NTN®

NTNレポート 2026

2025年度

Make the world **NAMERAKA**



取締役 代表執行役
CEO（最高経営責任者）
鵜飼 英一

ステークホルダーの皆さまへ

当社グループは、1918年の創業以来、「新しい技術の創造と新商品の開発を通じて国際社会に貢献する」という企業理念のもと、進化し続けています。創業当初から今日に至るまで受け継がれてきた「開拓者精神」をもとに挑戦を続け、「共存共栄精神」により社会とともに発展してきました。

私たちの主力商品であるベアリング（軸受）やドライブシャフトは、皆さまの目に触れることは少ない部品ですが、自動車や鉄道車両、航空宇宙などあらゆる産業の回転を支えています。摩擦を減らし、エネルギーロスを極限まで低減する技術は、産業の発展に寄与するとともに、環境負荷の抑制を通じて地球環境に貢献し続けています。今後もNTNの技術やサービスを磨き続けることで、社会課題の解決につながる価値を提供し、持続可能な「なめらかな社会」の実現と中長期的な企業価値の向上を目指します。

統合報告書「NTNレポート2026」は、次期中期経営計画の布石となる報告書として、2024年度からスタートした3年間の中期経営計画のこれまでの成果、直面する課題や今後の成長に向けた過程をお伝えしています。統合報告書で語るストーリーを補完するサステナビリティ詳細情報は、当社Webサイトで開示し、統合的に当社グループの現在地と目指す姿を示しています。

「なめらかな社会」の実現に向けた全体像

NTNが目指しているのは持続可能な「なめらかな社会」の実現です。
1918年の創業当初から大切にしてきた、挑戦し続ける「開拓者精神」と、社会とともに発展する「共存共栄精神」は、現在まで受け継がれ、NTNのDNAとして企業理念に込められています。
これらの創業者精神や企業理念をはじめ、「NTNスピリット」や「経営の基本方針」、「NTNのあるべき姿」などを通じて、持続可能な「なめらかな社会」の実現を目指します。

WEBサイトの関連情報
企業理念と
「なめらかな社会」の実現

創業者精神　NTNのDNA　**開拓者精神、共存共栄精神**

企業理念　**新しい技術の創造と新商品の開発を通じて国際社会に貢献する**

NTNスピリット　企業理念を実践するためにNTNグループの従業員が目指すべき意識・行動を明文化　**挑戦、協働、約束**
挑戦…開拓者精神で挑戦することで、芽が出て
協働…共存共栄精神で協働することで、葉が育ち
約束…私たちの約束を果たすことで、花や実をつける

NTN基本方針　企業理念を実践する経営の考え方や姿勢　**経営の基本方針、各種の基本方針**

あるべき姿　次の100年も持続的に成長するために設定した長期ビジョン
1. 世界中の従業員に企業理念が浸透し、自ら考え、自ら行動する企業
2. 独自の商品とサービスを有し、品質、機能で高く評価され、世界中で存在感のある企業
3. NTNに関わる全ての人が「NTN」ブランドに誇りを持てる企業



「なめらかな社会」の実現

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

キーワードで読み解くNTNの歴史

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

WEBサイトの関連情報

NTNグループの歴史

技術者の挑戦ストーリー
THE CHALLENGE

NTNの創業

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

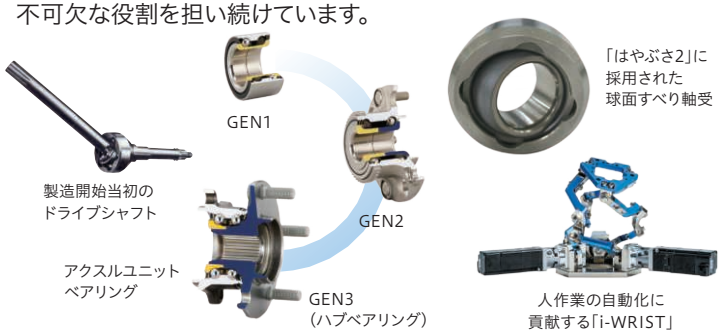

丹羽昇


西園二郎


当時の
ベアリング

キーワード 1 独創的技術

1918年の創業以来磨き続けてきた独自の技術力によって、常に社会のニーズを先取りする革新的な商品を生み出してきました。1963年に開始したドライブシャフト(CVJ:等速ジョイント)の製造をはじめ、世界トップクラスのシェアを誇るアクスルユニットベアリング(GEN1～GEN3)の実用化と高度化をリードし、自動車産業の発展を支えてきました。自動車以外の分野でも、1986年の航空・宇宙軸受専門工場の建設や、2014年の小惑星探査機「はやぶさ2」への球面すべり軸受の提供により過酷な環境に挑むほか、2012年にドライブシャフト技術を活用した独自機構として手首関節モジュール「i-WRIST」を新たに開発し、人作業の自動化に貢献するなど、独創的な技術は、幅広い領域で不可欠な役割を担い続けています。



「はやぶさ2」に
採用された
球面すべり軸受
人作業の自動化に
貢献する「i-WRIST」

キーワード 2 品質

創業当初から貫かれている「品質第一主義」は、確かな信頼と実績を積み重ねるための重要な基盤となっています。1954年には日本の機械工業界で初めてデミング賞※1を受賞し、全社的な品質管理体制が高く評価されました。1964年に採用された初代0系新幹線の車軸用軸受において「トライボロジー遺産※2」に認定されたほか、現在は日本で唯一、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するなど、その技術と品質は多方面で認められています。1万分の1ミリ単位の精度を求める緻密なものづくりは、あらゆる機械の安全性向上に寄与しています。


※1 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


0系新幹線車軸軸受
と軸箱カットモデル

※2 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

キーワード 3 サービス

世界中のお客さまの課題に寄り添う姿勢は、きめ細やかなサービス体制の構築へとつながっています。1960年代から、お客さまが必要とする場所で生産・供給を行うグローバル体制をいち早く確立しました。2000年代以降は、専用ツールを搭載した「テクニカル・サービスカー」を活用し、世界各地の現場で技術講習会を開催するなどお客さまをサポートしています。また、軸受の状態監視・診断および高度な分析サービスにより、設備異常の早期検出や余寿命の推定を実現し、安定稼働と生産性向上に貢献することで、納入後の価値提供を強化しています。


世界各地でお客さまをサポートする
「テクニカル・サービスカー」



風力発電装置用
状態監視システム(CMS)

NTNの商品戦略

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

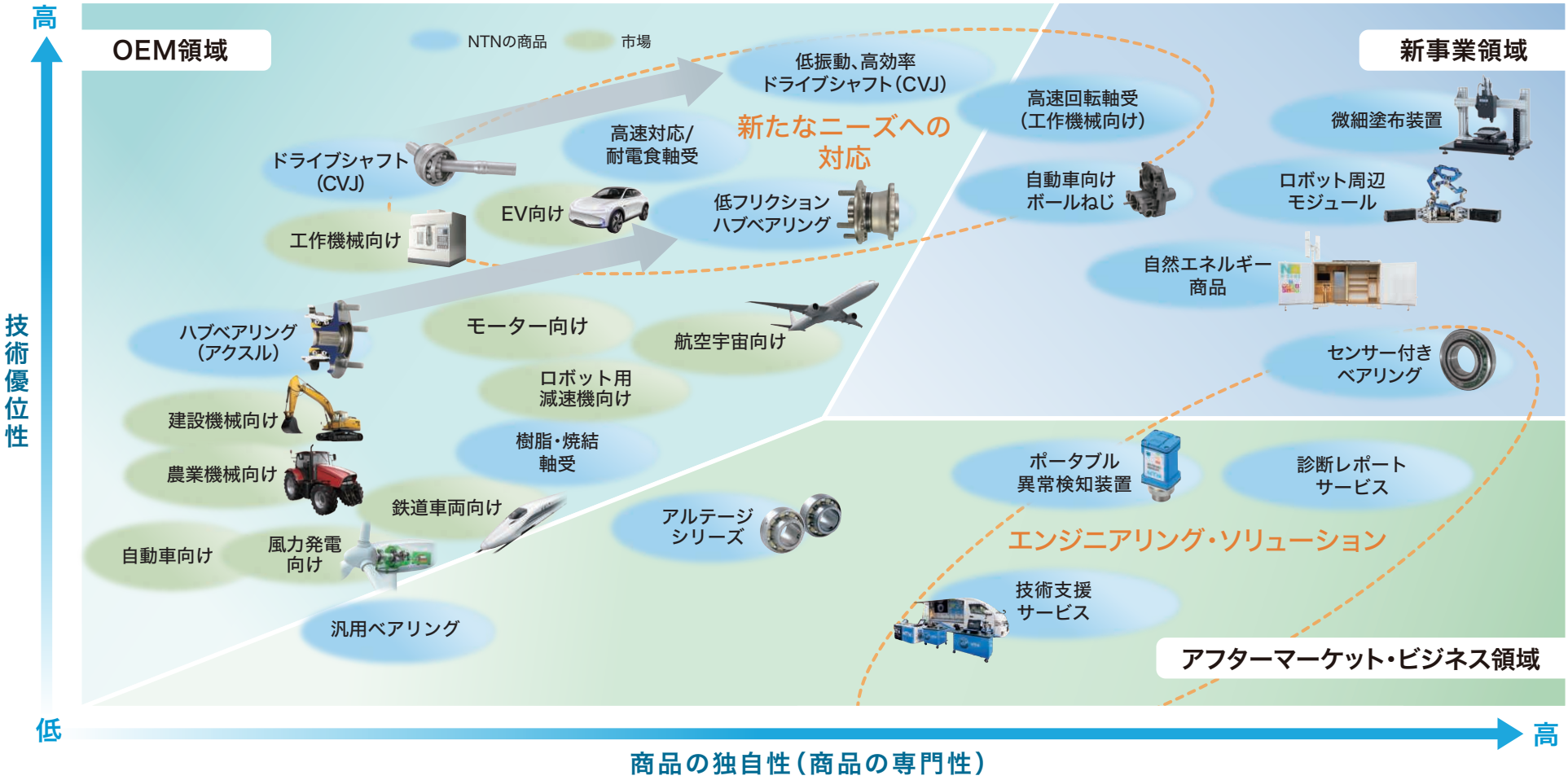
*2025年度日経シェア調査より

WEBサイトの関連情報

ベアリングって何？

ベアリング製造工程動画「ベアリングができるまで」

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



数字で見るNTN（2025年度）

At a Glance

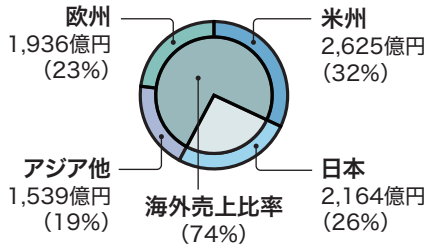
売上高
8,263億円

営業利益率
3.8%

資本収益性
ROE 4.9%
ROIC 3.6%

自己資本比率
33.8%

地域別売上高（海外売上比率）



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

海外生産比率
60%

研究開発費
200億円

設備投資額
325億円

CO_2削減貢献量
187.6万トン

従業員
従業員数 21,305名
海外従業員比率 61.8%

女性管理職比率
18.0%

男性育休取得率*
89.6%
*NTN単体

NTNレポート2026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 「なめらかな社会」の実現に向けた全体像
03 キーワードで読み解くNTNの歴史
04 NTNの商品戦略
05 数字で見るNTN

2

「“約束”の前進」では、2024年度からスタートした3年間の中期経営計画「DRIVE　NTN100」Finalの2年目までの成果を経営陣が振り返るとともに、最終年度の課題と方向性などをお伝えします。

OUR COMMITMENT 07
“約束”の前進

07 マネジメント・コミットメント
11 “約束”の前進

3

「NTNが描くストーリー」では、NTNが目指す未来と、その実現に向けた価値創造の考え方を紹介します。CFO、事業担当役員、CTO、サステナビリティ担当役員のメッセージや特集記事を通じて中長期的な成長戦略をお伝えします。

OUR STORY 15
NTNが描くストーリー

15 価値創造プロセス
16 アウトプット、アウトカムのひもとき
17 マテリアリティ
21 DRIVE NTN100の振り返りと長期ビジョン
22 CFOメッセージ
25 ビジネスモデルの強化　軸受他
29 ビジネスモデルの強化　CVJアクスル
33 【Special Feature 1】
AIを軸としたデジタル技術活用による事業競争力の強化
34 【Special Feature 2】
NTNの在庫戦略
35 CTOメッセージ
37 サステナビリティ担当役員メッセージ

4

「ステークホルダーとの共創」では、カーボンニュートラルや環境対応、人材戦略、人権尊重の活動などを紹介。座談会においては、若手管理職が「なめらかな社会」の実現に向けた思いや現場の取り組みを語ります。

CO-CREATION WITH STAKEHOLDERS 39
ステークホルダーとの共創

39 「なめらかな社会」の実現に向けたロードマップ
40 NTNが目指すカーボンニュートラルな社会
44 そのほかの環境への取り組み
46 人事担当役員メッセージ
48 NTNの人材戦略
50 エンゲージメント向上に向けた取り組み
51 2035年のNTNをつくる“人” 従業員座談会
54 人権の尊重
56 ステークホルダーとのコミュニケーション

5

「強固なガバナンスの構築」では、持続的な企業価値向上を支えるNTNグループのガバナンス体制を掲載しています。社外取締役メッセージや、執行役を含めたクロストークを通じて、経営課題の認識や議論の内容、ガバナンス強化に向けた取り組みを紹介します。

CREATION OF A SOLID GOVERNANCE STRUCTURE 57
強固なガバナンスの構築

57 社外取締役メッセージ
59 社外取締役×執行役によるクロストーク
62 取締役
64 執行役
65 ガバナンス体制
68 指名委員会
69 報酬委員会
70 監査委員会
71 執行機関の各委員会
72 リスクマネジメント
74 コンプライアンス

6

「データセクション」では、財務・非財務情報をまとめた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、進捗状況を定量的にお伝えします。

DATA 76
データセクション

76 11年間財務サマリー
77 ESGデータ

7

「会社・株式情報」では、グローバルネットワークや株式関連情報、IR活動の実績を紹介しています。また、サステナビリティ活動や事業活動に対する外部評価、指数への組み入れ状況を掲載し、社会からの評価をお伝えします。

NTN GROUP INFORMATION 79
会社・株式情報

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

サステナビリティサイト

IRサイト

マネジメント・コミットメント



取締役 代表執行役
執行役社長
CEO（最高経営責任者）
鵜飼 英一

事業構造の変革を進め、中期経営計画最終年度の成果を起点に次なる成長へ

当社グループは、「なめらかな社会」の実現を目指し、ステークホルダーの皆さまから信頼され、社会に必要とされる企業であり続けるため、経済的価値と環境・社会的価値の両面から持続的な企業価値の向上に取り組んでいます。中でも、資本コストを上回る持続的な利益の創出に向けた事業ポートフォリオの変革は、当社の未来を左右する極めて重要な経営課題として、強い覚悟のもと、構造改革を推進しています。こうした中、2024年度から進めてきた中期経営計画「DRIVE NTN100」Finalが最終年度を迎えました。これまでの取り組みを振り返るとともに、目標達成に向けた現在地を整理し、次期中期経営計画の方向性および2035年度のビジョンを見据えた成長戦略についてお伝えします。

「DRIVE NTN100」Final 2年目の振り返り

当社は1918年の創業以来、「開拓者精神」と「共存共栄精神」を礎に、常に新たな技術と商品の開発に挑戦してきました。主力商品であるベアリングは、機械のあらゆる回転部をなめらかにし、社会の動きを支える基盤となります。自動車や航空機、鉄道車両をはじめとする多様な産業機械分野において、その性能を通じて社会の発展に貢献してきました。

こうした事業基盤をさらに強固なものとし、事業ポートフォリオ変革を加速させるため、中期経営計画「DRIVE NTN100」Finalの始動に合わせて、組織体制を軸受他事業とCVJアクスル事業の2本部体制へと再編しました。軸受他事業については、OEMとアフターマーケットを一体運営する体制を構築し、アフターマーケット・ビジネス拡大に向けた供給力の強化とソリューション提案力の向上を推進しています。一方、CVJアクスル事業については、収益力の拡大に加え、電動化をはじめとする新たな市場ニーズへの対応力を強化しています。

このような体制のもと、2025年度は、アフターマーケットおよび産業機械向け需要の拡大を背景に、売上高は前年を上回る結果となりました。また、営業利益についても、調達・生産・販売・設計の各領域で進めてきた改革の成果が顕在化し始め、増益を達成しています。さらに棚卸資産についても、生産改革の進展が見られ、為替の影響などを除いた水準で公表値を達成するなど着実な進捗が見られました。

「DRIVE NTN100」Final 最終年度の取り組み

当社を取り巻く環境は、気候変動や地政学リスクの高まりによるサプライチェーンへの影響、AIをはじめとするデジタル技術の進化など、常に大きく変化しています。こうした認識のもと、2026年度は「DRIVE NTN100」Finalの最終年度であるとともに、次期中期経営計画以降の成長を支える基盤づくりの年と位置付け、メーカーとしてさらなる競争力の強化に取り組んでまいります。

そのひとつが「設計開発」と「調達（買う）、生産（造る）、販売（売る）」の連携です。まず設計開発は、お客さまの要望に応えるだけでなく、将来のニーズを先取りした提案型の開発を意識してまいります。また、製品設計そのものを抜本的に見直し、部品構成の簡素化や標準化を進めることで、品質向上と原価低減の両立を目指します。

生産分野は、部分最適から全体最適へという基本方針のもと、OEM領域におけるサプライチェーン全体の整流化とリードタイム短縮を推進し、あわせて生産平準化や在庫削減による効率的な供給体制を構築します。

調達においては、グローバル一括交渉の拡大や新規サプライヤーの開拓、デュアルソーシングの推進などによる原価低減を見込むとともに、サプライヤーリスク管理の高度化やサプライヤーポータルの導入による業務効率化、AIを活用した価格分析などを進めており、コスト競争力の強化と安定調達およびレジリエンス向上を図ります。

物流は主要拠点における積載率の向上などによる輸送便数の削減を進め、外部倉庫への入荷便を大幅に削減するほか、拠点・倉庫の統廃合や輸配送の最適化、仕入先物流の見直しなどによりコスト削減を推進します。さらに販売は、お客さまとの関係を強化するとともに、不採算領域のコスト構造を見直すことで持続的な収益力向上につなげます。

こうした改革を推進する上で、私が従業員に繰り返し伝えているのが「Go to GEMBA（現場）」という考え方です。お客さまあってこそのビジネスである以上、お客さまが何を求めているのかを知るために、現場へ足を運ぶことが欠かせません。現場とはビジネスの最前線であり、人がいて、新たな付加価値が生まれるすべての場所を指し、答えの多くは現場にあります。現場にいる人たちと対話を通じて情報を収集し、ともに課題解決に取り組むことで本質的なテーマが見えてきます。また、その内容を組織へフィードバックしていくことが、一体感や主体的な行動を生み出す原動力になると考えています。



こうした取り組みを進める上で、今期は「時間を価値に変える」という考え方を最重要テーマに掲げています。全部門が各領域においてリードタイムの短縮を追求し、スピードそのものを競争力へと転換していく考えです。この方針は全従業員が共有すべき指針として、日々の業務の中で実践します。

ポートフォリオの変革を支える構造改革

当社グループは、2035年度にアフターマーケット向け売上比率40%、OEM向け売上比率60%というポートフォリオ変革を目指しています。事業構造の変革に向けた基盤づくりとして、構造改革においては3年間で総額350億円の施策を計画通りに実行します。

2025年度は、日本の超大形軸受、米州のCVJ、欧州におけるアクスル軸受、中国における軸受関連拠点の生産再編など、グローバル改革を推進しました。あわせて、生産性向上やコスト構造の見直しにも取り組み、収益体質の強化を進めています。こうした施策の効果は着実に発現しており、2026年度には100億円を超える改善効果を見込んでいます。

アフターマーケット・ビジネスを拡大していく上で重要な鍵のひとつは即納力です。即納力とは、お客さまが必要とするタイミングで確実に商品を供給できる体制を指します。過去、私たちはOEMを優先する過程でアフターマーケットのお客さまを失う結果を招いてきた経緯があります。こうした反省を踏まえ、組織体制そのものを見直し、軸受他事業においてOEMとアフターマーケット

を一体でマネジメントすることで、両市場に対して説明責任を果たしながら、即納体制の強化を進めています。

もうひとつ、アフターマーケットの競争力を支える柱がエンジニアリング体制です。商品の品質や長寿命化に加え、お客さまの困りごとに対して迅速に解決策を提供できる体制を備えることで、お客さまからの信頼は一層強固なものになります。その結果として、「この会社に相談すれば安心して任せられる」というブランド価値が生まれ、交換需要の獲得につながります。アフターマーケット・ビジネスは最終的には人と人との信頼関係の上に成り立つものです。当社と他社が同じ性能と品質の商品を提供したときに当社を選んでいただける、それがブランドです。販売ネットワークや代理店との連携を強化し、現場に寄り添うことで、問題発生時にも迅速に対応できる体制を整備します。

なお、アフターマーケット向けの販売拡大は、OEMビジネスの重要性を損なうものではありません。OEMビジネスは、お客さまの高度な要求に応える商品開発力や量産技術、品質・コスト・納期（QCD）への対応力を磨く重要な事業基盤です。こうした基盤が、アフターマーケット・ビジネスの競争力向上にもつながっています。当社は、OEMとアフターマーケットそれぞれの強みを活かすことで事業ポートフォリオの変革を進め、市場環境が変化する中にあっても持続的に利益を創出できる事業基盤を構築してまいります。

サステナブルな社会の実現に向けて

2035年度のあるべき姿として掲げる企業価値の向上においては、経済的価値に加え、環境・社会的価値の創出も重要な柱と位置付けています。サステナブルな社会の実現は当社グループのパーパスそのものであり、メーカーにとってのサステナブルは、持続可能な商品やサービスを極め、これらを社会に提供していくことにほかなりません。その実現に向けて当社グループは、「止めない技術」と「長寿命化」を中核に据えています。前者の代表例として「風力発電装置用状態監視システム（CMS）」や「しゃべる軸受」などがあり、後者については「グリース潤滑軸受向け潤滑油給油ユニット」や「HA-C軸受」などが挙げられます。

私たちが目指しているのは単にハードウェアを売り切ることではなく、商品が寿命を迎える予兆を監視し、お客さまの設備やプラントをより長く、より安定的に稼働させることです。そのために、これまで蓄積してきた膨大なデータがあります。それらを分析し、適切なメンテナンス時期を提案することで、突発的な停止を防ぎ、計画的な運用を可能にします。また、100年以上にわたって培ってきた技術や知見をお客さまのニーズに応じて組み合わせ、新たなソリューションとすることも当社の強みです。例えば、手首関節モジュール「i-WRIST」などは、その技術融合から生まれたイノベーションの一例であり、多様な課題に対して最適な解決策を提供できる当社の価値を示しています。

また、こうしたデータ活用の可能性をさらに広げる技術として、AIにも大きな期待を寄せています。AIの進化は極めて速く、使いこなせる企業とそうでない企業との差は今後ますます広がっていくでしょう。一例として、当社では和歌山製作所においてスマートファクトリーの



進化に取り組んでいます。少子高齢化による労働力不足が進む中、製造現場における自動化・省人化も重要なテーマであり、将来的にはヒューマノイドの活用も視野に入れています。また、管理業務においてもAIエージェントの活用を進めており、人が担うべき判断や創造的業務と、AIや機械が担う業務を適切に分担して生産性の向上に努めてまいります。

カーボンニュートラルの取り組みについては、まず工場におけるエアーコンプレッサーの省エネとして、エア漏れ対策や圧力の適正化に取り組みました。加えて、再生可能エネルギー電力を外部から長期契約で調達するPPAの導入など、電力の脱炭素化に向けた取り組みも進めてきました。現在は設備投資も伴いながら、組織全体で取り組む第2フェーズへと移行しています。今後はより高い目標を達成するために、各拠点、さらには全社的な活動として深化させていくことが重要であると考えています。

人的資本の充実と組織力の強化に向けて

当社グループは「企業は人なり」の考えのもと、従業員一人ひとりの成長が企業の成長につながると考えています。2035年度に向けた変革においても、世界中の2万1千名の従業員一人ひとりの小さな前進の積み重ねが、大きな原動力になっていくでしょう。そのため、中期経営計画と連動した人的資本経営を推進し、仕事基準の人材マネジメント、自律型人材の育成、マインド変革などに取り組み、制度整備から実践・定着のフェーズへと移行しつつあります。

事業戦略との連動においては、多様な挑戦機会の創出や経営人材の育成を通じて、戦略的な人材配置を進めています。AI・DXなど成長領域を担う専門人材の育成に取り組むとともに、社内公募制度などを通じて従業員の自律的なキャリア形成を支援しています。エンゲージメントは全体的に改善傾向にありますが、さらなる成長に向けて、経営と現場の相互理解を一層深めていくことが重要であると認識しています。人的資本経営の本質は、従業員一人ひとりに成長機会を提供することです。人の成長にゴールはありません。働きやすい環境づくりはもちろん、仕事を通じた成長を支援し、対話を重ねながら組織力の向上へとつなげてまいります。

また、人的資本と同様に、持続的な企業価値向上を支える基盤として、ガバナンスは極めて重要です。当社は2019年より指名委員会等設置会社へ移行し、迅速な意思決定と業務執行体制の強化、経営の監督機能の向上に取り組んできました。現在は、社外取締役比率の過半数化を継続的に検討するなど、さらなるガバナンス強化を図っています。

次世代により良い未来を渡すために

次期中期経営計画については、現在、複数のプロジェクトチームを編成し、具体的な施策を立案中です。方針として、まず、ROE8%の達成を確実なものとし、その先にROE10%を目指せる収益体質への変革を進めます。これまで展開してきた各種改革は、企業価値の回復に力を入れてきましたが、次の中期経営計画ではその成果を確実に利益として定着させ、稼ぐ力を安定的に生み出せる企業へと成長していくことが不可欠です。ROEに加えROICの向上にも取り組み、資本効率の改善を目指します。



最後になりますが、当社は2026年5月、日本精工株式会社と共同持株会社設立による経営統合に向け協議・検討を進めていくことを決議し、基本合意に至りました。これまで、個社の構造改革を通じて、5年10年単位の未来を見据えてきましたが、変化の激しい現代において、より良い未来を次世代に渡すために、経営のあり方を幅広い視野で考えることも大きな責務と考えています。

当社は今後も「なめらかな社会」の実現に向けて変革への歩みを止めることなく企業価値の向上に努めてまいります。ステークホルダーの皆さまには引き続きご理解とご支援を賜りますようお願い申し上げます。

日程	イベント
2026年5月12日	基本合意書締結日
基本合意書締結後6か月目途（予定）	最終契約書（株式移転計画含む）締結日
2027年6月（予定）	両社定時株主総会開催日（経営統合（共同株式移転）の承認決議）
2027年10月（予定）	持株会社設立（効力発生日）および上場日

“約束”の前進

昨年の統合報告書では、執行役がそれぞれキーワードを掲げ、中期経営計画「DRIVE NTN100」Finalで実現を目指す未来像を語りました。2025年度を終え、計画は最終年度を迎えています。外部環境の変化が続く中、各施策は着実に進展し、成果が見え始めています。

執行役が掲げたキーワードを軸に、これまでの進捗と実績を振り返るとともに、最終年度の課題と方向性について語ります。変革の歩みを確かなものとし、次の成長につなげるための意思と具体的な取り組みを示す各メッセージは、当社の現在地と今後の展開を示すものです。

WEBサイトの関連情報

NTNレポート2024

NTNレポート2025



執行役
山本 正明

“約束”のキーワード　次世代に引継ぐもの：構造改革の完遂

これまでの成果と課題

中期経営計画2年目は営業利益率、ROIC、キャッシュ・フローなどの主要指標すべてで目標達成。構造改革についても、計画を見直した日本以外は計画通りに推進中。課題は成長戦略の策定。

今後の成長に向けて

全執行役が一丸となり、計画した構造改革を完遂する。また、現経営陣と次世代経営陣候補者がチームとなり成長戦略を柱とした次期中期経営計画を策定し、次世代へ引継ぐ。



執行役
青木 仁

新任執行役

“約束”のキーワード　One Teamで未来を創る

新任執行役としての意気込み

NTNが目指す「2035年度の姿」を実現するために自ら先頭に立って行動。組織の総力を結集し、One Teamで事業基盤の一層の強化に取り組む。2026年度は米州地区の生産再編、事業ポートフォリオ改革に注力する。

今年度の注力ポイント

製造・販売・技術の一体経営および販売会社間連携を一層強化し、事業ポートフォリオ改革を加速させる。生産再編後の成長シナリオを具体化し、市場環境の変化を的確に捉えながら、収益性と資本効率の向上を図る。



執行役
大角 誠治

新任執行役

“約束”のキーワード　変化に適応する挑戦力

新任執行役としての意気込み

ステークホルダーから信頼・必要とされる企業として発展できるよう、本質を見据え従来の常識を否定する覚悟を持って、やるべきことを迅速かつ着実に実行、事業環境の激しい変化への適応に挑戦する。

今年度の注力ポイント

現在推進中の競争力強化施策を自ら考え自ら行動するメンバーと一緒に加速させ、抜本的な競争力強化に取り組む。現地の圧倒的なスピードを取り込み、持続的な競争力の確保、収益基盤の再構築を目指す。

“約束”の前進

執行役
皆見 章行



“約束”のキーワード 『行動力』先ずやってみる

これまでの成果と課題

中期経営計画最終年度として以下3つの改革を完遂する。
調達はグローバルで改革を推進、施策をやり切り定着化、物流は分析に基づく最適化により早期刈取、生産は新指標で意識改革し生産効率向上を加速、収益力強化につなげる。

今後の成長に向けて

SCMの全体最適を目指し、調達・生産・物流における全領域の改革を、スピード感を持って完遂する。
またそこで生まれた成果や経験を次世代に受け継ぎ、NTNのDNAとして継承・定着化させる。

執行役
川端 恭弘



“約束”のキーワード 挑戦と自律

これまでの成果と課題

多様な従業員がイキイキと働き、挑戦し、やりきる職場風土に変革するためにさまざまな施策に取り組み、基盤づくりに注力している。あわせて地道な実践の継続が必要。

今後の成長に向けて

従業員一人ひとりの自律と挑戦を後押しし、小さな変化を積み重ねることで組織全体の変革につなげる。またステークホルダーとの関係をより一層深化させ、ガバナンスの強化を図る。

執行役
菊田 剛



“約束”のキーワード 「二刀流」

これまでの成果と課題

利益に加え資本効率（ROIC/ROE）意識も向上し、財務体質の改善が進展。一方、経済的価値向上と非財務活動（ESG）の連動を組織全体で定着させ、ESG経営を企業価値向上につなげることが引き続きの課題。

今後の成長に向けて

昨年と同様に、構造改革を中心とした経営基盤・財務体質の強化を継続するとともに、多様な従業員がイキイキと働くことができる組織風土作りとガバナンス強化を従業員との対話を通じて進める。

“約束”の前進



執行役
木下 俊平

“約束”のキーワード　深謀遠慮　一致団結

これまでの成果と課題

販売の下振れでROEは中期目標未達だが、欧・米・中国の構造改革、原価低減、在庫コントロールなどグローバルな連携を要する施策は着実に実行し、大幅な利益改善と黒字化を達成。規模に頼らない“稼ぐ力”の強化が課題。

今後の成長に向けて

2026年度は「中期経営計画を締め括る年」ではなく、「アフターマーケット・ビジネスをNTNのアイデンティティのレベルに転換し、次の世代が元に戻そうとしても戻せない不可逆な構造を完成させる年」にする。



執行役
小西 良一

新任執行役

“約束”のキーワード　お客さま・市場とともに成長

新任執行役としての意気込み

商売の基本は現場。真に求められているモノを見極めるため、自ら現場に足を運び、お客さまの声を聞き、外部の知見も取り入れる。お客さまと市場に貢献するために地域一丸となって汗をかき、ともに成長を形にする。

今年度の注力ポイント

収益の源泉であるOEM向け事業と軸受事業の競争力をさらに高めつつ、自動車補修を第3の柱に育て、これまで大きく展開していない複合事業や省人化商品等、アセアンに眠る商機を最大限捉えるべく、どんどん挑戦する。



執行役
孝橋 宏二

“約束”のキーワード　コミュニケーションの活性化

これまでの成果と課題

AIやデジタル技術の活用を加速させるとともに、グループ各社の情報セキュリティ強化のため、グローバルCSIRT活動を開始。社内会議やステークホルダーへの情報発信にもAIやSNSを活用し、コミュニケーションを迅速化。

今後の成長に向けて

AIやデジタル技術、データを安全・安心に活用できる環境と、組織やガバナンスの整備を急ぎ、人とAIが協働することによる意思決定の迅速化、製造現場や間接業務の自動化、社内外コミュニケーションの活性化を早期に実現する。



執行役
髙橋 靖明

新任執行役

“約束”のキーワード　品質起点で改革を推進

新任執行役としての意気込み

構造改革と品質改革を着実に進め、現場の課題を一つひとつ解決し、従業員が安心して働ける安定した事業基盤を構築する。あわせて、持続的な利益創出と企業価値の向上に全力で取り組む。

今年度の注力ポイント

欧州の生産再編と補修・航空機向け販売拡大により収益基盤を強化し、安定黒字化を実現。設計・製造段階で不良を未然に防ぐ予防型品質保証へ転換し、現場・顧客と対話を通じて品質を高め、競争力強化につなげる。

“約束”の前進



執行役
楯岡 生也

“約束”のキーワード　**組織一丸となって！**

これまでの成果と課題
構造改革と生産再編を進め収益基盤の整備は前進したが、収益力向上やグローバル最適運営は途上にとどまった。従来モデルからの脱却、成果創出への転換と意思決定の迅速化が今後の課題。

今後の成長に向けて
構造改革で整えた基盤を「稼ぐ力」にスピード転換する。意思決定のスピードとグローバル最適運営を主導し、結果にこだわる。外部環境変化への適応性を高めて、現実直視・成果起点で、成長戦略へつなげる。



執行役
谷尾 雅之

“約束”のキーワード　**パラダイムシフトで果敢に行動**

これまでの成果と課題
商種ポートフォリオを起点に構造改革の方向性を具体化し、拠点別施策と収益改善の見通しを明確化した。一方で需要変動や外部環境の変化への対応力は今後さらに高めていく課題として、その強化に取り組む。

今後の成長に向けて
事業環境に柔軟に対応できる生産構造の構築に向け、商品軸で最適化を着実に進める。これまでの取り組みを具体的な成果へと導き、収益力の向上と持続的成長の実現につなげる。



執行役
中野 賀泰

“約束”のキーワード　**新商品、新事業の実現率向上**

これまでの成果と課題
開発KPIは目標通り進捗。新事業は引き合いが増加し、ロボット周辺モジュール分野でi-WRIST外観検査システムの納入開始、再生可能エネルギー分野のN^3 エヌキューブは防災道の駅・自衛隊への設置など成果が出現。

今後の成長に向けて
開発の仕組みをさらに改善・規定化し、開発のスピードアップと上市率向上を図る。新事業は、引き合い案件を確実に量産へ結び付けるとともに、さらなる適用拡大に向けてコンソーシアムなどへ参画し外部連携を強化。



執行役
柳田 圭治

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

これまでの成果と課題
市場志向で施策を開始。スピード対応、コスト改善、柔軟な販売・供給戦略などで成果。複雑な軸受事業の課題を再整理。グローバル事業強化の本質課題に切り込み、さらなる飛躍につなげる。

今後の成長に向けて
コストと供給の基本問題対応を継続、グローバル体制に横串で業務非効率を一掃、生産効率改善、新技術や事業の開発でアフターマーケット・OEMを攻める。NTN常識を突破し、規模、利益、在庫目標を達成する。

価値創造プロセス

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

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



アウトプット、アウトカムのひもとき

アウトプット

NTNの商品戦略 P.4　ビジネスモデルの強化 P.25～32

サステナブルな社会に貢献するための3つの付加価値

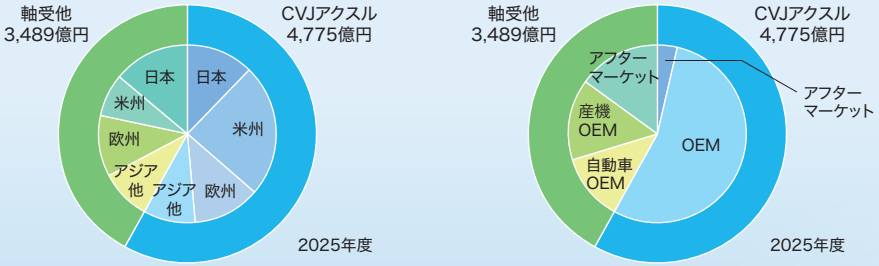
1. 止めない技術
- お客さまの機会損失削減に貢献、運用保守コストの抑制

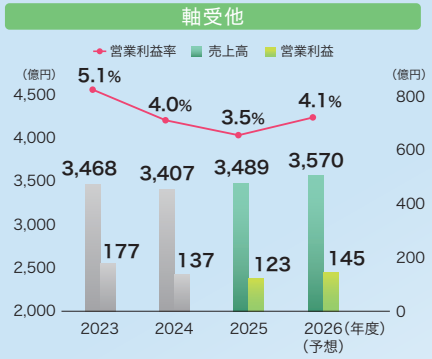
2. 長寿命化技術
- 生産効率の向上

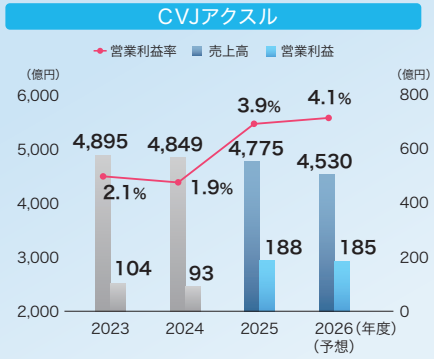
3. エネルギーロスの低減
- トルク損失を低減したCVJ
- フリクションを低減したアクスルユニット
- 高速、長寿命対応の軸受

事業軸から商品軸へ組織体制の変更

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







アウトカム

NTNグループのあるべき姿

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

商品を通じた社会への貢献

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

NTNグループが目指す「2035年度の姿」

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

経済的価値

❶ 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
- 2027年度以降のROE10%を早期達成

❷ 事業構造の改革
- アフターマーケット向け売上比率20%(2026年度)、40%(2035年度)
- 軸受、CVJアクスルに関する新商品売上比率20%(2027年度以降)

環境・社会的価値

❶ カーボンニュートラルの達成
- 二酸化炭素排出量30%超を削減(2026年度目標、2018年度対比)
- カーボンニュートラル(スコープ1、2)目標達成(2035年度)
- エネルギーロスを極限まで低減する商品、サービスの開発、提供

❷ 豊かな人づくりの実現
- 人材獲得と育成
  グループ経営をリードする経営人材の育成
  →サクセッションプラン候補者:30名(2026年度目標)
- 組織風土醸成
  ダイバーシティ&インクルージョン
  →女性管理職比率:5%、男性育児休業取得率:100%、中途採用比率:30%(2026年度目標)
  挑戦し、やりきる職場風土への変革
  →従業員エンゲージメント調査における「挑戦」や「変革」に関するスコア→肯定的回答80%(2026年度目標)

マテリアリティ

マテリアリティの特定プロセス

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

2020年12月に、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が、事業環境や社会要請の変化を踏まえ、マテリアリティの見直しを適宜行っています。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。

WE SUPPORT UN GLOBAL COMPACT

特定プロセス

STEP 1

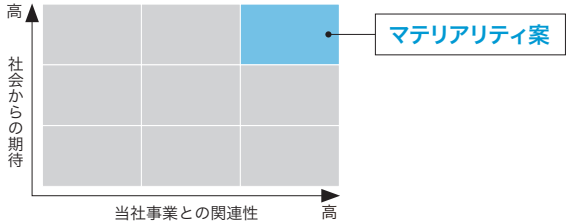
マテリアリティ候補の抽出

- 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	

NTNを取り巻くリスクと機会

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

NTNを取り巻く事業環境		リスクと機会	発現時期 短	発現時期 中	発現時期 長	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	機会 自動車メーカーの内製CVJの外作化に伴う当社需要の拡大	●	●		■■	●課題解決力・提案力をベースとしたお客さまとのパートナーシップの深耕	3
		機会 EV向け高機能商品の需要拡大		●	●	■■■	●EV向け次世代モビリティ・モジュールの提供 ●当社のシェアの高いCVJ、アクスルの高機能化による利益の拡大	3
		リスク EV向け高機能開発に伴うコストの増加		●	●	■■■	●EV向け高機能商品の生産集約（和歌山製作所）	3
		リスク 1台あたりに使用されるベアリング総数の減少		●	●	■■■	●アフターマーケット比率の向上（2035年度：40%）	3
		リスク モーターやバッテリーなどへの価値集中によるCVJ、アクスルへの費用配分の減少	●	●	●	■■	●付加価値の高いEV向け商品の供給やコストの低減に寄与する技術的な仕様変更などの検討	3
	脱炭素社会の進展	機会 電費（燃費）改善ニーズの高まりによる高機能商品の需要拡大	●	●		■■	●軽量、高効率なドライブシャフト、低フリクションハブベアリングの提供	3
		機会 風力発電向け大形軸受の需要拡大	●	●		■■	●風力発電向け大形軸受の販売拡大	2
		機会 状態監視（CMS）サービスの需要拡大	●	●		■■	●CMSの販売拡大	2
		機会 機械装置の省エネルギー化要求の高まり	●	●		■■	●基盤商品によるCO_2排出量の削減 ●独自の環境対応商品の開発による競合他社との差別化	3
		機会 軸受再生ビジネスの拡大	●	●	●	■■	●取引先さまとの協業検討	3
		機会 水素エネルギー関連装置向け軸受などの技術開発の加速		●	●	■■	●水素関連商品の開発	2
		機会 カーボンニュートラル目標達成による商品の採用拡大と企業価値の向上			●	■■■	●エネルギーロスを極限まで低減する商品・サービスの開発・提供	1 3
		リスク 省エネルギー化のための設備投資や再生可能エネルギーへの切り替えなどによるコスト増加	●	●		■■■	●予算枠を設定し、事業計画に反映	1
		リスク カーボンニュートラル目標未達に起因するお客さまとの取り引きの減少		●	●	■■	●グループ全体でカーボンニュートラル推進活動の実施	1
		リスク 炭素税導入などによる調達や操業のコスト増加		●	●	■■	●インターナルカーボンプライシングの運用	1
	AI・IoTの普及	機会 デジタル技術の活用による生産性向上	●	●		■■	●スマートファクトリー化による強いQCDの実現 ●デジタル技術の活用による開発期間の短縮	6
		機会 軸受のセンシング需要の高まり	●	●		■■	●CMS技術などによるサービス・ソリューションの提供 ●「しゃべる軸受」の開発（＝軸受のセンサー化）	3
		リスク デジタル技術活用の遅れによる競争力の低下	●	●	●	■■■	●ITガバナンス強化のための体制構築 ●デジタル人材の育成、獲得による組織強化	6
		リスク コンピューターウイルス・サイバーテロの脅威増加	●	●	●	■■■	●セキュリティ対策のグローバル展開 ●サプライチェーン全体へのセキュリティ対策拡大	6

マテリアリティ

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

マテリアリティの目標と2025年度の実績

マテリアリティ	目標年度	目標	実績
気候変動への対応	2030年度	●事業活動におけるCO_2排出量の削減（スコープ1、2）➡50%削減（2018年度比）	●2018年度比約40.4%削減
	2035年度	●事業活動におけるCO_2排出量の削減（スコープ1、2）➡カーボンニュートラル	
	2050年度	●事業活動におけるCO_2排出量の削減（スコープ3）➡カーボンニュートラル	●サプライヤーへのヒアリング調査およびグローバルでの算定トライアルを実施
自然エネルギーを利用した持続可能な社会の実現	2025年度	●再生可能エネルギー、水素に関わる技術、活動状況の外部公表 ➡1件/年以上	●外部公表5件（防災道の駅「しもつけ」に移動型独立電源「N^3 エヌキューブ」が採用他）
エネルギーロスの低減	2025年度	●電動・EV化、省電力化に関わる技術、活動状況の外部公表 ➡1件/年以上	●外部公表3件（EV用に高機能なボールタイプしゅう動式等速ジョイントを開発他）
安全と快適の提供	2025年度	●ロボット周辺モジュール、サービス・ソリューションに関わる技術、活動状況の外部公表 ➡1件/年以上	●外部公表5件（軸受診断エッジアプリケーション「Bearing Inspector」の販売を開始他）
資源循環・汚染防止	2025年度	●水使用原単位 ➡3.95㎥/百万円（グローバル）	●3.25㎥/百万円（グローバル）
	2025年度	●リサイクル率 ➡97.0%以上（グローバル）	●96.9%（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	●96%
	継続	●品質マネジメントシステム認証（ISO9001/IATF16949）取得率100%維持	●100%認証維持
	継続	●グループ全体での情報セキュリティ対策強化	●情報セキュリティ監視体制（NTN-CSIRT）を海外拠点へ展開中
環境・社会を重視した調達活動	2025年度	●サステナブル調達アンケートの回答に基づき、取引先さまへの指導を実施	●アンケート内容に基づき、5社に詳細調査を実施
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	●認定維持
	継続	●製造拠点を対象としたリスク・サーベイの年間計画の達成度 ➡100%	●100%
人権の尊重	2025年度	●NTNグループの人権尊重の状況の把握（モニタリング）と課題への対応	●グループ各社の人権での対応状況を把握、特筆すべき問題なし
人材育成	2025年度	●従業員一人あたり研修時間（当社）➡対前年比増加（2024年度実績：21.0時間）	●24.1時間
ダイバーシティの推進	2026年度	●女性管理職比率（当社）➡5%	●4.9%
	2026年度	●男性育児休業取得率（当社）➡100%	●89.6%
コンプライアンスの徹底	継続	●コンプライアンス委員会の年間開催回数 ➡2回	●2回
	継続	●コンプライアンス意識調査におけるヘルプラインの認知度 ➡90%以上	●92.3%
ガバナンスの強化	継続	●コーポレートガバナンスの充実	●コーポレートガバナンスの充実

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

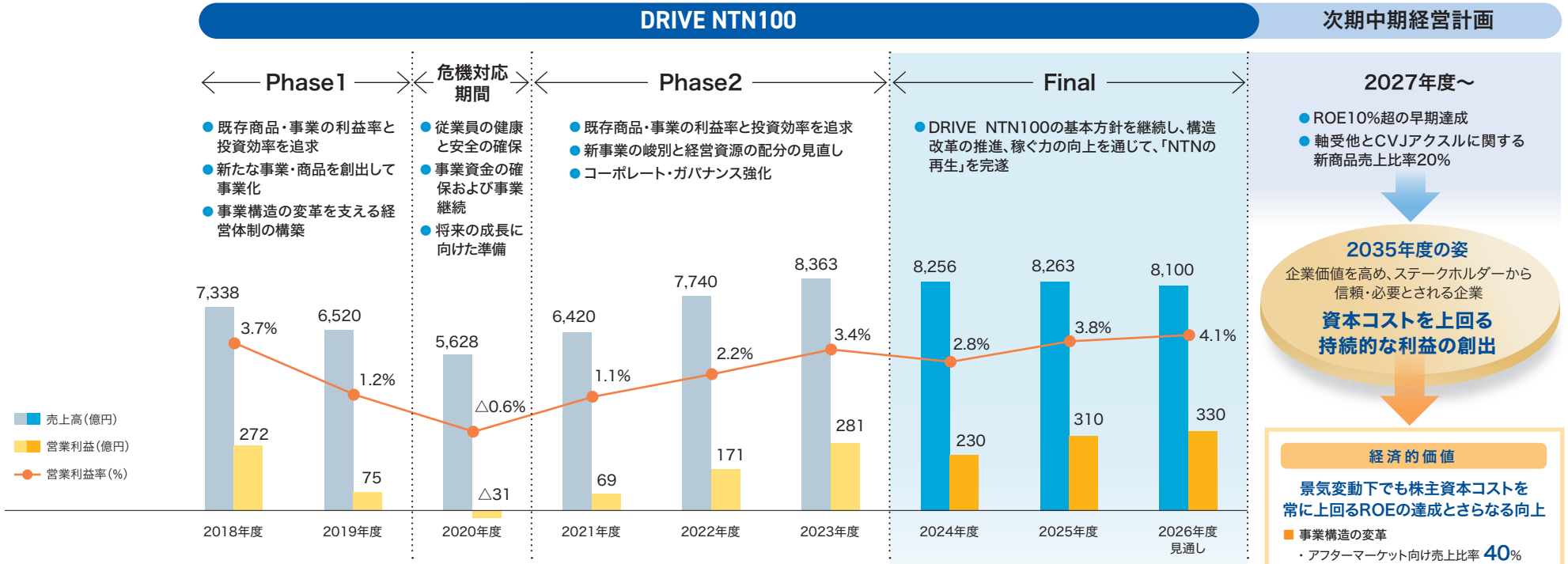
WEBサイトの関連情報
2026年度以降の目標

DRIVE NTN100の振り返りと長期ビジョン

WEBサイトの関連情報
中期経営計画

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

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



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
企業価値を高め、ステークホルダーから信頼・必要とされる企業
資本コストを上回る持続的な利益の創出

経済的価値

景気変動下でも株主資本コストを常に上回るROEの達成とさらなる向上

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

環境・社会的価値

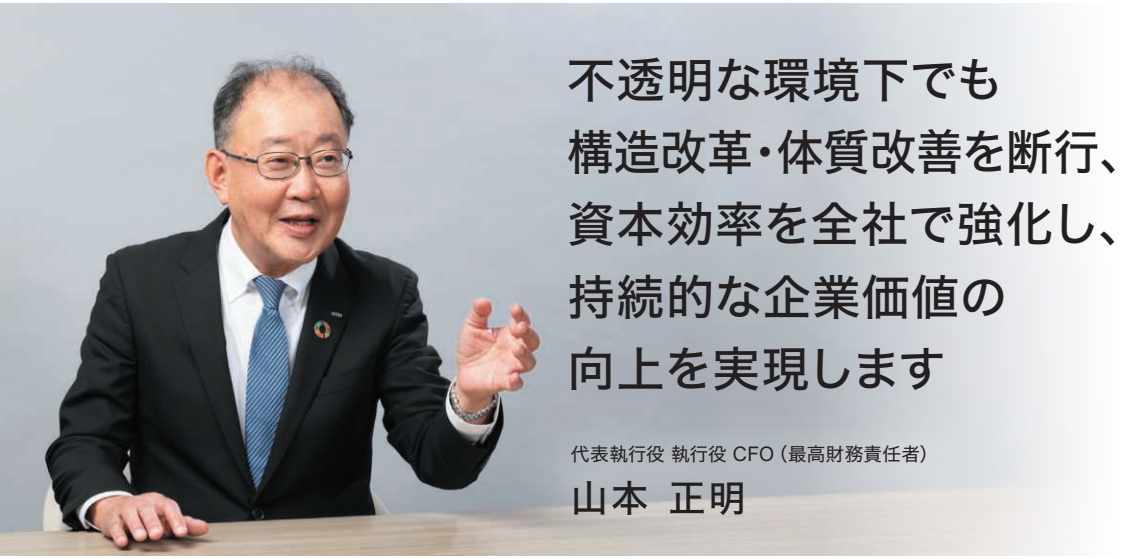
カーボンニュートラルの達成、豊かな人づくりの実現

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

	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度	2025年度	2026年度
棚卸資産回転率 (回)	3.8	3.6	3.2	3.0	3.2	3.2	3.4	3.4	3.7
ネットD/Eレシオ	1.2	1.9	1.6	1.4	1.2	0.9	1.0	0.6	0.6
自己資本比率	27.4%	20.6%	20.4%	23.1%	25.4%	29.0%	27.2%	33.8%	33.3%
ROE	△2.9%	△22.8%	△7.1%	4.0%	5.0%	4.4%	△9.6%	4.9%	5.2%
ROIC	3.3%	1.0%	△0.4%	0.8%	2.0%	3.2%	2.6%	3.6%	3.9%
USドル (円)	110.9	108.7	106.0	112.3	135.5	144.5	152.4	150.7	150.0
ユーロ (円)	128.4	120.8	123.7	130.5	140.9	156.7	163.6	174.7	175.0

＊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。

CFOメッセージ



不透明な環境下でも構造改革・体質改善を断行、資本効率を全社で強化し、持続的な企業価値の向上を実現します

代表執行役 執行役 CFO（最高財務責任者）
山本 正明

（億円）	2024年度 実績	2025年度 実績	前期比	前回公表	公表比	4Q実績
売上高	8,256	8,263	+8(+0.1%) 除く為替△103(△1.2%)	8,050	+213(+2.6%) 除く為替+71(+0.9%)	2,230
営業利益 （率）	230 (2.8%)	310 (3.8%)	+81 (+0.1pt)	260 (3.2%)	+50 (+0.5pt)	117 (5.3%)
経常利益	105	235	+130	130	+105	95
特別損益	△191	△83	+108	△80	△3	△53
親会社株主に帰属する当期純利益・損失	△238	129	+367	△40	+169	92
ROE	△9.6%	4.9%	+14.5pt	—	—	
棚卸資産	2,444	2,459	+15	2,300	+159	
設備投資	322	325	+3	320	+5	
フリー・キャッシュフロー	197	309	+112	200	+109	
為替レート 1USD	152.4円	150.7円	△1.7円	147.8円	+2.9円	
1EURO	163.6円	174.7円	+11.1円	171.3円	+3.4円	

2025年度業績の振り返り

当社グループは2024年4月、中期経営計画「DRIVE NTN100」Finalをスタートしました。本計画の2年目にあたる2025年度の決算においては、自動車向け需要は低迷しましたが、アフターマーケットおよび産業機械向けの需要増に加え、円安による為替の影響もあり、売上高は8,263億円（前期比+0.1%）となりました。

営業利益は、売価や変動費の改善、費用削減の効果に加えて為替の影響もあり、310億円（前期比+34.8%）となりました。経常利益は為替差損の改善により235億円（前期比+124%）となりました。親会社株主に帰属する当期純損益は、構造改革費用等による特別損失はありましたが、日本の税効果会計の影響により129億円の黒字となりました。

一方で、当社がより重視しているのは、「キャッシュ創出力がどの程度向上しているか」という点です。2025年度は、棚卸資産の削減をはじめとする運転資本の改善が進み、営業キャッシュ・フローは572億円、フリー・キャッシュ・フローは309億円の黒字を確保しました。棚卸資産は2,459億円となり、為替の影響と米国関税の影響を除けば目標を達成しています。利益の改善に加え、キャッシュを着実に創出できる体質へと変化していることは、当社の経営基盤がより強固なものになっていることを示しています。

企業価値は、将来にわたり創出されるキャッシュ・フローの現在価値の総和として形成されるものです。その意味で、2025年度の成果は、単なる期間利益の改善にとどまらず、キャッシュ創出力の向上を通じて企業価値の改善に着実につながっていると認識しています。

企業にとって最も重要な目的は、会社を存続させ、事業を継続することにあります。2025年度は外部環境が大きく変動する中で、さまざまな判断を求められましたが、判断基準の軸である「事業の継続性」は一度もぶれることがありませんでした。構造改革をはじめ、事業の継続性に必要な活動を着実に進めた結果が、2025年度の業績に反映されたと考えています。

「稼ぐ力」向上の取り組み

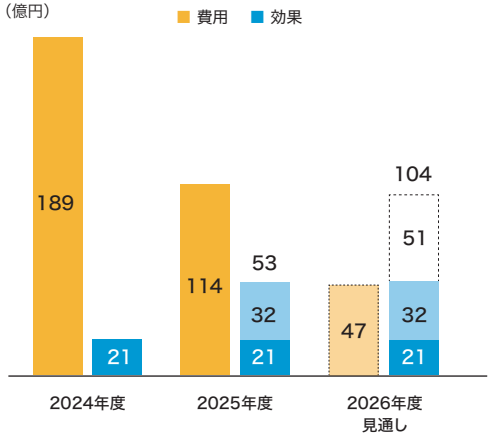
構造改革と体質改善の進展

当社グループは、構造改革の費用として2024年度から2026年度の3年間累計で、特別損失350億円を見込んでいます。これに従い、2024年度は189億円の特別損失を計上しました。次いで2025年度は、日本において風力発電装置主軸用など超大形軸受の生産体制を見直し、米州ではCVJ生産拠点を最適化し、中国にある軸受関連の生産拠点再編などを進めた結果、114億円の特別損失を計上しました。

3年間累計で350億円の特別損失を計上する計画は異例ではありますが、これは将来の事業継続性を確保し、収益力と資本効率の両面で企業体質を強化するために不可欠な施策であると捉えています。2026年度も米州、中国を中心に生産再編を推進します。一連の構造改革の効果として、2026年度には2023年度比で約100億円の固定費削減効果を見込んでいます。

こうした構造改革の意義は、短期的な費用計上によって終わるものではありません。固定費の適正化、拠点再編、生産性向上を通じて将来の収益力とキャッシュ創出力を高めることにより、企業価値の向上につなげていくことが本質です。当社は、利益改善とキャッシュ創出力の強化を一体として進めることで、より筋肉質な事業構造への転換を図っています。

構造改革(350億円／3年間)は、計画を前倒しで進捗
構造改革の効果として、2023年度比で約100億円／3年目を計画



2025年度 実績

日本：風力発電装置主軸用など
超大形軸受の生産再編等
米州：CVJ生産拠点を中心に
生産再編対応
中国：軸受関連の生産拠点の再編

2026年度 見通し

米州、中国を中心に生産再編を推進

棚卸資産の削減と回転率向上

資産効率を向上させる上で、仕掛在庫を中心とした棚卸資産の削減は欠かせません。当社は、以前から高かった在庫水準を低減するため、生産改革活動に注力してきました。生産改革活動は、「加工している時間だけがキャッシュを生みだす時間であり、滞留している時間を減らすことが重要」という思想のもと、従業員の意識改革を促す活動であり、国内事業所から始め、今では海外にも浸透し、成果が出ています。

その結果、2025年度末の棚卸資産回転率は3.4回転となりました。物量減の影響を除けば、目標に近いレベルに達していると認識しています。「買う」、「造る」、「売る」という現場に携わる方々が一体となり、棚卸資産の削減を進めていただいた結果が、営業キャッシュ・フロー改善に大きく寄与しました。

2026年度末の棚卸資産残高は前期末比△259億円の2,200億円、棚卸資産回転率は前期比+0.3回の3.7回を見込んでいます。今後も棚卸資産の削減と回転率の向上を進め、利益率の改善に加え、キャッシュ創出力の向上へとつなげてまいります。

早期ROE8%達成の道筋

当社グループは、「DRIVE NTN100」Finalの3年間において、財務基盤の強化と筋肉質な企業体質への変革に努めてまいりました。ウクライナ戦争の長期化や米国の通商政策、中東情勢の激変といった外部環境の悪化に加え、日系自動車メーカーの相対的な競争力低下も影響し、足元の販売規模は中期経営計画の想定から1,000億円近く下回っています。このような環境下にあっても、構造改革を前倒しで進めるとともに、営業利益率向上に資する「アフターマーケット・ビジネスの拡大」「売価改善」「バリューチェーン改革による比例費低減」等の施策に加え、棚卸資産および固定資産の圧縮を着実に進めてきました。その結果、2024年度末には△9.6%まで落ち込んだROEを、2025年度末には+14.5ptとなる4.9%まで回復させました。

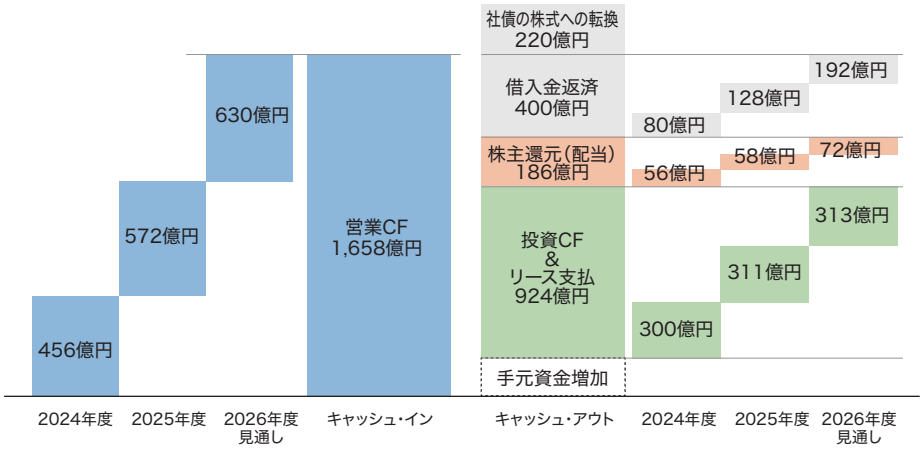
当社はROEを重要な経営指標として位置づけていますが、その改善は、利益の回復だけでなく、資産効率の向上とキャッシュ創出力の改善によって支えられるべきものだと考えています。実際に、棚卸資産をはじめとする運転資本の改善や固定資産の効率化は、資本効率の改善と企業価値向上の両面に寄与しています。「DRIVE NTN100」Finalの最終年度は2025年度比で売上高△163億円を見込んでいますが、ROEについては各種向上施策の継続によりさらなる向上を見込んでいます。今後も企業体質を強靭化し、次期中期経営計画ではまずはROE 8%の早期達成を目指します。

キャッシュアロケーション

キャッシュアロケーションについては、中期経営計画の策定時点で、3年間の営業キャッシュ・フロー1,800億円、現預金等200億円を合わせて2,000億円のキャッシュ・インを想定していました。一方、キャッシュ・アウトについては、借入金返済600億円、投資キャッシュ・フロー1,200億円、株主還元200億円を計画していました。

2026年度末時点では、営業キャッシュ・フローは1,700億円弱と当初計画を若干下回る見込みです。一方、借入金返済のために200億円の現預金を取り崩す想定でしたが、当初計画に織り込んでいなかった転換社債220億円が株式化されました。その結果、当初は3年間でネット有利子負債を400億円削減する計画でしたが、転換社債を含めると620億円程度削減できる見込みです。株主還元については3年間で200億円を予定していたところ、190億円程度を見込んでおり、概ね当初計画の方向性を維持できると考えています。

中期経営計画の初年度から規模が大幅に減少するという事業環境において、その危機感を経営陣全体が共有し、一丸となってさまざまな施策を前倒しで進めてきました。その成果が、利益面のみならず、キャッシュ・フロー創出や財務体質の改善というかたちでも着実に表れてきていると受け止めています。



財務戦略の方向性

次期中期経営計画については現在検討段階にありますが、かねてから評価指標としてきたROICについて、社内へさらなる浸透に取り組んでいます。従業員に対してはROICを理解してもらうために、「自分のお金で買ったものが家の片隅に眠ったままだとどう思いますか」と語りかけ、意識変革を促しています。その成果は着実に表れ始めており、ROICの向上はROEの改善にもつながっています。

今後は構造改革を継続しつつ、成長市場であるインドに対する投資も視野に入れています。事業領域別には、日系顧客比率の高い自動車OEM向けにおいて、より付加価値の高い分野へのシフトを進めるとともに、自動車以外の成長領域である防衛を含む航空機関連については、欧州の製造拠点も活用しながら事業拡大を加速します。加えて、技術開発、カーボンニュートラルの実現、省人化、デジタル化への投資を継続し、ROEとROICの双方を着実に高めてまいります。

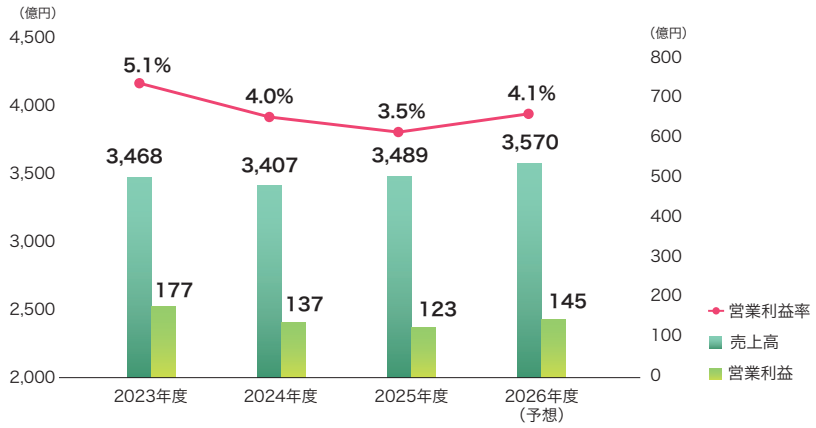
利益率の改善、棚卸資産をはじめとする資産効率の向上を通じて、当社の財務基盤は着実に強化されてきました。今後は、こうした成果を成長投資、財務健全性の維持・向上、株主還元へ適切に配分し、持続的な企業価値向上へ結び付けてまいります。

外部環境はなお予断を許しませんが、これら一連の取り組みを着実な成果へと結実させていく考えです。PBR1倍の達成および資本コストを上回る利益の継続的創出を最重要課題と位置付け、「DRIVE NTN100」Final最終年度の目標達成に向けて、全社一丸となって取り組んでまいります。ステークホルダーの皆さまには、引き続きご支援、ご鞭撻を賜りますよう、よろしくお願い申し上げます。

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・ビジネスのさらなる拡大、電動化ニーズへの柔軟な対応、開発スピードの短縮に取り組んでいます。

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

産機OEM向けは、主力8業種を拡大、維持に分類※するとともに、これまで参入していない特殊環境などに対応する挑戦業種を設定しました。拡大業種は生産能力の強化と販売促進、維持業種は、原価および売価の改善により、競争力の強化を遂行。挑戦業種は市場調査に基づき、ターゲット地域・顧客の選定をし、軸受が付加価値を提供できる市場にアプローチを推進しています。また、自動車OEM向けでは、電動化への対応として、従来より高水準の高速、低トルク、耐電食性などの各ニーズに適応する軸受開発を進め、高付加価値な新商品を拡販することで利益改善につなげます。

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

主な商品・サービス

アフターマーケット | ソフト・サービスを加えたビジネスへ

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



産業機械OEM | 業種ごとに合わせた戦略で販売促進

生産能力の強化と販売促進で販売拡大

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

電動モーター・発電機 向け



サーボモーター用低発塵軸受

原価および売価の改善により、競争力を強化

鉄道車両 向け



世界の高速鉄道の安全を支える

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が向上

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

その他にも、さまざまな業種でNTN商品が活躍しています

鉱山機械 向け



ULTAGE
保持器強化型
自動調心ころ軸受
EMAタイプ

鉄鋼設備 向け



ULTAGE
密封形四列
円すいころ軸受
CROU-LLタイプ

製紙機械 向け



ULTAGE自動
調心ころ軸受
EAタイプ・
EMタイプ

食品機械 向け



ベアリングユニット
ステンレス
シリーズ

セメント設備 向け



プランマブロック

自動車OEM | 高付加価値な新商品開発やさまざまな商品ラインアップで顧客ニーズに応える







EV・HEV用
高速深溝玉軸受



超低フリクション
シール付き
玉軸受



セラミック
玉軸受



樹脂モールド
絶縁軸受



ステアリング用
MCU



オート
テンショナー



ロッカーアーム



スラスト
ころ軸受

事業担当役員による「DRIVE NTN100」Finalの進捗解説

方　針

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

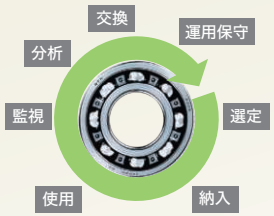
主な戦略

アフターマーケット・ビジネスの拡大

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

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

■ **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**


樹脂モールド
絶縁軸受



意思決定のスピード向上と利益率の改善

新事業本部体制へ移行して2年、軸受事業本部を私が担当してから1年が経過しました。「DRIVE NTN100」Finalの2年目となる2025年度は増収増益となり、再成長に向けた基盤が着実に固まりつつあります。商品軸に基づく事業本部体制の定着により事業本部内で課題を共有し、多様な施策を横展開できる体制が機能しています。

軸受はシンプルな商品であるがゆえに、特にボリュームゾーンで価格競争を避けることはできません。しかし、品質を犠牲にした安易な原価低減は、かえって大きなリスクを招きます。私たちが目指すのは、NTNブランドに対する信頼を守りながら、お客さまに価値を認めていただける競争力の確立です。そのために、適切なリスクマネジメントのもとで品質と供給責任を確実に果たしつつ、従来の発想にとらわれない新たなコストダウン施策にも果敢に挑戦しています。

その成果は確実に現れています。例えば、アフターマーケット向け需要規模の大きい商品について、大幅なコストダウン施策が短期間で形になりつつあります。従来の延長線上では考えられないスピードで進展しており、その原動力となっているのが、従業員一人ひとりの意識変革です。

定着してきた意識変革

エンジニアに対しては、リスクの明示と解決法の提案を求めてきました。例えば、最短なら1年で開発可能であるにもかかわらず、リスクを回避して万全を期すために3年かけるのであれば、2年分の利益を回収できる方法を考えてほしいと伝えています。

問いの立て方を変えた結果、「問題が発生した時の責任」だけではなく「どうすれば達成できるのか?」という

方向に議論が向かうようになりました。同時にエンジニアの提案に対して、リスクを踏まえた最終判断は経営が担うことも明確にしています。競合他社に対して優位に立つスピードで開発を進める中で、想定されるリスクが提示されていれば、販売管理など全員でリスク対策を実行し、結果に対しては組織が責任を負います。

販売部門においても、意識変革が定着しました。これまでは「受注最優先・利益は社内課題」という考え方が根付いていましたが、原材料・エネルギーコスト上昇により利益確保が難しくなる中、経営主導の意識改革により、「適正利益を前提とした受注」のマインドが定着し、過度な値下げのリスクを認識するとともに、お客さまともより建設的な対話を進めています。

なお、価格競争が一段と厳しくなる中、規模と利益のバランスを精緻に見極め、全体利益を最大化する販売施策を進めてまいります。

アフターマーケットの拡大と在庫の最適化

アフターマーケットでは、在庫即納システム「FIRST」のグローバル展開により、売れ筋商品の在庫を集中管理し、供給の安定化と無駄の削減を実現しました。現時点で4,000型番を超える売れ筋品について、約100億円規模の在庫を積み上げており、グローバル各拠点を経由して着実に販売が伸びています。

その結果、販売各社は確度の高い販売計画を立てることが可能になり、生産計画の精度向上と業務効率化の好循環が生まれています。今後は地域ごとの需要差を踏まえたデータ分析により、型番構成と在庫水準の最適化を進めます。

また、需要が断続的で入手までの納期が長い準汎用的な商品についても常備在庫の保有を拡大し、供給力を強化するロングテール戦略により、「NTNに依頼すれば確実に入手できる」という市場における存在感を高めてまいります。

生産状況を見える化し、利益率を向上

生産面では、生産規模の確保と安定した供給体制の構築により、工場利益の最大化を図ることが課題です。グローバルで需要全体が伸び悩む中で規模を確保していくには、NTNの優位性を示せる市場を見極めて資源を集中させることが鍵となります。そのため、マーケティングの基本であるセグメンテーションとターゲティングを改めて強化しています。

同時に、蓄積してきたデータを基盤に、長期的なトレンドに基づく工場負荷状態の「見える化」に取り組んでいます。各工場内の生産ラインごとに半年から1年先の負荷状況を予測し、リスクが見込まれる場合は事業本部で販売・製造・供給のバランスを最適化します。

供給に関して何らかの課題が予測される際は、早い段階からお客さまと調整を進めるとともに、約束した供給は確実に実行します。その実現に向けて選抜した製造工場で、見える化の仕組み導入を進めています。

さらに、小ロットながら高い利益率が見込める案件と、利益率は相対的に低いものの生産規模の維持に寄与する案件との最適なポートフォリオを構築します。あわせて、工場の稼働効率を最大限に高めることで生産性を向上させ、固定費負担の低減を図りながら、全体収益の最大化を目指します。

これらの活動は決して製造単独で進められるものではありません。特に製造・販売の連携で需要変動への対応を強化し、この中で抽出されるさまざまな課題に対して、技術・品質など関係部門を含めて、事業本部全体が協力して解決する組織力強化につなげています。

軸受メーカーだからこそできる、設備の安定稼働を支えるサービス・ソリューション

当社は、軸受メーカーとして培ってきた技術と知見を活かし、軸受の選定から運用、保守、交換まで、ライフサイクル全体を通じてお客さまの設備の安定稼働を支援する「軸受ライフサイクルマネジメント活動」を推進しています。状態監視サービスはその重要な取り組みのひとつであり、設備の振動データを継続的に監視することで故障の予兆を早期に把握し、設備の状態の可視化と計画的な保全活動を支援します。

製造設備や各種産業機械など、多くの回転機械には軸受が使用されています。軸受は機械の回転を支える重要部品であり、その状態は設備全体の稼働に大きく影響します。また、設備故障の要因の中でも、軸受に起因するトラブルは少なくありません。そのため、軸受の専門メーカーである当社が状態監視を行い、異常検知に加え、故障原因の推定や適切な保全提案をすることで、お客さまの設備の安定稼働と保全コストの最適化に大きく貢献できます。

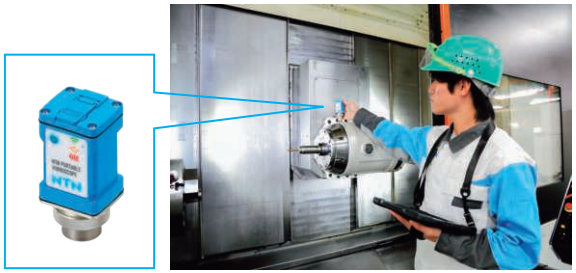
当社は、風力発電装置向け状態監視システム「Wind Doctor」を通じて、長年にわたり設備の監視・診断を行ってきました。国内の風力発電分野における運用実績を通じて、高度な状態監視ノウハウを培っています。

また、運転開始から10年以上が経過した風力発電装置では、新たな設備投資を抑えながら設備状態を把握したいというニーズが高まっています。このようなニーズに応えるため、初期投資を抑えたレンタル型の定額サービスや、必要な期間だけ利用できる短期計測・診断サービスも展開しています。これにより、お客さまは設備状

況に応じて柔軟に状態監視サービスを利用できるようになりました。

風力発電分野で培った技術と知見を活かし、今年度からは一般産業機械向け状態監視システムの提供を開始しました。設備の遠隔監視や予知保全へのニーズが高まる中、幅広い業界のお客さまの設備保全と安定稼働を支援しています。

さらに、大掛かりなシステム導入が難しいお客さま向けに、巡回監視型の「NTNポータブル異常検知装置」も提供しています。この装置はコンパクトながら、軸受の異常検知に加え、損傷箇所の推定まで可能です。また、スマートフォンやタブレットと無線接続し、誰でも簡単に使用できるため、多くのお客さまから高い評価をいただいています。



手軽に高精度な測定と分析が可能な「NTNポータブル異常検知装置」は、生産設備の正常稼働に貢献

当社は状態監視だけでなく、それと連動した分析サービスも展開しています。長年の研究・開発・製造で培った知見を活かし、潤滑剤の劣化状態調査や異物分析、軸受負荷の推定、材質推定、寿命予測などを実施しています。設備から得られる運転データと分析技術を組み合わせることで、お客さまの設備状態をより深く把握し、保全計画や設備運用の高度化を支援しています。

当社は今後も、軸受メーカーならではの技術・商品・サービスを融合した総合ソリューションを通じて、お客さまの事業価値向上と持続可能な社会の実現に貢献します。

新興国メーカーの台頭に対する危機意識

私は、ASEANや中国における業務経験を通じて、以前から特に中国系競合メーカーの台頭には危機感を抱いていました。その認識を背景に、リスクマネジメントの考え方を変えてまで、スピードを重視した意思決定へシフトしています。

一方で、新興国メーカーが対応しきれないお客さまの課題に対する解決力は、当社の大きな強みとなります。課題解決のためには、対象となる軸受の使用状況を、お客さま以上に深く理解している必要があります。これは一朝一夕に身につけられる能力ではなく、長年積み上げてきたノウハウが必要です。この強みを軸に差別化を図り、競争優位性を確立します。

それでも、新興国メーカーとの価格競争を避けることはできません。当社は、品質・信頼性を維持しながら継続的なコスト低減に取り組み、収益性を確保できる事業領域の拡大を進めています。

新たな施策として、従来とは異なるサプライヤーの開拓を進めるとともに、当社のノウハウを活用した完成品の外部調達に注力しています。すでに関係会社との連携による取り組みも進展しており、今後は対象品目や調達地域の拡大を図ります。

また、部品調達においても、サプライチェーンの最適化による競争力強化の取り組みが成果を上げています。現時点ではコスト面で中国に優位性がありますが、今後はインドを含めた調達構成の見直しを進め、より柔軟かつ強靭な供給体制の構築を目指します。

一方で、日本を中心とした従来のサプライチェーンは、長年にわたり培ってきた信頼関係と高い品質力を有しており、当社の差別化戦略を支える重要な基盤です。今後もサプライヤーとの連携を一層強化し、事業競争力の向上を図ります。

無駄を排し、筋肉質な体質へ

「DRIVE NTN100」Finalでは、軸受生産の拠点統廃合を進め、無駄を排除した強靭な事業基盤を構築しています。今後は次期中期経営計画も見据えた新たな成長戦略へつなげます。

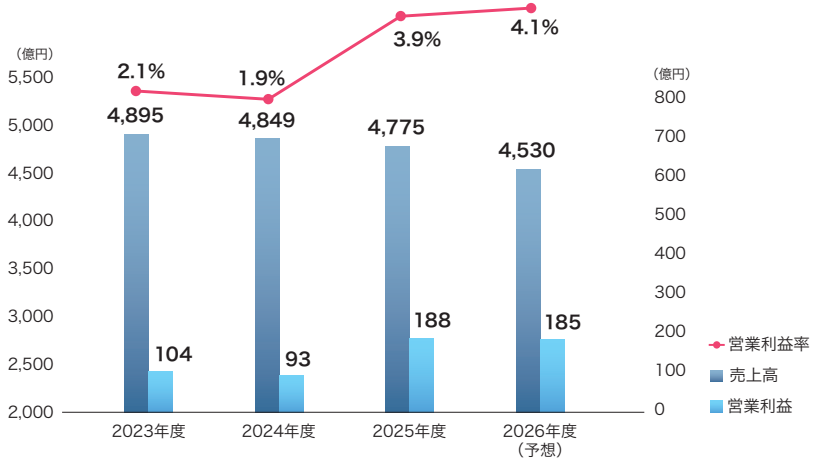
新たな成長には、軸受の供給力確保が不可欠です。航空機向け軸受や精密軸受については、引き続き国内で生産を続ける一方、ボリュームゾーンは海外生産や外部調達を拡大していくことが今後の重要なテーマです。

変化が激しく先行きが不透明な市場環境の中で、今後も競争の激化が見込まれます。当社が重視するのは、マーケット志向の徹底、高付加価値商品・サービスの提供、迅速な対応とAI活用です。軸受技術の深化に向け、「軸受基盤技術向上プロジェクト」も始動しています。

機械産業を取り巻く新たな環境に対応するため、グローバルで一体経営を進め、世界各地の販売戦略と日本の技術開発・製造・供給戦略を最適に組み合わせることで、軸受他事業の競争力を一層高めてまいります。

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であるドライブシャフト（CVJ：等速ジョイント）およびハブベアリング（アクスル）には、車両の航続距離延長に直結する高効率化、高制御化に対応した性能が求められています。当社は駆動領域のトップメーカーとして、世界最高水準の省エネルギー性能、軽量・コンパクト化、耐久性、静粛性を備えた高機能商品を開発・提供することで、省燃費・省電費化やCO_2排出量の削減に貢献しています。

中長期的な電動化シフトを見据え、高付加価値な商品の投入やAI・デジタル技術の活用による開発スピードの向上を通じて競争優位性を強化します。インドなど成長市場においては、現地化・最適地生産を軸とした投資を進め、コスト競争力と供給力の両立を図っています。

アフターマーケット分野では、コーナーモジュールを中心とした自動車補修部品のラインアップを拡充し、グローバルでの供給体制を強化しています。

さらに、バリューチェーンにおける設計・調達領域の改革による比例費削減や、生産再編による固定費最適化を推進し、収益性と資本効率を高めた強靭な事業基盤の構築を進めています。

主な商品・サービス

ハブベアリング（アクスル）
タイヤを円滑に回転させ、車重を支えるベアリング。



回転フリクションを66%低減
「低フリクションハブベアリング」

EVの電費を0.76%改善、航続距離を2.2km延長（当社試算）

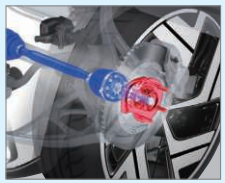
ドライブシャフト（CVJ）
エンジンやモーターの駆動力をタイヤに伝える商品。



世界最高水準の伝達効率
高効率固定式等速ジョイント「CFJ」

大きな取り付け角度と効率性の両立が求められるEVやSUVに最適





ハブベアリング



低フリクション
ハブベアリング

さらなる低フリクション
商品の開発



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

事業担当役員による「DRIVE NTN100」Finalの進捗解説

方　針

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

主な戦略

OEMビジネスの事業価値向上

- **米州、欧州、中国、日本の生産拠点の再編による生産効率の向上**
- **不採算ビジネスの改善と市況に合わせた価格の適正化**
- **課題解決力・提案力をベースにした顧客とのパートナーシップの深耕**
- **設計改革・従来の思想にとらわれない設計や材料の見直しによるコスト低減**
- **外部調達の拡大・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アップの拡充
  - アクスルやCVJ関連キット商品の充実
- **欧州への本部機能移転、拡販体制の整備**



事業基盤の強化に向けた改革の推進

CVJアクスルと軸受の2事業本部制に組織を再編してから、2年が経過しました。中期経営計画に従って構造改革を進めた結果、減収となりましたが稼ぐ力の強化が進み利益を生み出す結果となりました。この間、事業構造の変革に向けて構造改革に加え、設計改革および調達改革に取り組んできました。いずれの施策も地域をまたいでグローバルで推進しており、次の展開のための土台が固まりつつあります。

CVJアクスル事業本部は、CVJとアクスルそれぞれで拠点・工場別にヒト・モノ・カネを明確に把握できる体制を整え、事業損益を算出しています。各指標について見える化を進め、事業本部全体と個々の拠点の状況を的確に把握できるようになりました。次に取り組むべき課題は、現状に基づく固定費や比例費の削減など、地区ごとにきめ細かく最適化した施策を、いかにスピードを上げて対応していくかです。

また、従業員の意識改革を図るため、タウンホールミーティングで繰り返し語りかけてきました。中期経営計画1年目からの従業員の取り組みを評価し感謝を伝えた上で、CVJアクスル事業の現在地と今後の方向性を共有し、ROEやROICなどのKPIについても自分事として理解してもらえるよう説明を尽くしています。

事業本部立ち上げからの2年間で注力してきたのは、CVJ関連部門とアクスル関連部門に所属するメンバーの意識統一によるシナジーの発揮です。CVJはパワートレインで動力を伝達する、一方のアクスルはシャーシで

ビジネスモデルの強化　CVJアクスル

タイヤの回転を支える機能という大きな違いがあり、培ってきた文化も違います。この両者を融合させるため技術・生産・販売の人材交流を促進し、一体化を進めてきました。その際に強調したのが、お客さまの課題を共有し、協力しながら解決策を生み出す意識です。すでに一連の取り組みの成果は出始めていて、共同開発してきた商品が、お客さまへ試作納入されるに至っています。

収益基盤を確立し、将来を見据えた設備投資へ

OEMビジネスでは、コスト上昇分を価格に転嫁する交渉を進めてきました。政府方針や社会的な要請を踏まえた上で、工場単位できめ細かくエビデンスを示すなど努力を尽くした結果、日系企業のお客さまからはご理解を得て、エネルギーコストや労務費なども含む価格転嫁を認めていただけました。欧米企業に対しても、ロジカルな説明を積み重ねてきたことで、価格の適正化に理解を得られています。

収益基盤を強化する上で次の課題となっているのが、国内における労働人口の減少と従業員の高齢化への対応であり、具体策として省人化と近代化を進めています。主要工場において、一定割合を占めるベテラン層の存在を踏まえ、今後5年から10年の間で見込まれる退職者の急増には、強い危機感を抱いています。

生産再編を国内で進める際には、高齢化に配慮した人に優しい設備への更新も求められます。将来構想を踏まえた設備投資を予算化し、生産の効率化や高度化に向けた取り組みを進めます。省人化によって生じる人材は、他部署で業務の活躍の場を広げてもらうなど活人化を図っており、その成果は稼ぐ力の向上につながっています。

もう一点、喫緊の課題として取り組んでいるのが、ベテランによって培われてきたノウハウの伝承です。例えば生産工程において工具を扱う際の微妙な調整など、これまで属人化されてきた暗黙知を、形式知として共有する仕組みの構築を急いでいます。

先を見据えた投資として必要なのが、CVJの中でも伝達効率を劇的に高める高効率固定式等速ジョイント「CFJ」の生産体制の拡充です。「CFJ」の生産には既存のCVJ用とは異なる設備が必要となるため、将来性の高い戦略商品に対応するための投資を計画的にグローバルで進めます。

アフターマーケットの体制強化

自動車アフターマーケットに関しては、売上高の多い欧州地区に本部機能を移転し、現地で培ってきた知見を活用しながらグローバル展開を加速してきました。欧州は、これまでに蓄積してきた自動車アフターマーケットの販売ノウハウを持っており、ビジネス拡大を続けています。例えば、ODM、すなわち委託先のメーカーが設計・製造し、当社グループのブランド品として販売するノウハウも持っているため、こうした強みを他地域へ展開していく考えです。

NTN全体として、2035年度にアフターマーケットの売上比率を40%にまで高める目標を掲げています。その実現に向けて自動車アフターマーケットのさらなる体制強化が必要と判断し、新たにグローバルアフターマーケットマネージャーを配置しました。今後は新体制のもと、欧州を軸に日本、北米、ASEAN地域を含めた地域戦略を再構築します。

NTNブランドが強い地域は、北米やASEANです。これに対して欧州では当社の子会社が持つブランドに強みがあります。このような地域による特性を踏まえてブランド戦略の再整理を進めるとともに、地域ごとに異なるニーズに対して最適化された施策を展開します。同時にODM品のラインアップ拡大を進め、設計・開発に対応できる新規パートナーの拡充にも注力しています。

タスクチームによる改革の推進

厳しい事業環境の中で稼ぐ力を強化するため、2024年度からタスクチームを多く編成し、各種施策を展開してきました。工場における段取り時間の短縮や棚卸資産の削減など、テーマごとに約15のチームを編成してそれぞれに責任者を置き、KPIを明確にして実効性を高めています。

例えば、CVJの内部部品は国内で生産しグローバルに展開していますが、スペックの適正化や、月次出荷から週次出荷への切り替えなどにより在庫削減に取り組んでいます。物流改革についても国内の倉庫を削減するなど見直しを図り、棚卸資産回転率の改善が着実に進んでいます。

一連の取り組み成果として、2025年度の利益は前年対比増の目標を達成しています。中期経営計画の最終年度も各種改革を継続し、外部環境に左右されない体質強化に努め、稼ぐ力の強化につなげます。

今後の課題は、稼ぐ力の向上に向けたタスクチーム活動のスピードアップとグローバル展開の加速です。自動車市場においてはBEVシフトの鈍化などもあり、今後自動車メーカーの開発の方向性に対して、迅速な対応が求められます。こうした市場の変化に加えて、米州市場の関税やUSMCA（米国・メキシコ・カナダ協定）に対する動向もあり、これらに対応するためには常にグローバルな動きを視野に入れておく必要があります。さまざ

ビジネスモデルの強化　CVJアクスル

まな意思決定が求められる中で、その判断基準は「稼ぐ力を高められるかどうか」であり、迅速かつ的確な対応を心がけます。

提案力とスピードが次の課題

自動車市場は基本的に、3年先まで商戦がほぼ確定していますが、これまでの常識を払拭し、自動車メーカーの開発スピードに対応する、次の成長に向けた動きを加速していかなければなりません。CVJアクスル事業としては、外部環境に左右されない柔軟性をもって、固定費や比例費の削減を着実に実行し続けていく必要があります。これまで取り組んできた一連の改革により事業の基盤は整いつつあり、次の課題は実行のスピード対応です。

CVJとアクスルの融合を新たな次元に進めて、お客さまの課題解決力の向上に加え、新商品の提案力も高めていく必要があります。提案力を高める鍵は市場ニーズ、具体的にはお客さまの困りごとを自分たちの言葉に置き換え本質を理解することです。課題の本質を深堀りした上で、スピードある質の高い提案が欠かせません。

提案プロセスについても改革を進めてきた結果、長年にわたり協力関係を構築してきたお客さまとは、初期段階から共同開発を進められるようになっています。開発技術、製造コストも織り込んだ提案により、着実に成果へ結びついています。

マーケットの変化については、BEVの鈍化が挙げられる一方、SUVの拡大や大型化といったトレンドも強まっています。こうした動きに対して、CVJアクスルの一体化やCVJの高角度化による車内空間の確保や静粛性の向上といった価値提案が重要になっています。

また見逃せないのが、これとは両極端ともいえるコモディティ化の進行で、中国メーカーに象徴される動きです。各自動車メーカーが開発のスピードアップに取り組む中、私たちに求められるのはスピードアップに貢献する提案力です。

開発の中でお客さまの要求を捉え、試作レス、実験レスでいち早く提案する取り組みを進めています。その実現に向けて、AIの活用が不可欠です。これまで蓄積してきた膨大な実験データを活かし、解析精度の向上を図ることで提案力を強化します。独自データを基盤としたAI活用により、データに基づく商品を提案することで、お客さまにも安心して採用いただき、開発のスピードアップに貢献してまいります。

次の中期経営計画を見据えたテーマ

これまで中期経営計画に基づいて事業を展開してきた中で、市場の変化に的確に対応していくことの重要性を改めて痛感しています。その基盤を固めるために取り組んできたのが構造改革です。

一度、事業規模の適正化を図り、基盤の再構築が進んだことから、次はスピードをより意識してアフターマーケットの拡大を含めた稼ぐ力の強化、そして成長・優位市場における販売拡大につなげていくことが重要です。BEVの鈍化やUSMCAの見直し交渉などの環境変化についても、先手を打って対応します。

当社が今後の成長市場として位置付けているのが、市場拡大が続くインドです。既存の生産拠点にCVJの内部部品の現地調達化に向けた設備投資を行い、リードタイム短縮とコスト競争力の強化を進めています。さらに、研究・実験部門の整備により、現地のニーズに迅速に対応できる体制も構築しました。

米州の関税については、今後も一定の変動は見込まれますが、撤廃はないと考えています。自動車関連では改めて現地化が進められるようになり、それに対応できる強みを持つNTNにとって米州は優位市場です。サプライチェーンについても、北米における地政学リスクを踏まえた再構築の動きに加えてUSMCAの見直し交渉を背景とした北米回帰が加速しています。USMCAではCVJアクスルで75%以上の域内原産割合が求められているため、前工程を北米に持っている当社の強みを活かします。

EV化の流れも一時期と比べてペースダウンしたものの、中長期的には確実に進展していくと認識しています。インフラ整備も進みつつあり、地域差はあるものの、欧米や日本においては、その流れが大きく後退する可能性は低いと考えています。EV化に対応する高付加価値商品の開発に引き続き注力し、スピード面と機能面の両方で競合他社を凌駕する「駆動領域のトップメーカー」を目指します。

意識改革を進めて稼ぐ力を高める

この2年間で、従業員の利益や稼ぐ力に対する意識は大きく高まりました。継続的な説明により、ROEやROICといった指標への理解も深まっています。棚卸資産を削減する必要性なども、自らの課題として認識できるようになりました。

その結果として、生産性向上などものづくり現場の改革が進み、また設計改革により稼ぐ力も向上し、体質が着実に強化されています。さらに、過去の延長線上にはない改善提案も生まれており、提案力も高まっています。一連の動きから感じ取れるのは、現場力の向上です。

今後はこれらの改革をさらに加速し、外部環境に左右されない事業構造を確立し、着実に成果を示してまいります。

Special Feature 1

AIを軸としたデジタル技術活用による事業競争力の強化

当社グループは、グローバルICT戦略のもと、基幹システムの刷新や業務プロセスの標準化を進め、全世界でデータを一元的に活用できる基盤を整備してきました。こうした基盤により、拠点間の連携や意思決定のスピードを高めるとともに、蓄積されたデータを高度に活用することで、事業競争力の強化に取り組んでいます。

NTNグローバルICT戦略に基づく重点施策

目的：最新デジタル技術の安全・安心な活用による「稼ぐ力」の強化

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

データ基盤の整備とAI活用への転換

当社グループはこれまで、基幹システムの再構築やコミュニケーション・ツールの刷新などを通じて、業務の標準化とデータ基盤の整備を進めてきました。現在は、蓄積された膨大な量の社内データと先進的なデジタル技術を最大限に活用し、事業やものづくりの変革に結びつける取り組みに注力しています。業務変革を促進する生成AIに加えて、AIエージェント、フィジカルAIなどの最新技術を取り入れ、従来の業務改善の枠を超えた事業競争力の強化を推進しています。

データ活用を前提とした経営基盤の構築

基幹システム再構築を経て、業務プロセスとシステムを標準化しBI（ビジネス・インテリジェンス）ツール※によって、各部門で発生する業務データを横断的かつ階層的に活用できる環境を整えました。デジタル化そのものを目的とするのではなく、データの可視化・分析を通じて、高度なデータ活用を支える基盤を構築することを重視しています。

※データを集約・可視化し、分析や意思決定に活用するツール



可視化したデータを分析や意思決定に活用

生成AI・AIエージェントによる業務と意思決定の高度化

現在は、全社で生成AIの活用を加速させています。また、資料作成や文書検索といった間接業務に加え、発注検討や生産計画など判断を伴う業務領域に、自律的に遂行するAIエージェントの活用を進め、人とAIが協働することで業務効率の向上と意思決定の質の高度化を図るとともに、固定費削減を目指します。



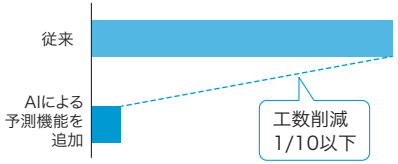
研究開発・ものづくりの進化を加速

AI技術の活用は管理部門にとどまらず、研究開発や品質管理、ものづくりの現場へも広がっています。自動車用ハブベアリングの設計では、業界に先駆け、AIを活用したFEM解析などを含めた設計の効率化と品質の両立を実現しました。

ものづくりでは、設備のデジタル化やIoTデータの活用を進め、新たな生産性指標の導入や工程分析を通じて、生産性向上に取り組むとともに、製造現場におけるフィジカルAIの活用により、省人化や自動化にもつなげます。



第3世代ハブベアリング



AIの導入によるFEM解析工数の比較

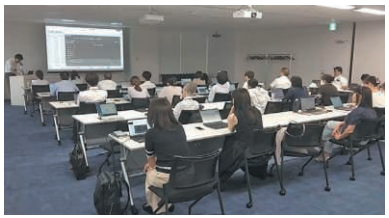
アフターマーケット・ビジネスの変革を推進

さらに当社グループは、AIを活用することで、従来の「モノ売り」にとどまらないビジネスモデルの創出を目指しています。センシング技術による設備の状態監視で取得したデータや過去のトラブルに関するデータなどをAIで分析し、軸受の納入・使用・監視・分析・交換から保守運用までの「軸受ライフサイクルマネジメント」全体をサポートするエンジニアリングサービスにつなげるなど、AIを軸に新たな価値を提供するビジネスへの進化に挑戦しています。

AI人材の育成とガバナンス・セキュリティの強化

これらの取り組みを持続的な競争力につなげるため、AIを使いこなす人材の育成や、データを効率的・効果的に活用するためのガバナンス、情報セキュリティの強化にも注力しています。

当社グループは、AIを核としたデジタル技術活用を通じて、事業競争力の強化と持続的な成長に取り組んでまいります。



デジタル技術の研修などを通じてAI人材を育成

Special Feature 2

NTNの在庫戦略

当社グループは、「稼ぐ力」の強化に向けた事業構造改革の一環として、「棚卸資産の削減」、「アフターマーケット・ビジネスの拡大」に注力しています。その鍵となる「在庫」については、OEM向けの仕掛在庫を削減するとともに、アフターマーケット・ビジネスの完成品在庫を増やすというアプローチを採り、市場対応力を維持・向上させつつ効率化を図っています。

OEM領域で滞留、アフターマーケット領域で欠品する在庫を改善

OEM領域では、急激な需要変動に備え、国内外の拠点や輸送中の船上で仕掛在庫が積み上がる傾向があり、総額約2,000億円規模の在庫のうち、仕掛在庫が約4割を占めています。また過去には、アフターマーケット向けよりもOEM向けの生産が優先された結果、本来売れるはずのアフターマーケット商品の供給が困難になる事例もありました。

OEM領域

施策 「全体最適」を目指して、在庫を効率化

2021年度から当社グループが推進する生産改革活動では、「部分最適から全体最適へ」という基本方針のもと、OEM領域のサプライチェーン全体において、在庫の削減に取り組んできました。具体的には、国内外の生産・物流拠点を効率重視の観点で見直すとともに、モノが滞留せずに流れる状態にする「整流化」、リードタイム短縮、生産平準化などに取り組んでいます。

Column 小さく、細かく流す「整流化」により、在庫をスリム化—NDA※

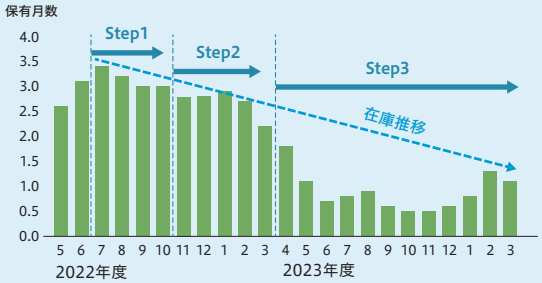
※NDA：NTN DRIVESHAFT ANDERSON, INC.

日本から北米CVJ工場向けに出荷する半製品の約70%は磐田製作所が担い、その約30%がNDAへ出荷されています。NDAではかつて、月末に出荷が集中し、多くの仕掛在庫を抱える問題がありましたが、磐田製作所の協力のもと、月次出帆から、毎週、必要な分だけ補充する「週次出帆」への切り替えを推進しました。小さく、細かく流す「整流化」によって、欠品を防ぎながら在庫のスリム化を実現しました。

出荷量が最多の品番を対象として選定し、Step1で週次出帆をスタート。Step2、Step3で対象品を拡げ、Step3では対象品の約80%にあたる品番にまで展開しました。

NDAでは、2025年度に在庫回転率7.1の目標に対し、8.9回転を達成しました。

■ 週次出帆品のNDA在庫推移



アフターマーケット領域

施策 1 商品別組織へ改革

2024年度から、OEM向け、アフターマーケット向けの事業を集約し、「軸受事業本部」、「CVJアクスル事業本部」という商品別のセグメントへ組織を改革しました。これにより、アフターマーケット領域の在庫拡充や供給力強化を図りやすい体制が整いました。

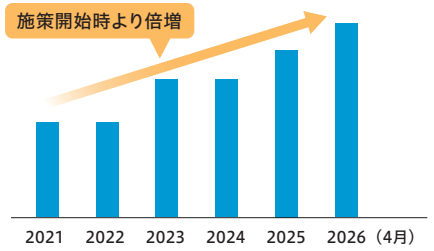
施策 2 「FIRST※」による、売れ筋商品の即納を実現

※Fast moving Inventory Replenishment SysTem

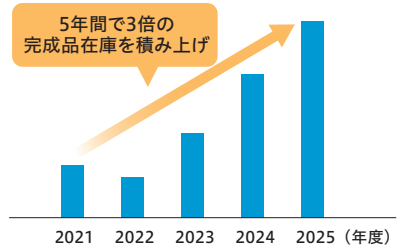
汎用品を即納する仕組みとして「FIRST」を構築し、売れ筋である約4,000型番について、日本で完成品在庫を保有しています。5年間で売れ筋商品の在庫量を3倍に増やし、アフターマーケット向けの完成品在庫を戦略的に確保しています。これにより、世界各地の販売会社は安全在庫を持つことができ、突発的な需要にも対応が可能な即納体制を構築し、アフターマーケット向けの安定供給に寄与しています。

今後は、「FIRST」の対象となる販売会社を増やし、グローバル販売網を拡大するとともに、MRO向けなどに販売頻度の低い準標準約800型番の即納体制の構築に着手し、ロングテール領域の需要にも対応します。

■ FIRST対象販売会社の推移（社数）



■ FIRST在庫推移（金額）



CTOメッセージ



開発スピードのさらなる向上により、新商品および新事業の市場展開を加速

執行役　CTO（最高技術責任者）
中野 賀泰

商品の適時市場投入を支えるコンカレント体制の実践

現在取り組んでいる中期経営計画「DRIVE NTN100」Finalは、事業構造の変革に向けた重要施策として、新商品開発とスピーディな市場投入によるOEMビジネスの競争力強化、アフターマーケット・ビジネスにおける設備を止めない状態監視技術の強化、および新事業の育成を掲げています。これらを着実に推進する上で、研究技術開発の進展は不可欠です。

そのために注力しているのが、開発プロセスにおけるコンカレント体制への移行です。従来は技術部門が主導して開発を進め、一定の段階に至ってから他の部門が加わるプロセスでした。しかし、後半の工程（量産性の検証）で課題が明らかになり、手戻りが生じることもあり、先駆者利益を最大化できる最適なタイミングで商品化するためには、課題を早い段階で捉え開発スピードを高める必要がありました。

このため、販売・技術・製造に加えて品質や調達などの関係部門がチームを組んで開発に当たるコンカレント体制への改善を進めました。昨年は代表テーマを取り上げて改善効果の検証を進め、いずれのテーマも1年間で開発が完了し、開発リードタイムの短縮に手応えを感じています。

その成果のひとつが、EV用e-Axle向け「樹脂モールド絶縁軸受」における中国生産の確立です。EVニーズの中心となる中国市場に対応するため、現地サプライヤーの選定、工程確認、品質の見極めなどを日本と中国の関係部門が一体となって取り組みました。この過程で、技術的な評価を日本が担い、その結果を活用して中国のサプライヤーを選定・評価・指導するなど、的確かつスピーディに連携しました。

中国の自動車開発は、量産までの開発期間が短く、日米欧の自動車メーカーの約半分と言われており、このスピード感は今後、グローバル標準となる可能性があります。今後の市場対応力を高める上でも今回の取り組みは大きな収穫でした。

コンカレント体制による開発をすべての開発テーマに拡げる計画ですが、重要なのはテーマの性質に応じて最適な体制を選択し、最少の工数で市場投入までのスピードを高めることだと捉えています。

2029年度における改良商品、新事業商品の売上高比率目標は達成の見込み

研究技術開発のKPIとして、2029年度に改良・新事業商品の売上高がグローバル売上高に占める割合を20%とする目標を掲げています。現中期経営計画においてその比率は着実に高まっており、提案中の案件が計画通りに量産化されれば、目標達成は見通せる段階まで来ています。また、現在のKPI管理は日本開発品が中心ですが、今年度から欧州の研究開発拠点（NTN Europe S.A.）も含めたグローバル管理へ移行する計画です。ただ、EV車の開発中止や計画の後ろ倒しの動きがあり、目標の達成に影響を及ぼすことが懸念事項です。開発完了品は展示会などを通じてお客さまへのPR活動を進め、目標達成を目指します。

新事業領域で確かな成果を得る

目下取り組みを進めている新事業領域について、着実に成果が現れています。

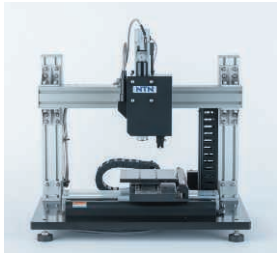
モビリティ・モジュールは、すでに電動油圧式ブレーキ向けに「ボールねじユニット」を量産中ですが、新たな案件を受注し量産準備を開始するところです。また、電動機械式ブレーキ（EMB）向けでも開発パートナーに選定され先行開発に参画しています。EMBは当初、2030年代前半に市場投入が進むと予測していましたが、EVニーズの高い中国市場では想定より早く採用が進む

見通しで、当社もこうした動きを踏まえて開発を加速し、サプライチェーン構築や生産地の検討も進めています。競争優位を築けるように、先述の開発スピード向上を図るとともに、供給体制の構築を急ぐ構えです。

ロボット周辺モジュールは、手首関節モジュール「i-WRIST（アイリスト）」を搭載した外観検査用高速ユニットの展開が進んでいます。大手ダイカストメーカーの工場で順次採用が拡大する見込みで、さらに自動車や半導体関連のメーカーからも案件が増加中です。お客さまの検査対象部品や検査項目が多岐にわたり、現品での検証工数（i-WRISTの動きを含めた検査のタクトタイム）も増えるため、AI技術を活用したバーチャル環境でシミュレーション検証に取り組み、お客さまへの提案スピードを加速します。

再生可能エネルギー分野は、移動型独立電源「N^3 エヌキューブ」の採用が拡がっています。再生可能エネルギーで稼働する循環式水洗エコトイレとして、国土交通省が選定する「防災道の駅」への設置に加えて、航空自衛隊が導入を進めている「展開型常設インフラシステム」として防衛分野で初めて採用されました。他方で、災害時にペットの避難や診療スペースとしての活用など、新たなニーズも見えています。実績を活用しつつ、官公庁や自治体への接点を強化し、さらなる採用拡大につなげます。

ライフサイエンス分野は、工業用途で実績のある微細塗布装置の名称を、精密リキッドハンドリングシステム「X-CELList（エクセリスト）」と改め、創薬や再生医療分野への提案を加速させています。これまで液晶リペア装置等で培ってきた微量の液剤を高精度に塗布する技術を活かし、iPS細胞由来心筋細胞を創薬実験用プレート上に効率的かつ高精度に配置するバイオプリンティング技術へと展開したものです。また、本技術の適用拡大には、外部機関との連携強化が重要なため、ライフサイエンス特化型のイノベーションキャンパスである「Osaka Life Science Nexus（O-Nexus）」に参画し、産学連携の共創などを活用して、用途開発に取り組みます。



X-CELList

精密リキッドハンドリングシステム「X-CELList（エクセリスト）」は、高粘度液体（塗布液）を極微細に毛髪レベルの細さで精密塗布

サービス・ソリューションは、アフターマーケット・ビジネスを見据えた展開を進めています。軸受の状態を監視し、異常を早期に検知することで、計画的なメンテナンスにつなげることを目的としており、実績がある風力発電装置用状態監視システム（CMS）やNTNポータブル異常検知装置に加え、幅広いシステム環境下で使用いただける軸受診断エッジアプリケーション「Bearing Inspector」の販売を開始し、状態監視に関する商品やサービスを拡充しています。また、発電機、センサーおよび無線デバイスを内蔵した「しゃべる軸受」のテストマーケティングを継続中で、センシング精度に関しお客さまから高評価をいただいており、サービス事業を視野に入れたビジネスモデルの提案を進めています。

IPランドスケープを活用して技術的優位を堅持する

今後の技術展開を考える上で、EV関連の技術に引き続き注目しています。当社の主力商品である等速ジョイントと軸受は、EVにおいても重要な役割を担います。等速ジョイントは、従来からニーズの高い高効率化を追求するほか、居住・荷室空間の拡大による車両設計の変化に伴う広角化に対応します。軸受は、高速回転性能と耐電食性能が主要な技術要件となっており、技術的な優位性は保持していると考えていますが、将来的にどのような新しい性能特性が生じるのか見通しにくいことが挙げられます。

そのため、自動車やTier1メーカーの動向を注視しながら、特許情報と市場動向をかけ合わせて技術的ニーズを把握するIPランドスケープを活用し、開発において常に主導的な役割を果たすことが重要です。IPランドスケープを導入して2年が経過し社内浸透を進めていますが、まだ道半ばですので、ワークショップ活動をさらに拡充し、研究開発部門の有用な商品開発につなげます。

新事業創出の仕組みづくり

現在取り組んでいる新事業領域は、主に開発済みの商品を事業化へ発展させるものです。一方で、今後は当社の保有技術と市場ニーズをかけ合わせた、新たな事業化商品の開発を進める必要があり、これまでの経験から、通常業務と切り離し、新たな事業を継続的に創出する体制や仕組みづくりが重要と捉えています。

「DRIVE NTN100」Finalで実行中のコンカレント開発、新事業領域の育成とともに、新規事業創出の体制・仕組み化も進め、来年度からスタートする新中期経営計画では、新事業につながる商品開発に注力してまいります。

サステナビリティ担当役員メッセージ



サステナビリティと財務戦略の「二刀流」により、さらなる持続的成長へ

執行役
菊田 剛

ESG経営と財務成果のつながり

サステナビリティ部門と財務部門を兼任して2年目を迎え、サステナビリティ活動は短期的に成果が出て財務数値へ直結するものではないとの認識を強めています。2025年度の利益成長が各地域における継続的な変革の積み重ねによるものであるように、サステナビリティと財務の両輪による価値創出においても、日頃からの不断の取り組みが不可欠であると考えています。

当社では毎年、鵜飼社長が従業員と直接対話するタウンホールミーティングを海外を含む主要拠点で実施しています。こうした取り組みに加え、執行役や部門長がそれぞれの部門に対し、重層的に対話の機会を設けていくことが、会社の方針や施策への理解を深め、従業員のエンゲージメント向上につながるものと考えています。

私自身も、担当の財務戦略部、経理部、ESG推進部、内部統制推進部の皆さんと定期的にミーティングを重ね、自らの考えを直接伝えるようにしています。その際、ESG推進部や内部統制推進部には財務的な視点を、財務戦略部や経理部には持続的に成果を生み出していくためにはESG経営が重要であることを伝えるなど、部門間の相互理解が進むよう意識しています。さらに、全社の環境管理委員会やサステナビリティ委員会、リスク管理委員会といった場でも、あえて決算数字に触れるなど、それぞれの取り組みが財務成果につながっていることを実感してもらえるよう心がけています。

ROICを用いた経営的視点が浸透

当社は2019年度より、企業価値の考え方、すなわち投下資本に対するあるべき利益水準をROICやROEといった指標を用いて説明する取り組みを進めてきました。加えて、執行役や事業部門を中心とする特定部門の部門長の評価指標にROIC目標を組み込むなど、利益と資産効率の両立を促す仕組みも整備してきました。こうした取り組みを通じて、従来は計画や実績に対する利益結果に重きが置かれていたものの、現在では投下資本に対してどれだけのリターンを創出するかという視点が社内に浸透してきました。例えば、かつては期末に利益対策が在庫目標よりも優先されることもありましたが、在庫の増加はROICの低下につながるという認識が共有され、意思決定や行動に変化が生まれています。その結果、2024年度と2025年度の2年間で為替の影響を除く物量ベースで合計330億円の在庫削減を実現することができました。こうした積み重ねが数値として表れてきている点を心強く感じています。

中期経営計画最終年度におけるESG経営

2024年度からスタートした中期経営計画「DRIVE NTN100」Finalも最終年度を迎え、ESG経営においても、一層の取り組み強化が求められています。

E：環境

当社の商品はエネルギーロスを極限まで低減するという点で、環境に直接貢献できるものだと考えています。加えて、ベアリング単体の性能向上にとどまらず、お客さまの付加価値向上につながる商品・サービスを提供していくことを目指しています。具体的には、お客さまのコスト競争力の向上や設計のしやすさ、さらには各種規制への対応力の強化に寄与するような商品開発です。今後も技術を磨き、お客さまにNTNの商品を選んでいただくことが、環境貢献のみならず、結果として当社の財務成果にもつながっていくものと考えています。

カーボンニュートラルの目標については、カーボンニュートラル推進委員会において、進捗状況や今後の見通しを共有しています。2035年度のカーボンニュートラル達成に向け、2026年度には2018年度比でCO_2排出量を30%超削減する目標を掲げており、現時点で順調に推移しています。一方で、カーボンニュートラル推進のための設備投資実施時には、単にCO_2の削減を追うのではなく、原価低減との両立を前提とした生産性の高い製造

工程の構築につなげていくことを常に意識しています。また、サステナビリティ・リンク・ローンについては、当期も案件が増加し、昨年分を含めて22件、残高は500億円となっています。こうした取り組みを通じて、カーボンニュートラル目標の達成が資金調達面での経済的なメリットにもつながるものと考えています。

S：社会

トップの方針やROICに対する考え方が社内に浸透してきた背景には、体系的な人材育成の成果という側面もあると思います。当社では2021年度より次世代経営人材育成プログラム（NTN Next Leader Program）を導入し、若手管理職に対して経営視点での思考力や経営戦略の基礎から応用、組織変革などを学ぶ機会を提供しています。私自身も約10年前に数ヵ月間、外部教育機関に派遣され、多様な背景を持つ人材との交流を通じて得られた体系的な学びや経験は、その後の意思決定や行動の土台として生きていると感じています。

また、当社の売り上げの約7割は世界各地の拠点を通じた海外市場向けであり、多様な歴史的・文化的背景を持つ人材と「協働する」ことが欠かせません。近年は日本でも外国籍従業員の採用が増えていますが、日本においても海外においても、多様な背景を持つ従業員（人材）同士がお互いの違いを理解し受け入れながら、目標に向かって力をあわせることにより、組織としても個人としてもさまざまな局面で幅広い選択肢を持つことができるようになります。このような世界各地での多様な人材との「協働」や人材育成への継続的な投資は、組織全体の視座を高め、企業としての総合力の底上げにつながっていくものと考えています。

一方、過去に、当社のサステナビリティ活動に対する第三者機関評価において、お客さまの求める水準に達していない項目が確認され、評価が改善されない場合には取り引き継続にも影響を及ぼしかねない状況に直面しました。これを受け、この情報を執行役が出席するミーティングで速やかに共有し、その後数ヵ月にわたり、改善に向けた社内への働きかけを強化した結果、お客さまの求める水準を満たす状態へと着実に改善させることができました。サステナビリティへの対応は、取り引き継続にも影響する重要な経営課題であることを改めて認識した事例です。

本件は、財務面での価値向上を進める上で、非財務のサステナビリティ活動の推進との結び付きが不可欠であることを示すほんの一例にすぎません。両領域を担当する執行役として、今後もこの連携を一層強化してまいります。

G：ガバナンス

2023年に立ち上げた「国内関係会社ガバナンス強化プロジェクト」は、現在も形を変えながら継続的に取り組みを進めています。具体的には、関係会社の役員を対象としたeラーニングを年2回実施し、遵法意識の醸成や役員としての役割理解の深化を図ってきました。また、各種規程の整備も着実に進んでいます。こうした基盤整備に加え、今年度は本社の執行役が複数の子会社の監査役にも就任する体制を構築し、私自身も監査役として意見を述べる機会がありました。さらに、毎年特定課題を深掘りするテーマ監査を開始し、初年度は関係会社のIT体制点検を実施するなど、実務面での統制強化にも取り組みました。

一方で、社外取締役を委員長とする監査委員会による海外も含めた主要拠点への往査が定期的に行われており、拠点ごとの個別問題に加え、会計的な議論や内部統制のあり方などについての課題提起が行われ、執行サイドでの改善活動につながるケースが増えています。指名委員会や報酬委員会も社外取締役が委員長を務めることで、活発な意見交換が行われ、グループ全体としてガバナンスの実効性は着実に高まっていると考えています。

次期中期経営計画に沿ったマテリアリティの見直し

現在のマテリアリティは、2020年12月に特定したものであり、当時はSDGsへの対応を意識しつつ、「社会からの期待」と「当社事業との関連性」の2軸で整理しました。この枠組みは現在においても一定の妥当性を有しており、重要な経営課題を的確に捉えているものと認識しています。

一方で、その後の事業環境や社会的要請の変化を踏まえると、マテリアリティの位置付けをあらためて見直していく必要があると考えています。特に近年は、企業が環境・社会に与える影響と、環境・社会の変化が企業価値に与える影響の双方を捉える「ダブルマテリアリティ」の考え方が広がっており、当社においてもこうした視点を踏まえた整理が求められています。また、従来以上にステークホルダーとの対話を取り入れ、透明性と納得性を高めていくことが重要です。

今回の見直しにおいては、既存のマテリアリティの妥当性を検証した上で、必要に応じた見直し・再整理を行います。その結果として、大きな変更に至らない可能性もありますが、その場合においても、現時点の経営環境や社会課題を踏まえて改めて議論を尽くすこと自体に意義があると考えています。

来年度からスタートする次期中期経営計画においては、マテリアリティと経営戦略との連動性をこれまで以上に高めるとともに、各施策やKPIとの紐付けをより明確に示し、当社の持続的成長に向けた道筋を社内外に分かりやすく提示していきたいと考えています。

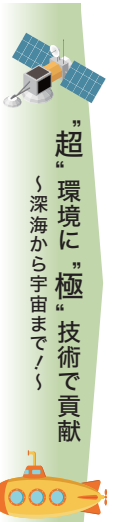
「なめらかな社会」の実現に向けたロードマップ

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

目指す未来に向けた社会課題の解決への貢献

ESG課題	マテリアリティ	取り組み	2024年	2025年	2026年	2030年	2035年	2050年
			中期経営計画「DRIVE NTN100」Final			スコープ1・2 ▲50%（2018年度比）	スコープ1・2 カーボンニュートラル	スコープ3 カーボンニュートラル
カーボンニュートラルの実現	気候変動への対応	事業活動におけるCO_2排出量の削減	製造工程のエネルギー見える化と省エネ			サプライヤーとの協働		
			太陽光・風力など自然エネルギー発電					
			CO_2フリー電力やカーボンオフセットLNG			カーボンクレジットやネガティブエミッション技術		
脱炭素社会への貢献	自然エネルギーを利用した持続可能な社会の実現	水素・アンモニア環境への対応			水素環境向け樹脂しゅう動材	水素・アンモニア環境用技術		
		自然エネルギーの高効率化への貢献			風力発電用CMS			
	エネルギーロスの低減	軸受ライフサイクルマネジメントの強化			部品の再生・再利用			
		製造設備の高効率化			軸受診断エッジアプリ	寿命予測		
		EV/電動化への対応			設備モニタリング（しゃべる軸受）	保全へのデータ活用		
		回転・スライド部の低トルク化			耐電食軸受・高速化・静粛化	電動化モジュール製品		
					低トルクグリース	高負荷容量軸受	高効率モジュール製品	
豊かなくらしへの貢献	安全と快適の提供	人にやさしい工場の実現			手首関節モジュール	高速・静粛搬送	完全自動生産	
		公衆衛生・健康への貢献			バイオプリンター（微細塗布装置）	ライフサイエンス分野		
		災害への備え			移動型独立電源 グリーンパワーステーション	安心できる空間		





「なめらかな社会」の実現

ESG経営を支える基盤

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

NTNが目指すカーボンニュートラルな社会

環境貢献商品

環境貢献商品の開発

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

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

また、太陽光や風力などの自然エネルギーを活用する商品の開発にも取り組んでおり、これらはCO_2の排出削減に貢献しています。

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

環境貢献商品の評価方法

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

分類	グレード	定義
環境貢献商品	S-eco（スーパーeco）※	世界の技術水準を踏まえて商品ごとに定めた環境ファクタ基準に照らし分類
	A-eco（アドバンスト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。

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

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

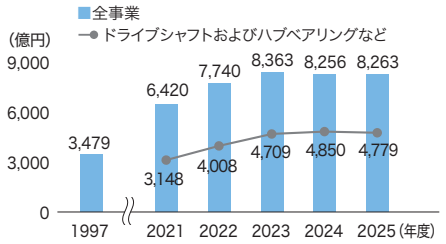
※1 D-eco品
※2 QFDの手法を用いて価値（最終製品におけるCO_2削減寄与を含む）を数値化
※3 気候変動対策への貢献を評価する観点から、環境負荷を「原料採掘～生産」で発生するCO_2量として算出（一般社団法人 日本自動車部品工業会の「LCI算出ツール」を活用）

これまでの成果

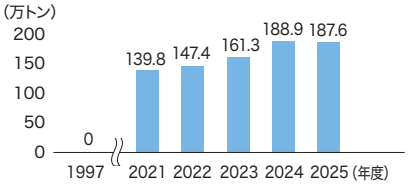
2025年度には、主力商品であるドライブシャフトやハブベアリング、ならびに自然エネルギー関連商品によって、約187.6万トンのCO_2削減に貢献しました。これは、当社の環境貢献商品の開発が成果を上げている証しです。

また、2025年度には、環境貢献度の高い「S～B-ecoグレード」の商品の売上が、全体の約55.9%を占めるまでに成長しました。

売上高の推移

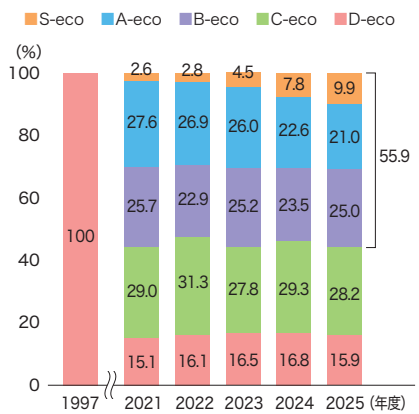


CO_2削減貢献量*



【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

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）



カーボンニュートラル

気候変動への対応

当社グループは、気候変動への対応として、2050年度までに全サプライチェーンでのカーボンニュートラルを達成することを目指しています。2030年度および2035年度を目標年として自社内で排出されるCO_2（スコープ1、2）の削減目標を設定し、省エネの推進や再生可能エネルギーの導入など、さまざまな施策に積極的に取り組んでいます。また、サプライチェーンで排出されるCO_2（スコープ3）の削減を進めるため、2024年度、まずは国内での削減施策を立案、推進するためのワーキンググループを新たに設置しました。サプライヤーとの連携を密にして、「2050年度までにカーボンニュートラル達成」に向けた活動を推進します。

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

■ 当社グループのカーボンニュートラル目標

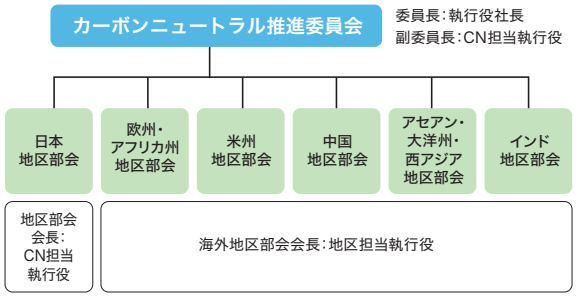
CO_2排出削減目標（スコープ1、2）	●2030年度までに50%削減（2018年度比） ●2035年度までにカーボンニュートラル達成
CO_2排出削減目標（スコープ3）	●2050年度までにカーボンニュートラル達成

カーボンニュートラル活動の推進

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

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

■カーボンニュートラル推進体制図



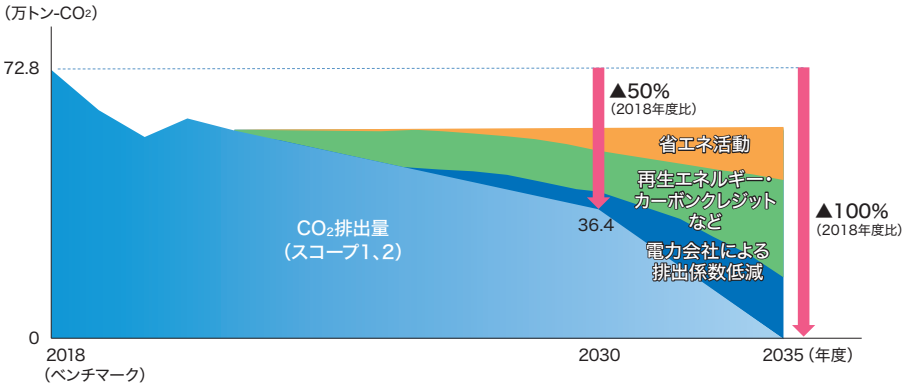
■カーボンニュートラル推進委員会



カーボンニュートラルロードマップによる進捗管理

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

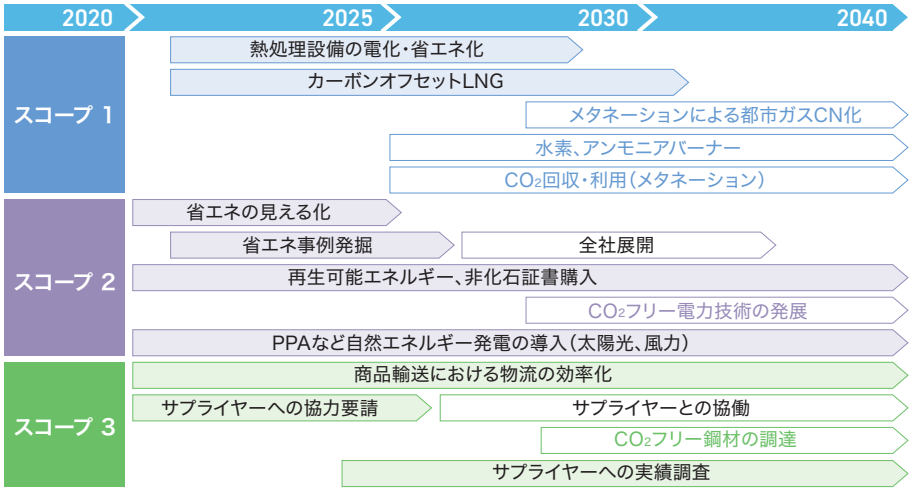
■ NTNグローバルCO_2排出量削減ロードマップ（削減活動別）



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



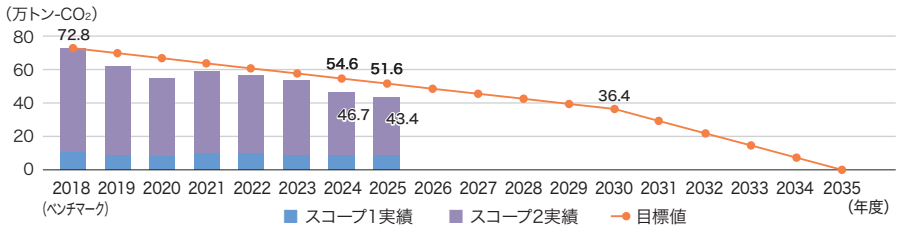
※網掛けは対応中、カラーフォントは外部機関による取り組み

CO_2排出量の実績

2025年度の実績は、スコープ1:77,935トン（国内:43,749トン 海外:34,186トン）、スコープ2:355,850トン（国内:167,447トン 海外:188,403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、2）

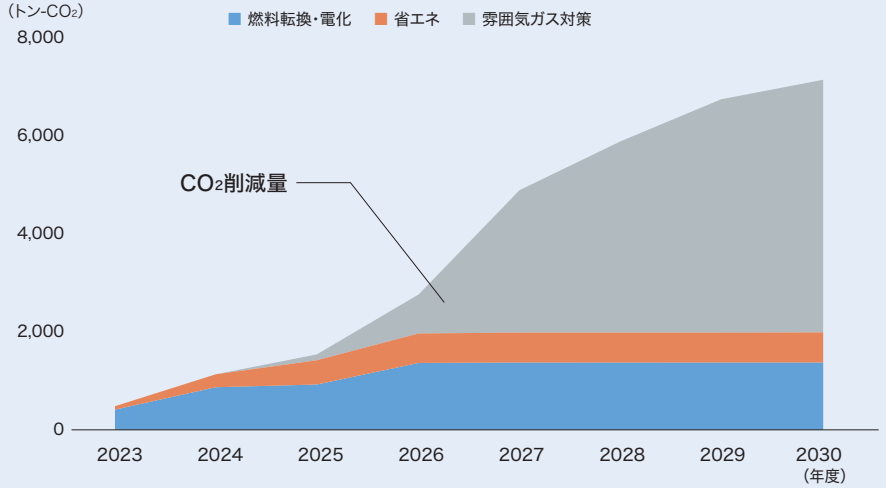


スコープ 1

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）



2025年度は、熱処理設備の省エネ施策により405トンのCO_2排出量を削減し、2023年度からの累計削減量は1,537トンとなりました。

国内スコープ1排出量は、2024年度の45,596トンから2025年度には43,749トンとなり、1,847トン減少しました。熱処理設備の省エネ施策による削減量405トンは、この減少量と比較すると約22%の規模に相当します。

なお、国内スコープ1排出量の増減には、生産量や設備の稼働状況、各種削減施策など、複数の要因が影響します。

スコープ 2

生産現場でのエネルギー削減

自社でのCO_2排出量削減のため、ムダの見える化、エネルギー使用の削減を進めています。

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

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

■ エネルギー削減施策例

空調室外機への遮熱断熱塗装による冷房効率向上

- 空調室外機および周辺への遮熱断熱塗装施工による電力削減
- 夏場の冷房効率を向上させるため、室外機本体および周囲に遮熱断熱塗装を施す
- 室外機本体の温度と吸引される空気の温度を下げ、−10℃以上の温度抑制効果を実現
- 消費電力量20%削減

CO_2削減量
0.6トン-CO_2/年
（空調機1台分）



水溶性クーラントチラーユニット更新による使用電力量削減

- 水溶性クーラントチラーユニットを省エネタイプへ更新し電力削減を実施
- 研削盤90台へ供給する水溶性クーラント設備のチラーを更新し省エネ化を推進
- 電力使用量：44%削減



CO_2削減量
144トン-CO_2/年

スコープ 3

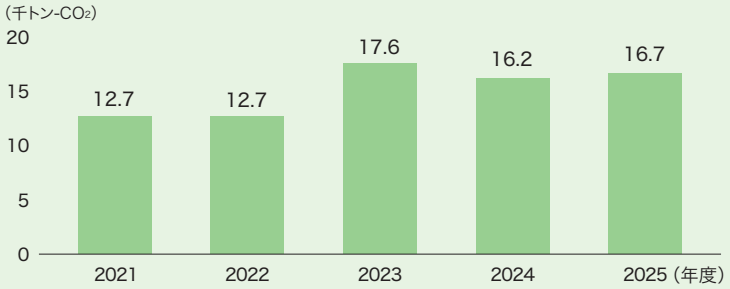
算定精度向上の取り組み

当社グループは、2050年度にサプライチェーン排出量（スコープ3）を含むカーボンニュートラルを目標としています。サプライチェーンでのCO_2削減を進めるため、削減施策の立案、推進を行うワーキンググループを設置し、活動を推進しています。全カテゴリーの中で、最大の排出量となっているカテゴリー1「購入した製品・サービス」は、その大半が原材料の鉄鋼材料や半製品である鍛造品、旋削品などの仕掛品の調達によるものです。そのため、まずは鉄鋼メーカーに対して製造方法の違いも考慮した排出量調査を行いました。仕掛品のサプライヤーにも同様の調査を行い、使用する原単位の見直しなど、実態に即した排出量の把握と削減に向けた活動をグローバルで推進しています。

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排出データのヒアリング・ダッシュボード化
- **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）



その他の環境への取り組み

その他の環境への取り組みに関する基本的な考え方

当社グループは、気候変動対応および資源循環に加え、水資源、生物多様性、汚染防止、ならびに製品ライフサイクル全体での環境負荷低減を、事業の安定的な継続やサプライチェーンの健全性に影響を及ぼし得る重要な環境課題と位置付けています。

これらの課題について、国際的なガイドラインや評価手法も参照しながら、定量的な評価に基づく管理と継続的な改善に取り組んでいます。

水資源の管理

水ストレス分析と水リスク対応

当社グループは、水資源の保全を重要な経営課題のひとつと位置付け、持続可能な水資源管理に取り組んでいます。事業活動に伴う水使用や排水が地域の水資源に与える影響を踏まえ、水使用量の削減を通じた水資源負荷の低減を基本方針としています。

水リスクの把握・評価にあたっては、WRI（世界資源研究所）の水リスク評価ツール「Aqueduct」を活用し、国内外の事業所における水ストレス状況を分析しています。水資源制約は、生産計画や設備投資、BCPに影響を及ぼし得る経営上のリスクと認識し、高水ストレス地域（インドを含む）に所在する事業所から、優先的に対策を進めています。

特に水ストレスが高い地域に所在する事業所では、生産工程の改善や設備の効率化などを通じて水使用量の抑制に努めています。これらの取り組みについては、水使用原単位を用いて効果を継続的に確認しています。

主な対応例

- 生産工程における水使用量の削減
- 設備の効率化および排水処理の適正運用
- 水使用量削減に資する水の循環利用の推進（工程内での活用を含む）



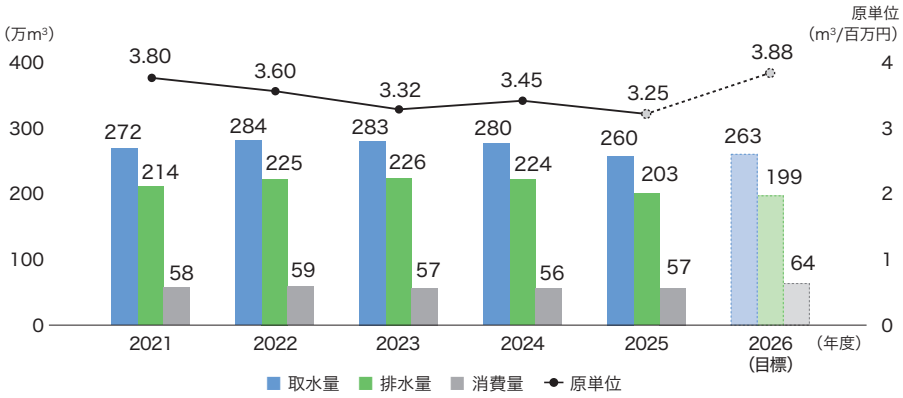
水処理設備（NNMI・インド）
二層ろ過および逆浸透膜処理により、排水の再利用と水資源負荷の低減を推進

KPIおよび目標

当社グループは、水資源制約による操業リスクの低減を目的に、水資源管理におけるKPIとして水使用原単位を設定し、継続的な改善に取り組んでいます。

KPI（指標）
水使用原単位（水資源管理）

■ 水使用原単位の推移（実績・目標）



- 水使用原単位は、社内管理上の価格指標を用いて算定した「生産高」を分母として算定し、事業計画や各拠点の水使用量削減施策を踏まえて、継続的な改善を目指す目標値を設定

※総水使用量および水使用原単位は、グループ連結ベースの対象拠点を範囲として算定
※本文の水使用原単位は、社内管理上の価格指標を用いて算定した「生産高」を分母として算定し、巻末のESGデータでは、外部比較可能性の観点から、「売上高」を分母として算定

生物多様性の保全

生物多様性リスク評価と対応

当社グループは、生物多様性の保全を重要な環境課題のひとつと位置付け、事業活動が生態系に与える影響の把握と低減に取り組んでいます。対応にあたっては、SBTs for Natureで示されたAR3Tフレームワーク（回避・低減・回復・変革）を基本的な考え方としています。

生物多様性リスクの評価には、WWF（世界自然保護基金）の生物多様性リスクフィルターを活用し、国内外の生産拠点を対象に評価を実施しました。その結果を踏まえ、事業活動に伴う影響が相対的に大きい拠点を特定し、対応の優先順位付けを行い、具体的な対応の検討を進めています。

また、評価結果を踏まえ、拠点ごとの地域特性に応じた保全活動を、順次進めています。

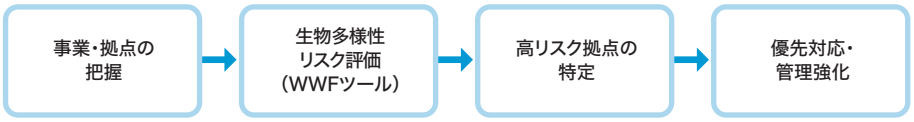
主な評価結果・対応の考え方

- 生態系への影響リスクの高い拠点を特定
- 排水や土地利用など事業活動に伴う影響の管理を強化
- 地域特性を踏まえた保全活動の検討



タイ拠点におけるマングローブ植樹活動（NMT）
沿岸生態系の保全に向けた取り組みの一例

今後は、TNFDの提言も参考にしながら、自然関連リスクおよび機会を段階的に経営判断に取り込み、生物多様性の保全と事業継続性の両立を目指します。



生物多様性リスク評価と対応プロセス

製品ライフサイクル全体での環境負荷低減

ライフサイクル評価（LCA）

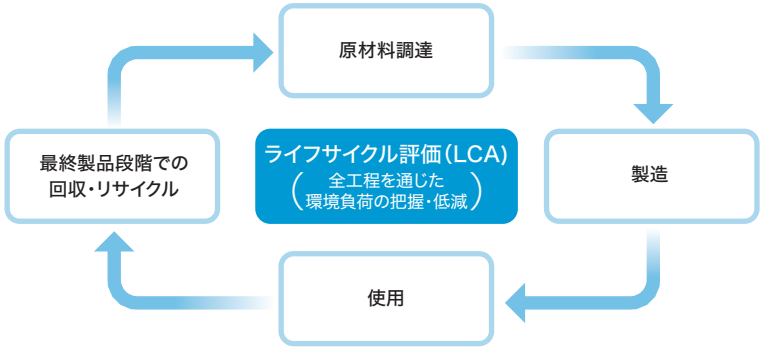
当社グループは、環境負荷は製品の製造段階だけでなく、原材料調達から使用、廃棄・再生に至るライフサイクル全体で発生すると認識しています。このため、LCA（ライフサイクル評価）を、製品開発や事業判断の基盤のひとつとして位置付けています。

LCAにより、環境負荷の大きい工程や改善余地を把握し、製品設計や製造プロセスの見直しにつなげています。特に、軸受やドライブシャフトの小型・軽量化、低フリクション化は、顧客の使用段階におけるエネルギー削減に貢献しています。

主な取り組み

- 製品設計段階での環境負荷低減の検討
- 軸受再生ビジネスによる製品寿命の延伸
- CO_2削減貢献量の把握

これらの取り組みを通じて、環境負荷低減と事業価値向上の両立を目指しています。



製品ライフサイクルを通じた環境負荷低減の考え方

WEBサイトの関連情報

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

資源循環・汚染防止　　生物多様性の保全

人事担当役員メッセージ



NTNが考える人的資本戦略の基本姿勢

当社グループを取り巻く環境や社会構造は、かつてない速さで変化し、取り組む課題は高度化しています。こうした変化を捉え、企業価値を持続的に向上させるには経営戦略を柔軟に変化させる必要があります。そして、それらを実行する「人」にも変化への対応が求められます。そのため、従業員が自律的に考え、社会課題の解決を通じて経済的価値、環境・社会的価値の向上に取り組むことが、人的資本経営の基盤になると考えています。

中期経営計画「DRIVE NTN100」Finalでは、「人材獲得と育成」と「組織風土醸成」を掲げています。特に現中期経営計画においては、挑戦を後押しし、自律的成長を促すための人事制度や育成の構築に力を入れてきました。現在は基盤の構築を進めながら、現場での実践と定着を図る段階にシフトしつつあると捉えています。

人材獲得と育成では挑戦を尊び自律的成長を育む制度づくりを推進

人材獲得と育成では、「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」という3つのテーマを設定しています。事業環境の変化に対応するためには、年功的な考え方から脱却し、「どの仕事を誰が担うのか」を明確にした上で、個々の力を最大限発揮できる仕組みへの変革が求められています。管理職の人事制度では仕事基準へと変更し、ポストチャレンジ・プログラムなども導入しました。

これらの取り組みによって、現場では若い人材を積極的に抜てきしようという意識が生まれつつあります。新たなポジションに就いた従業員は、その職務で求められる役割や責任、対応する報酬の理解が進みます。今後は、挑戦を経た従業員の納得感や理解が職場や組織全体に波及していくことを期待しています。

ポストチャレンジ・プログラムは、ポストとともに必要な経験やスキルを示し、従業員が自身の経験やスキルを踏まえて挑戦できる機会を設けるものです。現時点では、制度の活用はまだ十分とは言えません。職場側が求めている役割と、応募する従業員側の共通理解をどのように深めていくかが課題だと捉えています。今後は、仕事内容や求めるスキルなどをより分かりやすく示し、募集するポストの拡充を図り、挑戦が自然に生まれる環境へと取り組みをさらに進めてまいります。

また、不確実な時代においてはグループ経営をリードする人材を計画的に育成することも重要です。経営トップ層と人事部門が一体となり、人材のプール化を進めるとともに、次世代経営人材育成プログラム（NTN Next Leader Program）も実施しています。2021年度から開始したこのプログラムは、延べ166名が修了し、財務やマーケティング、経営戦略などの講義を通して経営の視点を養うとともに、他部門との人脈構築や多様性の理解も深めています。

また、さらに若手層に対しても、自身のキャリアを考える機会を設けています。日々の業務に集中する中では、将来どのような仕事で会社に貢献したいかを考える時間を十分に持てない場合もあります。階層別研修やキャリアを考える場の提供を通じて、従業員が視野を広げ、自らの可能性に気づくきっかけをつくっています。大切なのは、会社が一方的に道を決めるのではなく、従業員自身が考え、挑戦や成長を選び取れることです。会社はその後押しを継続します。

当社には元来、職場において他者の意見や考えを受

け止める文化があると捉えています。それを基盤として、変革させた制度を活用して従業員一人ひとりの自律的成長を促してまいります。

従業員の声なき声にも思いを巡らせ組織風土醸成を図る

組織風土醸成では、「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」と「NTNスピリットに基づくマインド変革」を掲げています。

まず、グローバルで事業展開をしている企業として人材の多様性確保を常に意識しています。ただ、年齢や属性などによって特定の人材を優先するといったことをせず、人材それぞれの能力や適性を重視した結果として多様性が確保されていることが重要です。一方で、当社グループは事業の特性上、機械工学や材料工学系の人材が比較的多いため、それ以外の専門分野における能力を有する人材にも加わってもらい、今まで以上に多様な視点や発想が生まれる組織風土を目指すことを基本的な姿勢としています。

その上で、当社には、挑戦を前向きに受け止める土壌があります。挑戦を最後までやりきり、成果につなげていくためには、制度だけでなく従業員一人ひとりの意識の変革は欠かせません。

例えば、目標管理制度ではチャレンジ目標の設定を取り入れ、年3回の中間面談を通じて、目標や達成度について上司と部下が綿密にすり合わせる機会を設けています。その対話の中で、挑戦的な目標を掲げる従業員も現れています。

また、経営層と現場の接点を増やす取り組みも進めています。積極的にタウンホールミーティングやランチミーティングの場を設け、経営層が何を考え、どこに向かおうとしているのかを直接現場に伝えるとともに、現場の声に耳を傾ける機会を大切にしています。

さらに、従業員エンゲージメント調査も活用を進めています。個別の数値に一喜一憂するのではなく、いわば組織の状態を把握する健康診断として捉え、数値に表れた傾向は真摯に受け止めつつ、なぜその結果になったのか、その背景に何があるのかを深く考えることを重視しています。結果には現れない、声になりにくい思いにも配慮し、各職場での対話や改善活動である「より良い職場づくり活動」につなげることが重要です。まだ試行錯誤の段階ですが、実際にそれぞれの職場単位で、どうすればより良い職場になるかという意識の変化が生じつつあると捉えています。今後も、対話の質を高め、積極的に挑戦する組織風土を育ててまいります。

基盤の構築から、実践の積み重ねがより重要な段階へ従業員がイキイキと働く、豊かな人づくりを推進

これまで触れたさまざまな基盤の構築は、一度枠組みを整えればすぐに結果が出るものではありません。当社がこれまで続けてきた働き方、そしてそれを通じて培われた意識を変えるには時間が必要です。当社グループの取り組みはまだ道半ばにあり、実践の積み重ねこそが「豊かな人づくり」を目指す上で重要だと捉えています。

仕事基準の制度への移行やポストチャレンジ・プログラム、キャリアを考える機会の提供、エンゲージメント調査を起点とした対話などを通じて、従業員が自らの役割や将来を考えるきっかけは着実に生まれています。こうした小さな変化を積み重ねることが、やがて組織全体の変化につながると信じています。

冒頭で触れたように、時代やニーズの変化に対応する経営戦略と人材戦略を連動させることが求められています。そして、中心にあるのは人です。経営環境が変わったときに、自ら考え、挑戦する人材を増やしていくこと。そして、多様な従業員がそれぞれの持ち味を生かし、事業活動を通じて成長し、イキイキと働ける組織をつくること。それが、当社グループの持続的な成長と企業価値向上につながると考えています。これからも基盤の構築と実践の積み重ねの両輪で人と組織の可能性を広げてまいります。

NTNの人材戦略

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

「豊かな人づくり」を実現するための人材戦略として、「変革に挑戦する次世代を担う人材の確保」「社員の多様性を尊重した働きがいのある環境づくり」「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」「職場の学ぶ文化と育成する風土の醸成」「人権の尊重」を5つの柱としています。

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

重点とする取り組み

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

人材獲得と育成

経営戦略実現のために求められる専門能力の向上

事業構造を変革（事業ポートフォリオの変革）するには、ビジネスの構造を変えるような抜本的かつ主体的な行動や新領域へのチャレンジが必須であり、戦略実現に求められる組織能力や人材も変化しています。中期経営計画の基本方針である事業構造の変革や、それを支える戦略を達成するためには、それぞれに必要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。

グループ経営をリードする経営人材の育成

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

自律的成長とキャリア自律の実現

自律的なキャリア展望やキャリア開発に基づく成長と、キャリア展望の実現を支援することで、従業員と組織の持続的成長を実現します。

組織風土醸成

ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョン

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

挑戦し、やりきる職場風土への変革

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

NTNスピリットに基づくマインド変革

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



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

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

指標および目標

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

中期経営計画実現に向けて重点とする取り組み		指標		2023年度	2024年度	2025年度	目標	指標の選定理由
人材獲得と育成	経営戦略実現のために求められる専門能力の向上	エキスパートコース人数（エキスパート：高度専門人材）（当社）*2		6名	8名	12名	15名 2026年度	専門能力向上を測る指標として、エキスパートの育成状況を採用しております
	グループ経営をリードする経営人材の育成	サクセッションプラン候補者数		24名	25名	29名	30名 2026年度	経営人材の育成状況を測る指標として採用しております
	自律的成長とキャリア自律の実現	従業員一人あたり研修時間（当社）		11.9時間	21.0時間	24.1時間	対前年比増加	従業員の自律的成長を支援する教育訓練の実績を指標として採用しております
		従業員一人あたり研修費用（当社）		19,180円	32,671円	33,108円		
組織風土醸成	ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョン	女性管理職比率（当社）		4.5%	4.2%	4.9%	5% 2026年度	男女が性差なく「イキイキと働く」ための環境づくりの指標として採用しております
		男性育児休業取得率（当社）		62.8%	73.0%	89.6%	100% 2026年度	
		中途採用比率（当社）		21.3%	17.3%	19.4%	30% 2026年度	多様な人材が活躍できるキャリアや雇用制度、環境づくりの指標として採用しております
		障がい者雇用率（当社）		2.57% （法定雇用率:2.3%）	2.50% （法定雇用率：2.5%）	2.64% （法定雇用率：2.5%）	その時点の法定雇用率以上	
	挑戦し、やりきる職場風土への変革	従業員エンゲージメント調査における「挑戦」や「変革」に関するスコア（当社）*3	学びある失敗が許容される組織がある	肯定的回答率 50%	—	肯定的回答率 56%	肯定的回答率 80% 2026年度	従業員の挑戦や変革に対する思いを測る指標として採用しております
			新しい方法の提案が奨励される職場環境である	肯定的回答率 42%	—	肯定的回答率 47%		
			私は期待以上の成果を上げようと挑戦する	肯定的回答率 65%	—	肯定的回答率 67%		
	NTNスピリットに基づくマインド変革	従業員エンゲージメント調査における「企業理念」と「協力」に関するスコア（当社）*3	NTNスピリットが実践されている	肯定的回答率 51%	—	肯定的回答率 51%	肯定的回答率 80% 2026年度	企業理念の浸透による組織の一体感の醸成を促進する指標として採用しております
			自分自身が働く意義を理解している	肯定的回答率 55%	—	肯定的回答率 56%		
			お互いを尊重した部署間の協働がある	肯定的回答率 29%	—	肯定的回答率 32%		
人権		人権教育受講者数（延人数）（当社）		1,443名	1,812名	2,673名	対前年比増加	人権に関する認識と理解の徹底を図る人権教育を指標として採用しております
健康経営		適正な体重者の比率（BMI18.5以上25未満の割合）（当社）		66.0%	65.5%	65.4%	70.0% 2026年度	従業員が安全に健康で長く働き続けていくための指標として採用しております
		高ストレス者の割合（当社）		9.0%	8.7%	8.9%	7.0% 2026年度	
		労働災害（休業）発生件数（当社）*4		2件	0件	7件	0件	

＊1 上記指標の対象は、特に指定の無い限り当社および連結子会社であります。
＊2 人数はエキスパートコースとして認定され、就任を予定する人数であります。
＊3 従業員エンゲージメント調査は隔年で実施しているため、2024年度には調査を実施しておりません。また、2023年度および2025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あります。
＊4 労働災害（休業）発生件数について、2025年度は2024年12月16日から2025年12月15日を同事業年度に係る集計対象期間としており、2024年度以前の事業年度に係る集計対象期間もそれに準じております。

エンゲージメント向上に向けた取り組み

当社では、事業構造の変革を加速させるにあたり、従業員一人ひとりが主体的に考え、行動する組織への転換が不可欠と考えています。その実現に向けては、従業員が働く意義を理解し、主体的に挑戦や成長に取り組む状態、すなわちエンゲージメントの向上が重要です。こうした考えのもと、当社では従業員エンゲージメント調査を実施し、職場ごとの主体的な改善活動につなげる取り組みを推進しています。

従業員エンゲージメント調査の概要

本調査では、「従業員エンゲージメント」および「社員を活かす環境」を軸とし、これらに影響を与える要因として、「戦略・方向性」「リーダーシップ」「成長の機会」「心理的安全性」などの観点から組織の状態を把握しています。なお、2023年度の回答率は94%、2025年度は93%と高い水準を維持しています。

調査結果は、経営層および各部門へフィードバックし、全社施策や人事制度への反映についても検討を行っています。また、調査結果をもとに各職場が主体的に取り組む活動である「より良い職場づくり活動」を推進しています。

調査結果の考察―当社の強み

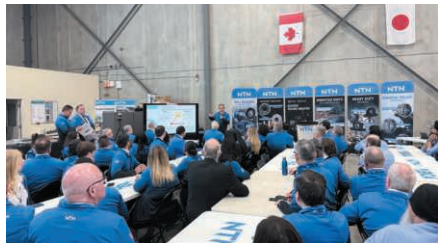
調査結果からは、「個人の尊重」「教育・研修」「心理的安全性」などの項目において肯定的回答率が高く、個々人が尊重され、学びやすい環境や、上司との信頼関係を基盤とした職場運営が行われている点は、当社の強みと認識しています。

調査結果の考察―当社の伸びしろ

一方で、「戦略・方向性」「リーダーシップ」「業務プロセス・組織体制」の項目では、肯定的回答率が相対的に低く、特に、経営層が描く方向性と現場での実感との間に認識のギャップが存在している点は、重点的に取り組むべき課題だと考えています。

これらの課題を踏まえ、経営層と従業員との相互理解を深める取り組みとして、タウンホールミーティングを継続的に実施しています。2025年度は、国内（32拠点）、海外（27拠点）で合わせて4,000人を超える従業員が参加し、社長や執行役が会社の目指す姿や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。





タウンホールミーティングの様子

より良い職場づくり活動

従業員エンゲージメント調査を単なる現状把握にとどめることなく、各職場の具体的な改善活動につなげる取り組みとして、「より良い職場づくり活動」を推進しています。

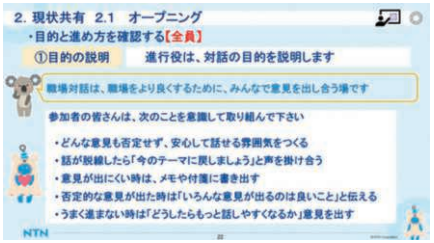
本活動の中核となるのが「職場対話」です。職場対話とは、調査結果をもとに職場のメンバー全員で職場の現状や課題について対話し、具体的なアクションを導き出す場を指します。対話を通じて職場の状況に関する共通認識を形成し、強みや課題を自分たちの言葉でとらえ直すことで、従業員一人ひとりの主体的な行動につなげていくことを重視しています。

こうした対話を効果的に進めるため、対話の進行方法や議論のポイントを整理した「職場対話デモ動画」（南山大学　中村教授の監修のもと作成）や、「職場対話進行の手引き」を整備し、各職場が円滑に対話を進められる環境を整備しています。また、各職場では、これらのツールを活用しながら、課題の抽出から改善アクションの設定までを主体的に進めています。

今後も、エンゲージメント調査を組織の「健康診断」として活用し、継続的な改善と対話を通じて、エンゲージメントの向上と組織風土の変革を進めてまいります。



南山大学 中村教授の監修のもと作成した
「職場対話デモ動画」



「職場対話進行の手引き」（一部抜粋）

2035年のNTNをつくる“人” 従業員座談会



若手管理職が語り合う 当社の文化、自己の成長、そして2035年のあるべき姿

当社グループは「企業は人なり」の考えのもと、持続的成長に欠かせない人材の育成に努めています。今回は、若手管理職から見た当社の強みや課題、自分自身の成長と働きがい、未来へのビジョンを語り合いました。

日々の業務を通じて実感する 当社の強みや文化とは？ 社内外に浸透する「なめらかな社会」の理念

M.I. 研究開発分野に携わってきた経験から感じる当社の強みは、「挑戦の心」が根付いているところです。熱意あふれる技術者が多く、新たな価値創造に向けて主体的に取り組んでいます。特に若手の段階から課題設定や技術選定を任される風土があり、私自身も入社3年目から開発テーマを主導してきました。その成果は後進たちに引き継がれ、今も活用されています。挑戦を厭わず、技術者一人ひとりの自発性が尊重される環境は、研究開発に携わる者にとって恵まれていると感じます。

D.C. 設計や調達部門の立場からみると、「品質第一主義」が全社共通の価値観として浸透していると感じます。設計には「品質の大部分は設計で決まる」という責任感があり、調達ではコストや納期以上に最終品質への影響を重視して意思決定を行っています。部門を超えても品質への考え方がぶれないので、連携が自然に機能しています。その積み重ねが、自動車・鉄道・航空宇宙といった妥協の許されない分野で当社商品が選ばれ続ける理由ではないでしょうか。

K.T. 当社は、グローバル企業として、国内外の関係会社へのITガバナンスが徹底されています。単にICT戦略を立案するだけでなく、担当役員や部門長自らが各拠点を訪問し、重要施策を丁寧に説明しています。超巨大企業ではない分、ガバナンスが行き届きやすく、本社の方針が現場まで浸透しやすい社風があります。私は6年間アメリカに赴任していましたが、本社と同じ方向性で行動できる文化を実感しました。

A.T. トップダウンで方針を決める競合他社もある中、当社には、お客さまの声を肌で感じる現場の意見を大切にするボトムアップの風土が根付いています。これまでのキャリアで経験した営業やマーケティングの立場からも、それを強く実感します。この姿勢は、創業者精神である「共存共栄精神」にも通じていると思いますね。

D.C. 創業者精神といえば、現状に満足せず常に次を切り拓く「開拓者精神」もありますね。このやり方が最善かを常に問い続ける姿勢は、今後も受け継いでいきたい当社の価値観だと思います。

M.I. 当社らしさは「挑戦・協働・約束」というNTNスピリットにも表れています。変化し続ける企業であるために、挑戦と協働を両輪に、互いに支え合いながら前進していきたいです。当社は風通しが良く、困ったときには周囲に助けを求めやすい雰囲気がありますし、社会や地域、人に対して誠実であろうとする土壌がありますよね。

K.T. 確かに、社内には課題や新しいアイデアを率直に発言できるオープンな雰囲気があります。上司や同僚とも気軽に話せますし、役員も現場に足を運び、気さくに

2035年のNTNをつくる“人” 従業員座談会



声をかけてくれます。本社はフリーアドレスで席を固定していないので、いろいろな人と話ができる環境もいいですね。この風土が人や部門間の摩擦を減らし、当社が目指す「なめらかな社会」の実現につながっているのだと思います。

A.T. 以前、「なめらかな社会」をグローバルで考えたとき、「なめらか」をその国の言葉にどう訳すか悩んだことがあります。多様な意味を含む言葉なので、あえて日本語で「なめらか」と表現し、その言葉から当社商品を想起してもらう考え方がいいのではと感じました。そのほうが社内外への浸透も進みやすいと思います。

M.I. 軸受という商品自体が摩擦を減らす技術ですから、その技術をお客さまに価値として届けることこそ、「なめらか」を形にすることでもありますね。

D.C. 業務プロセスや意思決定、情報の流れを滞りなくスムーズにすることも「なめらか」のひとつですよね。構造改革やシステム革新も含め、すべてが「なめらかな社会」の実現に向けた取り組みだと理解しています。

現場目線で見るNTNの進化と課題
職場環境を活用した自分自身の挑戦やスキルアップを語る

K.T. ここ数年の変化として、経営層が会社の方針を明確に打ち出していると感じます。アフターマーケットの売上比率40%、利益率の悪い商品からの撤退など、会社としての方向性が明確で具体的です。だからこそ、こうした経営方針をスピード感を持って現場の行動や成果につなげていくことが大切だと思います。

A.T. 品質基準の緩和も変化のひとつに挙げられます。ここ数年、当社では品質基準を一部見直し、以前よりも柔軟に運用する動きが出てきました。これまでの厳しい基準のままでは新しい挑戦が難しく、その間に中国メーカーや競合他社が力を伸ばしてきた背景もあります。そうした状況を受けて、「まずはやってみよう」という経営判断が下りやすくなり、挑戦を後押しする環境が整いつつあります。一方で、こうした新しい取り組みを事業として成立させ、安定した収益につなげていく点には課題があるのではないかと感じます。何事もあきらめず粘り強く続けると同時に、収益化が難しい場合、どの段階で見切りをつけるかという判断も必要になってきます。

M.I. 技術開発の面では部門横断チームが組成され、開発の初期段階から市場や量産を見据えた議論ができるようになりました。そのため市場ニーズの可視化が進み、開発テーマにも反映しやすくなっています。関係者が早い段階から共通の視点を持ち、必要な技術について議論できるようになったことは、当社にとって大きな前進だと感じます。

K.T. こういった変化の背景には、人事部門が導入した次世代経営人材育成プログラム（NTN Next Leader Program）の存在もあるのではないでしょうか。M.I.さんやD.C.さんも受講されましたが、実際の事例を通じて経営の意思決定に触れる機会が増え、高い視座で物事を見られるようになりました。

D.C. このプログラムで2年間にわたり他部署のメンバーと交流する中で、社内の人脈を広げることができたのも有意義な経験でした。自分にとって当たり前だと思っていたことが、他の人には異なる認識でとらえられていると気づき、会議などでも同じ前提をもって臨むことができるようになりました。

A.T. 私は、社内の奨学制度を活用して、業務と両立しながら大学院で学びMBAを取得しました。他企業の参加者と交流し、ケーススタディに取り組む中で社外のネットワークが広がりました。この経験で特に有意義だったのは他社の事例を体系的に学べたことです。どの企業にも共通する課題があると知り、それに対して各社がどのように対応しているのかを学ぶ視点を30代前半で身につけられたのは、大きな財産になっています。

M.I. ここ数年の変化として、情報化の進展もありますね。研究所ではこれまでは個々に持っていた情報がひとつのサーバーで管理され、情報の共有化や仕事の役割分担がわかりやすくなっています。ICT戦略部が導入したMicrosoft Teamsによるチャットやオンライン会議も必要不可欠なインフラです。



2035年のNTNをつくる“人” 従業員座談会

K.T. 当社はデジタル人材育成にも力を入れています。研修もビギナー、ミドル、シニアと階層別に分かれており、受講者のITリテラシーのレベルに合わせた内容になっています。一方で、今後さらに変革していくべき課題として、業務とデータのデジタル化があります。AI活用を本格的に進めるには、単にツールを導入するだけでなく、人が行っている業務やそこで扱われているデータをAIが読み取り、活用できる形に整理・集約することが不可欠です。基幹システムの刷新により業務データが蓄積されるようになりましたが、今後は各部門で保管されている各種報告書や業務手順書なども、AIが読み取れる形式へと整備していく必要があります。

D.C. 私が感じている変化のひとつはダイバーシティの進展です。入社当時、100人以上いた新卒従業員の中で外国籍従業員は私一人でしたが、今は毎年複数名が採用されています。日々の業務でも海外拠点との連携が当たり前になり、社内に多様な文化が共存していることを実感しています。

また、働き方の面でも、仕事と家庭の両立がしやすい環境が整ってきましたよね。在宅勤務や時間単位の休暇、男性従業員の育児休業取得などが広がり、多様な人材がそれぞれのライフイベントに応じてキャリアを築けるようになっています。私自身も子育てをしながら時間休暇や在宅勤務を活用し、通勤時間の短縮によって生まれた余裕を思考や読書の時間に充てられるようになりました。



2035年の当社の未来像 その姿に向けて自分自身が果たすべき役割とは？

M.I. 2035年には、試作に頼らない設計や開発DXが当たり前となり、シミュレーション中心の設計が主流になっているべきだと考えています。開発リードタイムの短縮は重要な課題であり、これまで培ってきた実験・解析の現場力を活かすことが鍵になります。理想はリードタイムや試験回数などの指標を明確にし、継続的な改善につなげることです。同時に、必要な技術や人材、環境も数値で把握できるといいですね。一方、逆説的になりますが、信頼性の高いシミュレーションには実験による検証が不可欠です。試験結果との比較を体系的に行い、結果を可視化できる環境整備も重要になります。CAEを専門とする立場として、DXに強い人材の力を活かし、これらの取り組みを推進していきたいと考えています。

D.C. 2035年のNTNは、高品質な商品を提供するだけでなく、「“信頼”で最初に想起される存在」になっているべきだと考えます。品質第一の考え方を軸に、データやAIを活用し、人が本来力を発揮すべき判断や企画に集中する、変化に強い会社であることが理想です。また、グローバル物流にも関わりながら、これまで以上にバリューチェーン全体を見渡し、無駄を見つけて改善していきたいと考えています。そのためには会社の変革だけでなく、自分自身も変わり続けなければなりません。自らの成長を通じて、次世代の育成にも貢献していきたいですね。

K.T. 10年後にはデジタルネイティブ世代が中心となり、



今以上にICTツールの活用が進み、AIの使い方も大きく変化していると考えられます。そうした中で、ICT分野ではグローバルでのシステム基盤の整備を進めるとともに、システムを活用した業務改善による固定費削減に貢献していきたいと考えています。現状では、グローバルで収集したい情報について、各拠点で、「どの情報がどこにあり、どのような状態か」を十分に把握しきれていない部分があります。今後は、世界中の基幹システムの連携を強め、各拠点のデータを集約し、AIで分析できる環境を整えていくことが重要です。その上で、最終的な目標として、無駄のない最適なサプライチェーンの実現に取り組んでいきたいですね。

A.T. 当社の軸受事業は主要事業のひとつではありますが、グローバルでまだまだ開拓の余地が多い事業です。今後10年で、より多くのお客さまに当社商品を使っていただける体制を整えるべく、さまざまな施策を考えて実行しており、さらに取り組みを加速させていきたいです。例えば、当社が重視するアフターマーケット・ビジネスでは、代理店側は「もっと販売したい」という意欲があるにもかかわらず、十分に商品が行き届いていないのが実情です。今後は、グローバルでパートナーとなる代理店を増やし、世界の隅々まで供給できる体制を構築することで世界中でNTNブランドが選ばれ、世界が「なめらか」になる状態を目指したい。部門間に多少の意見の対立があったとしても、目指す方向を明確に打ち出して、主体的にリーダーシップを発揮していきたいと考えています。

人権の尊重

人権に対する基本的な考え方

NTNグループは、軸受等の機械部品を提供するグローバルメーカーとして、国内外のサプライチェーンを通じ多様なステークホルダーと関わりながら事業を展開しています。NTNグループは、従業員の安全と尊厳の確保ならびにサプライチェーンにおける人権への配慮が、持続的な事業運営と企業価値の向上に不可欠であると認識し、「人権の尊重」を経営の基本方針のひとつとしています。

人権への対応が不十分な場合、調達や品質、レピュテーションへの影響を通じて事業リスクが高まる可能性があります。このためNTNグループは、人権への取り組みを単なるコンプライアンス対応にとどめるのではなく、リスク管理の一環として位置づけるとともに、持続的な事業価値を支える重要な要素のひとつと捉え、事業活動と一体となった取り組みを推進しています。

人権基本方針

NTN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、NTN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まいります。

従業員への人権啓発

当社では、ビジネスにおける人権やハラスメントに関する理解を深めるため、eラーニングによる教育・研修を実施しています。これにより、従業員一人ひとりが人権への配慮を自らの業務と結び付けて考え、行動できることを目指しています。

また、職場におけるハラスメントの防止と早期解決を図るため、各事業所に相談窓口を設置し、安心して相談できる体制を整えています。相談内容については、プライバシーに十分配慮しながら適切に対応しています。

さらに、これらの取り組みを当社単体にとどめることなく、国内の連結子会社に対しても実施し、グループ全体で人権尊重の意識醸成と長時間労働抑制の取り組みを含む職場環境の向上を推進しています。

NTNグループにおける人権リスクの把握と対応

人権に関するアンケートの実施

NTNグループは、国連の「ビジネスと人権に関する指導原則」に基づき、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事業活動における人権への負の影響を検討・評価しています。

具体的なリスクの把握方法としては、NTNグループでは国内関係会社19社を対象に人権リスクアンケートを実施しており、その結果、想定されるリスクのひとつとしてハラスメントが挙げられました。この結果を踏まえ、関係会社においてもハラスメント防止に向けた研修の実施および相談窓口の整備を進めております。

また、NTNグループでは、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ており、すべての海外関係会社から回答を得ています。2025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、人権侵害に関する重大な事案の発生はなかったと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。もっとも、今後は、アンケート結果が示す意味や潜在的リスクの有無をより適切に把握するため、回答内容の深掘り（ヒアリング等）を実施するとともに、調査結果に基づく必要な是正・改善対応を順次進めるなど、人権デューデリジェンスの実効性向上に取り組んでまいります。

労使協議に基づく健全な労使関係

NTNグループは、各国の労働関係法令を遵守し、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。当社では、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。

外国人労働者の人権尊重に関する取り組み

NTNグループは、国籍や出身にかかわらず、すべての従業員が安心して働き、その能力を十分に発揮できる職場環境を整備することが重要であると考えています。特に、日本において就労する外国人労働者は、言語や文化の違いなどから、情報へのアクセスや意思疎通の面で課題を抱えやすい状況にあることを踏まえ、必要な配慮に取り組んでいます。具体的には、作業手順書や業務マニュアルについては、母国語で記載した資料を整備し、業務を安全かつ円滑に遂行できるよう取り組みを進めています。処遇面においては、国籍による違いを設けることなく、職務内容や役割・成果に基づき、公平に運用するとともに、長期的なキャリア形成を支援しています。

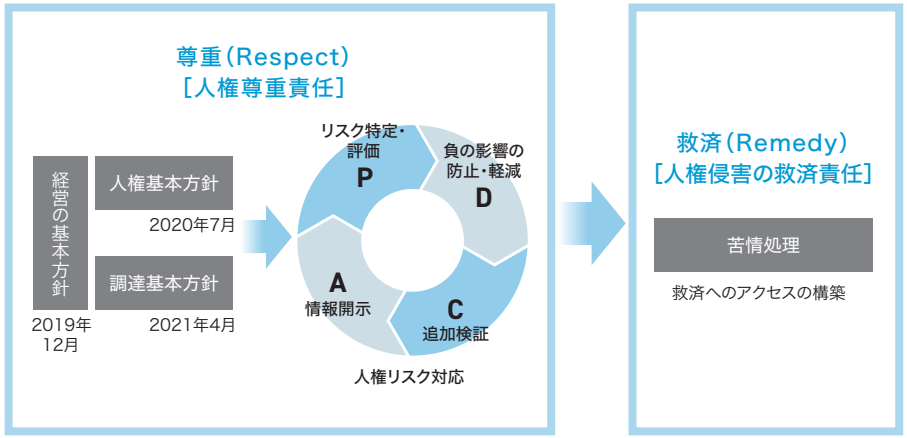
人権の尊重

苦情処理の仕組み・対応

当社では、人権の尊重の観点から、ハラスメントが発生した場合に適切に対応することを目的に関連諸規程を制定し、各事業所にハラスメント相談窓口を設置しています。また、P.75記載のヘルプライン（内部通報制度）においても、人権に関する相談に対応しています。これらの窓口を通じて、問題の早期把握と適切な対応・是正に努め、人権侵害の防止につなげています。

海外においても、各地域の実情に応じて整備・運用している内部通報窓口にて対応しています。

国連「ビジネスと人権に関する指導原則」



サプライチェーンにおける人権デューデリジェンス

NTNグループは、「人権基本方針」および「NTNグループ サステナブル調達ガイドライン」（以下、調達ガイドライン）に基づき、サプライチェーン全体における人権尊重を重要な責務と捉えています。

NTNの取り組み

取引先へのサステナブル調達アンケートの実施

サプライチェーン全体で人権尊重の取り組みを推進するためには、NTNグループだけでなく、取引先さまの理解と協力が不可欠です。当社は、NTN方針説明会を通じて、主要な取引先さまに対し、人権の尊重を含む調達ガイドラインの遵守を要請しています。

日本では、サプライチェーン上に潜在する人権を含むさまざまなリスクを把握・低減することを目的として、NTNグループ サステナブル調達アンケート（以下、調達アンケート）を定期的に実施しています。調達アンケートでは、調達ガイドラインに基づき、強制労働や児童労働、労働安全衛生上の課題など、人権に関わる項目について取引先さまの状況を確認し、改善につなげています。

2025年度は、465社の取引先さまを対象に調達アンケートを実施し、79%から回答をいただきました。回答内容を分析し、一部の取引先さまに対して詳細の状況をヒアリングした結果、現時点では重大な人権リスクの発生は認められていません。

調達アンケート結果を踏まえ、優先的に改善が求められる事項については、改善提案を含む当社作成の改善ガイドを取引先さまと共有し、人権に関する理解促進を図り、対応を支援しています。また、調達アンケートを継続的に実施する中で、取引先さまの回答内容の変化をモニタリングし、取り組みが改善されたかを確認しています。今後も調達アンケートを継続し、サプライチェーンにおける人権リスクの軽減に努めます。

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、自社製品に使用してい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。2025年度は、対象取引先さま122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、93%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まいります。

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グローバルで表彰する制度です。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調査** 調査結果を踏まえた職場課題の改善活動である「より良い職場づくり活動」を実施し、職場コミュニケーションの活性化や従業員間の良好な信頼関係のある職場づくりを進めています。 **世界QCサークル大会** グローバルで安全・品質・生産性の向上を図るとともに、国際交流の場として、さまざまな活動について情報交換を行っています。
 **お客さま**	お客さまと誠実に向き合い、安全・安心で信頼性の高い商品・サービスを提供することにより、お客さまの満足を追求します。	**全国代理店会** 日本全国の代理店さまをお招きし、決算概要やアフターマーケット・ビジネスの施策内容の説明会を行い、代理店さまとの結束力を高めています。 **テクニカル・サービスカー** 完全オーダーメイドの多機能なテクニカル・サービスカーを世界各国で走らせ、当社商品を紹介する教材や展示品を搭載し、お客さま向けに軸受技術講習会を開催しています。
 **取引先さま**	公正で自由な環境のもと、取引先との相互信頼に基づく良好なパートナーシップを構築し、ともに成長・発展を図ります。	**サプライヤー説明会** 取引先さまに対し、当社のグローバル展開や取り巻く事業環境の共有、外部の専門機関と連携したセミナーなどを行っています。 **サステナブル調達の推進** NTNグループ サステナブル調達ガイドラインに基づくNTNグループ サステナブル調達アンケートを通じて、取引先さまとの間でサステナブル調達の重要性をご理解いただく活動を推進しています。

ステークホルダー	ステークホルダーへの姿勢	主な取り組み
 **地域社会**	事業を行う地域の文化や慣習を尊重し、事業活動を通じて、地域社会の期待に応え、長期的な信頼関係を構築します。	**地域貢献活動（家族見学会・夏祭りなど）** 各事業所において従業員の家族や近隣住民とのふれあいの場として、家族見学会や夏祭りなどを開催しています。 **NTN回る学校** 次世代を担う子どもたちに向けた環境教育として移動型の学校を各地で開校し、地域との親交を深めています。 **生物多様性の保全** 地域住民やNPOなどと連携し、事業所の周辺の里山の環境保全や絶滅危惧種の保護などに取り組んでいます。
 **株主**	持続的な利益の創出による株主への利益還元に努め、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。 **資本市場と積極的な対話** 決算説明会やESG対話のほか、資本市場の皆さまと当社社外取締役の対話機会などを設けています。建設的な対話を通して、当社の透明性を高めるとともに、ガバナンス強化と持続的な企業価値向上を図っています。
 **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。

社外取締役メッセージ

取締役会議長・指名委員会委員長メッセージ

社外取締役
村越 晃



NTNグループは創業以来、軸受やドライブシャフトなどの技術を通じて産業と暮らしを支えてきました。しかしながら、足元では、自動車市場の構造変化や脱炭素化、デジタル化の進展、地政学リスクの高まりなど、事業機会とリスクが複雑に絡み合う局面にあります。このような環境下、取締役会が中長期的な視点からリスクテイクと財務規律の両立を図り、事業ポートフォリオの最適化や人的・技術投資を適切に支え、監督することで、全社の総合力を引き出し、企業価値向上につなげていくことが何より重要だと考えています。

まず、取締役会議長としての役割を引き継ぐにあたり、これまでガバナンス強化を牽引してこられた小松前議長に深い敬意と感謝を表したいと思います。同氏は、指名委員会等設置会社へ移行後、取締役会の独立した監督機能の強化に尽力され、中期経営計画の策定や構造改革をめぐる審議、リスク・リターンに関する提言など経営陣と建設的かつ緊張感ある対話を通じて、現在のガバナンス基盤を築かれました。

この土台の上に、私は新たな取締役会議長として、「監督と支援の両立」に努めてまいります。具体的には、中期経営計画「DRIVE NTN100」Finalの達成に向け、資本コストやリスクを踏まえた経営判断を厳正に検証するとともに事業環境の変化に迅速に対応するための戦略的な議論の場として取締役会を機能させてまいります。その際、財務的成果だけでなく、人的・知的資本やサプライチェーン、環境などの非財務の観点も織り込み、「なめらかな社会」の実現に向けた中長期の価値創造ストーリーを投資家やステークホルダーの皆さまと共有できるよう努めます。

同時に、指名委員会委員長として、経営人材の後継者育成は、企業価値の持続的向上を支える最も重要な責務と認識しています。当社は、社長をはじめとする主要ポジションの要件定義や候補者の定期的なレビューを通じて、制度整備を進めてまいりました。一方で、資本市場からは、その実効性、すなわち「次世代の経営を担う人材をどのように育成、選抜しているのか」という具体的な運用に対する説明責任が強く求められていると認識しております。今後は、制度を形式的なものにとどめず、人材育成および選抜プロセスの一層の高度化に取り組んでまいります。また、指名委員会における議論のさらなる充実を図るとともに、その内容や進捗を取締役会と適切に共有し、監督機能の強化にもつなげてまいります。

具体的には、国内外の事業拠点、新規事業、構造改革領域など変化の大きい現場に若手・中堅人材を戦略的に配置し、意思決定力と胆力を養う機会を拡充します。また、財務・人事・サステナビリティなどコーポレート機能においても専門性と多様性を両立する観点からローテーションを推進し、現場と経営をつなぐ広い視野を備えた人材の育成を図るとともに、社外取締役との対話を通じて外部視点を取り入れ、リーダーシップの深化も促してまいります。

指名委員会としては、こうした取り組みを通じて、多様なバックグラウンドを有する人材が経営の中枢で活躍できるよう、透明性の高い選抜プロセスと評価基準を整備し、ステークホルダーの皆さまへ十分な説明責任を果たすことで、ガバナンスの実効性向上と企業価値向上に貢献してまいります。

新任取締役メッセージ

社外取締役
三浦 綾子



この度、社外取締役を拝命いたしました三浦綾子と申します。

私は、2009年の弁護士登録以降、大阪を拠点に、企業法務全般や多様な立場での紛争対応を担うとともに、公的機関における紛争調整や調査委員会での調査・意見の具申などに従事してまいりました。これらの実務で培った分析力と判断力を活かし、経営から独立した立場で、ステークホルダーの視点を踏まえた監督に注力し、取締役会の監督機能の実効性向上に貢献してまいります。

現在、NTNは、事業環境の大きな変化の中で、強靭で持続可能な事業基盤の構築と新たな価値創造に挑む重要な局面を迎えています。さらなる技術革新や次世代での国際競争力の維持・強化に向けた不断の取り組みに、深く敬意を表します。

私は、取締役会および各種委員会等における丁寧かつ建設的な議論を通じて、法的リスクの適切な管理とガバナンスの実効性向上に努めてまいります。これにより、手続の透明性・公平性を確保しつつ、経営陣が迅速かつ果断に意思決定を行える環境の整備に寄与してまいります。皆さまからの温かいご支援を賜ることができれば幸いです。どうぞ宜しくお願い申し上げます。

社外取締役メッセージ

報酬委員会委員長メッセージ

社外取締役
塔下 辰彦



当社は、昨年度から執行役の報酬について、固定報酬・業績連動報酬の比率を概ね6:4から5:5に改定し、「稼ぐ力」の強化と「資本効率」の向上を意識した制度としました。年次インセンティブ（賞与）の給与水準を、連結業績指標（ROIC）に連動して決定し、中長期型インセンティブ（株式報酬）は、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することで、役員の株主価値向上に対する貢献意欲の向上を促しています。

2025年度は、現中期経営計画における業績指標の達成度とともに、特に構造改革の推進状況、施策効果の発現度合いなどを総合的に判断し、取締役代表執行役社長をはじめとする役員の評価を行いました。

執行役の業務執行状況の評価は、委員である代表執行役の意見を参考にしつつも、社内取締役である代表執行役の退席の下、報酬委員会委員の2/3を占める独立社外取締役が独自に評価しています。

当委員会は、中長期の経営目標達成に向け、公正で透明性の高い報酬プロセスへの進化を目指します。取締役ならびに執行役が当社報酬制度への信認を深め、役員の健全なモチベーションの醸成につながるよう、現行制度の実効性を常にモニタリングし、ガバナンスの強化を図ってまいります。

「資本効率」の向上に対する意識は浸透しつつあると評価しており、今年度はさらに「稼ぐ力」の強化につながる、例えばより「アウトカム」を評価する仕組みなどの議論を深めたいと考えております。

前回クロストークにおいて、小職からは「構造改革は手段であり目的ではないこと」、「経営陣・従業員一人ひとりの意識改革が改革の成否を左右する」と申し上げましたが、組織を超えた連携などさまざまな場面で社員の皆さんの意識変化が徐々に感じられるようになりました。また、生産再編など構造改革の成果が徐々に発現しており、今後のさらなる成果を刈り取れるよう期待しています。

皆さんの意識変化が、日々の行動変化となり、目標達成のモメンタムが加速化することを願っています。固定観念に捉われることなく異なる意見を許容する組織風土の醸成は、一朝一夕には築けず、不断の努力が求められます。今後もマインドセットの変革に向けた取り組みを継続していくことが重要であると考えています。

監査委員会委員長メッセージ

社外取締役
木谷 泰夫



2025年度の監査委員会による監査活動においては、従来の内部統制システムの実効性の検証や在庫の管理状況の適切性の確認に加えて、各製造現場における労働安全衛生上の管理状況を、往査を通じて確認することを新たな重点監査項目として加え、必要に応じて改善を指導してまいりました。また、本事案を司る内部統制上の本部セクションとも密に連携し、全体として良化の実効性を上げるべく腐心してまいりました。その結果、昨年度顕著に増加傾向であった休業を伴う労働災害の発生件数も2026年1月以後は落ち着きを取り戻しつつある状況に至り、現場の往査においても、本件に係るマネジメント意識の向上を概ね確認することができました。ただし、当然ながら、本活動は安定継続されることが肝要であり、新会計年度においても継続的にモニタリングしてまいりたいと思っています。

また、一昨年度より重点項目としていた海外の内部統制体制は、米国においてそのエリア横断の新たな管理体制が構築され、正しく機能し始めていることを往査により確認しました。他の地域で同様の機能確立を目指し、引き続き次年度の監査上の継続課題としてモニタリングしていく所存です。新年度の監査環境を俯瞰すると、大きな変化点として、2026年1月より従来の“下請法”が新たにその名称を変え、“取適法”として施行されたことが挙げられます。

名称変更のみならず、内容としてもより明確かつ厳格になっており、当社としても全社的にその精神と詳細を正しく理解し、当社の企業活動において適切に遵守することが求められます。当委員会としては、こうした点を踏まえて、本事項を新年度における重点監査項目に新たに加えて、しっかりと状況を確認してまいりたいと思っています。

最後に監査委員長として常日頃より目指している姿は、監査活動において認識した種々の改善点に対して、真摯に向き合いながらそれを“糧”として成長していく企業文化が、全社的に根付くことです。当委員会は日々の活動を通じて貢献したいと考えています。

社外取締役 × 執行役によるクロストーク



執行役
柳田 圭治

社外取締役
村越 晃

社外取締役
和田 浩美

執行役
楯岡 生也

中期経営計画「DRIVE NTN100」Finalの進展と構造改革の手応え

柳田　軸受事業は、OEMが市況の影響もあり想定よりも回復が遅れました。中国メーカーの価格攻勢など厳しさを増す事業環境ですが、徹底的に無駄を排除し、今後の成長戦略でしっかりと利益を創出する構造改革に取り組んでいます。まず、現在の中期経営計画期間で筋肉質な体制を再構築し、その後も市場環境変化に応じて柔軟に生産体制をアジャストできるよう、継続的に取り組んでおり、一部成果が出てきました。一方で、成長のためにアフターマーケット・ビジネスの拡大に取り組んでいます。長年OEMで培ってきた技術ノウハウを活用してお客さまの問題を解決するサービスで差別化による拡販を進めています。また、今後の成長で重要になるのは、より付加価値の高い商品を継続的に生み出すことです。専門チームを立ち上げ、これまで解決できなかった課題解決や新商品開発についても、短期間で成果につなげる取り組みを始動しました。技術開発力をさらに強化してまいります。

楯岡　CVJアクスル事業でも構造改革に取り組み、特に「事業の再編」「設計改革」「調達・物流改革」「生産改革」「棚卸資産の削減」を総合的に進めることをテーマとして掲げています。なかでも、グローバルレベルの見える化を徹底してきました。拠点単位でヒト・モノ・カネをしっかり把握することで、取り組むべき課題と具体的施策との関係性が明確になってきました。事業の再編では、欧州・中国・米州などで具体的な進展があり、一定の固定費の最適化につながりました。今後も、各施策をさらに精緻化しながら構造改革を進めてまいります。一方で、次の成長に向けて、北米、インド、日本などを重点地域と位置づけ、地域特性を踏まえて利益を確保しながら販売を拡大していく成長戦略を展開します。その実現に向けて、生産と販売（自動車メーカーとのパートナーシップの深耕）の両面からアプローチする戦略を採り、必要な投資も行います。

村越　構造改革を進める背景要因は「グローバルレベルの競争環境変化」「固定費の高止まり」「在庫関連資産の高止まり」の3つがあると評価しています。競争環境変化は、ベアリングは多様な商品の重要部品ではありますが、技術革新の起きにくい商品です。差別化の難しさに対して、中国メーカーが価格攻勢を仕掛けたことが厳しかったです。固定費は、その環境変化に対して結果的に生産、販売体制が過大になり、財務的負担として現れるようになりました。在庫関連資産は、環境変化に対して最適化を図る中で、本来変動費として捉える在庫が固定費化していることが課題でした。連結売上高8,200億円レベルに対して、約2,200億円の在庫関連資産を抱えることは財務面では大きな負担です。執行役のお二人が指摘したように、生産拠点再編などによって固定費削減を進め、欧州や北米、日本でも手応えが出始めていると評価しています。他方で、在庫の削減については進展が遅いと見ています。伝統ある企業であるがゆえに、事業や商品によって工場が細分化されてきた経緯があるため、もう一歩踏み込んだ改革が求められると考えます。今後の成長は、アフターマーケットに軸足を移すのであれば、OEMを中心で、主として国内メーカー目線だった状況を転換していく必要があります。海外競合も含めて、どのような形で市場を開拓していくことが求められ、代理店戦略を含め、マーケティングをどこまで具体的に構築できているのか。今後の展開における具体性を、より明確に示す必要があります。

柳田　アフターマーケットは市場そのものが、非常に多様で、まずは「どこまでを当社が狙う市場として定義するのか」を見極める必要があります（セグメンテーションとター

社外取締役 × 執行役によるクロストーク

ゲティング）。例えば、代理店によっては、その先に1箱単位で注文するエンドユーザーが存在するケースもある一方で、別の販路では、鉱山などの大型専門設備用補修軸受、高額な工作機械や特殊設計の建機向けなどの補修軸受を求めるユーザーもいます。それぞれ求められる品質や数量が異なるため、マーケット志向で市場ニーズを細かく理解し適切に対応する必要があります。軸受は機械や設備の安定稼働に大きく影響する重要部品ですから、軸受技術や使用される機械に関するノウハウで、お客さまの問題を解決し差別化につなげる活動を進めています。技術サービスと同様に重要なことは、市場の隅々に素早く商品を供給できることです。グローバルで新規代理店の拡充と、共通在庫戦略で即納体制を強化しています。

楯岡　CVJアクスル事業としても、自動車向けアフターマーケットへの対応は十分ではなかったと認識しています。そこで現在は、国別・地域のビジネス特性を踏まえながらNTNのブランドを重視し、グローバルで見ると商品ラインアップが十分でない地域もあるため、製造委託先の拡充を図りつつ、商品ラインアップや新分野への展開など具体的施策を進めている段階です。特に、日本の自動車メーカー向けOEMを中心に展開してきた経緯が強いため、グローバル視点への転換が重要です。その一環として、大手Buying - Groupとの契約を拡大することにより、欧米の市場に加えて、南米やアジアにも販路を拡大します。



和田　外部視点で見ると非常に「もったいない」という感覚です。当社には、厳しい品質基準を求める日本企業向けOEMを通じて、長年培ってきた技術力があります。これをアフターマーケットも含めた、今後注力すべき領域に対して積極的に訴求していく必要があるものの、まだ十分ではないと感じています。痛みを伴う改革を進めると、財務面で強固になるものの、ある一面ではマイナスの印象を持たれかねません。だからこそ、元来有する技術力を示し、それを構造改革によってより研ぎ澄ませているのだということを発信し続けてほしいですね。

村越　OEMのメンテナンスや交換需要に備えて一定の在庫を保有する必要があります。また、生産工程の途中で発生する仕掛品在庫もあり、さらに多数の生産・販売拠点が関係するため、在庫マネジメントは非常に難しい側面があることは理解しています。しかし、現在のような金利上昇局面では、在庫を多く抱えると資金が滞留し、金利負担の増加にもつながります。在庫の適正化は重要な経営課題になっていると考えています。

柳田　ご指摘いただいた在庫削減は、事業部門として重大な課題だと認識しています。安全側に立って在庫数量を積み上げるのではなく、製販が連携しそれぞれの担当部門が需要予測精度を徹底的に高めた上で、「この在庫量は仕方ない」と安易に考えるのではなく、無駄な在庫の削減と拡販に必要な在庫はしっかりと確保して利益拡大につながる在庫戦略を強化しています。また、日本生産が多い軸受事業は、グローバル各地域の販売部門ときめ細かい製販の連携が難しい課題があります。各地域のトップマネジメントと協力して、需要変動に対応を強化する製販一体活動を始めています。



楯岡　在庫圧縮については、現場の意識改革も含め、引き続き取り組むべき課題として捉えています。そこで現在は、「生産改革」と位置づけ、単なる設備更新にとどまらず、物流改革や棚卸資産の適正化まで含めた一体的な改革を進めています。こうした取り組みについては、徐々に効果も出始めています。まずは日本で標準化した仕組みを構築し、その上でグローバルへ展開していく考えです。和田さんからご指摘いただいた技術力についても、この「生産改革」を通じて、構造改革の推進力へとつなげていきたいと考えています。

執行と監督の明確な分離によるガバナンスの深化

村越　当社は指名委員会等設置会社で、執行サイドに大きな権限委譲がなされ、監督と執行が明確に区分されています。業務執行の多くは報告事項にとどまりますが、社外取締役として、報告内容について不足があると感じれば、質問を通じて踏み込んだ議論形成を心がけています。生産再編などの重要テーマも多く、徹底した深い質問を行うことで、結果として執行と監督が非常に緊張感

社外取締役 × 執行役によるクロストーク



を持って議論できていると評価しています。目下、中期経営計画の具体的な改革アクションが報告事項に上がることが多いタイミングです。背景やスピード感など、多方面からかなり厳しい質疑をしており、良い意味で議論の時間が長くなっています。ただ、執行サイドの報告における具体性はケースによって物足りなさを感じます。現在、重要な決議事項については事前ブリーフィングを実施していますが、その場を活用して報告内容や議論のポイントを一層精緻に整理するなど、深化させていく必要があると考えています。

和田　取締役会での議論をさらに深め、充実したレビューの場としていくためには、執行サイドからの報告の精度をより高めていくことが重要だと考えています。単なる結果や進捗の説明にとどまらず、「当初のねらいは何で、それに対する進捗はどうなっているか。遅れが生じている場合はどのような対策を講じるか」といった戦略シナリオの筋道を立てて共有することが求められます。戦略の根本部分や背景を前提としてしっかり共有することで、問題点がより明確化され、監督側としても的確な議論ができると考えています。

橋岡　ご指摘の通り、これまでは結果報告に重きが置かれがちであったことは真摯に受け止めています。計画に即した進捗状況の報告は重要ですが、構造改革を説明するのであれば、外部環境の変化を踏まえて、どのような事業構造へ転換することで、どのような改善が見込まれるかを示すことこそが構造改革の本質です。これまで以上に具体的に背景を示し、施策に対してその進捗と未達成の課題について、より精度高く説明できるよう努めます。

柳田　私自身、取締役会での厳しい指摘や意見を通じて、社内の視点だけでは気づけなかった課題に気づくことができ、執行側としての計画策定にも大きな示唆を得ています。例えば、軸受事業は対象の市場そのものが非常に多様であるがゆえに、執行側からの説明が総花的になっていたのではないかと気づかされる場面がありました。より整理した形で全体像、本質課題と対策を理解していただける報告を準備する必要があると考えています。この結果、我々の検討がより洗練され本質に切り込めると感じています。今後も、報告の精度向上に取り組んでまいります。

今後の成長に向けての期待と展開

和田　中国メーカーの追い上げに対して、技術を武器にものづくりを極める方向で進むのか、より広い市場を狙える領域へ踏み出していくのかという視点は重要です。ベアリングであれば、基本性能の向上だけではなく、動かし方の評価など新しい方向も含めた検討ができるのではと考えます。だからこそ、成長の方向性の描き方が重要です。執行サイドには、構造改革に終始するのではなく、そうした未来を見据えた展開を期待しています。

村越　和田さんが指摘された視点は重要だと考えています。例えば、ロボティクスが進展していけば、多様な動きをなめらかに制御する上で、ベアリングが必要とされる場面は確実に広がっていくはずです。そうした将来において、当社が競争のリングに立てる状態を整えておく必要があります。その前提として重要なのが、中期経営計画の残り１年で構造改革をしっかりやり切り、次の成長につながる体制を構築することです。取締役会としても、その実現に向けた監督機能を果たしてまいります。

柳田　村越さんが指摘されたように、この１年間で構造改革をやり切ること、さらにその後も事業環境の変化に応じて適切な体制を維持することが重要だと考えています。まずは、将来の成長戦略に向けたベースをしっかり築くことが前提です。これまでに需要に対応する最適な生産体制の検討が完了しました。引き続き徹底的なコストダウンで利益を最大化します。市場ニーズに適応したスピーディーな技術開発、技術ノウハウを活用したサービスで差別化、グローバル製販連携強化で効率的な供給と在庫削減などといった取り組みを開始しましたので、確実に成果につなげます。中期経営計画の仕上げとなる１年で、次の成長に向けた方向性をしっかり確認したいと考えています。

橋岡　事業部のメンバーに訴えたいのは、構造改革も一定の基盤整備ができてきたという点です。今後は市場の開拓と商品開発の両面でスピードアップが求められます。和田さんのご指摘のように、構造改革の先にある成長戦略につなげていくことが重要です。グローバルで方向性を共有して具体的な施策をさらに打ち出してまいります。



取締役 （2026年6月24日現在、取締役平均在任期間：2.9年）

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

社内取締役



鵜飼 英一

■■

取締役在任期間
9年

所有する当社株式の数
221,000株



山本 正明

■

取締役在任期間
4年

所有する当社株式の数
78,200株



木下 俊平

取締役在任期間
3年

所有する当社株式の数
75,600株



孝橋 宏二

取締役在任期間
1年

所有する当社株式の数
45,337株

社外取締役



皆見 章行

取締役在任期間
新任

所有する当社株式の数
73,200株



播磨 悦

■■

取締役在任期間
1年

所有する当社株式の数
104,200株



川上 良

■■

取締役在任期間
7年

所有する当社株式の数
0株

（重要な兼職の状況）
弁護士（弁護士法人大阪西総合法律事務所代表社員）
三精テクノロジーズ株式会社社外監査役



取締役会議長

村越 晃

★■

取締役在任期間
4年

所有する当社株式の数
7,500株

（重要な兼職の状況）
三菱商事株式会社取締役常勤監査等委員



木谷 泰夫

■★

取締役在任期間
3年

所有する当社株式の数
9,900株



塔下 辰彦

★■

取締役在任期間
2年

所有する当社株式の数
10,500株

（重要な兼職の状況）
日本製罐株式会社社外取締役



和田 浩美

■

取締役在任期間
1年

所有する当社株式の数
1,100株

（重要な兼職の状況）
株式会社HIROZ代表取締役
パナソニック オートモーティブシステムズ株式会社非常勤顧問
株式会社シマノ社外取締役
テイ・エステック株式会社社外取締役



三浦 綾子

■■

取締役在任期間
新任

所有する当社株式の数
0株

（重要な兼職の状況）
弁護士（塩野三浦法律事務所パートナー弁護士）
大阪家庭裁判所家事調停官
大阪大学大学院高等司法研究科客員教授

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

取締役

取締役会・委員会の出席状況、選任理由、スキルマトリックス

	氏　名	取締役会・委員会の出席状況		選任理由	スキルマトリックス 取締役に求める主な経験分野									
					企業経営	製造	技術・研究開発	営業	経営企画・事業企画	財務・管理	法務・内部統制・コンプライアンス	グローバル経験	ICT*	異業種の経験・多様性
社内取締役	鵜飼　英一	100%	取締役会　15回/15回 指名委員会　7回/ 7回 報酬委員会　6回/ 6回	鵜飼英一氏は、品質部門、海外部門等における業務の経験及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等を有しており、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。その経験や知見等を経営に活かすことで持続的な企業価値の向上を図るべく、取締役として選任しております。	●	●		●				●		
社内取締役	山本　正明	100%	取締役会　15回/15回 報酬委員会　6回/ 6回	山本正明氏は、財務部門、海外部門等における業務の経験及びそれらの実績に基づく幅広い知見等を有しております。その経験や知見等を経営に活かすことで持続的な企業価値の向上を図るべく、取締役として選任しております。					●	●	●	●		
社内取締役	木下　俊平	100%	取締役会　15回/15回	木下俊平氏は、海外部門、財務部門等における業務の経験及びそれらの実績に基づく幅広い知見等を有しております。その経験や知見等を経営に活かすことで持続的な企業価値の向上を図るべく、取締役として選任しております。					●	●		●		
社内取締役	孝橋　宏二	100%	取締役会　11回/11回	孝橋宏二氏は、広報・IR部門、ICT部門等における業務の経験及びそれらの実績に基づく幅広い知見等を有しております。その経験や知見等を経営に活かすことで持続的な企業価値の向上を図るべく、取締役として選任しております。					●	●			●	
社内取締役	皆見　章行			皆見章行氏は、生産部門、海外部門等における業務の経験及びそれらの実績に基づく幅広い知見等を有しております。その経験や知見等を経営に活かすことで持続的な企業価値の向上を図るべく、新たに取締役として選任しております。	●	●	●					●		
社内取締役	播磨　悦	100%	取締役会　11回/11回 指名委員会　7回/ 7回 監査委員会　10回/10回	播磨悦氏は、事業部門、品質部門等における業務の経験及びそれらの実績に基づく幅広い知見等を有しております。その経験や知見等を経営に活かすことで持続的な企業価値の向上を図るべく、取締役として選任しております。	●	●	●	●				●		
社外取締役	川上　良	94%	取締役会　14回/15回 指名委員会　7回/ 7回 監査委員会　12回/13回	川上良氏は、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等を有しており、業務執行者から独立した立場での適切な発言等、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。							●			●
社外取締役	村越　晃	96%	取締役会　14回/15回 指名委員会　7回/ 7回 報酬委員会　6回/ 6回	村越晃氏は、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等を有しており、業務執行者から独立した立場での適切な発言等、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。	●			●	●	●	●	●		●
社外取締役	木谷　泰夫	100%	取締役会　15回/15回 指名委員会　7回/ 7回 監査委員会　13回/13回	木谷泰夫氏は、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等を有しており、業務執行者から独立した立場での適切な発言等、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。	●			●	●	●	●	●		●
社外取締役	塔下　辰彦	100%	取締役会　15回/15回 監査委員会　10回/10回 報酬委員会　6回/ 6回	塔下辰彦氏は、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等を有しており、業務執行者から独立した立場での適切な発言等、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。	●			●	●			●		●
社外取締役	和田　浩美	100%	取締役会　11回/11回 報酬委員会　5回/ 5回	和田浩美氏は、他の事業会社等の技術・研究部門、IT技術部門における豊富な経験に基づく幅広い知見等を有しており、業務執行者から独立した立場での適切な発言等、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。	●		●						●	●
社外取締役	三浦　綾子			三浦綾子氏は、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等を有しており、業務執行者から独立した立場での適切な発言等、職務を通じて経営の透明性・公正性を高める観点から監督を行うことで当社の持続的な企業価値の向上を図ることが期待できるため、新たに社外取締役として選任しております。							●			●

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

執行役 （2026年6月24日現在）



代表執行役 執行役社長
鵜飼 英一*
CEO(最高経営責任者)
(兼)グループ経営本部 本部長



代表執行役 執行役
山本 正明*
CFO(最高財務責任者)
(兼) 米州・中国・アセアン地区支援担当



執行役
青木 仁
米州地区担当
(兼)米州地区総支配人室 総支配人



執行役
大角 誠治
中国地区担当
(兼)中国地区総支配人室 総支配人



執行役
皆見 章行*
インド地区担当
(兼)生産技術本部担当
(兼)SCM戦略本部 本部長



執行役
川端 恭弘
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
(兼)グループ経営本部 副本部長



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



執行役
木下 俊平*
経営戦略部担当
(兼)カーボンニュートラル戦略推進部担当
(兼)グループ経営本部 副本部長



執行役
小西 良一
アセアン・大洋州・西アジア地区担当
(兼)アセアン・大洋州・西アジア地区総支配人室 総支配人



執行役
孝橋 宏二*
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
(兼)グループ経営本部 副本部長



執行役
髙橋 靖明
欧州・アフリカ州地区担当
(兼)品質統括本部担当



執行役
楯岡 生也
CVJアクスル事業本部 本部長



執行役
谷尾 雅之
事業構造改革担当
(兼)複合材料商品事業部担当



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



執行役
柳田 圭治
NTN KOREA CO.,LTD.担当
(兼)軸受事業本部 本部長

＊取締役を兼務する執行役

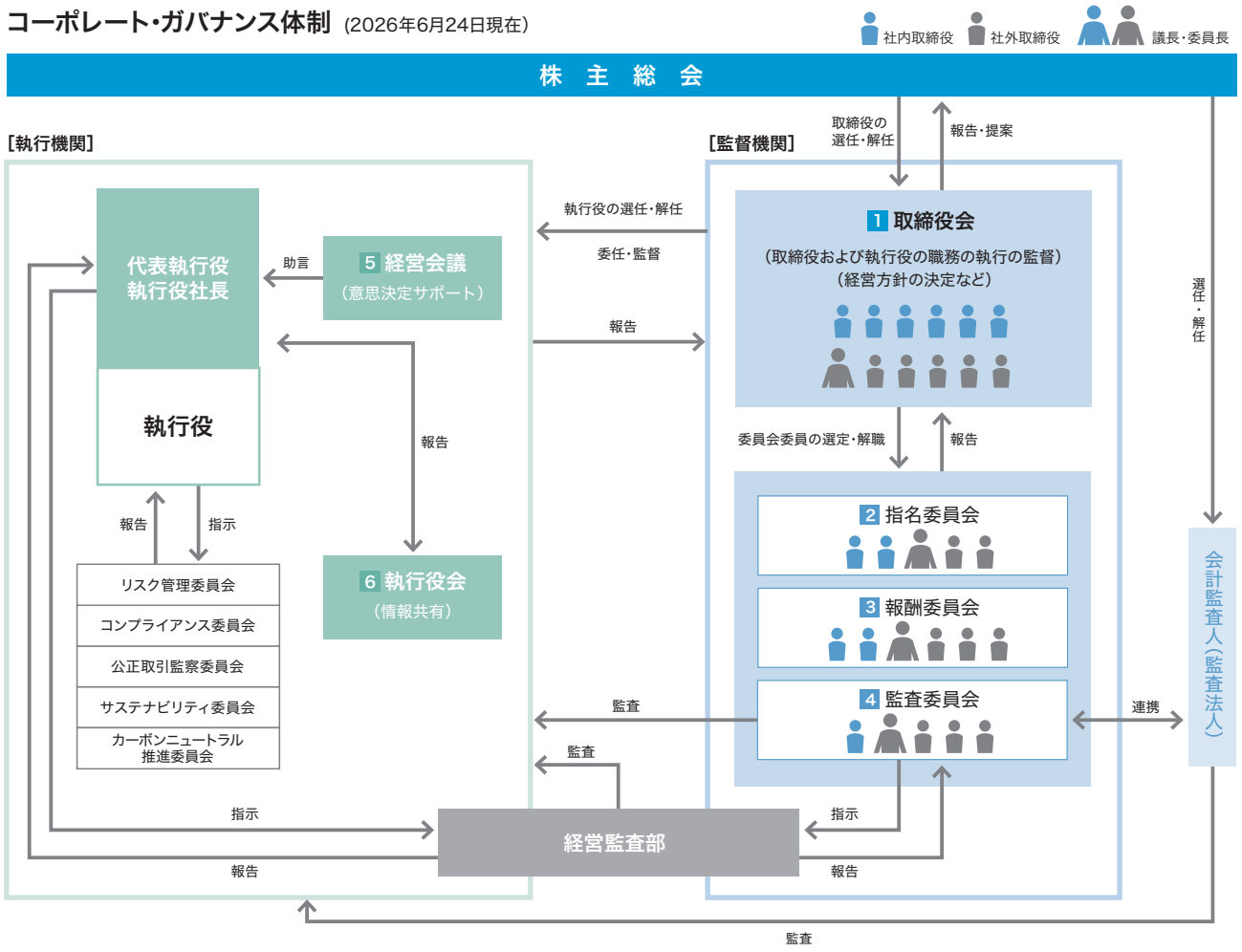
ガバナンス体制

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 (2026年6月24日現在)



■ 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	15名
うち代表権のある執行役	2名
取締役を兼務する執行役	5名
監査委員会の職務を補助する体制	あり(経営監査部)
会計監査人	EY新日本有限責任監査法人

■ 取締役会、指名・報酬・監査委員会構成メンバー

2026年度(2026年6月24日現在)			
取締役会	指名委員会	報酬委員会	監査委員会
鵜飼　英一	○	○	
山本　正明		○	
木下　俊平			
孝橋　宏二			
皆見　章行			
播磨　悦	○		○
川上　良 ★	○		○
村越　晃 ★	◎	○	
木谷　泰夫 ★	○		◎
塔下　辰彦 ★		◎	○
和田　浩美 ★		○	
三浦　綾子 ★		○	○

＊★は社外取締役、◎は委員長、○は委員(メンバー)を示しています。

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。2026年6月24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。2026年6月24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。2026年6月24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。2026年6月24日現在の委員は5名、うち4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。

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をもって構成されます。取締役会決定事項が示達されるとともに、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。

ガバナンス体制の変遷

2006年	●CSR委員会の設置
2008年	●リスク管理委員会の設置 ●社外取締役の選任（0名→1名）
2011年	●社外取締役の増員（1名→2名）
2012年	●公正取引監察委員会の設置
2015年	●コンプライアンス委員会の設置 ●取締役会実効性評価の実施
2016年	●報酬諮問委員会の設置
2018年	●新企業理念体系の制定
2019年	●指名委員会等設置会社へ移行 ●社外取締役の増員（2名→5名） ●サステナビリティ委員会の設置
2020年	●取締役（社外）に女性が就任
2021年	●執行役体制のフラット化
2022年	●執行役評価制度にESG項目を設定 ●取締役会議長に女性社外取締役が就任
2023年	●社外取締役向け重要会議説明会の開催 ●カーボンニュートラル推進委員会の設置
2024年	●執行役報酬における業績連動報酬比率の変更（全体比40%から50%へ増加）
2025年	●女性社外取締役の増員（1名→2名）

ガバナンス体制

取締役会

取締役会の活動状況

2025年度に当社は取締役会を15回開催しました。主要アジェンダは下表の通りです。

当社取締役は、社内外ともさまざまな分野から多様性とバランスなどを考慮の上、幅広く選任されております。2026年6月24日現在、取締役のうち女性は2名（社外）であり、議長は社外取締役が務めております。このような取締役が経営を監督することにより多様な価値観を融合し、持続的な企業価値の向上を図っております。

※上記の取締役会の開催数のほか、取締役会決議があったものとみなす書面決議が1回ありました。

■ 取締役会（2025年4月1日～2026年3月31日）

区分	主な内容	備考
事業計画・各事業・各地域の状況	・期首計画 ・中期経営計画の事業構造改革の進捗 ・各事業・各地域の状況	期首計画については、月次報告により、毎月進捗をフォローしています。中期経営計画については、全体の進捗のほか、各事業・各海外地域の個別の状況についても定期的に報告がなされ、確認、議論しました。
コンプライアンス関係	・コンプライアンスの状況 ・ヘルプラインの運用状況	ヘルプライン（公益通報相談窓口）の状況については、相談等の類型別件数や個人が特定されない範囲での相談概要等、運用状況を確認、議論しました。
リスク管理・サステナビリティ	・リスク管理の状況 ・安全衛生活動の状況 ・情報セキュリティ対策強化の進捗 ・サステナビリティ活動の進捗 ・海外地区における内部統制体制強化	安全衛生活動の状況について、労働災害の発生状況や要因分析等を、また情報セキュリティ対策強化の進捗について、最近のサイバー攻撃とその特徴、当社へのサイバー攻撃の防御状況、情報セキュリティ対策の推進状況等をそれぞれ確認、議論しました。
その他	・設備投資の状況 ・総会議決権行使結果の分析	設備投資の状況については、投資効果実績のフォロー結果等を、また総会議決権行使結果の分析については、候補者別の賛否結果詳細等を確認、議論しました。

取締役会の実効性評価

取締役会の実効性向上のため、アンケート形式での各取締役の自己評価によって、毎年取締役会の実効性評価を行い、結果について取締役会で報告しております。

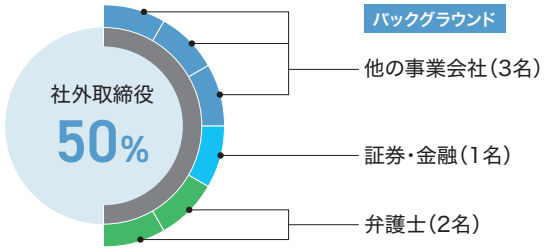
2025年度の実施概要
実施時期：2026年2月2日～2月20日
対 象 者：全取締役
方　　式：無記名
項　　目：「取締役会の役割」、「取締役会の構成」、「取締役会の運営」、「委員会の運営」
評　　価：4段階評価
結果報告：2026年5月21日開催の取締役会

2025年度について、取締役会全体としての実効性は概ね高評価であり、かつ前年度比でも改善傾向にあります。2026年度はさらなる実効性向上に向け議論の時間を確保するため、執行役の職務執行状況報告方法（資料様式・説明方法・説明時間等）について、さらなる改善を実施し運用を開始しており、そのルール遵守の徹底と定着化を実施してまいります。今後も定期的に、取締役会の実効性について分析・評価を行い、改善を図ってまいります。

社外取締役について

2026年6月24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。



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、2026年6月24日現在の執行役は15名です。

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。

本体制の導入以降、執行役間の情報共有や意思疎通の円滑化が進み、部門横断的な議論の活性化や意思決定の迅速化といった面で一定の効果が見られており、経営課題に対する対応スピードの向上に寄与しているものと認識しています。一方で、企業価値向上への寄与については、引き続きその実効性を継続的に検証してまいります。

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.69 報酬委員会

指名委員会

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。

指名委員会の審議内容

2025年4月から2026年3月にかけて、指名委員会を7回開催しました。役員に関するサクセッションプランを議論するとともに、執行役候補者推薦および取締役候補者選任に関する内容を決議しました。

なお、指名委員会規則において、委員の過半数は独立社外取締役で構成されるものとし、特別の利害関係を有する委員は議決に加わることができない旨を規定しています。

開催期間	2025年4月1日～2026年3月31日
第1回	・委員長に事故ある場合の代行順位決定 ・年間活動計画
第2回	・サクセッションプラン
第3回	・サクセッションプラン
第4回	・サクセッションプラン
第5回	・執行役候補者推薦
第6回	・執行役候補者推薦 ・取締役候補者選任
第7回	・取締役候補者選任

2025年度の指名委員会では、執行役候補者の選任方法や執行役の体制について重点的に議論しました。これらの内容は翌月以降の取締役会へ報告しています。

また、経営の監督機能をより一層強化する観点から、社外取締役比率の過半数化を継続的に検討してまいります。

報酬委員会

報酬委員会の審議内容

2025年4月から2026年3月にかけて、報酬委員会を6回開催しました。

取締役および執行役の報酬の決定に関する手続きの公正性・透明性・客観性を強化するとともに、コーポレート・ガバナンスの充実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。

開催期間	2025年4月1日～2026年3月31日
第1回	・執行役2025年賞与 ・役員報酬BIP信託ポイント付与
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	・執行役社長の業績評価方法、および報酬決定方法
第4回	・役員報酬水準、報酬構成検証 ・執行役社長の業績中間評価
第5回	・役員報酬
第6回	・執行役報酬

報酬などの決定の基本方針

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

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

なお、報酬委員会規則において、委員の過半数は独立社外取締役で構成されるものとし、特別の利害関係を有する委員は議決に加わることができない旨を規定しています。

取締役の報酬

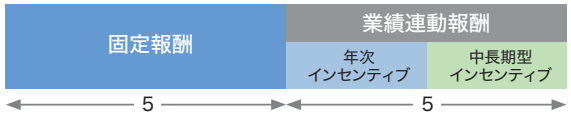
取締役の報酬は、固定報酬のみとなります。

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

執行役の報酬

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

なお今後、報酬体系全体の設計の見直しも検討してまいります。



固定報酬

固定報酬は、基本報酬、責任者報酬、代表権報酬で構成されています。

業績連動報酬

年次インセンティブ

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

中長期型インセンティブ

中期経営計画の主要目標値に対する達成度に基づき当社株式を交付(一定割合は株式を換価して金銭を給付)するものとし、中期経営計画の目標達成へのインセンティブと株主価値向上への貢献意欲を高めるとともに、自社株保有の促進を図るものです。当該株式の交付については、クローバックおよびマルス条項を規程に導入しております。中長期の業績目標は、経営方針を勘案し重要な経営指標(連結営業利益率、連結売上高など)としています。

監査委員会

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。

内部統制の推進

当社は、リスクマネジメントおよび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・改善活動を関係部門と連携しながら進めています。こうした取り組みを通じて、各拠点における内部統制を強化するとともに、その安定的な運用を図っています。

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での業務遂行状況について、法令や社内規程などに対する準拠性、妥当性、事業活動の有効性、効率性の観点から内部監査を実施しています。

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

内部監査の結果は、執行役社長、取締役会および監査委員会へ報告し、全執行役とも情報を共有しています。また、経営監査部は、監査委員会、会計監査人および子会社監査役と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。

各委員会の出席状況

指名委員会		（2025年4月1日～2026年3月31日）	
氏名	役職	出席状況	
村越　晃	委員長 社外取締役	100%	7回／7回
川上　良	社外取締役	100%	7回／7回
木谷　泰夫	社外取締役	100%	7回／7回
鵜飼　英一	取締役	100%	7回／7回
播磨　悦	取締役	100%	7回／7回

報酬委員会		（2025年4月1日～2026年3月31日）	
氏名	役職	出席状況	
塔下　辰彦	委員長 社外取締役	100%	6回／6回
小松　百合弥	社外取締役	100%	6回／6回
村越　晃	社外取締役	100%	6回／6回
和田　浩美*	社外取締役	100%	5回／5回
鵜飼　英一	取締役	100%	6回／6回
山本　正明	取締役	100%	6回／6回

＊委員会委員就任後の出席回数を記載しております。

監査委員会		（2025年4月1日～2026年3月31日）	
氏名	役職	出席状況	
木谷　泰夫	委員長 社外取締役	100%	13回／13回
川上　良	社外取締役	92%	12回／13回
塔下　辰彦*	社外取締役	100%	10回／10回
江上　正樹	取締役	100%	13回／13回
播磨　悦*	取締役	100%	10回／10回

＊委員会委員就任後の出席回数を記載しております。

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業務を担当する執行役（サステナビリティ活動の統括責任者）を委員長とするサステナビリティ委員会を設置し、原則、年に2回開催しています。委員は、ESGに関連する部門の部門長を中心に構成され、サステナビリティに関連するリスクと機会の内容と取り組みについて審議を行っています。取り組みの状況は、リスクと機会に紐づけられたマテリアリティの対応施策として、定期的に確認しています。また、サステナビリティに関連するリスクについては、リスク管理委員会においてより具体的な対応策を報告・審議する枠組みとしています。サステナビリティ委員会における審議内容は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、年に4回開催し、各地区の実情に応じた施策・取り組みを検討し、その結果をカーボンニュートラル推進委員会に報告します。

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

リスク管理委員会

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

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

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

コンプライアンス委員会

コンプライアンス推進活動に関する諮問機関として、法務部を担当する執行役（コンプライアンス推進活動の統括責任者）を委員長とするコンプライアンス委員会を設置し、原則、年に2回開催しています。委員は、関連するリスク管理の推進部門長を中心に構成され、グローバルなコンプライアンスリスク（独禁法および取適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。

［2025年度のコンプライアンス委員会で審議されたテーマ］

① 個人情報保護関連法違反リスク
② 労働関係法違反リスク
③ 品質に係る不正行為リスク
④ 贈収賄関連法違反リスク
⑤ 適正でない会計処理・財務報告
⑥ 国内外の子会社役員の研修
⑦ グローバル人材育成とマネジメント力強化
⑧ 子会社トップをチェックする仕組み

公正取引監察委員会

独禁法および取適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、独禁法および取適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。

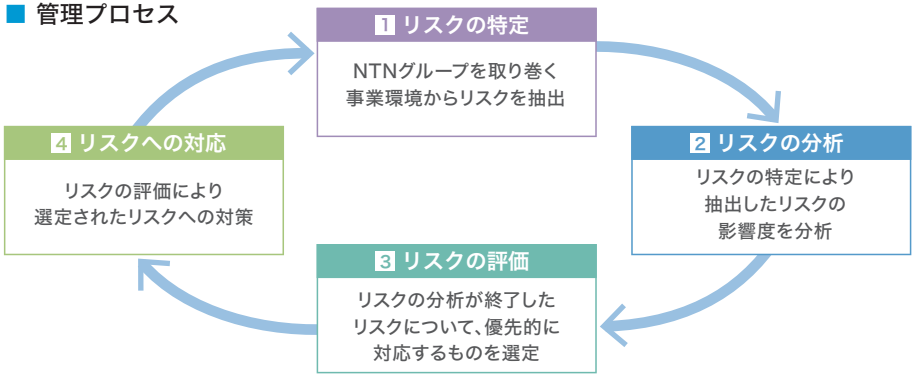
独禁法遵守活動の統括部署である法務部は、公正取引監察委員会の指示のもと、国内の関連部門に対する教育、指導、監査などを実施するとともに、海外各地区の企画・内部統制部と連携して独禁法遵守活動の実施状況を管理しています。

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

当社グループは、事業の持続的成長と中期的な企業価値の向上を実現するため、事業遂行を阻害するリスクの未然防止および発生時の的確な対応を重要な経営基盤と位置づけています。この考え方のもと、「リスク管理に関する基本方針」および「リスク管理規程」を制定し、グループ全体でリスク管理およびBCP/BCM（事業継続計画/事業継続管理）を推進しています。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を委員長とする「リスク管理委員会」を設置し、経営に重要な影響を及ぼすリスクについて「特定」、「分析」、「評価」、「対応」を定期的に確認しています。リスクは20項目に体系的に分類し、管理責任者と推進部門を明確化することで実効性ある管理を行っています。これらの審議内容は年2回取締役会へ報告し、経営による監督を確保しています。

■ 管理プロセス



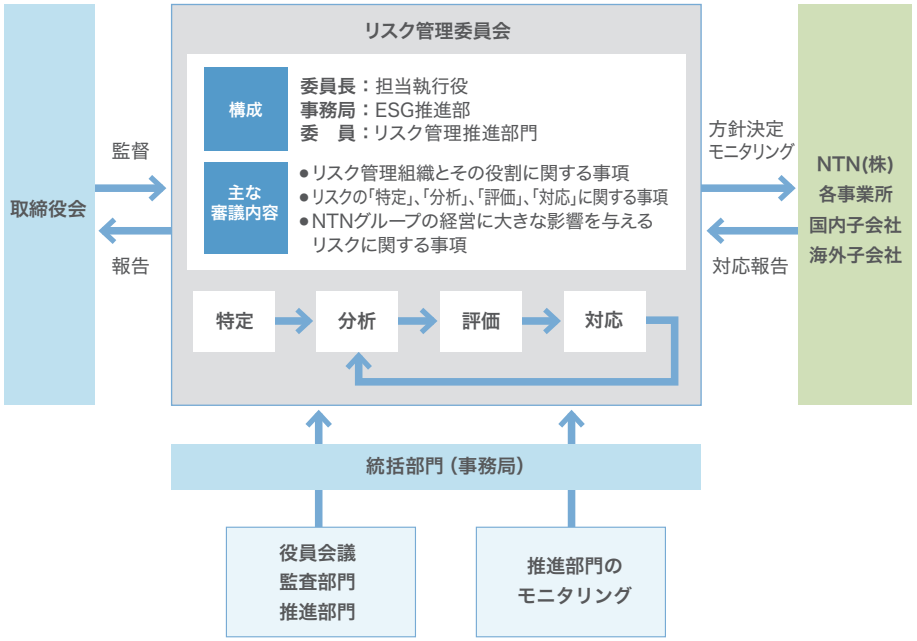
■ 対象となるリスク

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 情報セキュリティ
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	

リスク管理体制

当社グループのリスク管理体制は、リスク管理を担当する執行役を統括責任者とし、統括部門・推進部門・実施部門で構成しています。統括部門はリスク管理委員会の事務局として、グループ全体のリスクの「特定」、「分析」、「評価」、「対応」を一元的に統括しています。推進部門は担当業務に関わるリスクの責任部門として、リスクアセスメントの実施、統括部門への報告、関連規程や諸施策の立案、管理体制の整備、担当するリスク管理に関する教育・啓発や子会社への指導・助言を実行しています。

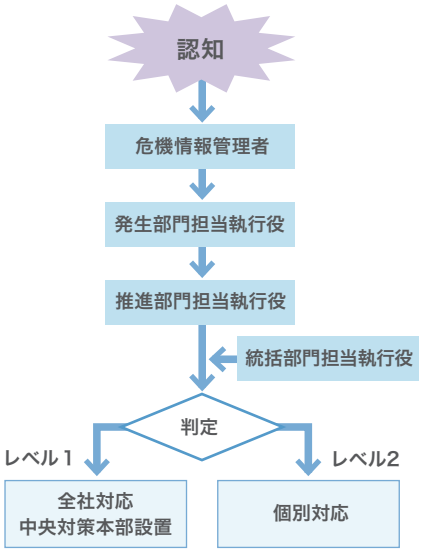
■ 体制図



危機管理体制

生命に関わる緊急事態、経営に影響を与える事件・事故に関わる緊急事態が発生した場合、発生部門の危機情報管理者は速やかに担当執行役へ報告します。報告を受けた担当執行役は、当該リスク推進部門の担当執行役およびリスク管理統括部門の担当執行役と協議し、経営への影響度を踏まえて危機対策レベルを判定します。経営に対する影響度が極めて大きい場合はレベル1とし、本社に中央対策本部を設置して経営主導による全社対応を実施します。経営に対する影響度がレベル1には至らないと判断される場合はレベル2として、発生部門を中心に担当推進部門と連携し、迅速かつ機動的な対応を行います。

■ 緊急事態における意思決定プロセス



中央対策本部設置訓練

当社は、大地震の発生など重大な経営リスク発生時においても被災後のレジリエンスを早期に発揮し、迅速かつ的確な初動対応を行う体制の確立を重要な経営課題と位置づけています。その一環として、社長および全執行役、関係部門長が参加する中央対策本部設置訓練を実施しました。本訓練では、震度7の地震発生を想定し、上記の緊急事態における意思決定プロセスに基づく危機対策レベルの判定により中央対策本部の設置を行いました。従業員の安全確保を最優先に、安否確認や被災状況把握など実践的な対応を行うとともに、経営トップを含む意思決定層自らが危機対応を体感することで、非常時における判断の迅速性と事業継続に関するガバナンス体制の実効性を検証しました。訓練で抽出された課題は規程や手順の見直しに反映し、継続的な改善を図っていきます。これにより、重大災害時における企業価値の毀損リスク低減と事業継続力の強化につなげています。


訓練の様子

BCP/BCMの推進

当社は、国内の大規模地震を想定したBCP/BCM活動を通じ、グループ全体の事業継続力の向上に取り組んでいます。国内すべての生産拠点で早期復旧を可能とするBCPを整備し、令和6年能登半島地震での被災経験を踏まえた訓練を継続的に実施しています。さらに、発災から復旧までの対応プロセスを体系的に整理し、BCM活動に活用することで、有事対応力の向上と中期的な事業の安定性確保を図っています。

情報セキュリティの強化

CSIRT体制の強化　セキュリティ対策のグローバル展開

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、「情報セキュリティ基本方針」を定めています。

当社は、ICT戦略部担当執行役が情報セキュリティ全体の責任者として、戦略・運用・インシデント対応を統括し、担当執行役から取締役会へ直接報告しています。また、情報セキュリティ監督機能については、執行役を統括責任者とするリスク管理委員会から取締役会へ報告する体制を確立しており、取締役会はサイバーリスク、重大インシデントなどの定期報告を監督しています。

サイバー攻撃は日々複雑化、巧妙化しており、他社でも同様の被害や情報漏洩などが数多く発生しており、情報セキュリティ事故発生時の対応においては、情報セキュリティ・リスクに対し検知から報告、対処に至るまでを迅速に行う必要があります。情報セキュリティ・リスクに対応する部門横断の緊急体制（NTN-CSIRT：NTN Computer Security Incident Response Team）を整備し、グループ全体で統一されたセキュリティガバナンスの確立を目指し、地域別CSIRTの構築と展開を進めています。またサイバー攻撃を早期に検知するため24時間365日サイバー攻撃を監視するセキュリティ専門組織（SOC：Security Operation Center）を運用しています。

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

WEBサイトの関連情報　NTN基本方針

コンプライアンス

コンプライアンスに対する基本的な考え方

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

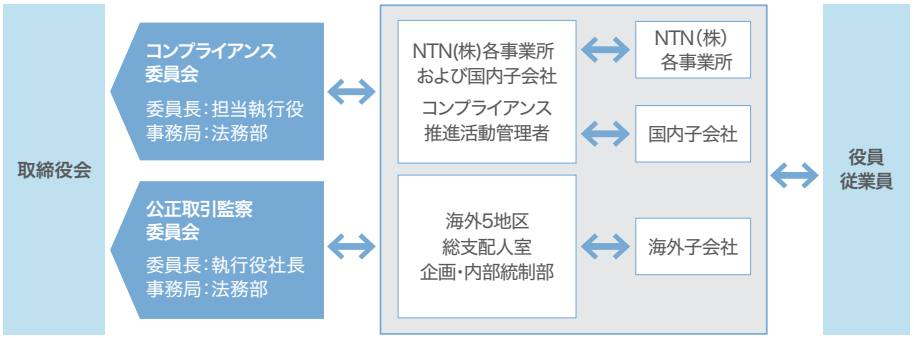
当社においては、コンプライアンスを各国の法令遵守に加え、社内規程、社会的規範も遵守することと捉えており、役員および従業員が遵守すべき行動の指針を「業務行動規準」に定めています。

推進体制

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

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

体制図



社内風土に関する調査の実施

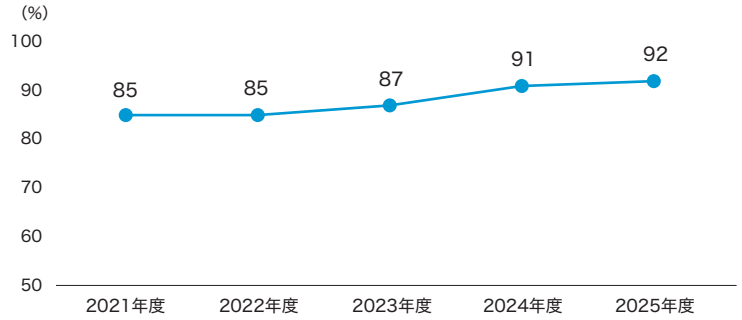
当社グループは、2017年度より不正防止活動の一環として、関係会社社長のコンプライアンスに関する姿勢と組織風土について、従業員の評価を調査しています。

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

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

2021年度より調査の有効性や効率性の向上を目的に、社長交代などがあった関係会社を対象とし、2025年度は15社（国内5社、海外10社）の従業員約1,200名を対象に調査しました。

関係会社の社長の姿勢を「良い」と評価した従業員の割合（平均）



コンプライアンス

贈収賄防止の取り組み

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

社内規程においては、国内外の公務員や取引先さまとの贈収賄を禁止するだけでなく、役員・従業員による財物・利益の提供に関するルールと手続き、ビジネスパートナーを介した贈収賄を防止するためのルールと手続きを定めています。また、民間の企業間の財物・利益の授受を規制する国もある中、役員・従業員による収賄を防止するとともに、公正な取り引きの徹底と、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捉えており、独禁法遵守の徹底のため、法務部および海外各地区の企画・内部統制部が、各国の法律や環境に合致した独禁法遵守に関する研修や啓発活動を実施しています。

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

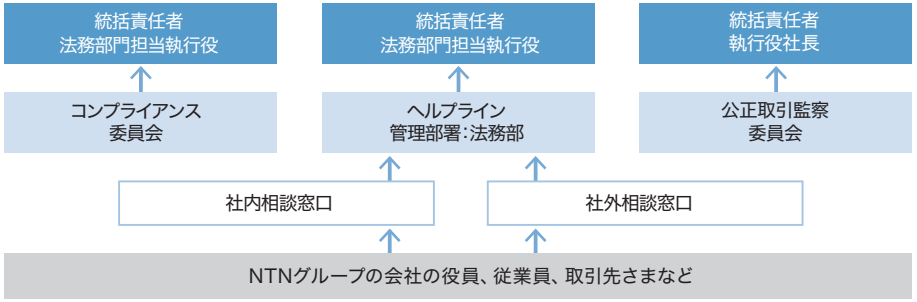
今後も引き続き研修内容などの充実を図り、役員・従業員の啓発を通じて、公正で自由な競争の実現を図ります。

ヘルプライン（内部通報制度）

法令や業務行動規準、社内規程に違反する行為や違反する恐れのある行為に関する相談を記名・匿名を問わず広く受け付ける窓口として「ヘルプライン（内部通報制度）」を社内・社外に設置しています。守秘義務や、相談者や調査協力者に対する不利益な取り扱いの禁止などのルールを遵守して調査対応を行うことを「ヘルプライン管理規程」に定めた上で、ハラスメントなどの各種相談対応を行っています。またヘルプラインは、違反行為の通報手段としてだけでなく、業務行動規準遵守に関する疑問や意見を受け付ける手段、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、2026年の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および通報体制の周知など、法の趣旨に沿った運用を行っています。2025年度の内部通報件数は27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やイントラネット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92%でした（2025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）

WEBサイトの関連情報
財務・業績データ

		2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
PL関連												
売上高[*2]	百万円	716,996	683,636	744,699	733,846	651,956	562,847	642,023	773,960	836,285	825,587	826,344
営業利益	百万円	47,770	35,929	39,935	27,222	7,517	(3,138)	6,880	17,145	28,149	22,959	31,034
営業利益率	%	6.7	5.3	5.4	3.7	1.2	(0.6)	1.1	2.2	3.4	2.8	3.8
税金等調整前当期純利益（損失）	百万円	26,942	14,889	26,905	2,938	(33,949)	(1,256)	17,619	10,807	16,551	(8,593)	15,202
親会社株主に帰属する当期純利益（損失）	百万円	15,037	2,830	20,373	(6,958)	(43,992)	(11,641)	7,341	10,367	10,568	(23,801)	12,871
設備投資額	百万円	36,300	35,398	37,589	45,172	57,675	23,817	19,809	22,253	26,589	32,162	32,464
減価償却費	百万円	38,277	36,629	37,505	38,926	37,306	35,478	37,898	42,048	41,803	42,379	40,493
研究開発費	百万円	18,480	19,196	21,007	21,661	19,961	17,485	17,444	18,678	18,234	19,656	19,950
BS関連												
総資産	百万円	794,000	797,038	839,427	840,750	757,822	836,563	855,483	869,827	910,252	856,425	878,676
純資産	百万円	248,504	245,050	269,759	246,404	168,378	183,751	216,425	237,425	280,822	248,699	311,389
棚卸資産	百万円	178,220	171,481	179,738	194,505	182,923	176,847	214,843	239,385	264,794	244,367	245,850
有利子負債	百万円	325,173	320,169	320,833	350,344	362,416	422,803	394,031	371,292	362,064	353,993	319,173
各種指標												
棚卸資産回転率	回	4.0	4.0	4.1	3.8	3.6	3.2	3.0	3.2	3.2	3.4	3.4
ネットD/Eレシオ	倍	1.1	1.1	0.9	1.2	1.9	1.6	1.4	1.2	0.9	1.0	0.6
総資産当期純利益（損失）率（ROA）	%	1.8	0.4	2.5	(0.8)	(5.5)	(1.5)	0.9	1.2	1.2	(2.8)	1.5
自己資本利益（損失）率（ROE）	%	6.3	1.2	8.4	(2.9)	(22.8)	(7.1)	4.0	5.0	4.4	(9.6)	4.9
自己資本比率	%	29.3	28.8	30.2	27.4	20.6	20.4	23.1	25.4	29.0	27.2	33.8
投下資本利益（損失）率（ROIC）	%	5.8	4.5	5.0	3.3	1.0	(0.4)	0.8	2.0	3.2	2.6	3.6
CF関連												
営業CF	百万円	46,247	62,387	61,799	43,224	43,749	36,473	8,956	34,219	65,103	45,623	57,179
投資CF	百万円	(33,770)	(41,218)	(48,358)	(65,614)	(61,807)	(17,938)	2,512	(13,858)	(24,970)	(25,960)	(26,276)
財務CF	百万円	(27,958)	(8,218)	(7,520)	20,745	7,413	54,671	(41,300)	(33,258)	(30,212)	(18,708)	(35,322)
フリー・キャッシュフロー	百万円	12,477	21,169	13,441	(22,390)	(18,058)	18,535	11,468	20,361	40,133	19,663	30,903
1株当たり情報												
純資産	円	436.97	431.66	477.17	433.32	294.00	321.04	372.70	415.64	497.83	439.89	499.40
当期純利益（損失）												
当期純利益（損失）	円	28.28	5.33	38.36	(13.10)	(82.83)	(21.92)	13.83	19.53	19.91	(44.90)	23.40
潜在株式調整後当期純利益（損失）	円	—	—	—	—	—	—	—	—	18.65	—	—
配当金	円	10.00	10.00	15.00	15.00	5.00	0.00	0.00	5.00	10.00	11.00	11.00

＊1 2018年度より、「『税効果会計に係る会計基準』の一部改正」等を適用したため、2017年度から2014年度までの期についても上記会計基準等を反映した組替後の数値を記載しております。また、NTNレポート2022より有価証券報告書に記載のある財務データを使用しています。
＊2 2020年度より、「営業外収益」に計上しておりました「受取技術料」について「売上高」に含めて計上することに変更したため、2019年度から2016年度までの期についても上記表示方法の変更を反映した組替後の数値を記載しております。

ESGデータ（年度：4月1日～3月31日）

環境

	単位	2021	2022	2023	2024	2025	集計範囲
エネルギー使用量	TJ	6,623	6,456	6,083	5,701	5,438	グローバル
エネルギー使用原単位（エネルギー使用量／売上高）	GJ/百万円	10.316	8.342	7.274	6.905	6.581	グローバル
CO_2排出量（スコープ1＋スコープ2）	万トン	59.2	56.4	53.6	46.7	43.4	グローバル
CO_2排出量（スコープ1）	万トン	10.6	10.1	9.1	8.3	7.8	グローバル
CO_2排出量（スコープ2）マーケット基準	万トン	48.6	46.3	44.5	38.4	35.6	グローバル
CO_2排出量（スコープ2）ロケーション基準	万トン	49.4	47.6	46.6	43.1	40.9	グローバル
CO_2排出原単位（CO_2排出量（スコープ1＋スコープ2）／売上高）	トン/百万円	0.92	0.73	0.64	0.57	0.52	グローバル
サプライチェーン排出量（スコープ3）	トン	1,781,619	2,141,775	2,336,679	2,134,343	2,025,995[*1]	国内
カテゴリー1 購入した製品・サービス	トン	1,691,496	2,011,395	2,189,792	1,988,472	1,888,458[*1*2]	国内
カテゴリー2 資本財	トン	59,752	31,648	46,432	51,942	45,744[*1*2]	国内
カテゴリー3 スコープ1、2に含まれない燃料およびエネルギー関連活動	トン	9,158	56,836	54,783	51,901	50,182[*1*2]	国内
カテゴリー4 輸送、配送（上流）	トン	12,686[*3]	12,666[*3]	17,582[*3]	16,193[*3]	16,745[*1*2]	国内
カテゴリー5 事業から出る廃棄物	トン	54	16,192	16,905	15,919	15,578[*1]	国内
カテゴリー6 出張	トン	1,305	1,290	1,285	1,278	1,268[*1]	国内
カテゴリー7 雇用者の通勤	トン	4,740	4,687	4,667	4,643	4,607[*1]	国内
カテゴリー8 リース資産（上流）<対象外>[*4]	トン	—	—	—	—	—	国内
カテゴリー9 輸送、配送（下流）<対象外>[*4]	トン	—	—	—	—	—	国内
カテゴリー10 販売した製品の加工<対象外>[*4]	トン	—	—	—	—	—	国内
カテゴリー11 販売した製品の使用<対象外>[*4]	トン	—	—	—	—	—	国内
カテゴリー12 販売した製品の廃棄	トン	2,428	7,061	5,233	3,995	3,413[*1]	国内
カテゴリー13 リース資産（下流）<対象外>[*4]	トン	—	—	—	—	—	国内
カテゴリー14 フランチャイズ<対象外>[*4]	トン	—	—	—	—	—	国内
カテゴリー15 投資<対象外>[*4]	トン	—	—	—	—	—	国内
燃料使用量							
ガソリン	千リットル	58.1	55.6	46.2	32.6	26.0	グローバル
灯油	千リットル	644.3	521.4	544.0	464.4	377.9	グローバル
軽油	千リットル	400.0	389.9	342.5	343.1	339.9	グローバル
A重油	千リットル	157.9	139.2	88.9	169.1	103.9	グローバル
LPG	トン	12,754.4	12,011.5	11,174.8	10,229.8	9,380.3	グローバル
都市ガス（国内）	千㎥	8,673.8	8,460.2	8,767.2	8,546.8	8,867.3	国内
天然ガス（海外）	千㎥	20,093.6	19,223.0	17,767.9	16,133.0	14,884.7	海外
購入電力量	GWh	1,271.6	1,253.2	1,116.5	1,037.9	981.6	グローバル
購入電力量（再エネ）	GWh	0	0.1	106.2	108.9	109.0	グローバル
自然エネルギー発電量	GWh	14.3	13.0	14.2	17.1	23.3	グローバル

	単位	2021	2022	2023	2024	2025	集計範囲
再エネ・自然エネ使用率	%	1.1	1.0	9.7	10.8	11.9	グローバル
水使用量	万㎥	271.5	284.1	282.8	280.2	260.0	グローバル
水使用原単位（水使用量／売上高）[*5]	㎥/百万円	4.24	3.68	3.39	3.39	3.15	グローバル
廃棄物発生量	万トン	15.4	16.3	16.4	14.6	14.6	グローバル
廃棄物発生原単位（廃棄物発生量／売上高）	kg/百万円	240.3	210.1	195.6	176.4	176.7	グローバル
リサイクル率	%	95.8	97.2	97.0	96.8	96.9	グローバル
特別管理廃棄物発生量	トン	559	582	532	569	567	国内

*1 2025年度の数値は、「サプライチェーンを通じた組織の温室効果ガス排出等の算定のための排出原単位データベース（Ver3.5）」（環境省）に記載の排出係数を使用して算出しています。
*2 2025年度のカテゴリー1～4の数値は、当該年度において当時の算定区分に基づく第三者保証の対象です。
*3 従来カテゴリー9として算定していたものについて、当社において分類上の誤りが判明したため、カテゴリー4へ再分類しています。これに伴い、過去年度分（2021年度～2024年度）についても遡及して再分類しております。なお、当該検証は算定プロセスおよびデータ内容の妥当性を確認するものであり、カテゴリー分類の適否を判断するものではありません。また、過年度データは当時の算定区分に基づき第三者保証を受けておりますが、再分類後の数値は保証対象外となります。ただし、数値は同一データに基づくものであり、合計値に問題はありません。
*4 <対象外>は、当社の事業特性上該当がない、または重要性が低いと判断したカテゴリーです。
*5 水使用原単位について、本文では事業実態をより適切に反映するため、社内管理上の価格指標を用いて算定した「生産高」を分母として算定しています。一方、本表では、外部ステークホルダーによる比較可能性の観点から、「売上高」を分母として算定しています。両者は算定基準が異なるため、数値を直接比較する際は留意が必要です。

ガバナンス

	単位	2021	2022	2023	2024	2025	集計範囲
取締役数　合計	名	11	12	11	12	12	単体
社外取締役数	名	5	6	5	6	6	単体
女性取締役数	名	1	1	1	1	2	単体
執行役数	名	11	13	11	12	12	単体
有識者とのステークホルダー・ダイアログ開催数	回	1	1	1	1	1	単体
サステナビリティ委員会　年間開催数	回	3	3	2	2	3	単体
カーボンニュートラル推進委員会　年間開催数	回	—	—	2	2	2	単体
リスク管理委員会　年間開催数	回	2	2	3	2	2	単体
コンプライアンス委員会　年間開催数	回	2	2	2	2	2	単体
公正取引監察委員会　年間開催数	回	2	2	2	2	2	単体
コンプライアンス意識調査回答率	%	84	91	85	85	86	国内
ヘルプライン　認知度	%	90	88	94	95	92	国内
内部通報件数	件	12	30	21	26	27	国内
相談対応率	%	100	100	100	100	100	国内
贈収賄防止の違反件数[*6]	件	—	0	2	0	0	グローバル
贈収賄に関する研修を受けた従業員数[*6]	名	—	2,327	3,443	3,853	3,979	グローバル

*6 2022年度から実績を調査しています。

ESGデータ

社会

	単位	2021	2022	2023	2024	2025	集計範囲
研究開発費	億円	174	187	182	197	200	グローバル
売上高研究開発費比率	%	2.7	2.4	2.2	2.4	2.4	グローバル
商品開発にかかわる外部表彰受賞件数	件	4	3	2	5	3	国内
紛争鉱物調査　取引先さまからの回答率	%	93	97	97	96	93	単体
品質マネジメントシステム認証取得率*7	%	100	100	100	100	100	グローバル
NTN PROUD AWARD応募チーム数	件	—	69	26	27	44	グローバル
従業員数　全体	名	23,383	23,027	22,619	21,996	21,305	グローバル
日本	名	8,579	8,419	8,285	8,279	8,134	国内
米州	名	5,516	5,583	5,353	5,080	4,753	海外
欧州	名	5,200	5,086	5,126	4,982	4,849	海外
アジア他	名	4,088	3,939	3,853	3,655	3,569	海外
海外従業員比率	%	63.3	63.4	63.4	62.4	61.8	グローバル
女性従業員比率	%	22.0	22.0	22.2	21.8	22.4	グローバル
女性管理職比率							
グローバル	%	14.4	14.7	16.8	16.2	18.0	グローバル
NTN単体+国内関係会社	%	3.4	4.0	4.0	4.0	4.8	国内
NTN単体	%	3.9	4.4	4.5	4.2	4.9	単体
学卒採用女性比率	%	5	19	25	20	32	単体
障がい者雇用率	%	2.55	2.57	2.57	2.50	2.64	単体
中途採用者人数　合計	名	2	12	17	14	22	単体
男性	名	2	11	15	10	13	
女性	名	0	1	2	4	9	
中途採用比率	%	6.7	19.0	21.3	17.3	19.4	単体
育児休業取得率　合計	%	20.7	42.1	67.6	77.1	92.4	単体
男性	%	11.2	37.2	62.8	73.0	89.6	
女性	%	100.0	94.7	100.0	108.0	114.2	
育児休業からの復職率	%	93	100	98	100	99	単体
育児短時間勤務取得者数　合計	名	35	49	55	62	113	単体
差別やハラスメントに関する教育を受けた従業員数*8	名	—	16,879	17,595	16,244	15,407	グローバル
エキスパートコース人数	名	—	—	6	8	12	単体
サクセッションプラン候補者数	名	19	19	24	25	29	グローバル
従業員一人あたり研修時間	時間	11.6	16.2	11.9	21.0	24.1	単体
従業員一人あたり研修費用	円	—	—	19,180	32,671	33,108	単体

	単位	2021	2022	2023	2024	2025	集計範囲
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）*9							
学びある失敗が許容される組織がある	%	58	—	50	—	56	単体
新しい方法の提案が奨励される職場環境である	%	45	—	42	—	47	
私は期待以上の成果を上げようと挑戦する	%	76	—	65	—	67	
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）*9							
NTNスピリットが実践されている	%	62	—	51	—	51	単体
自分自身が働く意義を理解している	%	74	—	55	—	56	
お互いを尊重した部署間の協働がある	%	32	—	29	—	32	
人権教育受講者数（延人数）	名	1,213	1,354	1,443	1,812	2,673	単体
適正な体重者の比率（BMI18.5以上25未満の割合）	%	66.0	65.4	66.0	70.0	65.4	単体
メンタルヘルス不調に伴う休職者数*10	名	60	59	60	67	69	単体
復職率	%	42	41	50	30	42	単体
カウンセリングサービス月間実施回数	回	43	43	49	43	44	単体
高ストレス者の割合	%	8.3	8.6	9.0	8.7	8.9	単体
休業災害度数率	—	0.24	0.33	0.16	0	0.61*11	単体
労働災害（休業）発生件数	件	3	4	2	0	7*11	単体
労働災害による死亡者数	名	0	0	0	0	0	単体
ISO45001適格認定取得拠点数	拠点	9	9	9	9	9	単体
OSHMS適格認定取得拠点数	拠点	8	8	8	8	8	国内
危険体感教育実施回数	回	277	103	230	244	298	単体

＊7 ISO9001、IATF16949、製造に関する国内外の連結子会社対象。
＊8 2022年度から実績を調査しています。
＊9 従業員エンゲージメント調査は2021年度より開始し、隔年で実施しているため、2022年度および2024年度には調査を実施していません。また2021年度、2023年度、2025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。
＊10 年度（4月～3月）で連続1ヵ月以上の欠勤・休職者数を算出。
＊11 2024年12月16日から2025年12月15日を同事業年度に係る集計対象期間とし、2024年度以前もそれに準拠。

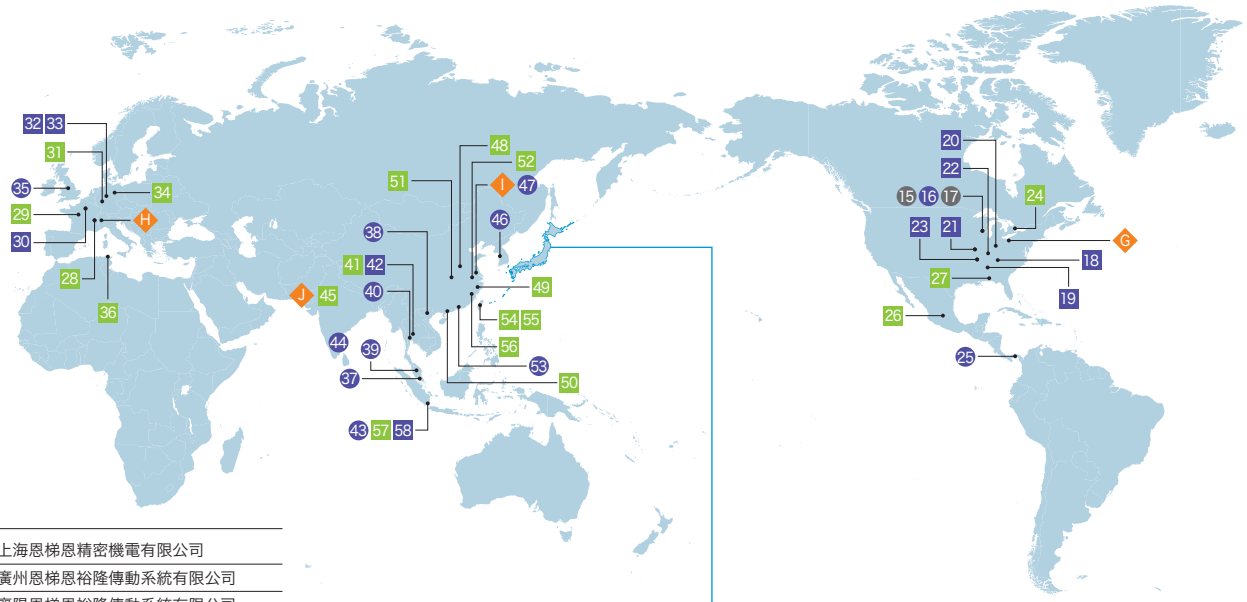
グローバルネットワーク (2026年3月31日現在)

● 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

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

上記以外、その他連結子会社6社



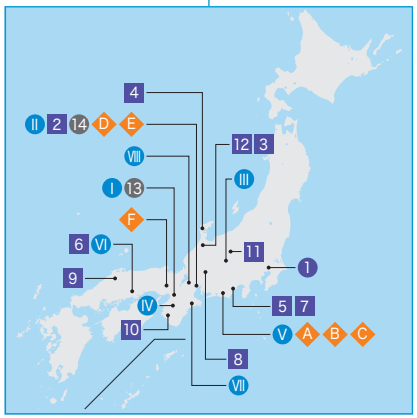
Americas

- 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 Seohan-NTN Driveshaft USA CORP.
- G NTN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

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



Japan

- I [本社]NTN株式会社
- II 軸受事業本部 桑名製作所
- III 軸受事業本部 長野製作所
- IV 軸受事業本部 和歌山製作所
- V CVJアクスル事業本部 磐田製作所
- VI CVJアクスル事業本部 岡山製作所
- VII CVJアクスル事業本部 三雲製作所
- VIII 複合材料商品事業部 精密樹脂製作所
- 1 株式会社NTNセールスジャパン
- 2 株式会社NTN三重製作所
- 3 株式会社NTN宝達志水製作所
- 4 株式会社NTN能登製作所
- 5 株式会社NTN袋井製作所
- 6 株式会社NTN赤磐製作所
- 7 株式会社NTN御前崎製作所
- 8 NTNアドバンス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 磐田技術開発センター
- B 生産技術本部
- C CVJアクスル技術開発センター
- D 桑名技術開発センター
- E 基盤技術研究開発センター
- F NTN次世代協働研究所

WEBサイトの関連情報
資本金や議決権の所有割合については、有価証券報告書をご参照ください。
https://www.ntn.co.jp/japan/investors/pdf/securities/fsj127.pdf

(注) 1. 連結の範囲は、NTN株式会社および連結子会社58社(国内14社、海外44社)です。また、関連会社12社(海外9社)に対する投資については、持分法を適用しています。なお、連結の範囲および持分法の適用の移動状況は以下の通りです。
◆ 連結子会社(増加なし、減少2社)
◆ 関連会社(増加3社、減少なし)
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 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2026年3月末時点で30,656百万円であります。
5. 上記のうち、NTN BEARING CORP.OF AMERICA及び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。
6. 上記のうち、●●■■1～26、28～35、37～53は連結子会社、●■■27、36、54～58は持分法適用関連会社です。

第三者意見

「NTNレポート2026」第三者意見書



関西学院大学
商学部教授・博士（商学）
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、日本学術会議連携会員、日本社会関連会計学会副会長、日本経済会計学会理事、国際会計研究学会理事、日本会計研究学会評議員、日本公認会計士協会サステナビリティ能力開発協議会委員、日本公認会計士協会継続的専門研修制度協議会IES検討専門委員会専門委員、国際会計士連盟（IFAC）the International Panel for Accounting Education (IPAE) memberなど。著書に『日経文庫　サステナビリティ基準がわかる』（2025年、共著）、『会計ビッグデータで可視化する世界の企業ギガトレンド』（2026年、共著）など。日本会計研究学会学会賞等受賞。

NTNレポート2026の特筆すべき点

NTNレポート2026（以下、NTNレポート）では、中期経営計画「DRIVE NTN100」Finalの総仕上げの年として、これまでの成果を総括し、次期中期経営計画につながる方向性が示されています。財務情報と非財務情報を結びつけ、企業価値創造の道筋がより明確に示されたことは、NTNレポートの大きな特徴です。

（1）見えるリーダーシップ

サステナビリティと経営戦略を統合し、企業価値向上へ結びつける上で最も重要なのは、経営トップのリーダーシップです。NTNレポートでは、そのリーダーシップが「見える化」されています。

CEOメッセージからは、「持続可能な商品・サービスを見極め、社会に提供していく」という考えのもと、設計・調達・製造・販売の連携による競争力強化、AI・データ活用によるソリューションの提供、カーボンニュートラルへの取り組み、さらに人的資本経営やガバナンス強化を自ら主導する姿勢が伝わってきます。各執行役は担当領域について、中期経営計画の進捗や成果だけでなく、残された課題や今後の方向性を語っており、構造改革を最後までやり遂げる強い意思と責任感が伝わってきます。

さらに今年は、若手管理職による座談会が新たに掲載されました。現場で働く従業員自身の言葉を通して企業理念の実践や今後の挑戦が語られ、経営と現場が一体となって変革を推進する姿やそれぞれの立場で発揮されるリーダーシップが見えます。

（2）構造改革が推進する企業価値創造

NTNレポートでは、価値創造プロセスにおいて、リスクと機会、競争優位性、ビジネスモデル、アウトプット・アウトカムの関係性がより整理され、それに沿って全体が構成されています。特に印象的なのは、「構造改革」が企業価値創造の中核に位置づけられている点です。事業ポートフォリオの見直しやアフターマーケット・ビジネスの拡大を通じて事業競争力と経営基盤を強化し、中期経営計画の成果と課題、次期中期経営計画への方向性を、一貫した価値創造の道筋として示しています。

2025年度は営業利益の改善に加え、営業CFやFCFの創出、棚卸資産の適正化など、「稼ぐ力」の向上が具体的な数値で示され、構造改革が着実に財務成果へ結びついていることが確認できます。

（3）ステークホルダーとの共創

NTNレポートでは、「ステークホルダーとの共創」を通じて企業価値を創造する姿勢がより明確になりました。投資家とのエンゲージメントを踏まえ、人材戦略では従業員エンゲージメントの向上やパーパス浸透に向けた取り組みが一層充実しています。また、CEO自らが国内外の拠点でタウンホールミーティングを開催し、従業員との直接対話を重ねており、人材を企業価値創造の源泉として位置づける姿勢がうかがえます。

さらに、AI・デジタル技術の活用、サプライチェーン全体での人権尊重の推進、環境への取り組み、ガバナンスの強化などが、持続的な企業価値向上を支える経営基盤として整理されています。

サステナビリティと企業戦略の統合

統合報告の本質は、財務資本だけでなく、多様な経営資本を活用して企業価値を創造する「統合思考」にあります。NTNレポートでは、企業理念を起点として、構造改革と、それを支えるAI・デジタル技術、人材、環境、人権、ガバナンスへの取り組みが、将来の競争力とキャッシュ創出力の向上へつながるひとつの価値創造ストーリーとして整理されています。

今後、NTNを取り巻く経営環境はさらに大きく変化すると考えられます。その中でも、100年以上培ってきた技術力、品質、現場力という強みを生かし、構造改革によって築いた経営基盤を土台として、NTNが持続可能な社会の実現と企業価値向上を両立する企業として、さらなる飛躍を遂げることを期待しています。

第三者意見を受けて



執行役
ESG推進部担当
菊田 剛

阪先生には、貴重なご意見を賜り、厚く御礼申し上げます。

財務・非財務の両面から当社の取り組みをご確認いただき、企業価値創造の道筋がより明確になったと受け止めていただいたことを大変心強く感じています。特に、構造改革が財務成果へ結びつきつつある点や、ステークホルダーとの対話、従業員一人ひとりの声を変革につなげようとする姿勢をご評価いただいたことは、当社の歩みが正しいものであるとの自信を深めることができました。

また、この2年間の取り組みを通じて、サステナビリティと財務戦略を両輪で進めること、そしてその両者を経営の中で結びつけて収益力の向上と持続的な成長につなげていくことの重要性を改めて実感しており、その点にご着目いただいたことは、今後の大きな支えとなります。

今回いただいた貴重なご意見を真摯に受け止め、次期中期経営計画も見据えながら、取り組みの推進と情報開示のさらなる充実を通じて、変革を確かな成長へつなげてまいります。

IR活動

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、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株主・投資家と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（2026年6月）	1回	87名

2025年4月1日～2026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	218名
個別面談	170回	327名
証券会社主催のIRカンファレンス	2回	11名
社外取締役との対話	1回	22名
事業説明会・工場見学	1回	19名

株主・投資家からの意見を踏まえた対応		
事業説明会/工場見学会の開催	意見	今後注力していく事業および既存事業の将来展望を説明してほしい
	対応	証券アナリストや国内機関投資家を対象に事業説明会および工場見学会を開催
キャッシュアロケーションの開示	意見	投資や株主還元などを含めた中長期的な資金計画を開示してほしい
	対応	中期経営計画（2024-2026年度）において、3年間のキャッシュアロケーションを開示
資本コストおよびROE目標の開示	意見	資本コストを上回るROEの達成時期を明確化してほしい
	対応	中期経営計画（2024-2026年度）において、資本コストとROEの現状と今後の目標を開示
情報開示の充実	意見	決算説明会資料を事前に開示してほしい
	対応	これまで決算説明会と同時に開示していた資料を事前に開示
	意見	決算発表から決算説明会までの期間を短縮してほしい
	対応	決算説明会の開催日程を従来より短縮して開催
社外取締役との対話機会の創出	意見	ガバナンスの考え方と実効性を確認したい
	対応	証券アナリストや国内機関投資家を対象に社外取締役との対話を実施

指数への組み入れ*1

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

■MSCIジャパンESGセレクト・リーダーズ指数*2

2026 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

2026 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

2026 CONSTITUENT MSCI日本株 女性活躍指数（WIN）

■Sompoサステナビリティ・インデックス

2026 Sompo Sustainability Index

■Morningstar Japan ex-REIT Gender Diversity Tilt Index

■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 Index*3

FTSE Blossom Japan Index

■FTSE Blossom Japan Sector Relative Index*4

FTSE Blossom Japan Sector Relative Index

*1 2026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。

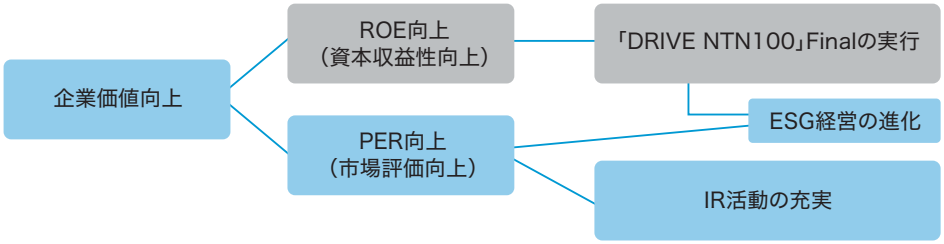
*4 FTSE Russell（FTSE International Limited と Frank Russell Company の登録商標）はここにNTN株式会社が第三者調査の結果、FTSE Blossom Japan Sector Relative Index組み入れの要件を満たし、本インデックスの構成銘柄となったことを証します。FTSE Blossom Japan Sector Relative Indexはサステナブル投資のファンドや他の金融商品の作成・評価に広く利用されます。

PER向上に向けたIR活動

当社グループは、投資判断に資する情報を資本市場に開示、投資家との対話とその内容を社内にフィードバックし、企業価値向上の施策に反映するなどのIR活動に取り組んでいます。今後も資本市場における評価向上につながるようIR活動に努めてまいります。

現状認識

現在、当社グループは中期経営計画の重点施策として構造改革を進めており、その過程において、損失の計上による先行的な費用負担で一時的に収益が低下し、ROEは回復途上にあるものの、依然として低水準にとどまっています。一方で、当社はROEのみを企業価値の評価軸とするのではなく、企業価値の向上に向けて、資本市場との対話を通じて成長期待や事業の将来性を適切に伝えるなど、市場評価（PER）の向上にも注力しています。具体的には、構造改革の進捗や次期中期経営計画における成長の方向性、キャッシュ・フローの創出に向けた取り組みを丁寧に説明しています。ROEの着実な改善に加えてPER向上と両輪で進めることで、企業価値の向上を実現してまいります。



	期待効果	方針	実施した施策、注力している活動
「DRIVE NTN100」Finalの実行	稼ぐ力の向上	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	・アフターマーケット比率の拡大17%（2023年度）→19%（2025年度） ・CVJアクスル事業の営業利益率改善 2.1%（2023年度）→3.9%（2025年度） ・棚卸資産回転率の向上 3.2（2023年度）→3.4（2025年度）
IR活動の充実	成長期待の向上 不確実性の低下	積極的な情報開示と株主・投資家との対話	・証券会社主催のカンファレンスやスモールミーティングにCEO、CFOが参加 ・事業説明会、工場見学会を実施 ・機関投資家と社外取締役との対話を実施
ESG経営の進化	中長期な機会の増加とリスクの抑制 マネジメントの信頼性向上	ESG経営を推進し、経済的価値と環境・社会的価値を創出して企業価値の向上を図るとともに、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」の実現を目指す	・CO_2削減貢献量：161.3万トン（2023年度）→187.6万トン（2025年度） ・グループ経営をリードする経営人材の育成→サクセッションプラン候補者：24名（2023年度）→29名（2025年度） ・ESG指数への組み入れ：4銘柄（2023年7月時点）→8銘柄（2025年7月時点）

WEBサイトの関連情報
機関投資家と社外取締役との対話

Topics 資本市場と社外取締役との対話

当社のガバナンスの実効性と企業価値向上に向けた社外取締役としての考え方について、2026年1月に資本市場との率直な意見交換を行いました。当社は、社外取締役による独立した視点と建設的な助言をガバナンスの中核に据え、経営の監督機能を高度化することで、持続的な企業価値の向上を目指してまいります。



① 現中期経営計画と構造改革の評価・課題

投資家からの意見
現中期経営計画「DRIVE NTN100」Finalにおいて、不採算事業の整理や構造改革を進めている点は評価している。一方で、外部環境が急変する中、経営スピードや国内事業を含む構造改革の実行力について、社外取締役としてどのように評価しているのか。

社外取締役の回答
現経営陣は、一貫して強い意志を持ち、事業構造改革に取り組んでいる。欧州・米国を中心とした不採算事業への対応は概ね計画通り進捗しており、価格適正化や原価低減、在庫削減など「稼ぐ力の強化」にも着実な進展が見られる。今後は、外部環境の変化に合わせて、国内事業を含めた必要な構造改革を実行するなど、実行スピードのさらなる向上と、外部環境に左右されにくい収益構造の確立を強く求めている。構造改革を目的化させることなく、成果が企業価値向上として具現化されているかを社外取締役として継続的に検証していく。

② 財務規律とROE・PBRに対する考え方

投資家からの意見
NTNのROEやPBRの水準は依然として重要な課題であると考えている。社外取締役は、財務規律や資本効率についてどのように関与しており、今後どの水準を目指しているのか。

社外取締役の回答
取締役会では、毎月のモニタリングを通じて、営業利益のみならず、ネットD/Eレシオ、自己資本、在庫水準、キャッシュ・フローなどを多面的に確認し、財務規律への関与を行っている。足元ではネットD/Eレシオは0.7台まで改善しており、財務の安全性は一定程度確保できている。一方で、自己資本の水準や在庫削減には依然として改善余地があり、構造改革を通じて利益を積み上げることが重要である。今後は、構造改革の成果を着実に出すことで、ROE8%の早期達成、その先の10%水準を視野に入れている。ROE改善を通じたPBR向上を最終的なゴールとし、営業キャッシュ・フローの創出力を高めた上で、成長投資と株主還元のバランスを図っていく。

③ 次期中期経営計画と成長戦略の方向性

投資家からの意見
現中期経営計画が最終年度を迎える中、次期中期経営計画ではどのような方向性を描いているのか。特に、成長戦略と資本効率改善の位置付けについてどのような考えか。

社外取締役の回答
現中期経営計画期間中に構造改革をやりきることが最優先課題である。その上で、次期中期経営計画では、構造改革で整えた収益基盤をもとに、成長戦略を明確化することが重要。具体的には、収益性の高いアフターマーケット・ビジネスの拡大、外部環境に左右されにくい事業ポートフォリオへの転換、ROE・ROICを意識した資本配分を通じ、持続的な企業価値向上を目指す方針である。

④ ガバナンス体制と社外取締役の役割

投資家からの意見
社外取締役がどのように実効的なガバナンスを発揮しているのか、特に海外事業や内部統制へどのように関与しているのか。

社外取締役の回答
社外取締役は、取締役会および指名・報酬・監査各委員会を通じて、経営判断、財務規律、人材・報酬に幅広く関与している。特に海外子会社については、内部統制やガバナンスの強化を重要課題と位置付けており、地域ごとの統制体制の底上げを進めている。また、情報格差を解消するため、社外取締役による国内外拠点への訪問や現場ヒアリングを積極的に行い、現場の実態を踏まえた建設的な議論を行っている。

社外からの評価

組織への評価

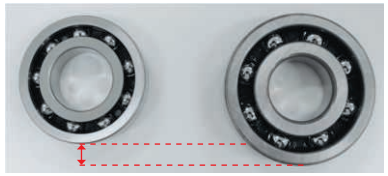
■「スポーツエールカンパニー2026」シルバー認定

■「健康経営優良法人2026 大規模法人部門（ホワイト500）」認定（6年連続）

■ プラチナくるみん

特殊熱処理技術「HA-C」適用軸受が「“超”モノづくり部品大賞」を受賞

独自の特殊熱処理技術「HA-C」を適用した長寿命軸受が、「2025年“超”モノづくり部品大賞」の「機械・ロボット部品賞」に輝きました。高い表面硬さによる長寿命化と耐摩耗性を実現しつつ、従来と同等寿命での小型・軽量化が可能です。この技術は、EVなど自動車駆動装置の省エネ化や航続距離延長に直結し、カーボンニュートラル社会の実現に大きく寄与するものです。



「HA-C軸受(左)」と従来品(右)の寸法比較



6306サイズを「HA-C軸受」に置き換えた場合、約160gの軽量化が可能

NTN Europe CEOがフランス国家功労勲章シュヴァリエを受章

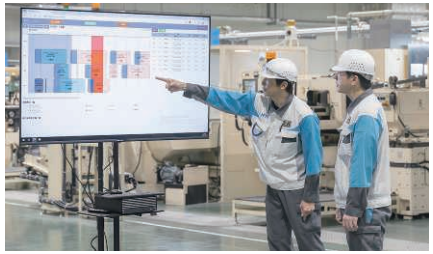
欧州・アフリカ事業を統括するNTN EuropeのCEO、ドミニク・ラヴィラが、フランス共和国より国家功労勲章シュヴァリエを受章しました。2021年の就任以来、戦略拠点の強化や電動化等のイノベーションを牽引しています。加えて、経済団体を通じた地域社会との対話や地域経済への貢献といった、フランス産業競争力強化への継続的な尽力が高く評価されました。



オート＝サヴォワ県商工会議所・フィリップ・キャリエ会長(右)より勲章を授与

経済産業省の「DX認定事業者」に認定

企業のDX推進を国が認定する制度において、2026年2月1日付で「DX認定事業者」となりました。中期経営計画に掲げる「デジタル技術の活用による利益創出」のもと、基幹システムの刷新やAI活用を促す「NTNグローバルICT戦略」、高度デジタル人材の育成を進めています。これらの基盤整備により業務効率化と迅速な意思決定を加速させ、さらなる企業価値の向上を実現します。



「見える化」により生産計画の自動化とリードタイム短縮、在庫削減を実現

会社・株式情報 （2026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　　597,533,017株

株主数

74,062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

東京証券取引所（証券コード：6472）

会計監査人

EY新日本有限責任監査法人

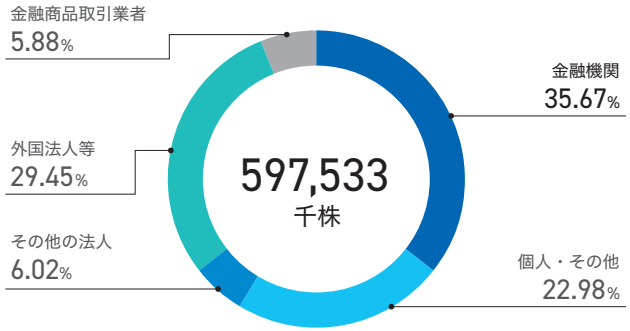
定時株主総会

2026年6月24日に大阪にて開催

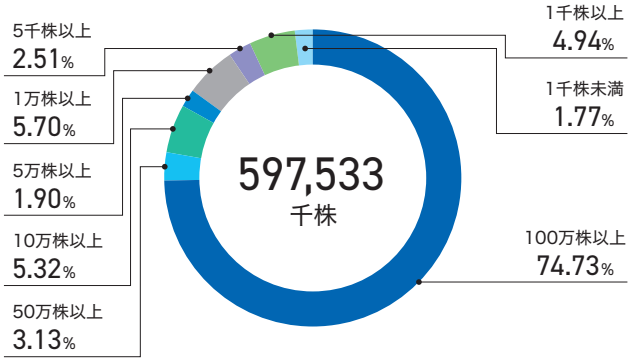
2025年度株価

高値　428.0円
安値　192.4円

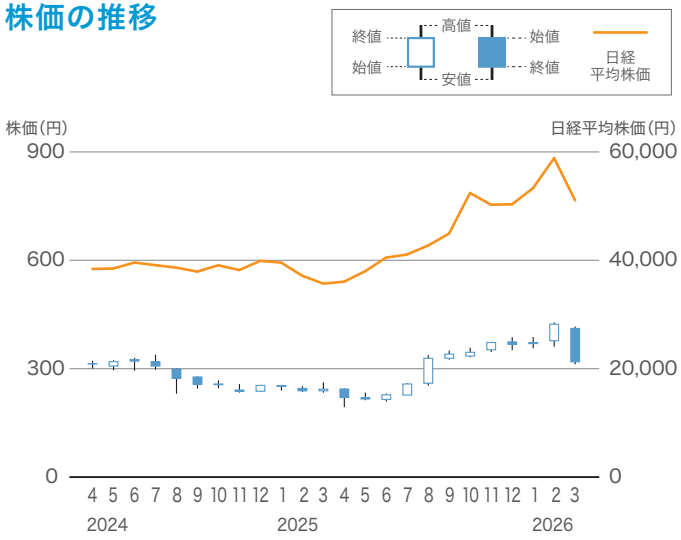
株式の所有者別分布状況



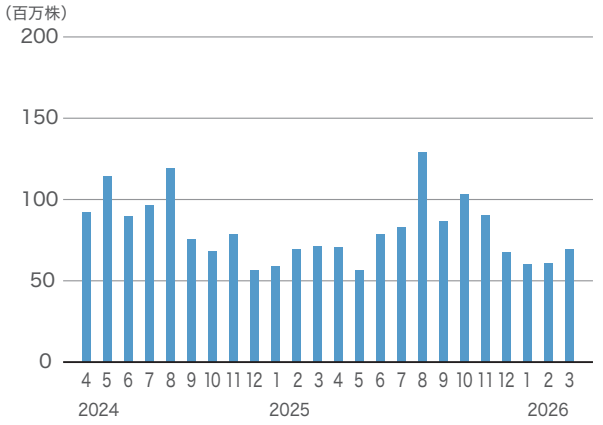
株式の所有株数別分布状況



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　2025年度（2025年4月1日～2026年3月31日）
一部2026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。

編集後記



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

「NTNレポート2026」をお読みいただき、ありがとうございます。

本年度は、中期経営計画「DRIVE NTN100」Finalの2年目の成果と課題を総括するとともに、次なる成長を目指す取り組みを紹介しました。経営陣によるメッセージに加えて、次世代を担う若手管理職が率直な思いを語る企画も盛り込みました。経営と現場が一体となって変革を推進し、持続可能な成長を目指していることをご理解いただければ幸いです。また、サステナビリティに関する情報は、WEBサイトでより網羅的に詳細を開示し、透明性と利便性の向上を図っています。

統合報告書は、企業の現在地だけでなく、将来に向けた方向性や可能性をお伝えする大切なコミュニケーション・ツールだと考えています。本レポートが、当社への理解を深めていただくきっかけとなり、ステークホルダーの皆さまとの建設的な対話につながることを願っております。今後とも皆さまからのご意見・ご期待に真摯に向き合い、企業価値向上に向けた取り組みと情報開示のさらなる充実に努めてまいります。最後に、本レポートの制作にあたり、社内外の多くの関係者の協力をいただきました。この場をお借りして心より感謝申し上げます。


「NTNレポート2026」制作事務局メンバー

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



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