

第127期 定時株主総会 招集ご通知

開催日時

2026年6月24日(水曜日)
午前10時(受付開始:午前9時)

開催場所

大阪市中央区平野町四丁目2番3号
オービック御堂筋ビル 2階
「オービックホール」

決議事項

第1号議案 剰余金の配当の件
第2号議案 取締役12名選任の件

NTN 株式会社

証券コード 6472

事前の議決権行使について

インターネット又は郵送により、議決権を行使
くださいますようお願い申し上げます。詳細は
3～5頁をご参照ください。

議決権行使期限

2026年6月23日(火曜日)午後5時25分



ごあいさつ

株主の皆様へ

株主の皆様には平素から格別のご高配を賜り、厚く御礼申し上げます。

ここに、当社の第127期定時株主総会招集ご通知をお届けいたします。

株主の皆様には今後ともご支援とご鞭撻を賜りますようよろしくお願い申し上げます。

取締役 代表執行役 執行役社長
CEO (最高経営責任者)

鷗飼 英一



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

※(ご参考)として記載している内容は、株主の皆様にご当社グループをより理解していただくために、法律に定めのあるものに加えて記載しているものであります。

証券コード6472
2026年6月5日

株 主 各 位

大阪市北区中之島三丁目6番32号
NTN株式会社
取締役 鵜飼 英一
執行役社長

第127期定時株主総会招集ご通知

拝啓 ますますご清栄のことと拝察申しあげます。

さて、当社第127期定時株主総会を下記のとおり開催いたしますので、ご通知申しあげます。

本総会の招集に際しては、株主総会参考書類等の内容である情報（電子提供措置事項）について電子提供措置をとっており、インターネット上の以下の各ウェブサイトに掲載しております。

当社ウェブサイト

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



IR情報/IR資料室/株主総会 第127期定時株主総会 に掲載しております。

東証ウェブサイト(東証上場会社情報サービス)

<https://www2.jpx.co.jp/tseHpFront/JJK010010Action.do?Show=Show>



上記の東証ウェブサイト(東証上場会社情報サービス)にアクセスいただき、「銘柄名(会社名)」に「NTN(全角・半角いずれも可)」又は「コード」に「6472(半角)」を入力・検索し、「基本情報」、「縦覧書類/PR情報」の順に選択のうえ、ご確認くださいませようお願い申しあげます。

当日のご出席に代えて、インターネット又は郵送により事前に議決権を行使いただくことができます。

事前に議決権を行使いただく場合は、お手数ながら「株主総会参考書類」をご検討のうえ、3頁から5頁の「議決権行使等についてのご案内」に記載の方法により、**2026年6月23日（火曜日）の営業時間終了時（午後5時25分）までに**議決権を行使していただきますようお願い申しあげます。

敬 具

記

1. 日 時	2026年 6 月 24 日（水曜日）午前 10 時（受付開始：午前 9 時）
2. 場 所	大阪市中央区平野町四丁目 2 番 3 号 オービック御堂筋ビル 2 階「オービックホール」
3. 目的事項	
報告事項	1. 第127期（2025年 4 月 1 日から2026年 3 月31日まで）事業報告、連結計算書類並びに会計監査人及び監査委員会の連結計算書類監査結果報告の件 2. 第127期（2025年 4 月 1 日から2026年 3 月31日まで）計算書類報告の件
決議事項	第 1 号議案 剰余金の配当の件 第 2 号議案 取締役12名選任の件

本総会の招集にあたっての決定事項及び留意事項

- ◎電子提供措置事項に修正すべき事情が生じた場合は、掲載している各ウェブサイトにて修正内容を掲載させていただきます。
- ◎電子提供措置事項のうち、以下に掲げる事項につきましては、法令及び当社定款第18条第 2 項の規定に基づき、書面交付請求をいただいた株主様に対して交付する書面には記載しておりません。

【事業報告】 会社の新株予約権等に関する事項、会計監査人の状況、業務の適正を確保するための体制、
会社の支配に関する基本方針

【連結計算書類】 連結株主資本等変動計算書、連結注記表

【計算書類】 株主資本等変動計算書、個別注記表

会計監査人及び監査委員会は、上記事項を含む監査対象書類を監査しております。

- ◎本総会における各議案の決議結果及び議決権行使の状況につきましては、後日、当社ウェブサイトに掲載予定の「議決権行使結果」にてご確認いただけます。

- ◎本総会の模様の一部は、後日、当社ウェブサイトにて動画配信を行う予定です。

なお、その他本総会の招集にあたっての事項は、3 頁から 5 頁の「議決権行使等についてのご案内」に記載のとおりであります。

- ◎本総会前の2026年 6 月17日(水曜日)に、有価証券報告書を開示予定です。

以 上

◎ご出席の株主様へのお土産、お飲み物のご用意はございません。何卒ご理解くださいますようお願い申し上げます。

議決権行使等についてのご案内



インターネットによる議決権行使の場合

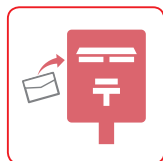
詳細は4頁「インターネットによる議決権行使」をご参照ください。

当社の指定する議決権行使サイトにアクセスいただき、画面の案内に従って
下記期限までに賛否をご入力ください。

行使期限

2026年6月23日（火）午後5時25分まで

事前に議決権
行使をされる
場合



郵送による議決権行使の場合

詳細は5頁「郵送による議決権行使」をご参照ください。

同封の議決権行使書用紙に賛否をご記入いただき、**下記期限までに到着**するよう
ご返送ください。

返送期限

2026年6月23日（火）午後5時25分到着分まで

同封の**議決権行使書用紙**を会場受付にご提出ください。

当日ご出席の
場合



開催日時

2026年6月24日（水）午前10時（受付開始：午前9時）

開催場所

大阪市中央区平野町四丁目2番3号
オービック御堂筋ビル2階「オービックホール」

- ◎当日は、お手数ながら本招集ご通知をお持ちくださいますようお願い申し上げます。
- ◎お体の不自由な株主様の同伴の方(手話通訳者を含む)、盲導犬、介助犬等をご入場いただけます。



事前の議決権行使方法のご案内



インターネットによる議決権行使

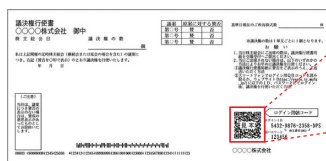
行使期限

2026年6月23日（火）午後5時25分まで

ただし、毎日午前2時30分から午前4時30分までは取扱いを休止します。

QRコードを読み取る方法

1 QRコードを読み取る



ログインID・パスワードの入力が不要です。

※ QRコードは株式会社デンソーウェブの登録商標です。

同封の議決権行使書用紙の右下「スマートフォン用議決権行使サイトログインQRコード」をスマートフォンで読み取ります。

2 議決権行使方法を選ぶ



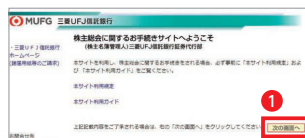
表示されたURLを開くと議決権行使サイト画面が開きます。
議決権行使方法は2つあります。



以降は画面の案内に従って賛否をご入力ください。

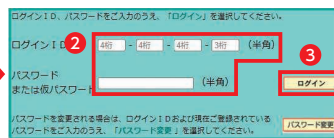
ログインID・仮パスワードを入力する方法 議決権行使サイト (<https://evote.tr.mufig.jp/>)

1 議決権行使サイトへアクセスする（パソコンの場合）



①「次の画面へ」をクリック

2 ログインする



② お手元の議決権行使書用紙の右下に記載された「ログインID」及び「仮パスワード」を入力

以降は画面の案内に従って賛否をご入力ください。

③「ログイン」をクリック

ご注意事項

- インターネットのご利用環境等によっては、議決権行使サイトをご利用いただけない場合があります。
- 株主総会の招集の都度、新しい「ログインID」及び「仮パスワード」をご通知いたします。
- パソコン又はスマートフォンによる議決権行使サイトへのアクセスに際して発生するインターネット接続料金・通信料金等は、株主様のご負担となります。

インターネットによる議決権行使に関するお問い合わせ（ヘルプデスク）

三菱UFJ信託銀行株式会社 証券代行部

0120-173-027（通話料無料）

（受付時間 午前9時から午後9時まで）

機関投資家の皆様へ

議決権行使の方法として、「議決権電子行使プラットフォーム」をご利用いただけます。



郵送による議決権行使

議決権行使書用紙に賛否をご記入のうえご返送ください。

行使期限

2026年6月23日（火）
午後5時25分到着分まで

こちらを切り取って
ご投函ください

議決権行使書		議決権の数													
〇〇〇〇株式会社 御中		株主総会日													
株主総会日		議決権の数													
私は上記開催の定時株主総会（継続会または延会を含む）の議案につき、右記（賛否を○印で表示）のとおり議決権を行使いたします。		年 月 日													
（ご注意） 当社は、議案につき賛否の表示のない場合は、賛否の意思表示がなかったものとさせていただきます。		<table border="1"> <thead> <tr> <th>議案</th> <th>賛</th> <th>否</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>第○号</td> <td>賛</td> <td>否</td> </tr> <tr> <td>第○号</td> <td>賛</td> <td>否</td> </tr> <tr> <td>第○号</td> <td>賛</td> <td>否</td> </tr> </tbody> </table>		議案	賛	否	第○号	賛	否	第○号	賛	否	第○号	賛	否
議案	賛	否													
第○号	賛	否													
第○号	賛	否													
第○号	賛	否													
		基本日現在のご所有株式数 _____ 株 ※議決権の数は1株元ごとに1個となります。 お 願 い 1. 当日株主総会にご出席の際は、議決権行使書用紙を会場受付へご提出ください。 2. 当日ご出席されない場合は、以下のいずれかの方法によりお早めに議決権を行使ください。 ① 議決権行使書用紙に賛否をご表示のうえ、ご返送いただく方法 ② スマートフォンでログイン用QRコードを読み取るか、ウェブサイト（https://vote.123456.jp）に以下のID、パスワードにてログイン後、議決権を行使いただく方法													
〇〇〇〇株式会社		ログイン用QRコード ログインID 5432-9876-2358-DPS 仮パスワード 123456													

こちらに、議案の賛否をご記入ください。

議案

- 賛成の場合 ▶ 「賛」の欄に○印
- 反対の場合 ▶ 「否」の欄に○印
- 第2号議案について、一部の候補者に反対する場合は「賛」の欄に○印をご記入のうえ、反対する候補者の番号を（ ）内にご記入ください。

【議決権の行使の取扱いについて】

各議案について賛否の記入がない議決権行使書が提出された場合は、賛成の意思があったものとさせていただきます。

インターネットによる議決権行使に必要となる、ログイン用QRコード、ログインIDと仮パスワードが記載されています。



複数回にわたり行使された場合の議決権の取扱い

- インターネットと書面により重複して議決権を行使された場合は、インターネットによる議決権行使の内容を有効として取扱わせていただきますのでご了承ください。
- インターネットにより複数回にわたり議決権を行使された場合は、最後に行使された内容を有効とさせていただきます。また、パソコン、スマートフォン等で重複して議決権を行使された場合も、同様に最後に行使された内容を有効とさせていただきます。

株主総会参考書類

議案及び参考事項

第1号議案 剰余金の配当の件

当社は、株主の皆様に対する利益還元を最重要方針の一つと考えております。配当につきましては、将来の成長のために必要な研究開発や設備投資等の資金を確保し、中長期的な視点から安定的に継続しつつ、経営成績に応じて実施することを基本方針としております。具体的にはキャッシュ・フローの状況を勘案のうえ、連結配当性向を重視し決定することにしております。

期末配当に関する事項

当期の期末配当につきましては、1株につき5円50銭（すでにお支払いしている中間配当金とあわせて年11円）とさせていただきたいと存じます。

- 1 配当財産の種類**
金銭
- 2 株主に対する配当財産の割当てに関する事項及びその総額**
当社普通株式1株につき 5円50銭
総額 3,281,739,164円
- 3 剰余金の配当が効力を生じる日**
2026年6月25日



第2号議案 取締役12名選任の件

取締役12名全員が本総会終結の時をもって任期満了となりますので、指名委員会の決定に基づき、取締役12名の選任をお願いいたしますと存じます。

その候補者は以下のとおりであります。

候補者 番 号	氏 名				当社における地位等		取締役会、委員会の 出席状況	
1	う 鵜	かい 飼	えい 英	いち 一	再任	取締役 代表執行役 執行役社長 指名委員会委員 報酬委員会委員	取締役会 指名委員会 報酬委員会	15回 / 15回 7回 / 7回 6回 / 6回
2	やま 山	もと 本	まさ 正	あき 明	再任	取締役 代表執行役 報酬委員会委員	取締役会 報酬委員会	15回 / 15回 6回 / 6回
3	きの 木	した 下	しゅん 俊	ぺい 平	再任	取締役 執行役	取締役会	15回 / 15回
4	たか 孝	はし 橋	こう 宏	じ 二	再任	取締役 執行役	取締役会	11回 / 11回
5	かい 皆	み 見	まさ 章	ゆき 行	新任	執行役		
6	はり 播	ま 磨		えつ 悦	再任	取締役 指名委員会委員 監査委員会委員	取締役会 指名委員会 監査委員会	11回 / 11回 7回 / 7回 10回 / 10回
7	かわ 川	かみ 上		りょう 良	再任	社外取締役 指名委員会委員 監査委員会委員	取締役会 指名委員会 監査委員会	14回 / 15回 7回 / 7回 12回 / 13回
8	むら 村	こし 越		あきら 晃	再任	社外取締役 指名委員会委員長 報酬委員会委員	取締役会 指名委員会 報酬委員会	14回 / 15回 7回 / 7回 6回 / 6回
9	き 木	たに 谷	やす 泰	お 夫	再任	社外取締役 指名委員会委員 監査委員会委員長	取締役会 指名委員会 監査委員会	15回 / 15回 7回 / 7回 13回 / 13回
10	とう 塔	した 下	たつ 辰	ひこ 彦	再任	社外取締役 監査委員会委員 報酬委員会委員長	取締役会 監査委員会 報酬委員会	15回 / 15回 10回 / 10回 6回 / 6回
11	わ 和	だ 田	ひろ 浩	み 美	再任	社外取締役 報酬委員会委員	取締役会 報酬委員会	11回 / 11回 5回 / 5回
12	み 三	うら 浦	あや 綾	こ 子	新任	社外		

(注) 取締役会、委員会への出席状況は、各候補者が取締役、委員に就任後に開催された当期の取締役会、委員会を対象としております。

(ご参考) 取締役候補者の主な経験分野 (スキルマトリックス)

候補者 番 号	氏 名				取締役を求める主な経験分野								
					企業経営	製造	技術・ 研究開発	営業	経営企画 ・ 事業企画	財務・管理	法務・ 内部統制・ コンプライ アンス	グローバル 経験	ICT*
1	う	かい	えい	いち	●	●		●				●	
2	やま	もと	まさ	あき					●	●	●	●	
3	きの	した	しゅん	ぺい					●	●		●	
4	たか	はし	こう	じ					●	●			●
5	かい	み	まさ	ゆき	●	●	●					●	
6	はり	ま		えつ	●	●	●	●				●	
7	かわ	かみ		りょう							●		
8	むら	こし		あきら	●			●	●	●	●	●	●
9	き	たに	やす	お	●			●	●	●	●	●	●
10	とう	した	たつ	ひこ	●			●	●			●	●
11	わ	だ	ひろ	み	●		●						●
12	み	うら	あや	こ							●		●

※ I C T (Information and Communications Technology) : 情報通信技術



候補者番号

1

う かい
鵜飼えい いち
英一

(1957年2月1日生)

取締役会出席状況	15回/ 15回	(100%)
指名委員会出席状況	7回/ 7回	(100%)
報酬委員会出席状況	6回/ 6回	(100%)



再任

所有する当社株式の数
221,000株
取締役在任期間
9年

略歴、地位及び担当、重要な兼職の状況

1980年4月	当社入社	2014年4月	当社常務執行役員
2001年4月	当社岡山製作所品質保証部長	2017年6月	当社取締役(現任)
2003年2月	当社磐田製作所品質保証部長	2019年6月	当社執行役常務
2005年1月	当社品質管理部長	2021年4月	当社執行役社長(現任)
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	現在の担当等	
2009年2月	当社品質管理部長	CEO(最高経営責任者)	
2011年4月	当社執行役員	グループ経営本部長	
		指名委員会委員	
		報酬委員会委員	

取締役候補者とした理由等

鵜飼英一氏は、品質部門、海外部門等における業務の経験及びそれらの実績をもとに、グローバルに事業を展開する当社の経営に関する十分な知見等を有しており、2021年4月から当社執行役社長としての職務を遂行しております。その経験や知見等を経営に活かすことで持続的な企業価値の向上を図るべく、取締役として選任をお願いするものであります。

候補者番号

2

やま もと
山本まさ あき
正明

(1961年3月17日生)

取締役会出席状況	15回/ 15回	(100%)
報酬委員会出席状況	6回/ 6回	(100%)



再任

所有する当社株式の数
78,200株
取締役在任期間
4年

略歴、地位及び担当、重要な兼職の状況

1986年4月	当社入社	2019年6月	当社執行役(現任)
2007年10月	当社財務本部財務経理部長	2022年6月	当社取締役(現任)
2011年4月	当社経営戦略本部経営管理部長		
2013年12月	当社財務本部経営管理部長 (兼) 関係会社管理部長	現在の担当等	
2014年8月	当社中国地区副総支配人 恩梯恩(中国)投資有限公司董事	CFO(最高財務責任者)	
2015年4月	当社執行役員	米州・中国・アセアン地区支援担当	
		報酬委員会委員	

取締役候補者とした理由等

山本正明氏は、財務部門、海外部門等における業務の経験及びそれらの実績に基づく幅広い知見等を有しております。その経験や知見等を経営に活かすことで持続的な企業価値の向上を図るべく、取締役として選任をお願いするものであります。



候補者番号 きの した しゅん ぺい
3 **木下 俊平** (1962年1月13日生)

取締役会出席状況 15回/ 15回 (100%)



略歴、地位及び担当、重要な兼職の状況

1988年 4 月	当社入社	2021年 4 月	当社経営戦略本部副本部長 (兼) 経営企画部長
2009年 3 月	S.N.R. ROULEMENTS (現NTN Europe S.A.) 部長	2022年 4 月	当社執行役 (現任)
2013年11月	NTN TRANSMISSIONS EUROPE副社長	2023年 6 月	当社取締役 (現任)
2014年10月	当社財務本部副本部長	現在の担当等	経営戦略部・カーボンニュートラル戦略推進部 担当
2018年 4 月	当社中国地区副総支配人 恩梯恩(中国)投資有限公司副総経理		グループ経営本部副本部長

再任

所有する当社株式の数
 75,600株
 取締役在任期間
 3年

取締役候補者としての理由等

木下俊平氏は、海外部門、財務部門等における業務の経験及びそれらの実績に基づく幅広い知見等を有しております。その経験や知見等を経営に活かすことで持続的な企業価値の向上を図るべく、取締役として選任をお願いするものであります。

候補者番号 たか はし こう じ
4 **孝橋 宏二** (1960年10月21日生)

取締役会出席状況 11回/ 11回 (100%)



略歴、地位及び担当、重要な兼職の状況

1983年 4 月	当社入社	2020年 4 月	当社情報企画部長
2010年 2 月	当社経営戦略本部 I R・広報部長	2022年 4 月	当社執行役 (現任)
2015年 4 月	当社経営戦略本部副本部長 (兼) 広報・I R部長 (兼) 情報企画部長	2025年 6 月	当社取締役 (現任)
2016年 4 月	当社経営戦略本部副本部長 (兼) 情報企画部長	現在の担当等	コーポレート・コミュニケーション部・I C T 戦略部担当 グループ経営本部副本部長

再任

所有する当社株式の数
 45,337株
 取締役在任期間
 1年

取締役候補者としての理由等

孝橋宏二氏は、広報・I R部門、I C T部門等における業務の経験及びそれらの実績に基づく幅広い知見等を有しております。その経験や知見等を経営に活かすことで持続的な企業価値の向上を図るべく、取締役として選任をお願いするものであります。



候補者番号

5

かい み
皆見

まさ ゆき
章行

(1960年5月18日生)



新任

所有する当社株式の数
73,200株

略歴、地位及び担当、重要な兼職の状況

1983年4月	当社入社	2015年4月	当社生産戦略部長
2005年8月	当社生産技術研究所企画管理部長	2017年4月	当社執行役員
2008年1月	当社生産技術研究所長 (兼) 企画管理部長	2020年4月	当社執行役(現任)
2011年10月	南京恩梯恩精密機電有限公司 総経理	現在の担当等	インド地区・生産技術本部担当 SCM戦略本部長

取締役候補者とした理由等

皆見章行氏は、生産部門、海外部門等における業務の経験及びそれらの実績に基づく幅広い知見等を有しております。その経験や知見等を経営に活かすことで持続的な企業価値の向上を図るべく、新たに取締役として選任をお願いするものであります。

候補者番号

6

はり ま
播磨

えつ
悦

(1959年4月3日生)



再任

所有する当社株式の数
104,200株

取締役在任期間
1年

取締役会出席状況	11回/ 11回	(100%)
指名委員会出席状況	7回/ 7回	(100%)
監査委員会出席状況	10回/ 10回	(100%)

略歴、地位及び担当、重要な兼職の状況

1983年4月	当社入社	2011年10月	当社執行役員
2007年1月	当社品質管理部長	2021年4月	当社執行役 (2025年3月退任)
2009年2月	当社磐田製作所品質保証部長	2025年6月	当社取締役(現任)
2010年10月	当社岡山製作所副所長 (兼) 品質保証部長	現在の担当等	指名委員会委員 監査委員会委員
2011年6月	当社自動車事業本部副本部長 (兼) 岡山製作所長		
2011年7月	当社自動車事業本部副本部長 (兼) 岡山製作所長 株式会社NTN赤磐製作所社長		

取締役候補者とした理由等

播磨悦氏は、事業部門、品質部門等における業務の経験及びそれらの実績に基づく幅広い知見等を有しております。その経験や知見等を経営に活かすことで持続的な企業価値の向上を図るべく、取締役として選任をお願いするものであります。

候補者番号 **7** **川上 良** (1967年10月1日生)

取締役会出席状況 14回/ 15回 (93.3%)
指名委員会出席状況 7回/ 7回 (100%)
監査委員会出席状況 12回/ 13回 (92.3%)



再任 社外

所有する当社株式の数
0株
取締役在任期間
7年

略歴、地位及び担当、重要な兼職の状況

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）入所	2025年 6 月	三精テクノロジーズ株式会社 社外監査役（現任）
2011年 4 月	大阪大学大学院高等司法研究科 特任教授	現在の担当等	指名委員会委員 監査委員会委員
2015年 6 月	当社社外監査役	重要な兼職の状況	弁護士（弁護士法人大阪西総合法律事務所代表 社員） 三精テクノロジーズ株式会社社外監査役
2019年 6 月	当社社外取締役（現任）		
2020年 4 月	大阪大学大学院高等司法研究科 教授（2023年 3 月退官）		
2024年 4 月	弁護士法人大阪西総合法律事務所 代表社員（現任）		

社外取締役候補者とした理由及び期待される役割の概要等

川上良氏は、直接会社経営に関与された経験はありませんが、企業法務に精通する弁護士としての豊富な経験に基づく幅広い知見等を有しており、業務執行者から独立した立場での適切な発言等、職務を通じて経営の透明性・公正性を高める観点から監督を行うことで当社の持続的な企業価値の向上を図ることが期待できるため、社外取締役として選任をお願いするものであります。

候補者番号 **8** **村越 晃** (1958年6月27日生)

取締役会出席状況 14回/ 15回 (93.3%)
指名委員会出席状況 7回/ 7回 (100%)
報酬委員会出席状況 6回/ 6回 (100%)



再任 社外

所有する当社株式の数
7,500株
取締役在任期間
4年

略歴、地位及び担当、重要な兼職の状況

1982年 4 月	三菱商事株式会社入社	2024年 6 月	同社取締役常勤監査等委員 (2026年 6 月退任予定)
2012年 4 月	同社執行役員	現在の担当等	指名委員会委員長 報酬委員会委員
2017年 4 月	同社常務執行役員	重要な兼職の状況	三菱商事株式会社取締役常勤監査等委員
2017年 6 月	同社取締役常務執行役員		
2021年 4 月	同社代表取締役常務執行役員		
2022年 4 月	同社取締役 (2022年 6 月退任)		
2022年 6 月	当社社外取締役（現任）		
2023年 6 月	三菱商事株式会社常勤監査役		

社外取締役候補者とした理由及び期待される役割の概要等

村越晃氏は、他の事業会社の経営者としての豊富な経験に基づく幅広い知見等を有しており、業務執行者から独立した立場での適切な発言等、職務を通じて経営の透明性・公正性を高める観点から監督を行うことで当社の持続的な企業価値の向上を図ることが期待できるため、社外取締役として選任をお願いするものであります。



候補者番号 9 き たに やす お
木谷 泰夫 (1962年7月28日生)

取締役会出席状況 15回/ 15回 (100%)
指名委員会出席状況 7回/ 7回 (100%)
監査委員会出席状況 13回/ 13回 (100%)



再任

社外

所有する当社株式の数
9,900株
取締役在任期間
3年

略歴、地位及び担当、重要な兼職の状況

1986年 4 月	株式会社三和銀行 (現株式会社三菱UFJ銀行) 入行	2019年 6 月	株式会社T&Tアド代表取締役 社長 (2023年6月退任)
2012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 (2015年5月退任)	2023年 6 月	当社社外取締役 (現任)
2013年 7 月	株式会社三菱UFJフィナンシャル・グループ執行役員 (2015年5月退任)	現在の担当等	指名委員会委員 監査委員会委員長
2015年 6 月	三菱UFJニコス株式会社常務執行 役員 (2019年6月退任)		

社外取締役候補者とした理由及び期待される役割の概要等

木谷泰夫氏は、長年の銀行における豊富な経験と財務に関する幅広い知見等を有しており、業務執行者から独立した立場での適切な発言等、職務を通じて経営の透明性・公正性を高める観点から監督を行うことで当社の持続的な企業価値の向上を図ることが期待できるため、社外取締役として選任をお願いするものであります。

候補者番号 10 とう した たつ ひこ
塔下 辰彦 (1956年1月14日生)

取締役会出席状況 15回/ 15回 (100%)
監査委員会出席状況 10回/ 10回 (100%)
報酬委員会出席状況 6回/ 6回 (100%)



再任

社外

所有する当社株式の数
10,500株
取締役在任期間
2年

略歴、地位及び担当、重要な兼職の状況

1980年 4 月	伊藤忠商事株式会社入社	2024年 6 月	当社社外取締役 (現任)
2010年 4 月	伊藤忠丸紅鉄鋼株式会社執行役員		日本製罐株式会社社外取締役 (現任)
2013年 4 月	同社取締役 (兼) 常務執行役員	現在の担当等	監査委員会委員 報酬委員会委員長
2016年 4 月	同社取締役 (兼) 専務執行役員	重要な兼職の状況	日本製罐株式会社社外取締役
2017年 4 月	同社代表取締役副社長		
2020年 4 月	同社代表取締役社長		
2023年 4 月	同社相談役 (2024年3月退任)		

社外取締役候補者とした理由及び期待される役割の概要等

塔下辰彦氏は、他の事業会社の経営者としての豊富な経験に基づく幅広い知見等を有しており、業務執行者から独立した立場での適切な発言等、職務を通じて経営の透明性・公正性を高める観点から監督を行うことで当社の持続的な企業価値の向上を図ることが期待できるため、社外取締役として選任をお願いするものであります。



候補者番号

11

わだ
和田

ひろみ
浩美

(1960年7月24日生)

取締役会出席状況 11回/ 11回 (100%)
報酬委員会出席状況 5回/ 5回 (100%)



再任

社外

所有する当社株式の数
1,100株

取締役在任期間
1年

略歴、地位及び担当、重要な兼職の状況

1983年4月	松下電器産業株式会社（現パナソニックホールディングス株式会社）入社	2022年10月	パナソニックオートモーティブシステムズ株式会社非常勤顧問（2026年6月退任予定）
2010年4月	パナソニック株式会社（現パナソニックホールディングス株式会社）理事	2023年3月	株式会社シマノ社外取締役（現任）
2016年3月	非営利標準化団体Linux Foundation理事	2025年6月	当社社外取締役（現任） ティ・エス テック株式会社社外取締役（現任）
2020年8月	パナソニック株式会社オートモーティブ社（現パナソニックオートモーティブシステムズ株式会社）顧問	現在の担当等	報酬委員会委員
2021年6月	株式会社今仙電機製作所社外取締役（2024年6月退任） 堺化学工業株式会社社外取締役（2025年6月退任）	重要な兼職の状況	株式会社HIROZ代表取締役 パナソニックオートモーティブシステムズ株式会社非常勤顧問 株式会社シマノ社外取締役 ティ・エス テック株式会社社外取締役
2022年6月	株式会社i-Golfスタジオ（現株式会社HIROZ）代表取締役（現任）		

社外取締役候補者とした理由及び期待される役割の概要等

和田浩美氏は、他の事業会社等の技術・研究部門、IT技術部門における豊富な経験に基づく幅広い知見等を有しており、業務執行者から独立した立場での適切な発言等、職務を通じて経営の透明性・公正性を高める観点から監督を行うことで当社の持続的な企業価値の向上を図ることが期待できるため、社外取締役として選任をお願いするものであります。



候補者番号
12
み うら あや こ
三浦 綾子
(1980年9月14日生)
戸籍上の氏名：森永 綾子



新任

社外

所有する当社株式の数
0株

略歴、地位及び担当、重要な兼職の状況

2009年12月	弁護士登録（大阪弁護士会）	2025年 5 月	塩野三浦法律事務所
2010年 1 月	塩野隆史法律事務所（現塩野三浦法律事務所）入所		パートナー弁護士（現任）
2016年 4 月	大阪大学大学院高等司法研究科非常勤講師	重要な兼職の状況	
2023年10月	大阪家庭裁判所家事調停官（現任）		弁護士（塩野三浦法律事務所パートナー弁護士）
2025年 4 月	大阪大学大学院高等司法研究科客員教授（現任）		大阪家庭裁判所家事調停官
			大阪大学大学院高等司法研究科客員教授

社外取締役候補者とした理由及び期待される役割の概要等

三浦綾子氏は、直接会社経営に関与された経験はありませんが、企業法務に精通する弁護士としての豊富な経験に基づく幅広い知見等を有しており、業務執行者から独立した立場での適切な発言等、職務を通じて経営の透明性・公正性を高める観点から監督を行うことで当社の持続的な企業価値の向上を図ることが期待できるため、新たに社外取締役として選任をお願いするものであります。

- (注) 1. 各候補者と当社との間には、特別の利害関係はありません。
2. 川上良、村越晃、木谷泰夫、塔下辰彦、和田浩美、三浦綾子の6氏は、社外役員（会社法施行規則第2条第3項第5号）に該当する社外取締役（会社法第2条第15号）の候補者であります。
3. 当社は、川上良、村越晃、木谷泰夫、塔下辰彦、和田浩美の5氏を、株式会社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おります。また、三浦綾子氏を同取引所の定めに基づく独立役員として指定し、同取引所に届け出る予定であります。
4. 川上良、村越晃、木谷泰夫、塔下辰彦、和田浩美、三浦綾子の6氏は、当社の定める「社外取締役の独立性基準」（16頁から17頁）を満たしております。
5. 当社は、役員等賠償責任保険契約を保険会社との間で締結しております。被保険者が会社の役員等としての業務につき行った行為又は不作為に起因して被保険者に対し損害賠償請求がなされたことにより被保険者が被る損害（損害賠償金や争訟費用等）を填補するものであり、その保険料は全額当社が負担しております。また、次回更新時には同内容での更新を予定しております。なお、各候補者の選任が承認された場合は当該保険契約の被保険者となります。
6. 当社は、播磨悦、川上良、村越晃、木谷泰夫、塔下辰彦、和田浩美の各氏との間で、会社法第427条第1項の規定に基づき、同法第423条第1項の賠償責任を限定する責任限定契約を締結しております。各氏の選任が承認された場合、各氏との間で当該契約を継続する予定であります。なお、当該契約に基づく賠償責任の限度額は、法令が規定する額といたします。また、三浦綾子氏の選任が承認された場合、同氏との間で、同様の責任限定契約を締結する予定であります。
7. 和田浩美氏が社外取締役に就任している株式会社シマノは、2025年9月17日付で公正取引委員会より下請代金支払遅延等防止法（現:中小受託取引適正化法）に基づく勧告を受けました。同氏は平素より法令遵守及びコンプライアンス経営の視点に立った提言を適宜行うとともに、当該法令違反の事実判明後においては再発防止のための意見表明を行う等、その職責を果たしております。

8. 本議案が承認された場合、取締役会議長並びに指名委員会、監査委員会及び報酬委員会の構成について以下を予定しております。

取締役会議長	村越晃
指名委員会	村越晃（委員長）、川上良、木谷泰夫、鵜飼英一、播磨悦
監査委員会	木谷泰夫（委員長）、川上良、塔下辰彦、三浦綾子、播磨悦
報酬委員会	塔下辰彦（委員長）、和田浩美、村越晃、三浦綾子、鵜飼英一、山本正明

(ご参考)

取締役選任基準

- ・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、洞察力に優れていること。
- ・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。

社外取締役の独立性基準

社外取締役は、当社グループからの独立性を確保するため、以下の各号に掲げる要件のいずれにも該当しなければならない。

- (1) 当社グループの業務執行取締役（会社法2条15号（会社法が改正された場合は改正後の条数による同様の規定）の定義による。）、執行役、会計参与または使用人（以下「業務執行取締役等」という。）でなく、かつ、その就任の前10年間当社グループの業務執行取締役等でなかったこと。
- (2) 就任時および就任の前3年間、以下に該当しないこと。
 - ア ① 当社の大株主（総議決権の10%以上を保有する者をいい、間接保有形態を含む。以下同じ。）または大株主である組織の業務執行取締役でない取締役および業務執行取締役等
 - ② 当社グループが大株主である組織の業務執行取締役等
 - イ 当社グループの主要な借入先（直近の会計年度末日時点において当社連結総資産の2%以上の負債を負担する先をいう。）または主要な借入先である組織の業務執行取締役等
 - ウ 当社グループの主幹事証券会社の業務執行取締役等



- エ ① 当社グループの主要な取引先（当社グループが物品又は役務の対価として直近3会計年度のいずれかにおいて受け取った金額が当社グループの直近の会計年度の連結売上高の2%以上となる取引先をいう。以下同じ。）または主要な取引先である組織の業務執行取締役等
- ② 当社グループを主要な取引先とする者（当社グループがその者に対して物品又は役務の対価として直近3会計年度のいずれかにおいて支払った金額がその者の直近の会計年度の連結売上高の2%以上となる者をいう。）またはその組織の業務執行取締役等
- オ 当社グループの会計監査人である監査法人に所属する者
- カ コンサルタント、会計専門家または法律専門家として、社外取締役としての報酬以外に、当社グループから直近の3会計年度の平均で1,000万円以上の金銭その他の財産を受け取った者または当社グループから直近の3会計年度の平均で多額の金銭その他の財産（1,000万円以上または当該団体の同期間の平均の売上高もしくは収入額の2%以上のいずれか高い方の額をいう。）を受け取った団体に所属する者
- キ 当社グループから直近の3会計年度の平均で多額の寄付金（1会計年度あたり1,000万円以上をいう。）を受け取った者または多額の寄付金を受け取った団体に所属する者
- ク 当社グループと役員の相互就任の関係にある者（当社グループの役員、使用人が役員等である組織について、その組織に所属する者が当社グループの役員となる場合をいう。）
- (3) 以下の者の近親者（配偶者および2親等以内の親族をいう。）でないこと。
 - ア 就任時に当社グループの業務執行取締役等であり、または、就任の前10年間に当社グループの業務執行取締役等であった者
 - イ 第(2)号のいずれかに該当する者（重要でない使用人および所属する者は除く。）

以 上

株主の皆様へ

株主総会資料をはじめ、 ウェブサイトでさまざまな情報を開示しています

当社では、株主総会資料について、電子提供措置をとっており、「議決権行使書」、「アクセス通知」等一部の事項を除き、原則インターネットを通じてご覧いただくことになっておりますので、ウェブサイトにアクセスのうえ、ご確認くださいませようお願い申し上げます。

また、当社ウェブサイトでは、株主総会資料のほか、中期経営計画や業績等の最新情報、サステナビリティ情報等に加え、当社グループを分かりやすく紹介したコンテンツや、最新の取り組み等、様々な情報を掲載しておりますので、ぜひご覧ください。

統合報告書「NTNレポート 2025」を ぜひご覧ください

NTNレポート2025は、中期経営計画の目標達成に向けた経営陣の決意と2年目の進捗を中心に説明しています。事業の全体像や経営戦略、価値創造ストーリーをより分かりやすくお伝えするため、誌面構成や企画を刷新してさらに進化させました。

技術・事業・サステナビリティの取り組み等を一体的に紹介し、NTNの現在と未来を多面的に理解いただけるレポートとなっています。

「NTNレポート 2025」のトピック

①サステナビリティ担当執行役メッセージ
「E(環境)」、「S(社会)」、「G(ガバナンス)」全ての領域で推進する「ESG経営の進化」について、担当執行役のメッセージを掲載しています。



②社外取締役×執行役によるクロストーク
中期経営計画で掲げた目標と現状の業績を照らし合わせた際の今後の課題等について、社外取締役2名と経営戦略担当執行役によるクロストークを掲載しています。



NTNレポート2025
<https://www.ntn.co.jp/japan/investors/annual.html>



Q. ウェブ化した資料はどこで確認できる?

A. 「IR情報」の「IR資料室」に掲載しております。

当社ウェブサイトトップページから「IR情報」ページに移動後、画面右側にある「IR資料室」から「株主総会」をご選択ください。

「IR資料室」はこちらからアクセスしてください
<https://www.ntn.co.jp/japan/investors/annual.html>



Q. 今後も郵送で送ってもらえないか?

A. 「書面交付請求手続き」をお願いいたします。

上記お手続きをいただいた株主様には従来通り書面をお送りいたします。お手続きの詳細は、下記お問い合わせ先からご確認ください。

本年の定時株主総会につきましては、事前にインターネットで議決権を行使いただきました株主の皆様の中から、議案の賛否に関わらず抽選で電子ギフトを贈呈いたします。

議決権行使方法の詳細は「議決権行使等についてのご案内」をご参照ください。

書面交付請求に関するお問い合わせ先

株主名簿管理人
 三菱UFJ信託銀行株式会社 証券代行部

0120-696-505

【受付時間】土日祝および12/31～1/3を除く 9:00～17:00

電子提供制度について詳しくはこちら

<https://www.tr.mufg.jp/daikou/denshi.html>



ウェブサイトでは 様々なコンテンツでNTNを紹介しています

当社ウェブサイトでは、財務・非財務情報に加え、当社グループの事業や技術、強みを分かりやすく紹介したコンテンツを随時掲載・公開しています。ぜひご覧ください。

当社グループの事業や成果が“ひとめでわかる”



ひとめでわかるNTN
<https://www.ntn.co.jp/japan/corporate/special1.html>

当社グループのビジョンやグローバルネットワーク、NTN商品が貢献する産業分野など、当社グループの事業やその成果を分かりやすく紹介しています。

当社の技術への挑戦が“くわしくわかる”



THE CHALLENGE
 ー未来を切り開くー
https://www.ntn.co.jp/japan/the_challenge/index.html

商品開発や顧客向けのソリューション提供に挑む技術者たちの物語を紹介しています。

NTNの企業理念である「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」技術者たちの挑戦の物語をぜひご覧ください。

事業報告 (2025年4月1日から2026年3月31日まで)

1. 企業集団の現況に関する事項

(1) 事業の経過及び成果

当期における世界経済は、一部の地域において弱さがみられるものの、緩やかな持ち直しが継続しました。日本経済については、中東情勢の影響を注視する必要があるものの、個人消費や設備投資等に改善の動きが見られ、緩やかに回復しました。海外においては、米国経済は、一部に弱さがみられるものの、景気は緩やかな拡大が継続しました。中国経済は景気が緩やかに減速しているものの、アジアのその他新興国経済は、景気の回復や景気の拡大がみられました。欧州経済は、ユーロ圏で景気の持ち直しの動きが見られました。

かかる状況下、2024年4月から開始した中期経営計画「DRIVE NTN100」Finalで掲げた「事業構造の変革(Transformation)の加速」の継続とNTN再生の完了を目指し、生産再編を中心とする事業構造改革の実行と、「SQCCD」※の強化を通じた「稼ぐ力」の向上に注力してまいります。

※ Safety (安全)、Quality (品質)、Compliance (法令遵守)、Cost (コスト) & Cash (キャッシュ)、Delivery (納期) & Development (開発)

当期の売上高は826,344百万円(前期比0.1%増)となりました。損益につきましては、規模減の影響等はありませんが、営業利益は売価転嫁や変動費の削減等により31,034百万円(前期比35.2%増)となりました。経常利益は、円安の影響で為替差損益が改善したこと等により23,484百万円(前期比124.2%増)、親会社株主に帰属する当期純利益は、日本セグメントの税効果の影響等により12,871百万円(前期は23,801百万円の親会社株主に帰属する当期純損失)となりました。

セグメント別の業績につきましては、以下のとおりであります。

[セグメント別の営業損益]

セグメント	売上高				営業利益	
	外部顧客への 売上高 (百万円)	セグメント間の 内部売上高 (百万円)	計 (百万円)	前期比 (%)	金額 (百万円)	前期比 (%)
日本	216,392	135,769	352,161	△0.7	9,192	△18.0
米州	262,523	1,068	263,591	△3.1	5,469	(注)
欧州	193,562	3,899	197,462	3.6	△1,061	(注)
アジア他	153,866	13,866	167,732	△0.5	17,573	19.1
計	826,344	154,604	980,948	—	31,175	—
セグメント間取引消去等	—	△154,604	△154,604	—	△140	—
連結合計	826,344	—	826,344	0.1	31,034	35.2

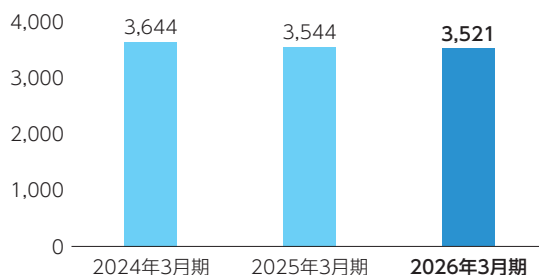
(注) 前期が営業損失であるため営業利益の前期比増減率を表示しておりません。

1 日本

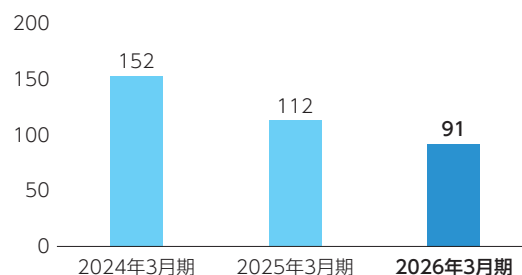
販売につきましては、軸受他事業においては、アフターマーケット向けで増加しました。OEM市場向けでは産業機械向けで増加し、自動車向けで減少しました。C V J アクスル事業においては、OEM市場向けでは自動車向けで客先需要の低減により減少しました。全体としては、売上高は352,161百万円（前期比0.7%減）となりました。セグメント損益は売価転嫁の影響等はありませんでしたが、販売規模減の影響等があり、9,192百万円のセグメント利益（前期比18.0%減）となりました。

ご参考

[売上高推移] (億円)



[セグメント利益(営業利益)推移] (億円)

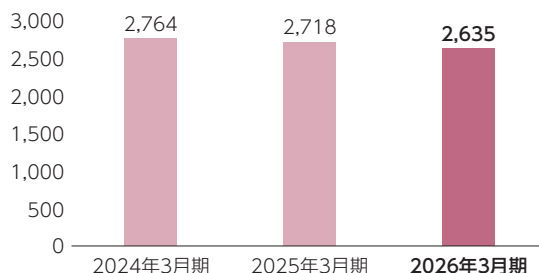


2 米州

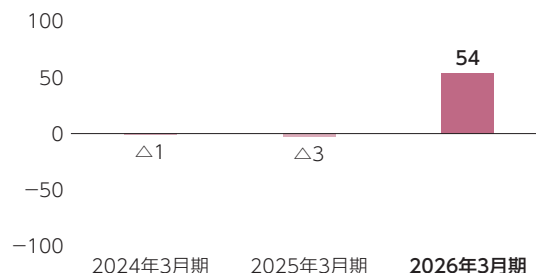
販売につきましては、軸受他事業は産業機械向け、C V J アクスル事業は自動車アフターマーケット向けで現地通貨ベースでは増加しましたが、為替の影響や自動車OEM向けで客先需要低減の影響を受けました。その結果、両事業とも減収となり、全体としては、売上高は263,591百万円（前期比3.1%減）となりました。セグメント損益は米国の通商政策による影響はありませんでしたが、変動費や固定費の削減等により、5,469百万円のセグメント利益（前期は395百万円のセグメント損失）となりました。

ご参考

[売上高推移] (億円)



[セグメント利益(営業利益)推移] (億円)

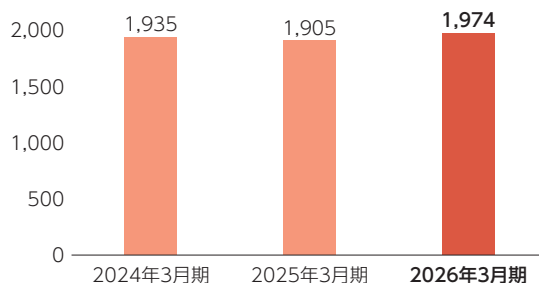


3 欧州

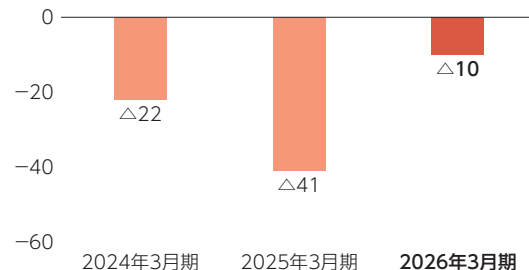
販売につきましては、軸受他事業は自動車向けで減少しました。C V J アクスル事業においては、自動車O E M向けで客先需要の低減により減少しました。全体としては、売上高は197,462百万円（前期比3.6%増）となりました。セグメント損益は販売規模減の影響はありましたが、変動費や固定費の削減等により、1,061百万円のセグメント損失（前期は4,163百万円のセグメント損失）となりました。

ご参考

[売上高推移] (億円)



[セグメント利益(営業利益)推移] (億円)

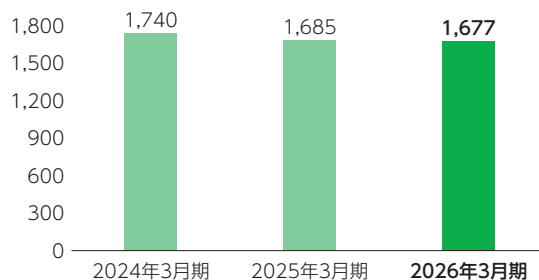


4 アジア他

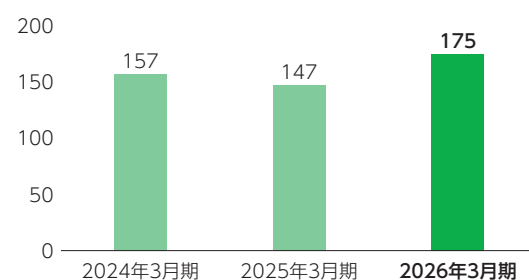
販売につきましては、軸受他事業においては、アフターマーケット向け及び産業機械向けで増加しましたが、自動車向けで減少しました。C V J アクスル事業においては、自動車アフターマーケット向けで増加しましたが、自動車O E M向けで客先需要の低減により減少しました。全体としては、売上高は167,732百万円（前期比0.5%減）となりました。セグメント損益は販売規模減の影響はありましたが、変動費や固定費の削減等により、17,573百万円のセグメント利益（前期比19.1%増）となりました。

ご参考

[売上高推移] (億円)



[セグメント利益(営業利益)推移] (億円)



事業形態別の業績につきましては、以下のとおりであります。

【事業形態別の営業損益】

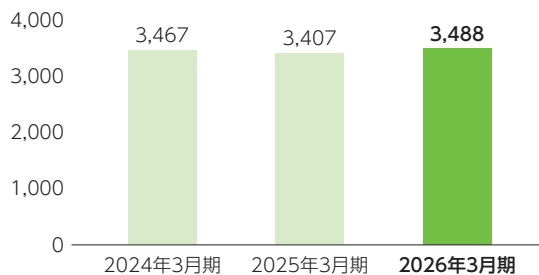
事業形態	外部顧客への売上高 (百万円)	営業利益 (百万円)
軸受他事業	348,890	12,256
C V J アクスル事業	477,453	18,778
連結合計	826,344	31,034

1 軸受他事業

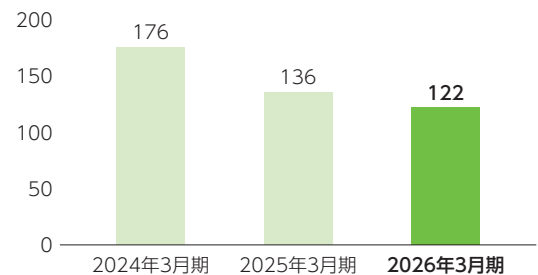
客先需要の回復及び為替の影響により売上高は348,890百万円（前期比2.4%増）となりました。営業損益は売価転嫁や変動費の削減等はありませんでしたが、販売規模減の影響等により12,256百万円の営業利益（前期比10.4%減）となりました。

ご参考

【売上高推移】(億円)



【営業利益推移】(億円)

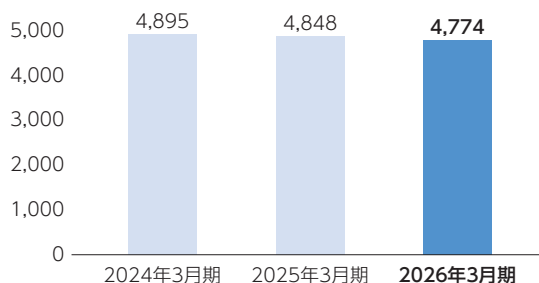


2 CV J アクスル事業

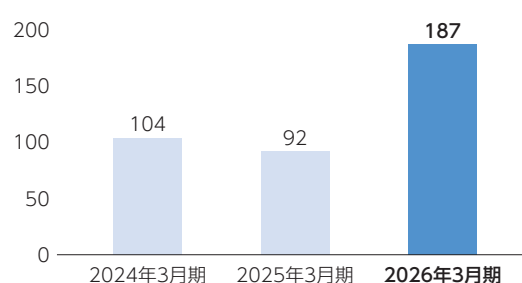
客先需要の低減等により売上高は477,453百万円（前期比1.5%減）となりました。営業損益は販売規模減の影響等はありませんでしたが、売価転嫁や変動費の削減等により18,778百万円の営業利益（前期比102.4%増）となりました。

ご参考

【売上高推移】(億円)



【営業利益推移】(億円)



(2) 設備投資の状況

当期につきましては、日本では当社和歌山製作所の建屋整備及び軸受製造設備導入、磐田製作所のニードルベアリング工場耐震補強工事、株式会社NTN袋井製作所の等速ジョイント製造設備導入等を行いました。

米州では、NTN USA CORP.及びNTN BEARING CORP. OF AMERICAの本社オフィス移転等を行いました。

欧州では、NTN EUROPE S.A.の本社建設及び軸受製造設備導入、NTN TRANSMISSIONS EUROPEの等速ジョイント製造設備更新等を行いました。

アジア他地域では、NTN MANUFACTURING(THAILAND) CO., LTD.の太陽光発電設備導入、NTN NEI Manufacturing India Private LTD.の建屋建設及び等速ジョイント製造設備導入等を行いました。

この結果、設備投資の総額は32,464百万円となりました。

(3) 資金調達の状況

当期間中は、第1回公募ハイブリッド社債(劣後特約付社債)の借り換えとして、昨年12月に10,000百万円の第2回公募ハイブリッド社債(劣後特約付社債)と、本年3月に22,000百万円の劣後特約付タームローンの資金調達を実施いたしました。

(4) 対処すべき課題

当社グループは、「新しい技術の創造と新商品の開発を通じて国際社会に貢献する」という企業理念の実践を通じて、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。この「なめらかな社会」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、対応施策の策定を行い、その進捗状況を定期的に確認しています。

2024年4月、当社は約10年後に目指す姿として、新たに「2035年度の姿と目標指標」を設定しました。OEMとアフターマーケットの両輪で安定的に稼ぐ事業構造へ変革することで、景気変動下においても株主資本コストを安定して上回るROEの継続と、カーボンニュートラルの達成及び豊かな人づくりの実現を目指します。これらの「経済的価値」と「環境・社会的価値」を当社グループのステークホルダーとともに向上させることで企業価値を高め、ステークホルダーをはじめとした社会から信頼され、必要とされる企業を目指してまいります。

【中期経営計画「DRIVE NTN100」Finalの概要】

2024年4月から開始した3年間の中期経営計画「DRIVE NTN100」Finalは、「事業構造の変革(Transformation)の加速」という前中期経営計画の基本方針は変えず、前中期経営計画で果たせなかったNTNの再生を完了させる期間と位置づけています。NTNの再生のために、生産再編を中心とする事業構造改革を実行するとともに、「SQCCD」の強化を通じて「稼ぐ力」の向上に注力しております。

1. 基本戦略

(1) デジタル技術と経営資源の融合

AIをはじめとするデジタル技術は更に進化し、ビジネスへの活用も拡大しています。それらのデジタル技術と当社が培った経営資源を融合し、事業構造の変革を加速することで、NTNの再生を成し遂げます。

(2) 生産再編

「DRIVE NTN100」Finalの3年間で、事業構造改革に繋がる生産再編の企画、具体化及び実行を進め固定費圧縮と競争力の向上を目指します。生産再編に必要な構造改革費用を確保するとともに、株主還元、借入金返済等に適切に資金を配分した上で、2035年度に向けた成長が加速できるよう成長投資、カーボンニュートラル、情報化投資等に資金を振り分けます。

(3) 「安全、品質、法令遵守、コスト・キャッシュ、納期・開発」に関する企業理念の定着化推進

「創業者の精神」、「企業理念」、「NTNスピリット」に代表される当社グループの企業理念体系を従業員に定着させるため、「安全、品質、法令遵守、コスト・キャッシュ、納期・開発」の英語の頭文字をとった「SQCCD」を事業運営の柱となるポリシーと位置づけ、日頃から全世界の従業員が身近な心構えとして活用できるように徹底しています。

2. 事業別戦略

ＯＥＭ向け利益率向上とアフターマーケット向け供給力強化を目的に、2024年4月に市場軸組織から商品軸組織へ大幅な組織変更を行いました。これまで市場軸組織で分散していた軸受事業を集約することで、ＯＥＭ向けとアフターマーケット向け一体で稼ぐ事業へ変革するとともに、当社グループの売上の6割を占める自動車向け等速ジョイント（ＣＶＪ）とアクスル軸受の利益体質の強化を図ります。

また、持続的成長を実現するため、「新たな領域への展開」に関わる研究開発組織を集約し、「コア技術を活かした他社優位性商品の実現」を活動軸に、マーケティングから開発、生産を一気通貫で運営する「未来創造開発本部」を2024年4月に設置しました。市場・顧客ニーズに合致した商品・サービスの創出を加速します。

(1)軸受他事業

自動車ＯＥＭや産業機械ＯＥＭ、アフターマーケット向け等様々な市場に販売している軸受製品を、商品軸で管理する事業組織に集約、変更することで、ＯＥＭとアフターマーケット一体で稼ぐビジネスモデルへ変革します。両者への生産能力の最適配分、及び資産効率の最大化を図り、事業構造の変革を進めることで、アフターマーケット向けの販売拡大と軸受事業の利益拡大を推進します。また、電動化・ＥＶ用新商品開発による利益ある新規案件の獲得や、お客様の設備の状態監視ビジネスの拡大等、新たな領域における事業拡大を通じて、ハードの売り切りからソフト・サービスを加えたビジネスへ変革を目指します。

また、成長分野である、次世代モビリティ・モジュール、ロボット周辺モジュール、自然エネルギー商品を基軸に、市場ニーズに合致した、機能・品質・コストに優れたモジュール商品、ユニット商品を開発し、新事業となる商品の創出と育成を加速します。

<取り組み状況>

欧州の航空市場は継続的な成長が見込まれており、NTN Europe S.A.のフランス・アルゴネ工場における航空宇宙向け軸受の生産能力増強を着実に推進しています。2030年度まで段階的に生産能力を増強し、拡大する需要に対応します。

また、事業構造改革の一環として、国内における超大形軸受の生産体制を再編し、株式会社NTN宝達志水製作所の生産機能を、当社桑名製作所に集約します。本再編により年間数億円規模の変動費及び固定費の削減効果を見込んでおり、今後も資産効率の向上と品質・コスト・納期での競争力の一層の強化を通じて持続的な企業価値の向上に取り組めます。

自動車向けでは、世界的な電動化シフトは一時的に減速しているものの、中長期的にはＥＶ比率の拡大が確実に進むと見込んでいます。その中で充電時間の短縮に向けたシステムの高電圧化に伴い、耐電食軸受の需要は今後一段と拡大する見通しです。こうした市場変化を先取りし、これまで主流だったセラミックボールを使ったハイブリッド軸受に加え、新たに樹脂モールド絶縁軸受を開発、昨年5月から量産を開始しました。更に、電動自動車の最大市場である中国における現地量産体制の整備を進め、グローバルなサプライチェーンの強化と機動的な供給体制の構築を図っています。また、長

寿命化を実現する特殊熱処理（H A-C）軸受は、昨年出展した「人とくるまのテクノロジー展」でも高評価を得ており、これらの高付加価値製品の販売拡大を通じ、収益性の更なる向上と競争力強化を実現します。

アフターマーケット向けでは、供給力強化のため従来から取り組んでいる汎用品在庫即納システム「F I R S T」の販売子会社への導入や完成品在庫拡充が概ね完了しました。また、M R O（保守・修理・オーバーホール）向け大形軸受は材料の在庫保有により納期短縮を図り受注につなげています。今後は、より高収益を見込める準汎用品の在庫充実化を図ってまいります。また、モーター用補修品等特定の業種・市場に適合した高付加価値製品の販売拡大を推進します。あわせて、安価な新興メーカー品に対抗するため、調達改革により価格競争力を高めます。サービスビジネスでは、昨年3月より分析サービス、10月より産業機械用C V Jのメンテナンスサービスを開始しました。今後も製品販売にとどまらず、サービス領域の強化を進めてまいります。

(2) C V Jアクスル事業

設計改革、調達・物流改革、事業再編に取り組むことで筋肉質な事業基盤を構築するとともに、自動車の駆動領域の要となるC V Jとアクスル軸受の両製品を扱う強みを活かして、電動化をはじめ新たなニーズに対応した事業展開を加速します。調達・物流・もの造り改革による原価低減とグローバル供給体制・サプライチェーン再構築等の活動を通じて技術力と価格競争力の両立を追求します。販売ではお客様に寄り添った提案と適正価格の販売に拘り、顧客満足度と利益率の向上を図ります。また、拡大するE V市場に対しては、大型/高角・高効率/軽量化/低フリクション化等のニーズを捉えた差別化商品の開発とスピーディな市場への投入を行います。部品・完成品の調達・供給網再構築による利益の最大化を目指す一方で、生産再編等を推進します。

<取り組み状況>

C V Jとアクスル軸受の利益体質を強化すべく、欧州・中国・米州において工場の統廃合等の再編計画を推進しています。欧州・中国においては計画通りに進捗しており、米州においても本年12月にカナダの工場を閉鎖する他、米国の工場の統廃合も実行段階に移しています。また、欧州・米州では、生産拠点の再編に応じてサプライチェーンも見直し、従来の現地調達中心の体制から、アジア諸国からの調達を組み合わせたグローバル最適調達体制への移行を進めています。為替、関税、物流リードタイム等の外部環境の変化を注視しつつ、原価低減等を通じて継続的なコスト競争力の向上を図ってまいります。

販売面では、成長が見込まれるインドやアフターマーケット向けに経営資源を重点的に配分しています。インドにおいては、研究開発体制の強化を通じて自動車メーカーとのパートナーシップを一層深めるとともに、需要拡大に対応するためC V Jの供給能力増強を進めています。アフターマーケットでは、製造委託先の拡充を図りつつ、国・地域ごとの市場特性に応じた販売施策を順次展開してまいります。

新商品分野では、高効率固定式等速ジョイント（C F J）の採用が順調に広がっています。今後

は、更なる原価低減・標準化を進め、適用領域の拡大に取り組めます。

「DRIVE NTN100」Finalにおいて立案した各種施策の実行は着実に進展しており、その効果として利益体質の改善が表れています。今後も事業環境の変化に柔軟に対応しながら必要に応じ施策も見直し、持続的かつ安定的な成長の実現を目指します。

当社グループは、「新しい技術の創造と新商品の開発を通じて国際社会に貢献する」という企業理念のもと、中期経営計画「DRIVE NTN100」Finalにおける諸施策を実施することにより、企業価値の向上に邁進してまいります。

株主の皆様には今後ともご支援とご鞭撻を賜りますようよろしくお願い申し上げます。

ご参考 日本精工株式会社との経営統合に関する基本合意について

当社と日本精工株式会社は、軸受や精密機器等の分野において世界的に事業を展開する日本発の企業として、両社の力を結集して強靱で持続可能な事業基盤を構築し、事業の成長と価値創造を通じて産業及び環境・社会に貢献すると同時に、将来にわたり国際競争力を維持・強化することを目的として、本年5月12日付で対等の精神に基づいた経営統合を行うことについての基本合意書を締結し、協議を開始しました。

当該経営統合により、①単なる規模の拡大ではなく、危機感に裏打ちされた長期的かつ利益ある成長を実現すること、②日本発の技術・品質・経営を確実に継承し、世界における日本の産業基盤の地位を確保すること、及び③「持続可能な社会」の実現に寄与することを目指してまいります。

両社は、各社の株主総会の承認及び経営統合を行うにあたり必要な関係当局の許認可等を得ることを前提として、共同株式移転により、両社の完全親会社となる共同持株会社を設立し、両社を共同持株会社の完全子会社とする方法により経営統合を行う予定です。

詳細につきましては、当社ホームページに掲載の2026年5月12日付「日本精工株式会社とNTN株式会社との共同持株会社設立（株式移転）による経営統合に関する基本合意書の締結について」をご参照ください。
(https://www.ntn.co.jp/japan/news/press/pdf/news202600028_1.pdf)

<今後のスケジュール>

基本合意書締結	2026年5月12日
経営統合に関する最終契約書締結（株式移転計画書作成を含む）	基本合意書締結後6か月以内を目途
両社定時株主総会開催（株式移転の承認決議）	2027年6月（予定）
持株会社設立（効力発生日）及び東京証券取引所上場	2027年10月（予定）

（注）上記は現時点での予定であり、両社の今後の協議や、経営統合の実施に必要な米国証券法や国内外の競争法に係る対応その他の事情により、変更する場合があります。

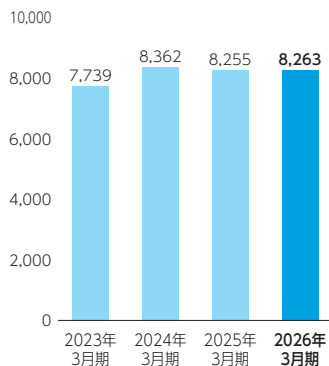
(5) 財産及び損益の状況の推移

区 分 \ 期	第124期 (2023年3月期)	第125期 (2024年3月期)	第126期 (2025年3月期)	第127期 (当 期) (2026年3月期)
売 上 高 (百万円)	773,960	836,285	825,587	826,344
経 常 利 益 (百万円)	12,047	20,001	10,475	23,484
親会社株主に帰属する当期純利益(△は純損失) (百万円)	10,367	10,568	△23,801	12,871
1株当たり当期純利益(△は純損失) (円)	19.53	19.91	△44.90	23.40
純 資 産 (百万円)	237,425	280,822	248,699	311,389
総 資 産 (百万円)	869,827	910,252	856,425	878,676

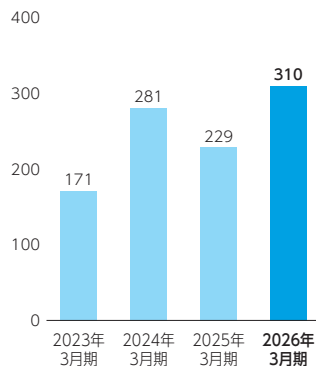
- (注) 1. 第124期は、欧米の自動車市場向けを中心に鋼材価格の上昇や固定費の増加等はありませんでしたが、売価転嫁や規模、為替の影響等により経常利益は増加しました。なお特別利益に有形固定資産売却益、特別損失に減損損失、事業再編損を計上し、親会社株主に帰属する当期純利益は増加しました。
2. 第125期は、一部自動車メーカーの生産・出荷停止の影響等がありました。売価転嫁や為替の影響等により経常利益は増加しました。なお特別利益に有形固定資産売却益、退職給付信託設定益、投資有価証券売却益、特別損失に減損損失、事業再編損、災害による損失を計上し、親会社株主に帰属する当期純利益は増加しました。
3. 第126期は、売価転嫁や比例費の削減等はありませんでしたが、規模減や為替差損計上の影響等により経常利益は減少しました。なお特別利益に有形固定資産売却益、特別損失に減損損失、事業再編損、独占禁止法関連損失を計上し、親会社株主に帰属する当期純利益は減少しました。
4. 第127期(当期)の状況につきましては、前記1.(1)「事業の経過及び成果」のとおりであります。

ご参考 決算ハイライト

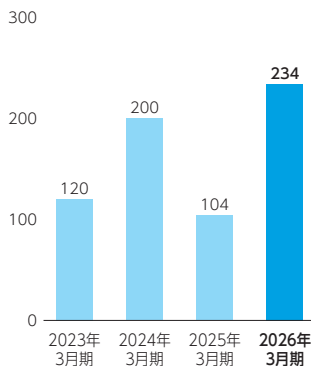
[売上高] (億円)



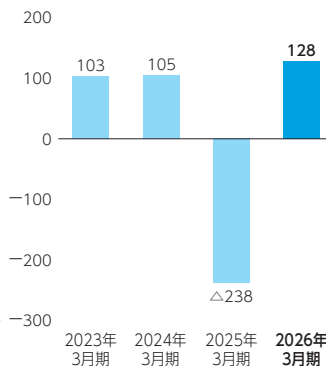
[営業利益] (億円)



[経常利益] (億円)



[親会社株主に帰属する
当期純利益(△は純損失)] (億円)



(6) 重要な子会社の状況

会 社 名	資 本 金	当社の出資比率 (%)	主要な事業内容
株 式 会 社 N T N 三 重 製 作 所	100百万円	100	軸受の製造
株 式 会 社 N T N 宝 達 志 水 製 作 所	100百万円	100	軸受の製造
株 式 会 社 N T N 能 登 製 作 所	100百万円	100	軸受の製造
株 式 会 社 N T N 袋 井 製 作 所	100百万円	100	等速ジョイントの製造
株 式 会 社 N T N 赤 磐 製 作 所	100百万円	100	軸受の製造
NTN USA CORP. (アメリカ)	675,475千米ドル	100	米州子会社の統括管理
NTN BEARING CORP. OF AMERICA (アメリカ)	24,700千米ドル	※100	軸受・等速ジョイント・精密 機器商品等の販売
NTN DRIVESHAFT, INC. (アメリカ)	128,800千米ドル	※100	等速ジョイントの製造
AMERICAN NTN BEARING MFG. CORP. (アメリカ)	54,300千米ドル	※100	軸受の製造
NTN-BOWER CORP. (アメリカ)	167,000千米ドル	100	軸受の製造
NTN BEARING CORP. OF CANADA LTD. (カナダ)	20,100千カナダドル	※100	軸受の製造及び軸受・等速ジョ イント・精密機器商品等の販売
NTN Europe S.A. (フランス)	322,639千ユーロ	100	欧州子会社の統括管理及び軸 受の製造及び販売
NTN TRANSMISSIONS EUROPE (フランス)	124,988千ユーロ	100	等速ジョイントの製造及び販 売
NTN Wälzlager (Deutschland) GmbH (ドイツ)	16,200千ユーロ	※100	軸受・等速ジョイント・精密 機器商品等の販売
NTN Kugellagerfabrik (Deutschland) GmbH (ドイツ)	18,500千ユーロ	100	軸受・精密機器商品等の製造
NTN BEARING-SINGAPORE (PTE) LTD. (シンガポール)	36,000千シンガポールドル	※100	軸受・等速ジョイント・精密 機器商品等の販売
NTN MANUFACTURING (THAILAND) CO., LTD. (タイ)	1,311,000千バーツ	※100	軸受・等速ジョイント・精密 機器商品等の製造及び販売
恩梯恩(中国)投資有限公司 (中国)	388,547千米ドル	100	中国子会社の統括管理及び軸 受・等速ジョイント・精密機 器商品等の販売
南京恩梯恩精密機電有限公司 (中国)	180,000千米ドル	※100	軸受の製造及び販売
上海恩梯恩精密機電有限公司 (中国)	166,500千米ドル	※ 95	軸受・等速ジョイント部品の 製造及び販売
廣州恩梯恩裕隆傳動系統有限公司 (中国)	12,500千米ドル	※ 60	等速ジョイントの製造及び販 売

- (注) 1. ※印は子会社による出資を含む比率であります。
2. 前期に記載しておりましたNTN do Brasil Produção de Semi-Eixos Ltda. (ブラジル) は、重要性の低下に伴い
非連結子会社に変更したため、重要な子会社から除外しました。

(7) 主要な事業内容

当社グループは、アフターマーケット、産業機械及び自動車向けの軸受、等速ジョイント、精密機器商品等の製造・販売を主たる事業内容としております。

事業	主要製品
軸受他	ボールベアリング、ローラベアリング、ベアリングユニット、大形ベアリング、精密ベアリング、産業機械用等速ジョイント、滑り軸受、流体動圧軸受、パーツフィーダ、モビリティ・モジュール商品、ロボット周辺モジュール商品、自然エネルギー関連商品、機械器具等
C V J ア ク ス ル	自動車用等速ジョイント、アクスルベアリング

(8) 主要な事業所及び工場

① 当社

本社	大阪市北区
国内生産拠点	桑名製作所(三重県桑名市)、長野製作所(長野県箕輪町)、和歌山製作所(和歌山県橋本市)、磐田製作所(静岡県磐田市)、岡山製作所(岡山県備前市)、三雲製作所(三重県松阪市)、精密樹脂製作所(三重県東員町)
国内販売拠点	東京支社(東京都港区)、東日本支社(東京都港区)、中日本支社(愛知県安城市)、名古屋支社(名古屋市中区)、大阪支社(大阪市北区)、関東自動車支社(東京都港区)、宇都宮自動車支社(栃木県宇都宮市)、北関東自動車支社(群馬県太田市)、東海自動車支社(愛知県安城市)、西日本自動車支社(広島市南区)

(注) 連結子会社である株式会社NTNセールスジャパンへの業務移管に伴い、2025年4月1日付で、広島支社及び九州支社を廃止いたしました。

② 子会社

国内生産拠点	株式会社NTN三重製作所(三重県桑名市)、株式会社NTN宝達志水製作所(石川県宝達志水町)、株式会社NTN能登製作所(石川県志賀町)、株式会社NTN袋井製作所(静岡県袋井市)、株式会社NTN赤磐製作所(岡山県赤磐市)
統括拠点	NTN USA CORP. (アメリカ)
海外生産販売拠点	NTN BEARING CORP. OF AMERICA (アメリカ) NTN DRIVESHAFT, INC. (アメリカ) AMERICAN NTN BEARING MFG. CORP. (アメリカ) NTN-BOWER CORP. (アメリカ) NTN BEARING CORP. OF CANADA LTD. (カナダ) NTN Europe S.A. (フランス) NTN TRANSMISSIONS EUROPE (フランス) NTN Wälzlager (Deutschland) GmbH (ドイツ) NTN Kugellagerfabrik (Deutschland) GmbH (ドイツ) NTN BEARING-SINGAPORE (PTE) LTD. (シンガポール) NTN MANUFACTURING (THAILAND) CO., LTD. (タイ) 恩梯恩(中国)投資有限公司(中国) 南京恩梯恩精密機電有限公司(中国) 上海恩梯恩精密機電有限公司(中国) 廣州恩梯恩裕隆傳動系統有限公司(中国)

(9) 従業員の状況

従業員数	前期末比増減
21,305名	691名減

(注) 従業員数は就業人員であり、臨時従業員は含まれておりません。

(10) 主要な借入先

借 入 先	借入金残高（百万円）
株 式 会 社 三 菱 U F J 銀 行	71,011
株 式 会 社 み ず ほ 銀 行	31,626
農 林 中 央 金 庫	31,334
株 式 会 社 日 本 政 策 投 資 銀 行	27,000
株 式 会 社 静 岡 銀 行	19,754
日 本 生 命 保 険 相 互 会 社	15,500

(注) 上記のほか、株式会社三菱UFJ銀行を幹事とする14,000百万円のシンジケートローンがありますが、各借入先の借入金残高には含めておりません。

2. 会社の株式に関する事項

- (1) 発行可能株式総数 1,800,000,000株
- (2) 発行済株式の総数 597,533,017株（自己株式 853,169株を含む）
 （注）当期において、新株予約権の権利行使により発行済株式の総数が65,069,490株増加しております。
- (3) 株主数 74,062名
- (4) 大株主

株 主 名	当社への出資状況	
	持株数（千株）	出資比率（％）
日本マスタートラスト信託銀行株式会社（信託口）	82,651	13.85
株式会社日本カストディ銀行（信託口）	28,909	4.84
明治安田生命保険相互会社	21,344	3.57
野村信託銀行株式会社（投信口）	18,969	3.17
N T N 共 栄 会	17,454	2.92
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505223	16,791	2.81
GOLDMAN SACHS INTERNATIONAL	15,548	2.60
N T N 従 業 員 持 株 会	13,357	2.23
BNY M A S A G T / C L T S 1 0 P E R C E N T	12,300	2.06
株 式 会 社 三 菱 U F J 銀 行	11,332	1.89

- （注） 1. 持株数は千株未満を切捨てて表示しております。
2. 出資比率は自己株式数を控除して計算しております。なお、自己株式には、「役員報酬B I P 信託」が所有する当社株式2,173,564株は含まれておりません。

(5) 当期に職務執行の対価として会社役員に交付した株式の状況

後記3.(3)「取締役及び執行役の報酬等」に記載のとおり、当社は執行役を対象に業績連動型株式報酬制度を導入しております。

本制度に基づき当期に交付等した株式の状況は以下のとおりであります。

区 分	株 式 数	交 付 対 象 者 数
執 行 役	12,816株	2名

- (注) 1. 上記株式は、退任により受益者要件を満たさなくなった者に対し、付与済のポイント分について当期に株式の交付等したものであります。
2. 上記株式数のうち50%相当分については、換価した上で換価処分金相当額の金銭で対象者に給付しております。

3. 会社役員に関する事項

(1) 取締役

地 位	氏 名	担当及び重要な兼職の状況
取 締 役	鵜 飼 英 一	指名委員会委員 報酬委員会委員
取 締 役	山 本 正 明	報酬委員会委員
取 締 役	木 下 俊 平	
取 締 役	孝 橋 宏 二	
取 締 役	江 上 正 樹	監査委員会委員
取 締 役	播 磨 悦	指名委員会委員 監査委員会委員
取 締 役	川 上 良	指名委員会委員 監査委員会委員 弁護士（弁護士法人大阪西総合法律事務所 代表社員） 三精テクノロジーズ株式会社 社外監査役
取 締 役	小 松 百合弥	取締役会議長 報酬委員会委員 株式会社ドリームインキュベータ 社外取締役 株式会社ダイセル 社外取締役 東京瓦斯株式会社 社外取締役
取 締 役	村 越 晃	指名委員会委員長 報酬委員会委員 三菱商事株式会社 取締役常勤監査等委員
取 締 役	木 谷 泰 夫	指名委員会委員 監査委員会委員長
取 締 役	塔 下 辰 彦	監査委員会委員 報酬委員会委員長 日本製罐株式会社 社外取締役
取 締 役	和 田 浩 美	報酬委員会委員 株式会社HIROZ 代表取締役 株式会社シマノ 社外取締役 ティ・エス テック株式会社 社外取締役 パナソニック オートモーティブシステムズ株式会社 非常勤顧問

- (注) 1. 取締役川上良、小松百合弥、村越晃、木谷泰夫、塔下辰彦、和田浩美の6氏は、社外役員（会社法施行規則第2条第3項第5号）に該当する社外取締役（会社法第2条第15号）であります。
2. 当社は、取締役川上良、小松百合弥、村越晃、木谷泰夫、塔下辰彦、和田浩美の6氏を、株式会社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おります。
3. 監査委員長である取締役木谷泰夫氏は長年銀行において金融業務を担当した経験があり、財務に関する相当程度の知見を有するものであります。
4. 取締役江上正樹、播磨悦、木谷泰夫の3氏は、常勤の監査委員であります。当社は、監査委員会の実効性向上を図るため、常勤の監査委員を選定しております。

5. 2025年6月25日開催の第126期定時株主総会において、新たに孝橋宏二、播磨悦、和田浩美の3氏が取締役を選任され、就任いたしました。
6. 2025年6月25日開催の第126期定時株主総会終結の時をもって、宮澤秀彰、尾迫功、西村知典の3氏が任期満了により取締役を退任いたしました。
7. 当社は、取締役江上正樹、播磨悦、川上良、小松百合弥、村越晃、木谷泰夫、塔下辰彦、和田浩美の各氏との間で、会社法第427条第1項の規定に基づき、同法第423条第1項の賠償責任を限定する責任限定契約を締結しております。なお、当該契約に基づく責任の限度額は、法令が規定する額としております。

(2) 執行役

地 位	氏 名	担当及び重要な兼職の状況
執行役社長 (代表執行役)	鵜飼 英 一	CEO (最高経営責任者) グループ経営本部長
執行役 (代表執行役)	山 本 正 明	CFO (最高財務責任者) 欧州・アフリカ州地区担当
執行役	市 川 博 幸	品質統括本部・複合材料商品事業部・インド地区担当
執行役	皆 見 章 行	中国地区・生産技術本部担当 SCM戦略本部長
執行役	川 端 恭 弘	人材戦略部・人事部・総務部・法務部担当 グループ経営本部副本部長
執行役	菊 田 剛	財務戦略部・ESG推進部・経理部・内部統制推進部担当 グループ経営本部副本部長
執行役	木 下 俊 平	経営戦略部・カーボンニュートラル戦略推進部・米州地区担当 グループ経営本部副本部長 NTN USA CORP. 取締役会長
執行役	孝 橋 宏 二	コーポレート・コミュニケーション部・ICT戦略部担当 グループ経営本部副本部長
執行役	楯 岡 生 也	CVJアクスル事業本部長
執行役	谷 尾 雅 之	事業構造改革担当
執行役	中 野 賀 泰	CTO (最高技術責任者) 研究部門・未来創造開発本部・新商品戦略部・知的財産戦略部担当
執行役	柳 田 圭 治	アセアン・大洋州・西アジア地区・NTN KOREA CO., LTD.担当 軸受事業本部長

(注) 1. 鵜飼英一、山本正明、木下俊平、孝橋宏二の4氏は、取締役を兼務しております。

2. 当期末日後の執行役の状況は以下のとおりであります。

地 位	氏 名	担当及び重要な兼職の状況
執行役社長 (代表執行役)	鷗 飼 英 一	C E O (最高経営責任者) グループ経営本部長
執 行 役 (代表執行役)	山 本 正 明	C F O (最高財務責任者) 米州・中国・アセアン地区支援担当
執 行 役	青 木 仁	米州地区担当 米州地区総支配人 NTN USA CORP. 取締役社長 NTN BEARING CORP. OF AMERICA 取締役会長 NTN BEARING CORP. OF CANADA LTD. 取締役会長
執 行 役	大 角 誠 治	中国地区担当 中国地区総支配人 恩梯恩(中国)投資有限公司 董事長(兼)総経理 廣州恩梯恩裕隆傳動系統有限公司 董事長
執 行 役	皆 見 章 行	インド地区・生産技術本部担当 S C M戦略本部長
執 行 役	川 端 恭 弘	人材戦略部・人事部・総務部・法務部担当 グループ経営本部副本部長
執 行 役	菊 田 剛	財務戦略部・E S G推進部・経理部・内部統制推進部担当 グループ経営本部副本部長
執 行 役	木 下 俊 平	経営戦略部・カーボンニュートラル戦略推進部担当 グループ経営本部副本部長
執 行 役	小 西 良 一	アセアン・大洋州・西アジア地区担当 アセアン・大洋州・西アジア地区総支配人
執 行 役	孝 橋 宏 二	コーポレート・コミュニケーション部・I C T戦略部担当 グループ経営本部副本部長
執 行 役	高 橋 靖 明	品質統括本部・欧州・アフリカ州地区担当
執 行 役	楯 岡 生 也	C V J アクスル事業本部長
執 行 役	谷 尾 雅 之	事業構造改革・複合材料商品事業部担当
執 行 役	中 野 賀 泰	C T O (最高技術責任者) 研究部門・未来創造開発本部・新商品戦略部・知的財産戦略部担当
執 行 役	柳 田 圭 治	NTN KOREA CO., LTD.担当 軸受事業本部長

(3) 取締役及び執行役の報酬等

① 取締役及び執行役の報酬等の総額

区 分	報酬等の総額	報酬等の種類別の総額					
		固定報酬		業績連動報酬			
		金銭報酬				非金銭報酬	
		基本報酬		賞与		株式報酬	
		人数	金額	人数	金額	人数	金額
取締役 (うち社外)	158百万円 (98百万円)	11名 (7名)	158百万円 (98百万円)	— (—)	— (—)	— (—)	— (—)
執行役	494百万円	12名	367百万円	12名	88百万円	12名	39百万円
合 計	653百万円	23名	526百万円	12名	88百万円	12名	39百万円

- (注) 1. 取締役を兼務する執行役については、対象となる役員の人員及び支給された報酬等は執行役の欄に記載しております。
2. 賞与の額は、当期における役員賞与引当金繰入額であります。また当期に支払った前期に対する役員賞与の額は64百万円であります。
3. 株式報酬の額は、当期の業績に基づくポイントに係る費用計上額であります。なお、当該費用計上額の50%相当分については、換価した上で換価処分金相当額の金銭で対象者に給付される予定です。

② 役員の報酬等の額又はその算定方法の決定に関する方針

報酬委員会は、役員の報酬等の額又はその算定方法の決定に関する方針を以下のとおり決定しております。
当期に係る取締役及び執行役の個人別の報酬等の内容につきましても、報酬委員会で十分審議した結果に基づくものであり、報酬委員会は本方針に沿うものであると判断しております。

(1) 報酬方針および報酬金額は報酬委員会で決定する。

(2) 報酬体系

- ア 取締役（執行役兼務者を除く）については、経営を監督する立場にあることから、固定報酬のみとする（取締役会議長、各委員会の委員長及び委員報酬あり）。
- イ 執行役については、固定報酬と業績連動報酬（年次インセンティブ（賞与）、中長期型インセンティブ（株式報酬））で構成する。なお、固定報酬は基本報酬、責任者報酬、代表権報酬とする。
- ウ 固定報酬と業績連動報酬の割合は、概ね5：5を標準とする。
- エ 固定報酬、業績連動報酬及び比率等は定期的に外部の客観的調査データ等を活用しながら妥当な水準を設定する。
- オ 年次インセンティブ（賞与）は、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する。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ESG項目を含む重点目標施策の推進状況等を勘案して支給の有無及びその額を決定する。賞与の算定に関わる指標は、資本効率を考慮した成長の達成度を重視する視点から、連結業績の投下資本利益率（ROIC）を基本として設定する。なお、支給は、報酬委員会の決定を経て、年1回6月に支給する。

- カ 中長期型インセンティブ（株式報酬）は、中期経営計画の主要目標値に対する達成度に基づき当社株式を交付（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。中長期の業績目標は、経営方針を勘案し重要な経営指標（営業利益率、売上高等）とする。
- キ 報酬水準、報酬構成（固定報酬と業績連動報酬）等は、適時・適切に報酬委員会で議論する。

③ 業績連動報酬等に関する事項

当社では、業績連動報酬として、執行役に対し賞与及び株式報酬を支給等しております。

賞与につきましては、単年度の業績水準や各執行役のE S G項目を含む重点目標施策の推進状況等を総合的に勘案の上、報酬委員会で審議の上、個人別の支給額を決定しております。

株式報酬につきましては、当期に係る報酬の算定の基礎として使用した業績指標は、中期経営計画の主要目標と連動した経営指標を採用しており、その内容及び当期実績は以下のとおりであります。個人別の報酬内容は、中期経営計画で掲げる業績目標の達成度等に応じて算定されます。

業 績 指 標	実 績
連 結 営 業 利 益 率	3.8%
R O I C	3.6%
ネ ッ ト D / E レ シ オ	0.63倍
棚 卸 資 産 回 転 率	3.4回
連 結 売 上 高	8,263億円

④ 非金銭報酬等に関する事項

当社は、中長期的な業績の向上達成意欲と株主価値の増大への貢献意識を高め、株主の皆様と利害を共有することを目的に、中期経営計画で示す会社業績との連動性が高く、かつ透明性及び客観性の高い役員報酬制度として業績連動型株式報酬制度を導入しております。本制度は、役員報酬B I P（Board Incentive Plan）信託（以下「B I P信託」という。）と称される仕組みを採用しております。B I P信託とは、米国の業績連動型株式報酬制度及び譲渡制限付株式報酬制度を参考にした役員に対するインセンティブプランであり、B I P信託により取得した当社株式及び当社株式の換価処分相当額の金銭を、中期経営計画で掲げる業績目標の達成度等に応じて、執行役に交付及び給付するものです。

(4) 社外役員に関する事項

① 重要な兼職と当社の関係

社外取締役の重要な兼職先と当社との間に特別な関係はありません。

② 当期における社外取締役の主な活動状況

氏 名	主な活動状況
川 上 良	当期開催の取締役会15回のうち14回、指名委員会7回のうち7回、監査委員会13回のうち12回に出席しました。企業法務に精通する弁護士としての豊富な経験等に基づく幅広い知見等を活かして、業務執行者から独立した立場で適宜必要な発言を行う等、職務を通じて当社の経営の透明性・公正性を高める観点から経営の監督を行っており、当社の持続的な企業価値向上を図るべく社外取締役として期待する役割を果たしております。
小 松 百合 弥	当期開催の取締役会15回のうち15回、報酬委員会6回のうち6回に出席しました。なお、取締役会では議長を務めました。他の事業会社での経営者としての豊富な経験等に基づく幅広い知見等を活かして、業務執行者から独立した立場で適宜必要な発言を行う等、職務を通じて当社の経営の透明性・公正性を高める観点から経営の監督を行っており、当社の持続的な企業価値向上を図るべく社外取締役として期待する役割を果たしております。
村 越 晃	当期開催の取締役会15回のうち14回、指名委員会7回のうち7回、報酬委員会6回のうち6回に出席しました。なお、指名委員会では委員長を務めました。他の事業会社での経営者として豊富な経験等に基づく幅広い知見等を活かして、業務執行者から独立した立場で適宜必要な発言を行う等、職務を通じて当社の経営の透明性・公正性を高める観点から経営の監督を行っており、当社の持続的な企業価値向上を図るべく社外取締役として期待する役割を果たしております。
木 谷 泰 夫	当期開催の取締役会15回のうち15回、指名委員会7回のうち7回、監査委員会13回のうち13回に出席しました。なお、監査委員会では委員長を務めました。金融機関での豊富な経験等に基づく幅広い知見等を活かして、業務執行者から独立した立場で適宜必要な発言を行う等、職務を通じて当社の経営の透明性・公正性を高める観点から経営の監督を行っており、当社の持続的な企業価値向上を図るべく社外取締役として期待する役割を果たしております。
塔 下 辰 彦	当期開催の取締役会15回のうち15回、報酬委員会6回のうち6回、監査委員就任後に開催された当期の監査委員会10回のうち10回に出席しました。なお、報酬委員会では昨年6月から委員長を務めました。他の事業会社での経営者としての豊富な経験等に基づく幅広い知見等を活かして、業務執行者から独立した立場で適宜必要な発言を行う等、職務を通じて当社の経営の透明性・公正性を高める観点から経営の監督を行っており、当社の持続的な企業価値向上を図るべく社外取締役として期待する役割を果たしております。
和 田 浩 美	取締役就任後に開催された当期の取締役会11回のうち11回、報酬委員就任後に開催された当期の報酬委員会5回のうち5回に出席しました。他の事業会社等の技術・研究部門、IT技術部門での豊富な経験等に基づく幅広い知見等を活かして、業務執行者から独立した立場で適宜必要な発言を行う等、職務を通じて当社の経営の透明性・公正性を高める観点から経営の監督を行っており、当社の持続的な企業価値向上を図るべく社外取締役として期待する役割を果たしております。

(注) 上記の取締役会の開催数のほか、会社法第370条及び当社定款第28条の規定に基づき、取締役会決議があったものとみなす書面決議が1回ありました。

(5) 役員等賠償責任保険契約の内容の概要

当社は、当社の取締役、執行役等を被保険者とした役員等賠償責任保険契約を保険会社との間で締結しております。

被保険者が会社の役員等としての業務につき行った行為または不作為に起因して被保険者に対し損害賠償請求がなされたことにより被保険者が被る損害（損害賠償金や争訟費用等）を填補するものであり、その保険料は全額当社が負担しております。

(注) 本事業報告中の記載金額は単位未満を切捨てて表示しております。

連結貸借対照表

(単位：百万円)					
科 目	当連結会計年度 (2026年3月31日現在)	前連結会計年度 (ご参考) (2025年3月31日現在)	科 目	当連結会計年度 (2026年3月31日現在)	前連結会計年度 (ご参考) (2025年3月31日現在)
(資産の部)			(負債の部)		
流動資産	545,000	533,861	流動負債	361,932	422,513
現金及び預金	132,630	131,517	支払手形及び買掛金	63,051	59,104
受取手形及び売掛金	120,172	111,962	電子記録債務	66,260	69,239
電子記録債権	10,487	7,583	短期借入金	136,025	141,292
商品及び製品	133,483	127,160	1年内償還予定の社債	10,000	50,000
仕掛品	56,121	58,713	1年内償還予定の転換社債型新株予約権付社債	—	22,035
原材料及び貯蔵品	56,244	58,493	未払法人税等	5,202	5,178
短期貸付金	61	70	役員賞与引当金	131	109
その他	36,468	39,283	その他	81,260	75,554
貸倒引当金	△670	△923	固定負債	205,353	185,213
固定資産	333,675	322,563	社債	20,000	20,000
有形固定資産	259,320	254,074	長期借入金	153,147	120,665
建物及び構築物	88,371	86,030	製品補償引当金	682	445
機械装置及び運搬具	106,991	112,609	退職給付に係る負債	11,137	19,748
土地	31,959	31,330	その他	20,385	24,353
建設仮勘定	24,411	17,193	負債合計	567,286	607,726
その他	7,586	6,910	(純資産の部)		
無形固定資産	26,463	29,759	株主資本	197,760	167,501
投資その他の資産	47,891	38,729	資本金	65,346	54,346
投資有価証券	24,351	23,235	資本剰余金	78,970	67,970
繰延税金資産	6,950	3,375	利益剰余金	54,643	46,387
退職給付に係る資産	11,836	7,211	自己株式	△1,199	△1,202
その他	5,350	5,688	その他の包括利益累計額	99,135	65,384
貸倒引当金	△597	△781	その他有価証券評価差額金	111	97
資産合計	878,676	856,425	為替換算調整勘定	82,052	55,544
			退職給付に係る調整累計額	16,971	9,742
			非支配株主持分	14,493	15,812
			純資産合計	311,389	248,699
			負債及び純資産合計	878,676	856,425

(注) 記載金額は百万円未満を切捨てて表示しております。

連結損益計算書

(単位：百万円)

科 目	当連結会計年度 (2025年 4月 1 日から 2026年 3月31日まで)		前連結会計年度 (ご参考) (2024年 4月 1 日から 2025年 3月31日まで)	
売上高		826,344		825,587
売上原価		674,569		684,221
売上総利益		151,774		141,366
販売費及び一般管理費		120,739		118,406
営業利益		31,034		22,959
営業外収益				
受取利息及び配当金	1,759		1,999	
持分法による投資利益	131		856	
デリバティブ評価益	—		1,219	
為替差益	488		—	
その他	2,301	4,680	1,821	5,896
営業外費用				
支払利息	7,823		8,968	
為替差損	—		4,397	
デリバティブ評価損	46		—	
その他	4,360	12,230	5,016	18,381
経常利益		23,484		10,475
特別利益				
有形固定資産売却益	3,074	3,074	747	747
特別損失				
減損損失	8,090		11,735	
事業再編損	3,159		7,171	
関係会社株式売却損	107		—	
独占禁止法関連損失	—	11,357	909	19,815
税金等調整前当期純利益又は税金等調整前当期純損失 (△)		15,202		△8,593
法人税、住民税及び事業税	8,934		8,717	
法人税等調整額	△7,717	1,217	5,470	14,188
当期純利益又は当期純損失 (△)		13,984		△22,781
非支配株主に帰属する当期純利益		1,113		1,019
親会社株主に帰属する当期純利益又は親会社株主に帰属する当期純損失 (△)		12,871		△23,801

(注) 記載金額は百万円未満を切捨てて表示しております。

貸借対照表

(単位：百万円)

科 目	当事業年度 (2026年3月31日現在)	前事業年度 (ご参考) (2025年3月31日現在)	科 目	当事業年度 (2026年3月31日現在)	前事業年度 (ご参考) (2025年3月31日現在)
(資産の部)			(負債の部)		
流動資産	254,028	265,760	流動負債	263,833	315,631
現金及び預金	43,158	34,505	支払手形及び買掛金	26,617	25,570
受取手形	139	322	電子記録債務	71,835	74,870
電子記録債権	9,572	6,589	短期借入金	119,346	109,476
売掛金	78,543	74,681	1年内償還予定の社債	10,000	50,000
商品及び製品	34,787	35,675	1年内償還予定の転換社債	—	22,035
仕掛品	19,233	21,560	リース債務	115	152
原材料及び貯蔵品	4,360	4,560	未払費用	19,009	17,760
未収入金	38,337	39,385	未払法人税等	1,571	479
短期貸付金	57,533	76,684	預り金	9,421	8,628
その他	1,090	1,198	役員賞与引当金	88	64
貸倒引当金	△32,730	△29,402	その他	5,827	6,593
固定資産	373,472	350,016	固定負債	185,810	159,043
有形固定資産	85,667	84,222	社債	20,000	20,000
建物	22,496	23,147	長期借入金	138,450	114,260
構築物	1,009	1,148	リース債務	1,178	1,269
機械及び装置	29,690	30,027	退職給付引当金	18,585	21,793
車両運搬具	175	225	製品補償引当金	660	423
工具、器具及び備品	2,856	2,619	債務保証損失引当金	5,612	—
土地	22,038	22,038	その他	1,323	1,297
建設仮勘定	7,400	5,015	負債合計	449,644	474,674
無形固定資産	21,193	24,619	(純資産の部)		
特許権	16	20	株主資本	177,727	140,985
借地権	292	292	資本金	65,346	54,346
ソフトウェア	19,977	23,341	資本剰余金	78,369	67,369
ソフトウェア仮勘定	851	906	資本準備金	78,369	67,369
その他	55	58	利益剰余金	35,210	20,471
投資その他の資産	266,612	241,174	利益準備金	—	8,639
投資有価証券	1,210	1,197	その他利益剰余金	35,210	11,832
関係会社株式	244,149	223,832	買換資産圧縮積立金	1,737	1,793
関係会社出資金	658	1,706	繰越利益剰余金	33,473	10,038
繰延税金資産	13,196	7,863	自己株式	△1,199	△1,202
前払年金費用	6,246	5,257	評価・換算差額等	129	116
その他	1,565	1,801	その他有価証券評価差額金	129	116
貸倒引当金	△414	△484	純資産合計	177,856	141,101
資産合計	627,501	615,776	負債及び純資産合計	627,501	615,776

(注) 記載金額は百万円未満を切捨てて表示しております。

損益計算書

(単位：百万円)

科 目	当事業年度 (2025年 4月 1 日から 2026年 3月31日まで)		前事業年度 (ご参考) (2024年 4月 1 日から 2025年 3月31日まで)	
売上高		342,936		346,244
売上原価		287,768		290,058
売上総利益		55,168		56,185
販売費及び一般管理費		48,818		48,562
営業利益		6,349		7,622
営業外収益				
受取利息及び配当金	28,628		15,270	
その他	3,263	31,891	1,078	16,349
営業外費用				
支払利息	5,173		6,081	
貸倒引当金繰入額	3,319		4,577	
債務保証損失引当金繰入額	5,612		—	
為替差損	—		1,407	
その他	2,062	16,168	1,417	13,483
経常利益		22,073		10,488
特別損失				
関係会社株式評価損	2,102		9,035	
関係会社出資金評価損	1,047		8,296	
減損損失	1,496		2,600	
事業再編損	186		—	
独占禁止法関連損失	—	4,833	909	20,841
税引前当期純利益又は税引前当期純損失 (△)		17,239		△10,352
法人税、住民税及び事業税	1,987		667	
法人税等調整額	△5,334	△3,347	3,242	3,909
当期純利益又は当期純損失 (△)		20,586		△14,262

(注) 記載金額は百万円未満を切捨てて表示しております。



連結計算書類に係る会計監査人の監査報告書

独立監査人の監査報告書

N T N 株 式 会 社
取締役会 御中

2026 年 5 月 19 日

EY新日本有限責任監査法人

大阪事務所

指定有限責任社員 公認会計士 入 山 友 作
業 務 執 行 社 員

指定有限責任社員 公認会計士 高 井 大 基
業 務 執 行 社 員

監査意見

当監査法人は、会社法第444条第4項の規定に基づき、NTN株式会社の2025年4月1日から2026年3月31日までの連結会計年度の連結計算書類、すなわち、連結貸借対照表、連結損益計算書、連結株主資本等変動計算書及び連結注記表について監査を行った。

当監査法人は、上記の連結計算書類が、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、NTN株式会社及び連結子会社からなる企業集団の当該連結計算書類に係る期間の財産及び損益の状況を、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。

監査意見の根拠

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。監査の基準における当監査法人の責任は、「連結計算書類の監査における監査人の責任」に記載されている。当監査法人は、我が国における職業倫理に関する規定（社会的影響度の高い事業体の財務諸表監査に適用される規定を含む。）に従って、会社及び連結子会社から独立しており、また、監査人としてのその他の倫理上の責任を果たしている。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。

強調事項

重要な後発事象に関する注記に記載されているとおり、会社と日本精工株式会社は、2026年5月12日付で、それぞれの取締役会において共同持株会社設立（株式移転）による経営統合に関する基本合意書を締結することを決議し、締結した。

当該事項は、当監査法人の意見に影響を及ぼすものではない。

その他の記載内容

その他の記載内容は、事業報告及びその附属明細書である。経営者の責任は、その他の記載内容を作成し開示することにある。また、監査委員会の責任は、その他の記載内容の報告プロセスの整備及び運用における執行役及び取締役の職務の執行を監視することにある。

当監査法人の連結計算書類に対する監査意見の対象にはその他の記載内容は含まれておらず、当監査法人はその他の記載内容に対して意見を表明するものではない。

連結計算書類の監査における当監査法人の責任は、その他の記載内容を通読し、通読の過程において、その他の記載内容と連結計算書類又は当監査法人が監査の過程で得た知識との間に重要な相違があるかどうかを検討すること、また、そのような重要な相違以外にその他の記載内容に重要な誤りの兆候があるかどうか注意を払うことにある。

当監査法人は、実施した作業に基づき、その他の記載内容に重要な誤りがあると判断した場合には、その事実を報告することが求められている。

その他の記載内容に関して、当監査法人が報告すべき事項はない。

連結計算書類に対する経営者及び監査委員会の責任

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企業会計の基準に準拠して連結計算書類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計算書類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。



連結計算書類を作成するに当たり、経営者は、継続企業の前提に基づき連結計算書類を作成することが適切であるかどうかを評価し、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基づいて継続企業に関する事項を開示する必要がある場合には当該事項を開示する責任がある。

監査委員会の責任は、財務報告プロセスの整備及び運用における執行役及び取締役の職務の執行を監視することにある。

連結計算書類の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、全体としての連結計算書類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連結計算書類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、連結計算書類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。
- ・ 連結計算書類の監査の目的は、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連結計算書類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連結計算書類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連結計算書類の注記事項が適切でない場合は、連結計算書類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。
- ・ 連結計算書類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連結計算書類の表示、構成及び内容、並びに連結計算書類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。
- ・ 連結計算書類に対する意見表明の基礎となる、会社及び連結子会社の財務情報に関する十分かつ適切な監査証拠を入手するために、連結計算書類の監査を計画し実施する。監査人は、連結計算書類の監査に関する指揮、監督及び査閲に関して責任がある。監査人は、単独で監査意見に対して責任を負う。

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するための対応策を講じている場合又は阻害要因を許容可能な水準にまで軽減するためのセーフガードを適用している場合はその内容について報告を行う。

利害関係

会社及び連結子会社と当監査法人又は業務執行社員との間には、公認会計士法の規定により記載すべき利害関係はない。

以 上



会計監査人の監査報告書

独立監査人の監査報告書

N T N 株 式 会 社
取締役会 御中

2026 年 5 月 19 日

EY新日本有限責任監査法人

大阪事務所

指定有限責任社員 公認会計士 入 山 友 作
業 務 執 行 社 員

指定有限責任社員 公認会計士 高 井 大 基
業 務 執 行 社 員

監査意見

当監査法人は、会社法第436条第2項第1号の規定に基づき、NTN株式会社の2025年4月1日から2026年3月31日までの第127期事業年度の計算書類、すなわち、貸借対照表、損益計算書、株主資本等変動計算書及び個別注記表並びにその附属明細書（以下「計算書類等」という。）について監査を行った。

当監査法人は、上記の計算書類等が、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、当該計算書類等に係る期間の財産及び損益の状況を、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。

監査意見の根拠

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。監査の基準における当監査法人の責任は、「計算書類等の監査における監査人の責任」に記載されている。当監査法人は、我が国における職業倫理に関する規定（社会的影響度の高い事業体の財務諸表監査に適用される規定を含む。）に従って、会社から独立しており、また、監査人としてのその他の倫理上の責任を果たしている。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。

強調事項

重要な後発事象に関する注記に記載されているとおり、会社と日本精工株式会社は、2026年5月12日付で、それぞれの取締役会において共同持株会社設立（株式移転）による経営統合に関する基本合意書を締結することを決議し、締結した。

当該事項は、当監査法人の意見に影響を及ぼすものではない。

その他の記載内容

その他の記載内容は、事業報告及びその附属明細書である。経営者の責任は、その他の記載内容を作成し開示することにある。また、監査委員会の責任は、その他の記載内容の報告プロセスの整備及び運用における執行役及び取締役の職務の執行を監視することにある。

当監査法人の計算書類等に対する監査意見の対象にはその他の記載内容は含まれておらず、当監査法人はその他の記載内容に対して意見を表明するものではない。

計算書類等の監査における当監査法人の責任は、その他の記載内容を通読し、通読の過程において、その他の記載内容と計算書類等又は当監査法人が監査の過程で得た知識との間に重要な相違があるかどうか検討すること、また、そのような重要な相違以外にその他の記載内容に重要な誤りの兆候があるかどうか注意を払うことにある。

当監査法人は、実施した作業に基づき、その他の記載内容に重要な誤りがあると判断した場合には、その事実を報告することが求められている。

その他の記載内容に関して、当監査法人が報告すべき事項はない。



計算書類等に対する経営者及び監査委員会の責任

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企業会計の基準に準拠して計算書類等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計算書類等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。計算書類等を作成するに当たり、経営者は、継続企業の前提に基づき計算書類等を作成することが適切であるかどうかを評価し、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基づいて継続企業に関する事項を開示する必要がある場合には当該事項を開示する責任がある。

監査委員会の責任は、財務報告プロセスの整備及び運用における執行役及び取締役の職務の執行を監視することにある。

計算書類等の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、全体としての計算書類等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計算書類等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、計算書類等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。
- ・ 計算書類等の監査の目的は、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計算書類等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計算書類等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計算書類等の注記事項が適切でない場合は、計算書類等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。
- ・ 計算書類等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計算書類等の表示、構成及び内容、並びに計算書類等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するための対応策を講じている場合又は阻害要因を許容可能な水準にまで軽減するためのセーフガードを適用している場合はその内容について報告を行う。

利害関係

会社と当監査法人又は業務執行社員との間には、公認会計士法の規定により記載すべき利害関係はない。

以 上



監査委員会の監査報告書

監 査 報 告 書

当監査委員会は、2025年4月1日から2026年3月31日までの第127期事業年度における取締役及び執行役の職務の執行について監査いたしました。その方法及び結果につき、以下のとおり報告いたします。

1. 監査の方法及びその内容

監査委員会は、会社法第416条第1項第1号ロ及びホに掲げる事項に関する取締役会決議の内容並びに当該決議に基づき整備されている体制(内部統制システム)について取締役及び執行役並びに使用人等からその構築及び運用の状況について定期的に報告を受け、必要に応じて説明を求め、意見を表明するとともに、以下の方法で監査を実施いたしました。

- (1) 監査委員会が定めた監査委員会監査基準に準拠した監査基本計画、当期の監査方針に従い、会社の内部統制部門及び内部監査部門と連携の上、重要な会議に出席し、取締役及び執行役等からその職務の執行に関する事項の報告を受け、必要に応じて説明を求め、重要な決裁書類等を閲覧し、本社及び主要な事業所において業務及び財産の状況を調査いたしました。また、子会社については、子会社の取締役及び監査役等と意思疎通及び情報の交換を図り、必要に応じて事業の状況等の報告を受けました。
- (2) 事業報告に記載されている会社の支配に関する基本方針については、取締役会その他における審議の状況等を踏まえ、その内容について確認いたしました。
- (3) 会計監査人が独立の立場を保持し、かつ、適正な監査を実施しているかを監視及び検証するとともに、会計監査人からその職務の執行状況について定期的に報告を受け、必要に応じて説明を求めました。また、会計監査人から「職務の遂行が適正に行われることを確保するための体制」(会社計算規則第131条各号に掲げる事項)を「監査に関する品質管理基準」(企業会計審議会)等に従って整備している旨の通知を受け、必要に応じて説明を求めました。

以上の方法に基づき、当該事業年度に係る事業報告及びその附属明細書、計算書類(貸借対照表、損益計算書、株主資本等変動計算書及び個別注記表)及びその附属明細書並びに連結計算書類(連結貸借対照表、連結損益計算書、連結株主資本等変動計算書及び連結注記表)について検討いたしました。



2. 監査の結果

(1) 事業報告等の監査結果

- ① 事業報告及びその附属明細書は、法令及び定款に従い、会社の状況を正しく示しているものと認めます。
- ② 取締役及び執行役の職務の執行に関する不正の行為または法令もしくは定款に違反する重大な事実はありません。
- ③ 内部統制システムに関する取締役会決議の内容は相当であると認めます。また、当該内部統制システムに関する事業報告の記載内容並びに取締役及び執行役の職務の執行についても、指摘すべき事項はありません。
- ④ 事業報告に記載されている会社の支配に関する基本方針については、指摘すべき事項はありません。

(2) 計算書類及びその附属明細書の監査結果

会計監査人EY新日本有限責任監査法人の監査の方法及び結果は相当であると認めます。

(3) 連結計算書類の監査結果

会計監査人EY新日本有限責任監査法人の監査の方法及び結果は相当であると認めます。

2026 年 5 月 21 日

N T N 株式会社 監査委員会

常勤監査委員 木 谷 泰 夫 ⑩

常勤監査委員 江 上 正 樹 ⑩

常勤監査委員 播 磨 悦 ⑩

監 査 委 員 川 上 良 ⑩

監 査 委 員 塔 下 辰 彦 ⑩

(注)監査委員 木谷泰夫、川上良、塔下辰彦は、会社法第2条第15号及び第400条第3項に規定する社外取締役であります。

以 上

株主総会会場ご案内図

会場

大阪市中央区平野町
四丁目2番3号
オービック御堂筋ビル2階
「オービックホール」
TEL 06-6228-6500

交通のご案内

地下鉄御堂筋線
「淀屋橋」駅 徒歩 約3分

地下鉄御堂筋線・中央線
「本町」駅 徒歩 約4分

京阪電車 京阪本線
「淀屋橋」駅 徒歩 約7分

※当日ご来場の際は、公共交通機関を
ご利用くださいますようお願い申し
あげます。



NTN 株式会社



地球環境に配慮した
植物油インキを使用しています。