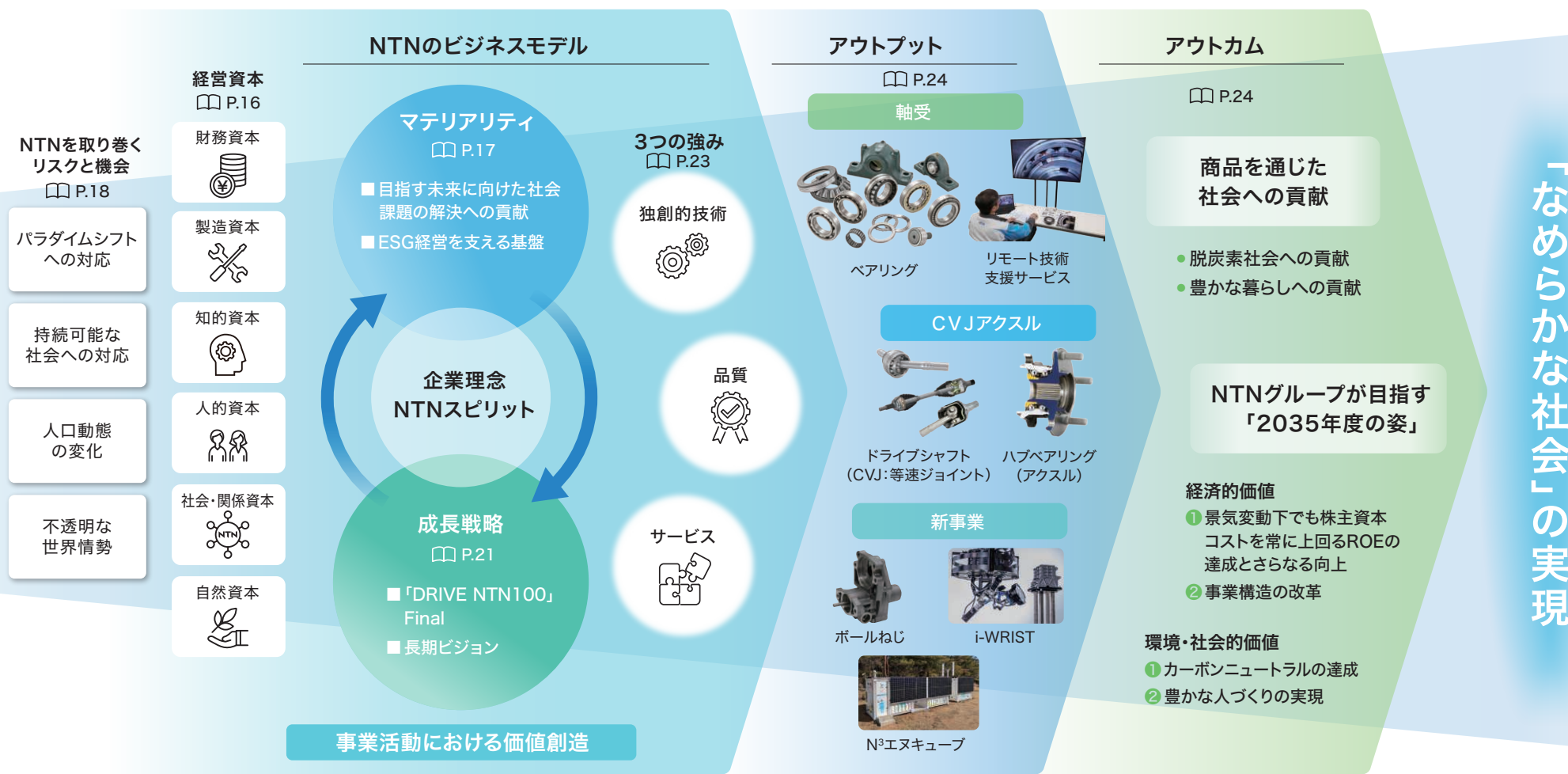


価値創造プロセス

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

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



「なめらかな社会」の実現

6つの資本



財務資本

当社グループの持続的な成長の基盤となる財務体質については、毎期の着実な業績の回復、遊休資産の売却、グループ内の財務マネジメントの徹底などにより強化を図り、フリー・キャッシュフローや自己資本比率、ネットD/Eレシオの改善につなげています。

営業利益率の向上と棚卸資産の削減により「稼ぐ力」を向上させ、事業ポートフォリオの変革を支える財務体質の強化を完遂してまいります。また、サステナビリティ活動における目標の達成状況と融資条件を連動させるサステナブルファイナンスを積極的に活用し、安定した資金調達を通じて各施策の実行を加速させ、持続的な成長と企業価値の向上を図るとともに、社会課題の解決に貢献してまいります。



製造資本

材料調達から製造、販売に至るSCM(サプライチェーンマネジメント)の全領域でリードタイム短縮、在庫削減を実現する新たな生産プロセスの構築に向けて、生産改革を推進しています。また、ものづくり企業である当社の製造を担う人材は価値創造の根幹を成すことから、NTNマイスター認定などを通じて体系的に次世代を育成し、熟練技能者の知識・技能を伝承する仕組みを構築しています。ものづくりのさらなる強化に向けて、生産技術の統括機能を集約し、加工方式や設備の標準化、ものづくり教育を強化するほか、ロボットやAIの活用による高度で効率的な生産対応、スマートファクトリー化などを推進してまいります。



知的資本

日本・米州・欧州・中国に研究開発拠点を構え、世界のマーケットニーズに対応しています。各拠点同士で活発な技術・人材交流を行っているほか、各地区で研究・開発した設計情報や試作・実験情報、生産技術情報、顧客案件情報などをデータベースで情報共有することで、グローバル視点で新技術・新商品の創出を加速させています。当社グループの知的財産は価値を創造する源泉であり、事業戦略および研究開発戦略に沿って、知的財産権の適切な保護・活用をグローバルに推進しています。基盤技術・基盤商品の競争力を維持・強化する知的財産権だけではなく、新たな領域においてIPランドスケープを活用し、先駆者利益を確保できる知的財産を創出してまいります。



人的資本

「企業は人なり」との考えのもと、当社グループの持続的な成長に欠かせない人材基盤を強化し、多様な人材の育成に努めています。また、従業員が仕事を通じて能力を最大限に発揮し、自ら考え、行動し、成長し続けられるよう働きやすい環境や制度を整備しています。海外拠点においては、海外子会社の社長を含め、現地人マネジメントが活躍しており、グローバル本社の経営方針に沿って事業を運営しています。

自律的なキャリア形成を促す教育・研修体系を見直すなど、次世代を担う人材育成の強化を図り、急激な事業環境の変化へ対応し、企業価値の継続的な向上を実現してまいります。



社会・関係資本

経営の基本方針で「ステークホルダーをはじめとした社会から信頼され必要とされる企業」として事業活動に取り組むことを掲げ、各ステークホルダーに対する姿勢を明文化しています。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。公正で自由な環境のもと、取引先との相互信頼に基づく良好なパートナーシップを構築し、ともに成長・発展を図ります。また、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るとともに、持続的な利益の創出による株主への利益還元にも努め、積極的なコミュニケーションを通じて、長期的な信頼関係を構築します。



自然資本

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な発展に貢献できるよう不断の努力を行う環境基本方針を掲げ、事業活動を展開しています。主力商品であるベアリングやドライブシャフトはエネルギー損失の低減に寄与するエコ商品であり、また自然エネルギー商品は再生可能で持続可能なエネルギー源を活用する環境にやさしい商品です。

それらの環境貢献度を数値化しており、今後もより環境貢献度の高い商品の開発・提供に努めてまいります。また、事業活動において商品や製造工程で用いる化学物質の管理削減に加え、生物多様性の保全や地域の環境貢献活動などにも取り組んでいます。

マテリアリティ

■ マテリアリティの特定プロセス

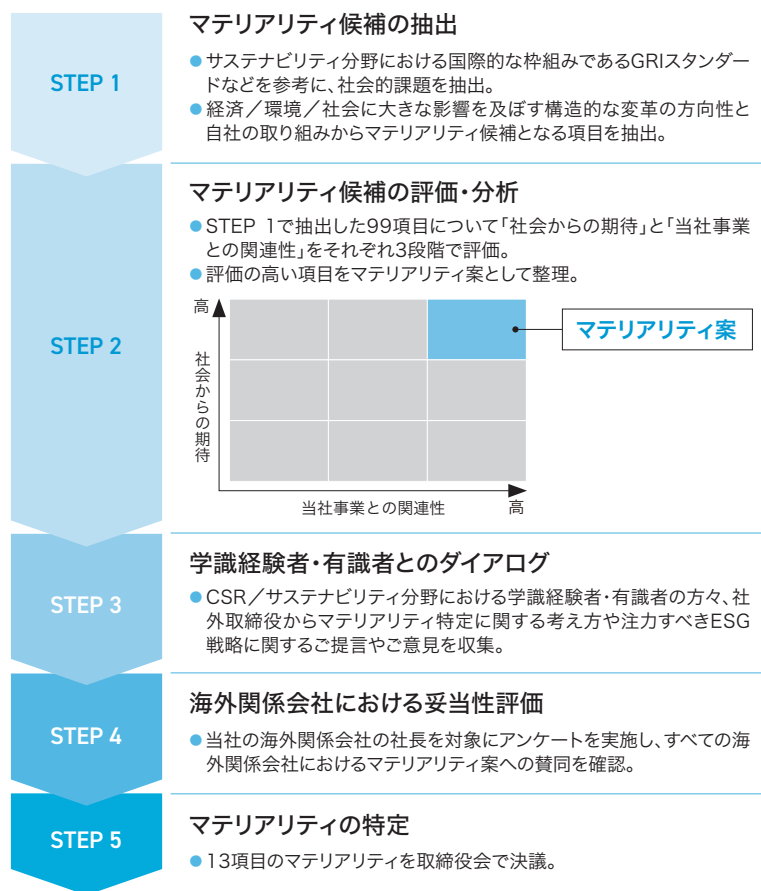
当社グループは、2015年3月に国際社会が持続可能な成長を実現するための世界的な枠組みづくりである「国連グローバル・コンパクト」に署名し、SDGsの達成を目指しています。

2020年12月には、SDGs対応のために当社グループが優先的に取り組むべき13項目のマテリアリティを特定しました。特定されたマテリアリティについては、項目ごとに年度における対応施策を策定し、取り組みを推進しています。マテリアリティに対する取り組みは、「なめらかな社会」の実現に向けたロードマップで示し、その進捗状況は、組織横断的に構成されたサステナビリティ委員会で定期的に確認し、適宜、取締役会に報告しています。

また、特定したマテリアリティは、NTN企業理念である「新しい技術の創造と新商品の開発を通じて国際社会に貢献する」とも結びついており、マテリアリティに対する取り組みを推進することで、当社グループの持続的な成長と環境・社会的価値の創出を図り、「なめらかな社会」の実現を目指します。



特定プロセス



目指す未来に向けた社会課題の解決への貢献

	マテリアリティ	関連するSDGs
環境	1 気候変動への対応	13
	2 自然エネルギーを利用した持続可能な社会の実現	7, 9, 13
	3 エネルギーロスの低減	7, 9, 12, 13
社会	4 安全と快適の提供	9, 11

ESG経営を支える基盤

	マテリアリティ	関連するSDGs
環境	5 資源循環・汚染防止	12, 14
社会	6 製品・サービスの信頼性向上(品質保証・安定供給)	12
	7 環境・社会を重視した調達活動	10, 13
	8 労働安全衛生の推進	8
	9 人権の尊重	10
	10 人材育成	8
ガバナンス	11 ダイバーシティの推進	5
	12 コンプライアンスの徹底	
	13 ガバナンスの強化	

マテリアリティ

■ NTNを取り巻くリスクと機会

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

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

パラダイムシフトへの対応



マテリアリティ

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

マテリアリティ

マテリアリティの目標と2024年度の実績

マテリアリティ	目標年度	目標	実績
気候変動への対応	2030年度	● 事業活動におけるCO ₂ 排出量の削減(スコープ1、2) → 50%削減(2018年度比)	● 2018年度比約35.9%削減 ● ワーキンググループを立ち上げ、具体的な検討を開始
	2035年度	● 事業活動におけるCO ₂ 排出量の削減(スコープ1、2) → カーボンニュートラル	
	2050年度	● 事業活動におけるCO ₂ 排出量の削減(スコープ3) → カーボンニュートラル	
自然エネルギーを利用した持続可能な社会の実現	2025年度	● 再生可能エネルギー、水素に関わる技術、活動状況の外部公表 → 1件/年以上	● 外部公表1件(「自然エネルギー商品」特設サイトを公開)
エネルギーロスの低減	2024年度	● 電動化・EV化に関わる技術、活動状況の外部公表 → 1件/年以上	● 外部公表4件(特殊熱処理技術「HA-C」の開発ほか)
安全と快適の提供	2024年度	● ロボット周辺モジュール、サービス・ソリューションに関わる技術、活動状況の外部公表 → 1件/年以上	● 外部公表1件(「サービス・ソリューション」特設サイトを公開)
資源循環・汚染防止	2024年度	● 水使用原単位 → 3.8m ³ /百万円(グローバル)	● 3.45m ³ /百万円(グローバル)
	2024年度	● リサイクル率 → 96.0%以上(グローバル)	● 96.8%(グローバル)
製品・サービスの信頼性向上 (品質保証・安定供給)	継続	● 顧客満足度の高水準維持 → 「大変良い」「おおむね良い」の割合90%以上	● 92%
	継続	● 品質マネジメントシステム認証(ISO9001/IATF16949)取得率100%維持	● 100%認証維持
	継続	● グループ全体における情報セキュリティ対策強化	● 情報セキュリティ監視体制(NTN-CSIRT)の海外拠点への展開開始
環境・社会を重視した調達活動	2024年度	● サプライヤーCSRアンケートの内容を見直した上で実施	● アンケート内容をリニューアルし、名称をサステナブル調達アンケートに変更した上で、取引先さまへの調査を開始
労働安全衛生の推進	継続	● 健康経営優良法人(大規模法人部門)「ホワイト500」認定維持	● 認定維持
	継続	● 製造拠点を対象としたリスク・サーベイの年間計画の達成度 → 100%	● 100%
人権の尊重	2024年度	● 海外関係会社へのアンケート結果に基づく分析と改善	● 数社で従業員からの苦情を受理。社内規程に準じて必要な対応は実施済み
人材育成	2024年度	● 従業員一人あたり研修時間(当社) → 対前年比増加(2023年度実績: 11.9時間)	● 21.0時間
ダイバーシティの推進	2026年度	● 女性管理職比率(当社) → 5%	● 4.2%
	2026年度	● 男性育児休業取得率(当社) → 100%	● 73.0%
コンプライアンスの徹底	継続	● コンプライアンス委員会の年間開催回数 → 2回	● 2回
	継続	● コンプライアンス意識調査におけるヘルプラインの認知度 → 90%以上	● 95%
ガバナンスの強化	継続	● コーポレート・ガバナンスの充実	● コーポレート・ガバナンスの充実

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

[WEBサイトの関連情報](#)

2025年度以降の目標



DRIVE NTN100の振り返りと長期ビジョン

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

さらに、「2035年度の姿」からバックキャストすると同時に、これまでの歩みを振り返りフォアキャストすることで、中期経営計画「DRIVE NTN100」Finalを2024年度から推進しています。NTNの再生を成し遂げるとい強い意志のもと、2年目も全力で取り組みを進めてまいります。

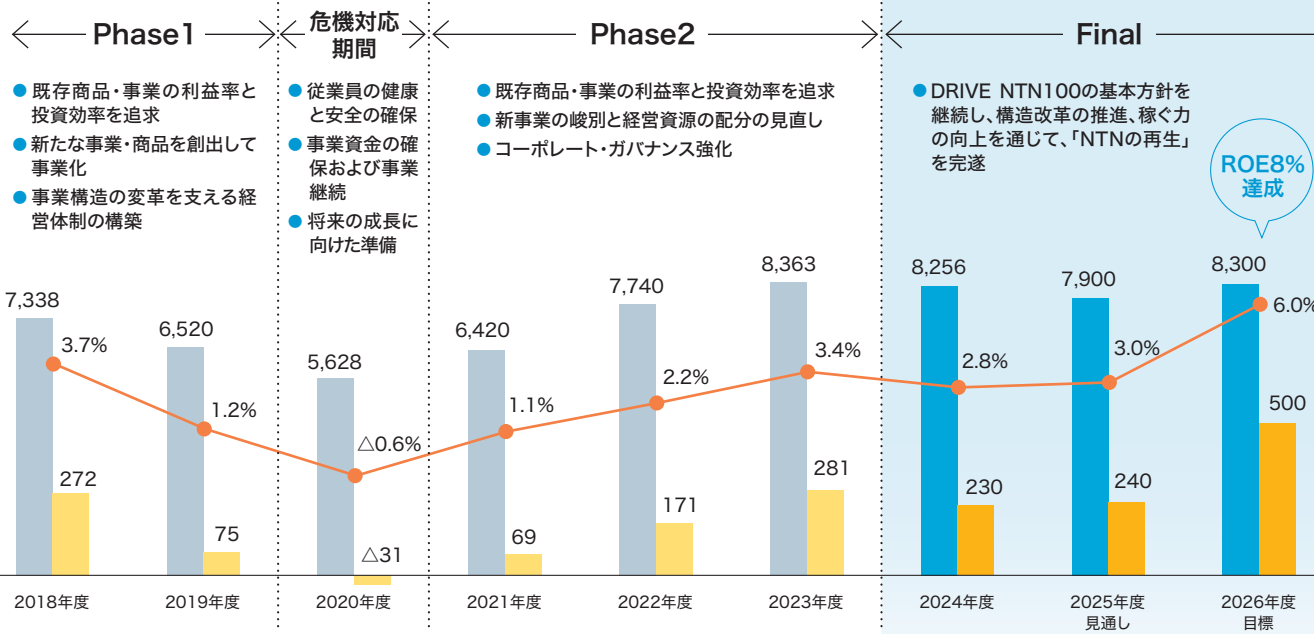
WEBサイトの関連情報

中期経営計画



DRIVE NTN100

次期中期経営計画



2027年度～

- ROE10%超の早期達成
- 軸受他とCVJアクセスに関する新商品売上比率20%

2035年度の姿
 企業価値を高め、ステークホルダーから信頼・必要とされる企業
資本コストを上回る持続的な利益の創出

経済的価値
 景気変動下でも株主資本コストを常に上回るROEの達成とさらなる向上

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

環境・社会的価値
カーボンニュートラルの達成、豊かな人づくりの実現

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

	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度	2025年度	2026年度
棚卸資産回転率 (回)	3.8	3.6	3.2	3.0	3.2	3.2	3.4	3.6	4.5
ネットD/Eレシオ	1.2	1.9	1.6	1.4	1.2	0.9	1.0	1.0	0.7
自己資本比率	27.4%	20.6%	20.4%	23.1%	25.4%	29.0%	27.2%	26.2%	30.0%
ROE	△2.9%	△22.8%	△7.1%	4.0%	5.0%	4.4%	△9.6%	△2.7%	8.0%
ROIC	3.3%	1.0%	△0.4%	0.8%	2.0%	3.2%	2.6%	3.0%	6.0%
USドル (円)	110.9	108.7	106.0	112.3	135.5	144.5	152.4	140.0	140.0
ユーロ (円)	128.4	120.8	123.7	130.5	140.9	156.7	163.6	160.0	150.0

*従来「営業外収益」に計上しておりました「受取技術料」を、2020年度より「売上高」に含めて計上することに変更しました。

「DRIVE NTN100」Final重要施策

中期経営計画「DRIVE NTN100」Finalでは、事業構造の変革を進め、これに挑戦するマインドセットとして、「SQCCD」という仕事への取り組み姿勢や「カスタマーファーストを前提としたNTNDリブン」を社内に浸透させ、全社一丸となって変革を推進します。

2035年度の姿

DRIVE NTN100 Final

事業構造の変革

アフターマーケット・ビジネスの拡大

OEMビジネスの競争力強化

新商品の創出と新事業の育成

変革を支える戦略

バリューチェーン改革

- 設計改革、商品化スピードの向上
- 調達改革、生産改革、物流改革
- 守る品質、攻める品質、儲ける品質

経営基盤の変革

- 新組織体制によるポートフォリオ強化
- KPIを用いた施策推進とフォローの強化
- デジタル技術の活用による利益創出

ESG経営の進化

- カーボンニュートラル・サステナブルへの対応
- 多様性を尊重した人材育成や働き方
- ガバナンスの高度化、リスク管理の強化

SQCCD

Safety Quality Compliance Cost & Cash Delivery & Development

カスタマーファーストを前提としたNTNDリブン

事業構造の変革に挑戦するためのマインドセット

2024年度の取り組みのポイント

事業構造の変革

■ アフターマーケット・ビジネスの拡大

OEM・アフターマーケット一体運用による生産能力の最適配分、外部購入、生産委託を拡大することで、売れ筋在庫および商品ラインアップを拡充。また、ハードの売り切りからソフト・サービスを加えたビジネスへの変革を目指し、軸受の選定から、納入・使用・監視・分析・交換・運用保守までトータルにサポートする「軸受ライフサイクルマネジメント」を推進。

□ P.29 アフターマーケット・ビジネスの拡大に向け、商品供給力を高め、エンジニアリング・ソリューションを強化

■ OEMビジネスの競争力強化

産業機械 主力8業種を拡大、維持に分類するとともに、新規業種にも挑戦。拡大業種は生産能力の強化と拡販、維持業種は原価および売価の改善、挑戦業種はターゲット地域・顧客の選定、アプローチなどを推進。

自動車 EV向け高性能軸受を開発・量産。内燃機関(ICE)車用需要減少に対応し、高付加価値商品の拡販を推進。CVJやアクスル軸受の利益改善のため、生産拠点の再編を実施中。

□ P.31-P.38 ビジネスモデルの強化

■ 新商品の創出と新事業の育成

新たに研究技術開発のKPI(重要業績管理指標)を設定。6つの新領域において新事業開発を推進。成長市場であるインドで研究開発を強化。

□ P.30 EVシフトに欠かせない「ボールねじユニット」の開発を加速

変革を支える戦略

■ バリューチェーン改革

前中期経営計画から取り組んできた調達、生産など、SCM領域の改革に加えて、設計、品質領域にも対象を拡大することで、バリューチェーン全体で改革を推進、NTNグループの競争力を強化。

□ P.41 変化する事業環境で競争力を強化 ～調達・生産・物流改革～

■ 経営基盤の変革

NTNグループではすべての部門においてデジタル技術を活用。業務効率や業務精度の向上、情報セキュリティの強化など、グローバルで最新のデジタル技術を活用し、“稼ぐ力”の強化につなげる。

□ P.42 デジタル技術の活用で、“稼ぐ力”を強化ーDXの加速

■ ESG経営の進化

人類が安心・安全に生活できる美しい地球を次世代へ引き継ぐため、カーボンニュートラルの達成、豊かな人づくりの実現に向けて、サステナビリティ活動を推進するとともに、グローバルにガバナンスを強化。

□ P.45-P.58 ステークホルダーとの共創 □ P.59-P.76 強固なガバナンスの構築

3つの強み(コアコンピタンス)

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



独創的 技術

強みのポイント

100年以上にわたる軸受の研究開発を通じて培った「トライボロジー技術」、精密加工や熱処理加工をはじめとする「生産技術」、軸受内部にセンサーを内蔵し高度な状態監視が可能になる「センシング技術」を強みとしています。

将来の方向性

トライボロジー技術と生産技術は、省電費・省燃費を実現する低フリクション化や、小型・軽量化のニーズの高まりに応える高速回転に対応するなど高付加価値商品の開発に貢献します。センシング技術は「しゃべる軸受」やCMSなどのモニタリングサービスを強化し、ユーザーの機会損失削減に貢献します。



品質

強みのポイント

自動車や新幹線、航空・宇宙などの人命を支える用途で、長年にわたり供給を続けてきた実績に裏づけられた商品の品質の高さを強みとしています。また、高品質な商品を作り続けるための「世界QCサークル大会」や「NTN技能オリンピック」などノウハウの伝承、AI・データリテラシー向上、リスクリングを通じた課題解決に貢献する人材育成など人・仕事の質も強みとしています。

将来の方向性

高機能商品や高付加価値商品の安定供給や、国内外の生産委託品へのNTNの品質管理システム導入によるNTNブランドとしての品質を確保します。持続的な企業価値向上に向けて、人材獲得と育成、組織風土醸成の両面から人材戦略を策定し、人・仕事の質の向上に努めます。



サービス

強みのポイント

世界33カ国、200以上の拠点からお客さまに商品とサービスを提供し、世界4極の研究開発体制で各地のマーケットニーズに対応可能な「グローバルネットワーク」と、国内最大の代理店網で磨いた「課題解決型の顧客対応力」を強みとしています。

将来の方向性

NTNグループのネットワークを活かして、テクニカル・サービスカーによる現地訪問やオンラインも有効活用した技術セミナーの開催を通じて技術ソリューションを提供します。データ分析による診断サービスなどによりお客さまの困りごとを解決し、NTNブランドの価値を向上することで、アフターマーケット・ビジネスの拡大に貢献します。

アウトプット、アウトカムのひもとき

アウトプット

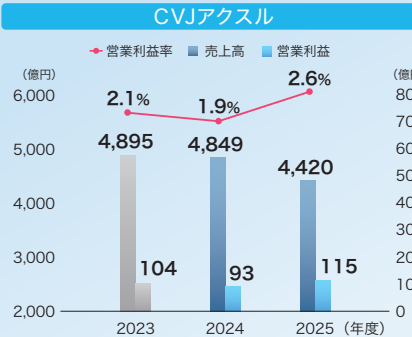
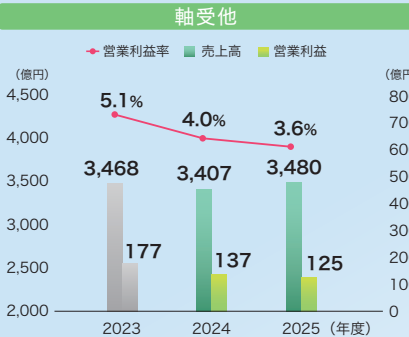
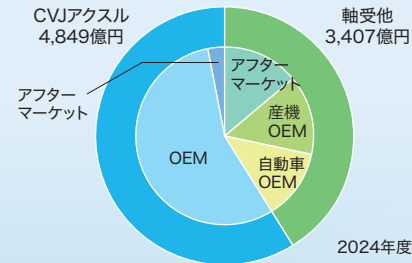
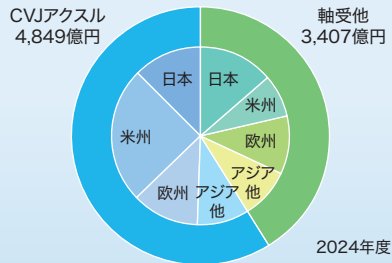
NTNの商品戦略 □ P.4 ビジネスモデルの強化 □ P.31~38

サステナブルな社会に貢献するための3つの付加価値

- 1. 止めない技術**
 - お客様の機会損失削減に貢献、運用保守コストの抑制
- 2. 長寿命化技術**
 - 生産効率の向上
- 3. エネルギーロスの低減**
 - トルク損失を低減したCVJ
 - フリクションを低減したアクスルユニット
 - 高速、長寿命対応の軸受

事業軸から商品軸へ組織体制の変更

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



アウトカム

NTNグループのあるべき姿

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

商品を通じた社会への貢献

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

NTNグループが目指す「2035年度の姿」

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

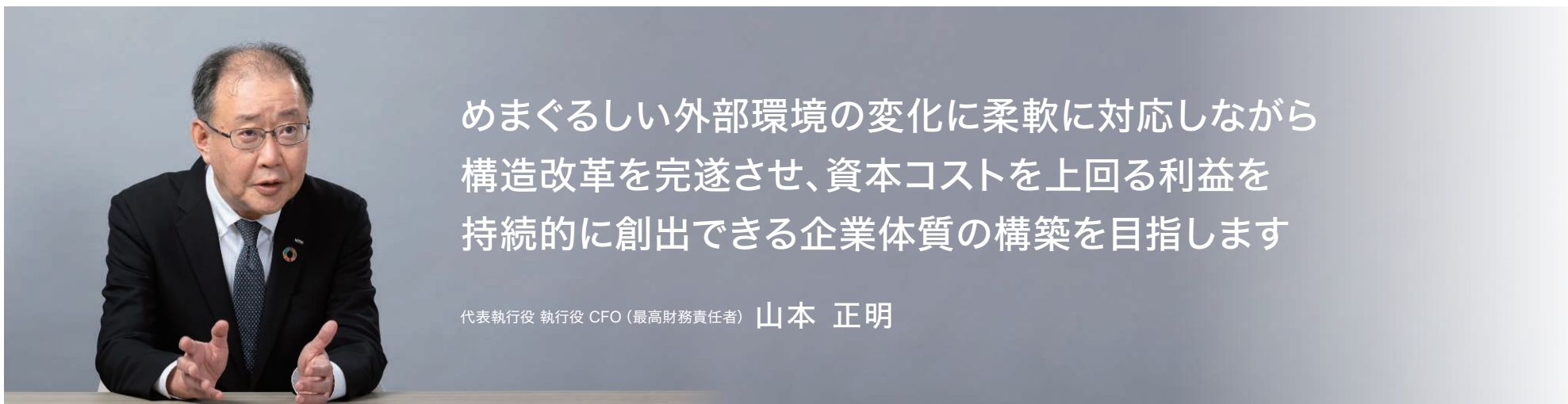
経済的価値

- 1 景気変動下でも株主資本コストを常に上回るROEの達成とさらなる向上**
 - ROE8%の達成(2026年度)および2027年度以降のROE10%を早期達成
 - ROIC6%の達成(2026年度)
- 2 事業構造の改革**
 - アフターマーケット向け売上比率20%(2026年度)、40%(2035年度)
 - 軸受、CVJアクスルに関する新商品売上比率20%(2027年度以降)

環境・社会的価値

- 1 カーボンニュートラルの達成**
 - 二酸化炭素排出量30%超を削減(2026年度、2018年度対比)
 - カーボンニュートラル(スコープ1、2)目標達成(2035年度)
 - エネルギーロスを極限まで低減する商品、サービスの開発、提供
- 2 豊かな人づくりの実現**
 - 人材獲得と育成
 - グループ経営をリードする経営人材の育成
 - サクセッションプラン候補者:30名(2026年度)
 - 組織風土醸成
 - ダイバーシティ&インクルージョン
 - 女性管理職比率:5%、男性育児休業取得率:100%、中途採用比率:30%(2026年度)
 - 挑戦し、やりきる職場風土への変革
 - 従業員エンゲージメント調査における「挑戦」や「変革」に関するスコア→肯定的回答80%(2026年度)

CFOメッセージ



めまぐるしい外部環境の変化に柔軟に対応しながら
構造改革を完遂させ、資本コストを上回る利益を
持続的に創出できる企業体質の構築を目指します

代表執行役 執行役 CFO (最高財務責任者) 山本 正明

2024年度決算のポイント

当社グループは、「事業構造の変革の加速」の継続とNTN再生の完了を目指し、2024年4月、中期経営計画「DRIVE NTN100」Finalをスタートしました。

本計画の1年目にあたる2024年度の決算においては、自動車および産業機械市場の需要回復の遅れから、当社グループの売上高は8,256億円(前期比△1.3%)となりました。

営業利益については、売価改善と費用削減に努め、円安による為替の影響もありましたが、規模の減少を補うことができず、230億円(同△18.4%)となる一方で、公表比では前期比10億円の増益とすることができました。経常利益は、為替差損の計上などにより105億円(同△47.6%)となりました。親会社株主に帰属する当期純損失は、構造改革費用などによる特別損益として△191億円を計上し、米州・欧州における業績低迷に伴う税効果会計の影響から、238億円の損失となりました。

一方で、棚卸資産は2,444億円と前年度末に対して204億円を削減し、一部設備投資の見直しを行うなど、フリー・キャッシュフローは197億円の黒字を確保いたしました。

このように厳しい業績となりましたが、市況低迷が続く事業環境の中、当社グループが進めてきた売価改善、比例費低減、固定費のコントロール、および棚卸資産をはじめとする資産の圧縮など、体質改善に向けた取り組みの成果が着実に表れてきていると考えています。

2024年度の業績

(億円)	2023年度		2024年度			
	実績	実績	前期比	前回公表	公表比	4Q実績
売上高	8,363	8,256	△107(△1.3%) 除く為替△371(△4.4%)	8,150	+106(+1.3%) 除く為替△8億円(△0.1%)	2,101
営業利益・損失 (率)	281 (3.4%)	230 (2.8%)	△52 (△0.6pt)	220 (2.7%)	+10 (+0.1pt)	87 (4.2%)
経常利益・損失	200	105	△95	90	+15	47
特別損益	△34	△191	△156	△150	△41	△135
親会社株主に帰属する 当期純利益	106	△238	△344	△160	△78	△156
棚卸資産	2,648	2,444	△204	2,420	+24	
設備投資	266	322	+56	370	△48	
フリー・キャッシュフロー	401	197	△205	150	+47	
為替レート 1USD	144.5円	152.4円	+8.0円	150.6円	+1.8円	
1EURO	156.7円	163.6円	+6.9円	163.5円	+0.1円	

CFOメッセージ

2025年度見通しのポイント

2025年度の事業環境は、自動車市場は前期に対して微減、産業機械市場は本格回復には至らないものの、ロボット変減速機や工作機械向けなど一部の業種においては回復の兆しが見られるものと予想しています。コスト面においては、鋼材などの価格が落ち着きつつある反面、労務費や物流費については上昇が継続し、その影響を受けることが想定されます。このような事業環境のもと、当社グループは引き続き、売価改善に取り組むとともに、設計、調達、生産をはじめ、川上から川下までのバリューチェーン改革を進め、コスト削減を着実に進めます。

2025年度の売上高は7,900億円（前期比4.3%減）、営業利益は240億円（同4.5%増）、営業利益率は3.0%、経常利益は110億円（同5.0%増）を見込んでいます。また、引き続き、日本、米州、中国等における構造改革費用として特別損失を100億円織り込み、特別損益は△80億円、親会社株主に帰属する当期純損失は60億円を見込んでいます*。

*為替レート：1USドル140円、1ユーロ160円と想定。

棚卸資産は前期末比△224億円の2,220億円、設備投資は同比△12億円の310億円、フリー・キャッシュフローは前期並みの200億円の黒字を見込んでいます。

2025年度の業績予想

(億円)	2024年度			2025年度	
	上期実績	下期実績	通期実績	通期予想	前期差(比)
売上高	4,139	4,116	8,256	7,900	△356(△4.3%) 除く為替△17(△0.2%)
営業利益 (率)	99 (2.4%)	130 (3.2%)	230 (2.8%)	240 (3.0%)	+10 +0.3pt
経常利益	35	70	105	110	+5
特別損益	△6	△184	△191	△80	+111
親会社株主に帰属する 当期純利益	△21	△217	△238	△60	+178
為替レート 1USD	152.5円	152.4円	152.4円	140.0円	△12.4円
1EURO	165.8円	161.5円	163.6円	160.0円	△3.6円
棚卸資産	2,553	2,444	2,444	2,220	△224
設備投資	114	207	322	310	△12
フリー・キャッシュフロー	28	169	197	200	+3

営業利益増減要因

まず利益減少要因としては、引き続き市況低迷が続くことから、物量ベースで63億円の販売減および生産減による規模等△30億円を見込んでいます。

また、人件費についても、構造改革の効果と規模減少に伴う人員抑制などの効果はありますが、主に日本でのベースアップなどによる人件費上昇が60億円あり、合計で△20億円を見込んでいます。

為替の影響については前期実績に対して、今期は円高を想定している影響から△56億円を見込んでいます。

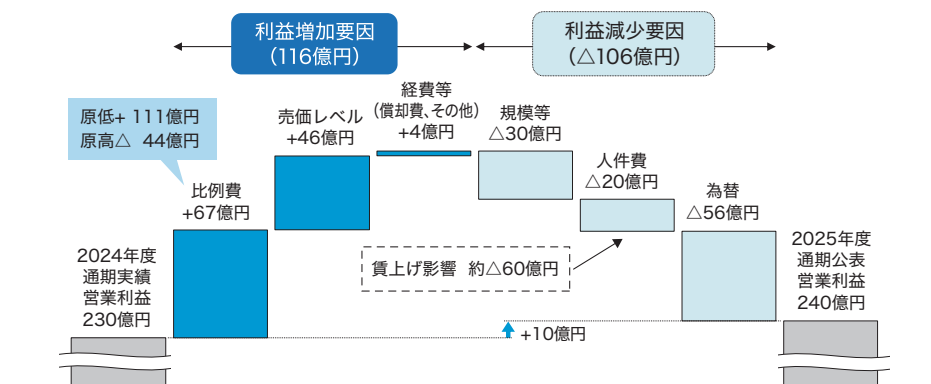
一方で利益増加要因として、比例費67億円、売価改善46億円、経費など4億円を見込んでいます。

比例費については従来進めてきた競争力のあるサプライヤーの開拓、採用の拡大に加えて、お客さまの要求仕様を満たしながらも、従来の考え方にとらわれないアイデアで設計・材料を見直すなど、バリューチェーン改革の取り組みによる成果が、前期に引き続き高水準な原価低減を実現する見込みです。

売価改善については、鋼材価格の落ち着きによる反動はあるものの、労務費など上昇分の転嫁や不採算ビジネス等の売価改善を続けます。

経費については、設備の保全等に費用を織り込みましたが、各地域で進めている構造改革の固定費圧縮効果を見込んでいます。

2024年度と2025年度の営業利益増減



	2024年度 通期実績	2025年度 通期公表	増減	増減の内訳		
				為替	売価	物量
売上高	8,256億円	7,900億円	△356億円	△338億円	+46億円	△63億円

CFOメッセージ

■ 中期経営計画「DRIVE NTN100」Finalの進捗 — 稼ぐ力の向上

当社グループが持続的に成長できる企業体質を構築するには、稼ぐ力（営業利益率と資産効率）の向上が必須です。この稼ぐ力の向上を阻害する大きな要因のひとつが、過去の投資が現在の市場環境に合わなくなり、結果的に過剰となっている固定資産です。

過剰な固定資産の圧縮を行う構造改革には大きな痛みを伴いますが、次世代に先送りせず現中期計画期間で完遂する覚悟です。

構造改革の進捗

当社グループは、構造改革の費用として、2024年度から2026年度の3年間累計で、特別損失350億円を見込んでいます。

2024年度は一部の拠点における計画の前倒しにより、189億円の特別損失を計上しま

■ 構造改革の進捗

構造改革（350億円）は、計画を前倒しで進捗



した。2025年度は日本、米州、中国等で100億円の特別損失を見込んでいますが、3年間の累計額350億円に変更ありません。

地域別には、欧州と中国の構造改革は、ほぼ計画通りに進んでいます。

一方で、国内と米州では工場をクローズするといった単純な構造改革のみではなく、サプライチェーンの抜本的な見直しに伴う生産地移管等の複合的な改革を進めています。

このような構造改革の効果として、2025年度は約50億円の固定費削減（2023年度比）を見込んでいます。あわせて、BCPの観点から、供給ルートを複線化したデュアルソース調達を推進しています。例えば、中国から調達していた部材をインドなど他国からも調達可能な体制を、お客さまの承認を得ながら整備しています。

これからも、予測困難な外部環境の変化にスピード感と柔軟性を持って対応するとともに、NTN再生の完遂に向けて、構造改革を着実に進めていきます。

CFOメッセージ

棚卸資産の削減

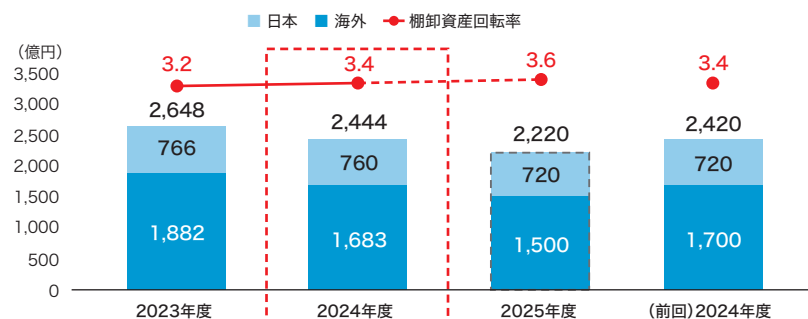
資産効率向上のもうひとつの重要なポイントは、棚卸資産の削減です。棚卸資産については、近年、半導体不足などによるサプライチェーンの混乱により、仕掛在庫を中心に増加傾向にありました。

2024年度は、アフターマーケット・ビジネスの拡大に必要な売れ筋品番の在庫拡充を継続する一方で、従前より国内製造拠点で取り組んでいる生産改革活動の深化、海外製造拠点への横広げにより、工場の工程間仕掛品、物流途中の仕掛品、海外工場の在庫など、サプライチェーン上に滞留する在庫を削減しました。

2024年度末の棚卸資産残高は前期末比△204億円の2,444億円、棚卸資産回転率は、公表値と同じ3.4回となりました。

2025年度末の棚卸資産残高は前期末比△224億円の2,220億円、棚卸資産回転率は前期比+0.2回の3.6回を見込んでいます。今後も、棚卸資産の削減、回転率の向上を進め、稼ぐ力の向上につなげます。

■棚卸資産の推移と見通し



(億円)	2023年度実績	2024年度実績	2025年度通期見通し	(参考)2024年度前回見通し
棚卸資産	2,648	2,444	2,220	2,420
(日本)	(766)	(760)	(720)	(720)
(海外)	(1,882)	(1,683)	(1,500)	(1,700)
棚卸資産回転率(回)	3.2回	3.4回	3.6回	3.4回

■資本コストを上回る利益を継続的に創出できる企業体質の構築に向けて

ウクライナ戦争の長期化、中東情勢の悪化、米国の通商政策の影響など外部環境の悪化により、足元の販売規模は中期経営計画策定時の想定から大幅に減少しています。

現状の販売規模減を企業体質強化のチャンスと捉え、構造改革活動を前倒して進めるとともに、営業利益率向上に資する「アフターマーケット・ビジネスの拡大」、「売価改善」、「バリューチェーン改革による比例費低減」等の施策、ならびに棚卸資産、固定資産の圧縮を着実に進めます。

一方で、稼いだキャッシュについては、EV・電動化、サービス・ソリューションなどの成長分野への研究、技術開発やカーボンニュートラルの実現、省人化およびデジタルなどへの投資に振り向けます。また、今後、有利な条件で多様な資金調達を実行するために一定程度の借入金の返済を進めるとともに、安定的かつ継続的な株主還元を実行する方針です。

全執行役が一丸となり、「DRIVE NTN100」Finalの最終年度にはROE8%、次期中期経営計画では早期に10%達成を目標に、資本コストを上回る利益を継続的に創出できる企業体質の構築を目指してまいります。ステークホルダーの皆さまには、引き続き、ご支援ご鞭撻の程、よろしくお願い申し上げます。



アフターマーケット・ビジネスの拡大に向け、商品供給力を高め、エンジニアリング・ソリューションを強化

当社グループは従来から、補修用部品や技術サービスをはじめとするアフターマーケット・ビジネスに注力し、商品の納入後や運用中のお客さまの設備の安定稼働を支援してきました。この事業領域は需要が旺盛で市場が拡大し続けているうえ、一定の利益が安定的に見込めることから、さらなる事業規模の拡大に向け、強化に取り組んでいます。

中期経営計画の目標達成に向け、体制を変更

当社グループが掲げる経営目標を実現するうえで、「アフターマーケット・ビジネスの強化」は最も重要なテーマのひとつで、中期経営計画「DRIVE NTN100」Finalでは、2023年度に17%であったアフターマーケット・ビジネスの売上高比率を、2026年度に20%、2035年度には40%へ拡大することを目標としています。

従来、採用していた事業別の体制では、商品供給はOEMビジネスが優先される傾向にありました。2024年度以降、商品軸の体制へ組織を再編し、アフターマーケット・ビジネス拡大に向け、供給力の強化やエンジニアリング・ソリューション強化に取り組む体制を確立しました。

供給力の強化

「軸受他」の領域では、一定サイズ以下の小型のボールベアリングの生産を、海外の協力会社へ委託するなど、社外の提携先からアフターマーケット向け商品の調達を可能にするとともに、和歌山製作所ではアフターマーケット向け製造ラインに投資するなど、商品供給量の増加を図っています。商品の調達先については、専門部署を設けて新たな調達先を探索し、さらなる供給網の充実を図っています。また、アフターマーケットにおける売れ筋商品の在庫については、2024年度には2023年度に対して40%増を達成し、タイムリーな供給を行えるようにしています。

自動車アフターマーケットでは製造会社としての立ち位置を維持しつつ、自前製品に外部調達部品を上手く取り入れて製品ラインアップの拡大を推進中です。当社の自前製品であるCVJ、ハブベアリングに続き、ショックアブソーバーを加え、足回りの製品を充実させることで、他社との差別化を図っています。



ショックアブソーバー

代理店網、販路の拡大

アフターマーケット・ビジネスの拡大に向けて、各地域、各国でターゲット業種を設定し、最適な代理店の開拓、販路の拡大を進めています。

昨年は、新たにベトナムにホーチミン支店を設立、成長するベトナム市場の販路拡大を進めています。各地の販売会社では、代理店の技術者やご使用になるお客さまに技術講習会を開催、当社の技術サポートサービスをアピールしています。また、自動車アフターマーケット本部機能の欧州移転に伴い、欧州地区で活用する自動車補修販売ネットワークをグローバルに展開し、代理店網の拡大に取り組んでいます。



●NTN中東販売が南アフリカの大手代理店で技術講習会を開催

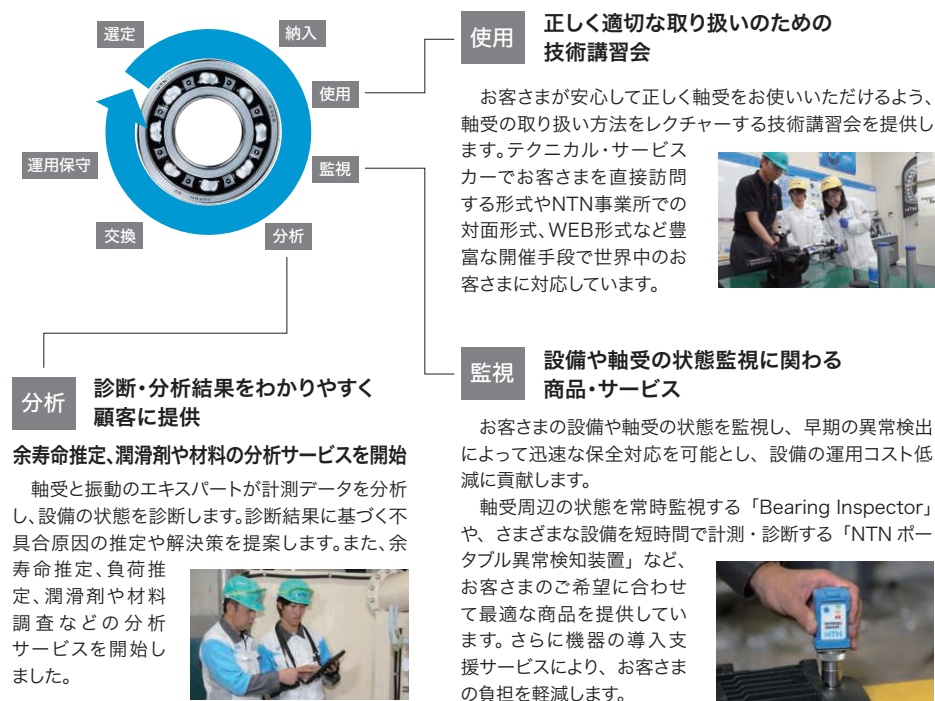
自動車アフターマーケットの本部機能を欧州へ移転

●ベトナムにホーチミン支店を設立

エンジニアリング・ソリューションの強化

軸受の選定に始まり、納入・使用・監視・分析・交換から運用保守までトータルにサポートする「軸受ライフサイクルマネジメント」を推進しています。軸受が壊れた場合の即時交換はもちろん、軸受の状態監視・診断サービスによって、計画的な保全、計画外のダウンタイムの削減、交換頻度の抑制など、設備保全の効率化に貢献します。

さらに、製紙用、鉄鋼用、鉄道車両用などの機械設備で使用された軸受の再生に取り組み、交換後の軸受部品のリサイクル処置のほか、当社のノウハウに基づき、軸受の取り扱い方法のトレーニングをはじめとする各種サービスもあわせて提供しています。

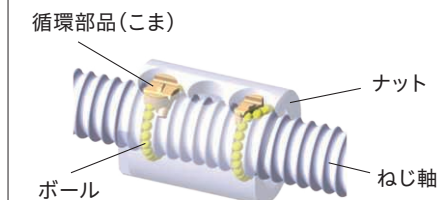


EVシフトに欠かせない「ボールねじユニット」の開発を加速

自動車用ボールねじ市場に、いち早く参入

ボールねじとは、ナットとねじ軸の間でボールが転がることで、なめらかな動作を実現しながら、回転運動を直線運動に変換することのできる部品です。

NTNは2003年に一般産業機械向けなどのボールねじ事業から撤退し、成長が期待される自動車向けアクチュエーター用ボールねじに特化、2004年より量産を開始しました。2012年には電動油圧ブレーキ用ボールねじの量産を始めています。



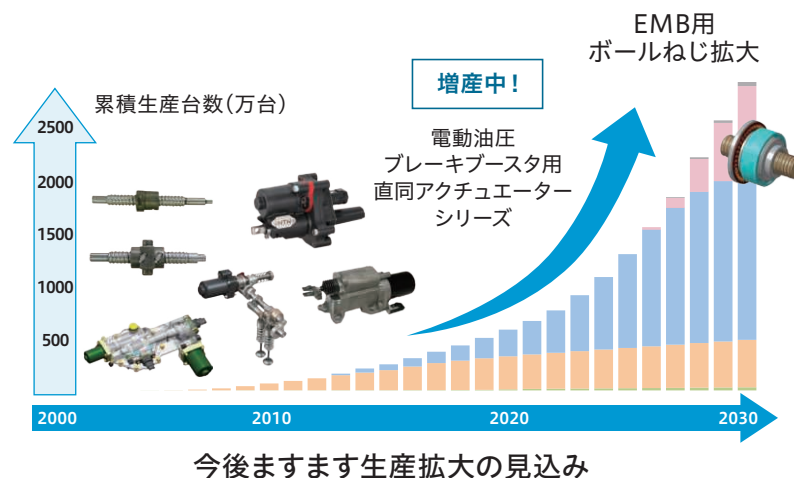
電動モーター・
アクチュエーター

さらなる成長が期待されるボールねじ市場

環境規制に伴うHEV、BEV等の普及に伴い、今後さらに自動車用部品の電動化が進むことが予想されています。ボールねじを使った電動油圧ブレーキの需要は、燃費向上、衝突回避支援ブレーキ義務化などに伴い、増加していく見込みです。

また、現在主流の電動油圧ブレーキには、ボールねじが1本搭載されています。将来的には、安全性能の向上に加え、油圧レス化、自動運転の普及などを背景に、4輪それぞれの制御が可能な電動機械ブレーキ(EMB: Electro-Mechanical Brake)へと置き換えることが予想されており、この電動機械ブレーキに搭載されるボールねじは4本になります。

このような電動ブレーキの技術的進化によって、ボールねじユニットの需要はさらに成長していくと考えられます。



強みは「技術優位性」「品質不具合ゼロ」

ボールねじのコア技術として、「トライボロジー」「熱処理技術」「精密加工技術」の3つがありますが、これらの技術のいずれもNTNは優位性を持っており、高耐久性・高精度・低コストを達成した商品を実現しています。さらに、年100万台以上を生産する中、納入品において品質不具合ゼロを実現していることも、安全性を最重要視する自動車メーカーから高く評価されているところです。

さらに近年、ボールねじは、軸受とのモジュール化した製品の開発におけるニーズが強まっています。当社は軸受メーカーならではの強みを活かし、ビジネスチャンスが拡大しています。

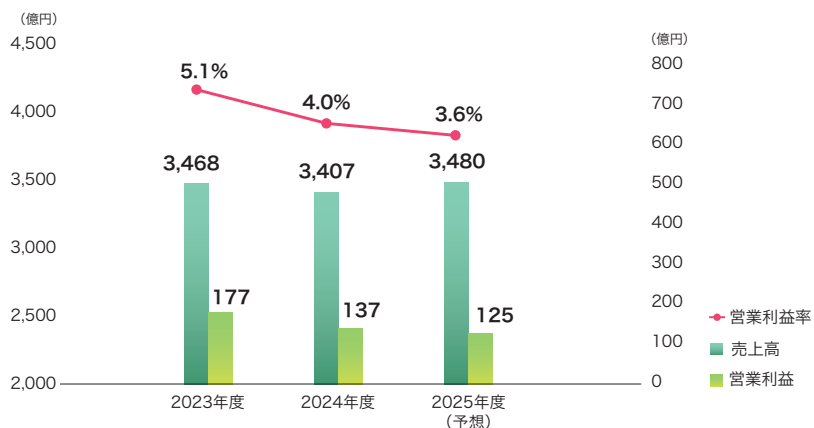
中長期を視野に、サプライチェーン体制の強化を推進

電動油圧ブレーキ向け商品については、主要ブレーキサプライヤーへの拡販を進め、2030年度にシェアを倍増させることを目標としています。市場の成長余地がより大きく見込める電動機械ブレーキについては、お客様の試作に対応しながら、部門を横断して技術の蓄積に努め、市場ニーズに応える商品をスピーディに市場へ投入することを目指して取り組んでいます。これらの目標を達成し、事業を強化するために、グローバルでの開発・試作・製造が可能なサプライチェーン体制を構築していく計画です。

ビジネスモデルの強化

軸受他

業績目標



事業概要

これまで自動車、産業機械、アフターマーケットでそれぞれ対応していた軸受事業を集約し、経営資源を最大限活用することで、アフターマーケット・ビジネスのさらなる拡大、電動化ニーズへの柔軟な対応、開発スピードの短縮に取り組んでいます。

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

産機OEM向けは、主力8業種を拡大、維持に分類[※]するとともに、新たに挑戦する業種を設定しました。拡大業種は生産能力の強化と販売促進、維持業種は原価および売価の改善、挑戦業種は市場調査に基づき、ターゲット地域・顧客の選定、アプローチなどを推進しています。また、自動車OEM向けでは、電動化への対応として、従来より高水準の高速、低トルク、耐電食性などの各ニーズに適応する軸受開発を進め、高付加価値な新商品を拡販することで利益改善に繋がります。

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

主な商品・サービス

技術支援サービス		NTN ポータブル異常検知装置		メンテナンスツール	
鈹山機械 向け	鉄鋼設備 向け	製紙機械 向け	食品機械 向け	セメント設備 向け	
ULTAGE 保持器強化型 自動調心ころ軸受 EMAタイプ	ULTAGE 密封形四列 円すいころ軸受 CROU-LLタイプ	ULTAGE 自動調心ころ軸受 EAタイプ・EMタイプ	ベアリングユニット ステンレスシリーズ	プランマブロック	
建設機械 向け	農業機械 向け	変減速機 向け	航空・宇宙 向け	工作機械 向け	
資源探掘や土木建設で活躍	安定した食料生産に貢献	ロボットの高い生産性を支える	世界のジェットエンジンに採用	高い加工精度を支える	
風力発電装置 向け	鉄道車両 向け	自動車 向け	電動モーター・発電機 向け		
主軸・増速機、発電機などの回転を支える	Wind Doctor 状態監視により風車の稼働率を向上	世界の高速鉄道の安全を支える	EV・HEV向け高速、耐電食軸受	サーボモーター用 低発塵軸受	

ビジネスモデルの強化 軸受他

■ 事業担当役員による「DRIVE NTN100」Finalの進捗解説



常にスピード実行で 改革を推進

執行役

柳田 圭治

方針

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

主な戦略

アフターマーケット・ビジネスの拡大

■ 商品供給力の強化

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

■ エンジニアリング・サービスの強化

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

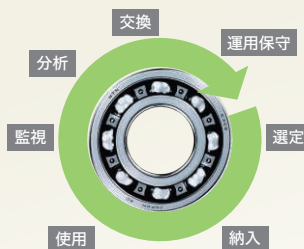
OEMビジネスの利益改善

- 米州、欧州、中国、日本の生産拠点の再編による資産効率向上
- 最適地生産によるコストの抜本的な見直し
- 不採算ビジネスの値上げ、縮小
- 市場ニーズに対応した新商品開発とスピーディな市場投入



同軸e-Axle向け大径深溝玉軸受

■ 軸受ライフサイクルマネジメント



構造改革の手応えを実感

軸受他事業はこれまで主要OEM顧客への対応力を競争力の源泉としてきました。技術的な付加価値はもちろん、品質、供給能力、そして価格に至るまで厳しい要求に真摯に向き合い、的確に応えることで差別化を図ってきました。しかし、価格競争の激化により、十分な利益の確保が難しい状況が続いています。

過去に受注を最優先し、シェア拡大を追求してきた歴史がありますが、2021年の鶴飼社長就任を契機に、これまでのマインドを根本的に見直す方針に転換しました。事業の持続的な成長のためには適正な利益の確保が不可欠という認識のもと、最前線の営業部門を中心に社内での意識改革が進み、「DRIVE NTN100」Final初年度で着実な成果が出始めています。

メーカーとして常に追求すべき課題に、コスト競争力強化があります。価格は市場環境や競合の動向に左右されることから、当社単独で決定できるものではありません。一方、コスト削減は私たちの努力によって実現可能です。これは、メーカーにとって永遠のテーマであり、競争力の源泉でもあります。現在、私たちは既存サプライチェーンも含めた全体最適を追求する生産改革を推進しています。仕掛在庫の削減に加え、中国、インドをはじめとする競争力の高いサプライヤーとも協業し、さらなるコスト削減に努めます。

新興国メーカーを侮らない

価格競争の観点で特に注視すべきは、中国を筆頭とする新興国メーカーの台頭です。2025年3月まで中国に

ビジネスモデルの強化 軸受他

駐在し、「もはや決して侮れない」と彼らの本気度を肌で感じました。当社をはじめとするグローバル・ハイブランドに真正面から挑み、自らの実力を世界に認めさせようとする強い意志を持っています。

こうした企業姿勢は、かつての高度経済成長期における日本企業の姿を彷彿とさせます。私たちが欧米企業と競い合うため、なりふり構わず必死に動いてきました。今、彼らはその当時の私たちと同じように、できることをすべて全力でやり抜こうとする気概に満ちています。

挑戦者である新興国メーカーが、どんどん迫ってきている猶予のない状況において、私たちが取るべき道はただひとつ、自らも挑戦を続けることです。今こそ新しいテーマに挑んでいかなければなりません。今まで通りでよいなどと安閑と構えていたのでは、いずれ追いつかれるのは時間の問題です。逃げの姿勢ではなく、先を走り続ける者として、掲げた目標を必ず達成する、という強い意志を持ち、前進を続けなければなりません。私たちが挑戦を続ける限り、追いつけない領域を維持し、さらなる成長を実現できると確信しています。

アフターマーケット・ビジネスを伸ばす

当社の従来の事業運営においては、OEM対応を優先し、アフターマーケット対応が不十分となることがありました。OEMの需要がひっ迫すると、アフターマーケット向けの商品供給が滞ることもありました。例えば、工場内で生産能力の配分は、生産能力全体を100とすれば70から80をOEM対応として、残りをアフターマーケットに割り当てることで最適化を図る。このような枠取りさえ、これまでは不十分でした。

このような状況を打破するため、現在はOEMとアフターマーケットの供給枠を明確化し、アフターマーケットを対象とする営業部門に安定的に必要な商品を提供できる体制を整えています。これにより、これまでは供給の遅れによって失注していた案件も迅速に対応できるようになり、販売機会の最大化が図られています。これが組織を商品軸に変更した狙いのひとつです。

アフターマーケット向けの在庫は着実に拡充してきましたが、真に重要なのは在庫の確保そのものではなく、それを活用してアフターマーケットの販売を伸ばし、利益を創出することです。特に売れ筋の標準型番については、即納可能な体制を構築し、顧客満足度の向上と収益性の改善に貢献しています。

完成品の供給体制を整えた上で、次の課題は仕掛品の適切な保有です。一定の需要と利益が見込めるにも拘わらずリードタイムの長さが障壁となっていた商品については、戦略的に仕掛品を保有することで、引合いをいただいてから納品までのリードタイム短縮を図り、多様なお客さまのニーズに応える体制を構築し、販売拡大につなげます。

エンジニアリングサービスの充実で差別化を図る

軸受については、これまでも産業機械全般を対象に、エンジニアリングサポートやトラブル対応を重視してきました。特にOEM対応において、開発段階からお客さまをきめ細かくサポートし、ニーズを丁寧に聞き取り、それを適切に社内を展開して最適な提案へと昇華させる体制を築いてきました。このプロセスの中核を担うのが営業技術部門です。

例えば、油圧機器に関して何らかの技術的な要件を求められたとします。その際には、これまで培ってきたノウハウをベースとして、お客さまの予想を超える新たな付加価値を提案する。単なる問題解決にとどまらない提案力と、それを確実に商品化する技術力により、私たちは差別化を実現してきました。諸先輩方から脈々と引き継ぎさらに発展させ培ってきたノウハウを、多様なお客さまのニーズ対応に活用しています。

一連のノウハウによりアフターマーケットへの展開も強化しています。多くのお客さまの生産設備に使用されている軸受に何らかの課題を抱えており、他社の軸受製品からの切り替えを検討していただくケースがあります。とはいえ軸受は機械の回転を担うキーパーツであるため、万一のトラブル発生時は生産停止に直結するリスクがあります。だからこそ、お客さまは設備や機械にオリジナルで採用されていた軸受の切替に慎重でありながら、万一の際には迅速かつ確かな対応を強く求めています。

当社は、このようなお客さまの期待に応えるべく、代理店エンジニアの教育を進めるとともに、必要に応じてメーカーである私たちが前面に立ち、難易度の高い問題にも直接対応しています。お客さまにとって、機械設備のトラブル発生時に適切に対応できない状況こそが何よりの問題です。裏を返せば、そのような状況に機敏に対応できれば大きな競争優位となります。早急にこの体制をさらに強化し、アフターマーケットにおけるエンジニアリングサービスの質とスピードの両面で、お客さまに価値を提供します。










ビジネスモデルの強化 軸受他

お客さまの状況に最適な対応を徹底

軸受他事業における業種別の販売概況をみると、全般的に増加傾向に転じてきています。まずハイスペックな工作機械用については、回復傾向にある市況への対応を強化し販売増を見込んでいます。航空・宇宙関係については、コロナ禍後、堅調な需要が続いています。鉄道車両関係は中国市場を中心に旺盛な需要回復に対応し、引き続き販売拡大を見込んでいます。当社にとってのボリュームゾーンである建設機械については、市況の回復が遅れているものの今年度下期に需要の回復を期待しています。一方で風力発電向けは、中国市場で販売減が続く見込みであり、自動車についても米州、欧州で販売低迷を予想しています。

業種別販売概況

2023年度 vs 2024年度 vs 2025年度(予想)

 建設機械	↑ ↑	市況は軟調も、一部顧客向け販売増
 航空・宇宙	↑↑ ↑	市況は堅調、当社販売も増加見込み
 農業機械	↓↓ ↓	市況は低調、販売も低迷の見込み
 変減速機	↓↓↓ ↑↑	市況は回復の兆し、需要回復見込み
 鉄道車両	↑↑ ↑↑	日本は需要安定、中国向け販売増
 工作機械	↓ ↑	市況回復傾向で、販売増加見込み
 風力発電	↓↓↓ ↓↓	中国での販売減が続く見込み
 自動車	↓ ↓	米州、欧州、中国向け販売低迷
 アフターマーケット	→ ↑↑	在庫調整終了、拡販施策等、販売増

地域別では、軸受はCVJアクスルと比較して日本国内の生産比率が高く、現在、生産再編を進めています。事業環境の変化に柔軟に対応し、より高い利益を確保でき

る体制の構築が急務です。アフターマーケット向けでは、代理店による販売網を活用しながら売れ筋の共通在庫を拡充し、販売拡大に努めます。

米国市場は、食品産業において特殊なベアリングユニットに対する根強い需要があります。競合のシェアに食い込むために、インチ系のラインアップ強化や耐食性の強いステンレス系の商品群を強化します。また軸受や設備のメンテナンスに対するニーズの強い市場でもあるため、センシング技術や状態監視システムなどの強みを活かした提案により、販売拡大を図ります。

一方で欧州は産業機械の一大マーケットであるドイツの景気低迷により、価格競争が激化しており、価格戦略の見直しに着手しています。欧州は強大なライバルがマーケットリーダーとして君臨しています。そのような厳しい環境下でビジネス全体の拡大を図るため、市場価格に柔軟に適應してシェアを高める価格戦略も選択肢として検討しています。

中国については、技術力の高いサプライヤーとして評価しています。現時点で既に高いコストパフォーマンスを備えていることから、パートナーとして協業しながら当社商品のコスト競争力強化につなげています。販売においては、現地メーカー台頭で厳しい市場環境ですが、引き続き成長する巨大市場で高品質なニーズが拡大しますので適切に対応していきます。

インドやアセアンの発展市場に対しては、売れ筋共通在庫の活用拡大や、適切なグローバル価格コントロールなど販売拡大に向けた取り組みを強化しています。インドは部品サプライヤーとしても期待しており、品質を確保でき、当社の要求に応えてくれるパートナーの開拓

を進めます。

スピード感が最優先の課題

「DRIVE NTN100」Finalの2年目となる今年度は、計画策定時から事業環境が大きく変化しています。その象徴とも言えるのが、米国の関税問題です。為替の変動も含め外部要因は日々変化しており、こうした不確実性に対して最も重要なのはスピード感を持った対応です。

私がスピードの重要性を強く意識するようになった原点は、中国赴任時の経験にあります。赴任直後は、新型コロナウイルスの影響などで景気の先行きが不透明で、状況を見極めようと慎重に構えていました。ところが事態は想像を遙かに上回るスピードで悪化し、対応の遅れが大きくなりリスクにつながることを痛感しました。

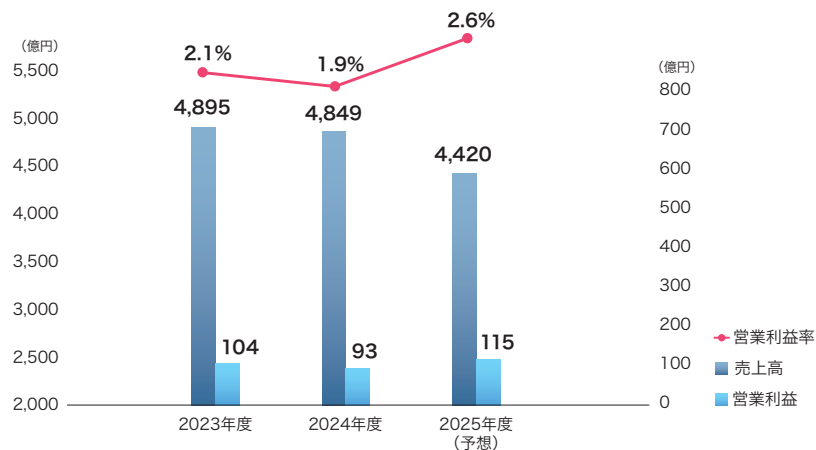
この経験から学んだのは、常に先を見据え、複数の対応策を事前に準備しておくことの重要性です。「次にこのような状況になったらどうするか？」と自らに問いかけ、選択肢を持っておく。そして、いざという時には即断即決で行動に移す。仮に最初の選択肢がうまくいかなくても、次の手を打つことで挽回を図る。このような思考と行動のスピードが、変化の激しい環境下で何よりも求められます。

一連の施策を考える際は、メーカーとしての本質的な課題であるコストを常に意識しています。技術対応や在庫戦略なども当然重要ではありますが、中国赴任時に最終的に事業の景色を変えるには、コスト競争力は避けられない課題であると確信しました。これからもスピード感を持って事業環境の変化に即応し、成果につなげるために着実に取り組んでいく考えです。

ビジネスモデルの強化

CVJアクスル

業績目標



事業概要

電動化、EV化が進む自動車市場において、CVJアクスル事業の主力商品であるハブベアリング（アクスル）とドライブシャフト（CVJ：等速ジョイント）には、車両の航続距離延長、高制御化に貢献する性能が求められます。

当社は駆動領域のスペシャリストとして、CASEで求められるニーズに対し、世界最高水準の低フリクション性、軽量・コンパクト、耐久性、静粛性を備えた高機能商品を開発しお客さまに提供することで、自動車の省燃費（電費）化やCO₂排出量の削減を実現し、地球環境に貢献しています。

アフターマーケット向けでは、コーナーモジュールを中心とした自動車補修部品に関しても取り扱い商品のラインアップを拡充させることで、市場へ供給を拡大しています。

また、バリューチェーンにおける設計、調達領域の改革による比例費削減や、各地域における工場の統廃合等の生産再編により固定費を削減することで、利益体質を強化し、筋肉質な事業基盤を構築していきます。

主な商品・サービス

ハブベアリング（アクスル）

タイヤを円滑に回転させ、車重を支えるベアリング。



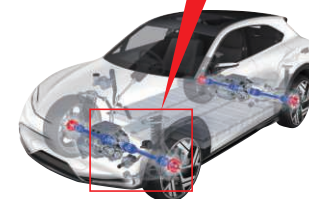
回転フリクションを64%低減
「低フリクションハブベアリングV」

ドライブシャフト（CVJ）

エンジンやモーターの駆動力をタイヤに伝える商品。



世界最高水準の伝達効率
高効率固定式等速ジョイント「CFJ」



ハブベアリング



低フリクション
ハブベアリング

さらなる低フリクション
商品の開発



ローラータイプ（3世代HUR）



ドライブシャフト



ハブジョイントモジュール

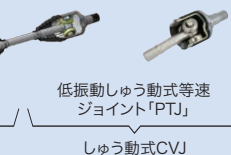


リア用小型軽量ドライブシャフト
Rシリーズ



高効率固定式等速
ジョイント「CFJ」

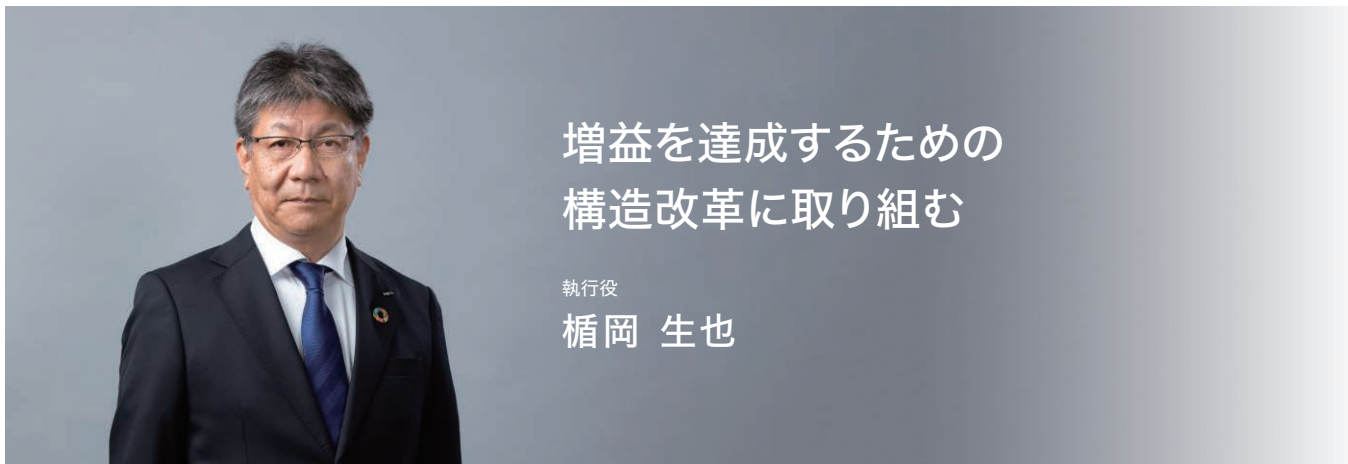
固定式CVJ



低振動しゅう動式等速
ジョイント「PTJ」

しゅう動式CVJ

■ 事業担当役員による「DRIVE NTN100」Finalの進捗解説



増益を達成するための 構造改革に取り組む

執行役
楯岡 生也

方針

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

主な戦略

OEMビジネスの事業価値向上

- 米州、欧州、中国、日本の生産拠点の再編による生産効率の向上
- 不採算ビジネスの改善と市況に合わせた価格の適正化
- 課題解決力・提案力をベースにした顧客とのパートナーシップの深耕
- 設計改革・従来の思想にとらわれない設計や材料の見直しによるコスト低減
- 外部調達拡大・部品・完成品のサプライチェーン再構築による利益最大化
- EV市場ニーズに対応した新商品開発とスピーディな市場投入

アフターマーケット・ビジネスの拡大

- 商品供給力の強化
 - ・ オルタナティブ品の開発と生産委託
 - ・ 外部購入を通じた商品ラインアップの拡充
 - ・ アクスルやCVJ関連キット商品の充実
- 欧州への本部機能移転、拡販体制の整備

着実に進めている利益改善

CVJアクスル事業本部の立ち上げから1年が経過しました。従来の自動車事業本部においては、2019年度から4期連続で赤字が続いていましたが、2023年度に新事業本部で黒字転換を果たしました。中期経営計画の初年度となる2024年度も着実な成果が表れています。

組織再編により、CVJアクスル事業部全体の営業利益率をはじめ、棚卸資産などの主要指標が明確化され、工場単位の指標管理についても見える化を進めてきました。事業本部体制へ移行したことで事業全体の状況を的確に把握できるようになり、世界各地の事業運営も可視化され、さまざまな改革が軌道に乗り始めています。

改善策の一例として挙げられるのが、サプライチェーンの最適化です。この取り組みは、単にコストメリットのある新たな調達先の選定にとどまらず、お客さまの品質管理面のチェックと承認を得た上で、物流体制の整備までを含む網羅的な検討が必要です。チーム体制を整えて対応してきた結果、特に北米市場で目に見える効果が出始めています。

ほかにも大きな改善例として、販売面でコスト上昇分の価格転嫁を進めており、日系企業のお客さまは、社会的な要請や政府方針も背景に、ご理解をいただいています。欧米企業についても、エビデンスに基づき理屈を持って説明を積み重ねた結果、発注量の減少に対する補償など、価格の適正化に理解を得ることができました。

これらの成果は決して一朝一夕にして成し遂げられたものではなく、以前からお客さまと良好な関係を続けて

ビジネスモデルの強化 CVJアクスル

きた営業部門の粘り強い協議がようやく実を結んだものです。多くのお客さまの理解を得られており、今後もこれまで築いてきた仕組みを活かし、さらなる利益改善につなげてまいります。

構造改革は大胆に取り組む

構造改革については、計画を前倒しする形で推進しています。まず米州については、カナダ工場の閉鎖を皮切りに、さらなる改革を進めています。またブラジルCVJ生産拠点も閉鎖するなど、米州全体で50億円の費用を投じて再編を断行しています。

欧州はドイツにおけるアクスル生産拠点を閉鎖、フランスおよびドイツにおけるCVJ生産拠点を再編すべく、一部生産能力を東欧へ移管するため59億円を投じて構造改革を進めています。日系メーカーの伸び悩みが見られる中国もアクスル生産拠点を再編、CVJ生産拠点における固定資産の圧縮を進めています。

今後は、地域ごとの市場特性を考慮した最適な生産再編を加速します。自動車市場全体としては緩やかな成長が見込まれる一方、日本や欧州は需要の弱含みも見られるなど地域ごとの違いに的確に対応する必要があります。すでにCVJアクスル事業におけるグローバル再編構想は描けており、今後は実行フェーズにおいて、スピードを向上して取り組んでまいります。

事業再編によるOEMとアフターマーケットへの改善効果

事業再編による効果について、OEMに関しては営業、技術、生産が一体となって活動できる体制を整備し、指

標管理の一元化と可視化を進めることで、課題を明確にしていけます。例えば、国内では従業員の高齢化という人材面の課題が顕在化しており、生産現場の省人化を進めるとともに、迅速な生産再編が必要です。

一方で自動車アフターマーケットに関しては、売上高の65%を占める欧州地区に本部機能を移転し、現地で培ってきたノウハウを活用したグローバル展開を進めています。

その進捗状況は、これまでのところ順調です。対象商品としてCVJやアクスルに加え、サスペンション部品までラインアップを拡充すべく、チュニジアで自動車用ショックアブソーバーを製造するLa Tunisie Mecanique S.A. (LTM) 社に資本参加しました。これによりドライブシャフトやアクスルベアリングなど当社のコーナーモジュール商品と関連の深いショックアブソーバーもラインアップに追加し、駆動系、シャシー系における当社のブランド価値の向上につなげています。



ショックアブソーバー



LTM社(チュニジア・チュニス)

アフターマーケット全体で2035年度に売上高の40%まで比率を高める目標を掲げており、その達成に向けてこれまで欧州で蓄積されたノウハウを他地域の販売会社で活用する考えです。日本からも自動車アフターマーケットの担当者を欧州に派遣し、既存ネットワークや販売ツールなどを活用した支援を進めており、これらの取り組みの成果は今年度から、刈り取っていく予定です。

厳しい事業環境の中で利益率アップを目指す

CVJアクスル事業について、2025年度は大幅な売上拡大を見込んでいません。その理由は、グローバル全体で車両生産台数が前年比で微減となる見通しに加え、当社の販売比率の高い日系自動車メーカーの苦戦が予想されるためです。さらに米州および欧州で見込まれる販売減少、通商関税も要因です。

こうした環境下において、当社は減収を見込む一方で、利益率を向上させ増益を実現する計画です。これまで進めてきた構造改革、生産・設計・調達改革などの成果が着実に表れ始めており、収益性の改善に手応えを感じています。

地域別では、中国における自動車生産台数は増加傾向にあるものの、現地メーカーの台頭により日系メーカーの存在感が相対的に低下しています。そこで発想を切り替えて、中国ではバリューチェーンの改革を推進しています。すなわち中国を生産拠点と位置づけ、現地からの部品調達を拡大してコスト競争力の強化を図ります。

一方、成長が期待されるインド市場においては、増産対応に向けた体制整備を進めています。既に技術

ビジネスモデルの強化 CVJアクスル

要員を配置し、現地スタッフと連携して現地メーカーのお客さまへの対応を強化しています。また、R&D機能の拡充に向けた拠点整備に着手しており、現地に実験設備を導入し、来年には試験をスタートする予定です。インド市場においては、このような体制強化を通じてスピード感を持ってお客さまに価値を提供できる環境を整えます。さらに、調達拠点としての可能性にも注目しており、品質などを見極めながら新たな調達先の開拓を進めます。

利益改善のための取り組みを推進

利益改善に向けて、これまで十分に対応できていなかった課題に対し、タスクチームを編成して対応しています。例えば、工場内の段取り替え時間の短縮や部品製造の自動化といったテーマに取り組み、プロセスの可視化と課題解決につながる仕組みづくりを推進しています。また、棚卸資産の削減についてもさまざまな部署から選出されたメンバーでチームを構築し、重点的に活動しています。これらの取り組みを通じて、2025年度は売上高の減少が見込まれる中でも、利益については前年対比増を確実に達成する方針です。

市場環境は依然として不透明であり、特に米国の関税動向に注視が必要です。このような状況下、構造改革により外部環境に左右されない体質強化を進め、確実な利益確保を実現します。

さらに、2035年に向けた動きを加速し、目指すのは「課題解決力、提案力、スピード対応を兼ね備えた駆動領域のトップメーカー」です。CVJは駆動領域において要となる部品であり、EVにおいてもその重要性は変わ

りません。EV市場のニーズに対応するため、高効率化や小型軽量化など他社を凌駕する技術開発を進めるとともに、お客さまの困りごとに対して迅速かつ的確な提案力や技術対応力で他社と差別化を図ります。

また、CVJとアクスルをひとつの事業部体制にまとめたことで、シナジー効果が確実に始まっています。CVJとアクスルは、基本的に異なる部品であり、以前は互いの部署で交流が十分ではありませんでしたが、事業本部体制としてひとつに統合した結果、開発の姿勢など目指すべき方向を統一して、さまざまな取り組みを進めています。

これからの市場で何より求められるのは、EV化を前提とするCVJとアクスルの合わせ技です。その開発のためにチームを組み、駆動のトップメーカーとなるための土台を固めています。このような体制構築によりコミュニケーションが活性化し新たな動きが立ち上がっており、CVJとアクスルを融合した新機構の開発を進めています。マーケットにおいて明らかな差別化を実現できる新機構の開発については、今後2～3年の内に市場に提案する予定です。

2027年以降も見据えた動きをスタート

今後の展開については、自動車事業として2023年度まで4期連続で続いていた赤字から黒字転換を遂げた動きを加速します。その原動力となるのが、組織一丸として取り組んできた構造改革、生産・設計・調達改革です。また、一連の改革をさらに進める際に必要となるのが、課題解決力とスピードです。

自動車市場については、すでに2年先までの商談はほ

ぼ完了しており、今後の焦点は2027年以降に向けた動きです。新たに始まる商談において、いかに持続的に利益を確保していくかが最大のテーマとなります。

その実現には、一人ひとりの従業員の意識改革が不可欠です。従業員の中には「これまでがんばってきて営業利益率は高まっている。それにも関わらず、まだ利益向上の対策に取り組みなければならないのか」と疑問を持つ方もいらっしゃるかもしれません。しかしながら、必要なのは継続的な利益創出であり、財務体質はまだ盤石とはいえないのが現状です。こうした現状の課題を従業員と共有しながら、さらに構造改革を徹底していく覚悟です。

このようなメッセージを日本国内のみならず、海外の事業所においてもタウンホールミーティングで従業員と共有しています。グローバル全体で意識を統一し、2027年以降を見据えた改革と成長への歩みを確かなものとしていきます。



タウンホールミーティング

CTOメッセージ



コンカレント体制で商品開発を加速、新事業領域の成果も

執行役 CTO(最高技術責任者)

中野 賀泰

KPIを明確にして開発を推進

中期経営計画「DRIVE NTN100」Finalのスタートとともに、研究技術開発のKPI(重要業績管理指標)として、2029年度に改良商品・新事業商品の占めるグローバル売上高比率を20%とする目標を掲げました。年間売上高の20%を改良・新事業商品で構成できれば、社外のステークホルダーや市場からも健全な商品開発サイクルが維持されていると評価されるためです。この目標を達成するには、開発テーマの完了率や開発完了した商品が量産に至った商品化率も底上げする必要があるため、これらの指標もサブKPIとして管理し上述の目標達成につなげます。

既存事業の軸受関連で、現在、最も注力している改良商品が「HA-C軸受」です。特殊な熱処理技術により業界最高水準の高負荷容量化を実現し、小型・軽量化を可能とした軸受で、昨年の展示会に出品したところ好評をいただきました。多くのお客さまからサンプル提供のご要望をいただいたため、早期の試作・量産対応を

目指し、社内に部門横断のワーキングチームを発足させて製品の造り込みを進めました。2025年4月から試作品の提供を開始するとともに、主に自動車メーカーおよびTier1メーカーへPR活動を推進中です。

また、開発完了とともに量産開始という大きな成果につなげた事例が、EVの駆動源であるe-Axleに適用される「樹脂モールド絶縁軸受」です。e-Axleを駆動する電流が軸受内部を通過すると、電食の発生により軸受の軌道面が損傷し、振動や異音などにつながるケースがあります。従来は軸受内部に絶縁材のセラミックボールを組み込むことで電食対策としていましたが、開発品は軸受外輪の外径面と側面に樹脂絶縁層を成形することで、従来品よりもコストを抑えた絶縁軸受としています。すでに海外自動車メーカーの量産車種に採用され、生産が始まっています。

既存事業の軸受や等速ジョイントの改良商品を早期にお客さまへ提供するためには、開発段階から製造(品質含む)・販売・技術が一体となったコンカレント体制

が重要です。技術に偏った開発から体制を移行し、開発から量産までのスピードアップを図り、商品化率を向上させます。

6分野の新事業開発を推進

前中期経営計画(「DRIVE NTN100」Phase2)から取り組んでいます6つの新事業領域ですが、一部の事業を除き、事業化の芽が育ちつつあります。

まず、モビリティ・モジュールとして「モビリティ用ボールねじユニット」の販売拡大を推進中です。電動車化により電動油圧式ブレーキの需要が急拡大しており、将来も電動機械式ブレーキへの移行により、需要がさらに拡大することが予想されています。当社は2012年から電動油圧式ブレーキ用ボールねじユニットの納入を開始し、現在、約100万ユニット/年を納入中です。最近では欧州ユーザーからの引き合い案件も増え、欧州の研究開発拠点(NTN Europe S.A.)とも連携し対応中です。今後、さらなるBEV化の進展に伴い、油圧配管レスで応答性の高い電動機械式ブレーキの開発が加速する予想で、ボールねじユニットの使用個数も増加(最大4ユニット/台)するため、市場動向に注視し先行した技術開発を進めています。また、二輪車市場でも燃費向上に向けて、ボールねじを使用する機構が注目されており、モビリティ領域全域における販売拡大を進めます。

ロボット周辺モジュールでは、手首関節モジュール「i-WRIST」が自動車用ダイカスト部品の自動外観検査用として注目されています。現在、人手に頼っている外観検査工程を、「i-WRIST」の広い可動域と迅速な動作により工程の自動化を図ろうというものです。画像処理技術なども取り込み、システムとしての提供を目指しています。

再生可能エネルギーについては、過去から販売を展開している「N³ エヌキューブ」が、昨年の能登半島地震

CTOメッセージ

による全国的な防災意識の高まりから注目されています。また、能登半島地震の被災地へ「N³ エヌキューブ」派遣、国土交通省が選定した防災道の駅のガイドラインに基づいた、災害発生時を想定した実証実験にも参画し、各省庁・自治体から高い評価を得ています。再生可能エネルギーを活用して発電・蓄電し、空調稼働や携帯電話充電などの電力として活用できるほか、処理槽付きの循環式水洗トイレなどをオプションとして装備できる点が評価されるとともに、災害時だけでなく平時での活用検討も進められています。

ライフサイエンス分野では、「微細塗布装置」が高粘度・極少量の液剤を高速かつ高精度に塗布できる特長を活かし、新たなバイオプリンティング方式として研究

分野に提供しています。国立大学法人浜松医科大学が取り組む電子顕微鏡を用いた高感度抗原検査キットの抗体塗布用途に採用され、1回の検査で複数の感染症を検査できるため、抗原検査の高感度化だけでなく、診断の迅速化や患者の負担軽減にもつながることが期待されています。臨床試験のステージに進め、検査キットとしての有効性を早期に示すため、開発を加速します。

サービス・ソリューションでは以前から開発している「しゃべる軸受」について、従来は内径70mmの軸受で開発やマーケティングを進めていましたが、さらなる小型化に取り組み、内径40mmの軸受で同じ機能を提供する開発を進めています。また、「しゃべる軸受」で開発したセンシング・自己発電・無線送信の技術を、工作機

械用軸受の間座に内蔵することで、工作機械の状態監視にも取り組んでいます。

最後に、次世代エネルギーとして特に水素をターゲットとした事業化マーケティングに取り組んできました。一部で新商品の開発が進んだものの、事業化の柱となるアプリケーションや技術の方向性が見出せていません。本マーケティングを継続しながら、IPランドスケープを活用した新たな事業領域の創出活動を進めています。

アフターマーケットの売上比率 40%達成に向けた課題

当社は2035年度に、アフターマーケット向け売上高比率を全体の40%に高める目標を掲げています。これを達成するにあたり、軸受のライフサイクルマネジメント(LCM)の構築が必要と考えています。技術研究面における課題は、センシング技術を活用した異常検知・予知保全であり、計画的な設備メンテナンスの提案です。これらの技術開発は設備の稼働率向上や保守コストの最適化に貢献するものであり、外部パートナーとの連携も視野に入れ、付加価値の高いソリューションの提供体制を構築してまいります。

当社の強みは、100年以上にわたる軸受製造の歴史と、そこから得られた膨大なデータの蓄積にあります。軸受の損傷データは、すでに豊富に蓄積されており、これらを生成AIに学習させることで、過去の損傷事例に基づいた原因と対策の迅速な提示により、メンテナンス時間の短縮に貢献できると考えています。軸受損傷解析システムの構築を図り、お客さまへのソリューションビジネスの展開を進めます。

次世代モビリティ・モジュール

CO₂環境規制、モビリティ対応を視点を「基盤技術・基盤商品の強化」と「新たな領域への展開」を推進



ロボット周辺モジュール

労働人口の減少、協働化を視点到製造業の自動化、省人化、生産性向上に貢献



再生可能エネルギー関連

再生可能エネルギーによる発電・蓄電技術を活用した独立型電源装置を通じ安心安全に暮らせる社会構築に貢献



ライフサイエンス関連

微細塗布技術をコアに、次世代の創薬・診断チップ商品を開発
人々の暮らしを豊かにすることに貢献



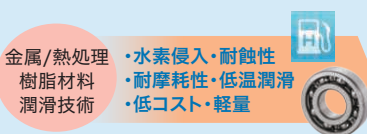
サービス・ソリューション

モノ売りにつながるコトビジネスへ
新しい業態へ変革



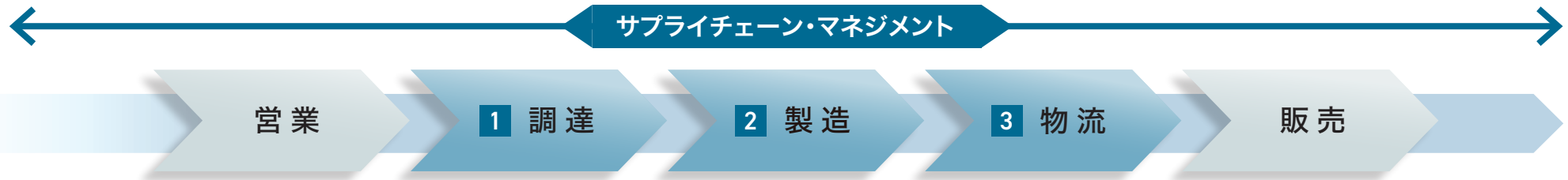
水素関連

カーボンニュートラルの実現に向けた水素関連商品の開発
水素社会への転換で急増する市場獲得



変化する事業環境で競争力を強化 ～調達・生産・物流改革～

中期経営計画で掲げるアフターマーケット・ビジネスの拡大とOEMビジネスの競争力強化に向けて、バリューチェーン全体の改革を推進しています。調達・生産・物流などのサプライチェーン領域においては、事業環境の変化への対応や社内外の枠組みを超えた取り組みを加速させています。



1 調達の取り組み | デュアルソース調達

自然災害や紛争、為替・関税の変動に直面しても、商品の供給を安定して行うために、部品や材料を複数のサプライヤーから調達する「デュアルソース調達」の取り組みを進めています。このような調達を行う前提として、お客さまから承認をいただくことが必要になります。当社は、従来の調達先から切り替えたとしても同じ品質を確保できることを説明し、お客さまの了承のもと、さまざまなリスクにも柔軟に対応可能なサプライチェーン構築に努めています。

2 生産の取り組み | サプライチェーンの全体最適を追求

生産拠点内部での取り組みはもちろん、拠点間やサプライヤーも含め、生産におけるムリ・ムダ・ムラをなくし、必要なモノを必要なだけ、必要な時に造る「生産改革」に取り組んでいます。

例えば、当社グループ会社からサプライヤー、当社へと加工を進めるボールベアリングの生産において、当社からグループ会社への発注数（お客さまの内示情報がベース）と、サプライヤーへの発注数（確定した注文数）とのギャップにより、サプライヤーで在庫が滞留または不足することがありました。そこで、当社グループ会社で在庫を構え、サプライヤーへの発注情報などを3者で密に共有する仕組みを構築し、サプライヤーの在庫数を適正化することに成功しました。



グループ会社やサプライヤーとともに
仕組みづくりを推進

3 物流の取り組み | 各便の役割を見直し、物流ネットワークを再設計

安定した商品供給を維持しながらコスト競争力を向上させる施策として、物流改革に取り組んでいます。2024年度にはモノの動きや物量、工場や物流拠点の立地関係、輸配送ルート、トラック積載率などについて調査を行い、課題を抽出した上で、課題別に改革によるコスト削減効果について算出しました。この結果を受け、今後は各便の役割の見直し、ルートの統廃合、倉庫の集約・統合等を検討し、トラック積載率の向上につなげていきます。

2025年4月に改正法が施行された「流通業務総合効率化法」では、当社は一定の物流規模以上の荷主として、物流効率化の中長期計画等を国へ提出する特定事業者等に該当します。これらの改正法への対応を進めながら、物流の負荷軽減・効率向上に努めます。

物流ネットワーク	<ul style="list-style-type: none"> ■ 倉庫の集約・統合 ■ 半製品物流の最適化（集配ハブの設置等）
輸配送	<ul style="list-style-type: none"> ■ コースの整理・統廃合 ■ 各便の役割分担再設計
物流管理	<ul style="list-style-type: none"> ■ 物流負荷の「見える化」 ■ PDCAによる管理 ■ 全国における物流の一元管理化

トラック積載率は、遠距離の輸送を行う幹線便より、短距離の輸送を担う地場便で低い傾向にあります。物流会社との協力のもと、輸送リードタイムの確保を考慮して物流ネットワークの再設計を行うなど、物流負荷を軽減し、積載率を改善する施策を講じていきます。

デジタル技術の活用で、“稼ぐ力”を強化ーDXの加速

中期経営計画の重要施策として、「デジタル技術の活用による利益創出」を掲げ、すべての部門においてデジタル技術の活用を進めています。2024年度にはICT戦略部の主導のもと「NTNグローバルICT戦略」(対象期間:2024年度~2029年度)を策定し、最新技術の活用により、“稼ぐ力”を強化しています。

「NTNグローバルICT戦略」を策定し、施策を推進

当社はDXに向けて、老朽化した基幹システムを新たな情報基盤にて全面的に再構築し、長年にわたり利用してきたレガシーシステムを完全に撤廃しました。従来バラバラだった業務プロセスやシステムを統合・標準化し、同じシステムを用いてタイムリーに精度が高く粒度の揃ったデータの活用を可能としました。

2024年度には「NTNグローバルICT戦略」を策定し、新たな情報基盤をベースに8つの重点DX施策を推進していきます。国内のみならずグローバルにおいても最新のデジタル技術を活用し、業務の効率化、コスト削減、業務精度の向上、迅速かつ確かな意思決定の実現などDXの加速を図ります。

8つの重点DX施策

目的：最新デジタル技術の安全・安心な活用による「稼ぐ力」の強化

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

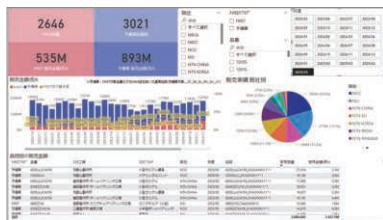
主な取り組み

ICT戦略部が全社DX施策を立案し、販売や研究・開発、生産など各部門と連携して施策を実行しています。各施策の実行状況はICT戦略部がモニタリングし、中期経営計画の進捗として定期的に経営層に報告しています。

販売・マネジメント

膨大なデータの分析結果を活かし、業務の効率を改善

- グローバル各地域の基幹系システムの連動化
- データドリブン経営の推進
- AIを予測・検索・資料作成に活用し、作業を効率化



Power BIを用いたアフターマーケット向け商品の在庫を可視化

研究・開発

AI、IoTの活用により、開発の効率化、サービスの高度化を実現

- AIを活用した解析システムにより、開発期間を大幅に短縮
- センサーによる状態監視および異常検知サービスの拡充

生産・調達

「見える化」によって、生産性の向上を実現

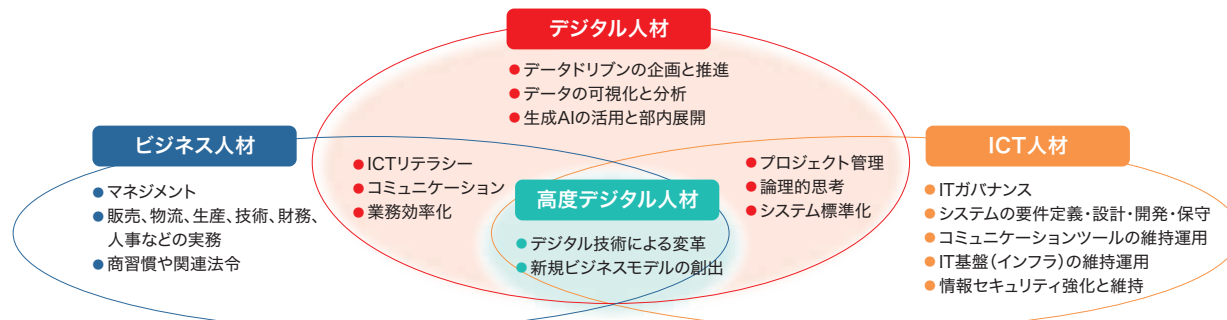
- スマートファクトリーの拡張による、ライン作業の自動化・省人化
- スマートデバイス活用による生産性向上
- サプライヤーとのシステム連携



和歌山製作所では、生産計画の自動化とリードタイム短縮、在庫削減を実現

デジタル人材の育成

デジタル技術活用のカギとなるのは「ひと」であり、社内のデジタル人材の育成は重要な課題です。当社は「ビジネス人材」と「ICT人材」の両方のスキルを兼ね備えた「デジタル人材」とさらに高度なスキルを有する「高度デジタル人材」の育成を進めています。従来よりICT戦略部やCAE開発研究所、生産技術本部、基盤技術研究所などがデジタル技術の研修を行っており、2025年度にはこれらの研修を取り入れた「デジタル人材教育体系」を全社の人材育成プログラムに設ける計画です。



データマネジメントやAI活用などデジタル活用に精通した「デジタル人材」および「高度デジタル人材」の育成に注力

サステナビリティ担当役員メッセージ

サステナビリティと
財務戦略の両面から
「二刀流」で当社の
企業価値を
高めてまいります

執行役

菊田 剛



「なめらかな社会」とは暮らしの中で 生じる摩擦や葛藤を減らすこと

当社は1962年にドイツ、翌年にはアメリカに販売会社を設立し、1971年には両国に製造拠点を構えました。他社に先駆けて海外展開を図ったこともあり、現在では売上高の70%強を海外市場が占めています。このような背景から、当社では、昔から多くの従業員が海外赴任を経験されており、先輩・上司の多くも海外勤務を経験され、海外が身近な職場環境におりました。そして私自身も29歳から5年間、比較的若いうちにアメリカ・シカゴの販売会社で勤務させていただきました。そこでは、アメリカ社会の中で外国人（マイノリティー）の立場に立ち、「日本の常識は非常識」という現実を知り、「違うことは当たり前、受け入れなければ生きていけない」と学びました。物事をさまざまな立場や角度から見つめることをはじめ、仕事や日々の生活、旅行などから有形無形の多くのことを学ぶことができ、人生観が大きく変わりました。特に印象的だったのは働き方の違いで、（アメリカだけではないと思いますが）夕方5時以降の駐車場に残っているのは日本人の車だけ、という光景に文化の違いを強く実感しました。

このような経験をした私が考える「なめらかな社会」とは、日本だけでなく世界全体を視野に入れたものです。当社は世界中で事業を行っており、多種多様な方々が勤務されています。歴史や文化が異なる国々の多種多様性が当たり前の日常の中でも、物事の障害や摩擦、人々の心の中の「もやもや」や「引っかかり」をより少ない状態にすること、それが私が考える「なめらかな社会」の姿です。

当社でいえば、多種多様な従業員の心をひとつにす

るためには、企業理念やNTNスピリットのようなマインドを共有することが大切だと思います。

全社で共有伝達されるサステナビリティ活動

従来、お客さまの取引先選定の判断基準は、「価格」「納期」「品質」「技術対応」といった要素が中心でした。しかし近年では、私たちサプライヤー側のサステナビリティへの取り組みも、重要な評価項目として位置づけられるようになってきました。特に、気候変動や人権への対応などに関する第三者機関による評価指標の重要性が高まってきており、経営層の間でも、こうした動向は広く共有されるようになってきました。

これまではサステナビリティ活動に関する話題は、サステナビリティ部門と関係部門の間だけで取り扱われていましたが、現在ではすべての執行役の間で共有されることが増えています。議論された内容は執行役を通じて担当地域や担当部署に展開され、全社的な意思決定に反映されています。

中期経営計画におけるESG経営の 重要施策

2024年度からスタートした中期経営計画「DRIVE NTN100」Finalにおいて、「変革を支える戦略」のひとつに「ESG経営の進化」を掲げています。

E：環境

当社は、2035年度のカーボンニュートラル達成に向けて、2018年度比で2026年度にCO₂排出量30%超削減を目標に掲げています。カーボンニュートラル推進

サステナビリティ担当役員メッセージ

委員会で各拠点の状況を定期的にフォローしており、現在のところ進捗は順調です。

一方、財務面でも、カーボンニュートラルと結びつく取り組みを行っています。それは「サステナビリティ・リンク・ローン」と呼ばれる、カーボンニュートラル目標の達成状況に応じて金利の優遇が受けられる資金調達で、2023年から導入し、既にこのスキームを使って、12件、総額270億円の借入を行い、経済的な価値の創出にもつながっています。

さらに「より軽く、より耐久性に優れた商品」へのニーズが一層強まる中、自動車、航空機、鉄道車両、建設機械、風力発電といった多様な分野において、エネルギー口を極限まで低減する商品の開発・提供に注力しています。

S：社会

当社を含む企業が直面している課題のひとつに離職者の増加があります。これまでは終身雇用が当たり前でしたが、転職が一般的となった今、大切な人財を維持するためには従業員のエンゲージメントが大切です。大小さまざまな組織のトップが自らの考えや思いを発信し、従業員と真摯に対話することが重要だと考えています。私自身も部門長を務めていた頃は、半期に一度、会社の方針と、それに基づく自部門の目標や戦略を部員に直接語り共有する場を設け、職場の一体感を醸成することに努めていました。

採用面では、入社後の現場実習を経てから配属先が決まるという従来の仕組みが、その後の定着率に影響を与えていることから、2024年から一部で初期配属職

種確約型採用を導入しました。入社前から自身のキャリアイメージを描けるようにすることで、より高いモチベーションを持って働き始めることができると考えています。

現在、多くの職場では、途中入社の方が増加しており、多様なバックグラウンドを持つ人材の活躍で職場が活性化することが増えてきたと感じています。女性管理職の登用についても、これまではロールモデルが少なかったものの、30代から40代にかけての女性従業員には、管理職への昇格に前向きな方が増えてきたと感じています。加えて、男性従業員の育児休業取得も着実に増加しており、家事や育児を分担する意識が浸透してきたと感じています。こうした変化は、働きやすい職場環境の実現に向けた大きな一歩であり、女性のさらなる活躍にもつながると思います。

これらの多様な人材の活躍は当社の競争力の源泉であり、持続的成長を支える基盤になると考えています。

G：ガバナンス

当社では、取締役会の議長をはじめ、指名委員会、報酬委員会、監査委員会の3委員長を社外取締役が務め、外部の視点を取り入れた活発な議論が行われています。これにより、経営に対する健全な監視機能が発揮され、ガバナンスが有効に機能していると考えます。一方で、拠点レベルにおけるガバナンスについては、なお改善の余地があると認識しており、2023年に「国内関係会社ガバナンス強化プロジェクト」を立ち上げ、継続的な改善に取り組んでいます。業務監査などを通じて明らかになった課題やリスクは、リスク管理委員会で適

切に取り上げられ、必要な対策が講じられています。こうした一連のプロセスを通じて、当社はガバナンス体制のさらなる強化と透明性の向上に努めています。

財務部門とサステナビリティ部門を兼任する意義

企業にとって最も重要なことは、存続し続けることです。そのためには、安定的な財務基盤が必要で、事業活動を通じて利益創出ができなければ、そもそもサステナビリティ活動を推進することもできません。その中で、当社に期待される利益水準がどの程度であるかという点について、私はROICやROEといった指標を用いて、分かりやすく説明することができます。

一方、「ESG経営の進化」を通じたサステナビリティ活動が事業成長や企業価値の向上にどのように貢献するかを、具体的な事例を交えて伝えることもできます。

事業活動による経済的価値の創出とサステナビリティ活動による環境・社会的価値の創出はともに企業の発展に欠かせない両輪であることを社内全体に浸透させていくこと、これこそが私の役割であり、2つの部門を兼任する意義だと考えています。

当社は100年の歴史を持つ企業ですが、次の100年を見据える上では、現在進めている構造改革を通じて、筋肉質な企業体質へと変革することが不可欠です。各地域で歯を食いしばって取り組んでいるこの改革を必ずやり遂げ、次の時代へとつなげていきたいと強く思っています。