

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んできた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。



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.25~32

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

- お客さま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

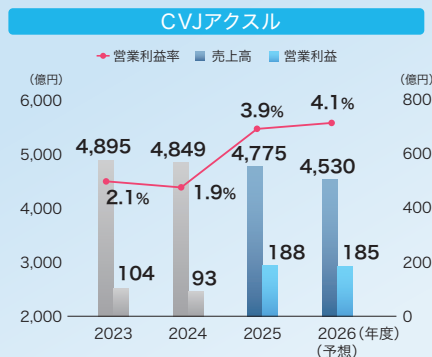
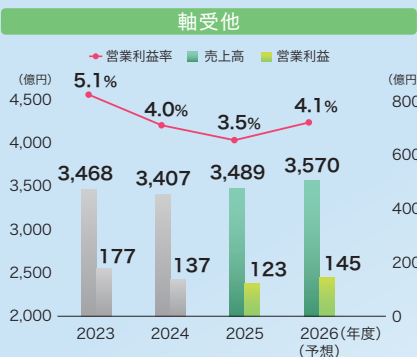
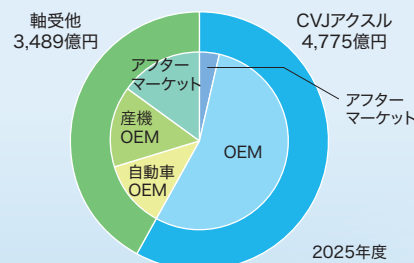
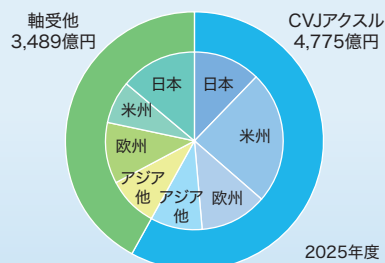
- 生産効率の向上

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

1. 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
2. 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
3. NTNに関わる全ての人が「NTN」ブランドに誇りを持てる企業

商品を通じた社会への貢献

- 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
- エネルギーロスの低減
- 環境貢献商品の開発
- 豊かな暮らしへの貢献
- 安全と快適の提供

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
 - 2027年度以降のROE10%を早期達成
- 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年度目標、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年度目標)
 - 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年度目標)
- 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年度目標)

マテリアリティ

■ マテリアリティの特定プロセス

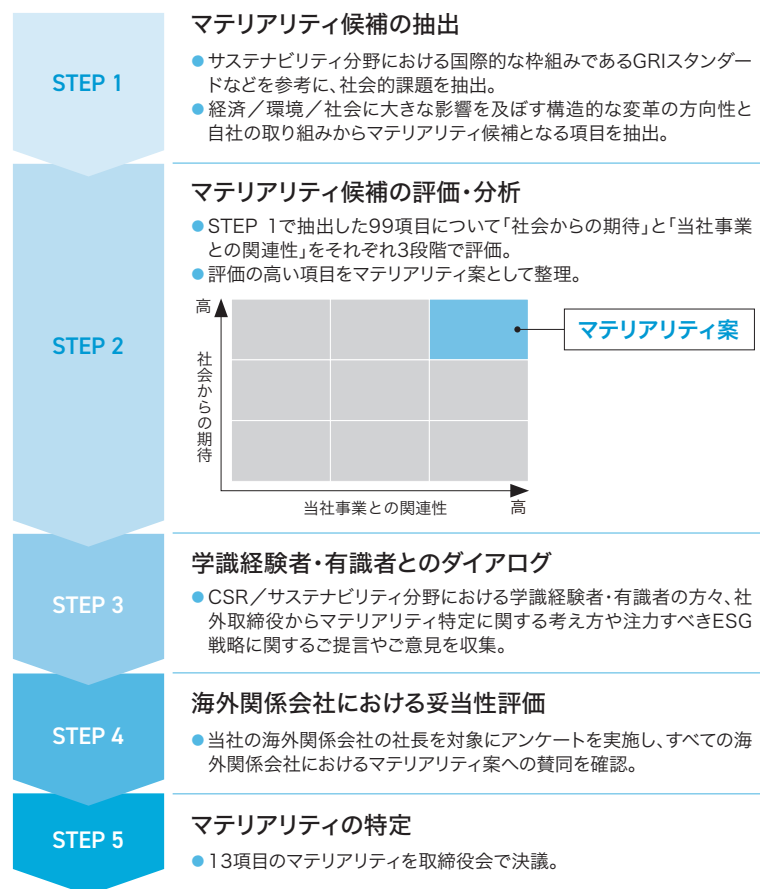
当社グループは、2015年3月に国際社会が持続可能な成長を実現するための世界的な枠組みづくりである「国連グローバル・コンパクト」に署名し、SDGsの達成を目指しています。

2020年12月に、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が、事業環境や社会要請の変化を踏まえ、マテリアリティの見直しを適宜行っています。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, 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
	11 ダイバーシティの推進	5
ガバナンス	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			
パラダイムシフトへの対応	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 向け高機能商品の需要拡大		● ● ●	● 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、アクスルの高機能化による利益の拡大	3
		リスク	EV 向け高機能開発に伴うコストの増加		● ● ●	● EV 向け高機能商品の生産集約（和歌山製作所）	3
			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機能商品の需要拡大		● ● ●	● 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
		リスク	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
			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加		● ● ●	● 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との取り引きの減少		● ● ● ●	● 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
	リスク	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
		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

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
	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
人口動態の変化	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
	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
	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
	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
	知的財産権の侵害	●	●	●	■ ■	●模倣品対策の強化	6
	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
	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
	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
	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
政治経済環境変化	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2025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40.4%削減
	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	●サプライヤーへのヒアリング調査およびグローバルでの算定トライアルを実施 ●外部公表5件（防災道の駅「しもつけ」に移動型独立電源「N ³ エヌキューブ」が採用他）
エネルギーロスの低減	2025年度	●電動化・EV化、省電力化に関わる技術、活動状況の外部公表 →1件/年以上	●外部公表3件（EV用至高機能なボールタイプしゅう動式等速ジョイントを開発他）
安全と快適の提供	2025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5件（軸受診断エッジアプリケーション「Bearing Inspector」の販売を開始他）
資源循環・汚染防止	2025年度	●水使用原単位 →3.95m ³ /百万円（グローバル）	●3.25m ³ /百万円（グローバル）
	2025年度	●リサイクル率 →97.0%以上（グローバル）	●96.9%（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	●96%
	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	●グループ全体での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）を海外拠点へ展開中
環境・社会を重視した調達活動	2025年度	●サステナブル調達アンケートの回答に基づき、取引先さまへの指導を実施	●アンケート内容に基づき、5社に詳細調査を実施
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	2025年度	●NTNグループの人権尊重の状況の把握（モニタリング）と課題への対応	●グループ各社の人権での対応状況を把握、特筆すべき問題なし
人材育成	2025年度	●従業員一人あたり研修時間（当社） →対前年比増加（2024年度実績：21.0時間）	●24.1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%	●4.9%
	2026年度	●男性育児休業取得率（当社） →100%	●89.6%
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	●92.3%
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

2026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う強い意志のもと、最終年度も全力で取り組みを進めてまいります。

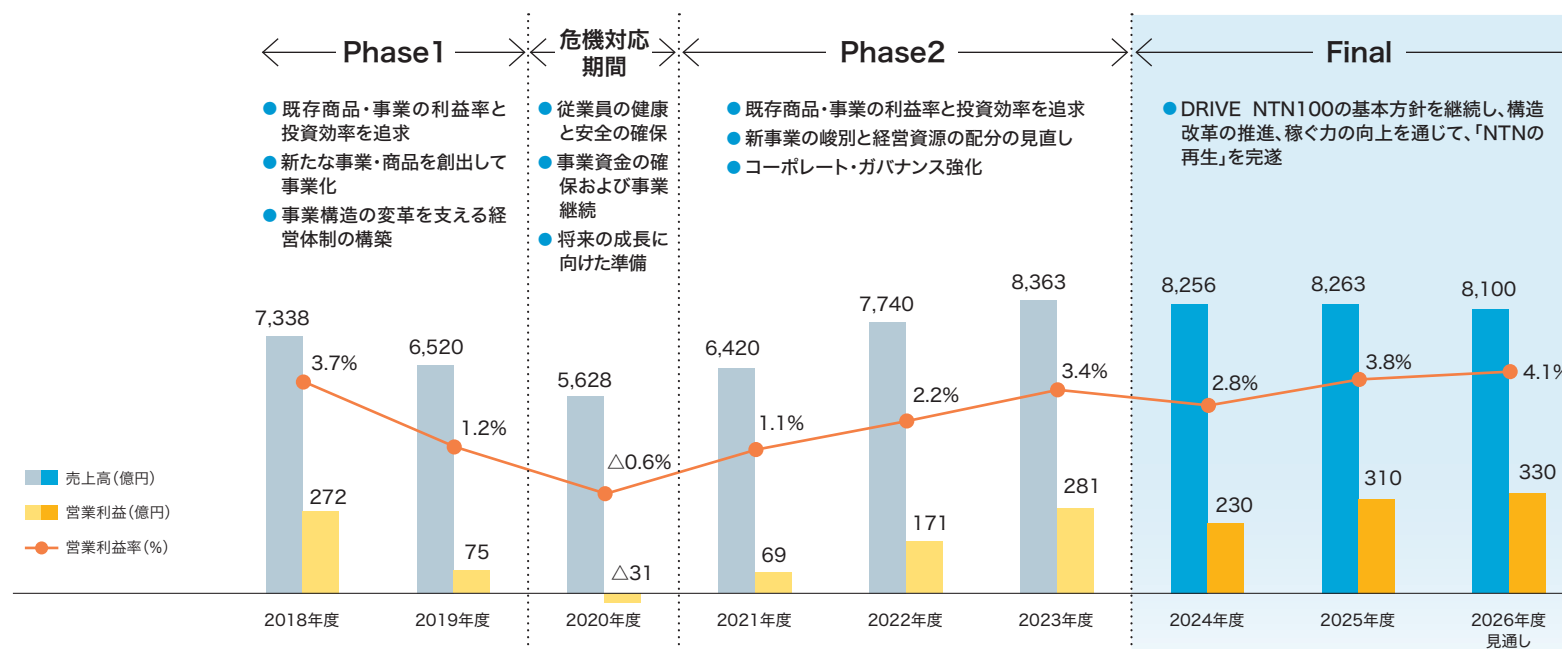
WEBサイトの関連情報

中期経営計画



DRIVE NTN100

次期中期経営計画



	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	3.4	3.7
ネットD/Eレシオ	1.2	1.9	1.6	1.4	1.2	0.9	1.0	0.6	0.6
自己資本比率	27.4%	20.6%	20.4%	23.1%	25.4%	29.0%	27.2%	33.8%	33.3%
ROE	△2.9%	△22.8%	△7.1%	4.0%	5.0%	4.4%	△9.6%	4.9%	5.2%
ROIC	3.3%	1.0%	△0.4%	0.8%	2.0%	3.2%	2.6%	3.6%	3.9%
USドル (円)	110.9	108.7	106.0	112.3	135.5	144.5	152.4	150.7	150.0
ユーロ (円)	128.4	120.8	123.7	130.5	140.9	156.7	163.6	174.7	175.0

*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。

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

CFOメッセージ



不透明な環境下でも
構造改革・体質改善を断行、
資本効率を全社で強化し、
持続的な企業価値の
向上を実現します

代表執行役 執行役 CFO (最高財務責任者)

山本 正明

(億円)	2024年度			2025年度		4Q実績
	実績	実績	前期比	前回公表	公表比	
売上高	8,256	8,263	+8(+0.1%) 除く為替△103(△1.2%)	8,050	+213(+2.6%) 除く為替+71(+0.9%)	2,230
営業利益 (率)	230 (2.8%)	310 (3.8%)	+81 (+0.1pt)	260 (3.2%)	+50 (+0.5pt)	117 (5.3%)
経常利益	105	235	+130	130	+105	95
特別損益	△191	△83	+108	△80	△3	△53
親会社株主に帰属する 当期純利益・損失	△238	129	+367	△40	+169	92
ROE	△9.6%	4.9%	+14.5pt	—	—	—
棚卸資産	2,444	2,459	+15	2,300	+159	—
設備投資	322	325	+3	320	+5	—
フリー・キャッシュフロー	197	309	+112	200	+109	—
為替レート 1USD	152.4円	150.7円	△1.7円	147.8円	+2.9円	—
1EURO	163.6円	174.7円	+11.1円	171.3円	+3.4円	—

2025年度業績の振り返り

当社グループは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2年目にあたる2025年度の決算においては、自動車向け需要は低迷しましたが、アフターマーケットおよび産業機械向けの需要増に加え、円安による為替の影響もあり、売上高は8,263億円（前期比+0.1%）となりました。

営業利益は、売価や変動費の改善、費用削減の効果に加えて為替の影響もあり、310億円（前期比+34.8%）となりました。経常利益は為替差損の改善により235億円（前期比+124%）となりました。親会社株主に帰属する当期純損益は、構造改革費用等による特別損失はありましたが、日本の税効果会計の影響により129億円の黒字となりました。

一方で、当社がより重視しているのは、「キャッシュ創出力がどの程度向上しているか」という点です。2025年度は、棚卸資産の削減をはじめとする運転資本の改善が進み、営業キャッシュ・フローは572億円、フリー・キャッシュ・フローは309億円の黒字を確保しました。棚卸資産は2,459億円となり、為替の影響と米国関税の影響を除けば目標を達成しています。利益の改善に加え、キャッシュを着実に創出できる体質へと変化していることは、当社の経営基盤がより強固なものになっていることを示しています。

企業価値は、将来にわたり創出されるキャッシュ・フローの現在価値の総和として形成されるものです。その意味で、2025年度の成果は、単なる期間利益の改善にとどまらず、キャッシュ創出力の向上を通じて企業価値の改善に着実に繋がっていると認識しています。

企業にとって最も重要な目的は、会社を存続させ、事業を継続することにあります。2025年度は外部環境が大きく変動する中で、さまざまな判断を求められましたが、判断基準の軸である「事業の継続性」は一度もぶれることはありませんでした。構造改革をはじめ、事業の継続性に必要な活動を着実に進めた結果が、2025年度の業績に反映されたと考えています。

CFOメッセージ

■「稼ぐ力」向上の取り組み

構造改革と体質改善の進展

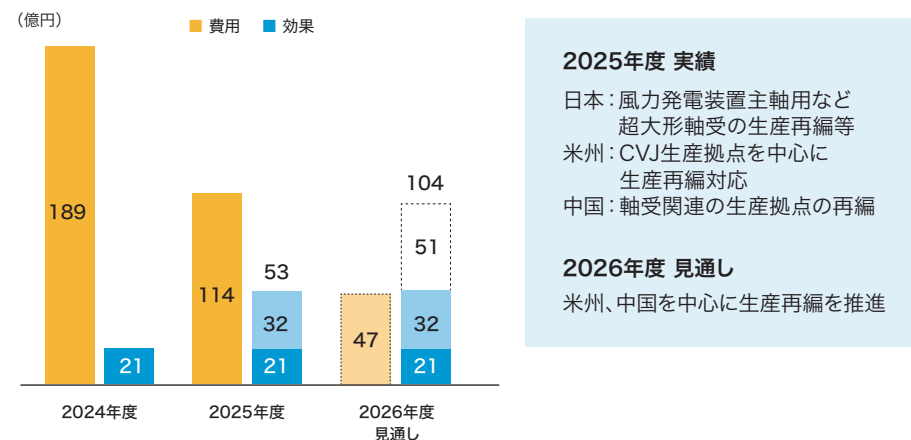
当社グループは、構造改革の費用として2024年度から2026年度の3年間累計で、特別損失350億円を見込んでいます。これに従い、2024年度は189億円の特別損失を計上しました。次いで2025年度は、日本において風力発電装置主軸用など超大形軸受の生産体制を見直し、米州ではCVJ生産拠点を最適化し、中国にある軸受関連の生産拠点再編などを進めた結果、114億円の特別損失を計上しました。

3年間累計で350億円の特別損失を計上する計画は異例ではありますが、これは将来の事業継続性を確保し、収益力と資本効率の両面で企業体質を強化するために不可欠な施策であると捉えています。2026年度も米州、中国を中心に生産再編を推進します。一連の構造改革の効果として、2026年度には2023年度比で約100億円の固定費削減効果を見込んでいます。

こうした構造改革の意義は、短期的な費用計上によって終わるものではありません。固定費の適正化、拠点再編、生産性向上を通じて将来の収益力とキャッシュ創出力を高めることにより、企業価値の向上につなげていくことが本質です。当社は、利益改善とキャッシュ創出力の強化を一体として進めることで、より筋肉質な事業構造への転換を図っています。

構造改革(350億円／3年間)は、計画を前倒しで進捗

構造改革の効果として、2023年度比で約100億円／3年目を計画



棚卸資産の削減と回転率向上

資産効率を向上させる上で、仕掛在庫を中心とした棚卸資産の削減は欠かせません。当社は、以前から高かった在庫水準を低減するため、生産改革活動に注力してきました。生産改革活動は、「加工している時間だけがキャッシュを生み出す時間であり、滞留している時間を減らすことが重要」という思想のもと、従業員の意識改革を促す活動であり、国内事業所から始め、今では海外にも浸透し、成果が出ています。

その結果、2025年度末の棚卸資産回転率は3.4回転となりました。物量減の影響を除けば、目標に近いレベルに達していると認識しています。「買う」、「造る」、「売る」という現場に携わる方々が一体となり、棚卸資産の削減を進めていただいた結果が、営業キャッシュ・フロー改善に大きく寄与しました。

2026年度末の棚卸資産残高は前期末比△259億円の2,200億円、棚卸資産回転率は前期比+0.3回の3.7回を見込んでいます。今後も棚卸資産の削減と回転率の向上を進め、利益率の改善に加え、キャッシュ創出力の向上へとつなげてまいります。

早期ROE8%達成の道筋

当社グループは、「DRIVE NTN100」Finalの3年間において、財務基盤の強化と筋肉質な企業体質への変革に努めてまいりました。ウクライナ戦争の長期化や米国の通商政策、中東情勢の激変といった外部環境の悪化に加え、日系自動車メーカーの相対的な競争力低下も影響し、足元の販売規模は中期経営計画の想定から1,000億円近く下回っています。このような環境下にあっても、構造改革を前倒しで進めるとともに、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」等の施策に加え、棚卸資産および固定資産の圧縮を着実に進めてきました。その結果、2024年度末には△9.6%まで落ち込んだROEを、2025年度末には+14.5ptとなる4.9%まで回復させました。

当社はROEを重要な経営指標として位置づけていますが、その改善は、利益の回復だけでなく、資産効率の向上とキャッシュ創出力の改善によって支えられるべきものだと考えています。実際に、棚卸資産をはじめとする運転資本の改善や固定資産の効率化は、資本効率の改善と企業価値向上の両面に寄与しています。「DRIVE NTN100」Finalの最終年度は2025年度比で売上高△163億円を見込んでいますが、ROEについては各種向上施策の継続によりさらなる向上を見込んでいます。今後も企業体質を強靱化し、次期中期経営計画ではまずはROE 8%の早期達成を目指します。

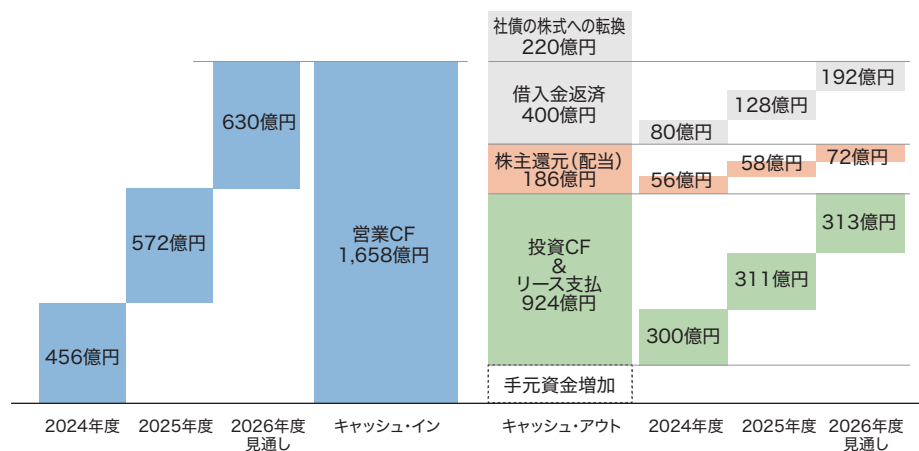
CFOメッセージ

キャッシュアロケーション

キャッシュアロケーションについては、中期経営計画の策定時点で、3年間の営業キャッシュ・フロー1,800億円、現預金等200億円を合わせて2,000億円のキャッシュ・インを想定していました。一方、キャッシュ・アウトについては、借入金返済600億円、投資キャッシュ・フロー1,200億円、株主還元200億円を計画していました。

2026年度末時点では、営業キャッシュ・フローは1,700億円弱と当初計画を若干下回る見込みです。一方、借入金返済のために200億円の現預金を取り崩す想定でしたが、当初計画に織り込んでいなかった転換社債220億円が株式化されました。その結果、当初は3年間でネット有利子負債を400億円削減する計画でしたが、転換社債を含めると620億円程度削減できる見込みです。株主還元については3年間で200億円を予定していたところ、190億円程度を見込んでおり、概ね当初計画の方向性を維持できていると考えています。

中期経営計画の初年度から規模が大幅に減少するという事業環境において、その危機感を経営陣全体が共有し、一丸となってさまざまな施策を前倒しで進めてきました。その成果が、利益面のみならず、キャッシュ・フロー創出や財務体質の改善というかたちでも着実に表れてきていると受け止めています。



財務戦略の方向性

次期中期経営計画については現在検討段階にありますが、かねてから評価指標としてきたROICについて、社内へさらなる浸透に取り組んでいます。従業員に対してはROICを理解してもらうために、「自分のお金で買ったものが家の片隅に眠ったままはどう思いますか」と語りかけ、意識変革を促しています。その成果は着実に表れ始めており、ROICの向上はROEの改善にもつながっています。

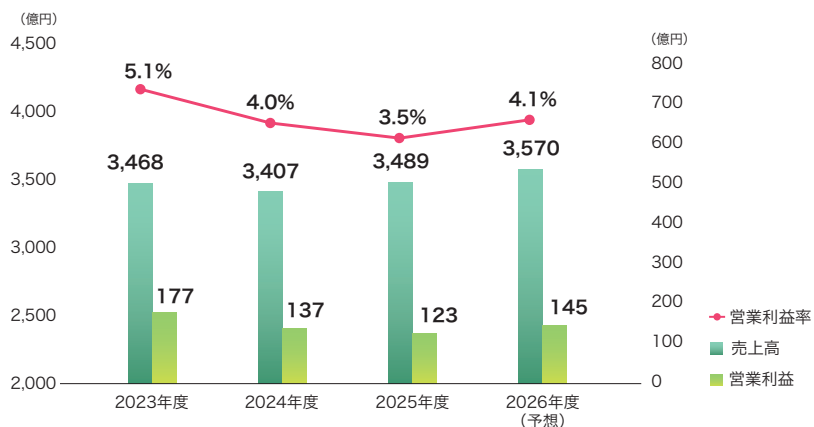
今後は構造改革を継続しつつ、成長市場であるインドに対する投資も視野に入れています。事業領域別には、日系顧客比率の高い自動車OEM向けにおいて、より付加価値の高い分野へのシフトを進めるとともに、自動車以外の成長領域である防衛を含む航空機関連については、欧州の製造拠点も活用しながら事業拡大を加速します。加えて、技術開発、カーボンニュートラルの実現、省人化、デジタル化への投資を継続し、ROEとROICの双方を着実に高めてまいります。

利率率の改善、棚卸資産をはじめとする資産効率の向上を通じて、当社の財務基盤は着実に強化されてきました。今後は、こうした成果を成長投資、財務健全性の維持・向上、株主還元へ適切に配分し、持続的な企業価値向上へ結び付けてまいります。

外部環境はなお予断を許しませんが、これら一連の取り組みを着実な成果へと結実させていく考えです。PBR1倍の達成および資本コストを上回る利益の継続的創出を最重要課題と位置付け、「DRIVE NTN100」Final最終年度の目標達成に向けて、全社一丸となって取り組んでまいります。ステークホルダーの皆さまには、引き続きご支援、ご鞭撻を賜りますよう、よろしくお願い申し上げます。

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。

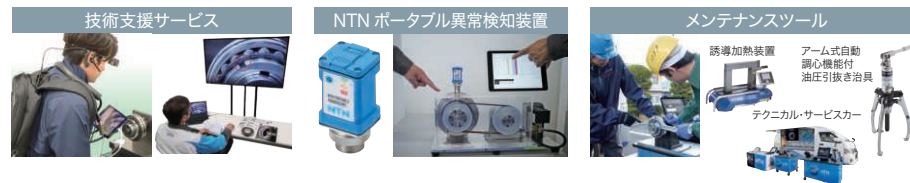
アフターマーケット向けでは、OEM・アフターマーケット一体運用による生産能力の最適配分と能力増強、外部購入、生産委託の拡大により、売れ筋在庫を拡充し、幅広い即納要求へ対応します。また、お客さまの設備の状態監視ビジネスの拡大などを通じて、ハードの売り切りからソフト・サービスを加えたビジネスへ変革を目指します。

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、これまで参入していない特殊環境などに対応する挑戦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により、競争力の強化を遂行。挑戦業種は市場調査に基づき、ターゲット地域・顧客の選定をし、軸受が付加価値を提供できる市場にアプローチを推進しています。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つなげます。

※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、変速機、鉄道車両、風力発電装置

主な商品・サービス

アフターマーケット | ソフト・サービスを加えたビジネスへ



産業機械OEM | 業種ごとに合わせた戦略で販売促進

生産能力の強化と販売促進で販売拡大



原価および売価の改善により、競争力を強化



その他にも、さまざまな業種でNTN商品が活躍しています



自動車OEM | 高付加価値な新商品開発やさまざまな商品ラインアップで顧客ニーズに応える



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

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

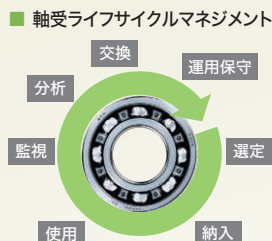
アフターマーケット・ビジネスの拡大

■ 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



樹脂モールド
絶縁軸受

意識変革が定着し、 以前とは別次元のスピードで 動ける組織に

執行役

柳田 圭治



意思決定のスピード向上と利益率の改善

新事業本部体制へ移行して2年、軸受事業本部を私が担当してから1年が経過しました。「DRIVE NTN100」Finalの2年目となる2025年度は増収増益となり、再成長に向けた基盤が着実に固まりつつあります。商品軸に基づく事業本部体制の定着により事業本部内で課題を共有し、多様な施策を横展開できる体制が機能しています。

軸受はシンプルな商品であるがゆえに、特にボリュームゾーンで価格競争を避けることはできません。しかし、品質を犠牲にした安易な原価低減は、かえって大きなリスクを招きます。私たちが目指すのは、NTNブランドに対する信頼を守りながら、お客さまに価値を認めていただける競争力の確立です。そのために、適切なリスクマネジメントのもとで品質と供給責任を確実に果たしつつ、従来の発想にとらわれない新たなコストダウン施策にも

果敢に挑戦しています。

その成果は確実に現れています。例えば、アフターマーケット向け需要規模の大きい商品について、大幅なコストダウン施策が短期間で形になりつつあります。従来の延長線上では考えられないスピードで進展しており、その原動力となっているのが、従業員一人ひとりの意識変革です。

定着してきた意識変革

エンジニアに対しては、リスクの明示と解決法の提案を求めてきました。例えば、最短なら1年で開発可能であるにもかかわらず、リスクを回避して万全を期すために3年かけるのであれば、2年分の利益を回収できる方法を考えてほしいと伝えています。

問いの立て方を変えた結果、「問題が発生した時の責任」だけではなく「どうすれば達成できるのか?」という

ビジネスモデルの強化 軸受他

方向に議論が向かうようになりました。同時にエンジニアの提案に対して、リスクを踏まえた最終判断は経営が担うことも明確にしています。競合他社に対して優位に立つスピードで開発を進める中で、想定されるリスクが提示されていれば、販売管理など全員でリスク対策を実行し、結果に対しては組織が責任を負います。

販売部門においても、意識変革が定着しました。これまでは「受注最優先・利益は社内課題」という考え方が根付いていましたが、原材料・エネルギーコスト上昇により利益確保が難しくなる中、経営主導の意識改革により、「適正利益を前提とした受注」のマインドが定着し、過度な値下げのリスクを認識するとともに、お客さまともより建設的な対話を進めています。

なお、価格競争が一段と厳しくなる中、規模と利益のバランスを精緻に見極め、全体利益を最大化する販売施策を進めてまいります。

アフターマーケットの拡大と在庫の最適化

アフターマーケットでは、在庫即納システム「FIRST」のグローバル展開により、売れ筋商品の在庫を集中管理し、供給の安定化と無駄の削減を実現しました。現時点で4,000型番を超える売れ筋品について、約100億円規模の在庫を積み上げており、グローバル各拠点を経由して着実に販売が伸びています。

その結果、販売各社は確度の高い販売計画を立てることが可能になり、生産計画の精度向上と業務効率化の好循環が生まれています。今後は地域ごとの需要差を踏まえたデータ分析により、型番構成と在庫水準の最適化を進めます。

また、需要が断続的で入手までの納期が長い準汎用的な商品についても常備在庫の保有を拡大し、供給力

を強化するロングテール戦略により、「NTNに依頼すれば確実に入手できる」という市場における存在感を高めてまいります。

生産状況を見える化し、利益率を向上

生産面では、生産規模の確保と安定した供給体制の構築により、工場利益の最大化を図ることが課題です。グローバルで需要全体が伸び悩む中で規模を確保していくには、NTNの優位性を示せる市場を見極めて資源を集中させることが鍵となります。そのため、マーケティングの基本であるセグメンテーションとターゲティングを改めて強化しています。

同時に、蓄積してきたデータを基盤に、長期的なトレンドに基づく工場負荷状態の「見える化」に取り組んでいます。各工場内の生産ラインごとに半年から1年先の負荷状況を予測し、リスクが見込まれる場合は事業本部で販売・製造・供給のバランスを最適化します。

供給に関して何らかの課題が予測される際は、早い段階からお客さまと調整を進めるとともに、約束した供給は確実に実行します。その実現に向けて選抜した製造工場で、見える化の仕組み導入を進めています。

さらに、小ロットながら高い利益率が見込める案件と、利益率は相対的に低いものの生産規模の維持に寄与する案件との最適なポートフォリオを構築します。あわせて、工場の稼働効率を最大限に高めることで生産性を向上させ、固定費負担の低減を図りながら、全体収益の最大化を目指します。

これらの活動は決して製造単独で進められるものではありません。特に製造・販売の連携で需要変動への対応を強化し、この中で抽出されるさまざまな課題に対して、技術・品質など関係部門を含めて、事業本部全体

が協力して解決する組織力強化につなげています。

軸受メーカーだからこそできる、設備の安定稼働を支えるサービス・ソリューション

当社は、軸受メーカーとして培ってきた技術と知見を活かし、軸受の選定から運用、保守、交換まで、ライフサイクル全体を通じてお客さまの設備の安定稼働を支援する「軸受ライフサイクルマネジメント活動」を推進しています。状態監視サービスはその重要な取り組みのひとつであり、設備の振動データを継続的に監視することで故障の予兆を早期に把握し、設備の状態の可視化と計画的な保全活動を支援します。

製造設備や各種産業機械など、多くの回転機械には軸受が使用されています。軸受は機械の回転を支える重要部品であり、その状態は設備全体の稼働に大きく影響します。また、設備故障の要因の中でも、軸受に起因するトラブルは少なくありません。そのため、軸受の専門メーカーである当社が状態監視を行い、異常検知に加え、故障原因の推定や適切な保全提案をすることで、お客さまの設備の安定稼働と保全コストの最適化に大きく貢献できます。

当社は、風力発電装置向け状態監視システム「Wind Doctor」を通じて、長年にわたり設備の監視・診断を行ってきました。国内の風力発電分野における運用実績を通じて、高度な状態監視ノウハウを培っています。

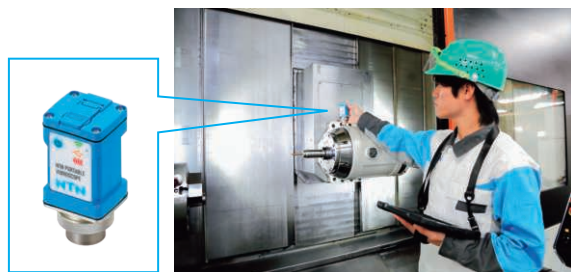
また、運転開始から10年以上が経過した風力発電装置では、新たな設備投資を抑えながら設備状態を把握したいというニーズが高まっています。このようなニーズに応えるため、初期投資を抑えたレンタル型の定額サービスや、必要な期間だけ利用できる短期計測・診断サービスも展開しています。これにより、お客さまは設備状

ビジネスモデルの強化 軸受他

況に応じて柔軟に状態監視サービスを利用できるようになりました。

風力発電分野で培った技術と知見を活かし、今年度からは一般産業機械向け状態監視システムの提供を開始しました。設備の遠隔監視や予知保全へのニーズが高まる中、幅広い業界のお客さまの設備保全と安定稼働を支援しています。

さらに、大掛かりなシステム導入が難しいお客さま向けに、巡回監視型の「NTNポータブル異常検知装置」も提供しています。この装置はコンパクトながら、軸受の異常検知に加え、損傷箇所の手推しで可能です。また、スマートフォンやタブレットと無線接続し、誰でも簡単に使用できるため、多くのお客さまから高い評価をいただいています。



手軽に高精度な測定と分析が可能な「NTNポータブル異常検知装置」は、生産設備の正常稼働に貢献

当社は状態監視だけでなく、それと連動した分析サービスも展開しています。長年の研究・開発・製造で培った知見を活かし、潤滑剤の劣化状態調査や異物分析、軸受負荷の推定、材質推定、寿命予測などを実施しています。設備から得られる運転データと分析技術を組み合わせることで、お客さまの設備状態をより深く把握し、保全計画や設備運用の高度化を支援しています。

当社は今後も、軸受メーカーならではの技術・商品・サービスを融合した総合ソリューションを通じて、お客さまの設備価値向上と持続可能な社会の実現に貢献します。

新興国メーカーの台頭に対する危機意識

私は、ASEANや中国における業務経験を通じて、以前から特に中国系競合メーカーの台頭には危機感を抱いていました。その認識を背景に、リスクマネジメントの考え方を変えてまで、スピードを重視した意思決定へシフトしています。

一方で、新興国メーカーが対応しきれないお客さまの課題に対する解決力は、当社の大きな強みとなります。課題解決のためには、対象となる軸受の使用状況をお客さま以上に深く理解している必要があります。これは一朝一夕に身につけられる能力ではなく、長年積み上げてきたノウハウが必要です。この強みを軸に差別化を図り、競争優位性を確立します。

それでも、新興国メーカーとの価格競争を避けることはできません。当社は、品質・信頼性を維持しながら継続的なコスト低減に取り組み、収益性を確保できる事業領域の拡大を進めています。

新たな施策として、従来とは異なるサプライヤーの開拓を進めるとともに、当社のノウハウを活用した完成品の外部調達に注力しています。すでに関係会社との連携による取り組みも進展しており、今後は対象品目や調達地域の拡大を図ります。

また、部品調達においても、サプライチェーンの最適化による競争力強化の取り組みが成果を上げています。現時点ではコスト面で中国に優位性がありますが、今後はインドを含めた調達構成の見直しを進め、より柔軟か

つ強靱な供給体制の構築を目指します。

一方で、日本を中心とした従来のサプライチェーンは、長年にわたり培ってきた信頼関係と高い品質力を有しており、当社の差別化戦略を支える重要な基盤です。今後もサプライヤーとの連携を一層強化し、事業競争力の向上を図ります。

無駄を排し、筋肉質な体質へ

「DRIVE NTN100」Finalでは、軸受生産の拠点統合を進め、無駄を排除した強靱な事業基盤を構築しています。今後は次期中期経営計画も見据えた新たな成長戦略へつなげます。

新たな成長には、軸受の供給力確保が不可欠です。航空機向け軸受や精密軸受については、引き続き国内で生産を続ける一方、ボリュームゾーンは海外生産や外部調達を拡大していくことが今後の重要なテーマです。

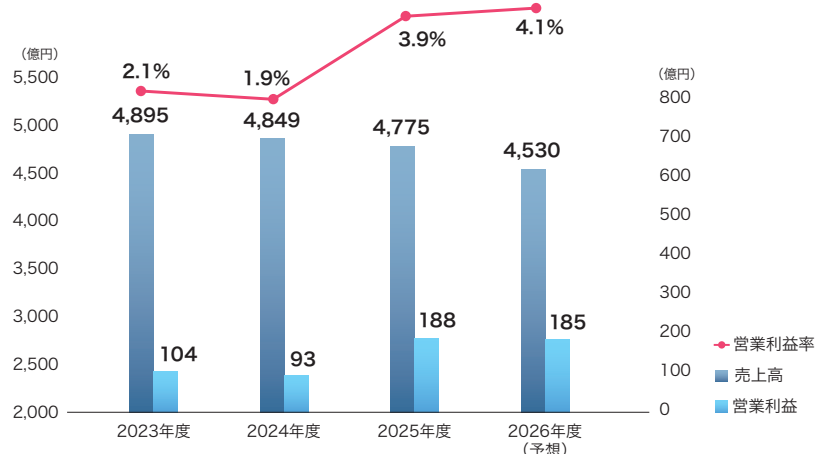
変化が激しく先行きが不透明な市場環境の中で、今後も競争の激化が見込まれます。当社が重視するのは、マーケット志向の徹底、高付加価値商品・サービスの提供、迅速な対応とAI活用です。軸受技術の深化に向け、「軸受基盤技術向上プロジェクト」も始動しています。

機械産業を取り巻く新たな環境に対応するため、グローバルで一体経営を進め、世界各地の販売戦略と日本の技術開発・製造・供給戦略を最適に組み合わせることで、軸受他事業の競争力を一層高めてまいります。

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であるドライブシャフト (CVJ：等速ジョイント) およびハブベアリング (アクスル) には、車両の航続距離延長に直結する高効率化、高制御化に対応した性能が求められています。当社は駆動領域のトップメーカーとして、世界最高水準の省エネルギー性能、軽量・コンパクト化、耐久性、静粛性を備えた高機能商品を開発・提供することで、省燃費・省電費化やCO₂排出量の削減に貢献しています。

中長期的な電動化シフトを見据え、高付加価値な商品の投入やAI・デジタル技術の活用による開発スピードの向上を通じて競争優位性を強化します。インドなど成長市場においては、現地化・最適地生産を軸とした投資を進め、コスト競争力と供給力の両立を図っています。

アフターマーケット分野では、コーナーモジュールを中心とした自動車補修部品のラインアップを拡充し、グローバルでの供給体制を強化しています。

さらに、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、生産再編による固定費最適化を推進し、収益性と資本効率を高めた強靱な事業基盤の構築を進めています。

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66%低減
「低フリクションハブベアリング」

EVの電費を0.76%改善、
航続距離を2.2km延長
(当社試算)

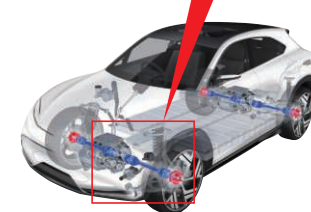
ドライブシャフト (CVJ)

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」

大きな取り付け角度と
効率性の両立が求められる
EVやSUVに最適



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



リア用小型軽量ドライブシャフト
Rシリーズ



ハブジョイントモジュール



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

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
- 外部調達網の拡大・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関連ギット商品の充実
- 欧州への本部機能移転、拡販体制の整備

頑強な事業構造を確立し、 「稼ぐ力」を着実に高める

執行役

楯岡 生也



事業基盤の強化に向けた改革の推進

CVJアクスルと軸受の2事業本部制に組織を再編してから、2年が経過しました。中期経営計画に従って構造改革を進めた結果、減収となりましたが稼ぐ力の強化が進み利益を生み出す結果となりました。この間、事業構造の変革に向けて構造改革に加え、設計改革および調達改革に取り組んできました。いずれの施策も地域をまたいでグローバルで推進しており、次の展開のための土台が固まりつつあります。

CVJアクスル事業本部は、CVJとアクスルそれぞれで拠点・工場別にヒト・モノ・カネを明確に把握できる体制を整え、事業損益を算出しています。各指標について見える化を進め、事業本部全体と個々の拠点の状況を

的確に把握できるようになりました。次に取り組むべき課題は、現状に基づく固定費や比例費の削減など、地区ごとにきめ細かく最適化した施策を、いかにスピードを上げて対応していくかです。

また、従業員の意識改革を図るため、タウンホールミーティングで繰り返し語りかけてきました。中期経営計画1年目からの従業員の取り組みを評価し感謝を伝え、CVJアクスル事業の現在地と今後の方向性を共有し、ROEやROICなどのKPIについても自分事として理解してもらえるよう説明を尽くしています。

事業本部立ち上げからの2年間で注力してきたのは、CVJ関連部門とアクスル関連部門に所属するメンバーの意識統一によるシナジーの発揮です。CVJはパワートレインで動力を伝達する、一方のアクスルはシャーシで

ビジネスモデルの強化 CVJアクスル

タイヤの回転を支える機能という大きな違いがあり、培ってきた文化も違います。この両者を融合させるため技術・生産・販売の人材交流を促進し、一体化を進めてきました。その際に強調したのが、お客さまの課題を共有し、協力しながら解決策を生み出す意識です。すでに一連の取り組みの成果は出始めていて、共同開発してきた商品が、お客さまへ試作納入されるに至っています。

収益基盤を確立し、将来を見据えた設備投資へ

OEMビジネスでは、コスト上昇分を価格に転嫁する交渉を進めてきました。政府方針や社会的な要請を踏まえた上で、工場単位できめ細かくエビデンスを示すなど努力を尽くした結果、日系企業のお客さまからはご理解を得て、エネルギーコストや労務費なども含む価格転嫁を認めていただきました。欧米企業に対しても、ロジカルな説明を積み重ねてきたことで、価格の適正化に理解を得られています。

収益基盤を強化する上で次の課題となっているのが、国内における労働人口の減少と従業員の高齢化への対応であり、具体策として省人化と近代化を進めています。主要工場において、一定割合を占めるベテラン層の存在を踏まえ、今後5年から10年の間で見込まれる退職者の急増には、強い危機感を抱いています。

生産再編を国内で進める際には、高齢化に配慮した人に優しい設備への更新も求められます。将来構想を踏まえた設備投資を予算化し、生産の効率化や高度化に向けた取り組みを進めます。省人化によって生じる人材は、他部署で業務の活躍の場を広げてもらうなど活人化を図っており、その成果は稼ぐ力の向上につながっています。

もう一点、喫緊の課題として取り組んでいるのが、ベテランによって培われてきたノウハウの伝承です。例えば生産工程において工具を扱う際の微妙な調整など、これまで属人化されてきた暗黙知を、形式知として共有する仕組みの構築を急いでいます。

先を見据えた投資として必要なのが、CVJの中でも伝達効率を劇的に高める高効率固定式等速ジョイント「CFJ」の生産体制の拡充です。「CFJ」の生産には既存のCVJ用とは異なる設備が必要となるため、将来性の高い戦略商品に対応するための投資を計画的にグローバルで進めます。

アフターマーケットの体制強化

自動車アフターマーケットに関しては、売上高の多い欧州地区に本部機能を移転し、現地で培ってきた知見を活用しながらグローバル展開を加速してきました。欧州は、これまでに蓄積してきた自動車アフターマーケットの販売ノウハウを持っており、ビジネス拡大を続けています。例えば、ODM、すなわち委託先のメーカーが設計・製造し、当社グループのブランド品として販売するノウハウも持っているため、こうした強みを他地域へ展開していく考えです。

NTN全体として、2035年度にアフターマーケットの売上比率を40%にまで高める目標を掲げています。その実現に向けて自動車アフターマーケットのさらなる体制強化が必要と判断し、新たにグローバルアフターマーケットマネージャーを配置しました。今後は新体制のもと、欧州を軸に日本、北米、ASEAN地域を含めた地域戦略を再構築します。

NTNブランドが強い地域は、北米やASEANです。これに対して欧州では当社の子会社が持つブランドに強

みがあります。このような地域による特性を踏まえてブランド戦略の再整理を進めるとともに、地域ごとに異なるニーズに対して最適化された施策を展開します。同時にODM品のラインアップ拡大を進め、設計・開発に対応できる新規パートナーの拡充にも注力しています。

タスクチームによる改革の推進

厳しい事業環境の中で稼ぐ力を強化するため、2024年度からタスクチームを多く編成し、各種施策を展開してきました。工場における段取り時間の短縮や棚卸資産の削減など、テーマごとに約15のチームを編成してそれぞれに責任者を置き、KPIを明確にして実効性を高めています。

例えば、CVJの内部部品は国内で生産しグローバルに展開していますが、スペックの適正化や、月次出荷から週次出荷への切り替えなどにより在庫削減に取り組んでいます。物流改革についても国内の倉庫を削減するなど見直しを図り、棚卸資産回転率の改善が着実に進んでいます。

一連の取り組み成果として、2025年度の利益は前年対比増の目標を達成しています。中期経営計画の最終年度も各種改革を継続し、外部環境に左右されない体質強化に努め、稼ぐ力の強化につなげます。

今後の課題は、稼ぐ力の向上に向けたタスクチーム活動のスピードアップとグローバル展開の加速です。自動車市場においてはBEVシフトの鈍化などもあり、今後自動車メーカーの開発の方向性に対して、迅速な対応が求められます。こうした市場の変化に加えて、米州市場の関税やUSMCA（米国・メキシコ・カナダ協定）に対する動向もあり、これらに対応するためには常にグローバルな動きを視野に入れておく必要があります。さまざま

ビジネスモデルの強化 CVJアクスル

まな意思決定が求められる中で、その判断基準は「稼ぐ力を高められるかどうか」であり、迅速かつ的確な対応を心がけます。

提案力とスピードが次の課題

自動車市場は基本的に、3年先まで商戦がほぼ確定していますが、これまでの常識を払拭し、自動車メーカーの開発スピードに対応する、次の成長に向けた動きを加速していかなければなりません。CVJアクスル事業としては、外部環境に左右されない柔軟性をもって、固定費や比例費の削減を着実に実行し続けていく必要があります。これまで取り組んできた一連の改革により事業の基盤は整いつつあり、次の課題は実行のスピード対応です。

CVJとアクスルの融合を新たな次元に進めて、お客さまの課題解決力の向上に加え、新商品の提案力も高めていく必要があります。提案力を高める鍵は市場ニーズ、具体的にはお客さまの困りごとを自分たちの言葉に置き換え本質を理解することです。課題の本質を深堀りした上で、スピードある質の高い提案が欠かせません。

提案プロセスについても改革を進めてきた結果、長年にわたり協力関係を構築してきたお客さまとは、初期段階から共同開発を進められるようになっています。開発技術、製造コストも織り込んだ提案により、着実に成果へ結びついています。

マーケットの変化については、BEVの鈍化が挙げられる一方、SUVの拡大や大型化といったトレンドも強まっています。こうした動きに対して、CVJアクスルの一体化やCVJの高角度化による車内空間の確保や静粛性の向上といった価値提案が重要になっています。

また見逃せないのが、これとは両極端ともいえるコモディティ化の進行で、中国メーカーに象徴される動きです。

各自動車メーカーが開発のスピードアップに取り組む中、私たちに求められるのはスピードアップに貢献する提案力です。

開発の中でお客さまの要求を捉え、試作レス、実験レスでいち早く提案する取り組みを進めています。その実現に向けて、AIの活用が不可欠です。これまで蓄積してきた膨大な実験データを活かし、解析精度の向上を図ることで提案力を強化します。独自データを基盤としたAI活用により、データに基づく商品を提案することで、お客さまにも安心して採用いただき、開発のスピードアップに貢献してまいります。

次の中期経営計画を見据えたテーマ

これまで中期経営計画に基づいて事業を展開してきた中で、市場の変化に的確に対応していくことの重要性を改めて痛感しています。その基盤を固めるために取り組んできたのが構造改革です。

一度、事業規模の適正化を図り、基盤の再構築が進んだことから、次はスピードをより意識してアフターマーケットの拡大を含めた稼ぐ力の強化、そして成長・優位市場における販売拡大につなげていくことが重要です。BEVの鈍化やUSMCAの見直し交渉などの環境変化についても、先手を打って対応します。

当社が今後の成長市場として位置付けているのが、市場拡大が続くインドです。既存の生産拠点にCVJの内部部品の現地調達化に向けた設備投資を行い、リードタイム短縮とコスト競争力の強化を進めています。さらに、研究・実験部門の整備により、現地のニーズに迅速に対応できる体制も構築しました。

米州の関税については、今後も一定の変動は見込まれますが、撤廃はないと考えています。自動車関連では

改めて現地化が進められるようになり、それに対応できる強みを持つNTNにとって米州は優位市場です。サプライチェーンについても、北米における地政学リスクを踏まえた再構築の動きに加えてUSMCAの見直し交渉を背景とした北米回帰が加速しています。USMCAではCVJアクスルで75%以上の域内原産割合が求められているため、前工程を北米に持っている当社の強みを活かします。

EV化の流れも一時期と比べてペースダウンしたものの、中長期的には確実に進展していくと認識しています。インフラ整備も進みつつあり、地域差はあるものの、欧米や日本においては、その流れが大きく後退する可能性は低いと考えています。EV化に対応する高付加価値商品の開発に引き続き注力し、スピード面と機能面の両方で競合他社を凌駕する「駆動領域のトップメーカー」を目指します。

意識改革を進めて稼ぐ力を高める

この2年間で、従業員の利益や稼ぐ力に対する意識は大きく高まりました。継続的な説明により、ROEやROICといった指標への理解も深まっています。棚卸資産を削減する必要性なども、自らの課題として認識できるようになりました。

その結果として、生産性向上などものづくり現場の改革が進み、また設計改革により稼ぐ力も向上し、体質が着実に強化されています。さらに、過去の延長線上にはない改善提案も生まれており、提案力も高まっています。一連の動きから感じ取れるのは、現場力の向上です。

今後はこれらの改革をさらに加速し、外部環境に左右されない事業構造を確立し、着実に成果を示してまいります。

AIを軸としたデジタル技術活用による事業競争力の強化

当社グループは、グローバルICT戦略のもと、基幹システムの刷新や業務プロセスの標準化を進め、全世界でデータを一元的に活用できる基盤を整備してきました。こうした基盤により、拠点間の連携や意思決定のスピードを高めるとともに、蓄積されたデータを高度に活用することで、事業競争力の強化に取り組んでいます。

データ基盤の整備とAI活用への転換

当社グループはこれまで、基幹システムの再構築やコミュニケーション・ツールの刷新などを通じて、業務の標準化とデータ基盤の整備を進めてきました。現在は、蓄積された膨大な量の社内データと先進的なデジタル技術を最大限に活用し、事業やものづくりの変革に結びつける取り組みに注力しています。業務変革を促進する生成AIに加えて、AIエージェント、フィジカルAIなどの最新技術を取り入れ、従来の業務改善の枠を超えた事業競争力の強化を推進しています。

データ活用を前提とした経営基盤の構築

基幹システム再構築を経て、業務プロセスとシステムを標準化しBI(ビジネス・インテリジェンス)ツール※によって、各部門で発生する業務データを横断的かつ階層的に活用できる環境を整えました。デジタル化そのものを目的とするのではなく、データの可視化・分析を通じて、高度なデータ活用を支える基盤を構築することを重視しています。

※データを集約・可視化し、分析や意思決定に活用するツール



可視化したデータを分析や意思決定に活用

生成AI・AIエージェントによる業務と意思決定の高度化

現在は、全社で生成AIの活用を加速させています。また、資料作成や文書検索といった間接業務に加え、発注検討や生産計画など判断を伴う業務領域に、自律的に遂行するAIエージェントの活用を進め、人とAIが協働することで業務効率の向上と意思決定の質の高度化を図るとともに、固定費削減を目指します。



NTNグローバルICT戦略に基づく重点施策

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

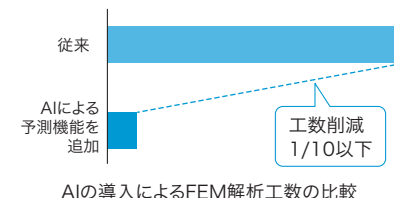
研究開発・ものづくりの進化を加速

AI技術の活用は管理部門にとどまらず、研究開発や品質管理、ものづくりの現場へも広がっています。自動車用ハブベアリングの設計では、業界に先駆け、AIを活用したFEM解析などを含めた設計の効率化と品質の両立を実現しました。

ものづくりでは、設備のデジタル化やIoTデータの活用を進め、新たな生産性指標の導入や工程分析を通じて、生産性向上に取り組むとともに、製造現場におけるフィジカルAIの活用により、省人化や自動化にもつなげます。



第3世代ハブベアリング



アフターマーケット・ビジネスの変革を推進

さらに当社グループは、AIを活用することで、従来の「モノ売り」にとどまらないビジネスモデルの創出を目指しています。センシング技術による設備の状態監視で取得したデータや過去のトラブルに関するデータなどをAIで分析し、軸受の納入・使用・監視・分析・交換から保守運用までの「軸受ライフサイクルマネジメント」全体をサポートするエンジニアリングサービスにつなげるなど、AIを軸に新たな価値を提供するビジネスへの進化に挑戦しています。

AI人材の育成とガバナンス・セキュリティの強化

これらの取り組みを持続的な競争力につなげるため、AIを使いこなす人材の育成や、データを効率的・効果的に活用するためのガバナンス、情報セキュリティの強化にも注力しています。

当社グループは、AIを核としたデジタル技術活用を通じて、事業競争力の強化と持続的な成長に取り組んでまいります。



デジタル技術の研修などを通じてAI人材を育成

NTNの在庫戦略

当社グループは、「稼ぐ力」の強化に向けた事業構造改革の一環として、「棚卸資産の削減」、「アフターマーケット・ビジネスの拡大」に注力しています。その鍵となる「在庫」については、OEM向けの仕掛在庫を削減するとともに、アフターマーケット・ビジネスの完成品在庫を増やすというアプローチを採り、市場対応力を維持・向上させつつ効率化を図っています。

OEM領域で滞留、アフターマーケット領域で欠品する在庫を改善

OEM領域では、急激な需要変動に備え、国内外の拠点や輸送中の船上で仕掛在庫が積み上がる傾向があり、総額約2,000億円規模の在庫のうち、仕掛在庫が約4割を占めています。また過去には、アフターマーケット向けよりもOEM向けの生産が優先された結果、本来売れるはずのアフターマーケット商品の供給が困難になる事例もありました。

OEM領域

施策 「全体最適」を目指して、在庫を効率化

2021年度から当社グループが推進する生産改革活動では、「部分最適から全体最適へ」という基本方針のもと、OEM領域のサプライチェーン全体において、在庫の削減に取り組んできました。具体的には、国内外の生産・物流拠点を効率重視の観点で見直すとともに、モノが滞留せずに流れる状態にする「整流化」、リードタイム短縮、生産平準化などに取り組んでいます。

Column 小さく、細かく流す「整流化」により、在庫をスリム化—NDA※

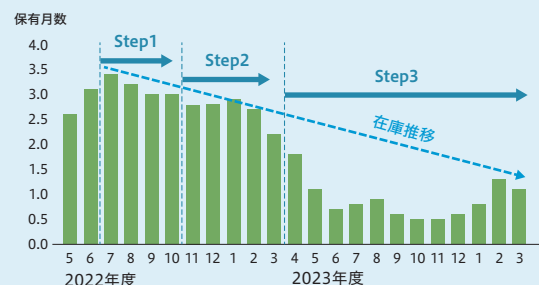
※NDA:NTN DRIVESHAFT ANDERSON, INC.

日本から北米CVJ工場向けに出荷する半製品の約70%は磐田製作所が担い、その約30%がNDAへ出荷されています。NDAではかつて、月末に出荷が集中し、多くの仕掛在庫を抱える問題がありましたが、磐田製作所の協力のもと、月次出帆から、毎週、必要な分だけ補充する「週次出帆」への切り替えを推進しました。小さく、細かく流す「整流化」によって、欠品を防ぎながら在庫のスリム化を実現しました。

出荷量が最大の品番を対象として選定し、Step1で週次出帆をスタート。Step2、Step3で対象品を拡げ、Step3では対象品の約80%にあたる品番にまで展開しました。

NDAでは、2025年度に在庫回転率7.1の目標に対し、8.9回転を達成しました。

■ 週次出帆品のNDA在庫推移



アフターマーケット領域

施策 1 商品別組織へ改革

2024年度から、OEM向け、アフターマーケット向けの事業を集約し、「軸受事業本部」、「CVJアクスル事業本部」という商品別のセグメントへ組織を改革しました。これにより、アフターマーケット領域の在庫拡充や供給力強化を図りやすい体制が整いました。

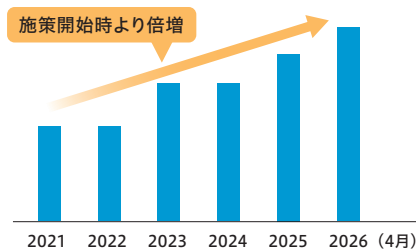
施策 2 「FIRST※」による、売れ筋商品の即納を実現

※Fast moving Inventory Replenishment SysTem

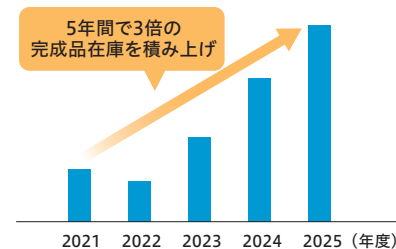
汎用品を即納する仕組みとして「FIRST」を構築し、売れ筋である約4,000型番について、日本で完成品在庫を保有しています。5年間で売れ筋商品の在庫量を3倍に増やし、アフターマーケット向けの完成品在庫を戦略的に確保しています。これにより、世界各地の販売会社は安全在庫を持つことができ、突発的な需要にも対応が可能な即納体制を構築し、アフターマーケット向けの安定供給に寄与しています。

今後は、「FIRST」の対象となる販売会社を増やし、グローバル販売網を拡大するとともに、MRO向けなどに販売頻度の低い準標準約800型番の即納体制の構築に着手し、ロングテール領域の需要にも対応します。

■ FIRST対象販売会社の推移(社数)



■ FIRST在庫推移(金額)



CTOメッセージ



商品の適時市場投入を支える コンカレント体制の実践

現在取り組んでいる中期経営計画「DRIVE NTN100」Finalは、事業構造の変革に向けた重要施策として、新商品開発とスピーディな市場投入によるOEMビジネスの競争力強化、アフターマーケット・ビジネスにおける設備を止めない状態監視技術の強化、および新事業の育成を掲げています。これらを着実に推進する上で、研究技術開発の進展は不可欠です。

そのために注力しているのが、開発プロセスにおけるコンカレント体制への移行です。従来は技術部門が主導して開発を進め、一定の段階に至ってから他の部門が加わるプロセスでした。しかし、後半の工程（量産性の検証）で課題が明らかになり、手戻りが生じることもあり、先駆者利益を最大化できる最適なタイミングで商品化するためには、課題を早い段階で捉え開発スピードを高める必要がありました。

このため、販売・技術・製造に加えて品質や調達などの関係部門がチームを組んで開発に当たるコンカレント体制への改善を進めました。昨年は代表テーマを取り上げて改善効果の検証を進め、いずれのテーマも1年間で開発が完了し、開発リードタイムの短縮に手応えを感じています。

その成果のひとつが、EV用e-Axle向け「樹脂モールド絶縁軸受」における中国生産の確立です。EVニーズの中心となる中国市場に対応するため、現地サプライヤーの選定、工程確認、品質の見極めなどを日本と中国の関係部門が一体となって取り組みました。この過程で、技術的な評価を日本が担い、その結果を活用して中国のサプライヤーを選定・評価・指導するなど、的確かつスピーディに連携しました。

中国の自動車開発は、量産までの開発期間が短く、日米欧の自動車メーカーの約半分と言われており、このスピード感は今後、グローバル標準となる可能性があります。今後の市場対応力を高める上でも今回の取り組み

は大きな収穫でした。

コンカレント体制による開発をすべての開発テーマに拡げる計画ですが、重要なのはテーマの性質に応じて最適な体制を選択し、最少の工数で市場投入までのスピードを高めることだと捉えています。

2029年度における改良商品、新事業商品の 売上高比率目標は達成の見込み

研究技術開発のKPIとして、2029年度に改良・新事業商品の売上高がグローバル売上高に占める割合を20%とする目標を掲げています。現中期経営計画においてその比率は着実に高まっており、提案中の案件が計画通りに量産化されれば、目標達成は見通せる段階まで来ています。また、現在のKPI管理は日本開発品が中心ですが、今年度から欧州の研究開発拠点（NTN Europe S.A.）も含めたグローバル管理へ移行する計画です。ただ、EV車の開発中止や計画の後ろ倒しの動きがあり、目標の達成に影響を及ぼすことが懸念事項です。開発完了品は展示会などを通じてお客さまへのPR活動を進め、目標達成を目指します。

新事業領域で確かな成果を得る

目下取り組みを進めている新事業領域について、着実に成果が現れています。

モビリティ・モジュールは、すでに電動油圧式ブレーキ向けに「ボールねじユニット」を量産中ですが、新たな案件を受注し量産準備を開始するところです。また、電動機械式ブレーキ（EMB）向けでも開発パートナーに選定され先行開発に参画しています。EMBは当初、2030年代前半に市場投入が進むと予測していましたが、EVニーズの高い中国市場では想定より早く採用が進む

CTOメッセージ

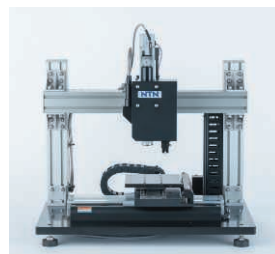
見通しで、当社もこうした動きを踏まえて開発を加速し、サプライチェーン構築や生産地の検討も進めています。競争優位を築けるように、先述の開発スピード向上を図るとともに、供給体制の構築を急ぐ構えです。

ロボット周辺モジュールは、手首関節モジュール「i-WRIST (アイリスト)」を搭載した外観検査用高速ユニットの展開が進んでいます。大手ダイカストメーカーの工場で順次採用が拡大する見込みで、さらに自動車や半導体関連のメーカーからも案件が増加中です。お客さまの検査対象部品や検査項目が多岐にわたり、現品での検証工数 (i-WRISTの動きを含めた検査のタクトタイム) も増えるため、AI技術を活用したバーチャル環境でシミュレーション検証に取り組み、お客さまへの提案スピードを加速します。

再生可能エネルギー分野は、移動型独立電源「N³ エヌキューブ」の採用が広がっています。再生可能エネルギーで稼働する循環式水洗エコトイレとして、国土交通省が選定する「防災道の駅」への設置に加えて、航空自衛隊が導入を進めている「展開型常設インフラシステム」として防衛分野で初めて採用されました。他方で、災害時にペットの避難や診療スペースとしての活用など、新たなニーズも見えています。実績を活用しつつ、官公庁や自治体への接点を強化し、さらなる採用拡大につなげます。

ライフサイエンス分野は、工業用途で実績のある微細塗布装置の名称を、精密リキッドハンドリングシステム「X-CELList (エクセリスト)」と改め、創薬や再生医療分野への提案を加速させています。これまで液晶リペア装置等で培ってきた微量の液剤を高精度に塗布する技術を活かし、iPS細胞由来心筋細胞を創薬実験用プレート上に効率的かつ高精度に配置するバイオプリンティン

グ技術へと展開したものです。また、本技術の適用拡大には、外部機関との連携強化が重要なため、ライフサイエンス特化型のイノベーションキャンパスである「Osaka Life Science Nexus (O-Nexus)」に参画し、産学連携の共創などを活用して、用途開発に取り組めます。



X-CELList

精密リキッドハンドリングシステム「X-CELList (エクセリスト)」は、高粘度液体 (塗布液) を極微細に毛髪レベルの細さで精密塗布

サービス・ソリューションは、アフターマーケット・ビジネスを見据えた展開を進めています。軸受の状態を監視し、異常を早期に検知することで、計画的なメンテナンスにつなげることを目的としており、実績がある風力発電装置用状態監視システム (CMS) やNTNポータブル異常検知装置に加え、幅広いシステム環境下で使用いただける軸受診断エッジアプリケーション「Bearing Inspector」の販売を開始し、状態監視に関する商品やサービスを拡充しています。また、発電機、センサーおよび無線デバイスを内蔵した「しゃべる軸受」のテストマーケティングを継続中で、センシング精度に関しお客さまから高評価をいただいております。サービス事業を視野に入れたビジネスモデルの提案を進めています。

IPランドスケープを活用して 技術的優位を堅持する

今後の技術展開を考える上で、EV関連の技術に引き

続き注目しています。当社の主力商品である等速ジョイントと軸受は、EVにおいても重要な役割を担います。等速ジョイントは、従来からニーズの高い高効率化を追求するほか、居住・荷室空間の拡大による車両設計の変化に伴う広角化に対応します。軸受は、高速回転性能と耐電食性能が主要な技術要件となっており、技術的な優位性は保持していると考えていますが、将来的にどのような新しい性能特性が生じるのか見通しにくいことが挙げられます。

そのため、自動車やTier1メーカーの動向を注視しながら、特許情報と市場動向を掛け合わせて技術的ニーズを把握するIPランドスケープを活用し、開発において常に主導的な役割を果たすことが重要です。IPランドスケープを導入して2年が経過し社内浸透を進めていますが、まだ道半ばですので、ワークショップ活動をさらに拡充し、研究開発部門の有用な商品開発につなげます。

新事業創出の仕組みづくり

現在取り組んでいる新事業領域は、主に開発済みの商品を事業化へ発展させるものです。一方で、今後は当社の保有技術と市場ニーズを掛け合わせた、新たな事業化商品の開発を進める必要があります。これまでの経験から、通常業務と切り離し、新たな事業を継続的に創出する体制や仕組みづくりが重要と捉えています。

「DRIVE NTN100」Finalで実行中のコンカレント開発、新事業領域の育成とともに、新規事業創出の体制・仕組み化も進め、来年度からスタートする新中期経営計画では、新事業につながる商品開発に注力してまいります。

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 「二刀流」により、 さらなる持続的成長へ

執行役
菊田 剛

ESG経営と財務成果のつながり

サステナビリティ部門と財務部門を兼任して2年目を迎え、サステナビリティ活動は短期的に成果が出て財務数値へ直結するものではないとの認識を強めています。2025年度の利益成長が各地域における継続的な変革の積み重ねによるものであるように、サステナビリティと財務の両輪による価値創出においても、日頃からの不断の取り組みが不可欠であると考えています。

当社では毎年、鵜飼社長が従業員と直接対話するタウンホールミーティングを海外を含む主要拠点で実施しています。こうした取り組みに加え、執行役や部門長がそれぞれの部門に対し、重層的に対話の機会を設けていくことが、会社の方針や施策への理解を深め、従業員のエンゲージメント向上につながるものと考えています。

私自身も、担当の財務戦略部、経理部、ESG推進部、内部統制推進部の皆さんと定期的にミーティングを重ね、自らの考えを直接伝えるようにしています。その際、ESG推進部や内部統制推進部には財務的な視点を、財務戦

略部や経理部には持続的に成果を生み出していくためにはESG経営が重要であることを伝えるなど、部門間の相互理解が進むよう意識しています。さらに、全社の環境管理委員会やサステナビリティ委員会、リスク管理委員会といった場でも、あえて決算数字に触れるなど、それぞれの取り組みが財務成果につながっていることを実感してもらえよう心がけています。

ROICを用いた経営的視点が浸透

当社は2019年度より、企業価値の考え方、すなわち投下資本に対するあるべき利益水準をROICやROEといった指標を用いて説明する取り組みを進めてきました。加えて、執行役や事業部門を中心とする特定部門の部門長の評価指標にROIC目標を組み込むなど、利益と資産効率の両立を促す仕組みも整備してきました。こうした取り組みを通じて、従来は計画や実績に対する利益結果に重きが置かれていたものの、現在では投下資本に対してどれだけのリターンを創出するかという視点が社内

に浸透してきました。例えば、かつては期末に利益対策が在庫目標よりも優先されることもありましたが、在庫の増加はROICの低下につながるという認識が共有され、意思決定や行動に変化が生まれています。その結果、2024年度と2025年度の2年間で為替の影響を除く物量ベースで合計330億円の在庫削減を実現することができました。こうした積み重ねが数値として表れてきている点を心強く感じています。

中期経営計画最終年度におけるESG経営

2024年度からスタートした中期経営計画「DRIVE NTN100」Finalも最終年度を迎え、ESG経営においても、一層の取り組み強化が求められています。

E：環境

当社の商品はエネルギーロスを極限まで低減するという点で、環境に直接貢献できるものだと考えています。加えて、ベアリング単体の性能向上にとどまらず、お客さまの付加価値向上につながる商品・サービスを提供していくことを目指しています。具体的には、お客さまのコスト競争力の向上や設計のしやすさ、さらには各種規制への対応力の強化に寄与するような商品開発です。今後も技術を磨き、お客さまにNTNの商品を選んでいただくことが、環境貢献のみならず、結果として当社の財務成果にもつながっていくものと考えています。

カーボンニュートラルの目標については、カーボンニュートラル推進委員会において、進捗状況や今後の見通しを共有しています。2035年度のカーボンニュートラル達成に向け、2026年度には2018年度比でCO₂排出量を30%超削減する目標を掲げており、現時点で順調に推移しています。一方で、カーボンニュートラル推進のための設備投資実施時には、単にCO₂の削減を追うのではなく、原価低減との両立を前提とした生産性の高い製造

サステナビリティ担当役員メッセージ

工程の構築につなげていくことを常に意識しています。また、サステナビリティ・リンク・ローンについては、当期も案件が増加し、昨年分を含めて22件、残高は500億円となっています。こうした取り組みを通じて、カーボンニュートラル目標の達成が資金調達面での経済的なメリットにもつながるものと考えています。

S：社会

トップの方針やROICに対する考え方が社内に浸透してきた背景には、体系的な人材育成の成果という側面もあると思います。当社では2021年度より次世代経営人材育成プログラム（NTN Next Leader Program）を導入し、若手管理職に対して経営視点での思考力や経営戦略の基礎から応用、組織変革などを学ぶ機会を提供しています。私自身も約10年前に数ヵ月間、外部教育機関に派遣され、多様な背景を持つ人材との交流を通じて得られた体系的な学びや経験は、その後の意思決定や行動の土台として生きていると感じています。

また、当社の売り上げの約7割は世界各地の拠点を通じた海外市場向けであり、多様な歴史的・文化的背景を持つ人材と「協働する」ことが欠かせません。近年は日本でも外国籍従業員の採用が増えています。日本においても海外においても、多様な背景を持つ従業員（人材）同士がお互いの違いを理解し受け入れながら、目標に向かって力をあわせることにより、組織としても個人としてもさまざまな局面で幅広い選択肢を持つことができるようになります。このような世界各地での多様な人材との「協働」や人材育成への継続的な投資は、組織全体の視座を高め、企業としての総合力の底上げにつながっていくものと考えています。

一方、過去に、当社のサステナビリティ活動に対する第三者機関評価において、お客さまの求める水準に達し

ていない項目が確認され、評価が改善されない場合には取り引き継続にも影響を及ぼしかねない状況に直面しました。これを受け、この情報を執行役が出席するミーティングで速やかに共有し、その後数ヵ月にわたり、改善に向けた社内への働きかけを強化した結果、お客さまの求める水準を満たす状態へと着実に改善させることができました。サステナビリティへの対応は、取り引き継続にも影響する重要な経営課題であることを改めて認識した事例です。

本件は、財務面での価値向上を進める上で、非財務のサステナビリティ活動の推進との結び付きが不可欠であることを示すほんの一例にすぎません。両領域を担当する執行役として、今後もこの連携を一層強化してまいります。

G：ガバナンス

2023年に立ち上げた「国内関係会社ガバナンス強化プロジェクト」は、現在も形を変えながら継続的に取り組みを進めています。具体的には、関係会社の役員を対象としたeラーニングを年2回実施し、遵法意識の醸成や役員としての役割理解の深化を図ってきました。また、各種規程の整備も着実に進んでいます。こうした基盤整備に加え、今年度は本社の執行役が複数の子会社の監査役にも就任する体制を構築し、私自身も監査役として意見を述べる機会がありました。さらに、毎年特定課題を深掘りするテーマ監査を開始し、初年度は関係会社のIT体制点検を実施するなど、実務面での統制強化にも取り組みました。

一方で、社外取締役を委員長とする監査委員会による海外も含めた主要拠点への往査が定期的に行われており、拠点ごとの個別問題に加え、会計的な議論や内部統制のあり方などについての課題提起が行われ、執行サイドでの改善活動につながるケースが増えています。指名

委員会や報酬委員会も社外取締役が委員長を務めることで、活発な意見交換が行われ、グループ全体としてガバナンスの実効性は着実に高まっていると考えています。

次期中期経営計画に沿ったマテリアリティの見直し

現在のマテリアリティは、2020年12月に特定したものであり、当時はSDGsへの対応を意識しつつ、「社会からの期待」と「当社事業との関連性」の2軸で整理しました。この枠組みは現在においても一定の妥当性を有しており、重要な経営課題を的確に捉えているものと認識しています。

一方で、その後の事業環境や社会的要請の変化を踏まえると、マテリアリティの位置付けをあらためて見直していく必要があると考えています。特に近年は、企業が環境・社会に与える影響と、環境・社会の変化が企業価値に与える影響の双方を捉える「ダブルマテリアリティ」の考え方が広がっており、当社においてもこうした視点を踏まえた整理が求められています。また、従来以上にステークホルダーとの対話を取り入れ、透明性と納得性を高めていくことが重要です。

今回の見直しにおいては、既存のマテリアリティの妥当性を検証した上で、必要に応じた見直し・再整理を行います。その結果として、大きな変更に至らない可能性もありますが、その場合においても、現時点の経営環境や社会課題を踏まえて改めて議論を尽くすこと自体に意義があると考えています。

来年度からスタートする次期中期経営計画においては、マテリアリティと経営戦略との連動性をこれまで以上に高めるとともに、各施策やKPIとの紐付けをより明確に示し、当社の持続的成長に向けた道筋を社内外に分かりやすく提示していきたいと考えています。