

NTNレポート 2020

2020年3月期



世界をなめらかにする仕事。

NTN®

世界をなめらかにする仕事。

NTNが1918年の創業から大切にしてきた創業者精神は、挑戦し続ける「開拓者精神」と社会とともに発展する「共存共栄精神」の2つです。これらの創業者精神は、NTNのDNAとして企業理念に込められ、100年以上経った今でも受け継がれています。企業理念を実践するために、NTNグループ従業員は目指すべき意識・行動を明文化した「NTNスピリット」を業務の拠り所としています。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、持続可能な「なめらかな社会」の実現を目指しています。



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

企業理念

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

For New Technology Network

- 新しい技術で世界を結ぶ -

- 1 独創的技術の創造
- 2 客先及び最終消費者に適合した付加価値技術及びサービスの提供
- 3 着実な業績の伸長の下での社員の生活向上、株主への利益還元、社会への貢献
- 4 グローバリゼーションの推進と国際企業にふさわしい経営・企業形態の形成

NTNスピリット

信条	行動指針
挑戦 開拓者精神で挑戦することで、芽が出て	<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。 ●自然環境を大切にし、地域社会と共生し続けます。
約束 私たちの約束を果たすことで、花や実をつける	<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。

なめらかな社会の実現

CONTENTS	
NTNを知る	3 強みを醸成した歴史
	5 育んだ事業
	7 価値創造プロセス
	9 NTNを取り巻くリスクと機会
NTN再生へのストーリー	11 価値を生むバリューチェーン
	13 財務・非財務ハイライト
	15 NTNの将来ビジョン
	17 NTN再生に向けた事業運営方針
事業戦略	19 マネジメント・コミットメント
	23 CFOメッセージ
	27 補修市場向け
	29 産業機械市場向け
	31 自動車市場向け
ESG戦略	33 研究開発
	35 ものづくり
	37 サステナビリティへの取り組み
	39 ステークホルダーとのエンゲージメント
	41 ステークホルダー・ダイアログ
	45 自社技術による気候変動対策への貢献
	47 環境
	53 企業理念の浸透活動
	55 働きやすい職場づくり
	57 多様な人材の育成・活用
59 サプライチェーンCSR	
61 地域社会との共存	
63 社外取締役対談	
67 役員紹介	
71 コーポレート・ガバナンス	
77 コンプライアンス	
79 内部統制/内部監査	
80 リスクマネジメント	
財務報告	81 11年間財務・非財務サマリー
	83 経営成績および財務分析
	85 事業などのリスク
	86 連結財務諸表
会社・株式情報	90 独立監査人監査報告書
	91 グローバルネットワーク
	93 第三者意見
	94 株式情報

*商品写真について：一部の商品写真は、構造を見やすくするため、商品をカットした写真を掲載しています。

編集方針

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

「NTNレポート2020」の制作コンセプト

新型コロナウイルスの感染拡大により、グローバルで経済活動が収縮し、NTNグループも深刻な影響を受けています。こうした環境のなか、当社は2021年3月期をコロナ禍における「危機対応期間」と位置付け、感染防止対策を徹底し「従業員の健康と安全の確保」を図るとともに、緊急事態下における「事業資金の確保および事業継続」、「将来の成長に向けた準備」を進める事業運営方針を定めました。ガバナンスについては、2019年7月の定時株主総会より、指名委員会等設置会社に移行し、2020年7月には新たに2名の社外取締役をお迎えして体制を強化しています。また、サステナブルな経営を加速させることを目的に、2019年11月に新たにサステナビリティ委員会を発足しました。組織横断的に構成された当委員会が主体となって、当社グループの持続的な成長のために経営陣と議論をしながら重要課題(マテリアリティ)の特定を進めています。本レポートではこれらの内容をご説明します。

対象範囲と期間

対象期間：
2020年3月期
(2019年4月1日～
2020年3月31日)
一部2021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(2016/2018)」

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、CSRの活動については、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>

強みを醸成した歴史

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

1918年

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

NTNが1918年の創業から大切にしてきた創業者精神は、挑戦し続ける「開拓者精神」と社会とともに発展する「共存共栄精神」の2つです。これらの創業者精神は、NTNのDNAとして企業理念に込められ、100年以上経った今でも受け継がれています。

1918年、21歳の若き技術者 西園二郎は、三重県桑名で西園鉄工所を立ち上げ、後に初代社長となる丹羽昇は、22歳で起業し、大阪で巴商会という機械工具商を営んでいました。

日本で沈没したスウェーデン船の積荷だったベアリングを巴商会が1922年に全量落札して、取り引きがあった西園鉄工所に再生を依頼しました。このベアリングを販売した利益で新たに研磨機を購入して本格的なベアリング製造を開始しました。製造開始当初から、丹羽(N)・巴(T)商会、西園(N)の頭文字をとったNTNのマークを付けていました。



丹羽昇 当時のベアリング 西園二郎

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

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」と変更

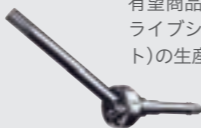


旧本社

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、日本トライボロジー学会より「トライボロジー遺産」にも認定されています。



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

1970年代後半

ハブベアリングの進化

NTNが現在世界シェア第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

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、世界中のお客様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

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様を訪問し、技術診断や技術講習会を開催するとともに、お客様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様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、お客様と直接会話することで「世界中のお客様」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。



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

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

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。

これまで当社は、ベアリングをはじめ、機械をなめらかに動かす商品を世に送りだしてきました。これからも身の周りの生活や社会をもっとなめらかにすることで「なめらかな社会」の実現に向けて取り組んでいきます。また、これからの100年も持続的に成長していくために、長期ビジョン「NTNのあるべき姿」を定め、この実現に向け中期経営計画「DRIVE NTN100」を策定しました。



100th ANNIVERSARY

2008年

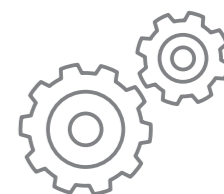
SNR ROULEMENTSを子会社化

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。

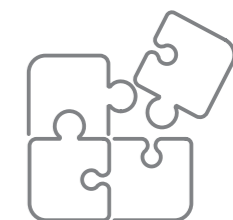


NTN-SNR ROULEMENTS 現本社 社屋

NTNらしさ (競争優位性)



独創的技術



サービス



グローバルゼーション

ベアリングとは？



外輪 内輪 保持器 転動体(ボール・ローラ)

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。

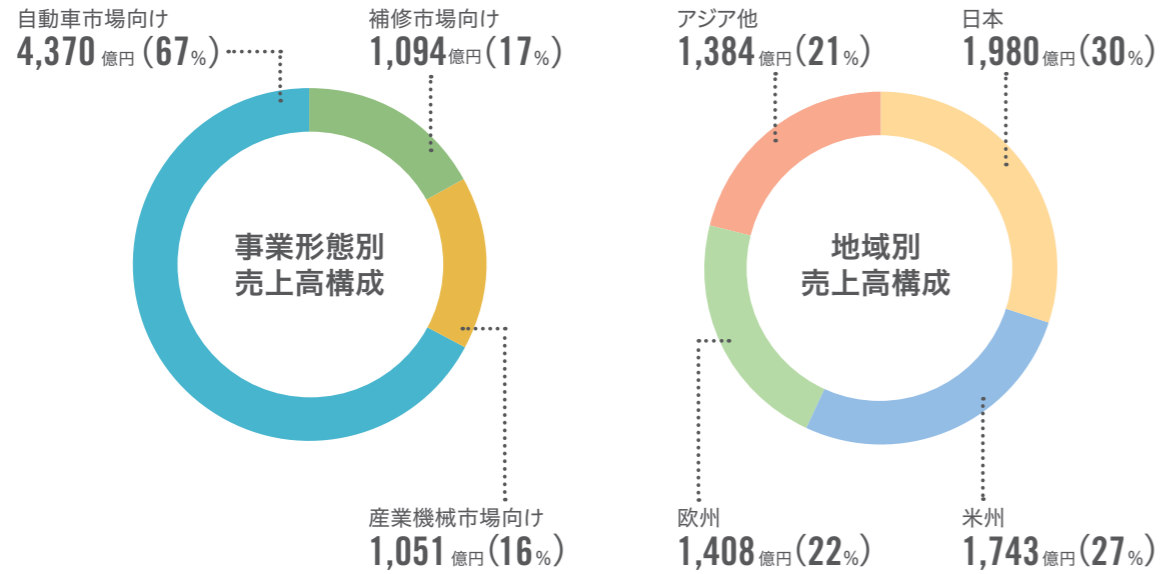
なめらかに回るベアリングの摩擦係数は0.001。これは地面に置いた1,000キロの重さのものを、約1キロの重さのものを引っ張る力で動かせることを意味しています。ベアリングが使用され、ものを軽く動かせることにより、エネルギー消費量の削減に貢献しています。

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、ものづくりに際しても高い技術力が求められます。

売上高 **6,515** 億円 営業利益 **71** 億円

(2020年3月期)



補修市場向け

P.27-28

<p>鉱山機械 向け</p> <p>ULTAGE 保持器強化型自動調心ころ軸受 EMAタイプ</p>	<p>鉄鋼設備 向け</p> <p>ULTAGE 密封形四列円すいころ軸受 CROU・LLタイプ</p>	<p>製紙機械 向け</p> <p>ULTAGE 自動調心ころ軸受 EAタイプ・EMタイプ</p>	<p>食品機械 向け</p> <p>食品機械用ポリループ封入軸受</p>	<p>セメント設備 向け</p> <p>プランマブロック</p>
<p>オートパーツ</p> <p>複数のベアリングを組み合わせたパーツキット</p>		<p>技術講習・メンテナンスツール</p> <p>誘導加熱装置 アーム式自動調心機能付油圧引抜き治具 テクニカル・サービスカー</p>		

産業機械市場向け

P.29-30

<p>建設機械 向け</p> <p>資源探掘や土木建設で活躍</p>	<p>変減速機 向け</p> <p>ロボットの高い生産性を支える</p>	<p>農業機械 向け</p> <p>安定した食料生産に貢献</p>	<p>風力発電装置 向け</p> <p>高まる再生可能エネルギーの需要に対応</p>	<p>航空・宇宙 向け</p> <p>世界のジェットエンジンに採用</p>
<p>鉄道車両 向け</p> <p>世界の高速度鉄道の安全を支える</p>	<p>工作機械 向け</p> <p>高い加工精度を支える</p>	<p>事務機 向け</p> <p>複写機、複合機の高精度な動きを支える</p>	<p>電子機器 向け</p> <p>ハードディスクドライブや薄型ファンモーターなどに採用</p>	<p>医療機器 向け</p> <p>CTスキャナーや人工心臓に採用</p>

自動車市場向け

P.31-32

【エンジン】

- 分割式ニードル軸受 (カムシャフト用)
- スタータモーター用 高密度・高強度焼結ギヤ
- 高速回転対応 プーリ用軸受
- ISG搭載エンジン用 可変ダンパ式 オートテンション

【電装補機】

- 次世代ステアリング用 メカニカルクラッチ ユニット

【ステアリング】

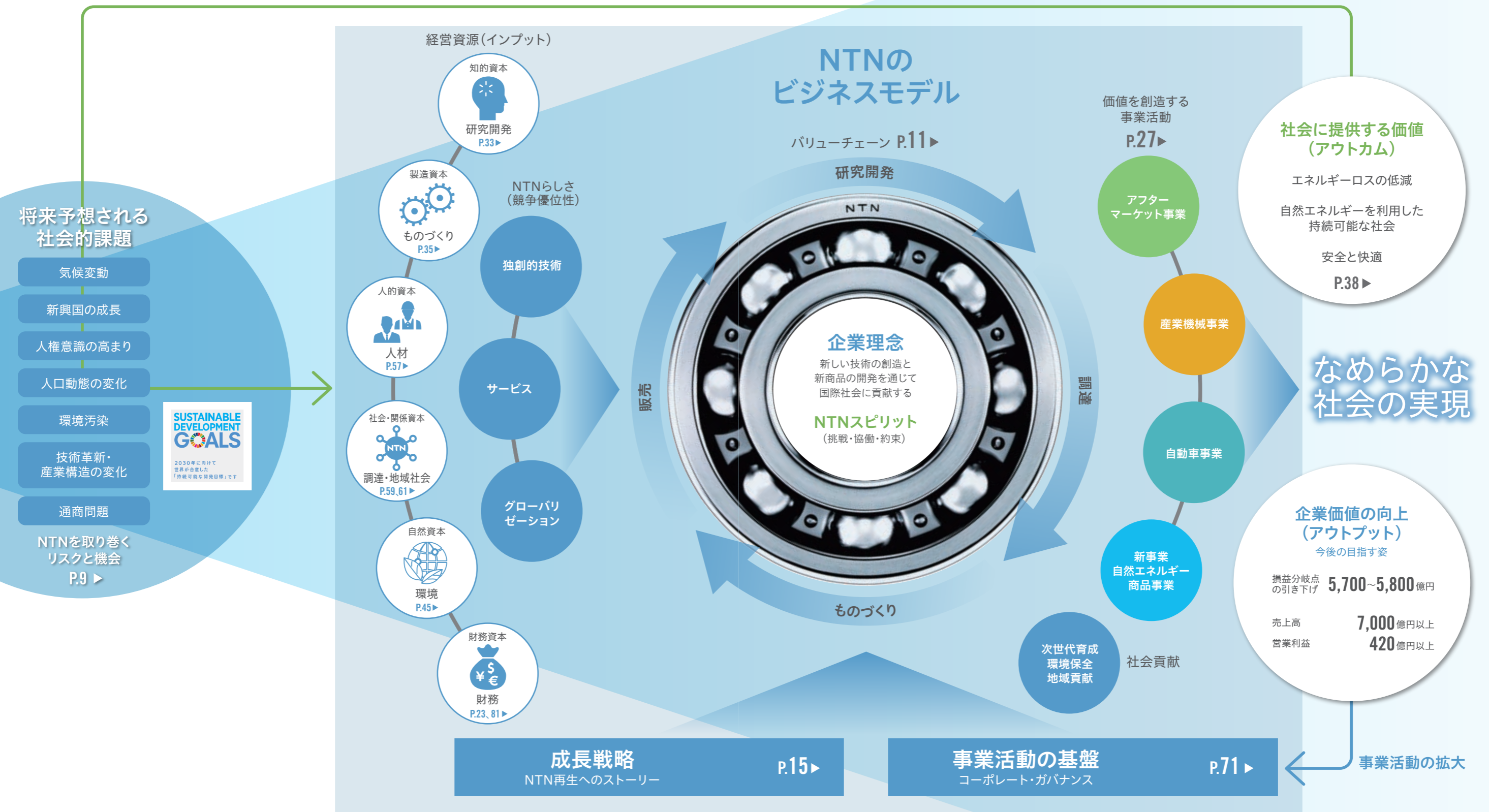
- シートリフト用 クラッチ
- 世界シェア 第1位
- 世界シェア 第2位
- ハブベアリング
- ドライブシャフト

【足回り】

- ロッカーアーム用 ニードルローラベアリング
- 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

当社は、歴史とともに育んできたNTNらしさを生かして、創業から100年以上にわたり培ったリソースを「研究開発」「調達」「ものづくり」「販売」のバリューチェーンに投入し、企業理念に基づき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およびサービスの提供により、社会的課題の解決に貢献し、ステークホルダーの皆さまに価値を提供するとともに、投入したリソースを再投資し、企業価値の向上を図ります。
 当社はこれからも、持続可能な社会への提案を通して、「なめらかな社会」の実現に取り組んでいきます。

社会的課題の解決



当社グループは、気候変動、新興国の成長、人権意識の高まり、人口動態の変化、環境汚染、技術革新・産業構造の変化、通商問題など将来予想される社会的課題や、持続可能な開発目標（SDGs）を認識し、事業を取り巻くリスクと機会に対応するために、事業活動および事業を支える基盤を強化しています。こうした対応策により、当社グループの事業を持続的に成長させるだけでなく、社会的課題の解決に貢献します。



当社は「新しい技術の創造と新商品の開発を通じて国際社会に貢献する」という企業理念のもと、バリューチェーンに当社が創業以来100年間にわたり培った資本を投入し、研究開発、調達、ものづくり、販売を行い国際社会に貢献しています。それぞれのプロセスにおいて価値を生み出し、事業活動を行うことで持続的な成長につなげています。

研究開発

P.33-34 ▶

付加価値を生む強み

トライボロジー技術を核に、世界4極体制で研究開発を行っています。日本・欧州の研究開発拠点においては、要素技術をはじめとする基礎研究や最先端技術の研究を進める一方、各地域では顧客ニーズに迅速に対応すべく個々の商品開発や認定評価・調査・分析といった技術サービスを「現地完結型」で展開しています。各地域間では、設計情報や試作、実験情報、生産技術情報、顧客案件情報などを共有化し、入手したお客様のニーズに迅速に対応し、付加価値商品の創出を行っています。

基盤事業においては、CASEへの対応として、センシング、モジュール商品の開発への着手、さらなる低フリクションを狙ったハブベアリングの開発に取り組んでいます。加えて、成長が見込まれる風力発電事業、先端技術が求められるロボット、航空機、工作機械、鉄道車両、建設機械、農業機械関連の事業を重点業種と位置づけ、市場要求に応える新商品の開発を行っています。一方、2020年4月には、将来のNTNを支える新規事業の礎となり、業態の変革を先読みした一気通貫型開発が行える組織として、新商品戦略本部に新事業探索開発部を新設しました。

生み出した成果

報奨金支給特許件数

195 件

研究開発拠点

9 か所

(研究所5か所、技術センター4か所)

調達

P.35.59-60 ▶

付加価値を生む強み

日本国内でも中国やASEANなどの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。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、自国内の取引先さまだけでなくグローバルでの広い取引先さまを対象にして、品質・価格の優位性や納期の確実性を重視し、市場変動に即応した安定調達を追求しています。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かなものにするだけでなく、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」を続けてまいります。

地球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」を推進することで、環境保全と資源保護に十分配慮した取り引きに努め、「持続可能な社会・環境」の構築に貢献してまいります。取り引きを通じて取引先さまとの相互理解を深め、協力関係の構築・強化を図っていきます。

生み出した成果

現地調達率

87 %

サプライヤーCSRアンケート実施社数

240 社

*CSR調達の推進を図るため、昨年度の調査で達成度の低い取引先さまと新規取引先さまを対象に実施

ものづくり

P.35-36 ▶

付加価値を生む強み

目まぐるしく変化する事業環境の中、マーケティングをはじめとした商品企画から試作、量産へのスピードが今後のお客さま満足度向上のカギとなります。このような状況下、商品企画・開発のイノベーションプロセスと営業・生産・販売のサプライチェーンプロセスの連携を強化し、変化に強いものづくり体制の構築を目指します。デジタル化の推進により、あらゆる情報をつなぐことでさらなる業務のスピード化を図ります。

海外の生産拠点では、生産の立上げ時から安定した品質の確保と世界同一基準の品質保証体制を確立するため、品種移管や工程変更のルールを再徹底し、リスク分析や試作時のデータ管理を強化しています。マザー工場や品質管理部門より支援者を現地へ派遣し、監査、過去トラブル検証、工程改善、現地従業員への品質指導に取り組んでいます。製造設備も自社開発や内製化するなど、NTN独自のノウハウを強化し、これらのノウハウを伝承することを目的とした人材育成活動も積極的に行っています。

生み出した成果

海外生産比率

48 %

連結子会社の
品質マネジメントシステムの取得

100 %

販売

P.27-32 ▶

付加価値を生む強み

営業担当者は、定期的にお客さまとの対面式・オンライン形式での打合せの機会を設け、開発中の新製品のニーズに沿った商品の提案や課題解決への相談に対応するほか、量産中の既存機種の手配等にもお客さまと社内の関係部署の間できめ細かく対応するコンサルティング型の営業活動を行っています。営業技術担当者は、お客さまの技術ニーズの迅速な把握により、課題解決に必要な技術サービスの提供を行っています。

量産納入を開始した商品は、お客さまの生産計画に見合った最適な在庫の確保や品揃えの充実を図っています。アフターマーケット事業においては、商品の販売後にベアリングの取り扱い方法などを実際にお使いになるお客さまへ訪問して勉強会などの技術サービスも展開しています。また、売れ筋商品であるカタログ品は、常に在庫を確保し供給力を強化し、満足度のさらなる向上に努めています。

軽量化、静粛性、省エネにつながる低トルク化、長寿命など、お客さまのニーズは時代とともに変化しており、これらのニーズや外部環境の変化に俊敏に対応し、高品質・適正価格で当社商品をお客さまにお届けすることで、NTNブランドの信頼と満足度向上に努めています。当社はお客さまの満足度、要望事項などの声を直接聞く機会として、毎年顧客満足度調査を実施しています。

生み出した成果

テクニカル・サービスカーの訪問件数

419 件

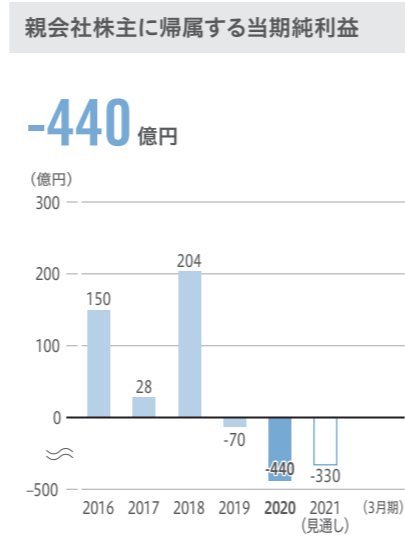
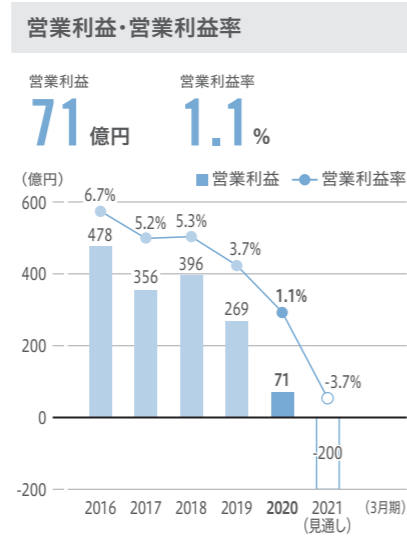
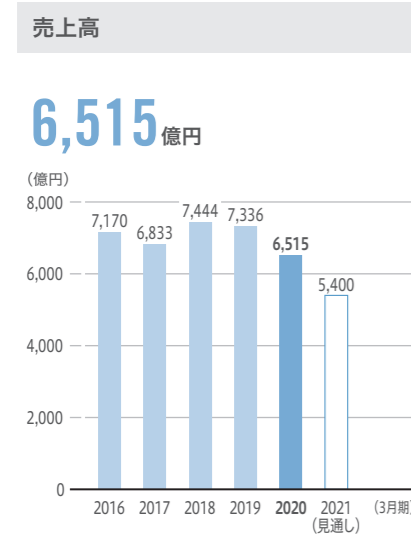
顧客満足度調査
「大変良い」「おおむね良い」の割合

91 %

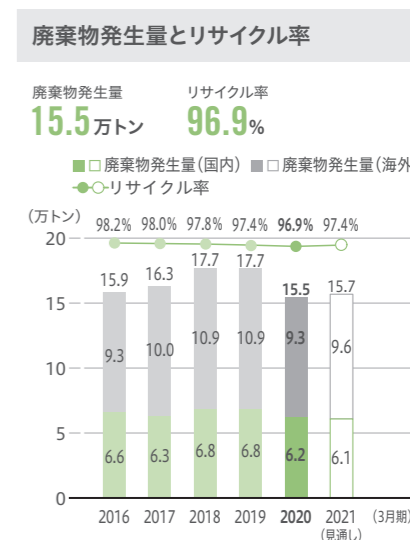
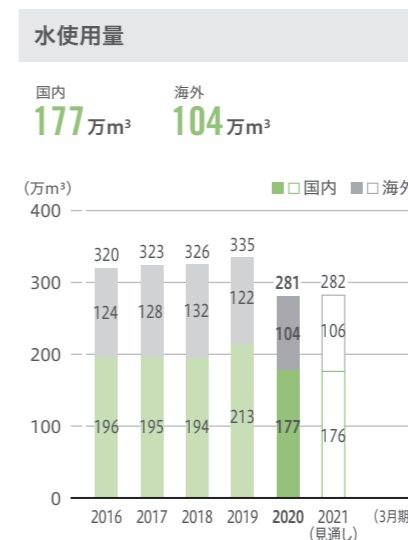
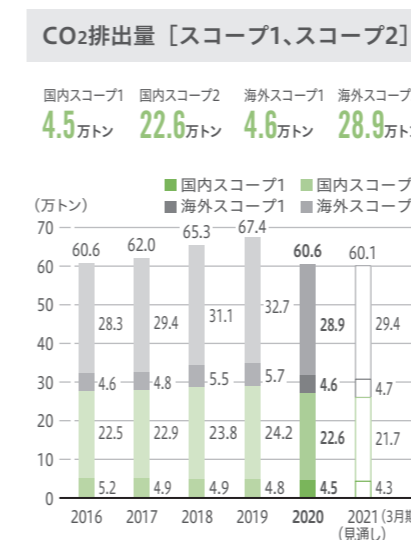
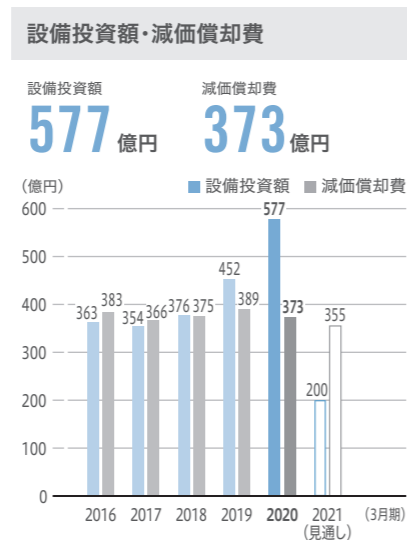
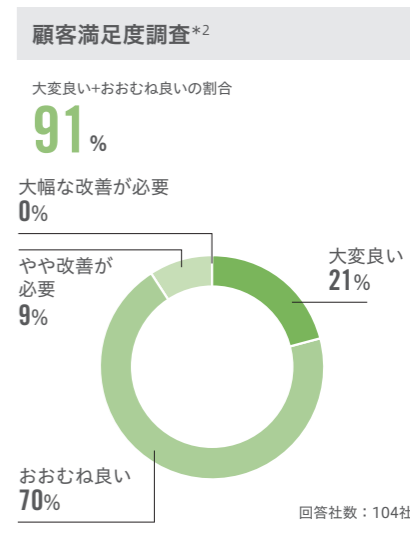
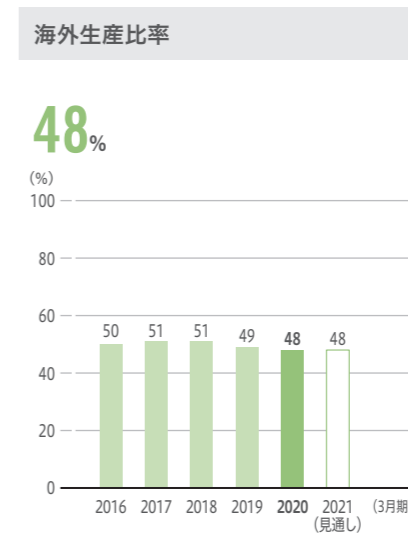
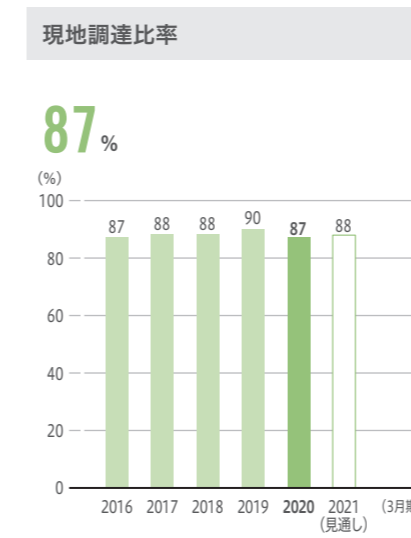
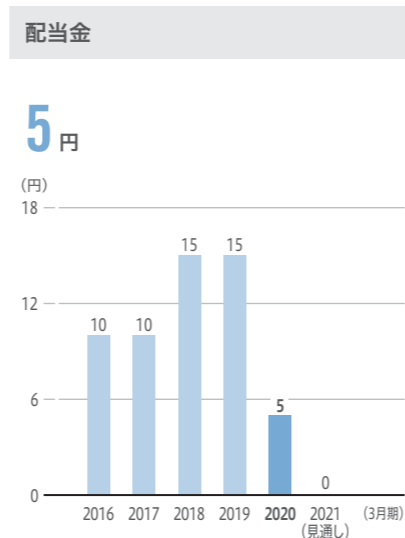
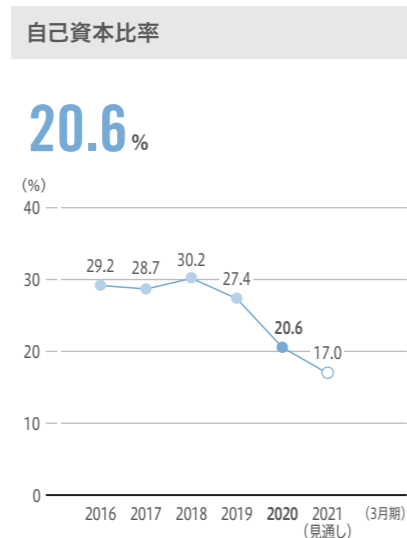
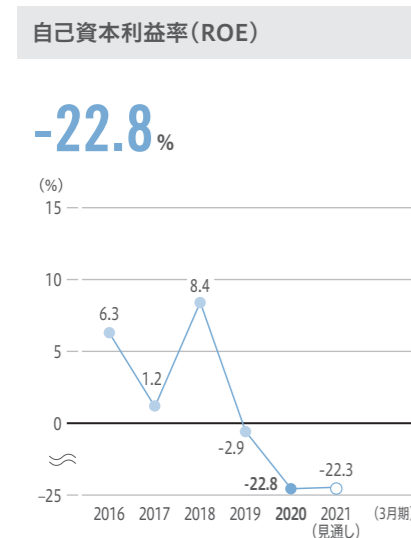
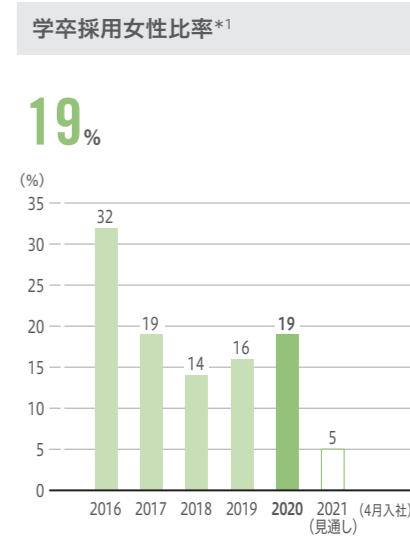
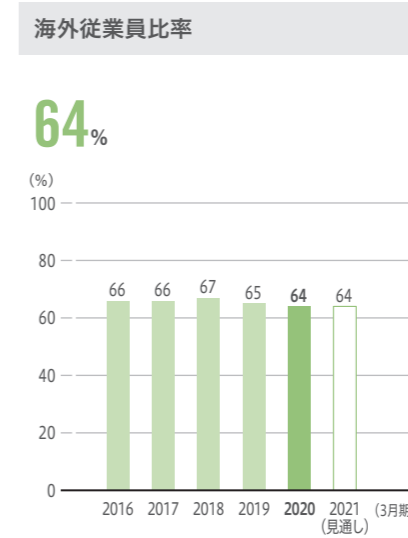
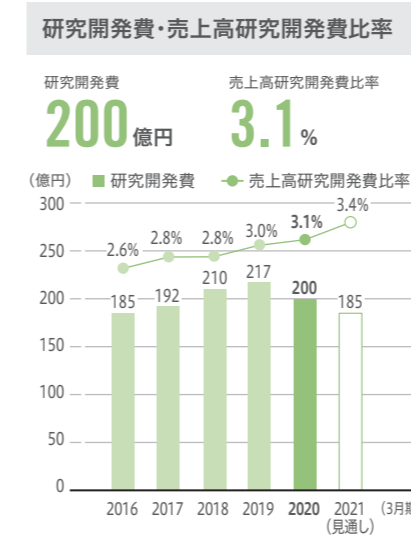
新たな研究開発テーマにつなげる

財務データ

*見通しは2021年3月期第1四半期決算時に公表した内容です。また同時に、従来、「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ました。

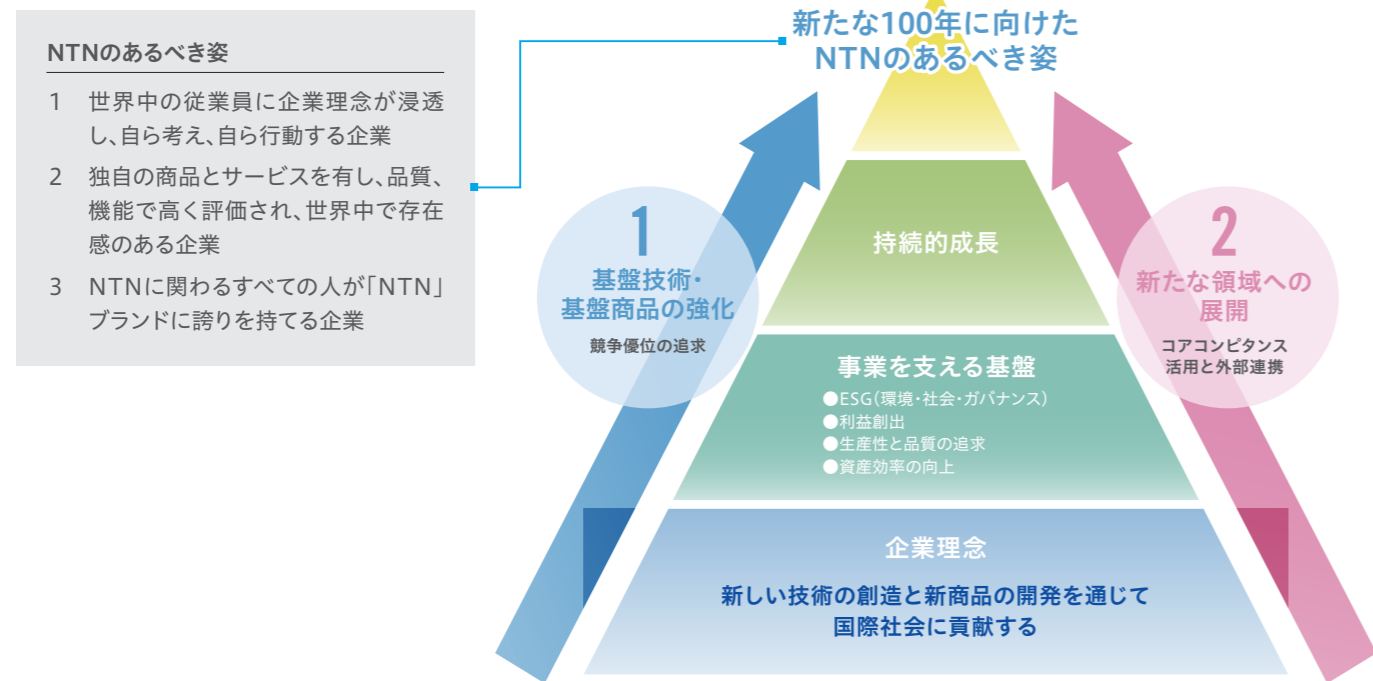


非財務データ



NTNのあるべき姿

当社は、次の100年も持続的に成長するために、長期ビジョンとして「NTNのあるべき姿」を設定しています。「あるべき姿」の実現に向け、基盤技術および商品を強化し、競争優位を追求すると同時に、これまで培ったコア技術や研究開発により新領域への事業展開を進めます。また、開発のスピードアップを図るため、外部連携を強化し、これらの事業を支える経営基盤の強化に取り組むことで、持続的な成長を実現します。

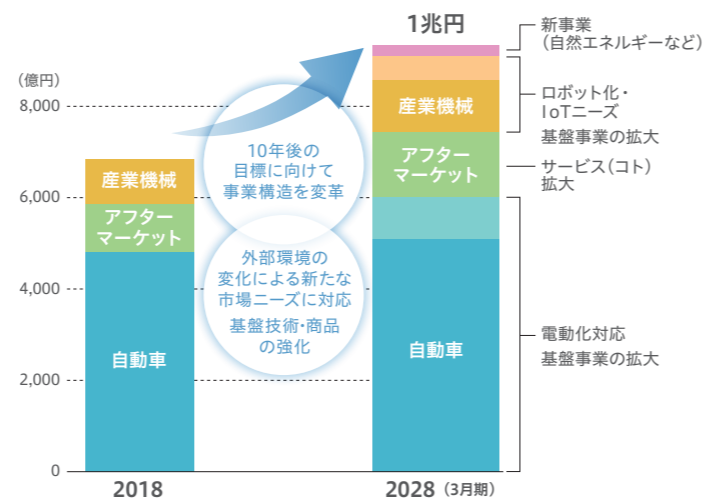


10年後の目標

2018年4月より中期経営計画「DRIVE NTN100」をスタートするにあたり中期経営計画のさらに先の10年後の目標も設定しました。「ものづくり企業」から「モノとコトを通じて顧客へ価値を届ける企業」へ変革することを掲げています。

「ものづくり企業」から「モノとコトを通じて顧客へ価値を届ける企業」へ

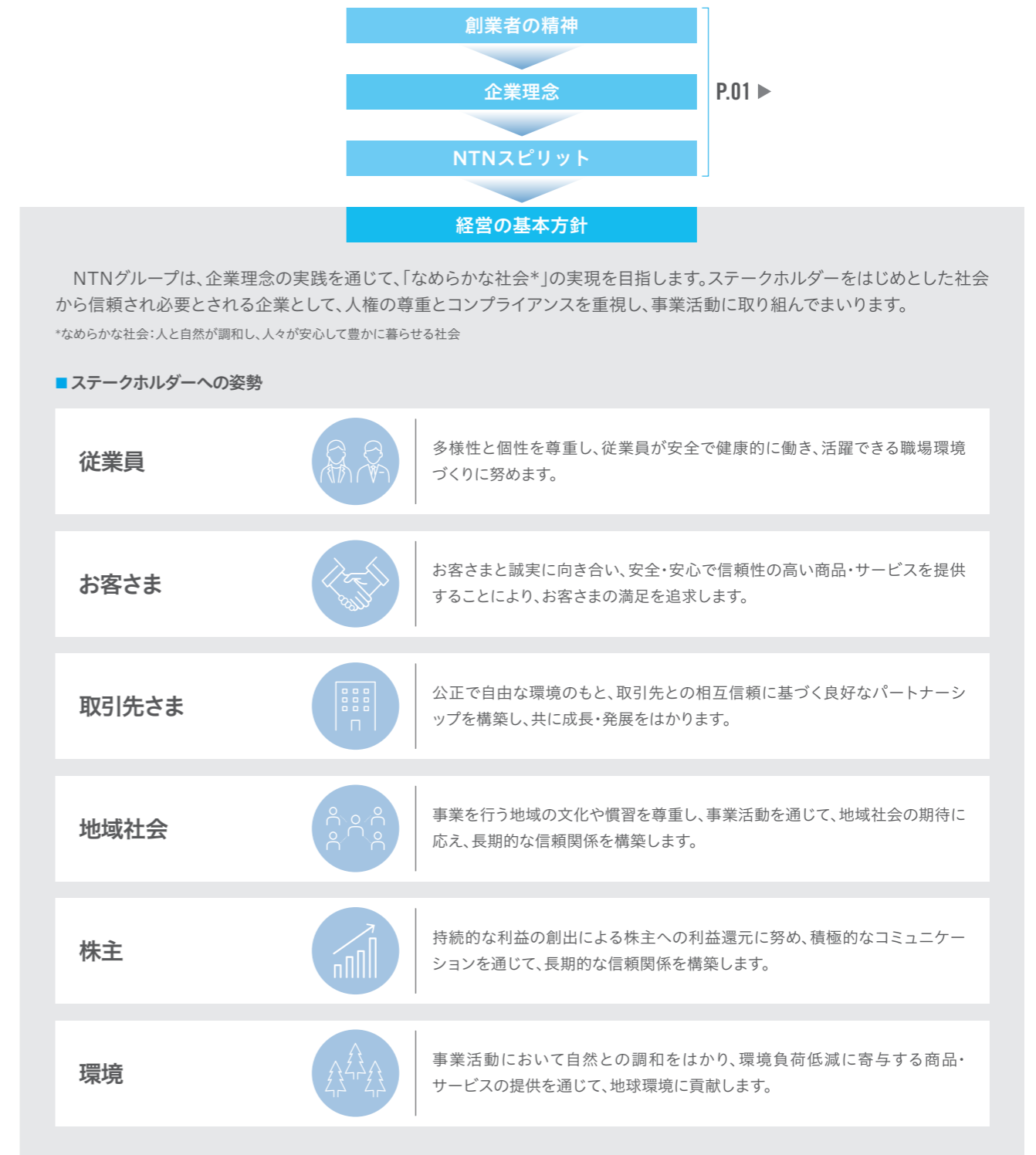
外部環境の変化	数値目標
自動車産業 100年に一度の変化(CASE)	売上高 1兆円以上
産業界全般 IoT、ロボット化、AI	営業利益率 10%以上
社会的課題 人口増加、気候変動、資源枯渇、貧困・飢餓など(SDGs)	総資産回転率 1.0回転以上 為替感応度 現状から半減



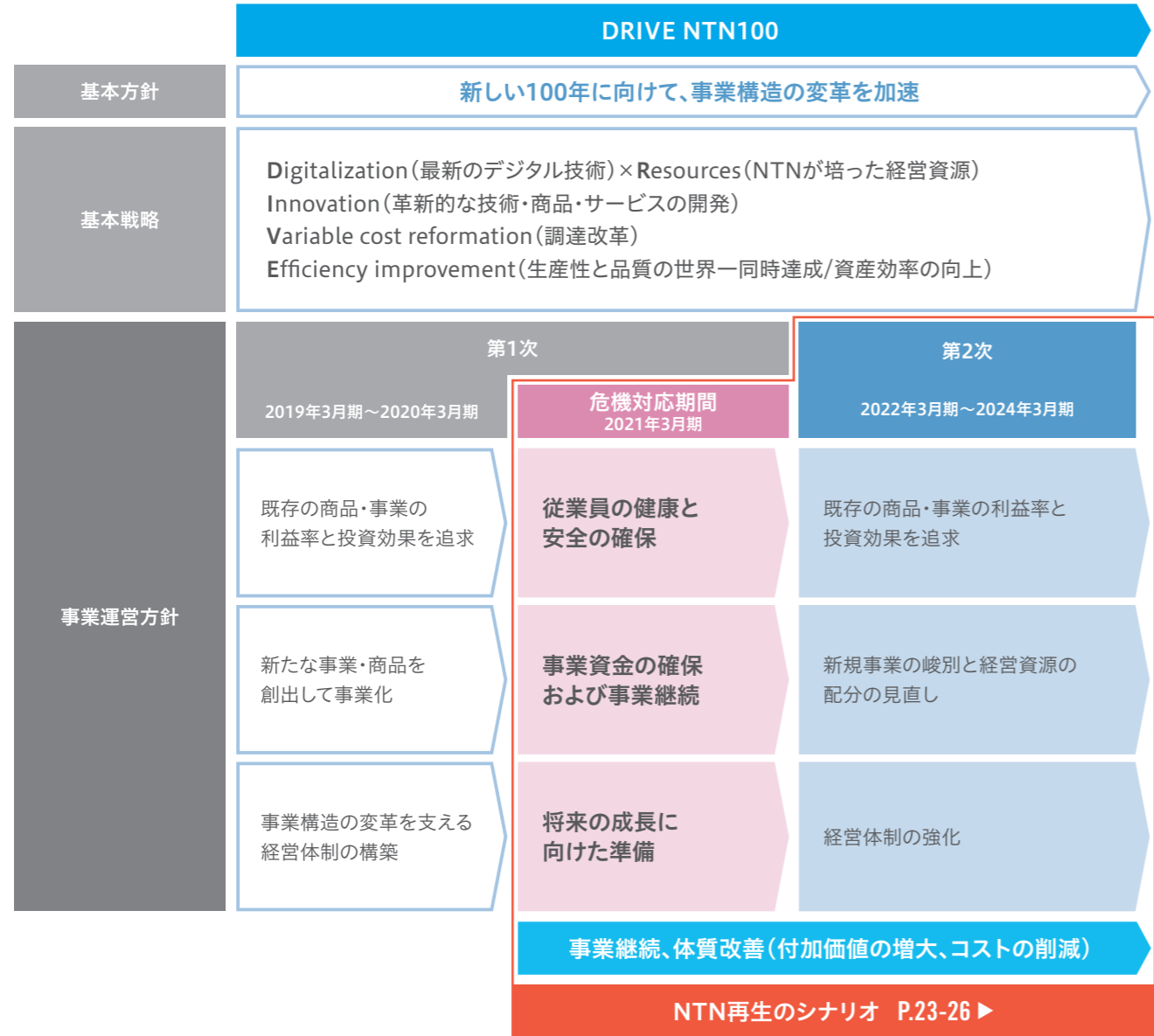
*2028年3月期の数値は立案当初に設定した目標です。

経営の基本方針

2019年12月、NTNグループの経営の基本方針を策定しました。NTNグループの経営の考え方や姿勢を表したもので、「開拓者精神」と「共存共栄精神」から成る創業者精神や、それらの思いが込められた企業理念に基づいています。また、NTNグループに関わる各ステークホルダーに対する姿勢を明文化しました。これらを着実に遂行することで、「なめらかな社会」の実現を図ります。



NTNグループを取り巻く経営環境は、新型コロナウイルスの影響もあり業績が急激に悪化しており、今後の見通しも不透明であるなど、過去にない厳しい状況に直面しています。このような状況下、中期経営計画「DRIVE NTN100」の基本方針を継続しながら、2021年3月期以降の事業運営方針を策定しました。2021年3月期は危機対応期間として重点施策を進めて新たな中期経営計画につなげ、NTNの再生に向けた体質改善に取り組みます。



危機対応期間の重点施策(2021年3月期)

従業員の健康と安全の確保

- ① 従業員の健康管理と感染拡大の抑制
- ② 国・地方自治体の要請に沿った対応およびグローバルでの安全支援体制の構築
- ③ 3密(密閉、密集、密接)防止および、ソーシャルディスタンスの実践を目的としたテレワークの推進
- ④ 従業員の生活基盤の維持

事業資金の確保および事業継続

- ① 運転資金の圧縮・最小化
- ② 資金調達
コミットメントライン契約の締結を含めた1,000億円の事業資金を確保
- ③ 投資の抑制(投資額を半減)

将来の成長に向けた準備

- ① 能力増強投資は原則凍結し、効率化投資と設備のメンテナンスを推進
- ② 間接部門を中心とした働き方改革
- ③ 不採算案件からの撤退と、アフターマーケット事業強化に向けた補修在庫の拡充
- ④ 新事業の峻別と経営資源の最適配分
- ⑤ 新基幹システムの稼働・定着および早期の効果創出
- ⑥ SDGsへの対応

新中期経営計画*の基本方針

(2022年3月期～2024年3月期) *詳細は2021年3月までに公表予定

既存の商品・事業の利益率と投資効率を追求

- ① 既存商品・事業は外部活用も加速、経営資源は当社技術の強みを発揮できる商品・工程に集中
- ② 新しいコンセプト(スマートファクトリ)で新設した工場(和歌山)、新基幹システムの活用、RPAの導入など、最新デジタル技術により生産性向上や業務の効率化を推進
- ③ 従来の発想を転換させた生産改革などを通じて、生産リードタイム短縮による在庫削減を進め、財務体質を強化

新規事業の峻別と経営資源の配分の見直し

- ① 事業化に近い新事業に経営資源を重点配分し、短期間で利益ある事業に育成
- ② 環境型社会に貢献する自然エネルギー商品事業などへ積極的に取り組む

経営体制の強化

- ① 環境変化を先取りした施策実行のための戦略的な組織の構築
- ② コーポレートガバナンスの一層の強化、ステークホルダーとの積極的な対話の推進
- ③ 仕事と個人のワークライフバランスの両立、より働きやすい職場環境の実現を目指し、エンゲージメント向上に向けた人事制度改革の推進
- ④ グローバル企業として持続可能な開発目標(SDGs)の認識、社会課題の解決に貢献

付加価値の増大

- ① 利益率の高い分野(領域・地域)へシフト
- ② 産業機械とアフターマーケット連携によるAM拡大
- ③ 不採算案件の値上げ、撤退
- ④ 自前主義の脱却

コストの削減

- ① 調達物流コストの削減
- ② 固定費削減

キャッシュ・フローの改善

- ① 棚卸資産の圧縮
- ② 生産改革を推進しキャッシュを生み出す「もの造り」へ転換



取締役
代表執行役 執行役社長
CEO(最高経営責任者)

大久保 博司

マネジメント・コミットメント

危機対応期間を乗り越え 将来の飛躍へ

新型コロナウイルスの感染拡大によりグローバルで経済活動が収縮し、NTNグループも深刻な影響を受けています。業績の悪化により非常に厳しい事態に直面していますが、「変革」を加速するためのよい機会であるにとらえ、NTNの再生に向けて不退転の覚悟で取り組む所存です。

NTNの再生に向けて

2020年3月期の総括

2020年3月期の売上高は6,515億円で、前期比マイナス11.2%、821億円の減収となりました。米中貿易摩擦の激化などによりグローバルで需要環境が低迷したことに加えて、2020年の年明けからは新型コロナウイルスの感染拡大の影響を受けたことが主な要因です。

営業利益は71億円となり、前期比でマイナス73.8%、199億円の減益となりました。比例費の低減および人件費や経費など固定費の削減を進めましたが、販売の大幅な減少をカバーしきれませんでした。また、290億円の減損損失など342億円の特別損失を計上したことにより、親会社株主に帰属する当期純利益はマイナス440億円、過去最大の赤字となりました。

前期(2019年3月期)は、国内製造部門の設備等の固定資産を対象に170億円の減損を実施しました。今期は、減損を見込んでいませんでしたが、想定外の新型コロナウイルスの影響を受け、投資金額の回収が見込めないと判断した工場や製造設備を対象に実施しました。

配当金につきましては、新型コロナウイルス感染症の拡大の影響により業績が急激に悪化しており、今後の見通しも不透明であることから、誠に遺憾ではございますが、期末配当を見送らせていただき、中間配当金5.0円とあわせて一株あたり年間で5.0円とさせていただきます。

2021年3月期「危機対応期間」の重点施策

このような厳しい事業環境のもと、2021年3月期はコロナ禍における「危機対応期間」と位置づけ、感染防止対策を徹底し「従業員の健康と安全の確保」を図るとともに、緊急事態下における「事業資金の確保および事業継続」、および「将来の成長に向けた準備」に取り組んでいます。

■ 従業員の健康と安全の確保

企業の力となる従業員とその家族の健康と安全に向けた取り組みを実施します。グローバルで安全支援体制を構築するほか、感染防止対策、テレワークの推進に取り組んでいます。

■ 事業資金の確保および事業継続

棚卸資産をはじめ運転資金の圧縮、最小化を実施するとともに、コミットメントライン契約の締結を含めた1,000億円の事業資金を確保し、事業継続に注力します。

■ 将来の成長に向けた準備

設備投資については、増強投資は原則凍結し、効率化とメンテナンスを中心に行います。業務面では、これまでの業務そのものを見直し、テレワークにおける人事評価などを整備し制度としての定着化を検討します。事業を支える基盤として、切り替えを推進してきた新基幹システムは、稼働・定着させることで早期に効果を創出します。(⇒詳細P.17-18)

2022年3月期から新中期経営計画がスタート

事業構造の変革を加速

2022年3月期から新中期経営計画がスタートします。2019年3月期からスタートした3年間の中期経営計画「DRIVE NTN100」において、最新のデジタル技術と当社グループがこれまで培ってきた経営資源を融合させ、「革新的な技術・商品・サービスの開発」、「調達改革」、「生産性と品質の追求」、「資産効率の向上」を進めてきました。新中期経営計画では、市場の大きな変化に対応し、「DRIVE NTN100」で掲げている事業構造の変革を加速させていきます。

新中期経営計画の詳細は、2021年3月までに公表予定ですが、事業継続と損益分岐点の引き下げを目的とした施策を展開し、以下の3つの変革を目指します。

■ 付加価値の増大

- ① 利益率の高い分野(領域・地域ヘシフト)
- ② 産業機械とアフターマーケット連携によるAM拡大
- ③ 不採算案件の値上げ、撤退
- ④ 自前主義の脱却

今後は、利益率の高い分野や領域、地域ヘシフトしてまいります。アフターマーケット事業および産業機械事業を連携させることで収益拡大を図ります。高付加価値商品の提供や新領域

の事業拡大に取り組む一方で、不採算案件の値上げや撤退も実行します。

鍛造や旋削など製造前工程から組み立てまで一貫生産する自前主義から脱却し、前工程のアウトソースを拡大します。完成品についても、パートナー企業とのアライアンスにより技術援助や生産委託の拡大を進めていきます。

■ コストの削減

- ① 調達物流コストの削減
- ② 固定費削減

グローバルな調達体制を支える調達改革を加速させます。コロナ禍において、材料の調達については大きな影響はありませんでしたが、ポストコロナを見据えて外部環境に左右されない安定調達とコスト、機能、品質面における最適調達を推進してまいります。

主要なサプライヤーとの連携強化により調達先を集中するほか、新しいサプライヤーも加えながらサプライヤーの構成を変えていきます。協力メカとともに構造改革を進め、WIN-WINの関係を構築しながら、調達コストを削減します。物流についても、国内のモノの流れを分析して効率化を図るほか、海外への輸送も見直し、物流コストを削減します。

■キャッシュ・フローの改善

- ①棚卸資産の圧縮
- ②生産改革を推進しキャッシュを生み出す「もの造り」へ転換

これまでではサイクルタイムの短縮など工程(設備)ごとに改善する部分最適を追求してきました。今後は、材料調達から商品の販売に至るまでのサプライチェーンマネジメント全領域を対象に、必要なものを必要なときに必要なだけ(ジャストインタイム)生産する全体最適の方式を導入します。2019年6月に設置した生産改革推進部が主導し、生産改革として全社的に活動を推進しており、新たな生産プロセスの構築によりリードタイム短縮や在庫削減を図り、キャッシュを創出していきます。(⇒詳細P.35)

ESG経営の強化

ESGへの取り組み

当社は、2018年に初めてESG説明会を開催し、機関投資家の方々と当社のESGに関する取り組み内容について対話することで、活動の強化につなげています。2019年10月には、第2回ESG説明会を開催するとともに、社内でESGの取り組みやSDGsへの対応の重要性を周知することを目的に、従業員向けのESG説明会を初めて開催しました。機関投資家の方々からいただくご意見を活動の改善につなげるだけでなく、従業員の理解浸透も図り、ESGへの取り組みを強化していきます。

2019年11月にはサステナビリティ委員会を発足させ、当社グループが事業活動を通じて解決すべき重要課題(マテリアリティ)の特定を進めています。持続可能な開発目標であるSDGsへの対応は、社会的にも経済的にも価値のある事業活動を見出していくことでもあります。

当社は2015年に国連グローバル・コンパクトに署名し、人



権・労働・環境・腐敗防止からなる4分野・10原則を支持しており、SDGsへの対応を進めることで、当社グループの企業価値向上につなげていきます。(⇒詳細P.37)

気候変動への対応

気候変動への対応としては、自社技術による貢献度を数値化する取り組みを2019年3月期より開始しています。(⇒詳細P.45-46) NTNが社会に提供する価値を見える化できるだけではなく、従業員の開発におけるモチベーション向上にもつながっています。今後、環境貢献度の高い商品の構成比を高め、CO2削減貢献量も拡大していきます。一方で、環境に関する中長期的な目標の設定が明確化できていない点が当社の課題であると認識しており、マテリアリティの特定とあわせて数値目標についても検討していきます。

グローバルに活躍できる人材の育成

当社では、日本人以外の取締役、執行役は現在まだおりませんが、2名の外国籍の執行役員が在籍しております。また、当社は海外従業員比率が6割以上で、世界各地の現地法人のトップや幹部として現地採用の従業員がマネジメントレベルでも多数活躍しています。

2019年1月からは、フランス人の執行役員が調達部門のトップとしてグローバル調達の強化を推進しています。技術部門や管理部門などでも海外子会社からの優秀な人材がグローバル案件の対応などで能力を発揮しており、今後も海外からの人材の登用を拡大していきます。また、日本における外国籍の従業員の採用を強化するなどダイバーシティーを推進し、多様な価値観の融合から生まれる柔軟な発想により変革を進めます。

人材は企業発展の基盤であり、グローバルに活躍できる人材を育成することで事業基盤を強化していきます。

人権および安全衛生の基本方針を策定

2020年7月、人権基本方針および安全衛生基本方針を新たに策定しました。人権基本方針は、NTNグループが人権への取り組みをより一層強化し、推進していくにあたり、全グループ従業員が統一した価値観を共有するための日々の行動や業務遂行の拠り所として策定したものです。NTNグループは、新しい技術の創造と新商品の開発を通じて国際社会に貢献する中で、人権が尊重される社会の実現を支援していきます。そのために、NTNグループは人権デューデリジェンスの仕組みを構築し、継続的に実施するなど、人権尊重の責任を果たすための努

力を継続していきます。

安全衛生基本方針は、NTNグループ従業員および組織の安全意識を高め、より一層の企業価値向上を図ることを目的に策定しました。これまでそれぞれの国や事業場が育んできた安全衛生に関する方針や姿勢などを尊重したものです。NTNグループで働くすべての人が安全で健康的に働き、活躍できる職場づくりの実現は、経営の基盤であり、あらゆる事業活動に優先する最も大切な価値であることを示しました。(⇒詳細P.55)

ガバナンス体制の強化

当社は、迅速な意思決定機構・業務執行機関の構築、経営の監督機能の強化や透明性・公正性の向上を図ることを目的に、2019年6月、監査役会設置会社から指名委員会等設置会社へ移行しました。同時に、社外取締役をこれまでの2名から5名に増員し、指名委員会、報酬委員会、監査委員会いずれも社外取締役が委員長を務める体制としました。さらに、2020年7月には当社で初めて取締役(社外)に女性が就任しました。当社はかねてよりダイバーシティーの推進に取り組んできましたが、今後は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様な価値観を融合し、持続的な成長に向けた「変革」を加速していきます。

NTNが果たす役割

企業理念の実践

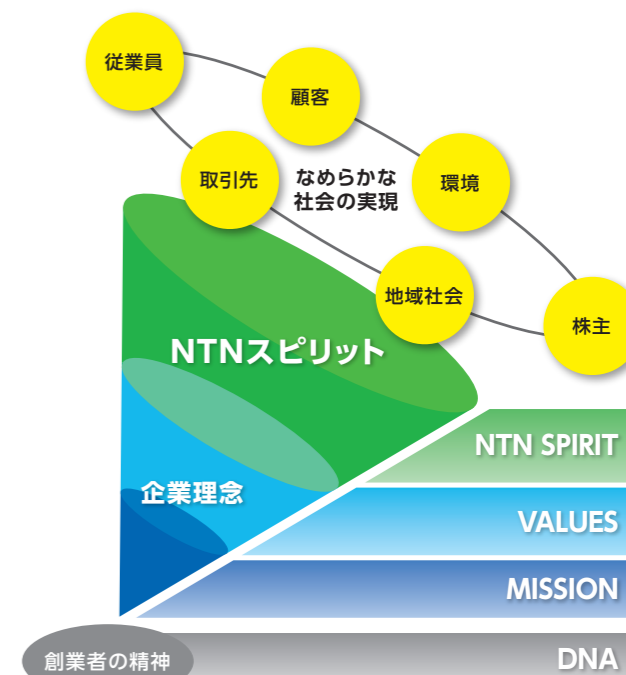
NTNの企業理念「新しい技術の創造と新商品の開発を通じて国際社会に貢献する」には創業者から伝わる2つの精神が込められています。創業者の丹羽昇と西園二郎は、当時の日本で求められていたベアリングの国産化の道を切り開きました。この「開拓者精神」は、企業理念の前半部分「新しい技術の創造と新商品の開発を通じて」という当社の事業活動に結びついています。またベアリングの国産化により、さまざまな産業の発展に貢献したいという創業者の「共存共栄精神」は、企業理念の後半部分「国際社会に貢献する」に受け継がれています。

2019年12月には当社グループの経営の基本方針を策定し、創業者の思いが込められた企業理念を実践する経営の考え方や姿勢を表しました。また、ステークホルダーから信頼され、必要とされる企業になるために、ステークホルダーへの姿勢を明文化しました。(⇒詳細P.16) 24,000名を超える世界中のNTNグループ従業員が企業理念を実践する場として創設されたNTN PROUD AWARDという表彰を実施するなど、グローバルに浸透活動に注力しています。(⇒詳細P.53-54)

事業により社会課題の解決に貢献

当社は、100年以上にわたりさまざまな産業になくてはならないベアリングを提供してきました。ベアリングとは、機械の回転を支える重要かつ精密な部品であり、エネルギーロスの低減に貢献するエコ商品です。長年にわたり培った独自の技術とサービス、そして世界33ヶ国に広がるグローバルネットワークが強みであり、世界中の人々の暮らしを支えるとともに、安全と快適を提供しています。また、地球規模で低炭素化社会の実現が急がれる中、当社は独自技術を応用し、自然エネルギーを活用した商品を提供することで、エネルギーを創出する持続可能な社会に貢献しています。

これらの商品やサービスの提供を通じて、NTNグループが目指すのは、「なめらかな社会」の実現です。「なめらかな社会」、それは人と自然が調和し、人々が安心して豊かに暮らせる社会。NTNグループは、新しい技術の創造と新商品の開発を通じて社会課題を解決し、持続可能な社会の発展に貢献していきます。



NTNの企業理念体系

グローバル企業としての 持続的成長を可能にする 経営基盤の確立に向けて

執行役 CFO(最高財務責任者)

十河 哲也



2020年3月期決算について

総括

2020年3月期は、新型コロナ影響前の2月に実施した第3四半期決算説明会において、売上高6,800億円、営業利益100億円という見通しを公表していました。しかしながら、第4四半期においては新型コロナウイルス感染症拡大が大きく影響し、売上高が見通しを大幅に下回る6,515億円という結果になりました。一方、営業利益については特に経費や人件費という固定費の徹底的な削減により最大限の挽回を図り、71億円という水準を確保しました。ただし、当期純利益についてはマイナス440億円というNTN史上最悪の数字を計上しました。その大きな要因は、営業外費用として、再生の見通しのない中国、韓国における不採算な合併事業の整理損18億円の計上に加え、特に、減損290億円を含む特別損失342億円を計上したことです。

■ 連結損益

単位:億円

	2019年3月期 実績	2020年3月期 実績
売上高	7,336	6,515
営業利益 (営業利益率)	269 (3.7%)	71 (1.1%)
経常利益	222	△17
特別損益	△193	△323
親会社株主に帰属する当期純利益	△70	△440
為替レート(円)	US\$ 110.9 EURO 128.4	108.7 120.8

減損について

基本的に当社においては、将来的に大きく採算の悪化が見込まれる事業所や会社に対して、それぞれが有する設備の平均残存償却期間(7~8年程度)における将来の事業計画を監査法人に説明、討議、合意した上で、それぞれが生み出す事業価値(創出するフリー・キャッシュフローと土地、建屋売却可能額

の現在価値)が、それぞれの有形固定資産簿価より低い場合、その差額を減損するという方針です。したがって、減損とは、その事業が生み出す事業価値が、その事業活動のための有形固定資産の簿価にも満たないということであり、2019年3月期に当社単独と関係会社5社を含む国内にて170億円の減損を実施しました。景気の変動による販売減、為替、鋼材価格、関税等の外部要因だけでなく、グローバルに競争環境が変化、激化する中、当社全体、特に当社国内の競争優位性が徐々に劣化し、事業価値を生み出せない状況になっているということです。2020年3月期は特に国内の事業所、関係会社を中心に、海外との費用負担の正常化、赤字商品の値上げ、撤退、補修事業への対応強化等、それぞれの事業価値向上を目指した対策を推進することにより、2期連続の大きな減損は無いという見通しでしたが、最終的に、監査法人とも協議のうえ、減損の判定においては新型コロナウイルス感染症の影響を反映せざるを得ないという判断にて、国内220億円、海外70億円、計290億円の減損を計上しました。なお、2020年3月期の減損290億円は、2021年3月期は当社全体の平均にて売上規模は新型コロナ影響前の事業計画における売上高から20%下落する、2022年3月期ではまだ100%売上高が回復しない、その後の償却残存年数においても売上高の増加はなく一定とする、という極めて保守的な前提条件で計算したものであり、今後の減価償却費の負担減が年間35億円となります。

■ 減損損失の内訳

●2019年3月期 減損損失	170億円	
・国内 170億円	NTN単独	53億円
	関係会社 5社	117億円
●2020年3月期 減損損失	290億円	
・国内 220億円	NTN単独	127億円
	関係会社 8社	93億円
・海外 70億円	米州地区 1社	55億円
	欧州地区 1社	15億円

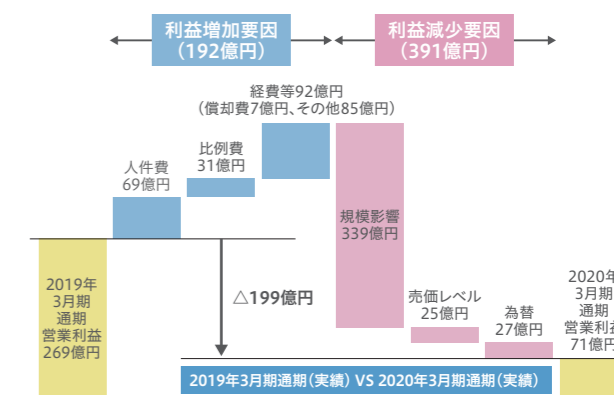
財務体質改善に向けた残された課題

2020年3月期は前年同期比にて、固定費において人件費で69億円、経費で92億円の削減、比例費において原価低減による36億円を含めて31億円の削減を実施しましたが、規模減少の影響マイナス339億円が極めて大きく、営業利益は大幅に下落しました。まず、原価低減額が年々減少傾向にあるため、特にグローバル調達への推進により、どれだけ比例費低減できるかが一つの課題です。さらに、規模減少の影響については、為替と売価の影響を除いた販売規模の減少額は624億円、一方でNTN全体の比例費率は55%、したがって限界利益率は45%であるため、規模の利益への影響額はマイナス280億円となります。ただし、2020年3月期は売上高減少に伴い、徹底的な棚卸資産の削減を実施したため、生産規模は870億円の減少となり、規模の影響がさらに加算されマイナス339億円となりました。2021年3月期もさらに大幅な販売減少となる中、キャッシュ・フロー対策としてさらなる棚卸資産の削減を徹底するため、利益へのマイナス影響が極めて大きくなるのが想定され、人件費、経費等の更なる固定費削減がどれだけできるかが二つ目の課題です。特に本社経費については、今後の戦略本社化とシェアードサービス化に向けた徹底的な見直しが必要です。また、売価レベルが前年同期比でマイナス25億円となっていますが、これは自動車OEM事業だけでマイナス58億円の値引きとなっています。特にOEM事業の利益率低下が顕著になっている状況下、いかに値引を抑えて値上げができるか、熾烈な価格競争から抜け出す技術やサービス面からの差別化が三つ目の課題です。

上記の課題対応と並行して、2020年3月期より導入した「企業価値創造に向けたグローバル投資の判定、および業績評価・フォロー体制の徹底・強化」を継続していきます。

- NPV、IRRによる投資判定基準の徹底、定着化による企業価値向上に直結する投資の選別、フォロー体制の強化
- EVA、ROICによる業績評価の徹底、定着化による各事業、各地域、各社の企業価値創出状況のモニタリング、および課題の明確化と対応体制の強化
- 上記1、2を通して、事業別、地域別、各社別に、お互いが密接に連携しながらも、それぞれが自らの企業価値最大化に向けて、自律的に最も効果的な施策を迅速に実施できる学習組織をグローバルに構築

■ 営業利益増減



■ 危機対応期間における重点施策について

2021年3月期は危機対応期間という位置づけの下、従業員の安全確保を徹底するとともに、急激に下落した売上規模の中で存続と、2022年3月期からの再生に向けた準備を推進します。

資金繰り上の対応

当社の再生シナリオを説明し、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め、1,000億円の資金を確保しました。コミットメントラインを得るということは、あらかじめ約束した期間、金額の範囲内でいつでも銀行から借入が実施できるということです。1,000億円という金額は、万一、年間通して30%程度の売上規模の減少が発生したとしても、概略計算上、十分に耐えられるだけの追加資金です。一方で、国内だけでなく、海外拠点においてもファクタリング(債権流動化)の活用を検討、推進するとともに、グローバルな余剰資金の回収と活用を目指します。

資金流出の抑制

十分な資金確保の一方で、資金流出の抑制を徹底します。そのために、まず設備投資額を200億円以下に抑制します。この範囲で徹底的に必要な最小限の投資内容を吟味しますが、能力増強の新規投資は原則凍結し、スループット向上を実現する生産改革投資や既存設備のオーバーホール、フレキシブルな段取り対応を優先します。さらに、棚卸資産については、補修事業の売上増を目指して戦略的に補修在庫を増やす一方で、OEM在庫の削減により、全体の棚卸資産回転率は2020年3月期の3.6回転を目標にします。

再生に向けた準備

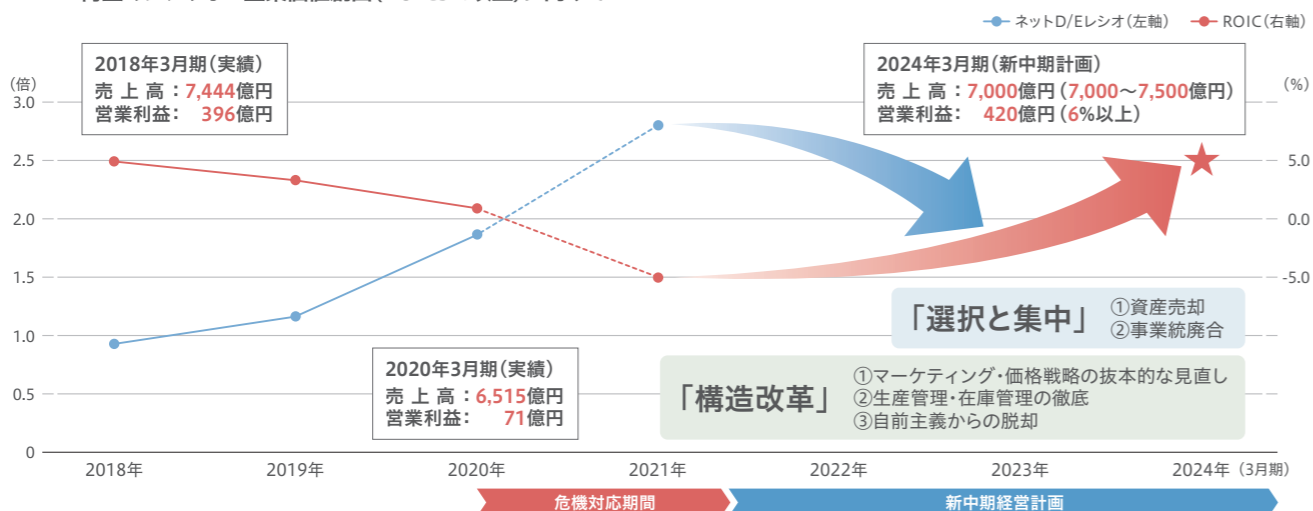
当社グループ全体の中で、赤字会社の事業戦略の明確化とともに、再建、縮小、閉鎖等の方向性を明確にします。国内事業は担当する事業本部を中心に、海外事業は総支配人室が中心となり、経営戦略本部、財務本部、生産本部と連動しながら資産売却や事業統廃合の検討も含めた具体的な計画を策定し、新中期経営計画の中で、それぞれの進捗をフォローしていきます。並行して、産機および自動車OEM事業における赤字型番からの撤退と儲かる型番への集中による商品ポートフォリオの強化策、補修事業の拡大と対応強化による事業ポートフォリオ強化策の具体化と推進を加速していきます。

NTN再生シナリオについて

再生の定義

NTN再生とは、当社を企業価値創出が可能な状態にすることです。2020年3月期より、投資判断や事業評価において、グローバルに各国における資本コスト(WACC)の概念を導入しておりますが、現時点では日本の株式市場での当社に対する株主の期待リターンを8%と想定し、NTN連結での資本コストを5%と設定しております。したがって、2022年3月期からスタート予定の新中期経営計画においてNTN連結での企業価値創出を実現する、すなわち、2024年3月期の必達目標として、投下資本利益率、ROIC 5%を設定しています。また、経営の安全性という視点からは、ネットD/Eレシオを1.0以下にすることを最終目標に、2024年3月期の必達目標としては、ネットD/Eレシオ1.5を設定しています。上記必達目標を達成し、ROE 8%

NTN再生のシナリオ～企業価値創出(ROIC5%以上)に向けて～



ROIC 5%以上を達成し、ROE 8%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。

以上を維持、半分の4%を株主に安定配当(DOE 4%)、4%を持続的な成長に振り向けることで、将来的に企業価値を着実に成長させていける企業を目指します。

企業価値創出の前提条件

ROIC 5%を達成するための前提条件としては、増産のための生産能力拡大による売上高の増加に頼らず、売上高7,000億円で企業価値を創出できる財務体質を目指します。具体的には、売上高7,000億円、営業利益420億円(営業利益率6%)を最低必達目標とします。この目標達成に向けて、売価アップや調達コスト削減により、現状55%程度の比例費率を真水で3ポイント削減するとともに、2020年3月期に大幅に圧縮した固定費のさらなる見直し、圧縮により、2022年3月期からの販売回復に対しての人件費、経費の増加を最小限に抑え、損益分岐点を下げていきます。2024年3月期には、売上高7,000億円に対し、20%減の5,600億円まで損益分岐点を落とします。

再生に向けた意識の変革

特にリーマンショック以前、NTNは国内競合他社に比べ、資産回転率では劣るものの、前工程からの自前主義による優位性により利益率は高く、ROIC、株価ともに高水準でありました。この過去の成功体験からの脱却と新たな競争優位性の確保に向けた意識の変革をベースとした「構造改革」が必要であり、その考え方下、資産売却、事業統廃合という「選択と集中」を検討、推進していきます。以下に、フリー・キャッシュフロー増大によるNTN再生(企業価値創出)に向けた3つの変革を示します。

1 すべてのOEM顧客の要求に対し、弛まない生産性向上、原価低減で何としても対応していくという製造現場のKAIZEN精神に頼りすぎる企業体質からの脱却:

韓国、中国企業とのOEM市場での低価格攻勢という環境変化の下、新たな競争優位性確保に向けてマーケティング機能、原価見積もり機能の強化とともに販売部門における価格戦略検討、実行、フォロー機能の強化が必要です。

顧客の選別、新たなターゲット顧客の開拓とともに、極端な赤字ビジネスからの撤退と値引き抑制、値上げ交渉の徹底によるOEM事業の利益率の向上を目指します。(粗利率大幅赤字型番からの撤退と、戦略的プレジジョン・プライシングの徹底)

2 国内同業他社と比べて極めて低い棚卸資産回転率の水準に対して、抜本的対策に取り組んでこなかった企業体質からの脱却:

かつてNTNが国内同業他社に対して勝っていた利益率が大きく悪化する中、棚卸資産回転率の低さが競争上の大きな足枷となっている環境変化の下、新たな競争優位性確保に向けたスループット最大化を目指して、交差比率を中核としたKPIによる生産改革を推進する必要があります。棚卸資産の削減による投下資本の圧縮のみならず、OEM製造ラインでのフレキシブルな補修製造の実現による補修事業の拡大と利益率の向上を目指します。(OEM優先主義からの脱却と、儲かる型番の効率的生産の徹底)

3 開発、製造、販売の一連の業務をすべて一貫して自ら実行することで、技術的ノウハウとともに、付加価値を内部に蓄積していこうとする企業体質からの脱却:

グローバル市場での顧客要求の多様化、要求レベルの高度化による投資コストの負担増、人的、財務的、技術的資源の不足という環境変化の下、新たな競争優位性確保に向けて各事業領域やマーケットにおいて、ともに成功を目指すための補完関係にある能力やシナジーが期待できる相手との信頼に基づくWIN-WINな関係での協力関係構築、強化が必要です。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ます。(自前主義からの脱却と設備投資の大幅削減)

今後のビジョンについて

NTN再生のシナリオについては、2020年3月期からアナリストの個別取材や格付機関のインタビュー等において、その概要を説明してきましたが、その実行が遅れているのは何故か、実現可能性はどの程度か、というような質問が今回の決算説明会でもありました。そもそも、このシナリオは1,000億円のコミットメントラインの前提条件であり、実行できる、できないではなく最低必達ラインという位置づけですが、実現可能性や実行スピードを左右する最大の要因は、現在の環境を変革のチャンスと捉え、いかにこのシナリオを機能分野ごとに各執行役が自らの言葉で分解し、分野ごとの変革ストーリーをそれぞれのミドルマネジメントまで徹底できるかということだと思います。

特に新型コロナウイルス感染拡大以降、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発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。

企業価値最大化に向けたトップマネジメントの明確な戦略、方向性が機能分野ごとに具体的に分解されても、それぞれの現場にて、目指すべき理想と現実の矛盾を解決すべく関連部門間で調整しながら、その価値創造成果を測り、マネジメントし、最大化するミドルマネジメントのネットワーク無くて、いかなる変革も成功しないと考えるからです。

したがって、私自身もできる限り国内外のあらゆる部門のリーダーの方々と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する説明、討議、意見交換を繰り返していく所存です。



海外事業所ともオンラインで積極的に対話

産業機械、自動車のメンテナンスニーズに対応するさまざまな商品を提供しています。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、セメントや食品製造などの設備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、お客さまのニーズに応えています。また、商品の納入のみに留まらず、座学や実習を通じてお客さまに軸受に関する知識を習得頂くための「NTNアフターマーケットアカデミー」の開催や、テクニカル・サービスカーを活用したお客さまの製造現場で技術講習会開催などの技術サービスを提供しています。さらに、生産設備の日々のメンテナンスを容易にする「NTNポータブル異常検知装置」の提供などを通じて、お客さまの設備の生産性向上と安定稼働をサポートしています。



執行役員 鵜飼 英一

事業を取り巻く環境

アフターマーケット事業における課題として、国内に比べて海外の一部地域で当社のブランド認知度が低いことが挙げられます。また、製品単体の供給だけでなく、周辺部品の対応や、アフターサービスも含めた全体での対応力に関し、競合他社との比較で、当社の優位性が確保できていないのが実情です。

当社商品を扱う日本の専業代理店と異なり、競合他社のブランドも扱う海外の代理店に対して、いかに当社のシェアを拡大していくかが課題です。そのためには、サービス対応の強化や、商品の品質向上に加え、包装品質の改善、模造品対策の強化など、総合的な側面から製品の魅力を高め、NTNブランドの価値向上に繋げていく必要があります。

また、海外市場で競争力を高めるためには売れ筋商品の即納体制を整備することが非常に重要です。昨年までは需要が逼迫し、供給不足により販売機会損失が発生していましたが、新型コロナウイルス感染拡大の影響によりグローバルで需要が急激に減少している中、好況期を再び迎えた際に売り損じを発生させないよう、本年度は即納体制に必要な売れ筋品の在庫整備に注力します。

また、新興国で生産された低価格品の流入拡大は脅威のひとつです。市場ごとのニーズを見極め、ブランドの使い分けなど、優位性の確保に向けた戦略を推進していきます。

目指す姿 モノからコトへ、軸受からサービスを提供するビジネスへ変革

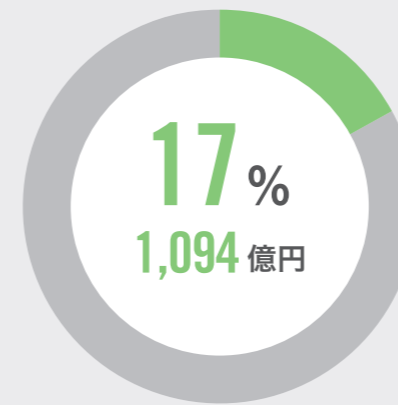
AIやIoTなどのデジタル技術の発展、環境問題、人口動態の変化など、事業を取り巻く環境は絶え間なく変化しており、企業の持続的成長に向け、新たなニーズへの柔軟な対応が求められます。軸受の補修市場では、高品質、幅広い品揃え、即納体制といった従来のニーズに加え、鉄鋼、製紙などの設備補修向けを中心に、サプライヤーに求められる役割が、軸受単体の販売から、周辺部品を含めた設備全般のメンテナンスサービスの提供へ変わりつつあります。当社においても、代理店やエンド

市場環境の変化	NTNの強み
<ul style="list-style-type: none"> ● 海外補修市場における欧米競合メーカーの高いブランド力と存在感 ● サービス・ソリューションビジネスのニーズの拡大や、サプライヤーに期待される役割の拡大 ● 汎用品を中心としたベアリングのコモディティ化、市場のグローバル化に伴う低価格品の流入 ● 模造品の巧妙化 	<ul style="list-style-type: none"> ● 国内、海外の大手代理店網、大手代理店との強固な連携 ● 幅広い商品ラインアップ ● グローバル市場におけるMRO*向け納入実績やノウハウ *MRO: Maintenance, Repair and Overhaul ● グローバル市場を網羅する販売ネットワーク ● OEMにおける認知度、技術力 ● きめ細かい技術サービス対応

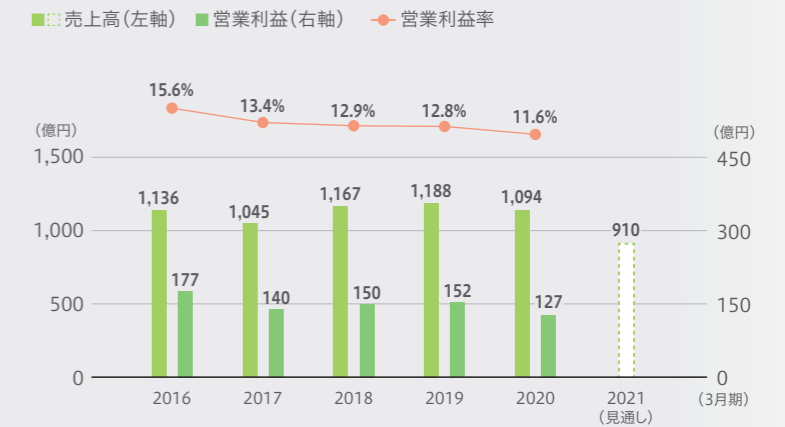


ユーザーでのニーズ調査や、軸受の修理サービス提案などの活動に加え、「NTNポータブル異常検知装置」の提供などを通じ、センシング技術などのノウハウや、AI、IoTなどのデジタル技術を活用し、稼働状況のモニタリング、軸受交換時期の予測など、サービスを提供する新しいビジネスモデルを提案することでブランド力をさらに高め、補修市場における顧客満足度ナンバー1を目指します。

全売上高に占める割合



業績推移



2020年3月期の実績と2021年3月期の見通し

2020年3月期は、市況低迷に伴い日本、米州、欧州において産機補修、自動車補修ともに前年比で減となったことに加え、第4四半期は新型コロナウイルス感染拡大の影響により、一部地域で需要減や営業活動に制限を受けたことから、売上高は前年を下回る1,094億円となりました。営業利益は、人件費、経費等の固定費抑制、比例費低減を行ったものの、需要減の影響

が大きく、127億円となりました。

2021年3月期については、第1四半期で売上高196億円、営業利益8億円となり、新型コロナウイルスの感染拡大の先行きの影響が見通せない状況ではありますが、通期の売上高は910億円を予想しています。

NTN再生に向けた取り組み

収益向上の取り組み

補修市場向け重点商品・儲かる商品への注力

アフターマーケット市場における当社のグローバルシェアは約10%と想定していますが、地域や商品によって差があります。販売地域の特性や市場の価格帯に合った商品を戦略的に投入することで、今後も販売拡大が見込める地域、商品で利益拡大を図ります。例えば、当社のアフターマーケット向け主力商品の一つであるベアリングユニットについては、ほかの販売地域に比べて米国でのシェアが低いため、地域毎の商品戦略を強化し、シェア拡大に取り組めます。

外部調達品の活用推進

商品の委託生産（アウトソース）も積極的に活用し、各地域で求められる品質や価格帯に適合する商品を供給できる体制を構築します。

ポストコロナに向けた体制づくり

補修向け即納体制の確立

お客さまの設備の安定稼働や生産性向上に貢献するアフターマーケット市場向けの商品には、お客さまが必要とするタイミングで必要な在庫を納入することが必要不可欠です。ジャストインタイムの供給を実現するため、売れ筋商品の在庫を整備し、即納体制を構築することで、需要が変動した場合でも安定して供給できる体制づくりに取り組みます。

将来性のあるビジネスモデルの創出

設備に取り付けるだけの簡単操作で、設備の振動測定や軸受の異常検知と損傷部位の推定を可能とする「NTNポータブル異常検知装置」などを活用し、軸受の販売のみならず、メンテナンスを含めたMROビジネスを拡大することで、将来性のあるビジネスモデルを創出します。また、新型コロナウイルス感染拡大防止の観点から実施している国内外のオンラインでの技術講習会については、新型コロナウイルスの収束後も積極的に活用するなど、状況を見極めながら、従来と異なるやり方での技術サービスの提供も行っていきます。

NTNポータブル異常検知装置





執行役員 鵜飼 英一

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」などのお客様のニーズに、当社の世界最高水準の新世代軸受である「ULTAGEシリーズ」でお応えします。また、たゆまぬ研究開発を通じて、さらなる低トルク・小型軽量化の軸受を市場に送り出し、産業機械のさまざまな分野での環境負荷軽減を実現しています。

さらに次世代を見据えて、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、高付加価値商品の開発を推進するほか、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てまいります。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®」の販売を開始しました。

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。

事業を取り巻く環境

近年の動向として、産業機械事業の基盤である建設機械・農業機械・工作機械のお客さまに加え、社会構造の変化や環境意識の高まりを背景に、鉄道車両や風力発電など社会インフラのお客さま向けの需要が増え、技術・生産体制の構築を進めてきました。

さらに今後、IoT化の進展とAI技術の発達により、産業機械を取り巻く事業環境は大きく変化すると見られます。この認識の下、省エネルギー化・長期安定稼働・ライフタイムコスト低減などお客さま共通の課題に対して、IoTやセンシング技術を応用した予知保全のための状態監視サービスの開発を進めています。既に風力発電のお客さま向けには、風力発電装置用状態監視システム「Wind Doctor®」をご提案し、高い評価をいただいております。建設機械・工作機械・鉄道車両など、それ以外の業種向けにおきましても、具体的なご提案を開始しています。

市場環境の変化

- 機械の自動運転化やセンシングのニーズの高まり
- 高付加価値商品の開発競争
- 政策や通商問題、世界経済などの需要への影響
- 低価格品の流入に伴う競争激化

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

産業機械市場はさまざまな業種から構成され、軸受が用いられる機械も多岐にわたります。当社は電子機器に使用される外径数ミリの極小サイズから、風力発電や大型鉱山機械に使用される数メートルの超大型まで幅広いサイズの軸受を供給しています。また、航空機や高速鉄道に使用される商品には、機械の停止が人命にかかわるため、極めて高い信頼性が要求されます。当社は長年にわたり商品技術・製造技術を蓄積し、これ

NTNの強み

基盤業種(建設機械、農業機械、工作機械)に対して

- 高速、高剛性、高精度の商品開発力
- 未参入分野や部位での新たなニーズへの対応力
- 業界トップシェアメーカーとの強い信頼関係

建設機械 農業機械 工作機械

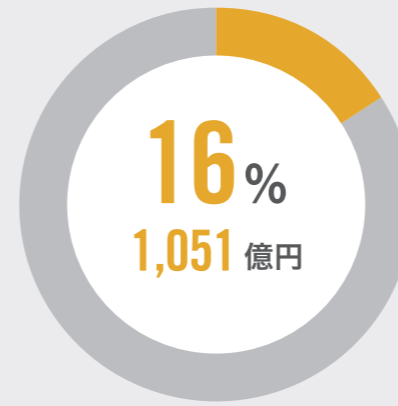
成長事業(変減速機、鉄道車両、航空・宇宙、風力発電)に対して

- お客さまのニーズにあわせた商品開発力
- 世界の主要ユーザーとの取り引き
- 他社では生産できないサイズへの対応力

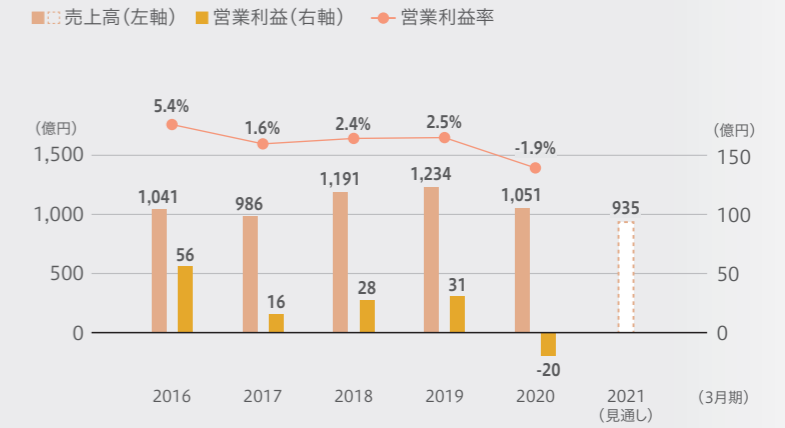
鉄道車両 風力発電 変減速機 航空・宇宙

によりさまざまな市場ニーズに応えています。近年、世界的な環境問題への意識の高まりや人口動態の変化など、外部環境は常に変化しており、IoT、AIといった情報技術の急速な進歩による産業構造の変化も見られます。このような環境下、当社産業機械事業は、軸受技術をベースにデジタル技術を活用して、産業において不可欠とされる企業であり続け、世界の産業の発展を支えます。

全売上高に占める割合



業績推移



2020年3月期の実績と2021年3月期の見通し

米中貿易摩擦の影響による需要減に伴い建設機械、農業機械、工作機械、減速機などの主力業種で販売が減少したことに加え、第4四半期以降の新型コロナウイルスの感染拡大に伴うお客さまのシャットダウンやサプライチェーンの乱れの影響により、売上高は1,051億円となりました。この結果、営業利益は、人件費、経費等の固定費抑制、比例費低減を行うもマイナ

ス20億円の赤字となりました。

2021年3月期については、第1四半期で売上高226億円、営業利益マイナス9億円となり、新型コロナウイルスの感染拡大の先行きの影響が見通せない状況ではありますが、通期の売上高は935億円を予想しています。

NTN再生に向けた取り組み

収益向上の取り組み

業種の取捨選択

産業機械事業とアフターマーケット事業の相乗効果でお客さまにより良い提案を行い、利益を生み出すビジネスモデルの確立を行います。また、案件ごとの収益管理の強化により、不採算事業の見極めを行い、事業全体での収益改善を図ります。また、地域や業種によって、「注力するもの」、「撤退するもの」の峻別を行い、業種の取捨選択を行い、事業全体で収益を最適化します。

材料、部材の最適調達による原価低減

売価以外の収益改善の取り組みとして、中国やインド産の材料を積極的に活用するとともに、現地調達にこだわらず、材料や部品を適正な金額で集中購買し、必要とする場所に供給する最適調達を通じて原価低減を行い、収益改善に取り組みます。

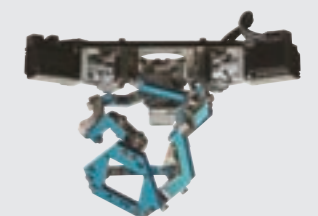
ポストコロナに向けた体制づくり

IoT対応センサ付軸受など高性能商品の開発による高収益ビジネス獲得

当社が長年培ってきた軸受センシング技術に加え、業界初の熱流束センサを用いた高度な状態監視により焼付きの未然防止を実現した、工作機械主軸用「センサ内蔵軸受ユニット」を開発しました。今後、より高度な状態監視および制御技術に加えて、IoTやAIの活用により製造現場の無人化や省人化を可能にするセンサ付軸受など、お客さまのニーズを満たす高機能商品を開発し提案していきます。

材料新領域(i-WRIST®、Wind Doctor®)のファブレス体制構築

手首関節モジュール「i-WRIST®」や、風力発電装置用状態監視システム(CMS)「Wind Doctor®」については、自社でこれらの製造工場を持たず委託生産を行うファブレス体制により、フレキシブルに新領域の拡大を進めます。



i-WRIST®



執行役員 宮澤 秀彰

ハブベアリングやドライブシャフト、各種ベアリングの高機能・高付加価値化とともに、これら基盤商品の組み合わせとコア技術の融合によるモジュール商品の開発を推進しています。さらに、自動車の電動化、自動運転に向けて、ボールねじ、モータ、制御装置からなる「電動モータ・アクチュエータ」を展開し、適用部位を拡げてお客さまへの提案を進めています。これらの商品をアライアンスパートナーとの協業のもと、自前主義からの脱却を図りながらグローバルに展開することで、自動車の低燃費化や乗り心地の向上といった従来のニーズならびに急速に進む電動化のニーズにも対応しています。

事業を取り巻く環境

自動車産業は、新型コロナウイルスの影響により2020年の自動車生産台数はグローバルで大きく減少し、コロナ前の水準への回復には数年を要する可能性があります。このような環境下でもCASE*1の中でも車両の電動化は着実に進んでおり、大きな変革に伴うリスクをいかに成長機会に変えていくかが企業の浮沈を左右すると考えています。

EVシフトにおいては、軸受を多く使用するトランスミッションが、簡素な構造の減速機に置き換わることで需要が減少するリスクがあります。将来的には所有から共有への移行による市

場における車両数の減少や、道具としてのコモディティ化が進み、価格競争が激化する可能性もあります。

一方で、EV特有の静粛性や低振動、高速回転などのニーズ、自動運転車両に不可欠なセンサ技術や異常検知機能(CMSなど)に関連する市場の拡大が見込まれます。また、カーシェアにより車両の稼働率が上がることで、部品の耐久性アップの必要性や補修部品の需要は増加すると考えられます。刻一刻と変化する自動車産業は、サプライヤーにとって躍進のチャンスと淘汰のリスクが併存する事業環境にあると認識しています。

市場環境の変化

- カーシェアリングの加速による補修機会の増加に加えて、機能部品のさらなる長寿命化や信頼性向上のニーズの高まり
- 自動車の「所有」から「利用」へのシフトによる車両総数の減少に加えて、電動化・EVシフトによる1台あたりの自動車に使用される軸受総数の減少
- 新興国の前輪駆動(FF)シフトによる新たなドライブシャフト需要の増加

NTNの強み

- 足回りのハブベアリングとドライブシャフトの高シェアに裏付けられた品質と信頼性
- モジュール化、システム化による高機能・高付加価値商品の開発
- お客さまの需要地での最適供給を支えるグローバル生産体制

*1 Connected(つながる)、Autonomous(自動運転)、Shared/Service(シェアリング/サービス)、Electric(電動化)

目指す姿 自動車市場に不可欠な存在として、世界中のクルマに商品・サービスを提供する企業

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、競争優位を確保していきます。

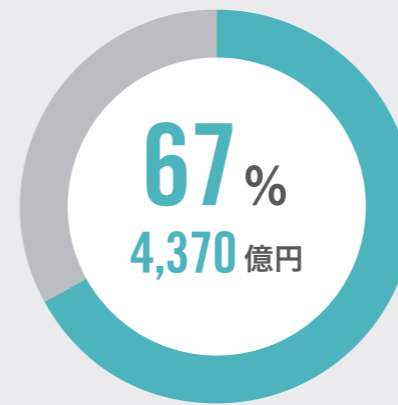
もうひとつの大きな波であるライドシェアやMaas*2は、クルマの「走る」「曲がる」「止まる」を担う駆動系の絶対的な信頼性

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。

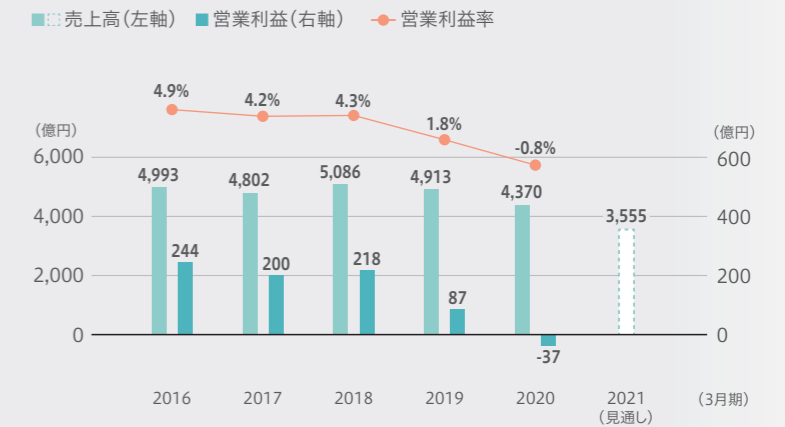
これらのダイナミックな環境変化を機会として捉え、市場ニーズを先回りした商品開発と高度な技術サービスを通じてお客さまの期待を上回る価値を提供し、自動車市場で不可欠な駆動領域のトップメーカーを目指してまいります。

*2 Mobility as a Service: 情報通信技術の活用で交通をクラウド化し、マイカー以外のすべての交通手段による移動をひとつのサービスとして切れ目なくつなぐ、新たな「移動(Mobility)」の概念

全売上高に占める割合



業績推移



2020年3月期の実績と2021年3月期の見通し

グローバルで自動車販売市場が後退する中、第4四半期以降は新型コロナウイルス感染拡大の影響で中国をはじめ各地域の自動車生産のシャットダウンに伴う大幅な需要減少により、売上高は4,370億円となりました。営業利益は、急激な需要減少による販売規模の縮小の影響が大きく、売価低下を含め原価低減等で吸収できずマイナス37億円の赤字となりました。

2021年3月期については、第1四半期で売上高497億円、営業利益マイナス96億円となり、新型コロナウイルスの感染拡大の先行きの影響が見通せない状況ではありますが、通期の売上高は3,555億円を予想しています。

NTN再生に向けた取り組み

規模に依存しない収益向上の取り組み

新型コロナウイルスの影響で自動車生産台数は大幅に減少し、コロナ前の水準への回復は今後数年かかり緩やかなペースが予想されています。自動車の生産規模が回復しない環境下においても利益を創出できるよう規模に依存しない収益構造への変革を進めていきます。今後、電動化対応による小型・軽量化、高回転・低トルク、低振動などの高付加価値・高機能化商品の開発推進による利益の確保と低収益事業の再編・撤退により規模の適正化を進めます。

また、現地調達や最適地調達を進め生産コストの低減を進めるとともに、アライアンスパートナーとの協業体制の強化による固定費の削減を図り収益改善に取り組めます。

ポストコロナに向けた体制づくり

世界シェアNo.1のハブベアリング、No.2のドライブシャフトでは、これまでの技術の蓄積やグローバルでの生産実績を踏まえて技術や商品機能において強みを生かせる領域へリソースを集中して投入し確実な競争力の向上を図ります。一方、低収益品番は、原価低減のさらなる推進や価格改定等を含めた抜本的な収益改善を進めていきます。

また、加速するEV・電動化の市場構造の変化に対応するため、軸受とボールねじの技術、モータの電子制御技術を組み合わせた電動モジュール商品の量産化、事業化をスピード感を持って進め新領域の事業拡大に取り組んでいきます。



ハブベアリング



ドライブシャフト



電動モジュール商品

NTNの研究開発の基本姿勢

当社グループは、基盤技術や新商品の開発を通して、あらゆる機器の省エネルギー化に貢献することで、低炭素化社会の実現を目指しています。また、これまで培ってきたコア技術を新たな領域に展開しており、循環型社会に貢献可能な自然エネルギー関連商品の開発にも積極的に取り組んでいます。さらに新たな取り組みとして、少子高齢化が進む社会において、外部連携を活用して、早期発見・早期治療につながる再生医療や創薬を支援する研究開発にも注力しています。

執行役 CTO(最高技術責任者) **江上 正樹**

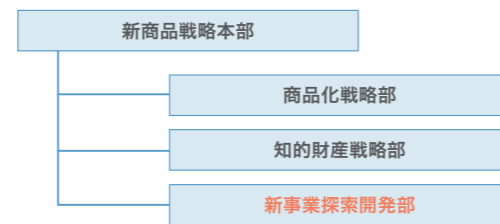


将来の成長、業態の変革に向けた体制強化

新商品開発の加速と、次世代に向けた業態の変革を促進するため、2020年4月、新商品戦略本部に新事業探索開発部を新設しました。モジュール/システム商品は、既存の技術部で個別に開発を進めるのではなく、新事業探索開発部が一気通貫型で開発し商品化していきます。

具体的には、CASE対応のeHUBやsHUB、ロボット分野のi-WRIST®などの開発を研究所から移管し、これらの量産を進めるとともに、新領域の市場ニーズに応える研究開発を進めます。

■体制図



外部連携による技術の高度化

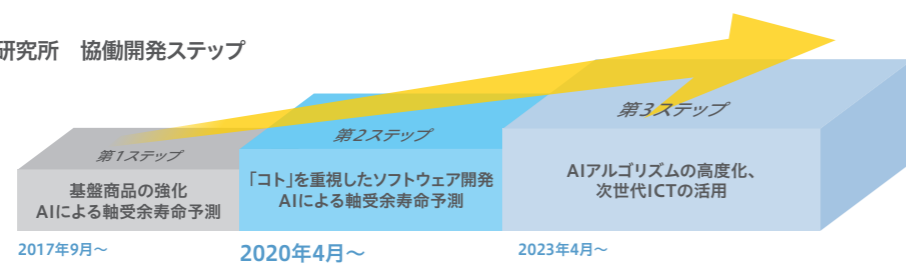
NTN次世代協働研究所:「モノ」から「コト」にシフト

2017年9月、新規事業の創出と技術革新の加速を目的に、国立大学法人大阪大学大学院工学研究科内に設立した「NTN次世代協働研究所」は2020年4月から第2ステップに移行しました。

第1ステップでは主に工作機械のIoT化に対応するセンサ内蔵軸受や、eHUB、sHUBに組み合わせるモータおよび制御技術など基盤商品の優位性開発を図る研究と、AIを活用した軸受の余寿命を予測する研究を行い、成果を社内に移管することができま

した。当社は「モノとコトを通じて顧客へ価値を届ける企業」となることを目指しており、第2ステップでは、「コト」を重視した研究にシフトしていきます。具体的には、AIを用いた状態監視システムやCAE技術の高度化に注力し、その成果をNTN社内の研究技術部門にフィードバックしながら、AI技術の活用に関わる新たなコアコンピタンスの構築と社会実装を進めます。

■ NTN次世代協働研究所 協働開発ステップ



細胞チップの開発と実用化に向けた取り組み:QOLの向上に貢献

当社は大阪大学と共同で、当社の精密位置決め技術とリペア装置で培った微細塗布技術を応用して、iPS由来細胞を用いた人工三次元組織の形成に取り組んでいます。これまで実現できなかったiPS由来細胞を含む高粘度溶液のチップ上への塗布が、当社の微細塗布技術により可能であることが分かってきました。

長寿命化が進む現代社会においては、創薬のスピードアップや効率化のほか、病疾患の評価の低侵襲性や期間の短縮が求められています。そこで、細胞の反応や変化を観察するために細胞チップを用いた研究開発を進めて、今後重要性がますます高まっていく早期発見・早期治療に貢献していきたいと考えています。

研究開発の動向と成果

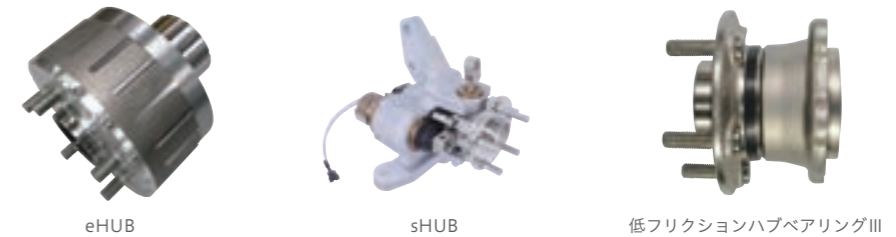
自動車CASEへの対応

ハブベアリングはタイヤの回転を支えるユニット商品であり、当社はグローバルNo.1シェアを誇ります。ハブベアリングに多機能を付与した自動車CASE向け商品を開発しました。

ハブベアリングにモータ・ジェネレータを組み合わせた「eHUB」、ハブベアリングにタイヤの転舵角度を調整する機構を組み合わせた「sHUB」など次世代自動車に適應した、世界初の高機能モジュール商品です。自動車の燃費向上や自動

運転などCASEに対応する未来の自動車の安全性および運転の快適性向上に貢献します。

また、低燃費を目指した低フリクションハブベアリングⅢ(回転フリクションを従来品比で62%低減)のほか、ULTAGE円すいころ軸受、トランスミッション用超低フリクションシール付玉軸受など開発商品の量産受注が順次決定し、自動車分野の課題解決に寄与しています。



サービス・ソリューション(コトづくり)

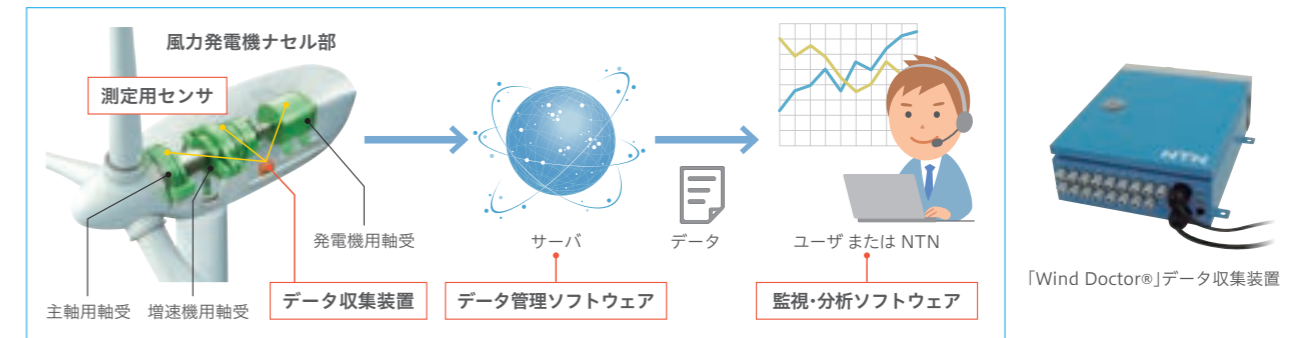
大型風力発電装置の異常兆候を早期に検出する状態監視システム(CMS:Condition Monitoring System)「Wind Doctor®」を2012年に販売開始しました。同システムは、IoTを活用した稼働状況の情報提供サービスのひとつとして多くの実績を積んでいます。

防塵・防滴性能に優れたデータ収集装置で軸受や歯車など機械要素部品の振動データなどを取得し、当社が提供する遠隔監視分析ソフトウェアを利用して診断を行います。豊富な解

析機能に対して多くの発電事業者さまからご好評をいただいております。さらにグローバルでの展開を進めています。

今後、日本でも洋上風力発電の進展が大いに期待されており、メンテナンスの難度の高い洋上ではCMSの重要性がますます高まるため、当社では、本システムを用いたモニタリングサービスを積極的に提案し、風力発電機の稼働率向上に貢献します。

■ 風力発電装置用状態監視システム(CMS)の構成



CAE*ソリューション技術の活用

研究開発や設計へのCAEの活用を加速するため、2018年10月にCAE開発研究所を設立しました。

製品設計の最適化や構造解析の高度化に加え、試作や各種実験などをシミュレーションすることで開発の手戻りを排除して、当社グループ内における研究開発の効率化、開発のスピードアップにつなげています。

また、日本・欧州・米州の3地域で活用できる新たな共通計算ツールの開発、当社独自のグローバル設計体制を実現しています。論理的なデータに基づく信頼性の高い技術提案をタイムリーに行うことで、お客さまの開発のスピードアップに貢献していきます。

*Computer Aided Engineering:コンピュータ利用解析

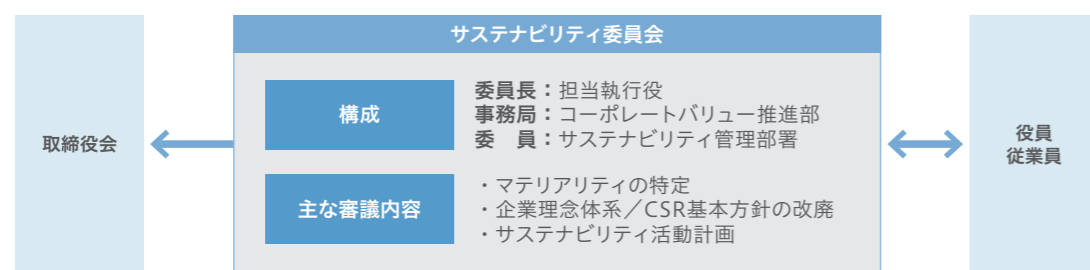
当社グループは、企業理念に基づき、CSRを「企業活動に環境保全への配慮や社会的公正・貢献などへの取り組みを盛り込み、ステークホルダーに対して説明責任を果たすと同時に、経済的のみならず、環境的・社会的な企業活動の向上を目指すこと」と定義し、CSR基本方針を定めています。また、グループ全体で企業の社会的責任を果たすための体制強化として、「CSR(社会的責任)推進本部」を2014年より設けています。2019年11月には、持続可能な社会の実現に向けて、社会の期待に応えるCSR活動(以下、サステナビリティ活動)を推進していくことを目的に、「サステナビリティ推進活動管理規程」を策定しました。あわせて、「CSR委員会」の機能を発展させ、新たに「サステナビリティ委員会」を発足しました。

サステナビリティ委員会発足

昨今、気候変動による甚大な被害が増加するなどCSRの“企業の社会的責任”の意図するところが、社会的公正であるとともに、事業活動を通じて社会課題を解決し、持続可能な社会の実現に貢献していくという意味合いが強くなってきたことから、2019年11月にこれまでのCSR委員会(2006年設置)の機能を発展させ、新たにサステナビリティ委員会を発足しました。当委員会は、CSR(社会的責任)推進本部を担当する執行役員を委員

長、ESG関連部門の部門長で構成する委員体制としています。旧CSR委員会では、CSR活動を効果的に推進するための課題や施策を審議していました。サステナビリティ委員会では、これまでの活動に加えて当社グループが事業活動を通じて解決すべき重要課題の明確化やSDGsへの対応についての具体的な目標設定などを行い、取締役会での決議を踏まえ事業活動に展開していきます。

体制図



サステナビリティ活動の推進

国連グローバル・コンパクト

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(以下GC10原則)を支持しています。また国連グローバル・コンパクトの組織体にあたるグローバル・コンパクト・ネットワークジャパンに加入し、GC10原則の実践とSDGs達成のための活動に取り組んでいます。



重要課題(マテリアリティ)の特定に着手

2021年度からスタートする3カ年の中期経営計画の策定の中で、2020年度は将来の成長に向けた準備として、重要課題(マテリアリティ)の特定を進めています。またSDGsの達成に向けた目標を設定し、事業への落とし込みを行います。

SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS

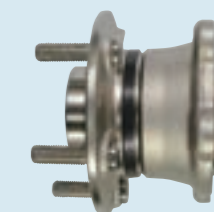


事業活動を通じたSDGsへの貢献

社会に提供する価値 (アウトカム) | エネルギーロスの低減 | 貢献するSDGs | 13 気候変動への対応

回転フリクションを62%低減する「低フリクションハブベアリングⅢ」の開発

近年、自動車の燃費向上やCO₂排出規制の強化が進み、車両走行時の消費エネルギーの削減がますます重要になっています。燃費や電費の効率をより高めるため、タイヤの回転を支えるハブベアリングには基本性能である寿命や強度を満たした上で、さらなる回転フリクション(摩擦)の低減が求められています。そこで当社は、低フリクション化を追求したグリースを開発、ラビリンス付きシール構造を適用することで回転フリクションを従来品比62%低減し、車両燃費を約0.53%改善*1する「低フリクションハブベアリングⅢ」を開発しました。本商品は低温環境下におけるフレットング摩耗*2に対応できるように、寿命や耐フレットング性についても向上させています。本商品をグローバルに市場展開し、自動車の低燃費化と環境性能の向上に貢献します。



低フリクションハブベアリングⅢ

*1 当社計算に基づいて算出。0.53%燃費向上により、一度の給油で4.5~5.5km走行距離が増加(1,200~1,500cc:ガソリン車のカタログ値をベースに算出した場合)
*2 車両輸送時など微振動に伴い摩耗が発生する現象

社会に提供する価値 (アウトカム) | 自然エネルギーを利用した持続可能な社会 | 貢献するSDGs | 7 気候変動への対応, 11 持続可能な都市とコミュニティ, 13 気候変動への対応, 17 パートナーシップを強化しよう

再生可能エネルギーとITによる減災・見守りシステム構築へ「拠点間長距離無線伝送実験」の実施

当社は、2019年11月7日、国立大学法人大阪大学(以下、大阪大学)の吹田キャンパスで、ITを活用した防災や見守りに関する共同研究の一環として、拠点間長距離無線伝送実験を実施しました。風力や太陽光で発電する独立電源装置「NTNグリーンパワーステーション」3基を実験機として、大阪大学吹田キャンパスの人間科学研究科棟周辺を被災地、近隣の吹田市立津雲台小学校を救援本部と想定し、仮定の被害状況について長距離無線を使って送受信を行いました。実験では、人間科学研究科棟前の独立電源装置から被災状況アプリを通じて発信し、キャンパス内の同装置2基とアンテナ2台を経由して、キャンパスから約2.5km離れた救援本部へメッセージを送信するとともに、カメラ映像による被災状況の確認も実施しました。



NTNグリーンパワーステーション

近年、自然災害が頻発し、広域かつ長期間にわたる停電や通信遮断により、被災状況の把握や救援活動が困難となる事態が発生しています。再生可能エネルギーを活用した本通信システムの構築は、こうした事態の解決策となるものです。平常時には監視カメラなどを搭載することで地域の子どもの見守りなどの機能としても活用が可能です。当社は、防災・減災、そして地域の見守りに役立つシステムの構築を進めることで、地域社会の安全・安心に貢献していきます。

社会に提供する価値 (アウトカム) | 安全と快適 | 貢献するSDGs | 8 働きがい、経済成長を促す, 9 産業と技術革新の基盤をつくろう




手首関節モジュール「i-WRIST®」の量産

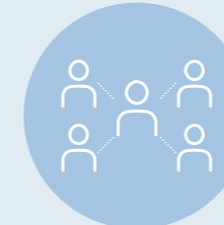


当社は、外観検査用途として手首関節モジュール「i-WRIST®」を量産しています。「i-WRIST®」は、独自のリンク機構の採用により、小型、省スペースで広い可動角度範囲を実現するとともに、細かな位置(角度)変更を人間の手首と同じような動きで高速に行うことができます。可動範囲を広げることにより、人が行っていた複雑形状や半周面の外観検査作業を「i-WRIST®」で置き換えることが可能となりました。ワークの形状やサイズ、画像処理システムの処理速度にもよりますが、60ヶ所の外観検査をわずか8秒で行うことが可能です。今後、労働力人口の減少に伴い、これまで人手に頼ってきた外観検査などの自動化への需要が拡大することが予想されます。当社は、そのような生産現場の自動化や省人化とともに、生産性や品質のさらなる向上に寄与する商品を開発しています。働きがいのある人間らしい仕事ができる労働環境を創出し、社会に貢献していきます。



手首関節モジュール「i-WRIST®」



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"> ■ 社長と従業員のダイアログ 「変革」、「危機感」、「会社を良くするための自由意見」をテーマに、社長と従業員のダイアログを国内外の事業所で行っています。 ■ 世界QCサークル大会 グローバルで安全・品質・生産性の向上を図るとともに、国際交流の場として、さまざまな活動について情報交換を行っています。 ■ 活性化につながる人事考課 人事考課制度の公正な運用のもと、考課者との話し合いを通じ、従業員の能力と意欲の向上や育成を促し、業務成果や能力の発揮度合いを処遇につなげることで、従業員の一層の活性化をはかっています。
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、地域振興を深めています。 ■ 生物多様性の保全 地域住民やNPOなどと連携し、事業所の周辺の里山の環境保全や絶滅危惧種の保護などに取り組んでいます。
株主 	持続的な利益の創出による株主への利益還元に努め、積極的なコミュニケーションを通じて、長期的な信頼関係を構築します。	<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サステナビリティ活動の改善に役立てています。
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、社会の持続的発展に貢献します。	<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、低炭素化社会の実現に貢献しています。

第6回

ステークホルダー・ダイアログ

ステークホルダーのご意見を持続的な企業活動に反映するため、CSR各分野における学識経験者・有識者の方々とのダイアログを2015年から毎年実施しています。今年度は、2020年7月に第6回を開催しました。

当社では2020年度の事業運営方針「将来の成長に向けた準備」のひとつに、「SDGsへの対応」を掲げています。SDGsの企業行動指針「SDG Compass」では、ステークホルダーに対してSDGsに関する進捗状況を定期的に報告しコミュニケーションを行うことが重要とされています。このステークホルダー・ダイアログを通じて、当社の取り組みに対し有識者からご提言をいただき、それを踏まえて「SDGsへの対応」を具体化させるとともに、事業活動を通じた社会課題の解決の実現を目指して、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 サステナビリティ推進活動

テーマ2 人権

テーマ3 環境

テーマ4 コロナ禍の事業活動の進め方

有識者



國部 克彦
神戸大学 副学長



貝崎 勝
オムロン株式会社
サステナビリティ推進室 企画部長



松岡 秀紀
ヒューライツ大阪特任研究員



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

執行役常務 人事/CSR/情報企画/
総務/EHS(環境・労働安全衛生)統括担当

白鳥 俊則

EHS(環境・労働安全衛生)統括部長

山崎 雅之

執行役 経営戦略本部長

山本 正明

人事部長

川口 利幸

執行役員 人事/総務/
EHS(環境・労働安全衛生)統括担当

野々 健二

CSR(社会的責任)推進本部長

増本 真明

経営戦略本部副本部長 経営企画部長

小澤 隆信

CSR(社会的責任)推進本部
コーポレートバリュー推進部長

井口 耕平

経営戦略本部 広報・IR部長

持田 陽一郎



テーマ1

サステナビリティ推進活動

NTN: 当社は、事業活動を通じて社会課題の解決に貢献し、持続可能な「なめらかな社会」の実現を目指しています。当期の最も大きな取り組みは、サステナビリティ推進活動の管理規程を変えたことです。2006年にCSR活動の管理規程を定めましたが、当時の「Responsibility(責任)」の位置づけは、どちらかというとコンプライアンス寄りでした。コンプライアンスを強化する一方で、当社の価値創造プロセスにもあるように、社会の期待に応える会社でありたいという考え方から「責任」の意味合いを捉え直し、「CSR」を「サステナビリティ」という言葉に変えて昨年「サステナビリティ委員会」を発足させ、活動を始めました。

このサステナビリティ委員会では、「マテリアリティの特定」を審議内容の一つに据えています。現状は、若手・中堅社員を中心としたワーキングチームを立ち上げ、GRIスタンダードやメガトレンドを参照しながら、課題の洗い出し、評価をして、当社のマテリアリティを絞り込む取り組みを進めています。来年度に発表できるようにしたいと考えています。

國部様: マテリアリティの特定は大切ですが、どの企業も実践するのが非常に難しいと感じられているようです。それは、どの項目も重要であるからです。全部が重要ということになると、マテリアリティを特定する意味が分からなくなってしまいます。現状ではどの企業でも通じる大きなテーマを設定されている

ので、もう少し細かい項目を議論されてはどうでしょうか。また、日本企業のほとんどが、課題をマトリクスにプロットする際、「社会にとっての重要性」と「事業との関連性」の2軸で考えられていますが、本来GRIが求めているのは「事業との関連性」ではなく「ステークホルダーの意思決定への影響」です。そこについて、改めて検証されるのが良いと考えます。

貝崎様: オムロンでもマテリアリティを特定していますが、「人材マネジメント」や「リスクマネジメント」などはどの企業でも当たり前のことになり、評価されなくなってきています。もっと「オムロンらしさ」を出していくよう、改良しているところです。同じように「NTNらしさ」を考えていかれたらよいと思います。また、さらに重要なことは、そのマテリアリティの対象とする期間と、マネジメント体制です。どのくらいの期間で、どのようにマテリアリティを経営で管理するのか、また、社外の評価をどのように取り入れるのかも考える必要があると考えます。

NTN: 企業理念浸透活動についてもお伺いしたいと思います。2018年に100周年を迎えたことを機に、企業理念体系を改定し、従業員の拠り所となる「NTNスピリット」を策定して、企業理念を実践する取り組みを始めました。「認知」「共感・理解」「実践」の3つのステップで企業理念浸透活動を進めていますが、「実践」の取り組みである「NTN PROUD AWARD」については、2019年には2回目を開催しました。活動に共感する従業員も増えてきており、今後もグローバルに定着させていきたいと考えています。一方で、会社表彰制度における「NTN PROUD

AWARD」の位置づけ、企業理念の実践を業務目標や人事評価へどのように反映するのか、また、コロナ禍における企業理念浸透活動のあり方については課題があると考えています。

貝崎様: オムロンでも企業理念の実践を支える取り組みとして「TOGA(The OMRON Global Awards)」を2012年から開催しています。当社ではチームを単位とした社内の表彰制度はこの「TOGA」のみです。賞を獲得したときは、人事評価に記録されるようになっていきます。ただ、企業理念の実践と人事評価の反映は非常に難しく、現状では制度をどのように評価に結びつけるかを模索しているところなんです。

コロナ禍における企業理念活動のあり方について、当社ではまず従業員の健康・安全を第一に考えながら、メーカーとしての供給責任、事業を通じた社会への貢献を果たしたいと考えています。スペインで当社の従業員が人工呼吸器開発に参画しましたが、これはトップが指示をしたわけではなく、自発的な行動でした。これこそ、企業理念が浸透し、実践されたことの好事例であると思います。

國部様: 昨今は、CSR活動の中でも企業理念が非常に重要な位置づけとなっています。NTNの創業者精神である「開拓者精神」「共存共栄精神」は、非常にインパクトがあります。「開拓者」は「イノベーション」を、「共存共栄」は「Creating Shared Value(共通価値の創造)」を想起させ、NTNが社会課題を解決しようとする意志を感じさせます。

テーマ2

人権

NTN: 当社は今年、「人権基本方針」を策定しました。2015年に国連グローバル・コンパクトに署名したこと、また、昨年からの指名委員会等設置会社へ機関設計を変更したこともあって、経営の基本方針がより明確化され、その中に「人権の尊重」があったことが「人権基本方針」策定につながりました。今後は、この「人権基本方針」をどのように運営するか、また対象となるサプライヤーの範囲や管理方法について検討していきたいと考えています。

松岡様: 人権デューデリジェンスは、仕組みを作ったり、外部に仕組みを作ったことを報告したりすることはできても、運用することは非常に難しいと感じます。従業員一人ひとりが人権について業務と結び付けられるかたちで理解をするというのが、社内

浸透のポイントです。人権リスクは、ひいては経営のリスクにもつながります。仕組みを作るにとどまらず、日常の中での教育を続けていかなければなりません。

サプライヤーの範囲(バウンダリー)については、実際にはTier1に調査を依頼するという企業が多いのではないのでしょうか。

貝崎様: 人権方針の適用範囲も重要です。オムロンの場合、調査の結果、当社の社員が過半数に満たない拠点もありました。このような事例から、直接雇用の社員だけに適応するのではなく、拠点で働く派遣社員や業務委託社員も対象とすべきであると考えています。

また、バウンダリーについては、当社もTier1の要求事項の中にTier2以降の調査も入れて対応しています。

テーマ3

環境

NTN: 2020年3月期はコロナ禍で減産となったことで、CO₂削減量は下がりましたが、原単位では数値が上がってしまいました。昨年のステークホルダー・ダイアログにおいて、CO₂排出量が減ったことを示すだけでなく、もともとの商品の使用時からどれくらいCO₂排出量を削減できたか、変化を示すべきであるというご指摘を受けたため、昨年度から環境貢献商品を数値化するとともに、長期的にはCO₂排出量ゼロを目指して目標を設定したいと考えています。具体的には、「商品の使用時に発生(消費)するCO₂」と「NTNの事業活動で発生するCO₂」の総量が「自然エネルギー商品の発電で削減されるCO₂」によって相殺されることで目標を達成するイメージですが、これで「CO₂排出量ネットゼロ」といえるのでしょうか。

國部様: 「CO₂排出量ネットゼロ」については、人為的なCO₂の「排出」と、植林による緑化促進などといった人為的な「吸収」の均衡を保つことと考えたほうが良いです。その意味では、考え方を「ネットゼロ」から転換したほうが良いかもしれません。ペアリング業界は製品の種類が固定されているため、CO₂排出量の少ない事業に転換し大胆にCO₂排出量を減らすということは難しいだろうと考えます。また、いまはSDGsやサーキュラーエコノミー(循環型経済)の考え方によって社会全体が低炭素化へ進んでおり、自動車業界自身がターゲットになっています。業界的には大胆なことはやりにくくても、主語を「自分の会社が」と考えて、社会に対してできることは何かという視点で気候変動を考えていくことが大切だと思います。



テーマ4

コロナ禍の事業活動の進め方

NTN: 当社は2021年3月期を「危機対応期間」とし、その重点施策として「従業員の健康と安全の確保」や「将来の成長に向けた準備」を掲げました。具体的には、テレワークの推進、SDGsへの対応に取り組んでいこうと考えています。緊急事態宣言後、当社も従業員の健康と安全を第一に考えテレワークを進めてきました。今後テレワークをより推進するにあたって、適用範囲や勤怠管理ルール、人事評価制度などをどのようにするかという課題が浮かび上がってきています。またSDGsへの対応、特に気候変動への対応にフォーカスしますと、社会ではTCFDへの賛同が増えています。当社では経営を巻き込んだ議論が今後の課題と認識していますが、どのような体制でどのように進めていけば良いか、ご意見をお伺いできればと思います。

貝崎様: オムロンでは、2018年7月にSBTに科学的根拠に基づき温室効果ガスの排出量削減目標を策定することを表明し、その後、TCFDの話が出てきました。TCFDについては、全社統括が必要であることから、サステナビリティ推進室から経営層に対して、TCFDに賛同すべきとの提案を行いました。財務情報の紐づけはこれからですが、気候変動の課題に対しては、手を挙げないことが問題になると思っています。

國部様: 気候変動に対するリスクマネジメントの開示については、日本企業は非常に遅れているといえます。リスク情報を開示すると不安を与えると考えられていますが、開示しない方が不

安視されることがあるのです。

また、新型コロナウイルスへの対応は重要な問題です。大きな方向性として「“個”のウエイトが高まる」ことは間違いなくと思っています。社会全体が組織から個人へと移行し、より働きやすい環境に変えていく中で、組織の勤務体系やポジションの見直しも抜本的に変えていく必要があるでしょう。

松岡様: テレワークが進む中で、女性が家庭で仕事をしながら家事・育児もするような状態やDV被害にあうケースが課題になりました。企業がそのような課題に何をどこまでできるのか、今後は企業のあり方が問われるのではないかと思います。

貝崎様: このコロナ禍をきっかけに、サステナビリティ分野において目指すべき姿の時間軸が短くなってきていると感じます。オムロンでは、次の10年を見据えた計画の策定に着手していますが、もっと速いスピードで社会は変わるかもしれません。そういう観点で取り組んでいかないといけないと思っています。

國部様: NTNは一昨年に「コーポレートバリュー推進部」が発足しました。「バリュー(価値)」が重要であるのは自明のことですが、今後はCSR全体を「バリュー」の方向から考えてみてはどうでしょうか。気候変動に対して提供できるバリュー、サプライヤーに提供できるバリューは何かということを考えていくのです。ポストコロナの話を先ほどしましたが、これまではコンペティションの「競争」だったのが、これからは共に創る「共創」が重要になります。そのような観点で企業活動を進めることが良いと感じています。

■ NTNの取り組み

当社は、企業理念として「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」を、環境基本方針の第1項には「自社技術による地球温暖化防止への貢献」を掲げ事業活動を展開しています。当社の主力商品である軸受やドライブシャフトなどは、最終製品のエネルギー損失低減に寄与するため、そのすべてが環境貢献商品ということができ、その中には、先人の功績としてすでに広く社会に普及しているものと、当社の技術力・開発力により更に環境貢献度を高めたものが含まれます。

当社では、それらの環境貢献度を当社基準に基づいて分類し、よりグレードの高い環境貢献商品の開発・提供によって企業理念を具現化するよう不断の努力を続けています。

■ 環境貢献商品の定義

■ NTN商品の分類・グレードと定義

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

■ 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、環境ファクタおよび環境効率を以下の①式および②式で算出します。

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

$$\text{環境効率} = \frac{\text{商品価値}^{\ast 2}}{\text{環境負荷}^{\ast 3}} \dots \text{②}$$

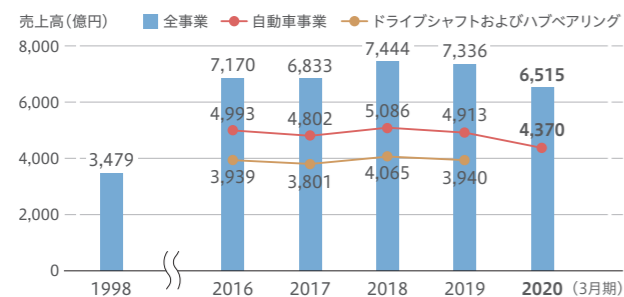
*1 D-eco品
 *2 QFDの手法を用いて価値(最終製品でのCO2削減寄与を含む)を数値化
 *3 地球温暖化防止への貢献を評価する観点から、環境負荷を「原料採掘～生産」で発生するCO2量として算出(一般社団法人 日本自動車部品工業会の「LCI算出ツール」を活用)

■ 取り組み成果の推移

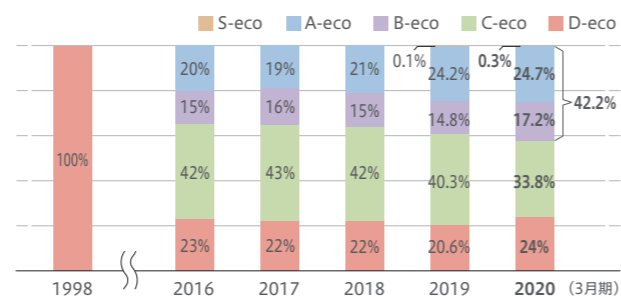
ドライブシャフトおよびハブベアリングの環境貢献商品比率

当社売上高の約7割を占める主要製品であるドライブシャフトおよびハブベアリングについて、昨年に引き続き、環境貢献商品の分類を行いました。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、2020年3月期には42.2%となりました。

■ 売上高の推移



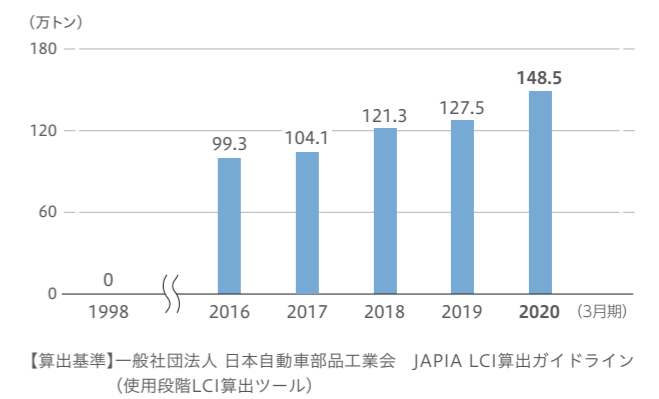
■ 環境貢献商品グレード構成比の推移 (ドライブシャフトおよびハブベアリング)



ドライブシャフト・ハブベアリングによるCO2削減貢献量

当社では、最終製品にD-eco品が使い続けられていた場合のCO2排出量を基準とし、そこからS～C-eco品の寄与により最終製品の想定使用期間にわたって削減できるCO2量を、当社製品販売年度における「CO2削減貢献量」としています。また、当社の環境貢献商品による2020年3月期のCO2削減貢献量は、約149万トン(ガソリン約64万キロリットル相当)となりました。

■ ドライブシャフト・ハブベアリングによるCO2削減貢献量



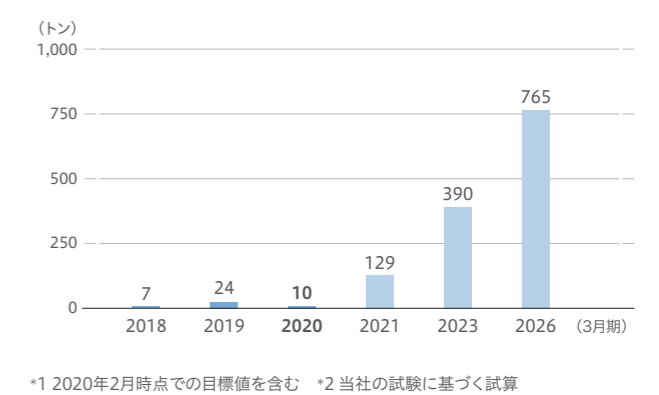
自然エネルギー商品によるCO2削減貢献量

当社は、新規事業のひとつとして再生可能エネルギーを活用した商品開発と事業展開を行っています。自然エネルギー商品は、どこにでもある風、水、太陽光などのクリーンなエネルギーで発電する商品で、CO2排出量削減に貢献する環境貢献商品です。世界の未電化地域で効率的な電力供給が可能なミニグリッド網の独立電源や、地域の未利用エネルギーの利活用ができる地域活用電源としての役割が期待されます。

また、災害時の停電時電源として活用されることで、地域社会の安全・安心を提供します。(詳細はP.51)

自然エネルギー商品によるCO2削減貢献量を、右図に示します。

■ 自然エネルギー商品*1によるCO2削減貢献量*2



■ 自然エネルギー商品



NTNグリーンパワーステーション



NTNマイクロ水車



N³ エコキューブ

環境基本方針

環境基本方針

当社グループは、地球環境との共生を最重要課題とし、事業活動において環境汚染の予防および自然資本の保全を図るとともに、当社技術が社会の持続的発展に貢献できるように不断の努力を行います。

1. 自社技術による地球温暖化防止への貢献

世界の省エネや創エネに寄与する新技術・新商品の開発および提供を通じて、地球温暖化防止に貢献します。

2. 法令などの遵守

環境法令や条例を遵守し、地域や顧客など利害関係者からの要請にも積極的に対応します。

3. 事業活動における環境負荷低減

NTNグループのあらゆる事業活動において、CO₂や規制物質の排出などの有害な環境影響を最小化するとともに、サプライチェーンの上下流(調達先-顧客)における環境負荷の把握および低減に努めます。

4. 持続可能な資源の利用

リデュース(発生抑制)、リユース(再使用)、リサイクル(再生利用)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に取り組みます。

5. 環境負荷物質の管理徹底

グリーン調達を推進し、製品および製造工程で用いる環境負荷物質の管理を徹底するとともに、有害性が高い物質については、積極的に代替物質へ転換します。

6. 生物多様性保全への取り組み

地域社会と連携して、積極的に森林保全などの環境保護活動を推進し、生物多様性の保全に取り組みます。

7. コミュニケーションの推進

NTNグループで働く全員に本方針を周知し環境意識の向上を図るとともに、環境への取り組みを広く情報発信し、積極的に社会とのコミュニケーションを推進します。

8. 環境マネジメントシステムの継続的改善

環境パフォーマンス向上のため、環境マネジメントシステムを運用し継続的に改善します。

環境マネジメントシステムに基づく環境管理体制

当社グループは、グローバルで環境マネジメントシステムISO14001の第三者認証を取得しており、各国の環境法規制遵守と環境パフォーマンスの継続的改善に向けた環境管理体制を構築しています。国内はマルチサイト方式で認証を取得しており、担当役員のトップマネジメントのもと、全事業場一丸となって環境目標達成に取り組んでいます。個別の環境課題に対応する小部会も開催しており、例えば省エネ・省資源部会では、CO₂排出量を削減する省エネ施策や再生可能エネルギーの導入施策を検討・推進しています。2020年3月期は、全社環境管理委員会を4回開催し、省エネ・省資源部会を2回開催しました。また、マネジメントシステムの維持・改善のため事業場内の監査員による「サイト監査(年1回)」と事業場同士が相互に行う「クロス監査(3年ごと)」を実施しています。



ISO14001認証取得事業場や事業場の環境パフォーマンスは、WEBサイトをご参照ください。
<https://www.ntn.co.jp/japan/csr/environment/sitereport/iso14001.html>

環境教育

当社グループでは、さまざまな階層別および職能別の環境教育を実施しています。階層別としては、新入社員の導入研修での基礎教育および職場配属後の実践教育、新任管理職の昇格時研修としてリスク・ベネフィット管理の観点から各職場の環境課題に取り組むための教育などがあります。職能別としては、お客さまからの商品環境負荷物質含有調査の窓口となる営業部門や代理店さまへのその対応方法と関連法令の教育、環境マネジメントシステムの内部監査員の養成教育などがあります。さらに全従業員を対象に、毎年6月に環境月間の行事として重要環境施策の周知徹底や各種イベントを開催するなど、環境意識の高揚に努めています。従来型の集合研修に加え、eラーニングを活用した環境教育にも力を入れています。2020年3月期は、eラーニング向けの教材として、当社に影響が大きい環境問題を取り纏めた「環境講座(初級編)」を開設しました。環境管理業務に従事していない従業員が容易に環境問題を理解できる仕組み作りにも力を入れています。

2020年3月期の全社環境実績

達成 未達成

環境基本方針	環境目標		実績	評価	
自社技術による地球温暖化防止への貢献	省エネ・創エネに寄与する新技術・新商品の開発		N3 エヌキューブ NTNマイクロ水車	達成	
法令などの遵守	毒劇物の厳重管理の継続		入出庫管理の徹底と月1回の自主監査	達成	
事業活動における環境負荷低減	CO ₂ 排出削減の推進	CO ₂ 排出量の削減	国内 28.5万トン/年*以下 海外 37.8万トン/年以下	27.0万トン/年 33.5万トン/年	達成
		CO ₂ 排出原単位の低減	国内 1998年3月期比△25.8%* 海外 2007年3月期比△5.5%	1998年3月期比△23.1% 2007年3月期比△14.2%	未達成
持続可能な資源の利用	水使用量の削減	水使用原単位の低減	国内 2011年3月期比△17.3% 海外 2015年3月期比△16.7%	2011年3月期比△24.0% 2015年3月期比△20.1%	達成
			リサイクル率の向上	国内 98.1%以上 海外 97%以上	97.6% 96.4%
	廃棄物発生量の削減と高リサイクル率の維持	廃棄物発生原単位の低減	国内 2011年3月期比△3.8% 海外 2011年3月期比+4.9%	2011年3月期比△4.9% 2011年3月期比+4.7%	未達成
			紙・発泡スチロール使用量の削減	紙購入原単位の低減 発泡スチロールの使用量削減	国内 2011年3月期比+4.9% 国内 2000年3月期比△99%維持
環境負荷物質の管理徹底	PRTR法対象物質の取扱いの管理および削減		国内 2019年3月期比△1% 海外 2019年3月期比△1.8%	2019年3月期比△1.8%	達成
生物多様性保全への取り組み	「企業の森」などの生物多様性保全活動の推進		国内 17事業場以上参加 海外 11事業場以上参加	20事業場の参加 12事業場の参加	達成
環境マネジメントシステムの継続的改善	ISO14001改訂(2015年度版)への移行		2020年3月期6事業場更新完了		達成

*電力量のCO₂排出係数を「固定係数0.381kg-CO₂/kWh」にて算出



全社環境実績の対象事業場は、WEBサイトをご参照ください。
<https://www.ntn.co.jp/japan/csr/environment/sitereport/iso14001.html>

2021年3月期の全社環境目標

環境基本方針	環境目標		
自社技術による地球温暖化防止への貢献	省エネ・創エネに寄与する新技術・新商品の開発/環境貢献商品の算出対象の拡大		
法令などの遵守	毒劇物の厳重管理の継続		
事業活動における環境負荷低減	CO ₂ 排出削減の推進	CO ₂ 排出量の削減	国内 26.0万トン/年*以下 海外 34.1万トン/年以下
		CO ₂ 排出原単位の低減	国内 1998年3月期比△24.4%* 海外 2007年3月期比△16.9%
持続可能な資源の利用	水使用量の削減	水使用原単位の低減	国内 2011年3月期比△22.9% 海外 2015年3月期比△23.3%
			リサイクル率の向上
	廃棄物発生量の削減と高リサイクル率の維持	廃棄物発生原単位の低減	国内 2011年3月期比△4.7% 海外 2011年3月期比+4.3%
			紙・発泡スチロール使用量の削減
環境負荷物質の管理徹底	PRTR法対象物質の取扱い管理および削減		PRTR法対象物質の取扱い原単位 国内 2020年3月期比△1%
生物多様性保全への取り組み	「企業の森」などの生物多様性保全活動の推進		参加事業場の増加
環境マネジメントシステムの継続的改善	ISO14001改訂(2015年度版)への移行		

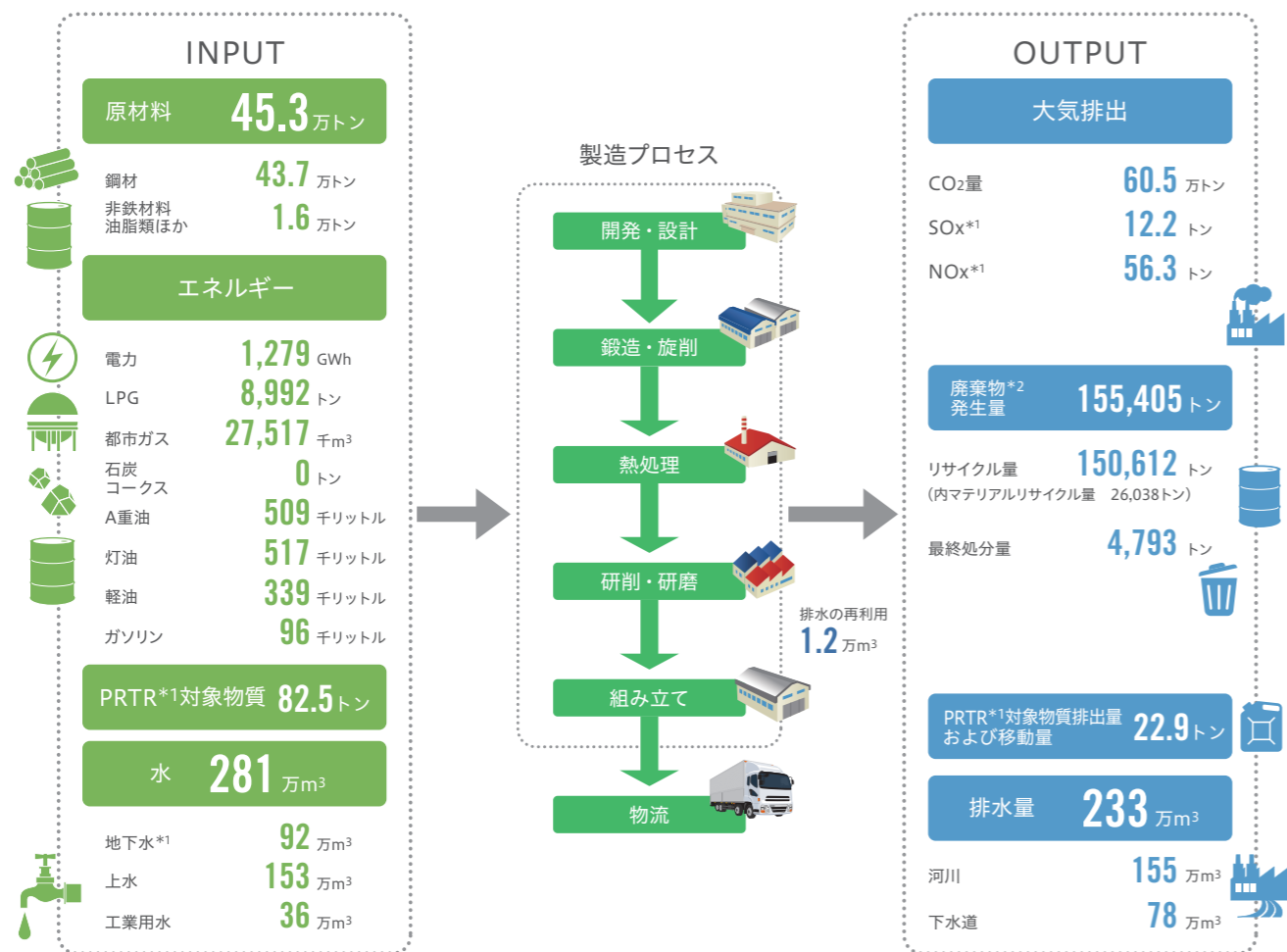
*電力量のCO₂排出係数を「固定係数0.381kg-CO₂/kWh」にて算出



全社環境目標の対象事業場は、WEBサイトをご参照ください。
<https://www.ntn.co.jp/japan/csr/environment/sitereport/iso14001.html>

事業活動と環境負荷

■ マテリアルフロー図(対象:国内・海外)

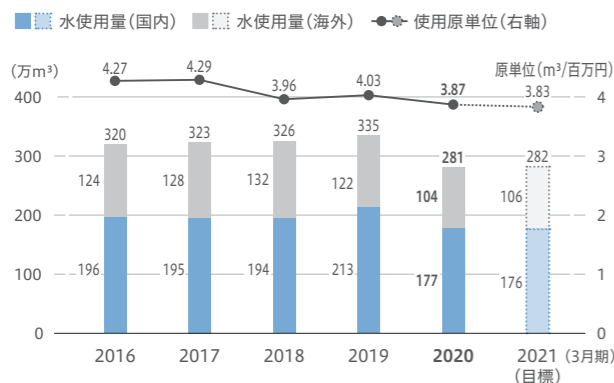


*1 NOx、SOx、PRTRおよび地下水は国内のみ対象
*2 産業廃棄物

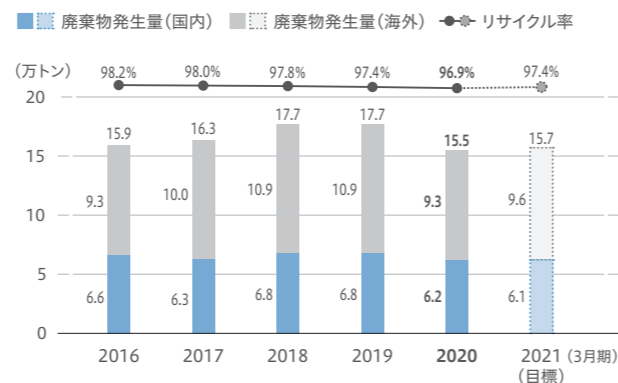
■ 資源保護

当社グループは、資源保護のため、グローバルで水使用量や水使用量原単位および廃棄物発生量の削減やリサイクル率の維持向上に取り組んでいます。

■ 水使用量・使用原単位【国内・海外】



■ 廃棄物発生量とリサイクル率【国内・海外】



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/v3.html>

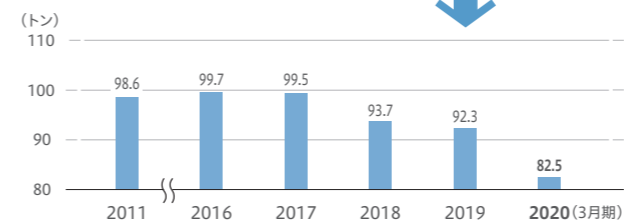
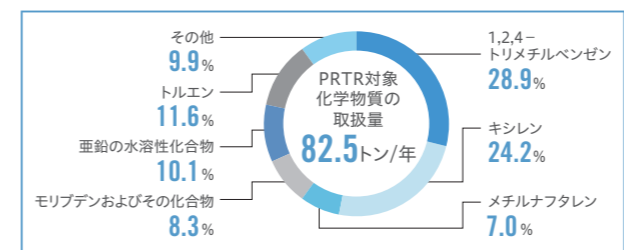
水使用量・使用原単位および廃棄物発生量とリサイクル率の対象事業場は、WEBサイトをご参照ください。
<https://www.ntn.co.jp/japan/csr/environment/sitereport/iso14001.html>

■ 環境負荷物質の管理・削減

当社グループは、地球環境への負荷低減の一環として、グリーン調達活動を推進するとともに環境負荷物質の管理・削減に努めています。

■ PRTR法対象物質の取扱いの削減

国内グループの生産工程で取り扱うPRTR法対象物質の削減に取り組んでおり、使用量の削減と有害性の少ない物質への代替を図っています。特に取扱いの多い下図の6物質についてPRTR法対象外のより安全な物質への代替と使用量削減に注力しています。



■ 生物多様性の保全

当社グループは、地域住民やNPOと連携し、企業の森活動による植林、各事業場の周辺地域の絶滅危惧種保護および自然公園の整備などの生物多様性保全の活動を実施しています。2020年3月期は当社グループ全体で、のべ1,428人の従業員およびその家族が活動に参加しました。

■ 生物多様性の保全の取り組み

期間:2020年3月期

活動内容	取組地域(参加事業場数)	参加者(人)
地域固有種の植樹 企業の森活動での 森林管理	日本(12)、タイ(1)、 インド(1)、中国(1)	492
絶滅危惧種の保護	日本(2)	18
野鳥の保護	メキシコ(1)、ドイツ(1)	11
水辺の清掃	日本(8)、タイ(1)、アメリカ(1)	471
自然公園の整備など	日本(3)、メキシコ(1)	436
合計		1,428

■ NTN-Bower Hamilton(アメリカ)

■ 廃液処理装置による有害廃棄物の削減

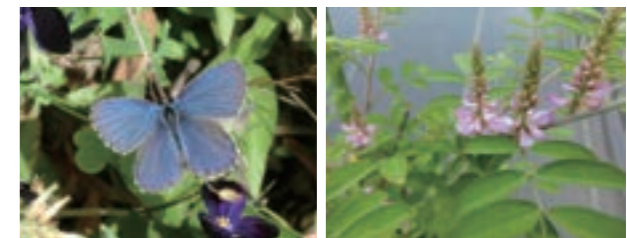
NTN-BOWER Hamilton工場では、リン酸亜鉛皮膜処理工程から出る有害な廃液を工場内で厳重に保管し、危険物として廃棄物処理業者で委託処理していました。今般、工場内で発生する有害な廃液を直ちに安全な物質に中和処理する装置を開発しました。この装置により約36トン/年の有害廃棄物の発生量を削減し、廃液の保管・搬出時の従業員の安全性を高めることができました。



開発した廃液処理装置

■ 長野製作所 絶滅危惧種ミヤマシジミ(蝶)の保護活動

長野製作所は長野県と『生物多様性パートナーシップ協定』を締結し絶滅危惧種のミヤマシジミ(蝶)の保護活動を実施しています。ミヤマシジミは鱗翅(りんし)目シジミチョウ科に分類され、成虫は2~3cmほどの小さな蝶で、環境省のレッドリストで絶滅危惧種ⅠB類に指定されています。減少した理由は、ミヤマシジミの餌であり、産卵場所でもあるコマツナギの減少にあります。長野製作所は場内にコマツナギを植栽し、ミヤマシジミの産卵試験に成功しました。今後もコマツナギの増殖活動やミヤマシジミの繁殖環境保護を継続して実施していきます。



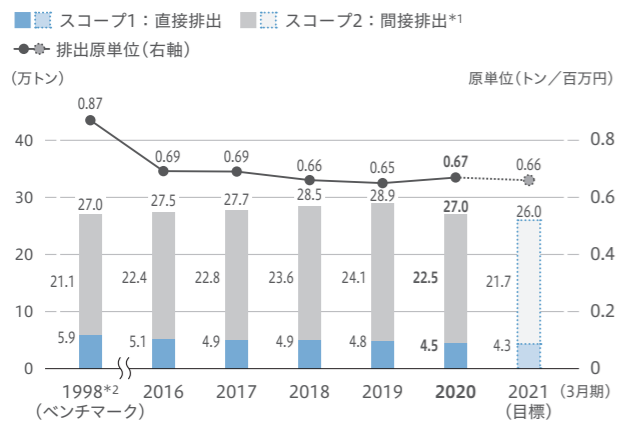
ミヤマシジミ

コマツナギの植栽

気候変動対応(CO2削減)

当社グループは、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を受けています。また、CO2排出量削減を加速させるため、再生可能エネルギーの導入を推進しています。

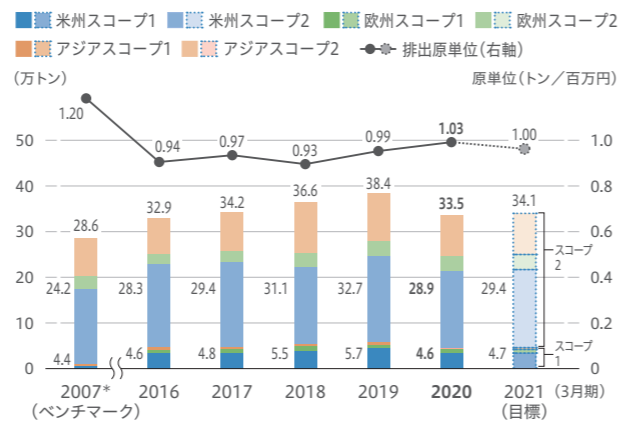
CO2排出量・排出原単位【国内】



*1 国内の電力排出係数は「固定係数0.381kg-CO2/kWh」にて算出
*2 1998年3月期以降に設立した事業場は生産開始年をベンチマークとする

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/kensyouseikensho.pdf>

CO2排出量・排出原単位【海外】



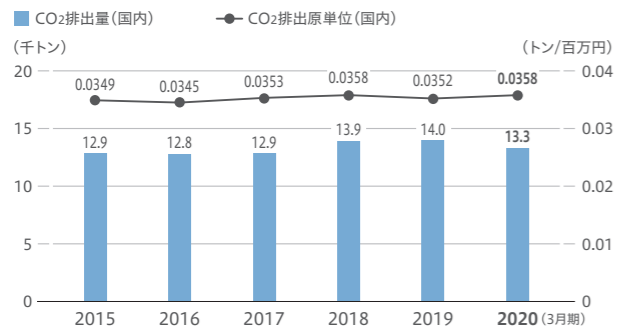
*2007年3月期以降に設立した事業場は生産開始年をベンチマークとする

CO2排出量・排出原単位の対象事業場は、WEBサイトをご参照ください。
<https://www.ntn.co.jp/japan/csr/environment/sitereport/iso14001.html>

物流におけるCO2排出量の削減

当社グループは、サプライチェーンにおけるCO2排出量を削減するため物流の効率化を進めています。主な施策として、輸出コンテナのラウンドユースや輸送経路見直しによる輸送距離の削減、トラック輸送時のエコドライブの徹底、リターナブル鉄コンテナ使用による包装資材の削減などに取り組んでいます。2020年3月期の国内の製品輸送時のCO2排出量は13,293トン/年で目標の13,990トン/年を達成しましたが、急激な売上減少による積載率悪化などの影響でCO2排出原単位は0.0358トン/百万円となり目標の0.0345トン/百万円を達成できませんでした。更なる原単位削減のため、施策の適用範囲の拡大や流動在庫の削減による物流効率の向上に全社で取り組めます。

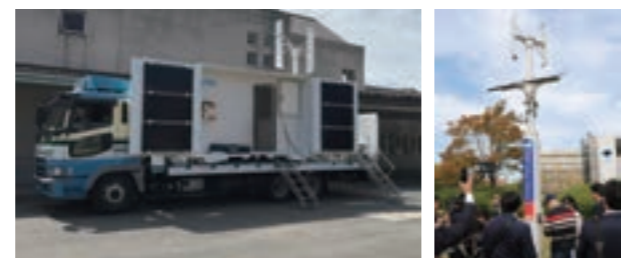
物流におけるCO2排出量、排出原単位



自然災害激甚化に対応した商品群の開発

N³ エヌキューブ、NTNグリーンパワーステーション

災害により電力供給が困難となった場合に緊急電源として使用できる風力・水力・太陽光の3種類の自然エネルギーによる発電装置と蓄電池を格納し、短時間で発電・電力供給が行える「N³ エヌキューブ」を開発しました。昨年9月の台風15号の災害により、電力供給が困難となった千葉県鋸南町へ「N³ エヌキューブ」を派遣し、携帯電話約1,000台への充電や無料のWi-Fi スポットの提供などの支援を行いました。また、「NTNグリーンパワーステーション」を活用して災害発生時の災害状況をいち早く把握する「拠点間長距離無線伝送実験」を国立大学法人大阪大学と実施し成功しました。本システムは安全迅速に災害情報を収集発信でき、電源喪失時の独立電源としても使用できることから各自治体への普及に向けた取り組みを進めていきます。



千葉県鋸南町へ派遣された「N³ エヌキューブ」

NTNグリーンパワーステーション

NTN-Antriebstechnik GmbH(ドイツ)

再生可能エネルギー由来の電力に切り替え

NTN-Antriebstechnik GmbH(NTN-AT)が立地するドイツザクセンアンハルト州は、風力発電装置が多く、再生可能エネルギー由来の電力が調達しやすい地域です。NTN-ATは、2020年4月より場内で使用する電力を再生可能エネルギー由来の電力に全量切り替えました。これにより約6,000トン/年のCO2排出量が削減できる見込みです。

当社グループでは、事業場内への太陽光や風力の発電設備の導入だけでなく、再生可能エネルギー由来の電力への切り替えも検討し、再生可能エネルギー調達率の向上に取り組んでいます。



NTN-AT内に設置されたNTNグリーンパワーステーション(手前)と電力会社の風力発電装置

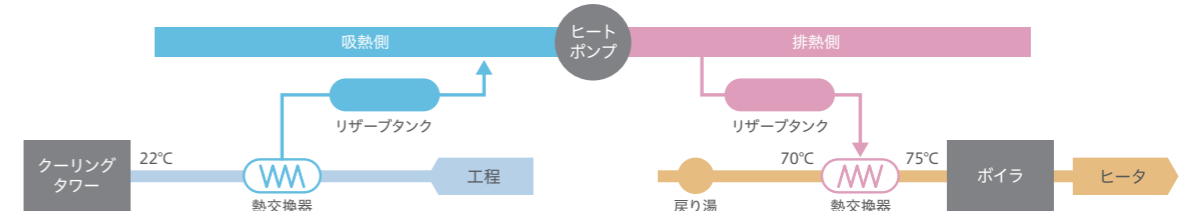
NTN-SNR(欧州)

ヒートポンプによる廃熱利用

NTN-SNRは、2016年に7工場にて、エネルギー管理システム(ISO50001)を導入し、エネルギーパフォーマンスの向上を追求しています。電気および燃料を使用する生産設備のエネルギー損失の特定活動を2016年より進めた結果、コンプレッサ、クーリングタワーおよびボイラで多くの熱損失が発

生していることがわかり、廃熱利用による省エネを行っています。セノー工場(フランス)、アルゴネ工場(フランス)、シビウ工場(ルーマニア)にクーリングタワーの廃熱をボイラで利用するヒートポンプを導入し、燃料消費量を2.7%削減することができました。

ヒートポンプのシステム図



使い捨てプラスチック廃棄物の削減

NTN Driveshaft do Brasil(ブラジル)

従業員参加による環境改善活動

当社グループは、従業員が日々の業務を企業理念を通してテーマ化することで新しい取り組みにチャレンジし実現していく制度「NTN PROUD AWARD」を2018年に創設しました。NTN Driveshaft do Brasil(NDB)では、この制度で環境に関するテーマとして、近年海洋汚染の原因と指摘されている使い捨てプラスチック製品の使用量削減に取り組まれました。従業員のアイデアで、普段の生活でも使いやすいように折り畳み可能で繰り返し使用ができるエコカップを配布することにしました。これにより、NDBで1日に約150個使い捨てされていたプラスチック製コップを廃止することができました。NDBでは、省エネや社会貢献をテーマにした活動にも多くの従業員が取り組んでいます。



エコカップ

企業価値の向上へ

今日、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)も求められています。社会に必要とされなければ、企業の成長は見込めません。当社が社会に認められる企業であり続けるためには、私たちが企業理念の実践を通じて、社会課題に向き合い、サステナブルな社会の実現を目指していく必要があります。

企業理念の浸透を図るために、2018年に企業理念行動指針「NTNスピリット」を策定しました。「NTNスピリット」は、従業員一人ひとりに目指して欲しい意識や行動を明文化したものです。当社では浸透を「認知」、「共感・理解」、「実践」という3つのステップにわけて、実践へつなげる施策を推進しています。

企業理念の浸透フェーズマップ



Phase 1 認知 言葉に想いをのせて、一人ひとりのスピリットへ

企業理念体系およびその行動指針となる「NTNスピリット」を当社グループで働く全従業員に広く知ってもらうために、「NTNスピリットブック」(日本語版・英語版)を発行しました。この冊子は「なめらかな社会」をつくっていくために、従業員一人ひとりが夢や目標を持って企業理念を実践していくことを促しています。2019年には、企業理念の浸透に向けた自主的な活動が海外にも広がり、NTNスピリットブックのフランス語版の作成にも着手、海外従業員(カナダやフランス)が中心となり、現地従業員に伝わりやすい表現として完成しました。



NTNスピリットブック日本語版、英語版、フランス語版

Phase 2 共感・理解 各事業所に広がる「企業理念について考える会」

企業理念体系と「NTNスピリット」をただ単に知るだけでなく、従業員一人ひとりに共感・理解してもらい、自分の言葉としてもらうために、対話型のコミュニケーションの場として「企業理念について考える会」を実施しています。2020年3月期は複数の事業所でワークショップを開催し、約250名の従業員がNTNスピリットについて理解を深め、価値観を共有しました。



各事業所で実施された「企業理念について考える会」

Phase 3 実践 企業理念を「実践」すること

私たちは企業理念を、引き出しの中に埋もれた言葉ではなく、一人ひとりを強くつなぐ共通の価値観であるととらえています。この共通の価値観をもって「社会に必要とされる存在」を目指しています。

NTN PROUD AWARDは当社が創業100周年を迎えた2018年に、次の100年への変革を起こす絶好の機会という位置づけのもと、「企業理念を実践する場」として創設されました。2019年の第2回NTN PROUD AWARDは世界中から76チームがエントリーし、2回の審査を経て受賞した8チームが12月に行われた表彰式に参加しました。



第2回 NTN PROUD AWARD表彰式

事例紹介 中国市場にローカライズした販売活動の変革

今後も経済成長が期待される巨大な中国市場。一方、同地区における販売活動には、同地区ならではのさまざまな課題が発生していました。これらの課題解決を通じて、同地区のNTNブランド向上を目指しました。

まずは一連の販売活動を「①新規顧客開拓」、「②見込み顧客獲得」、「③正式顧客拡大」、「④正式顧客販売維持」の4つのフェーズに分類し、各フェーズに対して具体的な活動を実施しました。

現場では具体的に何が課題になっているのかなどの現状を把握するために支店長会議や展示会での視察などを通じて、各フェーズにおける困りごとを徹底的に抽出しました。例えば「①新規顧客開拓」フェーズでは、中国市場におけるNTNブランド認知度の低さをあらためて分析し、その対策として中国地区にローカライズしたWEBの活用や自社ホームページなどの改良、幅広い業種への実績PR方法を検討し、販売活動の再構築、体制強化を講じています。

NTNスピリットの信条のひとつである「挑戦」には、「現状に満足することなく、熱意をもって挑戦します。」という行動指針があります。この行動指針のように、現状に甘んじることなく自ら考えながら工夫を進めることで、中国市場における販売体制の構築を推進することができました。これからもNTNスピリットの3つの信条である「挑戦」「協働」「約束」をチームの合言葉にして業務変革を起こしていきたいです。



恩梯恩(中国)投資有限公司 企画本部・営業本部のメンバー

企業理念に則した4つの表彰部門

従業員はチームメンバーを自身で編成し、興味のあるテーマを自由に設定することができます。また企業理念に則した4つの表彰部門へエントリーすることで、理念の具現化、理念とテーマとの結びつきを強くしています。

NTN PROUD AWARDの参加者からは、「自ら考え自ら行動した経験により、普段の業務にも自主性が生まれた」や「部門を超えたチームメンバー編成のお陰で、交流が深まり普段の業務にも活かされている」などといった声が寄せられています。

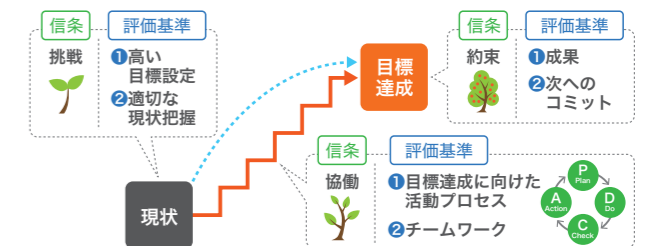
企業理念に則した4つの表彰部門

- ① **創造部門**
チャレンジ精神と変革につながるアイデアで世の中に驚きや感動を与える
- ② **サービス・ソリューション部門**
お客さまの立場に立って、期待を超える技術、品質、サービスを創出する
- ③ **社会貢献部門**
共存共栄の精神で従業員、株主をはじめ支えてくれるステークホルダーに貢献する
- ④ **グローバル部門**
多様な価値観を尊重し、地球規模での視座で課題解決に向けて貢献する

NTNスピリットに基づいた評価基準

各チームの活動内容は、NTNスピリットである3つの信条(挑戦・協働・約束)に基づいて評価されます。その特徴のひとつは成果だけではなく、プロセスも含めてチームを認め、称賛することです。参加者からは、「他社事例のプロセスを知ること、自身の業務へ落とし込むことができ、モチベーションの向上につながった」や「「挑戦」が組み込まれていることで、前例主義を打破できた」という意見がありました。

NTNスピリットに基づいた評価基準



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ました。

今後は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

以下の3項目を基本原則にして、経営の基本方針のもと、人権基本方針を策定しました。

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

安全衛生基本方針

当社グループで働くすべての人が、安全で健康的に働き、活躍できる職場環境づくりの実現は、経営の基盤であり、あらゆる事業活動に優先する最も大切な価値です。このことを、従業員、株主、お客さま、取引先さまなどへ示すことで、従業員および組織の安全意識を高め、より一層の企業価値向上を図ることを目的に、安全衛生基本方針を策定しました。

安全衛生基本方針の骨子

以下の6項目を基本原則にして、経営の基本方針のもと、安全衛生基本方針を策定しました。

1. 法令等の遵守
2. 労働安全衛生マネジメントシステム運用による継続的改善の推進
3. 危険・有害リスクの排除および低減
4. 教育訓練の推進
5. 心と身体の健康推進
6. 安全文化の醸成

働き方改革の推進

すべての従業員がやりがいを持って働き、仕事の責任を果たすとともに、個々人の生活の調和がとれる豊かな社会生活を送ることが可能な「働き方改革」を進めています。従業員一人ひとりがメリハリをつけて働けるよう、労働時間管理の徹底、ノー残業デーやフレックスタイム、インターバル制度を導入しています。また多くの従業員に活躍の機会を提供するため、多様なキャリア志向や育児・介護に対応したコース制度を導入するなど人事制度の改革にも取り組んでいます。

多様な働き方の実現

テレワークの推進

総務省・経済産業省などが企業などによる全国一斉のテレワーク実施を呼びかける取り組み「テレワーク・デイズ2019」に参加しました。

また2020年4月より、新型コロナウイルス感染拡大防止のため、主に公共交通機関を使用している従業員を対象に、在宅勤務や時差勤務を推奨し、従業員の健康と安全の確保を最優先とした対策を推進しています。

NTNジョブリターン制度

やむを得ない事情で退職した従業員の復職制度であり、結婚・出産・育児・介護、留学や転職などのキャリアアップや、配偶者の転勤による退職も再雇用の対象とし、当社に在籍中や退職後に培ってきた経験や知見、ノウハウを活かすことができる環境の整備に加えて、ワークライフバランスを推進しています。これまでにジョブリターン制度を利用して3名が復職しました。

充実した休暇・休職制度

当社は出産や育児、介護などによる休暇・休職の制度を法定以上に整備しており、多くの人材がキャリアを中断することなく、働き続けることができる制度づくりを行っています。

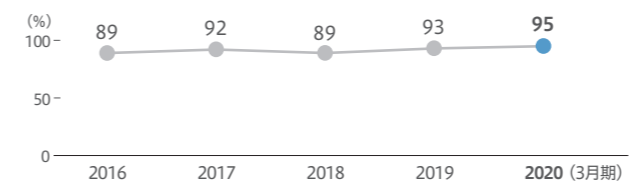
例えば、育児短時間勤務制度では、適用範囲を「小学校3年生の3月末までの子を養育する者」までとするほか、育児時差勤務を東京・大阪地区で導入するなど、法定を超える取り組みを進めています。

こうした制度の整備のみならず、これが従業員にとって使いやすいようになるよう制度に血をかよわせること、そして十分に活用できる職場の雰囲気づくりを進めています。

高い有給取得率

有給休暇の取得を促す活動は1980年代から始めました。当初からのキーワードは「ゆとり・豊かさ」で、ワークライフバランスの実現に取り組んできました。平均取得率は25年以上前から80%以上という高い水準を維持し、現在はさらに高いレベルを目指し、多能工化や積極的な職場のローテーション、取得しやすい職場風土づくりに取り組んでいます。

有給取得率の推移



労働安全衛生に関する基本的な考え方

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

安全と健康を支える仕組みづくり

世界的に関心が高まるEnvironment:環境、Health:健康・衛生、Safety:安全を一体的に進めることで、環境、労働安全衛生のさらなるマネジメント強化を図り、当社グループのより一層の実効性を図っています。

執行役社長を最高責任者、担当役員を会社総括安全衛生管理者とし、日本国内は各事業本部長、海外は各地域の総支配人を管理責任者としたグローバル安全管理体制のもとで、労働災害ゼロの職場づくりを推進しています。

労働災害情報はデータベースを活用して国内事業所および海外事業所で共有しています。特に重傷災害が発生した場合は海外も含め当社グループ全体に対策を展開し安全水準の統一を図っています。

2019年6月までに国内主要事業所の労働安全衛生マネジメントシステム(JISQ45100/ISO45001^{*1})の認証取得を完了しました。関係会社においても規模にあわせてマネジメントシステムの取得に着手し、2社のOSHMS^{*2}の取得を完了しました。今後、順次認証取得を進めていきます。

従業員のみならず当社で働くすべての人の安全と健康を守り、法令遵守と安全衛生水準の継続的向上を図っています。

^{*1} JISQ45100:ISO45001に日本独自の要求事項を付加したもの
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

安全に強い人づくり

危険予知トレーナ研修により各事業所に複数人の危険予知トレーナを養成し、各職場に対しトレーナによる危険予知訓練を展開し不安全行動をしないさせない人づくりをしています。また、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に、システムや知識だけではカバーできない社会的スキルをもった人づくりを目指し、ソーシャルスキルの向上を目的とした研修を各職場で実施しヒューマンエラーを防ぐ取り組みをしています。

本質安全を追求した設備づくり

設備の導入時、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リスクアセスメント(RA)を行い、安全対策を実施しています。

適切なリスクの見積り・評価を行うためにRAトレーナを養成しRAレベルの底上げを図っています。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り見える化し、作業員へは当該設備の残留リスク教育を実施し危険個所の周知をしています。

健康経営^{*}への取り組み

当社は従業員の健康の維持・増進に向けた積極的な取り組みが、会社の持続的な成長に影響を与える経営上の重要な要素であることに鑑み、健康保険組合とも連携しながら、従業員一人ひとりの能力を最大限に発揮できる働きやすい職場環境の実現を目指し諸施策を推進していきます。

職場の健康づくり

- ・ワークライフバランスの推進と長時間労働の防止
- ・職場内のコミュニケーションのさらなる活性化
- ・病気の治療と仕事の両立の促進に向けた取り組み

こころの健康づくり

- ・ストレスチェックの実施結果を踏まえた職場環境の改善
- ・セルフケア、ラインケアによるメンタル不調者の未然防止
- ・メンタルヘルス相談体制の充実

からだの健康づくり

- ・健康診断結果による適切な保健指導と生活習慣の改善
- ・健康保険組合と協業したデータヘルス計画の着実な実施
- ・配偶者健診受診率の向上

^{*}健康経営はNPO法人健康経営研究会の登録商標です。

ダイバーシティに関する基本的な考え方

労働力人口の減少や、Withコロナの生活様式など、当社を取り巻く社会構造や経済状況は大きくかつ急速に変化しています。

当社は持続的な成長に向け「変革」に取り組んでおり、この「変革」に向けた重要な戦略のひとつがダイバーシティの推進です。これにより多様な価値観が融合し、柔軟な発想が生まれることで「変革」を加速させます。国籍、文化や性別、年齢、障がいの有無などにとらわれずに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、従業員一人ひとりが会社への誇りを持ち、能力を最大限発揮できるよう職場環境づくりに取り組むことが必要です。それを支える施策として、ライフスタイルや働き方の多様化に対応し、テレワークやジョブリターン制度の導入など働き方改革も進めています。

ダイバーシティを推進することで、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。

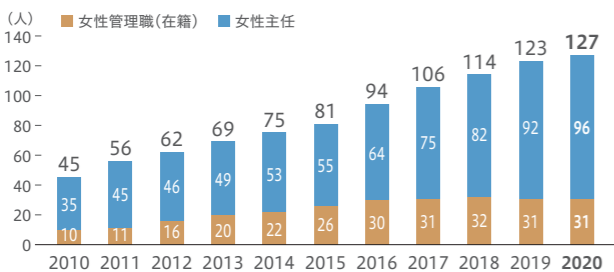
女性活躍の推進

女性管理職の登用

当社がこれからも持続的に成長していくには、ダイバーシティを推進し独創的なアイデアを生み出す職場づくりが必要です。その実現のためのテーマのひとつとして、女性活躍推進を掲げ、女性管理職の登用を推進しています。

計画的な管理職登用のための準備として、まずは主任クラスに対してキャリアアップをイメージしやすくする目的で「ステップアップセミナー」や「ネクストリーダー研修」を開催し、セミナーを通じた管理職候補者としての育成・能力開発に取り組んでいます。

■ 女性管理職と主任数の推移 (NTNIに在籍する従業員) (4月1日時点)



シニアの雇用拡大

日本国内では少子高齢化が進む中、重要な働き手となっているベテラン社員の活躍を推進しており、60歳で定年を迎えた後、ベテラン社員のキャリアを活かすことができる環境整備や

モチベーションアップにつながるように、待遇面の見直しを行っています。

定年後は、これまでのキャリアや保有スキル、勤務地などを総合的に勘案し、国内のグループ会社すべてを対象に継続勤務を可能にしています。こうした制度のもと、定年後の再雇用率は2019年度に定年を迎えた方全体の84%となり、前年に引き続き、高い再雇用率を維持しています。

育児と仕事の両立

厚生労働省より「子育てサポート企業」として認定を受け、次世代認定マーク「くるみん」を取得しました。「くるみん」は、次世代育成支援対策推進法に基づく、一般事業主行動計画を策定し、目標を達成し一定の基準を満たした企業に対して認定されるものです。当社は、育児休業中の従業員のための社内情報提供システムの確立、男性の育児休業取得促進に向けた取り組みを盛り込んだ行動計画を策定し、子育て支援施策に取り組んできました。ほかにも、有給休暇取得の促進や、出産・育児事由に限らない退職者の復職制度の整備を行うなど、育児にたずさわらない従業員を含めたワークライフバランス実現への取り組みを推進した結果、今回の認定につながりました。



次世代認定マーク「くるみん」



子育て世代の男性従業員を対象とした「次世代育成支援推進セミナー」

障がい者雇用の推進

障がいのある方々が主役となって安全に働ける職場として、桑名・磐田・岡山の各事業所に専用職場「夢工房」を開設しています。ほかにも、職場のバリアフリー化の推進など、障がいのある方でも働きやすい職場環境の構築に取り組んでいます。

製造現場や事務部門でも、多様な方の持ち味を活かして活躍して頂いており、各職場で「協働」を推進しています。



夢工房での仕事風景

人材育成に関する基本的な考え方

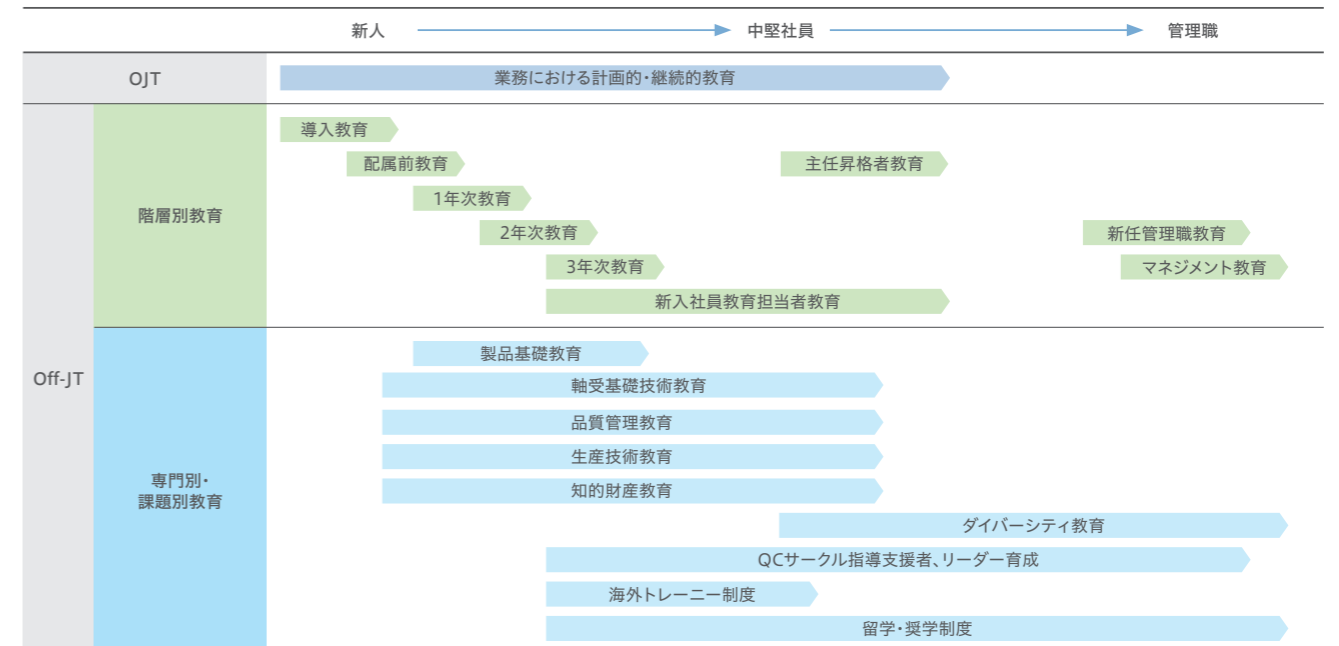
当社での人材育成は、「『個』の成長により、人材を通してNTN企業理念を実現する」という人事施策の基本的な考え方に基づき、業務目標を達成し、かつ経営環境の変化に迅速に対処しう人材の育成を図ることを目的としています。

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、個人の自己啓発と日常の業務遂行に基づいた職場内教育(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、必要に応じた職場外教育(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。

NTNの研修体制

資格などの階層に応じた能力の要求レベルに対応するために必要な考え方や知識、手法などを習得し業務遂行能力を高めることを目的として「自ら考え、自ら行動できる」人材の育成プログラムを全階層で展開しています。次の100年に向けて事業を拡大するためには、国内のみならず海外でも活躍することができる人材を育成することが不可欠で、向上心の高揚を図り優秀な人材や国際的人材の育成プログラムとして、留学・奨学制度なども活用しています。

研修体系



WEB採用の実施

2020年の学卒採用活動においては、新型コロナウイルスの感染防止対策として面接選考のWEB化を図り、会社説明会を含む全選考ステップがWEB化されました。これにより、選考参加学生や当社従業員の安全を確保できたほか、長距離移動を伴う遠方からの選考参加学生の負担の軽減にもつながりました。また、選考前後の学生との面談や各種採用イベントにおいてもWEBシステムの活用を図り、あらゆる状況において、学生と企業の接触機会の確保に努めています。今後も、環境の変化に応じてWEBシステムを有効活用しつつ、選考参加学生に配慮した採用活動を通じて、当社を支える人材の確保を図っていきます。

オンラインを活用した研修

学卒新入社員は例年、入社後に1週間程度の集合型の導入研修を行い、社会人としての心構えやビジネスシーンでのコミュニケーション能力の開発と併せ同期社員の交流する機会としていましたが、新型コロナウイルスの感染拡大に伴い、移動時の感染リスクや3密を防ぐため集合型の研修を中止し、オンラインを活用した研修で従来のプログラムを実施しました。当社の研修はグループワークを多く取り入れているため当初、オンラインを活用した研修で見込み通りの効果が出せるかが課題でしたが、オンラインでのグループワークの機能などを活用し、活発な議論や意見交換ができました。

これを機に、従来の研修を見直し、集合型で実施するものとオンラインで実施するものの棲み分けを行い、研修のオンライン化を進めていきます。

調達活動に関する基本的な考え方

当社では、「グローバル」「公平・公正」「地球環境保全」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。さらに、「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を要請しています。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調達にも取り組んでいます。

グリーン調達基準書

サプライチェーンにおける環境法令や環境負荷物質規制への違反は、操業停止やお客さまへの損害賠償につながる経営リスクとなります。当社は、お取引先さまの環境管理体制の構築や納入製品の重要品質特性である環境負荷物質の基準を定めたグリーン調達基準書を制定し、サプライチェーン全体の環境管理を推進しています。

CSR調達ガイドライン

当社は、人権・労働慣行、環境、反社会的勢力の排除、腐敗防止などの社会的な課題に対し、サプライチェーン全体での活動を推進する目的で「NTN CSR調達ガイドライン」を定めています。取引先さまには、コンプライアンス・腐敗防止、人権・労働、環境、品質・安全性、情報セキュリティ、事業継続、社会貢献など、より一層のCSR調達活動の推進をお願いしています。

環境規制を考慮した調達

当社グループでは、国内外の環境負荷物質規制およびお客さまの基準を遵守するべく、原則として用途・仕向け地・生産地に関わらず規制物質を積極的に切り替えています。2019年7月のフタル酸エステル類 (DEHP、BBP、DBP、DIBP) を禁止物質としたRoHS指令改正に対応するため、含有リスクに応じて受入れ検査する体制を構築しました。現在、RoHS指令の適用除外用途で使用されている鉛を含有する調達製品は、将来的な規制強化を想定した切り替えを推進しています。

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。

2020年3月期は調査対象範囲を昨年度の調査において、できていないと回答が多かった取引先さまと、新たに取り引きを開始した取引先さま240社に実施しました。

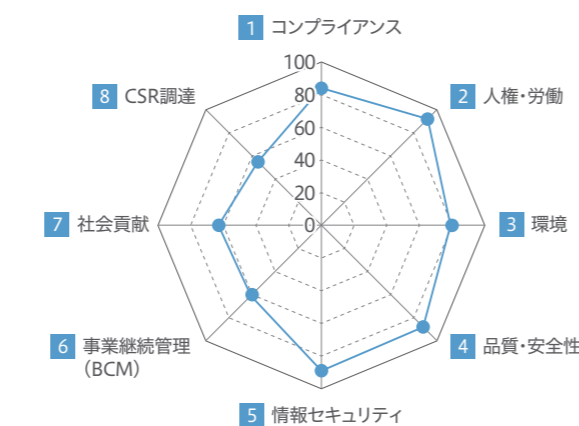
ほとんどの項目で前回調査より取り組み状況は改善されており、CSR調達の重要性のご理解が深まっています。ただし、情報セキュリティや事業継承管理については、新型コロナウイルス感染拡大に伴う緊急事態宣言下の勤務体制により、新たな課題として認識された取引先さまもあり、今後もより一層、継続して周知活動に取り組んでいきます。

■ 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



紛争鉱物調査の実施

当社の商品に使用される材料や構成部品に含まれている特定鉱物が、紛争地域における武装勢力の資金源となり、人権侵害や違法採掘、密輸などにつながっていないかを定期的に調査しています。

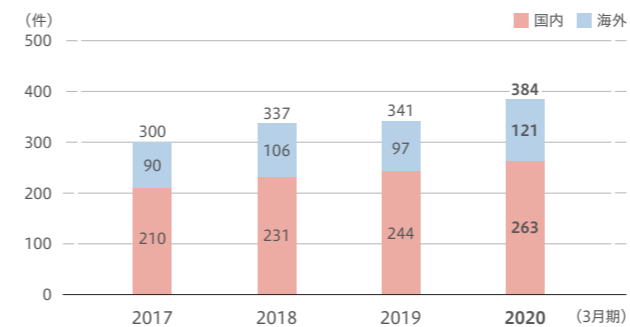
2020年3月期は、対象取引先さま297社についてサプライチェーンを遡り、製錬所を特定する調査を実施し、90%の取引先さまに協力を得て回答をいただきました。調査の結果、紛争鉱物の使用は確認されませんでした。今後も定期的に調査を実施し、紛争地域、高リスク地域からの鉱物含有を継続的に監視していきます。

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せに対して上述の調査結果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。

引き続きサプライチェーンCSRの一環として紛争鉱物への対応を行っていきます。

■ 紛争鉱物調査実績 (お客さまからの依頼対応)



下請法遵守への取り組み

下請取り引きの適正化を目的として、下請取り引きの自主監査を実施しています。国内の各事業所が主体となり、自主的に下請法の遵守状況を監査するため、「下請取引自主監査員」の認定制度を運用しています。2019年9月に「下請取引自主監査員養成講座」を開催し、新たに26名を自主監査員として認定。自主監査員は合計で108名となりました。2020年3月期も国内事業所 (22事業所) で、自主監査員が中心となって自主監査を実施しました。今後も下請取り引きの適正化に向けて、継続した活動を展開します。

サプライヤーのリスク管理

取引先さまに対するリスク管理の観点から、当社では新規の取り引き開始にあたって、取引先さまの経営体質や、品質、環境管理の状況を確認の上、取り引き開始の検討を実施しています。

また、既に取り引きいただいている取引先さまに対しても、毎年「取引先調査」を実施させていただき、経営状況などを継続して監視しています。

その上で取り引きのリスクが高いと判断した取引先さまに対しては、調達部品や取り引き金額など、当社へ与える影響の大きさに見合ったリスク低減措置を実施し、調達リスクを最小限に留め、常に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、企業の存続リスクが高まっている昨今、当社では不測の事態に備えて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。

サプライチェーンBCP

当社では、調達の安定化を図るため、物流や取引先さまを含めたサプライチェーンBCP活動を推進しています。

取引先さまや物流拠点における地震や台風などの自然災害に備えた危機管理を強化しています。また、パンデミックのように広範囲にわたる危機状況下において、取引先さまと事業継続に向けて連携するとともに、取引先さまとの業務のオンライン化や安否情報、行動基準の共有化などのインフラ整備を進めています。

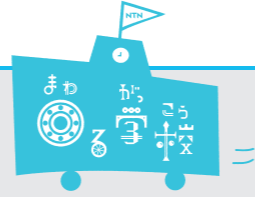
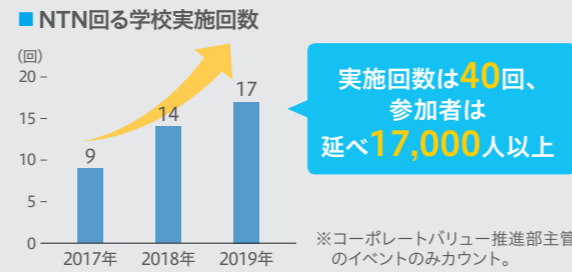
地域社会貢献に対する基本的な考え方

当社グループは、NTNスピリットの信条“協働”の中で「自然環境を大切に、地域社会と共生し続けます」を定めています。事業活動を通じて社会へ貢献するのはもちろんのこと、SDGsの目標達成に向けて、世界各地で地域に根付いたさまざまな活動を展開しています。

TOPICS

「NTN回る学校」がつなぐ人と地域

当社では、地域社会との共生を目指し、従業員による地域との触れ合いや次世代育成の場として、2017年に「NTN回る学校」を開校しました。次世代を担う子どもたちに環境や省エネルギーについて楽しく学んでもらうことをコンセプトにした移動型の学校です。
今年で開校4年目となり、年々実施回数も増え、各地域で多様な方々との絆が深まってきています。



2019年10月 えほんpicnic

本社(大阪)近隣の鞆公園で開催された地域交流イベントで初めての開校。地元とはいえ、「NTNの看板は見たことがあるが何をしている会社か分からない」という声も多くいただく中、ベアリングを使った各体験を通じて地域住民の皆さまと触れ合うことができ、地元企業としての当社をより身近に感じていただくことができました。



終日多くの親子連れで賑わったNTNブース

参加者の声

- ベアリングはいろいろなところに使われていて、身近な存在であることが分かりました。学校では学べないこともいっぱい学べました。(小学生)
- 今地球が危ないと知り、自分にできることを見つけ、やっていきたいと思いました。(小学生)
- ベアリングの組み立ては難しかったけど、仕組みを深く理解できました。ボールの精度の高さにびっくりしました。(大人)



参加者が記者となり体験したことを記事にする「回る壁新聞」より

各地に広がる「NTN回る学校」では、地域や参加者にあわせた柔軟な対応が求められ、従業員自身も自分の会社や社会について見つめ直す良いきっかけとなっています。参加者に新しい発見や学びがあり、「来てよかった!」と笑顔で帰っていただくことが何よりのやりがいです。人と地域をつなぐ「NTN回る学校」を今後も世界に広めていきます。

2020年1月 「LITALICOジュニア」天王寺教室*

今まで見たことのないベアリングや楽器に、子どもたちはみな目を輝かせ、一生懸命「はじめての先生」の説明を聞いてくれました。授業が終わった後も、教室から離れようとせずずっと遊び続けていました。一人ひとりの個性にあわせ、じっくりと取り組んでもらうことで、できる喜びを感じていただけました。

*幼児から高校生までを対象にした児童発達支援・放課後等デイサービス

LITALICOジュニアの先生より

保護者の方々から「あんなに楽しそうにしている姿は初めて」「将来、機械系の仕事に就けるのかな」などたくさん感想をいただきました。LITALICO以外の先生に授業をしてもらうことは、子どもたちはもちろん、指導員も初めてのことで当日までドキドキでしたが、とても素敵な経験をさせていただき、ありがとうございました。

各地での取り組み

日本



(株)NTN能登製作所と(株)NTN宝達志水製作所は、独立行政法人 国際協力機構(JICA)のメキシコの研修生11名を迎え、製造現場を見学する研修会を実施しました。本研修会は、研修生が日本のものづくりの知識や技法を習得することにより、母国の企業・産業界の品質管理および生産性向上を通じた振興に貢献することを目的としています。現場で働く従業員の熟練技術をメキシコの研修生が自国で活用していくことにより、ものづくりにおけるグローバルパートナーシップの活性化を目指しています。



活発な質問があった製造現場の見学

欧州



NTN-SNR Rulmenti S.R.Lのシビウ工場では、従業員一人ひとりのCSR意識向上策のひとつとして環境安全衛生週間を設けています。活動の中には、市内を流れるシビン川沿いの清掃活動をチームごとに自転車で行うなど、従業員の健康意識も兼ねた取り組みのものもあり、従業員が主体的になって地域社会の課題解決に取り組んでいます。普段の業務から離れ、部門の垣根を超えた従業員同士の交流により、CSR意識向上とともに、チームワーク強化にもつながっています。



清掃活動に取り組む従業員

障がい者による販売会実施

障がい者の雇用拡大や社会参加を目的に、(株)パソナハートフルと協業し、2019年10月のハロウィン、12月のクリスマスの計2回、昼休みを利用して販売会を実施しました。(株)パソナハートフルでは障がいを持つ従業員がさまざまな分野で活躍しており、従業員が手作りした物品や菓子を自分たちで販売しました。添加物を一切使用していない菓子類は特に人気でした。当日の販売担当者からは「普段はグループ内での販売が多いので、NTNの皆さんと触れ合うことは新鮮で、接客の良い勉強になった」と前向きな感想をいただきました。今後もこのような機会を設け、ダイバーシティの推進に取り組んでいきます。



焼き菓子やキャンドルなどすべて手作りのハロウィンギフトを販売

米州



NTN BEARING CORP. OF CANADA LTD.は、Eva's Place*のボランティアスポンサーとして、青少年のための簡易宿泊施設の設営支援や、同団体が主催する募金活動イベントのサポートを行っています。集められた資金は、青少年の就業支援やカウンセリング、家庭内環境の修復、コミュニティ参画などに充てられており、これらの支援活動は、従業員に誇りや喜びを与え、モチベーションの向上にもつながっています。

*Eva's Place:家を持たない青少年に対して、一時的に施設を提供、さまざまな支援で社会復帰へつなげることを目的とした青少年向け自立支援団体。



イベントの設営をサポートする従業員

アジア



NTPT CO.,LTD.(タイ)は、将来を担う子どもたちの健康増進を目的に、地元の小学校と協力し、給食用の野菜の水耕栽培に取り組みました。継続的に野菜を入手できるように試行錯誤を繰り返して、「子どもたちが自ら育て、食べられる環境」を整備しました。この活動を通じて、子どもたちにもものづくりの楽しさを体験してもらい、食の安全性や自然環境への関心も高めてもらうことができました。また育てた野菜を美味しく食べる子どもたちの笑顔を見た従業員は、充実した喜びを感じるとともに、地域貢献の重要性を改めて実感しました。



水耕栽培に取り組む従業員と地元の子供たち



改革の着実な推進によって企業価値を高めていきます。

社外取締役
(指名委員会委員長)
津田 登

2005年6月 三菱化成工業株式会社
(現 三菱ケミカル株式会社) 執行役員
2014年4月 株式会社三菱ケミカルホールディングス
代表取締役副社長執行役員
2016年6月 当社 社外取締役(現任)

社外取締役
(監査委員会委員長)
川原 廣治

2010年6月 株式会社三菱東京UFJ銀行
(現 株式会社三菱UFJ銀行) 執行役員
2015年6月 当社 常勤監査役
2019年6月 当社 社外取締役(現任)

テーマ1

ガバナンス改革の成果

2019年6月、NTNは定時株主総会での承認を経て、監査役会設置会社から指名委員会等設置会社に移行したが、移行により何が変わったのか。

津田: 従来型の日本企業は、執行と監督の分離がはっきりしておらず、執行の監督機能、いわゆるガバナンスが不十分でした。NTNも同様で、社外取締役を折角導入したものの、従前通りに細かいことまで取締役会で決める一方、報告内容が社外者にとっては不十分で、肝心の取締役の監督機能が弱いままでした。従来型の企業体質から脱するために、ガバナンス面で思い切って機構自体を変えたほうが良いと考え、指名委員会等設置会社へ体制を変更しました。執行役を兼ねていない取締役が取締役会の過半数を占める6名になったことも含めて、良い方向に進んでいるのではないのでしょうか。

川原: そうですね。経営のスピード化を図るためにも、執行役は業務の「執行」に集中し、取締役は「監督」を行う体制への移行は適切だったと思います。執行は、社長以下の執行役が迅速に実行し、取締役は「会社の大きな方針と執行の状況を受けて、人事・報酬などの評価を行う」という本来の役割に徹すること

ができるようになりました。私はそれまで4年間社外監査役を務めていましたが、就任後に、先輩監査役の契めで、監査役会に毎回社外取締役がオブザーバーとして参加し、社外役員間の情報共有や意見交換の場としたことで大変有用な機会となりました。一方で、「前例踏襲が多い」とも感じていました。監査の際のインタビューで、「何故こうなんですか」と質問すると、「前からこうなんです」と答えが返ってくるが多かったからです。そういったところを変えなくては思っている、なかなか変えられないという実態があったのではないのでしょうか。

津田: 指名委員会等設置会社への移行が、そのような風土を変える良いきっかけになりましたね。

川原: その通りです。ただ、この移行は時間をかけて話し合っても、議論がずっと平行線をたどって、なかなか前に進みませんでした。私は取締役会が開かれるまでに開催される経営会議などにも参加していますが、以前は同じテーマの会議を何度も経て、やっと取締役会にかけられる例もありました。体制変更後は、執行側が責任をもって答えを出してくれるので、取締役は「監督」に専念できますし、会議の回数も減り、意思決定のスピード化と効率化が図られたと感じます。経営会議についても、最近は執行役がそれぞれの立場で責任をもって、より活発に議論を交わすことで、必ずしも「全員賛成」で議決されるとは限らなくなりました。

津田: 現在も、従業員の中には「取締役になることイコール、偉くなること」というイメージを持っている者もいて、従来の意識がまだ残っているように感じます。ガバナンス改革は一朝一夕にはいきませんが、体制が変わったことで、望ましい方向に向かって着実に前進しています。

テーマ2

2020年3月期における問題意識

前年度、指名委員会と監査委員会の長として、どのような問題意識を持って取り組んだのか。

川原: 監査委員の立場でお話しします。上場会社で、海外子会社において不適切会計の事案が多発していることを受け、前期は「グローバルな内部統制の強化」が重要なテーマでした。国内では経営監査室が中心になって子会社監査役と定期的にミーティングを開催し、事例を共有するなどの取り組みを実施した結果、徐々に改善しており、手ごたえを感じています。国内のグループ会社の取締役・監査役の人事についても、その会社にとって本当に役に立ち、プラスになる人材を抜擢するよう、当社のトップから直接指示されるようになりました。他方、海外については、まだ課題が残っています。それぞれの地域でカルチャーなどが異なり、見えづらいつながりがあります。現地へ監査に赴き、パイプができればフランクに話ができるようになるのですが、まだすべての海外子会社・関係会社とその関係が構築できたわけではありません。

津田: 川原さんがおっしゃる通り、海外の内部統制については課題がありますね。調達部門の担当執行役員にフランスの子会社からエルベ・ブルロ氏を迎えるなど取り組みは進めているものの、本社機能のグローバル化には遅れが見られます。ヘルプラインのような事業以外の情報となると、海外の情報が取締役会になかなか上がってきません。海外におけるコンプライアンスについても、どんなところに問題があって、どういった状況なのか、NTN本社に情報が上がってくるスピードが遅く、問題を把握しづらいところがあります。

川原: その課題を解決するために、現在、海外の内部統制を担当する課からNTN本社の海外地区担当執行役に情報を上げるような道筋を作っているところです。

津田: 手厳しいコメントかもしれませんが、他の面でも、トップが意思決定したものが現場へ届き、実現される速度が遅いと感じます。例えば「設備投資を抑制する」と決まったのに、なかなかそれが実行されないなど、ブレーキが効きにくいのかと思うこともあります。そういった状態であるなら、逆に、アクセルをかけなければならない時にも、かかりにくいのではないのでしょうか。在庫にしてもそうです。削減が決まっても、なかなかスピーディーに進まないように見えます。生産工程が長く細切れということがあるにせよ、伝達に時間がかかったり、重要性が伝わらなかったり、またそれぞれの組織が自律的に考えて行動できていなかったりして、「制動」に時間がかかっているように思えます。

テーマ3

取締役に求められるもの

将来の経営を担う、未来の取締役に育てるために何を行っているか。また、取締役と現場との間に信頼感を醸成するために必要なものは何か。

津田: ところで、指名委員会では「後継者の育成」が大きな課題だと考えています。次世代ではなく、次の次、さらにその次をどう育成していくかということです。事業スキルに関する教育は十分に行っているのですが、大きなテーマでディスカッションする能力の育成や、マネジメントに問題意識を持たせるような教育については強化が必要です。50歳前後の層を対象として、国内・グローバルでどのような能力が必要で、それらを育てるためにはどのような教育をしていくのが良いのか、現在、見直ししているところです。また、取締役が持つスキルが株主や第三者にも分かるようにスキルマトリックスを作成しました。(⇒詳細P.73)

川原: 第121期株主総会(2020年7月開催)の『招集ご通知』にも、取締役候補者のスキルマトリックスが掲載されていますね。

津田: このようなマトリックスを用いて後継者候補のスキルをチェックして、偏りがある場合に育成を行うなど、各人のスキルを強化したいと思っています。ただし、チェック欄の「○」が多ければいいというものでもなく、取締役や執行役になる人には少なくともひとつの分野では深い造詣を持っていただきたいです。リーダーのベースとなる、人からの「信頼」を得るためには、「この人は第一人者だ」「この人には勝てないね」と評価してもらえるような、卓越した能力を身につけることも大切だと思います。

川原: 「信頼感」ということで付け加えますと、現場監査の結果を取締役に報告する際には苦言を呈するのではなく、事実を率直に伝えるよう心がけています。また、監査の最後に「今のNTNをどう思いますか。何が必要でしょうか」と聞くようになっています。監査の対象となるのは事業所の所長や子会社の社長などですが、それぞれ様々な想いを抱えていますし、「NTNは一体、どこに向かっていくのだろうか?」といった声も聞いています。そういった声についても取締役会などの場で報告し、共有しています。監査の際、現場の悩みを聞き出した以上、何らかの方法によって問題解消をフォローすることが重要だからです。逆に、取締役・執行役の想いが現場に伝わっていないと感じれば、監査の場でそれらを伝えることもあります。そういった取り組みを通じて、現場が困っていること、NTN本社の考えていることが



お互いに伝わり、理解し合えるようになれば、監査の役割を果たすことができていると思います。組織をなめらかにすることも監査の重要な務めだと考えています。

テーマ4

NTNの再生に向けて

2020年6月、「NTN再生のシナリオ」を発表し、現在は2024年3月期を最終年度とする中期経営計画を策定中だが、これからどのように再生を図ろうとしているのか。

津田:2020年3月期の業績は大変厳しい結果でした。設備投資からキャッシュが想定通りに入っていないなど、当初の想定と実績に乖離が生じていましたし、加えて、新型コロナウイルスの影響もあり、減損が発生してしまいました。

川原:前期は売り上げが伸びない中、和歌山県に新工場をつくらせたことが負担になっていますが、これは耐震対策や生産再編が目的であり、最終的にはやりきらなければなりません。津田さんが先ほどお話しされていた通り、事業部縦割の「縦軸」が強く働いてしまい、「案件が決まっているのだから、投資しなければならない」という事業部の想いが先行して、当初の見積りが甘かったり、事後でのリターンを検証がきちんとなされていなかったりしたところがあります。そういった場合、その事業を継続していくのか、ストップするのか、どのようにコントロールしていくのか、議論ができていなかったと思います。設備投資へのフォローをどうするのか、今一度、確認していきたいところです。

津田:そうですね。業績悪化の責任は私たち取締役にもあり、報酬を減額するなど、人事や報酬の面で厳しく評価・査定をしました。問題はこれからです。新型コロナウイルスの影響を脱した後、どのように業績を上向きにしていけるか。現在、次の中期経営計画を策定していますが、社外取締役としてどのようにコミットしていくかが重要なところですね。

川原:最近では、収支見積りやマーケットの将来性も含めて合理的に説明しないと、投資が認められなくなりました。ようやく規模からキャッシュ・フローや利益を重視する考え方へ変わってきました。財務本部・経営戦略本部・生産本部・CSR推進本部をはじめとする「横軸」が機能し始めた成果だと思います。事業本部



の個別最適から、「横軸」による優先順位も踏まえた全体最適の発想が定着しつつあると感じています。私自身は、最も優先されるべきなのは、キャッシュ・フローだと考えています。投資がキャッシュを生んでいない大きな理由のひとつとして、先ほどのお話にあったように、在庫がなかなか減らないことにあります。在庫が減らない理由は、製

造前工程を自前で抱え込んでいることにあると思います。本来、前工程を抱えることは利益も囲い込むことになるはずですが、投資や在庫の負担の方が大きくなっていることが問題です。

津田:最近になって、生産改革の発想が受け入れられ、外注化やファブレスによって、製造前工程を縮小・削減する考え方が浸透してきましたね。

川原:その通りです。確かに多額の損失を出しましたが、その中には、これまでできなかった、「出血」を伴うような改革も含まれており、その点では心強く感じています。これからの投資は「規模」を追うのではなく、「きちんとキャッシュが残るかどうか」で判断すべきですし、すでに実行された投資についても事後の検証が必要です。常勤社外取締役として、今後、そういったことも強く提言していきます。

津田:先ほど「ブレーキのききにくさ」をお話ししましたが、ただでさえ製造工程が長いのに、工程をすべて自前で持つこだわりもあり、中間財として在庫を多く持ってしまう状態に陥っていました。ブレーキをかけても、工程が長く、途中途中で在庫が団子状態になってしまっていたのです。この点を解消するために、中間財を持たないようにする生産改革の取り組みが進み始めています。

川原:ガバナンス改革によって、生産本部担当の執行役が注力できるようになり、生産改革に弾みがついた面もありますね。

津田:執行役の意を受けて、基幹工場の若手を中心になって生産の合理化を進め、さらにそれを他の事業所にも展開する動きがスタートしています。取締役として、このような芽を摘まないようにして、しっかりサポートしていきたいです。生産設備の投資判断はとても重要です。

川原:顧客から要求されると、「この案件は利益が薄くても、それをとることによって、先のビジネスが広がる」ということで、収支に無理のある投資につながってしまうこともあるようです。

津田:コスト競争力が弱いといった弱点があると、そのような発想に陥りがちになります。メーカーの要求が自社の戦略と整合しないのなら、断ってもいいじゃないですか。自社の弱点を克服して、他社に負けない力をつけることがまず何より重要だと考えます。そのために、生産改革、販売改革をはじめとする合理化をどこまでやりきるか、これに尽きると思います。

テーマ5

次代を見据えての課題

新型コロナウイルス感染症への対応として、どのような課題が残っているのか。次の時代を見据えて、どのような取り組みを行っていくのか。

津田:リスクマネジメントの体制は整えていましたが、新型コロナウイルスのような感染症の流行まで想定していたかと言えば、詳細にはできていなかったと思います。とはいえ、NTNはすぐに対策本部を立ち上げるなど、従業員の安全確保やテレワークの推進をはじめ、スムーズに対応したと思います。今回のクライシスのマネジメントに対する第一段階の対応として、合格点をつけたいです。

川原:私も津田さんと同様の評価をしています。世界的なパンデ

ミックという、これだけの事態が生じた中で、いち早く「従業員の健康と安全を最優先」と位置付け、社長をトップとした中央対策本部が、情報の収集や各種の対策を一元的に管理することができています。これまで人事部主導のもと「働き方改革」を推進し、在宅勤務を導入していたことも功を奏しました。今後は、時間外管理や評価の仕組みなど、表面化してきた課題をいったん総括して、制度へ組み込んでいくことが大事だと思います。また、サプライチェーンの維持については調達本部がフォローしていますが、新型コロナウイルスの影響がどこまで及ぶのか慎重に見極めていく必要があります。また、これだけ財務内容が痛んだわけですから、世の中の見方が厳しくなっていることを意識して、各ステークホルダーに「現状と目指しているところ」の説明責任を果たして、確実に結果を出していかなければなりません。

津田:サプライチェーンにおいて、激動する社会情勢も考慮してNTNがどのような立場をとるか、大変重要な問題だと思います。昨今、表面化している米国と中国との対立も絡めて検討する必要がありますね。

川原:設備投資の話に戻りますが、これまで十分とはいえなかった、「老朽化設備の更新投資」「固定費の削減につながる合理化投資」にも予算を割いていくべきです。新型コロナウイルスの影響もあって、設備投資にかけられる予算の規模が縮小した場合にも、それらの投資が損益分岐点の低減に貢献するのではないのでしょうか。古い設備を使っていれば一見、コストが抑えられているように見えますが、結果として、品質問題が起きたり、生産性が上がらないといった問題が生じます。そういった問題が起きないよ

う、コントロールしていく必要があると考えています。

津田:執行役が現場に丁寧な説明をすることによって、川原さんがおっしゃった問題も、より迅速に対応できるようになるのではないのでしょうか。今が改善のチャンスだと言えますね。

川原:長期的な視点から申し上げますと、NTNはマテリアリティの特定を進めているところです。NTNが社会から求められる企業であり続けるために、重要な作業だと言えます。

津田:マテリアリティは、最初からきっちりしたものを作ろうとせず、ラフな状態のものから始め、状況に応じて更新していくのが良いかもしれません。そして、まず、経営トップがその意義をきちんと理解することが肝心だと思います。中期経営計画においてもマテリアリティを織り込んでいくことになるでしょう。

津田・川原:2020年3月期は厳しい業績となりましたが、事業の選択と集中を進め、企業価値を高めていく所存です。この対談でお話したように、ガバナンス改革の推進などによって、NTNの再生の歩みは着実に進みつつあります。私たちはこれからも社外取締役として経営をチェックし、NTNの歩みをしっかりサポートしていきます。



新任社外取締役のメッセージ



西村 知典

元 日本電気株式会社
執行役員常務
現 NTNコンサル代表

私は前職において、事業部門の執行責任者として、顧客と目指すゴールを共有し、多様なステークホルダーとともに新たな価値を創造してきました。このたび社外取締役の拜命にあたり、私は株主さまと「持続的成長」というゴールを共有し、社内に埋もれている様々な資産と社会が求める切実なニーズを結びつけて、NTNの新たな「価値創造」や「ブランド力強化」に貢献することを約束いたします。

わが国は少子高齢化が世界で最も進んでいる、いわば「課題先進国」です。また近年の大規模災害や新型コロナウイルス感染症の発生など、社会を取り巻く環境は大きく様変わりしています。単なる業務の効率化、目先の働き方改革だけでなく、働き手の高齢化に伴う次世代への技能継承や、IoTを活用しAI技術を効率良く利用することで経営のスピードアップを行うことが、当社の「持続的成長」には必要です。また、今後いずれの国もが直面する高齢化社会という世界的課題を見据え、当社ならではの価値創造のあり方を事業部門とともに見出し、産官学連携や異業種交流などを通じて、新たな事業分野での社会価値を創造していくことが、株主さまの利益に叶うものと信じております。



小松 百合弥

現 株式会社ドワンゴ
取締役
大塚化学株式会社 顧問

かつて、コーポレートガバナンスとは、「株主重視」と同義でしたが、株主偏重による弊害への反省からESG経営の重要性が高まり、ステークホルダー（株主、従業員、顧客、社会など）間のバランスを考慮し、持続的な成長を追求して経営を推進することが、現在のコーポレートガバナンスだと考えております。

私は、日本および米国で、20年以上機関投資家として日本およびアジア企業の分析・評価・投資をしてまいりました。当時、米国発の行き過ぎた株主重視の姿勢は長期的な企業成長にとってマイナスであると感じ、金融を離れた。その後、事業会社で執行役員・取締役として、株主の視点を維持しながら、他のステークホルダーのインテレストを満たす困難を、身をもって経験しつつ、バランスを模索しながら経営に携わってまいりました。投資家および事業会社取締役での経験を活かし、社内取締役とは異なる視点で、当社のコーポレートガバナンス向上と、企業価値向上に貢献したいと思います。

また、新型コロナウイルス感染症の世界的流行は、当社経営に大きな逆風ですが、大きなチャンスでもあります。私が取締役を兼務しておりますIT企業では、約8割の社員が恒常的テレワークに移行し、契約書や経費精算など「紙」で処理していた業務のデジタル化、業務手順の見直し、AIを活用した効率化などを推進しており、同様の改革を進める当社でも、知見を共有し、デジタルトランスフォーメーション(DX)の推進に尽力してまいります。



後列左より

取締役

江上 正樹

執行役

取締役

鵜飼 英一

代表執行役 執行役常務

取締役

大久保 博司

代表執行役 執行役社長

取締役

宮澤 秀彰

代表執行役 執行役専務

取締役

白鳥 俊則

執行役常務

取締役

大橋 啓二

社外取締役

小松 百合弥

社外取締役

津田 登

社外取締役

川原 廣治

社外取締役

川上 良

社外取締役

西村 知典

取締役の体制

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

氏名	役職	年齢	取締役 在任年数	取締役会、委員会の出席状況 (2020年3月期)	所有する当社株式の数 (2020年3月末時点)	選任理由
大久保 博司 ■ ■	取締役	67歳 (1953年5月14日生)	8年	100% 取締役会 14回/14回 指名委員会 5回/ 5回 報酬委員会 4回/ 4回	113,600株	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をもとに、グローバルに事業を展開する当社の経営に関する十分な知見などを有しており、2014年6月から当社取締役社長、2019年6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	取締役	59歳 (1960年10月18日生)	6年	100% 取締役会 14回/14回	69,800株	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。
鵜飼 英一	取締役	63歳 (1957年2月1日生)	3年	100% 取締役会 14回/14回	54,100株	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 ■ ■	取締役	62歳 (1958年7月13日生)	5年	100% 取締役会 14回/14回 報酬委員会 4回/ 4回	43,300株	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	取締役	62歳 (1957年12月26日生)	新任		15,900株	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。
大橋 啓二 ■	取締役	63歳 (1956年10月14日生)	新任 2012年6月から 2019年6月まで の間、7年在任		109,200株	財務部門、総務部門などにおける業務の経験およびそれらの実績に基づく幅広い知見などを有しております。その経験や知見などを経営に活かすことで持続的な企業価値の向上を図るべく、取締役として選任しております。
津田 登 ■ ★ ■	社外取締役	70歳 (1949年11月25日生)	4年	100% 取締役会 14回/14回 指名委員会 5回/ 5回 報酬委員会 4回/ 4回	21,100株	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、社外取締役として選任しております。
川原 廣治 ■ ★	社外取締役	59歳 (1961年2月3日生)	1年	100% 取締役会 14回/14回 (監査役としての出席を含む) 指名委員会 5回/ 5回 監査委員会 10回/10回	32,500株	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、社外取締役として選任しております。
川上 良 ■ ★	社外取締役	52歳 (1967年10月1日生)	1年	100% 取締役会 14回/14回 (監査役としての出席を含む) 監査委員会 10回/10回 報酬委員会 4回/ 4回	0株	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、社外取締役として選任しております。
西村 知典 ■ ■	社外取締役	65歳 (1954年11月5日生)	新任		0株	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、社外取締役として選任しております。
小松 百合弥 ■	社外取締役	57歳 (1962年10月18日生)	新任		0株	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、社外取締役として選任しております。

執行役の担当

氏名	役職	担当
大久保 博司*	代表執行役 執行役社長	CEO(最高経営責任者)
宮澤 秀彰*	代表執行役 執行役専務	自動車事業本部 本部長 (兼) 調達本部担当
寺阪 至徳	執行役専務	欧州・アフリカ州地区担当(欧州勤務) (兼) 米州地区担当
鵜飼 英一*	代表執行役 執行役常務	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) 韓国NTN販売担当 (兼) アセアン・大洋州・西アジア地区担当 (兼) インド地区担当
白鳥 俊則*	執行役常務	人事部門担当 (兼) CSR(社会的責任)推進本部担当 (兼) 情報企画部担当 (兼) 総務部担当 (兼) EHS(環境・労働安全衛生)統括部担当
江上 正樹*	執行役	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 (兼) 自然エネルギー商品事業部担当
尾迫 功	執行役	生産本部 本部長 (兼) 生産技術研究所担当 (兼) 複合材料商品事業部担当
皆見 章行	執行役	需給センター担当 (兼) 原価企画部担当 (兼) 中国地区担当
亀高 晃司	執行役	自動車事業本部 副本部長 (兼) 自動車事業本部 電動モジュール商品 事業部長 (兼) EVモジュール事業部担当
十河 哲也	執行役	CFO(最高財務責任者) (兼) 財務本部 本部長
山本 正明	執行役	経営戦略本部 本部長

*取締役を兼務する執行役

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、2019年6月25日開催の第120期(2019年3月期)定

時株主総会での承認を経て、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。これは、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たものであり、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。

指名・監査・報酬委員会構成メンバー

2021年3月期(2020年7月30日現在)			
取締役	指名委員会	監査委員会	報酬委員会
大久保 博司	○		○
宮澤 秀彰			
輪岡 英一			
白鳥 俊則	○		○
江上 正樹			
大橋 啓二		○	
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 ★(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、2020年7月30日現在の取締役は11名で、うち5名が社外取締役です。取締役会議長は、取締役執行役社長が務めています。

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 監査委員会

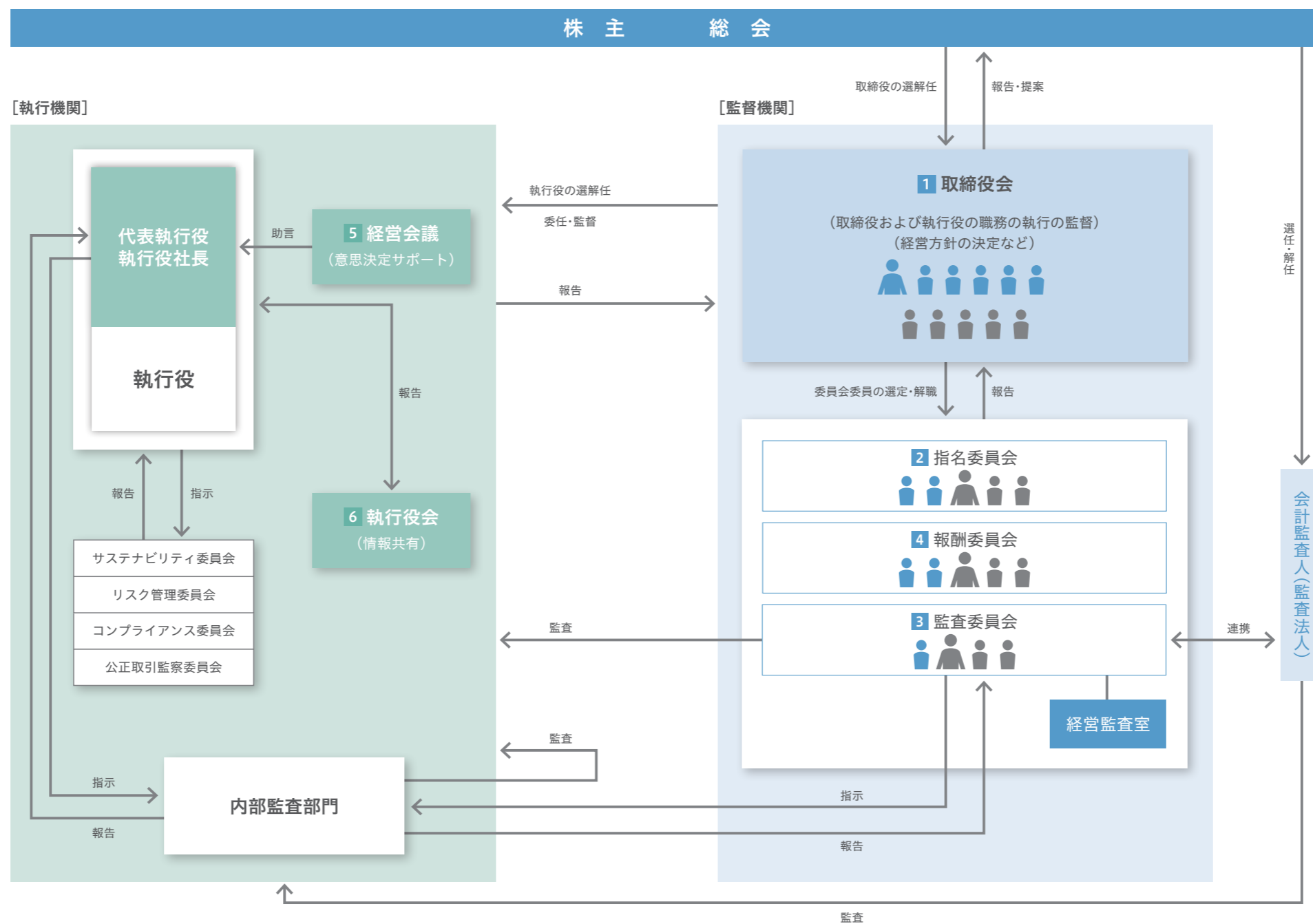
監査委員会は、取締役および執行役の職務執行の監査や株主総会に提出する会計監査人の選解任に関する議案の内容の決定などを行います。過半数を社外取締役で構成しており、4名の委員のうち3名が社外取締役で、委員長は社外取締役が務めています。

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専任組織として経営監査室を設置しています。経営監査室員の任命、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た上で決定するものとしています。

4 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。

コーポレート・ガバナンス体制 (2020年7月30日現在)



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

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

執行役
執行役は、取締役会の決議により選任され、取締役会から委任された業務の執行の決定および業務の執行を行います。任期は1年と定款で定めており、2020年7月30日現在の執行役は11名です。

基礎情報

機関設計	指名委員会等設置会社
取締役	11名
うち独立社外取締役	5名
取締役の任期	1年
執行役	11名
うち代表権のある執行役	3名
取締役を兼務する執行役	5名
監査委員会の職務を補助する体制	あり(経営監査室)
会計監査人	EY新日本有限責任監査法人

ガバナンス体制の変遷

2004年	<ul style="list-style-type: none"> ● 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 	2015年	<ul style="list-style-type: none"> ● 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
2006年	<ul style="list-style-type: none"> ● CSR委員会の設置 	2016年	<ul style="list-style-type: none"> ● 報酬諮問委員会の設置
2008年	<ul style="list-style-type: none"> ● リスク管理委員会の設置 ● 社外取締役の選任(0名→1名) 	2018年	<ul style="list-style-type: none"> ● 新企業理念体系の制定
2011年	<ul style="list-style-type: none"> ● 社外取締役の増員(1名→2名) 	2019年	<ul style="list-style-type: none"> ● 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
2012年	<ul style="list-style-type: none"> ● 公正取引監察委員会の設置 	2020年	<ul style="list-style-type: none"> ● 取締役(社外)に女性が就任

取締役会

取締役会の考え方

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

初の女性取締役の就任

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様な価値観を融合し、持続的な企業価値の向上を図ります。

取締役会の実効性評価

取締役会の実効性向上のため、2020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。概ね肯定的な評価でしたが、「トップ(CEO)の後継者候補育成計画」などに関する指摘がありましたので、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。

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
大久保 博司	●				●	●	●	●	
宮澤 秀彰	●	●		●	●			●	
鞆飼 英一	●	●		●				●	
白鳥 俊則	●			●	●	●	●	●	
江上 正樹			●						
大橋 啓二	●					●	●		
津田 登	●				●	●	●		●
川原 廣治				●		●	●		●
川上 良							●		●
西村 知典	●		●	●					●
小松 百合弥					●	●	●	●	●

指名委員会

メンバーと開催回数、出席状況

氏名	役職	出席状況	出席回数
津田 登	委員長 社外取締役	100%	5回/5回
川原 廣治	社外取締役	100%	5回/5回
和田 彰*	社外取締役	100%	5回/5回
大久保 博司	取締役	100%	5回/5回
井上 博徳*	取締役	100%	5回/5回

*2020年3月期の定時株主総会終結のときをもって退任

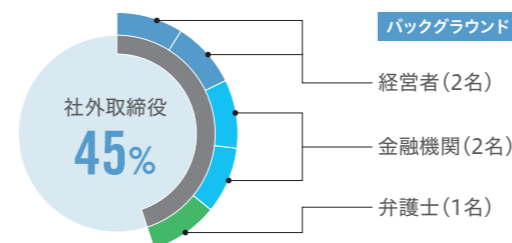
指名委員会の審議内容

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。2020年3月期は合計5回開催し、主に取締役選任基準および選任基準に関するスキルマトリックスや社外取締役の独立性基準についての協議および決議を行いました。

社外取締役について

2019年3月期の定時株主総会での承認を経て、監査役会設置会社から指名委員会等設置会社へ移行し、取締役会は、社内取締役6名、社外取締役5名の合計11名の構成で、社外取締役比率は45%となりました。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、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適宜行うことで、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、事業場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、また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。なお、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、社外取締役も含む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、社外取締役も含む取締役会で速やかに解任することとしております。

取締役選任基準

- ・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、洞察性に優れていること。
- ・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

■ 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
和田 彰*	委員長 社外取締役	100%	4回/4回
津田 登	社外取締役	100%	4回/4回
川上 良	社外取締役	100%	4回/4回
大久保 博司	取締役	100%	4回/4回
白鳥 俊則	取締役	100%	4回/4回

*2020年3月期の定時株主総会終結のときをもって退任

報酬委員会の審議内容

指名委員会等設置会社への移行に伴い、2019年4月～6月は報酬諮問委員会、2019年6月～2020年3月は報酬委員会を開催しました。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。

■ 報酬諮問委員会(2019年4月1日～2019年6月24日)

第1回	役員報酬BIP信託実績
第2回	取締役の賞与 執行役員の2019年度夏季賞与 役員報酬の構成および金額検討 役員報酬BIP信託に関する株式交付規程、内規改定

■ 報酬委員会(2019年6月25日～2020年3月31日)

第1回	委員長に事故ある場合の代行順位 役員報酬の額またはその算定方法の決定方針 取締役、執行役の個人別報酬 株式交付規程、内規の改定および信託契約の変更に関する覚書締結 役員報酬BIP信託の制度改定に関するお知らせ 報酬委員会の年間活動計画
第2回	取締役および執行役の報酬減額 取締役、執行役および執行役員の報酬水準、報酬構成検証 執行役員の2019年冬季賞与
第3回	中期経営計画見直しに伴う役員報酬BIP信託の業績目標数値 執行役の賞与支給前提条件 次年度の取締役および執行役の報酬 執行役賞与
第4回	次年度の取締役および執行役の報酬

役員報酬などの額またはその算定方法の決定に関する方針

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。

執行役の報酬

執行役の報酬は、固定報酬である基本報酬と業績に応じて変動する業績連動報酬からなり、基本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。



基本報酬

基本報酬は、執行役の役位に応じた金額を決め、また代表権を有する執行役などに加算を行います。

業績連動報酬

年次インセンティブ

当該年度の業績水準に基づき、各執行役の重点目標施策の推進状況を勘案し、支給額を決定します。

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、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た、重要な指標(連結営業利益率、連結売上高など)としています。

取締役の報酬

取締役の報酬は、固定報酬である基本報酬からなります。基本報酬は、執行役との兼務、常勤・非常勤の別、また所属する委員会や役割などに応じて加算を行います。

| 監査委員会

■ 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%	10回/10回
加護野 忠男*	社外取締役	90%	9回/10回
川上 良	社外取締役	100%	10回/10回
井上 博徳*	取締役	100%	10回/10回

*2020年3月期の定時株主総会終結のときをもって退任

監査委員会の審議内容

指名委員会等設置会社への移行に伴い、2019年4月～6月は監査役会、2019年6月～2020年3月は監査委員会を開催しました。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並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。

| 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、CSR(社会的責任)推進本部を担当する執行役を委員長、同本部長を副委員長とし、委員はESG関連部門の部門長で構成されています。当社グループの一人ひとりが日々の事業活動において「企業理念」、「CSR基本方針」、「業務行動規程」の3つの基本原則に基づきサステナビリティ活動を推進することを定め、委員会では、主に重要課題(マテリアリティ)の特定やSDGsの達成に向けた目標の設定など、サステナビリティ活動に関する取り組みの検討を行っています。

リスク管理委員会

当社グループの事業を取り巻くさまざまなリスクに対して、リスクの未然防止と危機発生時の被害極小化を図るため、リスク管理に関する諮問機関として、グローバルリスク管理部を担当する執行役(リスク管理統轄責任者)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および各関係会社の主管部署の部門長で構成され、グループを取り巻くリスクの状況について定期的に確認を行っているほか、グループ全体のリスク管理に関する方針の立案やBCP/BCMなどの諸施策を審議しています。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

CSR(社会的責任)推進本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内部統制課と連携・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および実績報告を審議、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として、CSR(社会的責任)推進本部に公正取引推進部を設置しており、同部は公正取引監察委員会の指示のもと、国内の関連部門に対する教育、指導、監査などを実施するとともに、海外子会社については、各地区の内部統制課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。

■ コンプライアンスに関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「業務行動規程」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。

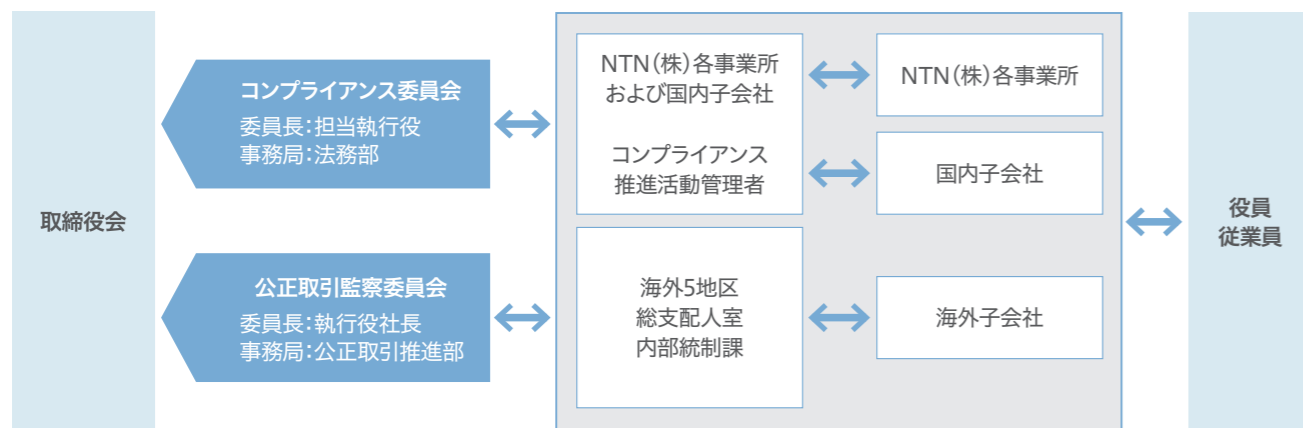
■ 推進体制

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。(⇒両委員会の活動内容の詳細P.76)

両委員会での取り組みのほか、CSR(社会的責任)推進本部法務部では、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内部統制課や海外地区の法務・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として、CSR(社会的責任)

■ 体制図



推進本部に公正取引推進部を設置しており、同部は公正取引監察委員会の指示のもと、国内の関連部門に対する教育、指導、監査などを実施するとともに、海外子会社については、総支配人室内部統制課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。

■ 主なコンプライアンス強化施策

分類	施策	開始時期
体制/方針/ルールの整備	「コンプライアンス推進活動管理規程」の制定	2015年 4月
	コンプライアンス委員会を開催(年2回)	2015年 4月
	取引先さま向けにコンプライアンスの内容を含む「NTN CSR調達ガイドライン」を発行	2016年 4月
	7月26日を「コンプライアンスを考える日」として制定、社長メッセージを発信(年1回)	2016年 7月
	重要関連部署を対象に法務部、公正取引推進部などによる特定テーマに関する研修を実施(随時)	2012年 1月
教育/啓発活動	執行役員を対象にコンプライアンス研修を実施(随時)	2012年 8月
	新任管理職、新入社員などを対象に、階層別に法務部によるコンプライアンス研修を実施(随時)	2015年 4月
	事業所ごとにコンプライアンス推進活動管理者による独自のコンプライアンス研修を実施(随時)	2015年 4月
	コンプライアンス推進活動管理者・担当者を対象に、法務部による集合研修会を実施(年1回)	2015年 4月
	コンプライアンス関連事例や推進体制の紹介など、情報共有のためのデータベース「NTN's Compliance」を運営	2016年 8月
監査/モニタリング活動	e-ラーニング(贈収賄防止・独禁法)を実施(年1回)	2017年 4月
	独禁法遵守に関する監査を実施	2012年11月
	贈収賄防止規程類に関する監査を実施	2018年 5月

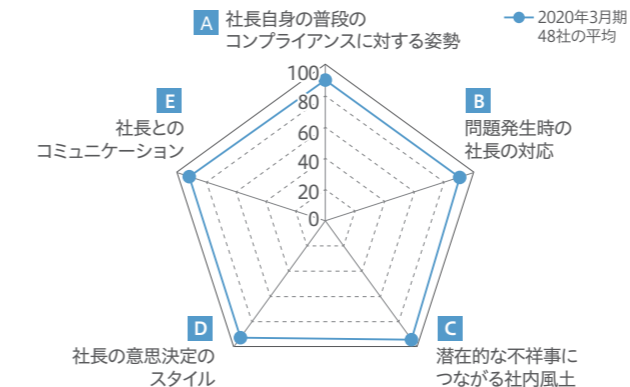
■ コンプライアンスに対する姿勢調査の実施

当社グループでは、不正防止活動の一環として、部門長や関係会社社長などの経営幹部のコンプライアンスに対する姿勢について、従業員の評価を調査しています。

企業内における不正は、動機・プレッシャー、機会、正当化のトライアングルが成立した場合に発生確率が高くなるといわれており、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です。

本調査は、社内風土および環境に着目し、調査結果を経営幹部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『不正を起す気にさせない』社内風土づくりと、従業員とのより良いコンプライアンス環境の形成を目指しています。

2020年3月期は、当社の製造部門の従業員1,600名、子会社48社(国内12社、海外36社)の従業員2,100名に対して、調査を実施しました。



*ポジティブな評価をした従業員の割合

■ 贈収賄防止の取り組み

国内における取り組み

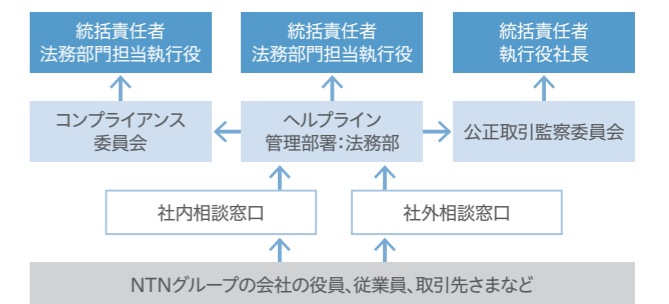
当社では、日本および海外各国の贈収賄関連法令、社会規範を踏まえた社内規程類を整備し、運用しています。社内規程類では、国内外の公務員や取引先さまとの贈収賄を禁止するだけでなく、役員・従業員による財物・利益の提供に関するルールと手続き、ビジネスパートナーを介した贈収賄を防止するためのルールと手続きを定めています。また、民間の企業間の財物・利益の授受を規制する国もある中、役員・従業員による収賄を防止するとともに、公正な取引の徹底と、役員・従業員による利益相反行為の防止を図るため、財物・利益の受領に係るルールと手続きを定め、取引先さまからの接待・贈答などは原則としてお受けしないこととしています。社内規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、周知を徹底しています。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内部統制課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、法令や業務行動規程、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違反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程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、業務行動規程遵守に関する疑問、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。



■ 独禁法遵守の取り組み

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、公正取引推進部および各地区の内部統制課が、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、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。

内部統制に関する基本的な考え方

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掲げており、「内部統制基本方針」を定めています。

金融商品取引法上の内部統制(内部統制報告制度)につきましても、企業会計審議会の「財務報告に係る内部統制の評価及び監査の基準」ならびに「財務報告に係る内部統制の評価及び監査に関する実施基準」に示されている内部統制の基本的枠組みに準拠して、2020年3月期は国内外50社にて各社および内部監査部が内部統制の評価を実施しました。

内部統制報告制度の導入後、10年以上が経過したのを機に、評価体制を再構築するために、事業所や業務プロセスの評価範囲の見直しや国内外の事業所での教育活動を進めています。

今後も、事業環境の変化にあわせ、関連する基準に則り、内部統制を適切に整備・運用します。

内部監査の取り組み

当社では、内部監査部が、内部監査業務と内部統制システムの統括管理業務を担当しています。

内部監査部は、執行機関から独立した組織として、当社の各部門および国内外のグループ会社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。

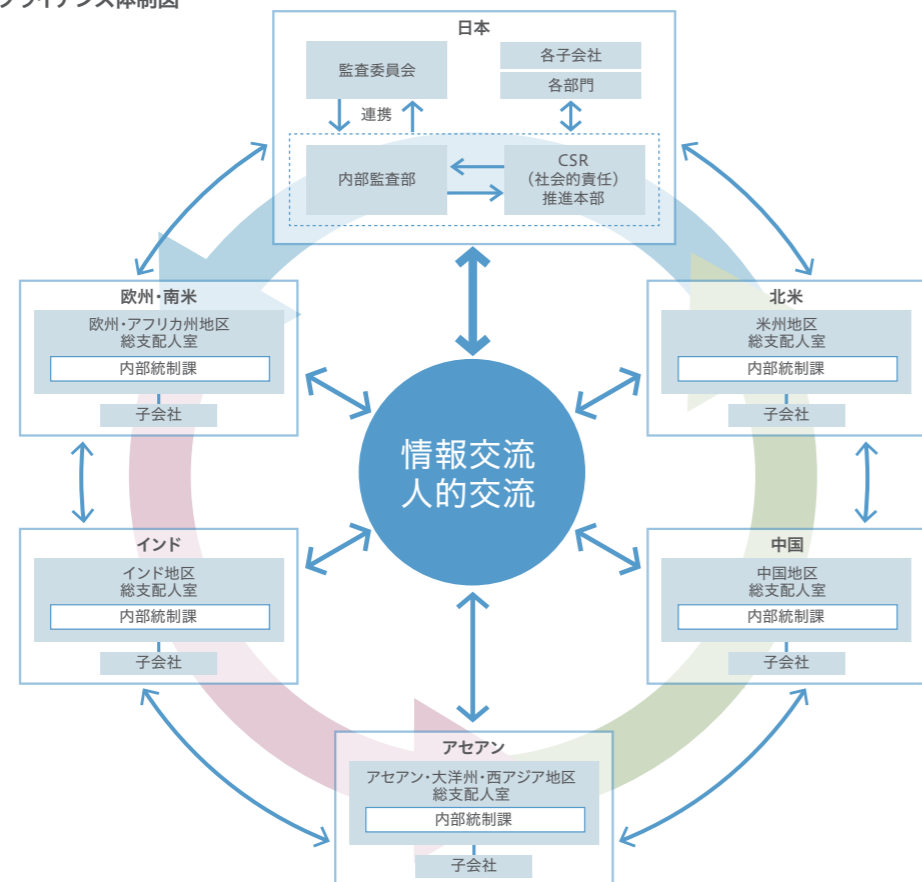
そして、内部監査の結果に基づき、監査対象部門へ改善の助言や提言を行うとともに、改善対策の実施状況の確認やフォローアップの監査を行っています。

内部監査の結果については、必要に応じて執行役社長および監査委員会へ報告しています。

海外では各地区を統括する組織として「総支配人室」を設けており、その中に「内部統制課」を設置しています。内部統制課は、内部監査部およびCSR(社会的責任)推進本部と連携し、各地区の事情や特性を踏まえながら、地区・国ごとに施策を進めています。

内部監査部と監査委員会および会計監査人は、定期的に会合を持ち監査方針、監査計画、監査結果などについて情報・意見交換を図るなど、監査の効率と実効性の向上に努めています。

グローバル・コンプライアンス体制図

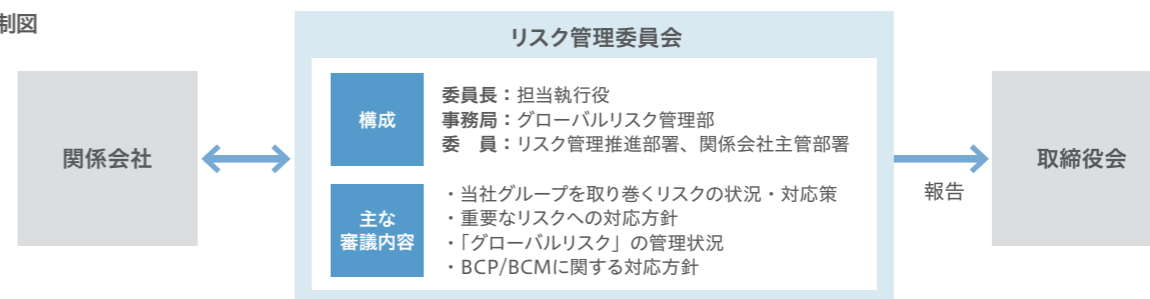


リスク管理に関する基本的な考え方

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」を半期ごとに開催し、内外の環境変化などを踏まえたグループの事業を取り巻くリスクの状況について定期的に確認を行っています。また当社グループ全体のリスク管理に関する方針の立案や、BCP/BCM推進などの諸施策も審議しています。リスク管理委員会の審議内容については、取締役会に報告しています。

体制図



グローバルベースでのリスク管理の推進

グローバルでリスク管理を推進するため、国内外の地域共通性があり、かつ発生した場合に経営に重大な影響を及ぼすと想定されるリスクを「グローバルリスク」として現在9つ選定しています。

国内外の関係会社における9つのリスクに対する管理状況は、データベースを通じて定期的にモニタリングするとともに、グループ共通の基準をつくり評価を行っています。評価結果に基づき、社内規程の整備支援など、当社グループ全体での管理状況の現状把握と必要な諸施策を進めています。

グローバルリスクの選定については、環境変化なども踏まえたリスクの棚卸を定期的に行い、リスク管理委員会において見直し・確認を行っています。

グローバルリスク

- 1 機密情報漏洩
- 2 コンピュータウイルス・サイバーテロ
- 3 独禁法・競争法違反
- 4 自然災害
- 5 火災・爆発
- 6 人権問題
- 7 労災事故
- 8 製品の品質クレーム
- 9 贈収賄関連法違反

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。

2020年3月期までに、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、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。

また、サプライチェーンマネジメントの一環として、サプライヤーを対象とした自然災害リスク評価や監査体制の整備、物流拠点でのBCP策定にも取り組んでいます。



BCP訓練の様子

新型コロナウイルスへの対応

新型コロナウイルス感染拡大を受けて、緊急事態発生時の対応として、執行役社長を本部長とする「中央対策本部」を設置し、以下の基本的な考え方に基づき、必要な対応策をグローバルで推進しています。引き続き、今後の状況を注視的的確な対応を講じていきます。

- ① グループ従業員およびその家族の安全確保を最優先とする
- ② 可能な限り感染者増加を防止するための予防策を徹底する
- ③ お客さまの業務継続のための努力をする

単位:千米ドル*1
(1株当たり金額を除く)

		2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2020
財務データ													
売上高	(百万円)	452,746	530,056	543,468	539,595	638,971	701,900	716,997	683,329	744,373	733,569	651,496	6,041,040
営業利益	(百万円)	1,399	24,560	20,724	7,278	33,004	43,851	47,770	35,623	39,609	26,946	7,057	65,437
営業利益率	(%)	0.3	4.6	3.8	1.3	5.2	6.2	6.7	5.2	5.3	3.7	1.1	1.1
税金等調整前当期純利益(損失)	(百万円)	(1,838)	22,855	16,357	(13,898)	(2,451)	37,063	26,943	14,890	26,906	2,939	(33,950)	(314,804)
親会社株主に帰属する当期純利益(損失)	(百万円)	(2,015)	14,399	5,993	(14,196)	(14,648)	23,353	15,037	2,831	20,374	(6,958)	(43,993)	(407,928)
設備投資額	(百万円)	21,504	29,700	54,440	48,979	33,162	31,266	36,300	35,398	37,589	45,172	57,675	534,795
減価償却費	(百万円)	40,702	35,936	34,175	34,841	39,315	40,392	38,278	36,629	37,506	38,926	37,307	345,932
研究開発費	(百万円)	14,687	15,697	17,157	16,174	17,821	18,088	18,481	19,196	21,007	21,661	19,962	185,099
総資産*2	(百万円)	618,802	632,001	693,258	768,462	848,037	856,277	794,651	798,891	839,427	840,751	757,822	7,026,955
純資産	(百万円)	214,551	210,353	212,126	211,743	213,369	262,559	248,505	245,050	269,760	246,405	168,378	1,561,296
棚卸資産	(百万円)	126,663	136,985	155,107	163,287	166,484	184,128	178,220	171,482	179,738	194,505	182,923	1,696,166
有利子負債	(百万円)	231,638	223,284	271,978	360,802	381,767	359,105	325,174	320,170	320,832	350,345	362,416	3,360,535
棚卸資産回転率	(回)	3.6	3.9	3.5	3.3	3.8	3.8	4.0	4.0	4.1	3.8	3.6	
ネットD/Eレシオ	(倍)	1.00	0.92	1.11	1.37	1.27	1.11	1.11	1.05	0.93	1.16	1.87	
総資産当期純利益(損失)率(ROA)	(%)	(0.3)	2.3	0.9	(1.9)	(1.8)	2.7	1.8	0.4	2.5	(0.8)	(5.8)	
自己資本利益(損失)率(ROE)	(%)	(1.1)	7.2	3.0	(7.2)	(7.3)	10.5	6.3	1.2	8.4	(2.9)	(22.8)	
NTN-ROI*3	(%)	0.2	4.2	3.4	1.1	4.6	6.3	6.5	5.1	5.7	4.0	1.0	
自己資本比率	(%)	32.2	31.6	28.4	26.0	23.5	28.6	29.2	28.7	30.2	27.4	20.6	
1株当たり情報													
純資産	(円)	374.19	376.05	370.19	375.84	374.68	461.21	436.97	431.66	477.17	433.32	294.00	2.73
当期純利益(損失)	(円)	(4.00)	27.08	11.27	(26.69)	(27.54)	43.91	28.28	5.33	38.36	(13.10)	(82.83)	(0.77)
配当金	(円)	8.00	10.00	10.00	0	2.00	6.00	10.00	10.00	15.00	15.00	5.00	0.05
非財務データ													
従業員数(連結)	(名)	17,961	19,174	20,793	21,398	22,156	23,360	24,109	24,665	25,493	24,988	24,199	
海外従業員比率	(%)	58	61	63	63	64	66	66	66	67	65	64	
女性従業員比率(単体)	(%)	9	9	9	9	9	9	10	10	11	11	10	
平均勤続年数 全体	(年)	19	19	19	19	18	18	18	18	19	19	19	
取締役数	(名)	11	12	13	12	11	11	14	14	14	14	11	
うち、独立社外取締役数	(名)	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	5	
CO ₂ 排出量	(万トン)	42.3	53.1	53.9	56.7	59.3	61.7	60.5	62.0	65.3	67.4	60.6	
エネルギー使用量	TJ/年	4,704	5,943	5,857	6,134	6,331	6,463	6,336	6,493	6,849	6,978	6,326	
水使用量*4	(万m)	179.4	225.2	219.7	210.9	201.8	197.3	319.7	323.0	326.4	335.3	281.1	
廃棄物発生量	(万トン)	10.9	13.2	15.0	14.1	15.0	15.4	15.9	16.3	17.7	17.7	15.5	
為替データ													
USドル(\$) 平均		92.89	85.74	79.08	82.91	100.17	109.76	120.15	108.39	110.85	110.88	108.73	
ユーロ(€) 平均		131.18	113.13	109.02	106.78	134.21	138.69	132.60	118.80	129.64	128.41	120.84	
USドル(\$) 期末		93.04	83.15	82.19	94.05	102.92	120.17	112.68	111.85	106.49	110.64	107.85	
ユーロ(€) 平均		124.92	117.57	109.80	120.73	141.65	130.32	127.70	119.48	131.00	124.21	119.13	

*1 財務報告における米ドル金額は、便宜上、1US\$=107.845円(2020年3月31日現在)で換算しています。
 *2 2018年3月期の数値は、税効果会計に係る会計基準の一部改定による遡及修正を行っています。2018年3月期以前は、遡及適用を行っていません。
 *3 NTN-ROI: 税引後営業利益 ÷ (有形固定資産 + 棚卸資産)
 *4 水使用量(万m)は2015年3月期までは日本データのみ、2016年3月期よりグローバルデータとなっております。

売上高および利益

売上の状況

当期の売上高は651,495百万円となり、前期に比べ82,073百万円(11.2%)減少しました。為替の影響による減少額17,150百万円を考慮しますと、実質では64,924百万円の減少となりました。なお、海外売上高は453,500百万円となり、前期に比べ72,820百万円(13.8%)減少しました。売上高に占める海外売上高の割合は69.6%(米州26.8%、欧州21.6%、アジア他21.2%)となり、前期に比べ2.1ポイント低下しました。

事業形態別売上高および利益

補修市場向けは、客先需要の低減などにより売上高は109,417百万円(前期比7.9%減)となりました。営業損益は固定費の減少などはありませんでしたが、販売規模の減少などにより12,738百万円の営業利益(前期比16.1%減)となりました。

産業機械市場向けは、建設機械向けの減少などにより売上高は105,072百万円(前期比14.9%減)となりました。営業損益は固定費の減少などはありませんでしたが、販売規模の減少などにより2,001百万円の営業損失(前期は3,106百万円の営業利益)となりました。

自動車市場向けは、客先需要の低減などにより売上高は437,007百万円(前期比11.1%減)となりました。営業損益は固定費の減少などはありませんでしたが、販売規模の減少などにより3,680百万円の営業損失(前期は8,656百万円の営業利益)となりました。

地域別売上高

日本における販売につきましては、補修市場向けは産業機械補修向けで減少しました。産業機械市場向けは建設機械向けなどで減少し、自動車市場向けも客先需要の低減などにより減少しました。この結果、売上高は197,996百万円(前期比4.5%減)となりました。

米州における販売につきましては、補修市場向けは産業機械補修向けで減少しました。産業機械市場向けは建設機械向けや風力発電向けなどで減少し、自動車市場向けも客先需要の低減などにより減少しました。この結果、売上高は174,308百万円(前期比13.5%減)となりました。

欧州における販売につきましては、補修市場向けは産業機械補修向け、および自動車補修向けとも減少しました。産業機械市場向けは風力発電向けや変速機向けなどで減少し、自動車市場向けも客先需要の低減などにより減少しました。この結果、売上高は140,839百万円(前期比16.1%減)となりました。

アジア他の販売につきましては、補修市場向けは産業機械補修向けで増加しました。産業機械市場向けは風力発電向けで増

加しましたが、建設機械向けなどで減少し、全般的に減少しました。自動車市場向けも客先需要の低減などにより減少しました。全体としては、売上高は138,353百万円(前期比11.9%減)となりました。

売上原価、販売費及び一般管理費

当期の売上原価は549,398百万円となり、対売上高比率は84.3%と前期に比べ2.1ポイント上昇しました。

また、販売費及び一般管理費は95,041百万円となり、対売上高比率は14.6%と前期に比べ0.5ポイント上昇しました。

利益

当期の利益面については、人件費の減少や比例費の減少による利益増加要因がありました。規模効果、売価レベル、為替の影響により利益減少要因がありました。この結果、当期の営業利益は7,057百万円となり、前期に比べ19,889百万円(73.8%)減少しました。売上高営業利益率は1.1%となり、前期に比べ2.6ポイント低下しました。

その他の収益および費用は、8,755百万円の費用超過となりました。主な内訳は、受取配当金1,084百万円、受取利息988百万円などによる5,038百万円の収益に対し、支払利息3,952百万円、為替差損3,826百万円などにより13,793百万円の費用です。以上により、当期の経常損失は1,698百万円となり、前期に比べ23,930百万円減少しました。売上高経常利益率は-0.3%となり、前期に比べ3.3ポイント低下しました。

以上に加え、投資有価証券売却益1,353百万円など1,981百万円の特別利益、減損損失29,001百万円など34,232百万円の特別損失を計上した結果、親会社株主に帰属する当期純損失は43,993百万円となり、前期に比べ37,035百万円増加しました。また、1株当たり当期純損失は、82円83銭の損失となりました。

当期の配当金につきましては、期末配当金を1株につき0円とし、年間では中間配当金(1株5円)とあわせて、1株につき5円といたしました。

研究開発費および設備投資額

研究開発費

当期における研究開発活動費はグループ全体で19,962百万円となり(前期比1,699百万円減)、対売上高比率は、3.1%となりました。

当社グループの企業理念「新しい技術の創造と新商品の開発を通じて国際社会に貢献する」に基づき、2018年4月よりスタートした新中期経営計画「DRIVE NTN100」では、次の100年にむけた取り組みとして、当社の商品開発を支える基盤技

術・基盤商品の強化と、新たな領域への展開として新事業開発の強化を両軸とした研究開発活動を推進しています。

当社の技術領域の強みである、トライボロジー、熱処理、精密加工、精密測定、CAEなどを駆使した高機能、高精度製品の開発に取り組むことにより、低炭素化社会に適応した商品を提供し、お客さま満足度を持続的に向上させるとともに当社の持続的成長を図っていきます。

設備投資

当社グループ(当社および連結子会社)では、生産能力の向上・省人合理化並びに既存設備の維持更新・安全環境の改善・新商品研究開発等を主眼に設備投資を行っております。

日本では当社和歌山製作所の建屋建設および軸受製造設備導入などにより29,747百万円の設備投資を行いました。米州ではNTN DRIVESHAFT,INC.の等速ジョイント製造設備増設、NTK PRECISION AXLE CORP.の等速ジョイント部品製造設備増設およびNTN-BOWER CORP.の軸受製造設備増設などにより17,627百万円の設備投資を行いました。欧州ではNTN-SNR ROULEMENTSの軸受製造設備増設などにより6,034百万円の設備投資を行いました。アジア他地域では上海恩梯恩精密機電有限公司の軸受製造設備増設などにより4,307百万円の設備投資を行いました。これらにセグメント間の設備移管等△40百万円を調整した結果、当期の設備投資の総額は57,675百万円となりました。

なお、所要資金につきましては自己資金および借入金によっております。当期の減価償却費は、37,307百万円(前期比1,619百万円減)です。

財政状態およびキャッシュ・フロー

流動資産は前期末に比べ49,480百万円(10.9%)減少し、405,800百万円となりました。これは主に受取手形および売掛金の減少25,571百万円、現金および預金の減少12,676百万円、仕掛品の減少6,491百万円によります。固定資産は前期末に比べ33,449百万円(8.7%)減少し、352,022百万円となりました。これは主に投資有価証券の減少17,406百万円、有形固定資産の減少17,219百万円、無形固定資産の増加6,091百万円によります。この結果、総資産は前期末に比べ82,929百万円(9.9%)減少し、757,822百万円となりました。

流動負債は前期末に比べ2,734百万円(0.9%)減少し、286,964百万円となりました。これは主に支払手形および買掛金の減少11,295百万円、電子記録債務の減少4,503百万円、設備関係支払手形などによるその他の減少6,986百万円、短期借入金の増加20,845百万円によります。固定負債は前期末に比べ2,168百万円(0.7%)減少し、302,480百万円となりま

した。これは主に長期借入金の減少8,772百万円、退職給付に係る負債の増加4,837百万円によります。この結果、負債合計は前期末に比べ4,902百万円(0.8%)減少し、589,444百万円となりました。

純資産合計は前期末に比べ78,027百万円(31.7%)減少し、168,378百万円となりました。これは主に利益剰余金の減少50,639百万円、為替換算調整勘定の減少12,727百万円によります。

なお、自己資本比率は20.6%(前期末比6.8ポイント低下)となり、期末発行済株式総数に基づく1株当たり純資産額は294.00円(前期末比139.32円減)となりました。有利子負債は前期末に比べ12,073百万円(3.4%)増加し、362,417百万円となりました。為替の影響による減少額4,099百万円を考慮しますと実質では16,171百万円の増加となりました。なお、有利子負債依存度は47.8%(前期末比6.1ポイント上昇)となりました。

正味運転資本は118,836百万円となり前期末比46,746百万円減少しました。また流動比率は141.4%(前期末比15.8ポイント低下)となりました。

たな卸資産回転率は3.56回転(前期末比0.21回転減少)、総資産回転率は0.86回転(前期末比0.01回転減少)となりました。

営業活動の結果得られた資金は43,750百万円(前期比526百万円、1.2%の増加)となりました。主な内訳は減価償却費37,307百万円、減損損失29,001百万円、売上債権の減少額25,144百万円の収入に対して、税金等調整前当期純損失33,950百万円、仕入債務の減少額13,681百万円の支出であります。

投資活動の結果使用した資金は61,808百万円(前期比3,806百万円、5.8%の減少)となりました。主な内訳は有形固定資産の取得による支出59,009百万円、無形固定資産の取得による支出10,075百万円であります。

財務活動の結果得られた資金は7,413百万円(前期比13,333百万円、64.3%の減少)となりました。主な内訳は長期借入れによる収入29,795百万円、短期借入金の純増加額6,213百万円の収入に対して、長期借入金の返済による支出19,145百万円、配当金の支払額6,645百万円であります。

これらの増減に換算差額の減少額1,596百万円および連結除外に伴う現金及び現金同等物の減少額68百万円を算入しました結果、当期末における現金及び現金同等物は71,165百万円となり、前期末に比べ12,309百万円(14.7%)の減少となりました。

なお、営業活動による資金から投資活動による資金を差し引いたフリー・キャッシュ・フローは△18,058百万円となりました。また、売上高営業キャッシュ・フロー比率は6.7%となりました。

当社グループの経営成績および財政状態等に影響をおよぼす可能性のあるリスクには以下のようなものがあります。

(1) 外部事業環境に関するリスク

1) 経済状況

当社グループ商品の製造拠点、販売拠点はグローバルな国と地域におよび、取引先も多岐の産業分野にわたっているため、特定の国や地域の経済状況の変動や取引先が属する産業の景気変動などにより、財政状態、経営成績およびキャッシュ・フローに影響をおよぼす可能性があります。

2) 為替レートの変動

当社グループの連結売上高に占める海外売上高の割合は50%を超えており、今後もグローバルな事業展開を加速させることにより、海外売上高の割合は増加の見込みです。

海外子会社の現地通貨建ての経営成績および財政状態は、連結財務諸表の作成のために円換算されています。また当社が海外の顧客等に輸出する場合、その取引の多くは外貨建てで行われています。当社グループでは為替予約や現地調達を拡大によってリスクヘッジを実施していますが、現地通貨と円貨の為替レート変動による財政状態、経営成績およびキャッシュ・フローへの影響を完全に回避できるものではありません。

3) 市場価格の低下

当社グループの製造活動や販売活動における競争環境はグローバル規模で厳しさを増しています。中国をはじめとする新興国製品の台頭により軸受の一部では市場価格が下落してきています。また当社グループの売上の半分以上を占める自動車業界ではグローバルな価格競争を背景に価格引き下げ要請が厳しさを増しています。当社グループでは原価低減の継続的推進と同時に高品質、高付加価値の新商品開発を実施していますが、市場価格の低下圧力が財政状態、経営成績およびキャッシュ・フローに影響をおよぼす可能性があります。

4) 原材料価格の上昇

当社グループでは、外部より様々な原材料の調達を行っています。特に材料費のなかで大きなウエイトを占める鋼材の価格上昇に対しては一部製品価格への反映や歩留り向上、VA・VE活動による材料コスト低減を図っていますが、想定を超える上昇により財政状態、経営成績およびキャッシュ・フローに影響をおよぼす可能性があります。

5) 災害の発生や感染症の蔓延のリスク

当社グループおよび当社グループ取引先の事業拠点が、地震、洪水などの天災、火災や感染症の蔓延等による被害を受ける可能性があります。当社グループでは、大規模災害の発生に備え、安否確認システムの導入や防災訓練を実施し、感染症の蔓延対策においてはマスクなどの備蓄等の各種対策を講じています。危機発生時において即座に初動措置を行うことによって被害を最小限に止めるよう備えていますが、完全なリスク回避は困難であり、結果として当社グループの財政状態、経営成績およびキャッシュ・フローに影響をおよぼす可能性があります。

当社グループは、新型コロナウイルス感染症の世界的大流行に伴う、各国政府からの要請または指図や客先需要の停滞を受け、2020年4月以降も国内および海外の一部の工場を生産を一時的に停止しています。なお、これらによる会社の財政状態、経営成績およびキャッシュ・フローへの影響について、現時点で合理的に算出することは困難であります。

新型コロナウイルス感染症に対して当社グループは、テレワークや時差出勤の活用、出張や訪問の原則禁止などにより感染防止に努めています。海外においても在宅勤務等を推進し、各国の状況に合わせた対応を行っています。

かかる状況下、2020年度につきましては、「危機対応期間」と位置づけ、感染防止策を徹底し「従業員の健康と安全の確保」を図るとともに、緊急事態下における「事業資金の確保および事業継続」に注力します。

(2) 事業運営に関するリスク

1) 特定業界への依存

当社グループの販売は、軸受部門の約半分が自動車業界向けであり、等速ジョイント部門は、自動車の駆動輪へ動力を伝達するための部品で、その大半を自動車業界向けに販売しており、自動車業界への依存度が高くなっています。軸受や精密機器商品につきましては産業機械分野への販売拡大も進め、販売構成のバランスを常に考えた施策を推進していますが、自動車分野における急激な需要変動があった場合、当社グループの財政状態、経営成績およびキャッシュ・フローに影響をおよぼす可能性があります。

2) 製品の不具合

当社グループは、品質の確保を図るため、顧客の要求機能・仕様を満足

し、かつ安全性に配慮した適正品質の追求に努めており、グローバルベースで品質管理の徹底を図っています。しかし製品に重大な不具合が存在し、重大な事故やクレーム、リコール等の起因となった場合、多額の製品補償費用等の発生により、当社グループの財政状態、経営成績およびキャッシュ・フローに影響をおよぼす可能性があります。当社グループはグローバルな製造物責任保険に加入していますが、損害賠償等の損失についてその全てを担保するものではありません。

3) 知的財産権

当社グループは、新商品開発を通じて多くの新技術やノウハウを生み出しており、経営資源として活用しています。しかし第三者から当社グループの知的財産権侵害、または予期せず、第三者の知的財産権の侵害等が発生する可能性があります。特許出願による権利保護等の知的財産権マネジメントの徹底を図っていますが、上記のような知的財産権の侵害が発生した場合、財政状態、経営成績およびキャッシュ・フローに影響をおよぼす可能性があります。

4) グローバル事業展開

当社グループは、グローバルに事業を展開しており、連結売上高に占める海外売上高は50%を超えています。海外での事業展開に伴い次のようなリスクがあります。

- ① 各国間もしくは各国税制の予期せぬ変化に伴うリスク
- ② 各国法規制の予期せぬ変化に伴うリスク
- ③ 人材確保の困難性
- ④ 新興諸国における未成熟な技術水準や不安定な労使関係
- ⑤ 新興諸国での政情不安

これらのリスクに対しては、グループ内での情報収集等を行い、その予防および回避に努めていますが、これらの事象が発生した場合、当社グループの財政状態、経営成績およびキャッシュ・フローに影響をおよぼす可能性があります。

5) 情報セキュリティ

当社グループは、社内規程整備に加え、従業員教育を通じて、適切な情報管理方法の周知・徹底に努めています。しかしながら、サイバー攻撃、不正アクセス、コンピューターウイルス侵入等により、万一これら情報が流出した場合や重要データの破壊、改ざん、システム停止等が生じた場合には、当社グループの信用低下や生産および販売活動などに支障をきたし、当社グループの財政状態、経営成績およびキャッシュ・フローに影響をおよぼす可能性があります。

6) 法的規制等

当社グループは、事業活動を行っている国および地域で各種の法令・規則(租税法規、環境法規、労働・安全衛生法規、独占禁止法・アンチダンピング法・贈収賄関連法規等の経済法規、貿易・為替法規、証券取引所の上場規程等)の適用を受けています。

当社グループは、これらの法令・規則を遵守し公正な企業活動に努めていますが、万一法令・規則違反を理由とする訴訟や法的手続において、当社グループにとって不利益な結果が生じた場合、経営成績および財政状態に影響をおよぼす可能性があります。また、これらの法令・規則が変更された場合や、予想できない新たな法令・規則が設けられた場合、財政状態、経営成績およびキャッシュ・フローに影響をおよぼす可能性があります。

なお、当社グループは以下の訴訟等を受けております。

- ① 海外におけるベアリング(軸受)の取引等に関し、ブラジル等の当社連結子会社が、競争法違反の疑いで当局の調査等を受けております。
- ② 当社および当社の米国等の連結子会社は、他の事業者と共同してベアリング(軸受)の販売価格の引上げを決定したとして、米国において複数の民事訴訟の提起を受けております。
- ③ 当社および欧州の連結子会社2社は、仏国リヨン商業裁判所(Tribunal de Commerce de Lyon)においてRenault S.A. および同社のグループ会社計15社(以下、「ルノー」)より損害賠償額6,670万ユーロ(暫定額)を支払うよう求める訴訟の提起を受けております。また、当社および欧州の連結子会社2社は、英国商業裁判所(Commercial Court)においてFiat Chrysler Automobiles N.V. および同社のグループ会社計7社(以下、「FCA」)より損害賠償を求める訴訟の提起を受けております。これらの訴訟は、2014年3月19日付の欧州委員会決定の対象となった欧州競争法違反行為に関連して、ルノーおよびFCAが損害を被ったとして提起されたものです。
- ④ 当社グループは、独占禁止法違反行為に関連して、今後、損害賠償請求を受ける可能性があり、これらの請求に対して適切に対処してまいります。なお、その結果によっては当社グループの業績に影響を与える可能性があります。現時点ではその影響を合理的に見積ることは困難であり、当社グループの財政状態、経営成績およびキャッシュ・フローに与える影響は明らかではありません。

連結貸借対照表

	単位:百万円		単位:千米ドル	
	2020	2019	2020	
資産				
流動資産				
現金及び現金同等物	¥ 71,165	¥ 83,474	\$ 659,882	
短期投資	6,403	6,770	59,372	
営業債権				
受取手形	4,298	11,356	39,853	
売掛金	98,937	117,450	917,400	
電子記録債権	4,788	9,505	44,397	
貸倒引当金	(1,061)	(1,126)	(9,838)	
	106,962	137,185	991,812	
たな卸資産	182,923	194,505	1,696,166	
その他の流動資産	38,347	33,346	355,576	
流動資産合計	405,800	455,280	3,762,808	
有形固定資産				
土地	32,370	32,399	300,153	
建物及び構築物	214,621	207,862	1,990,088	
機械装置等及び運搬具	767,409	793,455	7,115,851	
建設仮勘定	30,518	30,422	282,980	
	1,044,918	1,064,138	9,689,072	
減価償却累計額	(782,274)	(784,275)	(7,253,688)	
有形固定資産合計	262,644	279,863	2,435,384	
投資及びその他の資産				
投資有価証券	20,923	34,242	194,010	
非連結子会社及び関連会社株式	20,862	24,949	193,444	
繰延税金資産	6,036	10,241	55,969	
その他の資産	41,557	36,176	385,340	
投資及びその他の資産合計	89,378	105,608	828,763	
総資産	¥ 757,822	¥ 840,751	\$7,026,955	

	単位:百万円		単位:千米ドル	
	2020	2019	2020	
負債及び純資産				
流動負債				
短期借入金	¥ 77,431	¥ 71,102	\$ 717,984	
長期借入金及びリース債務の1年以内返済予定分	41,121	25,530	381,297	
仕入債務				
支払手形	836	1,601	7,752	
買掛金	47,840	58,370	443,600	
電子記録債務	68,685	73,188	636,886	
	117,361	133,159	1,088,238	
未払法人税等	1,828	2,504	16,950	
その他の流動負債	49,223	57,403	456,424	
流動負債合計	286,964	289,698	2,660,893	
固定負債				
長期借入金及びリース債務	249,510	255,925	2,313,598	
退職給付に係る負債	46,727	41,890	433,279	
製品補償引当金	1,118	1,108	10,367	
繰延税金負債	276	169	2,559	
その他の固定負債	4,849	5,556	44,963	
固定負債合計	302,480	304,648	2,804,766	
純資産				
株主資本*1	54,347	54,347	503,936	
資本剰余金	67,970	67,970	630,256	
利益剰余金	62,139	112,778	576,188	
自己株式*2	(788)	(789)	(7,306)	
株主資本合計	183,668	234,306	1,703,074	
その他の包括利益(損失)累計額				
その他有価証券評価差額金	5,094	12,020	47,234	
為替換算調整勘定	(19,998)	(7,271)	(185,433)	
退職給付に係る調整額	(12,607)	(8,900)	(116,899)	
その他の包括利益(損失)累計額合計	(27,151)	(4,151)	(255,098)	
非支配株主持分	12,221	16,250	113,320	
純資産合計	168,378	246,405	1,561,296	
負債及び純資産合計	¥ 757,822	¥ 840,751	\$7,026,955	

*1 普通株式 授権株式数1,800,000,000株
発行株式数2020年3月31日および2019年3月31日現在—532,463,527株
*2 自己株式 2020年3月31日現在—1,314,946株 2019年3月31日現在—1,320,628株

連結損益計算書

	単位:百万円		単位:千米ドル
	2020	2019	2020
売上高	¥ 651,496	¥ 733,569	\$ 6,041,040
売上原価	549,398	603,082	5,094,329
売上総利益	102,098	130,487	946,711
販売費及び一般管理費	95,041	103,541	881,274
営業利益	7,057	26,946	65,437
その他の収益(費用)			
受取利息及び受取配当金	2,072	1,965	19,213
支払利息	(3,952)	(3,883)	(36,645)
持分法による投資利益	(1,210)	73	(11,220)
為替差額(純額)	(3,826)	(3,032)	(35,477)
有形固定資産売却益	627	—	5,814
投資有価証券売却益	1,353	—	12,546
減損損失	(29,001)	(16,963)	(268,914)
投資有価証券評価損	(2,389)	—	(22,152)
異常操業度損失	(2,097)	—	(19,445)
独占禁止法関連損失	(745)	(2,108)	(6,908)
その他(純額)	(1,839)	(59)	(17,053)
	(41,007)	(24,007)	(380,241)
税金等調整前当期純利益	(33,950)	2,939	(314,804)
法人税等			
法人税、住民税及び事業税	3,220	5,750	29,858
法人税等調整額	6,925	3,355	64,212
	10,145	9,105	94,070
当期純利益	(44,095)	(6,166)	(408,874)
非支配株主に帰属する当期純利益	102	(792)	946
親会社株主に帰属する当期純利益	¥ (43,993)	¥ (6,958)	\$ (407,928)

連結包括利益計算書

	単位:百万円		単位:千米ドル
	2020	2019	2020
当期純利益	¥ (44,095)	¥ (6,166)	\$ (408,874)
その他の包括利益(損失)			
その他の有価証券評価差額金	(6,926)	(4,360)	(64,222)
為替換算調整勘定	(13,710)	(1,841)	(127,127)
退職給付に係る調整額	(3,749)	(1,265)	(34,763)
持分法適用会社に対する持分相当額	(44)	(999)	(407)
その他の包括利益(損失)合計	(24,429)	(8,465)	(226,519)
包括利益(損失)	¥ (68,524)	¥ (14,631)	\$ (635,393)
包括利益(損失)合計			
親会社株主に係る包括利益(損失)	¥ (67,353)	¥ (15,124)	\$ (624,535)
非支配株主に係る包括利益(損失)	¥ (1,171)	¥ 493	\$ (10,858)

連結株主資本等変動計算書

	単位:百万円									
	発行済株式数	普通株式	資本剰余金	利益剰余金	自己株式	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額	非支配株主持分	純資産合計
2018年4月1日残高	532,463,527	¥ 54,347	¥ 67,970	¥ 127,887	¥ (816)	¥ 16,380	¥ (4,681)	¥ (7,683)	¥ 16,356	¥ 269,760
会計方針の変更による累積的影響額	—	—	—	(177)	—	—	—	—	—	(177)
会計方針の変更を反映した2018年4月1日残高	532,463,527	54,347	67,970	127,710	(816)	16,380	(4,681)	(7,683)	16,356	269,583
剰余金の配当	—	—	—	(7,974)	—	—	—	—	—	(7,974)
親会社株主に帰属する当期純利益	—	—	—	(6,958)	—	—	—	—	—	(6,958)
自己株式の取得	—	—	—	—	(1)	—	—	—	—	(1)
自己株式の処分	—	—	—	—	28	—	—	—	—	28
株主資本以外の項目の会計年度中の変動額(純額)	—	—	—	—	—	(4,360)	(2,590)	(1,217)	(106)	(8,273)
2019年4月1日残高	532,463,527	54,347	67,970	112,778	(789)	12,020	(7,271)	(8,900)	16,250	246,405
会計方針の変更による累積的影響額	—	—	—	(1)	—	—	—	—	—	(1)
会計方針の変更を反映した2019年4月1日残高	532,463,527	54,347	67,970	112,777	(789)	12,020	(7,271)	(8,900)	16,250	246,404
剰余金の配当	—	—	—	(6,645)	—	—	—	—	—	(6,645)
親会社株主に帰属する当期純損失	—	—	—	(43,993)	—	—	—	—	—	(43,993)
自己株式の取得	—	—	—	—	(1)	—	—	—	—	(1)
自己株式の処分	—	—	—	—	2	—	—	—	—	—
株主資本以外の項目の会計年度中の変動額(純額)	—	—	—	—	—	(6,926)	(12,727)	(3,707)	(4,029)	(27,389)
2020年4月1日残高	532,463,527	¥54,347	¥67,970	¥62,139	¥(788)	¥5,094	¥(19,998)	¥(12,607)	¥12,221	¥168,378

	単位:千米ドル								
	普通株式	資本剰余金	利益剰余金	自己株式	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額	非支配株主持分	純資産合計
2019年4月1日残高	\$503,936	\$630,256	\$1,045,742	\$ (7,316)	\$111,456	\$(67,421)	\$(82,526)	\$150,679	\$2,284,806
会計方針の変更による累積的影響額	—	—	(10)	—	—	—	—	—	(10)
会計方針の変更を反映した2019年4月1日残高	503,936	630,256	1,045,732	(7,316)	111,456	(67,421)	(82,526)	150,679	2,284,796
剰余金の配当	—	—	(61,616)	—	—	—	—	—	(61,616)
親会社株主に帰属する当期純損失	—	—	(407,928)	—	—	—	—	—	(407,928)
自己株式の取得	—	—	—	(9)	—	—	—	—	(9)
自己株式の処分	—	—	—	19	—	—	—	—	19
株主資本以外の項目の会計年度中の変動額(純額)	—	—	—	—	(64,222)	(118,012)	(34,373)	(37,359)	(253,966)
2020年4月1日残高	\$503,936	\$630,256	\$576,188	\$(7,306)	\$47,234	\$(185,433)	\$(116,899)	\$113,320	\$1,561,296

連結キャッシュ・フロー計算書

	単位:百万円		単位:千米ドル
	2020	2019	2020
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	¥ (33,950)	¥ 2,939	\$ (314,804)
調整			
減価償却費	37,307	38,926	345,932
減損損失	29,001	16,963	268,914
異常操業度損失	2,097	—	19,445
独占禁止法関連損失	745	2,108	6,908
貸倒引当金の(減少)増加額	(22)	157	(204)
役員賞与引当金の減少額	(119)	(15)	(1,103)
製品補償引当金の増加(減少)額	22	(401)	204
退職給付に係る負債の増加額	1,754	600	16,264
受取利息及び受取配当金	(2,072)	(1,965)	(19,213)
支払利息	3,952	3,883	36,645
為替換算調整差額/為替差損(純額)	1,040	1,363	9,643
持分法による投資損(益)	1,210	(73)	11,220
有形固定資産売却益	(627)	—	(5,814)
投資有価証券売却益	(1,353)	—	(12,546)
投資有価証券評価損	2,389	—	22,152
売上債権の減少額	25,144	10,534	233,149
たな卸資産の減少(増加)額	3,994	(16,184)	37,035
仕入債務の(減少)増加額	(13,681)	198	(126,858)
その他	(6,288)	687	(58,306)
小計	50,543	59,720	468,663
利息及び配当金の受取額	2,586	2,471	23,979
利息の支払額	(3,955)	(3,893)	(36,673)
独占禁止法関連支払額	(1,233)	(6,399)	(11,433)
異常操業度損失支払額	(1,546)	—	(14,335)
法人税等の支払額	(2,645)	(8,675)	(24,526)
営業活動によるキャッシュ・フロー	¥ 43,750	¥ 43,224	\$ 405,675
投資活動によるキャッシュ・フロー			
短期投資の増加額	¥ (142)	¥ (4,265)	\$ (1,317)
有形固定資産の取得による支出	(59,009)	(42,381)	(547,165)
有形固定資産の売却による収入	857	—	7,947
その他の資産の取得による支出	(10,075)	(10,846)	(93,421)
投資有価証券の売却による収入	2,411	—	22,356
関係会社の株式の取得による支出	(497)	(9,180)	(4,608)
関係会社の株式の売却による収入	4,301	1,145	39,881
その他	346	(87)	3,208
投資活動によるキャッシュ・フロー	¥ (61,808)	¥ (65,614)	\$ (573,119)
財務活動によるキャッシュ・フロー			
短期借入金の純増加額	¥ 6,213	¥ 13,643	\$ 57,610
長期借入金による収入	29,795	74,297	276,276
長期借入金(1年以内返済予定を含む)の返済による支出	(19,145)	(58,360)	(177,523)
配当金の支払額	(6,645)	(7,974)	(61,616)
リース債務の返済による支出	(1,370)	(287)	(12,703)
その他	(1,435)	(573)	(13,306)
財務活動によるキャッシュ・フロー	¥ 7,413	¥ 20,746	\$ 68,738
現金及び現金同等物に係る換算差額	(1,596)	(970)	(14,799)
現金及び現金同等物の減少額	(12,241)	(2,614)	(113,505)
現金及び現金同等物の期首残高	83,474	86,088	774,018
連結除外に伴う現金及び現金同等物の減少額	(68)	—	(631)
現金及び現金同等物の期末残高	¥ 71,165	¥ 83,474	\$ 659,882

独立監査人の監査報告書(訳文)



NTN株式会社
取締役会御中

当監査法人は、ここに添付された、NTN株式会社及び連結子会社の連結財務諸表、すなわち、2020年3月31日現在の連結貸借対照表、同日をもって終了した会計年度の連結損益計算書、連結包括利益計算書、連結株主資本等変動計算書及び連結キャッシュ・フロー計算書、並びに重要な会計方針及びその他の説明情報(以上全て日本円で表示)について監査を行った。

監査意見の根拠

経営者の責任は、我が国において一般に公正妥当と認められる会計原則に準拠して連結財務諸表を作成し適正に表示することにある。これには、不正又は誤謬による重要な虚偽表示のない連結財務諸表を作成し適正に表示するために経営者が必要と判断した内部統制を整備及び運用することが含まれる。

連結財務諸表に対する経営者及び監査委員会の責任

当監査法人の責任は、当監査法人が実施した監査に基づいて連結財務諸表に対する意見を表明することにある。当監査法人は、我が国において一般に公正妥当と認められる監査の基準に準拠して監査を行った。監査の基準は、当監査法人に連結財務諸表に重要な虚偽表示がないかどうかについて合理的な保証を得るために、監査計画を策定し、これに基づき監査を実施することを求めている。監査においては、連結財務諸表の金額及び開示について監査証拠を入手するための手続が実施される。監査手続は、当監査法人の判断により、不正又は誤謬による連結財務諸表の重要な虚偽表示のリスクの評価に基づいて選択及び適用される。財務諸表監査の目的は内部統制の有効性について意見表明することではないが、当監査法人は、リスク評価の実施に際して、状況に応じた適切な監査手続を立案するために、連結財務諸表の作成と適正な表示に関連する内部統制を検討する。また、監査には、経営者が採用した会計方針及び経営者によって行われた会計上の見積り等の妥当性の評価も含め全体としての連結財務諸表の表示を評価することが含まれる。

当監査法人は、意見表明の基礎となる十分かつ適切な監査証拠を入手したと判断している。

連結財務諸表監査における監査人の責任

監査人の責任は、監査人が実施した監査に基づいて、全体としての財務諸表に不正又は誤謬による重要な虚偽表示がないかどうかについて合理的な保証を得て、監査報告書において独立の立場から財務諸表に対する意見を表明することにある。虚偽表示は、不正又は誤謬により発生する可能性があり、個別に又は集計すると、財務諸表の利用者の意思決定に影響を与えると合理的に見込まれる場合に、重要性があると判断される。監査人は、我が国において一般に公正妥当と認められる監査の基準に従って、監査の過程を通じて、職業的専門家としての判断を行い、職業的懐疑心を保持して以下を実施する。

- 不正又は誤謬による重要な虚偽表示リスクを識別し、評価する。また、重要な虚偽表示リスクに対応した監査手続を立案し、実施する。監査手続の選択及び適用は監査人の判断による。さらに、意見表明の基礎となる十分かつ適切な監査証拠を入手する。
- 財務諸表監査の目的は、内部統制の有効性について意見表明するためのものではないが、監査人は、リスク評価の実施に際して、状況に応じた適切な監査手続を立案するために、監査に関連する内部統制を検討する。
- 経営者が採用した会計方針及びその適用方法の適切性、並びに経営者によって行われた会計上の見積りの合理性及び関連する注記事項の妥当性を評価する。
- 経営者が継続企業を前提として財務諸表を作成することが適切であるかどうか、また、入手した監査証拠に基づき、継続企業の前提に重要な疑義を生じさせるような事象又は状況に関して重要な不確実性が認められるかどうか結論付ける。継続企業の前提に関する重要な不確実性が認められる場合は、監査報告書において財務諸表の注記事項に注意を喚起すること、又は重要な不確実性に関する財務諸表の注記事項が適切でない場合は、財務諸表に対して除外事項付意見を表明することが求められている。監査人の結論は、監査報告書日までに入手した監査証拠に基づいているが、将来の事象や状況により、企業は継続企業として存続できなくなる可能性がある。
- 財務諸表の表示及び注記事項が、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に準拠しているかどうかとともに、関連する注記事項を含めた財務諸表の表示、構成及び内容、並びに財務諸表が基礎となる取引や会計事象を適正に表示しているかどうかを評価する。
- 財務諸表に対する意見を表明するために、財務諸表に含まれる構成単位の財務情報に関する十分かつ適切な監査証拠を入手する。監査人は、構成単位の財務情報に関する監査の指示、監督及び実施に関して責任がある。監査人は、単独で監査意見に対して責任を負う。監査人は、監査委員会に対して、計画した監査の範囲とその実施時期、監査の実施過程で識別した内部統制の重要な不備を含む監査上の重要な発見事項、及び監査の基準で求められているその他の事項について報告を行う。監査人は、監査委員会に対して、独立性についての我が国における職業倫理に関する規定を遵守したこと、並びに監査人の独立性に影響を与えると合理的に考えられる事項、及び阻害要因を除去又は軽減するためにセーフガードを講じている場合はその内容について報告を行う。

監査意見

当監査法人は、上記の連結財務諸表が、我が国において一般に公正妥当と認められる会計原則に準拠して、NTN株式会社及び連結子会社の2020年3月31日現在の財政状態並びに同日をもって終了した会計年度の経営成績及びキャッシュ・フローの状況を全ての重要な点において適正に表示しているものと認める。

便宜のための換算

当監査法人は、読者の便宜のための連結財務諸表における米ドルへの換算を精査しており、添付の連結財務諸表が注記1に記載した基準に基づき適切に換算されているものと認める。

2020年6月30日
日本国 大阪



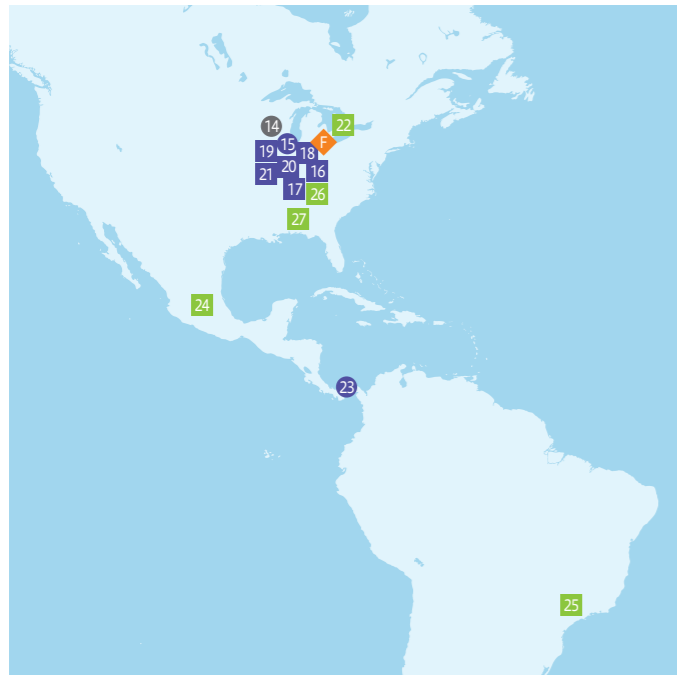
(注) この独立監査人の監査報告書(訳文)は、英文連結財務諸表に対して受領したIndependent Auditor's Reportを翻訳したものです。

Japan



名称	資本金	議決権の所有割合(%)
I [本社]NTN株式会社		
II 産業機械事業本部 森名製作所		
III 産業機械事業本部 長野製作所		
IV 産業機械事業本部 金剛製作所		
V 自動車事業本部 磐田製作所		
VI 自動車事業本部 岡山製作所		
VII 自動車事業本部 三雲製作所		
VIII 複合材料商品事業部 精密樹脂製作所		
1 株式会社NTNセールスジャパン	JPY 480,000,000	100
2 株式会社NTN三重製作所	JPY 3,000,000,000	100
3 株式会社NTN宝達志水製作所	JPY 1,250,000,000	100
4 株式会社NTN能登製作所	JPY 1,000,000,000	100
5 株式会社NTN袋井製作所	JPY 1,500,000,000	100
6 株式会社NTN赤磐製作所	JPY 1,250,000,000	100
7 株式会社NTN御前崎製作所	JPY 266,000,000	97.4
8 NTNアドバンスマテリアルズ株式会社	JPY 400,000,000	99.34
9 NTN鑄造株式会社	JPY 450,000,000	100
10 株式会社NTN記南製作所	JPY 450,000,000	100
11 株式会社NTN上伊那製作所	JPY 725,000,000	80
12 NTNテクニカルサービス株式会社	JPY 200,000,000	100
13 NTN物流株式会社	JPY 10,000,000	100 (100)
A 商品開発研究所		
B 生産技術研究所		
C CAE開発研究所		
D 先端技術研究所		
E NTN次世代協働研究所		

Americas

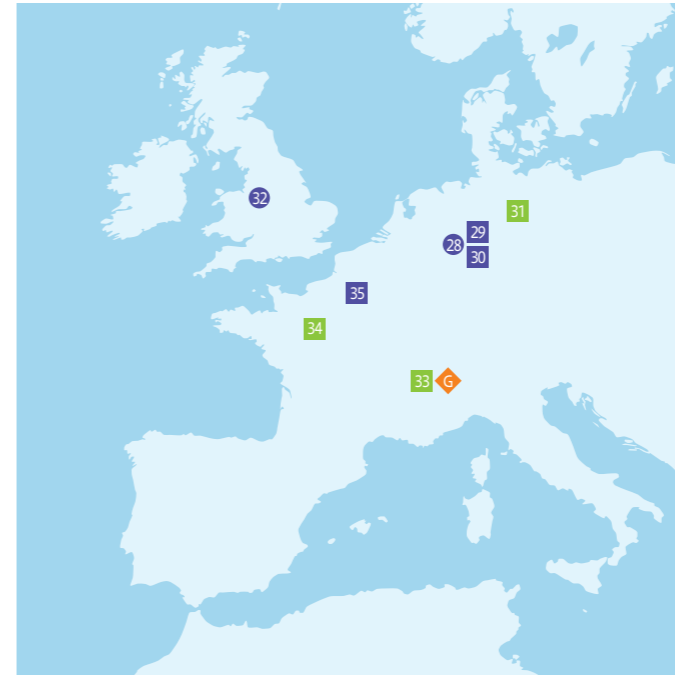


名称	資本金	議決権の所有割合(%)
14 NTN USA CORP.	USD 200,620,000	100
15 NTN BEARING CORP. OF AMERICA	USD 24,700,000	100 (100)
16 NTN DRIVESHAFT, INC.	USD 54,580,000	100 (100)
17 NTN DRIVESHAFT ANDERSON, INC.	USD 19,500,000	100 (100)
18 AMERICAN NTN BEARING MFG. CORP.	USD 24,330,000	100 (100)
19 NTN-BOWER CORP.	USD 117,000,000	100 (100)
20 NTK PRECISION AXLE CORP.	USD 15,000,000	60 (60)
21 NTA PRECISION AXLE CORP.	USD 20,000,000	62.5 (62.5)
22 NTN BEARING CORP. OF CANADA LTD.	CAD 20,100,000	100
23 NTN-SUDAMERICANA, S.A.	USD 700,000	100
24 NTN MANUFACTURING DE MEXICO, S.A.DE C.V.	MXN 594,205,718	100 (5)
25 NTN do Brasil Produção de Semi-Eixos Ltda.	BRL 390,739,432	100 (2.72)
26 ASAH I FORGE OF AMERICA CORP.	USD 10,100,000	19.8 (19.8)
27 Seohan-NTN Driveshaft USA CORP.	USD 6,000,000	49
F 米国技術センター		

上記以外、その他連結子会社1社

(注) 1. 連結の範囲は、NTN株式会社および連結子会社57社(国内13社、海外44社)です。また、関連会社10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。
 なお、連結の範囲および持分法の適用の移動状況は以下の通りです。
 ◆ 連結子会社(増加なし、減少1社)
 ◆ 関連会社(増加2社、減少なし)
 2. 上記のうち、NTN USA CORP.、NTN DRIVESHAFT, INC.、NTN-BOWER CORP.、NTN do Brasil Produção de Semi-Eixos Ltda.、NTN Wälzlager (Europa) G.m.b.H.、NTN-SNR ROULEMENTS、NTN TRANSMISSIONS EUROPE、NTN NEI Manufacturing India Private LTD.、恩梯恩(中国)投資有限公司、南京恩梯恩精密機電有限公司、上海恩梯恩精密機電有限公司は特定子会社であります。

Europe



名称	資本金	議決権の所有割合(%)
28 NTN Wälzlager (Europa) G.m.b.H.	EUR 14,500,000	100
29 NTN Kugellagerfabrik (Deutschland) G.m.b.H.	EUR 18,500,000	100
30 NTN Mettmann (Deutschland) G.m.b.H.	EUR 25,000	100 (100)
31 NTN Antriebstechnik G.m.b.H.	EUR 50,000	100
32 NTN BEARINGS (UK) LTD.	GBP 2,600,000	100 (0.04)
33 NTN-SNR ROULEMENTS	EUR 123,599,542	100
34 NTN TRANSMISSIONS EUROPE	EUR 82,843,207	100
35 NTN TRANSMISSIONS EUROPE CREZANCY	EUR 11,500,000	100 (100)
G NTN-SNR欧州研究開発センター		

上記以外、その他連結子会社6社

Asia and Others



名称	資本金	議決権の所有割合(%)
36 NTN BEARING-SINGAPORE (PTE) LTD.	SGD 36,000,000	100 (0.97)
37 NTN BEARING-MALAYSIA SDN.BHD.	MYR 10,000,000	100 (100)
38 NTN BEARING-THAILAND CO., LTD.	THB 780,000,000	100 (99.999)
39 NTN MANUFACTURING (THAILAND) CO., LTD.	THB 1,311,000,000	100 (99.999)
40 NTPT CO., LTD.	THB 700,000,000	75 (10.73)
41 PT. NTN BEARING INDONESIA	USD 7,300,000	100 (100)
42 NTN BEARING INDIA PRIVATE LTD.	INR 300,000,000	100 (0.1)
43 NTN NEI Manufacturing India Private LTD.	INR 4,808,000,000	97.4 (24.96)
44 NTN KOREA CO., LTD.	KRW 500,000,000	100
45 恩梯恩(中国)投資有限公司	USD 388,547,500	100
46 南京恩梯恩精密機電有限公司	USD 180,000,000	100 (86.67)
47 上海恩梯恩精密機電有限公司	USD 166,500,000	95 (95)
48 廣州恩梯恩裕隆傳動系統有限公司	USD 12,500,000	60 (12)
49 襄陽恩梯恩裕隆傳動系統有限公司	USD 34,000,000	60 (60)
50 恩梯恩阿愛必(常州)有限公司	USD 28,440,000	100
51 NTN CHINA LTD.	HKD 2,500,000	100
52 東培工業股份有限公司	TWD 1,257,232,620	27.35
53 台惟工業股份有限公司	TWD 160,000,000	36.25
54 北京瑞韓恩梯恩汽車部件有限公司	USD 6,000,000	40 (6.67)
55 Seohan-NTN Bearing CO., LTD.	KRW 75,780,330,000	49
56 恩梯恩東派(上海)軸承販売有限公司	USD 1,460,000	25 (25)
57 PT. TPI MANUFACTURING INDONESIA	USD 55,415,050	28.8 (0.002)
58 PT. Astra NTN Driveshaft Indonesia	IDR 120,000,000,000	49
59 恩梯恩LYC(洛陽)精密軸承有限公司	USD 73,800,000	50 (50)
G NTN中国技術センター		

上記以外、その他連結子会社1社

● 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

3. 議決権の所有割合の()内は、間接所有割合で内数であります。
 4. 有価証券届出書または有価証券報告書を提出している会社はありません。
 5. 上記のうち、NTN BEARING CORP.OF AMERICAおよびNTN-SNRについては、売上高(連結会社相互間の内部売上高を除く)の連結売上高に占める割合が10%を超えております。なお、NTN-SNRは同社の子会社8社を連結した数値であります。
 6. 上記のうち、●~●はNTN株式会社、●~●は1~25、28~51は連結子会社、●~●は26・27、52~59は持分法適用関連会社です。

「NTNレポート2020」第三者意見書



高崎経済大学 経済学部 教授
水口 剛様

略歴：
 商社、監査法人勤務などを経て、1997年に高崎経済大学経済学部講師、2008年より現職。
 専門は、責任投資、非財務情報の開示。
 環境省グリーンボンド検討会座長、ESG検討会委員、環境経済・政策学会理事などを歴任。
 主な著書に『責任ある投資－資金の流れで未来を変える』（岩波書店、環境経済・政策学会論壇賞）、
 『ESG投資－新しい資本主義のかたち』（日本経済新聞出版社）、
 『サステナブルファイナンスの時代－ESG/SDGsと債券市場』（編著、きんざい）など。

経営トップのメッセージに危機感が滲んでいます。新型コロナウイルスのために世界中で多くの企業が苦境に陥っていますが、御社も2021年3月期を「危機対応期間」と位置付けました。そんな中でもESG経営の強化を掲げ、気候変動への対応でも変わらぬ姿勢を示されたことはよかったと思います。欧州を中心に「グリーン・リカバリー」が提唱され、コロナ禍からの復興をグリーン経済の構築につなげようという動きになっています。その動きにしっかり貢献し、危機をチャンスに変えてほしいと思います。

また今回のコロナ禍は、ESGの「S」の課題への注目を高めました。感染症対策を取ろうにも取れない人々の存在は、経済的不平等が命の不平等であることを浮き彫りにしたからです。御社は危機対応の第1に「従業員の健康と安全の確保」をあげており、この点は評価したいと思います。今後はサプライヤーや協力企業も含めて、より広い意味で「S」への取り組みが求められると思います。さらに欧米ではBlack Lives Matterの運動が過熱する一方、中国でも新疆ウイグル自治区の問題に加え、様々な面で人権への懸念が焦点となっています。2020年7月に人権基本方針を定められたことを評価しますが、近い将来、現場レベルの判断だけでなく、経営上の判断が問われる場面が来るかもしれません。

今年も、社外取締役のお二人の対談をたいへん興味深く読みました。4ページにわたってじっくり語り合っておられ、

取締役会での議論の様子を彷彿とさせます。今回、スキルマトリックスを作成し公表したこともよかったと思います。さらに取締役選任基準も公開され、コーポレートガバナンスの透明性が高まりました。

最初はスキルマトリックスの中に「サステナビリティに関する知見」という項目があるとよいのではと思いましたが、取締役選任基準の中に「環境、社会の変化に対する先見性、洞察力」という項目があり、スキルというより資質として位置づけられていることがわかりました。取締役会に初めて女性が加わり、多様性も高まりました。社外取締役の比率も高く、ESGのかなめの「G」をきちんと働かせようという意志が伝わってきます。

その意味では、サステナビリティに関わる委員会が執行側にしかないのはやや惜しい気もします。もちろん実務的な部分は執行側の役割ですし、マテリアリティの特定などは最後は取締役会で決議するのだと思いますが、社外取締役を中心に、執行側のサステナビリティ委員会と対になるような仕組みを正式に位置づけてみるのも一案ではないでしょうか。そして、たとえば気候リスクや社会の分断リスクといった世界の課題に対して、御社はどう向き合い、どのように社会的役割を果たしていくのか、といった経営の大きな方向性について、大所高所から、かつ長期的視野で議論されることを期待します。

第三者意見を受けて

水口先生には、貴重なご意見を賜り厚く御礼申し上げます。

当社は2021年3月期を「危機対応期間」と位置づけ、事業運営方針のひとつ「将来の成長に向けた準備」の中で、当社が優先的に取り組むべき重要課題（マテリアリティ）を特定し、重要課題への対応を事業戦略に落とし込むことでSDGsの目標達成に貢献していくことを目指しています。

今年度は新たに人権基本方針を策定しました。これは、当社グループのみならず、当社グループのサプライヤーに対しても人権の尊重を働きかけていくものであり、世界で起きている課題に向き合い、人権デューデリジェンスの仕組みを構築します。お示しいただきました気候リスクや社会の分断リスクといった世界の課題への対応は、とても大事な視点と受け止めております。

また、サステナビリティ委員会で検討した重要課題は、取締役会のなかで長期的な視野で決意いただき経営の大きな方向性に結び付くよう取り組んでいきます。

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



執行役常務
CSR(社会的責任)推進
本部担当
白鳥 俊則

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
 2020年7月30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

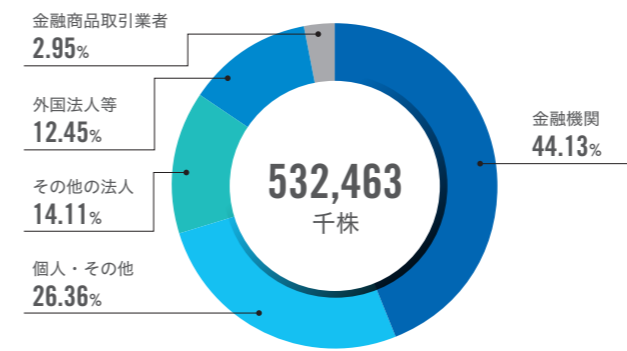
上場証券取引所
 東京

2019年3月期株価
 高値 365円
 安値 189円

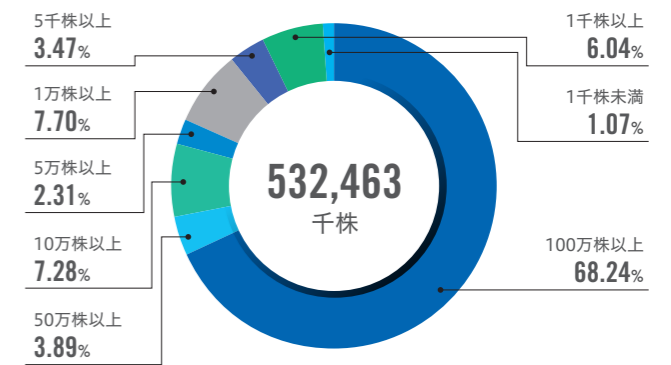
株主数
 48,773名

会計監査人
 EY新日本有限責任監査法人

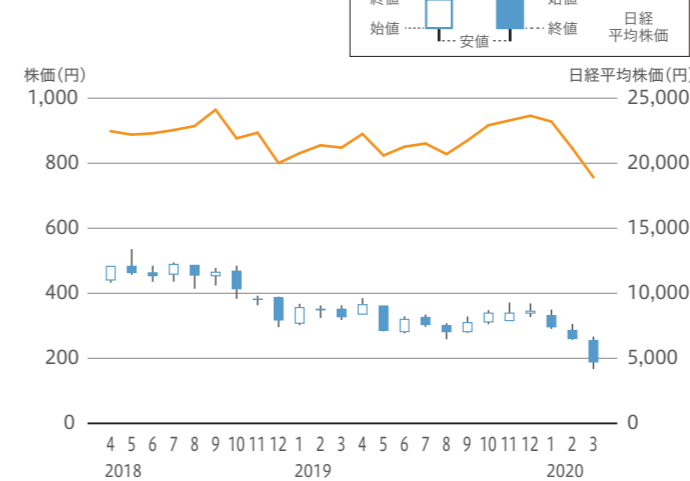
株式の所有者別分布状況



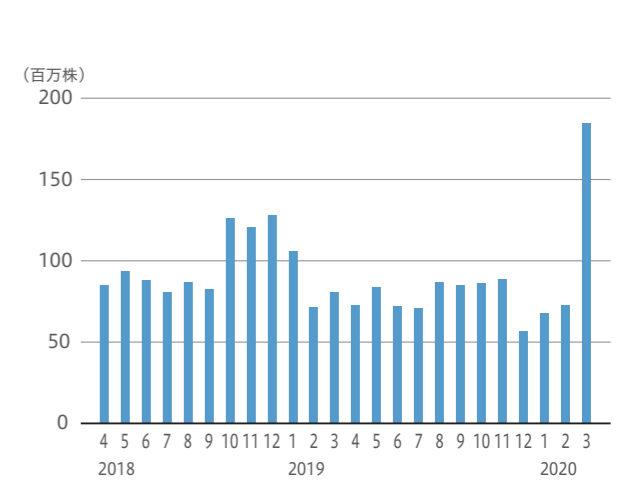
株式の所有株数別分布状況



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 2020年9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。



お問い合わせ先

広報・IR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/>

世界をなめらかにする仕事。

NTN[®]

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>

UD
FONT

