NTN®

NTNレポート 2024

2023年度

Make the world **NAMERAKA**



ステークホルダーの皆さまへ

当社グループは、ベアリング（軸受）やドライブシャフト（CVJ）などの研究・開発、生産、販売を行う精密機器メーカーです。主力商品のベアリングは機械の回転を支える重要かつ精密な部品で、自動車や航空機、鉄道車両、各種産業機械などあらゆる機械に使用され、世界中の人々の生活を支えています。

私たちは1918年の創業以来、挑戦し続ける「開拓者精神」と、社会とともに発展する「共存共栄精神」の2つの創業者精神を受け継ぎ、育みながら、摩擦を減らすことでエネルギーロスを極限まで低減する技術を100年以上にわたって提供してまいりました。近年、モビリティにおける電動化やデジタル技術の進展など、各種産業が大きな変革期を迎える中、ベアリングは未来の私たちの暮らしにも必ず必要となる省エネルギーのための技術です。

当社グループの商品・サービスで産業の発展や地球環境に貢献し続けることが使命であると確信しており、私たちは「新しい技術の創造と新商品の開発を通じて国際社会に貢献する」という企業理念の実践を通じて、「なめらかな社会」の実現を目指し、グローバルに事業活動を展開しています。

統合報告書「NTNレポート2024」は、そのような当社グループの価値創造について、本年4月からスタートした新中期経営計画を中心に据えてご説明しました。私自身を含め経営陣の関与のもと、統合報告書で主な財務・非財務活動における戦略をお示しするとともに、各部門の詳細な取り組みにつきましては当社Webサイトのサステナビリティパートに集約しており、いずれも誠実に情報開示していることをここに表明申し上げます。

2024年9月

取締役 代表執行役 執行役社長
CEO（最高経営責任者）

鵜飼 英一

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。

企業理念と「なめらかな社会」の実現
https://www.ntn.co.jp/japan/corporate/idea/index.html

ベアリングって何？
https://www.ntn.co.jp/japan/what_is_bearing/







NTNレポート2024の構成

1

INTRODUCTION 01
イントロダクション

01 ステークホルダーの皆さまへ
02 世界をなめらかにする仕事。
03 NTNレポート2024の構成
04 数字で見るNTN

2 **「私たちの約束」では中期経営計画「DRIVE NTN100」Phase 2の振り返りと新中期経営計画の概略をお伝えいたします。CEO、CFOメッセージとともに、執行役の決意表明や新中期経営計画における思いを発信しています。**

OUR COMMITMENT 05
私たちの約束

05 マネジメント・コミットメント
09 新中期経営計画（2024年度～2026年度）
13 経営陣の“約束”
15 CFOメッセージ

3 **「NTNが描くストーリー」ではNTNグループの成長ストーリーを掲載しています。100年続く歴史と培った強みを活かした価値創造ストーリーをお伝えします。2024年度より開始した新組織の担当役員が事業戦略を踏まえて今後のビジョンをお伝えいたします。**

OUR STORY 19
NTNが描くストーリー

19 挑戦と発展の歴史
21 3つの強み（コアコンピタンス）
23 価値創造プロセス
25 リスク・機会とマテリアリティ
29 6つの資本
30 各プロセスにおける価値の創出
31 ビジネスモデルの強化　①軸受他
35 ビジネスモデルの強化　②CVJアクスル
39 【Special Feature 1】アフターマーケットビジネスの拡大
40 【Special Feature 2】EVシフトで強みを発揮する商品
41 研究開発
43 バリューチェーン改革の推進
44 経営基盤の変革：デジタル技術の活用による利益創出
45 人材戦略
49 【Special Feature 3】従業員とコミュニケーションの強化：タウンホールミーティング実施

4 **「ステークホルダーとの共創」では環境貢献商品のようなカーボンニュートラルに向けた取り組みや人権の尊重などステークホルダーとの関わりを掲載しています。ステークホルダー・ダイアログではNTNグループとステークホルダーのコミュニケーション内容をお伝えいたします。**

CO-CREATION WITH STAKEHOLDERS 51
ステークホルダーとの共創

51 「なめらかな社会」の実現に向けたロードマップ
53 NTNが目指すカーボンニュートラルな社会
57 人権の尊重
59 ステークホルダー・ダイアログ

5 **「強固なガバナンスの構築」ではNTNグループのガバナンス体制を掲載しています。社外取締役会談や各委員会の議長メッセージでは現状の課題や各委員会で議論されている内容などをメッセージとして発信しています。**

CREATION OF A SOLID GOVERNANCE STRUCTURE 63
強固なガバナンスの構築

63 社外取締役 会談
67 取締役
70 執行役
71 ガバナンス体制
74 指名委員会
75 報酬委員会
76 監査委員会
77 執行機関の各委員会
78 リスクマネジメント
79 コンプライアンス

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

DATA 81
データセクション

81 11年間財務サマリー
82 ESGデータ
83 連結財務諸表

7 **「会社・株式情報」ではグローバルネットワークや指数への組み入れ状況、表彰いただいた内容を掲載しています。NTNのサステナビリティ活動や技術力など、社外から評価いただいたものをまとめています。**

NTN GROUP INFORMATION 87
会社・株式情報

87 グローバルネットワーク
88 第三者意見
89 IR活動
90 社外からの評価
91 会社・株式情報
92 編集方針

サステナビリティサイト
https://www.ntn.co.jp/japan/csr/index.html

IRサイト
https://www.ntn.co.jp/japan/investors/index.html

数字で見るNTN（2023年度）

At a Glance

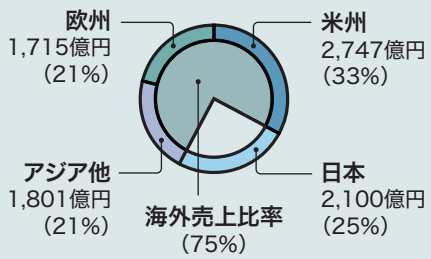
売上高
8,363億円

営業利益率
3.4%

資本収益性
ROE 4.4%　ROIC 3.2%

自己資本比率
29.0%

地域別売上高（海外売上比率）



海外生産比率
56%

研究開発費
182億円

設備投資額
266億円

CO_2削減貢献量
161.3万トン

従業員
従業員数 22,617名　海外従業員比率 63.4%

女性管理職比率
16.8%

男性育休取得率*
62%
*NTN単体

マネジメント・コミットメント



事業構造の変革に向けて組織体制を刷新、不退転の覚悟を持って、NTNの再生を完遂します。

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

2021年度から実施してきた中期経営計画「DRIVE NTN100」Phase 2において、事業構造を変革すると同時に、財務体質の強化や強靭な企業体質の構築を進めてきました。その成果も踏まえて新たに見えてきた課題を解消するため、2024年度から新中期経営計画「DRIVE NTN100」Finalに取り組みます。従来の市場軸による3事業本部体制を一新して、商品軸による2事業本部体制とし、さらに未来創造開発本部を新設、今後の成長を実現するための組織体制を整えました。“Final“ には、これからの3年間で「NTNの再生を完遂する」との強い覚悟を込めています。つきましては、ステークホルダーの皆さまに、Phase 2の振り返りから始めて、Finalで実施していく事業戦略の全体像をお伝えします。

これまでの当社グループの事業構造

当社グループは2023年度までの3年間で、中期経営計画「DRIVE NTN100」Phase 2を実行してきました。財務体質が急激に悪化する中、NTNの再生が急務となり、計画立案に際して課題と定めたのが、自動車産業の大きな変革などがもたらす経営環境の変化に、適切に対応できる強靭な企業体質の構築と財務体質の強化でした。

振り返れば2000年以降の基本的な経営方針は、売上の伸長による利益の拡大でした。当時は自動車用の等速ジョイント（CVJ）やアクスルベアリングについて世界トップクラスシェアを維持・拡大する方針で、2008年のリーマン・ショックまでは売上、利益ともに順調な成長を続けていました。ところがリーマン・ショック以降は、売上、利益ともに目標未達の状態に陥り、追い打ちをかけるように2015年頃からは新興国の競合の勃興に伴い、激化するコスト競争に巻き込まれるようになりました。当社はシェアの維持・拡大を優先し、お客さまからの値引きを受け入れてきた一方、グローバルで進行するインフレ環境下において、原価低減という自助努力で値引き分すべてをカバーすることが難しく、利益が圧迫される厳しい状況が続いていました。さらに、OEM市場が活況を呈する時期においては、急な増産

対応などにより、利益率の高いアフターマーケット向けに十分に供給できないことも過去からの課題でした。

「DRIVE NTN100」Phase 2の成果と課題

このような事業環境のもとスタートした「DRIVE NTN100」Phase 2の成果について、アフターマーケットと産業機械の両事業は、コスト上昇分を転嫁するなど価格の適正化が進んだこと、さらには需要の増加もあり、2022年度には目標利益率を前倒しで達成し、過去最高の売上高と営業利益を実現しました。その後、産業機械の市況低迷があり、2023年度は利益率が前年対比で低下しましたが、第2四半期以降は利益率目標を上回っています。ただ、アフターマーケットについては販売機能のみで製造機能を持たないため、需要に対して十分に商品を供給できなかった点が課題として残ります。生産体制がOEM優先であるために、アフターマーケット向けの生産能力が不足していたのです。

自動車事業は、2022年度までは営業損失を出していましたが、2023年度に入って半導体不足の解消により物量が増加しました。また、コスト上昇分の価格転嫁も進み、四半期ごとに利益率を改善し続けた結果、通期では営業黒字となりました。

主な施策を振り返ると、調達改革では、インドなどの新たなサプライヤーを採用したことでコスト低減が進み、今後は技術と設計部門を巻き込んだ海外展開が課題ととらえています。アフターマーケットビジネスの強化については、さらなる売上高と利益の拡大に向けて、在庫の拡充を含めた供給力の強化が課題です。生産再編は、軸受の外部生産委託を進めており、当初計画からは遅れが出ておりますが、今後は各地域の市場に合わせた構造改革に取り組みます。新商品の研究開発と事業化の加速については、EV化が進む自動車向けで高効率固定式等速ジョイント「CFJ」などの高機能商品を開発して市場投入しましたが、さらなる新商品開発による事業化の加速が課題となります。デジタル技術の活用による生産性向上については老朽化していた基幹システムの刷新が完了し、今後は新システムを活用した業務改革や、最新の和歌山製作所に導入したスマートファクトリーの横展開などを推進してまいります。財務体質の強化については、投資の抑制や利益改善などによりキャッシュ・フローを創出し、ネットD／Eレシオや自己資本比率を改善できました。ただ、稼ぐ力の強化については道半ばで、これが当社グループの最大の課題と認識しています。

新中期経営計画「DRIVE NTN100」Finalの戦略

2024年度からスタートする新たな3年間の中期経営計画「DRIVE NTN100」Finalの策定に際しては、まず長期ビジョンである2035年に実現したい姿を設定しました。それは、経済的価値と環境・社会的価値をステークホルダーの皆さまとともに向上させることで企業価値を高め、ステークホルダーの皆さまから信頼・必要とされる企業となることです。経済的価値としては、景気変動下でも株主資本コストを常に上回るROEの達成とさらなる向上、そのための事業構造の変革として、アフターマーケット向け売上比率40%、OEM向け売上比率60%および新事業の創出と育成を掲げました。また、環境・社会的価値としては、カーボンニュートラルの達成と豊かな人づくりの実現を掲げました。

ここからのバックキャストにより、これからの3年間で取り組む施策をまとめました。同時に、Phase 2の課題を解決していくフォアキャストの視点もあわせて、目指す姿を確実に実現する施策を展開してまいります。これまでは過去の設備投資などが現在の市場環境に合わなくなったために事業低迷を引き起こしてきましたが、これからの3年間で構造改革をやり切る覚悟です。

そのために断行したのが、組織体制の再編です。従来の市場軸に基づくアフターマーケット、産業機械、自動車の3事業本部体制を改めて、軸受事業本部とCVJアクスル事業本部の2本部体制としました。軸受については、これまで3つの事業本部に分散していたビジネスを集約し、量産品から補修品まで一気通貫で供給力とサービスを強化します。アフターマーケット、産業機械、自動車向けにそれぞれ3分の1ずつの構成のうち、自動車向け軸受の利益率改善が喫緊の課題です。今後、自動車の軸受については、ICEからEVへの転換に伴う需要低減により、さらに厳しい状況になることが見込まれるため、お客さまとの交渉が必須となると考えています。同時に、安定して利益率の高いアフターマーケットを拡大し、外部環境に左右されにくい企業体質を目指します。軸受事業の今後の展開については、主にアフターマーケットビジネスの拡大を織り込み、2026年度の売上高は3,700億円、営業利益290億円、営業利益率7.8%を計画しています。





CVJアクスルについては、電動化の進捗に伴う新たなニーズへの対応と筋肉質な事業基盤の構築に取り組みます。特に、OEM対応については、従来の形態から一歩踏み出して、お客さまからの要望に対応しながらも利益を確保する体制を整えます。CVJとアクスルはともに、EVにおいても欠かせないパーツです。EVでは瞬時に大きなトルクを生み、かつエンジンに比べて低振動なモーターが搭載されることから、高剛性、耐久性に優れ、さらに低振動、静粛性に優れた我々の商品が付加価値を発揮します。CVJアクスル事業では構造改革による体質改善を進める一方で、利益率の高い事業領域へのシフトや、不採算ビジネスの縮小により、3年後の売上高4,600億円、営業利益210億円、営業利益率4.6%を計画しています。2027年度以降は、バッテリーEV向けのCFJや大型・高角度のCVJなどの高付加価値商品の販売構成比率を増やし、さらに利益率を高めてまいります。

アフターマーケットとOEMの強化

事業構造の変革を推進するため、次の3つの重要施策を実施してまいります。

第1は、アフターマーケットビジネスの拡大です。アフターマーケットでは、ブランドバリューが価格決定の大きな要因となります。ある商品について当社と競合企業を比較調査したとき、性能や品質がほぼ同じでありながら、当社商品が競合他社より安価に販売されているケースがありました。この価格の違いこそ、ブランドバリューの差です。例えば、軸受の故障により迅速な代替品納入を求めるお客さまに対して、お客さまの生産ラインを止めないスピーディな対応に加え、問題解決につながるエンジニアリング・ソリューションもあわせて提供できれば、当社のブランドバリューは高まります。従来はアフターマーケットビジネス向けの生産能力が不足していましたが、組織変更に伴いOEMとの一体運用により生産能力の最適配分を図ります。さらに供給面の即応性を高めるため、海外の協力メーカーへの生産委託も進めます。一方では汎用品の在庫即納システム「FIRST」を拡充し、年間一定量のニーズを見込める商品については完成品在庫を持ち、オーダーが入った段階で速やかに世界中に届けるシステムを整えます。エンジニアリング・ソリューションについては、OEMとアフターマーケットを一体化し、軸受ライフサイクルの最初から最後までをサポートし、サービスを提供する体制を整備してまいります。また、技術対応が可能な代理店との関係性を強化するなど、パートナーと共創しながら顧客対応力の向上にも取り組む考えです。

これらの施策を確実に行い、2023年度には全体の17%だったアフターマーケットの売上比率を、3年後には20%に、2035年度には40%にまで高めます。この課題を解決するため、和歌山製作所にアフターマーケット向けのラインを新設するほか、協力メーカーにおけるNTNブランドの商品生産を拡大します。調達チームを立ち上げ、各メーカーのコスト競争力、品質レベル、供給能力を見極め必要な支援を行ってまいります。

重要施策の第2が、OEMビジネスの競争力強化です。これには市場環境や需要に適応しながら固定費の最適化を図る構造改革に取り組みます。具体的には、米州、欧州、中国、日本における生産拠点の再編を進めて、資産効率向上を図ります。また、自動車産業で先行し、産業機械にも広がりつつある電動化への対応も重要課題です。これらの市場ニーズに対応した新商品を開発し、スピード感を持ってお客さまに提案し、市場へ投入してまいります。これらの新商品の一部は、すでにお客さまに採用いただいており、今後さらなる拡大を進めて、OEMビジネス全体の利益改善につなげます。

改革を徹底し利益創出の体制を確立

重要施策の第3が、新商品の創出と新事業の育成です。従来の新商品開発では、研究開発と部品設計などの分業体制により専門性を高めてきましたが、一方でマーケティング活動は事業部ごとに行われていたために重複する部分が出るなど、事業化へのスピードアップが課題となっていました。

これに対応するため、2024年4月に新商品の事業化までの機能を一気通貫で担う新組織「未来創造開発本部」を設立しました。今後は複数プロセスの同時進行により開発スピードを加速します。また、商品開発と連動し、量産に向けた製造技術の開発による品質・コスト・納期の造り込みにも取り組みます。さらにNTN次世代協働研究所など外部研究機関とも連携し、先端技術の発掘・活用、人材育成を加速させます。開発強化に取り組む対象としては、電動ブレーキ向けボールねじなどのモビリティ・モジュール商品や、「i-WRIST」など省人化ニーズに対応するロボット周辺モジュール商品、「N^3エヌキューブ」をはじめとした自然エネルギー商品などです。

バリューチェーン改革の推進も欠かせない重要施策のひとつです。仕掛品在庫を減らして棚卸資産全体を圧縮し、バリューチェーン全体のキャッシュ・コンバージョン・サイクルを高めます。ただし、顧客ニーズに迅速に応えるため必要な完成品在庫は持たなければいけませんが、トータルでは協力メーカーも含めて仕掛品在庫の削減が必要です。サプライチェーンの前後、具体的には前工程で旋削や鍛造のサプライヤー、後工程では海外の物流や倉庫などとの協力関係を強化するとともに、競争力の高い取引先さまの開拓・採用を拡大します。製造領域においては、お客さまの要求仕様を満たしながらも、従来の考え方にとらわれないアイデアで設計・材料を見直し、コスト低減の効果を高めてまいります。物流に関してもリスクヘッジと適正在庫のバランスを取るためネットワークを再構築します。

また、今後はデジタル技術も利益創出のために欠かせない要素となります。刷新した基幹システムの機能強化による業務コストの削減、データドリブン環境の整備による客観的かつ迅速な意思決定、先端デジタル技術による業務効率と精度の向上などに取り組みます。これら一連のデジタル施策を加速させるために、デジタル人材の育成に加えて従業員の全般的なITリテラシー向上のためのリスキリングにも力を入れます。

ESG経営の進化

環境対応について当社グループでは、2035年度にスコープ1とスコープ2におけるカーボンニュートラル達成、さらに2050年度にサプライチェーン全体となるスコープ3でカーボンニュートラル達成を目標としています。グローバルでカーボンニュートラルを推進する中、2035年までの各地区におけるCO_2排出量削減目標を定めたロードマップを策定しました。例えば、工場内のコンプレッサーなどにみられる稼働時間の無駄などを削減します。また、購入電力を再生可能エネルギーに変えていくほか、工場などでは外部投資による太陽光パネルの設置を進めます。

社会面については、ダイバーシティの推進、すなわち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むほか、地域貢献活動にも力を入れてまいります。経営陣が現場、現地に出向くタウンホールミーティングを実施しており、多くの従業員から寄せられる困りごとや疑問などにしっかり耳を傾け、対話を重ねています。従業員からの要望に対し、会社としてできること、できないことを明確にし、従業員にフィードバックすることで信頼関係が構築されると考えていると同時に、従業員に対して個人の成長を会社として支援する姿勢を明確に打ち出しています。

ガバナンスについては、2019年に指名委員会等設置会社へと移行しており、その後も経営の監督機能と透明性の強化に努めています。2022年6月以降は、執行機関を監督する取締役会の議長として、女性の社外取締役が就任しました。ESG説明会では、執行側と監督側のトップが、それぞれの立場から当社の取り組みを説明するなど、ステークホルダーの皆さまとの対話に積極的に取り組んでいます。

社会貢献のために付加価値向上を目指す

「企業は人なり」と常に申し上げていますが、当社が社会に貢献し続けるためにも従業員による付加価値創造が欠かせません。その際にどれほど優秀な人でも、一人で何かできるわけではなく、チームを組織しチームの中から成果を上げていく必要があります。経営陣の若返りも重要な課題であり、そのためにNNLP（NTN Next Leader Program）を実施しています。これは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教育プログラムです。その中で特に重視しているのが、グローバルな課題を自分の手でやり切る経験です。それが成功体験ならベストですが、失敗体験もまた、次への貴重な糧となります。何より挑戦できる機会を増やすのが、経営陣の使命と考えています。

NTNグループ従業員には、SQCCD、つまりSafety（安全）、Quality（品質）、Compliance（法令遵守）、Cost（コスト）＆Cash（キャッシュ）、Delivery（納期）＆Development（開発）を念頭に行動改革することを徹底しています。また、仕事は舞台であり、経営者、従業員ともに役者としてそれぞれの役をポジティブに演じ切ることで舞台が活性化し、ステークホルダーの皆さまから評価していただけるという私の考えを広く伝えています。経営においては常に資本コストや株価を意識し、ROEについては、新中期経営計画「DRIVE NTN100」Finalにて構造改革を進める最初の2年間は低下する見込みですが、最終年度に8%、次期中期経営計画では早期に10%の達成を目指します。今後も企業価値を向上させるために必要なマインドセットをグループ内で共有することで、経済的価値と環境・社会的価値を創出し、社会に貢献するグローバル企業として成長を目指します。



新中期経営計画（2024年度～2026年度）

長期ビジョン

当社グループは、企業理念の実践を通じて、「なめらかな社会」の実現を目指しており、新たな長期ビジョンとして、「2035年度の姿」を設定しました。

経済的価値と環境・社会的価値をステークホルダーの皆さまと向上させることで、企業価値を高めてまいります。

2035年度の姿

企業価値を高め、ステークホルダーから信頼・必要とされる企業

資本コストを上回る持続的な利益の創出

次期中期計画
（2027年度～）

Final
（2024年度～2026年度）

Phase2
（2021年度～2023年度）

危機対応期間
（2020年度）

Phase1
（2018年度～2019年度）

中期経営計画 DRIVE NTN100



経済的価値

景気変動下でも株主資本コストを常に上回るROEの達成とさらなる向上

■ 事業構造の変革

・アフターマーケット向け売上比率 40% OEM向け売上比率 60%
・新事業の創出と育成

環境・社会的価値

カーボンニュートラルの達成、豊かな人づくりの実現

■ カーボンニュートラル（Scope1、2）目標の達成
■ 経済的価値、環境・社会的価値向上に取り組む組織風土を醸成し、働きがいを持って仕事に取り組める多様な人材を育成

新中期経営計画（2024年度～2026年度）

「DRIVE NTN100」Phase 2の振り返りと新中期経営計画の位置づけ

長期ビジョンである2035年の姿からバックキャストし、同時にこれまでの振り返りからフォアキャストすることで、新たな3年間の中期経営計画「DRIVE NTN100」Finalを策定しました。Phase 2で成し得なかったNTNの再生を完遂するという強い覚悟から「DRIVE NTN100」Finalと名づけています。

「DRIVE NTN100」基本方針

新しい100年に向けて、事業構造の変革を加速

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

危機対応期間
（2020年度）
- 従業員の健康と安全の確保
- 事業資金の確保および事業継続
- 将来の成長に向けた準備

Phase1
（2018年度～2019年度）
- 既存商品・事業の利益率と投資効率を追求
- 新たな事業・商品を創出して事業化
- 事業構造の変革を支える経営体制の構築

Final
（2024年度～2026年度）

ROE8%達成

DRIVE NTN100の基本方針を継続し、構造改革の推進、稼ぐ力の向上を通じて、「NTNの再生」を完遂

次期中期経営計画
（2027年度～）

ROE10%超の早期達成

軸受他とCVJアクスルに関する新商品売上比率20%

2035年度の姿
- 株主資本コストを上回るROE達成と向上
- アフターマーケット比率40%
- カーボンニュートラル達成
- 豊かな人づくり

フォアキャスト

バックキャスト

中期経営計画 DRIVE NTN100

Phase2
（2021年度～2023年度）
- 既存商品・事業の利益率と投資効率を追求
- 新事業の峻別と経営資源の配分の見直し
- コーポレート・ガバナンス強化

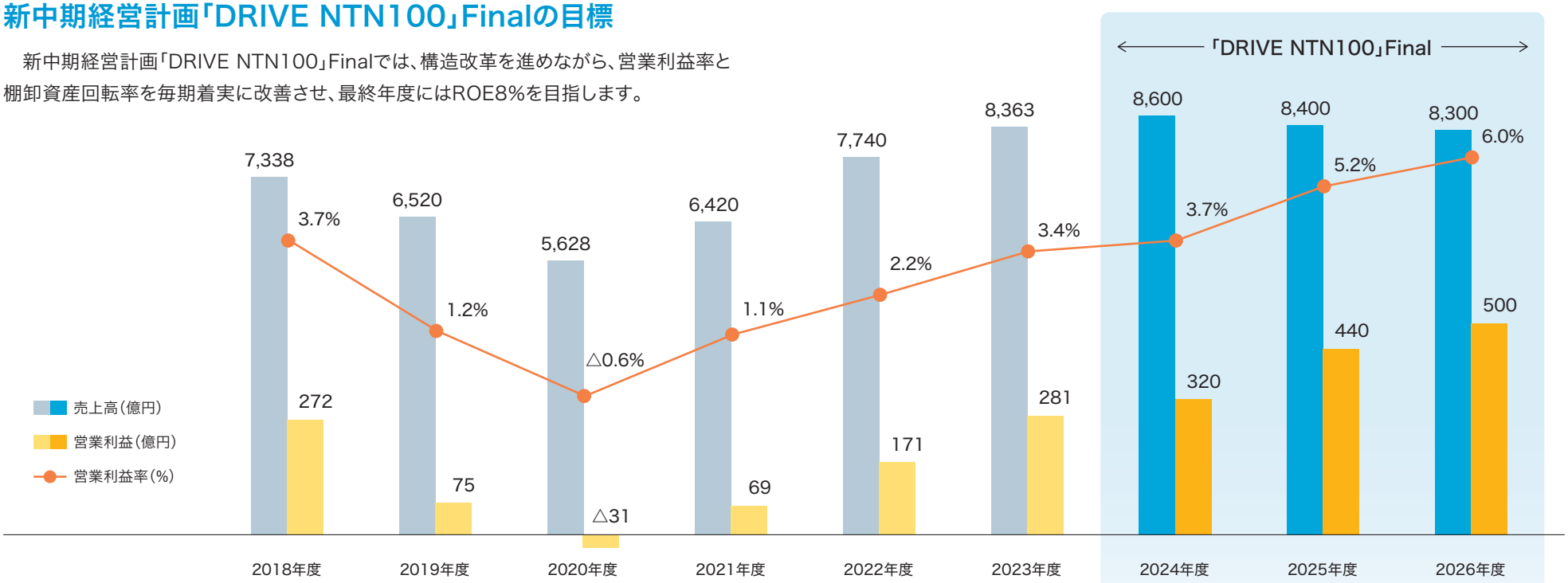
	2020年度 業績実績	DRIVE NTN100 Phase 2 ①	2023年度 実績 ②	差 ② - ①
売上高	5,628億円	7,000億円以上	8,363億円	+1,363億円
営業利益	△31億円	420億円以上	281億円	△139億円
営業利益率	△0.6%	6%以上	3.4%	△2.6pt
フリー・キャッシュフロー	185億円	270億円以上	401億円	+131億円
棚卸資産回転率	3.2回	4.1回	3.2回	△0.9回
自己資本比率	20.4%	20%以上	29.0%	+9.0pt
ネットD/Eレシオ	1.6	1.5以下	0.9	△0.6
ROIC	△0.4%	5%以上	3.2%	△1.8pt
ROE	△7.1%	8%以上	4.4%	△3.6pt

財務体質の目標を達成する一方で、稼ぐ力（営業利益率向上＋棚卸資産削減）の強化が課題

新中期経営計画（2024年度～2026年度）

過去の経営指標の推移と新中期経営計画「DRIVE NTN100」Finalの目標

新中期経営計画「DRIVE NTN100」Finalでは、構造改革を進めながら、営業利益率と棚卸資産回転率を毎期着実に改善させ、最終年度にはROE8%を目指します。



	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度	2025年度	2026年度
棚卸資産回転率 （回）	3.8	3.6	3.2	3.0	3.2	3.2	3.6	4.0	**4.5**
ネットD/Eレシオ	1.2	1.9	1.6	1.4	1.2	0.9	1.1	0.8	**0.7**
自己資本比率	27.4%	20.6%	20.4%	23.1%	25.4%	29.0%	27.9%	29.5%	**30.0%**
ROE	△2.9%	△22.8%	△7.1%	4.0%	5.0%	4.4%	2.1%	3.7%	**8.0%**
ROIC	3.3%	1.0%	△0.4%	0.8%	2.0%	3.2%	3.9%	5.4%	**6.0%**
USドル （円）	110.9	108.7	106.0	112.3	135.5	144.5	145.0	140.0	**140.0**
ユーロ （円）	128.4	120.8	123.7	130.5	140.9	156.7	160.0	150.0	**150.0**

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

新中期経営計画「DRIVE NTN100」Final 重要施策

新中期経営計画「DRIVE NTN100」Finalでは、事業構造の変革を進め、これに挑戦するマインドセットとして、「SQCCD」という仕事への取り組み姿勢や「カスタマーファーストを前提としたNTNドリブン」を社内に浸透させ、全社一丸となって変革を推進します。



経営陣の“約束”

執行役が中期経営計画「DRIVE NTN100」Finalで成し遂げたいことをご紹介します。



執行役 宮澤 秀彰

改革には時として痛みが伴います。痛みを恐れず大胆な改革に挑戦します。



執行役 市川 博幸

品質はもちろん、あらゆる仕事のプロセスにおける「質」の向上を図り、新中期経営計画を達成させます。



執行役 皆見 章行

有言実行で、生産改革・調達改革・物流改革と生産再編を完遂し、NTNの競争力を強化します。



執行役 川端 恭弘

多様な従業員一人ひとりが事業活動を通じて「成長」し、「イキイキと働く」ことができる企業グループを目指します。



執行役 木下 俊平

長期目標に向かって、世代を超えて従業員の心をひとつに力を合わせれば、必ず目標は達成できます。

経営陣の“約束”



執行役 **孝橋 宏二**

新たなデジタル技術を活用し、効率的に双方向のコミュニケーションを図ることで「なめらかな社会」の実現へ



執行役 **楯岡 生也**

買う、造る、売る領域で構造改革を進め駆動領域でトップサプライヤーを目指します。



執行役 **谷尾 雅之**

新しいアイデアと積極的な行動で新組織を活性化させ、OEMとアフターマーケット一体で稼ぐ事業を実現します。



執行役 **中野 賀泰**

新事業の創出による先駆者利益の獲得を図り、会社のより一層の成長につなげます。



執行役 **播磨 悦**

「稼ぐ力」の着実な改善と資産効率の向上、そして事業構造の変革を強い意志を持ってやり遂げる!



執行役 **山本 正明**

「次世代に負の遺産を残さない」と強い思いで構造改革を完遂させ、その思いを次世代に引継ぎます。

CFOメッセージ

事業環境の変化に左右されない企業体質を目指し、構造改革をはじめとする諸施策を着実に推進することで、キャッシュ・フロー創出力を高めます。

執行役 CFO（最高財務責任者） 山本 正明



中期経営計画「DRIVE NTN100」Phase 2の振り返り

当社グループは「新しい100年に向けて、事業構造の変革を加速する」との基本方針のもと、米中貿易摩擦や新型コロナウイルスの感染拡大など経営環境の悪化に伴い悪化した「既存事業の利益率や財務体質を強化する期間」として2021年4月に中期経営計画「DRIVE NTN100」Phase 2をスタートしました。しかしながら、ウクライナおよび中東地域の情勢や、サプライチェーンの混乱、中国経済の減速、世界的な人件費や原材料・エネルギー等の諸資材の高騰など、事業環境が大きく変化し、その対応に追われた3年間でもありました。特に売上高の約7割を占める自動車事業において、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や、インフレ拡大に伴う費用が先行、これを売価転嫁が追いかける展開となったことが、当社グループの業績に大きく影響を及ぼしました。このような状況下ではありましたが、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、フリー・キャッシュフローや自己資本比率、ネットD/Eレシオなどは中期経営計画の目標を達成しました。一方で営業利益や棚卸資産回転率、ROEなどの経営指標については、当初掲げた目標を達成することができませんでした。

■前中期経営計画目標と実績

	2020年度 業績実績	DRIVE NTN100 Phase 2 ①	2023年度 実績②	差 ② - ①
売上高	5,628億円	7,000億円以上	8,363億円	+1,363億円
営業利益	△31億円	420億円以上	281億円	△139億円
営業利益率	△0.6%	6%以上	3.4%	△2.6pt
フリー・キャッシュフロー	185億円	270億円以上	401億円	+131億円
棚卸資産回転率	3.2回	4.1回	3.2回	△0.9回
自己資本比率	20.4%	20%以上	29.0%	+9.0pt
ネットD/Eレシオ	1.6	1.5以下	0.9	△0.6
ROIC	△0.4%	5%以上	3.2%	△1.8pt
ROE	△7.1%	8%以上	4.4%	△3.6pt

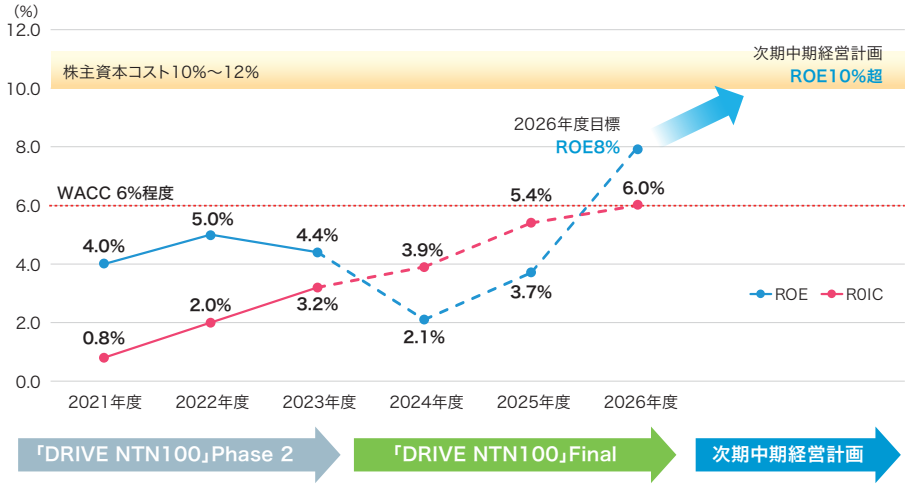
新中期経営計画「DRIVE NTN100」Final

資本コストとROE、ROICの現状と今後の目標

当社の株主資本コストは、CAPMに基づいた算出および資本市場の皆さまからのヒアリングなどにより、10%～12%程度、WACCは6%程度と想定しています。前中期経営計画ではROEやROICの目標は未達となり、資本コストを上回る収益性を示すことができず、その結果、足元の株価水準も振るわず、PBRも1未満で推移しています。

当社グループの最大の課題は、事業環境の変化に左右されない企業体質を作ることです。そのためには稼ぐ力（営業利益率と棚卸資産回転率）の向上が必須です。新中期経営計画では前中期経営計画における目標未達の反省を踏まえ、事業別のROIC管理を深化させるとともに、最初の2年間は事業環境の変化に強い企業体質を目指し構造改革を進めます。ROICについては毎期着実に改善し、2026年度では6%を目指します。一方でROEについては、構造改革を行う最初の2年間は低下しますが、構造改革の目途がつく最終年度には8%を達成し、次期中期経営計画では早期に10%を目指します。

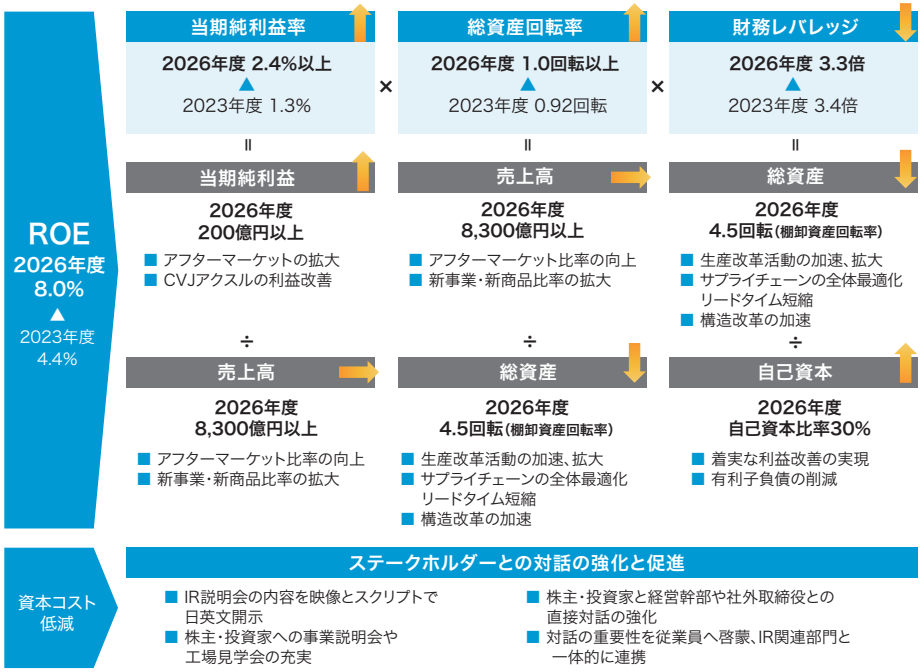
■資本コストとROEの現状と今後の目標



前中期経営計画におけるROE・ROIC目標未達の一因として、ROICやROE向上につながる施策と具体的な活動の紐づけが弱く、そのフォロー体制が十分ではなかったことが考えられます。この反省を踏まえ新中期経営計画では、①ROEの要素別に施策を区分、②各施策に具体的な目標値を設定し共有、③目標値を各部門の活動に落とし込み、④活動推進状況の定期的な報告およびフォロー、というプロセスで各施策を着実に推進する計画です。各部門に、それぞれの日々の活動が最終的に全社のROEやROIC向上に結び付くことを浸透させ、各施策を着実に進めます。

また、IR説明会や工場見学会ほかの機会を設け、株主・投資家をはじめとするステークホルダーの皆さまと対話を行い、当社の活動状況をご理解いただくことを通じて、資本コストの低減に努めます。

■ROE向上に向けて



キャッシュ・アロケーション

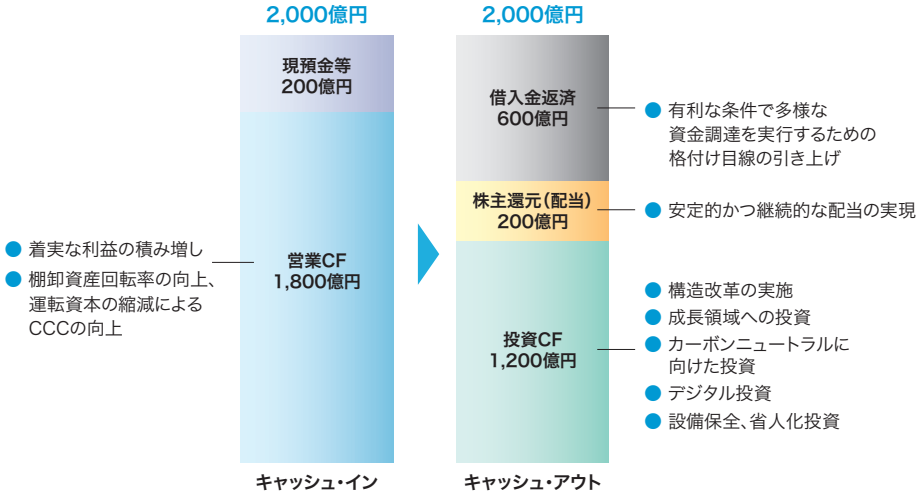
前中期経営計画では財務体質改善を優先し、投資を抑制しましたが、新中期経営計画では財務体質の健全性とのバランスを考えながら、3年間の償却費の範囲で事業成長につながる投資を行う計画です。構造改革、成長領域、カーボンニュートラル、デジタルへの投資や省人化投資などを行い、当社グループの経済的価値と環境・社会的価値の向上を目指します。

株主還元については安定的、継続的に配当するとの方針のもと、新中期経営計画期間の目安としてDOE2.5%を下限に、新中期経営計画の目標達成後にはDOE4%を目標とします。

新中期経営計画3年間のキャッシュ・アロケーションは、営業CF1,800億円と現預金圧縮200億円の合計で2,000億円のキャッシュ・イン、有利子負債の圧縮600億円、投資CF1,200億円、株主還元（配当）200億円の合計で2,000億円のキャッシュ・アウトを計画しています。

■キャッシュ・アロケーション（3年間）

事業成長と財務健全性の向上を両立し、企業価値向上の実現を目指す



2024年度見通し

ポイント

新中期経営計画初年度の2024年度の事業環境は、自動車向け需要は前期比横ばいを、産業機械向け需要は下期以降の段階的な回復を想定しています。コスト面については、前期に比べればインフレの影響は落ち着いてくると思われますが、運送費の上昇や協力メーカーを含む賃上げの影響は継続する見込みです。引き続きインフレコストの売価転嫁を推進するとともに、調達改革を含めた比例費削減を着実に進めます。

また、厳しい業績が続く欧州地区、当社の主力顧客である日系自動車メーカーの不振が続く中国地区などで構造改革を進めます。特別損益に構造改革費用等80億円を織込んだ結果、2024年度の業績は売上高8,600億円（前期比2.8%増）、営業利益320億円（同13.7%増）、経常利益220億円（同10.0%増）、特別損益△80億円、親会社株主に帰属する当期純利益50億円（同52.7%減）を見込んでいます。なお、配当につきましては年間11円（中間・期末ともに5.5円）を予定しています。

売上高は物量で微増、売価改善や費用削減による利益改善を推進

- 自動車生産は前年度並み、産業機械市場は下期以降の需要回復を期待
- インフレコストおよび不採算ビジネスは、引き続き売価改善を推進
- 特別損益に欧州・中国を中心とした構造改革費用を織り込み

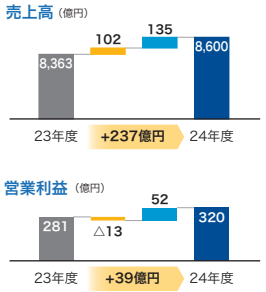
（億円）	2023年度 上期実績	2023年度 下期実績	2023年度 通期実績	2024年度 通期予想	2024年度 前期差(比)
売上高	4,096	4,266	8,363	8,600	+237(2.8%) 除く為替+237(+2.8%)
営業利益 （率）	68 (1.7%)	214 (5.0%)	281 (3.4%)	320 (3.7%)	+39 +0.3pt
経常利益	49	151	200	220	+20
特別損益	△4	△31	△34	△80	△46
親会社株主に帰属する当期純利益	41	65	106	50	△56
為替レート 1USD	140.8円	148.1円	144.5円	145.0円	+0.5円
1EURO	153.3円	160.1円	156.7円	160.0円	+3.3円
棚卸資産	2,561	2,648	2,648	2,420	△228
設備投資	105	161	266	370	+104
フリー・キャッシュフロー	242	160	401	240	△161

事業形態別の損益予想については、軸受他の売上高はアフターマーケット事業の拡大と不採算ビジネスの値上げ等を織込み、前期比+102億円の3,570億円を見込んでいます。営業利益は、主に産業機械向けで在庫削減による生産の減少、設備保全などの費用増加があるものの、売価改善を推進し、前期比+10億円の187億円を見込んでいます。

ＣＶＪアクスルの売上高は、半導体不足解消に伴う挽回生産が一服する米州など、自動車生産は、前年に対して横ばいを想定しておりますが、新規量産・増産案件の立ち上げや不採算ビジネスの値上げを織込み前期比+135億円の5,030億円を見込んでいます。営業利益は規模効果や比例費の低減等を織り込み、前期比+29億円の133億円を見込んでいます。

軸受他、CVJアクスルともに増収、軸受他は減益の見通し

	(億円)	2023年度 通期実績		2024年度 通期予想		前期差
売上高 (構成比率)	軸受他	3,468	41.5%	3,570	41.5%	+102
	CVJアクスル	4,895	58.5%	5,030	58.5%	+135
	合計	8,363	100.0%	8,600	100.0%	+237
営業利益 (営業利益率)	軸受他	177	5.1%	187	5.2%	+10
	CVJアクスル	104	2.1%	133	2.7%	+29
	合計	281	3.4%	320	3.7%	+39



利益分析（前期比）

利益増加要因（154億円）の内訳

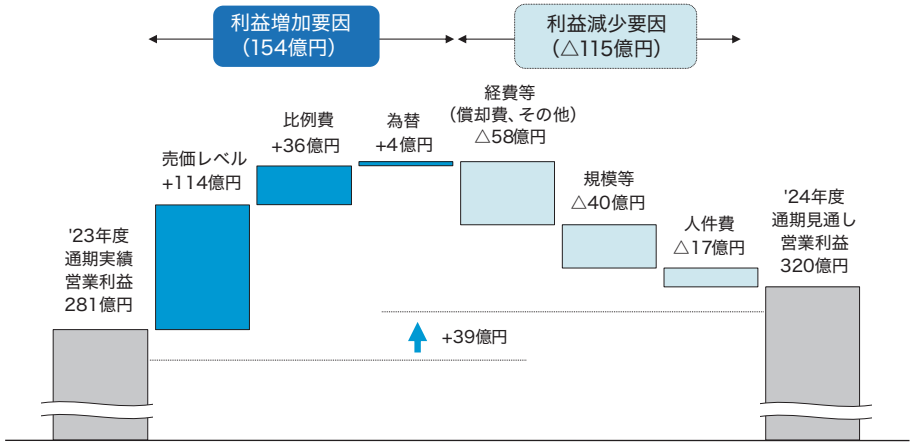
売価レベルは、不採算品の値上げやインフレコスト転嫁の合計で114億円の計画です。比例費については、原価低減100億円、原価高△64億円の合計で36億円の計画です。これに為替の影響4億円を加え、154億円の利益増加要因を見込んでいます。

利益減少要因（115億円）の内訳

規模等については、物量で販売は増加しますが、生産減および在庫の評価減の影響で40億円の利益減少の計画です。

固定費については、主に日本におけるベースアップの影響を見込み人件費は17億円増加する計画です。経費等は主に日本の運送費増加や設備保全費用などの増加により58億円増加する計画です。規模等の減少および人件費・経費の増加の合計で△115億円の利益減少要因を見込んでいます。

■2023年度通期〈実績〉vs2024年度通期〈見通し〉



	23年度 通期実績	24年度 通期公表	増減	為替	売価	物量
売上高	8,363億円	8,600億円	+237億円	+0億円	+114億円	+122億円

2024年度は新たな中期経営計画の初年度として、生産再編などの構造改革や収益改善施策、資産効率向上を着実に進め、企業価値向上につなげます。株主の皆さま、投資家の皆さまをはじめとする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。

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

1900
1910
1920
1930
1940
1950
1960

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。

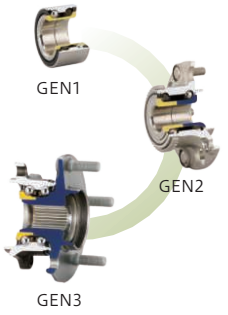


※トライボロジー遺産:科学と技術の発展に特に重要な貢献をしたとして日本トライボロジー学会により認定されたトライボロジー関連の技術や事物

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における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ー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。



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。


ドイツ メットマン工場

1970

1980

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。

1990

2000

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。

2010

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

2020

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。

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ー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」の宇宙空間における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

NTNの強みの醸成

独創的技術

品質

サービス

3つの強み（コアコンピタンス）

独創的技術

トライボロジー技術

- 100年以上にわたるベアリングの研究開発を通じて培ったトライボロジー技術と、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
- 転がり軸受だけでなく、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ー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台超のトップシェアを獲得

品質

商品の品質

- 日本の機械工業会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・宇宙などの人命を支える用途で、長年にわたり供給を続けてきた実績に裏づけられた信頼性の高さ
- 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のシェアを獲得

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」開催による従業員へESG活動を奨励
- AI・データリテラシー向上やリスキリングを通じた、ビジネス課題解決に貢献する人材の育成

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
- テクニカル・サービスカーやオンライン技術セミナーによるお客さまの困りごと解決

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



独創的技術

トライボロジー技術

- 省電費・省燃費を実現する低フリクション化、小型・軽量化のニーズの高まりに応える高速回転に対応した商品開発

センシング技術

- 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
- 軸受にセンサーを内蔵し異常を発信する「しゃべる軸受」の開発



品質

商品の品質

- 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
- 国内外の生産委託品へのNTNの品質管理システム導入によるNTNブランドとしての品質確保

人、仕事の質

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



サービス

グローバルネットワーク

- 成長が期待される中東・アフリカ地域への販売などの体制整備
- バーチャルツールの活用による顧客サポート体制の充実

課題解決型の顧客対応力

- アベイラビリティとソリューションの組み合わせによるNTNブランドの向上
- 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
- データ分析による診断レポートサービスの拡大

各事業への強みの展開

軸受他 P.31
CVJアクスル P.35

価値創造プロセス

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

ベアリングやドライブシャフト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

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

P.25

NTNのビジネスモデル

マテリアリティ P.27

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

ESG経営を支える基盤

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
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

経営資本 P.29

財務資本
- 自己資本 2,643億円
- 有利子負債 3,621億円
- 現金及び現金同等物 1,273億円

製造資本
- 生産拠点 14ヵ国70拠点
- 海外生産比率 58%

社会・関係資本
- 顧客満足度調査 大変良い＋おおむね良い 93%
- オンライン技術セミナー開催数 374回

人的資本
- 従業員数（連結） 22,617名
- 海外従業員比率 63.4%

知的資本
- 特許保有件数 5,737件
- 研究開発拠点 4ヵ国9拠点

自然資本
- エネルギー使用量 6,083TJ/年
- 水使用量 282.8万㎥

経営資本の強化

社会的課題の解決に貢献

NTNの3つの強み P.21

各プロセスにおける価値の創出 P.30

研究開発

販売

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

（挑戦・協働・約束）

調達

ものづくり

軸受他

CVJ
アクスル

事業活動 P.31

新事業

コーポレート・ガバナンス P.67

アウトプット

- 環境貢献商品
  S～B-eco 55.7%



- ハブベアリング
- ドライブシャフト



- 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（2026年度）

- 売上高 8,300億円
- 営業利益率 6.0%
- 営業利益 500億円

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
  161.3万トン/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
- 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

リスク・機会とマテリアリティ

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		当社にとっての機会		当社にとってのリスク	
パラダイムシフトへの対応	次世代モビリティの普及	●新規EVメーカー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 ●モーター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	●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	
	産業機械の電動化	●高効率など商品に対する高機能化の要求 ●センサー内蔵軸受など高付加価値商品の需要増加		●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	
	AI・IoTの普及	●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	●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）によるアフターマーケット需要の囲い込み（PF外における需要機会の逸失）
環境問題への対応	CO_2排出量の削減要請	●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	●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
	機械の省エネルギー化要請	●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		●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	
	環境負荷の低減要請	●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	●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 ●調達先における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	
	自然災害への対応	●非常用電源の需要の拡大 ●パートナーシップの拡大	●省人化技術の需要の高まり	●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 ●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 ●サプライチェーンの分断
人口動態の変化	中長期的な労働力不足	●生産ラインの省人化、自動化の加速		●人に依存した生産体制による安定操業への影響	
	新興国の成長	●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		●新興メーカーの参入 ●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	
	事業承継の問題	●新規サプライヤーとの取引開始		●サプライヤーや販売代理店の廃業	
事業のグローバル化	貿易摩擦や関税	●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		●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
	児童労働の防止（人権）	●積極的な人権対応による企業イメージの向上		●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	
	紛争鉱物の対応	●積極的な対応による企業イメージの向上		●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	
	廉価商品の台頭	●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		●新興メーカー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毀損

リスク・機会とマテリアリティ

■ 低　■ 小
■■ 中　■■ 中
■■■ 高　■■■ 大

NTNを取り巻く事業環境		緊急度*	影響度	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	■■■	■■■	●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 ●自動車アフターマーケット事業の強化	2 3 4 6
	産業機械の電動化	■	■■	●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	■■■	■■■	●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（＝軸受のセンサー化） ●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
環境問題への対応	CO_2排出量の削減要請	■■■	■■	●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	■	■■	●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
	環境負荷の低減要請	■■	■■	●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	■■	■■■	●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	●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		2 4 8 10
人口動態の変化	中長期的な労働力不足	■	■■	●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	■■	■■■	●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	●協力メーカー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	■■■	■■■	●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）	■■	■■	●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	■■	■■	●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	■■■	■■	●品揃えや在庫の拡充 ●アフターマーケット市場の開拓	●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	●OEM・アフターマーケットで一体となった販売戦略 ●サービスによる差別化	6

＊緊急度は、時間軸で事象の発生を想定したもので、「低」は長期的、「高」は短期的な発生を表しております。

マテリアリティ P.27

マテリアリティの特定プロセス

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

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

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

特定プロセス

STEP 1

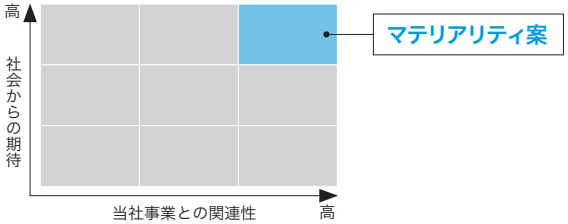
マテリアリティ候補の抽出

- 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。

目指す未来に向けた社会課題の解決への貢献

	マテリアリティ	関連するSDGs
環境	1 気候変動への対応	
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	
環境	3 エネルギーロスの低減	
社会	4 安全と快適の提供	

ESG経営を支える基盤

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

マテリアリティの目標

マテリアリティ	目標年度	目標
気候変動への対応	2030年度	● 事業活動におけるCO_2排出量の削減（スコープ1、2）➡50%削減（2018年度比）
	2035年度	● 事業活動におけるCO_2排出量の削減（スコープ1、2）➡カーボンニュートラル
	2050年度	● 事業活動におけるCO_2排出量の削減（スコープ3）➡カーボンニュートラル
自然エネルギーを利用した持続可能な社会の実現	2025年度	● 再生可能エネルギー、水素に関わる技術、活動状況の外部公表 ➡1件/年以上
エネルギーロスの低減	2024年度	● 電動化・EV化に関わる技術、活動状況の外部公表 ➡1件/年以上
安全と快適の提供	2024年度	● ロボット周辺モジュール、サービスソリューションに関わる技術、活動状況の外部公表 ➡1件/年以上
資源循環・汚染防止	2024年度	● 水使用原単位 ➡3.8㎥/百万円（グローバル）
	2024年度	● リサイクル率 ➡96.0%以上（グローバル）
製品・サービスの信頼性向上（品質保証・安定供給）	継続	● 顧客満足度の高水準維持 ➡「大変良い」「おおむね良い」の割合90%以上
	継続	● 品質マネジメントシステム認証（ISO9001/IATF16949）取得率100%維持
	継続	● グループ全体における情報セキュリティ対策強化
環境・社会を重視した調達活動	2024年度	● サプライヤーCSRアンケートの内容を見直した上で実施
労働安全衛生の推進	継続	● 健康経営優良法人（大規模法人部門）「ホワイト500」認定維持
	継続	● 製造拠点を対象としたリスク・サーベイの年間計画の達成度 ➡100%
人権の尊重	2024年度	● 海外関係会社へのアンケート結果に基づく分析と改善
人材育成	2024年度	● 従業員一人あたり研修時間（当社）➡対前年比増加（2023年度実績：11.9時間）
ダイバーシティの推進	2026年度	● 女性管理職比率（当社）➡5%
	2026年度	● 男性育児休業取得率（当社）➡100%
コンプライアンスの推進	継続	● コンプライアンス委員会の年間開催回数 ➡2回
	継続	● コンプライアンス意識調査におけるヘルプラインの認知度 ➡90%以上
ガバナンスの強化	継続	● コーポレート・ガバナンスの充実

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

2023年度のマテリアリティの実績と2024年度以降の目標は当社サステナビリティサイトをご参照ください。

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

6つの資本

財務資本

当社グループの持続的な成長の基盤となる財務体質については、毎期の着実な業績の回復、遊休資産の売却、グループ内の財務マネジメントの徹底などにより強化を図り、フリー・キャッシュフローや自己資本比率、ネットD/Eレシオの改善につなげています。
営業利益率の向上と棚卸資産の削減により「稼ぐ力」を向上させ、事業ポートフォリオの変革を支える財務体質の強化を完遂してまいります。また、サステナビリティ活動における目標の達成状況と融資条件を連動させるサステナブルファイナンスを積極的に活用し、安定した資金調達を通じて各施策の実行を加速させ、持続的な成長と企業価値の向上を図るとともに、社会課題の解決に貢献してまいります。

知的資本

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

人的資本

「企業は人なり」との考えのもと、当社グループの持続的成長に欠かせない人材基盤を強化し、多様な人材の育成に努めています。また、従業員が仕事を通じて能力を最大限に発揮し、自ら考え、行動し、成長し続けられるよう働きやすい環境や制度を整備しています。海外拠点においては、海外子会社の社長を含め、現地人マネジメントが活躍しており、グローバル本社の経営方針に沿って事業を運営しています。
自律的なキャリア形成を促す教育・研修体系を見直すなど、次世代を担う人材育成の強化を図り、急激な事業環境の変化へ対応し、企業価値の継続的な向上を実現してまいります。

社会・関係資本

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

製造資本

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

自然資本

地球環境との共生を最重要課題とし、事業活動において環境汚染の予防および自然資本の保全を図るとともに、当社技術が社会の持続的発展に貢献できるよう不断の努力を行う環境基本方針を掲げ、事業活動を展開しています。主力商品であるベアリングやドライブシャフトはエネルギー損失の低減に寄与するエコ商品であり、また自然エネルギー商品は再生可能で持続可能なエネルギー源を活用する環境にやさしい商品です。
それらの環境貢献度を数値化しており、今後もより環境貢献度の高い商品の開発・提供に努めてまいります。また、事業活動において商品や製造工程で用いる化学物質の管理削減に加え、生物多様性の保全や地域の環境貢献活動などにも取り組んでいます。

各プロセスにおける価値の創出

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価値を生み出し、持続的な成長につなげています。

研 究 開 発

当社グループは基盤技術と基盤商品を強化するとともに、新たな領域における事業および新商品を創出するため、グローバルで産業構造、市場トレンドの調査分析を行い、それに合致した商品戦略を策定しています。

これによりお客さまのニーズを先取りした商品や、これまで市場にない商品の先行開発を強みとしており、2023年度における公開特許件数は368件、研究技術開発における新聞発表件数は20件となりました。

脱炭素社会の貢献に向けて、エネルギーロスの低減を追求するほか、自然エネルギーを利用した持続可能な社会の実現をマテリアリティのひとつに掲げ、風力発電の普及、水素社会への貢献に取り組んでいます。風力発電分野は、軸受(モノ)の販売だけでなく、状態監視などのサービスソリューション事業(コト)も注力しており、その先にあるアフターマーケット事業(モノ)へもつなげる事業の循環を考えています。水素関連分野は重要な次世代エネルギー分野のひとつであり、実現に向けて当社の基盤技術力が発揮できる分野です。

また、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の創出にも努めてまいります。

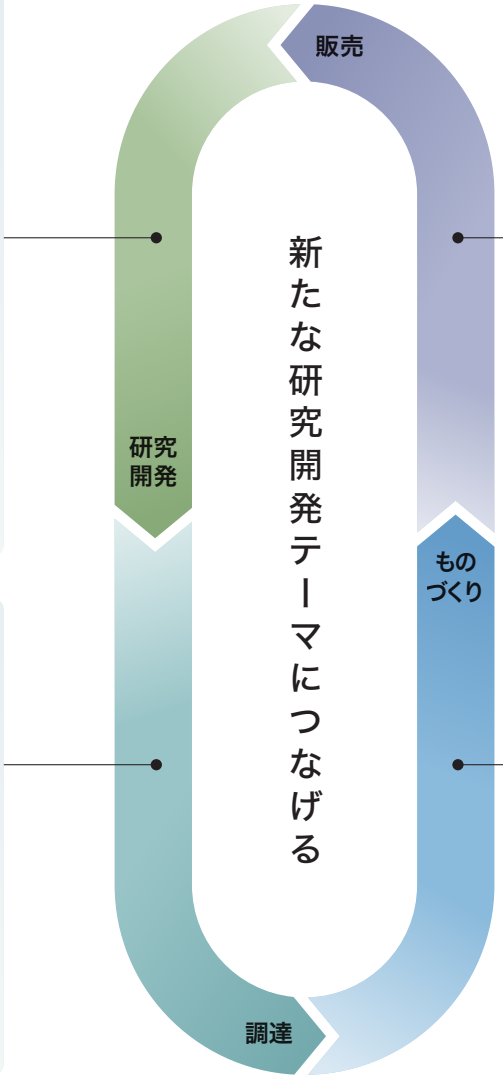
調 達

当社は持続可能性・品質・コスト削減・スループット最大化を基本とする調達戦略のもと、バリューチェーンを活かした最適地調達をグローバル展開しています。

各地域の産業構造・物流・為替・物価などのマルチファクターアナリシスの結果をベストミックスすることで、効率的な調達プロセスを構築しています。

重要取引先さまとは強固な関係を築くとともに、国内外の新たな取引先さまを積極採用し、多様なリソースの確保に努めています。

これらの施策を通じて、グローバルで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のバリューチェーンを実現していきます。



販 売

当社グループはアフターマーケットビジネスの拡大とOEMビジネスの競争力強化に取り組んでいます。

軸受事業においては、国内最大の代理店網やグローバルネットワークのもと、売れ筋在庫の拡充などによりアフターマーケット向け販売を強化しています。また、軸受の販売のみならず、OEMとアフターマーケットが一体となって、お客さまの課題を迅速に解決する技術サービスを提供しています。軸受診断、軸受再生などのサービスビジネスの確立・拡大などを通じて軸受ライフサイクルをトータルでサポートします。CVJアクスル事業においては、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を背景とした課題解決力を強みとして、顧客とのパートナーシップの深耕を図るほか、自動車市場で急速に進むEV化に対応した高付加価値商品を提供しています。

これらの取り組みを通じて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ブランドと顧客満足度のさらなる向上に努めてまいります。

も の づ く り

当社グループのものづくりはS:安全、Q:品質、C:コンプライアンス、C:コスト、D:納期、E:環境を改善し、生産の安定、生産性向上、リードタイムの短縮、在庫の削減を追求して企業価値向上を目指しています。生産改革・整流化活動を通じて在庫を削減、リードタイムを短縮し、スループットの向上につなげ、資産効率の向上により利益を創出します。また地球環境を考慮し、省エネ・CO_2削減に寄与する生産設備・工程への移行により社会課題解決へ貢献します。

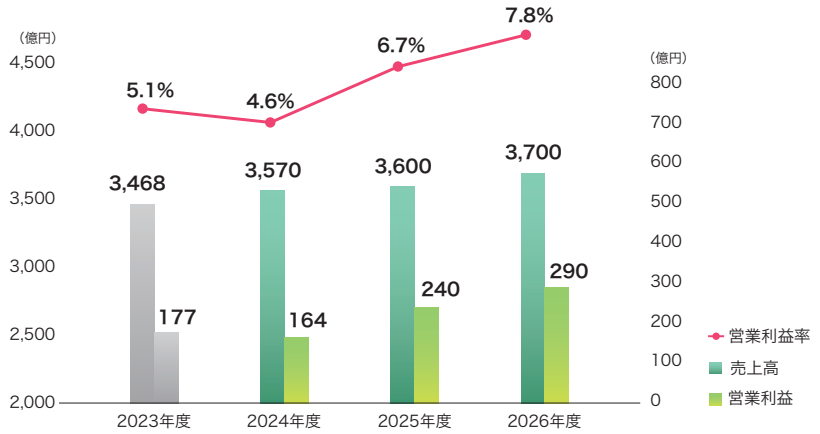
当社グループのものづくりの強みは「品質」です。「お客さまの要求機能、仕様を満足する適正品質の追求」を品質基本方針として、お客さまからの要求に素早く応えるシステムや外部環境の変化に即した対応を速やかにグローバル展開する品質保証体制を整備しています。また、製造に関する国内外の連結子会社を含め、品質マネジメントシステムISO9001認証を100%取得しています。

お客さまから信頼され、高い品質を理由に当社グループが選ばれ続けるよう、品質に強い人材育成を図ってまいります。

ビジネスモデルの強化

軸受他

業績目標



事業概要

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

アフターマーケット市場向けでは、OEM・アフターマーケット一体運用による生産能力の最適配分と能力増強、外部購入、生産委託の拡大により、売れ筋在庫を拡充し、幅広い即納要求へ対応します。また、お客さまの困りごとに寄り添い、迅速に解決できるよう、軸受診断・分析サービス、技術講習サービス、軸受再生サービスなどのエンジニアリング・ソリューションを提供します。

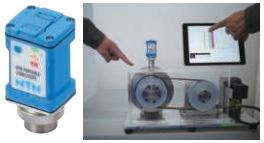
OEM市場向けでは、自動車、建設機械、農業機械、変減速機、航空機、風力発電装置、工作機械、鉄道車両など、幅広い産業向けに環境負荷低減、製造現場の自動化・省人化に貢献する商品を提供しています。また、電動化への対応では、市場環境の変化へ対応した付加価値の高い新商品開発と、スピーディーな市場投入を行います。

主な商品・サービス

リモート技術支援サービス



NTN ポータブル異常検知装置



メンテナンスツール



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

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

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

鉄道車両 向け





世界の高速鉄道の安全を
支える

自動車 向け





EV・HEV 向け高速、
耐電食軸受

ビジネスモデルの強化　軸受他

「DRIVE NTN100」Finalの戦略

事業目標

2026年度　**営業利益率 7.8%**

方　針

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

市場環境

アフターマーケット	(産機)新興国の経済拡大に伴うアフターマーケット向け需要拡大 (自動車)世界人口増加、車両の長寿命化による走行車両台数の増加
建設機械	震災復興事業、インフラ整備に伴う成長、自動化・電動化の進展
農業機械	新興国の人口増加、日欧米の人手不足・高齢化に伴う自動化・電動化・大型化
変減速機	労働力不足に対応した省人化に伴うロボット市場の伸長
航空・宇宙	旅客需要の拡大、通信衛星サービス増加による宇宙産業の活発化
工作機械	IoTを活用した自動化・効率化による省エネルギー化
風力発電	カーボンニュートラル社会の実現に向けた風力発電量の増加
鉄道車両	新興国の経済発展に伴うインフラ整備の拡大、環境問題への対応
自動車	エンジン車の減少とBEVを中心とした電動車の拡大

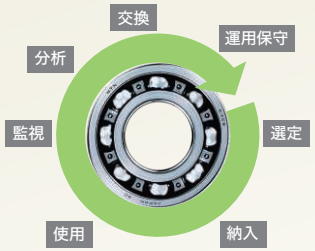
主な戦略

アフターマーケットビジネスの拡大

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

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

■ 軸受ライフサイクルマネジメント



OEMビジネスの利益改善

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



同軸e-Axle向け大径深溝玉軸受

地域別動向

日本

コロナ禍が明け、半導体不足による需要落ち込みの回復から、自動車、建設機械、航空機などでの需要増と、売れ筋在庫の拡充によるアフターマーケット向け販売増を計画。生産再編、集約を進め、生産効率向上と競争力の強化を図る。

米州

資源価格の高値傾向を背景に、在庫調整が一巡した建設機械向けの需要増を見込む。成長が見込まれる中南米向けには、MRO案件の開拓と、品揃え強化によるアフターマーケット販売拡大を図る。

欧州

技術サービス強化によるMRO案件の開拓と、今後成長が期待される中東・アフリカ地域へのアフターマーケット販売拡大を図る。自動車向けにはICE市場の縮小を見据え、電動化に向けた高付加価値商品へ注力。

アジア他

LCC品による価格競争力強化を図り、軸受診断・分析サービスを活用した補修案件の新規獲得を目指す。中国移動者数の増加による鉄道車両向けアフターマーケット需要増へ対応。拡大が進む中国EV市場向けに電動化商品の開発・投入を加速。

事業担当役員メッセージ



競争優位を確保できる市場で勝負

執行役
播磨 悦

パラダイムシフトに突入した軸受事業

当社の軸受事業はこれまで、自動車産業の発展とともに成長を続けてきました。その自動車産業が今、ICEからEVへの転換という100年に一度の大変革期を迎えています。EV化に伴い増えるパーツもあれば、当然減っていく部品もあります。軸受については決してなくなりはしないものの、大幅な減少は避けられません。ニードルローラーベアリングやテーパーローラーベアリングが減り、一方で今後も必要とされるボールベアリングなどについては、コスト競争力を含めて競争優位性を高める必要があります。これからの当社に求められるのは、一連のパラダイムシフトに対応できる生産・販売体制の整備です。そのために事業構造を大胆に変革して新たな組織体制を構築しました。一連の変化の中で注意すべきは二輪車であり、早急な電動化は難しいというのがメーカー各社の判断です。そのためインドを含むアジア地域の二輪車用軸受については、アフターマーケット市場も含めてシェアアップに注力していきます。

軸受はこれまで自動車市場向けと産業機械市場向けともに、その多くを日本国内で生産してきました。今後の展開を踏まえて考えるべきは、生産から販売までを一気通貫で対応できる効率的な体制整備です。軸受事業における重要課題のひとつが、OEMにおける利益率の改善であり、そのためには原価低減と生産性向上が求められます。原価を下げるには、部品調達先をグローバルに考えていく必要があり、同時にコストだけで勝負を挑んでくる新興国メーカーとは同じ土俵で戦わない方針転換も欠かせません。

限られたリソースの最適配分を考えれば、OEMにおいては競争優位性を確保できる市場や成長性の高い市場で勝負すべきであり、QCD（品質・コスト・デリバリー）において勝てる市場を吟味していきます。その際には、当社のお客さまにとって勝ち続けられる市場であるかどうかも、重要な判断基準となります。

適切な判断を下すために新たに事業戦略ユニットを立ち上げてマーケティングのSTP、いわゆるセグメンテーション・ターゲティング・ポジショニングを熟慮します。地域軸やお客さまの業種単位による分類に基づき、世界的な競争力を維持しているお客さまに向けて、その競争優位性を支援できる軸受の提供に努めます。同時に特殊な軸受の専業メーカーやコスト勝負だけを挑んでくる競合との戦いについては、思いきった撤退も行っていきます。

利益を確保できるアフターマーケットに注力

軸受事業におけるもうひとつの重要課題が、アフターマーケットビジネスの拡大です。当社の売上約8,000億円の半分弱が軸受であり、軸受を市場軸別にみた割合は、自動車、産業機械、アフターマーケットがそれぞれほぼ3分の1となっていました。ただし従来の事業体制は自動車偏重であり、さらにOEMとアフターマーケット向けで分類すればOEM偏重でもありました。結果的にアフターマーケットが後回しにされがちだったのです。

もとより当社でも10年ぐらい前からアフターマーケット強化の必要性を認識しており、そのための取り組みを進めてきました。供給量と価格や納期などについてシビアな対応を求められるOEMとは異なり、アフター

ビジネスモデルの強化　軸受他

マーケットには「一定の利益を確保でき、需要変動の少ない」メリットがあります。コンスタントなものづくりができれば、利益もコンスタントに得られるのがアフターマーケットの特性です。ところが以前の体制ではOEMへの対応が優先されていて、お客さまからの急な増産要請などにも随時対応しなければなりません。そのあおりを受け、需要旺盛なアフターマーケット向けの供給にブレーキがかかり、販売機会を損失してきたことから、アフターマーケットについては、供給力向上が解消すべき課題となっていたのです。

今後カタログ掲載の標準品については、汎用品在庫即納システム「FIRST」向け在庫を拡充していきます。統計分析に基づいて売れ筋の在庫を欠かさぬよう、三重製作所や昨年新設した和歌山製作所に生産ラインを整備しました。さらに当社だけで対応できない部分については、生産委託によるOEM供給も受けていきます。その際には確かな品質を維持しているメーカーを見極めた上で連携を図っていきます。競合メーカーの中には早くからアフターマーケット重視戦略に転換し、すでに売上の4割程度にまで高めているところもあります。当社はアフターマーケットについて年率6%の成長を目標とし、2035年度に売上全体の40%を目指します。

産業機械分野では
ソリューション提供による差別化を

産業機械関連では基本的に、サイズ・形状ともにカスタマイズされたベアリングが24時間フル稼働で使われています。ベアリングが壊れると生産ラインが止まってしまうため、これまでも可能な限り即時交換に対応できる体制整備に努めてきました。これを一歩進めて、今後は設備の状況をモニタリングし、壊れる寸前に交換品を提供するシステムづくりも進めています。一連のエンジニアリング・サービス充実のために強化するのが「軸受ライフサイクルマネジメント」です。軸受の選定に始まり、納入・使用・監視・分析・交換から運用保守までのプロセスをトータルにサポートします。

例えば風力発電についてはすでに「Wind Doctor」を提供しており、ほかにも「しゃべる軸受」を活用した産業機械・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・診断サポートサービスを提供しています。今後も当社の強みであるセンシング技術を活用して「止めない・止まらないベアリング」提供による差別化を徹底していきます。

産業機械における分野別の対応方針として、建設機械と農業機械については高いシェアを維持しつつ利益確保に努めます。工作機械についても他社には置換できない付加価値の高い商品を提供しています。特に省人化ニーズの高まりに伴い需要が伸びている産業用ロボットについては、他社には真似のできない高精度なベアリングを提供していきます。一方、中国が主要マーケットである鉄道車両や風力発電用軸受は、中国政府の方針もあり国産化が加速していますが、今後も大きな成長が期待できます。当社は、より高い信頼性や性能を強みに売上の拡大を目指します。このように独自の付加価値提供により営業利益率の向上を目指していきます。

仕事に熱中して壁を超えてほしい

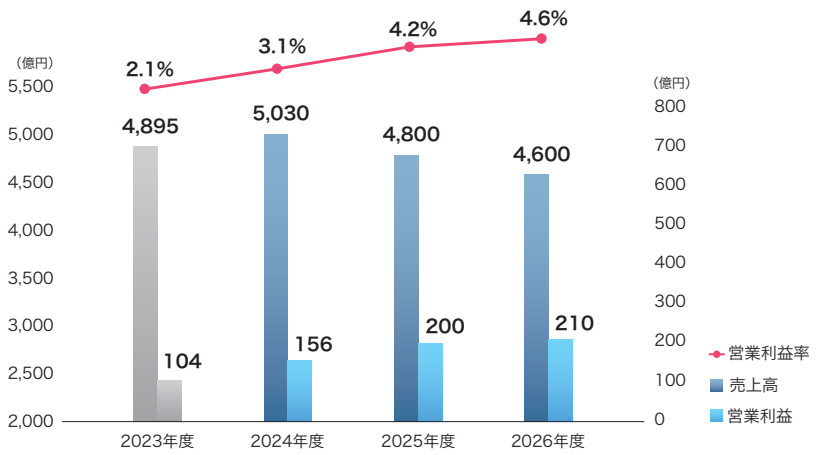
組織再編に伴う従業員のマインドセットの変革も重要な課題と認識しています。従業員との意思疎通レベルを高めるために実施しているタウンホールミーティングで強調しているのは、次の4点です。第1には組織の壁を壊してほしいとの呼びかけです。壊すべきは従来の自動車と産業機械の壁と、生産・販売・技術の間の壁です。これらを壊して全員が一致団結し、全体の売上向上と利益改善を追求する姿勢を求めています。その上で第2に求めているのが、常に利益を考える姿勢です。単に売上だけを追いかけるのではなく、常に利益を意識する集団への転換を図ります。第3としては、限られたリソースを踏まえて効率とスピードを重視していきます。そして第4は、特に若い人たちを対象として、10年後つまり2035年を見据えた行動を求めています。

当社も以前と比べると、従業員の多様化が進んできました。この状況を踏まえて、誰もが仕事を面白いと思える組織づくりに全力を注いでいきます。仕事を面白いと思えるための前提条件となるのが、仕事に熱中できる環境です。誰もがモチベーションを高められる環境を整え、目標達成に挑んでまいります。

ビジネスモデルの強化

CVJアクスル

業績目標



事業概要

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

当社は駆動領域のスペシャリストとして、これら急速に拡がっているCASE対応に向けたニーズに対し、世界最高水準の低フリクション性、軽量・コンパクト、耐久性、静粛性を備えた高機能商品を開発しお客さまに提供することで、自動車の省燃費（電費）化やCO_2排出量の削減を実現し、地球環境に貢献しています。

また、OEM向けだけでなく、コーナーモジュールを中心とした自動車補修部品に関しても取り扱い製品のラインナップを拡充させることで、アフターマーケット市場へ供給を拡大しています。

商品開発からアフターサービスまでグローバルにお客さまをサポートすることで、安全・安心・快適なひと・くるま・社会の未来づくりに貢献していきます。

主な商品・サービス

ハブベアリング
タイヤを円滑に回転させ、車重を支えるベアリング。

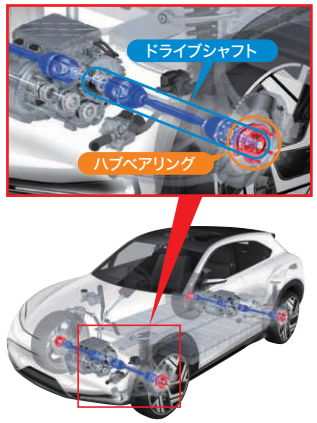


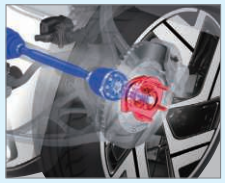
回転フリクションを64%低減
「低フリクションハブベアリングV」

ドライブシャフト
エンジンやモーターの駆動力をタイヤに伝える商品。



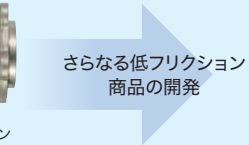
世界最高水準の伝達効率
高効率固定式等速ジョイント「CFJ」





ハブベアリング





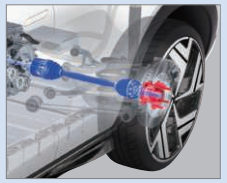
低フリクション
ハブベアリング



ローラータイプ（3世代HUR）



ドライブシャフト





ハブジョイントモジュール



リア用小型軽量ドライブシャフト
Rシリーズ



高効率固定式等速
ジョイント「CFJ」

低振動しゅう動式等速
ジョイント「PTJ」

固定式CVJ

しゅう動式CVJ

ビジネスモデルの強化　CVJアクスル

「DRIVE NTN100」Finalの戦略

事業目標

2026年度 **営業利益率 4.6%**

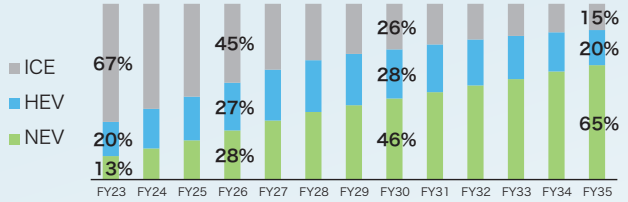
方　針

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

市場環境

- **自動車市場は緩やかに拡大、日本と欧州は弱含み**
- **HEVは2028年頃にピークアウト**
- **NEVは一貫して、比率が伸長**





- **世界人口増加、車両の長寿命化による走行車両台数の増加によるアフターマーケット市場の拡大**

主な戦略

OEMビジネスの事業価値向上

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

アフターマーケットビジネスの拡大

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

地域別動向

日本

当社の商品開発力や高品質などを基盤として、お客さまと強固なパートナーシップを構築。内作CVJの生産引き受けや、車両の開発初期段階から共同で開発や原価の造り込みを行い、お客さまとWin-Winとなる利益増加を狙う。

米州

昨今のインフレ進行に伴うコスト上昇対策として、挑戦的なSCM改革を進めるとともに、北米内で生産再編を進める。また、当社商品の強みを活かせる大型商品へのシフトを進めビジネスミックスの良化を進める。

欧州

需要回復が遅れる欧州市場であるが、将来のEV化を睨み生産再編を進め、SCMの見直しを進めるとともに、当社の環境対応商品の積極的なプロモーションを進め顧客ニーズに対応する。また、並行して不採算ビジネスの縮小、撤退を基軸にポートフォリオ改革を強力に進める。

アジア他

成長著しいインド、アセアン市場を中心に、現地生産を含むローカル対応力の強化により顧客満足度を高め事業拡大を進める。また、当該地域のLCCサプライヤーのグローバル展開で総合的なコスト競争力を高めていく。

事業担当役員メッセージ



突き抜けた付加価値で勝負する

執行役
宮澤　秀彰

より精緻な戦略立案のための再編

今回の組織再編では、従来の市場軸から商品軸による体制へと大きく転換しました。その理由は、商品競争力を高めて利益向上を目指すためであり、市場軸よりも商品軸に基づく組織の方が、より適切な強化施策を機敏に実行しやすいと考えたからです。これまでも自動車事業の中ではCVJとアクスルだけで事業全体の売上の8割ほどを占めるとともにトップグループで競争を展開してきました。従いこれらに特化した組織とした方がより効率的な事業運営を行えます。

生産から販売に至るプロセス全般における迅速で正確な状況把握と共有も、再編理由のひとつです。例えば軸受については自動車向け、産業機械向け、アフターマーケット向けの商品が同じ製造工場で生産されていました。そのため特定時点における各市場向け商品の生産状況を、リアルタイムに把握するのが難しかったのです。新興国メーカーの追い上げもあり、競争環境は厳しくなる一方です。そのような中で商品競争力を高めるためには、当社が築いてきたサプライチェーンマネジメントをフル活用する必要があり、そのためにもきめ細かな現状把握と共有は必須の条件となっていました。

また市場軸の体制では、OEMに対する供給責任の対応が重視されてきました。需要に変動があった場合にはOEM契約の条件に基づき、その対応を最優先しなければならないのです。結果的に影響を受けていたのがアフターマーケットであり、利益率の高いアフターマーケットに対して思うような資源配分をできない状況が続いていました。

CVJ・アクスルを含む自動車関連のアフターマーケットは基本的に、ヨーロッパとアメリカに集中しています。そこでこの市場に精通している連結子会社NTN Europe S.A.に事業を集約し、ヘッドクォーターも日本からフランスに移転します。新体制におけるアフターマーケット対応については、自社商品だけでなく顧客ニーズに応じて他社からの仕入れ品も含めて提供していきます。オリジナル商品とのパッケージング化により顧客満足度を高め、当社に頼めばどんな商品も入手できるという安心感をセールスポイントとして訴求していきます。

EVシフトを活かして飛躍を目指す

自動車のEV化は、CVJアクスル事業に対して強力な追い風となります。その理由は大きく3点あります。1つ目は、EVでは四輪駆動車が大幅に増えるため、EV1台あたりに搭載されるCVJも増加し、トータルで需要増につながることが挙げられます。

2つ目は、EV化に伴う重量増へ対応が求められる点にあります。EVはバッテリーを積むために、ICEと比べると同サイズなら1台あたり相当な重量増となります。そのため電費（燃費）を良くするには、バッテリー以外のあらゆるパーツに軽量化が求められます。一方でEVではモーターの性質上、アクセルを踏んだ瞬間に大きなトルクが発生します。したがって駆動関係のパーツには大トルクに耐えるだけの剛性も求められるのです。つまりCVJ、アクスルともに軽量化を追求しながら、同時に剛性を高めるという相矛盾する課題への対応が求められます。この課題解決に欠かせないのが、技術力の蓄積です。高効率化、軽量化、小型化を極めると同時

ビジネスモデルの強化　CVJアクスル

に高剛性を両立させる。後続メーカーが簡単には追いつけない領域で、当社は勝負します。

3つ目は、CVJとアクスルはいずれも駆動領域に必須のパーツであり、当社ならモジュール単位で技術提供やサービス提案を実施できます。駆動領域に関してトータルな提案をできる点は、競合には真似のできない独自の価値訴求となります。

一連の追い風を活かして当社は、一歩踏み込んでお客さまに寄り添いながら、課題解決の提案力やクイックレスポンスなど独自の付加価値を提供していきます。価格メリットだけでなく価値メリットを提供すれば、正当な対価を得られるので利益率も高まります。そのため2024年度から2026年度までの3か年計画「DRIVE NTN100」Finalにおいては、売上高の拡大は見込まれませんが、その内容の良化を進め、また、原価改善活動により営業利益については利益率・利益額ともに増加する計画です。

顧客思考の変化も追い風として活かす

自動車業界は常に先を読んで動くため、当社にとっても現時点で2026年までの商戦はほぼ終わっています。これからの課題は2027年以降の展開であり、2035年の姿を見据えた次期中期計画の範疇となります。

そこで考えるべきは、限られたリソースのベストアロケーションです。これまでは自動車産業が展開されている全地域で勝負を挑んできましたが、今後は事業価値を高めるためにセグメントとターゲットを明確に絞り込んでいきます。戦略立案のために作られたのが事業戦略ユニットであり、勝てる領域を定めた上で資源を優先配分していきます。

2035年に目指すのは、駆動領域のトップメーカーです。ただし売上規模ではなく、課題解決力、提案力とスピード対応などにおいて、圧倒的なNo.1を目指します。戦略を実施する上で、見逃せないのがお客さまサイドのダイナミックな変化です。OEMについては従来、すべてコンペによりひたすら安価なサプライヤーに発注するのが、お客さまの基本的な姿勢でした。ところが近年は、一定のパートナーを選抜し開発を委ねる考え方に移行するお客さまが出ています。この動きに対して当社なら、複数車種を網羅したパッケージ提案が可能であり、結果的に車種ごとにコンペをするよりも大きなスケールメリットを提供できるのです。その前提となるのが、トップ同士の交流も含めお客さまとの間に醸成された信頼関係です。このようなお客さまに対しては当社としても、より満足度を高めていただけるよう資源を優先的に配分していきます。

その一環としてサプライチェーンの大胆な変革も視野に入れていて、必要なモノを最適な地域から仕入れていきます。同時に昨今の世界情勢を踏まえて為替変動や地政学的なリスクも踏まえたサプライチェーン体制も整えていきます。

お客さまにうれしさを届ける

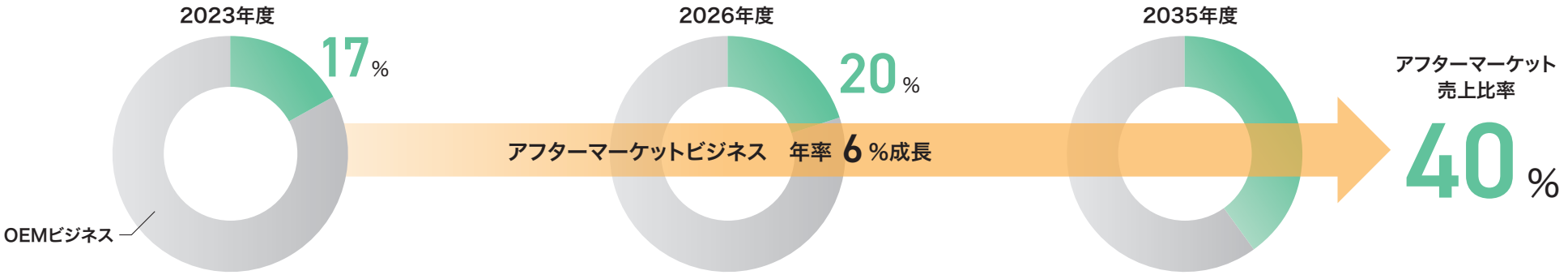
振り返れば従来の自動車事業は2023年まで4期連続で赤字でした。OEMにおいては、従来の延長線上で原価低減活動に限界があったのです。登山に例えるなら、目標とすべき山は決まっていたけれども、その登り方に問題があったといえます。2035年に駆動領域におけるグローバルトップメーカーになるという目標は変わらず、そこに至るための道筋を従来の規模から商品の質へとシフトしました。提供価値を磨き抜いてお客さまに認めていただく、方針転換に基づく地道な活動の成果がすでに出始めています。

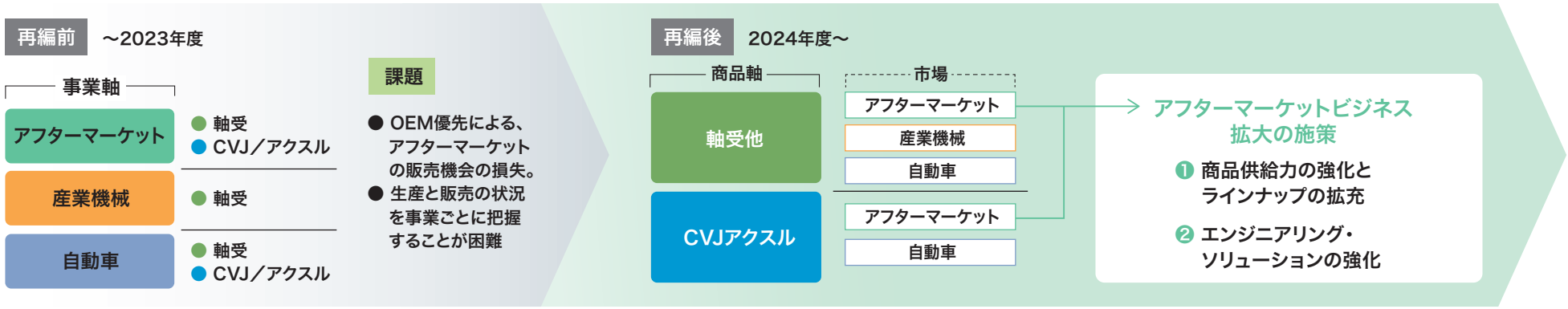
当社はこれからも、独自の差別化された価値を磨いていきます。その土台となるのが、これまでに培った技術開発力であり、それをさらに伸ばしていきます。価格ではなく、当社にしか提供できない価値をお客さまから認めていただく。お客さまは常に何らかの課題を抱えており、中には自社では解決できないものもあります。その難題を私たちが専門メーカーとしてスピーディーに解決する。サンプルを求められれば翌日には届ける、朝一番で図面が欲しいといわれれば、午後にはお届けする。そのようなリクエストに応えられる体制を実現していきます。

「お客さまに、どんなうれしさを届けられるのか」を常に自問するようにとタウンホールミーティングで従業員に話しており、その成果は着実に出始めています。

アフターマーケットビジネスの拡大

当社は株主資本コストを常に上回るROEを達成し、企業価値を高めるため、2035年度の目指す姿としてアフターマーケットビジネスの売上高比率を40%に高める目標を掲げました。その目標達成のため、2024年4月1日から、事業軸から商品軸へ組織再編を実施し、自動車と産業機械の軸受事業の集約によるサービスと供給力の強化、さらにはアフターマーケットとOEMが一体となった利益創出を目指しています。





❶ 商品供給力の強化とラインナップの拡充

当社は、供給面の強化を図るため、かねてより海外の協力メーカーへの生産委託を進めています。また、本年4月の組織再編によって、アフターマーケットとOEMを一体運用することで、生産能力を最適に配分し、売れ筋在庫の拡充を進めていきます。

これにより、お客さまの機械や工場を停止させることなく、必要部品を迅速に提供できる体制を整えていきます。

❷ エンジニアリング・ソリューションの強化

エンジニアリング・ソリューションについては、OEMとアフターマーケットが一体となり、軸受のライフサイクル全体をサポートし、サービスする体制を整備します。これにより、顧客は一貫したサポートを受けることができ、商品の性能を最大限に活用することが可能になります。

特に自動車アフターマーケットにおいては、商品ラインナップの拡充を進めていきます。欧米はもとより中国、ASEAN、中東、アフリカなどの新興市場におけるマーケティング活動も強化し、グローバルな規模でビジネス拡大を図っていきます。

Special Feature 2

EVシフトで強みを発揮する商品

EVシフトに伴い、ベアリングの需要は約30%減少すると言われています。一方、ハブベアリングは車両構造上、大幅な需要減はなく、ドライブシャフトは増加傾向にあります。急速な変化が起こる中、当社はこのEVシフトを“成長のチャンス”ととらえています。EVシフトで強みを発揮する当社の商品をご紹介します。

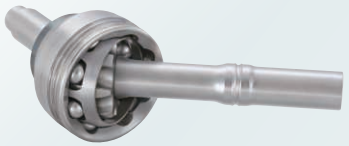
ハブベアリング



回転フリクションを64%低減
「低フリクションハブベアリングV」

EV化でも基本的な構造が変わらないのが足回り。当社の主力製品であるハブベアリングは、シャーシとタイヤを接続し回転させて、車重を支える部品で、大幅な需要の減少はありません。軽量化と低摩擦設計に取り組み、高品質なハブベアリングを提供することで、EVの航続距離向上に寄与します。

ドライブシャフト



世界最高水準の伝達効率
高効率固定式等速ジョイント「CFJ」

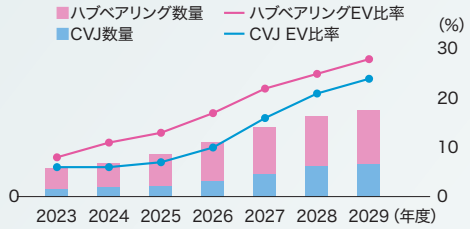
自動車のエンジンの動力(トルク)を常に等速にタイヤへ伝える部品であるドライブシャフト。EVでは前輪と後輪にそれぞれに配置するタイプが多く、ドライブシャフトの取り付け本数が増えます。当社の商品はトルクの損失を軽減し、高い性能を持ちながらも軽量化を実現しています。

当社の自動車向け売上の割合は全体の約70%に達しています。特にハブベアリングとドライブシャフトは、自動車向け売上の中で重要な役割を果たしており、それぞれ約35%と約45%の割合を占めています。これらの商品は高い評価を受け、世界シェアもトップクラスの地位を築いています。

自動車市場においてEV比率が飛躍的に拡大する中、ハブベアリングとドライブシャフトについてもEV向け割合を高めることが重要な目標になっています。現在のEV向け売上は10%程度ですが、世界最高水準の軽量・コンパクト・低フリクション性を備えた高機能商品を開発し、EVの航続距離向上などに貢献することで、2028年までに20%程度にまで引き上げることを目指しています。また新たにスタートしたCVJアクスル事業本部としてハブベアリングとドライブシャフトの融合商品の開発・市場投入も目指します。

このような成長戦略により、当社は自動車産業の未来においても一層の競争力を維持し続けることを目指しています。

■ EV向け販売数量とEV比率



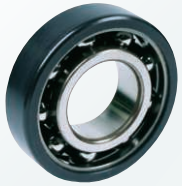
e-Axle用ベアリング

e-Axleは電動モーター、減速機、およびその他の装置を一体化した駆動装置で、EVにおいて重要な役割を担います。本装置は小型軽量で高速で運転されるため、適用されるベアリングにも、相応する小型、低トルク、高速回転性能が求められます。また電動システムの高電圧化とともに、軸受内部の通過電流によるスパークで発生する電食と呼ばれる軌道面の溶融損傷が起きやすくなり、これを抑止する設計や性能も求められます。

当社は上述の急成長するe-Axleに適用されるベアリングニーズを先取りし、独自技術を駆使し、高付加価値を有する新商品を次々に開発しています。



EV・HEV用高速深溝玉軸受



樹脂モールド絶縁軸受

研究開発

CTOメッセージ



研究開発から量産までのプロセスを加速

執行役

中野　賀泰

製造機能を取り込み商品の市場投入までを一気通貫に

今回新たに立ち上げた「未来創造開発本部」は、主に新商品の開発機能を有していた3部門を統合した組織です。これまで各部門がそれぞれ実施していた市場ニーズ・シーズの探索、その結果に基づく新商品の研究開発を、ひとつの組織に集約することで、それぞれが持っている異なった開発視点を融合し新たな知見を創出することと、開発スピードの加速を目的としています。また、従来は商品開発から量産に至る段階で、生産工場の選定や生産プロセスの見直しなどのタイムラグが発生していましたが、新組織では新商品の開発に欠かせない新工法開発を担う部門や、もの造りを担う生産工場も加え、開発から量産までを一気通貫で行う体制を整え、新商品の市場投入までのスピードアップとともに、品質・コストの造り込みも同時に進めます。

新商品の創出には、市場ニーズ・シーズの探索力と要素技術開発力の強化が重要と捉えています。探索力向上については、他社の知財動向や分析が有効と考え、「IPランドスケープ」手法を導入し、事業戦略立案への活用を進めています。また、要素技術開発の強化については、大阪大学に設置しているNTN次世代協働研究所の活用や外部研究機関との連携も強化して、先端技術の発掘や取り込みなども進めていきます。

「なめらかな社会」の実現からカーボンニュートラル貢献を目指す

新中期経営計画「DRIVE NTN100」Finalにおいても、前中期経営計画（「DRIVE NTN100」Phase 2）で設定したターゲット6分野を継続して開発推進しますが、特に注力するのは、サービス・ソリューション、モビリティ・モジュール、水素を含む次世代エネルギー関連開発です。2035年にアフターマーケットビジネスの売上高比率を40%まで高める目標を掲げており、その目標達成のため、サービス・ソリューションについては軸受の状態監視技術をさらに磨き、お客さまの生産設備をタイムリーに監視することにより、設備保全期間の短縮と生産性向上に寄与していきます。また、モビリティ・モジュールについては、特に次世代ブレーキや車体振動抑制システムなどでボールねじ需要の拡大が期待されることから、これらに適用可能なモジュール商品の開発を進めます。サービス・ソリューションやモジュール商品の開発にはAIの導入も欠かせないため、技術者育成にも注力します。カーボンニュートラル実現に欠かせない水素を含めた次世代エネルギーに関して、軸受や周辺構造の課題を明確にするとともに、評価試験設備を社内に設置し、開発のスピードアップを図ります。

人材育成については、研究開発スタッフとの対話やダイバーシティマネジメントが欠かせないと考えています。そのため、研究技術の方針説明会を通じて、研究開発スタッフの思いや困りごとをヒアリングし課題を共有しながら、やりがいがあり、働きやすい環境への改善を進めます。また、ダイバーシティに関しては女性開発者をさらに増員し、女性視点で開発テーマ創出を進めるとともに、海外研究開発部門とも連携し、共同開発テーマに取り組みます。

当社が目指しているのは、持続可能な「なめらかな社会」の実現です。これに貢献できる商品を、スピード感を持って市場に提供し、さらにカーボンニュートラルの実現にも貢献していきます。軸受ひとつ取っても、エネルギーロスを極限まで低減することでCO_2の排出削減につながります。地道な取り組みではありますが、社会貢献につながる商品の開発から、その提供までを常に視野に入れて活動していきます。

研究開発

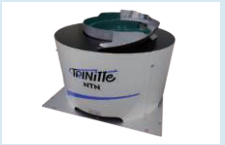
研究開発の方向性

これまで、新商品の企画、開発、技術、製造などの機能は、分業化することで専門性を高めてまいりました。

本年4月以降は、これらの機能を一気通貫で担う新組織「未来創造開発本部」を設立、複数プロセスを同時進行することで、開発スピードの加速と、品質、コスト、納期といった造り込みとの両立を図っています。このような体制で、新たなモジュール商品やシステム商品の開発を強化し、事業化を進めてまいります。

一気通貫型組織による開発スピードの加速と外部連携による先端技術の取り込み

- ニーズ探索、商品企画、開発、量産の一気通貫で担う「未来創造開発本部」の設立による商品開発の加速
- 商品開発と連動した先行ものづくり開発による品質・コスト・納期の造り込み
- ボールねじ技術の再構築、新商品創出につながる要素技術開発の強化
- NTN次世代協働研究所や外部研究機関と連携した先端技術の発掘・活用、人材育成



ピッキングロボット用フィーダ
「TRINITTE」


i-WRIST 外観検査機

新たなモジュール商品・システム商品の開発強化

- 電動ブレーキ向けボールねじなどのモビリティ・モジュール商品の開発・商品化を加速
- 省人化やカーボンニュートラルに対応するロボット周辺モジュール商品の開発・商品化を加速
- 電動化の国際規格に対応する組織づくりや電子制御開発分野等の人材育成
- 自然エネルギー商品（NTNグリーンパワーステーション、N^3 エヌキューブ）事業の拡大


電動油圧ブレーキ用
ボールねじ駆動モジュール


N^3 エヌキューブ
（エコトイレモデル）

バリューチェーン改革の推進

これまで取り組んできた調達、生産など、SCM領域の改革に加えて、設計、品質領域にも対象を拡大することで、バリューチェーン全体で改革を推進します。

品質領域では、今後拡大していく、外部調達、生産委託品におけるNTNブランドの品質マネジメント体制を整備、拡充します。設計領域では、お客さまの要求仕様を満たしながらも、従来の設計思想や考え方を見直し、コスト低減に資する製造方法や部品、材料の調達を促進します。

これらバリューチェーン全体の改革を推進することで、先に述べたアフターマーケットビジネスの拡大、OEMビジネスの競争力強化を支えてまいります。

エンジニアリングチェーン・マネジメント(ECM)

ECM(品質領域)改革

- 守る品質
- 攻める品質
- 儲ける品質

市場調査
製品企画
設　計
試　作

ECM(設計領域)改革

- 設計標準の見直し
- 材料調達の見直し
- 設計現場のデジタル化
- 成長分野の商品実用化

営業 → 調達 → 製造 → 物流 → 販売

サプライチェーン・マネジメント(SCM)

SCM(調達領域)改革

- グローバル最適地調達
- 購入価格の最適化
- 新たな調達先の開拓

SCM(生産領域)改革

- 生産改革・整流化
- 製造現場のデジタル化
- カーボンニュートラルや省人化への投資

SCM(物流領域)改革

- 物流ネットワーク再設計
- トラック積載率向上
- 2024年問題対応

経営基盤の変革：デジタル技術の活用による利益創出

刷新した日本の基幹系システムの機能強化や、データドリブン環境の整備、生成AIなどの先端デジタル技術で業務効率を向上させ、業務コストの削減を図ります。

これらの施策を加速させるため、デジタル人材育成や情報セキュリティの強化に取り組みます。特に、サイバー攻撃などは、経営上の重大なリスクであり、工場内や製品、サプライチェーン全体への対策や、従業員への教育など、ハードとソフトの両面から情報セキュリティの強化を進めてまいります。

デジタル活用の基本方針

- 基幹系システムの機能強化による業務コストの削減
- データドリブン環境の整備による客観的かつ迅速な意思決定
- 先端デジタル技術による業務効率の向上と業務精度向上





和歌山製作所

販売・管理領域

- グローバル各地域の基幹系システム統合
- データ分析に基づくリードタイム短縮やコスト削減
- AIによる予測、検索、資料作成の効率化

研究・開発領域

- AIを活用した解析システムによる開発期間の短縮
- センサーによる状態監視や異常検知サービスの拡大

生産・調達領域

- スマートファクトリーの拡張によるライン作業の自動化・省人化
- スマートデバイス活用による生産性向上

デジタル人材育成

- 従業員のデジタル・リテラシー向上のためのリスキリング
- 先端デジタル技術活用のための高度デジタル人材の確保と育成

情報セキュリティの継続的強化

- 工場内や製品、サプライチェーン全体へのセキュリティ対策拡大
- NTN-CSIRTのグローバル展開とセキュリティ教育の強化

人材戦略

人事担当役員メッセージ



豊かな人づくりの実現のため、「イキイキと働く」組織風土の醸成と人材育成に努めます

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　（兼）法務部担当
川端　恭弘

個に焦点をあてた人事制度を

当社グループでは、ESG課題のひとつに「豊かな人づくり」を掲げています。従業員が事業活動を通じて「成長」し、「イキイキと働く」ことができる組織風土の醸成と、働きがいを持って仕事に取り組める多様な人材の獲得と育成を目指しています。ひとくちに「イキイキと働く」といっても、一概に定義づけできるものではありません。置かれた環境や年齢によって大事にしていることは一人ひとり違います。一人ひとりの「イキイキと働く」を実現するために会社として取り組みを推進しています。

これまでは会社が主導して従業員のキャリア形成を行ってきましたが、今後は従業員一人ひとりのキャリアを把握し、そのキャリアを自ら実現できるような制度の充実を図ります。もちろん会社がすべてを叶えることはできません。多様な人材が働く環境の中で、キャリアを自律的に考え、挑戦していく。会社はそのための支援をするということです。個が活きる組織とするため、個人の自律と挑戦を促すことが今後の人材戦略で不可欠な要素になると考えています。

管理職層に仕事基準の人事制度を導入

今期から始まる中期経営計画の達成に向けて、6つの重点とする取り組みを設けました。そのひとつに「自律的成長とキャリア自律の実現」があります。具体的な取り組みとして、2024年4月より、管理職の人事制度を「人の能力」を基準とした制度から「仕事」を基準とした制度へ変更しました。制度改定のコンセプトは自律的なキャリア形成です。年功的でない人事管理の徹底や社内公募制度の充実を図っています。従業員が仕事を通じて自分がやりたいことができて、どのように会社に貢献していくのかを自分で考えて決められる。そのために必要な経験や知識の習得ができる制度です。個人の自律と挑戦を促し、自らの望むキャリアを実現できる体制を整えることで従業員の成長を促し、その結果、組織も成長するという好循環を生み出したいと考えています。

事業ポートフォリオの変革を機に、人材の可視化とダイバーシティ（多様性）推進に注力

前中期経営計画では「持続的成長に向けた安定的な人材の確保」に取り組んできました。具体的な成果として、採用手法の多様化や、人材育成に関しては経営層候補者の拡大と早期育成を目的とした選抜型研修「NTN Next Leader Program」がスタートしました。また、従業員エンゲージメント調査とその結果に基づく職場改善活動などエンゲージメントを高めるための取り組みも継続しています。

一方、今後の人材戦略における課題のひとつは「多様性の推進」です。当社は2035年に向けて、アフターマーケット売上比率を40%とする事業ポートフォリオの変革を戦略に掲げています。戦略実現に向けては、事業ポートフォリオ変革に対応する組織能力の強化が必要であり、各事業や組織が求める人材や専門能力を明確にするとともに、従業員が持つスキルやキャリアなど、各人のポテンシャルや資質を可視化していくことが課題です。経営環境の不確実性が高まる中、さまざまな属性、視点、知識、能力、経験を掛け合わせることが、組織能力の強化につながると考えています。また、当社は男性中心の逆ピラミッド型の年齢構成となっており、この点からも、今期から始まる中期経営計画ではダイバーシティ推進に注力してまいります。

NTNは「ゆとり・豊かさ」をキーワードに、人を大切にする経営を実行してきました。人的資本への投資は短期的、直接的には企業価値向上につながるように見えませんが、人がいなければモノや質の価値向上を図れないばかりか、企業活動自体が成り立ちません。人材に投資し、能力を向上させることが新たな企業価値創造につながることは、これまでの実績からも明白です。投資コストと成果のバランスを短期的に見るのではなく、5年先、10年先の目指す姿に向けて必要な施策をタイムリーに打っていくことで、NTNの持続的な企業価値向上に結びつけていきたいと考えています。

人材戦略

NTNの人材戦略

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

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

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



人材戦略

重点とする取り組み

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

人材獲得と育成

経営戦略実現のために求められる専門能力の向上

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

具体的な取り組みとして、年齢・性別を問わず多様な人材、また、専門性・独自性を活かして事業に貢献する人材の活躍を推進するために、2024年4月より、管理職層の人事制度を人の能力を基準とした制度から仕事を基準とした制度へ変更するとともに、多様な人材の活躍推進と高い専門性を持つ人材の確保、育成を図ることを目的に、組織運営を担うマネジメント人材（組織の長）と特定分野・領域の専門性を磨く人材がそれぞれ活躍できるよう、各々のコースを設定しました。

今後は、この新人事制度の定着と若年層から専門能力を高めることができる人事制度や仕組みの確立などに取り組むことで、従業員の高度な専門性獲得に向けた主体的な行動や新領域へのチャレンジを引き出し、組織能力の獲得を推進します。

グループ経営をリードする経営人材の育成

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

具体的な取り組みとして、若手管理職を選抜し、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「NTN Next Leader Program」を実施しております。

今後は、経営層に必要なスキルの定義や、30歳台から早期選抜する仕組みを確立することで、経営人材の計画的な育成と、育成した人材の速やかな登用を実現します。

自律的成長とキャリア自律の実現

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

具体的な取り組みとして、2024年4月から管理職層には仕事基準の人事制度を導入しました。年功的でない人事管理の徹底により、業務を通じて成果を生み出しステップアップすることを実現します。また、従業員一人ひとりが望むキャリアを叶えるための施策として社内公募制度を充実させました。

今後は、この社内公募制度の定着やキャリア研修、キャリアカウンセリングをはじめとしたキャリア自律支援施策の充実、人材育成プログラムの強化、自己申告制度を用いた従業員のキャリア意向の把握強化により、従業員一人ひとりの自律を促し、自らの望むキャリアを実現できる体制を整え、従業員と組織の成長につなげてまいります。

組織風土醸成

ダイバーシティ・エクイティ＆インクルージョン

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

具体的な取り組みとして、多様な専門性と経験を持つ人材の獲得を目的として、中途採用の拡大に取り組んでおり、2021年度に6.7%だった中途採用比率を、2023年度には21.3%まで拡大してきました。

今後は、さらなる中途採用の拡大や、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、個々の属性や価値観の違いを認め合い尊重し、一人ひとりが挑戦することができ、能力を十分に発揮できる環境づくりを推進します。

人材戦略

挑戦し、やりきる職場風土への変革

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

具体的な取り組みとして、管理職層の新人事制度において、目標管理制度におけるチャレンジ目標や適時フォローの制度化による達成意欲の醸成、業績評価と処遇反映の仕組みの見直しによる施策必達に対するインセンティブ強化を実施しました。

今後は、新しい目標管理制度や評価制度、会社業績の管理と業績評価の仕組みを浸透させることで、挑戦意欲のある人材が働きがいを感じながら挑戦し続けられる組織へ変革しています。

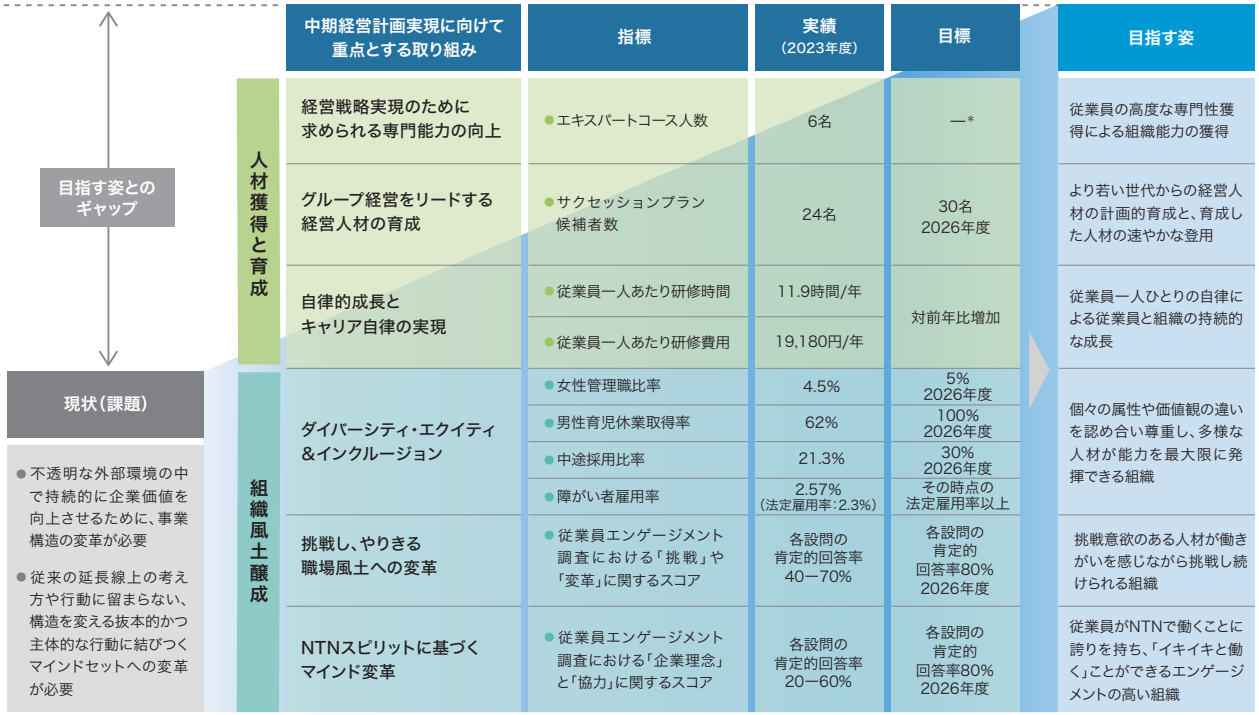
NTNスピリットに基づくマインド変革

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

具体的な取り組みとして、従業員と経営層との対話により、会社が目指す理念や存在価値と従業員個人の価値観をすり合わせるタウンホールミーティングを定期的に実施しております。また、従業員エンゲージメント調査を実施し、従業員の状態や、職場状況をモニタリング、課題を抽出し、職場改善や人事施策に結びつける活動を推進しています。

今後は、従業員エンゲージメント調査の結果などを用いた職場改善活動の推進などを通じて従業員のさまざまな声を聞き、従業員がNTNで働くことに誇りを持ち、「イキイキと働く」ことができるよう理念浸透とエンゲージメント向上を強化していきます。

また、これらの中期経営計画実現に向けて重点とする取り組みを推進していくためには、従業員の心身の安全と健康が確保されていることが不可欠です。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・健康に働きイノベーティブな発想ができる職場環境の実現」を目指しています。



＊施策を導入して間もないため、今後目標を定めます

2023年度以前の実績　ESGデータ　P.82

人材戦略に関する具体的な取り組みは当社サステナビリティサイトをご参照ください。
https://www.ntn.co.jp/japan/csr/sc/employee.html

従業員とコミュニケーションの強化：タウンホールミーティング実施

2023年度は社長の鵜飼をはじめ、各執行役が担当する部門を訪問し、国内外の各拠点で働く従業員の意見や要望、困りごとなど生の声に耳を傾けるとともに、会社の目指す姿やそのために何に注力していくかを説明し、コミュニケーションを深めました。また、2024年度も国内外で本取り組みを継続しています。


欧州・アフリカ州


中国

● 海外：欧州・米州・中国・韓国・インド・アセアンの各拠点

25か所 779人


米州


インド


アセアン


韓国

● 国内：本社および技術・製造・販売の各拠点

42か所 2,308人









従業員とコミュニケーションの強化：タウンホールミーティング実施

タウンホールミーティングにおける対話内容（抜粋）

テーマ：今後のビジネスの在り方



軸受のシェアトップである欧州企業と
当社では、何が違うのか、ギャップを
埋めるために何をすべきなのでしょうか。

執行役からの回答

トップ企業は、OEM志向からアフターマーケット市場のプライスリーダーを目指して方向転換しました。当社とは商品技術や品質は同じですが、ビジネスのやり方が違います。私たちも、お客さまのニーズに応えながら、当社が主体性を持って企業価値を高める「NTNドリブン」を実践することが重要です。

P.9 新中期経営計画

テーマ：ポートフォリオの転換



アフターマーケットに注力していく方針ですが、
これまでのOEM中心の動きからどのように
方向転換していくのでしょうか。

執行役からの回答

OEMについては利益が出ている案件を重視しつつ、アフターマーケット向けにいかに販売を拡大するか、体制づくりも含めて考えているところです。皆さんの知恵も借りながら、2035年にアフターマーケット比率40%達成に向け、進めていきたいと考えています。

P.9 新中期経営計画

テーマ：新事業の方向性



当社はこれまでベアリング事業で成長して
きましたが、今後当社の強みが発揮できる
新事業とは具体的にどのようなものでしょうか。

執行役からの回答

100年以上にわたり培ってきたベアリングの技術を活かしながら、ボールねじなど自動車のEV化への対応を加速していきます。また、世界がカーボンニュートラルに向かう中、代替燃料として注目されている水素についても、当社の水素関連技術が活かされると考えています。

P.41 研究開発

テーマ：人材戦略



従業員の高齢化や、人手不足が課題です。
中長期にわたる人材戦略について
教えてください。

執行役からの回答

「企業は人なり」と考えています。仕事の場は自分が成長する機会であり、会社は個人の成長に対して支援していくことが大切です。個人の価値観や個性を尊重した人事を考えます。また、今年から管理職以上の人事制度も変えました。今の時代に合った人材戦略を進めていきます。

P.45 人材戦略

「なめらかな社会」の実現に向けたロードマップ

当社グループが社会に貢献する企業として成長し続けるための経営の全体像として、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。

目指す未来に向けた社会課題の解決への貢献

ESG課題	環境							社会	
マテリアリティ	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	
取り組み	事業活動におけるCO_2排出の削減	風力発電の普及、水素化社会への貢献	自動車EV・電動化への省エネルギー（基盤商品）	自動車EV・電動化への省エネルギー（新領域）	製造設備の高効率化	軸受再生ビジネス	ロボット周辺	減災・防災	
2020年代	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	ハードとソフトで風力発電の普及に貢献	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	基盤技術を活用した多機能付与の	IoT、センシングによる製造設備の	使い終わった軸受を再利用することで	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	自然災害の備えに寄与する独立電源装置を提供	
2030年代	スコープ1・2 ★2030年度 ▲50% （2018年度比）								


ハード


ソフト


駆動力を伝達するドライブシャフト


ホイールを支えるハブベアリング


eHUB

電動アシスト、減速時の電力回生HV車の省燃費化に貢献


sHUB

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


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


製紙機械向け超大形軸受


工作機械用スピンドル


手首関節モジュール i-WRIST


外観検査


グリーンパワーステーション


N³エヌキューブ

2030年代

スコープ1・2

★2035年度
カーボン
ニュートラル

2040年代

2050年以降

スコープ3

★2050年度
カーボン
ニュートラル

水素化社会への貢献



耐水素脆性軸受

さらなる環境貢献商品の製品実現



CFJ

トルク損失50%低減
（従来品EBJ比）



低フリクションHUB Ⅲ

フリクション62%低減
（2009年比）

モジュール商品によるCO₂削減を提案



Ra-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



電動モーター・
アクチュエーター

ポンプなどの補機や
ブレーキの電動化に
対応

稼働率を高め、無駄な使用電力の削減に貢献

EDGECROSS

軸受診断
アプリケーション

サプライチェーン全体のCO₂排出削減に貢献

Production

Recycling　Use

サーキュラーエコノミー
軸受再生ビジネスの
確立

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

「なめらかな社会」の実現

ESG経営を支える基盤

ESG課題	環境 / 環境保護	社会 / 持続可能なサプライチェーン	社会 / 豊かな人づくり	ガバナンス
マテリアリティ	資源循環・汚染防止	製品・サービスの信頼性向上（品質保証・安定供給） 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

NTNが目指すカーボンニュートラルな社会

環境貢献商品

環境貢献商品の開発

当社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。

環境貢献商品の定義

NTN商品の分類・グレードと定義

当社では、1997年頃の性能を持つ商品をベンチマークとし、商品ごとに定めた環境ファクタ基準に照らして、環境貢献商品をS～D-ecoグレードの5段階に分類しています。

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

※自然エネルギー商品は、S-ecoに該当

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①式および②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。

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

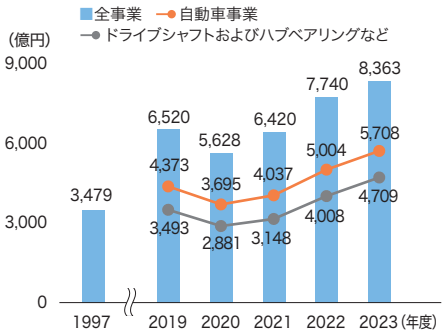
$$\text{環境効率} = \frac{\text{商品価値※2}}{\text{環境負荷※3}} \quad \cdots ②$$

※1 D-eco品
※2 QFDの手法を用いて価値（最終製品における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）

取り組み成果の推移

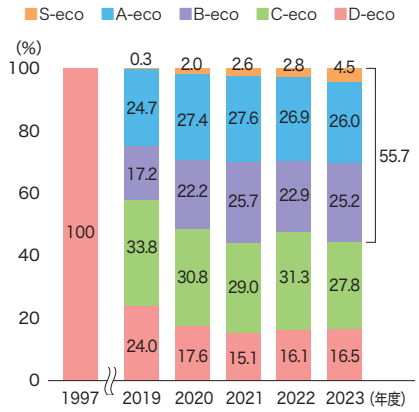
当社売上高の約5割を占める主要商品であるドライブシャフトおよびハブベアリングと、自然エネルギー商品の2023年度のCO_2削減貢献量は161.3万トンとなり、近年の開発成果と言えるS～B-ecoグレードの環境貢献商品の売上比は、2023年度には55.7%となりました。

■ 売上高の推移*

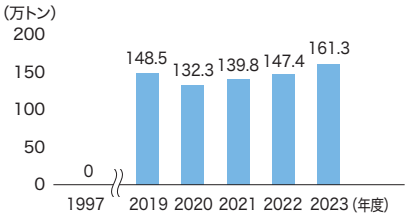


*2019年度は、全事業のみ受取技術料を売上高に含めて計上しております。

■ 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

カーボンニュートラル

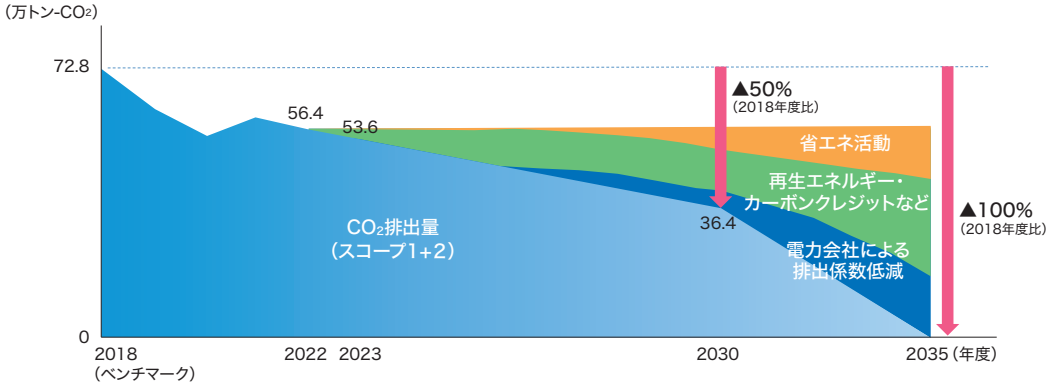
カーボンニュートラルロードマップ

当社は気候変動の緩和、そして今後のビジネス継続・成長のため、2050年度までに全サプライチェーンでのカーボンニュートラルを目標に掲げています。その実現に向け、まずは当社グループで排出されているCO_2削減に取り組み、2030年度、2035年度を目標年として、段階的に脱炭素化する計画を発表しています。

このカーボンニュートラル活動の指標となるカーボンニュートラルロードマップを作成し、このロードマップをもとに活動状況をフォローしています。

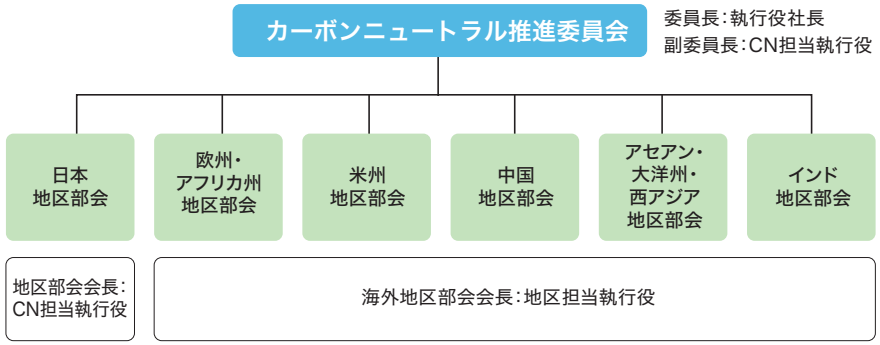
※当社では、GHG排出量のうち、エネルギー起源の二酸化炭素(CO_2)排出量のみを対象に算定および報告しています。

NTNグローバルCO_2排出量削減ロードマップ(削減活動別)



推進体制

カーボンニュートラル活動をグローバルで推進するための体制を確立しました。2023年4月にカーボンニュートラル戦略推進部を発足し、7月にはカーボンニュートラル推進委員会およびグローバル各地区のメンバーで構成される地区部会を新設し、グローバル推進体制を整備しました。



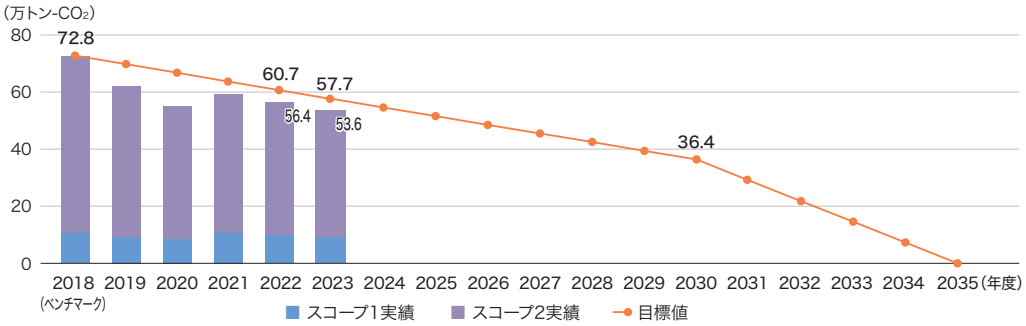
排出量削減の実績

CO_2排出量(スコープ1、スコープ2)は、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。

2023年度の実績は、スコープ1:90,943トン(国内:50,591トン 海外:40,352トン)、スコープ2:445,425トン(国内:219,669トン 海外:225,756トン)です。

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

CO_2排出量(スコープ1、スコープ2)



NTNが目指すカーボンニュートラルな社会

インターナルカーボンプライシング（ICP）の運用

ICPは、カーボンニュートラル達成に必要な仕組みであり、2023年4月1日より、経済的かつCO_2排出量が少ない設備を選定するための投資判断指標として導入しています。

GXリーグへの参画

当社のカーボンニュートラル活動の方向性と合致することから、経済産業省が主導する「GXリーグ基本構想」に参画しています。当社の活動を加速させるとともに、他の参画企業や団体との連携で、社会全体の脱炭素化と新たな経済成長の機会創出に貢献します。

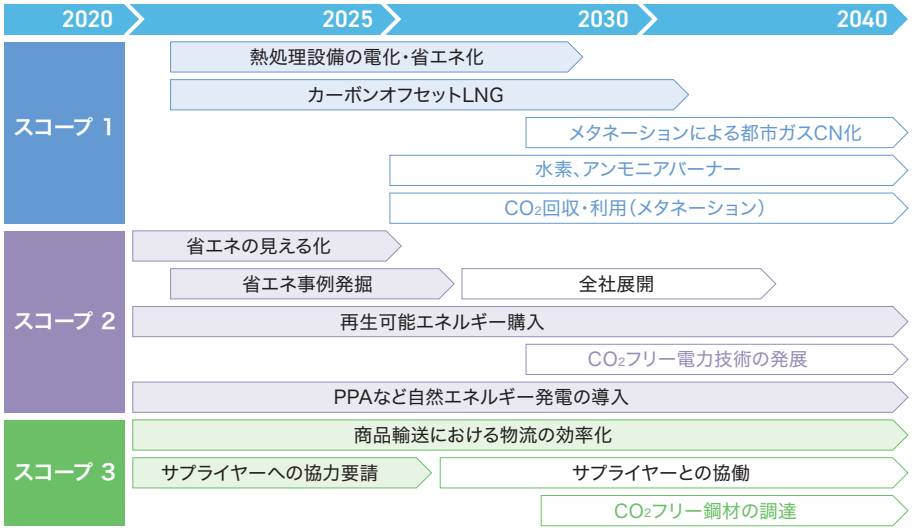
サステナビリティ・リンク・ローン

サステナビリティ活動と連動した資金調達により持続可能な社会の実現に向けた取り組みを加速するため、2023年度に農林中央金庫、明治安田生命保険相互会社、株式会社中国銀行とサステナビリティ・リンク・ローン契約を締結しました。

各スコープでの削減施策

各スコープにおける取り組みの全体像を示します。社内で電化や省エネ、自然エネルギー発電の導入など、CO_2排出削減の改善活動を推進するとともに、外部機関とも協業して活動を加速します。

自社の取り組みを推進するとともに、社外と協業して活動を加速



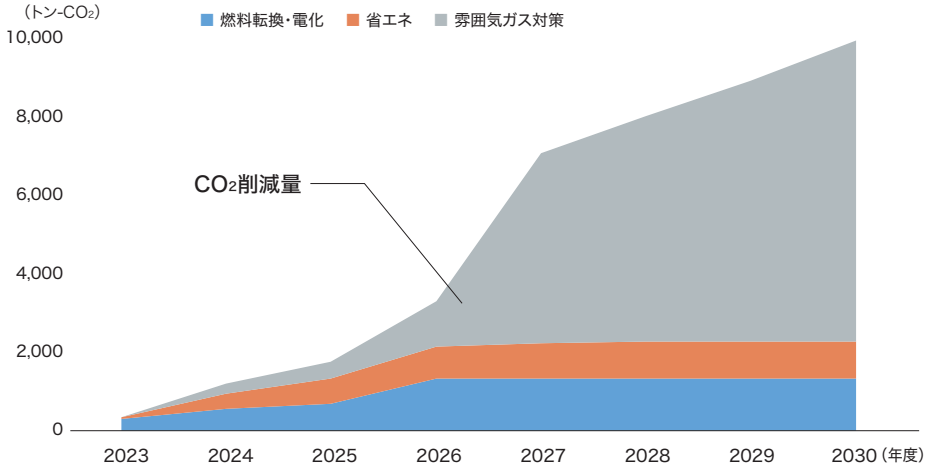
※網掛けは対応中、カラーフォントは外部機関による取り組み

スコープ 1

熱処理設備の省エネ施策

熱処理設備のCO_2排出削減に向け、燃料転換・電化、省エネ、雰囲気ガス対策の3つの施策を進めています。2017年以降、新たに導入した熱処理炉はすべて電気炉です。さらに高効率断熱材を導入して熱処理炉の外壁からの熱損失を最小化し、燃料使用量を削減しています。また、普通焼入れ専用炉では、雰囲気ガス対策により、CO_2排出量の削減を進めています。

熱処理設備における取り組み全体像（国内）



NTNが目指すカーボンニュートラルな社会

スコープ 2

生産工場における電力の見える化と省エネ改善

製造ブロック・ラインなどの範囲で加工に使用する電力の見える化を行い、優先順位をつけて省エネ施策を推進しています。関係各部門が参画し、各工場の製造ブロック単位での電力・エア消費量の見える化システムの仕様、工場内ネットワークを検討しています。効果が出た省エネ施策はデータベース化し、国内・海外の事業所に展開しています。

■ エネルギー見える化システム（開発イメージ）



スコープ 3

サプライヤーとの協業および物流の効率化

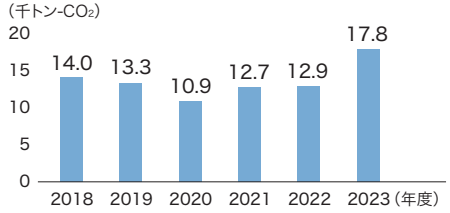
2050年度にサプライチェーン排出量を含むカーボンニュートラルの目標を設定しています。この目標達成のためには、CO_2フリー鋼材の調達、サプライヤーのカーボンニュートラル活動への参画、商品輸送時のCO_2削減などの取り組みが不可欠です。

そのため、調達に関する情報収集や検討を進めるとともに、サプライヤーに対するカーボンニュートラル活動の協業に向けた活動、物流の効率化などを展開しています。

サプライヤーとの協業および物流の効率化の具体的な取り組み

- **CO_2フリー鋼材の調達**
  - 情報収集および検討の推進
- **サプライヤーへカーボンニュートラルへの取り組みを要請**
  - カーボンニュートラルに取り組む背景や目標を共有
  - 省エネ事例の紹介
  - CO_2排出データや省エネ取り組み状況を定期的に調査予定
- **商品輸送時の効率化**
  - 物流ルートの最適化による輸送距離の短縮
  - モジュール外装箱の使用拡大による積載率の向上
  - 輸出コンテナへの積載率増加によるコンテナ本数削減
  - 木製パレットの再利用や再生利用（修理）

■ 物流におけるCO_2排出量（国内）



※社内間輸送時のCO_2排出量を含む

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

https://www.ntn.co.jp/japan/csr/tcfd.html

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

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

人権の尊重

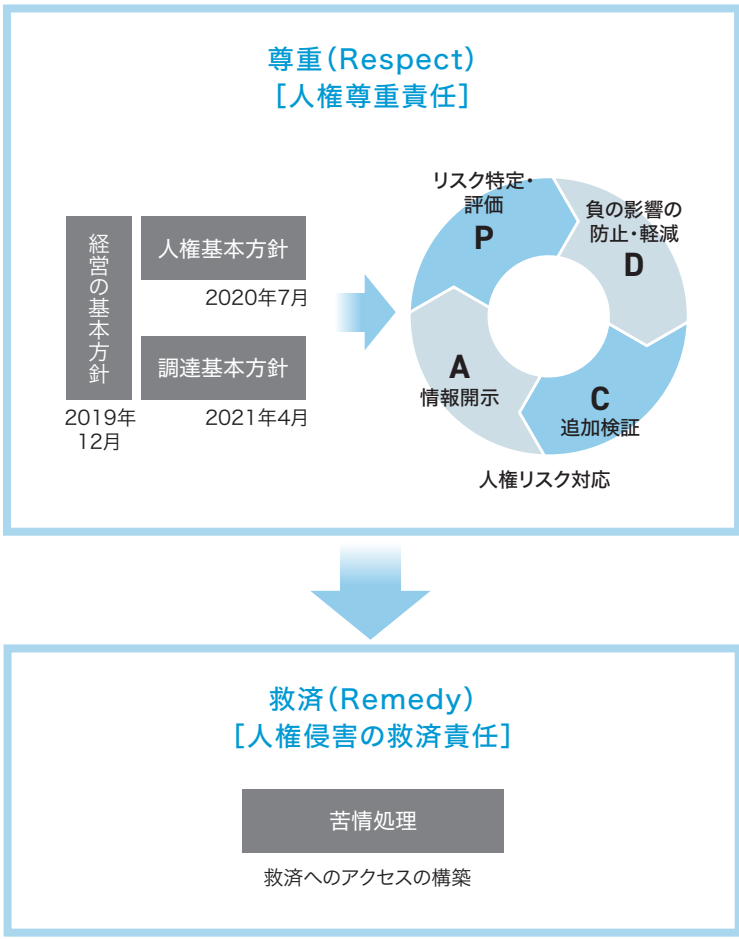
人権に対する基本的な考え方

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、具体的には強制労働、児童労働および従業員の自由や権利の侵害といった人権のリスクについて実態を把握するため、当社の海外関係会社44社を対象に人権に関するアンケートを実施し、すべての海外関係会社から回答を得ています。2023年度のアンケート分析の結果、ほとんどの会社で人権を守るための方針や仕組みの作成がなされており、人権の侵害はない旨の回答を得ていることから、リスク発生の可能性は低いと評価しました。一方、約4分の1の会社から、人権に関する研修を行っていない、取引先さまに対して人権の取り組み状況の確認ができていない、との回答があり、これら2項目をリスク発生の要因となり得る項目として特定しましたので、これらの項目に対して改善を図ってまいります。今後も定期的にアンケートを実施し、課題の発見と解決を図りながら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



人権の尊重

人権基本方針

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

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

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

外国人労働者の実態調査

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リスク対応

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年度は、対象取引先さま226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、同法の適用対象ではありませんが、お客さまからの紛争鉱物に関するお問い合わせに対し、同法の趣旨に沿った調査を実施し、回答しています。

ステークホルダー・ダイアログ

第10回 ステークホルダー・ダイアログ

NTNは、ステークホルダーのご意見を企業活動に反映するため、2015年から、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実施しています。今年度は6月に第10回ダイアログを開催しました。

今回は、「サステナビリティ情報の発信」および「人的資本経営」を、ダイアログのテーマとして設定しました。有識者としてご参加いただいたシスメックス様は、「安心をステークホルダーに届ける」ことを企業理念の根幹に据えて、2023年度から始まった長期戦略において、企業価値創造の源泉として人的資本を位置づけておられます。社会的価値と経済的価値を創出するサステナブルな企業となるべく、事業を運営しておられることから、当社が学ばせていただく点が多いと考え、お招きしました。

ダイアログのテーマ

テーマ1　サステナビリティ情報の発信
テーマ2　人的資本経営

有識者

＊敬称略



國部 克彦
神戸大学大学院
経営学研究科教授



上妻 京子
関西大学
商学部教授



松井 有沙
シスメックス株式会社
人事本部　人材開発部課長



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

木下 俊平	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/内部統制推進部担当
孝橋 宏二	執行役	グループ経営本部 副本部長/コーポレート・コミュニケーション部/ICT戦略部担当
西垣戸 敬		グループ経営本部 経営戦略部長
長尾 立雄		グループ経営本部 コーポレート・コミュニケーション部長
林　友人		グループ経営本部 人材戦略部長
田中 友子		内部統制推進部長
石本 哲哉		グループ経営本部 ESG推進部長

＊出席者の所属および役職は開催当時のものです。



テーマ1：サステナビリティ情報の発信

梨岡様　「サステナビリティ情報の開示とそれらに関わる保証の問題」について、ご意見をいただきたいと思います。まず、國部様に全体的なお話をいただき、上妻様には欧州対応の開示と保証についてコメントをいただけますでしょうか。

國部様　ESG関連の情報開示において、日本企業がどのように対応すべきかを中心にお話ししたいと思います。現在、最も大きな問題となっているのは、「活動の実践がないにもかかわらず、報告の基準ができていること」と考えています。

マテリアリティに関しても同じ問題があります。もともとマテリアリティの分析は、CSRや環境の情報開示におけるテーマの選別の基準で導入すべきものでした。しかし、現状は「大事なものが抜け落ちていないか」ということで、なるべく多くの項目をマテリアリティに含めなければならないと誤解されています。

その典型例は、「財務への影響」です。元来、化石燃料の資産を多く所有する企業がそれを使えなくなった時、資産の減損の可能性を考えることなどが議論の中心でした。しかし、CO_2排出量の問題において、ほとんどの企業は若干の影響はあるにしても、その企業にとって財務的な重要性が低ければ開示しなくても良いはずで、ほとんどの企業がそうだと思います。しかし、規制強化に伴って、現実に起こっていない状況まで想定で考えて財務的影響を開示するとなると、意思決定者に有用どころか、ミスリードしかねません。

スコープ３は、非常に問題が多い情報開示の要求です。多くはカテゴリー1と11の比率が高いのですが、NTNの場合、部品の調達（カテゴリー１）が最多になります。しかし、調達先のCO_2排出量については、調達量×排出係数で推定するしかありません。そうなると、排出量を下げるためには調達量を減らす方法しかなくなってしまいます。一方、自動車メーカーの一部は、子会社のCO_2排出量を積み上げる方法を採用していますが、きちんと計算ができるのかという問題があるだけでなく、計算できたとしてもその情報をどう活用すべきかは誰もよく分かっていません。

このような問題がある中、ISSB（International Sustainability Standards Board）、SSBJ（Sustainability Standards Board of Japan）はともに、スコープ3の情報開示を要求しています。サプライチェーン全体の概要として企業内部で算定する意味はある程度あるでしょうが、それを財務報告書で毎年報告する意味があるとはとても思えません。ただし、経団連などが提唱している「削減貢献量」であれば、実際の企業の貢献が把握できるので、意味があると思います。

なお、マテリアリティ分析の第三者保証は本来的には不可能だと考えています。財務的なマテリアリティなら保証できますが、環境・社会については「CO_2排出量が何トンなら良い」といった、根本となるインパクトの程度を評価する基準がありません。CO_2排出量のみに取り組んだ結果、違う環境が悪化するといった弊害もあります。理論的には、サステナビリティに対するマテリアリティの保証は、プロセスの保証でしかありません。それを会計の保証と同じように考えるのは誤りです。このあたり、注意して対応する必要があります。

上妻様　EUのCSRD（Corporate Sustainability Reporting Directive）への対応の前提として、すべてのサステナビリティ情報が連結で作成される必要があります。その上で、報告範囲はバリューチェーンが基本です。スコープ3についても同様であり、バリューチェーンの実績を収集するのが難しいのであれば、間接データを利用して開示を進めねばなりません。

また、NTNのマテリアリティ評価は、GRI（Global Reporting Initiative）スタンダードを参考にされているとのことですが、評価軸が「社会からの期待」「当社事業との関連性」になっています。GRIスタンダードでは、「自社が環境や社会に与える影響」から始まって、発生可能性、重大性（＝深刻度）に基づき、実際にあるリスクと、潜在的リスクを評価していきます。「重大性」は、規模、範囲、修復不可能な特性の3つが評価軸になります。

マテリアリティ評価においては、バリューチェーンをベースにリスクマップを作ると良いでしょう。ただし、サステナビリティ報告のバリューチェーンはNTNの統合報告書にある企業戦略上の自社バリューチェーンとは異なり、直接・間接の取引先を含めたリスク評価や優先順位づけが必要になります。また、マテリアリティ評価は、DD（Due Diligence）プロセスを用いて実施します。CSRDでは、実施したDDプロセスを開示する必要もあります。

このように、マテリアリティ評価のマップを作り、バリューチェーンのどこで悪影響が発生するかを特定し、優先度が高い項目から経営課題として対応し、開示すると良いのではないでしょうか。また、将来的には、ISSA5000を適用した保証を受けることになると、基準を参照した開示ではなく、基準に準拠した開示が必要になります。

情報開示の媒体については、現在、有価証券報告書のサステナビリティ情報開示について、ISSBのIFRS S1、S2の日本版を、プライム上場企業に時価総額基準で段階的に義務づける検討がなされています。まずは、有価証券報告書上での開示から検討を始めてはいかがでしょうか。

國部様　DDプロセスの開示が必要な場合はあるかもしれませんが、おそらく、NTNの場合はほとんどのケースでマテリアリティがあるとは言えないと思います。個別の課題として「これは環境に影響を与えている」という部分はあるでしょうが、全体に対する影響度が低い場合は重要であるとは言えないと思います。

冒頭に申し上げたように、ほとんどの会社が情報開示について誤解している状況で、どうすれば良いのかは難しい問題ですが、情報開示が形骸化しないように考えるべきだと考えます。

NTN　國部様、上妻様のお話を伺い、開示の必要性やその範囲について見極めることの重要性、開示のゴールを見据えて仕組みづくりを優先すべきことがよく分かりました。

テーマ2：人的資本経営

上妻様　議論に入る前に質問させてください。ガバナンスについて、例えば人的資本課題と役員報酬を関連づけた取り組みを展開されていますか。

NTN　役員を対象に2022年度から統一様式で導入した目標管理シートには、ESGに関する目標も含まれています。2024年度のシートには、社長の指示のもと、ダイバーシティを担当の垣根を超えて全執行役が取り組むことも盛り込みました。年度末の報酬委員会で、目標に対する達成度が評価され、役員報酬へと反映されます。

梨岡様　シスメックス様は、ESG目標の役員報酬への連動に関して取り組んでおられますか。

松井様　ESGの目標値は、まだ役員報酬に連動していません。現在、役員報酬体系の変更を計画中でして、その中でいかにESG項目の評価を報酬に連動させるかを検討しています。

NTN　御社は、付加価値生産性をKPIとされていると伺いました。付加価値生産性の算出方法を決定する際、議論はありましたか。

松井様　人に対する投資のリターンをどのように測るかについて大きな議論がありました。エンゲージメントなど定性的な指標も選択肢にはありましたが、最終的には経営へのインパクトをより可視化するために、付加価値生産性という独自指標を用いることで合意しました。

NTN　組織を定量的にモニタリングして、問題があれば、すぐに人事が介入する仕組みを整備されている点も素晴らしいですね。人材データベースはグローバルに構築されているのでしょうか。

松井様　プラットフォームの構築はほぼ完了しています。個人情報の取り扱いには注意が必要ですので、グループ横断でのデータ・ガバナンス委員会を立ち上げ、ルールに基づいた運営についてモニタリングする体制を始めようとしています。組織のモニタリングにはガバナンスの要素が付随し、コストもかかります。

NTN　個人情報の保護を目的として、EUでは、一般データ保護規則（GDPR；General Data Protection Regulation）も適用されています。慎重な対応が必要ですね。

國部様　付加価値生産性を使う際、労働から生み出される付加価値、資本から生み出される付加価値の2つを見ることになります。シスメックス様の場合は営業利益率が高く、分配をどうするかが重要な問題になると思います。付加価値の向上に伴って人件費の比率が上がれば、インセンティブが働きます。利益を生み出している源泉は人的資本であり、人的資本が利益を生むほど分配率も上昇するという関係が明確になっていると良いでしょう。最近、多くの企業で営業利益率の上昇に比例して、労働分配率は上昇せず、経済格差の問題が生じています。このような問題を改善することが、人的資本における社会的責任ではないでしょうか。

　また、本来の人的資本経営の目的は、人件費の上昇が株主に対するネガティブ情報になってしまうことに対して、それを克服しようとするものです。一方、日本企業が言う人的資本経営は、女性の登用に偏る傾向にあります。もちろん、女性の雇用も非常に大きな問題です。しかし、日本企業における女性雇用の一番の課題は、日本的企業を前提とした雇用である点です。ひとつの会社に女性がずっといるのであれば、どんどん管理職にしていかねばなりませんが、個々の女性従業員が本当にそれを望んでいるかどうかは別の問題です。

　ところで、男女を問わず、NTNが社会的に優秀な人材を育成するという人材戦略を打ち立て、それを外部に開示していくならば、人事が抱える離職の問題をどう考えるかが重要です。例えば、離職を減らそうとだけ努力するのではなく、ある程度の離職を許容することで、従業員が「ずっと同じ会社で働かねばならない」というプレッシャーから解放され、自由に社外へ移動できることは、社会全体にとってはプラスです。そういった施策を打つことで、結果的に優秀な人材が集まり、先進的な企業になっていくのではないでしょうか。人間の多様性だけでなく、働き方を多様にしていくことが、人間の幸せにつながると考えます。

NTN　人的資本への投資において、教育した人材が辞めてしまう場合のリターンを、どのようにとらえたら良いのでしょうか。人材への投資は個人への投資・リターンという側面もあれば、企業風土への投資・リターンという側面もあるととらえられないでしょうか。

國部様　企業風土へのリターンは、人材を育て上げる力がつき、辞めた人材と同格レベル以上の人材が入社してくれるようになるということです。投資した人材が辞めたとしても、その他の従業員は「これだけ教育してくれる会社なんだ」と認識して、やる気が出る効果もあります。企業風土については長期的な視点で見るのがいいでしょう。

松井様　当社でも、人材育成の投資効果の測定について模索しています。アプローチの案としては、育成の種類を、広く学びの機会提供としてのゼネラルな育成と、事業にインパクトする育成に分け、後者を対象とした測定により注力すべきではと考えています。リーダー層における平均年齢の低下や退職率、特定ポジションに対する後継者候補の準備率などで、測定できる可能性があります。

NTN　個人が得る給与以外にも、教育による見えない報酬があります。例えば、周りから支えられ続けることも個人への報酬です。それらもうまく測定できると良いですね。

國部様　人的資本経営においては、労働時間も重要な要素です。「もっと働きたいのに（時間の制約で）働けない」という声も耳にします。工場労働など職種によっては難しいでしょうが、今後、ITが発展していく中で、労働時間を労働者に任せることも大事になってくるのではないでしょうか。

松井様　人的資本には数多くのテーマがありますね。先ほどお話しした「投資効果の測定」のほか、「グローバル企業としての組織風土のアップデート」「次世代のリーダーの確保・育成」など課題は山積みです。引き続き、皆さんと議論していきたいです。

NTN　株主、お客さまといったステークホルダーとのコミュニケーションはもちろん大切ですが、経営層と従業員との双方向のコミュニケーションも大切です。例えば「ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョン」といった、従業員には分かりにくい用語については、もっとかみ砕いて説明することで、一人ひとりが自分事として理解する必要があります。当社はタウンホールミーティングや1 on 1ミーティングを始めており、これからも取り組みをブラッシュアップしていきます。

　本日は、大変有益なコメントや議論をいただき、ありがとうございました。

ステークホルダー・ダイアログ

ステークホルダーとのコミュニケーション

ステークホルダー	ステークホルダーへの姿勢	主な取り組み
 従業員	多様性と個性を尊重し、従業員が安全で健康的に働き、活躍できる職場環境づくりに努めます。	**ESG社内表彰制度「NTN PROUD AWARD」** 従業員のサステナビリティ活動を推奨し、当社グループが特定したSDGs対応のための13項目のマテリアリティに紐づく優れた取り組みを表彰する制度です。従業員のサステナビリティ活動に対する理解や意識向上を促進するとともに、従業員のモチベーションやエンゲージメントの向上を図ります。 **従業員エンゲージメントサーベイ** サーベイ結果を踏まえた職場課題の改善活動を実施し、職場コミュニケーションの活性化や従業員間の良好な信頼関係のある職場づくりを進めています。 **世界QCサークル大会** グローバルで安全・品質・生産性の向上を図るとともに、国際交流の場として、さまざまな活動について情報交換を行っています。
 お客さま	お客さまと誠実に向き合い、安全・安心で信頼性の高い商品・サービスを提供することにより、お客さまの満足を追求します。	**全国代理店会** 日本全国の代理店さまをお招きし、決算概要やアフターマーケット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・発展を図ります。	**サプライヤー説明会** 取引先さまに対し、当社のグローバル展開や取り巻く事業環境の共有、外部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。

ステークホルダー	ステークホルダーへの姿勢	主な取り組み
 地域社会	事業を行う地域の文化や慣習を尊重し、事業活動を通じて、地域社会の期待に応え、長期的な信頼関係を構築します。	**地域貢献活動（家族見学会・夏祭りなど）** 各事業所において従業員の家族や近隣住民とのふれあいの場として、家族見学会や夏祭りなどを開催しています。 **NTN回る学校** 次世代を担う子どもたちに向けた環境教育として移動型の学校を各地で開校し、地域との親交を深めています。 **生物多様性の保全** 地域住民やNPOなどと連携し、事業所の周辺の里山の環境保全や絶滅危惧種の保護などに取り組んでいます。
 株主	持続的な利益の創出による株主への利益還元に努め、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図り、環境負荷低減に寄与する技術と商品・サービスの提供を通じて、地球環境に貢献します。	**事業活動における環境負荷低減** 事業活動における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、低炭素社会の実現に貢献しています。

社外取締役 会談



社外取締役
川上 良

社外取締役
小松 百合弥

社外取締役
木谷 泰夫

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。

今年は取締役会議長の小松取締役と、長年当社の取締役を務めていただいている川上取締役、昨年6月に取締役に就任された木谷取締役に、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。

中期経営計画「DRIVE NTN100」Phase 2の振り返り

―NTN再生に向けた中期経営計画「DRIVE NTN100」Phase 2は、2023年度に最終年度を迎えました。3年間の取り組みを振り返っての評価をお聞かせください。

木谷　2021年度にスタートした「DRIVE NTN100」Phase 2（以下「Phase 2」）では、赤字から脱却し、利益率を上げ、キャッシュ・フローおよび財務体質を改善するための取り組みを進めてきました。2023年度はその最終年度にあたり、振り返りを行いましたが、残念ながら、「よくできました」と太鼓判を押せるような総括ではありませんでした。

数値目標のうち、売上高やフリー・キャッシュフローは目標を達成したものの、営業利益、営業利益率、棚卸資産回転率、ROIC、ROEが未達に終わりました。また、調達改革や新商品開発などに課題を残しました。生産再編については、軸受の外部生産委託を進めたものの、当初の計画からは遅れが生じています。

一方、良かったと思うのは、「価格の交渉」です。インフレコストを含めて、基本的にはすべてを売価に転嫁するという方策を採り、低採算取引についても値上げ交渉を進めました。現状では地域・客先により交渉の結果にばらつきがあるものの、Phase 2の最終年度に自動車事業が通期で営業黒字へ転じたことは、成果のひとつとして評価に値すると思っています。

小松　投資家からは、「Phase 2が目標未達であっても期待はしている。しかし、次の中期経営計画では本当に結果を出せるのか」という声も耳にしています。

木谷　現状、企業価値の面においては、足下のPER、PBRの数値が示しているように国内の競合他社と比べ

て見劣りはしていません。むしろ優位にある状況です。ただし、海外の競合と比べると、彼我の差はまだまだ大きく、その差を詰めていくためにはさらなる改革と進化が必要ですが、体力的にまとまった額の投資ができないことが弱点だと認識しています。

川上　これまで投資が抑制されてきたのは、2010年の価格カルテルの影響が大きかったと思います。カルテルの問題を起こすと広範なダメージを負い、そのダメージを回復するのに10年単位の時間がかかると言われています。当社にとって、このマイナスの影響がようやく収束し、Phase 2の終わりになって解消してきたように感じています。

木谷　そうですね。当社はPhase 2の3年間、投資キャッシュ・フローを減価償却費以下の規模に絞り、合計600億円弱しか予算を組みませんでした。

また、リスクの面で言うと、かつてのNTNにとって、自動車事業の比率が高いことはリスクでした。しかし直近期においては、計画対比の実績という観点では、その自動車事業が当社の業績を支えており、代表的な商品であるハブベアリングとドライブシャフトは世界トップクラスのシェアを誇っています。軸受の利益率が高いのは依然として産業機械事業ではあるのですが、自動車事業における技術的な優位性を活かして、「選択と集中」を進めていくことで、利益率を改善していくことが大事だと考えます。

新中期経営計画「DRIVE NTN100」Finalについて

―2024年5月に発表されました、新中期経営計画「DRIVE NTN100」Finalについてお聞かせください。

小松　新中期経営計画「DRIVE NTN100」Final（以下「新中計」）で最も大切なところは、これからの3年間で、利益改善や財務体質の強化に向けた構造改革を本気で終わらせるということです。このような認識は当社の取締役全員が共有しています。

確かに、以前に比べ、財務や営業利益率などの数値は改善しており投資家は一定の評価をしていると思います。しかし、利益率については投資家が求める水準には達していませんし、在庫回転率やキャッシュ・コンバージョン・サイクル（CCC）は改善していません。従業員の頑張りが、持続的成長を支えるに足るキャッシュ・フロー創出につながる仕組みが必要だと考えています。

このような問題を解消するため、新中計では、商品別にセグメントを切り、責任を明確化する体制へ、組織改革を行いました。これにより、個別のビジネスに関するデータを継続的にチェックすることがスムーズになり、事業継続の可否を議論する素地が整います。これらが、新中計の第一のポイントです。

第二のポイントは、OEMビジネスの競争力強化に向けて、生産再編を本格化し、構造改革をやりとげることです。リターンが資本コストを下回る商品を廃番にすることで、CCCが改善するものと思われます。

木谷　先ほど申し上げた投資の規模について、新中計では、減価償却費に見合う約1,200億円を投資キャッシュ・フローとして見込んでいます。これはPhase 2の2倍の規模に相当します。

加えて、Phase 2にはなかった施策として、特別損失を予算に組み込みました。売れない商品や売れても儲からない商品を廃番にすると、生産設備などの改編が必要となり、時には特別損失が発生します。このような痛みを乗り越えてでも、日々の収益性、稼ぐ力を上げようという思いが込められています。この点はとても評価できることだと思いますし、構造改革が進むだろうと期待が持てます。

小松　構造改革を進めるスピードが遅いと傷が深くなってしまうことが危惧されます。ですから、私は「スピード感が大切」と以前から申し上げてきました。

このような面に対して、新中計では、人事評価の基準として「在庫水準」が採用されました。人事評価とリンクのない施策は動きませんので、今回、人事にメスを入れたことは評価できると思います。

また、トップダウンの指示に対する現場責任者の対応も、構造改革を進めるスピードに大きく関わってきます。Phase 2の3年間、鵜飼社長は「赤字の商品はやめていい」とずっと言い続けてきました。それがPhase 2の3年目にやっと実を結んできました。これから新中計へ移行することによって、社長の指示に対する現場の対応もさらに速くなってくるのではないでしょうか。



川上　同感です。ガバナンスに関わる話になりますが、NTNは2019年に「指名委員会等設置会社」という、日本ではまだ数少ない機関構成の株式会社になりました。指名委員会等設置会社のメリットは、業務執行の意思決定を取締役会というボードではなく、執行役が責任を持って決定できることです。このことから、スピード感を

持って施策を決定することが可能になっています。

ただこれまで、長きにわたる監査役会設置会社での業務執行プロセスの文化が根づいていて、指名委員会等設置会社の機動性が十分に発揮できていなかったように思います。

新中計では、軸受事業、CVJアクスル事業という商品軸へ組織体制が変わり、業務執行の意思決定のプロセスとラインがより明確化されました。このような商品軸による組織体制は、指名委員会等設置会社という機関構成と相性が良いものと思われます。これから、構造改革のスピード感が一層上がっていくと期待しています。

木谷　従来は地域軸が強く、事業別のグローバルな統率力に課題がありました。組織改編と同時に決裁権限見直しもされて縦軸がしっかり入り、海外事案の決裁権限が事業本部長にも与えられることで、改善が図られると思います。これも大いに期待できる点だと思います。

ガバナンスの現状について

―指名委員会等設置会社における、指名委員会・報酬委員会・監査委員会という委員会のメンバーとしての活動についてお聞かせください。

木谷　監査委員会では委員長として、前任者の軌跡をたどりながら手探りで取り組みを進めてきました。現場の監査は、これまで海外を含め延べ62ヵ所行いました。現場におけるエラーの把握や経営陣のインタビューを通じて、その裏側にある内部統制上の問題を委員会で突き詰め、改善策を提案しています。



監査委員長として日々遭遇するさまざまな問題については、3ヵ月に1回、取締役会で報告します。この報告に対して、CEO以下、取締役の方々がビビッドに反応して、スムーズに対策を打っていただいており、とても良い手ごたえを感じています。

しかしながら、我々の取材力にはまだ課題があると感じています。これからは経営監査部や内部統制推進部と協力して、監査の精度をより高めていき、優先順位を明確にしながら、監査を進めていきます。このような活動によって、現場のエラーを防止するとともに、会社全体のガバナンスレベルを向上させていきたいと思います。

小松　報酬委員会では、執行役の報酬について議論しています。これまで、報酬の制度や評価について、数多くの議論を重ねてきました。22年度および23年度は、各執行役のパフォーマンスについて厳しくメリハリのある評価をしましたし、役員報酬の中身、つまり、固定と業績連動の比率が6：4であるのを見直し、業績連動の比率を増やす方向へ変更する提案も行いました。

このような提案に対し、社長がきちんと検討してくださっているという点において、受容度の高い報酬委員会だと思います。そのおかげで、執行役それぞれに個人目標を設定し、それに対してプラスマイナスの評価をする施策も浸透してきました。

これから新中計の目標が達成され、好循環が生まれたら、執行役の報酬として、固定費はそのままに業績インセンティブの比重を高めていただくことも提案しています。

また、当委員会の課題として、各執行役の目標設定が妥当かどうかの検証作業があります。この課題については、今後、執行役のレポートに対して、報酬委員会でチェックすることで解決するのではと考えています。

なお、執行役の業績連動報酬を決定する指標については、売上高、営業利益率、ROIC、棚卸資産回転率などのKPIを採用しており、他社に比べて先進的だと評価しています。

川上　指名委員会は、2021年に大久保前社長から鵜飼社長に継承された際、有効に機能したと考えています。当時、NTNが置かれていた厳しい状況と環境の中で議論を重ねて、「この方が一番適切だ」という方を選ぶことができたと思います。

指名委員会の課題として認識しているのは、サクセッションプランです。当社が、中長期的に、さらには100年後にどうあるべきかを考えた上で、どのような人物にリーダーになっていただきたいのか、それをどのような基準で選ぶのか、また、そのためにどのようなキャリアプランが良いのかとなると、なかなか難しく、議論の途上というところです。

途上である今は、次世代人材についてはグローバルにキャリアを積んでいただき、その取り組みと成果を見ながら、適切な人材をどう選ぶべきかについて委員会で議論しています。

また、サクセッションプランではガバナンスの強化の視点も大切で、NTNも「ガバナンスの強化」をマテリアリティとしています。このNTNのマテリアリティは、年2回開催するサステナビリティ委員会で検討・チェックが行われ、その結果が取締役会に報告され議論されています。また、マテリアリティは時代や社会の変化に応じて、常に見直し・改善の対象となっています。

「マテリアリティが何か」というのは大きな問いであり、誰にとってのマテリアリティなのかは、常に考えていくべきことです。現在、NTNがマテリアリティとして特定して

いる事項に漏れはないと思いますが、変化が速い社会情勢の中で、検証と見直しをしていくことを忘れてはならないと思います。



今後に向けた抱負について

―NTNは新中期経営計画のもと、新たな一歩を踏み出しました。今後に向けての抱負をお聞かせください。

木谷　私は監査委員会と指名委員会に所属していますが、これまで、どちらかというと活動量が多かったのは監査委員会に関する活動の方です。現場を訪問しながら、多くの方々にインタビューしています。そういった活動の中で、内部統制上の綻びを見逃さないことが肝心と思っています。とはいえ、会社としてすべての問題に対して同等に対応することは体力的にも無理があるので、監査委員として優先順位を明確化しながら、意見具申していき、実効性のある改善が図られていくことをサポートしていきたいと思っています。

併せて、これから指名委員としての活動も増えていくことと思います。中堅幹部層の顔ぶれをしっかりと把握し、インタビューを通じてどのような人材がいるのか理解した上で、次代を背負うべき人材の要件と照らし合わせながら認識を高めていき、指名委員会の活動に貢献していきたいと思います。

川上　法律家の一般的なイメージとして、コンプライアンスに照らして、これはダメ、あれはダメと、ブレーキを踏んでいる姿を思い浮かべる方が多いのかもしれません。株主からNTNの社外取締役に弁護士が選任されている意義は、もちろんコンプライアンスの遵守が基礎にあります。しかしながらリスクの軽重にかかわらず一切リスクは取らないとなると、会社として成り立ちません。会社として、リスクをとらなければならない場面もあると思います。違法、不適切、非合理的な行為は論外ですが、NTNが経営判断としてリスクをとらなければならない時には、良きナビゲーターとして、どんなリスクが存在するのか、その法的評価とコンプライアンスに与える影響を明らかにし、合理的かつ適切な判断を行える環境を作り上げる存在でありたいと考えています。

小松　2020年に取締役に就任し、2022年からは取締役会の議長を務めています。4年以上当社の取締役会を見てきて、経営のスピードはかなり上がってきました。ただ、先ほど申し上げたように在庫やCCCの改善など課題は多いです。新中計で掲げた目標達成に向けて、さまざまな施策が始まっていますが、それをしっかりモニタリングして、できないところは原因を追究し、どうすればできるのか、一緒に考えていくことが私たち社外取締役の役割です。新中計は“Final”と名づけられました。この3年で当社の改革が終わり、再生が果たせるよう、しっかり役目を果たしていきたいと考えています。

新任取締役メッセージ

社外取締役
塔下 辰彦



私は、鉄鋼製品流通の世界で営業とともに国内外で事業経営に長らく携わりました。

直近は鉄鋼商社の経営責任者として、「時代の変化に適応し、成長し続ける組織」を創るべく企業理念の再定義を行い、収益構造の変革に取り組んでまいりました。

これらの経験を通じて、成果とともに多くの失敗により得た知識・教訓を活かし、NTNの持続的な企業価値向上、ステークホルダーの皆さまの価値創造に資する継続的活動に尽力してまいる所存です。

先ずは、取締役ならびに執行役、そして従業員の皆さまとの緊密なコミュニケーションを心掛け、現場に足を運び情報共有、実情把握に努めてまいります。同時に議論においてはOpen-mindedな意見交換により、健全な緊張感を醸成できるように努めたいと存じます。

経営計画の遂行においては、中長期の視点と着実な成果を常に意識し、従業員の皆さまとともに当社が抱える諸課題に速度を上げて取り組んでまいる所存です。当社へ引き続きのご支援を賜りますようよろしくお願いいたします。

取締役 (2024年6月25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 7年
所有する当社株式の数 114,400株



宮澤 秀彰

取締役在任期間 10年
所有する当社株式の数 97,500株



山本 正明 ■

取締役在任期間 2年
所有する当社株式の数 42,800株



木下 俊平

取締役在任期間 1年
所有する当社株式の数 41,900株



江上 正樹 ■

取締役在任期間 3年11カ月
所有する当社株式の数 34,800株



尾迫 功 ■■

取締役在任期間 2年
所有する当社株式の数 39,200株

取締役

社外取締役

■ 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



川上 良 ■■

取締役在任期間　5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　3年11カ月
所有する当社株式の数　8,700株

（重要な兼職の状況）
NTコンサル代表



小松 百合弥 ■

取締役会議長

取締役在任期間　3年11カ月
所有する当社株式の数　10,000株

（重要な兼職の状況）
株式会社ドリームインキュベータ社外取締役
株式会社ダイセル社外取締役



村越 晃 ★■

取締役在任期間　2年
所有する当社株式の数　3,200株

（重要な兼職の状況）
三菱商事株式会社常勤監査役



木谷 泰夫 ■★

取締役在任期間　1年
所有する当社株式の数　1,400株



塔下 辰彦 ■

取締役在任期間　新任
所有する当社株式の数　0株

各取締役の略歴は当社サステナビリティサイトをご参照下さい。
https://www.ntn.co.jp/japan/csr/governance/structure.html

取締役

取締役会・委員会の出席状況、選任理由、スキルマトリックス

氏　名	取締役会・委員会の出席状況		選任理由	スキルマトリックス 取締役に求める主な経験分野 企業経営	製造	技術・研究開発	営業	経営企画・事業企画	財務・管理	法務・内部統制・コンプライアンス	グローバル経験	異業種の経験・多様性
鵜飼　英一	100%	取締役会　15回/15回 指名委員会　4回/ 4回 報酬委員会　5回/ 5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。	●	●		●	●			●	
山本　正明	100%	取締役会　15回/15回 報酬委員会　5回/ 5回	財務部門、海外部門などにおける業務の経験およびそれらの実績に基づく幅広い知見などを有しております。その経験や知見などを経営に活かすことで持続的な企業価値の向上を図るべく、取締役として選任しております。					●	●	●	●	
木下　俊平	100%	取締役会　11回/ 11回	海外部門、財務部門などにおける業務の経験およびそれらの実績に基づく幅広い知見などを有しております。その経験や知見などを経営に活かすことで持続的な企業価値の向上を図るべく、取締役として選任しております。					●	●		●	
江上　正樹	93.3%	取締役会　14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。			●						
尾迫　功	100%	取締役会　15回/15回 指名委員会　4回/ 4回 監査委員会　15回/15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。	●	●						●	
川上　良	100%	取締役会　15回/15回 指名委員会　4回/ 4回 監査委員会　15回/15回 報酬委員会　1回/ 1回	直接会社経営に関与された経験はありませんが、企業法務に精通する弁護士としての豊富な経験に基づく幅広い知見などを有しており、業務執行者から独立した立場での適切な発言など、職務を通じて経営の透明性・公正性を高める観点から監督を行うことで当社の持続的な企業価値の向上を図ることが期待できるため、社外取締役として選任しております。							●		●
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　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。	●		●	●					●
小松　百合弥	100%	取締役会　15回/15回 報酬委員会　5回/ 5回	他の事業会社の経営者としての豊富な経験に基づく幅広い知見などを有しており、業務執行者から独立した立場での適切な発言など、職務を通じて経営の透明性・公正性を高める観点から監督を行うことで当社の持続的な企業価値の向上を図ることが期待できるため、社外取締役として選任しております。					●	●	●	●	●
村越　晃	100%	取締役会　15回/15回 指名委員会　4回/ 4回 報酬委員会　4回/ 4回	他の事業会社の経営者としての豊富な経験に基づく幅広い知見などを有しており、業務執行者から独立した立場での適切な発言など、職務を通じて経営の透明性・公正性を高める観点から監督を行うことで当社の持続的な企業価値の向上を図ることが期待できるため、社外取締役として選任しております。	●			●	●	●	●	●	●
木谷　泰夫	100%	取締役会　11回/11回 指名委員会　4回/ 4回 監査委員会　10回/10回	長年の銀行における豊富な経験と財務に関する幅広い知見などを有しており、業務執行者から独立した立場での適切な発言など、職務を通じて経営の透明性・公正性を高める観点から監督を行うことで当社の持続的な企業価値の向上を図ることが期待できるため、社外取締役として選任しております。	●			●	●	●	●	●	●
塔下　辰彦	100%		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、新たに社外取締役として選任しております。	●			●	●			●	●

執行役 (2024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*
CVJアクスル事業本部 本部長
(兼)米州地区担当



執行役
市川 博幸
品質統括本部担当
(兼)複合材料商品事業部担当
(兼)インド地区担当



執行役
皆見 章行
SCM戦略本部 本部長
[調達部、物流管理部、通商管理部、
生産戦略部、生産改革推進部、
需給統括部]
(兼)中国地区担当
(兼)生産技術本部担当



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



執行役
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
(兼)内部統制推進部担当



執行役
孝橋 宏二
グループ経営本部 副本部長
(兼)コーポレート・
コミュニケーション部担当
(兼)ICT戦略部担当



執行役
楯岡 生也
CVJアクスル事業本部 副本部長
(兼)事業戦略ユニット長



執行役
谷尾 雅之
軸受事業本部 副本部長
(兼)事業戦略ユニット長



執行役
中野 賀泰
CTO(最高技術責任者)
(兼)研究部門担当
[基盤技術研究所、CAE開発研究所]
(兼)未来創造開発本部担当
(兼)新商品戦略部担当
(兼)知的財産戦略部担当



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



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

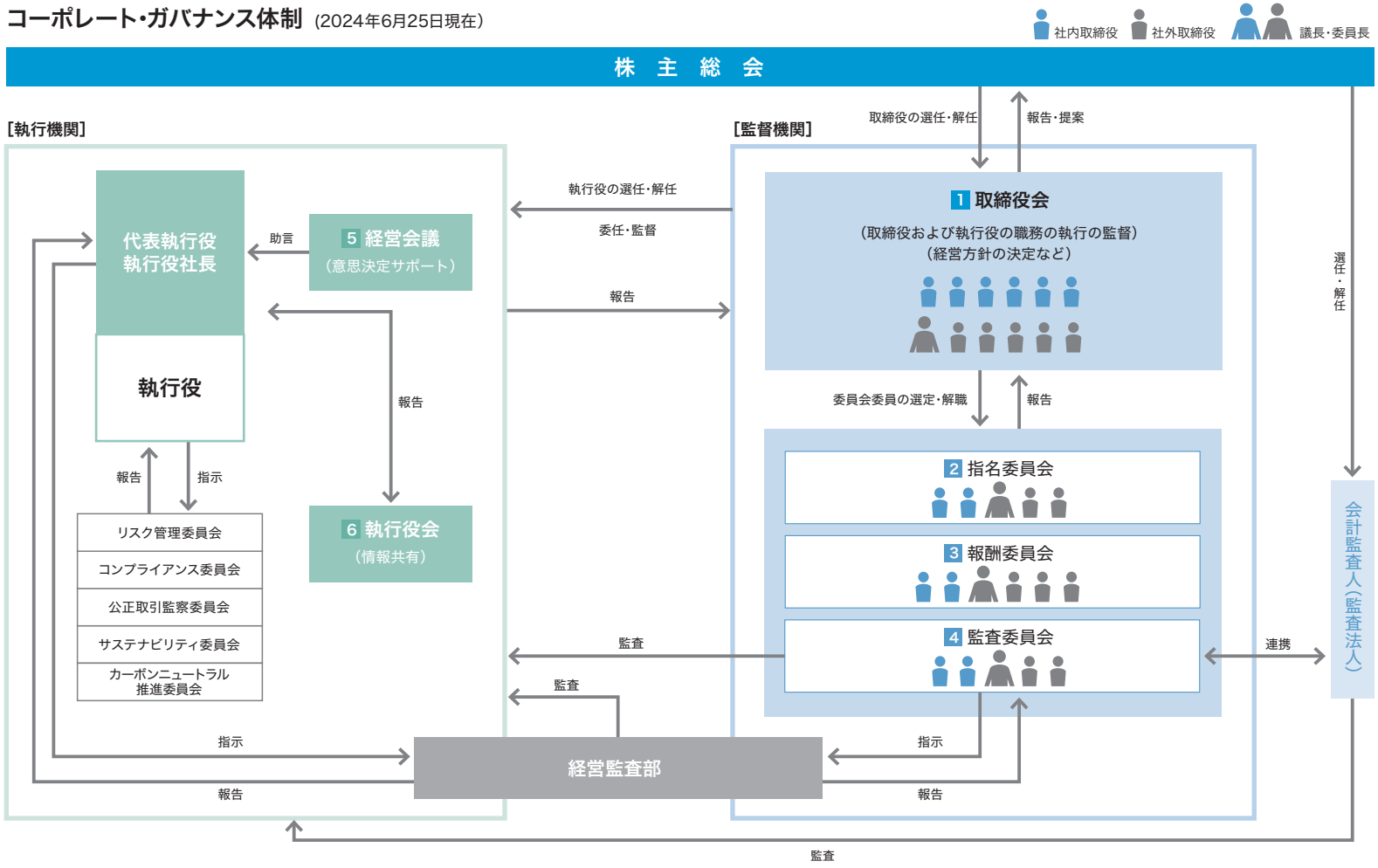
ガバナンス体制

基本的な考え方

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

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

コーポレート・ガバナンス体制 (2024年6月25日現在)



ガバナンス体制

1 取締役会

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

取締役の任期は1年、員数は15名以内と定款で定めており、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。

2024年6月25日現在の取締役は12名、うち6名が社外取締役です。取締役会議長は、社外取締役が務めております。

2 指名委員会

指名委員会は、株主総会に提出する取締役の選解任に関する議案の内容の決定などを行います。2024年6月25日現在の委員は5名、うち3名が社外取締役です。指名委員長は、社外取締役が務めております。

3 報酬委員会

報酬委員会は、取締役および執行役の報酬などの内容に係る決定に関する方針と個人別の報酬などの内容の決定などを行います。2024年6月25日現在の委員は6名、うち4名が社外取締役です。報酬委員長は、社外取締役が務めております。

4 監査委員会

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

2024年6月25日現在の委員は5名、うち3名が社外取締役です。監査委員長は、社外取締役が務めております。

■ 取締役会、指名・報酬・監査委員会構成メンバー

2024年度（2024年6月25日現在）			
取締役会	指名委員会	報酬委員会	監査委員会
鵜飼　英一	○	○	
宮澤　秀彰			
山本　正明		○	
木下　俊平			
江上　正樹			○
尾迫　功	○		○
川上　良 ★	○		○
西村　知典 ★		◎	○
小松 百合弥 ★		○	
村越　晃 ★	◎	○	
木谷　泰夫 ★	○		◎
塔下　辰彦 ★		○	

＊★は社外取締役、◎は委員長、○は委員（メンバー）を示しています。

5 経営会議

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

6 執行役会

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

執行役

執行役は、取締役会の決議により選任され、取締役会から委任された業務の執行の決定および業務の執行を行います。任期は1年と定款で定めており、2024年6月25日現在の執行役は12名です。

■ 基礎情報

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

ガバナンス体制

ガバナンス体制の変遷

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

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製造、技術・研究開発、営業、財務・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。

取締役会の多様性

2024年6月25日現在の取締役のうち、女性の取締役は1名（社外）であり、取締役会議長を務めております。異業種の経験を持つ女性の社外取締役が取締役会議長の立場から経営の監督を務めることで多様な価値観を融合し、持続的な企業価値の向上を図っております。

取締役会の実効性評価

取締役会の実効性向上のため、毎年取締役会の実効性評価を行っております。2023年度は、「取締役会の役割」、「取締役会の構成」、「取締役会の運営」、「委員会の運営」などの観点から、アンケート形式による各取締役の自己評価を行いました。概ね肯定的な評価でしたが、CEOの後継者育成計画などに関し、指名委員会と取締役会の情報共有について課題があるのではないかとの意見があり、今後、指名委員会において運営の改善を図ることといたしました。今後も定期的に、取締役会の実効性について分析・評価を行い、改善・向上を図ってまいります。

執行役

執行役の選任

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

体制のフラット化と報酬体系

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

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

ESG評価の導入

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

P.75 報酬委員会

指名委員会

委員長メッセージ



指名委員会委員長
社外取締役
村越 晃

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

本年度から新中期経営計画「DRIVE NTN100」Finalがスタートしました。当社を取り巻く外部環境が大きく変化し、不透明感が増していく中、当社の企業価値を高め、ステークホルダーから信頼され、必要とされる企業を目指し、構造改革を推進し収益力の向上を通じて「NTNの再生」を完遂することを目指します。

この中期経営目標の実現のために、最適な取締役構成の実現や、次期社長候補も含めた長期的な執行幹部の育成計画が必要です。指名委員会では、執行側の育成計画のモニタリングや執行役との対話などを通じて、次世代を担う幹部候補層にも対象層を広げていきたいと考えています。

現在の経営陣は、当社の既存ビジネスモデルの経験や執行能力を重視して選任されている傾向がありますが、新中期経営計画の中では2035年という比較的長期的な目標からバックキャストした施策を掲げています。社外取締役の視点も取り入れ、今後の取締役および執行側に必要なスキルマトリックスを改めて議論することも含め、長期的な視点から当社の経営の強化を実現していく所存です。

指名委員会の審議内容

2023年度は指名委員会を4回開催し、社外取締役の独立性基準のコーポレートガバナンス・コードに則した一部見直し、2024年度の役員体制および執行役社長、代表執行役、執行役候補者および取締役候補者の選定などについて審議いたしました。

取締役選任基準

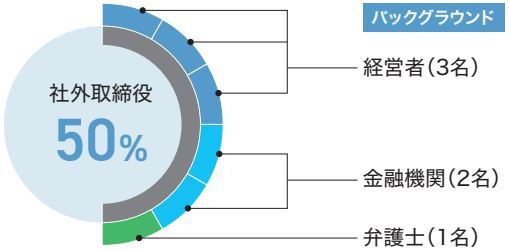
取締役候補者の選定につきましては、以下に定める取締役選任基準をもとに、社内外を問わず取締役会全体としてのジェンダーや国際性の面を含む多様性やバランスなども考慮し、指名委員会で慎重に審議した上で決定します。

- 心身ともに健康であること。
- 高い倫理観、遵法精神を有していること。
- 客観的な観点から、建設的な議論ができること。
- 自らの資質向上に努める意欲が旺盛なこと。
- 全社的、中長期的な観点から判断する能力に優れていること。
- 環境、社会の変化に対する先見性、洞察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。

社外取締役について

2024年6月25日現在の取締役は、社内取締役6名、社外取締役6名の合計12名の構成で、社外取締役比率は50%となっております。引き続き、経営の監督機能の強化および経営の透明性と公正性の向上を図ってまいります。また、適正なコーポレート・ガバナンスの確保のために、社外取締役の資質および独立性について「社外取締役の独立性基準」を独自に定め社外取締役の選任を行っています。なお、社外取締役全員を、(株)東京証券取引所の定めに基づく独立役員として指定し、同取引所に届け出ています。

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



報酬委員会

委員長メッセージ



報酬委員会委員長
社外取締役
西村 知典

2019年に改正された「企業内容等の開示に関する内閣府令」により我が国でも役員報酬の新しい時代が始まりました。しかしながら、その役割を中心的に担う報酬委員会の運営実態は、まだまだ手探りの状況と言われています。

当社の報酬委員会は社外取締役4名と社内取締役2名で構成され、委員長は社外取締役が担っています。委員長の役割は委員会の招集ならびに議事進行のみならず、審議のゴールや進行上のポイントなどを事前に準備するとともに、常に役員報酬の透明性と客観性向上に向けたガバナンス強化を維持することであります。

事業環境や社会情勢が急速に変化する中、市場競争力のある報酬制度を目指すことは大変重要です。社員のモチベーションを維持向上させるためにも、委員会は常に業界最新状況を踏まえ、パフォーマンスに連動した報酬制度設計、決定プロセスについて継続的に検討していくことが課題であります。すでに少子高齢化に突入している我が国において、今後社員採用、人財育成の多様性がますます重要になってきます。その中にあって、報酬制度のあるべき姿をグローバル化に対応できるよう進化させていくことが今後の大きな課題であり、検討を深めていきたいと考えております。

報酬委員会の審議内容

2023年4月から2024年3月にかけて、報酬委員会を5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(2023年4月1日～2024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2023年賞与
第2回	・委員長に事故ある場合の代行順位決定 ・取締役報酬 ・年間活動計画
第3回	・新中計の中長期業績連動型役員報酬 ・役員の報酬水準、報酬構成検証
第4回	・執行役報酬
第5回	・執行役報酬 ・役員報酬BIP信託の基準株価

報酬などの決定の基本方針

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

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

取締役の報酬

取締役の報酬は、固定報酬のみとなります。

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

執行役の報酬

執行役の報酬は、固定報酬と業績に応じて変動する業績連動報酬からなり、固定報酬と業績連動報酬の割合は、概ね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、棚卸資産回転率など)としています。

監査委員会

委員長メッセージ



監査委員会委員長
社外取締役
木谷 泰夫

監査委員会は年間を通じて、期初に定めた監査計画に基づき、本部各部、製造拠点、営業拠店など、幅広く60か所以上の往査を実施しています。そして執行役や取締役の職務実施状況について、適宜面談を実施しながら監査しています。また、日常的には、経営会議、執行役会ほか、リスク管理委員会、コンプライアンス委員会などの各種委員会に出席し、ガバナンスの観点でモニターします。特に各種委員会は内部統制システムの重要な機能でもあることから、その点において正しく機能しているかどうかを重視し、確認しています。

そうした活動を通じて、委員長として一番大事にしていることは、何らかの“綻び”を発見したときにその原因の背景に会社の仕組み（内部統制システムなど）に欠陥があることで発生しているかどうかの観点で検証することです。“人は間違える者”であり、間違いが起こらないように工夫してセットされているのが内部統制システムであるはずですが、すべてにおいて完璧であることはあり得ません。その点における修正をしっかりと行い、未来志向で改善につなげていきたいと常々思っております。

当社にとって、見つけた“綻び”は宝物です。改めるべきことのヒントになります。知恵を絞って、継続可能な良い仕組みが構築され、その運用体制を整備することをサポートしていきます。

“失敗を成長の糧に”できる良い文化が根付くことに、当委員会は貢献したいと考えております。

監査委員会の審議内容

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

監査の状況

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

P.77 執行機関の各委員会

内部統制システム

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

内部統制推進部は、金融商品取引法に基づく内部統制（内部統制報告制度）評価の統括管理を行うとともに、会社法に基づく内部統制システムの整備・強化を推進しています。また、監査などを通じて把握された内部統制上の課題について、グループ全体の視点からも、規程や手順、体制などの整備・運用状況を点検し、是正・改善活動を通じて、内部統制の強化を図っています。

内部監査の取り組み

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

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

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

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

執行機関の各委員会

サステナビリティ委員会

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

カーボンニュートラル推進委員会

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

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

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

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

リスク管理委員会

リスクの未然防止と危機発生時の被害極小化を図ることを目的として、ESG推進部を担当する執行役（リスク管理統括責任者）を委員長とするリスク管理委員会を設置し、当社グループの事業を取り巻くさまざまなリスクの「特定」、「分析」、「評価」、「対応」を定期的に確認しています。リスク管理委員会の内容については、定期的に取締役会に報告しています。

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

コンプライアンス委員会

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

公正取引監察委員会

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

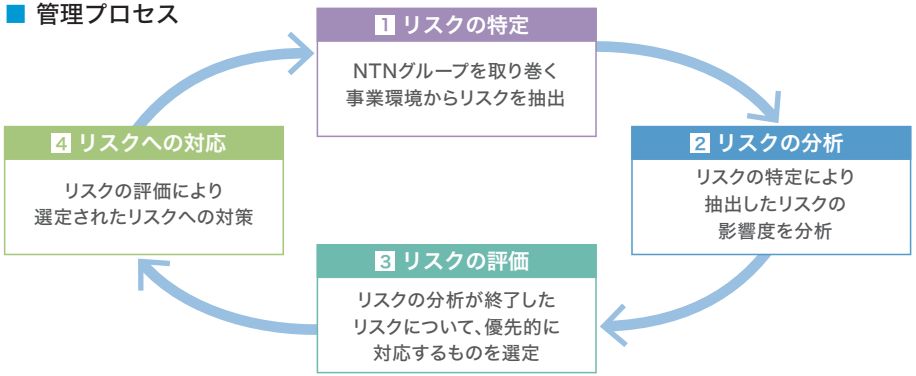
リスクマネジメント

リスク管理に関する基本的な考え方

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

リスクの未然防止と危機発生時の被害極小化を図ることを目的として、ESG推進部を担当する執行役（リスク管理の統括責任者）を委員長とする「リスク管理委員会」を設置し、当社グループの事業を取り巻くさまざまなリスクの「特定」、「分析」、「評価」、「対応」を定期的に確認しています。リスク分類については、網羅性の観点から以下20のリスクに分類した上で、具体的なリスク内容ごとに管理責任者と推進部署を決定し、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。

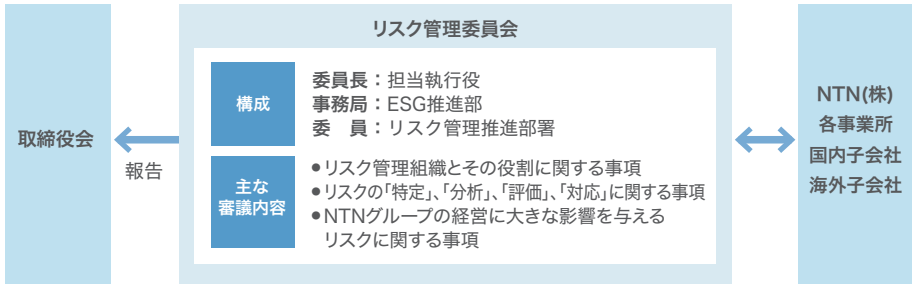
■ 管理プロセス



■ 対象となるリスク

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

■ 体制図



BCP/BCMの推進

当社では、国内における大規模地震などを想定したBCP/BCM活動に取り組み、グループ会社を含めた災害発生時の体制強化を図っています。

国内すべての生産拠点で、早期に復旧するためのBCPが立案されており、現在はBCP/BCM活動の実効性を評価するために年次訓練（BCP訓練）の実施や必要な事前対策を講じるなど、BCM活動を進めています。

情報セキュリティの強化

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

NTN基本方針
https://www.ntn.co.jp/japan/corporate/idea/management_policy.html

コンプライアンス

コンプライアンスに対する基本的な考え方

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

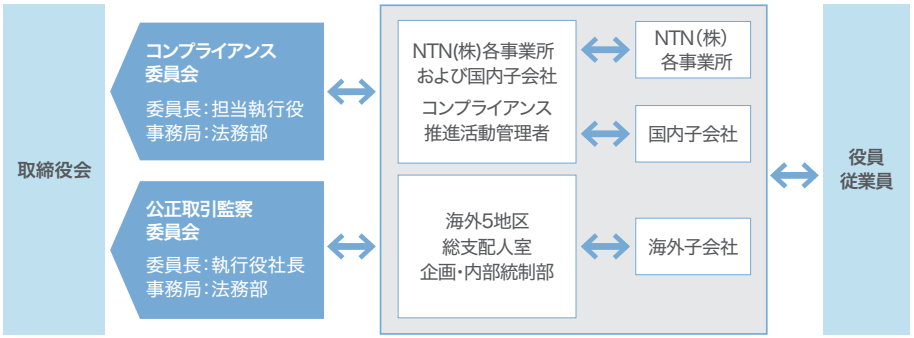
当社では、コンプライアンスを各国の法令遵守に加え、社内規程、社会的規範も遵守することととらえており、役員および従業員が遵守すべき行動の指針を「業務行動規準」に定めています。

推進体制

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

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

体制図



社内風土に関する調査の実施

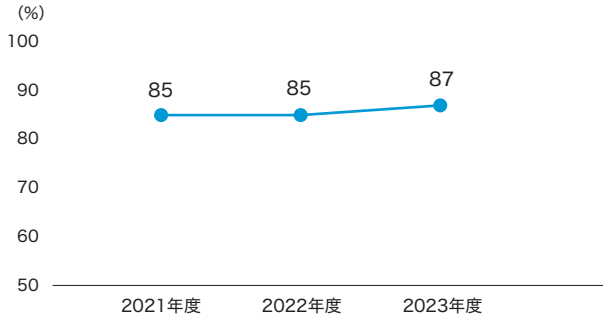
当社グループは、2017年度より不正防止活動の一環として、関係会社社長のコンプライアンスに関する姿勢と組織風土について、従業員の評価を調査しています。

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

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

2021年度より調査の有効性や効率性の向上を目的に、社長交代などがあった関係会社を対象とし、2023年度は11社（国内2社、海外9社）の従業員約650名を対象に調査しました。

関係会社の社長の姿勢を「良い」と評価した従業員の割合（平均）



コンプライアンス

贈収賄防止の取り組み

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

社内規程では、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。

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

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

独占禁止法遵守の取り組み

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

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

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

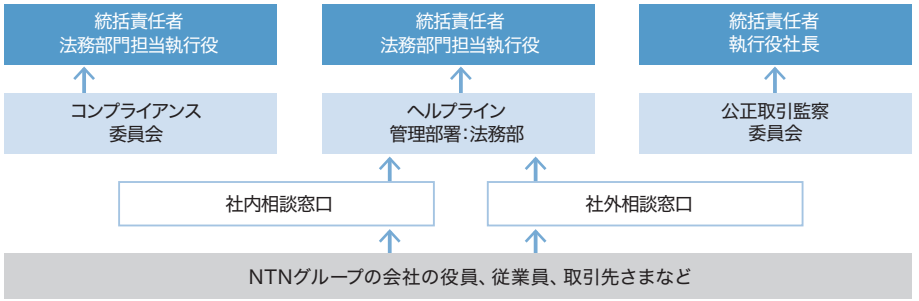
ヘルプライン（内部通報制度）

法令や業務行動規準、社内規程に違反する行為や違反する恐れのある行為に関する相談を広く受け付ける窓口として「ヘルプライン（内部通報制度）」を社内・社外に設置しています。守秘義務や、相談者や調査協力者に対する不利益な取り扱いの禁止などのルールを遵守して調査対応を行うことを「ヘルプライン管理規程」に定めた上で、ハラスメントなどの各種相談対応を行っています。

またヘルプラインは、違反行為の通報手段としてだけでなく、業務行動規準遵守に関する疑問や意見を述べる手段、会社と役員、従業員および取引先さまとの良好な関係を維持する手段としても活用しています。日本においては、2022年、改正公益通報者保護法の施行にあわせて本規程を改定し、保護対象者の拡大や保護の強化など、法の趣旨に沿った運用を行っています。2023年度の内部通報件数は21件で、相談対応率は100%でした。また海外においても、各地区のニーズと実情にあわせて地区ごとの内部通報制度を順次整備・運用しています。

従業員へは各種コンプライアンス研修や業務行動規準ガイドブックへの掲載を通して周知を行っており、ヘルプライン認知度は93.8%でした（2023年度「コンプライアンス意識調査」結果）。今後も継続して周知活動および相談対応を行い、不正を早期に発見して従業員を守る企業として、従業員が安心して働ける職場づくりに取り組みます。

体制図



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

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

11年間財務サマリー[*1]（年度：4月1日～3月31日）

		2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
PL関連												
売上高[*2]	百万円	638,970	701,900	716,996	683,636	744,699	733,846	651,956	562,847	642,023	773,960	836,285
営業利益	百万円	33,003	43,850	47,770	35,929	39,935	27,222	7,517	(3,138)	6,880	17,145	28,149
営業利益率	%	5.2	6.2	6.7	5.3	5.4	3.7	1.2	(0.6)	1.1	2.2	3.4
税金等調整前当期純利益（損失）	百万円	(2,451)	37,062	26,942	14,889	26,905	2,938	(33,949)	(1,256)	17,619	10,807	16,551
親会社株主に帰属する当期純利益（損失）	百万円	(14,648)	23,352	15,037	2,830	20,373	(6,958)	(43,992)	(11,641)	7,341	10,367	10,568
設備投資額	百万円	33,162	31,266	36,300	35,398	37,589	45,172	57,675	23,817	19,809	22,253	26,589
減価償却費	百万円	39,315	40,391	38,277	36,629	37,505	38,926	37,306	35,478	37,898	42,048	41,803
研究開発費	百万円	17,820	18,088	18,480	19,196	21,007	21,661	19,961	17,485	17,444	18,678	18,234
BS関連												
総資産	百万円	848,037	856,121	794,000	797,038	839,427	840,750	757,822	836,563	855,483	869,827	910,252
純資産	百万円	213,368	262,559	248,504	245,050	269,759	246,404	168,378	183,751	216,425	237,425	280,822
棚卸資産	百万円	166,484	184,128	178,220	171,481	179,738	194,505	182,923	176,847	214,843	239,385	264,794
有利子負債	百万円	381,767	359,105	325,173	320,169	320,833	350,344	362,416	422,803	394,031	371,292	362,064
各種指標												
棚卸資産回転率	回	3.8	3.8	4.0	4.0	4.1	3.8	3.6	3.2	3.0	3.2	3.2
ネットD/Eレシオ	倍	1.27	1.11	1.11	1.05	0.93	1.16	1.87	1.62	1.38	1.2	0.9
総資産当期純利益（損失）率（ROA）	%	(1.8)	2.7	1.8	0.4	2.5	(0.8)	(5.5)	(1.5)	0.9	1.2	1.2
自己資本利益（損失）率（ROE）	%	(7.3)	10.5	6.3	1.2	8.4	(2.9)	(22.8)	(7.1)	4.0	5.0	4.4
自己資本比率	%	23.5	28.6	29.3	28.8	30.2	27.4	20.6	20.4	23.1	25.4	29.0
投下資本利益（損失）率（ROIC）	%	4.0	5.2	5.8	4.5	5.0	3.3	1.0	(0.4)	0.8	2.0	3.2
CF関連												
営業CF	百万円	69,058	25,120	46,247	62,387	61,799	43,224	43,749	36,473	8,956	34,219	65,103
投資CF	百万円	(34,132)	(31,293)	(33,770)	(41,218)	(48,358)	(65,614)	(61,807)	(17,938)	2,512	(13,858)	(24,970)
財務CF	百万円	6,595	(37,492)	(27,958)	(8,218)	(7,520)	20,745	7,413	54,671	(41,300)	(33,258)	(30,212)
フリー・キャッシュフロー	百万円	34,926	(6,173)	12,477	21,169	13,441	(22,390)	(18,058)	18,535	11,468	20,361	40,133
1株当たり情報												
純資産	円	374.68	461.21	436.97	431.66	477.17	433.32	294.00	321.04	372.70	415.64	497.83
当期純利益（損失）												
当期純利益（損失）	円	(27.54)	43.91	28.28	5.33	38.36	(13.10)	(82.83)	(21.92)	13.83	19.53	19.91
潜在株式調整後当期純利益（損失）	円	—	—	—	—	—	—	—	—	–	–	18.65
配当金	円	2.00	6.00	10.00	10.00	15.00	15.00	5.00	0.00	0.00	5.00	10.00

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

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

ESGデータ（年度：4月1日～3月31日）

環境

	単位	2019	2020	2021	2022	2023	集計範囲
エネルギー使用量	TJ	6,326	5,783	6,623	6,456	6,083	グローバル
エネルギー使用原単位（エネルギー使用量／売上高）	GJ/百万円	9.710	10.275	10.316	8.342	7.274	グローバル
CO_2排出量（スコープ1+スコープ2）	万トン	62.0	54.9	59.2	56.4	53.6	グローバル
CO_2排出量（スコープ1）	万トン	9.3	8.6	10.6	10.1	9.1	グローバル
CO_2排出量（スコープ2）	万トン	52.8	46.3	48.6	46.3	44.5	グローバル
燃料使用量							
ガソリン	千リットル	95.6	71.8	58.1	55.6	46.2	グローバル
灯油	千リットル	517.4	527.4	644.3	521.4	544.0	グローバル
軽油	千リットル	338.6	301.5	400.0	389.9	342.5	グローバル
A重油	千リットル	502.8	189.2	157.9	139.2	88.9	グローバル
LPG	トン	8,992.5	8,753.7	12,754.4	12,011.5	11,174.8	グローバル
都市ガス（国内）	千㎥	8,956.9	7,723.5	8,673.8	8,460.2	8,767.2	国内
天然ガス（海外）	千㎥	18,560.6	17,409.4	20,093.6	19,223.0	17,767.9	海外
購入電力量	GWh	1,270.3	1,144.7	1,271.6	1,253.2	1,116.5	グローバル
購入電力量（再エネ）	GWh	0	0	0	0.1	106.2	グローバル
自然エネルギー発電量	GWh	7.4	11.7	14.3	13.0	14.2	グローバル
水使用量	万㎥	281.1	243.0	271.5	284.1	282.8	グローバル
廃棄物発生量	万トン	15.5	13.1	15.4	16.3	16.4	グローバル
リサイクル率	%	96.9	96.9	95.8	97.2	97.0	グローバル

ガバナンス

	単位	2019	2020	2021	2022	2023
取締役数	名	11	11	11	12	11
うち、社外取締役数	名	5	5	5	6	5
うち、女性取締役数	名	0	1	1	1	1
執行役数	名	15	11	11	13	11
サステナビリティ委員会　年間開催数	回	2	4	3	3	2
カーボンニュートラル推進委員会　年間開催数*1	回	—	—	—	—	2
リスク管理委員会　年間開催数	回	2	4	2	2	3
コンプライアンス委員会　年間開催数	回	2	2	2	2	2
公正取引監察委員会　年間開催数	回	2	1	2	2	2
コンプライアンス意識調査におけるヘルプラインの認知度	%	82	87	90	88	94

*1 2023年度に発足したため、それ以前の実績は存在しません。

社会

	単位	2019	2020	2021	2022	2023	集計範囲
従業員数	名	24,199	23,292	23,383	23,027	22,617	
日本	名	8,718	8,735	8,579	8,419	8,285	
米州	名	5,220	4,921	5,516	5,583	5,353	グローバル
欧州	名	5,729	5,470	5,200	5,086	5,126	
アジア他	名	4,532	4,166	4,088	3,939	3,853	
海外従業員比率	%	64.0	62.5	63.3	63.4	63.4	グローバル
女性従業員比率	%	22.0	21.9	22.0	22.0	22.2	グローバル
女性管理職比率							
グローバル	%	13.2	14.0	14.4	14.7	16.8	グローバル
NTN単体+国内関係会社	%	3.3	3.3	3.4	4.0	4.0	国内
NTN単体	%	4.0	3.9	3.9	4.4	4.5	単体
男性育児休業取得率	%	3	5	11	37	62	単体
中途採用比率	%	9.4	8.5	6.7	19.0	21.3	単体
障がい者雇用率	%	2.22	2.34	2.55	2.57	2.57	単体
エキスパートコース人数*1	名	—	—	—	—	6	単体
サクセッションプラン候補者数	名	5	8	19	19	24	グローバル
従業員一人あたり研修時間*2	時間	—	10.6	11.6	16.2	11.9	単体
従業員一人あたり研修費用*3	円	—	—	—	—	19,180	単体
従業員エンゲージメント調査における「挑戦」や「変革」に関するスコア（肯定的回答率）*4							
学びある失敗が許容される組織がある	%	—	—	58	—	50	
新しい方法の提案が奨励される職場環境である	%	—	—	45	—	42	単体
私は期待以上の成果を上げようと挑戦する	%	—	—	76	—	65	
従業員エンゲージメント調査における「企業理念」と「協力」に関するスコア（肯定的回答率）*4							
NTNスピリットが実践されている	%	—	—	62	—	51	
自分自身が働く意義を理解している	%	—	—	74	—	55	単体
お互いを尊重した部署間の協働がある	%	—	—	32	—	29	
人権教育受講者数（延人数）*2	名	—	1,097	1,213	1,354	1,443	単体
適正な体重者の比率（BMI18.5以上25未満の割合）*5	%	—	66.1	66.0	65.4	66.0	単体
高ストレス者の割合	%	7.8	7.1	8.3	8.6	9.0	単体
労働災害（休業）発生件数*6	件	3	1	3	4	2	単体
研究開発費	億円	200	175	174	187	182	グローバル
売上高研究開発比率	%	3.1	3.1	2.7	2.4	2.2	グローバル

*1 2023年度に新設した制度であるため、それ以前の対象者は存在しません。
*2 2020年度から実績調査を開始しています。
*3 2023年度から実績調査を開始しています。
*4 従業員エンゲージメント調査は2021年度より開始し、2022年度は調査を実施していません。また、2021年度および2023年度に実施した従業員エンゲージメント調査は、一部の従業員を対象としたものです。
*5 2020年度より分析対象項目としています。
*6 2023年度は2022年12月16日から2023年12月15日を同事業年度にかかる集計対象期間としており、2022年度以前の集計対象期間もそれに準じています。

連結財務諸表 （年度：4月1日～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	111,658	130,035
受取手形及び売掛金	129,760	120,554
電子記録債権	6,902	7,334
商品及び製品	116,695	136,103
仕掛品	62,256	65,046
原材料及び貯蔵品	60,434	63,645
短期貸付金	21	61
その他	42,086	41,287
貸倒引当金	△790	△1,140
流動資産合計	529,024	562,928
固定資産		
有形固定資産		
建物及び構築物	247,774	264,183
減価償却累計額	△159,103	△172,975
建物及び構築物（純額）	88,671	91,207
機械装置及び運搬具	778,061	836,397
減価償却累計額	△659,788	△712,591
機械装置及び運搬具（純額）	118,272	123,805
土地	33,452	32,502
建設仮勘定	17,424	16,356
その他	67,107	72,274
減価償却累計額	△60,815	△65,078
その他（純額）	6,291	7,196
有形固定資産合計	264,113	271,068
無形固定資産		
のれん	1,768	1,554
その他	38,121	33,878
無形固定資産合計	39,890	35,432
投資その他の資産		
投資有価証券	25,434	22,270
繰延税金資産	4,219	7,336
退職給付に係る資産	3,312	6,304
その他	4,049	5,881
貸倒引当金	△217	△969
投資その他の資産合計	36,799	40,823
固定資産合計	340,802	347,324
資産合計	869,827	910,252

（単位：百万円）

	2022	2023
負債の部		
流動負債		
支払手形及び買掛金	67,283	65,462
電子記録債務	68,340	73,245
短期借入金	161,943	125,714
１年内償還予定の社債	–	10,000
未払法人税等	4,307	7,148
役員賞与引当金	117	116
その他	67,083	78,218
流動負債合計	369,074	359,906
固定負債		
社債	80,000	70,000
転換社債型新株予約権付社債	–	22,084
長期借入金	129,349	134,264
製品補償引当金	251	743
退職給付に係る負債	34,862	21,577
その他	18,863	20,853
固定負債合計	263,327	269,523
負債合計	632,402	629,430
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	69,166	75,770
自己株式	△856	△834
株主資本合計	190,626	197,253
その他の包括利益累計額		
その他有価証券評価差額金	1,255	211
為替換算調整勘定	28,079	57,533
退職給付に係る調整累計額	697	9,332
その他の包括利益累計額合計	30,032	67,076
非支配株主持分	16,765	16,491
純資産合計	237,425	280,822
負債純資産合計	869,827	910,252

＊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、2021年度よりWebサイトで公開しております。　https://www.ntnglobal.com/en/investors/finstatement.html

連結財務諸表

連結損益計算書

（単位：百万円）

	2022	2023
売上高	773,960	836,285
売上原価	648,047	691,008
売上総利益	125,912	145,277
販売費及び一般管理費	108,766	117,128
営業利益	17,145	28,149
営業外収益		
受取利息	1,146	1,418
受取配当金	278	260
持分法による投資利益	1,459	486
デリバティブ評価益	2,035	—
為替差益	—	1,024
その他	2,499	2,423
営業外収益合計	7,419	5,612
営業外費用		
支払利息	5,910	8,519
為替差損	3,378	—
その他	3,228	5,241
営業外費用合計	12,517	13,760
経常利益	12,047	20,001
特別利益		
有形固定資産売却益	1,716	2,333
退職給付信託設定益	—	1,540
投資有価証券売却益	—	690
特別利益合計	1,716	4,564
特別損失		
減損損失	1,609	4,168
事業再編損	1,348	3,119
災害による損失	—	726
特別損失合計	2,957	8,013
税金等調整前当期純利益	10,807	16,551
法人税、住民税及び事業税	7,253	10,635
法人税等調整額	△8,307	△6,252
法人税等合計	△1,054	4,383
当期純利益	11,861	12,168
非支配株主に帰属する当期純利益	1,493	1,599
親会社株主に帰属する当期純利益	10,367	10,568

連結包括利益計算書

（単位：百万円）

	2022	2023
当期純利益	11,861	12,168
その他の包括利益		
その他有価証券評価差額金	210	△1,043
為替換算調整勘定	11,307	29,437
退職給付に係る調整額	1,417	8,607
持分法適用会社に対する持分相当額	918	1,080
その他の包括利益合計	13,853	38,081
包括利益	25,715	50,250
（内訳）		
親会社株主に係る包括利益	24,128	47,613
非支配株主に係る包括利益	1,587	2,636

連結財務諸表

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	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

（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	69,166	△856	190,626	1,255	28,079	697	30,032	16,765	237,425
当期変動額											
剰余金の配当			△3,987		△3,987						△3,987
親会社株主に帰属する当期純利益			10,568		10,568						10,568
連結範囲の変動			22		22						22
自己株式の取得				△1	△1						△1
自己株式の処分				23	23						23
株主資本以外の項目の当期変動額（純額）						△1,043	29,453	8,634	37,044	△274	36,770
当期変動額合計	—	—	6,604	22	6,626	△1,043	29,453	8,634	37,044	△274	43,396
当期末残高	54,346	67,970	75,770	△834	197,253	211	57,533	9,332	67,076	16,491	280,822

連結財務諸表

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	10,807	16,551
減価償却費	42,048	41,802
減損損失	1,609	4,168
のれん償却額	214	214
事業再編損	1,348	3,119
災害による損失	–	726
貸倒引当金の増減額（△は減少）	△308	979
役員賞与引当金の増減額（△は減少）	88	△0
製品補償引当金の増減額（△は減少）	△157	491
退職給付に係る負債の増減額（△は減少）	△1,228	△1,671
退職給付に係る資産の増減額（△は増加）	△1,756	△2,964
受取利息及び受取配当金	△1,424	△1,678
支払利息	5,910	8,519
為替換算調整差額/為替差損益（△は益）	△3,519	△8,638
デリバティブ評価損益（△は益）	△2,035	906
持分法による投資損益（△は益）	△1,459	△486
有形固定資産売却損益（△は益）	△1,716	△2,333
退職給付信託設定損益（△は益）	–	△1,540
投資有価証券売却損益（△は益）	–	△690
売上債権の増減額（△は増加）	1,210	18,667
棚卸資産の増減額（△は増加）	△15,044	△3,885
仕入債務の増減額（△は減少）	11,443	△2,206
その他	△1,949	9,079
小計	44,079	79,129
利息及び配当金の受取額	2,575	2,288
利息の支払額	△5,165	△8,443
法人税等の支払額	△7,271	△7,871
営業活動によるキャッシュ・フロー	34,219	65,103
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	△2,314	△4,834
定期預金の払戻による収入	8,709	3,168
有形固定資産の取得による支出	△19,705	△24,725
有形固定資産の売却による収入	2,210	2,555
無形固定資産の取得による支出	△4,020	△2,333
投資有価証券の売却による収入	–	1,638
関係会社株式の取得による支出	△26	–
短期貸付金の純増減額（△は増加）	39	△35
その他	1,248	△403
投資活動によるキャッシュ・フロー	△13,858	△24,970

（単位：百万円）

	2022	2023
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）	△377	△18,440
長期借入れによる収入	22,541	53,084
長期借入金の返済による支出	△52,832	△76,031
配当金の支払額	△1,329	△3,987
リース債務の返済による支出	△3,138	△4,059
セール・アンド・リースバックによる収入	5,264	–
転換社債型新株予約権付社債の発行による収入	–	22,110
その他	△3,386	△2,888
財務活動によるキャッシュ・フロー	△33,258	△30,212
現金及び現金同等物に係る換算差額	2,112	6,485
現金及び現金同等物の増減額（△は減少）	△10,785	16,406
現金及び現金同等物の期首残高	121,460	110,675
新規連結に伴う現金及び現金同等物の増加額	–	184
現金及び現金同等物の期末残高	110,675	127,266

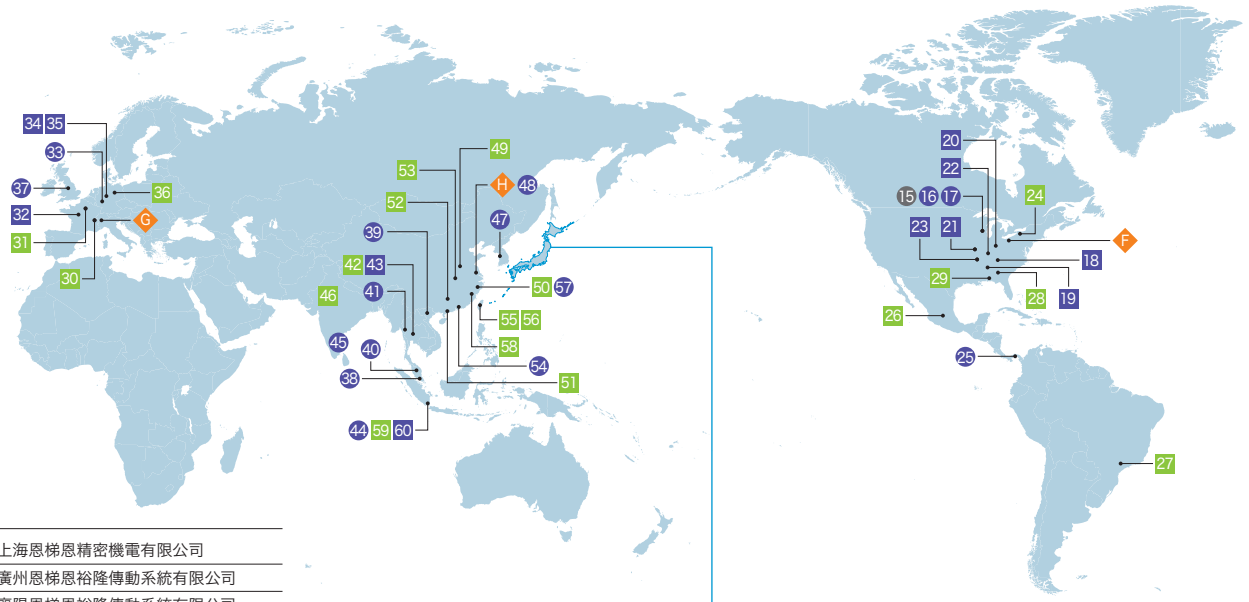
グローバルネットワーク (2024年3月31日現在)

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

Europe

- 30 NTN Europe S. A.
- 31 NTN TRANSMISSIONS EUROPE CREZANCY
- 32 NTN TRANSMISSIONS EUROPE
- 33 NTN Wälzlager (Deutschland) GmbH
- 34 NTN Kugellagerfabrik (Deutschland) GmbH
- 35 NTN Mettmann (Deutschland) GmbH
- 36 NTN Antriebstechnik GmbH
- 37 NTN BEARINGS (UK) LTD.
- 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



Americas

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

上記以外、その他連結子会社1社

Asia and Others

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

Japan

- 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 和歌山製作所
- 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
- 2 株式会社NTN三重製作所
- 3 株式会社NTN宝達志水製作所
- 4 株式会社NTN能登製作所
- 5 株式会社NTN袋井製作所
- 6 株式会社NTN赤磐製作所
- 7 株式会社NTN御前崎製作所
- 8 NTNアドバンストマテリアルズ株式会社
- 9 NTN鋳造株式会社
- 10 株式会社NTN紀南製作所
- 11 株式会社NTN上伊那製作所
- 12 平鍛造株式会社
- 13 NTNテクニカルサービス株式会社
- 14 NTN物流株式会社
- 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

資本金や議決権の所有割合については、有価証券報告書をご参照ください。

https://www.ntn.co.jp/japan/investors/pdf/securities/fsj125.pdf

(注) 1. 連結の範囲は、NTN株式会社および連結子会社60社(国内14社、海外46社)です。また、関連会社10社(海外7社)に対する投資については、持分法を適用しています。なお、連結の範囲および持分法の適用の移動状況は以下の通りです。
◆ 連結子会社(増加1社、減少1社)
◆ 関連会社(増加なし、減少1社)
2. 上記のうち、NTN USA CORP.、NTN DRIVESHAFT,INC.、NTN DRIVESHAFT ANDERSON,INC.、AMERICAN NTN BEARING MFG.CORP.、NTN-BOWER CORP.、NTN do Brasil Produção de Semi-Eixos Ltda.、NTN Europe S.A.(以下、NTN-EU)、NTN TRANSMISSIONS EUROPE、NTN NEI Manufacturing India Private LTD.、恩梯恩(中国)投資有限公司、南京恩梯恩精密機電有限公司、上海恩梯恩精密機電有限公司は特定子会社であります。
3. 有価証券届出書または有価証券報告書を提出している会社はありません。
4. 上記のうち、NTN-BOWER CORP.は債務超過会社であり、債務超過の金額は2024年3月末時点で20,922百万円であります。
5. 上記のうち、NTN BEARING CORP.OF AMERICAおよびNTN-EUについては、売上高(連結会社相互間の内部売上高を除く)の連結売上高に占める割合が10%を超えております。なお、NTN-EUは同社の子会社9社を連結した数値であります。
6. 上記のうち、●●■■1～27、30～54は連結子会社、●■■28・29、55～60は持分法適用関連会社です。

第三者意見

「NTNレポート2024」第三者意見書



関西学院大学
商学部教授・商学博士
阪 智香 様

略歴：現在、サステナビリティ基準委員会（SSBJ）委員、金融庁金融審議会専門委員、金融庁企業会計審議会委員、International Federation of Accountants（IFAC）、the International Panel for Accounting Education（IPAE）member、日本公認会計士協会サステナビリティ能力開発協議会委員、日本公認会計士協会継続的専門研修制度協議会IES検討専門委員会専門委員、日本経済会計学会理事など。著書に『環境会計論』（東京経済情報出版）など。日本会計研究学会学会賞等受賞。

NTNレポート2024の特筆すべき点

SSBJからサステナビリティ開示基準の公開草案が公表されるなど、投資家向けのサステナビリティ開示の枠組みづくりが急ピッチで進んでいます。このような中で公表されたNTNレポート2024の特徴は、次の3つです。

（1）ターゲティング ― 投資家に焦点

昨年まではマルチステークホルダーを意識した開示でしたが、今年は、投資家に焦点を当て、NTNグループの成長と価値創造ストーリーを前面に出した開示に一新されました。開示媒体も、冊子ではなく、インタラクティブPDFによる Web開示となり、効果的なコミュニケーションの実現につながりました。

現在の価値創造プロセスを持続的に成長させるにあたり、リスク・機会を分析して成長事業を明確にし、そこに注力するためのビジネスモデル強化、バリューチェーン改革、経営基盤改革、研究開発、人材戦略が一貫して示されたことで、価値創造ストーリーが明瞭になりました。

サステナビリティについては、投資家の関心の高い、カーボンニュートラル、人権、ガバナンスに焦点を当て、それらが変革を支える戦略として位置づけられました。マルチステークホルダー向けの情報はWeb開示とすることでメリハリがつき、レポートの目的が明確になり、関連性（relevance）が格段に向上しました。

（2）コミットメント ―「顔が見える」経営

新中期経営計画では、今後3年間に構造改革と組織体制再編を断行することが示されました。痛みを伴う改革には経営陣のコミットメントが欠かせません。レポートでは、経営陣が、変革を導く戦略について、指標・目標なども交えて自分の言葉で語り、コミットする姿を示しており、達成への期待が高まります。

（3）イキイキと働く ― 人材戦略

変革と価値創造を支えるのは人であるという認識は、長期ビジョンにも表れています（P.12, 52）。「豊かな人づくり」を実現する人材戦略の5つの柱、「人材獲得と育成」と「組織風土醸成」の具体的な取り組み内容、目指す姿とのギャップなどの開示が充実しました（P.45-48）。この内容は、有価証券報告書における開示ともリンクしています。これらが従業員に浸透し、実現すれば、新中期経営計画も実現すると期待できます。

サステナビリティ開示が目指すもの

開示自体は、企業活動の目的ではなく、自社のリスク・機会に気づき、それに対応したビジネスモデルに変えることで、企業価値に結び付けることが重要です。

NTNレポート2024では、2035年を見据え、経済的価値（株主資本コストを上回るROE達成）と、環境・社会的価値（カーボンニュートラルの達成、豊かな人づくりの実現）のベクトルが同軸上に位置づけられました（P.9-10）。その上で、財務面とサステナビリティ面から、価値創造へのストーリーが、経営陣のコミットメントとともに具体的に開示されました。これは、サステナビリティ基準が目指すところでもあると思います。私にとっては、昨年の第三者意見でのリクエストを、鮮やかに反映されたことは驚きでもありました。

今年度中にはサステナビリティ開示基準の確定版の公表が予定されていますが、枝葉にとらわれ過ぎず、今回示された企業価値向上へのスピリットを今後の開示においても大切にしていただけたらと願っています。

第三者意見を受けて



執行役
ESG推進部担当
木下 俊平

阪先生には、貴重なご意見を賜り厚く御礼申し上げます。

サステナビリティ開示の枠組みが急速に進化する中で、当社が投資家の皆さまに向けたコミュニケーションを強化し、より明確で関連性の高い情報提供を目指してきたことをご評価いただき、大変光栄に思います。特に、ターゲティングの明確化、経営陣のコミットメントの可視化、そして人材戦略の具体的な展開についてのコメントは、当社の目指す方向や取り組みに対する自信となり、大きな励みとなります。また、昨年の第三者意見でのリクエストを反映した点についてもコメントをいただき感謝申し上げます。

サステナビリティ基準の確定版公表に向けて、新たなチャレンジに直面することとなりますが、今回いただいた貴重なご意見を真摯に受け止め、今後も透明性と実行を伴う開示と対話を追及し、中長期にわたる企業価値の向上に努めてまいります。

IR活動

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

株主・投資家との対話

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

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

活動の内容	実施回数	対話人数
株主総会（2024年6月）	1回	71名

2023年4月1日～2024年3月31日

活動の内容	実施回数	延べ対話人数
決算説明会	4回	266名
個別面談	138回	198名
証券会社主催のIRカンファレンス	2回	11名
ESG説明会	1回	38名

ESG説明会の開催

2023年12月18日、ESG説明会をオンラインにて開催し、38名の証券アナリストや機関投資家などが参加しました。当社は2018年から開催しており、第6回目となる本年もオンラインで開催し、投資家と対話しました。

説明会ではCEOの鵜飼社長と取締役会議長の小松取締役が当社グループのESGの取り組みを説明し、投資家の皆さまと当社の課題などについて対話を行いました。



指数への組み入れ*1

■MSCIジャパンESGセレクト・リーダーズ指数*2

2024 CONSTITUENT MSCIジャパン ESGセレクト・リーダーズ指数

■MSCI日本株ESGセレクト・リーダーズ指数*2

2024 CONSTITUENT MSCI日本株 ESGセレクト・リーダーズ指数

■MSCI日本株女性活躍指数（WIN）*2

2024 CONSTITUENT MSCI日本株 女性活躍指数（WIN）

■Sompoサスティナビリティ・インデックス

2024 Sompo Sustainability Index

■Morningstar Japan ex-REIT Gender Diversity Tilt Index

MORNINGSTAR GenDi J Japan ex-REIT Gender Diversity Tilt Index TOP CONSTITUENT 2023

■S&P/JPX カーボン・エフィシェント指数

S&P/JPX カーボン エフィシェント 指数

■FTSE Blossom Japan*3

FTSE Blossom Japan Index

■FTSE Blossom Japan Sector Relative Index*4

FTSE Blossom Japan Sector Relative Index

*1 2024年7月末時点の組み入れ状況

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

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

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

社外からの評価

組織への評価

■「第7回日経スマートワーク経営調査」3星（5年連続）

■「スポーツエールカンパニー2024」ブロンズ認定

■「健康経営優良法人2024 大規模法人部門（ホワイト500）」認定（4年連続）

■ プラチナくるみん

2023年度日本トライボロジー学会 技術賞・奨励賞を受賞

当社は、一般社団法人日本トライボロジー学会より「2023年度日本トライボロジー学会 技術賞」ならびに「同 奨励賞」を受賞しました。受賞テーマは「低フリクションハブベアリングIII用グリースの開発」(技術賞)および「着色剤による転がり軸受内のグリース挙動の可視化」、「X線回折環分析装置による転動接触疲労の評価」（いずれも奨励賞）です。技術賞は、研究・技術における独創性と新規性、性能の優秀性などが、奨励賞については、トライボロジーに関して優れた研究成果が評価され、このたびの受賞となりました。

日本トライボロジー学会 https://www.tribology.jp/



「技術賞」受賞
（左より） 日本トライボロジー学会第68期会長 梅原様
NTN基盤技術研究所 河村 隆之



「奨励賞」受賞
（左より） NTN基盤技術研究所 小畑 智彦
日本トライボロジー学会第68期会長 梅原様
NTN基盤技術研究所 嘉村 直哉

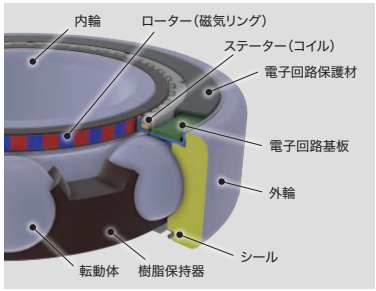
2023年“超”モノづくり部品大賞「機械・ロボット部品賞」を受賞

当社は、モノづくり日本会議と日刊工業新聞社が主催する「2023年“超”モノづくり部品大賞」において、「機械・ロボット部品賞」を受賞しました。受賞商品はセンサー内蔵転がり軸受「しゃべる軸受」です。

「しゃべる軸受」は軸受や周辺部品の早期の異常検知を可能とし、設備の稼働率および生産性の向上に貢献します。センサーを標準軸受に内蔵する業界初の構造により、設備設計を変更することなく状態監視の機能を付与することができ、各種産業機械など幅広く展開が可能です。産業の脱炭素化への貢献に加えて、センサーを内蔵させた技術の独創性などを評価いただき、このたびの受賞となりました。



しゃべる軸受



しゃべる軸受の構造

会社・株式情報 (2024年3月31日現在)

本社

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

株式

発行可能株式総数 1,800,000,000株
発行済株式総数　　532,463,527株

株主数

81,321名

株主名簿管理人

三菱UFJ信託銀行株式会社
〒100-8212
東京都千代田区丸の内1丁目4番5号

上場証券取引所

東京

会計監査人

EY新日本有限責任監査法人

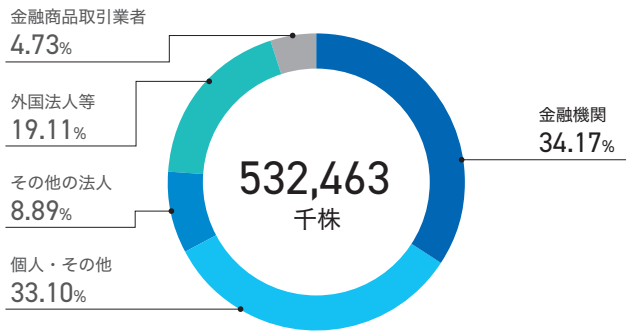
定時株主総会

2024年6月25日に大阪にて開催

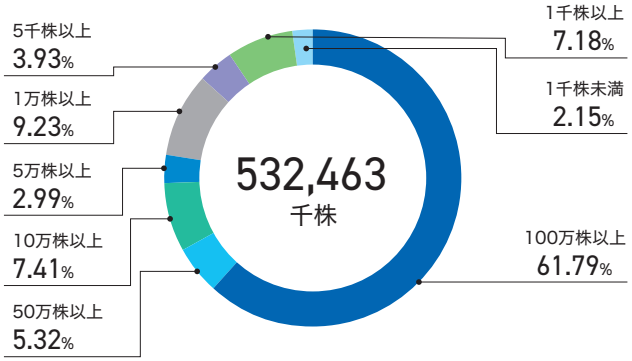
2023年度株価

高値　346.0円
安値　253.3円

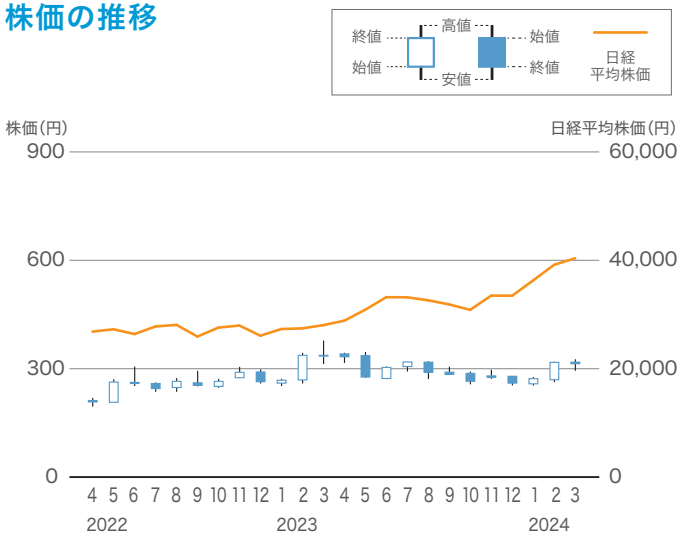
株式の所有者別分布状況



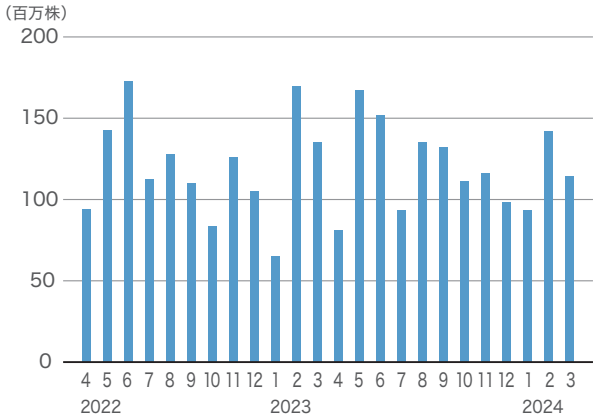
株式の所有株数別分布状況



株価の推移



出来高



編集方針

編集方針

当社グループは、株主・投資家の皆さま、お客さま、取引先さま、国際社会、地域社会の皆さま、従業員との信頼関係の構築と地球環境への貢献が、企業価値の向上につながると考えています。当社グループの事業活動やサステナビリティ活動をステークホルダーの皆さまに報告するため、2009年度より「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。

対象期間と範囲

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

対象範囲　NTNグループ
一部NTN単体の報告も含みます。

参照ガイドライン

以下のガイドラインなどを参考に情報開示の充実を図っています。

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

免責事項

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

NTNのコミュニケーション



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

お問い合わせ先

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

NTNのWebサイト

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

編集後記



グループ経営本部
副本部長
コーポレート・
コミュニケーション部担当
執行役
孝橋 宏二

「NTNレポート2024」をお読みいただき、ありがとうございます。

当社は、ステークホルダーの皆さまとのコミュニケーションにこれまで以上に注力することを目的に、今年度より「コーポレート・コミュニケーション部」を新設しました。

また、コミュニケーションの重要なツールである統合報告書「NTNレポート」については、事業内容やESG情報を含め財務・非財務情報を伝える報告書として、毎年冊子版と電子版（PDF形式）を発行してきましたが、今年度より以下のように編集方針を大幅に見直しております。

1. 国内外の機関投資家の皆さまを主要な読者層と位置づけ、財務・非財務情報を含めた中長期的な企業価値向上につながる開示を充実
2. あらゆるステークホルダーの皆さまにお伝えしたい、サステナビリティに関する情報などは、ホームページのサステナビリティ情報を充実
3. 紙ではなくデータとして分析可能な電子版とすることで、読者の皆さまの利便性や検索性を向上するとともに、地球環境保護にも貢献

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

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

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


「NTNレポート2024」制作事務局メンバー



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