

# 第二期中期経営計画

- 2030 Vision -

2024年 8月 27日

株式会社 ジェイテクト

The logo for JTEKT, featuring the company name in a bold, black, sans-serif font. A red horizontal line is positioned between the 'E' and 'K' characters. The logo is set against a white rectangular background.

**JTEKT**

## 1. 第一期中期経営計画 振り返り

## 2. JTEKT Group 2030 Vision

ソリューションプロバイダーへの変革

数値目標

## 3. 成長戦略・重点施策

ソリューションの創出力強化  
仕掛け ソリューション創出事例

競争力の強化  
各事業の目指す姿・戦略 デジタルモノづくり

グローバル体制の再構築

## 4. 経営基盤強化

人と現場中心の経営

カーボンニュートラルの推進

キャッシュアロケーション・株主還元

# 1. 第一期中期経営計画 振り返り





4つのキーワード

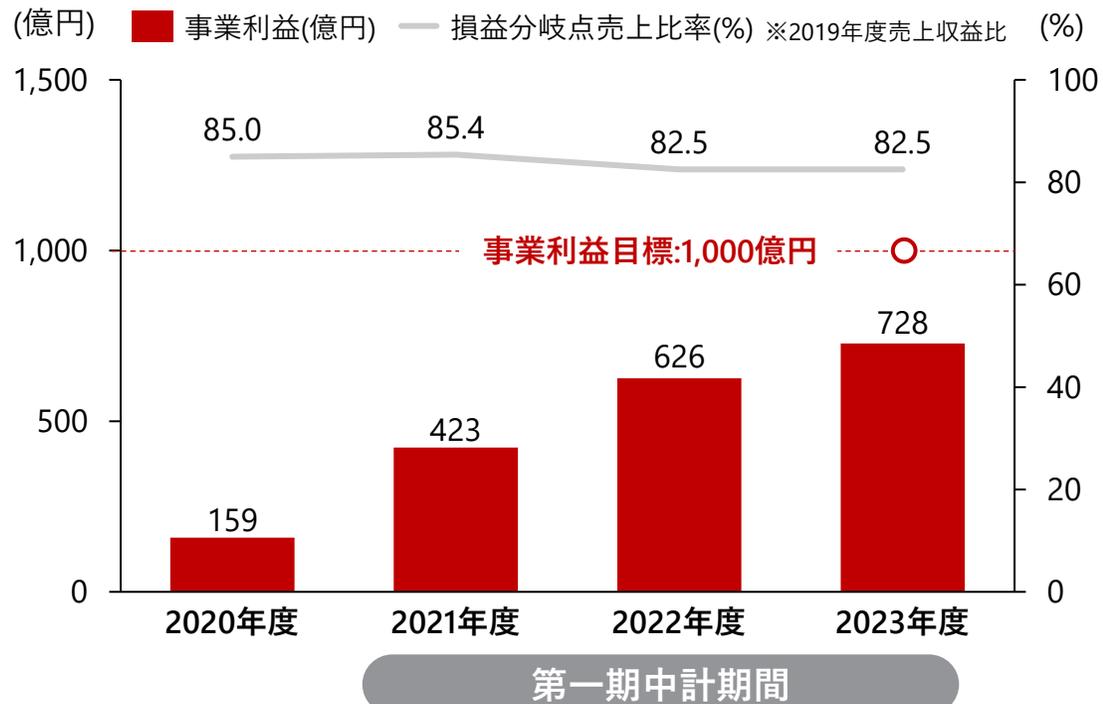
- ① 競争力強化
- ② 将来への種まき
- ③ 経営基盤強化
- ④ 仕組みづくり・人づくり

を推進

➤ 第一期中計において、体質強化は確実に推進

### 黒字化定着・年輪成長実現も、事業利益目標は未達

第一期中計におけるKPI振り返り：2023年度目標 事業利益 1,000億円、損益分岐点売上比率 80%



売上収益 (億円)	12,462	↗	14,284	↗	16,781	↗	18,915
事業利益率 (%)	1.3	↗	3.0	→	3.7	→	3.9
ROE (%)	0.2	↗	3.3	↗	5.3	→	5.5

#### 成果

会社統廃合の推進による固定費圧縮  
('20年3月末：152社 ⇒ '24年3月末：119社 ▲33社)

損益分岐点売上比率の改善にこだわり、筋肉質な体質へ転換

#### 課題

事業利益は目標未達。ROE・利益率の観点でも改善が鈍化

欧州・中国における販売減少、北米における生産性低下

## 第一期中計期間では、外部環境・産業構造が急激に変化

### 急速なBEVの普及



- 環境意識の高まり
- 内燃機関部品の需要減少

> 需要減少製品は少なく、影響は小さい。  
一方で新たな事業機会として捉えきれず

### ソフトウェア需要の高まり



- コネクテッドカーの発展
- ソフトウェア人材の不足

> ソフトウェア拡充による製品の付加価値向上が不十分

### COVID-19の蔓延



- 労働力の減少やリモートワークの普及
- サプライチェーンの乱れ

> 北米工場では、COVID-19以降  
従業員が定着せず、生産性が低下



## 外部環境変化に対応し、付加価値を高め続ける経営に変革

# 2. JTEKT Group 2030 Vision



# JTEKT Group 2030 Vision

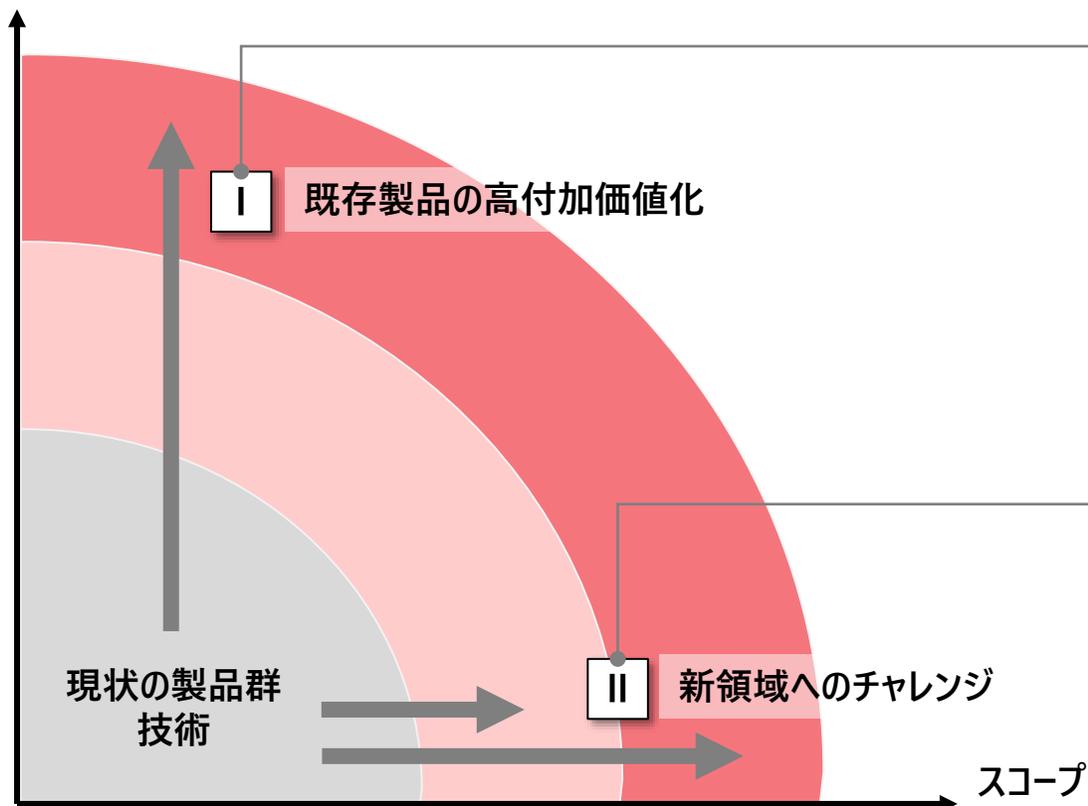
---

モノづくりとモノづくり設備で  
モビリティ社会の未来を創る  
ソリューションプロバイダー



### 既存製品の高付加価値化で生み出した原資を活かし、新領域へチャレンジ

稼ぐ力  
付加価値



Mobility 1.0

クルマの価値の拡張

Mobility 2.0

モビリティの拡張

Mobility 3.0

社会システム化

スコープ  
拡大

I 既存製品の高付加価値化

I

コア技術・コンピタンスを掛け合わせ、  
現状の製品群を高付加価値化 / 投資効率向上



遊星減速キャリア一体JUCD®



軸受一体歯車



SiC※1研削盤

II

“I”で生み出した原資を元手に  
課題・ニーズ起点で、新領域へソリューション提案



Pairdriver®  
(自動操舵制御システム)



J-EPICS®  
(SbW※2)



Libuddy®  
(リチウムイオンキャパシタ)

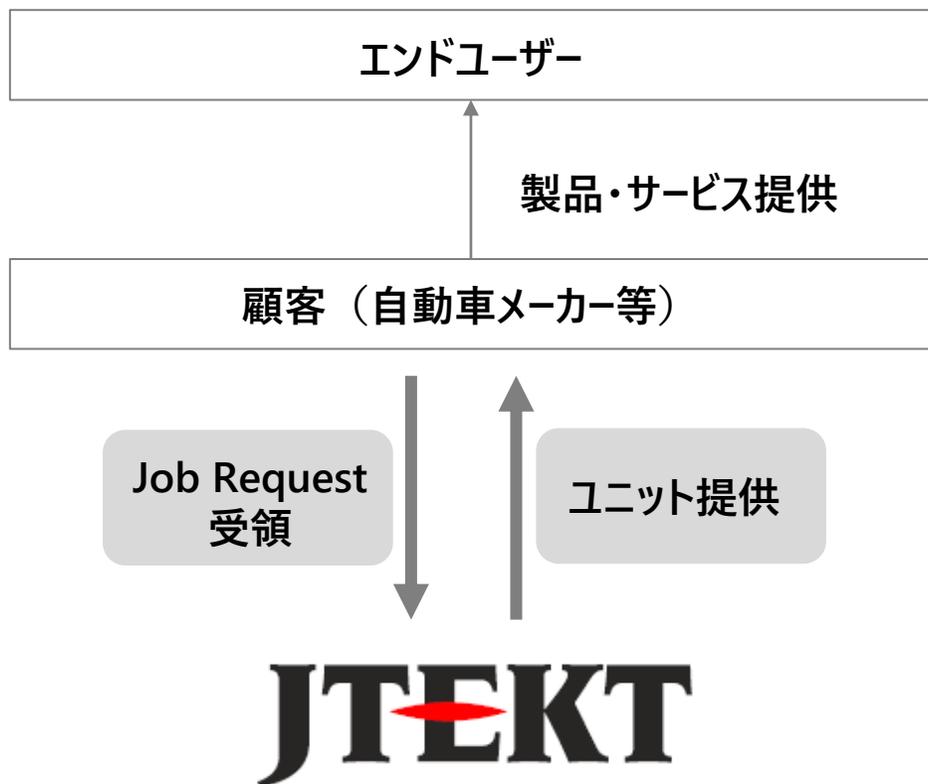


J-PAS fleairy®  
(アシストスーツ)

※1 SiC : シリコン・カーバイド、※2 SbW : Steer by Wire

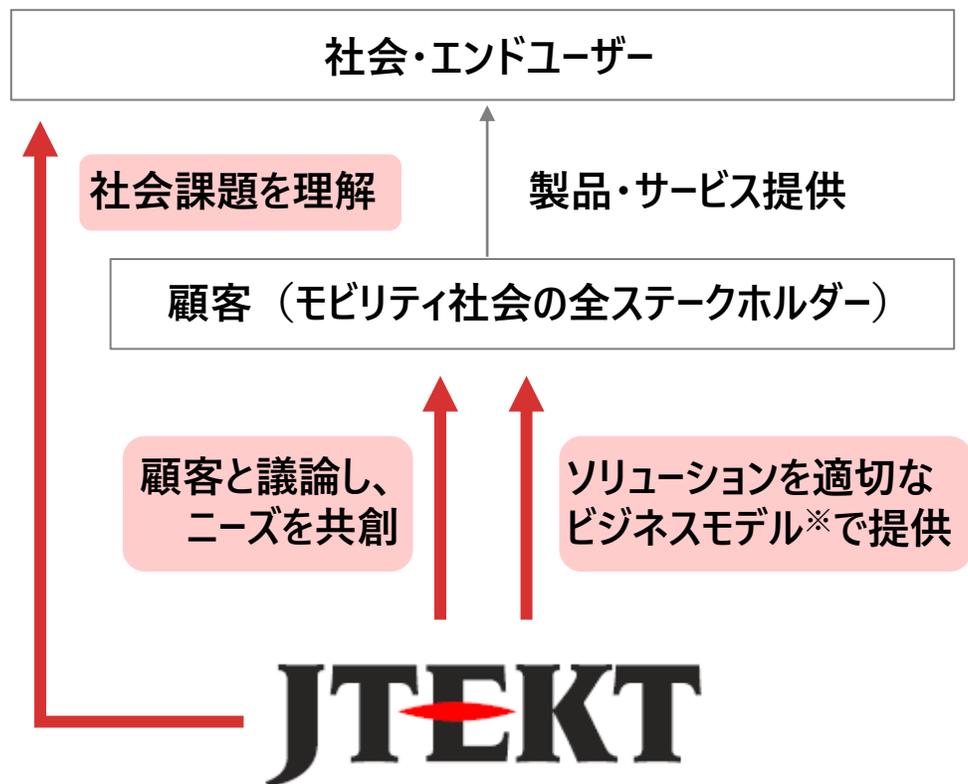
< 受動型ビジネス >

Job Request (要求仕様) 受領からビジネスを開始



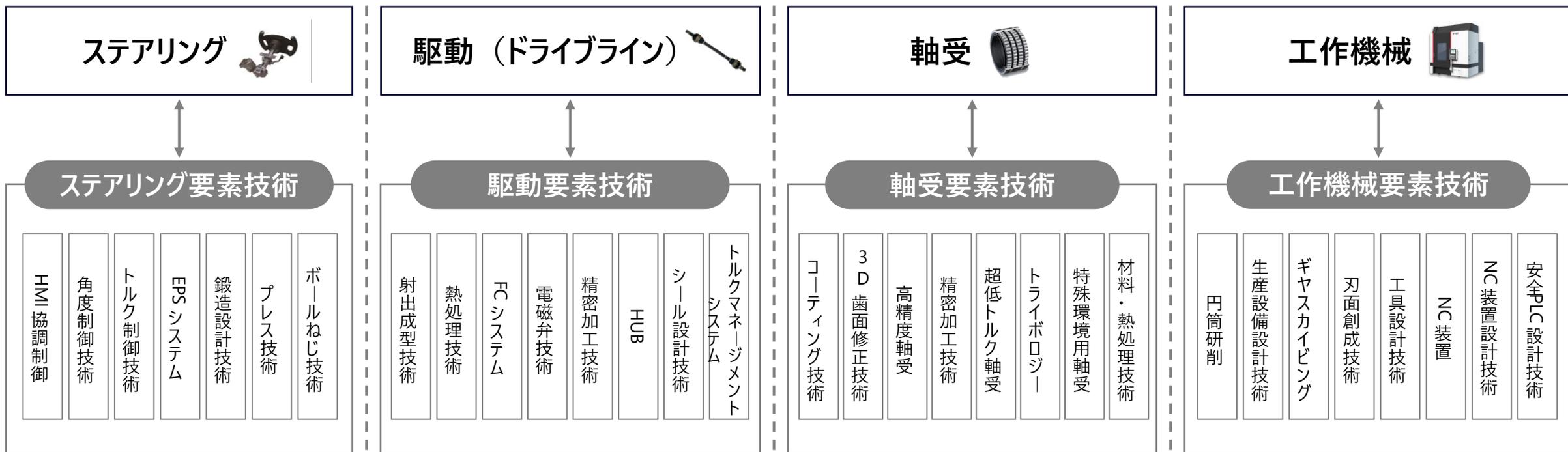
< ソリューション型ビジネス >

共創を通じ、ニーズを起点にソリューションを提供



\* 製品提供だけでなく、IP/設計図外販、製造委託請負等、柔軟に提供

### 各事業に紐づく要素技術・要素部品を、顧客のご要望に合わせて提供



各事業ごとに要素技術・要素部品に関する運営がなされ、全社で掛け合わせ・付加価値を高める活動まで届かず

異なる祖業・領域を持つJTEKTだからこそ、コア技術・コンピタンスを掛け合わせ多方面に展開



### テクノロジープラットフォーム

- EMI協調制御
- 角度制御技術
- トルク制御技術
- EPSシステム
- 鍛造設計技術
- プレス技術
- ボールねじ技術
- 射出成型技術
- 熱処理技術
- ECシステム
- 電磁弁技術
- 精密加工技術
- HUB
- シール設計技術
- トルクマネージメントシステム
- コーティング技術
- 3D 歯面修正技術
- 高精度軸受
- 精密加工技術
- 超低トルク軸受
- トライボロジー
- 特殊環境用軸受
- 材料・熱処理技術
- 円筒研削
- 生産設備設計技術
- ギヤスカイピング
- 刃面創成技術
- 工具設計技術
- NC装置
- NC装置設計技術
- 安全PLC設計技術

等

← R&D・事業開発、グループ会社を含みさらに豊富化し、テクノロジープラットフォームへ落とし込む →

Only One のソリューションを実現

既存事業強化

新規事業・新領域への挑戦

新たなビジネスモデル

### 第一期中計

赤字体質からの脱却は完了

更なる成長へ、事業構造転換、  
欧米構造改革は継続



# ONE! JTEKT

2022年4月 Koyo, TOYODA, JTEKTは、  
すべてのブランドを JTEKT に統一します。

### 第二期中計

Ⅰ ※の強化、Ⅱ ※へのチャレンジ

付加価値向上と欧米構造改革に注力  
ROE・利益率改善

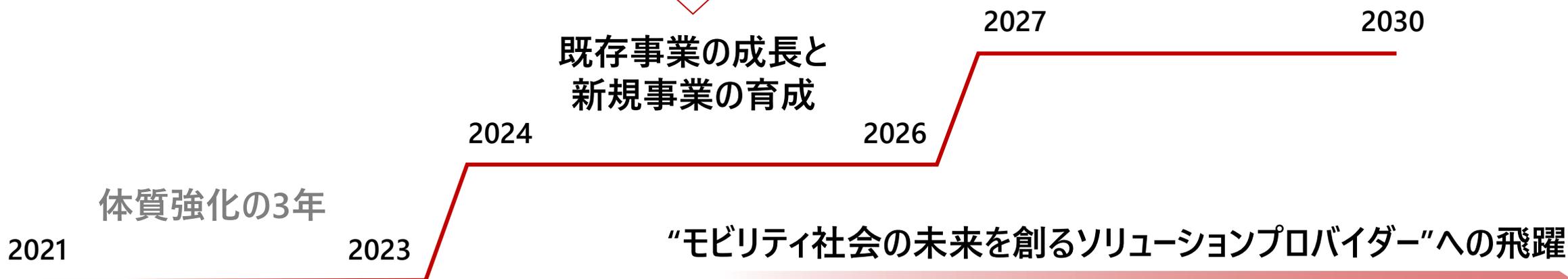
余力を確保し、  
ソリューション創出へリソースをシフト

### 第三期中計

Ⅱ ※の拡大・収益力強化

新規事業・ソリューションの拡大を  
軸とした更なる成長

刈り取りと飛躍



※Ⅰ 既存製品の高付加価値化、Ⅱ 新領域への挑戦 (P9参照)

		2023 実績	2026 (第二期中計)	2030 Vision
効率性を重視した経営	ROE	5.5%	7-8%	10%
	PBR	0.6倍	1倍	1.5倍
	事業利益率	3.9%	5-6%	8%以上
	売上収益	1.9兆円	2兆円	2兆円超
人と現場中心の経営	従業員エンゲージメント (eNPS※)	-69	-55	-40
地球のための経営	CO <sub>2</sub> 削減目標 2013年度比	-32%	-45%	-60%

為替前提：1USD=145円、※ eNPS：Employee Net Promoter Score；JTEKT単体の数値

## なぜeNPSなのか？

### ■ eNPSが高い従業員の傾向

- ✓ 自社のブランドに愛着を感じている
- ✓ お客様に対して熱心に、より良い提案をしようとする
- ✓ 自社のビジョンを理解し、共感している
- ✓ 同僚と活発にコミュニケーションを取り、革新的なアイデアを生み出す原動力となる

### ■ eNPSが高い従業員が増えることで、職場全体に良い影響が波及していく

### ■ eNPSが高い企業で生み出される商品やサービスに対しては、お客様の満足度も上昇するため、継続した事業提携や、商品の再購入などが期待できる



**eNPS、すなわち従業員エンゲージメントの向上はソリューションプロバイダー変革に向けた鍵**

# 3. 成長戦略・重点施策



## ROE・利益率の改善と将来のソリューション拡充に向けて、経営・事業体制の強化を図る



### ソリューションの創出力強化

#### ソリューション共創センターの発足

- 全社のコア技術・コンピタンスを掛け合わせ、迅速なソリューション化を実施
- テクノロジープラットフォームの構築



### 競争力の強化

#### 収益力最大化に向けた事業戦略構築

- 2030 Vision / ソリューション拡充を実現するためのアクションプランを具体化
- 売上拡大でなく、ROE・利益率改善を目指した戦略を検討

#### 事業を支える“デジタル基盤”強化

- デジタルモノづくり改革を進め、エンジニアリングチェーンを一気通貫で刷新
- 情報基盤の刷新を図り、経営・業務を含めた全社でデジタル活用を推進

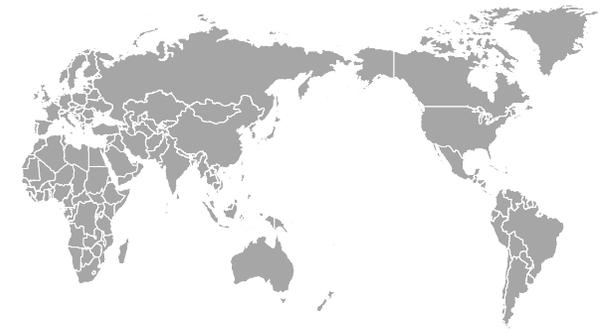
### グローバル体制の再構築

#### インド拠点強化

- グローバル拠点としての活用を推進

#### 欧米の構造改革

- グローバルで開発・生産の最適配置を推進



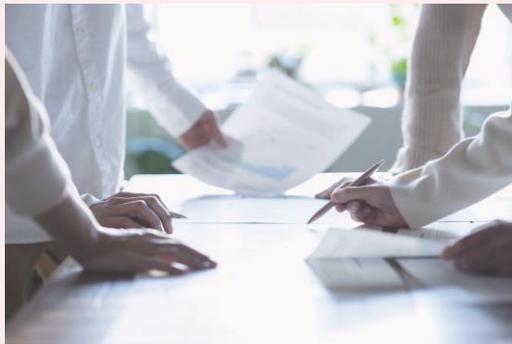
## ROE・利益率の改善と将来のソリューション拡充に向けて、経営・事業体制の強化を図る



### ソリューションの創出力強化

#### ソリューション共創センターの発足

- 全社のコア技術・コンピタンスを掛け合わせ、迅速なソリューション化を実施
- テクノロジープラットフォームの構築



### 競争力の強化

#### 収益力最大化に向けた事業戦略構築

- 2030 Vision / ソリューション拡充を実現するためのアクションプランを具体化
- 売上拡大でなく、ROE・利益率改善を目指した戦略を検討

#### 事業を支える“デジタル基盤”強化

- デジタルモノづくり改革を進め、エンジニアリングチェーンを一気通貫で刷新
- 情報基盤の刷新を図り、経営・業務を含めた全社でデジタル活用を推進

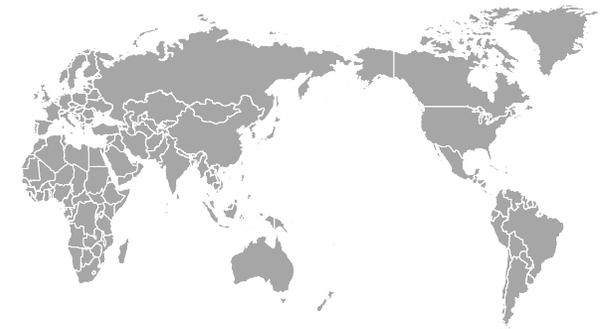
### グローバル体制の再構築

#### インド拠点強化

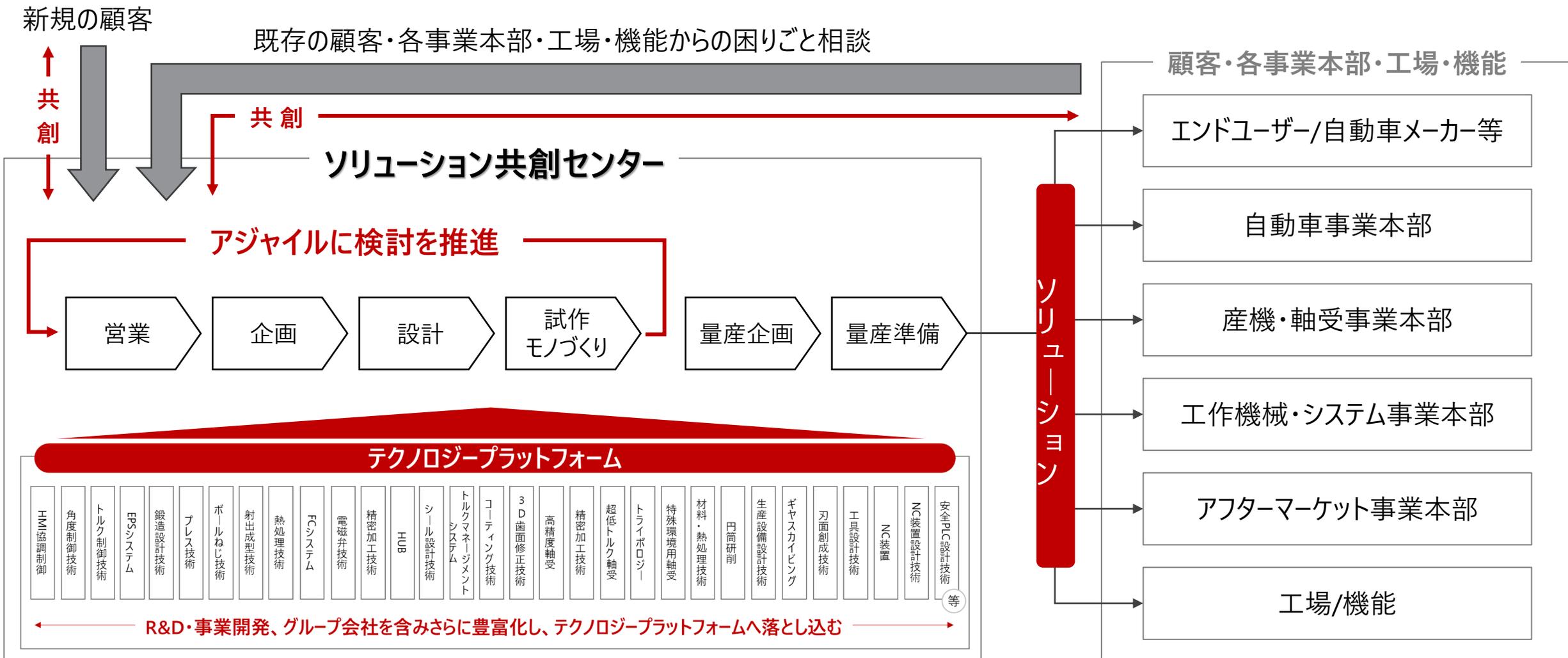
- グローバル拠点としての活用を推進

#### 欧米の構造改革

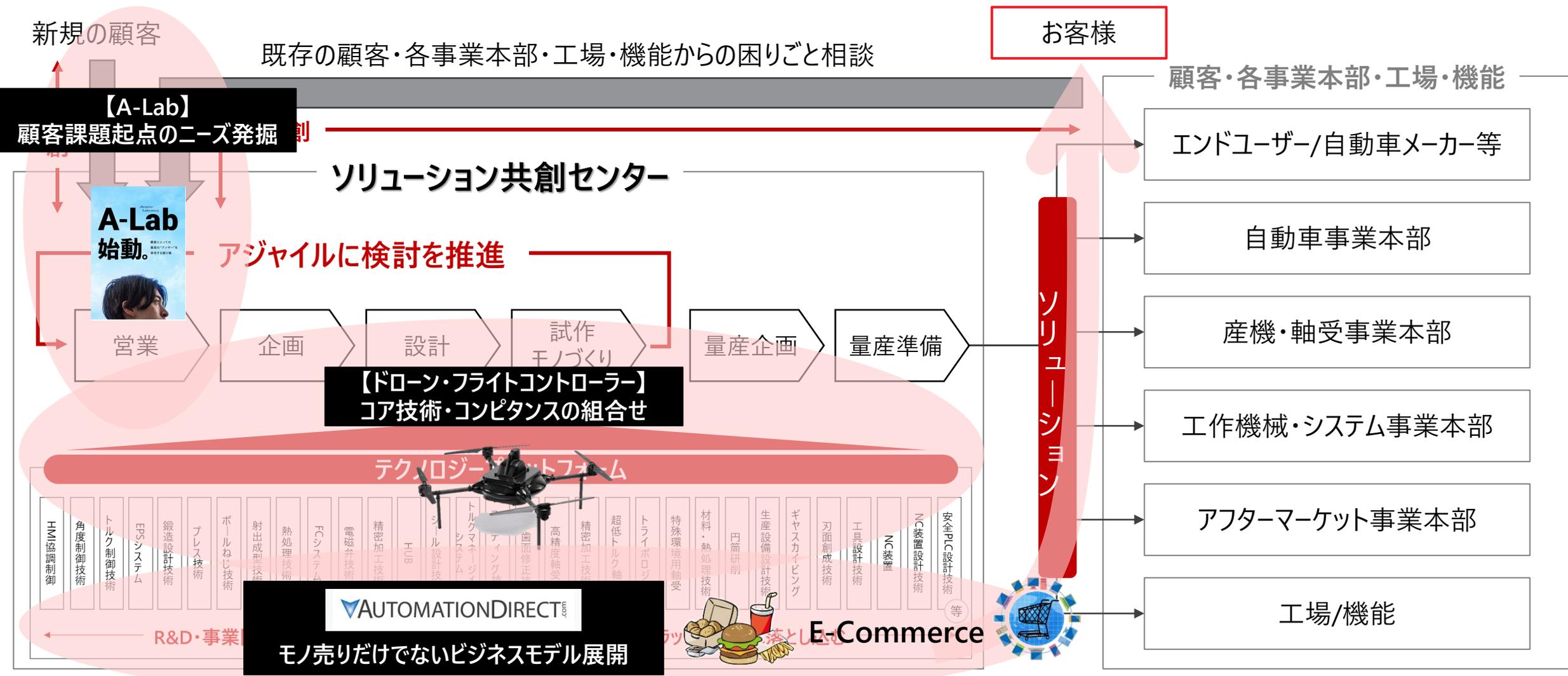
- グローバルで開発・生産の最適配置を推進



### ソリューションをアジャイルに様々なステークホルダーと共創する



### ソリューションをアジャイルに様々なステークホルダーと共創する



### 顧客課題起点のニーズ発掘

#### A-Lab. (社内活動) Answers Laboratory

- JTEKTシーズにこだわらず、顧客が言語化できていない潜在ニーズを捉えるチーム活動を実施
- 全社展開し、顧客への提供価値をアップデート



チーム活動



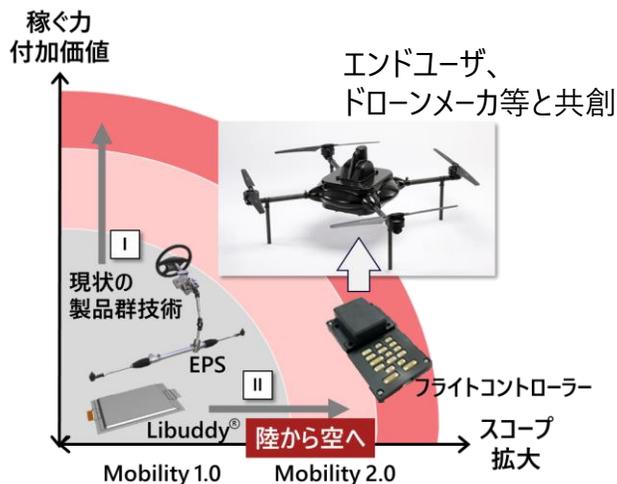
顧客訪問



### コア技術・コンピタンスの組合せ

#### ドローン向けフライトコントローラー

- EPS※1向け電子部品・制御のコア技術・コンピタンスを用いて“陸から空へ”拡張し、新価値を創造
- Libuddy®と組合せ、即応性と安定性を両立し、より安全で高精度な飛行の実現



### モノ売りだけでないビジネスモデル展開

#### AUTOMATIONDIRECT.com (米国子会社)

- PLC※2・周辺商品を取り扱う E-commerce サービスを北米を中心として運営
- ユーザーニーズを基にした、自社コア製品 + 他社品含むラインナップ・アフターサービスが強み
- 高収益かつ高成長を実現

#### ハンバーガー戦略 + E-Commerce



※1 EPS : Electric Power Steering、※2 PLC : Programmable Logic Controller、※3 HMI : Human Machine Interface

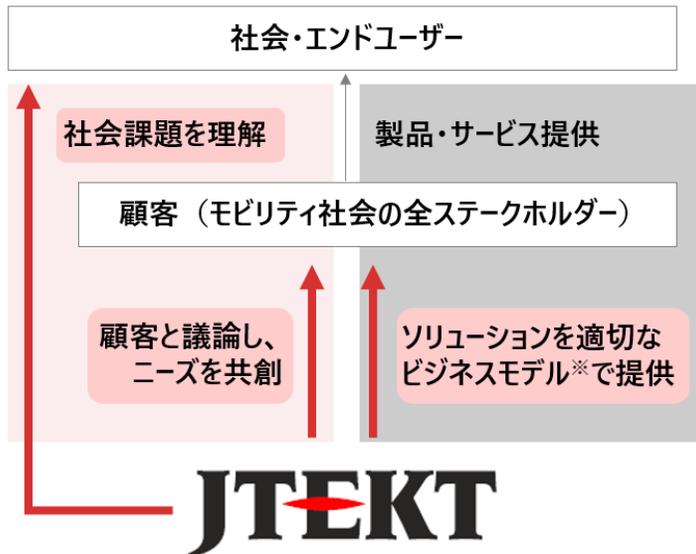
### Automation Directのビジネスモデル

- ・ターゲット顧客特定、専門チームがコミュニティを作り、潜在ニーズを探索



### <ソリューション型ビジネス>

共創を通じ、ニーズを起点にソリューションを提供



- ・PLC、HMI※をコア商品とし、周辺装置を拡充
- ・即日発送し、商売機会を逃さない



➤ ニッチマーケットプレイスにおいて、顧客の生の声を反映したコア製品と周辺製品を合わせて高収益を実現

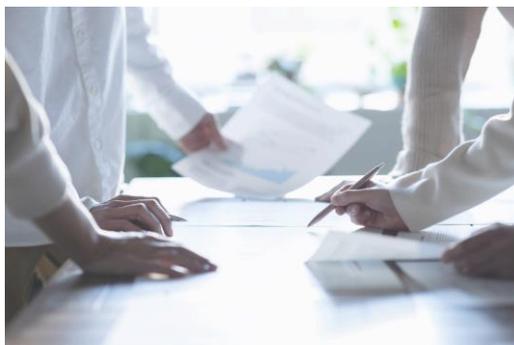
## ROE・利益率の改善と将来のソリューション拡充に向けて、経営・事業体制の強化を図る



### ソリューションの創出力強化

#### ソリューション共創センターの発足

- 全社のコア技術・コンピタンスを掛け合わせ、迅速なソリューション化を実施
- テクノロジープラットフォームの構築



### 競争力の強化

#### 収益力最大化に向けた事業戦略

- 2030 Vision / ソリューション拡充を実現するためのアクションプランを具体化
- 売上拡大でなく、ROE・利益率改善を目指した戦略を検討

#### 事業を支える“デジタル基盤”強化

- デジタルモノづくり改革を進め、エンジニアリングチェーンを一気通貫で刷新
- 情報基盤の刷新を図り、経営・業務を含めた全社でデジタル活用を推進

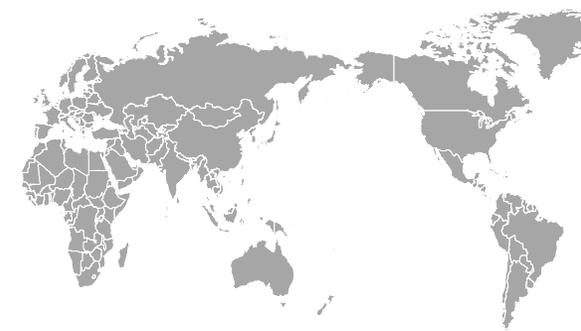
### グローバル体制の再構築

#### インド拠点強化

- グローバル拠点としての活用を推進

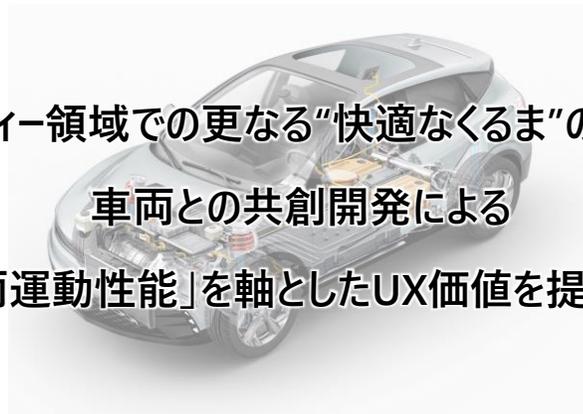
#### 欧米の構造改革

- グローバルで開発・生産の最適配置を推進



### 自動車

新たなモビリティ領域での更なる“快適なクルマ”の実現のために、  
 車両との共創開発による  
 「車両運動性能」を軸としたUX価値を提供する



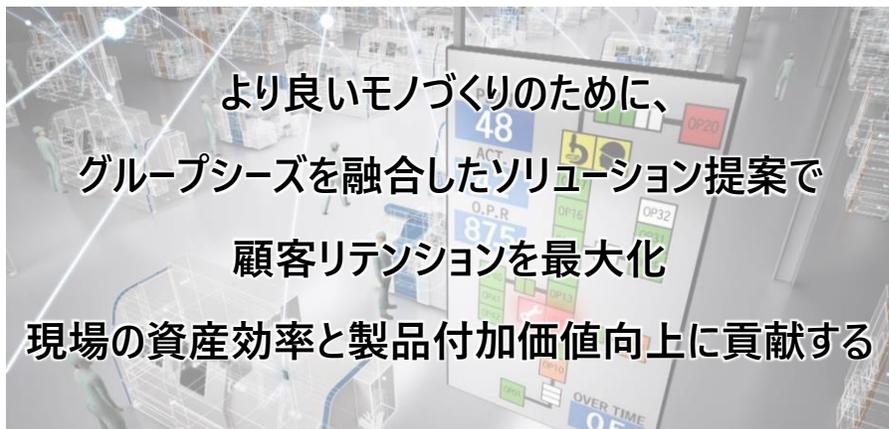
### 産機・軸受

持続可能な社会に向けたCN・CE実現のために、  
 回転を支える製品でコア技術・コンピタンスを繋ぎ、  
 顧客製品の価値向上に貢献する



### 工作機械・システム

より良いモノづくりのために、  
 グループシーズを融合したソリューション提案で  
 顧客リテンションを最大化  
 現場の資産効率と製品付加価値向上に貢献する

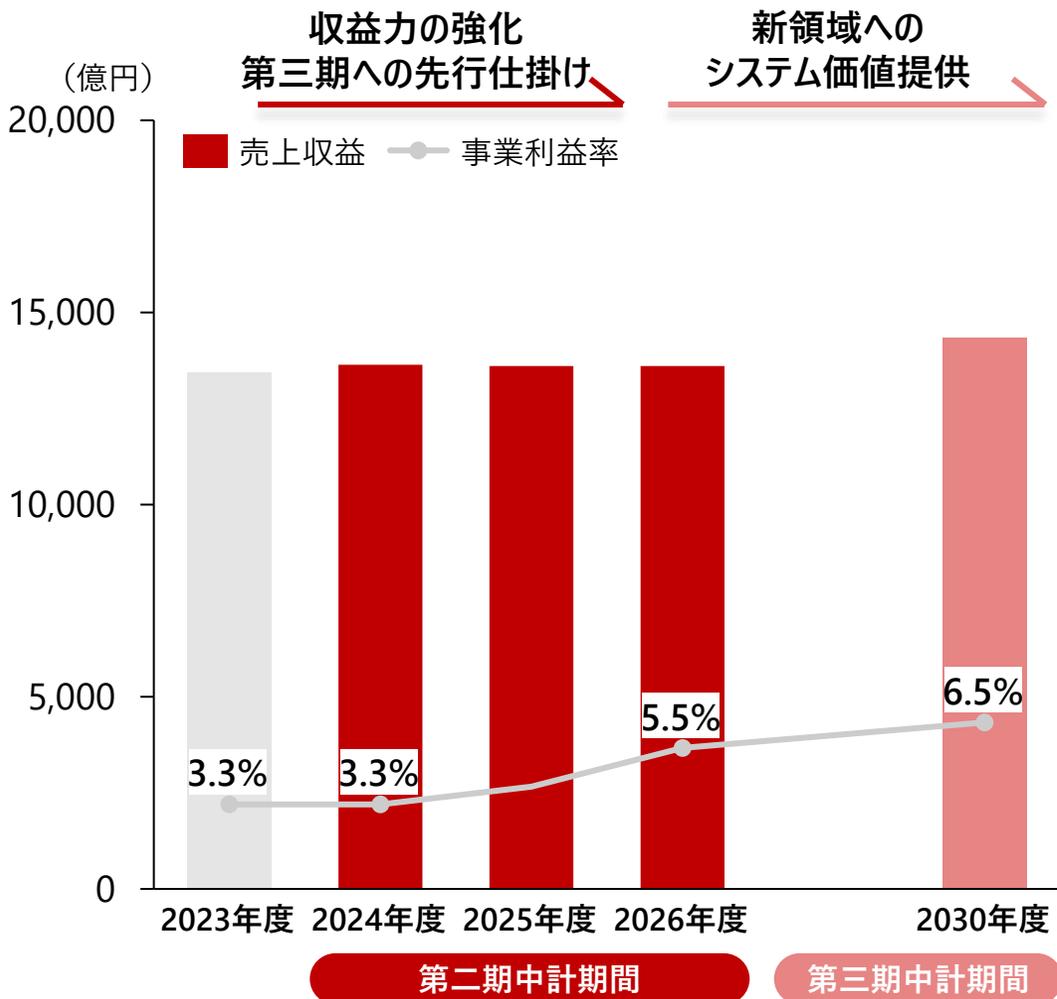


### アフターマーケット

顧客のサステナブルなライフサイクルを支えるために、  
 循環型社会のニーズに応え、  
 顧客視点で新たな価値を創造する



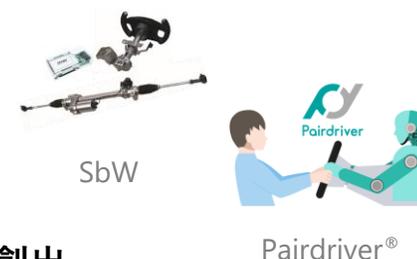
### 高付加価値製品で収益力を強化し、ソフトとハードの融合により理想のUXを実現するシステムサプライヤーへ



#### 基本戦略・主要活動

##### 第二期中計期間

- 商品力・生産性を高めた次世代製品投入による収益力構築（高付加価値化）
- 業務プロセスのデジタル標準化・DX・AIによる余力の創出
- 「曲がる/走るを軸とした車両運動性能」、「車室空間」、「カーボンニュートラル」に貢献出来る新領域への商品/価値の開発・提供
  - SbW<sup>※1</sup>、Pairdriver<sup>®</sup>の市場投入



##### 2030年に向けた仕掛け

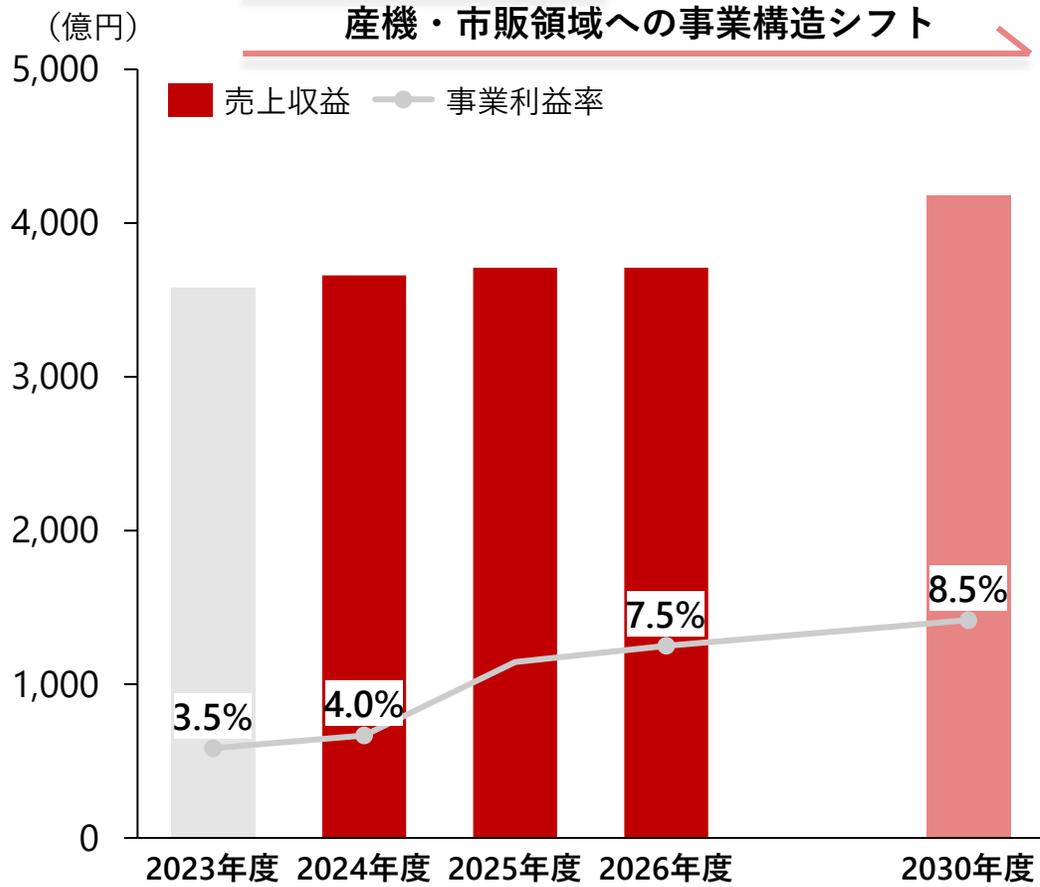
- 新たなモビリティ領域(自動運転、SDV<sup>※2</sup>等)のソリューションプロバイダーへ
  - SbWのデファクト化、Pairdriver<sup>®</sup>の継続的進化
  - 「ステアリング」、「駆動」、「HUB」という枠組みを解き放ち、顧客・グループ会社等との共創活動によりシステムサプライヤーとしての価値提供に向け変革を始動



### 足元の収益固めを着実に実行し、コア技術・コンピタンスをつないで産機・市販領域を拡大

欧米の構造改革

産機・市販領域への事業構造シフト



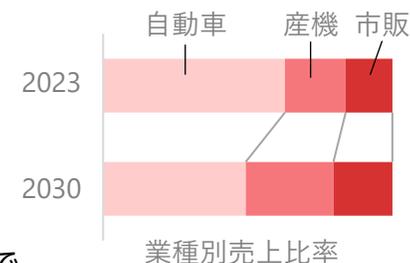
第二期中計期間

第三期中計期間

#### 基本戦略・主要活動

##### 第二期中計期間

- **グローバルでの構造改革**
  - 欧米の構造改革による収益改善
- **産機・市販売上比率の拡大**
  - 材料・熱処理技術の進化による高付加価値軸受で半導体など成長領域の売上比率を拡大
  - パートナー企業等の外部リソース活用により余力を創出し、顧客の嬉しさを追求した新たな商品・サービスにシフト
- **自動車領域の競争力強化**
  - デジタル活用により開発リードタイムを短縮し、高付加価値商品を提案

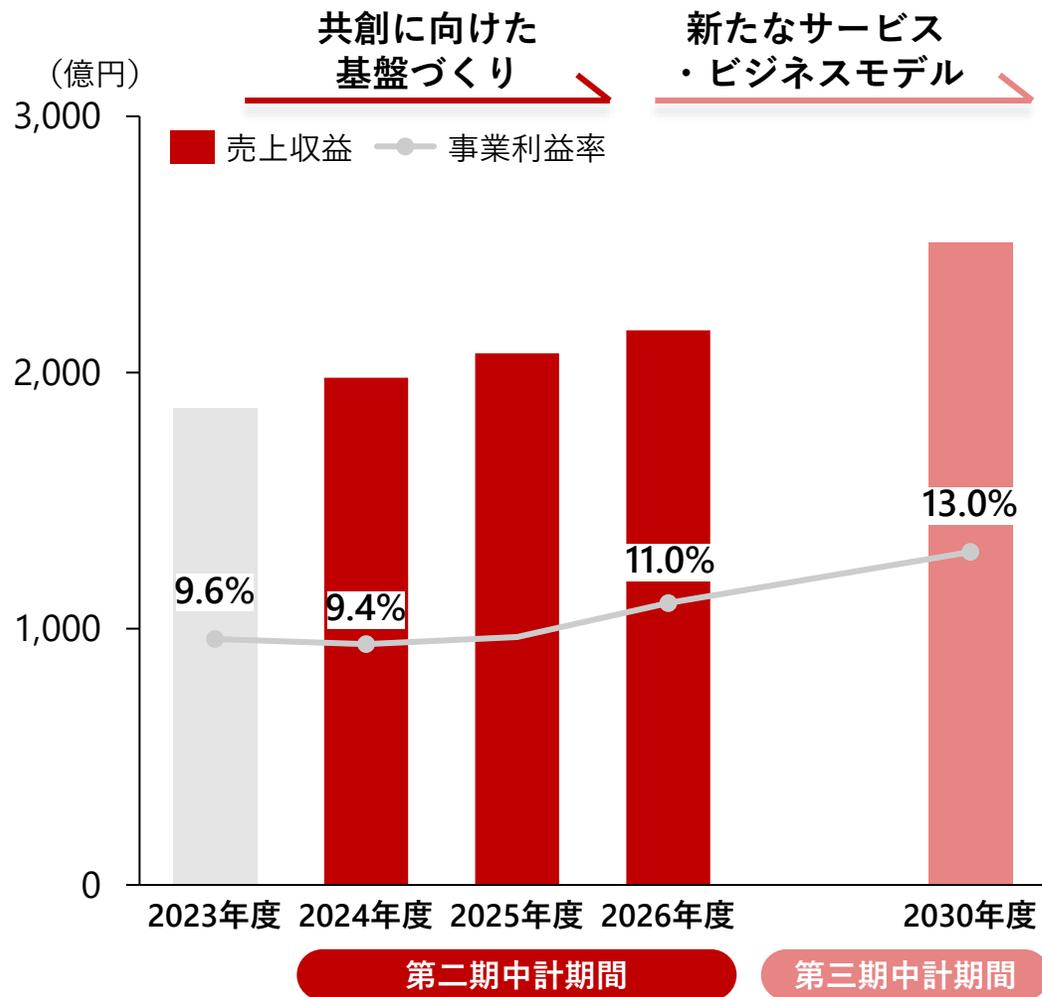


##### 2030年に向けた仕掛け

- **軸受技術と他事業・グループ会社のコンピタンスをつなぎ、ソリューションを提供できる人材を育成**
- **環境課題(CN・CE)への貢献**
  - 顧客のライフサイクルコスト低減に向けた製品開発・サービス提供



### グループ総力を活用した機電制御とソリューション提供により顧客リテンションを最大化



#### 基本戦略・主要活動

##### 第二期中計期間

- 製品競争力の強化
  - 工作機械ラインアップの見直し (研削領域大型モデル整備・BEV用電池設備強化)
  - 一気通貫のデジタル化とリーンな生産体制の構築
- グループ連携・バリューチェーン強化
  - グループ内プラットフォームの共通化
  - 顧客満足度を軸としたアフターサービスの基盤強化

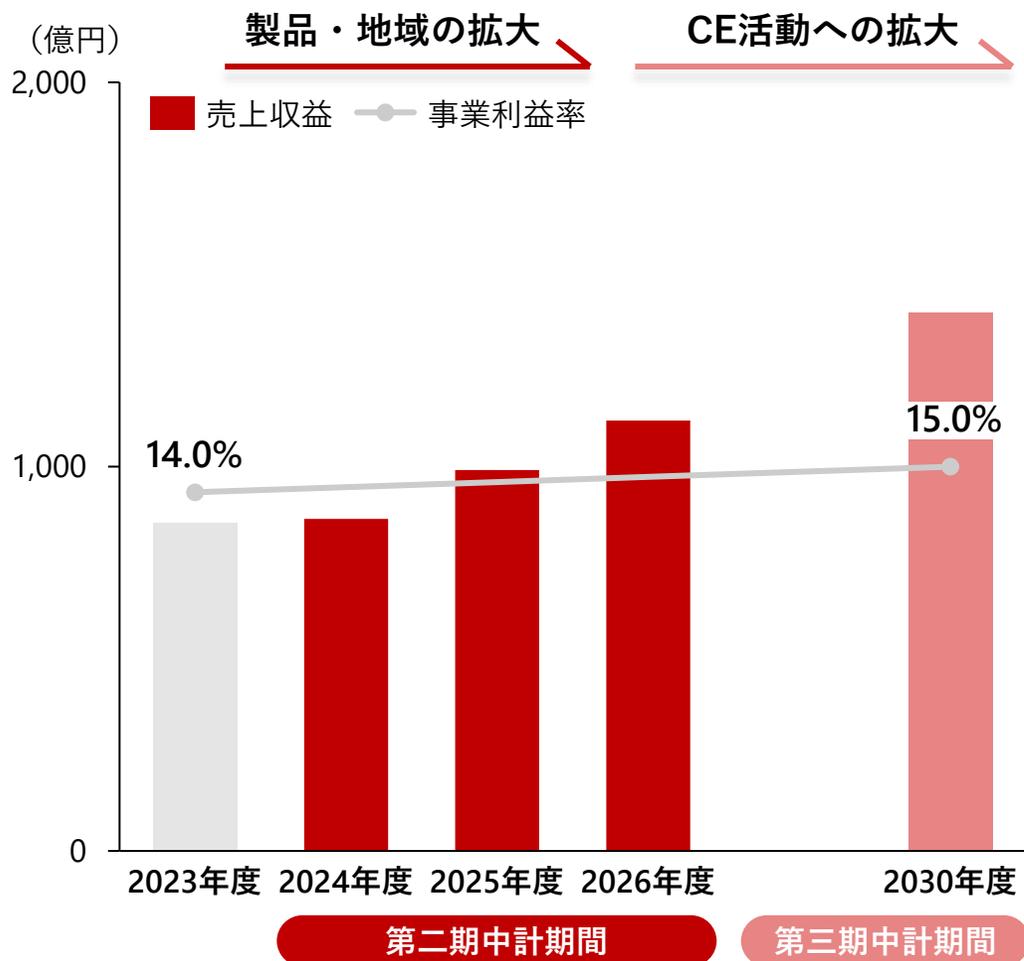


##### 2030年に向けた仕掛け

- リテンションの最大化
  - 顧客の機械とJTEKTを通信で接続し、予兆管理など、デジタル・AIを活用したサービスを導入
- ビジネスモデルの拡大 (ADC※との共創)
  - E-commerceサービスの他地域展開を検討
- エンジニアリングソリューション創出
  - トヨタグループとの連携を強化(電池設備領域)



### ソリューションプロバイダーの先駆者として、循環型社会のお客様ニーズに応えるビジネスモデルを展開



#### 基本戦略・主要活動

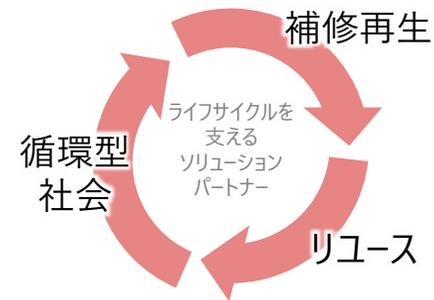
##### 第二期中計期間

- 取り扱い製品群の拡大
  - 自動車補修部品の市販化を拡大 (お客様の買いやすい商品提案、交換し易い提案)
  - パートナーとの協業拡大
- 未開拓地域への展開
  - お客様の手の届きやすいサービス網を展開 (新規代理店開拓等)
  - アフリカ・中央アジア等の新興市場を開拓



##### 2030年に向けた仕掛け

- BtoCビジネス、DX推進、技術サービス強化
- グループのコンピタンス最大活用・市販投入加速
- 循環型社会に貢献できるビジネス拡大
- 環境にやさしいe-モビリティへの貢献



※ アフターの売上収益数値は各事業本部の内数

### 第一期中計期間に進めた事業開発アイテムを事業化ステージに移行

	コア技術・コンピタンス	製品・サービス例	足元の活動	第二期中計期間	～2030年
蓄電デバイス	<p>Liイオン電池 製造設備知見 蓄電材料の相性制御による 高耐熱・超長寿命化 工法、生産設備開発技術</p>	 <p>Libuddy<sup>®</sup> 応用製品</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>SbW<sup>※1</sup>バックアップ電源の市場投入</li> <li>産業機械分野での量産開始</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>自動運転用バックアップ電源に展開 (Lv2以上、量産開始)</li> <li>電池のLCA<sup>※2</sup>改善</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>SbW市場拡大</li> <li>モビリティビジネスへの展開</li> <li>再エネ・水素普及</li> <li>工場のCN化促進</li> </ul>
歯車	<p>工作機械・軸受とのシナジー 高度な解析技術</p>	 <p>軸受一体歯車</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ロボット向け歯車の量産開始</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Only One 歯車部品からユニット/システムへの高付加価値化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>総合ギヤビルダとしてのソリューションビジネス化</li> </ul>
アクティブライフ	<p>人を楽にするロボティクス技術 (電動アシスト・制御技術)</p>	 <p>J-PAS fleairy<sup>®</sup> (アシストスーツ)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>介護施設向け量産開始済</li> <li>農業分野参入</li> <li>商品改良 (アシスト感, 快適性)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>在宅介護・土木分野への参入・事業拡大</li> <li>パーソナライズ・新アシスト機能搭載 (作業・体格差)</li> <li>働きやすい生産現場支援</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>社会システムへのトータルソリューション化</li> </ul>

※1 SbW : Steer by Wire、※2LCA : Life Cycle Assessment

ROE・利益率の改善と将来のソリューション拡充に向けて、経営・事業体制の強化を図る



ソリューションの創出力強化

ソリューション共創センターの発足

- 全社のコア技術・コンピタンスを掛け合わせ、迅速なソリューション化を実施
- テクノロジープラットフォームの構築



競争力の強化

収益力最大化に向けた事業戦略構築

- 2030 Vision / ソリューション拡充を実現するためのアクションプランを具体化
- 売上拡大でなく、ROE・利益率改善を目指した戦略を検討

事業を支える“デジタル基盤”強化

- デジタルモノづくり改革を進め、エンジニアリングチェーンを一気通貫で刷新
- 情報基盤の刷新を図り、経営・業務を含めた全社でデジタル活用を推進

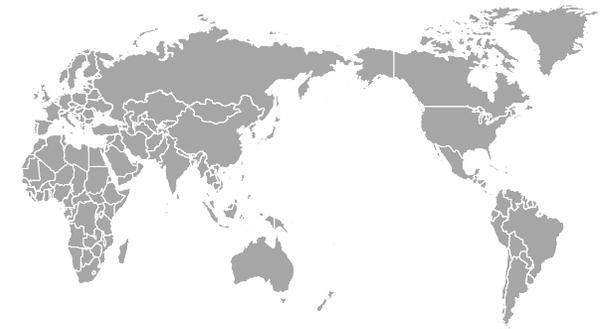
グローバル体制の再構築

インド拠点強化

- グローバル拠点としての活用を推進

欧米の構造改革

- グローバルで開発・生産の最適配置を推進



一気通貫のデジタル流通基盤構築による意思決定の高度化と業務効率の向上を推進

経営



デジタル基幹システム

エンジニアリングチェーン

営業

企画

開発

設計

生産準備

【デジタル祭り】  
全員参加のデジタル化

● エンジニアリングチェーンを軸にデジタルで繋ぐ

● 全てがデータで見える・繋がる・使える

● 一気通貫のデータドリブン経営を実現

デジタルモノづくり

サプライチェーン

調達

生産計画

生産

物流

販売  
アフターサービス

バック  
オフィス

人事

経理

総務

法務

## ROE・利益率の改善と将来のソリューション拡充に向けて、経営・事業体制の強化を図る



### ソリューションの創出力強化

#### ソリューション共創センターの発足

- 全社のコア技術・コンピタンスを掛け合わせ、迅速なソリューション化を実施
- テクノロジープラットフォームの構築



### 競争力の強化

#### 収益力最大化に向けた事業戦略構築

- 2030 Vision / ソリューション拡充を実現するためのアクションプランを具体化
- 売上拡大でなく、ROE・利益率改善を目指した戦略を検討

#### 事業を支える“デジタル基盤”強化

- デジタルモノづくり改革を進め、エンジニアリングチェーンを一気通貫で刷新
- 情報基盤の刷新を図り、経営・業務を含めた全社でデジタル活用を推進

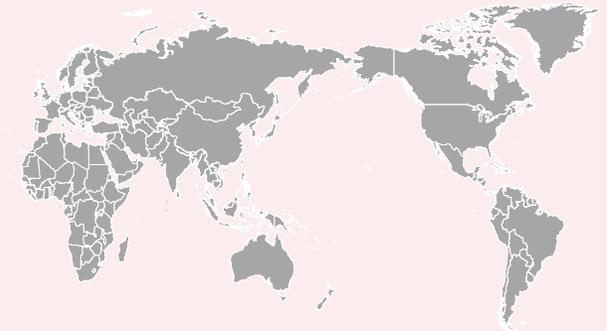
### グローバル体制の再構築

#### インド拠点強化

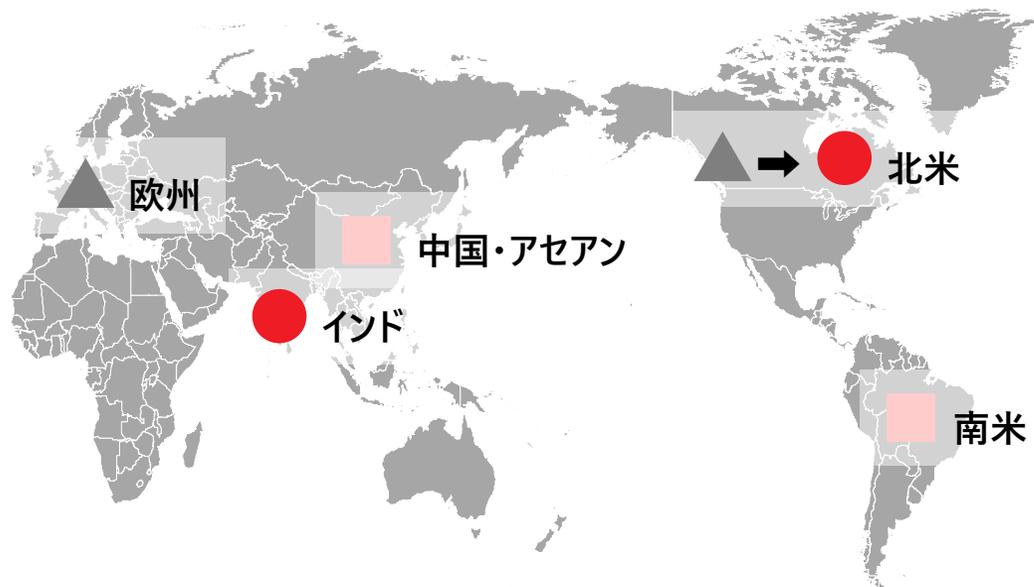
- グローバル拠点としての活用を推進

#### 欧米の構造改革

- グローバルで開発・生産の最適配置を推進



グローバル戦略骨子



各地域の位置づけ

● : 成長    ■ : 経営安定化    ▲ : 収益体質改善

主要地域 戦略方向性

- インド** 成長に合わせたリソース投入により、ステアリングの高シェア維持、ドライブシャフトのシェア拡大を目指す。工機部門を強化し、グローバル拠点としての活用を推進
- 北米** 各国製造業を取り巻く環境に適応し、メキシコ・日本・インドなどを活用したグローバル生産体制への移行と最適設備の投入を推進  
BS-EPS<sup>®</sup>※等の新製品を着実に立ち上げ、成長地域への転換を目指す
- 中国** 的を絞った中国系自動車メーカーへの拡販と、BEV化で需要が増える玉軸受の競争力強化などにより、事業・顧客ポートフォリオの入れ替えを推進
- アセアン** 自動化・省人化含めた生産性向上×サプライチェーンの抜本的見直しにより競争力を強化。中国系自動車メーカーの開拓とピックアップトラック用製品群の拡販を推進
- 欧州** これまでの構造改革により25年度に業績は底を打つ見込み  
更に踏み込んだ事業の整理・統合を進め、欧州黒字化に向けた計画を今年度中に策定予定

※ BS-EPS: Ball Screw Electric Power Steering

# 4. 経営基盤強化



企業価値の持続的向上

ソリューションプロバイダー

ソリューション共創センター・テクノロジープラットフォーム

人と現場中心の経営

サーキュラーエコノミー対応

カーボンニュートラルの推進

デジタル祭り・デジタルモノづくり

（キャッシュ・アロケーション）  
最適資本配分

収益性の改善

投下資本のスリム化

自己資本比率の見直し

重点  
施策

経営  
資本

人的資本

× 知的資本

× 社会関係資本

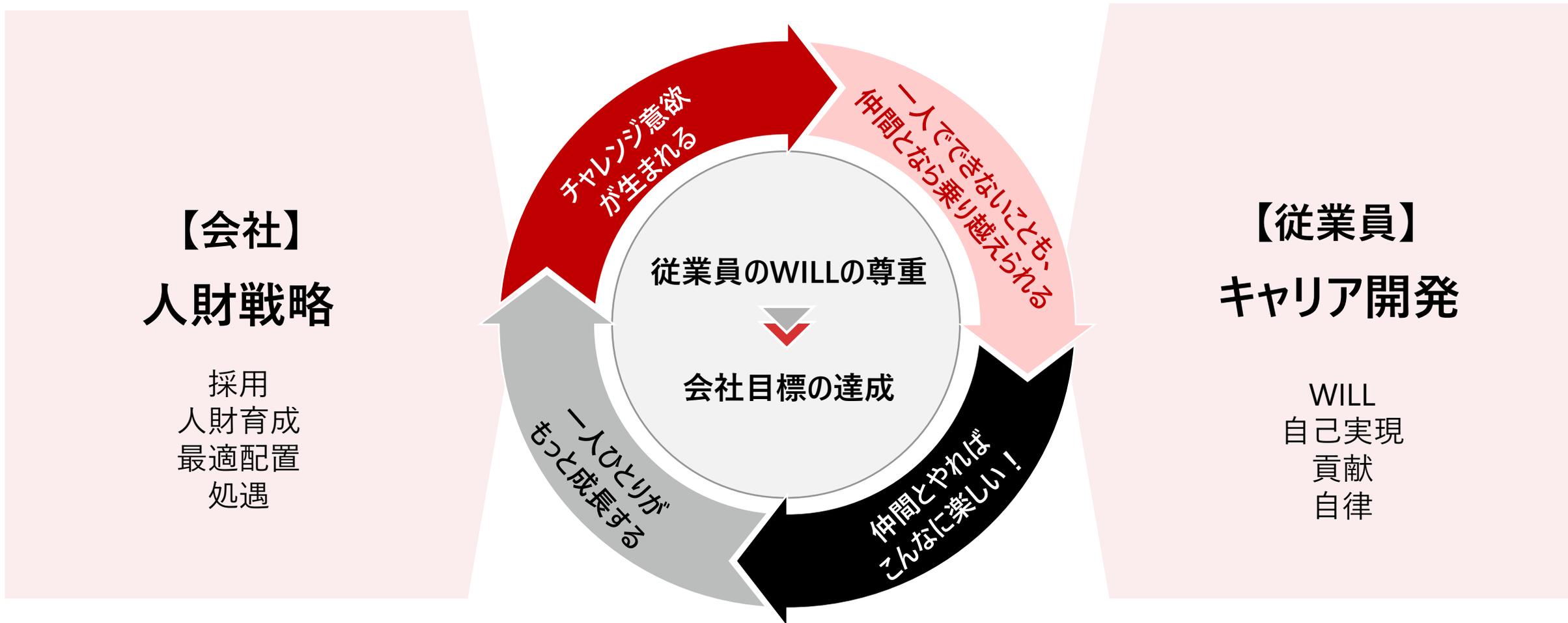
× 自然資本

× 製造資本

×

財務資本

チャレンジが人を育て、人が新たなソリューションを生み出す



元気な現場づくり ～Yes for All, by All! みんなのために、みんなで行おう～

### 自己実現できる人づくり

- 人を思いやるマネジメント教育
- 上司と部下の頻繁なコミュニケーション
- 一人ひとりのWILLを可視化
- やりたい仕事を通じた人財育成



### やりたいことができる仕組みづくり

- 「次の道の発明」やソリューションにつながる自由闊達な議論
- デジタル活用による業務効率化
- ムダ削減による余力創出



### チャレンジを楽しむ職場づくり

- チャレンジを奨励する文化
- 心理的安全性の確保
- 仲間を思い、助け合う風土

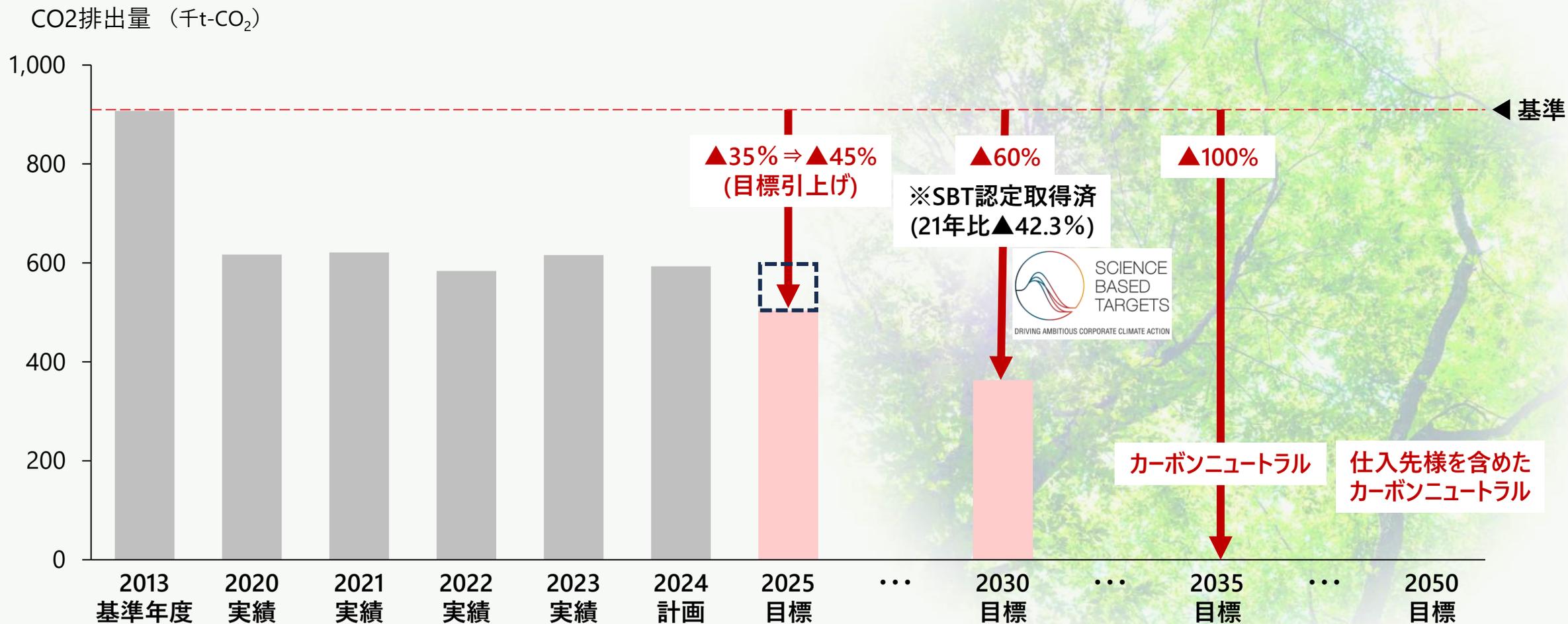


全員参加の改善活動

・やめる・減らす・変える  
・Yes for All, by All!



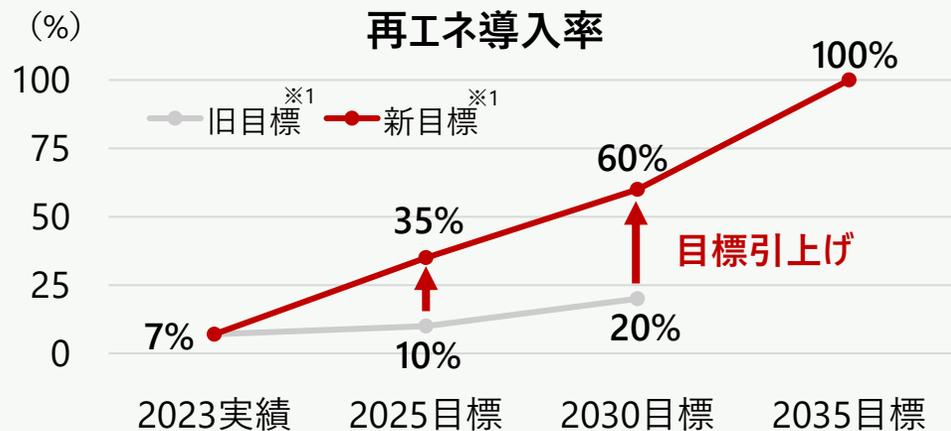
## オールJTEKTの25年度目標を引上げ、30年度目標達成に向けてグローバルで活動を加速中



※SBT(Science Based Targets) イニシアチブ: 環境NGOのCDP、国連グローバル・コンパクト、世界資源研究所 (WRI)、世界自然保護基金 (WWF) が共同で運営する国際的なイニシアチブ

積極的な再生可能エネルギー活用と、コンピタンスの掛け合わせによるカーボンニュートラルへの貢献

グローバルで再エネプロジェクトを推進



オンサイト・オフサイトPPA/VPPA<sup>※2</sup>を推進



ソーラカーポート



フェンスソーラ



風力発電

コンピタンスを掛け合わせた開発・実証

コンピタンス

工作機械



- 装置設計技術 (シンプル・スリム・コンパクト)
- システム制御技術

新事業 Libuddy

- キャパシタの新たな活用

カーボンニュートラルの実現へ

刈谷CNラボ：再エネから電気・水素を生成



※1 旧目標：2020年度設定、新目標：本年設定・初公表、※2 PPA：Power Purchase Agreement、VPPA：Virtual Power Purchase Agreement

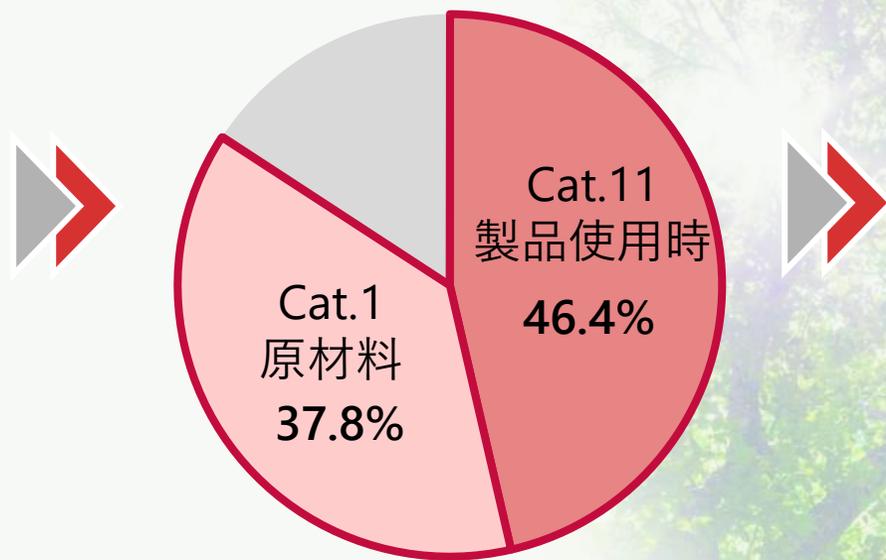
高まる環境ニーズに応えるグリーン製品を提供するため、製品使用時と原材料のCO<sub>2</sub>排出量の削減

顧客へグリーン製品を提供

- 自動車メーカー
- 自動車部品
- 産業機械
- 建設機械
- 工作機械・ロボット

Scope3排出量を算出、製品に新たな環境価値を加える

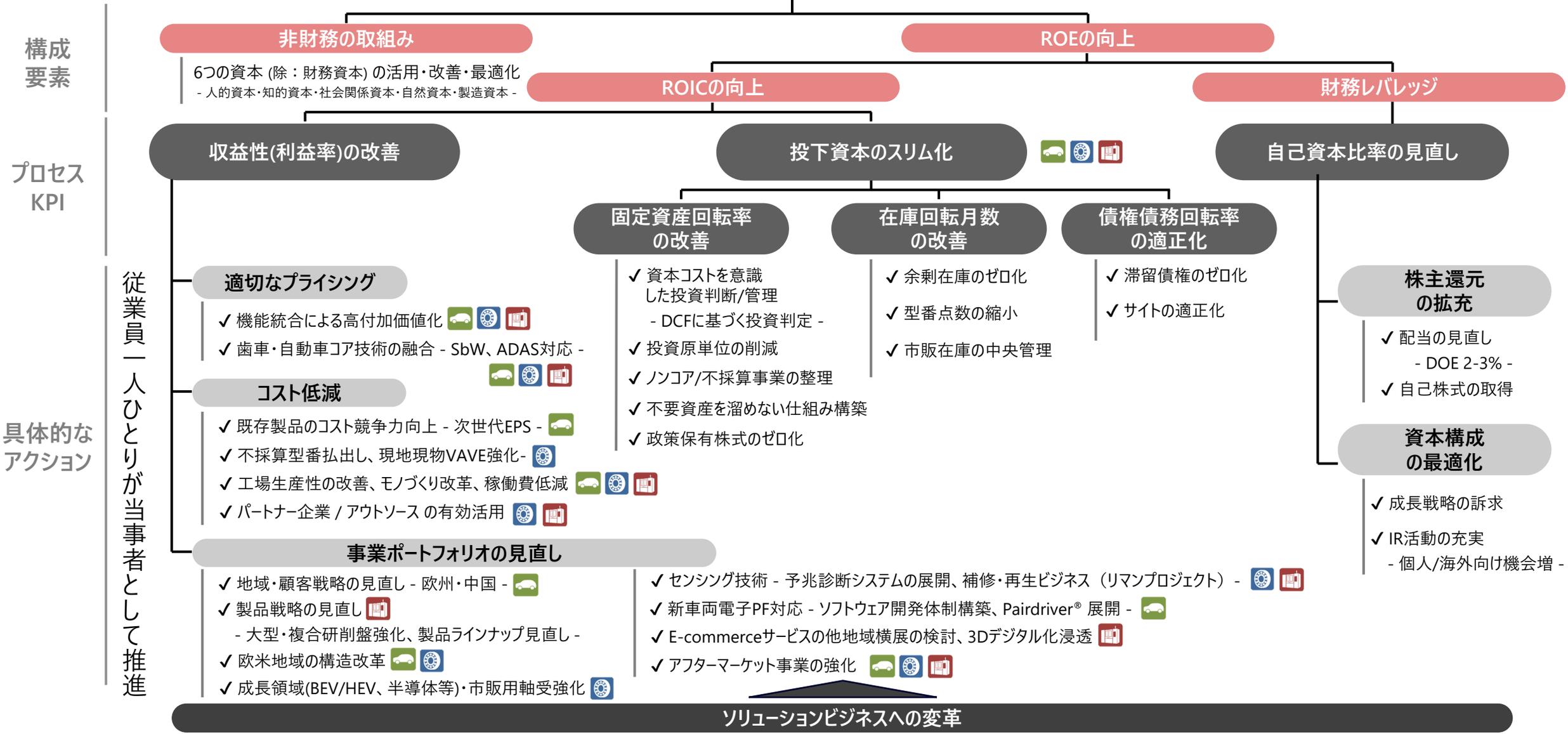
Scope3の内訳（2021年時点）



- | Cat.1(原材料) |
|------------|
| - 再生材への切替  |
| - 小型/軽量化   |
| - シンプル化    |
- 
- | Cat.11(製品使用時) |
|---------------|
| - 燃費改善        |
| - 小型/軽量化      |
| - 低トルク技術      |

Cat.1 + 11の総量(2021年度)に対して、2030年度時点で▲25%の削減(SBT認定取得済) 環境価値を加えた新たな製品ロードマップを策定し、Only Oneの製品を提供

(注) 第二期中計期間におけるアクション



### 既存事業の成長と新規事業の育成により新たな成長ステージへの変革を進める

キャッシュイン

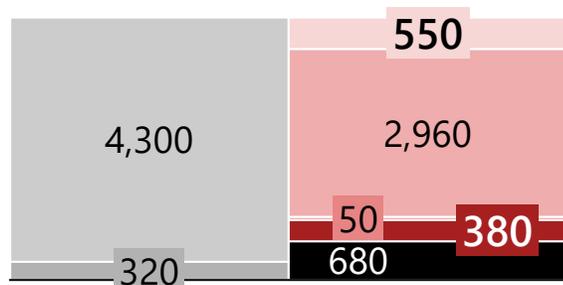
■ 事業活動からの資金創出(開発費、構造改革費用 控除前) ■ 政策保有株式の売却 ■ 資金の調達

キャッシュアウト

■ 将来の成長に向けた投資 ■ 既存事業の継続・維持のための投資 ■ 構造改革 ■ 株主還元 ■ 借入の返済

(単位：億円)

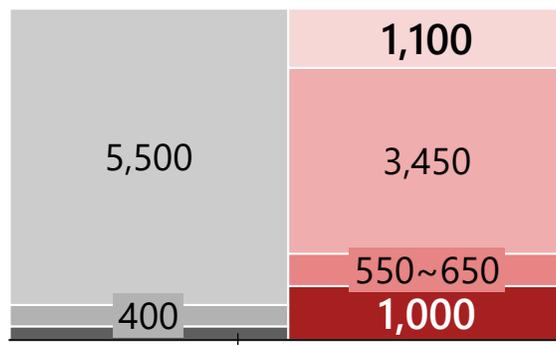
#### 第一期中計期間 (2021-2023)



キャッシュイン

キャッシュアウト

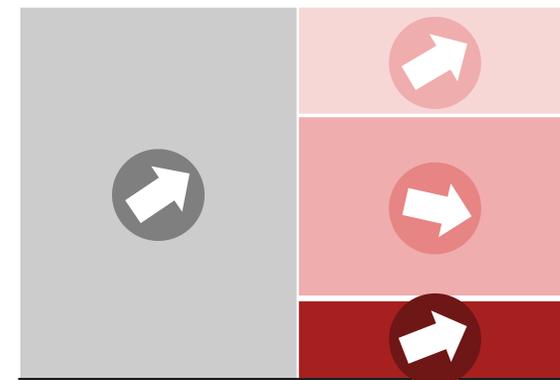
#### 第二期中計期間 (2024-2026)



キャッシュイン

キャッシュアウト

#### 第三期中計期間 (2027-2030)



キャッシュイン

キャッシュアウト

#### ■ 黒字化の定着、体質強化の3年

⇒ 健全で安定した財務体質を再構築

- 将来成長投資：戦略費用、新規事業への投資を開始(種まき)
- 既存事業投資：PJ投資、基盤構築(安全・品質・人への投資)
- 構造改革：欧米の構造改革・会社統廃合を推進
- 政策保有株式：各社と対話を重ねて、縮減を推進
- 株主還元：配当性向30%以上、もしくはDOE1%以上のいずれか高い方

株主還元実績：DOE 1.5%/期間平均

#### ■ 既存事業の成長と新規事業の育成

⇒ 新たな成長のステージへの変革

- 将来成長投資：ソリューションビジネス化の準備・新規事業育成・非財務資本の強化(人への投資・CN・DX等)
- 既存事業投資：注力製品・地域へのPJ投資
- 構造改革：欧米における、もう一段の構造改革
- 政策保有株式：第二期中計の中で、ゼロ化(上場株式)を達成
- 株主還元：DOE2-3%を目安に安定配当、自己株取得

株主還元方針の改定：DOE 2-3%目安

#### ■ 刈り取りと飛躍

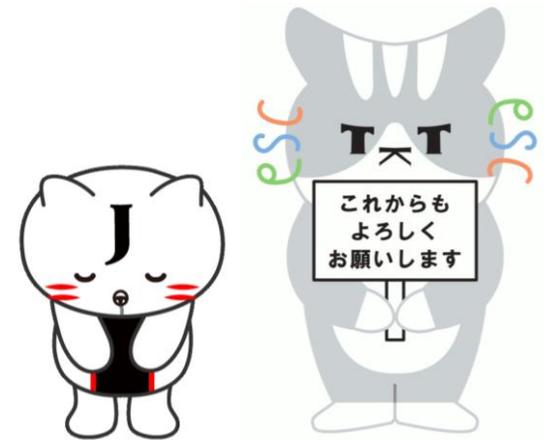
⇒ ソリューションビジネスの拡大と効果発現

- 将来成長投資：ソリューションビジネスの拡大・非財務資本のさらなる強化と拡大(人への投資の拡充・CN加速・DX完成)
- 既存事業投資：資本効率を意識して、高収益・高付加価値PJに注力(合理化は償却圏内で推進)
- 株主還元：第二期中計の結果を踏まえ、さらなる還元の拡大に向けて方針を再設計

成長に合わせて拡大していく

# Joint Technology

# JTEKT



Yes for All, by All !  
みんなのために、みんなで作ろう



## 【将来見通しに関する注意事項】

---

本資料には、業績予想、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。

# JTEKT



公式

# note

開設しました



[https://note.com/jtekt\\_kondou/](https://note.com/jtekt_kondou/)  
ぜひご覧ください