

社外取締役 × 執行役によるクロストーク



執行役

木下 俊平

社外取締役

小松 百合弥

社外取締役

塔下 辰彦

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」として掲載してきました。今年度は社外取締役と執行役によるクロストークとして、取締役会議長の小松取締役と昨年6月に就任された塔下取締役に加えて、経営戦略担当の木下執行役で、NTNの現状と課題について本音でお話いただきました。

中期経営計画「DRIVE NTN100」 Final 1年目の振り返り

木下 はじめに中期経営計画の初年度を振り返りますと、正直なところ厳しい出だしとなりました。売上げが低迷したため、ROICなど営業利益に関係する目標を達成できませんでした。一方3年間で350億円の特別損失を織り込んだ構造改革については、欧州、中国、カナダでの工場統廃合による生産の効率化やコスト削減などを前倒して進めました。米国での通商政策変化を受けて一部見直しが必要となりましたが、2025年度から日米を連動させた再編成を加速していく計画です。アフターマーケット向け販売構成率を高める活動は、主に市場の大きな海外市場での需要開拓に取り組んでいますが、ロシアによるウクライナ侵攻など市場環境悪化の影響を受けました。アフターマーケット拡販のための日本での在庫整備・生産能力増強や、海外関連会社などからの完成品調達が進んでおり、今後も加速します。

小松 構造改革については、想定していたより厳しい状況となった中でも前倒して生産を止めるなど、従業員は粘り強く取り組んだと評価しています。ただ機関投資家を筆頭に外部ステークホルダーの目から見ると、スピードと改革の目標設定に物足りない点が残るのも事実です。彼らは、業界ベストプラクティス企業と同等の財務指標が狙える体制を構築する徹底した構造改革に3年程度で目途をつけ、中長期的(5-10年)に成長と競争優位性を持続できる企業になることを期待しています。期待を大きく裏切らないためには、少なくとも社内目標は高く設定し、達成のためにどうすべきかと日々考える必要があります。もちろん米国の状況など想定外の事態は起こりますが、想定外が起こる状況も予め想定して施策を考え実行すべきです。その意味ではマインドセットを「改善」から「改革」に転換し、仮に在庫を半減するという目標を設定したのであれば達成するまでやり抜く。そうした姿

社外取締役 × 執行役によるクロストーク

勢でスピードアップすれば、結果はついてくると思います。

塔下 昨年から取締役となり、国内主要5製作所と近接する4グループ会社を回ってきました。それぞれ現場では、従業員の皆さんが在庫削減などの課題に懸命に取り組んでいる様子が伝わってきました。ただ自分の持ち場の中だけに思考がとどまっているようにも感じます。改革を進めるためには各々の意識の次元を変える必要があります。目標を認識しても、習慣化した意識はそう簡単には変わるものではありません。現場の皆さんは状況を認識しながらも、日々の行動が成果にうまくつながっていかないジレンマを抱えているように感じました。その結果として、棚卸資産回転率以外の主要指標が前期を下回ったのではないのでしょうか。

小松 従業員は頑張っていると思います。しかしROICなどの観点で見れば目標には達していないため、従業員としては自分が貢献している実感を得られないのではないのでしょうか。状況を変えるために、果敢にチャレンジする人を積極的に重用する事例がもっと現れてほしいと思います。例えばDXにより効率化を徹底していく、そんな挑戦的なマインドセットを持つ若手にチャンスを与えて、達成できれば報酬や昇格、失敗してもチャレンジしたことを評価してはどうでしょう。人事制度と連動させメリハリがある評価で人を動かせば、スピードアップを期待できます。

木下 スピードアップの狙いも込めて事業本部体制を見直し、CVJアクスルと軸受という商品別体制に大きく変えました。同時に地域と事業それぞれの執行役の決裁権限や目標KPIを見直し、事業担当執行役が売上高・利益・在庫・施策などを縦軸としてグローバルに通し、管理する権限と責任を強化しました。今回、在庫削減が進んだのは、国内外での生産改革や生産量調整、物流変更など、製造や生産管理、生産技術部門の方々が取り組んできた施策のパズルのピースが揃い始めたことに加えて、これらの体制整備・変更で国内外事業所の連携が進んだ成果もあります。ただ従業員の意識改革はまだ道

半ばであり、若手の活用についてもご指摘の通りで、これからも意識して取り組みます。

コーポレート・ガバナンスの実効性

木下 コーポレート・ガバナンスについては全執行役の目標管理にESGを盛り込み、評価対象としています。ただ先ほどご指摘いただいた在庫削減以外の主要指標が達成できなかった点、目標をもっと高く設定する点など、目線を上げる、習慣化した意識を変える取り組みとして、ガバナンス面からもう一歩踏み込んで考えていきます。

小松 ガバナンスの実効性についてコンプライアンスの観点で見れば、ルールはきちんと整備されており、モニタリング体制も向上しています。国内外関係会社のガバナンスに対するモニタリングの強化という課題に対し、現状はより一層の改善に取り組んでいるところと理解しています。もう一点重要な課題が、海外の子会社の人材評価です。親会社の指示で経営するのではなく、子会社自らが改革と改善に取り組み、経営のレベルを上げてほしいと思います。特に規模が大きな米国と欧州の子会社については当社グループ業績への影響が大きく、現地のマネジメントが自ら進んで改革と改善に取り組み、それを親会社が監督し、評価する形を徹底し、信賞必罰、結果が出なければすぐ替えるくらいの対応が良いと思います。

塔下 現時点で課題がほぼ明らかになっていますから、一層スピードを伴った取り組みを期待しています。グループ子会社が日本や欧州、米国に分散しそれぞれに固有の事情があり難易度が高いのですが、リスク度合いに応じ優先順位を定めリソースを集中投下すべきでしょう。製造業ですので工場設備の移転、製造品目転換などには時間がかかります。だからこそ大きな環境の変化を予測して予め準備する姿勢が求められます。また、現場を回って気になったのが、近いうちに到来する労働人口の減少問題です。当社でも5年後には顕在化する従業員の

年齢構成の変化を踏まえ、新たな発想で対策を講じるべきだと思います。

木下 子会社も含めてマインドセットを変えるべく、2025年度から「半減活動」を全世界で開始しました。当社のように製造品種数が多く、グローバル展開する会社でコスト構造を改革するには、大きな構造改革と並行して、オペレーションの細部に至る改革の積み重ねとアイデア抽出が必要です。従業員の皆さんには働く現場で非効率さや無駄を発見してもらい、例えば小さなものであっても「半減」や「効率の倍増」に取り組んでいただいております。この活動が小さな改善に留まらず、改革の波となって、在庫削減と同様、パズルのピースが揃うことで目標に近づく力になることを期待しています。子会社トップの人材評価や育成についてはタフ・アサインメントとして次世代経営陣の育成ポジションとしても活用しており、中長期的なサクセッションプランの視点からの取り組みも必要だと考えています。

塔下 サクセッションプランについては、有事・平時で視点を変えることが必要でしょう。例えば有事では最近注目されているアルムナイなど、一旦退職された方の力を借りるのも一案ではないのでしょうか？平時においては、ご説明のとおり候補生に難易度の高い挑戦を通じて、新



社外取締役 × 執行役によるクロストーク



たな価値創造と成長を実感してもらいたいですね。数字に表れる会社の姿勢も重要で、研究開発費など売上比率で見れば、競合他社と比べても遜色ないレベルですが、設備など投資金額も意識すべきだと思います。不確実性が増す未来ですが、環境が変化したときには直ちに手を打てるようさまざまな事態に備えて準備しておく必要があります。

小松 経営トップについては赤字会社には外部からの採用も一案です。赤字を黒字に転換するための構造改革では、業界経験者に限定せず、幅広い人材の活用を検討することが重要でしょう。仮に米国と欧州にある大きな2つの子会社が黒字転換すれば経営状態は一変します。資産を圧縮できればROICも変わってきます。改革を加速し収益力を高めて、できる限り早期にV字回復を果たすという強い意志を持って取り組んでいただきたいです。

木下 サクセッションプランについては、海外総支配人の若返りと次世代経営陣育成をセットで取り組んでいます。ここにもスピード感が必要というのは理解しています。特に欧米地域の再建は早期に実現したいと考え、欧州地区はCFOが、米州地区は今年度から私が担当し、現地のトップマネジメントとともにスピードアップしてまいります。あわせて執行役の1人がプロジェクト専任として、

各地域が連携して生産再編成を推進する体制としました。

成長基盤の強化について

木下 生産改革、調達改革、物流改革、設計領域の改革は、ICT面での改革とあわせて実行スピードを速め、成果を早期に創出してまいります。構造改革は目標ではなく手段であり、構造改革を価値創出や成長にどのように結びつけるかが重要だと認識しています。デジタル化も大きなテーマで、日本のホストコンピューターを撤廃して新しい基幹システムへの切り替えを完了し、例えば見積り回答をはじめ業務処理を迅速にできるようになっています。また独自のシステムを活用したモデルベース開発を導入し、お客様の要望に対して短期間で設計シミュレーションをして提案できる体制を整えています。身近なところでは、執行役自らAIを活用して会議記録を要約し、迅速に関係者に情報を共有するなど、新たな取り組みを開始しています。

小松 そのようなデジタル化の推進は、積極的にアピールしていくべきです。個人的な感想になりますが、日本の製造業の現場ではDXはそれほど進んでいないと感じています。あらゆる面でDX化とAIを活用する取り組みを進めていくのは必然です。他社が進めていない取り組みであれば、IR面でのアピール効果は大きいと思います。

塔下 当社にとって最も優先すべき課題は、生産現場における情報活用ではないでしょうか？生産改革するために必要な情報、販売促進につながる情報、アフターマーケット・ビジネス拡大に欠かせない現場情報などを網羅的に整理した上で活用する。そうした体制づくりをスピードアップしていくべきだと思います。

木下 情報化やデジタル化を進めた上で、最終的に競争に打ち勝つ力となるのが「モノづくり」や「調達・物流」を含む広い意味での「技術」と、それを支える「人」です。当社の価値を創出し、的確にお客さまに伝え、優位性を

アピールしていく人を育成する必要があります。「競合メーカーとの差を生み出す人づくり」について、長期的かつグローバルな課題として注力してまいります。

中期経営計画目標の達成に向けて

木下 最後に中期経営計画における目標達成のためのアドバイスをお願いします。

小松 中期経営計画2年目に向けて社外取締役として言うべきことは、とにかく目標を高く設定し、徹底的にやり切ってくださいと、これに尽きます。株主をはじめとするステークホルダーの視点から見れば、事業環境が厳しい状況下においても、構造改革の歩みを止めることなく、着実に進めることが重要と考えています。その意味では生産現場を回ってみた印象として、効率化の余地はたくさんあると感じました。

塔下 構造改革は、中期経営計画に掲げた①事業環境の変化に左右されない企業体質をつくること、②「稼ぐ力」の向上のための手段で、目的ではありません。構造改革には意識改革が最も重要で、意識が変わらないと、改革でなく従来の延長線、すなわち「改善」にとどまってしまう。風土の一新は簡単にはいかないため、経営陣が繰り返し訴える必要があります。最終的に従業員が自律的に動いた結果として、企業は変わっていくわけです。例えば、在庫削減を最重要テーマのひとつとしている中で、仮に予期せぬ事情で欠品を発生させた際に上司から責められるとどうなるでしょうか。その担当者は意識せずとも在庫を積み増す方向に動いてしまうでしょう。そうではなく、万が一の不測の事態の際には、例えば、航空便を使ってでも納品する対応を許容すれば、会社としての本気度が伝わります。製造業として良品を納期通りにお届けすることは基本であり、その大切な企業文化は十分に培われていると感じます。それが故に、この企業文化を守りつつ、さらなる価値創造に挑戦できるよう、これま

社外取締役 × 執行役によるクロストーク

での意識・常識を見直してほしいと願っています。

木下 お客さまから「明日納品してほしい」と言われたら、無理をしても造って持っていく。あるいは「この価格でないと買わない」と言われれば、何とかして合わせるよう原価低減に努める。そのような文化が当社には根づいています。近年はそうしたスタンスの裏側にある問題点に光を当ててきました。もちろんお客さまを大切にしないなどという話では決してなく、けれども当社が存続するためには、何をすべきなのかを考え直す。その結果として今まで以上に価格交渉にも精力的に取り組み、赤字の商品をそのまま放置したりはしない。従来の営業スタンスからすれば大きな転換になりますが、それをやり切る気風が従業員の方々の中に根づき始めています。特にお客さまと関係が1対1となっているCVJアクスルは、不採算型番の削減や無駄な在庫の削減という転換が早く進んでいます。多岐にわたる業界にさまざまな商品を納めている軸受においては、交渉や転換は簡単ではありませんが、それでも確実に進み始めています。

塔下 確かに軸受はお客さまの業界が多岐にわたっているんで、一律の対応は難しいと思います。例えば、お客さまの実績を調査し、ご提供可能な品番を絞り込む作業は、現場任せではなかなか進まないでしょう。起こるかもしれないネガティブインパクトをどのように判断し、サブ



ライヤーや調達にまで及ぶ影響も踏まえて、どこまで行動に踏み切るのかは経営の判断でしょう。繰り返しとなりますが、改革の成否を左右するのは、経営陣・従業員一人ひとりの意識と行動の変化です。その変化を可視化する仕組みもあわせて構築する必要があります。例えば、アフターマーケットについて2035年度に売上比率40%という目標を掲げていますが、成果の中間点をいつまでに設定しているのかを内外に見えるように示しては如何でしょうか？

木下 アフターマーケット向け売り上げを伸ばす要素はシンプルに言えば2つで、市場そのものの成長に乗る方法と競合他社からのシェア奪取です。足元では市場そのものの伸びが大きいいため、売り上げを伸ばすには、お客さまへの対応や戦略などにおいて他社に先駆けたメリハリをつけた果敢な行動や仕組みが必要であり、アフターマーケット用途ではない在庫を集中的に削減しつつ、必要な在庫の品揃えに注力しています。事業軸強化の一貫として、2024年4月以降は地域と事業のマトリクスで利益、在庫、ROICなどのKPIを設定し、執行役と地域総支配人で共有しています。この考え方を根づかせつつ、在庫削減や事業計画の予算管理などを推進していきます。

塔下 そのような動きも随時モニタリングしながら、社内にも情報発信していくべきでしょう。従業員の方々の意欲向上につながる成長投資計画も積極的に情報発信し、中期経営計画の目標達成に向けて確かな歩みを続けていただきたいと期待しています。

小松 私も現場を回って主査以上の方にはROICの重要性と改善施策について話をしましたし、従業員のモチベーションに関する情報収集を通じて、建設的な提言を続けたいと考えています。もう一点、女性活用の視点から、各拠点で女性従業員と懇談の場を設けることで、マネジメント層を目指す女性人材の育成を後押しする考えです。

木下 貴重なご提言を賜り、誠にありがとうございます。「NTN再生」の実現に向け、改革の歩みを決して緩めることなく、全力で邁進してまいります。

新任取締役メッセージ

社外取締役

和田 浩美



大学卒業後、大手電機メーカーに入社し、約40年間にわたり研究開発・商品企画・品質管理の各分野に従事してまいりました。特に、iモード携帯電話や車載インフォテインメントシステムの開発に携わり、ユーザー視点を重視した商品づくりを推進してきた経験は、私のキャリアの礎となっております。退職後は複数の企業にて非常勤社外取締役に務め、構造改革の推進、新規事業の立ち上げ、事業撤退の判断など、経営の重要な意思決定に関与してまいりました。こうした経験を通じて、技術と経営の両面から企業価値向上に貢献する姿勢を培ってきました。NTNが有する高度な技術力とグローバルな展開力には大きな可能性を感じており、社外の立場から現場感覚と経営視点を融合させ、サステナブルな成長に寄与できるよう尽力してまいります。どうぞよろしくお願ひ申し上げます。

取締役 (2025年6月25日現在)

■ 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

社内取締役



鵜飼 英一

■ ■
取締役在任期間
8年
所有する当社株式の数
200,600株



山本 正明

■
取締役在任期間
3年
所有する当社株式の数
74,200株



木下 俊平

取締役在任期間
2年
所有する当社株式の数
67,400株



孝橋 宏二

取締役在任期間
新任
所有する当社株式の数
43,237株

社外取締役



江上 正樹

■
取締役在任期間
4年11カ月
所有する当社株式の数
64,400株



播磨 悦

■ ■
取締役在任期間
新任
所有する当社株式の数
96,200株



川上 良

■ ■
取締役在任期間
6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
法律事務所代表社員)



取締役会議長

小松 百合弥

■
取締役在任期間
4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



村越 晃

■ ■ ★
取締役在任期間
3年
所有する当社株式の数
5,400株
(重要な兼職の状況)
三菱商事株式会社常勤監査役



木谷 泰夫

■ ■ ★
取締役在任期間
2年
所有する当社株式の数
5,800株



塔下 辰彦

■ ■ ★
取締役在任期間
1年
所有する当社株式の数
2,400株
(重要な兼職の状況)
日本製罐株式会社社外取締役



和田 浩美

■
取締役在任期間
新任
所有する当社株式の数
0株
(重要な兼職の状況)
堺化学工業株式会社社外取締役
株式会社 HIROZ 代表取締役
パナソニック オートモーティブ
システムズ株式会社非常勤顧問
株式会社シマンノ社外取締役

各取締役の略歴は当社サステナビリティサイトをご参照ください。

<https://www.ntn.co.jp/japan/csr/governance/structure.html>

取締役

取締役会・委員会の出席状況、選任理由、スキルマトリックス

氏名	取締役会・委員会の出席状況	選任理由	スキルマトリックス									
			取締役を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	ICT*	異業種の経験・多様性
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 6回/ 6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。	●	●		●				●		
山本 正明	100% 取締役会 15回/15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	100% 取締役会 15回/15回	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、取締役として選任しております。					●	●		●		
孝橋 宏二		広報・IR部門、ICT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 監査委員会 10回/10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。			●							
播磨 悦		事業部門、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、取締役として選任しております。	●	●	●	●				●		
川上 良	100% 取締役会 15回/15回 指名委員会 5回/ 5回 監査委員会 13回/13回	直接会社経営に関与された経験はありませんが、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。							●			●
小松 百合弥	100% 取締役会 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。					●	●	●	●		●
村越 晃	100% 取締役会 15回/15回 指名委員会 5回/ 5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。	●			●	●	●	●	●		●
木谷 泰夫	100% 取締役会 15回/15回 指名委員会 5回/ 5回 監査委員会 13回/13回	長年の銀行における豊富な経験と財務に関する幅広い知見などを有しており、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。	●			●	●	●	●	●		●
塔下 辰彦	100% 取締役会 11回/11回 報酬委員会 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。	●			●	●			●		●
和田 浩美		他の事業会社などの技術・研究部門、IT技術部門における豊富な経験に基づく幅広い知見などを有しており、業務執行者から独立した立場での適切な発言など、職務を通じて経営の透明性・公正性を高める観点から監督を行うことで当社の持続的な企業価値の向上を図ることが期待できるため、新たに社外取締役として選任しております。	●		●						●	●

*ICT (Information and Communications Technology) : 情報通信技術

執行役 (2025年6月25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

山本 正明*

CFO(最高財務責任者)
(兼)欧州・アフリカ地区担当



執行役

市川 博幸

品質統括本部担当
(兼)複合材料商品事業部担当
(兼)インド地区担当



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
(兼)法務部担当



執行役

菊田 剛

グループ経営本部 副本部長
(兼)財務戦略部担当
(兼)ESG推進部担当
(兼)経理部担当
(兼)内部統制推進部担当



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)カーボンニュートラル
戦略推進部担当
(兼)米州地区担当



執行役

孝橋 宏二*

グループ経営本部 副本部長
(兼)コーポレート・
コミュニケーション部担当
(兼)ICT戦略部担当



執行役

楯岡 生也

CVJアクスル事業本部 本部長



執行役

谷尾 雅之

事業構造改革担当



執行役

中野 賀泰

CTO(最高技術責任者)
(兼)研究部門担当
(兼)未来創造開発本部担当
(兼)新商品戦略部担当
(兼)知的財産戦略部担当



執行役

柳田 圭治

軸受事業本部 本部長
(兼)アセアン・大洋州・西アジア
地区担当
(兼)NTN KOREA CO., LTD.担当

*取締役を兼務する執行役

ガバナンス体制

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られており、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。

2025年6月25日現在の取締役は12名、うち6名が社外取締役です。取締役会議長は、社外取締役が務めております。

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などを行います。2025年6月25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などの内容に係る決定に関する方針と個人別の報酬などの内容の決定などを行います。2025年6月25日現在の委員は6名、うち4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などを行います。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などを担っております。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・経験など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、評価などに係る事項については、監査委員会の同意を得るものとしております。

2025年6月25日現在の委員は5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。

■ 取締役会、指名・報酬・監査委員会構成メンバー

2025年度(2025年6月25日現在)			
取締役会	指名委員会	報酬委員会	監査委員会
鶴飼 英一	○	○	
山本 正明		○	
木下 俊平			
孝橋 宏二			
江上 正樹			○
播磨 悦	○		○
川上 良★	○		○
小松 百合弥★		○	
村越 晃★	◎	○	
木谷 泰夫★	○		◎
塔下 辰彦★		◎	○
和田 浩美★		○	

*★は社外取締役、◎は委員長、○は委員(メンバー)を示しています。

5 経営会議

経営会議は、代表執行役社長の意思決定のサポート機関として、業務執行に関する重要な事項について審議します。代表執行役社長および代表執行役社長が指名する執行役で構成され、原則月2回開催しております。

6 執行役会

執行役会は、代表執行役社長が主宰し全執行役の出席のもと、取締役会決定事項が示達され、執行役は業務の執行状況を報告します。原則月1回開催し、執行役間で情報を共有することにより、効率的・効果的な業務執行を図っております。

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、2025年6月25日現在の執行役は12名です。

■ 基礎情報

機関設計	指名委員会等設置会社
取締役	12名
うち独立社外取締役	6名
取締役の任期	1年
執行役	12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	4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

ガバナンス体制

ガバナンス体制の変遷

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
2023年	● 社外取締役向け重要会議説明会の開催 ● カーボンニュートラル推進委員会の設置
2024年	● 執行役報酬における業績連動報酬比率の変更 (全体比40%から50%へ増加)

取締役会

取締役会の活動状況

2024年度に当社は取締役会を15回開催し、主に当事業年度の事業計画および中期経営計画の進捗状況、事業別・地域別の現状と課題、安全衛生、品質管理、

コンプライアンス、リスク管理、サステナビリティに関する事項などを審議いたしました。

当社取締役は、社内外ともさまざまな分野から多様性とバランスなどを考慮の上、幅広く選任されております。なお、2025年6月25日現在、取締役のうち女性の取締役は2名 (社外) であり、うち1名が取締役会議長を務めております。このような取締役が経営を監督することにより多様な価値観を融合し、持続的な企業価値の向上を図っております。

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。2024年度は、「取締役会の役割」、「取締役会の構成」、「取締役会の運営」、「委員会の運営」などの観点から、アンケート形式による各取締役の自己評価を行いました。アンケートは無記名で4段階の評価とし、各設問に自由記載欄を設けて回答者の個別の意見なども引き出すように努めております。

2024年度は、3年に1回実施している第三者評価を実施し、第三者機関によるアンケート作成支援やアンケート結果に対する意見を得ました。全体として概ね肯定的な評価で取締役会の実効性の確保に向けた取り組みが行われているとの意見でしたが、CEOの後継者育成計画などに関する指名委員会から取締役会への情報共有の方法や内容について一層充実化する必要があるのではないかと意見があり、今後、指名委員会において検討することといたしました。今後も定期的に、取締役会の実効性について分析・評価を行い、改善・向上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 (無階層化) 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。

□ P.70 報酬委員会

指名委員会

委員長メッセージ

指名委員会委員長
社外取締役
村越 晃



指名委員会は、取締役の選定を行い株主総会に諮るほか、代表執行役を含む執行役も取締役会に推薦しています。取締役・執行役のサクセッションプランについては、執行役および社内候補者のスキルマトリックスを用いて経営層の状況把握に努め、必要なキャリア形成のために業務異動なども通じて育成を図るべく執行側と協力しています。

中期経営計画「DRIVE NTN100」Finalの2年目を迎える中、外部環境の不透明感はますます強まっている状況です。当社の再生を完遂し、株主さまをはじめとするステークホルダーの皆さまの信頼を獲得するためには、強いリーダーシップのもとで積極的な構造改革を行い長期的な観点から収益力の向上を実現する施策の実行が必要です。

このような観点から、昨年は指名委員会で、取締役構成に関する考え方や次期社長の候補者に求められる資質・要件に関する議論を重ねました。既に骨格に関する議論は終えており、今年度は取締役会に報告し、執行側と共通認識を深めます。

今回の中期経営計画では、2035年度というかなり長期的な「ありたい姿」を目標として掲げ、バックキャストした施策の実行を掲げています。激変する環境変化の中で、構造改革の加速化が求められており、指名委員会として、社外取締役の視点も活用し社長後継者を含めた次期経営層の成長を執行側と一体になり進めていく所存です。

指名委員会の審議内容

2024年度は指名委員会を5回開催し、当社サクセッションプラン作成検討、2025年度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などについて審議いたしました。

取締役選任基準

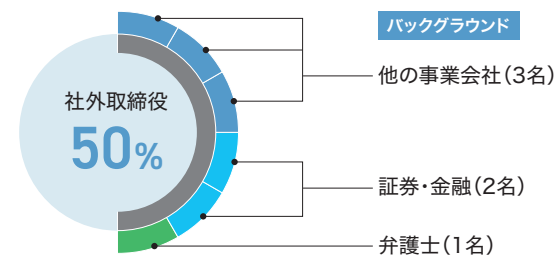
取締役候補者の選定につきましては、以下に定める取締役選任基準をもとに、社内外を問わず取締役会全体としてのジェンダーや国際性の面を含む多様性やバランスなども考慮し、指名委員会で慎重に審議した上で決定します。

- 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、洞察性に優れていること。
- 各分野における十分な実績、専門性を有していること。（経営者あるいは専門性）
- 社外取締役については、①職務遂行に十分な時間が取れること、②別途定める独立性基準を満たしていること、③社外取締役間の多様性が確保できること、④三委員会のいずれかの委員としての職務を遂行する資質を有していること。

社外取締役について

2025年6月25日現在の取締役は、社内取締役6名、社外取締役6名の合計12名の構成で、社外取締役比率は50%となっております。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、原則毎月、執行部門の重要会議における審議などの内容に関する説明会を実施しております。その他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おり、取締役会で活発な議論が行える環境を整えています。



報酬委員会

委員長メッセージ

報酬委員会委員長
社外取締役

塔下 辰彦



当社の報酬委員会は、社外取締役4名と社内取締役2名で構成され、委員長は社外取締役が務めています。委員会は、経営陣の報酬を客観的に評価し、持続的な成長と中長期的な企業価値向上に資する制度設計を目指しています。経営環境の不確実性が高まる中、当社は中長期の経営戦略に基づき、透明性と公正性を重視した報酬制度の改定を適時実施してきました。

2024年度は「稼ぐ力」の強化と資本効率の向上を意識し、固定報酬と業績連動報酬の比率を従来の概ね6:4から5:5に改定し、業績連動報酬は連結業績の投下資本利益率(ROIC)に基づき総額を決定するよういたしました。執行役の個人別支給額は、支給総額の範囲内で各執行役のESG項目を含む重点目標施策の推進状況を総合的に勘案し、委員会にて審議・決定されます。

世界の社会・経済情勢が大きく変化する今日、取締役ならびに執行役の健全なモチベーションを促し、優秀な経営人材の確保・育成に資する報酬制度がますます重要となることは論をまちません。

当委員会では、常に経営環境の変化を注視しつつ現行制度の実効性をモニタリングし、当社の中長期戦略の遂行に向けた取締役・執行役の高いPerformanceにつながる報酬体系のもと、透明性の高い報酬決定プロセスに進化させることでガバナンスの強化を図ってまいります。

報酬委員会の審議内容

2024年4月から2025年3月にかけて、報酬委員会を6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(2024年4月1日~2025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2024年賞与 ・新中期経営計画における中長期業績連動型役員報酬制度の業績指標
第2回	・委員長に事故ある場合の代行順位決定 ・取締役報酬 ・年間活動計画
第3回	・役員報酬BIP信託口座への株式の追加拋出 ・株式交付規程、内規の改訂および信託契約の変更に関する合意書締結
第4回	・執行役賞与制度改定 ・報酬などの決定の基本方針改定
第5回	・役員報酬水準、報酬構成検証
第6回	・執行役報酬

報酬などの決定の基本方針

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

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

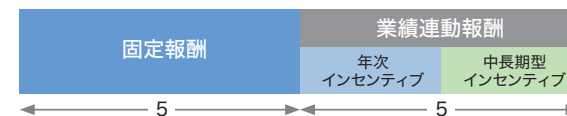
取締役の報酬

取締役の報酬は、固定報酬のみとなります。

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

執行役の報酬

執行役の報酬は、固定報酬と業績に応じて変動する業績連動報酬からなり、固定報酬と業績連動報酬の割合は、概ね5:5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当該年度の期首事業計画および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、資本効率を考慮した成長の達成度を重視する視点から、連結業績の投下資本利益率(ROIC)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償して金銭を給付)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、棚卸資産回転率など)としています。

監査委員会

委員長メッセージ

監査委員会委員長
社外取締役

木谷 泰夫



2024年度の監査活動を振り返ると、期初に定めた監査計画に基づき、本部各部、製造拠点、営業拠点、研究技術部門など幅広く100ヵ所以上の往査を実施しました。また、執行役の職務実施状況について、面談を通じて監査を実施しました。日常的には経営会議、執行役会ほか、リスク管理委員会、サステナビリティ委員会、コンプライアンス委員会などの各種委員会にも出席し、ガバナンスの観点でモニタリングしました。特に各種委員会の内部統制機能の実効性を重視し、確認しました。

海外の内部統制機能においては一部改善の必要性を検知し、その改善の方向性を示し、積極的にアドバイスを実施しました。これを機会として、次年度以降においては、グローバルベースでの内部統制機能の確認と必要に応じた改善を促し、その状況をモニタリングしていきます。

また、現場の往査においては在庫保管状況や協力会社との金型保管の契約の適切性において、重点的に確認しました。

2025年度は、昨年と同様の往査工数を果たす監査計画を立て、引き続き国内外の内部統制機能の改善に重点を置き、指導を継続します。また、経営課題としても在庫水準の適正化を強化する方向性を示しており、監査活動を通じて、在庫管理の適切性を指導しながらサポートしていきます。

監査活動の中で発見された、改善点を“糧”として成長していく正しい企業文化が根づくことに、当委員会は貢献したいと考えています。

監査委員会の審議内容

監査委員会における主な審議事項は、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、サステナビリティ委員会や、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、内部統制システムを運用する委員会に出席し、モニタリングを行っております。

□□ P.72 執行機関の各委員会

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。

内部統制推進部は、金融商品取引法に基づく内部統制(内部統制報告制度)評価の統括管理を行うとともに

に、会社法に基づく内部統制システムの整備・強化を推進しています。また、監査などを通じて把握された内部統制上の課題について、グループ全体の視点からも、規程や手順、体制などの整備・運用状況を点検し、是正・改善活動を通じて、内部統制の強化を図っています。

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、執行機関のグループにおける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。

内部監査の結果は、執行役社長、取締役会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、監査の効率性と実効性の向上に努めています。

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」を設置しており、経営監査部と企画・内部統制部は、各地区の事情や特性を踏まえて連携を図っています。

執行機関の各委員会

■ サステナビリティ委員会

当社グループは、「なめらかな社会」の実現に向けた課題の特定と課題の解決に向けて必要なサステナビリティ活動に関する審議機関として、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、原則、年に2回開催しています。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、定期的を確認しています。また、サステナビリティに関連するリスクについては、リスク管理委員会においてより具体的な対応策を報告・審議する枠組みとしています。サステナビリティ委員会における審議内容を取締役に報告しています。

■ カーボンニュートラル推進委員会

気候変動対策の重要性が世界的にますます高まる中、従来、サステナビリティ委員会においてESG課題のひとつとして取り組んできた「カーボンニュートラルの実現」を、より強力かつグローバルに推進すべく、2023年度に「カーボンニュートラル推進委員会」を立ち上げました。

カーボンニュートラル推進委員会は、執行役社長を委員長、カーボンニュートラル戦略推進部の担当執行役を副委員長とし、各地区(日本、欧州・アフリカ州、米州、中国、アセアン・大洋州・西アジア、インド)の担当執行役および総支配人などを委員として構成され、原則、年に2回開催し、カーボンニュートラル目標達成に向けた活動計画とその取り組み状況などを審議します。

また、その下部組織として、各地区において、担当執行役を部会長とする地区部会を、原則、年4回開催し、各地区の実情に応じた施策・取り組みを検討し、その結果をカーボンニュートラル推進委員会に報告します。

カーボンニュートラル推進委員会で審議された内容については、単独またはサステナビリティ委員会との合同で、適宜、取締役に報告しています。

■ リスク管理委員会

リスクの未然防止と危機発生時の被害極小化を図ることを目的として、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、原則、年に2回開催しています。

当社グループの事業を取り巻くさまざまなリスクの「特定」、「分析」、「評価」、「対応」を定期的に確認し、審議内容を取締役に報告しています。

また、内部監査部門が内部監査で発見したリスクを内部統制部門とともに共有することで、迅速かつ適切にリスクの未然防止につなげるための予防措置や改善を図っています。

■ コンプライアンス委員会

コンプライアンス推進活動に関する諮問機関として、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を設置し、原則、年に2回開催しています。委員は、関連するリスク管理の推進部門長を中心に構成され、グローバルなコンプライアンスリスク(独禁法および下請法違反リスクを除く)に関する課題および活動計画や実績などを審議し、取締役に報告しています。関連するリスク管理の推進部門は、委員会で審議された活動計画をもとに、国内事業所および子会社ごとに選任しているコンプライアンス推進活動管理者ならびに海外各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実施しています。

■ 公正取引監察委員会

独禁法および下請法遵守の推進活動を行うため、執行役社長を委員長とする公正取引監察委員会を設置し、原則、年に2回開催しています。委員は、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中心に構成され、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、公正な取り引き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、審議内容については、取締役に報告しています。独禁法遵守活動の統括部署である法務部は、公正取引監察委員会の指示のもと、国内の関連部門に対する教育、指導、監査などを実施するとともに、海外各地区の企画・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。

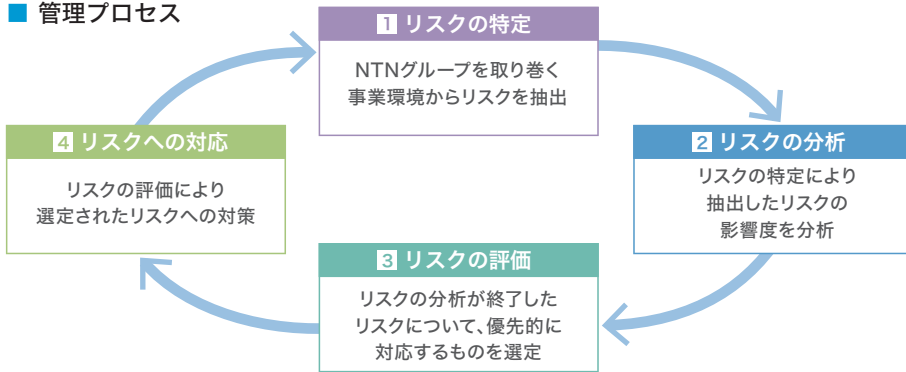
リスクマネジメント

■ 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。

リスクの未然防止と危機発生時の被害極小化を図ることを目的として、ESG推進部を担当する執行役(リスク管理の統括責任者)を委員長とする「リスク管理委員会」を設置し、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20のリスクに分類した上で、具体的なリスク内容ごとに管理責任者と推進部門を決定し、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、年間2回取締役会に報告しています。

■ 管理プロセス



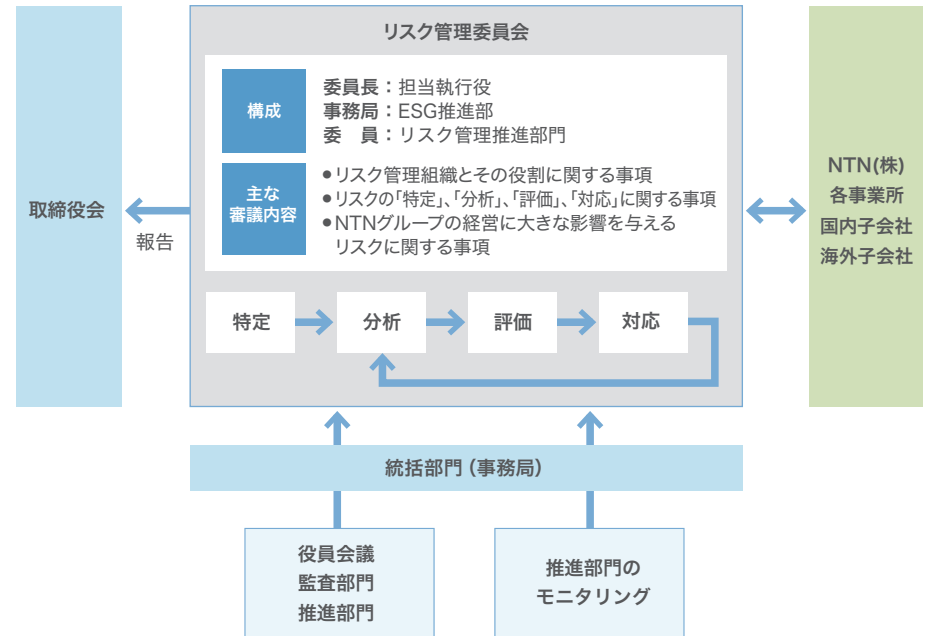
■ 対象となるリスク

- | | | |
|--------------|-----------|----------------|
| 1 自然災害 | 8 技術・研究開発 | 15 安全衛生 |
| 2 地政学リスク | 9 調達 | 16 環境 |
| 3 政治経済環境変化 | 10 物流 | 17 情報システム |
| 4 市場環境変化 | 11 生産・在庫 | 18 財務・経理 |
| 5 労働環境変化 | 12 品質 | 19 法務・コンプライアンス |
| 6 カーボンニュートラル | 13 営業・販売 | 20 その他 |
| 7 法令・規制の変化等 | 14 人事・労務 | |

■ 体制図

リスク管理体制は、リスク管理に関する担当執行役を統括責任者とし、統括部門、推進部門、実施部門(実務部門)で構成しており、統括部門は、リスク管理委員会の事務局として、NTNグループ全体のリスクの特定、分析、評価、対応の総括に取り組んでいます。推進部門は、担当する業務における各リスクに対する責任部門として、リスクアセスメントの実施、統括部門への報告、担当するリスクに関する規程・その他諸施策等の立案、管理体制の整備、担当するリスクについてのリスク管理に関する教育・啓発、子会社に対する指導および助言を担っています。

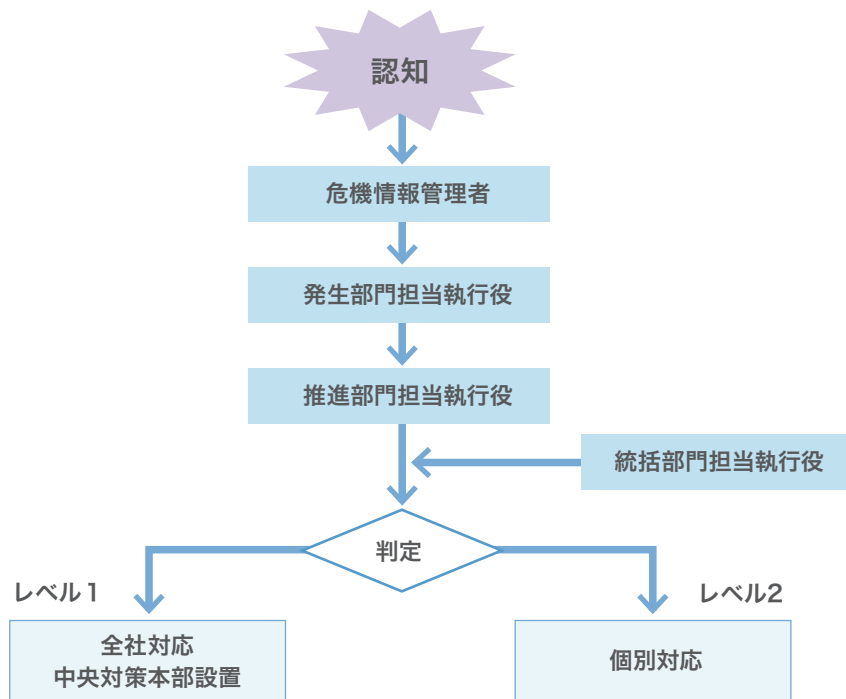
■ 体制図



リスクマネジメント

危機管理体制

生命に関わる緊急事態、経営に影響を与える事件・事故に関わる緊急事態が発生した場合、発生部門の危機情報管理者は自部門の担当執行役へ報告します。報告を受けた当該担当執行役は、当該リスク推進部門の担当執行役、およびリスク管理統括部門の担当執行役と協議の上、緊急事態の危機対策レベルを判定します。危機対策レベルは、経営に対する影響度に応じて次の2つのレベルに区分しています。レベル1は、経営に対する影響度が極めて大きいと判断される場合を指し、判定会議にてレベル1と判断された場合は、本社に中央対策本部を設置し全社対応を行います。レベル2は、経営に対する影響度がレベル1には至らないと判断される場合を指し、緊急事態発生部門にて必要に応じて担当推進部門の協力を得て個別対応します。



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活動に取り組み、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、早期に復旧するためのBCPが立案されており、令和6年能登半島地震での被災経験を踏まえて、BCP訓練に取り組み、有事の際も早急に復旧する体制の整備を進めています。加えて、地震発生から復旧までの対応を資料として取り纏め、BCM活動で活用しています。

情報セキュリティの強化

CSIRT体制の強化

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として、「環境基本方針」、「人権基本方針」、「安全衛生基本方針」、「調達基本方針」等とともに「情報セキュリティ基本方針」を定めています。

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、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ます。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）を整備し、サイバー攻撃を早期に検知するため24時間365日サイバー攻撃を監視するセキュリティ専門組織（SOC：Security Operation Center）の運用とあわせ運用を開始しております。

また、人的安全管理措置の取り組みとして、情報セキュリティ事故の発生を想定したインシデント対応訓練や不正メールの対応訓練、情報セキュリティ関連規程類や、情報セキュリティの脅威への対応の理解を深めるためのeラーニングを定期的実施しています。

【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



コンプライアンス

■ 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。

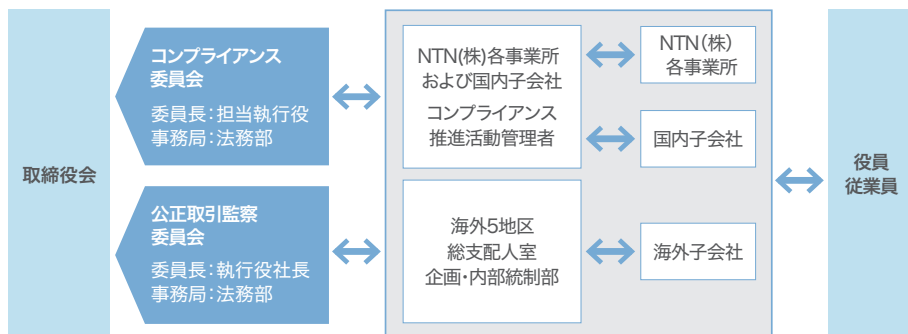
当社においては、コンプライアンスを各国の法令遵守に加え、社内規程、社会的規範も遵守することと捉えており、役員および従業員が遵守すべき行動の指針を「業務行動規準」に定めています。

■ 推進体制

当社は、グループ全体でコンプライアンスに関する諸規程の整備を行うとともに、「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。

コンプライアンスに関しては、国内においては各事業所および子会社でコンプライアンス推進活動管理者を選任し、コンプライアンス推進活動を実施しています。独禁法に関しては、法務部が子会社も含めて日本国内の独禁法遵守活動を統括しています。海外においては各地区の総支配人室に設置している企画・内部統制部を中心に、各委員会で審議された活動計画を実施しています。定期的な研修会や重要課題に関する情報共有や意見交換を行うことで、グループ全体のコンプライアンス活動の充実化を図っています。

■ 体制図



■ 社内風土に関する調査の実施

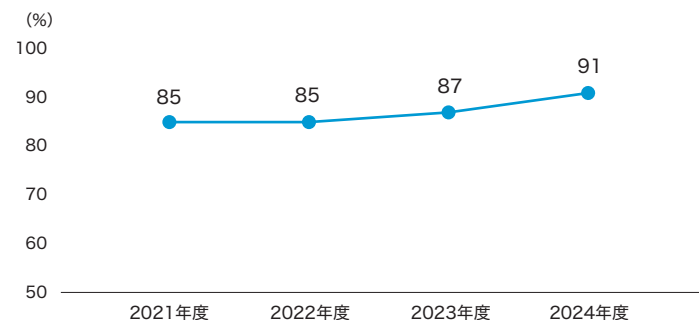
当社グループは、2017年度より不正防止活動の一環として、関係会社社長のコンプライアンスに関する姿勢と組織風土について、従業員の評価を調査しています。

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。

2021年度より調査の有効性や効率性の向上を目的に、社長交代などがあった関係会社を対象とし、2024年度は16社(国内7社、海外9社)の従業員約1,900名を対象に調査しました。

■ 関係会社の社長の姿勢を「良い」と評価した従業員の割合(平均)



コンプライアンス

贈収賄防止の取り組み

贈収賄については日本と海外各地区の企画・内部統制部とで連携しながら、日本および各国の贈収賄関連法令、社会規範を踏まえた各国版の社内規程を整備し、研修や啓発活動を実施しています。

社内規程においては、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。

定期的な研修に加え、日本と各国の取り組みについての情報共有や意見交換を行うとともに、毎年自己監査や内部監査を実施し、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。

なお、過去10年間に於いて、当社グループで贈収賄関連法令への違反行為により各国当局から摘発を受けた事実はなく、これに伴う支出もありません。また、贈収賄防止に関する規程に違反したことを原因として懲戒処分を受け、または退職した者もありません。

独占禁止法遵守の取り組み

当社は、独占法違反をグループ全体のリスクと捉えており、独占法遵守の徹底のため、法務部および海外各地区の企画・内部統制部が、各国の法律や環境に合致した独占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。

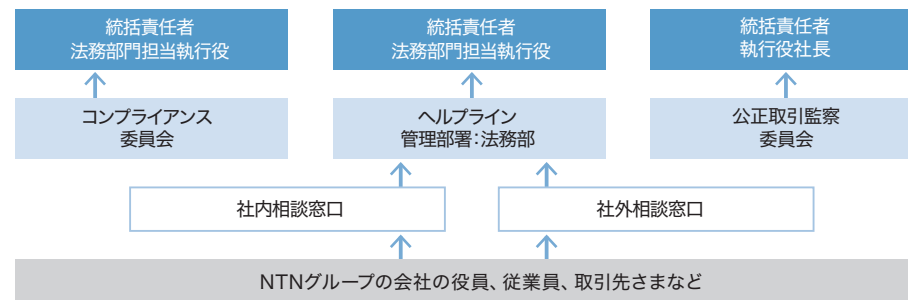
今後も引き続き研修内容などの充実を図り、役員・従業員の啓発を通じて、公正で自由な競争の実現を図ります。

ヘルプライン(内部通報制度)

法令や業務行動規準、社内規程に違反する行為や違反する恐れのある行為に関する相談を記名・匿名を問わず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・社外に設置しています。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うことを「ヘルプライン管理規程」に定めた上で、ハラスメントなどの各種相談対応を行っています。またヘルプラインは、違反行為の通報手段としてだけでなく、業務行動規準遵守に関する疑問や意見を述べる手段、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も活用しています。日本においては、2022年、改正公益通報者保護法の施行にあわせて本規程を改定し、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。2024年度の内部通報件数は26件で、相談対応率は100%でした。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。

従業員へは各種コンプライアンス研修や業務行動規準ガイドブックへの掲載を通して周知を行っており、ヘルプライン認知度は95%でした(2024年度「コンプライアンス意識調査」結果)。今後も継続して周知活動および相談対応を行い、不正を早期に発見して従業員を守る企業として、従業員が安心して働ける職場づくりに取り組みます。

体制図



コンプライアンスに関するそのほかの取り組みは、当社サステナビリティサイトをご参照ください。

<https://www.ntn.co.jp/japan/csr/governance/compliance.html>