

**NTN**

Make the world **NAMERAKA**

2024年度 ESG説明会資料

**DRIVE**

*Digitalization Resources Innovation Variable cost reformation Efficiency improvement*

**NTN100**

*Final*



2024.12.20

**NTN株式会社**

代表執行役 執行役社長  
CEO（最高経営責任者）

鵜飼 英一

社外取締役 取締役会議長

小松 百合弥

執行役  
人材戦略部担当(兼)人事部担当

川端 恭弘

執行役  
経営戦略部担当(兼) ESG推進部担当  
(兼)カーボンニュートラル戦略推進部担当

木下 俊平

執行役  
CTO（最高技術責任者）  
(兼)研究部門担当(兼)未来創造開発本部担当  
(兼)新商品戦略部担当(兼)知的財産戦略部担当

中野 賀泰

カーボンニュートラル戦略推進部 部長

山崎 雅之

- I. NTNグループのESG経営
- II. E（環境）
- III. S（社会）
- IV. G（ガバナンス）

## NTNグループの理念

### 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

### 目指す姿

「なめらかな社会」の実現



## サステナビリティ活動とは

NTNグループの事業活動を通じて、

**人類が安心・安全に生活できる美しい地球を次世代へ引き継いでいくこと**



## 「SQCCD」と「NTNドリブン」

### SQCCD : 事業運営の柱

- 全従業員が行動改革・意識改革
- ものづくり企業の背骨として全従業員へ共有

### 2035年度の姿

### NTNドリブン : マインドセット

- NTNを起点とした行動で付加価値を提供
- 自分事にするマインドセットで事業構造の変革に挑戦

## DRIVE NTN100 *Final*

### 事業構造の変革

アフターマーケット  
ビジネスの拡大

OEMビジネスの  
競争力強化

新商品の創出と  
新事業の育成

### 変革を支える戦略

#### バリューチェーン改革

- 設計改革、商品化スピードの向上
- 調達改革、生産改革、物流改革
- 守る品質、攻める品質、儲ける品質

#### 経営基盤の変革

- 新組織体制によるポートフォリオ強化
- KPIを用いた施策推進とフォローの強化
- デジタル技術の活用による利益創出

#### ESG経営の進化

- カーボンニュートラル・サステナブルへの対応
- 多様性を尊重した人材育成や働き方
- ガバナンスの高度化、リスク管理の強化

## SQCCD

Safety Quality Compliance Cost & Cash Delivery & Development

## カスタマーファーストを前提としたNTNドリブン

事業構造の変革に挑戦するためのマインドセット

- I. NTNグループのESG経営
- II. E（環境）
- III. S（社会）
- IV. G（ガバナンス）

### 事業活動におけるカーボンニュートラル

CO<sub>2</sub>排出削減により環境負荷を低減



自社の燃料燃焼における直接排出  
自社の電気使用などによる間接排出  
サプライチェーンにおける排出



### 商品・サービスによる環境貢献

脱炭素・サステナブルな社会に貢献



止めない技術  
長寿命化技術  
エネルギーロスの低減



### NTNグループのカーボンニュートラル目標

CO<sub>2</sub>排出量削減目標（スコープ1・2）  
2030年度までに50%削減（2018年度比）  
2035年度までにカーボンニュートラル達成

CO<sub>2</sub>排出削減目標（スコープ3）  
2050年度までにカーボンニュートラル達成

### カーボンニュートラルに向けた推進体制

#### カーボンニュートラル推進委員会

(2023年7月～)

委員長 : 執行役社長  
副委員長 : CN担当執行役

日本地区部会

欧州・アフリカ  
地区部会

米州地区部会

中国地区部会

東南・大洋州・  
西アジア地区部会

インド地区部会

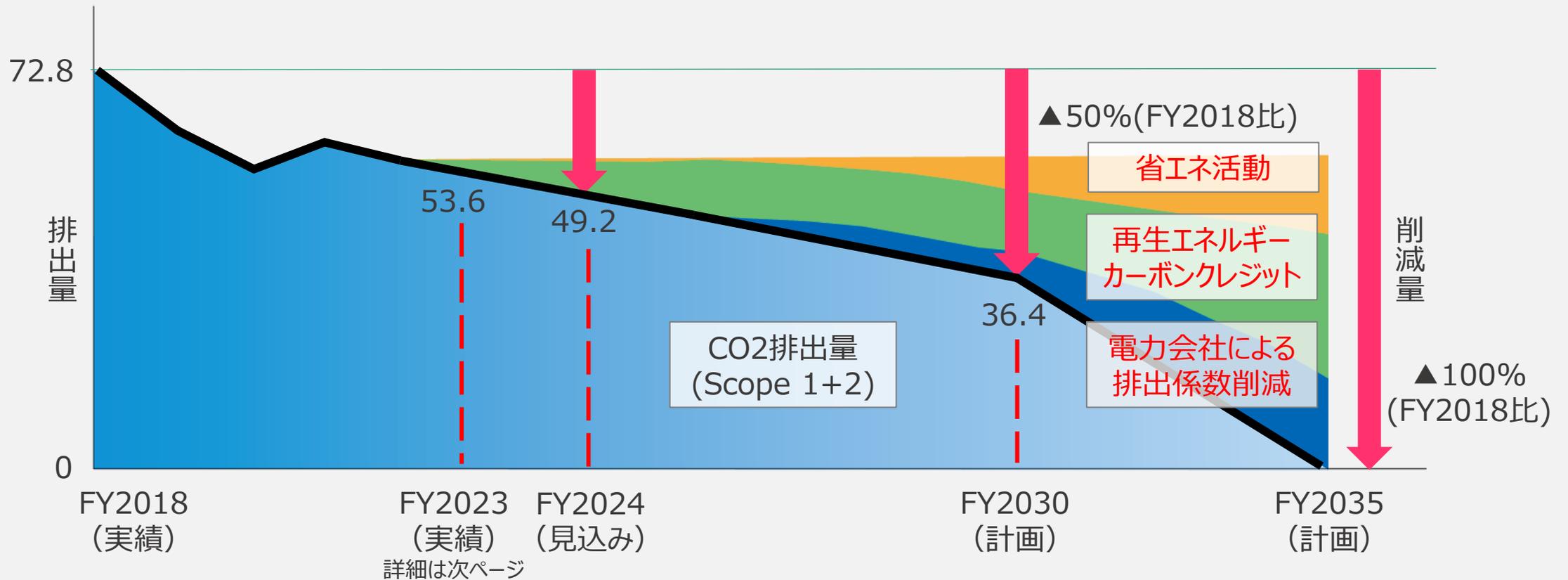
地区部会会長：  
CN担当執行役

海外地区部会会長：地区担当執行役

### カーボンニュートラルロードマップに基づく活動推進

- 2024年1月 カーボンニュートラル推進委員会において、各地域のロードマップを集約したグローバルロードマップを共有
- 各地区の活動により、グローバル目標を達成

(万トン-CO<sub>2</sub>)



## ②-4 事業活動におけるCO<sub>2</sub>削減実績

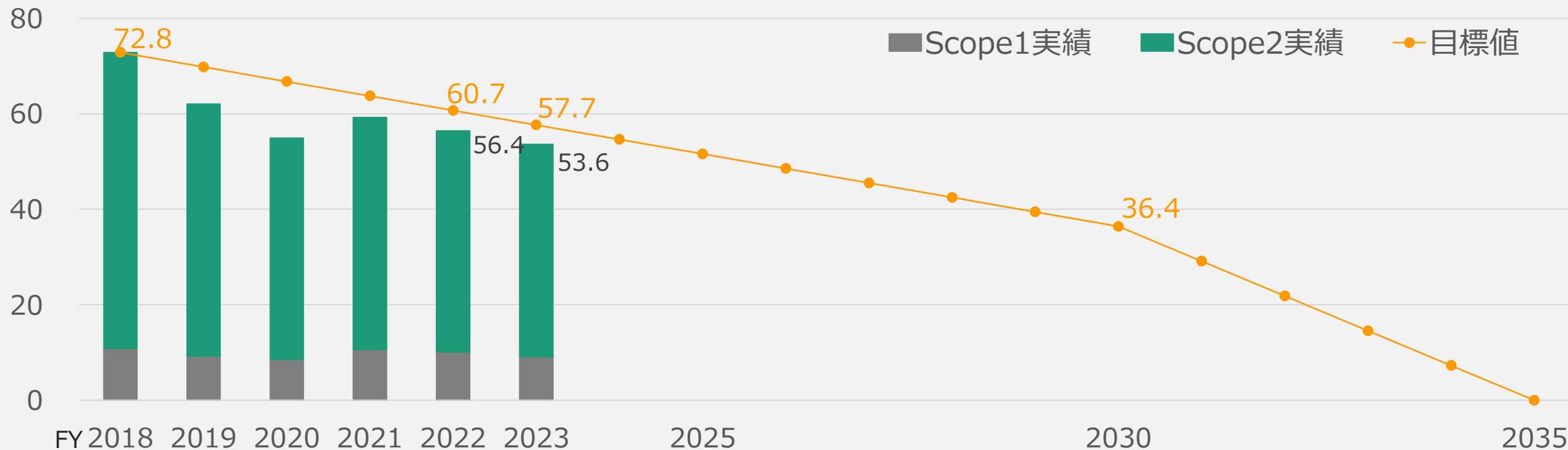
### 年間目標を達成する水準で推移

#### ■ 2023年度実績

スコープ1（直接排出）90,943トン（国内 50,591トン 海外 40,352トン）

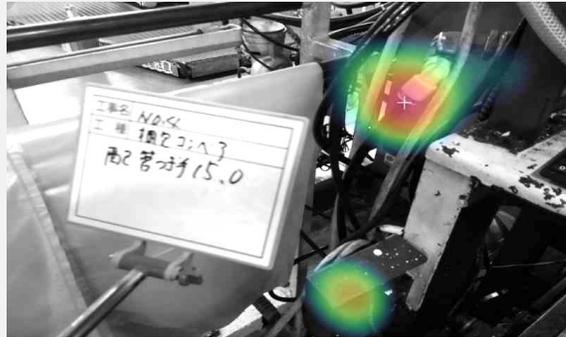
スコープ2（間接排出）445,425トン（国内 219,669トン 海外 225,756トン）

(万トン-CO<sub>2</sub>)

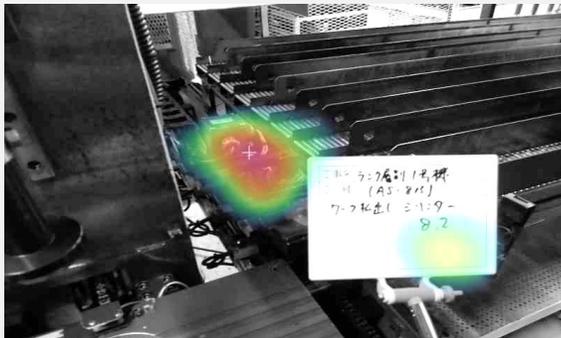


### ムダを見える化、エネルギー使用を削減

- 省エネ施策の成果はデータベース化し、海外の事業所に好事例をグローバル展開
- 新規設備投資は、投資判断指標としてインターナルカーボンプライシングを導入（2023年度～）

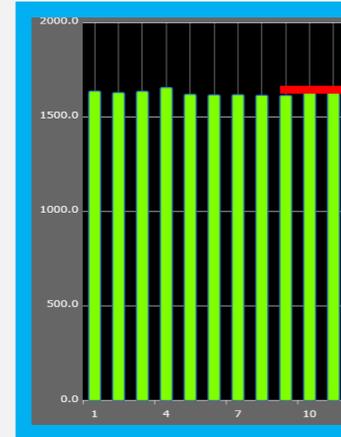


CO2削減量  
17,051kg-CO2/年  
(実施対象：275箇所)



エアリーク箇所を視覚的に表示できる「エアリークビューワー」を用いて対象箇所を特定し、補修した事例（磐田）

Before



After



CO2削減量  
27,141kg-CO2/年



エアリーク計の設置により工程ごとのエアリーク量を見える化した結果、増圧タンクのエアリーク発生が判明し、対策した事例（桑名）

### 国内外の事業所で太陽光発電の導入を拡大

#### ■ オンサイトPPAモデル



和歌山製作所  
(2024年10月～)



#### ■ 税制優遇を活用した自己投資



タイの製造拠点における  
ソーラーパネルシステム設置式典  
(2024年8月)

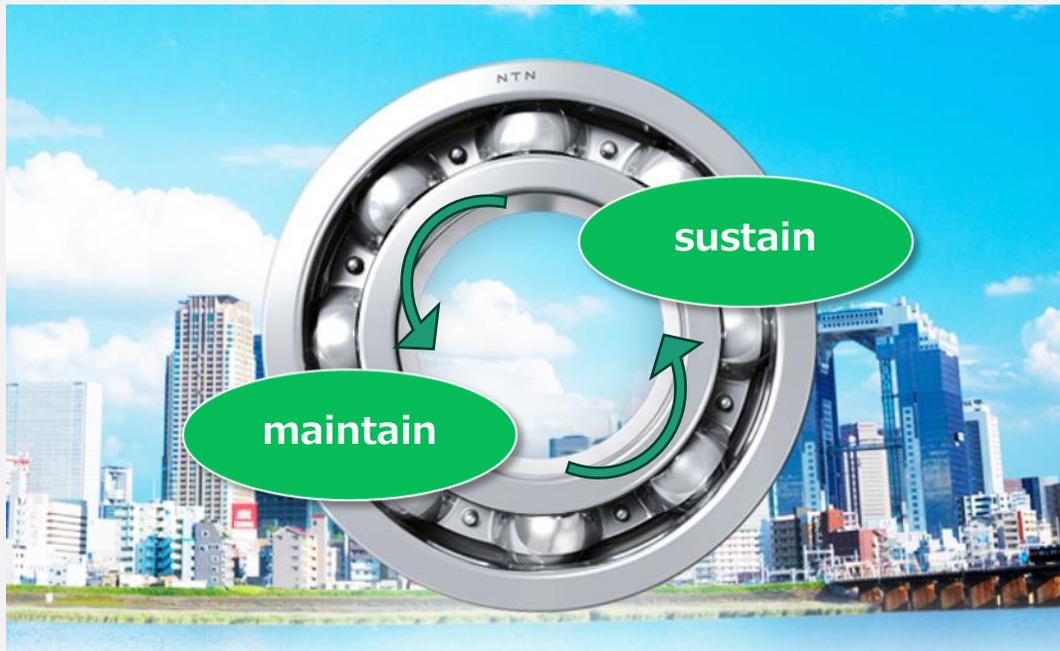


→ カーボンニュートラルの推進に加えて、電力調達のコスト低減により原価低減につなげる

### 社会課題の解決に貢献

#### 「なめらかな社会」の実現に向けてNTNが提供する付加価値

- 1) 止めない技術
- 2) 長寿命化技術
- 3) エネルギーロスの低減



「なめらかな社会」  
の実現



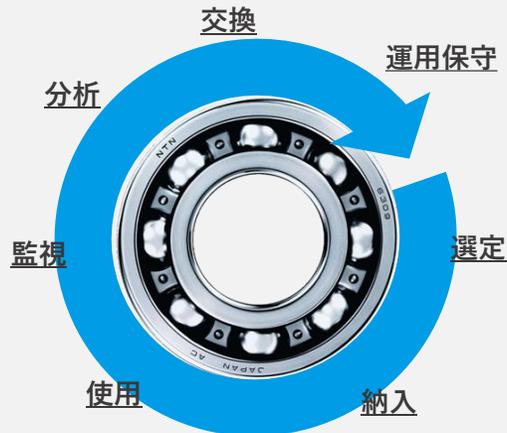
## ②-8 商品・サービスによる環境貢献（止めない技術）

### 1) 止めない技術

- さまざまなサービスで適切なメンテナンスが可能になり、稼働率向上
- 設備・機械が止まるお客さまの機会損失の削減に貢献

<サービスの一例>

- 状態監視：軸受の異常を早期に検出し、設備の保全コストを削減
- 診断提案：監視データを分析・診断後、レポート結果を提供
- 点検調査：点検と損傷状態の調査を行い、軸受の状態を判定
- 軸受保全：安定稼働に向けて軸受の保全サービスを提供



風力発電装置用  
状態監視システム「CMS」



NTNポータブル  
異常検知装置



しゃべる軸受



### 当社CMS導入による風力発電の基盤づくり

#### ■ 風力発電装置用 状態監視システム「CMS」

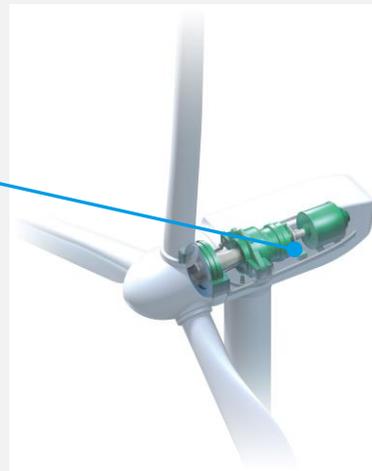
風力の状態を監視 → 異常を検知 → 適切なメンテナンス → 風力発電を止めない → サステナブルな社会の構築

#### ■ 販売機会の拡大

当社の風力発電装置用状態監視システム「CMS」を搭載した風力PPAの導入



風力発電装置用  
状態監視システム「CMS」



ナセル部



風力発電装置（イメージ）

### 2) 長寿命化技術

- 技術・品質に優れた軸受を提供し、生産効率の向上や省エネルギー化に貢献
- 軸受の長寿命化に努め、より長く使用いただくことで省エネに貢献

<商品の一例>

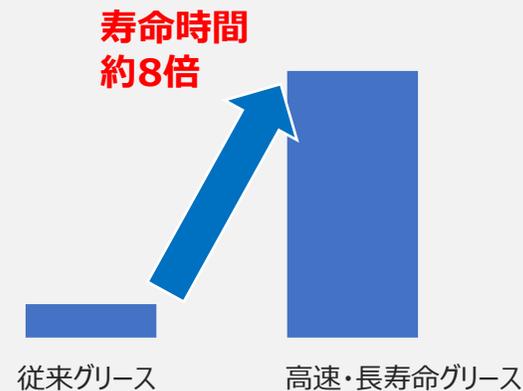
- 工作機械主軸用グリース潤滑軸受向け高速・長寿命グリース
- グリース潤滑軸受向け潤滑油給油ユニット
- 特殊熱処理技術 HA-C



工作機械主軸用「グリース潤滑軸受向け潤滑油給油ユニット」



工作機械主軸用グリース潤滑軸受向け「高速・長寿命グリース」



特殊熱処理技術「HA-C」

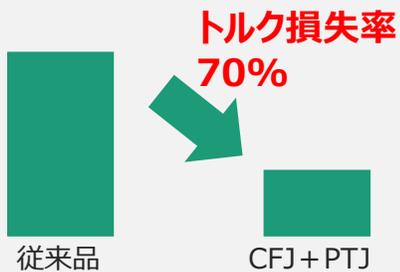
## 3) エネルギーロスの低減

- EV/HEVに求められる剛性と耐久性に優れた商品を提供
- 環境貢献度を追求した商品の開発・販売を拡大

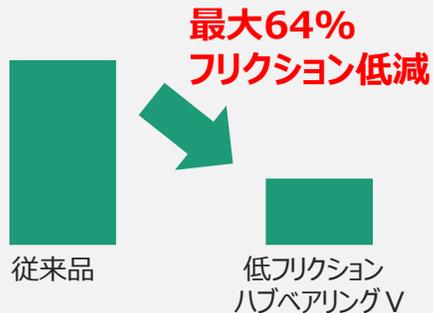
<商品の一例>

- EV向け高効率・低振動ドライブシャフト
- 低フリクションハブベアリングシリーズ
- 同軸e-Axle向け大径深溝玉軸受

EV向け高効率・低振動ドライブシャフト



低フリクションハブベアリングV



同軸e-Axle向け大径深溝玉軸受



<環境貢献商品の定義>

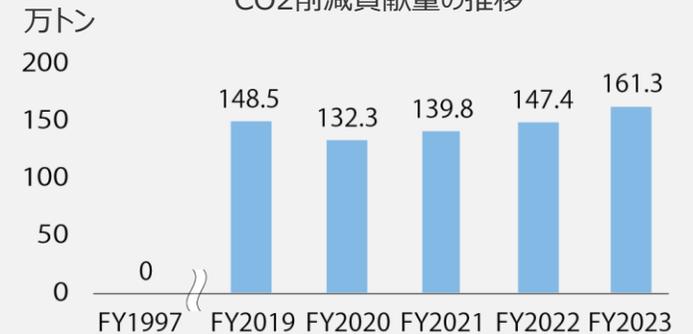
1997年頃の性能を持つ商品ベンチマークとし、商品ごとに定めた環境ファクタ基準に照らしてS~D-ecoグレードの5段階に分類

グレード	定義
S-eco	世界の技術水準をふ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	
B-eco	
C-eco	
D-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

環境貢献商品の実績



CO2削減貢献量の推移



- I. NTNグループのESG経営
- II. E（環境）
- III. S（社会）
- IV. G（ガバナンス）

## 統合報告書「NTNレポート」の刷新

■ 国内外の投資家を主要な読者と位置づけ  
財務・非財務情報を含め中長期的な企業価値の向上につながる開示を充実

■ 冊子の配布を廃止し、電子版に特化  
資本市場における要望の高い検索性の向上やAI分析へ対応、地球環境保護に貢献



### 社外取締役 会談

**社外取締役**  
川上 良      小松 百合弥      木谷 泰夫

**中期経営計画「DRIVE NTN100」 Phase 2の振り返り**

—NTN再生に向けた中期経営計画「DRIVE NTN100」Phase 2は、2023年度に最終年度を迎えました。3年間の取り組みを振り返っての認識をお話ください。

**本音** 2021年度にスタートした「DRIVE NTN100」Phase 2（以下「Phase 2」）では、赤字から脱却し、利益率を上げ、キャッシュ・フローおよび財務体質を改善するための取り組みを進めてきました。2023年度はその最終年度にあたり、振り返りを行いましたが、残念ながら、「よかったです」とは言えませんでした。と大粒の汗を流すような期間ではありませんでした。

数値目標の通り、売上高やフリー・キャッシュフローは目標を達成したものの、営業利益、営業利益率、棚卸資産回転率、ROIC、ROEが目標に達しませんでした。また、製造改革や新製品開発などご課題を残しました。生産再開については、転売の外部生委託を進めたものの、当初の計画からは遅れが起きます。

一方、良かったと思うのは、「価格の交渉です。インフラコストを念めて、基本仕入はすべてを国内に転送するという方策を探り、低価格取引についても値上げ交渉を進めました。現状では地域・客先により交渉の結果にばらつきがあるものの、Phase 2の最終年度に自動車事業の進捗で業績改善を取ったことは、成長のひとつとして評価できると思っています。

**小松** 投資家からは、「Phase 2が目標未達であっても期待している。しかし、次の中期経営計画では本当にコアビジネスに集中、集中戦略」

**木谷** 現在、企業価値の面においては、足下のPER、PBRの数値が示しているように国内の競合他社と比べ

### ESGデータ (年度:4月1日~3月31日)

**環境**

項目	単位	2019	2020	2021	2022	2023	前年比
エネルギー総消費	TI	6,320	5,783	6,623	6,456	6,083	70<-16
再生エネルギー消費	TI	9,710	10,275	10,316	8,342	7,274	70<-16
CO2削減率(スクリュー)	%	62.0	54.9	59.2	56.4	53.6	70<-16
CO2削減率(スクリュー)	%	83.3	88.8	102.6	101.1	91.1	70<-16
CO2削減率(スクリュー)	%	82.8	46.3	48.6	46.3	44.5	70<-16

**ガバナンス**

項目	単位	2019	2020	2021	2022	2023	前年比
取締役数	人	11	11	11	12	11	—
女性取締役数	人	3	3	3	4	4	8
独立取締役数	人	4	0	1	1	1	1
社外取締役数	人	4	15	11	11	13	11
取締役報酬総額	百万円	2	2	4	2	3	2
取締役報酬総額(平均)	百万円	2	2	2	2	2	2
取締役報酬総額(平均)	百万円	2	1	2	2	2	2

**社会**

項目	単位	2019	2020	2021	2022	2023	前年比
従業員数	人	24,199	23,292	23,383	23,027	22,617	—
女性従業員数	人	8,719	8,779	8,979	8,419	8,285	70<-16
平均年齢	歳	52.20	49.21	51.61	51.83	52.53	—
離職率	%	5.73	6.47	6.00	5.06	5.19	—
アフリカ	人	4,532	4,191	4,080	3,939	3,863	—
南米	人	662	625	632	614	614	—
中国	人	22.0	21.8	22.0	22.0	22.2	70<-16

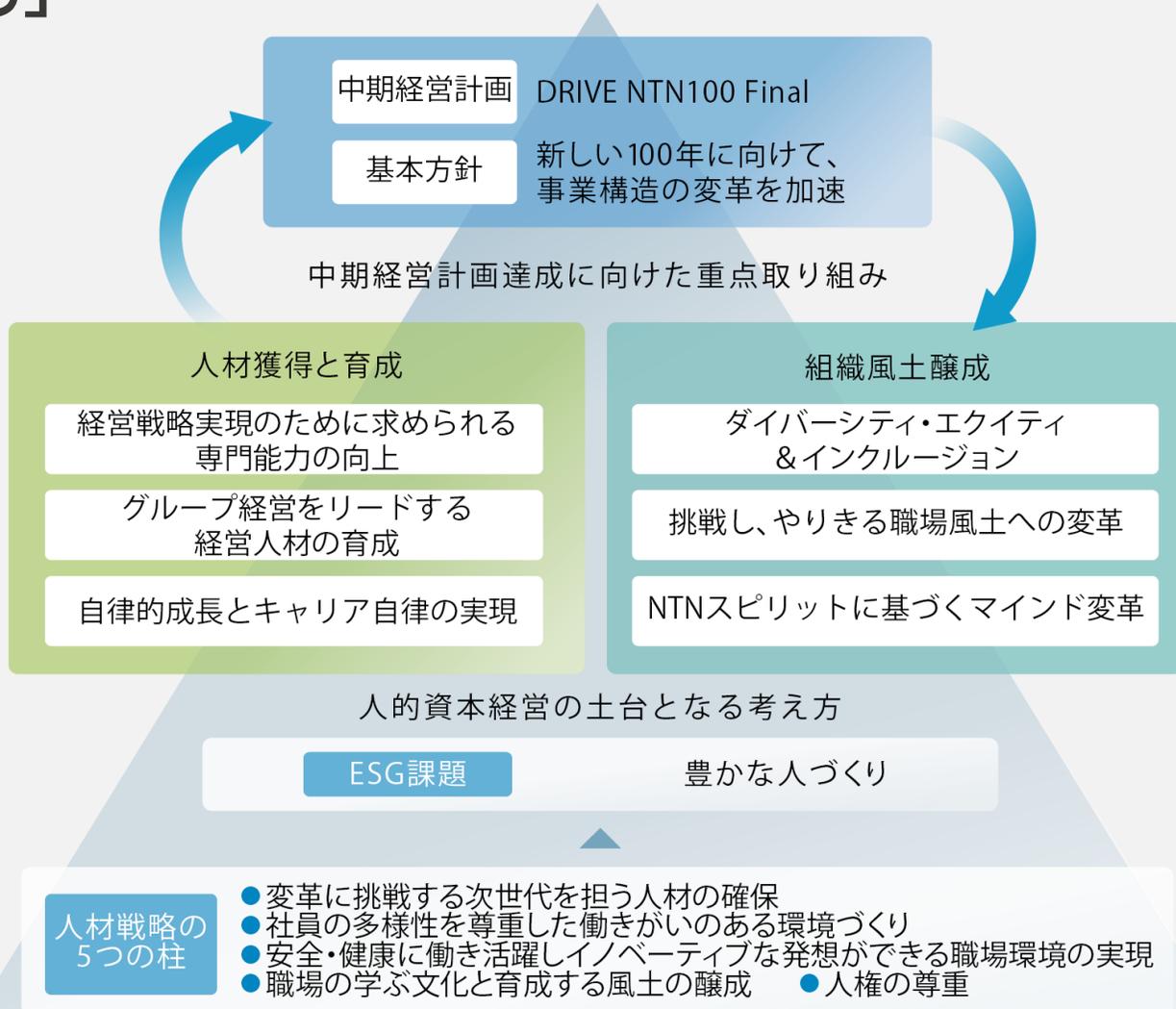
## ■ 従業員の成長が、企業の成長に通じる 「企業は人なり」

■ 機械メーカーとしての技術競争力の強化

■ AI、データサイエンティストなどデジタル技術を活用したビジネスの発展

■ 多様な従業員が自律的に能力を十全に発揮できる環境づくり

### 持続的な企業価値の向上



## 機械メーカーとしての技術競争力の強化

【世界QCサークル大会の開催】



【専門別研修および階層別研修などの実施】



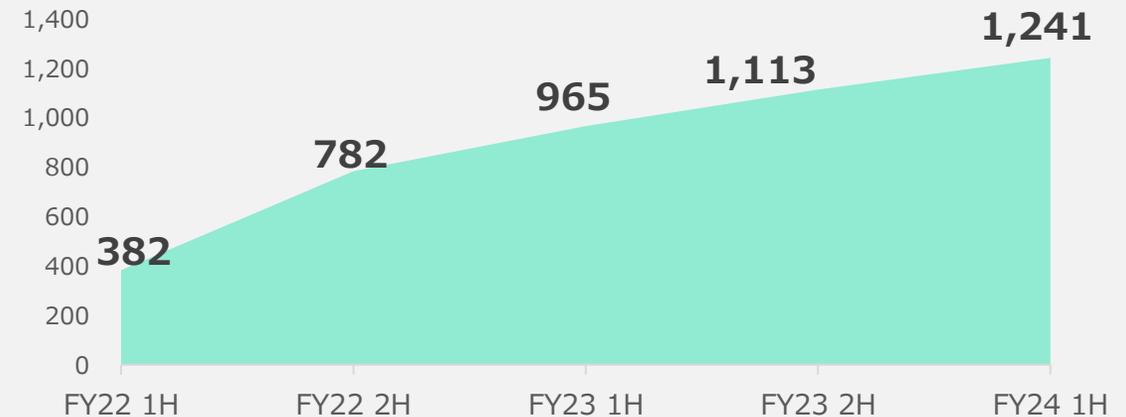
【研修実施推移】



## デジタル技術を活用したビジネスの発展

【データリテラシー、AIリテラシー講座の受講者推移】

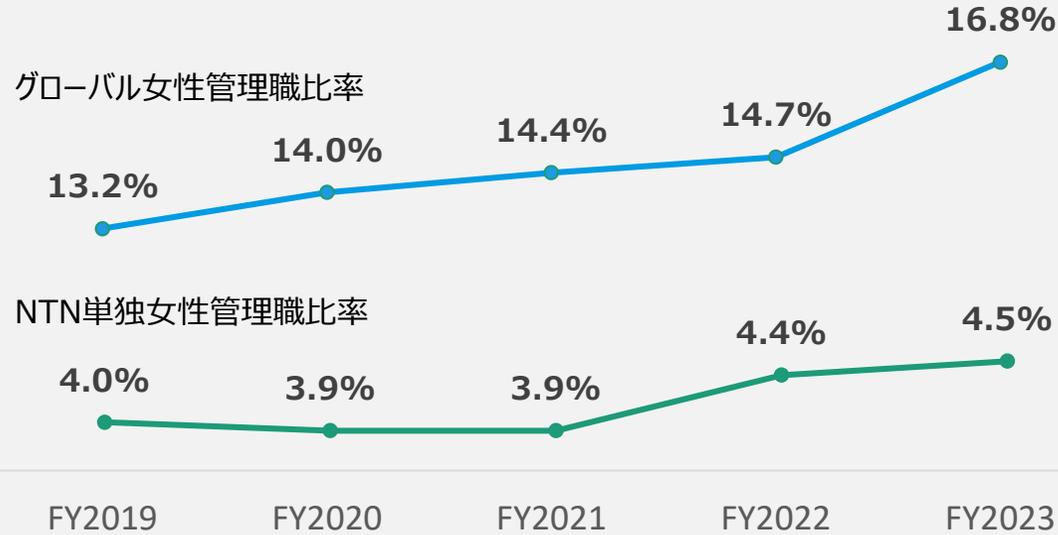
単位：延べ人数



### ③-4 人材戦略（環境づくり）

#### ダイバーシティ&インクルージョン

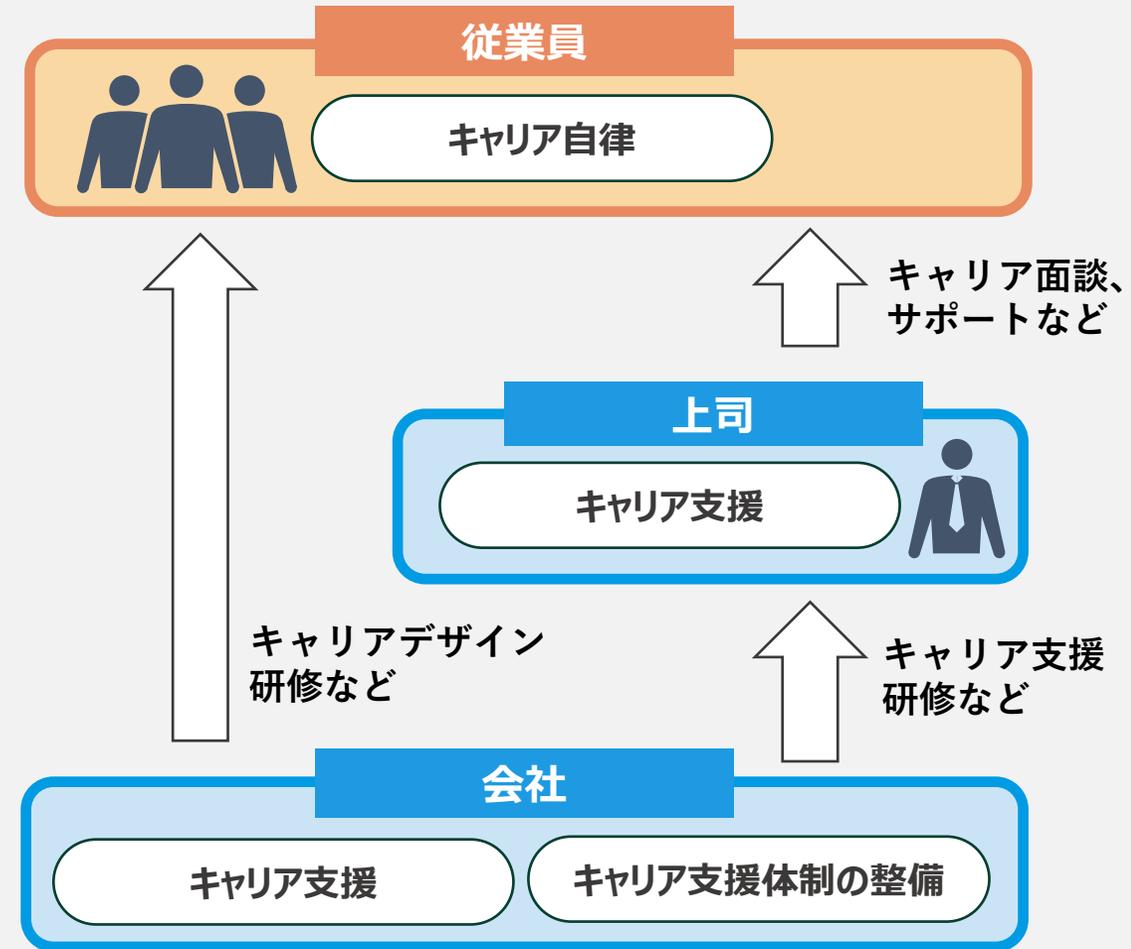
<女性管理職比率 グローバル16.8% NTN単独4.5%>



<育休取得総数および男性育休取得率>



#### 自律的なキャリア形成支援



### 防災・減災による自然災害の備え

#### ■ 移動型独立電源装置「N<sup>3</sup>エヌキューブ」



静岡県吉田町の水防センターの独立電源として採用  
(2022年～)



国土交通省が選定した「防災道の駅」のひとつ徳島県の道の駅「いたの」で実証実験 (2024年9月)

### 環境に配慮した生活基盤の構築

#### ■ 欧州のバイクステーション



ジュネーブ郊外で開催されたバイクステーションお披露目式 (2024年11月)

## ロボット化に貢献



外観検査装置



手首関節モジュール i-WRIST

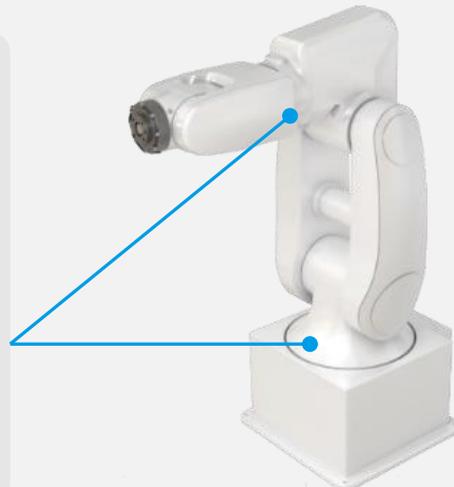
## ライフサイエンス分野



微細塗布装置

高分解能で絶対角度を検出する「複列磁気リング」

サーボモータの小型化や高出力化に貢献する「サーボモータ用低発塵軸受」



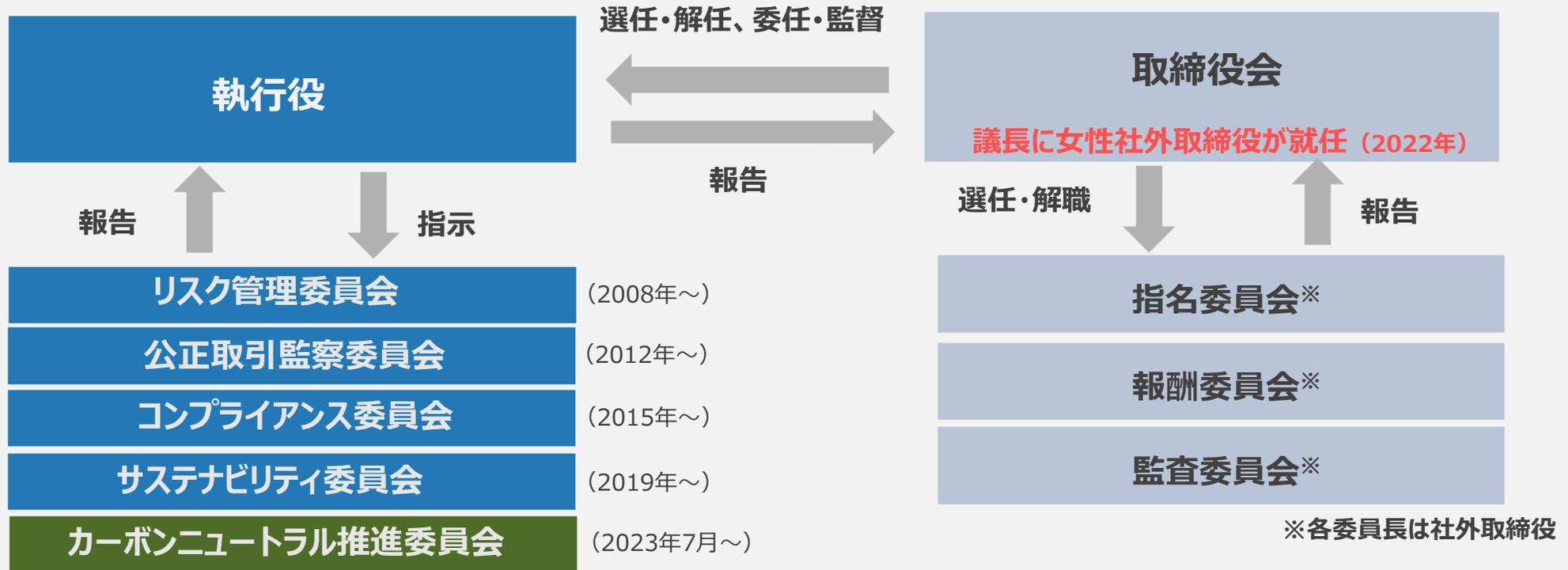
ロボット

(例) iPS由来心筋細胞      (例) 医療用検査キット

- I. NTNグループのESG経営
- II. E（環境）
- III. S（社会）
- IV. G（ガバナンス）

## ガバナンス体制の強化

「カーボンニュートラル推進委員会」を設置し、カーボンニュートラルの実効性を高める体制を整備



## 報酬委員会の活動

### ■ 執行役の報酬見直し

従来



KPI: 売上高、営業利益、当期利益

2024年  
9月～

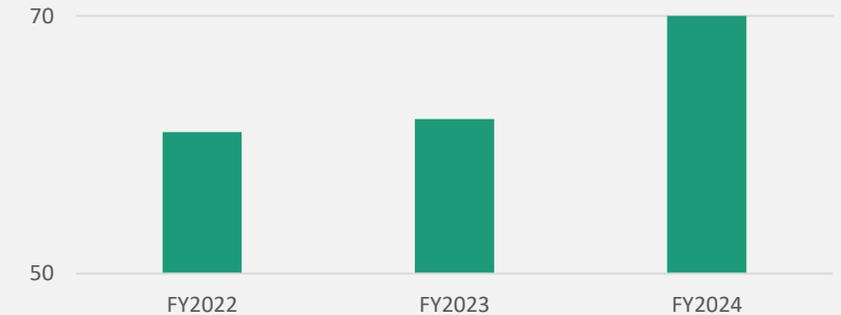


KPI: ROIC

## 監査委員会の活動

### ■ 監査委員会の体制強化、仕組みの定着化

(回) 国内外の監査実施回数の推移



### ■ 社内周知による理解促進





- 本資料およびプレゼンテーション、引き続き行われる質疑応答の際の回答には、将来の業績見通し、事業戦略が含まれており、それらは現在入手可能な情報から得られた当社経営者の判断に基づいております。
- これらの将来的予測に基づく記載や発言は将来の実績を保証するものではなく、実際の結果が製品に対する需要変動、為替変動、金利変動、偶発債務などのさまざまな要素により、業績見通しとは異なる結果となりうることをご承知おき下さい。