

NTNレポート 2022

2022年3月期



NTN®

Make the world **NAMERAKA**

世界をなめらかにする仕事。

機械のあらゆる回転部位をなめらかにするベアリング技術。
より精密なベアリング技術があれば、軸はよりなめらかに回転し、
エネルギーロスは限りなく少なくなります。
つまりベアリングは、省エネルギーのための技術です。
ベアリングで磨いてきたその技術は、
これからの電気自動車やロボット、自然エネルギー社会までも、
なめらかに変えていきます。



NTN BEARING CORP. OF CANADA LTD.

(カナダ子会社)

私の「なめらか」のイメージは、お互いを尊重し、受け入れながら支え合う姿です。

アフターマーケット部門のマーケティングマネージャーを務める私の役割は、NTNのマーケティング戦略策定とUBEトランスフォーメーション(究極のベアリング体験)をお客さまに届ける支援を行うことです。販売部門、業務部門のリーダー間の橋渡し役となり、マーケティング、研修・教育、技術、顧客サポート、販売部門それぞれの調和を保つ役割を担っています。

直近ではオンラインのプラットフォームを活用し大手販売代理店と協業のもと「NTNキャンパス」を立ち上げました。外部より100名以上の方にオンライン研修に参加いただき、大成功を収めました。次回開催をとても楽しみにしています！



マーケティングマネージャー
(アフターマーケット担当)
ケリー・ラスク

NTN-SNR ROULEMENTS

(フランス子会社)

「なめらか」の持つビジョンや意味、またそれらの調和を考えると、「なめらか」は私たちのグループの「存在意義」であり私たちの事業活動が経済活動を超え、社会の中で果たす役割を表しています。謙虚さをもちながらも固い決意のもと、優れた機能性や耐久性を持つ商品を通じて、今以上に流動的で調和のとれた世界を作っていくということです。

すなわち、地球の保全につながるような高い技術力を活かした革新的なソリューションにより、今はもちろん、将来の世代のためにも世界をもっとよくするような技術を生み出すことが、世界をなめらかにすることだと考えます。



広報部門ダイレクター
クリストフ・エスピ

私たちが目指す「なめらかな社会*」

NTN Bearing Corp. of America

(米国販売子会社)

「なめらか」は、個人また集団としての人生における貢献に焦点を当てるものです。私たちに与えられているものを認識し、それを使って規模に関わらず世界に貢献、還元することを意味しています。

産業機械アフターマーケット部門のカスタマーリレーションズのマネージャーとして、チームメンバーがお客さまに心から寄り添う姿を大変うれしく思います。彼らは感謝を伝え、問題が起きた際には共感を示します。彼らが細かく物事を捉え、相手の心境を察する力と思いやりがあるからこそできることです。お金には換算できませんが、とても貴重な価値があるものです。彼らは自分たちのコミュニティに「なめらか」を広めるために必要な役割を果たしています。これが「なめらか」の本質だと思います。私たちはNTNの顔であり、お客さまにとって価値のある体験を提供することを保証しています。



産業機械アフターマーケット
カスタマーリレーションズ マネージャー
ロンダ・カーシマーキス

恩梯恩(中国)投資有限公司

(中国統括会社) (NCIC)

「Make the world NAMERAKA」を中国地区でお客さまと従業員に共感いただき、それを行動につなげることでNTNブランドの価値の向上を図ることが私たちのミッションのひとつです。

中国には、「一屋不掃、何以扫天下」という古い言葉があります。日本語で直訳すると「家を掃かないとどうやって世界を掃くのか」という意味ですが、この言葉の示唆することは、「自分たちの会社がなめらかでなければ、世界をなめらかにすることもできない」ということです。

今後もお客さまや従業員に認知・理解を促進する活動は続ける一方で、共感を得るために、自分自身がなめらかに同僚と仕事を行い、同僚に共感してもらい、やがて皆さんの行動がなめらかとなり、NCICを今よりさらになめらかな会社になりたいと考えています。NCICがなめらかを体現できれば、お客さまにもそれが伝わり共感を生み、ひいては社会全体もなめらかにできると信じています。



企画本部 営業企画部
副主管
王 晓菲

*なめらかな社会: 人と自然が調和し、人々が安心して豊かに暮らせる社会

「なめらかな社会」の実現に向けた全体像

創業者精神

企業理念

NTNスピリット

経営の基本方針

ステークホルダーへの姿勢

あるべき姿

開拓者精神・共存共栄精神

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

| | 信条 | 行動指針 |
|----|-----------------------|---|
| 挑戦 | 開拓者精神で挑戦することで、芽が出て | <ul style="list-style-type: none"> ● 現状に満足することなく、熱意をもって挑戦します。 ● 現地・現物を重視し、あらゆる変化に素早く対応します。 ● 自ら考え、自ら行動し、成長し続けます。 |
| 協働 | 共存共栄精神で協働することで、葉が育ち | <ul style="list-style-type: none"> ● お互いの違いを受け入れ、尊重し合います。 ● すべての仲間と助け合い、誠実に仕事をします。 ● 自然環境を大切に、地域社会と共生し続けます。 |
| 約束 | 私たちの約束を果たすことで、花や実をつける | <ul style="list-style-type: none"> ● 安全を第一に、最高の品質を目指して仕事の「質」を高めます。 ● お客様に満足を超えた感動をお届けする最強のパートナーになります。 ● 仕事を通じて、世界中の人々のより良い生活を支え続けます。 |

NTNグループは、企業理念の実践を通じて、「なめらかな社会」の実現を目指します。ステークホルダーをはじめとした社会から信頼され必要とされる企業として、人権の尊重とコンプライアンスを重視し、事業活動に取り組んでまいります。

| | |
|-------|---|
| 従業員 | 多様性と個性を尊重し、従業員が安全で健康的に働き、活躍できる職場環境づくりに努めます。 |
| お客さま | お客さまと誠実に向き合い、安全・安心で信頼性の高い商品・サービスを提供することにより、お客さまの満足を追求します。 |
| 取引先さま | 公正で自由な環境のもと、取引先との相互信頼に基づく良好なパートナーシップを構築し、共に成長・発展をはかります。 |
| 地域社会 | 事業を行う地域の文化や慣習を尊重し、事業活動を通じて、地域社会の期待に応え、長期的な信頼関係を構築します。 |
| 株主 | 持続的な利益の創出による株主への利益還元を努め、積極的なコミュニケーションを通じて、長期的な信頼関係を構築します。 |
| 環境 | 事業活動において自然との調和をはかり、環境負荷低減に寄与する技術と商品・サービスの提供を通じて、地球環境に貢献します。 |

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

「なめらかな社会」の実現

CONTENTS

NTNを知る

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

価値創造ストーリー

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

DRIVE NTN100 Phase 2

- 31 経営計画の振り返り
- 33 主な経営指標

- 34 NTNを取り巻く事業環境
- 35 研究開発資源を投入するターゲット分野
- 37 重点施策
- 39 事業戦略
- 45 DXの推進
- 46 比例費の削減／調達改革
- 47 固定費の増加抑制／資産回転率の向上
- 49 CFOメッセージ

サステナビリティ経営

- 53 「なめらかな社会」の実現に向けて
- 56 脱炭素社会への貢献
- 59 カーボンニュートラルの実現
- 63 豊かなくらしへの貢献
- 64 環境保護

- 65 持続可能なサプライチェーン
- 67 豊かな人づくり
- 73 ガバナンス
- 83 役員紹介
- 87 社外取締役 会談
- 91 ステークホルダーとのコミュニケーション
- 93 第8回 ステークホルダー・ダイアログ

NTNグループ情報

- 97 11年間財務・非財務サマリー
- 99 連結財務諸表
- 103 グローバルネットワーク
- 105 第三者意見
- 106 株式情報
- 107 SASB情報

編集方針

当社グループは、株主・投資家の皆さま、お客さま、取引先さま、国際社会、地域社会の皆さま、従業員との信頼関係の構築と地球環境への貢献が、企業価値の向上につながることを考えています。当社グループの事業活動やサステナビリティ活動をステークホルダーの皆さまに報告するため、2010年3月期より「NTNレポート(統合報告書)」を発行しています。本レポートをステークホルダーの皆さまとの対話ツールとして活用し、当社への理解を深めていただくことで「なめらかな社会」の実現に寄与してまいります。

「NTNレポート2022」の制作コンセプト

2021年4月より3年間の中期経営計画「DRIVE NTN100」Phase 2がスタートしました。初年度の2022年3月期は、半導体不足や鋼材をはじめ物流コストなどの高騰による影響を受け、依然として厳しい経営環境の中、各施策を着実に進め、4期ぶりの最終黒字を達成しました。2021年12月には、「なめらかな社会」の実現に向けたロードマップ(当初版)を公表しました。これは当社グループが社会に貢献する企業として成長し続けるための経営の全体像であり、ESG課題に対する当社の活動を示したものです。NTNグループは、事業を通じてカーボンニュートラルに貢献し、「なめらかな社会」の実現に向けてESG経営を実践してまいります。本レポートではこれらの内容をご説明します。

対象期間と範囲

対象期間

2022年3月期
(2021年4月1日～2022年3月31日)
一部2023年3月期の活動も含まれます。

対象範囲

NTNグループ
一部NTN単体の報告も含まれます。

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。

- 国際統合報告評議会(IIRC)「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」
- GRI(Global Reporting Initiative)「サステナビリティ・レポート・スタンダード」
- SASBスタンダード(米国サステナビリティ会計基準審議会)

免責事項

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

NTNのコミュニケーション



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

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

創業当初から「品質第一主義」を貫き、NTNの高い技術力で信頼と実績を積み重ねてきました。NTNは今後も新しい技術の創造と新商品の開発を通じて国際社会に貢献します。

NTNの歴史

1918年

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

NTNが1918年の創業から大切にしてきた創業者精神は、挑戦し続ける「開拓者精神」と社会とともに発展する「共存共栄精神」の2つです。これらの創業精神は、NTNのDNAとして企業理念に込められ、100年以上経った今でも受け継がれています。1918年、21歳の若き技術者 西園二郎は、三重県桑名で西園鉄工所を立ち上げ、後に初代社長となる丹羽昇は、22歳で起業し、大阪で巴商会という機械工具商を営んでいました。



丹羽昇 西園二郎



当時のベアリング

1927年

資本金5万円で「合資会社
エヌチーエヌ製作所」を設立

1937年

社名を「東洋ベアリング製造
株式会社」に変更



旧本社

1954年

日本の機械工業界で
初めてデミング賞*を受賞

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



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

1960年代~1970年代

海外販売と現地生産対応の強化・拡大

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



ドイツ
メットマン工場

1989年

社名を「NTN株式会社」
に変更

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



現本社 社屋

2008年

SNR ROULEMENTSを子会社化

欧州市場における事業拡大のため、2007年にフランスのSNR ROULEMENTSに資本参加、翌年に子会社化しました。同社がNTNグループの一員に加わり欧州で販売が伸びたことから、現在は地域別の売上比率が日本、米州、欧州、アジア他で約4分の1ずつとバランスの取れた事業展開をしています。



NTN-SNR ROULEMENTS
現本社 社屋

2018年

創業100周年

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

2020年

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

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



NTNの強み
(競争優位性)
→ P.27



独創的技術



品質



サービス



商品・サービスの歴史

1963年

ドライブシャフトの製造開始

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



製造開始当初のドライブシャフト

1964年

初代0系新幹線に車軸用軸受を納入

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

*トライブロギー遺産: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ブロギー学会により認定されたトライブロギー関連の技術や事柄



1970年代後半

ハブベアリングの進化

NTNが現在世界シェア第1位を誇るハブベアリングの前身であるアクスルベアリング(GEN1)は、1970年代後半に実用化されました。1980年代にGEN1とナックルなどの周辺部品をユニット化したハブベアリング(GEN2)へ進化。さらに車両組立ラインでの組立性の向上を目的にハブボルトやフランジ、ナックルまでも一体化させたGEN3へと進化を遂げ、1980年代半ばには日本国内で初のGEN3の量産を開始しました。現在でも各種センサとの組み合わせや組立性のさらなる向上など進化し続けています。



GEN1 GEN2 GEN3

1986年

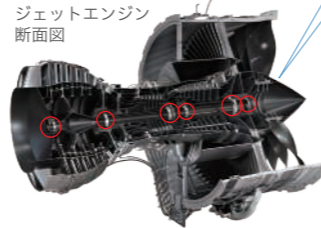
我が国初の航空・宇宙軸受専門の工場を建設

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

ジェットエンジン主軸用軸受



ジェットエンジン
断面図



2000年~

世界各国で走る
テクニカル・サービスカー

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



2014年

小惑星探査機「はやぶさ2」に
軸受を提供

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



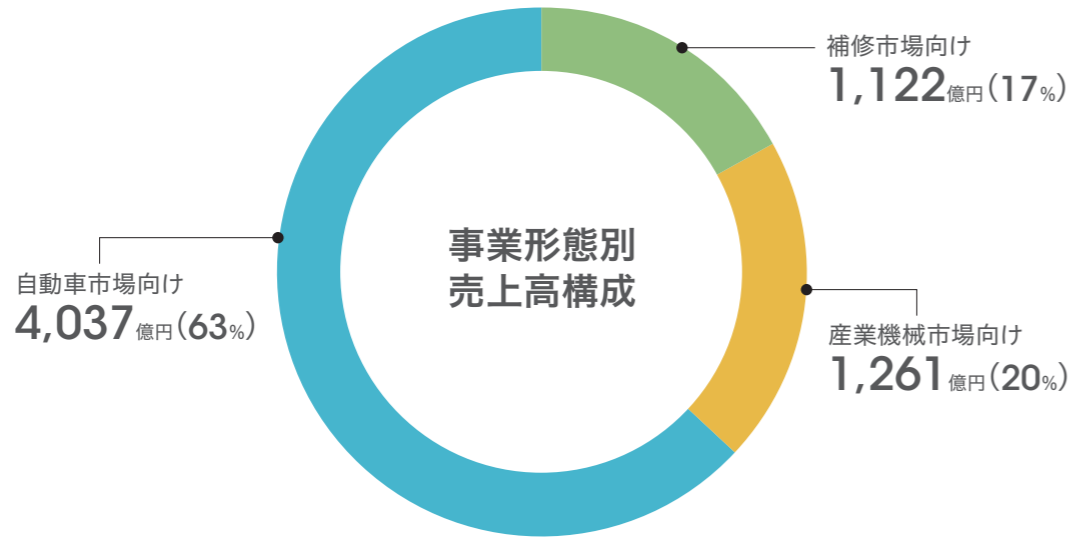
「はやぶさ2」に採用された
球面すべり軸受



ベアリングとは?

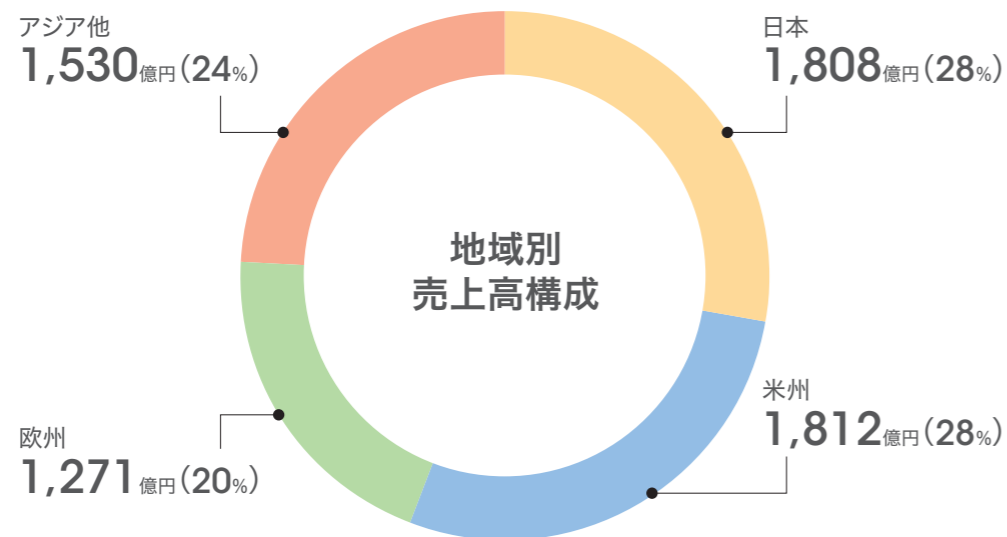
ベアリング(軸受)はあらゆる機械の回転を支え、摩擦を減らすことでエネルギー消費を抑えるエコ商品です。なめらかに回るベアリングの摩擦係数は0.001。これは地面に置いた1,000キログラムの重さのものを引っ張る力で動かせることを意味しています。ベアリングが使用され、ものを軽く動かせることにより、エネルギー消費量の削減に貢献しています。機械に組み込まれていることから、普段は目に付かない場所で使われていますが、機械の安全性や信頼性を高める役割を担う重要な部品で、「なめらかな社会」の実現に貢献しています。一般的なベアリングは、内輪、外輪、転動体(ボール・ローラ)、保持器の4つの部品から構成されています。一見、シンプルな構成ではありますが、内輪や外輪、転動体にデコボコやひずみがあると、なめらかに回転することはできません。ベアリングのボールをひとつとっても、表面のデコボコの差は1万分の1ミリに満たないほど精密で、ものづくりにおいても高い技術力が求められます。

売上高 **6,420** 億円 営業利益 **69** 億円 (2022年3月期)



単位: 億円

| | | 2021年3月期 通期実績 | 2022年3月期 通期実績 | 2023年3月期 通期見通し |
|-----------------|-----------|------------------|------------------|-------------------|
| 売上高 | アフターマーケット | 915 | 1,122 | 1,210 |
| | 産業機械 | 1,019 | 1,261 | 1,400 |
| | 自動車 | 3,695 | 4,037 | 4,590 |
| | 合計 | 5,628 | 6,420 | 7,200 |
| 営業利益 (営業利益率) | アフターマーケット | 89 (9.7%) | 147 (13.1%) | 165 (13.6%) |
| | 産業機械 | 4 (0.3%) | 41 (3.2%) | 65 (4.6%) |
| | 自動車 | -124 (-3.4%) | -119 (-2.9%) | 0 (0.0%) |
| | 合計 | -31 (-0.6%) | 69 (1.1%) | 230 (3.2%) |



補修市場向け

→P.39

● 設備補修用商品

MRO (Maintenance, Repair and Overhaul) ビジネスとして、鉱山や製紙、鉄鋼、食品機械などの設備補修用軸受を販売しています。充実した品揃えと即納体制で、世界中のお客さまの設備の安定稼働に貢献しています。

● オートパーツ (自動車補修部品)

乗用車から大型トラックまで幅広いラインアップを揃え、軸受と周辺部品をセットにしたパーツキットを取り扱っています。欧米を中心にオートパーツを取り扱う代理店ネットワークを拡充し、自動車補修市場で高品質な商品をお客さまのニーズに応えます。

● 保守管理用ツール

軸受の取付けや取外しなどの作業をサポートするメンテナンスツールや、設備に取付けるだけで簡単に軸受の状態を診断できる「NTNポータブル異常検知装置」を販売しています。また、「NTNポータブル異常検知装置」で測定したデータから、NTNの技術エキスパートが軸受を診断・分析するレポートサービスも行っています。

| 鉱山機械 向け | 鉄鋼設備 向け | 製紙機械 向け | 食品機械 向け | セメント設備 向け |
|--|--|-----------------------------------|--------------------|-----------|
| | | | | |
| ULTAGE 保持器強化型 自動調心ころ軸受 EMAタイプ | ULTAGE 密封形四列 円すいころ軸受 CROU・LLタイプ | ULTAGE 自動調心ころ軸受 EAタイプ・EMタイプ | 食品機械用 ポリループ封入軸受 | プランマブロック |

| リモート技術支援サービス | NTNポータブル異常検知装置 |
|--------------|----------------|
| | |

| オートパーツ | メンテナンスツール |
|--------|-----------|
| | |

産業機械市場向け

→P.41

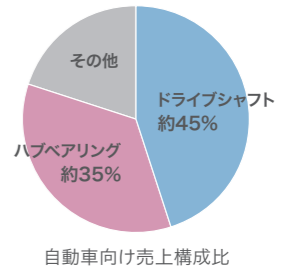
建設機械、農業機械、風力発電装置、ロボット、航空機、鉄道車両、工作機械、電子機器など各種産業機械に向けて大小さまざまな軸受を提供し、産業機械の環境負荷の低減を実現しています。センシングによる軸受の異常検知や、製造現場の自動化・省人化などのニーズに寄与する商品・サービスも提供し、産業の発展と持続可能な社会づくりに貢献します。

| | | | | |
|---|---|---|---|--|
| 建設機械 向け   資源採掘や土木建設で活躍 | 農業機械 向け   安定した食料生産に貢献 | 変速機 向け   ロボットの高い生産性を支える | 航空・宇宙 向け   世界のジェットエンジンに採用 | 鉄道車両 向け   世界の高速鉄道の安全を支える |
| 工作機械 向け   高い加工精度を支える | 電子機器 向け   ハードディスクドライブや薄型ファンモータなどに採用 | 事務機 向け   複写機、複合機の高精度な動きを支える | ロボット 向け | |
| 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 | | 自然エネルギー商品  必要な場所に移動可能で自ら発電し電力を供給 | | |
| Wind Doctor® 状態監視により風車の稼働率を向上 | | 業界一の静粛性で防災減災に貢献 | | |
| i-WRIST® 外観検査の高速・高性能化と省スペース化を実現 | | TRINITTE® 安定した部品の連続ピッキングの実現 | | |

自動車市場向け

→P.43

駆動領域のスペシャリストとして幅広い商品を提供し、省燃費化やCO2排出量の削減に貢献しています。基盤商品であるハブベアリング（世界シェアNo.1）やドライブシャフト（世界シェアNo.2）、各種軸受に加え、周辺部品との組み合わせや自社コア技術の融合による高機能なモジュール商品を提供し、安全・安心・快適な未来のクルマづくりに貢献します。



エンジン

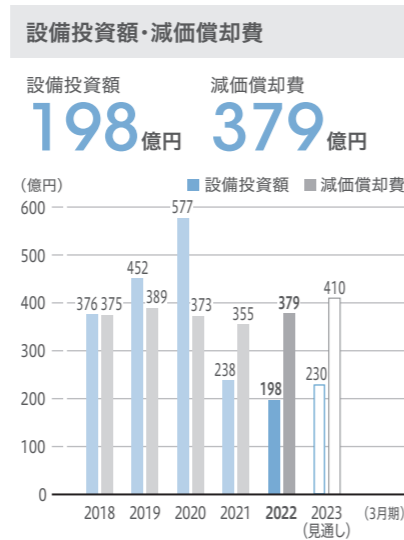
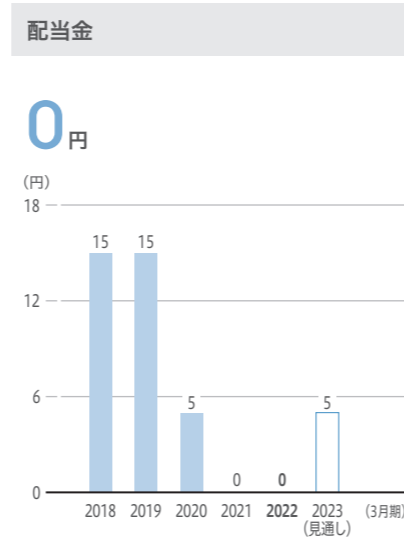
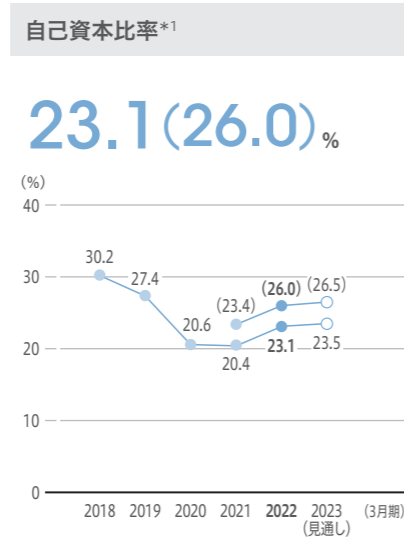
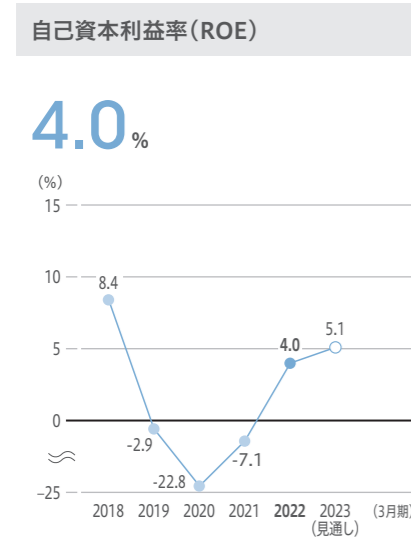
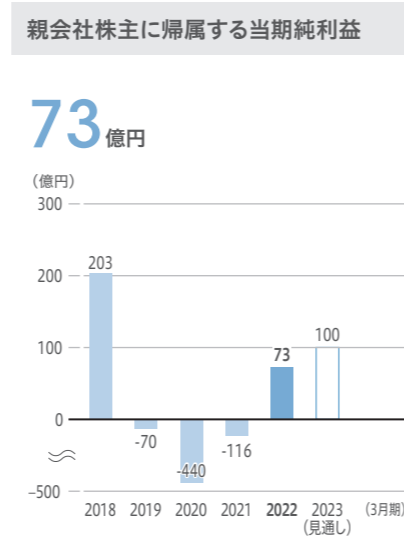
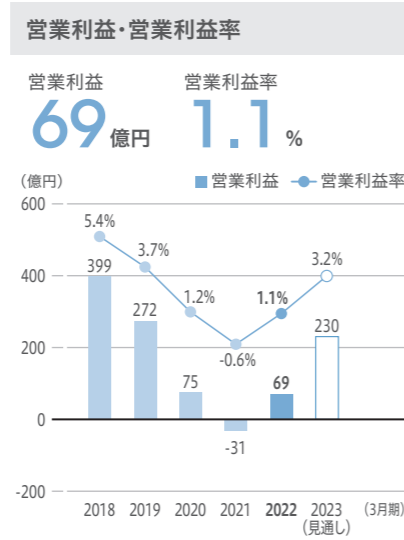
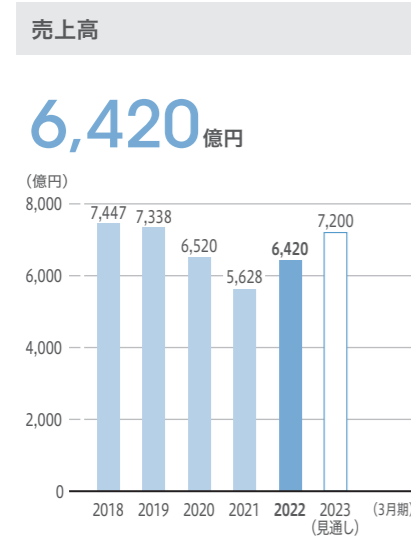
- スタータモータ用 高密度・高強度焼結ギヤ
- 電装補機
- ISG搭載エンジン用 可変ダンパ式 オートテンション
- 分割式ニードル軸受 (カムシャフト用)
- 次世代ステアリング用 メカニカルクラッチユニット
- ロッカーアーム用 ニードルローラベアリング
- シート リフト用 クラッチ
- 長寿命シリーズ TAB軸受
- 電動油圧ブレーキ用 ボールねじ駆動 モジュール
- トランスミッション AT・MT
- トランスミッション CVT
- プラネタリギア用 保持器付き針状ころ
- 自動車用ULTAGE 円すいころ軸受
- ベアリー製 シールリング
- スラストニードル ローラベアリング

足回り

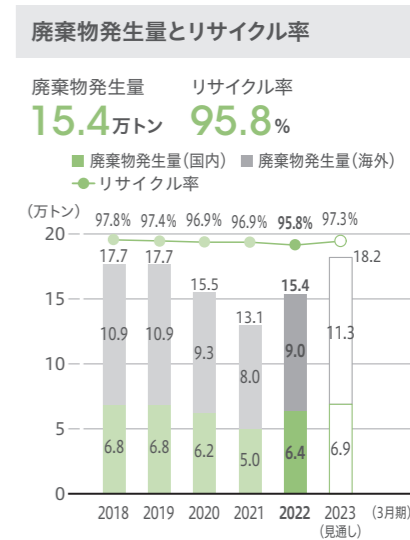
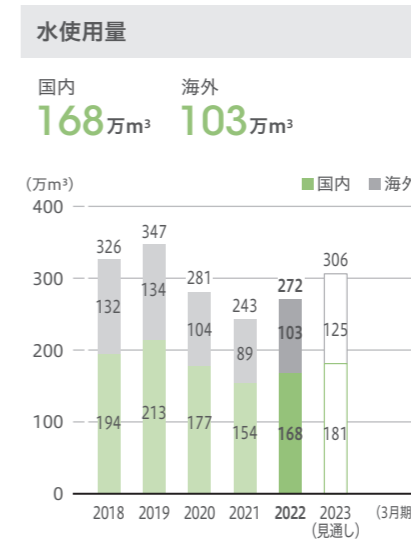
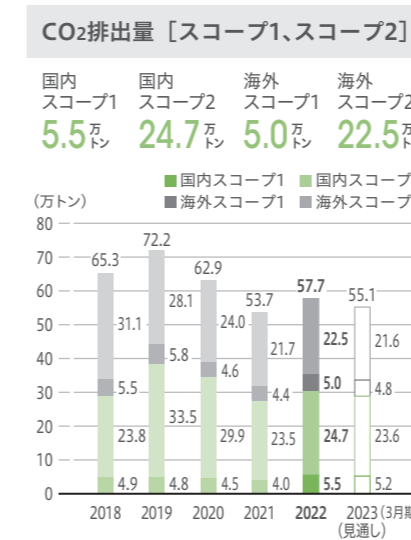
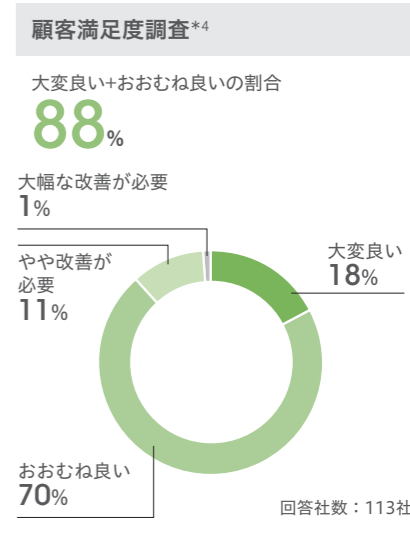
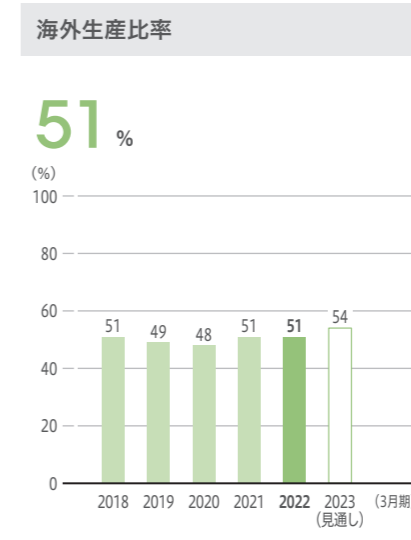
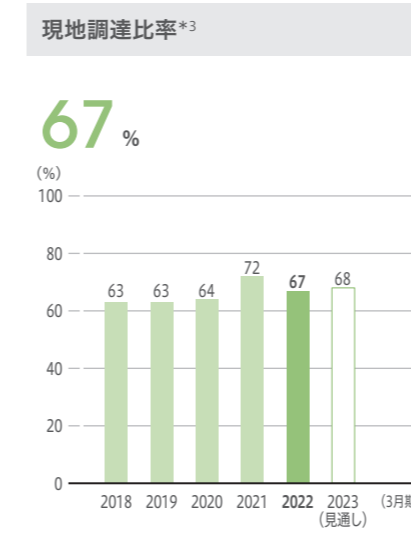
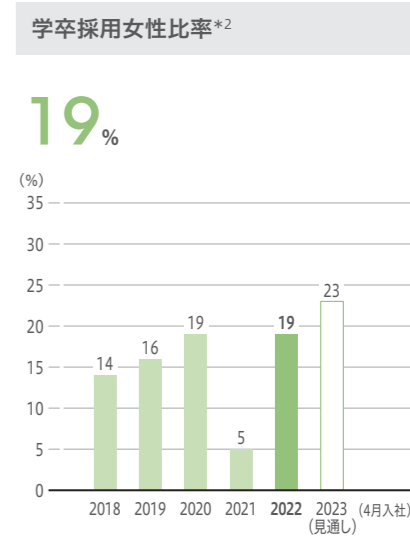
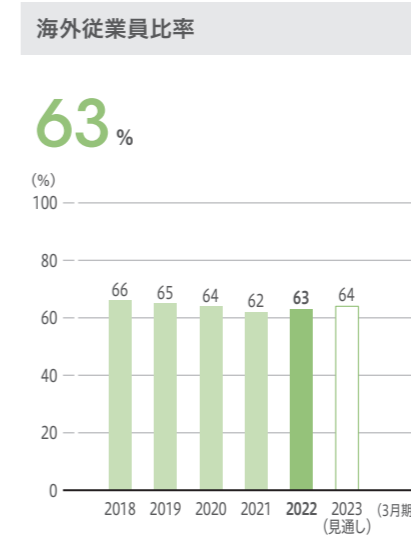
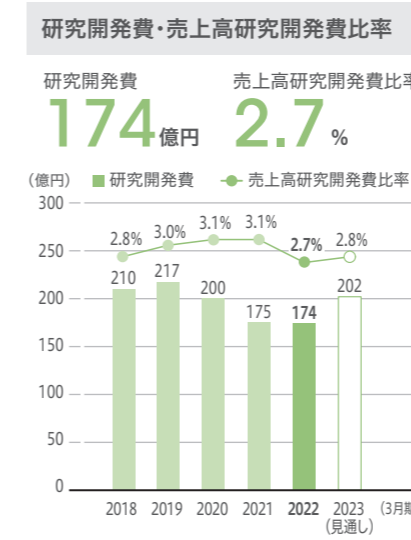
EV向け対応商品

- EV・HEV用高速深溝玉軸受
- 世界シェア 第1位 ハブベアリング
- 世界シェア 第2位 ドライブシャフト
- Ra-sHUB
- sHUB
- eHUB

財務データ



非財務データ



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

*2 対象範囲:NTN単体
*3 NTNレポート2021より従来の算出方法を変更し、自国内(域内)における直接材料調達比率を算出し、掲載しています。
*4 調査対象期間:2020年10月~2021年9月

中期経営計画における事業構造の変革を通じて、 NTN再生に向けた取り組みを 加速してまいります。



取締役 代表執行役 執行役社長
CEO (最高経営責任者)

鵜飼 英一

一つひとつの経営課題の解決に注力

昨年4月に執行役社長CEOに就任した際、私は中期経営計画「DRIVE NTN100」Phase 2の着実な実行を通じて、事業構造の変革を加速していくと、投資家の皆さまをはじめ、ステークホルダーの皆さまにお約束しました。そして、財務体質の強化と、経営環境の変化に対応できる企業体質を構築し、当社グループの再生、および次世代を担う経営陣の育成こそが私の使命であると考え、この一年間、経営に注力してまいりました。

自動車産業における大きな変革をはじめ、世の中が絶えず進化し続ける中、我々は100年以上にわたり、摩擦を減らすことでエネルギー消費を極限まで低減させる商品を世界に送り出し、地球環境に貢献してまいりました。当社は世界の同業他社と高いレベルで競い合う技術、製造、品質を有することから、脱炭素の時代に向けて我々の強みをさらに活かせると考えています。直面する課題の一つひとつ着実かつ迅速に取り組むことで、再生に向けた道を進み、さらに新たな成長に向けて前進してまいります。

3年間の計画である「DRIVE NTN100」Phase 2の2年目においては、財務体質の強化に引き続き注力するとともに、将来の成長に向けた種まきを進めていく上で、折り返し地点となる重要な一年と考えています。私自身が変革の先頭に立ち、開発から調達、製造、販売などあらゆる部門の従業員が心をひとつにして業績向上に邁進してまいります。

競争力の強化に向けた基本業務の見直し

この一年、当社グループを取り巻く環境はたいへん厳しいものがありました。売上の約7割を占める自動車産業においては、コロナ禍を背景に半導体等の不足が長期化し、多くのお客さまでやむなく減産という事態が生じて、当社グループの業績に悪影響を及ぼしました。また、鋼材などの材料および燃料、物流のコストがいずれも高騰した上、人件費の上昇など厳しい状況が続いた一年でした。さらに、ロシアによるウクライナ侵攻により世界経済の不確実性が高まっています。

このような経営環境において、当社グループは製造業として「買う」「造る」「売る」という基本業務の見直しを

図り、不転の決意のもとで徹底した競争力の強化に乗り出しています。「買う」については、調達改革として、グローバル調達の推進をはじめ、集中購買の加速、カテゴリ管理の強化を柱として、改革を断行しています。また、「造る」についても、キャッシュ・フロー経営の徹底による生産改革活動、および国内生産拠点の再編を進めています。一方、「売る」については、アフターマーケット事業のさらなる強化に向けて、軸受という「ハード」の売り切りから、センサという「ソフト」により付加価値を提供する商品の拡充を筆頭に、サービス対応と供給力、生産体制・組織の増強を進めています。これらの取り組みに対しては、技術や研究開発に携わる従業員が共通のベクトルを持って対応しており、すでに改革の手応えを感じています。

さらに「売る」については、高騰する原燃料価格などのコスト増に対応すべく、メーカーとして最大限の原価低減に取り組んだ上で、お客さまのご理解をいただきながら価格改定を進めています。利益確保が難しい案件については、全般的な市場シェア重視の営業方針を転換させ、選択と集中を実行しています。これらの取り組みにより、この一年間で利益の確保に向けて一定の成果を上げています。

「SQCCD」を事業運営の柱に据えて 変革を推進

営業方針の変更を含めて、業務改革には組織における痛みや混乱が伴います。その中で、当社グループ全体で共有すべきメーカーとしての原理原則、いわばものづくり企業としての背骨がぜひとも必要と考えました。そこで事業運営の柱となるマインドセット(ものの考え方、発想の原点)を社内に周知しました。それが「SQCCD」です。「SQCCD」とは、S = Safety、Q = Quality、C = Compliance、C = Cost、D = Deliveryの頭文字をつなげたものです。Safetyとは、従業員やお客さま、取引先さまの安全を最優先とした事業運営です。一般的に用いられるのはQCDですが、私は品質部門や海外事業に長く携わってきた経験から、安全を守ることこそが事業運営の最優先事項であると考えています。

Qualityは、商品の品質はもちろんのこと、「企業は人なり」の信念のもと、仕事や人材の質を含めて、さらなる

向上を目指していくという考えです。Complianceは言うまでもなく、法令遵守です。加えて、ESG経営を徹底して推進します。Costについては、企業競争力の根源と位置づけ、コスト意識の徹底を図っています。そして最後のDeliveryについては、仕事の納期、お客さまに供給する商品の納期を厳守するだけでなく、「時間は資源」という発想のもと、常に最大限の有効活用を実践してまいります。

この一年、Bad News Firstのひとつとして、各拠点から「SQCCD」に関する速報を求めてきました。また、本社では週に1回の執行役を集めたミーティングにおいて、冒頭で「SQCCD」に関する情報を共有するとともに、その場で対応を協議し、迅速な実行につなげています。さらには昨年来、「SQCCD」を含めて、社長方針を管理職やその他の従業員に伝え、グループ内で浸透を図っています。グループ全体で約2万4,000人が思いを共有し、共通のベクトルを持つことが、「DRIVE NTN100」Phase 2を着実に実行していく原動力になると期待しています。



共通のベクトルを持って
計画を実行する

利益を確保できる企業体質への 変革を加速

2021年度の業績につきましては、売上高の約7割を占める自動車事業が、市場の混乱を背景に苦戦した一方で、産業機械事業およびアフターマーケット事業については回復傾向で推移しました。これによって、通期の売上高は6,420億円、営業利益69億円、親会社株主に帰属する当期純利益は73億円となりました。再生に向けてはまだまだ道半ばであるものの、アフターマーケット事業の拡大をはじめ、メーカーとして調達改革による比例費(変動費)低減および生産改革による固定費の削減をさらに強化します。その上で資源価格急騰を売価へ反映するほか、不採算ビジネスの縮小・撤退などを引き続き着実に進めていくことで、利益率を向上させます。これら事業構造の変革を通じて、損益分岐点の引き下げが可能になると考えており、仮に市場のマイナス要因によって販売規模が落ちたとしても稼げる企業体質へと変革してまいります。

当社は独自の技術、品質、サービスに強みを持ち、グローバルに事業展開していますが、世界の競合企業の中には、営業利益率が10%を超えるところが存在します。企業価値の創出の面で課題を抱えているのは事実であり、この点を「DRIVE NTN100」Phase 2の期間に改善し、当社グループの再生および新たな成長基盤を確立してまいります。

■ P.49「CFOメッセージ」

EV化の潮流は当社グループにとって 大きな事業機会

自動車産業においては、電気自動車(EV)への移行が大きな課題であるの言うまでもありません。EV化の進行によって組み立てに用いられる部品の点数が少なくなり、当社グループの事業に影響が出るのではないかと懸念の声をいただくことがあります。しかしながら、EV化の潮流はむしろ我々にとって大きな事業機会と捉えています。

自動車事業の売上のうち、約8割はドライブシャフト(CVJ)とハブベアリングというドライブトレイン向けの商品が占めています。ドライブシャフトはモータの動力をタイヤに伝える重要部品です。EVでは動力がエン

ジンからモータに変わり、初期の入力トルクが大きくなることで、ドライブシャフトのサイズも大きくなり、その分、ベース価格が上がるのが予想されます。また、動力がモータに変わることによって、より高度な低振動性能などの技術が要求されます。この点についても、ドライブシャフトで世界2位のシェアを持ち技術開発に取り組んできた当社が、競争優位を発揮できるものと考えます。実際、欧州や米州のお客さまからの引き合いは強く、多くのEVに採用されており、中期的に見て大いに期待できるところです。

一方、ハブベアリングについては、中国や韓国などの競合メーカーによる安値攻勢が脅威であり、従来の性能、品質で商品を提供するだけでは利益の確保が難しくなっています。しかし、当社はインホイールモータの開発で培った技術を活用して付加価値の高いハブベアリングをEV向けに供給することが可能です。現在、新商品のeHUBやsHUBの市場投入に向けて国内の自動車メーカーさまとの協業を進めています。

なお、エンジンやトランスミッション用の軸受に関して、当社は供給量が多くないことから、EV化による影響は限定的と考えます。むしろ、エンジンからモータに変わること、新たなビジネスチャンスが生じると考えており、社内ですでにマーケティング活動に注力しています。特にモータの高速化に対応した技術開発で当社は一歩先を進んでおり、EV化における新たなニーズに確実に応えることができるものと自信を持っています。以上のような取り組みを通じて、次代を見据えた競争優位をしっかりと築くことで、自動車事業における新たな成長を目指してまいります。

■ P.56「脱炭素社会への貢献(自動車EV・電動化による省エネルギー)」

アフターマーケット事業の拡大に向けた 体制を強化

「DRIVE NTN100」Phase 2の重点課題であるアフターマーケット事業につきましては、その拡大に向けた取り組みに注力しています。補修に必要なグローバル標準在庫については、売れ筋の商品群を確保済みです。これによってお客さまの急なご要望に対して、グローバルで供給できる体制が整いつつあります。今後はさらに在庫を拡充し、同時に進めている生産改革による仕掛在庫削減の取り組みで棚卸資産の管理強化を図り、競争力を



高めていく考えです。

また、アフターマーケット事業に関して、当社グループの根幹を担う軸受については、DX(デジタルトランスフォーメーション)の考えを融合させてまいります。

世の中を見渡すと動く機械の中にはすべて軸受が用いられていると言っても過言ではありません。そして、回転している軸受の周辺にはさまざまなデータが存在するものの、実はこれらのデータ活用がこれまでなされてきませんでした。私はこのデータこそ資源であると考えます。

例えば、軸受にセンサを取り付けることで、機械の状態監視を正確に行うことができます。産業機械は一瞬たりとも停止することは許されないことから、稼働時間に応じた劣化状況を正確に知る必要があります。こうした点において、我々が開発を進めている「しゃべる軸受」が、計画保全などで活躍し、お客さまのご要望に応えることができると考えています。風力発電向けなどで取り組みが始まっている状態監視については、すでに市場で実用化されている当社の状態監視システム(CMS)だけではなく、社内ではセンサを内蔵し、外部電源を必要としない軸受など面白いものが次々に生まれており、期待すべきビジネスのひとつとして、今後応用分野を広げる考えです。

これから先、さまざまな産業機械からビッグデータを集めていくことで、お客さまのどの工場のどのラインで用いられる設備について、どの程度の頻度で稼働させた場合に補修が必要といったことが予測できるようになります。お客さまは計画保全を正確に実施できる上、当社は適正な在庫を予測でき、プル生産にもつながることとなります。これはアフターマーケット事業における大きな強みになり得ると考えています。

■ P.57「脱炭素社会への貢献:製造設備の高効率化」

「なめらかな社会」実現のための ロードマップでESG経営を推進

中長期の持続的な成長に向けて、当社グループではESG経営を推進しています。昨年、「なめらかな社会」を実現するためのロードマップを作成しました。ESGの諸課題を解決していくためには、目指す未来からのバックキャストによって、どの時点でどの目標をクリアしなければならないのかを詳細に詰めていく必要があります。当社グループの事業活動の延長線上に想定される未来を特定するフォアキャストの視点と、バックキャストの視点を融合し、取り組むべき施策を定めました。

■ P.53「『なめらかな社会』の実現に向けたロードマップ」

また、今年度から執行役の業務執行においてESGに関する項目の設定を必須とするとともに、ESG活動を実践した従業員を評価する新会社表彰制度「NTN PROUD AWARD」を実施することで、当社グループ全体でESG経営を加速してまいります。

■ P.75「ガバナンスの強化」
P.72「人事担当役員メッセージ」

特に環境分野については、我々が供給する商品がカーボンニュートラルに大きく寄与する点を、全社であらためて共有する必要があると考え、昨年は商品そのもの、そして、その技術にさらに磨きをかけることが、脱炭素社会の実現を通じた企業価値向上につながることを周知しました。

事業においては、今後、エネルギーロスを極限まで低減できる商品を継続して生み出してだけでなく、商品の製造時に生じるCO₂の排出量を削減することも重要な課題です。具体的な目標としては、スコープ1、スコープ2に関して2035年までに排出ゼロを目指してまいります。すでにエネルギーを大量に消費する鍛造の加熱や熱処理などに関して、化石燃料から電気への転換をはじめ、水素やアンモニアの活用についても検証を開始しています。加えて、加熱炉の断熱材を最高レベルのものにするといった取り組みを進めます。また、スコープ3についてはサプライチェーンとの関係が課題であるものの、現時点では2050年を目標に対策を講じていく考えです。

また、カーボンニュートラルを目指す過程において、新たなプロセスを導入することによる経済価値の創出に期待しています。一例として、熱処理において、雰囲気ガスを使用せずエネルギー消費が少ない真空炉は加工



の安定性や品質の改良が期待できるほか、電気による誘導加熱方式の拡大は高い熱効率による経済性の向上が見込まれるなど、新技術の可能性についてもしっかり追求してまいります。

■ P.59「カーボンニュートラルの実現」

環境面の取り組みとともに、人材基盤の強化もまた持続的成長に不可欠な要素です。

冒頭でお伝えしたとおり、社長方針としてNTNの再生とともに、次世代を担う経営陣の育成を使命として掲げています。当社では2019年に指名委員会等設置会社に移行し、私が初めて指名された社長となりました。ここで重要なことは私の後継、さらにその後継をしっかり育てていく仕組みづくりです。昨年は、役員クラスである常務理事を集めて、社外取締役にも加わっていたが、集合研修を実施しました。また、管理職については「NTN Next Leader Program (NNLP)」という幹部候補の育成プロジェクトが始動しています。

私は、有望な人材については、あえて厳しい現場の業務を担当してもらうことで経験値を上げてもらいたいと考えています。よく「火中の栗を拾って、拾うだけでなくマロングラッセにしてください」と冗談を言っていますが、早い時期からさまざまな現場を経験し、時には冷や汗をかくことが、従業員一人ひとりの資質を向上させ、結果的に将来の経営人材の育成につながると考えま

す。こうした観点から今後、机上の空論ではない実地の教育研修を強化してまいります。

■ P.75「ガバナンスの強化」
P.70「豊かな人づくり 人材育成」

これまでグローバルで業務を経験して痛感しているのは、一人では何もできないという点です。どんなに優秀なリーダーがいたとしても、チームで動いてこそ成果を発揮できます。何事もハードルの高い目標に向けて、チームから信頼されるリーダーのもと、ほかのメンバー全員が思いを共有してこそ、成功に至る道が見えてくるものです。こうした社風の醸成についてもしっかり取り組んでまいります。

また、私は経営において、公益資本主義、もしくは人的資本主義ともいわれる概念を重視したいと考えています。企業活動を推進するのは従業員一人ひとりの力、まさしく「企業は人なり」です。近年、DXが加速し、AIなどが普及する中、人材の流動性が高まり、ますます人的資本へ投資が必要な状況になっています。当社を従業員にとって魅力ある会社にするためにも、たゆまぬ原価低減などによりコスト競争力を強化し、適切な利益を獲得して人材に投資してまいります。従業員の日々の努力に報いることで、将来的にさらなる利益を創出し、ステークホルダーとともに成長する企業であり続けます。

「なめらかな社会」の実現を目指すことは、国連が掲げ

る持続可能な開発目標(SDGs)の達成にもつながっています。SDGsの17の開発目標については、当社がこれまでの歴史の中で実践してきたことに通じることが多々あり、こうした実績をふまえて、さらに強化すべき点を明確にして取り組みを加速します。また当社グループは、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2015年に署名し、人権・労働・環境・腐敗防止からなる4分野10原則を支持しています。今後も国連グローバル・コンパクト10原則の実践とSDGs達成の活動を推進してまいります。

まずは中期経営計画の着実な実行を通じて利益率を高め、企業価値の向上と復配に向けた道筋を一日も早くつけていきたいと考えています。

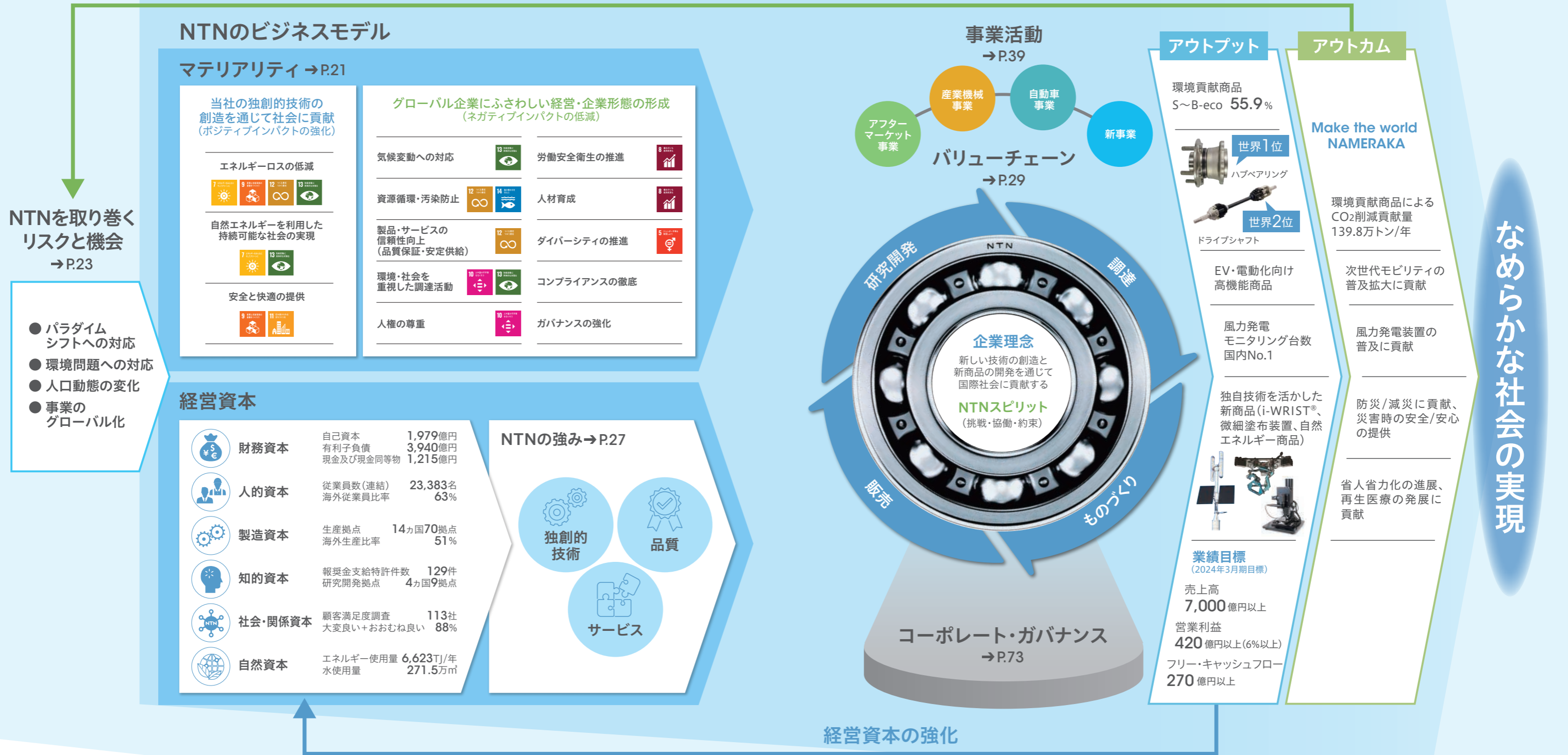
現在、当社グループでは、基盤事業の再生と併行して、新規事業の創出も鋭意取り組んでいます。その中には我々の要素技術を活用して、社会の課題に貢献できるものなど、新たな事業の芽が生まれています。当社グループは100年以上にわたって、エネルギー消費の低減という技術で地球環境に貢献してきた誇りを抱いて力強く前進してまいります。そして、NTNの再生という大きな課題を何としても達成してまいりますので、引き続きご支援を賜りますようお願い申し上げます。



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

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

社会的課題の解決に貢献

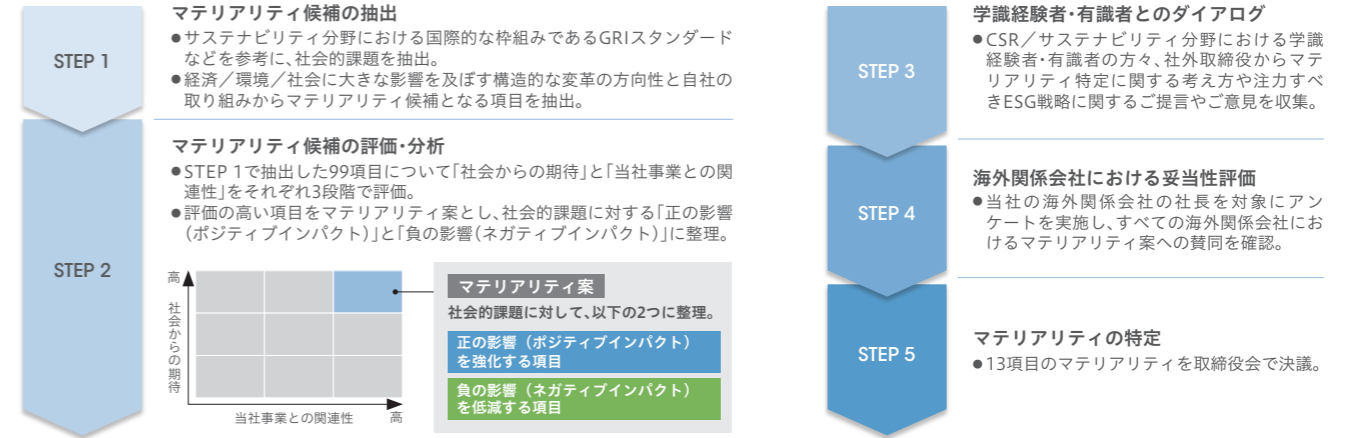


価値創造ストーリー | マテリアリティ

当社グループは、2015年3月に国際社会が持続可能な成長を実現するための世界的な枠組みづくりである「国連グローバル・コンパクト」に署名し、SDGsの実現を目指しています。2020年12月、SDGsの実現に向けて、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。これらのマテリアリティは、企業理念で掲げる「当社の独創的技術の創造を通じて社会に貢献」と「グローバル企業にふさわしい経営・企業形態の形成」という2つの観点に結びついており、前者は当社商品・サービスを通じて社会の期待に応えること、後者はESG経営を支える基盤となります。2022年3月期には、各マテリアリティの施策・KPIを設定し、目標達成に向けた取り組みを推進しています。これらの取り組みは、組織横断に構成されたサステナビリティ委員会での検討を踏まえ、取締役会に報告しています。



特定プロセス



当社の独創的技術の創造を通じて社会に貢献(ポジティブインパクトの強化)





| マテリアリティ | 関連するSDGs | KPIと2023年3月期の目標 | 詳細ページ |
|---------|------------------------|---|--------|
| 環境 | エネルギーロスの低減 | ●自動車、産業機械向け商品の低フリクション化、小型・軽量化に関する開発:開発テーマ完了 ●自動車EV・電動化対応のモジュール商品に関する開発:開発テーマ完了 | → P.56 |
| | 自然エネルギーを利用した持続可能な社会の実現 | ●風力発電装置の安定稼働に貢献する商品・サービスに関する開発:開発テーマ完了 | → P.58 |
| 社会 | 安全と快適の提供 | ●ロボット周辺モジュールに関する開発:開発テーマ完了 ●減災・防災に向けた独立電源装置の認知度向上と提案活動の実施 | → P.63 |

グローバル企業にふさわしい経営・企業形態の形成(ネガティブインパクトの低減)

| マテリアリティ | 関連するSDGs | KPIと2023年3月期の目標 | 詳細ページ |
|---------|--------------------------|---|------------|
| 環境 | 気候変動への対応 | ●事業活動におけるCO ₂ 排出量の削減(スコープ1,2) → 2030年度までに50%削減(2018年度比) → 2035年度までにカーボンニュートラル ●事業活動におけるCO ₂ 排出量の削減(スコープ3) → 2050年度までにカーボンニュートラル | → P.59 |
| | 資源循環・汚染防止 | ●水使用原単位 → 4.30m ³ /百万円(日本) 3.14m ³ /百万円(海外) ●廃棄物発生原単位 → 164kg/百万円(日本) 279.4kg/百万円(海外) ●リサイクル率 → 97.9%(日本) 96.9%(海外) | → P.64 |
| 社会 | 製品・サービスの信頼性向上(品質保証・安定供給) | ●顧客満足度の高水準維持 → 「大変良い」「おおむね良い」の割合90%以上 ●品質マネジメントシステム認証(ISO9001/IATF16949)取得率100%維持 ※製造に関する国内外の連結子会社(量産開始前の拠点を除く)対象 ●品質専門教育受講者数 → 100名以上 ●国内基幹システム再構築の進捗度 ①販売・物流、財務会計、人事・給与、技術領域 → 2022年3月期時点で導入済 ②生産領域 → 拠点別に導入中(2024年3月全拠点完了) | → P.65 |
| | 環境・社会を重視した調達活動 | ●サプライヤーCSRアンケートの継続実施と結果達成度の維持・向上 | → P.66 |
| | 人権の尊重 | ●海外関係会社のアンケート結果の分析・評価完了 ●国内で働く外国人労働者の実態調査(モニタリング) | → P.67 |
| | 労働安全衛生の推進 | ●労働安全衛生マネジメントシステムの運用継続 → 国内製造関係会社6社にてGSCの評価取得完了(2022年3月時点では、2社の評価取得が完了) ●健康経営優良法人(大規模法人部門)「ホワイト500」認定維持 ●製造拠点を対象としたリスク・サーベイの年間計画の達成度 → 100% | → P.69 |
| | 人材育成 | ●「NTN Next Leader Program」の受講者数 → 50名 ●ESG社内表彰制度「NTN PROUD AWARD」の開催 | → P.70, 72 |
| | ダイバーシティの推進 | ●女性管理職比率 → NTN単体 9%(2024年3月期目標) ●男性育児休業取得率 → 30%(2024年12月目標) | → P.71 |
| ガバナンス | コンプライアンスの徹底 | ●コンプライアンス委員会の年間開催回数 → 2回 ●コンプライアンス意識調査におけるヘルプラインの認知度 → 85%以上 | → P.81 |
| | ガバナンスの強化 | ●取締役会の実効性評価と改善 | → P.75 |

価値創造ストーリー | リスク・機会と対応策

当社グループは、世界的な潮流であるカーボンニュートラル（環境負荷低減・脱炭素）、その達成に向けて加速する電動化や、労働力不足、人権問題などの事業環境を「パラダイムシフトへの対応」、「環境問題への対応」、「人口動態の変化」、「事業のグローバル化」の観点からとらえています。想定されるリスクと機会については、マテリアリティに沿った対応策を講じることで、事業活動を通じて持続的に成長しながら社会的課題の解決に貢献します。

| NTNを取り巻く事業環境 | | 当社にとってのリスク | | 当社にとっての機会 | | |
|--|-----------------------|---|--|--|--|--|
| パラダイムシフトへの対応  | 次世代モビリティの普及 | <ul style="list-style-type: none"> 1台あたりに使用されるベアリング総数の減少 軽量化など商品に対する高機能化の要求 自動車業界の再編 | | <ul style="list-style-type: none"> 新規EVメーカー参入に伴う販路拡大 ガソリン車、HEVだけではなく、EVの足回りも支えるドライブシャフト、ハブベアリングの販売機会の拡大 モータの出力特性に対応したドライブシャフトのサイズアップに伴うASP（平均単価）の上昇 | <ul style="list-style-type: none"> ドライブシャフトの特許技術を活かした小型・軽量化の商品提案 EV向け高機能商品の需要拡大 シェアリングの進展により車両稼働率が向上し、部品交換需要の伸長の可能性 | |
| | 産業機械の電動化 | <ul style="list-style-type: none"> 内燃機関や油圧装置の電動化に伴うベアリング使用箇所の減少 | | <ul style="list-style-type: none"> 高効率など商品に対する高機能化の要求 センサ内蔵軸受など高付加価値商品の需要増加 | | |
| | AI・IoTの普及 | <ul style="list-style-type: none"> 需要が増加するデジタル人材の確保の困難 代理店網の合理化 | <ul style="list-style-type: none"> 産業用IoTプラットフォーム（PF）による補修需要の囲い込み（PF外における需要機会の逸失） | | <ul style="list-style-type: none"> 設備の省人化の進展 軸受のセンシング需要の高まり 解析および分析技術の需要の高まり | <ul style="list-style-type: none"> 新分野の開拓 自社におけるスマートファクトリー導入 |
| | 感染症の蔓延（COVID-19） | <ul style="list-style-type: none"> 経済停滞による販売の規模減少 事業継続の危機 従業員の健康と安全の棄損 | <ul style="list-style-type: none"> 事業所内での感染症の蔓延による事業活動の停止 サプライチェーンの分断 | | <ul style="list-style-type: none"> 省人化技術の需要の高まり 創業のための微細塗布技術の活用 | |
| 環境問題への対応  | CO ₂ 排出の削減 | <ul style="list-style-type: none"> 調達コストやエネルギーコストの上昇 汎用機械の衰退による商品ニーズの減少 事業活動におけるカーボンニュートラルの要請 | <ul style="list-style-type: none"> 社会からの要請に対応できなかった場合のお客さまとの取引停止や企業イメージの低下 | <ul style="list-style-type: none"> 洋上を含めた風力発電装置の需要増加 鉄道需要の増加 自然エネルギー商品の需要増加 | <ul style="list-style-type: none"> 燃費（電費）の改善ニーズの高まり 次世代モビリティ（EV、水素関連）の普及拡大 | |
| | 機械の省エネルギー化要請 | <ul style="list-style-type: none"> 機械のエネルギー伝達形式や構造の変更に伴うベアリング使用箇所の減少 ベアリングを必要としない新しい機械構造の確立 | | <ul style="list-style-type: none"> 省エネルギー対応商品の需要の高まり 新たなニーズへの対応 | | |
| | 環境負荷低減 | <ul style="list-style-type: none"> 環境負荷を低減できなかった場合の企業イメージ・ESG評価の低下 調達先での対応費用の発生および環境対応可能な調達先が限定されることによるコスト増 | | <ul style="list-style-type: none"> 先進的な環境・顧客基準対応による新規顧客の開拓 高品質、長寿命商品の需要拡大 | <ul style="list-style-type: none"> 環境にやさしい事業活動の推進 サーキュラーエコノミーの追求 | |
| | 自然災害への対応 | <ul style="list-style-type: none"> 被災による操業停止 自然災害に起因する油、化学物質などの流出 サプライチェーンの分断 | | <ul style="list-style-type: none"> 非常用電源の需要の拡大 パートナーシップの拡大 | | |
| 人口動態の変化  | 中長期的な労働力不足 | <ul style="list-style-type: none"> 人に依存した生産体制による安定操業への影響 | | <ul style="list-style-type: none"> 生産ラインの省人化、自動化の加速 | | |
| | 新興国の成長 | <ul style="list-style-type: none"> 新興メーカーの参入 競合の参入による調達価格の高騰 | <ul style="list-style-type: none"> 限りある材料や資源の供給不足 | <ul style="list-style-type: none"> 需要増加による販売機会の拡大 自動車の前輪駆動（FF）シフトによる新たなドライブシャフト需要の増加 環境規制に対応した高性能商品の需要の拡大 | | |
| | 事業承継の問題 | <ul style="list-style-type: none"> サプライヤーや販売代理店の廃業 | | <ul style="list-style-type: none"> 新規サプライヤーとの取引開始 | | |
| 事業のグローバル化  | 貿易摩擦や関税 | <ul style="list-style-type: none"> グローバルな需要低迷 一国依存によるサプライチェーンの分断（チャイナリスクなど） | <ul style="list-style-type: none"> 関税コスト増による利益の圧迫 急激な為替変動 | <ul style="list-style-type: none"> グローバルネットワークを活かした商品およびサービスの供給機会の拡大 | | |
| | 児童労働の防止（人権） | <ul style="list-style-type: none"> 部品供給の停止 人権対応ができなかった場合のお客さまとの取引停止、企業イメージの低下 | | <ul style="list-style-type: none"> 積極的な人権対応による企業イメージの向上 | | |
| | 紛争鉱物の対応 | <ul style="list-style-type: none"> 品質の劣化 紛争鉱物の対応ができなかった場合のお客さまとの取引停止、企業イメージの低下 | | <ul style="list-style-type: none"> 積極的な対応による企業イメージの向上 | | |
| | 廉価商品の台頭 | <ul style="list-style-type: none"> 新興メーカーの攻勢による価格競争の激化 販売機会の損失 | <ul style="list-style-type: none"> 低価格化によるブランド価値の棄損 | <ul style="list-style-type: none"> 市場品質低下による高機能・高性能商品の需要拡大 商品およびサービスによる差別化で競争優位性を発揮 | | |

| マテリアリティ | | | |
|---|------------------------|--|------------------------------|
| 当社の独自の技術の創造を通じて社会に貢献 (ポジティブインパクトの強化) | | グローバル企業にふさわしい経営・企業形態の形成 (ネガティブインパクトの低減) | |
| 1 | エネルギーロスの低減 | 4 | 気候変動への対応 |
| 2 | 自然エネルギーを利用した持続可能な社会の実現 | 5 | 資源循環・汚染防止 |
| 3 | 安全と快適の提供 | 6 | 製品・サービスの信頼性向上 (品質保証・安定供給) |
| | | 7 | 環境・社会を重視した調達活動 |
| | | 8 | 人権の尊重 |
| | | 9 | 労働安全衛生の推進 |
| | | 10 | 人材育成 |
| | | 11 | ダイバーシティの推進 |
| | | 12 | コンプライアンスの徹底 |
| | | 13 | ガバナンスの強化 |

| NTNを取り巻く事業環境 | | 主な対応策 | | 関連するマテリアリティ |
|---|-------------------|---|---|-------------|
| パラダイムシフトへの対応  | 次世代モビリティの普及 | <ul style="list-style-type: none"> ● 軽量、高効率なドライブシャフト、低フリクションハブベアリングの提供 ● EV向け次世代モビリティ・モジュールの提供 ● EV向け高機能商品の生産集約（和歌山新工場） | <ul style="list-style-type: none"> ● 水素関連商品の開発 ● 生産性向上を目的とした生産改革と生産再編の推進 ● 自動車補修事業の強化 | 1 2 3 6 |
| | 産業機械の電動化 | <ul style="list-style-type: none"> ● 電動化対応商品、高付加価値商品の開発強化 ● 産業機械向け次世代モビリティ・モジュールの提供 | | 1 |
| | AI・IoTの普及 | <ul style="list-style-type: none"> ● CMS技術などによるサービス・ソリューションの提供 ● モノ売りにつながるコトビジネスを展開し、新しい業態へ変革 ● CAE解析技術の強化 ● 「しゃべる軸受」の開発（=軸受のセンサ化） ● i-WRIST®などの省人化課題に対応したロボット周辺モジュールの提供 | <ul style="list-style-type: none"> ● 新基幹システムをベースとしたeコマース対応 ● 和歌山新工場をはじめとしたスマートファクトリーの実現 ● 外部連携の強化 | 2 3 |
| | 感染症の蔓延 (COVID-19) | <ul style="list-style-type: none"> ● 微細塗布技術をコアにライフサイエンス関連の研究開発 ● i-WRIST®などの省人化課題に対応したロボット周辺モジュールの提供 ● 働き方改革の推進 | | 3 9 10 |
| 環境問題への対応  | CO2排出の削減 | <ul style="list-style-type: none"> ● 風力発電向け大形軸受やCMSの販売拡大 ● 鉄道車両向けの販売拡大 ● 自然エネルギー商品の販売拡大 ● 環境貢献商品の開発促進 ● 生産設備の省エネ化の推進 ● 再生可能エネルギーの導入 | <ul style="list-style-type: none"> ● 軽量、高効率なドライブシャフト、低フリクションハブベアリングの開発 ● 次世代モビリティ・モジュールの提供 ● 水素関連商品の開発 | 1 2 4 |
| | 機械の省エネルギー化要請 | <ul style="list-style-type: none"> ● 小型、軽量化、低トルク商品の提供 ● 独自の技術を活かした商品開発 | | 1 |
| | 環境負荷低減 | <ul style="list-style-type: none"> ● グリーン調達・CSR調達を遵守できる取引先さまの選定 ● 生産工程における環境負荷低減（節水、リサイクル率向上、有害物質の使用削減など） | <ul style="list-style-type: none"> ● 長寿命商品の開発と提供 ● 商品に含有する環境負荷物質の管理徹底 ● 軸受再生ビジネス、MROビジネスの拡大 | 5 6 7 |
| | 自然災害への対応 | <ul style="list-style-type: none"> ● BCPの策定、NTNグループにおけるBCP訓練 ● 再生可能エネルギーによる発電・蓄電技術を活用した独立型電源装置の提供 | | 2 3 9 |
| 人口動態の変化  | 中長期的な労働力不足 | <ul style="list-style-type: none"> ● i-WRIST®などの省人化課題に対応したロボット周辺モジュールの提供 ● 和歌山新工場をはじめとしたスマートファクトリーの実現 ● 多様な人材の育成、活用 | <ul style="list-style-type: none"> ● 生産改革と生産再編の推進 ● 働き方改革の推進 | 3 6 9 10 11 |
| | 新興国の成長 | <ul style="list-style-type: none"> ● 基盤商品の安定供給 ● 最適供給を支えるグローバル生産 | <ul style="list-style-type: none"> ● グローバル&現地調達ベストミックスの実現 | 6 |
| | 事業承継の問題 | <ul style="list-style-type: none"> ● サプライヤーとの対話を通じた事業継続のサポート ● 新規取引先さまの開拓 | <ul style="list-style-type: none"> ● 協力メーカーの再編とサプライチェーンの短縮 | 6 7 |
| 事業のグローバル化  | 貿易摩擦や関税 | <ul style="list-style-type: none"> ● 調達改革によるグローバル&現地調達ベストミックスの実現 | | 6 |
| | 児童労働の防止 (人権) | <ul style="list-style-type: none"> ● 人権デューデリジェンスの推進 ● コンプライアンスのグローバル化 ● 各地域の法律などに合致した各種研修の実施 | <ul style="list-style-type: none"> ● 新規サプライヤーの獲得 ● 新しい人材の獲得 | 6 7 8 12 |
| | 紛争鉱物の対応 | <ul style="list-style-type: none"> ● 人権デューデリジェンスの推進 ● サプライヤーCSRアンケートの実施 ● お客さまからの紛争鉱物調査への対応 ● 適応した商品の安定供給 | | 6 7 8 |
| | 廉価商品の台頭 | <ul style="list-style-type: none"> ● 品ぞろえや在庫の拡充 ● 補修市場の開拓 ● コト（ソリューション）事業のビジネス展開を推進 ● 汎用品の積極的なアウトソース | <ul style="list-style-type: none"> ● 補修事業・産業機械事業で一体となった販売戦略 ● サービスによる差別化 | 6 |

価値創造ストーリー | NTNの資本と強み

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

投下資本

報奨金支給特許件数:
129件
技術人材育成の通信教育や研修体系を充実

研究開発拠点:
4カ国9拠点
高い技術力を支えるグローバル体制

研究開発費:174億円
売上高研究開発費率:2.9%
(過去5年間平均)
持続的成長に向けた研究開発に投入

従業員(連結):23,383名

生産拠点:14カ国70拠点
●2022年3月期世界QCサークル大会は初のWEB開催
●2021年度TQM大会は各拠点とリモートで接続して開催

エネルギー使用量:6,623TJ/年
CO2排出量の削減や再生可能エネルギー導入を推進

設備投資:198億円
品質の維持・向上のための製造工程

顧客満足度調査:113社
大変良い+おおむね良い:88%
2022年3月期テクニカルサービスカー訪問件数143件(前年対比+16件)、アフターマーケットWEBセミナー239件開催

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

管理販売費:
991億円
満足度の高いサービスを支える管理販売費

NTNの3つの強み



独創的技術

トライボロジー技術

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

センシング技術

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

商品の品質

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



品質

人、仕事の質

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

グローバルネットワーク

- 世界34カ国、約200拠点からお客さまに商品とサービスを提供
- 世界4極の研究開発体制で各地のマーケットニーズに対応



サービス

課題解決型の顧客対応力

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

将来の方向性

- グローバルシェアNo.1のハブベアリングの低フリクション化、多機能化をはじめ、培ってきた技術の進化による差別化
- 水素関連などカーボンニュートラルの実現に向けた商品開発

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

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

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

- 中東・アフリカ地域における販売拡大

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

各事業への強みの展開

アフターマーケット事業 → P.39

ハード+ソフトによるサービス拡充

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

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

産業機械事業 → P.41

気候変動への対応

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

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

ロボット化への対応

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

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

自動車事業 → P.43

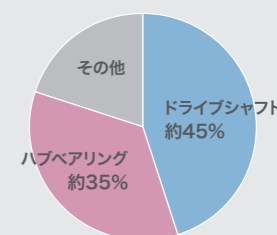
EV化への対応

自動車市場では環境対応が求められる中、各国で自動車の燃費規制やCO2排出規制が強化され、政府主導によりEV化や電動化が加速しています。

NTNは、タイヤの回転を支えるハブベアリングで世界シェアNo.1、エンジンやモータの回転をタイヤに伝えるドライブシャフトで世界シェアNo.2を誇り、自動車の足回り商品における高い技術力と圧倒的シェアが強みです。

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

自動車向け売上構成比



価値創造ストーリー | バリューチェーン上の強みとマテリアリティの取り組み

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

| マテリアリティ | | | |
|---|------------------------|--|------------------------------|
| 当社の独自の技術の創造を通じて社会に貢献 (ポジティブインパクトの強化) | | グローバル企業にふさわしい経営・企業形態の形成 (ネガティブインパクトの低減) | |
| 1 | エネルギーロスの低減 | 4 | 気候変動への対応 |
| 2 | 自然エネルギーを利用した持続可能な社会の実現 | 5 | 資源循環・汚染防止 |
| 3 | 安全と快適の提供 | 6 | 製品・サービスの信頼性向上 (品質保証・安定供給) |
| | | 7 | 環境・社会を重視した調達活動 |
| | | 8 | 人権の尊重 |
| | | 9 | 労働安全衛生の推進 |
| | | 10 | 人材育成 |
| | | 11 | ダイバーシティの推進 |
| | | 12 | コンプライアンスの徹底 |
| | | 13 | ガバナンスの強化 |

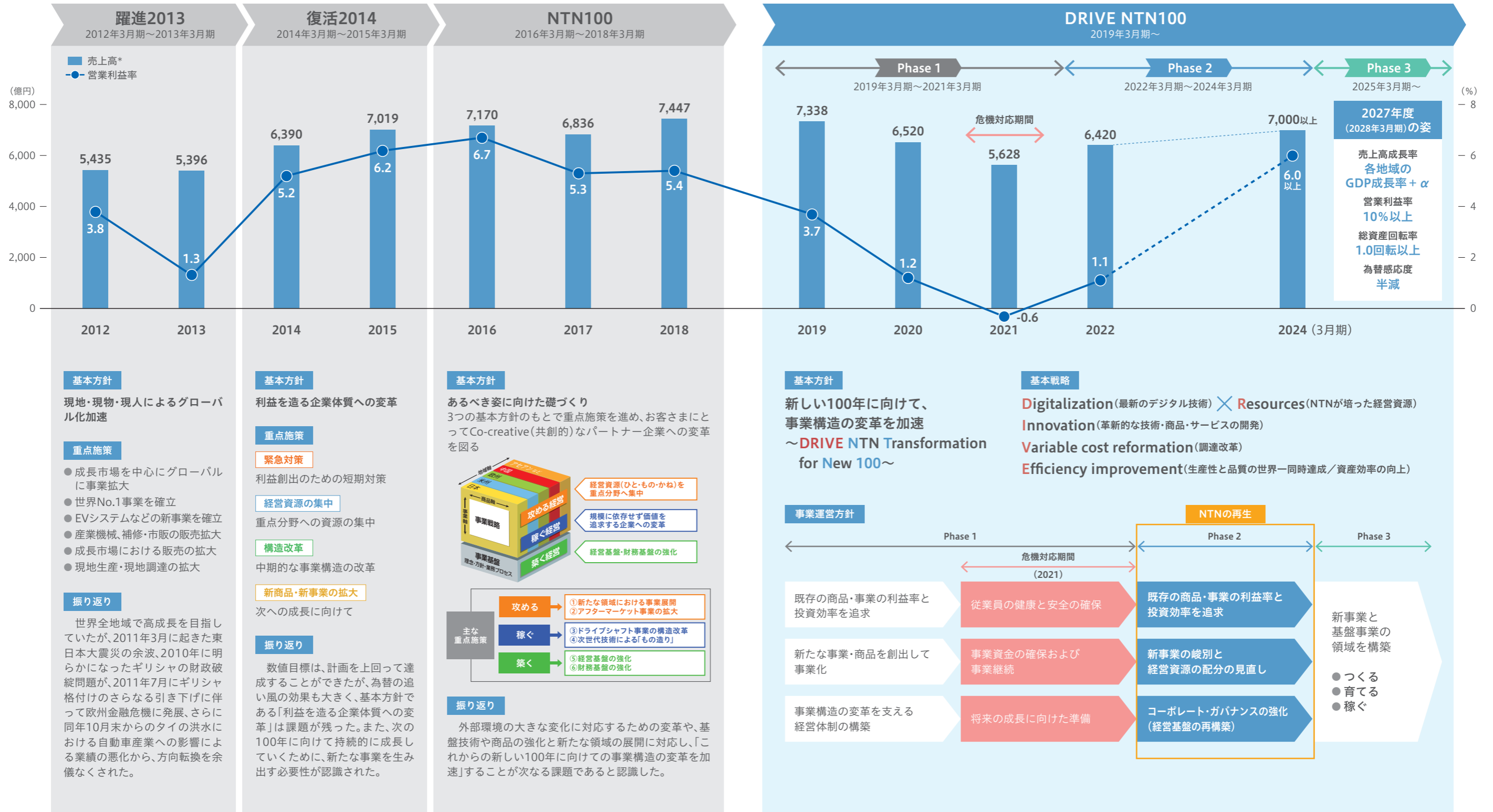
新たな研究開発テーマにつなげる

| 研究開発 | 調達 | ものづくり | 販売 |
|---|---|--|--|
| <p>基盤技術の深耕・深化による既存商品の価値向上と事業環境の変化をとらえた新たな領域の商品開発を通じて、持続的成長に向けた技術基盤づくりと事業変革の基礎を構築しています。</p> <p>自動車分野では、電動化と自動運転に資する商品開発を進めており、電動駆動ユニット製品の小型化によるモータの高速回転に対応した「EV・HEV用高速深溝玉軸受」を開発し、販売しています。また、車両安定性の向上とタイヤの走行抵抗低減が期待できる、後輪の転舵角度を左右独立して制御する「Ra-sHUB」の市場展開に取り組んでいます。</p> <p>産業機械分野では、再生可能エネルギーの活用が進む中で風力発電事業が拡大すると共に、当社の風力発電装置主軸用軸受の採用が増加しています。さらに、「Wind Doctor®」を用いた軸受の状態監視サービス事業とパートナー企業の風力発電装置の補修や点検するメンテナンス技術を活用することで、風力発電装置の状態監視からメンテナンスまでをワンストップで提供するサービスを開始します。</p> <p>新たな領域の事業分野では、転がり軸受が水素脆性により早期に破損することがある条件下でも、長寿命に使用できる「耐水素脆性軸受」を開発し、水素化社会における自動車および産業機械の信頼性の向上に貢献します。</p> | <p>日本国内においても、海外の取引先さまからの調達が進み、グローバルでの取り引きが拡大しています。</p> <p>SDGsの各目標に対応して制定された調達基本方針に従い、グローバルな視点から、現地調達、最適地調達の推進に取り組むことで、国際的で開かれた調達を追求し、品質・価格の優位性や納期の確実性を重視しながら、市場変動に即応した安定調達を目指します。また、法令倫理規範を遵守し、公平・公正な取り引きを行うことで、お客さまや社会からの信頼を確実にするだけでなく、取引先さまの競争力を向上させ、取引先さまとともに「持続可能な成長」を続けていきます。</p> <p>環境法令の遵守、環境保全への取り組みを行っている取引先さまから環境負荷の低減に配慮した調達を行う「グリーン調達」を推進することで、「持続可能な社会・環境」の構築に貢献します。</p> <p>取り引きを通じて取引先さまとの相互理解を深め、信頼に基づいた共存共栄を図っていきます。</p> | <p>生産改革として物流も含む全体を最適化する整流化を推進し、在庫の削減・リードタイム短縮によるスループット向上に取り組んでいます。工場はスマートファクトリー化を推進し、工場内のあらゆる情報を効率よく収集し、情報分析による改善スピードの向上を図っています。また、カーボンニュートラル達成に向けて低炭素なものづくりを推進し、企業価値向上と利益創出につなげていきます。</p> <p>また、品質の維持・向上のためには、開発段階から製造工程、そしてお客様へ商品を届けるまでの「プロセス」において、常に品質が良い状態が保たれるような条件や仕組み構築をしていく、「品質の造り込み」が欠かせません。当社では常に安定した品質を確保するため、各ステップでのデザインレビューや品質問題が顕在化しやすい変更点発生時のリスク分析を強化し、会社全体での品質の造り込みをしています。また、海外での生産立ち上げ時は、リモート監査を取り入れ、工程改善や現地従業員への品質指導などを行うなど、グローバルで品質保証体制の確立を推進しています。</p> | <p>自動車市場における急速なEV化、産業機械市場での電動化ニーズの高まりに対し、お客さまの新商品開発を促進するIoT技術を応用した高付加価値商品や、風力発電装置向けに軸受で状態監視を行うサービス・ソリューションを提供するなど、コンサルティング型の営業活動を展開しています。また、現在量産中の既存機種向けでは、刻々と変わる世界情勢のなかでグローバルでの安定供給に向けたきめ細かい対応に努めています。アフターマーケット市場向けではモノの販売にとどまらずベアリングの取り扱い方法の実演や勉強会などの技術サービスも展開し満足度向上を図っています。2022年3月期はコロナ禍が続く中でリモート形式による技術セミナーを国内外で200回以上開催しました。</p> <p>外部環境のパラダイムシフトからお客さまのニーズが大きく変化している中、商品の高機能化と高付加価値化とともに、カーボンニュートラルに代表される持続可能な社会の実現に向けた貢献によりNTNブランド向上と顧客満足度のさらなる向上に努めてまいります。</p> |
| <p>特許公開件数</p> <p>研究技術関連新聞発表</p> <p>241件 20件</p> | <p>現地調達比率</p> <p>サプライヤーCSRアンケート実施社数</p> <p>67% 620社</p> | <p>海外生産比率</p> <p>連結子会社品質マネジメントシステム取得率</p> <p>51% 100%</p> | <p>テクニカル・サービスカー訪問件数</p> <p>オンライン技術セミナー開催数</p> <p>顧客満足度調査「大変良い」「おおむね良い」の割合</p> <p>143件 239回 88%</p> |

| 9 | 10 | 11 | 12 | 13 |
|--|---|--|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> 健康経営の推進 安心して働ける職場づくり 労働災害の防止 | <ul style="list-style-type: none"> 働き方改革の推進 従業員のエンゲージメント向上のための職場づくり | <ul style="list-style-type: none"> 女性活躍推進 シニア層の活躍推進 障がい者雇用の促進 | <ul style="list-style-type: none"> コンプライアンスの徹底 | <ul style="list-style-type: none"> ガバナンスの強化 |
| <p>1 ● 自動車EV・電動化への省エネルギー</p> <p>2 ● ハードとソフトで風力発電の普及に貢献</p> <p>3 ● ロボット周辺モジュールの開発を通じて、生産現場の自動化、省人化に貢献</p> | <p>4 ● 調達した部品や資材におけるCO2排出量削減</p> <p>6 ● 品質保証体制の構築</p> <p>7 ● グリーン調達の推進</p> <p>8 ● サプライチェーンにおける人権リスク対応</p> | <p>4 ● 製造におけるCO2排出量削減</p> <p>5 ● 持続可能な資源の利用</p> <p>6 ● 品質保証体制の構築</p> <p>8 ● 従業員における人権リスク対応</p> | <p>1 ● 軸受再生ビジネスの拡大</p> <p>4 ● 物流におけるCO2排出量削減</p> <p>6 ● 品質保証体制の構築</p> <p>12 ● コンプライアンスの徹底</p> <p>13 ● ガバナンスの強化</p> | |

NTNを知る
価値創造ストーリー
サステナビリティ経営
NTNグループ情報
S A S B 情報

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



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

売上高と営業利益の目標

2024年3月期 (Phase 2最終年度)

売上高 **7,000**億円以上

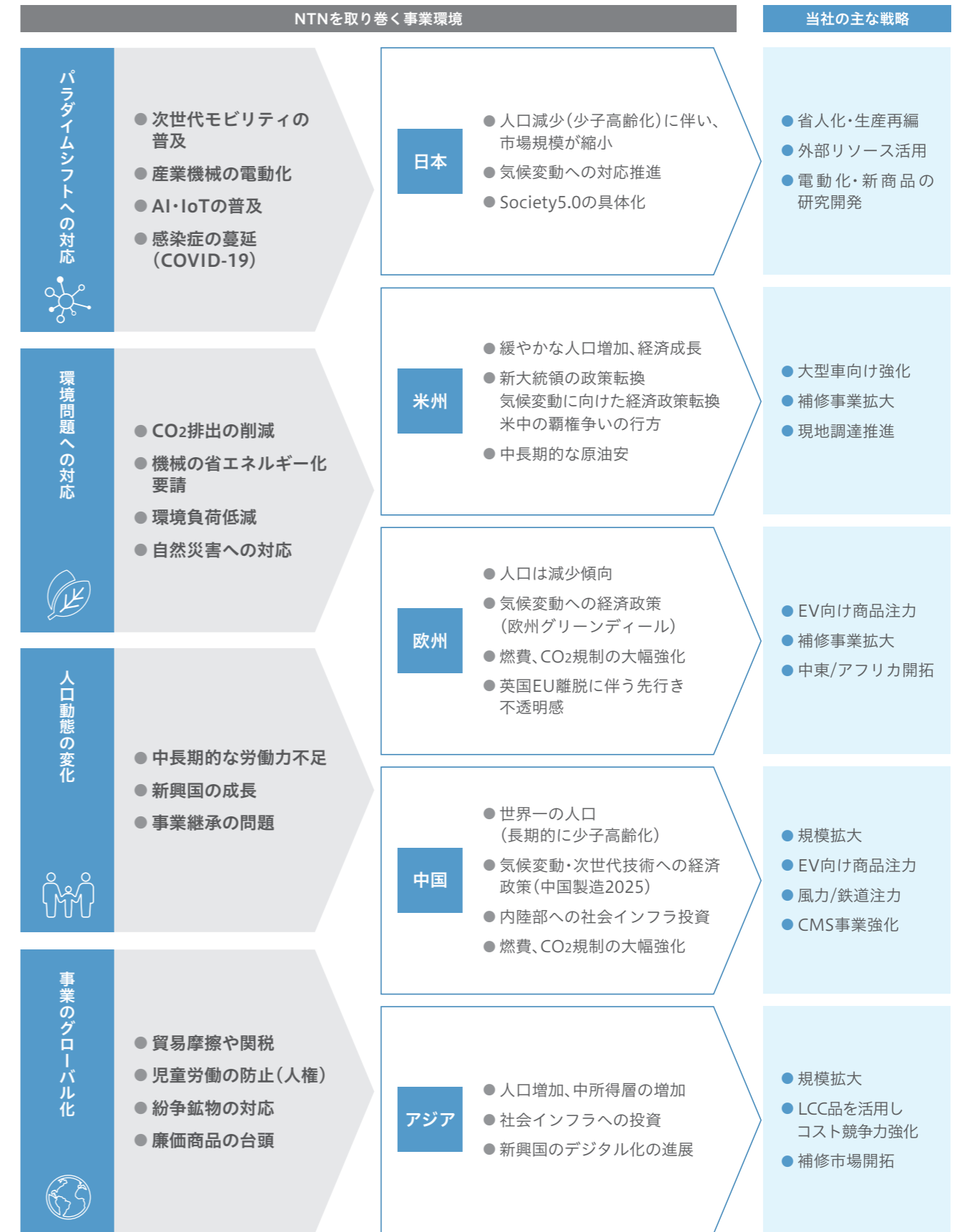
2020年3月期の売上高6,520億円をベースに年率3% (3年間)の売上高成長を目指す

営業利益 **420**億円以上 (営業利益率**6.0%**以上)

その他の経営指標

| 「DRIVE NTN100」 | Phase 1 | | | Phase 2 | | |
|----------------|----------------|----------------|------------------|------------------|--------------------|---------|
| | 2019年3月期 実績 | 2020年3月期 実績 | 2021年3月期 実績 | 2022年3月期 実績 | 2024年3月期 計画 | |
| 設備投資額 | 452億円 | 577億円 | 238億円 | 198億円 | 600億円以下 (3年間累計) | |
| フリー・キャッシュフロー | -224億円 | -181億円 | 185億円 | 115億円 | 270億円以上 | |
| 棚卸資産回転率 | 3.8回 | 3.6回 | 3.2回 | 3.0回 | 4.1回 | |
| 自己資本比率*2 | 27.4% | 20.6% | 20.4% (23.4%) | 23.1% (26.0%) | 20%以上 (23%以上) | |
| ネットD/Eレシオ*2 | 1.2 | 1.9 | 1.6 (1.3) | 1.4 (1.1) | 1.5以下 (1.2以下) | |
| ROIC | 3.3% | 1.0% | -0.4% | 0.8% | 5%以上 | |
| 為替レート | USD | ¥ 110.9 | ¥ 108.7 | ¥ 106.0 | ¥ 112.3 | ¥ 103.0 |
| | Euro | ¥ 128.4 | ¥ 120.8 | ¥ 123.7 | ¥ 130.5 | ¥ 125.0 |

*1 配当：Phase 2の2年目 (2022年度) 中間配当から復配を目指します。
*2 自己資本比率、ネットD/Eレシオの () 内の数字は、公募ハイブリッド社債の資本性認定部分 (50%) を加味した数字です。

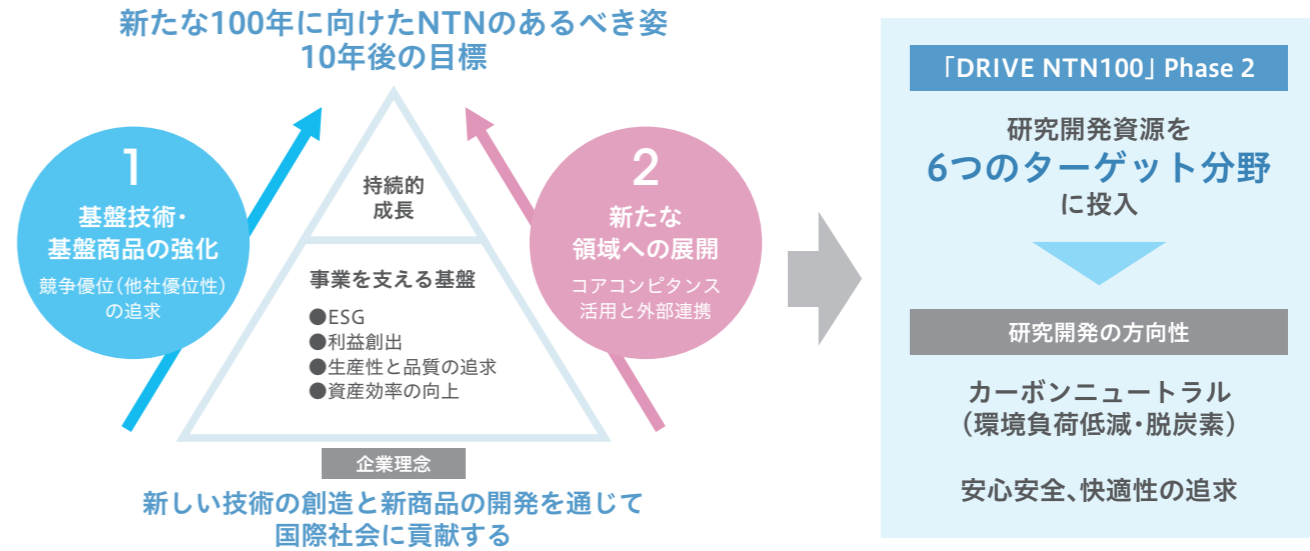


当社グループは、カーボンニュートラル社会実現への貢献を目標に掲げ、転がり軸受、ハブベアリング、ドライブシャフトなどの基盤商品の性能・機能の追求(進化)と、これまで培ってきたコア技術の新たな領域への展開(探索)の二本柱で研究開発を推進しています。

大阪大学のNTN次世代協働研究所などとの外部連携も積極的に活用しながら、中期経営計画「DRIVE NTN100」Phase 2で設定した当社コア技術を活かせる下記6分野に向けた新商品やサービスを開発し、国際社会への貢献を加速してまいります。



執行役 CTO(最高技術責任者) 江上 正樹



1 サービス・ソリューション

風力発電分野では、風力発電装置に特化したメンテナンス専門企業の技術を活用し、これまでの「Wind Doctor®」を利用した軸受周辺の状態監視サービスからメンテナンスサービスまで拡張します。設備の状態監視から保守までのサービスをワンストップで提供することで風力発電装置の安定稼働に貢献します。さらに、産業用IoTプラットフォーム「Edgecross®」に対応した軸受診断アプリケーションを開発しました。軸受近傍に設置したセンサのデータを収集し、軸受の異常を診断するソフトウェアで、あらゆる産業の予知保全に利用できることが期待されます。

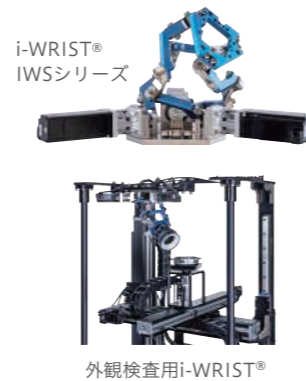
今後は、さらにAI解析技術を進展させ、軸受の余寿命予測を可能にしていきます。



2 ロボット周辺モジュール

基盤商品のひとつであるドライブシャフトのジョイント部を応用したロボット向け手首関節モジュール「i-WRIST®」を市場展開しています。i-WRIST®は小型、省スペースで人間の手首と同じ動きをするのに加え、高速移動にも対応できます。これまでi-WRIST®は、カメラ、ディスペンサが取り付けられ、自動外観装置やグリース、接着剤の自動塗布装置に利用されてきました。人が行ってきた作業をロボットができるようになったことで外観品質の安定化、サイクルタイムの短縮につながり、好評を得ています。

今後は、「i-WRIST®」のシリーズ化のほか、次世代ロボットに対応した、小型のモジュール商品を提案し、生産現場のさらなる自動化推進に貢献します。



外観検査用i-WRIST®

3 次世代モビリティ・モジュール

自動車の自動化への対応とカーボンニュートラルの実現が急務であり、さらなる省エネルギー、高機能化が求められています。

電動駆動ユニットの小型化によるモータの高速回転に対応した「EV・HEV用高速深溝玉軸受」を開発しました。軸受の回転性能を示す指標であるdmn値180万を達成し、すでに市場で使用いただいています。また、左右独立して後輪の転舵角度を電動制御する「Ra-sHUB」を開発しました。前輪の転舵角や走行情報から後輪タイヤの転舵角度を左右別々に制御することで、車両のコーナリング性能や高速直進安定性を向上させることができます。低速時には最小回転半径を小さくして車両の小回り性、タイヤの走行抵抗を抑えることができ、将来の自動運転の省エネルギーにも寄与します。

今後、当社のコアコンピタンスを活用し、次世代技術の取り込み、市場の技術との連携をさらに進めて、カーボンニュートラル社会に適用した商品開発を進めます。



EV・HEV用高速深溝玉軸受

Ra-sHUB

4 再生可能エネルギー関連

基盤商品では、風力発電装置の大型化に合わせ、主軸ベアリングの大型化が進んでいます。これら風車の安定稼働のニーズに応えるため、大型風力発電装置主軸受として、実際の荷重分布下での寿命向上を目的とした、左右非対称自動調心ころ軸受を市場展開しています。また、自動調心ころ軸受特有の差動すべりによる摩耗対策として、ころ表面に耐摩耗性に優れたDLC(ダイヤモンドライクカーボン)膜を形成し、軸受の信頼性を高めています。

新商品では、自然災害による緊急時に移動型電源を供給する「N³エヌキューブ」を開発し販売しています。また、商業用電流が導入されていない公園や施設に設置する、処理槽付きの水洗トイレを搭載したN³エヌキューブも開発し、市場展開しています。これら自然エネルギー商品を市場展開することにより、低炭素化社会の実現に貢献します。



DLCコーティング自動調心ころ軸受

N³エヌキューブエコトイレ

5 水素関連

次世代エネルギーとして水素が目され、多々の周辺装置が検討、開発されています。当社は、燃料電池自動車(FCV)はもちろんのこと、水素圧縮ポンプなどのインフラ設備に用いられる商品の適用開発を進めています。水素関連装置に使用される機械部品は、水素暴露や高圧など特殊環境下で使用されることが多く、より高信頼性、高耐久性が求められます。

軸受の軌道輪表面に硬質で微細な金属化合物を多数分散させた新規鋼材の採用と、新たに開発した特殊熱処理技術により、水素に起因する軸受の早期破損に対して、当社標準軸受と比較して、3倍以上の長寿命化を実現した耐水素脆性軸受を開発しました。

さらにこの技術は、水素の社会実装に必要な各種インフラ設備への適用を目指していきます。



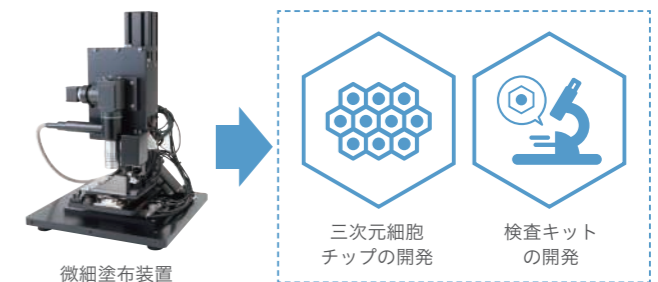
耐水素脆性ラジアル軸受

耐水素脆性スラスト軸受

6 ライフサイエンス関連

液晶パネルやカラーフィルタの微細欠損部を修復するリペア装置の技術を応用して、高粘度液体を積層塗布できる微細塗布装置の適用開発を進めています。そのひとつとして、ヒトiPS由来細胞をプレート上に3次元塗布した創薬支援細胞チップを開発しています。

マウスなどを用いた動物実験の代替になる可能性があり、次世代の創薬開発の高効率化が期待されています。



微細塗布装置

三次元細胞チップの開発

検査キットの開発

事業ポートフォリオ・商品ポートフォリオの再構築

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

| | 産業機械事業 | アフターマーケット事業 | 自動車事業 |
|-----------------------------------|---|--|---|
| つくる (確立) 将来成長に向けた新領域の確立 | <ul style="list-style-type: none"> ライフサイエンス分野 (創薬・再生医療) 水素エネルギー市場 手首関節ロボットの市場拡大 状態監視 (CMS) | <ul style="list-style-type: none"> 中東・アフリカ地域における販売拡大 「しゃべる軸受」「考える軸受」の開発 | <ul style="list-style-type: none"> 電動化対応商品 eHUB、sHUB、電動ブレーキ |
| 育てる (成長) 事業拡大 資源の集中投入 | <ul style="list-style-type: none"> 自然エネルギー商品 ロボット/減速機 風力発電 (超大形軸受) 工作機械 (欧州市場) 鉄道車両 (中国市場) | <ul style="list-style-type: none"> モノからコトへ MRO開拓強化 軸受再生ビジネス 異常検知 | <ul style="list-style-type: none"> 電動化対応商品 電動モジュール商品 EVIにフィットした既存商品 低フリクション、高効率 |
| 稼ぐ (収穫) 安定した収益の確保 | <ul style="list-style-type: none"> コスト競争力強化による収益改善 建設機械 (電動化対応、高機能品へ) 農業機械 (産機用CVJ) 拡販 航空・宇宙 | <ul style="list-style-type: none"> 売れる常備在庫の確保 競争力の高い商品 (BUなど) 海外生産、外部調達への活用 | <ul style="list-style-type: none"> 強みが活かせる車両セグメントへの注力 顧客ポートフォリオの最適化 成長市場でのボリューム確保 |

ボールベアリングなどの標準品の外部生産委託 (自前主義の脱却) による固定費圧縮と供給能力の拡大



「DRIVE NTN100」Phase 2 の戦略

補修市場向け

事業戦略 → P.39

3年間(2022年3月期～2024年3月期)で注力する取り組み

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

アフターマーケット事業の拡大に向けた課題として、海外で当社のブランド認知度が低いことが挙げられます。ブランド価値向上のためには、軸受再生サービスなどのコト事業のビジネス展開推進、リモート技術支援サービス、オンラインセミナーなどの技術サポート対応強化、補修向け常備在庫の確保などによる供給力の強化、OEM～補修までの一貫した対応による重点業種への注力などの体制・組織強化といったさまざまな側面から補修市場において競合他社に対する優位性を高めていく必要があります。この3年間でこれらの施策に重点的に取り組んでいきます。

| 2020年 | 2021～2023年 | 2024年～ |
|------------------|---|---|
| | 収益基盤の再構築 | モノからコトへ |
| | ブランド価値の向上 | |
| モノ・コト事業強化 | 軸受再生ビジネスの拡大 NTNポータブル異常検知装置の活用 (装置販売に加え、分析レポート発行ビジネス) | センサ技術とIoTの活用で顧客設備の状態監視をビジネス化し、軸受補修需要を囲い込み |
| サービス対応強化 | 海外版社の技術サポート機能強化 (アセアン・インド地区) テクニカル・サービスカー活動、代理店向け技術講習会 さらなる模造品対策の強化 | 遠隔支援カメラの活用 などにより技術サービスを発展拡大 |
| 供給力強化 | 補修向け常備在庫の整備 補修向け生産能力の優先対応 (新基幹システム活用) 海外生産拠点・外部調達の活用拡大 | 海外生産品の積極活用で「Made by NTN」を加速 代理店とのネットワークシステムを強化し、eコマースの適用拡大 |
| 体制・組織強化 | OEM～補修の一貫通貫対応による成長業種拡販 重点商種のタスクフォース活動による短期集中の収益改善 中東・アフリカ地区の販売体制強化 (2021年1月、UAEに販売会社設立) | 自動車補修の本部機能を欧州へ移転 欧州のリソース活用により中国などのポテンシャル市場へ展開 |

産業機械市場向け

事業戦略 → P.41

3年間(2022年3月期～2024年3月期)で注力する取り組み

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

事業を以下3分野に再構成し、経営資源の集中投入により事業・商品ポートフォリオの再構築を図ります。

- 「つくる」: 手首関節モジュール「i-WRIST®」、サービス・ソリューション (CMS) および水素エネルギー市場向けに、新領域事業を確立
- 「育てる」: 脱炭素の潮流に呼応し、風力発電向けや鉄道車両向けに注力し、事業の拡大と経営資源の集中投入
- 「稼ぐ」: 建設機械向けや農業機械向けで、高付加価値化やコスト競争力強化を通じ、安定した収益確保

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

自動車市場向け

事業戦略 → P.43

3年間(2022年3月期～2024年3月期)で注力する取り組み

- 1 利益体質の強化**
 - 調達改革による比例費低減の推進
 - ものづくり改革、生産性向上による製造固定費の低減
 - RPA活用、組織・システム改善による固定費の削減
 - 売価管理徹底、不採算領域 (地域・商品) の縮小と撤退
- 2 持続的成長を支えるポートフォリオの最適化**
 - 環境対応/EV・電動化対応に向けた高機能・高付加価値商品の開発
 - 電動化商品の販売拡大
 - ポートフォリオ最適化に向けた受注活動と、注力セグメントへの投資集中

| 2020年 | 2021～2023年 | 2024年～ |
|--------------------|--|--|
| | 規模に依存しない収益改善の推進 | 持続的成長に向けた戦略 |
| | EV・電動化影響想定 | |
| 基盤商品 | ドライブシャフト (CVJ) 日本国内で推進中の生産改革 (整流化) の深化 生産改革をグローバル製造拠点へ横展開 高機能商品、自動化への集中投資 | 大型SUV/PUP、EVシフト 成長市場での規模確保 優位性 小型軽量・高効率・低振動 |
| | アクスル/ハブベアリング 設備投資は差別化・競争力に直結するものに厳選 比例費を中心にコスト競争力UPに専念 EV・燃費/CO2規制対応の差別化商品の仕込み | 差別化・高付加価値商品開発 顧客・車両セグメント向けポートフォリオの組み換え 優位性 超低フリクション |
| | 軸受 高機能アプリケーションの受注活動強化 日本・中国の生産能力とコスト競争力強化に注力 標準品は外部パートナーの活用推進 | 取捨選択により高機能軸受にリソース投入 優位性 超高速・超低フリクション |
| 新領域 (電動化商品) | 電動油圧ブレーキ用ギヤボックスの増産対応 原低の推進 (組立CT短縮/中国生産/中国材の導入) 機電一体モジュールの新商品開発 | 電動オイルポンプの拡販 eHUB/sHUBの事業化 電動ブレーキの事業化 |

補修市場向け

産業機械、自動車のメンテナンスニーズに対応する商品、サービスをお客さまへ提供しています。産業機械向け補修では、一般機械用軸受のほか、鉱山、製紙、鉄鋼、セメント、食品などの設備に使用される補修用軸受を供給しています。自動車向け補修では、軸受や周辺部品で構成する補修部品(オートパーツ)のラインアップを揃え、お客さまの要望に応じています。また、豪雨、地震などの災害時やコロナ禍における移動制限の状況下においても迅速な技術サポートを行うための「リモート技術支援サービス」や、お客さまに軸受知識を習得いただくための「NTNアフターマーケットアカデミー」のオンライン開催などのサービスを提供しています。また、NTNポータブル異常検知装置を活用した設備の状態監視、軸受の修理・再生など、さまざまな提案を通じてお客さまのニーズに沿った商品、サービスを提供し、設備の生産性向上と安定稼働に貢献することで「なめらかな社会」の実現を目指しています。

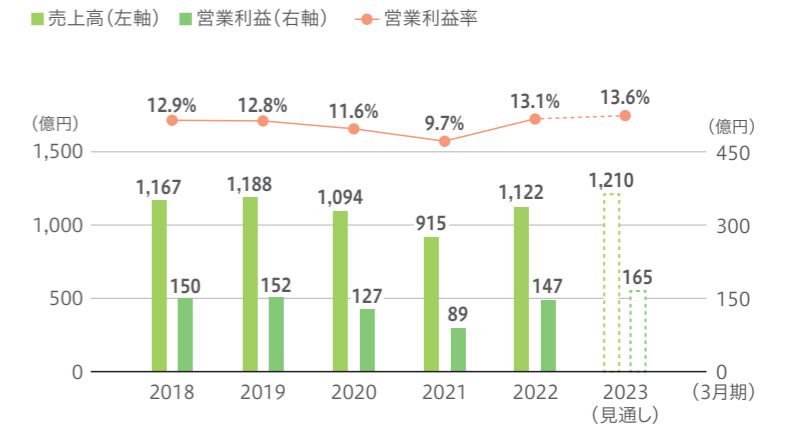
執行役 **播磨 悦**



■ 全売上高に占める割合



■ 業績推移



事業を取り巻く環境

新型コロナウイルスの感染拡大に伴い巣ごもり消費が増加した一方、コロナ禍からの経済活動の活性化に伴い世界的に輸送量が増大しました。元々のコンテナ不足も相まって港湾の混雑等、サプライチェーンの混乱が発生した結果、輸送費の大幅な高騰だけでなく、さまざまな製品・原材料の価格も高騰しており、経済への悪影響が懸念されます。また、ロシアによるウクライナ侵攻の先行きも不透明です。

事業を取り巻く環境は日々変化していますが、アフターマーケット事業においては安定供給が重要であり、常備在庫の整備および即納体制の強化に注力しています。システム面では、昨年、汎用品在庫即納システム「FIRST」を稼働しました。また、旺盛な需要に応えるべく海外製の商品および部品・材料の活用も行っていま

す。鋼材価格、物流費など自社で吸収できないコスト高騰については値上げ活動を推進します。

アフターマーケット事業の課題として、海外でブランド認知度が低いことが挙げられます。ブランド認知度を高めるには安定供給だけでは不十分で、高品質、競争力のある商品ラインアップの整備、客先志向のきめ細かい技術サービスの提供、模造品対策など、さまざまな側面からNTNブランドの魅力を高め、顧客へ訴求していくことが必要です。軸受のコモディティ化、市場のボーダーレス化が進む中、他社との競争は年々激しくなっていますが、当社の強みを活かしブランド力の向上と市場におけるシェア拡大を目指します。

市場環境の変化とNTNの強み

- | 市場環境の変化 | NTNの強み |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> ■ 新型コロナ、ウクライナ情勢等に伴う世界的なサプライチェーン逼迫とコストの高騰 ■ 海外補修市場における欧米競合各社の高いブランド力 ■ 汎用軸受のコモディティ化、LCC品の台頭、市場のボーダーレス化、模造品の巧妙化 ■ 顧客が軸受メーカーに期待する役割の増大(商品単体だけでなくサービスも提供) | <ul style="list-style-type: none"> ■ 国内外の代理店ネットワーク、長期にわたる大手代理店との強固な連携 ■ 幅広い商品ラインアップ ■ OEM向けの豊富な納入実績により培った技術力、知見 ■ きめ細かい技術サービスの提供 |

目指す姿

モノとコトへ、軸受とサービスで儲けるビジネスへ変革

市場環境は日々変化しており、持続的成長に向け、新しいニーズに対する柔軟な対応力が問われています。軸受の補修市場でもお客さまがサプライヤーへ求める役割が拡大しつつあり、高品質・高性能、幅広いラインアップ、短期期対応・即納体制といった従来の商品単体

のニーズ・サービスに加え、製紙、鉄鋼などの設備補修向けでは、周辺部品も含めた設備全般のサービス・メンテナンスの提供が軸受サプライヤーに要求されることもあります。当社においても「NTNポータブル異常検知装置」を活用した状態監視、リモート技術支援サービ

ス、軸受の修理・再生などのサービスを行っています。また、センサや発電機を内蔵する新開発の「しゃべる軸受®」を用いた産業機械・設備の稼働データ測定など、当社がこれまでに培ってきたノウハウを活かし、お客さまのニーズに沿ったサービスを提供していくことで、補修市場におけるブランド力の向上と販売、利益の拡大を目指します。



2022年3月期の実績と2023年3月期の見通し

2022年3月期はコロナ禍からの経済活動の活性化に伴い各地域で販売が増加しました。急激な需要回復に加え、世界的なサプライチェーンの混乱も重なり安定供給が課題となりました。欧州ではロシアによるウクライナ侵攻の影響も受けましたが、2022年3月期の販売はコロナ前の2020年3月期を上回る1,122億円まで回復し、営業利益も販売規模増、値上げ活動の推進などにより前年比で増加しました。

2023年3月期は前年比108%の1,210億円の販売を計画しています。ウクライナ情勢の長期化による欧州の販売、利益への悪影響が懸念される中、新型コロナの先行きも依然として不透明ですが、産業機械補修向けを中心に需要は引き続き堅調に推移しており、供給確保が課題となっています。また、足元ではグローバルのサプライチェーン逼迫に伴いコストが高騰しており、鋼材価格、物流費など自社だけでは吸収できない部分について引き続き値上げ活動を推進してまいります。

TOPICS

供給力強化に向けた取り組み

お客さまの設備の生産性向上と安定稼働に貢献するアフターマーケット事業は、必要な商品を安定して供給することが重要です。売れ筋商品の常備在庫整備と即納体制の構築によりマーケットの需要変動に大きく左右されない仕組み作りを目指しています。

安定供給の実現に向けた施策のひとつとして、売れ筋商品の在庫積上げに注力するとともに、昨年、汎用品在庫即納システム「FIRST」を稼働しました。今後も在庫整備の対象を増強し、販売機会損失を最小化する一方、同システムの適用範囲を拡大していきます。

また、供給力を補うため海外生産拠点の活用も積極的に進めています。今後、一部のラジアルボールベアリングについて標準品を中心に生産委託を開始します。

なお、国内で調達している部品・材料について、サプライチェーンの混乱やサプライヤーの人手不足などにより従来通りの調達ができない事例が発生していますが、部品・材料についても海外からの調達を含め臨機応変に活用し、足元の需要増およびコスト高騰に対応していきます。

さらに今後需要増が予想される商品については、アフターマーケット向け供給能力を増強するため、国内生産拠点へのラジアルボールベアリングの新ライン増設を決定しました。

これらの施策により、グローバル需要の獲得と販売、利益の拡大を図ります。

産業機械市場向け



あらゆる産業機械で求められる「長寿命」・「負荷能力向上」・「高速化」などのお客さまのニーズに、当社の世界最高水準の新世代軸受「ULTAGEシリーズ」でお応えします。また、さらなる低トルク・小型軽量化の軸受により産業機械のさまざまな分野で環境負荷軽減を実現します。

さらには、軸受技術の深耕とセンサ・精機技術との融合によるモジュール化・インテリジェント化を進め、異常検知技術・状態監視システム(CMS)・IoTの活用により、新たな商品・サービスを生み出します。具体的には、風力発電装置用状態監視システム「Wind Doctor®」や、生産現場の自動化や省人化に寄与する手首関節モジュール「i-WRIST®」の拡販を推進してまいります。これら商品・サービスの提供を通じて、産業の発展と持続可能な社会づくりに貢献します。

執行役 **播磨 悦**

事業を取り巻く環境

- 風力発電や鉄道車両など社会インフラ向け需要の増加
- ロボット関連需要の増加
- 機械の自動運転化やセンシングニーズの高まり
- 高付加価値商品の開発競争
- 低価格品の流入に伴う競争激化

脱炭素社会の実現に向けた潮流を背景に、風力発電や鉄道車両向けなどの社会インフラ需要が今後ますます拡大するとともに、労働力人口の減少を受けて、省人化を実現するロボット関連需要が広がり、機械の自動運転化や状態監視システムのニーズが高まるものと見られます。

この環境下、当社は低価格品の領域での競争を脱し、i-WRIST®、磁気リング、センサ軸受などの独自技術に基づく高付加価値商品に注力し、社会構造の変化に伴うお客さまのニーズに応じてまいります。

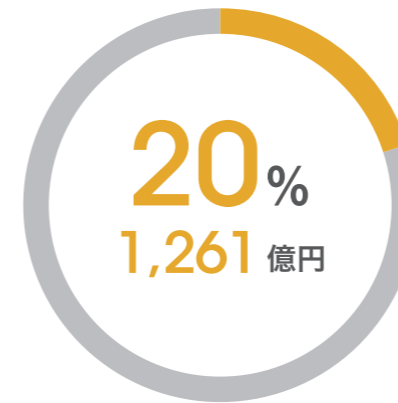
| 市場トレンド | |
|--------------------------|-------------|
| 各種産業機械における電動化の拡大 | |
| 再生可能エネルギーへの転換に伴う、風力発電の拡大 | |
| 持続可能な交通手段の拡大 | |
| 労働人口減少 | 製造業における人手不足 |

| NTNの強みを活かした取り組み | |
|--|--|
| 電動化に対応(高機能商品) ● 建設機械・農業機械の電動化に対応した、高機能商品の開発、投入 | |
| 風力発電事業の一層強化 ● 日本の洋上風力事業に参画 ● 生産能力を増強、中国需要の取り込み拡大 ● CMS(ハード&ソフト)事業の確立、海外展開に着手 | |
| 社会インフラの変化に対応 ● 鉄道:中国高速鉄道を中心に拡大 ● 水素:次の10年の成長戦略 | |
| ロボット市場の拡大に対応 ● ロボット用減速機 ● 手首関節モジュール商品「i-WRIST®」 ● ロボティクス・センシング技術でニーズを開拓 | |

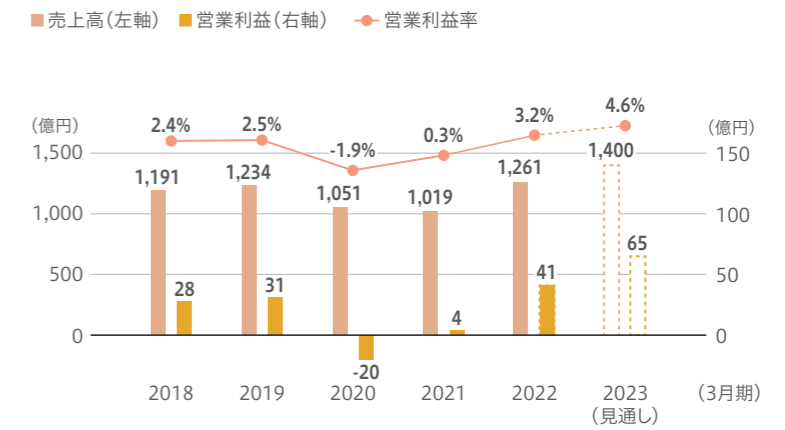
社会構造の変化に伴い変容する市場トレンドにおいて、「電動化」「風力発電」「持続可能な移動手段」「ロボット市場」の拡大が見込まれます。NTNは当社の強みを活かして、これらの領域に対し、高性能・高精度な軸受

商品の開発と提供に加えまして、機電一体となったモジュール商品の開発、さらにはサービスやメンテナンス事業を付加することで、お客さまのニーズに応じてまいります。

全売上高に占める割合



業績推移



目指す姿

産業機械市場で抜群の技術力によりお客さまから最も頼りにされる企業

産業機械市場向けに電子機器用の外径数ミリの極小サイズから、風力発電用の数メートルの超大形まで幅広いサイズの軸受を供給しています。当社はこれらの軸受技術をベースに、社会インフラの変化を背景に拡大する

鉄道車両向け、電動化ニーズに直面する建設機械・農業機械向け、カーボンニュートラルに資する風力発電向けなどの成長分野において、お客さまに不可欠な企業であり続け、持続可能な産業の発展を支えてまいります。

2022年3月期の実績と2023年3月期の見通し

2022年3月期の実績は、鉱山需要増や建設市況の回復に伴い、日本および北米の建設機械向けを中心に増加したほか、拡大を続ける産業用ロボット需要を背景とする日本の変減速機向けや、引き続き堅調な穀物需要に支えられた北米および欧州の農業機械向けが増加しました。その一方で、新型コロナウイルス感染再拡大で旅客需要の縮小により鉄道車両向けが減少したほか、中国の風力発電向けが減少し、売上高は1,261億円となりました。営業利

益は、鋼材などの原材料価格の売価転嫁や不採算ビジネスの縮小・撤退などの効果により41億円となりました。2023年3月期の見通しは、中国ロックダウンやウクライナ情勢の影響など先行き不透明ですが、建設機械をはじめ、農業機械、変減速機、航空機、工作機械などの主要業種の販売増加を見込み、売上高では過去最高となる1,400億円、営業利益65億円を予想しています。

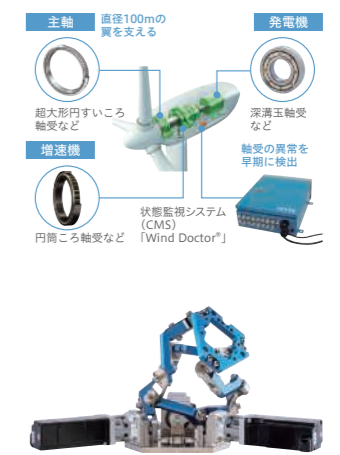
TOPICS

風力発電メンテナンス事業

風力発電に特化したメンテナンス事業を行う(株)北拓と業務提携いたしました。当社のCMSの高精度な異常検知技術と(株)北拓の保全サービスのノウハウを融合することで迅速なメンテナンスを提供し、風力関連事業を拡大してまいります。

手首関節モジュール「i-WRIST®」の機能拡張

手首関節モジュール「i-WRIST®」について本商品を市場に展開する中で、さまざまなご要望をいただき、このたび4つの機能を拡張した新シリーズ「IWSシリーズ」を開発いたしました。近年、労働人口の減少に伴い、これまで人手に頼ってきた外観検査をはじめとする作業工程の自動化の需要が拡大しています。NTNは、i-WRIST®「IWSシリーズ」の提供を通じて、お客さまの生産現場のロボット化・自動化を後押しすることで、生産性や品質のさらなる向上に寄与してまいります。



自動車市場向け

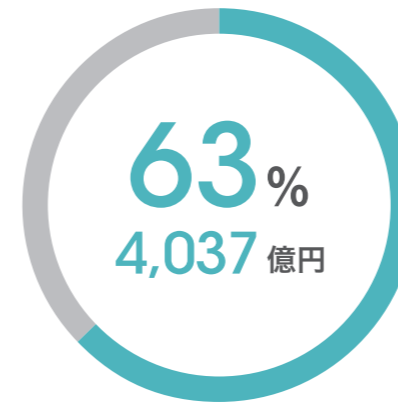
自動車市場において急速に広がるCASE対応へのトレンドに対して、基盤商品であるハブベアリングやドライブシャフトの低フリクション化、軽量化・コンパクト化、耐久性向上といった高機能化を進めるとともに、e-Axleに求められる高速回転・耐クリープ・耐電食性能を備えた新商品のラインアップを充実させ、駆動領域のスペシャリストとしてお客様のニーズにお応えしています。

また、これら基盤商品に加えて、周辺部品との組み合わせおよび自社コア技術の融合を進めており、電動オイルポンプや、ボールねじモジュール、ステアリング機能付ハブベアリングなど、緻密でなめらかなコントロールを実現する新商品の継続的な開発・提案を通じて、お客様の安全・安心・快適な未来のクルマづくりに貢献してまいります。

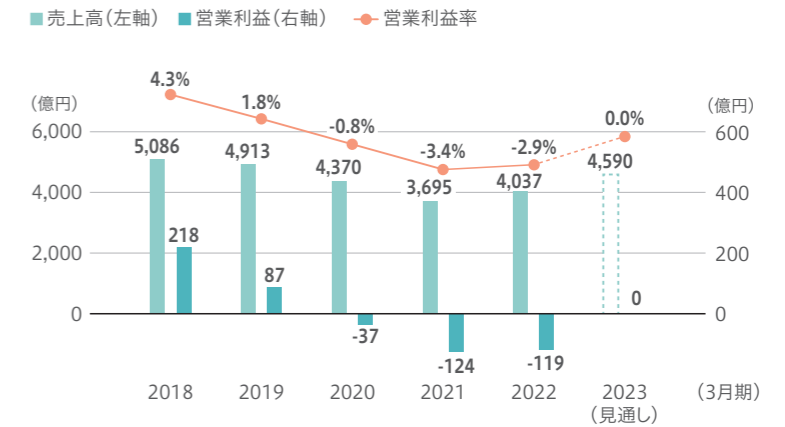
執行役 **宮澤 秀彰**



■ 全売上高に占める割合



■ 業績推移



事業を取り巻く環境とNTNの強み

■ 各国の燃費/CO2規制、政府主導の電動化目標設定で加速するEV・電動化

強み CO2削減、Well-to-Wheelに貢献する高効率の商品群、電動モジュール商品

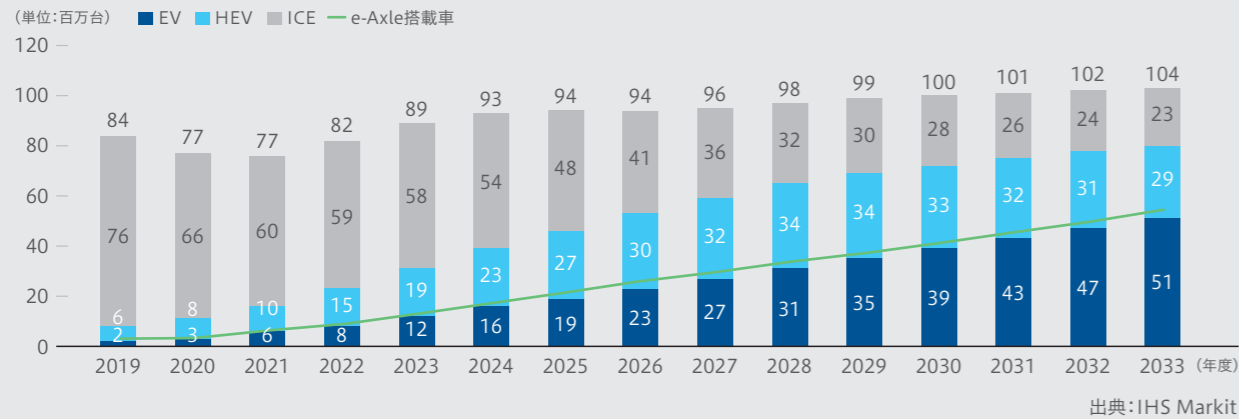
■ BEVシフトに伴うe-Axle(モータ減速機)の需要増

強み 高速回転・耐クリープ・耐電食性能を備えたe-Axle向け商品ラインアップ

■ カーボンフリーで生産された製品へのニーズの高まり

強み グローバル製造拠点を活用した短いサプライチェーンでの供給網

■ グローバル車両生産台数の推移



2022年3月期の実績と2023年3月期の見通し

2022年3月期の売上高は、新型コロナウイルス感染拡大の影響を受けた前期から増加し、4,037億円となりましたが、半導体不足に伴う自動車メーカーの生産減の影響は当社想定よりも大きく、前年比109.3%の伸びに留まりました。営業損益は販売規模の増加効果はあったものの、調達コストの上昇やエネルギーコスト、物流コストなどの増加の影響が大きく、△119億円となりました。

2023年3月期は、半導体供給不足の継続やウクライナ

情勢、中国の都市封鎖などが、需要回復の足枷となり、売上高は前期比113.7%の4,590億円を予想しています。一方で、グローバルの乗用車生産台数が2020年3月期のレベルに戻るのには2-3年後と予測されています。需要が十分に回復しない中でも利益を創出する事業体質への変革を進めており、コスト増の確実な売価転嫁と、固定費削減による損益分岐点引き下げを進め、2023年3月期の営業利益黒字化を予想します。

目指す姿

「駆動領域のトップサプライヤ」 圧倒的なスピード×ソリューションでお客様を笑顔にする提案力No.1企業

グローバル自動車市場における電動化・EVシフトが進むにつれ、クルマの機能部品には従来の内燃機関車両と異なる特性、あるいはよりシビアな性能が求められています。これらのニーズに対しては、「小型・軽量」「高回転・低トルク」「低騒音・低振動」などの高機能な商品ラインアップと技術対応力で差別化を図り、競争優位を確保します。

もうひとつの大きな波であるライドシェアやMaaSは、クルマの「走る」「曲がる」「止まる」を担う駆動系の絶

対的な信頼性を前提としています。自動車メーカーが開発の軸足とリソースをモノ(車両性能)からコト(サービス)へ移す中、当社がクルマの安全・安心・快適に貢献できる領域は広がっていきと考えています。これらのダイナミックな環境変化を機会として捉え、市場ニーズを先回りした商品開発と高度な技術サービスを通じてお客様の期待を上回る価値を提供し、自動車市場で不可欠な駆動領域のトップメーカーを目指してまいります。

TOPICS

高効率固定式等速ジョイントを初受注

CO2規制の厳格化が進む欧州で、車両のCO2排出量削減や電費改善に貢献する、高効率固定式等速ジョイント(CFJ)を量産初受注しました。



国内自動車メーカーの内製ドライブシャフトを全量受注

2022年度より順次生産開始予定です。



第3世代円すいころハブベアリングを初受注

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

欧州プレミアムブランド向けEV用ドライブシャフト、EV用ハブベアリングを受注

複数の拠点向けにグローバル展開するEV案件を受注しました。



高速回転玉軸受dmn値220万達成

当社の高速深溝玉軸受が、e-AxleやHEV用モータおよびトランスミッション向けで、オイル潤滑下における高速回転dmn値220万を達成しました。



業界初の手法でクリープの停止を実現したクリープレス軸受を開発

小型化・軽量化が進む駆動モータやトランスミッション、e-Axle向けに、外輪のひずみにより発生する進行波型クリープを停止させるクリープレス軸受を開発しました。



当社グループは、中期経営計画「DRIVE NTN100」Phase 2の中で、デジタル技術と当社が培った経営資源を融合させ、事業構造の変革を加速するという基本戦略を掲げています。この基本戦略のもと、基幹システムの刷新により、販売/生産/調達/物流を一気通貫で見える化し、需要変動にも即応する在庫の最適保有とグループ内の在庫活用を推進するほか、IoT、AIの導入と製造工程の全体最適化・整流化によってスマートファクトリー化を推進します。また、状態監視システム（CMS）の導入拡大による風力発電や鉄道車両等の稼働状態のモニタリング、AIを組み合わせた故障の事前予知等、新たなビジネスの創出、拡大に取り組んでいます。



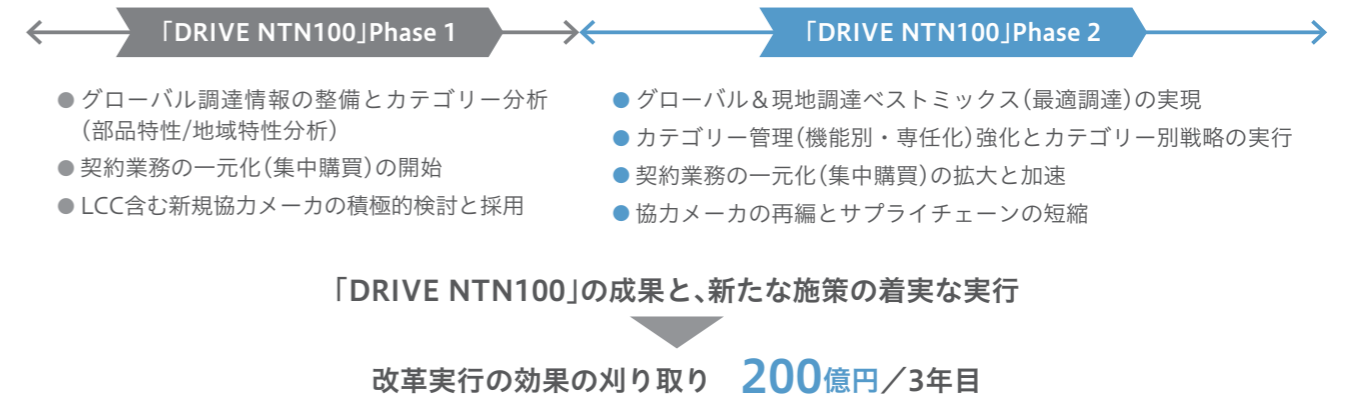
■ デジタル技術を活用した業務改革

- **CAE:開発/試作/解析業務の効率化**
数値解析技術を標準化・ツール化することで、一般の設計技術者にも数値解析の専門家と同等の品質の計算ができるシステムを整備し、開発における解析業務の効率化を目指しています。
「DRIVE NTN100」Phase 2では、アクスル軸受用統合計算システムを開発し、設計部門での全面運用を開始しました。従来は専門の技術者が行っていた数値解析の手順を分析し完全に自動化することで、設計検討のための計算時間を大幅に短縮しました。
そのほかの社内開発した計算システムにおいても、解析の入力データ作成や出力処理の自動化、既存データの分析と活用、数値最適化の導入に取り組みます。また、社内保有の計算設備の能力を向上させるとともにクラウドコンピューティングも取り入れ、資源の有効活用を図ります。

■ スマートファクトリー化の推進

- **和歌山新工場の立ち上げ**
製造工程へのIoT、AIの導入による最適化
- **工程状態の見える化による整流化生産**
「NTNなめらかファクトリー」として、『お客さまに「スピーディー」に「満足」をお届けする』をビジョンに掲げ、スマートファクトリー化を推進中です。「もの」、「設備」、「エネルギー」の見える化は完了し、得られたデータを解析することによって、予防・予知化を行います。また、自動倉庫と自動搬送を組み合わせ、適正工程間在庫を保持しながらのスループットの最大化を目指します。本システムをモデルとして、品質（トレーサビリティ強化、不良率低減）、環境（省エネルギー化、CO2排出量削減）、設備（故障予知、予防保全）、生産（リードタイム短縮、在庫削減、原価の見える化）の改革を全事業所にて加速させます。

製造業として「買う」「造る」「売る」という基本業務において、材料や部品を「買う」プロセスについては、調達改革としてグローバル調達の推進をはじめ、現地調達との最適な組み合わせの実現、カテゴリ管理の強化、集中購買の拡大と加速などによりコスト競争力を強化します。「DRIVE NTN100」Phase 2の3年間で200億円の比例費を削減し、その半分の100億円を調達改革による効果として活動を推進しています。2022年3月期は、初年度として目標通りの効果額を獲得しました。



2022年3月期に注力した取り組み

原材料、エネルギー、輸送コストなどの高騰、サプライチェーンの混乱に対応

中期経営計画スタート当初から、当社グループのグローバルな立場と現地における強い存在感を最大限に活用する計画を立案しました。グローバル化が加速する市場で景気循環が予測不可能になる中、重点施策のひとつである「グローバル&現地調達ベストミックス」により、当社は信頼性と即応性に優れた地域のサプライヤーネットワークおよびグローバルビジネスに対応できるグローバルサプライヤーと協業するメリットがあり、パートナー企業はよ

りグローバルな案件に参画する機会を得るだけでなく、十分な物量が保証され、競争力の向上につながる規模効果が期待できます。

2022年3月期は、この重点施策を実行し、有効性と妥当性を検証することで、原材料、エネルギー、輸送コストなどの高騰やサプライチェーンの混乱に対するより適切な管理が可能となりました。

当社の事業活動を支えるサプライヤー基盤の確立

中期経営計画における目標は、カテゴリごとに特化したグローバル調達ネットワークを構築し、双方向コミュニケーションを通じて当社のグローバル戦略を確立し、現地で効果的に実行することです。

カテゴリ管理については、当社グループが今後、EV化やカーボンニュートラルなどの課題に対応する上で、当社の事業活動を支えるサプライヤー基盤を確立することを目的に改革を推進しています。NTNのDNAである「共存共栄精神」のもと、技術力、競争力、品質、対応力、SDGsに關

する基準に基づき、グローバルサプライチェーンの観点から優先して調達するパートナー企業を特定します。

2022年3月期は、主に新規サプライヤーの事前検討および特定に取り組みました。すべての地域においてサプライヤーは非常に意欲的で、特に競争力のあるアジア諸国で新たな取引を開始することができました。また、昨今の世界情勢により、当社業績に影響する重要なカテゴリである原材料のグローバル調達について再検討、再構築を進めました。

ドライブシャフトとハブベアリングの集中購買を加速

調達改革において集中購買は重要な軸となる施策であり、グローバル化、簡素化、機動性をキーワードに以下の取り組みを推進しています。

- ・グローバルで物量を確保することによりパートナー企業の機会を拡大し、さらなる発展と競争力の向上を図る
- ・窓口の一本化によりサプライヤー関係を簡素化し、調達プロセスの標準化・デジタル化によりサプライヤー管理

を強化
・生産拠点はサプライチェーンの運用管理に集中することで、柔軟性や機動性を向上

2022年3月期は、自動車市場向けドライブシャフトおよびハブベアリングについて取り組みを開始しました。今後も、これらの主力商品について重点的に集中購買を進めるとともに、NTNのカテゴリ管理を整備してまいります。

「DRIVE NTN100」Phase 2においては、生産の全体最適化によるキャッシュ・フローの改善が急務であり、拠点集約と整理による物流費および棚卸資産を削減します。また、外部パートナーを活用し、製造コストの削減を図ります。設備投資方針としては、能力増強投資を原則凍結し、自然災害などのリスクや安全対策、設備の維持・更新や効率化のための投資ヘシフトし、費用は3年間で600億円以下に抑えます。そのような前提のもと、固定費の増加抑制と資産回転率の向上を達成するために、生産再編と生産改革活動を推進しています。

生産再編

NTNが強みを発揮できる商品・工程に経営資源を集中

国内ラジアル軸受生産拠点の再編成

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

生産再編成における基本方針

自動車市場の電動化やEV化など、NTNを取り巻く市場環境は急速に変化しています。各事業本部の成長戦略に基づき、日本国内の生産体制を商品軸・拠点軸・BCPの観点から再編成することで、生産の全体最適化による収益性を強化します。

生産再編成にあたっては、能力増強投資を原則凍結し、撤退・縮小商品の経営資源を転活用することで費用抑制を図るとともに、設備の維持・更新および自然災害リスクや安全対策への投資ヘシフトします。

生産再編成の計画と進捗

「DRIVE NTN100」Phase 2においては、NTNの基盤商品のひとつであるラジアル軸受の生産再編成を推進しています。ラジアル軸受は脱炭素社会への移行を背景として、低振動や高速回転、絶縁性能に特化した電動車両向け高機能品の市場拡大が見込まれています。NTNは電動車両向け高機能品を注力商品のひとつと位置付け、2019年10月に竣工した和歌山新工場、磐田製作所ボールベアリング工場および中形ラジアル軸受の主力製造拠点である(株)NTN三重製作所へ集約し、最新の生産技術導入による価格競争力の強化と市場への積極的な参入を実現します。

標準品については、2022年9月からNTNの関連会社である東培工業股份有限公司への生産のアウトソースを拡大(約500万個/月)することで、高効率生産によるアフターマーケット向け商品の供給力強化と設備の維持・更新投資の抑制を実現し収益性の強化を図ります。なお、東培工業股份有限公司へのアウトソースの拡大は、2024年10月の完了を計画しています。

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



和歌山新工場（自動搬送車と人が行き交うメイン通路）



東培工業股份有限公司

生産改革

整流化された生産の実現とスループットの増大

部分最適(工程別の合理化)から全体最適(SCM全体の合理化)を推進

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

ものづくりの新しい仕組みづくり

材料調達からお客さまへの販売までのサプライチェーン全体を対象としたリードタイム削減、棚卸資産回転率向上を目的とした生産改革活動を、2019年より推進中です。

国内生産事業場の活動を中心に推進しており、2022年3月期までに国内15事業場にまで活動が拡大しました。これまでの成果として、すでいくつかの国内事業所でプル型生産導入など整流化活動によりリードタイムを短縮し、棚卸資産回転率、営業利益率の倍増を実現しました。また、これらは完成品の製造工場、営業部門へ活動を展開し、お客さまへ商品をお届けするまでのサプライチェーンを対象に活動範囲を広げています。

生産改革活動では、構成部品の同期化や完成品・仕掛品在庫を必要な分だけ設計して持つことで生産平準化(整流化)に取り組んでいます。この取り組みを開始した工場では、月初～月中～月末と平準化が進み、定時生産能力向上による時間外削減を実現しています。また、小ロット生産導入による部品・材料の購入抑制・分納にも取り組んでおり、原価低減の一助となっています。

生産改革活動の成果を測る指標として棚卸資産回転率は重要な経営指標であり、経営幹部による月次フォロー、社員向けホームページや経営者層向けダッシュボードへの指標トレンド掲載による意識高揚も含め、管理強化に取り組んでいます。

ものづくりは「人づくり」

生産改革は「経営改革」であり、経営者層、推進者層、実務者層の三位一体活動が基本です。生産改革活動の基礎となる「リーン生産方式」の階層別教育をはじめ、改革手法実践研修や工場相互研修会など、人材育成部門とも連携しながら改革教育に積極的に取り組んでいます。

特に、かんぱん、みずすましといった改革手法の導入が目的にならないよう留意しながら教育内容に盛り込み、know why教育(改革がなぜ必要か)のマインドセットの周知徹底を図っています。事業所によっては、場内の整理、整頓活動による景色替え(不要なモノを無くし、必要なモノを見える化)を推進するなど、自ら考え、工夫する力もしっかりと醸成しています。

ものづくりは「人づくり」であり、専任部隊のみならず各事業場における活動の核となる「人材」の育成も急務

であり、育成のため特別教育の実施や、社内教育トレーナーの育成などの取り組みも開始しています。



人材育成も含めて生産改革を推進

現場指導会による三位一体活動の実践

NTNが目指すものづくりの実現に向けた生産改革活動の取り組みについて、「現地現物」で課題を把握・共有し、具体的なモノと情報に関する対策を検討する現場指導会をコンサルタントの支援のもと各事業場で定期的に開催しています。

現場指導会は、対象職場とその業務に関わるすべての人々が持つ能力を最大限に引き出し、モチベーションを高め、変化行動を起こす「人材」育成の場であり、また、チャレンジ、変化を起こすことを称賛し職位を越えてともに学びあう場でもあります。生産担当に限らずあらゆる執行役も積極的に参加し、さまざまな視点から意見する

ことで活動を促進・定着させるとともに、関係者が果たすべき役割を再認識する三位一体活動を実践しています。



現場指導会

グローバル企業としての持続的成長を可能にする 経営基盤の確立に向けて

新型コロナ、半導体不足、ウクライナ情勢、および原材料価格の高騰等、極めて厳しい経営環境下においても、我々はNTN再生シナリオの線上をしっかりとキープしながら、2024年3月期の再生実現に向けて着実に前進しています。



執行役 CFO(最高財務責任者) 十河 哲也

1 | 2022年3月期実績と 2023年3月期見通し

〈2022年3月期決算のポイント〉

2022年3月期は当初、売上高6,600億円、営業利益150億円の見通しを公表しておりましたが、予想を大きく上回る半導体不足、鋼材等原材料価格の高騰が上半期で発生したことを考慮し、期中にて売上高6,300億円、営業利益60億円へと見通しの下方修正を公表しました。結果として、修正見通しで想定した以上の原材料価格の高騰および新型コロナの影響による米国での人件費高騰がありました。円安傾向の状況下において、想定よりも若干売上規模が上回る中、計画通りの原価低減の達成、固定費管理の徹底、売価改善を進めることで、売上高6,420億円、営業利益69億円となり、修正見通しの公表値に対して増収増益で着地できました。一方で、棚卸資産については顧客のサプライチェーン混乱で計画以上

■ 連結損益

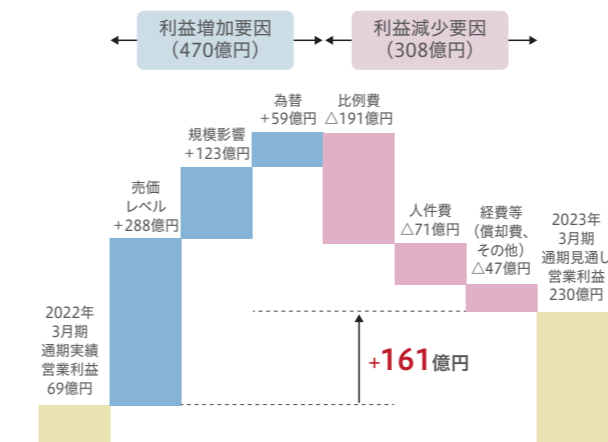
| | 2021年 3月期 通期実績 | 2022年 3月期 通期実績 | 2023年 3月期 通期見通し |
|---------------------|--------------------------|----------------------|-----------------------|
| 売上高 | 5,628 | 6,420 | 7,200 |
| 営業利益 (営業利益率) | △31 (△0.6%) | 69 (1.1%) | 230 (3.2%) |
| 経常利益 | △57 | 68 | 200 |
| 特別損益 | 45 | 108 | △30 |
| 親会社株主に帰属する 当期純利益 | △116 | 73 | 100 |
| 棚卸資産 | 1,768 | 2,148 | 2,000 |
| フリー・キャッシュフロー | 185 | 115 | 180 |
| ネットD/Eレシオ | 1.6 | 1.4 | 1.3 |
| 配当額(円) | 0.0 | 0.0 | 5.0 |
| 為替レート(円) | US\$ 106.0 EURO 123.7 | 112.3 130.5 | 120.0 135.0 |

に増加させざるを得ませんでした。政策保有株等の資産売却を加速することでフリー・キャッシュフロー、および当期純利益については当初の公表値に対しても大きな上振れを実現することができました。ネットD/Eレシオについても公表値よりさらに引き下げることができました。変動の激しい不安定なトップラインと原材料の高騰等の厳しい外的環境の下、NTN再生シナリオ実現に向け、NTNグループ全体でやるべき比例費削減、固定費コントロール、およびキャッシュ・フロー対策を着実に実行した結果が示されました。

〈2023年3月期見通しのポイント〉

2023年3月期は引き続き、半導体不足、新型コロナ、ウクライナ情勢等、先行き不透明な状況下において、原材料価格、海上運賃等の費用増加が、2022年3月期の増加に比べて2倍以上の水準になることが想定されます。このような異常なコストアップについては徹底的な売価反映を強気に推進するとともに、前期同様、調達改革を含めた計画通りの比例費削減と固定費コントロールを確実に実行していくことが今期の重要課題です。その結果として、現状の円安状況とともにグローバルな販売減要因を考慮して、2023年3月期の売上高7,200億円、営業利益230億円、親会社株主に帰属する当期純利益100億円を見込んでいます。トップラインの不安定さが続きますが、棚卸資産の削減とともに180億円のフリー・キャッシュフローを確保し、計画通りネットD/Eレシオを引き下げます。なお、配当については、当初から再生シナリオにおいて計画していた通り、今期中間配当から実施予定です。トップラインや原材料価格等の外的環境がどのように変動しようとも、上記のNTNグループ全体でやるべき重要課題を完遂することが、2024年3月期におけるNTN再生シナリオの実現に向けた線上をキープすることになります。

■ 2022年3月期通期(実績) vs 2023年3月期通期(見通し)



2 | 2023年3月期見通しの利益分析、 および実現に向けた対応ポイント

〈2023年3月期見通しの利益分析(前年同期比)〉

～利益増加要因(470億円)の内訳～

- ◆ 今期の最大の利益増加要因は売価反映288億円です。鋼材価格上昇が220億円、これに電気・ガス料金や部材価格の上昇を含めた比例費としての原高要因を260億円見込んでいます。さらに海上運賃上昇が60億円、新型コロナに起因する米国人件費の上昇が18億円、合計338億円の急激なインフレによるコストアップとなります。これに対して100%お客さまに対する売価への反映を目指していますが、今期中の回収については保守的に50億円のバッファーを見込み288億円を必達レベルとして計画しています。
- ◆ 今期の売上高は7,200億円で前期比780億円増加の見通しですが、為替の影響218億円、売価反映の影響288億円であるため、物量ベースの規模増は274億円となります。この規模増に限界利益率を乗じて123億円の利益増を見込んでいます。
- ◆ また円安の影響による利益増は59億円を見込んでいます。

～利益減少要因(308億円)の内訳～

- ◆ 比例費は鋼材価格等の上昇260億円に対して、調達改革を含めて70億円の原価低減を見込んで191億円の増加による利益減少を見込んでいます。前期は鋼材価格の上昇96億円、これに電気・ガス料金や部材価格の上昇を含めた比例費としての原高要因が135億円でしたので、今期はさらに前期の2倍程度という異常な原材料価格の高騰となります。
- ◆ 固定費については人件費と経費で118億円の増加による利益減少を見込んでいます。このうち海上運賃の上昇60億円、米国人件費の上昇18億円、計78億円についてはお客さまに反映する対象であり、残りの40億円は売上規模増274億円の15%以下に固定費の上昇を抑えるという従来からの基準で設定しています。

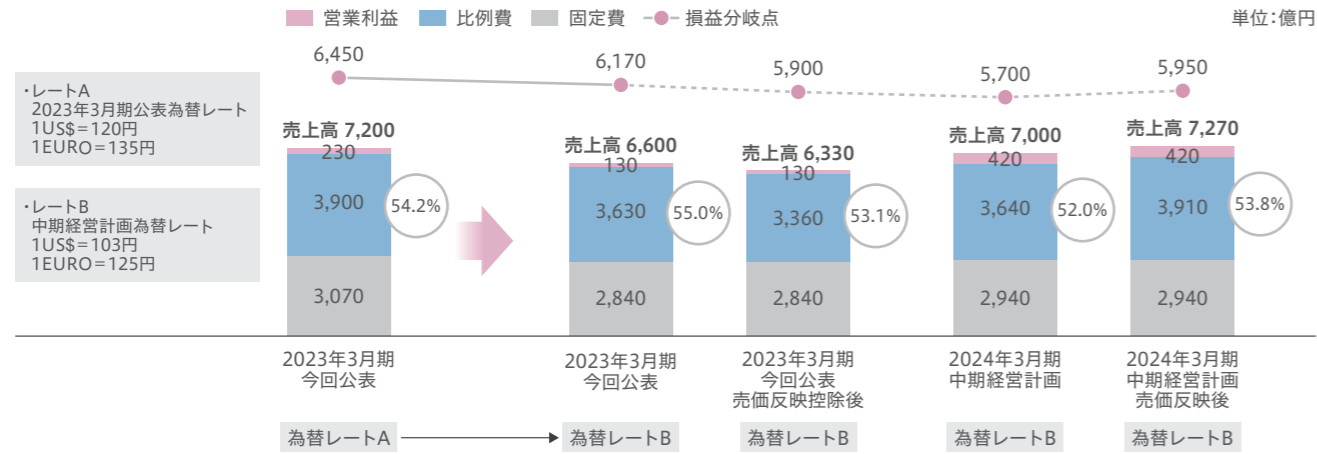
〈2023年3月期見通し実現に向けた対応ポイント〉

- ◆ 今期最大の問題は338億円の急激なコストアップであり、この対応は今期中に少なくとも288億円を売価に反映することです。ただし、288億円の中には前期のコストアップに対する売価反映が今期に繰り越された分が60億円含まれます。したがって、今期のコストアップ分に対する今期中の売価反映は228億円、67%という達成レベルで保守的に計算していますが、目標はあくまでも100%の反映です。
- ◆ 一方で、今期も不安定なトップラインの変動が大きくなると想定されますが、前期に増加してしまった棚卸資産の削減とともに、特に自動車事業の黒字化に向け、100%の売価反映を目指しながら、徹底的な生産性向上やコストダウンを継続し、計画通りの比例費削減と固定費コントロールを確実に実行していくことが重要です。
- ◆ さらに、今期は補修事業の伸びが小さいため、OEM向け在庫を減らしながら、補修向けの在庫拡充に注力することで補修需要への対応能力を強化して、補修事業の売上高見通しに対して、できる限りの上積みを図ることが必要です。
- ◆ 上記の活動と並行して、NTN再生に向けた抜本的な3つの変革(Pricing Power, Cash Conversion Cycle, Strategic Partnership)を加速して、商品/事業ポートフォリオ改革、生産・物流改革、調達改革を徹底推進することで、特に自動車事業の利益率向上と補修事業の拡大を図るとともに、2024年3月期における再生シナリオの達成をより確実なものにしていかねばなりません。

■ NTN再生シナリオの必達(2024年3月期)

| 今期重点課題 | 再生シナリオ |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> ● 売価の値上げ推進 <ul style="list-style-type: none"> ▶ 原材料価格高騰の売価反映 ▶ 不採算型番の撤退・値上交渉 ● 調達改革による比例費の削減 <ul style="list-style-type: none"> ▶ 比例費率△1ポイント ● 規模増局面における固定費管理 <ul style="list-style-type: none"> ▶ 物量増に対し15%以内 | <p>再生の定義</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 企業価値の創出 ▶ ROIC 5% 2. 財務体質強化 ▶ ネットD/E 1.0 3. 安定配当の実現 ▶ DOE 4% <p>再生に向けた変革の加速</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Pricing Power (商品/事業ポートフォリオ改革) 2. Cash Conversion Cycle (生産・物流改革) 3. Strategic Partnership (調達改革) |

■ 再生に向けた損益分岐点引き下げ



3 2023年3月期見通しと2024年3月期目標との関係

2023年3月期見通しは2024年3月期におけるNTN再生シナリオ達成の線上にあるのかどうか、為替レートを統一して検証した結果を以下に示します。従来通りNTNグループ全体の固定費増加を売上高増加の15%以内に抑えること、比例費を年間70億円削減し、計画通り比例費率を1ポイント落とすことで2024年3月期目標(売上高7,000億円、営業利益420億円)は達成可能です。

- ◆ まず、2023年3月期の見通し(売上高7,200億円、営業利益230億円)の為替レートを2024年3月期の中期経営計画策定時の為替レートに合わせると、売上高6,600億円、営業利益130億円となります。
- ◆ なお、この売上高に含まれている売価反映は288億円ですが、これも中期経営計画の為替レートに合わせると270億円となります。ここで、270億円を一時的な外部要因として売上高と比例費からそれぞれ除外すると、売上高6,330億円、営業利益130億円となります。これが2024年3月期目標(売上高7,000億円、営業利益420億円)と同一為替レート、同一条件で比較できる数値です。
- ◆ この場合、2023年3月期から2024年3月期にかけて売上高が6,330億円から7,000億円へと670億円増加します。したがって、固定費の増加は670億円の15%で100億円となり、2,840億円から2,940億円に増加します。一方、比例費率は計画通り、さらに1ポイント低下して52%になると想定すると、2024年3月期においては当初の計画通り、売上高7,000億円、営業利益420億円が達成されます。
- ◆ ただし、実際には除外した売価反映270億円が加算されるため、売上高7,270億円、営業利益420億円となり、営業利益率は目標の6%より悪化し、損益分岐点も悪化することになります。しかしながら、現状の急

激なコスト上昇に対応するためには売価反映は必要不可欠との認識で、さらに鋼材等の価格が上昇する場合も100%の売価反映を徹底していきます。

- ◆ この傾向が続くと利益が伸びずに売上高のみ増加するため利益率は低下しますが、売価反映で売上高が増えても投下資本には影響ないので、NTNとしては営業利益をしっかりと確保しながら着実に有利子負債を減らしていくことで、NTN再生の定義であるROIC=5%、ネットD/Eレシオ=1.0、DOE=4%での安定配当を確実に達成すべく対応していく方針です。
- ◆ 参考までに2023年3月期見通しの有利子負債3,700億円、自己資本2,000億円であり、有利子負債はさらに2024年3月期にて圧縮していく計画ですが、仮にこのままの5,700億円の投下資本でも、420億円の営業利益を確保すれば、実効税率30%として、 $ROIC = (420 \times 0.7) / 5,700 = 5.2\%$ となり、十分に5%をクリアします。

4 NTN再生シナリオの必達と将来ビジョン

2020年3月期に策定したNTN再生シナリオについては2年前のCFOメッセージにてその概要を説明しました。その後、新型コロナや半導体不足、原材料費の高騰等、大きな外部環境の変化に対して、最悪の事態を想定したリスクヘッジとしてのメインバンクとの間でのコミットメントライン契約を含む1,000億円の資金確保、500億円の劣後債の発行等を実施しながら、2021年3月期までの2年間は徹底的な固定費削減(427億円)に集中しました。2022年3月期以降は下記3点の抜本的変革の加速とともに、年間70億円程度の比例費削減と売上規模に応じた固定費コントロール(規模増の15%以内)を実施しながらフリー・キャッシュフローのコントロールによる有利子負債の削減と安定配当の実現を目指しています。

〈NTN再生に向けた変革の推進状況〉

1) Pricing Power(商品/事業ポートフォリオ改革):
2020年3月期よりグローバルに資本コストの概念を導入して設定した投資の判定基準(NPV、IRR)、および業績評価基準(EVA、ROIC)が定着し、投資の選定、フォロ体制が強化されるとともに、各事業の各地域における各社の企業価値創出状況のモニタリング、課題の明確化、対応体制が強化されつつあります。特に自動車、産業機械のOEM事業については、投資リターンを徹底検証とともに、将来的な商品技術や生産技術等のNTNとしての競争優位性を考慮して、単なる価格競争の拡大投資は排除し、その分は補修事業の投資に回すという方針を徹底しています。したがって、将来的に各OEM事業の商品ポートフォリオの向上と補修事業拡大による事業ポートフォリオ向上に確実につながることが期待できます。特に自動車事業においては脱炭素、EV化の流れがNTNの技術優位性を生かす好機となっています。

2) Cash Conversion Cycle(生産・物流改革):

生産改革については2020年3月期から推進中であり、国内の多くの製造拠点において仕掛品削減や生産リードタイム短縮を達成した事例があり横広げを実施中ですが、現時点ではトップラインが激変する環境の下、NTN全体での棚卸資産削減の成果は現れておらず、国内の同業他社と比較しても棚卸資産回転日数が定期的に40日程度長いという状況が続いています。この弱点をファクタリング等の実施により、トータルのCash Conversion Cycleとしては挽回していますが、棚卸資産の多さが未だ競争上の大きな足枷になっています。今期からは国内製造拠点で成果を出した生産改革を物流改革に連動させ、

海外にも内容を展開させることで競合他社との現状の大きなギャップを着実に縮小していきます。

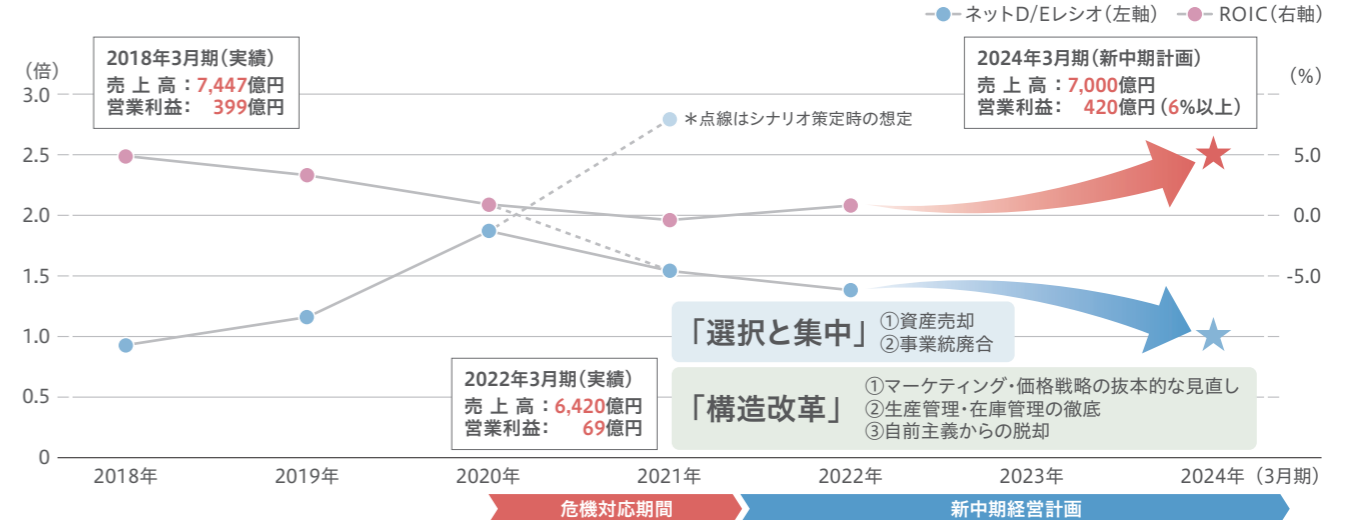
3) Strategic Partnership(調達改革):

2022年3月期から2024年3月期の中期経営計画において、調達改革を含めた比例費削減を年間70億円程度実施という計画ですが、初年度の2022年3月期は85億円の実績でした。商品スペックの見直しや新たな調達先の開拓に加え、パートナー企業との連携による自前主義からの脱却も進んでおり、当面の比例費削減効果だけでなく、引き続き戦略的パートナーシップ構築による投資の大幅削減と人的、技術的資源の補完を目指していきます。

〈今後の持続的成長に向けた将来ビジョン〉

ますます先行きが見通し難くなる状況ですが、今後のビジョンとしては、どんなに外部環境が変化しようとも、すべての地域や部門が企業価値最大化という共通の視点で生き残るための全体最適を自律的に追求する組織風土、すなわちグローバルな学習組織の構築を加速したいと考えます。そのためには、各拠点においてはNTNグループ全体の密接な連携の下、各拠点の状況変化に迅速に対応すべく、日常の経営管理の自律性を高めることで本社からの遠心力を働かせ、一方で本社においてはグローバルな財務戦略、ブランド戦略、事業ポートフォリオ戦略、生産・技術戦略等の策定、推進に集中し、グローバルな戦略本社としての機能を高めることでグループ全体に対する求心力を働かせていきたいと考えます。私自身も非財務指標として人材への投資を強く意識しながら、国内外のあらゆる部門のリーダーの方々とのオンラインを含めた直接対話にて、会社のとるべき戦略や方向性に関して説明、討議していく所存です。

■ NTN再生のシナリオ ~企業価値創出(ROIC5%以上)に向けて~



ROIC5%以上を達成し、ROE8%以上を維持して、半分の4%を株主へ還元、残りの4%を将来の持続的な成長に振り向ける。

サステナビリティ経営「なめらかな社会」の実現に向けて

当社グループの経営の基本方針は、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、ステークホルダーをはじめとした社会から信頼され必要とされる企業として、人権の尊重とコンプライアンスを重視し事業活動に取り組んでいくことです。この方針のもと、2020年12月に特定した13項目のマテリアリティの目標達成に向けて、2021年12月に、「なめらかな社会」の実現に向けたロードマップを作成しました。

■「なめらかな社会」の実現に向けたロードマップ

目指す未来に向けた社会課題の解決への貢献

| ESG課題 | マテリアリティ | 取り組み | 2020年代 | 2030年代 | 2040年代 | 2050年以降 | |
|---------------------|--------------------------------------|-------------------------|---|---|---|---|--|
| 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CO2排出の削減 | 生産工場における電力の見える化と改善 自然エネ発電の導入と再エネ電力購入の推進 インターナルカーボンプライシング導入 | ★ スコープ1・2 2030年度 ▲50% (2018年度比) | ★ スコープ1・2 2035年度 カーボンニュートラル | ★ スコープ3 2050年度 カーボンニュートラル | |
| 環境 脱炭素社会への貢献 | 自然エネルギーを利用した持続可能な社会の実現 エネルギーロスの低減 | 風力発電の普及、水素化社会への貢献 | ハードとソフトで風力発電の普及に貢献 | 水素化社会への貢献 | | | |
| | | 自動車EV・電動化への省エネルギー(基盤商品) | 基盤製品(CVJ、ハブベアリング、軸受)の高効率、低フリクションによるCO2削減を提案 | 世界シェア 第2位 駆動力を伝達するドライブシャフト | 世界シェア 第1位 ホイールを支えるハブベアリング | さらなる環境貢献商品の製品実現 トルク損失50%低減(従来品EJB比) フリクション62%低減(2009年比) 低フリクションHUB III | |
| | | 自動車EV・電動化への省エネルギー(新領域) | 電動アシスト、減速時の電力回生 HV車の省燃費化に貢献 eHUB | 車両の安定走行や燃費改善に貢献 自動運転車の回避動作への適応 sHUB | 後輪の転舵角度を左右独立に制御 自動運転における貢献が期待 Ra-sHUB | ポンプなどの補機やブレーキの電動化に対応 電動モータアクチュエータ | |
| | | 製造設備の高効率化 | IoT、センシングによる製造設備稼働率を高め、無駄な使用電力の削減に貢献 | | | | |
| | | 軸受再生ビジネス | 使い終わった軸受を再利用することでサプライチェーン全体のCO2排出削減に貢献 | | | | |
| | | 豊かな暮らしへの貢献 | 生産年齢人口の減少による人手不足を補うロボット周辺モジュールの確立 生産現場の自動化、効率化、省人化に向けたソリューションを提案 | | | | |
| 社会 | 安全と快適の提供 | ロボット周辺 | 手首関節モジュール i-WRIST® 外観検査 | | | | |
| | | 減災・防災 | グリーンパワーステーション N³エヌキューブ | 自然災害の備えに寄与する独立電源装置を提供 | | | |

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 |

ESG経営の考え方

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

目指す未来に向けた社会課題の解決への貢献

事業活動におけるCO₂排出量の削減

「カーボンニュートラルの実現」では、カーボンニュートラルの実現目標「2035年度カーボンニュートラル(サプライチェーンを含めて2050年度)」を定め、事業活動におけるCO₂排出量の削減に取り組んでいます。主に以下の施策を実行し、カーボンニュートラルに向けた取り組みを加速しています。

- ① 商品の製造工程における消費電力の見える化による電力使用状況の確認と計画的なCO₂排出量の削減
- ② 事業所での太陽光・風力発電設備の導入や再生可能エネルギー電力購入の推進
- ③ インターナルカーボンプライシングの活用

商品やサービスの提供を通じた社会貢献

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

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

■ 脱炭素社会に向けて、当社グループが注力する5つの取り組み



ESG経営を支える基盤

環境

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

社会

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

ガバナンス

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

マテリアリティ エネルギーロスの低減

KPIと2023年3月期の目標

- 自動車、産業機械向け商品の低フリクション化、小型・軽量化に関わる開発 → 開発テーマ完了
- 自動車EV・電動化対応のモジュール商品に関わる開発 → 開発テーマ完了

自動車EV・電動化への省エネルギー

燃費基準やCO₂の排出規制規格が厳格化する中、ガソリンエンジン車に代わる電動駆動ユニットで車両駆動する電気自動車の開発が加速しています。電気自動車に搭載されるモータの高速回転に対応した自動車用深溝玉軸受や、ハブベアリングに転舵機能を付与したモジュール商品の開発により、電気自動車の省エネルギー化に貢献しています。

高機能軸受の提供(基盤商品)

EVやHEVに搭載される電動駆動ユニットには省エネルギー化が求められ、さらなる低フリクション化、小型・軽量化の要求が高まっています。当社では電動駆動ユニットの小型化を目的とするモータの高速回転に対応した深溝玉軸受を開発し、高速回転に成功しました。dmn値*180万の「EV・HEV用高速深溝玉軸受」として、すでに市場展開しています。当社が長年の基礎研究で培った軸受の内部仕様の最適化、保持器の形状および材料見直しによる高強度化、保持器とポケット部形状の適正化による、遠心力下での保持器変形の抑制を盛り込みました。これらの技術により、軸受回転時の摩擦抵抗によるエネルギーロスを最小化し、高速回転を実現しています。従来品と同一寸法のため、既存品との置き換えが可能です。グリース潤滑・オイル潤滑の両方の環境下で使用できます。

近年、発熱を抑える冷却効果に優れたオイル潤滑のモータが増える傾向にある中、オイル潤滑向けで多数のお引合いをいただいています。

*dmn値：軸受の回転性能を表す指標 回転体ピッチ円直径mm×回転速度min⁻¹



高機能モジュール商品の提供(新領域)

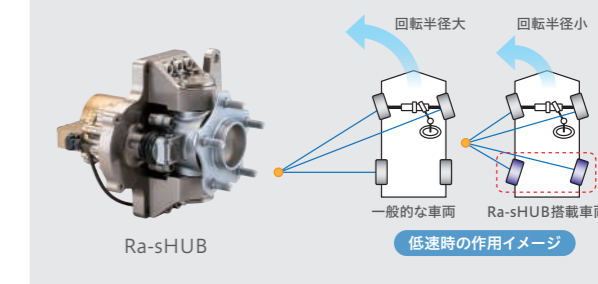
世界No.1シェアを誇る当社のハブベアリングで培ってきた技術を駆使し、左右の転舵角度を個別に補正する後輪用ステアリング機能付ハブベアリング「Ra-sHUB」を開発しました。

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

「Ra-sHUB」は、当社のハブベアリングに、独自の技術で転舵機能を付与したモジュール商品です。既存のハブベアリングのように小型で、懸架装置の種類を選ばず搭載でき、前輪の転舵角や後輪転舵を実現します。走行情報から後輪タイヤの転舵角度を左右別々に制御することで、車両のコーナリング性能や高速直進安定性を向上させることができます。低速時には最小回転半径を小さくして車両の小回り性、タイヤの走行抵抗を抑えることができ、将来の自動運転の省エネルギーにも寄与する商品です。

「Ra-sHUB」の特徴

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



環境貢献商品の開発

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

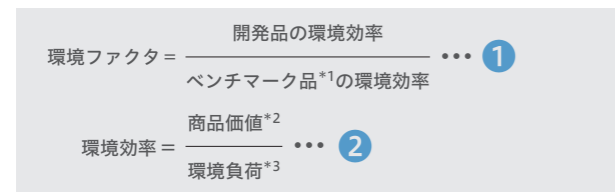
取り組み成果の推移

当社売上高の約5割を占める主要商品であるドライブシャフトおよびハブベアリングと、自然エネルギー商品の2022年3月期のCO₂削減貢献量は139.8万トンとなり、近年の開発成果と言えるS~B-ecoグレード*の環境貢献商品の売上比は、2022年3月期には55.9%となりました。

*世界の技術水準を踏まえて商品ごとに定めた環境ファクタ基準に照らし分類

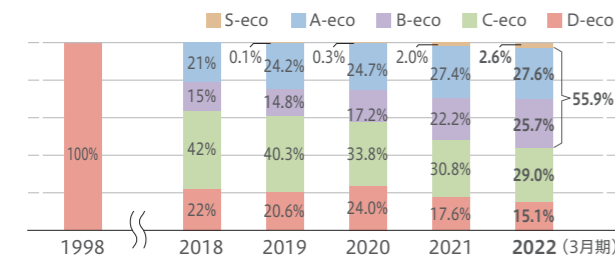
環境ファクタ・環境効率の算出方法

当社では、商品の環境貢献度を数値化するため、以下の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。

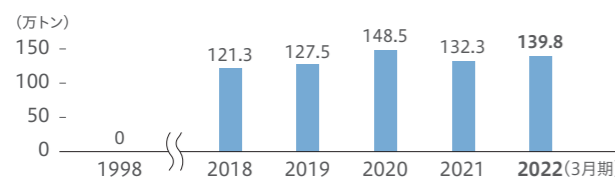


*1 D-eco品(最終製品のエネルギー損失低減に寄与し、かつ1997年頃の性能と同レベルの商品)
 *2 QFDの手法を用いて価値(最終製品でのCO₂削減寄与を含む)を数値化
 *3 気候変動対策への貢献を評価する観点から、環境負荷を「原料採掘～生産」で発生するCO₂量として算出(一般社団法人 日本自動車部品工業会の「LCI算出ツール」を活用)

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



CO₂削減貢献量*



【算出基準】一般社団法人 日本自動車部品工業会 JAPIA LCI算出ガイドライン(使用段階LCI算出ツール)

* S~C-eco商品が対象

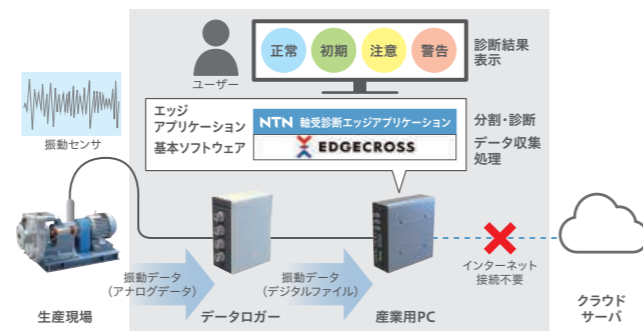
製造設備の効率化

機械設備に組み込まれている軸受に異常が発生すると、設備の性能が劣化するため保全停止が必要になります。しかし、軸受の状態を適切に把握していれば、適切なタイミングで対処してトラブルを予防できます。風力発電装置用状態監視システム「Wind Doctor®」による状態監視サービスに続き、工作機械向け「センサ内蔵軸受ユニット」や、「軸受診断エッジアプリケーション」の体験版を開発し、さまざまな用途で評価を進めています。



工作機械向け「センサ内蔵軸受ユニット」

■ 軸受診断エッジアプリケーション



軸受再生ビジネス

当社は、製紙用超大型軸受、鉄鋼用大型軸受、鉄道車両用軸受など、さまざまな機械設備で使用された軸受の再生事業への取り組みを進めています。使用されている軸受に不具合が発生する前に当社の技術ノウハウに基づく再生加工を施すことで軸受寿命を延ばすことができ、お客様のコスト削減や購入リードタイム短縮につなげることができます。新しい軸受を製造するよりもエネルギーや鋼材などの資源や温暖化ガスの排出を低減できるので、この取り組みを通じて環境負荷低減と循環型社会の実現に貢献していきます。



製紙機械用超大型スフェリカルローラ軸受

マテリアリティ | 自然エネルギーを利用した持続可能な社会の実現

KPIと2023年3月期の目標

● 風力発電装置の安定稼働に貢献する商品・サービスに関わる開発 → 開発テーマ完了

風力発電の普及、水素化社会への貢献

脱炭素社会の実現に向け、風力や太陽光を利用して発電する自然エネルギーや、使用時にCO₂を排出せず、貯蔵・輸送により必要なときに必要な場所で発電可能な水素エネルギーが、次世代のクリーンエネルギーとして注目されています。

風力発電分野では、耐久性に優れた大型風力発電装置主軸用軸受を開発し、風力発電向けのメンテナンスを開始しました。また、水素関連分野では、水素原子に起因する軸受の早期破損を抑制する耐水素軸受を開発しました。

これら商品開発や事業の取り組みにより、持続可能な社会の実現に貢献します。

風力

カーボンニュートラルの実現に向けて風力発電の進展が期待されています。これら風車の安定稼働のニーズに応えるため、大型風力発電装置主軸受として多く用いられる自動調心ころ軸受において、風荷重などの実際の荷重分布下での寿命向上を目的とした「左右列非対称自動調心ころ軸受」を市場展開しています。また、自動調心ころ軸受特有の差動すべりによる摩耗対策として、ころ表面に耐摩耗性に優れたDLC(ダイヤモンドライクカーボン)膜を形成し、軸受の信頼性を高めています。

さらに、当社では風力発電の稼働率向上を目的に、風力発電装置用状態監視システム(CMS)「Wind Doctor®」を用いた稼働状況を風力発電事業者に配信するサービスを提供していますが、このたび、風力発電に特化したメンテナンスを行う(株)北拓(以下、北拓)と業務提携し、風力発電向けのメンテナンスを開始します。これまで培ってきた、当社の「Wind Doctor®」による、高精度な軸受の異常検知と不具合部位の特定技術をもとに、北拓が持つ豊富なメンテナンス実績やノウハウを活用し、速やかな保守対応を提供します。今回の業務提携により、事業者の手配工数を削減できるだけでなく、異常検知後に速やかにメンテナンスを実施することで、稼働停止時間を最小限に抑えることが可能となります。

今後、風力発電装置の大型化が進むとともに、洋上風

力が主役となってくると、設備の安定稼働のためには状態監視の精度向上と正確なデータ解析に基づく適切なメンテナンスが一層重要になります。これら一連のサービスをワンストップで提供できるサプライヤーとして風力発電装置の市場拡大に貢献していきます。



Wind Doctor®



左右列非対称自動調心ころ軸受

水素

省エネルギー化を目的として、油の攪拌抵抗の低減や給油ポンプの小型化などにより、転がり軸受に用いられる潤滑油の低粘度化や供給量削減の傾向があり、軸受にはより過酷な潤滑条件への対応が求められています。このような希薄潤滑のもとでは、潤滑油膜切れが起こりやすく、転動体と軌道輪が接触し、軌道輪表面の新生面が生成すると潤滑油が分解し、水素原子が発生して鋼材内に侵入することで、軸受が早期に破損する場合があります。いわゆる水素脆性です。

当社では、軸受の軌道輪表面に硬質で微細な金属化合物を多数分散させた新規鋼材の採用と、新たに開発した特殊熱処理技術により、水素に起因する軸受の早期破損に対して、当社標準軸受と比較して、3倍以上の長寿命化を実現した耐水素脆性軸受を開発しました。

さらに、この技術は、次世代エネルギーとして注目されている、水素の社会実装に必要な各種インフラ設備への適用を目指していきます。



耐水素脆性軸受



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

マテリアリティ **気候変動への対応**

| KPIと2023年3月期の目標 | |
|---|--|
| ● 事業活動におけるCO ₂ 排出量の削減(スコープ1,2) | → 2030年度までに50%削減(2018年度比) 2035年度までにカーボンニュートラル |
| ● 事業活動におけるCO ₂ 排出量の削減(スコープ3) | → 2050年度までにカーボンニュートラル |

カーボンニュートラル推進プロジェクト発足

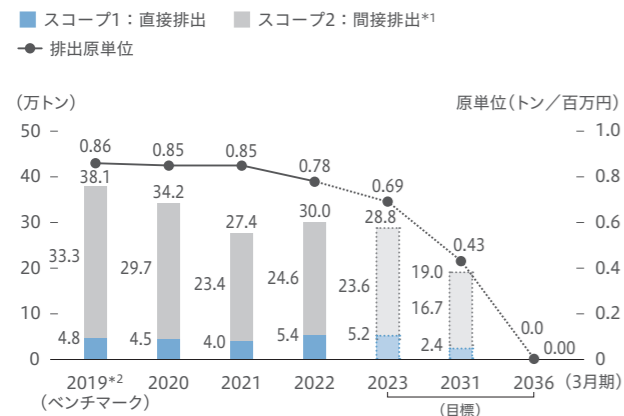
当社グループは2022年7月、執行役社長が統括する「カーボンニュートラル推進プロジェクト」を発足しました。カーボンニュートラル目標達成に向けた行動計画を着実に推進することを目的とし、重点施策3点 ①消費電力の見える化 ②再エネ購入計画 ③インターナルカーボンプライシング制度導入 に取り組んでいます。

CO₂排出量削減の実績

当社グループは、自社の事業活動全体において、CO₂排出量および排出原単位の削減に取り組んでいます。そのデータの信頼性を担保するため第三者検証^{*1}を受けています。これまでは、エネルギー使用量削減の観点から、ベンチマーク年度のロケーション基準手法の電力排出係数を用いてCO₂排出量を算出していましたが、本年度よりマーケット基準手法の電力排出係数を用いてCO₂排出量を算出する方法に切り替えを進めています。^{*2} 2030年度は、2018年度比で△50%、2035年度カーボンニュートラルを目標として活動に取り組んでいます。

^{*1} CO₂排出量の検証意見書は、WEBサイトをご参照ください。
<https://www.ntn.co.jp/japan/csr/pdf/kensyouikensho2022.pdf>
^{*2} 海外事業所は、Emissions Factors 2021 (IEA) 出典の排出係数にて算出

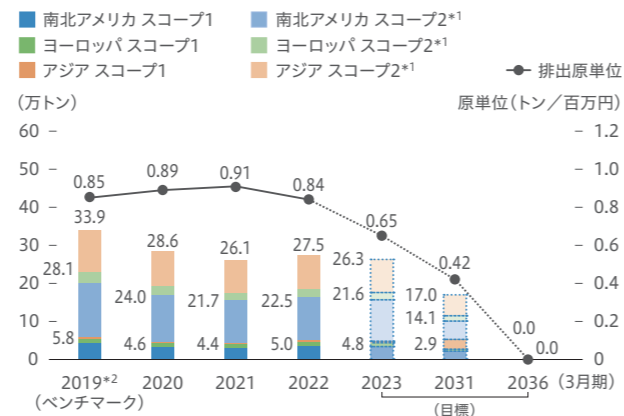
CO₂排出量・排出原単位【国内】



^{*1} 電気事業者別排出係数(環境省・経済産業省)出典の排出係数にて算出
^{*2} カーボンニュートラルベンチマークを2019年3月期とする

各拠点の環境データは、WEBサイトをご参照ください。
<https://www.ntn.co.jp/japan/csr/environment/sitereport/total.html>

CO₂排出量・排出原単位【海外】



^{*1} Emissions Factors 2021 (IEA) 出典の排出係数にて算出
^{*2} カーボンニュートラルベンチマークを2019年3月期とする

各拠点の環境データは、WEBサイトをご参照ください。
<https://www.ntn.co.jp/japan/csr/environment/sitereport/total.html>

生産設備の省エネルギー化

当社グループは、製造工程の加工機や熱処理設備で発生するCO₂排出量(スコープ1)の削減に取り組んでいます。主要なCO₂排出源である熱処理設備は、第一段階の省エネ施策としてLPG^{*}や都市ガスへの燃料転換を主要な設備で完了しています。今後は、再生可能エネルギーの使用を前提とした高効率な高周波加熱設備や電気炉の採用拡大だけでなく、製造時および使用時にCO₂を排出しないグリーンアンモニアやグリーン水素などの採用を検討し、多様なエネルギー源を活用したカーボンニュートラル化を推進していきます。

^{*}液化石油ガス

熱処理炉外壁の断熱性向上

当社グループは、熱処理炉の外壁に断熱材の追加や断熱塗装による熱処理工程のエネルギーロス低減に取り組んでいます。これらの施策により、都市ガスや電力使用量削減と炉体からの放熱量が低下し、CO₂排出量削減と作業環境の改善を実現しています。

■ 施工例(2022年3月期)

| 事業所名 | 施策 | 対象設備 | CO ₂ 削減量(トン-CO ₂) |
|-------|-------|--------|--|
| 三重製作所 | 断熱材追加 | 都市ガス式炉 | 19 |
| 能登製作所 | 断熱塗装 | 電気式炉 | 58 |

再生可能エネルギー導入

当社グループは、カーボンニュートラル実現の一環として、事業所内に各種スキーム(PPA^{*1}、リース、自己投資)による自家消費型の再生可能エネルギーの発電設備を導入し、CO₂排出量(スコープ2)の低減に取り組んでいます。2022年3月期、国内412トン、海外8,210トンのCO₂を削減しました。^{*2}

^{*1} PPA(電力購入契約)：屋根などに第三者の発電事業者が保有する太陽光発電設備を設置し、その電力を購入する契約
^{*2} 国内事業所は、電気事業者別排出係数(環境省・経済産業省)、海外事業所は、Emissions Factors 2021 (IEA) 出典の排出係数にて算出

■ 再エネ発電実績(2022年3月期)

| 地域 | 発電量(kWh) | CO ₂ 削減量(トン-CO ₂) |
|------|------------|--|
| 国内 | 1,021,348 | 412 |
| フランス | 1,100,990 | 56 |
| 中国 | 13,279,603 | 8,154 |
| 合計 | 15,401,941 | 8,621 |

屋根への自己投資による太陽光発電設備を設置

光精軌工業(奈良県天理市)では、CVJ新工場の屋根に計350枚の太陽光パネルを設置しました。2021年7月より発電を開始し、2022年3月期、40トンのCO₂を削減しました。^{*}また、オプションとして災害・非常用電源の機能を備えています。

^{*}電力事業者別排出係数(環境省・経済産業省)出典の排出係数にて算出

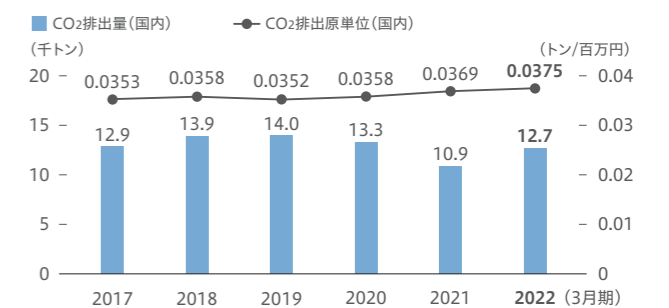


CVJ新工場(光精軌工業)

物流におけるCO₂排出量削減

当社グループは、物流効率化により商品輸送時のCO₂排出量(スコープ3 カテゴリー9)を削減しています。主な施策は「物流ルートの最適化による輸送距離の短縮」「モジュール外装箱の使用拡大による積載率の向上」「輸送コンテナへの積載率増加によるコンテナ本数削減」「木製パレットの再使用・再生利用(修理)の推進」「運送事業者へのアイドリングストップ徹底の要請」などがあります。2022年3月期、国内商品輸送時のCO₂排出量は12.7千トン-CO₂/年(目標:12.3千トン-CO₂/年)、CO₂排出原単位は0.0375トン-CO₂/百万円(目標:0.0345トン-CO₂/百万円)であり、CO₂排出量とCO₂排出原単位はともに目標未達となりました。未達となった原因は、主にコロナ禍や半導体不足による輸送効率の悪化(多頻度小ロット化)で、対策としてトラックの積載量の最適化などによる輸送効率向上を推進しています。

■ 物流におけるCO₂排出量、排出原単位



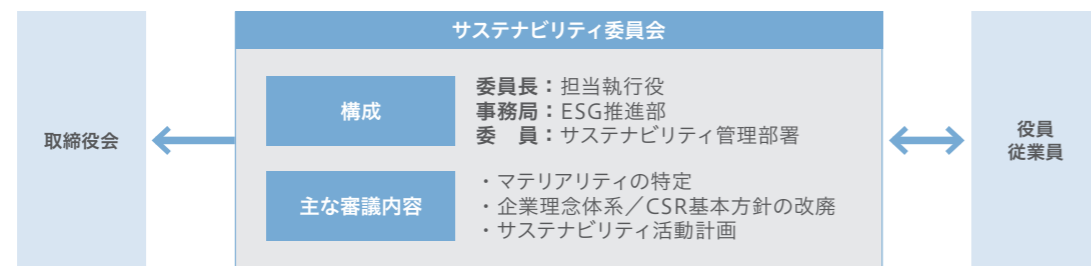
TCFD提言への取り組み

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

ガバナンス

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

■体制図



戦略

TCFDの提言に沿ったシナリオ分析の結果を関連するマテリアリティ(機会:エネルギーロスの低減、リスク:気候変動への対応など)の指標・目標に結びつけ、事業活動に展開するとともに「カーボンニュートラル(環境負荷低減・脱炭素)」と「安全安心、快適性の追求」につながる分野に研究開発資源を集中し、将来の成長に向けた研究開発活動を加速させています。

リスク管理

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

なお、気候変動(気温上昇)による影響について、21世紀中の気温上昇を「4°C」、「1.5°C未満」としたシナリオに基づき想定されるリスクと機会は以下の通りです。

■シナリオ分析において想定した将来の社会像(概略)

| | 気温上昇が4°Cの場合(物理) | 気温上昇が1.5°C未満の場合(移行) |
|--------|--|--|
| 将来の社会像 | <ul style="list-style-type: none"> ● 政府などの環境政策は消極的で、低炭素/脱炭素化は進展していない。 ● 気候変動による自然災害の大規模化、激甚化が進行している。 ● 夏場以外の季節でも猛暑日が増加し、熱中症リスクが高まる。 | <ul style="list-style-type: none"> ● 政府などの積極的な環境政策により、炭素税などが導入され、化石燃料由来の電力は限定的となり、再生可能エネルギー(風力、水素など)中心の産業構造になっている。 ● 産業界全体がCO2排出量の削減に向け、省エネルギー化などの取り組みを強化している。 ● 自動車産業では、電動化・EVシフトが進んでいる。 |

■リスクと機会

| 区分 | 想定されるリスクと機会 | 当社の対応策 | |
|-----|-------------|---|--|
| リスク | 物理 | 異常気象(大雨、洪水、暴風)による自社工場およびサプライチェーンの操業停止 工場など従業員の熱中症リスク | <社内> ● 国内事業所のハザードマップによる定期的な確認 <取引先> ● 調達方針説明会やCSR調達ガイドラインを通じたBCP・BCM構築に向けた働きかけ ● サプライヤー危機管理システムの導入 |
| | 移行 | 炭素税などによる調達や操業コストの増加 | ● 当社の事業活動における脱炭素化の推進 ● インターナルカーボンプライシングの導入を検討 |
| 機会 | 物理 | 自然災害の発生への備え、災害時に役立つソリューション需要の増加 | ● 自然災害による電力の遮断を防ぐライフラインの確保(定置型独立電源装置、移動型独立電源装置の市場提供) |
| | 移行 | 機械装置の省エネルギー化要求の高まり | ● 基盤商品によるCO2排出量の削減 |
| | 移行 | 風力発電装置の普及 | ● 風力発電装置向け大型軸受、CMSサービスの提供 |
| | 移行 | 水素エネルギーの普及 | ● 水素エネルギーに関わる装置への軸受類の商品技術開発と市場提供 |
| | | EV・電動化車両の普及 | ● 電動モジュール商品の商品技術開発と市場提供 |

指標と目標

当社グループのマテリアリティのうち、「気候変動への対応」の目標を「2035年度カーボンニュートラル(サプライチェーンを含めて2050年度)」とし、2023年3月期以降のKPI(管理指標)として新たに「2018年度比で、2030年度に事業活動におけるCO2排出量50%削減」を設定しました。

マテリアリティ 安全と快適の提供

KPIと2023年3月期の目標

- ロボット周辺モジュールに関わる開発 → 開発テーマ完了
- 減災・防災に向けた独立電源装置の認知度向上と提案活動の実施

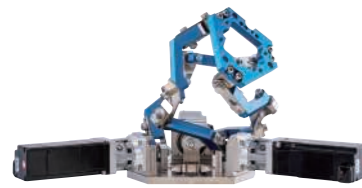
人々の暮らしを支えるため、ものづくりの現場では、労働人口の減少に伴う省人化への対応が急がれています。一方で、災害などが発生した場合に生活への影響を少なくするための防災への取り組みも進められています。当社では、生産現場での人の代替作業に貢献する手首関節モジュール「i-WRIST®」を開発しました。また、防災・減災の観点でコンテナに小型風力発電装置や太陽光パネル、蓄電池を収納した「N³エヌキューブ」も開発し、市場展開しています。これら商品を通じて、お客さまへ安心や快適を提供し、地域社会へ貢献しています。

減災・防災

自然災害時の減災、防災の観点で、コンテナに小型風力発電装置や太陽光パネル、蓄電池を格納した移動型独立電源「N³エヌキューブ」を開発し、市場展開しています。海岸沿いでの災害時の水防・救護活動の拠点、および物資の備蓄・保管などを目的とした水防センターが各地で整備されています。平常時はセンター内の照明やエアコンなどの電力を賄い、災害時は非常用電源として利用することが提案されています。また、商業用電流が導入されていない山地などの公園や施設に設置する処理槽付の循環式水洗トイレを搭載した「N³エヌキューブ」も開発しました。トイレで使用された水は、処理槽でろ過され再生水として循環されます。この際に使用される電力を「N³エヌキューブ」が発電した電力で賄う仕様です。メンテナンスは年に数回程度の水交換のみで、上下水道の工事不要です。水は再生水として循環するため外部への排水もなく、清潔な水を使用することが可能です。トイレの外表面には、「N³エヌキューブ」の電力で稼働するデジタルサイネージも搭載され、夜間でもトイレ周辺は明るく、防犯にも寄与しています。

ロボット周辺

ドライブシャフトの知見をもとに独自のリンク機構の採用によりロボット手首関節モジュール「i-WRIST®」を開発しました。「i-WRIST®」は、小型、省スペースで広い角度範囲を稼働するとともに、垂直多関節ロボットなどが苦手な細かな位置(角度)変更を人間の手首と同じ動きで高速、かつ、最短距離で移動することができます。「i-WRIST®」にカメラやディスペンサを搭載し、装置化することで、自動外観検査装置あるいはグリースや接着剤の自動塗布装置として市場展開しています。これまで人が行ってきた作業を代替することで、外観品質の安定化、サイクルタイムの短縮などにつながると、市場で高く評価いただいています。



i-WRIST®



多度山上公園（三重県桑名市多度町）にエコトイレとして設置された「N³エヌキューブ」



静岡県吉田町の水防センターの独立電源として採用された「N³エヌキューブ」

マテリアリティ 資源循環・汚染防止

KPIと2023年3月期の目標

| | | | |
|------------|---|----------------|-----------------|
| ● 水使用原単位 | → | 4.30m³/百万円(日本) | 3.14m³/百万円(海外) |
| ● 廃棄物発生原単位 | → | 164kg/百万円(日本) | 279.4kg/百万円(海外) |
| ● リサイクル率 | → | 97.9%(日本) | 96.9%(海外) |

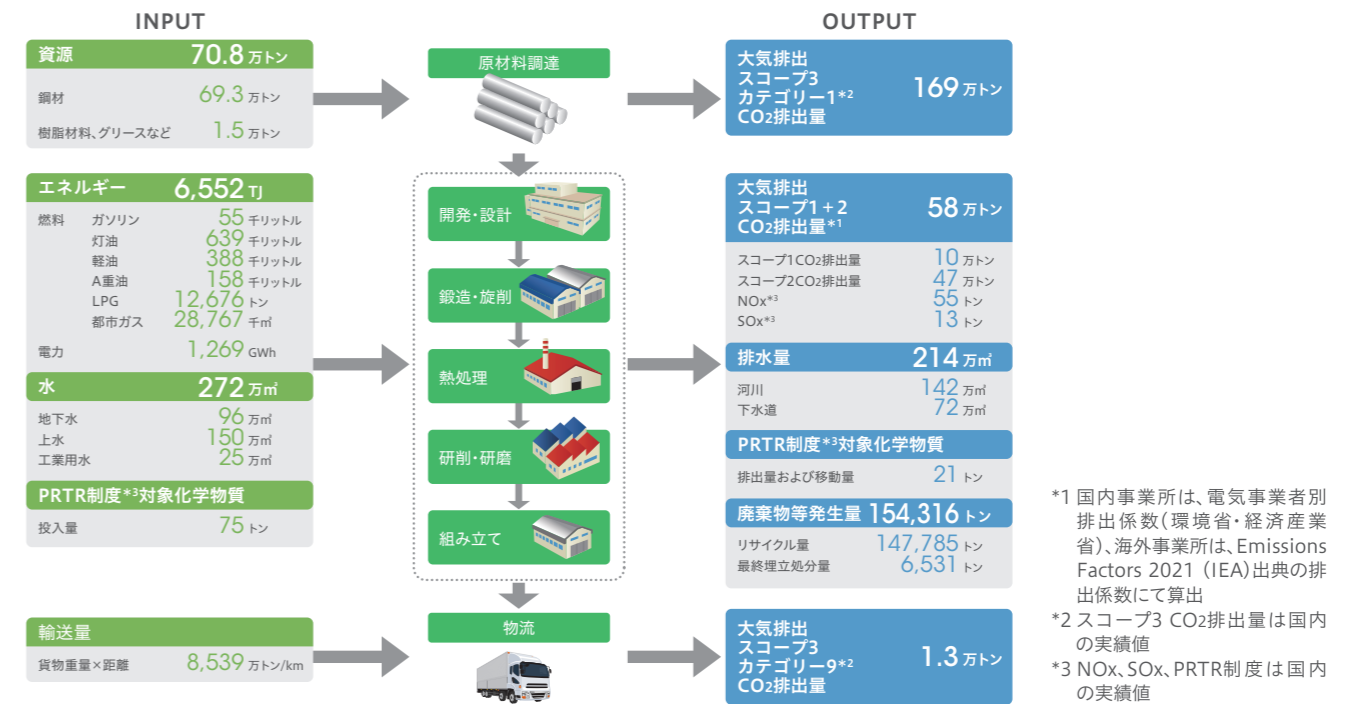
当社グループは、天然資源の持続的利用に配慮した3R(リデュース、リユース、リサイクル)を徹底し、原材料や水などの投入資源および廃棄物の削減などを総合的に推進するための枠組みを整備しています。また、商品および製造工程で用いる化学物質の管理を徹底するとともに、PRTR制度*の指定化学物質を含有する調達品は、積極的に代替品への転換を進めています。廃棄物発生原単位およびリサイクル率やPRTR制度対象の取扱いについては年度目標を設定し、達成に向けた取り組みを推進しています。

*特定化学物質の環境への排出量の把握等及び管理の改善の促進に関する法律

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

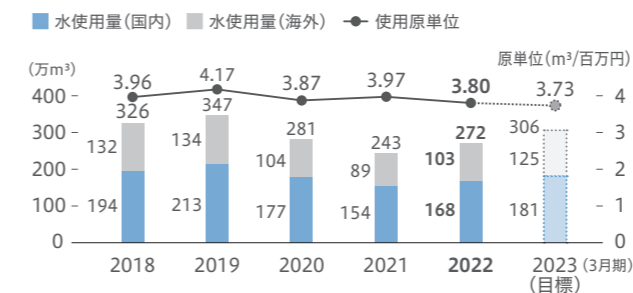
マテリアルバランス

■ 事業活動のマテリアルバランス(2022年3月期)



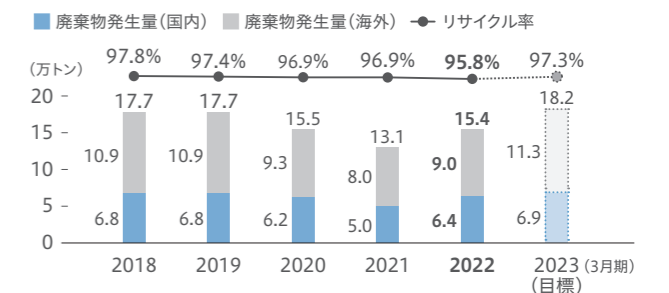
*1 国内事業所は、電気事業者別排出係数(環境省・経済産業省)、海外事業所は、Emissions Factors 2021 (IEA) 出典の排出係数にて算出
*2 スコープ3 CO2排出量は国内の実績値
*3 NOx、SOx、PRTR制度は国内の実績値

■ 水使用量・使用原単位【国内・海外】



各拠点の環境データは、WEBサイトをご参照ください。
https://www.ntn.co.jp/japan/csr/environment/sitereport/total.html
AQUEDUCTによる水ストレス分析結果と地域別の水使用量は、WEBサイトをご参照ください。
https://www.ntn.co.jp/japan/csr/environment/chemical.html#anchor01

■ 廃棄物発生量とリサイクル率【国内・海外】



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

マテリアリティ 製品・サービスの信頼性向上(品質保証・安定供給)

| KPIと2023年3月期の目標 | |
|--|-----------------------------------|
| ● 顧客満足度の高水準維持 | → 「大変良い」「おおむね良い」の割合90%以上 |
| ● 品質マネジメントシステム認証(ISO9001/IATF16949)取得率100%維持 | → *製造に関する国内外の連結子会社(量産開始前の拠点を除く)対象 |
| ● 品質専門教育受講者数 | → 100名以上 |
| ● 国内基幹システム再構築の進捗度 | |
| ① 販売・物流、財務会計、人事・給与、技術領域 | → 2022年3月期時点で導入済 |
| ② 生産領域 | → 拠点別に導入中(2024年3月全拠点完了) |

品質保証体制の構築

顧客満足度向上に向けた品質づくり

当社は、ものづくりのすべての基本理念となる「品質基本方針」のもと、グローバルでの製品品質の維持・向上に努め、お客さまに満足いただける品質づくりをしています。また、お客さまの満足度、要望事項などの声を直接聞く機会として、顧客満足度調査をしています。2021年度の調査では、計113社のお客さまにご回答をいただき、総合評価で「大変良い」「おおむね良い」と回答いただいた割合が88%となりました。今後もさらなる満足度の向上に向けてお客さまのニーズに即応した品質を提供していきます。

品質マネジメントシステム

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

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

新基幹システムの安定化

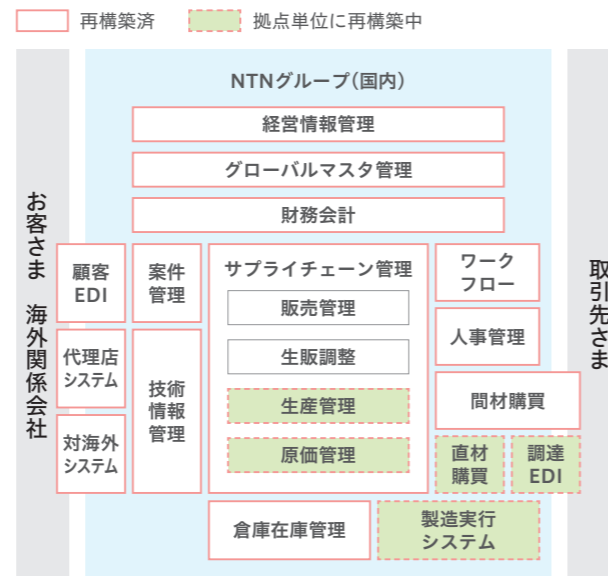
当社の基幹システムの再構築は、全社プロジェクトとして、ERP*など新たなパッケージシステムを用いて業務プロセスとシステムを標準化することで、今後のDX推進を支えるIT基盤とし、ビジネススピードとサービスレベルの向上、業務の効率化を推進しています。財務会

計、人事・給与、技術の領域の新システムの稼働に続き、SCM領域では、2020年8月から完成品の販売・物流・需給調整・在庫管理などに関する新システムが本稼働しました。その後、各工場の生産・調達・工程・仕掛・原価領域への新システムの導入活動を推進しています。

新システム稼働により、営業活動のデジタル化や案件管理システムの導入による図面や試作品管理の効率化、価格や納期回答の迅速化、在庫管理の強化、原価管理の高度化を実現しています。また、鮮度の高い需要情報や在庫情報、販売実績などの事実データに基づいた安定供給と需要変動などへのフレキシブルな対応を目指します。

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

■ NTN基幹システム全体図(2022年6月時点)



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

マテリアリティ 環境・社会を重視した調達活動

| KPIと2023年3月期の目標 |
|-----------------------------------|
| ● サプライヤーCSRアンケートの継続実施と結果達成度の維持・向上 |

調達活動に関する基本的な考え方

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

2022年5月には、「パートナーシップ構築宣言」を公表し、サプライチェーンの取引先さまや価値創造を図る事業者の皆さまとの連携・共存共栄を進めることで、新たなパートナーシップの構築を目指しています。

サプライヤーのリスク管理

当社ではリスク管理の観点から、取引先さまの経営体質、品質、環境管理の状況を確認の上、取引引きを開始しています。取引引き中の取引先さまに対しても、毎年「取引先調査」を実施し、経営状況などを継続して監視しています。その上で取引引きのリスクが高いと判断した場合は、品目や取引引き金額などを勘案し、影響の大きさに見合ったリスク低減措置を実施することで、当社の調達リスクを最小限に留め、安定した調達を実施できるよう努めています。

自然災害や感染症などの発生に対しては、危機管理データベースを構築し、有事の場合には早急に取引先さまの安否を確認するなど、サプライチェーン全体での商品の安定供給に対するリスク管理を行っています。

サプライヤーCSRアンケートの実施

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

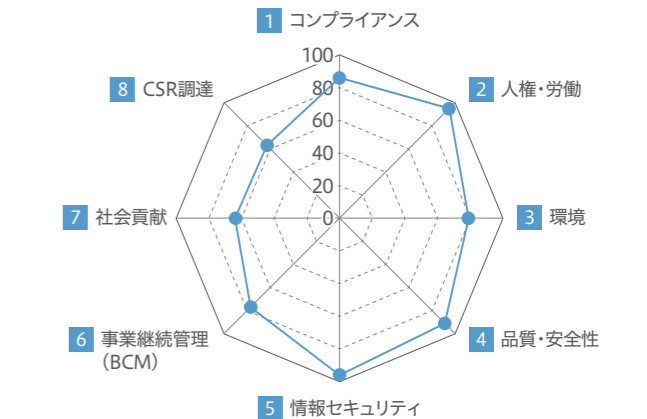
2021年度のアンケートでは、人権・労働および品質・安全性につきましては、達成度が90%以上と概ね周知されていると考えられます。一方、事業継続管理(BCM)、社会貢献、CSR調達については60~70%台にとどまっており、現段階では意識も高いとは言えない状況です。

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

■ サプライヤーCSRアンケート

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

■ CSRアンケート結果達成度



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

| | | |
|---------|-------|------------|
| マテリアリティ | 人権の尊重 | 労働安全衛生の推進 |
| | 人材育成 | ダイバーシティの推進 |

当社グループでは、ESG課題のひとつに「豊かな人づくり」を掲げています。「変革に挑戦する次世代を担う人材の確保」、「従業員の多様性を尊重した働きがいのある環境づくり」、「職場の学ぶ文化と育成する風土の醸成」、「安全・健康に働き活躍できる職場環境の実現」、「人権の尊重」を柱に、具体的な取り組みを進めています。

マテリアリティ | 人権の尊重

| KPIと2023年3月期の目標 |
|--|
| <ul style="list-style-type: none"> ● 海外関係会社のアンケート結果の分析・評価完了 ● 国内で働く外国人労働者の実態調査(モニタリング) |

人権に対する基本的な考え方

当社グループは、持続可能な社会に貢献し、「社会に必要な企業」であり続けるためには、人権尊重に関する企業責任を果たし、社会からの信用を獲得することが必要不可欠であると考え、経営の基本方針の中に「人権の尊重」を掲げています。また人権基本方針を制定し、あらゆる形態の人権侵害に加担しないことを定めるとともに、当社グループのすべての従業員が安全かつ快適に働ける職場環境づくりに努めています。

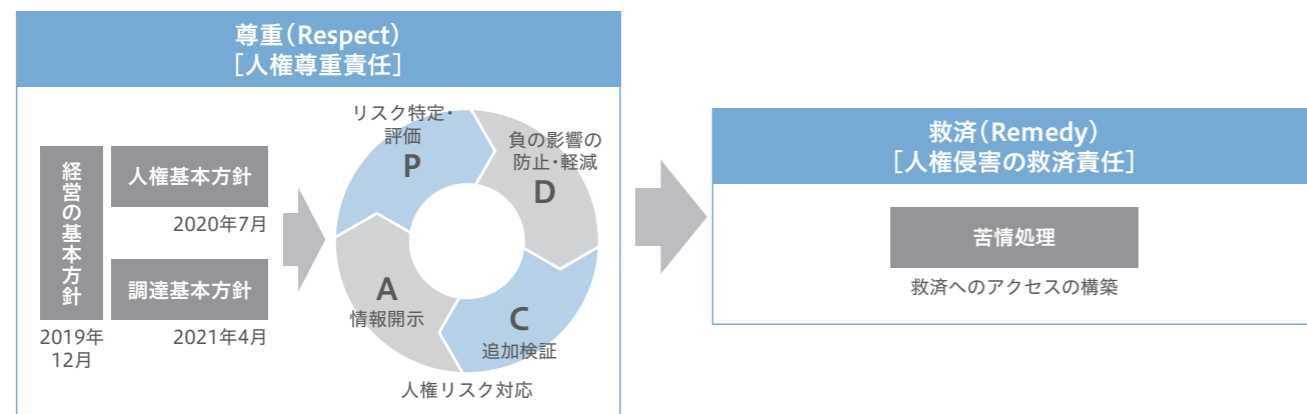
人権デューデリジェンス

当社グループは、国連の「ビジネスと人権に関する指導原則」に掲げられた「尊重」と「救済」の2つの観点に基づき、「従業員における人権リスク対応」、「サプライチェーンにおける人権リスク対応」、「救済へのアクセスの構築」に優先的に取り組んでいます。2022年3月期には、人権デューデリジェンスの構築に向け、当社グループの事業活動における人権への負の影響の特定(P: リスク特定・評価)に着手しました。

まずは実態を把握するため、当社の海外関係会社を対象に人権に関するアンケートを実施しました。アンケートの結果を分析・評価し、リスクの特定を進めています。

人権デューデリジェンスの全体像

国連「ビジネスと人権に関する指導原則」



人権基本方針

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

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

人権基本方針の骨子

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

従業員における人権リスク対応

労使協議に基づく健全な労使関係

当社は、労使お互いが情報交換できる場の中で、労使で各施策の内容を共有していくことに努めています。経営者から労働組合に事業運営方針や経営環境などの十分な説明を行い、労働組合の意見にも耳を傾ける場である「労使経営懇談会」を四半期ごとに開催しています。また、「働きがい」や「働きやすさ」の向上につながる各施策に応じた労使委員会を適宜に開催し、意見交換を密に行い、働く場としての魅力向上につながる働き方を決定しています。

外国人労働者の実態調査

当社グループにおける従業員の就労状況を調査し、外国人労働者の実態について把握、対処していきます。

サプライチェーンにおける人権リスク対応

強制労働や児童労働への対応(紛争鉱物調査の実施)

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

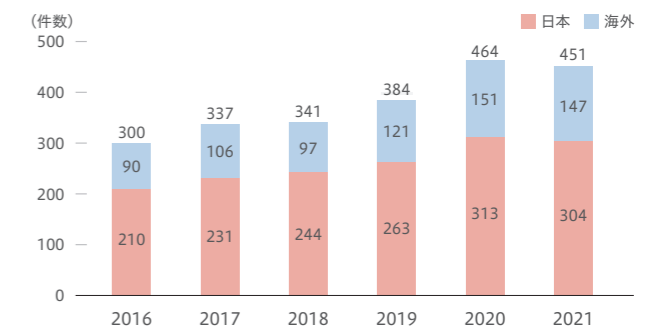
当社は2016年4月にCSR調達ガイドラインを制定し、「責任ある鉱物調達」を掲げ、当社の商品に使用される材料や構成部品に含まれる鉱物資源が、紛争地域・高リスク地域から採掘されたものでないか継続的に監視しています。

2022年3月期は、対象取引先さま256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。今後も定期的に調査を実施していきます。

また、米国証券取引所に上場している企業は、米国ドッド・フランク法に基づき、紛争鉱物の使用の開示が義務づけられています。当社はお客さまからの紛争鉱物に関するお問合わせに対して上述の調査をもとに回答しています。

人権問題に対する世界の潮流とともに企業の意識も高まっており、米国ドッド・フランク法に関わらず自主的に紛争鉱物の使用を排除する企業など対応件数は下図の通り増加傾向にあります。

紛争鉱物調査実績(お客さまからの依頼対応)



NTN CSR調達ガイドラインより抜粋

●責任ある鉱物調達

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

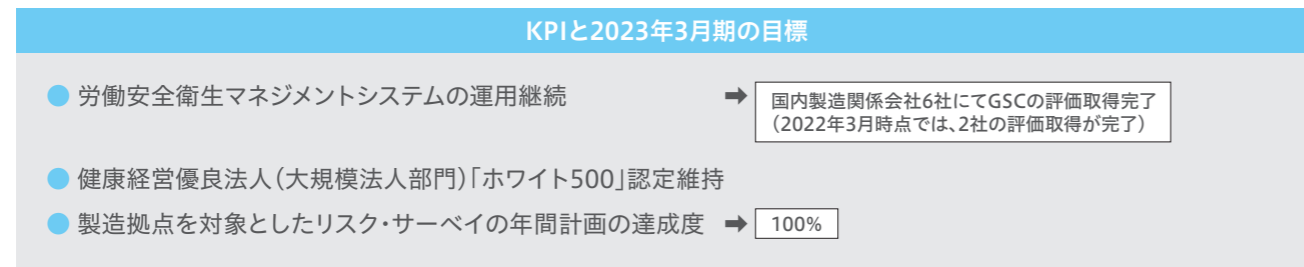
●児童労働の禁止

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

●強制的な労働の禁止

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

マテリアリティ | 労働安全衛生の推進



安全重点施策

安全に強い人づくり

社内研修で各事業所に複数人のリスクアセスメント(以下、RA)トレーナを養成し、職場単位でRAトレーナによるRA実施指導を行い従業員のRA能力向上を推進しています。同様に危険予知(以下、KY)トレーナを養成し、職場単位でKY訓練を展開し従業員のKY能力向上を図り、不安全行動をしない・させない安全に強い人づくりをしています。

また、ヒューマンエラーを防ぐ取り組みとして職長に対し、状況認識・意思決定・コミュニケーション・リーダーシップのようなシステムや知識だけではカバーできない社会的スキルの向上を目的とした研修を実施しています。そのほか、セーフティアセッサ資格制度を活用し、設備の本質安全化を推進できる技術者を育成しています。

設備の本質安全化

設備に対して導入時、導入後一定期間経過時、設備や作業変更時、安全パトロール指摘時やヒヤリハット発生時にRAを行い、設備の本質安全化を図っています。

RAで顕在化されたリスクに対しては作業の見直しによる本質的対策から安全カバーやインターロックなどの工学的措置による安全対策を実施しています。次に管理的対策(手順書やルールなど)や保護具によるリスク低減を検討します。残されたリスクは全社統一の残留リスク管理運用に則り、残留リスク管理表に記載、これをもとに設備には残留リスクレベルを表示するシールを貼って見える化し、作業員へは当該設備の残留リスク教育を実施し危険箇所の周知をしています。

安全を支える仕組みづくり

当社グループの安全を支える仕組みづくりとして労働安全衛生マネジメントシステムの導入を進めています。

マネジメントシステムを継続的に運用していくことで法令遵守と安全衛生水準の向上を図っていきます。

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

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

海外関係会社においても3社がISO45001の認証を取得しています。

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

健康経営*の推進

健康経営優良法人(ホワイト500)2年連続の認定

当社の取り組みが評価され、経済産業省と日本健康会議から優れた健康経営を実践している企業として「健康経営優良法人2022(大規模法人部門)」の上位500法人である「ホワイト500」の認定を受けました。今年で2年連続の認定となります。

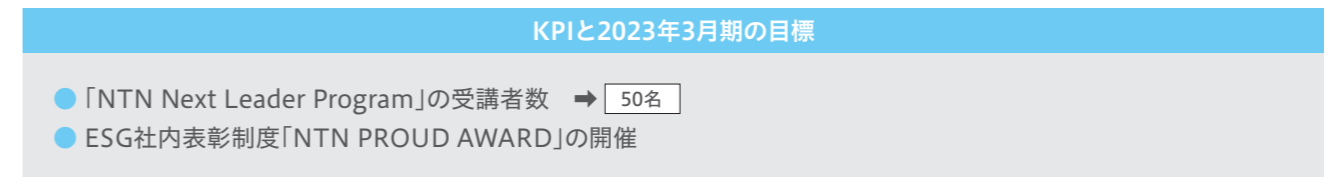
2022年度は、健康経営優良法人(大規模法人部門)に2,869法人が申請し、特に優れた健康経営を実践している法人として、当社も含め上位500法人が「ホワイト500」として認定されました。



*健康経営はNPO法人健康経営研究会の登録商標です。

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

マテリアリティ | 人材育成



人材育成に対する基本的な考え方

当社の人材育成は、「なめらかな社会」の実現に向けた「豊かな人づくり」という人事施策の基本的な考え方に基づき、業務目標を達成しつつ経営環境の変化に迅速に対処しうる人材の育成を通じて、職場の学ぶ文化と育成する風土の醸成を図ることを目的としています。

この目的を達成するための、人材育成の基本方針として、①国際社会に通用する人材、②個人として自立している人材、③創造力のある人材、の3つの人材の育成を目指しています。また当社の人材育成は、個人の自己啓発とOJTを基本としていますが、これを促進するための機会と各種支援制度を設けるとともに、必要に応じたOff-JT*として各種研修を長期的視野に立って、体系的・計画的・組織的に継続して行っています。

*職場外における教育訓練

経営人材の育成

従来の管理職教育に加え、長期的な視点で経営課題に関する意思決定ができる次世代経営層候補者の裾野拡大を目的に、若手管理職を対象とした「NTN Next Leader Program」を新規に開講しました。

この研修は選抜制で経営に必要な思考・知識を体系的に学習するカリキュラムとなっており、これらの教育などを通じて経営層候補者の計画的・早期育成を図ります。

働き方改革に対応したコミュニケーションツール導入

「働き方改革」や新型コロナウイルス感染拡大防止のため、場所の制約を受けない柔軟なテレワークを実現できる環境の整備を進めています。テレワーク時のコミュニケーション活性化と生産性の向上を目的に、クラウドを活用したWeb会議、ビジネスチャット、スケジュール共有などの機能をもつコミュニケーションツールを導入しました。

また従業員がいつでもどこでも、業務を安心・安全に行えるよう、コミュニケーションツールの情報セキュリティの強化にも取り組んでいます。

RPA活用の推進

少子高齢化の進展により労働力人口の減少が避けられない日本社会において、働き方改革や人材不足への対応が大きな課題となっています。

当社では、これらの課題解決に向け、基幹システムの再構築とあわせて、RPA(Robotic Process Automation)の活用によるマニュアルワーキングの徹底的な自動化と業務プロセスの整流化・標準化に取り組んでいます。

特に、コロナ禍の日本において急速に普及が進んだ働き方改革では、「ペーパーレス」「キャッシュレス」「押印レス」について、最新のIT技術を活用して業務改革に取り入れることで、業務効率の向上、付加価値の高い業務へのシフトを図っています。

今後は、間接業務におけるデジタル化の適用領域をさらに拡充し、組織全体の生産性向上につなげるとともに、企業価値の向上を目指していきます。

従業員エンゲージメントサーベイの実施

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

取り組みの実効性を高めるため、従業員の感じている

想いや会社への期待を把握するエンゲージメントサーベイを2021年10月に実施いたしました。

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

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

ダイバーシティの推進

KPIと2023年3月期の目標

- 女性管理職比率 → NTN単体 9% (2024年3月期目標)
- 男性育児休業取得率 → 30% (2024年12月目標)

ダイバーシティ&インクルージョンの基本的な考え方

当社グループでは、国籍や文化、性別、年齢、障がいの有無などにとらわれず、さまざまな人材が自由な発想でより良いアイデアを出し、能力を最大限発揮できる職場環境づくりに取り組んでいます。

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

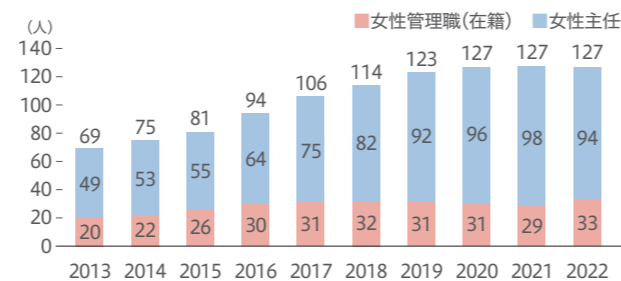
女性のキャリアアップ

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

現在、当社グループの女性管理職比率はグローバルで14%であり、ほかの地域よりも低い水準となっている日本でも役職者増加に向けて取り組みを行っています。女性も責任あるポジションで重要な判断や意思決定に参画し、多様な意見や柔軟な発想によるイノベーションの創出を図るため、当社では、女性従業員に対してリーダー育成プログラムを導入し、ステップアップのための

教育を計画的に実施するなど、女性が管理職にチャレンジできる環境を整備しています。女性の意識醸成や能力開発はもちろん、従業員全体の意識改革を図り、さらなる女性の活躍推進に取り組んでいます。

■ 女性管理職と主任数の推移 (NTNに在籍する従業員) / 4月1日時点



男性の育休取得の推進

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

こうした取り組みにより、2021年度の男性従業員の育休取得率は2019年度に比べ約5倍に増加しました。

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

人事担当役員メッセージ

企業価値向上に向けた「豊かな人づくり」を着実に進めてまいります。



執行役
 人材戦略部担当
 (兼) 人事部担当
川端 恭弘

ESG課題のひとつ「豊かな人づくり」をどのように目指していくのか。そのための「多様性と個性の尊重」、「エンゲージメントの向上」、「組織の活性化」の実現に向けた取り組みについて、人事担当執行役がご説明します。

「豊かな人づくり」を目指し、着実な取り組みを

近年の急激な環境の変化に適応しながら、さまざまな社会課題を解決し社会価値、環境価値、経済価値の向上を図るには、組織と人材の変革が必要です。そのためには、価値向上に取り組む組織風土を醸成し、働きがいをもって仕事に取り組める多様な人材を育成する必要があります。その実現を目指し、当社グループでは、ESG課題のひとつとして「豊かな人づくり」を掲げています。さらに「変革に挑戦する次世代を担う人材の確保」、「従業員の多様性を尊重した働きがいのある環境づくり」、「職場の学び文化と育成する風土の醸成」、「安全・健康に働き活躍できる職場環境の実現」、「人権の尊重」をより具体的な方針とし、ひとつひとつ具体的な施策に着実に取り組んでまいります。

同時に、私たち人事部門も変化に対応していかねばなりません。「高度化・可視化・連動化・効率化・グローバル化」の5つのキーワードを指針とし、より高くより広い視点で変革と基盤強化を進めてまいります。

変革に挑戦できる次世代の育成

従業員の働きがいが高めることや変革への挑戦を後押しする風土の醸成には経営層や幹部層が重要な役割を担っています。2021年度より次世代の経営幹部候補者を計画的・早期に育成し、候補者の裾野を広げること目的とした育成プログラムを大幅にリニューアルし再スタートしました。2022年度からはさらに研修の内容を見直し受講対象者も増やします。

不透明・不確実で変化が激しい時代においても将来の事業基盤を支え変革に挑戦できる人材を育成していきます。

“従業員の思い”を人事施策に

厳しい業績が続く中、従業員の働きがい高め組織を活性化することが今まで以上に重要と考え、本社・営業部門を対象に「従業員意識調査」を実施しました。調査結果は執行役全員で共有しており、従業員の「NTNを良い会社にした」という思いをしっかりと受け止めることができました。今後は調査対象者の拡大も検討していきます。

ただ往々にしてこのような調査後には拙速に結果を求めがちですが、まずは従業員の思いを職場の改善活動などに反映させ根付かせていくことが重要であると考えます。また、「従業員意識調査」に限るのではなく普段から従業員の声に耳を傾けることの大切さを再認識しました。今回の調査結果はもちろん多様な“従業員の思い”を人事施策に反映させていきます。

国や地域によって“違うこと”を認識する重要性

2022年度より始動する新会社表彰制度「NTN PROUD AWARD」は、グローバルな視点で従業員のESG活動を讃えることを目的に新設しました。これによりESG経営への理解をさらに深め、当社グループの一員としての意識を高めることができ、方針や戦略を世界中の従業員により浸透させやすくなると考えています。

私の海外赴任の経験からも、国や地域により法規制や文化、宗教、慣習が異なる中、日本と同じ考えで制度や施策を実行することは難しいと考えます。ただ言い換えれば、日本と海外が“違うこと”を認識して物事を進める場合と、認識せずに進める場合との差は大きいはずで、互いに“違うこと”を認め合いながら新たな発見や発想を見出せるように、グローバルな視点も加えて多様な人材がいきいきと働くことができる職場環境づくりを進めます。

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。

5 経営会議

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

6 執行役員

執行役員は、執行役社長が主宰し、全執行役の出席のもと開催されます。取締役会決定事項の示達や、各執行役の業務執行状況の報告が行われます。原則月1回開催され、執行役員で情報を共有することにより、効率的・効果的な業務執行を図っています。

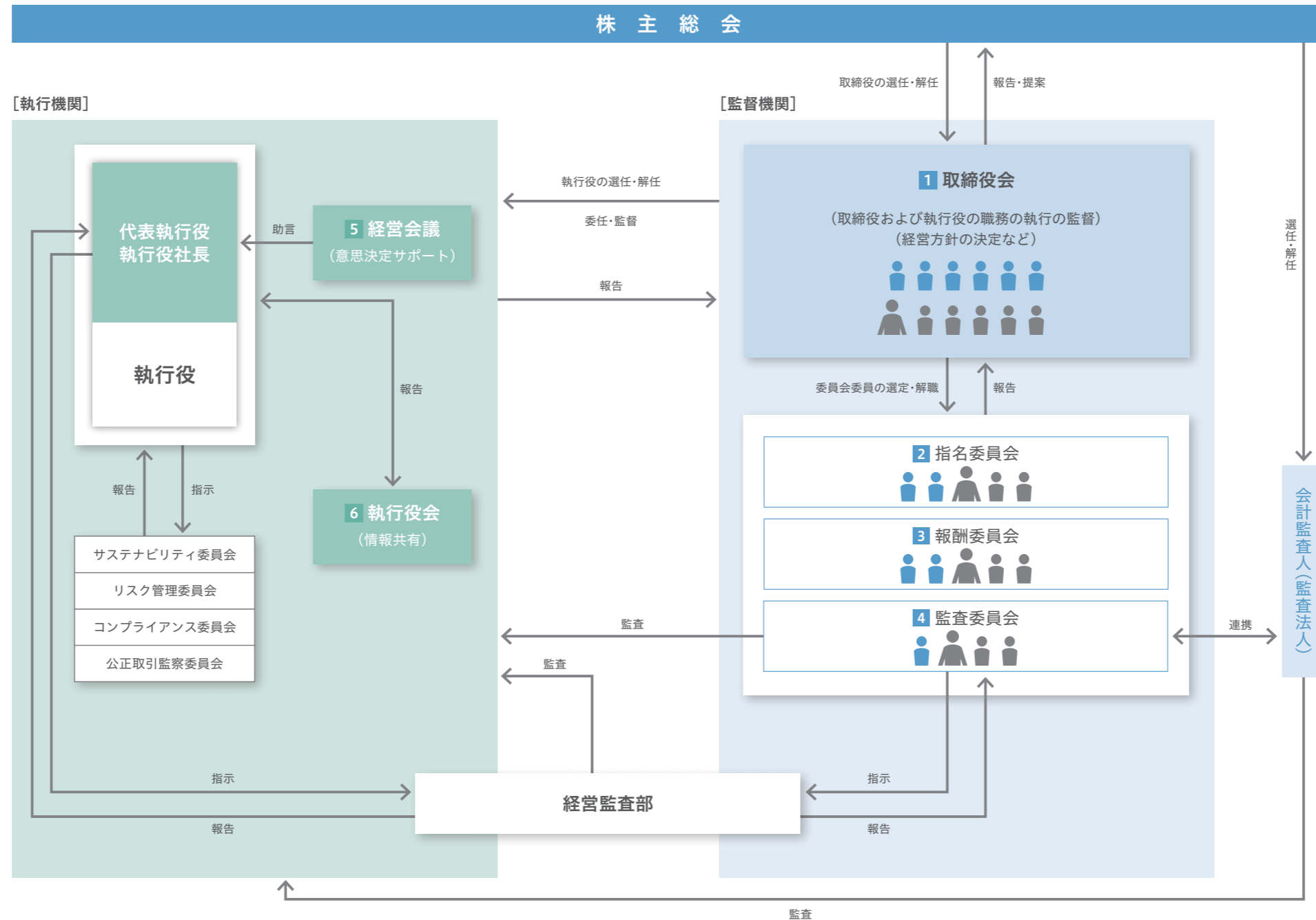
執行役員

執行役員は、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、2022年6月21日現在の執行役員は13名です。

基礎情報

| | |
|-----------------|---------------|
| 機関設計 | 指名委員会等設置会社 |
| 取締役 | 12名 |
| うち独立社外取締役 | 6名 |
| 取締役の任期 | 1年 |
| 執行役員 | 13名 |
| うち代表権のある執行役員 | 2名 |
| 取締役を兼務する執行役員 | 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 |

コーポレート・ガバナンス体制 (2022年6月21日現在)



指名・報酬・監査委員会構成メンバー

2023年3月期(2022年6月21日現在)

| 取締役 | 指名委員会 | 報酬委員会 | 監査委員会 |
|------------------|-------|-------|-------|
| 鶴岡 英一 | ○ | ○ | |
| 宮澤 秀彰 | | | |
| 白鳥 俊則 | | | |
| 江上 正樹 | | | |
| 山本 正明 | | ○ | |
| 尾迫 功 | ○ | | ○ |
| 津田 登 ★(非常勤) | ◎ | | |
| 川原 廣治 ★ | ○ | | ◎ |
| 川上 良 ★(非常勤) | | ○ | ○ |
| 西村 知典 ★(非常勤) | | ◎ | ○ |
| 小松 百合弥 議長 ★(非常勤) | | ○ | |
| 村越 晃 ★(非常勤) | ○ | | |

*★は社外取締役、◎は委員長、○は委員(メンバー)を示しています。

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います。

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います。

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、2022年6月21日現在の取締役は12名で、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います。

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。過半数を社外取締役で構成しており、5名の委員のうち3名が社外取締役で、委員長は社外取締役が務めています。

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方針と個人別報酬の内容の決定などを行います。過半数を社外取締役で構成しており、5名の委員のうち3名が社外取締役で、委員長は社外取締役が務めています。

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。過半数を社外取締役で構成しており、4名の委員のうち3名が社外取締役で、委員長は社外取締役が務めています。

なお、監査委員会事務局など、監査委員会の職務を補助する者を経営監査部員より任命しています。補助者の任命、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います。

マテリアリティ **ガバナンスの強化**

| KPIと2023年3月期の目標 | |
|-----------------|---------------|
| ● | 取締役会の実効性評価と改善 |

ガバナンス体制の変遷

| | | | |
|-------|-------------------------------------|-------|--|
| 2004年 | ● 執行役員制度の導入 ● 常務会から経営戦略会議へ見直し・改称 | 2016年 | ● 報酬諮問委員会の設置 |
| 2006年 | ● CSR委員会の設置 | 2018年 | ● 新企業理念体系の制定 |
| 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) | 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 |
| 2011年 | ● 社外取締役の増員(1名→2名) | 2020年 | ● 取締役(社外)に女性が就任 |
| 2012年 | ● 公正取引監察委員会の設置 | 2021年 | ● 執行役体制のフラット化 |
| 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 | 2022年 | ● 執行役評価制度にESG項目を設定 |

取締役会

取締役会の考え方

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

取締役の多様性

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

取締役会の実効性評価

取締役会の実効性向上のため、2022年3月期は、「取締役会の役割」、「取締役会の構成」、「取締役会の運営」、「委員会の運営」などの観点から、アンケート形式による各取締役の自己評価を実施しました。実施に際しては第三者機関に依頼し、アンケート作成支援やアンケート結果に対する第三者意見をいただきました。概ね肯定的な評価でしたが、「執行役の業績評価の仕組みや運用」などに関する指摘がありましたので、第三者意見も踏まえ取締役会で今後の対応などについて議論しました。今後も定期的に、取締役会の実効性について分析・評価を行い、改善を図ってまいります。

執行役

執行役の選任

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

体制のフラット化と報酬体系

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

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

ESG評価の導入

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

指名委員会 (2021年4月1日～2022年3月31日)

■ メンバーと開催回数、出席状況

| 氏名 | 役職 | 出席状況 | 出席回数 |
|--------|-----------|------|-------|
| 津田 登 | 委員長 社外取締役 | 100% | 4回/4回 |
| 川原 廣治 | 社外取締役 | 100% | 4回/4回 |
| 西村 知典 | 社外取締役 | 100% | 4回/4回 |
| 鵜飼 英一 | 取締役 | 100% | 4回/4回 |
| 大久保 博司 | 取締役 | 100% | 4回/4回 |

指名委員会の審議内容

2019年に指名委員会等設置会社への移行に伴い、指名委員会を発足しました。2022年3月期は合計4回開催し、主に取締役選任に関する選任基準やスキルマトリックスおよび社外取締役の独立性基準等に照らし、取締役候補者について審議し、決議しました。

社外取締役について

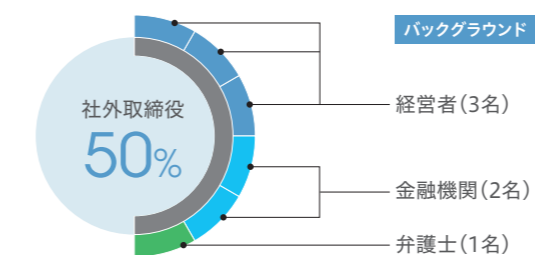
2022年6月21日現在の取締役は、社内取締役6名、社外取締役6名の合計12名の構成で、社外取締役比率は50%となりました。これにより、経営の監督機能の強化および経営の透明性と公正性の向上を図っています。また、適正なコーポレート・ガバナンスの確保のために、社外取締役の資質および独立性について「社外取締役の独立性基準」を独自に定め社外取締役の選任を行っています。なお、社外取締役全員を、(株)東京証券取引所の定めに基づく独立役員として指定し、同取引所に届け出ています。

社外取締役に対しては、必要に応じて取締役会開催に先立ち、事務局などが議案の内容の説明を行うなど、取締役会で活発な議論が行える環境を整えています。また、事業所視察などを実施して当社事業への理解を深めてもらうなど、社外取締役に求められる役割や責務を実効的に果たすために必要な情報の提供などを継続的に実施しています。

取締役選任基準

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

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



報酬委員会 (2021年4月1日～2022年3月31日)

■メンバーと開催回数、出席状況

| 氏名 | 役職 | 出席状況 | 出席回数 |
|--------|-----------|------|-------|
| 川上 良 | 委員長 社外取締役 | 100% | 8回/8回 |
| 津田 登 | 社外取締役 | 100% | 8回/8回 |
| 小松 百合弥 | 社外取締役 | 100% | 8回/8回 |
| 鶯飼 英一* | 取締役 | 100% | 7回/7回 |
| 白鳥 俊則 | 取締役 | 100% | 8回/8回 |

*委員会委員就任後の出席回数を記載しております。

報酬委員会の審議内容

2021年4月から2022年3月にかけて、報酬委員会を8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、役員報酬に関する内容を決議しました。

■報酬委員会(2021年4月1日～2022年3月31日)

| | |
|-----|--|
| 第1回 | <ul style="list-style-type: none"> 役員報酬BIP信託のポイント付与 中期経営計画(2021年4月～2024年3月)の役員報酬BIP信託のKPI数値 役員報酬BIP信託口座への株式の追加拠出 年次インセンティブ(賞与)の基本方針改定 執行役の2021年賞与 執行役員の2021年夏季賞与 |
| 第2回 | <ul style="list-style-type: none"> 委員長に事故ある場合の代行順位決定 役員報酬の額又はその算定方法の決定方針 取締役報酬 執行役報酬 報酬委員会の年間活動計画 |
| 第3回 | <ul style="list-style-type: none"> 役員報酬BIP信託のポイント表 役員報酬BIP信託口座への株式の追加拠出 株式交付規程、内規の改定及び信託契約の変更に関する覚書締結 |
| 第4回 | <ul style="list-style-type: none"> 執行役懲罰処分 |
| 第5回 | <ul style="list-style-type: none"> 役員報酬水準、報酬構成検証 執行役員の2021年冬季賞与 執行役制度見直し活動報告 |
| 第6回 | <ul style="list-style-type: none"> 執行役制度フラット化に伴う執行役報酬改定方針 |
| 第7回 | <ul style="list-style-type: none"> 執行役懲罰処分 |
| 第8回 | <ul style="list-style-type: none"> 報酬等の決定の基本方針改定 執行役の報酬決定 株式交付規程及び内規改定 |

報酬などの決定の基本方針

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

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

取締役の報酬

取締役の報酬は、固定報酬のみとなります。

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

執行役の報酬

執行役の報酬は、固定報酬と業績に応じて変動する業績連動報酬からなり、固定報酬と業績連動報酬の割合は、概ね6：4を標準としています。



固定報酬

固定報酬は、基本報酬、代表権報酬、CxO報酬で構成されています。

業績連動報酬

■年次インセンティブ

執行役に対し、単年度業績を反映した金銭報酬として前年度の連結業績指標などに基づき、支給の有無と支給の場合の総額を決定します。執行役の個人別の支給額は、支給総額の範囲内で、各執行役の重点目標施策の推進状況などを勘案して支給の有無およびその額を決定します。賞与の算定に関わる指標は、利益成長の達成度を重視する視点から、連結業績の売上高、営業利益および当期利益を基本として設定します。なお、報酬委員会の決定を経て、年1回6月に支給します。

■中長期型インセンティブ

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

監査委員会 (2021年4月1日～2022年3月31日)

■メンバーと開催回数、出席状況

| 氏名 | 役職 | 出席状況 | 出席回数 |
|-------|-----------|------|---------|
| 川原 廣治 | 委員長 社外取締役 | 100% | 14回/14回 |
| 川上 良 | 社外取締役 | 100% | 14回/14回 |
| 西村 知典 | 社外取締役 | 100% | 14回/14回 |
| 大橋 啓二 | 取締役 | 100% | 14回/14回 |

監査委員会の審議内容

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

監査の状況

監査委員会は、監査委員会で決定した監査基準、監査方針、監査計画などに基づき、取締役会その他重要な会

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

内部統制／内部監査

内部統制システム

当社は、リスクマネジメントとコンプライアンスを経営の最重要課題のひとつとして位置づけ、内部統制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。

財務報告に係る内部統制については、一般に公正妥当と認められている財務報告に係る内部統制の評価の基準に準拠して評価を実施しています。2022年3月期は国内外50社を対象として、内部統制の有効性を評価しました。

内部監査の取り組み

当社では、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ており、執行機関の業務遂行状況について、法令や社内規程などに対する準拠性・妥当性、事業活動の有

効性・効率性の観点から内部監査を実施しています。

内部監査については、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確認やフォローアップの監査を行っています。

海外では、各地区を統括する「総支配人室」の中に「企画・内部統制部」を設置しています。経営監査部と企画・内部統制部は、連携して各地区の事情や特性を踏まえながら、内部統制の強化を図っています。

内部監査の結果については、執行役社長および監査委員会へ報告しており、監査方針、監査計画、監査結果などについて、監査委員会と経営監査部および会計監査人は、定期的に会合を行い、情報・意見交換を図ることで、監査の効率と実効性の向上に努めています。

各委員会の概要

サステナビリティ委員会

サステナビリティ委員会は、ESG推進部を担当する執行役(サステナビリティ活動の統括責任者)を委員長とし、ESGに関連する部門の部門長を委員として構成されています。原則、年に1回開催し、当社グループのサステナビリティ活動に関する課題および取り組みなどを検討し、その活動については適宜、取締役会に報告しています。2022年3月期は、委員会を3回開催しました。その主な活動内容は次の通りです。

ESG経営の社内浸透

「なめらかな社会」の実現に向けて、当社グループが取り組む具体的な施策を示したロードマップを作成しました。作成のプロセスにおいては、執行役社長と何度もミーティングを重ね、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社内展開しています。

マテリアリティの施策・KPIを審議

13項目の各マテリアリティを管理する部署が中心となり検討した施策・目標設定の妥当性を審議しました。特に気候変動に係わるマテリアリティについては、TCFD提言に沿った取り組みと結びつけて、事業活動に展開していくことを確認しています。

TCFD提言への取り組み

サステナビリティ委員会のもと、部門横断のシナリオ分析チームを設置し、シナリオ分析を行いました。シナリオ分析では、21世紀中の気温上昇が4°Cと1.5°C未満の2つのケースを想定し、当社の事業にもたらされるリスクと機会を特定の上、それぞれの対応策を検討しました。

リスク管理委員会

当社グループの事業を取り巻くさまざまなリスクに対して、リスクの未然防止と危機発生時の被害極小化を図るため、リスク管理に関する諮問機関として、ESG推進部を担当する執行役(リスク管理統括責任者)を委員長とする「リスク管理委員会」を設置しています。委員は、各リスク管理の推進部署の部門長を中心に構成され、当社グループの経営に大きな影響を与えるリスクの「特定」、「分析」、「評価」、「対応」を定期的に確認しています。リスク管理委員会の審議内容については取締役会に報告し、指示事項などを関係部門へフィードバックしています。

コンプライアンス委員会

法務部を担当する執行役(コンプライアンス推進活動の統括責任者)を委員長とするコンプライアンス委員会では、独占禁止法(以下、独禁法)および下請法違反リスクを除くグローバルなコンプライアンスリスクを取り扱っています。委員は関連するリスク管理の推進部門の長を中心に構成され、国内は事業所ごとに選任しているコンプライアンス推進活動管理者、海外は5地区の総支配人室に設置している企画・内部統制部と連携・協業しながら、リスク低減のための施策を立案・実施し、その活動計画と実施状況を同委員会に報告しています。委員会では報告された内容について審議を行い、結果を取締役に報告しています。

公正取引監察委員会

公正取引監察委員会は、執行役社長を委員長とし、営業・調達部門の担当執行役、社外取締役および外部弁護士などを委員として構成されています。原則、年に2回開催し、独禁法および下請法遵守活動の実施計画や実績報告を審議、公正な取引の実効的な統制と教育や啓発活動を監督・指導しています。また、独禁法遵守活動の統括部署である法務部内に公正取引推進グループを設置しており、同グループは公正取引監察委員会の指示のもと、国内の関連部門に対する教育、指導、監査などを実施するとともに、海外子会社については、各地区の企画・内部統制部と連携して独禁法遵守活動の実施状況を管理しています。

リスクマネジメント

リスク管理に関する基本的な考え方

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

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

BCP/BCMの推進

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

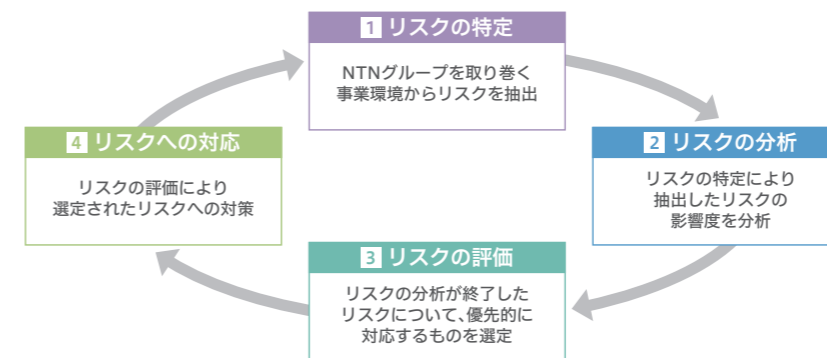
国内すべての生産拠点で、被災時に現地を早期に復旧するためのBCP策定が完了しており、現在は策定した行動計画の実効性を評価するための訓練(BCP訓練)や必要な事前対策を講じるなど、BCMの構築を進めています。

世界情勢に関するリスク

当社グループが連結会社の財務状態、経営成績およびキャッシュ・フローの状況に重要な影響を与える可能性があるとして認識している重要なリスクは有価証券報告書に掲載しています。

加えて、2022年2月よりロシアによるウクライナ侵攻が開始され、世界情勢は不安定な状態が続いています。当社グループもリスクとして認識し、リスク管理やグループ全体のBCP/BCMの推進に取り組めます。

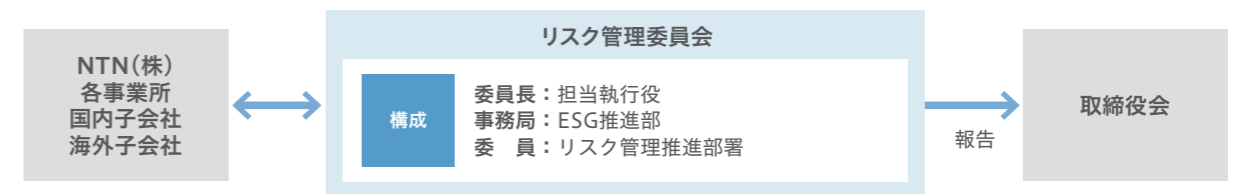
■ リスク管理プロセス



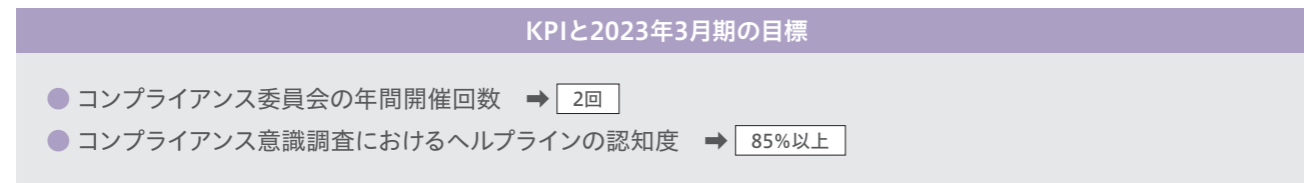
■ リスク分類

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

■ 体制図



マテリアリティ | **コンプライアンスの徹底**



コンプライアンスに対する基本的な考え方

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

推進体制

当社は、「コンプライアンス委員会」と「公正取引監察委員会」を設置、運営し、両委員会の活動を軸にコンプライアンスを推進する体制を構築しています。(両委員会の活動の内容の詳細はP.79)

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

意見交換を行い、活動内容の相互確認や新たな課題設定を行っています。

また、独禁法遵守活動の統括部署である法務部内に公正取引推進グループを設置しており、同グループは公正取引監察委員会の指示のもと、国内の関連部門に対する教育、指導、監査などを実施するとともに、海外子会社については、総支配人室 企画・内部統制部と連携して独禁法遵守活動の実施状況を管理しています。

社内風土に関する調査の実施

当社グループは、不正防止活動の一環として、関係会社社長の姿勢について、各社の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、社内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。

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

2022年3月期は、社長交代などがあった関係会社10社(国内6社、海外4社)の従業員約1,000名を対象に、調査を実施しました。

贈収賄防止の取り組み

国内における取り組み

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

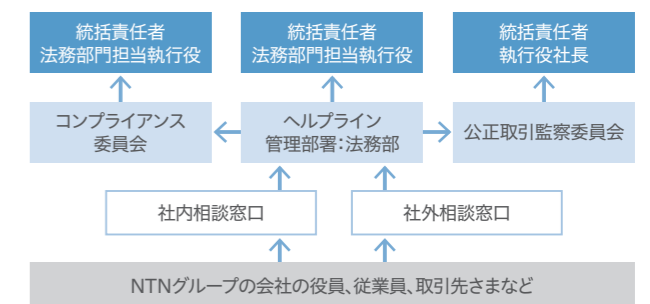
海外における取り組み

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

ヘルプライン(内部通報制度)の運用と周知活動

国内では、法令や業務行動規準、社内規程に違反する行為に関する相談を広く受け付ける窓口として「ヘルプライン(内部通報制度)」を社内・社外に設置し、運用しています。窓口には、ハラスメントを含む労働関係法令や社内規程違反などが疑われる事案の相談が寄せられ、「ヘルプライン管理規程」に基づいて、守秘義務や、相談者に対

する不利益な取り扱いの禁止などのルールを遵守して調査対応を行っています。各種コンプライアンス研修での紹介や業務行動規準ガイドブックへの掲載を通してヘルプラインについて周知を行い、違反行為の通報手段としてだけでなく、業務行動規準遵守に関する疑問、意見、不満を述べる手段、会社と役員、従業員および取引先さまとの良好な関係を維持する手段として活用できる体制を整備しています。また海外においても、各地区のニーズと実情にあわせて地区ごとの内部通報制度を順次整備・運用しています。



独占禁止法遵守の取り組み

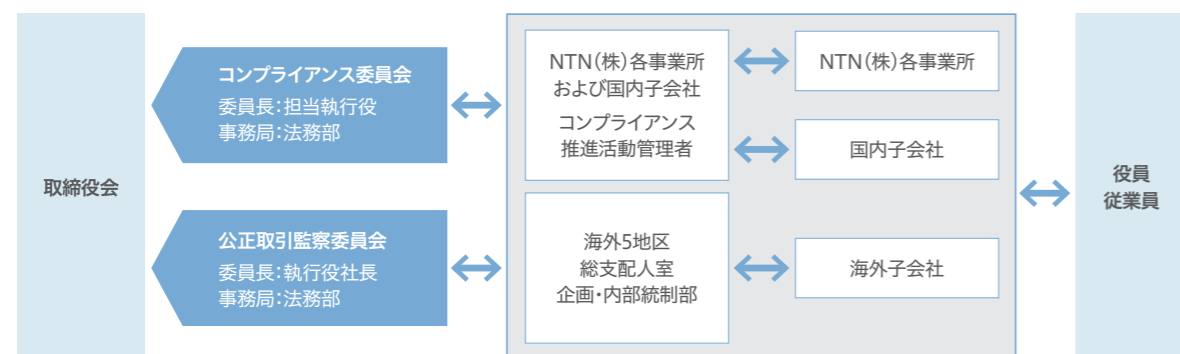
当社は、独禁法違反をグループ全体のリスクととらえており、独禁法遵守の徹底のため、法務部および各地区の企画・内部統制部が、各地区の法律や環境に合致した独禁法遵守に関する研修や啓発活動を実施しています。

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

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

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

■ 体制図



役員紹介 (2022年6月21日現在)

取締役



■ 取締役の主な経験分野(スキルマトリックス)

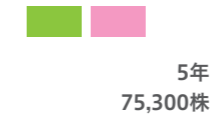
| 氏名 | 取締役に求める主な経験分野 | | | | | | | | | |
|--------|---------------|----|---------|----|-----------|-------|------------------|---------|------------|--|
| | 企業経営 | 製造 | 技術・研究開発 | 営業 | 経営企画・事業企画 | 財務・管理 | 法務・内部統制・コンプライアンス | グローバル経験 | 異業種の経験・多様性 | |
| 鵜飼 英一 | ● | ● | | ● | | | | ● | | |
| 宮澤 秀彰 | ● | ● | | ● | ● | | | ● | | |
| 白鳥 俊則 | ● | | | ● | ● | ● | ● | ● | | |
| 江上 正樹 | | | ● | | | | | | | |
| 山本 正明 | | | | | ● | ● | ● | ● | | |
| 尾迫 功 | ● | ● | | | | | | ● | | |
| 津田 登 | ● | | | | ● | ● | ● | | ● | |
| 川原 廣治 | | | | ● | | ● | ● | | ● | |
| 川上 良 | | | | | | | ● | | ● | |
| 西村 知典 | ● | | ● | ● | | | | | ● | |
| 小松 百合弥 | | | | | ● | ● | ● | ● | ● | |
| 村越 晃 | ● | | | ● | ● | ● | ● | ● | ● | |

社内取締役

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

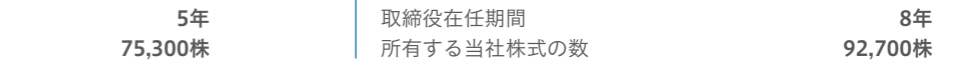
1 鵜飼 英一

取締役在任期間
所有する当社株式の数



2 宮澤 秀彰

取締役在任期間
所有する当社株式の数



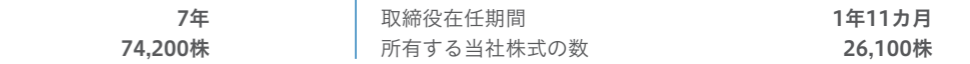
3 白鳥 俊則

取締役在任期間
所有する当社株式の数



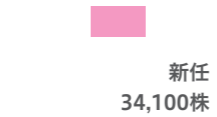
4 江上 正樹

取締役在任期間
所有する当社株式の数



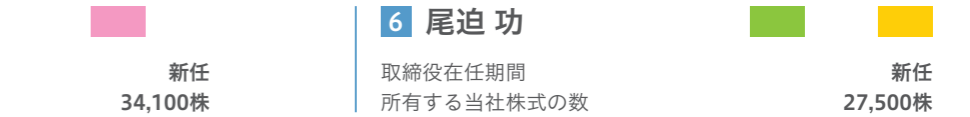
5 山本 正明

取締役在任期間
所有する当社株式の数



6 尾迫 功

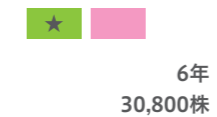
取締役在任期間
所有する当社株式の数



社外取締役

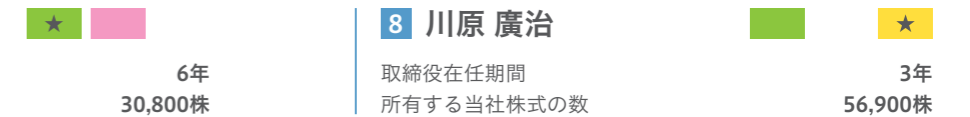
7 津田 登

取締役在任期間
所有する当社株式の数



8 川原 廣治

取締役在任期間
所有する当社株式の数



9 川上 良

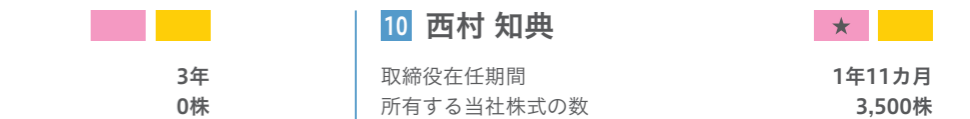
取締役在任期間
所有する当社株式の数



(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)
大阪大学大学院高等司法研究科教授

10 西村 知典

取締役在任期間
所有する当社株式の数



(重要な兼職の状況)
NTコンサル代表

11 小松 百合弥

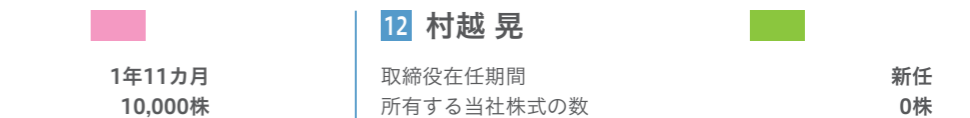
取締役在任期間
所有する当社株式の数



(重要な兼職の状況)
株式会社ドリームインキュベータ社外取締役
IA/パートナーズ株式会社マネージング・ディレクター
大塚化学株式会社顧問

12 村越 晃

取締役在任期間
所有する当社株式の数



(重要な兼職の状況)
三菱商事株式会社取締役

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

| 氏名 | 取締役会、委員会の出席状況 (2022年3月期) | 選任理由 |
|--------|---|---|
| 鵜飼 英一 | 100% 取締役会 15回/15回 指名委員会 4回/ 4回 報酬委員会 7回/ 7回 | 品質部門、海外部門などにおける業務の経験およびそれらの実績のもとに、グローバルに事業を展開する当社の経営に関する十分な知見などを有しており、2021年4月から当社執行役社長としての職務を遂行しております。その経験や知見などを経営に活かすことで持続的な企業価値の向上を図るべく、取締役として選任しております。 |
| 宮澤 秀彰 | 100% 取締役会 15回/15回 | 自動車市場向け事業部門、海外部門などにおける業務の経験およびそれらの実績に基づく幅広い知見などを有しております。その経験や知見などを経営に活かすことで持続的な企業価値の向上を図るべく、取締役として選任しております。 |
| 白鳥 俊則 | 100% 取締役会 15回/15回 報酬委員会 8回/ 8回 | 人事部門、経営企画部門などにおける業務の経験およびそれらの実績に基づく幅広い知見などを有しております。その経験や知見などを経営に活かすことで持続的な企業価値の向上を図るべく、取締役として選任しております。 |
| 江上 正樹 | 100% 取締役会 15回/15回 | 技術・研究部門などにおける業務の経験およびそれらの実績に基づく幅広い知見などを有しております。その経験や知見などを経営に活かすことで持続的な企業価値の向上を図るべく、取締役として選任しております。 |
| 山本 正明 | | 財務部門、海外部門などにおける業務の経験およびそれらの実績に基づく幅広い知見などを有しております。その経験や知見などを経営に活かすことで持続的な企業価値の向上を図るべく、新たに取締役に選任しております。 |
| 尾迫 功 | | 製造部門、品質部門などにおける業務の経験およびそれらの実績に基づく幅広い知見などを有しております。その経験や知見などを経営に活かすことで持続的な企業価値の向上を図るべく、新たに取締役に選任しております。 |
| 津田 登 | 100% 取締役会 15回/15回 指名委員会 4回/ 4回 報酬委員会 8回/ 8回 | 他の事業会社の経営者としての豊富な経験に基づく幅広い知見などを有しております。その経験や知見などを活かして、独立した立場から適切な助言・提言をいただくことで、経営の妥当性・適法性を確保し、持続的な企業価値の向上を図るべく、社外取締役に選任しております。 |
| 川原 廣治 | 100% 取締役会 15回/15回 指名委員会 4回/ 4回 監査委員会 14回/14回 | 長年の銀行における豊富な経験と財務に関する幅広い知見などを有しております。その経験や知見などを活かして、独立した立場から適切な助言・提言をいただくことで、経営の妥当性・適法性を確保し、持続的な企業価値の向上を図るべく、社外取締役に選任しております。 |
| 川上 良 | 100% 取締役会 15回/15回 監査委員会 14回/14回 報酬委員会 8回/ 8回 | 企業法務に精通する弁護士としての豊富な経験に基づく幅広い知見などを有しております。その経験や知見などを活かして、独立した立場から適切な助言・提言をいただくことで、経営の妥当性・適法性を確保し、持続的な企業価値の向上を図るべく、社外取締役に選任しております。 |
| 西村 知典 | 100% 取締役会 15回/15回 指名委員会 4回/ 4回 監査委員会 14回/14回 | 他の事業会社の経営者としての豊富な経験に基づく幅広い知見などを有しております。その経験や知見などを活かして、独立した立場から適切な助言・提言をいただくことで、経営の妥当性・適法性を確保し、持続的な企業価値の向上を図るべく、社外取締役に選任しております。 |
| 小松 百合弥 | 100% 取締役会 15回/15回 報酬委員会 8回/ 8回 | 金融機関や他の事業会社における豊富な経験と財務に関する幅広い知見などを有しております。その経験や知見などを活かして、独立した立場から適切な助言・提言をいただくことで、経営の妥当性・適法性を確保し、持続的な企業価値の向上を図るべく、社外取締役に選任しております。 |
| 村越 晃 | | 他の事業会社の経営者としての豊富な経験に基づく幅広い知見などを有しており、業務執行者から独立した立場での適切な発言など、職務を通じて経営の透明性・公正性を高める観点から監督を行うことで当社の持続的な企業価値の向上を図ることが期待できるため、新たに社外取締役に選任しております。 |

執行役 (2022年7月1日現在)



- | | | |
|--|---|--|
| <p>1 代表執行役 執行役社長 鵜飼 英一* CEO (最高経営責任者)</p> | <p>2 代表執行役 執行役 宮澤 秀彰* 自動車事業本部 本部長 (兼) グローバル調達本部担当</p> | <p>3 執行役 市川 博幸 自動車事業本部 副本部長</p> |
| <p>4 執行役 江上 正樹* CTO (最高技術責任者) (兼) 研究部門担当 (兼) 新商品戦略本部担当</p> | <p>5 執行役 皆見 章行 生産本部 本部長 (兼) 中国地区担当 (兼) 需給統括部担当 (兼) 生産技術開発本部担当 (兼) 複合材料商品事業部担当</p> | <p>6 執行役 川端 恭弘 人材戦略部担当 (兼) 人事部担当</p> |
| <p>7 執行役 木下 俊平 経営戦略部担当</p> | <p>8 執行役 白鳥 俊則* 米州地区担当 (兼) 情報企画部担当</p> | <p>9 執行役 十河 哲也 CFO (最高財務責任者)</p> |
| <p>10 執行役 孝橋 宏二 自然エネルギー商品事業部担当 (兼) 情報企画部長</p> | <p>11 執行役 播磨 悦 アフターマーケット事業本部担当 (兼) 産業機械事業本部担当 (兼) 品質保証本部担当 (兼) NTN KOREA CO., LTD. 担当 (兼) アセアン・大洋州・西アジア地区担当 (兼) インド地区担当</p> | <p>12 執行役 三村 洋造 社長特命事項担当</p> |
| <p>13 執行役 山本 正明* 欧州・アフリカ州地区担当 (兼) ESG推進部担当 (兼) 法務部担当 (兼) 通商管理部担当 (兼) 内部統制推進部担当 (兼) 総務部担当</p> | | |

*取締役に兼務する執行役



社外取締役
津田 登

社外取締役
小松 百合弥

社外取締役
西村 知典

NTNレポートでは、NTNの経営やサステナビリティの諸課題について、毎年社外取締役の皆さまの議論の場を設け、その内容を「社外取締役 会談」として掲載しています。今年も、津田取締役・小松取締役・西村取締役に、辛口の本音をお話しいただきました。

テーマ1 NTNの現状の課題

2022年3月期の業績は、4年ぶりに最終黒字となりました。まずは業績に対するレビューと、NTNの現状の課題をお聞かせください。

小松 2022年3月期は、期初に立てた計画を期中に下方修正しましたが、最終的に期初の計画値以上の結果を残すことができました。株価も上昇し、この点についてはマネジメント層と従業員の皆さんの頑張りを高く評価しています。一方で、将来の純利益に関しては、心配な面もあります。本社ビルの売却、持ち合い株の処分などで益出しをしたため、将来業績が悪化したときや不慮のことが起きた際、特別利益を計上して純損失を避けるためのバッファが少ない状況になりました。借入れも多く、財務体質が強固というわけではないの

で、危機感を持たなくてははいけません。財務体質および営業キャッシュ・フローの改善を進めるにあたり最大の課題は、棚卸資産(在庫)の多さです。今後金利が上がる可能性を考えたとき、2,000億円を超える棚卸資産を抱えているのは当社の規模からすると多すぎますし、金利負担も増加します。在庫を大幅に減らすことができれば、営業キャッシュ・フローと、資産効率は改善し、将来への投資に回せる資金も確保でき、とても良い会社になると思っています。現時点でももちろん、全社をあげて在庫の圧縮に真剣に取り組んではいますが、たとえ今ある取り引きを失っても在庫を減らすことを選択できるマインドを持って欲しいと思いますし、そういう判断がしやすいように、現場の責任者や管理職の方々に利益や売り上げと同じレベルで営業キャッシュ・フローもKPIとして意識していただくと良いのではと思っています。

津田 在庫については以前から課題として認識していて、生産改革を進めているところです。昨今の物流の混乱や、上海のロックダウンなど、さまざまな要因があって成果が見えにくいのですが、危機感を持って取り組んでいます。業績については、2023年3月期の営業利益230億円を目標としましたが、鋼材などの原材料価格が急騰している中で、これに見合った価格転嫁ができるかどうか鍵を握っています。一方で、コストダウンにも一層取り組む必要があります。価格転嫁が見込めずに供給を断った場合、競合がそれを引き受けたとしたら、そもそもコスト競争力がなかったということになります。原価低減にもメスを入れてやらないといけません。営業での値上げと、製造での原価低減、両にらみの作戦です。さらに、アメリカと欧州の利益率が良くないのも大きな課題です。アメリカはそもそも赤字体質だったのに加えて、人件費の高騰が大きく響いています。また、欧州は市場が成熟しているため、不採算品目をやめて、合理化を進めないといけません。今、専門チームを編成して抜本的な対策に取り組んでいます。

西村 お二人のお話を聞いて追加でコメントすると、在庫が多すぎるとするのが気になります。私は監査委員という立場で生産改革の現場である製作所を見て回っていますが、在庫を減らすということは、完成品が一定数量確保できたら生産を中断することを意味し、現場の人たちはそのことにとっても不安を感じるようです。生産を止めれば当然余剰工数が発生します。この余剰工数にどのような場面で活躍してもらうのか。例えば外作工数を内製化に変更するなり、他業務や新規業務で新たな取り組みにチャレンジするなど、原価低減のための工数に充当するのが有効だと思います。従来の生産のやり方を続けていけば現場は楽ですが、作れば売れるという時代はすでに過去のものとなり、適正に生産することが重要になっています。自動車会社もEV化の進展に伴い、主力製品がどんどん変化していく時代に突入しており、適正に作るものが求められています。それこそ余剰在庫を抱え過ぎて不良在庫となった場合には最悪な事態です。今こそ経営と現場が一体となり、適正在庫を持つような改革が必須だと思います。また津田取締役がおっしゃったように、お客さまへの価格転嫁はあくまでも原材料の高騰を転嫁するものであって、それ以上の利益を確保するには原価低減活動は必須です。さらには今期営業利益230億円達成については、自動車市場、アフターマーケット市場、産業機械市場でのポートフォリオの抜本的見直しを含めて、リソースの配分を見直すことが必要に感じま

す。

小松 こういった経営課題は、もちろん経営も執行も認識していて、実行しようというやる気もあります。方向性も間違っていない。唯一心配な点はスピードです。財務的な体力が落ちている中、インフレーションの進行で金利上昇リスクが高まっており、在庫を適正水準まで減らす全社の改革のスピードを加速する必要があると思っています。社内の皆さんは十分危機感をもっていると思いますが、正しい施策を着実に実行していても、環境変化に間に合わなければ、厳しい対応を迫られる事態になってしまいますので、改革の内容に加え「スピード」も重視していただきたいと思っています。

テーマ2 「なめらかな社会」の実現に向けたESG課題について

「なめらかな社会」の実現に向けたロードマップを策定されました。今後のサステナビリティ活動について、展望や課題をお聞かせください。

西村 2035年度のカーボンニュートラル達成を標榜しているの、これについてどのような施策を打つのかに注目しています。消費電力を抑えたり、再生可能エネルギーを使用したりということはもちろんですが、私は、地球環境に配慮した脱炭素の素材の開発という点で、当社の活躍の場があるのではないかと考えています。例えば、植物由来のバイオ素材を作って新しいベアリングに活用する、あるいは、グラフェンなど、軽くて硬くて丈夫な素材の開発に取り組むといったことは、対外的なメッセージにもなりますし、ほかの産業にも活用できれば、当社の社会的貢献度合いが高くなります。当社にはそのような研究の下地や人材が存在すると感じています。是非このような新規開発事業を政府機関と連携するなどして立ち上げ、2035年度カーボンニュートラル達成に貢献してもらいたいと思っています。

津田 私は大型の風力発電がどうなるかということにも注目しています。当社は大型軸受を作って、海外メーカーに納めていますが、この分野はヨーロッパや中国が進んでいて日本は出遅れています。カーボンニュートラルの達成には、日本のエネルギー政策も大きく関わるので、国の政策を見ながら、当社としての解を見つけていかなくてははいけません。なかなか難しい挑戦です。

また、最近是人権も大きな問題となっています。日本

企業はどこもそうだろうと思いますが、単一民族のため、人権についての意識が昔から高くないように思います。最近グローバルで人権の課題がクローズアップされ、ようやく日本企業でも意識が高まり始めたというのが実際のところではないでしょうか。サプライヤーの方も、どこまで意識して取り組めているのか、なかなか分かりにくいところもあります。海外事業所の方が進んでいるという面もあるので、グローバルの情報をしっかり捕捉しながら、全体として人権に配慮した事業活動を行えるようにすることが重要でしょう。

小松 カーボンニュートラルや人権の問題はお二人がおっしゃる通りです。加えて、私はダイバーシティがあまり進んでいない点も気になっています。コロナのためにあまり対面で話す機会を持てなかったのですが、これからは女性従業員の話積極的に聞いていきたいと思っています。働く女性に対して男性管理職が配慮しているつもりが、気づかないうちに評価の際にバイアスがかかってしまい、女性のプロモーションが難しい状況になっているということが、歴史のある日本の会社ではよくあります。私は管理職や管理職予備軍にもっと女性がいた方が良いでしょうし、最終的には内部から女性の取締役が出るのがベストだと思っています。そこに向けて取り組みを始めていきたいと思っています。また、現在、人事制度の見直しが進んでいますが、年功序列で階層が上がる現行制度だと、どうしても女性が出遅れてしまいます。年齢や性別、働き方に関わらず昇格できる制度になれば、ダイバーシティ改革が進むと思います。

津田 小松さんは、取締役会の議長になります。取締役会の議長が外部の役員で、さらに女性であるというのは日本企業では例が少ないと思いますが、当社のダイバーシティの推進に貢献されると期待しています。

テーマ3 不安定な世界情勢や為替の影響に対するNTNの取り組みについて

ロシアによるウクライナ侵攻でバリューチェーンは混乱し、さらにエネルギー価格の高騰など企業は危機に直面しています。また、各国の金融政策により、急速に円安が進んでいます。こういった不安定な情勢や為替の状況に対してのNTNの向き合い方についてご意見をお聞かせください。

小松 エネルギー価格の高騰については、確かに厳しい

状況ではありますが、逆に日本に長年沁みついた「安売」という商慣習を打破するチャンスではないかと考えます。仕入れコストの上昇による価格転嫁は、日本以外の国では当たり前に行われていることです。それが当然なのだと思えば、マインドセットを変えて、交渉を続けてもらいたいと思います。価格転嫁ができる体制になれば、需給のバランスを見て自社の供給を統制し、自社が優位な状況でバリューチェーンを構築するといった機動的な経営ができます。ピンチをチャンスに変えて取り組んで欲しいと思います。

バリューチェーンの混乱もまた、チャンスと捉えることができます。特定の地域への調達依存を回避するため、日本からも調達する動きになるかもしれません。それに応えることができる財務的な体力と余力を持っておくことが重要です。そのためには、ビジネスを失ってでも価格転嫁するという経営判断ができるかどうかです。また、失ったビジネスに張り付いていた製造や営業の人員をどのように活用するのか、危機的な状況においては、走りながら考えるスピード感が大切になるでしょう。

西村 小松さんのおっしゃるように、今やるべきことは体力をどう持たせるかです。鵜飼社長も、財務体質の改善を中期経営計画の重要施策のひとつに掲げ、危機感をもって取り組んでいます。営業利益率を高めるための努力、商品ポートフォリオの転換、固定費・比例費の低減などやることは山のようにあります。本当の実力をつけて、余裕をもって経営をしないと、なかなか次の一手を打つことができません。これからも外部環境がどんどん変化する中で、対応力をどうつけるか、そのためには体質改善が大きなポイントになると考えます。固定費の低減と申し上げましたが、先ほども話したように人の問題は避けては通れないでしょう。余剰工数がないか、あるならDXや新規事業へ振り向けられないか、そのためには人的資本への投資が必要ではないか、そういったことを取締役会でもっと議論すべきではないでしょうか。

津田 円安については、短期的に見れば業績にはプラスですが、この先どう振れていくかは分かりません。これだけ不確実な状況の中では、それぞれの国でそれぞれのモノを作っていくブロック化が進むかもしれません。それぞれの国・地域のマーケットでしっかり戦っていくのか、コスト競争力はどうか、じっくり見ていく必要があります。何でも海外の安い地域で作れば良いという時

代ではありません。日本の状況を見直す良いチャンスだと私は考えています。

テーマ4 NTNへの貢献について

最後に、社外取締役としてNTNにどう貢献していくのか、お考えをお聞かせください。

西村 取締役役に就任して2期目が終わりました。社長の交代もありましたので、この1年の変化についてお話をしたいと思っています。まず良かった点ですが、鵜飼社長の強力なリーダーシップのもと、会議の結論が明確になりました。そのため、取るべきアクションが分かりやすく周知徹底されて、行動が早くなったと感じます。また中期経営計画の達成に向けて、各執行役が連携して取り組むようになり、チーム経営が動き始めてきたのではないのでしょうか。

一方で、残念な点が2つあります。ひとつは、トップダウンは徹底されている一方で、ボトムアップが不十分という点です。生産改革現場で感じることは、今ひとつ改革の成果に対して執念が足りないこと。何が何でも在庫を半減する、原価を半分にするという目標があって、それに向かってみんながベクトルを合わせるという姿勢が見えづらく、しかも活動が一部のみに偏っているように感じます。

現場が自ら考え、工夫をして在庫削減、原価低減、資産の有効活用など、改革を進めて自信を持ち、さらなる業務改革を日々推進する文化が定着すると強い会社になります。そのためには現場のリーダーたちの役割が極めて重要です。失敗を恐れず自信を持って前進すること、そして、部下を信じてあげること。その上で経営と生産現場、営業現場が一体感を持つことができれば、改革はさらに進むでしょう。

2つ目は、部門間の業務の「のりしろ」が少ないことです。これによって時々業務間の引き継ぎにおいて空白が生まれます。責任の所在が不明確な事態が発生します。このことは自分たちの業務の価値を十分理解できていないことに原因があります。どの業務もそうですが、自分たちの業務に誇りを持ち、その価値を高めていく意識があれば空白は減少すると思います。

私は監査委員という立場で現場を回っています。生産改革活動では成功事例もあり、上伊那製作所では在庫を半減し、黒字化しました。これを水平転換すれば、もっと士気は高まるはずですが、社外取締役としての私の役割は、執行役をサポートしながら、このような成功




事例をみなさんに共有できる環境づくりをすることだと思っています。




小松 良い変化については、私も西村さんと同じ意見です。NTNのマネジメントの変化と、鵜飼社長のリーダーシップの強さが認識された1年であったと思います。

NTNへの貢献という点については、ダイバーシティの推進に加え、いろいろな局面でモニタリングを徹底していきたいと思っています。先ほど述べた通り、当社がやろうと思っていることや方向性は正しいと思っています。このまま進めていけば問題ないでしょう。心配なのは実行力と繰り返しになりますがスピードです。実行力については、取締役会などの場で、ロードマップの進捗をモニタリングして、できていないところや遅れているところについて理由と対応策と期限を明確にしていくことが私の役割だと認識しています。スピードについては、「このスピードで大丈夫ですか」と常に問い続けます。また、適時・適切に全社規模でモニタリングする仕組みの構築についてもお手伝いできればと思います。

津田 取締役役に就任して6年が経過しました。この間、ガバナンスにおいては、指名委員会等設置会社に移行し、社長も交代しました。今年から取締役会議長は社外取締役にということになりました。社外取締役に指名委員会委員長として貢献できたのではと思います。

さらに、会社が変わったと実感するのは、あらゆる組織が必要とされる「説明責任」と「透明性」の向上です。私たち社外取締役に説明し理解が得られなければ経営はできません。そのことが社会への情報提供の充実や従業員への十分な説明につながっていているのではと思います。執行役の制度も、以前は「専務」「常務」など、どうしてそうなるのか分かりにくい役職があったのですが、社長以外はすべて執行役に一本化しました。これに合わせて、執行役の基本報酬についても、所管内容に応じて計算すれば分かるように透明化が進みました。「なぜなのか」「よく分からない」という状況は、従業員の不満にもつながります。説明責任を果たし、透明性を高めること、そのことを意識しながら務めた6年でしたが、その点では、当社は進化してきていると感じています。あとは、業績が伴えば言うことありません。引き続き社外取締役として、NTNに期待を込めながら、厳しく経営を見ていくつもりです。

| 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 |
|---|---|---|
| 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。 | <ul style="list-style-type: none"> ■ ESG社内表彰制度「NTN PROUD AWARD」 従業員のESG活動を推奨し、当社グループが特定したSDGs対応のための13項目のマテリアリティに紐づく優れた取り組みを表彰する制度です。従業員のSDGsに関する理解や意識向上を促進するとともに、従業員のモチベーションやエンゲージメントの向上を図ります。 ■ 報奨金支給特許制度 「特許管理細則」や「特許報奨要領」などを定め、職務発明に対する実績報酬を行うことで、従業員のモチベーションの向上と職務発明の創出に取り組んでいます。 ■ 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。 | <ul style="list-style-type: none"> ■ 全国代理店会 日本全国の代理店さまをお招きし、決算概要やアフターマーケット事業の施策内容の説明会を行い、代理店さまとの結束を高めています。 ■ テクニカル・サービスカー 完全オーダーメイドの多機能なテクニカル・サービスカーを世界各国で走らせ、当社商品を紹介する教材や展示品を搭載し、お客さま向けに軸受技術講習会を開催しています。 |
| 取引先さま  | 公正で自由な環境のもと、取引先との相互信頼に基づく良好なパートナーシップを構築し、共に成長・発展をはかります。 | <ul style="list-style-type: none"> ■ サプライヤー説明会 取引先さまに対し、当社のグローバル展開や取り巻く事業環境の共有、外部講師による講演などを行っています。 ■ CSR調達の推進 CSR調達ガイドラインに基づくCSRアンケートを通じて、取引先さまとの間でCSR調達の重要性をご理解いただく活動を推進しています。 |

| ステークホルダー | ステークホルダーへの姿勢 | 主な取り組み |
|--|---|---|
| 地域社会  | 事業を行う地域の文化や慣習を尊重し、事業活動を通じて、地域社会の期待に応え、長期的な信頼関係を構築します。 | <ul style="list-style-type: none"> ■ 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も努め、積極的なコミュニケーションを通じて、長期的な信頼関係を構築します。 | <ul style="list-style-type: none"> ■ 株主総会 株主の皆さまとの長期的な信頼関係を築くためのコミュニケーションの場として、株主総会を開催しています。 ■ ESG説明会 投資家さまを対象に、決算説明会を開催するほかESGの取り組みをご理解いただくことを目的に、ESG説明会を開催しています。説明会でいただいたご意見は当社の活動および情報開示の強化に役立てています。 |
| 環境  | 事業活動において自然との調和をはかり、環境負荷低減に寄与する技術と商品・サービスの提供を通じて、地球環境に貢献します。 | <ul style="list-style-type: none"> ■ 事業活動における環境負荷低減 事業活動におけるCO₂や規制物質の排出量の把握と削減を行い、有害な環境影響の最小化に努めています。 ■ 持続可能な資源の利用 原材料や水などの投入資源の使用量削減や廃棄物の3R(リデュース、リユース、リサイクル)を徹底し、持続可能な資源利用に取り組んでいます。 ■ 環境貢献商品の開発 製品使用時のCO₂排出量の削減に貢献できる商品や、自然エネルギー関連商品の開発を通じて、脱炭素社会の実現に貢献しています。 |

ステークホルダーのご意見を持続的な企業活動に反映するため、サステナビリティの各分野における学識経験者・有識者の方々とダイアログを2015年から毎年実施しています。今年度は6月に第8回ダイアログを開催しました。

当社では、一昨年にSDGs対応のための13項目のマテリアリティを特定し、取り組みを開始しました。また、昨年5月にはTCFD提言への賛同を表明し、気候変動が事業にもたらすリスク・機会の特定とシナリオ分析を進めました。さらに、ESGの諸課題を解決していくため、事業の延長線上に想定される未来を特定するフォアキャストと、「なめらかな社会の実現」という目指す未来からのバックキャストの視点から、クリアすべき目標とその時期を定めたロードマップを策定しました。

今回のダイアログでは、これら当社の活動状況と今後の進め方について、有識者の方々と意見交換を行いました。いただいたご提言を踏まえ、さらなる企業価値向上に向けて全社で取り組みを推進していきます。

ダイアログのテーマ

テーマ1 ESG経営の進め方

テーマ2 カーボンニュートラル

有識者



國部 克彦
神戸大学大学院
経営学研究科教授



山田 朗
JMAC日本能率協会
コンサルティング
シニア・コンサルタント



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



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



梨岡 英理子
(司会)
株式会社環境管理会計研究所
代表取締役

NTN

| | | | |
|--|---|---------------------|--|
| 執行役 経営戦略本部/欧州・アフリカ州地区/総務部/ CSR本部担当 | <p>山本 正明</p> <p>EHS(環境・労働安全衛生)統括部長</p> | <p>山崎 雅之</p> | 執行役 経営戦略本部/欧州・アフリカ州地区/総務部/ CSR本部担当 |
| 執行役 人事本部長/グローバル人材育成部長/ EHS(環境・労働安全衛生)統括部担当 | <p>川端 恭弘</p> <p>グローバル調達本部 調達・物流管理部長</p> | <p>真野 竜馬</p> | 執行役 経営戦略本部長 |
| 経営戦略本部 経営企画部長 | <p>木下 俊平</p> <p>生産本部 生産戦略部長</p> | <p>鈴木 好隆</p> | 経営戦略本部 経営企画部長 |
| 経営戦略本部 広報・IR部長 | <p>西垣戸 敬</p> <p>CSR本部長</p> | <p>増本 真明</p> | 経営戦略本部 広報・IR部長 |
| | <p>長尾 立雄</p> <p>CSR本部 コーポレートバリュー推進部長</p> | <p>井口 耕平</p> | |

*出席者の所属および役職は開催当時のものです。

テーマ1

ESG経営の進め方

NTN: マテリアリティに即したESG経営を推進していくために、ロードマップを作成しました。今後マテリアリティをどのように全社に展開し、ESG経営を進めればよいか、ご意見をお聞かせいただけますでしょうか。

國部様: マテリアリティとは「社会課題にとって重要である」ということであり、マテリアリティの解決が社会課題の解決につながるこれが本来のあり方です。しかしこれは企業にとって非常に難しいことで、企業のサステナビリティ経営体制を構築するために、マテリアリティが特定されているという印象を受けます。その意味では、NTNのマテリアリティも、現状ではサステナビリティ活動の重要な領域を決めるためのものになっているので、今後、13のマテリアリティの中からNTNの活動と社会の課題を結びつけて、社会課題の解決に戦略的に取り組んでいけるかという点が、重要になってくるのではないのでしょうか。

清水様: NTNのマテリアリティは、企業理念と結びつけながら、社会課題をポジティブインパクトの強化とネガティブインパクトの低減とに分けてロジカルに展開されているところが非常に良いと感じました。ガイドラインも参考にしながら真摯に取り組まれていて、企業としての考え方、価値観が表れているのではないのでしょうか。それをどうやって今後取り組みにつなげていくかという点について、当社の事例を交えてお話しします。積水ハウスでは特定したマテリアリティを1年で見直しました。それは、従業員に展開したときに「自分事化」しきれないという課題が見えたからです。ESGやサステナビリティの取り組みは会社の一部の人間がやっていることにならないよう、従業員一人ひとりが経営課題を自分事化できる仕組みづくりを行っています。従業員の気づき、理解、共感、そして行動に移していくことが本当の意味でのESG・サステナビリティ経営につながることを期待しています。

山田様: 全体として「なめらかな社会の実現」を目指すというのは、良いコンセプトだと感じました。また、13あ

るマテリアリティのうち、「当社の独創的技術の創造を通じて社会に貢献」の3つのマテリアリティには、NTNらしさが出ていると思います。一方で「グローバル企業にふさわしい経営・企業形態の形成」の10のマテリアリティについては、どの企業でも当てはまる内容であるため、具体的な指標を定め、定量化されてはどうか。そうすることで、外部にインパクトを示せるだけでなく、内部でも納得感をもって取り組みを進めることができます。

NTN: 当社の13のマテリアリティについては、従業員が納得して取り組めるものであるか、確認が必要だと思っています。網羅的であるというご指摘がありましたが、現状のマテリアリティについて、会社の取り組みをESGの視点で読み替えただけではないかととらえる者もいます。やっていることを拾い集めるのではなく、目標を示し、そのために何をしなければならぬか、考える必要があります。

國部様: その点では、サステナビリティ活動を表彰する、新しいNTN PROUD AWARDには期待しています。表彰制度というものは難しく、サステナビリティ活動を奨励する一方で、収益責任も求めていくとどこかで矛盾が生じます。それを克服するために、従業員が納得し、やる気をもって取り組んでもらえるように会社全体の制度を変えていかなくてはなりません。裏を返せば、制度さえしっかり構築できれば、それが呼び水になって、従業員がやる気をもって取り組むことができるようになります。

また、昨今のサステナビリティ経営では会社のパーパスが強調されますが、パーパスというのは元来、個人の存在意義のことです。その集合体がコモンパーパスであり、ひいてはコーポレートパーパスにつながっていくのです。コーポレートパーパスを個人のパーパスに分割するのではなく、従業員のパーパスに目を向けて、コーポレートパーパスがそれと合っているか、確認しながら進めていくのがよいでしょう。NTN PROUD AWARDも、文化になるまでやりきることが大切だと考えます。



テーマ2
カーボンニュートラル

NTN: 当社はロードマップで、2035年度までにスコープ1・2でカーボンニュートラルを達成することを目標に掲げています。目標達成に向けた取り組みや組織の在り方について、ご意見をお聞かせください。

山田様: 多くの企業で、2030年にカーボンニュートラル達成といった目標を立てていますが、具体的に目標達成に向けて何ができるのか、マスタープランを作ることが必要です。企業が徹底すべきことは、まずはエネルギー使用量を減らすことです。再生可能エネルギーの購入など、エネルギーの質を変えるのはその次です。省エネルギーというと、どの企業もやりつくした感があるとおっしゃいますが、実際にはエネルギーが「見える化」できていない企業が多くあります。製造業ではQCD向上のためにプロセス管理を行いますが、それと同等にエネルギー管理も行わなければいけない時代になっています。各工程の目的・機能に立ち返って、工程に必要なエネルギーはどれだけか、実際はどれだけのエネルギーを使っているのか。その差はロスになっているので、そのロスを減らして、さらに改善できるところがないか考えていくのです。ユーティリティ設備面での省エネのアプローチはよくありますが、大切なのは工程側で管理する

ことです。そこに立ち戻って議論をすることが、カーボンニュートラル達成の鍵になると考えています。

NTN: 私たちも、「どれくらい使っているのか」は見える化していますが、「どれくらい必要か」ということにも目を向けなければいけないということですね。この点、現在の日本の製造業共通の課題ですが、生産設備を理解できている技術者が少なくなっています。必要なエネルギー量を見る化するためにも、生産技術・設備に精通していることが重要だと思いました。

TCFD提言(以下、TCFD)については、どのようにお考えでしょうか。

近田様: TCFDについて、積水ハウスは2018年に賛同し、2019年に初めて開示しました。最初はど書けばよいか分からなかったのですが、機関投資家との対話を通じて試行錯誤しながらブラッシュアップを図っています。昨年度はシナリオ分析のやり方を変えました。TCFDに取り組む意義を考えたとき、気候変動対応の体制を会社の中につくるところまで活動を進めないと意味がありません。しかし、以前はリスク・機会の分析を環境担当の部署でほとんど行っており、分析結果が社内十分に共有できていませんでした。TCFDへの対応が「開示のための作業」になってはいけません。ですから、全事業部門に対して、自分たちの事業のリスク・機会が何かを考え

るように依頼しました。すると500以上も集まったのです。事業部門の中で考えるうちに、気候変動への対応が事業活動でも必要なことが共有され、自分事化されたのが非常に良かったと思っています。また、実際に集まったリスクの中には、事務局では気づかなかったものもありました。今年度の開示するTCFDについては、自信を持って当社のリスク・機会であるということが出来ます。

今後重要なことは、このリスクをどのようにマネジメントするかです。従来のリスクマネジメントの範囲にはおさまらないリスクもあり、そこへの対応が課題になってきます。さらに、新しくグループに加わった会社との調整も必要です。当然、その会社も同じように気候変動対応をしています。グループ会社である以上は一気通貫してマネジメントしなければいけません。その対応も考えているところです。

NTN: 当社は、昨年度TCFDに賛同し、今年度初めて開示しました。まだ開示のための作業になっているというのが実態です。また、積水ハウス様のカーボンニュートラルに向けた取り組みの中で素晴らしいと思う点は、ZEH(ゼロエネルギー住宅)の価値をお客さまにご理解いただいて、価格に反映できているところです。当社も環境貢献商品を作っていますが、価格に反映することまではできていません。カーボンニュートラルを目指すにあたっては当然コストがかかりますが、価格負担をどこがするのか。答えがないのが難しいところです。お客さまにどのようなシナリオで話をするか、議論をしたいと思います。



山田様: 今後マテリアリティを考えていくときには、是非、各事業部の将来を担う若い世代を交えて議論してみてください。積水ハウス様の事例のように、事業部ごとにリスク・機会は異なります。自分たちでリスク・機会を考えてマテリアリティを特定し、ストーリーを考えていくことで、販売するときにも自然と商品の付加価値を語れるようになるのではないのでしょうか。

國部様: TCFDの情報開示事項が、実際に投資家の意思決定に有効かどうか誰も検証していません。ただ、コーポレートガバナンス・コードでも求められているので、対応は必要です。そのためには、自分たちできちんとガイドラインを読み、自社の開示で本当に必要な情報は何かを理解しなければいけません。そうでないと、「開示のための作業」になってしまいます。必要なのは、実質的な報告なのです。カーボンニュートラルも同じで、実質的な活動が最も重要です。つまり、再生可能エネルギーを購入することよりも、エネルギー構造を変えることが妥当か否かを検討すべきです。

NTN: いろいろなご意見をいただき、ありがとうございました。ESG経営でもカーボンニュートラルでも、自社の実態に即した活動が重要であること、また、従業員やお客さまとコミュニケーションをしっかりとることの大切さを改めて認識しました。今回の提言を踏まえて、引き続き当社のサステナビリティ活動を推進してまいります。

| | | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 |
|-----------------------------------|--------------------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|
| 財務データ* | | | | | | | | | | | | |
| PL関連 および 会計年度系 | | | | | | | | | | | | |
| 売上高 ^{#2} | (百万円) | 543,468 | 539,594 | 638,970 | 701,900 | 716,996 | 683,636 | 744,699 | 733,846 | 651,956 | 562,847 | 642,023 |
| 営業利益 | (百万円) | 20,723 | 7,278 | 33,003 | 43,850 | 47,770 | 35,929 | 39,935 | 27,222 | 7,517 | (3,138) | 6,880 |
| 営業利益率 | (%) | 3.8 | 1.3 | 5.2 | 6.2 | 6.7 | 5.3 | 5.4 | 3.7 | 1.2 | (0.6) | 1.1 |
| 税金等調整前当期純利益(損失) | (百万円) | 16,357 | (13,897) | (2,451) | 37,062 | 26,942 | 14,889 | 26,905 | 2,938 | (33,949) | (1,256) | 17,619 |
| 親会社株主に帰属する当期純利益(損失) | (百万円) | 5,993 | (14,195) | (14,648) | 23,352 | 15,037 | 2,830 | 20,373 | (6,958) | (43,992) | (11,641) | 7,341 |
| 設備投資額 | (百万円) | 54,440 | 48,979 | 33,162 | 31,266 | 36,300 | 35,398 | 37,589 | 45,172 | 57,675 | 23,817 | 19,809 |
| 減価償却費 | (百万円) | 34,175 | 34,841 | 39,315 | 40,391 | 38,277 | 36,629 | 37,505 | 38,926 | 37,306 | 35,478 | 37,898 |
| 研究開発費 | (百万円) | 17,156 | 16,174 | 17,820 | 18,088 | 18,480 | 19,196 | 21,007 | 21,661 | 19,961 | 17,485 | 17,444 |
| BS関連(会計年度末系) | | | | | | | | | | | | |
| 総資産 | (百万円) | 693,257 | 768,461 | 848,037 | 856,121 | 794,000 | 797,038 | 839,427 | 840,750 | 757,822 | 836,563 | 855,483 |
| 純資産 | (百万円) | 212,126 | 211,742 | 213,368 | 262,559 | 248,504 | 245,050 | 269,759 | 246,404 | 168,378 | 183,751 | 216,425 |
| 棚卸資産 | (百万円) | 155,107 | 163,287 | 166,484 | 184,128 | 178,220 | 171,481 | 179,738 | 194,505 | 182,923 | 176,847 | 214,843 |
| 有利子負債 | (百万円) | 271,978 | 360,801 | 381,767 | 359,105 | 325,173 | 320,169 | 320,833 | 350,344 | 362,416 | 422,803 | 394,031 |
| 各種指標 (主にBS関連) | | | | | | | | | | | | |
| 棚卸資産回転率 | (回) | 3.5 | 3.3 | 3.8 | 3.8 | 4.0 | 4.0 | 4.1 | 3.8 | 3.6 | 3.2 | 3.0 |
| ネットD/Eレシオ | (倍) | 1.11 | 1.37 | 1.27 | 1.11 | 1.11 | 1.05 | 0.93 | 1.16 | 1.87 | 1.62 | 1.38 |
| 総資産当期純利益(損失)率(ROA) | (%) | 0.9 | (1.9) | (1.8) | 2.7 | 1.8 | 0.4 | 2.5 | (0.8) | (5.5) | (1.5) | 0.9 |
| 自己資本利益(損失)率(ROE) | (%) | 3.0 | (7.2) | (7.3) | 10.5 | 6.3 | 1.2 | 8.4 | (2.9) | (22.8) | (7.1) | 4.0 |
| 自己資本比率 | (%) | 28.4 | 26.0 | 23.5 | 28.6 | 29.3 | 28.8 | 30.2 | 27.4 | 20.6 | 20.4 | 23.1 |
| 投下資本利益(損失)率(ROIC) | (%) | 3.3 | 1.0 | 4.0 | 5.2 | 5.8 | 4.5 | 5.0 | 3.3 | 1.0 | (0.4) | 0.8 |
| CF関連 | | | | | | | | | | | | |
| 営業CF | (百万円) | 17,052 | 20,505 | 69,058 | 25,120 | 46,247 | 62,387 | 61,799 | 43,224 | 43,749 | 36,473 | 8,956 |
| 投資CF | (百万円) | (52,842) | (56,604) | (34,132) | (31,293) | (33,770) | (41,218) | (48,358) | (65,614) | (61,807) | (17,938) | 2,512 |
| 財務CF | (百万円) | 47,248 | 69,586 | 6,595 | (37,492) | (27,958) | (8,218) | (7,520) | 20,745 | 7,413 | 54,671 | (41,300) |
| フリー・キャッシュ・フロー | (百万円) | (35,790) | (36,099) | 34,926 | (6,173) | 12,477 | 21,169 | 13,441 | (22,390) | (18,058) | 18,535 | 11,468 |
| 1株当たり情報 | | | | | | | | | | | | |
| 純資産 | (円) | 370.19 | 375.84 | 374.68 | 461.21 | 436.97 | 431.66 | 477.17 | 433.32 | 294.00 | 321.04 | 372.70 |
| 当期純利益(損失) | (円) | 11.27 | (26.69) | (27.54) | 43.91 | 28.28 | 5.33 | 38.36 | (13.10) | (82.83) | (21.92) | 13.83 |
| 潜在株式調整後当期純利益(損失) | (円) | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - |
| 配当金 | (円) | 10.00 | 0 | 2.00 | 6.00 | 10.00 | 10.00 | 15.00 | 15.00 | 5.00 | 0.00 | 0.00 |
| 非財務データ | | | | | | | | | | | | |
| 従業員数(連結) | (名) | 20,789 | 21,398 | 22,156 | 23,360 | 24,109 | 24,665 | 25,493 | 24,988 | 24,199 | 23,292 | 23,383 |
| 海外従業員比率 | (%) | 63 | 63 | 64 | 66 | 66 | 66 | 66 | 65 | 64 | 62 | 63 |
| 女性従業員比率(単体) | (%) | 9 | 9 | 9 | 9 | 10 | 10 | 10 | 10 | 10 | 10 | 11 |
| 平均勤続年数 全体 | (年) | 19.0 | 18.5 | 17.7 | 17.6 | 17.5 | 17.5 | 18.6 | 19.0 | 19.3 | 19.5 | 19.9 |
| 取締役数 | (名) | 13 | 12 | 11 | 11 | 14 | 14 | 14 | 14 | 11 | 11 | 12 |
| うち、独立社外取締役数 | (名) | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 5 | 5 | 6 |
| CO ₂ 排出量 ^{*3} | (万トン) | 53.9 | 56.7 | 59.3 | 61.7 | 60.5 | 62.0 | 65.3 | 72.2 | 62.9 | 53.7 | 57.7 |
| エネルギー使用量 ^{*4} | TJ/年 | 5,857 | 6,134 | 6,331 | 6,463 | 6,336 | 6,493 | 6,849 | 6,978 | 6,326 | 5,783 | 6,623 |
| 水使用量 ^{*5} | (万m ³) | 219.7 | 210.9 | 201.8 | 197.3 | 319.7 | 323.0 | 326.4 | 347.1 | 281.1 | 243.0 | 271.5 |
| 廃棄物発生量 | (万トン) | 15.0 | 14.1 | 15.0 | 15.4 | 15.9 | 16.3 | 17.7 | 17.7 | 15.5 | 13.1 | 15.4 |
| 為替データ | | | | | | | | | | | | |
| USドル(\$) 平均 | | 79.08 | 82.91 | 100.17 | 109.76 | 120.15 | 108.39 | 110.85 | 110.88 | 108.73 | 106.01 | 112.34 |
| ユーロ(€) 平均 | | 109.02 | 106.78 | 134.21 | 138.69 | 132.60 | 118.80 | 129.64 | 128.41 | 120.84 | 123.66 | 130.53 |
| USドル(\$) 期末 | | 82.19 | 94.05 | 102.92 | 120.17 | 112.68 | 111.85 | 106.49 | 110.64 | 107.85 | 110.36 | 121.89 |
| ユーロ(€) 期末 | | 117.57 | 109.80 | 120.73 | 141.65 | 130.32 | 127.70 | 119.48 | 131.00 | 124.21 | 129.32 | 136.01 |

*1 2019年3月期より、「[税効果会計に係る会計基準]の一部改正」等を適用したため、2018年3月期から2015年3月期までの期についても上記会計基準等を反映した組替後の数値を記載しております。また、NTNレポート2022より有価証券報告書に記載のある財務データを使用しています。
 *2 2021年3月期より、「営業外収益」に計上しておりました「受取技術料」について「売上高」に含めて計上することに変更したため、2020年3月期から2017年3月期までの期についても上記表示方法の変更を反映した組替後の数値を記載しております。

*3 カーボンニュートラルベンチマーク2019年3月期以降のスコープ2のCO₂排出量は、国内事業所は、電気事業者別排出係数(環境省・経済産業省)、海外事業所は、Emissions Factors 2021 (IEA) 出典の排出係数にて算出。
 *4 電力のエネルギーは物理量3.6MJ/kWh、燃料のエネルギーは「サプライチェーンを通じた組織の温室効果ガス排出等の算定のための排出原単位データベース(Ver.3.1)」(環境省)に記載の排出係数を使用して算出。
 *5 水使用量(万m³)は2015年3月期までは国内事業所、2016年3月期以降は国内・海外の事業所を集計対象としています。

連結貸借対照表

| | 単位:百万円 | |
|---------------|----------|----------|
| | 2021 | 2022 |
| 資産の部 | | |
| 流動資産 | | |
| 現金及び預金 | 154,969 | 128,644 |
| 受取手形及び売掛金 | 116,604 | 125,507 |
| 電子記録債権 | 4,996 | 6,491 |
| 商品及び製品 | 91,848 | 105,514 |
| 仕掛品 | 48,600 | 55,939 |
| 原材料及び貯蔵品 | 36,397 | 53,389 |
| 短期貸付金 | 68 | 57 |
| その他 | 33,282 | 37,533 |
| 貸倒引当金 | △1,011 | △1,045 |
| 流動資産合計 | 485,756 | 512,031 |
| 固定資産 | | |
| 有形固定資産 | | |
| 建物及び構築物 | 225,560 | 237,099 |
| 減価償却累計額 | △138,245 | △149,144 |
| 建物及び構築物(純額) | 87,314 | 87,955 |
| 機械装置及び運搬具 | 710,231 | 753,597 |
| 減価償却累計額 | △598,067 | △630,990 |
| 機械装置及び運搬具(純額) | 112,164 | 122,607 |
| 土地 | 32,442 | 33,563 |
| 建設仮勘定 | 22,231 | 15,557 |
| その他 | 62,495 | 65,498 |
| 減価償却累計額 | △56,203 | △59,385 |
| その他(純額) | 6,291 | 6,113 |
| 有形固定資産合計 | 260,443 | 265,797 |
| 無形固定資産 | | |
| のれん | — | 1,983 |
| その他 | 40,363 | 42,046 |
| 無形固定資産合計 | 40,363 | 44,029 |
| 投資その他の資産 | | |
| 投資有価証券 | 43,836 | 24,679 |
| 繰延税金資産 | 2,437 | 3,495 |
| 退職給付に係る資産 | — | 1,555 |
| その他 | 3,938 | 4,094 |
| 貸倒引当金 | △213 | △200 |
| 投資その他の資産合計 | 49,999 | 33,624 |
| 固定資産合計 | 350,806 | 343,451 |
| 資産合計 | 836,563 | 855,483 |

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

| | 単位:百万円 | |
|---------------|---------|---------|
| | 2021 | 2022 |
| 負債の部 | | |
| 流動負債 | | |
| 支払手形及び買掛金 | 55,468 | 61,033 |
| 電子記録債務 | 62,815 | 60,881 |
| 短期借入金 | 121,836 | 134,229 |
| 未払法人税等 | 2,125 | 4,544 |
| 役員賞与引当金 | 36 | 29 |
| その他 | 50,064 | 60,486 |
| 流動負債合計 | 292,346 | 321,205 |
| 固定負債 | | |
| 社債 | 80,000 | 80,000 |
| 長期借入金 | 220,967 | 179,802 |
| 製品補償引当金 | 1,082 | 408 |
| 退職給付に係る負債 | 39,920 | 36,852 |
| その他 | 18,495 | 20,790 |
| 固定負債合計 | 360,466 | 317,853 |
| 負債合計 | 652,812 | 639,058 |
| 純資産の部 | | |
| 株主資本 | | |
| 資本金 | 54,346 | 54,346 |
| 資本剰余金 | 67,970 | 67,970 |
| 利益剰余金 | 52,786 | 60,127 |
| 自己株式 | △782 | △866 |
| 株主資本合計 | 174,321 | 181,578 |
| その他の包括利益累計額 | | |
| その他有価証券評価差額金 | 8,646 | 1,044 |
| 為替換算調整勘定 | △6,865 | 16,025 |
| 退職給付に係る調整累計額 | △5,575 | △797 |
| その他の包括利益累計額合計 | △3,794 | 16,272 |
| 非支配株主持分 | 13,224 | 18,574 |
| 純資産合計 | 183,751 | 216,425 |
| 負債純資産合計 | 836,563 | 855,483 |

連結損益計算書

| | 単位:百万円 | |
|-------------------------------------|---------|---------|
| | 2021 | 2022 |
| 売上高 | 562,847 | 642,023 |
| 売上原価 | 477,666 | 536,070 |
| 売上総利益 | 85,180 | 105,953 |
| 販売費及び一般管理費 | 88,319 | 99,072 |
| 営業利益又は営業損失(△) | △3,138 | 6,880 |
| 営業外収益 | | |
| 受取利息 | 852 | 866 |
| 受取配当金 | 568 | 605 |
| 持分法による投資利益 | 343 | 1,099 |
| 為替差益 | 2,732 | 2,591 |
| 製品補償引当金戻入益 | — | 1,213 |
| その他 | 3,146 | 1,090 |
| 営業外収益合計 | 7,644 | 7,467 |
| 営業外費用 | | |
| 支払利息 | 3,505 | 4,277 |
| デリバティブ評価損 | 2,918 | 812 |
| その他 | 3,823 | 2,441 |
| 営業外費用合計 | 10,248 | 7,532 |
| 経常利益又は経常損失(△) | △5,742 | 6,815 |
| 特別利益 | | |
| 投資有価証券売却益 | 5,699 | 10,483 |
| 有形固定資産売却益 | — | 3,850 |
| 助成金収入 | 5,769 | — |
| 特別利益合計 | 11,468 | 14,333 |
| 特別損失 | | |
| 独占禁止法関連損失 | 1,176 | 2,928 |
| 減損損失 | 2,462 | 601 |
| 異常操業度損失 | 3,343 | — |
| 特別損失合計 | 6,982 | 3,529 |
| 税金等調整前当期純利益又は税金等調整前当期純損失(△) | △1,256 | 17,619 |
| 法人税、住民税及び事業税 | 3,220 | 5,071 |
| 法人税等調整額 | 6,113 | 3,451 |
| 法人税等合計 | 9,334 | 8,522 |
| 当期純利益又は当期純損失(△) | △10,590 | 9,096 |
| 非支配株主に帰属する当期純利益 | 1,051 | 1,755 |
| 親会社株主に帰属する当期純利益又は親会社株主に帰属する当期純損失(△) | △11,641 | 7,341 |

連結包括利益計算書

| | 単位:百万円 | |
|------------------|---------|--------|
| | 2021 | 2022 |
| 当期純利益又は当期純損失(△) | △10,590 | 9,096 |
| その他の包括利益 | | |
| その他有価証券評価差額金 | 3,552 | △7,615 |
| 為替換算調整勘定 | 15,056 | 22,947 |
| 退職給付に係る調整額 | 7,024 | 4,795 |
| 持分法適用会社に対する持分相当額 | △513 | 1,759 |
| その他の包括利益合計 | 25,119 | 21,886 |
| 包括利益 | 14,529 | 30,983 |
| (内訳) | | |
| 親会社株主に係る包括利益 | 12,268 | 27,407 |
| 非支配株主に係る包括利益 | 2,260 | 3,575 |

連結株主資本等変動計算書

単位:百万円

| 2021 | | | | | | | | | | | |
|---------------------|--------|--------|---------|------|---------|---------------|----------|--------------|---------------|---------|---------|
| | 株主資本 | | | | | その他の包括利益累計額 | | | | 非支配株主持分 | 純資産合計 |
| | 資本金 | 資本剰余金 | 利益剰余金 | 自己株式 | 株主資本合計 | その他の有価証券評価差額金 | 為替換算調整勘定 | 退職給付に係る調整累計額 | その他の包括利益累計額合計 | | |
| 当期首残高 | 54,346 | 67,970 | 62,138 | △787 | 183,668 | 5,094 | △19,998 | △12,607 | △27,511 | 12,221 | 168,378 |
| 当期変動額 | | | | | | | | | | | |
| 親会社株主に帰属する当期純損失(△) | | | △11,641 | | △11,641 | | | | | | △11,641 |
| 持分法の適用範囲の変動 | | | 2,289 | | 2,289 | | | | | | 2,289 |
| 自己株式の取得 | | | | △0 | △0 | | | | | | △0 |
| 自己株式の処分 | | | | 5 | 5 | | | | | | 5 |
| 株主資本以外の項目の当期変動額(純額) | | | | | | 3,552 | 13,133 | 7,031 | 23,716 | 1,003 | 24,720 |
| 当期変動額合計 | — | — | △9,352 | 4 | △9,347 | 3,552 | 13,133 | 7,031 | 23,716 | 1,003 | 15,372 |
| 当期末残高 | 54,346 | 67,970 | 52,786 | △782 | 174,321 | 8,646 | △6,865 | △5,575 | △3,794 | 13,224 | 183,751 |

単位:百万円

| 2022 | | | | | | | | | | | |
|---------------------|--------|--------|--------|------|---------|---------------|----------|--------------|---------------|---------|---------|
| | 株主資本 | | | | | その他の包括利益累計額 | | | | 非支配株主持分 | 純資産合計 |
| | 資本金 | 資本剰余金 | 利益剰余金 | 自己株式 | 株主資本合計 | その他の有価証券評価差額金 | 為替換算調整勘定 | 退職給付に係る調整累計額 | その他の包括利益累計額合計 | | |
| 当期首残高 | 54,346 | 67,970 | 52,786 | △782 | 174,321 | 8,646 | △6,865 | △5,575 | △3,794 | 13,224 | 183,751 |
| 当期変動額 | | | | | | | | | | | |
| 親会社株主に帰属する当期純利益 | | | 7,341 | | 7,341 | | | | | | 7,341 |
| 自己株式の取得 | | | | △92 | △92 | | | | | | △92 |
| 自己株式の処分 | | | | 8 | 8 | | | | | | 8 |
| 株主資本以外の項目の当期変動額(純額) | | | | | | △7,601 | 22,890 | 4,777 | 20,066 | 5,350 | 25,416 |
| 当期変動額合計 | — | — | 7,341 | △83 | 7,257 | △7,601 | 22,890 | 4,777 | 20,066 | 5,350 | 32,674 |
| 当期末残高 | 54,346 | 67,970 | 60,127 | △866 | 181,578 | 1,044 | 16,025 | △797 | 16,272 | 18,574 | 216,425 |

連結キャッシュ・フロー計算書

単位:百万円

| | 2021 | 2022 |
|-----------------------------|---------|---------|
| 営業活動によるキャッシュ・フロー | | |
| 税金等調整前当期純利益又は税金等調整前当期純損失(△) | △1,256 | 17,619 |
| 減価償却費 | 35,478 | 37,898 |
| 減損損失 | 2,462 | 601 |
| のれん償却額 | — | 160 |
| 助成金収入 | △5,769 | — |
| 異常操業度損失 | 3,343 | — |
| 独占禁止法関連損失 | 1,176 | 2,928 |
| 貸倒引当金の増減額(△は減少) | △148 | △53 |
| 役員賞与引当金の増減額(△は減少) | △6 | △7 |
| 製品補償引当金の増減額(△は減少) | △50 | △684 |
| 退職給付に係る負債の増減額(△は減少) | △187 | 1,605 |
| 退職給付に係る資産の増減額(△は増加) | — | △1,555 |
| 受取利息及び受取配当金 | △1,421 | △1,472 |
| 支払利息 | 3,505 | 4,277 |
| 為替換算調整差額/為替差損益(△は益) | △2,942 | △1,067 |
| デリバティブ評価損益(△は益) | 2,918 | 812 |
| 持分法による投資損益(△は益) | △343 | △1,099 |
| 有形固定資産売却損益(△は益) | — | △3,850 |
| 投資有価証券売却損益(△は益) | △5,699 | △10,483 |
| 売上債権の増減額(△は増加) | △7,903 | △2,165 |
| 棚卸資産の増減額(△は増加) | 13,491 | △25,300 |
| 仕入債務の増減額(△は減少) | △1,193 | 691 |
| その他 | 2,259 | △2,445 |
| 小計 | 37,713 | 16,410 |
| 利息及び配当金の受取額 | 1,865 | 1,717 |
| 利息の支払額 | △3,488 | △4,342 |
| 助成金の受取額 | 4,895 | 898 |
| 異常操業度損失支払額 | △2,250 | — |
| 独占禁止法関連支払額 | △990 | △3,125 |
| 法人税等の支払額 | △1,272 | △2,601 |
| 営業活動によるキャッシュ・フロー | 36,473 | 8,956 |
| 投資活動によるキャッシュ・フロー | | |
| 定期預金の預入による支出 | △4,830 | △1,339 |
| 定期預金の払戻による収入 | 4,212 | 2,780 |
| 有形固定資産の取得による支出 | △21,900 | △16,336 |
| 有形固定資産の売却による収入 | — | 4,740 |
| 無形固定資産の取得による支出 | △7,724 | △5,534 |
| 投資有価証券の売却による収入 | 9,464 | 17,052 |
| 関係会社株式の取得による支出 | △31 | — |
| 連結の範囲の変更を伴う子会社株式の取得による収入 | — | 1,200 |
| 短期貸付金の純増減額(△は増加) | 2,663 | 15 |
| その他 | 206 | △66 |
| 投資活動によるキャッシュ・フロー | △17,938 | 2,512 |
| 財務活動によるキャッシュ・フロー | | |
| 短期借入金の純増減額(△は減少) | △14,728 | 2,588 |
| 長期借入れによる収入 | 58,833 | 12,178 |
| 長期借入金の返済による支出 | △38,774 | △52,330 |
| 社債の発行による収入 | 50,000 | — |
| リース債務の返済による支出 | △1,676 | △2,122 |
| セール・アンド・リースバックによる収入 | 2,270 | — |
| その他 | △1,252 | △1,614 |
| 財務活動によるキャッシュ・フロー | 54,671 | △41,300 |
| 現金及び現金同等物に係る換算差額 | 2,878 | 4,042 |
| 現金及び現金同等物の増減額(△は減少) | 76,084 | △25,788 |
| 現金及び現金同等物の期首残高 | 71,165 | 147,249 |
| 現金及び現金同等物の期末残高 | 147,249 | 121,460 |

Japan



Table listing NTN subsidiaries in Japan with columns for Name, Capital, and Shareholding Percentage.

Americas

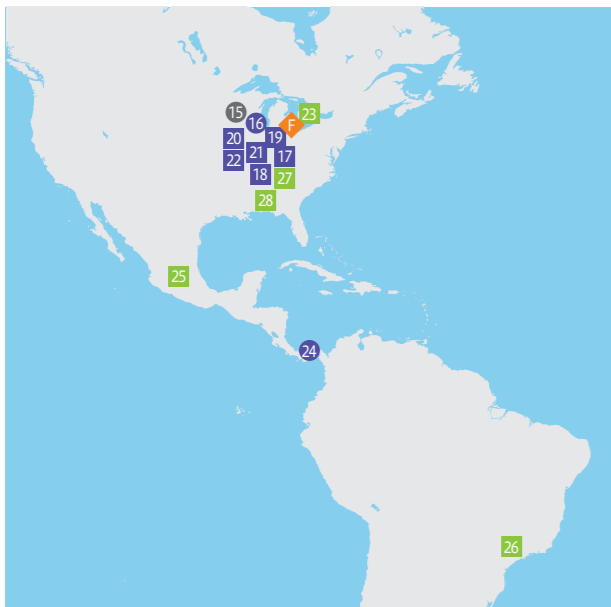


Table listing NTN subsidiaries in the Americas with columns for Name, Capital, and Shareholding Percentage.

(注) 1. 連結の範囲は、NTN株式会社および連結子会社59社(国内14社、海外45社)です。また、関連会社11社(海外10社)に対する投資については、持分法を適用しています。

Europe



Table listing NTN subsidiaries in Europe with columns for Name, Capital, and Shareholding Percentage.

上記以外、その他連結子会社6社

Asia and Others



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

Table listing NTN subsidiaries in Asia and Others with columns for Name, Capital, and Shareholding Percentage.

上記以外、その他連結子会社1社

3. 議決権の所有割合の()内は、間接所有割合で内数であります。
4. 有価証券届出書または有価証券報告書を提出している会社はありません。

「NTNレポート2022」第三者意見書



関西学院大学商学部教授

阪智香様

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

今回のレポートでは、価値創造ストーリーの記述が、昨年の16頁から40頁に大幅に拡充されました。「NTNの強み」については「投下資本」との関連づけ、リスク・機会と対応策、バリューチェーン上の強みとマテリアリティの取り組み、中期経営計画における事業戦略や財務体質・収益基盤の強化に向けた取り組みなどが、価値創造ストーリーに組み込まれました。サステナビリティ経営については、マテリアリティ、KPIと2023年3月期目標とのリンクづけもなされました。統合思考がより反映され、価値創造ストーリーが説得力のあるものとなり、各取り組みの位置づけも分かりやすくなりました。統合レポートとして、財務・非財務を包括的にカバーして概要を示しつつ、他の報告書・資料への入口となる役割が明確となりました。

価値創造ストーリーでは、6つのターゲット分野への研究開発資源の投入、選択と集中による事業・商品ポートフォリオの再構築、DX推進などが丁寧に説明されています。中期経営計画における競争力強化の戦略が着実に実行されており、CFOメッセージの再生シナリオと併せて、価値創造の方向性が示されています。

サステナビリティ経営については、各項目がマテリアリティのKPIと2023年3月期の目標に紐づけられ、CO₂排出削減については、スコープ1と2は2035年度までにカーボンニュートラルという野心的な目標を設定されました。スコープ3も2050年度までを目標とすることが明記されました。この目標を目指す過程では、経済価値の創出を追求することにも言及

されており、価値創造とのリンクが常に意識されています。

2021年5月に賛同を表明されたTCFD提言に基づく開示も追加され、ガバナンス・戦略・リスク管理・指標と目標の現状説明、シナリオ分析を用いたリスクと機会の認識と、企業の対応策も明記されました。現在、サステナビリティ開示の基準づくりが、グローバルレベルで急速に進んでいますが、NTNは、ISSBの公開草案を見据えたコア・コンテンツの開示がなされ、SASBスタンダードに基づく情報開示が昨年よりも拡充されました。グローバルに求められる開示への対応が進んでおり、企業評価の向上につながります。今後に向けて、戦略においては、リスク・機会が、企業の財政状態、業績及びキャッシュ・フローに与えると予測される財務的影響、指標と目標においては、リスク・機会に関連する資産や投資の金額などへの対応を進めることでレジリエンスの強化につながります。それらを示すことができれば、グローバル投資家からさらに信頼を得ることにつながると期待します。

また、「豊かな人づくり」を新たなテーマとして掲げ、人権の尊重、労働安全衛生の推進、人材育成、ダイバーシティの推進への取り組みが記載されたことも特筆すべきです。マネジメント・コミットメントで次世代を見据えた人材育成の強い意志が示され、人的資本主義の実現に向けた基盤づくりが進められていることが分かります。冒頭の「私たちが目指す「なめらかな社会」」における従業員の心に響くメッセージは、このような基盤の上に培われたものなのでしょう。

ガバナンスについては、2022年度から、従業員のESG活動を表彰するNTN PROUD AWARDが新設されるとともに、執行役の評価制度にはESG項目が導入されました。これらは、ボトムとトップの両面からESGの取り組みを促進するツールとなると期待されます。

全体を通して、トップのリーダーシップが、各所に浸透しつつあり、持続的な成長に向かうストーリーが読み手に伝わるものとなっています。このレポートを、ステークホルダーにより分かりやすく伝えていくことで「共存共栄精神で協働」の実現にもつながるものと確信いたします。

第三者意見を受けて

阪先生には、貴重なご意見を賜り厚く御礼申し上げます。

当社は、企業理念の実践を通じて、世界を取り巻く社会的課題の解決に貢献し、人々が安心して豊かに暮らせる「なめらかな社会」の実現を目指しています。2021年度は、2020年12月に特定したマテリアリティを具体的な行動につなげることを目的にKPIと2023年3月期目標を明確にしました。そのなかでカーボンニュートラル目標も設定しました。こうした当社の活動に対してご評価をいただき、今までの取り組みに確信を持つことができました。

また、お示しいただきましたサステナビリティ開示の基準づくりについて、投資家が企業に求めていることは、リスクと機会に関連する財務的影響、それらの指標と目標に関連付けたレジリエンスな対応の実行性にあること、この観点から情報開示の在り方を考えるよい気付きになりました。

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



執行役
ESG推進担当
山本 正明

本社

NTN株式会社
〒550-0003
大阪市西区京町堀1丁目3番17号

株主名簿管理人

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

定時株主総会

2022年6月21日に大阪にて開催

株式

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

上場証券取引所

東京

2022年3月期株価

高値 355円
安値 181円

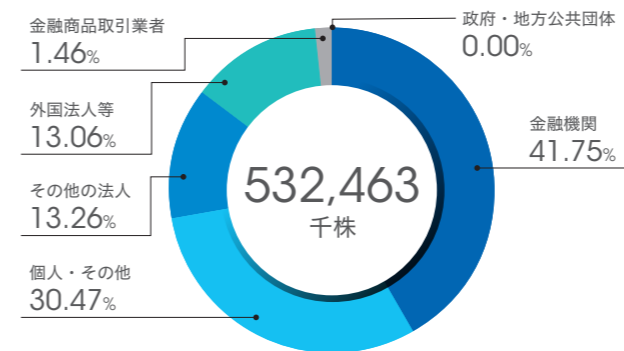
株主数

59,691名

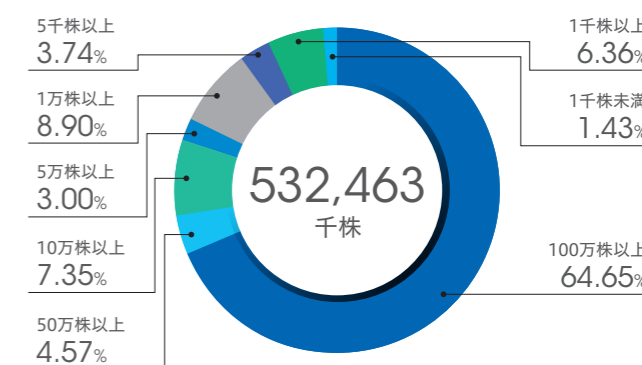
会計監査人

EY新日本有限責任監査法人

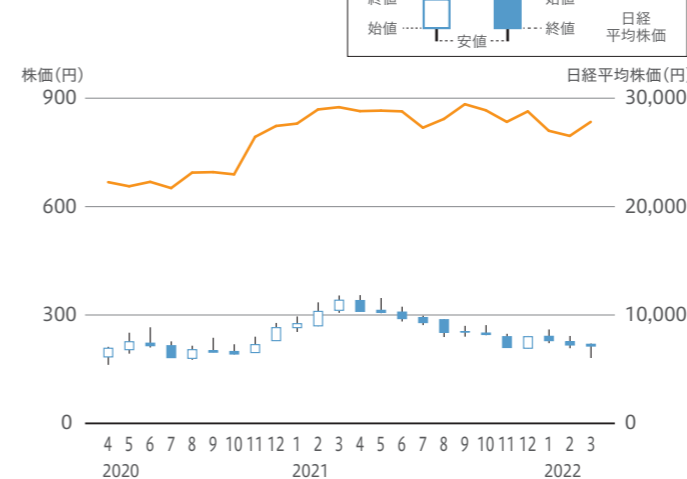
株式の所有者別分布状況



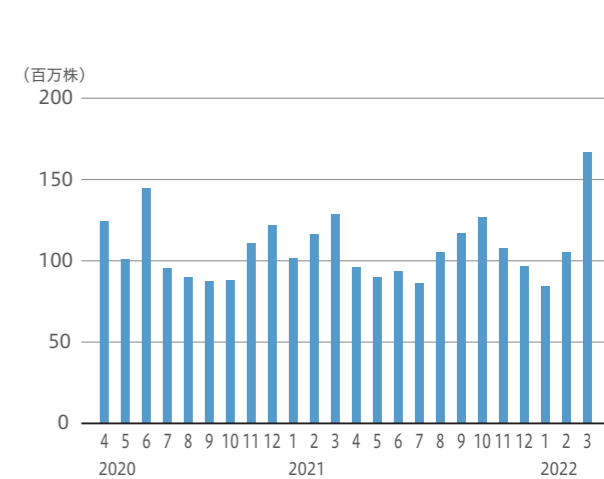
株式の所有株数別分布状況



株価の推移



出来高



SRI / ESGインデックスへの組み入れ状況

*1 2022年7月末時点の組み入れ状況
*2 NTN株式会社のMSCIインデックスへの組み入れや、MSCIのロゴ、商標、サービスマークやインデックス名の使用は、MSCIまたはその関係会社によるNTN株式会社の後援、推薦、販売促進ではありません。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とロゴは、MSCIまたはその関係会社の商標またはサービスマークです。

MSCI日本株女性活躍指数(WIN)*2
MSCI ジャパンESG セレクト・リーダーズ指数*2
S&P/JPX カーボン・エフィシエント指数

2022 CONSTITUENT MSCI日本株 女性活躍指数 (WIN)
2022 CONSTITUENT MSCIジャパン ESGセレクト・リーダーズ指数

Sompoサステナビリティ・インデックス
2022
Sompo Sustainability Index

FTSE Blossom Japan Sector Relative Index
FTSE Blossom Japan Sector Relative Index

お問い合わせ先
経営戦略部
TEL : 06-6449-3528
FAX : 06-6443-3226
E-mail : irmanager@ntn.co.jp

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

SASB情報

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

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

資源の変換セクター 産業機械・生産財

■ サステナビリティ開示と会計基準

| 開示トピック | 会計基準 | 単位 | 2022年3月期 | SASBコード |
|---------------------|--|-----------------------------|---|--------------|
| エネルギー管理 | (1)総エネルギー使用量 | テラジュール(TJ)* | P.97-98 11年間・財務非財務サマリー | RT-IG-130a.1 |
| | (2)系統電力の割合 | MWh* | https://www.ntn.co.jp/japan/csr/environment/sitereport/total.html | |
| | (3)再生可能エネルギーの割合 | MWh* | https://www.ntn.co.jp/japan/csr/environment/sitereport/total.html | |
| 従業員の安全衛生 | (1)総記録可能事故率(TRIR) | 割合 | https://www.ntn.co.jp/japan/csr/nonfinance.html | RT-IG-320a.1 |
| | (2)致死率 | 名* | https://www.ntn.co.jp/japan/csr/nonfinance.html | |
| | (3)ニアミス頻度率(NMFR) | 割合 | 非開示 | |
| 製品使用時の燃費と排出量 | (1)中型・大型車の売上高加重型車両燃費 | Gallons per 1,000 ton-miles | 対象外 | RT-IG-410a.1 |
| | (2)非道路用機器の売上高加重平均燃費 | Gallons per hour | 対象外 | RT-IG-410a.2 |
| | (3)定置型発電機の売上高加重型燃費 | Watts per gallon | 対象外 | RT-IG-410a.3 |
| | 売上高で加重した排出量 (1)窒素酸化物(NOx) (2)粒子状物質(PM)の売上高加重排出量: (a)船舶用ディーゼルエンジン (b)機関車用ディーゼルエンジン (c)オンロード用中型・大型エンジン (d)その他の非オンロード用ディーゼルエンジン | Grams per kirowatt-hour | 対象外 | RT-IG-410a.4 |
| 資材調達 | 重要物質の使用に伴うリスク管理の説明 | 考察と分析 | P.66 持続可能なサプライチェーン/環境・社会を重視した調達活動 P.67-68 豊かな人づくり/人権の尊重 | RT-IG-440a.1 |
| リマニュファクチャリング設計・サービス | リマニュファクチャリング設計・サービス再生産品・再生産サービス収益・使用済み製品・部品の再生産のための入手の取り組み | 定性情報* | P.56-57 脱炭素社会への貢献/エネルギーロスの低減 | RT-IG-440b.1 |

■ 活動基準

| 開示トピック | 会計基準 | 単位 | 2022年3月期 | SASBコード |
|-----------|---|----|--|-------------|
| 企業規模を示す指標 | 製品カテゴリー別生産台数 (1)自動車・農建機 (2)エンジン・発電設備 (3)部品・コンポーネント | 台数 | 対象外 | RT-IG-000.A |
| | 従業員数 | 人数 | P.19-20 価値創造プロセス P.97-98 11年間財務・非財務サマリー | RT-IG-000.B |

運輸セクター 自動車部品

■ サステナビリティ開示と会計基準

| 開示トピック | 会計基準 | 単位 | 2022年3月期 | SASBコード |
|---------|---------------------------------|-------------|---|--------------|
| エネルギー管理 | (1)総消費電力量 | テラジュール(TJ)* | P.97-98 11年間財務・非財務サマリー | TR-AP-130a.1 |
| | (2)系統電力の割合 | MWh* | https://www.ntn.co.jp/japan/csr/environment/sitereport/total.html | |
| | (3)再生可能エネルギーの割合 | MWh* | https://www.ntn.co.jp/japan/csr/environment/sitereport/total.html | |
| 廃棄物管理 | (1) 製造業からの廃棄物の総量 | 万トン* | P.64 資源循環・汚染防止 廃棄物発生量とリサイクル率 | TR-AP-150a.1 |
| | (2) 有害物質の割合 | トン* | https://www.ntn.co.jp/japan/csr/environment/chemical.html#anchor02 | |
| | (3) リサイクルの割合 | % | P.64 資源循環・汚染防止 廃棄物発生量とリサイクル率 | |
| 製品の安全性 | リコールの発行件数 | 件数 | 非開示 | TR-AP-250a.1 |
| | 総リコール台数 | 件数 | 非開示 | |
| 燃費設計 | 燃費向上および/または排出ガス削減を目的とした製品からの収益 | 金額 | P57 脱炭素社会への貢献 | TR-AP-410a.1 |
| 資材調達 | 重要物質の使用に関連するリスク管理の記述 | 考察と分析 | P.66 持続可能なサプライチェーン/環境・社会を重視した調達活動 P.67-68 豊かな人づくり/人権の尊重 | TR-AP-440a.1 |
| 材料の効率性 | リサイクル可能な製品の販売割合 | % | 非開示 | TR-AP-440b.1 |
| | リサイクルまたは再製造された内容物からの投入資材の割合 | % | 非開示 | TR-AP-440b.2 |
| 競争行為 | 公正取引法に関連した法的手続の結果として生じた金銭的損失の総額 | 金額 | https://www.ntn.co.jp/japan/investors/pdf/fin/2022q4j.pdf | TR-AP-520a.1 |

■ 活動基準

| 開示トピック | 会計基準 | 単位 | 2022年3月期 | SASBコード |
|-----------|--------|------|---------------|-------------|
| 企業規模を示す指標 | 生産個数 | 件数 | P.47 生産再編 | TR-AP-000.A |
| | 生産部品重量 | M/T | 非開示 | TR-AP-000.B |
| | 生産拠点 | 拠点数* | P.19 価値創造プロセス | TR-AP-000.C |

* SASBの要求項目と異なる単位で情報開示しております。



NTN株式会社

〒550-0003 大阪市西区京町堀1丁目3番17号
<https://www.ntn.co.jp>

