

# NTNレポート 2021

2021年3月期



# NTN®

Make the world **NAMERAKA**



# 世界をなめらかにする仕事。

機械のあらゆる回転部位をなめらかにするベアリング技術。  
より精密なベアリング技術があれば、軸はよりなめらかに回転し、  
エネルギーロスは限りなく少なくなります。  
つまりベアリングは、省エネルギーのための技術です。  
ベアリングで磨いてきたその技術は、  
これからの電気自動車やロボット、自然エネルギー社会までも、  
なめらかに変えていきます。



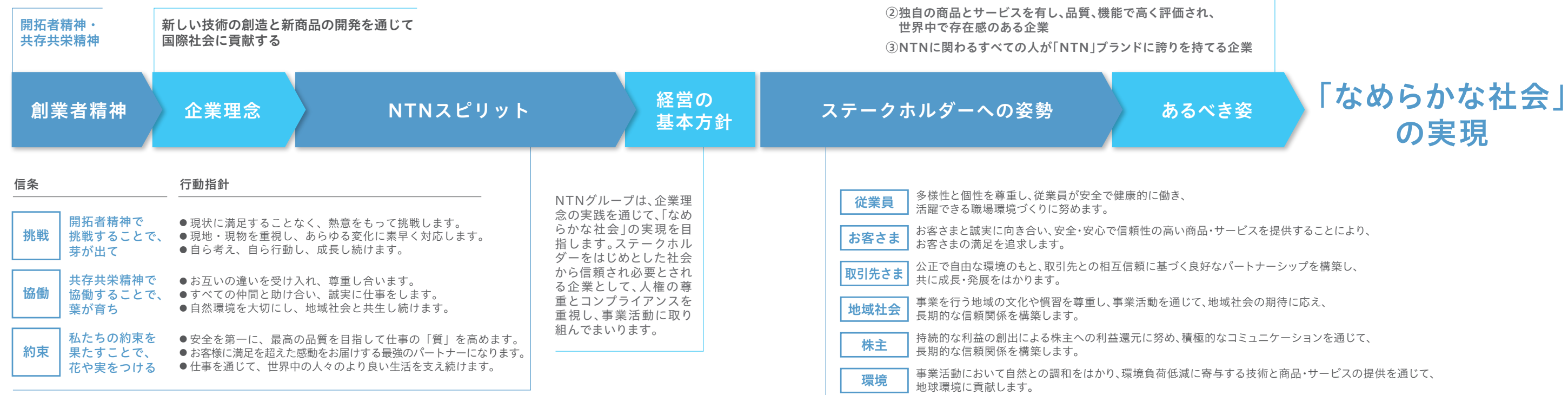
ブランドステートメント



Make the world **NAMERAKA**

NTNグループの存在目的を国内外に広く認知させ、当社が持続可能な「なめらかな社会」の実現を目指していることを、グローバルに統一して発信していくため、「Make the world NAMERAKA」をブランドステートメントとして新たに設定しました。

## 「なめらかな社会\*」の実現に向けた全体像



\*なめらかな社会: 人と自然が調和し、人々が安心して豊かに暮らせる社会



## NTNを知る

- 5 挑戦と発展の歴史
- 7 育んだ事業
- 9 価値創造プロセス
- 11 NTNの強み
- 13 NTNを取り巻くリスクと機会
- 17 バリューチェーン上の強みとマテリアリティの取り組み
- 19 財務・非財務ハイライト

## 価値創造ストーリー

- 21 マネジメント・コミットメント

### 新中期経営計画

- 27 経営計画の振り返り
- 29 NTNを取り巻く事業環境
- 30 重点施策
- 33 CFOメッセージ

## サステナビリティ経営

- 37 マテリアリティの特定

### 当社の独創的技術の創造を通じて社会に貢献

- 39 独創的技術や商品による社会貢献

### グローバル企業にふさわしい経営・企業形態の形成

- 42 **環境** 気候変動への対応
- 44 資源循環・汚染防止
- 45 **社会** 製品・サービスの信頼性向上  
(品質保証・安定供給)
- 47 環境・社会を重視した調達活動
- 49 人権の尊重
- 50 労働安全衛生の推進
- 52 人材育成
- 54 ダイバーシティの推進
- 55 **ガバナンス** コンプライアンスの徹底
- 57 ガバナンスの強化

## 事業戦略

- 79 補修市場向け
- 81 産業機械市場向け
- 83 自動車市場向け
- 85 ものづくり
- 87 研究開発

## 財務報告

- 89 11年間財務・非財務サマリー
- 91 経営成績および財務分析
- 93 事業などのリスク
- 94 連結財務諸表
- 98 独立監査人監査報告書

## 会社・株式情報

- 99 グローバルネットワーク
- 101 第三者意見
- 102 株式情報
- 103 SASB情報

## 編集方針

NTNグループは、株主・投資家の皆さま、お客さま、取引先さま、国際社会・地域社会の皆さま、従業員との信頼関係の構築と地球環境への貢献が、企業価値の向上につながると考えています。当社グループの事業活動やサステナビリティ活動をステークホルダーの皆さまに報告するため、2010年3月期より「NTNレポート(統合報告書)」を発行しています。本レポートをステークホルダーの皆さまとの対話ツールとして活用し、当社への理解を深めていただくことで「なめらかな社会」の実現に寄与してまいります。

## 「NTNレポート2021」の制作コンセプト

2021年3月期は、新型コロナウイルスの感染拡大の影響により、事業活動が大きく停滞しました。2021年4月には、鶴飼が社長に就任するとともに、新体制で新中期経営計画「DRIVE NTN100」Phase 2をスタートしました。「DRIVE NTN100」で示した、事業構造の変革を加速するという事業運営方針は変わらず、これからの3年間は特に財務体質の強化に注力するとともに、将来の成長に向けた種まきを行ってまいります。また、Phase 2の策定と同時に、新たにマテリアリティ(重要課題)を特定しました。当社グループの事業を通じてグローバルな社会的課題の解決に取り組み、SDGsの達成に向けて貢献してまいります。

本レポートではこれらの内容をご説明します。

### 対象範囲と期間

- 対象期間**  
2021年3月期  
(2020年4月1日～2021年3月31日)  
一部2022年3月期の活動も含まれます。
- 対象範囲**  
NTNグループ  
一部NTN単体の報告も含まれます。

### 参照ガイドライン

以下のガイドラインなどを参考に情報開示の充実を図っています。

- 国際統合報告評議会(IIRC)「国際統合報告フレームワーク」
- 経済産業省「価値協創のための統合的開示・対話ガイダンス」
- GRI(Global Reporting Initiative)「サステナビリティ・レポート・スタンダード」
- SASBスタンダード(米国サステナビリティ会計基準審議会)

### 免責事項

本レポートには、当社の将来についての計画・戦略・業績に関する予測と見通しが含まれています。実際の業績は、本レポートで述べられている見通しと異なる可能性があることをご理解くださいますようお願いいたします。

### NTNのコミュニケーション



本レポートは、財務・非財務情報の中でも特に重要度が高い事柄を中心に掲載しています。財務情報についての詳細は、有価証券報告書や決算説明会資料をご確認ください。また、サステナビリティ活動については、WEBサイトにて取り組みを詳しく紹介しています。

<https://www.ntn.co.jp/japan/index.html>



創業当初から「品質第一主義」を貫き、NTNの高い技術力で信頼と実績を積み重ねてきました。  
NTNは今後も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します。

## 1918年

創業から伝わる「開拓者精神」と「共存共栄精神」  
三重県桑名郡 桑名町内堀の「西園鉄工所」でボールベアリングの研究製作を開始

NTNが1918年の創業から大切にしてきた創業精神は、挑戦し続ける「開拓者精神」と社会とともに発展する「共存共栄精神」の2つです。これらの創業精神は、NTNのDNAとして企業理念に込められ、100年以上経った今でも受け継がれています。

1918年、21歳の若き技術者 西園二郎は、三重県桑名で西園鉄工所を立ち上げ、後に初代社長となる丹羽昇は、22歳で起業し、大阪で巴商会という機械工具商を営んでいました。日本で沈没したスウェーデン船の積荷だったベアリングを巴商会が1922年に全量落札して、取り引きがあった西園鉄工所に再生を依頼しました。このベアリングを販売した利益で新たに研磨機を購入して本格的なベアリング製造を開始しました。製造開始当初から、丹羽(N)・巴(T)商会、西園(N)の頭文字をとったNTNのマークを付けていました。



丹羽昇 当時のベアリング 西園二郎

## 1927年

資本金5万円で「合資会社エヌチーエヌ製作所」を設立

## 1937年

社名を「東洋ベアリング製造株式会社」に変更



旧本社

## 1954年

日本の機械工業界で初めてデミング賞\*を受賞

デミング賞とは、TQM(総合的品質管理)に関する世界最高ランクの賞で、ベアリング業界はもとより、日本の機械工業界で初めてNTNが受賞しました。機械工業界で真っ先に統計的品質管理を導入し、全社的に品質管理を推進していた取り組みが評価されたものです。



\*デミング賞：戦後の日本に統計的品質管理を普及し日本製品の品質を世界水準に押し上げる礎を築いた米国デミング博士の功績を記念して、日本科学技術連盟により創設

## 1963年

ドライブシャフトの製造開始

イギリスのハーディ・スパイサー社と技術提携を結び、自動車向けの需要が将来的に急増する有望商品として、桑名工場ドライブシャフト(等速ジョイント)の生産を開始しました。



製造開始当初のドライブシャフト

## 1964年

初代0系新幹線に車軸用軸受を納入

高速鉄道の進化にあわせて技術開発するとともに、高品質で信頼性の高い商品を提供することで車両の高速化と軽量化に貢献してきました。当社の商品は初代0系新幹線から、最新型の新幹線にも採用されています。0系新幹線の車軸用軸受は、日本トライブロギー学会より「トライブロギー遺産\*」にも認定されています。



\*トライブロギー遺産：科学と技術の発展に特に重要な貢献をしたとして日本トライブロギー学会により認定されたトライブロギー関連の技術や事柄

## 1960年代~1970年代

海外販売と現地生産対応の強化・拡大

1950年以降、ベアリングの輸出拡大の機運が高まってきました。現地の需要に柔軟に対応できる体制を取るため、1961年ドイツのデュッセルドルフに海外販売会社第一号を設立しました。製造面においても1971年に日系企業として欧州に初めてとなる製造会社をドイツに、同年にベアリング製造の子会社をアメリカに設立しました。その後、完成品の工場だけでなく、前工程の工場も設立したことで現地生産体制を強化しました。

これらの海外進出により、世界中のお客さまが当社の商品が必要とする場所で生産する現地生産化を進めました。



ドイツメットマン工場

## 1970年代後半

ハブベアリングの進化

NTNが現在世界シェア第1位を誇るハブベアリングの前身であるアクスルベアリング(GEN1)は、1970年代後半に実用化されました。1980年代にGEN1とナックルなどの周辺部品をユニット化したハブベアリング(GEN2)へ進化。さらに車両組立ラインでの組立性の向上を目的にハブボルトやフランジ、ナックルまでも一体化させたGEN3へと進化を遂げ、1980年代半ばには日本国内で初のGEN3の量産を開始しました。現在でも各種センサとの組み合わせや組立性のさらなる向上など進化し続けています。



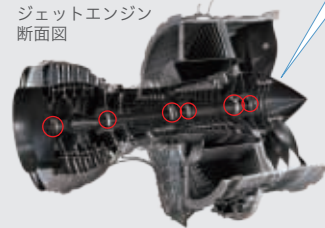
GEN1 GEN2 GEN3

## 1986年

我が国初の航空・宇宙軸受専門の工場を建設

航空・宇宙用の高機能・高品質の軸受を生産してきた当社は、現在では日本で唯一世界4大ジェットエンジンメーカーから主軸用ベアリングのサプライヤー認証を取得しています。

ジェットエンジン主軸用軸受



ジェットエンジン断面図

## 1989年

社名を「NTN株式会社」に変更

社名変更にあわせて、NTNの意味づけを「For New Technology Network(新しい技術で世界を結ぶ)のN・T・Nとし、新たな未来への指標としました。



現本社 社屋

## 2000年~

世界各国で走るテクニカル・サービスカー

各国の販売拠点では、商品サンプルやメンテナンスツールを搭載した完全オーダーメイドの多機能なテクニカル・サービスカーで各地のお客さまを訪問し、技術診断や技術講習会を開催するとともに、お客さまの問題解決をきめ細やかに支援しております。当社商品の納入後もテクニカル・サービスカーを活用してお客さまの設備などの生産性向上や安全稼働をサポートしています。なにより、お客さまと直接会話することで「世界中のお客さま」の困りごとを聞き出し、世の中の困りごとを解決するために活動しています。



## 2008年

SNR ROULEMENTSを子会社化

欧州市場における事業拡大のため、2007年にフランスのSNR ROULEMENTSに資本参加、翌年に子会社化しました。同社がNTNグループの一員に加わり欧州で販売が伸びたことから、現在は地域別の売上比率が日本、米州、欧州、アジア他で約4分の1ずつとバランスの取れた事業展開をしています。



NTN-SNR ROULEMENTS 現本社 社屋

## 2014年

小惑星探査機「はやぶさ2」に軸受を提供

小惑星探査機「はやぶさ2」などを搭載したH-IIAロケット26号機が種子島宇宙センターから打ち上げられました。「はやぶさ2」が宇宙空間で太陽光パネルを開くヒンジ部に当社の球面すべり軸受が搭載され、「はやぶさ2」の宇宙空間でのミッション達成に貢献しています。



「はやぶさ2」に採用された球面すべり軸受

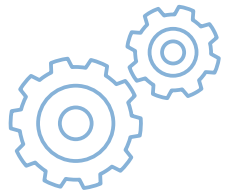
## 2018年~

創業100周年

2018年3月1日に創業100周年を迎え、これを機に「世界をなめらかにする仕事。NTN」というコミュニケーションワードを打ち出しました。これまで当社は、ベアリングをはじめ、機械をなめらかに動かす商品を世に送りだしてきました。これからも身の周りの生活や社会をもっとなめらかにすることで「なめらかな社会」の実現に向けて取り組んでいきます。また、これからの100年も持続的に成長していくために、長期ビジョン「NTNのあるべき姿」を定め、この実現に向け中期経営計画「DRIVE NTN100」を策定しました。



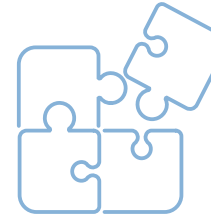
NTNの強み  
(競争優位性)  
→ P.11



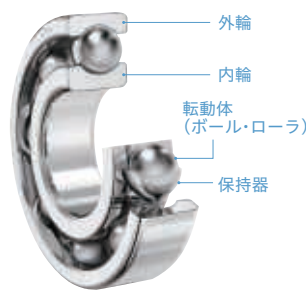
独創的技術



品質



サービス



### ベアリングとは？

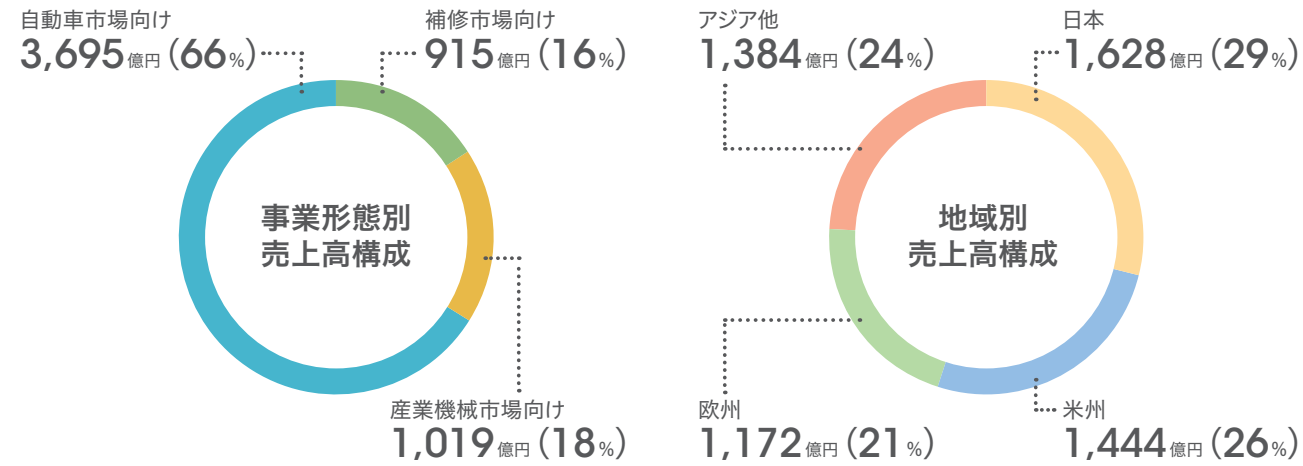
ベアリング(軸受)はあらゆる機械の回転を支え、摩擦を減らすことでエネルギー消費を抑えるエコ商品です。なめらかに回るベアリングの摩擦係数は0.001。これは地面に置いた1,000キロの重さのものを、約1キロの重さのものを引っ張る力で動かせることを意味しています。ベアリングが使用され、ものを軽く動かせることにより、エネルギー消費量の削減に貢献しています。

機械に組み込まれていることから、普段は目に付かない場所で使われていますが、機械の安全性や信頼性を高める役割を担う重要な部品で、「なめらかな社会」の実現に貢献しています。

一般的なベアリングは、内輪・外輪・転動体(ボール・ローラ)、保持器の4つの部品から構成されています。一見、シンプルな構成ではありますが、内輪や外輪、転動体にデコボコやひずみがあると、なめらかに回転することはできません。ベアリングのボールをひとつとっても、表面のデコボコの差は1万分の1ミリに満たないほど精密で、ものづくりにおいても高い技術力が求められます。



売上高 **5,628** 億円 (2021年3月期)



補修市場向け

→ P.79-80

|   |   |  |   |   |
|---|---|--|---|---|
| <p><b>鉱山機械 向け</b></p> <p>ULTAGE 保持器強化型自動調心ころ軸受 EMAタイプ</p> | <p><b>鉄鋼設備 向け</b></p> <p>ULTAGE 密封形四列円すいころ軸受 CROU•LLタイプ</p> | <p><b>製紙機械 向け</b></p> <p>ULTAGE 自動調心ころ軸受 EAタイプ・EMタイプ</p> | <p><b>食品機械 向け</b></p> <p>食品機械用ポリループ封入軸受</p> | <p><b>セメント設備 向け</b></p> <p>プランマブロック</p> |
|---|---|--|---|---|

リモート技術支援サービス



NTNポータブル異常検知装置



オートパーツ



メンテナンスツール



産業機械市場向け

→ P.81-82

|   |   |  |   |  |
|---|---|--|---|--|
| <p><b>建設機械 向け</b></p> <p>資源探掘や土木建設で活躍</p>   | <p><b>変減速機 向け</b></p> <p>ロボットの高い生産性を支える</p> | <p><b>農業機械 向け</b></p> <p>安定した食料生産に貢献</p>       | <p><b>風力発電装置 向け</b></p> <p>高まる再生可能エネルギーの需要に対応</p>       | <p><b>航空・宇宙 向け</b></p> <p>世界のジェットエンジンに採用</p> |
| <p><b>鉄道車両 向け</b></p> <p>世界の高速鉄道の安全を支える</p> | <p><b>工作機械 向け</b></p> <p>高い加工精度を支える</p>     | <p><b>事務機 向け</b></p> <p>複写機、複合機の高精度な動きを支える</p> | <p><b>電子機器 向け</b></p> <p>ハードディスクドライブや薄型ファンモーターなどに採用</p> | <p><b>医療機器 向け</b></p> <p>CTスキャナーや人工心臓に採用</p> |

自動車市場向け

→ P.83-84

**エンジン**

- 分割式ニードル軸受 (カムシャフト用)
- スタータモーター用 高密度・高強度焼結ギヤ
- 高速回転対応 プーリ用軸受
- ISG搭載エンジン用 可変ダンパ式 オートテンション

**電装補機**

- 次世代ステアリング用 メカニカルクラッチ ユニット

**ステアリング**

- シートリフト用 クラッチ
- 世界シェア 第1位

**シート**

- シートリフト用 クラッチ
- 世界シェア 第2位

**足回り**

- ハブベアリング
- ドライブシャフト

**ブレーキ**

- 電動油圧ブレーキ用 ボールねじ駆動 モジュール
- プラネタリギア用 保持器付き針状ころ

**トランスミッション**

- AT・MT
- CVT

**その他**

- ロッカーアーム用 ニードルローラベアリング
- 長寿命シリーズ TAB軸受
- 自動車用ULTAGE 円すいころ軸受
- ベアリー製 シールリング
- スラストニードル ローラベアリング

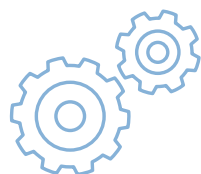


当社グループは、社会的課題の解決に向けてSDGs対応のためのマテリアリティを特定し、100年以上にわたる歴史の中で培った経営資本と育ててきたNTNらしさを活かし、バリューチェーンを通して企業理念に基づく事業活動を展開しています。ベアリングやドライブシャフトをはじめとした商品や技術サービスを提供し、環境・社会的価値を創出することで、人と自然が調和し、人々が安心して豊かに暮らせる「なめらかな社会」の実現を目指しています。今後もESG経営の推進により持続的な成長を図るとともに、社会的課題の解決に貢献してまいります。

社会的課題の解決に貢献



NTNの3つの強み



独創的技術

トライボロジー技術

- ベアリングの製造に欠かせない熱処理や精密加工、精密測定などの製造技術に強みを有し、ベアリングの研究開発を通じてトライボロジー技術を追求
- 転がり軸受だけでなく、樹脂、焼結金属、磁性材などの幅広い材料や、流体動圧技術をはじめとする高度な技術を使い、すべり軸受や電機・機械部品、それらを組み合わせたユニット・モジュール商品を開発し、複合材料商品として販売

センシング技術

- 世界標準であるNTN-SNRのASB®(Active Sensor Bearing)技術を発展させた高分解能回転センサを搭載した商品や複列磁気リングの開発・提供
- CMS (Condition Monitoring System)により大型風力発電装置のモニタリングサービスを展開、手厚いサポートにより国内で設置台数が200台を超えるトップシェアを獲得

商品の品質

- 日本の機械工業界で初めてデミング賞を受賞した品質管理システムを発展させ、新幹線や航空・宇宙など人命を支える用途で長年にわたり供給してきた実績が実証する信頼性の高さ
- 自動車の安全な走行を支える足回り商品で世界トップクラスシェアを獲得

人、仕事の質

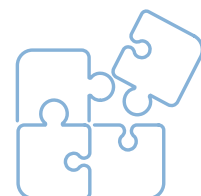
- 「世界QCサークル大会」「NTN技能オリンピック」「TQM大会」などノウハウを伝承するための人材育成
- 「NTN PROUD AWARD」で企業理念の実践を促進

グローバルネットワーク

- 世界34カ国、約200拠点からお客さまに商品とサービスを提供
- 世界4極の研究開発体制で各地のマーケットニーズに対応

課題解決型の顧客対応力

- 国内最大の代理店網で国内アフターマーケットシェアNo.1
- グローバルでリモート技術支援サービスを提供
- きめ細やかな対応によりお客さまのあらゆる課題解決に貢献(モノ(商品)からコト(ソリューション)へ)



サービス

将来の方向性

- グローバルシェアNo.1のハブベアリングの低フリクション化、多機能化をはじめ、培ってきた技術の進化による差別化
- 水素関連などカーボンニュートラルの実現に向けた商品開発

- 自動運転やシェアリングなどCASEの新たな市場要求に対応
- 余寿命を予測するAIアルゴリズムの開発および高度化
- 軸受にセンサを内蔵し異常を発信する「しゃべる軸受」の開発

- 高機能商品の安定供給
- IoTやAIを活用した品質管理の高度化をサプライヤーも含めた製造部門に展開

- 職場の目標に向けて「自ら考え、自ら行動する」人材の育成を強化
- 世界中の従業員に企業理念が浸透

- 中東・アフリカ地域における販売拡大

- ビッグデータの活用により高度な予防保全のサービスを提供
- エンドユーザー向けのリモート技術支援サービスやオンライン技術講習会の拡大

各事業への強みの展開

アフターマーケット事業 → P.79

ハード+ソフトによるサービス拡充

あらゆる機械の補修市場においては、AIやIoTの普及を追い風に軸受単体ではなく設備全体のメンテナンスサービスやソリューションビジネスのニーズが拡大しています。

NTNは、屈指の代理店網とサービスにより国内アフターマーケットシェアNo.1の実績を持ち、海外のネットワークも拡大してきました。今後は、当社のセンシング技術などのノウハウやデジタル技術を活用することでサービスを拡充し、さらなる需要の獲得につなげます。

産業機械事業 → P.81

気候変動への対応

カーボンニュートラルおよび脱炭素社会の実現に向けて、再生可能エネルギーの導入が拡大しています。

NTNは、風力発電装置の主軸用大形軸受に強みがあり、また風力発電装置の状態監視システム(CMS)においては国内トップシェアでサービスを展開しています。さらに、独自の翼技術を活用した自然エネルギー商品も販売しており、今後の市場の拡大とともに成長を見込んでいます。

ロボット化への対応

ものづくり現場では、人手不足による省人化とさらなる効率化の需要が高まっています。

NTNは、CVJの技術を応用した手首関節モジュール「i-WRIST®」のほか、センサ内蔵軸受、複列磁気リングなどの高付加価値商品により省人化や自動化の実現に貢献しています。ロボット化の需要増大に伴い、関連商品の販売拡大を見込んでいます。

自動車事業 → P.83

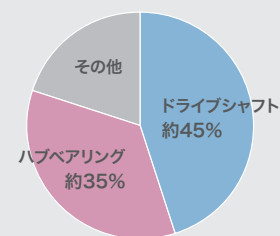
EV化への対応

自動車市場では環境対応が求められる中、各国で自動車の燃費規制やCO2排出規制が強化され、政府主導によりEV化や電動化が加速しています。

NTNは、タイヤの回転を支えるハブベアリングで世界シェアNo.1、エンジンやモータの回転をタイヤに伝えるドライブシャフトで世界シェアNo.2を誇り、自動車の足回り商品における高い技術力と圧倒的シェアが強みです。





ドライブシャフトとハブベアリングは、当社の自動車向け売上高の約8割を占める主力商品であり、ICEV(内燃機関車)はもちろん、HEVやEVなどの電動車においても必要不可欠であり、今後も需要の拡大が見込まれます。さらなる軽量、高効率、低フリクション化を追求し、高機能な商品を提供することで、市場における優位性を確保します。

自動車向け売上構成比



# NTNを知る | 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（環境負荷低減・脱炭素）、その達成に向けて加速する電動化や、労働力不足、人権問題などの事業環境を「パラダイムシフトへの対応」、「環境問題への対応」、「人口動態の変化」、「事業のグローバル化」の観点からとらえています。想定されるリスクと機会については、マテリアリティに沿った対応策を講じることで、事業活動を通じて持続的に成長しながら社会的課題の解決に貢献します。

| NTNを取り巻く事業環境   |                  | 当社にとってのリスク  |  | 当社にとっての機会  |  |  |
|--|------------------|---|--|--|--|--|
| <b>パラダイムシフトへの対応</b><br> | 次世代モビリティの普及      | <ul style="list-style-type: none"> <li>1台あたりに使用されるベアリング総数の減少</li> <li>軽量化など商品に対する高機能化の要求</li> <li>自動車業界の再編</li> </ul>               |  | <ul style="list-style-type: none"> <li>新規EVメーカー参入に伴う販路拡大</li> <li>ガソリン車、HEVだけではなく、EVの足回りも支えるドライブシャフト、ハブベアリングの販売機会の拡大</li> <li>モータの出力特性に対応したドライブシャフトのサイズアップに伴うASP（平均単価）の上昇</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>ドライブシャフトの特許技術を活かした小型・軽量化の商品提案</li> <li>EV向け高機能商品の需要拡大</li> <li>シェアリングの進展により車両稼働率が向上し、部品交換需要の伸長の可能性</li> </ul> |  |
|  | 産業機械の電動化         | <ul style="list-style-type: none"> <li>内燃機関や油圧装置の電動化に伴うベアリング使用箇所の減少</li> </ul>  |  | <ul style="list-style-type: none"> <li>高効率など商品に対する高機能化の要求</li> <li>センサ内蔵軸受など高付加価値商品の需要増加</li> </ul>  |  |  |
|  | AI・IoTの普及        | <ul style="list-style-type: none"> <li>需要が増加するデジタル人材の確保の困難</li> <li>代理店網の合理化</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>産業用IoTプラットフォーム（PF）による補修需要の囲い込み（PF外における需要機会の逸失）</li> </ul> |  | <ul style="list-style-type: none"> <li>設備の省人化の進展</li> <li>軸受のセンシング需要の高まり</li> <li>解析および分析技術の需要の高まり</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>新分野の開拓</li> <li>自社におけるスマートファクトリー導入</li> </ul> |
|  | 感染症の蔓延（COVID-19） | <ul style="list-style-type: none"> <li>経済停滞による販売の規模減少</li> <li>事業継続の危機</li> <li>従業員の健康と安全の棄損</li> </ul>                             | <ul style="list-style-type: none"> <li>事業所内での感染症の蔓延による事業活動の停止</li> <li>サプライチェーンの分断</li> </ul>    |  | <ul style="list-style-type: none"> <li>省人化技術の需要の高まり</li> <li>創業のための微細塗布技術の活用</li> </ul>  |  |
| <b>環境問題への対応</b><br>   | CO2排出の削減         | <ul style="list-style-type: none"> <li>調達コストやエネルギーコストの上昇</li> <li>汎用機械の衰退による商品ニーズの減少</li> <li>事業活動におけるカーボンニュートラルの要請</li> </ul>      | <ul style="list-style-type: none"> <li>社会からの要請に対応できなかった場合のお客さまとの取引停止や企業イメージの低下</li> </ul>        | <ul style="list-style-type: none"> <li>洋上を含めた風力発電装置の需要増加</li> <li>鉄道需要の増加</li> <li>自然エネルギー商品の需要増加</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>燃費（電費）の改善ニーズの高まり</li> <li>次世代モビリティ（EV、水素関連）の普及拡大</li> </ul>   |  |
|  | 機械の省エネルギー化要請     | <ul style="list-style-type: none"> <li>機械のエネルギー伝達形式や構造の変更に伴うベアリング使用箇所の減少</li> <li>ベアリングを必要としない新しい機械構造の確立</li> </ul>                 |  | <ul style="list-style-type: none"> <li>省エネルギー対応商品の需要の高まり</li> <li>新たなニーズへの対応</li> </ul>  |  |  |
|  | 環境負荷低減           | <ul style="list-style-type: none"> <li>環境負荷を低減出来なかった場合の企業イメージ・ESG評価の低下</li> <li>調達先での対応費用の発生および環境対応可能な調達先が限定されることによるコスト増</li> </ul> |  | <ul style="list-style-type: none"> <li>先進的な環境・顧客基準対応による新規顧客の開拓</li> <li>高品質、長寿命商品の需要拡大</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>環境にやさしい事業活動の推進</li> <li>サーキュラーエコノミーの追求</li> </ul>   |  |
|  | 自然災害への対応         | <ul style="list-style-type: none"> <li>被災による操業停止</li> <li>自然災害に起因する油、化学物質などの流出</li> <li>サプライチェーンの分断</li> </ul>                      |  | <ul style="list-style-type: none"> <li>非常用電源の需要の拡大</li> <li>パートナーシップの拡大</li> </ul>   |  |  |
| <b>人口動態の変化</b><br>    | 中長期的な労働力不足       | <ul style="list-style-type: none"> <li>人に依存した生産体制による安定操業への影響</li> </ul>   |  | <ul style="list-style-type: none"> <li>生産ラインの省人化、自動化の加速</li> </ul>   |  |  |
|  | 新興国の成長           | <ul style="list-style-type: none"> <li>新興メーカーの参入</li> <li>競争の参入による調達価格の高騰</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>限りある材料や資源の供給不足</li> </ul>                                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>需要増加による販売機会の拡大</li> <li>自動車の前輪駆動（FF）シフトによる新たなドライブシャフト需要の増加</li> <li>環境規制に対応した高性能商品の需要の拡大</li> </ul>   |  |  |
|  | 事業承継の問題          | <ul style="list-style-type: none"> <li>サプライヤーや販売代理店の廃業</li> </ul>   |  | <ul style="list-style-type: none"> <li>新規サプライヤーとの取引開始</li> </ul>   |  |  |
| <b>事業のグローバル化</b><br>  | 貿易摩擦や関税          | <ul style="list-style-type: none"> <li>グローバルな需要低迷</li> <li>一国依存によるサプライチェーンの分断（チャイナリスクなど）</li> </ul>                                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>関税コスト増による利益の圧迫</li> <li>急激な為替変動</li> </ul>                | <ul style="list-style-type: none"> <li>グローバルネットワークを活かした商品およびサービスの供給機会の拡大</li> </ul>  |  |  |
|  | 児童労働の防止（人権）      | <ul style="list-style-type: none"> <li>部品供給の停止</li> <li>人権対応ができなかった場合のお客さまとの取引停止、企業イメージの低下</li> </ul>                               |  | <ul style="list-style-type: none"> <li>積極的な人権対応による企業イメージの向上</li> </ul>   |  |  |
|  | 紛争鉱物の対応          | <ul style="list-style-type: none"> <li>品質の劣化</li> <li>紛争鉱物の対応ができなかった場合のお客さまとの取引停止、企業イメージの低下</li> </ul>                              |  | <ul style="list-style-type: none"> <li>積極的な対応による企業イメージの向上</li> </ul>   |  |  |
|  | 廉価商品の台頭          | <ul style="list-style-type: none"> <li>新興メーカーの攻勢による価格競争の激化</li> <li>販売機会の損失</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>低価格化によるブランド価値の棄損</li> </ul>                               | <ul style="list-style-type: none"> <li>市場品質低下による高機能・高性能商品の需要拡大</li> <li>商品およびサービスによる差別化で競争優位性を発揮</li> </ul>  |  |  |



マテリアリティ  
→P.37

当社の独創的技術の創造を通じて社会に貢献  
(ポジティブインパクトの強化)



1

エネルギーロスの低減

2

自然エネルギーを利用した持続可能な社会の実現

3

安全と快適の提供

グローバル企業にふさわしい経営・企業形態の形成  
(ネガティブインパクトの低減)



4

気候変動への対応

5

資源循環・汚染防止

6

製品・サービスの信頼性向上  
(品質保証・安定供給)

7

環境・社会を重視した調達活動

8

人権の尊重

9

労働安全衛生の推進

10

人材育成

11

ダイバーシティの推進

12

コンプライアンスの徹底

13

ガバナンスの強化

| NTNを取り巻く事業環境  | 主な対応策  | 関連するマテリアリティ   |   |
|---|--|---|---|
| パラダイムシフトへの対応<br><br> | <b>次世代モビリティの普及</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 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</li> <li>● EV向け次世代モビリティ・モジュールの提供</li> <li>● EV向け高機能商品の生産集約（和歌山新工場）</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li style="display: inline-block; background-color: #0070c0; color: white; padding: 2px 5px; margin-right: 5px;">1</li> <li style="display: inline-block; background-color: #0070c0; color: white; padding: 2px 5px; margin-right: 5px;">2</li> <li style="display: inline-block; background-color: #0070c0; color: white; padding: 2px 5px; margin-right: 5px;">3</li> <li style="display: inline-block; background-color: #0070c0; color: white; padding: 2px 5px;">6</li> </ul> |   |
|   | <b>産業機械の電動化</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 電動化対応商品、高付加価値商品の開発強化</li> <li>● 産業機械向け次世代モビリティ・モジュールの提供</li> </ul>  |   | <ul style="list-style-type: none"> <li style="display: inline-block; background-color: #0070c0; color: white; padding: 2px 5px;">1</li> </ul>   |
|   | <b>AI・IoTの普及</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>● CMS技術などによるサービス・ソリューションの提供</li> <li>● モノ売りにつながるコトビジネスを展開し、新しい業態へ変革</li> <li>● CAE解析技術の強化</li> <li>● 「しゃべる軸受」の開発（=軸受のセンサ化）</li> <li>● 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</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>● 新基幹システムをベースとしたeコマース対応</li> <li>● 和歌山新工場をはじめとしたスマートファクトリーの実現</li> <li>● 外部連携の強化</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li style="display: inline-block; background-color: #0070c0; color: white; padding: 2px 5px; margin-right: 5px;">2</li> <li style="display: inline-block; background-color: #0070c0; color: white; padding: 2px 5px;">3</li> </ul>   |
|   | <b>感染症の蔓延 (COVID-19)</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 微細塗布技術をコアにライフサイエンス関連の研究開発</li> <li>● 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</li> <li>● 働き方改革の推進</li> </ul>  |   | <ul style="list-style-type: none"> <li style="display: inline-block; background-color: #0070c0; color: white; padding: 2px 5px; margin-right: 5px;">3</li> <li style="display: inline-block; background-color: #0070c0; color: white; padding: 2px 5px; margin-right: 5px;">9</li> <li style="display: inline-block; background-color: #0070c0; color: white; padding: 2px 5px;">10</li> </ul>  |
| 環境問題への対応<br><br>   | <b>CO2排出の削減</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 風力発電向け大形軸受やCMSの販売拡大</li> <li>● 鉄道車両向けの販売拡大</li> <li>● 自然エネルギー商品の販売拡大</li> <li>● 環境貢献商品の開発促進</li> <li>● 生産設備の省エネ化の推進</li> <li>● 再生可能エネルギーの導入</li> </ul>                              | <ul style="list-style-type: none"> <li>● 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開発</li> <li>● 次世代モビリティ・モジュールの提供</li> <li>● 水素関連商品の開発</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li style="display: inline-block; background-color: #0070c0; color: white; padding: 2px 5px; margin-right: 5px;">1</li> <li style="display: inline-block; background-color: #0070c0; color: white; padding: 2px 5px; margin-right: 5px;">2</li> <li style="display: inline-block; background-color: #0070c0; color: white; padding: 2px 5px;">4</li> </ul>   |
|   | <b>機械の省エネルギー化要請</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 小型、軽量化、低トルク商品の提供</li> <li>● 独創的技術を活かした商品開発</li> </ul>   |   | <ul style="list-style-type: none"> <li style="display: inline-block; background-color: #0070c0; color: white; padding: 2px 5px;">1</li> </ul>   |
|   | <b>環境負荷低減</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>● グリーン調達・CSR調達を遵守できる取引先さまの選定</li> <li>● 生産工程における環境負荷低減（節水、リサイクル率向上、有害物質の使用削減など）</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>● 長寿命商品の開発と提供</li> <li>● 商品に含有する環境負荷物質の管理徹底</li> <li>● 軸受再生ビジネス、MROビジネスの拡大</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li style="display: inline-block; background-color: #0070c0; color: white; padding: 2px 5px; margin-right: 5px;">5</li> <li style="display: inline-block; background-color: #0070c0; color: white; padding: 2px 5px; margin-right: 5px;">6</li> <li style="display: inline-block; background-color: #0070c0; color: white; padding: 2px 5px;">7</li> </ul>   |
|   | <b>自然災害への対応</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>● BCPの策定、NTNグループにおけるBCP訓練</li> <li>● 再生可能エネルギーによる発電・蓄電技術を活用した独立型電源装置の提供</li> </ul>  |   | <ul style="list-style-type: none"> <li style="display: inline-block; background-color: #0070c0; color: white; padding: 2px 5px; margin-right: 5px;">2</li> <li style="display: inline-block; background-color: #0070c0; color: white; padding: 2px 5px; margin-right: 5px;">3</li> <li style="display: inline-block; background-color: #0070c0; color: white; padding: 2px 5px;">9</li> </ul>   |
| 人口動態の変化<br><br>    | <b>中長期的な労働力不足</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 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</li> <li>● 和歌山新工場をはじめとしたスマートファクトリーの実現</li> <li>● 多様な人材の育成、活用</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>● 生産改革と生産再編の推進</li> <li>● 働き方改革の推進</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li style="display: inline-block; background-color: #0070c0; color: white; padding: 2px 5px; margin-right: 5px;">3</li> <li style="display: inline-block; background-color: #0070c0; color: white; padding: 2px 5px; margin-right: 5px;">6</li> <li style="display: inline-block; background-color: #0070c0; color: white; padding: 2px 5px; margin-right: 5px;">9</li> <li style="display: inline-block; background-color: #0070c0; color: white; padding: 2px 5px; margin-right: 5px;">10</li> <li style="display: inline-block; background-color: #0070c0; color: white; padding: 2px 5px;">11</li> </ul> |
|   | <b>新興国の成長</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 基盤商品の安定供給</li> <li>● 最適供給を支えるグローバル生産</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>● グローバル&amp;現地調達ベストミックスの実現</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li style="display: inline-block; background-color: #0070c0; color: white; padding: 2px 5px;">6</li> </ul>   |
|   | <b>事業承継の問題</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>● サプライヤーとの対話を通じた事業継続のサポート</li> <li>● 新規取引先さまの開拓</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>● 協力メーカーの再編とサプライチェーンの短縮</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li style="display: inline-block; background-color: #0070c0; color: white; padding: 2px 5px; margin-right: 5px;">6</li> <li style="display: inline-block; background-color: #0070c0; color: white; padding: 2px 5px;">7</li> </ul>   |
| 事業のグローバル化<br><br>  | <b>貿易摩擦や関税</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 調達改革によるグローバル&amp;現地調達ベストミックスの実現</li> </ul>   |   | <ul style="list-style-type: none"> <li style="display: inline-block; background-color: #0070c0; color: white; padding: 2px 5px;">6</li> </ul>   |
|   | <b>児童労働の防止 (人権)</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 人権デューデリジェンスの推進</li> <li>● コンプライアンスのグローバル化</li> <li>● 各地域の法律などに合致した各種研修の実施</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>● 新規サプライヤーの獲得</li> <li>● 新しい人材の獲得</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li style="display: inline-block; background-color: #0070c0; color: white; padding: 2px 5px; margin-right: 5px;">6</li> <li style="display: inline-block; background-color: #0070c0; color: white; padding: 2px 5px; margin-right: 5px;">7</li> <li style="display: inline-block; background-color: #0070c0; color: white; padding: 2px 5px; margin-right: 5px;">8</li> <li style="display: inline-block; background-color: #0070c0; color: white; padding: 2px 5px;">12</li> </ul>  |
|   | <b>紛争鉱物の対応</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 人権デューデリジェンスの推進</li> <li>● サプライヤーCSRアンケートの実施</li> <li>● お客さまからの紛争鉱物調査への対応</li> <li>● 適応した商品の安定供給</li> </ul>   |   | <ul style="list-style-type: none"> <li style="display: inline-block; background-color: #0070c0; color: white; padding: 2px 5px; margin-right: 5px;">6</li> <li style="display: inline-block; background-color: #0070c0; color: white; padding: 2px 5px; margin-right: 5px;">7</li> <li style="display: inline-block; background-color: #0070c0; color: white; padding: 2px 5px;">8</li> </ul>   |
|   | <b>廉価商品の台頭</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 品ぞろえや在庫の拡充</li> <li>● 補修市場の開拓</li> <li>● コト（ソリューション）事業のビジネス展開を推進</li> <li>● 汎用品の積極的なアウトソース</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>● 補修事業・産業機械事業で一体となった販売戦略</li> <li>● サービスによる差別化</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li style="display: inline-block; background-color: #0070c0; color: white; padding: 2px 5px;">6</li> </ul>   |



当社グループは、研究開発、調達、ものづくり、販売、それぞれのプロセスにおける強みを活かし、SDGs対応のためのマテリアリティに沿った取り組みを推進しています。「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」という企業理念に基づき事業活動を展開する中で、バリューチェーンにおいて価値を生み出し、持続的な成長につなげています。

新たな研究開発テーマにつなげる

研究開発

基盤事業における最先端技術の研究と蓄積、商品開発、新たな事業領域における新商品やサービスの創出を通じて、持続的成長に向けた技術基盤づくりと事業変革の基礎を構築しています。

自動車分野では、CASEへの対応が重要な課題であり、低燃費や自動運転などに対し、さらなる低フリクションを狙った「低フリクションハブベアリングIII」の販売や、ハブとモータ制御技術との融合により、自動車後輪の転舵角度を左右独立制御可能な「Ra-sHUB」の市場展開にも取り組んでいます。

産業機械分野では、低トルク、IoT技術を駆使した商品による生産性向上が望まれています。回転トルクを当社従来品比△50%にしたロボット関節用の「サーボモータ用低発塵軸受」の量産対応を開始し、また、風力発電装置の軸受の状態を監視する「Wind Doctor®」を用いて回転振動や温度などをモニタリングし、故障予知や定期保全のための状態監視サービス事業も順調に拡大しています。

調達

中国やASEANなど海外の取引先さまからの調達が進み、グローバルでの取り引きが拡大しています。

2021年4月に、SDGsの各目標に対応して制定された調達基本方針に従い、グローバルな視点から、現地調達、最適地調達の推進に取り組んでいます。国際的で開かれた調達を追求し、品質・価格の優位性や納期の確実性を重視しながら、市場変動に即応した安定調達を目指します。また、法令倫理規範を遵守し、公平・公正な取り引きを行うことで、お客さまや社会からの信頼を確実にするだけでなく、取引先さまの競争力を向上させ、取引先さまとともに「持続可能な成長」を続けていきます。

環境法令の遵守、環境保全への取り組みを行っている取引先さまから環境負荷の低減に配慮した調達を行う「グリーン調達」を推進することで、「持続可能な社会・環境」の構築に貢献します。

取り引きを通じて取引先さまとの相互理解を深め、信頼に基づいた共存共栄を図っていきます。

ものづくり

モノと情報をなめらかにつないで整流化し、リードタイムの短縮と仕掛在庫の削減によるスループット向上に取り組んでいます。DX（デジタルトランスフォーメーション）の推進により、工場内のあらゆる情報を効率よく収集し、情報をつなげることで、人作業を代替し、情報分析による改善のスピード化を図ります。カーボンニュートラルに向けた取り組みとあわせて、顧客満足度向上と利益創出につなげていきます。

また、常に安定した品質を確保するため、品種移管や工程変更のルールを再徹底し、リスク分析や試作時のデータ管理を強化するなど、グローバル品質保証体制の確立を推進しています。海外での生産立ち上げ時は、リモート監査を取り入れ、工程改善や現地従業員への品質指導などに取り組んでいます。製造設備も自社開発や内製化するなど、NTN独自のノウハウを強化し、これらのノウハウを伝承することを目的とした人材育成活動も積極的に行っています。

販売

営業担当者は、対面およびオンライン形式でお客さまのニーズに沿った商品の提案や課題解決に対応し、量産中の既存機種のごりごとにもきめ細かく対応するコンサルティング型の営業活動を行っています。

営業技術担当者は、お客さまの技術ニーズを迅速に把握することで課題解決に必要な技術サービスを提供しています。アフターマーケット事業においては、ベアリングの取り扱い方法の実演や勉強会などの技術サービスにより満足度のさらなる向上に努めています。2020年度はコロナ禍でオンライン形式の技術セミナーをグローバルで計240回開催し、延べ3,785名の参加がありました。

お客さまのニーズは時代とともに変化しています。これらのニーズや外部環境の変化に俊敏に対応することで、NTNブランドの信頼と満足度向上に努めています。当社はお客さまの満足度、要望事項などの声を直接聞く機会として、毎年顧客満足度調査を実施しています。

特許公開件数 **625件**  
研究技術関連新聞発表 **23件**

現地調達比率\* **64%**  
サプライヤーCSRアンケート実施社数 **598社**

海外生産比率 **51%**  
連結子会社品質マネジメントシステム取得率 **100%**

テクニカル・サービスカー訪問件数 **127件**  
オンライン技術セミナー開催数 **240回**  
顧客満足度調査「大変良い」「おおむね良い」の割合 **92%**

9 ● 従業員の心と身体の健康増進  
● 労働災害の防止

● 安心して働ける職場づくり

10 ● 働き方改革の推進

11 ● 女性活躍推進  
● シニア層の活躍推進

● 障がい者雇用の促進

1 ● 環境貢献商品の提供によるエネルギー損失低減に貢献  
● 次世代モビリティ・モジュールの開発、提供によるEV/HEVの普及拡大に貢献

2 ● 自然エネルギー商品の開発による脱炭素社会への貢献  
● 状態監視システム（CMS）の提供による風力発電装置の安定稼働に貢献

3 ● ロボット周辺モジュールの提供による製造業の自動化、省人化に貢献  
● 微細塗布技術を活用した再生医療分野への貢献

4 ● 調達した部品や資材におけるCO2排出量削減 [スコープ3]

6 ● 顧客満足度向上に向けた品質づくり  
● 安定供給の基盤づくり  
● 安定供給のためのデジタル技術の活用

7 ● グリーン調達の推進  
● CSR調達の推進

8 ● サプライチェーンにおける人権リスク対応

4 ● 製造におけるCO2排出量削減 [スコープ1] [スコープ2]

5 ● 持続可能な資源の利用  
● 環境負荷物質の管理、削減

6 ● 顧客満足度向上に向けた品質づくり  
● 安定供給の基盤づくり  
● 安定供給のためのデジタル技術の活用

8 ● 従業員における人権リスク対応

4 ● 物流におけるCO2排出量削減 [スコープ3]

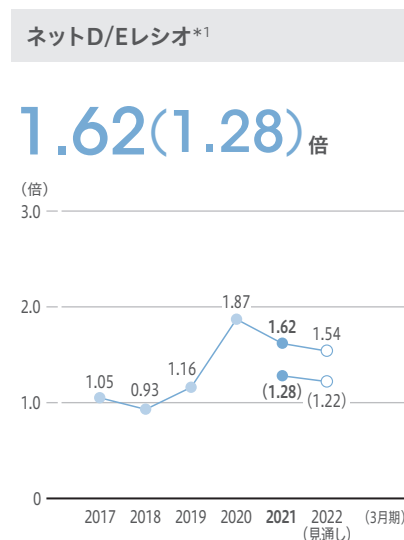
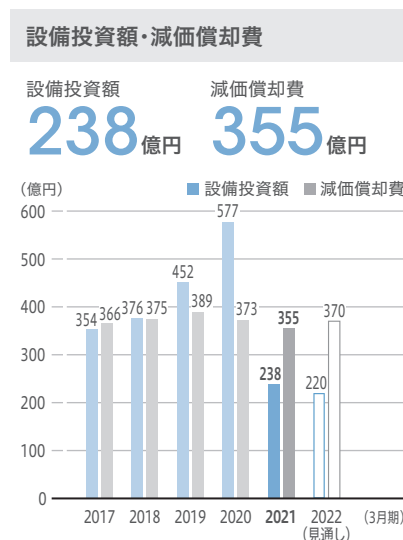
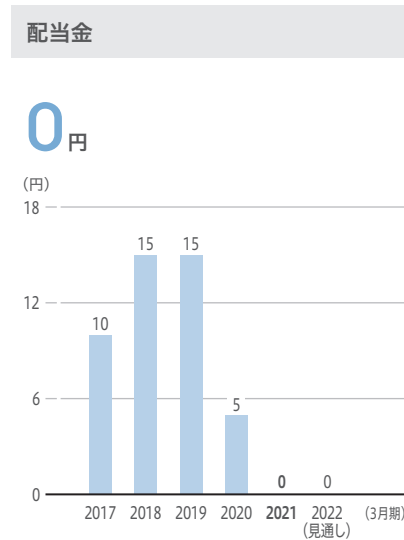
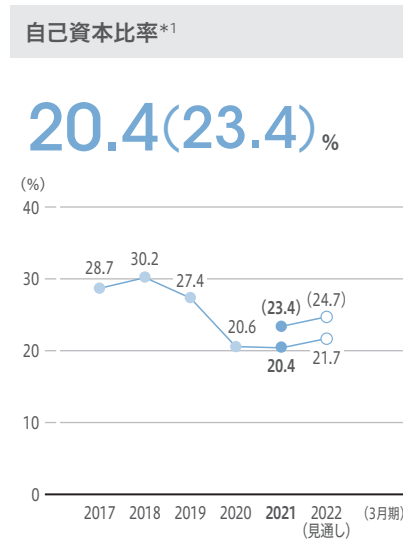
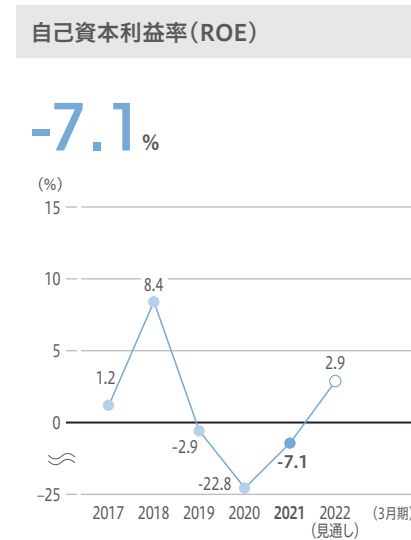
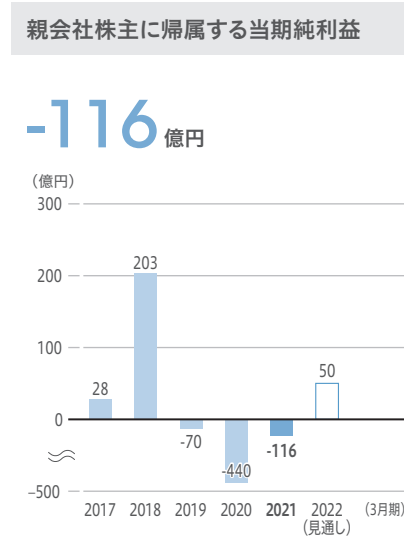
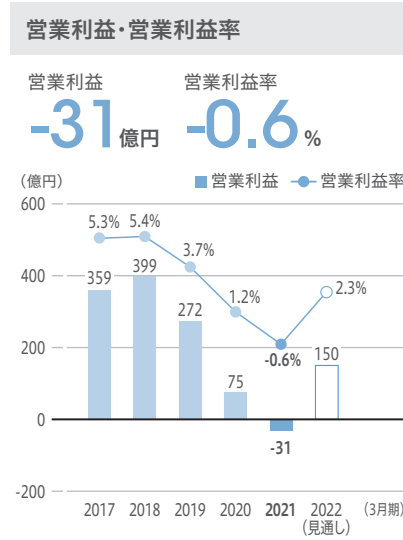
5 ● 軸受再生ビジネスの拡大

6 ● 顧客満足度向上に向けた品質づくり  
● 安定供給の基盤づくり  
● 安定供給のためのデジタル技術の活用

\*NTNレポート2021より自国内（域内）における直接材料調達比率を算出し、掲載しています。

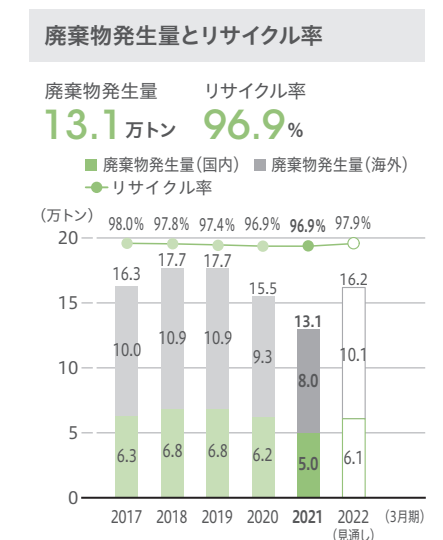
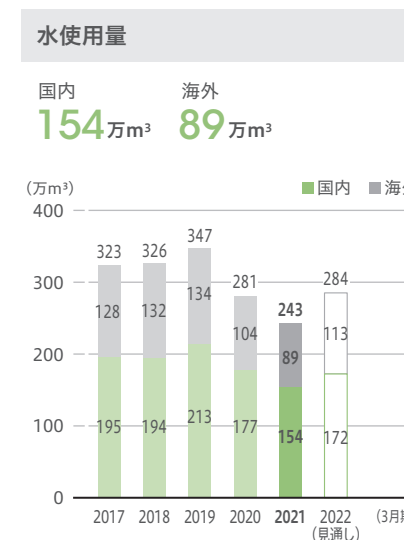
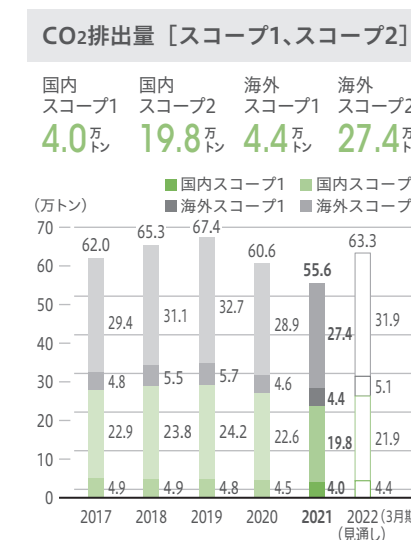
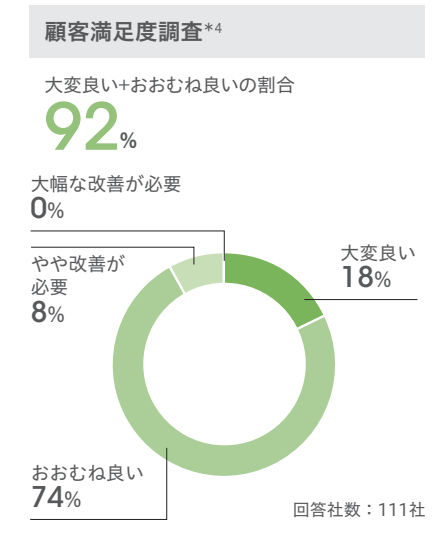
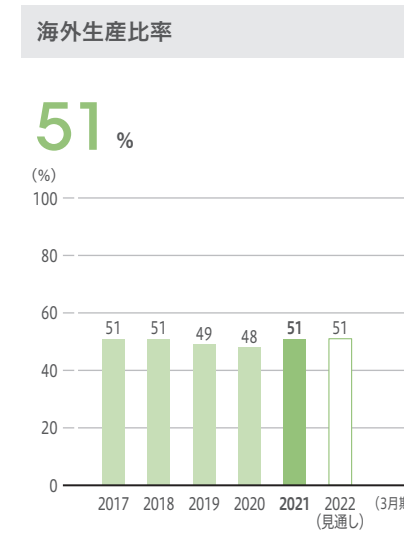
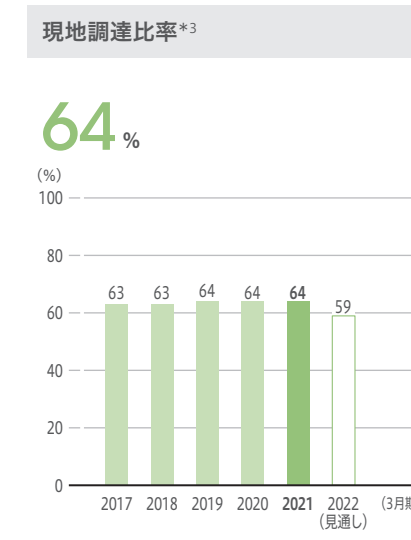
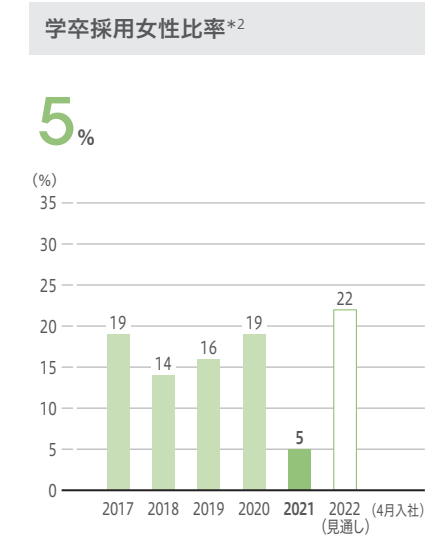
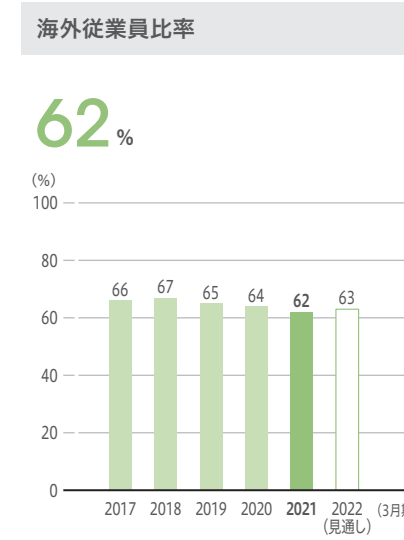
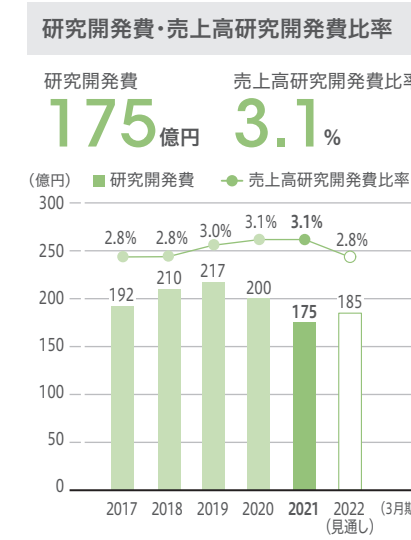


財務データ



\*1 ( ) 内の数字は、公募ハイブリッド社債の資本性認定部分(50%)を加味した数字です。

非財務データ



\*2 対象範囲:NTN単体  
\*3 NTNレポート2021より従来の算出方法を変更し、自国内(域内)における直接材料調達比率を算出し、掲載しています。  
\*4 調査対象期間:2019年10月~2020年9月





NTNの復活に向けて、  
中期経営計画を着実に実行し、  
最終年度における経営目標の  
達成に注力してまいります。

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

### 前任の取り組みと成果を引き継ぎ、 事業構造の変革を加速

本年4月1日、代表執行役 執行役社長 CEO(最高経営責任者)に就任しました鵜飼英一です。大変厳しい経営環境の中、重責を認識しておりますが、ポジティブに、ロジカルに、着眼大局・着手小局を実行し、ご期待に応える成果創出に全力で取り組んでまいり所存です。

当社の創業者精神は「開拓者精神」と「共存共栄精神」にあります。これらをもとにして、「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」という企業理念を掲げています。1918年の創業以来、1世紀以上の歴史にわたって、人と自然が調和し、人々が安心して豊かに暮らせる社会を意味する「なめらかな社会」の実現を目指してきました。こうした創業者精神および企業理念は、今日の当社のESG経営につながるものと考えています。

前任の大久保博司は、7年にわたる在任期間を通じて、次の100年に向けた変革に取り組んできました。その変革のひとつとして、当社は2019年に指名委員会等設置会社に移行し、このたび社外取締役3名、取締役2名の構成による指名委員会からの推薦と取締役会の決議を経て、私が新たな代表執行役 執行役社長 CEOに就任することとなりました。

2024年3月期を最終年度とする中期経営計画「DRIVE NTN100」Phase 2の着実な実行を通じて、当社グループにおける事業構造の変革を加速する一方、財務体質を強化していくことで、経営環境の変化に対応できる企業体質の構築を図るべく、全力を尽くす考えです。

### 製造と販売の最前線における経験が 経営トップとしての自信に

前任の大久保が財務出身であったのに対して、私は入社して以来、品質保証を中心にものづくりに深く関わってきました。私が入社した当時、新入社員に対する導入研修は約3年間に及びました。1年目は三重県の桑名製

作所で研究開発の基礎を学び、2年目には2009年まで稼働していた兵庫県の宝塚製作所にて昼夜3交代で熱処理を学びました。ここでは10数種類に上る炉のすべての作業、検査について習得しました。

さらに3年目は、静岡県の磐田製作所で当社商品の基盤であるボールベアリング量産ラインの稼働を任せられました。経験の浅い若手4人が昼夜交代制で奔走したのを覚えています。若かった当時は交代勤務がつかったものですが、この3年間でものづくりを身体で覚えたことは今なお忘れることがありません。後に理論を学ぶ際に大きく役立った上、ものづくりの本質とは何かを知るきっかけにもなりました。組織のトップに立った現在、入社当初にものづくりの原点をしっかりと学ぶ機会を得たことは、何物にも代えがたい貴重な経験であったと思います。それとともに、これから取り組むべきNTNの復活という大きな課題に対する自信につながっています。

その後、日本、カナダ、中国で品質保証と工場経営に携わり、近年はアセアン・インド地区の総支配人として2013年からシンガポールに2年、タイに2年駐在し、製造だけではなく販売も含めてマネジメントの経験を積んできました。シンガポールの拠点は従来、利益に貢献してきたものの、私が着任する前の2年間は赤字続きで、その影響が地区全体に及んでいました。これまでの経歴の中で私が大切にしてきたのは、組織を束ねるリーダーが課題の本質に迫ることの大切さです。販売におけるさまざまな課題を前にして、自らお客さまや現場の人々とface to faceで話し合い、何が真の問題なのかを腹落ちするまで考えることこそ、経営の諸課題を解決していく上で重要であることを痛感しました。

### ものづくりにおける コスト構造の改革が急務

私はこれまで約40年にわたり、製造および販売の両面に深く関わってきました。この間、国内外で15回ほどの異動を経験しています。国内ではNTNのものづくり



の本質に関わった一方、海外ではグローバルの視点におけるものづくりと販売に関する知識、経験を得ました。それらの経験から、現場の最前線の強化こそが事業における付加価値をもたらすものと信じており、経営のトップに立つ者として、今後、製造および販売の最前線の課題に真っ向から取り組んでまいります。

その前提として、NTNのすべての役員および従業員が当社のポテンシャル、強みについて改めて共有することが大切だと考えています。現在、当社グループの売上高の約7割が自動車向け事業です。そのうち、約8割をドライブシャフトとハブベアリングが占めています。時代は自動車の電動化に向けて大きく動いているものの、車の足回りを支える重要保安部品であるドライブシャフトやハブベアリングは、電気自動車が主流になっても引き続き重要なキーパーツであることは変わりません。むしろ、これらの基盤商品を低トルク、低振動、高剛性という機能面で強化していくことが当社のポテンシャルをさらに発揮することにつながると考えます。

一方、今後世界で競争に勝ち残っていくためには、ものづくりにおけるコスト構造の改革が急務です。従来、当社をはじめとしてベアリングの製造において、自前主義やMade in Japan神話が根強いものでした。お客さまに確かな品質をお届けするという点では、自前主義は世界に誇れる姿勢です。しかし、グローバル化が進展してコスト競争が激化する中では、品質とともにコストに対する厳しい姿勢が欠かせないものとなっています。

今後、低トルクや低振動、高剛性などの高機能が要求される商品については、自社で製造を継続していく一方で、標準品や汎用品についてはアウトソースや生産再編により自前主義の脱却を図ると同時に調達ルートを抜本的に見直していくという2極化の戦略を使い分けていく考えです。こうした改革を進めていくためには、全社において時代の変化に対する感受性を高めることが欠かせません。あわせて、硬直しがちな組織の壁を取り払って変革に挑む企業風土を醸成していくことが重要といえます。調達改革にともなって、サプライチェーンの見直しが必要となりますが、サプライヤーさまとは「共存共栄精神」に則り、安定調達をベースに品質・コストを

重視しながら、対応してまいります。

## 利益率の追求に向けた availabilityの向上と価格政策

NTNは、売上高の世界ランキング4位のベアリングメーカーですが、当社が定期的実施している品質調査では、商品の品質は世界のトップクラスに引けを取らないばかりか、むしろ同等以上の品質、性能を有しています。この点、私たちは長年にわたって蓄積してきた実力にもっと自信を持つとともに、さらなる技術の優位性を高めてまいります。

しかしながら、利益率の追求に向けては、さまざまな課題を克服していく必要があります。まず、アフターマーケット市場においては、サービス面を含めた「availability(入手可能性、有用性、役に立つこと)」について、まだまだ改善点があります。お客さまからすれば「設備のベアリングに不具合が生じたら、一刻も早く新品または適切な仕様のものへ交換して生産ラインを稼働させたい」わけであり、その要望にさらにタイムリーに応えられることがお客さまの求める価値につながります。

2013年以降、私は海外市場で販売の最前線をつぶさに見て回りました。その実情を知るにつけて、グローバル経営会議などの場を通じてavailability向上の重要性を訴えてきました。お客さまが困ったときにこそ、必要な商品をすぐにお届けすることでお役に立てるメーカーであること。これこそがavailabilityという価値の提供であり、「DRIVE NTN100」Phase 2においては、事業構造の変革を加速する上で、供給力とサービス強化に注力します。

今後は、availabilityを発揮したビジネスモデルの構築を目指していきます。当社は、一般機械の補修用ベアリングをはじめとして、鉱山や製紙、鉄鋼機械などの設備補修用ベアリング、オートパーツと呼ばれる自動車補修部品などを販売しています。アフターマーケット事業は、適切な利益でOEM(直販)案件を獲得し、お客さま

の機械や設備の立ち上げ当初から商品を納入することで、ベアリングの交換需要に優位に対応するとともに、OEM向けの量産ラインを活用して製造コストを抑えることが重要です。

この両面からOEM事業との連携を強化していく上で、材料を「買って」、「造って」、「売る」というそれぞれのプロセスで対策を講じます。材料や部品を「買う」プロセスでは、調達改革により自前主義から脱却するとともに、グローバル調達と現地調達を最適に組み合わせるなどコスト競争力を強化するための取り組みを加速します。「造る」現場では、全体最適の導入による生産改革を実行し、スループットの増大を目指します。

原価低減につながる最大限の努力をした上でも必要な場合は、「売る」活動においてお客さまと価格交渉を行います。営業の最前線の従業員にとって厳しい交渉となりますが、私も最大限の支援をしてまいります。就任後は、このような活動を国内外の従業員に自らの言葉で直接伝える場を設けています。お客さまから真の信頼を得るために、そして真のパートナーとなるために、避けては通れない道であると認識しています。

メーカーとして「買う」、「造る」、「売る」それぞれの活動を強化することで企業競争力を強化し、availabilityを向上させることで利益を創出してまいります。

## 損益分岐点の引き下げで 利益率を改善

「DRIVE NTN100」Phase 2においては、財務体質の強化もまた、重要な課題です。需要環境に依存することなく、安定して利益を確保できる財務体質への変革を進めます。Phase 1では2020年3月期以降、固定費の削減に取り組んできた結果、2021年3月期に損益分岐点を目標値まで引き下げることができました。しかし、米中貿易摩擦などの外的要因を背景に利益率の改善は十分進んだとはいえません状況です。

Phase 2では、調達改革などを通じて比例費(変動費)の削減に注力するとともに、生産再編や生産改革を通じ



て、投資を抑制しつつ生産性の向上に取り組めます。具体的には、比例費の削減を中心に、損益分岐点のさらなる引き下げを目指します。一方、人件費や物流費など、固定費の中でも販売の拡大における変動固定費については売上高の増加に対して15%以下とし、その他の固定費の増加を抑制することで、規模効果の最大化を図ります。あわせて、赤字事業の縮小および撤退を進めることで、付加価値の増加を目指す考えです。こうした取り組みを通じて、損益分岐点売上高を2021年3月期の5,900億円に対して、2024年3月期には200億円引き下げた5,700億円とする計画です。

## サービス・ソリューションによる 新たな業態への変革

「DRIVE NTN100」Phase 2においては、NTNの持続的成長に向けて研究開発に対する資源の集中も重要な課題です。研究開発の方向としては、カーボン・ニュートラルへの対応をはじめ、安心安全や快適性の追求を継続します。資源を集中させるターゲット分野を、サービス・ソリューション、ロボット周辺モジュール、次世代モビリティ・モジュール、再生可能エネルギー関連、水素関連、ライフサイエンス関連の6つに定めています。



そのひとつ、サービス・ソリューションでは、ベアリングのセンサ化によるモニタリングを実現していく考えです。ベアリングにマイクロセンサを取り付けることで稼働時に異常が生じた際、いち早く知らせる仕組み、いわゆる「しゃべる軸受」を目指しています。たとえば、振動や温度を測るセンサを内蔵することで基準を超える値を検知した段階でアラートを発信します。産業機械は部品の不具合による稼働停止が一番の問題であり、こうした課題を解消すべく技術開発を加速しています。この中では自社内の開発にとどまらず、産学連携など外部機関との協力関係も強化しているところです。

今後、取り組みを加速させるサービス・ソリューションは、商品の販売にとどまらず、お客さまの困りごとの解決へと事業の基軸を再構築するものです。それに加えて、センサを制御するソフトウェアの開発にも注力します。さらには、ソフトウェアを通じてお客さまの機械の稼働状況に関するデータを収集、分析することで、補修用ベアリングの交換頻度が予測できます。これによって必要なときに、必要な数量を製造するプル生産につながり、ベアリングや部品、材料の在庫を削減するなど、収益性の向上に貢献できます。また、これらのビッグデータを活用したビジネスモデルを構築し、NTNのブランド価値向上を図ってまいります。



## 中長期の持続的成長に向けた ESG 経営の推進

「DRIVE NTN100」Phase 2を通じて、NTNの復活に向けた道筋をつけることが最優先課題ですが、中長期の持続的成長に向けては、ESG経営の推進を通じて、経済価値と社会価値の両立を目指すこともまた重要と捉えています。NTNでは環境、社会、ガバナンスの3分野について、マテリアリティとして13項目を特定するとともに、今後は重要業績評価指標(KPI)を設定してESG経営を着実に進めていく考えです。

特に環境への取り組みについては、当社の商品はそもそも回転体のエネルギーロスを極小化するものであり、冒頭で述べたように「なめらかな社会」の実現を目指していることから、時代の要請に大きく貢献できると考えます。また、風力発電装置用ベアリングなどを通じて、自然エネルギーを利用した持続可能な社会の実現に貢献してまいります。当社は直径3mを超える風車向け大形ベアリングの製造を行っており、ものづくりにおけるこうしたポテンシャルを発揮することで、ESG経営の「E(環境)」の観点から当社の独創的技術の創造を通じて社会に貢献します。また、社会から信頼される企業として、気候変動への対応や投入原材料の削減と廃棄物のリユース・リサイクルによる資源の持続可能な利用といった諸課題に取り組みます。本年5月に気候関連財務情報開示タスクフォース(TCFD)への賛同を表明したことで、気候変動のリスクおよび機会を認識し、経営戦略に織り込んでいく考えです。

「S(社会)」については、安全と快適の提供を通じて、社会課題の解決に取り組んでまいります。具体的には、新たな市場として拡大が見込まれるロボット周辺モジュールをはじめ、電気自動車向け電動モジュール、さらには創薬・診断に関連した新商品の開発を進めています。人材の面では、当社がこれまでも取り組んできたダイバーシティの推進において、国籍、文化や性別、年齢、障がいなどの有無にとらわれず多様な人材を育成また活用し、さまざまな価値観を融合することで変革を加速してまいります。

「G(ガバナンス)」については、Phase 1においてコンプライアンスやリスクマネジメントを含めたコーポレート・ガバナンス体制を強化してきたことから、Phase 2においてもコンプライアンスの徹底およびガバナンスの強化に向けて引き続き取り組んでまいります。

「なめらかな社会」の実現を目指すことは、国連が掲げる持続可能な開発目標(SDGs)の達成への貢献にもつながっています。SDGsの17の開発目標については、当社がこれまでの歴史の中で取り組んできたことに通じることが多々あり、こうした実績を踏まえて、さらに強化すべき点を明確にして取り組みを加速します。また当社は、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2015年に署名し、人権・労働・環境・腐敗防止からなる4分野10原則を支持しています。今後も国連グローバル・コンパクト10原則の実践とSDGs達成のための活動を推進してまいります。



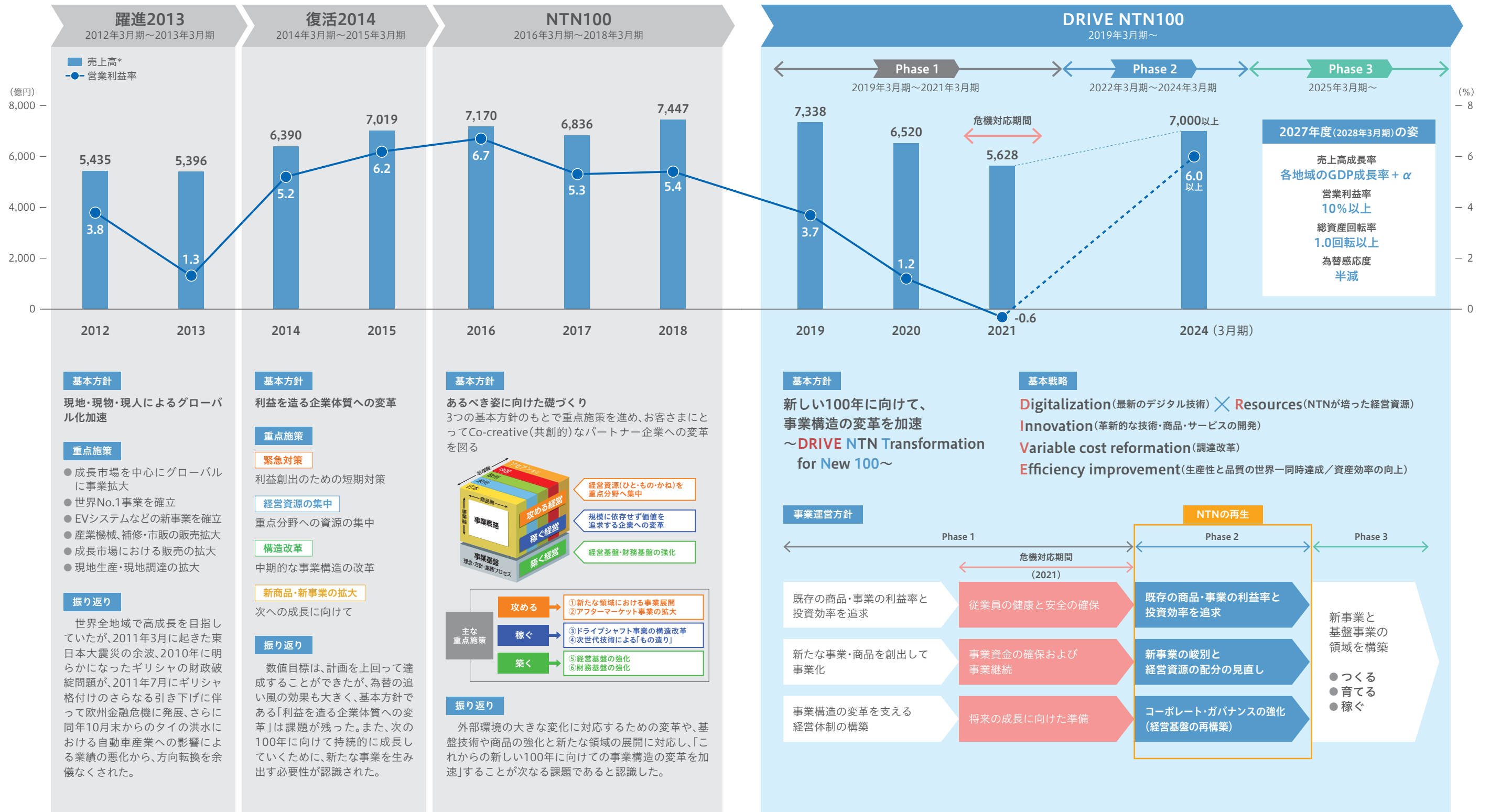
## 目標に対しては、まだ二合目、三合目。しかし道は明確でゴールは見えている

現在、経営を取り巻く外部環境は厳しいものがありますが、NTNの復活に向け「DRIVE NTN100」Phase 2を着実に実行していくことで、収益性の向上を図ってまいります。そして、計画の最終年度にあたる2024年3月期には経営目標を必達すべく尽力していく覚悟です。

NTN復活を山の頂上にたとえると、現時点はまだ二合目、三合目の段階かと思えます。しかしながら、これまで申し上げた通り、登るべき道は明確で、目指すべき3年目の目標も見えています。2万3,000人の従業員一人ひとりが課題を共有し、たとえ半歩ずつでも前に出るだけで、大きな力を発揮します。今年度以降、調達から製造、販売にわたる諸課題を一つひとつ克服していくことで、年率3%の売上高成長を果たし、2024年3月期における売上高7,000億円以上、営業利益420億円以上(営業利益率6%以上)は十分達成できるものと想定しています。

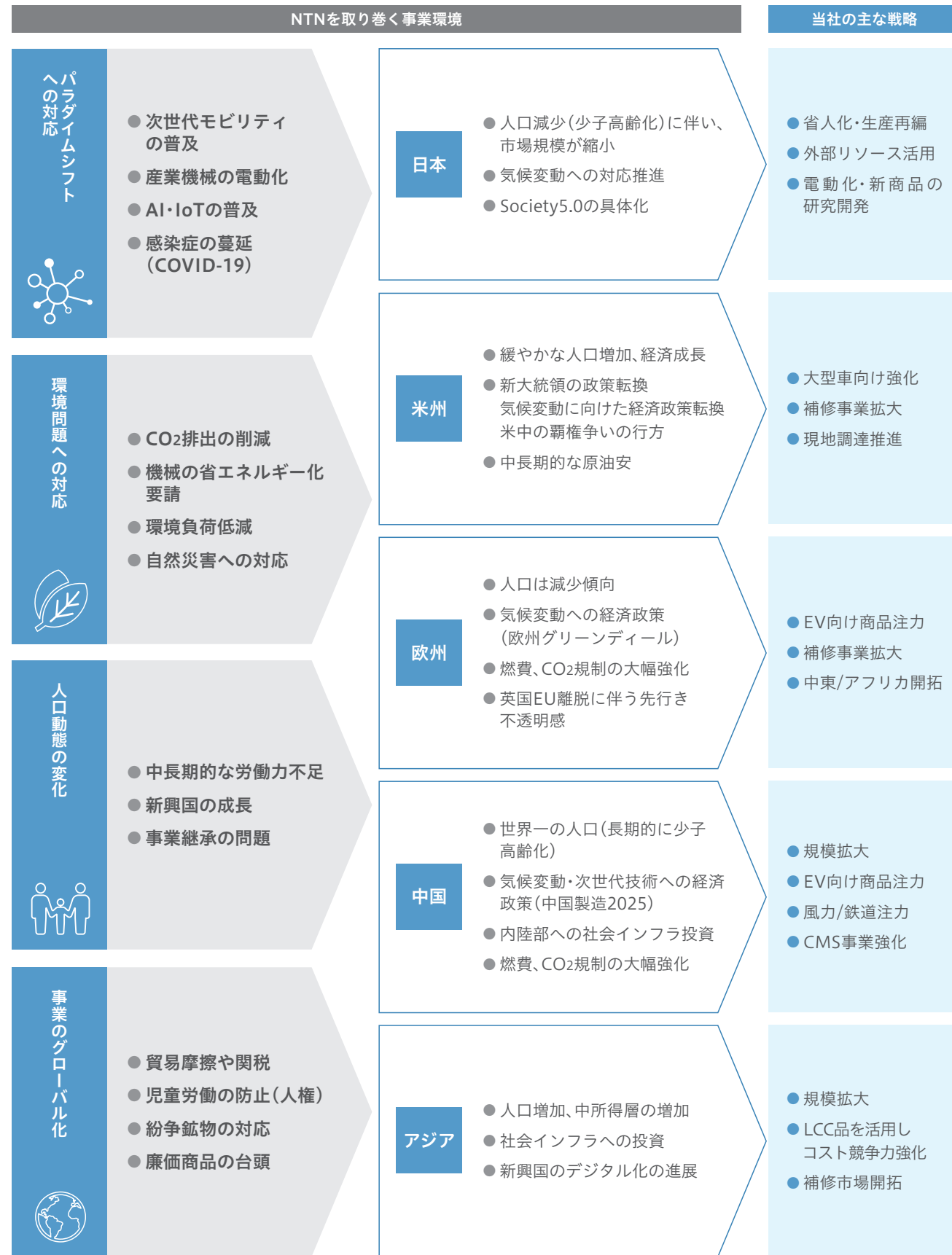
投資家の皆さまをはじめ、ステークホルダーの皆さまには引き続きご理解、ご支援を賜りますよう、心よりお願い申し上げます。

当社グループは、創業100周年を迎えた2018年より、新しい100年に向けて事業活動の変革を加速するために中期経営計画「DRIVE NTN100」をスタートさせました。2022年3月期から2024年3月期までの3年間は、中期経営計画「DRIVE NTN100」Phase 2として、各種施策に取り組んでいます。



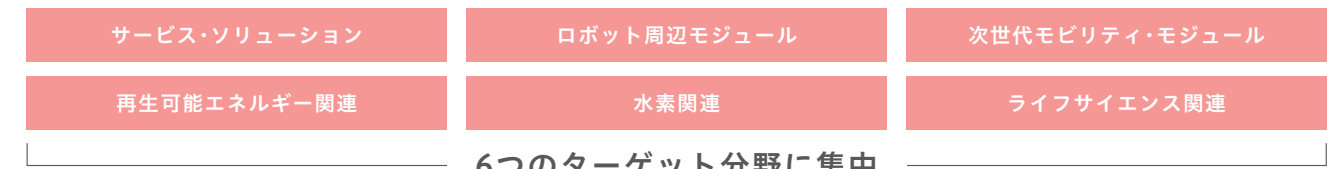
\*従来「営業外収益」に計上しておりました「受取技術料」を、2021年3月期より「売上高」に含めて計上することに変更しました。  
 なお、遡及修正を行う期間は、監査法人による監査の対象となる2017年3月期以降となります。





研究開発資源を投入するターゲット分野

研究開発 → P.87



事業ポートフォリオ・商品ポートフォリオの再構築

事業戦略 → P.79

主要事業を「つくる」「育てる」「稼ぐ」に分類し、経営資源を集中して投入します。また、事業ポートフォリオでは、アフターマーケット事業の拡大に注力します。

|                                   | 産業機械事業   | アフターマーケット事業   | 自動車事業   |
|-----------------------------------|--|---|---|
| <b>つくる (確立)</b><br>将来成長に向けた新領域の確立 | <ul style="list-style-type: none"> <li>● ライフサイエンス分野 (創薬・再生医療)</li> <li>● 水素エネルギー市場</li> <li>● 手首関節ロボットの市場拡大</li> <li>● 状態監視 (CMS)</li> </ul>         | <ul style="list-style-type: none"> <li>● 中東・アフリカ地域における販売拡大</li> <li>● 「しゃべる軸受」「考える軸受」の開発</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>● 電動化対応商品 eHUB、sHUB、電動ブレーキ</li> </ul>  |
| <b>育てる (成長)</b><br>事業拡大 資源の集中投入   | <ul style="list-style-type: none"> <li>● 自然エネルギー商品</li> <li>● ロボット/減速機</li> <li>● 風力発電(超大形軸受)</li> <li>● 工作機械(欧州市場)</li> <li>● 鉄道車両(中国市場)</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>● モノからコトへ MRO開拓強化 軸受再生ビジネス 異常検知</li> </ul>                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>● 電動化対応商品 電動モジュール商品</li> <li>● EVにフィットした既存商品 低フリクション、高効率</li> </ul>              |
| <b>稼ぐ (収穫)</b><br>安定した収益の確保       | <ul style="list-style-type: none"> <li>● コスト競争力強化による収益改善 建設機械 (電動化対応、高機能品へ) 農業機械(産機用CVJ)拡販 航空・宇宙</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>● 売れる常備在庫の確保 競争力の高い商品(BUなど) 海外生産、外部調達の活用</li> </ul>          | <ul style="list-style-type: none"> <li>● 強みが活かせる車両セグメントへ注力</li> <li>● 顧客ポートフォリオの最適化</li> <li>● 成長市場でのボリューム確保</li> </ul> |

ボールベアリングなどの標準品の外部生産委託(自前主義の脱却)による固定費圧縮と供給能力の拡大

事業構成比

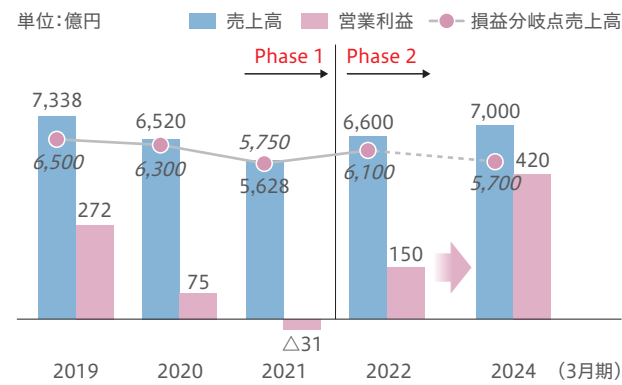
|             | 2021年3月期 | 2023年3月期 |
|-------------|----------|----------|
| アフターマーケット事業 | 16%      | 40%      |
| 産業機械事業      | 18%      | 40%      |
| 自動車事業       | 66%      | 60%      |

## 損益分岐点の引き下げ

CFOメッセージ → P.33

### NTNの再生に向けて

- 比例費削減をメインにさらなる損益分岐点の引き下げを実施
- 変動固定費の増加は規模増加の15%程度に抑え、規模効果を最大化
- 赤字事業の縮小・撤退を進め、付加価値の増加を目指す



## 比例費の削減／調達改革



- グローバル調達情報の整備とカテゴリー分析 (部品特性/地域特性分析)
- 契約業務の一元化 (集中購買) の開始
- LCC含む新規協力メーカーの積極的検討と採用
- グローバル&現地調達ベストミックス (最適調達) の実現
- カテゴリー管理 (機能別・専任化) 強化とカテゴリー別戦略の実行
- 契約業務の一元化 (集中購買) の拡大と加速
- 協力メーカーの再編とサプライチェーンの短縮

「DRIVE NTN100」の成果と、新たな施策の着実な実行

改革実行の効果の刈り取り **200億円/3年目**

### 調達改革の加速

比例費構造の改革が急務であることに加え、先行きの景気予測が困難で変動が激しい中、市場において復活するためには調達の変革が不可欠です。NTNはグローバル化を強化する必要があり、ブルック執行役員が2020年から調達本部長に就任し、50%を超える海外調達比率の拡大を加速しています。

調達における変革とはプロセス、意思決定基準、調達ルートを根本的に見直すことであり、調達に対する考え方やビジネスパートナーとの関係を大幅に見直す必要があります。Phase 1で強化したカテゴリー管理を今後グローバルに展開し、組織化して革新的な手法を確立します。はじめに、ハブベアリングとドライブシャフトについて、部門横断型のコスト削減タスクフォースを日本に設置するとともに各地区にも同様の組織を設置しました。

効率的な意思決定や業務執行、重要度の高い業務において関係部門と連携を図るため、タスクフォースを生産現場の近くに集約し、新規サプライヤーの早期獲得、設計・仕様の標準化および簡素化、サプライヤーからの改善

提案の傾聴などに重点的に取り組んでいます。

Phase 1で主要地域において開始した集中購買によりグローバル調達を加速し、グローバルサプライヤーの早期開拓が必要であると同時に、現地調達を最適に組み合わせることが重要です。契約業務の一元化と規模のグローバル化は、コスト削減に向けた重要な方向性であり、中国やインドなど価格競争力の高い地域で利益を確保する計画です。また、より短く、柔軟で迅速かつ競争力のあるサプライチェーンを構築することを目的に、物流改革も推進しています。

NTNは、取引先さまとの強固なパートナーシップと共存共栄精神によって長年にわたり発展してきました。今後もビジネスパートナーとともにCSRやSDGs、グリーン調達、コンプライアンスに取り組むことで社会的責任を果たし、技術革新、製品品質の向上、生産改善、サプライチェーンの最適化、サービスを通じて価値を創出してまいります。

## 固定費の増加抑制／資産回転率の向上

ものづくり → P.85

環境 労働力人口の減少 (日本)

NTN

- 特に国内の生産効率が低下
- 生産の全体最適化 (キャッシュ・フロー改善)
- 拠点集約と整理による物流費/棚卸資産の削減
- 外部パートナー活用による製造コスト削減/更新投資も抑制

Phase 2の設備投資方針

- 1) 能力増強投資の原則凍結
- 2) 自然災害等リスク/安全対策の投資
- 3) 維持/更新・効率化投資へシフト

**600億円以下/3年**

生産再編

生産改革活動

## DX(Digital Transformation)の推進



### 1 基幹システムの刷新

- 販売/生産/調達/物流を一気通貫で見える化し、市場変化への対応力を強化
- 在庫の最適保有
- グループ内の在庫活用を推進

### 2 デジタル技術を活用した業務改革

- RPA: 定型業務の効率化、基幹システムと連携し、帳票のペーパーレス化
- CAE: 開発/試作/解析業務の効率化
- 働き方改革に対応したコミュニケーションツール導入

### 3 スマートファクトリー化の推進

- 和歌山新工場の立ち上げ
- 製造工程へのIoT、AIの導入による最適化
- 工程状態の見える化による整流化生産

### 4 CMS(状態監視)

- 風力発電、鉄道などの稼働状態をモニタリング
- AIを組み合わせることで故障を事前予測

データを融合

販売/生産/調達/物流/財務/加工/  
CMSなどの集積データを融合

経営管理の高度化

新ビジネスの創出

環境ビジネス  
(カーボンニュートラル適合) など

デジタル技術



## グローバル企業としての 持続的成長を可能にする 経営基盤の確立に向けて

昨年のCFOメッセージにおいては、2024年3月期での必達を目指す“NTN再生シナリオ”について説明しましたが、今回はそのシナリオの必達に向け、2021年3月期の実績を踏まえた進捗状況、および今後の推進課題について以下に記述します。

執行役 CFO(最高財務責任者) **十河 哲也**



### 2021年3月期実績と 2022年3月期見通しについて

#### 2021年3月期決算のポイント

2021年3月期は、コロナ禍の影響を受け、前年同期比で売上高は大幅に減少したため、上期は営業損失123億円となりましたが、固定費削減を中心とした原価低減により、下期は需要の回復とともに営業利益92億円の黒字を達成することができ、通期での営業損失を31億円に抑えることができました。また、2020年3月期は290億円の減損を含めて特別損益としてマイナス323億円を計上しましたが、2021年3月期は投資有価証券売却益等により、特別損益はプラス45億円となりました。しかしながら売上高減少による業績悪化に伴い、繰延税金資産の取り崩しが発生したため、116億円の親会社株主に帰属する当期純損失という実績となりました。ただし、コロナ禍により売上高が大幅に減少する中、値上げ交渉や値引き抑制とともに、徹底的な固定費削減と棚卸資産削減を実施したこと、並びに投資を必要最小限に抑え込んだことで、3年ぶりにフリー・キャッシュフローを黒字化するとともに、ネットD/Eレシオを大幅に引き下げることができました。

#### 2022年3月期見通しのポイント

2022年3月期はコロナ禍継続の中、引き続き半導体供給不足の影響がありますが、全事業での需要回復を想定して、全体ではほぼ2年前の売上高に戻る6,600億円を計画しています。営業利益については、足元の鋼材価格と物流費の急激な上昇に加え、需要の急回復局面に対応すべく、人件費等の余裕を織り込むことで150億円の営

業利益を計画しています。また、事業再編や独禁法関連費用として40億円の特別損失、資産売却益として40億円の特別利益を見込むことで、特別損益は0億円、親会社株主に帰属する当期純利益は50億円を計画しています。ただし、特に利益率の高い米州地区をはじめとする補修市場において、現在の計画を大きく上回る需要が見込まれるため、これにできる限り対応すべく供給体制を強化していく必要があります。したがって、各拠点において計画した比例費削減の必達とともに、需要の急増に対応すべく余裕をもって設定した固定費を補修販売の上積み効果的に振り当てることが極めて重要な課題となります。

#### ■ 連結損益

|                     | 2020年<br>3月期<br>通期実績     | 2021年<br>3月期<br>通期実績 | 2022年<br>3月期<br>通期見通し |
|---------------------|--------------------------|----------------------|-----------------------|
| 売上高                 | 6,520                    | 5,628                | 6,600                 |
| 営業利益<br>(営業利益率)     | 75<br>(1.2%)             | △31<br>(△0.6%)       | 150<br>(2.3%)         |
| 経常利益                | △17                      | △57                  | 100                   |
| 特別損益                | △323                     | 45                   | 0                     |
| 親会社株主に帰属する<br>当期純利益 | △440                     | △116                 | 50                    |
| 為替レート(円)            | US\$ 108.7<br>EURO 120.8 | 106.0<br>123.7       | 107.0<br>128.0        |

### 固定費の削減成果と課題について

この2年間で計画通り400億円以上の固定費削減ができましたが、2022年3月期においては、この1年間での削減額をほぼ取り崩す形になっています。2022年3月期

は規模が1,000億円程度増加するので、現状の方針、すなわち「固定費増加額は売上高増加額の15%以下に抑える」に従うと、固定費の増加額は150億円程度に抑える必要があります。これに対して計画における固定費増加額は余分に100億円程度の増加を見込み、250億円を超える増加額となっています。したがって、本来であれば2022年3月期の営業利益は150億円ではなく、250億円程度となるべきであります。

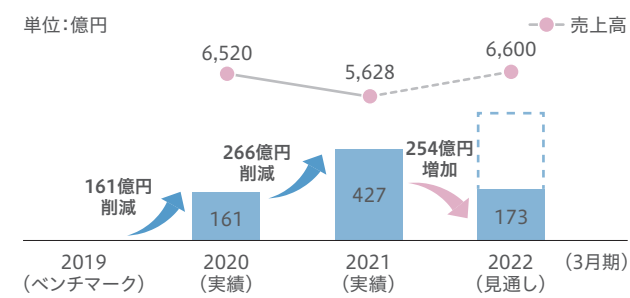
#### 固定費計画の悪化要因と対応方針

現状の海上輸送に係わる混乱状況による緊急航空便の頻発や船賃の急激な上昇等、物流コストの増加を40億円程度見込んでいます。この外的要因を加味しても、200億円以上の営業利益となりますが、基幹システム稼働による償却費の増加等の内部要因をコンサーバティブに考慮して150億円の営業利益を計画しました。2022年3月期は急激に需要が回復する中、生産供給体制が混乱しないように、人件費等の固定費が余裕をもって計画されています。したがって、今回計画した固定費を上限に、各拠点において需要動向を見ながら固定費を削減していくとともに、特に補修事業における現状の計画を大きく上回る需要回復にできる限り対応するための生産供給体制強化に向けて固定費の余裕分を振り当てていくという方針です。

### D/Eレシオの改善について

“NTN再生シナリオ”では、3年後の2024年3月期においてネットD/Eレシオを1.5以下に下げることが必達目標です。そして5年後の2026年3月期においてはネッ

#### ■ 固定費の削減(人件費・経費等)



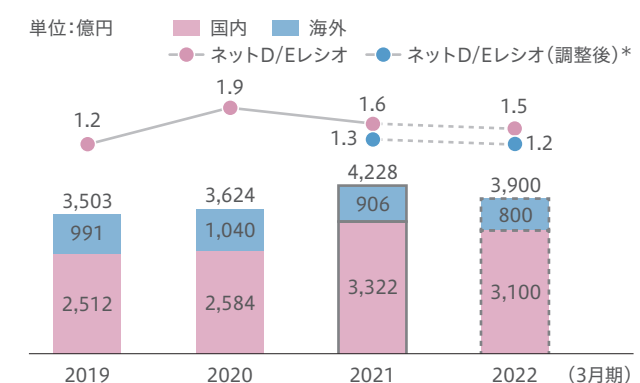
#### 2022年3月期 固定費増加の主な要因

- ・規模回復に伴う比例的な増加(150億円=売上増×15%)
- ・直近の物流コスト増加を反映(40億円)
- ・昇給、賞与等の正常化(25億円)
- ・基幹システム稼働、和歌山新工場による償却費増加(20億円)
- ・需要の急回復に向けた人件費等の増加

トD/Eレシオを確実に1.0以下にする計画です。一方で2021年3月期の実績ではネットD/Eレシオが1.6となり、当初の見通しよりも大きく改善が進みました。ネットD/Eレシオが大幅に改善された第一の要因は、販売部門、管理部門、生産部門が一体となって棚卸資産の管理、削減を徹底したこと、投資は必要最小限のものに厳選、圧縮したこと、さらに投資有価証券の段階的売却を進めたことによりフリー・キャッシュフロー185億円を生み出し、ネットD/Eレシオの分子であるネット有利子負債を157億円削減したことあります。さらに第二の要因は、為替が円安に動いたことやNTNが保有する投資有価証券の時価が上昇したという外的要因により、ネットD/Eレシオの分母である自己資本が143億円増加したことあります。特に棚卸資産の圧縮では135億円のキャッシュ・フロー改善効果を生むことができました。この実績を受けて、2022年3月期においてネットD/Eレシオ1.5を計画しており、再生シナリオのネットD/Eレシオに関する必達目標を2年前倒しで実現できる見通しです。

また、5年後に確実にネットD/Eレシオを1.0以下に改善するまでの期間、5年間の一時的な資本の増強施策として500億円のハイブリッド社債を公募、発行しました。これに伴い発行額500億円の50%が資本性を認定されるため、この部分を調整すると2021年3月期のネットD/Eレシオの実績は1.3、2022年3月期のネットD/Eレシオの見通しは1.2と、それぞれ大幅に向上することになります。

#### ■ 有利子負債



|          | 2019年<br>3月期<br>実績 | 2020年<br>3月期<br>実績 | 2021年<br>3月期<br>実績 | 2022年<br>3月期<br>見通し |
|----------|--------------------|--------------------|--------------------|---------------------|
| 有利子負債    | 3,503              | 3,624              | 4,228              | 3,900               |
| (海外)     | (991)              | (1,040)            | (906)              | (800)               |
| (国内)     | (2,512)            | (2,584)            | (3,322)            | (3,100)             |
| ネット有利子負債 | 2,669              | 2,913              | 2,756              | 2,700               |

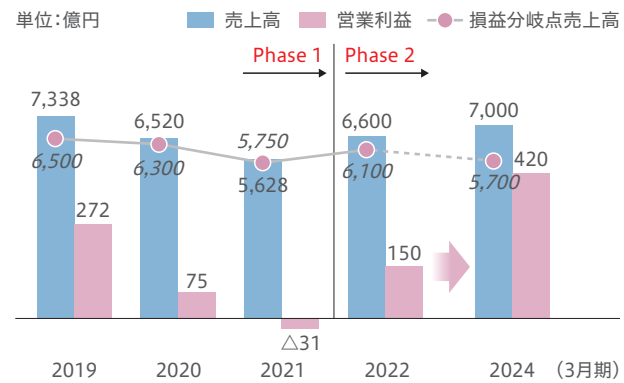
\*公募ハイブリッド社債の資本性認定部分(50%)を調整

## 損益分岐点の引き下げについて

### 損益分岐点の推移

この2年間、特に固定費削減に注力し、売上高回復局面においても、NTN全体の固定費増加は売上高の15%以内に抑えることを徹底しながら、損益分岐点の継続的な引き下げを実施してきました。しかしながら、2022年3月期は鋼材価格、物流コストの上昇に加え、想定以上の急激な販売増に対応するための余裕を持たせた固定費増により損益分岐点は悪化する見通しです。一方で今後3年間の新中期経営計画では、調達改革を含めた徹底的な比例費の削減を推進します。

#### ■ 損益分岐点の引き下げ



### “NTN再生シナリオ”必達に向けた

#### 損益分岐点の考え方

**1** 2021年3月期の実績をベースに2022年3月期のあるべき固定費を概略試算すると、売上高の増加分が1,000億円程度であるから、固定費はその15%分、150億円増加するとして2,750億円、これに外的要因としての物流コスト増加分と、内的要因としての昇給、賞与等の正常化、基幹システムや和歌山新工場の償却費増加、需要の急回復に向けた人件費等の増加に対応するために余裕を持って追加した100億円を加えると2,850億円となります。ただし、2021年3月期は33億円の固定費が異常操業度損失として特損に計上されているので、この分を調整して2,880億円となり、さらに、2021年3月期の為替レートの実績(1\$=106.0円、1€=123.7円)と比較して、2022年3月期の計画における為替レートは若干の円安(1\$=107.0円、1€=128.0円)に設定したため、その影響額が50億円となり、2022年3月期の固定費は2,930億円と計画されています。

**2** 次に、2021年3月期の実績をベースとして、仮に為替レートが実績と同じという前提で2024年3月期

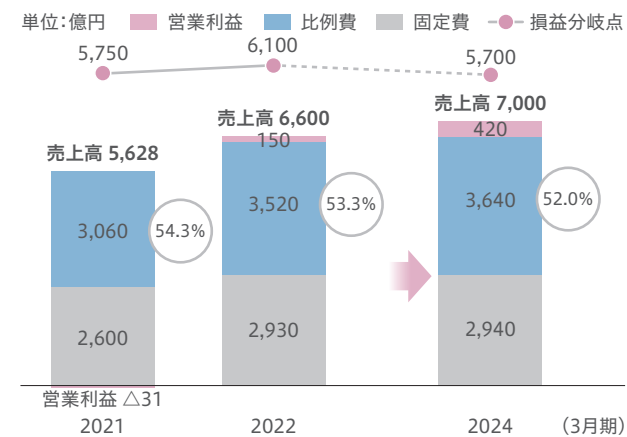
のあるべき固定費を概略試算すると、売上高の増加分が1,400億円程度であるから、固定費はその15%分、210億円を加えると2,810億円、これに2022年3月期に増加した100億円がそのまま残ると仮定して2,910億円、さらに異常操業度損失分を調整して2,940億円となります。

**3** 一方、2022年3月期の固定費計画をベースに2024年3月期のあるべき固定費を概略試算すると、売上高の増加が400億円であるから、固定費はその15%分、60億円増加するとして2,990億円、ここから2022年3月期の為替レート調整分50億円を控除して2,940億円となります。

**4** なお、2024年3月期の比例費については、計画通り3年間で200億円の削減により比例費率を52%に下げるという前提で営業利益、および損益分岐点を試算しています。それぞれの時点における損益分岐点は、それぞれの時点の売上高の15%分を比例固定費として固定費から控除して、比例固定費を比例費とみなして損益分岐点を計算しています。すなわち、下図は2022年3月期に余裕を持たせて増加させた固定費の固定部分が一切削減できないという前提条件で考えても、比例費率を計画通り確実に下げて52%にすることができれば、売上高7,000億円、営業利益420億円という必達ラインは確実に実現できるということを示しています。

**5** したがって、調達改革を含む比例費削減を計画通りやり遂げることが極めて重要であるとともに、2022年3月期に余裕を持って設定している固定費を各拠点にて緻密にコントロールしていく必要があります。別途、この3年間においては、さらなる資産売却や事業統廃合による大幅な固定費削減についても検討を進めますが、上記の試算には含まれておりません。

#### ■ 損益分岐点の引き下げ(再生シナリオの必達)



\*各項目の増減は為替レートの変動による影響等を含んでいます。

## 期首計画に対する各拠点における考え方の変革について

### ～グローバルな学習組織構築によるNTN再生シナリオの必達に向けて～

#### 従来の考え方

- ◆ 期首計画は本社から策定、達成を要求されるものである。
- ◆ 期首計画の最終確定までに、本社から利益積み増し要求が各地域に配分される可能性があるため、最初から自らストレッチした計画を出すことはすべきでない。
- ◆ したがって、期首計画というものはできる限り保守的に策定すべきである。
- ◆ 結果として、本社に要求された数値だけを追う受動的なマネジメントになりがちであり、経営のコミットメントとアカウントビリティを醸成し難い。

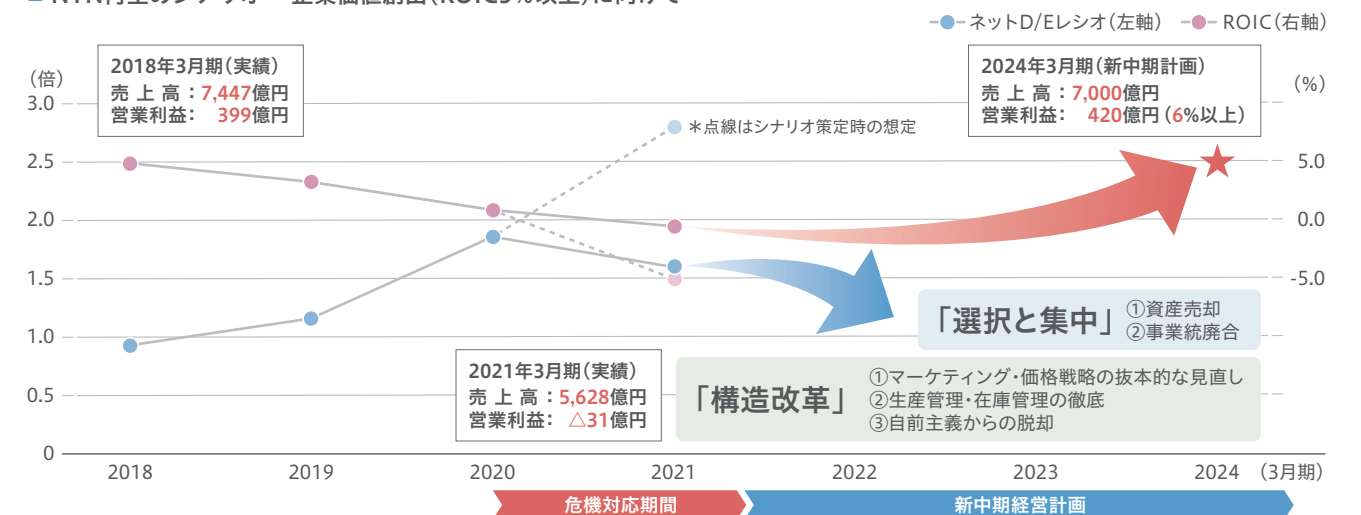
#### 経営環境の変化

- ◆ 経営環境の不確実性が高くなり、期首計画を計画通り実行できる時代ではなくなった。
- ◆ したがって、計画と実績の乖離を事後分析しても、乖離は発生し続けるもぐら叩き状態が続く。
- ◆ 乖離を抑えるには、期首計画策定のベースとした前提条件(仮説)を常にチェックしながら、予測に基づく対策を恒常的に対策フォローしていくことが必要な時代になった。
- ◆ 上記の方法にて財務数値の結果報告や分析を待たずに、計画した事業価値確保に向けた対策行動を早めなければ経営環境の変化についていけない。

#### 今後の考え方

- ◆ 期首計画は各地域において各社、各部門が自らの経

### ■ NTN再生のシナリオ～企業価値創出(ROIC5%以上)に向けて～



ROIC5%以上を達成し、ROE8%以上を維持して、半分の4%を株主へ還元、残りの4%を将来の持続的な成長に振り向ける。

営責任の下、自らの事業価値向上計画を示すシナリオである。

- ◆ そのシナリオの前提条件(仮説)については、本社と理解を共有し、外的仮説、内的仮説に分けて経営のコミットメントとアカウントビリティを明確にすることが重要である。
- ◆ 仮説の乖離状況を見ながら事業価値や企業価値を確保するための対策行動を迅速かつ継続的に実行し続けることが必要である。
- ◆ 仮説が現実と乖離した場合、計画したEVA達成に向けたKPIを徹底的に対策する。もしEVA維持が困難な場合でも、少なくとも計画したROIC達成を目指して投下資本を削減する。

特に2022年3月期は、各拠点において、比例費削減行動の徹底とともに、需要動向をみながらの臨機応変な固定費コントロールと、NTNグループ全体の連携による補修事業の販売積み上げが極めて重要となります。今後、ますます先行きが見通し難くなる状況において、どんなに環境が変化しようとも、すべての地域や部門が企業価値最大化という共通の視点で生き残るための全体最適を自律的に追求する組織風土、すなわちグローバルな学習組織の構築をより一層加速していきます。そのためには、各拠点においてはNTNグループ全体の密接な連携の下、各拠点の状況変化に迅速に対応すべく、日常の経営管理の自律性を高めることで本社からの遠心力を働かせ、一方で本社においてはグローバルな財務戦略、ブランド戦略、事業ポートフォリオ戦略、生産・技術戦略等の策定、推進に集中し、グローバルな戦略本社としての機能を高めることでグループ全体に対する求心力を働かせていきたいと考えます。



当社は、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の実現を目指しています。2020年12月、SDGsの実現に向けて、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。この取り組みは、組織横断に構成されたサステナビリティ委員会での検討を踏まえ、取締役会で決議しています。



**特定プロセス**



**マテリアリティ**

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」の実現を目指しています。これは、持続可能な社会を実現するための目標であるSDGsと目指すべき方向は同じです。13項目のマテリアリティは、企業理念で掲

げる「当社の独創的技術の創造を通じて社会に貢献」と「グローバル企業にふさわしい経営・企業形態の形成」という2つの観点に結びついており、これらに優先的に取り組むことで、SDGsの達成に貢献します。

| 企業理念                                   |                          |        |        |
|--|--------------------------|--------|--------|
| 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           |                          |        |        |
| 1. 独創的技術の創造                            |                          |        |        |
| 2. 客先及び最終消費者に適合した付加価値技術及びサービスの提供       |                          |        |        |
| 3. 着実な業績の伸長の下での社員の生活向上、株主への利益還元、社会への貢献 |                          |        |        |
| 4. グローバリゼーションの推進と国際企業にふさわしい経営・企業形態の形成  |                          |        |        |
| マテリアリティ                                |                          |        |        |
| 当社の独創的技術の創造を通じて社会に貢献(ポジティブインパクトの強化)    |                          |        |        |
| マテリアリティ                                | 関連するSDGs                 | 詳細ページ  |        |
| 環境                                     | エネルギーロスの低減               | 7, 13  |        |
|  | 自然エネルギーを利用した持続可能な社会の実現   | 7, 13  | → P.39 |
| 社会                                     | 安全と快適の提供                 | 9, 11  |        |
| グローバル企業にふさわしい経営・企業形態の形成(ネガティブインパクトの低減) |                          |        |        |
| マテリアリティ                                | 関連するSDGs                 | 詳細ページ  |        |
| 環境                                     | 気候変動への対応                 | 13     | → P.42 |
|  | 資源循環・汚染防止                | 12, 14 | → P.44 |
|  | 製品・サービスの信頼性向上(品質保証・安定供給) | 12     | → P.45 |
|  | 環境・社会を重視した調達活動           | 10, 13 | → P.47 |
| 社会                                     | 人権の尊重                    | 10     | → P.49 |
|  | 労働安全衛生の推進                | 8      | → P.50 |
|  | 人材育成                     | 8      | → P.52 |
| ガバナンス                                  | ダイバーシティの推進               | 5      | → P.54 |
|  | コンプライアンスの徹底              |        | → P.55 |
|  | ガバナンスの強化                 |        | → P.57 |

**「気候関連財務情報開示タスクフォース(TCFD)」提言に賛同**

当社は、2021年5月に「気候関連財務情報開示タスクフォース(以下、TCFD)」提言に賛同を表明しました。TCFDの提言に沿った取り組みは「気候変動への対応」や「エネルギーロスの低減」などのマテリアリティの施策につなげ、目標値を定めて事業活動に展開していきます。



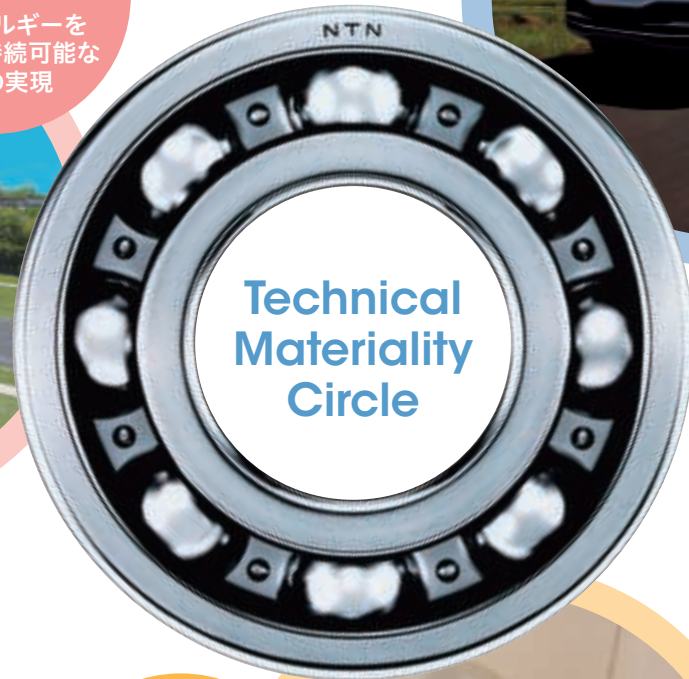
## サステナビリティ経営 | 独創的技術や商品による社会貢献

13項目のマテリアリティのうち、ポジティブインパクトを強化する3項目は、独創的技術や商品によって社会貢献する取り組みです。それぞれの項目では、

- ①低フリクション商品によるエネルギーロスの低減
- ②大型風力発電装置の主軸用軸受の提供と、その振動や温度などを観測する状態監視事業の展開による自然エネルギー社会の実現
- ③ハブベアリングにモータなどの汎用部品を組み合わせたモジュール商品の開発により自動車の安全運転と快適性の提案をします。これらは、当社のコアコンピタンスを活かした「Technical Materiality Circle」活動として、技術の共有化、共通化による商品を開発し、持続可能な社会の実現を目指します。

2

自然エネルギーを利用した持続可能な社会の実現



1

エネルギーロスの低減



3

安全と快適の提供



## ポジティブインパクトの強化

### 1 エネルギーロスの低減

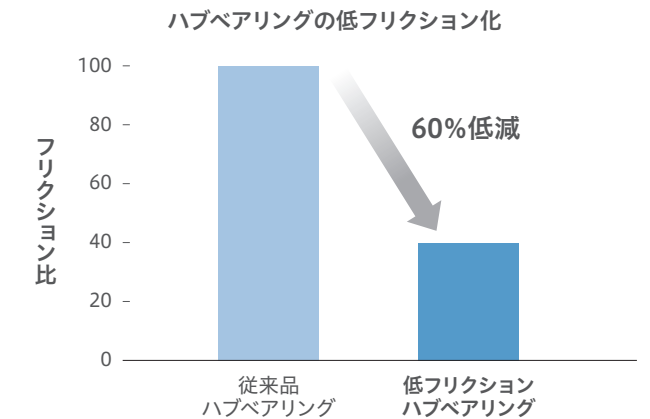
業界では、気候変動への対応としてCO<sub>2</sub>排出量削減に寄与する低トルク商品に注目が集まっています。自動車分野において、業界シェアNo.1を誇るハブベアリングは、新たに開発した低トルクグリースの採用や、シール形状と内部予圧の最適化により、フリクションを当社従来品比60%低減した「低フリクションハブベアリングⅢ」を市場展開しています。そのほか、フリクションが従来品比80%低減したトランスミッション向け「超低フリクションシール付玉軸受」も量産対応しています。さらに、しゅう動式等速ジョイントでは、最大操作角の見直しと最適設計により、当社従来品重量比29%低減した「サブアクスル・リア用小型軽量等速ジョイント」を開発し、小型・軽量化を進めています。

また産業機械分野では、フリクションが従来品比50%低減したロボット関節向け「サーボモータ用低発塵軸受」を量産対応しています。

これら商品のさらなる高効率化、小型・軽量化を進めることにより、業界全体の省エネルギー化に貢献します。



サーボモータ用低発塵軸受      サブアクスル・リア用小型軽量等速ジョイント      低フリクションハブベアリングⅢ



### 2 自然エネルギーを利用した持続可能な社会の実現

陸上に加えて、今後は洋上風力発電の進展が期待されています。風車の安定稼働のニーズに応えるため、大型風力発電装置主軸用軸受として、実際の荷重分布下での寿命向上を目的とした左右列非対称自動調心ころ軸受を市場展開しています。さらに、自動調心ころ軸受特有の差動すべり下でも耐摩耗性に優れたDLC(ダイヤモンドカーボン)膜をころ表面に処理し、軸受の信頼性を高めました。

一方、風車の稼働率向上を目的に、軸受振動や温度などを観測するモニタリング装置「Wind Doctor®」による状態監視(CMS:Condition Monitoring System)事業を展開し、風力発電事業者にご活用いただいています。今後は、AIアルゴリズムによる余寿命予測技術を開発し、軸受の計画保全や破損の未然防止に役立てていきます。

また、小型の風力発電装置を搭載した独立電源装置「グリーンパワーステーション(GPS)」を開発し、災害時の非常用電源として自治体に採用いただいています。GPSの拡販により、カーボンニュートラルの実現に貢献していきます。

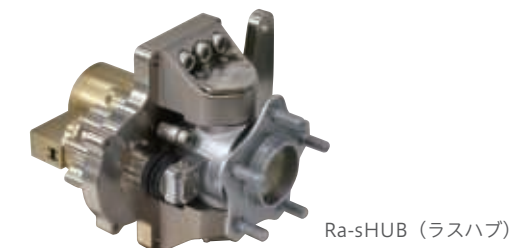


左右列非対称自動調心ころ軸受      グリーンパワーステーション

### 3 安全と快適の提供

自動車分野ではCASEに対応した電動化商品に注目が集まっています。ハブベアリングにモータ・ジェネレータを組み合わせた「eHUB」、ハブベアリングの機械設計、製造技術とモータ制御技術を融合し、ハブベアリングにタイヤの転舵角度を調整する機構を組み合わせた「sHUB」など次世代自動車に適応した、世界初の高機能モジュール商品を市場展開しています。さらに、車両走行性能の向上と、危険回避時の安全性向上を目的に、自動車後輪の転舵角度を左右独立に制御可能とする「Ra-sHUB」を開発しました。「Ra-sHUB」は前輪駆動(FF)車の後輪に取り付け、ハンドルを切る転舵角度や車速から左右の車輪ごとに最適な角度を制御します。自動車メーカーからは、将来の自動運転での貢献が期待されると高い評価をいただいています。

当社は、基盤商品にモータなどの汎用部品を組み合わせたモジュール品の開発により、新たな商品価値を生み出し、お客さまには安全・快適な商品を提供していきます。



Ra-sHUB (ラスハブ)



## 環境貢献商品の開発

当社は、企業理念として「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」を、環境基本方針の第1項には「自社技術による地球温暖化防止への貢献」を掲げて事業活動を展開しています。当社の主力商品である軸受やドライブシャフトなどは、最終製品のエネルギー損失低減に寄与するため、そのすべてが環境貢献商品ということができ、その中には、先人の功績としてすでに広く社会に普及しているものと、当社の技術力・開発力によりさらに環境貢献度を高めたものが含まれます。また、自然エネルギー商品は、再生可能エネルギーを創出することで、CO2排出量の削減につながる環境貢献商品です。

当社では、それらの環境貢献度を当社基準に基づいて数値化し、よりグレードの高い環境貢献商品の開発・提供によって企業理念を具現化するように不断の努力を続けています。

## 環境貢献商品の定義

### NTN商品の分類・グレードと定義

| 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(アドバンスエコ)    |  |
|        | ● B-eco(プリリアント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。

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

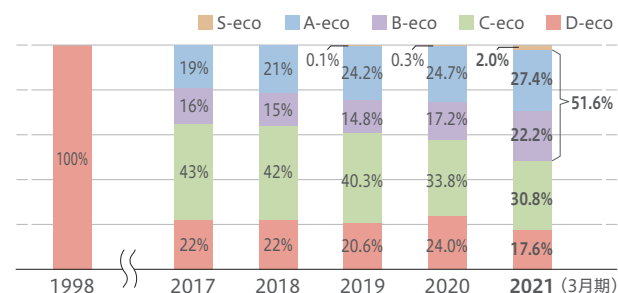
$$\text{環境効率} = \frac{\text{商品価値}^{\ast 2}}{\text{環境負荷}^{\ast 3}} \dots \text{②}$$

- \*1 D-eco品
- \*2 QFDの手法を用いて価値(最終製品でのCO2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CO2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)

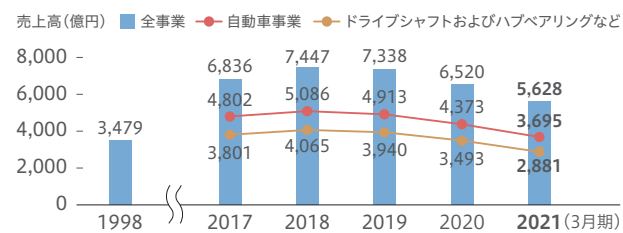
## 取り組み成果の推移

当社売上高の約5割を占める主要商品であるドライブシャフトおよびハブベアリングと、自然エネルギー商品の2021年3月期のCO2削減貢献量は132.3万トンとなり、近年の開発成果と言えるS～B-ecoグレードの環境貢献商品の売上比は、2021年3月期には51.6%となりました。

### 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)

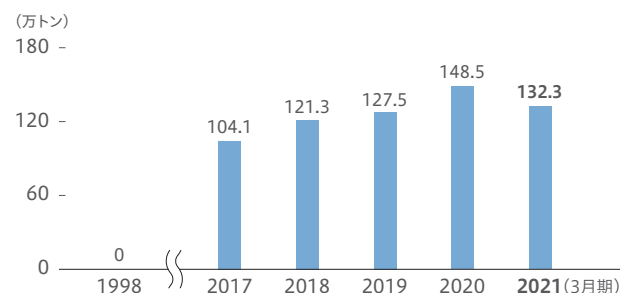


### ■ 売上高の推移\*4



\*4 2017年3月期から2020年3月期は、全事業のみ受取技術料を売上高に含めて計上しております。

### ■ CO2削減貢献量\*5



【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)

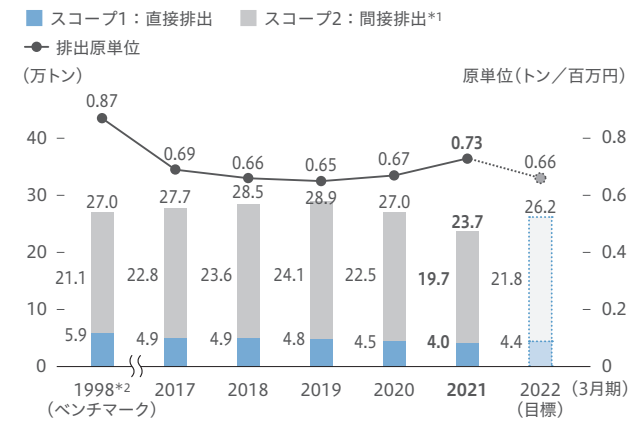
\*5 S～C-eco商品が対象

## CO2の排出削減

当社グループは、事業活動全体において、CO2排出量および排出原単位の削減に取り組んでいます。そのデータの信頼性を担保するため第三者検証を受けています。

また、CO2排出量削減を加速させるため、再生可能エネルギーの導入を推進しています。

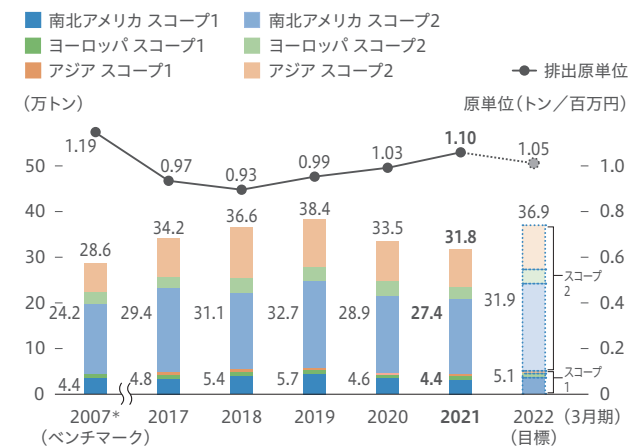
### ■ CO2排出量・排出原単位【国内】



\*1 国内の電力排出係数は「固定係数0.381kg-CO2/kWh」にて算出  
\*2 1998年3月期以降に設立した事業所は生産開始年をベンチマークとする

CO2排出量の検証意見書は、WEBサイトを参照ください。

### ■ CO2排出量・排出原単位【海外】



\*2007年3月期以降に設立した事業所は生産開始年をベンチマークとする

CO2排出量・排出原単位の対象事業所は、WEBサイトを参照ください。

## 製造工程における省エネの取り組み

### 熱処理工程におけるCO2排出量の削減

当社グループでは、熱処理設備で発生するCO2排出量の削減のため、LPG\*や都市ガスへの燃料転換を実施しており、エネルギー効率の優れた高周波加熱設備や電気炉の採用を拡大しています。この度、桑名製作所では電気加熱式の真空浸炭炉を導入しました。今後は、CO2を排出しないアンモニアや水素などの採用を検討していきます。

\*液化石油ガス



岡山製作所 都市ガスバーナー加熱式炉



桑名製作所 電気加熱式の真空浸炭炉

### 再生可能エネルギー導入

当社グループは、事業所内に再生可能エネルギーによる発電設備の導入や、PPA\*1によるCO2フリー電力の購入によりCO2排出量(スコープ2)の低減に取り組んでいます。

2021年3月期の発電実績は、国内では61万9,614 kWh/年、海外では1,215万8,778kWh/年であり、国内では236トン-CO2/年、海外では6,393トン-CO2/年を削減しました。\*2

\*1 PPA(電力購入契約):屋根などに第三者の発電事業者が保有する太陽光発電設備を設置し、その電力を購入する契約

\*2 「マーケット基準対応の電力排出係数」を使用した場合のCO2排出削減量:国内:280トン-CO2/年、海外:8,184トン-CO2/年

### 事業所内への太陽光発電設備を導入

当社グループは、事業所内に自己投資やPPAによる太陽光発電設備の導入を推進しています。

### 国内導入事例

桑名製作所では、今期、国内の当社グループで初となるPPAをMULユーティリティイノベーション株式会社と締結し、超大型工場東棟の屋根に計900枚の太陽光パネルを設置しました。2021年4月より発電を開始し、34万4,630kWh/年の発電量と、131トン-CO2/年のCO2排出削減が見込まれます。\*



桑名製作所 超大型工場東棟

### 海外導入事例

廣州恩梯恩裕隆傳動系統有限公司(廣州NTN、中国)では、PPAにより事業所の屋根に計7,810枚の太陽光パネルを設置し、2020年9月より発電を開始しました。221万2,000kWh/年の発電量と、1,265トン-CO2/年のCO2排出削減が見込まれます。\*



廣州NTN

\*「マーケット基準対応の電力排出係数」を使用した場合のCO2排出削減量:国内 147トン-CO2/年、海外 1,779トン-CO2/年

### 物流におけるCO2排出削減

当社グループは、物流効率化により商品輸送時のCO2排出量を削減しています。主な施策は「物流拠点統合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」「物流経路統一による包装作業の効率化」「木製パレットの再使用・再生利用の推進」です。

2021年3月期、国内商品輸送時のCO2排出量は10.9千トン-CO2/年(目標:12.7千トン-CO2/年)、CO2排出原単位は0.0369トン-CO2/百万円(目標:0.0345トン-CO2/百万円)であり、CO2排出量は目標達成しましたが、CO2排出原単位については目標未達となりました。

### 物流におけるCO2排出量、排出原単位

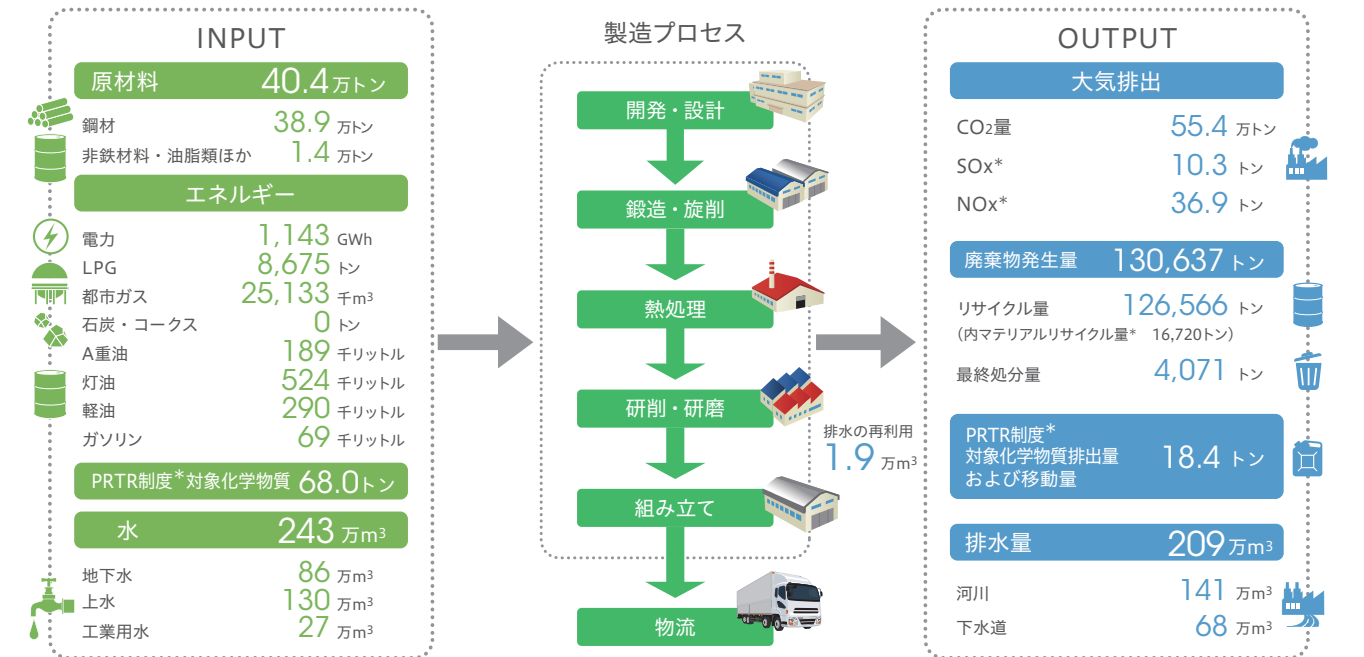


### 資源循環の取り組み

NTNグループは、事業活動におけるマテリアルフローを把握し、原材料・水など投入資源のリデュース・リユースと生産副産物などをリサイクルすることで、持続可能な資源の利用に取り組んでいます。水使用量と廃棄物発生量は、環境目標を設定し、削減に取り組んでいます。

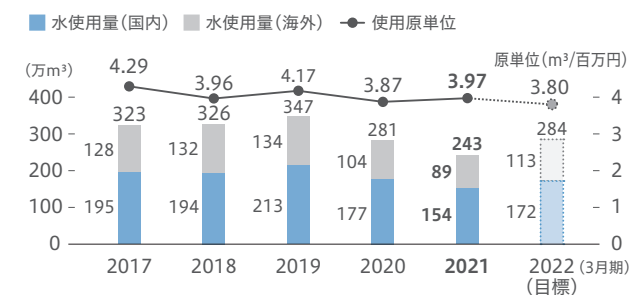
具体的な取り組みは、当社WEBサイトを参照ください。

### 環境負荷(マテリアルフロー図)



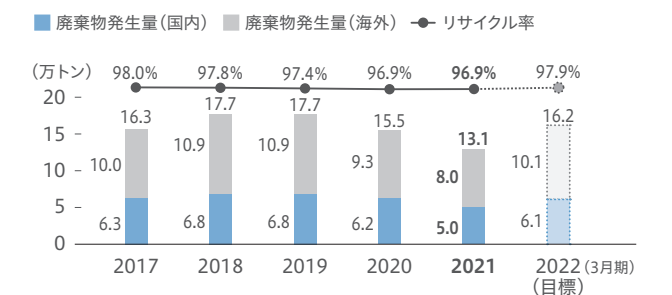
\*NOx、SOx、PRTR制度、マテリアルリサイクル量は国内の実績値

### 水使用量・使用原単位【国内・海外】



水使用量・使用原単位の対象事業所およびAQUEDUCTによる水ストレス分析結果と地域別の水使用量は、WEBサイトを参照ください。

### 廃棄物発生量とリサイクル率【国内・海外】



廃棄物発生量とリサイクル率の対象事業所は、WEBサイトを参照ください。

### 汚染防止の取り組み

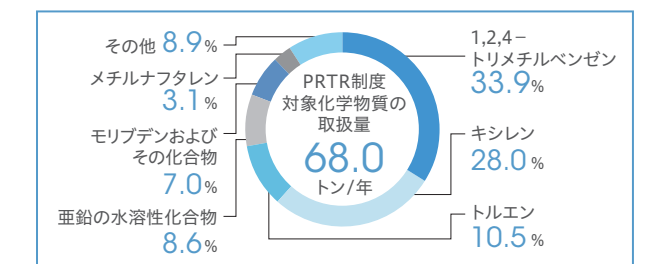
汚染防止は、事業所での油などの漏えい対策や商品に含まれる環境規制物質および工程で使用する化学物質の管理と削減に取り組んでいます。

### PRTR制度対象化学物質の取扱量の削減

当社グループは、国内の製造工程で取り扱う化学物質の中で、PRTR制度\*の対象となっている化学物質の使用量の把握・削減に取り組んでいます。PRTR制度の対象化学物質の中で、特に取扱量の多い6物質(右図参照)については、有害性の少ない物質への代替を図っています。

\*特定化学物質の環境への排出量の把握等及び管理の改善の促進に関する法律

### PRTR制度対象化学物質の取扱量(2021年3月期)



2020年3月期:82.5トン/年



## 製品・サービスの信頼性向上 (品質保証・安定供給)

### 顧客満足度向上に向けた品質づくり

製品の軽量化、静粛性、省エネにつながる低トルク化、長寿命など、お客さまが要求するニーズは時代とともに変化しています。お客さまに満足して当社製品を使用していただくには、時代とともに変化するお客さまの要求に俊敏に対応し、お客さまとの信頼関係を築いていくことが重要です。当社は、ものづくりのすべての基本理念となる「品質基本方針」のもと、グローバルでの製品品質の維持・向上に努め、お客さまに満足いただける品質づくりをしています。

また、お客さまの満足度、要望事項などの声を直接聞く機会として、顧客満足度調査を実施しています。2020年に実施した調査では、計111社のお客さまにご回答をいただき、総合評価で「大変良い」「概ね良い」と回答いただいた割合が92%となりました。今後もさらなる満足度の向上に向けてお客さまのニーズに即応した品質を提供していきます。

### 安定した品質確保

新規製品の安定した品質確保のため、開発段階から量産までの各ステップでレビューを実施しています。すべての関係部門が参画し、それぞれの観点から確認・評価することで、品質リスクの早期発見や未然防止を図り、確実な品質確保につなげています。

### 品質向上のための改善活動

全従業員のさらなる品質意識向上を目的に、毎年11月に「品質月間」としてさまざまな活動を行っています。今年のテーマは、「変化の時代も変わらぬ基本 自ら築くNTN品質」として、各自が品質基本行動を改めて再認識し、一人ひとりがNTN品質をつくり上げる行動を促す機会としました。各部門において重点施策を推進し、NTNグローバルでの品質向上に取り組んでいます。



品質月間ポスター

### 品質マネジメントシステム

当社グループは、顧客満足度向上および一貫した製品・サービス提供のため、国際的なマネジメントシステム規格である、ISO9001認証を国内外の生産拠点で取得しています。新規事業や新たに立ち上げた工場も順次認証取得に取り組んでおり、製造に関する国内外の連結子会社では、品質マネジメントシステムの認証を100%取得しています。

また、自動車産業向け規格であるIATF16949認証や、航空・宇宙産業向けの規格であるJISQ9100やNadcap、鉄道産業向けの規格IRIS(欧州)、CRCC(中国)の認証取得もしています。

### 安定供給の基盤づくり

#### 国内工場の効率的な生産体制の構築

当社は2020年8月に、サプライチェーンマネジメント(以降、SCM)領域において新基幹システムの稼働を開始しました。この新基幹システムを活用し、当社グループの保有する国内リソース(工場)を有効活用することで、最大限のアウトプットを生み出す効率的な生産体制の構築を図ります。

新システムでは、国内のお客さまからの発注・最新内示情報、および国内外のグループ販売会社からの情報に加えて、統計予測を活用した先行12カ月の需要情報を日々更新しています。この需要情報に基づき以下施策を実行し、効率的な生産体制を実現します。

- ・ 素材/加工材/部品など調達の先行検討および安定確保
- ・ 製造拠点での先行負荷検証による需要増減に合わせた稼働体制変更と人員確保
- ・ 複数拠点間での生産応援や生産移管の先行実施
- ・ 需要減少時での速やかな生産調整(減産)実施による棚卸資産の抑制

今後、グローバルにて、お客さまに対する当社製品の一層の安定供給を図るとともに、市場・経済状況変化への柔軟な対応を進めます。

### 論理的な品番別在庫基準の設定と維持

新基幹システムでの生産計画は、お客さまからの発注・最新内示情報や統計手法を用いた需要予測と品目別の論理的な「基準在庫」設定に基づき、自動立案されています。この基準在庫設定は、製造リードタイムや生産頻度、需要計画精度に基づく安全係数などを組み合わせ算出したもので、出荷品目ごとにシステムへのマスター設定を行っています。基準在庫を遵守することにより、需要変動を準備在庫内で吸収しお客さまへの安定供給を実現します。また、過剰在庫の発生を防止、棚卸資産の抑制も図ります。当該マスターの維持更新については、販売実績の推移や需要計画精度を監視し、定期的な見直しを行います。

### 事業本部を横断した生産・販売・在庫の統括

基幹システムの再構築に併せて、販売・生産部門から独立した需給センターを本社に設立しました。これまでは、需給調整には複数の組織が関わり、業務プロセスも複雑でした。今後はお客さまや市場要求に合わせたより一層の製品安定供給を実現するため、需給センターによる各事業本部を横断した、販売/生産/在庫の管理・調整の総括を目的としています。

システムを活用し、先行12カ月の需要情報を基に製造拠点の先行負荷を検証、負荷オーバーが発生する場合には、生産能力の増強検討および需要情報の精査・調整を行います。また、必要に応じて生産・販売会議も開催、見直し後の需要情報と品目別に設定された基準在庫より、システムを通じて生産計画を自動立案し各工場への生産指示として展開します。これらにより、各事業本部主体での個別最適の需給調整から、全体最適を図る事業本部横断型の需給調整体制へと変革します。

### 安定供給のためのデジタル技術の活用

#### 新基幹システムの安定化

当社の基幹システムは、稼働後40年近く経過し老朽化していました。現在、ERP\*など新たなパッケージシステムを用いて業務プロセスとシステムを標準化し、ビジネススピードとサービスレベルの向上、業務の効率化や精度の向上を図るため、全社レベルのプロジェクト活動を進めています。すでに財務会計、人事・給与、技術などの領域の再構築は2020年までに完了しており、国内グ

ループ会社へも展開しています。

基幹システム再構築で最も重要であるSCM領域については、2020年8月から完成品の販売・物流・需給調整・在庫管理などに関する新システムが本稼働し、現在は各工場の生産・調達・工程・仕掛・原価領域への導入活動を推進中です。

SCM領域の新システム稼働により、営業活動のデジタル化や案件管理システムの導入による図面や試作品管理の効率化、価格や納期回答の迅速化、在庫管理の精度向上を実現しています。また、お客さまの需要や発注情報をEDIやeコマースなどを活用して受信するだけでなく、鮮度の高い需要情報や在庫情報、販売実績をもとに、統計予測も用いた先行きの需要計画を工場へ連携することで、お客さまへの安定供給と需要変動などへのフレキシブルな対応を目指します。

\*Enterprise Resource Planning(企業資源計画)の略。「販売」、「物流」、「生産」、「会計」、「人事」など、企業の基幹業務を統括するパッケージソフト。

### 情報セキュリティの強化

日々複雑化、巧妙化する企業を狙うコンピュータウイルスやサイバー攻撃に対し、当社製品をお客さまへ安定供給するため、以下の観点で情報セキュリティ対策を推進しています。

- ・ 情報セキュリティに関する緊急対応体制の整備
- ・ 重要データの保護と復旧対応の迅速化
- ・ 被害を最小化に留める検知、被害に遭うリスクを低減させる防御の仕組みの強化

またすべての従業員を対象に、脅威情報の提供やeラーニングを通じた情報セキュリティ教育の実施など、ルール、ガバナンスの徹底にも取り組んでいます。また「働き方改革」や新型コロナウイルス感染拡大の防止を背景にテレワークが拡大しているため、従業員が場所の制約にとらわれず安心・安全に業務を行えるよう、テレワーク時もサイバー攻撃被害に遭うリスクを低減させる検知、防御の仕組みを導入し、日々モニタリングを行うことで、情報セキュリティの強化を進めています。

## 調達活動に関する基本的な考え方

当社では、2021年4月に、SDGsの各目標に対応した調達基本方針を策定し、「公平・公正」「法令遵守」「グリーン調達」「共存共栄」の観点のもと、本社調達部門を中心に、取引先さまとの信頼関係を構築し、調達活動を行っています。「NTNグループグリーン調達基準書」に基づき、環境保全への取り組みや環境品質に優れた取引先さまから優先して調達する「グリーン調達」を推進するとともに、「NTN CSR調達ガイドライン」を定め、CSR活動の積極的な推進も要請しています。また、海外を含めた各生産拠点での現地調達およびグローバルな最適地調達にも取り組んでいます。

## 各種調達ポリシー

### グリーン調達基準書

サプライチェーンにおける環境法令や環境負荷物質規制への違反は、操業停止やお客さまへの損害賠償につながる経営リスクとなります。当社は、お取引先さまの環境管理体制の構築や納入製品の重要品質特性である環境負荷物質の基準を定めたグリーン調達基準書を制定し、サプライチェーン全体の環境管理を推進しています。

### CSR調達ガイドライン

当社は、人権、労働、環境、腐敗防止などの社会的な課題に対し、サプライチェーン全体の活動を推進する目的で「NTN CSR調達ガイドライン」を制定しています。取引先さまには、コンプライアンス・腐敗防止、人権・労働、環境、品質・安全性、情報セキュリティ、事業継続、社会貢献などの分野におけるCSR活動の推進をお願いしており、公正で自由な環境のもとで社会の要請に応える調達活動を推進しています。

## 環境規制を考慮した調達

当社グループでは、国内外の環境負荷物質規制およびお客さまの基準を遵守するべく、原則として用途・仕向け地・生産地に関わらず規制物質を積極的に切り替えています。2019年7月のフタル酸エステル類(DEHP、BBP、DBP、DIBP)を禁止物質としたRoHS指令改正に対応するため、含有リスクに応じて受入れ検査する体制を構築しました。現在、RoHS指令の適用除外用途で使用されている鉛を含有する調達製品は、将来的な規制強化を想定した切り替えを推進しています。

## サプライヤーCSRアンケートの実施

「NTN CSR調達ガイドライン」のさらなる周知と遵守状況の確認を目的に、取引先さまに対して毎年アンケート調査を実施しています。

取引先さまの現在の状況につきましては、人権・労働および品質・安全性につきましては、出来ている割合が80%以上あり、取引先さまも高い意識となっていますが、事業継続管理(BCM)、社会貢献、CSR調達についてはまだ60%前後に留まっており、現段階では意識も高いとは言えない状況です。

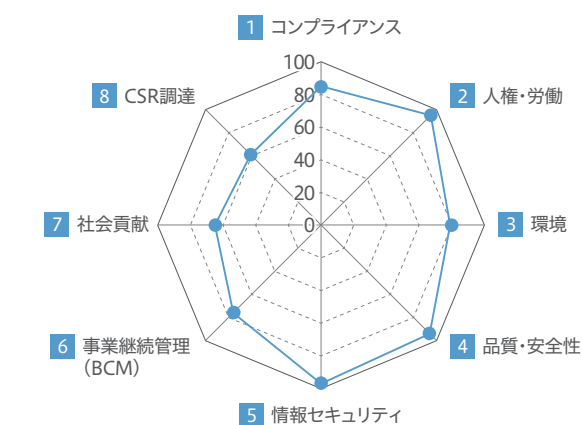
昨今、企業の在り方は企業業績(経済的価値)だけではなく、社会に必要とされる存在であること(社会的価値)も求められており、それが重要である事をご理解いただくため、今後も継続して周知活動に取り組んでいきます。

### ■ サプライヤーCSRアンケート

#### アンケート項目

|   |             |
|---|-------------|
| 1 | コンプライアンス    |
| 2 | 人権・労働       |
| 3 | 環境          |
| 4 | 品質・安全性      |
| 5 | 情報セキュリティ    |
| 6 | 事業継続管理(BCM) |
| 7 | 社会貢献        |
| 8 | CSR調達       |

#### CSRアンケート結果達成度



## 下請法遵守への取り組み

下請取り引きの適正化を目的として、下請取り引き自主監査を実施しています。国内の各生産事業所が主体となり、自主的に下請法の遵守状況を監査するため、「下請取引・自主監査員」の認定制度を2017年より運用しています。初回認定者が3年任期を終える2020年にはeラーニング形式で講習を行い、34名の任期更新を行い、自主監査員は合計で100名となりました。

2021年3月期も国内23事業所で、自主監査員が中心となって自主監査を実施しました。

一方、下請法の内容を社内で広く周知するため、eラーニングの下請法の基礎講座を開催し2,311名(関係会社含む)が受講完了しました。受講期間終了後も、自己啓発用として新たにeラーニング講座を開講・運営しています。

今後も下請法の理解および遵守、ならびに下請取り引きの適正化に向けて、継続した活動を展開します。

## サプライヤーのリスク管理

当社ではリスク管理の観点から、取引先さまの経営体質、品質、環境管理の状況を確認の上、取り引きを開始しています。

取り引き中の取引先さまに対しても、毎年「取引先調査」を実施し、経営状況などを継続して監視しています。その上で取り引きのリスクが高いと判断した場合は、品目や取り引き金額などを勘案し、影響の大きさに見合ったリスク低減措置を実施することで、当社の調達リスクを最小限に留め、安定した調達を実施できるよう努めています。

自然災害や感染症などの発生に対しては、危機管理データベースを構築し、有事の場合には早急に取引先さまの安否を確認するなど、サプライチェーン全体での商品の安定供給に対するリスク管理を行っています。

2021年3月期は、取引先調査実施時にサプライチェーンなどの問題の有無を確認しました。問題が発生しているにご回答いただいた取引先さまのうち、当社でフォローが必要と判断した取引先さまについては、順次確認を行っています。

## サプライチェーンBCP

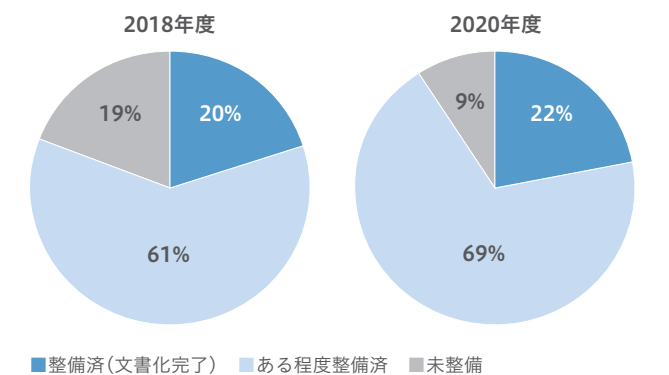
当社では、調達の安定化を図るため、物流や取引先さまを含めたサプライチェーンBCP活動を推進しています。

取引先さまや物流拠点における地震や台風などの自然災害に備えた危機管理を強化しています。また、パンデミックのように広範囲にわたる危機状況下において、取引先さまと事業継続に向けて連携するとともに、取引先さまとの業務のオンライン化や安否情報、行動基準の共有化などのインフラ整備を進めています。

今後の取り組みとして、特定地域への偏在解消や調達の複線化を推進することで、一層の調達の安定化を目指します。

### ■ サプライヤーへのアンケート結果

Q: 貴社の生産拠点(拠点単位)で想定される災害リスクに対して、対策は整備されていますか。





## 人権に対する基本的な考え方

当社グループは、国連の「ビジネスと人権に関する指導原則」に則り、経営の基本方針に掲げる「人権の尊重」を重視し、事業活動に取り組むことをコミットしました。(2019年12月)

2020年7月には、人権基本方針を制定し、その中で当社グループだけではなくサプライチェーン全体で、人権デューデリジェンスの仕組みの構築に取り組むことにしました。

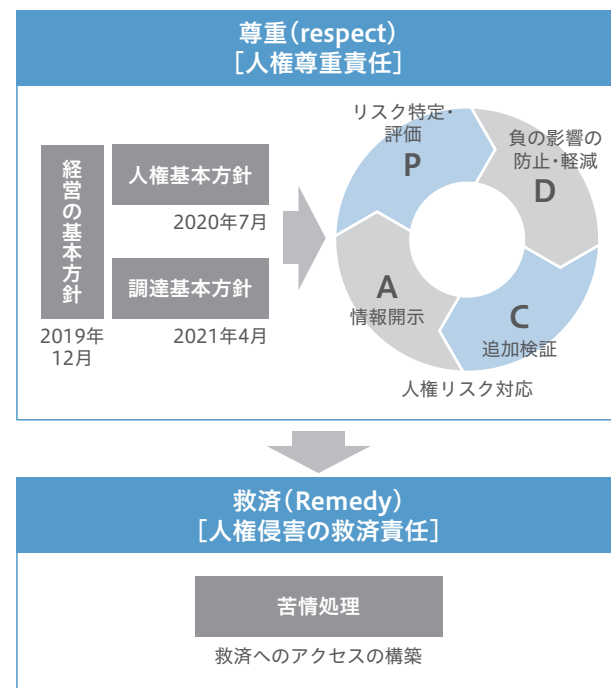
当社グループのマテリアリティに「人権の尊重」掲げ、人権尊重の取り組みを具体化し、グローバルでの持続可能な社会の実現に貢献していきます。

## 人権デューデリジェンス

当社グループは人権デューデリジェンスの構築に取り組めます。「ビジネスと人権に関する指導原則」にある尊重(respect)と救済(remedy)の2つの観点から「サプライチェーンにおける人権リスク対応」、「従業員における人権リスク対応」、「救済へのアクセスの構築」を優先的に進めていきます。

### ■ 人権デューデリジェンスの全体像

国連「ビジネスと人権に関する指導原則」



## 人権基本方針

当社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、当社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いきます。

### 人権基本方針の骨子

1. 国際的に認められた人権を尊重すること
2. 他者の人権を侵害しないこと
3. 自社の事業活動上人権への負の影響に関与した場合には適切に対処すること

## 従業員における人権リスク対応

### 労使協議に基づく健全な労使関係

当社は、労使お互いが情報交換できる場の中で、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。経営者から事業運営方針や経営環境などを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」を四半期毎に開催しています。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。

## サプライチェーンにおける人権リスク対応

当社は、調達基本方針に基づき、取引先さまに対して毎年実施するサプライヤーCSRアンケートに「人権・労働」という項目を設け、サプライチェーンにおける人権リスクの把握に努めています。(⇒詳細P.47)

また当社の商品に使用される材料や構成部品に含まれる特定鉱物が、紛争地域における武装勢力の資金源となり、人権侵害や違法採掘、密輸などにつながっていないかを定期的に調査し、紛争鉱物が使用されていないことを確認しています。

## 安全衛生基本方針

当社グループで働くすべての人の安全と健康の確保は、経営の基盤として、あらゆる事業活動に優先する最も大切な価値であり、この基本姿勢のもと、安全で健康的に働き活躍できる職場環境の実現を目指します。

以下の6項目を基本原則にして、安全衛生基本方針を策定しています。

当基本方針を、従業員、株主、お客さま、取引先さまなどへ示すことで、従業員および組織の安全意識を高め、より一層の企業価値向上を図っていきます。

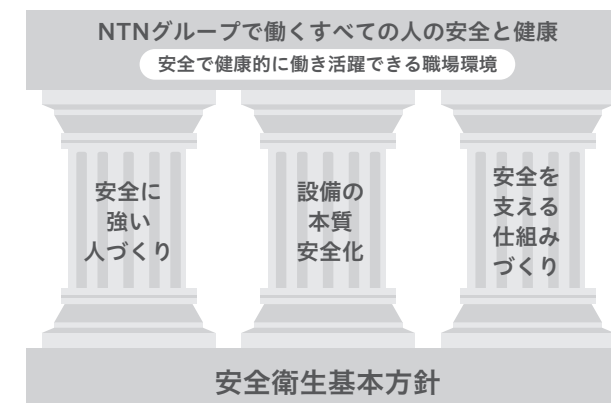
### 安全衛生基本方針の骨子

1. 法令等の遵守
2. 労働安全衛生マネジメントシステムの運用による継続的改善の推進
3. 危険・有害リスクの排除および低減
4. 教育訓練の推進
5. 心と身体の健康増進
6. 安全文化の醸成

## 安全衛生面の取り組み

安全衛生基本方針のもと、次の3つの重点施策を柱として、安全衛生活動を推進していきます。

### ■ 重点施策3本柱



## 安全を支える仕組みづくり

当社グループの安全を支える仕組みづくりとして労働安全衛生マネジメントシステムの導入を進めています。マネジメントシステムを継続的に運用していくことで法令遵守と安全衛生水準の向上を図っていきます。

当社の製造事業所のすべてで国際規格であるISO 45001\*1の認証取得を完了しました。国内製造関係会社は、まずは国内規格のOSHMS\*2から導入を進めており、現在3社がOSHMS認証を取得しました。今後、順次認証取得を進めていきます。また、小規模関係会社においてはGSC\*3の評価取得を推進しており、現在1社が取得しました。海外関係会社においても3社がISO45001の認証を取得しています。

\*1 ISO45001 : 労働安全衛生マネジメントシステムの国際規格  
 \*2 OSHMS : 厚生労働省の「労働安全衛生マネジメントシステムに関する指針(OSHMS指針)」に準拠した国内規格  
 \*3 GSC : 厚生労働省の中小規模事業場労働安全衛生評価事業(グッド・セーフティ・カンパニー)

## 安全に強い人づくり

社内研修で各事業所に複数人のリスクアセスメント(RA)トレーナを養成し、職場単位でRAトレーナによるRA実施指導を行い従業員のRA能力向上を推進しています。同様に危険予知(KY)トレーナを養成し、職場単位でKY訓練を展開し従業員のKY能力向上を図り、不安全行動をしない・させない安全に強い人づくりをしています。

また、ヒューマンエラーを防ぐ取り組みとして職長に対し、状況認識・意思決定・コミュニケーション・リーダーシップのようなシステムや知識だけではカバーできない社会的スキルの向上を目的とした研修を実施しています。そのほか、セーフティアセッサ資格制度を活用し、設備の本質安全化を推進できる技術者を育成しています。

## 設備の本質安全化

設備に対して導入時、導入後一定期間経過時、設備や作業変更時、安全パトロール指摘時やヒヤリハット発生時にリスクアセスメント(RA)を行い、設備の本質安全化を図っています。

RAで顕在化されたリスクに対しては作業の見直しによる本質的対策から安全カバーやインターロックなどの工学的措置による安全対策を実施しています。次に管理的対策(手順書やルールなど)や保護具によるリスク低減を検討します。残されたリスクは全社統一の残留リスク管理運用に則り、残留リスク管理表に記載、これをもとに設備には残留リスクレベルを表示するシールを貼って見える化し、作業員へは当該設備の残留リスク教育を実施し危険箇所を周知しています。

## 健康経営\*の推進

### 従業員の健康の維持・増進(健康経営)

当社は従業員の健康の維持・増進に向けた積極的な取り組みが、会社の持続的な成長に影響を与える重要な要素であることに鑑み、健康保険組合とも連携しながら、「健康宣言」に基づき職場の健康づくり、心の健康づくり、身体の健康づくりを推進していきます。

また、当社の取り組みが評価され、経済産業省と日本健康会議より優れた健康経営を実践している企業として「健康経営優良法人2021(大規模法人部門)」の上位500法人である「ホワイト500」の認定を受けました。



健康経営優良法人(ホワイト500)の認定マーク

### NTN健康宣言

私たちは、従業員とその家族の健康が、NTNグループの持続的に成長していく上での基盤であると認識しています。従業員一人ひとりがいきいきと働き、その能力を最大限発揮できるよう、健康増進や疾病予防に向けた施策及び活力ある職場環境づくりを積極的に推進することを宣言します。

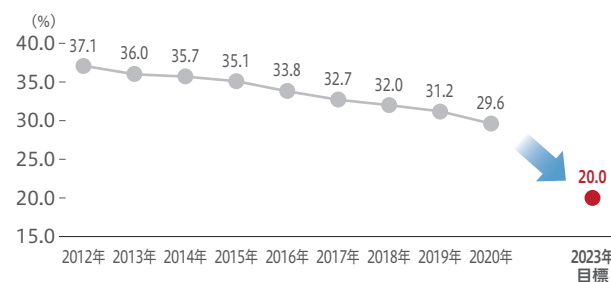
NTN株式会社  
代表執行役 執行役社長  
鵜飼 英一

\*健康経営はNPO法人健康経営研究会の登録商標です。

### 喫煙に関する健康被害から従業員を守る施策

喫煙率は年々減少傾向にあります。2023年までに従業員の喫煙率を20%以下にすることを目指し、「禁煙宣言」を发布了。今後も受動喫煙を含む喫煙の健康リスク低減に向けた取り組みを推進していきます。

#### ■ NTNの喫煙率推移



### NTN禁煙宣言

NTNグループは、すべての従業員一人ひとりが生き生きと働き、その能力を最大限に発揮できるよう、健康増進、疾病予防に向けた諸施策の推進や活力ある職場づくりを積極的に進めています。

その一環として、受動喫煙を含む喫煙の健康リスク低減に向けた取り組みを鋭意実行することを宣言します。

NTN株式会社  
執行役  
会社総括安全衛生管理者  
白鳥 俊則

### 健康増進に向けたスポーツの取り組み

当社は、スキーやスノーボード、テニス、フットサルなど多数の社内クラブ活動を支援するほか、国内の各事業所で駅伝大会やソフトボール大会など従業員向けのスポーツイベントを定期的に開催しています。また、生産部門における従業員を対象としたラジオ体操などの実施や、間接部門の従業員を対象としたスタンディングミーティングの推進を実施しています。

これらの取り組みが評価され、スポーツ庁より「スポーツエルカンパニー2021」の認定を受けました。



### 新型コロナウイルス感染症拡大への対応

当社グループでは、新型コロナウイルス感染予防対策に関し、従業員およびその家族の安全確保を最優先に、感染予防と事業活動への影響の最小化に向けた施策を推進しています。

各国・各地域の情報収集を行い、公的要請への対応と出向社員の本邦一時帰国措置をはじめ、現地事情などに応じたタイムリーな対応を実施してきました。

また、出社前検温、手指消毒、密集を避けるなどの基本的な予防対策の徹底を図るとともに、働き方改革の一環で導入していたテレワークを拡大運用した在宅勤務推奨などの対策を実施しています。

新型コロナワクチン接種も進み、世界全体での新型コロナウイルスの収束傾向が期待されていますが、引き続き、グローバルで連携し、情報をタイムリーに収集することで、状況変化に応じた対策を実施していきます。

## 人材育成に対する基本的な考え方

当社での人材育成は、「『個』の成長により、人材を通してNTN企業理念を実現する」という人事施策の基本的な考え方に基づき、業務目標を達成し、かつ経営環境の変化に迅速に対処しうる人材の育成を図ることを目的としています。

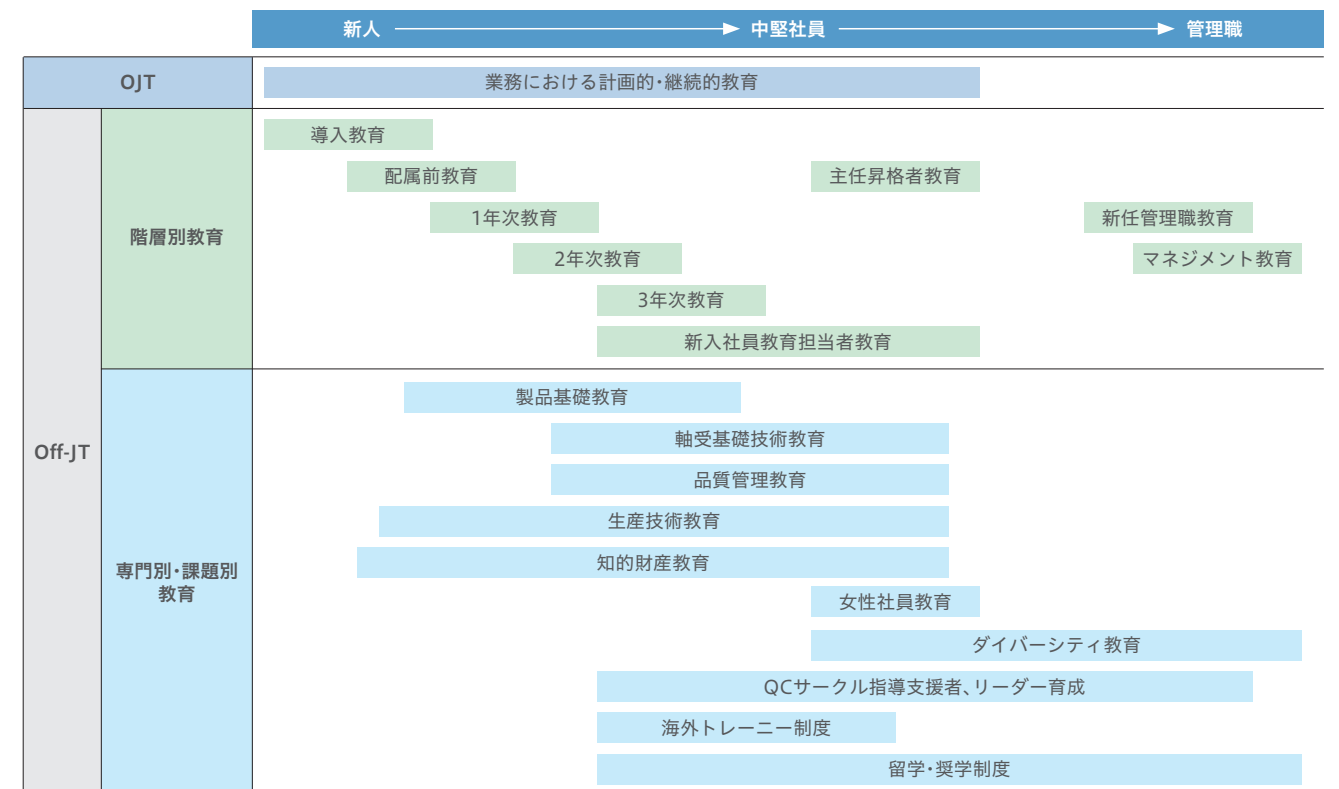
この目的を達成するための、人材育成の基本方針として、①国際社会に通用する人材、②個人として自立している人材、③創造力のある人材、の3つの人材の育成を目指しています。また当社の人材育成は、個人の自己啓発とOJTを基本としていますが、これを促進するための機会と各種支援制度を設けるとともに、必要に応じたOff-JT\*として各種研修を長期的視野に立って、体系的・計画的・組織的に継続して行っています。

\*職場外における教育訓練

## NTNの人材育成体制

資格などの階層に応じた能力の要求レベルに対応するために必要な考え方や知識、手法などを取得し業務遂行能力を高めることを目的として「自ら考え、自ら行動できる」人材の育成プログラムを全階層で展開して

### ■ 研修体系



います。次の100年に向けて事業を拡大するためには、国内のみならず海外でも活躍することができる人材を育成することが不可欠で、向上心の高揚を図り優秀な人材や国際的人材の育成プログラムとして、留学・奨学制度なども活用しています。また、社内eラーニングでは会社知識・専門知識講座などのコンテンツを充実させることで、全従業員の教育の底上げに取り組んでいます。

## 働き方改革の推進

### 公正な評価と処遇

当社は、一定期間における業務目標の達成度、仕事を行う上での貢献度および職務遂行能力の発揮度を考課し、昇給、賞与、昇進、昇格、教育訓練などへ適正に反映を行ない、人事管理の公正な運営を図るとともに、社業の発展のための「被考課者の職務能力の育成」につなげることで、従業員の一層の活性化、経営効率の向上を図ることを目的とした人事考課制度を運用しています。

その制度運用を徹底するため、考課者訓練を毎年実施しており、人事考課の結果が処遇に反映される仕組みの周知を図り、考課を人材育成につなげています。



### 多様な働き方の実現

在宅勤務制度やフレックスタイム制度を導入し、働く時間や場所の柔軟性を広げ、多様な従業員が活躍できる環境を整備しています。2021年4月より、在宅勤務制度については、本社・東京事務所を中心に制度の拡大を行うとともに、フレックスタイム制度を非正規社員に適用拡大するなど、より多くの従業員がワークライフバランスを実現できるよう、進めています。また、管理職にも、育児や介護と管理職としての職務を両立して働くことができるように、時短勤務やフレックスタイム制度を適用できるワークライフバランス職階を設け、育児や介護がキャリアアップの妨げにならないように取り組んでいます。

こうした在職者に対する取り組みに留まらず、結婚・出産・不妊治療・介護・キャリアアップなどの事情で退職した従業員が復職できるNTNジョブリターン制度を導入し、当社に在籍中や退職後に培ってきた経験や知見、ノウハウを活かすことができる環境を整備しています。

多くの従業員が十分に活躍できる職場づくりを進め、多様な働き方を実現していきます。

### コロナ禍における柔軟な対応

コロナ禍における働き方においては、2020年4月の緊急事態宣言を受けた直後から、従業員の安全性確保と事業継続を目的に、フレックスタイム制度および時差出勤や在宅勤務制度の活用を推奨し、本社・営業拠点を中心に在宅勤務のためのネットワーク環境とコミュニケーションツールを迅速に整備して対応しました。

在宅勤務制度の登録者数は新型コロナウイルス感染拡大前の約300名から、2021年4月時点で約1,000名となり、製作所拠点でも技術部門を中心に在宅勤務のトライアルを経て随時本制度化を進めています。

また、新型コロナウイルス感染拡大による小学校などの休業を受け、育児をする従業員へ在宅勤務を推奨するとともに、一時的な措置として「小学校休業による特別公休」を新設し、この特別公休を約200名が利用しました。

今回の新型コロナウイルス感染拡大をきっかけに、時間や場所に捉われない多様な働き方の実現に向けた、afterコロナを見据えた取り組みを進めています。

### 働き方改革に対応したコミュニケーションツール導入

「働き方改革」や新型コロナウイルス感染拡大防止のため、場所の制約を受けない柔軟なテレワークを実現できる環境の整備を進めています。テレワーク時のコミュニケーション活性化と生産性の向上を目的に、クラウドを活用したWeb会議、ビジネスチャット、スケジュールやファイル共有などの機能をもつコミュニケーションツールの導入を進めており、2020年度には本社部門と営業部門に導入を完了しました。

また従業員がいつでもどこでも、業務を安心・安全に行えるよう、コミュニケーションツールの情報セキュリティの強化にも取り組んでいます。

### RPA活用の推進

少子高齢化の進展により労働力人口の減少が避けられない日本社会において、1人あたりの生産性向上が大きな課題となっています。

こうした環境の中、持続可能な成長を実現していくためには、これまで以上に生産性向上を図り、業務成果を高める働き方改革の推進が必要不可欠です。

この一環で、基幹システムの再構築を通じ、間接部門の業務改革に取り組んでいます。

特に、各部門に共通する給与処理や伝票処理など全社的な共通業務の標準化とともに、RPA(Robotic Process Automation)の活用によるマニュアルワーキングの自動化で時間効率の向上と高付加価値業務への転換を推進しています。

今後は、製造を支える生産管理や収益に直結する原価管理といった分野において、基幹システムを補完する仕組みとしてRPAを最大限に活用し、定型業務の徹底的な自動化と業務プロセスの整流化・標準化を進めることで、競争力の強化と働き方改革の実現につなげていきます。

### ダイバーシティに関する基本的な考え方

労働力人口の減少や、with/afterコロナの生活様式など、当社を取り巻く社会構造や経済状況は大きくかつ急速に変化しています。当社はこのような急激な環境変化に柔軟かつ能動的に対応し、さらに持続的に成長し続けられるよう「変革」に取り組んでおり、この「変革」に向けた重要な戦略のひとつがダイバーシティの推進です。これにより多様な価値観が融合し、柔軟な発想が生まれることで「変革」を加速させます。国籍や文化、性別、年齢、障がいの有無などにとらわれずにさまざまな人材が自由な発想でより良いアイデアを出し、能力を最大限発揮できるよう職場環境づくりに取り組んでいます。

ダイバーシティを推進することで、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」ことを実現していきます。

### 女性活躍の推進

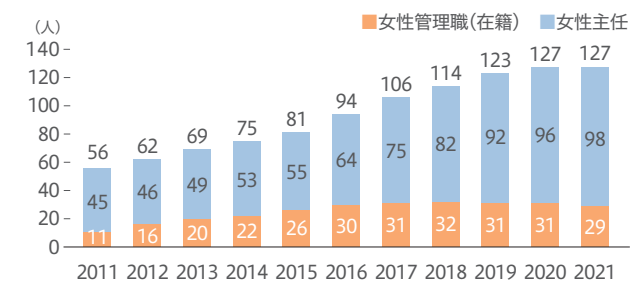
#### 女性管理職の登用

ダイバーシティを実現する上で、最も大きなテーマのひとつとして女性の活躍推進およびジェンダーギャップの解消が挙げられます。

現在、当社のグローバルでの女性管理職比率は14.0%であり、地域別で見ると中でも日本は低い水準であるため、さらなる女性の活躍を進める必要があると考えます。責任あるポジションに多くの女性を登用し、重要な判断や意思決定に参加してもらうことで、多様な意見や柔軟な発想によるイノベーションの創出など、価値創造や組織強化が期待されます。

グローバル人材育成部では女性従業員に対するリーダー育成プログラムの導入やセミナーを計画的に実施するとともに、女性従業員の上長への啓発研修や、管理職へのアンコンシャスバイアスセミナーの実施などを通じて女性が管理職にチャレンジできる環境を整備し、ジェンダーギャップの解消に取り組んでいます。

■女性管理職と主任の人数推移(NTNに在籍する従業員)/4月1日時点



### 認定マーク「えるぼし」取得

女性活躍推進に基づく優良企業として、厚生労働大臣より「えるぼし」認定で最高位となる3つ星を取得しました。「えるぼし」は、女性活躍推進法に基づいた行動計画の策定、届出を行った企業のうち、女性活躍推進に関する状況が優良な企業を認定するもので、当社は各種のセミナーを通じた管理職候補者の育成・能力開発、時間管理の徹底、両立支援などの取り組みなどが評価されました。これからは、多様な働き方の推進と女性にとって就業しやすい職場環境整備を通じて女性活躍推進をさらに進めていきます。



「えるぼし」の認定マーク

### 育児と仕事の両立

当社では2019年に子育てサポート企業として「くるみん」を取得し、従業員の育児と仕事の両立支援に向けて、職場環境を整える取り組みを実施しています。

育児をする従業員に対しては、男女ともに、妊娠が分かってから産休・育休・復職までの育児に関連する社内制度や法律をまとめたハンドブックを配布し、制度の社内周知などを進めています。また、男性の育児参画を促進するため、社内に男性の育休促進ポスターを掲示するなど啓発活動を行い、2020年度の男性の育休取得率は、昨年比で5倍となりました。ほかにも、管理職向けの取り組みとして、管理職用育児ハンドブックを配布し、管理職の出産・育児に対する理解を深め、出産・育児をする従業員が最大限に能力を発揮できるような環境を整備しています。

### 障がい者雇用の推進

障がいのある方々が主役となって安全に働ける職場として、桑名・磐田・岡山の各事業所に専用職場「夢工房」を開設しています。ほかにも、職場のバリアフリー化の推進など、障がいのある方でも働きやすい職場環境の構築に取り組んでいます。

製造現場のみならず本社・営業などさまざまな部門で、多様な方の持ち味を活かして活躍していただいております。各職場で「協働」を推進しています。



## 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。各国の法令、社会的規範や当社社内規程に則った事業活動を行っていくため、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、コンプライアンスに関する諸規程や内部通報制度、コンプライアンス委員会、公正取引監察委員会を含む推進体制を整備・運用しています。

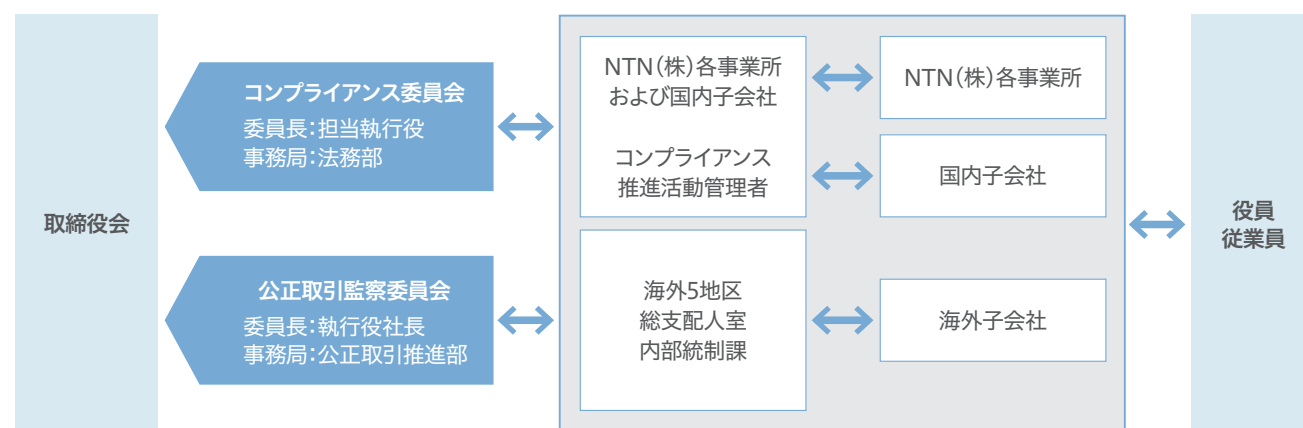
## 推進体制

当社は、「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。(両委員会の活動の内容の詳細P.62)

両委員会での取り組みのほか、CSR本部 法務部では、コンプライアンスに係る教育・啓発活動として、役員、従業員への階層別、テーマ別の各種研修を随時実施しています。また、国内のコンプライアンス推進活動管理者向けの集合研修会を年1回開催し、重要課題に関する情報共有や意見交換を行うことで、各事業所での推進活動の充実化を図るとともに、各事業所での取り組みに対する支援を行っています。さらに、贈収賄防止の取り組みといったグローバルなコンプライアンスリスクへの対応については、海外5地区の総支配人室に設置している内部統制課や海外地区の法務・コンプライアンス担当者と定期的に情報・意見交換を行い、活動内容の相互確認や新たな課題設定を行っています。

また、独禁法遵守活動の統括部署として、CSR本部に

### ■ 体制図



公正取引推進部を設置しており、同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、海外子会社については、総支配人室 内部統制課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。

### ■ 主なコンプライアンス強化施策

| 分類                   | 施策   | 開始時期     |
|----------------------|--|----------|
| 体制/方針/<br>ルールの<br>整備 | 「コンプライアンス推進活動管理規程」の制定                                      | 2015年 4月 |
|                      | コンプライアンス委員会を開催(年2回)  | 2015年 4月 |
|                      | 取引先さま向けにコンプライアンスの内容を含む「NTN CSR調達ガイドライン」を発行                 | 2016年 4月 |
|                      | 7月26日を「コンプライアンスを考える日」として制定、社長メッセージを発信(年1回)                 | 2016年 7月 |
| 教育/<br>啓発活動          | 重要関連部署を対象に法務部、公正取引推進部などによる特定テーマに関する研修を実施(随時)               | 2012年 1月 |
|                      | 執行役員を対象にコンプライアンス研修を実施(随時)                                  | 2012年 8月 |
|                      | 新任管理職、新入社員などを対象に、階層別に法務部によるコンプライアンス研修を実施(随時)               | 2015年 4月 |
|                      | 事業所ごとにコンプライアンス推進活動管理者による独自のコンプライアンス研修を実施(随時)               | 2015年 4月 |
|                      | コンプライアンス推進活動管理者・担当者を対象に、法務部による集合研修会を実施(年1回)                | 2015年 4月 |
| 監査/<br>モニタリング<br>活動  | コンプライアンス関連事例や推進体制の紹介など、情報共有のためのデータベース「NTN's Compliance」を運営 | 2016年 8月 |
|                      | eラーニング(贈収賄防止・独禁法)を実施(年1回)                                  | 2017年 4月 |
|                      | 独禁法遵守に関する監査を実施   | 2012年11月 |
|                      | 贈収賄防止規程類に関する監査を実施  | 2018年 5月 |

## 社内風土に関する調査の実施

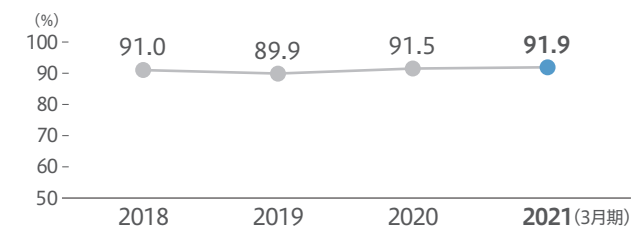
当社グループでは、不正防止活動の一環として、関係会社社長および製造部門の経営幹部の姿勢について、従業員の評価を調査しています。

企業内における不正は、動機・プレッシャー、機会、正当化のトライアングルが成立した場合に発生確率が高くなると言われており、規則・ルールや罰則の整備を進めると同時に、社内風土および環境の整備も重要です。

本調査は、調査結果を経営幹部に対して公開することで、不正に対して常に社内や本社から見られているという意識による「不正を起こす気にさせない」社内風土づくりと、従業員とのより良い関係づくりに活用しています。

2021年3月期は、当社の子会社48社(国内12社、海外36社)の従業員約2,100名、製造部門の従業員約1,700名に対して、調査を実施しました。

### ■ 経営幹部の姿勢を「良い」と評価した従業員の割合



## 贈収賄防止の取り組み

### 国内における取り組み

当社では、日本および海外各国の贈収賄関連法令、社会規範を踏まえた社内規程類を整備し、運用しています。社内規程類では、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。社内規程類の内容については、社内研修やeラーニングなどで啓発活動を行うとともに、贈収賄防止規程類に関する自己監査を年に1回実施し、周知を徹底しています。また国内子会社においては、当社の方針と整合性を取りながら、各社版の規程類を整備し、運用しています。

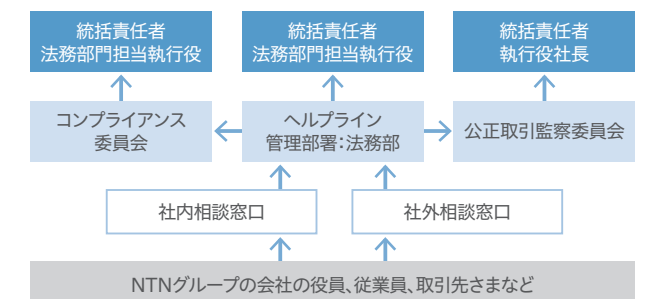
### 海外における取り組み

海外においては、国ごとの関連法令や社会規範を踏まえた各国版の社内規程類を整備、運用しており、それらに係

る監査活動も随時実施しています。法務部では定期的に各地区の総支配人室 内部統制課と双方の関連する取り組みについての情報共有や意見交換を行いながら、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。

## ヘルプライン(内部通報制度)の運用と周知活動

国内では、法令や業務行動規程、社内規程に違反する行為に関する相談を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、運用しています。窓口には、ハラスメントを含む労働関係法令や社内規程違反などが疑われる事案の相談が寄せられ、「ヘルプライン管理規程」に基づいて、守秘義務や、相談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っています。各種コンプライアンス研修での紹介や業務行動規程ガイドブックへの掲載を通してヘルプラインについて周知を行い、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、意見、不満を述べる手段、会社と役員、従業員および取引先さまとの良好な関係を維持する手段として活用できる体制を整備しています。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。



## 独占禁止法遵守の取り組み

当社は、独禁法違反をグループ全体のリスクととらえており、独禁法遵守の徹底のため、公正取引推進部および各地区の内部統制課が、各地区的法律や環境に合致した独禁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。



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。

指名・報酬・監査委員会構成メンバー

| 2022年3月期(2021年6月25日現在) |       |       |       |
|------------------------|-------|-------|-------|
| 取締役                    | 指名委員会 | 報酬委員会 | 監査委員会 |
| 鶴岡 英一                  | ○     | ○     |       |
| 宮澤 秀彰                  |       |       |       |
| 白鳥 俊則                  |       | ○     |       |
| 江上 正樹                  |       |       |       |
| 大久保 博司                 | ○     |       |       |
| 大橋 啓二                  |       |       | ○     |
| 津田 登 ★(非常勤)            | ◎     | ○     |       |
| 川原 廣治 ★                | ○     |       | ◎     |
| 川上 良 ★(非常勤)            |       | ◎     | ○     |
| 西村 知典 ★(非常勤)           | ○     |       | ○     |
| 小松 百合弥 ★(非常勤)          |       | ○     |       |

\*★は社外取締役、◎は委員長、○は委員(メンバー)を示しています。

**5 経営会議**  
経営会議は、執行役社長の意思決定をサポートする機関で、業務執行に関する重要な事項の審議が行われます。執行役社長および執行役社長が指名する執行役で構成され、原則月2回開催されます。

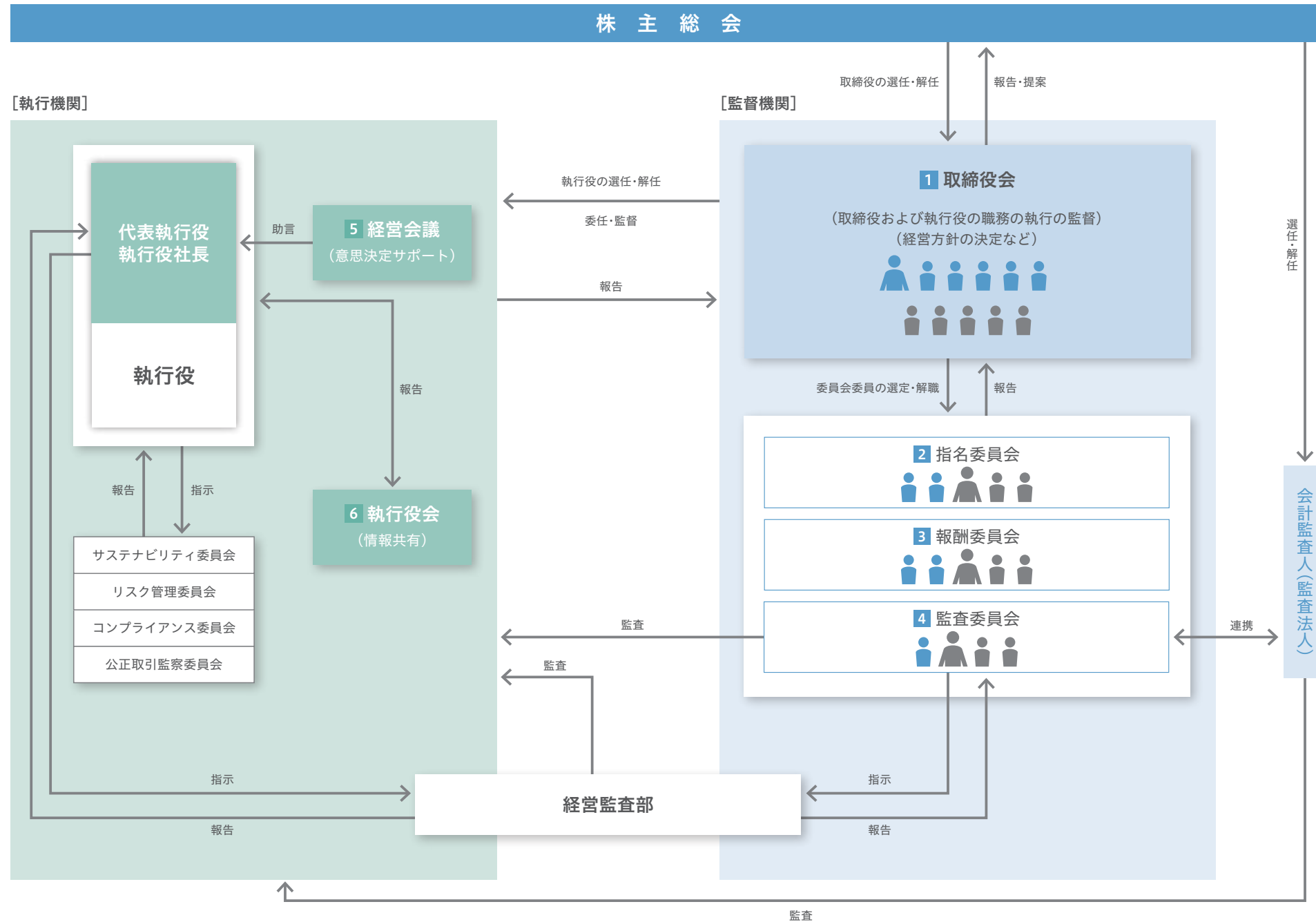
**6 執行役員**  
執行役員は、執行役社長が主宰し、全執行役の出席のもと開催されます。取締役会決定事項の示達や、各執行役の業務執行状況の報告が行われます。原則月1回開催され、執行役員間で情報を共有することにより、効率的・効果的な業務執行を図っています。

**執行役**  
執行役は、取締役会の決議により選任され、取締役会から委任された業務の執行の決定および業務の執行を行います。任期は1年と定款で定めており、2021年6月25日現在の執行役は11名です。

基礎情報

|                 |               |
|-----------------|---------------|
| 機関設計            | 指名委員会等設置会社    |
| 取締役             | 11名           |
| うち独立社外取締役       | 5名            |
| 取締役の任期          | 1年            |
| 執行役             | 11名           |
| うち代表権のある執行役     | 2名            |
| 取締役を兼務する執行役     | 4名            |
| 監査委員会の職務を補助する体制 | あり(経営監査部)     |
| 会計監査人           | EY新日本有限責任監査法人 |

コーポレート・ガバナンス体制 (2021年6月25日現在)



**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います。  
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います。  
取締役の任期は1年、員数は15名以内と定款で定めており、2021年6月25日現在の取締役は11名で、うち5名が社外取締役です。取締役会議長は、非業務執行取締役が務めています。

**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。過半数を社外取締役で構成しており、5名の委員のうち3名が社外取締役で、委員長は社外取締役が務めています。

**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方針と個人別報酬の内容の決定などを行います。過半数を社外取締役で構成しており、5名の委員のうち3名が社外取締役で、委員長は社外取締役が務めています。

**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。過半数を社外取締役で構成しており、4名の委員のうち3名が社外取締役で、委員長は社外取締役が務めています。  
なお、監査委員会事務局など、監査委員会の職務を補助する者を経営監査部員より任命しています。補助者の任命、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います。

## ガバナンス体制の変遷

|              |                                     |              |  |
|--------------|-------------------------------------|--------------|--|
| <b>2004年</b> | ● 執行役員制度の導入<br>● 常務会から経営戦略会議へ見直し・改称 | <b>2016年</b> | ● 報酬諮問委員会の設置   |
| <b>2006年</b> | ● CSR委員会の設置                         | <b>2018年</b> | ● 新企業理念体系の制定   |
| <b>2008年</b> | ● リスク管理委員会の設置<br>● 社外取締役の選任(0名→1名)  | <b>2019年</b> | ● 指名委員会等設置会社へ移行<br>● 社外取締役の増員(2名→5名)<br>● サステナビリティ委員会の設置 |
| <b>2011年</b> | ● 社外取締役の増員(1名→2名)                   | <b>2020年</b> | ● 取締役(社外)に女性が就任  |
| <b>2012年</b> | ● 公正取引監察委員会の設置                      | <b>2021年</b> | ● 執行役体制のフラット化  |
| <b>2015年</b> | ● コンプライアンス委員会の設置<br>● 取締役会実効性評価の実施  |              |  |

## 取締役会

### 取締役会の考え方

社外取締役以外の取締役については生産、営業、技術、管理部門など、各分野から幅広く選任されており、また社外取締役についても財務などの知見を有する者や経営経験者、弁護士であるなど、多様性とバランスなどを考慮の上、選任しています。現状の人数については、コーポレート・ガバナンスを強化するとともに、グローバルな事業の拡大を図る上で適正な規模であると考えています。

### 取締役の多様性

2020年3月期の定時株主総会をもって、当社初となる女性の取締役(社外)が就任しました。異業種の経験を持

つ女性が経営の監督を務めることで多価値観を融合し、持続的な企業価値の向上を図ってまいります。

### 取締役会の実効性評価

取締役会の実効性向上のため、2021年3月期は、「取締役会の役割」、「取締役会の構成」、「取締役会の運営」、「委員会の運営」などの観点から、アンケート形式による各取締役の自己評価を実施しました。概ね肯定的な評価でしたが、「トップ(CEO)の後継者候補育成計画」などに関する指摘がありましたので、取締役会で今後の対応などについて議論しました。今後も定期的に、取締役会の実効性について分析・評価を行い、改善を図ってまいります。

### ■ 取締役の主な経験分野(スキルマトリックス)

| 氏名     | 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 | 異業種の経験・多様性 |
| 鵜飼 英一  | ●             | ●  |         | ●  |           |       |                  | ●       |            |
| 宮澤 秀彰  | ●             | ●  |         | ●  | ●         |       |                  | ●       |            |
| 白鳥 俊則  | ●             |    |         | ●  | ●         | ●     | ●                | ●       |            |
| 江上 正樹  |               |    | ●       |    |           |       |                  |         |            |
| 大久保 博司 | ●             |    |         |    | ●         | ●     | ●                | ●       |            |
| 大橋 啓二  | ●             |    |         |    |           | ●     | ●                |         |            |
| 津田 登   | ●             |    |         |    | ●         | ●     | ●                |         | ●          |
| 川原 廣治  |               |    |         | ●  |           | ●     | ●                |         | ●          |
| 川上 良   |               |    |         |    |           |       | ●                |         | ●          |
| 西村 知典  | ●             |    | ●       | ●  |           |       |                  |         | ●          |
| 小松 百合弥 |               |    |         |    | ●         | ●     | ●                | ●       | ●          |

## 指名委員会

### ■ メンバーと開催回数、出席状況

| 氏名     | 役職        | 出席状況 | 出席回数  |
|--------|-----------|------|-------|
| 津田 登   | 委員長 社外取締役 | 100% | 4回/4回 |
| 川原 廣治  | 社外取締役     | 100% | 4回/4回 |
| 西村 知典  | 社外取締役     | 100% | 4回/4回 |
| 大久保 博司 | 取締役       | 100% | 4回/4回 |
| 白鳥 俊則  | 取締役       | 100% | 4回/4回 |

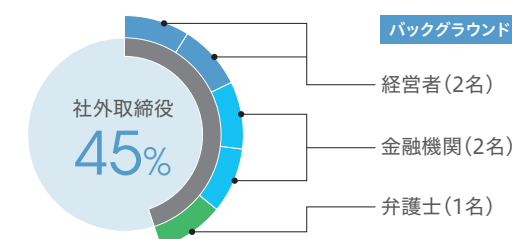
### 指名委員会の審議内容

2019年に指名委員会等設置会社への移行に伴い、指名委員会を発足しました。2021年3月期は合計4回開催し、主に取締役選任に関する選任基準やスキルマトリックスおよび社外取締役の独立性基準等に照らし、取締役候補者について審議し、決議しました。

### 社外取締役について

2021年6月25日現在の取締役は、社内取締役6名、社外取締役5名の合計11名の構成で、社外取締役比率は45%となりました。これにより、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います。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、必要に応じて取締役会開催に先立ち、事務局などが議案の内容の説明を行うなど、取締役会で活発な議論が行える環境を整えています。また、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います。



### 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。

### 執行役の選任について

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おります。

なお、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)しています。



## 報酬委員会

### ■メンバーと開催回数、出席状況

| 氏名      | 役職        | 出席状況 | 出席回数  |
|---------|-----------|------|-------|
| 川上 良    | 委員長 社外取締役 | 100% | 6回/6回 |
| 津田 登    | 社外取締役     | 100% | 6回/6回 |
| 小松 百合弥* | 社外取締役     | 100% | 4回/4回 |
| 大久保 博司  | 取締役       | 100% | 6回/6回 |
| 白鳥 俊則   | 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。

### 報酬委員会の審議内容

取締役および執行役の報酬の決定に関する手続きの公正性・透明性・客観性を強化するとともに、コーポレート・ガバナンスの充実を図ることを目的とし、個人別報酬など、役員報酬に関する内容を決議しました。

### ■報酬委員会(2020年4月1日～2021年3月31日)

| 第1回 | ・役員報酬BIP信託の株式交付等に関する特例措置   |
|-----|--|
| 第2回 | ・役員報酬BIP信託の付与ポイント<br>・執行役2020年賞与<br>・取締役および執行役の報酬減額<br>・執行役員の2020年夏季賞与                 |
| 第3回 | ・委員長に事故ある場合の代行順位決定<br>・報酬の額またはその算定方法の決定方針<br>・取締役報酬<br>・年間活動計画                         |
| 第4回 | ・新中期経営計画の中長期業績連動型役員報酬制度<br>・海外駐在役員の報酬<br>・役員報酬水準、報酬構成検証<br>・執行役員の2020年冬季賞与<br>・報酬委員会報告 |
| 第5回 | ・海外駐在役員の報酬   |
| 第6回 | ・執行役の報酬決定<br>・新中期経営計画における中長期業績連動型役員報酬制度の業績指標   |

### 役員報酬などの額またはその算定方法の決定に関する方針

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。

### 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6：4を標準としています。



### 固定報酬

固定報酬は、執行役の役位に応じた基本報酬を決め、代表権を有する執行役などに加算を行います。

### 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前年度の連結業績指標等に基づき、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等を勘定して支給の有無およびその額を決定します。賞与の算定に関わる指標は、利益成長の達成度を重視する視点から、連結業績の売上高、営業利益および当期利益を基本として設定します。なお、支給は、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。

中長期の業績目標は経営方針を勘案した、重要な指標(連結営業利益率、連結売上高など)としています。

### 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。

## 監査委員会

### ■メンバーと開催回数、出席状況

| 氏名     | 役職        | 出席状況 | 出席回数    |
|--------|-----------|------|---------|
| 川原 廣治  | 委員長 社外取締役 | 93%  | 14回/15回 |
| 川上 良   | 社外取締役     | 100% | 15回/15回 |
| 西村 知典* | 社外取締役     | 100% | 10回/10回 |
| 大橋 啓二* | 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。

### 監査委員会の審議内容

監査委員会における主な検討事項は、監査委員会監査基準の策定、監査の方針および監査計画の策定、会計監査人の監査計画の内容に関する評価、会計監査人の選定に関する評価、内部統制システムの整備・運用状況の評価などです。

### 監査の状況

監査委員会は、監査委員会で決定した監査基準、監査

方針、監査計画などに基づき、取締役会その他重要な会議に出席するほか、取締役および執行役並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、内部統制システムを運用する委員会である、サステナビリティ委員会、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に出席し、モニタリングを行っています。

## 各委員会の概要

### サステナビリティ委員会

サステナビリティ委員会は、CSR本部を担当する執行役を委員長、同本部長を副委員長とし、委員はESGおよびマテリアリティに関連する部門の部門長で構成されています。当社グループの一人ひとりが日々の事業活動において「企業理念」、「CSR基本方針」、「業務行動規準」の3つの基本原則に基づきサステナビリティ活動を推進することを定め、委員会では、主にマテリアリティの特定やSDGsの達成に向けた目標の設定など、サステナビリティ活動に関する取り組みの検討を行っています。

### リスク管理委員会

当社グループの事業を取り巻くさまざまなリスクに対して、リスクの未然防止と危機発生時の被害極小化を図るため、リスク管理に関する諮問機関として、グローバルリスク管理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」を設置しています。委員は、各リスク管理の推進部署の部門長を中心に構成され、NTNグループの経営に大きな影響を与えるリスクの「特定」、「分析」、「評価」、「対応」を定期的に確認しています。リスク管理委員会の審議内容については取締役会に報告し、指示事項などを関係部門へフィードバックしています。

### コンプライアンス委員会

CSR本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では、独占禁止法(以下、独禁法)および下請法違反リスクを除くグローバルなコンプライアンスリスクを取り扱っています。委員は関連するリスク管理の推進部門の長を中心に構成され、国内は事業所ごとに選任しているコンプライアンス推進活動管理者、海外は5地区の総支配人室に設置している内部統制課と連携・協業しながら、リスク低減のための施策を立案・実施し、その活動計画と実施状況を同委員会に報告しています。委員会では報告された内容について審議を行い、結果を取締役に報告しています。

### 公正取引監察委員会

公正取引監察委員会は、執行役社長を委員長とし、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委員として構成されています。原則、年に2回開催し、独禁法および下請法遵守活動の実績報告とともに実施計画を審議、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、独禁法遵守活動の統括部署として、CSR本部に公正取引推進部を設置しており、同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、海外子会社については、各地区の内部統制課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。

## 内部統制／内部監査

### 内部統制に関する基本的な考え方

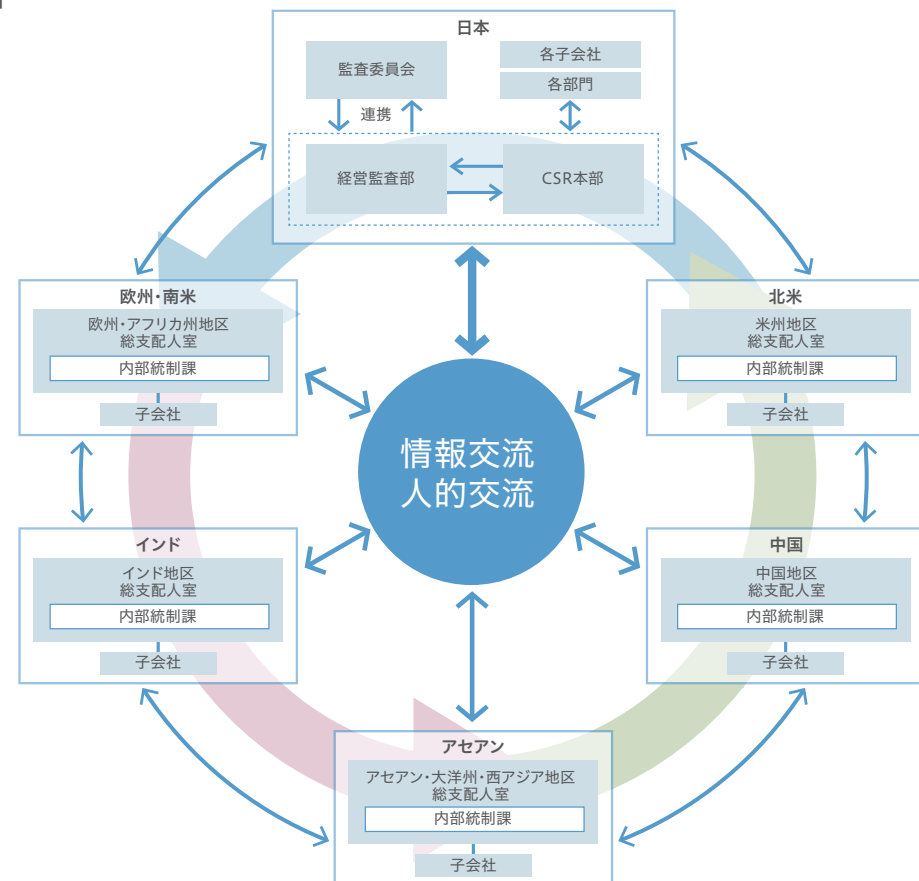
当社は、取締役会で決議した内部統制基本方針に基づき、リスクマネジメントとコンプライアンスを経営の最重要課題のひとつとして位置づけ、内部統制システムを整備・運用しています。

財務報告に係る内部統制については、企業会計審議会の公表した一般に公正妥当と認められる財務報告に係る内部統制の評価の基準に準拠して評価を実施しています。2021年3月期は国内外50社を対象として内部統制の有効性を評価しました。

監査委員会と内部監査部門の連携と監査業務の実効性を強化することを目的として、2021年4月に内部監査部門の組織変更を行いました。従来の内部監査部が担当していた内部統制システムに関する統括管理機能を、CSR本部に新設した内部統制推進部に移管し、統制の改善をさらに推進する体制としました。

今後も事業環境の変化に応じて内部統制システムを見直すことにより、NTNグループ全体の経営の健全性と効率性の向上を図ります。

### ■ 内部統制体制図



### 内部監査の取り組み

当社では、経営監査部が、内部監査業務を担当しています。経営監査部は、執行機関から独立した組織として、当社の各部門および国内外のグループ会社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。

そして、内部監査の結果に基づき、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確認やフォローアップの監査を行っています。

内部監査の結果については、執行役社長および監査委員会へ報告しています。

海外では各地区を統括する組織として「総支配人室」を設けており、その中に「内部統制課」を設置しています。内部統制課は、経営監査部およびCSR本部と連携し、各地区の事情や特性を踏まえながら、地区・国ごとに施策を進めています。

監査委員会と経営監査部および会計監査人は、定期的に会合を持ち監査方針、監査計画、監査結果などについて情報・意見交換を図るなど、監査の効率と実効性の向上に努めています。

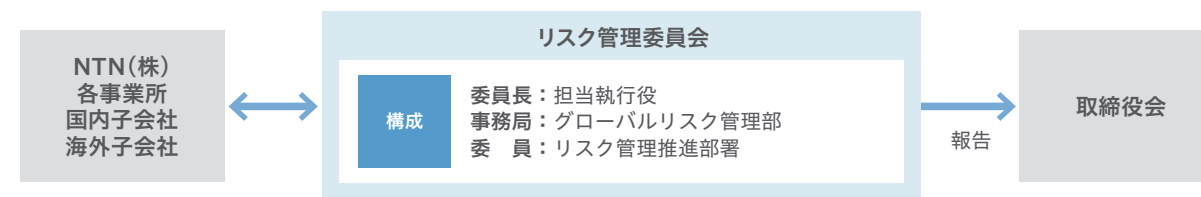
## リスクマネジメント

### リスク管理に関する基本的な考え方

当社グループの事業遂行を阻害する恐れのあるリスクの未然防止と発生時の対応に関する基本的な考え方を定めた「リスク管理に関する基本方針」ならびにリスク管理の組織・役割などを定めた「リスク管理規程」を制定し、グループ全体のリスク管理/危機管理やBCP/BCM（事業継続計画/事業継続管理）推進に取り組んでいます。

リスク管理に関する諮問機関として、「リスク管理委員会」を原則半期ごとに開催し、内外の環境変化などを踏まえた上で、NTNグループの経営に大きな影響を与えるリスクの「特定」、「分析」、「評価」、「対応」を定期的に確認しています。リスク管理委員会の審議内容については、取締役会に報告しています。

### ■ 体制図



### リスク分類

リスクについては、網羅性の観点から以下の12のリスクに分類した上で、NTNグループの経営に大きな影響を与える具体的なリスク内容毎に管理責任者と推進部署を決定し、リスク低減に取り組んでいます。

### ■ リスク分類

- 1 技術・研究開発に係わるリスク
- 2 調達・物流に係わるリスク
- 3 生産・在庫に係わるリスク
- 4 品質に係わるリスク
- 5 営業・販売に係わるリスク
- 6 人事・労務に係わるリスク
- 7 環境・労働安全衛生に係わるリスク
- 8 情報システムに係わるリスク
- 9 財務・経理に係わるリスク
- 10 法務・コンプライアンスに係わるリスク
- 11 防火・防災等に係わるリスク
- 12 その他

### BCP／BCMの推進

当社では、国内における大規模地震を想定したBCP/BCM構築に取り組み、グループ会社を含めた災害発生時の体制強化を図っています。

国内すべての生産拠点で、被災時に現地を早期に復旧するためのBCP策定が完了しており、現在は策定した行動計画の実効性を評価するための訓練(BCP訓練)や必要な事前対策を講じるなど、BCMの構築を進めています。さらに、サプライチェーンマネジメントの一環として物流拠点でのBCP策定にも取り組んでいます。

### 新型コロナウイルスへの対応

新型コロナウイルスへの対応については、中央対策本部を設置し、以下の基本的な考え方に基づき、必要な対応を推進しています。

- ①グループ従業員およびその家族の安全確保を最優先とする
- ②可能な限り感染者増加を防止するための予防策を徹底する
- ③お客さまの業務継続のための努力をする



役員紹介 (2021年6月25日現在)

取締役



社内取締役

■ 指名委員会委員 ■ 監査委員会委員 ■ 報酬委員会委員 ★ 各委員会委員長

1 鶴飼 英一

取締役在任期間 4年 所有する当社株式の数 62,000株

**略歴**  
 1980年 4月 当社入社  
 2001年 4月 当社岡山製作所品質保証部長  
 2003年 2月 当社磐田製作所品質保証部長  
 2005年 1月 当社品質管理部長  
 2006年 2月 当社宝塚製作所品質保証部長  
 2007年 1月 当社宝塚製作所副所長(兼)品質保証部長  
 2009年 2月 当社品質管理部長  
 2011年 4月 当社執行役員  
 2014年 4月 当社常務執行役員  
 2017年 6月 当社取締役(現任)  
 2019年 6月 当社執行役員常務  
 2021年 4月 当社執行役員社長(現任)

2 宮澤 秀彰

取締役在任期間 7年 所有する当社株式の数 81,600株

**略歴**  
 1983年 4月 当社入社  
 2007年10月 当社自動車商品本部副本部長(兼)自動車企画部長  
 2009年10月 当社中国地区副総支配人  
 2013年10月 当社自動車事業本部副本部長(兼)事業企画部長  
 2014年 4月 当社執行役員  
 2014年 6月 当社取締役  
 2015年 6月 当社常務取締役  
 2019年 6月 当社取締役(現任)  
 当社執行役員常務  
 2021年 6月 当社執行役員(現任)

3 白鳥 俊則

取締役在任期間 6年 所有する当社株式の数 59,100株

**略歴**  
 1982年 4月 当社入社  
 2005年 4月 当社生産本部生産企画部長  
 2007年11月 当社人事本部人事部長  
 2010年 8月 当社経営戦略本部副本部長  
 2010年12月 当社経営戦略本部副本部長(兼)情報企画部長  
 2011年 4月 当社執行役員  
 2015年 6月 当社取締役(現任)  
 2019年 6月 当社執行役員常務  
 2021年 6月 当社執行役員(現任)

4 江上 正樹

取締役在任期間 11カ月 所有する当社株式の数 21,200株

**略歴**  
 1980年 4月 当社入社  
 2009年 7月 当社要業技術研究所長  
 2011年 4月 当社先端技術研究所長  
 2012年 4月 当社環境・知財部長  
 2012年 8月 当社環境・知財部長(兼)商品化戦略部長  
 2014年 4月 当社自動車事業本部副本部長  
 2014年10月 当社商品開発研究所長  
 2015年 4月 当社執行役員  
 2017年 4月 当社常務執行役員  
 2019年 6月 当社執行役員(現任)  
 2020年 7月 当社取締役(現任)

5 大久保 博司

取締役在任期間 9年 所有する当社株式の数 134,100株

**略歴**  
 1977年 4月 当社入社  
 2004年 4月 当社財務部副部長  
 2009年 8月 NTN Wälzlager(Europa) G.m.b.H.取締役  
 2010年 4月 当社執行役員  
 2012年 6月 当社取締役  
 2013年 6月 当社常務取締役  
 2014年 4月 当社取締役副社長  
 2014年 6月 当社取締役社長  
 2019年 6月 当社取締役(現任)  
 当社執行役員社長

6 大橋 啓二

取締役在任期間 11カ月 所有する当社株式の数 117,400株

(上記のほか2012年6月から2019年6月までの間、当社取締役在任)  
**略歴**  
 1979年 4月 当社入社  
 2003年 4月 当社薬名製作所管理部長  
 2006年 4月 当社磐田製作所管理部長  
 2007年 4月 当社磐田製作所副所長(兼)管理部長  
 2008年 1月 当社総務部長  
 2010年 4月 当社執行役員  
 2012年 6月 当社取締役  
 2014年 6月 当社常務取締役  
 2019年 6月 当社執行役員専務  
 2020年 7月 当社取締役(現任)

社外取締役

7 津田 登

取締役在任期間 5年 所有する当社株式の数 26,300株

**略歴**  
 1973年 4月 三菱化成工業株式会社(現三菱ケミカル株式会社)入社  
 2005年 6月 同社執行役員(2009年 4月退任)  
 2005年10月 株式会社三菱ケミカルホールディングス執行役員  
 2009年 4月 同社常務執行役員  
 2013年 4月 同社専務執行役員  
 三菱レイヨン株式会社(現三菱ケミカル株式会社)取締役(2015年 4月退任)  
 2013年 6月 株式会社三菱ケミカルホールディングス取締役専務執行役員  
 2014年 4月 同社代表取締役副社長執行役員  
 2015年 6月 同社顧問(2016年 6月退任)  
 2016年 6月 当社取締役(現任)  
 東急不動産ホールディングス株式会社社外取締役(2018年 6月退任)

8 川原 廣治

取締役在任期間 2年 所有する当社株式の数 45,700株

**略歴**  
 1983年 4月 株式会社三和銀行(現株式会社三菱UFJ銀行)入行  
 2010年 6月 株式会社三菱東京UFJ銀行(現株式会社三菱UFJ銀行)執行役員(2011年6月退任)  
 株式会社三菱UFJフィナンシャル・グループ執行役員(2011年5月退任)  
 2011年 6月 三菱UFJニコス株式会社常務執行役員(2015年6月退任)  
 2015年 6月 当社常勤監査役  
 2019年 6月 当社取締役(現任)

9 川上 良

取締役在任期間 2年 所有する当社株式の数 0株

**略歴**  
 1999年 4月 弁護士登録(大阪弁護士会)  
 大阪西総合法律事務所(現弁護士法人大阪西総合法律事務所)所属(現任)  
 2011年 4月 大阪大学大学院高等司法研究科特任教授  
 2015年 6月 当社監査役  
 2019年 6月 当社取締役(現任)  
 2020年 4月 大阪大学大学院高等司法研究科教授(現任)

10 西村 知典

取締役在任期間 11カ月 所有する当社株式の数 800株

**略歴**  
 1979年 4月 日本電気株式会社入社  
 2008年 4月 同社執行役員  
 2010年 4月 同社執行役員常務  
 2017年 4月 同社シニアオフィサー(2019年 6月退任)  
 2019年 7月 N T コンサル代表(現任)  
 2020年 7月 当社取締役(現任)

11 小松 百合弥

取締役在任期間 11カ月 所有する当社株式の数 10,000株

**略歴**  
 1986年 4月 野村證券株式会社入社  
 1988年 4月 クレディスイス信託銀行株式会社入行  
 1990年 4月 スパークス投資顧問株式会社(現スパークス・グループ株式会社)入社  
 1996年 5月 The Dreyfus Corporation入社  
 1999年12月 Fiduciary Trust Company International入社  
 2000年 9月 インテラセット株式会社入社  
 2004年11月 Worldeye Capital Inc.入社  
 2006年 6月 Olympus Capital Holdings Asia入社  
 2010年 7月 大和クオンタム・キャピタル株式会社入社  
 2010年 8月 大塚化学株式会社執行役員  
 2012年 8月 株式会社ドワンゴ顧問  
 2013年 1月 大塚化学株式会社顧問(現任)  
 株式会社ドワンゴ執行役員  
 2014年10月 株式会社KADOKAWA・DWANGO(現株式会社KADOKAWA)取締役  
 株式会社ドワンゴ取締役(2021年6月退任予定)  
 2017年 6月 カドカワ株式会社(現株式会社KADOKAWA)執行役員(2019年2月退任)  
 2020年 7月 当社取締役(現任)  
 2021年 6月 ドリームインキュベータ社外取締役(現任)

| 氏名     | 取締役会、委員会の出席状況<br>(2021年3月期)                                   | 選任理由   |
|--------|---|--|
| 鵜飼 英一  | 100% 取締役会 14回/14回   | 品質部門、海外部門などにおける業務の経験およびそれらの実績をもとに、グローバルに事業を展開する当社の経営に関する十分な知見などを有しており、本年4月から当社執行役社長としての職務を遂行しております。その経験や知見などを経営に活かすことで持続的な企業価値の向上を図るべく、取締役として選任しております。   |
| 宮澤 秀彰  | 100% 取締役会 14回/14回   | 自動車市場向け事業部門、海外部門などにおける業務の経験およびそれらの実績に基づく幅広い知見などを有しております。その経験や知見などを経営に活かすことで持続的な企業価値の向上を図るべく、取締役として選任しております。  |
| 白鳥 俊則  | 100% 取締役会 14回/14回<br>指名委員会 4回/4回<br>報酬委員会 6回/6回               | 人事部門、経営企画部門などにおける業務の経験およびそれらの実績に基づく幅広い知見などを有しております。その経験や知見などを経営に活かすことで持続的な企業価値の向上を図るべく、取締役として選任しております。   |
| 江上 正樹  | 100% 取締役会 10回/10回   | 技術・研究部門などにおける業務の経験およびそれらの実績に基づく幅広い知見などを有しております。その経験や知見などを経営に活かすことで持続的な企業価値の向上を図るべく、取締役として選任しております。   |
| 大久保 博司 | 100% 取締役会 14回/14回<br>指名委員会 4回/4回<br>報酬委員会 6回/6回               | 財務部門、海外部門などにおける業務の経験に加えて、2014年6月から当社取締役社長、2019年6月から本年3月まで当社執行役社長としての職務を遂行し、それらの実績に基づく幅広い知見などを有しております。その経験や知見などを経営に活かすことで持続的な企業価値の向上を図るべく、取締役として選任しております。 |
| 大橋 啓二  | 100% 取締役会 10回/10回<br>監査委員会 10回/10回                            | 財務部門、総務部門などにおける業務の経験およびそれらの実績に基づく幅広い知見などを有しております。その経験や知見などを経営に活かすことで持続的な企業価値の向上を図るべく、取締役として選任しております。   |
| 津田 登   | 100% 取締役会 14回/14回<br>指名委員会 4回/4回<br>報酬委員会 6回/6回               | 他の事業会社の経営者としての豊富な経験に基づく幅広い知見などを有しております。その経験や知見などを活かして、独立した立場から適切な助言・提言をいただくことで、経営の妥当性・適法性を確保し、持続的な企業価値の向上を図るべく、社外取締役として選任しております。                         |
| 川原 廣治  | 92.8% 取締役会 13回/14回<br>100% 指名委員会 4回/4回<br>93.3% 監査委員会 14回/15回 | 長年の銀行における豊富な経験と財務に関する幅広い知見などを有しております。その経験や知見などを活かして、独立した立場から適切な助言・提言をいただくことで、経営の妥当性・適法性を確保し、持続的な企業価値の向上を図るべく、社外取締役として選任しております。                           |
| 川上 良   | 100% 取締役会 14回/14回<br>監査委員会 15回/15回<br>報酬委員会 6回/6回             | 企業法務に精通する弁護士としての豊富な経験に基づく幅広い知見などを有しております。その経験や知見などを活かして、独立した立場から適切な助言・提言をいただくことで、経営の妥当性・適法性を確保し、持続的な企業価値の向上を図るべく、社外取締役として選任しております。                       |
| 西村 知典  | 100% 取締役会 10回/10回<br>指名委員会 4回/4回<br>監査委員会 10回/10回             | 他の事業会社の経営者としての豊富な経験に基づく幅広い知見などを有しております。その経験や知見などを活かして、独立した立場から適切な助言・提言をいただくことで、経営の妥当性・適法性を確保し、持続的な企業価値の向上を図るべく、社外取締役として選任しております。                         |
| 小松 百合弥 | 100% 取締役会 10回/10回<br>報酬委員会 4回/4回                              | 金融機関や他の事業会社における豊富な経験と財務に関する幅広い知見などを有しております。その経験や知見などを活かして、独立した立場から適切な助言・提言をいただくことで、経営の妥当性・適法性を確保し、持続的な企業価値の向上を図るべく、社外取締役として選任しております。                     |

執行役 (2021年8月1日現在)



**1** 代表執行役 執行役社長  
鵜飼 英一\*  
CEO(最高経営責任者)

**2** 代表執行役 執行役  
宮澤 秀彰\*  
自動車事業本部 本部長  
(兼)グローバル調達本部担当

**3** 執行役  
寺阪 至徳  
欧州・アフリカ地区担当  
(兼)欧州・アフリカ地区総支配人室 総支配人  
(兼)米州地区担当

**4** 執行役  
尾迫 功  
生産本部担当  
(兼)生産技術研究所担当  
(兼)複合材料商品事業部担当  
(兼)品質保証本部担当  
(兼)韓国NTN販売担当  
(兼)アセアン・大洋州・西アジア地区担当  
(兼)インド地区担当

**5** 執行役  
白鳥 俊則\*  
人事本部担当  
(兼)CSR本部担当  
(兼)情報企画部担当  
(兼)総務部担当  
(兼)EHS(環境・労働安全衛生)統括部担当

**6** 執行役  
市川 博幸  
自動車事業本部 副本部長  
(兼)自動車事業本部 事業戦略本部 本部長  
(兼)自動車事業本部 磐田製作所 所長

**7** 執行役  
江上 正樹\*  
CTO(最高技術責任者)  
(兼)研究部門担当  
(兼)新商品戦略本部担当  
(兼)自然エネルギー商品事業部担当

**8** 執行役  
皆見 章行  
生産本部 本部長  
(兼)需給センター 担当  
(兼)原価企画部担当  
(兼)中国地区担当

**9** 執行役  
十河 哲也  
CFO(最高財務責任者)  
(兼)財務本部 本部長

**10** 執行役  
播磨 悦  
アフターマーケット事業本部 本部長  
(兼)産業機械事業本部担当

**11** 執行役  
山本 正明  
経営戦略本部 本部長

\*取締役を兼務する執行役



## 社外取締役 会談

社外取締役  
津田 登社外取締役  
小松 百合弥社外取締役  
西村 知典

NTNレポートでは、NTNの経営やガバナンスの課題について、毎年社外取締役の皆さまの議論の場を設け、その内容を「社外取締役対談」として掲載しています。今年も、津田取締役、昨年社外取締役に就任した西村取締役・小松取締役に、NTNのガバナンスやESGを含めた経営の課題について辛口の本音をお話いただきました。

## テーマ1 NTNの現状の課題

この数年で社内の統合思考は高まった一方、業績が追いついてこない点について、課題をお聞かせください。

**津田** 2021年3月期は、コロナ禍で当社主力の自動車メーカーが大きく減産したことが減益の主要因ですが、基幹システムの入替えの投資が当初の想定より膨らんだこと、利益率が高い補修事業や産業機械事業へのシフトがまだまだなこと、また過去の設備投資からのリターンが当初の想定に達せずに減損損失を発生させたことなども相まって、数字的にはなかなか表に出てこないのが現状です。残念ながらこれまでの設備投資の管理については不十分であったと言わざるをえません。そうはいっても、この1年間を振り返ってみると、キャッシュ・フローがプラスに転じました。また、在庫も固定費も大きく減らしました。損益分岐点も下がってきています。計画したことについて、結果を出している点は評価できる

のではないのでしょうか。まだ国内拠点の再編を含めてやるべき構造改革は終わってはいませんが、半導体不足の影響はあるものの、足元では自動車事業は復調してきているので、体力を回復させながら課題を解決していくこととなります。経営の腕の見せ所と感じています。

**西村** この1年間、損益分岐点を下げるために固定費削減を実行したことは私も評価しており、経営的には好転していると感じています。一方で、この1年足らずの私の経験で本質的な課題と感じたことが2つあります。

ひとつは、意思決定のプロセスについてです。重要会議で意思決定はするものの、経営陣の合意形成や腹落ちが不十分と感じます。全社としての意思決定であるにもかかわらず、一部の部門にアクションが集中し、全社的なアクションになっていません。従って特定部門の努力で改善できることは進んでも、全社的な効果をまだまだ生み出していません。今後の経営の在り方を「チーム経営」に大きく舵を切る必要性を感じます。そのためにも組織はできるだけフラット化し、意思決定と合意形成を迅速に組織全体で共有できるように変えていくことが

必要だと思います。

もうひとつは、投資についてです。現状、社内で議論されている投資案件のほとんどが、設備投資に集中しています。当社はこれまでベアリングやその応用商品を作っていたら販売ができていました。そのため、商品のさらなる付加価値向上を行うことに十分な投資が行われてきませんでした。技術研究開発は行われてきましたが、新商品の価値がどれほどのものなのか十分な市場調査はなされていませんでした。このことは、現状の自分たちの価値提供の立ち位置がどこにあるのか十分把握できていないことを意味します。お客さまの立ち位置に立って、当社がどう見えるかを俯瞰することが必要かもしれません。そういった意味で、マーケティングに対する投資やさらなる付加価値向上に向けた技術開発、商品開発にももう少し投資をするべきです。外部専門会社とのアライアンスや異業種企業との技術協力、提携など色々な選択肢があります。そのためにはさらなる利益率の向上を行い、予算上明確に投資項目に組み込むことと、推進する責任者を選出することが必要です。

**小松** 投資家からは、ビジネスポートフォリオに課題があると見られているのではないのでしょうか。自動車OEMという将来の成長が見えづらい事業に投資が偏り、それがポートフォリオの大部分を占めています。本来であれば補修事業や粗利が高いほかの事業に注力したくても、自動車OEMに人や投資などのリソースを割かざるを得ず、なかなか機動的にできません。また、内部留保が厚ければ、事業ポートフォリオの転換に危機感をもって素早く行動できるのかもしれませんが、現状は内部留保が少ないのでゆっくりとしか進めません。この点は理解できるものの、せめて方向性を決めて、それを従業員全員と共有することが変革のためには必要です。投資家が求めるスピード感ではないかもしれませんが、会社が持続的に発展していくために十分なスピードで変革できれば、利益率の高い会社になるのではないのでしょうか。

**津田** 変革という点でいうと、今年就任した鶴飼社長は、産業機械事業と補修事業に長年携わってきて、東南アジアでの経験も豊富です。利益率の高い補修事業を強化するためには、自動車のOEMなどが増えても利益が取れないのであればやめて補修に回すという、明確なポリシーがあります。もちろん今までもその議論はありましたが、現実には思うようにいきませんでした。在庫についても、一律に減らすのではなく、補修で必要な品番は一定数を持っておき、即納できる体制は整えておかないといけない。そういうことに取り組んできた方です。当社が抱える課題に大胆に挑んでいくことを鶴飼社長には期待しています。

**小松** そうですね。それからもうひとつ、社外取締役に

就任して気になることがあります。それは現状に即した管理会計のアップデートが遅れていることです。現在も管理会計は機能していますが、全役職員が同じ数字を共有し、スピーディーに正しく事業判断ができ、財務会計の営業利益が自動的に増加する状態ではないと思います。あらゆる費用を従業員の皆さんが納得する基準で配賦し、正しくコストを把握し、儲かっているのか儲かっていないのか瞬時に認識した上で、業務を進めたいと皆さん思っているんじゃないでしょうか。評価対象のKPIの設定も気を配る方がよいと思います。当社に限らず、本部費用配賦前利益をKPIに設定する日本企業は多くあります。ただ、財務会計上の営業利益もKPIとして従業員と共有しないと、自部門は目標達成しているのに、全社利益が厳しく報酬が減る場合、従業員の不満が大きくなりモチベーションも下がります。あらゆる費用をできるだけフェアに配賦した上で、全員がそれをKPIとして共有する、さらにそのKPIを評価に反映するといった一連の流れを早期に確立できればタイムリーにコストを理解して、受注すべきかを早く判断できるようになり、従業員のマインドセットも変わって、利益回復が加速するのではないかと考えています。経理部門は管理会計の課題が分かっています。ただ、現状は基幹システムの稼働が全社的に遅れているので、目立った進捗は見えません。取締役会でもこれらの課題は共有されているので、これから進展すると考えています。

人事制度についても、役員の評価制度を変更する計画が進んでいます。2022年3月期中に実施できるかは分かりませんが、議論は進んでいます。

## テーマ2 指名委員会の役割

指名委員会等設置会社に移行して初めての社長交代でした。今回のプロセスをお聞かせください。

**津田** 指名委員会の構成は、委員会の長である私を含めて社外が3名、社内が2名となっています。社内の2名のうちのひとりには社長、もうひとりには人事担当役員という構成でした。社長の退任や後継者については、いきなり全員での会議というのは難しく、社外取締役の3名の間で議論し、また大久保前社長とは対話をしながら、さらにはほかの社外取締役とも意見交換を行った上で指名委員会を開催しました。当社のこの厳しい時期を突破できる実行力、企画力、過去の経験などを評価して、鶴飼社長が適任であると全会一致で決め、取締役会に推薦するというプロセスを経ました。

**西村** 私も、後継者について、大久保前社長と意見交換をしました。前述の通り、当社には「チーム経営」への転



換が大きな課題と認識しており、熱意をもってその変革を導ける人物として鶴飼社長が適任ではないかと推薦しました。その経営手腕には大きな期待をしています。社長ばかりでなく、いずれの役員も不得手の領域があります。それを互いに補い合って、経営陣が「チーム」として機能することで、全社俯瞰的で長期の変革を実現する、確固たる経営判断ができるのです。彼がそれをどのように経営の意思決定プロセスとして位置づけ、役員ばかりでなく、有能な人材をチームとして機能させていくのが今後重要と思います。

### テーマ3 NTNのサステナビリティ

**今年、マテリアリティを特定し、本格的にサステナビリティ経営を推進していこうとしています。このような動きをどう見ていらっしゃるでしょうか。**

**小松** サステナビリティ経営に真剣に取り組んでいるのは確かです。特に鶴飼社長になってから、世界の脱炭素の課題について強い危機感を持って取り組もうとしています。排出量削減だけでなく、当社の商品がいかに環境に資するかということについても、全社一丸となって真剣に取り組んでいるのではないのでしょうか。一方で、ダイバーシティなどに関しては、あまりにも環境の課題が大きい分、後手になっているのではないかと印象があります。ESG課題の全てをカバーすることは難しく、かつ、環境が喫緊の課題であることを考えると、環境に重きを置く判断は間違いではないと思います。ただ、私が驚いたのは、女性の役職者が少ないことです。当社の男性役員が女性に対して偏見を持っているということは全くないのですが、評価をする際、選ぶ基準が知らず知らずのうちに男性主体になっている可能性があるのではないのでしょうか。また、こんな仕事を女性にさせたらかわいそう、家庭もあるから大変じゃないかという考えもあるのかもしれませんが。そういった判断が嬉しい女性もいればそうでない女性もいます。働き方が変わるのであれば、管理職になりたいと思う女性が増える事例もあります。こういうことについて女性社員や役職者と話をする必要があると感じます。

また、女性だけでなく日本人以外の活躍も重要です。女性と同じで、外国人を排除しようとする気持ちは全くありません。今後は変わらざるを得なくなるでしょう。どのようなビジネスモデルになったとしても、さまざまな国の人材や女性が入ってくることで変革は進むと思っています。

**西村** 今回、当社がサステナビリティ経営の一環としてTCFDの提言に賛同表明したことは、大きなビジネスチ

ャンスです。当社は海外売上が約70%を有するグローバル企業で、アジア、ヨーロッパ、米州地区とグローバルに多くの生産、販売、研究拠点をもち、各拠点が連携すれば24時間止まることなく継続的にサービス提供ができます。すなわち、今回の賛同表明は、気候変動によるリスクがあっても各拠点間の補完連携でお客さまに継続的にサービス提供するという「グローバル標準」を当社が手掛けるという宣言なのです。そのためにも当社は、グローバルに調達・製造・販売・物流の標準化や情報共有、ガバナンスの強化を推進し、“One NTN”としてまとまらなければなりません。少なくともこれから目指す新商品、サービス事業については、初期段階から全社視点で「グローバル標準」を意識すべきです。

また今後多くの国や企業が脱炭素社会の実現に向けて大きく舵を切ることが予想されます。当社はなめらかな社会の実現を創業以来継続してきました。この強みを活かし、再生エネルギーや新エネルギー、新素材の開発などで、さらに社会を一步リードしていく必要があります。この機会に、もう少し顧客層に近く、付加価値の高いステージを目指すべきです。カーボンニュートラル達成は、どの国、企業も今後大変苦勞するでしょうし、新エネルギー需要に対して供給が追いつかない事態が迫っています。思い切ったアライアンスを進めるチャンスかもしれません。風力発電のキーを担う当社としてはグローバルに風通しの良い会社を目指していくことが大事なことだと思います。

**津田** 今後、サステナビリティ委員会から提案が上がってきますが、問題は「いつまでにするのか」という議論をすることです。目標を作って、どのように取り組み、どう評価につなげていくのか。この点について話をしていくのが取締役会の役目になります。さらに、今は気候変動に焦点が当たっていますが、従業員の働き甲斐などにも目を向けて「見える化」していくことが必要だと思っています。

**小松** マテリアリティは環境以外のS(社会)やG(ガバナンス)についての項目も特定されています。こうしたバランスのとれたマテリアリティについて、取締役が腹落として、さらに組織の最前線まで浸透させていくことが重要ですね。実行されないのはもったいないと思います。

### テーマ4 サステナビリティと役員報酬

**こういったサステナビリティ経営の成果を報酬に連動させようという動きについてはいかがでしょうか。**

**小松** ESGに関するKPIについて、現在議論が進んでいます。報酬委員会では、設定したKPIについては、少なく

とも役職者の評価に連動させようという議論をしています。

**津田** 現在、役員の中長期のインセンティブについて、株式連動報酬を取り入れています。使用している指標は中期経営計画期間中の連結営業利益率や総資産回転率など、経済的指標だけでした。そこに社会的指標をどのように入れ込むのか、その方向性を議論しています。さらに、役員だけでなく、たとえば事業所でも社会性指標の目標設定があって、達成したら賞与が上がるなどの仕組みが必要だという話もできました。今はNTNの再生をはかることを優先的に取り組んでいるので、社会性指標の目標の公表までなかなか手が回らないのが実情ですが、計画値と実績値を出すことが必要だということも認識しています。

### テーマ5 グローバル化、内外一体化

**以前から課題として上がっていたグローバル化や内外一体化の進捗はいかがでしょう。**

**津田** 私は、過去の対談でも当社のグローバル化や内外一体化の課題をお話してきました。CSR活動などはグローバルな取り組みになってきており、製造や品質も現場では海外との意見交換や技術交流はありますが、本社の各部署が「グローバル本社」としての認識があるかどうか、やはりそのあたりがまだ満足でないと感じます。たとえば委員会や取締役会などでも、本来は海外を含めた報告があっただけで済むべきなのですが、国内の話がメインになっていることがまだあります。もう少し言い続けていかないといけないところでしょうね。

### テーマ6 NTNへの貢献

**最後に、社外取締役としてNTNにどのように貢献していくか、お聞かせください。**

**西村** この1年間私は監査委員として、本社業務部門や可能な限り全国の製作所、関係会社を訪問し業務監査を行ってきました。現場の課題のみならず、魅力溢れる人材や今後大いに期待できる生産改革の進捗などを数多く見てきました。しかしながら全体として、本社と製作所間、また製作所間同士の意思疎通や情報の共有が不十分もしくは希薄であるという印象があります。個別最適ではなく、全体最適を目指す「チーム経営」は待たないです。私は前職において、「カリスマ経営」から「チーム経営」へ転換する企業の経営陣のひとりとして、多くのことを学びました。この経験は当社の変革にも大いに役立つものと考えています。当社にふさわしい「チーム経営」

のあるべき姿を提言するとともに、従業員とともに追求していきたいと思っています。




もうひとつは異業種企業とのコラボレーション推進です。前職では官公庁、金融、医療、放送などのお客さまに対し、社会インフラ構築に向けて政府、自治体、関連団体、企業との連携を盛んに行っていました。当社がいきなり社会インフラ事業に食い込むには未だ大きなハードルがありますが、今後期待できる新規事業分野の中から異業種企業とのコラボレーションを進め、社会に対するさらなる価値を拡大し、次代の「グローバル標準」をリードする企業となるべく、そのパイプ役を担いたいと思っています。




**小松** 私は、グローバルキャピタリズムの機関投資家と、ドメスティックなエンターテインメントパブリッシング業界を経験しているので、ガバナンスについてバランスの取れた提案ができるのではないかと考えています。ダイバーシティを含めたESGや管理会計も、出しゃばりと思われても、こちらからヒアリングしたり提案したりして、1日でも早く実践できるようにお手伝いし、企業価値向上に貢献したいと思います。また、過去の経験から、モニタリングの重要性を嫌というほど学びました。モニタリングがしっかりしていれば、軌道修正や対応もタイムリーに実施できますし、投資成果の検証は将来の投資成功確率を上げるだけでなく、チャレンジをしやすくなります。投資しっぱなし、宣言しっぱなしにならないように、「どうなったか」ということを常に問いかけていきたいと思っています。

**津田** 自動車や産業機械以外の分野でのマーケティングや、異業種との共同開発などのコラボレーションはなかなか進んでいません。新規事業に出ていこうとしても自社だけではできないことが多いのですから、もう少し積極策を講じる必要があります。これまで特定の顧客を相手にしてきたから、つながりが作りにくいのではないかと思いますし、「言うは易し行うは難し」ですが、やはり私としては言い続けていかないといいません。社外取締役を5年やって何ができたかという内心忸怩たる思いですが、計画して実行したことに対して、評価と分析が十分にできていないというのはずと感じてきました。結果はどうか、できなかったら何が悪いのか、その分析が重要です。小松さんもおっしゃいましたが、追及していきたいと思っています。取締役会の報告事項についても、もう少し取締役が求めている報告事項を整理して、充実した報告事項が上がるようにしていく必要があります。まだ改善するところはたくさんあり、今回も辛口になってしまいましたが、NTNが再生を果たし、企業価値を向上させることを目指して、引き続き取り組んでいきたいと思っています。



ステークホルダーとのエンゲージメント

| 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   |
|--|--|--|
| <p>従業員</p>      | <p>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。</p>               | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 企業理念の浸透活動<br/>対話型のワークショップの開催を通じて、従業員の企業理念に対する共感・理解を深めるとともに、企業理念を実践する場としてNTN PROUD AWARDを開催し、従業員の「変革への挑戦」を促しています。</li> <li>■ 報奨金支給特許制度<br/>「特許管理細則」や「特許報奨要領」などを定め、職務発明に対する実績報酬を行うことで、従業員のモチベーションの向上と職務発明の創出に取り組んでいます。</li> <li>■ 世界QCサークル大会<br/>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。</li> </ul> |
| <p>お客さま</p>   | <p>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。</p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 全国代理店会<br/>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事業の施策内容の説明会を行い、代理店さまとの結束を高めています。</li> <li>■ テクニカル・サービスカー<br/>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。</li> </ul>  |
| <p>取引先さま</p>  | <p>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、共に成長・発展をはかります。</p>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ サプライヤー説明会<br/>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、外部講師による講演などを行っています。</li> <li>■ CSR調達の推進<br/>CSR調達ガイドラインに基づくCSRアンケートを通じて、取引先さまとの間でCSR調達の重要性をご理解いただく活動を推進しています。</li> </ul>  |

| 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  |
|---|--|---|
| <p>地域社会</p>  | <p>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。</p>     | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 地域貢献活動(家族見学会・夏祭りなど)<br/>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。</li> <li>■ NTN回る学校<br/>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、地域振興を深めています。</li> <li>■ 生物多様性の保全<br/>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。</li> </ul>  |
| <p>株主</p>  | <p>持続的な利益の創出による株主への利益還元を努め、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。</p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 株主総会<br/>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。</li> <li>■ ESG説明会<br/>投資家さまを対象に、決算説明会を開催するほかESGの取り組みをご理解いただくことを目的に、ESG説明会を開催しています。説明会でいただいたご意見は当社のサステナビリティ活動の改善に役立てています。</li> </ul>  |
| <p>環境</p>  | <p>事業活動において自然との調和をはかり、環境負荷低減に寄与する商品・サービスの提供を通じて、地球環境に貢献します。</p>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 事業活動における環境負荷低減<br/>事業活動におけるCO<sub>2</sub>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。</li> <li>■ 持続可能な資源の利用<br/>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。</li> <li>■ 環境貢献商品の開発<br/>製品使用時のCO<sub>2</sub>排出量の削減に貢献できる商品や、自然エネルギー関連商品の開発を通じて、脱炭素社会の実現に貢献しています。</li> </ul> |

## 第7回 ステークホルダー・ダイアログ

ステークホルダーのご意見を持続的な企業活動に反映するため、サステナビリティの各分野における学識経験者・有識者の方々とダイアログを2015年から毎年実施しています。今年度は7月に第7回ダイアログを開催しました。

当社では昨年度、人権基本方針を定めました。また、SDGs対応のための13項目のマテリアリティを特定し、取り組みを開始しました。さらに本年5月には、TCFD提言への賛同を表明しました。今後、気候変動が事業にもたらすリスクおよび機会について分析を行い、目標を定めて活動を進めていきます。

今回のダイアログでは、これら当社の活動状況の評価と今後の進め方について、有識者の方々と意見交換を行いました。いただいたご提言を踏まえ、さらなる企業価値向上に向けて全社で取り組みを推進していきます。

### ダイアログのテーマ

#### テーマ1

この1年間のサステナビリティ活動の評価と提言

#### テーマ2

マテリアリティの目標設定、経営への統合

#### テーマ3

人権デューデリジェンス

#### テーマ4

TCFD提言に沿った取り組み

### 有識者



**國部 克彦**  
神戸大学大学院  
経営学研究科教授



**貝崎 勝**  
オムロン株式会社  
サステナビリティ推進室 担当部長



**松岡 秀紀**  
(一財)アジア・太平洋  
人権情報センター特任研究員



**梨岡 英理子(司会)**  
株式会社環境管理会計研究所  
代表取締役

### NTN

執行役  
人事/CSR/情報企画/総務/EHS統括担当

**白鳥 俊則**

EHS(環境・労働安全衛生)統括部長

**山崎 雅之**

執行役 経営戦略本部長

**山本 正明**

人事部 副本部長(兼)人事部長

**川口 利幸**

執行役員  
人事本部長(兼)総務/EHS統括担当

**野々 健二**

グローバル調達本部 調達・物流管理部長

**真野 竜馬**

経営戦略本部 副本部長(兼)経営企画部長

**木下 俊平**

CSR本部長

**増本 真明**

経営戦略本部 広報・IR部長

**持田 陽一郎**

CSR本部 コーポレートバリュー推進部長

**井口 耕平**



#### テーマ1

### この1年間のサステナビリティ活動の評価と提言

**NTN:**当社では一昨年に発足したサステナビリティ委員会が中心となって、昨年度は人権基本方針を策定し、また、マテリアリティも特定しました。さらに本年5月には取締役会の決議を経て、TCFD提言にも賛同を表明しました。まずはこの1年間の当社の取り組みについて、評価をいただけますでしょうか。

**國部様:**NTNのサステナビリティ活動は、業種や企業の規模から見ても、先進的であるといえるでしょう。TCFD提言への賛同やマテリアリティに関しても、ほかのトップ企業と同じレベルの戦略を立てていらっしゃると思います。ただ、理念と実践が乖離しては意味がありません。これからは、戦略と取り組みをうまく結びつけていくことが重要です。

**貝崎様:**この1年間で、企業理念から価値創造プロセス、マテリアリティ、NTNの強みへと、ストーリーがうまくつながってきたという印象を持ちました。これをどのようにして事業と結びつけていくのか。また、その結果としての企業価値向上というところまでストーリーが出来る上だと、さらに良くなるのではないのでしょうか。

**松岡様:**人権の取り組みについても、枠組みは作られつつあります。いつも企業の皆さまに申し上げるのは、仕組みは作るのも大変ですが、作ってからがもっと大変ということ。仕組みを社内に浸透させ、一人ひとりに

理解してもらうための取り組みが、これから重要になってくるでしょう。

#### テーマ2

### マテリアリティの目標設定、経営への統合

**NTN:**昨年、SDGs対応のための13項目のマテリアリティを特定しました。現在は特定したマテリアリティの目標やKPIの設定、具体的な施策の立案を行っています。目標やKPIの設定については、定量目標が必要なのか、項目によっては定性目標でもよいのかということも含めて議論を進めているところです。また、特定したマテリアリティを従業員一人ひとりが「自分事化」できる方法についても模索しています。

**國部様:**マテリアリティについては、多くの企業が誤解していることがあります。それは、マテリアリティを「自社の重要性」ととらえていることです。マテリアリティとは、もともとは社会の重要課題に対して、自社がどのように影響を及ぼしているかということであって、自社の戦略的重要性ではありません。その点、NTNは誤解せずにマテリアリティを特定したのではないのでしょうか。ただ、まだ具体的にどう関わっていくのかは見えてきません。サステナビリティ活動というのは、企業が持つ6つの資本を使って社会課題を解決することです。短期的には利益にならなくても、長期的にみると社会全体の利益につながっている、そのストーリーが大切なのです。

目標設定については、企業として真剣に社会課題に向き合い取り組もうとしているのであれば、定性的でも構



わなと思います。ただ、戦略的観点でみると、やはり定性情報では実際の活動状況が伝わりません。口先だけではないということを示すためには、定量情報も有効でしょう。また、定量目標を定めることで、従業員が取り組みやすくなり、活動の方向性が分かりやすくなるということもあります。

**貝崎様:**私は、マテリアリティの目標設定やKPIには「いつまで」という時間軸の考え方が重要と思っています。ただ、決して定量目標にとらわれることはないでしょう。定性的であっても、どのような価値につながっていくのかというストーリーが示せれば、ステークホルダーには伝わります。反対に言えば、定量的に示したとしても、ストーリーが説明できなければ意味がないのです。たとえば、ダイバーシティでも、女性役職者数のKPIを設定したとして、その結果会社をどうしたいかまで考えることが大切です。

また、マテリアリティを全社に周知するには、企業理念とマテリアリティとを結びつけるのが良いでしょう。企業理念の実践がマテリアリティとつながっているという道筋を示すことで、従業員一人ひとりがマテリアリティを「自分事化」できるのではないかと考えます。

**NTN:**マテリアリティは年に1回、経営層も交えて見直しを図りたいと思っています。ただ、人権問題など当社だけではできないこともあります。どこまでやるべきか、走りながら考えているのが実情です。

**貝崎様:**人権については、サプライチェーンのすべてを見ることは現実には難しく、重要なサプライヤーに絞るなどある程度範囲を定めることも必要です。たとえば、自社従業員はもとより、自社事業所内で働く派遣会社や委託会社の従業員なども対象として設定することもできると思います。自社事業所内で起きた人権問題には、企業として積極的に取り組む必要があるなど、重要性を絞ることもできると思います。

**松岡様:**人権問題に関して言うと、オペレーション全般にわたって人権問題を洗い出すことが前提ではありますが、すべての範囲を見ることはできません。「ビジネスと人権に関する指導原則」でも、企業が優先順位を決めて取り組むことはうたわれています。

### テーマ3 人権デューデリジェンス

**NTN:**当社では2019年12月に「経営の基本方針」を定めました。その中で人権の尊重を重視し、事業活動に取り

組むことをうたっています。「経営の基本方針」は、当社のすべての方針の幹となるものです。つまり、国内外のグループ会社を含めた当社のあらゆる活動において、人権を尊重するということを意味しています。その後、昨年7月に「人権基本方針」を定め、当社だけでなくサプライチェーン全体にわたって人権デューデリジェンスの仕組みの構築に取り組むことを表明しました。また、マテリアリティのひとつとして「人権の尊重」を設定しました。さらに本年4月には、経営の基本方針のもと、改めて「調達基本方針」を定め直しました。現在は「CSR調達ガイドライン」を改訂し、サプライヤーに対しても人権への対応をお願いしているところです。

ようやく本格的な取り組みを始めたところですが、改めて人権デューデリジェンスの進め方や、取引先でのCSR推進について、ご提言をいただければと思います。

**松岡様:**海外まで人権尊重の活動を浸透させるためには、企業理念と結びつけるのが有効と思っています。NTNが国内外で展開されている企業理念浸透活動と紐づけて人権尊重の取り組みをグループ全体に根付かせてはどうでしょうか。注意点として、国際人権基準は共通だとしても、人権の受け止め方は国・地域、また宗教などによって異なる場合があるということです。NTNのCSRアンケートでも、国・地域によって受け手の解釈が異なることがあります。それぞれに応じた対応が必要であるということも意識しながら進めていかれるとよいのではないのでしょうか。

**貝崎様:**人権意識を社内をしっかり浸透させるためには、従業員に人権の取り組みの意義やリスク、または、取り組むことでお客さまに選んでもらえるなどのメリットについて理解してもらうことです。自社を超えた浸透については、人権問題はサプライチェーン全体でつながっていることを理解するのが重要ではないのでしょうか。NTNも当社も、取引先を監査することはありますが、一方で別の企業にとってはサプライヤーでもあり、監査される立場になります。このように人権に関わる問題は上流から下流までつながっているという意識をサプライチェーン全体で持つようになることが大切と考えています。

**松岡様:**自社だけで一次サプライヤーのその先、また先までさかのぼるのは大変です。多くの企業は、調達基準の中で、調査先のサプライヤー（元の企業にとっては二次サプライヤー）まで確認することを求めているようです。その連鎖で、第三、第四のサプライヤーまで調査をしていくということですが、やはり末端までは調査しきれないということがあります。中小企業の場合、言



葉の定義が正しく理解できていないこともありますから、丁寧に説明をする、あるいは企業の規模でアンケートの内容を分けて、簡略化するようなことも必要かもしれません。

### テーマ4 TCFD提言に沿った取り組み

**NTN:**当社は本年5月にTCFD提言に賛同しました。現在、サステナビリティ委員会、さらに、関連する部門長も加わった部署横断的なチームでシナリオ分析を進めているところです。今後の進め方について、アドバイスをお願いします。

**國部様:**TCFD提言について、日本では賛同する企業が多くなり、改訂コーポレートガバナンス・コードでもTCFDまたはそれと同等の国際的枠組みに基づく気候変動開示が求められるようになりました。TCFD提言は、もともとは金融機関に対して気候関連のリスクと機会を踏まえた財務的影響の開示を求めたものです。もちろん、事業会社でもCO<sub>2</sub>を多く排出する企業においては、TCFD提言に沿った開示は必要でしょう。しかし、NTNのようにCO<sub>2</sub>排出量が社会全体の中でそれほどインパクトを持たない企業においては、定量目標の開示にこだわることなく、気候変動にかかるリスク・機会の両面について定性的に示していくことを考えてよいのではないかと思います。

**貝崎様:**オムロンは2019年2月にTCFD提言に賛同しました。そこから、提言の枠組みに従って、どのような事業リスクや機会があるのか、議論が続いています。昨年は、エネルギーソリューション事業本部において、リスクと機会のシナリオ分析を実施しました。結果を事業計画へ反映するとともに、昨年の統合レポートや今年の有価証券報告書にも、TCFDの取り組みとして記載しました。今後も、その他の事業でどのようなリスクと機会があるかという視点で情報開示する予定ですが、定量情報にこだわらず慎重に進めているところです。

**國部様:**TCFD提言もそうですが、ここ1、2年で社会におけるESG情報開示の重要性は非常に高まりました。一方で、さまざまな指針が本来必要な範囲以上のことを要求しているのではないかとやや危惧するところでもあります。本来やるべきことよりも、さらに大きなことをやるべきと、多くの企業が思っているのではないのでしょうか。世界各国の動きに表面的なところだけ追随しようとするのではなく、大切なのはそれぞれの動向を見ながら、自社で実践できることは何か、地に足の着いた取り組みを進めていくことです。報告書の中にだけあるESGではいけません。実態のある取り組みに期待したいと思います。

**NTN:**この1年間の当社の取り組みについて、評価をいただきました。当社の進むべき道は示したので、いただいた提言の内容を踏まえながら、今後はこのような理念や仕組みをグループ会社含む社内全体に浸透させ、活動を続けていきたいと思っています。ありがとうございました。

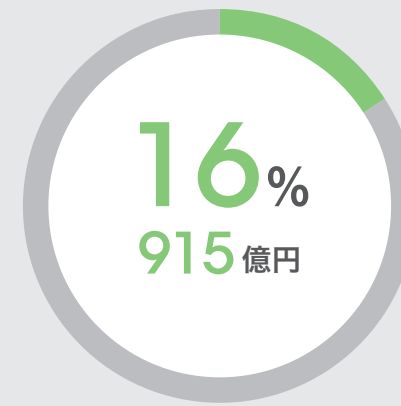


産業機械、自動車のメンテナンスニーズに対応するさまざまな商品を提供しています。産業機械向け補修では、一般機械用軸受のほか、鉱山、製紙、鉄鋼、セメントや食品製造などの設備補修用軸受を供給しています。自動車向け補修では、軸受や周辺部品で構成する補修部品（オートパーツ）のラインアップを揃え、お客様のニーズに応えています。また、商品の納入のみに留まらず、コロナ禍においてお客様への訪問活動が制限される中、お客様に軸受の知識を習得いただくための「NTNアフターマーケットアカデミー」のオンライン開催や、リモート技術支援サービスを進めています。また、「NTNポータブル異常検知装置」の活用による設備の状態監視や、軸受再生サービスの提供など、お客様の設備の生産性向上と安定稼働に貢献しています。

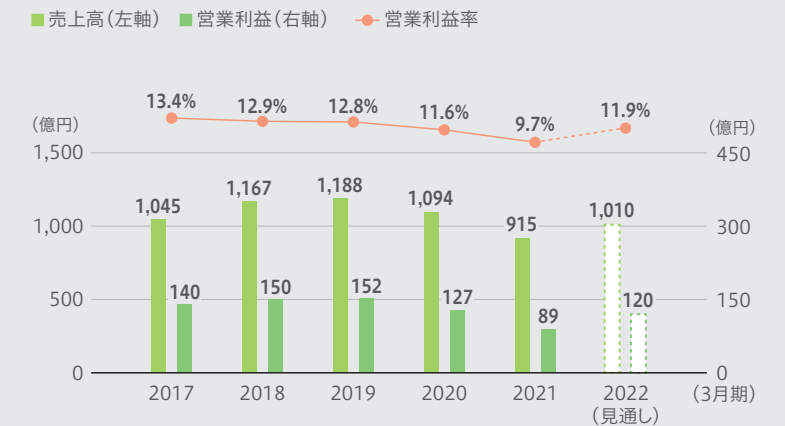
執行役 播磨 悦



■ 全売上高に占める割合



■ 業績推移



事業を取り巻く環境

- 汎用軸受のコモディティ化によるLCC品の台頭（中国品等の品質向上）
- 幅広いサービスの提供など、軸受供給メーカーとして顧客から期待される役割の増大
- 海外補修市場における欧米競合各社の高いブランド力
- eコマースの市場拡大
- 模造品の巧妙化

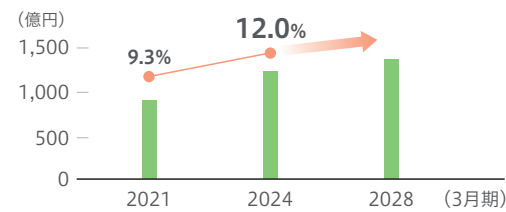
目指す姿

モノからコトへ、軸受からサービスを提供するビジネスへ変革

AIやIoTなどのデジタル技術の発展、環境問題、人口動態の変化など、事業を取り巻く環境は日々変化しており、企業の持続的成長に向け、新たなニーズへの柔軟な対応が求められます。軸受の補修市場では、高品質、幅広い品揃え、タイムリーな出荷といった従来のニーズに加え、鉄鋼、製紙などの設備補修向けを中心に、サプライヤーに求められる役割が、軸受単体の販売から、周辺部品を含めた設備全般のメンテナンスサービスの提供へ変わりつつあります。当社においても、リモート技術支援サービス、「NTNポータブル異常検知装置」などの活用に加え、センシング技術などのノウハウ、AI、IoTなどのデジタル技術

により、顧客の設備・軸受の稼働状況のモニタリング、軸受交換時期の予測、軸受再生サービスなどを提供する新しいビジネスの提案によりブランド力をさらに高め、補修市場における顧客満足度No.1を目指します。

■ 売上高と営業利益率



2021年3月期の実績と2022年3月期の見通し

2021年3月期は、新型コロナウイルスの影響を大きく受け、産機補修、自動車補修ともに市況が低迷し、大幅な需要減および代理店の在庫調整に伴い、売上高は前年を下回る915億円となりました。営業利益についても人件費、経費などの固定費抑制、比例費低減を行ったものの、

需要減の影響が大きく前年を下回る89億円となりました。2022年3月期については、コロナ禍からの経済活動の正常化、需要回復を想定し、売上高1,010億円、営業利益120億円を予想しています。

「DRIVE NTN100」Phase 2の戦略

3年間で注力する取り組み

- 事業形態の枠を越えて販売戦略を共有し注力業種にリソースを集約
- eコマース対応強化
- 供給力、サービス対応、収益改善に向けた組織体制の強化
- コト事業のビジネス展開を推進

アフターマーケット事業の拡大に向けた課題として、海外で当社のブランド認知度が低いことが挙げられます。ブランド価値向上のためには、軸受再生サービスなどのコト事業のビジネス展開推進、リモート技術支援サービス、オンラインセミナーなどの技術サポート対応強化、補修向け常備

在庫の確保などによる供給力の強化、OEM～補修までの一貫した対応による重点業種への注力などの体制・組織強化といったさまざまな側面から補修市場において競合他社に対する優位性を高めていく必要があります。この3年間でこれらの施策に重点的に取り組んでいきます。

販売拡大に向けて強化する取り組み(中長期)

|           | 2020年 | 2021～2023年   | 2024年～  |
|-----------|-------|--|---|
|           |       | 収益基盤の再構築   | モノからコトへ   |
|           |       | ブランド価値の向上  |   |
| モノ・コト事業強化 |       | 軸受再生ビジネスの拡大<br>NTNポータブル異常検知装置の活用<br>(装置販売に加え、分析レポート発行ビジネス)                                   | センサー技術とIoTの活用で顧客設備の状態監視をビジネス化し、軸受補修需要を囲い込み                    |
| サービス対応強化  |       | 海外販社の技術サポート機能強化(アセアン・インド地区)<br>テクニカル・サービスカー活動、代理店向け技術講習会<br>更なる模造品対策の強化                      | 遠隔支援カメラの活用等により技術サービスを発展拡大                                     |
| 供給力強化     |       | 補修向け常備在庫の整備<br>補修向け生産能力の優先対応(新基幹システム活用)<br>海外生産拠点・外部調達を活用拡大                                  | 海外生産品の積極活用で「Made by NTN」を加速<br>代理店とのネットワークシステムを強化し、eコマースの適用拡大 |
| 体制・組織強化   |       | OEM～補修の一気通貫対応による成長業種拡販<br>重点商種のタスクフォース活動による短期集中の収益改善<br>中東・アフリカ地区の販売体制強化(2021年1月、UAEに販売会社設立) | 自動車補修の本部機能を欧州へ移転<br>欧州のリソース活用により中国等のポテンシャル市場へ展開               |





あらゆる産業機械で求められる「長寿命」・「負荷能力向上」・「高速化」などのお客さまのニーズに、当社の世界最高水準の新世代軸受である「ULTAGEシリーズ」でお応えします。また、たゆまぬ研究開発を通じて、さらなる低トルク・小型軽量化の軸受を市場に送り出し、産業機械のさまざまな分野での環境負荷軽減を実現しています。

さらに次世代を見据えて、軸受技術の深耕とセンサ・精機技術との融合によるモジュール化・インテリジェント化を進め、高付加価値商品の開発を推進するほか、異常検知技術・状態監視システム(CMS)・IoTの活用により、新たな商品・サービスを生み出しています。具体的には、風力発電装置用状態監視システム「Wind Doctor®」や、生産現場の自動化や省人化に寄与する手首関節モジュール「i-WRIST®」の拡販を推進してまいります。これら商品・サービスの提供を通じて、産業の発展と持続可能な社会づくりに貢献します。

執行役 **播磨 悦**

### 事業を取り巻く環境

- 風力発電や鉄道車両など社会インフラ向け需要の増加
- ロボット関連需要の増加
- 機械の自動運転化やセンシングニーズの高まり
- 高付加価値商品の開発競争
- 低価格品の流入に伴う競争激化

脱炭素社会の実現に向けた潮流を背景に、風力発電や鉄道車両向けなどの社会インフラ需要が今後ますます拡大するとともに、労働力人口の減少を受けて、省人化を実現するロボット関連需要が広がり、機械の自動運転化や状態監視システムのニーズが高まるものと見られます。

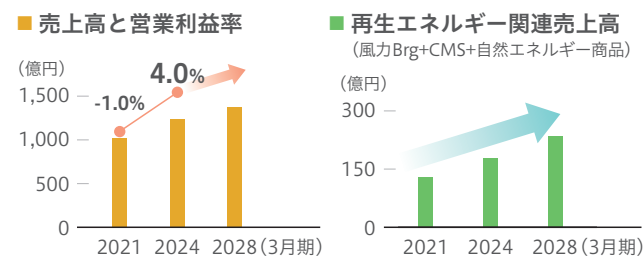
この環境下、低価格品の領域での競争を脱し、当社はi-WRIST®、磁気リング、センサ軸受などの独自技術に基づく高付加価値商品に注力し、社会構造の変化に伴うお客さまのニーズに応じてまいります。

### 目指す姿

#### 産業機械市場で抜群の技術力によりお客さまから最も頼りにされる企業

産業機械市場はさまざまな業種から構成され、軸受が用いられる機械も多岐にわたります。当社は電子機器に使用される外径数ミリの極小サイズから、風力発電や大型鉱山機械に使用される数メートルの超大形まで幅広いサイズの軸受を供給しています。また、航空機や高速鉄道に使用される商品には、機械の停止が人命にかかわるため、極めて高い信頼性が要求されます。当社は長年にわたり商品技術・製造技術を蓄積し、これによりさまざまな市場ニーズに応じています。近年、世界的な環境問題への意識の高まりや人口動態の変化など、外部環境は常に変化しており、IoT、AIといった情報技術の急速な進歩による産業構造の変化も見られます。このよ

うな環境下、当社産業機械事業は、軸受技術をベースにデジタル技術を活用して、産業において不可欠とされる企業であり続け、世界の産業の発展を支えます。



### 2021年3月期の実績と2022年3月期の見通し

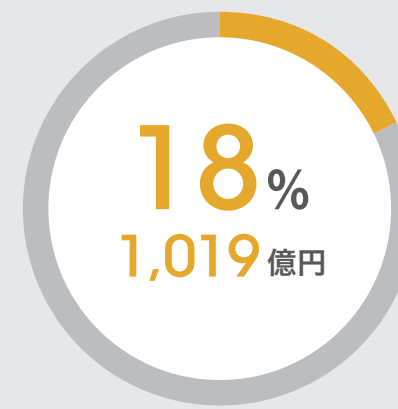
2021年3月期の実績は、新型コロナウイルスの影響から早期に脱した中国の風力発電向けを中心に増加したほか、コロナ禍においても世界的に堅調な穀物需要を背景に、北米および欧州の農業機械向けが増加しました。

その一方で、新型コロナウイルス感染拡大に伴う経済活動の低下により、建設機械向けが大幅に減少したほか、旅客需要の減少により航空機向けや鉄道車両向

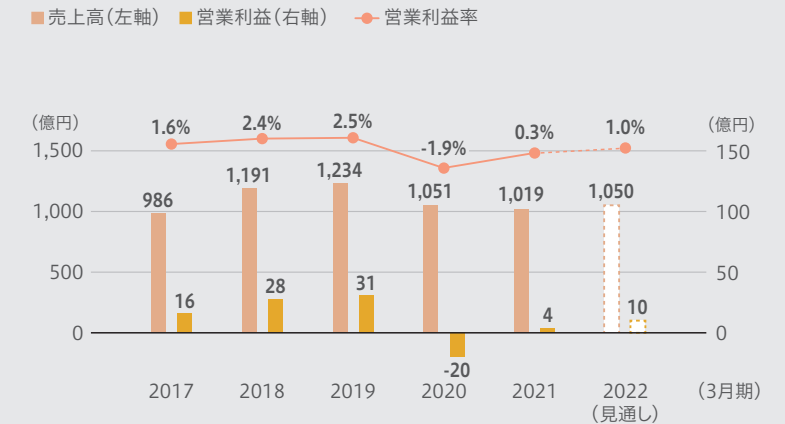
けが減少し、売上高は1,019億円となりました。営業利益は、不採算品の見直しや比例費低減を行い4億円となりました。

2022年3月期の通期の売上高は、新型コロナウイルスの影響が航空機および鉄道車両向けで継続すると見られますが、建設機械向けや変速機向けの需要回復を見込み、1,050億円、営業利益10億円を予想しています。

### 全売上高に占める割合



### 業績推移



### 「DRIVE NTN100」Phase 2の戦略

#### 3年間で注力する取り組み

- 注力業種の取捨選択
- 売価改善、不採算領域の縮小・撤退
- 材料、部材の最適調達による原価低減 (中国・インド材の積極活用)
- 手首関節モジュール「i-WRIST®」の拡販
- サービス・ソリューション事業(CMS)の拡大
- 再生可能エネルギー関連商品の拡大

事業を以下3分野に再構成し、経営資源の集中投入により事業・商品ポートフォリオの再構築を図ります。

- 「つくる」: 手首関節モジュール「i-WRIST®」、サービス・ソリューション(CMS)および水素エネルギー市場向けに、新領域事業を確立

● 「育てる」: 脱炭素の潮流に呼応し、風力発電向けや鉄道車両向けに注力し、事業の拡大と経営資源の集中投入

- 「稼ぐ」: 建設機械向けや農業機械向けで、高付加価値化やコスト競争力強化を通じ、安定した収益確保

#### 販売拡大に向けて強化する取り組み(中長期)

|     | 2020年                | 2021~2023年                           | 2024年~                           |
|-----|----------------------|--------------------------------------|----------------------------------|
|     |                      | 収益基盤の再構築                             | 市場変化を捉えた成長戦略                     |
| つくる | ロボット関連事業 (i-WRIST®)  | 大口顧客の獲得<br>海外認証規格取得の推進               | 海外展開の拡大<br>新用途、派生商品の開発           |
|     | サービス・ソリューション事業 (CMS) | 風力発電軸受のメンテナンスサービスの確立と海外展開            | CMS技術をてこにした軸受需要の獲得               |
| 育てる | 変速機                  | RV減速機軸受の開発<br>波動歯車向け弾性軸受の拡販          | 中国顧客への拡販<br>(業界勢力図の変化に追随)        |
|     | 風力発電                 | 中国需要の取り込みで注力<br>販売と利益拡大を牽引           | 補修取り込みによる収益向上<br>生産体制の拡充         |
|     | 工作機械                 | 中国/インドの工作機械顧客の拡販<br>欧州市場にドイツ工場生産品を活用 | IoT化でCMSニーズ拡大、センサ内蔵軸受の拡販         |
| 稼ぐ  | 鉄道車両                 | 中国の現地生産化も含め抜本的な原価低減を推進               | 中国の鉄道網延伸と地下鉄拡大の需要取り込み            |
|     | 建設機械                 | 競争力のある材料・部品の活用<br>電動化への開発対応と高機能商品シフト | 社会構造、インフラの変化に追随<br>電動化需要の確実な取り込み |
|     | 農業機械                 | 高付加価値品の拡販<br>産機用CVJの拡販               |                                  |
|     | 航空・宇宙                | 不採算案件の撤退・縮小<br>NTN-SNR(仏)へ生産集約で利益改善  | MRO市場で利益を稼ぐ<br>宇宙産業向け拡販          |

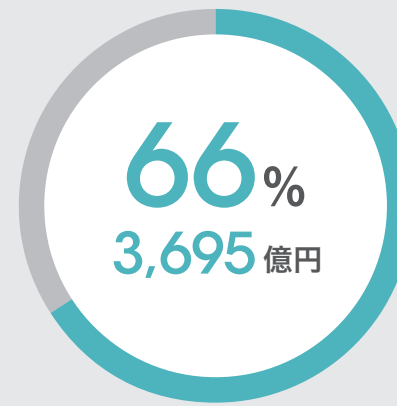
自動車市場において急速に広がるCASE対応へのトレンドに対して、基盤商品であるハブベアリングやドライブシャフト、各種ベアリングの低フリクション化、軽量・コンパクト化、耐久性向上といった高機能化を進め、駆動領域のスペシャリストとしてお客様のニーズにお応えしています。

また、これらの基盤商品に加えて、周辺部品との組み合わせおよび自社コア技術の融合を進めており、電動オイルポンプや次世代ステアリング用メカニカルクラッチユニット(MCU)、ステアリング機能付ハブベアリングなど、緻密でなめらかなコントロールを実現する新商品の継続的な開発・提案を通じて、お客様の安全・安心・快適な未来のクルマづくりに貢献していきます。

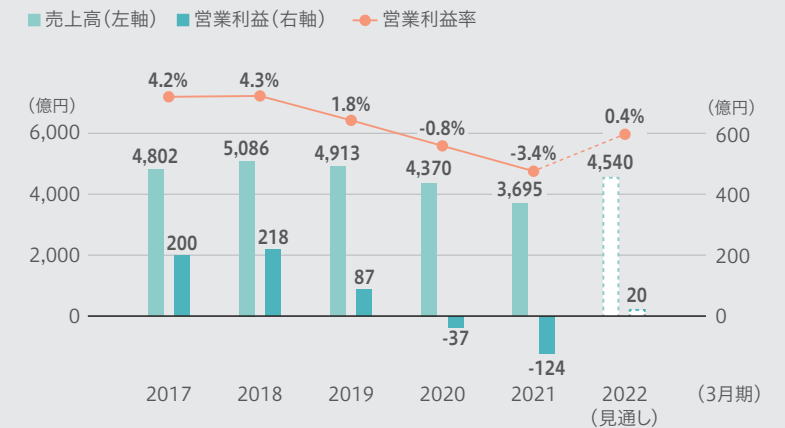
執行役 **宮澤 秀彰**



■ 全売上高に占める割合

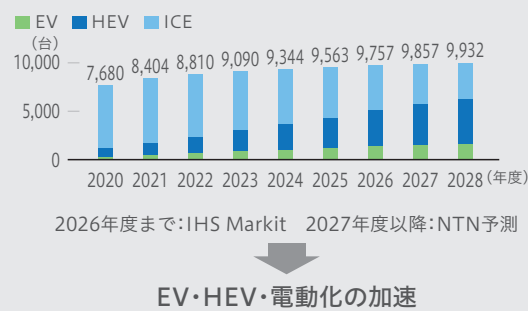


■ 業績推移



事業を取り巻く環境

■ グローバル車両生産台数の推移



- 各国の燃費/CO2規制の厳格化、政府主導の電動化目標設定で加速するEV・電動化
  - ▶ 高効率の商品群によるCO2削減、Well-to-Wheelへ貢献、電動モジュール商品の販売拡大
- カーボンフリーで生産された商品へのニーズの高まり
  - ▶ グローバル拠点を活用した短いサプライチェーンでの供給と、自社工場のカーボンフリー対応
- 「小型・軽量」「高回転」「低トルク・低騒音・低振動」ニーズの高まり
  - ▶ 高機能商品と技術対応力の充実化

EV・HEV・電動化の加速

目指す姿

「駆動領域のトップサプライヤー」

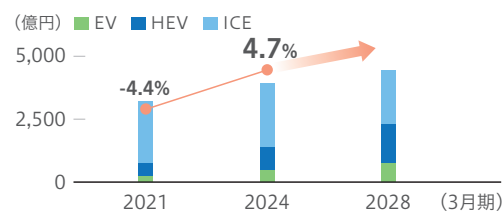
圧倒的なスピード×ソリューションでお客様を笑顔にする提案力No.1企業

グローバル自動車市場における電動化・EVシフトが進むにつれ、クルマの機能部品には従来の内燃機関車両と異なる特性、あるいはよりシビアな性能が求められています。これらのニーズに対しては、「小型・軽量」「高回転」「低トルク・低騒音・低振動」などの高機能商品のラインアップと課題解決力で差別化を図り、競争優位を確保していきます。

もうひとつの大きな波であるライドシェアやMaaSは、クルマの「走る」「曲がる」「止まる」を担う駆動系の絶対的な信頼性を前提としています。自動車メーカーが開発の軸足とリソースをモノ(車両性能)からコト(サービス)へ移す中、当社がクルマの安全・安心・快適に貢献できる

領域は広がっていくと考えています。これらのダイナミックな環境変化を機会として捉え、市場ニーズを先回りした商品開発と高度な技術サービスを通じてお客様の期待を上回る価値を提供し、自動車市場で不可欠な駆動領域のトップサプライヤーを目指してまいります。

■ 売上高と営業利益率



2021年3月期の実績と2022年3月期の見通し

グローバルで新型コロナウイルス感染拡大の影響があり、各地域の自動車生産のシャットダウンに伴う大幅な需要減少により売上高は、3,695億円となりました。下期以降は需要が回復し

つつありましたが、半導体供給問題による減産の影響で販売が伸びず、営業利益は-124億円となりました。2022年3月期の通期の売上高は4,540億円、営業利益20億円を予想しています。

「DRIVE NTN100」Phase 2の戦略

3年間で注力する取り組み

1 利益体質の強化

- 調達改革による比例費低減の推進
- ものづくり改革、生産性向上による製造固定費の低減
- RPA活用、組織・システム改善による固定費の削減
- 売価管理徹底、不採算領域(地域・商品)の縮小と撤退

2 持続的成長を支えるポートフォリオの最適化

- 環境対応/EV・電動化対応に向けた高機能・高付加価値商品の開発
- 電動化商品の販売拡大
- ポートフォリオ最適化に向けた受注活動と、注力セグメントへの投資集中

商品別で強化する取り組み(中長期)

|            | 2020年         | 2021~2023年  | 2024年~   | EV・電動化影響想定    |
|------------|---------------|---|--|---------------|
|            |               | 規模に依存しない収益改善の推進   | 持続的成長に向けた戦略  |               |
| 基盤商品       | ドライブシャフト(CVJ) | 日本国内で推進中の生産改革(整流化)の深化<br>生産改革をグローバル製造拠点へ横展開<br>高機能商品、自動化への集中投資          | 大型SUV/PUP、EVシフト<br>成長市場での規模確保<br><b>優位性</b> 小型軽量・高効率・低振動             | 影響無し<br>安定成長  |
|            | アクスル/ハブベアリング  | 設備投資は差別化・競争力に直結するものに厳選<br>比例費を中心にコスト競争力UPに専念<br>EV・燃費/CO2規制対応の差別化商品の仕込み | 差別化・高付加価値商品開発<br>顧客・車両セグメント向けポート<br>フォリオの組み換え<br><b>優位性</b> 超低フリクション | 影響無し<br>安定成長  |
|            | 軸受            | 高機能アプリケーションの受注活動強化<br>日本・中国の生産能力とコスト競争力強化に注力<br>標準品は外部パートナーの活用推進        | 取捨選択により高機能軸受に<br>リソース投入<br><b>優位性</b> 超高速・超低フリクション                   | 横ばい<br>高機能化   |
| 新領域(電動化商品) |               | 電動油圧ブレーキ用ギヤボックスの増産対応<br>原低の推進(組立CT短縮/中国生産/中国材の導入)<br>機電一体モジュールの新商品開発    | 電動オイルポンプの拡販<br>eHUB/sHUBの事業化<br>電動ブレーキの事業化                           | 数量増加<br>ともに成長 |



## ものづくりに対する考え方

NTNグループのビジョンは「なめらかな社会」の実現です。ものづくりにおいても、モノと情報をなめらかにつないで整流化し、リードタイムの短縮、仕掛在庫の削減によるスループットの増大を図ります。また、デジタル技術の導入により、ものづくりのパラダイムシフトを実現します。工場内の品質・原価・在庫などの情報を効率よく収集し、人作業を代替させることで、それらの情報分析による改善サイクルのスピード化と事前トラブル回避へと業務をシフトしていきます。さらに、深刻化する環境問題への対応としてカーボンニュートラルに向けた取り組みを強化していきます。

執行役 **尾迫 功**



### 「DRIVE NTN 100」Phase 2の重点施策

先進国を中心に少子高齢化が進む中、今後ますます労働力人口の減少が加速すると予想されています。世界中長期的な労働力不足が懸念される一方、当社では現在、特に国内の生産効率の低下が課題となっています。「DRIVE NTN100」Phase 2においては、生産の全体最適化によるキャッシュ・フローの改善が急務であり、拠点集約と整理による物流費および棚卸資産を削減しま

す。また、外部パートナーを活用し、製造コストの削減を図ります。設備投資方針としては、能力増強投資を原則凍結し、自然災害などのリスクや安全対策、設備の維持・更新や効率化のための投資へシフトし、費用は3年間で600億円以下に抑えます。そのような前提のもと、固定費の増加抑制と資産回転率の向上を達成するために、生産再編と生産改革活動を推進していきます。

### 生産再編

NTNが強みを発揮できる商品・工程に経営資源を集中

国内ラジアル軸受生産拠点の再編成

- 標準品は台湾の軸受製造会社への生産委託(自前主義の脱却)
- 特殊品は新設した和歌山新工場を中心とした再編の実施

### 生産再編における基本方針

生産効率の最大化による収益強化を目的として、既存拠点の集約・整理による拠点間物流費用および棚卸資産の圧縮、外部パートナーの活用による商品供給力の強化と設備の維持・更新投資の抑制を実現すべく生産再編成を推進します。

「DRIVE NTN100」Phase 2においては、はじめにNTNの基盤商品のひとつであるラジアル軸受の生産再編成を実施し、創出したスペースを活用して他の商品についても再編を推進することで、将来的な製造体制の基盤づくりを加速します。

### ラジアル軸受の生産再編

NTNのラジアル軸受を取り巻く環境は、自動車のEV化や電動化の急速な発展に伴い、静粛性や低振動、高速回転に特化した高機能品の市場拡大が見込まれています。一方、標準品については新興国メーカーの台頭により、市場における価格競争がさらに進む見通しです。このような事業環境下、NTNは成長市場への積極的な参入と価格競争力の強化を図り、販売拡大を実現するためにラジアル軸受の生産再編を推進します。

まず、自動車の電動化をはじめとした成長市場へ投入する高機能品については、2019年10月に竣工した和歌山新工場、磐田製作所ボールベアリング工場、および中

形ラジアルの主力製造拠点である(株)NTN三重製作所へ集約し、最新の生産技術の導入による生産性の向上と価格競争力の強化を図ります。

標準品については、NTNの関連会社である東培工業股份有限公司(台湾)との連携を強化し、生産のアウトソースを拡大(約500万個/月)することで、高効率生産の実現による製品供給力の強化と設備の維持・更新投資の抑制、固定費の圧縮、現地部品の活用によるコスト低減を実現し、収益強化を図ります。なお、東培工業股份有限公司へのアウトソース拡大は2021年10月以後、国内拠点からの生産移管を順次開始し、2024年10月の完了を見込みます。

### PT. Astra NTN Driveshaft Indonesia(ANDIN)の設立

インドネシアの自動車市場で需要が拡大する前輪駆動車(FF車)に必要な等速ジョイントの供給拡大を目的に、アストラグループのPT. Inti Ganda Perdana (IGP社)と、等速ジョイントを製造する合弁会社PT. Astra NTN Driveshaft Indonesia(ANDIN)を設立し、

2021年3月より量産を開始しました。

NTNとしてインドネシアで初めて現地生産を行うことで、顧客対応の迅速化と納入リードタイムの短縮を実現し、インドネシア自動車市場におけるプレゼンス向上とシェア拡大を図ります。

### 生産改革

整流化された生産の実現とスループットの増大

部分最適(工程別の合理化)から全体最適(SCM全体の合理化)を推進

- 推進専門組織による主導
- リーン生産方式の横広げ
- 改革を推進する人材の育成

### ものづくりの新しい仕組みづくり

材料調達からお客さまへの販売までのサプライチェーン全体を対象としたリードタイム削減、棚卸資産回転率向上を目的とした生産改革活動を、2019年より推進中です。

生産改革は「経営改革」であり、経営者層、推進者層、実務者層の三位一体活動を進めるため、推進専門組織を立ち上げ、外部コンサルタントの協力も得ながら、生産改革活動内容の企画推進、新KPIの設定など、ものづくりの新しい仕組みづくりを支援しています。

ものづくりは「人づくり」であり、生産改革活動の基礎となる「リーン生産方式」の階層別教育をはじめ、改革手法実践研修や工場見学会など、人材育成部門とも

連携しながら取り組んでいます。また、生産改革には意識改革が必要であり、活動内容の周知や教育資料を掲載した従業員向けホームページを立ち上げ、PR活動も行っています。

すでに国内の多くの製造拠点で生産改革を実践しており、仕掛在庫半減、リードタイム半減を達成した事例もあります。今後は成功事例の標準化、横広げを行い、2024年3月末には棚卸資産回転率4.1以上の必達を目標に活動を推進します。

まずは国内の製造拠点を中心に活動を進め、NTNの新しいものづくりの基礎を「DRIVE NTN100」Phase2で実現し、その内容を海外に展開していきます。

### AI・IoTを活用したものづくり

「NTNなめらかファクトリー」として、『お客さまに「スピーディ」に「満足」を届ける「なめらか工場へ』をビジョンに掲げ、DX(デジタルトランスフォーメーション)とNTNが目指すスマートファクトリー化を推進中です。

#### 導入設備の知能化による情報の連携

和歌山新工場をモデルとして、AIやIoTの活用による導入設備の知能化を図ることで、ものづくり情報を連携し「見える化、分析、対処」のサイクルを自動化します。品質(トレーサビリティ強化、検査自動化、不良率低減)、環境(省エネルギー化、CO<sub>2</sub>排出低

減)、設備(故障予知、予防保全)、生産(リードタイム短縮、在庫削減、原価の見える化)を重点項目として改革していくことで、顧客満足度向上と利益創出につながっていきます。

### 品質の造り込み

品質の維持・向上のためには、開発段階から製造工程、そしてお客さまへ商品をお届けまでの「プロセス」において、常に品質が良い状態に保たれるような条件や仕組み構築をしていく、「品質の造り込み」が欠かせません。

#### 和歌山新工場

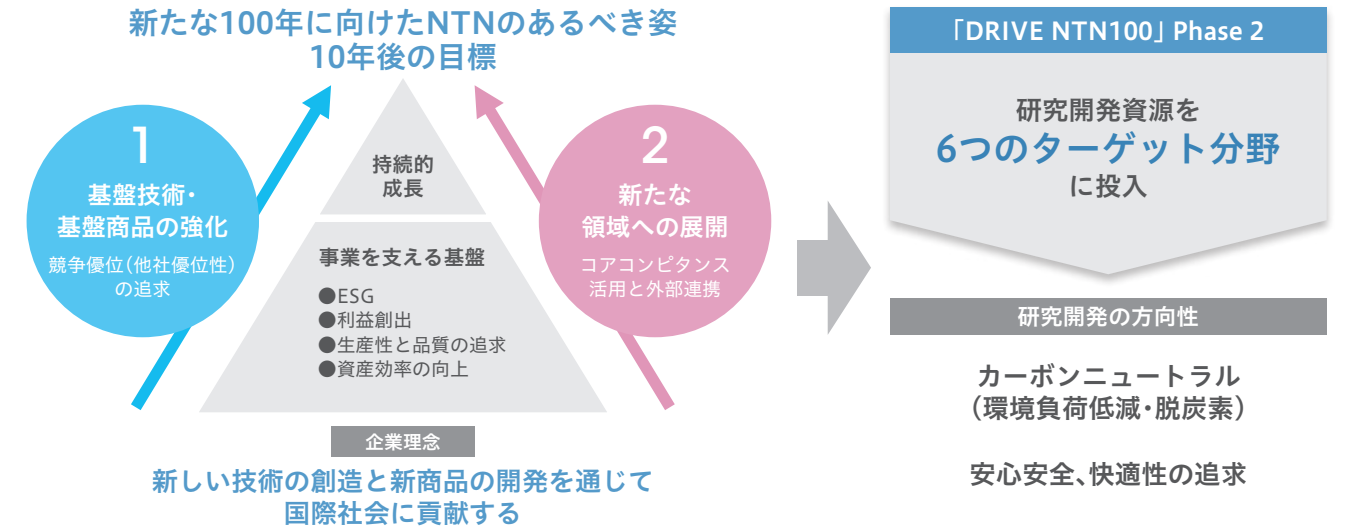
和歌山新工場ではIoT導入による「品質の造り込み」を実践し、品質管理のさらなる高度化を実現します。IoTの活用で、常時安定した品質を確保し、問

題発生時も影響範囲を迅速に特定し対策を行うことができるような体制づくりを目指しています。

## NTNの研究開発の基本姿勢

当社グループは、基盤技術の強化と、これまで培ってきたコア技術の新たな領域への展開により、カーボンニュートラルの実現に向けた高機能商品を創出しています。大阪大学のNTN次世代協働研究所で習得したAIやIoTの次世代技術の社内導入など、外部連携の活用も積極的に推進しています。新中期経営計画では、SDGsや政府成長戦略と整合性が高く、当社コア技術を活かせる6分野を新たに設定し、開発商品やサービスを通じて国際社会への貢献を加速してまいります。

執行役 CTO(最高技術責任者) **江上 正樹**



### 1 サービス・ソリューション

(IoTやセンシング技術の活用、軸受や設備の予知保全のための状態監視サービス)

風力発電装置の軸受周辺を状態監視する「Wind Doctor®」を開発し、多くの発電事業者にご採用いただいています。工作機械分野では、軸受にセンシング機能を付加した「センサ内蔵軸受ユニット」を改良し、ワイヤレス化とともに、荷重センサを内蔵した商品を開発、市場展開しています。稼働現場から離れた場所で、軸受への荷重負荷やその変化をリアルタイムに状態監視できることを高くご評価いただいています。

今後は、さらにAI解析技術を進展させ、軸受の余寿命予測を可能にしていきます。開発商品により、状態監視サービス事業を拡大し、モノからコトへの業態の変革を進めていきます。



### 2 ロボット周辺モジュール

基盤商品のひとつであるドライブシャフトのジョイント部を応用したロボット向け手首関節モジュール「i-WRIST®」を市場展開しています。少子高齢化による労働人口の減少により、生産現場では、省人化対策の要求が急速に高まっています。これまで人手で行ってきた作業の代替のひとつとして、「i-WRIST®」にカメラを装着した外観検査装置を提案し、多くの生産現場に採用されています。

今後は、「i-WRIST®」のシリーズ化のほか、次世代ロボットに対応した低フリクション、軽量・小型のモジュール製品を提案し、生産現場の自動化推進、サイクルタイム低減や品質の向上に貢献します。

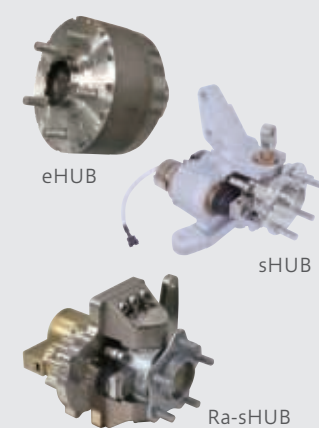


### 3 次世代モビリティ・モジュール

100年に1度の大変革といわれるCASEへの対応、カーボンニュートラルの実現が急務であり、さらなる省エネルギー、高機能化が求められています。

業界シェアNo.1のハブベアリングでは、基盤技術の強みを活かして開発した低フリクションハブベアリングⅢの受注が進んでいます。また、HUBにモータ、アクチュエータ、コントローラなどを組み合わせた多機能HUBモジュール「eHUB」、「sHUB」は、市場展開を進めています。「eHUB」は自動車の減速時に発生するエネルギーを回生し、カーボンニュートラルに貢献する商品です。「sHUB」やその技術を後輪に適用した「Ra-sHUB」はタイヤの転舵角度を左右独立に制御し、高い走行性能と快適な乗り心地を提供するモジュールとして、将来の自動運転での貢献が期待できます。

今後、当社のコアコンピタンスを活用、次世代技術の取り込み、市場の技術との連携をさらに進めて、自動車CASE、カーボンニュートラルに適用した商品開発を進めます。



### 4 再生可能エネルギー関連

基盤商品では、風力発電装置の大型化に合わせ、主軸ベアリングの大型化が進んでおり、高効率の熱処理技術の開発など、モノづくりの技術開発が重要です。ころにDLC処理を施し、ロバスト性を高めた商品も実用化しています。

新商品では、高効率で静粛性の高い独自の翼を用いた独立型電源である「グリーンパワーステーション(GPS)」、災害による緊急時に移動型電源を供給するための「N<sup>3</sup>エヌキューブ」を開発し販売しています。これら自然エネルギー商品を市場展開することにより、脱炭素社会の実現に貢献します。



### 5 水素関連

次世代エネルギーとして水素が目ざされ、多々の周辺装置が検討、開発されています。当社の関わりとしては、燃料電池自動車(FCV)はもちろんのこと、圧縮ポンプなどのインフラ装置に用いられるベアリングやシールが重要です。これらの装置内での圧力は既存の窒素等と比較して高圧で、軸受、シールなどの機械要素には、より高信頼性、高耐久性が求められています。

基盤商品のコアコンピタンスである転がり軸受はもちろんのこと、複合材料技術が活かせる分野であり、軸受周辺を含めたモジュール商品の開発も進めています。

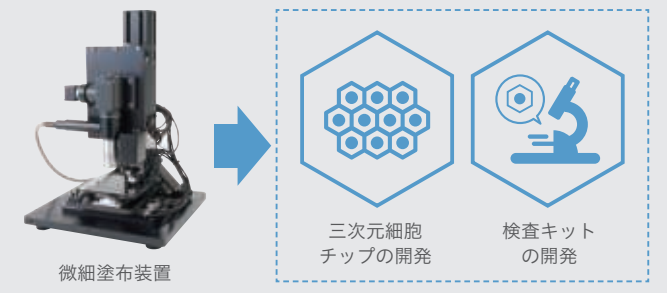


### 6 ライフサイエンス関連

(iPS細胞を活用した微細積層技術による創薬支援細胞チップの開発)

液晶パネルやカラーフィルタの微細欠損部を修復するリペア装置の技術を応用して、高粘度液体を積層塗布できる微細塗布装置の適用開発を進めています。そのひとつとして、ヒトiPS由来細胞をプレート上に3次元塗布した創薬支援細胞チップを開発しています。

マウスなどを用いた動物実験の代替になる可能性があり、次世代の創薬開発の高効率化が期待されています。





|                     |       | 2011    | 2012    | 2013     | 2014     | 2015    | 2016    | 2017    | 2018    | 2019    | 2020     | 2021     | 2021      |
|---------------------|-------|---------|---------|----------|----------|---------|---------|---------|---------|---------|----------|----------|-----------|
| <b>財務データ*2</b>      |       |         |         |          |          |         |         |         |         |         |          |          |           |
| 売上高                 | (百万円) | 530,056 | 543,468 | 539,595  | 638,971  | 701,900 | 716,997 | 683,636 | 744,699 | 733,846 | 651,957  | 562,847  | 5,100,100 |
| 営業利益                | (百万円) | 24,560  | 20,724  | 7,278    | 33,004   | 43,851  | 47,770  | 35,929  | 39,935  | 27,222  | 7,517    | (3,139)  | (28,443)  |
| 営業利益率               | (%)   | 4.6     | 3.8     | 1.3      | 5.2      | 6.2     | 6.7     | 5.3     | 5.4     | 3.7     | 1.2      | (0.6)    | (0.6)     |
| 税金等調整前当期純利益(損失)     | (百万円) | 22,855  | 16,357  | (13,898) | (2,451)  | 37,063  | 26,943  | 14,890  | 26,906  | 2,939   | (33,950) | (1,257)  | (11,391)  |
| 親会社株主に帰属する当期純利益(損失) | (百万円) | 14,399  | 5,993   | (14,196) | (14,648) | 23,353  | 15,037  | 2,831   | 20,374  | (6,958) | (43,993) | (11,642) | (105,491) |
| 設備投資額               | (百万円) | 29,700  | 54,440  | 48,979   | 33,162   | 31,266  | 36,300  | 35,398  | 37,589  | 45,172  | 57,675   | 23,817   | 215,812   |
| 減価償却費               | (百万円) | 35,936  | 34,175  | 34,841   | 39,315   | 40,392  | 38,278  | 36,629  | 37,506  | 38,926  | 37,307   | 35,479   | 321,484   |
| 研究開発費               | (百万円) | 15,697  | 17,157  | 16,174   | 17,821   | 18,088  | 18,481  | 19,196  | 21,007  | 21,661  | 19,962   | 17,486   | 158,445   |
| 総資産*3               | (百万円) | 632,001 | 693,258 | 768,462  | 848,037  | 856,277 | 794,651 | 798,891 | 839,427 | 840,751 | 757,822  | 836,564  | 7,580,319 |
| 純資産                 | (百万円) | 210,353 | 212,126 | 211,743  | 213,369  | 262,559 | 248,505 | 245,050 | 269,760 | 246,405 | 168,378  | 183,751  | 1,665,014 |
| 棚卸資産                | (百万円) | 136,985 | 155,107 | 163,287  | 166,484  | 184,128 | 178,220 | 171,482 | 179,738 | 194,505 | 182,923  | 176,847  | 1,602,456 |
| 有利子負債               | (百万円) | 223,284 | 271,978 | 360,802  | 381,767  | 359,105 | 325,174 | 320,170 | 320,832 | 350,345 | 362,417  | 422,803  | 3,831,125 |
| 棚卸資産回転率             | (回)   | 3.9     | 3.5     | 3.3      | 3.8      | 3.8     | 4.0     | 4.0     | 4.1     | 3.8     | 3.6      | 3.2      |           |
| ネットD/Eレシオ           | (倍)   | 0.92    | 1.11    | 1.37     | 1.27     | 1.11    | 1.11    | 1.05    | 0.93    | 1.16    | 1.87     | 1.62     |           |
| 総資産当期純利益(損失)率(ROA)  | (%)   | 2.3     | 0.9     | (1.9)    | (1.8)    | 2.7     | 1.8     | 0.4     | 2.5     | (0.8)   | (5.5)    | (1.5)    |           |
| 自己資本利益(損失)率(ROE)    | (%)   | 7.2     | 3.0     | (7.2)    | (7.3)    | 10.5    | 6.3     | 1.2     | 8.4     | (2.9)   | (22.8)   | (7.1)    |           |
| NTN-ROI*4           | (%)   | 4.2     | 3.4     | 1.1      | 4.6      | 6.3     | 6.5     | 5.1     | 5.7     | 4.0     | 1.0      | (0.5)    |           |
| 自己資本比率              | (%)   | 31.6    | 28.4    | 26.0     | 23.5     | 28.6    | 29.2    | 28.7    | 30.2    | 27.4    | 20.6     | 20.4     |           |
| <b>1株当たり情報</b>      |       |         |         |          |          |         |         |         |         |         |          |          |           |
| 純資産                 | (円)   | 376.05  | 370.19  | 375.84   | 374.68   | 461.21  | 436.97  | 431.66  | 477.17  | 433.32  | 294.00   | 321.04   | 2.91      |
| 当期純利益(損失)           | (円)   | 27.08   | 11.27   | (26.69)  | (27.54)  | 43.91   | 28.28   | 5.33    | 38.36   | (13.10) | (82.83)  | (21.92)  | (0.2)     |
| 配当金                 | (円)   | 10.00   | 10.00   | 0        | 2.00     | 6.00    | 10.00   | 10.00   | 15.00   | 15.00   | 5.00     | 0.00     | 0.00      |
| <b>非財務データ</b>       |       |         |         |          |          |         |         |         |         |         |          |          |           |
| 従業員数(連結)            | (名)   | 19,172  | 20,789  | 21,398   | 22,156   | 23,360  | 24,109  | 24,665  | 25,493  | 24,988  | 24,199   | 23,292   |           |
| 海外従業員比率             | (%)   | 61      | 63      | 63       | 64       | 66      | 66      | 66      | 66      | 65      | 64       | 62       |           |
| 女性従業員比率(単体)         | (%)   | 9       | 9       | 9        | 9        | 9       | 10      | 10      | 10      | 10      | 10       | 10       |           |
| 平均勤続年数 全体           | (年)   | 19.0    | 19.0    | 18.5     | 17.7     | 17.6    | 17.5    | 17.5    | 18.6    | 19.0    | 19.3     | 19.5     |           |
| 取締役数                | (名)   | 12      | 13      | 12       | 11       | 11      | 14      | 14      | 14      | 14      | 11       | 11       |           |
| うち、独立社外取締役数         | (名)   | 1       | 2       | 2        | 2        | 2       | 2       | 2       | 2       | 2       | 5        | 5        |           |
| CO <sub>2</sub> 排出量 | (万トン) | 53.1    | 53.9    | 56.7     | 59.3     | 61.7    | 60.5    | 62.0    | 65.3    | 67.4    | 60.6     | 55.6     |           |
| エネルギー使用量*5          | TJ/年  | 5,943   | 5,857   | 6,134    | 6,331    | 6,463   | 6,336   | 6,493   | 6,849   | 6,978   | 6,326    | 5,783    |           |
| 水使用量*6              | (万m)  | 225.2   | 219.7   | 210.9    | 201.8    | 197.3   | 319.7   | 323.0   | 326.4   | 347.1   | 281.1    | 243.0    |           |
| 廃棄物発生量              | (万トン) | 13.2    | 15.0    | 14.1     | 15.0     | 15.4    | 15.9    | 16.3    | 17.7    | 17.7    | 15.5     | 13.1     |           |
| <b>為替データ</b>        |       |         |         |          |          |         |         |         |         |         |          |          |           |
| USドル(\$) 平均         |       | 85.74   | 79.08   | 82.91    | 100.17   | 109.76  | 120.15  | 108.39  | 110.85  | 110.88  | 108.73   | 106.01   |           |
| ユーロ(€) 平均           |       | 113.13  | 109.02  | 106.78   | 134.21   | 138.69  | 132.60  | 118.80  | 129.64  | 128.41  | 120.84   | 123.66   |           |
| USドル(\$) 期末         |       | 83.15   | 82.19   | 94.05    | 102.92   | 120.17  | 112.68  | 111.85  | 106.49  | 110.64  | 107.85   | 110.36   |           |
| ユーロ(€) 期末           |       | 124.92  | 117.57  | 109.80   | 120.73   | 141.65  | 130.32  | 127.70  | 119.48  | 131.00  | 124.21   | 129.32   |           |

\*1 財務報告における米ドル金額は、便宜上、1US\$=110.36円(2021年3月31日現在)で換算しています。

\*2 従来「営業外収益」に計上しておりました「受取技術料」を、2021年3月期より「売上高」に含めて計上することに変更しました。

なお、遡及修正を行う期間は、監査法人による監査の対象となる2017年3月期以降となります。

\*3 2018年3月期の数値は、税効果会計に係る会計基準の一部改定による遡及修正を行っています。2018年3月期より前は、遡及適用を行っていません。

\*4 NTN-ROI: 税引後営業利益 ÷ (有形固定資産 + 棚卸資産)

\*5 電力のエネルギーは物理量3.6MJ/kWh、燃料のエネルギーは『サプライチェーンを通じた組織の温室効果ガス排出等の算定のための排出原単位データベース(Ver.3.1)』(環境省)に記載の排出係数を使用して算出。

\*6 水使用量(万m)は2015年3月期までは国内事業所、2016年3月期以降は国内・海外の事業所を集計対象としています。

期借入金が増加4,560百万円によります。固定負債は前期末に比べ57,987百万円(19.2%)増加し、360,467百万円となりました。これは主に社債の増加50,000百万円によります。この結果、負債合計は前期末に比べ63,369百万円(10.8%)増加し、652,813百万円となりました。

純資産合計は前期末に比べ15,373百万円(9.1%)増加し、183,751百万円となりました。これは主に為替換算調整勘定の増加13,135百万円、利益剰余金の減少9,353百万円、退職給付に係る調整累計額の増加7,031百万円、その他有価証券評価差額金の増加3,553百万円によります。

なお、自己資本比率は20.4%(前期末比0.2ポイント低下)となり、期末発行済株式総数に基づく1株当たり純資産額は321.04円(前期末比27.04円増)となりました。有利子負債は前期末に比べ60,386百万円(16.7%)増加し、422,803百万円となりました。為替の影響による増加額4,275百万円を考慮しますと実質では56,111百万円の増加となりました。なお、有利子負債依存度は50.5%(前期末比2.7ポイント上昇)となりました。

正味運転資本は193,410百万円となり前期末比74,574百万円増加しました。また流動比率は166.2%(前期末比24.8ポイント上昇)となりました。

たな卸資産回転率は3.18回転(前期末比0.38回転減少)、総資産回転率は0.67回転(前期末比0.19回転減少)となりました。

営業活動の結果得られた資金は36,473百万円(前期比7,277百万円、16.6%の減少)となりました。主な内訳は減価償却費35,479百万円であります。

投資活動の結果使用した資金は17,939百万円(前期比43,869百万円、71.0%の減少)となりました。主な内訳は有形固定資産の取得による支出21,900百万円、無形固定資産の取得による支出7,724百万円に対して、投資有価証券の売却による収入9,465百万円であります。

財務活動の結果得られた資金は54,672百万円(前期比47,259百万円、637.5%の増加)となりました。主な内訳は長期借入れによる収入58,833百万円、社債の発行による収入50,000百万円に対して、長期借入金の返済による支出38,774百万円、短期借入金の純減少額14,729百万円であります。

これらの増減に換算差額2,878百万円を算入しました結果、当期末における現金及び現金同等物は147,249百万円となり、前期末に比べ76,084百万円(106.9%)の増加となりました。

なお、営業活動による資金から投資活動による資金を差し引いたフリー・キャッシュ・フローは18,534百万円となりました。また、売上高営業キャッシュ・フロー比率は6.5%となりました。

## 研究開発費および設備投資額

### 研究開発費

当期における研究開発活動費はグループ全体で17,486百万円となり(前期比2,476百万円減)、対売上比率は、3.1%となりました。

創業100周年を迎えた2018年から、新しい100年に向けた事業構造の変革の加速を基本方針とした中期経営計画「DRIVE NTN100」に取り組んでまいりました。基盤事業における最先端技術の研究と蓄積、製品開発、新たな事業領域での新商品やサービス創出を通じ、さまざまな社会課題解決に貢献するとともに、新たな100年に向けた技術基盤づくりと事業変革の基礎を構築していきます。

### 設備投資

当社グループ(当社および連結子会社)では、生産能力の向上・省人合理化並びに既存設備の維持更新・安全環境の改善・新商品研究開発などを主眼に設備投資を行っております。

日本では当社和歌山製作所の建屋建設および軸受製造設備導入などにより11,099百万円の設備投資を行いました。米州ではNTN DRIVESHAFT,INC.の等速ジョイント製造設備増設、NTN DRIVESHAFT ANDERSON,INC.の等速ジョイント製造設備増設などにより6,345百万円の設備投資を行いました。欧州ではNTN-SNR ROULEMENTSの軸受製造設備増設などにより3,481百万円の設備投資を行いました。アジア他地域ではNTN MANUFACTURING (THAILAND) CO., LTD.の軸受製造設備増設などにより2,891百万円の設備投資を行いました。これらにセグメント間の設備移管等△0百万円を調整した結果、当期の設備投資の総額は23,817百万円となりました。

なお、所要資金につきましては自己資金及び借入金によっております。

## 財政状態およびキャッシュ・フロー

流動資産は前期末に比べ79,956百万円(19.7%)増加し、485,756百万円となりました。これは主に現金及び預金の増加77,400百万円、受取手形及び売掛金の増加13,233百万円によります。固定資産は前期末に比べ1,214百万円(0.3%)減少し、350,808百万円となりました。これは主に建設仮勘定の減少8,287百万円、機械装置及び運搬具の増加3,811百万円によります。この結果、総資産は前期末に比べ78,742百万円(10.4%)増加し、836,564百万円となりました。

流動負債は前期末に比べ5,382百万円(1.9%)増加し、292,346百万円となりました。これは主に支払手形及び買掛金の増加6,792百万円、電子記録債務の減少5,870百万円、短

し、産業機械市場向けも航空機向けや風力発電向けなどで減少、自動車市場向けも客先需要の低減などにより減少しました。この結果、売上高は117,235百万円(前期比16.8%減)と大幅な減少となりました。

アジア他における販売につきましては、中国経済の新型コロナウイルス感染拡大からの回復が寄与し、前期比微減に留まりました。補修市場向けは産業機械補修向けおよび自動車補修向けともに減少しましたが、産業機械市場向けは風力発電向けや建設機械向けなどで増加し、自動車市場向けも客先需要の拡大などにより増加しました。この結果、売上高は138,366百万円(前期比0.2%減)となりました。

### 売上原価、販売費及び一般管理費

当期の売上原価は477,667百万円となり、対売上高比率は84.9%と前期に比べ0.6ポイント上昇しました。

また、販売費及び一般管理費は88,319百万円となり、対売上高比率は15.7%と前期に比べ1.1ポイント上昇しました。

### 利益

当期の利益面については、人件費の減少や比例費の減少、売価レベルの影響による利益増加要因がありましたが、規模効果、為替の影響により利益減少要因がありました。この結果、当期の営業損失は3,139百万円(前期は7,517百万円の営業利益)となりました。売上高営業利益率は△0.6%(△は営業損失、前期の売上高営業利益率は1.2%)となりました。

その他の収益及び費用は、2,604百万円の費用超過となりました。主な内訳は、為替差益2,733百万円、受取配当金569百万円、受取利息853百万円、持分法による投資利益344百万円などにより7,645百万円の収益に対し、支払利息3,506百万円、デリバティブ評価損2,919百万円などにより10,248百万円の費用です。

以上により、当期の経常損失は5,742百万円(前期は1,698百万円の経常損失)となりました。売上高経常利益率は△1.0%(△は経常損失、前期の売上高経常利益率は△0.3%)となりました。

以上に加え、助成金収入5,769百万円、投資有価証券売却益5,700百万円の特別利益を計上し、異常操業度損失3,344百万円、減損損失2,462百万円、独占禁止法関連損失1,176百万円の特別損失を計上した結果、親会社株主に帰属する当期純損失は11,642百万円となり、前期に比べ32,351百万円減少しました。また、1株当たり当期純損失は、21円92銭の損失となりました。

当期の配当につきましては、当期の業績と現下の当社の経営状況等に鑑み、誠に遺憾ではございますが、見送らせていただきました。

## 財務報告 | 経営成績および財務分析

## 売上高および利益

### 売上の状況

当期の売上高は562,847百万円となり、前期に比べ89,110百万円(13.7%)減少しました。為替の影響による減少額3,464百万円を考慮しますと、実質では85,646百万円の減少となりました。なお、海外売上高は400,033百万円となり、前期に比べ53,823百万円(11.9%)減少しました。売上高に占める海外売上高の割合は71.1%(米州25.7%、欧州20.8%、アジア他24.6%)となり、前期に比べ1.5ポイント上昇しました。

### 〈事業形態別売上高および利益〉

補修市場向けは、客先需要の低減などにより売上高は、91,493百万円(前期比16.4%減)と大幅な減少となりました。営業損益は固定費の圧縮などを進めましたが、販売規模の減少などにより8,904百万円の営業利益(前期比30.2%減)となりました。

産業機械市場向けは、建設機械向けや航空機向けの減少などにより売上高は、101,853百万円(前期比3.2%減)となりました。営業損益は販売規模の減少などはありませんでしたが、固定費の圧縮などを進めた結果、355百万円の営業利益(前期は1,863百万円の営業損失)となりました。

自動車市場向けは、客先の操業停止による需要の低減などにより売上高は、369,501百万円(前期比15.5%減)と大幅な減少となりました。営業損益は固定費の圧縮などを進めましたが、販売規模の減少などにより12,398百万円の営業損失(前期は3,370百万円の営業損失)となりました。

### 〈地域別売上高〉

日本における販売につきましては、新型コロナウイルスの感染拡大による影響を受け全事業部門で減少しました。補修市場向けは産業機械補修向けで減少し、産業機械市場向けも建設機械向けや工作機械向けなどで減少、自動車市場向けも客先需要の低減などにより減少しました。この結果、売上高は162,814百万円(前期比17.8%減)と大幅な減少となりました。

米州における販売につきましては、一部の事業部門で回復の動きが見られたものの、新型コロナウイルスの感染拡大による影響を受け大幅な減少となりました。補修市場向けは自動車補修向けで増加しましたが、産業機械補修向けで減少し、産業機械市場向けは建設機械向けや風力発電向けなどで減少、自動車市場向けも客先需要の低減などにより減少しました。この結果、売上高は144,432百万円(前期比17.1%減)と大幅な減少となりました。

欧州における販売につきましては、新型コロナウイルスの感染拡大による影響を受け全事業部門で減少しました。補修市場向けは産業機械補修向けおよび自動車補修向けともに減少



当社グループの経営成績および財政状態等に影響をおよぼす可能性のあるリスクには以下のようなものがあります。

**(1) 外部事業環境に関するリスク**

**1) 経済状況**

当社グループ商品の製造拠点、販売拠点はグローバルな国と地域におよび、取引先も多岐の産業分野にわたっているため、特定の国や地域の経済状況の変動や取引先が属する産業の景気変動などにより、財政状態、経営成績およびキャッシュ・フローに影響をおよぼす可能性があります。

**2) 為替レートの変動**

当社グループの連結売上高に占める海外売上高の割合は50%を超えており、今後もグローバルな事業展開を加速させることにより、海外売上高の割合は増加の見込みです。

海外子会社の現地通貨建ての経営成績および財政状態は、連結財務諸表の作成のために円換算されています。また当社が海外の顧客等に輸出する場合、その取引の多くは外貨建てで行われています。当社グループでは為替予約や現地調達を拡大によってリスクヘッジを実施していますが、現地通貨と円貨の為替レート変動による財政状態、経営成績及びキャッシュ・フローへの影響を完全に回避できるものではありません。

**3) 市場価格の低下**

当社グループの製造活動や販売活動における競争環境はグローバル規模で厳しさを増しています。中国をはじめとする新興国製品の台頭により軸受の一部では市場価格が下落してきています。また当社グループの売上の半分以上を占める自動車業界ではグローバルな価格競争を背景に価格引き下げ要請が厳しさを増しています。当社グループでは原価低減の継続的推進と同時に高品質、高付加価値の新商品開発を実施していますが、市場価格の低下圧力が財政状態、経営成績およびキャッシュ・フローに影響をおよぼす可能性があります。

**4) 原材料価格の上昇**

当社グループでは、外部より様々な原材料の調達を行っています。特に材料費のなかで大きなウエイトを占める鋼材の価格上昇に対しては一部製品価格への反映や歩留り向上、VA・VE活動による材料コスト低減を図っておりますが、想定を超える上昇により財政状態、経営成績及びキャッシュ・フローに影響をおよぼす可能性があります。

**5) 災害の発生や感染症の蔓延のリスク**

当社グループおよび当社グループ取引先の事業拠点が、地震、洪水などの天災、火災や感染症の蔓延等による被害を受ける可能性があります。当社グループでは、大規模災害の発生に備え、安否確認システムの導入や防災訓練を実施し、感染症の蔓延対策においてはマスクなどの備蓄等の各種対策を講じています。危機発生時において即座に初動措置を行うことにより被害を最小限に止めるよう備えておりますが、完全なリスク回避は困難であり、結果として当社グループの財政状態、経営成績及びキャッシュ・フローに影響をおよぼす可能性があります。

新型コロナウイルス感染症に対して当社グループは、テレワークや時差出勤の活用などにより感染防止に努めています。海外においても在宅勤務等を推進し、各国の状況に合わせた対応を行っています。

**(2) 事業運営に関するリスク**

**1) 特定業界への依存**

当社グループの販売は、軸受部門の約半分が自動車業界向けであり、等速ジョイント部門は、自動車の駆動輪へ動力を伝達するための部品で、その大半を自動車業界向けに販売しており、自動車業界への依存度が高くなっています。軸受や精密機器商品につきましては産業機械分野への販売拡大も進め、販売構成のバランスを常に考えた施策を推進していますが、自動車分野における急激な需要変動があった場合、当社グループの財政状態、経営成績およびキャッシュ・フローに影響をおよぼす可能性があります。

**2) 製品の不具合**

当社グループは、品質の確保を図るため、顧客の要求機能・仕様を満足し、かつ安全性に配慮した適正品質の追求に努めており、グローバルベースで品質管理の徹底を図っています。しかし製品に重大な不具合が存在し、重大な事故やクレーム、リコール等の起因となった場合、多額の製品補償費用等の発生により、当社グループの財政状態、経営成績およびキャッシュ・フローに影響をおよぼす可能性があります。当社グループはグローバルな製造物責任保険に加入していますが、損害賠償等の損失についてその全てを

担保するものではありません。

**3) 知的財産権**

当社グループは、新商品開発を通じて多くの新技術やノウハウを生み出し、経営資源として活用しています。しかし第三者から当社グループの知的財産権侵害、または予期せず、第三者の知的財産権の侵害等が発生する可能性があります。特許出願による権利保護等の知的財産権マネジメントの徹底を図っていますが、上記のような知的財産権の侵害が発生した場合、財政状態、経営成績およびキャッシュ・フローに影響をおよぼす可能性があります。

**4) グローバル事業展開**

当社グループは、グローバルに事業を展開しており、連結売上高に占める海外売上高は50%を超えています。海外での事業展開に伴い次のようなリスクがあります。

- ① 各国間もしくは各国税制の予期せぬ変化に伴うリスク
- ② 各国法規制の予期せぬ変化に伴うリスク
- ③ 人材確保の困難性
- ④ 新興諸国における未成熟な技術水準や不安定な労使関係
- ⑤ 新興諸国での政情不安

これらのリスクに対しては、グループ内での情報収集等を行い、その予防および回避に努めておりますが、これらの事象が発生した場合、当社グループの財政状態、経営成績およびキャッシュ・フローに影響をおよぼす可能性があります。

**5) 情報セキュリティ**

当社グループは、社内規程整備に加え、従業員教育を通じて、適切な情報管理方法の周知・徹底に努めています。しかしながら、サイバー攻撃、不正アクセス、コンピューターウイルス侵入等により、万一これら情報が流出した場合や重要データの破壊、改ざん、システム停止等が生じた場合には、当社グループの信用低下や生産および販売活動などに支障をきたし、当社グループの財政状態、経営成績およびキャッシュ・フローに影響をおよぼす可能性があります。

**6) 法的規制等**

当社グループは、事業活動を行っている国および地域で各種の法令・規則(租税法規、環境法規、労働・安全衛生法規、独占禁止法・アンチダンピング法・贈収賄関連法規等の経済法規、貿易・為替法規、証券取引所の上場規程等)の適用を受けています。

当社グループは、これらの法令・規則を遵守し公正な企業活動に努めておりますが、万一法令・規則違反を理由とする訴訟や法的手続において、当社グループにとって不利益な結果が生じた場合、経営成績および財政状態に影響をおよぼす可能性があります。また、これらの法令・規則が変更された場合や、予想できない新たな法令・規則が設けられた場合、財政状態、経営成績およびキャッシュ・フローに影響をおよぼす可能性があります。

なお、当社グループは以下の訴訟等を受けています。  
① 海外におけるベアリング(軸受)の取引に関し、インドにおいて、競争法違反の疑いで当局の調査を受けています。

② 当社および欧州の連結子会社2社は、仏国リヨン商業裁判所(Tribunal de Commerce de Lyon)においてRenault S.A. および同社のグループ会社計15社(以下、「ルノー」)より損害賠償額6,670万ユーロ(暫定額)を支払うよう求める訴訟の提起を受けています。なお、2020年12月、ルノーは損害賠償請求額を3,250万ユーロ(暫定額)に変更しました。また、当社および欧州の連結子会社2社は、英国商業裁判所(Commercial Court)においてFiat Chrysler Automobiles N.V. および同社のグループ会社計7社(以下、「FCA」)より損害賠償を求める訴訟の提起を受けており、同訴訟は2020年7月14日付で英国競争審判所(Competition Appeal Tribunal)に移送されました。

これらの訴訟は、2014年3月19日付の欧州委員会決定の対象となった欧州競争法違反行為に関連して、ルノーおよびFCAが損害を被ったとして提起されたものです。

③ 当社グループは、独占禁止法違反行為に関連して、今後、損害賠償請求を受ける可能性があり、これらの請求に対して適切に対処してまいります。なお、その結果によっては当社グループの業績に影響を与える可能性があります。当社グループは、現時点ではその影響を合理的に見積ることは困難であり、当社グループの財政状態、経営成績及びキャッシュ・フローに影響は明らかではありません。

**連結貸借対照表**

|                     | 単位:百万円           |           | 単位:千米ドル             |  |
|---------------------|------------------|-----------|---------------------|--|
|                     | 2021             | 2020      | 2021                |  |
| <b>資産</b>           |                  |           |                     |  |
| <b>流動資産</b>         |                  |           |                     |  |
| 現金及び現金同等物           | ¥ 147,249        | ¥ 71,165  | \$ 1,334,261        |  |
| 短期投資                | 7,720            | 6,403     | 69,953              |  |
| 営業債権                |                  |           |                     |  |
| 受取手形                | 3,871            | 4,298     | 35,076              |  |
| 売掛金                 | 112,734          | 99,074    | 1,021,511           |  |
| 電子記録債権              | 4,996            | 4,788     | 45,270              |  |
| 貸倒引当金               | (1,011)          | (1,061)   | (9,161)             |  |
|                     | <b>120,590</b>   | 107,099   | <b>1,092,696</b>    |  |
| たな卸資産               | 176,847          | 182,923   | 1,602,456           |  |
| その他の流動資産            | 33,350           | 38,210    | 302,193             |  |
| <b>流動資産合計</b>       | <b>485,756</b>   | 405,800   | <b>4,401,559</b>    |  |
| <b>有形固定資産</b>       |                  |           |                     |  |
| 土地                  | 32,443           | 32,370    | 293,974             |  |
| 建物及び構築物             | 225,560          | 214,621   | 2,043,856           |  |
| 機械装置等及び運搬具          | 772,727          | 767,409   | 7,001,876           |  |
| 建設仮勘定               | 22,231           | 30,518    | 201,441             |  |
|                     | <b>1,052,961</b> | 1,044,918 | <b>9,541,147</b>    |  |
| 減価償却累計額             | (792,517)        | (782,274) | (7,181,198)         |  |
| <b>有形固定資産合計</b>     | <b>260,444</b>   | 262,644   | <b>2,359,949</b>    |  |
| <b>投資及びその他の資産</b>   |                  |           |                     |  |
| 投資有価証券              | 22,965           | 20,923    | 208,092             |  |
| 非連結子会社及び関連会社株式      | 20,872           | 20,862    | 189,126             |  |
| 繰延税金資産              | 2,438            | 6,036     | 22,091              |  |
| その他の資産              | 44,089           | 41,557    | 399,502             |  |
| <b>投資及びその他の資産合計</b> | <b>90,364</b>    | 89,378    | <b>818,811</b>      |  |
| <b>総資産</b>          | <b>¥ 836,564</b> | ¥ 757,822 | <b>\$ 7,580,319</b> |  |

|                        | 単位:百万円           |           | 単位:千米ドル             |  |
|------------------------|------------------|-----------|---------------------|--|
|                        | 2021             | 2020      | 2021                |  |
| <b>負債及び純資産</b>         |                  |           |                     |  |
| <b>流動負債</b>            |                  |           |                     |  |
| 短期借入金                  | ¥ 67,348         | ¥ 77,431  | \$ 610,257          |  |
| 長期借入金及びリース債務の1年以内返済予定分 | 56,183           | 41,121    | 509,088             |  |
| 仕入債務                   |                  |           |                     |  |
| 支払手形                   | 721              | 836       | 6,533               |  |
| 買掛金                    | 54,747           | 47,840    | 496,076             |  |
| 電子記録債務                 | 62,815           | 68,685    | 569,183             |  |
|                        | <b>118,283</b>   | 117,361   | <b>1,071,792</b>    |  |
| 未払法人税等                 | 2,126            | 1,828     | 19,264              |  |
| その他の流動負債               | 48,406           | 49,223    | 438,620             |  |
| <b>流動負債合計</b>          | <b>292,346</b>   | 286,964   | <b>2,649,021</b>    |  |
| <b>固定負債</b>            |                  |           |                     |  |
| 長期借入金及びリース債務           | 307,357          | 249,510   | 2,785,040           |  |
| 退職給付に係る負債              | 39,921           | 46,727    | 361,734             |  |
| 製品補償引当金                | 1,082            | 1,118     | 9,804               |  |
| 繰延税金負債                 | 5,856            | 276       | 53,063              |  |
| その他の固定負債               | 6,251            | 4,849     | 56,643              |  |
| <b>固定負債合計</b>          | <b>360,467</b>   | 302,480   | <b>3,266,284</b>    |  |
| <b>純資産</b>             |                  |           |                     |  |
| 株主資本*1                 | 54,347           | 54,347    | 492,452             |  |
| 資本剰余金                  | 67,970           | 67,970    | 615,893             |  |
| 利益剰余金                  | 52,786           | 62,139    | 478,307             |  |
| 自己株式*2                 | (784)            | (788)     | (7,104)             |  |
| <b>株主資本合計</b>          | <b>174,319</b>   | 183,668   | <b>1,579,548</b>    |  |
| その他の包括利益(損失)累計額        |                  |           |                     |  |
| その他有価証券評価差額金           | 8,647            | 5,094     | 78,353              |  |
| 為替換算調整勘定               | (6,863)          | (19,998)  | (62,187)            |  |
| 退職給付に係る調整額             | (5,576)          | (12,607)  | (50,526)            |  |
| その他の包括利益(損失)累計額合計      | (3,792)          | (27,151)  | (34,360)            |  |
| 非支配株主持分                | 13,224           | 12,221    | 119,826             |  |
| <b>純資産合計</b>           | <b>183,751</b>   | 168,378   | <b>1,665,014</b>    |  |
| <b>負債及び純資産合計</b>       | <b>¥ 836,564</b> | ¥ 757,822 | <b>\$ 7,580,319</b> |  |

\*1 普通株式 授権株式数1,800,000,000株  
発行株式数2021年3月31日および2020年3月31日現在—532,463,527株  
\*2 自己株式 2021年3月31日現在—1,299,641株 2020年3月31日現在—1,314,946株

## 連結損益計算書

|                 | 単位:百万円     |            | 単位:千米ドル      |
|-----------------|------------|------------|--------------|
|                 | 2021       | 2020       | 2021         |
| 売上高             | ¥ 562,847  | ¥ 651,957  | \$ 5,100,100 |
| 売上原価            | 477,667    | 549,398    | 4,328,262    |
| 売上総利益           | 85,180     | 102,559    | 771,838      |
| 販売費及び一般管理費      | 88,319     | 95,042     | 800,281      |
| 営業利益            | (3,139)    | 7,517      | (28,443)     |
| その他の収益(費用)      |            |            |              |
| 受取利息及び受取配当金     | 1,422      | 2,072      | 12,885       |
| 支払利息            | (3,506)    | (3,952)    | (31,769)     |
| 持分法による投資利益      | 344        | (1,210)    | 3,117        |
| 為替差額(純額)        | 2,733      | (3,826)    | 24,764       |
| 有形固定資産売却益       | —          | 627        | —            |
| デリバティブ評価損       | (2,919)    | —          | (26,450)     |
| 助成金収入           | 5,769      | —          | 52,274       |
| 投資有価証券売却益       | 5,700      | 1,353      | 51,649       |
| 投資有価証券評価損       | —          | (2,389)    | —            |
| 異常操業度損失         | (3,344)    | (2,097)    | (30,301)     |
| 減損損失            | (2,462)    | (29,001)   | (22,309)     |
| 独占禁止法関連損失       | (1,176)    | (745)      | (10,656)     |
| その他(純額)         | (679)      | (2,299)    | (6,152)      |
|                 | 1,882      | (41,467)   | 17,052       |
| 税金等調整前当期純利益     | (1,257)    | (33,950)   | (11,391)     |
| 法人税等            |            |            |              |
| 法人税、住民税及び事業税    | 3,221      | 3,220      | 29,186       |
| 法人税等調整額         | 6,113      | 6,925      | 55,391       |
|                 | 9,334      | 10,145     | 84,577       |
| 当期純利益           | (10,591)   | (44,095)   | (95,968)     |
| 非支配株主に帰属する当期純利益 | (1,051)    | 102        | (9,523)      |
| 親会社株主に帰属する当期純利益 | ¥ (11,642) | ¥ (43,993) | \$ (105,491) |

## 連結包括利益計算書

|                  | 単位:百万円     |            | 単位:千米ドル     |
|------------------|------------|------------|-------------|
|                  | 2021       | 2020       | 2021        |
| 当期純利益            | ¥ (10,591) | ¥ (44,095) | \$ (95,968) |
| その他の包括利益(損失)     |            |            |             |
| その他有価証券評価差額金     | 3,553      | (6,926)    | 32,195      |
| 為替換算調整勘定         | 15,057     | (13,710)   | 136,435     |
| 退職給付に係る調整額       | 7,024      | (3,749)    | 63,646      |
| 持分法適用会社に対する持分相当額 | (514)      | (44)       | (4,657)     |
| その他の包括利益(損失)合計   | 25,120     | (24,429)   | 227,619     |
| 包括利益(損失)         | ¥ 14,529   | ¥ (68,524) | \$ 131,651  |
| 包括利益(損失)合計       |            |            |             |
| 親会社株主に係る包括利益(損失) | ¥ 12,268   | ¥ (67,353) | \$ 111,163  |
| 非支配株主に係る包括利益(損失) | ¥ 2,261    | ¥ (1,171)  | \$ 20,488   |

## 連結株主資本等変動計算書

|                         | 単位:百万円      |          |          |           |         |              |           |            |          |           |
|-------------------------|-------------|----------|----------|-----------|---------|--------------|-----------|------------|----------|-----------|
|                         | 発行済株式数      | 普通株式     | 資本剰余金    | 利益剰余金     | 自己株式    | その他有価証券評価差額金 | 為替換算調整勘定  | 退職給付に係る調整額 | 非支配株主持分  | 純資産合計     |
| 2019年4月1日残高             | 532,463,527 | ¥ 54,347 | ¥ 67,970 | ¥ 112,778 | ¥ (789) | ¥ 12,020     | ¥ (7,271) | ¥ (8,900)  | ¥ 16,250 | ¥ 246,405 |
| 会計方針の変更による累積的影響額        | —           | —        | —        | (1)       | —       | —            | —         | —          | —        | (1)       |
| 会計方針の変更を反映した2019年4月1日残高 | 532,463,527 | 54,347   | 67,970   | 112,777   | (789)   | 12,020       | (7,271)   | (8,900)    | 16,250   | 246,404   |
| 剰余金の配当                  | —           | —        | —        | (6,645)   | —       | —            | —         | —          | —        | (6,645)   |
| 親会社株主に帰属する当期純利益         | —           | —        | —        | (43,993)  | —       | —            | —         | —          | —        | (43,993)  |
| 自己株式の取得                 | —           | —        | —        | —         | (1)     | —            | —         | —          | —        | (1)       |
| 自己株式の処分                 | —           | —        | —        | —         | 2       | —            | —         | —          | —        | 2         |
| 株主資本以外の項目の会計年度中の変動額(純額) | —           | —        | —        | —         | —       | (6,926)      | (12,727)  | (3,707)    | (4,029)  | (27,389)  |
| 2020年4月1日残高             | 532,463,527 | 54,347   | 67,970   | 62,139    | (788)   | 5,094        | (19,998)  | (12,607)   | 12,221   | 168,378   |
| 剰余金の配当                  | —           | —        | —        | —         | —       | —            | —         | —          | —        | —         |
| 親会社株主に帰属する当期純損失         | —           | —        | —        | (11,642)  | —       | —            | —         | —          | —        | (11,642)  |
| 持分法の適用範囲の変動             | —           | —        | —        | 2,289     | —       | —            | —         | —          | —        | 2,289     |
| 自己株式の取得                 | —           | —        | —        | —         | (1)     | —            | —         | —          | —        | (1)       |
| 自己株式の処分                 | —           | —        | —        | —         | 5       | —            | —         | —          | —        | 5         |
| 株主資本以外の項目の会計年度中の変動額(純額) | —           | —        | —        | —         | —       | 3,553        | 13,135    | 7,031      | 1,003    | 24,722    |
| 2021年4月1日残高             | 532,463,527 | ¥ 54,347 | ¥ 67,970 | ¥ 52,786  | ¥ (784) | ¥ 8,647      | ¥ (6,863) | ¥ (5,576)  | ¥ 13,224 | ¥ 183,751 |

|                         | 単位:千米ドル    |            |            |            |              |              |              |            |              |  |
|-------------------------|------------|------------|------------|------------|--------------|--------------|--------------|------------|--------------|--|
|                         | 普通株式       | 資本剰余金      | 利益剰余金      | 自己株式       | その他有価証券評価差額金 | 為替換算調整勘定     | 退職給付に係る調整額   | 非支配株主持分    | 純資産合計        |  |
| 2020年4月1日残高             | \$ 492,452 | \$ 615,893 | \$ 563,057 | \$ (7,140) | \$ 46,158    | \$ (181,207) | \$ (114,235) | \$ 110,738 | \$ 1,525,716 |  |
| 剰余金の配当                  | —          | —          | —          | —          | —            | —            | —            | —          | —            |  |
| 親会社株主に帰属する当期純損失         | —          | —          | (105,491)  | —          | —            | —            | —            | —          | (105,491)    |  |
| 持分法の適用範囲の変動             | —          | —          | 20,741     | —          | —            | —            | —            | —          | 20,741       |  |
| 自己株式の取得                 | —          | —          | —          | (9)        | —            | —            | —            | —          | (9)          |  |
| 自己株式の処分                 | —          | —          | —          | 45         | —            | —            | —            | —          | 45           |  |
| 株主資本以外の項目の会計年度中の変動額(純額) | —          | —          | —          | —          | 32,195       | 119,020      | 63,709       | 9,088      | 224,012      |  |
| 2021年4月1日残高             | \$ 492,452 | \$ 615,893 | \$ 478,307 | \$ (7,104) | \$ 78,353    | \$ (62,187)  | \$ (50,526)  | \$ 119,826 | \$ 1,665,014 |  |



連結キャッシュ・フロー計算書

|                            | 単位:百万円     |            | 単位:千米ドル      |  |
|----------------------------|------------|------------|--------------|--|
|                            | 2021       | 2020       | 2021         |  |
| 営業活動によるキャッシュ・フロー           |            |            |              |  |
| 税金等調整前当期純利益                | ¥ (1,257)  | ¥ (33,950) | \$ (11,391)  |  |
| 調整                         |            |            |              |  |
| 減価償却費                      | 35,479     | 37,307     | 321,484      |  |
| 減損損失                       | 2,462      | 29,001     | 22,309       |  |
| 助成金収入                      | (5,769)    | —          | (52,274)     |  |
| 異常操業度損失                    | 3,344      | 2,097      | 30,301       |  |
| 独占禁止法関連損失                  | 1,176      | 745        | 10,656       |  |
| 貸倒引当金の(減少)増加額              | (148)      | (22)       | (1,341)      |  |
| 役員賞与引当金の減少額                | (7)        | (119)      | (63)         |  |
| 製品補償引当金の増加(減少)額            | (50)       | 22         | (453)        |  |
| 退職給付に係る負債の増加額              | (188)      | 1,754      | (1,704)      |  |
| 受取利息及び受取配当金                | (1,422)    | (2,072)    | (12,885)     |  |
| 支払利息                       | 3,506      | 3,952      | 31,769       |  |
| 為替換算調整差額/為替差損(純額)          | (2,943)    | 1,040      | (26,667)     |  |
| デリバティブ評価損益                 | 2,919      | —          | 26,450       |  |
| 持分法による投資損(益)               | (344)      | 1,210      | (3,117)      |  |
| 有形固定資産売却益                  | —          | (627)      | —            |  |
| 投資有価証券売却益                  | (5,700)    | (1,353)    | (51,649)     |  |
| 投資有価証券評価損                  | —          | 2,389      | —            |  |
| 売上債権の減少額                   | (7,903)    | 25,012     | (71,611)     |  |
| たな卸資産の減少(増加)額              | 13,492     | 3,994      | 122,254      |  |
| 仕入債務の(減少)増加額               | (1,193)    | (13,681)   | (10,810)     |  |
| その他                        | 2,259      | (6,156)    | 20,469       |  |
| 小計                         | 37,713     | 50,543     | 341,727      |  |
| 利息及び配当金の受取額                | 1,866      | 2,586      | 16,908       |  |
| 利息の支払額                     | (3,488)    | (3,955)    | (31,606)     |  |
| 助成金の受取額                    | 4,896      | —          | 44,364       |  |
| 異常操業度損失支払額                 | (2,250)    | (1,546)    | (20,388)     |  |
| 独占禁止法関連支払額                 | (991)      | (1,233)    | (8,980)      |  |
| 法人税等の支払額                   | (1,273)    | (2,645)    | (11,534)     |  |
| 営業活動によるキャッシュ・フロー           | ¥ 36,473   | ¥ 43,750   | \$ 330,491   |  |
| 投資活動によるキャッシュ・フロー           |            |            |              |  |
| 短期投資の増加額                   | ¥ (618)    | ¥ (142)    | \$ (5,600)   |  |
| 有形固定資産の取得による支出             | (21,900)   | (59,009)   | (198,441)    |  |
| その他の資産の取得による支出             | (7,724)    | (10,075)   | (69,989)     |  |
| 投資有価証券の売却による収入             | 9,465      | 2,411      | 85,765       |  |
| 関係会社の株式の取得による支出            | (31)       | (497)      | (281)        |  |
| その他                        | 2,869      | 5,504      | 25,996       |  |
| 投資活動によるキャッシュ・フロー           | ¥ (17,939) | ¥ (61,808) | \$ (162,550) |  |
| 財務活動によるキャッシュ・フロー           |            |            |              |  |
| 短期借入金の純増加額                 | ¥ (14,729) | ¥ 6,213    | \$ (133,463) |  |
| 長期借入金による収入                 | 58,833     | 29,795     | 533,101      |  |
| 長期借入金(1年以内返済予定を含む)の返済による支出 | (38,774)   | (19,145)   | (351,341)    |  |
| 社債の発行による収入                 | 50,000     | —          | 453,063      |  |
| 配当金の支払額                    | —          | (6,645)    | —            |  |
| リース債務の返済による支出              | (1,677)    | (1,370)    | (15,196)     |  |
| セール・アンド・リースバックによる収入        | 2,270      | —          | 20,569       |  |
| その他                        | (1,251)    | (1,435)    | (11,336)     |  |
| 財務活動によるキャッシュ・フロー           | ¥ 54,672   | ¥ 7,413    | \$ 495,397   |  |
| 現金及び現金同等物に係る換算差額           | 2,878      | (1,596)    | 26,079       |  |
| 現金及び現金同等物の減少額              | 76,084     | (12,241)   | 689,417      |  |
| 現金及び現金同等物の期首残高             | 71,165     | 83,474     | 644,844      |  |
| 連結除外に伴う現金及び現金同等物の減少額       | —          | (68)       | —            |  |
| 現金及び現金同等物の期末残高             | ¥ 147,249  | ¥ 71,165   | \$ 1,334,261 |  |

独立監査人の監査報告書(訳文)



NTN株式会社  
取締役会御中

当監査法人は、ここに添付された、NTN株式会社及び連結子会社の連結財務諸表、すなわち、2021年3月31日現在の連結貸借対照表、同日をもって終了した会計年度の連結損益計算書、連結包括利益計算書、連結株主資本等変動計算書及び連結キャッシュ・フロー計算書、並びに重要な会計方針及びその他の説明情報(以上全て日本円で表示)について監査を行った。

監査意見の根拠

経営者の責任は、我が国において一般に公正妥当と認められる会計原則に準拠して連結財務諸表を作成し適正に表示することにある。これには、不正又は誤謬による重要な虚偽表示のない連結財務諸表を作成し適正に表示するために経営者が必要と判断した内部統制を整備及び運用することが含まれる。

連結財務諸表に対する経営者及び監査委員会の責任

当監査法人の責任は、当監査法人が実施した監査に基づいて連結財務諸表に対する意見を表明することにある。当監査法人は、我が国において一般に公正妥当と認められる監査の基準に準拠して監査を行った。監査の基準は、当監査法人に連結財務諸表に重要な虚偽表示がないかどうかについて合理的な保証を得るために、監査計画を策定し、これに基づき監査を実施することを求めている。監査においては、連結財務諸表の金額及び開示について監査証拠を入手するための手続が実施される。監査手続は、当監査法人の判断により、不正又は誤謬による連結財務諸表の重要な虚偽表示のリスクの評価に基づいて選択及び適用される。財務諸表監査の目的は内部統制の有効性について意見表明することではないが、当監査法人は、リスク評価の実施に際して、状況に応じた適切な監査手続を立案するために、連結財務諸表の作成と適正な表示に関連する内部統制を検討する。また、監査には、経営者が採用した会計方針及び経営者によって行われた会計上の見積りもりの妥当性の評価も含め全体としての連結財務諸表の表示を評価することが含まれる。

当監査法人は、意見表明の基礎となる十分かつ適切な監査証拠を入手したと判断している。

連結財務諸表監査における監査人の責任

監査人の責任は、監査人が実施した監査に基づいて、全体としての財務諸表に不正又は誤謬による重要な虚偽表示がないかどうかについて合理的な保証を得て、監査報告書において独立の立場から財務諸表に対する意見を表明することにある。虚偽表示は、不正又は誤謬により発生する可能性があり、個別に又は集計すると、財務諸表の利用者の意思決定に影響を与えると合理的に見込まれる場合に、重要性があると判断される。

監査人は、我が国において一般に公正妥当と認められる監査の基準に従って、監査の過程を通じて、職業的専門家としての判断を行い、職業的懐疑心を保持して以下を実施する。

- 不正又は誤謬による重要な虚偽表示リスクを識別し、評価する。また、重要な虚偽表示リスクに対応した監査手続を立案し、実施する。監査手続の選択及び適用は監査人の判断による。さらに、意見表明の基礎となる十分かつ適切な監査証拠を入手する。
  - 財務諸表監査の目的は、内部統制の有効性について意見表明するためのものではないが、監査人は、リスク評価の実施に際して、状況に応じた適切な監査手続を立案するために、監査に関連する内部統制を検討する。
  - 経営者が採用した会計方針及びその適用方法の適切性、並びに経営者によって行われた会計上の見積りの合理性及び関連する注記事項の妥当性を評価する。
  - 経営者が継続企業を前提として財務諸表を作成することが適切であるかどうか、また、入手した監査証拠に基づき、継続企業の前提に重要な疑義を生じさせるような事象又は状況に関して重要な不確実性が認められるかどうか結論付ける。継続企業の前提に関する重要な不確実性が認められる場合は、監査報告書において財務諸表の注記事項に注意を喚起すること、又は重要な不確実性に関する財務諸表の注記事項が適切でない場合は、財務諸表に対して除外事項付意見を表明することが求められている。監査人の結論は、監査報告書日までに入手した監査証拠に基づいているが、将来の事象や状況により、企業は継続企業として存続できなくなる可能性がある。
  - 財務諸表の表示及び注記事項が、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に準拠しているかどうかとともに、関連する注記事項を含めた財務諸表の表示、構成及び内容、並びに財務諸表が基礎となる取引や会計事象を適正に表示しているかどうかを評価する。
- 監査人は監査委員会に対して、計画した監査の範囲とその実施時期、監査の実施過程で識別した内部統制の重要な不備を含む監査上の重要な発見事項、及び監査の基準で求められているその他の事項について報告を行う。
- 監査人は、監査委員会に対して、独立性についての我が国における職業倫理に関する規定を遵守したこと、並びに監査人の独立性に影響を与えると合理的に考えられる事項、及び阻害要因を除去又は軽減するためにセーフガードを講じている場合はその内容について報告を行う。
- 監査人は、監査委員会と協議した事項のうち、当事業年度の財務諸表の監査で特に重要であると判断した事項を監査上の主要な検討事項と決定し、監査報告書に記載する。ただし、法令等により当該事項の公表が禁止されている場合や、極めて限定的ではあるが、監査報告書において報告することにより生じる不利益が公共の利益を上回ると合理的に見込まれるため、監査人が報告すべきでないと判断した場合は、当該事項を記載しない。

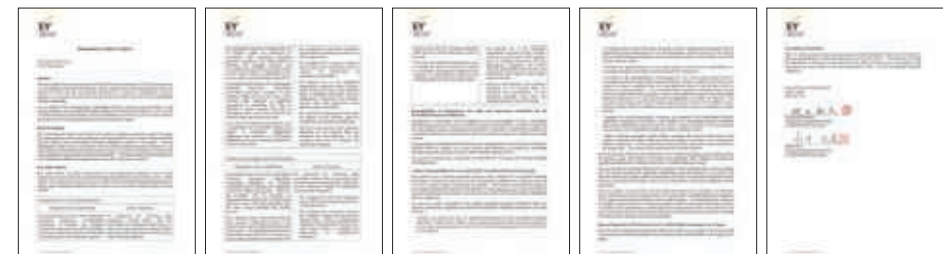
監査意見

当監査法人は、上記の連結財務諸表が、我が国において一般に公正妥当と認められる会計原則に準拠して、NTN株式会社及び連結子会社の2021年3月31日現在の財政状態並びに同日をもって終了した会計年度の経営成績及びキャッシュ・フローの状況を全ての重要な点において適正に表示しているものと認める。

便宜のための換算

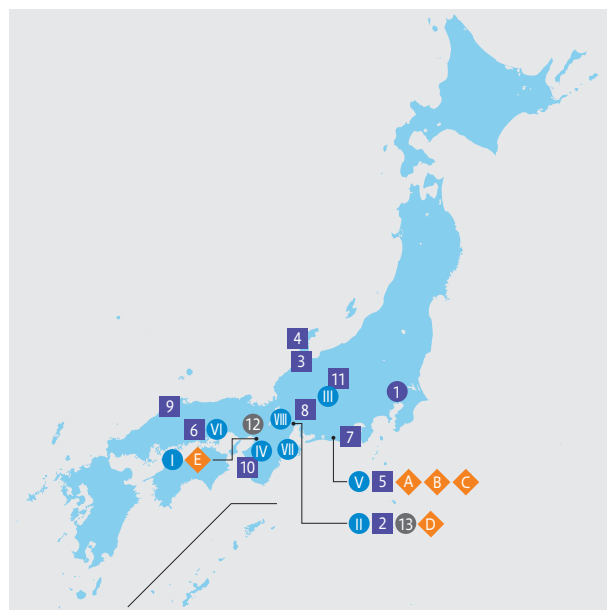
当監査法人は、読者の便宜のための連結財務諸表における米ドルへの換算を精査しており、添付の連結財務諸表が注記1に記載した基準に基づき適切に換算されているものと認める。

2021年6月28日  
日本国 大阪  
財務報告独立監査人監査報告書



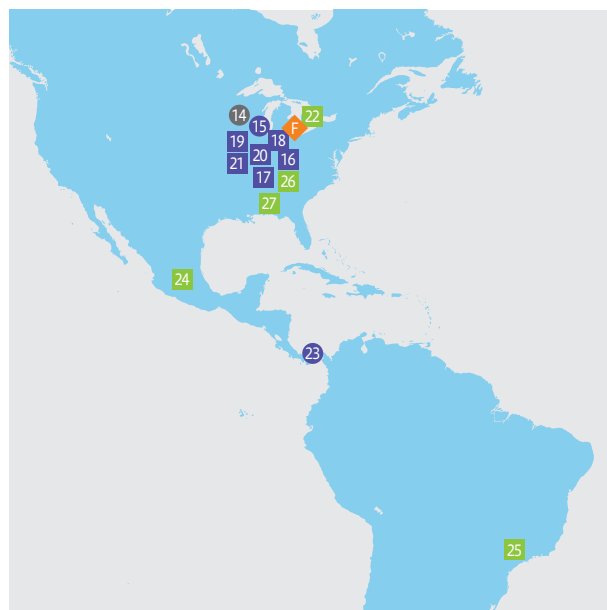
(注)この独立監査人の監査報告書(訳文)は、英文連結財務諸表に対して受領したIndependent Auditor's Reportを翻訳したものです。

## Japan



| 名称                    | 資本金               | 議決権の所有割合(%) |
|-----------------------|-------------------|-------------|
| Ⅰ [本社]NTN株式会社         |                   |             |
| Ⅱ 産業機械事業本部 桑名製作所      |                   |             |
| Ⅲ 産業機械事業本部 長野製作所      |                   |             |
| Ⅳ 産業機械事業本部 金剛製作所      |                   |             |
| Ⅴ 自動車事業本部 磐田製作所       |                   |             |
| Ⅵ 自動車事業本部 岡山製作所       |                   |             |
| Ⅶ 自動車事業本部 三雲製作所       |                   |             |
| Ⅷ 複合材料商品事業部 精密樹脂製作所   |                   |             |
| ① 株式会社NTNセールスジャパン     | JPY 480,000,000   | 100         |
| ② 株式会社NTN三重製作所        | JPY 3,000,000,000 | 100         |
| ③ 株式会社NTN宝達志水製作所      | JPY 1,250,000,000 | 100         |
| ④ 株式会社NTN能登製作所        | JPY 1,000,000,000 | 100         |
| ⑤ 株式会社NTN袋井製作所        | JPY 1,500,000,000 | 100         |
| ⑥ 株式会社NTN赤磐製作所        | JPY 1,250,000,000 | 100         |
| ⑦ 株式会社NTN御前崎製作所       | JPY 266,000,000   | 97.4        |
| ⑧ NTNアドバンストマテリアルズ株式会社 | JPY 400,000,000   | 99.34       |
| ⑨ NTN鑄造株式会社           | JPY 450,000,000   | 100         |
| ⑩ 株式会社NTN紀南製作所        | JPY 450,000,000   | 100         |
| ⑪ 株式会社NTN上伊那製作所       | JPY 725,000,000   | 80          |
| ⑫ NTNテクニカルサービス株式会社    | JPY 200,000,000   | 100         |
| ⑬ NTN物流株式会社           | JPY 10,000,000    | 100 (100)   |
| ▲ 商品開発研究所             |                   |             |
| ● 生産技術研究所             |                   |             |
| ◆ CAE開発研究所            |                   |             |
| ◇ 先端技術研究所             |                   |             |
| ◆ NTN次世代協働研究所         |                   |             |

## Americas

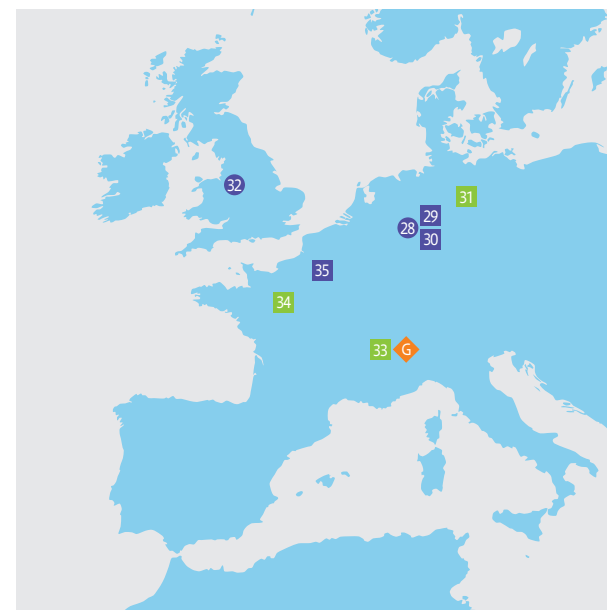


| 名称   | 資本金             | 議決権の所有割合(%) |
|--|-----------------|-------------|
| ⑭ NTN USA CORP.                              | USD 493,895,440 | 100         |
| ⑮ NTN BEARING CORP. OF AMERICA               | USD 24,700,000  | 100 (100)   |
| ⑯ NTN DRIVESHAFT, INC.                       | USD 128,800,000 | 100 (100)   |
| ⑰ NTN DRIVESHAFT ANDERSON, INC.              | USD 119,000,000 | 100 (100)   |
| ⑱ AMERICAN NTN BEARING MFG. CORP.            | USD 54,300,000  | 100 (100)   |
| ⑲ NTN-BOWER CORP.                            | USD 167,000,000 | 100 (100)   |
| ⑳ NTK PRECISION AXLE CORP.                   | USD 30,000,000  | 60 (60)     |
| ㉑ NTA PRECISION AXLE CORP.                   | USD 40,000,000  | 62.5 (62.5) |
| ㉒ NTN BEARING CORP. OF CANADA LTD.           | CAD 20,100,000  | 100         |
| ㉓ NTN-SUDAMERICANA, S.A.                     | USD 700,000     | 100         |
| ㉔ NTN MANUFACTURING DE MEXICO, S.A.DE C.V.   | MXN 594,205,718 | 100 (5)     |
| ㉕ NTN do Brasil Produção de Semi-Eixos Ltda. | BRL 390,739,432 | 100 (2.72)  |
| ㉖ ASAHI FORGE OF AMERICA CORP.               | USD 10,100,000  | 19.8 (19.8) |
| ㉗ Seohan-NTN Driveshaft USA CORP.            | USD 6,000,000   | 49          |
| ◆ 米国技術センター                                   |                 |             |

上記以外、その他連結子会社1社

(注) 1. 連結の範囲は、NTN株式会社および連結子会社57社(国内13社、海外44社)です。また、関連会社11社(海外10社)に対する投資については、持分法を適用しています。  
 なお、連結の範囲および持分法の適用の移動状況は以下の通りです。  
 ◆ 連結子会社(増加なし、減少なし)  
 ◆ 関連会社(増加1社、減少なし)  
 2. 上記のうち、NTN USA CORP.、NTN DRIVESHAFT, INC.、NTN-BOWER CORP.、AMERICAN NTN BEARING MFG. CORP.、NTN DRIVESHAFT ANDERSON, INC.、NTN do Brasil Produção de Semi-Eixos Ltda.、NTN-SNR ROULEMENTS(以下NTN-SNR)、NTN NEI Manufacturing India Private LTD.、恩梯恩(中国)投資有限公司、南京恩梯恩精密機電有限公司、上海恩梯恩精密機電有限公司は特定子会社であります。

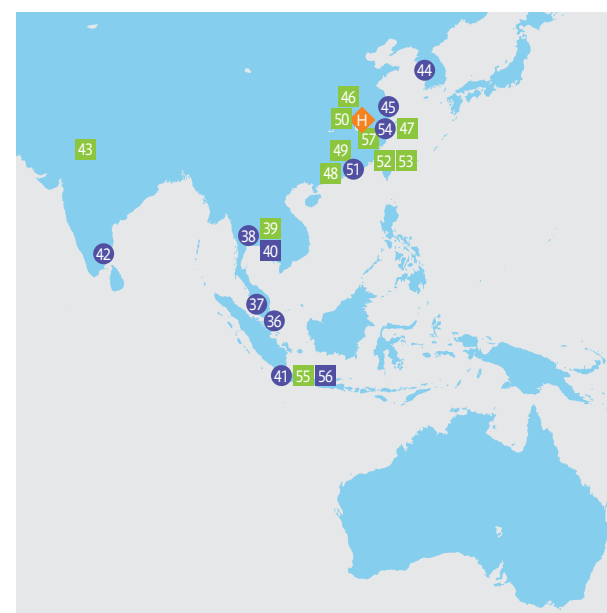
## Europe



| 名称  | 資本金             | 議決権の所有割合(%) |
|---|-----------------|-------------|
| ⑳ NTN Wälzlager (Europa) G.m.b.H.             | EUR 14,500,000  | 100         |
| ㉑ NTN Kugellagerfabrik (Deutschland) G.m.b.H. | EUR 18,500,000  | 100         |
| ㉒ NTN Mettmann (Deutschland) G.m.b.H.         | EUR 25,000      | 100 (100)   |
| ㉓ NTN Antriebstechnik G.m.b.H.                | EUR 50,000      | 100         |
| ㉔ NTN BEARINGS (UK) LTD.                      | GBP 2,600,000   | 100 (0.04)  |
| ㉕ NTN-SNR ROULEMENTS                          | EUR 123,599,542 | 100         |
| ㉖ NTN TRANSMISSIONS EUROPE                    | EUR 39,988,327  | 100         |
| ㉗ NTN TRANSMISSIONS EUROPE CREZANCY           | EUR 11,500,000  | 100 (100)   |
| ◆ NTN-SNR欧州研究開発センター                           |                 |             |

上記以外、その他連結子会社6社

## Asia and Others



| 名称   | 資本金                 | 議決権の所有割合(%)   |
|--|---------------------|---------------|
| ㉘ NTN BEARING-SINGAPORE (PTE) LTD.         | SGD 36,000,000      | 100 (0.97)    |
| ㉙ NTN BEARING-MALAYSIA SDN.BHD.            | MYR 1,000,000       | 100 (100)     |
| ㉚ NTN BEARING-THAILAND CO., LTD.           | THB 780,000,000     | 100 (99.999)  |
| ㉛ NTN MANUFACTURING (THAILAND) CO., LTD.   | THB 1,311,000,000   | 100 (99.999)  |
| ㉜ NTPT CO., LTD.                           | THB 700,000,000     | 75 (10.73)    |
| ㉝ PT. NTN BEARING INDONESIA                | USD 7,300,000       | 100 (100)     |
| ㉞ NTN BEARING INDIA PRIVATE LTD.           | INR 300,000,000     | 100 (0.1)     |
| ㉟ NTN NEI Manufacturing India Private LTD. | INR 4,808,000,000   | 97.4 (24.96)  |
| ㊱ NTN KOREA CO., LTD.                      | KRW 500,000,000     | 100           |
| ㊲ 恩梯恩(中国)投資有限公司                            | USD 388,547,500     | 100           |
| ㊳ 南京恩梯恩精密機電有限公司                            | USD 180,000,000     | 100 (86.67)   |
| ㊴ 上海恩梯恩精密機電有限公司                            | USD 166,500,000     | 95 (95)       |
| ㊵ 廣州恩梯恩裕隆傳動系統有限公司                          | USD 12,500,000      | 60 (12)       |
| ㊶ 蕩陽恩梯恩裕隆傳動系統有限公司                          | USD 34,000,000      | 60 (60)       |
| ㊷ 恩梯恩阿曼必(常州)有限公司                           | USD 28,440,000      | 100           |
| ㊸ NTN CHINA LTD.                           | HKD 2,500,000       | 100           |
| ㊹ 東培工業股份有限公司                               | TWD 1,257,232,620   | 27.35         |
| ㊺ 台惟工業股份有限公司                               | TWD 160,000,000     | 36.25         |
| ㊻ 恩梯恩東派(上海)軸承販売有限公司                        | USD 1,460,000       | 25 (25)       |
| ㊼ PT. TPI MANUFACTURING I INDONESIA        | USD 55,415,050      | 28.8 (0.002)  |
| ㊽ PT. Astra NTN Driveshaft Indonesia       | IDR 120,000,000,000 | 49            |
| ㊾ 上海東培企業有限公司                               | USD 36,000,000      | 17.86 (17.86) |
| ◆ NTN中国技術センター                              |                     |               |

上記以外、その他連結子会社1社

3. 議決権の所有割合の( )内は、間接所有割合で内数であります。  
 4. 有価証券届出書または有価証券報告書を提出している会社はありません。  
 5. 上記のうち、NTN-BOWER CORP.は、債務超過会社であり、債務超過の金額は2021年3月時点で10,008百万円であります。  
 6. 上記のうち、NTN BEARING CORP.OF AMERICAおよびNTN-SNRについては、売上高(連結会社相互間の内部売上高を除く)の連結売上高に占める割合が10%を超えております。なお、NTN-SNRは同社の子会社8社を連結した数値であります。  
 7. 上記のうち、①~③はNTN株式会社、④~⑤⑧⑨⑩⑪⑫⑬⑭⑮⑯⑰⑱⑲⑳㉑㉒㉓㉔㉕㉖㉗㉘㉙㉚㉛㉜㉝㉞㉟㊱㊲㊳㊴㊵㊶㊷㊸㊹㊺㊻㊼㊽㊾は持分法適用関連会社です。



「NTNレポート2021」第三者意見書



関西学院大学商学部副学部長・教授

阪智香様

略歴：  
関西学院大学商学部専任講師、助(准)教授を経て、2008年より教授、商学博士。現在、日本学術会議連携会員、大阪府環境審議会委員、大阪市環境審議会委員、日本経済会計学会常務理事など。日本会計研究学会学会賞など受賞。著書に『環境会計論』(東京経済情報出版)など。

2020年度は多くの企業にとって厳しい事業環境となりました。そんな中において、NTNでは、2020年度にマテリアリティの特定、人権基本方針の制定、そして、2021年には新トップのもと新中期経営計画をスタートさせ、TCFDへの署名と、変革を加速されました。

マテリアリティは、2015年に署名された国連グローバルコンパクトをふまえて、13項目を特定されました。正(ポジティブインパクトの強化)と負(ネガティブインパクトの低減)を明確に区分することによって、独自の技術の創造によるチャンス獲得、社会的コストの低減やリスク回避、そして、グローバル企業として社会から求められる期待を着実に達成することによる社会貢献といった側面がバランス良く含められています。13項目中10項目をネガティブインパクトの低減にあてられていることには堅実さがみえますし、その10項目については、「NTNレポート2021」においてそれぞれ1~2頁にわたって充実した取り組み内容が報告されています。また、マテリアリティ13項目中7項目が「社会」であることも特徴です。日本企業は海外企業と比較して社会的項目への取り組みのスコアが低い傾向にありますが、「NTNレポート2021」では10頁分が社会項目にあてられています。特に、新しく制定された人権基本方針をもとにしたサプライチェーン全体での各種対応は先進的です。

「NTNレポート2021」の102頁にもあるように、NTNは多くのSRI/ESGインデックスに組み入れられています。FTSE Russell ESG Ratings\*(2021年7月時点)では、NTNのESG総合スコアは日本の評価企業中の上位28%に位置しています。

ESGの中では「環境(E)」で高い評価を得ておりますが、マテリアリティでは社会に重点が置かれ、今後は「社会(S)」評価の向上も期待されます。

一方、ESG投資のメインストリーム化が進んでいることによって、財務的パフォーマンスとESGパフォーマンスの両方が求められる傾向がより強まっております。トップが直接語る詳細な価値創造ストーリー、NTNの強みやNTNを取り巻くリスクと機会の詳細な分析とその対応策などを通して期待できる将来の収益獲得能力が評価されていることが、NTNの株式時価総額が堅調であることに表れています。さらに、「DRIVE NTN100」の先の長期を見据えて、NTNの技術創造と新商品開発による社会貢献を実現していくためにも、いかに新しい事業機会を捉えて財務的基盤の強化につなげるかのコミュニケーションも期待されるでしょう。その時に、賛同を表明されたTCFD提言に沿って既に取り組みされているシナリオ分析も利用できます。カーボンニュートラルは、温暖化対策であると同時に成長戦略であり、国内産業振興も期待されています。2021年7月に発表された政府のエネルギー基本計画原案では、2030年度の総発電量に占める再生可能エネルギーの比率を36~38%に高めることが示されており、不確実性を残しつつも拡大が見込まれる風力発電やNTNの自然エネルギー商品、EV化対応などは、他社を巻き込み新しい事業機会につなげられる大きな可能性を持ちます。

また、Web開示のGRIガイドライン対照表に加え、「NTNレポート2021」では、SASBスタンダードの開示基準に基づく情報開示も始まり、KPI情報がさらに入手しやすくなりました。ESGやSDGsについては、これらの全てに対応するというよりも、自社の理念達成のために、どの要求に注力し対応すべきかを見定め、それをステークホルダーに表明することがますます重要になると思います。今後の100年を見据えて、筋の通ったぶれない経営がますます求められている時代であり、これまでの100年の歴史の中で大切にされてきた「開拓者精神」「共存共栄精神」をもとに展開されているNTNの取り組みに期待しております。

\*FTSE Russell社によるESGレーティング。事業のESGリスク、およびそれに対する企業の取り組みを評価したものです。

本社

NTN株式会社  
〒550-0003  
大阪市西区京町堀1丁目3番17号

株主名簿管理人

三菱UFJ信託銀行株式会社  
〒100-8212  
東京都千代田区丸の内1丁目4番5号

定時株主総会

2021年6月25日に大阪にて開催

株式

発行可能株式総数 1,800,000,000株  
発行済株式総数 532,463,527株

上場証券取引所

東京

2021年3月期株価

高値 349円  
安値 165円

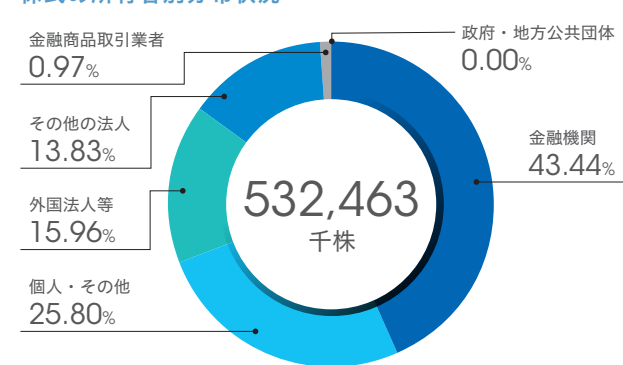
株主数

50,641名

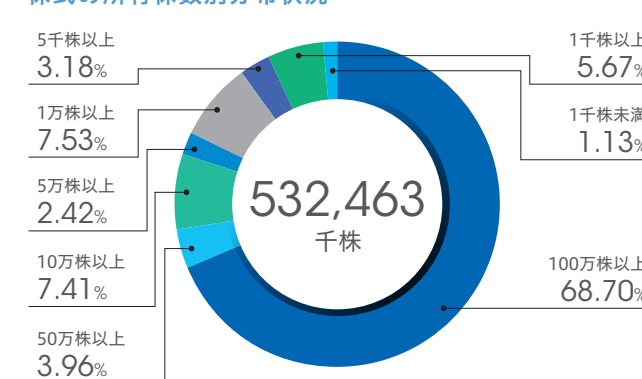
会計監査人

EY新日本有限責任監査法人

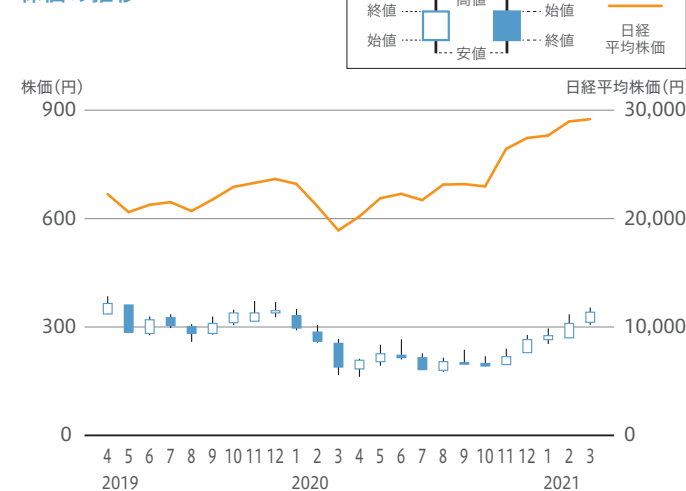
株式の所有者別分布状況



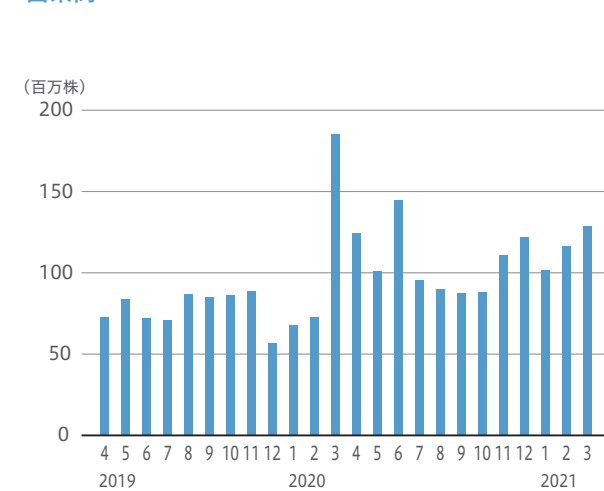
株式の所有株数別分布状況



株価の推移



出来高



SRI/ESGインデックスへの組み入れ状況

\*1 2021年7月末時点の組み入れ状況  
\*2 NTN株式会社のMSCIインデックスへの組み入れや、MSCIのロゴ、商標、サービスマークやインデックス名の使用は、MSCIまたはその関係会社によるNTN株式会社の後援、推薦、販売促進ではありません。MSCIインデックスはMSCIの独占的財産です。MSCIおよびMSCIインデックスの名称とロゴは、MSCIまたはその関係会社の商標またはサービスマークです。

MSCI日本株女性活躍指数(WIN)\*2

MSCI ジャパンESG  
セレクト・リーダーズ指数\*2

S&P/JPX カーボン・  
エフィシエント指数

**お問い合わせ先**  
広報・IR部  
TEL : 06-6449-3528  
FAX : 06-6443-3226  
E-mail : irmanager@ntn.co.jp

**NTNのWEBサイト**  
NTNのWEBサイトには、最新の会社業績やNTNレポートなどさまざまな情報を掲載しています。  
<https://www.ntn.co.jp/>

Sompoサステナビリティ・インデックス

S&P/JPX カーボン・エフィシエント指数

第三者意見を受けて

阪先生には、貴重なご意見を賜り厚く御礼申し上げます。

当社は、企業理念の実践を通じて、世界を取り巻く社会的課題の解決に貢献し、人々が安心して暮らせる「なめらかな社会」の実現を目指しています。2020年度は、SDGs目標達成に向けて、当社が優先的に取り組むべきマテリアリティを特定しました。それぞれのマテリアリティの捉え方についてご評価を頂き、今までの取り組みに確信を持って、ESGの取り組みで大事にすべきご提言を今後の取り組みに活かしていきます。

また、TCFD提言の賛同表明についても、お示しいただきました通り、シナリオ分析を活用することで、当社事業におけるカーボンニュートラル達成の取り組みや、当社製品・サービスによる脱炭素社会への貢献など、マテリアリティの施策・目標に結び付けて取り組んでいきます。

今回いただいた貴重なご意見を真摯に受けとめ、中長期にわたる企業価値の向上に努めてまいります。



執行役  
CSR本部担当  
白鳥 俊則

# SASB情報

当社は「NTNレポート2021」より、SASB(サステナビリティ会計基準審議会)によって発行された「SASBスタンダード」の開示基準に基づいた情報開示の充実を図ります。SASBが分類する、Resource & Transformation業種のIndustrial Machinery & Goodsセクター、ならびにTransportation業種のAuto partsセクターの要求項目に従って情報を開示しています。

当社に該当しない指標や、開示できていない指標も含まれますが、できる限り情報を開示するとともに、引き続きこれらのSASBトピックに関する開示を充実させるべく取り組んでいきます。

## Resource & Transformation業種-Industrial Machinery & Goodsセクター

### ■ サステナビリティ開示と会計基準

| 開示トピック              | 会計基準   | 単位                          | 2021年3月期  | SASBコード      |
|---------------------|--|-----------------------------|---|--------------|
| エネルギー管理             | (1)総エネルギー使用量   | テラジュール(TJ)*                 | P.89-90 11年間財務・非財務サマリー  | RT-IG-130a.1 |
|                     | (2)系統電力の割合   | MWh*                        | <a href="https://ntn.co.jp/japan/csr/environment/sitereport/total.html">https://ntn.co.jp/japan/csr/environment/sitereport/total.html</a> |              |
|                     | (3)再生可能エネルギーの割合  | kWh*                        | <a href="https://ntn.co.jp/japan/csr/environment/climate-change.html">https://ntn.co.jp/japan/csr/environment/climate-change.html</a>     |              |
| 従業員の安全衛生            | (1)総記録可能事故率(TRIR)  | 割合                          | 非開示   | RT-IG-320a.1 |
|                     | (2)致死率   | 割合                          | 非開示   |              |
|                     | (3)ニアミス頻度率(NMFR)   | 割合                          | 非開示   |              |
| 製品使用時の燃費と排出量        | (1) 中型・大型車の売上高加重型車両燃費  | Gallons per 1,000 ton-miles | 対象外   | RT-IG-410a.1 |
|                     | (2)非道路用機器の売上高加重平均燃費  | Gallons per hour            | 対象外   | RT-IG-410a.2 |
|                     | (3) 定置型発電機の売上高加重型燃費  | Watts per gallon            | 対象外   | RT-IG-410a.3 |
|                     | 売上高で加重した排出量<br>(1)窒素酸化物(NOx)<br>(2)粒子状物質(PM)の売上高加重排出量:<br>(a)船舶用ディーゼルエンジン<br>(b)機関車用ディーゼルエンジン<br>(c)オンロード用中型・大型エンジン<br>(d)その他の非オンロード用ディーゼルエンジン | Grams per kilowatt-hour     | 対象外   | RT-IG-410a.4 |
| 資材調達                | 重要物質の使用に伴うリスク管理の説明   | 考察と分析                       | 非開示   | RT-IG-440a.1 |
| リマニュファクチャリング設計・サービス | リマニュファクチャリング設計・サービス再生産品・再生産サービス収益・使用済み製品・部品の再生産のための入手の取り組み   | 定性情報*                       | <a href="https://ntn.co.jp/japan/csr/environment/chemical.html">https://ntn.co.jp/japan/csr/environment/chemical.html</a>                 | RT-IG-440b.1 |

### ■ 活動基準

| 開示トピック    | 会計基準  | 単位 | 2021年3月期                                     | SASBコード     |
|-----------|---|----|--|-------------|
| 企業規模を示す指標 | 製品カテゴリー別生産台数<br>(1)自動車・農建機<br>(2)エンジン・発電設備<br>(3)部品・コンポーネント | 台数 | 対象外  | RT-IG-000.A |
|           | 従業員数  | 人数 | P.9-10<br>価値創造プロセス<br>P.89-90 11年間財務・非財務サマリー | RT-IG-000.B |

## Transportation業種-Auto partsセクター

### ■ サステナビリティ開示と会計基準

| 開示トピック  | 会計基準                            | 単位          | 2021年3月期  | SASBコード      |
|---------|---------------------------------|-------------|---|--------------|
| エネルギー管理 | (1)総消費電力量                       | テラジュール(TJ)* | P.89-90 11年間財務・非財務サマリー  | TR-AP-130a.1 |
|         | (2)系統電力の割合                      | MWh*        | <a href="https://ntn.co.jp/japan/csr/environment/sitereport/total.html">https://ntn.co.jp/japan/csr/environment/sitereport/total.html</a> |              |
|         | (3)再生可能エネルギーの割合                 | kWh*        | <a href="https://ntn.co.jp/japan/csr/environment/climate-change.html">https://ntn.co.jp/japan/csr/environment/climate-change.html</a>     |              |
| 廃棄物管理   | (1) 製造業からの廃棄物の総量                | ton*        | P44 資源循環・汚染防止   | TR-AP-150a.1 |
|         | (2) 有害物質の割合                     | ton*        | <a href="https://ntn.co.jp/japan/csr/environment/chemical.html">https://ntn.co.jp/japan/csr/environment/chemical.html</a>                 |              |
|         | (3) リサイクルの割合                    | %           | P44 資源循環・汚染防止   |              |
| 製品の安全性  | リコールの発行件数                       | 数量          | 非開示   | TR-AP-250a.1 |
|         | 総リコール台数                         | 数量          | 非開示   |              |
| 燃費設計    | 燃費向上および/または排出ガス削減を目的とした製品からの収益  | 金額          | P40 エネルギーロスの低減  | TR-AP-410a.1 |
| 資材調達    | 重要物質の使用に関するリスク管理の記述             | 考察と分析       | 非開示   | TR-AP-440a.1 |
| 材料の効率性  | リサイクル可能な製品の販売割合                 | %           | 非開示   | TR-AP-440b.1 |
|         | リサイクルまたは再製造された内容物からの投入資材の割合     | %           | 非開示   | TR-AP-440b.2 |
| 競争行為    | 公正取引法に関連した法的手続の結果として生じた金銭的損失の総額 | 金額          | P.94-97 連結財務諸表  | TR-AP-520a.1 |

### ■ 活動基準

| 開示トピック    | 会計基準   | 単位   | 2021年3月期           | SASBコード     |
|-----------|--------|------|--------------------|-------------|
| 企業規模を示す指標 | 生産個数   | 個数   | P.85-86<br>ものづくり   | TR-AP-000.A |
|           | 生産部品重量 | M/T  | 非開示                | TR-AP-000.B |
|           | 生産拠点   | 拠点数* | P.9-10<br>価値創造プロセス | TR-AP-000.C |

\* SASBの要求項目と異なる単位で情報開示しております。





**NTN株式会社**

〒550-0003 大阪市西区京町堀1丁目3番17号  
<https://www.ntn.co.jp>



CAT.No.1000-2/J 21.09.160 TK/TK