

社外取締役メッセージ

取締役会議長・指名委員会委員長メッセージ

社外取締役
村越 晃



NTNグループは創業以来、軸受やドライブシャフトなどの技術を通じて産業と暮らしを支えてきました。しかしながら、足元では、自動車市場の構造変化や脱炭素化、デジタル化の進展、地政学リスクの高まりなど、事業機会とリスクが複雑に絡み合う局面にあります。このような環境下、取締役会が中長期的な視点からリスクテイクと財務規律の両立を図り、事業ポートフォリオの最適化や人的・技術投資を適切に支え、監督することで、全社の総合力を引き出し、企業価値向上につなげていくことが何より重要だと考えています。

まず、取締役会議長としての役割を引き継ぐにあたり、これまでガバナンス強化を牽引してこられた小松前議長に深い敬意と感謝を表したいと思います。同氏は、指名委員会等設置会社へ移行後、取締役会の独立した監督機能の強化に尽力され、中期経営計画の策定や構造改革をめぐる審議、リスク・リターンに関する提言など経営陣と建設的かつ緊張感ある対話を通じて、現在のガバナンス基盤を築かれました。

この土台の上に、私は新たな取締役会議長として、「監督と支援の両立」に努めてまいります。具体的には、中期経営計画「DRIVE NTN100」Finalの達成に向け、資本コストやリスクを踏まえた経営判断を厳正に検証するとともに事業環境の変化に迅速に対応するための戦略的な議論の場として取締役会を機能させてまいります。その際、財務的成果だけでなく、人的・知的資本やサプライ

チェーン、環境などの非財務の観点も織り込み、「なめらかな社会」の実現に向けた中長期の価値創造ストーリーを投資家やステークホルダーの皆さまと共有できるよう努めます。

同時に、指名委員会委員長として、経営人材の後継者育成は、企業価値の持続的向上を支える最も重要な責務と認識しています。当社は、社長をはじめとする主要ポジションの要件定義や候補者の定期的なレビューを通じて、制度整備を進めてまいりました。一方で、資本市場からは、その実効性、すなわち「次世代の経営を担う人材をどのように育成、選抜しているのか」という具体的な運用に対する説明責任が強く求められていると認識しております。今後は、制度を形式的なものにとどめず、人材育成および選抜プロセスの一層の高度化に取り組んでまいります。また、指名委員会における議論のさらなる充実を図るとともに、その内容や進捗を取締役会と適切に共有し、監督機能の強化にもつなげてまいります。

具体的には、国内外の事業拠点、新規事業、構造改革領域など変化の大きい現場に若手・中堅人材を戦略的に配置し、意思決定力と胆力を養う機会を拡充します。また、財務・人事・サステナビリティなどコーポレート機能においても専門性と多様性を両立する観点からローテーションを推進し、現場と経営をつなぐ広い視野を備えた人材の育成を図るとともに、社外取締役との対話を通じて外部視点を取り入れ、リーダーシップの深化も促してまいります。

指名委員会としては、こうした取り組みを通じて、多様なバックグラウンドを有する人材が経営の中枢で活躍できるよう、透明性の高い選抜プロセスと評価基準を整備し、ステークホルダーの皆さまへ十分な説明責任を果たすことで、ガバナンスの実効性向上と企業価値向上に貢献してまいります。

新任取締役メッセージ

社外取締役
三浦 綾子



この度、社外取締役を拝命いたしました三浦綾子と申します。

私は、2009年の弁護士登録以降、大阪を拠点に、企業法務全般や多様な立場での紛争対応を担うとともに、公的機関における紛争調整や調査委員会での調査・意見の具申などに従事してまいりました。これらの実務で培った分析力と判断力を活かし、経営から独立した立場で、ステークホルダーの視点を踏まえた監督に注力し、取締役会の監督機能の実効性向上に貢献してまいります。

現在、NTNは、事業環境の大きな変化の中で、強靱で持続可能な事業基盤の構築と新たな価値創造に挑む重要な局面を迎えています。さらなる技術革新や次世代での国際競争力の維持・強化に向けた不断の取り組みに、深く敬意を表します。

私は、取締役会および各種委員会等における丁寧かつ建設的な議論を通じて、法的リスクの適切な管理とガバナンスの実効性向上に努めてまいります。これにより、手続の透明性・公平性を確保しつつ、経営陣が迅速かつ果断に意思決定を行える環境の整備に寄与してまいります。皆さまからの温かいご支援を賜ることができれば幸いです。どうぞ宜しくお願い申し上げます。

社外取締役メッセージ

報酬委員会委員長メッセージ

社外取締役

塔下 辰彦



当社は、昨年度から執行役の報酬について、固定報酬・業績連動報酬の比率を概ね6:4から5:5に改定し、「稼ぐ力」の強化と「資本効率」の向上を意識した制度としました。年次インセンティブ（賞与）の給与水準を、連結業績指標（ROIC）に連動して決定し、中長期型インセンティブ（株式報酬）は、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することで、役員の株主価値向上に対する貢献意欲の向上を促しています。

2025年度は、現中期経営計画における業績指標の達成度とともに、特に構造改革の推進状況、施策効果の発現度合いなどを総合的に判断し、取締役代表執行役社長をはじめとする役員の評価を行いました。

執行役の業務執行状況の評価は、委員である代表執行役の意見を参考にしつつも、社内取締役である代表執行役の退席の下、報酬委員会委員の2/3を占める独立社外取締役が独自に評価しています。

当委員会は、中長期の経営目標達成

に向け、公正で透明性の高い報酬プロセスへの進化を目指します。取締役ならびに執行役が当社報酬制度への信認を深め、役員の健全なモチベーションの醸成につながるよう、現行制度の実効性を常にモニタリングし、ガバナンスの強化を図ってまいります。

「資本効率」の向上に対する意識は浸透しつつあると評価しており、今年度はさらに「稼ぐ力」の強化につながる、例えばより「アウトカム」を評価する仕組みなどの議論を深めたいと考えております。

前回クロストークにおいて、小職からは「構造改革は手段であり目的ではないこと」、「経営陣・従業員一人ひとりの意識改革が改革の成否を左右する」と申し上げましたが、組織を超えた連携などさまざまな場面で社員の皆さんの意識変化が徐々に感じられるようになりました。また、生産再編など構造改革の成果が徐々に発現しており、今後のさらなる成果を刈り取れるよう期待しています。

皆さんの意識変化が、日々の行動変化となり、目標達成のモメンタムが加速することを願っています。固定観念に捉われることなく異なる意見を許容する組織風土の醸成は、一朝一夕には築けず、不断の努力が求められます。今後もマインドセットの変革に向けた取り組みを継続していくことが重要であると考えています。

監査委員会委員長メッセージ

社外取締役

木谷 泰夫



2025年度の監査委員会による監査活動においては、従来の内部統制システムの実効性の検証や在庫の管理状況の適切性の確認に加えて、各製造現場における労働安全衛生上の管理状況を、往査を通じて確認することを新たな重点監査項目として加え、必要に応じて改善を指導してまいりました。また、本事案を司る内部統制上の本部セクションとも密に連携し、全体として良化の実効性を上げるべく腐心してまいりました。その結果、昨年度顕著に増加傾向であった休業を伴う労働災害の発生件数も2026年1月以後は落ち着きを取り戻しつつある状況に至り、現場の往査においても、本件に係るマネジメント意識の向上を概ね確認することができました。ただし、当然ながら、本活動は安定継続されることが肝要であり、新会計年度においても継続的にモニタリングしてまいりたいと思っています。

また、一昨年度より重点項目としていた海外の内部統制体制は、米国においてそのエリア横断の新たな管理体制が構築され、正しく機能し始めていること

を往査により確認しました。他の地域で同様の機能確立を目指し、引き続き次年度の監査上の継続課題としてモニタリングしていく所存です。新年度の監査環境を俯瞰すると、大きな変化点として、2026年1月より従来の“下請法”が新たにその名称を変え、“取適法”として施行されたことが挙げられます。

名称変更のみならず、内容としてもより明確かつ厳格になっており、当社としても全社的にその精神と詳細を正しく理解し、当社の企業活動において適切に遵守することが求められます。当委員会としては、こうした点を踏まえて、本事項を新年度における重点監査項目に新たに加えて、しっかりと状況を確認してまいりたいと思っています。

最後に監査委員長として常日頃より目指している姿は、監査活動において認識した種々の改善点に対して、真摯に向き合いながらそれを“糧”として成長していく企業文化が、全社的に根付くことです。当委員会は日々の活動を通じて貢献したいと考えています。

社外取締役 × 執行役によるクロストーク



執行役

柳田 圭治

社外取締役

村越 晃

社外取締役

和田 浩美

執行役

楯岡 生也

中期経営計画「DRIVE NTN100」Finalの進展と構造改革の手応え

柳田 軸受事業は、OEMが市況の影響もあり想定よりも回復が遅れました。中国メーカーの価格攻勢など厳しさを増す事業環境ですが、徹底的に無駄を排除し、今後の成長戦略でしっかりと利益を創出する構造改革に取り組んでいます。まず、現在の中期経営計画期間で筋肉質な体制を再構築し、その後も市場環境変化に応じて柔軟に生産体制をアジャストできるよう、継続的に取り組んでおり、一部成果が出てきました。一方で、成長のためにアフターマーケット・ビジネスの拡大に取り組んでいます。長年OEMで培ってきた技術ノウハウを活用してお客さまの問題を解決するサービスで差別化による拡販を進めています。また、今後の成長で重要になるのは、より付

加価値の高い商品を継続的に生み出すことです。専門チームを立ち上げ、これまで解決できなかった課題解決や新商品開発についても、短期間で成果につなげる取り組みを始動しました。技術開発力をさらに強化してまいります。

楯岡 CVJアクスル事業でも構造改革に取り組み、特に「事業の再編」「設計改革」「調達・物流改革」「生産改革」「棚卸資産の削減」を総合的に進めることをテーマとして掲げています。なかでも、グローバルレベルの見える化を徹底してきました。拠点単位でヒト・モノ・カネをしっかり把握することで、取り組むべき課題と具体的施策との関係性が明確になってきました。事業の再編では、欧州・中国・米州などで具体的な進展があり、一定の固定費の最適化につながりました。今後も、各施策をさらに精緻化しながら構造改革を進めてまいります。一方で、次の成長に

向けて、北米、インド、日本などを重点地域と位置付け、地域特性を踏まえて利益を確保しながら販売を拡大していく成長戦略を展開します。その実現に向けて、生産と販売（自動車メーカーとのパートナーシップの深耕）の両面からアプローチする戦略を採り、必要な投資も行います。

村越 構造改革を進める背景要因は「グローバルレベルの競争環境変化」「固定費の高止まり」「在庫関連資産の高止まり」の3つがあると評価しています。競争環境変化は、ベアリングは多様な商品の重要部品ではあるが、技術革新の起きにくい商品です。差別化の難しさに対して、中国メーカーが価格攻勢を仕掛けたことが厳しかったです。固定費は、その環境変化に対して結果的に生産、販売体制が過大になり、財務的負担として現れるようになりました。在庫関連資産は、環境変化に対して最適化を図る中で、本来変動費として捉える在庫が固定費化していることが課題でした。連結売上高8,200億円レベルに対して、約2,200億円の在庫関連資産を抱えることは財務面では大きな負担です。執行役のお二人が指摘したように、生産拠点再編などによって固定費削減を進め、欧州や北米、日本でも手応えが出始めていると評価しています。他方で、在庫の削減については進展が遅いと見ています。伝統ある企業であるがゆえに、事業や商品によって工場が細分化されてきた経緯があるため、もう一步踏み込んだ改革が求められると考えます。今後の成長は、アフターマーケットに軸足を移すのであれば、OEMを中心で、主として国内メーカー目線だった状況を転換していく必要があります。海外競合も含めて、どのような形で市場を開拓していくことが求められ、代理店戦略を含め、マーケティングをどこまで具体的に構築できているのか。今後の展開における具体性を、より明確に示す必要があります。

柳田 アフターマーケットは市場そのものが、非常に多様で、まずは「どこまで当社が狙う市場として定義するのか」を見極める必要があります（セグメンテーションとター

社外取締役 × 執行役によるクロストーク

ゲティング)。例えば、代理店によっては、その先に1箱単位で注文するエンドユーザーが存在するケースもある一方で、別の販路では、鉱山などの大型専門設備用補修軸受、高額な工作機械や特殊設計の建機向けなどの補修軸受を求めるユーザーもいます。それぞれ求められる品質や数量が異なるため、マーケット志向で市場ニーズを細かく理解し適切に対応する必要があります。軸受は機械や設備の安定稼働に大きく影響する重要部品ですから、軸受技術や使用される機械に関するノウハウで、お客さまの問題を解決し差別化につなげる活動を進めています。技術サービスと同様に重要なことは、市場の隅々に素早く商品を提供できることです。グローバルで新規代理店の拡充と、共通在庫戦略で即納体制を強化しています。

楢岡 CVJアクスル事業としても、自動車向けアフターマーケットへの対応は十分ではなかったと認識しています。そこで現在は、国別・地域のビジネス特性を踏まえながらNTNのブランドを重視し、グローバルで見ると商品ラインアップが十分でない地域もあるため、製造委託先の拡充を図りつつ、商品ラインアップや新分野への展開など具体的施策を進めている段階です。特に、日本の自動車メーカー向けOEMを中心に展開してきた経緯が強い



ため、グローバル視点への転換が重要です。その一環として、大手Buying - Groupとの契約を拡大することにより、欧米の市場に加えて、南米やアジアにも販路を拡大します。

和田 外部視点で見ると非常に「もったいない」という感覚です。当社には、厳しい品質基準を求める日本企業向けOEMを通じて、長年培ってきた技術力があります。これをアフターマーケットも含めた、今後注力すべき領域に対して積極的に訴求していく必要があるものの、まだ十分ではないと感じています。痛みを伴う改革を進めると、財務面で強固になるものの、ある一面ではマイナスの印象を持たれかねません。だからこそ、元来有する技術力を示し、それを構造改革によってより研ぎ澄ませているのだということを発信し続けてほしいですね。

村越 OEMのメンテナンスや交換需要に備えて一定の在庫を保有する必要があります。また、生産工程の途中で発生する仕掛品在庫もあり、さらに多数の生産・販売拠点が関係するため、在庫マネジメントは非常に難しい側面があることは理解しています。しかし、現在のような金利上昇局面では、在庫を多く抱えると資金が滞留し、金利負担の増加にもつながります。在庫の適正化は重要な経営課題になっていると考えています。

柳田 ご指摘いただいた在庫削減は、事業部門として重大な課題だと認識しています。安全側に立って在庫数量を積み上げるのではなく、製販が連携しそれぞれの担当部門が需要予測精度を徹底的に高めた上で、「この在庫量は仕方ない」と安易に考えるのではなく、無駄な在庫の削減と拡販に必要な在庫はしっかりと確保して利益拡大につながる在庫戦略を強化しています。また、日本生産が多い軸受事業は、グローバル各地域の販売部門ときめ細かい製販の連携が難しい課題があります。各地域のトップマネジメントと協力して、需要変動に対応を強化する製販一体活動を始めています。



楢岡 在庫圧縮については、現場の意識改革も含め、引き続き取り組むべき課題として捉えています。そこで現在は、「生産改革」と位置付け、単なる設備更新にとどまらず、物流改革や棚卸資産の適正化まで含めた一体的な改革を進めています。こうした取り組みについては、徐々に効果も出始めています。まずは日本で標準化した仕組みを構築し、その上でグローバルへ展開していく考えです。和田さんからご指摘いただいた技術力についても、この「生産改革」を通じて、構造改革の推進力へとつなげていきたいと考えています。

執行と監督の明確な分離によるガバナンスの深化

村越 当社は指名委員会等設置会社で、執行サイドに大きな権限委譲がなされ、監督と執行が明確に区分されています。業務執行の多くは報告事項にとどまりますが、社外取締役として、報告内容について不足があると感じれば、質問を通じて踏み込んだ議論形成を心がけています。生産再編などの重要テーマも多く、徹底した深い質問を行うことで、結果として執行と監督が非常に緊張感

社外取締役 × 執行役によるクロストーク



を持って議論できていると評価しています。目下、中期経営計画の具体的な改革アクションが報告事項に上がることが多いタイミングです。背景やスピード感など、多方面からかなり厳しい質疑をしており、良い意味で議論の時間が長くなっています。ただ、執行サイドの報告における具体性はケースによって物足りなさを感じます。現在、重要な決議事項については事前ブリーフィングを実施していますが、その場を活用して報告内容や議論のポイントを一層精緻に整理するなど、深化させていく必要があると考えています。

和田 取締役会での議論をさらに深め、充実したレビューの場としていくためには、執行サイドからの報告の精度をより高めていくことが重要だと考えています。単なる結果や進捗の説明にとどまらず、「当初のねらいは何で、それに対する進捗はどうなっているか。遅れが生じている場合はどのような対策を講じるか」といった戦略シナリオの筋道を立てて共有することが求められます。戦略の根本部分や背景を前提としてしっかり共有することで、問題点がより明確化され、監督側としても的確な議論ができると考えています。

橋岡 ご指摘の通り、これまでは結果報告に重きが置か

れがちであったことは真摯に受け止めています。計画に即した進捗状況の報告は重要ですが、構造改革を説明するのであれば、外部環境の変化を踏まえて、どのような事業構造へ転換することで、どのような改善が見込まれるかを示すことこそが構造改革の本質です。これまで以上に具体的に背景を示し、施策に対してその進捗と未達成の課題について、より精度高く説明できるよう努めます。

柳田 私自身、取締役会での厳しい指摘や意見を通じて、社内の視点だけでは気づけなかった課題に気づくことができ、執行側としての計画策定にも大きな示唆を得ています。例えば、軸受事業は対象の市場そのものが非常に多様であるがゆえに、執行側からの説明が総花的になっていたのではないかと気づかされる場面がありました。より整理した形で全体像、本質課題と対策を理解していただける報告を準備する必要があると考えています。この結果、我々の検討がより洗練され本質に切り込めると感じています。今後も、報告の精度向上に取り組んでまいります。

今後の成長に向けての期待と展開

和田 中国メーカーの追い上げに対して、技術を武器にもつくりを極める方向で進むのか、より広い市場を狙える領域へ踏み出していくのかという視点は重要です。ベアリングであれば、基本性能の向上だけではなく、動かし方の評価など新しい方向も含めた検討ができるのではと考えます。だからこそ、成長の方向性の描き方が重要です。執行サイドには、構造改革に終始するのではなく、そうした未来を見据えた展開を期待しています。

村越 和田さんが指摘された視点は重要だと考えています。例えば、ロボティクスが進展していけば、多様な動きをなめらかに制御する上で、ベアリングが必要とされる場面は確実に広がっていくはずで。そうした将来において、当社が競争のリングに立てる状態を整えておく

必要があります。その前提として重要なのが、中期経営計画の残り1年で構造改革をしっかりとやり切り、次の成長につながる体制を構築することです。取締役会としても、その実現に向けた監督機能を果たしてまいります。

柳田 村越さんが指摘されたように、この1年間で構造改革をやり切ることで、さらにその後も事業環境の変化に応じて適切な体制を維持することが重要だと考えています。まずは、将来の成長戦略に向けたベースをしっかりと築くことが前提です。これまでに需要に対応する最適な生産体制の検討が完了しました。引き続き徹底的なコストダウンで利益を最大化します。市場ニーズに適応したスピーディーな技術開発、技術ノウハウを活用したサービスで差別化、グローバル製販連携強化で効率的な供給と在庫削減などといった取り組みを開始しましたので、確実に成果につながります。中期経営計画の仕上げとなる1年で、次の成長に向けた方向性をしっかり確認したいと考えています。

橋岡 事業部のメンバーに訴えたいのは、構造改革も一定の基盤整備ができてきたという点です。今後は市場の開拓と商品開発の両面でスピードアップが求められます。和田さんのご指摘のように、構造改革の先にある成長戦略につなげていくことが重要です。グローバルで方向性を共有して具体的な施策をさらに打ち出してまいります。



取締役

(2026年6月24日現在、取締役平均在任期間：2.9年)

■ 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
9年
所有する当社株式の数
221,000株



山本 正明



取締役在任期間
4年
所有する当社株式の数
78,200株



木下 俊平

取締役在任期間
3年
所有する当社株式の数
75,600株



孝橋 宏二

取締役在任期間
1年
所有する当社株式の数
45,337株

社外取締役



皆見 章行

取締役在任期間
新任
所有する当社株式の数
73,200株



播磨 悦



取締役在任期間
1年
所有する当社株式の数
104,200株



川上 良



取締役在任期間
7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)
三精テクノロジー株式会社社外
監査役



取締役会議長

村越 晃



取締役在任期間
4年
所有する当社株式の数
7,500株
(重要な兼職の状況)
三菱商事株式会社取締役常勤
監査等委員



木谷 泰夫



取締役在任期間
3年
所有する当社株式の数
9,900株



塔下 辰彦



取締役在任期間
2年
所有する当社株式の数
10,500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
1年
所有する当社株式の数
1,100株
(重要な兼職の状況)
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
株式会社シマノ社外取締役
ティ・エス・テック株式会社社外取締役



三浦 綾子



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)
弁護士(塩野三浦法律事務所
パートナー弁護士)
大阪家庭裁判所家事調停官
大阪大学大学院高等司法研究
科客員教授

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

						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	取締役に求める主な経験分野										
						企業経営	製造	技術・研究開発	営業	経営企画・事業企画	財務・管理	法務・内部統制・コンプライアンス	グローバル経験	ICT*	異業種の経験・多様性	
社内取締役	鵜飼 英一	100%	取締役会 指名委員会 報酬委員会	15回/15回 7回/ 7回 6回/ 6回	鵜飼英一氏は、品質部門、海外部門等における業務の経験及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等を有しており、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。その経験や知見等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 報酬委員会	15回/15回 6回/ 6回	山本正明氏は、財務部門、海外部門等における業務の経験及びそれらの実績に基づく幅広い知見等を有しております。その経験や知見等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	木下俊平氏は、海外部門、財務部門等における業務の経験及びそれらの実績に基づく幅広い知見等を有しております。その経験や知見等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	100%	取締役会	11回/11回	孝橋宏二氏は、広報・IR部門、ICT部門等における業務の経験及びそれらの実績に基づく幅広い知見等を有しております。その経験や知見等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。					●	●			●		
	皆見 章行				皆見章行氏は、生産部門、海外部門等における業務の経験及びそれらの実績に基づく幅広い知見等を有しております。その経験や知見等を経営に活かすことで持続的な企業価値の向上を図るべく、新たに取締役に選任しております。	●	●	●					●			
	播磨 悦	100%	取締役会 指名委員会 監査委員会	11回/11回 7回/ 7回 10回/10回	播磨悦氏は、事業部門、品質部門等における業務の経験及びそれらの実績に基づく幅広い知見等を有しております。その経験や知見等を経営に活かすことで持続的な企業価値の向上を図るべく、取締役に選任しております。	●	●	●	●				●			
社外取締役	川上 良	94%	取締役会 指名委員会 監査委員会	14回/15回 7回/ 7回 12回/13回	川上良氏は、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等を有しており、業務執行者から独立した立場での適切な発言等、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、社外取締役に選任しております。							●			●	
	村越 晃	96%	取締役会 指名委員会 報酬委員会	14回/15回 7回/ 7回 6回/ 6回	村越晃氏は、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等を有しており、業務執行者から独立した立場での適切な発言等、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、社外取締役に選任しております。	●			●	●	●	●	●		●	
	木谷 泰夫	100%	取締役会 指名委員会 監査委員会	15回/15回 7回/ 7回 13回/13回	木谷泰夫氏は、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等を有しており、業務執行者から独立した立場での適切な発言等、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、社外取締役に選任しております。	●			●	●	●	●	●		●	
	塔下 辰彦	100%	取締役会 監査委員会 報酬委員会	15回/15回 10回/10回 6回/ 6回	塔下辰彦氏は、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等を有しており、業務執行者から独立した立場での適切な発言等、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、社外取締役に選任しております。	●			●	●			●		●	
	和田 浩美	100%	取締役会 報酬委員会	11回/11回 5回/ 5回	和田浩美氏は、他の事業会社等での技術・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等を有しており、業務執行者から独立した立場での適切な発言等、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、社外取締役に選任しております。	●		●						●	●	
	三浦 綾子				三浦綾子氏は、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等を有しており、業務執行者から独立した立場での適切な発言等、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、新たに社外取締役に選任しております。								●		●	

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

執行役 (2026年6月24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) 米州・中国・アセアン地区支援
担当



執行役
青木 仁
米州地区担当
(兼)米州地区総支配人室 総支配人



執行役
大角 誠治
中国地区担当
(兼)中国地区総支配人室 総支配人



執行役
皆見 章行*
インド地区担当
(兼)生産技術本部担当
(兼)SCM戦略本部 本部長



執行役
川端 恭弘
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
(兼)グループ経営本部 副本部長



執行役
菊田 剛
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
(兼)グループ経営本部 副本部長



執行役
木下 俊平*
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)グループ経営本部 副本部長



執行役
小西 良一
アセアン・大洋州・西アジア地区担当
(兼)アセアン・大洋州・西アジア地区
総支配人室 総支配人



執行役
孝橋 宏二*
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
(兼)グループ経営本部 副本部長



執行役
高橋 靖明
欧州・アフリカ州地区担当
(兼)品質統括本部担当



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
(兼)複合材料商品事業部担当



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
NTN KOREA CO.,LTD.担当
(兼)軸受事業本部 本部長

*取締役を兼務する執行役

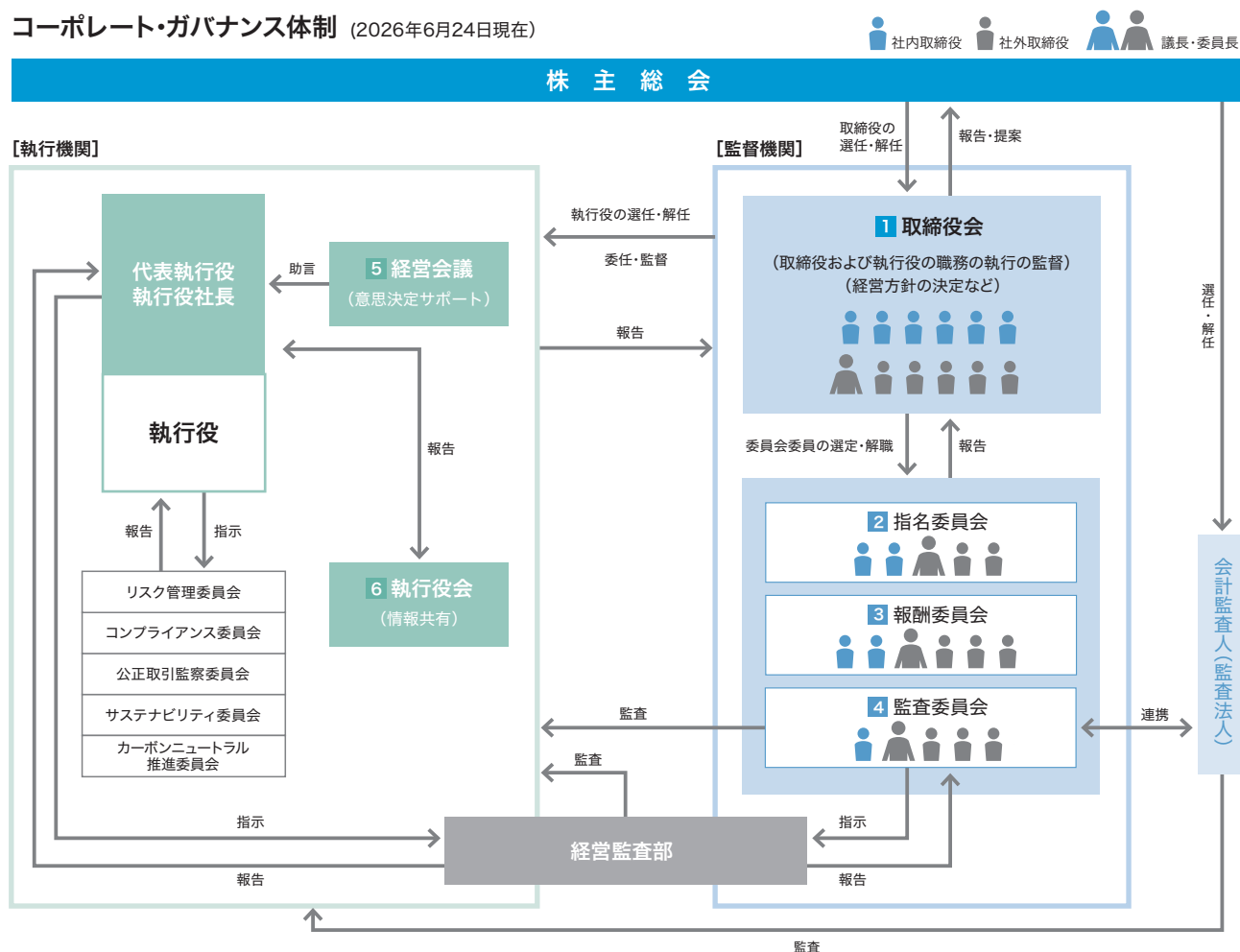
ガバナンス体制

■ 基本的な考え方

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

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

コーポレート・ガバナンス体制 (2026年6月24日現在)



■ 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	15名
うち代表権のある執行役	2名
取締役を兼務する執行役	5名
監査委員会の職務を補助する体制	あり（経営監査部）
会計監査人	EY 新日本有限責任監査法人

■ 取締役会、指名・報酬・監査委員会構成メンバー

2026年度(2026年6月24日現在)				
取締役会		指名委員会	報酬委員会	監査委員会
鵜飼 英一		○	○	
山本 正明			○	
木下 俊平				
孝橋 宏二				
皆見 章行				
播磨 悦		○		○
川上 良★		○		○
村越 晃★		◎	○	
木谷 泰夫★		○		◎
塔下 辰彦★			◎	○
和田 浩美★			○	
三浦 綾子★			○	○

*★は社外取締役、◎は委員長、○は委員(メンバー)を示しています。

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。2026年6月24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。2026年6月24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。2026年6月24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。2026年6月24日現在の委員は5名、うち4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。

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をもって構成されます。取締役会決定事項が示達されるとともに、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。

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）
2025年	● 女性社外取締役の増員（1名→2名）

ガバナンス体制

取締役会

取締役会の活動状況

2025年度に当社は取締役会を15回開催しました。主要アジェンダは下表の通りです。

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。2026年6月24日現在、取締役のうち女性は2名（社外）であり、議長は社外取締役が務めております。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。

※上記の取締役会の開催数のほか、取締役会決議があったものとみなす書面決議が1回ありました。

■ 取締役会（2025年4月1日～2026年3月31日）

区分	主な内容	備考
事業計画・各事業・各地域の状況	- 期首計画 - 中期経営計画の事業構造改革の進捗 - 各事業・各地域の状況	期首計画については、月次報告により、毎月進捗をフォローしています。 中期経営計画については、全体の進捗のほか、各事業・各海外地域の個別の状況についても定期的に報告がなされ、確認、議論しました。
コンプライアンス関係	- コンプライアンスの状況 - ヘルプラインの運用状況	ヘルプライン（公益通報相談窓口）の状況については、相談等の類型別件数や個人が特定されない範囲での相談概要等、運用状況を確認、議論しました。
リスク管理・サステナビリティ	- リスク管理の状況 - 安全衛生活動の状況 - 情報セキュリティ対策強化の進捗 - サステナビリティ活動の進捗 - 海外地区における内部統制体制強化	安全衛生活動の状況について、労働災害の発生状況や要因分析等を、また情報セキュリティ対策強化の進捗について、最近のサイバー攻撃とその特徴、当社へのサイバー攻撃の防御状況、情報セキュリティ対策の推進状況等をそれぞれ確認、議論しました。
その他	- 設備投資の状況 - 総会議決権行使結果の分析	設備投資の状況については、投資効果実績のフォロー結果等を、また総会議決権行使結果の分析については、候補者別の賛否結果詳細等を確認、議論しました。

取締役会の実効性評価

取締役会の実効性向上のため、アンケート形式での各取締役の自己評価によって、毎年取締役会の実効性評価を行い、結果について取締役会で報告しております。

2025年度の実施概要

実施時期：2026年2月2日～2月20日

対象者：全取締役

方式：無記名

項目：「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」

評価：4段階評価

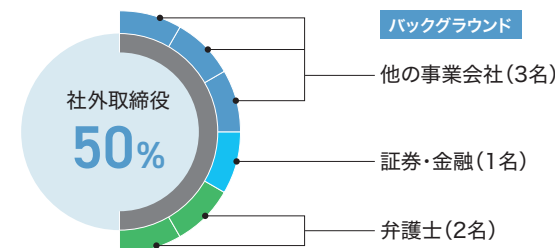
結果報告：2026年5月21日開催の取締役会

2025年度について、取締役会全体としての実効性は概ね高評価であり、かつ前年度比でも改善傾向にあります。2026年度はさらなる実効性向上に向け議論の時間を確保するため、執行役の職務執行状況報告方法（資料様式・説明方法・説明時間等）について、さらなる改善を実施し運用を開始しており、そのルール遵守の徹底と定着化を実施してまいります。今後も定期的に、取締役会の実効性について分析・評価を行い、改善を図ってまいります。

社外取締役について

2026年6月24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。



ガバナンス体制

■ 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、2026年6月24日現在の執行役は15名です。

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。

本体制の導入以降、執行役間の情報共有や意思疎通の円滑化が進み、部門横断的な議論の活性化や意思決定の迅速化といった面で一定の効果が見られており、経営課題に対する対応スピードの向上に寄与しているものと認識しています。一方で、企業価値向上への寄与については、引き続きその実効性を継続的に検証してまいります。

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.69 報酬委員会

指名委員会

■ 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。

■ 指名委員会の審議内容

2025年4月から2026年3月にかけて、指名委員会を7回開催しました。役員に関するサクセッションプランを議論するとともに、執行役候補者推薦および取締役候補者選任に関する内容を決議しました。

なお、指名委員会規則において、委員の過半数は独立社外取締役で構成されるものとし、特別の利害関係を有する委員は議決に加わることができない旨を規定しています。

開催期間	2025年4月1日～2026年3月31日
第1回	・委員長に事故ある場合の代行順位決定 ・年間活動計画
第2回	・サクセッションプラン
第3回	・サクセッションプラン
第4回	・サクセッションプラン
第5回	・執行役候補者推薦
第6回	・執行役候補者推薦 ・取締役候補者選任
第7回	・取締役候補者選任

2025年度の指名委員会では、執行役候補者の選任方法や執行役の体制について重点的に議論しました。これらの内容は翌月以降の取締役会へ報告しています。

また、経営の監督機能をより一層強化する観点から、社外取締役比率の過半数化を継続的に検討してまいります。

報酬委員会

■ 報酬委員会の審議内容

2025年4月から2026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・ガバナンスの充実に努めることを目的とし、個人別報酬など、役員の報酬に関する内容を決議しました。

開催期間	2025年4月1日～2026年3月31日
第1回	・執行役2025年賞与 ・役員報酬 BIP 信託ポイント付与
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	・執行役社長の業績評価方法、および報酬決定方法
第4回	・役員報酬水準、報酬構成検証 ・執行役社長の業績中間評価
第5回	・役員報酬
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。

なお、報酬委員会規則において、委員の過半数は独立社外取締役で構成されるものとし、特別の利害関係を有する委員は議決に加わることができない旨を規定しています。

■ 取締役の報酬

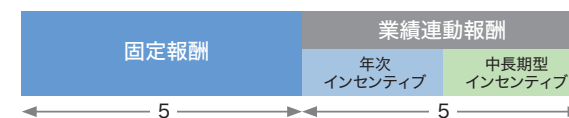
取締役の報酬は、固定報酬のみとなります。

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。

なお今後、報酬体系全体の設計の見直しも検討してまいります。



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及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価して金銭を給付）するものとし、中期経営計画の目標達成へのインセンティブと株主価値向上への貢献意欲を高めるとともに、自社株保有の促進を図るものです。当該株式の交付については、クローバックおよびマルス条項を規程に導入しております。中長期の業績目標は、経営方針を勘案し重要な経営指標（連結営業利益率、連結売上高など）としています。

監査委員会

■ 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。

■ 内部統制の推進

当社は、リスクマネジメントおよび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、会社法に基づく内部統制システムの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・改善活動を関係部門と連携しながら進めています。こうした取り組みを通じて、各拠点における内部統制を強化するとともに、その安定的な運用を図っています。

■ 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での業務遂行状況について、法令や社内規程などに対する準拠性、妥当性、事業活動の有効性、効率性の観点から内部監査を実施しています。

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

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、経営監査部は、監査委員会、会計監査人および子会社監査役と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。

各委員会の出席状況

指名委員会		(2025年4月1日～2026年3月31日)	
氏名	役職	出席状況	
村越 晃	委員長 社外取締役	100%	7回／7回
川上 良	社外取締役	100%	7回／7回
木谷 泰夫	社外取締役	100%	7回／7回
鵜飼 英一	取締役	100%	7回／7回
播磨 悦	取締役	100%	7回／7回

報酬委員会		(2025年4月1日～2026年3月31日)	
氏名	役職	出席状況	
塔下 辰彦	委員長 社外取締役	100%	6回／6回
小松 百合弥	社外取締役	100%	6回／6回
村越 晃	社外取締役	100%	6回／6回
和田 浩美*	社外取締役	100%	5回／5回
鵜飼 英一	取締役	100%	6回／6回
山本 正明	取締役	100%	6回／6回

*委員会委員就任後の出席回数を記載しております。

監査委員会		(2025年4月1日～2026年3月31日)	
氏名	役職	出席状況	
木谷 泰夫	委員長 社外取締役	100%	13回／13回
川上 良	社外取締役	92%	12回／13回
塔下 辰彦*	社外取締役	100%	10回／10回
江上 正樹	取締役	100%	13回／13回
播磨 悦*	取締役	100%	10回／10回

*委員会委員就任後の出席回数を記載しております。

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業務を担当する執行役(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、定期的に確認しています。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は取締役会に報告しています。

■ 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、年に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、取締役会に報告しています。

■ 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(独禁法および取適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、取締役会に報告しています。

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。

【2025年度のコンプライアンス委員会で審議されたテーマ】

- | | |
|------------------|-----------------------|
| ① 個人情報保護関連法違反リスク | ⑤ 適正でない会計処理・財務報告 |
| ② 労働関係法違反リスク | ⑥ 国内外の子会社役員の研修 |
| ③ 品質に係る不正行為リスク | ⑦ グローバル人材育成とマネジメント力強化 |
| ④ 贈収賄関連法違反リスク | ⑧ 子会社トップをチェックする仕組み |

■ 公正取引監察委員会

独禁法および取適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、独禁法および取適法遵守活動の実施計画や実績報告を審議、公正な取引の実効的な統制と教育や啓発活動を監督・指導しています。また、審議内容については、取締役会に報告しています。

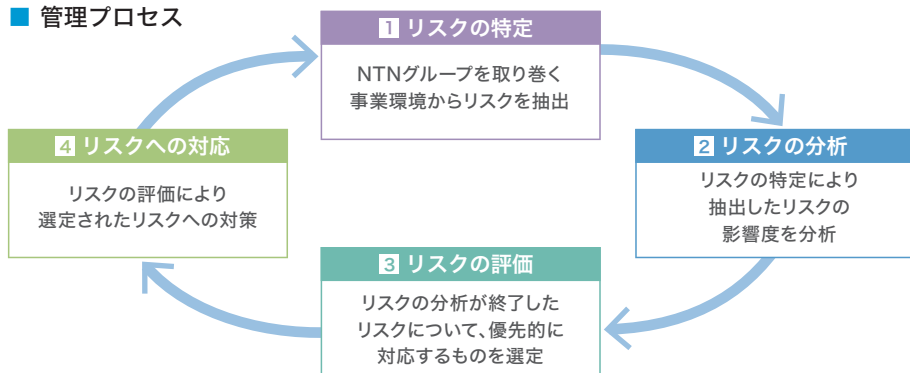
独禁法遵守活動の統括部署である法務部は、公正取引監察委員会の指示のもと、国内の関連部門に対する教育、指導、監査などを実施するとともに、海外各地区の企画・内部統制部と連携して独禁法遵守活動の実施状況を管理しています。

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

当社グループは、事業の持続的成長と中期的な企業価値の向上を実現するため、事業遂行を阻害するリスクの未然防止および発生時の的確な対応を重要な経営基盤と位置づけています。この考え方のもと、「リスク管理に関する基本方針」および「リスク管理規程」を制定し、グループ全体でリスク管理およびBCP/BCM(事業継続計画/事業継続管理)を推進しています。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を委員長とする「リスク管理委員会」を設置し、経営に重要な影響を及ぼすリスクについて「特定」、「分析」、「評価」、「対応」を定期的に確認しています。リスクは20項目に体系的に分類し、管理責任者と推進部門を明確化することで実効性ある管理を行っています。これらの審議内容は年2回取締役会へ報告し、経営による監督を確保しています。

■ 管理プロセス



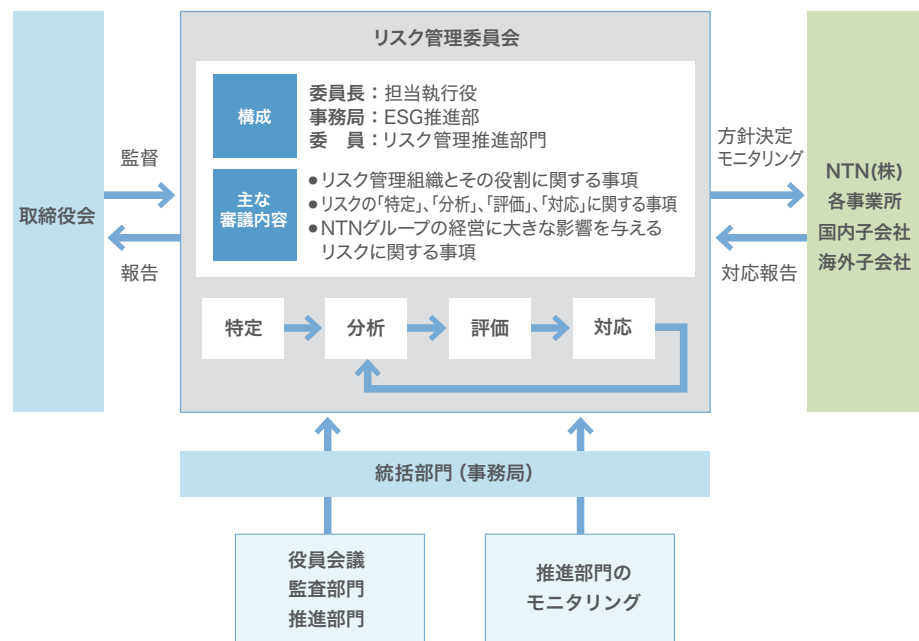
■ 対象となるリスク

- | | | |
|--------------|-----------|----------------|
| 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 情報セキュリティ |
| 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 | |

■ リスク管理体制

当社グループのリスク管理体制は、リスク管理を担当する執行役を統括責任者とし、統括部門・推進部門・実施部門で構成しています。統括部門はリスク管理委員会の事務局として、グループ全体のリスクの「特定」、「分析」、「評価」、「対応」を一元的に統括しています。推進部門は担当業務に関わるリスクの責任部門として、リスクアセスメントの実施、統括部門への報告、関連規程や諸施策の立案、管理体制の整備、担当するリスク管理に関する教育・啓発や子会社への指導・助言を実行しています。

■ 体制図

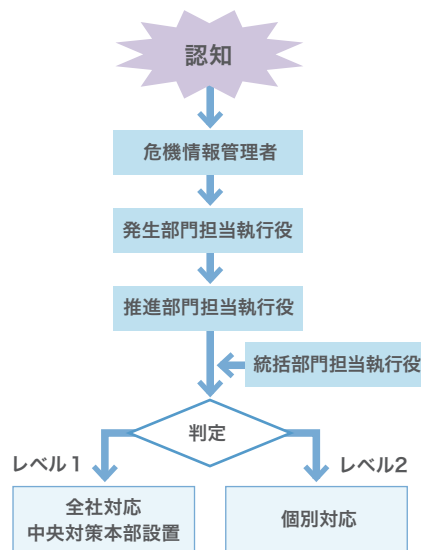


リスクマネジメント

■ 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速やかに担当執行役へ報告します。報告を受けた担当執行役は、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し、経営への影響度を踏まえて危機対策レベルを判定します。経営に対する影響度が極めて大きい場合はレベル1とし、本社に中央対策本部を設置して経営主導による全社対応を実施します。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はレベル2として、発生部門を中心に担当推進部門と連携し、迅速かつ機動的な対応を行います。

■ 緊急事態における意思決定プロセス



中央対策本部設置訓練

当社は、大地震の発生など重大な経営リスク発生時においても被災後のレジリエンスを早期に発揮し、迅速かつ的確な初動対応を行う体制の確立を重要な経営課題と位置づけています。その一環として、社長および全執行役、関係部門長が参加する中央対策本部設置訓練を実施しました。本訓練では、震度7の地震発生を想定し、上記の緊急事態における意思決定プロセスに基づく危機対策レベルの判定により中央対策本部の設置を行いました。従業員の安全確保を最優先に、安否確認や被災状況把握など実践的な対応を行うとともに、経営トップを含む意思決定層自らが危機対応を体感することで、非常時における判断の迅速性と事業継続に関するガバナンス体制の実効性を検証しました。訓練で抽出された課題は規程や手順の見直しに反映し、継続的な改善を図っていきます。これにより、重大災害時における企業価値の毀損リスク低減と事業継続力の強化につなげています。



訓練の様子

■ BCP/BCMの推進

当社は、国内の大規模地震を想定したBCP/BCM活動を通じ、グループ全体の事業継続力の向上に取り組んでいます。国内すべての生産拠点で早期復旧を可能とするBCPを整備し、令和6年能登半島地震での被災経験を踏まえた訓練を継続的に実施しています。さらに、発災から復旧までの対応プロセスを体系的に整理し、BCM活動に活用することで、有事対応力の向上と中期的な事業の安定性確保を図っています。

■ 情報セキュリティの強化

CSIRT体制の強化 セキュリティ対策のグローバル展開

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、「情報セキュリティ基本方針」を定めています。

当社は、ICT戦略部担当執行役が情報セキュリティ全体の責任者として、戦略・運用・インシデント対応を統括し、担当執行役から取締役会へ直接報告しています。また、情報セキュリティ監督機能については、執行役を統括責任者とするリスク管理委員会から取締役会へ報告する体制を確立しており、取締役会はサイバーリスク、重大インシデントなどの定期報告を監督しています。

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、グループ全体で統一されたセキュリティガバナンスの確立を目指し、地域別CSIRTの構築と展開を進めています。また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）を運用しています。

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。

[WEBサイトの関連情報](#)

[NTN基本方針](#)



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。

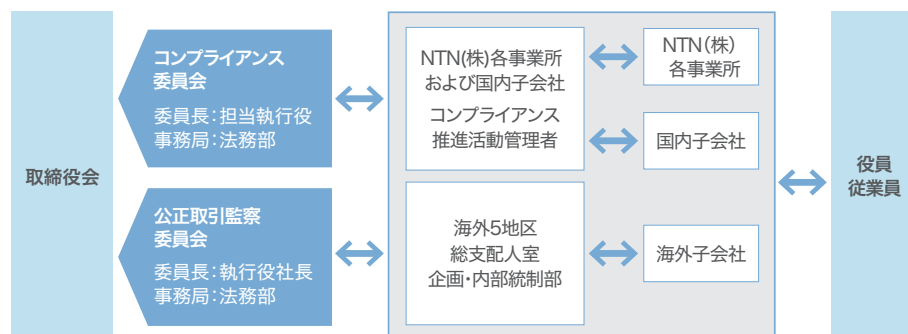
当社においては、コンプライアンスを各国の法令遵守に加え、社内規程、社会的規範も遵守することと捉えており、役員および従業員が遵守すべき行動の指針を「業務行動規程」に定めています。

■ 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

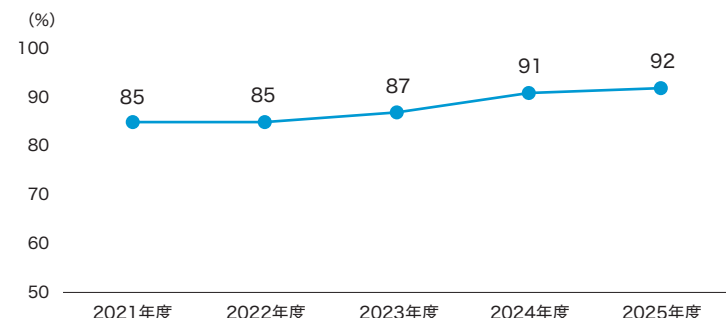
当社グループは、2017年度より不正防止活動の一環として、関係会社社長のコンプライアンスに関する姿勢と組織風土について、従業員の評価を調査しています。

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されており、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、2025年度は15社(国内5社、海外10社)の従業員約1,200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、独占禁止法違反をグループ全体のリスクと捉えており、独占禁止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禁止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。

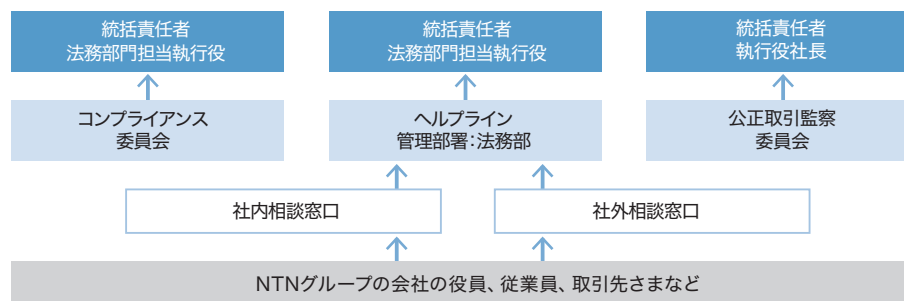
今後も引き続き研修内容などの充実を図り、役員・従業員の啓発を通じて、公正で自由な競争の実現を図ります。

■ ヘルプライン(内部通報制度)

法令や業務行動規程、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、業務行動規程遵守に関する疑問や意見を受け付ける手段、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、2026年の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および通報体制の周知など、法の趣旨に沿った運用を行っています。2025年度の内部通報件数は27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程ガイドブックやイントラネット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92%でした(2025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他の取り組みは、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>