基づき、重要事項については事前の協議あるいは事後の報告を求めています。グループ経営上の重要事項については、当社の会議体において審議・決定しています。
- 「JTEKTグループ経営管理ガイドライン」を展開し、内部統制システムの整備を求めています。また、財務、安全、品質、環境、災害などの重大なリスクについては、速やかに報告することを求めています。
- 「グローバル・コンダクト・ガイドライン」に基づき、コンプライアンスなどに関する体制の整備を求めています。また、当社が提示する点検表に基づき、定期的に「コンプライアンス点検」を実施しています。

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、当社の定める「社外取締役の役割責務」を果たせる人物で、かつ、出身の各分野における実績と見識を有す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。

社外役員の選任理由と実績

役 職	氏 名	選任の理由	独立役員	2020年度の出席状況(回/回)	
				取締役会	監査役会
取締役	宮谷 孝夫	企業の経営者および業界団体会長として、長年にわたり、ものづくりに携わってきた豊富な経験と高い見識を有しており、当社の経営を監督し、適切な助言および提言をして頂くため。また、独立役員の要件を満たしており、一般株主との利益相反が生じるおそれがないと判断したため。	○	14/14	—
取締役	岡本 巖	経済産業省や日中経済協会等において要職を歴任し、国内外における産業・経済活動に関しての豊富な経験と高い見識を有しており、当社の経営を監督し、適切な助言および提言をして頂くため。また、独立役員の要件を満たしており、一般株主との利益相反が生じるおそれがないと判断したため。	○	14/14	—
取締役	内山田 竹志	企業の経営者として、長年にわたり、ものづくりに携わってきた豊富な経験と高い見識を有しており、当社の経営を監督し、適切な助言および提言をして頂くため。	—	14/14	—
監査役	吉田 享司	公認会計士として培われた財務および会計に関する幅広い知見を有しており、当社の経営を監査し、適切な助言および提言をして頂くため。	○	14/14	16/16
監査役	若林 宏之	経営者としての幅広い経験と知見および企業統治に関する高い見識を有しており、当社の経営を監査し、適切な助言および提言をして頂くため。	—	13/14	14/16
監査役	櫻井 由美子	公認会計士として培われた財務および会計に関する幅広い知見を有しており、当社の経営を監査し、適切な助言および提言をして頂くため。	○	14/14	16/16

社外役員に対する
情報提供

当社では、取締役会での審議をより充実させるため、取締役会の前日に「社外役員事前説明会」を開催し、経営管理本部担当役員より社外役員に対して取締役会上程議案の内容などについて説明を行っているほか、取締役会当日には、「社外取締役・監査役連絡会」を開催し、社外取締役と監査役間で情報を共有しています。また、M&Aなど、経営上特に重要な取締役会上程案件については、原則として取締役会の1か月前に社外役員を含む取締役会と同一の出席者により「経営検討会」を開催し、十分な検討時間を確保しています。

取締役・監査役候補者の
指名

取締役・監査役の報酬

取締役・監査役候補者の指名にあたっては、代表取締役社長及び独立社外取締役で構成する「役員人事案策定会議」において、取締役会全体のバランス、多様性を考慮し、専門分野や経験が様々に異なる人選を行っています。

取締役の報酬は下図の通りです。

支給方法	金銭報酬		株式報酬 (譲渡制限付)
報酬の種類	固定報酬 (月額報酬)	業績連動報酬	業績連動報酬
支給割合 (基準額換算)	70%	20%	10%
報酬枠 (年額)	800百万円		100百万円
支給時期	毎月	年1回(定時株主総会後)	年1回
方針	役職ごとに 基準額を設定	下記指標に基づきテーブル表より算出 ①事業利益額 ②安全・品質のグローバル目標達成度	業績連動報酬のうち、 事業利益分の半分を 株式報酬として付与
プロセス	①上記の方針により報酬案を策定 ②任意に設置する役員報酬案策定会議(社長、独立社外取締役2名)にて、 上記報酬の妥当性(会社業績、世間との比較等)、決定方針との整合性を確認し、承認 ③取締役会での決議(取締役社長に一任)に基づき、取締役社長が決定 ④取締役会での決議により、株式報酬の割当て(株式数)を決定		

監査役の報酬は月額報酬のみであり、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確保しています。各監査役の報酬額は、監査役の協議により決定しています。

取締役およ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	
取締役 (うち社外取締役)	480百万円 (33百万円)	363百万円 (33百万円)	116百万円 (－百万円)	14名 (3名)
監査役 (うち社外監査役)	102百万円 (30百万円)	102百万円 (30百万円)	－百万円 (－百万円)	5名 (3名)
合 計	582百万円	465百万円	116百万円	19名

(注)1. 2020年6月25日開催の第120回定時株主総会終結の時をもって退任しました1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おります。
2. 上記の業績連動報酬の額には、当期中に役員賞与として費用処理した右記の金額を含んでおります。取締役10名 116百万円

当社では、社外役員が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うことができる会議運営に努めています。取締役会の実効性については、以下の2つの分析・評価を行っています。

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
- ・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」

評価結果の概要

2020年度の評価結果として、取締役会の議論の活性化につながる社外取締役・監査役への事前説明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、情報の共有を図ってまいりました。さらなる実効性の向上に向けては、個別の上程案件の全体の方針・戦略の中での位置付けがわかるような改善の必要性を認識しておりますが、全体として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おります。

ガバナンス
GOVERNANCE

リスクマネジメント

推進体制

リスクの把握と対応の 明確化

即時報告の徹底

各部門でのリスク視点を強化

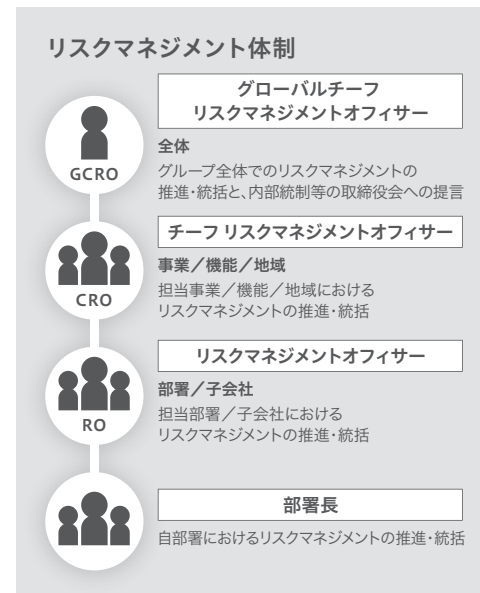
情報セキュリティ

大規模災害対策

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**

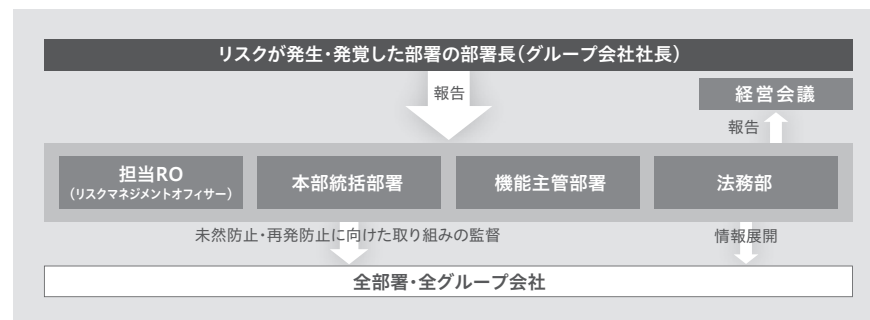
ファンダメンタルズ(企業基盤)を維持、強化するために、ジェイテクトグループ全体の重要なリスクを把握、評価し、適切な対策を推進するリスクマネジメント推進体制の充実を図っています。

未然防止の取り組み強化に向けて、2017年10月、CO（コンプライアンスオフィサー）をRO（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ことでグローバルでのリスクコントロールを目指します。



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、部門単位で策定する年度実施計画を年度末に振り返り、次年度計画に反映しています。

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大し、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。



各部門は、自律的にリスクに対処するため、年度実施計画に基づきリスク発現への予防・対策を推進しています。

全世界でサイバー攻撃やウイルス感染が急増する中、その脅威は、企業活動にとって、非常に大きなリスクとして認識しています。製品開発、製造、出荷などの各工程においても、安全な製品を供給するために、情報セキュリティ対策強化が不可欠となっています。

こうした中、グループが共有する方針「ジェイテクトグループ 情報セキュリティに関する方針（ポリシー）」を2019年3月に制定し、情報セキュリティ強化に取り組んでいます。

ジェイテクトが取り組むさまざまなリスク対応の中でも、事業活動の継続に特に大きな影響を与える大規模災害については、ジェイテクトグループBCP※基本方針のもと、従業員の安否確認や防災訓練、地域の被災リスクを想定した各家庭での減災啓発、製品供給の早期復旧に向けた準備など、ソフト・ハードの両面の対策を推進しています。

※ BCP:事業継続計画(Business Continuity Plan)の略。

コンプライアンス

グループ教育・啓発活動

グループ
コンプライアンス点検

内部通報制度

競争法違反・
腐敗行為(贈収賄)防止

適切な納税に対する
取り組み

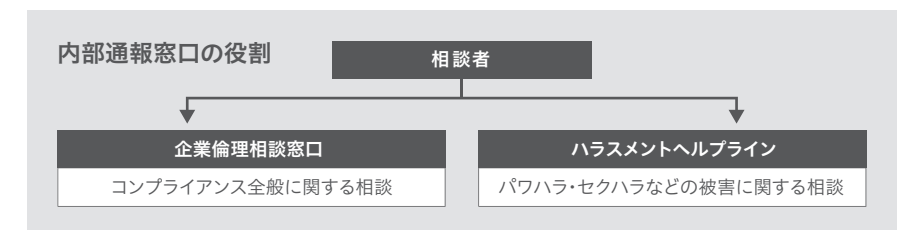
基本的な考え方 一人ひとりが企業倫理に則った正しい判断・行動を

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付けています。当社では「役員倫理規則」「コンプライアンス管理規準」を核とする各種の企業コンプライアンスに関する社内規定を制定し、「JTEKTグローバル・コンダクト・ガイドライン」で役職員としての行動指針を示しています。また、グループ各社とも上記のグローバル・コンダクト・ガイドラインを共有するほか、「JTEKTグループ経営管理ガイドライン」の重要な項目のひとつとして企業コンプライアンスの推進を掲げ、各社の事業内容にあった推進体制の構築を促し、また支援しております。

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・啓発活動を行っております。コンプライアンスの要となる当社役員（取締役、監査役のほか経営役員などを含みます。）に対する研修を毎年開催しており、2020年度においては、企業コンプライアンスにおける役員の法的役割をテーマに、ジェイテクトの現状と課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などを行い、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、人事部など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。

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。

「企業倫理相談窓口」は、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（監査役を窓口とするものを含む）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。2020年度より、企業倫理相談窓口の一つである企業倫理ヘルプライン（弁護士窓口）の運用を、国内グループ会社と一元化し、ジェイテクトグループとしての内部通報対応の能力向上を図っています。



過去5年の内部通報件数

年 度	2016	2017	2018	2019	2020
件 数	45	50	49	35	47

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、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。

ジェイテクトおよびジェイテクトグループの事業は約30の国と地域で展開されており、国や地域を跨ぐグループ会社間取引を行っています。その際の移転価格に関してはOECD移転価格ガイドラインに準拠したグループポリシーを定め、事業を行った国や地域において、事業相応の所得を適切に申告できるように努めております。また、ジェイテクトおよびジェイテクトグループでは、事業所の所在国または地域以外にある租税回避地(タックスヘイブン)や租税条約などを濫用した、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おりません。なお、納税に関するリスクなどの重要な案件については、適宜、経営管理本部長から取締役会などへの報告が行われ、取締役会からの指示を受けられる体制を整えています。

JTEKT *Reborn* 元年。 新たな価値づくりに向けた4つの視点。

社外取締役および社外監査役の4名にお集まりいただき、新長期・中期経営計画、JTEKT Rebornに向けた課題と期待を語っていただきました。

独立社外取締役

宮谷 孝夫

独立社外取締役

岡本 巖

独立社外監査役

吉田 享司

独立社外監査役

櫻井 由美子

これまでとは一味違う、新たな長期・中期経営計画

——皆さま社外取締役や社外監査役として、客観的視点からジェイテクトの経営に関わっていらっしゃると思います。それぞれのお立場から現在のジェイテクトについてのお考えを率直にお聞かせください。

岡本 / 今年度は新しい長期・中期経営計画を発表しました。これまでの中期経営計画はジェイテクトの計画ではなく、各事業本部の事業実施計画を束ねただけという印象が強かったですが、今回は全社として向かう2030年の姿をしっかりと展望し、そこから逆算して当面の3力年に取り組むべき課題を明確化したという意味で意義があると思います。また、このプロセスを通じて佐藤社長の統率力の下で経営管理本部のコーポレート機能が強まったことを評価しています。

櫻井 / 私もこれまで岡本さんのように感じていました。全社の計画として受け取ったものが事業部単位のものだけで、「会社としてのものはないのですか？」と聞き返したくらいです。この度の計画を拝見して、「ジェイテクト全体でこういう方向に向かおうとしているのか」と、ようやく腹落ちした次第です。

宮谷 / お二方の仰る通りだが、せっかくなので私からは少々厳しい意見を言わせていただきます。佐藤社長が就任されてから継続して強調されているのが「One JTEKT」というスローガンです。長期・中期経営計画の中では「真の合併」という表現もされています。未だにそれが実現していないのだから、改めてそこから再スタートすることは決して間違っていない。しかし、光洋精工と豊田工機が合併してすでに15年が経過しています。それにもかかわらず、今こうした旗を掲げざるを得ないことについては、やはり関係者は猛省が必要だと思いま

す。「これで最後にしよう。なんとしてもやり遂げる」という強い決意で取り組んでもらいたいと思います。

吉田 / それでは、私からは良かった点を申し上げますと、本社移転について2020年7月の取締役会で決議され、その年の12月には刈谷市への移転が完了していました。佐藤社長のスピード感もさることながら、それに組織としてしっかり対応したという意味で素晴らしかった。課題という点では、先ほどの全社中計と事業本部中計という話にも関連してきますが、本社部門から各事業部門に対する戦略的なサポートができる機能のようなものがもう少し強化されると、企業としての地力につながると思います。

櫻井 / ガバナンスについては、法令遵守を含め非常に真摯に取り組んでいると評価しています。ただジェイテクトの場合、子会社や孫会社などグループ企業が実に多く、特に海外については地域統括会社内に内部監査部門を作って対応されていますが、どうしても目が届きにくくなりがちです。そのあたりについては、改善・検討の余地があると感じています。

プロとしての夢や志を育むために

——One JTEKTについて、宮谷取締役から厳しい問題提起がありましたが、一方でそこにジェイテクトが進化するためのキーポイントが隠されている気がします。もう少しこれに関するお考えをお聞かせください。

宮谷 / この点が合併以来、課題であり続けているということは、やはりどこかやり方、進め方がまずいのだと思います。合併したから、組織を再編したからといって融合するわけではありません。「協力し合いなさい」と言って双

方の背中を押したってシナジーが出るものでもない。総論や方向性としては理解していても、実際にどう行動したら良いのか考えあぐねているのではないのでしょうか。協力し合うようになるために、私は、プロとしてのより具体的な夢や志を社員一人ひとりが持つようになることが必要なのだと思います。それが人間は、目の前の問題に現地現物で何度も何度も真摯に向き合い、自分だけでは解決できない課題に直面した時、「みんなで取り組めばなんとか解決できるかもしれない」と、自ずと解決に必要な技術や経験を有している部署や人を探して、事業や部署の違いを超えて協力を得ようとするでしょう。こうした動きが活発になることで、2つの会社が合併し多様な技術を有しているジェイテクトならではのシナジーを発揮できることと思います。それこそが「真の合併」であり、ジェイテクトの強みとなるのではないのでしょうか。

戦略会議では、佐藤社長も参加者に対して、「担当分野や出身母体を忘れて、自分の意見を言いなさい」と仰っています。この会議で互いを刺激し合いながら、本質的で深まりのある議論がなされ、結果的に、仕事をしている意味や仕事を通じて実現したい価値を思いついたり、思い出したりする。多少遠回りかもしれないですが、そうしたプロセスを経て社員の心にプロとしての夢や志が宿り、それが結果的にOne JTEKTに向けた動きを加速することになればと期待しています。

——岡本取締役と櫻井監査役からは新たな長計・中計について、「全社としての計画が策定されたことを評価している」とございました。まさにこれ以降、実効性やその運用のための実践力が問われるということかと思えます。

岡本 / その通りです。全社共通の目標として損益分岐点の引き下げについて、定量的に目標をシェアしながら「現状はここだね」などと、事業やセグメント、エリ

アといった区分で可視化することが大事だと思います。やはり共通の尺度、物差しをもって議論しないと噛み合わないし、全体として成果を生み出すのは難しいと思います。

宮谷 / 私も同感です。結果として各部門の会計が出てこない、責任の所在も曖昧になってしまいますし、曖昧なままだと、思い切って事業再編を進めた成果も見えてきません。

櫻井 / 目標設定の仕方や実現に向けた責任体制の構築、フォローの仕組みについては、内山田さん（社外取締役）や若林さん（社外監査役）からも、取締役会やその前日に私たち社外役員が一堂に会して行われる「社外役員事前説明会」において厳しいご意見がありました。お二方のご意見にはいつも、厳しいながらもジェイテクトへの期待や愛情のようなものが感じられて、だからこそご発言に重みがあるのだと常々感じています。

新たな価値創出に不可欠な余裕・アソビ

——昨今、ニューノーマル、不確実性の時代、などと言われ、変化のスピードが速く、また多様化の激しい中において、皆さんが注目されている課題、期待されているテーマは何でしょうか。特に、自動車産業としてカーボンニュートラルは避けて通れないテーマです。短期的な取り組みと、長期的な課題とでは、アプローチも変わってくるかと思いますがいかがでしょうか？

岡本 / 近年、カーボンニュートラルやデジタルトランスフォーメーションといった、国や業種を超えて世界全体を突き動かすドライビングフォースたり得る潮流が出てきていますよね。ぜひこれをチャンスと捉えて、飛躍に

社外役員座談会

つなげてもらいたいと思っています。

カーボンニュートラルについて言えば当社の攻め方は二つあり、一つはジェイテクトがこれまで取り組んできた延長線上で、より軽く、より小型で、より燃費を向上させるような製品を開発・提供して、CO₂排出量を減らしていくという方向。これまでの取り組みをきちんと継続していく必要があります。もう一つは当社の生産・物流活動に伴うCO₂排出量を削減するため、省エネ努力を一層強化するとともにCO₂フリーの再生可能エネルギーや水素の利用拡大です。水素で言えば、漏れやすくてかさばるので、圧をかけた状態で溜めて効率良く使う設備やシステムが必要になります。これまでも燃料電池自動車(FCEV)^{※1}に搭載されている高圧水素供給バルブや減圧弁などに取り組んできましたが、そうした需要に対し、これからさらに取り組んでいかないとはいけません。洋上風力発電が日本でも本格化しつつあり、ジェイテクトは軸受・工作機械分野の知見を活用して必要な設備・機器を開発したり、ハードとソフトを一体化したような製品を供給したり、大きな貢献ができるはずとの期待を持っています。



宮谷 / 特に重要なのは後者の部分ですが、各事業本部や担当部署など従来の機能・役割分担を前提に、今までの延長線上にない取り組みを進めていくと、個別最適が積み重なり、かえてコストアップにつながりやすい。だ

からそういう既存の枠を超え、新しい次元で全体最適を考えて取り組むべきで、その役割を8月に佐藤社長の直轄組織として新設された「カーボンニュートラル戦略室」がしっかり果たすことを期待しています。もう一つ申し上げたいのは、こうした非連続な革新を成し遂げるには、ある種の柔軟性や余裕が必要だということです。実際に非連続な革新に取り組むためにはコストも時間もかかるため、リソースをどう捻出するかが問題となりますが、社内に人材が育ち、少しずつ余裕を持てるようになると、「目先のコスト」だけでなく、先々を見通した判断ができるようになります。夢や志を持った社員が、余裕をもって考えることができれば、「画期的な次世代の製品」を生み出すことができます。愚直に業務に取り組み、改善してコストダウンすることもちろん大事ですが、「こんなことが実現できたらいいな」といった「虫のいい話」をどんどん考えて、戦略会議など

で議論することが大事です。新たな夢や志を持った社員をそこで見つけ、成功体験をさせてやることで人材育成につながり、また先々を見通した判断ができるようになる。このようなサイクルが回っていくことを望みます。

吉田 / 一つひとつの仕事や作業を行う際に、工数をきちんと見積って、その範囲でやれるようにするという姿勢は、生産性を管理する上で重要だと思いますが、新しいものや画期的なものは、余裕や「アソビ」ーハンドルなどのアソビの意味一から生まれるというのは私も同感です。



櫻井 / 仕組みづくり・人づくりのための指針として、ジェイテクト版TQMの基本理念を位置付けたことも、長期的目線で評価できる点だと思います。事業は事業、社会貢献は社会貢献などと切り離して考えず、直接のお客様の満足だけではなく地球や世の中にとっての価値も考慮した上で、品質を捉えるという考え方が明確になっています。「年輪経営」という考え方を大切にされている佐藤社長の思いがしっかり反映されていると思います。

さらなる女性活躍や新分野の製品に期待

——最後に、ジェイテクトの企業価値向上や持続的成長に向けての課題や期待などについてお聞かせください。

吉田 / 2020年度が減収になったのは、新型コロナウイルスによる影響が最も大きかったわけですが、それをきっかけに、本当の危機感というものが醸成されてきたと思います。佐藤社長が就任して、さまざまな課題を明らかにして、それに対して全社一丸となって取り組んでいくという会社としての方向性がしっかりと出てきているので、それを一つ一つ結実させていくことが大事だと思います。

櫻井 / 今回の長期・中期経営計画については策定過程において我々もかなり一緒に検討させていただき、皆さ



んの努力の結果として完成度の高いものができたと手応えを感じています。それだけに、「計画を作って満足」ということにならないようにしなくてははいけません。これは実践・実行する側が「本気」かに懸かっていますから、心

から期待しています。

また、サステナビリティについては、気候変動や多様性など色々なテーマがありますが、やはり女性の活躍に期待したいと思います。当社の場合は業種柄、男性の職場というイメージをもたれがちですが、実際に工場に行くと女性社員の方々がすごく頑張っていて頼もしく感じますし、コーポレート部門でも女性の活躍が目立っています。技術分野については、少し時間はかかるかも知れませんが、女性技術者の育成・活躍にはこだわって欲しいと思います。それが、当社を成長させる原動力になると思います。

岡本 / ジェイテクトはトヨタグループの一員ということで、自動車関連のOEMビジネスが主であることは間違いなのですが、それ以外でも、画期的な蓄電装置である「高耐熱リチウムイオンキャパシタ^{※2}」の他、高齢化社会対応として重い荷物の運搬・移動を支援するパワー

アシストスーツ「J-PAS^{※3}」や自立歩行を促す「J-Walker^{※4}テクテック」などの新製品を生み出しています。また中小・中堅の製造業企業のマッチングや困りごと解決を支援するプラットフォームとして新会社「ファクトリーエージェント」を設立しました。ここにいる4人を含め社外役員は、こうした開発活動について「コスト意識が甘いんじゃないか」とか、普段は厳しい指摘をしているものの、同時にこのような社会的意義があり、可能性を秘めた製品がジェイテクトから生まれつつあることをとても頼もしく、また誇らしくも感じています。



宮谷 / 世の中を動かすのはやはりパッションのある人だと思います。ジェイテクトが夢や志を持った社員を埋もれさせてしまうことなく、そういった社員にどんどん成長の機会を与えて、将来のジェイテクトを引っ張っていく人材が次々と出てくる組織に生まれ変わることを期待しています。そうすれば、ジェイテクトの未来は明るいと思います。

——本日はありがとうございました。

※1 Fuel Cell Electric Vehicle:燃料電池自動車 ※2 正極と負極の電気二重層をもった蓄電装置(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
※3 ジェイテクトパワーアシストスーツ ※4 トレーニング機能を有した自立推進歩行器



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皆さまに支えられて成長してきました。皆さまからのご意見・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

人材育成の取り組み

ダイバーシティの推進

人材育成の 具体的な仕組みづくり

障がい者サポート

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。

ジェイテクトでは、性別、国籍、年齢、障がい、性的指向、文化、配偶者や子の有無などにかかわらず、多様な価値観を持つ人材を尊重し個々の能力を最大限に発揮できる企業をめざしています。また、育児や介護などと仕事との両立に取り組む従業員にも、継続したキャリア形成ができる制度や環境づくりを進めています。

ダイバーシティの具体的な取り組み事例

女性	外国籍	シニア	障がい者	LGBT
・女性キャリア研修	・ネットワーク形成 ・環境整備 ・海外出向受入	・人事制度見直し ・キャリア形成支援	・職場開発 ・活躍支援	・研修 ・相談窓口設置

ワーク・ライフ・バランス			
育児(両立支援)	介護(両立支援)	病気(両立支援)	柔軟な働き方
・託児所支援 ・ベビーシッター補助制度 ・育休・短時間勤務・ 残業制限制度 ・ハンドブック配布、 支援サイト設置	・ハンドブック配布 ・説明会開催 ・相談窓口設置 ・短時間勤務・ 残業制限制度	・がん治療休暇 不妊治療(両立支援)	・半日年休取得回数の上 限撤廃 ・フレックスタイム (コアタイム廃止) ・在宅勤務制度

意識改革(ダイバーシティマインドの浸透)	
ダイバーシティ研修	従業員周知
・役員、管理職、階層別研修の実施	・社内報掲載 ・ダイバーシティ講演会の実施

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)
社会人基礎、ジェイテクト基礎、自己啓発・期待役割
選抜/テーマ別(問題解決研修など)
専門分野別(安全衛生、環境、品質、技術など)
- 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を付与
- 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などを計画中
- グローバルサクセッションコミッティーにより、グループ全体の経営人材を育成・最適配置

働きやすい職場づくりと、一人ひとりの障がい特性に合わせた配属を行い、障がいのある従業員の活躍を支援しています。また、社会において障がい者の職場定着率の向上が課題となっている中、実習により職場・業務をよく理解してもらうことで、定着率の向上に努めています。

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

健康面の取り組み

一人ひとりの 心と身体の健康づくり

「健康経営優良法人2021」 に認定

ジェイテクトでは「全ての災害は必ず防ぐことができる!」という全社安全衛生理念のもと、全従業員が一体となって安全衛生活動や快適な職場環境づくりに取り組んでいます。また安全理念を表したグローバルメッセージ“All for One in Life”も併せて策定し、オールジェイテクトで災害ゼロを目指していきます。

JTEKT
安全衛生理念 ジェイテクトおよびジェイテクトグループは、『全ての災害は必ず防ぐことができる!』の信念のもと 災害ゼロに向けて、安全で安心な職場づくりを目指します。 All for One in Life 『全ての従業員が安全・安心で健康に働くことのできる 「人づくり」「職場づくり」を推進します』 【ジェイテクト安全衛生活動指針】 1. 全員参加による きめ細かい活動を進めます。 2. 安全衛生に関する法令と安全のルールを理解し順守します。 3. 災害ゼロに向けてたゆまぬ改善を進めます。 2020年6月25日 株式会社ジェイテクト 全社安全総括 佐野 真琴

災害未然防止・再発防止のために、「人」「物」「管理」の観点から安全文化を構築するため、年間を通じ、繰り返し安全教育による意識の向上、職位に応じた階層別教育、職種に応じた特別教育、リスクアセスメント訓練、異常処置教育、全従業員にKYT基礎4R訓練※、危険体感訓練などを行っています。

※ KYTとは危険(キケン)のK、予知(ヨチ)のY、訓練(トレーニング)のT。
4Rとは、4ラウンドのこと。危険予知訓練を4つの段階を経て、進めていくものです。

従業員一人ひとりが健康を大切に、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。2020年度は前年に比べて休業日数、休業者数とも減少しました。減少要因は、コロナ禍における業務量の低下やテレワークの影響とされます。

ジェイテクトでは自己のストレスへの気付き、心理的負担の程度を把握する目的でストレスチェックを実施しています。2020年度からストレスチェックをシステム化しwebやスマートフォンでも受検ができるように改善した結果、職場のストレス状態や、階層別のストレスの状態も把握やすくなりました。ストレスチェックの結果で職場の強み、弱みを確認し、職場マネジメントに活用しています。また、新任管理監督者を対象とした階層別研修の中で、メンタルヘルス教育を実施しています。

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。

当社は従業員の心と身体の健康づくりに向けた取り組みを積極的に行っており、その活動が評価され2021年3月4日に「健康経営優良法人2021」に認定されました。



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。

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、WEBサイトに取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。

コロナ禍で例年のような調達方針説明会が開催できないため、動画配信で説明会を開催いたしました。2020年度の調達方針として、安全・品質・CSR・コスト競争力についてお願いいたしました。
また、年間を通して品質、技術、VE※1・VA※2提案、環境において優れた実績をあげられた取引先様の表彰を行いました。

※1 Value Engineering: 価値工学、シンプルでロバスト性のある構造とすること
※2 Value Analysis: 価値分析、量産の始まった製品に対して収益性改善をすること

取引先様251社（2020年度時点）で構成。会員相互の信頼関係の構築と、企業基盤の向上を目的として品質管理大会、研修会、安全分科会、大規模災害に備えた減災勉強会などの活動をしています。2020年度は、コロナ禍により、例年行っていたような会員が一堂に会しての活動が出来なかったため、動画配信を行うなど、工夫を凝らして実施いたしました。

ジェイテクトCSR方針の趣旨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、取引先様に遵守して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。
また、適切な取引を維持していくため、取引先様と関わる部門が各産業適正取引ガイドラインを遵守するとともに、取引先様とのコミュニケーションをより向上させるため、あらゆる機会を通じて情報発信やご意見の吸い上げに取り組んでいます。

1. マネジメント上の取り組み		
● 法令遵守	● 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	● 良好な労使関係	● 企業倫理の遵守
● 適正取引	● 人権擁護・多様性の尊重	● 地域社会への取り組み
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	

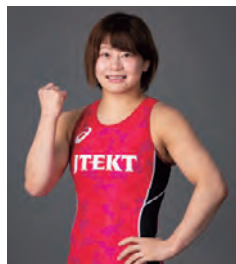
「良き企業市民」として社会貢献活動を積極的に推進します。

ジェイテクトでは、アスリートを積極的かつ継続的に支援しています。
現在、5種目（男子バレーボール、男子バドミントン、男子ソフトボール、女子レスリング、女子ウェイトリフティング）の強化部を所有しており、多くの選手がスポーツと社業を両立させながら第一線で活躍しています。ジェイテクトにとっての企業スポーツの所有理念は、『社員の一体感の醸成』と『社会貢献』です。“今よりも強くなることを”目標に、ひたむきに努力する選手たちを応援することで、社内には自ずとポジティブな調和が生まれ、それが一体感につながっています。

ジェイテクトの強化部の1つである女子レスリングに所属する向田真優さんが、2019年の世界選手権準優勝に続き、東京オリンピックの女子53kg級で優勝しました。向田さんは2020年にジェイテクトに入社した三重県出身の24歳です。オリンピックでの活躍は、県民に希望を与えたとして、三重県から県民栄誉賞を受賞しました。



森下伊万里選手



向田真優選手

2020年の全日本女子ウェイトリフティング選手権大会（87kg級）で見事優勝した森下伊万里さんは、2018年の入社以来、ジェイテクトの調達部に所属し、競技と社業を両立させてきました。現在は人事部に所属しながら、2024年のパリオリンピック出場を目標に日々邁進しています。

ジェイテクトSTINGSは1958年創部の老舗バレーボールチームです。2020年にはトップリーグであるV.LEAGUE DIVISION1での初優勝に続き、天皇杯でも優勝するという快挙を達成しました。また、2021年度の日本代表にチームから3選手が選出されるなど、日本の最高峰で活躍する選手が在籍している勢いのあるチームです。中でも、西田有志さんは、東京オリンピックにも出場し、“新しい全日本のエース”として注目を集めました。



悲願の天皇杯初優勝を成し遂げたジェイテクトSTINGS

バレーボールの振興と地域の皆さまとの交流を目的とする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」を事業場地域の中高生を対象として例年実施してまいりましたが、2020年度は、新型コロナウイルスの状況を考慮し、実施を避け、バレーボール講座DVDを作成し、4事業場の周辺地域の9校（中学校、高等学校）に送付しました。



2019年度に開催したバレーボール教室

地域社会への貢献

地域美化活動

地域美化活動に従業員が積極的に参加し、地域との共生を図っています。2020年度は工場・本社・支社を含む国内全拠点のうち6拠点で実施しました。コロナ禍のため、イベントが開催しづらい状況ではありますが、感染対策を徹底しながら今後も各拠点で地域美化活動に継続して取り組んでまいります。



自社製マスクの製造と寄贈

ジェイテクトでは、2020年6月より、新型コロナウイルス対策としてトヨタグループ各社の協力を得ながらマスクの内製を行っており、これまで累計約330万枚（2021年8月31日時点）を生産しております。国内外の従業員向けに配布するとともに、各地域で日ごろからお世話になっている自治体や医療機関など、延べ100ヵ所以上へ寄贈いたしました。当社の企業理念「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」のもと、今後もあらゆる角度から社会へ貢献してまいります。



寄贈先の一例／左から青梅市立総合病院、県立広島病院、浜松市社会福祉協議会

自然共生

オールトヨタ グリーンウェーブプロジェクト



ジェイテクトは、生物多様性の保全活動にトヨタグループ各社と連携して取り組む「オールトヨタグリーンウェーブプロジェクト」に参画しています。ジェイテクト田戸岬工場において2015年より継続している「コアシサシ（絶滅危惧種）の営巣地保全取り組み」では、西三河野鳥の会などと連携・協力し、工場脇にある約2.7ヘクタールの遊休地を鳥類の営巣地として整備し、水飲み場や廃材を活用したシェルターの設置など、営巣しやすい環境づくりを進めてきました。現在、この活動はグリーンウェーブプロジェクトを通じて、同じく衣浦地区に工場を持つトヨタグループ3社（株式会社豊田自動織機、トヨタ自動車株式会社、株式会社アイシン）との“つなぐ”活動に発展しています。今後も「衣浦湾 コアシサシ保全プロジェクト」が全国のコアシサシ保全モデルになれるよう一層取り組みを拡大していきます。



コアシサシ

とくしま協働の森づくり事業 四国工場

日本自然保護協会

海外関係会社での取り組み

植樹活動

海外関係会社：
JSSX（中国）

環境活動の推進 「森づくり活動」

海外関係会社：
JTAP, JTC（タイ）

ミツパチにやさしい 野花畑の設置

海外関係会社：
KBDE（ドイツ）

地域施設へのサポート NGO法人の活動サポート

海外関係会社：
JBR（ブラジル）

四国工場がある徳島県では、良質な水資源の確保や二酸化炭素の吸収など森林の持つ公益的機能を発揮させるとともに、「徳島県の豊かな森林」を次世代に引き継ぐため、2009年より「とくしま協働の森づくり事業」が行われており、ジェイテクトは2011年より徳島県、徳島森林づくり推進機構とパートナーシップ協定を締結し、森づくり活動を行っています。この事業は企業や一般の家庭から排出するCO₂のうち、自身で削減できない部分を間伐や植林など森林整備による吸収で埋め合わせる「カーボンオフセット」の仕組みをモデル的に実施するもので、ジェイテクトの長年に渡る貢献に対し、徳島県より感謝状を頂きました。



ジェイテクトは、2020年に公益財団法人日本自然保護協会に加入しました。今後は、日本自然保護協会と連携した環境教育プログラムの開発や、会員企業、団体との協働、連携による枠組みの拡大など、取り組みの更なる充実を図ってまいります。

捷太格特轉向系統（厦門）有限公司（JSSX）では従業員の環境保護意識向上を目的としたさまざまな環境保護活動を行っています。2020年10月は、第6回環境保全月間の取り組みとして、全従業員が参加した植樹活動を実施しました。活動では、植え付け、土寄せ、水やりなど、全ての作業を丁寧に行いました。また、小葉のオリーブの木を50本植えて、工場に緑を加えました。植樹活動は、工場の環境改善だけではなく、人々が環境問題に関心を持つきっかけにもつながります。



2020年11月、JTEKT ASIA PACIFIC CO., LTD. (JTAP) と JTEKT (THAILAND) CO., LTD. (JTC) は Toyota Tsusho (Thailand) Co., Ltd. が主催する「2020年 森づくり活動」に参加しました。このイベントには、トヨタグループ環境ネットワーク（TGEN）が参加し、総勢約160名のメンバーで1,500本の植樹を行いました。また、5年以内に約14,400㎡のエリアに10,000本の木を植えることを目標に活動を続け、地域社会と協力して有機農園を作ることを目指しています。JTAPとJTCは今後も環境活動を継続的に行い、従業員に広く発信していきます。

世界的に減少している花粉交配者を支援するために、KOYO BEARINGS DEUTSCHLAND GMBH (KBDE) では会社敷地内に共同畑を設置し、ミツパチにやさしい野生の花の種を蒔いたり、ひまわりを植えたりしました。植えた花が育ち、数年後には色とりどりの花畑となることを楽しみにしています。



JTEKT BRASIL LTDA. (JBR) では10月12日ブラジルのこどもの日に合わせ、従業員から使わなくなった（使わなかった）おもちゃを募り、会社所在のサンジョゼドスピニャイス市内2ヵ所の施設に寄贈しました。主旨に賛同した従業員からたくさんの品物が集まり、施設の関係者からも感謝の言葉を頂きました。



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付けています。「No.1&Only One」の事業活動を通じて、持続可能な社会の実現を目指すべく、2020年6月に、環境スローガン「All for One Earth」と「ジェイテクト環境行動指針」から成る「環境理念」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。

環境理念

JTEKT

環境理念

ジェイテクトおよびジェイテクトグループは、「No.1&Only One」の事業活動を通じて、持続可能な社会の実現を目指します。

All for One Earth

— かけがえのない地球のために —

【ジェイテクト環境行動指針】

ジェイテクトは、中長期計画に基づき、環境マネジメントシステムの継続的な改善を進め、環境目標の達成やパフォーマンス向上に努めます。

1. 環境法令の順守と、汚染予防の取り組み

2. 低炭素・循環型社会に向けた、CO₂や化学物質等の環境負荷物質の削減

3. 地域との調和を通じた、生物多様性及び生態系保護の取り組み

2020年6月25日

株式会社ジェイテクト

全社環境総括 佐野 眞琴

推進体制

企業価値向上委員会

ジェイテクトでは、社長を委員長とする「企業価値向上委員会」のもと、環境マネジメントの向上に取り組んでいます。委員会では会社方針に基づいて目標値を設定し、方策の審議・決定および進捗状況の管理を行っています。事業活動に関わる課題に柔軟に対応すべく、6つの環境専門部会を設置し、「環境チャレンジ2050」に掲げた目標の達成に向け、取り組んできましたが、カーボンニュートラルの早期達成に向けて2021年度より社長直轄の全社横断組織としてカーボンニュートラル戦略室を設置。取り組み内容ごとに具体的な施策を実行する3つの環境専門部会を新設し、カーボンニュートラルへの取り組みを加速しています。

ジェイテクトだけでなく、国内グループ20社・海外グループ39社を対象に、環境マネジメントの一層の強化に取り組んでいます。

グローバル 環境マネジメント

組織図

```
graph TD
    EC[企業価値向上委員会  
委員長:取締役社長] --- CNSR[カーボンニュートラル戦略室(新)]
    EC --- IEMT[内部環境監査員チーム]
    EC --- EMR[環境管理責任者]
    EMR --- GJG[グローバルジェイテクトグループ環境連絡会]
    EMR --- ESPC[環境専門部会]
    EMR --- EPC[環境推進会議]
    EMR --- OESC[各工場工場環境保全委員会]
    GJG --- DOM[国内]
    GJG --- OVS[海外]
    DOM --- IJG[国内ジェイテクトグループ環境連絡会]
    OVS --- OJG[海外ジェイテクトグループ環境連絡会]
    ESPC --- S1[①ニュートラル技術部会(新)]
    ESPC --- S2[②エネルギーインフラ革新部会(新)]
    ESPC --- S3[③バリューチェーン部会(新)]
    ESPC --- S4[④環境対応製品対策部会]
    ESPC --- S5[⑤温暖化対策省エネ部会]
    ESPC --- S6[⑥生技革新CO2削減部会]
    ESPC --- S7[⑦物流部会]
    ESPC --- S8[⑧資源循環部会]
    ESPC --- S9[⑨環境リスク社会貢献部会]
```

WHAT'S JTEKT

SHAPING A BETTER FUTURE

TOGETHER WITH SOCIETY

FINANCIAL DATA

CORPORATE INFORMATION

環境

環境チャレンジ2050: 理念体系、指針

次期中期目標の 策定について

「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 製品を生産する時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

2030年CO₂総排出量目標の設定

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、マイルストーンとして、2030年の中長期目標を設定しました。総排出量のチャレンジ目標は、2016年のパリ協定で合意された「1.5℃目標」(＝産業革命前からの気温上昇を2℃より十分低く保つとともに、1.5℃に抑える努力を追求する)と整合しています。グローバル全体のCO₂削減チャレンジ目標は、2013年度比50%、ジェイテクト単独のCO₂削減目標は、2013年度比60%以上とし、生産技術革新と工場の日常改善、再生可能エネルギーの導入によるエネルギー削減に先行して取り組むことで実現を目指しています。

■ジェイテクト単独CO₂総排出量

(単位:千t-CO₂)

年度	CO ₂ 総排出量 (千t-CO ₂)
'13	350
'14	340
'15	320
'16	300
'17	290
'18	260
'19	240
'20	180
'30 (目標)	120 (▲60%)

カーボンニュートラル達成

■グローバルCO₂総排出量

(単位:千t-CO₂)

年度	CO ₂ 総排出量 (千t-CO ₂)
'13	850
'14	840
'15	820
'16	800
'17	780
'18	750
'19	680
'20	550
'30 (目標)	410 (▲50%)

カーボンニュートラル達成

【CO₂排出量算出に用いる換算係数】
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。総排出量管理では、より実態に合ったCO₂排出量とするため、購入電力会社ごとの年度別実換算係数(マーケットベース)を用いて算出

63

64

2025年環境行動計画

カーボンニュートラル
への取り組み

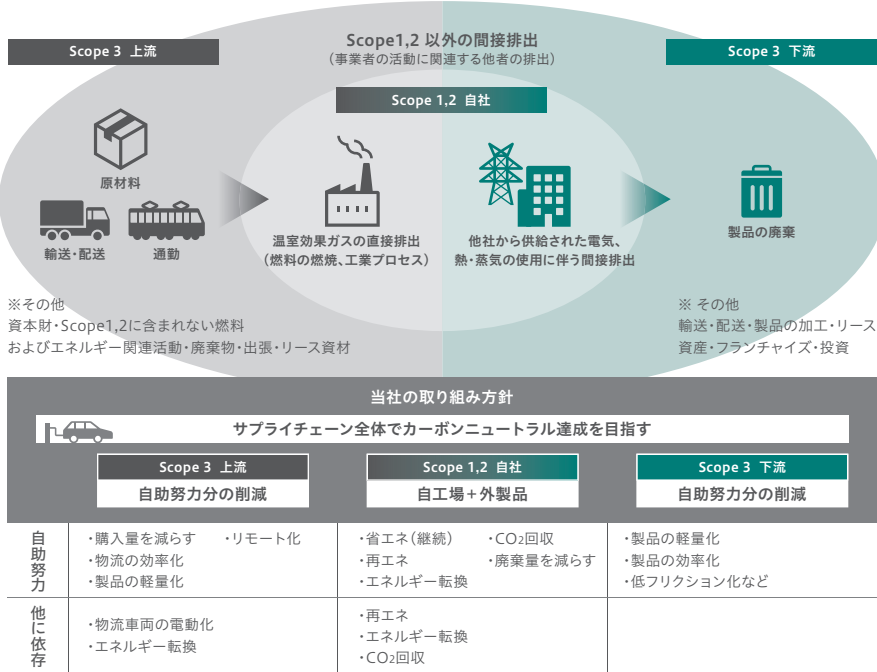
ジェイテクトでは「環境チャレンジ2050」達成に向けて、ジェイテクトグループ各社と環境保全活動を推進するために、2020年度までは、第1ステップとして策定された「2020年環境行動計画」に基づき、各種省エネ対策を推進してきました。2021年度以降は第2ステップとして策定された「2025年環境行動計画」に基づき、「環境チャレンジ2050」に掲げた目標達成に向け対策を推進していきます。

()はチャレンジ目標

区 分	実 施	項 目	基準年	2025年度目標
製品・技術	グローバル	製品によるCO ₂ 削減貢献量	－	1,650千t
低炭素社会の構築	ジェイテクト単独	CO ₂ 排出量	2013年度	25%減(35%減)
		物流CO ₂ 排出量	2013年度	25%減
	グローバル	再生可能エネルギー導入率	－	15%以上
		CO ₂ 排出量	2013年度	18%減(30%減)
循環型社会の構築	ジェイテクト単独	再生可能エネルギー導入率	－	10%以上
		再資源化率	－	99%以上
		廃棄物原単位	2018年度	7%減
		水使用量原単位	2018年度	7%減
	グローバル	梱包資材原単位	2018年度	7%減
		再資源化率	－	90%以上
自然共生・生物多様性	グローバル	廃棄物原単位	2018年度	7%減
		水使用量原単位	2018年度	7%減
		生物多様性保全取り組み参加人数	－	3,000人/年以上

詳細公開 ▶ <https://www.jtekt.co.jp/sustainability/environment/topics/>

「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、2040年までにCO₂排出量を実質ゼロにする『カーボンニュートラル』の目標を設定しました。ジェイテクトは、自社の排出(Scope1+2)にとどまらず、製品のライフサイクルCO₂の観点から、サプライヤーなどの排出も含めたカーボンニュートラルを達成していきます。2021年8月には、社長直轄組織のカーボンニュートラル戦略室を新たに設置し、環境専門部会として3つの新部会を組織して、カーボンニュートラルを達成できるよう、さまざまな方向から活動しています。



企業価値向上委員会		カーボンニュートラル戦略室	
		領域: C/Nシナリオ策定	
(新)ニュートラル技術部会		領域: 新エネルギーキャリア、分散電源、CO ₂ 資源化	
(新)エネルギーインフラ革新部会		領域: 水素・アンモニア、再エネ導入、エネルギーインフラ構築	
(新)バリューチェーン部会		領域: サプライチェーンの排出量把握、CO ₂ 削減活動支援	
環境対応製品対策部会		領域: 製品の簡素化、部品種類の削減、小型・軽量化、低フリクション化、高性能化	
生技革新CO ₂ 削減部会		領域: ものづくり革新、熱処理、取代削減	
温暖化対策省エネ部会		領域: 日常改善、新技術のフィールドトライ	
資源循環部会		領域: 3R、省資源(主資材、副資材)	
物流部会		領域: 効率物流、物流車両の電動化、梱包資材削減	

TCFDへの参加

2020年度の具体的な
取り組み

資源投入と排出量

事業における中長期の気候関連リスクと機会を特定し、当社の取り組みの適応力(レジリエンス)を評価して、投資家をはじめとするステークホルダーへ情報開示することが、持続的に成長できる企業の条件であるとの考えから、G20金融安定理事会(FSB)が設置した「気候関連財務情報開示タスクフォース(TCFD: Task Force on Climate-related Financial Disclosures)の最終報告提言への支持企業として2018年に賛同を表明しました。当社における気候変動への取り組みを、TCFDのフレームワークに沿って開示します。今後はシナリオ分析に向けて、国際エネルギー機関の2℃シナリオ(2DS)の他、2℃を下回るシナリオ(B2DS)、気候変動対策が進まないシナリオなど、複数のシナリオを選定し、将来の“社会像”を設定した上で、気候関連リスクと機会を特定して取り組みの適応力(レジリエンス)を評価。さらには気候関連リスクと機会が、財務に与える影響を評価・開示することも検討していきます。

詳細公開 ▶ https://www.jtekt.co.jp/sustainability/environment/efforts/low_carbon/

資源・エネルギー投入量(INPUT)と環境への排出量(OUTPUT)を定量的に把握しています。事業活動に伴う温暖化の影響を最小化するため、 casting、鍛造、熱処理、機械加工などエネルギー使用量の多い工程を中心に、エネルギーの削減に取り組んでいます。資源については、原材料投入量の約7%がリサイクル材料で、また約11%が有価物として排出されており、一層の歩留り向上を図り資源の有効利用を進めています。

資源・エネルギー投入量と環境負荷物質排出量

INPUT		製造	OUTPUT	
資源・エネルギー投入量			環境負荷物質排出量	
原材料		鑄造	大気への排出	
合計	271千t		CO ₂	681千t-CO ₂
鋼材	256千t		SOx	31t
アルミインゴット	7千t		NOx	32t
樹脂ペレット	1千t		トルエン・キシレン	26t
燃料油・加工油	5,411kl		その他 PRTR法対象物質排出量	18t
グリース	2千t			
塗料	0千t		水域・下水への排出	
資源循環量	18千t	鍛造	排水量 合計	3,754千m ³
エネルギー			(放流先別)	
合計	14,572,499GJ※1	熱処理	地表水	2,763千m ³
電力	1,264,953MWh		地下水	45千m ³
再生可能エネルギー発電量	16,424MWh	機械加工	海水	73千m ³
都市ガス	36,629千Nm ³		その他(下水道 等)	872千m ³
LPG	4,399t		COD※4	22t
灯油	517kl		窒素	7t
A重油※2	181kl	塗装	りん	0.3t
水			PRTR法対象物質排出・移動量	0t
合計	4,814千m ³	組立		
(取水源別)			社外廃棄物	
地表水	1,114千m ³	製品 自動車部品 軸受(ベアリング) 工作機械 メカトロ製品	廃棄物(PCB廃棄物を除く)	2千t
地下水	1,609千m ³		逆有償リサイクル※5	36千t
その他(市水、工業用水 等)	2,091千m ³		売却リサイクル	123千t
水再生利用量	872千m ³		危険廃棄物※6	5千t
化学物質(PRTR法※3対象物質取り扱い量)			PRTR法対象物質移動量	13t
合計	63t			
物流			物流	
包装梱包材	101千t		製品輸送に関わるCO ₂	16千t-CO ₂

■ : ジェイテクトおよび国内グループ20社・海外グループ39社の集計
■ : ジェイテクトおよび国内グループ20社の集計
■ : ジェイテクト単独

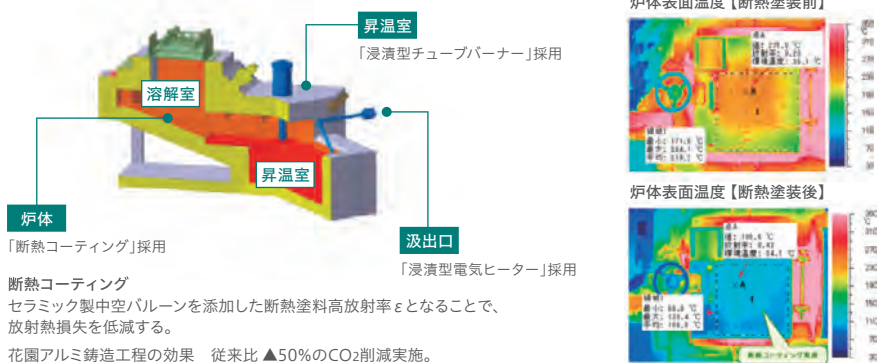
※1 ギガジュール(熱量を表す単位) G=10⁹
※2 A・B・Cの3種類に分類される重油の中で、最も軽油に成分が近く、ボイラーや暖房の燃料として利用されます。
※3 環境汚染物質排出・移動登録(Pollutant Release and Transfer Register)の略で、化学物質の環境への移動排出量を行政に報告し、行政が公表する制度
※4 化学的酸素要求量(水質汚濁の度合いを表す指標)
※5 処理費を支払ってリサイクルすること。
※6 日本は特別管理産業廃棄物、日本以外は各国の法律に基づき危険廃棄物と規程されているものの排出量を廃棄物排出量より抽出(廃棄物・逆有償リサイクルの内数)

ジェイテクトでは、データに関する信頼性を高めるため、2020年度実績について、SGS ジャパン株式会社による第三者検証を受審しました。検証の対象範囲はジェイテクトの生産事業所と国内グループ会社および一部の海外グループ会社のScope1、Scope2の排出量、水使用量、廃棄物排出量とScope3のカテゴリ6(出張)、カテゴリ7(雇用者の通勤)、カテゴリ11(販売した製品の使用)となります。

詳細公開 ▶ <https://www.jtekt.co.jp/sustainability/environment/efforts/management/>

省エネ・高精度鑄造
工法の開発
～ハイブリッド溶解保持炉の
進化と横展～

炉体の小型化、高断熱化により炉体放熱量を削減し、浸漬型チューブバーナーおよび浸漬型ヒーターを採用することで、保持バーナーを廃止し、熱効率を向上、CO₂を従来比50%削減しています。また、金型改善による高精度鑄造にも取り組み、後工程の取代削減による省エネにも貢献しています。



エネルギー見える化
および省エネ診断の
取り組み

ジェイテクトでは、2016年から2017年にかけて、全工場の主要生産ラインのエネルギー使用量を把握する「エネルギー見える化」環境を整備しました。新たな省エネアイテムの創出や省エネ診断技術者のレベルアップを図るべく、社内診断チームにより2020年度は刈谷工場ならびにグループ会社である豊興工業株式会社の「省エネ診断」を実施しました。診断により創出されたアイテムは全工場に横展開され、省エネ活動推進に貢献しています。2021年度もまた、社内診断チームにて四国工場ならびに国内グループ会社2社の診断を実施する予定です。

2020年度は、日本・中国・マレーシアの5工場で計3,285kWの太陽光発電システムを導入し、年間1,340tのCO₂排出量を削減しました。これにより再生可能エネルギーの導入量は、ジェイテクト単体では2.27MW、グループ全体では17.5MWとなりました。今後もCO₂排出量の削減を目的に、2030年にジェイテクト単体で25%以上、グループ全体で20%以上の再エネ導入率※を目指して積極的に取り組んでいきます。

※再エネ導入率=再エネ発電量／電力使用量

主な実施内容

2020年度に、花園工場で計240kWの太陽光発電システムを導入しました。花園工場では、これまでの導入量と合わせ、1,168kWの太陽光発電を導入しており、全電力使用量の約6%を再生可能エネルギーで賄っています。マレーシアのJTEKT AUTOMOTIVE (MALAYSIA) SDN. BHD. (JAMY)、中国の光洋六和(佛山) 汽车配件有限公司 (KLF) では、それぞれ858kW、2,053kWの太陽光発電システムを導入。中国では合計で6,564kWの導入となり、全電力使用量の約5%を再生可能エネルギーで賄っています。今後も環境負荷が少ない再生可能エネルギーの導入に取り組み、自然と調和する工場づくりを進めていきます。



一般社団法人省エネルギーセンター主催の「2020年度省エネ大賞(省エネ事例部門)」において、当社の「CO₂ゼロチャレンジへの取り組み」が、「資源エネルギー庁長官賞(小集団活動分野)」を受賞しました。「省エネ大賞」は、優れた省エネへの取り組みを推進している事業者や事業場、省エネルギー性に優れた製品ならびにビジネスモデルを表彰するもので、この度、当社の『CO₂ゼロチャレンジへの取り組み』が評価され、当社としては初めての受賞となりました。ジェイテクトでは、「環境チャレンジ2050」に基づきCO₂排出量の極小化に向けた取り組みを推進しており、この度の受賞は、2016年から取り組んできた「CO₂ゼロチャレンジ」における、現場の改善を中心とした大幅な省エネルギー削減の成果が評価されたものです。今後もジェイテクト環境理念「All for One Earth」のもと、「環境チャレンジ2050」の実現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してまいります。



省エネ大賞「資源エネルギー庁長官賞」受賞

省エネ大賞
「資源エネルギー庁
長官賞」受賞

主なESG※1データ

			単位	2018年度	2019年度	2020年度
製品[連結]	製品によるCO ₂ 削減貢献量※2	合計	千t	816.0	830.0	812.3
	製品群事例	ステアリング※3	千t	370.0	361.6	327.1
		電動パワーステアリングシステム				
	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	115.0	108.4	85.0
研究開発[連結]	研究開発費※5の総額		億円	636	647	521
研究開発[単独]	特許出願件数※6		件	614	611	498
	特許取得件数※6		件	334	320	323
品質[単独]	品質展示会来場者数(延べ)※7		人	9,237	10,374	8,267
環境[連結]	地球温暖化防止	生産におけるCO ₂ 排出量	千t	807	753	677
	環境[単独]	地球温暖化防止	生産におけるCO ₂ 排出量	千t	217	177
		内製生産高当たり生産量におけるCO ₂ 排出量	t/億円	131.1	126.3	129.4
		物流におけるCO ₂ 排出量	千t	12.2	10.7	8.6
		売上高当たり物流におけるCO ₂ 排出量	t/億円	1.82	1.65	1.63
	資源の有効利用	内製生産高当たり廃棄物量	t/億円	6.20	6.26	5.97
		売上高当たり梱包材使用量	t/億円	0.75	0.78	0.69
		内製生産高当たり水使用量	千m/億円	1.35	1.29	1.34
	環境負荷物質の管理・低減	PRTR法対象物質排出・移動量	t	27.1	25.7	33.5
	環境異常件数		件	2	0	0
従業員[連結]	海外の重要ポストに占める外国人比率		%	65.7	74.1	75.8
従業員[単独]	従業員の自部門ビジョン理解度※8		%	68.0	86.3	—
	女性従業員の割合		%	10.8	10.3	10.59
	女性管理職の割合	基幹職	%	1.07	1.20	1.20
		主任	%	4.69	5.15	5.61
	障がい者雇用率		%	2.17	2.24	2.23
	育児休業取得者		人	60	68	102
	介護休業取得者		人	5	6	4
	元気で生き生きとしている職場比率※9		%	21.4	18.2	29.5
ガバナンス[単独]	内部通報件数		件	49	35	47
地域貢献[単独]	青少年育成人数※10		人	1,627	1,288	69
	地域懇談会 実施拠点数		カ所	13	13	8
	地域清掃活動 総動員数		人	4,861	3,178	721

※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 2018年度の開示より、過去分含めて単独での開示としております ※7 2018年度より社内WEB上で品質伝承館を立上げ、品質月間中での閲覧者数を表記しています

※8 2020年度は理解度調査を非実施 ※9 社内従業員アンケート結果に基づく ※10 小学生・中学生・高校生の参加人数

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」、SOMPOアセットマネジメント株式会社が設定する「SOMPOサステナビリティ・インデックス」の構成銘柄に選定されています。また、CDP※11が行う企業調査においても、2020年度は気候変動がA-、ウォーターセキュリティはA-(昨年度は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。

※11 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



財務データ

11年間の主要財務データ

3月31日終了会計年度	単位	日本基準									IFRS		
		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	2018年度	2019年度	2020年度
売上高／売上収益	億円	9,554	10,526	10,675	12,601	13,559	13,999	13,183	14,411	15,208	15,208	14,188	12,462
事業利益	億円	－	－	－	－	－	－	－	－	－	717	375	159
営業利益	億円	399	356	291	582	741	819	774	813	666	637	161	129
経常利益	億円	402	386	342	618	793	812	780	825	696	－	－	－
親会社株主に帰属する当期純利益／ 親会社の所有者に帰属する当期利益	億円	200	133	138	233	425	486	475	496	246	272	△37	8
純資産／資本	億円	3,360	3,423	3,842	4,188	4,997	4,800	5,129	5,725	5,710	5,854	5,315	5,850
総資産	億円	8,422	9,596	10,269	10,664	11,262	10,758	11,178	12,770	12,678	12,980	12,442	12,913
NET有利子負債	億円	884	1,064	1,685	1,808	1,586	1,251	1,144	1,395	1,380	1,410	1,932	1,675
設備投資	億円	308	658	1,096	764	684	631	664	666	752	752	750	507
減価償却費	億円	486	467	442	530	570	584	560	604	669	643	646	630
研究開発費	億円	319	347	363	401	413	462	482	552	636	636	647	521
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	603	488	499	892	1,033	1,101	992	1,000	1,041	623	917
	投資活動によるキャッシュフロー	億円	△311	△562	△1,010	△871	△620	△599	△680	△990	△752	△917	△525
	財務活動によるキャッシュフロー	億円	△148	395	△58	△354	△364	△493	△221	△265	△273	342	△579
	現金および現金同等物	億円	1,135	1,466	938	619	654	616	702	1,326	1,324	1,348	1,186
財務指標	売上収益事業利益率	%	－	－	－	－	－	－	－	－	4.7	2.6	1.3
	売上高営業利益率／売上収益営業利益率	%	4.2	3.4	2.7	4.6	5.5	5.9	5.9	5.6	4.2	1.1	1.0
	売上高経常利益率	%	4.2	3.7	3.2	4.9	5.9	5.8	5.9	5.7	－	－	－
	ROA	%	2.4	1.5	1.4	2.2	3.9	4.4	4.3	4.2	2.1	△0.3	0.1
	ROE	%	6.5	4.1	4.0	6.2	9.8	10.5	10.1	9.7	5.0	△0.7	0.2
	自己資本比率／親会社所有者帰属持分比率	%	37.8	33.8	35.4	37.1	42.0	42.3	43.6	41.7	42.4	40.1	42.7
	NET負債資本倍率(DELシオ)	倍	0.28	0.33	0.46	0.46	0.34	0.27	0.23	0.26	0.26	0.39	0.30
	棚卸資産回転月数	ヶ月	1.6	1.6	1.8	1.6	1.5	1.4	1.4	1.4	1.4	1.6	1.8
株式等情報	時価総額	億円	3,702	3,391	3,052	5,249	6,440	5,011	5,935	5,410	4,675	2,523	3,879
	発行済株式数	千株	342,186	342,186	342,186	342,186	343,286	343,286	343,286	343,286	343,286	343,286	343,286
	一株あたり配当金	円	16	16	16	18	34	42	42	43	44	38	16
	配当性向	%	26.9	41.1	39.5	26.3	27.4	29.6	30.3	29.7	55.4	－	685.2
	従業員数	人	36,775	39,834	41,714	43,456	43,912	43,938	44,528	49,589	49,693	49,933	48,332
(対日本円) 為替レート	USD	円	87.80	79.73	83.10	100.23	109.93	120.14	108.38	110.85	110.91	108.74	106.06
	EUR	円	116.38	109.69	107.14	134.37	138.77	132.58	118.79	129.70	128.41	120.82	123.70

財務データ

連結財政状態計算書

単位:百万円			単位:百万円		
資産	IFRS		負債および資本	IFRS	
	2019年度	2020年度		2019年度	2020年度
流動資産			負債		
現金および現金同等物	134,852	118,645	流動負債		
営業債権およびその他の債権	270,321	290,568	営業債務およびその他の債務	272,551	286,634
棚卸資産	190,821	182,872	社債および借入金	76,080	62,971
その他の金融資産	3,857	3,394	その他の金融負債	2,834	2,857
未収法人所得税	3,573	1,952	未払法人所得税	4,389	5,558
その他の流動資産	4,273	3,205	引当金	6,457	5,529
流動資産合計	607,700	600,639	その他の流動負債	2,670	4,894
非流動資産			流動負債合計	364,983	368,446
有形固定資産	461,513	463,344	非流動負債		
のれんおよび無形資産	33,264	31,656	社債および借入金	252,045	223,248
その他の金融資産	101,330	144,226	その他の金融負債	5,819	6,695
持分法で会計処理されている投資	12,229	11,786	退職給付に係る負債	77,896	79,203
繰延税金資産	14,663	14,225	引当金	280	224
その他の非流動資産	13,511	25,421	繰延税金負債	4,863	19,976
非流動資産合計	636,513	690,660	その他の非流動負債	6,773	8,417
資産合計	1,244,213	1,291,300	非流動負債合計	347,678	337,765
			負債合計	712,662	706,212
			資本		
			資本金	45,591	45,591
			資本剰余金	107,273	107,397
			自己株式	△426	△428
			その他の資本の構成要素	△23,322	△5,934
			利益剰余金	370,228	404,281
			親会社の所有者に帰属する持分合計	499,343	550,908
			非支配持分	32,207	34,179
			資本合計	531,551	585,088
			負債および資本合計	1,244,213	1,291,300

連結損益計算書

単位:百万円		
	IFRS	
	2019年度	2020年度
売上収益	1,418,896	1,246,286
売上原価	△1,210,688	△1,074,581
売上総利益	208,207	171,705
販売費および一般管理費	△170,650	△155,792
事業利益	37,557	15,912
その他の収益	6,865	11,815
その他の費用	△28,263	△14,807
営業利益	16,158	12,920
金融収益	3,444	5,997
金融費用	△5,987	△3,828
持分法による投資利益	1,457	263
税引前利益	15,073	15,352
法人所得税費用	△16,127	△12,130
当期利益(△損失)	△1,054	3,221
当期利益(△損失)の帰属		
親会社の所有者	△3,794	800
非支配持分	2,740	2,421
1株当たり当期利益(△損失)(親会社の所有者への帰属)		
基本的1株当たり当期利益(△損失)(円)	△11.06	2.33

連結キャッシュ・フロー計算書

単位:百万円		
	IFRS	
	2019年度	2020年度
営業活動によるキャッシュ・フロー		
税引前利益	15,073	15,352
減価償却費および償却費	64,629	63,056
減損損失	15,725	428
金融収益および金融費用	△35	529
持分法による投資損益(△は益)	△1,457	△263
引当金の増減額(△は減少)	△908	△1,165
退職給付に係る負債の増減額(△は減少)	6,866	△183
退職給付に係る資産の増減額(△は増加)	△7,134	△11,557
棚卸資産の増減額(△は増加)	△10,652	14,598
営業債権およびその他の債権の増減額(△は増加)	43,624	△10,741
営業債務およびその他の債務の増減額(△は減少)	△53,476	13,230
その他	9,281	17,768
小計	81,536	101,051
利息の受取額	1,469	1,024
配当金の受取額	1,954	1,790
利息の支払額	△3,442	△3,328
法人所得税の支払額	△19,205	△8,781
営業活動によるキャッシュ・フロー	62,312	91,757
投資活動によるキャッシュ・フロー		
有形固定資産の取得による支出	△79,867	△55,248
有形固定資産の売却による収入	1,574	1,887
投資有価証券の取得による支出	△892	△383
投資有価証券の売却による収入	1,274	3,463
連結範囲の変更を伴う子会社株式の取得による支出	△9,373	－
その他	△4,486	△2,235
投資活動によるキャッシュ・フロー	△91,771	△52,515
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)	16,618	△28,696
長期借入れによる収入	39,110	11,443
長期借入金の返済による支出	△11,754	△28,915
社債の発行による収入	20,000	－
社債の償還による支出	△10,000	－
親会社の所有者への配当金の支払額	△15,092	△8,232
非支配持分への配当金の支払額	△2,865	△2,039
連結範囲の変更を伴わない子会社株式の取得による支出	△1,157	△54
セール・アンド・リースバックによる収入	－	955
その他	△619	△2,418
財務活動によるキャッシュ・フロー	34,239	△57,957
現金および現金同等物に係る換算差額	△2,655	2,530
現金および現金同等物の増減額(△は減少)	2,125	△16,186
現金および現金同等物の期首残高	132,471	134,852
新規連結に伴う現金および現金同等物の増加額	255	－
連結除外に伴う現金および現金同等物の減少額	－	△20
現金および現金同等物の期末残高	134,852	118,645

グループ会社※1

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
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
豊精密工業株式会社	自動車部品並びに一般機械用歯車の製造・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	ベアリングおよび関連製品の加工
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	ステアリングシステムのリビルド品の製造・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※2	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※3	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、モーター、樹脂製品、制御機器等の販売
コーヨー久永株式会社※3	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※3	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	保険代理店業務およ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）
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およびハードウェアの製造・販売
株式会社光洋マグネティックベアリング	磁気軸受の設計・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 S.A.S	ベアリング製造・販売	
TOYODA MACHINERY AND ENGINEERING EUROPE S.A.S	工作機械販売・サービス	
オランダ		
JTEKT EUROPE BEARINGS B.V.	ベアリング販売	
イギリス		
JTEKT AUTOMOTIVE UK LTD.	自動車部品製造・販売	
KOYO (U.K.) LTD.	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	
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	
イタリア		
KOYO ITALIA S.R.L.	ベアリング販売	
ベルギー		
JTEKT TORSEN 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
捷太格特转向系統(厦門)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 ASIA PACIFIC CO., LTD.	アセアン・豪州地域統括
JTEKT (THAILAND) CO., LTD.	ベアリング・自動車部品の製造・販売
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 Private Limited	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
JTEKT TOYODA AMERICAS CORPORATION	工作機械販売・サービス
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

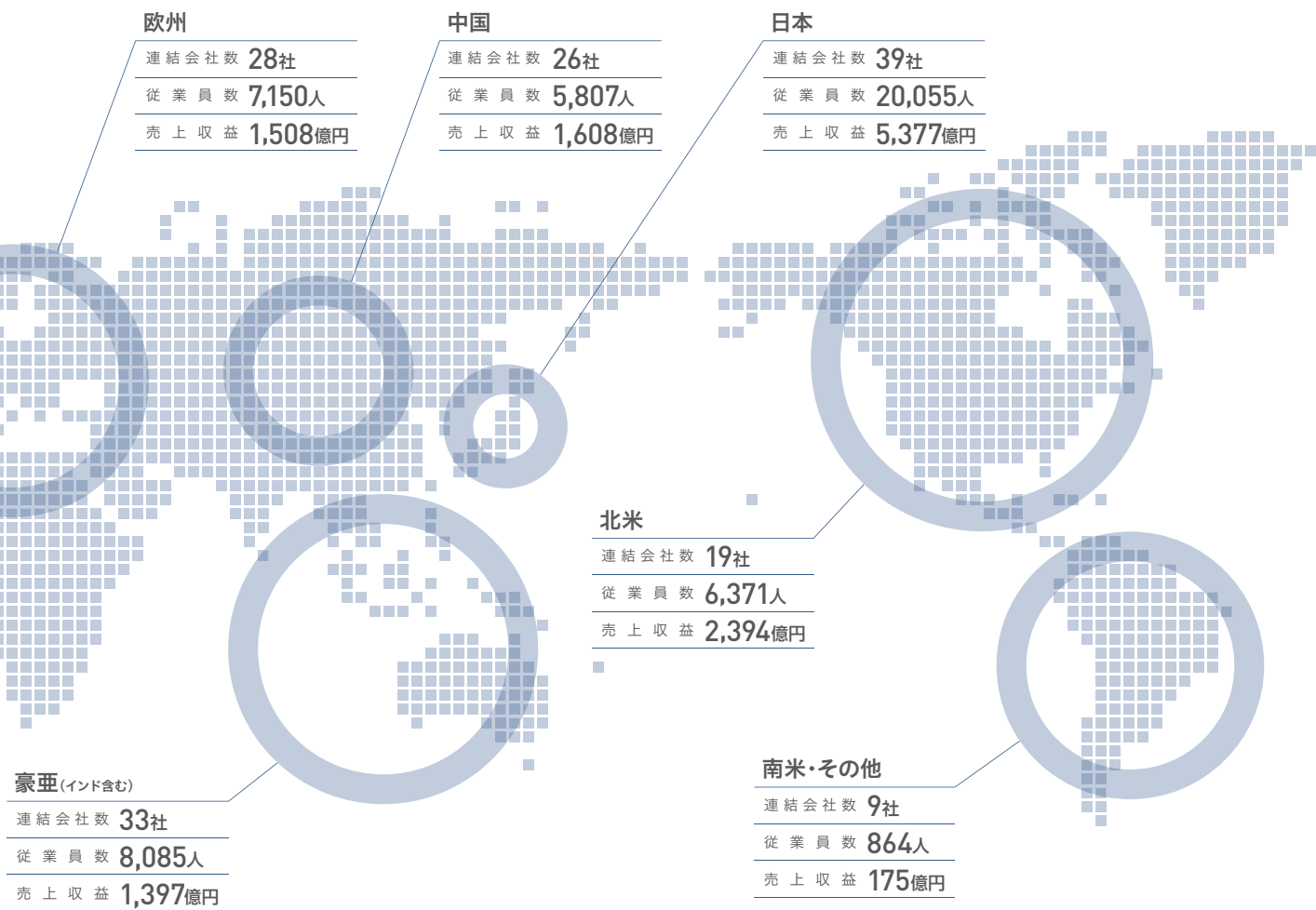
ブラジル	
JTEKT AUTOMOTIVA BRASIL LTDA.※4	南米地域統括、自動車部品製造・販売
TOYODA KOKI DO BRASIL INDUSTRIA E COMERCIO DE MAQUINAS, LTDA.	工作機械販売・サービス
アルゼンチン	
JTEKT AUTOMOTIVE ARGENTINA S.A.	自動車部品製造・販売
パナマ	
KOYO LATIN AMERICA, S.A.	ベアリング販売

※1 掲載は2021年3月31日時点の主要連結会社
※2 2021年6月18日に解散
※3 2021年10月1日に3社を合併し、ジェイテクトセールス株式会社として発足予定
※4 2021年4月1日に、JTEKT BRASIL LTDA.に商号変更

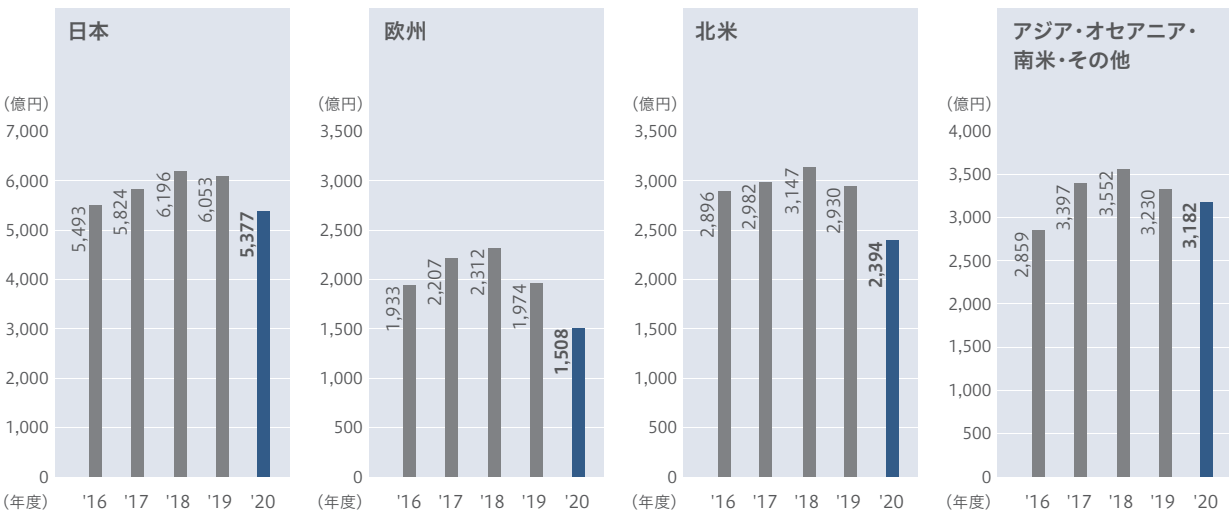
地域別概況

地域別概況

2021年3月31日現在



地域別売上収益の推移



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	愛知県刈谷市朝日町一丁目1番地 (2021年6月25日より)
本社所在地	本 社 愛知県刈谷市朝日町一丁目1番地 大阪本社 大阪府大阪市中央区南船場三丁目5番8号
電話番号	本 社 0566-25-7211 大阪本社 06-6271-8451
代表者	取締役社長 佐藤 和弘
資本金	45,591百万円 (2021年3月31日現在)
従業員数	48,332人 [連結] 12,032人 [単独] (2021年3月31日現在)
売上利益	1,246,286百万円 [連結]
事業利益	15,912百万円 (2021年3月期)
売上高	550,470百万円 [単独]
経常利益	18,568百万円
連結会社	154社 (国内39社、海外115社)

大株主の状況 (上位10名)

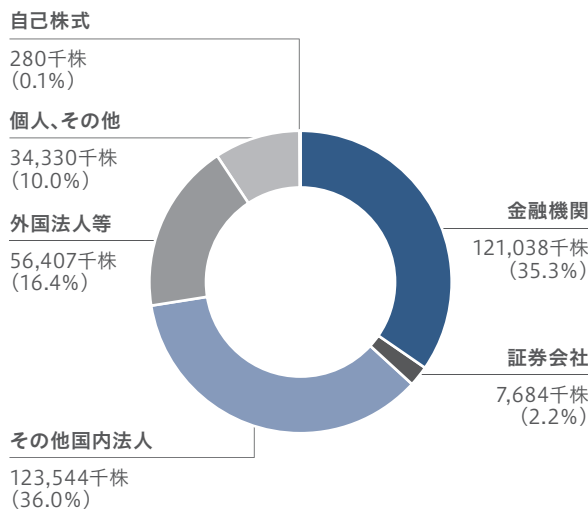
株主名	持株数(千株)	持株比率(%)
トヨタ自動車株式会社	77,235	22.5
日本マスタートラスト信託銀行株式会社 (信託口)	36,109	10.5
株式会社デンソー	18,371	5.4
株式会社日本カストディ銀行 (信託口)	18,297	5.3
日本生命保険相互会社	11,125	3.2
株式会社豊田自動織機	7,813	2.3
三井住友信託銀行株式会社	7,635	2.2
株式会社りそな銀行	6,749	2.0
株式会社三井住友銀行	6,366	1.9
豊田通商株式会社	5,969	1.7

(注) 持株比率につきましては、発行済株式の総数(343,286千株)から自己株式の数(278千株)を控除して算出しております。

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		26,522名

所有者別分布状況 (発行済株式の総数に対する割合)



編集後記 「ジェイテクトレポート2021」発行にあたって

ジェイテクトレポートは、ステークホルダーの皆さまに当社グループの社会課題の解決や持続可能な社会の実現に向けた取り組みをご理解いただくために、事業活動とESG(環境・社会・ガバナンス)の活動などについてご紹介してまいりました。ジェイテクトレポート2021では、昨年のレポートに対する読者からのご意見や、外部有識者のアドバイスを参考に、各種資本戦略ページの拡充、新たに策定したマテリアリティや役員のスキルマトリックスなどに加え、メッセージコンテンツを充実いたしました。これからも、ステークホルダーの皆さまとの対話を大切にし、レポート内容のさらなる改善に努めてまいります。本レポートに対する忌憚のないご意見、ご感想を頂戴できますと幸いです。

ジェイテクトレポート制作事務局 経営企画部



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
〒448-8652 愛知県刈谷市朝日町1丁目1番地
TEL 0566-25-7217 FAX 0566-25-7338

※ 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

