

# CONTENTS

## NSKの全体像

- 01 企業理念
- 02 NSKの100年を貫く精神
- 04 NSKのビジネス
- 06 企業価値創造モデル
- 10 NSKの事業活動と企業価値創造
- 14 主要財務・非財務ハイライト

## 企業価値創造ストーリー(成長戦略)

- 18 ステークホルダーの皆様へ
- 24 過去の中期経営計画の振り返り
- 26 第5次中期経営計画

## 企業価値の成果

- 28 営業概況
  - 28 産業機械事業
  - 30 自動車事業
- 32 財務戦略・株主還元方針

## 企業価値を支える力

- 34 基盤技術と研究開発
- 38 グローバル事業基盤
- 42 CSR/ESG経営
- 58 経営陣

## データセクション

- 60 連結財務諸表
- 64 当連結会計年度の経営成績の分析
- 66 ベアリングの基礎知識
- 68 用語集
- 70 NSKグループ会社
- 72 投資家情報・会社情報
  - 73 第三者保証

## 企業理念

NSKは、MOTION & CONTROL™を通じ、円滑で安全な社会に貢献し、地球環境の保全をめざすとともに、グローバルな活動によって、国を越えた人と人の結びつきを強めます。



## NSKレポート2017の編集方針

全てのステークホルダーの皆様へ中長期的な価値創造についてより一層の理解を深めていただくことを目的に、ビジネスの全体像、企業価値創造ストーリー、企業価値の成果、企業価値を支える力を統合的にご報告する統合報告書として編集しています。当社グループの企業価値創造にとって特に重要性の高い情報を簡潔にまとめた編集としていますので、製品、事業、財務などに関するより詳細な情報は当社のウェブサイトをご覧ください。また、CSR(企業の社会的責任)に関するより詳細な情報は当社CSRサイトおよびCSRレポートをご覧ください。なお、当レポートは国際統合報告評議会(IIRC)の「国際統合報告フレームワーク」を参考に編集しています。

## 見通しに関する注意事項

本レポートには、NSKの将来についての計画、戦略および業績に関する予想と見通しの記述が含まれています。したがって実際の業績は当社の見通しとは異なりうることをご承知おき下さい。



## 経営姿勢

- 1 世界をリードする技術力によって、顧客に積極的提案を行う
- 2 社員一人ひとりの個性と可能性を尊重する
- 3 柔軟で活力のある企業風土で時代を先取りする
- 4 社員は地域に対する使命感をもとに行動する
- 5 グローバル経営をめざす

## 行動指針

### 個を越えて、今を超えて Beyond Limits, Beyond Today

グローバルな目を持つ	Beyond Frontiers
きょうの自分を乗り越えよう	Beyond Individuals
常識という殻を破ろう	Beyond Imagination
進んで変化を求めよう	Beyond Perceptions
果敢に未知へ挑戦しよう	Challenging the Future



## 企業理念

## 経営姿勢・行動指針

## NSKビジョン2026

# あたらしい動きをつくる。

あらたなライフスタイルを生み出し、笑顔あふれる明日を実現するための、  
次の「動き」をつくる。

社会のニーズをいち早く発掘し、世界中の期待を超える、  
誰も想像できなかった「動き」をカタチにする。

私たちが未来を動かしていく。

## NSKの100年を貫く精神

NSKは、1916年に日本で最初の軸受(ベアリング)メーカーとして当時の東京府下 荏原郡大崎町(現在の本社所在地 東京都品川区大崎)に設立されました。以来、100年間にわたり革新的な技術開発に挑戦し、世の中のエネルギーロスの低減に貢献するとともに、海外事業の拡大を通じ、世界の産業の発展を支えてきました。

創業から現在までNSKの成長を支えてきた精神は、時代に応じ表現を変えながらも「技術によって社会に貢献する」という一貫した姿勢です。

# 1916

### 軸受の国産化により日本の工業のレベルを上げ、一流国家にしたい

#### 山口武彦 - 創業者の思い -

東京工業学校(現 東京工業大学)を卒業した山口武彦は、農商務省に入省、特許局審査官補として、機械の審査を担当、欧米先進諸国の高度な機械工業を見てみたいと考えていました。ちょうどその頃、知己のあった高橋是清の勧めにより、製釘事業を起こそうとしていた安田善次郎の安田銀行に入行、洋釘の技術研究調査と新鋭機械購入の目的で欧米視察に出発。アメリカからイギリス、ベルギー、ドイツ、フランスと各国工場を視察する中で、日本の機械工業と欧米諸国との技術水準の差を痛感しました。

帰国後、山口は、安田製釘の技師長を経て、安田銀行系列企業の重職を歴任、企業家精神を醸成するとともに、日本の精密機械工業の発展に尽くすことを決意。工作機械や測定器類の輸入販売を主事業とする「山武商会」や、輸入機械をきっかけに酸素溶接事業参入を目的とした「日本酸素合資会社」を設立するなどしました。

機械の回転軸を支持する転がり軸受は、ねじ、歯車とともに3大機械要素といわれる重要部品ですが、欧米において近代的軸受製造会社が設立されたのは1880年代後半でした。アメリカのニューデパーチャー社(1889)、ハイアット社(1892)、ティムケン社(1899)や、イギリスの Hoffman 社(1898)、スウェーデンのSKF社(1907)などが相



当社に現存する最も古い図面をもとに復元した軸受

次いで生産を開始。その内日本に初めて紹介されたのがSKF社製の軸受でした。

精密機械器具製造に進出する思いを抱いていた山口は、「螺子ヲ有スル物品、各種歯車、一般機械工具、其他機械製造」を営業目的とする「日本精工合資会社」を1914年に設立。当時、補修用として少量が輸入されていた軸受でしたが、機械要素としての重要性に着目した海軍との関係を通じ、困難な研究と試作に着手。「何としても、国産軸受を開発するんだ。」という強い意思の下、十分な機械や材料も無い中、試行錯誤を繰り返し、ようやく1915年に日本初の軸受の完成に結びつけました。

この成功により1916年に国産軸受の生産を担う「日本精工株式会社」が創立されました。

#### 日本精工創立までの創業者 山口武彦の足取り(略歴)

- 1869年 薩摩(現在の鹿児島県)に生まれる
- 1886年 上京 その後、様々な援助を受ける高橋是清の知己を得る
- 1891年 東京工業学校(現 東京工業大学)卒業  
農商務省に入省 特許局で機械審査を担当
- 1895年 安田銀行入行  
製釘技術の研究調査と新鋭機械購入のため欧米視察に出発
- 1897年 帰国 安田善次郎 起業の「安田製釘所(現 安田工業)」技師長就任
- 1906年 工作機械・測定器類の輸入販売の「山武商会(現 アズビル)」設立
- 1910年 酸素製造事業の「日本酸素合資会社(現 太陽日酸)」設立
- 1914年 「日本精工合資会社」設立
- 1915年 日本初の国産軸受 完成
- 1916年 「日本精工株式会社」創立



# 1962

### 「企業は社会のためにある」と明言した先見性

#### 社是 - NSK精神 -

1948年に4代目の社長に就任した今里廣記は、製造設備の合理化・近代化、軸受用途の拡大、軸受以外の新製品の開発などを推し進めていくとともに、国内販売網や輸出業務の強化・拡充を図り、業容を拡大させました。そして、1962年今里が平素考え、社員に伝えていることを簡略にまとめ社是を制定しました。

「単に利益追求のみを目的とし、社会的責任を果たさない企業はその存在が許されない」との今里の思いを明文化。それまで社員の心構えとしていた4S主義をベースに、従業員の行動規範、企業人の指針としてまとめ、「社是 NSK精神に徹せよ」というパンフレットを作成、全社員に配布し、浸透に努めました。

#### 社是 - NSK精神 -

われわれは会社の光輝ある伝統に誇りを持ち

1. 常に、誠実にして謙虚、産業人たるの本分に徹せんとす。
2. しかして企業の社会性を尊重し、絶えず創意とくふうに努め、技術の向上に精進せんことを期す。

NSK精神具現のため「社員の基本心得」として4S主義を提唱する。

Speed	Service	Spirit	System
スピード	サービス	スピリット	システム

# 1991

## 「MOTION & CONTROL™」の旗印の下で

### NSK企業理念体系

創立75周年を迎えた1991年11月8日、「魅力あるNSKを創る委員会」が約2年間にわたり議論を重ねてきたNSKの使命・存在価値・事業領域などを「NSK企業理念体系」にまとめ、社内外に発信しました。「企業理念」「経営姿勢」「行動指針」「対外メッセージ」で構成され、「NSKが社会に向けて発する全てのメッセージの基本となり、私たちの共有する心構え、行動の指針」と位置づけました。

「企業理念」は、何を指して、どんな企業活動をもって、どう社会に貢献していくのかを宣言する、NSKの「心」、行くべき「道」、21世紀にあるべき「顔」です。また、企業理念や活動領域、目指す企業像を集約し「しなやかに、限りなく MOTION&CONTROL™」を「対外メッセージ」、キャッチフレーズとしました。当時の社長 荒田俊雄の言葉に企業理念体系に込められた思いが示されています。



NSKは、どんな企業をめざすのか。何を必要とされ、どのようにコミュニケーションして、愛され、尊敬されるエクセレント・カンパニーとなるのか。

NSKは、日本の企業としては早くから海外へ進出し、生産の現地化を進めるなどグローバル化に取り組んできました。現地での努力が、高い評価を頂いていることは、私たちが自信と誇りを持って言えることです。NSKの商品は一般の人の目にこそ触れませんが、現代の産業に不可欠なものです。私たちは、技術と品質をもって社会に貢献する。これは今後も、地球上のどの地域においてもNSKが必要とされる第一の理由となります。軸受で培った精密技術をもとに新しい技術を開発し、積極的に提案していくことは、ますます重要な課題です。さらに、私たち一人ひとりが、それぞれの力を伸ばし、可能性に挑戦し、自己実現していける、創造性に富んだ社内環境づくりも必要です。

1991年11月 取締役社長 荒田俊雄

# 2016

## 次の100年に向けた進化のスタート

### NSKビジョン2026 あたらしい動きをつくる。

「NSKビジョン2026」は、NSKが2016年11月8日に創立100周年を迎えるにあたり、10年後の2026年を一つの目安として、これからも社会に貢献し、持続的に成長できる企業になるために、中長期的に到達すべき姿を示したものです。

社会環境や市場環境が大きく変化を続ける今、NSKがさらにお客様や社会に高い価値を提供し続ける世界のリーディングカンパニーとなっていくためには、NSKならではの独自性や存在価値を一貫して生み出し続けることが必要です。

「あたらしい動きをつくる。」というビジョンは、私たち自身の考え方、行動、判断基準などをこれまでの受身の姿勢、リアクティブな考え方、アプローチから、プロアクティブに変えていくということを意味しています。NSKの製品は最終製品ではないため、

機械装置メーカーや様々な完成品メーカーを経由して社会とのつながりができます。新しい製品やサービスを創造していくためには、直面しているマーケットや直接のお客様の要望だけでなく、最終的な製品がどのようなエンドユーザーの方々に使われていて、どのような潜在的なニーズがあるのか、ということを考える必要があります。そういった考え方、問題意識を表わしたものです。



## NSKの精神を支える基盤

### 4コアテクノロジー

欧米の技術に少しでも追いつこうという気概で1915年に国産初の軸受の開発に成功して以降、NSKの技術を追求する姿勢は変わらずに受け継がれています。「世界のベアリング研究のメッカにする」という理念の下、1961年に技術センターを藤沢に設立。無塵室、防音実験室、無塵室(クリーンルーム)、恒温・恒湿の精密測定室、化学分析室、潤滑剤実験室などを備え、軸受性能の基礎研究から新製品の開発まで、研究・試験を一貫して行える研究開発体制を整えました。そして2002年に「トライボロジー」「材料技術」「解析技術」「メカトロ技術」の4つをコアテクノロジーと定義。NSKの高品質製品の開発を支える技術領域を明確化し、持続的成長を実現する技術・サービスの基盤としました。

### グローバル事業基盤(海外展開力)

現在、海外に43工場、88の販売拠点、9つの技術センターなど合計151拠点を構えるNSK。日本の製造業としては、早くからグローバル展開を進めてきました。NSKが製造する軸受や精機製品、自動車部品は、生産設備を簡単に転移できる製品ではありません。1970年代初期の海外工場設立から、1980年代後半の日系企業の海外展開に合わせ

た生産能力の確保、そして1990年代以降進めた新興国での工場展開まで「進出国のためになる企業をめざす。」という考え方を基本としてきました。それぞれの国・地域で、インサイダーとなり産業の発展に貢献するということを最優先に、雇用創出に加え、原材料・部品の現地調達、マネジメントの現地化を進めながら、現地のお客様向けの事業拡大を図っています。

### CSR/ESG経営

「社是-NSK精神-」や、「NSK企業理念体系」で示されているように、CSRやESGといった言葉が無かった時代から、社会との関わり、社会への貢献といった理念を基に体制整備や活動強化を図ってきました。環境面では、1975年に環境管理部を発足、そして2007年に総合環境部に改組、取り組みを拡充。そして元来環境貢献型製品である軸受や他のNSK製品の環境貢献度を定量的に管理する目的で環境効率指標Necoを2008年度に導入しました。一方、社会面では1988年に「メカトロニクス技術高度化財団」を設立し、研究助成を開始。ステークホルダーの一つと位置づける次世代に対しては、1964年の開館以降、科学技術館への協賛、こども科学教室の開催などを続けてきました。ガバナンスについては、1999年に社外取締役を招聘、任意の委員会の設置、2004年の委員会等設置会社への移行など先進的な取り組みを進めてきました。



# NSKのビジネス

## 産業機械事業

### 産業機械軸受

アフターマーケット(補修) 38%  
一般産業機OEM 40%



電機・情報 22%

総合軸受メーカーとして、ミニチュアから超大形サイズまで、様々なタイプの軸受を揃え、あらゆる産業の幅広いニーズに応えています。鉄鋼、工作機械、風力発電、鉄道車両用などの「一般産業機械」向け、家電製品、パソコン用などの「電機・情報」向け、補修需要に対応する「アフターマーケット」向けの3つの分野で事業を展開しています。



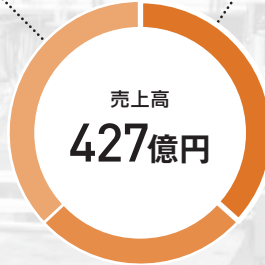
複列円筒ころ軸受  
高剛性シリーズ



NSKHPS™  
大形自動調心ころ軸受

### 精機製品

その他 35%  
工作機械・射出成形機 35%

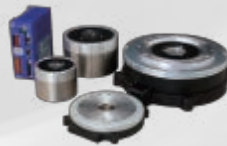


半導体・液晶製造装置 30%

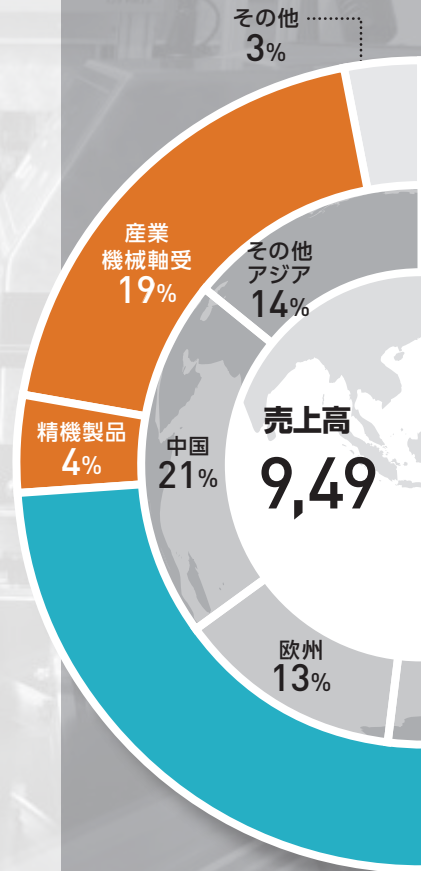
機械要素として直線運動を支えるボールねじやNSKリニアガイド™などの「直動製品」、超精密位置決め技術と制御技術を活かしたXYテーブル、メガトルクモータ™などの「メカトロ製品」を通じ、工作機械や射出成形機、産業用ロボット、半導体・液晶の製造装置、そして搬送装置、医療機器など先端分野の進化と発展に貢献しています。



X1シール付ボールねじ



メガトルクモータ™  
PS/PNシリーズ



### 軸受売上高(産業)

国内  
シェア **No.1**

※2017年3月期に産業機械事業に含めて移管しました。

## あらゆる産業で活躍するNSK製品

産業特性や使用環境、国・地域の違いを熟知し、様々なニーズに的確に対応しています。



### 工作機械

X1シール付ボールねじ  
高精度アンギュラ  
玉軸受



### 鉄鋼

連続鑄造機用長寿命・  
高機能円筒  
ころ軸受



### 鉱山機械・建設機械

NSKHPS™  
高機能自動調心  
ころ軸受



### 風力発電

総ころ形円筒ころ軸受  
NNCFシリーズ  
(複列)



### 産業用モータ

一般産業機械向け  
モータ用  
新セラミック溶射  
絶縁軸受



### 鉄道

車軸用  
複列円錐  
ころ軸受



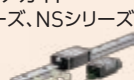
### 家電製品

超高速回転  
モータ用  
玉軸受



### 半導体製造装置

NSKリニアガイド™  
NHシリーズ、NSシリーズ



### ポンプ&コンプレッサ

NSKHPS™  
高負荷容量  
アンギュラ  
玉軸受

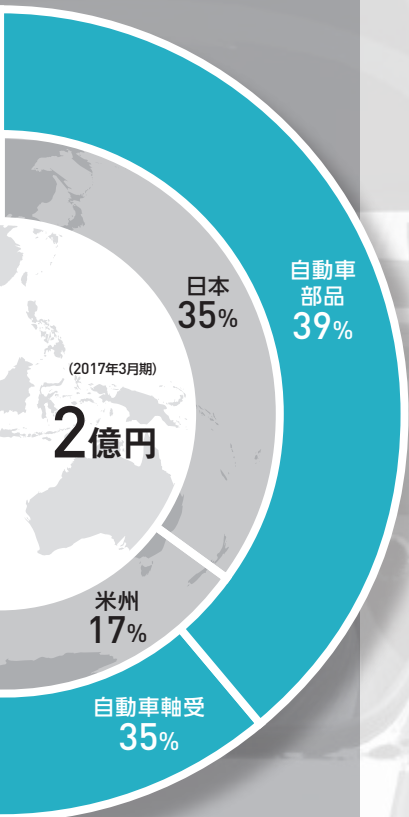


### ロボット

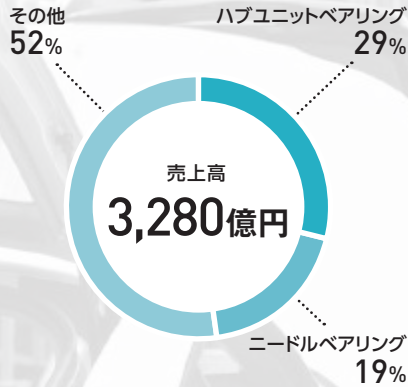
高性能  
薄肉アンギュラ  
玉軸受



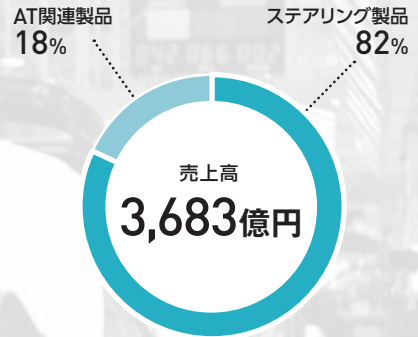
# 自動車事業



## 自動車軸受



## 自動車部品



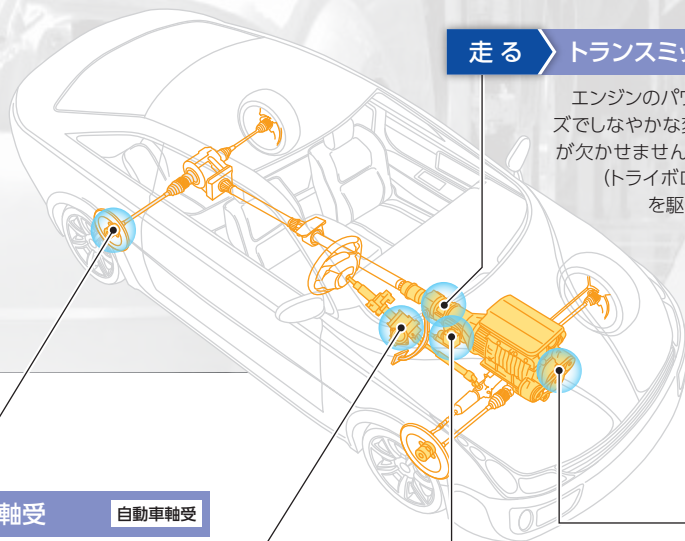
NSKは、1台当たり100~150個使用されているといわれるあらゆる種類の自動車用軸受をはじめ、オートマチックトランスミッション用部品や電動パワーステアリング、そして電動自動ブレーキシステム用の部品など、クルマの「走る・曲がる・止まる」を支える重要機能部品を幅広く提供しています。

自動車は現在、動力源の多様化や自動運転に向けた進化など劇的なスピードで技術革新が進んでいます。NSKは、これまで蓄積してきた要素技術と新たに取り組む技術開発によって、自動車の安全・快適・環境といった領域での性能アップに貢献していきます。

用・自動車用含む)

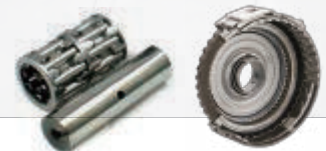
世界シェア No.3

いた一部事業の担当領域を自動車事業に



### 走る トランスミッション関連 自動車軸受 自動車部品

エンジンのパワーをタイヤに効率良く伝えるため、スムーズでしなやかな変速が求められる変速機にはNSKの製品が欠かせません。基盤技術である4つのコアテクノロジー（トライボロジー、材料技術、解析技術、メカトロ技術）を駆使し、変速機の効率向上、小型化、軽量化に貢献する製品を提供しています。



プランナリギア用ニードル軸受(ケージ&ローラ)、ピニオンシャフト

低ドラッグクラッチアセンブリ

### 走る ハブユニット軸受 自動車軸受

ハブユニット軸受は車体とタイヤの回転を支える基幹部品。雨水や泥、雪などに曝されます。そうした過酷な環境下でも優れた耐久性とスムーズな回転を実現しています。



内・外輪フランジ付き複列アンギョウ玉軸受(駆動輪用) [HUBIII]

### 止まる 電動ブレーキ用ボールねじ 自動車部品

緊急自動ブレーキの搭載義務化の動きに伴い、ブレーキブースタ(踏み倍加)機能の部位での電動化が進んでいます。電動ブレーキブースタのタイプの中で、有望視されているのがボールねじタイプです。NSKはボールねじ世界シェアNo.1の技術を活かし、ブレーキ分野での安全性向上に貢献していきます。



電動ブレーキ用ボールねじ

### 曲がる 電動パワーステアリング(EPS) 自動車部品

高度運転支援システムから自動運転の流れの中で、電動パワーステアリングの重要性はさらに高まっています。主力のコラムタイプEPSに加え、NSKの技術優位性を活かしたラックタイプEPSの開発を推進、製品ラインナップを拡充し、安全で快適なドライブに貢献していきます。



機能安全規格対応電動パワーステアリング

### 走る 動力・電動関連 自動車軸受

環境性能の向上が社会的な課題として求められている中、自動車の部品の電動化が進み、新たな部位での軸受の需要が拡大しています。より高度な技術が必要とされる電動系領域でNSKの強みを活かし成長を目指します。



オルタネータ用軸受

車載モータ用軸受



# 社会に貢献する 新たな価値の創出を目指して

NSKのステークホルダー

サプライヤー

お客様

従業員

創出価値

環境貢献 (小型化・軽量化・長寿命)

高度技術社会への貢献

豊かな社会の実現

幅広い産業の成長

モビリティ社会の進化

株主価値の向上

株主・投資家

次世代

地域社会

NSKは、MOTION & CONTROL™を通じて、社会的課題である円滑で安全な社会の実現や、地球環境の保全に貢献することを企業理念に掲げています。この理念のもと、「安全・品質・コンプライアンス」を最優先に考え、開発から設計、生産、販売、アフターサービスにいたる一連の活動を通じて、社会に貢献する新たな価値を創出しています。



NSKビジョン2026

諸資本とインプット

NSKの価値創造プロセス(ビジネスモデル)

アウトプットとアウトカム



- 製造資本**  
原材料: 鋼材、油脂類、外部調達部品  
グローバル生産拠点  
製造設備  
工程設定、工程管理
- 知的資本**  
100年間のノウハウ蓄積、4つのコアテクノロジー、専門分野での知見・ノウハウ、R&D拠点、外部との研究開発体制
- 人的資本**  
優秀なエンジニア、熟練工、グローバル人材、顧客との密接な関係を有した営業人材、企業統治の仕組み(指名委員会等設置会社、グローバルコンプライアンス体制)
- 財務資本**  
資本、有利子負債、手元資金
- 社会・関係資本**  
外部との信頼関係(ユーザー、サプライヤー、地域社会)、世界的に認知され、信頼を得ているNSKブランド
- 自然資本**  
鉱物(鉄鉱石、石炭等)、水、エネルギー

生産拠点(工場) 日本: <b>21</b> 海外: <b>43</b>
研究開発拠点 <b>10カ国15カ所</b>
新入社員に占める 理系の割合(過去5年間平均) <b>72.3%</b>
グローバル従業員数 <b>31,501名</b>
従業員一人あたりの 人材育成費用(NSK単体) 約 <b>44,000円</b>
資本合計 <b>4,850億円</b>
有利子負債 <b>2,674億円</b>
現金及び現金同等物 <b>1,396億円</b>
顧客から営業への 問い合わせ件数 <b>7,256件/年間</b>
エネルギー投入量(年間) <b>16,312TJ</b> (2017年3月末)

ビジネス基盤と  
拡大・改善の4つのドライバー

販売～フィードバック P.13

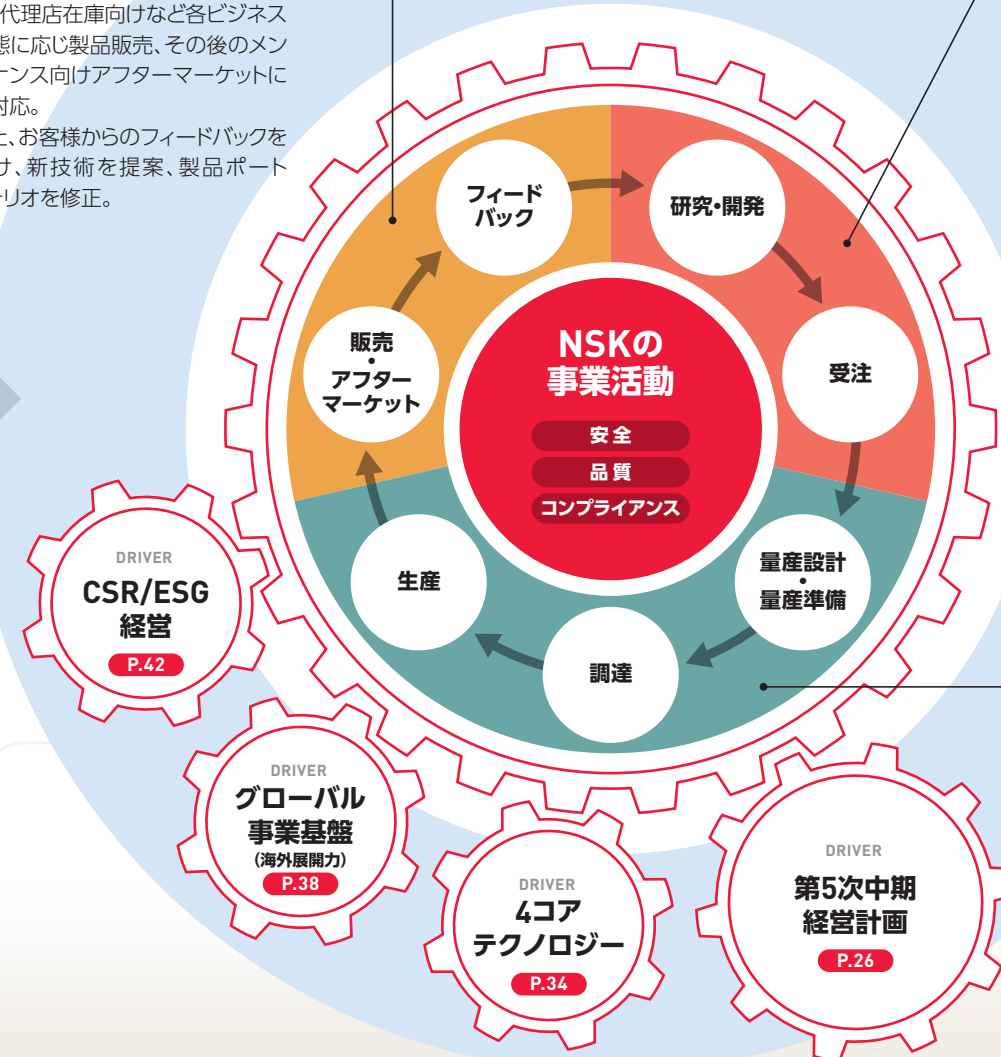
ジャストインタイム、プロジェクト案件、代理店在庫向けなど各ビジネス形態に応じた製品販売、その後のメンテナンス向けアフターマーケットにも対応。また、お客様からのフィードバックを受け、新技術を提案、製品ポートフォリオを修正。

研究・開発～受注 P.11

基礎研究、先行開発、アプリケーション開発、生産技術などのテーマで研究・開発に取り組み、あらゆる産業のニーズを満たす産業機械軸受や精機製品の開発～受注、完成車メーカーの新車開発に応じた自動車軸受、自動車部品の開発～受注。さらに国際規格に基づいた標準品についても、お客様の技術サポートなどを通じた受注活動を展開。

量産設計～生産 P.12

設備投資サイクル、新製品・補修・新車など各種ビジネスサイクルに応じて、量産設計・量産準備を行い、原材料・部品等の調達を経て生産を開始。標準品においても品質、コスト、納期等、競争力を高めながら繰り返し生産を行う。



製品・サービス

- 産業機械軸受
- 精機製品
- 自動車軸受
- 自動車部品
- メンテナンス、アフターサービス

付加価値提供による財務成果

- キャッシュの創出
- ROEの上昇
- 株価・時価総額上昇
- 成長投資のための内部留保
- 安定的な格付の維持

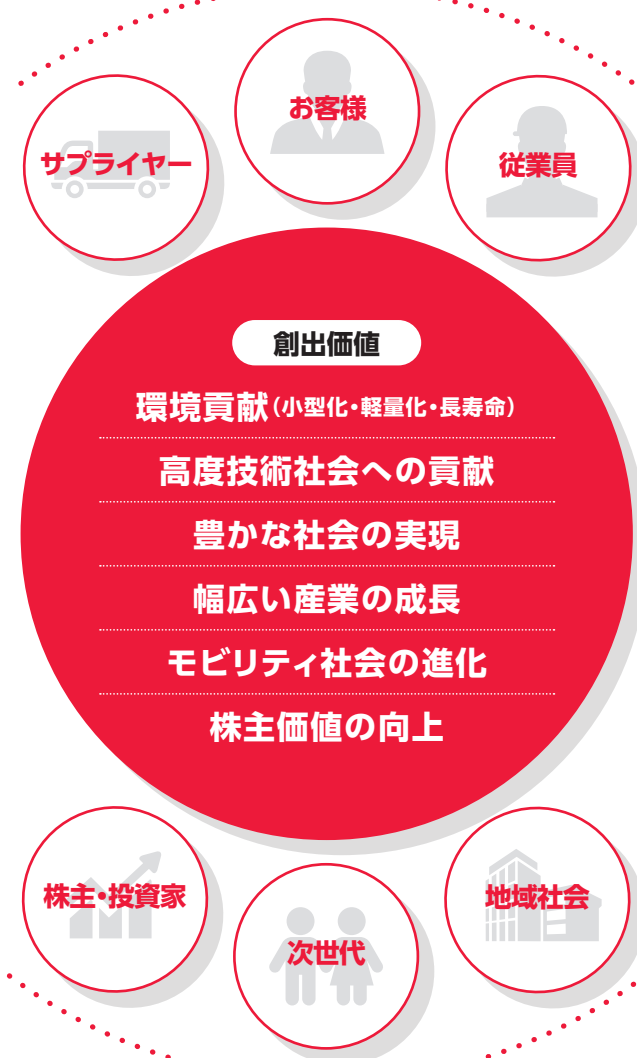
社会・環境への影響

- 生産工程改善による投入資源・エネルギーの削減
- 人材のダイバーシティ進展
- コンプライアンス意識の向上
- 各国における各種規制への対応(紛争鉱物使用回避、英国現代奴隷法対応ほか)

〈負荷としてのアウトプット〉

- 温室効果ガス、産業廃棄物、排水

軸受シェア 世界第 <b>3</b> 位
電動/パワーステアリングの搭載台数(累計) 約 <b>7,500万台</b>
製品プレスリリース数 <b>21件/年間</b> (前年度24件)
営業キャッシュ・フロー <b>679億円</b>
配当金/配当性向 <b>202億円/44.1%</b>
休業度数率*(グローバル)* <b>0.68</b> (前年度0.70) *休業度数率についてはP.45をご参照下さい。
ダイバーシティ(グローバル) 社員女性比率 <b>17.6%</b> (前年度17.3%)
TOEIC730点以上 取得社員数 <b>507名</b> (前年度472名)
環境貢献型製品の開発 <b>219件(累計)</b>
温室効果ガス排出量原単位 <b>10.2%削減(日本)</b> (前年度8.4%削減) <b>33.2%削減(日本以外)</b> (前年度33.2%削減) *2011年度を基準(0%)とした増減率



**創出価値**  
環境貢献(小型化・軽量化・長寿命)  
高度技術社会への貢献  
豊かな社会の実現  
幅広い産業の成長  
モビリティ社会の進化  
株主価値の向上

企業価値創造に影響を与える外部要因

為替変動

海外売上比率65%、海外生産比率55%のため、為替変動が収益に影響

資源価格変動

製品の原材料である鋼材・レアアース等の資源価格の変動が収益に影響

経済・景気動向

各国・各市場の景気動向が関連需要を左右。例えば完成車メーカーの新車販売台数が自動車事業の収益に影響

設備投資

設備投資サイクルは、様々な産業セクター向けの需要に左右される軸受および精機製品の販売に影響

競合環境

装置産業であり参入障壁は高いが、国内外の軸受、精機製品、自動車部品メーカーの競合環境の変化が収益に影響

技術革新や産業構造の変化

自動車の技術革新やIoT等がもたらす産業構造へのインパクトが、NSKの事業に直接的・間接的に影響

短期

長期

# NSKの事業活動と企業価値創造

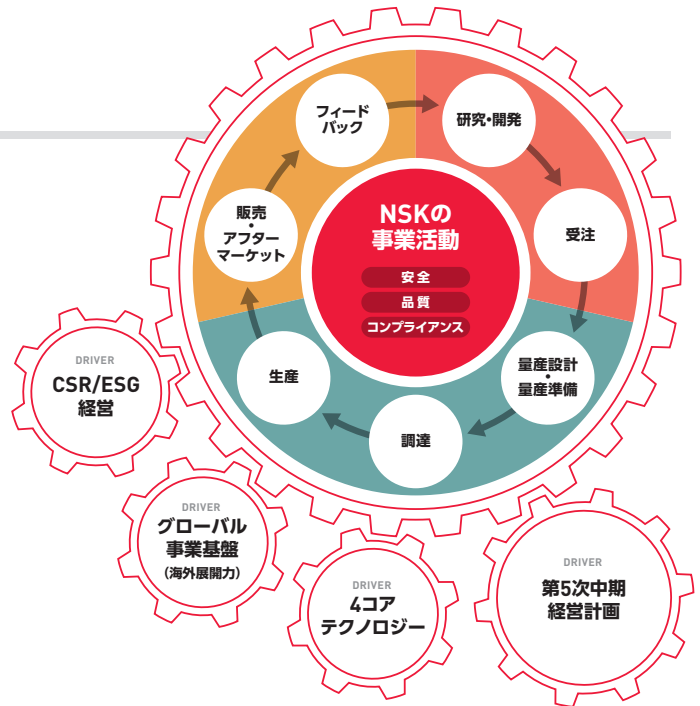
## NSKの事業活動の仕組み

NSKの事業は、いわゆるBtoBであり、最終消費者向けではなく、自動車メーカーや機械メーカーなどを直接のお客様としています。

NSKは、お客様の属している産業を軸に、「産業機械事業」と「自動車事業」の2つを事業セグメントとし、「産業機械事業本部」と「自動車事業本部」が、それぞれグローバルに事業を統括しています。(P.39「グローバルマネジメントを支える組織」参照)

各事業本部は、生産・販売・技術の機能を持ち、受注活動から製品の設計、製造、販売、納品、代金回収、アフターマーケットまで一連のビジネス・バリュー・チェーンの責任を担っています。

こうしたNSKのバリュー・チェーンは、右の図のように、研究・開発～生産～販売～フィードバックという事業活動の中で、お客様に提供する「価値」が創造されている、と捉えることができます。



## 産業機械事業、自動車事業に共通する特徴

- ① NSKの製品は、お客様の機械製品に組み込まれ、機能を発揮する部品であり、お客様の製品の仕様や特徴に基づく要請が、NSKの製品や事業活動に影響を与える。
- ② QCDDSM  
Quality (品質)、Cost (コスト)、Delivery (納期)、Development (開発力)、Service (サービス)、Management (マネジメント力) が競争優位性に重要な役割を持つ。
- ③ お客様の産業の需要環境がNSKの売上高・収益に影響を与える。
- ④ グローバルな事業展開力が競争優位性と成長性を左右する。
- ⑤ 技術提案力が、新規案件獲得に重要性を持つ。
- ⑥ 見込み生産ではなく、受注生産を基本とする。

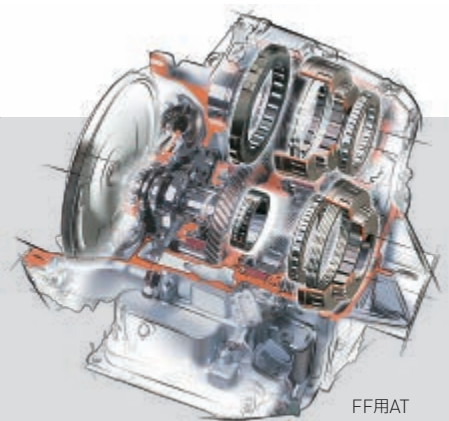
## AT(オートマチックトランスミッション)における価値創造

自動車の変速装置には様々なタイプがありますが、ATは、自動的なギアの切り替えで自動車の加速・減速をコントロールする変速機です。その内、ステップATと呼ばれるタイプのATが最も多く採用されています。NSKは、ニードル軸受、円すいころ軸受などの軸受製品のほか、クラッチアッセンブリやフリクションプレートなど様々な製品をAT用部品として納入しています。

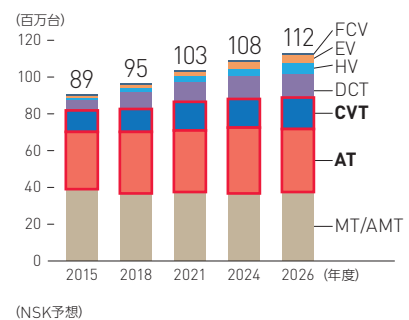
ますます厳しくなる環境規制のために、「ATユニットを小さく、軽くしたい」「フリクションをコントロールしもっと効率化したい」「多段化によって燃費の向上とさらなる快適性を実現したい」といったお客様のニーズに対し、NSKの研究・開発能力、営業対応、設計技術、生産力やサービスで貢献しています。価値創造プロセスにおけるAT関連ビジネスの特徴的な事例をNSKの強みとともに紹介します。

### NSKのATビジネス拡大の背景

- 1 新興国での自動変速機の拡大 (ステップAT&CVT)  
FY26需要予測 (FY15対比) **+1,000万台**
- 2 多段化の進展 (多段AT=7速以上)  
多段化比率 **FY15 22% → FY18 46%**
- 3 最大顧客向けビジネスの拡大  
**NSKのお客様による新規ビジネス獲得**



トランスミッションのタイプ別需要見通し







製造資本



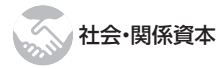
知的資本



人的資本



財務資本



社会・関係資本



自然資本

(注)産業機械事業=産機、自動車事業=自動車、と略します。

## 研究・開発～受注

### 研究・開発

基盤技術として、トライボロジー、材料、解析、メカトロから成る「4コアテクノロジー」(P.34参照)がある。研究・開発の領域は、基礎研究、先行開発、アプリケーション開発、生産技術までに及び、また事業セグメントにとらわれない横断的な研究・開発も行っている。将来の新しい製品や技術、ビジネスにつながる活動。

#### 主要なインプット



- 技術人材(人的資本)
- 技術の蓄積、R&Dセンター(知的資本)
- 外部とのR&D体制(社会・関係資本)
- 研究・開発資金を支える財務基盤(財務資本)等

#### NSKの強み

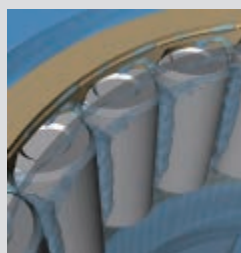
- 4コアテクノロジー、技術人材の層の厚さ、知見・経験に基づく技術の蓄積をベースに、困難な技術課題への対応力が高い。
- お客様との密接な関係を基礎に、製品や技術に関わるニーズをいち早く入手し、開発に取り組むことができる。
- お客様・サプライヤー・外部研究機関等との連携・共同開発を行っており、製品開発に活かすことができる。(例:鋼材、グリース、モータ、ECUなど)
- テクノロジーセンターのグローバル体制とそれらのネットワーク。
- NIT(NSK Institute of Technology)をはじめとした、技術人材の育成・強化のための体系的な教育プログラムと教育機関を有している。(詳しくはP.35をご確認下さい。)

### トライボロジー、材料技術、解析技術を通じ燃費向上に貢献

自動車の燃費の向上がさらに求められる環境下、NSKのトライボロジー技術、材料技術そして解析技術がAT関連の各製品でも駆使・活用されています。燃費の向上のためには軸受の小型化や低トルク化が必要ですが、軸受を小さくしたり薄肉にすると一般的に耐久性が低下し寿命が短くなります。高荷重下での長期間の軸受使用に対し金属疲労による「剥離(はくり)」損傷を起し難くするために、材料や熱処理の技術による解決の工夫をしています。

例えば、浸炭窒化処理をした材料を使用すると寿命面では優位となりますが、熱処理に時間がかかったり、熱処理変形の度合いが大きくなったりします。NSKは鉄の材料の組成を研究し標準材料による長寿命化を実現しました。

また、ATユニットの中の潤滑油の攪拌抵抗のメカニズムを解析技術によってシュミレーションすることで、軸受の保持器を樹脂化したり、形状を工夫し油溜りを作りました。



円すいころ軸受の油流解析

### 受注

産機、自動車それぞれ独立した営業部門が、社内関連部署と連携し、受注活動を推進。お客様の事業、製品、使用部位によって受注活動の内容、受注タイミング、リードタイムなどが異なる。グローバル案件では、世界各地の関連拠点と連携している。



- QCDDSMにおける経験と実績(製造、知的、人的資本)
- お客様との強い信頼関係(社会・関係資本)
- 営業力(人的資本)
- NSKブランド力(社会・関係資本)等

- NSKのエンジニア、営業担当がお客様と密接なコミュニケーションを取れる関係とそれをサポートする社内体制を有している。
- グローバル展開力、グローバル供給力が様々な受注(新規開発品受注、改良品受注、既存品受注、標準品受注、等)の獲得に貢献している。
- 自動車については、グローバルアカウント・マネジャー(GAM)とキーアカウント・マネジャー(KAM)が連携して案件対応を行う体制を取っている。
- お客様に信頼される高品質、環境対応に注力している。

### 先読みの提案や、問題解決、トラブル対応で信頼獲得

新規案件の受注にあたっては、お客様のニーズをいかに迅速・適切に把握し、的確な提案ができるかが鍵です。自動車メーカー内にゲストエンジニアをおくことのできる関係は、車両開発の早い段階からお客様のニーズに関する情報を得て、先読みの提案をできるNSKの強みになっています。例えば、新しいATユニットの開発にあたり、最適な軸受のサイズを初期段階から提案できたことで受注につながった例もあります。

また、受注までの対応だけでなく、量産品の市場クレームやワラシティに関する解決提案などトラブル対応によってお客様の信頼を獲得・維持し、他社からNSKにサプライヤーを変更して頂いたケースもあります。NSKは、「共創プロジェクトwith」という営業や販売技術の対応マニュアルの高度化プロジェクトを進めています。誰がお客様のキーマンで、どういった技術が鍵かなどお客様情報を共有・可視化する取り組みです。



# NSKの事業活動と企業価値創造

## 量産設計・量産準備～生産

### 量産設計・量産準備

量産設計は、お客様に納入する製品(量産品)の設計を行う活動。新規設計によるものと、新規設計を要しない標準品による量産がある。量産準備は、仕様の最終化を経て、量産工場における工程・製造設備の準備を整える活動。製品仕様と設備・工程についてお客様の承認が必要とされる場合が多い。

#### 主要なインプット



- 量産設備の準備、設備投資(製造資本)
- 設計エンジニア(人的資本)
- 各種技術の蓄積(知的資本)
- テクノロジーセンター、R&D拠点(知的資本)
- NIT(知的・人的資本)等

#### NSKの強み

- 設計品質が製造品質に重要な影響を与えるため、お客様の要求する仕様を的確に把握し、製品設計に反映させることで商品開発、設計提案、案件管理の向上に結びついている。
- 製造設備の自社開発を行い、専用設備を持つことで、量産における製品コストの低減につなげている。
- 受注後、量産立ち上げまで一連の進捗管理を行う仕組みを持ち、製品設計から量産までの準備をタイムリーに、かつコストを意識して進めることで収益性の向上を図っている。

#### AT用摩擦材の量産設計にも解析技術を活用

ATの内部で動力をつないだり切ったりする際に使用されるフリクションプレート(摩擦材)という部品はATユニットの重要部品の一つです。さらなる燃費向上のためにNSKが開発したフリクションプレート「vマルチセグメント」は、AT内部の油の流れを最適化し、プレートの圧着・解放をし易くしたことで、空転トルク(ドラフトルク)を減らし、エネルギーロスの劇的な改善を実現させました。直径15cmほどの小さな部品ですが、従来品と比べ1%のAT車の燃費向上に結びつけました。「vマルチセグメント」の量産設計に際しては、製品形状をコンピュータ解析で最適化したことや、解析データの蓄積により評価技術を向上させたことなども貢献しています。

また、フリクションプレートに使用される厚さ1mmの摩擦材は、氷点下から300℃を超える環境で機能しなくてはなりません。量産準備の過程で、製造技術や品質保証のための手法を関連部署のメンバーがワーキンググループとしてチームで確立させたことで、量産を可能とさせました。



### 調達

量産品を生産するための設備、原材料、部品、生産資材などをメーカー、サプライヤーから調達。調達の基本方針は、本社レベルで決定される本社購買によるものと、各生産拠点による調達がある。サプライヤーとの協業と安定調達が重要。



- 各生産拠点でのノウハウ(製造、知的資本)
- 共同開発サプライヤー(知的、社会・関係資本)
- 各サプライヤーとの協業・連携(社会・関係資本)等

- サプライヤーとの良好で強固な関係を基に原材料・部品の安定調達、コスト競争力強化、高品質を実現。
- 製品の品質高度化のための材料・部品・グリスなどをサプライヤーと共同で開発。
- 海外においては、現地調達比率向上によりコスト低減に努めており、既存サプライヤーとの共同進出や単独進出支援も実施。
- 設備調達について、自社開発、グループ内調達を可能とする体制を持つ。
- CSR調達の観点から、サプライヤーCSRガイドライン(人権、環境、コンプライアンス、BCP等)を設定、改善活動に取り組む。グリーン調達、紛争鉱物不使用、英国現代奴隷法遵守などを実践。

#### 国際標準材料による長寿命化で現地調達を実現

現在、自動車の生産はグローバルで行われ、部品も現地での供給を求められます。NSKはAT製品用の軸受について、現地生産・現地調達を念頭に、グローバルで入手可能な国際標準の鋼材による長寿命化を目指しました。過去は、特殊材料と熱処理によって耐久性向上の対策を取っていましたが、ころ軸受のころの形状の微妙な丸みのライン(クラウニング加工)を新たに最適化することで標準材料の使用を可能とさせました。標準材料の使用が可能となったことで、海外でも現地材料を基本とすることができ、材料在庫の効率化によって調達面やコスト面での優位性が増しました。

また、特殊熱処理を行う必要が無くなったことで、現地生産を行う際の熱処理設備の調達に際しても自由度が上がりました。







製造資本



知的資本



人的資本



財務資本



社会・関係資本



自然資本

販売・アフターマーケット～フィードバック

研究・開発へ

## 生産

当社グループの生産工場での製品の製造。品質・コスト・納期(QCD)に関し厳しい管理を行うため、製造、品質保証、生産技術・設備管理、生産管理、工場経理、総務労働など多岐にわたる業務連携が必要。産業機械事業本部、自動車事業本部がそれぞれ傘下に生産工場を持つ。



- 生産のための工場・設備(製造資本)
- 様々な生産技術・ノウハウの蓄積(知的資本)
- 生産技能(人的資本)
- サプライヤーと地域社会(社会・関係資本)
- 原材料として鋼材、部品、油、電力、水など(自然資本、製造資本)等

- 国内21、海外43の工場を有し、グローバルな需要にタイムリーに応えられる生産体制を持つ。
- 国内工場、および海外工場の一部がマザープラントとして海外工場の立ち上げや各種課題の対策などを支援する体制を整備。
- 各工場で「小集団活動(QCサークル)」を進め、生産現場における改善の取り組みを継続的に実施。現地スタッフ主導でオペレーションを行う海外工場も増加している。
- 「NSKモノづくりセンター」を通じ、国内外の工場の技能者に対し、技能の伝承と技術力向上を目指した実習、トレーニングを実施。

### 韓国、メキシコ、群馬(榛名)に新工場

NSKのATビジネスの拡大に合わせ、ニードル軸受の生産能力を拡大確保するために、韓国の2番目の生産拠点となる天安工場を2017年4月に立ち上げました。従業員の動きやすさを考え、研削油の飛散を無くし、無臭化を実現した工場です。さらに、メキシコのAT部品(クラッチアッセンブリ)の工場設立と、群馬県の榛名工場3号棟建設を予定しています。部品メーカーとして、お客様の生産計画を守ることは最優先事項です。

AT用の軸受の急激な数量増要請に対応するために、NSKの独自技術を使用した熱処理方法への変更をNSKの社内評価試験のみで承認して頂いたこともあります。これまでのビジネスを通じてお客様からの信頼と、早めのアクションを起こしたことで認めて頂いた事例です。



天安工場

## 販売・アフターマーケット、フィードバック

販売は、生産した製品をお客様や代理店に納品し、検収を受け、売上を計上するまでの活動。アフターマーケットは、お客様・エンドユーザーの設備・機器のメンテナンス・補修に関わる対応。お客様からのフィードバックを受け、生産計画の見直しや在庫管理、製品の改良や新製品開発などに反映させる。



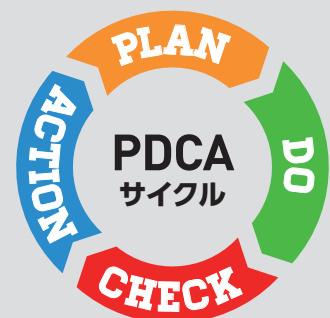
- PSI(生産・販売・在庫)マネジメントを行う人材(人的資本)
- アフターマーケットにおける顧客、代理店(社会・関係資本)
- 製品に関する調査・解析データ(知的資本)等

- 高水準のPSIマネジメントによって適正な在庫保有と厳格な在庫管理を実践。
- 代理店との強固な関係と広いネットワークがアフターマーケットビジネスを支える。
- お客様、エンドユーザーの不具合・破損状況など、広範なデータを基に高い解析能力と技術の蓄積を有する。
- 自社製品のみならず他社製品の補修・メンテナンス需要にも対応、また定期メンテナンス以外の突発需要に対し、ネットワークを活かした即納対応に注力。
- フィードバックを基にした製品改良や新技術についての提案力を持つ。

### お客様の生産情報や設計情報のフィードバックで次なる準備・対応へ

自動車事業の販売・納品は、いわゆる「ジャストインタイムシステム」によってタイムリーな対応が求められます。お客様の納入数量の変動にフレキシブルに対応していくために、お客様の生産情報を迅速・的確に入手し、プロアクティブな準備をしていくことを心がけています。

また、次のビジネス獲得のために、現行ユニットで受注できなかった部位の理由を分析し、開発や設計にフィードバックすることは重要なアクションです。ある軸受製品のNSKの提示サイズ・軸受キャパシティが1ランク大きかったことが判明したケースでは、設計基準の見直し可否を検討し、問題ないことを確認の上、更新するなどの対応を図ることで、競争力を確保しました。



## 主要財務・非財務ハイライト

## 11年間サマリー

日本精工株式会社及び連結子会社

2015年3月期までは日本基準、2016年3月期以降は国際会計基準(IFRS)

3月31日終了年度

		2007	2008	2009	2010
財務データ	売上高	717,225	772,036	647,593	587,572
	[セグメント別]*1				
	産業機械事業	294,058	307,243	267,021	201,963
	自動車事業	397,863	435,705	352,453	366,463
	その他及び消去	25,303	29,087	28,118	19,145
	[地域別]				
	(顧客所在地別)				
	日本	364,395	388,929	323,375	289,540
	米州	105,111	107,321	78,754	70,609
	欧州	121,698	133,853	111,866	98,504
	アジア(日本除く)	126,021	141,933	133,596	128,918
	中国	—	—	—	—
	その他アジア	—	—	—	—
	営業利益	62,383	69,343	22,106	11,305
	経常利益	57,595	64,854	16,964	7,598
	当期利益(損失)[親会社所有者帰属]	34,853	42,613	4,561	4,765
	設備投資額	37,689	53,905	44,138	21,818
	減価償却費	35,316	38,380	39,729	37,149
	研究開発費	10,100	10,240	10,691	8,794
営業活動によるキャッシュ・フロー(A)	64,153	69,236	11,785	51,108	
投資活動によるキャッシュ・フロー(B)	(64,600)	(23,187)	(46,422)	(29,355)	
フリーキャッシュ・フロー(A)+(B)	(447)	46,049	(34,637)	21,753	
支払配当金	8,650	10,277	7,574	4,327	
自己株式取得金額	—	—	—	—	
親会社所有者帰属持分(自己資本)	262,425	267,914	233,395	247,941	
資産合計(総資産)	815,788	828,580	744,229	789,624	
有利子負債	255,557	264,413	323,165	304,937	
非財務データ	従業員数(人)	23,413	25,069	24,050	24,633
	内、海外従業員(人)	13,285	14,374	12,895	13,204
	単体従業員数(人)	4,519	4,888	5,274	5,932
	女性社員比率(日本)(%)	5.6	5.5	5.5	6.6
	廃棄物総排出量(万t)*2	9.1	10.0	8.5	8.7
	温室効果ガス排出量(万t.CO <sub>2</sub> 等価量)*2	43.7	45.1	38.4	37.8
	環境貢献型製品数(累積)	75	96	110	124
	1株当たり情報 (円)	当期利益(損失)	64.53	78.84	8.44
親会社所有者帰属持分(自己資本)		485.62	495.61	431.74	458.65
配当金*3		16.0	19.0	14.0	8.0
主要指標	営業利益率(%)	8.7	9.0	3.4	1.9
	自己資本当期利益率(ROE)(%)	14.0	16.1	1.8	2.0
	総資産当期利益率(ROA)(%)	4.5	5.2	0.6	0.6
	自己資本比率(%)	32.2	32.3	31.4	31.4
	ネットD/Eレシオ(倍)	0.69	0.56	0.85	0.73
	配当性向(%)	24.8	24.1	165.9	90.7
	株主還元率(%)*4	24.8	24.1	165.9	90.7
	期末株価(円)	1,124	755	377	738
	株価収益率(PER)(倍)	17.4	9.6	44.7	83.7
	株価自己資本倍率(PBR)(倍)	2.3	1.5	0.9	1.6
	配当利回り(%)	1.4	2.5	3.7	1.1
為替データ (期中)	USDドル(\$)	116.93	114.55	100.74	92.83
	ユーロ(€)	150.35	162.22	144.47	130.89

\*1 一部事業領域のセグメント変更(産機から自動車)に伴い、2016年3月期及び2017年3月期は新区分で表示しています。

\*2 廃棄物総排出量、温室効果ガス排出量は2010年3月期までは日本データのみ、2011年3月期よりグローバルデータとなっています。

\*3 配当金につき、2017年3月期の1株当たり配当金 38.0円の内訳は、普通配当 28.0円、創立100周年記念配当 10.0円となります。

\*4 株主還元率=(支払配当金+自己株式取得金額)÷当期利益



単位:百万円(財務データ)

	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
	710,431	733,192	732,842	871,742	974,885	975,319	<b>949,170</b>
	259,095	255,835	216,142	242,969	276,361	243,395	<b>226,924</b>
	424,157	444,585	490,545	590,545	656,998	705,511	<b>696,271</b>
	27,178	32,772	26,154	38,226	41,525	26,411	<b>25,974</b>
	354,542	363,754	333,348	329,136	328,837	318,434	<b>330,512</b>
	85,466	86,267	103,352	134,483	164,821	183,652	<b>165,177</b>
	102,176	107,958	102,667	124,590	133,752	131,830	<b>121,920</b>
	168,246	175,213	193,473	283,532	347,475	341,403	<b>331,559</b>
	82,587	89,068	91,442	167,239	210,237	204,361	<b>201,185</b>
	85,658	86,143	102,030	116,293	137,238	137,042	<b>130,373</b>
	43,524	44,417	32,361	68,049	97,327	89,534	<b>65,341</b>
	38,572	42,004	30,310	66,785	91,002	—	<b>—</b>
	26,110	28,514	15,739	31,167	61,962	65,719	<b>45,560</b>
	41,294	54,619	48,025	45,448	49,197	54,996	<b>58,602</b>
	34,943	35,807	34,598	35,079	38,568	43,048	<b>43,354</b>
	10,515	10,373	10,432	9,919	10,660	11,155	<b>13,858</b>
	64,973	57,158	53,797	70,342	67,709	108,622	<b>67,936</b>
	(33,348)	(56,090)	(45,262)	(42,402)	(46,335)	(45,212)	<b>(54,243)</b>
	31,625	1,068	8,534	27,940	21,374	63,410	<b>13,692</b>
	5,950	6,491	5,943	8,650	15,161	18,425	<b>20,174</b>
	—	—	—	—	—	—	<b>14,999</b>
	257,012	280,312	319,286	359,201	456,046	454,661	<b>461,350</b>
	788,626	845,073	882,547	1,000,932	1,129,164	1,032,374	<b>1,043,955</b>
	274,585	296,750	305,102	315,532	326,400	278,152	<b>267,399</b>
	26,334	27,444	28,487	30,454	31,088	31,587	<b>31,501</b>
	15,039	16,181	17,267	19,231	20,052	20,296	<b>20,210</b>
	6,306	6,203	6,398	6,310	6,294	6,278	<b>7,585</b>
	6.5	6.7	6.5	6.6	6.9	7.0	<b>10.7</b>
	17.6	18.0	18.2	19.2	20.1	20.6	<b>21.1</b>
	86.5	87.7	87.1	93.9	96.8	99.1	<b>99.1</b>
	140	157	173	190	202	211	<b>219</b>
	48.30	52.75	29.14	57.70	114.56	121.38	<b>86.08</b>
	475.45	518.56	591.36	664.74	842.69	839.56	<b>873.11</b>
	11.0	12.0	11.0	16.0	28.0	34.0	<b>38.0</b>
	6.1	6.1	4.4	7.8	10.0	9.2	<b>6.9</b>
	10.3	10.6	5.2	9.2	15.3	14.3	<b>9.9</b>
	3.3	3.5	1.8	3.3	5.8	6.1	<b>4.4</b>
	32.6	33.2	36.2	35.9	40.4	44.0	<b>44.2</b>
	0.60	0.58	0.51	0.41	0.31	0.23	<b>0.28</b>
	22.8	22.7	37.7	27.7	24.4	28.0	<b>44.1</b>
	22.8	22.7	37.7	27.7	24.4	28.0	<b>77.2</b>
	717	637	715	1,062	1,758	1,030	<b>1,592</b>
	14.8	12.1	24.5	18.4	15.3	8.5	<b>18.5</b>
	1.5	1.2	1.2	1.6	2.1	1.2	<b>1.8</b>
	1.5	1.9	1.5	1.5	1.6	3.3	<b>2.4</b>
	85.63	79.02	83.10	100.24	109.93	120.14	<b>108.42</b>
	112.92	109.40	107.14	134.37	138.77	132.58	<b>118.84</b>

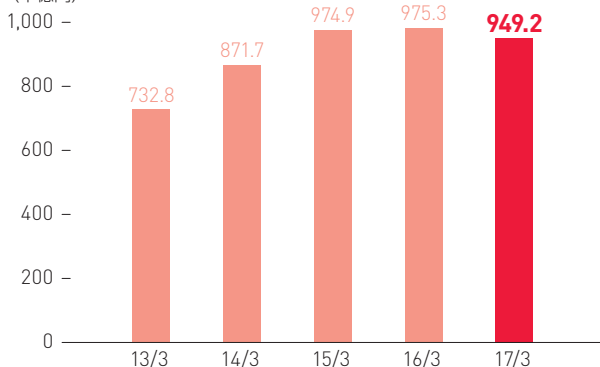
## 主要財務・非財務ハイライト

### 主要指標の推移

\*2015年3月期までは日本基準、2016年3月期以降は国際会計基準(IFRS)

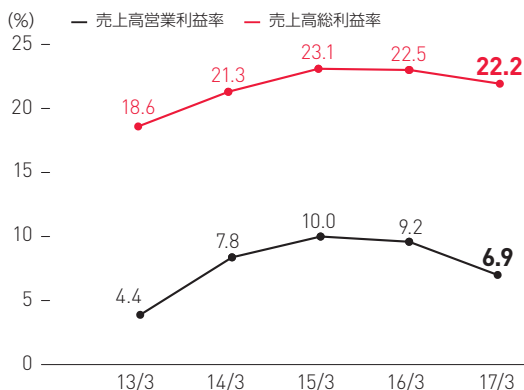
グラフ下のコメントは2017年3月期実績に対するものです。

売上高  
(十億円)



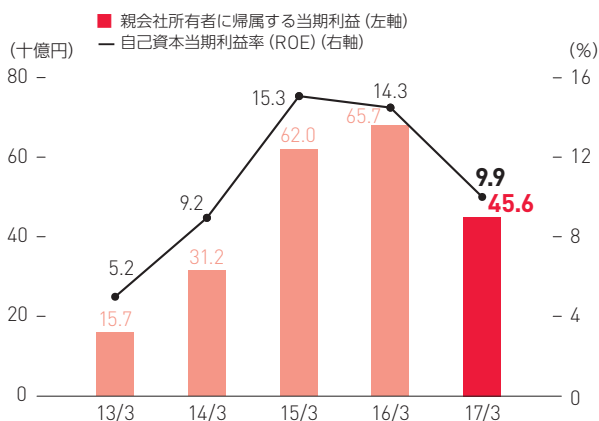
自動車事業が堅調に推移して物量ベースで増収となったものの、為替円高の影響(△751億円)により、対前期△3%の減収となりました。

売上高営業利益率/売上高総利益率



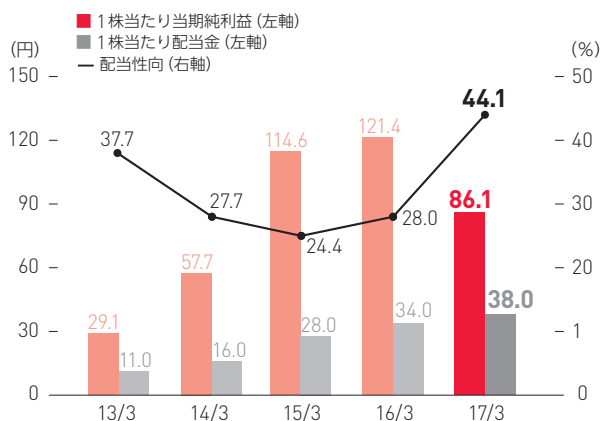
円高影響とその他の営業費用計上により営業利益が減少。売上高営業利益率は△2.3ポイント低下しました。

親会社所有者に帰属する当期利益/自己資本当期利益率 (ROE)



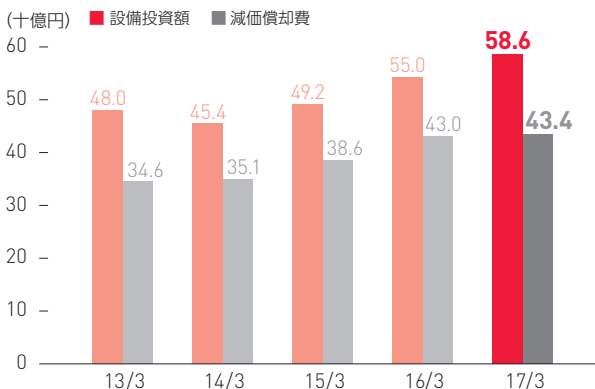
利益減少に伴いROEは前期から低下したものの、第5次中期経営計画の目標とする10%レベルを維持しています。

1株当たり当期利益/1株当たり配当金・配当性向



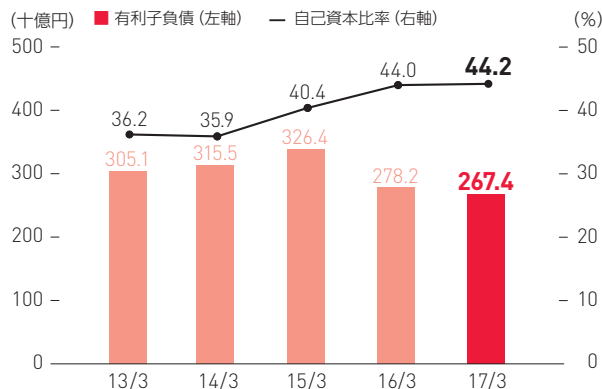
普通配当(28円)に加え、創立100周年記念配当(10円)を実施。株主還元強化により、配当性向は44.1%となりました。さらに17/3期は、自己株式取得150億円も実施しました。

設備投資額/減価償却費



自動車事業における経常投資(更新、生産性向上など)を中心に、設備投資額は前期から36億円増加しました。

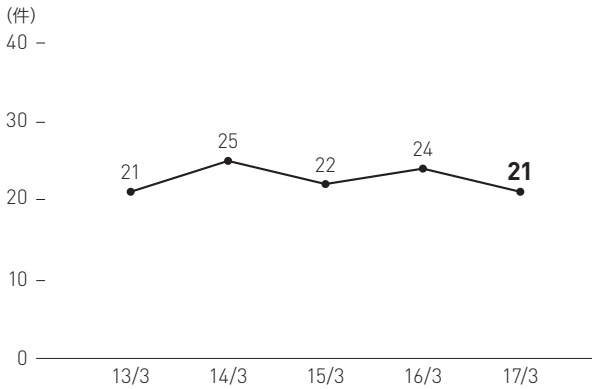
有利子負債/自己資本比率



有利子負債の削減を進めました。自己資本比率は44.2%となり、株主還元と財務健全性の両立が図られています。

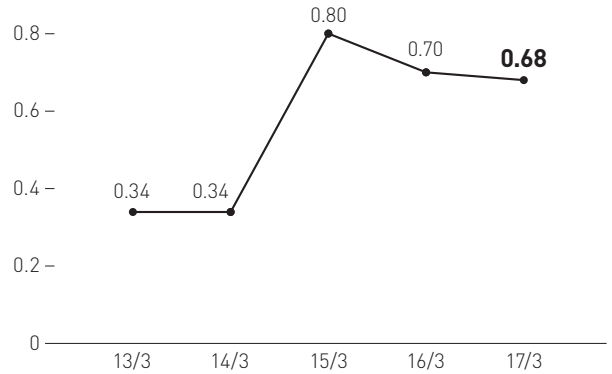


### 製品プレスリリース数 (年間)



世の中にアピールできる製品のニュースを年間20件以上、発表しています。

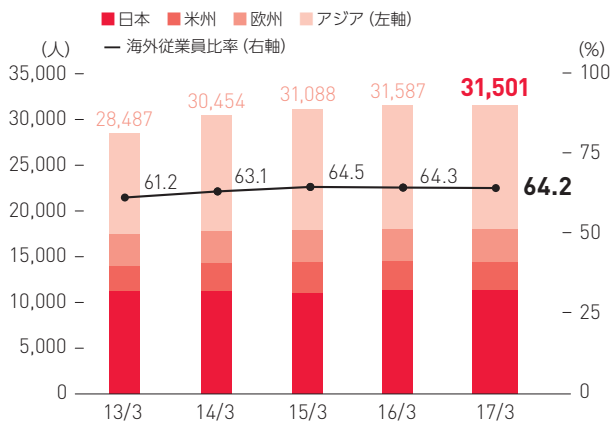
### 休業度数率



取り組み強化により全体的に低減傾向にあります。重大災害が1件発生しました。再発防止に向けさらに取り組みを強化しています。

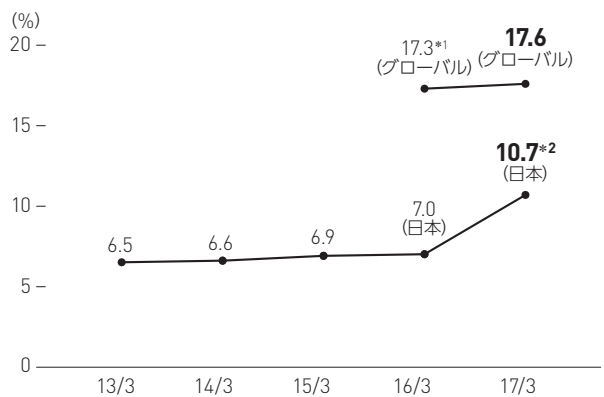
※2015年3月期以降はグローバルでの集計結果となります。  
※休業度数率についてはP.45をご覧ください。

### 従業員数・海外従業員比率



16年3月期に比較し大きな変動はありませんでしたが、中期的に、特にアジアにおける事業成長に伴い雇用が拡大しています。

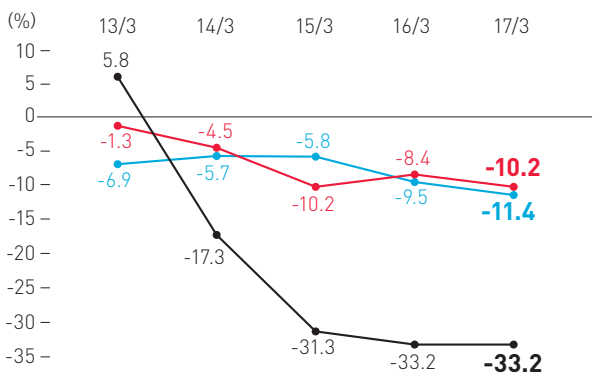
### 女性従業員比率



女性従業員の活躍の場の拡大やキャリアアップの支援により、女性従業員比率は日本10.7%、グローバル17.6%と、徐々に高まっています。

\*1 集計範囲を見直し、過去に遡ってデータを修正しました。  
\*2 2016年に吸収合併した子会社を集計に加えました。

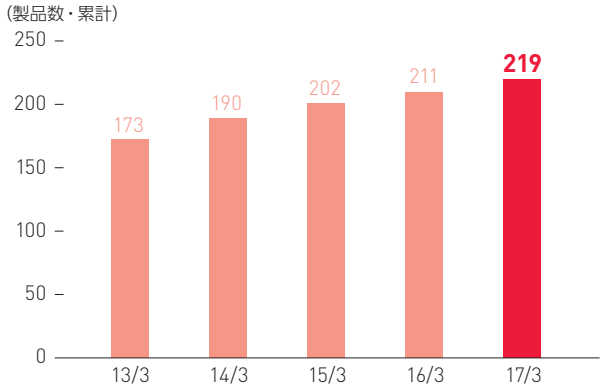
### 温室効果ガス排出量原単位\*1



生産効率や物流効率の改善、省エネ設備の導入などにより、着実な削減が図られています。

\*1 2012年3月期を基準(0%)とした増減率を示しています。  
\*2 温室効果ガス排出量原単位の算出基準を見直し、過去に遡ってデータを修正しました。

### 環境貢献型製品の開発数



新たに8製品を開発し、環境貢献型製品の数を219としました。

\*2003年3月期からの累計を示しています。

ステークホルダーの皆様へ



**次の100年に向けた  
持続的成長のために、  
新たな価値を創出していける  
企業を目指します。**

取締役 代表執行役社長・CEO

内山 俊弘



## 2016年度の国内外の出来事の振り返り

### 創立100周年を迎えた2016年度、第5次中計のスタート年度として、一定の成果が得られたものの、なお改善すべき点もみられました。

NSKは2016年11月に創立100周年を迎えました。お客様をはじめ、取引先、地域社会の皆様、海外の関係者を含めた多くの方々、我々の事業を応援し、サポートして下さった結果です。全てのステークホルダーの皆様から感謝を申し上げます。

2016年を振り返ると、英国の国民投票によるEU離脱決定と、アメリカの大統領選挙でのトランプ氏の勝利の2つが最大のニュースであったと思います。どちらも事前予想を覆す結果となり、社会各層の意識のギャップや、物事の捉え方の違いが大ききことを痛感させられました。また我々が普段依存しているマスメディアや、知識層の

考え方が一面的なものであることを示す出来事でした。

さてNSKにとって、2016年度は第5次中期経営計画の初年度でした。年明けからの円高の動きに加え、産業機械事業の需要も減少局面であったことから、当初厳しい見通しでスタートしました。第1四半期、第2四半期の売上・利益は、計画並み、あるいは若干のプラス程度で推移しましたが、産業機械関係の需要が第3四半期以降は回復に転じ、盛り上がりを示すようになってきました。自動車市場については、北米は好調を維持、また中国では減税効果もあり対前年比較で大幅な台数増となりました。このような市場環境の追い風

があり、2016年度の最終的な業績は当初計画を上回ることができました。第5次中期経営計画で、オペレーショナル・エクセレンスの追求というテーマを掲げ、収益性の向上、競争力の強化に各事業部門、各地域が取り組んでおり、その成果も出始めています。しかしながら、特に産業機械事業の収益性はまだ満足できるレベルではなく、今後も継続的な取り組みが必要です。また、安全・品質・コンプライアンスは、我々モノづくり企業が存在・活動する上での基本と捉えているものの、NSKの現状は、安全と品質について改善の余地がまだ多くあり、重点課題として取り組んでいきます。

## 2017年度以降の課題

### 産業機械事業は生産再編と生産分野のイノベーションに取り組んでいきます。自動車事業ではパワートレイン事業の拡大、電動パワーステアリングの製品ラインナップの拡充、新たな電動ブレーキブースタ用部品ビジネスの積み上げを目指します。

先にも述べましたが、産業機械事業は、需要減少を背景に低下した収益性の建て直しが課題であり、施策の一つとして、生産の再編を進めています。具体的には、設立80年となる藤沢工場の生産の一部を、そこから少し北に位置する桐原地区の新建屋に段階的に移管していきます。老朽化した設備を更新するとともに、移管を機にプロセスの合理化、加工方法の改善など、生産分野のイノベーションに取り組んでいます。

また、中国市場で中長期的に需要が伸びていく風力発電関係などの大形軸受、および超大形軸受の生産について、中国（瀋陽工場）への移管を進めます。現地の材料、現地の部品を

最大限に活かし、コスト競争力をつけていくとともに、現地生産によるリードタイムの短縮によって、中国需要のさらなる掘り起こしを狙っていきます。加えて、高収益製品である精密軸受、標準サイズ玉軸受、ボールねじの販売拡大や、中長期的な市場拡大が見込まれる鉄道、ロボット分野での成長を目指していきます。

また、産業機械事業の過去のピーク時は、欧州において販売が拡大し、収益を得ていましたが、その頃と比べ、為替や競争条件が大きく変わりました。厳しい事業環境下でも、収益を産み出すことができる体質を実現するため、現在推進中の生産再編や生産方法の革新を通じ、コスト競争力を

強化、欧州はじめ海外での産業機械事業のプレゼンスの拡大と収益力の向上を図っていきます。

自動車事業につきましては、パワートレイン事業が堅調に伸びてきています。オートマチックトランスミッション(AT)の多段化の流れに加え、マニュアルトランスミッション(MT)からATへの需要シフトが追い風になっています。中国では過去、MTが主流でしたが、無段変速機(CVT)やデュアルクラッチトランスミッション(DCT)、あるいは多段ATなどへの変化があり、関連する軸受やAT部品の需要のさらなる取り込みを図っていきたく思います。

ステアリング事業では、製品ライン

## ステークホルダーの皆様へ

**ナップの拡充が課題です。**我々が得意としているコラムアシストの電動パワーステアリング(EPS)から下流アシストのEPSへ、大型車、中型車を中心に技術進化の重点が変わってきています。自動運転との相性や、応答性などを考慮すると、下流つまり車輪に近いところで操舵力をアシストする方式が有効になってきています。我々も、下流アシストの内、ラックタイプの開発を進め、デモカーに搭載させる段

階までできており、量産車向けの受注を確定させることが第1の目標です。量産開始時期のターゲットとしては、お客様の車両の開発タイミングとの関係から2020年以降になりそうです。

一方で、コラムタイプのEPSについても、お客様からさらなる性能向上を求められており、安全性、応答性、軽量化といった点で、業界をリードできるような技術に仕上げていきたいと思っています。

また新たに、電動ブレーキブースタ用としてボールねじとベアリングを一体化した部品の量産準備に取り掛かっています。今年度の後半にまずは日本で生産を立ち上げますが、将来は海外での需要地生産を目指していくこととなります。**電動ブレーキシステムは、緊急自動ブレーキの搭載義務化による需要拡大も背景にあり、さらなる案件の獲得を目指していきます。**

### 次の100年に向けた持続的成長、あるべき姿について

**エンドユーザーに認めていただける新しい性能、機能、価値を創造し、次の100年に向けた持続的成長を実現するため、一人ひとりの力を結集していきます。**

NSKに対する社外からの期待は、これからどんな形で技術が変わっていくのか、その技術の変化の中で新しい製品、新しい事業というものをNSKがどう送り出していけるのか、そうした点に集まっていると感じています。NSKは100周年にあたり、ビジョン2026「あたらしい動きをつくる。」を策定、中長期的に到達すべき姿を示しました。今後、具体的にどう「あたらしい動き」が形として見えてくるのかを、お客様、一般社会の方々、株主の皆様から期待されており、我々の責任は重大です。

**「あたらしい動き」を目指すということは、我々の製品を直接供給するお客様だけではなく、それが組み込まれた自動車や家電を使う消費者や、産業用機器、設備・装置のエンドユーザーに認めていただけるような新しい性能、機能、価値を創造していくことです。**社会に対するアンテナを高く張り、我々が持っている4つのコアテクノロジーをベースに、お客様のニーズにマッチした、新しい製品、新しいサービスを送り出していきたいです。また、既存の製品・サービス・事業においても、これまでとは違っ



た新しいアプローチが可能だと思っています。これまでの100年間では、お客様から言われたこと、要求されたことについては、しっかりと応えてきたつもりですが、それだけではなく最終製品に何が求められるかまでを視野に入れ、先取りすることが大切です。すなわち保守的な面や既存概念に頼っている部分を打破し、新たな可能性、潜在力を大きく広げていきたいと思っています。そのために今の仕事のやり方に関しても、本当の意味でなぜそうしているのか、しっかり突き詰めて、今よりも良いやり方、より効果的な方法を目指していく必要があります。

昨年は100周年イベントの一貫とし

て、広報活動を強化しました。当社の製品は直接エンドユーザーの目に触れることがないため、一般にはあまり広く知られていない会社ですが、NSK、日本精工という名前が少しは浸透したのではないかと考えています。広報活動を通じて世の中から認められることで、社員が一層のプライドや一体感を感じ、そしてこうした意識が、国内だけではなく、海外のそれぞれのオペレーションにおいても高まっていくことを期待しています。**次の100年に向けた持続的成長のために、グループ一人ひとりの力を結集し進んでいきたいと思っています。**



**NSKは、事業を通じた環境貢献を進めるとともに、  
ダイバーシティ&インクルージョンの強化を図っています。  
また、ガバナンスコードを尊重し、取締役会の実効性向上のための取り組みを継続していきます。**

まずE(環境)についてですが、国際社会は2015年にCOP21「パリ協定」に合意し、今世紀後半にCO<sub>2</sub>排出量を実質的にゼロにすることを目標に掲げました。各国・地域においては、CO<sub>2</sub>削減や再生可能エネルギーの利用拡大に向けた規制導入が進められており、電気自動車や風力発電などの開発競争が加速しています。

**NSKはMOTION&CONTROL™を通じて、地球環境の保全を目指すことを企業理念に定めており、環境への貢献は我々の事業そのものと直接関連しています。**NSKが手がける軸受や自動車部品、精機製品はエネルギーロスを最小化したり、機械の動きを効率的にコントロールするための製品です。4コアテクノロジーを駆使し、より多くの環境貢献型製品を開発し世に送り出すことを第一の使命とするとともに、生産効率向上や省エネ設備の導入、グリーンエネルギーへの転換などにより製造工程での環境負荷低減も図り、製品と生産の両面で環境貢献への取り組みを進めていきます。

NSKが持続的に成長していくためには、CO<sub>2</sub>の大幅削減を目指したグローバル社会の流れに、今以上に、前向きでプロアクティブに対応し、革新的な生産技術や画期的な新製品を創り出す力の向上が不可欠です。そのための投資も従来以上に厚くしていきます。また、企業理念へのコミットという観点から、10年、20年先を見据えた長期環境ビジョンの設定を進めていきます。

**S(社会)との関係については、ダイバーシティ&インクルージョンのさらなる取り組み強化が必要と考えています。特に、性別、年齢、国籍の多様化**

**が重要です。**同じ考え方、同じ経験しか持っていない人たちが集まった組織は、単一的な文化に陥りがちです。しかしながら、色々な不確実性が存在し、変化のスピードが激しい世の中に対応するには、同質的な価値観や考え方だけでは限界があります。我々が社会やお客様に評価され、選ばれる企業であり続けるためにも、世の中の変化に対し組織として対応していく必要があります。その一つの手段が多様性だと思っています。考え方の違う人たちがいることによって、議論をして、論点をあぶりだしながら、物事を決めていくということがより良い物事の結果に繋がっていくと思っています。一つ興味深い調査結果を紹介すると、NSKのグローバル64カ所の工場の中で最も品質のパフォーマンスが良い工場は、従業員の女性比率と女性マネージャー比率が1番高い中国の拠点でした。例えば、女性の目線で工場の現場を見ると、整理・整頓・清潔・清掃などでも男性とは違う視点を取り入れることができると思います。また、組織の中での議論のやり方も、男性のみの組織では上司、部下の関係、あるいは年功序列に意識が働きやすいのですが、女性社員を見ているとそういう点にあまりとらわれずに、率直に意見を出しているように思います。我々は、女性の活躍を進めることを経営課題の一つと位置づけ、女性が働きやすい環境づくり、女性のキャリア形成の支援などを始めています。女性が働きやすい職場では、男性も働きやすいでしょうし、子育てする女性が活躍できる職場は、介護を担う男性や様々な事情により時間制約のある社員も活躍できる職場になります。具

体的な取り組み例としては、働くお母さん社員を応援するために、公的な保育サービスが手薄な祝日の稼働日に社内で保育サービスを導入しました。始めてみると、お父さん社員の利用も多くなりました。また、子育て社員を対象に在宅勤務のトライアルも行っています。子育て社員に限らず、老若男女関係なくフレキシブルな働き方が当たり前にできるようにしていきたいと思っています。

ダイバーシティ&インクルージョンを推進していくためには、我々一人ひとりが、なぜ多様性がイノベーションにつながるのか、また、なぜ多様性に欠ける組織が危険なのかということを理解する必要があります。そのために、社内対話を深め、多様な人材や、その価値観などを受容する組織、風土作りを進めていきたいと思っています。

G(ガバナンス)については、コーポレートガバナンスコード導入以来、トップのサクセッションプランや次の世代の経営層をどのように育成し決めていくのかということの重要性に注目が集まっています。従来は社長の専管事項としていた企業が多かったと思われるのですが、これからは、次期社長の指名については、なぜそう決めるのかという透明性、説明責任が問われてきます。指名委員会等設置会社である当社の指名委員会の委員長は私が担っていましたが、この6月の株主総会後に、社外取締役の方に委員長を委ねることになりました。今後はNSKのCEOとして、どういうキャリア、どういう考え方の人が適切か、ということについてしっかりと要件定義を行い、育成プログラムの導入に向け、現在プランの策定中です。

## ステークホルダーの皆様へ

また、取締役会の実効性については、2016年度も2015年度と同じコンサルタントによる外部評価を実施し、前年からの進捗を含む評価結果について、決められた報告プロセスに基づき全取締役へのフィードバックを行いました。結果としては、取締役会の議事・議題の見直し、討議時間の拡大、

全取締役に対する事前説明の徹底などの取り組みによって、より活発な討議が実現できた点を評価されました。また、社外取締役には、国内・海外の事業所視察を通じ、当社事業の実情、課題をご理解いただいたことが、取締役会全体の一体感の向上や議論の深化につながりました。一方、持続的

成長や中長期的な企業価値向上に向けて取締役会が果たすべき役割や、取締役の多様性の拡大、社外・社内取締役の割合の見直しなどが課題として挙がりました。各取締役の自己評価結果やそれぞれの意見を踏まえ、取締役会の実効性向上のための継続的な取り組みを進めていきます。

### 持続可能な世界に向けた動きについて

**SDGsに込められた思いを理解し、SDGsの目標をどのように経営に反映させていくかが今後ますます重要になってくるでしょう。**

「SDGs(持続可能な開発目標)持続可能な開発のための2030アジェンダ」が、2015年9月に国連総会において採択されました。持続可能な世界を実現するための17のゴール・169のターゲットから構成されています。SDGsは、貧困の撲滅、差別の撤廃、

気候変動の緩和などの社会的課題の解決を目指すために、各国の政府機関、企業、市民団体などに参画を求めています。

こうした目標が国連で決められた背景には、これまでの国連による世界各地での活動を通じ、全ての国の全

ての人々の福祉、幸福度を上げていきたいという思いがあると考えます。

20世紀後半から現在に至る世界情勢の中で、持続不可能な開発ということが、現実として起きていたように思われます。環境面での課題に加え、地域間格差や、発展途上国における児童労働などが問題になり、様々な歪みが生じています。したがって、敢えて持続可能な開発ということを重視しなければいけない時代になったということだと理解しています。

この17の目標には、全く違和感はないのですが、17の目標に我々の企業活動の中でどのように取り組んでいくべきか、という点になりますと、なかなか難しいと感じています。直接的に企業の事業活動に関わる部分もあれば、間接的な企業の活動に関わるものもあります。ただ、企業が社会的な存在であるということ前提にすると、ある程度の規模をもった企業は、当然要求されるであろうことだと思います。

「質の高い教育をみんなに」という目標でいえば、NSKは未来を担う「次世代」を大切なステークホルダーに位置づけており、科学振興や教育支援の取り組みが挙げられます。例えば、創立100周年事業の一環として、「NSK奨学財団」を設立し、日本の大



学生、大学院生を対象にした海外留学支援とアジア、特にアセアン地域の理工系学生の日本への留学支援のための奨学金制度を始めました。また、小学生を対象とした科学まんが「ベアリングのひみつ」という書籍を制作し、日本全国の小学校と公立図書館に寄贈するとともに、英語版・中国語版も海外法人を通じ配布しました。さらに東京北の丸の科学技術館で子ども向け科学教室を10年間継続しています。

また、事業との関連性で捉えとすれば、「エネルギーをみんなにそしてクリーンに」という目標は、エネルギー供給の負担軽減につながる製品やサービスを支える部品、技術にかかわってきますし、「産業と技術革新の基盤をつくろう」という目標も、我々の製品は非常に基礎的な部品ではあるものの、欠かせない機械要素部品としての貢献があります。さらに、「つくる責任 つかう責任」というのは、サプライチェーンの問題として重要ですし、

リサイクルのような課題も含まれてくると思います。

事業の方向性や生産拠点の配置、またどのような工場を作っていくのかなど事業展開上のポイント、ポイントでこれら17の目標を意識することが必要になると思います。SDGsで示された視点をどのように経営に反映させていくかが今後ますます重要になってくるのではないのでしょうか。

### より長期の将来を見通して

**様々な変化を発展の機会と捉え、これまで蓄積してきた技術や事業基盤を活かし、社会に貢献する新たな価値を創出していける企業を目指します。**

10年後のあるべき姿を見据え、ビジョン2026を作成しましたが、さらに長期的なスパンでの環境変化、それらに対応した成長戦略を考えると、自動車事業においては、EV化、電動化、そして自動運転が、劇的な技術の変化を伴って進んでいくという意味で重要なテーマとして挙げられます。電気自動車が普及するタイミングや普及率に関しては様々な予測が出ています。各国が電気自動車支援策を打ち出しており、最近ではフランス、イギリスが2040年までにガソリン車、ディーゼル車の販売を全面的に禁止すると発表しました。インフラや電池コスト、航続距離などの課題は残りますが、電気自動車へのシフトは着実に進んでいます。自動運転についても、2026年に完全自動運転にどこまで移行しているかはわかりませんが、部分的な自動運転や運転補助は、かなり普及すると思っています。加えて、今の交通事故の状況、特に高齢者による交通事故の増加を見ると、自動ブレーキ、自動ステアリングというものは、早期に標準装備となっていくと考えられます。また、コネクティッドと

シェアリングというテーマもあります。これらは、自動車業界を取り巻く社会が、大きく変わっていくことにつながります。コネクティッドが上手いければ、渋滞が緩和されることになるでしょうし、シェアリングとの組み合わせでいけば、車を所有しないということが、車の技術、車の設計にどう影響していくのかを考えなくてはなりません。将来、車は単なるモビリティの手段として位置づけられるのか。それとも趣味の対象として、引き続き運転する喜びが追求されるのか。おそらく、モビリティ目的とそれ以外のドライビングを楽しむという目的と、かなりはっきりと分かれていくように思います。

自動車以外の分野でも、IoT、人工知能、ロボティクス、また色々な代替材料や金属積層技術、3Dプリンターなどの技術変化が進んでいますので、産業機械そのものが大きく変わっていく可能性があります。その中で、コンディションモニタリングというものが、IoT、人工知能の活用によって進化していった場合、これまで産業機械は機械自体が壊れる、部品が壊れる、ベアリングが壊れる、といったこと

で交換需要がありました。場合によっては壊れなくなるかもしれない。我々も壊れないベアリング、長持ちするベアリングをずっと研究、設計してきましたが、ある使用時間がくれば寿命の限界がきます。それがさらに伸びるということになると、産業機械事業の需要構造に変化が現れてくるかもしれません。このような変化はNSKの事業にとってリスクでもありますが、技術革新の流れは、一つひとつの製品により高度な技術が要求されるという点で大きなオポチュニティと考えられます。そして、お客様や外部からの要請を待つのではなく、どれだけプロアクティブに新しい価値を提供できるかということが事業の成長を左右することになります。NSKがこれまで蓄積してきた技術や事業基盤を活かし、あるいは非連続的な発展も視野に、社会に貢献する新たな価値を創出していける企業となることを目指していきたいと考えます。

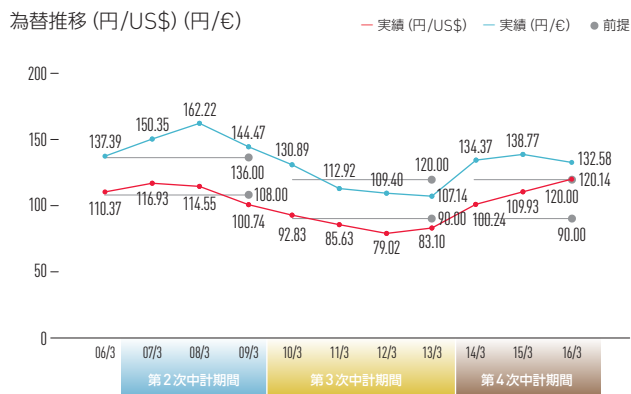
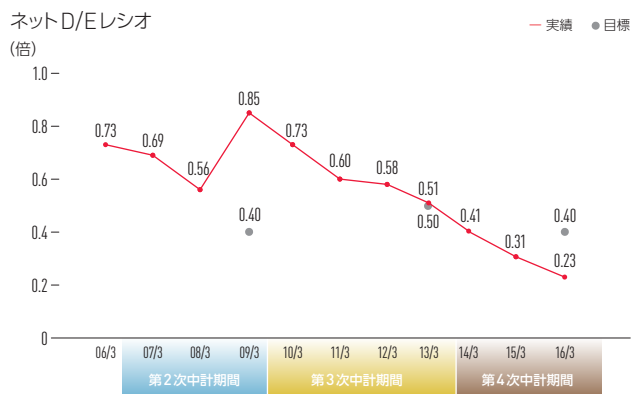
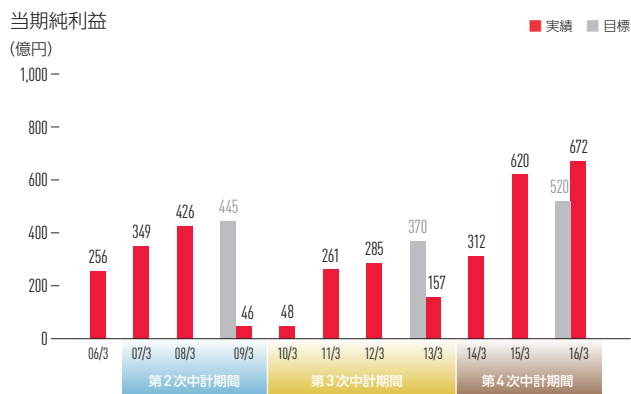
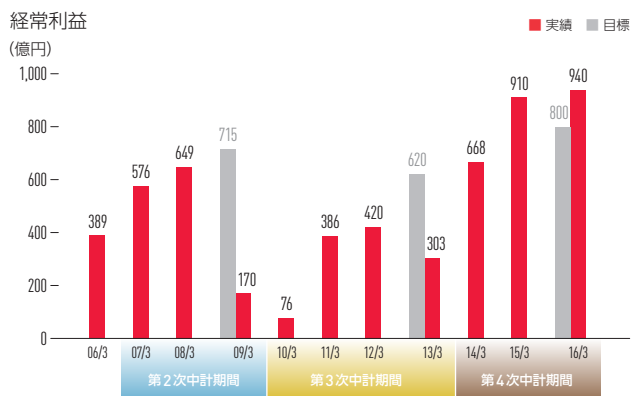
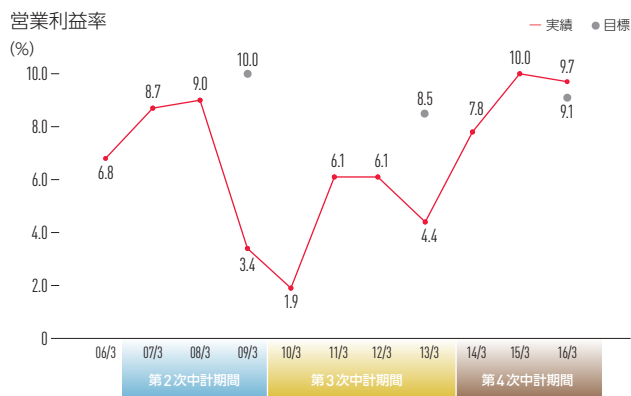
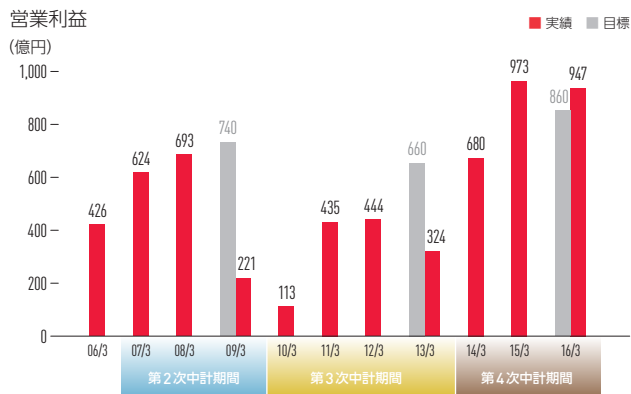
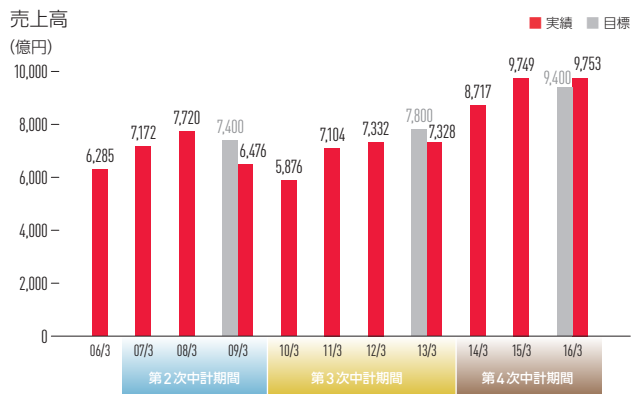


## 過去の中期経営計画の振り返り

ここでは第2次から第4次まで過去10年間の中期経営計画について振り返ります。(注:「中期経営計画」を「中計」と略しています)

	第2次中計 2007年3月期～2009年3月期	第3次中計 2010年3月期～2013年3月期	第4次中計 2014年3月期～2016年3月期
<b>ビジョン 位置づけ</b>	<p style="text-align: center;">トータル・クオリティにおいて 業界No.1の企業になる</p> <p>NEXT10(2016年創立100周年)に向けての基盤確立</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>●成長戦略への転換</li> <li>●体質強化</li> </ul>	<p style="text-align: center;">パラダイムチェンジへの対応</p> <p style="text-align: center;">売上高1兆円に向けた 事業基盤再構築</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>●1兆円企業へ向けた新たな基礎作り、足固めの期間</li> <li>●「トータル・クオリティNo.1の追求」の継続</li> </ul>	<p style="text-align: center;">売上高1兆円を支える 企業基盤の確立</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>●創立100周年(2016年11月) 売上高1兆円の企業規模を支える経営基盤作り</li> <li>●中期目標実現を目指した施策推進</li> <li>●基本戦略の継続(収益重視、新興国での成長、グローバルマネジメント)</li> </ul>
<b>計画の 骨子</b>	<p style="text-align: center;">グループ共通施策</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>①生産力の強化</li> <li>②商品開発力の強化</li> <li>③海外収益力の強化</li> <li>④グローバルマネジメントの強化</li> </ol> <p style="text-align: center;">各事業の位置づけ</p> <p>産業機械軸受「収益の成長ドライバー」 自動車関連製品「安定的な収益基盤」 精機製品「着実な収益貢献」</p> <p style="text-align: center;">施策を支える基盤</p> <p>成長を支えるグローバルな「人づくり」 「モノづくり」意識の徹底による生産革新 グローバルITシステムの再構築</p>	<p style="text-align: center;">経営戦略の3本柱</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>①事業軸の強化 (販売/生産/技術部門を事業本部傘下へ)</li> <li>②成長戦略</li> <li>③体質強化</li> </ol> <p style="text-align: center;">具体的な施策</p> <p><b>A. 事業軸の強化</b> 一体的事業運営と事業部の責任体制の明確化による自己完結</p> <p><b>B. 成長戦略</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>①新興国市場での一層のプレゼンス向上</li> <li>②環境/インフラ/資源ビジネス拡大</li> <li>③技術革新への対応</li> </ol> <p><b>C. 体質強化</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>①攻めの営業展開(提案力強化)</li> <li>②グローバル生産再編</li> <li>③新製品開発スピードアップ</li> </ol>	<p style="text-align: center;">事業戦略</p> <p><b>収益重視の成長</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>①新興国での成長</li> <li>②顧客戦略・セクター戦略強化</li> <li>③生産力・技術革新力</li> <li>④戦略的提携</li> </ol> <p style="text-align: center;">経営基盤</p> <p><b>1兆円の物量を回す管理能力構築</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>①ガバナンス充実・コンプライアンス強化</li> <li>②事業構造改革</li> <li>③グローバルマネジメントの進化</li> </ol> <p style="text-align: center;">中計の基礎(最優先事項)</p> <p>安全・品質・コンプライアンス</p>
<b>振り返り</b>	<p>中計2年目(2008年3月期)までは、好調な世界景気と新興国におけるインフラや資源関連の高い需要、為替円安の追い風などによって順調に事業が拡大し、売上高、各利益ともに4期連続で過去最高を更新しました。</p> <p>しかしながら、最終年度3年目の2008年秋にリーマンショックが発生、グローバル経済危機により全ての事業、全ての市場で環境が大きく悪化しました。そのため、緊急収益対策として生産調整、固定費の削減などに取り組みましたが、最終年度(2009年3月期)の業績は目標に対して未達となりました。</p>	<p>リーマンショック直後の厳しい事業環境のなかで、新興国と技術革新という2つのキーワードで代表されるパラダイムチェンジへの対応と、売上高1兆円に向けた事業基盤の再構築に取り組み、一定の成果を挙げました。しかし、急激な為替円高の進行や、世界的な需要変動など環境変化も激しく、中計最終年度(2013年3月期)の数値目標に対しては未達となりました。</p> <p>また、軸受製品に関するカルテル事件において、2013年に独占禁止法違反に関する有罪判決、排除措置命令および課徴金納付命令を受けました。早期の信頼回復と再発防止に向けたコンプライアンス体制の強化を最重要かつ喫緊の課題とし、取り組みを行いました。</p>	<p>自動車事業の収益力向上、為替相場の円安基調などを背景に、売上高、利益をはじめ全ての数値目標は、計画2年目に前倒しで達成。最終年度においても目標値を上回ることができました。特に、中国事業と電動パワーステアリング(EPS)は大幅な成長を実現しました。</p> <p>収益性については、2015年3月期に営業利益率10.0%を達成し、最終年度も9.7%と高い水準を維持することができました。一方で産業機械事業は、最終年度において中国景気の減速など世界的な成長鈍化の影響を受け、売上高、利益ともに減少傾向へと転じました。</p>
<b>成果</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●産業機械軸受事業の強化(ころ軸受の供給能力向上、アフターマーケット向け販売網の拡充)</li> <li>●自動車関連製品事業のグローバルな事業拡大、収益改善</li> <li>●欧州・アジアを中心とした海外収益力の向上</li> <li>●中国・インドにおける事業体制の拡充</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●中国事業の基盤強化(フルラインナップ生産体制の確立、中国域内での自己完結体制)</li> <li>●中計目標を超える電動パワーステアリング(EPS)事業のグローバル拡大</li> <li>●精機製品事業の再編による収益力強化</li> <li>●現地生産、現地調達進展</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●計画数値目標 全項目達成</li> <li>●連結ベースでの収益性改善</li> <li>●中国事業の拡大、EPSの販売増加</li> <li>●グローバルマネジメント体制の進化</li> <li>●コンプライアンスの強化・充実</li> </ul>
<b>課題</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●需要環境変化への迅速な対応(リーマンショックの反省、特に日本)</li> <li>●精機製品事業の体質改善が不完全</li> <li>●米州事業で一部工場の閉鎖などの収益対策を実行するも、収益力のさらなる改善が必要</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●超円高、激しい需要変動など、環境変化への対応不足による収益レベルの低下</li> <li>●産業機械事業の売上構成比率の低下</li> <li>●カルテル問題後の信頼回復と再発防止に向けたコンプライアンス体制の強化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●1兆円企業としての基盤構築の継続</li> <li>●景気循環、物量変動、為替などにより業績が大きく左右されない体質を確立すること</li> <li>●新製品や新領域における開発の推進</li> </ul>

業績推移 (注:11年間のトレンドを示すため日本基準の実績値としています)



## 第5次中期経営計画

### 第5次中期経営計画の骨子

「次の100年に向けた進化のスタート」をスローガンに掲げ、「オペレーショナル・エクセレンス(競争力の不断の追求)」と「イノベーション&チャレンジ(あたらしい価値の創造)」という2つの方針を据えています。この2本柱の下で、「持続的成長」「収益基盤の再構築」「新成長領域確立」の3つの経営課題に取り組んでまいります。

#### 2つの柱

#### 1. オペレーショナル・エクセレンス

NSKの「モノづくりにこだわる」というDNAに磨きをかけ、一層強靱な現場力の実現を目指します。また、生産・販売・技術・管理の全ての機能における効率化、体質強化を図り、コア事業の競争力を高めます。

#### 2. イノベーション&チャレンジ

将来に向けた新技術、新製品、新事業という新しい価値の創造への取り組みです。オペレーショナル・エクセレンスの追求により、収益力を確保し、その利益を次のステージに向けたイノベーションに活用、さらなる成長を実現していきます。

#### 目指すこと、実行していくこと

#### 1. 持続的成長

NSKとしてはもちろん、世の中の持続的成長を念頭に、安全な社会、便利で快適な社会、環境負荷の少ない社会の実現を目指します。

#### 2. 収益基盤の再構築

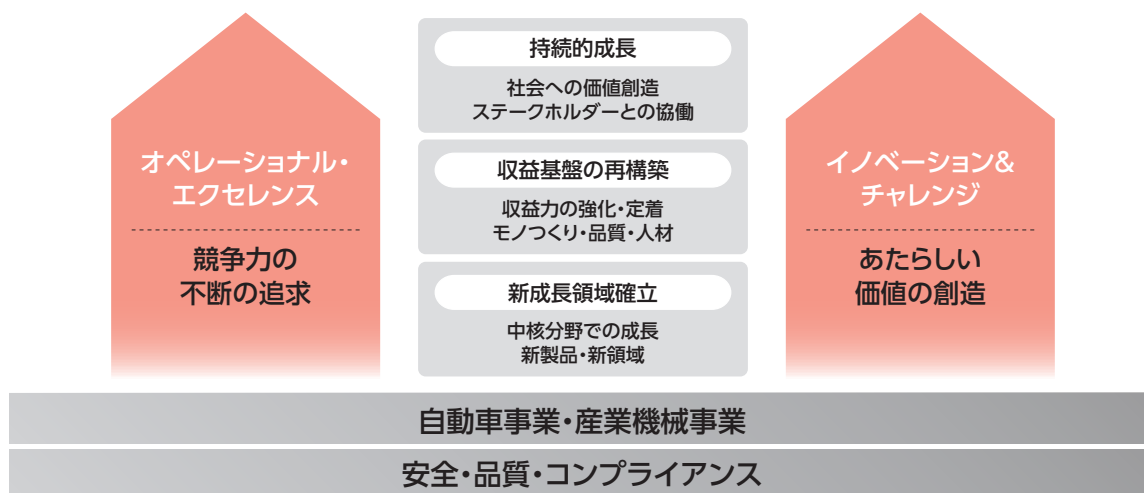
NSKの伝統であるモノづくり・品質へのこだわり、ヒトを大事に、お客様・取引先を大切にするという基本を守りつつ、第4次中計で向上した収益力を強化し、外部環境に大きく左右されない経営体質、収益基盤の再構築を図ります。

#### 3. 新成長領域確立

NSKのコアテクノロジーを活かした機能部品、要素部品による成長に加え、NSK製品が組み込まれるアプリケーション、機械、装置、システム全体に着目、それらの機能を高める技術開発、マーケティングを推進します。

## NSKビジョン2026 あたらしい動きをつくる。

### 次の100年に向けた進化のスタート



### 第5次中期経営計画・数値目標

この中期経営計画期間の需要回復は限定的と想定していますが、過去から目標としてきた売上高1兆円、営業利益1,000億円、営業利益率10%にチャレンジしてまいります。

その他の経営指標としては、ROE10%以上、ネットD/Eレシオ0.3倍という高い資本効率と財務安定性を目指します。

成長のための投資として、3年間の合計設備投資額は1,800億円と、減価償却の予想(1,300億円)を500億円程度上回る計画です。

さらに技術関連費用も800億円を投入し、中長期的な視野に立って、将来の成長を実現するための重要な知的資産、人的資産といったリソース作りに向けてまいります。

	(*IFRS基準) 2016年3月期実績	(*IFRS基準) 2019年3月期計画
売上高	9,753億円	1兆円
営業利益	895億円	1,000億円
当期利益(親会社所有者帰属)	657億円	700億円
営業利益率	9.2%	10.0%
ROE	14.3%	10.0%以上
ネットD/Eレシオ	0.23倍	0.3倍
為替レート	US\$ = 120円 Euro = 133円 中国元 = 18.9円	US\$ = 105円 Euro = 120円 中国元 = 16.7円

	(*IFRS基準) 2014/3- 2016/3実績	(*IFRS基準) 2017/3- 2019/3計画
第5次中期経営計画 設備投資・技術関連費用		
設備投資(無形込み)	1,490億円	1,800億円
オペレーショナル・エクセレンス 体質強化・工場再編、業務効率向上		1,400億円
イノベーション&チャレンジ 新工法・スマートファクトリー、新製品・新領域		200億円
事業基盤の強化 安全・安心・環境、BCP		200億円
技術関連費用	685億円	800億円
減価償却費	1,153億円	1,300億円



## 事業別戦略

### 産業機械事業

需要環境は、新興国の成長鈍化や資源価格の低迷等を背景に調整局面、また先行きも不透明な状況です。一方で、中長期的な技術ニーズは進化しており、それらのニーズを捉え成長できるよう、以下のとおり重点課題に取り組んでいきます。

#### 重点課題に対する施策

##### ▶ 環境変化への対応

競争力を再構築し、収益性を向上させるため、品質やコストの見直しとリードタイムの短縮を図り、製品力の強化に取り組めます。

##### ▶ 重点セクター施策

風力・鉄道などのインフラ分野、技術の高度化が進む工作機械などの資本財、成長著しいロボット、医療分野などを重点セクターとし、ソリューションを提供します。また、アフターマーケットでのチャネルマネジメントを強化します。

##### ▶ 新しい付加価値・需要の創造

CMS技術開発とビジネスモデル構築に取り組むほか、軸受・直動技術のシナジーを活かす新製品の開発に注力します。

#### 重点課題

##### 環境変化への対応とターゲット分野での拡大

###### オペレーショナル・エクセレンス

- 市場環境変化への対応力・収益力強化
- 商品開発力の強化

###### イノベーション&チャレンジ

- 重点セクターへのリソース集中
- 新しい付加価値・需要の創造

### 自動車事業

自動車事業を取り巻く環境は、「動力源の多様化」と「車両運動制御の進化」という2つの大きなテーマのもと、急速な勢いで変化しています。これらの環境変化に合わせ、パワートレイン本部とステアリング&アクチュエータ本部に再編し、次世代の成長につなげていきます。

#### 重点課題に対する施策

##### ▶ パワートレイン事業

軸受、AT製品の要素技術をさらに進化させていきます。AT製品では、多段化や、ユニット製品を扱うお客様のビジネス増加という追い風の中、販売拡大を見込んでいます。また自動車の電動化製品の広がりを背景に、電動チャージャや車載モータなどの電動領域では新製品開発による成長を目指します。

##### ▶ ステアリング&アクチュエータ事業

第5次中計期間を次の成長への種まきの時期と位置づけています。主力のコラムタイプEPSは顧客ベースの拡大を目指し、またラックタイプEPSの開発を進めることで次の中計期間での成長へとつなげます。加えて、EPS事業で蓄積したメカトロニクス技術を活かし電動ブレーキ用アクチュエータなどの新コア製品の開発も進めていきます。

#### 重点課題

##### 収益基盤強化と将来成長への布石づくり

###### オペレーショナル・エクセレンス

- ドライブトレイン事業拡大と収益のある成長
- EPS顧客ポートフォリオの拡大

###### イノベーション&チャレンジ

- 技術進化への対応(高効率 / 電動化 / 自動運転)
- 下流アシストEPSの開発

## 第5次中期経営計画の取り組み状況

中計1年目の2017年3月期を終えましたが、限定的と考えていた需要回復は、特に産業機械事業の工作機械や半導体などのセクターで、想定より強く推移しました。2018年3月期もセクターにより状況は異なりますが、緩やかな回復基調が続くと見込まれます。自動車市場はグローバルで緩やかな拡大が続いていますが、北米需要の調整や中国の減速が予想されます。このような環境の下、産業機械事業では需要回復が顕著なセクターでの販売拡大を最大限に実現させていくこと、またそのために供給マネジメントを強化していくことが重要な課題になります。自動車事業ではEPSのモデルチェンジによるマイナスの影響を、増加が見込まれるパワートレイン事業でカバーしていきます。また電動ブレーキシステム用ボールねじの受注拡大を図っていきます。安全、品質、コンプライアンスのレベルアップについては、モノづくりを行うメーカーとして最優先に取り組んでいきます。

### 産業機械事業の進捗

##### ▶ 環境変化への対応

中国メーカーの台頭により競争環境が激化している分野もありますが、NSKはターゲット市場を明確化し、高度な技術が必要とされる分野に注力します。コスト競争力や生産力の強化については、デザインの見直し、グローバル調達の加速などを図っていきます。

##### ▶ 重点セクター施策

鉄道分野では欧州補修ビジネスへの本格参入を開始、中国でも拡販活動を継続的に進めています。

工作機械は安定供給確保のため、グローバルで生産力・調達力を強化していきます。

##### ▶ 新しい付加価値・需要の創造

CMS技術部を新設。プラットフォームとなるシステムを開発し、効率的、効果的な技術・商品開発を進めています。

### 自動車事業の進捗

##### ▶ パワートレイン事業

電動化に伴う新アプリケーションは、軸受に対する性能要求レベルが高く、NSKの技術力による受注拡大を図っていきます。また電気自動車の新たな量産モデル向けに、低フリクション技術を活かしたハブユニット軸受の販売が始まりました。一方、需要が拡大するATビジネスの生産体制強化のため、2018年3月期は韓国の二ードル軸受工場、メキシコのAT部品工場で操業を開始します。

##### ▶ ステアリング&アクチュエータ事業

次世代コラムタイプEPSにより、引き続き顧客ベースの拡大に努めていきます。ラックタイプEPSの開発はスケジュール通りに進行しており、受注活動を加速していきます。また緊急自動ブレーキの搭載義務化、標準装備化のトレンドはグローバルに広がっており、2018年に量産を開始する電動ブレーキシステム用ボールねじの大型案件に続き、さらなる受注拡大を図っていきます。

## 営業概況

# 産業機械事業

### 事業概要

産業機械軸受は、工作機械、鉄鋼設備、鉄道車両、建設機械、化学プラントや産業ポンプ、風力発電機など幅広い産業における多様な用途向けの「一般産業機械」分野、また、家電・事務機・HDD・汎用モータ向けなどの「電機・情報」分野、そして、補修・メンテナンス用の「アフターマーケット」分野から構成されています。

こうした産業機械軸受には、超小型のモータなどに組み込まれている外径約2ミリメートルの小さなベアリングから、風力発電機に使われている外径2メートル以上の超大形ベアリングまで、様々なサ

イズのベアリングがあります。また、掃除機・洗濯機など一般家庭にある電化製品には、約150個のベアリングが使われています。

一方、精機製品には、工作機械、射出成型機、半導体・液晶の製造装置や搬送装置などに使用される直動製品・メカトロニクス製品などがあります。極めて精密な位置決めが要求される工作機械では、多くのNSK製品が活躍しています。

売上規模、主な製品について > P.04

<b>お客様 (販売先)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●国内外の機械メーカー（自動車関連を除く）、代理店</li> <li>●お客様の数は多く、製品も多岐にわたる。</li> </ul>
<b>お客様、 事業の特徴</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●一般産業機械向けは、多品種少量だが、電機・情報向けはマスマプロダクション（標準品大量生産）が中心。</li> <li>●一般産業機械向けとアフターマーケット向けには、大形品もあり、それらのリードタイムは比較的長い。</li> <li>●アフターマーケット向けは、一般産業機械の各エンドユーザーの設備・機器の補修・メンテナンス需要が中心。また代理店での標準品の店頭販売などもある。代理店と連携して、在庫による即納体制を保持することは、機会損失を防ぐ意味で重要。</li> </ul>
<b>NSKの 競争優位性</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●総合メーカーとしての幅広い製品ラインナップ</li> <li>●4コアテクノロジーをベースとした技術力</li> <li>●幅広い産業・用途における顧客ニーズと技術ノウハウの蓄積</li> <li>●グローバルネットワーク体制を基とした生産力・供給力・技術サポート力</li> </ul>

### 事業環境

産業機械事業は、景気の変動、顧客需要の動き、競争状況、技術革新などが影響を及ぼすビジネスです。景気サイクル変動の影響により世界的な需要低迷局面が続いてきましたが、2017年3月期後半から半導体、工作機械をはじめ、多くの産業において回復基調が鮮明になっています。

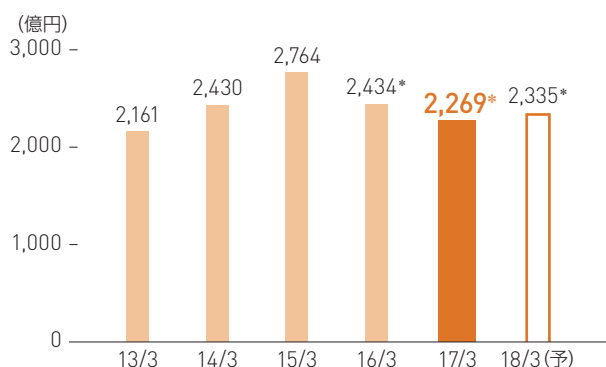
その一方、国内外ベアリングメーカーとの競争環境は依然として厳しい状況にあります。ターゲット市場を明確化し、NSKが得意とする高度な技術が必要とされる分野を中心に競合他社との差別化

を図っていくとともに、コスト競争力・生産力を強化して、競争環境の変化に対応していきます。

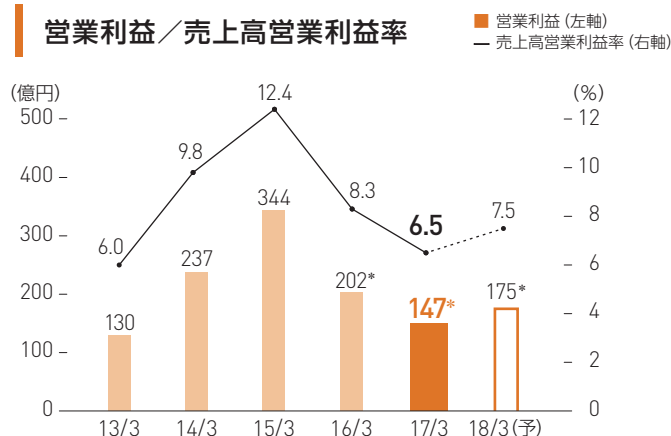
このような事業環境の中、第5次中期経営計画においては、中長期的な成長セクターである風力発電や鉄道などインフラ関連でのシェアを高め、高い成長が期待できるロボットや医療など新分野でのプレゼンス拡大を図ることを目標に掲げて、取り組んでいます。

中期経営計画について > P.27

## 売上高



## 営業利益 / 売上高 営業利益率



\* 16/3以降はIFRS基準

## 2017年3月期の振り返りと2018年3月期の見通し

### 2017年3月期前半に底打ち、需要の回復に伴い2018年3月期は増収・増益を予想

産業機械事業は世界的に需要が低迷していましたが、第2四半期を底にセクターごとのバラツキはあるものの回復基調となり、工作機械、半導体、液晶などの回復が顕著となりました。売上高は、年度前半の不振を後半に挽回し、物量ベースで2016年3月期並みの実績をあげたものの、為替の円高により減収となりました。

地域別では、日本は工作機械向けが不振、米州では半導体やアフターマーケットが回復、欧州は風力やアフターマーケットを中心に需要は低迷、中国では電機、鉄道車両向けなどが堅調となり、その他アジアでは、韓国で半導体・液晶向けの売上が増加しました。

これらの結果、売上高は2,269億円(前期比△6.8%)、営業利益は147億円(同△27.3%)、営業利益率は6.5%となりました。(なお、2017年3月期から産業機械事業の一部事業領域を自動車事業に移管したため、2016年3月期に遡って実績を修正しています。)

2018年3月期は、需要回復に伴う緩やかな伸びを見込んでおり、また精機製品では、半導体市場のピークアウトが見込まれるものの通期では引き続き堅調な伸びを予想しています。そのため、売上高は2,335億円(前期比+2.9%)、営業利益は175億円(同+19.4%)、営業利益率は7.5%を見込んでいます。

## リスクと機会、今後の施策

### ① 景気変動リスク

産業機械事業が依存するセクターは多岐にわたっていますが、経済環境全般の景気変動サイクルが業績に影響を及ぼす傾向にあります。また、精機製品では半導体製造装置、工作機械向けの売上比率が高く、需要の変動が影響します。これらはNSKにとって避けられないリスクですが、需要予測を的確に行い、変動する需要に対して適切な生産体制とコスト競争力をつけることが重要な対策となります。また、需要のすそ野の広い一般産業機械分野やアフターマーケット向けの販売比率を高めることで、依存度の高い分野の需要減少による影響の緩和を図っています。特にアフターマーケット分野では、「質」を強化した販売チャンネル政策の推進と、MRO (Maintenance, Replacement, Operation) ビジネスにおける着実な需要取り込みを進めています。

### ② グローバル化と厳しい競争環境

厳しさを増す競争環境やお客様のグローバル展開等、急速な市場環境の変化もリスクです。特に新興国市場では、先進国メーカーや地場メーカーとの競合は当社グループの業績に大きな影響を与える可能性があります。しかし、新興国市場での事業拡大はNSKの成長にとって重要な課題の一つです。高品質ベアリング分野の事業拡大、技術サービスの向上など価格面以外での競争力を強化することで、グローバルでの市場シェアの維持・拡大と高い利益率の確保を目指していきます。





# 自動車事業

## 事業概要

自動車技術に関する大きな変化が急速に進んでいます。NSKはこの変化に対応するため、昨年の第5次中期経営計画スタートにあたり、自動車事業本部の体制を再編しました。これまでの製品軸を基本とした組織から、軸受と効率向上・電動化に関わる事業を担う「パワートレイン本部」と、車両運動制御に関わる領域の事業を担う「ステアリング&アクチュエータ本部」の2つの本部体制に変更しました。合わせて、急速に進展する自動車の電動化ニーズへの対応強化を目的として、産業機械事業の担当領域であった一部事業を「パ

ワートレイン本部」に移管しました。

自動車は動力源の多様化や自動運転へと向う運動制御の進化など、技術面での構造変化が加速しています。NSKはこれまで培ってきた技術をベースに、部品やシステム製品を通じて、自動車の技術革新に貢献していきます。

製品別売上高、主な製品について > P.05

<p><b>お客様 (販売先)</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 国内外の自動車メーカー</li> <li>● 国内外の自動車部品メーカー</li> </ul>
<p><b>お客様、 事業の特徴</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 自動車メーカーの新車投入、モデルチェンジサイクルに応じた受注機会が基本。新車のプロジェクト日程に従い、開発サプライヤーとしての指名を受け、開発協力を行う。開発サプライヤーは基本的に量産品供給も担い、新車の立ち上げ日程に合わせ、量産準備を行う。</li> <li>● 客先プラットフォームの共通化、計画台数の大型化によって、一つの案件の数量は増えている。</li> <li>● NSKの売上高は、当該モデルの市場での販売台数に左右される。納入は、ジャストインタイムが基本で、在庫負担は軽いが、需要地に近いところでの生産を求められるケースが多く、現地生産比率が相対的に高い。</li> </ul>
<p><b>NSKの 競争優位性</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 完成車およびティア1自動車部品メーカーとの幅広いビジネス関係・顧客基盤</li> <li>● グローバルな供給対応力</li> <li>● 高度化する自動車の機能に対する開発力・技術対応力</li> <li>● 非日系顧客への対応、展開を主導するグローバルマネジメント体制</li> </ul>

## 事業環境

自動車事業は、各国の自動車販売と各メーカーの自動車生産によって左右され、世界の景気動向の影響を受けます。2017年3月期のグローバル自動車生産台数は、中国やインドが牽引役となり、前期比6%増の9,410万台と堅調に推移しました。今後も緩やかな成長を続け、中長期的には、世界の自動車生産台数が年間1億台に拡大すると予想されています。

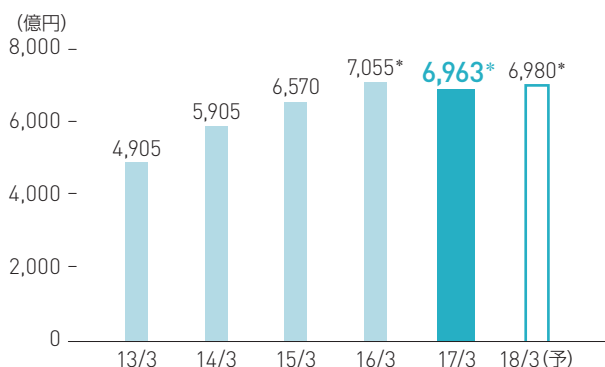
自動車生産台数の拡大を背景に自動車事業の物量増加も見込んでいますが、自動車の技術革新への対応が重要となります。第5次中

期経営計画における環境認識の下、新たな組織体制で、事業の拡大と収益性の強化に取り組んでいます。具体的には、パワートレイン分野での関連製品の拡大や、機器を電気で作動かす「電動化」に伴う新アプリケーションビジネスへの対応、ラックタイプの電動パワーステアリング(EPS)開発、電動ブレーキブースタ用ボールねじに代表されるアクチュエータ製品の投入などです。

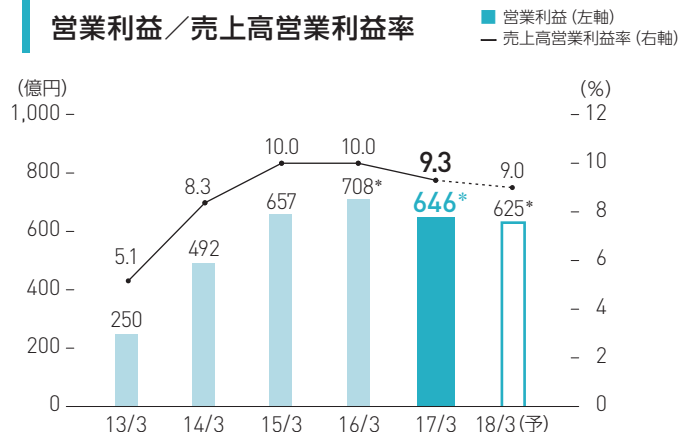
中期経営計画について

> P.27

## 売上高



## 営業利益／売上高営業利益率



\*16/3以降はIFRS基準

## 2017年3月期の振り返りと2018年3月期の見通し

### 2017年3月期は物量ベースで増加するも円高により売上高は微減、利益率は高水準を維持

2017年3月期の自動車事業はグローバルに緩やかな拡大が続き、物量ベースで+7%の増加となりました。地域別では、日本はトランスミッション向けなどが堅調で、北米では市場は堅調だったものの、当社のEPS搭載車種のモデルチェンジ等の影響で減収となりました。欧州は市場の回復を受けて緩やかに増加し、中国では小型車優遇減税効果もあり自動車生産が大幅に増え、その他アジアも全般に増加傾向を示しました。

このような地域別状況でしたが、為替円高の影響を受けた結果、

売上高は6,963億円(前期比△1.3%)、営業利益は646億円(同△8.8%)、営業利益率は9.3%となりました。

2018年3月期は、北米市場のピークアウト感がみられ、グローバルでの自動車生産台数は+1%と予想しております。自動車部品で顧客車種のモデルチェンジに伴うEPSの減少がありますが、自動車軸受ではAT製品の増大が見込まれ、売上高は6,980億円(前期比+0.2%)、営業利益は為替前提の影響(105円/\$、115円/€)もあり625億円(同△3.2%)、営業利益率は9.0%を計画しています。

## リスクと機会、今後の施策

### ①自動車の動力源の多様化

これまでのガソリン・ディーゼル車から、ハイブリッド、プラグインハイブリッド、電気自動車(EV)、燃料電池車へと動力源の多様化が進むことが予想されており、部品性能の効率向上、環境面での性能向上などが求められます。さらに、自動運転、ADAS(高度運転支援システム)という車両運転制御の進化に伴い、安全面でのレベルアップとIT化も進展していきます。このような自動車の技術革新に伴う環境変化はリスクでもあり、シェア拡大の機会にもなり得ます。

NSKは、自動車関連技術の高度化に伴い要求される快適性、安全性、環境性能に対応すべく、100年に及ぶ事業展開によるノウハウと幅広い技術の蓄積をベースに、さらなる研究開発によって自動車事業の成長を目指していきます。

### ②EPSの需要変化

NSKの戦略製品であるEPSは、コラムタイプEPS(モータをステアリングコラムに取り付けたもの)で高い市場シェアを獲得しており、今後も新興国での小型車需要の伸びに伴う成長が期待でき

ます。しかし、大型車等を中心に下流アシスト方式のラックタイプEPSなどの需要増加も見込まれており、NSKのEPSビジネスの成長が一時的に鈍化するリスクがあります。コラムタイプEPSにおける顧客ベースの拡大により収益基盤の安定・強化を図りつつ、当社の技術力を活かしたラックタイプEPSを新たに開発することで、中期的な成長ドライバーとなるよう育てていく方針です。

### ③リコール等による製造物責任

NSKの製品は多くの産業分野や最終製品に使用されています。特に高い機能を必要とする自動車で製造物責任につながる製品の不具合が起きた場合には、多大な費用の発生や社会的責任の低下を招くリスクがあります。NSKは、品質の重要性を認識し高い品質保証体制を確立しており、また一定のリスクをカバーできる保険を活用していますが、今後も品質・安全についてさらなる努力を続け、十分な配慮をしていく方針です。

品質・安全マネジメントについて > P.44~45

## 財務戦略・株主還元方針

### 財務状況

2017年3月期の財務状況と評価・コメント(前期比較)は次の通りです。

自己資本比率は44.2%、ネットD/Eレシオは0.28倍と目標とする財務健全性を維持する結果となりました。

	2016年3月期	2017年3月期	前期比	評価・コメント
資産合計	1兆324億円	1兆440億円	+116億円	事業規模拡大
自己資本	4,547億円	4,614億円	+67億円	計上した利益を一部蓄積
現金及び現金同等物	1,755億円	1,396億円	△359億円	有利子負債を削減 自己株式取得150億円
有利子負債	2,782億円	2,674億円	△108億円	有利子負債を削減
自己資本比率	44.0%	44.2%	+0.2%	自己資本増加による
ネットD/Eレシオ	0.23倍	0.28倍	+0.05ポイント	中計ターゲット0.3倍の範囲内
ROE	14.3%	9.9%	△4.4%	利益減少に伴い低下するも 中計ターゲット(10%以上)レベル

### 財務基盤の安定

中長期的な企業価値増大を目指すための成長投資(第5次中計3年間で1,800億円)と、株主の皆様へ継続的な利益還元を行うためには、財務基盤の安定性確保が最重要事項と考えています。債券格付A格の維持と、ネットD/Eレシオ0.3倍程度の抑制が、NSKの財務安定性を確保する最低条件と認識しています。

格付投資情報センター(R&I)	日本格付研究所(JCR)
A	A+

NSKのキャッシュ創出力はここ11年間で着実に高まっており、財務体質は大きく改善しました(→P.14 11年間サマリーをご覧ください)。格付についても、格付投資情報センター(R&I)からA(2014年8月にA-から向上)、日本格付研究所(JCR)からA+(2006年9月以来維持)を取得し、格付機関から高い評価を受けています。

### 収益を伴う成長

創出したキャッシュを積極的に投資に振り向けることで次の成長を実現し、株主の皆様から期待される投資リターン(株主資本コスト)を上回る収益率(ROE)をあげることは株式上場会社の使命と言えます。NSKは、過去の株価動向と事業特性、および株式市場の現況から推計される当社の株主資本コストを上回るROEが資本効率の目安と考え、第5次中計では「ROE 10%以上」という目標を掲げています。

2017年3月期は、円高影響とその他の営業費用の計上により当期利益が△31%減少したため、ROEは9.9%となりました。2016年3月期の14.3%から低下したものの、第5次中計目標の10%レベルとなっており、このターゲットを中期的に達成し続けることがさらなる株主価値の向上に繋がると考えています。





## 利益還元

第5次中計では、成長投資とともに株主の皆様への利益還元を強化する方針のもと、配当金については「配当性向30%目安」という数値目標を中期計画として初めて明示しました。

2017年3月期の当期利益は減少しましたが、財務状況と配当の継続性等を勘案し、1株当たり配当金は、普通配当28円に加えて、創立100周年を記念した記念配当10円の合計38円を実施し、配当性向は44%となりました。さらに、株主還元強化の一環として、2016年5月に約12年ぶりに自己株式取得(150億円)

を実施しました。これらの結果、配当と自己株式取得を合わせた2017年3月期の総還元性向は77%となっています。

NSKは配当による利益還元に加えて、自社株買いも財務・資本政策上の選択肢の一つと認識しています。今後も当社の財務状況、株式市場の動向等を勘案して、適切かつ機動的な財務戦略を進めていきたいと考えています。なお、2018年3月期については、1株当たり配当金38円(配当性向36%)を予定しています。

## トータル株主リターン(TSR)

株主資本コストを上回るROEを実現することと併せて、配当と株価上昇によって得られるTSRが株主資本コストを上回ることも重要です。過去のTSRは以下のとおりです。また相対的な

パフォーマンスとして、TOPIXおよびTOPIX機械セクターとの比較もご参照下さい。

## NSKの株価パフォーマンス(10年間、配当込み)

### 株価パフォーマンス(TSR)

投資期間	1年		3年		5年		10年	
	累積/年率	累積	年率	累積	年率	累積	年率	
NSK	58.3%	59.3%	16.8%	169.9%	22.0%	58.6%	4.7%	
TOPIX	14.7%	33.7%	10.2%	96.2%	14.4%	8.0%	0.8%	
TOPIX機械	29.6%	35.0%	10.5%	101.4%	15.0%	35.1%	3.1%	

※TSR (Total Shareholders' Return) : キャピタルゲインと配当を合わせた総合投資収益率  
 ※年率換算は幾何平均  
 ※Bloombergデータより当社作成

### 年度株価の推移(最高値・最安値・年度末・ボラティリティ)

年度	最高値(円)	最安値(円)	年度末(円)	ボラティリティ
2007	1,349	745	755	42.4%
2008	1,077	282	377	74.3%
2009	750	366	738	47.6%
2010	836	495	717	37.4%
2011	815	458	637	36.7%
2012	758	414	715	36.5%
2013	1,360	646	1,062	45.7%
2014	1,815	1,023	1,758	32.6%
2015	2,120	910	1,030	39.0%
2016	1,739	691	1,592	44.3%

※ボラティリティは、日次終値ベースの標準偏差を年率換算

(Index)  
250 -

200 -

150 -

100 -

50 -

0 -

2007/3 2008/3 2009/3 2010/3 2011/3 2012/3 2013/3 2014/3 2015/3 2016/3 2017/3

— NSK — TOPIX — TOPIX(機械)

注:2007年3月末日の終値データを100とした配当込み株価指数の推移

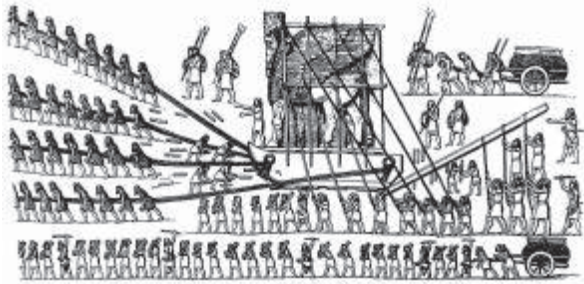
## 基盤技術と研究開発

### 1 NSKの4つのコアテクノロジー

NSKは、企業理念に定める「円滑で安全な社会と地球環境の保全」を実現するために、常に新技術の追求と品質向上に力を注いできました。軸受、自動車部品、精機製品の各製品分野において世界をリードするNSK。その技術を支える基盤となっているのが、「トライボロジー」、「材料技術」、「解析技術」、「メカトロ技術」の4つのコアテクノロジーです。4コアテクノロジーを基に生み出された技術や製品は世界の産業の発展と、人々の豊かな生活に貢献しています。NSKは、これからも先進的な技術開発に取り組み、市場のニーズにあった高機能、高品質な製品を提供し続けていきます。

#### トライボロジー

運動しながら接している物質の表面（摺動面）で起こる摩擦・摩耗を制御する技術のことです。機械の回転運動や往復運動をサポートするベアリングの要となる技術であり、この原理は古代アッシリアの「巨石の下に丸太を敷いて軽い労力で運ぶ方法」に由来しており、紀元前からの人間の知恵に基づく技術といえます。トライボロジー技術の結晶とも言えるベアリングは、様々な機械の回転部分に使用されています。「摩擦を減らし、摩擦による摩耗を減らし、摩擦熱による焼付きを防止し」、機械の「省エネ、長寿命化、信頼性向上」に貢献しています。

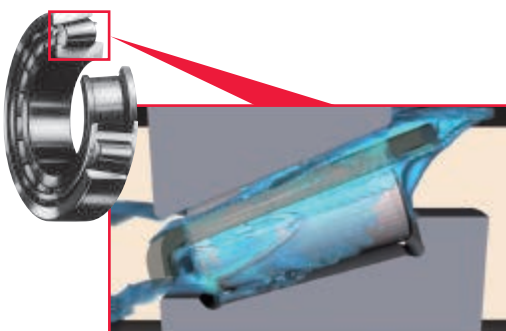


古代アッシリアの首都ニネベ出土のレリーフより

#### 解析技術

ベアリングの最適設計や製品開発に欠かせない技術が解析技術です。ある条件に比べられそうなパーツの組み合わせが1,000通りあるとすると最適な組み合わせを選定するためには、1,000タイプの試作品を作り、100万通りもの実験が必要となり、膨大な時間と予算がかかります。こうした難題を解決するのが、100年に及ぶベアリングの研究開発に裏付けされたデータによって可能となったコンピュータ・シミュレーションです。NSKの高度な解析技術を駆使することで、実際の機械（実機）での試験が難しい極限状況での性能評価も可能になります。下図は円すいころ軸受が回転する際の油の流れをシミュレーションしています。

##### ▶ 円すいころ軸受の油流解析



#### 材料技術

過酷な使用環境にさらされるベアリングの機能と耐久性を高める上で、材料は重要な鍵となります。

ベアリングは材料に不純物が含まれると、壊れる原因になることから、不純物がほとんど含まれていない「軸受鋼」と呼ばれる特別な鋼を使用しています。

また、NSKではより高い耐久性と信頼性を備えた製品の開発に向け、様々な性能評価・分析評価を駆使し、材料組成や熱処理条件を最適化した新しい材料・熱処理の開発、さらにはセラミックや高分子などの新素材を活用する技術の開発に取り組んでいます。



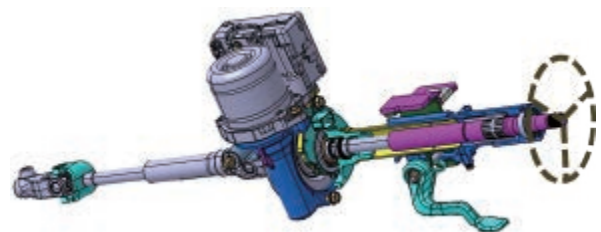
セラミックボールの軸受

#### メカトロ技術

メカトロニクスとは、メカニクス（機械工学）とエレクトロニクス（電子工学）を組み合わせた技術を指します。機械のコントロールの部分を電子回路化し、センサやアクチュエータと組み合わせることで、複雑な動きを実現したり、機械要素の組み合わせだけでは難しい機能を実現することが可能になります。

NSKは、製品開発と生産現場で培ったメカニカル分野での技術をベースに、エレクトロニクスを融合させた独自のメカトロ技術を磨き、MOTION & CONTROL™を体現する新商品を創出してきました。その代表例が、電動パワーステアリング（EPS）です。

##### ▶ モジュール化対応高機能電動パワーステアリング

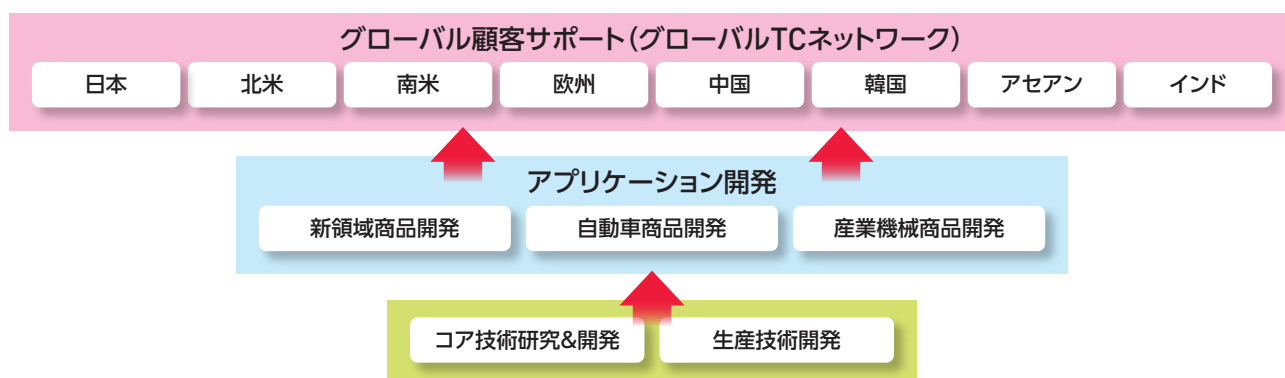


## 2 グローバル技術基盤

### グローバル開発体制

NSKは、世界に広がるお客様の幅広いニーズに柔軟かつ迅速に対応し、事業の拡大と持続的成長を果たすために、グローバル開発体制を進化させてきました。4つのコアテクノロジーの進化を図り、新製品開発の基礎を担うコア技術研究&開発部門と、世界に展開する生産拠点の製造技術を構築・改善する生産技術開発部門を日本に持ち、製品・アプリケーションの開発や生産を支えています。主要製品である産業機械軸受、精機製品、自動車軸受、自動車部品の技術開発部門は、各事業本部の傘下に入っていますが、コア技術研究&開発部門と生産技術開発部門と連携を取るとともに、お客様の窓口となる

販売技術の担当者や各地のテクノロジーセンター (TC) を通じ、客先ニーズを把握、得られた情報を基に製品開発に反映させています。また、新領域の商品開発は、担当部門を独立させ、先行開発と量産化開発を経て、新事業ビジネスの創出に取り組んでいます。現在、NSKは、日本、北米、南米、欧州、中国、韓国、アセアン、インドの10カ国15拠点にテクノロジーセンターを展開し、各分野のエキスパートがお客様へのソリューションの提供を担っています。各テクノロジーセンターの情報をグローバルで共有しながら、技術サービスの向上や新製品、新技術の開発・提案の活動を行っています。



### NSKインスティテュート・オブ・テクノロジー (NIT)

NSKは2007年11月に、NSKインスティテュート・オブ・テクノロジー (NIT) を設立しました。NITは市場、顧客を見据えた幅広い技術の知識と、各分野における深い専門知識を修得する機会を提供する教育組織で、グローバルに展開しています。技術理論に偏らず、製品の用途や取扱い、品質管理、製造法、コストなども含めた総合的な技術教育を行うことを目指し、学部制、単位認定制を持った教育機関として、国内技術部、各海外TCにおいて授業を行っています。

また、日本国内においては、全学部共通科目として、論理的思考やコミュニケーション力を学ぶ研修、また異文化/多様性理解研修も提供しています。これらの標準コースに加え、体系化した英語教育コース、マネージャークラスへの技術経営教育、営業技術教育や品質知識/実践教育、また外部講師を迎えて新たな視点を探るオープンセミナーの定期的な開催なども行っており、技術教育に留まらず、NSKの事業競争力の強化に直結する高度技術人材の育成に取り組んでいます。

#### ▶NITの教育体系

**NIT標準コース**：主に新卒技術者を対象とした4年制(海外は2学年まで)の教育プログラム

		基礎工学部	軸受工学部	ステアリング工学部	精機工学部	専修科(教養学部)	
専門学部	4学年	専門科目	専門科目	専門科目	専門科目	専修科目	英語教育 [日本国内のみ]
		共通科目(異文化/多様性理解研修を含む)					
	3学年	専門科目	専門科目	専門科目	専門科目	専修科目	
		共通科目(論理的思考とコミュニケーション力研修を含む)					
教養学部	2学年	専門科目	専門科目	専門科目	専門科目	専修科目	
	教養科目						
教養学部	1学年	専門科目	専門科目	専門科目	専門科目	専修科目	
		教養科目					



## 基盤技術と研究開発

### 3 研究開発の取り組み

#### 自動車事業 | 電動化対応による新製品開発への取り組み

環境と安全を軸として自動車の技術革新が急速に進展しており、燃費性能の追求に加え、自動運転制御や電動化に向けた動きが加速しています。NSKはこれらの自動車の構造変化に対し、次世代の成長につながる新たな技術開発にプロアクティブに取り組んでいます。

#### 電動ブレーキシステム用ボールねじ

ブレーキ用アクチュエータ

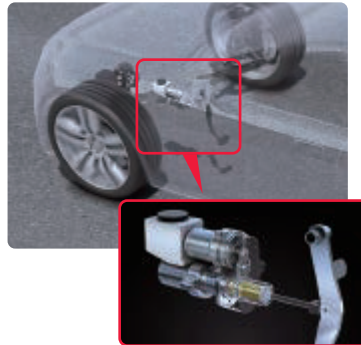
量産案件  
受注済

- 電動ブレーキシステムの高効率化
- 軸受、周辺部品の一体化による小型軽量化

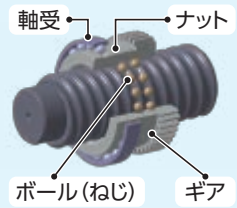
自動車のブレーキシステムは、緊急自動ブレーキの搭載義務化の動きを背景に、ハイブリッド車や電気自動車だけではなくガソリンやディーゼル車においても、ブースタ（踏力倍加）機能の部位での電動化が急速に進んでいくと予想されています。電動ブレーキブースタのいくつかのタイプの中で、最も有望視されているのが、応答性や制御性に優れたボールねじタイプです。NSKは、これまで精密ボールねじで培った技術もベースに、軸受と一体化した仕様を開発するなどして、量産案件の受注を拡げています。

[製品の構造]

電動ブレーキシステム



ボールねじ



ボールねじによりモータの回転運動を直線運動に変換して、ブレーキ圧を発生

#### EV駆動ユニット

プラグインハイブリッド車、電気自動車向け電動駆動ユニット

- 超高速モータとトラクション減速機を用い、駆動ユニットを小型軽量化、電動車両の航続距離延長に貢献

電動車両の市場拡大に伴い、電動駆動ユニットに対する小型軽量化の要求がますます強くなっています。

NSKはトライボロジー技術を活かしたトラクション減速機を開発、その他数多くのNSK技術を組み込んだ革新的な電動駆動ユニットをお客様に提案しました。トラクション減速機は、歯車を使うことなく、オイルを介して動力を伝えます。従来の歯車減速機に比べ低騒音、低振動なため、駆動モータのさらなる高速化を可能にし、電動駆動ユニットのさらなる小型化を実現します。

[EV駆動ユニットの構造] ■ NSK製品

モータ用超高速玉軸受



樹脂保持器つき次世代円すいころ軸受



アクスルユニット

高速モータ



トラクション減速機



#### 変速機付きホイールハブモータ

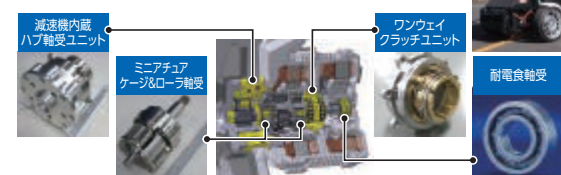
各ホイールごとのモータ駆動ユニット

- 特殊な変速機を採用することで、駆動性能に妥協なく、ホイールハブモータの小型化に成功

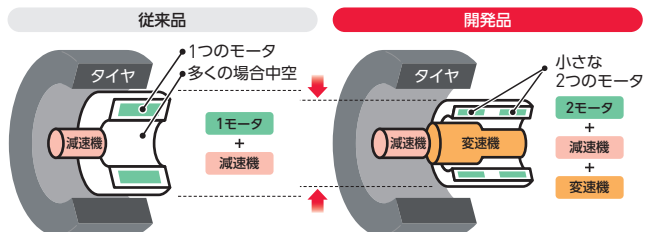
ホイールハブモータは電動車両の駆動輪を自由に配置できるため、ハイブリッド車（HEV）、電気自動車（EV）、燃料電池車（FCV）など自動車の駆動形式の多様化に適した駆動装置です。環境性能、安全性能、快適性能の面からも期待が高く、次世代の駆動装置として注目されています。

NSKは2つの小さなモータと変速機を組み合わせる小型化する技術を開発し、世界で初めて実証試験を実施しました。今後、試作と評価で得た知見に基づき、構成部品の商品化を目指します。

[商品化を目指す要素部品] ■ NSK製品



[従来構造との比較]



## 新領域への取り組み

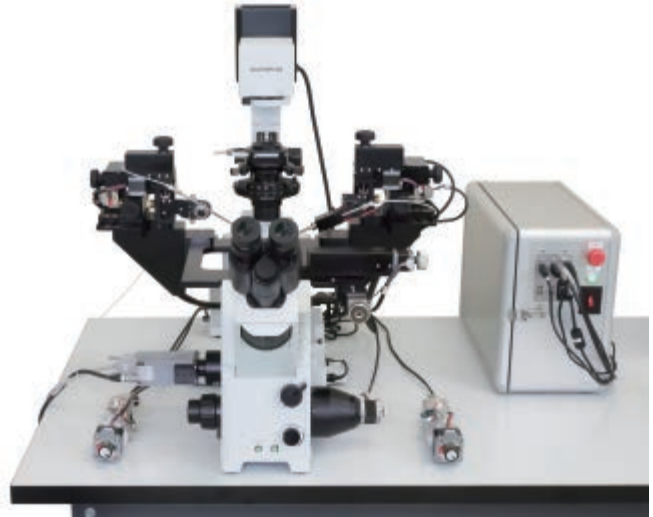
NSKの技術、ノウハウを深化させ、将来の新しい製品やビジネスにつながる開発を、多様な新領域で取り組んでいます。また、パーソナルモビリティの開発、展開企業の企業方針に賛同し、資本参加による支援を発表しました。

### マニピュレーションシステム

顕微鏡下の微小物質を操作する機器

- バイオ用：顕微授精 (ICSI) / 受精卵細胞へのDNA、細胞注入 / 細胞搬送
- 産機用：微小電子部品の異物除去 / 半導体部品の微細位置合せ

医療・バイオ用や半導体・電子業界で使用される「マニピュレーションシステム」は、NSKの精密位置決め駆動技術を応用して開発したのですが、最新型では全駆動機構の電動化、遠隔操作を可能とし、スキルフリーを実現したことで、作業者の負担を大幅に軽減させました。



### ガイダンスロボット LIGHTBOT™

ナビゲーション機能付き障害物回避先導ロボット

- 安全に関する国際規格ISO13482 認証取得  
→ 実用化・レンタル開始 (17年3月)
- 神奈川県総合リハビリテーションセンター導入 (17年3月)
- 視覚障がい者、高齢者などの利便性向上、  
外来者案内のスタッフの負担を軽減

LIGHTBOT™はタッチパネル上で目的地を選択すると、地図情報などから現在地を把握、経路を計算し、障害物を回避しながら目的地まで誘導するロボットです。大病院などの迷いやすい不慣れな場所で、視覚障がい者や高齢者をはじめとした多くの方を安全に目的地まで案内します。



## TOPICS

### 次世代パーソナルモビリティ

NSKは2017年4月、WHILL, Inc. (本社：米国カリフォルニア州) への資本参加を発表しました。

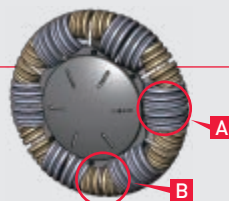
MOTION&CONTROL™を通じ、円滑で安全な社会への貢献を目指すNSKと「すべての人の移動を楽しく、スマートに」をミッションに、デザイン・走破性に優れたパーソナルモビリティを展開するWHILLが、新しいパーソナルモビリティの創出とさらなる普及に向けて合意し、連携を図っていきます。

新モデル  
17年4月  
発表



WHILL社のモビリティ開発技術とNSKの要素部品技術、メカトロ技術を融合

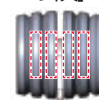
オムニホイールへの高信頼ベアリングの提供



オムニホイール  
大小の2種類のローラ  
が計12個交互に配列

A ローラ「大」×6

B ローラ「小」×6



各ローラに  
4個の軸受が採用されている

モビリティ  
1台あたりの  
軸受使用数

100個  
以上

## グローバル事業基盤

NSKは、グローバルに事業を展開していく上で、拠点、人材、マネジメント体制を重要な基盤として持ち、それぞれの地域で事業の拡大を図るとともに、グローバル案件に対する対応も連携しながら進めています。また、各地域における良き企業市民となるよう配慮を重ねながら、グローバル事業基盤のさらなる充実・強化に努めています。

### グローバル拠点

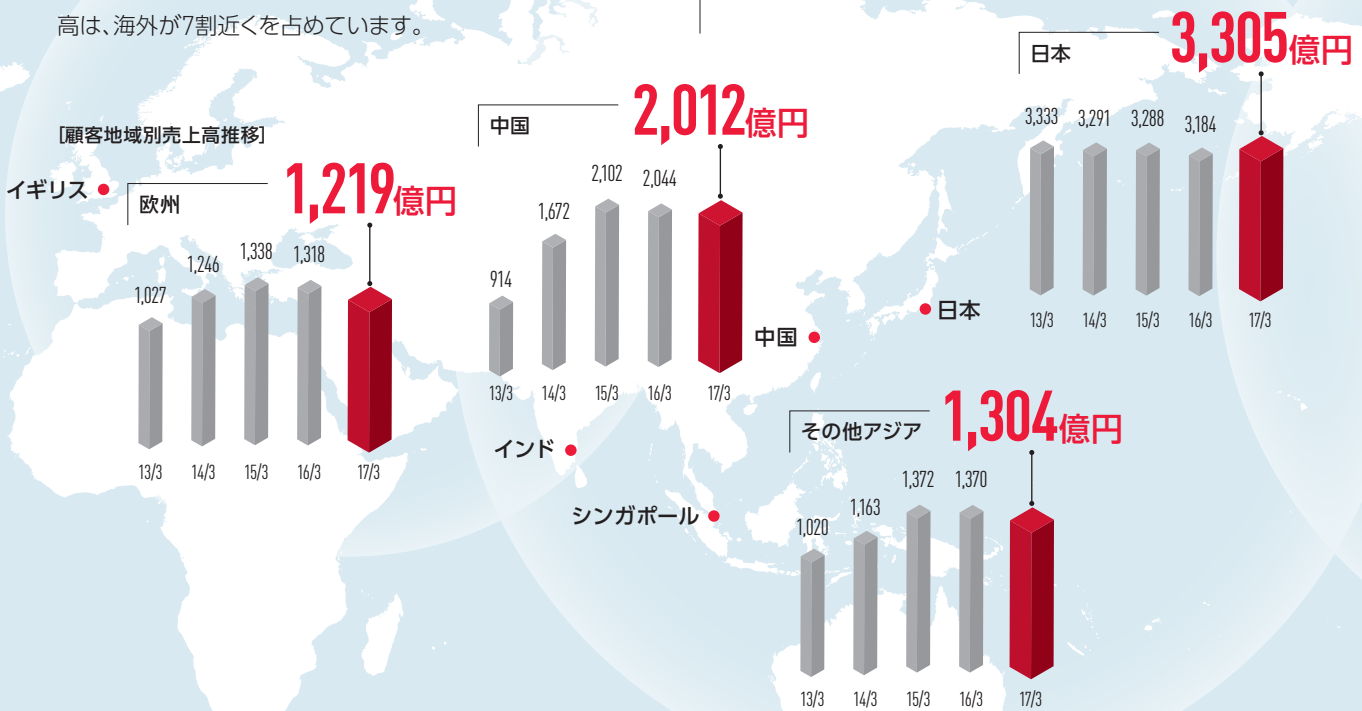
#### グローバル化の背景

NSKは、日本の製造業としては早くから海外展開を進めてきました。1948年から始まった海外輸出に続き、1970年代にはブラジル、米国、イギリスなどで海外生産を開始、現地生産品による海外事業の基礎としました。1980年代以降は、電機や自動車を中心に日本のお客様の海外進出に伴って生産品目を拡大するとともに、1990年代に入り新興国の経済発展を背景に、中国、インドネシア、タイ、インドなどに生産拠点を設立しました。その後、新興国での事業の拡大と、自動車のプラットフォームのグローバル化、非日系の海外のお客様とのビジネスの増加などにより、さらにグローバルな広がりを増しています。現在、売上高は、海外が7割近くを占めています。

#### グローバル拠点の状況

2017年3月末時点で、世界6カ国、6カ所の統括拠点の下に、生産・販売・技術の各拠点を合計30カ国、210カ所に有しています。

それぞれの拠点は、各地での事業の展開を担うとともに、拡大するグローバル案件の連携のための重要な役割も果たしています。また、お客様の需要に対し、現地生産を行うことで、高品質な製品を安定供給することと、各地の販売・技術拠点がお客様の様々なニーズに対し、迅速かつきめ細かな対応・サービスを行うことで、NSKのブランド力の向上を図っています。世界各地に広がる拠点ネットワークは、重要な事業基盤の一つです。



統括拠点 (●)	<b>6カ国 6カ所</b>
生産拠点	<b>13カ国 64カ所</b>
販売拠点	<b>29カ国 119カ所</b>
駐在員事務所	<b>5カ国 6カ所</b>
R&D拠点	<b>10カ国 15カ所</b>

米州	統括拠点	生産拠点	販売拠点	駐在員事務所	R&D拠点
アメリカ	1	7	10		1
カナダ			3		
メキシコ	1	1	1	1	
ブラジル		1	5		1
ペルー			1		
アルゼンチン			1		
<b>6カ国 合計</b>	<b>1</b>	<b>9</b>	<b>21</b>	<b>1</b>	<b>2</b>
欧州・中近東・アフリカ	統括拠点	生産拠点	販売拠点	駐在員事務所	R&D拠点
イギリス	1	4	2		1
ドイツ		1	2	2	1
フランス			1		
イタリア			1		
オランダ			1		
スペイン			1		
ポーランド		4	3		1
ロシア			1		
トルコ			1		
アラブ首長国連邦			1		
南アフリカ			1		
<b>11カ国 合計</b>	<b>1</b>	<b>9</b>	<b>15</b>	<b>2</b>	<b>3</b>

アジア・オセアニア	統括拠点	生産拠点	販売拠点	駐在員事務所	R&D拠点
日本	1	21	31		6
中国	1	12	18	1	1
台湾			3		
韓国		2	2		1
シンガポール	1		2		
インドネシア		3	2		
タイ		2	6		1
マレーシア		2	4		
フィリピン				1	
ベトナム			1	1	
インド	1	4	9		1
オーストラリア			4		
ニュージーランド			1		
<b>13カ国 合計</b>	<b>4</b>	<b>46</b>	<b>83</b>	<b>3</b>	<b>10</b>
<b>グローバル 合計</b>	<b>6</b>	<b>64</b>	<b>119</b>	<b>6</b>	<b>15</b>



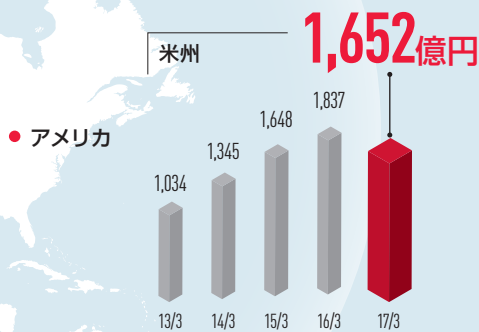
## グローバルマネジメント

### グローバルマネジメントの進化

第4次中期経営計画のテーマの一つは「グローバルマネジメントの進化」でした。これは、NSKグループとしてグローバルな整合性を持った上で、各地域\*で現地主体の機動的な事業運営を可能とする体制の構築を狙ったものです。

各地域のマネジメント層の現地化を図り、さらにグローバル会議等を通じて本社との連携を強化するなど、事業と機能の統活力のさらなる強化を図ってきました。

※NSKは各拠点を、それらが存在する地域別に「日本」「米州」「欧州」「中国」「アセアン」「インド」「韓国」に分けています。



## グローバル人材

### グローバル・タレントマネジメント

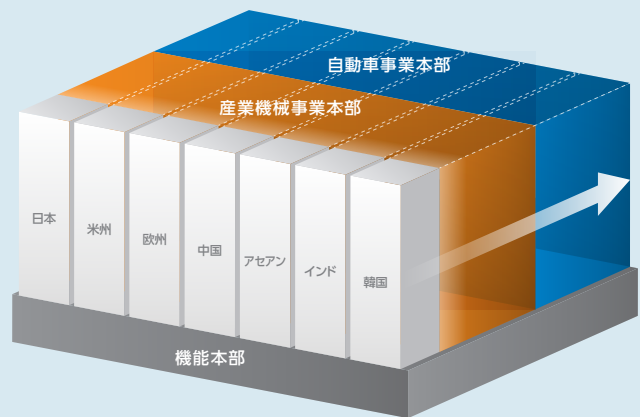
NSKグループでは、その経営姿勢の中で『社員一人ひとりの個性と可能性を尊重し』、『グローバル経営をめざす』ことを明確にしています。世界中に広がるオペレーションの現地化を推進しつつ、グローバル全体最適の視点で事業効率化を遂げていくには、出身地域を問わずグローバルな視野を持った経営人材とそれを支える地域人材の登用・育成が大切だと考えています。そのために主要幹部となりうるポテンシャルを持った人材を選抜・育成する教育プログラムやグローバル共通のサクセッションプラン(後継者育成計画)などの仕組みを導入し、グローバル・タレントマネジメントの構築を目指しています。

### グローバルマネジメントを支える組織

NSKは「産業機械事業」「自動車事業」の2つの事業を軸とし、各地域で事業遂行を担当する地域本部と機能面から横断的に事業をサポートする機能本部で支えるマトリクス型の組織を採用しています。

事業遂行面では、各事業本部の下に地域を統括する「地域統括」が置かれ、さらに地域統括の下に各拠点が位置づけられています。事業計画と戦略遂行に関する指揮・命令は、このように事業本部から地域統括、各拠点という流れでなされています。他方、本社に置かれた各機能本部は、世界各地の拠点にある人事、法務、経理などグループ全社に共通する機能を、方針と標準化の面から統括・サポートしています。

このような組織形態を採用することにより、①全社に共通する機能についてはグローバルに整合性を持った方針の下で重複業務とコストを削減、②事業遂行の面では、上位の組織が決定した大枠に基づき、下位の組織に意思決定を委譲し、迅速な対応を可能にする効果を狙っています。



### グローバルポスト、グローバル経営人材

NSKグループでは、グローバルな事業責任を有する各地域の事業・機能などの主要経営幹部ポストを日本本社の主要ポストも含めて、グローバルポストとして管理しています。アジア地域や一部のポストは、事業特性や進出時期の違いから日本人の出向者が占める場合もありますが、グローバル経営が進むにつれて現地人材が就く割合は確実に高まっています。今後も事業環境の変化に対応していくなかで、経営人材の多様化は自ずと進んでいくものと考えており、優秀人材を確保し、かつ地域・ポスト間の異動を円滑に進めるための仕組み整備に着手しています。

## グローバル事業基盤 [インタビュー]

# 真のグローバル日本企業となるために、 財務管理機能の高度化や 多様性の拡大を通じ、 グローバル事業基盤を強化していきます。

### Question 1

#### NSK入社後の15年の間にNSKはどのような変化を遂げましたか？

NSKはこの15年で大きく成長しました。特に日本以外の地域での発展は目覚ましいものがあり、今日では売上高や従業員は全体の約2/3を占めるまでになっています。背景にはNSKのグローバル化があります。NSKは早くから海外進出を推進してきましたが、過去は、単に海外ビジネスを行っているインターナショナル企業であったと思います。そこから、グローバル日本企業へと進化を続け、現在のような企業に成長しました。私は、真のグローバル日本企業とは、日本企業としてのアイデンティティは維持しつつ、地理的な広がり

下、文化的にも異なるあらゆる地域で、一貫性を持ち、一致団結して機能している組織だと考えています。NSKは、特にマトリクス型の組織形態や各地域のマネジメント層の現地化などを通じてグローバル企業へと発展してきました。それは、前述の「グローバル事業基盤」とおりです(P.39参照)。

NSKは10年以上前に事業本部、地域本部、機能本部で構成するマトリクス型の組織を採用し、これによりグローバルな視野と地域の視点の両方を事業運営に取り入れることができるようになりました。また、このマトリクス型組織形態

は、意思決定の権限委譲を支えるとともに、人事、法務、経理など全社に共通する機能部門の業務遂行を支える基盤となっています。

そして、同じく10年以上前に欧州のマネジメントチームを完全に現地化しました。その後、米州が続き、近年では中国のマネジメントチームで大幅な現地化を進めました。マトリクス型組織を通して、地域のマネジメント層は全社のグローバル経営にも関わり、地域マネジメントの現地化は、NSK全体のマネジメント人材の多様性強化にもつながっていると思います。

### Question 2

#### “売上高1兆円を支える企業基盤の確立”への取り組みは第4次中期経営計画から第5次中期経営計画を通して継続的に行われていますが、これらの取り組みはNSKのグローバル化にどのように関連していますか？

先に述べましたが、NSKのグローバル化は売上高1兆円に向けた過去数年間の成長を後押ししてきました。そして、将来の成長に向けたさらなるグローバル化の進展を支えるため、組織の再編や管理機能の充実といった基盤強化の取り組みを推進しています。世界の広い地域で事業を展開する売上高1兆円規模の企業が効果的な事業運営を行うためには、日本の本社だけで全ての意思決定を下すことは不可能です。したがって、意思決定の権限委譲と統括の

バランスが適切に取られていることが重要となります。グローバル化を進めることは、このバランスを効率的、効果的に支える仕組みやプロセスを確立し、人材を育成する枠組みを築く助けとなっています。

NSKが、マトリクス型組織や地域マネジメント層の現地化などの重要な取り組みを進めてきたことは前述のとおりですが、まだやれることがあると考えています。特に機能本部は、「本社部門」という考え方から「グローバル本部」へ

と意識を変えること、そしてそれに伴う行動の転換が必要です。また、グローバル経営に必要な共通の管理プロセスの標準化や継続的な改善を推進していくことが求められます。事業本部ではグローバルの連携をさらに深化させること、そして地域マネジメントのさらなる現地化や強化が必要です。

マトリクス組織の成功には、構成する全ての部門がお互いに明確で効果的なコミュニケーションを取ることが不可欠です。海外法人与東京本社のコミュ

執行役常務

## エイドリアン・ブラウン

コーポレート経営本部副本部長、  
財務本部長、IR室担当



ニケーションは、日本からの駐在員に頼るところもあり、これからもそうであると思いますが、マトリクス型組織におい

て十分なコミュニケーションプロセスとは言えません。現在、システムや業務プロセスの標準化と改善を進め、全社の

財務・管理情報フローの高度化に取り組んでいます。

### Question 3

#### 担当領域である財務管理機能についてですが、企業基盤の確立やさらなるグローバル化の推進のために取り組まれていることは何ですか？

重要なミッションは、グループ全社の財務管理情報とその分析の質、深度、適時性、利用しやすさの改善です。過去、各地域は使用する経理システムやその様子をそれぞれの判断で選んできました。その結果、地域ごとに機能の異なる様々な経理システムが存在しています。このような環境下では、包括的で標準

化された財務経理情報をタイムリー、かつ効率的に提供することは困難です。そこで現在、標準経理システム、原価計算・原価管理システムの導入、財務管理プロセスの構築に向けたグローバルプロジェクトに取り組んでいます。プロジェクト管理の負担を分散させるため、プロジェクトの一つは東京本社ではな

く欧州の地域本社が主体となって推進しています。さらに、東京の財務本部は「グローバル機能本部」への発展を目指す取り組みを進めています。経理人材の地域間異動といった人材面での取り組みも含め、グローバルでグループ全体にわたる一貫性を持った財務機能の実現を目指しています。

### Question 4

#### NSKが真のグローバル日本企業となるために対処すべき課題は他に何かありますか？

マネジメントの国籍の多様性を高めることが挙げられると思います。地域のマネジメントを現地化してきたことで、NSK全体の経営人材の多様性は高まりました。次のステップとしては、日本を含め各地域の多様性を高めるために、事業部門、機能部門を問わず、各レベルでマネージャーの地域間異動の機会を増やすことです。しかしながら、国籍の多様性を高めることはNSKにとって有益であると強く思う一方、課題もあります。文化の違いをグローバル企業としてどう活かすかということ

です。NSKが日本企業としての核となるアイデンティティを持ち続けながら、多様な国の文化が融合したチームとして効果的に力を発揮していくことが必要です。そのためには、国籍の異なる同僚と働き、結果を生み出していける適応力が求められます。さらには、文化的な相違と、実務的な影響を理解することが必要であり、NSKのグローバル人事部門はこれらを人材開発や研修過程に含め、理解促進に努めています。また、多様性を高め、異文化間の交流を進めることにより、従業員のよりプロアク

ティブな考え方や、失敗を恐れずリスクをとって挑戦する姿勢を促す必要もあります。

最後になりますが、規模も大きく、多様化した企業にとって、いかにグローバルに共通の目標を維持していくかは重要な課題です。NSKは社員一人ひとりが、NSK企業理念とビジョン2026をしっかりと心に刻み行動していくことでグローバル目標を維持しミッションを実現していくことができると考えています。



## CSR/ESG経営

### NSKのCSRの考え方

2015年に国連は、「持続可能な開発のための2030アジェンダ」とその目標である「持続可能な開発目標 (SDGs)」を採択しました。SDGsでは、豊かさの追求と同時に、貧困の撲滅や格差の解消、地球環境の保全など、グローバル社会が抱える様々な問題の解決に向け、行政機関や企業、市民が力を合わせて取り組むことが求められています。

#### 社会(グローバル社会)との関係

NSKは、国連が定めたグローバル社会の共通目標であるSDGsなど、国際的な規範を尊重・配慮しています。NSKは、常にグローバルな視野で考え、行動することを経営姿勢に定め、活動の基本としています。

## SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS

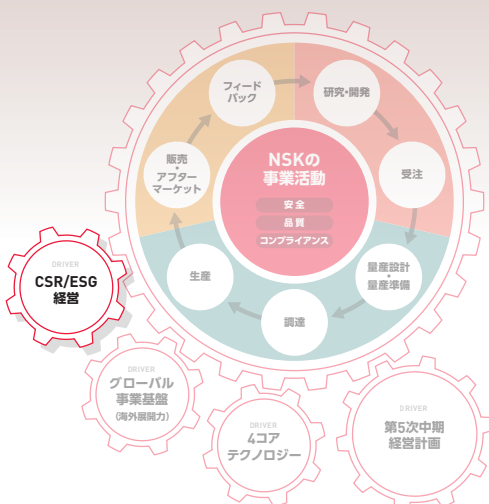
世界を変えるための17の目標



持続可能な社会の実現

NSKの取  
重要課題

### NSKの取り組みと目指す創出価値



#### 環境面の取り組み (E)

- **環境マネジメント (P.46)**  
地球環境の保全を目指した活動
- 環境貢献型製品の創出
- 地球温暖化対策
- 省資源・リサイクル対策
- 環境負荷物質対策
- 生物多様性の保全

#### 社会面の取り組み (S)

- 研究開発
- **品質マネジメント (P.44)**  
社会から信頼される品質づくり
- **安全マネジメント (P.45)**  
安全で健康的な職場づくり
- **人材マネジメント (P.48)**  
活力ある職場づくり
- 地域社会との共生

NSKは、本業のビジネスを通じて、「円滑で安全な社会」や「地球環境の保全」に貢献することを企業理念で明確にしています。役員・従業員一人ひとりがNSKの役割をしっかりと認識するとともに、社会が目指すべき姿を理解し、お客様をはじめとするステークホルダーの視点に立って、事業の発展と社会への貢献に誠実に取り組むことで、NSKとしての企業価値向上と持続的成長を目指していきます。

## NSKのステークホルダーとの関係

NSKの事業は、様々なステークホルダーとの信頼関係の上に成り立っています。私たちは、ステークホルダーとのコミュニケーションを通じて、より良い関係を構築していくことが重要と考えています。

### お客様

NSK製品を購入してくださる企業と、NSKの製品が組み込まれた様々なモノを使用する皆様がNSKのお客様です。

NSKは、日常の営業活動や技術交流を通じて、ニーズに対応した安全で高品質な製品・サービスを提供し、お客様にご満足いただくことを目指します。

### 従業員

優れた技術やサービス、安全で高品質な製品をつくりだす従業員が、NSKの事業発展の源泉です。

NSKは、労使の建設的な対話や従業員同士のコミュニケーションを通じて、会社の状況と職場の課題を共有し、労使や部門横断で課題解決に取り組むことで、全ての従業員が、いきいきと働く職場づくりを目指しています。

### サプライヤー

NSKの事業は、多くのサプライヤーに支えられて成り立っています。

NSKは、調達方針説明会や日常の情報交換を通じて、お客様をはじめとするステークホルダーのニーズを共有し、技術開発や品質向上、環境や安全などの取り組みを協力して進め、双方が発展していくことを目指しています。

### 地域社会

NSKの活動は、事業を行う地域の方々のご理解の上に成り立っています。

NSKは、地域の方々との交流を通じて相互の理解を深めるとともに、ニーズを理解し、発展に貢献していくことで、地域社会の一員として愛される会社になることを目指しています。

### 株主・投資家

NSKの発展に期待を寄せてくださる株主・投資家は大切なステークホルダーです。

NSKは、事業や財務の情報の適時・適切な開示に努め、ご理解を深めていただくとともに、経営の透明性と健全性を高め、社会・環境面にも配慮した事業運営を行うことで、企業価値の増大と持続的な成長を目指しています。

### 次世代

未来を担う子どもや学生たちは、NSKの大切なステークホルダーです。

NSKは、科学教室やインターンシップなどを通じて次世代の成長を支え、豊かな環境と安定した社会を引き継ぎ、持続可能な社会づくりに貢献していくことを目指しています。

NSKの  
企業価値  
向上

取り組みと  
の抽出

●重要課題

### ガバナンスの取り組み(G)

- **コーポレートガバナンス(P.51)**  
透明性・健全性の高い経営の実現
- **コンプライアンス(P.55)**  
信頼される企業として  
発展することを目指した活動
- **リスクマネジメント**  
「事業等のリスク」に関する詳細は、以下の当社ウェブサイトをご覧ください。  
<http://www.nsk.com/jp/investors/management/risk.html>
- **サプライチェーンマネジメント(P.50)**  
公平・公正な調達活動

### 創出価値

環境貢献(小型化・軽量化・長寿命)

高度技術社会への貢献

豊かな社会の実現

幅広い産業の成長

モビリティ社会の進化

株主価値の向上

# CSR/ESG経営

## 重要課題 1 品質マネジメント

### 社会から信頼される品質づくり

#### 方針

NSKは、製品やサービスはもちろん、提供する情報などを含む全ての品質を業界でNo.1にすること、即ち「トータルクオリティーNo.1」を実現することで、世界中のお客様に喜ばれるモノづくりを目指します。

#### 品質ビジョン2026

社長を筆頭に関係する各事業本部の担当役員などをメンバーとする全社品質委員会で、経営層が品質管理の状況を確認し必要な対策をトップダウンで進め、グループ全体の取り組み強化を目指しています。2015年に、2026年までに実現すべき目標である「品質保証ビジョン2026」を策定しました。「品質保証ビジョン2026」では、右に示した「あるべき姿」を掲げています。モノ・仕事・人の質を高めて「基盤となる品質を強化する」ととも

に、お客様の声などを徹底的に反映した「魅力的な品質をつくり込む」ことを通じて、お客様の安心・安全・信頼に貢献する「NSK Quality」の実現を目指していきます。

## NSK Quality

お客様の安心・安全・信頼へ貢献

「お客様第一」の「100%良品」

#### あるべき姿

- 製品の品質によって社会に貢献する
- お客様から評価される品質体制を有する
- 全社員が高い品質倫理観の下、いきいきとした品質第一主義の意識と行動をしている

○達成、△一部未達成、×未達成

第5次中期目標 (2016～2018年度)	2016年度 品質重点方針	評価
1. 品質第一の風土・人づくり 2. 未然防止のための品質監視・監査強化 3. フィールドにおける品質責任体制の確立 4. 品質管理基本事項の再徹底 5. 「5ゲン主義」(現場、現物、現実、原理、原則)に基づく現場管理力の向上	1. 全員参加の品質意識向上活動による品質第一主義への原点回帰	○
	2. 再発防止を起点とした本質まで踏み込んだプロセスの是正	○
	3. フィールド(市場)品質から設計へのフィードバックと能動的な用途技術の高度化	△
	4. 体系的な品質規程の再整備と実践教育の実施	△
	5. 階層別現場巡回と現場双方向コミュニケーションによるその場の改善の実施	△

#### 品質向上に向けた取り組み

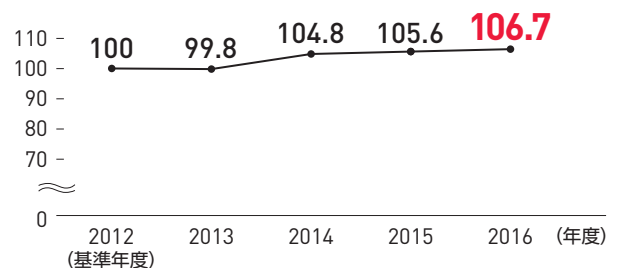
NSKは、品質を「市場品質」、「設計品質」、「製造品質」、「サプライヤー品質」の4つの視点で捉え、品質の改善と向上に取り組んでいます。

市場品質を高める取り組みとしては、NSK製品を直接使用するお客様だけでなく、社会が求める品質を満たした製品・サービスを提案していける体制の構築を目指しています。設計品質の向上については、お客様の要求を満たした「基本の品質」に、NSKのノウハウや経験に基づいた「ねらいの品質」を加味し、より高いレベルの製品の設計に努めています。また「4M」-Man(人材)、Machine(設備)、Material(材料)、Method(手法)-を重視した製造工程を構築し、製品品質の向上を目指しています。さらに、高品質な製品に不可欠な部品や材料などを、サプライヤーとともに品質を高める取り組みを進めています。

(P.50をご覧ください)



#### ▶顧客満足度(2012年度を100とした場合)



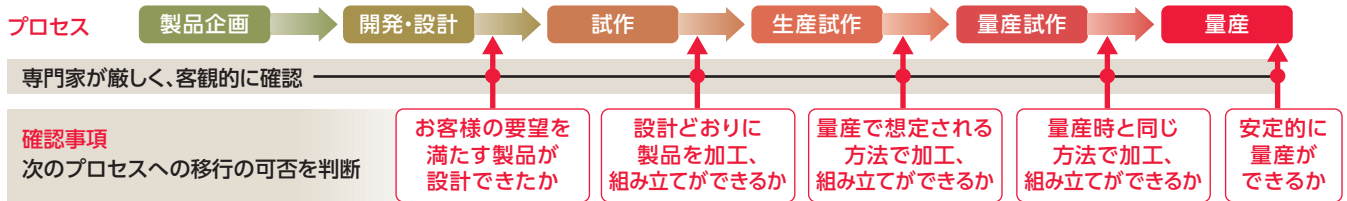


## 品質をプロセスでつくりこむ「NPDS」活動

NSKは、お客様の新規案件において、各プロセスの節目で課題解決を確認しながら次へと進めることで、高品質な製品を効率良く量産するNSK独自の品質管理システム「NPDS」

(NSK Product Development System) をグローバルに展開しています。

### ▶ NPDSの概要



## 重要課題 2 安全マネジメント

### 安全で健康的な職場づくり

#### 方針

NSKは、従業員一人ひとりの安全と健康を守るため、「安全は全てに優先。生産に左右されることない、安全・安心・快適な職場の構築」を基本理念として掲げ、活動に取り組んでいます。

職場の安全を守るには、不安全設備対策の実施およびグローバルでの標準化推進を行うとともに、従業員が積極的に情報を共有し、互いに注意し合える相互啓発型の文化を醸成していくことが必要であると考えています。

#### 労働安全衛生マネジメントシステム

NSKは、モノづくりを支える職場の安全衛生活動を積極的に推進し、従業員が存分に力を発揮できる環境の提供が重要だと考えています。この考えの下、労働安全に関する法規制やOHSAS18001の内容に準拠した独自の労働安全衛生マネジメントシステムを構築し、各事業所で全員参加による安全第一の社風づくりに努めています。

2016年度は社長を委員長とする「安全防火委員会」を組織しました。また、グローバルに安全を協議する場を設け、方向性の統一を行うとともに、各地域のベストプラクティスを共有し、より安全で動きやすい職場づくりに取り組んでいます。

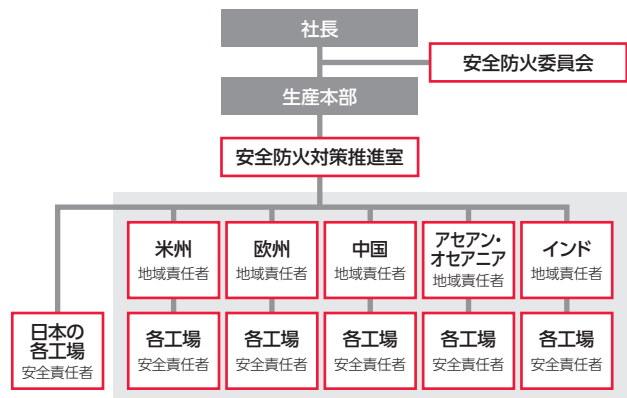
#### 2016年度の活動概要と主な取り組み

2016年度はグループ全体の労働災害件数は、前年比25%削減という目標に対して5%の削減にとどまりました。また、1件の重大災害の発生を真摯に受け止め、再発防止に向けて重大災害未然防止活動を推進していきます。

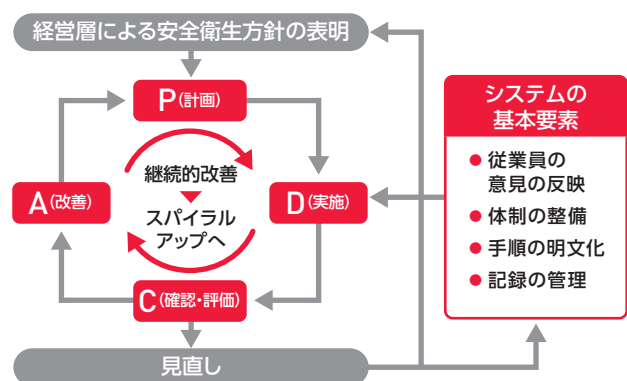
##### 2016年度の主な取り組み

- 機械安全に関するリスクアセスメントの推進
- 指差し呼称の展開
- 転倒危険箇所の洗い出しおよびその対策と、危険箇所のリスクマップを作成・掲示
- 組織の強化(社長を委員長とする「安全防火委員会」の設置)
- 安全教育の標準化

#### ▶ グローバル安全防火運営体制



#### ▶ 労働安全衛生マネジメントシステム



#### ▶ 休業度数率

	2014年度	2015年度	2016年度
日本	0.44	0.32	0.28
日本以外	1.00	0.91	0.89
グローバル	0.80	0.70	0.68
日本の製造業(平均)	1.06	1.06	1.15

休業度数率=休業災害発生件数÷延べ実労働時間×1,000,000  
休業1日以上労働災害を休業災害と定義

# CSR/ESG経営

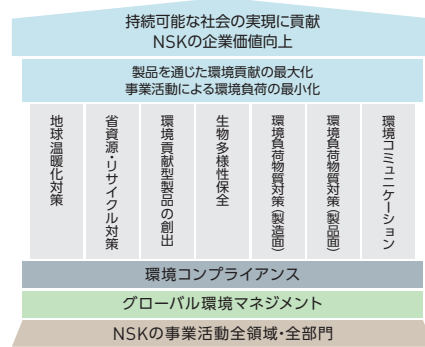
## 重要課題 3 環境マネジメント

### 地球環境の保全を目指した活動

持続可能な社会の実現に向けて、世界的な環境目標や国や地域別の環境規制が設けられています。企業には、環境保全と経済的利益の両立に向けて、常に環境マネジメントのPDCAを回していくことが求められています。

NSKは、企業理念に定める「地球環境の保全をめざす」ことを全ての事業活動に反映させるため、環境方針に「環境問題への取り組みが我々の存在と活動に必須の要件」と定めています。この方針に基づき、従業員一人ひとりが意識を高めながら、「環境貢献型製品の創出」「地球温暖化対策」「省資源・リサイクル対策」「環境負荷物質対策」などの活動を進めています。

### ▶NSKの環境マネジメント



### マテリアルバランス

NSKは、事業活動への資源やエネルギーの投入量 (INPUT) とCO<sub>2</sub>などの温室効果ガスや廃棄物等の排出量 (OUTPUT) を定量的に把握することで、資源やエネルギーの有効活用と継続的な環境負荷の低減に努めています。

#### ▶事業活動における投入資源量と排出量 (2016年度実績)

INPUT (グローバル)			
資材・部品	エネルギー	水	資材・部品 (日本) 【環境負荷物質】
鋼材 705千t	エネルギー 16,312TJ	水 4,716千m <sup>3</sup>	PRTR法 <sup>※1</sup> 対象物質 487.8t
油脂類 21.1千t	燃料 2,330TJ	地下水 1,840千m <sup>3</sup>	
	電力・熱 13,982TJ	上水道 2,274千m <sup>3</sup>	
		工業用水 601千m <sup>3</sup>	

### NSK

開発

設計

調達

生産

物流

OUTPUT (グローバル)			
排出ガス	廃棄物等	排水	環境負荷物質 (日本)
温室効果ガス (CO <sub>2</sub> 等価量) <sup>※2</sup> 991.4千t	総排出量 211.5千t (日本105.5千t、日本以外106.0千t)	排出量 2,863千m <sup>3</sup>	PRTR法対象物質 排出・移動量 95.8t
NO <sub>x</sub> 128t	リサイクル 194.0千t	河川 704千m <sup>3</sup>	VOC <sup>※4</sup> 85.8t
SO <sub>x</sub> 48t	埋め立て 3.7千t	下水道 2,159千m <sup>3</sup>	
	焼却・水処理等 13.8千t	BOD <sup>※3</sup> 2.3t	

※1 「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」：化学物質の環境への排出量を把握し行政機関に報告することで、管理の改善を促す日本の法律  
 ※2 各温室効果ガスの排出量に、それぞれの地球温暖化係数を乗じ合算。日本は、環境省 経済産業省の「温室効果ガス排出算定・報告マニュアル」、日本以外は、国際エネルギー機関 (IEA) の「CO<sub>2</sub> Emission from Fuel Combustion」に準じ算定。  
 ※3 有機物による水の汚濁の程度を示す指標で、有機物が微生物に酸化分解されるのに必要な酸素量。ここでは、河川放流水の量にBOD測定値を掛けたBOD負荷量を示す。  
 ※4 揮発性有機化合物 (Volatile Organic Compounds) の略称で、光化学スモッグの原因物質の一つとされている。

### 環境貢献型製品の創出

#### 4コアテクノロジーを駆使して、社会の環境負荷低減に貢献

これからの製品には、従来よりも高い性能とともに、より環境負荷低減に貢献することが求められます。NSKは、企業理念に定める「円滑で安全な社会に貢献し、地球環境の保全をめざす」を実

現するため、お客様や社会のニーズを的確に捉え、4コアテクノロジー (トライボロジー、材料技術、解析技術、メカトロ技術) を駆使した環境貢献型の製品や技術の開発を進めています。これらの製品や技術を広く世界中に普及させていくことで、NSK製品が使われる機械の高度化や環境にやさしい産業の発展に貢献し、社会全体の環境負荷低減を目指しています。

#### その他の環境関連情報

環境マネジメント (方針、体制、目標/実績、環境会計)、地球温暖化対策、省資源・リサイクル対策、環境負荷物質対策、生物多様性保全、などの情報につきましてはCSRレポート (当社ウェブサイト: <http://www.nsk.com/jp/csr/csrReport/index.html>) をご覧ください。

### 環境貢献型製品開発の基本方針

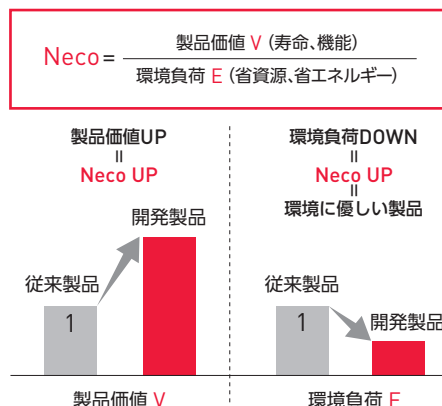
我々は、環境にやさしい製品を提供するために、研究開発、設計、生産、使用、廃棄までのライフサイクルを通して、環境負荷の最小化をめざした製品開発に努めます。

1. お客様での使用時に、省エネルギー・省資源に寄与する製品づくり
2. 製造時のエネルギー・資源使用量を極力低減した製品づくり
3. 環境負荷物質の使用ゼロをめざした製品づくり
4. 低振動、低騒音、低発塵など人にやさしい製品づくり

### ▶NSK環境効率指標 (Neco)

NSKは、製品開発時に環境貢献度を定量的に評価する独自の「ものさし」として、「NSK環境効率指標」(通称Neco=ネコ、NSK eco-efficiency indicators)を用いて開発製品の評価を実施しています。Necoは「製品価値V」を「環境負荷E」で除した数値によって表されます。分子の製品価値Vは、寿命や性能、精度など製品価値向上のために高めていくべき評価項目について、従来製品を1とした場合の開発製品の改善度合いを数値で表します。また、分母の環境負荷Eは、製品重量や消費電力、摩擦損失など、環境負荷低減のため減らしていくべき評価項目を、従来製品との比較で表します。

軸受で例えると、従来製品に比べ寿命が長く、高速回転まで耐えることができ、小型で重量が軽く、摩擦損失が少ないほど、Necoの値は大きくなり、環境に優しい製品と評価されます。NSKでは、開発製品のNecoの値を1.2以上にすることを目指しており、2016年度までに219の環境貢献型製品を開発しました。



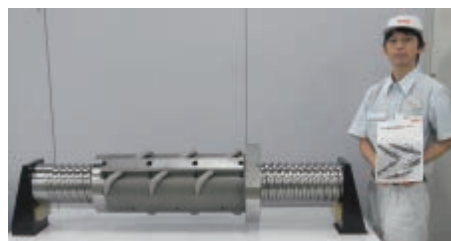
### ▶2016年度に開発した環境貢献型製品

2016年度はお客様の省エネルギーや省資源に貢献する環境貢献型の新製品を8製品開発しました。

製品名	鉄鋼・連続铸造機 ガイドローラ自由 側用「長寿命・高機 能円筒ころ軸受」	産業機械用高機能 標準軸受 「NSKHPS™大形 自動調心ころ軸受」	研削加工用 「超高速グリース潤滑 スピンドル」	事務機向け 「高防塵低摩擦 損失軸受」	超高負荷容量一軸 アクチュエータ 「タフキャリア™ 左右ねじシリーズ」	NSK高負荷駆動 用ボールねじ 「S-HTFシリーズ」	自動車用変速機向け 「超長寿命 ニードルローラ」	自動車用変速機向け 第6世代 「低フリクション 円すいころ軸受」
NSKでの 技術開発	長寿命化	長寿命化 低発熱	高速性の改善 防水性の改善	低摩擦損失化 高防塵性能の 実現	超高負荷容量と 長寿命化 高剛性	長寿命化と 耐荷重の向上	寿命耐久性の 向上 相手部品の 損傷防止	低摩擦損失化
お客様での 環境貢献	連続铸造 設備の 生産性向上	生産性の 向上	省エネ・ グリーン環境の 実現	省エネ 信頼性の 向上	生産設備の 省電力化	生産性の 向上	自動車の 燃費向上	自動車の 燃費向上
Neco	2.9	1.6	1.3	1.4	2.3	1.3	1.4	1.2

### 世界最大級の負荷容量を持つ超大型ボールねじで、射出成形機の省エネ・クリーン化に貢献

電動射出成形機は、消費電力が油圧タイプの射出成形機の40~60%と、省エネ性能に優れています。また、各部の動きをボールねじとサーボモーターでダイレクトに制御できることから、製品の品質の安定化とサイクルタイムの短縮が容易になります。さらに、油圧シリンダーを動かすための油が不要になることから、安全でクリーンな作業環境づくりに貢献することができます。NSKは射出成形機用の超大型ボールねじの高負荷容量化や長寿命化などを推進することで、射出成形機の進化に貢献しています。近年、各国・地域における自動車の燃費規制や排気ガス規制の強化に伴い、自動車のさらなる軽量化が要求されています。この結果、従来より大形の部品まで、金属やガラスから軽量の樹脂に置き換える動きが活発になっています。大型樹脂部品の生産には、より大きな射出成形機が必要となり、使用されるボールねじも負荷容量を高めることが求められていました。NSKは、そのために必要な加工技術と生産設備を開発し、世界最大級の負荷容量を持つ「高負荷駆動用ボールねじ」を製品化しました。NSKは、このボールねじにより、お客様の省エネ、社会の省エネによりいっそう貢献していきます。





## CSR/ESG経営

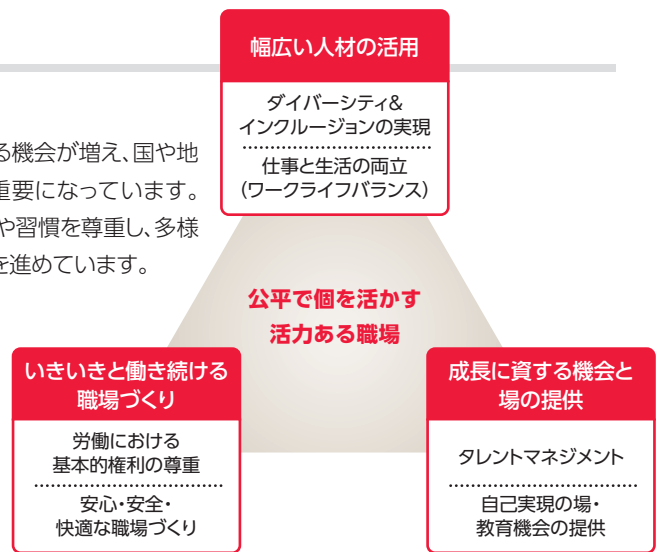
### 重要課題 4 人材マネジメント

#### 活力ある職場づくり

事業のグローバル化が進み、人種、国籍などの多様な人々の交流する機会が増え、国や地域を越えて、互いに理解を深めながら共存共栄を図っていくことが重要になっています。NSKは、会社と従業員の持続的な成長のため、様々な国や地域の文化や習慣を尊重し、多様な価値観を持った従業員が、安全に、いきいきと働ける職場環境づくりを進めています。

#### 方針

NSKは、経営姿勢で「社員一人ひとりの個性と可能性を尊重する」ことを明確にしています。また、企業の財産である従業員一人ひとりの「個を活かす」という考えに沿って、働きがいを持っていきいきと仕事に取り組むことができる環境を整備し、将来のNSKを担う人材を育成します。



#### 労働における基本的権利の尊重

##### 差別の禁止と労働における基本的権利の尊重

NSKは、「世界人権宣言」を尊重し、その考えに基づいた取り組みを推進しています。経営姿勢(P.01参照)に「社員一人ひとりの個性と可能性を尊重する」ことを明確にし、さらにNSK企業倫理規則に、「不当な差別の禁止」と「労働における基本的権利の尊重」を規定しています。人種、身体的な特徴、信条、性別、社会的身分、門地、民族、国籍、年齢、障がいなどによる差別や、ハラスメント、強制労働、児童労働などを禁止し、多様な人材がいきいきと働ける職場づくり、採用、配属、評価など、雇用の場面での機会均等に努めています。

また、NSKの人権に対する考え方を従業員に周知するとともに、内部監査や内部通報制度を通じてこれに反する行為を把握し、必要に応じて適切な対応を迅速に取るなどの取り組みを行っています。

##### 社会とNSK双方の安定のための雇用方針

NSKは、モノづくりにこだわる企業として、持続的に成長していくことを目指しています。そのためには、雇用を長期的な視点で捉え、事業を担う優れた人材を継続的に採用し、育成していくことが不可欠と考えています。また、大量解雇の防止に関する方針を定め、事業所が所在する国や地域の法令などに則り、適切な雇用を行っています。

##### 対話に基づく労使関係の構築

NSKは、労使の健全な関係が企業の持続的な成長に不可欠と考え、企業倫理規則の「労働における基本的権利の尊重」の一つとして、従業員が報復、脅迫や嫌がらせに不安を感じずに、経営層とオープンに、直接コミュニケーションできる権利を保障しています。従業員と経営者がコミュニケーションを深め、職場環境や経営状況などを共有し、改善策などを協議、実行し、従業員がいきいきと働くことのできる職場づくりを進めることで、相互に信頼できるパートナーとして絆を深めています。

#### 多様性を受容する組織作り

##### ダイバーシティ&インクルージョンの推進

NSKは、性別や年齢、国籍、文化、ライフスタイル、価値観など、様々な背景をもった従業員がそれぞれの力を発揮することで新たな視点や考え方、アイデアが生まれ、競争力の強化やリスクの回避につながっていくと考えています。このため、多様な人材やその価値観などを受容(ダイバーシティ&インクルージョン)する組織・風土づくりを進めるにあたり、社長をはじめ経営層によるダイバーシティメッセージの発信や役員・従業員向けダイバーシティ研修、LGBT\*セミナーなどを実施しています。

\*LGBTとは、Lレズビアン、Gゲイ、Bバイセクシャル、Tトランスジェンダーの略。広義には性的少数派をさす。

##### グローバルな人材活用

NSKでは、国や地域を越えたグローバルな人材活用を実現するため、日本本社と各地域本部の人事部門が密接に連携を取り、様々な取り組みを展開しています。幹部ポストの職務を共通基準で測るグレード制、後継者計画に基づく意図的な登用・育成、NSKのリーダーとして必要とされるコンピテンシーの開発、また国を跨ぐ異動の際のガイドライン策定など、各地域の事業特性にも配慮しながらグローバル共通のインフラ整備を進めています。

## 女性の活躍(キャリアアップ)の支援(日本)

NSKの女性従業員比率は業態の背景があるものの10.7% (2016年度、NSK単体および日本の主要なグループ会社)にとどまり、また、女性管理職比率も1.2%とまだ低い状態です。NSKでは、ジェンダーのダイバーシティを進めるため、採用における女性比率の向上や女性が働ける職域を拡大するための試みを始めています。さらに、人数や職域だけでなく、マネジメント層の人材や価値観の多様化の布石として、管理職候補(係長)層にあたる女性従業員に向けて意識改革と能力開発を目的とした研修を実施しています。能力を発揮し、いきいきと活躍する女性従業員が増えていくことでダイバーシティ&インクルージョンが推進され、企業の競争力が強化されると考えています。

### 人材育成プログラム

NSKでは、持続的な成長を支えて行く核となる人材の育成のため、タレントマネジメントを導入し、仕事を通じて社員一人ひとりが持つポテンシャルを開花させ、さらなる成長を体現できるよう戦略的なジョブローテーションを行うことで、社員のキャリアアップとモチベーションの向上を図っています。

また、能力、教養、人間性をさらに磨くための各種教育研修制度を設け、従業員の成長に資する機会と場を提供しています。

例えば、係長研修や課長研修等の階層別教育や、次世代幹部候補向け選抜教育としての経営大学やグローバル経営大学の開講に加え、視野を広げるための社外留学や人間性をさらに高めるためのリベラルアーツの導入も始めています。あわせて、階層別教育や選抜教育のほか、製造現場の技能伝承を行うモノづくりセンター、技術者向けの総合的な技術教育を行うNSKインスティテュート・オブ・テクノロジー(NIT)など機能別の専門教育も行っていきます。

2016年度の従業員一人あたりの人材育成費用は、約44,000円でした。

### 働き方改革(日本)

NSKは、従業員が「仕事(ワーク)」と「生活(ライフ)」を心から楽しみ、いきいきと活動できる状態が、事業活動をより良いものにしていくと考えています。生産性向上による効率的な働き方が仕事の質を向上させ、従業員の仕事と生活をより充実したものにすると考え、勤務時間管理の徹底や有給休暇取得の推進、従業員のライフスタイルに応じた働き方の選択肢の幅を増やすことなどに取り組んでいます。同時に、働き方改革セミナーなどを通して管理職を中心とした従業員の意識改革を行い、働きがいのある職場づくりを進めています。



働き方改革セミナー

### 育児・介護社員への両立支援(日本)

NSKでは、多様化する従業員のニーズに対応し、働きやすい職場づくりを進める中で、まずは育児中や介護中の社員への両立支援を進めています。従来より、育児介護関連の制度は法定以上に整えてきましたが、「両立支援」について、「手厚いケア」だけでなく能力を発揮してもらえ環境整備の視点を取り入れた施策の整備を始めました。例えば、「育児中で時間制約のあるものの、もっと仕事をしたい」という従業員のニーズに対応し、短時間勤務中の社員のフレックスタイム勤務(トライアル)や公的な保育サービスが利用できない祝日稼働日に社内保育サービスの実施などを行っています。

#### ▶ 育児・介護などの支援制度※1

	NSK	法令
育児休業	最大3歳の4月末まで (最初の5日間有給)	1歳6ヶ月まで(無給) <sup>※2</sup>
育児勤務時間短縮	小学6年の3月末まで	3歳まで
介護休業	1年まで	93日まで
介護勤務時間短縮	3年まで	3年まで
半日休暇の制限撤廃	通常は年間12回までのところ、 介護・子の看護の場合は制限なく取得できる	
再雇用希望登録制度	配偶者の転勤によりやむなく退職する社員に対し、 再雇用を希望登録できる制度	

※1 NSKおよび日本の主要なグループ会社

※2 2017年10月1日より「2歳まで」に変更

### 社外からの評価:「えるぼし」および「くるみん」の取得

NSKの女性活躍支援および育児支援の取り組みが認められ、厚生労働大臣より「えるぼし<sup>※1</sup>」と「くるみん<sup>※2</sup>」の認定を受けています。



※1 えるぼし: 女性活躍推進法に基づき、「女性が活躍しやすい環境づくりに積極的な企業・団体」に対して厚生労働大臣から与えられる認定。

※2 くるみん: 次世代育成支援対策推進法に基づき、「一般事業主行動計画」を策定し、一定基準を満たした企業に対して、「子育てサポート企業」として厚生労働大臣から与えられる認定。

## CSR/ESG経営

### 重要課題 5 サプライチェーンマネジメント

#### 公平・公正な調達活動

##### 方針

NSKは、事業活動を支える調達基盤を強固にするとともに、サプライチェーンを通じて社会の期待に積極的に応えていくことを目指して取り組みを進めています。そのため、NSKの価値創造に向けた考え方などをサプライヤーの皆様と共有し、歩調を合わせながらサプライチェーン全体の活動レベルを高めていくことが重要だと考えています。

##### サプライチェーンマネジメント推進体制

NSKでは、調達本部が中心となり、CSRや環境、品質などの機能本部や、工場やグループ各社の生産・調達部門などが連携しながら、サプライチェーンマネジメントを推進する体制を構築しています。また、世界各地の調達責任者を集めてグローバル調達会議を年2回開催し、CSRや環境、品質などの活動に関する方針の共有と関連施策の進捗状況のレビューを行っています。

##### サプライヤーとの信頼関係の構築

NSKは、主要なサプライヤー向けの「調達方針説明会」の開催や、担当者がサプライヤーを訪問しての情報交換や品質面・技術面の交流などを行い、サプライヤーの皆様との信頼関係と長期的な協力関係の構築に取り組んでいます。

また、皆様からご指摘やご意見をいただくことで、早期に問題を把握して是正措置を講じるため、内部通報制度（ホットライン）を設けています。なお、2016年度において通報は受けていません。



調達方針説明会



内部通報制度リーフレット

##### サプライヤー品質向上に向けた活動

NSKは、定期的な技術会議や品質会議などを通じてサプライヤーの皆様と課題を共有し、品質を高めるための継続的な活動を推進しています。また、NSK本社や地域本部、世界各地の工場担当者がサプライヤーを訪問し工程の監査や改善に向けた施策の共有などを行い、品質のレベルアップに取り組んでいます。

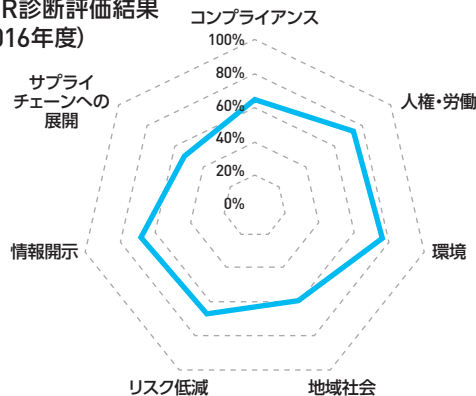
2016年度に日本では、品質面の取り組みが特に重要なサプライヤーと共同して、重要品質問題の防止に向けた新たな活動をスタートさせました。

##### CSR活動の浸透とレベルアップ

NSKでは、サプライヤーの皆様へ「NSKサプライヤーCSRガイドライン」を配布し、安全な製品提供、法規制の遵守、人権・労働への取り組み、環境保全などの活動推進への理解と賛同をいただいています。また、取引基本契約書にESG（E：環境、S：社会、G：ガバナンス）に関する条項を盛り込んでいます。さらに、サプライヤーの皆様様の活動状況をモニタリングするために定期的に「CSR自己診断」への対応等を依頼し、その評価結果をフィードバックしています。

2016年度は、日本の主要なサプライヤー約500社に診断を依頼し、その回答の回収率は87%でした。評価の結果から、2次サプライヤー以降へのCSR活動の浸透に課題があることが判明したため、2017年1月の調達方針説明会にて、活動のレベルアップへのさらなる協力を要請しました。

##### ▶ CSR診断評価結果 (2016年度)



##### 紛争鉱物(コンフリクトミネラル)情報開示規制への対応

NSKは、紛争鉱物を使用しないことを方針とし、人権侵害を行う反社会的武装勢力などへの利益供与が起らないように配慮した調達活動を実施しています。万が一関与が懸念される場合には、該当する部品や原材料などの使用回避に向けた施策を実施します。2013年に紛争鉱物の使用禁止を「NSKサプライヤーCSRガイドライン」に明確にし、以降、サプライヤーの皆様への周知を進めるとともに、NSK製品に使用する部品や鋼材等のサプライヤーと協力し「紛争鉱物調査」を毎年実施しています。2016年までの調査において、規制対象地域を原産とする紛争鉱物の使用は確認されておりません。

##### その他の関連情報

サプライチェーンマネジメント情報につきましてはCSRレポート(当社ウェブサイト: <http://www.nsk.com/jp/csr/csrReport/index.html>)をご覧ください。



基本的な考え方

NSKは、持続的かつ中長期的な企業価値の向上のためには、透明・公正かつ迅速な意思決定を行うための仕組みが不可欠と考えています。この実現のために、次に示す4つの指針に基づいてコーポレートガバナンス体制を構築しています。

コーポレートガバナンス体制構築の指針

- 1) 取締役会から業務執行に関する意思決定について執行機関へ積極的に委任することにより、経営の効率性及び機動性を向上させること
- 2) 監督機関と執行機関とを分離することにより、監督機関の執行機関に対する監督機能を確保すること
- 3) 監督機関と執行機関とが連携することにより、監督機関の執行機関に対する監督機能を強化すること
- 4) コンプライアンス体制を強化することにより、経営の公正性を向上させること

コーポレートガバナンス体制

現在の体制と運用状況

NSKは、上記の基本的な考え方をより良く実現できる機関設計として指名委員会等設置会社を採用しています。執行機関として、CEOは取締役から執行役に委任された業務執行の意思決定および業務執行全般について最高の権限と責任を持ち、執行役はその指揮の下、職務の分掌に基づいて業務を執行します。取締役会は、NSKグループの持続的かつ中長期的な企業価値の向上に貢献することを目的として経営の基本方針等の決定にあたり、監督機関としてその執行状況を適切に監督しています。取締役会は、事業および業界に精通した社内取締役と、社外ステークホルダーの視点を踏まえた客観的な助言と監督機能を期待する社外取締役で構成され、社外取締役の比率は原則として3分の1以上としています。指名委員会等設置会社として、社外取締役が中心となる指名・監査・報酬の3委員会を設置しており、2017年3月期は、取締役会を10回、委員会をそれぞれ6回、15回、5回開催しました。

社外取締役の独立性

社外取締役の選任にあたっては、候補者がNSKの経営陣、および主要株主との間に特別の関係がなく、一般株主との利益相反が生ずるおそれがないよう、独立性に関する独自の選考基準を設けており、社外取締役4名は全て、この独立性に関する基準を満たしています。社外取締役はその独立した立場からの視点と、事業や経営全般、あるいは専門領域に対する幅広い経験と深い知見を活かした助言・監督を行うことにより、取締役会の意思決定の妥当性を高めています。

さらなる充実に向けての取り組み

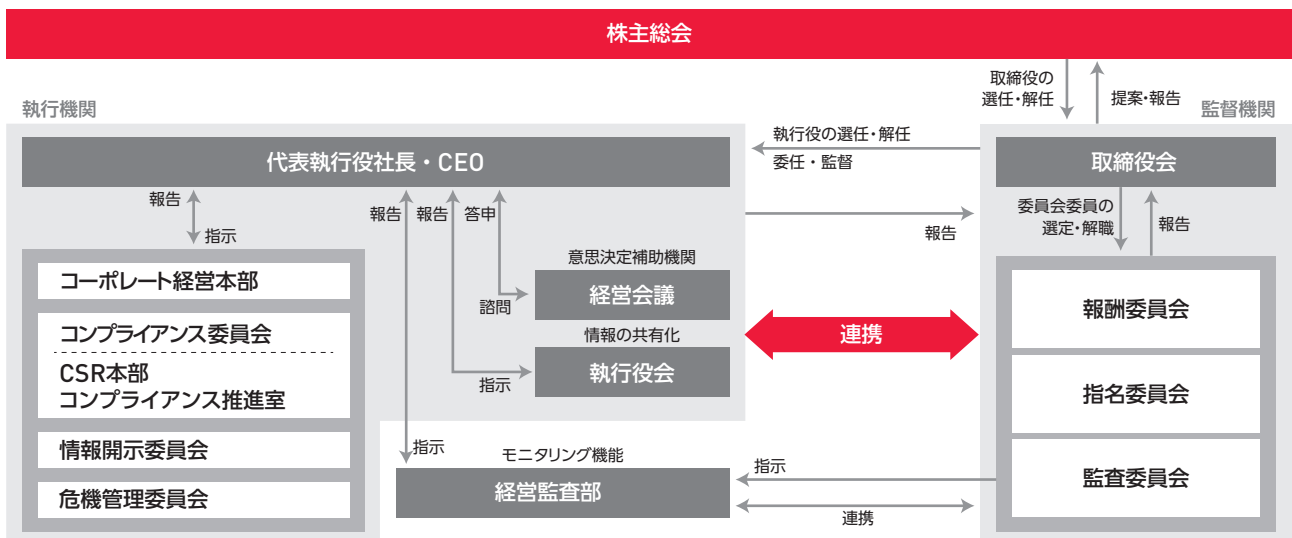
取締役会の実効性評価と役員のトレーニング

NSKの取締役会の機能が適切に果たされているかを検証し、その実効性のさらなる強化を図ることを目的として、外部専門家による取締役会評価を毎年継続しており、その結果を踏まえて、取締役会における長期的かつ戦略的な討議の充実や取締役会運営の効率化に取り組んでいます。トレーニングは就任時など必要に応じ実施するとともに、特に社外取締役に対しては、NSKグループ特有の事項に関する知識を深めて、取締役会における活発な議論を促進するために、各地の事業所訪問を行っています。

コーポレートガバナンス体制の強化

2016年3月期	● 会社法改正に伴い、「指名委員会等設置会社」となる
2013年3月期	● コンプライアンス委員会を設置
2011年3月期	● 社外取締役4名全員を独立役員として東証へ届出 ● NSK独自の社外取締役の独立性基準を策定
2007年3月期	● 会社法に基づく「委員会設置会社」となる ● 内部統制強化プロジェクトチームを設立 (現 経営監査部に吸収)
2006年3月期	● 情報開示チーム(現 情報開示委員会)を設立
2005年3月期	● 指名委員会を設置 ● 「委員会等設置会社」へ移行 ● 内部監査部門として経営モニタリング室 (現 経営監査部)を設立
2004年3月期	● 任意に監査委員会を設置
2003年3月期	● 危機管理委員会を設立
2000年3月期	● 執行役員制度を導入の上、社外取締役を招聘 ● 任意に報酬委員会を設置

コーポレートガバナンス体制図



# CSR/ESG経営

## コーポレートガバナンス

### 役員の報酬等について

#### 1. 役員報酬の決定に関する方針

NSKの役員報酬は、固定報酬である基本報酬、変動報酬である業績連動報酬、株式報酬で構成され、「取締役としての報酬」と「執行役としての報酬」を別々に決定します。なお、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支給します。

#### 2. 役員報酬の決定プロセス

##### [取締役の報酬]

取締役の報酬は、基本報酬と株式報酬からなります。

##### (1) 基本報酬

社外取締役、社内取締役の別、また、所属する委員会や取締役会における役割等に応じて決定します。

##### (2) 株式報酬

持続的な企業価値の向上に対する取締役の貢献意識を一層高めることを目的として、株式給付信託の仕組みを活用した株式報酬制度を導入し、社外取締役、社内取締役の別及び株式価値に応じて付与したポイントに基づき、退任時に当社株式を給付します。但し、そのうちの一定割合については、株式を換価して得られる金銭を給付するものとします。なお、執行役を兼務する取締役に、取締役としての株式報酬は支給いたしません。

##### [執行役の報酬]

執行役の報酬は、基本報酬、業績連動報酬、株式報酬からなります。

##### (1) 基本報酬

執行役の役位に応じた額を決め、また、代表権を有する執行役

には、加算を行います。

##### (2) 業績連動報酬

中期経営計画に掲げる連結売上高営業利益率、連結ROEと、単年度の数値目標としての営業利益率、キャッシュ・フロー及び品質活動を評価する指標を基準として、業績連動報酬の総額を決定します。なお、個人別の報酬額は、その役位並びに担当する職務の業績達成度を評価して支給します。

##### (3) 株式報酬

持続的な企業価値の向上に対する執行役の貢献意識を一層高めることを目的として、株式給付信託の仕組みを活用した株式報酬制度を導入し、執行役の役位及び株式価値に応じて付与したポイントに基づき、退任時に当社株式を給付します。但し、そのうちの一定割合については、株式を換価して得られる金銭を給付するものとします。

その他、子会社、関連会社等の別の会社役員に就任している者が執行役に就任した場合には、報酬を別に定めます。

#### 3. 役員報酬等

2017年3月期における取締役及び執行役の報酬等の額は以下のとおりです。

##### ■役員区分ごとの報酬等の総額、報酬等の種類別の総額及び対象となる役員の員数

役員区分	報酬等の総額	固定報酬		業績連動報酬		株式報酬		ストック・オプション		退職金	
		人数	金額	人数	金額	人数	金額	人数	金額	人数	金額
取締役 (社内)	164百万円	11名	132百万円	—	—	2名	11百万円	8名	18百万円	1名	1百万円
取締役 (社外)	60百万円	4名	43百万円	—	—	4名	6百万円	4名	10百万円	—	—
執行役	1,860百万円	36名	814百万円	32名	604百万円	35名	242百万円	35名	159百万円	28名	39百万円

(注) 1 取締役(社内)の報酬(株式報酬、退職金除く)には、執行役を兼務する者の取締役分が含まれています。

2 当社の役員報酬は、基本(固定)報酬、業績連動報酬、ストック・オプション(新株予約権)、退職金で構成していましたが、2016年5月16日開催の報酬委員会において、株式報酬制度の導入と、ストック・オプション制度、及び退職金制度の廃止を決定しました。

3 業績連動報酬の額は、2017年3月期の業績に基づいた2017年7月3日の支払い予定額です。また、2016年3月期の業績に基づいた2016年7月1日の支払額は632百万円です。

4 株式報酬の額は、株式給付信託に関して、当事業年度に付与したポイントの当事業年度費用計上額を記載しています。

5 スtock・オプションの額は、2014年8月22日、2015年8月21日にストック・オプションとして割り当てた新株予約権に関する報酬等のうち当事業年度費用計上額を記載しています。

6 退職金の額は、2016年4月から6月までの同制度廃止までの期間に係る役員退職慰労引当金の繰入額です。また、当事業年度中に退任した取締役1名に対する退職金は69百万円、執行役7名に対する退職金は457百万円です。

7 記載金額は百万円未満を切り捨てています。

##### ■役員ごとの連結報酬等の総額が1億円以上の者

氏名	連結報酬等の総額	役員区分	会社区分	連結報酬等の種類別の額				
				固定報酬	業績連動報酬	株式報酬	ストック・オプション	退職金
内山俊弘	136百万円	取締役	日本精工(株)	7百万円	—	—	1百万円	—
		執行役	日本精工(株)	42百万円	45百万円	23百万円	14百万円	2百万円
エイドリアン・ブラウン	133百万円	執行役	日本精工(株)	65百万円	45百万円	1百万円	4百万円	16百万円
ユルゲン・アッカーマン	109百万円	社長	NSKヨーロッパ社	53百万円	50百万円	1百万円	—	3百万円
スティーブ・ベックマン	159百万円	社長	NSKアメリカズ社	52百万円	104百万円	1百万円	—	0百万円

## コーポレートガバナンス・コード対応について

当社は、コードの各原則について全てを実施していきます。また、開示が求められる11項目の実施状況は次のとおりです。詳細につきましては以下の当社ウェブサイト①をご覧ください。

① <http://www.nsk.com/jp/company/governance/index.html> ② <http://www.nsk.com/jp/investors/>

### 【原則1-4.いわゆる政策保有株式について】

(1) 政策保有株式に関する方針

当社は、中長期的な企業価値向上の観点から、事業の安定性や成長性、取引関係、信頼関係などを総合的に勘案し、政策保有株式を保有します。取締役会は、その保有のねらい・合理性について定期的に報告を受け、監督を行います。

(2) 政策保有株式の議決権行使基準

政策保有株式の議決権行使にあたっては、株主価値の毀損に繋がる議案でないかどうか、当社及び株式保有先企業の中長期的な企業価値の向上に資するかどうかなどの観点から判断を行います。

### 【原則1-7.関連当事者間の取引について】

当社取締役会は、当社と役員・主要株主等との間の取引(関連当事者間の取引)に関して、会社及び株主共同の利益を害することのないよう、会社法等の関連法規及び社内規定に従って事前に承認をし、定期的に報告を受けています。更に、監査委員会は取引の監査を適宜実施しています。

### 【原則3-1.情報開示の充実について】

(i) 会社の目指すところ、経営戦略・経営計画等

『企業理念』を定め、その理念に基づき、中長期の経営戦略・経営計画等を取締役会で決議しています。当社の企業理念は、本報告書P.01をご覧ください。経営戦略・経営計画については、本報告書および上記当社ウェブサイト②をご覧ください。

(ii) コーポレートガバナンスに関する基本的な考え方と基本方針  
本報告書P.51をご覧ください。

(iii) 報酬委員会が経営陣幹部・取締役の報酬を決定するに当たっての方針と手続  
本報告書P.52をご覧ください。

(iv) 指名委員会が経営陣幹部の選任と取締役候補の指名を行うに当たっての方針と手続  
当社の取締役には、事業や経営全般、あるいは専門領域に対する深い知見に加え、経営者としての高い倫理観とコーポレートガバナンスへの見識を持ち、業務執行を監督し得る客観的な判断能力を求めています。その選任に当たっては、当社の取締役会構成とコーポレートガバナンス体制から求められる取締役の要件を踏まえて指名委員会が各候補者を決定し、取締役会が株主総会議案として付議しています。

(v) 指名委員会が経営陣幹部の選任と取締役候補の指名を行う際の、個々の選任・指名についての説明  
指名委員会で議論された取締役候補者の選任理由は、定時株主総会招集ご通知に記載しています。

### 【補充原則4-1-1.取締役会の役割・責務について】

取締役会は、NSKグループの持続的かつ中長期的な企業価値の向上に貢献することを目的として、経営の基本方針等を決定しています。これに基づいて透明・公正かつ迅速な意思決定を行う経営を実現するため、取締役会は業務執行に関する意思決定を執行役へ積極的に委任するとともにその執行状況を適切

に監督しています。なお、主な取締役会決議事項等については、上記当社ウェブサイト①をご覧ください。

また、取締役会は、長期的、戦略的な課題についてステークホルダーの視点を交えて議論を行い、執行役に対して長期的な戦略の立案と助言を与えています。

### 【原則4-8.社外取締役の有効な活用について】

当社にとって有益な専門知識を有し、持続的な成長と中長期的な企業価値の向上に寄与するという役割・責務を果たすことができ、人格に優れ、かつ広い見識を有する4名の独立社外取締役を選任しており、取締役会におけるその比率は3分の1以上を原則としています。また、独立社外取締役のみによる会合を自由な意見交換・認識共有の機会を設ける目的で複数回開催しています。

### 【原則4-9.社外取締役の独立性判断基準について】

本報告書P.51をご覧ください。独立性判断基準については、上記当社ウェブサイト①をご覧ください。

### 【補充原則4-11-1.取締役会の構成について】

本報告書P.51をご覧ください。

### 【補充原則4-11-2.取締役の兼任状況について】

招集通知、事業報告、有価証券報告書等で開示しています。

### 【補充原則4-11-3.取締役会の実効性評価について】

本報告書P.51をご覧ください。  
評価結果から、当社の取締役会が透明・公正かつ適宜適切な意思決定を行う仕組みとして有効に機能していること、及び前年の実効性評価を受けた取締役会の実効性向上の取組みが着実に進捗していることが確認できています。取締役会における長期的かつ戦略的な討議の充実など、より一層企業価値向上に資するよう、取締役会の実効性の向上を図っていきます。

### 【補充原則4-14-2.役員のトレーニングについて】

本報告書P.51をご覧ください。  
会社法等の関係法令、当社財務・事業・ガバナンスなどに関するトレーニングを実施しています。また、全取締役に対して取締役会議事について詳細な事前説明を行っています。

### 【原則5-1.株主との建設的な対話に関する方針について】

本報告書P.56をご覧ください。  
なお、株主・投資家との対話において、インサイダー情報の伝達は行いません。投資家の投資判断に影響を与えるような重要な企業情報を法令等に基づき開示する場合は、当社情報開示委員会がその開示情報の適時性・適正性を確認しています。また、四半期毎の決算発表前の一定期間は、決算情報に関する対話を控える「サイレント期間」としています。



# CSR/ESG経営

## コーポレートガバナンス

### 買収防衛策について

NSKは2008年6月開催の定時株主総会において、NSK株式の大量買付行為に関する対応策、いわゆる買収防衛策を導入し、2011年6月、2014年6月及び2017年6月開催の定時株主総会において承認され、継続更新しています。なお、2017年6月開催の定時株主総会における賛成率は71.03%となっています(ご参考:2014年6月の継続更新時の賛成率は68.4%)。

NSKは上場会社であるため、NSKの株式は株主及び投資家の皆様による自由な取引が認められており、NSK株式の大量の買付行為がなされた場合にそれに応じるべきか否かは、最終的には株主の皆様のご判断に委ねられるべきと考えます。

しかしながら、昨今の社会・経済情勢、資本市場の状況を考慮すると、株主の皆様に対する必要十分な情報開示や熟慮のための機会が与えられることなく、あるいは対象となる企業の取締役会が意見表明を行い、代替案を提示するための情報や時間が提供されず、突如として、株式の大量の買付行為が強行される可能性も否定できません。このような株式の大量の買付行為の中には、真摯に合理的な経営を行う意思が認められないもの等、NSKの企業価値ひいては株主の皆様のご利益を毀損する買付行為もあり得ます。

そこで、NSKは、最終判断を行う株主の皆様が、大量買付者が実施しようとする株式の大量買付行為の提案内容を十分に理解して、適切な判断を行うことができるようにし、もってNSKの企業価値ひいては株主の皆様のご利益を確保・向上させることを目的として、買収防衛策を導入・継続更新しています。

買収防衛策の詳細は、以下の当社ウェブサイトに掲載しています、2017年5月23日付「当社株式の大量買付行為に関する対応策(買収防衛策)の継続に関するお知らせ」をご覧ください。

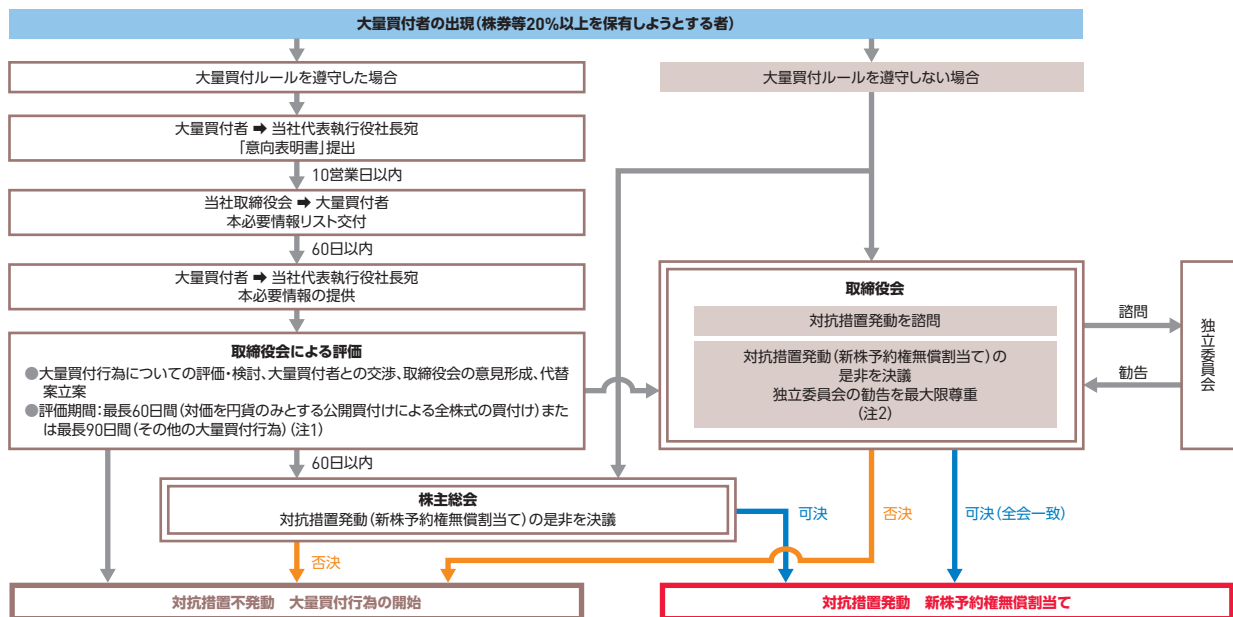
<http://www.nsk.com/jp/company/governance/index.html#tab4>

#### 2017年6月の継続更新時の主な変更点

- (1) 当社取締役会が大量買付者に対して情報提供を求める期間の上限を設定  
大量買付者から提供していただくべき情報を記載したリストを交付した日から60日間を上限
- (2) 取締役会評価期間の延長が一度に限られる旨を明確化
- (3) 当社取締役会から独立した組織として独立委員会を設置  
独立委員会の委員は、独立社外取締役その他独立性が認められる社外者等の中から選任。本報告書提出日現在における独立委員会の委員は、社外取締役4名及び弁護士1名

NSKの買収防衛策は、株式の大量買付行為が提案された場合に、最終判断を行う株主の皆様が、提案内容を十分に検討するための情報と時間を確保できるようにすることを目的としています。

#### ▶本プランに係る手続の流れ概要



(注1) 但し、独立委員会に対して諮問し、その勧告を最大限尊重した上で、社外取締役を含む当社取締役会の全会一致の決議により、最長30日間延長される場合があります(延長は一度に限ります)。  
 (注2) 当社取締役会は、次の場合には、対抗措置を発動することがあります。但し、この発動に係る決定は、独立委員会に対して諮問し、その勧告を最大限尊重した上で、社外取締役を含む当社取締役会の全会一致の決議によります。  
 ①大量買付者が大量買付ルールを遵守しない場合  
 ②大量買付行為が一定の類型に該当し、当社の企業価値ひいては株主の皆様のご利益を著しく損なうものであると合理的に認められる場合  
 (注1)及び(注2)を除く当社取締役会の決議は、出席取締役の過半数の賛成によりなされます。

## 重要課題 7 コンプライアンス

### 基本的な考え方

NSKは全役員・従業員が守るべき普遍的な考え方を「NSK企業倫理規則」に定めています。

グローバルに展開する様々な企業活動において、各国の関係法令を守り、企業市民の一員として高い倫理観を持って行動することを通じて、国際社会や地域社会から信頼される企業として、発展し続けることを目指しています。

### コンプライアンス強化の取り組み

NSKは全社を挙げた法令遵守の徹底および企業の社会的責任に基づいた事業活動の推進に努めています。主な取り組みとしては、全役員・従業員を対象にしたコンプライアンス研修・教育を実施し、その受講を必須としています。また、2015年度までに、「NSK企業倫理規則」を詳しく解説した「NSKコンプライアンスガイドブック」を日本語、英語、中国語、韓国語、ポーランド語、インドネシア語、タイ語などの言語で発行し、各国の従業員が母国の言語で内容を理解できるように配慮しています。そして、全役員・従業員がコンプライアンスの重要性を理解した上で、コンプライアンス遵守の誓約書を提出しました。

加えて、コンプライアンスに関する報告・協議を行うグローバル法務・コンプライアンス会議を開催しています。地域統括拠点からコンプライアンス責任者が本社に集まり、現在の取り組み等の報告・協議のほか、各地域・国の注意すべき法律などの状況を共有し、今後の取り組みに役立てることを目指しています。また、コンプライアンス推進室では、経営監査部と協働しながら事業所を訪問し、競争法(独占禁止法)の遵守状況に関する内部監査を継続的に実施しています。

さらには、2011年に公正取引委員会の立入検査を受けたカルテル事件を決して風化させることなく、今後二度と同じ問題を起こさない、いかなる企業不祥事も起こさない、という強い思いとともに、企業理念を改めて見つめ直し、行動の指針としていくことを再度確認する場として、2011年に立入検査を受けた7月26

日を「NSK企業理念の日」として制定しました。当日は社長スピーチや外部講師による講演などを行い、その模様が国内拠点や、一部海外拠点へ同時配信されました。

NSKは今後も全社を挙げて、様々な取り組みを行い、コンプライアンス強化により一層努めてまいります。

#### これまでに策定・実施された主なコンプライアンス強化策

##### コンプライアンス委員会の開催

2012年3月の設置以降、2016年2月までに21回開催しました。(年4回開催を継続)

##### グローバル法務・コンプライアンス会議の開催

2016年5月、および2017年1月、地域統括拠点からコンプライアンス責任者を集め、グローバル法務・コンプライアンス会議を開催しました。(年2回開催を継続)

##### コンプライアンス協議会の開催

2016年7月と12月、日本の各部門およびグループ会社からコンプライアンス責任者を集め、コンプライアンス協議会を開催しました。(年2回開催を継続)

##### コンプライアンス研修・教育

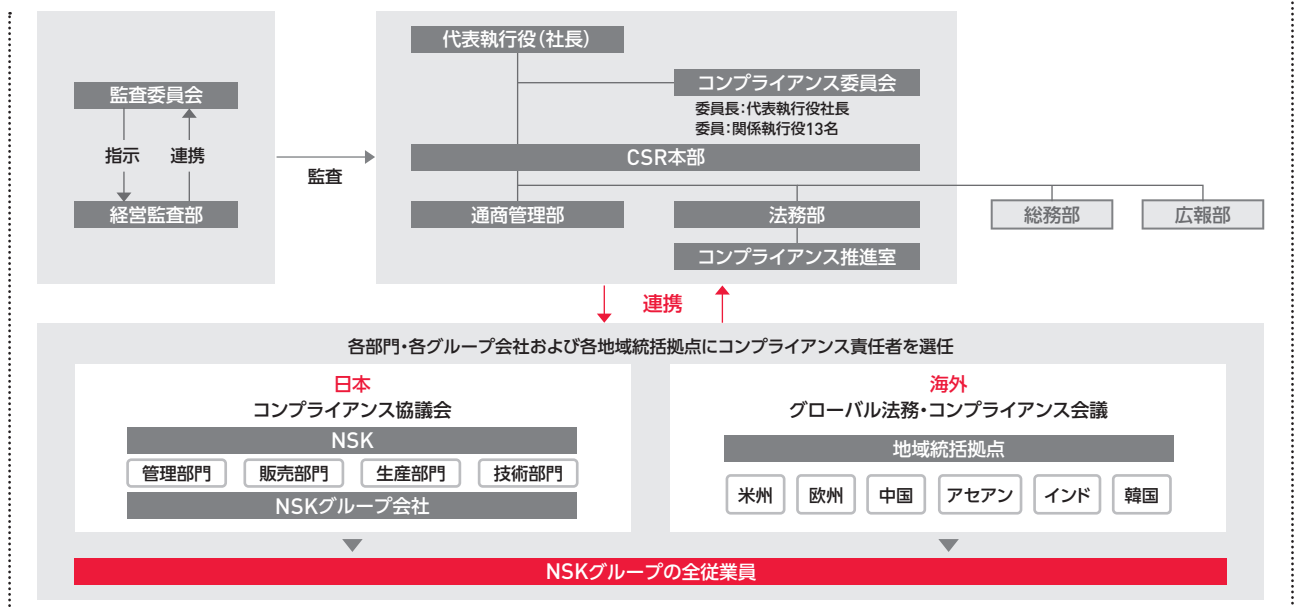
NSKグループの役員、従業員を対象に以下の研修・教育を実施しております。

1. 独占禁止法研修  
【研修回数】2016年度/100回(日本/70回、海外/30回)
2. コンプライアンス研修(工場・技術部門・グループ会社・関係会社向け)  
【テーマ】コンプライアンス一般、下請法、データ改ざんの防止、等
3. Eラーニング  
【テーマ】契約、独占禁止法の遵守、コンプライアンス一般、等

##### コンプライアンス啓発活動

1. 「コンプライアンスガイドブック」2015年度版発行
2. 「コンプライアンス標語」の選出、ポスターの作成  
応募総数7,084点から優秀作2点、入選3点を選出しました。優秀作2点はポスターを作成し、全事業所に掲示しました。
3. 「コンプラかわらばん」の発行  
2012年11月の創刊以来、通算43号を発行しています。

### ▶ NSKグループコンプライアンス体制図



## CSR/ESG経営

### 株主・投資家との対話

#### 1 基本的な考え方と体制

NSKは経営情報を迅速かつ公正に開示するとともに、株主・投資家との対話を積極的に行っていきます。安定的な利益還元に向け、持続的かつ中長期的な成長を目指すことにより、株主・投資家を含むステークホルダーの期待に応える企業であり続けたいと考えています。

また、IR活動を経営上の重要課題として位置づけ、専任部署として社長直轄のIR室を設置し、IR担当役員が統括しています。IR室は、社内各部署と連携して、事業戦略や財務情報、ESG等の非財務情報を公正・適切な方法で分かりやすく開示する活動体制を敷いています。

#### 2 株主総会

株主総会を個人投資家を中心とした株主様との積極的な対話の場と認識し、集中日を避けた総会日時の設定や、招集通知と報告書を早期発送・開示するなど環境整備に努めています。

また、海外投資家の株式保有比率が26%（2017年3月末）であることを踏まえ、英語での招集通知をウェブサイトに掲載するとともに、議決権の電子行使を可能とする「議決権行使プラットフォーム」も2008年から参加しています。

##### ▶ 第156期定時株主総会（2017年6月23日開催）

ご来場株主数	<b>283名</b>
議決権行使比率	<b>85.5%</b>

#### 3 投資家との対話

##### 機関投資家との対話

機関投資家、アナリスト向けに社長による決算および中期経営計画の説明会を開催しています。また個々の取材対応に加えて、スモールミーティング、海外ロードショー、証券会社主催のカンファレンス参加、事業説明会などを実施しています。

2016年度の  
対話実施先数 **延べ527社**

##### 個人投資家との対話

個人投資家向け説明会を年に複数回開催するほか、当社ウェブサイトを通じた積極的な情報開示やご質問対応などを実施しています。



2016年度の個人投資家向け説明会  
**7回開催 延べ529名ご参加**

なお、2018年から日本でも「フェア・ディスクロージャー（FD）・ルール」が導入されることとなり、公平な情報開示を通じ、市場参加者の間で情報の格差が生まれぬよう配慮が求められています。NSKは公平な情報開示を促進すべく、株主・投資家との対話においては十分な注意を払うとともに、当社ウェブサイトなどで広く情報開示していくよう努めています。

#### 4 経営へのフィードバック

株主総会やIR活動等を通じた対話によって得られた意見および質疑等の結果を、随時、取締役会や経営陣幹部、社内関連部署にフィードバックできる体制を整備しています。

##### ▶ 取締役会での主な報告事例

- 株主総会の総括（議決権行使結果の分析、機関投資家との対話の効果など）
- 海外IRロードショー実施報告（投資家の関心事項・ご意見を共有）



## 最近の対話における主要な質問と回答

### 1. 業界における地位と競合状況

軸受のマーケットシェアは、日本で1位、グローバルで3位です。また、他の主要製品の内、ボールねじはグローバル1位、電動パワーステアリング(EPS)は、グローバル3位の地位を占めています。各製品とも競合環境は厳しさを増していますが、NSKの強みである4コアテクノロジーをベースとした技術力、グローバル事業基盤、幅広い顧客との密接な関係を基とした提案力によって競争優位性を確保しています。

### 2. 海外の生産拠点の現状と拠点展開の考え方

現在、グローバル合計で64の生産拠点を有しています。日本の21拠点のほか、海外には、米州9、欧州9、中国12、その他アジア13の合計43拠点を構えています。自動車事業については、お客様の現地調達ニーズに現地生産・現地供給で対応するという基本的な考え方の下、物量のバランスも考慮し生産拠点展開を図っています。一方、多品種小ロットのビジネスが多い産業機械事業は、まとめ生産による効率を優先した上で、輸出品も活用しながら最適供給を実現しています。

### 3. M&Aに関する考え方

事業拡大や技術面での補完を果たすM&Aは、重要な経営課題の一つとして常に選択肢に位置づけています。ただし、2つのPMIつまりPre Merger Investigation(事前調査)とPost Merger Integration(経営・業務・意識の統合プロセス)をしっかりと行うことで、その効果を最大化していくことが特に重要であると考えています。過去は、1990年にイギリスの軸受メーカーUPI社を、また1998年にポーランドの旧国営軸受企業FLTイスクラ社を買収、2006年に天竺鋼球を完全子会社とするM&Aを行いました。

### 4. 自動車関連におけるパワートレイン事業の成長戦略について

自動車の動力源からの力を駆動輪に伝える動力伝達装置であるパワートレインの各装置の中で、トランスミッションにはいくつかの種類がありますが、オートマチックトランスミッション(ステップAT)による事業拡大が第5次中期経営計画のNSKの自動車事業の成長の一つの牽引役です。ステップATは、新興国での搭載の進展と、燃費向上やスムーズな乗り心地のための多段化の流れによって、NSKのAT関連製品やニードルベアリングなどの販売が拡大しています。さらに、NSKがそれらの製品を納入する重要なお客様がユニットメーカーとして新たなビジネスを増大させており、NSKにとっての拡大のもう一つの背景です。

### 5. 自動車のEV化による影響

自動車のEV化によって軸受の使用数量は減少すると予想される一方、それまでエンジンで動かしていた部品ユニットの電動化

や省電費化のための効率性重視の軸受需要が発生すると考えており、技術力が問われる新たなビジネスチャンスと位置づけています。また、搭載率の急速な上昇が見えている電動ブレーキシステム用のボールねじ、小型高速回転のモータを動力源とする上で必要となる減速機構として有望なEV駆動ユニット、そして車輪の部分でモータ駆動させるホイールハブモータ用の各要素部品など、NSKの技術を活かした新たな領域・新製品で事業の拡大を狙っていく方針です。

### 6. 電動パワーステアリング(EPS)の将来性とステアリング事業の成長戦略

EPSは、燃費向上や組み付けの容易性などを理由に搭載が進んできましたが、コンピュータによる操舵制御がADAS(高度運転支援システム)や自動運転に向う進化に対し重要性をさらに増しており、必須アイテムとなっています。また、大型車の搭載率のアップや新興国の自動車需要の拡大を背景にさらに需要が拡大すると考えられます。NSKは、コラムタイプEPSに強みを持っていますが、引き続き増加する小型車用のコラムタイプでの拡大とともに、ラックタイプやデュアルピニオンタイプなどのいわゆる下流アシストタイプのラインナップを拡充することで成長を目指していきます。

### 7. 産業機械事業の優先課題と戦略

第5次中期経営計画の2本柱の一つであるオペレーショナル・エクセレンス(競争力の不断の追求)の施策として、主要工場である藤沢工場桐原プラントでの新建屋増設と新工法導入による生産性向上と中国瀋陽工場での生産力拡充によって体質強化を図るとともに、重点セクターでのプレゼンスの拡大による持続的成長に取り組んでいます。中長期的に需要拡大が続く風力発電・鉄道車両などのインフラ関連分野や、NSKが特に強みを持つ工作機械をはじめとした資本財分野、今後のさらなる成長が期待されるロボットや医療分野、そして海外で強化施策を継続するアフターマーケット分野で拡大を目指していきます。

### 8. 産業機械事業の海外(特に中国)における競争状況と差別化

1,000社以上存在するといわれる中国の軸受メーカーの内、主要なトップ企業は標準品においてはその品質や技術力も向上させてきています。NSKはローエンドの需要分野や差別化が困難な標準品での価格による競合を避け、4つのコアテクノロジーをベースにした高度な製品技術力や生産技術力を活かすことができる分野での成長を基本戦略としています。このような分野で、高品質な製品を安定的・継続的に供給することで優位性を確保していきます。また、NSKの品質基準を満たす材料や部品の現地調達を進めるとともに、長い経験で培ったノウハウを活かした現地生産能力の強化によって競争力の向上を図っていきます。

## 経営陣



### 1 内山 俊弘 指

取締役代表執行役社長・CEO  
〔所有株式数 80,700株〕

### 2 野上 宰門 報

取締役代表執行役専務・CFO  
管理担当  
コーポレート経営本部長  
〔所有株式数 36,000株〕

### 3 鈴木 茂幸

取締役代表執行役専務  
自動車事業本部長  
自動車事業本部/パワートレイン本部長  
〔所有株式数 52,000株〕

### 4 神尾 泰宏

取締役代表執行役専務  
産業機械事業本部長  
産業機械事業本部営業本部長  
〔所有株式数 75,800株〕

### 5 荒牧 宏敏

取締役執行役専務  
技術担当  
技術開発本部長  
〔所有株式数 50,300株〕

### 6 新井 稔

取締役執行役常務  
生産担当  
品質保証担当  
生産本部長  
調達本部長  
〔所有株式数 25,200株〕

### 7 市井 明俊

取締役執行役常務  
経営企画本部長  
アジア担当  
〔所有株式数 53,461株〕

### 8 榎本 俊彦 監

取締役  
〔所有株式数 14,116株〕

### 9 釜 和明 指\*

取締役(社外取締役・独立役員)  
(株)IHI相談役  
極東貿易(株)社外取締役  
コニカミノルタ(株)社外取締役  
住友生命保険(相)社外取締役  
〔所有株式数 2,000株〕

### 10 田井 一郎 指 監

取締役(社外取締役・独立役員)  
〔所有株式数 3,700株〕

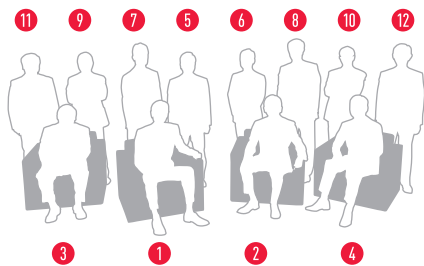
### 11 古川 康信 監\* 報

取締役(社外取締役・独立役員)  
公認会計士  
京成電鉄(株)社外取締役  
〔所有株式数 1,600株〕

### 12 池田 輝彦 報\*

取締役(社外取締役・独立役員)  
みずほ信託銀行(株)顧問  
サッポロホールディングス(株)社外取締役  
〔所有株式数 一株〕





指：指名委員会委員    報：報酬委員会委員  
監：監査委員会委員    ★：各委員会委員長

※1 各取締役の経歴、及び独立役員の独立性、選任理由等の情報につきましては、以下の東京証券取引所ホームページに掲載されている当社の第156期定時株主総会招集ご通知、及び独立役員届出書をご覧ください。

[株主総会招集ご通知]  
<http://www2.tse.or.jp/disc/64710/140120170525484050.pdf>  
 [独立役員届出書]  
<http://www2.tse.or.jp/disc/64710/140120160530405543.pdf>

※2 所有株式数は2017年3月31日現在

### 執行役及びグループ・オフィサー

代表執行役社長	内山 俊弘
代表執行役専務	野上 宰門 鈴木 茂幸 神尾 泰宏
執行役専務	荒牧 宏敏 麓 正忠
執行役常務	波田 安継 後藤 伸夫 井上 浩二 池村 幸雄 鈴木 寛 新井 稔 宮崎 裕也 エイドリアン・ブラウン 池田 新 小林 克視 篠本 正美 織戸 宏昌 入谷 百則 市井 明俊

執行役	ユルゲン・アッカーマン 高山 優 伊集院 誠司 三田村 宣晶 山之内 敬 福田 和也 山名 賢一 スティーブン・ベックマン 石川 進 新子 右矢 吉清 知之 郁 国平 御地合 英季 明石 邦彦 阿知波 博也
グループ・オフィサー	趙 成日 杉本 美則 桑城 栄



## 連結財政状態計算書(IFRS)

(百万円)

3月31日終了年度

		2016	2017
<b>資産</b>			
流動資産	現金及び現金同等物	175,515	<b>139,573</b>
	売上債権及びその他の債権	182,332	<b>200,954</b>
	棚卸資産	130,564	<b>131,810</b>
	その他の金融資産	4,052	<b>12,284</b>
	未収法人所得税	2,174	<b>3,024</b>
	その他の流動資産	16,613	<b>18,637</b>
	流動資産合計	511,253	<b>506,284</b>
非流動資産	有形固定資産	323,116	<b>329,183</b>
	無形資産	15,785	<b>17,174</b>
	持分法で会計処理されている投資	22,179	<b>23,186</b>
	その他の金融資産	86,163	<b>88,904</b>
	繰延税金資産	20,455	<b>21,052</b>
	退職給付に係る資産	49,898	<b>54,969</b>
	その他の非流動資産	3,522	<b>3,198</b>
	非流動資産合計	521,121	<b>537,670</b>
資産合計		1,032,374	<b>1,043,955</b>
<b>負債及び資本</b>			
<b>負債</b>			
流動負債	仕入債務及びその他の債務	140,713	<b>150,212</b>
	その他の金融負債	99,674	<b>111,240</b>
	引当金	150	<b>60</b>
	未払法人所得税	4,536	<b>4,540</b>
	その他の流動負債	48,172	<b>52,548</b>
	流動負債合計	293,247	<b>318,603</b>
非流動負債	金融負債	179,654	<b>157,240</b>
	引当金	1,855	<b>15,327</b>
	繰延税金負債	35,540	<b>37,089</b>
	退職給付に係る負債	38,125	<b>24,771</b>
	その他の非流動負債	5,080	<b>5,911</b>
	非流動負債合計	260,255	<b>240,340</b>
負債合計		553,503	<b>558,943</b>
<b>資本</b>			
	資本金	67,176	<b>67,176</b>
	資本剰余金	79,603	<b>79,676</b>
	利益剰余金	278,524	<b>308,395</b>
	自己株式	(3,949)	<b>(17,937)</b>
	その他の資本の構成要素	33,306	<b>24,039</b>
	親会社の所有者に帰属する持分合計	454,661	<b>461,350</b>
	非支配持分	24,210	<b>23,661</b>
資本合計		478,871	<b>485,011</b>
負債及び資本合計		1,032,374	<b>1,043,955</b>

## 連結損益計算書 (IFRS)

(百万円)

3月31日終了年度	2016	2017
売上高	975,319	949,170
売上原価	755,663	738,434
売上総利益	219,655	210,736
販売費及び一般管理費	130,130	132,021
持分法による投資利益	4,740	5,086
その他の営業費用	4,731	18,458
営業利益	89,534	65,341
金融収益	2,388	2,576
金融費用	4,714	4,301
税引前利益	87,208	63,617
法人所得税費用	17,904	14,619
当期利益	69,303	48,997
(当期利益の帰属)		
親会社の所有者	65,719	45,560
非支配持分	3,584	3,437
(親会社の所有者に帰属する1株当たり当期利益)		
基本的1株当たり当期利益(円)	121.38	86.08
希薄化後1株当たり当期利益(円)	121.30	86.03

## 連結包括利益計算書 (IFRS)

(百万円)

3月31日終了年度	2016			2017		
	税効果前	税効果	純額	税効果前	税効果	純額
当期利益			69,303			48,997
その他の包括利益						
純損益に振替えられることのない項目						
確定給付負債(資産)の純額の再測定	(27,875)	10,173	(17,702)	(2,445)	(1,162)	(3,608)
その他の包括利益を通じて公正価値で測定する金融資産の純変動	(17,149)	6,364	(10,785)	9,923	(1,216)	8,707
持分法適用会社に対する持分相当額	(576)	156	(420)	213	(81)	131
純損益に振替えられることのない項目合計	(45,601)	16,693	(28,907)	7,691	(2,460)	5,231
純損益に振替えられる可能性のある項目						
在外営業活動体の換算差額	(27,706)	—	(27,706)	(8,419)	—	(8,419)
持分法適用会社に対する持分相当額	(570)	—	(570)	(138)	—	(138)
純損益に振替えられる可能性のある項目合計	(28,276)	—	(28,276)	(8,558)	—	(8,558)
その他の包括利益合計	(73,878)	16,693	(57,184)	(866)	(2,460)	(3,327)
当期包括利益合計			12,119			45,670
(当期包括利益の帰属)						
親会社の所有者			10,198			42,430
非支配持分			1,920			3,240

## 連結持分変動計算書(IFRS)

(百万円)

2016年3月期	親会社の所有者に帰属する持分			
	資本金	資本剰余金	利益剰余金	自己株式
期首残高	67,176	79,191	230,214	(4,083)
当期利益	-	-	65,719	-
その他の包括利益	-	-	-	-
当期包括利益合計	-	-	65,719	-
自己株式の取得	-	-	-	(12)
自己株式の処分	-	188	-	146
株式報酬取引	-	223	-	-
剰余金の配当	-	-	(17,877)	-
子会社に対する所有者持分の変動	-	-	-	-
その他	-	-	468	-
所有者との取引 額等合計	-	412	(17,409)	134
期末残高	67,176	79,603	278,524	(3,949)

	親会社の所有者に帰属する持分							
	その他の資本の構成要素				合計	合計	非支配持分	資本合計
	在外営業活動体の 換算差額	その他の包括利益を通 じて公正価値で測定す る金融資産の純変動	確定給付負債(資産) の純額の再測定	合計				
期首残高	23,451	46,356	19,230	89,038	461,536	25,265	486,801	
当期利益	-	-	-	-	65,719	3,584	69,303	
その他の包括利益	(26,643)	(10,851)	(18,025)	(55,520)	(55,520)	(1,664)	(57,184)	
当期包括利益合計	(26,643)	(10,851)	(18,025)	(55,520)	10,198	1,920	12,119	
自己株式の取得	-	-	-	-	(12)	-	(12)	
自己株式の処分	-	-	-	-	335	-	335	
株式報酬取引	-	-	-	-	223	-	223	
剰余金の配当	-	-	-	-	(17,877)	(2,974)	(20,852)	
子会社に対する 所有者持分の変動	-	-	-	-	-	-	-	
その他	-	(211)	-	(211)	257	-	257	
所有者との取引 額等合計	-	(211)	-	(211)	(17,074)	(2,974)	(20,049)	
期末残高	(3,191)	35,292	1,204	33,306	454,661	24,210	478,871	

(百万円)

2017年3月期	親会社の所有者に帰属する持分			
	資本金	資本剰余金	利益剰余金	自己株式
期首残高	67,176	79,603	278,524	(3,949)
当期利益	-	-	45,560	-
その他の包括利益	-	-	-	-
当期包括利益合計	-	-	45,560	-
自己株式の取得	-	-	-	(15,008)
自己株式の処分	-	27	-	1,021
株式報酬取引	-	383	-	-
剰余金の配当	-	-	(21,905)	-
子会社に対する所有者持分の変動	-	(339)	-	-
その他	-	-	6,216	-
所有者との取引 額等合計	-	72	(15,689)	(13,987)
期末残高	67,176	79,676	308,395	(17,937)

	親会社の所有者に帰属する持分							
	その他の資本の構成要素				合計	合計	非支配持分	資本合計
	在外営業活動体の 換算差額	その他の包括利益を通 じて公正価値で測定す る金融資産の純変動	確定給付負債(資産) の純額の再測定	合計				
期首残高	(3,191)	35,292	1,204	33,306	454,661	24,210	478,871	
当期利益	-	-	-	-	45,560	3,437	48,997	
その他の包括利益	(8,340)	8,705	(3,495)	(3,130)	(3,130)	(196)	(3,327)	
当期包括利益合計	(8,340)	8,705	(3,495)	(3,130)	42,430	3,240	45,670	
自己株式の取得	-	-	-	-	(15,008)	-	(15,008)	
自己株式の処分	-	-	-	-	1,048	-	1,048	
株式報酬取引	-	-	-	-	383	-	383	
剰余金の配当	-	-	-	-	(21,905)	(2,482)	(24,388)	
子会社に対する 所有者持分の変動	-	-	-	-	(339)	(1,305)	(1,645)	
その他	-	(6,136)	-	(6,136)	80	-	80	
所有者との取引 額等合計	-	(6,136)	-	(6,136)	(35,741)	(3,788)	(39,530)	
期末残高	(11,531)	37,862	(2,290)	24,039	461,350	23,661	485,011	



# 連結キャッシュ・フロー計算書(IFRS)

(百万円)

3月31日終了年度

	2016	2017
営業活動によるキャッシュ・フロー		
税引前利益	87,208	<b>63,617</b>
減価償却費及び償却費	43,048	<b>43,354</b>
退職給付に係る負債及び退職給付に係る資産の増減額	(5,374)	<b>(20,133)</b>
受取利息及び受取配当金	(2,378)	<b>(2,414)</b>
支払利息	4,728	<b>3,701</b>
持分法による投資損益(益)	(4,740)	<b>(5,086)</b>
売上債権の増減額(増加)	2,407	<b>(22,007)</b>
棚卸資産の増減額(増加)	519	<b>(3,756)</b>
仕入債務の増減額(減少)	(5,902)	<b>14,439</b>
その他	6,594	<b>13,446</b>
小計	126,110	<b>85,161</b>
利息及び配当金の受取額	5,126	<b>6,440</b>
利息の支払額	(4,783)	<b>(3,746)</b>
法人所得税の支払額	(17,831)	<b>(19,919)</b>
営業活動によるキャッシュ・フロー	108,622	<b>67,936</b>
投資活動によるキャッシュ・フロー		
有形固定資産の取得による支出	(45,869)	<b>(53,297)</b>
有形固定資産の売却による収入	272	<b>2,932</b>
その他の金融資産の取得による支出	(49)	<b>(11,166)</b>
その他の金融資産の売却による収入	3,994	<b>10,785</b>
その他	(3,560)	<b>(3,498)</b>
投資活動によるキャッシュ・フロー	(45,212)	<b>(54,243)</b>
財務活動によるキャッシュ・フロー		
長期借入れによる収入	9,735	<b>6,914</b>
長期借入金の返済による支出	(47,793)	<b>(17,963)</b>
社債の発行による収入	—	<b>20,000</b>
社債の償還による支出	—	<b>(20,000)</b>
自己株式の取得による支出	(5)	<b>(15,001)</b>
配当金の支払額	(17,861)	<b>(21,882)</b>
非支配持分への配当金の支払額	(2,974)	<b>(2,482)</b>
その他	(9,174)	<b>2,003</b>
財務活動によるキャッシュ・フロー	(68,073)	<b>(48,413)</b>
現金及び現金同等物に係る換算差額	(4,195)	<b>(1,221)</b>
現金及び現金同等物の増減額	(8,858)	<b>(35,942)</b>
現金及び現金同等物の期首残高	184,374	<b>175,515</b>
現金及び現金同等物の期末残高	175,515	<b>139,573</b>

## 当連結会計年度の経営成績の分析

### 1 当連結会計年度の概況

NSKは、2016年11月8日に創立100周年を迎えました。NSKグループの企業理念の実現に向けて、創立100周年から10年後の2026年に目指していく姿を「NSKビジョン2026（あたらしい動きをつくる。）」として策定しました。

この「NSKビジョン2026」の下、NSKグループは2016年度から2018年度迄の第5次中期経営計画をスタートさせました。この中期経営計画では、「次の100年に向けた進化のスタート」をスローガンとし、「オペレーショナル・エクセレンス（競争力の不断の追求）」と「イノベーション&チャレンジ（あたらしい価値の創造）」を方針に据えて、持続的成長、収益基盤の再構築、新成長領域確立の3つの経営課題に取り組んでいます。

当連結会計年度の世界経済を概観すると、日本経済は為替

相場の円高基調もありましたが、個人消費に底打ちがみられ景気全般としては緩やかな回復傾向となりました。米国経済は個人消費を中心に堅調に推移しました。欧州では、ユーロ圏を中心に緩やかな回復傾向が続きました。また、中国は底堅く推移し、その他アジアでは景気の持ち直しの動きがみられました。なお、英国のEU離脱問題や世界的な地政学リスクの高まりを受けて、景気の先行きに不透明感があります。

このような経済環境下、当連結会計年度の売上高は9,491億70百万円と前期に比べて2.7%の減収となりました。営業利益は653億41百万円（前期比△27.0%）、税引前利益は636億17百万円（前期比△27.1%）、親会社の所有者に帰属する当期利益は455億60百万円と前期に比べて30.7%の減益となりました。

### 2 セグメント情報

セグメントごとの市場環境と業績は次のとおりです。

#### 産業機械事業

産業機械事業は、第2四半期を底に需要の回復がみられましたが、対前期では減収となりました。NSKグループの状況を地域別にみると、日本では、工作機械向けを中心に減収となりました。米州は半導体向けやアフターマーケット向けが増加しました。欧州においては、風力発電向けやアフターマーケット向けの需要が落ち込みました。中国では、電機向けや鉄道車両向けなどが堅調に推移しました。その他アジアにおいては、韓国で半導体向けの増加がみられたものの、全般的に需要の低迷が続きました。

このような地域別状況に為替変動（円高）の影響も加わり、産業機械事業の売上高は2,269億24百万円（前期比△6.8%）、営業利益は146億60百万円（前期比△27.3%）となりました。

#### 自動車事業

自動車事業は、グローバルに緩やかな拡大が続きました。NSKグループの状況を地域別にみると、日本では、トランスミッション向けを中心に増収となりました。米州は北米での販売が減少しました。欧州は緩やかに増加しました。中国では、小型車優遇税制効果もあり高い伸びが続きました。その他アジアにおいては、全般的に増加傾向となりました。

このような地域別状況ではありましたが、為替変動（円高）の影響を受け、自動車事業の売上高は6,962億71百万円（前期比△1.3%）、営業利益は645億77百万円（前期比△8.8%）となりました。

### 3 財政状態の分析

資産合計は1兆439億55百万円となり、前連結会計年度末に比べて115億80百万円増加しました。主な増加は売上債権及びその他の債権186億21百万円、棚卸資産12億45百万円、その他の金融資産（流動）82億31百万円、その他の流動資産20億24百万円、有形固定資産60億66百万円、その他の金融資産（非流動）27億41百万円、退職給付に係る資産50億71百

万円であり、主な減少は現金及び現金同等物359億42百万円です。

負債合計は5,589億43百万円となり、前連結会計年度末に比べて54億40百万円増加しました。主な増加は仕入債務及びその他の債務94億99百万円、その他の金融負債（流動）115億66百万円、その他の流動負債43億75百万円、引当金（非流

動) 134億71百万円、繰延税金負債15億48百万円であり、主な減少は金融負債(非流動) 224億13百万円、退職給付に係る負債133億53百万円です。

資本合計は4,850億11百万円となり、前連結会計年度末に比べて61億40百万円増加しました。主な増加は親会社の所有者に帰属する当期利益455億60百万円であり、主な減少は自己株式139億87百万円、為替円高等によるその他の資本の構成要素92億66百万円です。

流動資産は、前連結会計年度末に比べて49億69百万円減少し5,062億84百万円となり、また、流動負債は、前連結会計年度末に比べて253億55百万円増加し3,186億3百万円とな

りました。その結果、流動比率は、前連結会計年度末の1.74倍に対して1.59倍となりました。有利子負債につきましては、有利子負債総額は前連結会計年度末から107億52百万円減少して2,673億99百万円となり、純有利子負債(有利子負債残高から現金及び現金同等物残高を差し引いたもの)は前連結会計年度末から251億90百万円増加し1,278億26百万円となりました。ネットD/Eレシオは、前連結会計年度の0.23から0.28となりました。1株当たり親会社所有者帰属持分は、前連結会計年度の839.56円から873.11円へ増加しました。また親会社所有者帰属持分比率は前連結会計年度の44.0%から44.2%となりました。

## 4 キャッシュ・フローの状況

当連結会計年度末の現金及び現金同等物の残高は1,395億73百万円となり、前連結会計年度末に比べて359億42百万円減少しました。当連結会計年度における各キャッシュ・フローの状況は、次のとおりです。

### 営業活動によるキャッシュ・フロー

営業活動により得られたキャッシュ・フローは、前連結会計年度に比べて406億86百万円減少し、679億36百万円の収入となりました。主な収入の内訳は、税引前利益636億17百万円、減価償却費及び償却費433億54百万円、仕入債務の増加144億39百万円であり、一方で主な支出の内訳は、退職給付に係る負債及び退職給付に係る資産の増減額201億33百万円、売上債権の増加220億7百万円、法人所得税の支払額199億19百万円です。

### 投資活動によるキャッシュ・フロー

投資活動に使用されたキャッシュ・フローは、前連結会計年度に比べて90億31百万円増加し、542億43百万円の支出となりました。主な内訳は、有形固定資産の取得による支出532億97百万円です。

### 財務活動によるキャッシュ・フロー

財務活動に使用されたキャッシュ・フローは、前連結会計年度に比べて196億60百万円減少し、484億13百万円の支出となりました。主な収入の内訳は、社債の発行による収入200億円であり、一方で主な支出の内訳は、長期借入金の返済による支出179億63百万円、社債の償還による支出200億円、自己株式の取得による支出150億1百万円、配当金の支払額218億82百万円です。

## 5 財政政策

NSKグループは現在、自己資金及び借入れ等により資金調達することとしています。運転資金につきましては、借入れによる資金調達を行う場合、期限が一年以内の短期借入金で、各々の連結会社が使用する現地通貨で調達することが一般的です。2017年3月末現在、短期借入金の残高は622億6百万円となっています。また、生産設備などの長期資金は、主として長期借入金及び社債で調達しています。2017年3月末現在、長期借入金・社債の残高は2,051億93百万円となっており、内訳は

金融機関からの借入金1,451億93百万円、無担保社債600億円となっています。

今後も、財務及び収益体質の強化により、有利子負債の削減を目指します。NSKグループは、その健全な財務状況、営業活動によりキャッシュ・フローを生み出す能力、コミットメントライン契約150億円及びコマーシャルペーパー発行枠500億円などにより、成長を維持するために必要な運転資金及び設備投資資金を調達することが可能と考えています。



# ベアリングの基礎知識

ここでは、ベアリングの基礎知識を簡単にご紹介します。

## 構造と働き

ベアリングは、私たちの身近なところで驚くほどたくさん使用されています。例えば、自動車。通常自動車には 100~150個以上ものベアリングが使用されています。もしベアリングがなければ、車輪がガタついたり、トランスミッションのギアが噛み合わなくなったりして、自動車はスムーズに走ることができません。また、ベアリングは車だけでなく、鉄道や飛行機、洗濯機、冷蔵庫、エアコン、掃除機、コピー機、パソコン、果ては遠い宇宙の人工衛星にまで、あらゆる機械に組み込まれ、機械の高機能化、省エネなどに貢献しています。しかし、残念ながらベアリングは機械の中など目に見えない場所のシビアな条件の下で黙々と活躍しているので、普段私たちがベアリングを目にする機会はなかなかありません。だからこそ、ベアリングは機械が安定して能力を発揮するために必要不可欠な部品なのです。

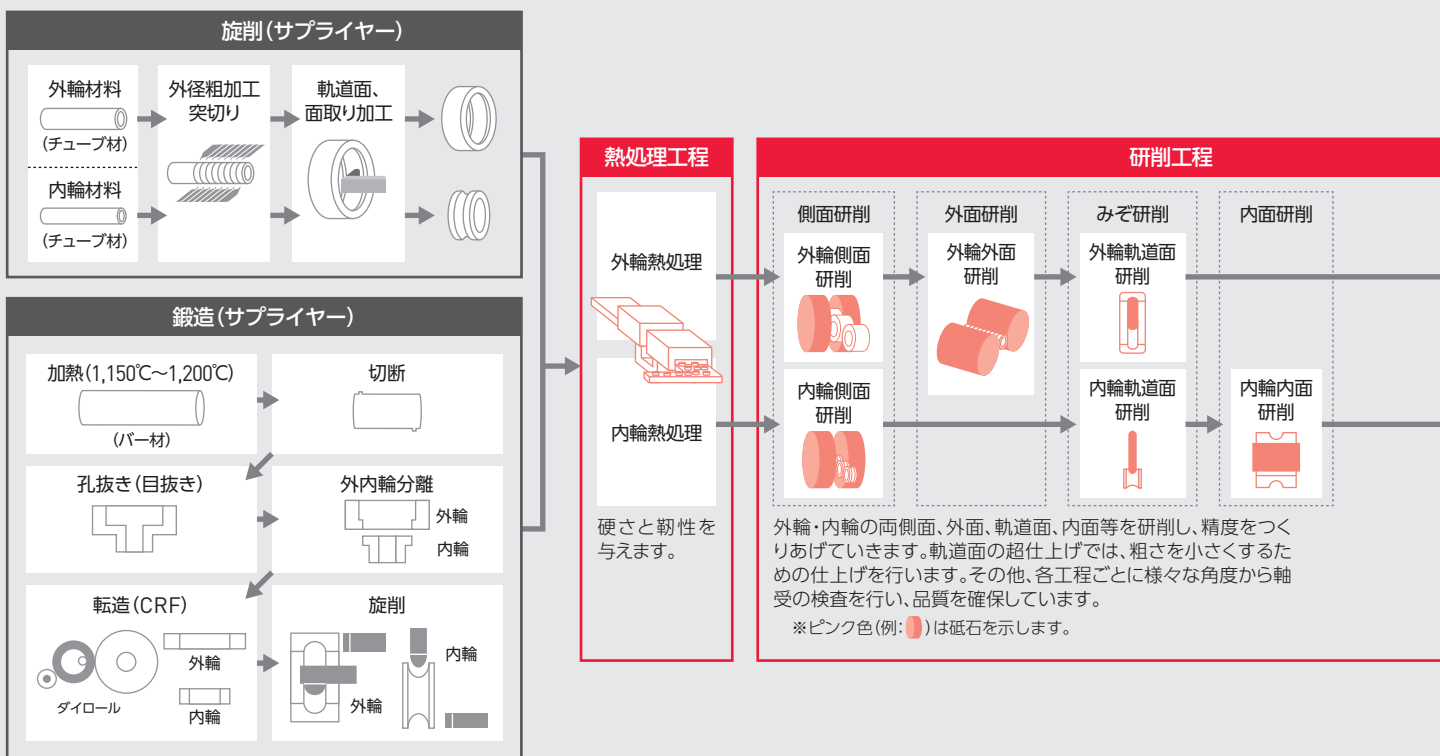
ベアリングのスペルは“Bearing”で、“ベア(Bear)”には“支える”や“耐える”という意味があります。ベアリングのことを日本語では「軸受(じくうけ)」と呼んでいますが、これはクルクル回転する軸をベアリングが“支え、耐えている”ので、「軸を受け支える」という理由からです。

## 構造

右の写真は最もベーシックな「転がり軸受(Rolling Bearing)」(その中でも基本的な、「玉軸受」と「ころ軸受」の2種類)です。「転がり軸受」の基本構造はとてもシンプルで、外輪、内輪、転動体、そして保持器の4つの要素から成り立っています。



## ベアリングの主な製造工程



チューブ材を旋削または鍛造により、リングの状態に加工し、外輪・内輪の内面、軌道面等を削ります。

## 働き

ベアリングの基本的な働きは“主に機械の摩擦を減らす”ことです。ベアリングが使用されることで生まれるメリットとしては、

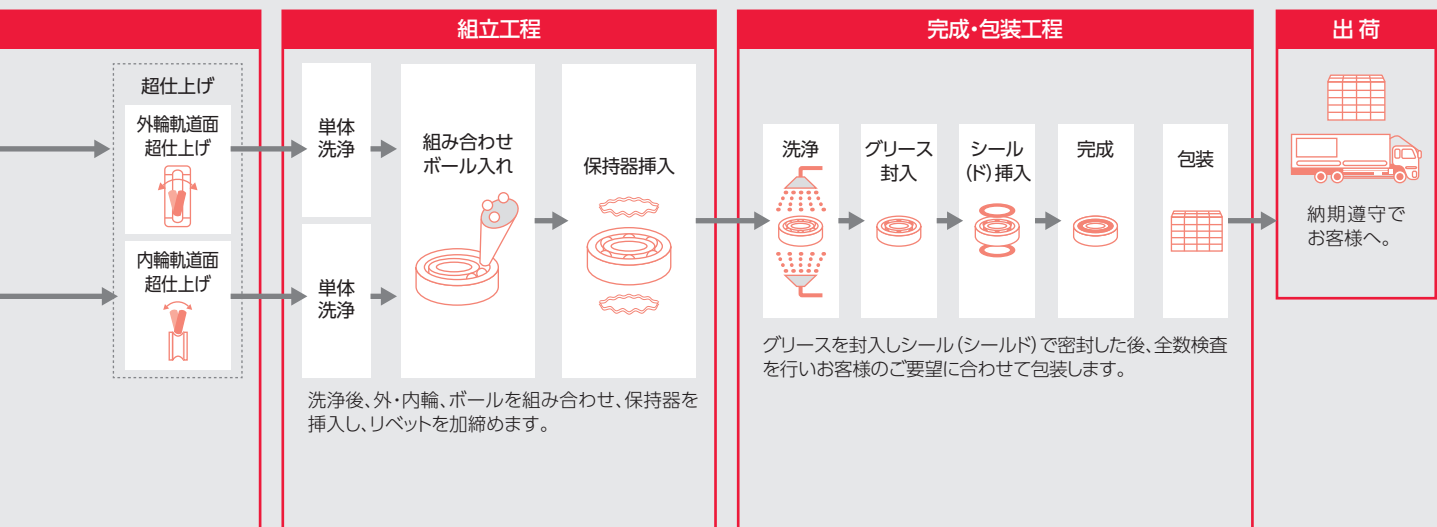
- 1.** 摩擦を減らすことで機械が動く効率を高める。
- 2.** 摩耗を減らすことで、機械の寿命を長くする。
- 3.** 焼付きを防ぐことで、機械の故障をなくす。

の3つが挙げられます。ベアリングは摩擦を減らし、効率よくパワーを伝えることができ、省エネに貢献しているのです。これが「ベアリングは地球環境にやさしい」と言われる理由です。

## ベアリングの種類

代表的なベアリングをご紹介します。

- 1 深溝玉軸受**  
 世界的に最も普及しているベアリング。
- 2 アンギュラ玉軸受**  
 転動体と内外輪が接触角 (Contact Angle) をもって接しているタイプ。縦・横両方向の荷重を支えるベアリング。
- 3 スラスト玉軸受**  
 軸受に対して縦方向の荷重 (アキシアル荷重) に強いタイプ。重荷重に耐えられます。
- 4 円筒ころ軸受**  
 転動体が「円筒ころ」のタイプ。
- 5 円すいころ軸受**  
 転動体が「円すいころ」のタイプ。ころが先細りになっていて、縦横両方からの複合荷重に耐えられます。
- 6 自動調心ころ軸受**  
 回転中の内輪と外輪の微妙なズレを自動的に調整する補正機能を備えたベアリング。
- 7 スラストニードル軸受**  
 自動車の室内を常に快適に保つためになくはならないエアコン。その空気を送り込むコンプレッサなどに使用されるベアリング。
- 8 ケージ&ローラ**  
 自動車のマニュアルトランスミッションなどに組み込まれているベアリングの一種。耐久性が要求されます。



## 用語集

用語	意味
AT	<b>A</b> utomatic <b>T</b> ransmission (自動変速機) の略。自動車やオートバイの変速機の一つで、車速やエンジンの回転速度に応じて変速比を自動的に切り替える機能を備えたトランスミッション(変速機)の総称です。
BCP	<b>B</b> usiness <b>C</b> ontinuity <b>P</b> lan (事業継続計画) の略。企業が自然災害、大火災、テロ攻撃などの緊急事態に遭遇した場合において、事業資産の損害を最小限にとどめつつ、中核となる事業の継続あるいは早期復旧を可能とするために、平常時に行うべき活動や緊急時における事業継続のための方法、手段などを取り決めておく計画のことです。
CMS	<b>C</b> ondition <b>M</b> onitoring <b>S</b> ystem (状態監視システム) の略。例えば、ベアリングにセンサを取り付けて、ベアリングが動いている際の各種データ (例えば、バイブレーション、ノイズ、回転トルクなど) を基に、稼動状況を把握・分析するシステムのことです。
CSR調達	法規制の遵守、環境保全・人権・労働安全衛生などに配慮して原材料・部品などを調達することです。
ECU	<b>E</b> lectronic <b>C</b> ontrol <b>U</b> nit (エレクトロニック・コントロールユニット) の略。電子回路を用いてモータなどの動きを制御する装置のことです。NSKの製品では、電動パワーステアリングに使用されるECUが特に重要性を持っています。
EPS	<b>E</b> lectric <b>P</b> ower <b>S</b> teering (電動パワーステアリング) の略。電動パワーステアリングとは、油圧ではなく電動モータを利用して自動車のハンドルの回転をサポートする(つまり軽い力でもハンドルを回すことができるようにする)機構のことです。EPSは、パワーアシストするモータの取り付け位置の違いで、大きく3つのタイプ(コラムタイプ、ピニオンタイプ、ラックタイプ)に分けられます。
EV	<b>E</b> lectric <b>V</b> ehicle (電気自動車) の略。動力源として電動モータによって車輪を駆動させる自動車。
GAM	NSKにおける、グローバルアカウントマネージャー ( <b>G</b> lobal <b>A</b> ccount <b>M</b> anager) の略称です。自動車のグローバルプラットフォーム案件のために、地域横断的なコーディネートを行う役割を持つ担当管理者を指します。
IoT	<b>I</b> nternet <b>o</b> f <b>T</b> hings (モノのインターネット) の略。自動車、家電、産業機器、公共インフラなど様々なモノに埋め込まれたセンサからインターネット経由でデータを収集し、解析することで新しい価値を生み出す仕組みです。工場での機器制御の効率化、個人の嗜好に合わせた広告、電力需給のきめ細かい調整、家電を通じた高齢者の見守りなどの技術革新につながります。
KAM	NSKにおける、キーアカウントマネージャー ( <b>K</b> ey <b>A</b> ccount <b>M</b> anager) の略称です。KAMは、各地域の重要客先に対し、グローバルアカウントマネージャーと連携し、それぞれの地域での窓口としてお客様との密接な関係を構築の上、それを強みとしたリージョナルな営業や技術の対応をする役割を担っています。
MRO	<b>M</b> (Maintenance)、 <b>R</b> (RepairまたはReplacement)、 <b>O</b> (Operation) の略。NSKレポート2017では、産業機械事業の中で、産業機器や設備の補修メンテナンス用需要のことを指します。
NIT	<b>N</b> SK <b>I</b> nstitute of <b>T</b> echnologyの略。当社の技術者がより高度な技術を習得するための社内教育機関です。詳細はP.35をご覧ください。
NSKモノづくりセンター	生産部門における技術伝承と生産現場のリーダー育成を目的として2005年に設立された研修センターです。
OHSAS18001	イギリス規格協会 (BSI) が、労働者の健康被害や労働災害などに対する労働安全衛生リスクを管理し、そのパフォーマンスを向上させるための仕組みとして、各国の標準化に係わる団体や認証機関など13機関の支援を受け、1999年に発行した規格。「OHSAS」は「 <b>O</b> ccupational <b>H</b> ealth and <b>S</b> afety <b>A</b> ssessment <b>S</b> eries」の略で、日本語では一般的に「労働安全衛生 (又は職業上の健康と安全) 審査シリーズ」と訳されています。
PSIマネジメント	<b>P</b> roduction (生産)、 <b>S</b> ales (販売)、 <b>I</b> nventory (在庫) の略です。生産、販売、在庫を適切に管理・運営することを意味します。
QCDDSM	<b>Q</b> uality (品質)、 <b>C</b> ost (コスト)、 <b>D</b> elivery (納期)、 <b>D</b> evelopment (開発力)、 <b>S</b> ervice (サービス)、 <b>M</b> anagement (マネジメント力) のこと。当社を含む製造業で一般的に重要視される要素です。
アクチュエータ	actuator (作動装置) のことです。例えば、自動車のブレーキやシフトなどの作動を担うメカニカル部品を指します。
アフターマーケット	補修需要のこと。当社においてこの言葉は、主に、補修 (修理、交換など) のための需要とビジネスを指す際に用いられています。
英国現代奴隷法	2015年に英国で制定された、Modern Slavery Act 2015 c.30 (「2015年現代の奴隷法」) のことです。人身取引、強制労働、性的搾取等の犯罪に対応するために制定されました。
オペレーショナル・エクセレンス	本レポートでは、「NSKグループの事業の競争力をより高めていくための現場力の強化を目指す取り組み」を指します。
オムニホイール	車輪の円周方向に、フリーで回転するローラと呼ばれる樽型の小輪を複数装着し、前後だけではなく左右にも自由に動くことができるようにした車輪。
オルタネータ	自動車などに搭載されるエンジンの回転力の一部を電気に変える発電機のことです。オルタネータの名称は、英語の「alternating current (交流)」に由来します。
下流アシストEPS	電動パワーステアリングのタイプの内、タイヤに近い側で、パワーアシストするラックタイプEPSやピニオンタイプEPS (シングルピニオン、デュアルピニオン) を指します。ハンドルに近い側でアシストするタイプとしては、コラムタイプEPSがあります。



用語	意味
環境貢献型製品	従来製品よりも高い性能とともに、より環境負荷低減に貢献する製品のことで、NSKでは、次のような環境負荷低減に貢献する製品づくりを心がけています。 1. お客様での使用時に、省エネルギー・省資源に寄与する製品。 2. 製造時のエネルギー・資源使用量を極力低減した製品。 3. 環境負荷物質の使用ゼロをめざした製品。 4. 低振動、低騒音、低発塵など人にやさしい製品。 (P.46もご覧下さい)
クラッチアセンブリ	自動車のオートマチックトランスミッション(AT)に使われるユニット部品。フリクションプレート、セパレータプレート、ハウジングなどの部品からなり、動力を伝達したり遮断したりする機能を持っています。
グリーン調達	環境に配慮して部品や原材料などを調達することです。NSKグループでは、「NSKグループ グリーン調達基準書」( <a href="http://www.nsk.com/jp/csr/csrReport/supplemental/greenps.html">http://www.nsk.com/jp/csr/csrReport/supplemental/greenps.html</a> )を定め、調達を行っています。
原単位	鉱工業製品の一定量を生産するのに必要な、原材料・労働力・動力などの標準的な分量。「温室効果ガス排出量原単位」とは、ある製品を一定量生産する過程において排出されるCO <sub>2</sub> (二酸化炭素)などの温室効果ガスの量を意味しています。
コラムタイプEPS	パワーアシストするモータをステアリングコラムに取り付けたタイプのEPSのことです。ステアリングコラムとは、車のハンドル(ステアリングホイール)の回転をステアリングギアに伝える部品で、ハンドルの位置を調整し、衝突時の衝撃を和らげる機能を持っています。NSKは、従来からステアリングコラムに強みを持ち、コラムタイプEPSでは世界でトップクラスのシェアを有しています。
スマートファクトリー	本レポートでは、第5次中期経営計画において掲げた、新しい工場のコンセプトのことを指します。製造時の各工程での設備や加工の状態をリアルタイムにデータで把握し、品質管理や設備保全、製品のトレーサビリティに活かす手法で、ビッグデータの把握と管理を情報テクノロジー(IT)の高度化によって実現するものです。IoTなどモノの情報化の進化が背景にあります。
製造品質	「できばえの品質」とも言われ、実際に製造される製品の品質のことです。製造段階の管理によって実現させるものです。
設計品質	「狙いの品質」のことで、製品の機能や性能を満足させるために、設計段階で設定し、実現する品質です。
電動パワーステアリング	[EPS]をご参照下さい。
ニードル軸受	転動体(転がる部品)がニードル(針状)のタイプの軸受。断面の高さが低い一方、負荷容量が大きく、また省スペースに貢献します。
ハブユニットベアリング (または、「ハブユニット軸受」)	自動車のハブとは、車輪がねじ止めされる部分の部品です。ハブユニットベアリングは、そのハブの回転部分に使用され、組み込まれる相手部品を一体化したユニットタイプのベアリングです。一体化の程度によりいくつかの種類があります。
パワートレイン	自動車において、エンジンから駆動輪に至るまでの動力系統のことです。
販売チャネル	チャネル(channel)とは経路のこと。販売チャネルとは販売経路、すなわち、販売ルートのことですが、代理店は販売チャネルとして最終エンドユーザーに対する製品供給の役割を担っています。
4コアテクノロジー	NSKの4つの核(コア)となる技術のことです。詳細は、P34をご覧ください。
プラネタリギア	遊星歯車機構(planetary gear mechanism)のこと。プラネタリとは、惑星(planet、遊星ともいう)のことで、太陽歯車(サンギア)の周りを回る歯車であることから、このように呼ばれています。
フリクションプレート	オートマチックトランスミッション(AT)等に使われるクラッチの構成部品。円盤状のプレートに摩擦材フェーシングを接着して製造される。セパレータプレートと組み合わせて使用され、回転を伝達したり遮断したりします。
ブレーキブースタ	踏力倍化装置、倍力装置などと呼ばれる自動車のブレーキ部品の一つ。ドライバーのブレーキ操作力の低減をサポートするシステム。作動にエンジンの吸入負圧を用いるタイプが主流であったが、電動化の流れが進行中。
紛争鉱物	人権侵害などを行う武装勢力や反政府勢力の資金源につながり、調達することで紛争への加担が危惧される鉱物。米国の「金融規制改革法」では、コンゴ民主共和国および周辺国で採掘されるスズ、タンタル、タングステン、金の4種の鉱物について、米国市場に上場する企業に、使用状況を毎年調査し情報を公開することなどを義務づけています。
ボールねじ	ねじ軸、ナット、ボールなどから構成されている機械要素部品の一つであり、回転運動を直線運動に変換し、精密な位置決めを可能とする部品です。ベアリングに用いられているような転動体(球、つまりボール)が、ねじの溝とねじ山との接触部に組み込まれたねじで、ベアリング同様、動きがスムーズで、摩擦抵抗が小さいという特徴があります。
マザープラント	マザー(母)となるプラント(工場)のこと。技術力、生産力など優れた技量を持つ工場をマザープラントと位置づけ、そこから、チルドレン工場に技術等を移転する役割を担わせています。
ラックタイプEPS	ステアリングギア部のラック軸でタイヤ方向への動きをアシストするタイプの電動パワーステアリングのことです。(「下流アシストEPS」もご参照下さい。)
リニアガイド	機械要素部品の一つで、機械の直線運動をサポートする部分に使われます。直動製品の一種であり、工作機械や搬送装置、駅のホームドアなどに使われています。
ワランティ	製品保証。製品の製造元や販売店が購入者に対し、一定期間あるいは一定の条件に従って製品の無償修理や交換に応じる規定のこと。自動車の場合、新車購入後の期間や走行距離で決められている。エンジン、トランスミッションなどの基幹ユニットや各部品で保証期間が異なるケースもあります。

## NSKグループ会社

2017年3月31日現在

地域	社名	議決権の 所有割合	主な事業概要
日本	NSKステアリングシステムズ(株)	100.0%	自動車部品の製造
	NSKマイクロプレジジョン(株)	55.0%	自動車軸受等の製造・販売
	NSKマイクロプレジジョン(株)(長野県)	100.0%	自動車軸受等の製造
	(株)天辻鋼球製作所	100.0%	鋼球の製造・販売
	AKS東日本(株)	100.0%	鋼球の製造
	日本精工九州(株)	100.0%	精密機器関連製品の製造
	旭精機(株)	73.8%	産業機械軸受等の部品製造
	NSK富山(株)	100.0%	産業機械軸受の部品製造
	信和精工(株)	82.4%	自動車軸受等の部品製造
	(株)栗林製作所	73.5%	自動車軸受の部品の製造・販売
	NSKマシナリー(株)	100.0%	各種工作機械等の製造
	NSK土地建物(株)	100.0%	不動産の所有・賃貸管理・運営仲介等
	日精ビル管理(株)	70.0%	不動産の管理
	中外商事(株)	65.0%	電気部品等の販売・保険代理業
	NSK人事サービス(株)	100.0%	給与厚生・教育・採用業務の受託
	NSKロジスティックス(株)	100.0%	物流業務
	NSKネットアンドシステム(株)	100.0%	コンピュータシステム等の設計・開発
	(株)ADTech	100.0%	自動車部品の研究開発
NSKオーバーシーズ・ホールディングス(株)	100.0%	持株会社	
NSKワナー(株)	50.0%	自動車関連製品の製造・販売	
千歳産業(株)	50.0%	自動車関連製品の製造	
井上軸受工業(株)	40.0%	産業機械軸受の製造・販売	
<b>米州</b>			
米国	NSKアメリカズ社	100.0%	米州関係会社の統括
	NSKコーポレーション社	100.0%	自動車軸受等の製造・販売
	NSKプレジジョン・アメリカ社	100.0%	精密機器関連製品の製造・販売
	NSKラテンアメリカ社	100.0%	産業機械軸受等の販売
	NSKステアリングシステムズ・アメリカ社	100.0%	自動車部品の製造・販売
	NSK-AKSプレジジョンボール社	100.0%	鋼球の製造・販売
カナダ	NSKカナダ社	100.0%	産業機械軸受等の販売
メキシコ	NSKベアリング・メキシコ社	100.0%	産業機械軸受等の販売
	NSKベアリング・マニュファクチャリング・メキシコ社	100.0%	自動車軸受等の製造
ブラジル	NSKブラジル社	100.0%	産業機械軸受等の製造・販売
アルゼンチン	NSKアルゼンチン社	100.0%	産業機械軸受等の販売
ペルー	NSKペルー社	100.0%	産業機械軸受等の販売支援
<b>欧州</b>			
イギリス	NSKヨーロッパ社	100.0%	欧州関係会社の統括
	NSK UK社	100.0%	産業機械軸受等の販売
	NSKベアリング・ヨーロッパ社	100.0%	自動車軸受等の製造
	NSKステアリングシステムズ・ヨーロッパ社	100.0%	自動車部品の製造
	NSKプレジジョンUK社	100.0%	精密機器関連製品の製造
	AKSプレジジョンボール・ヨーロッパ社	100.0%	鋼球の製造・販売
ドイツ	NSKヨーロッパ・ホールディング社	100.0%	持株会社
	NSKドイツ社	100.0%	産業機械軸受等の販売
	ノイベック社	100.0%	産業機械軸受の製造
フランス	NSKフランス社	100.0%	産業機械軸受等の販売
イタリア	NSKイタリア社	100.0%	産業機械軸受等の販売

地域	社名	議決権の 所有割合	主な事業概要
スペイン	NSKスペイン社	100.0%	産業機械軸受等の販売
オランダ	NSKヨーロッパ・ディストリビューションセンター社	100.0%	物流業務
ポーランド	NSKベアリング・ポーランド社	95.5%	自動車軸受等の製造
	NSKポーランド社	100.0%	産業機械軸受等の販売
	NSKステアリングシステムズ・ポーランド社	100.0%	自動車部品の製造
	NSKニードルベアリング・ポーランド社	100.0%	自動車軸受の製造
	AKSプレジジョンボール・ポーランド社	100.0%	鋼球の製造・販売
トルコ	NSKベアリング・ミドルイースト・トレーディング社	100.0%	産業機械軸受等の販売
南アフリカ	NSK南アフリカ社	100.0%	産業機械軸受等の販売

### アジア

中国	NSK中国社	100.0%	中国関係会社の統括、軸受等の販売
	NSK昆山社	85.0%	自動車軸受等の製造
	NSK常熟社	100.0%	自動車軸受の製造
	NSKステアリングシステムズ東莞社	100.0%	自動車部品の製造
	NSK張家港社	100.0%	自動車軸受等の部品の製造
	NSK蘇州社	100.0%	自動車軸受の製造
	AKSプレジジョンボール杭州社	100.0%	鋼球の製造・販売
	NSKテクノロジーセンター中国社	100.0%	自動車軸受等の研究開発
	NSK万達ステアリングシステムズ杭州社	90.0%	自動車部品の製造
	NSK八木張家港社	82.0%	自動車軸受等の部品の製造
	NSKプレジジョン瀋陽社	100.0%	精密機器関連製品の製造
	NSK瀋陽社	100.0%	産業機械軸受の製造
	NSK合肥社	100.0%	自動車軸受等の製造
香港	NSK香港社	70.0%	産業機械軸受等の販売
台湾	NSK台湾社	70.0%	精密機器関連製品の販売
シンガポール	NSKアセアン&オセアニア社	100.0%	アセアン・オセアニア関係会社の統括
	NSKインターナショナル(シンガポール)社	100.0%	産業機械軸受等の販売
	NSKシンガポール社	100.0%	産業機械軸受等の販売
インドネシア	NSKベアリング・インドネシア社	100.0%	自動車軸受等の製造
	NSKインドネシア社	100.0%	産業機械軸受等の販売
	AKSプレジジョンボール・インドネシア社	100.0%	鋼球の製造・販売
タイ	NSKベアリング・マニュファクチュアリング(タイ)社	74.9%	自動車軸受の製造・販売
	サイアムNSKステアリングシステムズ社	74.9%	自動車部品の製造・販売
	NSKアジアパシフィック・テクノロジーセンター社	100.0%	製品の開発等
	NSKベアリング(タイ)社	49.0%	産業機械軸受等の販売
マレーシア	NSKベアリング(マレーシア)社	51.0%	産業機械軸受等の販売
	NSKマイクロプレジジョン(M)社	100.0%	自動車軸受等の製造
	ISCマイクロプレジジョン社	100.0%	自動車軸受等の製造
ベトナム	NSKベトナム社	100.0%	産業機械軸受等の販売
オーストラリア	NSKオーストラリア社	100.0%	産業機械軸受等の販売
ニュージーランド	NSKニュージーランド社	100.0%	産業機械軸受等の販売
インド	NSKインド・セールス社	100.0%	産業機械軸受等の販売
	NSKベアリング・マニュファクチュアリング(インド)社	100.0%	自動車軸受の製造・販売
	ラネーエヌエスケーステアリングシステムズプライベートリミテッド	51.0%	自動車部品の製造・販売
韓国	NSK韓国社	100.0%	自動車軸受等の製造・販売



# 投資家情報・会社情報

2017年3月31日現在

## 本社所在地

日本精工株式会社  
〒141-8560 東京都品川区大崎1-6-3 日精ビル  
TEL: 03-3779-7111  
FAX: 03-3779-7431

## 連絡先

ご質問、または補足情報をご希望の方は下記までご連絡下さい。  
日本精工株式会社 IR室  
〒141-8560 東京都品川区大崎1-6-3 日精ビル  
TEL: 03-5487-2564 FAX: 03-3779-7442  
E-MAIL: ir@nsk.com

## ホームページ

▶ <http://www.nsk.com/jp/>

## 定時株主総会

2017年6月23日

## 株式総数

発行可能株式総数：1,700,000,000株  
発行済株式数：551,268,104株(うち自己株式20,352,518株)

## 株主数

25,325名

## 株主名簿管理人

〒103-8670 東京都中央区八重洲1-2-1  
みずほ信託銀行株式会社

## 上場証券取引所

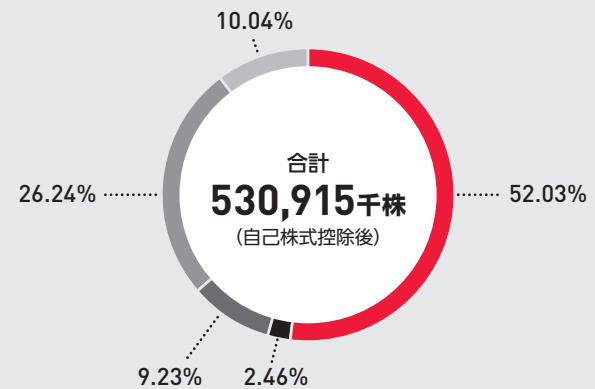
東京

## 証券コード

6471

## 所有者別分布状況

■ 金融機関 …………… 276,226千株	■ 外国法人等 …………… 139,304千株
■ 証券会社 …………… 13,080千株	■ 個人・その他 …………… 53,314千株
■ その他国内法人 …… 48,989千株	



## 会社に関するその他の情報について

### IR関連情報

<http://www.nsk.com/jp/investors/>

### 詳しい決算関連資料

[http://www.nsk.com/jp/investors/library/financial\\_announcement.html](http://www.nsk.com/jp/investors/library/financial_announcement.html)

### CSR関連情報

CSRの取り組みや関連情報については、CSRサイトやCSRレポートをご覧ください。  
<http://www.nsk.com/jp/csr/>



CSRレポート2017

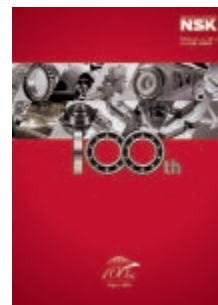
## 外部機関からの評価(SRI/ESG)

財務面だけではなく、環境・社会面での高い評価を併せ持つ企業は、長期的に持続可能な成長を期待される企業と認知され、SRI(=Socially Responsible Investment 社会的責任投資)の対象としてだけではなく、幅広い投資家からますます重要視されています。NSKは、世界的にその信頼性が認められた以下の代表的なSRI/ESGインデックスに組み入れられています。(2017年9月現在)



## 「NSKレポート2016」

NSKが昨年初めて統合報告書として発行した「NSKレポート2016」は、第4回「WICI ジャパン統合報告表彰」において統合報告優秀企業賞を受賞(初受賞)しました。



NSKレポート2016

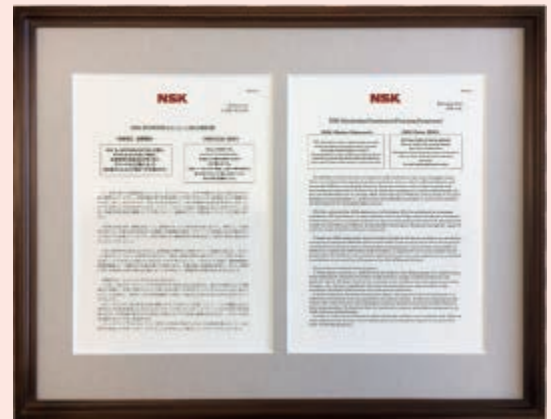


## NSK奨学財団の設立

2016年11月の創立100周年を機に、世界の様々な課題を念頭に、それらの解決に資する高度な人材の育成支援を目的とし、NSK奨学財団を設立しました。当財団では下記の2つのプログラムを設けています。

- 1 国際舞台で活躍し世界に貢献するという強い意思を持って海外の研究機関や大学院への留学を希望する日本人留学生を支援するプログラム
- 2 日本の大学院で科学技術を学び、科学技術分野における進歩への貢献を目指すアジア各国の留学生を支援するプログラム

NSKは奨学財団設立により、次世代の人材育成支援を継続的に実施していきます。



設立趣意書

## 第三者保証

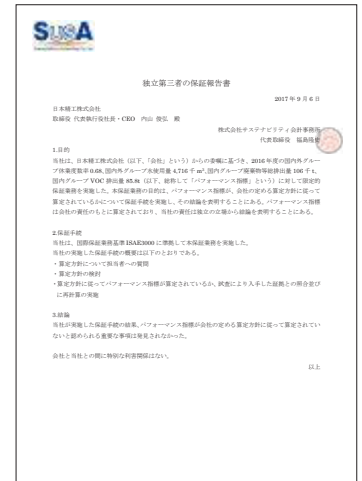
NSKは、「NSKレポート2017」が統合報告書としての、信頼性、正確性を確保するために、本報告書に掲載されている以下のデータ情報につき、外部の第三者による保証を取得しております。

### 保証の対象項目

- 休業度数率 (P.45)
- 温室効果ガス排出量 (P.46)
- 廃棄物等総排出量 (日本) (P.46)
- 水使用量 (P.46)
- VOC排出量 (P.46)



温室効果ガス排出量検証報告書



独立第三者の保証報告書

## 「NSKレポート2017」の発行にあたって

NSKは、昨年、創立100周年を迎え、統合報告書「NSKレポート2016」を初めて発行いたしました。100年という節目に、多くのステークホルダーの皆様へNSKの「価値創造プロセス」をご理解いただくことを主眼としました。また、10年後にNSKが到達したい姿を示した「NSKビジョン2026」についても触れました。

今回の「NSKレポート2017」では、NSKの価値創造プロセスの具体例を紹介するとともに、多様なステークホルダーとNSKの創出価値との関わりを示すことを意識してCSR/ESG経営の記載を見直しました。また、NSKの成長を支えるグローバル事業基盤について、役員インタビューを通じ、課題の進捗や目指す方向の一端をお伝えしています。

本報告書は、担当部署のメンバーのみならず様々な関係者が連携して、NSKの価値創造の仕組みや将来について考え、意見を出し合っ制作しました。私は、本報告書の制作責任を

担う役員として、その作成プロセスが正当であり、かつ記載内容が正確であることを表明します。

NSKは、これからも財務情報と非財務情報をまとめた「NSKレポート」の充実にも努め、ステークホルダーの皆様との対話ツールの一つとして活用してまいります。本報告書をお読みいただいた皆様からの忌憚のないご意見、ご要望を頂戴できれば幸いです。

執行役  
財務本部副本部長・IR室副担当

山名 賢一





MOTION &  
CONTROL™  
**NSK**



この印刷物は、復興支援の一環として、福島県の印刷会社に製造を依頼し発行したものです。



円滑でくらしやすい地球のために

この印刷物は環境に配慮した用紙・印刷方法を採用しています。

CAT. No. 8410 2017 C-9 Printed in Japan ©日本精工株式会社 2017