NTNレポート 2023

2023年3月期



NTN®

Make the world NAMERAKA

世界をなめらかにする仕事。

機械のあらゆる回転部位をなめらかにするベアリング技術。

より精密なベアリング技術があれば、軸はよりなめらかに回転し、

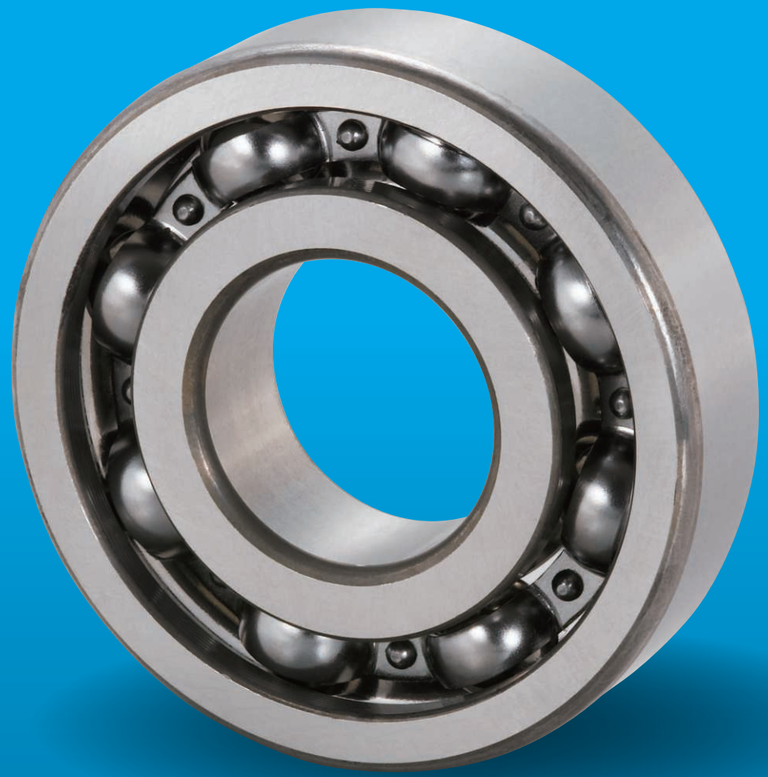
エネルギーロスは限りなく少なくなります。

つまりベアリングは、省エネルギーのための技術です。

ベアリングで磨いてきたその技術は、

これからの電気自動車やロボット、自然エネルギー社会までも、

なめらかに変えていきます。



「なめらかな社会*」の実現に向けた全体像

創業者精神

開拓者精神・共存共栄精神

企業理念

**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**

NTNスピリット

	信条	行動指針
挑戦	開拓者精神で挑戦することで、芽が出て	● 現状に満足することなく、熱意をもって挑戦します。 ● 現地・現物を重視し、あらゆる変化に素早く対応します。 ● 自ら考え、自ら行動し、成長し続けます。
協働	共存共栄精神で協働することで、葉が育ち	● お互いの違いを受け入れ、尊重し合います。 ● すべての仲間と助け合い、誠実に仕事をします。 ● 自然環境を大切にし、地域社会と共生し続けます。
約束	私たちの約束を果たすことで、花や実をつける	● 安全を第一に、最高の品質を目指して仕事の「質」を高めます。 ● お客さまに満足を超えた感動をお届けする最強のパートナーになります。 ● 仕事を通じて、世界中の人々のより良い生活を支え続けます。

経営の基本方針

NTN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。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、人権の尊重とコンプライアンスを重視し、事業活動に取り組んでまいります。

ステークホルダーへの姿勢

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。
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。
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、共に成長・発展をはかります。
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。
株主	持続的な利益の創出による株主への利益還元に努め、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。
環境	事業活動において自然との調和をはかり、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。

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に関わるすべての人が「NTN」ブランドに誇りを持てる企業

「なめらかな社会」の実現

*なめらかな社会：人と自然が調和し、人々が安心して豊かに暮らせる社会

NTN株式会社

私が取り組んでいる「なめらか」は調達業務と育児の両立を通じて、持続可能な社会の発展に貢献することです。

調達部門は「公平・公正」「法令遵守」「グリーン調達」「共存共栄」の観点のもと、取引先さまとの信頼関係を構築し、調達活動を行っています。品質や価格、納期などのバランスはもちろん、環境に配慮した製品を選択することで、地球環境にやさしい社会の実現にも貢献したいと考えています。

効率的に仕事をこなすと同時に、育児にも注力しています。私には4歳と8歳の子どもがおり、仕事後に子どもと一緒に絵本を読んだり、勉強したり、子どもたちと過ごす時間を大切にしています。未来の社会を担う子どもたちの健康な身体、優しい、思いやりのある心を育てることが、私のもうひとつの社会への貢献だと考えています。



SCM戦略本部　調達部
CVJグループ担当課長
崔　丹丹

NTN Bearing Thailand Co., Ltd.（タイ販売子会社）

「なめらか」について、私は日常生活や業務の中で問題につながる行動を最小化し、人々と良好な関係や協力体制を築くことで、スムーズに生活し、働くことが重要であると実感しています。

ここ数年間、アフターマーケット販売マネージャーとして、大きな需給変動、激化する競争市場、コスト上昇、値上げ活動などさまざまな課題に直面してきました。これらの課題や困難に対処するため、私は「なめらか」の概念を取り入れ、お客さまや社内とスムーズに連携できるようにしました。

例えば、代理店との誠実で真摯なコミュニケーションにより、代理店の販売力とNTNによる技術サポートや在庫管理を調和させることで、代理店が購入計画を達成し市場シェアを拡大できるよう支援しています。業務の遂行と持続可能な成長のためには、敬意、調和、責任が基本であり重要であると確信しています。



アフターマーケット販売部門
アフターマーケット販売マネージャー
キティタット・ラソーン

私たちが目指す「なめらかな社会」

SNR CEVENNES（フランス製造子会社）

企業の社会的責任（CSR）活動の一環として、障がい者雇用を維持・促進しています。労働支援機関・サービスを提供するESATで障がい者が就労経験を積んだ後、3世代ハブベアリングの生産ラインで全面的に活躍している事例もあります。現在、製造部門で積極的に業務に従事する従業員からの声をお届けします。

NTNの仕事に満足しており、誇りに感じています。障がい者であっても、正社員になることが可能です。タブレットなどのデバイスを使えば何でもできます！怖がらずに、私のように挑戦してみてください！



クルピヤック工場
第3世代ハブベアリング製作課
ジャン・フランソワ・ボアソナード

NTN Bearing Corp. of America（米国販売子会社）

自動車業界がICE（内燃エンジン車）からEV（電気自動車）へ大きく移行する中、私たちは企業理念やNTNスピリットを実践し、事業活動を推進することで重要な役割を担うことができます。

私たち技術開発部門はお客さまの声に耳を傾け、EVに求められる技術要件を満たし、さらに期待を上回るため、いかにNTNの最高の技術力を提供できるかを日々追求しており、軽量化、高効率、長寿命がその鍵を握ると考えています。挑戦、協働、約束という3つのNTNスピリットの実践を通して技術開発をリードし、すべての人にとっての「なめらかな社会」の実現に主要自動車サプライヤーとして貢献できるよう、社内およびお客さまとの協働を推進していきます。



自動車OEM事業ユニット
技術部長
エリック　ウィップル

CONTENTS

NTNを知る
5 挑戦と発展の歴史
7 育んだ事業
11 財務・非財務ハイライト

価値創造ストーリー
13 マネジメント・コミットメント
17 価値創造プロセス
19 マテリアリティ
21 リスク・機会と対応策
23 NTNの資本と強み
25 バリューチェーン上の強みとマテリアリティの取り組み

「DRIVE NTN100」Phase 2
27 経営計画の振り返り

29 NTNを取り巻く事業環境
30 事業ポートフォリオ・商品ポートフォリオの再構築
31 研究開発
33 事業戦略
39 固定費の増加抑制／資産回転率の向上
41 比例費の削減／調達改革
42 DXの推進
43 CFOメッセージ

サステナビリティ経営
47 「なめらかな社会」の実現に向けて
50 脱炭素社会への貢献
53 カーボンニュートラルの実現
57 豊かなくらしへの貢献
58 環境保護
60 持続可能なサプライチェーン
62 豊かな人づくり
69 ガバナンス
79 役員紹介
83 社外取締役 会談
87 ステークホルダーとのコミュニケーション
89 第9回 ステークホルダー・ダイアログ

NTNグループ情報
93 11年間財務・非財務サマリー
95 連結財務諸表
99 グローバルネットワーク
101 第三者意見
102 株式情報
103 SASB情報

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、2010年3月期より「NTN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。

「NTNレポート2023」の制作コンセプト

2021年4月に就任した鵜飼社長の新体制でスタートした3年間の中期経営計画「DRIVE NTN100」Phase 2は、財務体質の強化によるNTNの再生を目指しています。2023年3月期は、世界的な半導体不足の影響が継続し、原材料やエネルギー、物流費などの異例のコストインフレにより厳しい事業環境の中、業績は着実に改善し、前期比で増収増益となりましたが、営業利益は公表値に対して未達となりました。最終年も不退転の決意で各施策を遂行いたします。

また、中長期の持続的な成長に向けて「なめらかな社会」の実現に向けたロードマップを軸にESG経営を推進しており、気候変動や人的資本に関する取り組みなどを強化しております。

本レポートではこれらの内容をご説明します。

対象期間と範囲

対象期間　2023年3月期（2022年4月1日～2023年3月31日）
一部2024年3月期の活動も含みます。

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。

https://www.ntn.co.jp/japan/index.html

挑戦と発展の歴史

創業当初から「品質第一主義」を貫き、NTNの高い技術力で信頼と実績を積み重ねてきました。NTNは今後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。

NTNの歴史

1918年
創業から伝わる「開拓者精神」と「共存共栄精神」
三重県桑名郡　桑名町内堀の「西園鉄工所」でボールベアリングの研究製作を開始

NTNが1918年の創業から大切にしてきた創業者精神は、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つです。これらの創業者精神は、NTNのDNAとして企業理念に込められ、100年以上経った今でも受け継がれています。
1918年、21歳の若き技術者 西園二郎は、三重県桑名で西園鉄工所を立ち上げ、後に初代社長となる丹羽昇は、22歳で起業し、大阪で巴商会という機械工具商を経営していました。
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1922年に全量落札して、取り引きがあった西園鉄工所に再生を依頼しました。このベアリングを販売した利益で新たに研磨機を購入して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のマークを付けていました。


丹羽昇


西園二郎


当時のベアリング

1927年
資本金5万円で「合資会社エヌチーエヌ製作所」を設立

1937年
社名を「東洋ベアリング製造株式会社」に変更


旧本社

1954年
日本の機械工業界で初めてデミング賞*を受賞

デミング賞とは、TQM(総合的品質管理)に関する世界最高ランクの賞で、ベアリング業界はもとより、日本の機械工業界で初めてNTNが受賞しました。機械工業界で真っ先に統計的品質管理を導入し、全社的に品質管理を推進していた取り組みが評価されたものです。


*デミング賞：戦後の日本に統計的品質管理を普及し日本製品の品質を世界水準に押し上げる礎を築いた米国デミング博士の功績を記念して、日本科学技術連盟により創設


ドイツ
メットマン工場

1960年代~1970年代
海外販売と現地生産対応の強化・拡大

1950年以降、ベアリングの輸出拡大の機運が高まってきました。現地の需要に柔軟に対応できる体制を取るため、1961年ドイツのデュッセルドルフに海外販売会社第一号を設立しました。製造面においても1971年に日系企業として欧州に初めてとなる製造会社をドイツに、同年にベアリング製造の子会社をアメリカに設立しました。その後、完成品の工場だけでなく、前工程の工場も設立したことで現地生産体制を強化しました。
これらの海外進出により、世界中のお客さまが当社の商品を必要とする場所で生産する現地生産化を進めました。

1989年
社名を「NTN株式会社」に変更

社名変更にあわせて、NTNの意味づけを「For New Technology Network(新しい技術で世界を結ぶ)」のN・T・Nとし、新たな未来への指標としました。

2008年
SNR ROULEMENTSを子会社化

欧州市場における事業拡大のため、2007年にフランスのSNR ROULEMENTSに資本参加、翌年に子会社化しました。

2018年
創業100周年

2018年3月1日に創業100周年を迎え、これを機に「世界をなめらかにする仕事。NTN」というコミュニケーションワードを打ち出しました。

2020年
ブランドステートメント「Make the world NAMERAKA」を設定

NTNが持続可能な「なめらかな社会」の実現を目指していることをグローバルに統一して発信していくため、ブランドステートメントを設定しました。

NTN Make the world NAMERAKA

2023年
欧州地区でNTNグループの認知度向上へ

NTN-SNR ROULEMENTS S.A.の商号をNTN Europe S.A.に変更しました。

本社移転

自然災害発生時の事業継続性と従業員の安心・安全の確保を図るためダイビル本館へ移転しました。

1900 1910 1920 1930 1940 1950 1960 1970 1980 1990 2000 2010 2020

商品・サービスの歴史

1963年
ドライブシャフトの製造開始

イギリスのハーディ・スパイサー社と技術提携を結び、自動車向けの需要が将来的に急増する有望商品として、桑名工場でドライブシャフト(等速ジョイント)の生産を開始しました。


製造開始当初のドライブシャフト

1964年
初代0系新幹線に車軸用軸受を納入

高速鉄道の進化にあわせて技術開発するとともに、高品質で信頼性の高い商品を提供することで車両の高速化と軽量化に貢献してきました。
当社の商品は初代0系新幹線から、最新型の新幹線にも採用されています。0系新幹線の車軸用軸受は、日本トライボロジー学会より「トライボロジー遺産*」にも認定されています。

*トライボロジー遺産：科学と技術の発展に特に重要な貢献をしたとして日本トライボロジー学会により認定されたトライボロジー関連の技術や事物



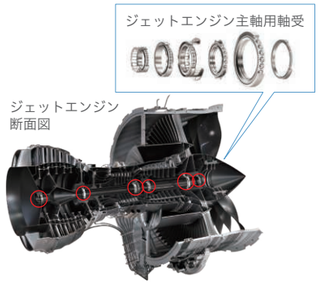
1970年代後半
ハブベアリングの進化

NTNが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)は、1970年代後半に実用化されました。1980年代にGEN1とナックルなどの周辺部品をユニット化したハブベアリング(GEN2)へ進化。さらに車両組立ラインでの組立性の向上を目的にハブボルトやフランジ、ナックルまでも一体化させたGEN3へと進化を遂げ、1980年代半ばには日本国内で初のGEN3の量産を開始しました。
現在でも各種センサとの組み合わせや組立性のさらなる向上など進化し続けています。


GEN1　GEN2　GEN3

1986年
我が国初の航空・宇宙軸受専門の工場を建設

航空・宇宙用の高機能・高品質の軸受を生産してきた当社は、現在では日本で唯一世界4大ジェットエンジンメーカから主軸用ベアリングのサプライヤー認証を取得しています。



2000年~
世界各国で走るテクニカル・サービスカー



各国の販売拠点では、商品サンプルやメンテナンスツールを搭載した完全オーダーメイドの多機能なテクニカル・サービスカーで各地のお客さまを訪問し、技術診断や技術講習会を開催するとともに、お客さまの問題解決をきめ細やかに支援しております。
当社商品の納入後もテクニカル・サービスカーを活用してお客さまの設備などの生産性向上や安全稼働をサポートしています。なにより、お客さまと直接会話することで「世界中のお客さま」の困りごとを聞き出し、世の中の困りごとを解決するために活動しています。

2014年
小惑星探査機「はやぶさ2」に軸受を提供

小惑星探査機「はやぶさ2」などを搭載したH-IIAロケット26号機が種子島宇宙センターから打ち上げられました。
「はやぶさ2」が宇宙空間で太陽光パネルを開くヒンジ部に当社の球面すべり軸受が搭載され、「はやぶさ2」の宇宙空間でのミッション達成に貢献しています。


「はやぶさ2」に採用された球面すべり軸受

ベアリングとは？



ベアリングは、あらゆる機械の回転を支え、摩擦を減らすことでエネルギー消費を抑えるエコ商品です。なめらかに回るベアリングの摩擦係数は0.001。これは地面に置いた1,000キロの重さのものを、約1キロの重さのものを引っ張る力で動かせることを意味しています。ベアリングが使用され、ものを軽く動かせることにより、エネルギー消費量の削減に貢献しています。

一般的なベアリングは外側のリングである「外輪」、内側のリングの「内輪」、リングの間にあるボールなどの「転動体」、転動体の位置を定めて間隔を保つ「保持器」の4つの部品で構成されています。一見、シンプルな構成ではありますが、内輪や外輪、転動体にデコボコやひずみがあると、なめらかに回転することはできません。ベアリングのボールをひとつとっても、表面のデコボコの差は1万分の1ミリに満たないほど精密で、ものづくりにおいても高い技術力が求められます。

ベアリングは、機械に組み込まれており、普段は目に付かない場所で使われていますが、機械の安全性や信頼性を高める役割を担う重要な部品で、「なめらかな社会」の実現に貢献しています。

ベアリングって何?

NTNの強み（競争優位性）

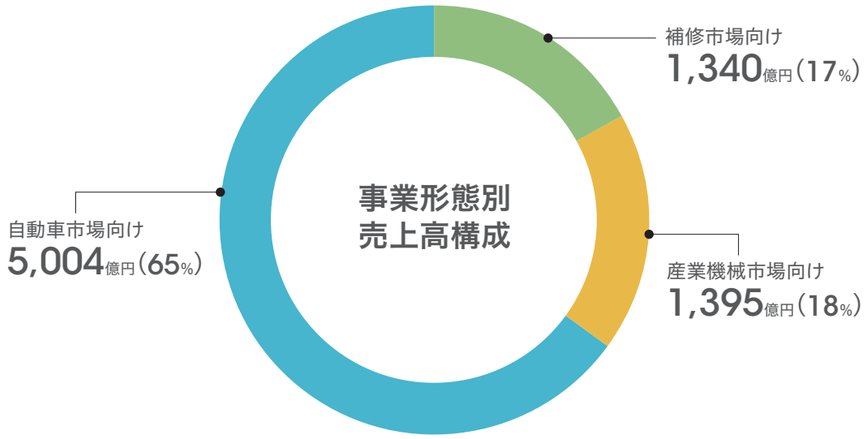
→ P.23

独創的技術

品質

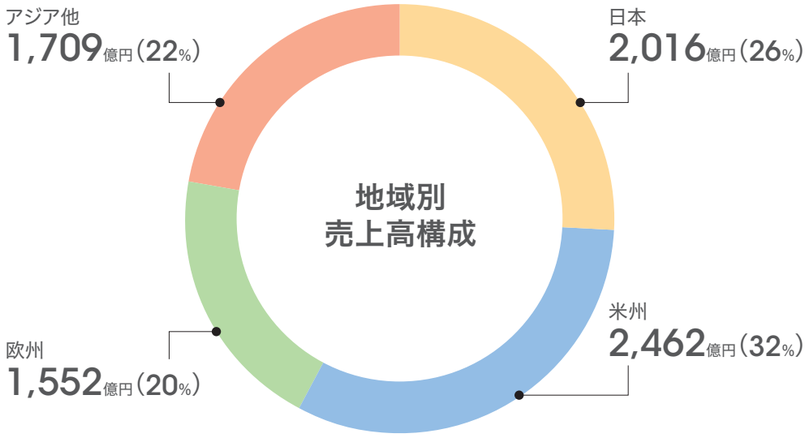
サービス

売上高 7,740 億円　営業利益 171 億円 (2023年3月期)



単位:億円

		2022年3月期 通期実績	2023年3月期 通期実績	2024年3月期 通期見通し
売上高	アフターマーケット	1,122	**1,340**	1,330
	産業機械	1,261	**1,395**	1,330
	自動車	4,037	**5,004**	5,440
	合計	6,420	**7,740**	8,100
営業利益 (営業利益率)	アフターマーケット	147 (13.1%)	**223** (16.6%)	225 (16.9%)
	産業機械	41 (3.2%)	**73** (5.2%)	75 (5.7%)
	自動車	-119 (-2.9%)	**-124** (-2.5%)	0 (0.0%)
	合計	69 (1.1%)	**171** (2.2%)	300 (3.7%)



補修市場向け

→P.33

補修市場向けでは、一般機械や設備の補修用軸受やオートパーツ（自動車補修部品）、メンテナンスツール、軸受の異常検知デバイスなどを、販売代理店を通じて提供し、設備の生産性向上と安定稼働に貢献しています。

軸受の取り扱いやお困りごとなどを解決する幅広い技術サービスも展開しており、リモートによる技術支援サービスでは、製造現場の情報をカメラなどでNTNの技術エキスパートに共有し、迅速に解決に向けた支援を行います。設備に取り付けるだけで簡単に軸受の状態を診断できる「NTNポータブル異常検知装置」は、測定したデータから、NTNの技術エキスパートが軸受を診断・分析するレポートサービスも行っています。また、お客さまに軸受知識を習得いただくための「NTNアフターマーケットアカデミー」のオンライン開催などのサービスを提供し、商品の提供からアフターサービスまで万全の体制でお客さまをサポートします。

鉱山機械 向け





ULTAGE
保持器強化型
自動調心ころ軸受
EMAタイプ

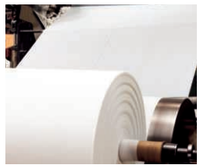
鉄鋼設備 向け





ULTAGE
密封形四列
円すいころ軸受
CROU‥LLタイプ

製紙機械 向け





ULTAGE
自動調心ころ軸受
EAタイプ・EMタイプ

食品機械 向け





食品機械用
ポリループ封入軸受

セメント設備 向け





プランマブロック

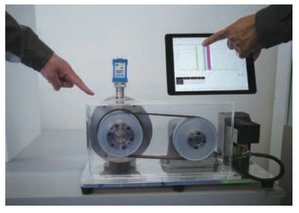
リモート技術支援サービス



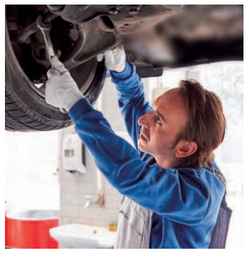


NTNポータブル異常検知装置





オートパーツ



複数のベアリングを
組み合わせたパーツキット



メンテナンスツール



誘導加熱装置



アーム式自動調心機能付
油圧引抜き治具



テクニカル・サービスカー



産業機械市場向け

➔P.35

建設機械、農業機械、変減速機、航空機、風力発電装置、工作機械、鉄道車両、事務機など各種産業機械に向けて大小さまざまな軸受を提供し、産業機械の環境負荷の低減を実現しています。センシングによる軸受の異常検知や、製造現場の自動化・省人化などのニーズに寄与する商品・サービス、防災・減災の備えやニューノーマルに対応する自然エネルギー商品も提供し、産業の発展と持続可能な社会づくりに貢献します。

建設機械 向け





資源採掘や土木建設で活躍

農業機械 向け





安定した食料生産に貢献

変減速機 向け





ロボットの高い生産性を支える

航空・宇宙 向け





世界のジェットエンジンに採用

工作機械 向け





高い加工精度を支える

鉄道車両 向け





世界の高速鉄道の安全を支える

事務機 向け





複写機、複合機の高精度な動きを支える

電子機器 向け





ハードディスクドライブや薄型ファンモータなどに採用

ロボット 向け







i-WRIST®

外観検査の高速・高性能化と省スペース化を実現



TRINITTE®

安定した部品の連続ピッキングの実現

風力発電装置 向け





主軸、増速機、発電機などの回転を支える



Wind Doctor®

状態監視により風車の稼働率を向上

自然エネルギー商品



必要な場所に移動可能で自ら発電し電力を供給

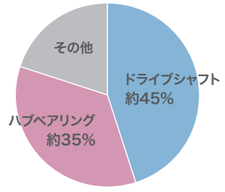


業界一の静粛性で防災減災に貢献

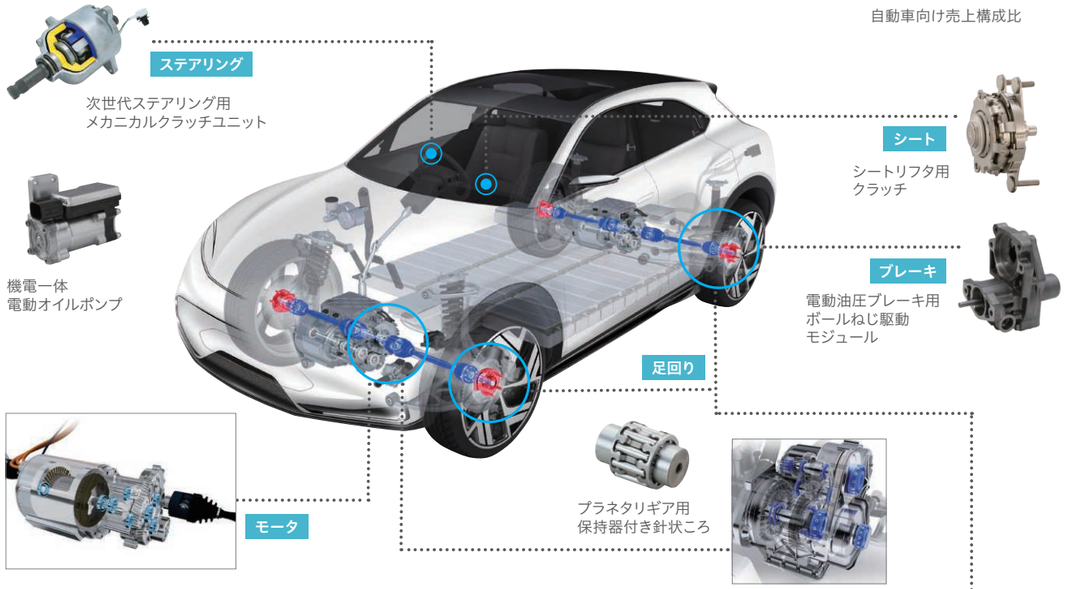
自動車市場向け

➔P.37

駆動領域のスペシャリストとして幅広い商品を提供し、省燃費化やCO_2排出量の削減に貢献しています。基盤商品であるハブベアリングやドライブシャフト、各種軸受に加え、周辺部品との組み合わせや自社コア技術の融合による高機能なモジュール商品を提供し、安全・安心・快適な未来のクルマづくりに貢献します。



自動車向け売上構成比





EV・HEV用高速深溝玉軸受



絶縁被膜付き軸受



クリープレス軸受





ハブベアリング



Ra-sHUB



sHUB



eHUB



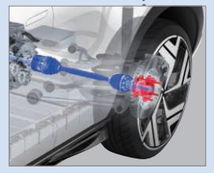
高分解能回転センサ付ハブベアリング



低フリクションハブベアリングIII



ドライブシャフト





リア用小型軽量ドライブシャフト
Rシリーズ

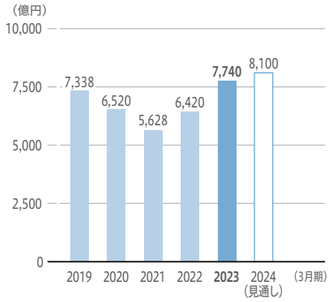
4世代ハブジョイント

高効率固定式等速ジョイント「CFJ」

財務データ

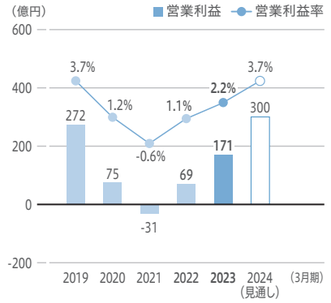
売上高

7,740億円



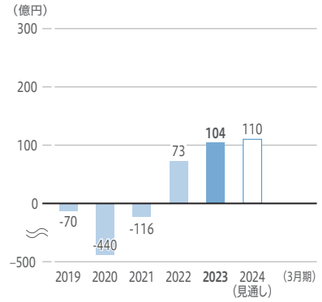
営業利益・営業利益率

営業利益 171億円　営業利益率 2.2%



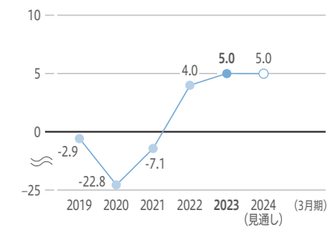
親会社株主に帰属する当期純利益

104億円



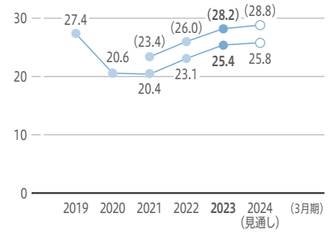
自己資本利益率(ROE)

5.0%



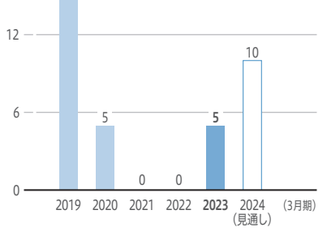
自己資本比率*1

25.4(28.2)%



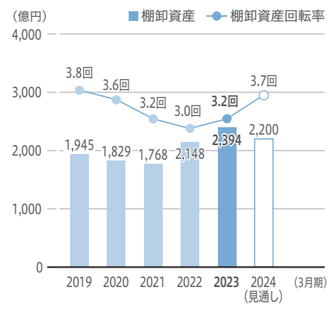
配当金

5円



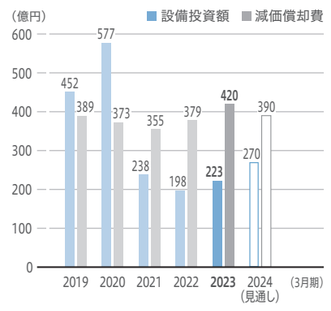
棚卸資産・棚卸資産回転率

棚卸資産 2,394億円　棚卸資産回転率 3.2回



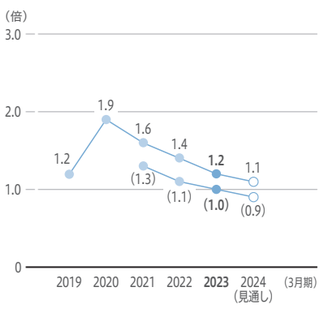
設備投資額・減価償却費

設備投資額 223億円　減価償却費 420億円



ネットD/Eレシオ*1

1.2(1.0)倍

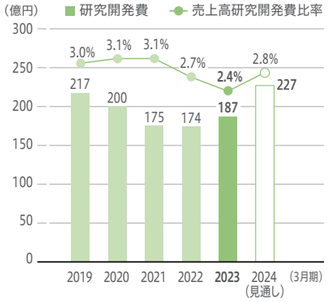


*1 ( )内の数字は、公募ハイブリッド社債の資本性認定部分(50%)を加味した数字です。

非財務データ

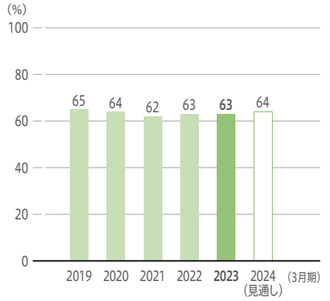
研究開発費・売上高研究開発費比率

研究開発費 187億円　売上高研究開発費比率 2.4%



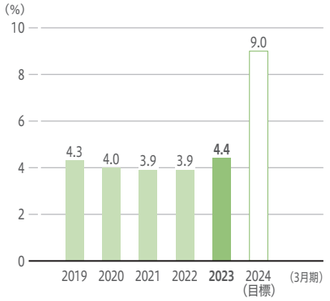
海外従業員比率

63%



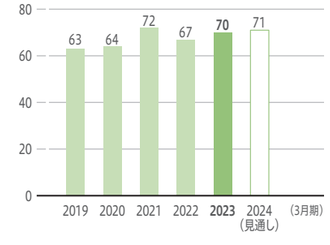
女性管理職比率*2

4.4%



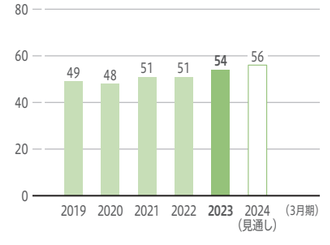
現地調達比率*3

70%



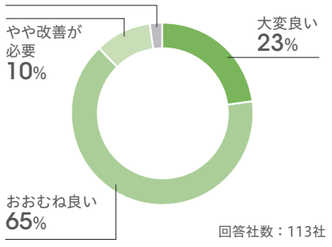
海外生産比率

54%



顧客満足度調査*4

大変良い+おおむね良いの割合
88%

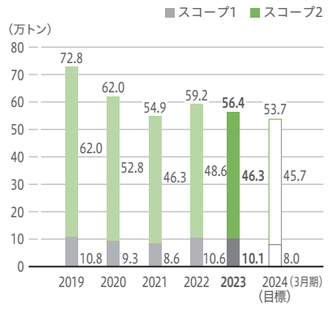


大幅な改善が必要
2%

回答社数：113社

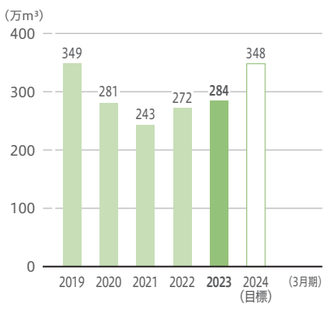
CO2排出量（スコープ1、スコープ2）

スコープ1 10.1万トン　スコープ2 46.3万トン



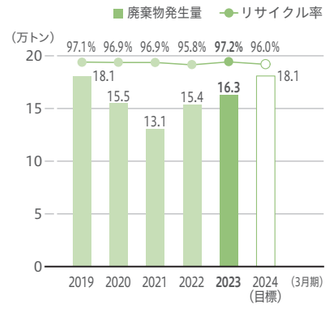
水使用量

284万m³



廃棄物発生量とリサイクル率

廃棄物発生量 16.3万トン　リサイクル率 97.2%



*2 対象範囲：NTN単体
*3 NTNレポート2021より従来の算出方法を変更し、自国内(域内)における直接材料調達比率を算出し、掲載しています。
*4 調査対象期間：2021年10月～2022年9月



事業構造の変革を進め、利益を確保できる企業体質の実現を目指します。

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

当社は、中期経営計画「DRIVE NTN100」Phase 2を着実に実行していくことで、事業構造の変革を進めるとともに、財務体質の強化、経営環境の変化に対応できる強靭な企業体質の構築に向けて取り組みを加速しています。課題はなお少なくないと認識していますが、アフターマーケットや産業機械事業が拡大基調にあるほか、米州地区と欧州地区が2023年3月期の第4四半期で黒字に転じるなど、明るい兆しも見えています。「DRIVE NTN100」Phase 2最終年度の今期、中期経営計画の重点課題に対する取り組みにより一層注力することで、利益を確保できる企業体質への変革を実現していきます。つきましては、ステークホルダーの皆さまに当社の現状と展望についてお伝えいたします。

2023年3月期の成果と課題

当社グループの2023年3月期の業績は、売上高7,740億円、営業利益171億円となり、新型コロナウイルス感染拡大の影響を大きく受けた前期と比較すると増収増益で業績は確実に改善しました。また、アフターマーケット事業および産業機械事業は、過去最高の売上高と営業利益を記録しました。需要回復や為替が追い風となったほか、私が社長に就任する前、両事業を担当した当初から稼ぐ力を重視し、社内で最大限の原価低減活動をした上でお客さまと交渉を重ね、不採算ビジネスの価格改定を進めてきたことが形となりました。

しかしながら、全体の営業利益は公表値260億円に対して大幅な未達に終わる結果となり、投資家の方々をはじめとするステークホルダーの皆さまのご期待に添えなかった事実を真摯に受け止めております。

営業利益が想定を下回った要因は、主に自動車市場向け需要回復の遅れを見越した生産調整や、想定以上のエネルギー価格の上昇、それに伴う各種材料価格の追加的な値上げ、サプライヤーさまからの値上げ要請の受け入れなどによるものです。外部環境の変化も要因ではありますが、課題は4期連続で赤字を計上した、当社グループの売上高の6割以上を占める自動車事業の再生です。自動車事業のうち主力商品であるドライブシャフトとハブベアリングが約8割と業績を大きく左右するにも関わらず、適正な利益を上げられなかったことが大きな反省点であり、コスト競争力の強化と売価への反映の両面からドライブシャフトとハブベアリングの利益確保につなげます。

コスト競争力の強化については、調達改革や生産改革などにより原価低減の弛まぬ努力を継続します。対策のひとつとして、関税の面からコストが有利な部品やコスト競争力がある部品の品質評価を行った上で新たな調達を進めます。今後、お客さまである自動車メーカから工程変更の承認を得た後、コスト競争力のより高い部品を使用することで、比例費の削減を図ります。

売価への反映については、交渉の途上でお客さまから厳しいお言葉もいただきますが、中には「NTNとビジネスを継続したい」「困ったことがあれば言ってほしい」と言ってくださるお客さまもおられ、当社の価値を認めていただいていることを実感しています。今回を契機にさらにお客さまとの信頼関係を築いてまいります。お客さまとの交渉は容易ではないものの、2023年3月期に売価への反映に至らなかった案件も含めて、不退転の覚悟で価格交渉を行っていく考えです。

2024年3月期の見通しと次期中期経営計画に向けて

2024年3月期は、売上高8,100億円、営業利益300億円の見通しを立てました。アフターマーケットおよび産業機械事業は、コスト上昇に対する売価への反映や不採算ビジネスの価格改定を継続することで、過去最高を更新する見込みです。一方、自動車事業は半導体不足の緩和により自動車生産の回復が進むことから、前期比で増収増益を果たすとともに、営業損失からの脱却を目指してまいります。

2024年3月期を最終年度とする中期経営計画の当初目標との比較では、売上高は拡大するものの、営業利益は420億円以上の目標に対して120億円の乖離が生じます。営業利益率についても徐々に上がっているとはいえ、目標の6%以上に対して、2024年3月期は3.7%にとどまる計画です。

中期経営計画の当初目標を達成できない状況ではありますが、2025年3月期からスタートする新たな中期経営計画の早い段階で達成させることが経営者の責務ととらえています。今期にしっかり準備を行った上で、新中期経営計画では、グループを挙げて全力で取り組む所存です。

具体的には、2023年4月に本社の組織体制を改めました。その柱はグループ経営本部とSCM戦略本部の設立です。特にSCM戦略本部については、調達領域から生産、需給統括（生産管理）、物流などサプライチェーンマネジメント全般に関わる業務を一貫して管理する体制としました。機能集約による効率化や全体最適を実現し、グループ運営機能を強化することで、利益向上を目指した事業構造の変革を着実に進めてまいります。

生産改革をはじめ業務全般の改革を推進

生産改革については従来から継続して取り組んできたとはいえ、部分最適にとどまっていたきらいがあります。そのため、ある生産設備の生産性は上がったものの、生産ラインとしてのタクトタイム（製品一個あたりの製造時間）が上がっていないといった課題を抱えていました。これに対して、現在取り組んでいる生産改革は、キャッシュ・フロー経営の観点から仕掛在庫の削減を含めて、全体最適を目指しています。ものづくりの仕組みを変えていくとともに、現場で働く従業員のマインドセット

(固定観念、ものの考え方)から変えていくことが狙いです。長年にわたり当社と同様の生産課題に取り組んで成果を上げている企業の助言のもと、抜本的な改革に挑んでいるところです。

また、国内のサプライチェーンに関わる情報を一気通貫で把握するための取り組みとして、基幹システムを刷新しました。これによって、商品の原価と売価、利益をタイムリーに分析できるようになっています。

こうした組織体制の変更や基幹システムの刷新を通じて、今後、事業ポートフォリオの変革を大胆に実行していく考えです。その中身についてはすでに構想が固まっており、正式な機関決定を経た後、皆さまにお伝えいたします。

ブランドバリューの向上で利益率を高めていく

これから先、利益の高いビジネスを追求していく上で重要な課題は、ブランドバリューであると考えます。特にアフターマーケットの分野では、当社が主体となって値決めができる点がビジネスとして魅力があり、その一方で、市場におけるブランド力が価格決定の大きな要因になります。

現に私がシンガポールに駐在していた際、強い印象を抱いたことがあります。ある商品について、当社と競合企業を比較した場合、性能や品質がほぼ同じものでありながら、当社の商品は競合他社より安い市場価格で販売されていました。この価格の違いがブランドバリューにほかなりません。例えば、軸受が故障して今すぐにもほしいというお客さまに対して、スピーディに商品をお届けし、さらには問題の解決に向けてソリューションを提案できれば、高値でも負担するというお客さまが少なからずいらっしゃいます。私が日頃より従業員に「availability(入手可能性、有用性、役に立つこと)」の重要性を強く説くのも、こうした経験や考えに基づいているのです。

当社が目指すべきはアフターマーケット分野におけるプライスリーダーです。こうしたビジネスモデルにおいては、在庫を豊富に揃えることで、お客さまが必要とされるときに一刻も早く届けることが重要です。

それとともに、お客さまのさまざまな課題に迅速に応えるソリューションを提案するには、それを実行できるだけの経験や技能を有する人材、すなわちフィールドエンジニアが必須となります。この部分の強化は一朝一夕で成し遂げることはできないものの、教育研修や実践を通じて実現していかねばならないと考えています。

事業の中長期的な展望

主力の自動車事業では電気自動車(EV)シフトへの対応に注力してまいります。EVシフトの影響で部品点数が減ることに懸念を抱く方も多いですが、当社グループに関してはEVの駆動部に使われるドライブシャフトとハブベアリングを主要商品としていることから、EVシフトはむしろ追い風になるとこれまでもお伝えしている通りです。

既存商品に加えて、EV向け駆動システムの「e-Axle」やハイブリッド車(HEV)用モータやトランスミッションに適した、業界最高の高速回転を達成した高速深溝玉軸受をすでに開発しました。また、EVは加速性が向上するほか、より高い制振性が求められることから、EV特有の挙動に即した電動モジュールなどの開発も進めています。これによって付加価値の高い商品づくりを志向してまいります。

現時点で3年先の量産立ち上げの状況を見ると、ICE向けより付加価値が高いHEVもしくはEV向け商品の比率が上がります。現在さまざまな案件をいただいており、公表が可能になった段階で順次お伝えいたします。

サステナビリティの観点からは、これからの時代において、商品をいかに長い期間にわたって使っていただくかが重要になると考えます。加えて、長寿命とはいえ、そのままではいずれ使い続けるのが難しくなることから、状態をいち早く検知してメンテナンスを行い、さらなる長寿命化を実現することも求められるでしょう。つまり、“maintain(維持)はsustain(持続)に通じる”というのが私の考えです。

従来、当社グループ事業の主眼は、軸受などのハードウェアを製造して販売することにありました。しかし、これからはハードウェアにセンサを取り付けて運転中の周辺データを収集し、ソフトウェアを通じて状態監視のサービスにつなげていくことが新たな収益機会になると考え、取り組みを強化しているところです。

具体的には、風力発電装置の軸受や工作機械のスピンドル(回転軸)の軸受など、さまざまな装置に対応した状態監視システムを用意しているほか、NTNポータブル異常検知装置を使用した軸受の診断レポートビジネスを実用化しています。また、軸受の体積・外観を変えることなく、センサ機能を内蔵した「しゃべる軸受®」も準備しており、そのコンセプトを突き詰めていくことで、当社にしかできない付加価値の高いソリューションになります。

さらに先の展望として考えられるのは、センサを通じて収集した稼働状況に関するビッグデータの活用です。装置が不具合を生じる前に予兆をお知らせすることが可能となり、お客さまが計画的な予防保全につなげることができるサービスを新たな価値として提供してまいります。

また、ビッグデータを活用して、装置の稼働時間などに応じて部品の寿命を的確に予測できれば、どのタイミングでどの軸受がどれだけ必要になるかという、需要予測が可能となります。需要が読めることで在庫量も読めることから、自ずと適切な在庫計画および生産計画、調達計画を立てることができます。つまり、市場から正確な情報を得ることでプル型のマーケティング戦略を展開することができるのです。従来、過去の経験則に基づいて需要を見越して生産計画を立てていたプッシュ型とは真逆のビジネスモデルが成立します。これが、当社グループが目指しているデジタルトランスフォーメーション(DX)を通じた事業構造の変革です。

ESG経営の実践により持続可能性を高める

当社は2015年に「国連グローバル・コンパクト」に署名し、人権、労働、環境、腐敗防止の4分野10原則を普遍的な価値ととらえ、その実現に向けて努力を継続しています。環境課題への対応については、昨年7月に発足した「カーボンニュートラル推進プロジェクト」を今年4月に「グループ経営本部カーボンニュートラル戦略推進部」とし、より経営に近い組織に再編しました。当社のカーボンニュートラル達成に向けた戦略の立案や推進を、新たな体制で進めてまいります。

昨今、人的資本経営が盛んに取り沙汰されていますが、当社では「企業は人なり」の考えのもと、人材基盤の強化が持続的成長に必須であると認識し、ESG課題のひとつとして「豊かな人づくり」を掲げ、多様な人材の育成に努めています。また、今年から執行役によるタウンホールミーティングを開始しました。私が国内外の従業員と対面してコミュニケーションを重ねてきたことに加えて、各執行役がそれぞれの担当部門を従来以上に積極的に訪ねて現場の声に耳を傾ける活動で、さまざまな階層の従業員の困りごとを聞くことから始めています。会社として何ができるかを明確にし、フィードバックすることでコミュニケーションの深化を図ります。

また、コーポレート・ガバナンスについて、当社は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ており、この体制で中長期にわたる企業価



値の向上に努めています。取締役会は、議長を女性の社外取締役が務めるほか、指名委員会、報酬委員会、監査委員会いずれも社外取締役が委員長となっています。これによってガバナンスを強化し、企業価値を上げていく体制としています。

NTNのパーパスと企業価値の向上に向けて

この一年、事業構造の変革に向けてまい進する中、一地球人としてNTNの使命、パーパスについて改めて思いを馳せました。すなわち、摩擦を減らすことでエネルギー消費を極限まで低減させる商品を100年以上にわたって世界に送り出してきたことが、地球環境への貢献につながっているということであり、これが当社グループにおける事業の根幹であるという点です。

これから先の50年、100年に向けて、気候変動をはじめとする地球規模の課題に対する当社の使命は、事業における環境負荷を可能な限り低減させながら、商品やサービスの提供を通じてその解決に貢献することです。こうした活動の蓄積が成果として表れ、当社グループの企業価値向上につながっていくものと確信しています。

最後に、当社はPBRが1倍を切る状況下、改善が必要であることを認識しており、社内で議論を進めております。当社グループは今後も未来に向けて誇りを持って残すことができるものを生み出す企業でありたいと考えます。それによって社会から評価されるとともに、経済価値を高め、投資家や株主をはじめ、お客さまや従業員、取引先さま、社会などステークホルダーの皆さまに利益を適正に還元できる存在となるべく着実に前進してまいります。つきましては、当社に対して変わらぬご支援を賜りますようお願い申し上げます。

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、バリューチェーンを通して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。

NTNを取り巻くリスクと機会 →P.21

- パラダイムシフトへの対応
- 環境問題への対応
- 人口動態の変化
- 事業のグローバル化

NTNのビジネスモデル

マテリアリティ →P.19

目指す未来に向けた社会課題の解決への貢献

- 気候変動への対応
- 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
- 安全と快適の提供

ESG経営を支える基盤

- 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）
- 環境・社会を重視した調達活動
- 労働安全衛生の推進
- 人権の尊重
- 人材育成
- 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

経営資本

財務資本

自己資本	2,207億円
有利子負債	3,713億円
現金及び現金同等物	1,107億円

知的資本

特許保有件数	6,192件
研究開発拠点	4カ国9拠点

人的資本

従業員数（連結）	23,027名
海外従業員比率	63%

社会・関係資本

顧客満足度調査	113社
大変良い＋おおむね良い	88%

製造資本

生産拠点	14カ国70拠点
海外生産比率	54%

自然資本

エネルギー使用量	6,456TJ/年
水使用量	284.1万㎥

NTNの強み →P.23

- 独創的技術
- 品質
- サービス

社会的課題の解決に貢献

事業活動 →P.33

アフターマーケット事業／産業機械事業／自動車事業／新事業

バリューチェーン →P.25



コーポレート・ガバナンス →P.69

アウトプット

環境貢献商品 S～B-eco 52.6%



EV・電動化向け高機能商品

風力発電モニタリング台数 国内No.1

独自技術を活かした新商品（i-WRIST®、微細塗布装置、自然エネルギー商品）



業績目標（2024年3月期見直し）

売上高	8,100億円
営業利益	300億円（3.7%）
フリー・キャッシュフロー	290億円

アウトカム

Make the world NAMERAKA

環境貢献商品によるCO_2削減貢献量 147.4万トン/年

次世代モビリティの普及拡大に貢献

風力発電装置の普及に貢献

防災/減災に貢献、災害時の安全/安心の提供

省人省力化の進展、再生医療の発展に貢献

なめらかな社会の実現

経営資本の強化

マテリアリティ

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、マテリアリティの項目ごとに設定した目標達成に向けた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（➡P.47）、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。

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	目標年度
環境	1 気候変動への対応		2030年度 2035年度 2050年度
環境	2 自然エネルギーを利用した持続可能な社会の実現		2023年3月期 2024年3月期（★）
環境	3 エネルギーロスの低減		2023年3月期 2024年3月期（★）
社会	4 安全と快適の提供		2023年3月期 2024年3月期（★）

ESG経営を支える基盤

	マテリアリティ	関連するSDGs	目標年度
環境	5 資源循環・汚染防止		2023年3月期 2024年3月期（★）
社会	6 製品・サービスの信頼性向上（品質保証・安定供給）		継続 2024年3月期 2024年3月期（★）
社会	7 環境・社会を重視した調達活動		継続
社会	8 労働安全衛生の推進		2023年3月期 継続
社会	9 人権の尊重		2023年3月期 継続
社会	10 人材育成		継続
社会	11 ダイバーシティの推進		2024年3月期 2024年12月
ガバナンス	12 コンプライアンスの徹底		継続
ガバナンス	13 ガバナンスの強化		継続

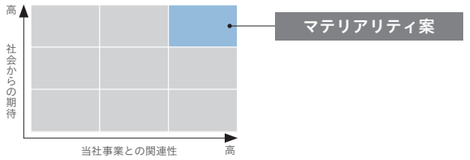
特定プロセス

STEP 1

マテリアリティ候補の抽出
- サステナビリティ分野における国際的な枠組みであるGRIスタンダードなどを参考に、社会的課題を抽出。
- 経済／環境／社会に大きな影響を及ぼす構造的な変革の方向性と自社の取り組みからマテリアリティ候補となる項目を抽出。

STEP 2

マテリアリティ候補の評価・分析
- STEP 1で抽出した99項目について「社会からの期待」と「当社事業との関連性」をそれぞれ3段階で評価。
- 評価の高い項目をマテリアリティ案として整理。



STEP 3

学識経験者・有識者とのダイアログ
- CSR／サステナビリティ分野における学識経験者・有識者の方々、社外取締役からマテリアリティ特定に関する考え方や注力すべきESG戦略に関するご提言やご意見を収集。

STEP 4

海外関係会社における妥当性評価
- 当社の海外関係会社の社長を対象にアンケートを実施し、すべての海外関係会社におけるマテリアリティ案への賛同を確認。

STEP 5

マテリアリティの特定
- 13項目のマテリアリティを取締役会で決議。

目標	2023年3月期実績	詳細ページ
●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） ●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 ●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	スコープ1,2 ●2018年度比22.6%削減 スコープ3 ●行動計画を立案し、推進	➡P.53
●風力発電装置の安定稼働に貢献する商品・サービスに関わる開発 ➡2023年3月期 開発テーマ完了	●風力発電装置の軸受供給から異常検知、メンテナンスまでをワンストップで提供するサービスの開始など	➡P.52
●風力発電装置の安定稼働に貢献する商品・サービスに関わる開発 ➡2024年3月期 開発テーマ完了	—	
●自動車、産業機械向け商品の低フリクション化、小型・軽量化に関わる開発 ➡2023年3月期 開発テーマ完了	●EV・HEV用高速深溝玉軸受の開発など	➡P.50
●自動車、産業機械向け商品の低フリクション化、小型・軽量化に関わる開発 ➡2024年3月期 開発テーマ完了	—	
●ロボット周辺モジュールに関わる開発➡2023年3月期 開発テーマ完了	●ロータリアクチュエータ式ハンドの開発など	➡P.57
●減災・防災に向けた独立電源装置の認知度向上と提案活動の実施	●複数の自治体で、N³エヌキューブ採用（循環式水洗エコトイレ用、バス停待合所用など）	
●ロボット周辺モジュールに関わる開発➡2024年3月期 開発テーマ完了	—	
●減災・地方活性に向けた独立電源装置の認知度向上と販売活動の実施	—	

目標	2023年3月期実績	詳細ページ
●水使用原単位 ➡4.30㎥/百万円（日本） 3.14㎥/百万円（海外） ●廃棄物発生原単位 ➡164kg/百万円（日本） 279.4kg/百万円（海外） ●リサイクル率 ➡97.9%（日本） 97.5%（海外） ●水使用原単位➡3.98㎥/百万円（グローバル） ●リサイクル率➡96.0%以上（グローバル）	●4.36㎥/百万円（日本） 2.83㎥/百万円（海外） ●159.7kg/百万円（日本） 251.0kg/百万円（海外） ●98.7%（日本） 96.2%（海外） — —	➡P.58
●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 ●品質マネジメントシステム認証（ISO9001/IATF16949）取得率100%維持 *製造に関する国内外の連結子会社（量産開始前の拠点を除く）対象 ●品質専門教育受講者数➡100名以上 ●国内基幹システム再構築の進捗度 生産領域➡全拠点に導入完了（販売・物流、財務会計、人事・給与、技術領域は、2022年3月期で導入済み） ●情報セキュリティ緊急対応体制（NTN-CSIRT）活動開始	●「大変良い」「おおむね良い」の割合88% ●100%認証維持 ●145名 ●生産7拠点で導入完了 ➡2024年3月期中の導入完了に向け、計画通り進行中 —	➡P.60
●サプライヤーCSRアンケートの継続実施と結果達成度の維持・向上	●結果達成度87%	➡P.61
●労働安全衛生マネジメントシステム運用継続 ➡国内製造関係会社6社にてGSCの評価取得完了	●2社でGCS評価取得完了 ➡未達成の4社は2024年3月期中の評価取得完了に向け、取り組みを継続中	➡P.66
●健康経営優良法人（大規模法人部門）「ホワイト500」認定維持 ●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%	●3年連続で認定維持 ●達成度100%	
●海外関係会社のアンケート結果の分析・評価完了 ●国内で働く外国人労働者の実態調査（モニタリング）	●分析・評価完了 ●外国人労働者数の集計（毎月）を開始	➡P.67
●「NTN Next Leader Program」の受講者数➡50名	●59名	➡P.63、88
●ESG社内表彰制度「NTN PROUD AWARD」の開催	●2023年6月に第1回グローバル大会を開催	
●女性管理職比率➡NTN単体9% ●男性育児休業取得率➡30%	●NTN単体4.4% ●37.2%	➡P.65
●コンプライアンス委員会の年間開催回数➡2回 ●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➡85%以上 *2024年3月期は目標値を90%以上に引き上げ、取り組みを推進	●2回 ●88.4%	➡P.77
●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	➡P.71

*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、（★）は新たに設定した目標です。

リスク・機会と対応策

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		当社にとってのリスク	当社にとっての機会	主な対応策	マテリアリティ
パラダイムシフトへの対応	次世代モビリティの普及	●1台あたりに使用されるベアリング総数の減少 ● 軽量化など商品に対する高機能化の要求 ● 自動車業界の再編	●新規EVメーカ参入に伴う販路拡大 ●ガソリン車、HEVだけではなく、EVの足回りも支えるドライブシャフト、ハブベアリングの販売機会の拡大 ●モータの出力特性に対応したドライブシャフトのサイズアップに伴うASP(平均単価)の上昇 ●ドライブシャフトの特許技術を活かした小型・軽量化の商品提案 ●EV向け高機能商品の需要拡大 ●シェアリングの進展により車両稼働率が向上し、部品交換需要の伸長の可能性	●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 ●EV向け次世代モビリティ・モジュールの提供 ●EV向け高機能商品の生産集約(和歌山製作所) ●水素関連商品の開発 ●生産性向上を目的とした生産改革と生産再編の推進 ●自動車補修事業の強化	2 3 4 6
	産業機械の電動化	●内燃機関や油圧装置の電動化に伴うベアリング使用箇所の減少	●高効率など商品に対する高機能化の要求 ●センサ内蔵軸受など高付加価値商品の需要増加	●電動化対応商品、高付加価値商品の開発強化 ●産業機械向け次世代モビリティ・モジュールの提供	3
	AI・IoTの普及	●需要が増加するデジタル人材の確保の困難 ●代理店網の合理化 ●産業用IoTプラットフォーム(PF)による補修需要の囲い込み(PF外における需要機会の逸失)	●設備の省人化の進展 ●軸受のセンシング需要の高まり ●解析および分析技術の需要の高まり ●新分野の開拓 ●自社におけるスマートファクトリー導入	●CMS技術などによるサービス・ソリューションの提供 ●モノ売りにつながるコトビジネスを展開し、新しい業態へ変革 ●CAE解析技術の強化 ●「しゃべる軸受®」の開発(=軸受のセンサ化) ●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 ●新基幹システムをベースとしたeコマース対応 ●和歌山製作所をはじめとしたスマートファクトリーの実現 ●外部連携の強化	2 4
	感染症の蔓延(COVID-19)	●経済停滞による販売の規模減少 ●事業継続の危機 ●従業員の健康と安全の棄損 ●事業所内での感染症の蔓延による事業活動の停止 ●サプライチェーンの分断	●省人化技術の需要の高まり ●創薬のための微細塗布技術の活用	●微細塗布技術をコアにライフサイエンス関連の研究開発 ●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 ●働き方改革の推進	4 8 10
環境問題への対応	CO_2排出の削減	●調達コストやエネルギーコストの上昇 ●汎用機械の衰退による商品ニーズの減少 ●事業活動におけるカーボンニュートラルの要請 ●社会からの要請に対応できなかった場合のお客さまとの取引停止や企業イメージの低下	●洋上を含めた風力発電装置の需要増加 ●鉄道需要の増加 ●自然エネルギー商品の需要増加 ●燃費(電費)の改善ニーズの高まり ●次世代モビリティ(EV、水素関連)の普及拡大	●風力発電向け大形軸受やCMSの販売拡大 ●鉄道車両向けの販売拡大 ●自然エネルギー商品の販売拡大 ●環境貢献商品の開発促進 ●生産設備の省エネ化の推進 ●再生可能エネルギーの導入 ●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開発 ●次世代モビリティ・モジュールの提供 ●水素関連商品の開発	1 2 3
	機械の省エネルギー化要請	●機械のエネルギー伝達形式や構造の変更に伴うベアリング使用箇所の減少 ●ベアリングを必要としない新しい機械構造の確立	●省エネルギー対応商品の需要の高まり ●新たなニーズへの対応	●小型、軽量化、低トルク商品の提供 ●独創的技術を活かした商品開発	3
	環境負荷低減	●環境負荷を低減できなかった場合の企業イメージ・ESG評価の低下 ●調達先での対応費用の発生および環境対応可能な調達先が限定されることによるコスト増	●先進的な環境・顧客基準対応による新規顧客の開拓 ●高品質、長寿命商品の需要拡大 ●環境にやさしい事業活動の推進 ●サーキュラーエコノミーの追求	●グリーン調達・CSR調達を遵守できる取引先さまの選定 ●生産工程における環境負荷低減(節水、リサイクル率向上、有害物質の使用削減など) ●長寿命商品の開発と提供 ●商品に含有する環境負荷物質の管理徹底	5 6 7
	自然災害への対応	●被災による操業停止 ●自然災害に起因する油、化学物質などの流出 ●サプライチェーンの分断	●非常用電源の需要の拡大 ●パートナーシップの拡大	●BCPの策定、NTNグループにおけるBCP訓練 ●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の提供	2 4 8
人口動態の変化	中長期的な労働力不足	●人に依存した生産体制による安定操業への影響	●生産ラインの省人化、自動化の加速	●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 ●和歌山製作所をはじめとしたスマートファクトリーの実現 ●多様な人材の育成、活用 ●生産改革と生産再編の推進 ●働き方改革の推進	4 6 8 10 11
	新興国の成長	●新興メーカの参入 ●競合の参入による調達価格の高騰 ●限りある材料や資源の供給不足	●需要増加による販売機会の拡大 ●自動車の前輪駆動(FF)シフトによる新たなドライブシャフト需要の増加 ●環境規制に対応した高性能商品の需要の拡大	●基盤商品の安定供給 ●最適供給を支えるグローバル生産 ●グローバル&現地調達ベストミックスの実現	6
	事業承継の問題	●サプライヤーや販売代理店の廃業	●新規サプライヤーとの取引開始	●サプライヤーとの対話を通じた事業継続のサポート ●新規取引先さまの開拓 ●協力メーカの再編とサプライチェーンの短縮	6 7
事業のグローバル化	貿易摩擦や関税	●グローバルな需要低迷 ●一国依存によるサプライチェーンの分断(チャイナリスクなど) ●関税コスト増による利益の圧迫 ●急激な為替変動	●グローバルネットワークを活かした商品およびサービスの供給機会の拡大	●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	6
	児童労働の防止(人権)	●部品供給の停止 ●人権対応ができなかった場合のお客さまとの取引停止、企業イメージの低下	●積極的な人権対応による企業イメージの向上	●人権デューデリジェンスの推進 ●コンプライアンスのグローバル化 ●各地域の法律などに合致した各種研修の実施 ●新規サプライヤーの獲得 ●新しい人材の獲得	6 7 9 12
	紛争鉱物の対応	●品質の劣化 ●紛争鉱物の対応ができなかった場合のお客さまとの取引停止、企業イメージの低下	●積極的な対応による企業イメージの向上	●人権デューデリジェンスの推進 ●サプライヤーCSR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 ●適応した商品の安定供給	6 7 9
	廉価商品の台頭	●新興メーカの攻勢による価格競争の激化 ●販売機会の損失 ●低価格化によるブランド価値の棄損	●市場品質低下による高機能・高性能商品の需要拡大 ●商品およびサービスによる差別化で競争優位性を発揮	●品ぞろえや在庫の拡充 ●補修市場の開拓 ●コト(ソリューション)事業のビジネス展開を推進 ●汎用品の積極的なアウトソース ●補修事業・産業機械事業で一体となった販売戦略 ●サービスによる差別化	6

マテリアリティ ➔P.19

NTNの資本と強み

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。

投下資本

特許保有件数：6,192件
技術人材育成の通信教育や研修体系を充実

研究開発拠点：4ヵ国9拠点
高い技術力を支えるグローバル体制

研究開発費：187億円
売上高研究開発費率：2.4%（過去5年間平均）
持続的成長に向けた研究開発に投入

従業員数（連結）：23,027名

生産拠点：14ヵ国70拠点
●世界QCサークル大会は世界各地の代表8チームが参加
●NTN PROUD AWARDは世界各地より69チームがエントリー

エネルギー使用量：6,456TJ/年
CO_2排出量の削減や再生可能エネルギー導入を推進

設備投資：223億円
品質の維持・向上のための製造工程

顧客満足度調査：113社
大変良い＋おおむね良い：88%
●2023年3月期テクニカル・サービスカー訪問件数235件
●アフターマーケットWebセミナー335件開催

生産拠点：14ヵ国70拠点
グローバル生産に加えて、汎用品在庫即納システム「FIRST」を稼動

管理販売費：1,088億円
満足度の高いサービスを支える管理販売費

NTN の３つの強み

独創的技術

トライボロジー技術

- ベアリングの製造に欠かせない熱処理や精密加工、精密測定などの製造技術に強みを有し、ベアリングの研究開発を通じてトライボロジー技術を追求
- 転がり軸受だけではなく、樹脂、焼結金属、磁性材などの幅広い材料や、流体動圧技術をはじめとする高度な技術を使い、すべり軸受や電機・機械部品、それらを組み合わせたユニット・モジュール商品を開発し、複合材料商品として販売

センシング技術

- 世界標準であるNTN EuropeのASB®（Active Sensor Bearing）技術を発展させた高分解能回転センサを搭載した商品や複列磁気リングの開発・提供
- CMS（Condition Monitoring System）により大型風力発電装置のモニタリングサービスを展開、手厚いサポートにより国内で設置台数が200台を超えるトップシェアを獲得

品質

商品の品質

- 日本の機械工業界で初めてデミング賞を受賞した品質管理システムを発展させ、新幹線や航空・宇宙など人命を支える用途で長年にわたり供給してきた実績が実証する信頼性の高さ
- 自動車の安全な走行を支える足回り商品で世界トップクラスシェアを獲得

人、仕事の質

- 「世界QCサークル大会」「NTN技能オリンピック」「TQM大会」などノウハウを伝承するための人材育成
- 「NTN PROUD AWARD」で従業員によるESG活動を奨励

サービス

グローバルネットワーク

- 世界34ヵ国、約200拠点からお客さまに商品とサービスを提供
- 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

課題解決型の顧客対応力

- 国内最大の代理店網で国内アフターマーケットシェアNo.1
- グローバルでリモート技術支援サービスを提供
- きめ細やかな対応によりお客さまのあらゆる課題解決に貢献（モノ（商品）からコト（ソリューション）へ）

将来の方向性

- ハブベアリングの低フリクション化、多機能化をはじめ、培ってきた技術の進化による差別化
- 水素関連などカーボンニュートラルの実現に向けた商品開発

- 自動運転やシェアリングなどCASE の新たな市場要求に対応
- 余寿命を予測するAIアルゴリズムの開発および高度化
- 軸受にセンサを内蔵し異常を発信する「しゃべる軸受®」の開発

- 高機能商品の安定供給
- IoTやAIを活用した品質管理の高度化をサプライヤーも含めた製造部門に展開

- 職場の目標に向けて「自ら考え、自ら行動する」人材の育成を強化
- 世界中の従業員に企業理念が浸透

- 中東・アフリカ地域における販売拡大

- ビッグデータの活用により高度な予防保全のサービスを提供
- エンドユーザー向けのリモート技術支援サービスやオンライン技術講習会の拡大

各事業への強みの展開

アフターマーケット事業 ➔P.33

ハード＋ソフトによるサービス拡充

あらゆる機械の補修市場においては、AIやIoTの普及を追い風に軸受単体ではなく設備全体のメンテナンスサービスやソリューションビジネスのニーズが拡大しています。

NTNは、屈指の代理店網とサービスにより国内アフターマーケットシェアNo. 1の実績を持ち、海外のネットワークも拡大してきました。今後は、当社のセンシング技術などのノウハウやデジタル技術を活用することでサービスを拡充し、さらなる需要の獲得につなげます。

産業機械事業 ➔P.35

気候変動への対応

カーボンニュートラルおよび脱炭素社会の実現に向けて、再生可能エネルギーの導入が拡大しています。

NTNは、風力発電装置の主軸用大形軸受に強みがあり、また風力発電装置の状態監視システム（CMS）においては国内トップシェアでサービスを展開しています。さらに、独自の翼技術を活用した自然エネルギー商品も販売しており、今後の市場の拡大とともに成長を見込んでいます。

ロボット化への対応

ものづくり現場では、人手不足による省人化とさらなる効率化の需要が高まっています。

NTNは、CVJの技術を応用した手首関節モジュール「i-WRIST®」のほか、センサ内蔵軸受、複列磁気リングなどの高付加価値商品により省人化や自動化の実現に貢献しています。ロボット化の需要増大に伴い、関連商品の販売拡大を見込んでいます。

自動車事業 ➔P.37

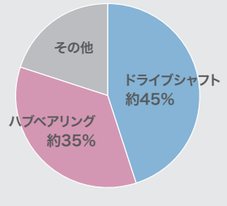
EV化への対応

自動車市場では環境対応が求められる中、各国で自動車の燃費規制やCO_2排出規制が強化され、政府主導によりEV化や電動化が加速しています。

NTNは、タイヤの回転を支えるハブベアリングと、エンジンやモータの回転をタイヤに伝えるドライブシャフトで世界トップクラスのシェアを誇り、自動車の足回り商品における高い技術力と圧倒的シェアが強みです。

ドライブシャフトとハブベアリングは、当社の自動車向け売上高の約8割を占める主力商品であり、ICEV（内燃機関車）はもちろん、HEVやEVなどの電動車においても必要不可欠であり、今後も需要の拡大が見込まれます。さらなる軽量、高効率、低フリクション化を追求し、高機能な商品を提供することで、市場における優位性を確保します。

自動車向け売上構成比



財務資本　人的資本　製造資本　知的資本　社会・関係資本　自然資本

バリューチェーン上の強みとマテリアリティの取り組み

当社グループは、研究開発、調達、ものづくり、販売、それぞれのプロセスにおける強みを活かし、SDGs対応のためのマテリアリティに沿った取り組みを推進しています。「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」という企業理念に基づき事業活動を展開する中で、バリューチェーンにおいて価値を生み出し、持続的な成長につなげています。

マテリアリティ

目指す未来に向けた社会課題の解決への貢献

1. 気候変動への対応
2. 自然エネルギーを利用した持続可能な社会の実現
3. エネルギーロスの低減
4. 安全と快適の提供
5. 資源循環・汚染防止
6. 製品・サービスの信頼性向上（品質保証・安定供給）
7. 環境・社会を重視した調達活動

ESG経営を支える基盤

8. 労働安全衛生の推進
9. 人権の尊重
10. 人材育成
11. ダイバーシティの推進
12. コンプライアンスの徹底
13. ガバナンスの強化

新たな研究開発テーマにつなげる

研究開発

基盤技術の深耕・深化による既存商品の価値向上と事業環境の変化をとらえた新たな領域の商品開発を通じて、持続的成長に向けた技術基盤を構築しています。

自動車分野では、電動化に資する商品開発を進めており、電動駆動ユニット製品の小型化によるモータの高速回転に対応した「EV・HEV用高速深溝玉軸受」のさらなる高速対応として、dmn値*220万を達成した軸受を開発しました。

産業機械分野では、生産現場でのロボットの活用が加速し、作業動作が多様化しています。ロボット関節部の回転速度や方向、絶対角度を検出可能な「複列磁気エンコーダ付転がり軸受」を開発し、関節部の動作精度の向上や、部品点数の削減を可能としました。

新たな領域の事業分野では、既存の転がり軸受に発電ユニット、無線デバイスを内蔵し、温度・振動・回転速度の情報を無線送信する「しゃべる軸受®」を開発し、設備の高度な状態監視の実現に貢献します。

*dmn値：軸受の回転性能を表す指標で、軸受ピッチ円径（mm）×回転速度（min^{-1}）

調達

日本国内において、海外の取引先さまからの調達が進み、グローバルでの取引が拡大しています。

SDGsの各目標に対応して制定された調達基本方針に従い、グローバルな視点から、現地調達、最適地調達の推進に取り組むことで、国際的で開かれた調達を追求し、品質・価格の優位性や納期の確実性を重視しながら、市場変動に即応した安定調達を目指します。また、法令倫理規範を遵守し、公平・公正な取引を行うことで、お客さまや社会からの信頼を確実にするだけでなく、取引先さまの競争力を向上させ、取引先さまとともに「持続可能な成長」を続けていきます。

環境法令の遵守、環境保全への取り組みを行っている取引先さまから環境負荷の低減に配慮した調達を行う「グリーン調達」を推進することで、「持続可能な社会・環境」の構築に貢献します。取引を通じて取引先さまとの相互理解を深め、信頼に基づいた共存共栄を図っていきます。

ものづくり

生産改革として物流も含めた全体を最適化する整流化を推進し、在庫削減・リードタイム短縮によるスループット向上に取り組んでいます。工場はDXを推進し、効率良く情報収集・分析して問題を見える化し、迅速に改善して生産性の向上を図っています。また、カーボンニュートラル達成に向けて低炭素なものづくりを推進し、企業価値および顧客満足度の向上と利益創出につなげていきます。

品質面では、開発段階から製造工程、そしてお客さまへ商品を届けるまでの「プロセス」において、安定した品質確保に努めています。特に各ステップでのデザインレビューや変化点発生時の潜在的リスクの分析強化、製造拠点の品質監査を行うことで、会社全体での「品質の造り込み」をしています。海外における生産立ち上げ時は、リモート監査を取り入れ、工程改善や現地従業員への品質指導を行うなど、グローバルで品質保証体制の確立を推進しています。

販売

自動車市場において急速に進むEV化、産業機械市場での電動化ニーズの高まりに対し、お客さまの新商品開発に沿った高付加価値なモジュール商品やIoT技術を活かし軸受で状態監視を行う風力発電装置向けサービス・ソリューションを提供するなど、コンサルティング型の営業活動を展開しています。また、現在量産中の既存機種向けでは、刻々と変化する世界情勢の中でグローバルでの安定供給に向けたきめ細かい対応に努めています。アフターマーケット市場向けではモノの販売にとどまらずベアリングの取り扱い方法の実演や勉強会などの技術サービスも展開し満足度向上を図っています。2022年度はコロナ禍が続く中でリモート形式による技術セミナーを国内外で300回以上開催しました。

外部環境のパラダイムシフトからお客さまのニーズが大きく変化している中、商品の高機能化と高付加価値化とともに、カーボンニュートラルに代表される持続可能な社会の実現に向けた貢献によりNTNブランド向上と顧客満足度のさらなる向上に努めてまいります。

価値を生む強み

生み出した成果

研究開発		調達		ものづくり		販売			
特許公開件数	研究技術関連新聞発表	現地調達比率	サプライヤーCSRアンケート実施社数	海外生産比率	連結子会社品質マネジメントシステム取得率	テクニカル・サービスカー訪問件数	オンライン技術セミナー開催数	顧客満足度調査「大変良い」「おおむね良い」の割合	
440件	15件	70%	629社	54%	100%	235件	335回	88%	

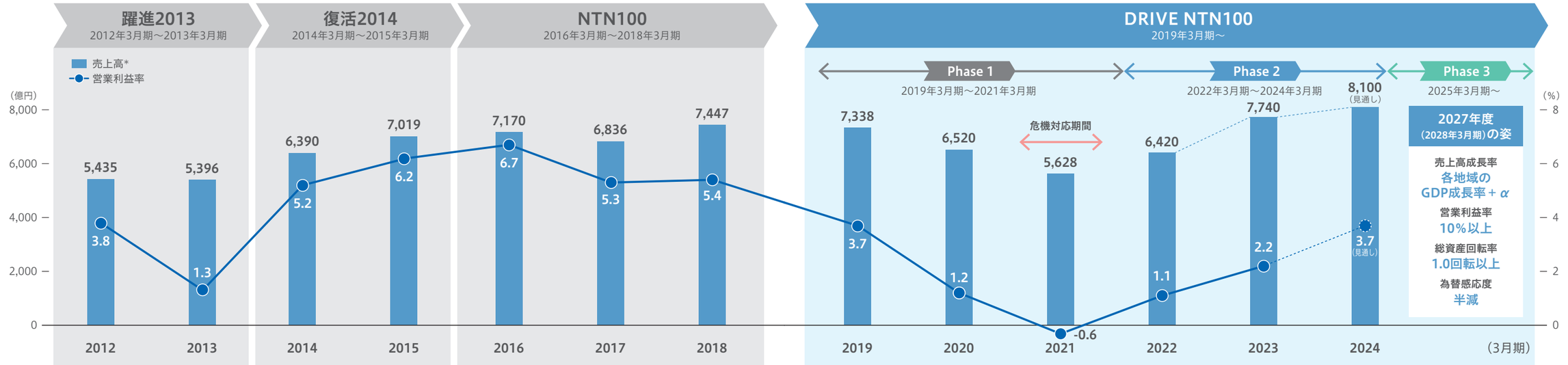
マテリアリティに即した取り組み

8	10	11	12	13
●健康経営の推進 ●労働災害の防止 ●安心して働ける職場づくり	●働き方改革の推進 ●従業員のエンゲージメント向上のための職場づくり	●女性活躍推進 ●シニア層の活躍推進 ●障がい者雇用の促進	●コンプライアンスの徹底	●ガバナンスの強化

研究開発	調達	ものづくり	販売
3 ●自動車EV・電動化への省エネルギー ●製造設備の高効率化	1 ●調達した部品や資材におけるCO_2排出量削減 スコープ3	1 ●製造におけるCO_2排出量削減 スコープ1 スコープ2	3 ●軸受再生ビジネスの拡大
2 ●ハードとソフトで風力発電の普及に貢献 ●水素化社会の到来に貢献	6 ●品質保証体制の構築 ●安定供給の基盤づくり ●安定供給のためのデジタル技術の活用	5 ●持続可能な資源の利用 ●環境負荷物質の管理、削減	1 ●物流におけるCO_2排出量削減 スコープ3
4 ●ロボット周辺モジュールの開発を通じて、生産現場の自動化、省人化に貢献 ●独立電源装置の提供を通じて、防災・減災に貢献	7 ●グリーン調達の推進 ●CSR調達の推進	6 ●品質保証体制の構築 ●安定供給の基盤づくり ●安定供給のためのデジタル技術の活用	6 ●品質保証体制の構築 ●安定供給の基盤づくり ●安定供給のためのデジタル技術の活用
	9 ●サプライチェーンにおける人権リスク対応	9 ●従業員における人権リスク対応	

「DRIVE NTN100」Phase 2 経営計画の振り返り

当社グループは、創業100周年を迎えた2018年より、新しい100年に向けて事業活動の変革を加速するために中期経営計画「DRIVE NTN100」をスタートさせました。2022年3月期から2024年3月期までの3年間は、中期経営計画「DRIVE NTN100」Phase 2として、各種施策に取り組んでいます。



躍進2013（2012年3月期～2013年3月期）

基本方針

現地・現物・現人によるグローバル化加速

重点施策

- 成長市場を中心にグローバルに事業拡大
- 世界No.1事業を確立
- EVシステムなどの新事業を確立
- 産業機械、補修・市販の販売拡大
- 成長市場における販売の拡大
- 現地生産・現地調達の拡大

振り返り

世界全地域で高成長を目指していたが、2011年3月に起きた東日本大震災の余波、2010年に明らかになったギリシャの財政破綻問題が、2011年7月にギリシャ格付けのさらなる引き下げに伴って欧州金融危機に発展、さらに同年10月末からのタイの洪水における自動車産業への影響による業績の悪化から、方向転換を余儀なくされた。

復活2014（2014年3月期～2015年3月期）

基本方針

利益を造る企業体質への変革

重点施策

緊急対策

利益創出のための短期対策

経営資源の集中

重点分野への資源の集中

構造改革

中期的な事業構造の改革

新商品・新事業の拡大

次への成長に向けて

振り返り

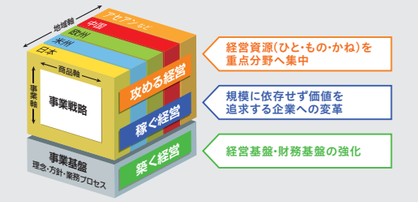
数値目標は、計画を上回って達成することができたが、為替の追い風の効果も大きく、基本方針である「利益を造る企業体質への変革」は課題が残った。また、次の100年に向けて持続的に成長していくために、新たな事業を生み出す必要性が認識された。

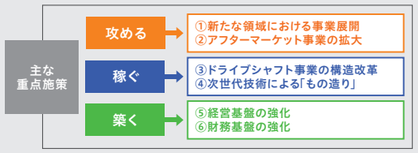
NTN100（2016年3月期～2018年3月期）

基本方針

あるべき姿に向けた礎づくり

3つの基本方針のもとで重点施策を進め、お客さまにとってCo-creative（共創的）なパートナー企業への変革を図る





振り返り

外部環境の大きな変化に対応するための変革や、基盤技術や商品の強化と新たな領域の展開に対応し、「これからの新しい100年に向けての事業構造の変革を加速」することが次なる課題であると認識した。

DRIVE NTN100（2019年3月期～）

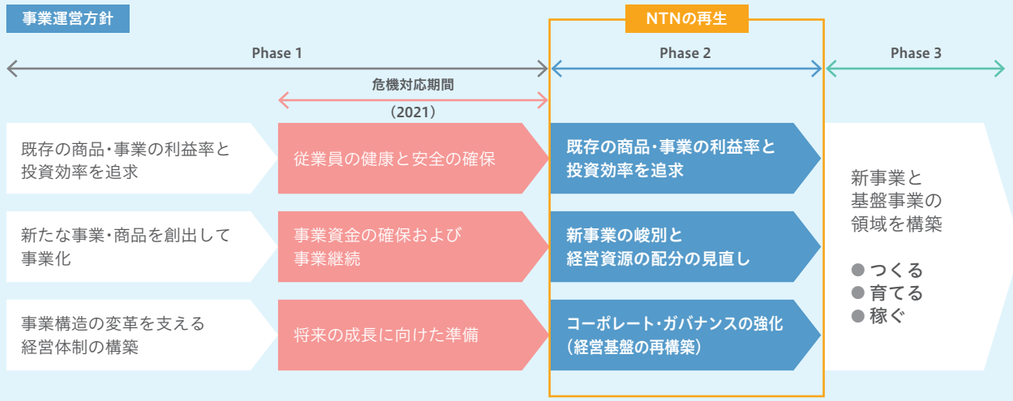
基本方針

新しい100年に向けて、事業構造の変革を加速
～DRIVE NTN Transformation for New 100～

基本戦略

Digitalization（最新のデジタル技術）× **R**esources（NTNが培った経営資源）
Innovation（革新的な技術・商品・サービスの開発）
Variable cost reformation（調達改革）
Efficiency improvement（生産性と品質の世界一同時達成／資産効率の向上）

事業運営方針



*従来「営業外収益」に計上しておりました「受取技術料」を、2021年3月期より「売上高」に含めて計上することに変更しました。
なお、遡及修正を行う期間は、監査法人による監査の対象となる2017年3月期以降となります。

「DRIVE NTN100」Phase 2 NTNを取り巻く事業環境

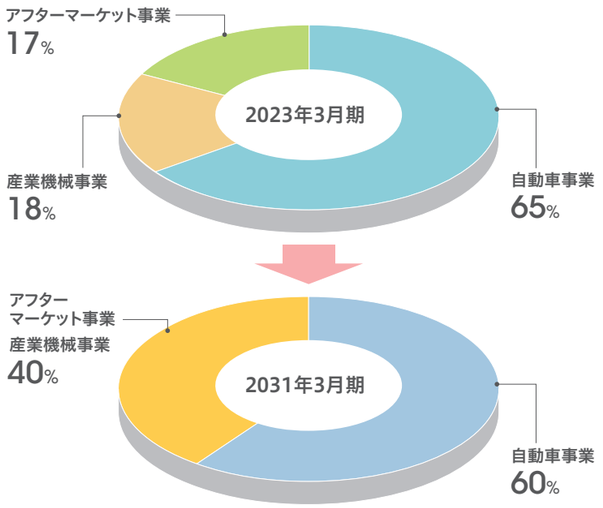
NTNを取り巻く事業環境			当社の主な戦略
パラダイムシフトへの対応	● 次世代モビリティの普及 ● 産業機械の電動化 ● AI・IoTの普及 ● 感染症の蔓延（COVID-19）	日本	● 人口減少（少子高齢化）に伴い、市場規模が縮小 ● 気候変動への対応推進 ● Society5.0の具体化	● 省人化・生産再編 ● 外部リソース活用 ● 電動化・新商品の研究開発
環境問題への対応	● CO_2排出の削減 ● 機械の省エネルギー化要請 ● 環境負荷低減 ● 自然災害への対応	米州	● 緩やかな人口増加、経済成長 ● 新大統領の政策転換 気候変動に向けた経済政策転換 米中の覇権争いの行方 ● 中長期的な原油安	● 大型車向け強化 ● 補修事業拡大 ● 現地調達推進
		欧州	● 人口は減少傾向 ● 気候変動への経済政策（欧州グリーンディール） ● 燃費、CO_2規制の大幅強化 ● 英国EU離脱に伴う先行き不透明感	● EV向け商品注力 ● 補修事業拡大 ● 中東/アフリカ開拓
人口動態の変化	● 中長期的な労働力不足 ● 新興国の成長 ● 事業継承の問題	中国	● 世界一の人口（長期的に少子高齢化） ● 気候変動・次世代技術への経済政策（中国製造2025） ● 内陸部への社会インフラ投資 ● 燃費、CO_2規制の大幅強化	● 規模拡大 ● EV向け商品注力 ● 風力/鉄道注力 ● CMS事業強化
事業のグローバル化	● 貿易摩擦や関税 ● 児童労働の防止（人権） ● 紛争鉱物の対応 ● 廉価商品の台頭	アジア	● 人口増加、中所得層の増加 ● 社会インフラへの投資 ● 新興国のデジタル化の進展	● 規模拡大 ● LCC品を活用しコスト競争力強化 ● 補修市場開拓

「DRIVE NTN100」Phase 2 事業ポートフォリオ・商品ポートフォリオの再構築

主要事業を「つくる」「育てる」「稼ぐ」に分類し、経営資源を集中して投入します。また、事業ポートフォリオでは、アフターマーケット事業の拡大に注力します。

	産業機械事業	アフターマーケット事業	自動車事業
つくる（確立） 将来成長に向けた新領域の確立	● ライフサイエンス分野（創薬・再生医療） ● 水素エネルギー市場 ● 手首関節ロボットの市場拡大 ● 状態監視（CMS）	● 中東・アフリカ地域における販売拡大 ● 「しゃべる軸受®」「考える軸受」の開発	● 電動化対応商品 eHUB、sHUB、電動ブレーキ
育てる（成長） 事業拡大 資源の集中投入	● 自然エネルギー商品 ● ロボット/減速機 ● 風力発電（超大形軸受） ● 工作機械（欧州市場） ● 鉄道車両（中国市場）	● モノからコトへ MRO開拓強化 軸受再生ビジネス 異常検知	● 電動化対応商品 電動モジュール商品 ● EVにフィットした既存商品 低フリクション、高効率
稼ぐ（収穫） 安定した収益の確保	● コスト競争力強化による収益改善 建設機械 （電動化対応、高機能品へ） 農業機械（産機用CVJ拡販） 航空・宇宙	● 売れる常備在庫の確保 競争力の高い商品（BUなど） 海外生産、外部調達の活用	● 強みが活かせる車両セグメントへ注力 ● 顧客ポートフォリオの最適化 ● 成長市場でのボリューム確保
ボールベアリングなどの標準品の外部生産委託（自前主義の脱却）による固定費圧縮と供給能力の拡大			

事業構成比



研究開発

NTNの研究開発の基本姿勢

当社グループは、カーボンニュートラル社会実現への貢献を目標に掲げ、転がり軸受、ハブベアリング、ドライブシャフトなどの基盤商品の進化と、これまで培ってきた技術の新たな領域への展開、すなわち探索の２本柱で研究開発を推進しています。

2023年4月より新体制をスタートさせた大阪大学NTN次世代協働研究所などとの外部連携を強化しながら、中期経営計画「DRIVE NTN100」Phase 2で設定した下記6分野を推進し、国際社会への貢献を加速してまいります。



執行役　CTO(最高技術責任者)　**江上正樹**

「DRIVE NTN100」Phase 2

研究開発資源を
6つのターゲット分野
に投入

研究開発の方向性

カーボンニュートラル
(環境負荷低減・脱炭素)

安心安全、快適性の追求

NTNの知的財産戦略

当社グループの知的財産は新たな価値を創造する源泉であり、事業戦略、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。

基盤商品の競争力維持・強化につながる知的財産権はもちろんのこと、新たな領域においてはIPランドスケープを活用して、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。GX*において風力発電をはじめとするエネルギー供給分野で、当社グループは軸受メーカ内で多くの特許を取得しています。生産技術やソフトウェアも重要技術として、オープン・クローズ戦略による保護・活用を通して競争優位性の向上につなげてまいります。

*GX:グリーン・トランスフォーメーション

研究開発資源を投入する6つのターゲット分野

1 サービス・ソリューション

製造現場では、設備の状態監視による予知保全のニーズが高まっています。転がり軸受の標準サイズは維持しつつ、センサ、発電ユニットおよび無線デバイスを内蔵させ、温度、振動、回転速度を測定し、得られたデータを無線で送信する「しゃべる軸受®」を開発しました。しゃべる軸受®は組み込みに特殊な装置設計や配線が不要であり、設備の状態監視の導入を容易にする商品で、生産現場の生産効率の向上、品質の安定化に貢献します。また、産業用IoTプラットフォーム「Edgecross®」に対応した軸受診断アプリケーションを開発し、無料体験版の提供を開始しました。基本ソフトウェアをインストールした産業用PCや関連機器を一定期間無償で貸し出し、IoTシステム構築を検討するユーザに本アプリの有用性を体験していただけます。

今後は、軸受技術にAI解析技術を融合させて状態監視のさらなる高機能化を図り、サービス事業の拡大に取り組みます。



しゃべる軸受®

2 ロボット周辺モジュール

回転円盤上から部品を供給し、取り逃がしても自動で再供給できる当社独自のピッキングロボット用フィーダ「TRINITTE®」を発売し、好評をいただいています。

TRINITTE®と組み合わせて用いるピッキングロボット向けの小型・軽量な「ロータリアクチュエータ式ハンド」を開発しました。スカラロボットに装着することで、横方向や斜め方向からのピッキングが可能となります。部品の取り逃がしを大幅に軽減でき、安価な装置構成で、部品の安定した連続ピッキングを実現します。

ロボット向け手首関節モジュール「i-WRIST®」においては、従来よりも幅広いエンドエフェクタが搭載できるよう、最大可搬重量を1kgから3kgに増加させ、好評を得ています。

今後も、製造現場の省人化対策として、効率化、自動化推進に貢献するロボット用モジュール商品を提案します。



ピッキングロボットと
連携接続したTRINITTE®



可搬性能を向上させた
i-WRIST® IWSシリーズ

3 次世代モビリティ・モジュール

カーボンニュートラルの達成には自動車の電動化、EV化が必須であり、当社では転がり軸受のさらなる高機能化、高性能化や電動化に資するモジュール商品の開発を進めています。

電動駆動ユニットの小型化や高電圧化に伴って、必要性が増す軸受の電食やアルミハウジングの摩耗抑制に対して「絶縁被膜付き軸受」、「クリープレス軸受」を開発し、サンプル提供を開始しました。また、モータの小型化を支える「EV・HEV用高速深溝玉軸受」のさらなる高速対応として、dmn値*220万を達成した転がり軸受を開発しました。

引き続き、当社のコアコンピタンスの活用、次世代技術の取り込みを通して、市場ニーズを先取りした自動車のEV化、自動運転化、カーボンニュートラルに貢献する商品開発を進めます。



絶縁被膜付き軸受

平行軸e-Axleにおける
適用例（赤丸部分）

*dmn値:軸受の回転性能を表す指標で、軸受ピッチ円径(mm)×回転速度(min^{-1})

4 再生可能エネルギー関連

洋上風力などを中心とした発電装置の大型化に合わせ、主軸受の大径化が進んでいます。ころ表面に耐摩耗性に優れるDLC(ダイヤモンドライクカーボン)被膜を形成した左右列非対称自動調心ころ軸受を市場展開し、風力発電装置の安定稼働に貢献しています。

一方、自然エネルギーを利用した移動型電源「N^3エヌキューブ」を市場展開しています。防災、地域インフラ整備を目的に、災害時の避難拠点や非常食・医療品の備蓄倉庫、系統電源の導入し難い場所にあるバス停の待合室、自立型の処理槽付き水洗トイレ、ワーケーション施設などに採用されています。安全、安心への意識が高まる中、幅広い用途への適用が期待されています。今後も、地域住民が安心して暮らせる街づくりに貢献しています。



DLCコーティング
自動調心ころ軸受



「N^3エヌキューブ」を
活用した
バス停の待合室

5 水素関連

水素は次世代エネルギーのひとつとして注目されており、グローバルでもその活用のために「つくる、はこぶ、ためる、つかう」のあらゆる場面で技術開発が活発に進められています。当社は、燃料電池自動車(FCV)の普及に欠かせない水素ステーションの高圧水素圧縮機に用いられる商品の適用開発を進めています。水素関連装置に使用される機械部品は、水素暴露や高圧など特殊環境下で使用され、より高信頼性、高耐久性が求められます。

水素に起因する転がり軸受の早期破損に対して、特殊熱処理技術により長寿命化を実現した耐水素脆性軸受のサンプル試作および納入を開始しました。また、当社の複合材料技術を駆使して開発した樹脂商品が水素環境用シール部材として採用されていますが、産学連携により、さらなる高性能化にも取り組んでいます。

引き続き、水素の社会実装に必要なFCVや各種インフラ施設の設備に適用できる技術、商品開発を推進します。



耐水素脆性
ラジアル軸受



耐水素脆性スラスト軸受

6 ライフサイエンス関連

高粘度液体の定量・定位置塗布が得意な当社独自の微細塗布装置の適用開発のひとつとして、ヒトiPS由来細胞をプレート上に塗布した細胞チップを開発しています。本装置を用いることで、三次元細胞組織を形成することが可能であり、従来の二次元組織に比べてより人体に近い反応を示すことを明らかにしました。創薬プロセスにおける安全性評価などにおいて、マウスなどを用いた動物実験の代替が期待されます。

三次元細胞チップのさらなる高機能化、量産に向けた、ものづくりの研究を継続し、次世代の創薬開発の効率向上やスピードアップに貢献してまいります。



微細塗布装置



三次元細胞
チップの開発

検査キット
の開発

補修市場向け

シェア拡大と利益率向上の両立を目指す



執行役 播磨 悦

アフターマーケット事業の2023年3月期の業績は、売上高と営業利益ともに過去最高となり、営業利益率は16.6%となりました。前期に引き続いて、原材料およびエネルギー価格等の上昇分を売価に転嫁できるよう、定価表改定等の値上げ活動を継続してきた成果と受け止めています。ただしグローバル市場でのマーケットシェアについては世界の競合他社の後塵を拝しており、営業利益率もまだ高められる余地があると考えています。

カタログ標準品については、品揃えの拡充と即納体制の整備が販売機会拡大につながるため、汎用品在庫即納システム「FIRST」の対象販社を増やし、アフターマーケット向け売れ筋商品の在庫拡充にも取り組みます。売れ筋アイテムの常備在庫を手厚くし、全世界からの注文に対して即納できる体制を整えれば、さらなる売上向上につながると考えています。

MRO(Maintenance, Repair and Overhaul)案件に関しては、製鉄機械用や製紙機械用などの比較的大きなベアリングに力を入れています。コモディティ化により価格競争が激しくなっている標準品だけではなく、当社の強みを活かした付加価値の高いベアリングの販売活動を強化します。また国内工場の生産力増強に加えて、海外への生産移管によるアフターマーケット向け供給力の強化により、新規需要の取り込みにも注力します。自動車関連のベアリングや等速ジョイントの交換需要については、販売の中心である欧州への本部機能移転を視野に入れ、現地に根差した活動に取り組んでいます。

モノからコトへの展開、すなわち軸受に各種サービスを付加して稼ぐビジネスへの変革も進めています。具体的にはセンサと発電機を内蔵する「しゃべる軸受®」を活用した産業用機械・設備の稼働データ測定や、「NTNポータブル異常検知装置」によって得られた測定データの分析・診断レポートサービスを開始しています。リモート技術支援サービスでは、日本にいる技術者が、海外のユーザの設備についてモニター越しにアドバイスするような取り組みも実現しています。これら一連の施策を着実に実行し、ベアリングを売るだけではなく、より高いサービスを提供するビジネスモデルの構築に取り組みます。

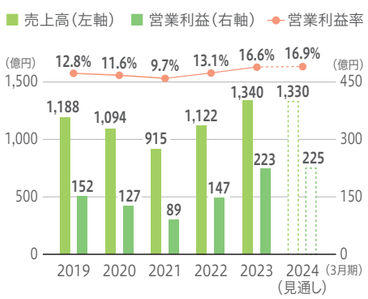
アフターマーケット事業では今後、汎用品在庫即納システム「FIRST」による在庫の「アベイラビリティ」の充実に加えて、各種サービスの組み合わせによる「ソリューション」を向上することで、高い付加価値の提供に注力します。お客さまの設備の生産性向上と安定稼働に欠かせないアフターマーケット事業は、マーケットの需要変動に大きく左右されない仕組みづくりに取り組んでおり、グローバル需要のさらなる獲得などもふまえて、より高い利益率の達成を目指します。

2023年3月期の実績と2024年3月期の見通し

2023年3月期の売上高は、ウクライナ情勢の影響はあったものの、コロナ禍からの需要回復と供給力強化により、海外、日本を含めた全地域で前年比増となった結果、1,340億円となりました。営業利益についても、原材料やエネルギー価格の高騰など外部要因によるコスト上昇分を吸収すべく、売価への転嫁を推進した結果、223億円となり、売上高、営業利益とも過去最高を記録しました。

2024年3月期の売上高は、ウクライナ情勢が依然不透明であることに加え、グローバルで景気後退のリスクもあり、前年比△10億円の1,330億円の見通しですが、為替の影響を除いた物量では前期比103%の見通しとしています。今期も前期に引き続いて、アフターマーケット向けの供給力強化を継続するとともに、インフレコスト上昇分を売価転嫁すべく、定価表改定などの値上げ活動を継続し、利益率の向上を目指します。

■ 業績推移



「DRIVE NTN100」Phase 2の戦略

3年間(2022年3月期～2024年3月期)で注力する取り組み

- 事業形態の枠を越えて販売戦略を共有し注力業種にリソースを集約
- 供給力、サービス対応、収益改善に向けた組織体制の強化
- eコマース対応強化
- コト事業のビジネス展開を推進

2020年	2021～2023年	2024年～
	収益基盤の再構築	モノからコトへ
ブランド価値の向上		

モノ・コト事業強化
軸受再生ビジネスの拡大
NTNポータブル異常検知装置の活用
(装置販売に加え、分析レポート発行ビジネス)



センサ技術とIoTの活用で顧客設備の状態監視をビジネス化し、軸受補修需要を囲い込み

サービス対応強化
海外販社の技術サポート機能強化(アセアン・インド地区)
テクニカル・サービスカー活動、代理店向け技術講習会
さらなる模造品対策の強化



遠隔支援カメラの活用などにより技術サービスを発展拡大



供給力強化
補修向け常備在庫の整備
補修向け生産能力の優先対応(新基幹システム活用)
海外生産拠点・外部調達の活用拡大



海外生産品の積極活用で「Made by NTN」を加速
代理店とのネットワークシステムを強化し、eコマースの適用拡大

体制・組織強化
OEM～補修の一気通貫対応による成長業種拡販
重点商種のタスクフォース活動による短期集中の収益改善
中東・アフリカ地区の販売体制強化(2021年1月、UAEに販売会社設立)



自動車補修の本部機能を欧州へ移転
欧州のリソース活用により中国などのポテンシャル市場へ展開

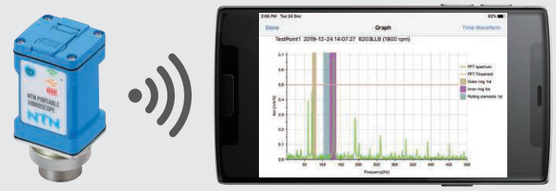
TOPICS

供給力強化に向けた取り組み

アフターマーケット事業の拡大に向けブランド価値の向上に取り組んでいます。その施策のひとつが補修市場向けの供給力強化です。NTNの強みである国内外の代理店ネットワークへ売れ筋商品を安定供給するため、補修市場向け汎用品在庫即納システム「FIRST」の拡張を進めています。FIRSTは補修向け売れ筋型番の在庫を常備し、販売に応じてNTNグループ販売会社に軸受を自動補給するシステムで、対象販社を順次拡大中です。

生産面では供給能力の拡大のため、小型ラジアルボールベアリング標準品の海外生産への切り換えを進めています。海外生産品であっても日本生産品と同等の品質を維持し、「Made by NTN」によるグローバル品質の提供を約束します。また、日本で生産する中型ラジアルボールベアリングの生産設備を増強し、補修市場へよりタイムリーな供給を目指しています。

モノの供給だけでなく、サービス対応の強化にも取り組んでいます。「NTNポータブル異常検知装置」は簡単に持ち運びができ、設備機器や軸受の状態を定期的に診断することができます。また、稼働設備の予備保全を目的に、同商品による測定データを当社が分析し、「診断レポートサービス」を顧客に提供するビジネスを日本で開始しました。2023年3月にWeb上で本ビジネスのプロモーション活動を開始したところ、多数のお問い合わせをいただいています。今後、海外を含めたグローバルで同ビジネスの展開を計画しています。



NTNポータブル異常検知装置



産業機械市場向け

戦略的展開により稼ぐ力を高める

執行役 **播磨 悦**

産業機械事業の2023年3月期の業績は、売上高と営業利益ともに過去最高となりました。過去からの原価低減活動、不採算ビジネスの値上げや為替の影響もあり、営業利益率は5%を超えています。しかし、この数字には決して満足しておらず、生産・販売・技術のいずれにおいても改善すべき課題がすでに見えており、これらに適切に対応していけば営業利益率はより高まると考えています。

具体的には、薄利多売による売上規模追求からの戦略転換を図ります。ベアリングについては、全商品を満遍なく揃える百貨店型ビジネスから、当社の価値を発揮できるマーケットに絞り込む転換期に差し掛かっていると認識しています。

一方では原材料費や燃料費、人件費などのコスト上昇への対応も欠かせません。生産性向上や原価低減の活動を継続すると同時に価格転嫁にも取り組む両方向戦略が求められます。さらに不採算ビジネスについては値上げや縮小を進めるとともに、成長市場を絞り込んで徹底勝負する戦略も必要です。一般的なベアリングについては今後、中国やインドの競合メーカの成長もふまえて、当社はプラスアルファの価値提供に集中していきます。

今後注力すべきマーケットとして考えているのは、需要の拡大が見込まれる建設機械、農業機械、産業用ロボット、および風力発電、鉄道車両などのインフラ関連です。

脱炭素のトレンドを背景に、建設機械や農業機械でも内燃機関からモータへの転換が進めば、大きなビジネスチャンスが誕生します。なぜならモータメーカの多くは、すでに私たち産業機械のお客さまであり、この競合優位性を着実に成果につなげる取り組みを進めています。

省人化のために需要が伸びている産業用ロボットについては、その必須パーツであるロボットアームの減速機が、まさにベアリングの塊です。高精度な動きを実現するために必要なベアリングを提供し、新たな需要に対応していきます。

風力発電については設計寿命が20年以上と長く、これに組み込まれる超大形ベアリングには極めて高い品質と信頼性が求められます。その点、当社の強みは、規模の大きな中国市場において優位性を認められている点にあります。モニタリングによりタイムリーなベアリング交換を実現するCMS(状態監視システム)を通じて、他との差別化を図り、高い付加価値を提供します。風力発電は日本でも今後、洋上発電に力を入れる動きもあり、期待できるマーケットととらえています。

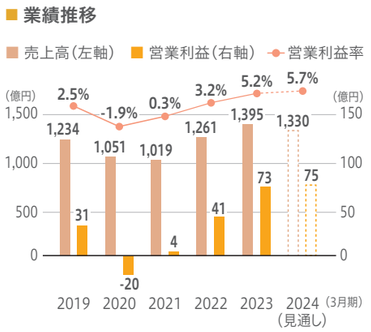
高品質と信頼性が求められる鉄道車両用も、中国市場が当社にとって重要なマーケットです。中国市場においては、国策として軸受など主要部品の国産化が推進されているため、今後の展開を注視していく必要がありますが、今後も成長市場への新商品と新サービスの投入に力を入れ、営業利益率のさらなる向上を目指します。

2023年3月期の実績と2024年3月期の見通し

2023年3月期は鉱山需要増加による建設機械向け、旅客需要の回復による航空機向けなど増を背景に過去最高の売上高1,395億円となりました。鋼材価格やエネルギー価格などの比例費の上昇もありましたが、売価転嫁の活動と為替の影響などにより過去最高の営業利益73億円となりました。

2024年3月期は、航空機、変減速機の堅調が続く見込みです。一方で、風力発電については、2020年の需要をピークに今期も需要調整局面が続く見通しです。このような想定の中、さらなる利益率の向上に取り組みます。インフレコストの転嫁、不採算ビジネスの値上げ・撤退を継続し、風力発電、鉄道車両向け軸受を中心に、インド製をはじめとする低コスト部品の調達など原価低減活動にも取り組みます。

■ 業績推移



「DRIVE NTN100」Phase 2の戦略

3年間(2022年3月期～2024年3月期)で注力する取り組み

- 注力業種の取捨選択
- 売価改善、不採算領域の縮小・撤退
- 材料、部材の最適地調達による原価低減(中国・インド材の積極活用)
- 手首関節モジュール「i-WRIST®」の拡販
- サービス・ソリューション事業(CMS)の拡大
- 再生可能エネルギー関連商品の拡大

	2020年	2021～2023年	2024年～
		収益基盤の再構築	市場変化をとらえた成長戦略
つくる	ロボット関連事業(i-WRIST®)	大口顧客の獲得 海外認証規格取得の推進	海外展開の拡大 新用途、派生商品の開発
つくる	サービス・ソリューション事業(CMS)	風力発電軸受のメンテナンスサービスの確立と海外展開	CMS技術をてこにした軸受需要の獲得
育てる	変減速機	RV減速機軸受の開発 波動歯車向け弾性軸受の拡販	中国顧客への拡販 (業界勢力図の変化に追随)
育てる	風力発電	中国需要の取り込みに注力 販売と利益拡大を牽引	補修取り込みによる収益向上 生産体制の拡充
育てる	工作機械	中国/インドの工作機械顧客の拡販 欧州市場にドイツ工場生産品を活用	IoT化でCMSニーズ拡大、センサ内蔵軸受の拡販
育てる	鉄道車両	中国の現地生産化も含め抜本的な原価低減を推進	中国の鉄道網延伸と地下鉄拡大の需要取り込み
稼ぐ	建設機械	競争力のある材料・部品の活用 電動化への開発対応と高機能商品シフト	社会構造、インフラの変化に追随 電動化需要の確実な取り込み
稼ぐ	農業機械	高付加価値品の拡販 産機用CVJの拡販	
稼ぐ	航空・宇宙	不採算案件の撤退・縮小 NTN Europeへ生産集約で利益改善	MRO市場で利益を稼ぐ 宇宙産業向け拡販

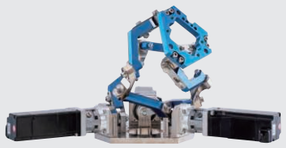
TOPICS

手首関節モジュール「i-WRIST®」IWSシリーズ可搬性能向上

手首関節モジュール「i-WRIST®」の「IWSシリーズ」の可搬性能を向上させた新グレード「IWS-C01」を開発しました。最大可搬質量が1kgから3kgに増加し、従来よりも幅広い種類のエンドエフェクタの搭載や製品の取り扱いが可能となり、さまざまな製造工程の自動化と効率化に対応するとともに、生産現場の省人化に貢献します。

具体的には、外観検査用途において、「i-WRIST®」で製品の姿勢を制御する場合、小型・軽量な樹脂部品だけでなく、小型のアルミダイキャスト部品など人の手で取り扱う重さの製品の大半を取り扱うことが可能となります。また、「i-WRIST®」にエンドエフェクタを取り付けて制御する場合は、大型照明や高性能カメラの搭載が可能となり、より細かい傷や打痕の検出ができるようになります。また、外観検査のほかにも、バリ取り加工などエンドエフェクタへの負荷が大きく変動する工程にも活用いただけます。

NTNは「i-WRIST®」のさらなる性能向上と用途展開を通じて、製造現場の自動化や効率化、品質の安定化に貢献してまいります。



i-WRIST® IWSシリーズ

「複列磁気エンコーダ付転がり軸受」の開発

ロボット需要拡大と多様化を支える商品として、耐環境性に優れ、高精度な角度検出が可能な「複列磁気エンコーダ付転がり軸受」を開発しました。ロボットの関節機構を支持する深溝玉軸受に磁気リングとセンサを取り付け、回転速度や方向、絶対角の検出機能を持たせたもので、ロボットの性能向上や小型・軽量化のほか、組み立てやセットアップなどの工数削減に貢献します。また、磁気式エンコーダは、耐環境性に優れているため、埃や油などが伴う使用環境においても高い検出精度を発揮することが可能です。

本開発品は軸受と磁気式エンコーダを一体化しているため、ロータリエンコーダとカップリングの取り付けやセットアップ作業が不要で、ロボットの組み立てが容易となります。また、軸受寸法や負荷容量は通常の軸受と変わらず、幅広い種類のロボットに適用いただけます。

NTNは、本開発品をロボットメーカなどに提案するとともに、ロボット周辺モジュール領域の拡大を進めてまいります。



自動車市場向け



独自の提案によりお客さま課題をスピーディに解決 駆動領域のトップメーカを目指す

執行役 **宮澤 秀彰**

自動車事業は、2019年から4期連続で赤字が続いています。その要因には、外部環境と内部対応の2つがあります。外部要因としては、新型コロナの感染拡大とそれに続く半導体不足やこれまでにない急激なコスト上昇が大きく影響しました。まずコロナ禍の影響を受けて自動車の生産台数そのものが、年間9,500万台から7,500万台まで縮小し、その分当社にとっての需要も消失しました。

コロナ禍が収まり、自動車メーカ各社が増産に転じようとした時点で、今度は半導体不足に見舞われました。ICEからEV・電動化への転換が進み、1台あたりに必要な半導体の数が以前の約7倍にまで増えているため、半導体不足はより深刻な問題となっています。加えて、鋼材を含む諸資材高騰やエネルギー費用の上昇が急激に我々の製造コストを押し上げました。

こうした外部環境の変化に十分に対応できなかったのも、大きな要因です。すなわちコスト上昇分の価格転嫁を期中に完遂できなかったほか、生産面では急激な需要変動に柔軟に対応できず、特に仕掛在庫を積み上げる結果となりました。一連の外部環境に影響されたとはいえ、赤字が続いた事実に対しては忸怩たる思いがあります。

では今後、NTN自動車事業が再生を果たすために、いかに立ち向かうのか。半導体不足は未解消ながら、自動車の生産台数は8,500万台レベルへと復調の兆しを見せています。2024年3月期は黒字転換を至上課題と心得て、不退転の覚悟を決めて事業推進に取り組みます。

幸いにもEV・電動化への流れは、当社にとってプラス要因です。EV・電動化において、自動車事業の売上高の約8割を占めるハブベアリングとドライブシャフトに対する需要は四輪駆動化が進むことからむしろ需要拡大が期待できます。電動化によるバッテリー重量の増加にもかかわらず、電費の良さが求められるため、部品の軽量化が重要課題となります。また、ICEとは異なり出力が一気に高まるEVでは、各パーツに強いトルクへの剛性が求められます。軽量化と耐久性の強化という、相反する要求に対応できる当社の技術的な強みを活かせる好機となります。

部品供給においては、新興国を中心とするLCC(Low Cost Countries)との価格競争が激化しています。この競争環境において当社は、価格ではなく付加価値による差別化戦略を展開します。当社独自の付加価値とは、お客さまの課題解決に直結する提案を圧倒的なスピードで提供できる点にあります。課題解決力の裏付けとなるのが、長年にわたってグローバルな案件対応で培ってきた技術力の蓄積であり、そのレベルはLCCが追随できない高みにあります。この当社が提供する独自の付加価値をバリューとしてお客さまに認めていただき適切な価格でビジネスを展開します。

同時に社内で調達改革、生産改革を推進し、サプライチェーンの短縮化、適切化に取り組むことで、半製品の滞留時間を削減し、商品の早期キャッシュ化と棚卸資産の圧縮に努めます。特に、従来は深く踏み込めなかった、低コスト材料や部品の採用を加速化するほか、生産面では調達品やエネルギーの原単位価格が高くなっても総コスト上昇を最小限にする生産性向上活動を一層強めるなど従来とは異なる設計・生産思想の転換も進めます。

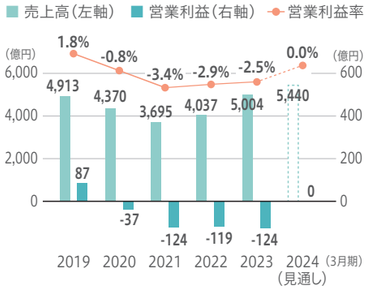
一連の施策を推進するためには、お客さまとの折衝が欠かせません。これに関してはコロナ禍以前のように、私自らが海外に出向きお客さまと面談して理解を深めるよう努めます。一連の施策を着実にやり遂げ、なんとしても黒字転換を実現する。それが私の責務と心得ています。

2023年3月期の実績と2024年3月期の見通し

2023年3月期は、半導体の供給不足は継続しているものの、自動車生産の緩やかな回復、インフレコストの売価転嫁の影響などにより、売上高5,004億円となりました。しかし、グローバルでエネルギー費用、調達資材費の高騰に加え、中国地区の売上高が、ゼロコロナ政策に伴う混乱、乗用車購買減税施策の終了などが影響した結果想定より50%以上減少し、営業利益は-124億円と大幅に下振れました。

2024年3月期の販売は、引き続き先行き不透明な状況ですが、半導体の供給不足は徐々に緩和が進み、前期に引き続き自動車生産の回復が期待されることから増収の見込みです。利益改善については、引き続き前期からの持ち越し分を含め、インフレコストの100%売価転嫁は元より、不採算ビジネスの撤退を含めた価格改定を徹底します。さらに、調達改革を加速させ、品質面を担保しながら、新興国を中心に調達網を広げていきます。

■ 業績推移



「DRIVE NTN100」Phase 2の戦略

3年間(2022年3月期～2024年3月期)で注力する取り組み

1 利益体質の強化
- 調達改革による比例費低減の推進
- ものづくり改革、生産性向上による製造固定費の低減
- RPA活用、組織・システム改善による固定費の削減
- 売価管理徹底、不採算領域(地域・商品)の縮小と撤退

2 持続的成長を支えるポートフォリオの最適化
- 環境対応/EV・電動化対応に向けた高機能・高付加価値商品の開発
- 電動化商品の販売拡大
- ポートフォリオ最適化に向けた受注活動と、注力セグメントへの投資集中

	2020年	2021～2023年	2024年～	EV・電動化影響想定
	規模に依存しない収益改善の推進		持続的成長に向けた戦略	
基盤商品	ドライブシャフト(CVJ) 	日本国内で推進中の生産改革(整流化)の深化 生産改革をグローバル製造拠点へ横展開 高機能商品、自動化への集中投資	大型SUV/PUP、EVシフト 成長市場での規模確保 優位性 小型軽量・高効率・低振動	影響無し 安定成長
基盤商品	アクスル/ハブベアリング 	設備投資は差別化・競争力に直結するものに厳選 比例費を中心にコスト競争力UPに専念 EV・燃費/CO_2規制対応の差別化商品の仕込み	差別化・高付加価値商品開発 顧客・車両セグメント向けポートフォリオの組み換え 優位性 超低フリクション	影響無し 安定成長
基盤商品	軸受 	高機能アプリケーションの受注活動強化 日本・中国の生産能力とコスト競争力強化に注力 標準品は外部パートナーの活用推進	取捨選択により高機能軸受にリソース投入 優位性 超高速・超低フリクション	横ばい 高機能化
新領域(電動化商品) 		電動油圧ブレーキ用ギヤポックスの増産対応 原低の推進(組立CT短縮/中国生産/中国材の導入) 機電一体モジュールの新商品開発	電動オイルポンプの拡販 eHUB/sHUBの事業化 電動ブレーキの事業化	数量増加 ともに成長

TOPICS

当社商品の技術優位性が活かせるBEVや大型SUVなどへの販売シフトを進めており、活動の成果が出始めています。

①高効率固定式等速ジョイント「CFJ」量産開始

CO_2規制の厳格化やBEVシフトが急速に進む中、車両のCO_2排出量削減や電費改善に大きく貢献する、高効率固定式等速ジョイント(CFJ)の量産を開始しました。



②リヤ用小型・軽量ドライブシャフト「Rシリーズ」の販売拡大

「Rシリーズ」は、従来品よりも30%軽量化、外輪外径を3～5%小型化し、リヤ用CVJとして世界最小・最軽量を実現した商品です。2018年に量産を開始して以来、着実に販売を拡大し、今年も欧州プレミアムブランド向けBEVに採用が拡大しています。



③「第3世代円すいころハブベアリング」量産開始

欧州向けで商用車前輪用に、高剛性と軽量化を両立するハブシャフトと内輪を一体化した第3世代円すいころハブベアリングを量産開始しました。

④日系自動車メーカBEV用ドライブシャフト、ハブベアリング量産開始

複数の日系自動車メーカのフラグシップBEV用に、国内外でドライブシャフト、ハブベアリングを量産開始しました。

⑤e-Axle向け各種ソリューション軸受開発

・高速回転軸受dmn値*220万達成

当社の高速深溝玉軸受が、e-Axle向けでオイル潤滑下における高速回転dmn値*220万を達成しました。

*dmn値:軸受の回転性能を表す指標で、軸受ピッチ円径(mm)×回転速度(min^{-1})

・クリープレス軸受開発

小型化・軽量化が進むe-Axle向けに、外輪のひずみにより発生する進行波型クリープを業界初の手法で停止させるクリープレス軸受を開発しました。

・絶縁被膜付き軸受開発

絶縁被膜加工を軸受の外輪外径と幅面に施すことで、耐電圧100V以上の絶縁性能により電食の発生を抑制し、800Vのバッテリーにも対応する絶縁被膜付き軸受を開発しました。

固定費の増加抑制／資産回転率の向上

NTNの再生に向けて、生産の全体最適化によるキャッシュ・フローの改善が急務です。生産再編においては、当社が強みを発揮できる商品・工程に経営資源を集中し、生産改革は整流化された生産の実現とスループットの増大を推進しています。

生産再編

NTNが強みを発揮できる商品・工程に経営資源を集中

国内ラジアル軸受生産拠点の再編成

- 標準品は海外の軸受製造会社への生産委託（自前主義の脱却）
- 特殊品は新設した和歌山製作所を中心とした再編の実施

生産再編成の基本方針

NTNを取り巻く市場環境は、自動車市場における電動化・EVシフト、産業機械市場における再生可能エネルギー事業の拡大など、脱炭素社会への移行を背景として急速に変化しています。各事業本部の成長戦略に基づき、日本国内の生産体制を商品軸・拠点軸の観点から再編成することで、サプライチェーン全体の最適化による収益性を強化します。

生産再編成にあたっては、能力増強投資を原則凍結し、撤退・縮小商品の経営資源を活用することで費用抑制するとともに、自然災害リスクや安全対策、設備の維持・更新投資へシフトします。

生産再編成の計画と進捗

「DRIVE NTN100」Phase 2においては、NTNの基盤商品のひとつであるラジアル軸受の生産再編成を推進しています。ラジアル軸受標準品は、LCC品の台頭やコモディティ化の進行により市場における競争がさらに進む見通しです。NTNは関連会社である東培工業股份有限公司への生産アウトソースの拡大（約500万個/月）を2022年10月より開始しました。東培工業股份有限公司が有する生産能力と高効率生産を活用し、アフターマーケット向け商品の供給力強化と生産設備の維持・更新投資の抑制を実現し収益性の強化を図ります。なお、東培工業股份有限公司へのアウトソースの拡大は2024年10月の完了を計画しており、NTNにおけるラジアル軸受の主力製造拠点のひとつとして今後も連携を強化してまいります。

一方、脱炭素社会への移行を背景とした自動車の電動化・EV化の進行により、高速回転や低振動、絶縁性能を有する高機能品の市場拡大が見込まれています。NTNは「高速回転・低トルク」「低騒音・低振動」などの高機能品を注力商品のひとつと位置づけ、高機能品は和歌山製作所、磐田製作所ボールベアリング工場および中形ラジアル軸受の主力製造拠点である㈱NTN三重製作所への集約を開始し、最新の生産技術導入による技術対応力と価格競争力で差別化を図り、競争優位を確保します。

また、ラジアル軸受の生産再編成により創出されるスペースや経営資源を活用し、テーパ軸受、ニードル軸受および精密軸受の製造拠点集約による高効率生産体制の確立と商品ポートフォリオの再定義による収益性の強化を実現するとともに、地震や津波などの自然災害リスクを鑑みた拠点配置を実施することで将来的な製造体制の基盤を確立します。



高機能品を集約する和歌山製作所



DXによりお客さまに「スピーディー」に「満足」を届ける

生産改革

整流化された生産の実現とスループットの増大

部分最適（工程別の合理化）から全体最適（SCM全体の合理化）を推進

- 推進専門組織による主導
- リーン生産方式の横広げ
- 改革を推進する人材の育成

2023年3月期における成果や進捗

活動開始から約3年間、国内事業場を中心に活動を推進し、24拠点まで拡大してきました。

各拠点でターゲットにしているモデル型番・ラインではリードタイムが短縮され、経営指標である棚卸資産回転率の向上につながる拠点も見られます。桑名大型工場では、スループット+12.5%、棚卸資産回転率+５％（いずれも前年比）、㈱NTN上伊那製作所では工程の整流化による在庫削減、またそれに伴う外部倉庫の費用削減など利益改善が進みました。

しかし、全社的には、需要変動など外部環境の影響を受けやすい体質から完全に脱却できておらず、指標が伸び悩んでいます。そのため、「モデル型番から他型番への展開」と、「サプライチェーン全体をつなぐ活動展開」の２つの軸を埋める“面”の活動を加速してきました。

とりわけ、昨年度は、NTNの製造拠点間、サプライヤーから営業までのサプライチェーン全体を対象とした活動を本格化しました。ボールベアリングサプライチェーン最適化活動では、サプライヤーと協業でリードタイム短縮の取り組みを開始しました。

さらに、グローバルサプライチェーンにおける活動にも着手しており、磐田CVJ工場の輸出半製品では、北米の実需による後引き出帆の仕組み構築に取り組み、北米工場の仕掛在庫削減につながっています。中国鉄道車両用軸受では、輸送経路変更と新倉庫活用により、輸送リードタイム△39％、輸送費△78%、現地販売会社の在庫△33%と大きな成果が上がりました。



ボールベアリングサプライチェーン
最適化活動キックオフ

三位一体活動の強化

「経営改革」である生産改革のスピードを加速させるためには、経営者層、推進者層、実務者層の三位一体体制が必須です。社内Webサイトに社長メッセージ動画を掲載し、各層の果たす役割や活動に対する社長の強い想いを全社発信しています。

経営者層（各生産拠点の部門長、関係会社社長など）は、全般的にマインド醸成が進んだことから、改革のための具体的な「行動面」のマネジメント強化を図っています。

推進者・実務者層に対しては、集合型研修での推進者同士の交流を通じて、課題解決や活動促進のヒントを獲得、仲間との結束を強め、相互に学び合う関係を構築しています。

また、営業部門向けに製販連携の重要性を学ぶ勉強会を開催しています。勉強会後は、これまでとは異なった切り口で製造部門と情報共有する事例も見られ、関係部門をまたいだサプライチェーン全体構築活動につながっています。



社内Webサイト
社長メッセージ

2024年3月期の課題や重点施策

今期は、新中期経営計画の足掛りとなる年度であり、キャッシュ・コンバージョン・サイクル向上に結びつくよう、数値にこだわった改革活動と成果の摘み取りを推進します。

国内は、生産拠点の改革活動の自立化（ルール・仕組みづくり、人財育成）を図るべく、各拠点のKPI達成のシナリオ作成と、“面”のフォローを強化します。

データ分析から効果を最大化する複数ターゲットに狙いを拡大させるとともに、サプライヤーや生産拠点をまたいでリードタイムが長い売れ筋商品について調達から販売までのサプライチェーン全体活動の展開を加速します。

国内と海外を結ぶ活動としては、海外半製品在庫削減をターゲットにPSI（生産・販売・在庫）可視化を加速し、需要変動に強い仕組みづくりを展開します。特に、小ロットアフターマーケット商品は、グローバルで戦略在庫を設計・管理し、販売機会の損失低減と高利益の獲得を図ります。

来期からの本格的なグローバル改革活動を見据え、すでに中国、アセアンを皮切りに地域ごとに生産改革活動をスタートしています。現地のコンサルタントを活用しながら各地域の推進体制の構築を図ります。

「DRIVE NTN100」Phase 2 比例費の削減／調達改革

業務の根幹である「買う」「造る」「売る」において、材料や部品を「買う」プロセスについては、比例費の削減および調達改革によりコスト競争力を強化します。「DRIVE NTN100」Phase 2の2年目は想定を上回るコスト上昇が続く中、調達改革でほぼ目標通りの成果を達成しました。

2024年3月期は、コロナ禍の影響などでグローバルでの活動が限定的となっていた、①最適調達の実現、②集中購買の拡大と加速、③カテゴリー別管理強化に関して、日本が中心となり方針や戦略を明確にした上で、本年度内に確実に成果をあげることを目指します。

「DRIVE NTN100」Phase 2

- グローバル＆現地調達ベストミックス（最適調達）の実現
- カテゴリー管理（機能別・専任化）強化とカテゴリー別戦略の実行
- 契約業務の一元化（集中購買）の拡大と加速
- 協力メーカの再編とサプライチェーンの短縮

「DRIVE NTN100」の成果と、新たな施策の着実な実行

改革実行の効果の刈り取り　200億円／3年目

① グローバル＆現地調達ベストミックス（最適調達）の実現

従来は、「各地域の現地調達」と「中国を調達の輸出拠点」とする方針で進めていましたが、コロナ禍を経た欧米における人件費高騰、円安進行、米中摩擦などを受けて、必ずしも現地調達や中国の輸出拠点化が最適解と言えない環境になったと考えています。そのため、「DRIVE NTN100」 Phase 2では日本や中国に加えて、以前から欧州拠点の主要な調達先であった韓国と、今後大きな発展が見込まれるインドをグローバル調達拠点とした取り組みを開始しています。直近では、インドからベアリング用部品を日本や北米へ輸出し成果をあげるとともに、韓国から日本や北米への輸出も開始しました。2024年3月期は現地サプライヤーとの協業体制を強化し「最適調達」の拡大を図るとともに、1拠点偏重ではなく、デュアルソース・マルチソース化を図り、原価低減と安定調達を実現します。

② 契約業務の一元化（集中購買）の拡大と加速

従来、各事業場の生産管理課が担当していたサプライヤーの選定や見積業務を、日本では本社の調達部門へ集中させてきました。2023年3月期までにアクスル製品はすべて完了し、ボールベアリング、ドライブシャフトについても約50％が完了しました。この集中化により、組織横断的なサプライヤーの選定や新規開拓が促進され、特にボールベアリングは東培工業股份有限公司への小型商品の移管をスムーズに進めることにつながっています。2024年3月期は集中購買した商種や部品については、AIなどを活用して価格データの分析を強化し、見積業務のDX化を目指します。また、現地調達を中心に進める中国やインドでも同様の施策を行えるよう、手順を見える化、標準化します。

③ カテゴリー別の管理強化

日本を中心に、商種や部品ごとのカテゴリーに分けて直近の外部環境を考慮した調達戦略を立案し実行中です。また、資材価格や調達性などが外部環境の影響で大きく変化する中で、各地域の調達担当者とカテゴリー別の情報共有がますます重要となっています。本社調達部門では調達企画/戦略従事者の人員増を図り、グローバルで共有する情報の質や量を高めることで、ベストな判断や選択を行っています。

2024年3月期には、日本で企画・立案した戦略をグローバルに浸透させ、グローバル間でより一層頻繁に情報共有することで、カテゴリー別の管理を定着させ、外部環境に極力影響を受けない調達を目指します。

「DRIVE NTN100」Phase 2 DXの推進

NTNグループは、中期経営計画「DRIVE NTN100」 Phase 2の中で、デジタル技術と当社が培った経営資源を融合させ、事業構造の変革を加速するという基本戦略を掲げています。この基本戦略のもと、基幹システムの刷新による経営管理の高度化を進めています。地域/事業/商種ごとの損益状況を瞬時に把握できるシステムの構築と損益状況の可視化によって、グローバル販売戦略の立案を支援しています。また、サプライチェーンの見える化で需要変動に即応する在庫保有の最適化を行うほか、製造工程ではIoTとAIの導入、全体最適化と整流化によってスマートファクトリー化を進めています。お客さまに対しては、風力発電などの稼働状態をモニタリングする状態監視システム（CMS）の導入拡大や、AIを組み合わせた故障事前予知などの提供を通じて、新たなビジネスの創出、拡大に取り組んでいます。

「DRIVE NTN100」Phase 2（効率化・データ収集）　→　**「DRIVE NTN100」Phase 3**

デジタル技術

1 基幹システムの刷新
- 販売/生産/調達/物流を一気通貫で見える化し、市場変化への対応力を強化
  在庫の最適保有
- グループ内の在庫活用を推進

P.60 新基幹システムの安定化

2 デジタル技術を活用した業務改革
- RPA：定型業務の効率化、基幹システムと連携し、帳票のペーパーレス化
- CAE：開発/試作/解析業務の効率化
- 働き方改革に対応したコミュニケーションツール導入

P.64 RPA活用の推進

3 スマートファクトリー化の推進
- 和歌山製作所の立ち上げ
  製造工程へのIoT、AIの導入による最適化
- 工程状態の見える化による整流化生産

P.39 生産再編
P.40 生産改革

4 CMS（状態監視）
- 風力発電、鉄道などの稼働状態をモニタリング
- AIを組み合わせて故障を事前予知

P.52 自然エネルギーを利用した持続可能な社会の実現

データを融合

販売/生産/調達/物流/財務/加工/CMSなどの集積データを融合

- 経営管理の高度化
- 新ビジネスの創出

環境ビジネス（カーボンニュートラル適合）など

■ 設計業務のDX化推進による開発期間の短縮、効率化

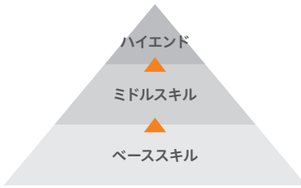
実験結果を説明するための数値解析から実験を代替できる数値解析への転換を目指して、高度な解析技術を取り込むとともに、一般の設計技術者でも解析エンジニアと同レベルの解析を実行できるように専任者のノウハウを組み込んだ解析システムの開発・改良に取り組んでいます。「DRIVE NTN100」Phase 2では、次のような技術開発によって利便性を向上させ、製品設計のリードタイムを短縮しました。

- 設計に必要な解析プロセスの自動化、最適設計技術導入
- 計算資源を有効活用するシステム設計と適正なモデル化による計算時間短縮
- 入出力のビジュアル化、煩雑な入力作業の支援ツール・テンプレート作成

さらに、AIや可視化ツールを駆使して設計情報や計算データを分析し、設計に寄与する新たな価値を創造する活動を進めています。

■ DX人材の育成

データとデジタル技術の活用を促進し、ビジネス課題を解決するためや組織変革につなげるための手法を学ぶAI・データリテラシー講座を開講しており、2023年3月期は782名が受講しました。各年代・各職場で積極的に受講者を増やすことで、AIリテラシー、データ分析などデジタルリテラシー活用者のすそ野を全社的に拡大します。受講者のレベルに応じてさまざまな学習が可能であり、上級者コースも設置することでデータ分析と機械学習を高度に活用できる人材の育成を目指します。





グローバル企業としての持続的成長を可能にする経営基盤の確立に向けて

執行役CFO　**山本 正明**

NTN再生シナリオの実現には自動車事業の再建が急務であり、インフレコストの売価転嫁の徹底と調達改革による比例費低減、固定費コントロールの継続により、2024年3月期での営業損失解消を必達目標とします。

2023年3月期実績と2024年3月期見通し

2023年3月期実績

1 ポイント

2023年3月期は、売上高7,740億円（前期比20.6％増）、営業利益171億円（同149.2％増）、経常利益120億円（同76.8％増）、親会社株主に帰属する当期純利益104億円（同41.2％増）と前期比では増収増益でした。2022年10月に公表した業績見通しからは、営業利益は△34.2％の減益、経常利益は△47.6％の減益、親会社株主に帰属する当期純利益は△13.6％の減益の結果となりました。業績見通しからの減益の主要因は、自動車顧客向けの需要回復が遅れることを見越し、キャッシュ・フロー重視の観点から第４四半期に生産調整を行ったことや、協力メーカからの値上げ受入れを含む比例費の追加的な上昇、売価値上げの未達等です。一方で、売上高が変動する中での固定費コントロールや、フリー・キャッシュフローおよびネットD/Eレシオの改善については、それぞれの対策を着実に実行した結果が示され、公表値を達成いたしました。

事業形態別の損益については、自動車事業は比例費の追加的な上昇、売価値上げ未達、利益率が高い中国事業でのロックダウンの影響等が大きく、4期連続で営業損失が継続する厳しい結果となりました。一方で、アフターマーケット事業および産業機械事業は過去最高の営業利益となり、中期経営計画「DRIVE NTN100」Phase 2で掲げた営業利益率目標を１年前倒しで達成いたしました。なお、配当につきましては3期ぶりに復配し、年間5円の配当を実施させていただきました。

2 利益分析（前期比）

利益増加要因（607億円）の内訳

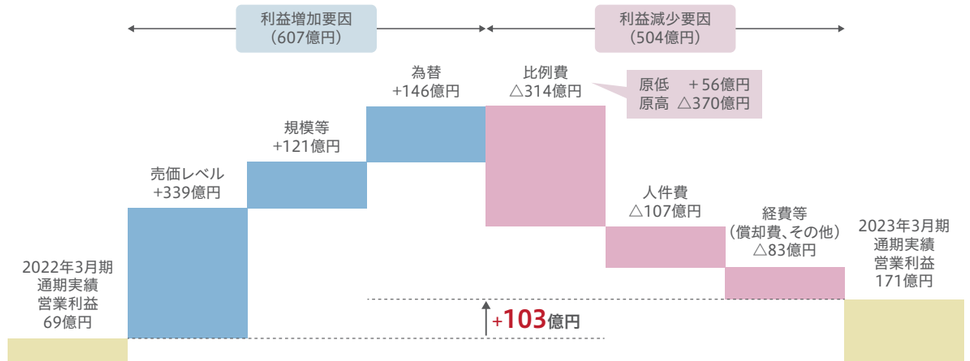
最大の利益増加要因は売価レベル339億円です。鋼材ほか比例費上昇や海上運賃高騰等のインフレコストの売価転嫁を進めましたが、自動車顧客向けを中心に一部未達となりました。規模等121億円は販売・生産増の影響（99億円）と在庫評価の影響ほかです。これに為替の影響146億円を加え、利益増加要因は607億円となりました。

利益減少要因（504億円）の内訳

比例費はエネルギー価格を含む諸資材の上昇370億円に対して、調達改革を含めた原価低減56億円を行い、314億円の利益減少要因となりました。足元では前期の原高370億円と比較すると、特に鋼材価格の上昇ペースは落ち着いてきたものの、依然としてインフレコストは継続しています。

固定費については人件費増が107億円、経費等増が83億円、合計190億円の利益減少要因となりました。人件費増の主な要因は米州で人件費高騰および生産混乱の特殊要因で60億円の増加となったことです。また、経費等についても、海上運賃の高騰を主因とした運送費の増加75億円、日本での基幹システム本格稼働に伴う償却費増18億円等の特殊要因があり、これらの特殊要因を除いた固定費の増加は37億円で物量ベースの売上増268億円の15％以下に抑制しております。

■ 2022年3月期通期〈実績〉vs 2023年3月期通期〈実績〉

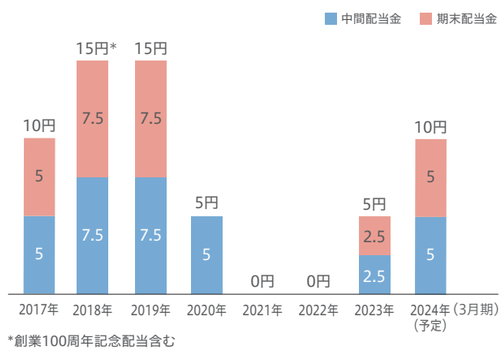


2024年3月期見通し

1 ポイント

2024年3月期の重要課題は、前期に引き続きインフレコストの売価転嫁を強力に推進するとともに、調達改革を含めた比例費削減と固定費コントロールを着実に進めることです。事業形態別では、前期比で販売物量が減少する産業機械事業と横ばいのアフターマーケット事業については利益率の維持、半導体不足解消により販売物量増が見込まれる自動車事業については、生産増への対応と上記重要課題の実行を両立し、営業損失を解消することが必須です。さらに自動車事業の収益力向上を目的に中長的な取り組みとして欧州、米州を中心とした組織と生産再編を進める予定です。2024年3月期は再編等の損失の一部を織込んだ結果、売上高8,100億円、営業利益300億円、特別損益△40億円、親会社株主に帰属する当期純利益110億円を見込んでおります。なお、配当につきましては年間10円の配当を予定しております。

■ 株主還元の見通し



*創業100周年記念配当含む

2 利益分析（前期比）

利益増加要因（317億円）の内訳

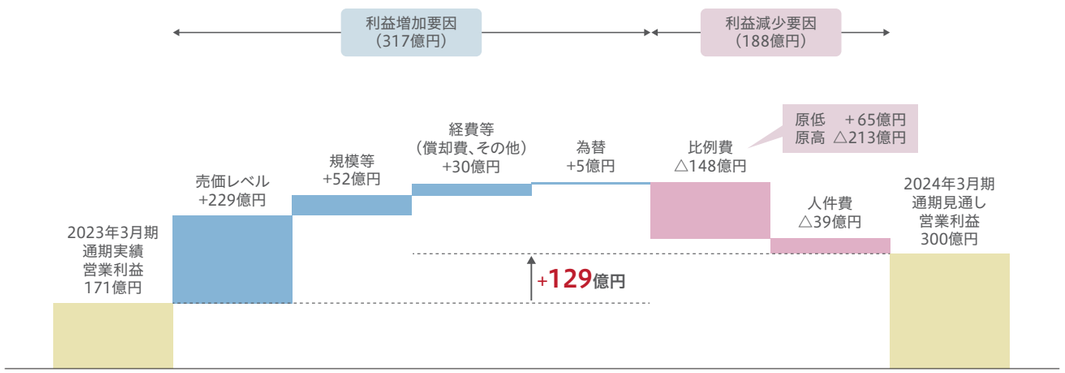
前期に引き続き最大の利益増加要因は売価レベル229億円です。規模等については、自動車比率増加による構成の悪化や在庫削減の影響等を保守的に見込んだ結果、52億円にとどまる見込みです。経費等については規模増等に伴う経費増を見込んでおりますが、前期に急騰した海上輸送費が低下に転じることから、トータルでは30億円の費用減を見込んでおります。これに為替の影響5億円を加え、317億円の利益増要因を見込んでおります。

利益減少要因（188億円）の内訳

比例費はエネルギー価格を含む諸資材の上昇213億円に対して、調達改革を含めて65億円の原価低減を織込み148億円の利益減少要因を見込んでいます。前期の原高370億円と比較すると、特に鋼材価格上昇ペースは落ち着いてきたものの、依然としてインフレコストは継続しています。

固定費については人件費で39億円の利益減少を見込んでいます。主に日本（14億円）や欧州（16億円）での物価上昇等に伴う人件費増がありますが、前期で人件費高騰と生産混乱により人件費が増加した米州は落ち着く見込みです。なお、人件費の増加39億円に運送費を除く経費等の増加19億円を加えた固定費の増加は58億円であり、物量での売上増401億円の15%（60億円）以内に抑えるという従来からの基準で設定しています。

■ 2023年3月期通期〈実績〉vs 2024年3月期通期〈見通し〉



3 中期経営計画目標との比較

2024年3月期は財務体質強化を掲げた中期経営計画「DRIVE NTN100」Phase 2の最終年度となります。ウクライナ情勢や新型コロナウィルスの感染再拡大に伴うロックダウンを主因とした中国での経済減速、原材料・エネルギー価格等の諸資材の高騰、半導体供給不足の長期化による自動車生産の回復の遅れなど、中期経営計画策定時から事業環境は大きく変化しました。

このような厳しい状況下ですが、アフターマーケット事業、産業機械事業は中期経営計画の営業利益率目標は達成する見込みです。一方で自動車事業は、諸資材の高騰に伴う費用が先行、これを売価転嫁が追いかける展開となり、中期経営計画の営業利益率目標は未達となる見込みです。

販売規模が大きい自動車事業の未達に伴い、全社の営業利益率目標は未達となりますが、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により財務体質の改善を着実に進めた結果、フリー・キャッシュフローや自己資本比率およびネットD/Eレシオは中期経営計画の目標を達成する見込みです。

ROIC5%、ROE8%等中期経営計画で掲げた目標の一部は、次年度以降にずれ込むことになりますが、引き続き企業価値創出に向けた経営にまい進する所存です。

■「DRIVE NTN100」Phase 2 最終年度と2024年3月期業績見通しとの比較

	2021年3月期 業績実績	DRIVE NTN100 Phase 2 ①	2023年3月期 実績	2024年3月期 業績見通し ②	差 ② - ①
売上高	5,628億円	7,000億円以上	7,740億円	8,100億円	+1,100億円
営業利益	△31億円	420億円以上	171億円	300億円	△120億円
営業利益率	△0.6%	6%以上	2.2%	3.7%	△2.3pt
（アフターマーケット事業）	9.7%	12.0%	16.6%	16.9%	+4.9pt
（産業機械事業）	0.3%	4.0%	5.2%	5.6%	+1.6pt
（自動車事業）	△3.4%	4.7%	△2.5%	0.0%	△4.7pt
フリー・キャッシュフロー	185億円	270億円以上	204億円	290億円	+20億円
棚卸資産回転率	3.2回	4.1回	3.2回	3.7回	△0.4回
自己資本比率	20.4%	20%以上	25.4%	25.8%	+5.8pt
ネットD/Eレシオ	1.6	1.5以下	1.2	1.1	△0.4
ROIC	△0.4%	5%以上	2.0%	3.6%	△1.4pt
ROE	△7.1%	8%以上	5.0%	5.0%	△3.0pt

中長期的な成長に向けて

2024年3月期で現中期経営計画は終了し、2024年4月から3年間の次期中期経営計画が始まります。それに先立ち、本年4月に本社部門の戦略機能を高めることを目的とした組織改革を実施いたしました。本社部門として、財務、ブランド、事業ポートフォリオ、生産・技術等の各種戦略を策定・推進する機能を高めることにより、グループ全体の事業活動に貢献できる組織へと変革します。現在、本社部門と事業部門が対話を重ね、次期中期経営計画を練り上げておりますが、次期中期経営計画では、現中期経営計画で掲げた損益分岐点売上高引き下げ（商品／事業ポートフォリオ改革、調達改革、固定費コントロール）、キャッシュ・フロー拡大（生産・物流改革）等の施策は継続し、現中期経営計画で未達となる見込みのROIC5%、ROE8%等の目標を早い時期に達成するとともに、生産再編等の構造改革も着実に進め、財務体質のさらなる強化を目指します。

さらに、カーボンニュートラル推進や人材への投資（人的資本経営）等の非財務指標の目標も設定・開示する予定です。財務体質の強化ならびに非財務指標の向上を着実に進めることにより企業価値を向上させるとともに、株式市場との対話を通じご評価をいただくことで、PBR＞1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、ご指導、ご鞭撻をお願い申し上げます。

「なめらかな社会」の実現に向けて

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として、2021年12月に「なめらかな社会」の実現に向けたロードマップを作成しました。ロードマップでは、2020年代から2050年代を想定し、当社グループのマテリアリティに対する取り組みを示しています。

■「なめらかな社会」の実現に向けたロードマップ

目指す未来に向けた社会課題の解決への貢献

ESG課題		マテリアリティ	取り組み	2020年代	2030年代	2040年代	2050年以降
環境	カーボンニュートラルの実現	気候変動への対応	事業活動におけるCO_2排出の削減	生産工場における電力の見える化と改善 自然エネ発電の導入と再エネ電力購入の推進 インターナルカーボンプライシング導入	スコープ1・2 ★ 2030年度 ▲50%（2018年度比） スコープ1・2 ★ 2035年度 カーボンニュートラル		スコープ3 ★ 2050年度 カーボンニュートラル
環境	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	風力発電の普及、水素化社会への貢献	ハードとソフトで風力発電の普及に貢献 ハード ソフト	水素化社会への貢献 H_2 耐水素脆性軸受		
環境	脱炭素社会への貢献	エネルギーロスの低減	自動車EV・電動化への省エネルギー（基盤商品）	基盤製品（CVJ、ハブベアリング、軸受）の高効率、低フリクションによるCO_2削減を提案 駆動力を伝達するドライブシャフト	さらなる環境貢献商品の製品実現 ホイールを支えるハブベアリング CFJ トルク損失50%低減（従来品EBJ比） フリクション62%低減（2009年比） 低フリクションHUB Ⅲ		
環境	脱炭素社会への貢献	エネルギーロスの低減	自動車EV・電動化への省エネルギー（新領域）	基盤技術を活用した多機能付与のモジュール商品によるCO_2削減を提案 電動アシスト、減速時の電力回生 HV車の省燃費化に貢献 eHUB 車両の安定走行や燃費改善に貢献 自動運転車の回避動作への適応 sHUB 後輪の転舵角度を左右独立に制御 自動運転における貢献が期待 Ra-sHUB ポンプなどの補機やブレーキの電動化に対応 電動モータアクチュエータ			
環境	脱炭素社会への貢献	エネルギーロスの低減	製造設備の高効率化	IoT、センシングによる製造設備の稼働率を高め、無駄な使用電力の削減に貢献 しゃべる軸受® Wi-Fi NTNポータブル異常検知装置 状態監視システム EDGECROSS 軸受診断アプリケーション			
環境	脱炭素社会への貢献	エネルギーロスの低減	軸受再生ビジネス	使い終わった軸受を再利用することでサプライチェーン全体のCO_2排出削減に貢献 製紙機械向け超大形軸受 工作機械用スピンドル Production Use Recycling サーキュラーエコノミー 軸受再生ビジネスの確立			
社会	豊かなくらしへの貢献	安全と快適の提供	ロボット周辺	生産年齢人口の減少による人手不足を補うロボット周辺モジュールの確立 手首関節モジュール i-WRIST® 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を提案 外観検査			
社会	豊かなくらしへの貢献	安全と快適の提供	減災・防災	自然災害の備えに寄与する独立電源装置を提供 グリーンパワーステーション N^3エヌキューブ			

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） 環境・社会を重視した調達活動	労働安全衛生の推進 人材育成 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

ESG経営の推進

「なめらかな社会」の実現に向けたロードマップは、「目指す未来に向けた社会課題の解決への貢献」とその活動の土台となる「ESG経営を支える基盤」から構成されており、「カーボンニュートラルの実現」、「脱炭素社会への貢献」、「豊かなくらしへの貢献」、「環境保護」、「持続可能なサプライチェーン」、「豊かな人づくり」、「ガバナンス」の7つのESG課題を起点に、関連するマテリアリティと取り組むべき施策を示しています。これらの施策は、従来の事業活動の延長線上に想定される未来を特定するフォアキャストの視点と、目指す未来から逆算してどの時点で何を行うべきかを検討するバックキャストの視点を融合し、定めました。

当社グループは、ロードマップに沿ったESG経営を推進し、持続的な成長を図るとともに、環境・社会的価値を創出し、「なめらかな社会」の実現を目指します。

目指す未来に向けた社会課題の解決への貢献

事業活動におけるCO_2排出量の削減

「カーボンニュートラルの実現」では、カーボンニュートラルの実現目標「2035年度カーボンニュートラル(サプライチェーンを含めて2050年度)」を定め、事業活動におけるCO_2排出量の削減に取り組んでいます。主に以下の施策を実行し、カーボンニュートラルに向けた取り組みを加速しています。

① 商品の製造工程における消費電力の見える化による電力使用状況の確認と計画的なCO_2排出量の削減
② 事業所での太陽光・風力発電設備の導入や再生可能エネルギー電力購入の推進
③ インターナルカーボンプライシングの活用

商品やサービスの提供を通じた社会貢献

「脱炭素社会への貢献」では、風力発電装置の大型化に対応した軸受の提供やIoTを活用した状態監視サービスを通じて、風力発電装置の普及と安定稼働に貢献します。また自動車産業における電動化・EVシフトへの対応として、基盤商品のさらなる高効率化、小型・軽量化を進めるとともに、基盤技術を活用した多機能モジュール商品の開発を進めています。

「豊かなくらしへの貢献」では、労働人口の減少により高まる省人化要求に対し、ロボット周辺モジュールなどのソリューションを提案していきます。また多発する自然災害への備えとして、独立電源装置などの提供を通じて、減災・防災に貢献します。

■ 脱炭素社会に向けて、当社グループが注力する5つの取り組み



ESG経営を支える基盤

環境

事業活動における資源循環・汚染防止の取り組みを推進し、「環境保護」に努めています。

社会

商品やサービスの信頼性向上に努めるとともに、CSR調達を推進し「持続可能なサプライチェーン」の実現を目指します。また事業を支える従業員の安全を守り、人材の質を高めていくことが事業運営の上で重要であるとの考えから労働安全衛生の推進や職場の学ぶ文化と育成する風土の醸成など、「豊かな人づくり」にも取り組んでいます。

ガバナンス

社会から信頼され必要とされる企業として、コンプライアンスを重視した事業活動に取り組んでいます。また透明性・公正性を重視した経営により中長期的な企業価値向上に努めています。

マテリアリティ エネルギーロスの低減

自動車EV・電動化への省エネルギー

カーボンニュートラルの達成には、自動車の電動化、EV化が必須であり、車両駆動に必要な電動駆動ユニットの高機能化、高性能化が加速しています。電動駆動ユニットの小型化やモータの高速回転に対応した自動車用深溝玉軸受や、ハブベアリングにエネルギー回生機能や転舵機能を付与したモジュール商品などの開発により、電気自動車の省エネルギー化に貢献します。

高機能軸受の提供(基盤商品)

EVやHEVに搭載される電動駆動ユニットはさらなる高効率化、小型・軽量化の要求が高まっており、モータをインバータおよび減速機と一体化したe-Axleの開発が活発化しています。当社では、dmn値*180万回転の「EV・HEV用高速深溝玉軸受」をすでに市場展開し、お客さまより高い評価を得ています。小型・高速化するモータ用や減速機用に使用される転がり軸受にはさらなる高速回転が求められ、軸受の発熱と潤滑条件による熱収支のバランスを最適化する供給油量の計算手法の確立、遠心力による変形を抑制するための保持器形状の見直しにより、軸受の内部諸元を最適化し、オイル潤滑下でdmn値*220万の高速深溝玉軸受を開発しました。

さらに、駆動装置全体の軽量化に伴い装置のハウジングも薄肉化傾向です。回転負荷による外輪変形を起点に、ハウジングと軸受のはめあい面で軸受が緩やかに回転してずれる「クリープ現象」が発生することがあります。軸受外輪の外径面の一部に逃げ部を設けて、ハウジングと軸受のはめあい面を不連続とする設計とし、クリープを停止させ、装置の異音や振動、軸受の寿命低下を防ぐ「クリープレス軸受」を開発しました。

今後、自動車市場においては、EV・HEVの進展に対応した軸受の需要がさらに拡大することが見込まれます。引き続き、当社のコアコンピタンスの活用、次世代技術の取り込みを通じて、商品ラインアップを充実させ、市場ニーズを先取りした、カーボンニュートラルに貢献する商品開発を進めます。

*dmn値：軸受の回転性能を表す指標　転動体ピッチ円直径mm×回転速度min^{-1}


EV・HEV用高速深溝玉軸受


クリープレス軸受

高機能モジュール商品の提供(新領域)

当社が培ってきたハブベアリングの技術を駆使し、左右の転舵角度を個別に補正する後輪用ステアリング機能付ハブベアリング「Ra-sHUB」を開発しています。

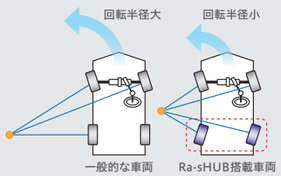
市場にある後輪転舵システムは、高級車に採用されるマルチリンク方式などの一部の懸架装置にのみ搭載が限定され、そのままの構造では大きな転舵角をとることは困難です。

「Ra-sHUB」は、当社のハブベアリングに、独自の技術で転舵機能を付与したモジュール商品です。既存のハブベアリングのように小型で、懸架装置の種類を選ばず搭載でき、後輪転舵を実現します。前輪の転舵角や走行情報から後輪の転舵角度を左右別々に制御することで、車両のコーナリング性能や高速直進安定性を向上させることができます。低速時には最小回転半径を小さくして、EV化などによるロングホイールベース化した車両の小回り性、タイヤの走行抵抗を抑えることもできます。また、自動運転のレベルアップに伴い、車両運転制御はさらなる高度化が求められます。「Ra-sHUB」は危機回避時の安全走行にも寄与します。

「Ra-sHUB」の特徴

- ハブベアリングに転舵機能を付与したモジュール商品
- 後輪の角度を左右独立で制御
- 転舵角±10°
- 車両のコーナリング性能や高速直進安定性を向上
- 車両の最小回転半径を低減


Ra-sHUB



低速時の作用イメージ

環境貢献商品の開発

当社の主力商品である軸受やドライブシャフト、自然エネルギー商品の環境貢献度を数値化し、よりグレードの高い環境貢献商品の開発・提供により企業理念を具現化するよう不断の努力を続けています。

取り組み成果の推移

当社売上高の約5割を占める主要商品であるドライブシャフトおよびハブベアリングと、自然エネルギー商品の2023年3月期のCO_2削減貢献量は147.4万トンとなり、近年の開発成果と言えるS～B-ecoグレード*の環境貢献商品の売上比は、2023年3月期には52.6％となりました。

*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

環境ファクタ・環境効率の算出方法

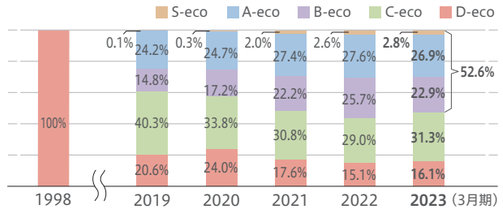
当社では、商品の環境貢献度を数値化するため、以下の❶式および❷式で定義される環境ファクタおよび環境効率を採用しました。

$$\text{環境ファクタ} = \frac{\text{開発品の環境効率}}{\text{ベンチマーク品}^{*1}\text{の環境効率}} \cdots ❶$$

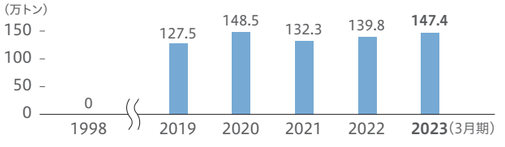
$$\text{環境効率} = \frac{\text{商品価値}^{*2}}{\text{環境負荷}^{*3}} \cdots ❷$$

*1 D-eco品（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）
*2 QFDの手法を用いて価値（最終製品でのCO_2削減寄与を含む）を数値化
*3 気候変動対策への貢献を評価する観点から、環境負荷を「原料採掘～生産」で発生するCO_2量として算出（一般社団法人 日本自動車部品工業会の「LCI算出ツール」を活用）

■ 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）



■ CO_2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

製造設備の高効率化

製造現場の生産性向上に向けて、設備の稼働状態を監視し、そのデータに基づいて的確かつ計画的にメンテナンスや部品交換をすることで、設備のダウンタイム（稼働停止時間）をできるだけ抑えたいという要望があります。さらに近年では、DXやIoT技術の進展に伴って、場所や時間の制約を受けない装置の遠隔監視や自動モニタリング、さらには、入手した状態監視情報の活用による製造品質の安定化や向上へのニーズも高まっています。

このような状態監視ニーズに対して、標準転がり軸受に、軸受寸法および負荷容量を変更することなく、発電ユニット、無線通信デバイスを内蔵し、温度・振動・回転速度のセンシング情報を無線送信する「しゃべる軸受®」を開発しました。軸受の回転により発電する電力を用いて、センサや無線通信デバイスを動作させ、センシング情報を自動で発信します。またセンサを軸受に内蔵しているため、装置ハウジングにセンサを外付けする場合に比べ、感度よく軸受の状態を検出し、より早期での異常検知が可能です。

本開発品により、高度な状態監視を実現し、製造設備の高効率化、生産性向上に貢献します。



しゃべる軸受®

軸受再生ビジネス

当社は、製紙用超大形軸受、鉄鋼用大形軸受、鉄道車両用軸受など、さまざまな機械設備で使用された軸受の再生事業への取り組みを進めています。これらのお客さまからのご要求に対し、軸受技術ノウハウに基づく軸受の最適な再生サービスを提供します。さらに、軸受の適切な使用方法のトレーニングや設備の状態監視サービスなどもあわせて、「安全と快適の提供」や「エネルギーロスの低減」、「資源循環・汚染防止」などの当社グループのマテリアリティに対する総合的な取り組みを拡大していきます。



製紙機械用
超大形スフェリカルローラ軸受

マテリアリティ

自然エネルギーを利用した持続可能な社会の実現

風力発電の普及、水素化社会への貢献

カーボンニュートラル社会の実現に向け、風力や太陽光を利用して発電する自然エネルギーや、燃焼時にCO_2を排出しない水素エネルギーが、次世代のクリーンエネルギーとして世界的に注目されています。

風力発電分野では、洋上風力発電などを中心に、発電装置の大型化が進み、メンテナンスが容易にできないことから、従来以上に構成部品の高耐久性、高信頼性が求められています。また、水素関連分野では、水素ステーションなどの水素関連インフラで用いる転がり軸受や樹脂商品の長寿命化が求められています。

当社では、これら商品開発の取り組みにより、持続可能な社会の実現に貢献します。

風力

カーボンニュートラル社会の実現に向けて風力発電事業が拡大しています。特に近年、風向の安定した海域で洋上風力発電装置の設置が進んでいます。洋上風力発電装置は、陸上に比べて大型化、かつ、構成部品の高耐久性、高信頼性が求められています。これらのニーズに応えるため、ころ表面に耐摩耗性に優れるDLC（ダイヤモンドライクカーボン）被膜を形成した「左右列非対称自動調心ころ軸受」を開発、市場展開し、転がり軸受の信頼性を高めています。

さらに、当社では風力発電の稼働効率向上を目的に、風力発電装置用状態監視システム（CMS）である「Wind Doctor®」を用いた稼働状況を風力発電事業者に配信するサービスを提供しています。2022年、風力発電装置のメンテナンスに特化した株式会社北拓（以下、北拓）と業務提携し、風力発電向けのメンテナンス事業を拡大しています。当社のCMSを設置いただいた風力発電事業者に対して、異常傾向がみられた場合、情報配信するとともに、メンテナンスの必要性を提案します。その後、依頼を受けて北拓と共同で風力発電装置を点検し、異常部位の特定や、補修軸受の手配を一括して実施します。異常検知、検査、補修までのサービスを一連で受けることができると、発電業者からご好評をいただいています。

今後、増設が見込まれる洋上風力発電装置には、状態監視の精度向上と正確なデータ解析に基づく適切なメンテナンスがより重要になります。これらのサービスをワンストップで提供できるモノ売り・コト売りの両輪メーカとして、風力発電装置の市場拡大に貢献してまいります。



Wind Doctor®



左右列非対称自動調心ころ軸受

水素

水素は次世代エネルギーのひとつとして注目されており、その活用のために「つくる、はこぶ、ためる、つかう」のあらゆる場面で技術開発がグローバルで活発に進められています。当社は、燃料電池自動車（FCV）の普及に欠かせない水素ステーションの高圧水素圧縮機に用いられる商品の適用開発を進めています。水素関連装置に使用される機械部品は、水素暴露や高圧など特殊環境下で使用されるため、より高信頼性、高耐久性が求められます。

当社では、軸受の軌道輪表面に硬質で微細な金属化合物を多数分散させた新規鋼材を開発するとともに、新たに開発した特殊熱処理技術を組み合わせることにより、水素に起因する軸受の早期破損に対して、当社標準軸受と比較して3倍以上の長寿命化を実現した耐水素脆性軸受を開発し、サンプル試作および納入を開始しました。

また、当社の複合材料技術を駆使して開発した樹脂商品が水素環境用シール部材として採用されています。これら商品のさらなる高機能化に向けて、産学連携での開発にも取り組んでいます。



耐水素脆性軸受

「脱炭素社会への貢献」に関する詳細は、Webサイトをご参照ください。
https://www.ntn.co.jp/japan/csr/idea/carbon-free.html

カーボンニュートラルの実現

マテリアリティ
気候変動への対応

マテリアリティ 気候変動への対応

当社グループのカーボンニュートラル実現目標

- 事業活動におけるCO_2排出量の削減（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
- 事業活動におけるCO_2排出量の削減（スコープ3） ➡ 2050年度までにカーボンニュートラル

カーボンニュートラル戦略推進部の発足

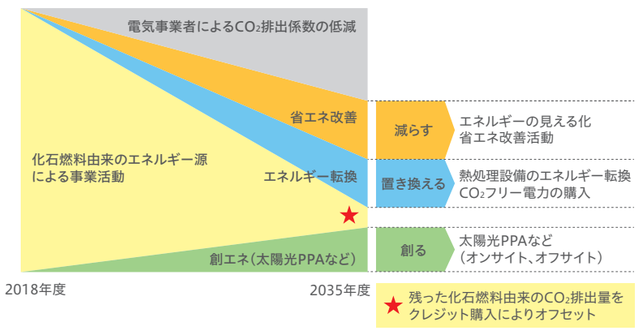
2022年7月から2023年3月までのカーボンニュートラル推進プロジェクトの活動成果を踏まえて、2023年4月「カーボンニュートラル戦略推進部」が発足しました。プロジェクトを継承し、グローバルでの推進体制の確立、中長期的な課題を含めた実行フェーズへの移行を進めます。

カーボンニュートラル実現に向けて

当社グループは、カーボンニュートラル目標達成に向けた行動計画を着実に推進することを目的とし、以下の重点施策に取り組んでいます。

①製造工程のエネルギーの見える化による加工機や熱処理設備で発生するCO_2排出量の削減、エア・空調・照明などユーティリティーに使用するエネルギーの効率化によるCO_2排出量の削減（減らす）
②熱処理設備のエネルギー転換によるCO_2排出量の削減（置き換える）
③CO_2フリー電力の購入による、化石燃料由来のCO_2排出量の削減（置き換える）
④太陽光PPAなどの自然エネ発電による、化石燃料由来のCO_2排出量の削減（創る）

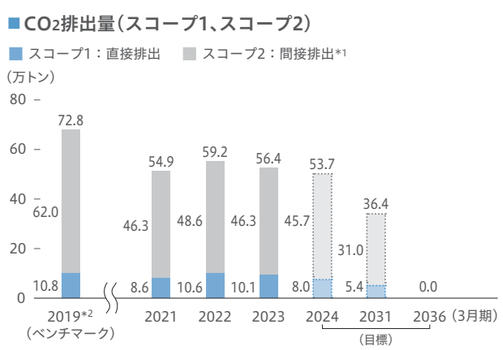
■ カーボンニュートラル実現イメージ



CO_2排出量削減の実績

当社グループは、自社の事業活動全体において、CO_2排出量の削減に取り組んでおり、2030年度に、2018年度比50%削減、2035年度カーボンニュートラルを目標としています。また、CO_2排出量のデータの算出方法に問題がないことを確認するため第三者検証*3を受けています。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にて算出、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*1していますが、海外事業所についても、マーケット基準手法の排出係数を用いる方法への切り替えを検討していきます。

■ CO_2排出量（スコープ1、スコープ2）



*1 国内事業所は、電力事業者別排出係数（環境省・経済産業省）出典の排出係数にて算出。海外事業所は、Emissions Factors 2022（IEA）出典の排出係数にて算出
*2 カーボンニュートラルベンチマークを2019年3月期とする
*3 CO_2排出量の検証意見書は、Webサイトをご参照ください。
https://www.ntn.co.jp/japan/csr/idea/carbon-newtrality.html#anchor02

各拠点の環境データは、Webサイトをご参照ください。
国内：https://www.ntn.co.jp/japan/csr/environment/sitereport-japan.html
海外：https://www.ntn.co.jp/japan/csr/environment/sitereport-overseas.html

燃料の燃焼、電力の使用によるCO_2排出量（スコープ1、スコープ2）の削減

当社グループは、熱処理設備やボイラーなどでの燃料燃焼に伴うCO_2排出量（スコープ1）の削減に取り組んでいます。CO_2多排出源である熱処理設備は、第一弾の省エネ施策としてLPG*や都市ガスへの燃料転換を主要な設備で完了しています。今後は、再生可能エネルギーの使用を前提とした高効率な高周波加熱設備や電気炉の採用拡大だけでなく、製造時および使用時にCO_2を排出しないアンモニアや水素などグリーンエネルギーの採用を検討し、多様なエネルギー源を活用したカーボンニュートラル化を推進していきます。

また、当社グループは生産活動での電力使用に伴うCO_2排出量（スコープ2）の削減の一環として、エア・空調・照明などユーティリティーの効率化に取り組んでいます。高効率なコンプレッサー・空調・照明などの導入、定期的なエア漏れ対策や非稼働設備の電源オフなどでエネルギー使用量を低減する地道な活動を行っています。

*液化石油ガス

自然エネ発電の導入と再エネ電力購入の推進

当社グループは、事業所内に各種スキーム（PPA*1、リース、自己投資）による自家消費型の自然エネルギーの発電設備を導入し、CO_2排出量（スコープ2）の低減に取り組んでいます。また、再生可能エネルギーやクレジットによりカーボンオフセットされた電力などの調達を積極的に推進しています。2023年3月期、国内477トン、海外11,409トンのCO_2を削減しました。*2

■ 自然エネ発電実績（2023年3月期）

地域	発電量（kWh）	CO_2削減量*2（トン-CO_2）
国内	1,073,015	430
中国	11,961,519	7,348
合計	13,034,534	7,778

■ 再エネ電力購入実績（2023年3月期）

拠点名	エネルギー種	調達量（kWh）	CO_2削減量*2（トン-CO_2）
名古屋支社	CO_2フリー電力	80,982	31
浜松自動車支社		13,077	5
広島自動車支社		20,059	11
NTN-AT		13,057,800	4,061
合計		13,171,918	4,108

自然エネ発電　国内導入事例

NTN三重製作所（三重県桑名市）では、ローラー工場の屋根にPPA*1による計828枚の太陽光パネルを設置しました。2023年4月より発電を開始し、54万1,342kWh/年の発電量と、205トン-CO_2/年*2のCO_2排出量削減が見込めます。


ローラー工場（三重製作所）

自然エネ発電　海外導入事例

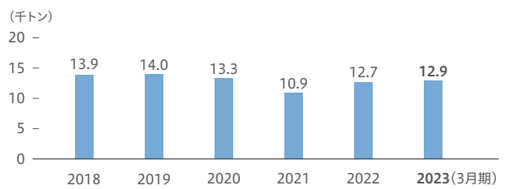
NTN MANUFACTURING DE MEXICO,S.A.DE C.V.（NMEX、メキシコ）では、工場の屋根にPPA*1による計1,180枚の太陽光パネルを設置しました。2023年8月より発電を開始し、101万2千kWh/年の発電量と403トン- CO_2/年*2のCO_2排出量削減が見込めます。

*1 屋根などに第三者の発電事業者が保有する太陽光発電設備を設置し、その電力を購入する契約
*2 国内事業所は、電力事業者別排出係数（環境省・経済産業省）出典の排出係数にて算出、海外事業所は、Emissions Factors 2022（IEA）出典の排出係数にて算出

物流におけるCO_2排出量削減

当社グループは、物流効率化により商品輸送時のCO_2排出量（スコープ3カテゴリー9）の削減に取り組んでいます。主な施策は「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」「木製パレットの再使用・再生利用（修理）の推進」「運送事業者へのアイドリングストップ徹底の要請」などです。2023年3月期、国内商品輸送時のCO_2排出量は12.9千トン-CO_2/年（目標：12.8千トン-CO_2/年）となり、わずかに目標には届きませんでした。引き続き、トラックの積載量の最適化などによる輸送効率向上の対策を推進していきます。

■ 物流におけるCO_2排出量*（国内）



*社内間輸送時のCO_2排出量を含む

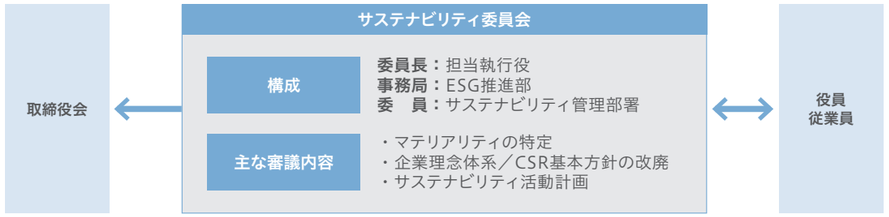
TCFD提言への取り組み

当社グループは、2021年5月にTCFD（気候関連財務情報開示タスクフォース）提言への賛同を表明しました。気候変動が事業にもたらすリスクと機会を把握し、経営戦略に反映させるとともに、TCFD提言に基づいた情報開示を進めています。当社グループは幅広いステークホルダーとの対話を通じて、気候変動に対する取り組みをより一層強化し、事業活動を通じて社会の持続的な発展に貢献していきます。

ガバナンス

当社グループは、サステナビリティ経営の推進組織として、「サステナビリティ委員会」を設置し、その取り組みについて適宜、取締役会に報告する体制を構築しています。

■体制図



戦略

TCFD提言に沿ったシナリオ分析の結果から想定されるリスクと機会への対応は、「エネルギーロスの低減」や「気候変動への対応」など関連するマテリアリティの施策として事業活動に展開しています。また「カーボンニュートラル（環境負荷低減・脱炭素）」と「安心安全、快適性の追求」につながる分野に研究開発資源を集中し、将来の成長に向けた研究開発活動を加速させています。

リスク管理

当社グループが拠点を有する国と地域における気候変動（気温上昇）に伴う異常気象（大雨、洪水、暴風などによる操業、営業の停止など）や環境規制の強化（炭素税の導入による原材料、エネルギーの調達コスト増加など）などにより、財政状態、経営成績およびキャッシュ・フローに影響を及ぼす可能性があります。

なお、気候変動（気温上昇）による影響について、21世紀中の気温上昇を「4℃」、「1.5℃未満」としたシナリオ分析の結果から想定されるリスクと機会は以下の通りです。

■シナリオ分析において想定した将来像（概略）

	気温上昇が4℃の場合（物理）	気温上昇が1.5℃未満の場合（移行）
将来の社会像	● 政府などの環境政策は消極的で、低炭素／脱炭素化は進展していない。 ● 気候変動による自然災害の大規模化、激甚化が進行している。 ● 夏場以外の季節でも猛暑日が増加し、熱中症リスクが高まる。	● 政府などの積極的な環境政策により、炭素税などが導入され、化石燃料由来の電力は限定的となり、再生可能エネルギー（風力、水素など）中心の産業構造になっている。 ● 産業界全体がCO_2排出量の削減に向け、省エネルギー化などの取り組みを強化している。 ● 自動車産業では、電動化・EVシフトが進んでいる。

■リスクと機会

区分		想定されるリスクと機会	当社の対応策	関連するマテリアリティ
リスク	物理	異常気象（大雨、洪水、暴風）による自社工場およびサプライチェーンの操業停止	＜社内＞ ● 国内事業所のハザードマップによる定期的な確認 ＜取引先＞ ● 調達方針説明会やCSR調達ガイドラインを通じたBCP・BCM構築に向けた働きかけ ● サプライヤー危機管理システムの導入	● 労働安全衛生の推進 ● 環境・社会を重視した調達活動
		工場など従業員の熱中症リスク	● 空調が効かない労働環境の特定 ● 暑熱対策の計画的な実施	● 労働安全衛生の推進
	移行	炭素税などによる調達コストや操業コストの増加	● 当社の事業活動における脱炭素化の推進 ● インターナルカーボンプライシングの導入を検討	● 気候変動への対応
機会	物理	自然災害の発生への備え、災害時に役立つソリューション需要の増加	● 自然災害による電力の遮断を防ぐライフラインの確保（定置型独立電源装置、移動型独立電源装置の市場提供）	● 安全と快適の提供
	移行	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	● エネルギーロスの低減
		風力発電装置の普及	● 風力発電装置向け大形軸受、CMSサービスの提供	● 自然エネルギーを利用した持続可能な社会の実現
		水素エネルギーの普及	● 水素エネルギーに関わる装置への軸受類の商品技術開発と市場提供	● 自然エネルギーを利用した持続可能な社会の実現
		EV・電動化車両の普及	● 電動モジュール商品の商品技術開発と市場提供	● エネルギーロスの低減

指標と目標

13項目のマテリアリティのうち、「気候変動への対応」の目標を「2035年度カーボンニュートラル（サプライチェーンを含めて2050年度）」とし、2023年3月期以降のKPI（管理指標）として「2018年度比で、2030年度に事業活動におけるCO_2排出量50％削減」を設定しています。

2023年3月期の実績は、KPI（管理指標）に対し、CO_2排出量は2018年度比で22.6％の削減となりました。計画の達成のためには、さらなる取り組みの強化が必要と認識しており、2023年4月1日付けでカーボンニュートラル推進の専任組織であるカーボンニュートラル戦略推進部を設置し、カーボンニュートラルに向けた諸施策の推進を強化しています。

マテリアリティ 安全と快適の提供

少子高齢化が進む社会環境の中で経済活動を維持するため、ものづくりの現場では、自動化への対応が急がれています。当社では、生産現場での人の代替作業や効率化に貢献する「ロータリアクチュエータ式ハンド」、およびピッキングロボット用フィーダ「TRINITTE®」を開発しました。一方、異常気象などによる自然災害が増加する中、災害などが発生した場合に生活への影響を少なくするための防災・減災への取り組みも進められています。防災・減災の観点でコンテナに小型風力発電装置や太陽光パネル、蓄電池を収納した「N³エヌキューブ」も市場展開し、幅広い分野で活用していただいています。これらの商品を通じて、お客さまへ安心や快適を提供しています。

ロボット周辺

回転円盤上から部品を自動で供給できる当社独自のピッキングロボット用フィーダ「TRINITTE®」を発売し、好評をいただいています。「TRINITTE®」は、カメラ、ピッキングロボットと連携接続し、円弧軌道上のワークに追従して移動中のワークを連続ピッキングするのが特徴です。「TRINITTE®」と組み合わせて用いるピッキングロボット向けの小型・軽量な「ロータリアクチュエータ式ハンド」も開発しました。ロータリアクチュエータの回転軸を中心にワークを掴むチャック部との締結部が回転することで、位置や姿勢を0から100°の範囲で設定可能です。スカラロボットに装着することで、横方向や斜め方向からのピッキングが可能となります。部品の取り逃がしを大幅に軽減でき、安価な装置構成で、部品の安定した連続ピッキングを実現します。

また、すでに市場展開しているロボット向け手首関節モジュール「i-WRIST®」においては、多数ご要望をいただいた可搬性能の向上に対応するため、最大可搬重量を1kgから3kgに増加させた「IWS－C01」を開発しました。用途の幅が広がったと、市場から好評を得ています。

今後も製造現場の自動化対策として、効率化、省人化推進に貢献するロボット用モジュール商品を提案します。



ロータリアクチュエータ式ハンド



アルミ鋳造品を外観検査する
手首関節モジュール「i-WRIST®」

減災・防災

コンテナに小型風力発電装置や太陽光パネル、蓄電池を格納した移動型独立電源「N³エヌキューブ」を開発しました。当初の開発目的は、自然災害に備えた備蓄倉庫や災害発生時の救護施設でしたが、市場展開していく中で、商業用電流が導入されていない場所でのインフラ設備としても多く採用いただいています。

災害時の救護活動の拠点、および非常食・医療品などの備蓄倉庫などを目的とした防災センターの整備が各地で進められています。「N³エヌキューブ」をセンターに設置し、平常時はセンター内の照明やエアコンなどの電力を賄い、災害時は救護施設、兼非常用電源として利用することを提案しています。

また、商業用電流が導入されていない山地などの公園や施設向けに、処理槽付の循環式水洗トイレを搭載した「N³エヌキューブ」も開発しました。トイレで使用された水は、処理槽でろ過され再生水として循環されます。メンテナンスは年に数回程度の水交換のみで、上下水道の工事も不要です。水は再生水として循環するため外部への排水もなく、清潔な水を使用することが可能です。さらに、バスの待合所やワーケーション施設として設置していただくなど、さまざまな場面で、幅広く採用いただいています。



静岡県吉田町のバス停の待ち合い室として設置された「N³エヌキューブ」

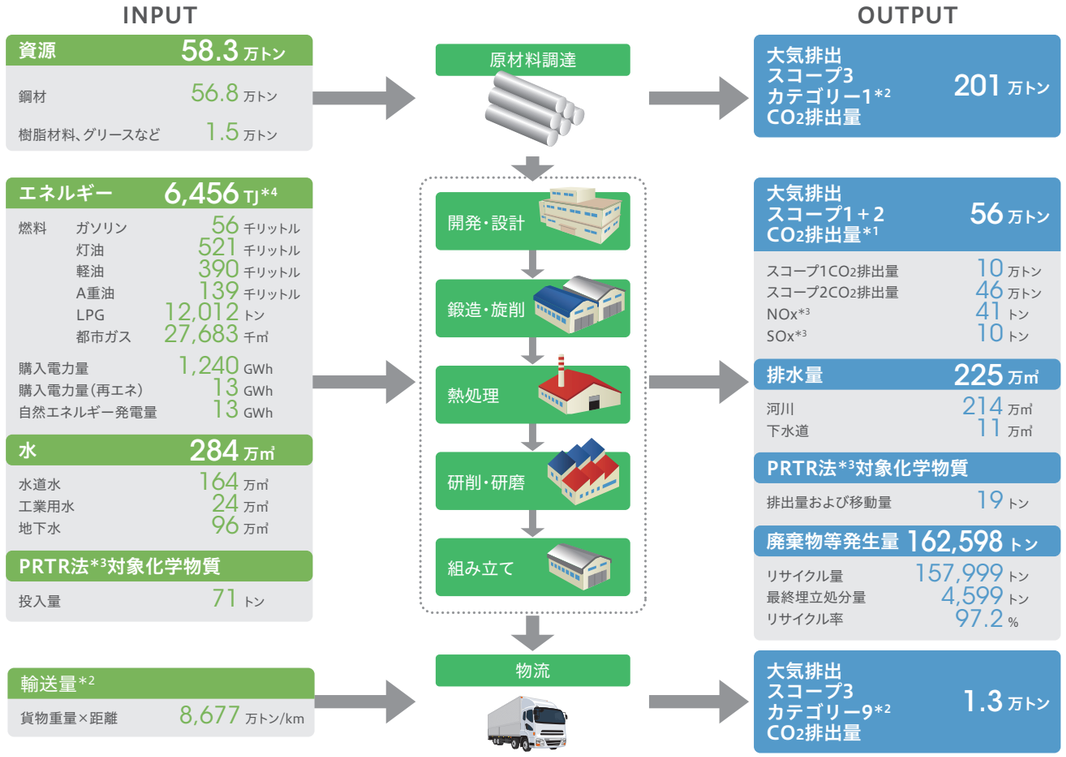
マテリアリティ 資源循環・汚染防止

当社グループは、資源の持続的利用に配慮した3R（リデュース、リユース、リサイクル）を徹底し、原材料や水などの投入資源および廃棄物等の削減などを総合的に推進するための枠組みを整備しています。また、商品および製造工程で用いる化学物質の管理を徹底するとともに、PRTR法*の対象化学物質を含有する原材料は、積極的に代替品への転換を進めています。廃棄物発生量の削減による高リサイクル率の維持やPRTR法対象の化学物質取扱量については年度目標を設定し、達成に向けた取り組みを推進しています。

*特定化学物質の環境への排出量の把握等及び管理の改善の促進に関する法律

マテリアルバランス

■ 事業活動のマテリアルバランス（2023年3月期）



*1 国内事業所は、電力事業者別排出係数（環境省・経済産業省）、海外事業所は、Emission Factors 2022（IEA）出典の排出係数にて算出
*2 輸送量、スコープ3CO2排出量は国内の実績値
*3 NOx、SOx、PRTR法対象化学物質は国内の実績値
*4 電力のエネルギーは物理量3.6MJ/kWh、燃料のエネルギーは「サプライチェーンを通じた組織の温室効果ガス排出等の算出のための排出原単位データベース（Ver.3.3）」（環境省）に記載の排出係数を使用して算出

「資源循環・汚染防止」の詳細は、Webサイトをご参照ください。
https://www.ntn.co.jp/japan/csr/environment/chemical.html

マテリアリティ
資源循環・汚染防止

生物多様性の保全

当社グループは、地域住民やNPO法人（特定非営利活動法人）と連携し、適切な間伐や植林などの持続可能な森林管理によって、森林生態系を保全するとともに、各事業所の周辺地域の絶滅危惧種の保護および自然公園の整備などの生物多様性保全の活動に取り組んでいます。コロナ禍以降、参加人数の調整や感染予防対策を徹底することで、活動が形骸化しないよう工夫をしながら進めています。

地域への環境貢献

当社グループは、地域への環境貢献の一環として、事業所周辺の道路や河川・海岸、公園などの清掃活動、除草、植樹などさまざまな活動を通じて、地域社会との相互協力のもと、環境保護活動を推進しています。今後も活動を通じて、周辺住民など利害関係者との連携を強化するとともに、良好な関係を構築できるよう一層の努力をしていきます。

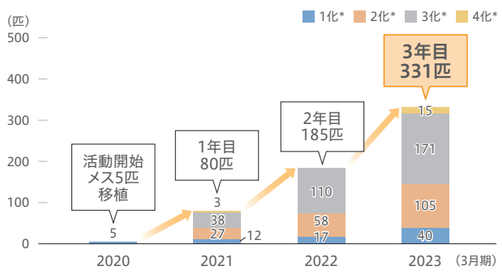


中部台運動公園での植樹風景（三雲製作所）

絶滅危惧種ミヤマシジミ（蝶）の保護活動

長野製作所（長野県上伊那郡）では、2019年に長野県との生物多様性パートナーシップ協定を締結し、事業所内に絶滅危惧種であるミヤマシジミの保護区を設置して保護活動を継続しています。保護区設置開始から、シャクトリムシやアブラムシが大量に発生し、幼虫の餌となるコマツナギの食草不足が確認されたことやアシナガバチやカマキリなどの天敵の発生により、幼虫の捕食が確認されるなどさまざまな課題に直面しましたが、コマツナギを植え直し、都度、天敵の駆除などの対策を実施したことなどにより、順調に生息数が増加しています。2022年8月には、地元の高等学校から就業体験生を受け入れ、生徒の皆さまに生物多様性の大切さを理解していただく特別授業を企画し、ミヤマシジミの保護活動に参加いただきました。今後の活動としては、保護活動により順調に生息数が増加していることから、外部の見学者の受け入れを進めるとともに、事業所内の保護区を増やし、保護活動をさらに活発にして生息数を増加させていきます。

■ ミヤマシジミ保護区　成虫発生数（長野製作所）



*1年間の世代回数によって、それぞれ1、2、3、4化性があり、3化性以上のものは多化性という。



パーベナの花に止まっているオスの3化成虫

「環境保護」に関するそのほかの取り組みは、Webサイトをご参照ください。
https://www.ntn.co.jp/japan/csr/environment/protection.html

マテリアリティ
製品・サービスの信頼性向上（品質保証・安定供給）
環境・社会を重視した調達活動

マテリアリティ
製品・サービスの信頼性向上（品質保証・安定供給）

品質保証体制の構築

顧客満足度向上に向けた品質づくり

当社は、ものづくりのすべての基本理念となる「品質基本方針」のもと、グローバルでの製品品質の維持・向上に努め、お客さまに満足いただける品質づくりをしています。

また、お客さまの満足度、要望事項などの声を直接聞く機会として、顧客満足度調査を実施しています。2022年度の調査では、計113社のお客さまにご回答をいただき、総合評価で「大変良い」「おおむね良い」と回答いただいた割合が、昨年と同様に88%となりました。今後もさらなる満足度の向上に向けてお客さまのニーズに即応した品質を提供します。

品質マネジメントシステム

当社グループは、顧客満足度向上および一貫した製品・サービス提供のため、国際的な品質マネジメントシステム規格である、ISO9001認証を国内外の生産拠点で取得しています。新規事業や新たに立ち上げた工場も順次認証取得に取り組んでおり、製造に関する国内外の連結子会社では、品質マネジメントシステムの認証を100%取得しています。

また、自動車産業向け規格であるIATF16949認証や、航空・宇宙産業向けの規格であるJIS Q 9100やNadcap、鉄道産業向けのCRCC（中国）の認証取得もしています。

品質に強い人材の育成

従業員の品質知識と意識を高めることを目的に、「QCベーシックコース」「QCアドバンストコース」などの品質専門教育を実施し、2022年度は145名の従業員が参加しました。研修では、過去に発生したクレーム事例を題材に、お客さまにご迷惑をかけた内容を具体的に紹介することで、品質の重要性を再認識してもらえるよう工夫しています。

2023年3月に、当社の品質についての考え方や品質を守る上で基本となる行動を記載した「品質管理ハンドブック～品質基本行動～」の第3版を発行しました。今後、英語ほか、多言語への翻訳、サプライヤーへの参考配布などを進め、幅広くグローバルで利用できるように展開する予定です。

新基幹システムの安定化

当社の基幹システムの再構築は、全社プロジェクトとして、ERP*など新たなパッケージシステムを用いて業務プロセスとシステムを標準化することで、今後のDX推進を支えるIT基盤とし、ビジネススピードとサービスレベルの向上、業務の効率化を推進しています。財務会計、人事・給与、技術の領域の新システムに続き、SCM領域では、2020年8月から販売・物流・需給調整・在庫管理などに関する新システムが本稼動しました。その後、各工場の生産・調達・工程・仕掛・原価領域への新システムの導入活動を推進しています。

新システム稼動により、営業活動のデジタル化や案件管理システムの導入による図面や試作品管理の効率化、価格や納期回答の迅速化、在庫管理の強化、原価管理の高度化を実現しています。また、鮮度の高い需要情報や在庫情報、販売実績をもとに、統計予測も用いた先行きの需要計画を工場へ連携することで、お客さまへの安定供給と需要変動などへのフレキシブルな対応を目指します。

*ERPとは、Enterprise Resource Planning（企業資源計画）の略。「販売」、「物流」、「生産」、「会計」、「人事」など、企業の基幹業務を統括するパッケージソフト。

CSIRT体制の構築

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のひとつとして、新たに「情報セキュリティ基本方針」を制定しました。

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ます。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、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）の整備を進めています。

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

「製品・サービスの信頼性向上（品質保証・安定供給）」に関するそのほかの取り組みは、Webサイトをご参照ください。
https://www.ntn.co.jp/japan/csr/sc/customer.html

マテリアリティ

環境・社会を重視した調達活動

調達活動に関する基本的な考え方

当社では、2021年4月に、SDGsの各目標に対応した調達基本方針を策定し、「公平・公正」「法令遵守」「グリーン調達」「共存共栄」の観点のもと、本社調達部門を中心に、取引先さまとの信頼関係を構築し、調達活動を行っています。「NTNグループ グリーン調達基準書」に基づき、環境保全への取り組みや環境品質に優れた取引先さまから優先して調達する「グリーン調達」を推進するとともに、「NTN CSR調達ガイドライン」を定め、CSR活動の積極的な推進も要請しています。また、海外を含めた各生産拠点での現地調達およびグローバルな最適地調達にも取り組んでいます。

2022年には、サプライチェーンの取引先の皆さまや価値創造を図る事業者の皆さまとの連携・共存共栄を進めることで、新たなパートナーシップの構築を目指す「パートナーシップ構築宣言」を公表いたしました。

サプライヤーのリスク管理

当社ではリスク管理の観点から、取引先さまの経営体質、品質、環境管理の状況を確認の上、取引を開始しています。また、取引開始後も毎年経営状況などの確認を行う「取引先調査」を実施し、フォローが必要と判断した場合には個別に対応を行っています。その上で取引のリスクが高いと判断した場合は、品目や取引金額などを勘案し、影響の大きさに見合ったリスク低減措置を実施することで、当社の調達リスクを最小限にとどめ、安定した調達を実施できるよう努めています。

また、自然災害や感染症などのリスクについては、各事業所や取引先さまと情報を即座に共有し対応する危機管理体制を構築し、緊急時における商品の安定供給に対するリスク管理を行っています。

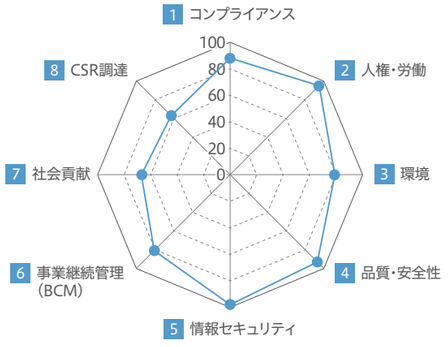
サプライヤーCSRアンケートの実施

「NTN CSR調達ガイドライン」のさらなる周知と遵守状況の確認を目的に、取引先さまに対して毎年アンケート調査を実施しています。

2022年度のアンケートでは、人権・労働および品質・安全性、情報セキュリティの項目において達成度が90％以上となりました。一方、社会貢献、CSR調達については60％台にとどまっており、現段階では意識も高いとは言えない状況です。

昨今、企業の在り方は企業業績（経済的価値）だけではなく、社会に必要とされる存在であること（社会的価値）も求められており、それが重要であることをご理解いただくため、今後も継続して周知活動に取り組んでいきます。

■ CSRアンケート結果達成度



■ サプライヤーCSRアンケート

アンケート項目
1 コンプライアンス
2 人権・労働
3 環境
4 品質・安全性
5 情報セキュリティ
6 事業継続管理（BCM）
7 社会貢献
8 CSR調達

「環境・社会を重視した調達活動」に関するそのほかの取り組みは、
Webサイトをご参照ください。
https://www.ntn.co.jp/japan/csr/sc/client.html

マテリアリティ

人権の尊重 | 労働安全衛生の推進
人材育成 | ダイバーシティの推進



執行役
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
川端 恭弘

近年の急激な環境の変化に適応しながら、中期経営計画の基本方針である「新しい100年に向けて、事業構造の変革（Transformation）を加速するとともに、財務体質と組織体制を強化し、経営環境の変化にしなやかに対応できる企業体質を構築する」には組織と人材の変革が必要です。

そのためには、さまざまな社会課題を解決し社会価値、環境価値、経済価値の向上に取り組む組織風土を醸成し、働きがいをもって仕事に取り組める多様な人材を育成する必要があります。その実現を目指し、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。さらに「変革に挑戦する次世代を担う人材の確保」、「従業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・健康に働き活躍できる職場環境の実現」、「人権の尊重」を人材戦略の５つの柱とし、一つひとつ具体的な施策に着実に取り組んでいます。

人材戦略の5つの柱

1 変革に挑戦する次世代を担う人材の確保

当社グループでは、取り巻くさまざまな環境や従業員と企業の関係性が急激に変化する中、従業員一人ひとりが情熱を持って、自ら考え、自ら行動することを促す環境を整備することで「変革に挑戦する次世代を担う人材の確保」に取り組んでいます。

P.63「人材育成」

2 従業員の多様性を尊重した働きがいのある環境づくり

当社グループでは、国籍や人種、文化、性別、年齢、障がいの有無などにとらわれず、多様な価値観を尊重し認め合い、さまざまな人材が自由な発想でより良いアイデアを出し、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。

P.65「ダイバーシティの推進」

3 職場の学ぶ文化と育成する風土の醸成

当社グループでは、新入社員からリーダーまで個々の適性やキャリアを踏まえた成長機会を提供するとともに、学ぶことは従業員自らの成長のために不可欠で個人の成長が会社の成長につながるとの認識を共有し「職場の学ぶ文化と育成する風土の醸成」に取り組んでいます。

P.63「人材育成」

4 安全・健康に働き活躍できる職場環境の実現

当社グループで働くすべての人の安全と健康の確保は、経営の基盤として、あらゆる事業活動に優先する最も大切な価値であり、この基本姿勢のもと、「安全・健康に働き活躍できる職場環境の実現」を目指しています。

P.66「労働安全衛生の推進」

5 人権の尊重

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、「人権の尊重」に関する企業責任を果たすことが必要不可欠であると考えています。この考えのもと、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、当社グループのすべての従業員が安全かつ快適に働ける職場環境づくりに取り組んでいます。

P.67「人権の尊重」

マテリアリティ

人材育成

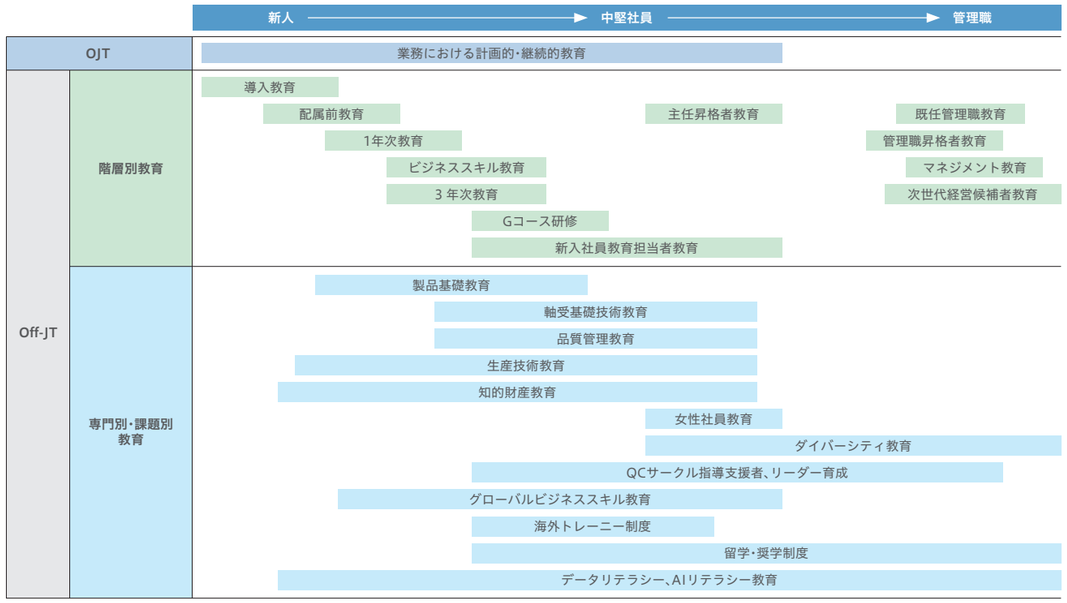
人材育成に対する基本的な考え方

人材戦略の5つの柱のうち「変革に挑戦する次世代を担う人材の確保」、「職場の学ぶ文化と育成する風土の醸成」を達成するために具体的な施策に取り組んでいます。中期経営計画に掲げる「なめらかな社会」の実現に向けた「豊かな人づくり」を人材育成の基本方針として①国際社会に通用する人材、②個人として自立している人材、③創造力のある人材、の3つの人材の育成を目指しています。また当社の人材育成は、個人の自己啓発とOJTを基本としていますが、これを促進するための機会と各種支援制度を設けるとともに、必要に応じたOff-JT*として階層別、専門別、課題別各研修を長期的視野に立って、体系的・計画的・組織的に行い、都度時代の要請に応えた内容へ適合させ、実施しています。

*職場外における教育訓練

NTNの人材育成体制

職場の学ぶ文化と育成する風土の醸成を目指し、「自ら考え、自ら行動できる」人材の育成プログラムを全階層で展開しています。次の100年に向けて事業を拡大するためには、国内のみならず海外でも活躍できる人材を育成することが不可欠で、向上心の高揚を図り、国際的人材の育成プログラムとして若手従業員向けに英語のみで行う研修（グローバルビジネススキル研修）の実施や留学・奨学制度なども活用しています。また、社内e-ラーニングで会社知識・専門知識講座などのコンテンツを充実させることで全従業員の意識・知識の底上げ、能力向上に取り組むとともに、若年層向けに手上げ式のビジネススキル向上プログラムを導入し、制度面では従業員のキャリア自律を促進する社内公募制度を実施し、自律的に個々人のスキルやキャリアプランに即した能力開発に取り組んでいます。さらにデータとデジタル技術の活用を促進し、ビジネス課題を解決するためや組織変革につなげるための手法を学ぶ講座（AI・データリテラシー講座）を開講し、AIリテラシー、データ分析などデジタルリテラシー活用者のすそ野拡大、レベル向上を行っています。管理職層には新任管理職向けだけでなく、一定の経験年数以上の管理職を対象に考課能力や部下への指導力向上を目的にした考課者訓練（既任管理職研修）や次世代経営層の発掘、育成を目的とした研修（NTN Next Leader Program）も実施しています。



経営人材の育成

従来の管理職教育に加え、長期的な視点で経営課題に関する意思決定ができる次世代経営層候補者のすそ野拡大を目的に、若手管理職を対象とした「NTN Next Leader Program（初級編/中級編）」を開講しています。

初級編は選抜制で「経営者視点でとらえ直す力、視野を広げる」ことを、中級編では「長期軸での戦略立案、組織変革をする力を養う」ことを中心に経営に必要な思考・知識を体系的に学習するカリキュラムとなっております。また執行役候補者の選抜によるサクセッションプランを導入しており、これらの施策などを通じて経営層候補者を早期に見出し、計画的育成を図ります。

従業員エンゲージメント向上のための職場づくり

公正な評価と処遇

当社は、一定期間における業務目標の達成度、仕事を行う上での貢献度および職務遂行能力の発揮度を考課し、昇給、賞与、昇進、昇格、教育訓練などへ適正に反映を行い、人事管理の公正な運営を図るとともに、社業の発展のための「被考課者の職務能力の育成」につなげることで、従業員の一層の活性化、経営効率の向上を図ることを目的とした人事考課制度を運用しています。

その制度運用を徹底するため、考課者訓練を毎年実施しており、人事考課の結果が処遇に反映される仕組みの周知を図り、考課を人材育成につなげています。

多様な働き方の実現

在宅勤務制度やフレックスタイム制度を導入し、働く時間や場所の柔軟性を広げ、多様な従業員が活躍できる環境を整備しています。また、管理職にも、育児や介護と管理職としての職務を両立して働くことができるように、時短勤務やフレックスタイム制度を適用できるワークライフバランス職階を設け、育児や介護がキャリアアップの妨げにならないように取り組んでいます。

こうした在職者に対する取り組みにとどまらず、結婚・出産・不妊治療・介護・キャリアアップなどの事情で退職した従業員が復職できるNTNジョブリターン制度を導入し、当社に在籍中や退職後に培ってきた経験や知見、ノウハウを活かすことができる環境を整備しています。

多くの従業員が十分に活躍できる職場づくりを進め、多様な働き方を実現していきます。

RPA活用の推進

少子高齢化の進展により労働力人口の減少が避けられない日本社会において、一人あたりの生産性向上が大きな課題となっています。

こうした環境の中、持続可能な成長を実現していくためには、これまで以上に生産性向上を図り、業務成果を高める働き方改革の推進が必要不可欠です。

当社では、社内外で進む電子化への対応と定型作業の自動化による効率向上を目的に、RPA（Robotic Process Automation）をはじめとした各種デジタルツールの活用を継続的に進めており、給与計算や支払い伝票処理などの間接業務において、作業プロセスの標準化とセットでの業務改革を推進中です。

今後は、テレワークを想定した新しい働き方の提案と具体化を進めるべく、さらなる業務情報のペーパレス化と定型作業の自動化を推進し、全社レベルでの業務運営体制の見直しを行うことで、会社を取り巻く情勢の変化に柔軟に対応できるような環境を整え、競争力の強化と働き方改革の実現につなげてまいります。

従業員エンゲージメントサーベイの実施

企業の持続的な競争力強化を実現するためには、従業員一人ひとりの能力が活かされ、公平公正に処遇されることはもとより、上司と部下、従業員間の良好な信頼関係、コミュニケーションが図られた、いわゆる風通しの良い職場づくりも重要と考え、従業員エンゲージメントの向上に取り組んでいます。

取り組みの実効性を高めるため、従業員の感じている思いや会社への期待を把握するエンゲージメントサーベイを実施しています。また、サーベイ結果を踏まえて、部門単位で職場課題の改善活動を実施し、1 on 1ミーティングを通じた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。

従業員エンゲージメントの向上に向けた人事施策の展開（管理職人事制度の見直しなど）や、職場改善活動の実施、働き方改革の施策、健康経営の推進と連動した取り組みを通じて、従業員一人ひとりの「働きやすさ」「働きがい」を実現していきます。

「人材育成」に関するそのほかの取り組みは、Webサイトをご参照ください。
https://www.ntn.co.jp/japan/csr/sc/employee.html

マテリアリティ

ダイバーシティの推進

ダイバーシティ＆インクルージョンの基本的な考え方

当社グループでは、国籍や文化、性別、年齢、障がいの有無などにとらわれず、さまざまな人材が自由な発想でより良いアイデアを出し、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。具体的には、中途採用の拡大によりさまざまなキャリアバックグラウンドを持つ人材確保を強化するほか、多様な人材を国内外の拠点の責任あるポジションに積極的に登用できる環境や制度を整備しています。

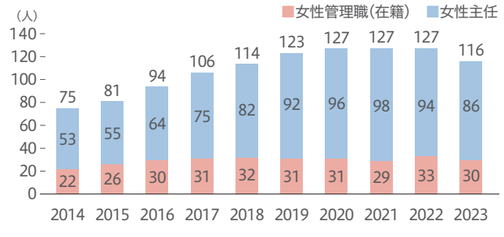
多様な価値観を尊重し認め合い、それらを融合することで柔軟な発想が生まれる組織づくりを進め、持続的に成長し続けながら、企業理念である「新しい技術の創造と新商品の開発を通じて国際社会に貢献する」ことを実現していきます。

女性のキャリアアップ

ダイバーシティを実現する上での大きなテーマとして女性の活躍推進およびジェンダーギャップの解消が挙げられます。

現在、当社グループの女性管理職比率はグローバルで14.7%、日本は4.0%、NTN単体で4.4%と国内は海外よりも低い水準となっています。女性も責任あるポジションで重要な判断や意思決定に参画し、多様な意見や柔軟な発想によるイノベーションの創出を図るため、当社では、女性従業員に対してリーダー育成プログラムを導入し、ステップアップのための教育を計画的に実施するなど、女性が管理職にチャレンジできる環境を整備しています。女性の意識醸成や能力開発はもちろん、従業員全体の意識改革を図り、さらなる女性の活躍推進に取り組んでいきます。

■ 女性管理職と主任の人数推移（当社に在籍する従業員）／4月1日時点



育児と仕事の両立

男性の育休取得の推進

男性従業員の育休参加の促進施策として、社内での男性の育休促進ポスター掲示による啓発活動や、男性が育児参加することの重要性を学んだり、育児に関する社内制度の理解を深めることなどを目的とした「次世代育成支援推進セミナー（パパセミナー）」の開催などに取り組んでいます。

こうした取り組みにより、2022年度の男性従業員の育休取得率は前年度の11.2%から37.2%に増加しました。

子育てサポート企業認定「プラチナくるみん」取得

当社は、従業員の子育て支援に関する高い水準の取り組みが認められ、2022年10月に「プラチナくるみん」認定を取得しました。

育児をする従業員に対しては、男女ともに、妊娠が分かってから産休・育休・復職までの育児に関連する社内制度や法律をまとめた産休・育休ハンドブックを配布し、制度の社内周知などを進めています。また、管理職向けの取り組みとして、管理職用育児サポートブックを配布し、管理職の出産・育児に対する理解を深め、出産・育児をする従業員が最大限に能力を発揮できるような環境を整備しています。ほかにも、育児や介護など多様な人材が十分に活躍できる職場づくりを進めるために、管理職を対象とした「イクボスハンドブック」を配布し、部下の仕事と生活の両立支援の意識啓発に取り組んでいます。

障がい者雇用の推進

誰もが活躍できる多様性のある組織づくりの一環として、障がい者の方の雇用を積極的に推進しています。さまざまな製造現場や事務部門の職場で「協働」し、持ち味を活かして活躍していただいています。ほかにも、障がいのある方々が主役となって働ける職場として、桑名・磐田・岡山の各事業所に専用職場「夢工房」を開設し、地域雇用への貢献とともに、バリアフリー化の推進など、障がいを持つ方でも安全で働きやすい職場環境の構築に取り組んでいます。障がい者雇用率は、積極的な採用や定着化施策により2.57%（2023年3月期）となりました。

「ダイバーシティの推進」に関するそのほかの取り組みは、
Webサイトをご参照ください。
https://www.ntn.co.jp/japan/csr/sc/employee.html

マテリアリティ

労働安全衛生の推進

安全重点施策

安全に強い人づくり

従業員の危険感受性の向上を目的に、危険予知（KY）研修を実施しています。受講者が中心となり職場単位で危険予知訓練（KYT）を実施展開することで不安全状態に気付くことができ、不安全行動をしない人づくりをしています。

同様に、設備や作業のリスクアセスメント（RA）研修を実施しています。受講者が自職場のRAに参画することで、RA実施水準の向上を図っています。また、RAの手順である危険源（ハザード）の特定、それによるリスクの見積りを理解してもらうことで、起こりうる潜在的なリスク、人の不注意からなる行動、焦りからなる行動、近道行為なども想定できる安全に強い人づくりを目指しています。

設備の本質安全化

設備や作業環境のリスクアセスメントを継続的に行い、顕在的、潜在的なリスクの低減を図っています。設備の安全カバーやインターロックなどの工学的措置のほかに、手順書やルールなどの管理や、保護具により設備や作業の安全対策を実施しています。また、残されたリスクは全社統一の残留リスク管理運用に則り、残留リスク管理表に記載、これをもとに設備には残留リスクレベルを表示するシールを貼り見える化し、作業者へは当該設備の残留リスク教育を実施し危険個所の周知をしています。

安全を支える仕組みづくり

当社グループの安全を支える仕組みづくりとして労働安全衛生マネジメントシステムの導入を進めています。マネジメントシステムを継続的に運用しPDCAを回していくことで法令遵守と安全衛生水準の向上を図っていきます。

当社のすべての製造事業所で国際規格であるISO45001[*1]の認証取得を完了しています。

国内製造関係会社16社においても、2社がISO45001の認証取得を、8社がJISHA方式OSHMS[*2]の認証取得を、2社がGSC[*3]の評価取得を完了しています。現在4社の関係会社においてGSCの評価取得を推進中です。海外関係会社においても5社がISO45001の認証を取得しています。

労働災害が発生した場合は、労働災害報告書にて労働災害の発生状況や対策などの情報共有、横展開を行っています。休業災害が発生した場合、あるいは同一職場（課）で年度内に複数回の労働災害が発生した場合は、他事業所の安全担当で構成する監査メンバーで、再発防止のための安全監査を実施しています。

現地で当該職場の安全活動を確認し、現場の安全管理体制の有効性を確認します。

発生した労働災害についても、被災者がなぜそのような行動をとったのか、根本原因をとらえ対策につなげるよう指導しています。

*1 ISO45001：労働安全衛生マネジメントシステムの国際規格
*2 JISHA方式OSHMS：厚生労働省の「労働安全衛生マネジメントシステムに関する指針（OSHMS指針）」に準拠した国内規格
*3 GSC：厚生労働省の中小規模事業場労働安全衛生評価事業（グッド・セーフティ・カンパニー）

健康経営*の推進

健康経営優良法人（ホワイト500）3年連続の認定

当社は経済産業省と日本健康会議が共同で選定する「健康経営優良法人2023大規模法人部門（ホワイト500）」に認定されました。今年で3年連続の認定となります。

「健康経営優良法人認定制度」とは、特に優れた健康経営を実践している企業を認定する制度です。今年は2,676法人が認定を受け、そのうち当社も含め上位500法人が「ホワイト500」の認定を取得しました。

本調査は、企業の健康課題に即した取り組みや健康増進の取り組みを、「経営理念・方針」や「制度・施策実行」、「組織体制」などの観点から評価し、今年は経営層の健康課題に対する姿勢や会社の推進体制などを評価する「組織体制」の項目において、機械業種の企業の中でトップクラスの評価を受けました。

*健康経営はNPO法人健康経営研究会の登録商標です。

健康経営優良法人（ホワイト500）の認定ロゴ

「労働安全衛生の推進」に関するそのほかの取り組みは、
Webサイトをご参照ください。
https://www.ntn.co.jp/japan/csr/sc/employee.html

マテリアリティ

人権の尊重

人権に対する基本的な考え方

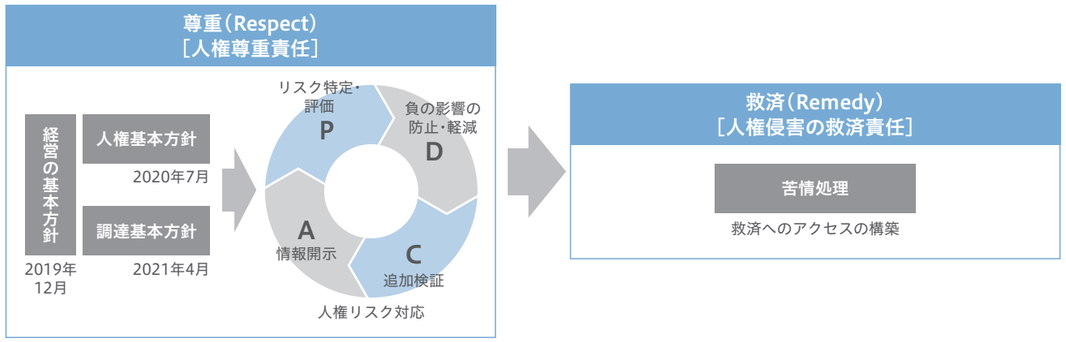
当社グループは、持続可能な社会に貢献し、「社会に必要な企業」であり続けるためには、人権尊重に関する企業責任を果たし、社会からの信用を獲得することが必要不可欠であると考え、経営の基本方針の中に「人権の尊重」を掲げています。また人権基本方針を策定し、あらゆる形態の人権侵害に加担しないことを定めるとともに、当社グループの多様な従業員一人ひとりが安全かつ快適に働けるよう、人権尊重に関する啓発活動や職場環境づくりに取り組んでいます。

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、「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について実態を把握するため、当社の海外関係会社を対象に人権に関するアンケートを実施しました。アンケート分析の結果、リスク発生の可能性は低い評価となりました。今後も定期的にアンケートを実施し、人権デューデリジェンスに取り組んでまいります。

■ 人権デューデリジェンスの全体像

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。

人権基本方針の骨子

1. 国際的に認められた人権を尊重すること
2. 他者の人権を侵害しないこと
3. 自社の事業活動上人権への負の影響に関与した場合には適切に対処すること

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、労使お互いが情報交換できる場の中で、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。経営者から労働組合に事業運営方針や経営環境などの十分な説明を行い、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

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おります。

サプライチェーンにおける人権

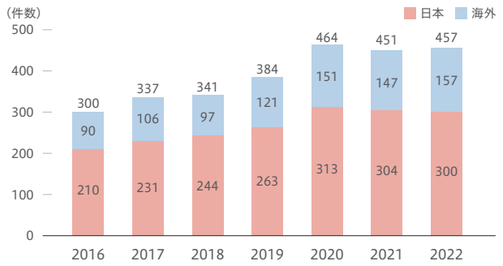
強制労働や児童労働への対応（紛争鉱物調査の実施）

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2016年4月にCSR調達ガイドラインを制定し、「責任ある鉱物調達」を掲げ、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。2023年3月期は、対象取引先さま245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、97％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でしたが、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。当社はお客さまからの紛争鉱物に関するお問い合わせに対して上述の調査をもとに回答しています。人権問題に対する世界の潮流とともに企業の意識も高まっており、米国ドッド・フランク法に関わらず自主的に紛争鉱物の使用を排除する企業など対応件数は下図の通り増加傾向にあります。

■ 紛争鉱物調査実績（お客さまからの依頼対応）



NTN CSR調達ガイドラインより抜粋

●責任ある鉱物調達
材料や構成部品に含まれる鉱物資源が、人権や環境などの観点で社会的な悪影響を及ぼしていないかを確認する。悪影響が想定、または確認された場合は、それら紛争鉱物を使用しない方法を推進する。

●児童労働の禁止
各国・地域の法令で定められた最低就業年齢に満たない者の雇用や保護義務違反をしない。

●強制的な労働の禁止
すべての労働は自発的であること、および従業員が自由に離職できることを確実に保障し、強制労働は行わない。

マテリアリティ
- ガバナンスの強化
- コンプライアンスの徹底

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。

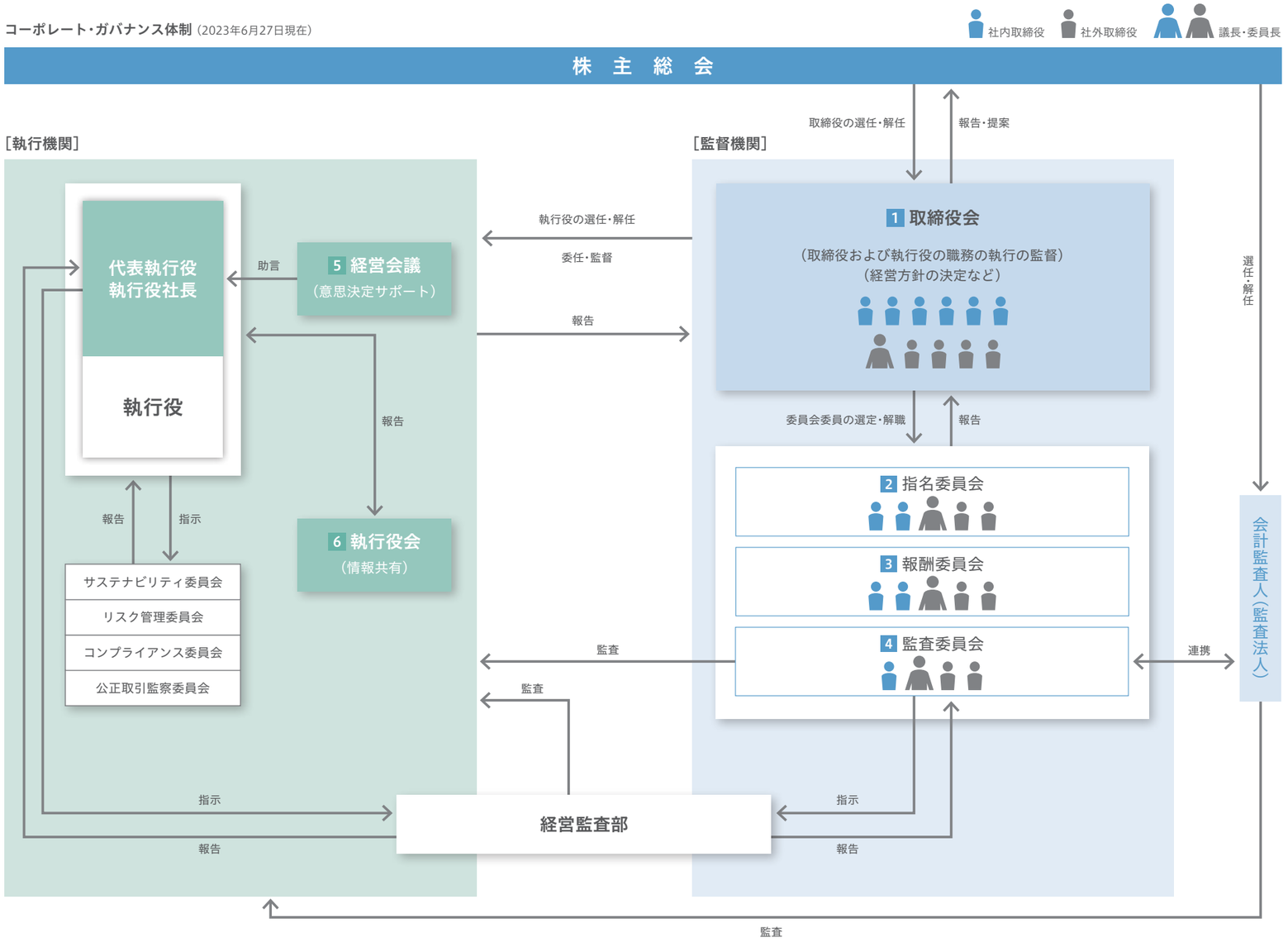
取締役会、指名・報酬・監査委員会構成メンバー

2024年3月期(2023年6月27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		○	○	
宮澤 秀彰				
江上 正樹				
山本 正明			○	
木下 俊平				
尾迫 功		○		○
川上 良	★(非常勤)	○		○
西村 知典	★(非常勤)		◎	○
小松 百合弥	議長 ★(非常勤)		○	
村越 晃	★(非常勤)	◎	○	
木谷 泰夫	★	○		◎

*★は社外取締役、◎は委員長、○は委員(メンバー)を示しています。

コーポレート・ガバナンス体制 (2023年6月27日現在)



5 経営会議

経営会議は、執行役社長の意思決定をサポートする機関で、業務執行に関する重要な事項の審議が行われます。執行役社長および執行役社長が指名する執行役で構成され、原則月2回開催されます。

6 執行役会

執行役会は、執行役社長が主宰し、全執行役の出席のもと開催されます。取締役会決定事項の示達や、各執行役の業務執行状況の報告が行われます。原則月1回開催され、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います。

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、2023年6月27日現在の執行役は11名です。

基礎情報

機関設計	指名委員会等設置会社
取締役	11名
うち独立社外取締役	5名
取締役の任期	1年
執行役	11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	5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

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。

2023年6月27日現在の取締役は11名、うち5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。2023年6月27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。2023年6月27日現在の委員は5名、うち3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。

2023年6月27日現在の委員は4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。

マテリアリティ

ガバナンスの強化

ガバナンス体制の変遷

2004年	● 執行役員制度の導入 ● 常務会から経営戦略会議へ見直し・改称
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

取締役会

取締役会の考え方

社外取締役以外の取締役については生産、営業、技術、管理部門など、各分野から幅広く選任されており、また社外取締役についても財務などの知見を有する者や経営経験者、弁護士であるなど、多様性とバランスなどを考慮の上、選任しています。現状の人数については、コーポレート・ガバナンスを強化するとともに、グローバルな事業の拡大を図る上で適正な規模であると考えています。

取締役の多様性

2020年3月期の定時株主総会をもって、当社初となる女性の取締役（社外）が就任しました。異業種の経験を持つ女性が経営の監督を務めることで多価値観を融合し、持続的な企業価値の向上を図ってまいります。

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。2023年3月期は、「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。おおむね肯定的な評価でしたが、執行役の業績評価について、目標管理の仕組みの整備は進んだが、運用はまだ途上にある、との意見がありました。また、取締役会の決議事項の再検証に関して意見があり、今後、継続して議論することとなりました。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）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。

指名委員会（2022年4月1日～2023年3月31日）

■ メンバーと開催回数、出席状況

氏名	役職	出席状況	出席回数
津田　登	委員長　社外取締役	100%	5回／5回
川原　廣治	社外取締役	100%	5回／5回
村越　晃	社外取締役	100%	5回／5回
鵜飼　英一	取締役	100%	5回／5回
尾迫　功	取締役	100%	5回／5回

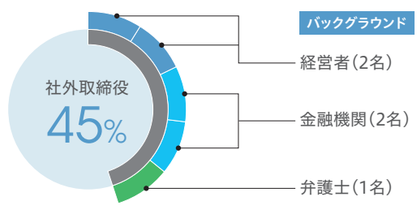
指名委員会の審議内容

2023年3月期は指名委員会を５回開催し、主に執行役の業務執行計画のフォローなど、2024年３月期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。

社外取締役について

2023年6月27日現在の取締役は、社内取締役6名、社外取締役5名の合計11名の構成で、社外取締役比率は45％となりました。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、同取引所に届け出ています。

社外取締役に対しては、必要に応じて取締役会開催に先立ち、事務局などが議案の内容の説明を行うなど、取締役会で活発な議論が行える環境を整えています。また、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います。



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、洞察力に優れていること。
・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。

報酬委員会（2022年4月1日～2023年3月31日）

■ メンバーと開催回数、出席状況

氏名	役職	出席状況	出席回数
西村　知典*	委員長　社外取締役	100%	6回／6回
川上　良	社外取締役	100%	7回／7回
小松　百合弥	社外取締役	100%	7回／7回
鵜飼　英一	取締役	100%	7回／7回
山本　正明*	取締役	100%	6回／6回

*委員会委員就任後の出席回数を記載しております。

報酬委員会の審議内容

2022年4月から2023年3月にかけて、報酬委員会を7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・ガバナンスの充実を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（2022年4月1日～2023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2022年賞与
第2回	・委員長に事故ある場合の代行順位決定 ・報酬等の決定の基本方針 ・取締役報酬 ・組織変更に伴う執行役報酬の変更 ・年間活動計画
第3回	・執行役の業務執行計画書
第4回	・役員の報酬水準、報酬構成検証 ・常務理事の冬季賞与
第5回	・執行役懲罰処分
第6回	・執行役報酬
第7回	・執行役の基本報酬 ・執行役報酬 ・株式交付規程および内規の改定

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、おおむね6：4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、利益成長の達成度を重視する視点から、連結業績の売上高、営業利益および当期利益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、連結売上高など）としています。

監査委員会（2022年4月1日～2023年3月31日）

■ メンバーと開催回数、出席状況

氏名	役職	出席状況	出席回数
川原　廣治	委員長　社外取締役	100%	15回／15回
川上　良	社外取締役	100%	15回／15回
西村　知典	社外取締役	100%	15回／15回
尾迫　功*	取締役	100%	11回／11回

*委員会委員就任後の出席回数を記載しております。

監査委員会の審議内容

監査委員会における主な検討事項は、監査委員会監査基準の策定、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、内部統制システムを運用する委員会である、サステナビリティ委員会、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に出席し、モニタリングを行っています。

内部統制／内部監査

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。

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」を設置しています。経営監査部と企画・内部統制部は、連携して各地区の事情や特性を踏まえて、内部統制の強化を図っています。2023年3月期は、コロナ禍で自粛していた海外関係会社への現地往査による業務監査を再開しました。

内部監査の結果は、執行役社長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、監査の効率と実効性の向上に努めています。

各委員会の概要

サステナビリティ委員会

当社グループの事業を取り巻く外部環境が変化し続ける中、環境・社会的課題の解決に取り組み、当社グループの持続的な成長を図るとともに、「なめらかな社会」を実現することを目指し、サステナビリティ活動を推進しています。

サステナビリティ活動に関する諮問機関として、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。サステナビリティ委員会で審議されたリスクと機会の内容と取り組みについては、適宜、取締役会に報告しています。

リスク管理委員会

当社グループの事業を取り巻くさまざまなリスクに対して、リスクの未然防止と危機発生時の被害極小化を図るため、リスク管理に関する諮問機関として、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ています。委員は、各リスク管理の推進部署の部門長を中心に構成され、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。リスク管理委員会の審議内容については取締役会に報告し、指示事項などを関係部門へフィードバックしています。

コンプライアンス委員会

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では、独占禁止法(以下、独禁法)および下請法違反リスクを除くグローバルなコンプライアンスリスクを取り扱っています。委員は関連するリスク管理の推進部門の長を中心に構成され、国内は事業所ごとに選任しているコンプライアンス推進活動管理者、海外は5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立案・実施し、その活動計画と実施状況を同委員会に報告しています。委員会では報告された内容について審議を行い、結果を取締役会に報告しています。

公正取引監察委員会

公正取引監察委員会は、執行役社長を委員長とし、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委員として構成されています。原則、年に2回開催し、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、独禁法遵守活動の統括部署である法務部内に公正取引推進グループを設置しており、同グループ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、海外子会社については、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。

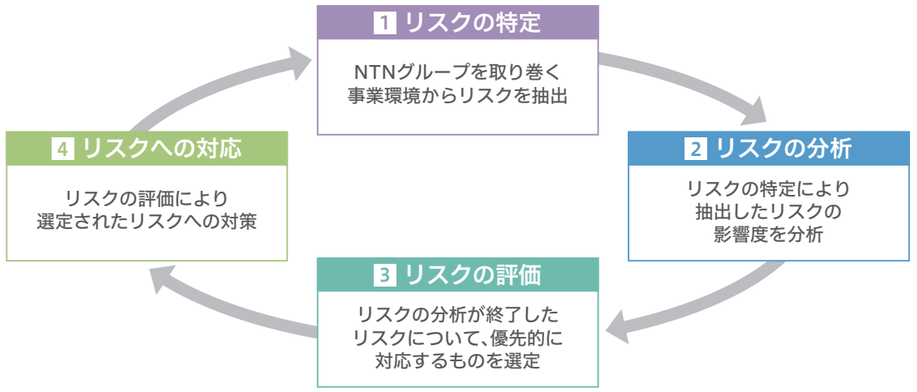
リスク管理に関する諮問機関として、「リスク管理委員会」を原則半期ごとに開催し、内外の環境変化などを踏まえた上で、当社グループの経営に大きな影響を与えるリスクの「特定」、「分析」、「評価」、「対応」を定期的に確認しています。リスク分類については、網羅性の観点から以下12のリスクに分類した上で、当社グループの経営に大きな影響を与える具体的なリスク内容ごとに管理責任者と推進部署を決定し、リスク低減に取り組んでいます。リスク管理委員会の審議内容については、取締役会に報告しています。

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構築に取り組み、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、被災時に現地を早期に復旧するためのBCP策定が完了しており、現在は策定した行動計画の実効性を評価するための訓練(BCP訓練)や必要な事前対策を講じるなど、BCMの構築を進めています。

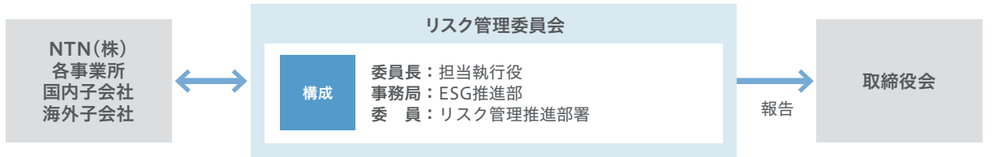
■ リスク管理プロセス



■ リスク分類

1 技術・研究開発に係わるリスク	5 営業・販売に係わるリスク	9 財務・経理に係わるリスク
2 調達・物流に係わるリスク	6 人事・労務に係わるリスク	10 法務・コンプライアンスに係わるリスク
3 生産・在庫に係わるリスク	7 環境・労働安全衛生に係わるリスク	11 防火・防災等に係わるリスク
4 品質に係わるリスク	8 情報システムに係わるリスク	12 その他

■ 体制図



マテリアリティ

コンプライアンスの徹底

コンプライアンスに対する基本的な考え方

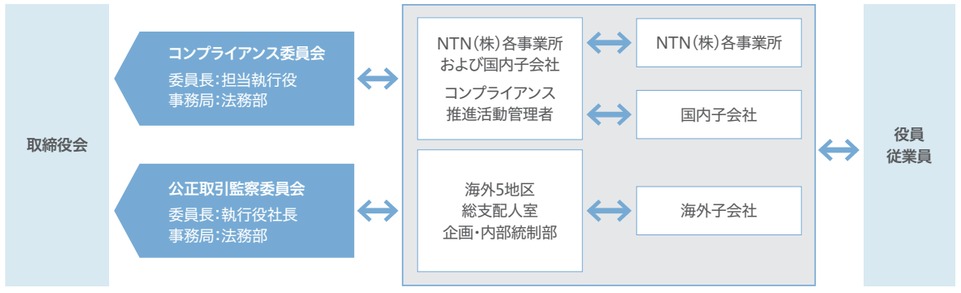
当社は、持続可能な社会に貢献し、「社会に必要な企業」であり続けるためには、社会からの信用を獲得することが必要不可欠であると考え、経営の基本方針の中にコンプライアンスの重視を掲げています。各国の法令、社会的規範や当社社内規程に則った事業活動を行っていくため、役員および従業員が遵守すべき行動の指針を「業務行動規準」に定め、コンプライアンスに関する諸規程や内部通報制度、コンプライアンス委員会、公正取引監察委員会を含む推進体制を整備・運用しています。

推進体制

当社は、「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。(両委員会の活動の内容の詳細はP.75)

両委員会での取り組みのほか、法務部では、コンプライアンスに係る教育・啓発活動として、役員、従業員への階層別、テーマ別の各種研修を随時実施しています。また、国内のコンプライアンス推進活動管理者向けの集合研修会を年1回開催し、重要課題に関する情報共有や意見交換を行うことで、各事業所での推進活動の充実化を図るとともに、各事業所での取り組みに対する支援を行っています。さらに、贈収賄防止の取り組みといったグローバルなコンプライアンスリスクへの対応については、海外5地区の総支配人室に設置している企画・内部統制部や海外地区の法務・コンプライアンス担当者と定期的に情報・意見交換を行い、活動内容の相互確認や新たな課題設定を行っています。

■ 体制図



また、独禁法遵守活動の統括部署である法務部内に公正取引推進グループを設置しており、同グループ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、海外子会社については、総支配人室 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。

社内風土に関する調査の実施

当社グループは、2018年3月期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。

2023年3月期は、社長交代などがあった関係会社12社(国内6社、海外6社)の従業員約680名を対象に、調査を実施しました。

贈収賄防止の取り組み

国内における取り組み

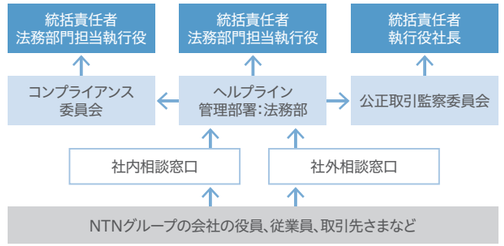
当社では、日本および海外各国の贈収賄関連法令、社会規範を踏まえた社内規程類を整備し、運用しています。社内規程類では、国内外の公務員や取引先さまとの贈収賄を禁止するだけでなく、役員・従業員による財物・利益の提供に関するルールと手続き、ビジネスパートナーを介した贈収賄を防止するためのルールと手続きを定めています。また、民間の企業間の財物・利益の授受を規制する国もある中、役員・従業員による収賄を防止するとともに、公正な取り引きの徹底と、役員・従業員による利益相反行為の防止を図るため、財物・利益の受領に係るルールと手続きを定め、取引先さまからの接待・贈答などは原則としてお受けしないこととしています。社内規程類の内容については、社内研修やeラーニングなどで啓発活動を行うとともに、贈収賄防止規程類に関する自己監査を年に1回実施し、周知徹底しています。また国内子会社においては、当社の方針と整合性を取りながら、各社版の規程類を整備し、運用しています。

海外における取り組み

海外においては、国ごとの関連法令や社会規範を踏まえた各国版の社内規程類を整備、運用しており、それらに係る監査活動も随時実施しています。法務部では定期的に各地区の総支配人室 企画・内部統制部と双方の関連する取り組みについての情報共有や意見交換を行いながら、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。

ヘルプライン(内部通報制度)の運用と周知活動

国内では、法令や業務行動規準、社内規程に違反する行為に関する相談を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、運用しています。窓口には、ハラスメントを含む労働関係法令や社内規程違反などが疑われる事案の相談が寄せられ、「ヘルプライン管理規程」に基づいて、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っています。各種コンプライアンス研修での紹介や業務行動規準ガイドブックへの掲載を通してヘルプラインについて周知を行い、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、意見、不満を述べる手段、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活用できる体制を整備しています。2022年には、改正公益通報者保護法の施行にあわせて「ヘルプライン管理規程」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。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。



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とらえており、独禁法遵守の徹底のため、法務部および各地区の企画・内部統制部が、各地区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。

「コンプライアンスの徹底」に関するそのほかの取り組みは、
Webサイトをご参照ください。
https://www.ntn.co.jp/japan/csr/governance/compliance.html

役員紹介 (2023年6月27日現在)

社内取締役

■ 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



鵜飼 英一

取締役在任期間 **6年**
所有する当社株式の数 **93,900株**



宮澤 秀彰

取締役在任期間 **9年**
所有する当社株式の数 **97,100株**



江上 正樹

取締役在任期間 **2年11カ月**
所有する当社株式の数 **30,700株**



山本 正明

取締役在任期間 **1年**
所有する当社株式の数 **38,700株**



木下 俊平

取締役在任期間 **新任**
所有する当社株式の数 **33,800株**



尾迫 功

取締役在任期間 **1年**
所有する当社株式の数 **37,100株**

社外取締役



川上 良

取締役在任期間 **4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)



西村 知典

取締役在任期間 **2年11カ月**
所有する当社株式の数 **6,300株**

(重要な兼職の状況)
NTコンサル代表



小松 百合弥

取締役在任期間 **2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
IAパートナーズ株式会社取締役
大塚化学株式会社顧問



村越 晃

取締役在任期間 **1年**
所有する当社株式の数 **1,200株**



木谷 泰夫

取締役在任期間 **新任**
所有する当社株式の数 **0株**

略歴は、Webサイトをご参照ください。
https://www.ntn.co.jp/japan/csr/governance/structure.html

■ 取締役の主な経験分野(スキルマトリックス)

氏名	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	異業種の経験・多様性
鵜飼　英一	●	●		●				●	
宮澤　秀彰	●	●		●	●			●	
江上　正樹			●						
山本　正明					●	●	●	●	
木下　俊平					●	●		●	
尾迫　功	●	●						●	
川上　良							●		●
西村　知典	●		●	●					●
小松　百合弥					●	●	●	●	●
村越　晃	●			●	●	●	●	●	●
木谷　泰夫	●			●	●	●		●	●

	氏名	取締役会、委員会の出席状況（2023年3月期）		選任理由
社内取締役	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 7回/ 7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。
	宮澤 秀彰	100%	取締役会 15回/15回	自動車市場向け事業部門、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。
	江上 正樹	100%	取締役会 15回/15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。
	山本 正明	100%	取締役会 11回/11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			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、新たに取締役として選任しております。
	尾迫 功	100%	取締役会 11回/11回 指名委員会 5回/ 5回 監査委員会 11回/11回	製造部門、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。
社外取締役	川上 良	100%	取締役会 15回/15回 監査委員会 15回/15回 報酬委員会 7回/ 7回	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。
	西村 知典	100%	取締役会 15回/15回 監査委員会 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。
	小松 百合弥	100%	取締役会 15回/15回 報酬委員会 7回/ 7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 11回/11回 指名委員会 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。
	木谷 泰夫			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、新たに社外取締役として選任しております。

執行役（2023年4月1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
宮澤 秀彰*
自動車事業本部 本部長



執行役
市川 博幸
自動車事業本部 副本部長
（兼）複合材料商品事業部担当



執行役
江上 正樹*
CTO（最高技術責任者）
（兼）研究部門担当
（兼）新商品戦略本部担当



執行役
小澤 隆信
米州地区担当
（兼）法務部担当
（兼）内部統制推進部担当



執行役
皆見 章行
SCM戦略本部 本部長
（兼）中国地区担当
（兼）生産技術開発本部担当



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



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）ESG推進部担当
（兼）カーボンニュートラル戦略推進部担当



執行役
孝橋 宏二
自然エネルギー商品事業部担当
（兼）ICT戦略部担当



執行役
播磨 悦
アフターマーケット事業本部担当
（兼）産業機械事業本部担当
（兼）品質保証本部担当
（兼）NTN KOREA CO.,LTD.担当
（兼）アセアン・大洋州・西アジア地区担当
（兼）インド地区担当



執行役
山本 正明*
CFO（最高財務責任者）
（兼）グループ経営本部 副本部長
（兼）財務戦略部担当
（兼）経理部担当
（兼）欧州・アフリカ州地区担当

*取締役を兼務する執行役

社外取締役 会談



社外取締役
小松 百合弥

社外取締役
村越 晃

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」として掲載しています。今年は小松取締役と、昨年6月に就任された村越取締役に、NTNの現状と課題について辛口の本音をお話しいただきました。

テーマ1 NTN再生に向けたこの1年の取り組みの成果について

NTN再生に向けた中期経営計画「DRIVE NTN100」Phase 2の2年目が終わりました。再生に向けて不退転の覚悟で取り組んだ、この1年の振り返りをお願いします。

小松　本来であれば中期経営計画というのは、事業ポートフォリオをどう転換していくかというビッグピクチャーを描いた上で、どの事業に重点を置くかというステップを議論すべきだと思います。しかし、現在取り組んでいる中期経営計画に関しては、赤字から脱却し、利益率を上げて、キャッシュ・フローおよび財務体質を改善する、次の飛躍のための“社内整備”の3年間という位置づけで、当初から改革を進めてきました。

その点で言うと、2021年3月期と比較して、営業利益率、キャッシュ・フロー、財務体質は改善しており、従業員の皆さまが頑張った結果だと評価できると思います。ただ、営業利益率やキャッシュ・コンバージョン・サイクルなどの改善の内容とスピードに課題があると認識しています。資材・運搬費の高騰など外部環境の急激な変化も要因としてあるでしょうが、値上げ交渉のチャンスでもあったわけで、もう少し明確な意志があれば、より良い結果であったのではないかと思います。

鵜飼社長は強い意志を持って、十分な利益が確保できないビジネスについては取り引きをやめる覚悟で交渉してよいと、何度も社内に発信しておられ、値上げや不採算ビジネスの縮小には全社で取り組んでいます。結果は、産業機械事業やアフターマーケット事業の利益率は順調に改善している一方で、自動車事業は前期も営業赤字となってしまいました。現場の従業員の方々は他事業部と同様頑張っておられることを考慮しますと、自動車事業本部のマネジメントが収益改善のロードマップとKPIを共有し、明確な意思を伝えきれていないのではないかと思っていますし、皆さんが自覚なく固定費をカバーするために営業赤字となる受注を受けることを懸念しています。まずは、ビジネスの判断基準を、売り上げと粗利ではなく、営業利益率と在庫水準是正につながるキャッシュ・フローに変更して止血をする必要があります。同時に、持続的に適切な利益を計上できる事業構造の変換のプランを早期にとりまとめ、社内外と共有することを期待しています。

村越　私は昨年社外取締役に就任させていただいたばかりなので、この1年間のNTNを見て感じたことをお話しします。小松さんがおっしゃったように、事業には一定のライフサイクルがあり、それぞれの時点で、事業ポートフォリオをどう変えていくかを考えなくてはいけないと感じています。この観点で当社の最大の課題は、最大の事業部門である自動車事業を今後どうして行くかという点だと思います。当社の自動車事業はOEM向けが大部分を占めていますが、足元の原料高や自動車生産の不安定さから、必ずしも利益貢献ができていません。各現場は、それぞれコスト低減や原料高の価格転嫁に一生懸命に取り組んでいますが、当社の商品や技術といった付加価値を価格に反映することが必ずしも簡単ではないというのが現状です。これが短期的に解決できる問題なのか、あるいは構造的な問題かという点は、今後の当社の経営のあり方としてよく見ていく必要があると感じています。

鵜飼社長以下執行役の中には、NTNを変革する強い意志はあります。何を会社の座標軸とすべきか、合意形成もできてきています。例えば、大きな船の進路を変えるときは、面舵いっぱいに切っても実際に進路は少ししか変わらない。進路を完全に変えるまでには、舵を切り続けても一定の時間がかかる。同様に、大きな会社の変革には覚悟と忍耐が必要だと思います。また、大きな組織が変革を行うときには、組織にひずみや痛みも伴います。そのことを、舵を取る社長をはじめとする執行役は理解していると思いますが、組織の隅々まで伝わっているかどうか。これほどに大きな改革をしているということについて、管理職以上の人たちが覚悟を持って向かっていけるかどうかという点に課題があるのではと感じています。

小松　昨年私はこの場で、「やる気はある、方向性は間違っていない、唯一心配な点はスピード」とお伝えしました。このスピードについては、売価を上げることは想定以上に早くできたと評価しています。世の中の値上げの流れや、鵜飼社長の強いメッセージも影響したでしょう。ただ、在庫削減、工場の統廃合プランをどうするかなど、私が社外取締役になった3年前からお伝えしていることが、思ったほど進んでおらず、依然課題だと思っています。

村越　工場について言えば、取締役に就任してから、磐田と桑名にある工場を見学しましたが、古い工場で、増設に増設を重ねてきており、効率性の観点からは課題があると思います。現状では、設備投資を抑制しているため、主力工場である磐田製作所や桑名製作所での効率化投資や省人化投資、無人化投資については制約があるのが実態です。しかしながら、製造業の当社としては、やはり製造設備や製造技術に磨きをかけ、生産性の高さや商品の高品質性において競争力を維持することが、不可欠と思います。これから先、少子高齢化が進み、人手不足も進むと思います。このような環境の中、新しい中期経営計画に向けて工場をどうするのか、どこに投資していくのかを本気で考えるときです。

小松　現在の中期経営計画は、あと1年で終わります。組織の再編も含めて、次の中期経営計画に向けて議論が始まっていますが、3年間で達成可能な数値目標にするのではなく、中長期的な目標数値、例えばROEやROIC10%以上を提示した上で、その高い目標の達成に向けての中期経営計画であってほしいと思います。また、執行役の皆さんには各年のアクションプランについては、達成した場合ROEやROICはどれほど改善するのか、達成できない場合のバックアッププランはどうなっているのかを合わせて示していただきたいです。

テーマ2 NTNのガバナンス体制について

指名委員会等設置会社になり、独立社外取締役が議長を務める体制になりました。ガバナンスの大きな変革について、手応えをお聞かせください。

村越　指名委員会等設置会社となり、確かに“形”としては先端をいくことになりました。しかし、実態を伴った改革は道半ばといった印象です。個人的には、欧米のよ

うに流動性のあるプロ経営者の市場があり、市場の中から最適な経営者を選んでいくというシステムの中では、指名委員会等設置会社という設計もうまく機能するでしょう。一方、日本のように新卒一括採用で階段を上って経営層に育っていくという社会環境の中で、指名委員会等設置会社が本当に機能できるかという観点では、まだまだ道半ばの感があります。

以前の当社を知らないため比較はできませんが、社外取締役は活発に発言していると思います。ただそれは、取締役会の前の経営会議で執行役の意見がまとまっているから、自然と社外取締役の発言が多くなるだけで、ここには情報の非対称性があると感じています。いずれにせよ、日本型の指名委員会等設置会社として、当社の取り組みは非常に興味もあり、その一員を担う者として私もさらに最適解を探していく必要があると感じています。

小松　村越さんがおっしゃるように、指名委員会等設置会社の難しさは私も感じるところはあります。私は昨年取締役会の議長を任されましたが、議長に圧倒的な権限があるかというと、そこまではないというのが実感です。

ただ、今までよりは“ベター”な選択だと私は思っています。その大きな理由は、そもそも社外取締役の数が増えたことと関係します。私たち社外取締役は、会社が持続的に成長し企業価値を向上できるように執行をモニターすることが役割として求められています。そういう意識で会社の経営をモニタリングする人が増えた結果、内輪だけの取締役会と違い、厳しい意見もたくさん出ますし、議長として社外取締役の意見を反映した経営管理体制見直しやその進捗をモニタリングするための報告もお願いできます。また、社外取締役の要望や意見について、社内の取締役や執行役も検討し、対応してくださるケースが多いので以前よりガバナンスは良くなったのではないでしょうか。

村越　私は、監査役会設置会社の取締役も経験していますが、機関設計がどうであれ、重要なのは取締役の意識と情報量だと考えます。例えば、私の前職の会社では、取締役会の3日前ぐらいに担当部署の本部長・部長クラスの人が案件について詳細説明を行い、そこで十分に議論が尽くされるので、取締役会でも執行側との情報量の差がある程度緩和されています。私は当社の監査委員会にはできる限り陪席させていただき、常勤取締役から執行役会や経営会議で議論されたことの説明を受けていますが、時間的な制約もあり、情報の非対称性を感じます。“形”として指名委員会等設置会社にするかどうかというよりは、社外役員がしっかりと情報を持てる仕組みがあるかが、取締役会が機能するポイントだと思います。

小松　私も同じようなことを以前からお伝えしてきました。これについては、今後改善が進んでいくと思います。今、社外取締役のメンバーの意識はどんどん高まっています。このまま積極的に働きかけていけば、指名委員会等設置会社としてうまく機能していくと期待しています。

テーマ3 経営基盤の強化について

カーボンニュートラル戦略推進部の立ち上げや、人事制度の改革など、経営基盤強化の取り組みについてはどのように評価されているでしょうか。

小松　昨年まで部署横断で進めていたカーボンニュートラル推進プロジェクトを、グループ経営本部カーボンニュートラル戦略推進部として立ち上げたことは評価しています。部署横断的だと、どの部署が責任をもって問題にあたっているかが見えづらくなり、見落とされて、後で問題になるケースが発生しますが、その心配はなくなりました。しかし、これもやはり中期経営計画と同じで、ただ目の前の課題やタスクに対応するだけではなく、アクションプランを作成してPDCAを回してもらいたいです。その際、そのプランの担当者は誰なのか、事業部まで落とし込むことが必要でしょう。

村越　経営基盤の強化というのは、コーポレート機能の強化だと理解していますが、当社は必要な部門はそろっているものの機能としてまだまだ弱いところがあると感じます。これはメーカの特徴かもしれませんが、生産現場すなわち工場ごとに一定の独立性が存在し、どうしても組織としての遠心力が強くなるという傾向にあると思います。逆に言えば、本社のコーポレート部門が求心力を持つことに慣れていないということです。全社最適を徹底するためには、社長や執行役が、全社的な視点を持ち本社部門を強化し、使いこなしていく必要があります。本社組織はあるが、誰も言うことを聞かないということが起きないようにすることが、経営の課題であり、私たち社外取締役がそれを厳しく見ることが重要です。

小松　経営基盤の強化という点では、人事制度の改革も必要です。先ほど、村越さんから、大きな改革を進めていることを従業員が理解していないのではないかというお話がありました。どこの会社でも経営のトップと現場の危機感に違いはあります。ただやみくもに危機感を共有するのではなく、人事評価など現実的なKPIを現場まで落とし込み、仕組みで会社を変えるのが、近道ではないかと私は思います。例えば、営業利益率を人事評価のKPIにして、昇格や賞与の査定に反映するくらいのことを言ってもいいかもしれません。そうすると、本部が悪い、生産が悪いなどと、はじめは他責になるかもしれませんが、やがて皆さんがどうすればよくなるのかを考えて動くことができるようになるのではないでしょうか。

村越　人事制度については、管理職人事制度の見直しが進んでいると聞いています。形は整っていると思いますが、制度設計だけでは人事制度は円滑には機能しません。実際に人事部自らが現場を知り、それぞれのポジションの人間がきちんと機能しているかを評価していかないといけません。成果主義というのは、むしろ形ができてからが難しいのです。

また、従業員意識調査というのもひとつの指標になると思います。当社でも昨年コーポレート部門だけで実施したと聞いていますが、全従業員に範囲を拡大することで、経営側が会社の実態を知る一助になると思います。その結果により、部署としての課題を抽出し解決していくということもありますし、また場合によっては全社的な課題が抽出されることもあります。後者に関しては、全世代・部門横断的なタスクフォースを設置し、この結果をどう読むか、何を変えるべきか、話し合わせるというのも従業員のエンゲージメントを高めるひとつの方法です。結果を見ておしまいではなく、それぞれの部署に自ら考えさせることが、従業員意識調査の本当の意義です。

小松　過去の会談でも、当社のダイバーシティの課題について意見を述べてきました。少し機会があって女性管理職に話を聞いたところ、キャリアアップに対して積極的でない女性が多い印象を受けました。もちろんワークライフバランスを考えて昇進したくないという女性がいるのは当然です。しかし、昇進したい女性もいるはずで、そういう女性がきちんと評価される制度にするべきだと思っています。時短勤務の女性の部長がいて、部署全体が早く仕事を切り上げて帰るというようなことがあってもいいのではないでしょうか。外国籍の従業員の登用も含めて、コロナ禍も落ち着いた今年は、こういった課題に大きな声を上げていきたいと思います。

村越　私は、当社の幹部候補者の年齢層がかなり高いというのが気になります。NNLP（NTN Next Leader Program）という次世代の幹部候補生を育成する取り組みもしていますが、参加する従業員の年齢層はやはり高めです。40代半ばくらいから選抜して育てていかないと、いざというとき経営層が育っていないという危機に直面してしまいます。

小松　おっしゃる通りですね。たくさんの課題について話してきましたが、NTNの再生のためにも、私たち社外取締役が経営をモニタリングし、働きかけを続けていかなければと、強い使命感を感じています。

新任取締役メッセージ



木谷 泰夫

長年の銀行員としての国内外の業務経験によって得た知見や、経営者としての経験を最大限活用し、社外取締役としてNTNの持続的成長に貢献できるようベストを尽くしてまいります。

まずは出来るだけ多くの役職員の方々とのコミュニケーションを大切にし、当社のありのままをその歴史とともにしっかりとスピード感をもって学びたいと存じます。その上で“傍目八目”的な気付きを大事にし、当社を取り巻く環境の変化を正しく理解しながら、健全な会社の成長の一助となるよう職責に沿った提言をしてまいります。

社外取締役ながら常勤の役割を拝命しますので、役職員とともに情熱をもって、多くのステークホルダーの支持を得ながらNTNの発展に寄与できるよう努力いたす所存です。どうぞよろしくお願い申し上げます。

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ESG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SDGsに関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事業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、共に成長・発展をはかります。	■ 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、外部講師による講演などを行っています。 ■ CSR調達の推進 CSR調達ガイドラインに基づくCSRアンケートを通じて、取引先さまとの間でCSR調達の重要性をご理解いただく活動を推進しています。
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。	■ 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はかり、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CO_2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、脱炭素社会の実現に貢献しています。

NTN PROUD AWARDがつくる新しいNTN

当社は、創業100周年を機に、企業理念の実践を奨励する「NTN PROUD AWARD」（エヌティエヌ プラウド アワード）を当社グループのグローバル全従業員を対象に制定しましたが、コロナ禍の影響で2019年以降、開催されていませんでした。この度、中長期的な会社の持続的成長と、社会的課題の解決に向けたESG活動を奨励・促進する社内表彰制度として、「NTN PROUD AWARD」を新たにスタートしました。本制度を通じて、ESGに対する従業員の理解や意識向上と、モチベーションやエンゲージメントの醸成を図ることで、当社の社会的価値の向上や社会的課題の解決につなげ、「なめらかな社会」の実現を目指してまいります。

なめらかな社会を目指して

NTN PROUD AWARD

NTN PROUD AWARDに関する考え方

基本的な考え方として、当社グループで働く従業員が日々の業務を通じて、ESG活動を実践し、その活動を称賛することで、従業員のエンゲージメント向上、さらなる組織力、企業価値向上につながる表彰制度を目指しています。当社グループのマテリアリティは、企業理念と強く結びついています。従業員が、当社が特定した13項目のマテリアリティに紐づけて日々の業務を行うことで、当社グループのあるべき姿を目指します。

制度の概要

当社グループ全従業員を対象とした複数名で組織されたチームでの申請となります。日々の業務とマテリアリティを結びつけ、自ら価値を見出し、成果が上がったものが活動案件となり、対象期間は、毎年１月～12月末です。申請に際しては、当社イントラネットの「NTN PROUD AWARD」のWebページから各チームが直接申請します。応募期間終了後、まず世界各地区にて、優秀賞、特別賞、マテリアリティ賞がそれぞれ選ばれます。各地区から選出された優秀賞、特別賞の上位２チームは、その後、グローバル大会にてプレゼンテーションを行い、その中から最も秀でた活動として認められた取り組みに対して、E：環境、S：社会、G：ガバナンスの３部門で社長賞を授与します。

グローバル大会の開催



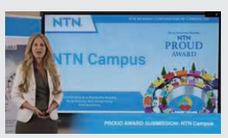
2023年6月14日に、新しい制度として初めてのグローバル大会をWebで開催しました。今回は国内外から 69 チームがエントリーし、地区審査を経て受賞した12チームがグローバル大会に参加しました。大会冒頭、鵜飼社長からご挨拶があり、「グローバル大会で新しい気付きを得てください。そして皆さんの成長していく力の結集によって、NTNの再生という大きな課題を達成し、「なめらかな社会」を実現できるものと期待しています」と各地区の受賞者を称えるとともに本大会への期待を伝え、開会しました。

各チームが取り組み内容を発表し、審査の結果、環境部門で襄陽恩梯恩裕隆傳動系統有限公司と、社会部門でNTN BEARING CORP.OF CANADA LTD.がそれぞれ社長賞を受賞しました。また、ウクライナ紛争による難民の支援に取り組んだ欧州地区の合同チームに感謝の意を表して社長特別賞を設定し進呈しました。

社長賞	受賞チーム	環境部門：「環境改善推進チーム」（襄陽恩梯恩裕隆傳動系統有限公司） 社会部門：「チームCANADA」（NTN BEARING CORP. OF CANADA LTD.）
社長特別賞	受賞チーム	：「NTN Europeチーム」（NTN Europe、NTN欧州販売、NTN-SNRルーマニア）



環境改善推進チーム



チーム CANADA



NTN Europeチーム

第9回 ステークホルダー・ダイアログ

ステークホルダーのご意見を企業活動に反映するため、サステナビリティの各分野における学識経験者・有識者の方々とのダイアログを2015年から毎年実施しています。今年度は5月に第9回ダイアログを開催しました。

昨年のステークホルダー・ダイアログでは、実際に企業でサステナビリティ推進をどのように進めてきたかをお伺いする中で「開示のための作業にならないこと」「従業員がサステナビリティを自分事化できるようにすること」という、重要な視点をご提示いただきました。また、会社のパーパスとは従業員それぞれのパーパスの集合体であるため、個人のパーパスを確かめながら活動を進めることについても提言をいただきました。

これらいただいた提言を参考にしながら、当社では昨年7月に「カーボンニュートラル推進プロジェクト」を発足させ、カーボンニュートラル達成に向けた目標・戦略立案に取り組んできました。さらに、当プロジェクトをより経営に近いところで推進するため、2023年4月に組織変更し「カーボンニュートラル戦略推進部」としてグループ経営本部の一部門としました。

また、2018年から取り組みを開始し、ESG活動の表彰制度として昨年見直しをした新たな「NTN PROUD AWARD」が、本格的にスタートしました。これらの活動を通じて、マテリアリティの目標実現に向けて、着実に歩を進めているところです。

今回のダイアログでは、当社の活動状況と今後の進め方について有識者の方々と意見交換を行いました。いただいたご提言を踏まえ、「なめらかな社会の実現」に向けて全社で取り組みを推進していきます。

ダイアログのテーマ

テーマ1 ESG経営の進め方　　テーマ2 カーボンニュートラル

有識者



國部 克彦
神戸大学大学院
経営学研究科教授



山田 朗
JMAC日本能率協会
コンサルティング
シニア・コンサルタント



近田 智也
積水ハウス株式会社
執行役員
環境推進部長
兼 温暖化防止推進室長



清水 倫孝
積水ハウス株式会社
ESG経営推進本部
エグゼクティブ・スペシャリスト



梨岡 英理子
（司会）
株式会社環境管理会計研究所
代表取締役

NTN

執行役 グループ経営本部 副本部長/経営戦略部/ ESG推進部/カーボンニュートラル戦略推進部担当	**木下 俊平**	グループ経営本部　経営戦略部長	**西垣戸 敬**
執行役 グループ経営本部 副本部長/ 人材戦略部/人事部/総務部担当	**川端 恭弘**	グループ経営本部 カーボンニュートラル戦略推進部長	**山﨑 雅之**
SCM戦略本部　副本部長	**高橋 靖明**	グループ経営本部 ESG推進部長	**石本 哲哉**

*出席者の所属および役職は開催当時のものです。

テーマ1

ESG経営の進め方

NTN：昨年のダイアログで数々のご提言を受けて、当社では現在、中長期で時間軸を定めた経営戦略と具体的につなげたリスク・機会について、分かりやすい形でメッセージを発信できるよう、ボトムアップだけでなく、トップダウンでのESG経営に向けた活動を進めています。「カーボンニュートラル戦略推進部」の発足もその一環です。また、「NTN PROUD AWARD」は、グローバルに69のチームの参加があり、制度を見直してから初めての大会として、良い取り組みになったと思います。

マテリアリティについては、現在のSDGs達成のためのマテリアリティを、当社のパーパス実現のためのマテリアリティとして次期中期経営計画に盛り込めるよう検討を進めるとともに、一人ひとりがサステナビリティ活動を「自分事化」できる仕組みの構築を進めていきたいと考えています。

業界は違っても、先を進んでいる積水ハウス様の取り組みや、有識者の方々のご意見を参考にして、今後の当社のESG経営推進のヒントを得られたらと思います。

國部様：具体的な戦略を立て、それに沿って進んでいるのが分かります。業界的にサステナビリティに対する外部圧力が強くなっていますが、カーボンニュートラルの目標設定やマテリアリティの特定、それらの情報開示と、NTNの取り組みに不足している点や課題があるという状況ではないと感じています。つまり、「基盤」は問題ないと言えます。ただ、昨年も申し上げたように、基盤は「形式」だから作りやすいです。それを実際の企業の価値創造に結びつけることが重要です。ESG活動はすでに評価の仕組みができていて、評価が低ければ投資に影響する可能性もあるため、注力しないといけませんが、評価にあわせようとしすぎると形骸化してしまいます。だから、形骸化しない仕組みを考える必要があります。その点、「NTN PROUD AWARD」が価値創造のためのひとつの仕組みとして功を奏してほしいと強く願います。そこから新しい事業を持ち出して展開するのもいいでしょう。ただ、すぐに収益につなげようとするとうまくいきません。多少時間やコストがかかっても将来への投資と考えて取り組むのです。ESG経営で価値を創造することの難しさは、何ができるか分からないからすぐに目標を立てられない点にあります。しかし、分からない中でも、ベアリングやその技術・ノウハウを活かして何ができるかを考え続けることが大切で、そのために今ある資源を投入できる仕組みを作ることです。そうでないと、ESG経営はすぐに形骸化してしまいます。その点で、今後の課題として挙げられている「役職者の自分事化」は大切な視点です。より具体的な目標をもってタスクとして取り組んでいかれるのがよいでしょう。

一方で、コストを誰が負担するかという点もまた、非常に重要な問題です。次のテーマのカーボンニュートラルにも関係しますが、このコストの考え方には2つのベクトルがあると考えます。ひとつは、高い技術力で強力にカーボンニュートラルを推し進め、そのコストを顧客に納得してもらって商品価格に転嫁するというもの、もうひとつは業界が考える必要十分なレベルでカーボンニュートラルを追求し、その範囲内にコストを収めるというものです。どちらの戦略が妥当かは企業の技術力にも依存しますが、検証しながら戦略を深化させることが必要になります。また、外部の圧力がどれくらいのスピードでどの方向に進むのかも予測がつきません。地域によってもプレッシャーは異なるため、カーボンニュートラルに向けた動きの中で自社がどこに位置するのか、先回りして考えて戦略を立てることが必要です。

梨岡様：戦略が重要というお話がありましたが、戦略にESGをどのように統合されたのか、積水ハウス様の事例をお聞かせください。

清水様：当社は今年3月に第6次中期経営計画を発表しましたが、この取り組みは昨年6月から開始し、事業部門とコーポレート部門がともに議論を重ねてきました。具体的には、“「わが家」を世界一幸せな場所にする”というグローバルビジョンについて、次の中計で何を達成するのかという重点施策の検討を行いました。

ESG経営については、第5次中期経営計画で基盤づくりを行ってきましたが、その中でキーになると考えたのが、先ほどもお話があった「自分事化する」ということです。第5次中計でも「全従業員参画」をESG経営の柱のひとつにしていましたが、その取り組みをより深化させ、積水ハウスグループらしい「全従業員参画型ESG経営」を推進することを、第6次中期経営計画におけるESG経営の戦略としました。他にも「創発型企業文化の醸成」ということで「SHIP（Sekisui House Innovation & Performance Awards）」と呼ぶ表彰制度を設けて、イノベーションを創出し続ける自律的な人や組織をつくる取り組みを実施しています。また、従業員に分かりやすいESG指標を設定することや、取締役の報酬に加えて、事業所の表彰にもESG指標を連動させる仕組みを構築するなど、透明性と実効性の担保にESG指標を活用する「ESG指標の設定・実践」にも取り組んでいます。さらにESG経営のさらなる推進によって資本コストの低減を図り、ROE向上とESG経営推進の相乗効果で企業価値を向上させるということも戦略として掲げました。

NTN：ありがとうございました。先ほどお話のあったコストについては、まさに当社も悩んでいるところです。当社の商品は、それ自体はエネルギー負荷を低減し、サステ

ナビリティに貢献するものではありますが、製造工程では当然水や電力を消費しています。すべての商品の製造における環境負荷をゼロにするというのは難しいですが、例えば、風や太陽といった自然エネルギーだけで商品を作ってお客さまに価値を訴求するというように、商品別にセグメントを分けた方が、価格転嫁をしやすいのではないかと考えたりもします。積水ハウス様では、環境にかかるコストについてどのようにお考えでしょうか。

清水様：自社で吸収するところもありますが、基本的にはお客さまに付加価値を認めていただいて商品価格に反映するという考え方です。

テーマ2

カーボンニュートラル

NTN：昨年7月に発足したカーボンニュートラル推進プロジェクトでは、「消費電力の見える化」「再生可能エネルギー電力の購入計画検討」「インターナルカーボンプライシング（ICP）の検討」の３つのチームを作り、各施策の具体化を検討してきました。今年3月31日で活動期間を終えて、その取り組みは4月に発足したカーボンニュートラル戦略推進部に引き継がれました。

各取り組みを通じて、国内ではラフなロードマップも作成しましたが、今後は、カーボンニュートラル推進委員会体制を確立し、グローバルに地区単位で取り組んでいくことを計画しています。中間年度目標の設定やグローバルでCO_2削減ロードマップ作成についての検証方法などの課題について、アドバイスをいただけますでしょうか。

山田様：高い目標に向けて体制が整ってきたと感じます。ロードマップ策定においては、まずどれくらいエネルギー使用量を削減できるかを想定したいですね。そのためには社内の省エネ専門家の技術を集大成し機器ごとの省エネ管理ポイントとやり切り度の評価基準を設定することです。これにより工場ごとのエネルギー削減余地を概略明確化できます。省エネ部分が分かると、残りの再エネでの削減必要量が明らかになり、それにかかるコストが見えてきます。省エネではカーボンニュートラル戦略推進部におかれた省エネ推進グループが担う役割は大きいと言えるでしょう。活動内容として「消費エネルギーの見える化」とありますが、何をどうやって「見える化」するかは明確でしょうか？まずは工程ごとに消費エネルギーがどの程度有効に活用されているのかを見える化することも一案です。これによりロスの総量が定量化され限界が見えてきます。すべてのロスを減らすことは不可能としても、限界が分からずやみくもに行う省エネ活動と、例えばこの工程は消費エネルギーの80％はロスであると分かった上で行う省エネ活動では取り組みの真剣度が違うと思います。また、固定化しているエネルギーについても考える必要があります。省エネは常に生産活動とリンクさせて議論すべきで、生産に寄与しないエネルギーはすべてロスと考えて、固定エネルギーを徹底的に減らす取り組みを進めていくとよいでしょう。QCD活動では製品ごと/工程ごとにリードタイム、作業工数、品質基準などが文書化され監視されています。エネルギー管理も同じレベルにすることで、目標達成に向けた道筋がより具体的なものになるのではないでしょうか。

國部様：カーボンニュートラルの実現は避けては通れませんが、カーボンニュートラルがどういうことかというのを理解していないと、計画は立てられても計画の意味が理解できなくなると思います。例えば、再エネ活用で排出量の多くを削減する計画がありますが、NTNの現状ではCO_2フリー電力の購入でまかなう比率が高いように思います。極言すると、買う電力がすべて再エネになればカーボンニュートラルは達成できてしまうわけです。しかしそれだと本当は何もすることがありません。むしろ、自社でどれくらいグリーンな電力の源を生み出すことができるのかという点が大事です。電力の自給自足を考えたとき、カーボンニュートラルも新たな意味をもつのではないでしょうか。

山田様：再エネの中で最も重要なのは「創エネ」です。省エネをやり切った後で最初に考えるべきは、どこで電力を作ることができるのかということです。まずはオンサイトでできるところがあるか、なければオフサイトでできないかを考えるなど、取り組みの優先度は高いと言えます。それで足りない部分は、CO_2フリー電力を購入するという順番で取り組まれるのがよいと考えます。

梨岡様：今のお話をまとめると、各企業が自社のサイトで発電していくことが求められるのが本来のカーボンニュートラルということになると思います。このような取り組みについて、積水ハウス様の事例をご紹介いただきます。

近田様：当社ではこの１年間、賃貸住宅のZEH（net Zero Energy House）に力を入れてきました。戸建て住宅のZEHは普及段階に入ってきましたが、賃貸住宅ではまだまだ普及していないのが現状です。

賃貸住宅のZEHには、住棟ZEHと住戸ZEHの2種類あります。当社の賃貸住宅は後者の各住戸のエネルギー収支ゼロを目指す住戸ZEHを推進しています。前者は建物全体の省エネ性能は高いものの、住戸ごとにZEHかどうかが分からないため、入居者へ快適性や光熱費削減などのZEHメリットの訴求ができませんが、後者は訴求できるため、家賃を上げることもできます。今後



エシカル消費者が増えるであろう何十年後かを見越して、初期コストはかかっても長期的に競争力のある住戸ZEHを建てようとオーナーに提案しているのが受け入れられている状況です。また、賃貸住宅ZEHに住んだ人にアンケートをしたところ、退去した後もZEHに住みたい人が8割という結果でした。つまりZEHファンを増やしているということになります。戸建て住宅も賃貸住宅もマンションもZEHに向かっていくという流れを、私たちは作ろうとしています。

梨岡様：カーボンニュートラルを従業員が自分事化するきっかけがあったと伺いました。

近田様：その通りです。当社は、2009年にZEHの前身となる当時としてはかなり省エネ性能の高い住宅を商品化し、同時に「価格営業」から「価値営業」に方針を変えました。高付加価値のものをお客さまに説明し、ご納得いただいた上で、それなりの価格で売るという方向に舵を切ったのです。営業担当者の中にも最初は戸惑いもありましたが、成功体験が出てくると、どんどん右に倣う人がでてきました。お客さまに納得いただくには商品価値を語れるようになる必要があり、皆でかなり勉強しました。これが今のカーボンニュートラルの自分事化につながっていると思います。

NTN：衣食住の産業で付加価値がお客さまに認められ、それによって良い連鎖が生まれるのはいいビジネスモデルだと理解しました。一方で、当社のような衣食住から離れた産業ではどう取り組めばよいでしょうか。

近田様：我々にもサプライヤーはいます。サプライヤーには脱炭素建材を入れてほしいという話もしています。建設業界ではコストアップしてでも使いたいという流れも生まれています。同じように、ベアリングを使ういろいろな会社で脱炭素商品の要求が出てくるかもしれません。ただこれは一社だけの取り組みではなく、業界対業界で動く必要があるのではないかと感じます。

山田様：最近はサプライヤー側からの相談も多くなっています。例えば、納めている商材のLCA（Life Cycle Assessment）の結果を出してほしいとお客さまから言われている、というようなことです。完全に再生可能エネルギーで作った商品であれば、それは大きな差別化につながるでしょう。他社に先がけて取り組みができれば、これからの社会では強みになると考えます。

梨岡様：皆さま、本日のダイアログのまとめをお願いします。

近田様／清水様：3年間、ESG経営をやってきましたが、地道にコツコツやるしか成功例はないと実感しています。冒頭で「形を作ることはできる」というお話がありましたが、当社は形がなく、商品を売り出したあとでESGの波が押し寄せました。今は形を作る難しさを感じているところです。今後もお互いの情報を共有しあいながら取り組んでいきたいと思います。

山田様：エネルギーロスの低減をうたわれています。ベアリングは回転物の摩擦などによるエネルギーロスを少なくする部品ですが、それでもロスは一定量あります。それが例えば世界中の自動車のハブベアリングでどれくらいのインパクトなのか、またそれを極限まで低減させる努力をしていることなどをきちんと説明していけば、ベアリングの重要性や関心がさらに高まるのではないでしょうか。あわせて、環境貢献商品の売り上げを伸ばしていくことも重要だと感じました。

國部様：今日のダイアログでは、経営につながるお話が多かった印象です。それだけ、環境への取り組みが経営につながっているものの、各企業がギャップに困っているということの表れでしょう。カーボンニュートラルは従来の生産や販売と同じやり方で対処できる問題ではありません。トップダウンで戦略的に取り組んでいくものだという視点をもつことが大切だと考えます。

NTN：貴重な提言をいただき、ありがとうございました。この場は我々にとって気づきの場であり、本日いただいた提言をこれからの当社の取り組みにつなげていきたいと考えています。社内でも取り組みの意義を共有しながら一歩ずつ進めてまいります。引き続き助言をいただけると大変ありがたく思います。本日はありがとうございました。

11年間財務・非財務サマリー

3月31日に終了する会計年度

		2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
財務データ*1												
PL関連　および　会計年度系												
売上高*2	(百万円)	539,594	638,970	701,900	716,996	683,636	744,699	733,846	651,956	562,847	642,023	**773,960**
営業利益	(百万円)	7,278	33,003	43,850	47,770	35,929	39,935	27,222	7,517	(3,138)	6,880	**17,145**
営業利益率	(%)	1.3	5.2	6.2	6.7	5.3	5.4	3.7	1.2	(0.6)	1.1	**2.2**
税金等調整前当期純利益(損失)	(百万円)	(13,897)	(2,451)	37,062	26,942	14,889	26,905	2,938	(33,949)	(1,256)	17,619	**10,807**
親会社株主に帰属する当期純利益(損失)	(百万円)	(14,195)	(14,648)	23,352	15,037	2,830	20,373	(6,958)	(43,992)	(11,641)	7,341	**10,367**
設備投資額	(百万円)	48,979	33,162	31,266	36,300	35,398	37,589	45,172	57,675	23,817	19,809	**22,253**
減価償却費	(百万円)	34,841	39,315	40,391	38,277	36,629	37,505	38,926	37,306	35,478	37,898	**42,048**
研究開発費	(百万円)	16,174	17,820	18,088	18,480	19,196	21,007	21,661	19,961	17,485	17,444	**18,678**
BS関連(会計年度末系)												
総資産	(百万円)	768,461	848,037	856,121	794,000	797,038	839,427	840,750	757,822	836,563	855,483	**869,827**
純資産	(百万円)	211,742	213,368	262,559	248,504	245,050	269,759	246,404	168,378	183,751	216,425	**237,425**
棚卸資産	(百万円)	163,287	166,484	184,128	178,220	171,481	179,738	194,505	182,923	176,847	214,843	**239,385**
有利子負債	(百万円)	360,801	381,767	359,105	325,173	320,169	320,833	350,344	362,416	422,803	394,031	**371,292**
各種指標　(主にBS関連)												
棚卸資産回転率	(回)	3.3	3.8	3.8	4.0	4.0	4.1	3.8	3.6	3.2	3.0	**3.2**
ネットD/Eレシオ	(倍)	1.37	1.27	1.11	1.11	1.05	0.93	1.16	1.87	1.62	1.38	**1.2**
総資産当期純利益(損失)率(ROA)	(%)	(1.9)	(1.8)	2.7	1.8	0.4	2.5	(0.8)	(5.5)	(1.5)	0.9	**1.2**
自己資本利益(損失)率(ROE)	(%)	(7.2)	(7.3)	10.5	6.3	1.2	8.4	(2.9)	(22.8)	(7.1)	4.0	**5.0**
自己資本比率	(%)	26.0	23.5	28.6	29.3	28.8	30.2	27.4	20.6	20.4	23.1	**25.4**
投下資本利益(損失)率(ROIC)	(%)	1.0	4.0	5.2	5.8	4.5	5.0	3.3	1.0	(0.4)	0.8	**2.0**
CF関連												
営業CF	(百万円)	20,505	69,058	25,120	46,247	62,387	61,799	43,224	43,749	36,473	8,956	**34,219**
投資CF	(百万円)	(56,604)	(34,132)	(31,293)	(33,770)	(41,218)	(48,358)	(65,614)	(61,807)	(17,938)	2,512	**(13,858)**
財務CF	(百万円)	69,586	6,595	(37,492)	(27,958)	(8,218)	(7,520)	20,745	7,413	54,671	(41,300)	**(33,258)**
フリー・キャッシュ・フロー	(百万円)	(36,099)	34,926	(6,173)	12,477	21,169	13,441	(22,390)	(18,058)	18,535	11,468	**20,361**
1株当たり情報												
純資産	(円)	375.84	374.68	461.21	436.97	431.66	477.17	433.32	294.00	321.04	372.70	**415.64**
当期純利益(損失)												
当期純利益(損失)	(円)	(26.69)	(27.54)	43.91	28.28	5.33	38.36	(13.10)	(82.83)	(21.92)	13.83	**19.53**
潜在株式調整後当期純利益(損失)	(円)	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–
配当金	(円)	0	2.00	6.00	10.00	10.00	15.00	15.00	5.00	0.00	0.00	**5.00**
非財務データ												
従業員数(連結)	(名)	21,398	22,156	23,360	24,109	24,665	25,493	24,988	24,199	23,292	23,383	**23,027**
海外従業員比率	(%)	63	64	66	66	66	66	65	64	62	63	**63.4**
女性従業員比率(単体)	(%)	9	9	9	10	10	10	10	10	10	11	**10**
平均勤続年数　全体	(年)	18.5	17.7	17.6	17.5	17.5	18.6	19.0	19.3	19.5	19.9	**20**
取締役数	(名)	12	11	11	14	14	14	14	11	11	12	**12**
うち、独立社外取締役数	(名)	2	2	2	2	2	2	2	5	5	6	**5**
CO_2排出量*3	(万トン)	56.7	59.3	61.7	60.5	62.0	65.3	72.8	62.0	54.9	59.2	**56.4**
エネルギー使用量*4	TJ/年	6,134	6,331	6,463	6,336	6,493	6,849	6,978	6,326	5,783	6,623	**6,456**
水使用量*5	(万㎥)	210.9	201.8	197.3	319.7	323.0	326.4	349.3	281.1	243.0	271.5	**284.1**
廃棄物発生量	(万トン)	14.1	15.0	15.4	15.9	16.3	17.7	18.1	15.5	13.1	15.4	**16.3**
為替データ												
USドル($)　平均		82.91	100.17	109.76	120.15	108.39	110.85	110.88	108.73	106.01	112.34	**135.45**
ユーロ(€)　平均		106.78	134.21	138.69	132.60	118.80	129.64	128.41	120.84	123.66	130.53	**140.91**
USドル($)　期末		94.05	102.92	120.17	112.68	111.85	106.49	110.64	107.85	110.36	121.89	**132.68**
ユーロ(€)　期末		109.80	120.73	141.65	130.32	127.70	119.48	131.00	124.21	129.32	136.01	**144.70**

*1 2019年３月期より、「『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、2018年３月期から2015年３月期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 2021年３月期より、「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、2020年３月期から2017年３月期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。
*3 カーボンニュートラルベンチマーク2019年3月期以降のスコープ2のCO_2排出量は、国内事業所は、電気事業者別排出係数(環境省・経済産業省)、海外事業所は、Emissions Factors 2022(IEA)出典の排出係数にて算出。
*4 電力のエネルギーは物理量3.6MJ/kWh、燃料のエネルギーは「サプライチェーンを通じた組織の温室効果ガス排出等の算定のための排出原単位データベース(Ver.3.3)」(環境省)に記載の排出係数を使用して算出。
*5 水使用量(万㎥)は2015年3月期までは国内事業所、2016年3月期以降は国内・海外の事業所を集計対象としています。

連結財務諸表 （2023年3月31日）

連結貸借対照表

単位：百万円

	2022	2023
資産の部		
流動資産		
現金及び預金	128,644	**111,658**
受取手形及び売掛金	125,507	**129,760**
電子記録債権	6,491	**6,902**
商品及び製品	105,514	**116,695**
仕掛品	55,939	**62,256**
原材料及び貯蔵品	53,389	**60,434**
短期貸付金	57	**21**
その他	37,533	**42,086**
貸倒引当金	△1,045	**△790**
流動資産合計	512,031	**529,024**
固定資産		
有形固定資産		
建物及び構築物	237,099	**247,774**
減価償却累計額	△149,144	**△159,103**
建物及び構築物（純額）	87,955	**88,671**
機械装置及び運搬具	753,597	**778,061**
減価償却累計額	△630,990	**△659,788**
機械装置及び運搬具（純額）	122,607	**118,272**
土地	33,563	**33,452**
建設仮勘定	15,557	**17,424**
その他	65,498	**67,107**
減価償却累計額	△59,385	**△60,815**
その他（純額）	6,113	**6,291**
有形固定資産合計	265,797	**264,113**
無形固定資産		
のれん	1,983	**1,768**
その他	42,046	**38,121**
無形固定資産合計	44,029	**39,890**
投資その他の資産		
投資有価証券	24,679	**25,434**
繰延税金資産	3,495	**4,219**
退職給付に係る資産	1,555	**3,312**
その他	4,094	**4,049**
貸倒引当金	△200	**△217**
投資その他の資産合計	33,624	**36,799**
固定資産合計	343,451	**340,802**
資産合計	855,483	**869,827**

単位：百万円

	2022	2023
負債の部		
流動負債		
支払手形及び買掛金	61,033	**67,283**
電子記録債務	60,881	**68,340**
短期借入金	134,229	**161,943**
未払法人税等	4,544	**4,307**
役員賞与引当金	29	**117**
その他	60,486	**67,083**
流動負債合計	321,205	**369,074**
固定負債		
社債	80,000	**80,000**
長期借入金	179,802	**129,349**
製品補償引当金	408	**251**
退職給付に係る負債	36,852	**34,862**
その他	20,790	**18,863**
固定負債合計	317,853	**263,327**
負債合計	639,058	**632,402**
純資産の部		
株主資本		
資本金	54,346	**54,346**
資本剰余金	67,970	**67,970**
利益剰余金	60,127	**69,166**
自己株式	△866	**△856**
株主資本合計	181,578	**190,626**
その他の包括利益累計額		
その他有価証券評価差額金	1,044	**1,255**
為替換算調整勘定	16,025	**28,079**
退職給付に係る調整累計額	△797	**697**
その他の包括利益累計額合計	16,272	**30,032**
非支配株主持分	18,574	**16,765**
純資産合計	216,425	**237,425**
負債純資産合計	855,483	**869,827**

*経営成績および財務分析、事業などのリスクは、Webサイトをご参照ください。
https://www.ntn.co.jp/japan/investors/finance.html
*英文財務諸表は、2022年3月期よりWebサイトで公開しております。
https://www.ntnglobal.com/en/investors/finstatement.html

連結損益計算書

単位：百万円

	2022	2023
売上高	642,023	**773,960**
売上原価	536,070	**648,047**
売上総利益	105,953	**125,912**
販売費及び一般管理費	99,072	**108,766**
営業利益	6,880	**17,145**
営業外収益		
受取利息	866	**1,146**
受取配当金	605	**278**
持分法による投資利益	1,099	**1,459**
デリバティブ評価益	—	**2,035**
為替差益	2,591	**—**
製品補償引当金戻入益	1,213	**—**
その他	1,090	**2,499**
営業外収益合計	7,467	**7,419**
営業外費用		
支払利息	4,277	**5,910**
為替差損	—	**3,378**
デリバティブ評価損	812	**—**
その他	2,441	**3,228**
営業外費用合計	7,532	**12,517**
経常利益	6,815	**12,047**
特別利益		
有形固定資産売却益	3,850	**1,716**
投資有価証券売却益	10,483	**—**
特別利益合計	14,333	**1,716**
特別損失		
減損損失	601	**1,609**
事業再編損	—	**1,348**
独占禁止法関連損失	2,928	**—**
特別損失合計	3,529	**2,957**
税金等調整前当期純利益	17,619	**10,807**
法人税、住民税及び事業税	5,071	**7,253**
法人税等調整額	3,451	**△8,307**
法人税等合計	8,522	**△1,054**
当期純利益	9,096	**11,861**
非支配株主に帰属する当期純利益	1,755	**1,493**
親会社株主に帰属する当期純利益	7,341	**10,367**

連結包括利益計算書

単位：百万円

	2022	2023
当期純利益	9,096	**11,861**
その他の包括利益		
その他有価証券評価差額金	△7,615	**210**
為替換算調整勘定	22,947	**11,307**
退職給付に係る調整額	4,795	**1,417**
持分法適用会社に対する持分相当額	1,759	**918**
その他の包括利益合計	21,886	**13,853**
包括利益	30,983	**25,715**
（内訳）		
親会社株主に係る包括利益	27,407	**24,128**
非支配株主に係る包括利益	3,575	**1,587**

連結株主資本等変動計算書

単位：百万円

2022

	株主資本					その他の包括利益累計額				非支配株主持分	純資産合計
	資本金	資本剰余金	利益剰余金	自己株式	株主資本合計	その他有価証券評価差額金	為替換算調整勘定	退職給付に係る調整累計額	その他の包括利益累計額合計		
当期首残高	54,346	67,970	52,786	△782	174,321	8,646	△6,865	△5,575	△3,794	13,224	183,751
当期変動額											
親会社株主に帰属する当期純利益			7,341		7,341						7,341
自己株式の取得				△92	△92						△92
自己株式の処分				8	8						8
株主資本以外の項目の当期変動額（純額）						△7,601	22,890	4,777	20,066	5,350	25,416
当期変動額合計	—	—	7,341	△83	7,257	△7,601	22,890	4,777	20,066	5,350	32,674
当期末残高	54,346	67,970	60,127	△866	181,578	1,044	16,025	△797	16,272	18,574	216,425

単位：百万円

2023

	株主資本					その他の包括利益累計額				非支配株主持分	純資産合計
	資本金	資本剰余金	利益剰余金	自己株式	株主資本合計	その他有価証券評価差額金	為替換算調整勘定	退職給付に係る調整累計額	その他の包括利益累計額合計		
当期首残高	**54,346**	**67,970**	**60,127**	**△866**	**181,578**	**1,044**	**16,025**	**△797**	**16,272**	**18,574**	**216,425**
当期変動額											
剰余金の配当			**△1,329**		**△1,329**						**△1,329**
親会社株主に帰属する当期純利益			**10,367**		**10,367**						**10,367**
自己株式の取得				**△0**	**△0**						**△0**
自己株式の処分				**9**	**9**						**9**
株主資本以外の項目の当期変動額（純額）						**210**	**12,054**	**1,495**	**13,760**	**△1,808**	**11,951**
当期変動額合計	**—**	**—**	**9,038**	**9**	**9,048**	**210**	**12,054**	**1,495**	**13,760**	**△1,808**	**20,999**
当期末残高	**54,346**	**67,970**	**69,166**	**△856**	**190,626**	**1,255**	**28,079**	**697**	**30,032**	**16,765**	**237,425**

連結キャッシュ・フロー計算書

単位：百万円

	2022	**2023**
営業活動によるキャッシュ・フロー		
税金等調整前当期純利益	17,619	**10,807**
減価償却費	37,898	**42,048**
減損損失	601	**1,609**
のれん償却額	160	**214**
事業再編損	—	**1,348**
独占禁止法関連損失	2,928	—
貸倒引当金の増減額（△は減少）	△53	**△308**
役員賞与引当金の増減額（△は減少）	△7	**88**
製品補償引当金の増減額（△は減少）	△684	**△157**
退職給付に係る負債の増減額（△は減少）	1,605	**△1,228**
退職給付に係る資産の増減額（△は増加）	△1,555	**△1,756**
受取利息及び受取配当金	△1,472	**△1,424**
支払利息	4,277	**5,910**
為替換算調整差額/為替差損益（△は益）	△1,067	**△3,519**
デリバティブ評価損益（△は益）	812	**△2,035**
持分法による投資損益（△は益）	△1,099	**△1,459**
有形固定資産売却損益（△は益）	△3,850	**△1,716**
投資有価証券売却損益（△は益）	△10,483	—
売上債権の増減額（△は増加）	△2,165	**1,210**
棚卸資産の増減額（△は増加）	△25,300	**△15,044**
仕入債務の増減額（△は減少）	691	**11,443**
その他	△2,445	**△1,949**
小計	16,410	**44,079**
利息及び配当金の受取額	1,717	**2,575**
利息の支払額	△4,342	**△5,165**
助成金の受取額	898	—
独占禁止法関連支払額	△3,125	—
法人税等の支払額	△2,601	**△7,271**
営業活動によるキャッシュ・フロー	8,956	**34,219**
投資活動によるキャッシュ・フロー		
定期預金の預入による支出	△1,339	**△2,314**
定期預金の払戻による収入	2,780	**8,709**
有形固定資産の取得による支出	△16,336	**△19,705**
有形固定資産の売却による収入	4,740	**2,210**
無形固定資産の取得による支出	△5,534	**△4,020**
投資有価証券の売却による収入	17,052	—
関係会社株式の取得による支出	—	**△26**
連結の範囲の変更を伴う子会社株式の取得による収入	1,200	—
短期貸付金の純増減額（△は増加）	15	**39**
その他	△66	**1,248**
投資活動によるキャッシュ・フロー	2,512	**△13,858**
財務活動によるキャッシュ・フロー		
短期借入金の純増減額（△は減少）	2,588	**△377**
長期借入れによる収入	12,178	**22,541**
長期借入金の返済による支出	△52,330	**△52,832**
配当金の支払額	—	**△1,329**
リース債務の返済による支出	△2,122	**△3,138**
セール・アンド・リースバックによる収入	—	**5,264**
その他	△1,614	**△3,386**
財務活動によるキャッシュ・フロー	△41,300	**△33,258**
現金及び現金同等物に係る換算差額	4,042	**2,112**
現金及び現金同等物の増減額（△は減少）	△25,788	**△10,785**
現金及び現金同等物の期首残高	147,249	**121,460**
現金及び現金同等物の期末残高	121,460	**110,675**

グローバルネットワーク（2023年3月31日現在）

Japan



名称	資本金	議決権の所有割合(%)	
Ⅰ [本社]NTN株式会社			
Ⅱ 産業機械事業本部 桑名製作所			
Ⅲ 産業機械事業本部 長野製作所			
Ⅳ 産業機械事業本部 金剛製作所			
Ⅴ 自動車事業本部 磐田製作所			
Ⅵ 自動車事業本部 岡山製作所			
Ⅶ 自動車事業本部 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	JPY 480,000,000	100	
2 株式会社NTN三重製作所	JPY 3,000,000,000	100	
3 株式会社NTN宝達志水製作所	JPY 1,250,000,000	100	
4 株式会社NTN能登製作所	JPY 1,000,000,000	100	
5 株式会社NTN袋井製作所	JPY 1,500,000,000	100	
6 株式会社NTN赤磐製作所	JPY 1,250,000,000	100	
7 株式会社NTN御前崎製作所	JPY 266,000,000	97.4	
8 NTNアドバンストマテリアルズ株式会社	JPY 400,000,000	99.34	
9 NTN鋳造株式会社	JPY 450,000,000	100	
10 株式会社NTN紀南製作所	JPY 450,000,000	100	
11 株式会社NTN上伊那製作所	JPY 725,000,000	80	
12 平鍛造株式会社	JPY 30,000,000	56.67	
13 NTNテクニカルサービス株式会社	JPY 200,000,000	100	
14 NTN物流株式会社	JPY 10,000,000	100	(100)
A 商品開発研究所			
B 生産技術研究所			
C CAE開発研究所			
D 先端技術研究所			
E NTN次世代協働研究所			

Americas



名称	資本金	議決権の所有割合(%)	
15 NTN USA CORP.	USD 675,475,028	100	
16 NTN BEARING CORP. OF AMERICA	USD 24,700,000	100	(100)
17 NBCA Asset Finance LLC.	USD 1	100	(100)
18 NTN DRIVESHAFT, INC.	USD 128,800,000	100	(100)
19 NTN DRIVESHAFT ANDERSON, INC.	USD 119,000,000	100	(100)
20 AMERICAN NTN BEARING MFG. CORP.	USD 54,300,000	100	(100)
21 NTN-BOWER CORP.	USD 167,000,000	100	(100)
22 NTK PRECISION AXLE CORP.	USD 30,000,000	60	(60)
23 NTA PRECISION AXLE CORP.	USD 40,000,000	62.5	(62.5)
24 NTN BEARING CORP. OF CANADA LTD.	CAD 20,100,000	100	(100)
25 NTN-SUDAMERICANA, S.A.	USD 700,000	100	(100)
26 NTN MANUFACTURING DE MEXICO, S.A.DE C.V.	MXN 594,205,718	100	(99)
27 NTN do Brasil Producão de Semi-Eixos Ltda.	BRL 390,739,432	100	(2.72)
28 ASAHI FORGE OF AMERICA CORP.	USD 10,100,000	19.8	(19.8)
29 Seohan-NTN Driveshaft USA CORP.	USD 6,000,000	49	
F 米国技術センター			

上記以外、その他連結子会社1社

Europe



名称	資本金	議決権の所有割合(%)	
30 NTN Europe Holdings SAS	EUR 1,000,000	100	
31 NTN Europe S. A.	EUR 322,639,919	100	
32 NTN TRANSMISSIONS EUROPE	EUR 124,988,315	100	
33 NTN TRANSMISSIONS EUROPE CREZANCY	EUR 11,500,000	100	(100)
34 NTN Wälzlager (Europa) G.m.b.H.	EUR 14,500,000	100	(100)
35 NTN Kugellagerfabrik (Deutschland) G.m.b.H.	EUR 18,500,000	100	
36 NTN Mettmann (Deutschland) G.m.b.H.	EUR 25,000	100	(100)
37 NTN Antriebstechnik G.m.b.H.	EUR 50,000	100	
38 NTN BEARINGS (UK) LTD.	GBP 2,600,000	100	(100)
G NTN-SNR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



● 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

名称	資本金	議決権の所有割合(%)	
39 NTN BEARING-SINGAPORE (PTE) LTD.	SGD 36,000,000	100	(0.97)
40 NTN BEARING-MALAYSIA SDN.BHD.	MYR 1,000,000	100	(100)
41 NTN BEARING-THAILAND CO., LTD.	THB 780,000,000	100	(99.999)
42 NTN MANUFACTURING (THAILAND) CO., LTD.	THB 1,311,000,000	100	(99.999)
43 NTPT CO., LTD.	THB 700,000,000	75	(10.73)
44 PT. NTN BEARING INDONESIA	USD 7,300,000	100	(100)
45 NTN BEARING INDIA PRIVATE LTD.	INR 300,000,000	100	(0.1)
46 NTN NEI Manufacturing India Private LTD.	INR 4,808,000,000	97.4	(24.96)
47 NTN KOREA CO., LTD.	KRW 500,000,000	100	
48 恩梯恩(中国)投資有限公司	USD 388,547,500	100	
49 南京恩梯恩精密機電有限公司	USD 180,000,000	100	(86.67)
50 上海恩梯恩精密機電有限公司	USD 166,500,000	95	(95)
51 廣州恩梯恩裕隆傳動系統有限公司	USD 12,500,000	60	(12)
52 襄陽恩梯恩裕隆傳動系統有限公司	USD 34,000,000	60	(60)
53 恩梯恩阿愛必(常州)有限公司	USD 28,440,000	100	
54 NTN CHINA LTD.	HKD 2,500,000	100	
55 東培工業股份有限公司	TWD 1,257,232,620	27.35	
56 台惟工業股份有限公司	TWD 160,000,000	36.25	
57 恩梯恩東派(上海)軸承販売有限公司	USD 1,460,000	25	(25)
58 上海東培企業有限公司	USD 36,000,000	17.86	(17.86)
59 PT. TPI MANUFACTURING I NDONESIA	USD 55,415,050	28.8	(0.002)
60 PT. Astra NTN Driveshaft Indonesia	IDR 120,000,000,000	49	
H NTN中国技術センター			

上記以外、その他連結子会社1社

（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10社（海外8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1社、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. 議決権の所有割合の（ ）内は、間接所有割合で内数であります。
4. 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。
5. 上記のうち、NTN-BOWER CORP.は債務超過会社であり、債務超過の金額は2023年３月末時点で15,728百万円であります。
6. 上記のうち、NTN BEARING CORP.OF AMERICA（以下、NBCA）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８社を連結した数値であります。
7. 上記のうち、Ⅰ～Ⅷ はNTN株式会社、●●■■■1～27、30～54は連結子会社、●■■28・29、55～60は持分法適用関連会社です。

「NTNレポート2023」第三者意見書



関西学院大学商学部教授
阪 智香 様

略 歴：
関西学院大学商学部専任講師、助（准）教授を経て、2008年より教授。商学博士。現在、サステナビリティ基準委員会（SSBJ）委員、金融庁企業会計審議会委員、日本学術会議連携会員、大阪府環境審議会委員、大阪市環境審議会委員、日本経済会計学会常務理事など。日本会計研究学会学会賞など受賞。著書に『環境会計論』（東京経済情報出版）など。

NTNレポート2023の特筆すべき点

2023年6月に、国際サステナビリティ基準審議会（ISSB）から最初のサステナビリティ基準となるIFRS S1号とIFRS S2号が公表されました。これを踏まえ、NTNレポート2023には次の3つの特筆すべき点が挙げられます。

1つ目は、S1で挙げられている有用な情報の全般的特徴に関して、連結財務諸表と同一範囲が対象とされていること、重要性のあるサステナビリティ関連のリスクと機会の情報がカバーされていること（P.21,22）、比較情報が掲載されていることなど、概ねS1の全般的特徴に沿った情報開示がなされています。あとは、サステナビリティ情報と財務諸表情報との結びつきについて、価値創造ストーリーなどに反映されるようになれば、有用性もより高まると考えます。

2つ目は、S1において考慮することが要求されているSASBスタンダードの開示基準に基づく産業別会計指標の一覧表が、「NTNレポート2021」から継続的に開示されてきたことです。「資源の変換セクター 産業機械・生産財」と「運輸セクター 自動車部品」の両方における重要度が高いトピックにすでに対応を始めていることは、将来の財務リスクの低減と機会の獲得に確実につながるものと思います。

3つ目は、S2のテーマである「気候変動への対応」が、社会課題解決への貢献として、マテリアリティ13項目の1つ目に改めて位置づけられたことです。グループ経営本部カーボンニュートラル戦略推進部が設けられ、実現のためのガバナンスも強化されました。スコープ1,2の2035年に向けた「カーボンニュートラル実現イメージ」と重点施策（P.53）も追加されるなど、長期的対応への道筋が固められたことは、今後の取り組みのレベルアップにつながるものと期待します。

なお、2023年5月にIFRS（国際会計基準）財団が公表した今後の新たなプロジェクト案として、生物多様性、人的資本、人権が挙げられています。これらのテーマに関しても、「NTNレポート2023」ではすでに扱われています。特に、人的資本の開示では「人材戦略の５つの柱」（P.62）が明記されました。変革を担う次世代の人材育成への取り組みは、トップメッセージや価値創造ストーリーで述べられているさまざまな変革の実現にも寄与するものと期待されます。

サステナビリティ開示が拓く中長期的な企業価値向上

ISSBのサステナビリティ基準が対象とするサステナビリティ関連財務情報は、財務情報とサステナビリティ情報を連結させ、真の統合思考や統合報告の実現に大いに役立つものです。「NTNレポート2023」で新たに言及された「事業ポートフォリオ・商品ポートフォリオの再構築」（P.30）や、リスクと機会、その対応策（P.56）などが、財務情報と関連づけられれば、グローバル投資家への説得力もより高まるものと思います。

NTNのレポートから読み取れるサステナビリティへの着実な対応は、トップメッセージにある「事業構造の変革」のベクトルと、パーパスから導かれる使命「事業における環境負荷を可能な限り低減させながら、商品やサービスの提供を通じてその解決に貢献すること」のベクトルの方向性を合わせることを可能にすることでしょう。組織メンバーにとっても、さまざまな部署に属する一人ひとりが同じ方向に向かって中長期的な価値創造の途上にいることがこのレポートを通して確信できることは、その実現に向けての大きな力になるものと期待します。

第三者意見を受けて

阪先生には、貴重なご意見を賜り厚く御礼申し上げます。

当社は、企業理念の実践を通じて、世界を取り巻く社会的課題の解決に貢献し、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。当社が優先的に取り組むべき重要課題として特定した13項目のマテリアリティのうち、特にカーボンニュートラルについて、設定した目標に向けての施策の具体化と新組織の設置などをご評価いただき、今までの取り組みに確信を持つことができました。

お示しいただきました投資家の皆さまへの説得力をより高めるという視点からも、気候変動への取り組みのさらなるレベルアップや、サステナビリティ情報と財務情報の結びつきの強化、変革を担う次世代の人材育成への取り組みなどの情報開示を進めつつ、施策を具体的に推進してまいります。

今回いただいた貴重なご意見を真摯に受けとめ、中長期にわたる企業価値の向上に努めてまいります。



執行役
ESG推進部担当
木下 俊平

本 社
NTN株式会社
〒550-0003
大阪市西区京町堀1丁目3番17号
*2023年8月、裏表紙の新住所へ移転いたしました。

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

定時株主総会
2023年6月27日に大阪にて開催

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

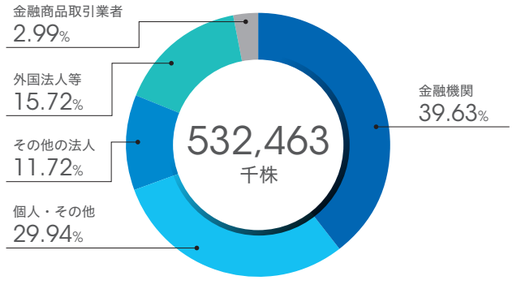
上場証券取引所
東京

2023年3月期株価
高値 378円
安値 195円

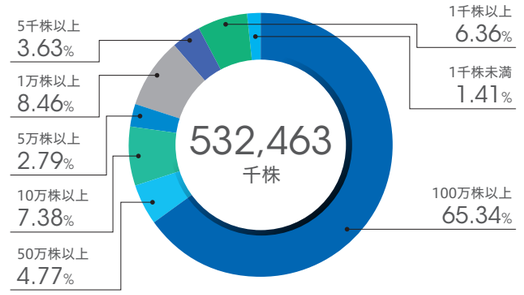
株主数
60,346名

会計監査人
EY新日本有限責任監査法人

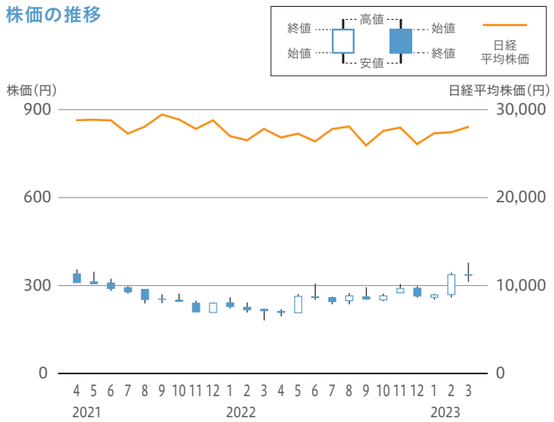
株式の所有者別分布状況



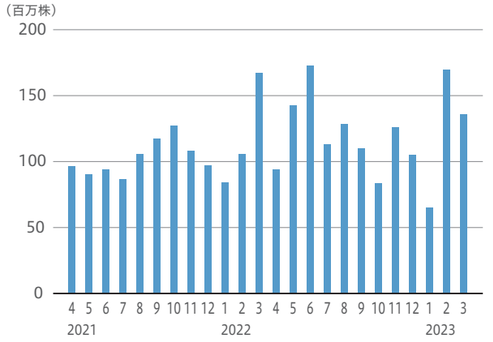
株式の所有株数別分布状況



株価の推移



出来高



SRI / ESGインデックスへの組み入れ状況

*2023年7月末時点の組み入れ状況

Morningstar Japan ex-REIT Gender Diversity Tilt Index

S&P/JPX カーボン・エフィシェント指数

Sompoサステナビリティ・インデックス

Sompo Sustainability Index

FTSE Blossom Japan Sector Relative Index

お問い合わせ先
経営戦略部
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/

SASB情報

SASBが分類する、「資源の変換セクター　産業機械・生産財」、ならびに「運輸セクター　自動車部品」の要求項目に従って情報を開示しています。

当社に該当しない指標や、開示できていない指標も含まれますが、できる限り情報を開示するとともに、引き続きこれらのSASBトピックに関する開示を充実させるべく取り組んでいきます。

資源の変換セクター　産業機械・生産財

■ サステナビリティ開示と会計指標

開示トピック	会計指標	単位	2023年3月期	SASBコード
エネルギー管理	(1)総エネルギー使用量	テラジュール(TJ)*	P.58 資源循環・汚染防止/マテリアルバランス	RT-IG-130a.1
	(2)系統電力の割合	GWh*	P.58 資源循環・汚染防止/マテリアルバランス	
	(3)再生可能エネルギーの割合	GWh*	P.58 資源循環・汚染防止/マテリアルバランス	
従業員の安全衛生	(1)総記録可能事故率(TRIR)	割合	https://www.ntn.co.jp/japan/csr/nonfinance.html	RT-IG-320a.1
	(2)致死率	名*	https://www.ntn.co.jp/japan/csr/nonfinance.html	
	(3)ニアミス頻度率(NMFR)	割合	非開示	
製品使用時の燃費と排出量	(1)中型・大型車の売上高荷重型車両燃費	Galloms per 1,000 ton-miles	対象外	RT-IG-410a.1
	(2)非道路用機器の売上高加重平均燃費	Galloms per hour	対象外	RT-IG-410a.2
	(3)定置型発電機の売上高荷重型燃費	Watts per gallon	対象外	RT-IG-410a.3
	売上高で加重した排出量 (1)窒素酸化物(NOx) (2)粒子状物質(PM)の売上高加重排出量： (a)船舶用ディーゼルエンジン (b)機関車用ディーゼルエンジン (c)オンロード用中型・大型エンジン (d)その他の非オンロード用ディーゼルエンジン	Grams per kirowatt-hour	対象外	RT-IG-410a.4
資材調達	重要物質の使用に伴うリスク管理の説明	考察と分析	P.61 持続可能なサプライチェーン/環境・社会を重視した調達活動 P.67-68 豊かな人づくり/人権の尊重	RT-IG-440a.1
リマニュファクチャリング設計・サービス	リマニュファクチャリング設計・サービス再生産品・再生産サービス収益・使用済み製品・部品の再生産のための入手の取り組み	定性情報*	P.50-51 脱炭素社会への貢献/エネルギーロスの低減	RT-IG-440b.1

■ 活動基準

開示トピック	会計指標	単位	2023年3月期	SASBコード
企業規模を示す指標	製品カテゴリー別生産台数 (1)自動車・農建機 (2)エンジン・発電設備 (3)部品・コンポーネント	台数	対象外	RT-IG-000.A
	従業員数	人数	P.17-18 価値創造プロセス P.93-94　11年間財務・非財務サマリー	RT-IG-000.B

運輸セクター　自動車部品

■ サステナビリティ開示と会計指標

開示トピック	会計指標	単位	2023年3月期	SASBコード
エネルギー管理	(1)総消費電力量	テラジュール(TJ)*	P.58 資源循環・汚染防止/マテリアルバランス	TR-AP-130a.1
	(2)系統電力の割合	GWh*	P.58 資源循環・汚染防止/マテリアルバランス	
	(3)再生可能エネルギーの割合	GWh*	P.58 資源循環・汚染防止/マテリアルバランス	
廃棄物管理	(1) 製造業からの廃棄物の総量	トン*	P.58 資源循環・汚染防止/マテリアルバランス	TR-AP-150a.1
	(2) 有害物質の割合	トン*	P.58 資源循環・汚染防止/マテリアルバランス	
	(3) リサイクルの割合	%	P.58 資源循環・汚染防止/マテリアルバランス	
製品の安全性	リコールの発行件数	件数	非開示	TR-AP-250a.1
	総リコール台数	件数	非開示	
燃費設計	燃費向上および／または排出ガス削減を目的とした製品からの収益	金額	P.50-51 脱炭素社会への貢献	TR-AP-410a.1
資材調達	重要物質の使用に関連するリスク管理の記述	考察と分析	P.61 持続可能なサプライチェーン/環境・社会を重視した調達活動 P.67-68 豊かな人づくり/人権の尊重	TR-AP-440a.1
材料の効率性	リサイクル可能な製品の販売割合	%	非開示	TR-AP-440b.1
	リサイクルまたは再製造された内容物からの投入資材の割合	%	非開示	TR-AP-440b.2
競争行為	公正取引法に関連した法的手続の結果として生じた金銭的損失の総額	金額	https://www.ntn.co.jp/japan/investors/pdf/fin/2022q4j.pdf	TR-AP-520a.1

■ 活動基準

開示トピック	会計指標	単位	2023年3月期	SASBコード
企業規模を示す指標	生産個数	件数	P.39 生産再編	TR-AP-000.A
	生産部品重量	M/T	非開示	TR-AP-000.B
	生産拠点	拠点数*	P.17-18 価値創造プロセス	TR-AP-000.C

* SASBの要求項目と異なる単位で情報開示しております。

NTN
Make the world NAMERAKA

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

UD FONT

FSC ミックス 責任ある木質資源を使用した紙 FSC® C022915

VEGETABLE OIL INK

CAT.No.1003/J 23.09.150 TK/TK