

サステナビリティ経営「なめらかな社会」の実現に向けて

当社グループが社会に貢献する企業として成長し続けるための経営の全体像として、2021年12月に「なめらかな社会」の実現に向けたロードマップを作成しました。ロードマップでは、2020年代から2050年代を想定し、当社グループのマテリアリティに対する取り組みを示しています。

■「なめらかな社会」の実現に向けたロードマップ

目指す未来に向けた社会課題の解決への貢献

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

ESG経営を支える基盤

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

「なめらかな社会」の実現

ESG経営の推進

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

当社グループは、ロードマップに沿ったESG経営を推進し、持続的な成長を図るとともに、環境・社会的価値を創出し、「なめらかな社会」の実現を目指します。

目指す未来に向けた社会課題の解決への貢献

事業活動におけるCO₂排出量の削減

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

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

商品やサービスの提供を通じた社会貢献

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

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

ESG経営を支える基盤

環境

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

社会

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

ガバナンス

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

■ 脱炭素社会に向けて、当社グループが注力する5つの取り組み



マテリアリティ エネルギーロスの低減

自動車EV・電動化への省エネルギー

カーボンニュートラルの達成には、自動車の電動化、EV化が必須であり、車両駆動に必要な電動駆動ユニットの高機能化、高性能化が加速しています。電動駆動ユニットの小型化やモータの高速回転に対応した自動車用深溝玉軸受や、ハブベアリングにエネルギー回生機能や転舵機能を付与したモジュール商品などの開発により、電気自動車の省エネルギー化に貢献します。

高機能軸受の提供(基盤商品)

EVやHEVに搭載される電動駆動ユニットはさらなる高効率化、小型・軽量化の要求が高まっており、モータをインバータおよび減速機と一体化したe-Axleの開発が活発化しています。当社では、dmn値*180万回転の「EV・HEV用高速深溝玉軸受」をすでに市場展開し、お客さまより高い評価を得ています。小型・高速化するモータ用や減速機用に使用される転がり軸受にはさらなる高速回転が求められ、軸受の発熱と潤滑条件による熱収支のバランスを最適化する供給油量の計算手法の確立、遠心力による変形を抑制するための保持器形状の見直しにより、軸受の内部諸元を最適化し、オイル潤滑下でdmn値*220万の高速深溝玉軸受を開発しました。

さらに、駆動装置全体の軽量化に伴い装置のハウジングも薄肉化傾向です。回転負荷による外輪変形を起点に、ハウジングと軸受のはめあい面で軸受が緩やかに回転してずれる「クリープ現象」が発生することがあります。軸受外輪の外径面の一部に逃げ部を設けて、ハウジングと軸受のはめあい面を不連続とする設計とし、クリープを停止させ、装置の異音や振動、軸受の寿命低下を防ぐ「クリープレス軸受」を開発しました。

今後、自動車市場においては、EV・HEVの進展に対応した軸受の需要がさらに拡大することが見込まれます。引き続き、当社のコアコンピタンスの活用、次世代技術の取り込みを通じて、商品ラインアップを充実させ、市場ニーズを先取りした、カーボンニュートラルに貢献する商品開発を進めます。

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



EV・HEV用高速深溝玉軸受



クリープレス軸受

高機能モジュール商品の提供(新領域)

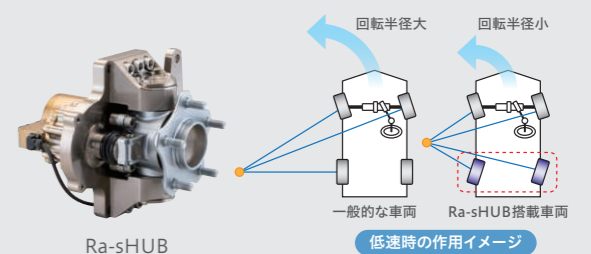
当社が培ってきたハブベアリングの技術を駆使し、左右の転舵角度を個別に補正する後輪用ステアリング機能付ハブベアリング「Ra-sHUB」を開発しています。

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

「Ra-sHUB」は、当社のハブベアリングに、独自の技術で転舵機能を付与したモジュール商品です。既存のハブベアリングのように小型で、懸架装置の種類を選ばず搭載でき、後輪転舵を実現します。前輪の転舵角や走行情報から後輪の転舵角度を左右別々に制御することで、車両のコーナリング性能や高速直進安定性を向上させることができます。低速時には最小回転半径を小さくして、EV化などによるロングホイールベース化した車両の小回り性、タイヤの走行抵抗を抑えることもできます。また、自動運転のレベルアップに伴い、車両運転制御はさらなる高度化が求められます。「Ra-sHUB」は危機回避時の安全走行にも寄与します。

「Ra-sHUB」の特徴

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



Ra-sHUB

低速時の作用イメージ

環境貢献商品の開発

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

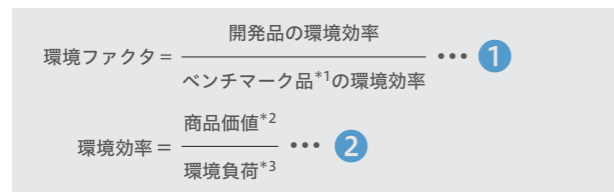
取り組み成果の推移

当社売上高の約5割を占める主要商品であるドライブシャフトおよびハブベアリングと、自然エネルギー商品の2023年3月期のCO₂削減貢献量は147.4万トンとなり、近年の開発成果と言えるS~B-ecoグレード*の環境貢献商品の売上比は、2023年3月期には52.6%となりました。

*世界の技術水準を踏まえて商品ごとに定めた環境ファクタ基準に照らし分類

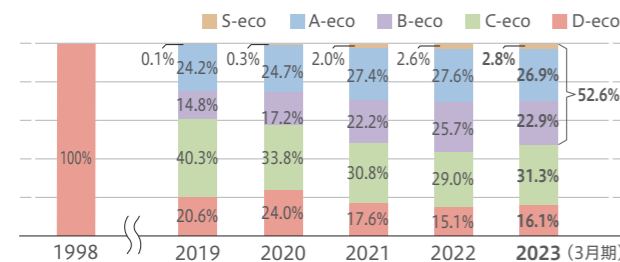
環境ファクタ・環境効率の算出方法

当社では、商品の環境貢献度を数値化するため、以下の①式および②式で定義される環境ファクタおよび環境効率を採用しました。

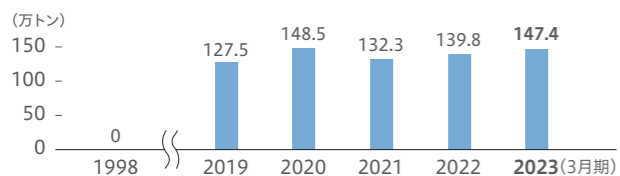


*1 D-eco品（最終製品のエネルギー損失低減に寄与し、かつ1997年頃の性能と同レベルの商品）
 *2 QFDの手法を用いて価値（最終製品でのCO₂削減寄与を含む）を数値化
 *3 気候変動対策への貢献を評価する観点から、環境負荷を「原料採掘～生産」で発生するCO₂量として算出（一般社団法人 日本自動車部品工業会の「LCI算出ツール」を活用）

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



CO₂削減貢献量*



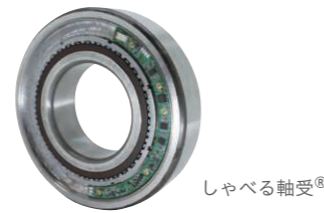
【算出基準】一般社団法人 日本自動車部品工業会 JAPIA LCI算出ガイドライン（使用段階LCI算出ツール）
 * S~C-eco商品が対象

製造設備の効率化

製造現場の生産性向上に向けて、設備の稼働状態を監視し、そのデータに基づいて的確かつ計画的にメンテナンスや部品交換をすることで、設備のダウンタイム（稼働停止時間）をできるだけ抑えたいという要望があります。さらに近年では、DXやIoT技術の進展に伴って、場所や時間の制約を受けない装置の遠隔監視や自動モニタリング、さらには、入手した状態監視情報の活用による製造品質の安定化や向上へのニーズも高まっています。

このような状態監視ニーズに対して、標準転がり軸受に、軸受寸法および負荷容量を変更することなく、発電ユニット、無線通信デバイスを内蔵し、温度・振動・回転速度のセンシング情報を無線送信する「しゃべる軸受®」を開発しました。軸受の回転により発電する電力を用いて、センサや無線通信デバイスを動作させ、センシング情報を自動で発信します。またセンサを軸受に内蔵しているため、装置ハウジングにセンサを外付けする場合に比べ、感度よく軸受の状態を検出し、より早期での異常検知が可能です。

本開発品により、高度な状態監視を実現し、製造設備の効率化、生産性向上に貢献します。



しゃべる軸受®

軸受再生ビジネス

当社は、製紙用超大形軸受、鉄鋼用大形軸受、鉄道車両用軸受など、さまざまな機械設備で使用された軸受の再生事業への取り組みを進めています。これらのお客さまからのご要求に対し、軸受技術ノウハウに基づく軸受の最適な再生サービスを提供します。さらに、軸受の適切な使用方法のトレーニングや設備の状態監視サービスなどもあわせて、「安全と快適の提供」や「エネルギーロスの低減」、「資源循環・汚染防止」などの当社グループのマテリアリティに対する総合的な取り組みを拡大していきます。



製紙機械用
超大形フェリカルローラ軸受

マテリアリティ | 自然エネルギーを利用した持続可能な社会の実現

風力発電の普及、水素化社会への貢献

カーボンニュートラル社会の実現に向け、風力や太陽光を利用して発電する自然エネルギーや、燃焼時にCO₂を排出しない水素エネルギーが、次世代のクリーンエネルギーとして世界的に注目されています。

風力発電分野では、洋上風力発電などを中心に、発電装置の大型化が進み、メンテナンスが容易にできないことから、従来以上に構成部品の高耐久性、高信頼性が求められています。また、水素関連分野では、水素ステーションなどの水素関連インフラで用いる転がり軸受や樹脂商品の長寿命化が求められています。

当社では、これら商品開発の取り組みにより、持続可能な社会の実現に貢献します。

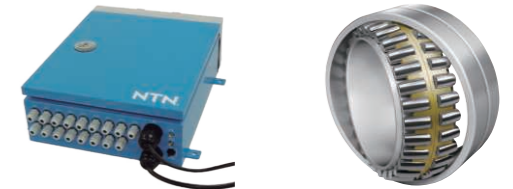
風力

カーボンニュートラル社会の実現に向けて風力発電事業が拡大しています。特に近年、風向の安定した海域で洋上風力発電装置の設置が進んでいます。洋上風力発電装置は、陸上に比べて大型化、かつ、構成部品の高耐久性、高信頼性が求められています。これらのニーズに応えるため、ころ表面に耐摩耗性に優れたDLC（ダイヤモンドライクカーボン）被膜を形成した「左右列非対称自動調心ころ軸受」を開発、市場展開し、転がり軸受の信頼性を高めています。

さらに、当社では風力発電の稼働効率向上を目的に、風力発電装置用状態監視システム（CMS）である「Wind Doctor®」を用いた稼働状況を風力発電事業者者に配信するサービスを提供しています。2022年、風力発電装置のメンテナンスに特化した株式会社北拓（以下、北拓）と業務提携し、風力発電向けのメンテナンス事業を拡大しています。当社のCMSを設置いただいた風力発電事業者に対して、異常傾向がみられた場合、情報配信するとともに、メンテナンスの必要性を提案します。その後、依頼を受けて北拓と共同で風力発電装置を点検し、異常部位の特定や、補修軸受の手配を一括して実施します。異常検知、検査、補修までのサービスを一連で受けることができると、発電業者からご好評をいただいています。

今後、増設が見込まれる洋上風力発電装置には、状態監視の精度向上と正確なデータ解析に基づく適切なメ

ンテナンスがより重要になります。これらのサービスをワンストップで提供できるモノ売り・コト売りの両輪メーカーとして、風力発電装置の市場拡大に貢献してまいります。



Wind Doctor®

左右列非対称自動調心ころ軸受

水素

水素は次世代エネルギーのひとつとして注目されており、その活用のために「つくる、はこぶ、ためる、つかう」のあらゆる場面で技術開発がグローバルで活発に進められています。当社は、燃料電池自動車（FCV）の普及に欠かせない水素ステーションの高圧水素圧縮機に用いられる商品の適用開発を進めています。水素関連装置に使用される機械部品は、水素暴露や高圧など特殊環境下で使用されるため、より高信頼性、高耐久性が求められます。

当社では、軸受の軌道輪表面に硬質で微細な金属化合物を多数分散させた新規鋼材を開発するとともに、新たに開発した特殊熱処理技術を組み合わせることにより、水素に起因する軸受の早期破損に対して、当社標準軸受と比較して3倍以上の長寿命化を実現した耐水素脆性軸受を開発し、サンプル試作および納入を開始しました。

また、当社の複合材料技術を駆使して開発した樹脂商品が水素環境用シール部材として採用されています。これら商品のさらなる高機能化に向けて、産学連携での開発にも取り組んでいます。

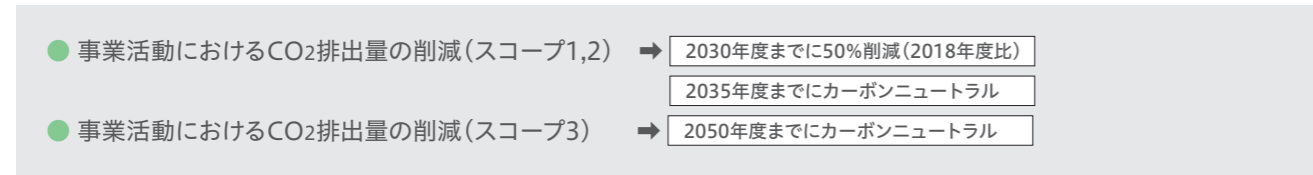


耐水素脆性軸受

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

マテリアリティ **気候変動への対応**

当社グループのカーボンニュートラル実現目標



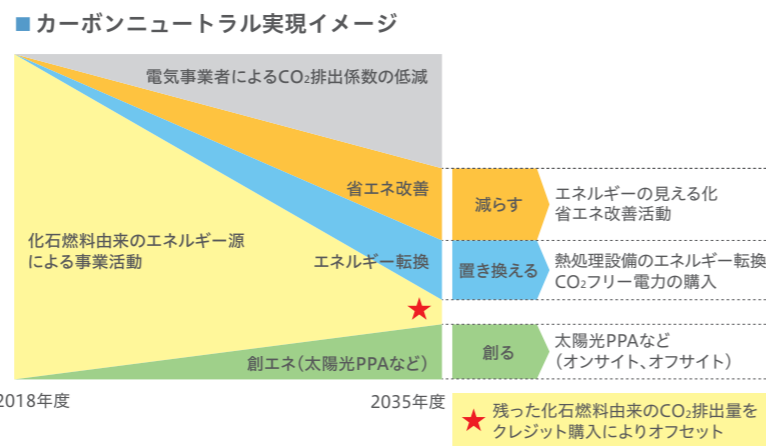
カーボンニュートラル戦略推進部の発足

2022年7月から2023年3月までのカーボンニュートラル推進プロジェクトの活動成果を踏まえて、2023年4月「カーボンニュートラル戦略推進部」が発足しました。プロジェクトを継承し、グローバルでの推進体制の確立、中長期的な課題を含めた実行フェーズへの移行を進めます。

カーボンニュートラル実現に向けて

当社グループは、カーボンニュートラル目標達成に向けた行動計画を着実に推進することを目的とし、以下の重点施策に取り組んでいます。

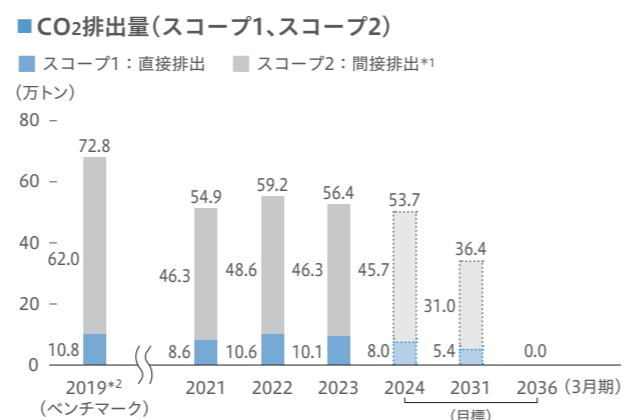
- ①製造工程のエネルギーの見える化による加工機や熱処理設備で発生するCO₂排出量の削減、エア・空調・照明などユーティリティーに使用するエネルギーの効率化によるCO₂排出量の削減(減らす)
- ②熱処理設備のエネルギー転換によるCO₂排出量の削減(置き換える)
- ③CO₂フリー電力の購入による、化石燃料由来のCO₂排出量の削減(置き換える)
- ④太陽光PPAなどの自然エネ発電による、化石燃料由来のCO₂排出量の削減(創る)



CO₂排出量削減の実績

当社グループは、自社の事業活動全体において、CO₂排出量の削減に取り組んでおり、2030年度に、2018年度比50%削減、2035年度カーボンニュートラルを目標としています。また、CO₂排出量のデータの算出方法に問題がないことを確認するため第三者検証^{*3}を受けています。スコープ2については、国内事業所は、マーケット基準手法の排出係数にて算出、海外事業所は、ロケーション基準手法の排出係数にて算出^{*1}していますが、海外事業所についても、マーケット基準手法の排出係数を用いる方法への切り替えを検討していきます。

^{*3} 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/idea/carbon-newtrality.htm#anchor02
各拠点の環境データは、Webサイトをご参照ください。
国内：https://www.ntn.co.jp/japan/csr/environment/sitereport-japan.html
海外：https://www.ntn.co.jp/japan/csr/environment/sitereport-overseas.html



^{*1} 国内事業所は、電力事業者別排出係数(環境省・経済産業省)出典の排出係数にて算出。海外事業所は、Emissions Factors 2022 (IEA) 出典の排出係数にて算出
^{*2} カーボンニュートラルベンチマークを2019年3月期とする

燃料の燃焼、電力の使用によるCO₂排出量(スコープ1、スコープ2)の削減

当社グループは、熱処理設備やボイラーなどでの燃料燃焼に伴うCO₂排出量(スコープ1)の削減に取り組んでいます。CO₂多排出源である熱処理設備は、第一弾の省エネ施策としてLPG*や都市ガスへの燃料転換を主要な設備で完了しています。今後は、再生可能エネルギーの使用を前提とした高効率な高周波加熱設備や電気炉の採用拡大だけでなく、製造時および使用時にCO₂を排出しないアンモニアや水素などグリーンエネルギーの採用を検討し、多様なエネルギー源を活用したカーボンニュートラル化を推進していきます。

また、当社グループは生産活動での電力使用に伴うCO₂排出量(スコープ2)の削減の一環として、エア・空調・照明などユーティリティーの効率化に取り組んでいます。高効率なコンプレッサー・空調・照明などの導入、定期的なエア漏れ対策や非稼働設備の電源オフなどでエネルギー使用量を低減する地道な活動を行っています。

*液化石油ガス

自然エネ発電の導入と再エネ電力購入の推進

当社グループは、事業所内に各種スキーム(PPA^{*1}、リース、自己投資)による自家消費型の自然エネルギーの発電設備を導入し、CO₂排出量(スコープ2)の低減に取り組んでいます。また、再生可能エネルギーやクレジットによりカーボンオフセットされた電力などの調達を積極的に推進しています。2023年3月期、国内477トン、海外11,409トンのCO₂を削減しました。^{*2}

■自然エネ発電実績(2023年3月期)

地域	発電量(kWh)	CO ₂ 削減量 ^{*2} (トン-CO ₂)
国内	1,073,015	430
中国	11,961,519	7,348
合計	13,034,534	7,778

■再エネ電力購入実績(2023年3月期)

拠点名	エネルギー種	調達量(kWh)	CO ₂ 削減量 ^{*2} (トン-CO ₂)
名古屋支社	CO ₂ フリー電力	80,982	31
浜松自動車支社		13,077	5
広島自動車支社		20,059	11
NTN-AT		13,057,800	4,061
合計		13,171,918	4,108

自然エネ発電 国内導入事例

NTN三重製作所(三重県桑名市)では、ローラー工場の屋根にPPA^{*1}による計828枚の太陽光パネルを設置しました。2023年4月より発電を開始し、54万1,342kWh/年の発電量と、205トン-CO₂/年^{*2}のCO₂排出量削減が見込めます。



ローラー工場(三重製作所)

自然エネ発電 海外導入事例

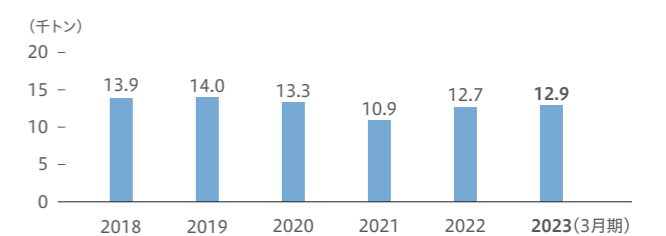
NTN MANUFACTURING DE MEXICO,S.A.DE C.V.(NMEX、メキシコ)では、工場の屋根にPPA^{*1}による計1,180枚の太陽光パネルを設置しました。2023年8月より発電を開始し、101万2千kWh/年の発電量と403トン-CO₂/年^{*2}のCO₂排出量削減が見込めます。

^{*1} 屋根などに第三者の発電事業者が保有する太陽光発電設備を設置し、その電力を購入する契約
^{*2} 国内事業所は、電力事業者別排出係数(環境省・経済産業省)出典の排出係数にて算出、海外事業所は、Emissions Factors 2022 (IEA) 出典の排出係数にて算出

物流におけるCO₂排出量削減

当社グループは、物流効率化により商品輸送時のCO₂排出量(スコープ3カテゴリー9)の削減に取り組んでいます。主な施策は「物流ルートの最適化による輸送距離の短縮」「モジュール外装箱の使用拡大による積載率の向上」「輸出コンテナへの積載率増加によるコンテナ本数削減」「木製パレットの再使用・再生利用(修理)の推進」「運送事業者へのアイドリグストップ徹底の要請」などです。2023年3月期、国内商品輸送時のCO₂排出量は12.9千トン-CO₂/年(目標:12.8千トン-CO₂/年)となり、わずかに目標には届きませんでした。引き続き、トラックの積載量の最適化などによる輸送効率向上の対策を推進していきます。

■物流におけるCO₂排出量*(国内)



*社内間輸送時のCO₂排出量を含む

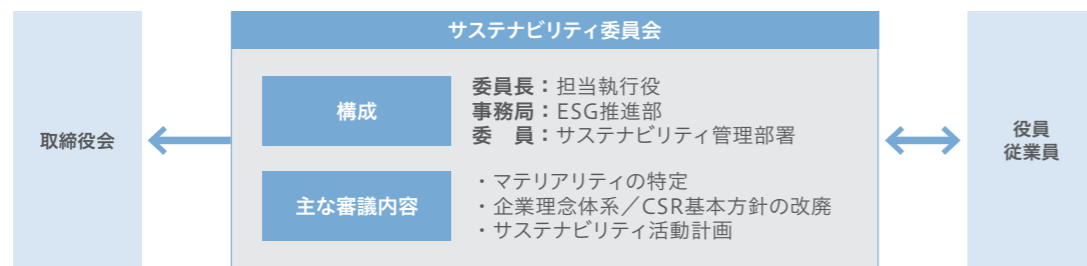
TCFD提言への取り組み

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

ガバナンス

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

■体制図



戦略

TCFD提言に沿ったシナリオ分析の結果から想定されるリスクと機会への対応は、「エネルギーロスの低減」や「気候変動への対応」など関連するマテリアリティの施策として事業活動に展開しています。また「カーボンニュートラル(環境負荷低減・脱炭素)」と「安心安全、快適性の追求」につながる分野に研究開発資源を集中し、将来の成長に向けた研究開発活動を加速させています。

リスク管理

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

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

■シナリオ分析において想定した将来像(概略)

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

■リスクと機会

区分	想定されるリスクと機会	当社の対応策	関連するマテリアリティ	
リスク	物理	異常気象(大雨、洪水、暴風)による自社工場およびサプライチェーンの操業停止 <社内> ● 国内事業所のハザードマップによる定期的な確認 <取引先> ● 調達方針説明会やCSR調達ガイドラインを通じたBCP・BCM構築に向けた働きかけ ● サプライヤー危機管理システムの導入	● 労働安全衛生の推進 ● 環境・社会を重視した調達活動	
	移行	工場など従業員の熱中症リスク	● 空調が効かない労働環境の特定 ● 暑熱対策の計画的な実施	● 労働安全衛生の推進
機会	物理	炭素税などによる調達コストや操業コストの増加	● 当社の事業活動における脱炭素化の推進 ● インターナルカーボンプライシングの導入を検討	● 気候変動への対応
	移行	自然災害の発生への備え、災害時に役立つソリューション需要の増加	● 自然災害による電力の遮断を防ぐライフラインの確保(定置型独立電源装置、移動型独立電源装置の市場提供)	● 安全と快適の提供
		機械装置の省エネルギー化要求の高まり	● 基盤商品によるCO2排出量の削減	● エネルギーロスの低減
		風力発電装置の普及	● 風力発電装置向け大形軸受、CMSサービスの提供	● 自然エネルギーを利用した持続可能な社会の実現
	水素エネルギーの普及	● 水素エネルギーに関わる装置への軸受類の商品技術開発と市場提供	● 自然エネルギーを利用した持続可能な社会の実現	
	EV・電動化車両の普及	● 電動モジュール商品の商品技術開発と市場提供	● エネルギーロスの低減	

指標と目標

13項目のマテリアリティのうち、「気候変動への対応」の目標を「2035年度カーボンニュートラル(サプライチェーンを含めて2050年度)」とし、2023年3月期以降のKPI(管理指標)として「2018年度比で、2030年度に事業活動におけるCO2排出量50%削減」を設定しています。

2023年3月期の実績は、KPI(管理指標)に対し、CO2排出量は2018年度比で22.6%の削減となりました。計画の達成のためには、さらなる取り組みの強化が必要と認識しており、2023年4月1日付けでカーボンニュートラル推進の専任組織であるカーボンニュートラル戦略推進部を設置し、カーボンニュートラルに向けた諸施策の推進を強化しています。

マテリアリティ | 安全と快適の提供

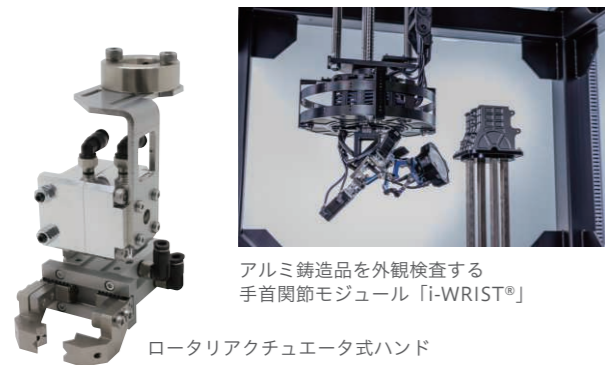
少子高齢化が進む社会環境の中で経済活動を維持するため、ものづくりの現場では、自動化への対応が急がれています。当社では、生産現場での人の代替作業や効率化に貢献する「ロータリアクチュエータ式ハンド」、およびピッキングロボット用フィーダ「TRINITTE®」を開発しました。一方、異常気象などによる自然災害が増加する中、災害などが発生した場合に生活への影響を少なくするための防災・減災への取り組みも進められています。防災・減災の観点でコンテナに小型風力発電装置や太陽光パネル、蓄電池を収納した「N³エヌキューブ」も市場展開し、幅広い分野で活用していただいています。これらの商品を通じて、お客さまへ安心や快適を提供しています。

ロボット周辺

回転円盤上から部品を自動で供給できる当社独自のピッキングロボット用フィーダ「TRINITTE®」を発売し、好評をいただいています。「TRINITTE®」は、カメラ、ピッキングロボットと連携接続し、円弧軌道上のワークに追従して移動中のワークを連続ピッキングするのが特徴です。「TRINITTE®」と組み合わせて用いるピッキングロボット向けの小型・軽量の「ロータリアクチュエータ式ハンド」も開発しました。ロータリアクチュエータの回転軸を中心にワークを掴むチャック部との締結部が回転することで、位置や姿勢を0から100°の範囲で設定可能です。スカラロボットに装着することで、横方向や斜め方向からのピッキングが可能となります。部品の取り逃がしを大幅に軽減でき、安価な装置構成で、部品の安定した連続ピッキングを実現します。

また、すでに市場展開しているロボット向け手首関節モジュール「i-WRIST®」においては、多数ご要望をいただいた可搬性能の向上に対応するため、最大可搬重量を1kgから3kgに増加させた「IWS-C01」を開発しました。用途の幅が広がったと、市場から好評を得ています。

今後も製造現場の自動化対策として、効率化、省人化推進に貢献するロボット用モジュール商品を提案します。



アルミ鋳造品を外観検査する手首関節モジュール「i-WRIST®」

ロータリアクチュエータ式ハンド

減災・防災

コンテナに小型風力発電装置や太陽光パネル、蓄電池を格納した移動型独立電源「N³エヌキューブ」を開発しました。当初の開発目的は、自然災害に備えた備蓄倉庫や災害発生時の救護施設でしたが、市場展開していく中で、商業用電流が導入されていない場所でのインフラ設備としても多く採用いただいています。

災害時の救護活動の拠点、および非常食・医療品などの備蓄倉庫などを目的とした防災センターの整備が各地で進められています。「N³エヌキューブ」をセンターに設置し、平常時はセンター内の照明やエアコンなどの電力を賄い、災害時は救護施設、兼非常用電源として利用することを提案しています。

また、商業用電流が導入されていない山地などの公園や施設向けに、処理槽付の循環式水洗トイレを搭載した「N³エヌキューブ」も開発しました。トイレで使用された水は、処理槽でろ過され再生水として循環されます。メンテナンスは年に数回程度の水交換のみで、上下水道の工事も不要です。水は再生水として循環するため外部への排水もなく、清潔な水を使用することが可能です。さらに、バスの待合所やワーケーション施設として設置していただくなど、さまざまな場面で、幅広く採用いただいています。



静岡県吉田町のバス停の待ち合い室として設置された「N³エヌキューブ」

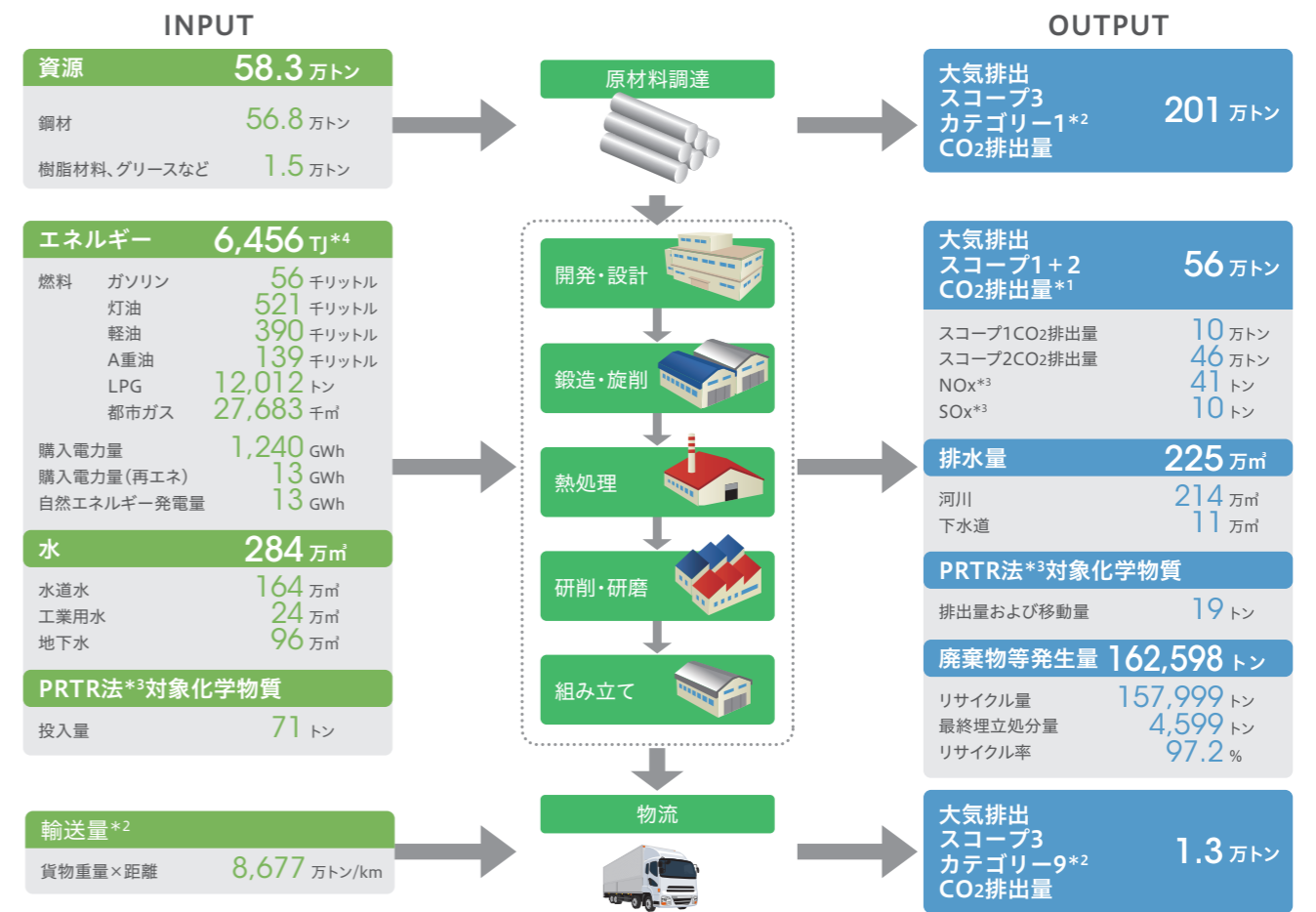
マテリアリティ | 資源循環・汚染防止

当社グループは、資源の持続的利用に配慮した3R(リデュース、リユース、リサイクル)を徹底し、原材料や水などの投入資源および廃棄物等の削減などを総合的に推進するための枠組みを整備しています。また、商品および製造工程で用いる化学物質の管理を徹底するとともに、PRTR法*の対象化学物質を含有する原材料は、積極的に代替品への転換を進めています。廃棄物発生量の削減による高リサイクル率の維持やPRTR法対象の化学物質取扱いについては年度目標を設定し、達成に向けた取り組みを推進しています。

*特定化学物質の環境への排出量の把握等及び管理の改善の促進に関する法律

マテリアルバランス

■ 事業活動のマテリアルバランス(2023年3月期)



*1 国内事業所は、電力事業者別排出係数(環境省・経済産業省)、海外事業所は、Emission Factors 2022 (IEA) 出典の排出係数にて算出
*2 輸送量、スコープ3 CO2排出量は国内の実績値
*3 NOx、SOx、PRTR法対象化学物質は国内の実績値
*4 電力のエネルギーは物理量3.6MJ/kWh、燃料のエネルギーは「サプライチェーンを通じた組織の温室効果ガス排出等の算出のための排出原単位データベース(Ver.3.3)」(環境省)に記載の排出係数を使用して算出

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

生物多様性の保全

当社グループは、地域住民やNPO法人(特定非営利活動法人)と連携し、適切な間伐や植林などの持続可能な森林管理によって、森林生態系を保全するとともに、各事業所の周辺地域の絶滅危惧種の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に取り組んでいます。コロナ禍以降、参加人数の調整や感染予防対策を徹底することで、活動が形骸化しないよう工夫をしながら進めています。

地域への環境貢献

当社グループは、地域への環境貢献の一環として、事業所周辺の道路や河川・海岸、公園などの清掃活動、除草、植樹などさまざまな活動を通じて、地域社会との相互協力のもと、環境保護活動を推進しています。今後も活動を通じて、周辺住民など利害関係者との連携を強化するとともに、良好な関係を構築できるよう一層の努力をしていきます。

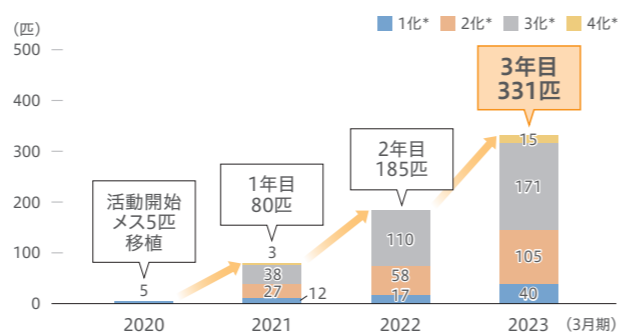


中部台運動公園での植樹風景(三雲製作所)

絶滅危惧種ミヤマシジミ(蝶)の保護活動

長野製作所(長野県上伊那郡)では、2019年に長野県との生物多様性パートナーシップ協定を締結し、事業所内に絶滅危惧種であるミヤマシジミの保護区を設置して保護活動を継続しています。保護区設置開始から、シヤクトリムシやアブラムシが大量に発生し、幼虫の餌となるコマツナギの食草不足が確認されたことやアシナガバチやカマキリなどの天敵の発生により、幼虫の捕食が確認されるなどさまざまな課題に直面しましたが、コマツナギを植え直し、都度、天敵の駆除などの対策を実施したことなどにより、順調に生息数が増加しています。2022年8月には、地元の高等学校から就業体験生を受け入れ、生徒の皆さまに生物多様性の大切さを理解していただく特別授業を企画し、ミヤマシジミの保護活動に参加いただきました。今後の活動としては、保護活動により順調に生息数が増加していることから、外部の見学者の受け入れを進めるとともに、事業所内の保護区を増やし、保護活動をさらに活発にして生息数を増加させていきます。

■ ミヤマシジミ保護区 成虫発生数(長野製作所)



*1年間の世代回数によって、それぞれ1、2、3、4化性があり、3化性以上のものは多化性という。



パーベナの花に止まっているオスの3化成虫

「環境保護」に関するそのほかの取り組みは、Webサイトをご参照ください。
<https://www.ntn.co.jp/japan/csr/environment/protection.html>

製品・サービスの信頼性向上(品質保証・安定供給)

品質保証体制の構築

顧客満足度向上に向けた品質づくり

当社は、ものづくりのすべての基本理念となる「品質基本方針」のもと、グローバルでの製品品質の維持・向上に努め、お客さまに満足いただける品質づくりをしています。

また、お客さまの満足度、要望事項などの声を直接聞く機会として、顧客満足度調査を実施しています。2022年度の調査では、計113社のお客さまにご回答をいただき、総合評価で「大変良い」「おおむね良い」と回答いただいた割合が、昨年と同様に88%となりました。今後もさらなる満足度の向上に向けてお客さまのニーズに即応した品質を提供します。

品質マネジメントシステム

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

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

品質に強い人材の育成

従業員の品質知識と意識を高めることを目的に、「QCベーシックコース」「QCアドバンスコース」などの品質専門教育を実施し、2022年度は145名の従業員が参加しました。研修では、過去に発生したクレーム事例を題材に、お客さまにご迷惑をかけた内容を具体的に紹介することで、品質の重要性を再認識してもらえるよう工夫しています。

2023年3月に、当社の品質についての考え方や品質を守る上で基本となる行動を記載した「品質管理ハンドブック～品質基本行動～」の第3版を発行しました。今後、英語ほか、多言語への翻訳、サプライヤーへの参考配布などを進め、幅広くグローバルで利用できるように展開する予定です。

新基幹システムの安定化

当社の基幹システムの再構築は、全社プロジェクトとして、ERP*など新たなパッケージシステムを用いて業

務プロセスとシステムを標準化することで、今後のDX推進を支えるIT基盤とし、ビジネススピードとサービスレベルの向上、業務の効率化を推進しています。財務会計、人事・給与、技術の領域の新システムに続き、SCM領域では、2020年8月から販売・物流・需給調整・在庫管理などに関する新システムが本稼働しました。その後、各工場の生産・調達・工程・仕掛・原価領域への新システムの導入活動を推進しています。

新システム稼働により、営業活動のデジタル化や案件管理システムの導入による図面や試作品管理の効率化、価格や納期回答の迅速化、在庫管理の強化、原価管理の高度化を実現しています。また、鮮度の高い需要情報や在庫情報、販売実績をもとに、統計予測も用いた先行きの需要計画を工場へ連携することで、お客さまへの安定供給と需要変動などへのフレキシブルな対応を目指します。

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

CSIRT体制の構築

サイバー攻撃や情報漏洩に対するリスクが高まる中、昨今の情報セキュリティの重要性に鑑み、「経営の基本方針」のもとに設定するNTNグループの基本方針のひとつとして、新たに「情報セキュリティ基本方針」を制定しました。

サイバー攻撃は日々複雑化、巧妙化しており、他社でも同様の被害や情報漏洩などが数多く発生しております。情報セキュリティ事故発生時の対応においては、情報セキュリティ・リスクに対し検知から報告、対処に至るまでを迅速に行う必要があり、情報セキュリティ・リスクに対応する部門横断の緊急体制(NTN-CSIRT: NTN Computer Security Incident Response Team)の整備を進めています。

情報セキュリティ緊急対応体制(NTN-CSIRT)の整備の目的

- (1) 情報セキュリティ・リスクの検知と発生時の連絡、報告、対応および復旧の迅速化
- (2) 情報セキュリティ事故発生時のリスク低減と未然防止
- (3) 情報セキュリティの底上げのためのガバナンス強化

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

マテリアリティ 環境・社会を重視した調達活動

調達活動に関する基本的な考え方

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

2022年には、サプライチェーンの取引先の皆さまや価値創造を図る事業者の皆さまとの連携・共存共栄を進めることで、新たなパートナーシップの構築を目指す「パートナーシップ構築宣言」を公表いたしました。

サプライヤーのリスク管理

当社ではリスク管理の観点から、取引先さまの経営体質、品質、環境管理の状況を確認の上、取引を開始しています。また、取引開始後も毎年経営状況などの確認を行う「取引先調査」を実施し、フォローが必要と判断した場合には個別に対応を行っています。その上で取引のリスクが高いと判断した場合は、品目や取引金額などを勘案し、影響の大きさに見合ったリスク低減措置を実施することで、当社の調達リスクを最小限にとどめ、安定した調達を実施できるよう努めています。

また、自然災害や感染症などのリスクについては、各事業所や取引先さまと情報を即座に共有し対応する危機管理体制を構築し、緊急時における商品の安定供給に対するリスク管理を行っています。

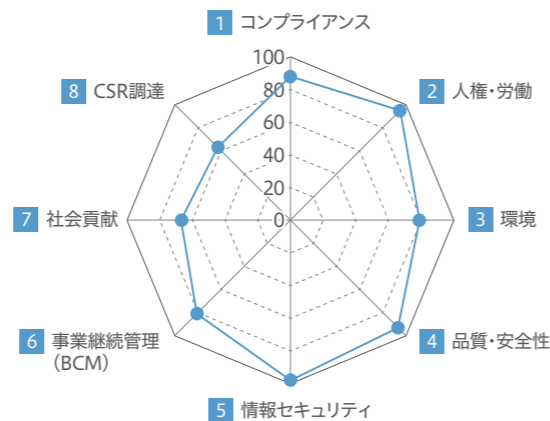
サプライヤーCSRアンケートの実施

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

2022年度のアンケートでは、人権・労働および品質・安全性、情報セキュリティの項目において達成度が90%以上となりました。一方、社会貢献、CSR調達については60%台にとどまっており、現段階では意識も高いとは言えない状況です。

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

CSRアンケート結果達成度



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

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

マテリアリティ

人権の尊重	労働安全衛生の推進
人材育成	ダイバーシティの推進

サステナビリティ経営 | 豊かな人づくり



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

近年の急激な環境の変化に適応しながら、中期経営計画の基本方針である「新しい100年に向けて、事業構造の変革(Transformation)を加速するとともに、財務体質と組織体制を強化し、経営環境の変化にしなやかに対応できる企業体質を構築する」には組織と人材の変革が必要です。

そのためには、さまざまな社会課題を解決し社会価値、環境価値、経済価値の向上に取り組む組織風土を醸成し、働きがいをもって仕事に取り組める多様な人材を育成する必要があります。その実現を目指し、当社グループでは、ESG課題のひとつとして「豊かな人づくり」を掲げています。さらに「変革に挑戦する次世代を担う人材の確保」、「従業員の多様性を尊重した働きがいのある環境づくり」、「職場の学ぶ文化と育成する風土の醸成」、「安全・健康に働き活躍できる職場環境の実現」、「人権の尊重」を人材戦略の5つの柱とし、一つひとつ具体的な施策に着手に取り組んでいます。

人材戦略の5つの柱

1 変革に挑戦する次世代を担う人材の確保

当社グループでは、取り巻くさまざまな環境や従業員と企業の関係性が急激に変化する中、従業員一人ひとりが情熱を持って、自ら考え、自ら行動することを促す環境を整備することで「変革に挑戦する次世代を担う人材の確保」に取り組んでいます。

■ P.63「人材育成」

2 従業員の多様性を尊重した働きがいのある環境づくり

当社グループでは、国籍や人種、文化、性別、年齢、障がいの有無などにとらわれず、多様な価値観を尊重し認め合い、さまざまな人材が自由な発想でより良いアイデアを出し、能力を最大限発揮できる「従業員の多様性を尊重した働きがいのある環境づくり」に取り組んでいます。

■ P.65「ダイバーシティの推進」

3 職場の学ぶ文化と育成する風土の醸成

当社グループでは、新入社員からリーダーまで個々の適性やキャリアを踏まえた成長機会を提供するとともに、学ぶことは従業員自らの成長のために不可欠で個人の成長が会社の成長につながるという認識を共有し「職場の学ぶ文化と育成する風土の醸成」に取り組んでいます。

■ P.63「人材育成」

4 安全・健康に働き活躍できる職場環境の実現

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

■ P.66「労働安全衛生の推進」

5 人権の尊重

当社グループは、持続可能な社会に貢献し、社会に必要な企業であり続けるためには、「人権の尊重」に関する企業責任を果たすことが必要不可欠であると考えています。この考えのもと、あらゆる形態の人権侵害に加担しないことを定めるとともに、当社グループのすべての従業員が安全かつ快適に働ける職場環境づくりに取り組んでいます。

■ P.67「人権の尊重」

マテリアリティ 人材育成

人材育成に対する基本的な考え方

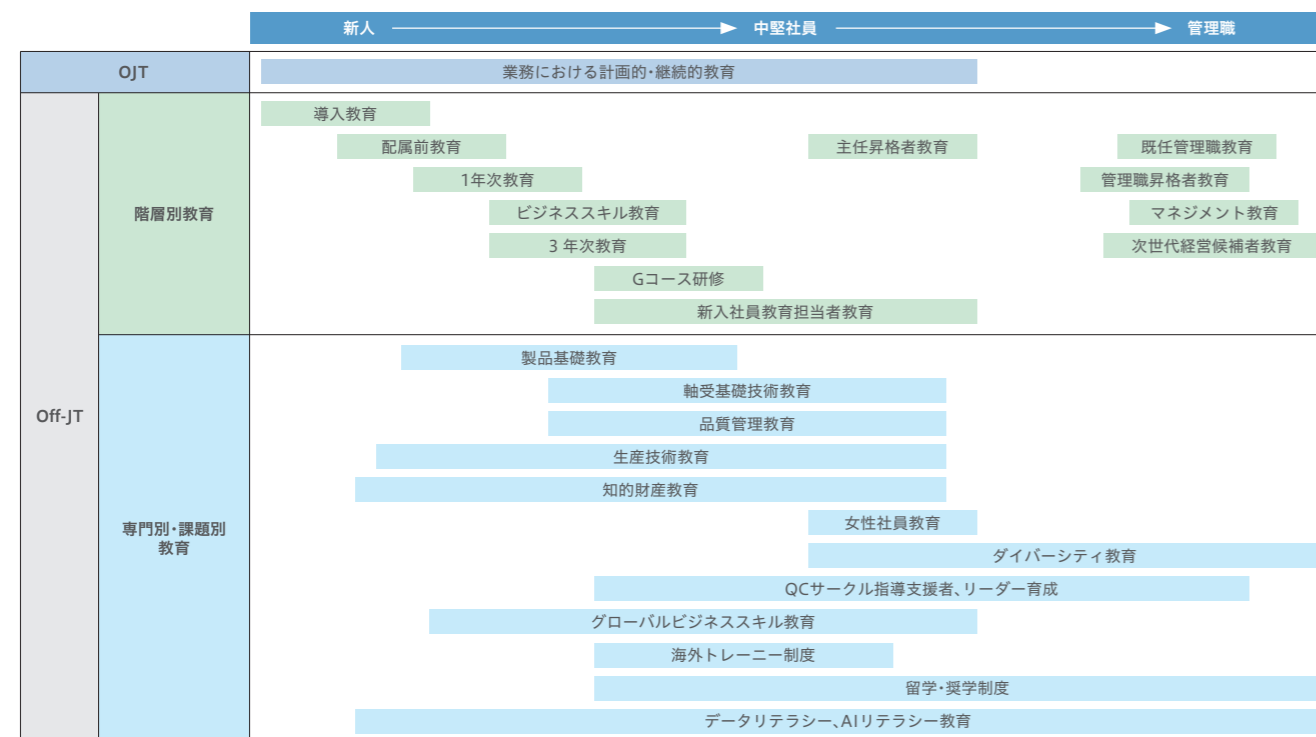
人材戦略の5つの柱のうち「変革に挑戦する次世代を担う人材の確保」、「職場の学ぶ文化と育成する風土の醸成」を達成するために具体的な施策に取り組んでいます。中期経営計画に掲げる「なめらかな社会」の実現に向けた「豊かな人づくり」を人材育成の基本方針として①国際社会に通用する人材、②個人として自立している人材、③創造力のある人材、の3つの人材の育成を目指しています。また当社の人材育成は、個人の自己啓発とOJTを基本としていますが、これを促進するための機会と各種支援制度を設けるとともに、必要に応じたOff-JT*として階層別、専門別、課題別各研修を長期的視野に立って、体系的・計画的・組織的に行い、都度時代の要請に応えた内容へ適合させ、実施しています。

*職場外における教育訓練

NTNの人材育成体制

職場の学ぶ文化と育成する風土の醸成を目指し、「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、国際的人材の育成プログラムとして若手従業員向けに英語のみで行う研修(グローバルビジネススキル研修)の実施や留学・奨学制度なども活用しています。また、社内eラーニングで会社知識・専門知識講座などのコンテンツを充実させることで全従業員の意識・知識の底上げ、能力向上に取り組むとともに、若年層向けに手上げ式のビジネススキル向上プログラムを導入し、制度面では従業員のキャリア自律を促進する社内公募制度を実施し、自律的に個人の人材スキルやキャリアプランに即した能力開発に取り組んでいます。さらにデータとデジタル技術の活用を促進し、ビジネス課題を解決するためや組織変革につなげるための手法を学ぶ講座(AI・データリテラシー講座)を開講し、AIリテラシー、データ分析などデジタルリテラシー活用者のすそ野拡大、レベル向上を行っています。管理職層には新任管理職向けだけでなく、一定の経験年数以上の管理職を対象に考課能力や部下への指導力向上を目的とした考課者訓練(既任管理職研修)や次世代経営層の発掘、育成を目的とした研修(NTN Next Leader Program)も実施しています。



経営人材の育成

従来の管理職教育に加え、長期的な視点で経営課題に関する意思決定ができる次世代経営層候補者のすそ野拡大を目的に、若手管理職を対象とした「NTN Next Leader Program(初級編/中級編)」を開講しています。

初級編は選抜制で「経営者視点でとらえ直す力、視野を広げる」ことを、中級編では「長期軸での戦略立案、組織変革をする力を養う」ことを中心に経営に必要な思考・知識を体系的に学習するカリキュラムとなっております。また執行役候補者の選抜によるサクセッションプランを導入しており、これらの施策などを通じて経営層候補者を早期に見出し、計画的育成を図ります。

従業員エンゲージメント向上のための職場づくり

公正な評価と処遇

当社は、一定期間における業務目標の達成度、仕事を行う上での貢献度および職務遂行能力の発揮度を考課し、昇給、賞与、昇進、昇格、教育訓練などへ適正に反映を行い、人事管理の公正な運営を図るとともに、社業の発展のための「被考課者の職務能力の育成」につなげることを目的とした人事考課制度を運用しています。

その制度運用を徹底するため、考課者訓練を毎年実施しており、人事考課の結果が処遇に反映される仕組みの周知を図り、考課を人材育成につなげています。

多様な働き方の実現

在宅勤務制度やフレックスタイム制度を導入し、働く時間や場所の柔軟性を広げ、多様な従業員が活躍できる環境を整備しています。また、管理職にも、育児や介護と管理職としての職務を両立して働くことができるように、時短勤務やフレックスタイム制度を適用できるワークライフバランス職階を設け、育児や介護がキャリアアップの妨げにならないように取り組んでいます。

こうした在職者に対する取り組みにとどまらず、結婚・出産・不妊治療・介護・キャリアアップなどの事情で退職した従業員が復職できるNTNジョブリターン制度を導入し、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を整備しています。

多くの従業員が十分に活躍できる職場づくりを進め、多様な働き方を実現していきます。

RPA活用の推進

少子高齢化の進展により労働力人口の減少が避けられない日本社会において、一人あたりの生産性向上が大きな課題となっています。

こうした環境の中、持続可能な成長を実現していくためには、これまで以上に生産性向上を図り、業務成果を高める働き方改革の推進が必要不可欠です。

当社では、社内外で進む電子化への対応と定型作業の自動化による効率向上を目的に、RPA(Robotic Process Automation)をはじめとした各種デジタルツールの活用を継続的に進めており、給与計算や支払い伝票処理などの間接業務において、作業プロセスの標準化とセットでの業務改革を推進中です。

今後は、テレワークを想定した新しい働き方の提案と具体化を進めるべく、さらなる業務情報のペーパーレス化と定型作業の自動化を推進し、全社レベルでの業務運営体制の見直しを行うことで、会社を取り巻く情勢の変化に柔軟に対応できるような環境を整え、競争力の強化と働き方改革の実現につなげてまいります。

従業員エンゲージメントサーベイの実施

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

取り組みの実効性を高めるため、従業員の感じている思いや会社への期待を把握するエンゲージメントサーベイを実施しています。また、サーベイ結果を踏まえて、部門単位で職場課題の改善活動を実施し、1 on 1ミーティングを通じた職場コミュニケーションの活性化や従業員間の良好な信頼関係のある職場づくりを進めています。

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

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

マテリアリティ **ダイバーシティの推進**

ダイバーシティ&インクルージョンの基本的な考え方

当社グループでは、国籍や文化、性別、年齢、障がいの有無などにとらわれず、さまざまな人材が自由な発想でより良いアイデアを出し、能力を最大限発揮できる「従業員の多様性を尊重した働きがいのある環境づくり」に取り組んでいます。具体的には、中途採用の拡大によりさまざまなキャリアバックグラウンドを持つ人材確保を強化するほか、多様な人材を国内外の拠点の責任あるポジションに積極的に登用できる環境や制度を整備しています。

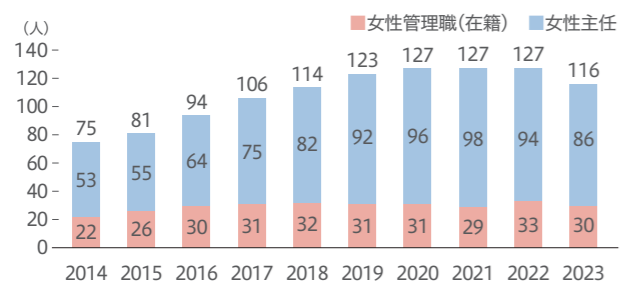
多様な価値観を尊重し認め合い、それらを融合することで柔軟な発想が生まれる組織づくりを進め、持続的に成長し続けながら、企業理念である「新しい技術の創造と新商品の開発を通じて国際社会に貢献する」ことを実現していきます。

女性のキャリアアップ

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

現在、当社グループの女性管理職比率はグローバルで14.7%、日本は4.0%、NTN単体で4.4%と国内は海外よりも低い水準となっています。女性も責任あるポジションで重要な判断や意思決定に参画し、多様な意見や柔軟な発想によるイノベーションの創出を図るため、当社では、女性従業員に対してリーダー育成プログラムを導入し、ステップアップのための教育を計画的に実施するなど、女性が管理職にチャレンジできる環境を整備しています。女性の意識醸成や能力開発はもちろん、従業員全体の意識改革を図り、さらなる女性の活躍推進に取り組んでいきます。

■ 女性管理職と主任の人数推移(当社に在籍する従業員) / 4月1日時点



育児と仕事の両立

男性の育休取得の推進

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

こうした取り組みにより、2022年度の男性従業員の育休取得率は前年度の11.2%から37.2%に増加しました。

子育てサポート企業認定「プラチナくるみん」取得

当社は、従業員の子育て支援に関する高い水準の取り組みが認められ、2022年10月に「プラチナくるみん」認定を取得しました。

育児をする従業員に対しては、男女ともに、妊娠が分かってから産休・育休・復職までの育児に関連する社内制度や法律をまとめた産休・育休ハンドブックを配布し、制度の社内周知などを進めています。また、管理職向けの取り組みとして、管理職用育児サポートブックを配布し、管理職の出産・育児に対する理解を深め、出産・育児をする従業員が最大限に能力を発揮できるような環境を整備しています。ほかにも、育児や介護など多様な人材が十分に活躍できる職場づくりを進めるために、管理職を対象とした「イクボスハンドブック」を配布し、部下の仕事と生活の両立支援の意識啓発に取り組んでいます。

障がい者雇用の推進

誰もが活躍できる多様性のある組織づくりの一環として、障がい者の方の雇用を積極的に推進しています。さまざまな製造現場や事務部門の職場で「協働」し、持ち味を活かして活躍していただいています。ほかにも、障がいのある方々が主役となって働ける職場として、桑名・磐田・岡山の各事業所に専用職場「夢工房」を開設し、地域雇用への貢献とともに、バリアフリー化の推進など、障がいを持つ方でも安全で働きやすい職場環境の構築に取り組んでいます。障がい者雇用率は、積極的な採用や定着化施策により2.57%(2023年3月期)となりました。

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

マテリアリティ **労働安全衛生の推進**

安全重点施策

安全に強い人づくり

従業員の危険感受性の向上を目的に、危険予知(KY)研修を実施しています。受講者が中心となり職場単位で危険予知訓練(KYT)を実施展開することで不安全状態に気付くことができ、不安全行動をしない人づくりをしています。

同様に、設備や作業のリスクアセスメント(RA)研修を実施しています。受講者が自職場のRAに参画することで、RA実施水準の向上を図っています。また、RAの手順である危険源(ハザード)の特定、それによるリスクの見積りを理解してもらうことで、起こりうる潜在的なリスク、人の不注意からなる行動、焦りからなる行動、近道行為なども想定できる安全に強い人づくりを目指しています。

設備の本質安全化

設備や作業環境のリスクアセスメントを継続的にを行い、顕在的、潜在的なリスクの低減を図っています。設備の安全カバーやインターロックなどの工学的措置のほか、手順書やルールなどの管理や、保護具により設備や作業の安全対策を実施しています。また、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、作業者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。

安全を支える仕組みづくり

当社グループの安全を支える仕組みづくりとして労働安全衛生マネジメントシステムの導入を進めています。マネジメントシステムを継続的に運用しPDCAを回していくことで法令遵守と安全衛生水準の向上を図っていきます。

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

国内製造関係会社16社においても、2社がISO45001の認証取得を、8社がJISHA方式OSHMS*2の認証取得を、2社がGSC*3の評価取得を完了しています。現在4社の関係会社においてGSCの評価取得を推進中です。海外関係会社においても5社がISO45001の認証を取得しています。

労働災害が発生した場合は、労働災害報告書にて労働災害の発生状況や対策などの情報共有、横展開を行っています。休業災害が発生した場合、あるいは同一職場(課)で年度内に複数回の労働災害が発生した場合は、他事業所の安全担当で構成する監査メンバーで、再発防止のための安全監査を実施しています。

現地で当該職場の安全活動を確認し、現場の安全管理体制の有効性を確認します。

発生した労働災害についても、被災者がなぜそのような行動をとったのか、根本原因をとらえ対策につなげるよう指導しています。

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

健康経営*の推進

健康経営優良法人(ホワイト500)3年連続の認定

当社は経済産業省と日本健康会議が共同で選定する「健康経営優良法人2023大規模法人部門(ホワイト500)」に認定されました。今年で3年連続の認定となります。

「健康経営優良法人認定制度」とは、特に優れた健康経営を実践している企業を認定する制度です。今年度は2,676法人が認定を受け、そのうち当社も含め上位500法人が「ホワイト500」の認定を取得しました。

本調査は、企業の健康課題に即した取り組みや健康増進の取り組みを、「経営理念・方針」や「制度・施策実行」、「組織体制」などの観点から評価し、今年度は経営層の健康課題に対する姿勢や会社の推進体制などを評価する「組織体制」の項目において、機械業種の企業の中でトップクラスの評価を受けました。

*健康経営はNPO法人健康経営研究会の登録商標です。



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

マテリアリティ 人権の尊重

人権に対する基本的な考え方

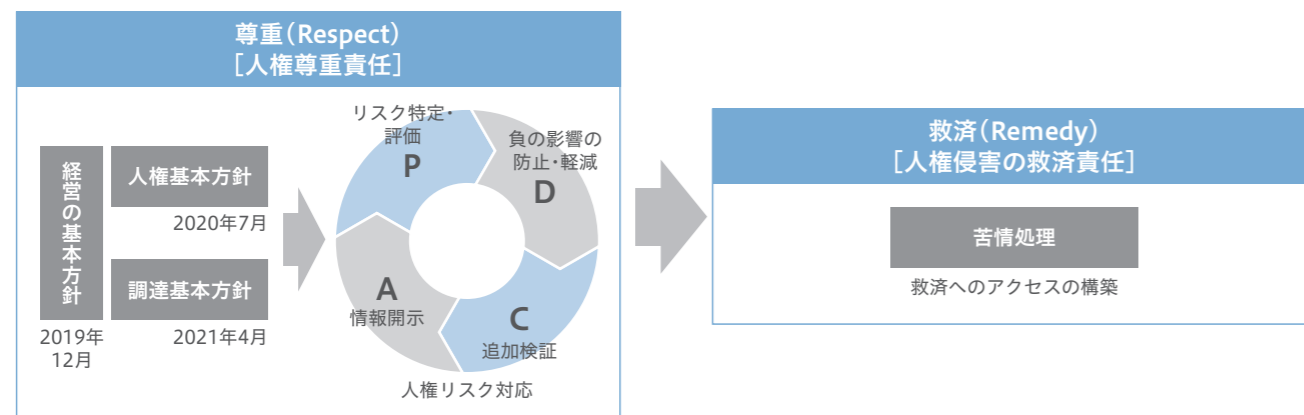
当社グループは、持続可能な社会に貢献し、「社会に必要な企業」であり続けるためには、人権尊重に関する企業責任を果たし、社会からの信用を獲得することが必要不可欠であると考え、経営の基本方針の中に「人権の尊重」を掲げています。また人権基本方針を策定し、あらゆる形態の人権侵害に加担しないことを定めるとともに、当社グループの多様な従業員一人ひとりが安全かつ快適に働けるよう、人権尊重に関する啓発活動や職場環境づくりに取り組んでいます。

人権デューデリジェンス

当社グループは、国連の「ビジネスと人権に関する指導原則」に掲げられた「尊重」と「救済」の2つの観点に基づき、「従業員における人権リスク対応」、「サプライチェーンにおける人権リスク対応」、「救済へのアクセスの構築」に優先的に取り組んでいます。当社グループの事業活動における人権への負の影響について実態を把握するため、当社の海外関係会社を対象に人権に関するアンケートを実施しました。アンケート分析の結果、リスク発生の可能性は低い評価となりました。今後も定期的にアンケートを実施し、人権デューデリジェンスに取り組んでまいります。

■ 人権デューデリジェンスの全体像

国連「ビジネスと人権に関する指導原則」



人権基本方針

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

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

人権基本方針の骨子

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

従業員における人権リスク対応

労使協議に基づく健全な労使関係

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

外国人労働者の実態調査

外国人労働者の就労状況についてモニタリングしており、必要時には迅速に対応できる体制を整えております。

サプライチェーンにおける人権

強制労働や児童労働への対応(紛争鉱物調査の実施)

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

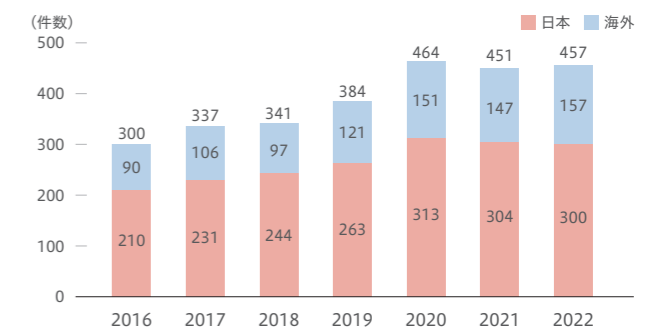
当社は2016年4月にCSR調達ガイドラインを制定し、「責任ある鉱物調達」を掲げ、当社の商品に使用される材料や構成部品に含まれる鉱物資源が、紛争地域・高リスク地域から採掘されたものでないか継続的に監視しています。2023年3月期は、対象取引先さま245社についてサプライチェーンを遡り、製錬所を特定する調査を実施し、97%の取引先さまに協力を得て回答をいただきました。調査の結果、紛争鉱物の使用は確認されませんが、今後も定期的に調査を実施していきます。

NTN CSR調達ガイドラインより抜粋

- 責任ある鉱物調達
材料や構成部品に含まれる鉱物資源が、人権や環境などの観点で社会的な悪影響を及ぼしていないかを確認する。悪影響が想定、または確認された場合は、それら紛争鉱物を使用しない方法を推進する。
- 児童労働の禁止
各国・地域の法令で定められた最低就業年齢に満たない者の雇用や保護義務違反をしない。
- 強制的な労働の禁止
すべての労働は自発的であること、および従業員が自由に離職できることを確実に保障し、強制労働は行わない。

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

■ 紛争鉱物調査実績(お客さまからの依頼対応)



基本的な考え方

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

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

5 経営会議

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

6 執行役員

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

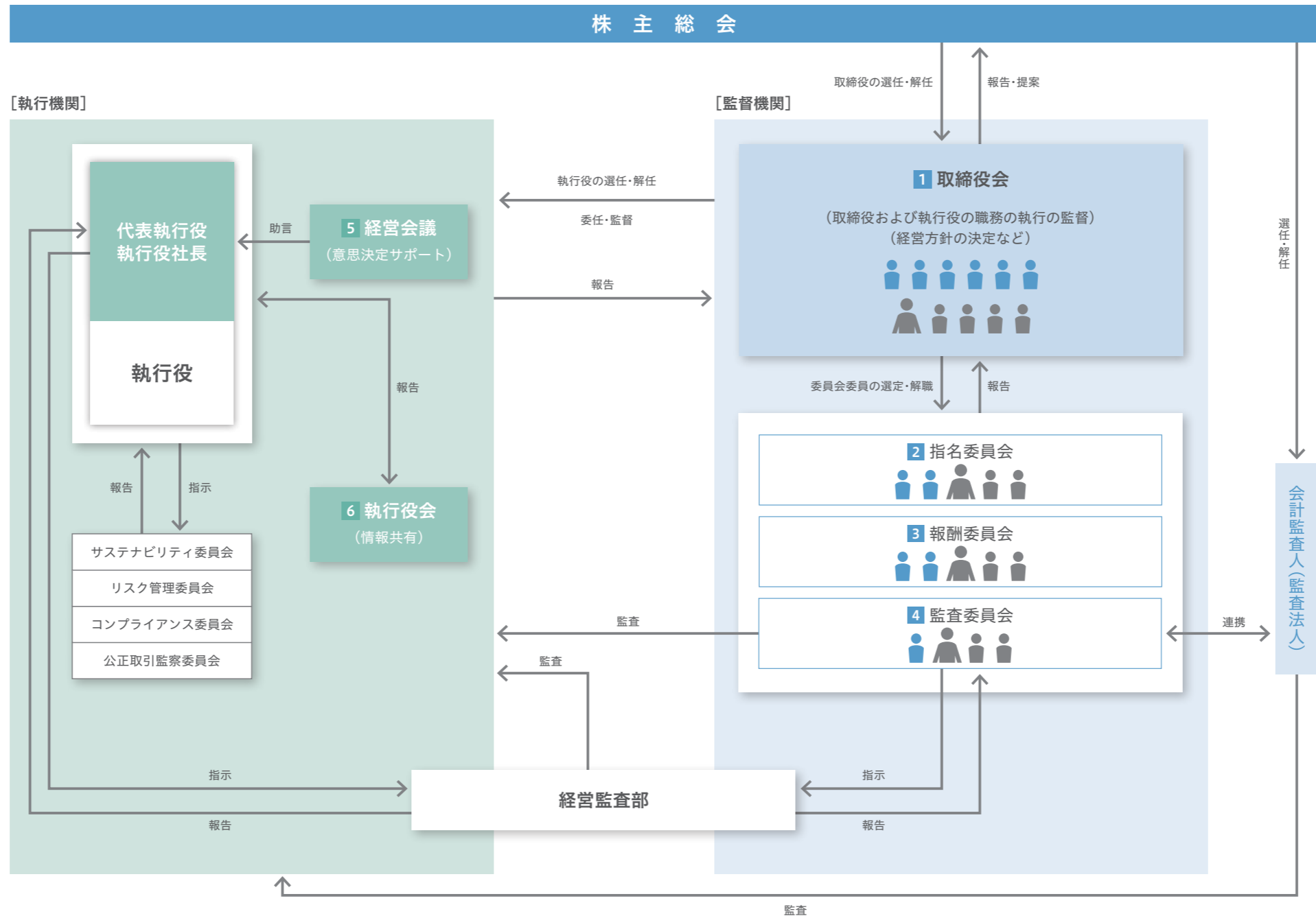
執行役

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、2023年6月27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	2名
取締役を兼務する執行役	5名
監査委員会の職務を補助する体制	あり(経営監査部)
会計監査人	EY新日本有限責任監査法人

コーポレート・ガバナンス体制 (2023年6月27日現在)



取締役会、指名・報酬・監査委員会構成メンバー

2024年3月期(2023年6月27日現在)

取締役会	指名委員会	報酬委員会	監査委員会
鶴岡 英一	○	○	
宮澤 秀彰			
江上 正樹			
山本 正明		○	
木下 俊平			
尾迫 功	○		○
川上 良 ★(非常勤)	○		○
西村 知典 ★(非常勤)		◎	○
小松 百合弥 議長 ★(非常勤)		○	
村越 晃 ★(非常勤)	◎	○	
木谷 泰夫 ★	○		◎

*★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おります。

取締役の任期は1年、員数は15名以内と定款で定めており、取締役会は原則月1回および必要の際に機動的に開催しております。

2023年6月27日現在の取締役は11名、うち5名が社外取締役です。取締役会議長は、社外取締役が務めております。

2 指名委員会

指名委員会は、株主総会に提出する取締役の選解任に関する議案の内容の決定等を行います。2023年6月27日現在の委員は5名、うち3名が社外取締役です。指名委員長は、社外取締役が務めております。

3 報酬委員会

報酬委員会は、取締役および執行役の報酬等の内容に係る決定に関する方針と個人別の報酬等の内容の決定等を行います。2023年6月27日現在の委員は5名、うち3名が社外取締役です。報酬委員長は、社外取締役が務めております。

4 監査委員会

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

2023年6月27日現在の委員は4名、うち3名が社外取締役です。監査委員長は、社外取締役が務めております。

マテリアリティ **ガバナンスの強化**

ガバナンス体制の変遷

2004年	● 執行役員制度の導入 ● 常務会から経営戦略会議へ見直し・改称
2006年	● CSR委員会の設置
2008年	● リスク管理委員会の設置 ● 社外取締役の選任(0名→1名)
2011年	● 社外取締役の増員(1名→2名)
2012年	● 公正取引監察委員会の設置
2015年	● コンプライアンス委員会の設置 ● 取締役会実効性評価の実施

2016年	● 報酬諮問委員会の設置
2018年	● 新企業理念体系の制定
2019年	● 指名委員会等設置会社へ移行 ● 社外取締役の増員(2名→5名) ● サステナビリティ委員会の設置
2020年	● 取締役(社外)に女性が就任
2021年	● 執行役体制のフラット化
2022年	● 執行役評価制度にESG項目を設定 ● 取締役会議長に女性社外取締役が就任

取締役会

取締役会の考え方

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

取締役の多様性

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

取締役会の実効性評価

取締役会の実効性向上のため、毎年取締役会の実効性評価を行っております。2023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」等の観点から、アンケート形式による各取締役の自己評価を行いました。おおむね肯定的な評価でしたが、執行役の業績評価について、目標管理の仕組みの整備は進んだが、運用はまだ途上にある、との意見がありました。また、取締役会の決議事項の再検証に関して意見があり、今後、継続して議論することとなりました。今後も定期的に、取締役会の実効性について分析・評価を行い、改善を図ってまいります。

執行役

執行役の選任

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

体制のフラット化と報酬体系

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

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

ESG評価の導入

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

指名委員会 (2022年4月1日～2023年3月31日)

■ メンバーと開催回数、出席状況

氏名	役職	出席状況	出席回数
津田 登	委員長 社外取締役	100%	5回/5回
川原 廣治	社外取締役	100%	5回/5回
村越 晃	社外取締役	100%	5回/5回
鶴飼 英一	取締役	100%	5回/5回
尾迫 功	取締役	100%	5回/5回

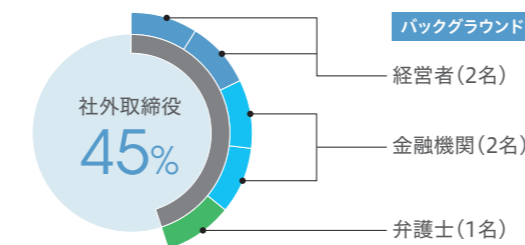
指名委員会の審議内容

2023年3月期は指名委員会を5回開催し、主に執行役の業務執行計画のフォロー等、2024年3月期の役員体制および執行役社長、代表執行役、執行役候補者および取締役候補者の選定等について審議いたしました。

社外取締役について

2023年6月27日現在の取締役は、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。引き続き、経営の監督機能の強化および経営の透明性と公正性の向上を図ってまいります。また、適正なコーポレート・ガバナンスの確保のために、社外取締役の資質および独立性について「社外取締役の独立性基準」を独自に定め社外取締役の選任を行っています。なお、社外取締役全員を、(株)東京証券取引所の定めに基づく独立役員として指定し、同取引所に届け出ています。

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



取締役選任基準

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

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

報酬委員会 (2022年4月1日～2023年3月31日)

■メンバーと開催回数、出席状況

氏名	役職	出席状況	出席回数
西村 知典*	委員長 社外取締役	100%	6回/6回
川上 良	社外取締役	100%	7回/7回
小松 百合弥	社外取締役	100%	7回/7回
鶴飼 英一	取締役	100%	7回/7回
山本 正明*	取締役	100%	6回/6回

*委員会委員就任後の出席回数を記載しております。

報酬委員会の審議内容

2022年4月から2023年3月にかけて、報酬委員会を7回開催しました。

取締役および執行役の報酬の決定に関する手続きの公正性・透明性・客観性を強化するとともに、コーポレート・ガバナンスの充実を図ることを目的とし、個人別報酬など、役員報酬に関する内容を決議しました。

■報酬委員会(2022年4月1日～2023年3月31日)

第1回	・役員報酬BIP信託のポイント付与 ・執行役の2022年賞与
第2回	・委員長に事故ある場合の代行順位決定 ・報酬等の決定の基本方針 ・取締役報酬 ・組織変更に伴う執行役報酬の変更 ・年間活動計画
第3回	・執行役の業務執行計画書
第4回	・役員報酬水準、報酬構成検証 ・常務理事の冬季賞与
第5回	・執行役懲罰処分
第6回	・執行役報酬
第7回	・執行役の基本報酬 ・執行役報酬 ・株式交付規程および内規の改定

報酬などの決定の基本方針

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

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

取締役の報酬

取締役の報酬は、固定報酬のみとなります。

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

執行役の報酬

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



固定報酬

固定報酬は、基本報酬、責任者報酬、代表権報酬で構成されています。

業績連動報酬

■年次インセンティブ

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

■中長期型インセンティブ

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

監査委員会 (2022年4月1日～2023年3月31日)

■メンバーと開催回数、出席状況

氏名	役職	出席状況	出席回数
川原 廣治	委員長 社外取締役	100%	15回/15回
川上 良	社外取締役	100%	15回/15回
西村 知典	社外取締役	100%	15回/15回
尾迫 功*	取締役	100%	11回/11回

*委員会委員就任後の出席回数を記載しております。

監査委員会の審議内容

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

監査の状況

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

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

内部統制/内部監査

内部統制システム

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

内部監査の取り組み

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

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

海外では、各地区を統括する組織である「総支配人室」の中に「企画・内部統制部」を設置しています。経営監査部と企画・内部統制部は、連携して各地区の事情や特性を踏まえて、内部統制の強化を図っています。2023年3月期は、コロナ禍で自粛していた海外関係会社への現地往査による業務監査を再開しました。

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

各委員会の概要

サステナビリティ委員会

当社グループの事業を取り巻く外部環境が変化し続ける中、環境・社会的課題の解決に取り組み、当社グループの持続的な成長を図るとともに、「なめらかな社会」を実現することを目指し、サステナビリティ活動を推進しています。

サステナビリティ活動に関する諮問機関として、ESG推進部を担当する執行役(サステナビリティ活動の統括責任者)を委員長とするサステナビリティ委員会を設置しています。委員はESGに関連する部門の部門長を中心に構成され、サステナビリティに関連するリスクと機会の内容と取り組みについて審議を行っています。取り組みの状況は、リスクと機会に紐づけられたマテリアリティの対応施策として、定期的に確認しています。サステナビリティ委員会で審議されたリスクと機会の内容と取り組みについては、適宜、取締役会に報告しています。

リスク管理委員会

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

コンプライアンス委員会

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

公正取引監察委員会

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

リスクマネジメント

リスク管理に関する基本的な考え方

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

リスク管理に関する諮問機関として、「リスク管理委員会」を原則半期ごとに開催し、内外の環境変化などを踏まえた上で、当社グループの経営に大きな影響を与えるリスクの「特定」、「分析」、「評価」、「対応」を定期的に確認しています。リスク分類については、網羅性の観点から以下12のリスクに分類した上で、当社グループの経

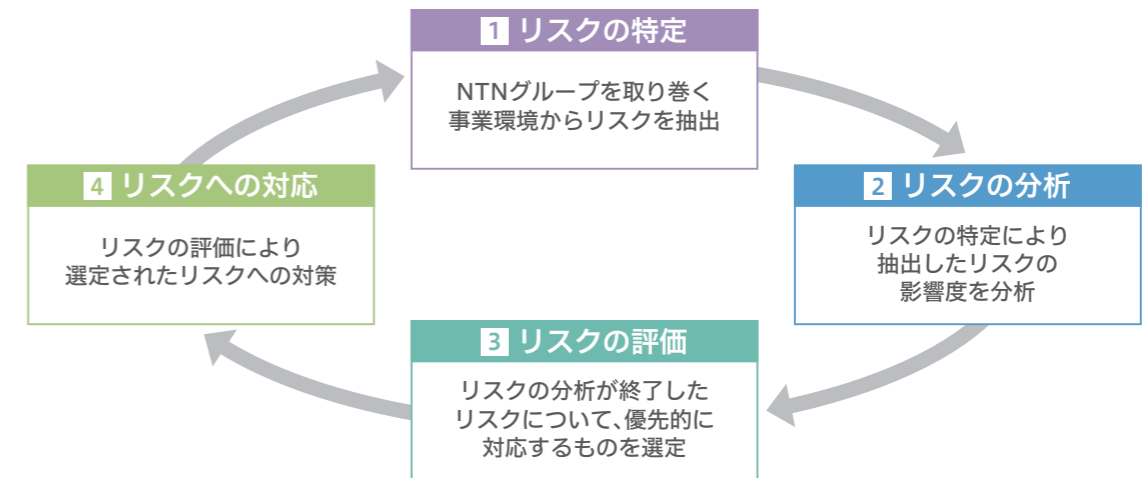
営に大きな影響を与える具体的なリスク内容ごとに管理責任者と推進部署を決定し、リスク低減に取り組んでいます。リスク管理委員会の審議内容については、取締役会に報告しています。

BCP/BCMの推進

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

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

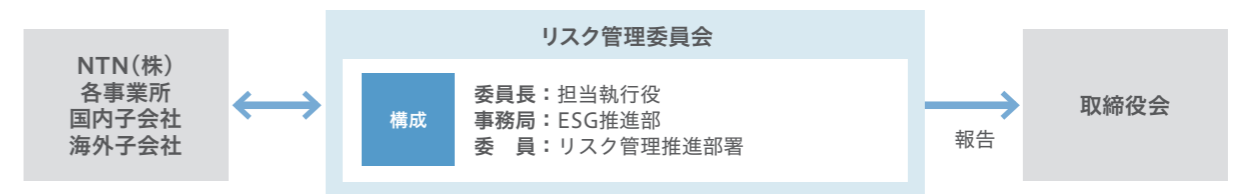
■ リスク管理プロセス



■ リスク分類

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

■ 体制図



マテリアリティ **コンプライアンスの徹底**

コンプライアンスに対する基本的な考え方

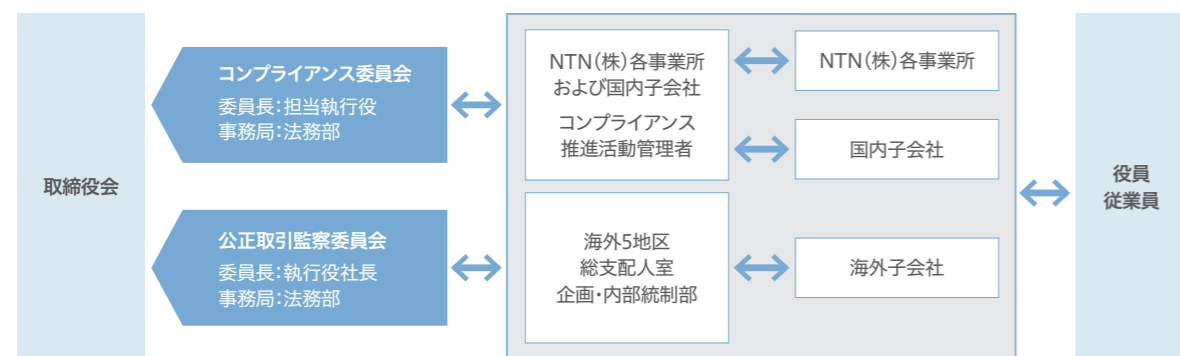
当社は、持続可能な社会に貢献し、「社会に必要な企業」であり続けるためには、社会からの信用を獲得することが必要不可欠であると考え、経営の基本方針の中にコンプライアンスの重視を掲げています。各国の法令、社会的規範や当社社内規程に則った事業活動を行っていくため、役員および従業員が遵守すべき行動の指針を「業務行動規程」に定め、コンプライアンスに関する諸規程や内部通報制度、コンプライアンス委員会、公正取引監察委員会を含む推進体制を整備・運用しています。

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。(両委員会の活動の内容の詳細はP.75)

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

■ 体制図



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

社内風土に関する調査の実施

当社グループは、2018年3月期より不正防止活動の一環として、関係会社社長のコンプライアンスに関する姿勢と組織風土について、従業員の評価を調査しています。

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

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

2023年3月期は、社長交代などがあった関係会社12社(国内6社、海外6社)の従業員約680名を対象に、調査を実施しました。

贈収賄防止の取り組み

国内における取り組み

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

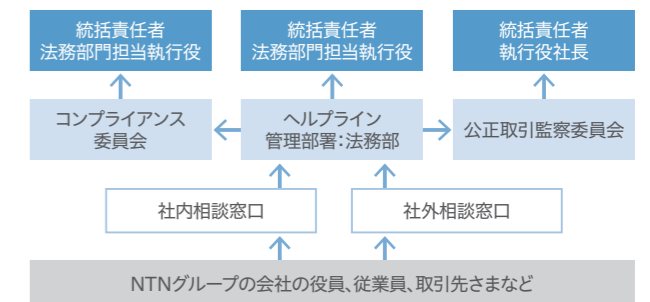
海外における取り組み

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

ヘルプライン(内部通報制度)の運用と周知活動

国内では、法令や業務行動規程、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、相談者や調査協力者に対する不利益な取り扱いの禁止などのルールを遵守して調査対応を行っています。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。2022年には、改正公益通報者保護法の施行にあわせて「ヘルプライン管理規程」を改定し、保護対象者の拡大や保護の強化など、法の趣旨に沿った運用を行っています。また海外においても、各地区のニーズと実情にあわせて地区ごとの内部通報制度を順次整備・運用しています。



独占禁止法遵守の取り組み

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

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

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

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

役員紹介 (2023年6月27日現在)

社内取締役

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

鵜飼 英一



取締役在任期間 6年
所有する当社株式の数 93,900株

宮澤 秀彰



取締役在任期間 9年
所有する当社株式の数 97,100株


小松 百合弥



取締役在任期間 2年11カ月
所有する当社株式の数 10,000株


(重要な兼職の状況)
株式会社ドリームインキュベータ社外取締役
株式会社ダイセル社外取締役
IA/パートナーズ株式会社取締役
大塚化学株式会社顧問

村越 晃



取締役在任期間 1年
所有する当社株式の数 1,200株

江上 正樹



取締役在任期間 2年11カ月
所有する当社株式の数 30,700株

山本 正明



取締役在任期間 1年
所有する当社株式の数 38,700株

木谷 泰夫



取締役在任期間 新任
所有する当社株式の数 0株

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

木下 俊平



取締役在任期間 新任
所有する当社株式の数 33,800株

尾迫 功



取締役在任期間 1年
所有する当社株式の数 37,100株

■ 取締役の主な経験分野(スキルマトリックス)

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

社外取締役

川上 良



取締役在任期間 4年
所有する当社株式の数 0株

(重要な兼職の状況)
弁護士(弁護士法人大阪西総合法律事務所)

西村 知典



取締役在任期間 2年11カ月
所有する当社株式の数 6,300株

(重要な兼職の状況)
NTコンサル代表

氏名	取締役会、委員会の出席状況 (2023年3月期)	選任理由
社内取締役	鵜飼 英一 100% 取締役会 15回/15回 指名委員会 5回/ 5回 報酬委員会 7回/ 7回	品質部門、海外部門などにおける業務の経験およびそれらの実績をもとに、グローバルに事業を展開する当社の経営に関する十分な知見などを有しており、2021年4月から当社執行役社長としての職務を遂行しております。その経験や知見などを経営に活かすことで持続的な企業価値の向上を図るべく、取締役として選任しております。
	宮澤 秀彰 100% 取締役会 15回/15回	自動車市場向け事業部門、海外部門などにおける業務の経験およびそれらの実績に基づく幅広い知見などを有しております。その経験や知見などを経営に活かすことで持続的な企業価値の向上を図るべく、取締役として選任しております。
	江上 正樹 100% 取締役会 15回/15回	技術・研究部門などにおける業務の経験およびそれらの実績に基づく幅広い知見などを有しております。その経験や知見などを経営に活かすことで持続的な企業価値の向上を図るべく、取締役として選任しております。
	山本 正明 100% 取締役会 11回/11回 報酬委員会 6回/ 6回	財務部門、海外部門などにおける業務の経験およびそれらの実績に基づく幅広い知見などを有しております。その経験や知見などを経営に活かすことで持続的な企業価値の向上を図るべく、取締役として選任しております。
	木下 俊平	海外部門、財務部門などにおける業務の経験およびそれらの実績に基づく幅広い知見などを有しております。その経験や知見などを経営に活かすことで持続的な企業価値の向上を図るべく、新たに取締役に選任しております。
	尾迫 功 100% 取締役会 11回/11回 指名委員会 5回/ 5回 監査委員会 11回/11回	製造部門、品質部門などにおける業務の経験およびそれらの実績に基づく幅広い知見などを有しております。その経験や知見などを経営に活かすことで持続的な企業価値の向上を図るべく、取締役に選任しております。
社外取締役	川上 良 100% 取締役会 15回/15回 監査委員会 15回/15回 報酬委員会 7回/ 7回	企業法務に精通する弁護士としての豊富な経験に基づく幅広い知見などを有しており、業務執行者から独立した立場での適切な発言など、職務を通じて経営の透明性・公正性を高める観点から監督を行うことで当社の持続的な企業価値の向上を図ることが期待できるため、社外取締役として選任しております。
	西村 知典 100% 取締役会 15回/15回 監査委員会 15回/15回 報酬委員会 6回/ 6回	他の事業会社の経営者としての豊富な経験に基づく幅広い知見などを有しており、業務執行者から独立した立場での適切な発言など、職務を通じて経営の透明性・公正性を高める観点から監督を行うことで当社の持続的な企業価値の向上を図ることが期待できるため、社外取締役として選任しております。
	小松 百合弥 100% 取締役会 15回/15回 報酬委員会 7回/ 7回	他の事業会社の経営者としての豊富な経験に基づく幅広い知見などを有しており、業務執行者から独立した立場での適切な発言など、職務を通じて経営の透明性・公正性を高める観点から監督を行うことで当社の持続的な企業価値の向上を図ることが期待できるため、社外取締役として選任しております。
	村越 晃 100% 取締役会 11回/11回 指名委員会 5回/ 5回	他の事業会社の経営者としての豊富な経験に基づく幅広い知見などを有しており、業務執行者から独立した立場での適切な発言など、職務を通じて経営の透明性・公正性を高める観点から監督を行うことで当社の持続的な企業価値の向上を図ることが期待できるため、社外取締役として選任しております。
	木谷 泰夫	長年の銀行における豊富な経験と財務に関する幅広い知見などを有しており、業務執行者から独立した立場での適切な発言など、職務を通じて経営の透明性・公正性を高める観点から監督を行うことで当社の持続的な企業価値の向上を図ることが期待できるため、新たに社外取締役として選任しております。

執行役 (2023年4月1日現在)

	代表執行役 執行役社長 鵜飼 英一* CEO (最高経営責任者) (兼) グループ経営本部 本部長		代表執行役 執行役 宮澤 秀彰* 自動車事業本部 本部長
	執行役 市川 博幸 自動車事業本部 副本部長 (兼) 複合材料商品事業部担当		執行役 江上 正樹* CTO (最高技術責任者) (兼) 研究部門担当 (兼) 新商品戦略本部担当
	執行役 小澤 隆信 米州地区担当 (兼) 法務部担当 (兼) 内部統制推進部担当		執行役 皆見 章行 SCM戦略本部 本部長 (兼) 中国地区担当 (兼) 生産技術開発本部担当
	執行役 川端 恭弘 グループ経営本部 副本部長 (兼) 人材戦略部担当 (兼) 人事部担当 (兼) 総務部担当		執行役 木下 俊平* グループ経営本部 副本部長 (兼) 経営戦略部担当 (兼) ESG推進部担当 (兼) カーボンニュートラル戦略推進部担当
	執行役 孝橋 宏二 自然エネルギー商品事業部担当 (兼) ICT戦略部担当		執行役 播磨 悦 アフターマーケット事業本部担当 (兼) 産業機械事業本部担当 (兼) 品質保証本部担当 (兼) NTN KOREA CO.,LTD.担当 (兼) アセアン・大洋州・西アジア地区担当 (兼) インド地区担当
	執行役 山本 正明* CFO (最高財務責任者) (兼) グループ経営本部 副本部長 (兼) 財務戦略部担当 (兼) 経理部担当 (兼) 欧州・アフリカ州地区担当		

*取締役を兼務する執行役



社外取締役
小松 百合弥

社外取締役
村越 晃

NTNレポートでは、NTNの経営やサステナビリティの諸課題について、毎年社外取締役の皆さまの議論の場を設け、その内容を「社外取締役 会談」として掲載しています。今年は小松取締役と、昨年6月に就任された村越取締役に、NTNの現状と課題について辛口の本音をお話いただきました。

テーマ1 **NTN再生に向けたこの1年の取り組みの成果について**

NTN再生に向けた中期経営計画「DRIVE NTN100」Phase 2の2年目が終わりました。再生に向けて不退転の覚悟で取り組んだ、この1年の振り返りをお願いします。

小松 本来であれば中期経営計画というのは、事業ポートフォリオをどう転換していくかというビッグピクチャーを描いた上で、どの事業に重点を置くかというステップを議論すべきだと思います。しかし、現在取り組んでいる中期経営計画に関しては、赤字から脱却し、利益率を上げて、キャッシュ・フローおよび財務体質を改善する、次の飛躍のための「社内整備」の3年間という位置づけで、当初から改革を進めてきました。

その点で言うと、2021年3月期と比較して、営業利益

率、キャッシュ・フロー、財務体質は改善しており、従業員の皆さまが頑張った結果だと評価できると思います。ただ、営業利益率やキャッシュ・コンバージョン・サイクルなどの改善の内容とスピードに課題があると認識しています。資材・運搬費の高騰など外部環境の急激な変化も要因としてあるでしょうが、値上げ交渉のチャンスでもあったわけで、もう少し明確な意志があれば、より良い結果であったのではないかと思います。

鵜飼社長は強い意志を持って、十分な利益が確保できないビジネスについては取り引きをやめる覚悟で交渉してよいと、何度も社内に発信しておられ、値上げや不採算ビジネスの縮小には全社で取り組んでいます。結果は、産業機械事業やアフターマーケット事業の利益率は順調に改善している一方で、自動車事業は前期も営業赤字となってしまうました。現場の従業員の方々は他事業部と同様頑張っておられることを考慮しますと、自動車

事業本部のマネジメントが収益改善のロードマップとKPIを共有し、明確な意思を伝えきれていないのではないかと思いますし、皆さんが自覚なく固定費をカバーするために営業赤字となる受注を受けることを懸念しています。まずは、ビジネスの判断基準を、売り上げと粗利ではなく、営業利益率と在庫水準是正につながるキャッシュ・フローに変更して止血をする必要があります。同時に、持続的に適切な利益を計上できる事業構造の変換のプランを早期にとりまとめ、社内外と共有することを期待しています。

村越 私は昨年社外取締役に就任させていただいたばかりなので、この1年間のNTNを見て感じたことをお話しします。小松さんがおっしゃったように、事業には一定のライフサイクルがあり、それぞれの時点で、事業ポートフォリオをどう変えていくかを考えなくてはいけないと感じています。この観点で当社の最大の課題は、最大の事業部門である自動車事業を今後どうしていくかという点だと思います。当社の自動車事業はOEM向けが大部分を占めていますが、足元の原料高や自動車生産の不安定さから、必ずしも利益貢献ができていません。各現場は、それぞれコスト低減や原料高の価格転嫁に一生懸命に取り組んでいますが、当社の商品や技術といった付加価値を価格に反映することが必ずしも簡単ではないというのが現状です。これが短期的に解決できる問題なのか、あるいは構造的な問題かという点は、今後の当社の経営のあり方としてよく見ていく必要があると感じています。

鵜飼社長以下執行役の中には、NTNを変革する強い意志はあります。何を会社の座標軸とすべきか、合意形成もできてきています。例えば、大きな船の進路を変えるときは、面舵いっぱい切っても実際に進路は少ししか変わらない。進路を完全に変えるまでには、舵を切り続けても一定の時間がかかる。同様に、大きな会社の変革には覚悟と忍耐が必要だと思います。また、大きな組織が変革を行うときには、組織にひずみや痛みも伴います。そのことを、舵を取る社長をはじめとする執行役は理解していると思いますが、組織の隅々まで伝わっているかどうか。これほどに大きな改革をしているということについて、管理職以上の人たちが覚悟を持って向かっていけるかどうかという点に課題があるのではと感じています。

小松 昨年私はこの場で、「やる気はある、方向性は間違

っていない、唯一心配な点はスピード」とお伝えしました。このスピードについては、売価を上げることは想定以上に早くできたと評価しています。世の中の値上げの流れや、鵜飼社長の強いメッセージも影響したでしょう。ただ、在庫削減、工場の統廃合プランをどうするかなど、私が社外取締役にになった3年前からお伝えしていることが、思ったほど進んでおらず、依然課題だと思っています。

村越 工場について言えば、取締役に就任してから、磐田と桑名にある工場を見学しましたが、古い工場で、増設に増設を重ねてきており、効率性の観点からは課題があると思います。現状では、設備投資を抑制しているため、主力工場である磐田製作所や桑名製作所での効率化投資や省人化投資、無人化投資については制約があるのが実態です。しかしながら、製造業の当社としては、やはり製造設備や製造技術に磨きをかけ、生産性の高さや商品の高品質性において競争力を維持することが、不可欠だと思います。これから先、少子高齢化が進み、人手不足も進むと思います。このような環境の中、新しい中期経営計画に向けて工場をどうするのか、どこに投資していくのかを本気で考えるときです。

小松 現在の中期経営計画は、あと1年で終わります。組織の再編も含めて、次の中期経営計画に向けて議論が始まっていますが、3年間で達成可能な数値目標にするのではなく、中長期的な目標数値、例えばROEやROIC10%以上を提示した上で、その高い目標の達成に向けての中期経営計画であってほしいと思います。また、執行役の皆さんには各年のアクションプランについては、達成した場合ROEやROICはどれほど改善するのか、達成できない場合のバックアッププランはどうなっているのかを合わせて示していただきたいです。

テーマ2 **NTNのガバナンス体制について**

指名委員会等設置会社になり、独立社外取締役が議長を務める体制になりました。ガバナンスの大きな変革について、手応えをお聞かせください。

村越 指名委員会等設置会社となり、確かに「形」としては先端をいくことになりました。しかし、実態を伴った改革は道半ばといった印象です。個人的には、欧米のよ

うに流動性のあるプロ経営者の市場があり、市場の中から最適な経営者を選んでいくというシステムの中では、指名委員会等設置会社という設計もうまく機能するでしょう。一方、日本のように新卒一括採用で階段を上って経営層に育っていくという社会環境の中で、指名委員会等設置会社が本当に機能できるかという観点では、まだまだ道半ばの感があります。

以前の当社を知らないため比較はできませんが、社外取締役は活発に発言していると思います。ただそれは、取締役会の前の経営会議で執行役の意見がまとまっているから、自然と社外取締役の発言が多くなるだけで、ここには情報の非対称性があると感じています。いずれにせよ、日本型の指名委員会等設置会社として、当社の取り組みは非常に興味もあり、その一員を担う者として私もさらに最適解を探していく必要があると感じています。

小松 村越さんがおっしゃるように、指名委員会等設置会社の難しさは私も感じるころはあります。私は昨年取締役会の議長を任されましたが、議長に圧倒的な権限があるかという、そこまではないというのが実感です。

ただ、今までよりは“ベター”な選択だと私は思っています。その大きな理由は、そもそも社外取締役の数が増えたことと関係します。私たち社外取締役は、会社が持続的に成長し企業価値を向上できるように執行をモニターすることが役割として求められています。そういう意識で会社の経営をモニタリングする人が増えた結果、内輪だけの取締役会と違い、厳しい意見もたくさん出ますし、議長として社外取締役の意見を反映した経営管理体制見直しやその進捗をモニタリングするための報告もお願いできます。また、社外取締役の要望や意見について、社内の取締役や執行役も検討し、対応していただくケースが多いので以前よりガバナンスは良くなったのではないのでしょうか。

村越 私は、監査役会設置会社の取締役も経験していますが、機関設計がどうであれ、重要なのは取締役の意識と情報量だと考えます。例えば、私の前職の会社では、取締役会の3日前ぐらいに担当部署の本部長・部長クラスの人々が案件について詳細説明を行い、そこで十分に議論が尽くされるので、取締役会でも執行側との情報量の差がある程度緩和されています。私は当社の監査委員会にはできる限り陪席させていただき、常勤取締役から執行役会や経営会議で議論されたことの説明を受けていますが、時間的な制約もあり、情報の非対称性を感じます。

“形”として指名委員会等設置会社にするかどうかというよりは、社外役員がしっかりと情報を持てる仕組みがあるかが、取締役会が機能するポイントだと思います。

小松 私も同じようなことを以前からお伝えしてきました。これについては、今後改善が進んでいくと思います。今、社外取締役のメンバーの意識はどんどん高まっています。このまま積極的に働きかけていけば、指名委員会等設置会社としてうまく機能していくと期待しています。

テーマ3 経営基盤の強化について

カーボンニュートラル戦略推進部の立ち上げや、人事制度改革など、経営基盤強化の取り組みについてはどのように評価されているのでしょうか。

小松 昨年まで部署横断で進めていたカーボンニュートラル推進プロジェクトを、グループ経営本部カーボンニュートラル戦略推進部として立ち上げたことは評価しています。部署横断的だと、どの部署が責任をもって問題にあたっているかが見えづらくなり、見落とされて、後で問題になるケースが発生しますが、その心配はなくなりました。しかし、これもやはり中期経営計画と同じで、ただ目の前の課題やタスクに対応するだけでなく、アクションプランを作成してPDCAを回してもらいたいのです。その際、そのプランの担当者は誰なのか、事業部まで落とし込むことが必要でしょう。

村越 経営基盤の強化というのは、コーポレート機能の強化だと理解していますが、当社は必要な部門はそろっているものの機能としてまだまだ弱いところがあると感じます。これはメーカーの特徴かもしれませんが、生産現場すなわち工場ごとに一定の独立性が存在し、どうしても組織としての遠心力が強くなるという傾向にあると思います。逆に言えば、本社のコーポレート部門が求心力を持つことに慣れていないということです。全社最適を徹底するためには、社長や執行役が、全社的な視点を持ち本社部門を強化し、使いこなしていく必要があります。本社組織はあるが、誰も言うことを聞かないということが起きないようにすることが、経営の課題であり、私たち社外取締役がそれを厳しく見るのが重要です。

小松 経営基盤の強化という点では、人事制度改革も

必要です。先ほど、村越さんから、大きな改革を進めていることを従業員が理解していないのではないかとのお話がありました。どこの会社でも経営のトップと現場の危機感に違いはあります。ただやみくもに危機感を共有するのではなく、人事評価など現実的なKPIを現場まで落とし込み、仕組みで会社を変えるのが、近道ではないかと私は思います。例えば、営業利益率を人事評価のKPIにして、昇格や賞与の査定に反映するくらいのことを言ってもいいかもしれません。そうすると、本部が悪い、生産が悪いなどと、はじめは他責になるかもしれませんが、やがて皆さんがどうすればよくなるのかを考えて動くことができるようになるのではないのでしょうか。

村越 人事制度については、管理職人事制度の見直しが進んでいると聞いています。形は整っていると思いますが、制度設計だけでは人事制度は円滑には機能しませんが、実際に人事部自らが現場を知り、それぞれのポジションの人間がきちんと機能しているかを評価していかないといけません。成果主義というのは、むしろ形ができてからが難しいのです。

また、従業員意識調査というのもひとつの指標になると思います。当社でも昨年コーポレート部門だけで実施したと聞いていますが、全従業員に範囲を拡大することで、経営側が会社の実態を知る一助になると思います。その結果により、部署としての課題を抽出し解決していくということもありますし、また場合によっては全社的な課題が抽出されることもあります。後者に関しては、全世代・部門横断的なタスクフォースを設置し、この結果をど

う読むか、何を変えるべきか、話し合わせるということも従業員のエンゲージメントを高めるひとつの方法です。結果を見ておしまいではなく、それぞれの部署に自ら考えさせることが、従業員意識調査の本当の意義です。

小松 過去の会談でも、当社のダイバーシティの課題について意見を述べてきました。少し機会があって女性管理職に話を聞いたところ、キャリアアップに対して積極的でない女性が多い印象を受けました。もちろんワークライフバランスを考えて昇進したくないという女性がいるのは当然です。しかし、昇進したい女性もいるはずで、そういう女性がきちんと評価される制度にするべきだと思っています。時短勤務の女性の部長がいて、部署全体が早く仕事を切り上げて帰るというようなことがあってもいいのではないのでしょうか。外国籍の従業員の登用も含めて、コロナ禍も落ち着いた今年は、こういった課題に大きな声を上げていきたいと思っています。

村越 私は、当社の幹部候補者の年齢層がかなり高いというのが気になります。NNLP(NTN Next Leader Program)という次世代の幹部候補生を育成する取り組みもしていますが、参加する従業員の年齢層はやはり高めです。40代半ばくらいから選抜して育てていかないと、いざというとき経営層が育っていないという危機に直面してしまいます。

小松 おっしゃる通りですね。たくさん課題について話してきましたが、NTNの再生のためにも、私たち社外取締役が経営をモニタリングし、働きかけを続けていかなければと、強い使命感を感じています。

新任取締役メッセージ




木谷 泰夫

長年の銀行員としての国内外の業務経験によって得た知見や、経営者としての経験を最大限活用し、社外取締役としてNTNの持続的成長に貢献できるようベストを尽くしてまいります。

まずは出来るだけ多くの役職員の方々とコミュニケーションを大切に、当社のありのままをその歴史とともにしっかりとスピード感をもって学びたいと存じます。その上で“傍目八目”的な気付きを大事にし、当社を取り巻く環境の変化を正しく理解しながら、健全な会社の成長の一助となるよう職責に沿った提言をしてまいります。

社外取締役ながら常勤の役割を拝命しますので、役職員とともに情熱をもって、多くのステークホルダーの支持を得ながらNTNの発展に寄与できるよう努力いたす所存です。どうぞよろしくお願い申し上げます。

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
従業員 	多様性と個性を尊重し、従業員が安全で健康的に働き、活躍できる職場環境づくりに努めます。	<ul style="list-style-type: none"> ■ ESG社内表彰制度「NTN PROUD AWARD」 従業員のESG活動を推奨し、当社グループが特定したSDGs対応のための13項目のマテリアリティに紐づく優れた取り組みを表彰する制度です。従業員のSDGsに関する理解や意識向上を促進するとともに、従業員のモチベーションやエンゲージメントの向上を図ります。 ■ 従業員エンゲージメントサーベイ サーベイ結果を踏まえた職場課題の改善活動を実施し、職場コミュニケーションの活性化や従業員間の良好な信頼関係のある職場づくりを進めています。 ■ 世界QCサークル大会 グローバルで安全・品質・生産性の向上を図るとともに、国際交流の場として、さまざまな活動について情報交換を行っています。
お客さま 	お客さまと誠実に向き合い、安全・安心で信頼性の高い商品・サービスを提供することにより、お客さまの満足を目指します。	<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。
地域社会 	事業を行う地域の文化や慣習を尊重し、事業活動を通じて、地域社会の期待に応え、長期的な信頼関係を構築します。	<ul style="list-style-type: none"> ■ 地域貢献活動(家族見学会・夏祭りなど) 各事業所において従業員の家族や近隣住民とのふれあいの場として、家族見学会や夏祭りなどを開催しています。 ■ NTN回る学校 次世代を担う子どもたちに向けた環境教育として移動型の学校を各地で開校し、地域との親交を深めています。 ■ 生物多様性の保全 地域住民やNPOなどと連携し、事業所の周辺の里山の環境保全や絶滅危惧種の保護などに取り組んでいます。
株主 	持続的な利益の創出による株主への利益還元に向け、積極的なコミュニケーションを通じて、長期的な信頼関係を構築します。	<ul style="list-style-type: none"> ■ 株主総会 株主の皆さまとの長期的な信頼関係を築くためのコミュニケーションの場として、株主総会を開催しています。 ■ ESG説明会 投資家さまを対象に、決算説明会を開催するほかESGの取り組みをご理解いただくことを目的に、ESG説明会を開催しています。説明会でいただいたご意見は当社の活動および情報開示の強化に役立っています。
環境 	事業活動において自然との調和をはかり、環境負荷低減に寄与する技術と商品・サービスの提供を通じて、地球環境に貢献します。	<ul style="list-style-type: none"> ■ 事業活動における環境負荷低減 事業活動におけるCO₂や規制物質の排出量の把握と削減を行い、有害な環境影響の最小化に努めています。 ■ 持続可能な資源の利用 原材料や水などの投入資源の使用量削減や廃棄物の3R(リデュース、リユース、リサイクル)を徹底し、持続可能な資源利用に取り組んでいます。 ■ 環境貢献商品の開発 最終製品のエネルギー損失低減に寄与する商品や、自然エネルギー関連商品の開発を通じて、脱炭素社会の実現に貢献しています。

NTN PROUD AWARDがつくる新しいNTN

当社は、創業100周年を機に、企業理念の実践を奨励する「NTN PROUD AWARD」(エヌティエヌ プラウド アワード)を当社グループのグローバル全従業員を対象に制定しましたが、コロナ禍の影響で2019年以降、開催されていませんでした。この度、中長期的な会社の持続的成長と、社会的課題の解決に向けたESG活動を奨励・促進する社内表彰制度として、「NTN PROUD AWARD」を新たにスタートしました。本制度を通じて、ESGに対する従業員の理解や意識向上と、モチベーションやエンゲージメントの醸成を図ることで、当社の社会的価値の向上や社会的課題の解決につなげ、「なめらかな社会」の実現を目指してまいります。

なめらかな社会を目指して

NTN PROUD AWARD

グローバル大会の開催

2023年6月14日に、新しい制度として初めてのグローバル大会をWebで開催しました。今回は国内外から69チームがエントリーし、地区審査を経て受賞した12チームがグローバル大会に参加しました。大会冒頭、鶴飼社長からご挨拶があり、「グローバル大会で新しい気付きを得てください。そして皆さんの成長していく力の結集によって、NTNの再生という大きな課題を達成し、「なめらかな社会」を実現できるものと期待しています」と各地区の受賞者を称えるとともに本大会への期待を伝え、開会しました。

各チームが取り組み内容を発表し、審査の結果、環境部門で襄陽恩梯恩裕隆傳動系統有限公司と、社会部門でNTN BEARING CORP.OF CANADA LTD.がそれぞれ社長賞を受賞しました。また、ウクライナ紛争による難民の支援に取り組んだ欧州地区の合同チームに感謝の意を表して社長特別賞を設定し進呈しました。

社長賞 受賞チーム 環境部門:「環境改善推進チーム」(襄陽恩梯恩裕隆傳動系統有限公司)
社会部門:「チームCANADA」(NTN BEARING CORP.OF CANADA LTD.)
社長特別賞 受賞チーム :「NTN Europeチーム」(NTN Europe、NTN欧州販売、NTN-SNRルーマニア)



環境改善推進チーム



チーム CANADA



NTN Europeチーム

NTN PROUD AWARDに関する考え方

基本的な考え方として、当社グループで働く従業員が日々の業務を通じて、ESG活動を実践し、その活動を称賛することで、従業員のエンゲージメント向上、さらなる組織力、企業価値向上につながる表彰制度を目指しています。当社グループのマテリアリティは、企業理念と強く結びついています。従業員が、当社が特定した13項目のマテリアリティに紐づけて日々の業務を行うことで、当社グループのあるべき姿を目指します。

制度の概要

当社グループ全従業員を対象とした複数名で組織されたチームでの申請となります。日々の業務とマテリアリティを結びつけ、自ら価値を見出し、成果が上がったものが活動案件となり、対象期間は、毎年1月～12月末です。申請に際しては、当社イントラネットの「NTN PROUD AWARD」のWebページから各チームが直接申請します。応募期間終了後、まず世界各地にて、優秀賞、特別賞、マテリアリティ賞がそれぞれ選ばれます。各地区から選出された優秀賞、特別賞の上位2チームは、その後、グローバル大会にてプレゼンテーションを行い、その中から最も秀でた活動として認められた取り組みに対して、E:環境、S:社会、G:ガバナンスの3部門で社長賞を授与します。



ステークホルダーのご意見を企業活動に反映するため、サステナビリティの各分野における学識経験者・有識者の方々とのダイアログを2015年から毎年実施しています。今年度は5月に第9回ダイアログを開催しました。

昨年のステークホルダー・ダイアログでは、実際に企業でサステナビリティ推進をどのように進めてきたかをお伺いする中で「開示のための作業にならないこと」「従業員がサステナビリティを自分事化できるようにすること」という、重要な視点をご提示いただきました。また、会社のパーパスとは従業員それぞれのパーパスの集合体であるため、個人のパーパスを確かめながら活動を進めることについても提言をいただきました。

これらいただいた提言を参考にしながら、当社では昨年7月に「カーボンニュートラル推進プロジェクト」を発足させ、カーボンニュートラル達成に向けた目標・戦略立案に取り組んできました。さらに、当プロジェクトをより経営に近いところで推進するため、2023年4月に組織変更し「カーボンニュートラル戦略推進部」としてグループ経営本部の一部門としました。

また、2018年から取り組みを開始し、ESG活動の表彰制度として昨年見直しをした新たな「NTN PROUD AWARD」が、本格的にスタートしました。これらの活動を通じて、マテリアリティの目標実現に向けて、着実に歩を進めているところです。

今回のダイアログでは、当社の活動状況と今後の進め方について有識者の方々との意見交換を行いました。いただいたご提言を踏まえ、「なめらかな社会の実現」に向けて全社で取り組みを推進していきます。

ダイアログのテーマ

テーマ1 ESG経営の進め方

テーマ2 カーボンニュートラル

有識者



國部 克彦
神戸大学大学院
経営学研究科教授



山田 朗
JMAC日本能率協会
コンサルティング
シニア・コンサルタント



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



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



梨岡 英理子
(司会)
株式会社環境管理会計研究所
代表取締役

NTN

執行役
グループ経営本部 副本部長/経営戦略部/
ESG推進部/カーボンニュートラル戦略推進部担当

執行役
グループ経営本部 副本部長/
人材戦略部/人事部/総務部担当

SCM戦略本部 副本部長

木下 俊平 グループ経営本部 経営戦略部長

川端 恭弘 グループ経営本部
カーボンニュートラル戦略推進部長

高橋 靖明 グループ経営本部
ESG推進部長

西垣戸 敬

山崎 雅之

石本 哲哉

*出席者の所属および役職は開催当時のものです。

テーマ1

ESG経営の進め方

NTN: 昨年のダイアログで数々のご提言を受けて、当社では現在、中長期で時間軸を定めた経営戦略と具体的につなげたりリスク・機会について、分かりやすい形でメッセージを発信できるよう、ボトムアップだけでなく、トップダウンでのESG経営に向けた活動を進めています。「カーボンニュートラル戦略推進部」の発足もその一環です。また、「NTN PROUD AWARD」は、グローバルに69のチームの参加があり、制度を見直してから初めての大会として、良い取り組みになったと思います。

マテリアリティについては、現在のSDGs達成のためのマテリアリティを、当社のパーパス実現のためのマテリアリティとして次期中期経営計画に盛り込めるよう検討を進めるとともに、一人ひとりがサステナビリティ活動を「自分事化」できる仕組みの構築を進めていきたいと考えています。

業界は違っても、先を進んでいる積水ハウス様の取り組みや、有識者の方々のご意見を参考にして、今後の当社のESG経営推進のヒントを得られたらと思います。

國部様: 具体的な戦略を立て、それに沿って進んでいるのが分かります。業界的にサステナビリティに対する外部圧力が強くなっていますが、カーボンニュートラルの目標設定やマテリアリティの特定、それらの情報開示と、NTNの取り組みに不足している点や課題があるという状況ではないと感じています。つまり、「基盤」は問題ないと言えます。ただ、昨年も申し上げたように、基盤は「形式」だから作りやすいです。それを実際の企業の価値創造に結びつけることが重要です。ESG活動はすでに評価の仕組みができていて、評価が低ければ投資に影響する可能性もあるため、注力しないといけません。評価にあわせようとすると形骸化してしまいます。だから、形骸化しない仕組みを考える必要があります。その点、「NTN PROUD AWARD」が価値創造のための一つの仕組みとして功を奏してほしいと強く願います。そこから新しい事業を持ち出して展開するのもいいでしょう。ただ、すぐに収益につなげようとするとうまくいきません。多少時間やコストがかかっても将来への投資と考えて取り組むのです。ESG経営で価値を創造することの難しさは、何ができるかわからないからすぐに目標を立てられない点にあります。しかし、わからない中でも、ベアリングやその技術・ノウハウを活かして何ができるかを考え続けることが大切で、そのために今ある資源を投入できる仕組みを作ることです。そうでないと、ESG経営はすぐに形骸化してしまいます。その点で、今後の課題として挙げられている「役職者の自分事化」は大切な視点です。より具体的な目標をもってタス

クとして取り組んでいかれるのがよいでしょう。

一方で、コストを誰が負担するかという点もまた、非常に重要な問題です。次のテーマのカーボンニュートラルにも関係しますが、このコストの考え方には2つのベクトルがあると考えます。ひとつは、高い技術力で強力にカーボンニュートラルを推し進め、そのコストを顧客に納得してもらって商品価格に転嫁するというもの、もうひとつは業界が考える必要十分なレベルでカーボンニュートラルを追求し、その範囲内にコストを収めるというものです。どちらの戦略が妥当かは企業の技術力にも依存しますが、検証しながら戦略を深化させることが必要になります。また、外部の圧力がどれくらいのスピードでどの方向に進むのかも予測がつかせません。地域によってもプレッシャーは異なるため、カーボンニュートラルに向けた動きの中で当社がどこに位置するのか、先回りして考えて戦略を立てることが必要です。

梨岡様: 戦略が重要というお話がありましたが、戦略にESGをどのように統合されたのか、積水ハウス様の事例をお聞かせください。

清水様: 当社は今年3月に第6次中期経営計画を発表しましたが、この取り組みは昨年6月から開始し、事業部門とコーポレート部門がともに議論を重ねてきました。具体的には、「わが家」を世界一幸せな場所にする」というグローバルビジョンについて、次の中計で何を達成するのかという重点施策の検討を行いました。

ESG経営については、第5次中期経営計画で基盤づくりを行ってきましたが、その中でキーになると考えたのが、先ほどもお話があった「自分事化する」ということです。第5次中計でも「全従業員参画」をESG経営の柱のひとつにしていましたが、その取り組みをより深化させ、積水ハウスグループらしい「全従業員参画型ESG経営」を推進することを、第6次中期経営計画におけるESG経営の戦略としました。他にも「創発型企業文化の醸成」ということで「SHIP(Sekisui House Innovation & Performance Awards)」と呼ぶ表彰制度を設けて、イノベーションを創出し続ける自律的な人や組織をつくる取り組みを実施しています。また、従業員に分かりやすいESG指標を設定することや、取締役の報酬に加えて、事業所の表彰にもESG指標を連動させる仕組みを構築するなど、透明性と実効性の担保にESG指標を活用する「ESG指標の設定・実践」にも取り組んでいます。さらにESG経営のさらなる推進によって資本コストの低減を図り、ROE向上とESG経営推進の相乗効果で企業価値を向上させるということも戦略として掲げました。

NTN: ありがとうございます。先ほどお話のあったコストについては、まさに当社も悩んでいるところです。当社の商品は、それ自体はエネルギー負荷を低減し、サステ

ナビリティに貢献するものではありませんが、製造工程では当然水や電力を消費しています。すべての商品の製造における環境負荷をゼロにするというのは難しいですが、例えば、風や太陽といった自然エネルギーだけで商品を作ってお客さまに価値を訴求するというように、商品別にセグメントを分けた方が、価格転嫁をしやすいのではないかと考えたりもします。積水ハウス様では、環境にかかるコストについてどのようにお考えでしょうか。

清水様: 自社で吸収するところもありますが、基本的にはお客さまに付加価値を認めていただいて商品価格に反映するという考え方です。

テーマ2

カーボンニュートラル

NTN: 昨年7月に発足したカーボンニュートラル推進プロジェクトでは、「消費電力の見える化」「再生可能エネルギー電力の購入計画検討」「インターナルカーボンプライシング(ICP)の検討」の3つのチームを作り、各施策の具体化を検討してきました。今年3月31日で活動期間を終えて、その取り組みは4月に発足したカーボンニュートラル戦略推進部に引き継がれました。

各取り組みを通じて、国内ではラフなロードマップも作成しましたが、今後は、カーボンニュートラル推進委員会体制を確立し、グローバルに地区単位で取り組んでいくことを計画しています。中間年度目標の設定やグローバルでのCO₂削減ロードマップ作成についての検証方法などの課題について、アドバイスをいただけますでしょうか。

山田様: 高い目標に向けて体制が整ってきたと感じます。ロードマップ策定においては、まずどれくらいエネルギー使用量を削減できるかを想定したいですね。そのためには社内の省エネ専門家の技術を集大成し機器ごとの省エネ管理ポイントとやり切り度の評価基準を設定することです。これにより工場ごとのエネルギー削減余地を概略明確化できます。省エネ部分が見えれば、残りの再エネでの削減必要量が明らかになり、それにかかるコストが見えてきます。省エネではカーボンニュートラル戦略推進部におかれた省エネ推進グループが担う役割は大きいと言えるでしょう。活動内容として「消費エネルギーの見える化」とありますが、何をどうやって「見える化」するかは明確でしょうか？まずは工程ごとに消費エネルギーがどの程度有効に活用されているの見える化することも一案です。これによりロスの総量が定量化され限界が見えてきます。すべてのロスを減らすことは不可能としても、限界が分からずみくもに行う省エネ活動と、例えばこの工程は消費エネルギーの

80%はロスであると分かった上で行う省エネ活動では取り組みの真剣度が違うと思います。また、固定化しているエネルギーについても考える必要があります。省エネは常に生産活動とリンクさせて議論すべきで、生産に寄与しないエネルギーはすべてロスと考えて、固定エネルギーを徹底的に減らす取り組みを進めていくとよいでしょう。QCD活動では製品ごと/工程ごとにリードタイム、作業工数、品質基準などが文書化され監視されています。エネルギー管理も同じレベルにすることで、目標達成に向けた道筋がより具体的なものになるのではないのでしょうか。

國部様: カーボンニュートラルの実現は避けては通れませんが、カーボンニュートラルがどういうことかというのを理解していないと、計画は立てられても計画の意味が理解できなくなると思います。例えば、再エネ活用で排出量の多くを削減する計画がありますが、NTNの現状ではCO₂フリー電力の購入でまかなう比率が高いように思います。極言すると、買う電力がすべて再エネになればカーボンニュートラルは達成できてしまうわけです。しかしそれだと本当は何もすることがありません。むしろ、自社でどれくらいグリーンな電力の源を生み出すことができるのかという点が大事です。電力の自給自足を考えたとき、カーボンニュートラルも新たな意味をもつのではないのでしょうか。

山田様: 再エネの中で最も重要なのは「創エネ」です。省エネをやり切った後で最初に考えるべきは、どこで電力を作ることができるのかということです。まずはオンサイトでできるところがあるか、なければオフサイトでできないかを考えるなど、取り組みの優先度は高いと言えます。それで足りない部分は、CO₂フリー電力を購入するという順番で取り組まれるのがよいと考えます。

梨岡様: 今のお話をまとめると、各企業が自社のサイトで発電していくことが求められるのが本来のカーボンニュートラルということになると思います。このような取り組みについて、積水ハウス様の事例をご紹介します。

近田様: 当社ではこの1年間、賃貸住宅のZEH(net Zero Energy House)に力を入れてきました。戸建て住宅のZEHは普及段階に入ってきましたが、賃貸住宅ではまだまだ普及していないのが現状です。

賃貸住宅のZEHには、住棟ZEHと住戸ZEHの2種類あります。当社の賃貸住宅は後者の各住戸のエネルギー収支ゼロを目指す住戸ZEHを推進しています。前者は建物全体の省エネ性能は高いものの、住戸ごとにZEHかどうか分からないため、入居者へ快適性や光熱費削減などのZEHメリットの訴求ができませんが、後者は訴求できるため、家賃を上げることもできます。今後



エシカル消費者が増えるであろう何十年後かを見越して、初期コストはかかっても長期的に競争力のある住戸ZEHを建てようというオーナーに提案しているのが受け入れられている状況です。また、賃貸住宅ZEHに住んだ人にアンケートをしたところ、退去した後もZEHに住みたい人が8割という結果でした。つまりZEHファンを増やしているということになります。戸建て住宅も賃貸住宅もマンションもZEHに向かっていくという流れを、私たちは作ろうとしています。

梨岡様: カーボンニュートラルを従業員が自分事化するきっかけがあったと伺いました。

近田様: その通りです。当社は、2009年にZEHの前身となる当時としてはかなり省エネ性能の高い住宅を商品化し、同時に「価格営業」から「価値営業」に方針を変えました。高付加価値のものをお客さまに説明し、ご納得いただいた上で、それなりの価格で売るという方向に舵を切ったのです。営業担当者の中にも最初は戸惑いもありましたが、成功体験が出てくると、どんどん右に倣う人がでてきました。お客さまに納得いただくには商品価値を語れるようになる必要があり、皆でかなり勉強しました。これが今のカーボンニュートラルの自分事化につながっていると思います。

NTN: 衣食住の産業で付加価値がお客さまに認められ、それによって良い連鎖が生まれるのはいいビジネスモデルだと理解しました。一方で、当社のような衣食住から離れた産業ではどう取り組めばよいのでしょうか。

近田様: 我々にもサプライヤーはいます。サプライヤーには脱炭素建材を入れてほしいという話もしています。建設業界ではコストアップしてでも使いたいという流れも生まれています。同じように、ベアリングを使ういろいろな会社で脱炭素商品の要求が出てくるかもしれません。ただこれは一社だけの取り組みではなく、業界対業界で動く必要があるのではないかと感じます。

山田様: 最近ではサプライヤー側からの相談も多くなっています。例えば、納めている商材のLCA(Life Cycle Assessment)の結果を出してほしいとお客さまから言

われている、というようなことです。完全に再生可能エネルギーで作った商品であれば、それは大きな差別化につながるでしょう。他社に先がけて取り組みができれば、これからの社会では強みになると考えます。

梨岡様: 皆さま、本日のダイアログのまとめをお願いします。

近田様/清水様: 3年間、ESG経営をやってきましたが、地道にコツコツやるしか成功例はないと実感しています。冒頭で「形を作ることはできる」というお話がありましたが、当社は形がなく、商品売り出したあとでESGの波が押し寄せました。今は形を作る難しさを感じているところです。今後もお互いの情報を共有しあいながら取り組んでいきたいと思っています。

山田様: エネルギーロスの低減をうたわれています。ベアリングは回転物の摩擦などによるエネルギーロスを少なくする部品ですが、それでもロスは一定量あります。それが例えば世界中の自動車のハブベアリングでどれくらいインパクトなのか、またそれを極限まで低減させる努力をしていることなどをきちんと説明していけば、ベアリングの重要性や関心がさらに高まるのではないのでしょうか。あわせて、環境貢献商品の売り上げを伸ばしていくことも重要だと感じました。

國部様: 今日のダイアログでは、経営につながるお話が多かった印象です。それだけ、環境への取り組みが経営につながっているものの、各企業がギャップに困っているということの表れでしょう。カーボンニュートラルは従来の生産や販売と同じやり方で対処できる問題ではありません。トップダウンで戦略的に取り組んでいくものだという視点をもつことが大切だと考えます。

NTN: 貴重な提言をいただき、ありがとうございます。この場は我々にとって気づきの場であり、本日のいただいた提言をこれからの当社の取り組みにつなげていきたいと考えています。社内でも取り組みの意義を共有しながら一歩ずつ進めてまいります。引き続き助言をいただけると大変ありがたく思います。本日はありがとうございました。