「なめらかな社会」の実現に向けたロードマップ

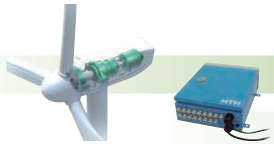
当社グループが社会に貢献する企業として成長し続けるための経営の全体像として、「なめらかな社会」の実現に向けたロードマップを策定しています。ロードマップでは、マテリアリティに対する取り組みと、将来に向けた商品・技術開発の方向性を示しています。

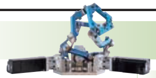
目指す未来に向けた社会課題の解決への貢献

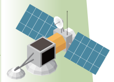
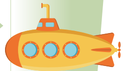
ESG課題	マテリアリティ	取り組み	2024年 / 2025年 / 2026年	2030年 / 2035年 / 2050年
			中期経営計画「DRIVE NTN100」Final	2030年: スコープ1・2 ▲50%（2018年度比） / 2035年: スコープ1・2 カーボンニュートラル / 2050年: スコープ3 カーボンニュートラル
カーボンニュートラルの実現	気候変動への対応	事業活動におけるCO_2排出量の削減	製造工程のエネルギー見える化と省エネ	サプライヤーとの協働
			太陽光・風力など自然エネルギー発電	太陽光・風力など自然エネルギー発電
			CO_2フリー電力やカーボンオフセットLNG	カーボンクレジットやネガティブエミッション技術
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	水素・アンモニア環境への対応	水素環境向け樹脂しゅう動材	水素・アンモニア環境用技術
		自然エネルギーの高効率化への貢献	風力発電用CMS	風力発電用CMS
	エネルギーロスの低減	軸受ライフサイクルマネジメントの強化	部品の再生・再利用	部品の再生・再利用
			軸受診断エッジアプリ	寿命予測
		製造設備の高効率化	設備モニタリング（しゃべる軸受）	保全へのデータ活用
		EV/電動化への対応	耐電食軸受・高速化・静粛化	電動化モジュール製品
		回転・スライド部の低トルク化	低トルクグリース / 高負荷容量軸受	高効率モジュール製品
豊かなくらしへの貢献	安全と快適の提供	人にやさしい工場の実現	手首関節モジュール	高速・静粛搬送 / 完全自動生産
		公衆衛生・健康への貢献	バイオプリンター（微細塗布装置）	ライフサイエンス分野
		災害への備え	移動型独立電源 グリーンパワーステーション	安心できる空間

"超"環境に"極"技術で貢献 ～深海から宇宙まで！～

「なめらかな社会」の実現





ESG経営を支える基盤

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

NTNが目指すカーボンニュートラルな社会

環境貢献商品

環境貢献商品の開発

当社は、「新しい技術の創造と新商品の開発を通じて国際社会に貢献する」という企業理念のもと、環境への配慮を重視したものづくりに取り組んでいます。特に、地球温暖化の防止に資する技術の開発に注力しています。

当社が製造する軸受やドライブシャフトなどの部品は、車両や機械のエネルギー効率を高めることで、環境負荷の低減に寄与します。これらはすべて環境貢献商品と位置づけられます。中には、すでに広く使用されている商品もありますが、当社の技術によって環境性能をさらに向上させた新商品も含まれています。

また、太陽光や風力などの自然エネルギーを活用する商品の開発にも取り組んでおり、これらはCO_2の排出削減に貢献しています。

当社では、こうした商品の環境への貢献度を独自の基準で数値化し、より高いレベルの環境貢献商品を開発・提供することで、企業理念の実現に向けて継続的な努力を重ねています。

環境貢献商品の評価方法

当社では、1997年当時の性能を基準とし、現在の商品の環境性能を比較・評価しています。商品ごとに定めた基準に基づき、環境への貢献度に応じて「S～D-ecoグレード」までの5段階に分類しています。

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

※自然エネルギー商品は、S-ecoに該当

環境ファクタ・環境効率の算出方法

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

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

$$環境効率＝\frac{商品価値^{※2}}{環境負荷^{※3}} \quad \cdots ②$$

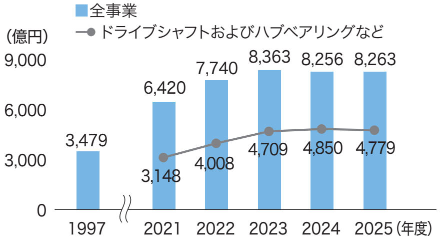
※1 D-eco品
※2 QFDの手法を用いて価値（最終製品におけるCO_2削減寄与を含む）を数値化
※3 気候変動対策への貢献を評価する観点から、環境負荷を「原料採掘～生産」で発生するCO_2量として算出（一般社団法人 日本自動車部品工業会の「LCI算出ツール」を活用）

これまでの成果

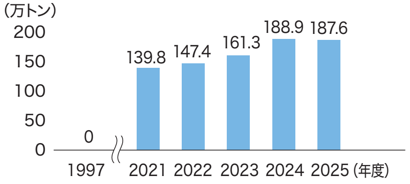
2025年度には、主力商品であるドライブシャフトやハブベアリング、ならびに自然エネルギー関連商品によって、約187.6万トンのCO_2削減に貢献しました。これは、当社の環境貢献商品の開発が成果を上げている証しです。

また、2025年度には、環境貢献度の高い「S～B-ecoグレード」の商品の売上が、全体の約55.9%を占めるまでに成長しました。

売上高の推移

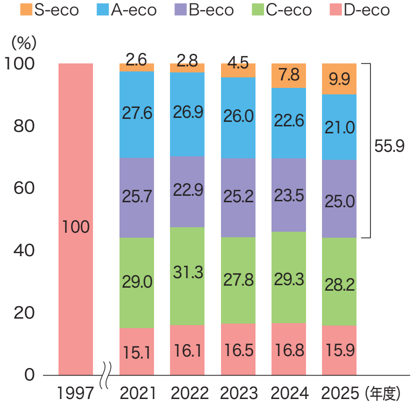


CO_2削減貢献量*



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

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



カーボンニュートラル

気候変動への対応

当社グループは、気候変動への対応として、2050年度までに全サプライチェーンでのカーボンニュートラルを達成することを目指しています。2030年度および2035年度を目標年として自社内で排出されるCO_2（スコープ1、2）の削減目標を設定し、省エネの推進や再生可能エネルギーの導入など、さまざまな施策に積極的に取り組んでいます。また、サプライチェーンで排出されるCO_2（スコープ3）の削減を進めるため、2024年度、まずは国内での削減施策を立案、推進するためのワーキンググループを新たに設置しました。サプライヤーとの連携を密にして、「2050年度までにカーボンニュートラル達成」に向けた活動を推進します。

※当社では、GHG排出量のうち、エネルギー起源の二酸化炭素（CO_2）排出量のみを対象に算定および報告しています。

当社グループのカーボンニュートラル目標

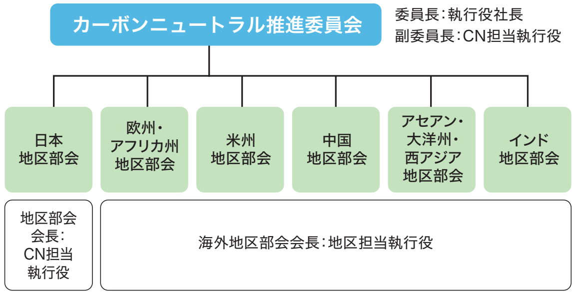
CO_2排出削減目標（スコープ1、2）	●2030年度までに50%削減（2018年度比） ●2035年度までにカーボンニュートラル達成
CO_2排出削減目標（スコープ3）	●2050年度までにカーボンニュートラル達成

カーボンニュートラル活動の推進

当社グループのカーボンニュートラル活動を推進するため、2023年4月にカーボンニュートラル戦略推進部を発足させ、同年7月に全社的なカーボンニュートラル推進委員会および地区部会を設置し、グローバル推進体制を整備しました。委員長は執行役社長であり、半年に1回、本社と世界各地をオンライン接続し、委員会を開催することで、好事例を共有し、グローバルに横展開することで、相互啓発を図っています。

また、地区部会は、各地区の担当執行役を部会長としており、年4回の地区部会を開催し、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で報告しています。

カーボンニュートラル推進体制図

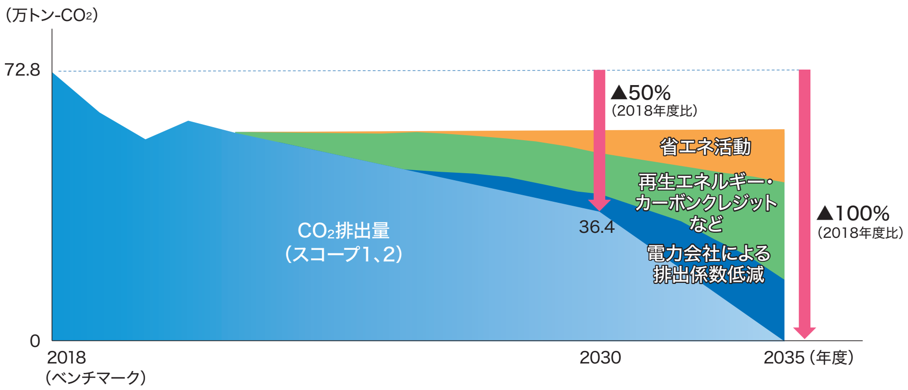


カーボンニュートラル推進委員会

カーボンニュートラルロードマップによる進捗管理

当社グループは、カーボンニュートラル活動を効果的に進めるための指標として、カーボンニュートラルロードマップを作成しており、このロードマップに基づいて、各段階での活動状況を綿密にフォローし、目標に向けた進捗を管理しています。ロードマップは各地区、各事業所で作成し、具体的な施策やタイムラインを詳細に示しており、全社一丸となってカーボンニュートラルの実現に向けた取り組みを推進しています。

NTNグローバルCO_2排出量削減ロードマップ（削減活動別）

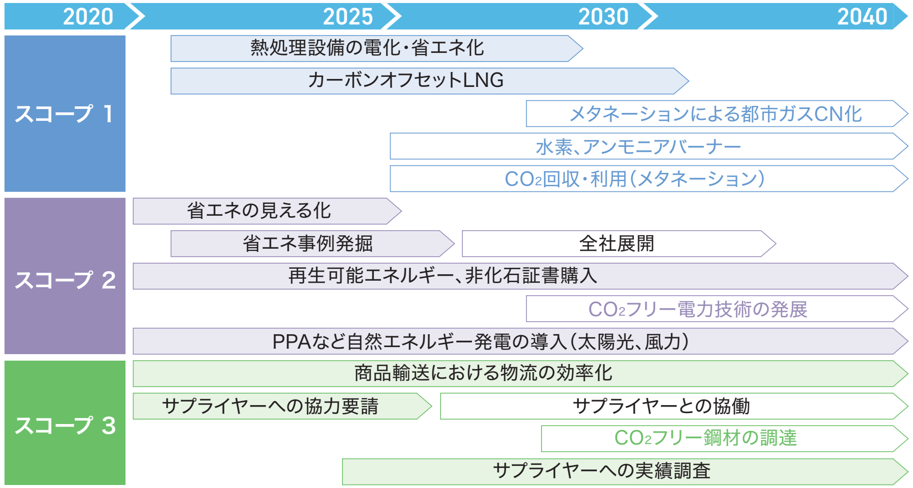


NTNが目指すカーボンニュートラルな社会

各スコープでの削減施策

各スコープにおける取り組みの全体像を示します。社内で電化や省エネ、自然エネルギー発電の導入など、CO_2排出削減の改善活動を推進するとともに、外部機関とも協業して活動を加速します。

■ 自社の取り組みを推進するとともに、社外と協業して活動を加速



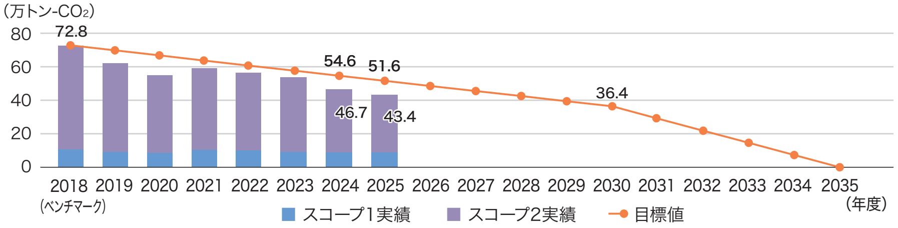
※網掛けは対応中、カラーフォントは外部機関による取り組み

CO_2排出量の実績

2025年度の実績は、スコープ1:77,935トン（国内:43,749トン 海外:34,186トン）、スコープ2:355,850トン（国内:167,447トン 海外:188,403トン）です。

なお、スコープ2については、国内事業所はマーケット基準手法の排出係数、海外事業所はロケーション基準手法の排出係数にて算出しています。

■ CO_2排出量（スコープ1、2）

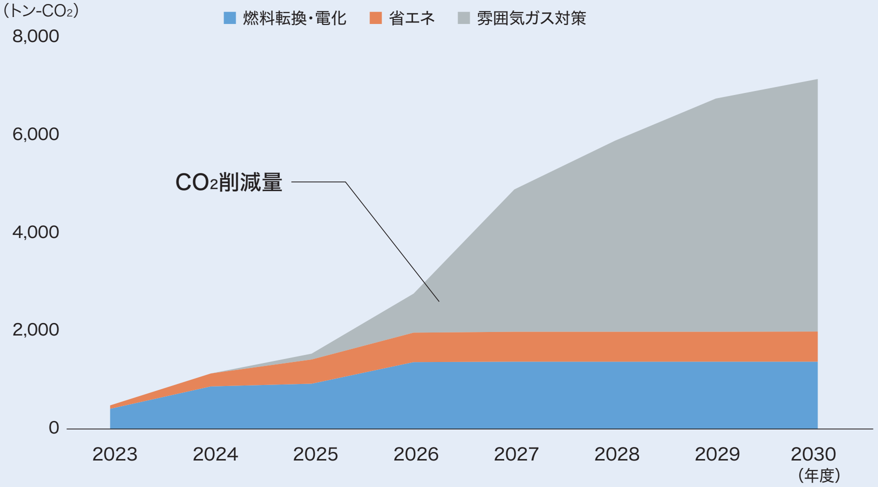


スコープ 1

熱処理設備の省エネ施策

熱処理設備のCO_2排出削減に向け、燃料転換・電化、省エネ、雰囲気ガス対策の3つの施策を進めています。2017年以降、新たに導入した熱処理炉はすべて電気炉です。さらに高効率断熱材を導入して熱処理炉の外壁からの熱損失を最小化し、燃料使用量を削減しています。また、普通焼入れ専用炉では、雰囲気ガス対策により、CO_2排出量の削減を進めています。

■ 熱処理設備における取り組み全体像（国内）



2025年度は、熱処理設備の省エネ施策により405トンのCO_2排出量を削減し、2023年度からの累計削減量は1,537トンとなりました。

国内スコープ1排出量は、2024年度の45,596トンから2025年度には43,749トンとなり、1,847トン減少しました。熱処理設備の省エネ施策による削減量405トンは、この減少量と比較すると約22%の規模に相当します。

なお、国内スコープ1排出量の増減には、生産量や設備の稼働状況、各種削減施策など、複数の要因が影響します。

NTNが目指すカーボンニュートラルな社会

スコープ 2

生産現場でのエネルギー削減

自社でのCO_2排出量削減のため、ムダの見える化、エネルギー使用の削減を進めています。

国内各事業所での省エネ施策の成果はデータベース化し、好事例は海外事業所にも展開、共有しています。海外事業所からもデータベースに登録できるようにし、双方向での情報共有を進めています。

また、2023年度から、新規設備投資の判断指標としてインターナルカーボンプライシングを導入し、低炭素経営を推進しています。

エネルギー削減施策例

空調室外機への遮熱断熱塗装による冷房効率向上

- 空調室外機および周辺への遮熱断熱塗装施工による電力削減
- 夏場の冷房効率を向上させるため、室外機本体および周囲に遮熱断熱塗装を施す
- 室外機本体の温度と吸引される空気の温度を下げ、－10℃以上の温度抑制効果を実現
- 消費電力量20%削減

CO_2削減量
0.6トン-CO_2/年
（空調機1台分）

水溶性クーラントチラーユニット更新による使用電力量削減

- 水溶性クーラントチラーユニットを省エネタイプへ更新し電力削減を実施
- 研削盤90台へ供給する水溶性クーラント設備のチラーを更新し省エネ化を推進
- 電力使用量：44%削減

CO_2削減量
144トン-CO_2/年

スコープ 3

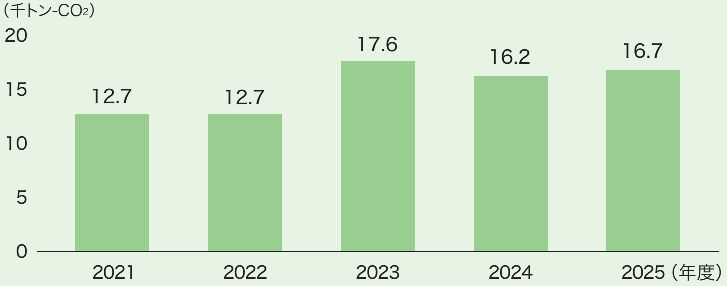
算定精度向上の取り組み

当社グループは、2050年度にサプライチェーン排出量（スコープ3）を含むカーボンニュートラルを目標としています。サプライチェーンでのCO_2削減を進めるため、削減施策の立案、推進を行うワーキンググループを設置し、活動を推進しています。全カテゴリーの中で、最大の排出量となっているカテゴリー1「購入した製品・サービス」は、その大半が原材料の鉄鋼材料や半製品である鍛造品、旋削品などの仕掛品の調達によるものです。そのため、まずは鉄鋼メーカーに対して製造方法の違いも考慮した排出量調査を行いました。仕掛品のサプライヤーにも同様の調査を行い、使用する原単位の見直しなど、実態に即した排出量の把握と削減に向けた活動をグローバルで推進しています。

サプライヤーとの協業および物流の効率化の具体的な取り組み

- **CO_2フリー鋼材の調達**
  - 情報収集および検討の推進
- **サプライヤーへカーボンニュートラルへの取り組みを要請**
  - カーボンニュートラルに取り組む背景や目標を共有
  - 省エネ事例の紹介
  - CO_2排出データのヒアリング・ダッシュボード化
- **商品輸送時の効率化**
  - 物流ルートの最適化による輸送距離の短縮
  - モジュール外装箱の使用拡大による積載率の向上
  - 輸出コンテナへの積載率増加によるコンテナ本数削減
  - 木製パレットの再利用や再生利用（修理）

物流におけるCO_2排出量（国内）



その他の環境への取り組み

その他の環境への取り組みに関する基本的な考え方

当社グループは、気候変動対応および資源循環に加え、水資源、生物多様性、汚染防止、ならびに製品ライフサイクル全体での環境負荷低減を、事業の安定的な継続やサプライチェーンの健全性に影響を及ぼし得る重要な環境課題と位置付けています。

これらの課題について、国際的なガイドラインや評価手法も参照しながら、定量的な評価に基づく管理と継続的な改善に取り組んでいます。

水資源の管理

水ストレス分析と水リスク対応

当社グループは、水資源の保全を重要な経営課題のひとつと位置付け、持続可能な水資源管理に取り組んでいます。事業活動に伴う水使用や排水が地域の水資源に与える影響を踏まえ、水使用量の削減を通じた水資源負荷の低減を基本方針としています。

水リスクの把握・評価にあたっては、WRI（世界資源研究所）の水リスク評価ツール「Aqueduct」を活用し、国内外の事業所における水ストレス状況を分析しています。水資源制約は、生産計画や設備投資、BCPに影響を及ぼし得る経営上のリスクと認識し、高水ストレス地域（インドを含む）に所在する事業所から、優先的に対策を進めています。

特に水ストレスが高い地域に所在する事業所では、生産工程の改善や設備の効率化などを通じて水使用量の抑制に努めています。これらの取り組みについては、水使用原単位を用いて効果を継続的に確認しています。

主な対応例

- 生産工程における水使用量の削減
- 設備の効率化および排水処理の適正運用
- 水使用量削減に資する水の循環利用の推進（工程内での活用を含む）

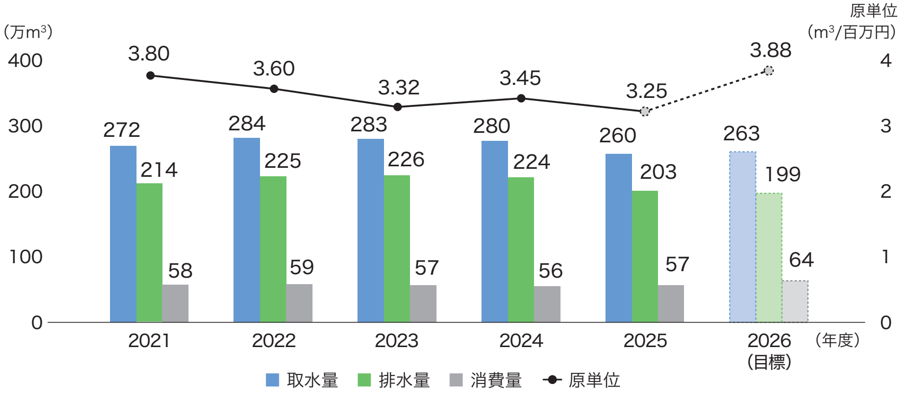
水処理設備（NNMI・インド）
二層ろ過および逆浸透膜処理により、排水の再利用と水資源負荷の低減を推進

KPIおよび目標

当社グループは、水資源制約による操業リスクの低減を目的に、水資源管理におけるKPIとして水使用原単位を設定し、継続的な改善に取り組んでいます。

KPI（指標）
水使用原単位（水資源管理）

■ 水使用原単位の推移（実績・目標）



- 水使用原単位は、社内管理上の価格指標を用いて算定した「生産高」を分母として算定し、事業計画や各拠点の水使用量削減施策を踏まえて、継続的な改善を目指す目標値を設定

※総水使用量および水使用原単位は、グループ連結ベースの対象拠点を範囲として算定
※本文の水使用原単位は、社内管理上の価格指標を用いて算定した「生産高」を分母として算定し、巻末のESGデータでは、外部比較可能性の観点から、「売上高」を分母として算定

その他の環境への取り組み

生物多様性の保全

生物多様性リスク評価と対応

当社グループは、生物多様性の保全を重要な環境課題のひとつと位置付け、事業活動が生態系に与える影響の把握と低減に取り組んでいます。対応にあたっては、SBTs for Natureで示されたAR3Tフレームワーク（回避・低減・回復・変革）を基本的な考え方としています。

生物多様性リスクの評価には、WWF（世界自然保護基金）の生物多様性リスクフィルターを活用し、国内外の生産拠点を対象に評価を実施しました。その結果を踏まえ、事業活動に伴う影響が相対的に大きい拠点を特定し、対応の優先順位付けを行い、具体的な対応の検討を進めています。

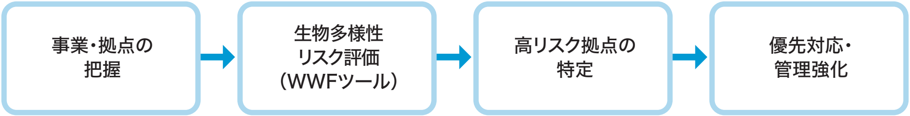
また、評価結果を踏まえ、拠点ごとの地域特性に応じた保全活動を、順次進めています。

主な評価結果・対応の考え方

- 生態系への影響リスクの高い拠点を特定
- 排水や土地利用など事業活動に伴う影響の管理を強化
- 地域特性を踏まえた保全活動の検討

タイ拠点におけるマングローブ植樹活動（NMT）
沿岸生態系の保全に向けた取り組みの一例

今後は、TNFDの提言も参考にしながら、自然関連リスクおよび機会を段階的に経営判断に取り込み、生物多様性の保全と事業継続性の両立を目指します。



生物多様性リスク評価と対応プロセス

製品ライフサイクル全体での環境負荷低減

ライフサイクル評価（LCA）

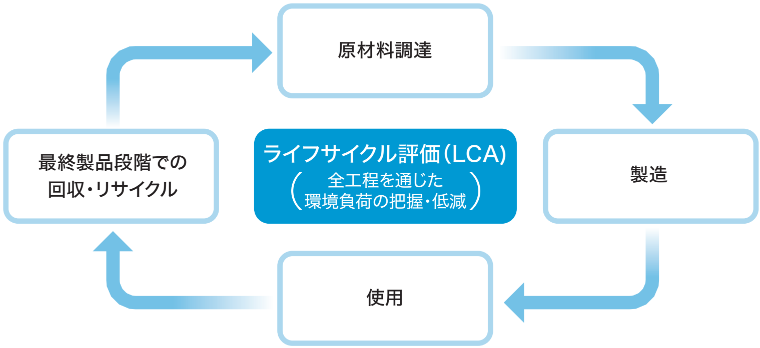
当社グループは、環境負荷は製品の製造段階だけでなく、原材料調達から使用、廃棄・再生に至るライフサイクル全体で発生すると認識しています。このため、LCA（ライフサイクル評価）を、製品開発や事業判断の基盤のひとつとして位置付けています。

LCAにより、環境負荷の大きい工程や改善余地を把握し、製品設計や製造プロセスの見直しにつなげています。特に、軸受やドライブシャフトの小型・軽量化、低フリクション化は、顧客の使用段階におけるエネルギー削減に貢献しています。

主な取り組み

- 製品設計段階での環境負荷低減の検討
- 軸受再生ビジネスによる製品寿命の延伸
- CO_2削減貢献量の把握

これらの取り組みを通じて、環境負荷低減と事業価値向上の両立を目指しています。



製品ライフサイクルを通じた環境負荷低減の考え方

WEBサイトの関連情報
詳細な取り組み内容については、当社のサステナビリティサイトをご参照ください。
具体的な事例やデータを含む情報を提供しています。
資源循環・汚染防止
生物多様性の保全

人事担当役員メッセージ

基盤の構築から実践へとフェーズを進め 人材獲得と育成、 組織風土醸成を確かなものに

執行役

川端 恭弘

NTNが考える人的資本戦略の基本姿勢

当社グループを取り巻く環境や社会構造は、かつてない速さで変化し、取り組む課題は高度化しています。こうした変化を捉え、企業価値を持続的に向上させるには経営戦略を柔軟に変化させる必要があります。そして、それらを実行する「人」にも変化への対応が求められます。そのため、従業員が自律的に考え、社会課題の解決を通じて経済的価値、環境・社会的価値の向上に取り組むことが、人的資本経営の基盤になると考えています。

中期経営計画「DRIVE NTN100」Finalでは、「人材獲得と育成」と「組織風土醸成」を掲げています。特に現中期経営計画においては、挑戦を後押しし、自律的成長を促すための人事制度や育成の構築に力を入れてきました。現在は基盤の構築を進めながら、現場での実践と定着を図る段階にシフトしつつあると捉えています。

人材獲得と育成では、挑戦を尊び 自律的成長を育む制度づくりを推進

人材獲得と育成では、「経営戦略実現のために求められる専門能力の向上」、「グループ経営をリードする経営人材の育成」、「自律的成長とキャリア自律の実現」という3つのテーマを設定しています。事業環境の変化に対応するためには、年功的な考え方から脱却し、「どの仕事を誰が担うのか」を明確にした上で、個々の力を最大限発揮できる仕組みへの変革が求められています。管理職の人事制度では仕事基準へと変更し、ポストチャレンジ・プログラムなども導入しました。

これらの取り組みによって、現場では若い人材を積極的に抜てきしようという意識が生まれつつあります。新たなポジションに就いた従業員は、その職務で求められる役割や責任、対応する報酬の理解が進みます。今後は、挑戦を経た従業員の納得感や理解が職場や組織全体に波及していくことを期待しています。

ポストチャレンジ・プログラムは、ポストとともに必要な経験やスキルを示し、従業員が自身の経験やスキルを踏まえて挑戦できる機会を設けるものです。現時点では、制度の活用はまだ十分とは言えません。職場側が求めている役割と、応募する従業員側の共通理解をどのように深めていくかが課題だと捉えています。今後は、仕事内容や求めるスキルなどをより分かりやすく示し、募集するポストの拡充を図り、挑戦が自然に生まれる環境へと取り組みをさらに進めてまいります。

また、不確実な時代においてはグループ経営をリードする人材を計画的に育成することも重要です。経営トップ層と人事部門が一体となり、人材のプール化を進めるとともに、次世代経営人材育成プログラム(NTN Next Leader Program)も実施しています。2021年度から開始したこのプログラムは、延べ166名が修了し、財務やマーケティング、経営戦略などの講義を通して経営の視点を養うとともに、他部門との人脈構築や多様性の理解も深めています。

また、さらに若手層に対しても、自身のキャリアを考える機会を設けています。日々の業務に集中する中では、将来どのような仕事で会社に貢献したいかを考える時間を十分に持てない場合もあります。階層別研修やキャリアを考える場の提供を通じて、従業員が視野を広げ、自らの可能性に気づくきっかけをつくっていきます。大切なのは、会社が一方的に道を決めるのではなく、従業員自身が考え、挑戦や成長を選び取れることです。会社はその後押しを継続します。

当社には元来、職場において他者の意見や考えを受

人事担当役員メッセージ

け止める文化があると捉えています。それを基盤として、変革させた制度を活用して従業員一人ひとりの自律的成長を促してまいります。

従業員の声なき声にも思いを巡らせ 組織風土醸成を図る

組織風土醸成では、「ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョン」、「挑戦し、やりきる職場風土への変革」と「NTNスピリットに基づくマインド変革」を掲げています。

まず、グローバルで事業展開をしている企業として人材の多様性確保を常に意識しています。ただ、年齢や属性などによって特定の人材を優先するといったことをせず、人材それぞれの能力や適性を重視した結果として多様性が確保されていることが重要です。一方で、当社グループは事業の特性上、機械工学や材料工学系の人材が比較的多いため、それ以外の専門分野における能力を有する人材にも加わってもらい、今まで以上に多様な視点や発想が生まれる組織風土を目指すことを基本的な姿勢としています。

その上で、当社には、挑戦を前向きに受け止める土壌があります。挑戦を最後までやりきり、成果につなげていくためには、制度だけでなく従業員一人ひとりの意識の変革は欠かせません。

例えば、目標管理制度ではチャレンジ目標の設定を取り入れ、年3回の中間面談を通じて、目標や達成度について上司と部下が綿密にすり合わせる機会を設けています。その対話の中で、挑戦的な目標を掲げる従業員も現れています。

また、経営層と現場の接点を増やす取り組みも進めています。積極的にタウンホールミーティングやランチミーティングの場を設け、経営層が何を考え、どこに向かおうとしているのかを直接現場に伝えるとともに、現場の声に耳を傾ける機会を大切にしています。

さらに、従業員エンゲージメント調査も活用を進めています。個別の数値に一喜一憂するのではなく、いわば組織の状態を把握する健康診断として捉え、数値に表れた傾向は真摯に受け止めつつ、なぜその結果になったのか、その背景に何があるのかを深く考えることを重視しています。結果には現れない、声になりにくい思いにも配慮し、各職場での対話や改善活動である「より良い職場づくり活動」につなげることが重要です。まだ試行錯誤の段階ですが、実際にそれぞれの職場単位で、どうすればより良い職場になるかという意識の変化が生じつつあると捉えています。今後も、対話の質を高め、積極的に挑戦する組織風土を育ててまいります。

基盤の構築から、実践の積み重ねが より重要な段階へ 従業員がイキイキと働く、豊かな人づくりを推進

これまで触れたさまざまな基盤の構築は、一度枠組みを整えればすぐに結果が出るものではありません。当社がこれまで続けてきた働き方、そしてそれを通じて培われた意識を変えるには時間が必要です。当社グループの取り組みはまだ道半ばにあり、実践の積み重ねこそが「豊かな人づくり」を目指す上で重要だと捉えています。

仕事基準の制度への移行やポストチャレンジ・プログラム、キャリアを考える機会の提供、エンゲージメント調査を起点とした対話などを通じて、従業員が自らの役割や将来を考えるきっかけは着実に生まれています。こうした小さな変化を積み重ねることが、やがて組織全体の変化につながると信じています。

冒頭で触れたように、時代やニーズの変化に対応する経営戦略と人材戦略を連動させることが求められています。そして、中心にあるのは人です。経営環境が変わったときに、自ら考え、挑戦する人材を増やしていくこと。そして、多様な従業員がそれぞれの持ち味を生かし、事業活動を通じて成長し、イキイキと働ける組織をつくること。それが、当社グループの持続的な成長と企業価値向上につながると考えています。これからも基盤の構築と実践の積み重ねの両輪で人と組織の可能性を広げてまいります。

NTNの人材戦略

当社グループでは、ESG課題のひとつとして「豊かな人づくり」を掲げています。従業員が事業活動を通じて「成長」し、「イキイキと働く」ことができる企業グループであり続けるように企業文化を育み、人事制度や職場環境を整え人的資本の価値を最大限引き出し、成長させることで持続的に企業価値を向上させます。この「人的資本経営」の実践を通じて、さまざまな社会課題を解決し経済的価値、環境・社会的価値の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することで「豊かな人づくり」の実現を目指します。

「豊かな人づくり」を実現するための人材戦略として、「変革に挑戦する次世代を担う人材の確保」「社員の多様性を尊重した働きがいのある環境づくり」「安全・健康に働きイノベーティブな発想ができる職場環境の実現」「職場の学ぶ文化と育成する風土の醸成」「人権の尊重」を5つの柱としています。

具体的な施策として、中期経営計画の基本方針である「事業構造の変革の加速」およびその変革を支える取り組みを実行し、当社グループとして目指す姿を実現するため、「人材獲得と育成」と「組織風土醸成」の両面から人材戦略を策定し、「経営戦略実現のために求められる専門能力の向上」、「グループ経営をリードする経営人材の育成」、「自律的成長とキャリア自律の実現」、「ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョン」、「挑戦し、やりきる職場風土への変革」、「NTNスピリットに基づくマインド変革」を重点に、それぞれの取り組みを推進しています。

重点とする取り組み

人材戦略の5つの柱のもと、中期経営計画達成に向けて重点とする取り組みは次の通りです。

人材獲得と育成

経営戦略実現のために求められる専門能力の向上

事業構造を変革（事業ポートフォリオの変革）するには、ビジネスの構造を変えるような抜本的かつ主体的な行動や新領域へのチャレンジが必須であり、戦略実現に求められる組織能力や人材も変化しています。中期経営計画の基本方針である事業構造の変革や、それを支える戦略を達成するためには、それぞれに必要となる組織能力を獲得することが重要です。人材育成や適所への人材配置、採用の仕組みの強化、多角化による外部人材の獲得を組み合わせることで、組織能力の獲得を推進しています。

グループ経営をリードする経営人材の育成

不確実な時代に経営戦略を実現するためには、当社グループをリードできる経営者を計画的に育成していくことが重要と考えています。成果を上げている人材を経営人材候補として人材プールを形成し、経営トップ層と人事部門が一体となった育成を行うほか、若手層を含む管理職を対象に経営者育成プログラムを実施し、中長期的な観点から経営者の育成を図っています。

自律的成長とキャリア自律の実現

自律的なキャリア展望やキャリア開発に基づく成長と、キャリア展望の実現を支援することで、従業員と組織の持続的成長を実現します。

組織風土醸成

ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョン

多様な専門性と経験を持つ人材で組織を構成し、その違いを力に変え、多様な視点や仮説を通じてイノベーションや日常的な価値創造を実現するために、個々人の能力を最大限発揮できる「従業員の多様性を尊重した働きがいのある環境づくり」に取り組んでいます。

挑戦し、やりきる職場風土への変革

厳しい環境のもとで競合優位性を維持・向上させ、持続的に成長するには、これまで以上に独創的な価値の創出が必要となり、過去の成功や前例にとらわれることなく、常に新しい発想で挑戦する姿勢とそれを可能にする職場風土が重要と考えています。

NTNスピリットに基づくマインド変革

長期戦略の実現には、優秀な人材を惹きつけることが不可欠であり、そのためにはエンゲージメントの高い企業風土を醸成することが重要です。目指すべき意識・行動を明文化した「NTNスピリット」を従業員全員で共有し、自社がどのように在りたいか、何のために存在するか、一人ひとりが働く意義を見出すことで、自ら考え自ら行動する従業員を増やし、変革への本気の挑戦を生み出すことが、企業価値向上につながることはもちろん、従業員の成長や組織の一体感、そしてエンゲージメントの向上につながると考えています。

人材戦略に関する具体的な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/sc/human-resources-strategy.html

NTNの人材戦略

指標および目標

中期経営計画実現に向けて重点とする取り組みに関する指標および目標は次の通りです。

中期経営計画実現に向けて重点とする取り組み		指標		2023年度	2024年度	2025年度	目標	指標の選定理由
人材獲得と育成	経営戦略実現のために求められる専門能力の向上	エキスパートコース人数（エキスパート：高度専門人材）（当社）*2		6名	8名	12名	15名 2026年度	専門能力向上を測る指標として、エキスパートの育成状況を採用しております
	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数		24名	25名	29名	30名 2026年度	経営人材の育成状況を測る指標として採用しております
	自律的成長とキャリア自律の実現	従業員一人あたり研修時間（当社）		11.9時間	21.0時間	24.1時間	対前年比増加	従業員の自律的成長を支援する教育訓練の実績を指標として採用しております
		従業員一人あたり研修費用（当社）		19,180円	32,671円	33,108円		
組織風土醸成	ダイバーシティ・エクイティ＆インクルージョン	女性管理職比率（当社）		4.5%	4.2%	4.9%	5% 2026年度	男女が性差なく「イキイキと働く」ための環境づくりの指標として採用しております
		男性育児休業取得率（当社）		62.8%	73.0%	89.6%	100% 2026年度	
		中途採用比率（当社）		21.3%	17.3%	19.4%	30% 2026年度	多様な人材が活躍できるキャリアや雇用制度、環境づくりの指標として採用しております
		障がい者雇用率（当社）		2.57%（法定雇用率:2.3%）	2.50%（法定雇用率：2.5%）	2.64%（法定雇用率：2.5%）	その時点の法定雇用率以上	
	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（当社）*3	学びある失敗が許容される組織がある	肯定的回答率 50%	—	肯定的回答率 56%	肯定的回答率 80% 2026年度	従業員の挑戦や変革に対する思いを測る指標として採用しております
			新しい方法の提案が奨励される職場環境である	肯定的回答率 42%	—	肯定的回答率 47%		
			私は期待以上の成果を上げようと挑戦する	肯定的回答率 65%	—	肯定的回答率 67%		
	NTNスピリットに基づくマインド変革	従業員エンゲージメント調査における「企業理念」と「協力」に関するスコア（当社）*3	NTNスピリットが実践されている	肯定的回答率 51%	—	肯定的回答率 51%	肯定的回答率 80% 2026年度	企業理念の浸透による組織の一体感の醸成を促進する指標として採用しております
			自分自身が働く意義を理解している	肯定的回答率 55%	—	肯定的回答率 56%		
			お互いを尊重した部署間の協働がある	肯定的回答率 29%	—	肯定的回答率 32%		
人権		人権教育受講者数（延人数）（当社）		1,443名	1,812名	2,673名	対前年比増加	人権に関する認識と理解の徹底を図る人権教育を指標として採用しております
健康経営		適正な体重者の比率（BMI18.5以上25未満の割合）（当社）		66.0%	65.5%	65.4%	70.0% 2026年度	従業員が安全に健康で長く働き続けていくための指標として採用しております
		高ストレス者の割合（当社）		9.0%	8.7%	8.9%	7.0% 2026年度	
		労働災害（休業）発生件数（当社）*4		2件	0件	7件	0件	

*1 上記指標の対象は、特に指定の無い限り当社および連結子会社であります。
*2 人数はエキスパートコースとして認定され、就任を予定する人数であります。
*3 従業員エンゲージメント調査は隔年で実施しているため、2024年度には調査を実施しておりません。また、2023年度および2025年度に実施した従業員エンゲージメント調査は、一部の従業員を対象としたものであります。
*4 労働災害（休業）発生件数について、2025年度は2024年12月16日から2025年12月15日を同事業年度に係る集計対象期間としており、2024年度以前の事業年度に係る集計対象期間もそれに準じております。

エンゲージメント向上に向けた取り組み

当社では、事業構造の変革を加速させるにあたり、従業員一人ひとりが主体的に考え、行動する組織への転換が不可欠と考えています。その実現に向けては、従業員が働く意義を理解し、主体的に挑戦や成長に取り組む状態、すなわちエンゲージメントの向上が重要です。こうした考えのもと、当社では従業員エンゲージメント調査を実施し、職場ごとの主体的な改善活動につなげる取り組みを推進しています。

従業員エンゲージメント調査の概要

本調査では、「従業員エンゲージメント」および「社員を活かす環境」を軸とし、これらに影響を与える要因として、「戦略・方向性」「リーダーシップ」「成長の機会」「心理的安全性」などの観点から組織の状態を把握しています。なお、2023年度の回答率は94%、2025年度は93%と高い水準を維持しています。

調査結果は、経営層および各部門へフィードバックし、全社施策や人事制度への反映についても検討を行っています。また、調査結果をもとに各職場が主体的に取り組む活動である「より良い職場づくり活動」を推進しています。

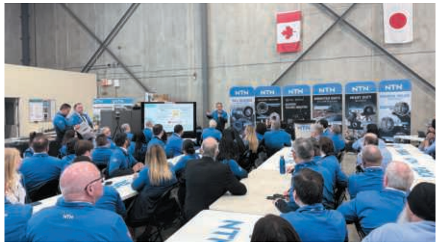
調査結果の考察―当社の強み

調査結果からは、「個人の尊重」「教育・研修」「心理的安全性」などの項目において肯定的回答率が高く、個々人が尊重され、学びやすい環境や、上司との信頼関係を基盤とした職場運営が行われている点は、当社の強みと認識しています。

調査結果の考察―当社の伸びしろ

一方で、「戦略・方向性」「リーダーシップ」「業務プロセス・組織体制」の項目では、肯定的回答率が相対的に低く、特に、経営層が描く方向性と現場での実感との間に認識のギャップが存在している点は、重点的に取り組むべき課題だと考えています。

これらの課題を踏まえ、経営層と従業員との相互理解を深める取り組みとして、タウンホールミーティングを継続的に実施しています。2025年度は、国内(32拠点)、海外(27拠点)で合わせて4,000人を超える従業員が参加し、社長や執行役が会社の目指す姿や何に注力していくかを説明し、コミュニケーションを深めました。



タウンホールミーティングの様子

より良い職場づくり活動

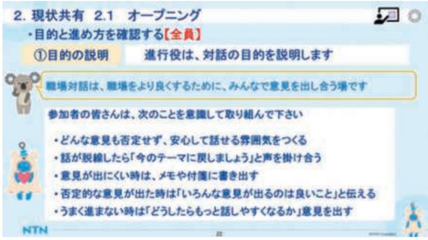
従業員エンゲージメント調査を単なる現状把握にとどめることなく、各職場の具体的な改善活動につなげる取り組みとして、「より良い職場づくり活動」を推進しています。

本活動の中核となるのが「職場対話」です。職場対話とは、調査結果をもとに職場のメンバー全員で職場の現状や課題について対話し、具体的なアクションを導き出す場を指します。対話を通じて職場の状況に関する共通認識を形成し、強みや課題を自分たちの言葉でとらえ直すことで、従業員一人ひとりの主体的な行動につなげていくことを重視しています。

こうした対話を効果的に進めるため、対話の進行方法や議論のポイントを整理した「職場対話デモ動画」(南山大学 中村教授の監修のもと作成)や、「職場対話進行の手引き」を整備し、各職場が円滑に対話を進められる環境を整備しています。また、各職場では、これらのツールを活用しながら、課題の抽出から改善アクションの設定までを主体的に進めています。

今後も、エンゲージメント調査を組織の「健康診断」として活用し、継続的な改善と対話を通じて、エンゲージメントの向上と組織風土の変革を進めてまいります。

南山大学 中村教授の監修のもと作成した
「職場対話デモ動画」



「職場対話進行の手引き」(一部抜粋)

2035年のNTNをつくる“人” 従業員座談会

K.T.
ICT部門

M.I.
研究開発部門

D.C.
企画部門

A.T.
事業本部

若手管理職が語り合う
当社の文化、自己の成長、そして2035年のあるべき姿

当社グループは「企業は人なり」の考えのもと、持続的成長に欠かせない人材の育成に努めています。今回は、若手管理職から見た当社の強みや課題、自分自身の成長と働きがい、未来へのビジョンを語り合いました。

日々の業務を通じて実感する当社の強みや文化とは？ 社内外に浸透する「なめらかな社会」の理念

M.I. 研究開発分野に携わってきた経験から感じる当社の強みは、「挑戦の心」が根付いているところです。熱意あふれる技術者が多く、新たな価値創造に向けて主体的に取り組んでいます。特に若手の段階から課題設定や技術選定を任される風土があり、私自身も入社3年目から開発テーマを主導してきました。その成果は後進たちに引き継がれ、今も活用されています。挑戦を厭わず、技術者一人ひとりの自発性が尊重される環境は、研究開発に携わる者にとって恵まれていると感じます。

D.C. 設計や調達部門の立場からみると、「品質第一主義」が全社共通の価値観として浸透していると感じます。設計には「品質の大部分は設計で決まる」という責任感があり、調達ではコストや納期以上に最終品質への影響を重視して意思決定を行っています。部門を超えても品質への考え方がぶれないので、連携が自然に機能しています。その積み重ねが、自動車・鉄道・航空宇宙といった妥協の許されない分野で当社商品が選ばれ続ける理由ではないでしょうか。

K.T. 当社は、グローバル企業として、国内外の関係会社へのITガバナンスが徹底されています。単にICT戦略を立案するだけでなく、担当役員や部門長自らが各拠点を訪問し、重要施策を丁寧に説明しています。超巨大企業ではない分、ガバナンスが行き届きやすく、本社の方針が現場まで浸透しやすい社風があります。私は6年間アメリカに赴任していましたが、本社と同じ方向性で行動できる文化を実感しました。

A.T. トップダウンで方針を決める競合他社もある中、当社には、お客さまの声を肌で感じる現場の意見を大切にするボトムアップの風土が根付いています。これまでのキャリアで経験した営業やマーケティングの立場からも、それを強く実感します。この姿勢は、創業者精神である「共存共栄精神」にも通じていると思いますね。

D.C. 創業者精神といえば、現状に満足せず常に次を切り拓く「開拓者精神」もありますね。このやり方が最善かを常に問い続ける姿勢は、今後も受け継いでいきたい当社の価値観だと思います。

M.I. 当社らしさは「挑戦・協働・約束」というNTNスピリットにも表れています。変化し続ける企業であるために、挑戦と協働を両輪に、互いに支え合いながら前進していきたいです。当社は風通しが良く、困ったときには周囲に助けを求めやすい雰囲気がありますし、社会や地域、人に対して誠実であろうとする土壌がありますよね。

K.T. 確かに、社内には課題や新しいアイデアを率直に発言できるオープンな雰囲気があります。上司や同僚とも気軽に話せますし、役員も現場に足を運び、気さくに

声をかけてくれます。本社はフリーアドレスで席を固定していないので、いろいろな人と話ができる環境もいいですね。この風土が人や部門間の摩擦を減らし、当社が目指す「なめらかな社会」の実現につながっているのだと思います。

A.T.　以前、「なめらかな社会」をグローバルで考えたとき、「なめらか」をその国の言葉にどう訳すか悩んだことがあります。多様な意味を含む言葉なので、あえて日本語で「なめらか」と表現し、その言葉から当社商品を想起してもらう考え方がいいのではと感じました。そのほうが社内外への浸透も進みやすいと思います。

M.I.　軸受という商品自体が摩擦を減らす技術ですから、その技術をお客さまに価値として届けることこそ、「なめらか」を形にすることでもありますね。

D.C.　業務プロセスや意思決定、情報の流れを滞りなくスムーズにすることも「なめらか」のひとつですよね。構造改革やシステム革新も含め、すべてが「なめらかな社会」の実現に向けた取り組みだと理解しています。

現場目線で見るNTNの進化と課題 職場環境を活用した自分自身の挑戦やスキルアップを語る

K.T.　ここ数年の変化として、経営層が会社の方針を明確に打ち出していると感じます。アフターマーケットの売上比率40%、利益率の悪い商品からの撤退など、会社としての方向性が明確で具体的です。だからこそ、こうした経営方針をスピード感を持って現場の行動や成果につなげていくことが大切だと思います。

A.T.　品質基準の緩和も変化のひとつに挙げられます。ここ数年、当社では品質基準を一部見直し、以前よりも柔軟に運用する動きが出てきました。これまでの厳しい基準のままでは新しい挑戦が難しく、その間に中国メーカーや競合他社が力を伸ばしてきた背景もあります。そうした状況を受けて、「まずはやってみよう」という経営判断が下りやすくなり、挑戦を後押しする環境が整いつつあります。一方で、こうした新しい取り組みを事業として成立させ、安定した収益につなげていく点には課題があるのではないかと感じます。何事もあきらめず粘り強く続けると同時に、収益化が難しい場合、どの段階で見切りをつけるかという判断も必要になってきます。

M.I.　技術開発の面では部門横断チームが組成され、開発の初期段階から市場や量産を見据えた議論ができるようになりました。そのため市場ニーズの可視化が進み、開発テーマにも反映しやすくなっています。関係者が早い段階から共通の視点を持ち、必要な技術について議論できるようになったことは、当社にとって大きな前進だと感じます。

K.T.　こういった変化の背景には、人事部門が導入した次世代経営人材育成プログラム（NTN Next Leader Program）の存在もあるのではないでしょうか。M.I.さんやD.C.さんも受講されましたが、実際の事例を通じて経営の意思決定に触れる機会が増え、高い視座で物事を見られるようになりました。

D.C.　このプログラムで2年間にわたり他部署のメンバーと交流する中で、社内の人脈を広げることができたのも有意義な経験でした。自分にとって当たり前だと思っていたことが、他の人には異なる認識でとらえられていると気づき、会議などでも同じ前提をもって臨むことができるようになりました。

A.T.　私は、社内の奨学制度を活用して、業務と両立しながら大学院で学びMBAを取得しました。他企業の参加者と交流し、ケーススタディに取り組む中で社外のネットワークが広がりました。この経験で特に有意義だったのは他社の事例を体系的に学べたことです。どの企業にも共通する課題があると知り、それに対して各社がどのように対応しているのかを学ぶ視点を30代前半で身につけられたのは、大きな財産になっています。

M.I.　ここ数年の変化として、情報化の進展もありますね。研究所ではこれまでは個々に持っていた情報がひとつのサーバーで管理され、情報の共有化や仕事の役割分担がわかりやすくなっています。ICT戦略部が導入したMicrosoft Teamsによるチャットやオンライン会議も必要不可欠なインフラです。

2035年のNTNをつくる“人” 従業員座談会

K.T.　当社はデジタル人材育成にも力を入れています。研修もビギナー、ミドル、シニアと階層別に分かれており、受講者のITリテラシーのレベルに合わせた内容になっています。一方で、今後さらに変革していくべき課題として、業務とデータのデジタル化があります。AI活用を本格的に進めるには、単にツールを導入するだけでなく、人が行っている業務やそこで扱われているデータをAIが読み取り、活用できる形に整理・集約することが不可欠です。基幹システムの刷新により業務データが蓄積されるようになりましたが、今後は各部門で保管されている各種報告書や業務手順書なども、AIが読み取れる形式へと整備していく必要があります。

D.C.　私が感じている変化のひとつはダイバーシティの進展です。入社当時、100人以上いた新卒従業員の中で外国籍従業員は私一人でしたが、今は毎年複数名が採用されています。日々の業務でも海外拠点との連携が当たり前になり、社内に多様な文化が共存していることを実感しています。

また、働き方の面でも、仕事と家庭の両立がしやすい環境が整ってきましたよね。在宅勤務や時間単位の休暇、男性従業員の育児休業取得などが広がり、多様な人材がそれぞれのライフイベントに応じてキャリアを築けるようになっています。私自身も子育てをしながら時間休暇や在宅勤務を活用し、通勤時間の短縮によって生まれた余裕を思考や読書の時間に充てられるようになりました。

2035年の当社の未来像 その姿に向けて自分自身が果たすべき役割とは？

M.I.　2035年には、試作に頼らない設計や開発DXが当たり前となり、シミュレーション中心の設計が主流になっているべきだと考えています。開発リードタイムの短縮は重要な課題であり、これまで培ってきた実験・解析の現場力を活かすことが鍵になります。理想はリードタイムや試験回数などの指標を明確にし、継続的な改善につなげることです。同時に、必要な技術や人材、環境も数値で把握できるといいですね。一方、逆説的になりますが、信頼性の高いシミュレーションには実験による検証が不可欠です。試験結果との比較を体系的に行い、結果を可視化できる環境整備も重要になります。CAEを専門とする立場として、DXに強い人材の力を活かし、これらの取り組みを推進していきたいと考えています。

D.C.　2035年のNTNは、高品質な商品を提供するだけでなく、「“信頼”で最初に想起される存在」になっているべきだと考えます。品質第一の考え方を軸に、データやAIを活用し、人が本来力を発揮すべき判断や企画に集中する、変化に強い会社であることが理想です。また、グローバル物流にも関わりながら、これまで以上にバリューチェーン全体を見渡し、無駄を見つけて改善していきたいと考えています。そのためには会社の変革だけでなく、自分自身も変わり続けなければなりません。自らの成長を通じて、次世代の育成にも貢献していきたいですね。

K.T.　10年後にはデジタルネイティブ世代が中心となり、

今以上にICTツールの活用が進み、AIの使い方も大きく変化していると考えられます。そうした中で、ICT分野ではグローバルでのシステム基盤の整備を進めるとともに、システムを活用した業務改善による固定費削減に貢献していきたいと考えています。現状では、グローバルで収集したい情報について、各拠点で、「どの情報がどこにあり、どのような状態か」を十分に把握しきれていない部分があります。今後は、世界中の基幹システムの連携を強め、各拠点のデータを集約し、AIで分析できる環境を整えていくことが重要です。その上で、最終的な目標として、無駄のない最適なサプライチェーンの実現に取り組んでいきたいですね。

A.T.　当社の軸受事業は主要事業のひとつではありますが、グローバルでまだまだ開拓の余地が多い事業です。今後10年で、より多くのお客さまに当社商品を使っていただける体制を整えるべく、さまざまな施策を考えて実行しており、さらに取り組みを加速させていきたいです。例えば、当社が重視するアフターマーケット・ビジネスでは、代理店側は「もっと販売したい」という意欲があるにもかかわらず、十分に商品が行き届いていないのが実情です。今後は、グローバルでパートナーとなる代理店を増やし、世界の隅々まで供給できる体制を構築することで世界中でNTNブランドが選ばれ、世界が「なめらか」になる状態を目指したい。部門間に多少の意見の対立があったとしても、目指す方向を明確に打ち出して、主体的にリーダーシップを発揮していきたいと考えています。

人権の尊重

人権に対する基本的な考え方

NTNグループは、軸受等の機械部品を提供するグローバルメーカーとして、国内外のサプライチェーンを通じ多様なステークホルダーと関わりながら事業を展開しています。NTNグループは、従業員の安全と尊厳の確保ならびにサプライチェーンにおける人権への配慮が、持続的な事業運営と企業価値の向上に不可欠であると認識し、「人権の尊重」を経営の基本方針のひとつとしています。

人権への対応が不十分な場合、調達や品質、レピュテーションへの影響を通じて事業リスクが高まる可能性があります。このためNTNグループは、人権への取り組みを単なるコンプライアンス対応にとどめるのではなく、リスク管理の一環として位置づけるとともに、持続的な事業価値を支える重要な要素のひとつと捉え、事業活動と一体となった取り組みを推進しています。

人権基本方針

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

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

従業員への人権啓発

当社では、ビジネスにおける人権やハラスメントに関する理解を深めるため、eラーニングによる教育・研修を実施しています。これにより、従業員一人ひとりが人権への配慮を自らの業務と結び付けて考え、行動できることを目指しています。

また、職場におけるハラスメントの防止と早期解決を図るため、各事業所に相談窓口を設置し、安心して相談できる体制を整えています。相談内容については、プライバシーに十分配慮しながら適切に対応しています。

さらに、これらの取り組みを当社単体にとどめることなく、国内の連結子会社に対しても実施し、グループ全体で人権尊重の意識醸成と長時間労働抑制の取り組みを含む職場環境の向上を推進しています。

NTNグループにおける人権リスクの把握と対応

人権に関するアンケートの実施

NTNグループは、国連の「ビジネスと人権に関する指導原則」に基づき、強制労働、児童労働および従業員の自由や権利の侵害といった事業活動における人権への負の影響を検討・評価しています。

具体的なリスクの把握方法としては、NTNグループでは国内関係会社19社を対象に人権リスクアンケートを実施しており、その結果、想定されるリスクのひとつとしてハラスメントが挙げられました。この結果を踏まえ、関係会社においてもハラスメント防止に向けた研修の実施および相談窓口の整備を進めております。

また、NTNグループでは、当社の海外関係会社44社を対象に人権に関するアンケートを実施しており、すべての海外関係会社から回答を得ています。2025年度のアンケート分析の結果、ほとんどの会社で人権を守るための方針や仕組みの作成がなされており、人権侵害に関する重大な事案の発生はなかったとの回答を得ていることから、リスク発生の可能性は低いと評価しました。もっとも、今後は、アンケート結果が示す意味や潜在的リスクの有無をより適切に把握するため、回答内容の深掘り（ヒアリング等）を実施するとともに、調査結果に基づく必要な是正・改善対応を順次進めるなど、人権デューデリジェンスの実効性向上に取り組んでまいります。

労使協議に基づく健全な労使関係

NTNグループは、各国の労働関係法令を遵守し、労使双方が情報交換できる場を設け、労使で各施策の内容を共有していくことに努めています。当社では、経営者から事業運営方針や経営環境などについて労働組合に十分な説明を行い、労働組合の意見にも耳を傾ける場である「労使経営懇談会」を四半期ごとに開催しています。また、“働きがい”や“働きやすさ”の向上につながる各施策に応じた労使委員会を適宜に開催し、意見交換を密に行い、働く場としての魅力向上につながる働き方を決定しています。

外国人労働者の人権尊重に関する取り組み

NTNグループは、国籍や出身にかかわらず、すべての従業員が安心して働き、その能力を十分に発揮できる職場環境を整備することが重要であると考えています。特に、日本において就労する外国人労働者は、言語や文化の違いなどから、情報へのアクセスや意思疎通の面で課題を抱えやすい状況にあることを踏まえ、必要な配慮に取り組んでいます。具体的には、作業手順書や業務マニュアルについては、母国語で記載した資料を整備し、業務を安全かつ円滑に遂行できるよう取り組みを進めています。処遇面においては、国籍による違いを設けることなく、職務内容や役割・成果に基づき、公平に運用するとともに、長期的なキャリア形成を支援しています。

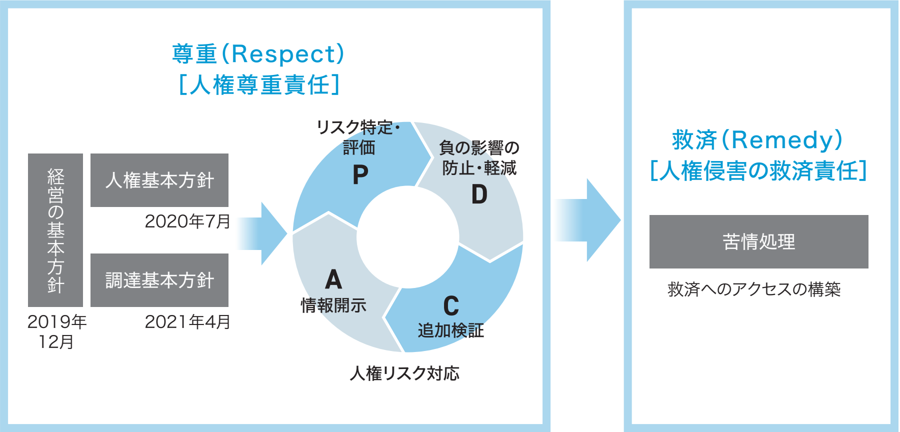
人権の尊重

苦情処理の仕組み・対応

当社では、人権の尊重の観点から、ハラスメントが発生した場合に適切に対応することを目的に関連諸規程を制定し、各事業所にハラスメント相談窓口を設置しています。また、P.75記載のヘルプライン（内部通報制度）においても、人権に関する相談に対応しています。これらの窓口を通じて、問題の早期把握と適切な対応・是正に努め、人権侵害の防止につなげています。

海外においても、各地域の実情に応じて整備・運用している内部通報窓口にて対応しています。

国連「ビジネスと人権に関する指導原則」



サプライチェーンにおける人権デューデリジェンス

NTNグループは、「人権基本方針」および「NTNグループ サステナブル調達ガイドライン」（以下、調達ガイドライン）に基づき、サプライチェーン全体における人権尊重を重要な責務と捉えています。

NTNの取り組み

取引先へのサステナブル調達アンケートの実施

サプライチェーン全体で人権尊重の取り組みを推進するためには、NTNグループだけでなく、取引先さまの理解と協力が不可欠です。当社は、NTN方針説明会を通じて、主要な取引先さまに対し、人権の尊重を含む調達ガイドラインの遵守を要請しています。

日本では、サプライチェーン上に潜在する人権を含むさまざまなリスクを把握・低減することを目的として、NTNグループ サステナブル調達アンケート（以下、調達アンケート）を定期的に実施しています。調達アンケートでは、調達ガイドラインに基づき、強制労働や児童労働、労働安全衛生上の課題など、人権に関わる項目について取引先さまの状況を確認し、改善につなげています。

2025年度は、465社の取引先さまを対象に調達アンケートを実施し、79%から回答をいただきました。回答内容を分析し、一部の取引先さまに対して詳細の状況をヒアリングした結果、現時点では重大な人権リスクの発生は認められていません。

調達アンケート結果を踏まえ、優先的に改善が求められる事項については、改善提案を含む当社作成の改善ガイドを取引先さまと共有し、人権に関する理解促進を図り、対応を支援しています。また、調達アンケートを継続的に実施する中で、取引先さまの回答内容の変化をモニタリングし、取り組みが改善されたかを確認しています。今後も調達アンケートを継続し、サプライチェーンにおける人権リスクの軽減に努めます。

紛争鉱物調査の実施

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

当社は、自社製品に使用している材料や構成部品に含まれる鉱物資源が、紛争地域・高リスク地域から採掘されたものでないか継続的に監視しています。2025年度は、対象取引先さま122社についてサプライチェーンを遡り、製錬所を特定する調査を実施し、93%の取引先さまに協力を得て回答をいただきました。調査の結果、紛争鉱物の使用は確認されませんでしたが、今後も定期的に調査を実施してまいります。

また、米国証券取引所に上場している企業は、米国ドッド・フランク法に基づき、紛争鉱物の使用の開示が義務づけられています。当社は、同法の適用対象ではありませんが、お客さまからの紛争鉱物に関するお問い合わせに対し、同法の趣旨に沿った調査を実施し、回答しています。

ステークホルダーとのコミュニケーション

ステークホルダー	ステークホルダーへの姿勢	主な取り組み
従業員	多様性と個性を尊重し、従業員が安全で健康的に働き、活躍できる職場環境づくりに努めます。	**ESG社内表彰制度「NTN PROUD AWARD」** 従業員のサステナビリティ活動を推奨し、当社グループが特定したSDGs対応のための13項目のマテリアリティに紐づく優れた取り組みをグローバルで表彰する制度です。従業員のサステナビリティ活動に対する理解や意識向上を促進するとともに、従業員のモチベーションやエンゲージメントの向上を図ります。 **従業員エンゲージメント調査** 調査結果を踏まえた職場課題の改善活動である「より良い職場づくり活動」を実施し、職場コミュニケーションの活性化や従業員間の良好な信頼関係のある職場づくりを進めています。 **世界QCサークル大会** グローバルで安全・品質・生産性の向上を図るとともに、国際交流の場として、さまざまな活動について情報交換を行っています。
お客さま	お客さまと誠実に向き合い、安全・安心で信頼性の高い商品・サービスを提供することにより、お客さまの満足を追求します。	**全国代理店会** 日本全国の代理店さまをお招きし、決算概要やアフターマーケット・ビジネスの施策内容の説明会を行い、代理店さまとの結束力を高めています。 **テクニカル・サービスカー** 完全オーダーメイドの多機能なテクニカル・サービスカーを世界各国で走らせ、当社商品を紹介する教材や展示品を搭載し、お客さま向けに軸受技術講習会を開催しています。
取引先さま	公正で自由な環境のもと、取引先との相互信頼に基づく良好なパートナーシップを構築し、ともに成長・発展を図ります。	**サプライヤー説明会** 取引先さまに対し、当社のグローバル展開や取り巻く事業環境の共有、外部の専門機関と連携したセミナーなどを行っています。 **サステナブル調達の推進** NTNグループ サステナブル調達ガイドラインに基づくNTNグループ サステナブル調達アンケートを通じて、取引先さまとの間でサステナブル調達の重要性をご理解いただく活動を推進しています。

ステークホルダー	ステークホルダーへの姿勢	主な取り組み
地域社会	事業を行う地域の文化や慣習を尊重し、事業活動を通じて、地域社会の期待に応え、長期的な信頼関係を構築します。	**地域貢献活動(家族見学会・夏祭りなど)** 各事業所において従業員の家族や近隣住民とのふれあいの場として、家族見学会や夏祭りなどを開催しています。 **NTN回る学校** 次世代を担う子どもたちに向けた環境教育として移動型の学校を各地で開校し、地域との親交を深めています。 **生物多様性の保全** 地域住民やNPOなどと連携し、事業所の周辺の里山の環境保全や絶滅危惧種の保護などに取り組んでいます。
株主	持続的な利益の創出による株主への利益還元に努め、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。	**株主総会** 株主の皆さまとの長期的な信頼関係を築くためのコミュニケーションの場として、株主総会を開催しています。 **資本市場と積極的な対話** 決算説明会やESG対話のほか、資本市場の皆さまと当社社外取締役の対話機会などを設けています。建設的な対話を通して、当社の透明性を高めるとともに、ガバナンス強化と持続的な企業価値向上を図っています。
環境	事業活動において自然との調和を図り、環境負荷低減に寄与する技術と商品・サービスの提供を通じて、地球環境に貢献します。	**事業活動における環境負荷低減** 事業活動におけるCO_2や規制物質の排出量の把握と削減を行い、有害な環境影響の最小化に努めています。 **持続可能な資源の利用** 原材料や水などの投入資源の使用量削減や廃棄物の3R(リデュース、リユース、リサイクル)を徹底し、持続可能な資源利用に取り組んでいます。 **環境貢献商品の開発** 最終製品のエネルギー損失低減に寄与する商品や、自然エネルギー関連商品の開発を通じて、低炭素社会の実現に貢献しています。