

“約束”の前進

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

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

WEBサイトの関連情報

NTNレポート2024

NTNレポート2025



執行役

山本 正明



“約束”のキーワード 次世代に引継ぐもの：構造改革の完遂

これまでの成果と課題

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

今後の成長に向けて

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

執行役

青木 仁



“約束”のキーワード One Teamで未来を創る

新任執行役としての意気込み

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

今年度の注力ポイント

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

新任
執行役

執行役

大角 誠治



“約束”のキーワード 変化に適応する挑戦力

新任執行役としての意気込み

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

今年度の注力ポイント

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

新任
執行役

“約束”の前進

執行役

皆見 章行



“約束”のキーワード 『行動力』 先ずやってみる

これまでの成果と課題

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

今後の成長に向けて

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

執行役

川端 恭弘



“約束”のキーワード 挑戦と自律

これまでの成果と課題

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

今後の成長に向けて

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

執行役

菊田 剛



“約束”のキーワード 「二刀流」

これまでの成果と課題

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

今後の成長に向けて

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

“約束”の前進

執行役

木下 俊平



“約束”のキーワード 深謀遠慮 一致団結

これまでの成果と課題

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

今後の成長に向けて

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

執行役

小西 良一



“約束”のキーワード お客さま・市場とともに成長

新任執行役としての意気込み

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

今年度の注力ポイント

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

新任
執行役

執行役

孝橋 宏二



“約束”のキーワード コミュニケーションの活性化

これまでの成果と課題

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

今後の成長に向けて

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

執行役

高橋 靖明



“約束”のキーワード 品質起点で改革を推進

新任執行役としての意気込み

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

今年度の注力ポイント

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

新任
執行役

“約束”の前進

執行役

楯岡 生也



“約束”のキーワード 組織一丸となって！

これまでの成果と課題

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

今後の成長に向けて

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

執行役

谷尾 雅之



“約束”のキーワード パラダイムシフトで果敢に行動

これまでの成果と課題

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

今後の成長に向けて

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

執行役

中野 賀泰



“約束”のキーワード 新商品、新事業の実現率向上

これまでの成果と課題

開発KPIは目標通り進捗。新事業は引き合いが増加し、ロボット周辺モジュール分野でi-WRIST外観検査システムの納入開始、再生可能エネルギー分野のN³ エヌキューブは防災道の駅・自衛隊への設置など成果が出現。

今後の成長に向けて

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

執行役

柳田 圭治



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

これまでの成果と課題

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

今後の成長に向けて

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