



NTN 株式会社

社外取締役との対話

2026 年 1 月 20 日

イベント概要

[企業名]	NTN 株式会社
[企業 ID]	6472
[イベント言語]	JPN
[イベント種類]	アナリスト説明会
[イベント名]	社外取締役との対話
[決算期]	
[日程]	2026 年 1 月 20 日
[ページ数]	22
[時間]	13:00 – 13:57 (合計：57 分、登壇：28 分、質疑応答：29 分)
[開催場所]	インターネット配信
[会場面積]	
[出席人数]	
[登壇者]	8 名 取締役 代表執行役 執行役社長 CEO（最高経営責任者） 鵜飼 英一（以下、鵜飼）

サポート

日本 050-5212-7790
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptasia.com

取締役 代表執行役 執行役 CFO（最高財務責任者）

山本 正明（以下、山本）

グループ経営本部 コーポレート・コミュニケーション部長

長尾 立雄（以下、長尾）

グループ経営本部 コーポレート・コミュニケーション部

高下 和久（以下、高下）

社外取締役

小松 百合弥（以下、小松）

社外取締役

村越 晃（以下、村越）

社外取締役

木谷 泰夫（以下、木谷）

社外取締役

塔下 辰彦（以下、塔下）

サポート

日本

050-5212-7790

フリーダイヤル

0120-966-744

メールアドレス support@scriptsasias.com



登壇

長尾：それでは、定刻となりましたので、開始いたします。本日はご多忙のところ、当社 NTN 株式会社社外取締役との対話にご参加くださり、誠にありがとうございます。

初めに、本日の目的を申し上げます。資本市場の皆様と当社の社外取締役が建設的に対話されることで、ガバナンス強化と持続的な企業価値向上への理解促進につなげたい所存です。本日は何とぞよろしくお願い申し上げます。なお、終了は 14 時を予定しております。

それでは、本日出席しております社外取締役をご紹介いたします。初めに、取締役会議長、小松でございます。

小松：小松でございます。よろしくお願いいたします。

長尾：指名委員会委員長、村越でございます。

村越：村越でございます。よろしくお願い致します。

長尾：報酬委員会委員長、塔下でございます。

塔下：塔下でございます。よろしくお願いいたします。

長尾：監査委員会の委員長、木谷でございます。

木谷：木谷でございます。よろしくお願いいたします。

長尾：続いて、弊社取締役 代表執行役社長、鵜飼でございます。

鵜飼：鵜飼でございます。よろしくお願いいたします。

長尾：同じく、取締役 代表執行役の CFO、山本でございます。

山本：山本でございます。よろしくお願いいたします。

長尾：事務局は私、コーポレート・コミュニケーション部の長尾と高下で務めますので、よろしくお願いいたします。

高下：よろしくお願い致します。

サポート

日本 050-5212-7790
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptasia.com

長尾： それでは早速、対話を始めたいと思いますが、皆様より事前に多くのご質問をいただいております。誠にありがとうございます。本日はお時間も限られているため、初めにいただいたご質問をご紹介します、その内容に関係します出席者、塔下、木谷、村越、小松の各社外取締役より順に回答申し上げます。そのあと、あらためて皆様からのご質問をまとめてお受けしたいと思います。

3-(1) 事前質問



■ 現中期経営経営計画「DRIVE NTN100」Finalの各施策への取り組み

- ① 現経営陣の手腕に対する評価（評価できる部分、改善余地を感じる部分）
- ② 経営スピードに関する課題と改善状況（具体的な事例を踏まえて）
- ③ 構造改革に対する評価

©2025 NTN Corporation 11

それでは早速、一つ目のご質問をご紹介します。今の中期経営計画、DRIVE NTN100 Finalの各施策への取り組みにつきまして、ご質問をいただいております。現経営陣の手腕に対する評価、経営スピードに関する課題と改善状況、構造改革に対する評価の3点です。

これらの内容については、塔下取締役より回答いたします。塔下取締役、よろしくお願いいたします。

塔下： では、私から今のご質問内容につきまして、ご説明をさせていただきたいと思います。

まず一つ目の現経営陣の手腕への評価ということでございますが、一言で申しますと、この事業構造改革に向けた強い意志、そして、取り組みの状況を大変評価しているところであります。

もちろん、この中期経営計画が策定された時点からしますと、さまざまな経営環境が大きく変化していると考えております。米国の関税問題であり、さまざまな地政学的なリスクに対する対応等々、考慮すべき点は多々ございますが、その中でもこの構造改革に取り組む意思というものは変わらず、これが執行現場に対する強い思いで進めていると感じております。

サポート

日本 050-5212-7790
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptasia.com



稼ぐ力の強化ということも大変重要でありまして、これに対しては、売価の適正化、そして、原価の低減といったところでもしっかりと取り組んでいただいているのではないかと考えます。

われわれがよく課題にいたします、在庫の適正化につきましては、やはり意識そのものが現場にまで下りていって変わっていくということが非常に重要な要素でありますし、製販と一体となった取り組みを強化するという意味では、多少時間かかっていることもあろうかと思いますが、少しずつ進んできているのではないかと評価をしております。これから在庫削減に向けても、さらなる取り組み強化を図っていただきたいと感じているところであります。

続きまして、今も話題にしました、この経営スピードに関する課題と改善状況につきまして報告したいと思います。いろいろ課題を抱えておりました不採算事業に対する手当ということでは進捗していると思います。特に欧州、そして、米国における手当ということも進んできているとは評価しております。

これから本丸であります国内の構造改革。こちらに取り組んでまいることになると思いますが、全体構想はまとまりつつございますので、これからその執行に向けて、鋭意加速していただきたいと考えております。

実行のスピードという意味では、やはり先ほど申しました構造改革に対する従業員の意識というのが非常に重要でありまして、これにはなかなかすぐということはいりませんが、徐々に加速しております、モメンタムも回り始めているのではないかと感じております。

これから構造改革を行うにあたって、外部の環境は待ってくれませんので、われわれのスピードでやっていると、なかなか成果は出ません。どうしても脆弱な組織とか、脆弱な体質のその底にアゲンストの風がどうしても増えてくるということになりますので、そういう意味では、早くその脆弱な部分を解消する意味で、そちらの取り組みをいっそう加速していくということは大変重要かと思えます。

エリアごとに、市場ごとに、さまざまな環境変化というのは常に起こっておりますので、この中期経営計画の中でも年度ごと、あるいはクォーターごとに臨機応変に対応を変えていって、アクセルとブレーキを踏む場合もいろいろあろうかと思いますが、そういうことを柔軟に対応していくことが必要なのではないかと思えます。そういう意味では、日頃から、誰が、何を、いつまでにやっていくかを徹底していただくようお願いしているところでございます。

最後に、三つ目にご紹介ありました、構造改革全体に対する評価についても触れておきたいと思えます。先ほど申しましたように、欧米、そして、中国等々の海外の赤字の事業に対する手当は、お

サポート

日本

050-5212-7790

フリーダイヤル

0120-966-744

メールアドレス support@scriptsasias.com



おむね予定どおり進捗していると報告しておりますが、構造改革にずっと取り組みますと、どうしても構造改革そのもの、これはあくまでも手段でありますけれども、これが目的化していくという側面も拭いきれないところがございます。これはすでにわれわれもウォッチしながら、いろいろな構造改革の成果が具体的に効果として発現できるように、その検証をしっかりとやってまいりたいと思います。

改革は、何のためにこの構造改革をやっているのかということを常に外さぬように、外部の事業環境に左右されない収益構造をいかに作り上げていくかということに向けて、しっかりと取り組んでまいりたいと思っています。

24年度の計画のスタートから、組織の改編も行ったわけなので、これをしっかりと組織の壁を越えて、いろいろな情報共有、そして、方向性に向けた、ぶれのない活動を行っていくことが極めて重要かと思っておりますので、それをしっかりと検証してまいりたいと考えている次第でございます。

以上、取りまとめて、この3点についてご報告をさせていただきました。以上でございます。

3-(2) 事前質問



■ 自己資本と他人資本のバランス

① 財務規律への関与

■ 低ROE・PBRへの見解

① ROE・PBR改善に向けた取り組み

② 最適なキャッシュアロケーション構築に向けた取り組み

©2025 NTN Corporation 12

長尾：塔下取締役、ありがとうございました。

続きまして、財務規律への関与ということで、ROE・PBRに対する見解に関しまして、木谷取締役からご回答をいただきたいと思っております。木谷取締役、よろしくお願いいたします。

サポート

日本 050-5212-7790
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com



SCRIPTS
Asia's Meetings, Globally

木谷：木谷でございます。それでは私から。まず一つ目は、財務規律への関与という問いでございます。そちらについて、われわれ社外取締役がいかに関与しているかということだと思えます。

そもそも財務規律は攻守のバランスのとれた進捗が成されているかというところをチェックしているわけではございますが、一定方向のバイアスが強くなると、安全性とか別の観点での怠りが見えたりする場合に、しっかり意見を申し上げないといけないということかと思っております。

現状はやはり取締役会が中心になりますが、毎月行われているその場では、事業計画の進捗、各種指標の KPI の進捗の説明がなされます。その折に、先ほどの観点で、例えば、自己資本であるとか、在庫であるとか、営業利益ベースを伸ばしていくが故に、今度は負債が増えているかとか、そういういろいろな観点から数字をチェックし、活発に意見交換が成されております。現状では、その財務規律への社外取締役の関与というのはしっかりと成されている状況ではないかと私は思っております。

さらにその上で、弊社の現状についてどう評価しているかということについて簡単に触れさせていただきますと、一つは、D/E レシオという大きな指標があります。安全性の観点なのですが、足元、CB の償還もあったので、0.9 水準だったものが 0.7 台になってきているので、これは十分、一般の指標から比較しても許容できる範囲にあるかなと。あと、トランプ関税等、非常に厳しい売上の状況にある中で、しっかりと利益体質を維持しながら、妥当な財務規律を最低限守ってきているのが足元の状況かなと理解しております。

ただ、在庫削減については、今後の金利高とかを想像すると、もう一段、進めていく必要性があるかと思えますし、自己資本が低い水準にあるのは弊社の弱点であり、これは利益を積み上げていけないといけないのですが、時間軸を要しますので、この在庫の削減であるとか、今後の自己資本の充実というのが、一番大きなテーマになってくるのではないかなと。

あと、キャッシュフローはしっかりと保ててきておまして、足元、投資キャッシュフローはむしろ抑制的にやってきているかなと認識をしておりますが、今後はやはり営業キャッシュフローをしっかり構造改革の中、もう少し一段高いレベルに上げた上で、償却ぐらいの年々の投資キャッシュフローと投資というのはしっかりやっていくのがバランスのとれた方向性かなと、このように思っております。

それから、もう一つのご質問、ROE・PBR 改善に向けた取り組みおよびキャッシュアロケーションの構築に向けてということだと理解しております。まず PBR について申し上げますと、ご存知のように、これは株価の純資産倍率でございますから、われわれとしては株価そのものを願う以外ない

サポート

日本 050-5212-7790
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptasia.com

のですが、それに向けてしっかりとした株主に対する還元の姿勢だとか、そういうことを示しながら、いかに収益を上げていくかと。

したがって、ROE ということになるかと思うのですけれども、残念ながら、構造改革もあって、なかなか ROE の水準は評価できる状況にはないというのが実情でございます。この構造改革の結果をしっかり出していくことで、次に向けては、純利益ベースの利益水準を上げて、ROE を早く 8% の水準に。そこから先になれば、PBR との相関関係も生まれてきますので、この辺りをしっかり早期に実現するように目指していくことが課題なのかなと、このように理解しています。

あと、先ほど申し上げたように、その結果として、営業キャッシュフローがしっかりと安定して上がってくることが、次のメリハリのつけた投資によって、将来の競争力とか成長基盤を構築していくことになるのではと考えております。こういった点については、ほぼ毎回の取締役会で社外取締役の皆様の活発な意見の下、ガバナンス機能はしっかり利いている状況かなと理解しております。以上です。

3-(3) 事前質問

NTN

■ 次期中計の方向性

- ① 次期中計の取締役会における議論
- ② 次期中計に期待すること

■ 取締役・執行役の選任方針とプロセス

- ① 外国籍も含めた役員のダイバーシティに関する考え方
- ② NTN のサクセッションプランの評価や課題

©2025 NTN Corporation 13

長尾：木谷取締役、どうもありがとうございました。

続きまして、三つ目の質問に入ります。次期中期の方向性および取締役と執行役の選任方針とプロセスということで、この点に関しましては、まとめて村越取締役からご回答いたします。村越取締役、よろしくお願いいたします。

サポート

日本 050-5212-7790
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptasia.com

 **SCRIPTS**
Asia's Meetings, Globally

村越：次期中計の方向性に関してでありますけれども、26年度が今中計の最終年度ということで、その次の中計の議論というのは、執行側では年末から議論の開始が成されたと理解しております。取締役会としましても、26年度に関しましては、執行側とよく理解と意見をすり合わせた上で、次期中計の策定に対して関与していきたいと思っております。

次期中計に期待することではありますが、今中計は構造改革をやりきるというところで一致していると思います。そのような意味では、今中計中に構造改革をきっちりやった上で、次の成長戦略を議論していきたいと考えています。

その中では、先ほど木谷取締役がおっしゃった、ROE8%、さらには10%というのが目標となりますが、その早期達成でありますとか、事業構造の変革。これは主として、より採算の高いアフターマーケットへのビジネス拡大というようなものに向かって、どういう形で戦略が立てられるかということをご期待しております。

外部環境が非常に厳しい中で、外部環境に左右されにくい企業体制を確立するというところで、構造改革そのものは今中計中にやり切ると申しましたが、常に環境変化がある中で、どのような企業体制を作っていくかというのは継続した課題だと議論しております。

続いて、取締役、執行役選任方針とプロセスという件であります。一番上の外国籍も含めた役員のダイバーシティに関する考え方については、すでに取締役・社外取締役も含めたジェンダーでありますとか、バックグラウンドについては、現行の中では適切なバランスがとれていると考えております。もちろんグローバルで展開している会社でありますから、外国籍も含めた役員というのは、今後、継続的に検討した上で、多様性を確保していきたいと考えております。

それと、取締役執行役のサクセッションプランの評価や課題であります。執行役および取締役は、スキルマトリックスを用いて、経営層の状況把握に努めて、必要なキャリア形成のために異動でありますとかを通じて育成を図るべく、執行側と協力しております。

指名委員会としても、次世代の経営を担う人材というのを、ここ3カ月、4カ月、継続して執行側とも意見交換を行いながら、どういう人材が次のNTNの経営を担う人材であるかということについて、議論を重ねている最中でございます。以上でございます。

サポート

日本 050-5212-7790
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptasia.com

■ 委員会構成における社内取締役の役割と評価

- ①各委員会に社内取締役が含まれているメリットとデメリット

■ 社内・社外の情報格差是正に向けた課題と取り組み

- ①社外取締役をサポートする工夫
- ②事務局の陣容や機能の課題（改善余地）

■ ガバナンス全体の課題と改善の方向性

- ①ガバナンス体制における改善点

©2025 NTN Corporation 14

長尾：村越取締役、どうもありがとうございました。最後に、各委員会の構成における社内取締役の役割、それから、社内外の情報格差是正に向けた課題と取り組み、それから、ガバナンス全体の課題とその改善の方向性といった点に関しまして、議長の小松取締役より回答をいただきたいと思っています。小松取締役、よろしくお願いいたします。

小松：小松でございます。よろしくお願いいたします。まず、第1点目の委員会構成における社内取締役の役割と評価ですけれども、こちらにありますとおり、最大のメリットといいますと、やはり社内事情です。

例えば、私の場合は報酬委員会の委員でございますが、取締役は取締役会の際にお会いすることはありますけれども、特に執行役の方々のパフォーマンスを評価するにあたりまして、やはり社内取締役の方から直接お話を聞ける、もしくは課題なり何なりあった際に、迅速に情報共有が可能であるという点を考えますと、やはり少なくとも報酬委員会ですとか、もしくは指名委員会において、社内の人材について、より深く理解している社内取締役がメンバーだということは最大のメリットだと考えております。

一方、デメリットとしましては、特に社内取締役の数が多いとか、もしくは現時点ではそういうわけではないのですが、一般的にワンマンのような社内取締役の方がメンバーにいらっしゃった場合、執行側の意見や、判断に忖度する危険性が高いというのが最大のデメリットだと思っております。

サポート

日本 050-5212-7790
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptasia.com

今後に関しましては、委員会の中で、もちろん社内取締役の人数が多くならないようにする、ですとか、社内取締役以外へのヒアリングですとか、そういったことを今よりももう少し活発にしたほうがいいのではないかと考えておりました、そういう方向で動きたいと思っております。

続きまして、社内・社外の情報格差是正への課題や取り組みということに関してですけれども、現時点において、情報格差を埋めるために、会社として提供されていることを申し上げます。

まず、社外取締役に対して、社長と経営企画担当の執行役から、少なくとも重要会議体、要するに経営会議ですとか執行のみが参加している会議で、どのような議論が成されたかとか、問題点ということの説明をいただく機会があります。もちろん、資料も拝見できますし、口頭ではございますが、詳しく説明をしていただいているので、どういったことが経営課題として議論されているとか、その判断プロセスについて十分情報を得られる状況にあります。

それ以外にも、実際に私が例えば就任したときには、経理部門の方々だとか、財務部門の方々の部長以下のメンバーに直接ヒアリングする機会をいただいたり、人事部門に今どのような形の制度を実施しているかとか課題といった個別ヒアリングの機会があります。

加えまして、基本的に現場といいますか、拠点訪問に関しては極めてオープンでして、国内外の拠点を希望すれば、いつでもアレンジしてまいります。実際に現場の方の意見を聞いたり、直接、課題や問題点というものを発見する機会を十分にいただいているように思っております。

あと、運営改善ということに関しましては、議長に就任して以来、定例報告の効率化ということを図っております。逆に余った時間やほかの時間で経営判断の妥当性や海外事業など、重要テーマの審議時間に多くの時間を割いたり、もしくは社内施策の進捗を、定性・定量の両面でモニタリングする仕組みをきっちりしたりとか、もしくはタイムリーに対応するとか、どんな経営判断を促す、提言をする機会をいただいているという形で、情報収集と意見を言う場を十分確保していただいていると思います。

ただ、改善余地としては、画面にあります事務局のところですか。やはり人数が足りないということもあるかと思うのですけれども、取締役会でもっと深く議論するために、焦点を明確にしたりですとか、説明資料を含めて議案の中身のクオリティを上げるということに関して、現事務局の体制では、なかなか行き渡ったサポートができていないのではないかと考えておりました、この点に関しては、今後強化をしていただきたいと思いますと思っております。

サポート

日本 050-5212-7790
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptasia.com



最後に、ガバナンス全体の課題と方向性に関してです。課題としましては、私自身としては海外子会社のガバナンスと、あと、海外子会社にかかわらず、現場における内部統制のところの強化が必要だと感じ、それを申し上げております。

現状、モニタリングの仕組みというものに関して、国内はかなり整備されておりますし、取締役会でもできていると思うのですが、海外を中心に、子会社というところに関しましては、モニタリングの体制ももちろんですが、そもそもの内部統制のレベルアップが必要だと考えております。特に海外を中心とした、まず一線ですね。一線でその内部統制システムの整備とか、あとは現場で何がいけないかというのわからずに、不適切な処理をしているケースも見られましたので、現場への意識改革と浸透というのを推し進めていただいている状況でございます。

それに加えて、いわゆる海外子会社ですとか、二線の統制、実行、モニターを適切に行うために、それぞれの方々のスキルレベルを上げていただかなければいけないということがございます。そちらに関しても人材育成ですとか、適切な人員がないのであればリプレースするというのを積極的に推し進めていただいていると思っております。

二線といいますか子会社に関しましては、2.5線といいますか本社もきっちり状況把握ができるようにするとか、二線の内部統制に関して支援をするといったことについても強化をしていただきたいと思っておりますし、今取り組んでいただいている状況でございます。

あと、課題としましては、ダイバーシティということもありますし、海外事業が極めて大きい弊社では、取締役会はもちろんのこと、実際の執行サイドでも海外人材の登用ですとか、人材獲得、育成などについて、現場および取締役会の多様性を推し進めていただくことが改善点として挙げられており、それに関しては手を打っていただいていると考えております。以上でございます。

長尾：小松取締役、どうもありがとうございました。

サポート

日本 050-5212-7790
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com



質疑応答

長尾 [M]：以上で、事前にいただいておりますご質問に対しましてご回答申し上げましたので、これより、本日までご参加されている方々からの質疑をお受けしたいと思います。

それでは、野村アセットマネジメントの蒲生様、ご質問ありがとうございます。よろしくお願いいたします。

蒲生 [Q]：野村アセットマネジメントの蒲生です。いつもいろいろありがとうございます。二つほどお伺いしたいと思っています。一つ目は、先ほど小松様が、海外の内部統制のレベルアップが必要とおっしゃっていたかと思えます。具体的に何が足りていないのか、どうしなくてはいけないのかというところをお話できる範囲内で、先ほどの話だと若干抽象的でわかりにくい部分がありましたので、今後の参考のために、何をしなければいけないのかというのを一つお教えてください。

二つ目なのですが、木谷様は今回監査委員会に所属されているということで、2年前に起こった堀正工業の話です。堀正工業の不正を受けて、国内の内部監査というのをどのように見てらっしゃるのかというのを、少し具体的な事例も合わせてお教えいただければと思います。以上2点よろしくお願いいたします。

長尾 [M]：蒲生様、ありがとうございます。2点とも監査委員長の木谷取締役からお答えいただくことでよろしいでしょうか。では、木谷取締役、よろしくお願いいたします。

木谷 [A]：海外の内部統制について申し上げますと、まず小松から説明がありましたように、国内についてはかなりの頻度で巡回して、第三線として経営監査部であったり、われわれ監査委員メンバーが目視やインタビューをして、しっかり捕捉すること、第一線、第二線にフィードバックすることで、モニターがしっかり利いている状況なのですが、やはり海外は陣容的には、なかなか一巡するにも、ヨーロッパ、アメリカ、ASEAN、インド、中国と、それ以外にも拠点としては南米にあたり、中東にもございます。

いろいろなエリアにあるので、日本本社からのモニタリングを十分に利かせるには、マンパワーとしては限界があります。その枠組みの網目の密度をしっかりと上げるよりも、やはり第二線であるエリアごとの内部統制機能、これがたぶん第二線でしょうし、各社における内部統制。この2点は、より強化して体制を組まなければいけないかなと思っています。

サポート

日本 050-5212-7790
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptasia.com

そういう意味では、いろいろな地域で、例えば在庫の取り扱いの仕方の間違いなどが、なかなか発見できないでいたというような事象も発生しているので、それぞれのエリアの第二線の内部統制機能を強化する取り組みを今、プロジェクトを組んでやっていただいています。

並行して、各社における一線として、そういう内部統制の重要性とか、それを担う人たちの充実というのも同時に図っていただいているという状況がありまして、国内の三線との連携を深めながら、企業全体としてのグローバルでの内部統制がしっかり整っている状況を今、取り組んでいただいているところでございます。この点については、ご説明これでよろしゅうございますか。

蒲生 [Q]：補足的にお伺いしたいのですが、私も昔、経理マンでして、会計監査とはまた違うものの基本的にはやはり、帳票をベースにして、バウチャーをチェックして、いろいろな商取引のチェックを行うと。そのデータをちゃんとそろえて、いろいろチェックをかけるというのが監査の基本的な部分だと理解はしておるのですが。

この二線の部分の強化というところで、やはりシステムの整理ができていない地域と、そうでない地域というのがあると思います。もし具体的にお話できるならありがたいのですが、例えば、地理的に弱いところ、強いところ。やはりこの辺りはもう少し強化して、何かをやっていかなきゃいけないという部分があれば、補足的にお伺いできることは可能でしょうか。

木谷 [A]：現段階で申し上げますと、例えば、成長著しいインド地区。弊社としても、これからまだ拠点を作ったり、製造体制を作ったりと、R&D を作ったりという状況でありまして。成長著しいものですから、その流れについていけるだけの内部統制という意味では、後追いになっている状況があるので、それは致し方ない部分ではございますが、強化していかないといけないゾーンかなと思っております。

それから、ASEAN というくくりでいうと、国がまたがっているんで、それぞれの国をまたいで、第二線としての地域の内部統制をかけるという観点では、今課題として捉えられている状況です。アメリカにおいては、在庫管理の問題がありましたので、それを修正するのをきっかけとして、再度強化している状況があると。ヨーロッパは以前から内部統制については、一定程度の信頼性が高いと認識しておりますし、中国もレベルが高い状況にあらうかと理解しております。これぐらい地域間では格差がある状況でございます。お答えになりましたでしょうか。

蒲生 [M]：はい。わかりました。ありがとうございます。

木谷 [A]：それから、堀正の件を受けて、これについては弊社にとって大事な代理店様の粉飾であったという事象でございまして、その相手様の金融機関も検知できなかったのですけ

サポート

日本

050-5212-7790

フリーダイヤル

0120-966-744

メールアドレス support@scriptsasias.com

ども、われわれも商取引を通じて、その気配に問題性なりを感じるができなかったのかという観点では見直しております。お客様の財務諸表とかをちゃんと確実に毎回もらうということをあらためて強化して、営業体に対して、この監査委員会から財務諸表の見方みたいなことをレクチャーするというようなこともやらせていただいております。

一方で、やはり定性的な情報をしっかりと日々捉えているということが大事なので、毎年、各代理店とのお取引の継続にあたって、しっかり協議をして、許容できる売上の範囲を検証するということが今、ルーティンとして各自されておりますので、この事案を踏まえて、強化してきたという状況は足元でございます。

蒲生 [M]：了解しました。以上で結構です。ありがとうございます。

長尾 [M]：蒲生様、木谷取締役、どうもありがとうございました。三菱 UFJ 信託銀行の下森様、ご質問よろしくお願いたします。

下森 [Q]：三菱 UFJ 信託銀行、下森でございます。本日は貴重な機会いただきまして、ありがとうございます。

村越様への質問になると思うのですが、取締役会のダイバーシティのところ、日本人ではない方というところの検討は、ということなのですか。過去のノートとかを見ていると、この話はもう 10 年ぐらい前からあって。

非常に、御社の場合、グローバルに展開されて、海外売上も多い中で、日本人ではない方の取締役の登用というのでもいいのかなと思うのですが、こちらは内部で抵抗があるということなのか、あるいは、なかなかいい人が見つからないということなのか、条件が合わないということなのか。何かこの辺り、ずっと議論されている中で結論がなかなか出ないというところは、何が障害になっているのか、もう少し教えていただいてもよろしいでしょうか。

長尾 [M]：下森様、ありがとうございます。それでは、村越取締役、お答えいただけるでしょうか。

村越 [A]：私どもの指名委員会で常に議論している中で、一般的な意味でのダイバーシティというのは、多様性を担保しながらいろいろな意見を集約する、ないしは見方を多角化するという意味で非常に重要であるという認識はもちろんしております。その中の一つとして、例えば、ジェンダーであったり、ナショナルの問題があるという認識は常にしております。

サポート

日本 050-5212-7790
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptasia.com

ご指摘のとおり、当社は売上の過半が海外ということもあって、当然、グローバルな観点が必要だとは思っておりますが、現時点で何か障害あるというよりは、現時点でこの人が、というような候補がなかなか挙がってこないということが一つあるかと思っています。

一つの考え方としては、当然のことですが、取締役のダイバーシティの一つ前の段階で、例えば、執行役のダイバーシティがどうなのかという議論はあると思います。その中で現実にご覧になっておわかりになるように、執行役も全員日本人で構成されているという問題があります。

これは企業統治の問題というか、海外も含めた会社の指揮命令系統の中で、具体的に過去に例があったとは伺っておりますけれども、なかなかうまく機能しなかったと聞いておりますので、その辺がまず第一歩なのではないかなと思っております。お答えになっておりますでしょうか。

下森 [Q]：ありがとうございます。逆にいうと、取締役も執行役も日本人でも、今のところはグローバル展開には特に問題はないので、そこは早急に何か考えないといけないというようなものでもないという、こんな理解をしておいていいのでしょうか。

村越 [A]：おっしゃるとおりだと思います。現時点で、結果として日本人で構成されていることが大きな当社の問題あるいは課題になっているということはないと思っています。ただ、将来にわたって、本当にそういう感覚でいいのかという課題意識というのは常に持っていなきゃいけないなと感じております。

下森 [M]：大変よくわかりました。ありがとうございます。私からは以上です。

鵜飼 [A]：すみません。鵜飼ですけれども、今ご質問いただいた下森様のご質問に対して、過去の経緯を補足で説明をさせていただきたいと思っております。

15年ぐらい前から、われわれもグローバルで、各地区でシニアマネジメントの経営人材がおりますので、そういうものの中から、日本で勤務をしてもいい、日本で勤務をしたいという方々に、逆志向といえますか、日本に来ていただいて仕事をするというようなこともやりました。また、現地でプロフェッショナル経営者の方を、一般の給与体系とは違うような体系で雇用をして、その方の実力を見ながら弊社にどのようにうまく経営に資するような形で加えていただけたのかというようにトライ・アンド・エラーをずっとしてきました。

そこで私は思う課題は、ヘッドクォーターというものをどこに置くかがあります。日本にヘッドクォーターがあることによって、海外の方がご家族を連れてきて、そこで勤務をされるということに対するいろいろな難しさとか。仕事そのものだけではなくて、その方の生活、人生そのものが大きく変わってしまうと。

サポート

日本

050-5212-7790

フリーダイヤル

0120-966-744

メールアドレス support@scriptasia.com



ですから、ダイバーシティといいますか、われわれが海外で7割以上のビジネスをさせていただいている中で、それに合ったようなマネジメント形態をやっていききたいというのは本当に思っていますし、そういうトライ・アンド・エラーをしてきたのですけれども、現時点でそこにうまく今の目的に合致したような形で、外国籍の人材をうまく日本で働いていただくという形での適用がまだできていないということです。

決してそれが不必要とは思っていませんし、いろいろな発想を通じて、日本にいていただいた期間にいろいろな仕組みを作ったりしたのですけれども、その方が経営陣といいますか、役員として日本でやることに対するまだ成功事例が出せていないというのが現状だと私は認識しております。少し補足で説明をさせていただきました。ありがとうございます。

下森 [M]：ありがとうございます。現場では現地の方を活用されていらっしゃるということで承知いたしました。ありがとうございます。

長尾 [M]：ありがとうございます。下森様、村越取締役、どうもありがとうございました。続きまして、三井住友トラスト・アセットマネジメントの宮崎様、ご質問よろしくお願いたします。

宮崎 [Q]：本日はお時間ありがとうございます。私から1点質問させていただきます。ご回答は、社外取締役の方どなたでも結構です。ご意見をお持ちの方にコメントいただければと思います。

統合報告書の社外取締役の方と執行役のクロストークというのを拝見しました。活発な議論が行われていることがわかる内容だったと思います。一方で、議論の内容に関していうと、生産現場のオペレーションに関する内容がややウエイトとしては多かったかなと感じています。

私、もしくは株式市場も同様かと思えますけれども、近年、事業環境の枠組みが大きく変化していることへの課題認識というのがあります。具体的には、内燃機関からEVへのシフト、日系メーカーの競争力低下、それから、新興国の競合がキャッチアップしつつある、競争力を向上させてきているといった辺りが近年の変化と認識をしています。

こうした事業環境の枠組みそのものが変化していることへの中長期の経営方針について、社外取締役の方の課題認識や、あるいは取締役会でどのような議論がなされているか、ご紹介いただけるとありがたいと思います。統合報告書ではアフターの比率40%を目指す点についてのやり取りが一部、記載ありますけれども、どのようにアフターを上げていくのかといったような議論の紹介でも結構です。

今後、NTNがどこを目指していくか、また、具体策がどこまで詰まっているか、骨太の議論をご紹介いただけるとありがたいです。よろしくお願いたします。

サポート

日本

050-5212-7790

フリーダイヤル

0120-966-744

メールアドレス support@scriptasia.com



長尾 [M]：宮崎様、ありがとうございました。それでは今、統合報告書をご紹介いただきましたので、クロストークにご対応いただきました塔下取締役からお答えをお願いいたします。

塔下 [A]：では私から回答させていただきたいと思います。私も今考えておりますのは、おっしゃいますとおり、いろいろな事業環境の変化、そして、それに応じた枠組みの変化ということをしていかなきゃいけないと認識をしております。

EV も、当初の計画よりは電動化のスピードそのものもかなり減速しておりますが、大きな流れそのものは変化してないと感じておりますので、そういったことを個別の事象と全体の流れをよく見極めながら、当社の体制をどう持っていくかということが非常に重要かと思っております。

まずは、この中計の中でも、企業体制の強化という観点では、取りあえず、北米、それから、欧州等々の事業として収益的に苦しい状況のところをまず手当していくと。そして、体制強化を図るということではありますが、先ほど、私の報告の中で申し上げましたように、やはり将来考えたときの人口減、その市場の縮小が起こるであろう国内の市場に対して生産体制をどうしていくかということが非常に重要かと思っております。

ご指摘あった、国内外でどのようなサプライチェーンを再構築するか、国内の生産体制をどうしていくかということが非常に課題だと私も考えておりますので、そこにおいて、今議論を常々させていただいているところであります。

将来的には、それぞれの市場、そしてこれから伸びていくマーケット。例えば、インド市場のような想定される場所に、いかに早めに手を打っていくかということを考えながら、これから次期中期経営計画の中でそれを織り込んで、われわれの方向性を定めてまいりたいと考えております。お答えになっていますでしょうか。

宮崎[M]：なっております。非常によくわかりました。ありがとうございます。以上です。

長尾 [M]：同じくクロストークに参加いただきました、小松取締役から何かございましたら、補足等ございましたら、お願いいたします。

小松 [A]：もうすでに塔下さんがしっかりお話いただいているので、問題はないと思うのですが、あえて付け加えるとすれば、現状、構造改革はしているものの、成長戦略の実効性というものが、まだマーケットに証明されていないところだと私は思っております。

その一つとしては、アフターの拡大ですけれども、塔下さんもおっしゃったように、ジオグラフィカルなビジネスポートフォリオの見直しもこれから必要だと思っております。あと、自動車 OEM の

サポート

日本

050-5212-7790

フリーダイヤル

0120-966-744

メールアドレス support@scriptasia.com



位置づけを今後どのようにするのかについて、議論を深めていかななくてはならないと私は思っております。以上です。

宮崎 [M]：皆さんがそういった議論に対して、いろいろ課題認識を持っておられて、議論されているということがよくわかりました。ありがとうございました。私からは以上です。

長尾 [M]：宮崎様、塔下取締役、小松取締役、どうもありがとうございました。そのほか、ご質問ある方おられないでしょうか。

鵜飼 [M]：すみません。鵜飼ですけれども、せっかくのお時間をいただきましたので、本日、執行から話をする場ではないのですけれども。

先ほどから社外取締役の皆様からいただいているご意見と、われわれ執行として今一度、IR 等でいろいろご説明をさせていただいているのですけれども、やはりこの3年間、これから、中期計画の最終年度に入りますけれども、この稼ぐ力の強化ということで、コストをいかに削減して競争力を生むかということと、もう一方で、適正な売価をマーケットに問いながら、われわれの価値を認めていただけるかということに力を注いでまいりました。

構造改革で固定費を削減するというので、今期、見込みとしては23年度比で50億円ぐらいの固定費削減効果を出せると。それから、来期につきましては同様に100億円の固定費削減効果を出すということで、固定費部分のコストをしっかりと改善するという。同時に比例費の部分で、グローバル調達の見直し。これを進めていくことによって、今混乱しています国際情勢の中で、いかにBCPを保ちながらお客様に対して価値をご提供できるかということに腐心しております。

構造改革で、この3年間で350億円を使いますということを宣言してやっておりますので、残念ながら、今期の見込みも今のところ最終の純利益は赤字ということなのですが、これをきちっと3年目に黒字にして、同時に今、議論を始めた次の27年4月以降の3年間の中期計画ではROE10%をしっかりと目指せるような体質にしていく。ROICとROEをしっかりと追いかけて、その結果として、PBRを期待される数値へ持っていくということで。

一方で、CBの転換もしていただきましたけれども、こういうところで株主の皆様の株価に対する毀損等もございますので、しっかりと利益を出して、自社株買い等を考慮して、株の価値をしっかりと株主様にもまた還元していくようなことも含めて、次期中期ではしっかりとそういうところもやっていきたいと思っています。

サポート

日本 050-5212-7790
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com



また、成長戦略につきましては、先ほどお話が出てきましたインドでも、もうすでに自動車関係で 20 億円の投資をしまして、航空機向け軸受関係は今後 10 年間の飛行機のバックログが今あるとお聞きしていますので、ここをしっかりと対応できるように、28 年までにフランスで 50 億円を投資していくということ。国内海外も通じてなのですからけれども、防衛関係の需要が今後伸びていきますので、ここへの投資もしっかりしていくということで。

体質改善をする中で成長戦略をしっかりと描いて、当然、既存の産業機械とか EV に対しては競争力を持った、付加価値の高いものをご提供していくということはベースなのですが、それプラス、アフターマーケットにシフトしていくということは大きな流れとしては変わりません。そのような成長戦略をしっかりと持ちながら、企業価値を上げていきたいと思っておりますので、引き続き、ご支援のほどよろしく願いいたします。ありがとうございました。

長尾 [M]：鵜飼社長、ありがとうございました。それでは、以上をもちまして、弊社 NTN 株式会社の社外取締役との対話を終了いたします。後日、弊社のホームページに本日の質疑応答の内容は掲載いたしますので、またご確認いただければ幸いです。

本日は皆様ご参加いただき、誠にありがとうございました。

[了]

脚注

1. 音声不明瞭な箇所については[音声不明瞭]と記載
2. 会話は[Q]は質問、[A]は回答、[M]はそのどちらでもない場合を示す

サポート

日本 050-5212-7790
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com

免責事項

本資料で提供されるコンテンツの信憑性、正確性、完全性、最新性、網羅性、適時性等について、SCRIPTS Asia 株式会社（以下、「当社」という）は一切の瑕疵担保責任及び保証責任を負いません。

本資料または当社及びデータソース先の商標、商号は、当社との個別の書面契約なしでは、いかなる投資商品（価格、リターン、パフォーマンスが、本サービスに基づいている、または連動している投資商品、例えば金融派生商品、仕組商品、投資信託、投資資産等）の情報配信・取引・販売促進・広告宣伝に関連して使用してはなりません。

本資料を通じて利用者に提供された情報は、投資に関するアドバイスまたは証券売買の勧誘を目的としておりません。本資料を利用した利用者による一切の行為は、すべて利用者の責任で行っていただきます。かかる利用及び行為の結果についても、利用者が責任を負うものとします。

本資料に関連して利用者が被った損害、損失、費用、並びに、本資料の提供の中断、停止、利用不能、変更及び当社による利用者の情報の削除、利用者の登録の取消し等に関連して利用者が被った損害、損失、費用につき、当社及びデータソース先は賠償又は補償する責任を一切負わないものとします。なお、本項における「損害、損失、費用」には、直接的損害及び通常損害のみならず、逸失利益、事業機会の喪失、データの喪失、事業の中断、その他間接的、特別的、派生的若しくは付随的損害の全てを意味します。

本資料に含まれる全ての著作権等の知的財産権は、特に明示された場合を除いて、当社に帰属します。また、本資料において特に明示された場合を除いて、事前の同意なく、これら著作物等の全部又は一部について、複製、送信、表示、実施、配布（有料・無料を問いません）、ライセンスの付与、変更、事後の使用を目的としての保存、その他の使用をすることはできません。

本資料のコンテンツは、当社によって編集されている可能性があります。

サポート

日本 050-5212-7790
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com