



NTNレポート
2025

2024年度

Make the world **NAMERAKA**

ステークホルダーの皆さまへ

当社グループは、「新しい技術の創造と新商品の開発を通じて国際社会に貢献する」という企業理念のもと、グローバル展開する精密機器メーカーです。1918年の創業以来、挑戦し続ける「開拓者精神」と、社会とともに発展する「共存共栄精神」の2つの創業者精神を受け継ぎ、持続可能な「なめらかな社会」の実現を目指しています。

主力商品であるベアリング（軸受）は、自動車や航空機、鉄道車両、各種産業機械などあらゆる機械の回転を支え、産業の発展に貢献しています。さまざまな産業で変革が進む中、エネルギーロスを極限まで低減し、省エネルギーに貢献するベアリングは、未来の私たちの暮らしにも必ず必要となる技術であり、地球環境に貢献し続けることが我々の使命です。その使命を果たす長期ビジョンとして、企業価値を高め、ステークホルダーの皆さまから信頼、必要とされる企業を2035年度の姿と設定し、バックキャストした経営戦略に基づく施策を日々実践しています。

統合報告書「NTNレポート2025」は、2024年度からスタートした3年間の中期経営計画について、事業環境の変化に直面する状況下、経営陣の関与のもと、進捗を丁寧にご説明しました。詳細な活動内容は当社Webサイトのサステナビリティパートに集約し、いずれも誠実に情報開示していることをここに表明申し上げます。

2025年9月
取締役 代表執行役
執行役社長
CEO（最高経営責任者）

鵜飼 英一



「なめらかな社会」の実現に向けた全体像

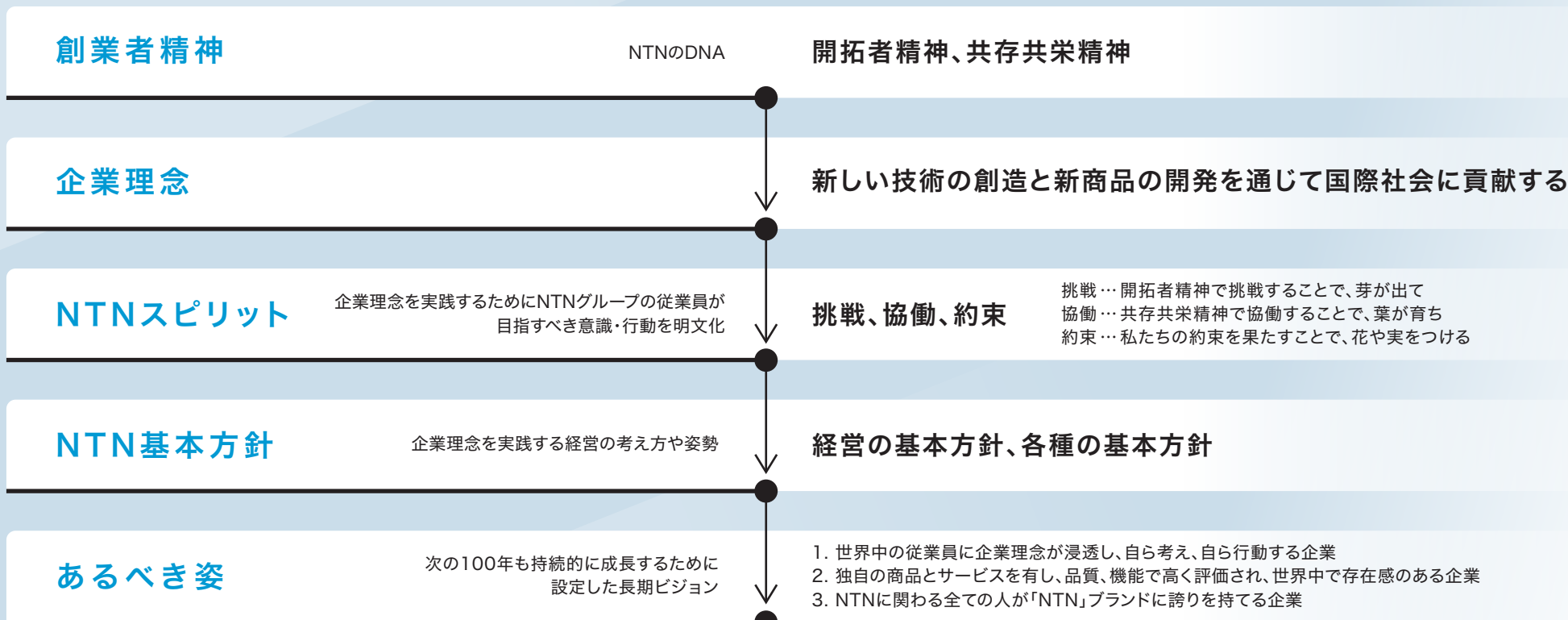
NTNが目指しているのは持続可能な「なめらかな社会」の実現です。

1918年の創業当初から大切にしてきた、挑戦し続ける「開拓者精神」と、社会とともに発展する「共存共栄精神」は、現在まで受け継がれ、NTNのDNAとして企業理念に込められています。

これらの創業者精神や企業理念をはじめ、「NTNスピリット」や「経営の基本方針」、「NTNのあるべき姿」などを通じて、持続可能な「なめらかな社会」の実現を目指していきます。

WEBサイトの関連情報

企業理念と
「なめらかな社会」の実現



「なめらかな社会」の実現

「なめらかな社会」とは、人と自然が調和し、人々が安心して豊かに暮らせる社会を意味しています。

キーワードで読み解くNTNの歴史

NTNは1918年の創業以来、「開拓者精神」と「共存共栄精神」を大切に、それをDNAとして企業理念に込め、受け継いできました。品質第一主義と高い技術力を基盤に信頼を築きながら、100年以上にわたり発展してきた当社は、これからも新しい技術の創造と新商品の開発を通じて国際社会に貢献し、「なめらかな社会」の実現を目指します。ここでは、当社の100年を超える歴史を3つのキーワードで振り返ります。

WEBサイトの関連情報

NTNグループの歴史

独創的な商品を生むNTN技術者
たちの情熱と挑戦の物語
THE CHALLENGE

NTNの創業

1918年、若き技術者の西園二郎は三重県桑名に西園鉄工所を設立し、一方、大阪では丹羽昇が巴商会という機械工具商を経営していました。1922年、日本で沈没したスウェーデン船の積荷だったベアリングを巴商会が全量落札し、西園鉄工所に再生を依頼します。このベアリングの販売利益で研磨機を購入し、本格的なベアリング製造を開始しました。製造開始当初から丹羽(N)、巴(T)商会、西園(N)の頭文字をとったNTNのマークを使用していました。1927年、大阪市西区に資本金5万円で「合資会社エヌチーエヌ製作所」を設立し、1937年には社名を「東洋ベアリング製造株式会社」に変更して株式を公開しました。



丹羽昇



西園二郎



当時の
ベアリング

キーワード 1 高い技術力と品質

1954年、日本の機械工業界で初めてデミング賞を受賞。統計的品質管理をいち早く導入し、全社で品質向上に取り組んだことが評価されました。1964年には初代0系新幹線に車軸用軸受を納入し、高速鉄道の高速度・軽量化を支える技術を提供。この軸受は後に「トライボロジー遺産」に認定されるなど、高い信頼を獲得しました。さらに2014年には「はやぶさ2」に球面すべり軸受を供給。太陽光パネルの展開機構を支え、宇宙空間でのミッション成功に貢献しました。これらの取り組みは、高品質で革新的な技術を追求する当社の姿勢を示しています。



0系新幹線車軸軸受
と軸箱カットモデル



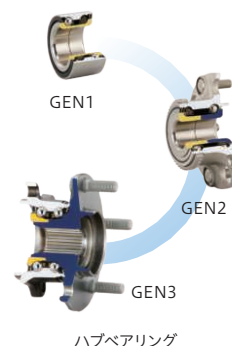
「はやぶさ2」に採用された
球面すべり軸受

キーワード 2 シェアトップクラスの商品の開発

1963年、自動車向けの需要拡大を見据え、イギリスのハーディ・スパイサー社と技術提携を結び、桑名工場でドライブシャフト(CVJ:等速ジョイント)の生産を開始しました。また、1970年代後半には、現在世界トップクラスのシェアを誇るハブベアリングの前身であるアクスルベアリング(GEN1)を実用化。1980年代にはGEN1と周辺部品を一体化したハブベアリング(GEN2)を開発し、さらに車両組立ラインの効率向上を目指してハブボルトやフランジなどを一体化させたGEN3へと進化させました。1980年代半ばには日本国内で初めてGEN3の量産を開始し、現在もセンサー技術やさらなる組立性向上を追求しています。進化を続けるドライブシャフトとハブベアリングは、電動自動車においても重要な商品となっています。



製造開始当初の
ドライブシャフト



ハブベアリング

キーワード 3 グローバル化

1962年、ドイツ・デュッセルドルフに海外初の販売会社「NTN Wälzlager (Europa) G.m.b.H.」を設立。その後、アメリカ、フランス、イギリス、カナダにも販売会社を設け、1960年代に海外販売網を急速に拡大しました。1971年にはアメリカで「AMERICAN NTN BEARING MFG. CORP.」を、また日系企業として欧州初となる製造会社「NTN Kugellagerfabrik (Deutschland) G.m.b.H.」をドイツに設立するなど、完成品や前工程の工場を含む現地生産体制を強化しました。2008年にはフランスのSNR ROULEMENTSを子会社化(2023年にNTN Europe S.A.へ社名変更)し、欧州市場で事業基盤を拡大。さらに2011年、中国に「NTN中国技術センター」を設立し、日本、米州、欧州、中国の世界4極体制による研究開発を確立しました。このようにグローバル化を加速し、世界中のニーズに応える体制を築いています。



NTN中国技術センター

NTNの商品戦略

軸受の市場規模は約5兆円と言われており、当社グループは総合軸受メーカーとして、さまざまな商品・サービスを提供しています。高い技術力と独自の開発体制およびサービス体制により、世界中のお客さまへ提供している当社グループの商品・サービスと付加価値を紹介します。

※2024年度日経シェア調査より

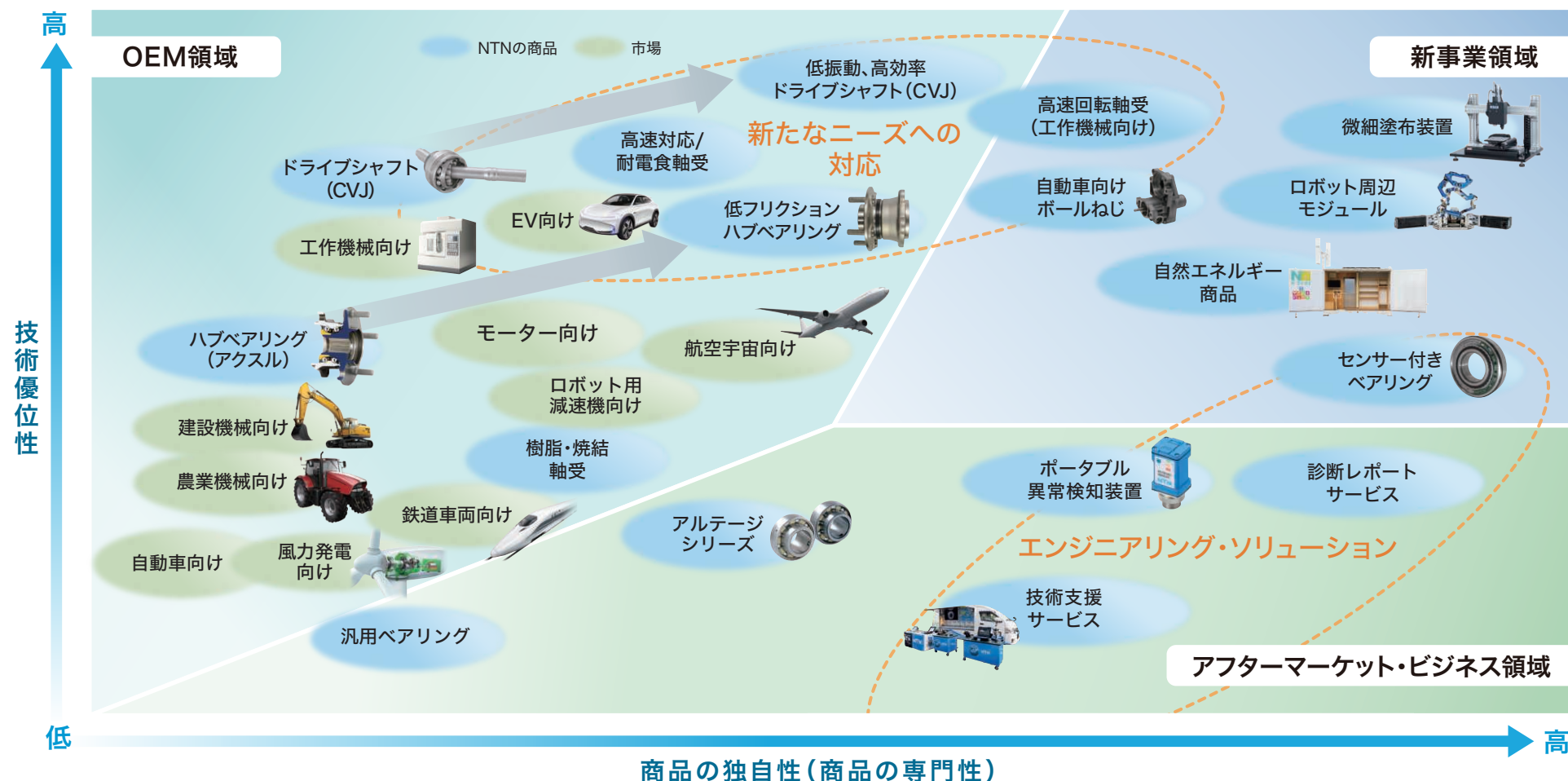
WEBサイトの関連情報

ベアリングって何？

ベアリング製造工程動画
「ベアリングができるまで」



OEM向けは自動車市場や産業機械市場の各業種のお客さまに多種多様な商品を納入しています。モビリティの電動化やカーボンニュートラルへの対応、AIやデジタル技術の高度化などの新たなニーズに対して、高度な技術を通じて、新しい商品・サービスを提供しています。
アフターマーケット向けはお客さまの機械や工場を止めない供給の即応性を高め、またお客さまの困りごとの解決に貢献しています。軸受診断や再生ビジネス、技術講習などのサービス、またセンサー付き軸受やNTNポータブル異常検知装置のようなモニタリング商品を通じて、専門性の高いエンジニアリング・ソリューションを提供しています。
新事業では電動化対応に向けたモビリティ・モジュールや省人化対応に向けたロボット周辺モジュールなど、今後の市場成長ポテンシャルが高い領域へ貢献しています。外部機関との連携などを通じて先端技術を取り込み、開発スピードを加速させ、新たなモジュール商品やシステム商品の開発を強化しています。



数字で見るNTN (2024年度)

At a Glance



売上高

8,256 億円



営業利益率

2.8 %



資本収益性

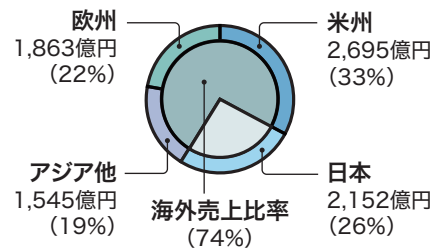
ROE
△ 9.6 % ROIC
2.6 %



自己資本比率

27.2 %

地域別売上高 (海外売上比率)



*2024年度より顧客地域別売上高から法人所在地別売上高(グループ内売上高除く)に変更



海外生産比率*

59 %

*従来の算出方法を変更し、半製品を除いて算出



研究開発費

197 億円



設備投資額

322 億円



CO₂削減貢献量

188.9 万ト



従業員

従業員数

21,996 名

海外従業員比率

62.4 %



女性管理職比率

16.2 %



男性育休取得率*

73.0 %

*NTN単体

NTNレポート2025 の構成

1

INTRODUCTION

イントロダクション

- 01 ステークホルダーの皆さまへ
- 02 「なめらかな社会」の実現に向けた全体像
- 03 キーワードで読み解くNTNの歴史
- 04 NTNの商品戦略
- 05 数字で見るNTN

01

2

「約束」の進捗」では、2024年度からスタートした3年間の中期経営計画「DRIVE NTN100」Finalの1年目の成果を経営陣が振り返るとともに、今後の課題や注力施策などをお伝えします。

OUR COMMITMENT

“約束”の進捗

- 07 マネジメント・コミットメント
- 11 “約束”の進捗

07



 サステナビリティサイト



 IRサイト

3

「NTNが描くストーリー」では、NTNグループの価値創造プロセスを紐解いて紹介します。CFOをはじめ、事業担当役員、CTO、サステナビリティ担当役員のメッセージや特集記事を通じて今後の方向性をお伝えします。

OUR STORY

NTNが描くストーリー

- 15 価値創造プロセス
- 16 6つの資本
- 17 マテリアリティ
- 21 DRIVE NTN100の振り返りと長期ビジョン
- 22 「DRIVE NTN100」Final重要施策
- 23 3つの強み(コアコンピタンス)
- 24 アウトプット、アウトカムのひもとき
- 25 CFOメッセージ
- 29 【Special Feature 1】
アフターマーケット・ビジネスの拡大に向け、
商品供給力を高め、エンジニアリング・ソリューションを強化
- 30 【Special Feature 2】
EVシフトに欠かせない「ボールねじユニット」の開発を加速
- 31 ビジネスモデルの強化 軸受他
- 35 ビジネスモデルの強化 CVJアックスル
- 39 CTOメッセージ
- 41 【Special Feature 3】
変化する事業環境で競争力を強化 ～調達・生産・物流改革～
- 42 【Special Feature 4】
デジタル技術の活用で、“稼ぐ力”を強化ーDXの加速
- 43 サステナビリティ担当役員メッセージ

15

4

「ステークホルダーとの共創」では、カーボンニュートラルや環境対応、人材戦略、人権尊重の活動などを紹介。ステークホルダー・ダイアログを含め、ステークホルダーとともに目指す「なめらかな社会」の実現に向けた取り組みをお伝えします。

CO-CREATION WITH STAKEHOLDERS

ステークホルダーとの共創

- 45 「なめらかな社会」の実現に向けたロードマップ
- 46 NTNが目指すカーボンニュートラルな社会
- 51 そのほかの環境への取り組み
- 52 人事担当役員メッセージ
- 53 NTNの人材戦略
- 56 人権の尊重
- 57 ステークホルダー・ダイアログ

45

5

「強固なガバナンスの構築」では、NTNグループのガバナンス体制を掲載しています。社外取締役と執行役によるクロストークや各委員会の委員長メッセージでは現状の課題や各委員会で議論されている内容などをメッセージとして発信しています。

CREATION OF A SOLID GOVERNANCE STRUCTURE

強固なガバナンスの構築

- | | |
|-----------------------|--------------|
| 59 社外取締役×執行役によるクロストーク | 69 指名委員会 |
| 63 取締役 | 70 報酬委員会 |
| 65 執行役 | 71 監査委員会 |
| 66 ガバナンス体制 | 72 執行機関の各委員会 |
| | 73 リスクマネジメント |
| | 75 コンプライアンス |

59

6

「データセクション」では、財務サマリー表、非財務サマリー表を掲載しています。NTNグループのこれまでの取り組み成果や改善状況などを定量的にお伝えします。

DATA

データセクション

- 77 11年間財務サマリー
- 78 ESGデータ

77

7

「会社・株式情報」では、グローバルネットワークや指数への組み入れ状況、IR活動の実績を掲載しています。また、NTNのサステナビリティ活動や事業活動に対する社外からの評価を紹介します。

NTN GROUP INFORMATION

会社・株式情報

- | | |
|----------------|------------|
| 79 グローバルネットワーク | 82 社外からの評価 |
| 80 第三者意見 | 83 会社・株式情報 |
| 81 IR活動 | 84 編集方針 |

79

マネジメント・コミットメント



取締役 代表執行役
執行役社長
CEO(最高経営責任者)

鵜飼 英一

地球環境への貢献を軸に 変革と成長を加速

— NTNグループの使命と挑戦 —

当社グループは、省エネルギー技術とサービスを通じて、産業の発展のみならず、地球環境に貢献することを使命としています。この揺るぎない信念のもと、私たちは2035年度のあるべき姿を定め、その実現に向けた第一歩として中期経営計画「DRIVE NTN100」Finalを2024年度より始動しました。「Final」に込めたのは、NTN再生の完遂を果たす覚悟です。私たちは、止めない技術、長寿命商品、エネルギーロスの低減を追求し、次世代を担う人たちに安全・安心で美しい地球を引き継ぐという強い意志のもと、技術の進化とサステナブル社会の構築に貢献し続けます。本メッセージでは、Final初年度の成果と課題を振り返るとともに、今後の事業戦略の全体像をステークホルダーの皆さまにお伝えします。

■ NTNのパーパスに基づく「DRIVE NTN100」Final

当社グループの原点には、創業当初から受け継がれてきた「開拓者精神」と「共存共栄精神」があります。私たちは常に挑戦を恐れず、社会とともに歩む姿勢を貫いてきました。企業理念の「新しい技術の創造と新商品の開発を通じて国際社会に貢献する」においてもその精神を踏襲し、さらに時代の変化に柔軟に対応しながらパーパスである「なめらかな社会」の実現を通して、持続可能な未来の創出に貢献します。

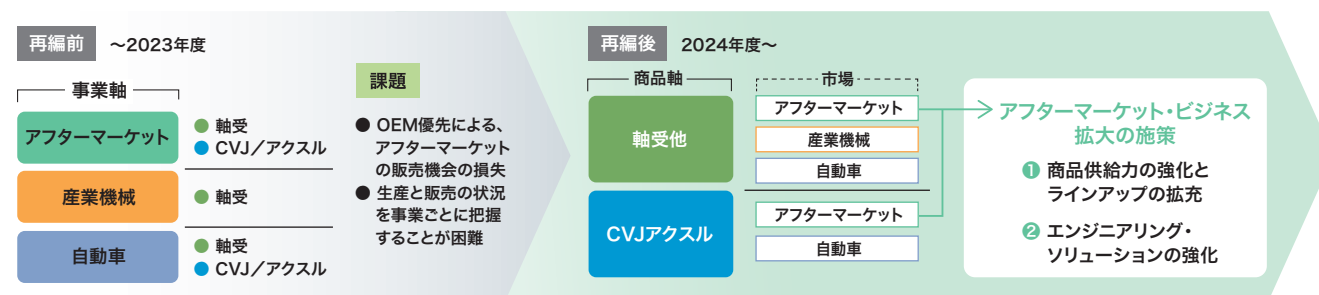
中長期的な成長を見据え、当社グループは2024年度から中期経営計画「DRIVE NTN100」Finalをスタートしました。この計画は、2035年に実現したい姿を描いた上で、そこに至る道筋を逆算して構築したもの

です。私たちが目指すのは「経済的価値と環境・社会的価値をステークホルダーの皆さまとともに向上させることで企業価値を高め、ステークホルダーの皆さまから信頼・必要とされる企業」です。経済的価値については、株主資本コストを常に上回るROEの達成と向上を追求します。環境・社会的価値の面は、カーボンニュートラルの達成と豊かな人づくりの実現を掲げています。

これらを実現するため、私たちはバックキャストとフォアキャストの両視点から施策を立案・実行しています。具体的には、2024年度から3年間で取り組むべき重点施策を明確化するとともに、外部環境の変化を捉えた柔軟な対応を進めています。

組織体制は、施策の実行力を高めるため、従来の市場軸に基づくアフターマーケット、産業機械、自動車の3事業本部体制から、軸受事業本部とCVJアクスル事業本部の2本部体制へと変革しました。これにより、事業の特性に応じた迅速かつ確かな意思決定が可能となり、構造改革の加速につながっています。特に、自動車向け軸受の利益率改善という喫緊の課題に対しては、お客さまと真摯な対話を重ねながら、着実に成果を上げつつあります。同時に、安定的に利益率の高いアフターマーケットの売上拡大にも注力し、収益基盤の強化を図っています。

マネジメント・コミットメント



「DRIVE NTN100」Final初年度の成果と課題

新たな組織体制でスタートした「DRIVE NTN100」Finalは、初年度において前期比で減収減益、公表比で増収増益となりました。自動車生産および産業機械市場の需要低迷という逆風の中、円安の影響が下支えとなり、売上高は公表比で増加。営業利益も規模縮小の影響を受けましたが、円安の影響に加えて、売価改善と費用削減を進めた結果、公表比で増益を実現しました。棚卸資産についても前期末比で削減し、ほぼ公表通りとなっています。

当社グループの売上構成は、自動車関連が65%を占め、残りを産業機械とアフターマーケットが担っています。特に、自動車関連売上高の80%、すなわち全体の約半分がCVJとアクスルによるものです。CVJアクスル、軸受他は前期比で減収減益となりましたが、アフターマーケットの売上構成比率は17%まで上昇し、前期対比で着実に成長しています。

CVJアクスルについては、電動化の進展に伴う新たな市場ニーズに対応し、筋肉質な事業基盤の構築に注力してきました。OEM向けは、お客さまからの要望に応えながら利益を確保する体制を整えています。自動

車関連はEV化の拡大に伴い、電動ブレーキ用ボールねじなどの新たなニーズが生まれています。材料と部品の信頼性向上と設計強度を見直すことでダウンサイズ化を実現し、将来的な需要増に対応します。電動機械ブレーキ (EMB) 用ボールねじのトップサプライヤーを目指し、生産・販売・技術チームが一体となって活動に取り組んでいます。

軸受については、自動車向けの利益率を改善するため、お客さまと対話を重ねてきました。原価低減の取り組みに加えて、材料費の高騰などエビデンスに基づき丁寧に説明することで、多くのお客さまから価格改定をご理解いただきました。また、OEMのお客さまへのBCP対応において課題となっていたサプライチェーンの強靱化については、インドをはじめとする新規サプライヤー開拓を継続しています。世界情勢が大きく変化する中で、お客さまへ安定的でコスト競争力のある商品を提供し続ける仕組みを維持・強化するためにも、複数の調達先を提示できる体制整備に努めます。

事業構造の変革に向けて、利益率が安定的に高いアフターマーケットの売上高を拡大することで、創業以来100年以上続いてきたOEMオリエンテッドの企業体質から脱却を目指し、外部環境に左右されにくい企業体質へ転換を進めます。

中長期的な成長に向けて構造改革に集中

2026年度までの3年間は、構造改革に集中する期間と位置づけ、ROE8%達成を目標に掲げ、事業活動を通じた企業価値の向上に取り組んでいます。具体的には売上高のポートフォリオを変換し、利益率の高いアフターマーケットの構成を戦略的に高めます。現状の売上高が2035年度にかけて大きく変動しない前提でも、アフターマーケットの構成比を目標通り40%に高めると過去の実績から安定的な営業利益が見込めます。さらに、構成比60%を占めるOEMにおいては、不採算案件の見直しにより利益を積み増し、ROE8%の達成に向けた構造改革の展望が開けます。なお、ポートフォリオ変革を進める中で、OEMの重要性は揺るぎません。OEMは、当社グループの技術革新の原動力であり、一定の発注量のもと当社の生産技術を磨き続けるかけがえのないパートナーです。

アフターマーケットの売上高を目標通り拡大するためには、前期対比6%の成長を維持する必要があります。その実現に向けて、次の6つのテーマに取り組めます。第1が汎用品の在庫即納システム「FIRST」の進化です。既存の販売会社向け品番を拡充することで、即納体制を強化します。第2がリードタイムの改善と生産能力の増強です。生産頻度が低い高利益商品の仕掛在庫を適切に揃えるほか、国内工場に新設したアフターマーケット向け生産ラインを強化します。第3が代理店セールスエンジニアの育成と活用です。教育訓練や技術講習会の支援に加え、お客さまの現場に同行することで、迅速な対応と課題解決につながるエンジニアリング・ソリューションの充実を図ります。第4が外部調達を含めたControlled by NTN品の調達・販売拡大です。既に小型ボールベアリングは海外協力会社へ移管を完了しており、SCM戦略本部に完成品調達部を新設したこと

マネジメント・コミットメント

で供給力向上を図ります。第5が「止めない技術・サービス」として設備のダウンタイムを未然に防ぐ技術ソリューションの提供です。CMS (Condition Monitoring System：コンディション・モニタリング・システム：状態監視システム) により軸受のトラブルなどによるライン停止を未然に防止し、お客さまの損失を最小限に抑えます。また、高付加価値な技術ソリューションを提供することでMRO (Maintenance・Repair・Overhaul：保守・修理・オーバーホール) 向け販売を拡大します。そして第6となるのがグローバル販売網の拡大です。地域や国ごとにターゲット業種を設定し、最適な代理店の開拓と販路拡大を推進します。新たにベトナムに支店を設立したほか、需要の大きい米州で新規代理店の開拓など積極的な展開を進めています。

■ サステナブル社会構築に向けた新事業の展開

サステナブル社会構築に向けて、軸受ライフサイクルマネジメントに取り組んでいます。これは軸受の選定から納入、使用、監視、分析、交換から運用保守に至るまで、設備の安定稼働を支えるための支援サービスです。例えば「しゃべる軸受」は、センサーを軸受に内蔵して状態を監視し、軸受の振動、温度、回転数から設備の状態を「見える化」することで予期せぬ停止を未然に防ぎます。現在はプロモーション期間として、発電所など24時間フル稼働が求められる現場で、モーターの作動状況を常時モニタリングするサービスを無償提供しています。これにより収集・解析されたデータは、将来的に補修品の事前準備や予防保全につながり、重要な社会インフラやお客さまのラインの安定稼働に貢献します。

風力発電においては、CMSを活用した24時間監視体制を国内で多数展開しており、AIによる解析も導入

済みです。お客さまとデータを共有し、異常発生時は迅速に対応することでサービス料をいただく新たなビジネスモデルを構築しています。今後、「しゃべる軸受」を含むデータが一定規模に達した際は、軸受のサブスクリプション型サービスを拡大してまいります。

次世代自動車のニーズに応えるべく開発したのが「HA-C 軸受」です。特殊熱処理技術により業界最高水準の高負荷容量化を実現し、小型・軽量化、高温寸法安定性や耐異物性、耐摩耗性の向上を兼ね備えたHA-C 軸受は、EV・HEV用e-Axleなど自動車向けアプリケーションに本格的に提案を開始しています。

これらの長寿命商品と止めない技術の組み合わせにより、当社はサステナブル社会構築に貢献します。お客さまの設備を止めないことは、カーボンニュートラルにつながると同時に、軸受を適切なタイミングで交換することが、アフターマーケット・ビジネスの拡大にもつながります。

さらに、人口減少や環境問題といった社会課題への対応として、省人化、高効率化につながる技術開発にも注力しています。省人化の好例が手首関節モジュール



「i-WRIST (ロボット)」による高速フレキシブル外観検査です。自動車業界で「ギガキャスト」、すなわち主要部品を大型ダイカストマシンで一体成形する鑄造技術へ移行が進む中、ギガキャストは大きな鑄造製品の高速度チェックが必要となるため、自動車メーカーなどからi-WRISTを使ったロボットシステムに対する引き合いが増加しています。

高効率化の一例として、「卓上型微細塗布装置」が挙げられます。2000年代に開発した液晶ディスプレイの欠陥修正用の大型液晶リペア装置を小型化し、ライフサイエンス分野に転用しました。高粘度・極少量の液剤を高速かつ高精度に塗布できるこの装置は、新たなバイオプリンティング方式として、生きた細胞や生体材料を積層して組織や臓器を作製する技術に適用され、iPS細胞による創薬実験などの研究活動に採用されています。今後も当社グループがこれまでに蓄積してきた技術のイノベティブな活用に取り組みます。

■ 事業環境の急変への対応

事業環境の変化を象徴するのが、米国の通商政策です。政策の不確実性が高く、2025年度の業績予想にはその影響を織り込みませんでした。判明している関税条件を前提に試算した結果、営業利益に対して135億円の押し下げ要因となります。関税影響によるコスト増は、適切に売価へ転嫁するとともに、一部サプライチェーンの見直しにも着手しています。現時点で米国における現地生産拡大は、コスト面で優位性が見込めないと判断しており、柔軟な対応を継続しています。

当社グループは、日・欧・米・中とインド・アセアンの5極に対応するグローバルネットワークを構築しています。中でも著しい成長を続けるインド市場に注力しており、自動車メーカーの発展にあわせて、工場の拡張や人材

マネジメント・コミットメント

育成を進め、需要に応える体制を整えます。次なる成長領域としてアフリカ市場の開拓を視野に入れ、ドバイの販売拠点を活用し、商社とも連携しながら販売拡大を進めます。

サプライチェーン改革も重要課題であり、グローバル最適化に取り組んでいます。効率的かつ競争力のあるサプライチェーン構築に向けて、例えば中国で前工程を担当し、欧州で完成品に仕上げる事例などが立ち上がっています。改革を進める上で、影響が避けて通れない米国の関税問題の動向を注意しながら迅速な意思決定のもと体制を整備します。

近年、急速に注目を集めている生成AIについては、販売・管理領域においては予測、検索、資料作成の効率化に活用しています。また研究・開発領域では、AI解析システムによる開発期間の短縮に取り組み、MBD（モデルベース開発）によりハブベアリング設計の計算工数を削減しました。さらに生産・調達領域においては、スマートファクトリーの拡張によるライン作業の自動化や省人化を推進し、実際に和歌山製作所において各種データの見える化による生産活動の変革に結びつけています。

■ 次の100年に向けたESG経営の進化

当社グループは、企業理念の実践を通じて「なめらかな社会」の実現を目指します。そのためにサステナビリティ活動を通じて、人類が安全・安心に生活できる美しい地球を次世代へ引き継ぎます。

ものづくり企業としての責任を果たすべく、環境対応は事業活動におけるカーボンニュートラルの達成と、商品・サービスによる環境貢献を目指します。2035年度にスコープ1とスコープ2におけるカーボンニュートラル達成、2050年度にサプライチェーン全体を対象とするスコープ3でカーボンニュートラル達成を目標に取り組

んでいます。

社会面については、「企業は人なり」の信念のもと、人材育成を経営の根幹に据えています。従業員の多様性を尊重した働きがいのある環境を整え、社会貢献として地域活動にも力を入れています。経営陣が現場、現地に足を運び、タウンホールミーティングを通じて職場の皆さんから寄せられる困りごとや疑問などにしっかり耳を傾け、対話を重ねることで、組織全体の信頼と連携を深めています。

ガバナンスの高度化にも継続的に取り組んでいます。2019年に指名委員会等設置会社へ移行し、2022年6月以降は取締役会の議長に女性の社外取締役が就任しています。また、各種委員会による実効性の強化や監査体制の充実などにより、透明性と公正性の向上を図っています。

■ 利益創出の体制を確立し、さらなる発展へ

当社グループは、株主資本コストを上回るROE達成に向けてアフターマーケットの売上高を拡大し、営業利益を確実かつ安定的に高めます。加えて、棚卸資産の削減と借入金の絞り込みにも注力し、財務体質を強化しています。2026年度にROE8%達成を目標に掲げ、純利益の増加と総資産の圧縮を両立させることで棚卸資産回転率4.5回転の実現を目指します。

アフターマーケットを伸ばすためには適切なグローバル即納在庫が不可欠です。これに伴い棚卸資産は増加傾向となりますが、仕掛在庫の適正管理を徹底します。また、お客さまとの接点である代理店と関係性を深化させることで、棚卸資産回転率を高めます。

構造改革を断行するためROEについては「DRIVE NTN100」Finalの初期2年間で一時的に低下する見

込みですが、最終年度には8%、次期中期経営計画では早期に10%の達成を目指します。これらの取り組みを通じて、株主や投資家の皆さまの期待に応えるとともに、ステークホルダーの皆さまとの信頼関係を一層強固にします。具体的には、IR活動を充実させており、説明会の映像とスクリプトを日英開示、事業説明会や工場見学会の開催、経営幹部や社外取締役との直接対話の機会を設けるなど対話を促進しています。

2035年度のあるべき姿の実現に向けて、職場の皆さんに「自らが経営者の視点を持ち、何ごととも自分事として捉えて、自らの成長を目指してほしい」と伝えています。仕事とは自らにとっての舞台であり、各自がそれぞれの役をポジティブに演じきれば舞台が活性化され、ひいてはステークホルダーの皆さまから評価していただける——この考えのもと、業績向上を達成して企業価値を高め、市場からの信頼を回復させ、パーパスに基づく中長期的に安定した発展を目指します。



“約束”の進捗

WEBサイトの関連情報

NTNレポート2024



昨年の統合報告書では、執行役がそれぞれキーワードを掲げ、中期経営計画「DRIVE NTN100」Finalの3年間で実現したい未来像を語りました。あれから1年、企業を取り巻く環境は大きく変化し、私たちの挑戦も新たな局面を迎えています。

“約束”の進捗として、執行役一人ひとりが掲げたキーワードに込めた思いを振り返りながら、2年目の進捗状況と、今後乗り越えるべき課題について語ります。変化の中でもぶれない軸を持ち、未来に向けて着実に歩みを進めるために、今何を考え、どう動いているのか——。それぞれの視点から語られるメッセージは、当社の現在地と未来への意志を映し出すものです。



執行役 山本 正明

“約束”のキーワード 次世代に引継ぐもの：構造改革の完遂

1年目の取り組みや課題

負の遺産を次世代に先送りしないとの強い思いで構造改革に取り組み、自らが担当する欧州地区の構造改革は計画通りの進捗。中国地区も計画通り進捗しており、2年目以降の課題は日本と米州の構造改革。

2年目の注力ポイント

執行役が一丸となり日本と米州の構造改革を進める。構造改革を支えるキャッシュを生み出すため、全社で在庫削減を進め、営業キャッシュ・フローを創出する。



執行役 市川 博幸

“約束”のキーワード 仕事の質向上で目標達成

1年目の取り組みや課題

品質担当として中期経営計画の設定目標の中間地としては、線上的にのっていると評価するが、本質的な変革までもう一步踏み込みが必要。
従来のやり方からの脱却を意識しさらなる施策に取り組む。

2年目の注力ポイント

会社の本質的な品質改革に取り組み、人作業に依存しないものづくりを目指す。現場の現状把握をリアルタイムに近い状態で監視し、変化点管理による安定した品質水準の維持に取り組む。



執行役 皆見 章行

“約束”のキーワード 『行動力』 先ずやってみる

■ 1年目の取り組みや課題

調達改革は、中計3年間の原低積上げを終え、さらに目線を引き上げ高い目標にチャレンジ。物流改革は、簡易診断により国内物流課題を見える化し、今後、改革活動に着手。生産改革は、海外地区の活動を本格的にスタートさせる。

■ 2年目の注力ポイント

すべての活動・行動は、「スピード」が重要。少しでも早く、少しでも多く、成果を前倒しできるよう、全社一丸となって今年も「行動力」で改革の完遂を目指す。



執行役 川端 恭弘

“約束”のキーワード 挑戦と自律

■ 1年目の取り組みや課題

「豊かな人づくり」の実現を目指して、“人材獲得と育成”と“組織風土醸成”の両面から基幹職人事制度の見直しに伴う諸施策の実施、海外勤務者の処遇制度の見直し、多様な人材を採用できる仕組みの強化などに取り組む。

■ 2年目の注力ポイント

引き続き“次世代を担う自律型人材の育成”と“働き方の変化に応じた働く仕組みの再構築”に向けて、従業員の声を聴きながら具体的な施策を進める。



執行役 菊田 剛

“約束”のキーワード 「二刀流」

■ 新任執行役としての意気込み

経済的価値と環境・社会的価値をともに高め、ステークホルダーから信頼・必要とされる企業となる「2035年度の姿」の実現に向け、財務面、ESG経営の両面から「二刀流」で挑戦。

■ 今年度の注力ポイント

現在推進中の構造改革を加速させ、経営基盤・財務体質の強化を進めるとともに、多様な従業員がイキイキと働くことができる組織風土の醸成とガバナンスの高度化に取り組む。

新任
執行役

“約束”の進捗



執行役 木下 俊平

“約束”のキーワード 深謀遠慮 一致団結

1年目の取り組みや課題

在庫削減などでキャッシュ・フローを創出しつつ、構造改革を前倒し。インフレコストの売価転嫁や調達改革、カーボンニュートラルなど、中期計画の目標を達成した施策も多い。長期目標に向けた努力が着実に実を結び始める。

2年目の注力ポイント

日本、米国、欧州の製造拠点における構造改革や、国内外での原価低減、アフターマーケット向け販売拡大による成果を着実に利益に結びつけるとともに、在庫の中期目標達成に向けて地道な取り組みや施策を積み上げる。



執行役 孝橋 宏二

“約束”のキーワード コミュニケーションの活性化

1年目の取り組みや課題

老朽化していた基幹システムの再構築が完了し、新たなデジタル技術を活用したシステムへの刷新が完了。広報やIR活動は、新たに設立した「コーポレート・コミュニケーション部」として積極的な情報発信を開始。

2年目の注力ポイント

新システムに蓄積されたデータとAIを組み合わせることで、変革に向けた意思決定や行動を加速。また社内外のステークホルダーに対する情報発信だけでなく、双方向のコミュニケーションを強化。



執行役 楯岡 生也

“約束”のキーワード 組織一丸となって！

1年目の取り組みや課題

買う、造る、売る領域で構造改革（調達、生産、設計改革）を進め、稼働力の強化、棚卸資産の削減を組織一丸となり進める。一定の改善・改革はあるが、今後海外地区の加速化が課題。

2年目の注力ポイント

構造改革、特に生産再編の前倒しを進める。自動車アフターマーケットをグローバルで拡大する戦略立案と実行、Finalに向けた棚卸資産の削減計画の立案、次期中期計画を見据えた商戦への対応に注力。



執行役 谷尾 雅之

“約束”のキーワード **パラダイムシフトで果敢に行動**

■ 1年目の取り組みや課題

組織ミッションを再定義し、収益創出に向けた戦略を具体化。供給体制最適化スキームと連動させ、長期目標の達成に向けて前進。地域・部門間の連携と仕組化を次なる課題と捉え、全社的な取り組みで解決を図る。

■ 2年目の注力ポイント

構造改革の中核を担う生産再編の遅延なき実行に注力。市場性と成長性を見極め、全社的な視点で本質的な課題に向き合い、スピードと確実性を持って変革を推進。持続的な競争力の確保と収益基盤の再構築を目指す。



執行役 中野 賀泰

“約束”のキーワード **新商品、新事業の実現率向上**

■ 1年目の取り組みや課題

新事業の開拓は、特に次世代モビリティ・モジュール、ロボット周辺モジュールおよび再生可能エネルギーの分野で、売上高や開発案件の入手が増加。サービス・ソリューションは新商品を開発し、今後テストマーケティングを開始。

■ 2年目の注力ポイント

モビリティ・モジュール分野のボールねじとロボット周辺モジュール分野のi-WRISTの開発案件を確実に受注につなげ、事業の礎を築くとともに、新たな成長分野の創出活動を推進する。



執行役 柳田 圭治

“約束”のキーワード **思考は準備、実行は勝負。先手必勝！すぐやる！もっとやる！**

新任
執行役

■ 新任執行役としての意気込み

今までと同じでは駄目、挑戦から逃げては駄目、と常に自分に言い聞かせ、失敗を恐れずPDCAを確実に回して成果につなげる。スピード、挑戦、協力をモットーに着実に課題を解決。

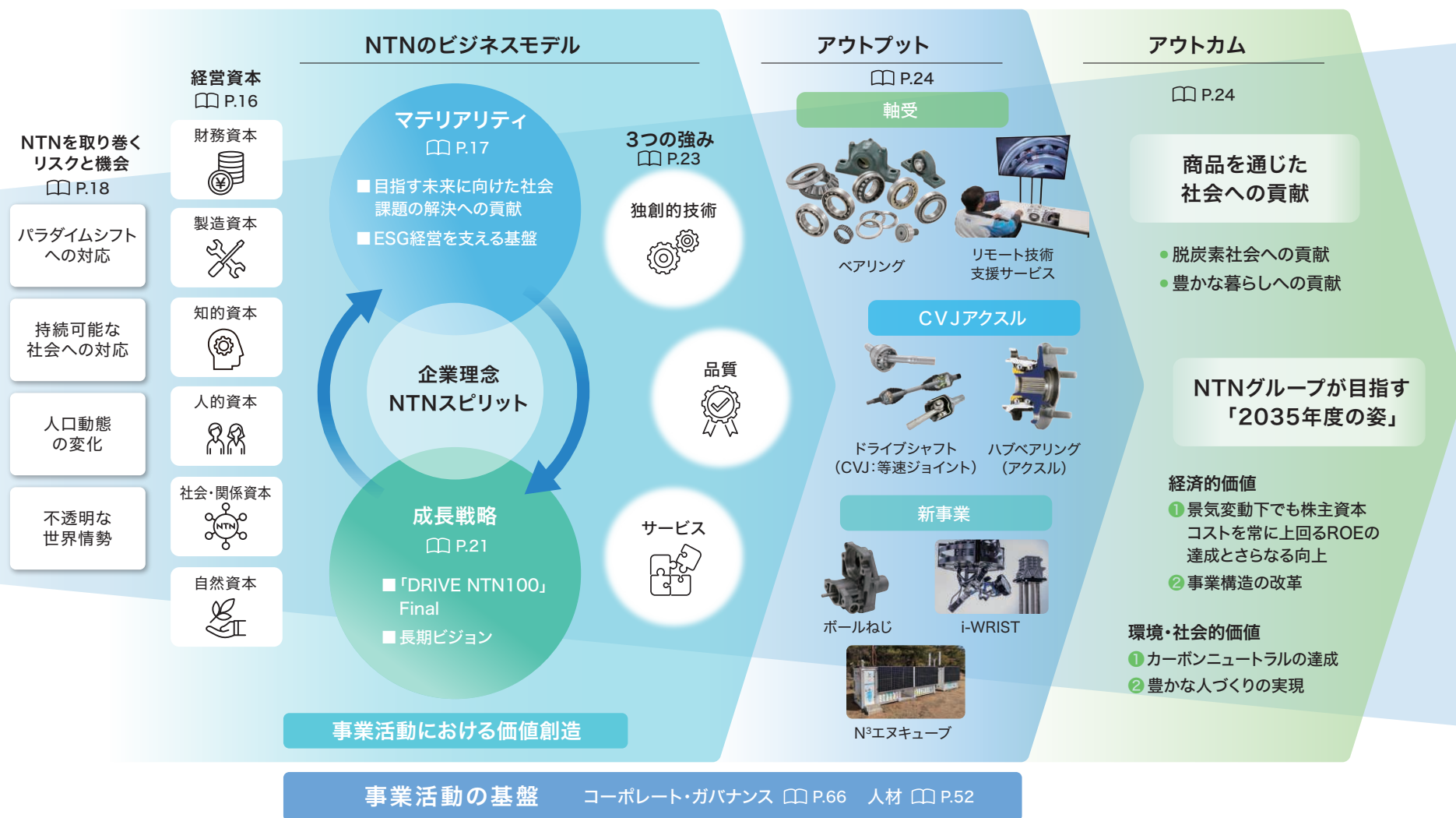
■ 今年度の注力ポイント

無駄半減、徹底的なコストダウン、供給リードタイム短縮、売価適正化、新商品の市場展開について、マーケット志向を強めて確実に推進し、中計目標を射程に捉える。

価値創造プロセス

当社グループは、社会的課題の解決に向けてSDGs対応のためのマテリアリティを特定し、100年以上にわたる歴史の中で培った経営資本と育んできたNTNらしさを活かし、企業理念に基づく事業活動を展開しています。

ベアリングやドライブシャフト(CVJ:等速ジョイント)をはじめとした商品や技術サービスを提供し、環境・社会的価値を創出することで、人と自然が調和し、人々が安心して豊かに暮らせる「なめらかな社会」の実現を目指しています。今後もESG経営の推進により持続的な成長を図るとともに、社会的課題の解決に貢献してまいります。



「なめらかな社会」の実現

6つの資本



財務資本

当社グループの持続的な成長の基盤となる財務体質については、毎期の着実な業績の回復、遊休資産の売却、グループ内の財務マネジメントの徹底などにより強化を図り、フリー・キャッシュフローや自己資本比率、ネットD/Eレシオの改善につなげています。

営業利益率の向上と棚卸資産の削減により「稼ぐ力」を向上させ、事業ポートフォリオの変革を支える財務体質の強化を完遂してまいります。また、サステナビリティ活動における目標の達成状況と融資条件を連動させるサステナブルファイナンスを積極的に活用し、安定した資金調達を通じて各施策の実行を加速させ、持続的な成長と企業価値の向上を図るとともに、社会課題の解決に貢献してまいります。



製造資本

材料調達から製造、販売に至るSCM(サプライチェーンマネジメント)の全領域でリードタイム短縮、在庫削減を実現する新たな生産プロセスの構築に向けて、生産改革を推進しています。また、ものづくり企業である当社の製造を担う人材は価値創造の根幹を成すことから、NTNマイスター認定などを通じて体系的に次世代を育成し、熟練技能者の知識・技能を伝承する仕組みを構築しています。ものづくりのさらなる強化に向けて、生産技術の統括機能を集約し、加工方式や設備の標準化、ものづくり教育を強化するほか、ロボットやAIの活用による高度で効率的な生産対応、スマートファクトリー化などを推進してまいります。



知的資本

日本・米州・欧州・中国に研究開発拠点を構え、世界のマーケットニーズに対応しています。各拠点同士で活発な技術・人材交流を行っているほか、各地区で研究・開発した設計情報や試作・実験情報、生産技術情報、顧客案件情報などをデータベースで情報共有することで、グローバル視点で新技術・新商品の創出を加速させています。当社グループの知的財産は価値を創造する源泉であり、事業戦略および研究開発戦略に沿って、知的財産権の適切な保護・活用をグローバルに推進しています。基盤技術・基盤商品の競争力を維持・強化する知的財産権だけではなく、新たな領域においてIPランドスケープを活用し、先駆者利益を確保できる知的財産を創出してまいります。



人的資本

「企業は人なり」との考えのもと、当社グループの持続的な成長に欠かせない人材基盤を強化し、多様な人材の育成に努めています。また、従業員が仕事を通じて能力を最大限に発揮し、自ら考え、行動し、成長し続けられるよう働きやすい環境や制度を整備しています。海外拠点においては、海外子会社の社長を含め、現地人マネジメントが活躍しており、グローバル本社の経営方針に沿って事業を運営しています。

自律的なキャリア形成を促す教育・研修体系を見直すなど、次世代を担う人材育成の強化を図り、急激な事業環境の変化へ対応し、企業価値の継続的な向上を実現してまいります。



社会・関係資本

経営の基本方針で「ステークホルダーをはじめとした社会から信頼され必要とされる企業」として事業活動に取り組むことを掲げ、各ステークホルダーに対する姿勢を明文化しています。お客さまと誠実に向き合い、安全・安心で信頼性の高い商品・サービスを提供することにより、お客さまの満足を追求めます。公正で自由な環境のもと、取引先との相互信頼に基づく良好なパートナーシップを構築し、ともに成長・発展を図ります。また、事業を行う地域の文化や慣習を尊重し、事業活動を通じて地域社会の期待に応えるとともに、持続的な利益の創出による株主への利益還元にも努め、積極的なコミュニケーションを通じて、長期的な信頼関係を構築します。



自然資本

地球環境との共生を最重要課題とし、事業活動において環境汚染の予防および自然資本の保全を図るとともに、当社技術が社会の持続的な発展に貢献できるよう不断の努力を行う環境基本方針を掲げ、事業活動を展開しています。主力商品であるベアリングやドライブシャフトはエネルギー損失の低減に寄与するエコ商品であり、また自然エネルギー商品は再生可能で持続可能なエネルギー源を活用する環境にやさしい商品です。

それらの環境貢献度を数値化しており、今後もより環境貢献度の高い商品の開発・提供に努めてまいります。また、事業活動において商品や製造工程で用いる化学物質の管理削減に加え、生物多様性の保全や地域の環境貢献活動などにも取り組んでいます。

マテリアリティ

■ マテリアリティの特定プロセス

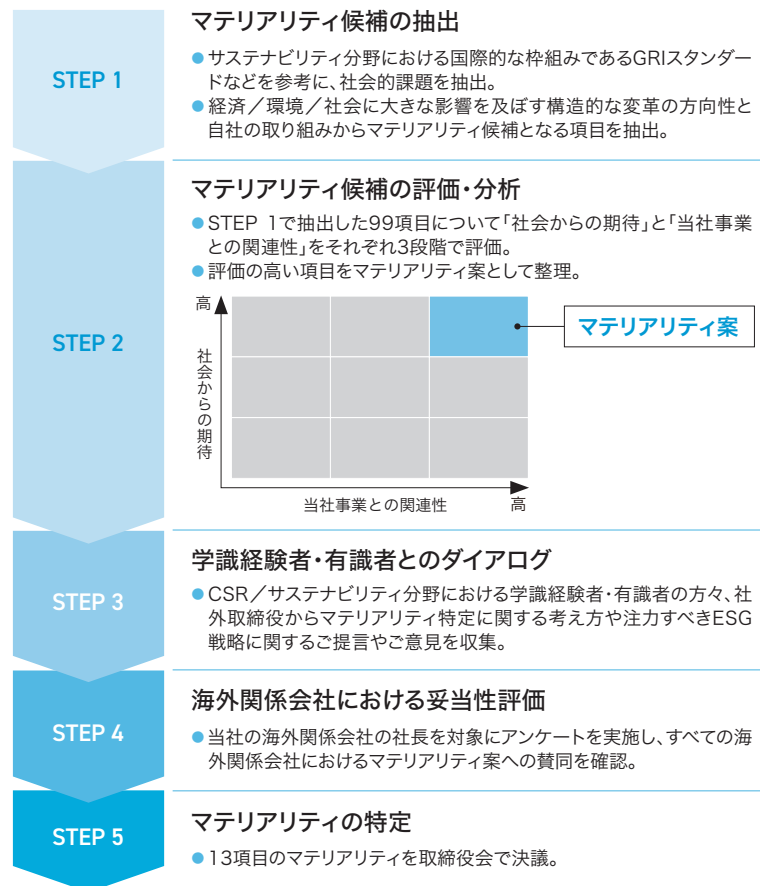
当社グループは、2015年3月に国際社会が持続可能な成長を実現するための世界的な枠組みづくりである「国連グローバル・コンパクト」に署名し、SDGsの達成を目指しています。

2020年12月には、SDGs対応のために当社グループが優先的に取り組むべき13項目のマテリアリティを特定しました。特定されたマテリアリティについては、項目ごとに年度における対応施策を策定し、取り組みを推進しています。マテリアリティに対する取り組みは、「なめらかな社会」の実現に向けたロードマップで示し、その進捗状況は、組織横断的に構成されたサステナビリティ委員会で定期的に確認し、適宜、取締役会に報告しています。

また、特定したマテリアリティは、NTN企業理念である「新しい技術の創造と新商品の開発を通じて国際社会に貢献する」とも結びついており、マテリアリティに対する取り組みを推進することで、当社グループの持続的な成長と環境・社会的価値の創出を図り、「なめらかな社会」の実現を目指します。



特定プロセス



目指す未来に向けた社会課題の解決への貢献

	マテリアリティ	関連するSDGs
環境	1 気候変動への対応	13
	2 自然エネルギーを利用した持続可能な社会の実現	7, 13
	3 エネルギーロスの低減	7, 9, 12, 13
社会	4 安全と快適の提供	9, 11

ESG経営を支える基盤

	マテリアリティ	関連するSDGs
環境	5 資源循環・汚染防止	12, 14
社会	6 製品・サービスの信頼性向上(品質保証・安定供給)	12
	7 環境・社会を重視した調達活動	10, 13
	8 労働安全衛生の推進	8
	9 人権の尊重	10
	10 人材育成	8
ガバナンス	11 ダイバーシティの推進	5
	12 コンプライアンスの徹底	
	13 ガバナンスの強化	

マテリアリティ

■ NTNを取り巻くリスクと機会

当社グループは、世界的な潮流であるカーボンニュートラル、その達成に向けて加速する電動化や、労働力不足、人権問題など事業環境ごとにリスクと機会を分析し、マテリアリティに沿った対応策を講じています。外部環境の激しい変化に対応するため、想定されるリスクと機会の定期的な見直しを進めています。

NTNを取り巻く事業環境	リスクと機会	発現時期			影響度	主な対応策	マテリアリティ
		短	中	長			
パラダイムシフトへの対応	次世代モビリティの普及	機会	自動車メーカーの内製 CVJ の外作化に伴う当社需要の拡大		●●	● 課題解決力・提案力をベースとしたお客さまとのパートナーシップの深耕	3
			EV 向け高機能商品の需要拡大		●●●	● EV 向け次世代モビリティ・モジュールの提供 ● 当社のシェアの高い CVJ、アクスルの高機能化による利益の拡大	3
		リスク	EV 向け高機能開発に伴うコストの増加		●●●	● EV 向け高機能商品の生産集約（和歌山製作所）	3
			1 台あたりに使用されるベアリング総数の減少		●●●	● アフターマーケット比率の向上（2035 年度：40%）	3
			モーターやバッテリーなどへの価値集中による CVJ、アクスルへの費用配分の減少		●●	● 付加価値の高い EV 向け商品の供給やコストの低減に寄与する技術的な仕様変更などの検討	3
	脱炭素社会の進展	機会	電費（燃費）改善ニーズの高まりによる高機能商品の需要拡大		●●	● 軽量、高効率なドライブシャフト、低フリクションハブベアリングの提供	3
			風力発電向け大形軸受の需要拡大		●●	● 風力発電向け大形軸受の販売拡大	2
			状態監視（CMS）サービスの需要拡大		●●	● CMS の販売拡大	2
			機械装置の省エネルギー化要求の高まり		●●	● 基盤商品による CO ₂ 排出量の削減 ● 独自の環境対応商品の開発による競合他社との差別化	3
			軸受再生ビジネスの拡大		●●	● 取引先さまとの協業検討	3
		リスク	水素エネルギー関連装置向け軸受などの技術開発の加速		●●	● 水素関連商品の開発	2
			カーボンニュートラル目標達成による商品の採用拡大と企業価値の向上		●●●	● エネルギーロスを極限まで低減する商品・サービスの開発・提供	1 3
			省エネルギー化のための設備投資や再生可能エネルギーへの切り替えなどによるコスト増		●●	● 予算枠を設定し、事業計画に反映	1
			カーボンニュートラル目標未達に起因するお客さまとの取り引きの減少		●●	● グループ全体でカーボンニュートラル推進活動の実施	1
			炭素税導入などによる調達や操業のコスト増加		●●	● インターナルカーボンプライシングの運用	1
	AI・IoT の普及	機会	デジタル技術の活用による生産性向上		●●	● スマートファクトリー化による強い QCD の実現 ● デジタル技術の活用による開発期間の短縮	6
			軸受のセンシング需要の高まり		●●	● CMS 技術などによるサービス・ソリューションの提供 ● 「しゃべる軸受」の開発（＝軸受のセンサー化）	3
		リスク	デジタル技術活用の遅れによる競争力の低下		●●●	● IT ガバナンス強化のための体制構築 ● デジタル人材の育成、獲得による組織強化	6
			コンピューターウイルス・サイバーテロの脅威増加		●●●	● セキュリティ対策のグローバル展開 ● サプライチェーン全体へのセキュリティ対策拡大	6

マテリアリティ

NTNを取り巻く事業環境	リスクと機会	発現時期			影響度	主な対応策	マテリアリティ
		短	中	長			
持続可能な社会への対応	機会 高品質、長寿命商品の需要拡大	●	●		■ ■	●長寿命商品の開発と提供	3 6
	リスク 環境規制の強化によりこれまで使用できていた物質が使えなくなるリスク	●	●	●	■ ■ ■	●規制動向の把握 ●禁止物質の切り替え管理	5
	機会 防災機器の需要拡大	●	●		■ ■	●再生可能エネルギーを活用した独立電源装置をベースとする街灯、防災倉庫、災害用トイレ、充電ステーションなどの提供	4
	リスク 自然災害による自社工場およびサプライチェーンの操業停止	●	●	●	■ ■ ■	●BCPの策定、NTNグループにおけるBCP訓練 ●協力メーカーの再編とサプライチェーンの短縮	7 8
	工場など従業員の熱中症リスク	●	●	●	■ ■	●労働安全衛生マネジメントシステムの適切な運用推進	8
	機会 健康経営の推進などによる従業員の満足度向上	●	●		■ ■	●働き方改革の推進	11
人口動態の変化	リスク 人権デューデリジェンスの実施に対する社会的要請の高まり（ソフトローからハードロー化）	●	●	●	■ ■	●人権デューデリジェンスの推進 ●サステナブル調達アンケートの実施 ●お客さまからの紛争鉱物調査への対応	9
	機会 生産現場の自動化、効率化、省人化に向けたソリューション（ロボット周辺モジュールなど）の需要拡大	●	●		■ ■	●i-WRISTなどの省人化課題に対応したロボット周辺モジュールの提供	4
	設備の省人化の進展による生産性の向上	●			■ ■	●自動化技術開発・適用によるライン作業の自動化、省人化	4
	リスク サプライヤーの廃業	●	●	●	■ ■	●サプライヤーとの対話を通じた事業継続のサポート	7
	必要な要員が確保できず操業できなくなるリスク		●	●	■ ■ ■	●拠点集約、自動化・省人化による持続性の確保	10
	機会 人々の健康に寄与する商品・サービスの需要拡大		●	●	■ ■	●ライフサイエンス分野における微細塗布装置の活用	4
	機会 新興国の経済発展、インフラ需要の拡大などによる販売機会の拡大		●	●	■ ■ ■	●品揃えや在庫の拡充 ●アフターマーケットの開拓 ●OEM・アフターマーケットで一体となった販売戦略	6
	リスク 新興国での賃金の上昇	●	●	●	■ ■	●コスト上昇分の価格転嫁 ●自動化、省人化投資によるコスト高抑制	6
	知的財産権の侵害	●	●	●	■ ■	●模倣品対策の強化	6
	新興メーカー参入による従来品の価格競争の激化	●	●	●	■ ■ ■	●コスト低減に寄与する技術的な仕様変更などの検討	6
不透明な世界情勢	機会 アフターマーケットでのNTNブランド価値の向上	●	●	●	■ ■ ■	●汎用品の効率的な供給 ●グローバル販売網の最大活用	6
	リスク 関税コスト増加による利益の圧迫	●	●	●	■ ■	●生産地変更、現地化によるコスト高抑制	6
	地政学リスクによる生産拠点の操業停止		●	●	■ ■ ■	●BCPの立案とBCPに基づく定期的な訓練の実施	8
	地政学リスクによるサプライチェーンの不安定化		●	●	■ ■	●調達改革によるグローバル&現地調達ベストミックスの実現	7
	リスク 生産需要などの急減	●	●		■ ■ ■	●コスト上昇分の価格転嫁 ●固定費削減など	6
政治経済環境変化	リスク エネルギー調達コスト、原材料調達コストの上昇	●	●		■ ■ ■	●コスト上昇分の価格転嫁 ●設計基準見直しによる購入費減など	6

マテリアリティ

マテリアリティの目標と2024年度の実績

マテリアリティ	目標年度	目標	実績
気候変動への対応	2030年度	● 事業活動におけるCO ₂ 排出量の削減（スコープ1、2）→50%削減（2018年度比）	● 2018年度比約35.9%削減
	2035年度	● 事業活動におけるCO ₂ 排出量の削減（スコープ1、2）→カーボンニュートラル	
	2050年度	● 事業活動におけるCO ₂ 排出量の削減（スコープ3）→カーボンニュートラル	● ワーキンググループを立ち上げ、具体的な検討を開始
自然エネルギーを利用した持続可能な社会の実現	2025年度	● 再生可能エネルギー、水素に関わる技術、活動状況の外部公表 →1件/年以上	● 外部公表1件（「自然エネルギー商品」特設サイトを公開）
エネルギーロスの低減	2024年度	● 電動化・EV化に関わる技術、活動状況の外部公表 →1件/年以上	● 外部公表4件（特殊熱処理技術「HA-C」の開発ほか）
安全と快適の提供	2024年度	● ロボット周辺モジュール、サービス・ソリューションに関わる技術、活動状況の外部公表 →1件/年以上	● 外部公表1件（「サービス・ソリューション」特設サイトを公開）
資源循環・汚染防止	2024年度	● 水使用原単位 →3.8m ³ /百万円（グローバル）	● 3.45m ³ /百万円（グローバル）
	2024年度	● リサイクル率 →96.0%以上（グローバル）	● 96.8%（グローバル）
製品・サービスの信頼性向上 （品質保証・安定供給）	継続	● 顧客満足度の高水準維持 →「大変良い」「おおむね良い」の割合90%以上	● 92%
	継続	● 品質マネジメントシステム認証（ISO9001/IATF16949）取得率100%維持	● 100%認証維持
	継続	● グループ全体における情報セキュリティ対策強化	● 情報セキュリティ監視体制（NTN-CSIRT）の海外拠点への展開開始
環境・社会を重視した調達活動	2024年度	● サプライヤー CSR アンケートの内容を見直した上で実施	● アンケート内容をリニューアルし、名称をサステナブル調達アンケートに変更した上で、取引先さまへの調査を開始
労働安全衛生の推進	継続	● 健康経営優良法人（大規模法人部門）「ホワイト500」認定維持	● 認定維持
	継続	● 製造拠点を対象としたリスク・サーベイの年間計画の達成度 →100%	● 100%
人権の尊重	2024年度	● 海外関係会社へのアンケート結果に基づく分析と改善	● 数社で従業員からの苦情を受理。社内規程に準じて必要な対応は実施済み
人材育成	2024年度	● 従業員一人あたり研修時間（当社）→対前年比増加（2023年度実績：11.9時間）	● 21.0時間
ダイバーシティの推進	2026年度	● 女性管理職比率（当社）→5%	● 4.2%
	2026年度	● 男性育児休業取得率（当社）→100%	● 73.0%
コンプライアンスの徹底	継続	● コンプライアンス委員会の年間開催回数 →2回	● 2回
	継続	● コンプライアンス意識調査におけるヘルプラインの認知度 →90%以上	● 95%
ガバナンスの強化	継続	● コーポレート・ガバナンスの充実	● コーポレート・ガバナンスの充実

*目標年度に「継続」と記載のものは、毎年、継続して達成を目指していく目標です。

WEBサイトの関連情報

2025年度以降の目標



DRIVE NTN100の振り返りと長期ビジョン

当社グループは、企業理念の実践を通じて「なめらかな社会」の実現を目指し、長期ビジョンとして「2035年度の姿」を掲げています。このビジョンのもと、経済的価値と環境・社会的価値をステークホルダーの皆さまとともに高めながら、企業価値の向上を目指しています。

さらに、「2035年度の姿」からバックキャストすると同時に、これまでの歩みを振り返りフォアキャストすることで、中期経営計画「DRIVE NTN100」Finalを2024年度から推進しています。NTNの再生を成し遂げるという強い意志のもと、2年目も全力で取り組みを進めてまいります。

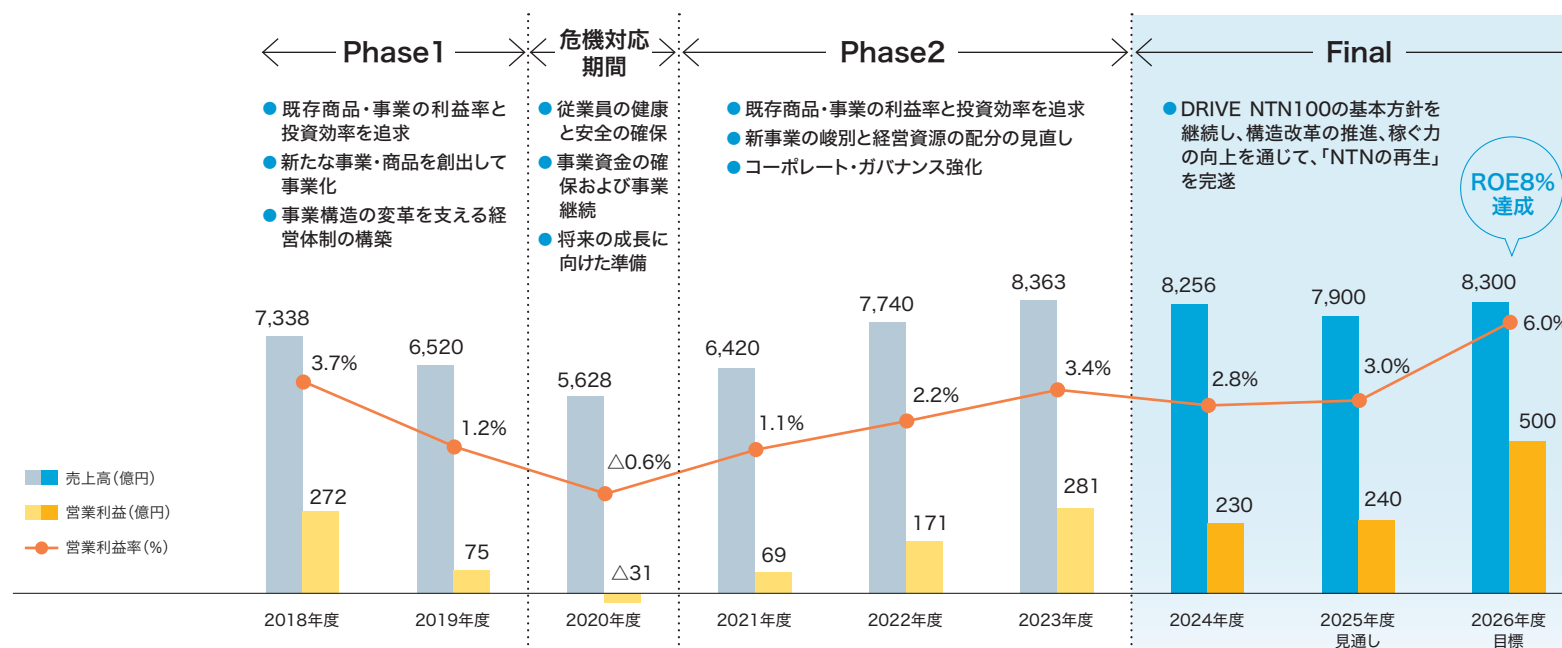
WEBサイトの関連情報

中期経営計画



DRIVE NTN100

次期中期経営計画



	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度	2025年度	2026年度
棚卸資産回転率 (回)	3.8	3.6	3.2	3.0	3.2	3.2	3.4	3.6	4.5
ネットD/Eレシオ	1.2	1.9	1.6	1.4	1.2	0.9	1.0	1.0	0.7
自己資本比率	27.4%	20.6%	20.4%	23.1%	25.4%	29.0%	27.2%	26.2%	30.0%
ROE	△2.9%	△22.8%	△7.1%	4.0%	5.0%	4.4%	△9.6%	△2.7%	8.0%
ROIC	3.3%	1.0%	△0.4%	0.8%	2.0%	3.2%	2.6%	3.0%	6.0%
USドル (円)	110.9	108.7	106.0	112.3	135.5	144.5	152.4	140.0	140.0
ユーロ (円)	128.4	120.8	123.7	130.5	140.9	156.7	163.6	160.0	150.0

*従来「営業外収益」に計上しておりました「受取技術料」を、2020年度より「売上高」に含めて計上することに変更しました。

2027年度～

- ROE10%超の早期達成
- 軸受他とCVJアクセスに関する新商品売上比率20%

2035年度の姿

企業価値を高め、ステークホルダーから信頼・必要とされる企業

資本コストを上回る
持続的な利益の創出

経済的価値

景気変動下でも株主資本コストを常に上回るROEの達成とさらなる向上

- 事業構造の変革
 - アフターマーケット向け売上比率 **40%**
 - OEM向け売上比率 **60%**
- 新事業の創出と育成

環境・社会的価値

カーボンニュートラルの達成、
豊かな人づくりの実現

- カーボンニュートラル(スコープ1、2)目標の達成
- 経済的価値、環境・社会的価値向上に取り組む組織風土を醸成し、働きがいを持って仕事に取り組める多様な人材を育成

「DRIVE NTN100」Final重要施策

中期経営計画「DRIVEN TN100」Finalでは、事業構造の変革を進め、これに挑戦するマインドセットとして、「SQCCD」という仕事への取り組み姿勢や「カスタマーファーストを前提としたNTNDリブン」を社内に浸透させ、全社一丸となって変革を推進します。

2035年度の姿

DRIVE NTN100 *Final*

事業構造の変革

アフターマーケット・ビジネスの拡大

OEMビジネスの競争力強化

新商品の創出と新事業の育成

変革を支える戦略

バリューチェーン改革

- 設計改革、商品化スピードの向上
- 調達改革、生産改革、物流改革
- 守る品質、攻める品質、儲ける品質

経営基盤の変革

- 新組織体制によるポートフォリオ強化
- KPIを用いた施策推進とフォローの強化
- デジタル技術の活用による利益創出

ESG経営の進化

- カーボンニュートラル・サステナブルへの対応
- 多様性を尊重した人材育成や働き方
- ガバナンスの高度化、リスク管理の強化

SQCCD

Safety Quality Compliance Cost & Cash Delivery & Development

カスタマーファーストを前提としたNTNDリブン

事業構造の変革に挑戦するためのマインドセット

2024年度の取り組みのポイント

事業構造の変革

■ アフターマーケット・ビジネスの拡大

OEM・アフターマーケット一体運用による生産能力の最適配分、外部購入、生産委託を拡大することで、売れ筋在庫および商品ラインアップを拡充。また、ハードの売り切りからソフト・サービスを加えたビジネスへの変革を目指し、軸受の選定から、納入・使用・監視・分析・交換・運用保守までトータルにサポートする「軸受ライフサイクルマネジメント」を推進。

□ P.29 アフターマーケット・ビジネスの拡大に向け、商品供給力を高め、エンジニアリング・ソリューションを強化

■ OEMビジネスの競争力強化

産業機械

主力8業種を拡大、維持に分類するとともに、新規業種にも挑戦。拡大業種は生産能力の強化と拡販、維持業種は原価および売価の改善、挑戦業種はターゲット地域・顧客の選定、アプローチなどを推進。

自動車

EV向け高性能軸受を開発・量産。内燃機関(ICE)車用需要減少に対応し、高付加価値商品の拡販を推進。CVJやアクスル軸受の利益改善のため、生産拠点の再編を実施中。

□ P.31-P.38 ビジネスモデルの強化

■ 新商品の創出と新事業の育成

新たに研究技術開発のKPI(重要業績管理指標)を設定。6つの新領域において新事業開発を推進。成長市場であるインドで研究開発を強化。

□ P.30 EVシフトに欠かせない「ボールねじユニット」の開発を加速

変革を支える戦略

■ バリューチェーン改革

前中期経営計画から取り組んできた調達、生産など、SCM領域の改革に加えて、設計、品質領域にも対象を拡大することで、バリューチェーン全体で改革を推進、NTNグループの競争力を強化。

□ P.41 変化する事業環境で競争力を強化～調達・生産・物流改革～

■ 経営基盤の変革

NTNグループではすべての部門においてデジタル技術を活用。業務効率や業務精度の向上、情報セキュリティの強化など、グローバルで最新のデジタル技術を活用し、“稼ぐ力”の強化につなげる。

□ P.42 デジタル技術の活用で、“稼ぐ力”を強化～DXの加速

■ ESG経営の進化

人類が安心・安全に生活できる美しい地球を次世代へ引き継ぐため、カーボンニュートラルの達成、豊かな人づくりの実現に向けて、サステナビリティ活動を推進するとともに、グローバルにガバナンスを強化。

□ P.45-P.58 ステークホルダーとの共創 □ P.59-P.76 強固なガバナンスの構築

3つの強み(コアコンピタンス)

NTNは、100年以上にわたる歴史の中で培った経営資本を投入し、独創的技術、品質、サービスにおける強みを強化することで、将来の成長につなげています。また、それらの強みを各事業に展開し、世の中のニーズに応える事業活動を行っています。



独創的 技術

強みのポイント

100年以上にわたる軸受の研究開発を通じて培った「トライボロジー技術」、精密加工や熱処理加工をはじめとする「生産技術」、軸受内部にセンサーを内蔵し高度な状態監視が可能になる「センシング技術」を強みとしています。

将来の方向性

トライボロジー技術と生産技術は、省電費・省燃費を実現する低フリクション化や、小型・軽量化のニーズの高まりに応える高速回転に対応するなど高付加価値商品の開発に貢献します。センシング技術は「しゃべる軸受」やCMSなどのモニタリングサービスを強化し、ユーザーの機会損失削減に貢献します。



品質

強みのポイント

自動車や新幹線、航空・宇宙などの人命を支える用途で、長年にわたり供給を続けてきた実績に裏づけられた商品の品質の高さを強みとしています。また、高品質な商品を造り続けるための「世界QCサークル大会」や「NTN技能オリンピック」などノウハウの伝承、AI・データリテラシー向上、リスクリングを通じた課題解決に貢献する人材育成など人・仕事の質も強みとしています。

将来の方向性

高機能商品や高付加価値商品の安定供給や、国内外の生産委託品へのNTNの品質管理システム導入によるNTNブランドとしての品質を確保します。持続的な企業価値向上に向けて、人材獲得と育成、組織風土醸成の両面から人材戦略を策定し、人・仕事の質の向上に努めます。



サービス

強みのポイント

世界33カ国、200以上の拠点からお客さまに商品とサービスを提供し、世界4極の研究開発体制で各地のマーケットニーズに対応可能な「グローバルネットワーク」と、国内最大の代理店網で磨いた「課題解決型の顧客対応力」を強みとしています。

将来の方向性

NTNグループのネットワークを活かして、テクニカル・サービスカーによる現地訪問やオンラインも有効活用した技術セミナーの開催を通じて技術ソリューションを提供します。データ分析による診断サービスなどによりお客さまの困りごとを解決し、NTNブランドの価値を向上することで、アフターマーケット・ビジネスの拡大に貢献します。

アウトプット、アウトカムのひもとき

アウトプット

NTNの商品戦略 □ P.4 ビジネスモデルの強化 □ P.31~38

サステナブルな社会に貢献するための3つの付加価値

1. 止めない技術

- お客さまの機会損失削減に貢献、運用保守コストの抑制

2. 長寿命化技術

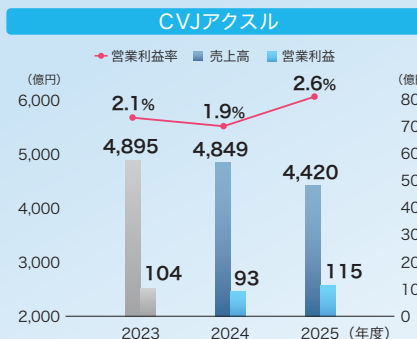
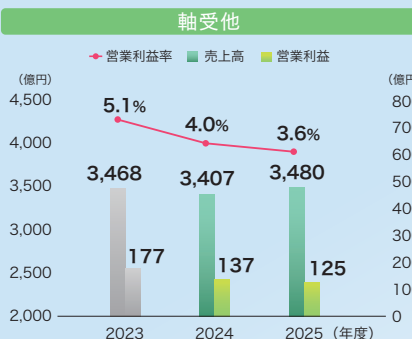
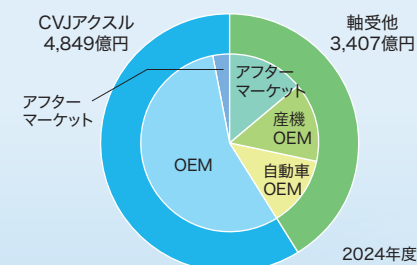
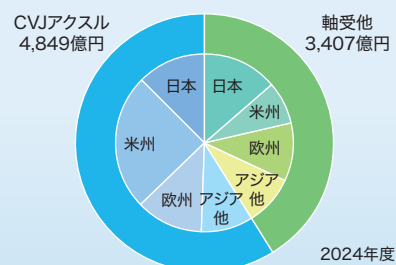
- 生産効率の向上

3. エネルギーロスの低減

- トルク損失を低減したCVJ
- フリクションを低減したアクスルユニット
- 高速、長寿命対応の軸受

事業軸から商品軸へ組織体制の変更

- 「軸受事業本部」、「CVJアクスル事業本部」を新設し、これまで分散していた軸受事業を集約することで供給力の強化やサービスも含めたソリューション提案ができる体制の構築を図るとともに、CVJとアクスルを商品軸として集中させ、両商品を取り扱う当社の強みを活かし、電動化など新たなニーズへの対応力を強化します
- 「未来創造開発事業本部」を新設し、次世代モビリティ・モジュールやロボット関連モジュール、自然エネルギーなどの新たな領域における戦略立案や開発の取り組みを加速



アウトカム

NTNグループのあるべき姿

1. 世界中の従業員に企業理念が浸透し、自ら考え、自ら行動する企業
2. 独自の商品とサービスを有し、品質、機能で高く評価され、世界中で存在感のある企業
3. NTNに関わる全ての人が「NTN」ブランドに誇りを持てる企業

商品を通じた社会への貢献

- 脱炭素社会への貢献
- 自然エネルギーを利用した持続可能な社会の実現
- エネルギーロスの低減
- 環境貢献商品の開発
- 豊かな暮らしへの貢献
- 安全と快適の提供

NTNグループが目指す「2035年度の姿」

経済的価値と環境・社会的価値をともに向上させることで企業価値を高め、ステークホルダーから信頼・必要とされる企業

経済的価値

- ① 景気変動下でも株主資本コストを常に上回るROEの達成とさらなる向上
 - ROE8%の達成(2026年度)および2027年度以降のROE10%を早期達成
 - ROIC6%の達成(2026年度)
- ② 事業構造の改革
 - アフターマーケット向け売上比率20%(2026年度)、40%(2035年度)
 - 軸受、CVJアクスルに関する新商品売上比率20%(2027年度以降)

環境・社会的価値

- ① カーボンニュートラルの達成
 - 二酸化炭素排出量30%超を削減(2026年度、2018年度対比)
 - カーボンニュートラル(スコープ1、2)目標達成(2035年度)
 - エネルギーロスを極限まで低減する商品、サービスの開発、提供
- ② 豊かな人づくりの実現
 - 人材獲得と育成
 - グループ経営をリードする経営人材の育成
 - サクセッションプラン候補者:30名(2026年度)
 - 組織風土醸成
 - ダイバーシティ&インクルージョン
 - 女性管理職比率:5%、男性育児休業取得率:100%、中途採用比率:30%(2026年度)
 - 挑戦し、やりきる職場風土への変革
 - 従業員エンゲージメント調査における「挑戦」や「変革」に関するスコア→肯定的回答80%(2026年度)

CFOメッセージ



めまぐるしい外部環境の変化に柔軟に対応しながら
構造改革を完遂させ、資本コストを上回る利益を
持続的に創出できる企業体質の構築を目指します

代表執行役 執行役 CFO (最高財務責任者) 山本 正明

2024年度決算のポイント

当社グループは、「事業構造の変革の加速」の継続とNTN再生の完了を目指し、2024年4月、中期経営計画「DRIVE NTN100」Finalをスタートしました。

本計画の1年目にあたる2024年度の決算においては、自動車および産業機械市場の需要回復の遅れから、当社グループの売上高は8,256億円（前期比△1.3%）となりました。

営業利益については、売価改善と費用削減に努め、円安による為替の影響もありましたが、規模の減少を補うことができず、230億円（同△18.4%）となる一方で、公表比では前期比10億円の増益とすることができました。経常利益は、為替差損の計上などにより105億円（同△47.6%）となりました。親会社株主に帰属する当期純損失は、構造改革費用などによる特別損益として△191億円を計上し、米州・欧州における業績低迷に伴う税効果会計の影響から、238億円の損失となりました。

一方で、棚卸資産は2,444億円と前年度末に対して204億円を削減し、一部設備投資の見直しを行うなど、フリー・キャッシュフローは197億円の黒字を確保いたしました。

このように厳しい業績となりましたが、市況低迷が続く事業環境の中、当社グループが進めてきた売価改善、比例費低減、固定費のコントロール、および棚卸資産をはじめとする資産の圧縮など、体質改善に向けた取り組みの成果が着実に表れてきていると考えています。

2024年度の業績

(億円)	2023年度 実績	2024年度			
		実績	前期比	前回公表	公表比
売上高	8,363	8,256 除く為替△371(△4.4%)	△107(△1.3%) △0.6pt	8,150 除く為替△8億円(△0.1%)	+106(+1.3%) +0.1pt
営業利益・損失 (率)	281 (3.4%)	230 (2.8%)	△52 (△0.6pt)	220 (2.7%)	+10 (+0.1pt)
経常利益・損失	200	105	△95	90	+15
特別損益	△34	△191	△156	△150	△41
親会社株主に帰属する 当期純利益	106	△238	△344	△160	△78
棚卸資産	2,648	2,444	△204	2,420	+24
設備投資	266	322	+56	370	△48
フリー・キャッシュフロー	401	197	△205	150	+47
為替レート 1USD	144.5円	152.4円	+8.0円	150.6円	+1.8円
1EURO	156.7円	163.6円	+6.9円	163.5円	+0.1円

CFOメッセージ

2025年度見通しのポイント

2025年度の事業環境は、自動車市場は前期に対して微減、産業機械市場は本格回復には至らないものの、ロボット変減速機や工作機械向けなど一部の業種においては回復の兆しが見られるものと予想しています。コスト面においては、鋼材などの価格が落ち着きつつある反面、労務費や物流費については上昇が継続し、その影響を受けることが想定されます。このような事業環境のもと、当社グループは引き続き、売価改善に取り組むとともに、設計、調達、生産をはじめ、川上から川下までのバリューチェーン改革を進め、コスト削減を着実に進めます。

2025年度の売上高は7,900億円（前期比4.3%減）、営業利益は240億円（同4.5%増）、営業利益率は3.0%、経常利益は110億円（同5.0%増）を見込んでいます。また、引き続き、日本、米州、中国等における構造改革費用として特別損失を100億円織り込み、特別損益は△80億円、親会社株主に帰属する当期純損失は60億円を見込んでいます*。

*為替レート:1USドル140円、1ユーロ160円と想定。

棚卸資産は前期末比△224億円の2,220億円、設備投資は同比△12億円の310億円、フリー・キャッシュフローは前期並みの200億円の黒字を見込んでいます。

2025年度の業績予想

(億円)	2024年度			2025年度	
	上期実績	下期実績	通期実績	通期予想	前期差(比)
売上高	4,139	4,116	8,256	7,900	△356(△4.3%) 除く為替△17(△0.2%)
営業利益 (率)	99 (2.4%)	130 (3.2%)	230 (2.8%)	240 (3.0%)	+10 +0.3pt
経常利益	35	70	105	110	+5
特別損益	△6	△184	△191	△80	+111
親会社株主に帰属する 当期純利益	△21	△217	△238	△60	+178
為替レート 1USD	152.5円	152.4円	152.4円	140.0円	△12.4円
1EURO	165.8円	161.5円	163.6円	160.0円	△3.6円
棚卸資産	2,553	2,444	2,444	2,220	△224
設備投資	114	207	322	310	△12
フリー・キャッシュフロー	28	169	197	200	+3

営業利益増減要因

まず利益減少要因としては、引き続き市況低迷が続くことから、物量ベースで63億円の販売減および生産減による規模等△30億円を見込んでいます。

また、人件費についても、構造改革の効果と規模減少に伴う人員抑制などの効果はありますが、主に日本でのベースアップなどによる人件費上昇が60億円あり、合計で△20億円を見込んでいます。

為替の影響については前期実績に対して、今期は円高を想定している影響から△56億円を見込んでいます。

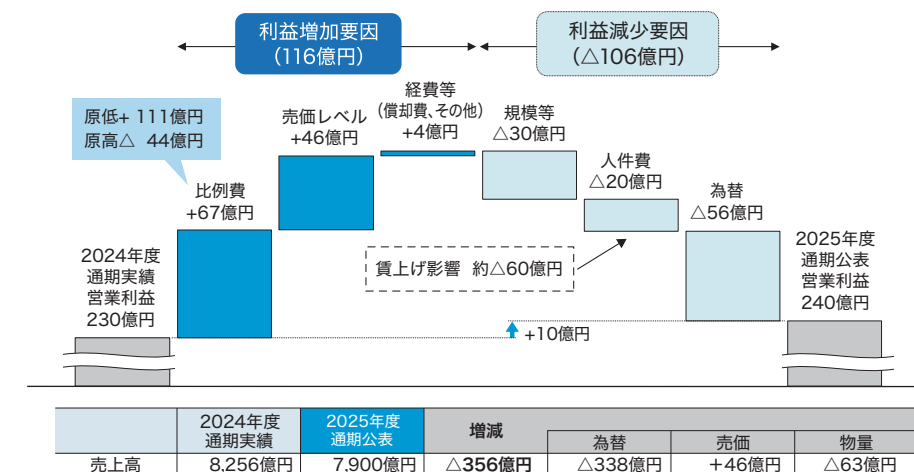
一方で利益増加要因として、比例費67億円、売価改善46億円、経費など4億円を見込んでいます。

比例費については従来進めてきた競争力のあるサプライヤーの開拓、採用の拡大に加えて、お客さまの要求仕様を満たしながらも、従来の考え方にとらわれないアイデアで設計・材料を見直すなど、バリューチェーン改革の取り組みによる成果が、前期に引き続き高水準な原価低減を実現する見込みです。

売価改善については、鋼材価格の落ち着きによる反動はあるものの、労務費など上昇分の転嫁や不採算ビジネス等の売価改善を続けます。

経費については、設備の保全等に費用を織り込みましたが、各地域で進めている構造改革の固定費圧縮効果を見込んでいます。

2024年度と2025年度の営業利益増減



CFOメッセージ

■ 中期経営計画「DRIVE NTN100」Finalの進捗 ー稼ぐ力の向上

当社グループが持続的に成長できる企業体質を構築するには、稼ぐ力（営業利益率と資産効率）の向上が必須です。この稼ぐ力の向上を阻害する大きな要因のひとつが、過去の投資が現在の市場環境に合わなくなり、結果的に過剰となっている固定資産です。

過剰な固定資産の圧縮を行う構造改革には大きな痛みを伴いますが、次世代に先送りせず現中期計画期間で完遂する覚悟です。

構造改革の進捗

当社グループは、構造改革の費用として、2024年度から2026年度の3年間累計で、特別損失350億円を見込んでいます。

2024年度は一部の拠点における計画の前倒しにより、189億円の特別損失を計上しま

■ 構造改革の進捗

構造改革（350億円）は、計画を前倒して進捗



した。2025年度は日本、米州、中国等で100億円の特別損失を見込んでいますが、3年間の累計額350億円に変更ありません。

地域別には、欧州と中国の構造改革は、ほぼ計画通りに進んでいます。

一方で、国内と米州では工場をクローズするといった単純な構造改革のみではなく、サプライチェーンの抜本的な見直しに伴う生産地移管等の複合的な改革を進めています。

このような構造改革の効果として、2025年度は約50億円の固定費削減（2023年度比）を見込んでいます。あわせて、BCPの観点から、供給ルートを複線化したデュアルソース調達を推進しています。例えば、中国から調達していた部材をインドなど他国からも調達可能な体制を、お客さまの承認を得ながら整備しています。

これからも、予測困難な外部環境の変化にスピード感と柔軟性を持って対応するとともに、NTN再生の完遂に向けて、構造改革を着実に進めていきます。

CFOメッセージ

棚卸資産の削減

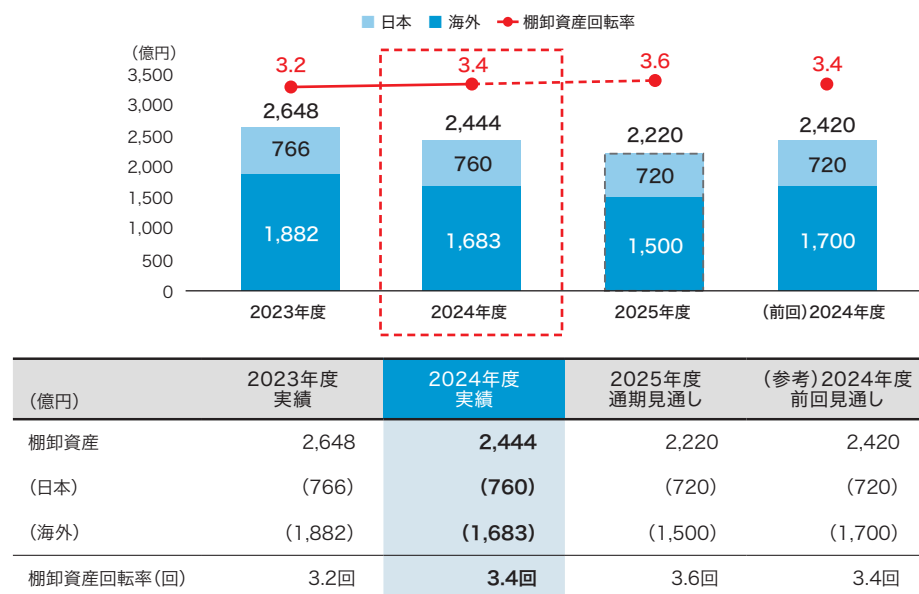
資産効率向上のもうひとつの重要なポイントは、棚卸資産の削減です。棚卸資産については、近年、半導体不足などによるサプライチェーンの混乱により、仕掛在庫を中心に増加傾向にありました。

2024年度は、アフターマーケット・ビジネスの拡大に必要な売れ筋品番の在庫拡充を継続する一方で、従前より国内製造拠点で取り組んでいる生産改革活動の深化、海外製造拠点への横広げにより、工場の工程間仕掛品、物流途中の仕掛品、海外工場の在庫など、サプライチェーン上に滞留する在庫を削減しました。

2024年度末の棚卸資産残高は前期末比△204億円の2,444億円、棚卸資産回転率は、公表値と同じ3.4回となりました。

2025年度末の棚卸資産残高は前期末比△224億円の2,220億円、棚卸資産回転率は前期比+0.2回の3.6回を見込んでいます。今後も、棚卸資産の削減、回転率の向上を進め、稼ぐ力の向上につなげます。

■棚卸資産の推移と見直し



■ 資本コストを上回る利益を継続的に創出できる 企業体質の構築に向けて

ウクライナ戦争の長期化、中東情勢の悪化、米国の通商政策の影響など外部環境の悪化により、足元の販売規模は中期経営計画策定時の想定から大幅に減少しています。

現状の販売規模減を企業体質強化のチャンスと捉え、構造改革活動を前倒して進めるとともに、営業利益率向上に資する「アフターマーケット・ビジネスの拡大」、「売価改善」、「バリューチェーン改革による比例費低減」等の施策、ならびに棚卸資産、固定資産の圧縮を着実に進めます。

一方で、稼いだキャッシュについては、EV・電動化、サービス・ソリューションなどの成長分野への研究、技術開発やカーボンニュートラルの実現、省人化およびデジタルなどへの投資に振り向けます。また、今後、有利な条件で多様な資金調達を実行するために一定程度の借入金の返済を進めるとともに、安定的かつ継続的な株主還元を実行する方針です。

全執行役が一丸となり、「DRIVE NTN100」Finalの最終年度にはROE8%、次期中期経営計画では早期に10%達成を目標に、資本コストを上回る利益を継続的に創出できる企業体質の構築を目指してまいります。ステークホルダーの皆さまには、引き続き、ご支援ご鞭撻の程、よろしくお願い申し上げます。



アフターマーケット・ビジネスの拡大に向け、商品供給力を高め、エンジニアリング・ソリューションを強化

当社グループは従来から、補修用部品や技術サービスをはじめとするアフターマーケット・ビジネスに注力し、商品の納入後や運用中のお客さまの設備の安定稼働を支援してきました。この事業領域は需要が旺盛で市場が拡大し続けているうえ、一定の利益が安定的に見込めることから、さらなる事業規模の拡大に向け、強化に取り組んでいます。

中期経営計画の目標達成に向け、体制を変更

当社グループが掲げる経営目標を実現するうえで、「アフターマーケット・ビジネスの強化」は最も重要なテーマのひとつで、中期経営計画「DRIVE NTN100」Finalでは、2023年度に17%であったアフターマーケット・ビジネスの売上高比率を、2026年度に20%、2035年度には40%へ拡大することを目標としています。

従来、採用していた事業別の体制では、商品供給はOEMビジネスが優先される傾向にありました。2024年度以降、商品軸の体制へ組織を再編し、アフターマーケット・ビジネス拡大に向け、供給力の強化やエンジニアリング・ソリューション強化に取り組む体制を確立しました。

供給力の強化

「軸受他」の領域では、一定サイズ以下の小型のボールベアリングの生産を、海外の協力会社へ委託するなど、社外の提携先からアフターマーケット向け商品の調達を可能にするとともに、和歌山製作所ではアフターマーケット向け製造ラインに投資するなど、商品供給量の増加を図っています。商品の調達先については、専門部署を設けて新たな調達先を探索し、さらなる供給網の充実を図っています。また、アフターマーケットにおける売れ筋商品の在庫については、2024年度には2023年度に対して40%増を達成し、タイムリーな供給を行えるようにしています。

自動車アフターマーケットでは製造会社としての立ち位置を維持しつつ、自前製品に外部調達製品を上手く取り入れて製品ラインアップの拡大を推進中です。当社の自前製品であるCVJ、ハブベアリングに続き、ショックアブソーバーを加え、足回りの製品を充実させることで、他社との差別化を図っています。



ショック
アブソーバー

代理店網、販路の拡大

アフターマーケット・ビジネスの拡大に向けて、各地域、各国でターゲット業種を設定し、最適な代理店の開拓、販路の拡大を進めています。

昨年は、新たにベトナムにホーチミン支店を設立、成長するベトナム市場の販路拡大を進めています。各地の販売会社では、代理店の技術者やご使用になるお客さまに技術講習会を開催、当社の技術サポートサービスをアピールしています。また、自動車アフターマーケット本部機能の欧州移転に伴い、欧州地区で活用する自動車補修販売ネットワークをグローバルに展開し、代理店網の拡大に取り組んでいます。



●NTN中東販売が南アフリカの
大手代理店で技術講習会を開催

自動車アフターマーケット
の本部機能を欧州へ移転

●ベトナムにホーチミン
支店を設立

エンジニアリング・ソリューションの強化

軸受の選定に始まり、納入・使用・監視・分析・交換から運用保守までトータルにサポートする「軸受ライフサイクルマネジメント」を推進しています。軸受が壊れた場合の即時交換はもちろん、軸受の状態監視・診断サービスによって、計画的な保全、計画外のダウンタイムの削減、交換頻度の抑制など、設備保全の効率化に貢献します。

さらに、製紙用、鉄鋼用、鉄道車両用などの機械設備で使用された軸受の再生に取り組み、交換後の軸受部品のリサイクル処置のほか、当社のノウハウに基づき、軸受の取り扱い方法のトレーニングをはじめとする各種サービスもあわせて提供しています。



EVシフトに欠かせない「ボールねじユニット」の開発を加速

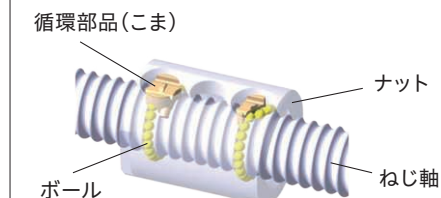
自動車用ボールねじ市場に、いち早く参入

ボールねじとは、ナットとねじ軸の間でボールが転がることで、なめらかな動作を実現しながら、回転運動を直線運動に変換することのできる部品です。

NTNは2003年に一般産業機械向けなどのボールねじ事業から撤退し、成長が期待される自動車向けアクチュエーター用ボールねじに特化、2004年より量産を開始しました。2012年には電動油圧ブレーキ用ボールねじの量産を始めています。



ボールねじ



循環部品(こま)

ナット

ねじ軸

ボール



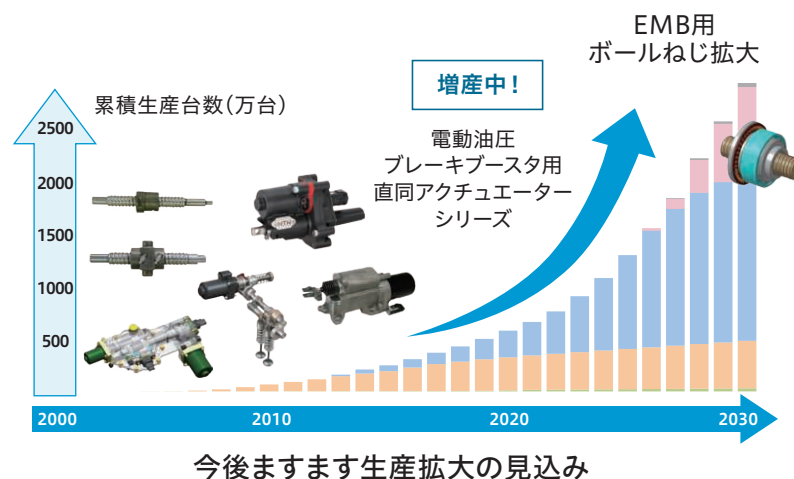
電動モーター・
アクチュエーター

さらなる成長が期待されるボールねじ市場

環境規制に伴うHEV、BEV等の普及に伴い、今後さらに自動車用部品の電動化が進むことが予想されています。ボールねじを使った電動油圧ブレーキの需要は、燃費向上、衝突回避支援ブレーキ義務化などに伴い、増加していく見込みです。

また、現在主流の電動油圧ブレーキには、ボールねじが1本搭載されています。将来的には、安全性能の向上に加え、油圧レス化、自動運転の普及などを背景に、4輪それぞれの制御が可能な電動機械ブレーキ(EMB: Electro-Mechanical Brake)へと置き換わることが予想されており、この電動機械ブレーキに搭載されるボールねじは4本になります。

このような電動ブレーキの技術的進化によって、ボールねじユニットの需要はさらに成長していくと考えられます。



強みは「技術優位性」「品質不具合ゼロ」

ボールねじのコア技術として、「トライボロジー」「熱処理技術」「精密加工技術」の3つがありますが、これらの技術のいずれもNTNは優位性を持っており、高耐久性・高精度・低コストを達成した商品を実現しています。さらに、年100万台以上を生産する中、納入品において品質不具合ゼロを実現していることも、安全性を最重要視する自動車メーカーから高く評価されているところです。

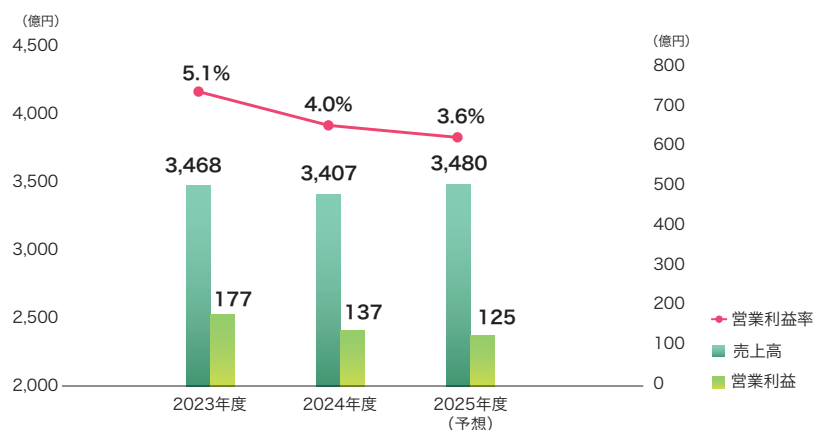
さらに近年、ボールねじは、軸受とのモジュール化した製品の開発におけるニーズが強まっています。当社は軸受メーカーならではの強みを活かし、ビジネスチャンスが拡大しています。

中長期を視野に、サプライチェーン体制の強化を推進

電動油圧ブレーキ向け商品については、主要ブレーキサプライヤーへの拡販を進め、2030年度にシェアを倍増させることを目標としています。市場の成長余地がより大きく見込める電動機械ブレーキについては、お客さまの試作に対応しながら、部門を横断して技術の蓄積に努め、市場ニーズに応える商品をスピーディに市場へ投入することを目指して取り組んでいます。これらの目標を達成し、事業を強化するために、グローバルでの開発・試作・製造が可能なサプライチェーン体制を構築していく計画です。

ビジネスモデルの強化 軸受他

業績目標



事業概要

これまで自動車、産業機械、アフターマーケットでそれぞれ対応していた軸受事業を集約し、経営資源を最大限活用することで、アフターマーケット・ビジネスのさらなる拡大、電動化ニーズへの柔軟な対応、開発スピードの短縮に取り組んでいます。

アフターマーケット向けでは、OEM・アフターマーケット一体運用による生産能力の最適配分と能力増強、外部購入、生産委託の拡大により、売れ筋在庫を拡充し、幅広い即納要求へ対応します。また、お客さまの設備の状態監視ビジネスの拡大などを通じて、ハードの売り切りからソフト・サービスを加えたビジネスへ変革を目指します。

産機OEM向けは、主力8業種を拡大、維持に分類[※]するとともに、新たに挑戦する業種を設定しました。拡大業種は生産能力の強化と販売促進、維持業種は原価および売価の改善、挑戦業種は市場調査に基づき、ターゲット地域・顧客の選定、アプローチなどを推進しています。また、自動車OEM向けでは、電動化への対応として、従来より高水準の高速、低トルク、耐電食性などの各ニーズに適応する軸受開発を進め、高付加価値な新商品を拡販することで利益改善に繋がります。

※拡大業種：工作機械、電動モータ・発電機、航空・宇宙 維持業種：建設機械、農業機械、変減速機、鉄道車両、風力発電

主な商品・サービス



ビジネスモデルの強化 軸受他

■ 事業担当役員による「DRIVE NTN100」Finalの進捗解説



常にスピード実行で 改革を推進

執行役

柳田 圭治

方針

- ① アフターマーケット・ビジネスの拡大
- ② 軸受OEMの利益改善
- ③ 電動化対応商品の開発と適用基準・設計基準の見直しによる市場競争力の強化
- ④ サービス・ソリューションの拡充

主な戦略

アフターマーケット・ビジネスの拡大

■ 商品供給力の強化

- ・ 外部購入、生産委託の拡大
- ・ OEM・アフターマーケット一体運用による生産能力の最適配分と能力増強
- ・ アフターマーケット向け売れ筋在庫拡充

■ エンジニアリング・サービスの強化

- ・ OEM・アフターマーケットが一体となって、「軸受ライフサイクルマネジメント」を強化
- ・ エンジニアリング・サービス専門組織による拡販
- ・ 軸受診断、軸受再生などのサービスビジネスの拡大

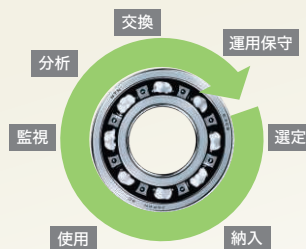
OEMビジネスの利益改善

- 米州、欧州、中国、日本の生産拠点の再編による資産効率向上
- 最適地生産によるコストの抜本的な見直し
- 不採算ビジネスの値上げ、縮小
- 市場ニーズに対応した新商品開発とスピーディな市場投入



同軸e-Axle向け大径深溝玉軸受

■ 軸受ライフサイクルマネジメント



構造改革の手応えを実感

軸受他事業はこれまで主要OEM顧客への対応力を競争力の源泉としてきました。技術的な付加価値はもちろん、品質、供給能力、そして価格に至るまで厳しい要求に真摯に向き合い、的確に応えることで差別化を図ってきました。しかし、価格競争の激化により、十分な利益の確保が難しい状況が続いています。

過去に受注を最優先し、シェア拡大を追求してきた歴史がありますが、2021年の鵜飼社長就任を契機に、これまでのマインドを根本的に見直す方針に転換しました。事業の持続的な成長のためには適正な利益の確保が不可欠という認識のもと、最前線の営業部門を中心に社内での意識改革が進み、「DRIVE NTN100」Final初年度で着実な成果が出始めています。

メーカーとして常に追求すべき課題に、コスト競争力強化があります。価格は市場環境や競合の動向に左右されることから、当社単独で決定できるものではありません。一方、コスト削減は私たちの努力によって実現可能です。これは、メーカーにとって永遠のテーマであり、競争力の源泉でもあります。現在、私たちは既存サプライチェーンも含めた全体最適を追求する生産改革を推進しています。仕掛在庫の削減に加え、中国、インドをはじめとする競争力の高いサプライヤーとも協業し、さらなるコスト削減に努めます。

新興国メーカーを侮らない

価格競争の観点で特に注視すべきは、中国を筆頭とする新興国メーカーの台頭です。2025年3月まで中国に

ビジネスモデルの強化 軸受他

駐在し、「もはや決して侮れない」と彼らの本気度を肌で感じました。当社をはじめとするグローバル・ハイブランドに真正面から挑み、自らの実力を世界に認めさせようとする強い意志を持っています。

こうした企業姿勢は、かつての高度経済成長期における日本企業の姿を彷彿とさせます。私たちも欧米企業と競い合うため、なりふり構わず必死に動いてきました。今、彼らはその当時の私たちと同じように、できることをすべて全力でやり抜こうとする気概に満ちています。

挑戦者である新興国メーカーが、どんどん迫ってきている猶予のない状況において、私たちが取るべき道はただひとつ、自らも挑戦を続けることです。今こそ新しいテーマに挑んでいかなければなりません。今まで通りでよいなどと安閑と構えていたのでは、いずれ追いつかれるのは時間の問題です。逃げの姿勢ではなく、先を走り続ける者として、掲げた目標を必ず達成する、という強い意志を持ち、前進を続けなければなりません。私たちが挑戦を続ける限り、追いつけない領域を維持し、さらなる成長を実現できると確信しています。

アフターマーケット・ビジネスを伸ばす

当社の従来の事業運営においては、OEM対応を優先し、アフターマーケット対応が不十分となることがありました。OEMの需要がひっ迫すると、アフターマーケット向けの商品供給が滞ることもありました。例えば、工場内で生産能力の配分は、生産能力全体を100とすれば70から80をOEM対応として、残りをアフターマーケットに割り当てることで最適化を図る。このような枠取りさえ、これまでは不十分でした。

このような状況を打破するため、現在はOEMとアフターマーケットの供給枠を明確化し、アフターマーケットを対象とする営業部門に安定的に必要な商品を提供できる体制を整えています。これにより、これまでは供給の遅れによって失注していた案件も迅速に対応できるようになり、販売機会の最大化が図られています。これが組織を商品軸に変更した狙いのひとつです。

アフターマーケット向けの在庫は着実に拡充してきましたが、真に重要なのは在庫の確保そのものではなく、それを活用してアフターマーケットの販売を伸ばし、利益を創出することです。特に売れ筋の標準型番については、即納可能な体制を構築し、顧客満足度の向上と収益性の改善に貢献しています。

完成品の供給体制を整えた上で、次の課題は仕掛品の適切な保有です。一定の需要と利益が見込めるにも拘わらずリードタイムの長さが障壁となっていた商品については、戦略的に仕掛品を保有することで、引合いをいただいてから納品までのリードタイム短縮を図り、多様なお客さまのニーズに応える体制を構築し、販売拡大につなげます。

エンジニアリングサービスの充実で差別化を図る

軸受については、これまでも産業機械全般を対象に、エンジニアリングサポートやトラブル対応を重視してきました。特にOEM対応において、開発段階からお客さまをきめ細かくサポートし、ニーズを丁寧に聞き取り、それを適切に社内を展開して最適な提案へと昇華させる体制を築いてきました。このプロセスの中核を担うのが営業技術部門です。

例えば、油圧機器に関して何らかの技術的な要件を求められたとします。その際には、これまで培ってきたノウハウをベースとして、お客さまの予想を超える新たな付加価値を提案する。単なる問題解決にとどまらない提案力と、それを確実に商品化する技術力により、私たちは差別化を実現してきました。諸先輩方から脈々と引き継ぎさらに発展させ培ってきたノウハウを、多様なお客さまのニーズ対応に活用しています。

一連のノウハウによりアフターマーケットへの展開も強化しています。多くのお客さまの生産設備に使用されている軸受に何らかの課題を抱えており、他社の軸受製品からの切り替えを検討していただくケースがあります。とはいえ軸受は機械の回転を担うキーパーツであるため、万一のトラブル発生時は生産停止に直結するリスクがあります。だからこそ、お客さまは設備や機械にオリジナルで採用されていた軸受の切替に慎重でありながら、万一の際には迅速かつ的確な対応を強く求めています。

当社は、このようなお客さまの期待に応えるべく、代理店エンジニアの教育を進めるとともに、必要に応じてメーカーである私たちが前面に立ち、難易度の高い問題にも直接対応しています。お客さまにとって、機械設備のトラブル発生時に適切に対応できない状況こそが何よりの問題です。裏を返せば、そのような状況に機敏に対応できれば大きな競争優位となります。早急にこの体制をさらに強化し、アフターマーケットにおけるエンジニアリングサービスの質とスピードの両面で、お客さまに価値を提供します。

ビジネスモデルの強化 軸受他

お客さまの状況に最適な対応を徹底

軸受他事業における業種別の販売概況をみると、全般的に増加傾向に転じてきています。まずハイスペックな工作機械用については、回復傾向にある市況への対応を強化し販売増を見込んでいます。航空・宇宙関係については、コロナ禍後、堅調な需要が続いています。鉄道車両関係は中国市場を中心に旺盛な需要回復に対応し、引き続き販売拡大を見込んでいます。当社にとってのボリュームゾーンである建設機械については、市況の回復が遅れているものの今年度下期に需要の回復を期待しています。一方で風力発電向けは、中国市場で販売減が続く見込みであり、自動車についても米州、欧州で販売低迷を予想しています。

業種別販売概況

2023年度 vs 2024年度 vs 2025年度(予想)

	建設機械	↑	↑	市況は軟調も、一部顧客向け販売増
	航空・宇宙	↑↑	↑	市況は堅調、当社販売も増加見込み
	農業機械	↓↓	↓	市況は低調、販売も低迷の見込み
	変減速機	↓↓↓	↑↑	市況は回復の兆し、需要回復見込み
	鉄道車両	↑↑	↑↑	日本は需要安定、中国向け販売増
	工作機械	↓	↑	市況回復傾向で、販売増加見込み
	風力発電	↓↓↓	↓↓	中国での販売減が続く見込み
	自動車	↓	↓	米州、欧州、中国向け販売低迷
	アフターマーケット	⇒	↑↑	在庫調整終了、拡販施策等、販売増

地域別では、軸受はCVJアクスルと比較して日本国内の生産比率が高く、現在、生産再編を進めています。事業環境の変化に柔軟に対応し、より高い利益を確保でき

る体制の構築が急務です。アフターマーケット向けでは、代理店による販売網を活用しながら売れ筋の共通在庫を拡充し、販売拡大に努めます。

米国市場は、食品産業において特殊なベアリングユニットに対する根強い需要があります。競合のシェアに食い込むために、インチ系のラインアップ強化や耐食性の強いステンレス系の商品群を強化します。また軸受や設備のメンテナンスに対するニーズの強い市場でもあるため、センシング技術や状態監視システムなどの強みを活かした提案により、販売拡大を図ります。

一方で欧州は産業機械の一大マーケットであるドイツの景気低迷により、価格競争が激化しており、価格戦略の見直しに着手しています。欧州は強大なライバルがマーケットリーダーとして君臨しています。そのような厳しい環境下でビジネス全体の拡大を図るため、市場価格に柔軟に適應してシェアを高める価格戦略も選択肢として検討しています。

中国については、技術力の高いサプライヤーとして評価しています。現時点で既に高いコストパフォーマンスを備えていることから、パートナーとして協業しながら当社商品のコスト競争力強化につなげています。販売においては、現地メーカー台頭で厳しい市場環境ですが、引き続き成長する巨大市場で高品質なニーズが拡大しますので適切に対応していきます。

インドやアセアンの発展市場に対しては、売れ筋共通在庫の活用拡大や、適切なグローバル価格コントロールなど販売拡大に向けた取り組みを強化しています。インドは部品サプライヤーとしても期待しており、品質を確保でき、当社の要求に応えてくれるパートナーの開拓

を進めます。

スピード感が最優先の課題

「DRIVE NTN100」Finalの2年目となる今年度は、計画策定時から事業環境が大きく変化しています。その象徴とも言えるのが、米国の関税問題です。為替の変動も含め外部要因は日々変化しており、こうした不確実性に対して最も重要なのはスピード感を持った対応です。

私がスピードの重要性を強く意識するようになった原点は、中国赴任時の経験にあります。赴任直後は、新型コロナウイルスの影響などで景気の先行きが不透明で、状況を見極めようと慎重に構えていました。ところが事態は想像を遙かに上回るスピードで悪化し、対応の遅れが大きなりリスクにつながることを痛感しました。

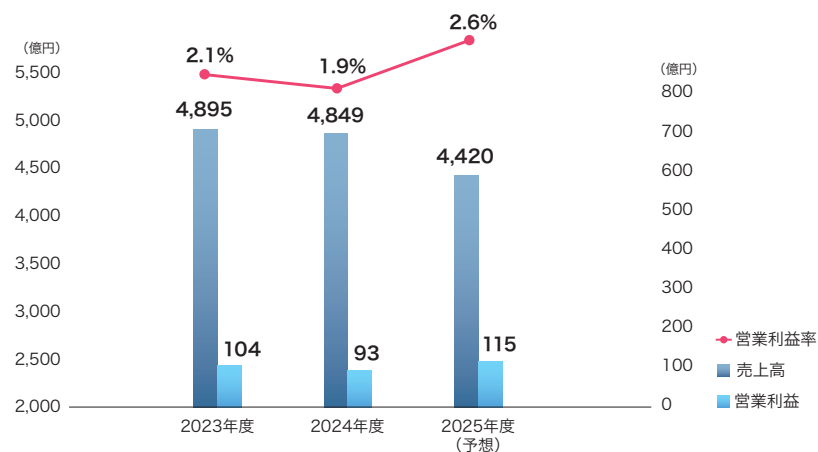
この経験から学んだのは、常に先を見据え、複数の対応策を事前に準備しておくことの重要性です。「次にこのような状況になったらどうするか？」と自らに問いかけ、選択肢を持っておく。そして、いざという時には即断即決で行動に移す。仮に最初の選択肢がうまくいかなくても、次の手を打つことで挽回を図る。このような思考と行動のスピードが、変化の激しい環境下で何よりも求められます。

一連の施策を考える際は、メーカーとしての本質的な課題であるコストを常に意識しています。技術対応や在庫戦略なども当然重要ではありますが、中国赴任時に最終的に事業の景色を変えるには、コスト競争力は避けられない課題であると確信しました。これからもスピード感を持って事業環境の変化に即応し、成果につなげるために着実に取り組んでいく考えです。

ビジネスモデルの強化

CVJアクスル

業績目標



事業概要

電動化、EV化が進む自動車市場において、CVJアクスル事業の主力商品であるハブベアリング（アクスル）とドライブシャフト（CVJ：等速ジョイント）には、車両の航続距離延長、高制御化に貢献する性能が求められます。

当社は駆動領域のスペシャリストとして、CASEで求められるニーズに対し、世界最高水準の低フリクション性、軽量・コンパクト、耐久性、静粛性を備えた高機能商品を開発しお客さまに提供することで、自動車の省燃費（電費）化やCO₂排出量の削減を実現し、地球環境に貢献しています。

アフターマーケット向けでは、コーナーモジュールを中心とした自動車補修部品に関しても取り扱い商品のラインアップを拡充させることで、市場へ供給を拡大しています。

また、バリューチェーンにおける設計、調達領域の改革による比例費削減や、各地域における工場の統廃合等の生産再編により固定費を削減することで、利益体質を強化し、筋肉質な事業基盤を構築していきます。

主な商品・サービス

ハブベアリング（アクスル）

タイヤを円滑に回転させ、車重を支えるベアリング。



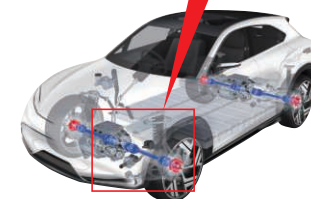
回転フリクションを64%低減
「低フリクションハブベアリングV」

ドライブシャフト（CVJ）

エンジンやモーターの駆動力をタイヤに伝える商品。



世界最高水準の伝達効率
高効率固定式等速ジョイント「CFJ」



ハブベアリング



低フリクション
ハブベアリング



ローラータイプ（3世代HUR）

さらなる低フリクション
商品の開発



ドライブシャフト



ハブジョイントモジュール



リア用小型軽量ドライブシャフト
Rシリーズ



高効率固定式等速
ジョイント「CFJ」

固定式CVJ



低振動しゅう動式等速
ジョイント「PTJ」

しゅう動式CVJ

■ 事業担当役員による「DRIVE NTN100」Finalの進捗解説



増益を達成するための 構造改革に取り組む

執行役

楯岡 生也

方針

- ① 適正な価格転嫁と価格設定
- ② バリューチェーン改革による既存案件の利益率改善
- ③ 新規案件の受注時想定利益および投資効果の確保
- ④ EV市場のニーズへの対応

主な戦略

OEMビジネスの事業価値向上

- 米州、欧州、中国、日本の生産拠点の再編による生産効率の向上
- 不採算ビジネスの改善と市況に合わせた価格の適正化
- 課題解決力・提案力をベースにした顧客とのパートナーシップの深耕
- 設計改革・従来の思想にとらわれない設計や材料の見直しによるコスト低減
- 外部調達拡大・部品・完成品のサプライチェーン再構築による利益最大化
- EV市場ニーズに対応した新商品開発とスピーディな市場投入

アフターマーケット・ビジネスの拡大

- 商品供給力の強化
 - ・ オルタナティブ品の開発と生産委託
 - ・ 外部購入を通じた商品ラインアップの拡充
 - ・ アクスルやCVJ関連キット商品の充実
- 欧州への本部機能移転、拡販体制の整備

着実に進めている利益改善

CVJアクスル事業本部の立ち上げから1年が経過しました。従来の自動車事業本部においては、2019年度から4期連続で赤字が続いていましたが、2023年度に新事業本部で黒字転換を果たしました。中期経営計画の初年度となる2024年度も着実な成果が表れています。

組織再編により、CVJアクスル事業部全体の営業利益率をはじめ、棚卸資産などの主要指標が明確化され、工場単位の指標管理についても見える化を進めてきました。事業本部体制へ移行したことで事業全体の状況を的確に把握できるようになり、世界各地の事業運営も可視化され、さまざまな改革が軌道に乗り始めています。

改善策の一例として挙げられるのが、サプライチェーンの最適化です。この取り組みは、単にコストメリットのある新たな調達先の選定にとどまらず、お客さまの品質管理面のチェックと承認を得た上で、物流体制の整備までを含む網羅的な検討が必要です。チーム体制を整えて対応してきた結果、特に北米市場で目に見える効果が始まっています。

ほかにも大きな改善例として、販売面でコスト上昇分の価格転嫁を進めており、日系企業のお客さまは、社会的な要請や政府方針も背景に、ご理解をいただいています。欧米企業についても、エビデンスに基づき理屈を持って説明を積み重ねた結果、発注量の減少に対する補償など、価格の適正化に理解を得ることができました。

これらの成果は決して一朝一夕にして成し遂げられたものではなく、以前からお客さまと良好な関係を続けて

ビジネスモデルの強化 CVJアクスル

きた営業部門の粘り強い協議がようやく実を結んだものです。多くのお客さまの理解を得られており、今後もこれまで築いてきた仕組みを活かし、さらなる利益改善につなげてまいります。

構造改革は大胆に取り組む

構造改革については、計画を前倒しする形で推進しています。まず米州については、カナダ工場の閉鎖を皮切りに、さらなる改革を進めています。またブラジルCVJ生産拠点も閉鎖するなど、米州全体で50億円の費用を投じて再編を断行しています。

欧州はドイツにおけるアクスル生産拠点を閉鎖、フランスおよびドイツにおけるCVJ生産拠点を再編すべく、一部生産能力を東欧へ移管するため59億円を投じて構造改革を進めています。日系メーカーの伸び悩みが見られる中国もアクスル生産拠点を再編、CVJ生産拠点における固定資産の圧縮を進めています。

今後は、地域ごとの市場特性を考慮した最適な生産再編を加速します。自動車市場全体としては緩やかな成長が見込まれる一方、日本や欧州は需要の弱含みも見られるなど地域ごとの違いに的確に対応する必要があります。すでにCVJアクスル事業におけるグローバル再編構想は描けており、今後は実行フェーズにおいて、スピードを向上して取り組んでまいります。

事業再編によるOEMとアフターマーケットへの改善効果

事業再編による効果について、OEMに関しては営業、技術、生産が一体となって活動できる体制を整備し、指

標管理の一元化と可視化を進めることで、課題を明確にしていきます。例えば、国内では従業員の高齢化という人材面の課題が顕在化しており、生産現場の省人化を進めるとともに、迅速な生産再編が必要です。

一方で自動車アフターマーケットに関しては、売上高の65%を占める欧州地区に本部機能を移転し、現地で培ってきたノウハウを活用したグローバル展開を進めています。

その進捗状況は、これまでのところ順調です。対象商品としてCVJやアクスルに加え、サスペンション部品までラインアップを拡充すべく、チュニジアで自動車用ショックアブソーバーを製造するLa Tunisie Mecanique S.A. (LTM) 社に資本参加しました。これによりドライブシャフトやアクスルベアリングなど当社のコーナーモジュール商品と関連の深いショックアブソーバーもラインアップに追加し、駆動系、シャシー系における当社のブランド価値の向上につなげています。



ショックアブソーバー



LTM社(チュニジア・チュニス)

アフターマーケット全体で2035年度に売上高の40%まで比率を高める目標を掲げており、その達成に向けてこれまで欧州で蓄積されたノウハウを他地域の販売会社で活用する考えです。日本からも自動車アフターマーケットの担当者を欧州に派遣し、既存ネットワークや販売ツールなどを活用した支援を進めており、これらの取り組みの成果は今年度から、刈り取っていく予定です。

厳しい事業環境の中で利益率アップを目指す

CVJアクスル事業について、2025年度は大幅な売上拡大を見込んでいません。その理由は、グローバル全体で車両生産台数が前年比で微減となる見通しに加え、当社の販売比率の高い日系自動車メーカーの苦戦が予想されるためです。さらに米州および欧州で見込まれる販売減少、通商関税も要因です。

こうした環境下において、当社は減収を見込む一方で、利益率を向上させ増益を実現する計画です。これまで進めてきた構造改革、生産・設計・調達改革などの成果が着実に表れ始めており、収益性の改善に手応えを感じています。

地域別では、中国における自動車生産台数は増加傾向にあるものの、現地メーカーの台頭により日系メーカーの存在感が相対的に低下しています。そこで発想を切り替えて、中国ではバリューチェーンの改革を推進しています。すなわち中国を生産拠点と位置づけ、現地からの部品調達を拡大してコスト競争力の強化を図ります。

一方、成長が期待されるインド市場においては、増産対応に向けた体制整備を進めています。既に技術

ビジネスモデルの強化 CVJアクスル

要員を配置し、現地スタッフと連携して現地メーカーのお客さまへの対応を強化しています。また、R&D機能の拡充に向けた拠点整備に着手しており、現地に実験設備を導入し、来年には試験をスタートする予定です。インド市場においては、このような体制強化を通じてスピード感を持ってお客さまに価値を提供できる環境を整えます。さらに、調達拠点としての可能性にも注目しており、品質などを見極めながら新たな調達先の開拓を進めます。

利益改善のための取り組みを推進

利益改善に向けて、これまで十分に対応できていなかった課題に対し、タスクチームを編成して対応しています。例えば、工場内の段取り替え時間の短縮や部品製造の自動化といったテーマに取り組み、プロセスの可視化と課題解決につながる仕組みづくりを推進しています。また、棚卸資産の削減についてもさまざまな部署から選出されたメンバーでチームを構築し、重点的に活動しています。これらの取り組みを通じて、2025年度は売上高の減少が見込まれる中でも、利益については前年対比増を確実に達成する方針です。

市場環境は依然として不透明であり、特に米国の関税動向に注視が必要です。このような状況下、構造改革により外部環境に左右されない体質強化を進め、確実な利益確保を実現します。

さらに、2035年に向けた動きを加速し、目指すのは「課題解決力、提案力、スピード対応を兼ね備えた駆動領域のトップメーカー」です。CVJは駆動領域において要となる部品であり、EVにおいてもその重要性は変わ

りません。EV市場のニーズに対応するため、高効率化や小型軽量化など他社を凌駕する技術開発を進めるとともに、お客さまの困りごとに対して迅速かつ的確な提案力や技術対応力で他社と差別化を図ります。

また、CVJとアクスルをひとつの事業部体制にまとめたことで、シナジー効果が確実に始めています。CVJとアクスルは、基本的に異なる部品であり、以前は互いの部署で交流が十分ではありませんでしたが、事業本部体制としてひとつに統合した結果、開発の姿勢など目指すべき方向を統一して、さまざまな取り組みを進めています。

これからの市場で何より求められるのは、EV化を前提とするCVJとアクスルの合わせ技です。その開発のためにチームを組み、駆動のトップメーカーとなるための土台を固めています。このような体制構築によりコミュニケーションが活性化し新たな動きが立ち上がっており、CVJとアクスルを融合した新機構の開発を進めています。マーケットにおいて明らかな差別化を実現できる新機構の開発については、今後2～3年の内に市場に提案する予定です。

2027年以降も見据えた動きをスタート

今後の展開については、自動車事業として2023年度まで4期連続で続いていた赤字から黒字転換を遂げた動きを加速します。その原動力となるのが、組織一丸として取り組んできた構造改革、生産・設計・調達改革です。また、一連の改革をさらに進める際に必要となるのが、課題解決力とスピードです。

自動車市場については、すでに2年先までの商談はほ

ぼ完了しており、今後の焦点は2027年以降に向けた動きです。新たに始まる商談において、いかに持続的に利益を確保していくかが最大のテーマとなります。

その実現には、一人ひとりの従業員の意識改革が不可欠です。従業員の中には「これまでがんばってきて営業利益率は高まっている。それにも関わらず、まだ利益向上の対策に取り組まなければならないのか」と疑問を持つ方もいらっしゃるかもしれません。しかしながら、必要なのは継続的な利益創出であり、財務体質はまだ盤石とはいえないのが現状です。こうした現状の課題を従業員と共有しながら、さらに構造改革を徹底していく覚悟です。

このようなメッセージを日本国内のみならず、海外の事業所においてもタウンホールミーティングで従業員と共有しています。グローバル全体で意識を統一し、2027年以降を見据えた改革と成長への歩みを確かなものとしていきます。



タウンホールミーティング

CTOメッセージ



コンカレント体制で商品開発を 加速、新事業領域の成果も

執行役 CTO(最高技術責任者)

中野 賀泰

KPIを明確にして開発を推進

中期経営計画「DRIVE NTN100」Finalのスタートとともに、研究技術開発のKPI(重要業績管理指標)として、2029年度に改良商品・新事業商品の占めるグローバル売上高比率を20%とする目標を掲げました。年間売上高の20%を改良・新事業商品で構成できれば、社外のステークホルダーや市場からも健全な商品開発サイクルが維持されていると評価されるためです。この目標を達成するには、開発テーマの完了率や開発完了した商品が量産に至った商品化率も底上げする必要があるため、これらの指標もサブKPIとして管理し上述の目標達成につなげます。

既存事業の軸受関連で、現在、最も注力している改良商品が「HA-C軸受」です。特殊な熱処理技術により業界最高水準の高負荷容量化を実現し、小型・軽量化を可能とした軸受で、昨年の展示会に出品したところ好評をいただきました。多くのお客さまからサンプル提供のご要望をいただいたため、早期の試作・量産対応を

目指し、社内に部門横断のワーキングチームを発足させて製品の造り込みを進めました。2025年4月から試作品の提供を開始するとともに、主に自動車メーカーおよびTier1メーカーへPR活動を推進中です。

また、開発完了とともに量産開始という大きな成果につなげた事例が、EVの駆動源であるe-Axleに適用される「樹脂モールド絶縁軸受」です。e-Axleを駆動する電流が軸受内部を通過すると、電食の発生により軸受の軌道面が損傷し、振動や異音などにつながるケースがあります。従来は軸受内部に絶縁材のセラミックボールを組み込むことで電食対策としていましたが、開発品は軸受外輪の外径面と側面に樹脂絶縁層を成形することで、従来品よりもコストを抑えた絶縁軸受としています。すでに海外自動車メーカーの量産車種に採用され、生産が始まっています。

既存事業の軸受や等速ジョイントの改良商品を早期にお客さまへ提供するためには、開発段階から製造(品質含む)・販売・技術が一体となったコンカレント体制

が重要です。技術に偏った開発から体制を移行し、開発から量産までのスピードアップを図り、商品化率を向上させます。

6分野の新事業開発を推進

前中期経営計画(「DRIVE NTN100」Phase2)から取り組んでいます6つの新事業領域ですが、一部の事業を除き、事業化の芽が育ちつつあります。

まず、モビリティ・モジュールとして「モビリティ用ボールねじユニット」の販売拡大を推進中です。電動車化により電動油圧式ブレーキの需要が急拡大しており、将来も電動機械式ブレーキへの移行により、需要がさらに拡大することが予想されています。当社は2012年から電動油圧式ブレーキ用ボールねじユニットの納入を開始し、現在、約100万ユニット/年を納入中です。最近では欧州ユーザーからの引き合い案件も増え、欧州の研究開発拠点(NTN Europe S.A.)とも連携し対応中です。今後、さらなるBEV化の進展に伴い、油圧配管レスで応答性の高い電動機械式ブレーキの開発が加速する予想で、ボールねじユニットの使用個数も増加(最大4ユニット/台)するため、市場動向に注視し先行した技術開発を進めています。また、二輪車市場でも燃費向上に向けて、ボールねじを使用する機構が注目されており、モビリティ領域全域における販売拡大を進めます。

ロボット周辺モジュールでは、手首関節モジュール「i-WRIST」が自動車用ダイカスト部品の自動外観検査用として注目されています。現在、人手に頼っている外観検査工程を、「i-WRIST」の広い可動域と迅速な動作により工程の自動化を図ろうというものです。画像処理技術なども取り込み、システムとしての提供を目指しています。

再生可能エネルギーについては、過去から販売を展開している「N³ エヌキューブ」が、昨年の能登半島地震

CTOメッセージ

による全国的な防災意識の高まりから注目されています。また、能登半島地震の被災地へ「N³ エヌキューブ」派遣、国土交通省が選定した防災道の駅のガイドラインに基づいた、災害発生時を想定した実証実験にも参画し、各省庁・自治体から高い評価を得ています。再生可能エネルギーを活用して発電・蓄電し、空調稼働や携帯電話充電などの電力として活用できるほか、処理槽付きの循環式水洗トイレなどをオプションとして装備できる点が評価されるとともに、災害時だけでなく平時での活用検討も進められています。

ライフサイエンス分野では、「微細塗布装置」が高粘度・極少量の液剤を高速かつ高精度に塗布できる特長を活かし、新たなバイオプリンティング方式として研究

分野に提供しています。国立大学法人浜松医科大学が取り組む電子顕微鏡を用いた高感度抗原検査キットの抗体塗布用途に採用され、1回の検査で複数の感染症を検査できるため、抗原検査の高感度化だけでなく、診断の迅速化や患者の負担軽減にもつながることが期待されています。臨床試験のステージに進め、検査キットとしての有効性を早期に示すため、開発を加速します。

サービス・ソリューションでは以前から開発している「しゃべる軸受」について、従来は内径70mmの軸受で開発やマーケティングを進めていましたが、さらなる小型化に取り組み、内径40mmの軸受で同じ機能を提供する開発を進めています。また、「しゃべる軸受」で開発したセンシング・自己発電・無線送信の技術を、工作機

械用軸受の間座に内蔵することで、工作機械の状態監視にも取り組んでいます。

最後に、次世代エネルギーとして特に水素をターゲットとした事業化マーケティングに取り組んできました。一部で新商品の開発が進んだものの、事業化の柱となるアプリケーションや技術の方向性が見出せていません。本マーケティングを継続しながら、IPランドスケープを活用した新たな事業領域の創出活動を進めています。

アフターマーケットの売上比率 40%達成に向けた課題

当社は2035年度に、アフターマーケット向け売上高比率を全体の40%に高める目標を掲げています。これを達成するにあたり、軸受のライフサイクルマネジメント(LCM)の構築が必要と考えています。技術研究面における課題は、センシング技術を活用した異常検知・予知保全であり、計画的な設備メンテナンスの提案です。これらの技術開発は設備の稼働率向上や保守コストの最適化に貢献するものであり、外部パートナーとの連携も視野に入れ、付加価値の高いソリューションの提供体制を構築してまいります。

当社の強みは、100年以上にわたる軸受製造の歴史と、そこから得られた膨大なデータの蓄積にあります。軸受の損傷データは、すでに豊富に蓄積されており、これらを生成AIに学習させることで、過去の損傷事例に基づいた原因と対策の迅速な提示により、メンテナンス時間の短縮に貢献できると考えています。軸受損傷解析システムの構築を図り、お客さまへのソリューションビジネスの展開を進めます。

次世代モビリティ・モジュール

CO₂環境規制、モビリティ対応を視点を「基盤技術・基盤商品の強化」と「新たな領域への展開」を推進



ロボット周辺モジュール

労働人口の減少、協働化を視点を製造業の自動化、省人化、生産性向上に貢献



再生可能エネルギー関連

再生可能エネルギーによる発電・蓄電技術を活用した独立型電源装置を通じ安心安全に暮らせる社会構築に貢献



ライフサイエンス関連

微細塗布技術をコアに、次世代の創薬・診断チップ商品を開発
人々の暮らしを豊かにすることに貢献



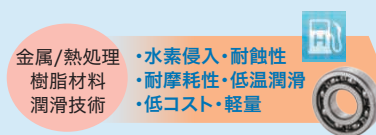
サービス・ソリューション

モノ売りにつながるコトビジネスへ
新しい業態へ変革



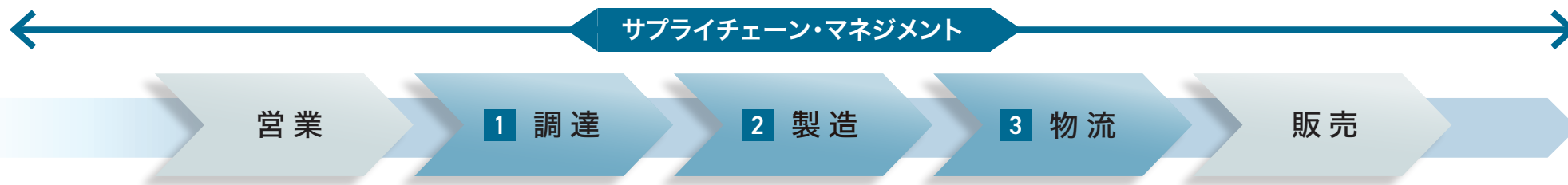
水素関連

カーボンニュートラルの実現に向けた水素関連商品の開発
水素社会への転換で急増する市場獲得



変化する事業環境で競争力を強化 ～調達・生産・物流改革～

中期経営計画で掲げるアフターマーケット・ビジネスの拡大とOEMビジネスの競争力強化に向けて、バリューチェーン全体の改革を推進しています。調達・生産・物流などのサプライチェーン領域においては、事業環境の変化への対応や社内外の枠組みを超えた取り組みを加速させています。



1 調達の取り組み | デュアルソース調達

自然災害や紛争、為替・関税の変動に直面しても、商品の供給を安定して行うために、部品や材料を複数のサプライヤーから調達する「デュアルソース調達」の取り組みを進めています。このような調達を行う前提として、お客さまから承認をいただくことが必要になります。当社は、従来の調達先から切り替えたとしても同じ品質を確保できることを説明し、お客さまの了承のもと、さまざまなリスクにも柔軟に対応可能なサプライチェーン構築に努めています。

2 生産の取り組み | サプライチェーンの全体最適を追求

生産拠点内部での取り組みはもちろん、拠点間やサプライヤーも含め、生産におけるムリ・ムダ・ムラをなくし、必要なモノを必要なだけ、必要な時に造る「生産改革」に取り組んでいます。

例えば、当社グループ会社からサプライヤー、当社へと加工を進めるボールベアリングの生産において、当社からグループ会社への発注数（お客さまの内示情報がベース）と、サプライヤーへの発注数（確定した注文数）とのギャップにより、サプライヤーで在庫が滞留または不足することがありました。そこで、当社グループ会社で在庫を構え、サプライヤーへの発注情報などを3者で密に共有する仕組みを構築し、サプライヤーの在庫数を適正化することに成功しました。



グループ会社やサプライヤーとともに仕組みづくりを推進

3 物流の取り組み | 各便の役割を見直し、物流ネットワークを再設計

安定した商品供給を維持しながらコスト競争力を向上させる施策として、物流改革に取り組んでいます。2024年度にはモノの動きや物量、工場や物流拠点の立地関係、輸配送ルート、トラック積載率などについて調査を行い、課題を抽出した上で、課題別に改革によるコスト削減効果について算出しました。この結果を受け、今後は各便の役割の見直し、ルートの統廃合、倉庫の集約・統合等を検討し、トラック積載率の向上につなげていきます。

2025年4月に改正法が施行された「流通業務総合効率化法」では、当社は一定の物流規模以上の荷主として、物流効率化の中長期計画等を国へ提出する特定事業者に該当します。これらの改正法への対応を進めながら、物流の負荷軽減・効率向上に努めます。

物流ネットワーク	■ 倉庫の集約・統合 ■ 半製品物流の最適化（集配ハブの設置等）
輸配送	■ コースの整理・統廃合 ■ 各便の役割分担再設計
物流管理	■ 物流負荷の「見える化」 ■ PDCAによる管理 ■ 全国における物流の一元管理化

トラック積載率は、遠距離の輸送を行う幹線便より、短距離の輸送を担う地場便で低い傾向にあります。物流会社との協力のもと、輸送リードタイムの確保を考慮して物流ネットワークの再設計を行うなど、物流負荷を軽減し、積載率を改善する施策を講じていきます。

デジタル技術の活用で、“稼ぐ力”を強化ーDXの加速

中期経営計画の重要施策として、「デジタル技術の活用による利益創出」を掲げ、すべての部門においてデジタル技術の活用を進めています。
2024年度にはICT戦略部の主導のもと「NTNグローバルICT戦略」(対象期間:2024年度～2029年度)を策定し、最新技術の活用により、“稼ぐ力”を強化しています。

「NTNグローバルICT戦略」を策定し、施策を推進

当社はDXに向けて、老朽化した基幹システムを新たな情報基盤にて全面的に再構築し、長年にわたり利用してきたレガシーシステムを完全に撤廃しました。従来バラバラだった業務プロセスやシステムを統合・標準化し、同じシステムを用いてタイムリーに精度が高く粒度の揃ったデータの活用を可能としました。

2024年度には「NTNグローバルICT戦略」を策定し、新たな情報基盤をベースに8つの重点DX施策を推進しています。国内のみならずグローバルにおいても最新のデジタル技術を活用し、業務の効率化、コスト削減、業務精度の向上、迅速かつ的確な意思決定の実現などDXの加速を図ります。

8つの重点DX施策

目的：最新デジタル技術の安全・安心な活用による「稼ぐ力」の強化

- | | |
|----------------|--------------------|
| ① 基幹システムの機能拡張 | ⑤ セキュリティ対策のグローバル展開 |
| ② 基幹システムの定期更新 | ⑥ セキュリティ対策の対象拡大 |
| ③ データドリブン経営の促進 | ⑦ デジタル人材の育成 |
| ④ AIによる業務効率向上 | ⑧ ICT運用保守コストの削減 |

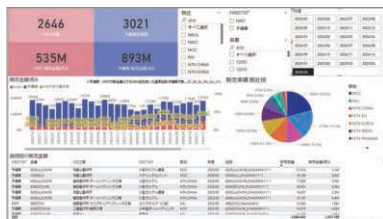
主な取り組み

ICT戦略部が全社DX施策を立案し、販売や研究・開発、生産など各部門と連携して施策を実行しています。各施策の実行状況はICT戦略部がモニタリングし、中期経営計画の進捗として定期的に経営層に報告しています。

販売・マネジメント

膨大なデータの分析結果を活かし、業務の効率を改善

- グローバル各地域の基幹システムの連動化
- データドリブン経営の推進
- AIを予測・検索・資料作成に活用し、作業を効率化



Power BIを用いたアフターマーケット向け商品の在庫を可視化

研究・開発

AI、IoTの活用により、開発の効率化、サービスの高度化を実現

- AIを活用した解析システムにより、開発期間を大幅に短縮
- センサーによる状態監視および異常検知サービスの拡充

生産・調達

「見える化」によって、生産性の向上を実現

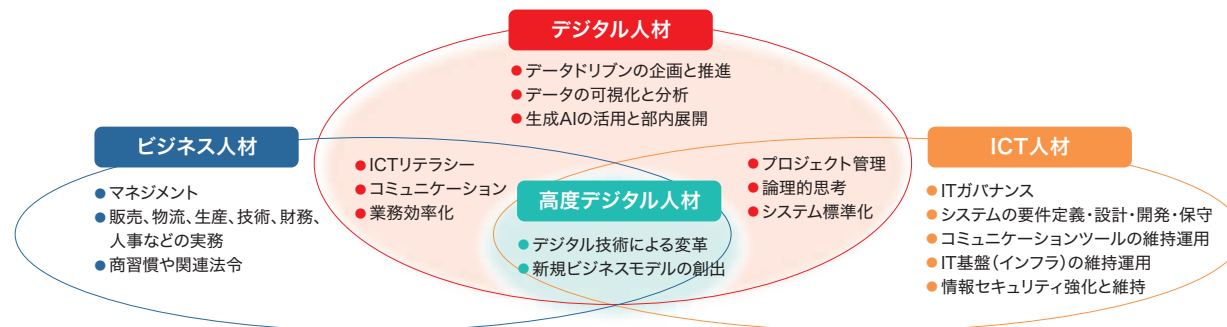
- スマートファクトリーの拡張による、ライン作業の自動化・省人化
- スマートデバイス活用による生産性向上
- サプライヤーとのシステム連携



和歌山製作所では、生産計画の自動化とリードタイム短縮、在庫削減を実現

デジタル人材の育成

デジタル技術活用のカギとなるのは「ひと」であり、社内のデジタル人材の育成は重要な課題です。当社は「ビジネス人材」と「ICT人材」の両方のスキルを兼ね備えた「デジタル人材」とさらに高度なスキルを有する「高度デジタル人材」の育成を進めています。従来よりICT戦略部やCAE開発研究所、生産技術本部、基盤技術研究所などがデジタル技術の研修を行っており、2025年度にはこれらの研修を取り入れた「デジタル人材教育体系」を全社の人材育成プログラムに設ける計画です。



データマネジメントやAI活用などデジタル活用精通した「デジタル人材」および「高度デジタル人材」の育成に注力

サステナビリティ担当役員メッセージ

サステナビリティと 財務戦略の両面から 「二刀流」で当社の 企業価値を 高めてまいります

執行役

菊田 剛



「なめらかな社会」とは暮らしの中で 生じる摩擦や葛藤を減らすこと

当社は1962年にドイツ、翌年にはアメリカに販売会社を設立し、1971年には両国に製造拠点を構えました。他社に先駆けて海外展開を図ったこともあり、現在では売上高の70%強を海外市場が占めています。このような背景から、当社では、昔から多くの従業員が海外赴任を経験されており、先輩・上司の多くも海外勤務を経験され、海外が身近な職場環境におりました。そして私自身も29歳から5年間、比較的若いうちにアメリカ・シカゴの販売会社で勤務させていただきました。そこでは、アメリカ社会の中で外国人（マイノリティー）の立場に立ち、「日本の常識は非常識」という現実を知り、「違うことは当たり前、受け入れなければ生きていけない」と学びました。物事をさまざまな立場や角度から見つめることをはじめ、仕事や日々の生活、旅行などから有形無形の多くのことを学ぶことができ、人生観が大きく変わりました。特に印象的だったのは働き方の違いで、（アメリカだけではないと思いますが）夕方5時以降の駐車場に残っているのは日本人の車だけ、という光景に文化の違いを強く実感しました。

このような経験をした私が考える「なめらかな社会」とは、日本だけでなく世界全体を視野に入れたものです。当社は世界中で事業を行っており、多種多様な方々が勤務されています。歴史や文化が異なる国々の多種多様が当たり前の日常の中でも、物事の障害や摩擦、人々の心の中の「もやもや」や「引っかかり」をより少ない状態にすること、それが私が考える「なめらかな社会」の姿です。

当社でいえば、多種多様な従業員の心をひとつにす

るためには、企業理念やNTNスピリットのようなマインドを共有することが大切だと思います。

全社で共有伝達されるサステナビリティ活動

従来、お客さまの取引先選定の判断基準は、「価格」「納期」「品質」「技術対応」といった要素が中心でした。しかし近年では、私たちサプライヤー側のサステナビリティへの取り組みも、重要な評価項目として位置づけられるようになってきました。特に、気候変動や人権への対応などに関する第三者機関による評価指標の重要性が高まってきており、経営層の間でも、こうした動向は広く共有されるようになってきました。

これまではサステナビリティ活動に関する話題は、サステナビリティ部門と関係部門の間だけで取り扱いましたが、現在ではすべての執行役の間で共有されることが増えています。議論された内容は執行役を通じて担当地域や担当部署に展開され、全社的な意思決定に反映されています。

中期経営計画におけるESG経営の 重要施策

2024年度からスタートした中期経営計画「DRIVE NTN100」Finalにおいて、「変革を支える戦略」のひとつに「ESG経営の進化」を掲げています。

E：環境

当社は、2035年度のカーボンニュートラル達成に向けて、2018年度比で2026年度にCO₂排出量30%超削減を目標に掲げています。カーボンニュートラル推進

サステナビリティ担当役員メッセージ

委員会で各拠点の状況を定期的にフォローしており、現在のところ進捗は順調です。

一方、財務面でも、カーボンニュートラルと結びつく取り組みを行っています。それは「サステナビリティ・リンク・ローン」と呼ばれる、カーボンニュートラル目標の達成状況に応じて金利の優遇が受けられる資金調達で、2023年から導入し、既にこのスキームを使って、12件、総額270億円の借入を行い、経済的な価値の創出にもつながっています。

さらに「より軽く、より耐久性に優れた商品」へのニーズが一層強まる中、自動車、航空機、鉄道車両、建設機械、風力発電といった多様な分野において、エネルギー口を極限まで低減する商品の開発・提供に注力しています。

S：社会

当社を含む企業が直面している課題のひとつに離職者の増加があります。これまでは終身雇用が当たり前でしたが、転職が一般的となった今、大切な人財を維持するためには従業員のエンゲージメントが大切です。大小さまざまな組織のトップが自らの考えや思いを発信し、従業員と真摯に対話することが重要だと考えています。私自身も部門長を務めていた頃は、半期に一度、会社の方針と、それに基づく自部門の目標や戦略を部員に直接語り共有する場を設け、職場の一体感を醸成することに努めていました。

採用面では、入社後の現場実習を経てから配属先が決まるという従来の仕組みが、その後の定着率に影響を与えていることから、2024年から一部で初期配属職

種確約型採用を導入しました。入社前から自身のキャリアイメージを描けるようにすることで、より高いモチベーションを持って働き始めることができると考えています。

現在、多くの職場では、途中入社の方が増加しており、多様なバックグラウンドを持つ人材の活躍で職場が活性化することが増えてきたと感じています。女性管理職の登用についても、これまではロールモデルが少なかったものの、30代から40代にかけての女性従業員には、管理職への昇格に前向きな方が増えてきたと感じています。加えて、男性従業員の育児休業取得も着実に増加しており、家事や育児を分担する意識が浸透してきたと感じています。こうした変化は、働きやすい職場環境の実現に向けた大きな一歩であり、女性のさらなる活躍にもつながると思います。

これらの多様な人材の活躍は当社の競争力の源泉であり、持続的成長を支える基盤になると考えています。

G：ガバナンス

当社では、取締役会の議長をはじめ、指名委員会、報酬委員会、監査委員会の3委員長を社外取締役が務め、外部の視点を取り入れた活発な議論が行われています。これにより、経営に対する健全な監視機能が発揮され、ガバナンスが有効に機能していると考えます。一方で、拠点レベルにおけるガバナンスについては、なお改善の余地があると認識しており、2023年に「国内関係会社ガバナンス強化プロジェクト」を立ち上げ、継続的な改善に取り組んでいます。業務監査などを通じて明らかになった課題やリスクは、リスク管理委員会で適

切に取り上げられ、必要な対策が講じられています。こうした一連のプロセスを通じて、当社はガバナンス体制のさらなる強化と透明性の向上に努めています。

財務部門とサステナビリティ部門を兼任する意義

企業にとって最も重要なことは、存続し続けることです。そのためには、安定的な財務基盤が必要で、事業活動を通じて利益創出ができなければ、そもそもサステナビリティ活動を推進することもできません。その中で、当社に期待される利益水準がどの程度であるかという点について、私はROICやROEといった指標を用いて、分かりやすく説明することができます。

一方、「ESG経営の進化」を通じたサステナビリティ活動が事業成長や企業価値の向上にどのように貢献するかを、具体的な事例を交えて伝えることもできます。

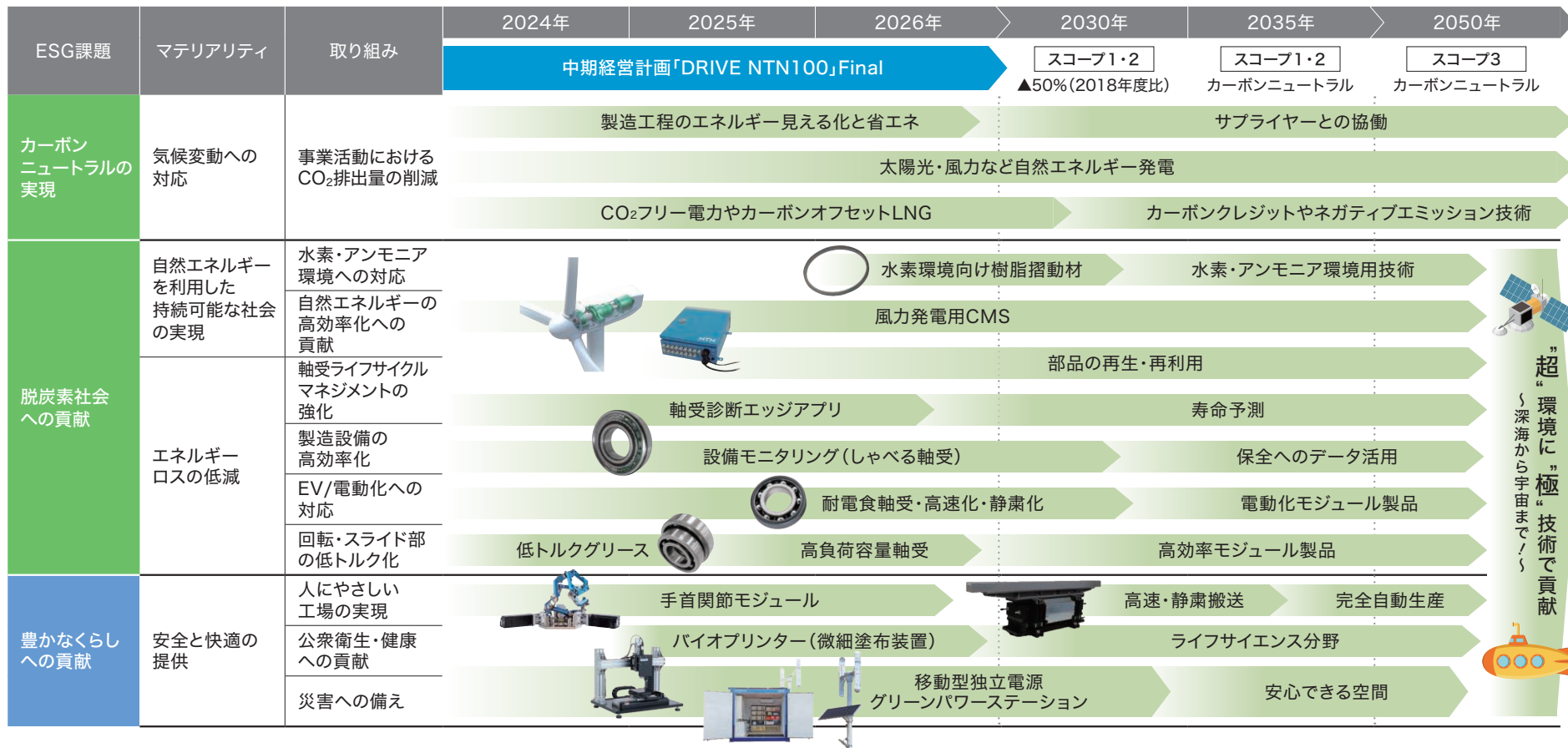
事業活動による経済的価値の創出とサステナビリティ活動による環境・社会的価値の創出はともに企業の発展に欠かせない両輪であることを社内全体に浸透させていくこと、これこそが私の役割であり、2つの部門を兼任する意義だと考えています。

当社は100年の歴史を持つ企業ですが、次の100年を見据える上では、現在進めている構造改革を通じて、筋肉質な企業体質へと変革することが不可欠です。各地域で歯を食いしばって取り組んでいるこの改革を必ずやり遂げ、次の時代へとつなげていきたいと強く思っています。

「なめらかな社会」の実現に向けたロードマップ

当社グループが社会に貢献する企業として成長し続けるための経営の全体像である「なめらかな社会」の実現に向けたロードマップを更新しました。新しいロードマップでは、マテリアリティに対する取り組みと、将来に向けた商品・技術開発の方向性を示しています。

目指す未来に向けた社会課題の解決への貢献



「超」環境に「極」技術で貢献
〜深海から宇宙まで〜

「なめらかな社会」の実現

ESG経営を支える基盤

ESG課題	環境 / 環境保護	社会 / 持続可能なサプライチェーン	社会 / 豊かな人づくり	ガバナンス
マテリアリティ	資源循環・汚染防止	製品・サービスの信頼性向上(品質保証・安定供給)	労働安全衛生の推進	人材育成
		環境・社会を重視した調達活動	人権の尊重	ダイバーシティの推進
				コンプライアンスの徹底
				ガバナンスの強化

NTNが目指すカーボンニュートラルな社会

環境貢献商品

環境貢献商品の開発

当社は、「新しい技術の創造と新商品の開発を通じて国際社会に貢献する」という企業理念のもと、環境への配慮を重視したものづくりに取り組んでいます。特に、地球温暖化の防止に資する技術の開発に注力しています。

当社が製造する軸受やドライブシャフトなどの部品は、車両や機械のエネルギー効率を高めることで、環境負荷の低減に寄与します。これらはすべて環境貢献商品と位置づけられます。中には、すでに広く使用されている商品もありますが、当社の技術によって環境性能をさらに向上させた新商品も含まれています。

また、太陽光や風力などの自然エネルギーを活用する商品の開発にも取り組んでおり、これらはCO₂の排出削減に貢献しています。

当社では、こうした商品の環境への貢献度を独自の基準で数値化し、より高いレベルの環境貢献商品を開発・提供することで、企業理念の実現に向けて継続的な努力を重ねています。

環境貢献商品の評価方法

当社では、1997年当時の性能を基準とし、現在の商品の環境性能を比較・評価しています。商品ごとに定めた基準に基づき、環境への貢献度に応じて「S～D-ecoグレード」までの5段階に分類しています。

分類	グレード	定義
環境貢献商品	● S-eco(スーパーeco)*	世界の技術水準を踏まえて商品ごとに定めた環境ファクタ基準に照らし分類
	● A-eco(アドバンスエコ)	
	● B-eco(ブリリアントeco)	
	● C-eco(クリエイティブeco)	
	● D-eco(伝統的eco)	最終製品のエネルギー損失低減に寄与し、かつ1997年頃の性能と同レベルの商品

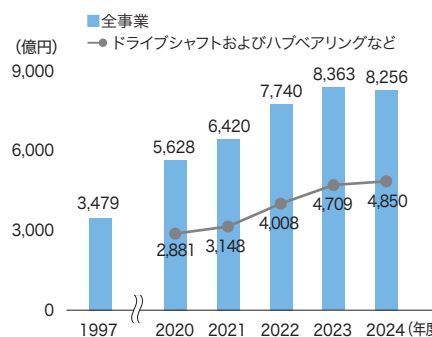
※自然エネルギー商品は、S-ecoに該当

これまでの成果

2024年度には、主力商品であるドライブシャフトやハブベアリング、ならびに自然エネルギー関連商品によって、約188.9万トンのCO₂削減に貢献しました。これは、当社の環境貢献商品の開発が成果を上げている証しです。

また、2024年度には、環境貢献度の高い「S～B-ecoグレード」の商品の売上が、全体の約53.9%を占めるまでに成長しました。

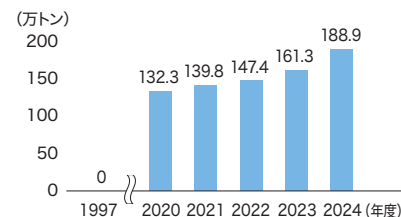
売上高の推移



環境貢献商品グレード構成比の推移 (ドライブシャフトおよびハブベアリングなど)



CO₂削減貢献量*



【算出基準】一般社団法人 日本自動車部品工業会 JAPIA LCI算出ガイドライン (使用段階LCI算出ツール)
*S～C-eco商品が対象

NTNが目指すカーボンニュートラルな社会

カーボンニュートラル

■ 気候変動への対応

当社グループは、気候変動への対応として、2050年度までに全サプライチェーンでのカーボンニュートラルを達成することを目指しています。2030年度および2035年度を目標年として自社内で排出されるCO₂(スコープ1、2)の削減目標を設定し、省エネの推進や再生可能エネルギーの導入など、さまざまな施策に積極的に取り組んでいます。また、サプライチェーンで排出されるCO₂(スコープ3)の削減を進めるため、2024年度、まずは国内での削減施策を立案、推進するためのワーキンググループを新たに設置しました。サプライヤーとの連携を密にして、「2050年度までにカーボンニュートラル達成」に向けた活動を推進します。

※当社では、GHG排出量のうち、エネルギー起源の二酸化炭素(CO₂)排出量のみを対象に算定および報告しています。

■ 当社グループのカーボンニュートラル目標

CO₂排出削減目標(スコープ1、2)

● 2030年度までに50%削減(2018年度比)

● 2035年度までにカーボンニュートラル達成

CO₂排出削減目標(スコープ3)

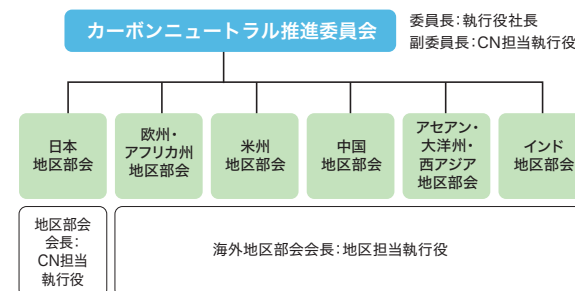
● 2050年度までにカーボンニュートラル達成

■ カーボンニュートラル活動の推進体制

当社グループのカーボンニュートラル活動を推進するため、2023年4月にカーボンニュートラル戦略推進部を発足させ、同年7月に全社的なカーボンニュートラル推進委員会および地区部会を設置し、グローバル推進体制を整備しました。委員長は執行役社長であり、半年に1回、本社と世界各地をオンライン接続し、委員会を開催することで、好事例を情報共有、グローバルで横展開し、相互啓発を図っています。

また、地区部会は、各地区の担当執行役を部会長としており、年4回の地区部会を開催し、各地区の実情に応じた施策・取り組みを検討し、その結果をカーボンニュートラル推進委員会で報告しています。

■ カーボンニュートラル推進体制図



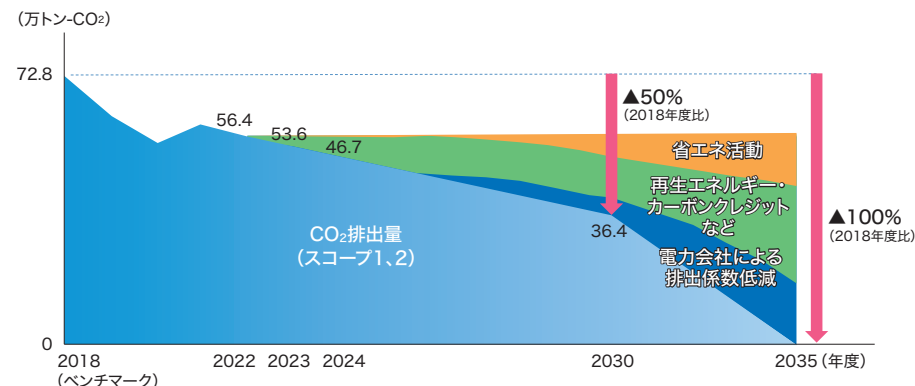
■ カーボンニュートラル推進委員会



■ カーボンニュートラルロードマップによる進捗管理

当社グループは、カーボンニュートラル活動を効果的に進めるための指標として、カーボンニュートラルロードマップを作成しており、このロードマップに基づいて、各段階での活動状況を綿密にフォローし、目標に向けた進捗を管理しています。ロードマップは各地区、各事業所で作成し、具体的な施策やタイムラインを詳細に示しており、全社一丸となってカーボンニュートラルの実現に向けた取り組みを推進しています。

■ NTNグローバルCO₂排出量削減ロードマップ(削減活動別)

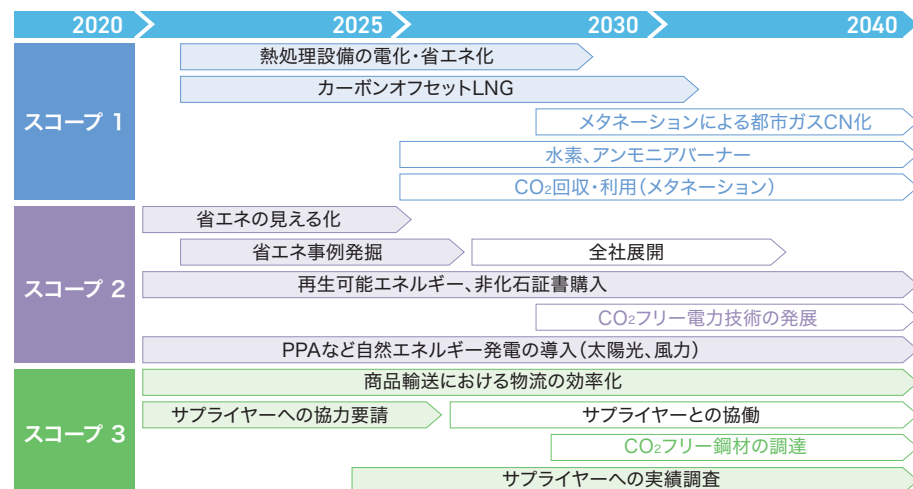


NTNが目指すカーボンニュートラルな社会

■ 各スコープでの削減施策

各スコープにおける取り組みの全体像を示します。社内で電化や省エネ、自然エネルギー発電の導入など、CO₂排出削減の改善活動を推進するとともに、外部機関とも協業して活動を加速します。

■ 自社の取り組みを推進するとともに、社外と協業して活動を加速



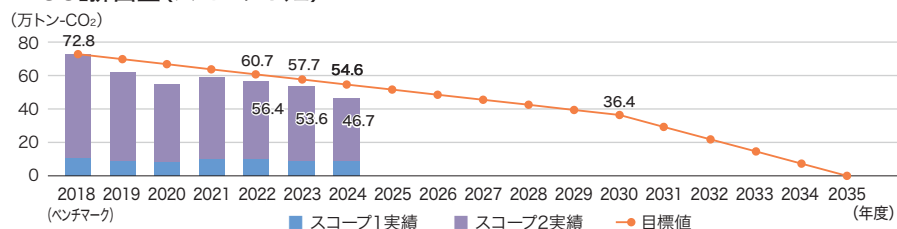
※網掛けは対応中、カラーフォントは外部機関による取り組み

■ CO₂排出量の実績

2024年度の実績は、スコープ1:82,669トン(国内:45,596トン 海外:37,073トン)、スコープ2:384,158トン(国内:180,974トン 海外:203,184トン)です。

なお、スコープ2については、国内事業所はマーケット基準手法の排出係数、海外事業所はロケーション基準手法の排出係数にて算出しています。

■ CO₂排出量(スコープ1、2)

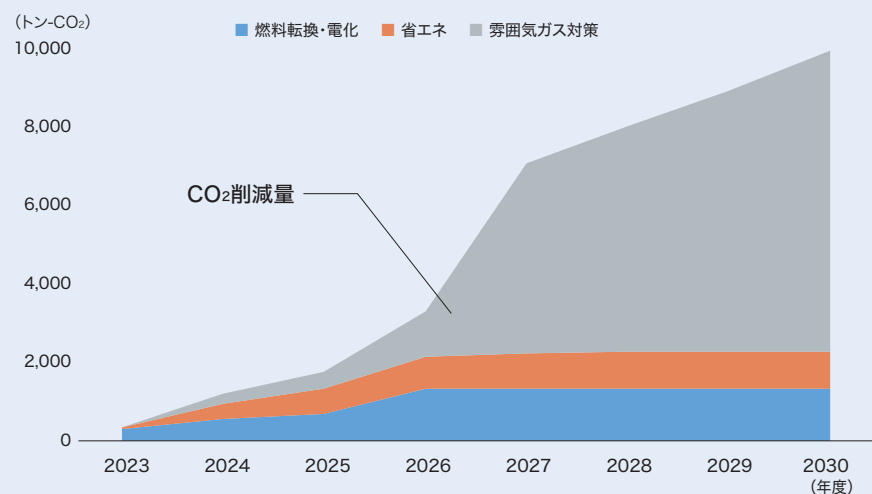


スコープ 1

■ 熱処理設備の省エネ施策

熱処理設備のCO₂排出削減に向け、燃料転換・電化、省エネ、雰囲気ガス対策の3つの施策を進めています。2017年以降、新たに導入した熱処理炉はすべて電気炉です。さらに高効率断熱材を導入して熱処理炉の外壁からの熱損失を最小化し、燃料使用量を削減しています。また、普通焼入れ専用炉では、雰囲気ガス対策により、CO₂排出量の削減を進めています。

■ 熱処理設備における取り組み全体像(国内)



2024年度は熱処理設備の省エネ施策により676トンのCO₂を削減しました。これは、国内スコープ1の2024年度削減量の約14%に相当します。

NTNが目指すカーボンニュートラルな社会

スコープ 2

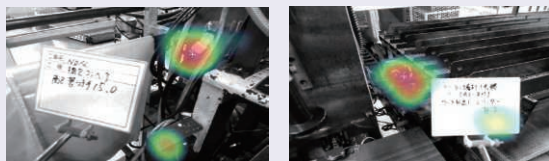
生産現場でのエネルギー削減

自社でのCO₂排出量削減のため、ムダの見える化、エネルギー使用の削減を進めています。

国内各事業所での省エネ施策の成果はデータベース化し、好事例は海外事業所にも展開、共有しています。今後は海外事業所からもデータベースに登録できるようにし、双方向での情報共有を進めていきます。

また、2023年度から、新規設備投資の判断指標としてインターナルカーボンプライシングを導入し、低炭素経営を推進しています。

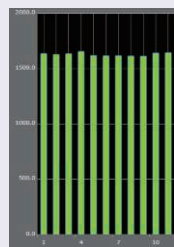
エネルギー削減施策例



エアリーク箇所を視覚的に表示できる設備診断機器を用いて対象箇所を特定し、補修した事例(磐田)

CO₂削減量
17トン-CO₂/年
(実施対象:275カ所)

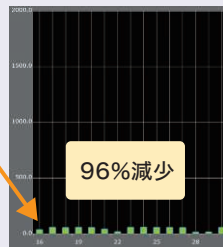
交換前エア使用量



交換前増圧タンク



交換後エア使用量



交換後増圧タンク



エア流量計の設置により工程ごとのエア使用量を見える化した結果、増圧タンクのエアリーク発生が判明し、対策した事例(桑名)

CO₂削減量
27トン-CO₂/年

スコープ 3

算定精度向上の取り組み

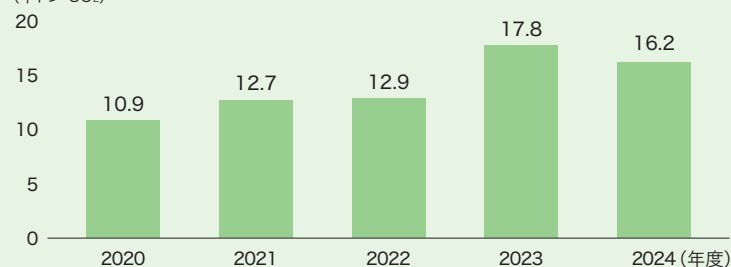
当社グループは、2050年度にサプライチェーン排出量(スコープ3)を含むカーボンニュートラルを目標としています。サプライチェーンでのCO₂削減を進めるため、削減施策の立案、推進を行うワーキンググループを新たに設置し、活動を推進しています。全カテゴリーの中で、最大の排出量となっているカテゴリー1「購入した製品・サービス」は、その大半が原材料の鉄鋼材料や半製品である鍛造品、旋削品などの仕掛品の調達によるものです。そのため、まずは鉄鋼メーカーに対して製造方法の違いも考慮した排出量調査を行いました。今後は、仕掛品のサプライヤーにも同様の調査を行い、使用する原単位の見直しなど、実態に即した排出量の把握と削減に向けた活動をグローバルで推進していきます。

サプライヤーとの協業および物流の効率化の具体的な取り組み

- CO₂フリー鋼材の調達
 - ・ 情報収集および検討の推進
- サプライヤーへカーボンニュートラルへの取り組みを要請
 - ・ カーボンニュートラルに取り組む背景や目標を共有
 - ・ 省エネ事例の紹介
 - ・ CO₂排出データや省エネ取り組み状況を定期的に調査予定
- 商品輸送時の効率化
 - ・ 物流ルートの最適化による輸送距離の短縮
 - ・ モジュール外装箱の使用拡大による積載率の向上
 - ・ 輸出コンテナへの積載率増加によるコンテナ本数削減
 - ・ 木製パレットの再利用や再生利用(修理)

物流におけるCO₂排出量(国内)

(千トン-CO₂)



NTNが目指すカーボンニュートラルな社会

トピックス 光と風で造るベアリング

「光と風で造るベアリング」。これは2006年に「環境」をテーマに社内募集した創業88周年記念懸賞論文で社長賞に選ばれた「環境を守るためにNTNが導入すべき技術と商品の提案」で提唱された商品コンセプトで、「このベアリングを製造する際に使用する電力は、風力発電や太陽光発電等の自然エネルギーで賄う」というものです。

当時は、1997年に採択された京都議定書が2005年に発効、2006年には映画『不都合な真実』が公開されるなど、国際的に気候変動問題への関心が高まり始めたタイミングではありましたが、カーボンニュートラルに対する社会的な認知度および要請は今より遥かに低い状況でした。そのような時代に主張され社内でも評価されたこの先進的なコンセプトは、当社グループのカーボンニュートラル目標に形を変え、今でも我々の活動の根底に流れています。

具体的には、電力会社のCO₂フリーメニューで国内製造拠点が購入する全電力の約20%（和歌山製作所など一部拠点は100%）を賄うとともに、自然エネルギーの導入を積極的に推進しています。特に当社ベアリングおよび状態監視システムを採用いただいている風力発電事業者から環境価値の直接購入を開始したことで、また一歩「光と風で造るベアリング」に近づけたものと考えています。

太陽光

国内外の事業所において、電気代削減にも寄与する自社敷地内（オンサイト）での太陽光発電を拡大しています。

日本ではPPA（第三者所有モデル）を活用し、2024年度は和歌山製作所、桑名製作所、磐田製作所、精密樹脂製作所で合計約3,400kWの太陽光パネルを工場屋根上に設置しました。

海外では、各国の事情に応じて導入方法を選定しており、2024年度はタイにおいて税制優遇を活用した自己所有モデルにより約7,200kWの設備を導入しました。

今後は、ペロブスカイト太陽電池などの新技術の動向も見極めながら、オフサイトPPAの活用も検討していきます。

■ オンサイト太陽光PPA（和歌山製作所）



和歌山製作所（2024年10月～）

■ 税制優遇を活用した自己投資



タイの製造拠点における
ソーラーパネルシステム
設備式典（2024年8月）

TCFD（気候関連財務情報開示タスクフォース）に沿った情報は当社サステナビリティサイトをご参照ください。

 <https://www.ntn.co.jp/japan/csr/tcf.html>



風力

2025年5月7日に当社として初めて、風力バーチャルPPA（発電量に応じた環境価値のみを直接購入する契約）をコスモエコパワー株式会社と締結しました。

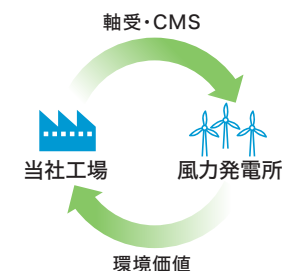
本PPAにより、当社は年間約1,000万kWhの環境価値（非化石証書）を今後16年間にわたって受け取り、年間約4,200tのCO₂を削減できる見込みです。

この対象となる中紀ウィンドファームの風力発電機には、当社のベアリングのほか、運転状況の監視や予防点検などへの活用を目的としたCMS（状態監視システム）「Wind Doctor」が採用されており、ここで生み出された環境価値を、それらの製造およびサービス運営に活用し、それをまたお客さまに提供するサイクルを形成します。

■ 風力バーチャルPPA（中紀ウィンドファーム）



■ グリーン・バリュー・サイクル



気候変動への対応に関する具体的な取り組みは当社サステナビリティサイトをご参照ください。

 <https://www.ntn.co.jp/japan/csr/idea/carbon-neutrality.html>

そのほかの環境への取り組み

■ 水資源の管理

基本的な考え方

当社グループは、水資源の保全を重要な課題と捉え、持続可能な水資源の管理を目指しています。最新の節水技術を導入し、効率的な水使用に努めています。また、排水の水質を厳格に管理し、環境への影響を最小限に抑えています。地域社会と協力して水資源の保全活動を推進し、取水量を適切に管理することで無駄な使用を防いでいます。さらに、排水処理設備の効率化を進め、排水量を削減し、再利用可能な水資源を積極的に活用することで、全体の水使用量を減らしています。これらの取り組みにより、持続可能な水資源の管理を実現し、環境保全に貢献してまいります。

水ストレス分析と持続可能な水資源の管理

当社グループは、世界資源研究所(WRI)が提供するツール「AQUEDUCT」を用いて水ストレス分析を行い、水資源の枯渇などの水リスク管理に活用しています。これにより、将来の水ストレス状況を把握し、持続可能な水資源の管理を推進しています。また、定期的に水ストレス状況を評価し、リスクの高い事業所を特定しています。

特にインドにおいては、水リスクが高い地域として認識しており、以下の具体的なアクションを実施しています。

- 効率的な水利用技術の導入や再利用システムの構築を行い、水使用量の削減を図ります。
- 地域社会と協力し、共同で水資源保護活動を実施します。
- 水ストレス状況を定期的にモニタリングし、必要に応じて対策を見直します。

今後も水リスクの予測・評価を行い、事業継続のリスクを低減するよう取り組みを進めます。



二層ろ過水処理施設タンクと逆浸透膜処理施設 (NNMI・インド)

■ 生物多様性の保全

基本的な考え方

当社グループは、生物多様性の保全を重要な課題と捉えています。地域住民やNPO法人(特定非営利活動法人)と連携し、持続可能な社会の実現に向けた取り組みを進めています。具体的には、適切な間伐や植林を行い、森林生態系の保全に努めています。また、各事業所の周辺地域では、絶滅危惧種の保護や自然公園の整備など、生物多様性の保全活動にも積極的に取り組んでいます。これらの活動を通じて、地域社会に貢献し、環境保全に寄与しています。

事業活動が生物多様性に与える影響

当社グループは、生物多様性への影響を評価し、適切な保全対策を講じるための基盤を整えています。WWF(世界自然保護基金)の生物多様性リスクフィルター(Biodiversity Risk Filter)を使用し、国内外の生産拠点における影響を評価しました。その結果、物理的リスク(生態系の劣化や種の減少など、自然環境の変化によるリスク)の中で「非常に高いリスク」と評価される指標が存在することを確認しました。具体的には、「汚染」の事業所が24カ所、「水の利用可能性」の事業所が1カ所該当します。一方、評判リスク(生物多様性に悪影響を与える活動が企業の評判に与えるリスク)については、「非常に高いリスク」と評価される指標はありませんでした。

これらの評価結果に基づき、森林管理、生息地の保全、大気排出・排水・廃棄物管理、種の保護などの対策を進めますが、まだ多くの課題が残っています。今後、明確になったリスク状況に基づき、想定されるリスクと機会に応じた具体的な対応計画を策定し、徐々に取り組みを強化してまいります。



タイでのマングローブ植樹活動(NMT)

WEBサイトの関連情報

詳細な取り組み内容については、当社のサステナビリティサイトをご参照ください。具体的な事例やデータを含む情報を提供しています。

資源循環・汚染防止



生物多様性の保全



人事担当役員メッセージ

NTNスピリットに基づく 人材獲得と育成・組織風土醸成に 努めます

執行役

川端 恭弘



当社グループでは、人的資本経営の実践を通じて、さまざまな社会課題を解決し経済的価値、環境・社会的価値の向上に取り組む組織風土を醸成し、働きがいを持って仕事に取り組める多様な人材を育成することが「豊かな人づくり」の実現につながると考えています。これは中期経営計画「DRIVE NTN100」Finalにおいて、ESG経営の重点施策にも位置づけており、“人材の獲得と育成”および“組織風土醸成”という2つの柱を重点に進めています。

双方向のコミュニケーションによる 人材の獲得と育成を

“人材の獲得と育成”の主な施策として、「自律的成長とキャリア自律の実現」、「経営戦略実現のために求められる専門能力の向上」を掲げています。

従業員一人ひとりが自らの能力や経験を明確にし、将来像を考え主体的に描く。同時に会社は各事業や組織が求める人材像を明確にするとともに、双方向の継続的なコミュニケーションにより従業員一人ひとりの意向を的確に把握し、個性や長所を最大限引き出しながら挑戦

と自律を促すことができる機会やリソースを提供する。従業員はこれらの機会を活かし、さらに成長する。この循環が重要だと考えています。

例えば管理職の人事制度は、従来の“人”を基準とした制度から、“仕事”を基準とした制度に変更しましたが、専門能力の向上を図るエキスパートコースや部長や課長といったポストに挑戦できるプログラムなども導入し、従業員の主体的な行動を引き出し、モチベーションを高め、組織の活性化を促しています。従業員からはポジティブな評価も寄せられていますが、今後も挑戦と自律を促すためにさまざまな意見を柔軟に取り入れていきます。

また、新卒採用においては、インターンシップや就業体験など学生と接する機会の充実、採用選考時に初期配属職種のマッチング・確約を行う手法の一部導入などの施策を進めています。近年はメディアを通じて企業の人事制度に高い関心を持ち、深く学習している傾向が見られます。我々もその前提に立ち、採用担当者がさまざまな声に耳を傾けながら誠実かつ丁寧な活動を続けています。新入社員や内定者の話を聞くと、多くの人が当社を選んだ明確な理由を持っており、当社の門戸をたたいてくれた人たちと引き続き丁寧に向き合うことが何よりも大切だと考えています。

挑戦をやり切り、マインドを変革する 組織風土へ

また“組織風土醸成”の具体的な施策として「挑戦し、やり切る職場風土への変革」、「NTNスピリットに基づくマインド変革」を掲げています。

チャレンジを奨励する土壌があり、果敢に挑戦する人材の存在が当社の魅力のひとつですが、その上で挑戦したことを最後までやり切る姿勢、NTNスピリットに基づいたマインド変革がさらに求められると考えています。

例えば管理職の人事制度において、チャレンジ目標の設定や目標に対する進捗状況、評価に関する上司と部下の対話を増やすとともに、会社業績と個人の業績評価を連動させる仕組みや会社業績との連動による報酬制度などを定着させています。

また、従業員エンゲージメント調査の結果を活用し、それぞれの職場で自主的に改善活動を行い、その成功事例を共有するなど、日々の地道な取り組みを積み重ね、エンゲージメント向上に努めています。

多様な従業員が事業活動を通じて「成長」し、 「イキイキと働く」ことができる 企業グループを目指して

当社グループは、2035年度に向けた長期ビジョンにおいて「経済的価値と環境・社会的価値をステークホルダーの皆さまとともに向上させることで企業価値を高め、信頼され必要とされる企業を目指す」ことを掲げています。

そのためには多様な従業員一人ひとりが事業活動を通じて「成長」し、「イキイキと働く」ことで周囲にもさまざまな刺激を与え、良い化学反応を生み出していくことが重要だと考えています。引き続きさまざまな施策を通じて、早期に目指す姿を実現できるように取り組みを加速させていきます。

NTNの人材戦略

当社グループでは、ESG課題のひとつとして「豊かな人づくり」を掲げています。従業員が事業活動を通じて「成長」し、「イキイキと働く」ことができる企業グループであり続けるように企業文化を育み、人事制度や職場環境を整え人的資本の価値を最大限引き出し、成長させることで持続的に企業価値を向上させます。この「人的資本経営」の実践を通じて、さまざまな社会課題を解決し経済的価値、環境・社会的価値の向上に取り組む組織風土を醸成し、働きがいを持って仕事に取り組める多様な人材を育成することで「豊かな人づくり」の実現を目指します。

「豊かな人づくり」を実現するための人材戦略として、「変革に挑戦する次世代を担う人材の確保」「社員の多様性を尊重した働きがいのある環境づくり」「職場の学ぶ文化と育成する風土の醸成」「安全・健康に働きイノベティブな発想ができる職場環境の実現」「人権の尊重」を5つの柱としています。

具体的な施策として、中期経営計画の基本方針である「事業構造の変革の加速」およびその変革を支える取り組みを実行し、当社グループとして目指す姿を実現するため、「人材獲得と育成」と「組織風土醸成」の両面から人材戦略を策定し、「経営戦略実現のために求められる専門能力の向上」、「グループ経営をリードする経営人材の育成」、「自律的成長とキャリア自律の実現」、「ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョン」、「挑戦し、やりきる職場風土への変革」、「NTNスピリットに基づくマインド変革」を重点に、それぞれの取り組みを推進しています。

重点とする取り組み

人材戦略の5つの柱のもと、中期経営計画達成に向けて重点とする取り組みは次の通りです。

人材獲得と育成

経営戦略実現のために求められる専門能力の向上

事業構造を変革（事業ポートフォリオの変革）するには、ビジネスの構造を変えるような抜本的かつ主体的な行動や新領域へのチャレンジが必須であり、戦略実現に求められる組織能力や人材も変化しています。中期経営計画の基本方針である事業構造の変革や、それを支える戦略を達成するためには、それぞれに必要な組織能力を獲得することが重要です。人材育成や適所への人材配置、採用の仕組みの強化、多角化による外部人材の獲得を組み合わせることで、組織能力の獲得を推進しています。

グループ経営をリードする経営人材の育成

不確実な時代に経営戦略を実現するためには、当社グループをリードできる経営者を計画的に育成していくことが重要と考えています。成果を上げている人材を経営人材候補として人材プールを形成し、経営トップ層と人事部門が一体となった育成を行うほか、若手層を含む管理職を対象に経営者育成プログラムを実施し、中長期的な観点から経営者の育成を図っています。

自律的成長とキャリア自律の実現

自律的なキャリア展望やキャリア開発に基づく成長と、キャリア展望を実現できるように支援することで、従業員と組織の持続的成長を実現します。

組織風土醸成

ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョン

多様な専門性と経験を持つ人材で組織を構成し、その違いを力に変え、多様な視点や仮説を通じてイノベーションや日常的な価値創造を実現するために、個々人の能力を最大限発揮できる「従業員の多様性を尊重した働きがいのある環境づくり」に取り組んでいます。

挑戦し、やりきる職場風土への変革

厳しい環境のもとで競合優位性を維持・向上させ、持続的に成長するには、これまで以上に独創的な価値の創出が必要となり、過去の成功や前例にとらわれることなく、常に新しい発想で挑戦する姿勢とそれを可能にする職場風土が重要と考えています。

NTNスピリットに基づくマインド変革

長期戦略の実現には、優秀な人材を惹きつけることが不可欠であり、そのためにはエンゲージメントの高い企業風土を醸成することが重要です。目指すべき意識・行動を明文化した「NTNスピリット」を従業員全員で共有し、自社がどのように在りたいか、何のために存在するか、一人ひとりが働く意義を見出すことで、自ら考え自ら行動する従業員を増やし、変革への本気の挑戦を生み出すことが、企業価値向上につながることはもちろん、従業員の成長や組織の一体感、そしてエンゲージメントの向上につながると考えています。



人材戦略に関する具体的な取り組みは当社サステナビリティサイトをご参照ください。

<https://www.ntn.co.jp/japan/csr/sc/human-resources-strategy.html>

NTNの人材戦略

指標および目標

中期経営計画実現に向けて重点とする取り組みに関する指標および目標は次の通りです。

中期経営計画実現に向けて重点とする取り組み		指標	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度	目標	指標の選定理由	
人材獲得と育成	経営戦略実現のために求められる専門能力の向上	エキスパートコース人数 (エキスパート：高度専門人材) (当社) *2		—	6名	8名	施策を導入して間もないため、今後目標を定めます	専門能力向上を測る指標として、エキスパートの育成状況を採用しています	
	グループ経営をリードする経営人材の育成	サクセッションプラン候補者数		19名	24名	25名	30名 2026年度	経営人材の育成状況を測る指標として採用しています	
	自律的成長とキャリア自律の実現	従業員一人あたり研修時間 (当社)		16.2時間	11.9時間	21.0時間	対前年比増加	従業員の自律的成長を支援する教育訓練の実績を指標として採用しています	
		従業員一人あたり研修費用 (当社) *3		—	19,180円	32,671円			
組織風土醸成	ダイバーシティ・エクイティ＆インクルージョン	女性管理職比率 (当社)		4.4%	4.5%	4.2%	5% 2026年度	男女が性差なく「イキイキと働く」ための環境づくりの指標として採用しています	
		男性育児休業取得率 (当社)		37.2%	62.8%	73.0%	100% 2026年度		
		中途採用比率 (当社)		19.0%	21.3%	17.3%	30% 2026年度	多様な人材が活躍できるキャリアや雇用制度、環境づくりの指標として採用しています	
		障がい者雇用率 (当社)		2.57% (法定雇用率：2.3%)	2.57% (法定雇用率：2.3%)	2.50% (法定雇用率：2.5%)	その時点の法定雇用率以上		
	挑戦し、やりきる職場風土への変革	従業員エンゲージメント調査における「挑戦」や「変革」に関するスコア (当社) *4	学びある失敗が許容される組織がある	肯定的回答率 58%	—	肯定的回答率 50%	—	肯定的回答率 80% 2026年度	従業員の挑戦や変革に対する思いを測る指標として採用しています
			新しい方法の提案が奨励される職場環境である	肯定的回答率 45%	—	肯定的回答率 42%	—		
			私は期待以上の成果を上げようと挑戦する	肯定的回答率 76%	—	肯定的回答率 65%	—		
	NTNスピリットに基づくマインド変革	従業員エンゲージメント調査における「企業理念」と「協力」に関するスコア (当社) *4	NTNスピリットが実践されている	肯定的回答率 62%	—	肯定的回答率 51%	—	肯定的回答率 80% 2026年度	企業理念の浸透による組織の一体感の醸成を促進する指標として採用しています
			自分自身が働く意義を理解している	肯定的回答率 74%	—	肯定的回答率 55%	—		
			お互いを尊重した部署間の協働がある	肯定的回答率 32%	—	肯定的回答率 29%	—		
	人権		人権教育受講者数 (延人数) (当社)		1,354名	1,443名	1,812名	対前年比増加	人権に関する認識と理解の徹底をはかる人権教育を指標として採用しています
	健康経営		適正な体重者の比率 (BMI18.5以上 25未満の割合) (当社)		65.4%	66.0%	65.5%	70.0% 2026年度	従業員が安全に健康で長く働き続けていくための指標として採用しています
高ストレス者の割合 (当社)				8.6%	9.0%	8.7%	7.0% 2026年度		
労働災害 (休業) 発生件数 (当社) *5				4件	2件	0件	0件		

*1 上記指標の対象は、特に指定のない限り当社および連結子会社です。

*2 エキスパートコースが2023年度に新設した制度であるため、それ以前には対象者が存在していません。なお、人数はエキスパートコースとして認定され、就任を予定する人数です。

*3 研修費用の実績は2023年度から調査を開始しています。

*4 従業員エンゲージメント調査は隔年で実施しているため、2022年度および2024年度には調査を実施しておらず、次回調査は2025年度に実施を予定しています。また、2021年度および2023年度に実施した従業員エンゲージメント調査は、一部の従業員を対象としたものです。

*5 労働災害(休業)発生件数について、2024年度は2023年12月16日から2024年12月15日を同事業年度に係る集計対象期間としており、2023年度以前の事業年度に係る集計対象期間もそれに準じています。

Topics | 1

キャリア自律の実現を 後押しする仕組み



当社では、従業員一人ひとりがキャリアを自律的に考え、挑戦できる環境づくりに取り組んでいます。多様なキャリアパスや挑戦の機会を提供し、自己理解やスキルアップを支援することで、従業員が主体的に将来を描き、「イキイキと働く」ことができるようサポートしています。

ポストチャレンジ・プログラム

2024年4月より、課長や部長といったポストにチャレンジする従業員を募集する「ポストチャレンジ・プログラム」を実施しております。この制度は、従業員が希望するキャリアや働く場所を自ら選択できる機会を提供し、従業員のモチベーションを高め、組織の活性化を促すことを目的としています。2024年度には5名がこの制度を利用し、新たなキャリアに挑戦しています。

キャリアプラン研修

従業員が自律的に中長期的なキャリアについて検討する機会を与えるため、キャリア開発・支援体制を構築しています。自身のキャリアを考える「キャリアプラン(CP)研修」を若年層から中高年層にわたる幅広い年代層で実施し、従業員のエンゲージメントとモチベーション向上を促進することで組織の活性化、人材の定着、業績の向上など、企業の持続的成長につなげています。また、キャリアプラン研修をサポートするキャリア面談を行うことや従業員本人だけでなく、その上司である管理職向けにキャリア支援教育も実施し、部下と上司の関係性向上、部下の現職種への取り組み改善、将来を見据えたJR(ジョブローテーション)へつなげていきます。



キャリアプラン研修の様子

Topics | 2

多様な人材の確保に 向けた取り組み



多様な人材の確保と活躍の促進を目指し、当社では採用環境の変化に応じたさまざまな取り組みを進めています。

初期配属職種確約型採用

新卒採用の環境は、企業間の人材獲得競争の激化や、学生のキャリア意識の多様化を背景に、従来型の新卒一括採用・総合職採用から、より専門性を重視し、個々の適性や志向に対応した採用手法が注目を集めています。当社では、新たに「初期配属職種確約型採用」を一部職種に導入し、採用選考時に初期配属職種のマッチング・確約を行っています。これにより、学生の入社意欲や配属職種に対する満足度を高めるだけでなく、入社後のキャリア形成がより明確になると考えています。また、専門性の高い人材の適材適所の配置が可能になり、エンゲージメントの向上や早期離職抑制の効果を見込んでいます。

対象職種 事務系採用：財務・経理職、IT企画職
技術系採用：研究・開発職、設計・開発職、生産技術職、品質保証職、情報系職種

インターンシップ・就業体験

当社では学生に対して実践的なインターンシップや就業体験を提供しています。ベアリング設計開発職や営業職などの部門ごとの実務体験を通じて、製造業での働き方を学べるプログラムです。技術系では、新しいベアリング・自動車向けや産業機械向け商品の研究開発や設計開発、品質保証業務などの体験を行い、事務系では営業職の模擬商談や、営業企画職のマーケティング戦略立案、生産管理職の工程スケジュール立案などを体験します。先輩社員のサポートを受けながら、チームで成果を上げることの難しさを学ぶことに加え、NTNで働くイメージや職場の雰囲気を感じることができます。

また、講師からのフィードバックや自己分析を通じて、学生は自身の強みや改善点を知り、キャリアビジョンが明確となります。さらに、職業選択に主体性を持ち、キャリア自律の実現につながることを期待されます。当社としてもこの取り組みを通じて、学生の新たな視点を事業に取り入れ、ともに成長していくことを目指しています。



インターンシップの様子

人権の尊重

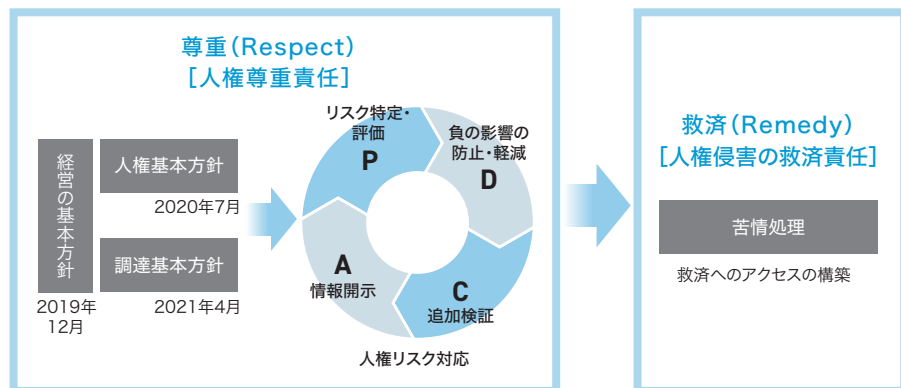
■ 人権に対する基本的な考え方

当社グループは、持続可能な社会に貢献し、「社会に必要な企業」であり続けるためには、人権尊重に関する企業責任を果たし、社会からの信用を獲得することが必要不可欠であると考え、経営の基本方針の中に「人権の尊重」を掲げています。また人権基本方針を策定し、あらゆる形態の人権侵害に加担しないことを定めるとともに、当社グループの多様な従業員一人ひとりが安全かつ快適に働けるよう、人権尊重に関する啓発活動や職場環境づくりに取り組んでいます。

■ 人権デューデリジェンス

当社グループは、国連の「ビジネスと人権に関する指導原則」に掲げられた「尊重」と「救済」の2つの観点に基づき、当社グループにおける人権リスクのうち、深刻度が特に高いと考えられる「従業員における人権リスク対応」、「サプライチェーンにおける人権リスク対応」、「救済へのアクセスの構築」に優先的に取り組んでいます。当社グループの事業活動における人権への負の影響、具体的には強制労働、児童労働および従業員の自由や権利の侵害といった人権のリスクについて実態を把握するため、当社の海外関係会社44社を対象に人権に関するアンケートを実施し、すべての海外関係会社から回答を得ています。2024年度のアンケート分析の結果、ほとんどの会社で人権を守るための方針や仕組みの作成がなされており、人権の侵害はない旨の回答を得ていることから、リスク発生の可能性は低いと評価しました。一方で、数社で従業員からの苦情を受理していましたが、社内規程に準じて適切かつ必要な対応を実施済みです。今後も定期的にアンケートを実施して、課題の発見と解決を図りつつ、取り組みの実効性について評価しながら人権デューデリジェンスの強化に取り組んでまいります。

国連「ビジネスと人権に関する指導原則」



人権基本方針

当社グループは人権への取り組みをなお一層推進するために、当社グループ全従業員が人権に関し統一した価値観を共有し、日々の行動や業務遂行の拠り所となる人権基本方針を取締役会決議を経て策定し、人権尊重に取り組んでいます。

この人権基本方針をもとに、持続可能な開発目標SDGsや英国現代奴隷法など、ますますグローバルスタンダード化する人権課題へ取り組み、人権尊重に関する企業責任を果たしていきます。

■ 従業員における人権リスク対応

労使協議に基づく健全な労使関係

当社は、労使双方が情報交換できる場を設け、労使で各施策の内容を共有していくことに努めています。経営者から事業運営方針や経営環境などについて労働組合に十分な説明を行い、労働組合の意見にも耳を傾ける場である「労使経営懇談会」を四半期ごとに開催しています。また、「働きがい」や「働きやすさ」の向上につながる各施策に応じた労使委員会を適宜に開催し、意見交換を密に行い、働く場としての魅力向上につながる働き方を決定しています。

外国人労働者の実態調査

当社は、日本における外国人労働者の立場が脆弱であることから、外国人従業員の人権リスク対応に積極的に取り組んでいます。具体的には、外国人労働者の就労状況についてモニタリングしており、必要時には迅速に対応できる体制を整えています。

■ サプライチェーンにおける人権リスク対応

紛争鉱物調査の実施

コンゴ民主共和国(DRC)および隣接国の紛争地域におけるスズ、タンタル、タングステン、金(3TG)の採掘から得られる利益は武装勢力の資金源となり、人権侵害や違法採掘、密輸につながる可能性があります。

当社は、当社の商品に使用される材料や構成部品に含まれる鉱物資源が、紛争地域・高リスク地域から採掘されたものでないか継続的に監視しています。2024年度は、対象取引先さま244社についてサプライチェーンを遡り、製錬所を特定する調査を実施し、96%の取引先さまに協力を得て回答をいただきました。調査の結果、紛争鉱物の使用は確認されませんが、今後も定期的に調査を実施していきます。

また、米国証券取引所に上場している企業は、米国ドッド・フランク法に基づき、紛争鉱物の使用の開示が義務づけられています。当社は、同法の適用対象ではありませんが、お客さまからの紛争鉱物に関するお問い合わせに対し、同法の趣旨に沿った調査を実施し、回答しています。

ステークホルダー・ダイアログ

第11回 ステークホルダー・ダイアログ

さまざまなステークホルダーとの対話を通じて、持続的な企業価値の向上につなげています。

ダイアログテーマ

- サステナビリティ情報の発信について
- 豊かな人づくり
—NTNの人的資本—



司会

梨岡 英理子 様

公認会計士／
株環境管理会計
研究所 代表取締役

NTN出席者

孝橋 宏二	執行役	グループ経営本部 副本部長/ コーポレート・コミュニケーション部/ ICT戦略部担当	西垣戸 敬	グループ経営本部 経営戦略部長
川端 恭弘	執行役	グループ経営本部 副本部長/ 人材戦略部/人事部/総務部/法務部担当	長尾 立雄	グループ経営本部 コーポレート・ コミュニケーション部長
菊田 剛	執行役	グループ経営本部 副本部長/ 財務戦略部/ESG推進部/経理部/ 内部統制推進部担当	林 友人	グループ経営本部 人材戦略部長
			林 重之	グループ経営本部 ESG推進部長
			鈴木 宏明	人事部長
			田中 友子	内部統制推進部長

*出席者の所属および役職は開催当時のものです。

有識者からのご提言

インパクトを意識した実質的な活動を

「インパクト」と「ステークホルダー」がマテリアリティを特定化するキーポイントです。この2つを徹底させて、サステナビリティ活動を実質化してほしいと思います。そのためには、NTNがどのようなバリューを生み出しているのかを、各項目について吟味していくことが有効でしょう。現在のサステナビリティ情報開示基準は、投資家の意思決定の内容を十分に反映しているとは言えないので、企業が意味のある情報を開示する努力をしなければなりません。

人的資本情報で最も重要な情報は、人件費や教育費など会社が従業員にどれだけ投資したかという情報ですが、日本企業はここが一番手薄ですのでその改善が急務です。キャリアの自律も重要な課題ですが、そのためには、従業員一人ひとりが、自分がこの会社で何をしたいのかというパーパスを真剣に考える必要があります。

本来の目的を踏まえたサステナビリティ活動の重要性

当社はサステナビリティ委員会を設置せず、取締役会でモニタリングする体制をとっています。運営側の立場からは、委員会の重要性も感じるのですが、委員会があれば本当にできるのか、また委員会のメンバーをどう構成するのかなど、しっかり検討しなければなりません。

一方、法規制を含め、さまざまな開示の要求に対応できていると、「サステナビリティ活動がしっかり行えている」と評価される傾向にあります。本来の活動の目的を踏まえておかないと、労力やコストなどのリソースを浪費する結果になると思います。今回のダイアログで、サステナビリティ活動の進め方も含め、非常に大事なことを学ばせていただきました。



國部 克彦 様

神戸大学大学院
経営学研究科 教授



松井 有沙 様

シスメックス㈱
人事本部 人材開発部課長



棚橋 順一 様

シスメックス㈱
コーポレートコミュニケーション
本部 IR部課長

モニタリング体制の強化とEU規制への対応

NTNは指名委員会等設置会社で、取締役会議長や3委員会のトップを社外取締役が務めるなど、執行と監督の分離が進んでいると思います。さらに一歩進めて、取締役会の傘下に諮問機関としてのサステナビリティ委員会を設置し、委員長を社外取締役が務め、メンバーに社外取締役を含む体制をとると、活動をモニタリングする体制を強化することができます。

一方、欧州の規制への対応については、NTNはEU域外企業として、CSRD*の適用対象となる見込みです。2029年度にはフランスの子会社経由で連結サステナビリティ報告書(2028年度分)を登記しなければなりません。まずはSSBJ基準とGRIのユニバーサル基準を併用したダブルマテリアリティ評価の報告を検討してはいかがでしょうか。

*CSRD(Corporate Sustainability Reporting Directive):企業のサステナビリティの情報開示に関するEU指令で改正中。



上妻 京子 様

関西大学 商学部 教授

— NTNより

サステナビリティ活動の「実質化」に向け、改善を実施

今回、國部先生と上妻先生から、「企業理念の実践」「実質化」「価値創造」「キャリアの自律」など、さまざまなキーワードとともに、はっとさせられるお話をたくさんいただきました。我々が日々、知らず知らずのうちに、後回しにしているところがあることに気づかされました。これまで、法で決められたから対応する、お客さまから要求されたから対応するといった受け身の部分がもっとと反省しています。こういったところは改善していきたいと改めて思います。

また、シスメックス様からお話をうかがい、我々と同じような悩みをお持ちだということが分かりました。また機会があれば、意見交換させていただきたいです。

ステークホルダー・ダイアログ

■ ステークホルダーとのコミュニケーション

ステークホルダー	ステークホルダーへの姿勢	主な取り組み
 従業員	多様性と個性を尊重し、従業員が安全で健康的に働き、活躍できる職場環境づくりに努めます。	ESG社内表彰制度「NTN PROUD AWARD」 従業員のサステナビリティ活動を推奨し、当社グループが特定したSDGs対応のための13項目のマテリアリティに紐づく優れた取り組みを表彰する制度です。従業員のサステナビリティ活動に対する理解や意識向上を促進するとともに、従業員のモチベーションやエンゲージメントの向上を図ります。 従業員エンゲージメントサーベイ サーベイ結果を踏まえた職場課題の改善活動を実施し、職場コミュニケーションの活性化や従業員間の良好な信頼関係のある職場づくりを進めています。 世界QCサークル大会 グローバルで安全・品質・生産性の向上を図るとともに、国際交流の場として、さまざまな活動について情報交換を行っています。
 お客さま	お客さまと誠実に向き合い、安全・安心で信頼性の高い商品・サービスを提供することにより、お客さまの満足を追求します。	全国代理店会 日本全国の代理店さまをお招きし、決算概要やアフターマーケット・ビジネスの施策内容の説明会を行い、代理店さまとの結束を高めています。 テクニカル・サービスカー 完全オーダーメイドの多機能なテクニカル・サービスカーを世界各国で走らせ、当社商品を紹介する教材や展示品を搭載し、お客さま向けに軸受技術講習会を開催しています。
 取引先さま	公正で自由な環境のもと、取引先との相互信頼に基づく良好なパートナーシップを構築し、ともに成長・発展を図ります。	サプライヤー説明会 取引先さまに対し、当社のグローバル展開や取り巻く事業環境の共有、外部の専門機関と連携したセミナーなどを行っています。 サステナブル調達推進 サステナブル調達ガイドラインに基づくサステナブル調達アンケートを通じて、取引先さまとの間でサステナブル調達の重要性をご理解いただく活動を推進しています。

ステークホルダー	ステークホルダーへの姿勢	主な取り組み
 地域社会	事業を行う地域の文化や慣習を尊重し、事業活動を通じて、地域社会の期待に応え、長期的な信頼関係を構築します。	地域貢献活動（家族見学会・夏祭りなど） 各事業所において従業員の家族や近隣住民とのふれあいの場として、家族見学会や夏祭りなどを開催しています。 NTN回る学校 次世代を担う子どもたちに向けた環境教育として移動型の学校を各地で開校し、地域との親交を深めています。 生物多様性の保全 地域住民やNPOなどと連携し、事業所の周辺の里山の環境保全や絶滅危惧種の保護などに取り組んでいます。
 株主	持続的な利益の創出による株主への利益還元に向け、積極的なコミュニケーションを通じて、長期的な信頼関係を構築します。	株主総会 株主の皆さまとの長期的な信頼関係を築くためのコミュニケーションの場として、株主総会を開催しています。 ESG説明会 投資家さまを対象に、決算説明会を開催するほかESGの取り組みをご理解いただくことを目的に、ESG説明会を開催しています。説明会でいただいたご意見は当社の活動および情報開示の強化に役立てています。
 環境	事業活動において自然との調和を図り、環境負荷低減に寄与する技術と商品・サービスの提供を通じて、地球環境に貢献します。	事業活動における環境負荷低減 事業活動におけるCO₂や規制物質の排出量の把握と削減を行い、有害な環境影響の最小化に努めています。 持続可能な資源の利用 原材料や水などの投入資源の使用量削減や廃棄物の3R（リデュース、リユース、リサイクル）を徹底し、持続可能な資源利用に取り組んでいます。 環境貢献商品の開発 最終製品のエネルギー損失低減に寄与する商品や、自然エネルギー関連商品の開発を通じて、低炭素社会の実現に貢献しています。

社外取締役 × 執行役によるクロストーク



執行役

木下 俊平

社外取締役

小松 百合弥

社外取締役

塔下 辰彦

NTNレポートでは、NTNの経営やサステナビリティの諸課題について、毎年社外取締役の皆さまの議論の場を設け、その内容を「社外取締役 会談」として掲載してきました。今年度は社外取締役と執行役によるクロストークとして、取締役会議長の小松取締役と昨年6月に就任された塔下取締役に加えて、経営戦略担当の木下執行役で、NTNの現状と課題について本音でお話いただきました。

中期経営計画「DRIVE NTN100」 Final 1年目の振り返り

木下 はじめに中期経営計画の初年度を振り返りますと、正直なところ厳しい出だしとなりました。売上げが低迷したため、ROICなど営業利益に関係する目標を達成できませんでした。一方3年間で350億円の特別損失を織り込んだ構造改革については、欧州、中国、カナダでの工場統廃合による生産の効率化やコスト削減などを前倒して進めました。米国での通商政策変化を受けて一部見直しが必要となりましたが、2025年度から日米を連動させた再編成を加速していく計画です。アフターマーケット向け販売構成率を高める活動は、主に市場の大きな海外市場での需要開拓に取り組んでいますが、ロシアによるウクライナ侵攻など市場環境悪化の影響を受けました。アフターマーケット拡販のための日本での在庫整備・生産能力増強や、海外関連会社などからの完成品調達は進んでおり、今後も加速します。

小松 構造改革については、想定していたより厳しい状況となった中でも前倒して生産を止めるなど、従業員は粘り強く取り組んだと評価しています。ただ機関投資家を筆頭に外部ステークホルダーの目から見ると、スピードと改革の目標設定に物足りない点が残るのも事実です。彼らは、業界ベストプラクティス企業と同等の財務指標が狙える体制を構築する徹底した構造改革に3年程度で目途をつけ、中長期的（5-10年）に成長と競争優位性を持続できる企業になることを期待しています。期待を大きく裏切らないためには、少なくとも社内目標は高く設定し、達成のためにどうすべきかと日々考える必要があります。もちろん米国の状況など想定外の事態は起こりますが、想定外が起こる状況も予め想定して施策を考え実行すべきです。その意味ではマインドセットを「改善」から「改革」に転換し、仮に在庫を半減するという目標を設定したのであれば達成するまでやり抜く。そうした姿

社外取締役 × 執行役によるクロストーク

勢でスピードアップすれば、結果はついてくると思います。

塔下 昨年から取締役となり、国内主要5製作所と近接する4グループ会社を回ってきました。それぞれ現場では、従業員の皆さんが在庫削減などの課題に懸命に取り組んでいる様子が伝わってきました。ただ自分の持ち場の中だけに思考がとどまっているようにも感じます。改革を進めるためには各々の意識の次元を変える必要があります。目標を認識しても、習慣化した意識はそう簡単には変わるものではありません。現場の皆さんは状況を認識しながらも、日々の行動が成果にうまくつながっていかないジレンマを抱えているように感じました。その結果として、棚卸資産回転率以外の主要指標が前期を下回ったのではないのでしょうか。

小松 従業員は頑張っていると思います。しかしROICなどの観点で見れば目標には達していないため、従業員としては自分が貢献している実感を得られないのではないのでしょうか。状況を変えるために、果敢にチャレンジする人を積極的に重用する事例がもっと現れてほしいと思います。例えばDXにより効率化を徹底していく、そんな挑戦的なマインドセットを持つ若手にチャンスを与えて、達成できれば報酬や昇格、失敗してもチャレンジしたことを評価してはどうでしょう。人事制度と連動させメリハリがある評価で人を動かせば、スピードアップを期待できます。

木下 スピードアップの狙いも込めて事業本部体制を見直し、CVJアックスルと軸受という商品別体制に大きく変えました。同時に地域と事業それぞれの執行役の決裁権限や目標KPIを見直し、事業担当執行役が売上高・利益・在庫・施策などを縦軸としてグローバルに通し、管理する権限と責任を強化しました。今回、在庫削減が進んだのは、国内外での生産改革や生産量調整、物流変更など、製造や生産管理、生産技術部門の方々が取り組んできた施策のパズルのピースが揃い始めたことに加えて、これらの体制整備・変更で国内外事業所の連携が進んだ成果もあります。ただ従業員の意識改革はまだ道

半ばであり、若手の活用についてもご指摘の通りで、これからも意識して取り組みます。

コーポレート・ガバナンスの実効性

木下 コーポレート・ガバナンスについては全執行役の目標管理にESGを盛り込み、評価対象としています。ただ先ほどご指摘いただいた在庫削減以外の主要指標が達成できなかった点、目標をもっと高く設定する点など、目線を上げる、習慣化した意識を変える取り組みとして、ガバナンス面からもう一步踏み込んで考えていきます。

小松 ガバナンスの実効性についてコンプライアンスの観点で見れば、ルールはきちんと整備されており、モニタリング体制も向上しています。国内外関係会社のガバナンスに対するモニタリングの強化という課題に対し、現状はより一層の改善に取り組んでいるところと理解しています。もう一点重要な課題が、海外の子会社の人材評価です。親会社の指示で経営するのではなく、子会社自らが改革と改善に取り組み、経営のレベルを上げてほしいと思います。特に規模が大きな米国と欧州の子会社については当社グループ業績への影響が大きく、現地のマネジメントが自ら進んで改革と改善に取り組み、それを親会社が監督し、評価する形を徹底し、信賞必罰、結果が出なければすぐ替えるくらいの対応が良いと思います。

塔下 現時点で課題がほぼ明らかになっていますから、一層スピードを伴った取り組みを期待しています。グループ子会社が日本や欧州、米国に分散しそれぞれに固有の事情があり難易度が高いのですが、リスク度合いに応じ優先順位を定めリソースを集中投下すべきでしょう。製造業ですので工場設備の移転、製造品目転換などには時間がかかります。だからこそ大きな環境の変化を予測して予め準備する姿勢が求められます。また、現場を回って気になったのが、近いうちに到来する労働人口の減少問題です。当社でも5年後には顕在化する従業員の

年齢構成の変化を踏まえ、新たな発想で対策を講じるべきだと思います。

木下 子会社も含めてマインドセットを変えるべく、2025年度から「半減活動」を全世界で開始しました。当社のように製造品種数が多く、グローバル展開する会社でコスト構造を改革するには、大きな構造改革と並行して、オペレーションの細部に至る改革の積み重ねとアイデア抽出が必要です。従業員の皆さんには働く現場で非効率さや無駄を発見してもらい、例えば小さなものであっても「半減」や「効率の倍増」に取り組んでいただいております。この活動が小さな改善に留まらず、改革の波となって、在庫削減と同様、パズルのピースが揃うことで目標に近づく力になることを期待しています。子会社トップの人材評価や育成についてはタフ・アサインメントとして次世代経営陣の育成ポジションとしても活用しており、中長期的なサクセッションプランの視点からの取り組みも必要だと考えています。

塔下 サクセッションプランについては、有事・平時で視点を変えることが必要でしょう。例えば有事では最近注目されているアルムナイなど、一旦退職された方の力を借りるのも一案ではないのでしょうか？平時においては、ご説明のとおり候補生に難易度の高い挑戦を通じて、新



社外取締役 × 執行役によるクロストーク



たな価値創造と成長を実感してもらいたいですね。数字に表れる会社の姿勢も重要で、研究開発費など売上比率で見れば、競合他社と比べても遜色ないレベルですが、設備など投資金額も意識すべきだと思います。不確実性が増す未来ですが、環境が変化したときには直ちに手を打てるようさまざまな事態に備えて準備しておく必要があります。

小松 経営トップについては赤字会社には外部からの採用も一案です。赤字を黒字に転換するための構造改革では、業界経験者に限定せず、幅広い人材の活用を検討することが重要でしょう。仮に米国と欧州にある大きな2つの子会社が黒字転換すれば経営状態は一変します。資産を圧縮できればROICも変わってきます。改革を加速し収益力を高めて、できる限り早期にV字回復を果たすという強い意志を持って取り組んでいただきたいです。

木下 サクセッションプランについては、海外総支配人の若返りと次世代経営陣育成をセットで取り組んでいます。ここにもスピード感が必要というのは理解しています。特に欧米地域の再建は早期に実現したいと考え、欧州地区はCFOが、米州地区は今年度から私が担当し、現地のトップマネジメントとともにスピードアップしてまいります。あわせて執行役の1人がプロジェクト専任として、

各地域が連携して生産再編成を推進する体制としました。

成長基盤の強化について

木下 生産改革、調達改革、物流改革、設計領域の改革は、ICT面での改革とあわせて実行スピードを速め、成果を早期に創出してまいります。構造改革は目標ではなく手段であり、構造改革を価値創出や成長にどのように結びつけるかが重要だと認識しています。デジタル化も大きなテーマで、日本のホストコンピュータを撤廃して新しい基幹システムへの切り替えを完了し、例えば見積り回答をはじめ業務処理を迅速にできるようになっています。また独自のシステムを活用したモデルベース開発を導入し、お客さまの要望に対して短期間で設計シミュレーションをして提案できる体制を整えています。身近なところでは、執行役自らAIを活用して会議記録を要約し、迅速に関係者に情報を共有するなど、新たな取り組みを開始しています。

小松 そのようなデジタル化の推進は、積極的にアピールしていくべきです。個人的な感想になりますが、日本の製造業の現場ではDXはそれほど進んでいないと感じています。あらゆる面でDX化とAIを活用する取り組みを進めていくのは必然です。他社が進めていない取り組みであれば、IR面でのアピール効果は大きいと思います。

塔下 当社にとって最も優先すべき課題は、生産現場における情報活用ではないでしょうか？生産改革するために必要な情報、販売促進につながる情報、アフターマーケット・ビジネス拡大に欠かせない現場情報などを網羅的に整理した上で活用する。そうした体制づくりをスピードアップしていくべきだと思います。

木下 情報化やデジタル化を進めた上で、最終的に競争に打ち勝つ力となるのが「モノづくり」や「調達・物流」を含む広い意味での「技術」と、それを支える「人」です。当社の価値を創出し、的確にお客さまに伝え、優位性を

アピールしていく人を育成する必要があります。「競合メーカーとの差を生み出す人づくり」について、長期的かつグローバルな課題として注力してまいります。

中期経営計画目標の達成に向けて

木下 最後に中期経営計画における目標達成のためのアドバイスをお願いします。

小松 中期経営計画2年目に向けて社外取締役として言うべきことは、とにかく目標を高く設定し、徹底的にやり切ってくださいと、これに尽きます。株主をはじめとするステークホルダーの視点から見れば、事業環境が厳しい状況下においても、構造改革の歩みを止めることなく、着実に進めることが重要と考えています。その意味では生産現場を回ってみた印象として、効率化の余地はたくさんあると感じました。

塔下 構造改革は、中期経営計画に掲げた①事業環境の変化に左右されない企業体質をつくること、②「稼ぐ力」の向上のための手段で、目的ではありません。構造改革には意識改革が最も重要で、意識が変わらないと、改革でなく従来の延長線、すなわち「改善」にとどまってしまう。風土の一新は簡単にはいかないため、経営陣が繰り返し訴える必要があります。最終的に従業員が自律的に動いた結果として、企業は変わっていくわけです。例えば、在庫削減を最重要テーマのひとつとしている中で、仮に予期せぬ事情で欠品を発生させた際に上司から責められるとどうなるでしょうか。その担当者は意識せずとも在庫を積み増す方向に動いてしまうでしょう。そうではなく、万が一の不測の事態の際には、例えば、航空便を使ってでも納品する対応を許容すれば、会社としての本気度が伝わります。製造業として良品を納期通りにお届けすることは基本であり、その大切な企業文化は十分に培われていると感じます。それが故に、この企業文化を守りつつ、さらなる価値創造に挑戦できるよう、これま

社外取締役 × 執行役によるクロストーク

での意識・常識を見直してほしいと願っています。

木下 お客さまから「明日納品してほしい」と言われたら、無理をしても造って持っていく。あるいは「この価格でないと買わない」と言われれば、何とかして合わせるよう原価低減に努める。そのような文化が当社には根づいています。近年はそうしたスタンスの裏側にある問題点に光を当ててきました。もちろんお客さまを大切にしないなどという話では決してなく、けれども当社が存続するためには、何をすべきなのかを考え直す。その結果として今まで以上に価格交渉にも精力的に取り組み、赤字の商品をそのまま放置したりはしない。従来の営業スタンスからすれば大きな転換になりますが、それをやり切る気風が従業員の方々の中に根づき始めています。特にお客さまと関係が1対1となっているCVJアクスルは、不採算型番の削減や無駄な在庫の削減という転換が早く進んでいます。多岐にわたる業界にさまざまな商品を納めている軸受においては、交渉や転換は簡単ではありませんが、それでも確実に進み始めています。

塔下 確かに軸受はお客さまの業界が多岐にわたっているので、一律の対応は難しいと思います。例えば、お客さまの実績を調査し、ご提供可能な品番を絞り込む作業は、現場任せではなかなか進まないでしょう。起こるかもしれないネガティブインパクトをどのように判断し、サブ



ライヤーや調達にまで及ぶ影響も踏まえて、どこまで行動に踏み切るのかは経営の判断でしょう。繰り返しとなりますが、改革の成否を左右するのは、経営陣・従業員一人ひとりの意識と行動の変化です。その変化を可視化する仕組みもあわせて構築する必要があります。例えば、アフターマーケットについて2035年度に売上比率40%という目標を掲げていますが、成果の中間点をいつまでに設定しているのかを内外に見えるように示しては如何でしょう？

木下 アフターマーケット向け売り上げを伸ばす要素はシンプルに言えば2つで、市場そのものの成長に乗る方法と競合他社からのシェア奪取です。足元では市場そのものの伸びが大きいいため、売り上げを伸ばすには、お客さまへの対応や戦略などにおいて他社に先駆けたメリハリをつけた果敢な行動や仕組みが必要であり、アフターマーケット用途ではない在庫を集中的に削減しつつ、必要な在庫の品揃えに注力しています。事業軸強化の一貫として、2024年4月以降は地域と事業のマトリクスで利益、在庫、ROICなどのKPIを設定し、執行役と地域総支配人で共有しています。この考え方を根づかせつつ、在庫削減や事業計画の予実管理などを推進していきます。

塔下 そのような動きも随時モニタリングしながら、社内にも情報発信していくべきでしょう。従業員の方々の意欲向上につながる成長投資計画も積極的に情報発信し、中期経営計画の目標達成に向けて確かな歩みを続けていただきたいと期待しています。

小松 私も現場を回って主査以上の方にはROICの重要性と改善施策について話をしましたし、従業員のモチベーションに関する情報収集を通じて、建設的な提言を続けたいと考えています。もう一点、女性活用の視点から、各拠点で女性従業員と懇談の場を設けることで、マネジメント層を目指す女性人材の育成を後押しする考えです。

木下 貴重なご提言を賜り、誠にありがとうございます。「NTN再生」の実現に向け、改革の歩みを決して緩めることなく、全力で邁進してまいります。

新任取締役メッセージ

社外取締役
和田 浩美



大学卒業後、大手電機メーカーに入社し、約40年間にわたり研究開発・商品企画・品質管理の各分野に従事してまいりました。特に、iモード携帯電話や車載インフォテインメントシステムの開発に携わり、ユーザー視点を重視した商品づくりを推進してきた経験は、私のキャリアの礎となっております。退職後は複数の企業にて非常勤社外取締役を務め、構造改革の推進、新規事業の立ち上げ、事業撤退の判断など、経営の重要な意思決定に関与してまいりました。こうした経験を通じて、技術と経営の両面から企業価値向上に貢献する姿勢を培ってきました。NTNが有する高度な技術力とグローバルな展開力には大きな可能性を感じており、社外の立場から現場感覚と経営視点を融合させ、サステナブルな成長に寄与できるよう尽力してまいります。どうぞよろしくお願い申し上げます。

取締役 (2025年6月25日現在)

■ 指名委員会委員 ■ 報酬委員会委員 ■ 監査委員会委員 ★ 各委員会委員長

社内取締役



鴫飼 英一



取締役在任期間
8年
所有する当社株式の数
200,600株



山本 正明



取締役在任期間
3年
所有する当社株式の数
74,200株



木下 俊平

取締役在任期間
2年
所有する当社株式の数
67,400株



孝橋 宏二

取締役在任期間
新任
所有する当社株式の数
43,237株

社外取締役



江上 正樹



取締役在任期間
4年11カ月
所有する当社株式の数
64,400株



播磨 悦



取締役在任期間
新任
所有する当社株式の数
96,200株



川上 良



取締役在任期間
6年
所有する当社株式の数
0株
(重要な兼職の状況)
弁護士(弁護士法人大阪西総合
法律事務所代表社員)



取締役会議長

小松 百合弥



取締役在任期間
4年11カ月
所有する当社株式の数
10,000株
(重要な兼職の状況)
株式会社ドリームインキュベ
ータ社外取締役
株式会社ダイセル社外取締役



村越 晃



取締役在任期間
3年
所有する当社株式の数
5,400株
(重要な兼職の状況)
三菱商事株式会社常勤監査役



木谷 泰夫



取締役在任期間
2年
所有する当社株式の数
5,800株



塔下 辰彦



取締役在任期間
1年
所有する当社株式の数
2,400株
(重要な兼職の状況)
日本製罐株式会社社外取締役



和田 浩美



取締役在任期間
新任
所有する当社株式の数
0株
(重要な兼職の状況)
堺化学工業株式会社社外取締役
株式会社 HIROZ 代表取締役
パナソニック オートモーティブ
システムズ株式会社非常勤顧問
株式会社シマノ社外取締役

各取締役の略歴は当社サステナビリティサイトをご参照ください。

<https://www.ntn.co.jp/japan/csr/governance/structure.html>

取締役

■ 取締役会・委員会の出席状況、選任理由、スキルマトリックス

氏 名	取締役会・委員会の出席状況	選任理由	スキルマトリックス									
			取締役に求める主な経験分野									
			企業経営	製造	技術・研究開発	営業	経営企画・事業企画	財務・管理	法務・内部統制・コンプライアンス	グローバル経験	ICT*	異業種の経験・多様性
鵜飼 英一	100% 取締役会 15回/15回 指名委員会 5回/ 5回 報酬委員会 6回/ 6回	品質部門、海外部門などにおける業務の経験およびそれらの実績をもとに、グローバルに事業を展開する当社の経営に関する十分な知見などを有しており、2021年4月から当社執行役社長としての職務を遂行しております。その経験や知見などを経営に活かすことで持続的な企業価値の向上を図るべく、取締役として選任しております。	●	●		●				●		
山本 正明	100% 取締役会 15回/15回 報酬委員会 6回/ 6回	財務部門、海外部門などにおける業務の経験およびそれらの実績に基づく幅広い知見などを有しております。その経験や知見などを経営に活かすことで持続的な企業価値の向上を図るべく、取締役として選任しております。					●	●	●	●		
木下 俊平	100% 取締役会 15回/15回	海外部門、財務部門などにおける業務の経験およびそれらの実績に基づく幅広い知見などを有しております。その経験や知見などを経営に活かすことで持続的な企業価値の向上を図るべく、取締役として選任しております。					●	●		●		
孝橋 宏二		広報・IR部門、ICT部門などにおける業務の経験およびそれらの実績に基づく幅広い知見などを有しております。その経験や知見などを経営に活かすことで持続的な企業価値の向上を図るべく、取締役として選任しております。					●	●			●	
江上 正樹	100% 取締役会 15回/15回 監査委員会 10回/10回	技術・研究部門などにおける業務の経験およびそれらの実績に基づく幅広い知見などを有しております。その経験や知見などを経営に活かすことで持続的な企業価値の向上を図るべく、取締役として選任しております。			●							
播磨 悦		事業部門、品質部門などにおける業務の経験およびそれらの実績に基づく幅広い知見などを有しております。その経験や知見などを経営に活かすことで持続的な企業価値の向上を図るべく、取締役として選任しております。	●	●	●	●				●		
川上 良	100% 取締役会 15回/15回 指名委員会 5回/ 5回 監査委員会 13回/13回	直接会社経営に関与された経験はありませんが、企業法務に精通する弁護士としての豊富な経験に基づく幅広い知見などを有しており、業務執行者から独立した立場での適切な発言など、職務を通じて経営の透明性・公正性を高める観点から監督を行うことで当社の持続的な企業価値の向上を図ることが期待できるため、社外取締役として選任しております。							●			●
小松 百合弥	100% 取締役会 15回/15回 報酬委員会 6回/ 6回	他の事業会社の経営者としての豊富な経験に基づく幅広い知見などを有しており、業務執行者から独立した立場での適切な発言など、職務を通じて経営の透明性・公正性を高める観点から監督を行うことで当社の持続的な企業価値の向上を図ることが期待できるため、社外取締役として選任しております。					●	●	●	●		●
村越 晃	100% 取締役会 15回/15回 指名委員会 5回/ 5回 報酬委員会 6回/ 6回	他の事業会社の経営者としての豊富な経験に基づく幅広い知見などを有しており、業務執行者から独立した立場での適切な発言など、職務を通じて経営の透明性・公正性を高める観点から監督を行うことで当社の持続的な企業価値の向上を図ることが期待できるため、社外取締役として選任しております。	●			●	●	●	●	●		●
木谷 泰夫	100% 取締役会 15回/15回 指名委員会 5回/ 5回 監査委員会 13回/13回	長年の銀行における豊富な経験と財務に関する幅広い知見などを有しており、業務執行者から独立した立場での適切な発言など、職務を通じて経営の透明性・公正性を高める観点から監督を行うことで当社の持続的な企業価値の向上を図ることが期待できるため、社外取締役として選任しております。	●			●	●	●	●	●		●
塔下 辰彦	100% 取締役会 11回/11回 報酬委員会 5回/ 5回	他の事業会社の経営者としての豊富な経験に基づく幅広い知見などを有しており、業務執行者から独立した立場での適切な発言など、職務を通じて経営の透明性・公正性を高める観点から監督を行うことで当社の持続的な企業価値の向上を図ることが期待できるため、社外取締役として選任しております。	●			●	●			●		●
和田 浩美		他の事業会社などの技術・研究部門、IT技術部門における豊富な経験に基づく幅広い知見などを有しており、業務執行者から独立した立場での適切な発言など、職務を通じて経営の透明性・公正性を高める観点から監督を行うことで当社の持続的な企業価値の向上を図ることが期待できるため、新たに社外取締役として選任しております。	●		●						●	●

*ICT (Information and Communications Technology) : 情報通信技術

執行役 (2025年6月25日現在)



代表執行役
執行役社長

鵜飼 英一*

CEO(最高経営責任者)
(兼)グループ経営本部 本部長



代表執行役
執行役

山本 正明*

CFO(最高財務責任者)
(兼)欧州・アフリカ地区担当



執行役

市川 博幸

品質統括本部担当
(兼)複合材料商品事業部担当
(兼)インド地区担当



執行役

皆見 章行

SCM戦略本部 本部長
(兼)中国地区担当
(兼)生産技術本部担当



執行役

川端 恭弘

グループ経営本部 副本部長
(兼)人材戦略部担当
(兼)人事部担当
(兼)総務部担当
(兼)法務部担当



執行役

菊田 剛

グループ経営本部 副本部長
(兼)財務戦略部担当
(兼)ESG推進部担当
(兼)経理部担当
(兼)内部統制推進部担当



執行役

木下 俊平*

グループ経営本部 副本部長
(兼)経営戦略部担当
(兼)カーボンニュートラル
戦略推進部担当
(兼)米州地区担当



執行役

孝橋 宏二*

グループ経営本部 副本部長
(兼)コーポレート・
コミュニケーション部担当
(兼)ICT戦略部担当



執行役

楯岡 生也

CVJアクスル事業本部 本部長



執行役

谷尾 雅之

事業構造改革担当



執行役

中野 賀泰

CTO(最高技術責任者)
(兼)研究部門担当
(兼)未来創造開発本部担当
(兼)新商品戦略部担当
(兼)知的財産戦略部担当



執行役

柳田 圭治

軸受事業本部 本部長
(兼)アセアン・大洋州・西アジア
地区担当
(兼)NTN KOREA CO., LTD.担当

*取締役を兼務する執行役

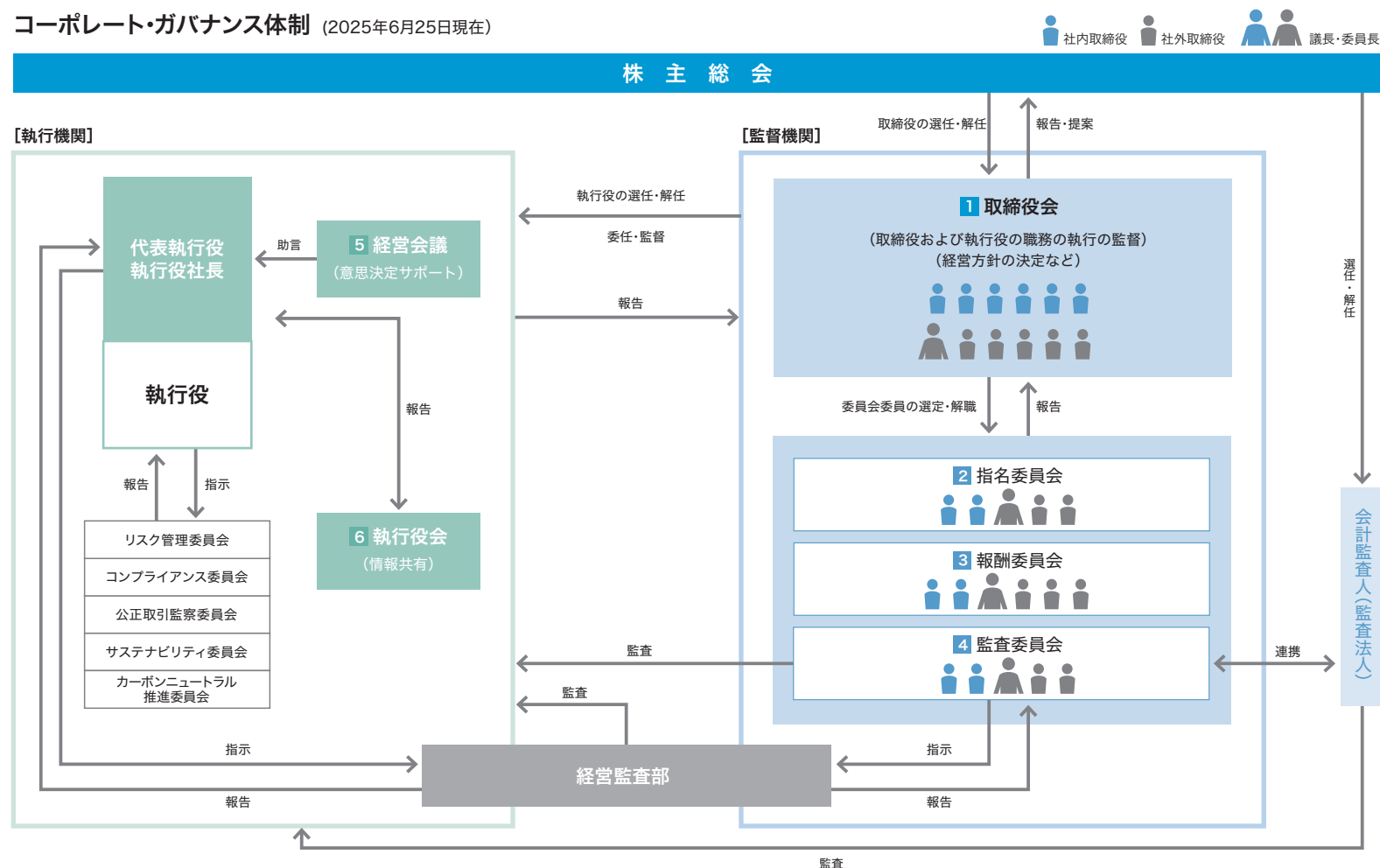
ガバナンス体制

■ 基本的な考え方

当社は、コーポレート・ガバナンスの強化・充実を経営の最重要課題のひとつと位置づけ、経営の一層の効率化および健全化を進めるとともに、株主、投資家の皆さまへの迅速かつ正確な情報を開示することで、経営の透明性を高めるよう努めています。

当社は、迅速な意思決定機構・業務執行機構の構築、経営の監督機能の強化および経営の透明性・公正性の向上を図ることを目的として、2019年6月に監査役会設置会社から指名委員会等設置会社に移行しました。この体制で中長期にわたる企業価値の向上に努めてまいります。

コーポレート・ガバナンス体制 (2025年6月25日現在)



ガバナンス体制

1 取締役会

取締役会は、経営の基本方針を決定し、取締役および執行役の職務の執行を監督します。取締役会は法令または定款で定める取締役会決議事項以外の業務執行について、大幅に執行役へ権限委譲しており、経営の監督機能の強化と意思決定の迅速化を図っております。

取締役の任期は1年、員数は15名以内と定款で定められており、取締役会は原則月1回および必要の際に機動的に開催しております。

2025年6月25日現在の取締役は12名、うち6名が社外取締役です。取締役会議長は、社外取締役が務めております。

2 指名委員会

指名委員会は、株主総会に提出する取締役の選解任に関する議案の内容の決定などを行います。2025年6月25日現在の委員は5名、うち3名が社外取締役です。指名委員長は、社外取締役が務めております。

3 報酬委員会

報酬委員会は、取締役および執行役の報酬などの内容に係る決定に関する方針と個人別の報酬などの内容の決定などを行います。2025年6月25日現在の委員は6名、うち4名が社外取締役です。報酬委員長は、社外取締役が務めております。

4 監査委員会

監査委員会は、取締役および執行役の職務執行の監査や株主総会に提出する会計監査人の選解任に関する議案の内容の決定などを行います。なお、監査委員会の職務を補助する組織は経営監査部であり、兼務の担当者が監査委員会事務局などを担っております。当該担当者については、経営監査部長が監査委員会を補助するに相応しい能力・経験などを有する者を監査委員会の同意を得て任命しております。また、当該担当者の異動、懲戒、評価などに係る事項については、監査委員会の同意を得るものとしております。

2025年6月25日現在の委員は5名、うち3名が社外取締役です。監査委員長は、社外取締役が務めております。

■ 取締役会、指名・報酬・監査委員会構成メンバー

2025年度(2025年6月25日現在)				
取締役会	指名委員会	報酬委員会	監査委員会	
鵜飼 英一	○	○		
山本 正明		○		
木下 俊平				
孝橋 宏二				
江上 正樹			○	
播磨 悦	○		○	
川上 良 ★	○		○	
小松 百合弥 ★		○		
村越 晃 ★	◎	○		
木谷 泰夫 ★	○		◎	
塔下 辰彦 ★		◎	○	
和田 浩美 ★		○		

★は社外取締役、◎は委員長、○は委員(メンバー)を示しています。

5 経営会議

経営会議は、代表執行役社長の意思決定のサポート機関として、業務執行に関する重要な事項について審議します。代表執行役社長および代表執行役社長が指名する執行役で構成され、原則月2回開催しております。

6 執行役会

執行役会は、代表執行役社長が主宰し全執行役の出席のもと、取締役会決定事項が示達され、執行役は業務の執行状況を報告します。原則月1回開催し、執行役間で情報を共有することにより、効率的・効果的な業務執行を図っております。

執行役

執行役は、取締役会の決議により選任され、取締役会から委任された業務の執行の決定および業務の執行を行います。任期は1年と定款で定めており、2025年6月25日現在の執行役は12名です。

■ 基礎情報

機関設計	指名委員会等設置会社
取締役	12名
うち独立社外取締役	6名
取締役の任期	1年
執行役	12名
うち代表権のある執行役	2名
取締役を兼務する執行役	4名
監査委員会の職務を補助する体制	あり(経営監査部)
会計監査人	EY新日本有限責任監査法人

ガバナンス体制

ガバナンス体制の変遷

2006年	●CSR委員会の設置
2008年	●リスク管理委員会の設置 ●社外取締役の選任（0名→1名）
2011年	●社外取締役の増員（1名→2名）
2012年	●公正取引監察委員会の設置
2015年	●コンプライアンス委員会の設置 ●取締役会実効性評価の実施
2016年	●報酬諮問委員会の設置
2018年	●新企業理念体系の制定
2019年	●指名委員会等設置会社へ移行 ●社外取締役の増員（2名→5名） ●サステナビリティ委員会の設置
2020年	●取締役（社外）に女性が就任
2021年	●執行役体制のフラット化
2022年	●執行役評価制度にESG項目を設定 ●取締役会議長に女性社外取締役が就任
2023年	●社外取締役向け重要会議説明会の開催 ●カーボンニュートラル推進委員会の設置
2024年	●執行役報酬における業績連動報酬比率の変更（全体比40%から50%へ増加）

取締役会

取締役会の活動状況

2024年度に当社は取締役会を15回開催し、主に当事業年度の事業計画および中期経営計画の進捗状況、事業別・地域別の現状と課題、安全衛生、品質管理、

コンプライアンス、リスク管理、サステナビリティに関する事項などを審議いたしました。

当社取締役は、社内外ともさまざまな分野から多様性とバランスなどを考慮の上、幅広く選任されております。なお、2025年6月25日現在、取締役のうち女性の取締役は2名（社外）であり、うち1名が取締役会議長を務めております。このような取締役が経営を監督することにより多様な価値観を融合し、持続的な企業価値の向上を図っております。

取締役会の実効性評価

取締役会の実効性向上のため、毎年取締役会の実効性評価を行っております。2024年度は、「取締役会の役割」、「取締役会の構成」、「取締役会の運営」、「委員会の運営」などの観点から、アンケート形式による各取締役の自己評価を行いました。アンケートは無記名で4段階の評価とし、各設問に自由記載欄を設けて回答者の個別の意見なども引き出すように努めております。

2024年度は、3年に1回実施している第三者評価を実施し、第三者機関によるアンケート作成支援やアンケート結果に対する意見を得ました。全体として概ね肯定的な評価で取締役会の実効性の確保に向けた取り組みが行われているとの意見でしたが、CEOの後継者育成計画などに関する指名委員会から取締役会への情報共有の方法や内容について一層充実化する必要があるのではないかと意見があり、今後、指名委員会において検討することといたしました。今後も定期的に、取締役会の実効性について分析・評価を行い、改善・向上を図ってまいります。

執行役

執行役の選任

執行役の選任につきましては、その責務を果たすに相応しい人格、見識、能力、経験、実績などを有しているか総合的に勘案し、取締役会で慎重に審議した上で決定します。また、執行役として求められる資質を欠くことが明確になった場合には、取締役会で速やかに解任することとしています。

体制のフラット化と報酬体系

2021年6月25日より執行役全員が上下関係のないひとつのチームとなり、執行役間の議論を活性化させるとともに、スピード感を持って諸課題へ対応し、企業価値のより一層の向上を目指すため、社長以外の役付執行役を解職し、執行役体制をフラット化（無階層化）しています。

また、フラット化に伴い、2022年4月から従来の役位別報酬体系を廃止し、担当する部門の責任に応じた責任者報酬体系に移行しています。

ESG評価の導入

2022年4月から年次インセンティブ（賞与）の算定に関わる執行役の個人別重点目標施策にESG項目を設定し、その達成度を評価指標のひとつとしています。ESG項目を評価制度に導入することで、執行役のESGへの積極的な取り組みを促進しています。

□ P.70 報酬委員会

指名委員会

委員長メッセージ

指名委員会委員長
社外取締役
村越 晃



指名委員会は、取締役の選定を行い株主総会に諮るほか、代表執行役を含む執行役も取締役会に推薦しています。取締役・執行役のサクセッションプランについては、執行役および社内候補者のスキルマトリックスを用いて経営層の状況把握に努め、必要なキャリア形成のために業務異動なども通じて育成を図るべく執行側と協力しています。

中期経営計画「DRIVE NTN100」Finalの2年目を迎える中、外部環境の不透明感はますます強まっている状況です。当社の再生を完遂し、株主さまをはじめとするステークホルダーの皆さまの信頼を獲得するためには、強いリーダーシップのもとで積極的な構造改革を行い長期的な観点から収益力の向上を実現する施策の実行が必要です。

このような観点から、昨年は指名委員会で、取締役構成に関する考え方や次期社長の候補者に求められる資質・要件に関する議論を重ねました。既に骨格に関する議論は終えており、今年度は取締役会に報告し、執行側と共通認識を深めます。

今回の中期経営計画では、2035年度というかなり長期的な「ありたい姿」を目標として掲げ、バックキャストした施策の実行を掲げています。激変する環境変化の中で、構造改革の加速化が求められており、指名委員会として、社外取締役の視点も活用し社長後継者を含めた次期経営層の成長を執行側と一体になり進めていく所存です。

指名委員会の審議内容

2024年度は指名委員会を5回開催し、当社サクセッションプラン作成検討、2025年度の役員体制および執行役社長、代表執行役、執行役候補者および取締役候補者の選定などについて審議いたしました。

取締役選任基準

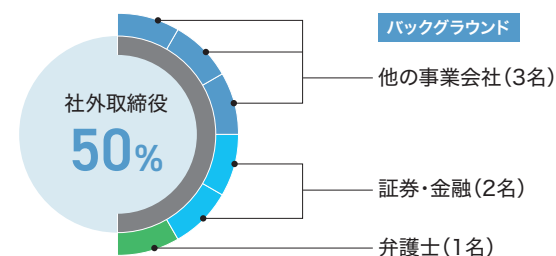
取締役候補者の選定につきましては、以下に定める取締役選任基準をもとに、社内外を問わず取締役会全体としてのジェンダーや国際性の面を含む多様性やバランスなども考慮し、指名委員会で慎重に審議した上で決定します。

- 心身ともに健康であること。
- 高い倫理観、遵法精神を有していること。
- 客観的な観点から、建設的な議論ができること。
- 自らの資質向上に努める意欲が旺盛なこと。
- 全社的、中長期的な観点から判断する能力に優れていること。
- 環境、社会の変化に対する先見性、洞察性に優れていること。
- 各分野における十分な実績、専門性を有していること。（経営者あるいは専門性）
- 社外取締役については、①職務遂行に十分な時間が取れること、②別途定める独立性基準を満たしていること、③社外取締役間の多様性が確保できること、④三委員会のいずれかの委員としての職務を遂行する資質を有していること。

社外取締役について

2025年6月25日現在の取締役は、社内取締役6名、社外取締役6名の合計12名の構成で、社外取締役比率は50%となっております。引き続き、経営の監督機能の強化および経営の透明性と公正性の向上を図ってまいります。また、適正なコーポレート・ガバナンスの確保のために、社外取締役の資質および独立性について「社外取締役の独立性基準」を独自に定め社外取締役の選任を行っています。なお、社外取締役全員を、(株)東京証券取引所の定めに基づく独立役員として指定し、同取引所に届け出しています。

社外取締役に対しては、原則毎月、執行部門の重要会議における審議などの内容に関する説明会を実施しております。その他事業所視察などを実施して当社事業への理解を深めてもらうなど、社外取締役に求められる役割や責務を実効的に果たすために必要な情報の提供などを継続的に実施しており、取締役会で活発な議論が行える環境を整えています。



報酬委員会

委員長メッセージ

報酬委員会委員長
社外取締役

塔下 辰彦



当社の報酬委員会は、社外取締役4名と社内取締役2名で構成され、委員長は社外取締役が務めています。委員会は、経営陣の報酬を客観的に評価し、持続的な成長と中長期的な企業価値向上に資する制度設計を目指しています。経営環境の不確実性が高まる中、当社は中長期の経営戦略に基づき、透明性と公正性を重視した報酬制度の改定を適時実施してきました。

2024年度は「稼ぐ力」の強化と資本効率の向上を意識し、固定報酬と業績連動報酬の比率を従来の概ね6:4から5:5に改定し、業績連動報酬は連結業績の投下資本利益率(ROIC)に基づき総額を決定するようにいたしました。執行役の個人別支給額は、支給総額の範囲内で各執行役のESG項目を含む重点目標施策の推進状況を総合的に勘案し、委員会にて審議・決定されます。

世界の社会・経済情勢が大きく変化する今日、取締役ならびに執行役の健全なモチベーションを促し、優秀な経営人材の確保・育成に資する報酬制度がますます重要となることは論をまちません。

当委員会では、常に経営環境の変化を注視しつつ現行制度の実効性をモニタリングし、当社の中長期戦略の遂行に向けた取締役・執行役の高いPerformanceにつながる報酬体系のもと、透明性の高い報酬決定プロセスに進化させることでガバナンスの強化を図ってまいります。

報酬委員会の審議内容

2024年4月から2025年3月にかけて、報酬委員会を6回開催しました。

取締役および執行役の報酬の決定に関する手続きの公正性・透明性・客観性を強化するとともに、コーポレート・ガバナンスの充実に図ることを目的とし、個人別報酬など、役員の報酬に関する内容を決議しました。

報酬委員会(2024年4月1日~2025年3月31日)

第1回	・役員報酬BIP信託のポイント付与 ・執行役の2024年賞与 ・新中期経営計画における中長期業績連動型役員報酬制度の業績指標
第2回	・委員長に事故ある場合の代行順位決定 ・取締役報酬 ・年間活動計画
第3回	・役員報酬BIP信託口座への株式の追加抛却 ・株式交付規程、内規の改訂および信託契約の変更に関する合意書締結
第4回	・執行役賞与制度改定 ・報酬などの決定の基本方針改定
第5回	・役員の報酬水準、報酬構成検証
第6回	・執行役報酬

報酬などの決定の基本方針

役員報酬の体系およびその水準、個人別の報酬などは、社外取締役が委員長を務める報酬委員会において、他社の水準や動向などに関する客観的な情報を参考に決定します。

執行役としての報酬と、取締役としての報酬を別々に決定し、取締役が執行役を兼務する場合は、それぞれの報酬を合算しています。

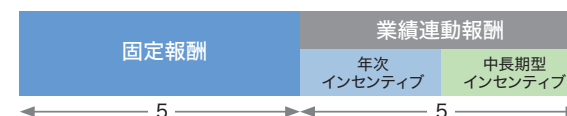
取締役の報酬

取締役の報酬は、固定報酬のみとなります。

固定報酬は、執行役との兼務、常勤・非常勤の別による基本報酬に所属する委員会や役割などに応じて加算を行います。

執行役の報酬

執行役の報酬は、固定報酬と業績に応じて変動する業績連動報酬からなり、固定報酬と業績連動報酬の割合は、概ね5:5を標準としています。



固定報酬

固定報酬は、基本報酬、責任者報酬、代表権報酬で構成されています。

業績連動報酬

■ 年次インセンティブ

執行役に対し、単年度業績を反映した金銭報酬として当該年度の期首事業計画および前年度の連結業績指標などに基づき、支給の有無と支給の場合の総額を決定します。執行役の個人別の支給額は、支給総額の範囲内で、各執行役の重点目標施策の推進状況などを勘案して支給の有無およびその額を決定します。賞与の算定に関わる指標は、資本効率を考慮した成長の達成度を重視する観点から、連結業績の投下資本利益率(ROIC)を基本として設定します。なお、報酬委員会の決定を経て、年1回6月に支給します。

■ 中長期型インセンティブ

中期経営計画の主要目標値に対する達成度に基づき当社株式を交付(一定割合は株式を換価して金銭を給付)するものとし、中期経営計画の目標達成へのインセンティブと株主価値向上への貢献意欲を高めるとともに、自社株保有の促進を図るものです。中長期の業績目標は、経営方針を勘案し重要な経営指標(連結営業利益率、棚卸資産回転率など)としています。

監査委員会

委員長メッセージ

監査委員会委員長
社外取締役

木谷 泰夫



2024年度の監査活動を振り返ると、期初に定めた監査計画に基づき、本部各部、製造拠点、営業拠点、研究技術部門など幅広く100ヵ所以上の往査を実施しました。また、執行役の職務実施状況について、面談を通じて監査を実施しました。日常的には経営会議、執行役会ほか、リスク管理委員会、サステナビリティ委員会、コンプライアンス委員会などの各種委員会にも出席し、ガバナンスの観点でモニタリングしました。特に各種委員会の内部統制機能の実効性を重視し、確認しました。

海外の内部統制機能においては一部改善の必要性を検知し、その改善の方向性を示し、積極的にアドバイスを実施しました。これを機会として、次年度以降においては、グローバルベースでの内部統制機能の確認と必要に応じた改善を促し、その状況をモニタリングしていきます。

また、現場の往査においては在庫保管状況や協力会社との金型保管の契約の適切性において、重点的に確認しました。

2025年度は、昨年と同様の往査工数を果たす監査計画を立て、引き続き国内外の内部統制機能の改善に重点を置き、指導を継続します。また、経営課題としても在庫水準の適正化を強化する方向性を示しており、監査活動を通じて、在庫管理の適切性を指導しながらサポートしていきます。

監査活動の中で発見された、改善点を“糧”として成長していく正しい企業文化が根づくことに、当委員会は貢献したいと考えています。

監査委員会の審議内容

監査委員会における主な審議事項は、監査の方針および監査計画の策定、会計監査人の監査計画の内容に関する評価、会計監査人の選定に関する評価、内部統制システムの整備・運用状況の評価などです。

監査の状況

監査委員会は、監査委員会で決定した監査基準、監査方針、監査計画などに基づき、取締役会その他重要な会議に出席するほか、取締役および執行役ならびに使用人などからその職務の執行状況について報告を受けまたは聴取し、取締役および執行役の職務執行を監査しています。各監査委員は取締役会、執行役会のほか、サステナビリティ委員会や、リスク管理委員会、コンプライアンス委員会および公正取引監察委員会など、内部統制システムを運用する委員会に出席し、モニタリングを行っております。

□□ P.72 執行機関の各委員会

内部統制システム

当社は、リスクマネジメントとコンプライアンスを経営の最重要課題のひとつとして位置づけ、内部統制システムに関する基本的な考え方(内部統制基本方針)を定めています。この基本方針に基づいて、当社グループの内部統制システムを整備・運用するとともに、事業環境の変化に応じて内部統制システムの不断の見直しを行い、経営の健全性や効率性の向上に努めています。

内部統制推進部は、金融商品取引法に基づく内部統制(内部統制報告制度)評価の統括管理を行うとともに

に、会社法に基づく内部統制システムの整備・強化を推進しています。また、監査などを通じて把握された内部統制上の課題について、グループ全体の視点からも、規程や手順、体制などの整備・運用状況を点検し、是正・改善活動を通じて、内部統制の強化を図っています。

内部監査の取り組み

当社は、経営監査部が執行役社長の直属の組織として、監査対象部門から独立した立場で内部監査業務を担当し、執行機関のグループにおける業務遂行状況について、法令や社内規程などに対する準拠性、妥当性、事業活動の有効性、効率性の観点から内部監査を実施しています。

内部監査は、執行機関の各組織別の監査(業務監査)、リスク・業務機能別に組織を横断した監査(テーマ監査)を実施し、その結果に基づき、監査対象部門へ改善の助言や提言を行うとともに、改善対策の実施状況のフォローアップを実施し、改善が完了するまで確認しています。

内部監査の結果は、執行役社長、取締役会および監査委員会へ報告し、全執行役とも情報を共有しています。また、監査委員会と経営監査部および会計監査人は、定期的に会合を行い、監査方針、監査計画、監査結果などの情報・意見交換を図ることで、監査の効率性と実効性の向上に努めています。

海外では、各地区を統括する組織である「総支配人室」の中に「企画・内部統制部」を設置しており、経営監査部と企画・内部統制部は、各地区の事情や特性を踏まえて連携を図っています。

執行機関の各委員会

■ サステナビリティ委員会

当社グループは、「なめらかな社会」の実現に向けた課題の特定と課題の解決に向けて必要なサステナビリティ活動に関する審議機関として、ESG推進部を担当する執行役（サステナビリティ活動の統括責任者）を委員長とするサステナビリティ委員会を設置し、原則、年に2回開催しています。委員は、ESGに関連する部門の部門長を中心に構成され、サステナビリティに関連するリスクと機会の内容と取り組みについて審議を行っています。取り組みの状況は、リスクと機会に紐づけられたマテリアリティの対応施策として、定期的に確認しています。また、サステナビリティに関連するリスクについては、リスク管理委員会においてより具体的な対応策を報告・審議する枠組みとしています。サステナビリティ委員会における審議内容を取締役会に報告しています。

■ カーボンニュートラル推進委員会

気候変動対策の重要性が世界的にますます高まる中、従来、サステナビリティ委員会においてESG課題のひとつとして取り組んできた「カーボンニュートラルの実現」を、より強力かつグローバルに推進すべく、2023年度に「カーボンニュートラル推進委員会」を立ち上げました。

カーボンニュートラル推進委員会は、執行役社長を委員長、カーボンニュートラル戦略推進部の担当執行役を副委員長とし、各地区（日本、欧州・アフリカ州、米州、中国、アセアン・大洋州・西アジア、インド）の担当執行役および総支配人などを委員として構成され、原則、年に2回開催し、カーボンニュートラル目標達成に向けた活動計画とその取り組み状況などを審議します。

また、その下部組織として、各地区において、担当執行役を部会長とする地区部会を、原則、年4回開催し、各地区の実情に応じた施策・取り組みを検討し、その結果をカーボンニュートラル推進委員会に報告します。

カーボンニュートラル推進委員会で審議された内容については、単独またはサステナビリティ委員会との合同で、適宜、取締役会に報告しています。

■ リスク管理委員会

リスクの未然防止と危機発生時の被害極小化を図ることを目的として、ESG推進部を担当する執行役（リスク管理統括責任者）を委員長とするリスク管理委員会を設置し、原則、年に2回開催しています。

当社グループの事業を取り巻くさまざまなリスクの「特定」、「分析」、「評価」、「対応」を定期的に確認し、審議内容を取締役会に報告しています。

また、内部監査部門が内部監査で発見したリスクを内部統制部門とともに共有することで、迅速かつ適切にリスクの未然防止につなげるための予防措置や改善を図っています。

■ コンプライアンス委員会

コンプライアンス推進活動に関する諮問機関として、法務部を担当する執行役（コンプライアンス推進活動の統括責任者）を委員長とするコンプライアンス委員会を設置し、原則、年に2回開催しています。委員は、関連するリスク管理の推進部門長を中心に構成され、グローバルなコンプライアンスリスク（独禁法および下請法違反リスクを除く）に関する課題および活動計画や実績などを審議し、取締役会に報告しています。関連するリスク管理の推進部門は、委員会で審議された活動計画をもとに、国内事業所および子会社ごとに選任しているコンプライアンス推進活動管理者ならびに海外各地区の総支配人室に設置している企画・内部統制部と連携・協業しながら、リスク低減のための施策を実施しています。

■ 公正取引監察委員会

独禁法および下請法遵守の推進活動を行うため、執行役社長を委員長とする公正取引監察委員会を設置し、原則、年に2回開催しています。委員は、営業・調達部門の担当執行役、社外取締役および外部弁護士などを中心に構成され、独禁法および下請法遵守活動の実施計画や実績報告を審議、公正な取り引きの実効的な統制と教育や啓発活動を監督・指導しています。また、審議内容については、取締役会に報告しています。独禁法遵守活動の統括部署である法務部は、公正取引監察委員会の指示のもと、国内の関連部門に対する教育、指導、監査などを実施するとともに、海外各地区の企画・内部統制部と連携して独禁法遵守活動の実施状況を管理しています。

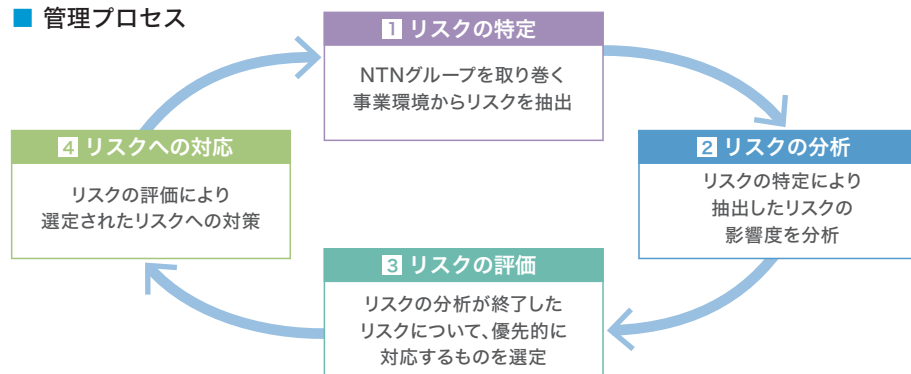
リスクマネジメント

■ リスク管理に関する基本的な考え方

当社グループの事業遂行を阻害する恐れのあるリスクの未然防止と発生時の対応に関する基本的な考え方を定めた「リスク管理に関する基本方針」ならびにリスク管理の組織・役割などを定めた「リスク管理規程」を制定し、グループ全体のリスク管理やBCP/BCM(事業継続計画/事業継続管理)推進に取り組んでいます。

リスクの未然防止と危機発生時の被害極小化を図ることを目的として、ESG推進部を担当する執行役(リスク管理の統括責任者)を委員長とする「リスク管理委員会」を設置し、当社グループの経営に大きな影響を与えるリスクの「特定」、「分析」、「評価」、「対応」を定期的に確認しています。リスク分類については、網羅性の観点から以下20のリスクに分類した上で、具体的なリスク内容ごとに管理責任者と推進部門を決定し、リスク低減に取り組んでいます。リスク管理委員会の審議内容については、年間2回取締役会に報告しています。

■ 管理プロセス



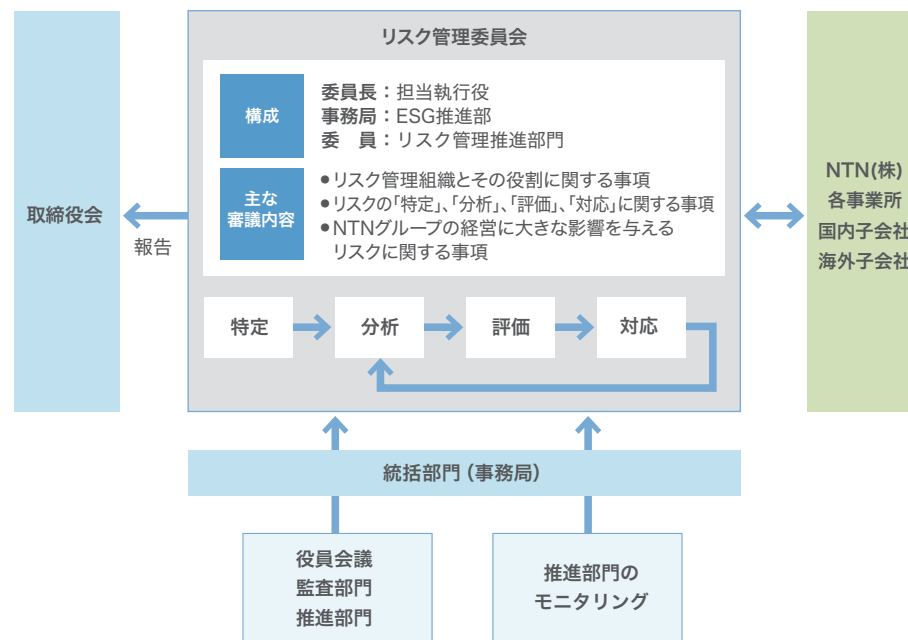
■ 対象となるリスク

- | | | |
|--------------|-----------|----------------|
| 1 自然災害 | 8 技術・研究開発 | 15 安全衛生 |
| 2 地政学リスク | 9 調達 | 16 環境 |
| 3 政治経済環境変化 | 10 物流 | 17 情報システム |
| 4 市場環境変化 | 11 生産・在庫 | 18 財務・経理 |
| 5 労働環境変化 | 12 品質 | 19 法務・コンプライアンス |
| 6 カーボンニュートラル | 13 営業・販売 | 20 その他 |
| 7 法令・規制の変化等 | 14 人事・労務 | |

■ 体制図

リスク管理体制は、リスク管理に関する担当執行役を統括責任者とし、統括部門、推進部門、実施部門(実務部門)で構成しており、統括部門は、リスク管理委員会の事務局として、NTNグループ全体のリスクの特定、分析、評価、対応の総括に取り組んでいます。推進部門は、担当する業務における各リスクに対する責任部門として、リスクアセスメントの実施、統括部門への報告、担当するリスクに関する規程・その他諸施策等の立案、管理体制の整備、担当するリスクについてのリスク管理に関する教育・啓発、子会社に対する指導および助言を担っています。

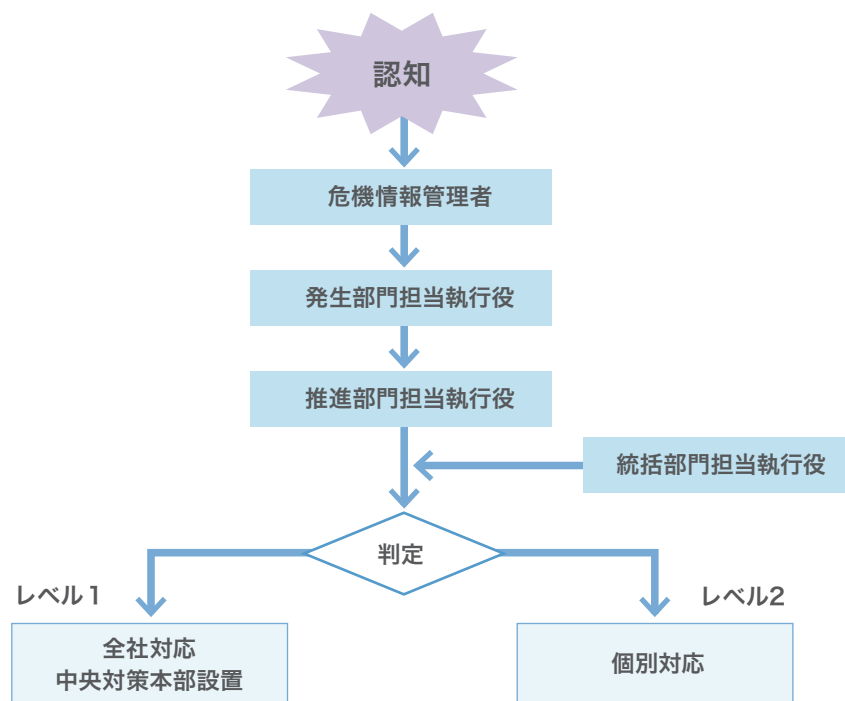
■ 体制図



リスクマネジメント

■ 危機管理体制

生命に関わる緊急事態、経営に影響を与える事件・事故に関わる緊急事態が発生した場合、発生部門の危機情報管理者は自部門の担当執行役へ報告します。報告を受けた当該担当執行役は、当該リスク推進部門の担当執行役、およびリスク管理統括部門の担当執行役と協議の上、緊急事態の危機対策レベルを判定します。危機対策レベルは、経営に対する影響度に応じて次の2つのレベルに区分しています。レベル1は、経営に対する影響度が極めて大きいと判断される場合を指し、判定会議にてレベル1と判断された場合は、本社に中央対策本部を設置し全社対応を行います。レベル2は、経営に対する影響度がレベル1には至らないと判断される場合を指し、緊急事態発生部門にて必要に応じて担当推進部門の協力を得て個別対応します。



■ BCP/BCMの推進

当社では、国内における大規模地震を想定したBCP/BCM活動に取り組み、グループ会社を含めた災害発生時の体制強化を図っています。国内すべての生産拠点で、早期に復旧するためのBCPが立案されており、令和6年能登半島地震での被災経験を踏まえて、BCP訓練に取り組み、有事の際も早急に復旧する体制の整備を進めています。加えて、地震発生から復旧までの対応を資料として取り纏め、BCM活動で活用しています。

■ 情報セキュリティの強化

CSIRT体制の強化

サイバー攻撃や情報漏洩に対するリスクが高まる中、昨今の情報セキュリティの重要性に鑑み、「経営の基本方針」のもとに設定するNTNグループの基本方針として、「環境基本方針」、「人権基本方針」、「安全衛生基本方針」、「調達基本方針」等とともに「情報セキュリティ基本方針」を定めています。

サイバー攻撃は日々複雑化、巧妙化しており、他社でも同様の被害や情報漏洩などが数多く発生しており、情報セキュリティ事故発生時の対応においては、情報セキュリティ・リスクに対し検知から報告、対処に至るまでを迅速に行う必要があります。情報セキュリティ・リスクに対応する部門横断の緊急体制（NTN-CSIRT：NTN Computer Security Incident Response Team）を整備し、サイバー攻撃を早期に検知するため24時間365日サイバー攻撃を監視するセキュリティ専門組織（SOC：Security Operation Center）の運用とあわせ運用を開始しております。

また、人的安全管理措置の取り組みとして、情報セキュリティ事故の発生を想定したインシデント対応訓練や不正メールの対応訓練、情報セキュリティ関連規程類や、情報セキュリティの脅威への対応の理解を深めるためのeラーニングを定期的実施しています。

【情報セキュリティ緊急対応体制（NTN-CSIRT）の整備の目的】

- (1) 情報セキュリティ・リスクの検知と発生時の連絡、報告、対応および復旧の迅速化
- (2) 情報セキュリティ事故発生時のリスク低減と未然防止
- (3) 情報セキュリティの底上げのためのガバナンス強化

コンプライアンス

■ コンプライアンスに対する基本的な考え方

当社は、持続可能な社会に貢献し、「社会に必要な企業」であり続けるためには、社会からの信用を獲得することが必要不可欠であると考え、経営の基本方針の中にコンプライアンスの重視を掲げています。

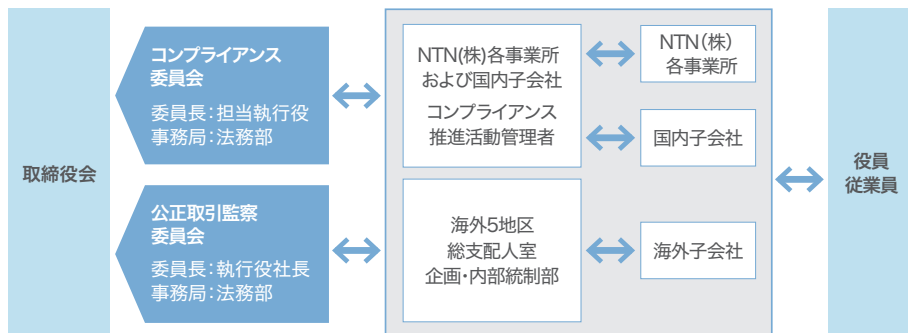
当社においては、コンプライアンスを各国の法令遵守に加え、社内規程、社会的規範も遵守することと捉えており、役員および従業員が遵守すべき行動の指針を「業務行動規準」に定めています。

■ 推進体制

当社は、グループ全体でコンプライアンスに関する諸規程の整備を行うとともに、「コンプライアンス委員会」と「公正取引監察委員会」を設置、運営し、両委員会の活動を軸にコンプライアンスを推進する体制を構築しています。

コンプライアンスに関しては、国内においては各事業所および子会社でコンプライアンス推進活動管理者を選任し、コンプライアンス推進活動を実施しています。独禁法に関しては、法務部が子会社も含めて日本国内の独禁法遵守活動を統括しています。海外においては各地区の総支配人室に設置している企画・内部統制部を中心に、各委員会で審議された活動計画を実施しています。定期的な研修会や重要課題に関する情報共有や意見交換を行うことで、グループ全体のコンプライアンス活動の充実化を図っています。

■ 体制図



■ 社内風土に関する調査の実施

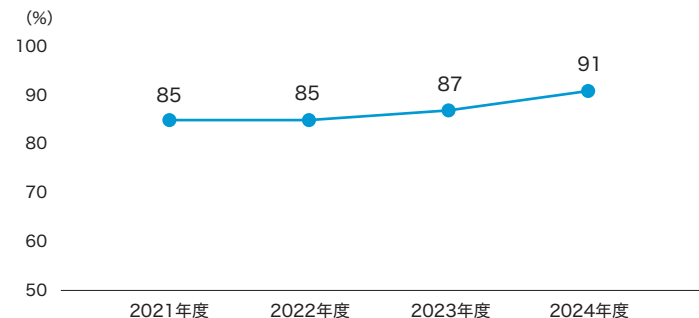
当社グループは、2017年度より不正防止活動の一環として、関係会社社長のコンプライアンスに関する姿勢と組織風土について、従業員の評価を調査しています。

企業内における不正は、動機・プレッシャー、機会、正当化のトライアングルが成立した場合に発生確率が高くなると言われており、規則・ルールや罰則の整備を進めると同時に、組織風土および環境の整備も重要なため、従業員の評価を通して、関係会社の組織風土の変化を定期的に確認しています。

本調査結果は、関係会社社長に対して公開することで、常に社内や本社から見られているという意識づけによる「不正を起こす気にさせない」風土づくりと、従業員とのより良い関係づくりに活用しています。

2021年度より調査の有効性や効率性の向上を目的に、社長交代などがあった関係会社を対象とし、2024年度は16社(国内7社、海外9社)の従業員約1,900名を対象に調査しました。

■ 関係会社の社長の姿勢を「良い」と評価した従業員の割合(平均)



コンプライアンス

■ 贈収賄防止の取り組み

贈収賄については日本と海外各地区の企画・内部統制部とで連携しながら、日本および各国の贈収賄関連法令、社会規範を踏まえた各国版の社内規程を整備し、研修や啓発活動を実施しています。

社内規程においては、国内外の公務員や取引先さまとの贈収賄を禁止するだけでなく、役員・従業員による財物・利益の提供に関するルールと手続き、ビジネスパートナーを介した贈収賄を防止するためのルールと手続きを定めています。また、民間の企業間の財物・利益の授受を規制する国もある中、役員・従業員による収賄を防止するとともに、公正な取引の徹底と、役員・従業員による利益相反行為の防止を図るため、財物・利益の受領に係るルールと手続きを定め、取引先さまからの接待・贈答などは原則としてお受けしないこととしています。

定期的な研修に加え、日本と各国の取り組みについての情報共有や意見交換を行うとともに、毎年自己監査や内部監査を実施し、当社グループ全体で贈収賄を防止する体制を維持・管理しています。

なお、過去10年間に於いて、当社グループで贈収賄関連法令への違反行為により各国当局から摘発を受けた事実はなく、これに伴う支出もありません。また、贈収賄防止に関する規程に違反したことを原因として懲戒処分を受け、または退職した者もありません。

■ 独占禁止法遵守の取り組み

当社は、独禁法違反をグループ全体のリスクと捉えており、独禁法遵守の徹底のため、法務部および海外各地区の企画・内部統制部が、各国の法律や環境に合致した独禁法遵守に関する研修や啓発活動を実施しています。

また、役員・従業員に対して、展示会や会合などいかなる場合においても競合他社と接触する可能性のある場合は、事前申請・事後報告を行うよう義務づけており、接触状況を把握できる体制を構築しています。さらに、毎年自己監査や内部監査を実施し、監査結果を踏まえ、各部署が主体的に改善策を立案・実施することで、遵守体制の強化に努めています。

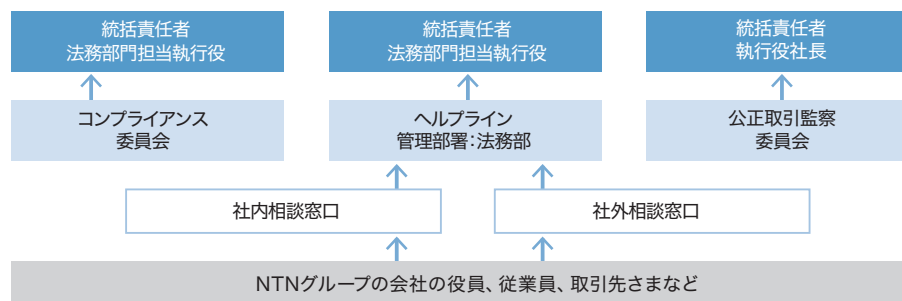
今後も引き続き研修内容などの充実を図り、役員・従業員の啓発を通じて、公正で自由な競争の実現を図ります。

■ ヘルプライン(内部通報制度)

法令や業務行動規準、社内規程に違反する行為や違反する恐れのある行為に関する相談を記名・匿名を問わず広く受け付ける窓口として「ヘルプライン(内部通報制度)」を社内・社外に設置しています。守秘義務や、相談者や調査協力者に対する不利益な取り扱いの禁止などのルールを遵守して調査対応を行うことを「ヘルプライン管理規程」に定めた上で、ハラスメントなどの各種相談対応を行っています。またヘルプラインは、違反行為の通報手段としてだけでなく、業務行動規準遵守に関する疑問や意見を述べる手段、会社と役員、従業員および取引先さまとの良好な関係を維持する手段としても活用しています。日本においては、2022年、改正公益通報者保護法の施行にあわせて本規程を改定し、保護対象者の拡大や保護の強化など、法の趣旨に沿った運用を行っています。2024年度の内部通報件数は26件で、相談対応率は100%でした。また海外においても、各地区のニーズと実情にあわせて地区ごとの内部通報制度を順次整備・運用しています。

従業員へは各種コンプライアンス研修や業務行動規準ガイドブックへの掲載を通して周知を行っており、ヘルプライン認知度は95%でした(2024年度「コンプライアンス意識調査」結果)。今後も継続して周知活動および相談対応を行い、不正を早期に発見して従業員を守る企業として、従業員が安心して働ける職場づくりに取り組みます。

■ 体制図



コンプライアンスに関するその他の取り組みは、当社サステナビリティサイトをご参照ください。



<https://www.ntn.co.jp/japan/csr/governance/compliance.html>

11年間財務サマリー^{*1}（年度：4月1日～3月31日）

		2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
PL関連												
売上高 ^{*2}	百万円	701,900	716,996	683,636	744,699	733,846	651,956	562,847	642,023	773,960	836,285	825,587
営業利益	百万円	43,850	47,770	35,929	39,935	27,222	7,517	(3,138)	6,880	17,145	28,149	22,959
営業利益率	%	6.2	6.7	5.3	5.4	3.7	1.2	(0.6)	1.1	2.2	3.4	2.8
税金等調整前当期純利益（損失）	百万円	37,062	26,942	14,889	26,905	2,938	(33,949)	(1,256)	17,619	10,807	16,551	(8,593)
親会社株主に帰属する当期純利益（損失）	百万円	23,352	15,037	2,830	20,373	(6,958)	(43,992)	(11,641)	7,341	10,367	10,568	(23,801)
設備投資額	百万円	31,266	36,300	35,398	37,589	45,172	57,675	23,817	19,809	22,253	26,589	32,162
減価償却費	百万円	40,391	38,277	36,629	37,505	38,926	37,306	35,478	37,898	42,048	41,803	42,379
研究開発費	百万円	18,088	18,480	19,196	21,007	21,661	19,961	17,485	17,444	18,678	18,234	19,656
BS関連												
総資産	百万円	856,121	794,000	797,038	839,427	840,750	757,822	836,563	855,483	869,827	910,252	856,425
純資産	百万円	262,559	248,504	245,050	269,759	246,404	168,378	183,751	216,425	237,425	280,822	248,699
棚卸資産	百万円	184,128	178,220	171,481	179,738	194,505	182,923	176,847	214,843	239,385	264,794	244,367
有利子負債	百万円	359,105	325,173	320,169	320,833	350,344	362,416	422,803	394,031	371,292	362,064	353,993
各種指標												
棚卸資産回転率	回	3.8	4.0	4.0	4.1	3.8	3.6	3.2	3.0	3.2	3.2	3.4
ネットD/Eレシオ	倍	1.1	1.1	1.1	0.9	1.2	1.9	1.6	1.4	1.2	0.9	1.0
総資産当期純利益（損失）率（ROA）	%	2.7	1.8	0.4	2.5	(0.8)	(5.5)	(1.5)	0.9	1.2	1.2	(2.8)
自己資本利益（損失）率（ROE）	%	10.5	6.3	1.2	8.4	(2.9)	(22.8)	(7.1)	4.0	5.0	4.4	(9.6)
自己資本比率	%	28.6	29.3	28.8	30.2	27.4	20.6	20.4	23.1	25.4	29.0	27.2
投下資本利益（損失）率（ROIC）	%	5.2	5.8	4.5	5.0	3.3	1.0	(0.4)	0.8	2.0	3.2	2.6
CF関連												
営業CF	百万円	25,120	46,247	62,387	61,799	43,224	43,749	36,473	8,956	34,219	65,103	45,623
投資CF	百万円	(31,293)	(33,770)	(41,218)	(48,358)	(65,614)	(61,807)	(17,938)	2,512	(13,858)	(24,970)	(25,960)
財務CF	百万円	(37,492)	(27,958)	(8,218)	(7,520)	20,745	7,413	54,671	(41,300)	(33,258)	(30,212)	(18,708)
フリー・キャッシュフロー	百万円	(6,173)	12,477	21,169	13,441	(22,390)	(18,058)	18,535	11,468	20,361	40,133	19,663
1株当たり情報												
純資産	円	461.21	436.97	431.66	477.17	433.32	294.00	321.04	372.70	415.64	497.83	439.89
当期純利益（損失）												
当期純利益（損失）	円	43.91	28.28	5.33	38.36	(13.10)	(82.83)	(21.92)	13.83	19.53	19.91	(44.90)
潜在株式調整後当期純利益（損失）	円	—	—	—	—	—	—	—	—	—	18.65	—
配当金	円	6.00	10.00	10.00	15.00	15.00	5.00	0.00	0.00	5.00	10.00	11.00

*1 2018年度より、『「税効果会計に係る会計基準」の一部改正』等を適用したため、2017年度から2014年度までの期についても上記会計基準等を反映した組替後の数値を記載しております。また、NTNレポート2022より有価証券報告書に記載のある財務データを使用しています。

*2 2020年度より、「営業外収益」に計上しておりました「受取技術料」について「売上高」に含めて計上することに変更したため、2019年度から2016年度までの期についても上記表示方法の変更を反映した組替後の数値を記載しております。

ESGデータ

(年度:4月1日～3月31日)

環境

	単位	2020	2021	2022	2023	2024	集計範囲
エネルギー使用量	TJ	5,783	6,623	6,456	6,083	5,701	グローバル
エネルギー使用原単位 (エネルギー使用量／売上高)	GJ/ 百万円	10.275	10.316	8.342	7.274	6.905	グローバル
CO ₂ 排出量(スコープ1+スコープ2)	万トン	54.9	59.2	56.4	53.6	46.7	グローバル
CO ₂ 排出量(スコープ1)	万トン	8.6	10.6	10.1	9.1	8.3	グローバル
CO ₂ 排出量(スコープ2)	万トン	46.3	48.6	46.3	44.5	38.5	グローバル
CO ₂ 排出原単位 (CO ₂ 排出量／売上高)	トン/ 百万円	0.98	0.92	0.73	0.64	0.57	グローバル
燃料使用量							
ガソリン	千リットル	71.8	58.1	55.6	46.2	32.6	グローバル
灯油	千リットル	527.4	644.3	521.4	544.0	464.4	グローバル
軽油	千リットル	301.5	400.0	389.9	342.5	343.1	グローバル
A重油	千リットル	189.2	157.9	139.2	88.9	169.1	グローバル
LPG	トン	8,753.7	12,754.4	12,011.5	11,174.8	10,229.8	グローバル
都市ガス(国内)	千㎡	7,723.5	8,673.8	8,460.2	8,767.2	8,546.8	国内
天然ガス(海外)	千㎡	17,409.4	20,093.6	19,223.0	17,767.9	16,133.0	海外
購入電力量	GWh	1,144.7	1,271.6	1,253.2	1,116.5	1,037.9	グローバル
購入電力量(再エネ)	GWh	0	0	0.1	106.2	108.9	グローバル
自然エネルギー発電量	GWh	11.7	14.3	13.0	14.2	17.1	グローバル
再エネ・自然エネ利用率	%	1.0	1.1	1.0	9.7	10.8	グローバル
水使用量	万㎡	243.0	271.5	284.1	282.8	280.2	グローバル
廃棄物発生量	万トン	13.1	15.4	16.3	16.4	14.6	グローバル
リサイクル率	%	96.9	95.8	97.2	97.0	96.8	グローバル

ガバナンス

	単位	2020	2021	2022	2023	2024
取締役数	名	11	11	12	11	12
うち、社外取締役数	名	5	5	6	5	6
うち、女性取締役数	名	1	1	1	1	1
執行役数	名	11	11	13	11	12
サステナビリティ委員会 年間開催数	回	4	3	3	2	2
カーボンニュートラル推進委員会 年間開催数 ^{*1}	回	—	—	—	2	2
リスク管理委員会 年間開催数	回	4	2	2	3	2
コンプライアンス委員会 年間開催数	回	2	2	2	2	2
公正取引監察委員会 年間開催数	回	1	2	2	2	2
コンプライアンス意識調査におけるヘルプラインの認知度	%	87	90	88	94	95

^{*1} 2023年度に発足したため、それ以前の実績は存在しません。

社会

	単位	2020	2021	2022	2023	2024	集計範囲
従業員数	名	23,292	23,383	23,027	22,617	21,996	グローバル
日本	名	8,735	8,579	8,419	8,285	8,279	
米州	名	4,921	5,516	5,583	5,353	5,080	
欧州	名	5,470	5,200	5,086	5,126	4,982	
アジア他	名	4,166	4,088	3,939	3,853	3,655	
海外従業員比率	%	62.5	63.3	63.4	63.4	62.4	グローバル
女性従業員比率	%	21.9	22.0	22.0	22.2	21.8	グローバル
女性管理職比率							
グローバル	%	14.0	14.4	14.7	16.8	16.2	グローバル
NTN単体+国内関係会社	%	3.3	3.4	4.0	4.0	4.0	国内
NTN単体	%	3.9	3.9	4.4	4.5	4.2	単体
男性育児休業取得率	%	5.9	11.2	37.2	62.8	73.0	単体
中途採用比率	%	8.5	6.7	19.0	21.3	17.3	単体
障がい者雇用率	%	2.34	2.55	2.57	2.57	2.50	単体
エキスパートコース人数 ^{*1}	名	—	—	—	6	8	単体
サクセッションプラン候補者数	名	8	19	19	24	25	グローバル
従業員一人あたり研修時間	時間	10.6	11.6	16.2	11.9	21.0	単体
従業員一人あたり研修費用 ^{*2}	円	—	—	—	19,180	32,671	単体
従業員エンゲージメント調査における 「挑戦」や「変革」に関するスコア(肯定的回答率) ^{*3}							
学びある失敗が許容される組織がある	%	—	58	—	50	—	単体
新しい方法の提案が奨励される職場環境である	%	—	45	—	42	—	
私は期待以上の成果を上げようと挑戦する	%	—	76	—	65	—	
従業員エンゲージメント調査における 「企業理念」と「協力」に関するスコア(肯定的回答率) ^{*3}							
NTNスピリットが実践されている	%	—	62	—	51	—	単体
自分自身が働く意義を理解している	%	—	74	—	55	—	
お互いを尊重した部署間の協働がある	%	—	32	—	29	—	
人権教育受講者数(延人数)	名	1,097	1,213	1,354	1,443	1,812	単体
適正な体重者の比率(BMI18.5以上25未満の割合)	%	66.1	66.0	65.4	66.0	65.5	単体
高ストレス者の割合	%	7.1	8.3	8.6	9.0	8.7	単体
労働災害(休業)発生件数 ^{*4}	件	1	3	4	2	0	単体
研究開発費	億円	175	174	187	182	197	グローバル
売上高研究開発比率	%	3.1	2.7	2.4	2.2	2.4	グローバル

^{*1} 2023年度に新設した制度であるため、それ以前の対象者は存在しません。

^{*2} 2023年度から実績調査を開始しています。

^{*3} 従業員エンゲージメント調査は2021年度より開始し、隔年で実施しているため、2022年度および2024年度には調査を実施しておらず、次回調査は2025年度に実施を予定しています。また2021年度および2023年度に実施した従業員エンゲージメント調査は、一部の従業員を対象としたものです。

^{*4} 2024年度は2023年12月16日から2024年12月15日を同事業年度にかかる集計対象期間としており、2023年度以前の集計対象期間もそれに準じています。

グローバルネットワーク (2025年3月31日現在)

● 販売会社 ■ 製造会社 ■ 製造および販売会社 ◆ 研究開発拠点 ● その他の会社

Europe

- 29 NTN Europe S.A.
- 30 NTN TRANSMISSIONS EUROPE
- 31 NTN TRANSMISSIONS EUROPE CREZANCY
- 32 NTN Wälzlager (Deutschland) GmbH
- 33 NTN Kugellagerfabrik (Deutschland) GmbH
- 34 NTN Mettmann (Deutschland) GmbH
- 35 NTN Antriebstechnik GmbH
- 36 NTN BEARINGS(UK)LTD.
- ◆ NTN欧州研究開発センター

上記以外、その他連結子会社6社

Asia and Others

- 37 NTN BEARING-SINGAPORE(PTE)LTD.
- 38 NTN BEARING VIETNAM CO.,LTD.
- 39 NTN BEARING-MALAYSIA SDN.BHD.
- 40 NTN BEARING-THAILAND CO.,LTD.
- 41 NTN MANUFACTURING (THAILAND) CO.,LTD.
- 42 NTPPT CO.,LTD.
- 43 PT. NTN BEARING INDONESIA
- 44 NTN BEARING INDIA PRIVATE LTD.
- 45 NTN NEI Manufacturing India Private LTD.
- 46 NTN KOREA CO.,LTD.
- 47 恩梯恩(中国)投資有限公司
- 48 南京恩梯恩精密機電有限公司
- 49 上海恩梯恩精密機電有限公司
- 50 廣州恩梯恩裕隆傳動系統有限公司
- 51 襄陽恩梯恩裕隆傳動系統有限公司
- 52 恩梯恩阿愛必(常州)有限公司
- 53 NTN CHINA LTD.
- 54 東培工業股份有限公司
- 55 台惟工業股份有限公司
- 56 恩梯恩東派(上海)軸承販売有限公司
- 57 上海東培企業有限公司
- 58 PT. TPI MANUFACTURING INDONESIA
- 59 PT.Astra NTN Driveshaft Indonesia
- ◆ NTN中国技術センター

上記以外、その他連結子会社1社

Americas

- 15 NTN USA CORP.
- 16 NTN BEARING CORP.OF AMERICA
- 17 NBCA Asset Finance LLC.
- 18 NTN DRIVESHAFT,INC.
- 19 NTN DRIVESHAFT ANDERSON,INC.
- 20 AMERICAN NTN BEARING MFG.CORP.
- 21 NTN-BOWER CORP.
- 22 NTK PRECISION AXLE CORP.
- 23 NTA PRECISION AXLE CORP.
- 24 NTN BEARING CORP.OF CANADA LTD.
- 25 NTN-SUDAMERICANA,S.A.
- 26 NTN MANUFACTURING DE MEXICO,S.A.DE C.V.
- 27 NTN do Brasil Produção de Semi-Eixos Ltda.
- 28 Seohan-NTN Driveshaft USA CORP.
- ◆ NTN米国技術センター

上記以外、その他連結子会社1社

Japan

- I [本社]NTN株式会社
- II 軸受事業本部 桑名製作所
- III 軸受事業本部 長野製作所
- IV 軸受事業本部 和歌山製作所
- V CVJアックスル事業本部 磐田製作所
- VI CVJアックスル事業本部 岡山製作所
- VII CVJアックスル事業本部 三雲製作所
- VIII 複合材料商品事業部 精密樹脂製作所
- 1 株式会社NTNセールスジャパン
- 2 株式会社NTN三重製作所
- 3 株式会社NTN宝達志水製作所
- 4 株式会社NTN能登製作所
- 5 株式会社NTN袋井製作所
- 6 株式会社NTN赤磐製作所
- 7 株式会社NTN御前崎製作所
- 8 NTNアドバンスマテリアルズ株式会社
- 9 NTN鑄造株式会社
- 10 株式会社NTN紀南製作所
- 11 株式会社NTN上伊那製作所
- 12 平鍛造株式会社
- 13 NTNテクニカルサービス株式会社
- 14 NTN物流株式会社
- ◆ 磐田技術開発センター
- ◆ 生産技術本部
- ◆ CVJアックスル技術開発センター
- ◆ 桑名技術開発センター
- ◆ 基礎技術研究開発センター
- ◆ NTN次世代協働研究所

WEBサイトの関連情報

資本金や議決権の所有割合については、有価証券報告書をご参照ください。
<https://www.ntn.co.jp/japan/investors/pdf/securities/fsj126.pdf>

- (注) 1. 連結の範囲は、NTN株式会社および連結子会社60社(国内14社、海外46社)です。また、関連会社9社(海外7社)に対する投資については、持分法を適用しています。なお、連結の範囲および持分法の適用の移動状況は以下の通りです。
- ◆ 連結子会社(増加なし、減少なし)
 - ◆ 関連会社(増加なし、減少1社)
 - 2. 上記のうち、NTN USA CORP.、NTN DRIVESHAFT,INC.、NTN DRIVESHAFT ANDERSON,INC.、AMERICAN NTN BEARING MFG.CORP.、NTN-BOWER CORP.、NTN do Brasil Produção de Semi-Eixos Ltda.、NTN Europe S.A. (以下、NTN-EU)、NTN TRANSMISSIONS EUROPE、NTN NEI Manufacturing India Private LTD.、恩梯恩(中国)投資有限公司、南京恩梯恩精密機電有限公司、上海恩梯恩精密機電有限公司は特定子会社であります。
 - 3. 有価証券届出書または有価証券報告書を提出している会社はありません。
 - 4. 上記のうち、NTN-BOWER CORP.およびNTN DRIVESHAFT,INC.は債務超過会社であり、債務超過の金額は2025年3月末時点でそれぞれ、23,550百万円、18,300百万円であります。
 - 5. 上記のうち、NTN BEARING CORP.OF AMERICAおよびNTN-EUについては、売上高(連結会社相互間の内部売上高を除く)の連結売上高に占める割合が10%を超えております。なお、NTN-EUは同社の子会社9社を連結した数値であります。
 - 6. 上記のうち、●●●●●1～27、29～53は連結子会社、●●●●●28、54～59は持分法適用関連会社です。

第三者意見

「NTNレポート2025」第三者意見書

関西学院大学
商学部教授・商学博士

阪 智香 様

略歴：現在、サステナビリティ基準委員会(SSBJ)委員、金融庁金融審議会専門委員(サステナビリティ情報の開示と保証のあり方に関するワーキング・グループ委員、サステナビリティ情報の保証に関する専門グループメンバー)、金融庁企業会計審議会委員、日本学術会議連携会員、日本経済会計学会理事、国際会計研究学会理事、日本会計研究学会評議員、日本公認会計士協会サステナビリティ能力開発協議会委員、日本公認会計士協会継続的専門研修制度協議会IES検討専門委員会専門委員、国際会計士連盟(IFAC) the International Panel for Accounting Education (IPAE) memberなど。著書に『日経文庫 サステナビリティ基準がわかる』(共著)など。日本会計研究学会学会賞等受賞。

NTNレポート2025の特筆すべき点

2025年3月に、SSBJからサステナビリティ開示基準が公表されました。この基準は、資本市場をターゲットとするNTNレポート2025(以下、NTNレポート)と視点を同じくしています。そこで、SSBJ基準を踏まえた上で、NTNレポートの特筆すべき点は、次の3つです。

(1) リスクと機会の分析

SSBJ基準では、重要性のあるサステナビリティ関連のリスクと機会が開示対象とされています。NTNレポートでは、事業環境ごとにリスクと機会を分類し、それぞれについての発現時期、影響度、対応策が開示されました。また、マテリアリティと中期経営計画が一体的に示され、人的資本経営も含まれました(P.18-19)。これにより、リスクと機会に関する具体的な開示項目であるコア・コンテンツとのつながりも見えてきました。

(2) ストーリーにもとづくコア・コンテンツ

NTNレポートは、価値創造に向けたストーリーを中心に据えて、4つの「コア・コンテンツ」の開示が展開されています。

「ガバナンス」と「リスク管理」に関しては、サステナビリティ対応を含む全社的に統合されたガバナンスおよびリスクマネジメントの

体制が開示されています。今後は、リスク対応に加えて、「機会」を積極的に活用し企業価値の向上につなげていく姿勢や、現在進められている構造改革との関連性が示されることで、レポート全体のストーリーが一層深まると思います。

「戦略」に該当する開示内容は、「NTNが描くストーリー」における長期ビジョン(P.21)、変革を支える戦略(P.22)、事業戦略(P.32, 36)、「ステークホルダーとの共創」におけるロードマップ(P.45)、人材戦略(P.53)など、幅広い領域に及んでいます。特にリスクと機会(P.18-19)がビジネスモデルやバリューチェーンに及ぼす影響、戦略や意思決定への影響、さらにはレジリエンスの観点まで考慮されることで、サステナビリティ課題に対応したサプライチェーンの強靱化や、事業構造の転換とビジネスモデルの強化につながっていくことが期待されます。

「指標及び目標」とその実績(P.20, 54, 78)からは、2024年度目標が着実に達成されていることが読み取れます。あわせて、CO₂排出量の削減に向けた施策のロードマップなど、今後の方向性も具体的に示されています。

(3) 水資源と生物多様性への取り組み

NTNレポートでは、サステナビリティ開示基準の次のテーマとして注目されている水資源管理と生物多様性保全への取り組みが新たに開示されました(P.51)。水ストレス分析に基づく水リスク管理や、水ストレスの高い地域における再利用システムの構築などの取り組みが紹介されています。また、生物多様性の観点からリスクの高い事業所を特定し、具体的な対策が進められていることは、サステナブルでレジリエントなビジネスモデルへの転換に資するものといえます。

サステナビリティ基準がもたらす経営の変化

開示には、企業の行動を変える力があります。例えば、CO₂排出スコップ3のようなバリューチェーンに関する情報開示は、サプライチェーンの見直しにつながります。それは同時に、新たなビジネスチャンスを見出すきっかけにもなります。カーボンニュートラルの実現に向けては、企業グループの枠を超えた協働が不可欠であり、サステナビリティ開示基準は、バリューチェーン全体でビジネスのあり方を見直す契機となります。

この基準が求めているのは、サステナビリティ関連のリスクを抑制しつつ、収益機会を最大化する戦略とビジネスモデルの再構築です。経済的価値とサステナビリティ価値の双方を高めることにより、NTNがその競争力をさらに強化し、持続可能な経済社会の実現に大きく貢献されることを期待しています。

第三者意見を受けて

執行役
ESG推進部担当

菊田 剛



阪先生には、貴重なご意見を賜り厚く御礼申し上げます。

国内外でサステナビリティ情報開示拡大の流れが加速する中、当社においても将来に向けた情報開示の準備を進めています。こうした状況下、SSBJのサステナビリティ開示基準の4つのコア・コンテンツと当社の開示情報との関連性をご評価いただき、大変光栄です。また、水資源管理と生物多様性保全に対するコメントは、当社が目指す「なめらかな社会」の実現に向けた歩みを後押しするものであり、大きな励みとなります。さらに、「開示には企業の行動を変える力がある」という言葉は心に深く響きます。情報開示がサプライチェーンの見直しにつながり、同時に新たなビジネスチャンスを見出す契機になるというご助言は、NTNレポートの制作に携わる従業員一人ひとりの意欲を大いに高めるものだと思います。

今後も、透明性と実効性を備えた情報開示に取り組み、中長期的な企業価値の向上に努めてまいります。

IR活動

当社は、企業の発展に努めるとともに、株主・投資家との対話および情報開示を積極的に行います。情報開示にあたっては、法令や規則に該当しない情報であっても、株主・投資家に有用であると判断されるものについては、迅速かつ公正に開示に努めてまいります。

株主・投資家との対話

株主総会、四半期ごとの決算および中期経営計画説明会においては、株主・投資家との貴重な対話の機会であり、CEOをはじめとした経営トップが積極的に対応しております。また、ESGの取り組みを説明するESG説明会においては、執行側のトップだけでなく、監督側のトップである取締役会議長かつ社外取締役も参加し、直接対話を行っています。

今後とも、経営方針や事業戦略等の説明を通じて、当社の事業や企業価値について、ご評価、ご理解いただけるよう、株主・投資家へ丁寧にお伝えする機会を創出してまいります。

活動の内容	実施回数	対話人数
株主総会（2025年6月）	1回	66名

2024年4月1日～2025年3月31日

活動の内容	実施回数	延べ対話人数
決算説明会	4回	189名
個別面談	143回	259名
証券会社主催のIRカンファレンス	1回	5名
ESG説明会	1回	25名
事業説明会・工場見学	1回	9名

株主・投資家からの意見を踏まえた対応		
事業説明会/ 工場見学会の開催	意見	今後注力していく事業および既存事業の将来展望を説明してほしい
	対応	証券アナリストや国内機関投資家を対象に事業説明会および工場見学会を開催
キャッシュ アロケーションの 開示	意見	投資や株主還元などを含めた中長期的な資金計画を開示してほしい
	対応	中期経営計画（2024-2026年度）において、3年間のキャッシュアロケーションを開示
資本コストおよび ROE目標の開示	意見	資本コストを上回るROEの達成時期を明確化してほしい
	対応	中期経営計画（2024-2026年度）において、資本コストとROEの現状と今後の目標を開示
情報開示の充実	意見	決算説明会資料を事前に開示してほしい
	対応	これまで決算説明会と同時に開示していた資料を事前に開示

指数への組み入れ*1

当社は、株式市場において、ESGに積極的に取り組む企業として評価され、複数のSRI（社会的責任投資）/ESGインデックスなどに組み入れられており、引き続き積極的な取り組みと情報開示を行っていきます。

■ MSCIジャパンESGセレクト・リーダーズ指数*2
2025 CONSTITUENT MSCIジャパン
ESGセレクト・リーダーズ指数

■ MSCI日本株ESGセレクト・リーダーズ指数*2
2025 CONSTITUENT MSCI日本株
ESGセレクト・リーダーズ指数

■ MSCI日本株女性活躍指数 (WIN)*2
2025 CONSTITUENT MSCI日本株
女性活躍指数 (WIN)

■ Sompoサステナビリティ・インデックス



■ Morningstar Japan ex-REIT
Gender Diversity Tilt Index

■ S&P/JPX カーボン・
エフィシエント指数



■ FTSE Blossom Japan Index*3



FTSE Blossom
Japan Index

■ FTSE Blossom Japan Sector
Relative Index*4



FTSE Blossom
Japan Sector
Relative Index

*1 2025年7月末時点の組み入れ状況

*2 MSCIへの組み入れや、MSCI ロゴ・商標・サービスマークまたはインデックス名の使用は、MSCI またはその関連会社によるNTNのスポンサーシップ、支持、または宣伝を意味するものではありません。MSCI インデックスは、MSCI の独占的財産です。MSCI および MSCI インデックスの名称およびロゴは、MSCI またはその関連会社の商標またはサービスマークです。

*3 FTSE Russell (FTSE International Limited と Frank Russell Company の登録商標) はここにNTN株式会社が第三者調査の結果、FTSE Blossom Japan Index 組み入れの要件を満たし、本インデックスの構成銘柄となったことを証します。FTSE Blossom Japan Index はグローバルなインデックスプロバイダーであるFTSE Russellが作成し、環境、社会、ガバナンス (ESG) について優れた対応を行っている日本企業のパフォーマンスを測定するために設計されたものです。FTSE Blossom Japan Index はサステナブル投資のファンドや他の金融商品の作成・評価に広く利用されます。

*4 FTSE Russell (FTSE International Limited と Frank Russell Company の登録商標) はここにNTN株式会社が第三者調査の結果、FTSE Blossom Japan Sector Relative Index 組み入れの要件を満たし、本インデックスの構成銘柄となったことを証します。FTSE Blossom Japan Sector Relative Index はサステナブル投資のファンドや他の金融商品の作成・評価に広く利用されます。

社外からの評価

■ 組織への評価

- 「第8回日経スマートワーク経営調査」
3星(6年連続)



- 「スポーツエールカンパニー2025」
ブロンズ認定



- 「健康経営優良法人2025 大規模法人部門
(ホワイト500)」認定(5年連続)



- プラチナくるみん



■ 「H3ロケット」試験機2号機の打ち上げ成功への貢献によりJAXAから感謝状を受贈

当社は、「H3ロケット」のエンジン向けターボポンプ用軸受を全数供給し、ロケット開発および試験機2号機の打ち上げ成功に貢献したことから、宇宙航空研究開発機構(JAXA)様より感謝状をいただきました。

ターボポンプ内のインペラ(羽根車)に使用される軸受には、燃料が極低温であるため凍結が懸念されます。また、インペラは高速回転するため、軸受には優れた高速回転性能が求められます。この軸受は、極低温環境下や高速回転時でも確かな性能を発揮することが評価されました。



JAXAより授与された感謝状

■ 高効率固定式等速ジョイント「CFJ」開発者が「第74回自動車技術会賞 技術開発賞」を受賞

公益社団法人 自動車技術会が主催する「第74回(2024年度)自動車技術会賞」において「技術開発賞」を受賞しました。独自に開発した「スフェリカル・クロスグループ構造」により、軽量・コンパクトな設計を維持しつつ、従来品比でトルク損失率を50%以上低減し、世界最高水準の高効率を実現したことや、脱炭素社会に貢献できる技術の有用性などが高く評価された高効率固定式等速ジョイント「CFJ」の開発が評価されました。



授賞式の様子

■ 2024年“超”モノづくり部品大賞「奨励賞」を受賞

NTNテクニカルサービス株式会社が、モノづくり日本会議と日刊工業新聞社が主催する「2024年“超”モノづくり部品大賞」において、「奨励賞」を受賞しました。

受賞したのは、楕円振動型直進フィーダ「クロスドライブリニアフィーダ」で、パーツフィーダで整列したワークの姿勢を保持したまま、次工程に搬送する振動式の部品供給機です。独自構造により高速搬送とエアー消費量削減の両立を実現しました。この技術は、コンプレッサー電力の削減に貢献するとともに幅広い分野での活用が期待され、その波及効果が評価され受賞に至りました。



クロスドライブリニアフィーダ

会社・株式情報

(2025年3月31日現在)

本社

NTN株式会社

〒530-0005

大阪府北区中之島3丁目6番32号 ダイビル本館

株式

発行可能株式総数 1,800,000,000株

発行済株式総数 532,463,527株

株主数

85,205名

株主名簿管理人

三菱UFJ信託銀行株式会社

〒100-8212

東京都千代田区丸の内1丁目4番5号

上場証券取引所

東京

会計監査人

EY新日本有限責任監査法人

定時株主総会

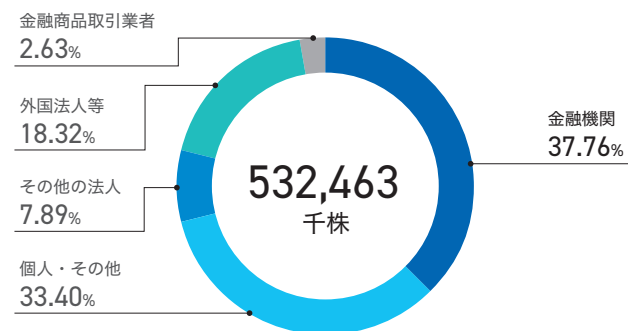
2025年6月25日に大阪にて開催

2024年度株価

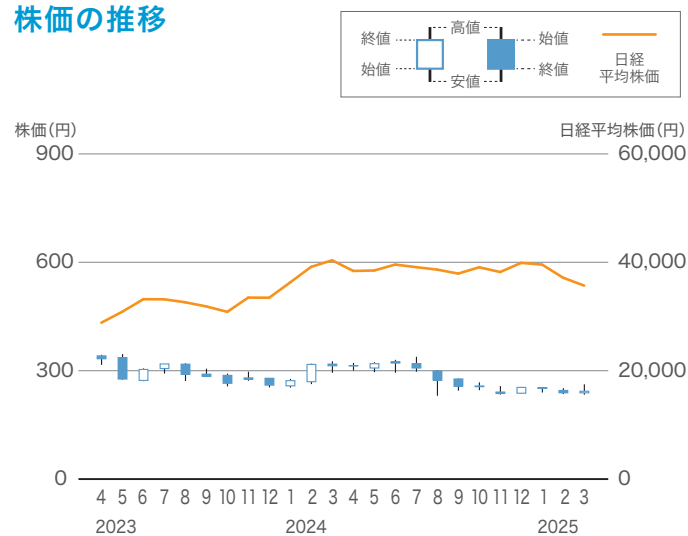
高値 338.4円

安値 230.1円

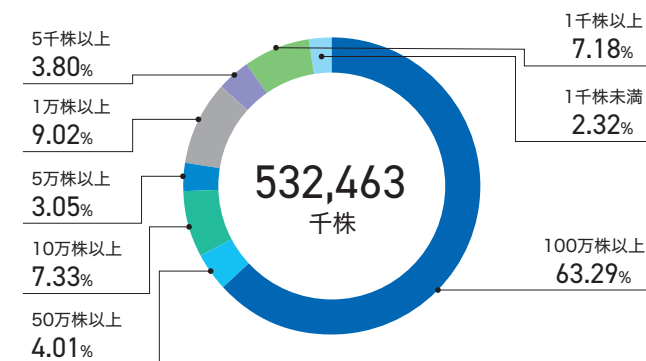
株式の所有者別分布状況



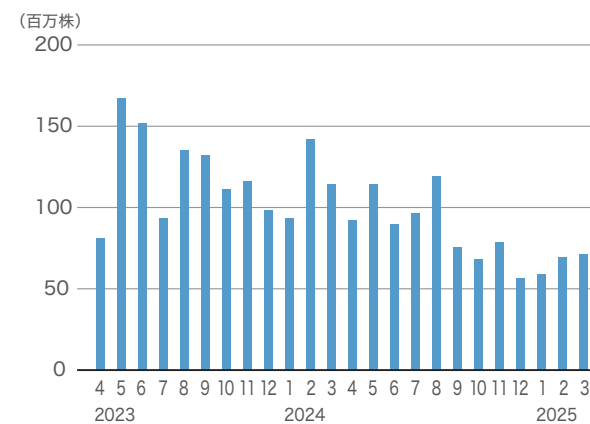
株価の推移



株式の所有株数別分布状況



出来高



編集方針

編集方針

当社グループは、株主・投資家の皆さま、お客さま、取引先さま、国際社会、地域社会の皆さま、従業員との信頼関係の構築と地球環境への貢献が、企業価値の向上につながると考えています。当社グループの事業活動やサステナビリティ活動をステークホルダーの皆さまに報告するため、2009年度より「NTNLレポート(統合報告書)」を発行しています。本レポートをステークホルダーの皆さまとの対話ツールとして活用し、当社への理解を深めていただくことで「なめらかな社会」の実現に寄与してまいります。

対象期間と範囲

対象期間 2024年度(2024年4月1日～2025年3月31日)
一部2025年度の活動も含みます。

対象範囲 NTNグループ
一部NTN単体の報告も含みます。

参照ガイドライン

以下のガイドラインなどを参考に情報開示の充実を図っています。

- ・IFRS財団「国際統合報告フレームワーク」
- ・経済産業省「価値協創のための統合的開示・対話ガイダンス2.0」
- ・SASB(米国サステナビリティ会計基準審議会)スタンダード
- ・GRI(Global Reporting Initiative)
「サステナビリティ・レポーティング・スタンダード」
<https://www.ntn.co.jp/japan/csr/gri.html>

免責事項

本レポートには、当社の将来についての計画・戦略・業績に関する予測と見通しが含まれています。実際の業績は、本レポートで述べられている見通しと異なる可能性があることをご理解くださいますようお願いいたします。

NTNのコミュニケーション



本レポートは、財務・非財務情報の中でも特に重要度が高い事柄を中心に掲載しています。財務情報についての詳細は、有価証券報告書や決算説明会資料をご確認ください。また、サステナビリティ活動については、Webサイトにて取り組みを詳しく紹介しています。

お問い合わせ先

グループ経営本部
コーポレート・コミュニケーション部
E-mail: irmanager@ntn.co.jp

NTNのWebサイト

NTNのWebサイトには、最新の会社業績やNTNレポートなどさまざまな情報を掲載しています。
<https://www.ntn.co.jp/>

編集後記



グループ経営本部
副本部長
コーポレート・
コミュニケーション部担当
執行役

孝橋 宏二

「NTNLレポート2025」をお読みいただき、ありがとうございます。

本レポートでは、昨年からスタートした中期経営計画「DRIVE NTN100」Finalの完遂に向けた経営陣の覚悟と熱量、重要施策の取り組みとその進捗を中心に、当社が目指す「なめらかな社会」の実現に向けた経済的価値と環境・社会的価値を向上させる取り組みについて、皆さまに分かりやすく、ストーリー性を持ってお伝えすることに努めて制作しました。

ステークホルダーの皆さまにおいては、当社グループをご理解いただくための、コミュニケーション・ツールとして本レポートを活用いただけますと幸いです。

今後も皆さまとの積極的なコミュニケーションを通じて、本レポートの充実を図るとともに、企業価値向上への取り組みを進めてまいりますので、引き続き、皆さまのご意見とご支援を賜りますよう、よろしくお願い申し上げます。



「NTNLレポート2025」制作事務局メンバー



NTN 株式会社

〒530-0005 大阪市北区中之島3丁目6番32号 ダイビル本館
<https://www.ntn.co.jp>