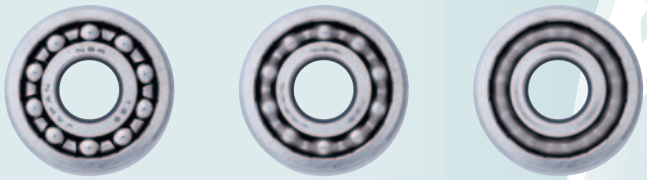
MOTION & CONTROL™
NSK



STRAIGHT AHEAD

アニュアルレポート 2011

2011年3月期

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。

CONTENTS

02 THIS IS NSK
08 株主・投資家の皆様へ
10 社長インタビュー
17 特集：STRAIGHT AHEAD
22 営業概況
22 BUSINESS AT A GLANCE
24 産業機械事業
26 自動車事業
28 研究開発
30 社会･環境への取り組み
32 コーポレートガバナンス
37 財務セクション
76 NSKグループ会社
78 投資家情報

本アニュアルレポートについて

本アニュアルレポートは、株主･投資家の方だけでなく、当社を知ろうとする幅広い方々とのコミュニケーションを深めることを目的に制作されています。また特に、世界中の多様な人材の能力を集め、各地の市場に密着した事業展開を推進することで真のグローバル企業を目指す、NSKの取り組みに焦点を当てています。

当社と当社の製品、事業活動、財務などに関わるより詳細な情報は、当社ウェブサイトをご覧ください。

www.jp.nsk.com/

当社のCSR（企業の社会的責任）の考え方や取り組みに関わ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。

www.jp.nsk.com/csr/

プロフィール

NSKは、1916年に日本で初めて軸受の生産を開始して以来、さまざまなタイプの軸受を開発、世に送り出してきました。1960年代初めからグローバルに事業展開を推し進める一方、軸受の生産・開発で培った技術力をベースに、自動車部品、精機製品へも事業領域を拡大してまいりました。

企業理念に示す'MOTION & CONTROL'には、摩擦をコントロールし、エネルギーロスを抑える製品を提供することで、地球環境の保全を目指すとともに、人々の円滑で安全な暮らしとあらゆる産業の発展に貢献する、NSKの思いが込められています。

外部機関からの評価

財務面だけでなく、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評価され、SRI(社会的責任投資)の対象としてだけではなく、幅広い機関投資家からますます重要視されています。当社は、世界的にその信頼性が認められた、4つの代表的なSRIインデックスに組み入れられています。(2011年3月現在)

Dow Jones Sustainability Indexes

http://www.sustainability-indexes.com

Ethibel Investment Register

http://www.ethibel.org/index.html

FTSE4Good Index Series

http://www.ftse.com/Indices/FTSE4Good_Index_Series/index.jsp

モーニングスター社会的責任投資株価指数

http://www.morningstar.co.jp/sri/index.htm

見通しに関する注意事項

このアニュアルレポートには、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ください。

> THIS IS NSK

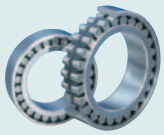
製品ラインアップ

高性能・高品質で世界に貢献するNSKブランド

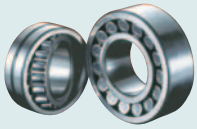
NSKは、産業機械向けに各種軸受や精機製品を、また自動車向けに軸受や自動車部品を供給しています。これらの製品は、機械や自動車に組み込まれ、摩擦を制御するとともに、滑らかで精密な動きを支えています。高性能・高品質のNSKブランドは、これからも世界中のあらゆる産業のニーズに応えていきます。

産業機械事業

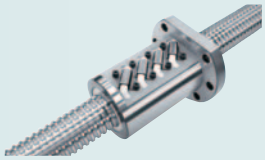
産業機械軸受


複列円筒ころ軸受(高剛性シリーズ)

ミニアチュアボールベアリング


自動調心ころ軸受TLシリーズ

精機製品


高速工作機械用ボールねじ
「HMSシリーズ」

NSKリニアガイド™
「高防塵サイドシール付きローラガイド」

メガトルクモーター™

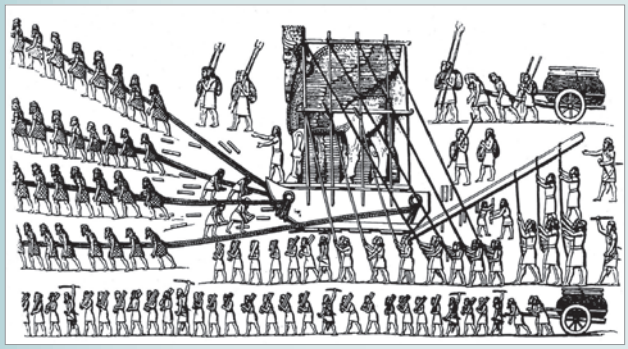
テクノロジー

世界を回す、4つのコアテクノロジー

軸受や自動車部品、精機製品のリーディングカンパニーへと成長したNSKの基盤となるのが、「トライボロジー」、「材料技術」、「解析技術」、「メカトロ技術」からなる4つのコアテクノロジーです。これらの技術を基盤にさらに先進的な技術開発を行い、お客様が求める高機能、高品質な製品をタイムリーに提供することで社会に貢献していきます。

トライボロジー

互いに運動している物質の表面で起こる、摩擦・摩耗といった問題を制御する技術です。回転運動や往復運動する部分をサポートする軸受の要となる技術であり、その原理的な起源は、古代メソポタミアのレリーフに見られる、巨石を軽い労力で運ぶ方法に遡ります。


古代アッシリアの首都ニネベ出土のレリーフより

◎POINT1: 省エネルギー

機械の中で摩擦を発生させるさまざまな摺動面(しゅうどうめん)の間に、「ころ」や「玉」を介在させた軸受を組み込むことで摩擦を低減し、機械装置のスムーズな動きを助け、省エネルギーを実現します。

◎POINT2: 耐久性

摩擦を起こす摺動面には必ず摩耗が発生します。軸受は、回転部分で発生する摩擦を低減することで摩耗を減少させ、その機械を長持ちさせます。機械の長寿命化は、省資源にも貢献します。

◎POINT3: 信頼性

摩擦には必ず摩擦熱が伴い、過度な摩擦熱は機械の摺動面に焼付きを発生させてしまいます。軸受は摩擦を減らすことで焼付きを防止し、故障のない、信頼性の高い機械を実現させています。

自動車事業

自動車軸受

ABSセンサ内蔵ハブユニット軸受

過酷潤滑環境下での長寿命リップ付き
スラストレース

自動車用変速機向け
「樹脂保持器付き次世代円すいころ軸受」

自動車部品

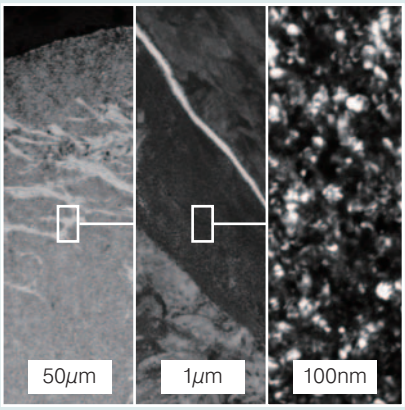
コラムタイプ
電動パワーステアリング

スライドタイプ中間シャフト

クラッチアッセンブリー

材料技術

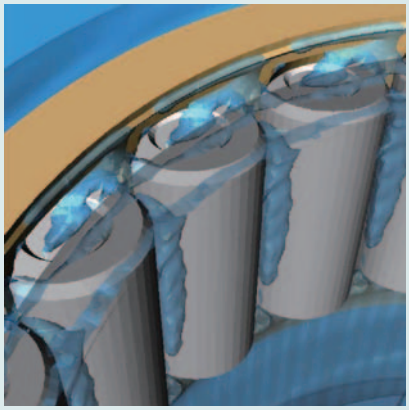
軸受は素材が命。さまざまな使用環境に対し高い耐久性を実現させるため、材料の清浄度を高精度に評価する技術、材料成分設計・熱処理によってさらなる耐久性・信頼性を向上させる技術、そして、これらを複合して新しい機能を創出する技術に取り組んでいます。



軸受材料の組織

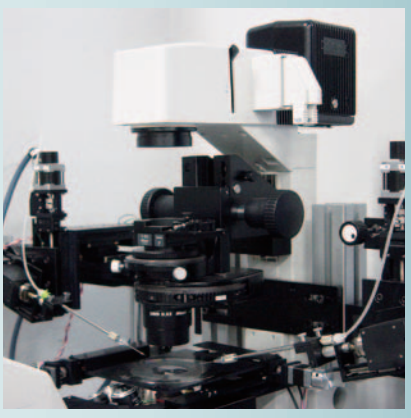
解析技術

近年、より高速、高精度、そしてエネルギー効率の高い回転性能が軸受に求められるようになりました。バーチャル空間の中でコンピュータ・シミュレーションを使った高度な解析技術を駆使することによって、軸受に求められる最適設計を追究しています。


円すいころ軸受の油流解析

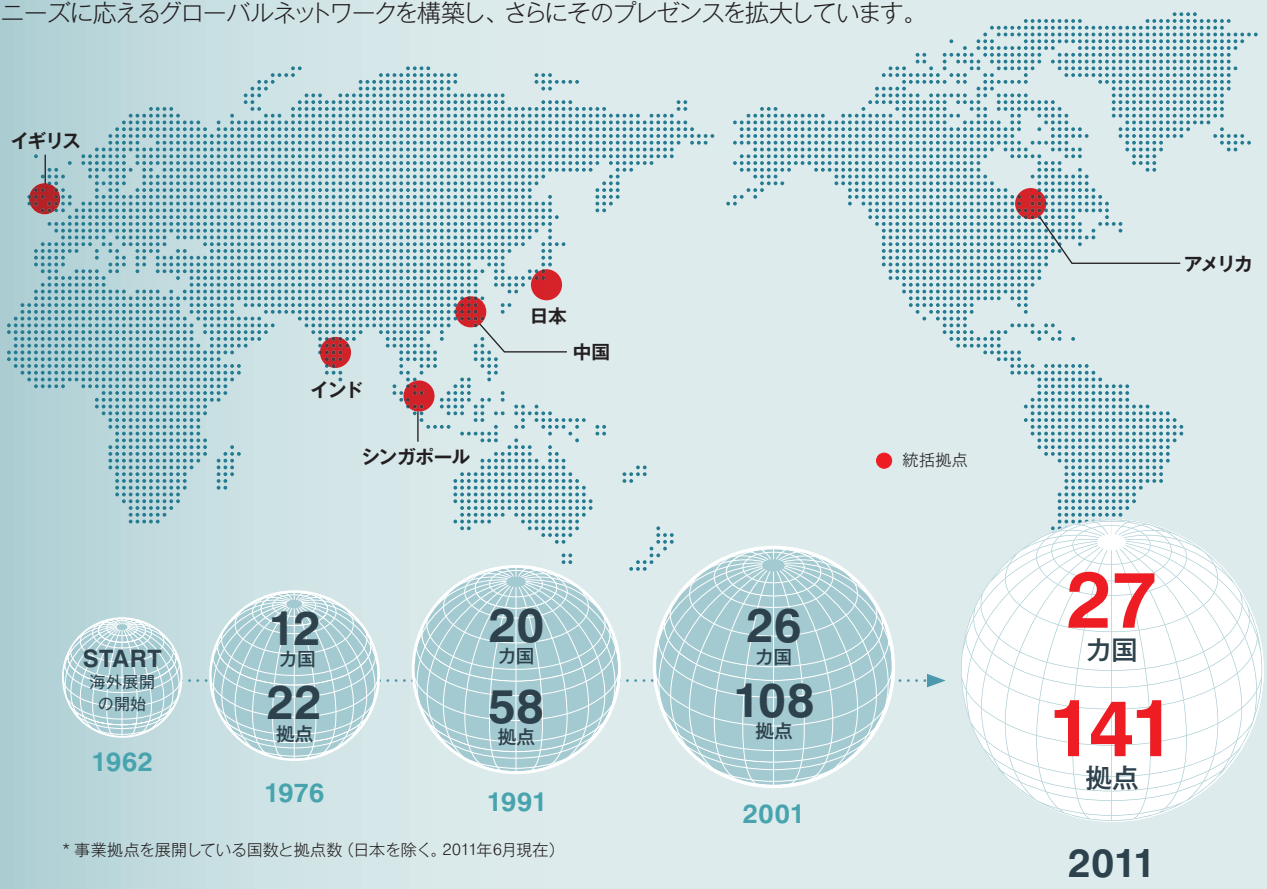
メカトロ技術

軸受や自動車部品、精機製品で培われた技術に、センサー、モータ制御のエレトロニクスを融合させたメカトロ技術で幅広い分野にわたる新商品を創出します。まさにNSKの「MOTION & CONTROL」を体現する技術です。


細胞操作を可能にするマニュピュレーションシステム

世界中の多様なニーズに対応

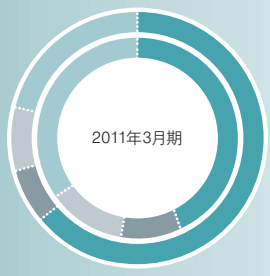
重要要素部品としてさまざまな機械に使用される軸受は、古くから国際的な規格標準化が進められ、ボーダレスな事業環境での競合が進みました。1960年代初めから海外への事業拠点展開を本格化したNSKは、技術力を武器に世界中の多様なニーズに応えるグローバルネットワークを構築し、さらにそのプレゼンスを拡大しています。



* 事業拠点を展開している国数と拠点数（日本を除く。2011年6月現在）

有形固定資産 / 人員構成

(%)



有形固定資産構成（外側）

- 日本 64%
- 米州 7%
- 欧州 8%
- アジア 21%

人員構成（内側）

- 日本 43%
- 米州 10%
- 欧州 12%
- アジア 35%

NSKのグローバルネットワーク

現在NSKは、日本に65カ所、日本以外の27カ国に141カ所の生産・販売・技術拠点ネットワークを広げています。1990年代中ごろからは中国・アジアへの展開を加速し、成長市場において研究開発から販売、技術サービスまで自己完結できる強固な体制の構築を進めています。

欧州・アフリカ	●	■	■	□	□
イギリス	1	4	2	1	
ドイツ		1	3	1	2
フランス			1		
イタリア			1		
スペイン			1		
ポーランド		4	2	1	1
ノルウェー					1
トルコ			1		
南アフリカ			1		

米州	●	■	■	□	□
アメリカ	1	7	9	1	
カナダ			3		
メキシコ			1		1
ブラジル		1	5	1	
ペルー			1		
アルゼンチン			1		

アジア・オセアニア	●	■	■	□	□
タイ		2	3	1	
シンガポール	1		2		
インドネシア		3	2		
マレーシア		2	4		
フィリピン					1
ベトナム			1		1
インド	1	3	6		
オーストラリア			4		
ニュージーランド			1		
日本	1	22	36	6	
中国	1	11	17	1	1
韓国		2	2	1	
台湾			6		

- ● 統括拠点.....6
- ■ 生産拠点.....62
- ■ 販売拠点.....116
- □ 技術拠点.....14
- □ 駐在員事務所.....8

あらゆる産業で活躍するNSK製品

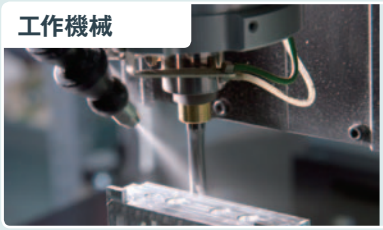
優れた製品力だけではなく、産業特性や使用環境、国や地域ごとの違いに至るまで熟知していなければ、求められる技術要件を把握し、的確にニーズに応えることはできません。NSKは、長い歴史の中で世界のあらゆる産業に関するノウハウを蓄積し、幅広い製品ラインアップ・サービスから、お客様のビジネスに最適かつ付加価値の高いソリューションを提案しています。

主要産業

自動車

ハブユニット軸受をはじめとする各種軸受、電動パワーステアリング（EPS）、オートマチック･トランスミッション（AT）部品など、NSKの自動車関連製品は、品質と信頼のブランドとして世界の幅広い車両に搭載されています。

工作機械



高速回転、高剛性、高精度といった工作機械の技術要件に、精密軸受、ボールねじ、リニアガイド、スピンドルなど、多くの主要要素部品で応えています。

鉄鋼

高温、高速、水、異物浸入といった鉄鋼設備特有の環境はもちろん、重荷重、振動衝撃などの厳しい使用条件に対応する製品で、高い信頼性を得ています。

情報機器

ピボット･アッセンブリー･ベアリングユニット

鉱山建機

HPS™自動調心ころ軸受

風力発電

ギアボックス用大形円すいころ軸受

鉄道

新幹線車軸用軸受

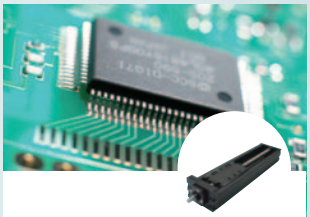
電機

深溝玉軸受

農機

大形HI-TF軸受

半導体



モノキャリア™

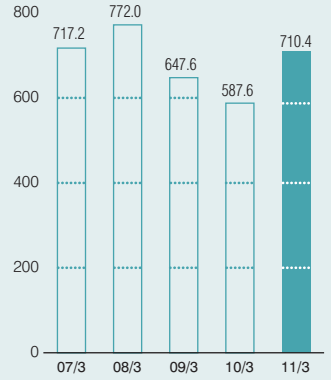
二輪車

二輪車用各種軸受

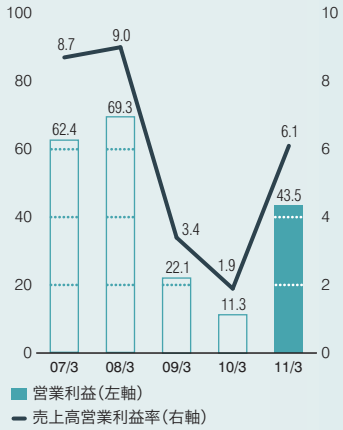
日本精工株式会社及び連結子会社 3月31日終了年度	百万円（1株当たり金額、指標を除く） 2011	2010	2009	増減率 2011 / 2010	千米ドル（1株当たり金額、指標を除く） 2011
年度					
売上高	**¥710,431**	¥587,572	¥647,593	**20.9%**	**$8,559,410**
売上総利益	**147,478**	104,829	125,583	**40.7**	**1,776,843**
営業利益	**43,524**	11,305	22,106	**285.0**	**524,386**
当期純利益	**26,110**	4,765	4,561	**447.9**	**314,578**
設備投資額（有形固定資産のみ）	**38,747**	19,829	41,915	**95.4**	**466,843**
減価償却費	**34,943**	37,149	39,729	**–5.9**	**421,000**
研究開発費	**10,515**	8,794	10,691	**19.6**	**126,687**
年度末					
総資産	**788,626**	789,624	744,229	**–0.1**	**9,501,518**
純資産	**275,269**	264,688	248,787	**4.0**	**3,316,494**
有利子負債	**274,585**	304,937	323,165	**–10.0**	**3,308,253**
従業員数	**26,334人**	24,633 人	24,050 人	—	—
キャッシュ・フロー					
営業活動によるキャッシュ・フロー	**64,973**	51,108	11,785	**27.1**	**782,807**
投資活動によるキャッシュ・フロー	**(33,348)**	(29,355)	(46,422)	—	**(401,783)**
財務活動によるキャッシュ・フロー	**(32,966)**	(24,956)	50,529	—	**(397,181)**
現金及び現金同等物の期末残高	**120,333**	123,437	124,944	**–2.5**	**1,449,795**
1 株当たり（円、米ドル）					
当期純利益	**48.30**	8.82	8.44	—	**0.582**
純資産額	**475.45**	458.65	431.74	—	**5.728**
年間配当金	**11.0**	8.0	14.0	—	**0.133**
指標					
売上高営業利益率	**6.1%**	1.9%	3.4%	—	—
総資産当期純利益率（ROA）	**3.3%**	0.6%	0.6%	—	—
自己資本当期純利益率（ROE）	**10.3%**	2.0%	1.8%	—	—
Net D/E レシオ	**0.60 倍**	0.73 倍	0.85 倍	—	—

注記：このアニュアルレポートでのドル表示は、米ドルに基づいています。円貨額の米ドル額への換算は単に便宜目的で行ったものであり、2011年3月31日現在の概算為替レートである83円＝1米ドルにより計算しています。「11年間の主要財務データ」につきましては、P38をご参照ください。

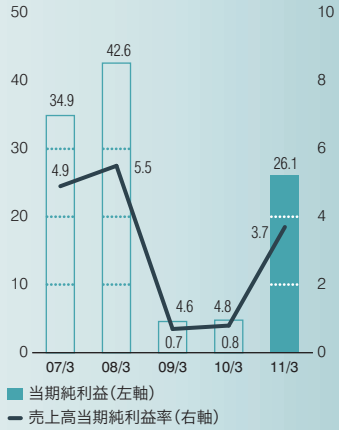
売上高
（十億円）



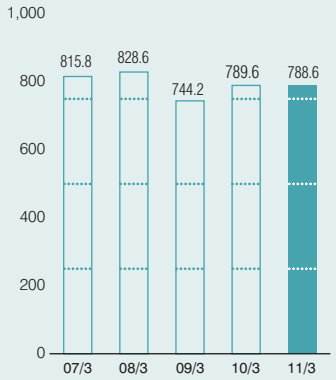
営業利益 / 売上高営業利益率
（十億円 / %）



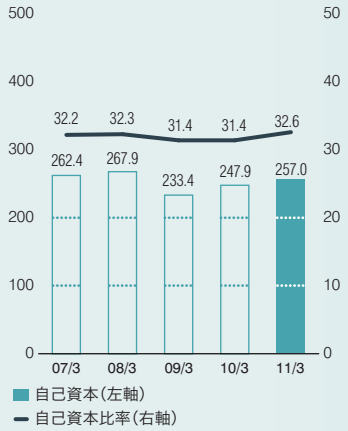
当期純利益 / 売上高当期純利益率
（十億円 / %）



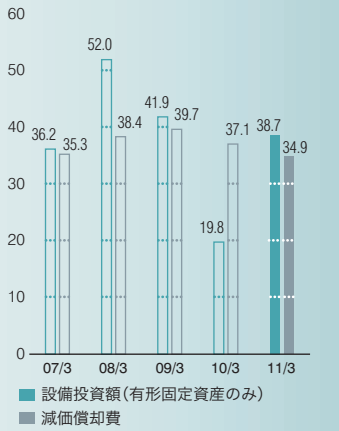
総資産
（十億円）



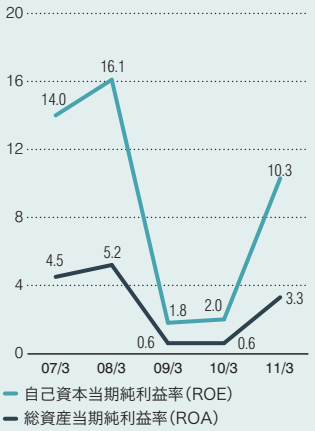
自己資本 / 自己資本比率
（十億円 / %）



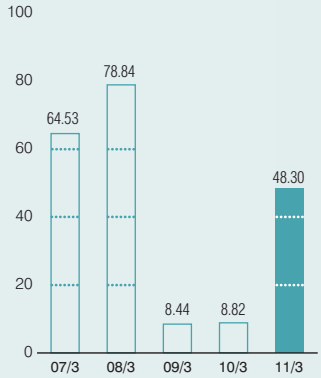
設備投資額 / 減価償却費
（十億円）



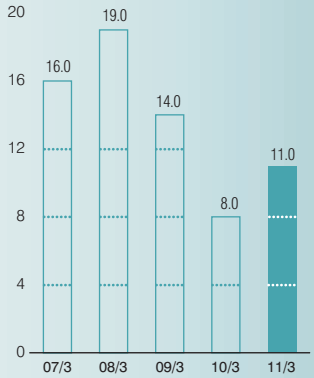
自己資本当期純利益率（ROE） / 総資産当期純利益率（ROA）
（%）



1株当たり当期純利益
（円）



1株当たり年間配当金
（円）



> 株主・投資家の皆様へ

3月11日に発生した東日本大震災により被災された皆様に、謹んでお見舞い申し上げます。また、被災された地域の一日も早い復興をNSKグループ一同、心よりお祈り申し上げます。

今回の震災では、東北地方を中心に大勢の犠牲者を出し、沢山の方々が家族、財産、仕事を失いました。本当に痛ましいことでありましたが、この震災からの教訓を前向きに、単なる復旧ではなく復興に活かすことが私たちに与えられた義務です。日本のメーカーとして、もの作りの強化に、そして事業のさらなる進化・改善につなげることを通じ、私たちの役割を果たしていきたいと考えています。

NSKの直接的な震災被害としては、福島工場や埼玉工場での設備の位置ズレといった比較的軽微なものに留まり、約10日程度での復旧を実現することができました。サプライチェーンの問題につきましては、お取引先の復旧努力に加え代替調達等も行い、お客様への供給責任を全うすることはできました。一方で、2次・3次取引先を含むサプライチェーン全体のマネジメントという課題が残りました。中期経営計画のテーマのひとつである海外生産力の強化として、生産能力の拡充を図るだけではなく、原材料、部品、前工程の現地化、設備の現地調達も併せた「真の海外生産力の強化」を推し進める必要があるという思いを強くしています。

2011年3月期は、金融危機の混乱が収束し、各国の景気刺激策の効果等により世界経済の回復基調が持続する中で始まりました。その後、欧州のソブリンリスク、為替変動、景気刺激策の終了などの不安要素がありましたが、新興国の経済成長を背景とした旺盛な需要が業績回復を牽引しました。3月には、震災により国内自動車生産のほとんどが止まるという影響がありましたが、通期では対前期で大幅な増収・増益を確保することができました。為替レートを一定にして比較すると、金融危機前のピークであった2008年3月期を上回る物量水準にまで回復を示したということができます。

さて、2012年3月期は、2009年10月に策定した中期経営計画の最終年度の1年前の年に当たります。日本国内の景気は、震災による生産活動の大幅な低下の影響や、電力不足というリスク要因を抱えながらも、復興需要や在庫復元の動きに支えられ、基本的には持ち直しの傾向を強めていくであろうと思います。一方世界経済は、回復の動きと停滞とが交錯し、不透明感が強まるリスクを考慮しておくべきと考えています。米国の景気回復の足取り、南欧諸国の財政再建問題のユーロ圏経済への影響、中国のインフレ沈静化のための金融引き締めによる景気減速リスク等、その動向・変化をよく注視すべき事象が顕在化してきています。

回復と停滞とが交錯する世界経済の不透明な動きを注視しながら、中期経営計画に織り込んだ、成長戦略と体質強化の各施策の実行を加速させていきます。さらに、2016年に迎える創立100周年の節目に向け、透明性の高い経営を基に強い収益力を実現する、グローバル・エクセレントカンパニーを目指していきます。

このような経済環境ではありますが、私たちが取り組むべき課題に基本的な変化はなく、むしろ、中期経営計画に織り込んだ成長戦略と体質強化の各施策の実行を、加速させていくべきだと考えています。新興国における成長戦略に関しては、中国で11番目の生産拠点の遼寧省瀋陽の大形軸受工場が、今期本格稼働を開始します。また7月には、12番目の生産拠点となる玉軸受の製造会社を内陸部の安徽省合肥に設立しました。タイでは、電動パワーステアリング（EPS）の生産も始まりました。さらに既存の生産拠点でも、マーケットの成長に対応するための能力拡充を行っていきます。体質強化については、海外生産比率50%の目標に向けて海外工場の能力拡充を行っていますが、現地での付加価値向上という中身を伴った「真の海外生産力の強化」に取り組んでいきます。また、売上構成の変化を通じて事業構造の強化を図っていきます。現在の自動車と産業機械の構成比60：40を、自動車事業の成長以上の産業機械事業の拡大を実現することによって、まずは55：45に上げていく、そしてさらに50：50を目指します。産業機械事業の高い収益性と自動車事業のボリュームのバランスミックスを改善し、強い収益体質を築き上げたいと考えています。

2016年の創立100周年に向けて、売上高1兆円を目標としていますが、売上規模だけではなく、強い収益力を伴い、かつ透明性の高い経営を基に、各ステークホルダーの方々からグローバル・エクセレントカンパニーと認知されるNSKを目指していきます。

最後になりますが、2011年7月に、一部のNSK製品の販売に関して独占禁止法違反の疑いがあるとして、公正取引委員会による立入検査を受けました。NSKでは、従来からコンプライアンスの強化を図ってきたにもかかわらず、このような立入検査を受ける事態になりましたことを厳粛に受け止め、今後の公正取引委員会による調査に全面的に協力してまいります。さらに、役員・従業員一人ひとりに対するコンプライアンスの再徹底の取り組みを進めてまいります。

株主・投資家の皆様をはじめ、各ステークホルダーの方々にご心配をおかけしましたことを、お詫び申し上げます。また、なお一層のご支援を賜りますようお願い申し上げます。

2011年8月

大塚紀男

取締役　代表執行役社長

> 社長インタビュー

大塚紀男
取締役　代表執行役社長

新興国需要の拡大と収益改善施策を背景に、大幅な増収増益を達成した2011年3月期。ここまで中期経営計画の目標達成に向けて順調に進捗してきました。さらに規模の拡大と質的向上の両立を高いレベルで追求し、その先に続く持続的成長に向けた歩みを加速させていきます。

Q1　2011年3月期の業績についてお聞かせください。

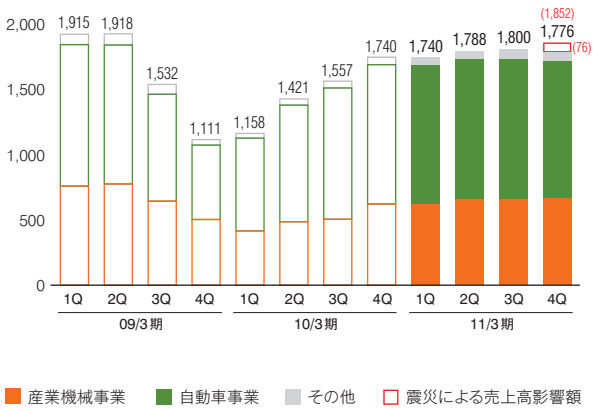
新興諸国の経済成長を背景とした旺盛な需要により、産業機械事業、自動車事業とも大幅な増収増益となりました。

はじめに事業環境についてですが、金融危機後の激しい落ち込みからの回復が顕著であった前期（2010年3月期）に対し、四半期推移で見た回復のペースは鈍化したものの、新興国の成長に牽引された旺盛な需要によって繁忙感の強い1年でした。

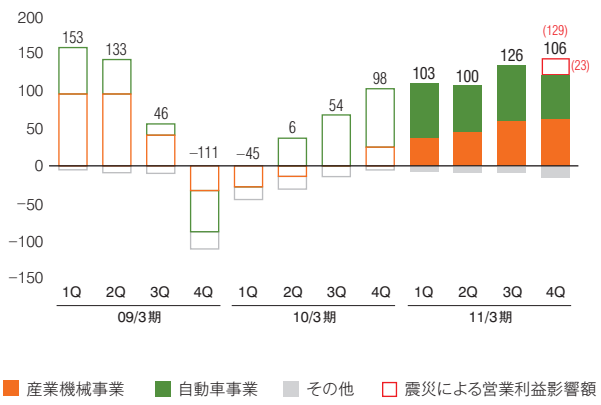
産業機械事業については、風力発電は前期並みにとどまり、ハードディスクドライブ（HDD）は期の後半にかけて需要の落ち込みがありました。一方、アジアでの建設機械、工作機械、一般産業機械を中心とした需要の盛り上がりに加え、欧州でのユーロ安による好調な輸出を背景とした需要増と、さらにアフターマーケット（AM）向けの堅調な販売が全体の回復を支えました。

業績四半期推移

売上高
（億円）



営業利益
（億円）

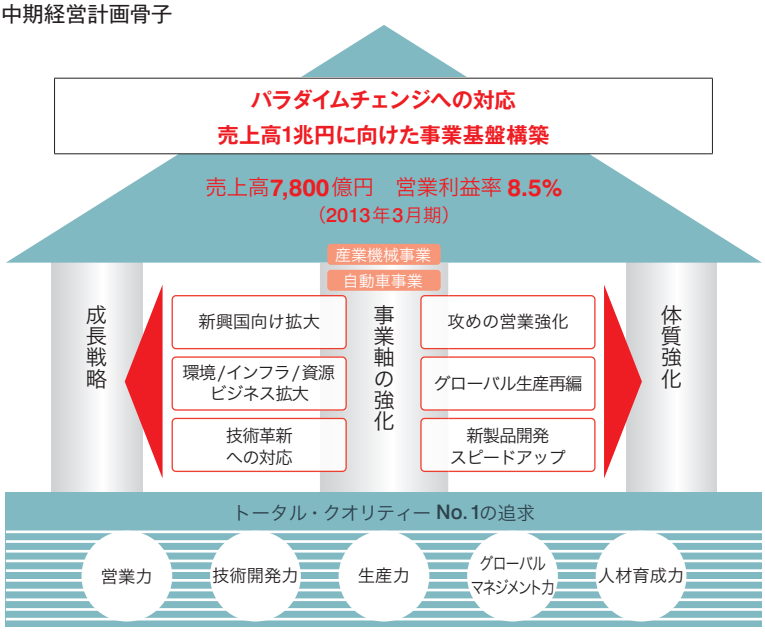


自動車事業については、各国政府の減税や補助金によるインセンティブ効果や販売好調な車種に恵まれたこともあり、ピーク時を上回る需要で推移しました。後半には、日本のエコカー補助金の終了による減速と3月の震災後の客先の大幅な稼働ダウンがありましたが、新興国需要の拡大と、電動パワーステアリング（EPS）の新規立ち上げが全体の売上増に寄与しました。

他方、鋼材のコストアップや為替円高の影響、海外新会社の立ち上げ費用やEPSの開発費用の増加等がありましたが、固定費増を極力抑えた物量対応、生産性改善施策、調達コストの削減等を行った結果、売上高7,104億円（前期比20.9%増）、営業利益435億円（前期比3.8倍）、経常利益386億円（前期比5.1倍）、当期純利益261億円（前期比5.5倍）と大幅な増収・増益を達成することができました。当社の売上のピークは、金融危機前の2008年3月期の売上高7,720億円でしたが、当期売上を当時の為替レートで比較すると、8,000億円を超える物量レベルと想定されます。

事業セグメント別には、産業機械事業が売上高2,591億円（前期比28.3%増）、営業利益204億円（黒字転換）、自動車事業は4,242億円（前期比15.7%増）、営業利益269億円（前期比47.1%増）となりました。なお、震災の売上影響は、自動車事業で76億円、営業利益へのインパクトは自動車事業で21億円、産業機械事業は2億円程度のマイナス影響がありました。

中期経営計画骨子



中期経営計画　数値目標

	2013年3月期
売上高	7,800億円
営業利益	660億円
経常利益	620億円
当期純利益	370億円
営業利益率	8.5%
ROE	14.0%
Net D/E レシオ	0.5倍
為替前提	US$＝90円 ユーロ＝120円

Q2 中期経営計画の前半2年間の進捗とこの先の方向性についてどのようにお考えでしょうか。

中期計画の目標達成に向けて各施策は順調に進捗しています。今後は「真の海外生産力の強化」と自動車事業・産業機械事業の売上構成の変化による「事業構造の強化」に注力します。

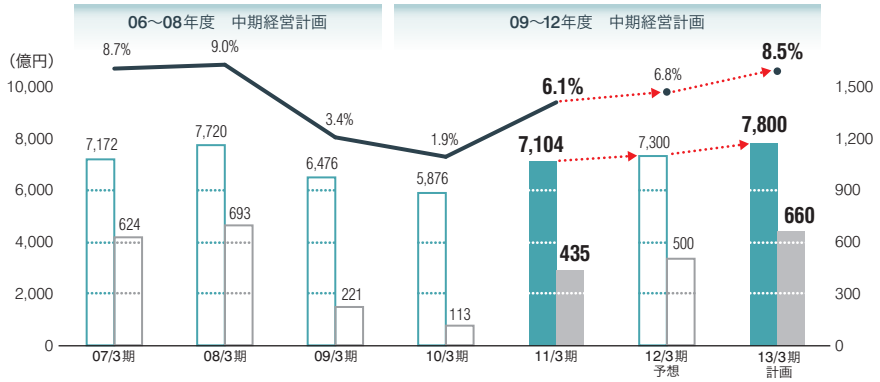
2009年11月に発表しました第3次中期経営計画（2010年3月期～2013年3月期）において、世界経済は金融危機後しばらくの間本格的な成長軌道には戻らないという前提を置き、その上で2つの構造変化が起こると想定しました。それは、ボリュームゾーンと呼ばれる巨大市場の出現と自動車の電動化に象徴される技術革新の進展という事業環境の大きな変化、2つのパラダイムシフトです。そしてそれらに着実に対応し、売上高1兆円に向けた事業基盤の構築を実行していくという基本戦略を持ってスタートしました。

計画を策定した時点では、金融危機からの回復の見通しが不透明であったために、慎重な見方をせざるを得ませんでした。現実には需要回復が想定より前倒しとなり、物量は過去のピーク時の水準まで戻ってきています。そして需要回復に対し、固定費増をできるだけ抑制する形での増産対応を行ってきた結果、収益面でも着実な回復の軌道を辿り、中期経営計画目標に対する達成度としては、ここまで順調に進捗してきているといえます。売上・利益ともに、最終年度の数値目標に向かって、達成が十分可能な位置にあります。また、ROEは2011年3月期10%台を回復、そしてNET D/Eレシオは2011年3月末時点で、0.6倍と目標に近づいてきています。

一方、当初の需要回復見通しが慎重であった分、供給が追いつかない分野も存在し、生産能力の拡大を行っていく必要が増しています。成長分野である新興国とりわけ中国での能力増強は、これまでも重点的に行ってきましたが、今後さらに加速させていきます。

今期（2012年3月期）、特に第1四半期は、震災影響による自動車生産の落ち込みがありましたが、後半からの回復により、震災前のトレンドに戻ってくるものと思われます。取り組み課題としては、まず中期経営計画の目標達成が最優先ですが、その次の中期計画

中期経営計画　進捗状況



	07/3期	08/3期	09/3期	10/3期	11/3期	12/3期 予想	13/3期 計画
ROE	14.0%	16.1%	1.8%	2.0%	10.3%	—	14.0%
Net D/E レシオ	0.69倍	0.56倍	0.85倍	0.73倍	0.60倍	—	0.5倍
US$ ユーロ	¥116.93 ¥150.35	¥114.55 ¥162.22	¥100.74 ¥144.47	¥92.83 ¥130.89	¥85.63 ¥112.92	¥80 ¥110	¥90 ¥120

■ 売上高（左軸）　■ 営業利益（右軸）　— 営業利益率

の足場固め、つまり収益力を伴った上で1兆円の売上目標を達成していくことを念頭においた成長戦略と体質強化の施策に注力していきます。具体的には、現地調達率、現地付加価値の向上という中身を重視した「真の海外生産力の強化」であり、自動車事業・産業機械事業の構成比50：50を目標とした売上構成の変化による事業構造面での強化が鍵になってくると考えています。

Q3 中期経営計画の柱のひとつである成長戦略の重点施策について お聞かせください。

「新興地域におけるプレゼンス強化」と「EPSの拡販」を軸に、グローバル成長戦略を加速させていきます。

成長戦略の中心は、新興地域でのプレゼンスのさらなる向上であり、戦略製品であるEPSの拡大です。

新興地域でのプレゼンス向上としては、これまで中国やアセアン・インド地域での既存生産拠点の能力増強や営業拠点の拡充を継続してきました。最優先地域である中国では、新中国テクノロジーセンター（CTC）を開設し（2009年10月）、生産・販売・技術にわたる機能面での自己完結体制の確立に向け大きく前進しました。また、それまでの沿岸部中心の生産拠点から東北部遼寧省瀋陽への進出、具体的には10番目の拠点での精機製品の生産開始、11番目となる大形軸受の製造会社の設立を行い（2011年12月竣工予定）、製品レンジのフルラインアップ体制の確立を図ってきました。さらに、2011年7月、安徽省合肥に12番目の生産拠点となる製造会社を設立しました。得意とする玉軸受のさらなるレンジ・能力の増強と、内陸部への拠点進出という意味を持つものです。

インドでは、2010年4月に新たに地域本社を設置、南米ペルーでは、2010年3月に販売法人の設立を行いました。また、AM分野では、新興地域を中心とした代理店網の拡充を継続しています。

戦略成長製品であるEPSについては、中期経営計画の売上目標（1,400億円）で前提としていた新規ビジネスの受注は実現しました。2011年3月期には、中国での大型案件が立ち上がり今後の台数増加も予定されています。現在、受注済プロジェクトの確実な立ち上げと、さらに次期モデルの獲得に注力している状況です。また2010年9月に、株式会社東芝と、ステアリング用電子制御技術の開発を目的とした合弁会社「ADTech」を設立しました。今後ますます高度化していく自動車の操舵制御技術への対応を加速させていきます。世界の自動車生産台数は、中期経営計画策定時に予測していた水準を超えるスピードでの回復・拡大を示していますが、この先の成長の担い手は新興国であり小型車であろうと考えられます。NSKのコラムタイプEPSのさらなる拡大のチャンスが続いていくものと期待しています。

Q4 **中期経営計画のもうひとつの柱である収益力の強化も、最終年度の数値目標の達成に対し重要な位置づけにあると思います。現在の状況をどのように評価されますか。**

ここまで急ピッチな収益回復を果たしてきましたが、競争環境の激化を念頭に、収益力強化施策を継続していきます。

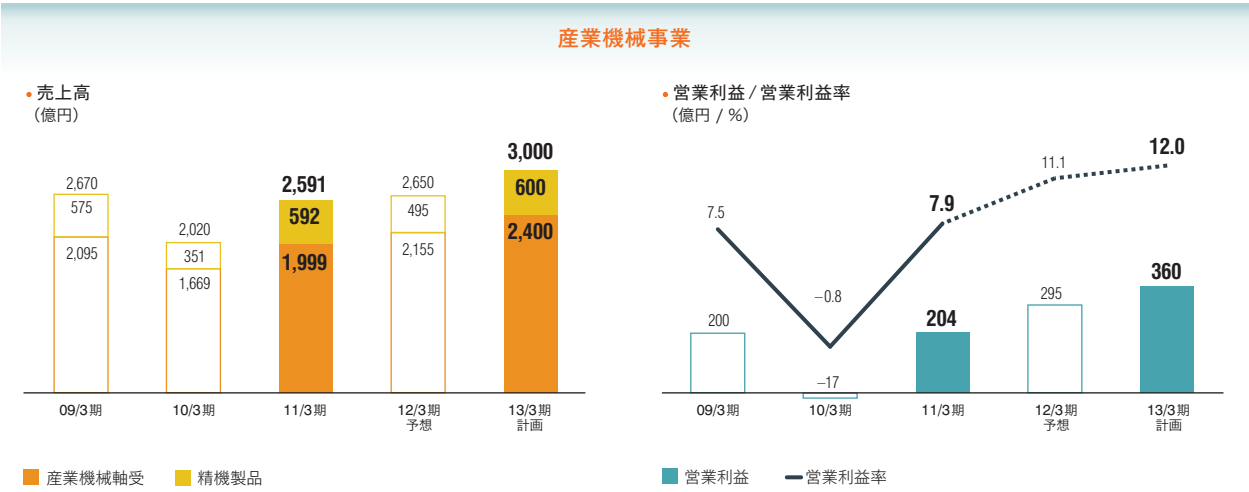
金融危機後の需要回復過程において、想定以上の物量の戻りに対し、極力固定費を抑制した生産対応を行ってきたことと、海外での能力増強を中心とした生産再編や生産性改善施策の効果によって、ここまで急ピッチな収益回復を果たしてきました。産業機械事業は、四半期ベースで2桁の営業利益率を確保できるところまできましたし、自動車事業も一旦7%レベルに到達しています。

ただし、円高の進展による為替の影響や海外における新規生産拠点の立ち上げ費用、あるいは物量増に伴う労務費負担等によって、収益回復のペースが鈍化してきている面もあります。

2012年3月期は、前半に震災の影響が残るものの、後半の回復により震災前の収益改善トレンドに戻るものと考えております。そして、現在想定している2012年3月期後半の売上と営業利益の水準を前提にすれば、中期経営計画最終年度の収益目標の達成は十分可能な位置につけているといえます。

しかしながら、成長地域・成長分野である新興国やボリュームゾーンでの競争環境の激化を考えるとともに、次の中期計画の期間とその先の収益成長を視野に入れた場合、収益力強化施策の継続は、勝ち組に残っていけるかどうかを分ける大変重要な重みを持って

中期経営計画　事業セグメント別進捗状況



います。ここからのさらなる収益改善を果たし、もう一段上の収益性を実現するために、真の海外生産力の強化、産業機械事業のウェイト拡大、自動車事業の収益力向上、そしてそれらを主導する事業本部体制の強化とグローバルマネジメント体制の確立といった取り組みを加速していきます。

Q5 産業機械事業と自動車事業の2つのセグメントへの変更の狙いと、それぞれの事業の課題についてお聞かせください。

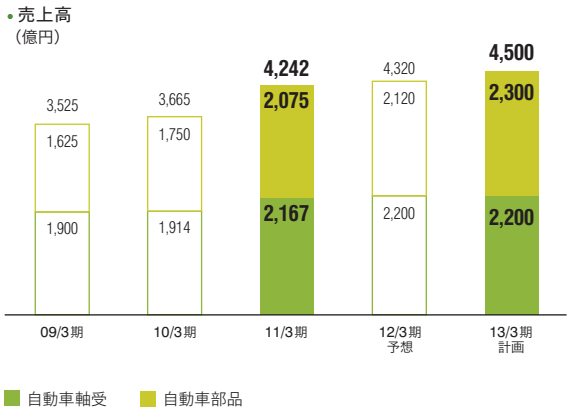
産業機械事業においては「販売拡大」、自動車事業は「収益力強化」を重点課題として、事業本部主導のグローバル戦略を推進します。

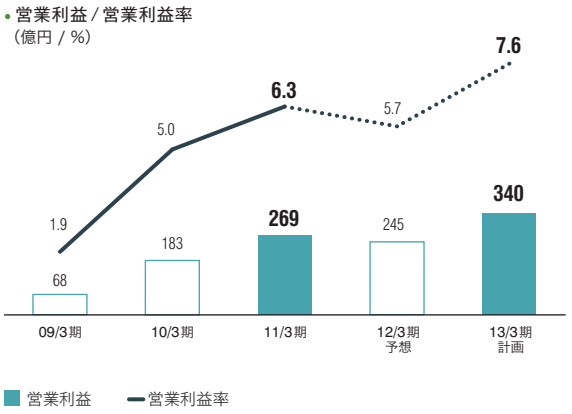
2011年3月期より、産業機械軸受、自動車関連製品、精機製品という製品軸を中心とした3つのセグメントに替えて、産業機械事業、自動車事業という顧客軸に基づく2つのセグメントに再編成しました。生産、販売・マーケティング、設計の各機能を事業本部に明確に組み入れ、顧客視点に立った市場密着型の事業運営を一層強めることと、中期経営計画の二大方針である成長戦略と体質強化を事業本部主導のグローバル戦略、リーダーシップの下で迅速に実行・推進していくという狙いです。

産業機械事業と自動車事業の課題についてですが、ひとことで言えば、産業機械事業は「販売拡大」、自動車事業は「収益力強化」ということになると考えます。

産業機械事業は過去、電機や鉄鋼、工作機械等日本の産業、ユーザーが強い分野でNSKもグローバルな強みを発揮してきました。しかしながら、世界の産業機械需要は多岐にわたり、今後の成長チャンスは必ずしもこれまでNSKが強かった分野だけとは限りません。新興国のインフラ関連や、環境エネルギー産業は、需要の拡大を背景にした競争の激化が予想されながらも、引き続き大きな成長が期待される領域です。幅広い産業分野に対し、市場特性や成長性等を考え、ターゲットを明確にした拡販活動を加速していきます。また、産業機械の海外顧客に対してNSKのエンジニアを常駐させ、NSK製品に関する技術アドバイスや関係強化を図りながら受注活動を行う取り組みも広げていきます。AM分野については、これまでエンドユーザー開拓と販売チャンネルの拡充に注力してきましたが、引き続

自動車事業





き販売網の充実・基盤整備を継続しながらも、収穫を急ぐべき段階に来ていると考えます。幅広い産業分野やAMのビジネスを拡大するには、多くのリソースを必要としますが、収益面での成長の牽引役となる事業領域であり、さらなる販売拡大を加速させていきます。

自動車事業は、新興国の牽引による世界自動車生産の継続的成長が予想されていますが、最大の成長領域である小型車、ボリュームゾーンをめぐっては、日系・欧米メーカー間だけではなく、地場メーカーを含む世界各国の完成車メーカーの厳しい競争に既に突入しています。部品ビジネスにおいても、客先からのコスト引き下げ要請はますます厳しくなってきており、新興国の小型車をターゲットとした最適設計の実現と、量産準備段階でのコストの作りこみ、原材料や部品の現地調達の拡大、海外生産のコスト力の強化がさらに重要性を増しています。競争力の差がビジネス獲得の成否と事業の収益性を左右する度合いが一層高まっているといえます。そういった意味で、厳しい競争環境の下、ボリュームに依存しない収益体質をいかに確立していくか、事業の総合力、真の実力がさらに問われることになってきていると考えます。

Q6 2016年に100周年の節目を迎えます。NSKの目指す将来像についてどのようにお考えでしょうか。

グローバルなマネジメント体制の下、規模の拡大とともに質的進化を果たし、グローバル・エクセレントカンパニーと評価される企業を目指していきます。

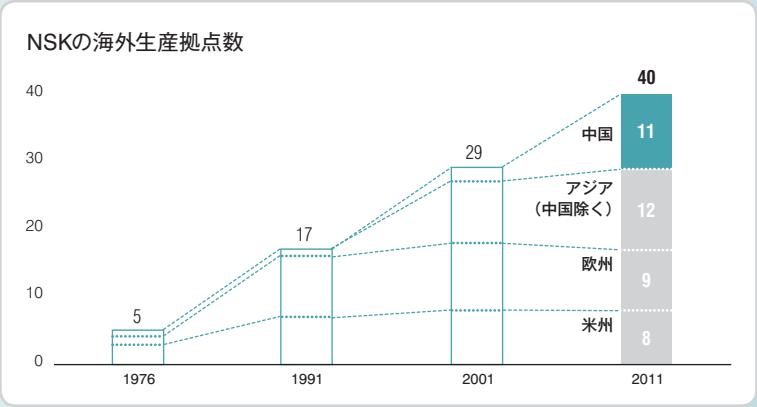
私たちはこれまで、2016年の創立100周年の前後に売上高1兆円を目指すということを言ってきました。売上高は、企業規模を表す最も分かりやすい数値であり、過去からの成長の規模、テンポを計る上でも、あるいは他社比較をする上でもイメージがわきやすいものであると思います。NSKにとっても、1兆円というひとつ桁が大きくなる売上高を目指すことは、企業規模拡大という点でも、あるいは成長戦略の成績表という観点でも、大きな意味のあることだと考えています。しかしながら、単に売上規模の拡大のみを目標としている訳ではなく、企業としての質的向上を併せて実現していくことが大変重要な課題です。収益力や効率性、安定性そして成長力、さらにはコーポレートガバナンスやCSR、環境経営といった、透明性の高いマネジメントの仕組みや社会的要請に配慮した経営という面での進化を目指していきます。

NSKは、日本を含む世界28カ国に200カ所を超える拠点を持ち、グローバルなビジネスを展開しています。また、今後の成長地域は海外です。グローバルなマネジメント体制を強化していくことは、これからの発展に必須なことです。2011年6月より、3名の外国人を執行役あるいはグループ・オフィサーという立場でのマネジメントのメンバーとしましたが、この流れをさらに広げていきたいと考えています。

NSKはエネルギーロスを低減する特性を持った製品群をビジネスの基盤としています。そして、高効率な機械要素部品のビジネスチャンスは海外でさらに広がっていくと思います。NSKの製品群と品質、コスト、供給力、そしてグローバルなプレゼンスを活かし、量だけではなく質の高いビジネスにしていくこと、またその実現をグローバルなマネジメント体制の下で行っていくこと、そういった企業としての進化を果たし、幅広いステークホルダーの方々から、グローバル・エクセレントカンパニーという評価を得られるような企業像を目指していきたいと考えています。

> 特集：STRAIGHT AHEAD

売上高1兆円を目指した海外生産戦略



INTRODUCTION

NSKの海外生産は1970年代初頭、米州、欧州における汎用玉軸受の生産拠点で始まりました。1980年代は、電機や自動車産業など日系企業の海外進出に合わせ、拠点の拡張を進めました。

ハブユニット軸受やステアリング関連製品など自動車関連製品についても、1980年代以降、欧州、米州そしてアジアで順次現地生産を展開しています。そして1990年代後半以降は、アジアの急激な経済発展に歩調を合わせ、中国やアセアン地域で、また2000年代以降は成長製品である電動パワーステアリング（EPS）について、米州、欧州、アジアで新たな生産拠点を設け、能力拡充を図っています。

NSKの海外生産拠点は2011年6月時点で、11カ国、40拠点、この内11拠点を中国に配置しています。今後も成長戦略として、「新興国での生産拠点の拡充」をさらに加速させていきますが、体質強化のためには単なる生産能力の拡充だけではなく、現地での付加価値向上という中身の伴った「真の海外生産力の強化」が重要です。

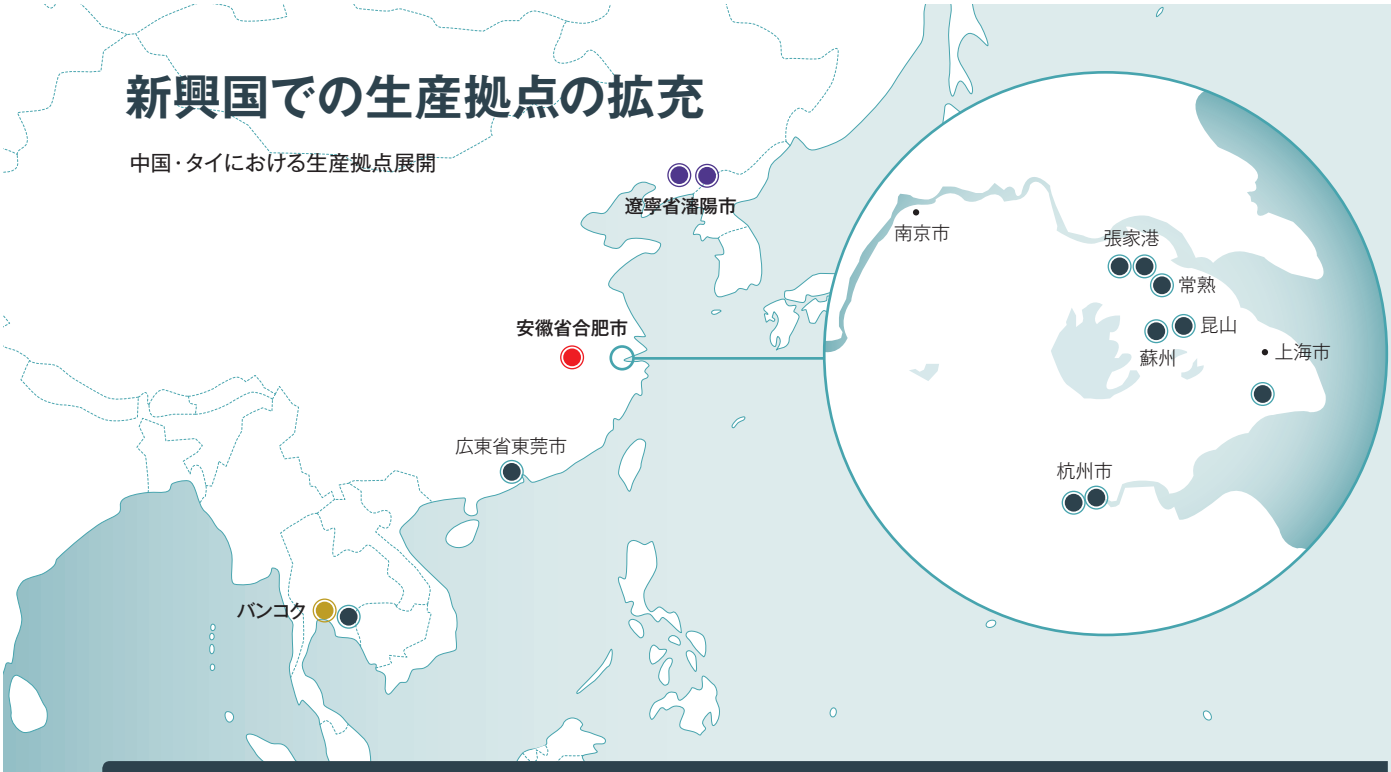
この特集では、2016年の創立100周年に売上高1兆円を目指すNSKにとって重要な、海外生産戦略に関する取り組みについて紹介いたします。

新興国での生産拠点の拡充 P.18

真の海外生産力の強化 P.20

新興国での生産拠点の拡充

中国・タイにおける生産拠点展開



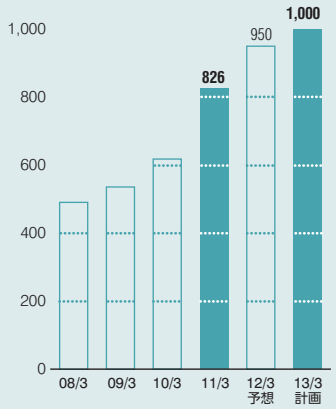
市場の拡大を確実に掴む生産拠点展開

NSKは1970年代初頭より、米州、欧州を中心に海外展開を進めてまいりました。1990年代半ば以降は、中国、アセアン、インドへの進出を果たし、さらに成長地域としての重要性を増す新興国での生産拠点拡充を継続してきています。グローバル経済の成長ドライバーとして注目されている中国については、NSKは他社に先駆けて事業展開を進めてきた歴史があります。その強みを活かし、中国における軸受シェアNo.1のプレゼンスをさらに向上させる取り組みを加速させています。

NSKは中期経営計画最終年度目標として、中国での売上高1,000億円（2013年3月期）を掲げ、ここまで順調に推移してきています。中国市場は第12次5カ年計画の追い風を受けさらに成長が期待されており、軸受業界にもスピード感をもった展開が求められています。NSKは中国10番目、11番目の生産拠点である瀋陽の精機製品および大形軸受工場、そして12番目の生産拠点となる合肥の玉軸受工場により、フルラインアップ体制を一層強化し、中国での事業をさらに拡大させていきます。

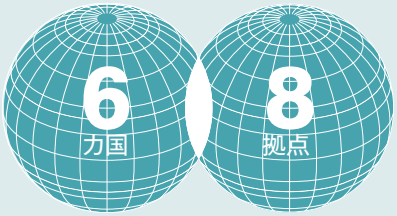
また今後は現地の人材を主体としたマネジメント体制にシフトし、中国市場のニーズに迅速かつきめ細かく対応する生産・販売・技術開発の自己完結体制の確立を急ぎ、真のインサイダーとしての事業運営を推進していきます。

中国売上高推移
（億円）



EPS生産体制の拡充

戦略製品である電動パワーステアリング（EPS）については、アセアン地域における自動車産業の中心であるタイで新たに生産を開始いたしました。アセアン地域における初のEPS生産拠点として地域需要への供給責任を担うとともに、EPSのグローバル生産・供給体制の充実に大きな役割を果たすことになります。



新たにタイを含め、6カ国、8拠点で
グローバル供給体制を構築

中国内陸部に生産拠点設立

中国での売上高1,000億円が視野に入ってきた今、その先の拡大を実現するには生産能力の増強は急務です。中国における玉軸受の旺盛なニーズに対して、昆山工場の現有能力では不十分だからです。このためNSKは、2012年8月の操業を目指し、内陸部の安徽省合肥に新たな生産拠点「合肥恩斯克有限公司」を設立することにしました。主力製品のひとつである玉軸受の中国生産を、昆山、合肥の2工場体制で強化していきます。

合肥工場はNSK初の内陸部の拠点となります。合肥の選択には、産業インフラ基盤が整備されている点、電機･自動車など大手客先の需要地に近い点、中国トップクラスの理工系大学を有し優秀な人材を確保しやすい点などがポイントとなりました。新会社のトップは中国人、設備は基本的に中国製とする予定で、またマザープラントは日本の工場ではなく、初めて中国の昆山工場とするなど、「真の中国製工場の実現」を目指します。

合肥新工場の基本コンセプト

(1) 玉軸受の生産をメインとし、最新設備を利用したハイエンドな高機能軸受の生産も可能にする

(2) 高効率生産や省人化を追求し、ミドルゾーンからハイエンドゾーンまで対応可能なコスト競争力と高品質を実現

(3) マザープラントである昆山工場と連携し、中国軸受生産体制を最適化

(4) 中国R&Dセンターと連携し、中国特有の技術ニーズに対応した製品を生産

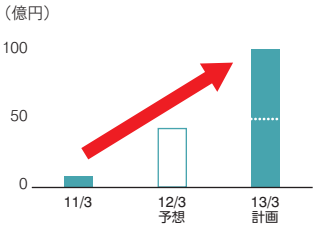
瀋陽2工場の本格稼働

NSKは、2011年3月期に行った遼寧省瀋陽での生産拠点設立により、中国東北部への進出を果たしました。東北部に集積している重工業や工作機械産業等の需要に対して、事業拡大の足掛かりを築くのが狙いです。また瀋陽工場で生産するボールねじ、大形軸受を加え、フルラインアップとなった現地生産体制を武器に、中国における優位性を強固にしていきます。

2010年4月に生産開始したボールねじに関して、グローバルに急拡大した需要に対応をするため延期していた、前橋精機プラントおよび日本精工九州から瀋陽への設備移管を、2011年以降再開し、順次瀋陽での生産を強化する予定です。またコスト構造の変革を進め、需要変動に対する耐性を高めていきます。

一方大形軸受は、ボールねじ工場の空きスペースを有効活用して早期立ち上げを図り、2011年3月に生産を開始しました。本工場は2011年12月に竣工予定であり、生産量、生産レンジの拡大に向け、設備の導入や各種生産準備を進めています。

瀋陽工場売上高(軸受+ボールねじ)



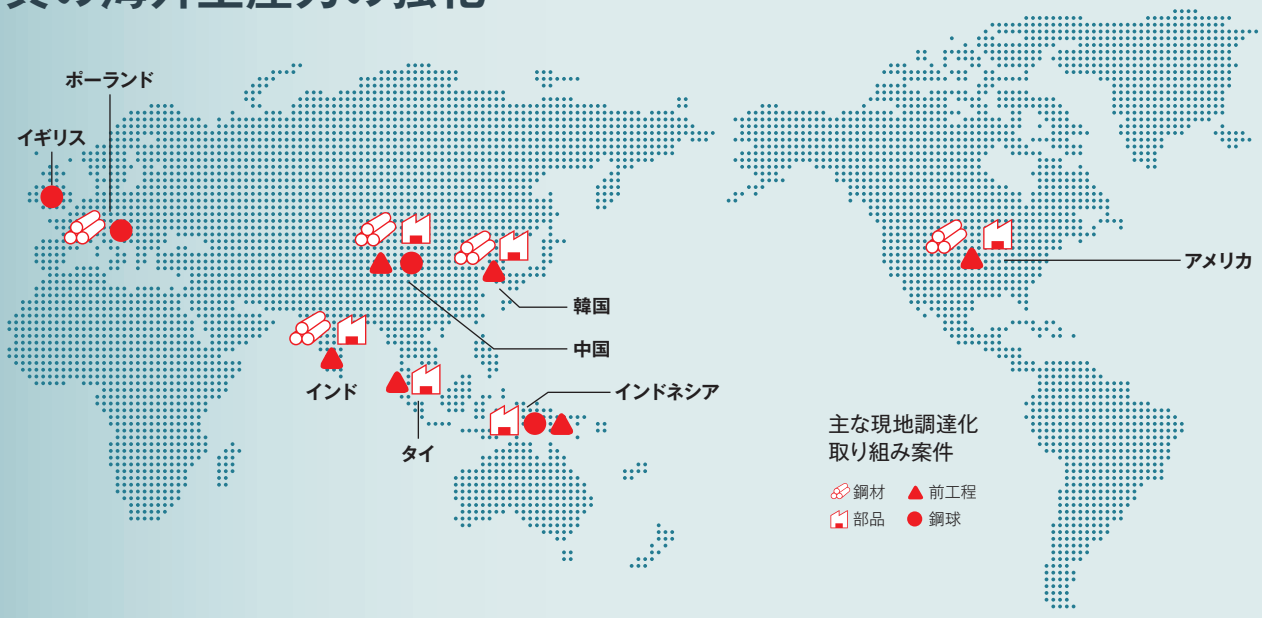
タイにおけるEPS生産を立ち上げ

自動車事業成長の牽引役を担うEPSは、従来の油圧システムからの転換が進むことと、新興地域での新モデルの投入により、今後小型車向けを中心にさらに搭載率が上がり、継続的な需要増が期待されます。

タイを筆頭にアセアン地域でも、小型低燃費車の生産拡大に伴うEPSの需要増大が見込まれることから、2011年6月より、タイのサイアムNSKステアリング・システムズ社でEPSの生産を開始しました。グローバル車種のタイ生産分に対し供給を行うとともに、アセアンの他地域生産分に対する供給も行い、域内現地調達化ニーズに応えます。

EPSは、日本、ポーランド、米国、中国、インド、タイによるグローバル生産体制が整いました。今後は、この体制の効率的活用と、さらなる拡充も視野に入れ、次の中期経営計画期間中に立ち上がる新モデルの受注を加速し、EPSビジネスのグローバルな拡大を目指していきます。

真の海外生産力の強化



真のグローバルカンパニーとしての競争力獲得のために

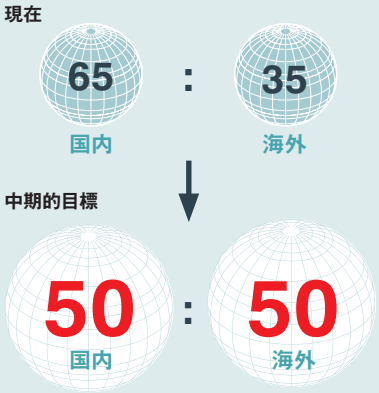
現在NSKにおける生産の国内･海外比率は、65:35といったバランスとなっており、販売の国内・海外比率50：50との差異が日本からの輸出分です。成長地域である新興国を中心に、現在進めている生産能力の増強をさらに加速させ、生産比率50：50への到達を目指していきます。海外生産比率の向上により、為替変動への抵抗力向上、需要地での競争力確保、供給面での柔軟性アップといった、強固な事業構造への進化を果たしていきます。

海外生産の拡大を目指していくに当たり、これまで以上に取り組みを強化していることは、単に海外生産の比率を上げることではなく、中身を伴った、現地付加価値の向上による「真の海外生産力の強化」であり、「グローバルマネジメント体制の強化」です。

かつて海外生産の初期段階では、日本からノックダウン部品を持ち込み、海外工場で完成させるという方法をとっていたこともありましたが、現在、特に新興国工場における付加価値向上の鍵は、原材料や部品の現地調達、鍛造や旋削といった前工程の現地化、さらには製造設備の現地調達が握っています。各地域の産業構造や、競争力のあるサプライヤーの有無に応じ、日系取引先の海外工場や成長する地場メーカーからの原材料・部品・設備の現地調達、さらには海外各地域を跨った海外材料や部品の調達拡大の動きを加速させています。

グローバルマネジメント体制については、2011年6月より3名の外国人が執行役あるいはグループ・オフィサーとして、本社トップマネジメントのメンバーとなりました。今後、グローバルポストの非日本人化、アジアにおける積極的な人材の登用、そして本社におけるグローバル業務への外国人社員の起用をさらに進めるとともに、海外拠点においては、リージョナルスタッフによるマネジメント体制の強化を図っていきます。

国内対海外の生産比率

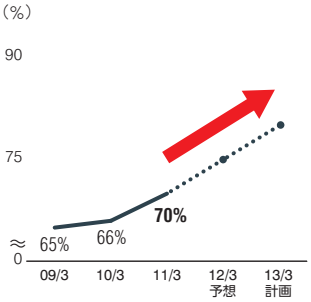


現地調達の推進

現地調達化については、日本や海外から輸入した鋼材や部品を現地で調達しても、為替変動によるリスクを受ける可能性が残ります。したがって、品質・コスト・供給面での条件を満足させることが大前提となりますが、できる限り現地生産品に替えていかなければなりません。

現地調達化の推進には、為替抵抗力の向上、サプライチェーンの地域内完結、現地付加価値の向上のメリットがあり、これにより海外生産基盤の強化を図ることができます。

原材料・部品の現地調達比率



鋼材

- 中国材を中国工場で、また韓国材を韓国工場で既に採用しており、さらに調達比率を拡大させる予定です。またコストメリットを図るため、東南アジア、米州、欧州等の工場で、中国材や韓国材の採用を開始しています。
- インドではインド材の採用に向け、承認に必要な品質確認等を推進しています。
- 米州、欧州では、地場メーカーからの材料調達を進めています。

前工程

- 鍛造や旋削など前工程が完了した部材を、日本や中国等から他地域へ輸出した場合、輸送コスト負担が大きく為替リスクも生じるため、極力現地で前工程の内製化を進める必要があります。
- 中国、タイ、米州では既に自工場で内製化しており、さらに内製化率を拡大させます。
- インドネシアでは従来輸入していた一部の前工程完了品について、現地調達化への切り替えを進めています。

部品

- 既に現地に進出している日系サプライヤーと連携し、部品生産用に現地材料の採用拡大を共同で進めています。
- 各地域で海外地場部品メーカーの活用拡大を推進しています。
- 中国や東南アジアで生産している部品にコスト競争力があれば、米州、欧州等他地域での調達を展開します。

鋼球

- 天辻鋼球製作所（AKS）を完全子会社化した2006年以降、鋼球グローバル戦略の推進を加速させています。
- 具体的には、中国、インドネシア、ポーランド、イギリスにおける能力増強により、現地のNSK工場に対する安定供給を果たすとともに、外販拡大にも取り組んでいます。

設備

- 生産設備、各種付帯設備などの現地調達化や内製化によるコスト競争力向上を図っています。

マネジメントの非日本人化と自己完結型経営

マーケットはボーダレス化が進み、NSKの事業もますますグローバル化していきます。その中でNSKが真に強い企業として持続的成長を果たしていくためには、グローバルに備えるべき生産力、販売力、技術開発力に加え、それを各地域で束ねるひと、そして事業運営における現地マネジメント力の強化が重要となります。

人材面では、マネジメントクラスに非日本人を増やし、またローカル責任者への権限付与を進めていきます。そうした人材が、NSKの全体戦略を理解した上で、マネジメントとしての考え・判断をローカル社員に速やかに浸透させる能力を獲得・発揮できるよう、経営自体にも従来の日本的慣習にとらわれない変革が必要です。

事業運営面では、従来本社マネジメントの承認を受けていた重要戦略事項の決定に関して、順次現地統括部門に権限を付与し、例えば、中国統括会社が地域本社として、現地の成長戦略策定を主導するような、マネジメントの現地化を加速させていきます。また資金面でも、中国内で稼いだ資金は原則同国内の設備投資に回すなど、ひと、資金、事業運営全般で各地域における「自己完結型経営」への移行を進めていきます。

自己完結型経営のポイント

- マネジメントクラスの非日本人化
- 重要戦略事項の意思決定
- 地域内で稼いだ資金を、地域内の設備投資などに再投資
- マザープラント、R&Dセンターの地域内運営

> 営業概況

BUSINESS AT A GLANCE

事業セグメント

事業セグメントの変更について

2010年3月期までの、製品を軸とした3つのセグメントに替えて、2011年3月期から、事業軸に基づく産業機械事業、自動車事業という2つのセグメントに再編成しました。それぞれの事業本部の下に、生産・販売・技術の機能を一体化させ、顧客目線に立ったグローバルな競争力の強化に取り組んでいます。

旧事業セグメント

- 産業機械軸受事業
- 自動車関連製品事業
- 精機製品事業

産業機械事業

産業機械軸受 / 精機製品

売上高
(%)

2,591 億円

36 %

- 産業機械軸受 28%
- 精機製品 8%

自動車事業

自動車軸受 / 自動車部品

売上高
(%)

4,242 億円

60 %

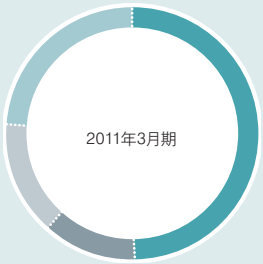
- 自動車軸受 31%
- 自動車部品 29%

地域セグメント

市場動向と事業概況

2011年3月期のグローバル経済は、中国やアセアンを中心とする新興国の経済成長に牽引され、全体的に緩やかな景気の回復となりました。日本では、中国などの外需に牽引されて建設機械や工作機械等の需要が増加、自動車も輸出増に伴う生産台数の増加に支えられ、堅調でした。米州・欧州では、景気回復や拡販効果からアフターマーケット向けが増加、自動車の生産台数も回復しました。アジアでは、中国やタイでの自動車市場の拡大により、需要が堅調に推移しました。

売上高構成(顧客所在地別)
(%)

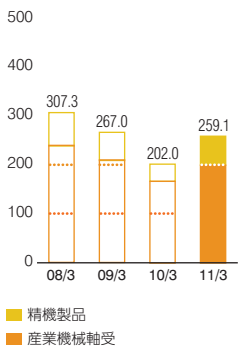


- 日本 50%
- 米州 12%
- 欧州 14%
- アジア 24%

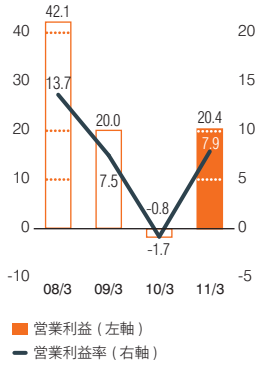
セグメントプロフィール

総合軸受メーカーとしてフルラインアップを誇る「産業機械軸受」、ボールねじ、リニアガイド、メカトロ製品などからなる「精機製品」、これら2つの分野で展開する製品は、家電やパソコン、あらゆる産業機械をはじめ、今後成長が期待される先端医療分野やクリーンエネルギー分野にも広く使用されています。

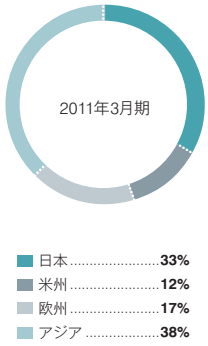
売上高
（十億円）



営業利益 / 営業利益率
（十億円 / %）



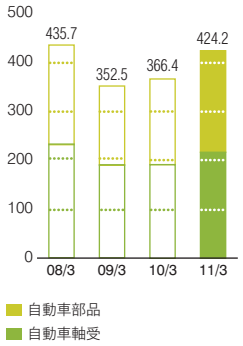
地域別売上高構成
（%）



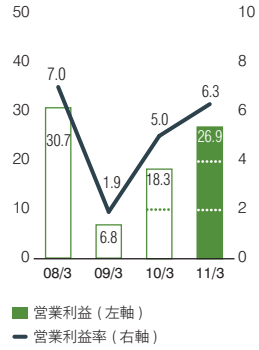
セグメントプロフィール

ハブユニット軸受をはじめとした「自動車軸受」、電動パワーステアリングなどの「自動車部品」の2つの製品分野で事業を展開し、自動車の安全性・快適性の向上に貢献しています。高まる環境志向や、新興国需要の拡大に対しても、高度な技術力とグローバルネットワークを生かして応えています。

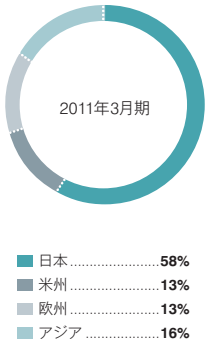
売上高
（十億円）



営業利益 / 営業利益率
（十億円 / %）

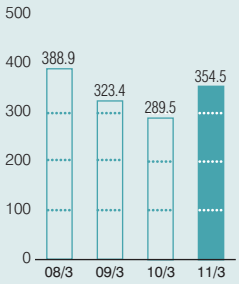


地域別売上高構成
（%）

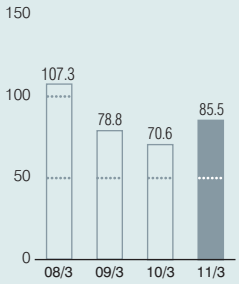


売上高（顧客所在地別）
（十億円）

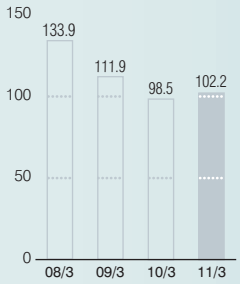
日本



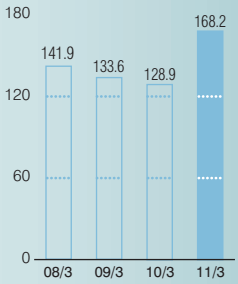
米州



欧州

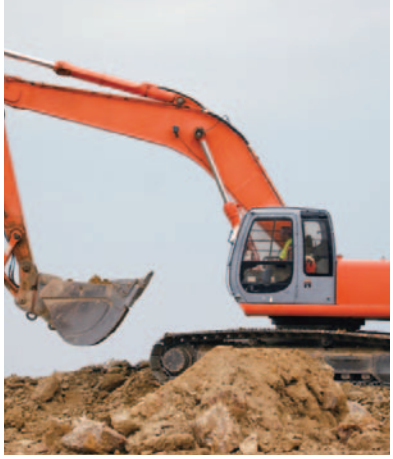


アジア



産業機械事業

産業機械軸受 / 精機製品



基本戦略

幅広い産業の多様な用途向けの「一般産業機械OEM」、家電・事務機・HDD・汎用モータ向け等の「電機情報」、そして補修・メンテナンス用の「アフターマーケット」の3つのサブ・セグメントから成る『産業機械軸受』。工作機械、射出成型機、半導体・液晶の製造装置向けや搬送装置、メディカル、バイオ向け等に使用される直動製品・メカトロニクス製品を持つ『精機製品』。それら2つの製品群を基に、総合メーカーとしての対応力を武器に、販売拡大を推進していくことが最重要課題です。産業機械事業は、景気変動による振幅の大きい分野も含みますが、産業と地域の幅をさらに広げることで、事業基盤を強化していきます。また、産業機械事業と自動車事業の売上構成に関し、自動車事業を伸ばしながらそれ以上に産業機械事業を拡大させることで、全体としての事業構造の強化を実現するという戦略を描いています。産業機械事業の拡大は、収益成長の牽引役として重要な意味を持っています。

成長領域は、新興国であり、環境・インフラ・資源といった分野ですが、既存産業も含め、市場特性や成長性を考え、ターゲットを明確にした販売拡大の取り組みを行っていきます。また、精機製品については、太陽光パネルやメディカル、バイオといった先端分野での拡大も目指していきます。地域的には、中国におけるビジネスのさらなる拡大を狙っていきます。そして生産・販売・技術の機能強化を図り、地域内での自己完結体制の確立を目指します。

さらに、アフターマーケットビジネスについては、エンドユーザー開拓と販売チャンネルの拡充を継続し、NSKブランドのさらなる浸透を狙います。

産業機械事業としての売上構成としては、一般産業機械OEMとアフターマーケットをより拡大させミックスの強化を図っていきます。

競争優位性

- 総合メーカーとしての製品ラインアップ
- 4つのコアテクノロジーをベースとした技術力
  （トライボロジー、材料技術、解析技術、メカトロ技術）
- 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
- 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
- 中国におけるプレゼンス
  （フルラインアップ、沿岸部･東北部･内陸部への展開、新テクノロジーセンター）

2011年3月期の業績と主な取り組み

2011年3月期は、風力発電向けやHDD向けなど、一部の分野で調整がみられたものの、中国やアセアンを中心とする新興国の経済成長、特に工作機械・建機分野の好調が、全体の業績回復を牽引いたしました。この結果、産業機械軸受、精機製品とも大幅に販売が伸長し、産業機械事業の売上高は2,591億円（前期比28.3%増）となりました。利益面では、円高による輸出採算の悪化はあったものの、大幅な物量増や生産性の改善、調達コストの削減などにより、204億円の営業利益（前期は17億円の営業損失）となりました。

また、2011年3月期は成長市場における需要の増加に対応した生産能力の強化に取り組みました。特に重要となる中国においては、瀋陽に建設したボールねじ工場が2010年4月から稼働を開始しました。また、ボールねじ工場のスペースを活用した大形軸受の生産を2011年3月から開始いたしました。大形軸受の生産開始により、中国でのフルラインアップ生産体制が確立しました。著しい成長をみせる鉄鋼、鉱山建機、鉄道車両などの分野における大形軸受需要の拡大に積極的に対応してまいります。

2012年3月期の見通しと重点施策

2012年3月期は、新興国を牽引役とした需要は堅調に推移するものと見込まれ、産業機械事業の売上高は2,650億円（前期比8. 6%増）を予想しております。また、営業利益は、物量の増加、調達コスト削減による収益性改善により、295億円（前期比50.5%増）、営業利益率11.1%を予想しております。

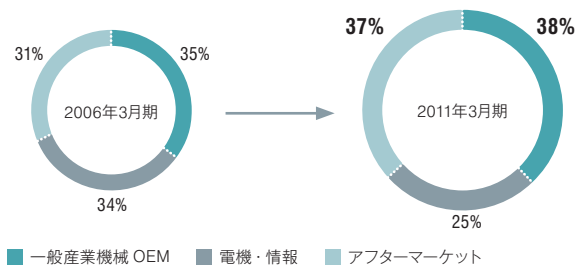
2012年3月期は、成長分野の生産・販売体制の整備をさらに加速することで、収益成長の基盤づくりに注力していきます。中国では、瀋陽のボールねじ工場に加え、その隣接地に中国11番目の生産拠点となる大形軸受工場を建設しており、2012年初めに本格稼働を開始する予定です。また、中国・インドネシアでは、需要の拡大に応えるために、玉軸受の生産能力を増強し、生産基盤の拡充を図ります。アフターマーケットの分野では、新規代理店網開拓による販売チャネル拡大、中国・インドでの販売拠点の拡充により、売上の拡大を図ります。

連結売上高に対する産業機械事業のウェイトを、現在の約40%から中長期的に将来50%にまで拡大させていくために、工作機械・建機といった現在主力となっている市場に加え、クリーンエネルギー分野など新しい成長市場での拡販を狙いとして、マーケティング力と営業力強化に取り組んでいきます。

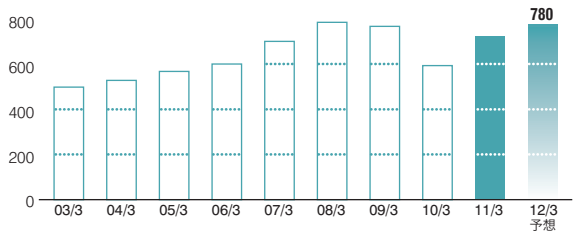
グラフで見るNSKの成長戦略：産業機械軸受分野の収益力強化

収益力強化のための重要な役割を担う産業機械事業の中でも、「一般産業機械OEM」と「アフターマーケット」分野は相対的に高い収益力を有しています。従来から強みを持っていた「電機・情報」分野を伸ばしながら、さらにそれ以上の成長をこの両分野で果たしていくよう、戦略的な取り組みを推進しています。構成比・売上高ともその成果が表れてきています。

産業機械軸受部門の売上構成比
（%）



アフターマーケット分野売上高推移
（億円）



自動車事業

自動車軸受 / 自動車部品

基本戦略

ハイブリッドカーの広がりや電気自動車の登場、そして既存のガソリン・ディーゼル車においてもアイドルストップや高効率エンジンの搭載といったように、自動車の技術革新の進度はますます加速しています。また、新興国における自動車販売・自動車生産の拡大は今後も続き、競争環境はさらに激しくなるものと予想されます。NSKはこれまで、日系の全カーメーカー、ほとんど全ての欧米メーカー、そして幅広いティア1部品メーカーとビジネス関係を持ち、それらのお客様とのビジネスを通じて得られる新しいニーズ、技術トレンドを開発に活かしてきました。今後さらに高度化する自動車の技術ニーズに対し、中長期的視点も踏まえた技術開発を加速していきます。

一方、グローバルプラットフォームや、カーメーカー間の提携による車両生産の世界的広がりは、部品サプライヤーに対し各地域での現地供給を求めています。NSKは、グローバルに展開する各製造拠点を武器にお客様の現地調達要請に応えるとともに、新興国での生産能力の拡充を図り、成長地域での対応力を強化していきます。

また、今後ますますその存在感を高めていく新興国の地場メーカーに対しても、市場特性を考慮した製品ラインアップの充実と現地での技術サポート体制の活用を通じ、さらなる関係強化とビジネスの拡大を図っていきます。

戦略製品であり自動車事業の成長の牽引役を担う電動パワーステアリング（EPS）は、さらに搭載率が上がり、小型車向けを中心に需要の増加が継続します。NSKでは2012年3月期にタイでの量産が始まり日本、欧州、米国そしてアジア各国（中国、インド、タイ）での生産拠点の整備が進みました。今後は、次の中期計画の期間中に立ち上がる新モデルの受注を加速するとともに、海外での調達力の強化や各生産拠点の体質改善を進めることで、収益力の向上を目指します。

競争優位性

- 完成車メーカーおよびティア1部品メーカーとの幅広いビジネス関係・顧客基盤
- グローバルな供給対応力
- 高度化する「走る・曲がる・止まる」機能に対する開発力・技術対応力
- 日本および世界8カ所に展開するテクノロジーセンターを通じた技術サポート体制
- 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

2011年3月期の業績と主な取り組み

2011年3月期の事業環境は、各国の景気刺激策の効果や、新興国市場の拡大もあり、需要が回復いたしました。期の後半に伸び率の鈍化があったものの、好調な新興国向け需要に加え、北米における自動車販売の回復、ユーロ安を背景とした欧州メーカーの輸出の拡大により、グローバルな自動車生産台数は回復と拡大のトレンドが続きました。この結果、自動車事業の売上高は4,242億円（前期比15.7%増）となりました。利益面では、円高の影響や原材料価格の上昇などのコストアップ要因があったものの、物量の増加や生産性改善、外部調達コスト削減等により、営業利益は269億円（前期比47.1%増）となりました。

自動車部品事業については、ステアリング用電子制御技術の開発を目的とした、株式会社東芝との合弁会社「ADTech」を設立したほか、インド市場におけるステアリング事業強化のために、「ラニーNSKステアリングシステムズ社」を子会社化するなど、事業基盤の強化を図りました。また、自動車軸受については、燃費向上や製造時の環境負荷低減に貢献する、冷間成形ハブユニット軸受を世界で初めて量産化するなど、環境に対応した製品の開発に取り組みました。

2012年3月期の見通しと重点施策

2012年3月期の自動車業界は、東日本大震災の影響と電力供給不安等を背景に、大手カーメーカーが生産調整を行うなど、当社の事業にも主に期の前半において影響がでることが予想されます。その一方で、新興国を中心とした需要は堅調に推移することが見込まれます。2012年3月期の自動車事業の売上高は4,320億円（前期比18.4%増）、営業利益245億円（前期比8.9%減）、営業利益率5.7%を予想しています。

2012年3月期は、需要の拡大が続くと見込まれる新興国での拡販、生産能力増強に加え、戦略製品であるEPS事業の強化に取り組むとともに、原材料コストアップや円高による影響などのマイナス要因を跳ね返し、収益力の向上に努めます。

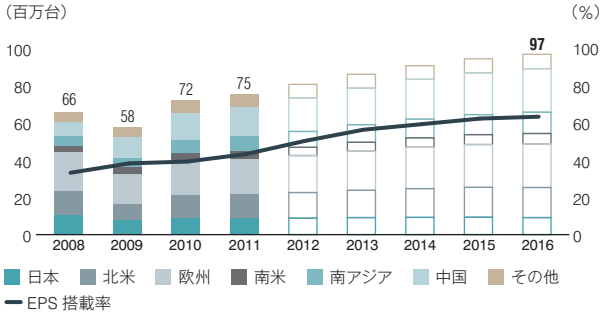
新興国市場での販売強化策として、小型化や過酷環境への適応など、現地ニーズを捉えた製品ラインアップを拡充し、欧米系・地場系企業への拡販に取り組みます。また、中国・インド・ブラジルなどの新興国では、需要の増加に伴いハブ軸受の生産能力を増強し、事業の成長に向けた生産基盤を整えます。さらに、現地調達と前工程も含めた生産の現地化を推し進め、収益力向上に注力します。

戦略製品であるEPSについては、新規モデル向け案件の確実な量産立ち上げと、新たに生産を開始するタイでの早期安定化に取り組んでいきます。中期計画最終年度の売上目標1,400億円を達成するための前提とした案件を既に受注しておりますが、その先の次世代モデル獲得を目指した受注活動を強化していきます。また、生産ラインの自動化、省人化により収益力の向上に努めます。

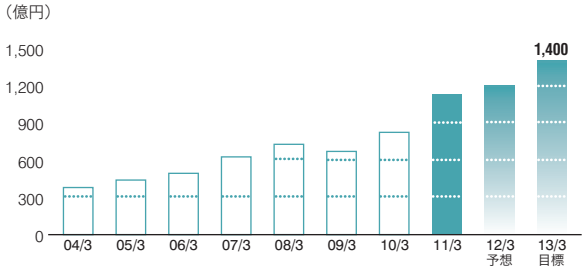
グラフで見るNSKの成長戦略：EPS事業の拡大

EPSは、燃費性能の向上に加え、静粛性、組付け容易性、廃油処理不要、そしてソフト制御による操舵フィーリングの向上といった特徴・優位性によって、2000年代に入り普及が本格化しています。今後も新興国向け小型車の台数拡大と搭載率のアップを背景に、大きな成長が期待されます。NSKは、小型車向けへの強みを活かし、さらなる販売拡大を目指していきます。

自動車のグローバル生産台数とEPS搭載率



EPS売上高推移



> 研究開発

NSKの研究開発

NSKは、1916年に日本で初めて軸受の生産を開始して以来、常に研究開発に力を注いできました。90年を超える歴史の中で培ってきた独自の技術によって、軸受、自動車部品、精機製品のリーディングカンパニーとしての地位を築くとともに、あらゆる産業の技術的発展を支えてきました。4つのコアテクノロジー（P.2参照）を基盤に、これらを融合した新技術の研究や新商品の開発を強力に進めています。

技術開発の中心的役割を担う総合研究開発センター（神奈川県藤沢市）は、基盤技術と次世代製品の開発を行うとともに、各拠点と密接に連携し、NSKグループの事業活動を技術面からサポートしています。またNSKは、海外におけるテクノロジーセンターの機能拡大にも取り組み、グローバルでダイナミックに変化する事業環境への即応性を高めています。

NSKのグローバルテクノロジーセンター

ADTechの設立

自動車業界は、グローバルプラットホームの推進によるコスト競争が激化する中、エレクトロニクス化も急速に進んでいます。電動パワーステアリング（EPS）システムにおいても、マーケットからは、低コスト化、コンパクト化、標準化の要求のほか、電気・電子システムに関しては、高度な安全性、信頼性、そして省電力化が、求められてきています。

NSKは、EPS事業のさらなる発展を目指し、こうした事業環境、顧客要求に対応するため、機械技術を含めNSKの車載システムにおける安全技術・経験と、株式会社東芝の高度なエレクトロニクス技術とソフトウェア技術を融合させ、自動車ステアリングシステムの効率的な開発を目指す合弁会社を2010年9月30日に設立いたしました。

ADTechの主な取り組み課題

- 標準モデル企画・開発
- EPSソフトウェア機能開発
- 電気・電子ソフトウェア設計
- 次世代開発プロセスの推進
- 次世代に向けた技術スペシャリスト育成
- EPS付加価値機能開発
- 低コスト化技術開発

研究開発最前線

自動車アイドリング停止システム用ワンウェイクラッチ・軸受が外部表彰を受賞

自動車の燃費向上やCO_2排出量削減の手段として採用が進んでいる、信号待ちなどの一時停止時にエンジンを停止させるシステムにおいて、より高い始動品質（静粛性、始動時間短縮）とスムーズな減速停止が求められるようになってきました。NSKはグループの技術力を結集し、早期からこのニーズに対応。常時噛合いスターターシステムを成立させるため、エンジンの停止・始動を自動的に切り替えるワンウェイクラッチと、回転部に内蔵される専用軸受の開発に成功しました。

環境負荷低減に貢献するこのシステムは既に実用化され、さらに、米国『R&D Magazine』誌が主催し、過去1年間に実用化された最も優秀な製品・技術100件を表彰している「2010 R&D 100 Awards」を受賞しました。今後多くの車種への搭載が期待されます。

国産技術で初となる人工衛星姿勢制御用「高性能ホイール軸受」を開発

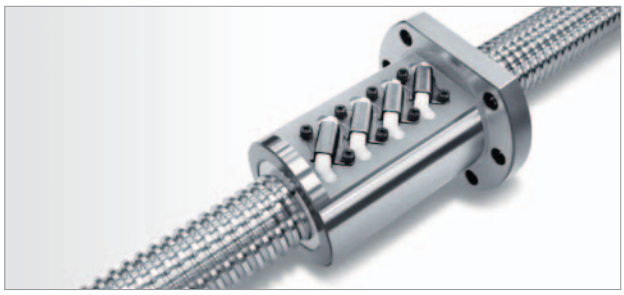
NSKは1980年代より、さまざまな宇宙開発向け軸受・直動製品を供給しています。今回NSKは、温室効果ガス観測技術衛星「GOSAT（いぶき）」向けに、姿勢制御用高性能ホイール軸受を開発しました。

ホイールとは、人工衛星の姿勢制御用アクチュエーターで、ローテティングマス（はずみ車）を回転させる際に発生する反作用トルクを利用しています。そのローテティングマスのシャフトを支持する軸受に求められたのは、真空環境において長期間高速回転に耐える安定性や耐久性であり、衛星の観測機能を妨げない低振動性です。NSKはこの高い要求を、潤滑油供給能力の高い保持器や、清浄度の極めて高いステンレス鋼、特殊表面処理を施した高精度鋼球等の採用によりクリアしました。

「いぶき」は、2009年1月の打ち上げ以来、安定して稼働を続けています。

高速工作機械用ボールねじHMSシリーズの開発

近年金型用の工作機械等において、生産性向上を目的とした高速化のニーズと、加工精度向上および作業環境改善のための低振動・静音化というニーズの両立が求められるようになってきています。そこでNSKは、ボールねじHMSシリーズを新開発し、販売を開始しました。この新シリーズは、独自の高速・静音化技術を駆使したボール循環構造（SRC循環方式）を採用することにより、従来仕様と比べて高速性能を20%向上させながら、振動レベルを最大1/2に低減、さらに騒音レベルを最大6dB低減させました。NSKは、今後も高速・静音化技術を活かし、さまざまなマーケットのニーズに適した製品を提供していきます。



> 社会・環境への取り組み

CSRに対する基本的な考え方

NSKは「企業理念」の中で、社会の発展と地球環境の保全に貢献することを明確にうたい、またその実現のために取り組むべき道筋を「経営姿勢」に定めています。それは、当社におけるCSR（Corporate Social Responsibility、企業の社会的貢献）が、日々の事業活動を通じて果たされるものであるという考えに基づいています。

事業活動に関わるグローバルなステークホルダーを尊重しながら、お客様のニーズに応え、高品質の製品・サービスを提供することで、企業価値の向上と持続的成長を目指していきたいと考えています。

地域社会の一員として

基本的な考え方

NSKは、成長地域である新興国での事業の拡大を加速させています。しかし企業価値最大化のために重要なのは、海外の事業拠点拡充だけではなく、私たちの製品や事業活動が、地域のさまざまな産業の中に浸透し、その地域の発展や環境保全に寄与していくことです。私たちは海外展開を推進するに当たり、それぞれの地域に根ざした企業となることを目指しています。各国や地域特性を理解した上で、人を育て、技術を育て、地域との信頼関係を構築し、その地でNo.1と評価される企業となることが私たちの願いです。

次世代の教育支援

NSKグループは、未来の社会の担い手である子どもたちに対する教育支援活動を世界各国で行っています。2011年3月期は、中国本社および技術センターに地域の小学生を招待し、技術センターの見学会を開催しました。そのほか、摩擦を体験する実験などを行う子どものための科学教室など、子どもたちの興味や創造力を引き出す取り組みを継続的に開催しています。

中国技術センターの見学会

学生への支援

学生向けの取り組みとしては、特にインターンシップ、就業体験などを通して、地域の大学生や高校生らの受け入れに力を入れています。NSK製品の生産現場で、品質や精度の作り込みを体験したり、キャリアを考える機会を積極的に提供しています。そのほか、技術講座の開講や、エコカーレース出場チームへの支援、機械工学分野の学生のための奨学金などを通して、学生の学ぶ意欲をサポートしています。

メキシコ、インドネシアでのインターンシップ活動

途上国の教育環境への支援

発展途上国に暮らす子どもたちにとって、ITスキルの習得は、将来の就労機会を拡げる鍵のひとつだと言われています。しかし、そうしたIT教育に必要なコンピュータが不足しているのが現状です。NSKヨーロッパ社では2011年3月期、情報サービス部門の設備更新に合わせて中古PCを修理・再生し、アフリカなどの途上国へ寄付する活動を行いました。

イギリスの事業所での中古PC出荷作業

地球環境の保全

環境マネジメント

NSKは企業理念に定める「地球環境の保全を目指す」ことを全ての事業活動に反映させるため、1997年に定めた「NSK環境方針」（2009年改定）と、中期経営計画と連動した「環境自主行動計画」に従って、組織整備、社内風土の醸成、個別の活動に至るまで、環境経営を行き渡らせています。特に、製品・品質・技術の向上を通して社会全体の環境負荷低減に貢献すること、事業活動の効率を上げて環境負荷を低減すること、さらに人的ミスや自然災害などに起因して環境を汚染するリスクを最小化することに注力しており、従業員一人ひとりが意識を高めながら環境経営のレベル向上に取り組んでいます。

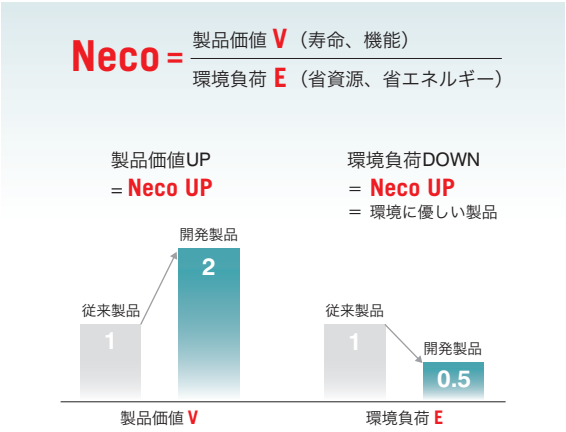
製品を通じた環境貢献

中期目標

- 製品の環境貢献度の向上
- 風力発電や太陽光発電などの環境産業に貢献する製品の開発
- 製品を生産する際に生じる環境負荷を評価する手法の検討

NSKは、環境方針に「環境と調和した技術と生産を追求し、地球温暖化の防止に貢献する」ことを掲げ、トライボロジー（摩擦制御・潤滑技術）を駆使して、エネルギーロスの削減に役立つ製品や生産技術の開発を推進しています。具体的な取り組みとして、製品の環境貢献度を定量的に評価する「ものさし」として、独自の「NSK環境効率指標」（通称Neco＝ネコ、NSK Eco-efficiency Indicators）を2008年度に制定しました。また、開発製品と従来製品の製品価値Vと環境負荷Eの値を入力するだけで、NSKの技術者の誰もが簡単にNecoの値を計算できるツールも作成し、開発・設計段階から社会の環境負荷低減に貢献することを促進しています。

NSK環境効率指標 Neco



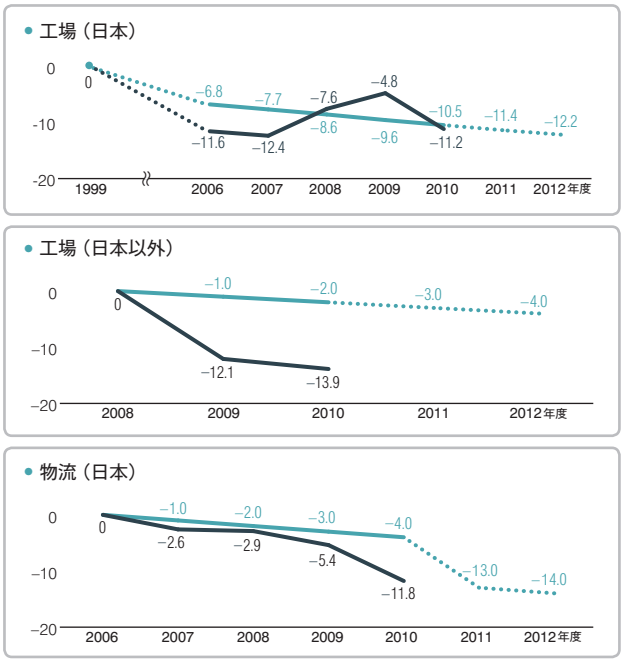
地球温暖化対策

2012年度到達目標

工場（日本）：CO_2排出原単位を1999年度比12.2%削減
CO_2排出量を2012年度に2006年度実績以下
工場（日本以外）：CO_2排出原単位を2008年度比4.0%削減
物流（日本）：エネルギー消費原単位で2006年度比14.0%削減

NSKグループが排出する温室効果ガスは、主として軸受部品など製造時のエネルギー使用によるCO_2です。工場の用途別エネルギー使用では、生産設備（動力）・熱処理・コンプレッサー・空調等が約9割を占めています。そこで日本の工場では、ワーキング・グループを作り、対策課題を特定した上で省エネルギー改善ポイントを抽出し、エネルギー使用量削減に取り組みました。この結果、2010年度、日本の工場からのCO_2排出量は、生産量の回復にもかかわらず基準年を下回り、CO_2排出原単位も目標を達成しています。日本以外の工場のCO_2排出原単位においても、目標2%削減（2008年度比）に対し、13.9%削減を達成しました。また、物流エネルギー消費原単位も、モーダルシフトの推進などにより目標4.0%削減（2006年度比）に対し、11.8%削減と大幅に目標を達成しました。

CO_2排出原単位削減率の推移 ― 目標 ― 実績



CO_2排出量の推移も含めたより詳細なデータはCSRレポートで開示しています。

www.jp.nsk.com/csr/reports.html

> コーポレートガバナンス

コーポレートガバナンス

基本的な考え方

NSKではコーポレートガバナンスについて、「取締役会による監督のもと、執行組織が事業の拡大と収益の向上に専念できる仕組み」と考えています。そして、この考えを基礎に「コーポレートガバナンス基準」を定め、以下の指針をもって継続的にガバナンスの強化に努めています。

① 取締役会から執行組織への権限委譲により経営の機動性を上げること

② 監督組織と執行組織が連携しながら監督機能を強化すること

③ 業務執行のモニタリング機能を強化すること

コーポレートガバナンス体制

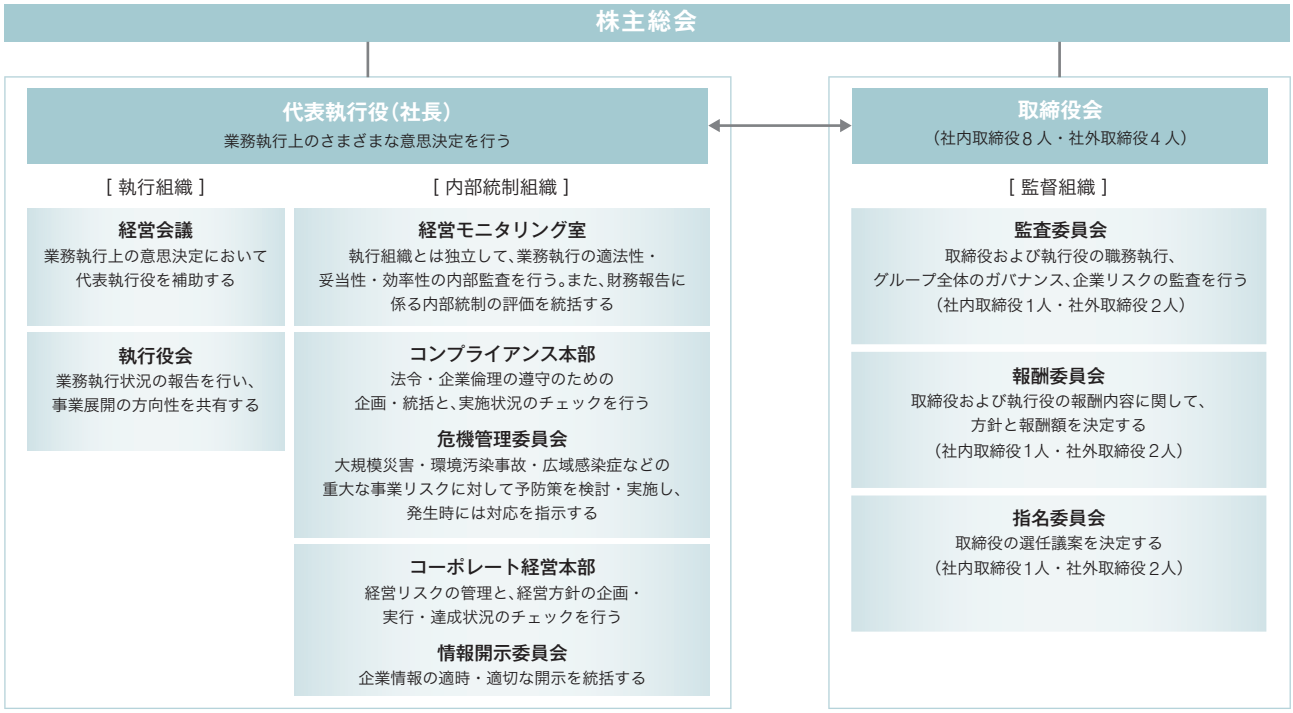
NSKはコーポレートガバナンスの強化を推進する上で、委員会設置会社の形態をとり、次のような執行と監督の役割を明確にした体制によって、健全かつ透明性の高い経営を確立しています。

- 業務執行—経営上のさまざまな意思決定を代表執行役社長が行うとともに、経営会議がそれを助け、具体的な業務執行は担当執行役が推進
- 監督機能—経営の基本方針などの決定と執行役の監督を担う取締役会および監査委員会、報酬委員会、指名委員会（各委員会とも社外取締役２名、社内取締役１名で構成）を設置

ガバナンス強化のための具体的な取り組み

1999年	• 執行役員制度を導入の上、社外取締役を招聘 • 報酬委員会を設置
2003年	• 監査委員会を設置
2004年	• 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を設置
2006年	• 会社法に基づく委員会設置会社となり、監査･報酬･指名の3委員会を､それぞれ2名の社外取締役と1名の社内取締役で構成 • 金融商品取引法の成立に伴い、内部統制強化プロジェクトチームを設立
2008年	• グループ各社の内部統制の整備･運用状況を評価
2009年	• 内部統制強化プロジェクトチームを経営モニタリング室に移管吸収

ガバナンス体制図



内部統制システム

NSKは事業本部制を採用し、各本部が世界規模でのグループ事業を統括するとともに、「NSKグループ経営規則」にグループ経営の枠組みと内部統制を機能させるための基本原則を定め、グループ全体の内部統制の強化を図っています。経営モニタリング室が、業務執行の適法性・妥当性・効率性の内部監査および監査結果をうけての改善指導を行い、コンプライアンス本部は法令・企業倫理の遵守のための企画と統括、そして実施状況をチェックしています。コーポレート経営本部は経営方針の企画、実行と達成状況のチェックおよび経営リスクの管理に取り組み、NSKグループ全体の内部統制システムの強化を図っています。

リスクマネジメント

基本的な考え方

グローバルに広がる事業運営上のリスク管理として、リスクの洗い出し、影響度の評価、予防と対策を講じることは経営上極めて重要です。NSKは「リスク管理規則」にグループ全体のリスクに対する行動原則を定めて対応を行っています。即ち、以下のとおりリスクを分類・整理し責任部署を定め、リスクの予防や発生した場合の対策の統括を行うとともに、それらリスクについて経営モニタリング室が全世界から毎月リスク報告を収集、重要リスクの識別・評価と日常のモニタリングを行っています。また、毎年全ての法人・事業所と共同でリスク棚卸しを行い、全社のリスクヒートマップを作成し、リスクと対応についての認識の共有を図るとともに、リスクの大きさに応じ内部監査を行っています。

リスク管理体制

- リスク管理全体統括　— コーポレート経営本部
- 製品の開発・製造・販売などで発生する事業リスク
  — 経営企画本部
- 地震・災害・伝染病などで発生するハザードリスク
  — 危機管理委員会
- 法令・条約・基準などへの違反に係るコンプライアンスリスク
  — コンプライアンス本部
- 財務諸表の信頼性に係るリスク（J-SOX法に係るリスク）
  — 財務本部 / 経営モニタリング室

コンプライアンス

基本的な考え方

NSKは、社会から信頼され続ける企業であるために、法令や企業倫理を守ること（コンプライアンス）を経営の最も重要な課題のひとつと考えています。その基盤となるのが、全役員・従業員が守るべき普遍的考え方を定めた「NSK企業倫理規則」です。

コンプライアンス推進体制と取り組み

NSKでは、コンプライアンス本部が中心となって、コンプライアンスに関する規程の整備、教育、監査、是正活動を推進しています。取り組みの基盤となる「NSK企業倫理規則」の内容を周知するために、新入社員・役職者向け階層別教育や、国内グループ会社の全役員・従業員を対象とするe-ラーニングを定期的に行っています。さらに、2011年3月期は海外グループ会社のマネジメント層を対象とするe-ラーニングを実施いたしました。その他、個別テーマに関するセミナーも積極的に開催しています。

法令や社内規程違反を早期に発見し、適切な措置を講じることを目的に、通報窓口「ホットライン」を設置しています。コンプライアンス本部と社外弁護士による2系統の窓口とし、国内グループ会社の従業員、お取引先からの通報を、電子メールや郵送で受け付けています。

国内においては、各部門のコンプライアンスに関連する諸課題（コンプライアンス違反事例に関する対応方法、再発防止策の策定、課題の進捗状況の管理等）についての各部門間連携を目的とし、コンプライアンス本部長のもと、社内の各関係部署から構成されるコンプライアンス連絡会を定期的に開催しています。また、必要に応じて、関連する海外各部門とも連携しています。

2011年3月期の日本における主な活動の事例

教育	**e-ラーニング** 【対象】　国内外役員および従業員 【テーマ】CSR、コンプライアンス、情報セキュリティ、労働における基本的人権、環境保護、内部統制 **各種セミナー** 【対象】　新入社員、海外赴任者、輸出担当者、技術部門、購買担当者、生産部門、営業担当者、新任管理職、化学物質監査員等 【テーマ】コンプライアンス、安全保障輸出管理、知的財産権、情報セキュリティ、セクシュアル / パワーハラスメント、環境管理等
ホットライン	2011年3月期通報件数4件（前期通報件数2件）

当社株式の大量買付行為に関する対応策

2008年に導入された「当社株式の大量買付行為に関する対応策（買収防衛策）」（「旧プラン」）は、2011年6月24日開催の定時株主総会終結時点で有効期間が満了することから、当社は、買収防衛策をめぐる種々の議論、法令の改正等を踏まえ、買収防衛策継続の是非を検討してきました。その結果、2011年5月24日開催の取締役会において、2011年6月24日開催の定時株主総会で株主の皆様の承認をいただくことを条件として、旧プランから継続して、当社株式の大量買付行為に関する対応策（「本プラン」）を導入することを決議しました。以下、同株主総会において承認され、導入された本プランの概要についてご説明します。

株式の大量買付行為に対する基本的な考え方

当社は上場会社であるため、当社の株式は、株主および投資家の皆様による自由な取引が認められており、誰が当社の財務および事業の方針の決定を支配する者になるかは、最終的に株主の皆様の判断に委ねられるべきだと考えます。

しかし、近年の資本市場の状況を考慮すると、株主および投資家の皆様に対して、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、また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買付行為が強行される可能性も否定できません。

当社が株式の大量買付行為の提案を受けた場合、当社の企業価値と、株式の大量買付行為の提案の内容とを、それぞれ十分に理解された上で、その提案に応じるか否かのご判断を、株主の皆様が短期間で適切に行うことは困難であると考えられます。

また、株式の大量買付行為の中には、その結果として、当社の企業価値、ひいては株主の皆様の共同の利益を著しく損なうものもあり得ます。当社は、そのような大量買付行為を行う者は、当社の財務および事業の方針の決定を支配する者として不適切であると考えます。

本プランの狙い

最終判断を行う株主の皆様が、株式の大量買付行為の提案を検討するためには、必要十分な情報と相当な時間を確保した上で、その提案の内容を十分に理解し、適切な判断を行うことができるようにする必要があると当社は考えました。不適切な者によって、当社の財務および事業の方針の決定が支配されることを防止し、当社の企業価値と株主の皆様の共同の利益を守る手段として、本プランを導入することにいたしました。

旧プランからの変更事項

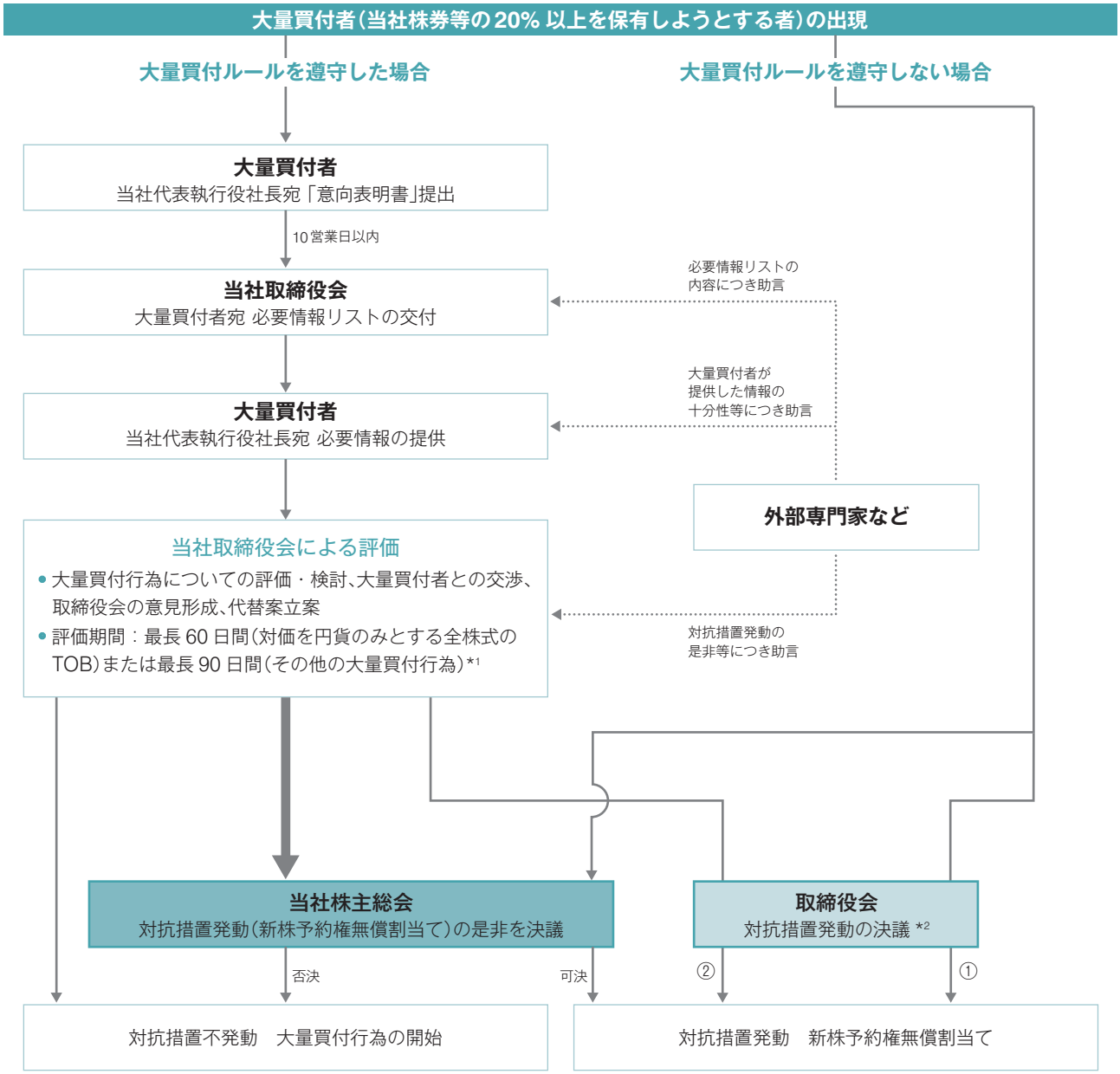
旧プランから本プランへの実質的な内容の変更はありませんが、本プラン導入に当たって「大量買付行為への対応に関するガイドライン」（「ガイドライン」）を制定いたしました。

ガイドラインでは、本プランの運用における取締役会の判断の恣意性を排除し、本プランの運用の合理性を確保することを目的として、本プランの運用に関して取締役会が準拠すべき手続きを規定しております。ガイドラインの制定により、本プランに定めた手続きの適用、対抗措置の発動または不発動等に関する取締役会の判断の客観性が高まり、本プランの運用について十分な合理性が確保されることになります。

本プランの概要

本プランは、全ての株式大量買付行為を阻止することを目的としたものではなく、大量買付者が買付を行う際に、あらかじめ定められた手続きに従うことを要請するなど、一定のルールを定めるものです。対抗措置を発動すべきかどうかについては、ルールに従わない大量買付行為が行われる場合や、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共同の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を除き、原則として株主総会を開催し、株主の皆様に判断していただきます。この対応策は、株主・投資家の皆様のご意向を十分に尊重し、透明性・客観性を備えたものになっていると考えています。

本プランに係る手続きの流れの概要



*1 ただし、**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（延長は原則として一度に限ります）。

*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。
ただし、この発動に係る決定は、**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共同の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

※ *1および*2を除く取締役会の決議は、出席取締役の過半数の賛成によりなされます。

※「当社株式の大量買付行為に関する対応策」の詳細は、当社ホームページの「投資家情報」をご覧ください。

www.jp.nsk.com/investors/irarchives.html

役員 2011年6月24日現在

取締役

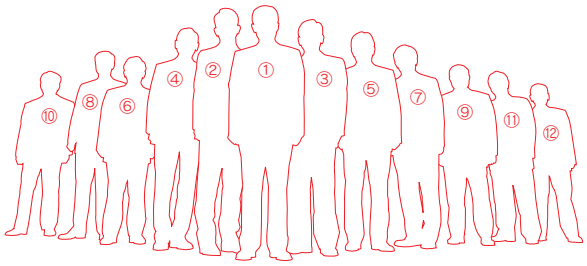
① 大塚　紀男
② 齋藤　量一
③ 小森　勉
④ 新保　敏英
⑤ 建部　幸夫
⑥ 正田　義雄
⑦ 芝本　英之
⑧ 市川　達夫

⑨ 植野　道雄
社外取締役：トピー工業（株）社外監査役（常勤）

⑩ 指田　禎一
社外取締役：日清紡ホールディングス（株）相談役
双日（株）社外取締役

⑪ 萩原　敏孝
社外取締役：（株）小松製作所 特別顧問
（株）ゼンショー 社外取締役
ヤマトホールディングス（株）社外取締役
公益財団法人財務会計基準機構 理事長

⑫ 鈴木　和男
社外取締役：公認会計士　鈴木和男事務所代表
住友大阪セメント（株）社外監査役（非常勤）



執行役

代表執行役社長
大塚　紀男

代表執行役専務
齋藤　量一
小森　勉
新保　敏英

執行役専務
建部　幸夫
正田　義雄
ノルベルト・シュナイダー

執行役常務
芝本　英之
斉藤　佳男
満江　直樹
高川　恵介
長竹　和夫
相島　雅一
桑原　克己
内山　俊弘
松原　正英
荒牧　宏敏

執行役
長島　俊幸
渡利　勝
土井　英樹
鈴木　寛
波田　安継
神尾　泰宏
後藤　伸夫
井上　浩二
鈴木　茂幸
杉本　直樹
桑城　栄
バーナード・リンゼイ
池村　幸雄
中島　秀雄
野上　宰門
新井　稔
麓　正忠

グループ・オフィサー

大坪　由二郎
磯貝　喜七
殿塚　崇
山中　憲一
御木　高直
趙　成日

> 財務セクション

CONTENTS

38　11年間の主要財務データ
40　6年間のセグメント情報
41　財政状態及び経営成績の分析
48　連結貸借対照表
50　連結損益計算書
50　連結包括利益計算書
51　連結株主資本等変動計算書
52　連結キャッシュ･フロー計算書
53　連結財務諸表に対する注記
74　内部統制報告書
75　独立監査人の監査報告書

> 11年間の主要財務データ

日本精工株式会社及び連結子会社

3月31日終了年度	2011	2010	2009	2008
年度				
売上高	¥710,431	¥587,572	¥647,593	¥772,036
売上原価及び販売費・一般管理費	666,907	576,267	625,487	702,692
営業利益	43,524	11,305	22,106	69,343
その他の収益(費用)	(5,284)	(4,970)	(11,776)	(5,730)
税金等調整前当期純利益(損失)	38,239	6,335	10,330	63,613
法人税等	10,805	819	4,887	19,173
当期純利益(損失)	26,110	4,765	4,561	42,613
設備投資額(有形固定資産のみ)	38,747	19,829	41,915	51,971
減価償却費	34,943	37,149	39,729	38,380
研究開発費	10,515	8,794	10,691	10,240
営業活動によるキャッシュ・フロー (A)	64,973	51,108	11,785	69,236
投資活動によるキャッシュ・フロー (B)	(33,348)	(29,355)	(46,422)	(23,187)
フリーキャッシュ・フロー (A)+(B)	31,625	21,753	(34,637)	46,049
年度末				
流動資産	418,584	411,167	369,590	404,412
固定資産	370,042	378,456	374,638	424,167
資産合計	788,626	789,624	744,229	828,580
流動負債	293,881	257,706	210,322	294,318
固定負債	219,475	267,229	285,119	250,486
純資産	275,269	264,688	248,787	283,775
負債及び純資産合計	788,626	789,624	744,229	828,580
従業員数(人)	26,334	24,633	24,050	25,069
1株当たり(円)				
当期純利益(損失)	¥ 48.30	¥ 8.82	¥ 8.44	¥ 78.84
純資産額	475.45	458.65	431.74	495.61
指標				
売上高総利益率	20.8%	17.8%	19.4%	23.1%
売上高営業利益率	6.1	1.9	3.4	9.0
販売費及び一般管理費 / 売上高	14.7	15.9	16.0	14.1
売上高当期純利益率	3.7	0.8	0.7	5.5
総資産当期純利益率(ROA)	3.3	0.6	0.6	5.2
自己資本当期純利益率(ROE)	10.3	2.0	1.8	16.1
自己資本比率	32.6	31.4	31.4	32.3
総資産回転率(回)	0.90	0.77	0.82	0.94
たな卸資産回転率(回)	6.5	5.5	6.2	7.5
Net D/Eレシオ(倍)	0.60	0.73	0.85	0.56
インタレスト・カバレッジ・レシオ(倍)	14.0	9.2	2.0	11.0

百万円
（従業員数、1株当たり金額、指標を除く）

2007	2006	2005	2004	2003	2002	2001
¥717,225	¥628,474	¥580,989	¥522,217	¥522,820	¥480,902	¥533,144
654,842	585,922	542,706	496,245	504,972	476,954	507,303
62,383	42,552	38,283	25,972	17,847	3,947	25,841
(5,346)	516	(3,251)	479	(19,974)	(14,271)	(2,528)
57,037	43,068	35,031	26,451	(2,127)	(10,324)	23,312
20,198	16,412	11,601	11,473	970	7,181	11,132
34,853	25,586	22,349	14,293	(2,670)	(17,696)	11,425
36,216	47,293	36,912	25,502	23,010	36,183	33,872
35,316	30,099	27,435	26,909	28,812	27,536	26,210
10,100	9,728	9,806	8,722	8,307	8,036	9,268
64,153	66,332	57,987	37,889	30,961	30,331	24,444
(64,600)	(62,386)	(31,638)	(16,958)	(16,223)	(34,372)	(19,714)
(447)	3,946	26,349	20,931	14,738	(4,041)	4,730
389,067	313,569	278,678	295,491	285,749	291,490	321,575
426,721	429,462	349,905	326,386	307,349	351,332	358,881
815,788	743,032	628,583	621,877	593,098	642,823	680,457
297,489	266,834	234,300	245,588	227,314	239,378	261,952
241,571	228,373	194,420	175,548	183,481	182,455	179,749
276,727	247,823	199,861	200,739	182,302	220,989	238,755
815,788	743,032	628,583	621,877	593,098	642,823	680,457
23,413	22,639	20,737	19,772	20,351	22,337	23,283
¥ 64.53	¥ 47.28	¥ 41.35	¥ 26.12	¥ (5.22)	¥ (31.79)	¥ 20.35
485.62	436.48	349.07	349.83	316.27	378.03	405.12
23.2%	22.4%	22.5%	21.5%	19.6%	18.1%	19.7%
8.7	6.8	6.6	5.0	3.4	0.8	4.8
14.5	15.6	15.9	16.5	16.2	17.3	14.8
4.9	4.1	3.8	2.7	(0.5)	(3.7)	2.1
4.5	3.7	3.6	2.4	(0.4)	(2.7)	1.7
14.0	12.1	11.9	8.0	(1.4)	(8.1)	5.5
32.2	31.7	30.0	30.3	28.8	32.4	33.4
0.92	0.92	0.93	0.86	0.85	0.73	0.81
7.0	6.9	7.4	6.6	5.8	4.8	5.2
0.69	0.73	0.89	0.99	1.22	1.04	0.88
11.3	15.0	11.3	6.1	4.1	4.2	2.5

> 6年間のセグメント情報

日本精工株式会社及び連結子会社

百万円 / %

3月31日終了年度	2011	2010	2009	2008	2007	2006
セグメント売上高						
産業機械事業	¥259,095	¥201,963	—	—	—	—
自動車事業	424,157	366,463	—	—	—	—
その他	27,178	19,145	—	—	—	—
合計	710,431	587,572	—	—	—	—
事業別セグメント売上高(旧基準)						
産業機械軸受	¥ —	¥166,873	¥209,530	¥239,056	¥216,338	¥195,556
自動車関連製品	—	366,463	352,453	435,705	397,863	353,124
精機製品	—	35,089	57,491	68,186	77,719	65,831
その他	—	19,145	28,118	29,087	25,303	13,962
合計	—	587,572	647,593	772,036	717,225	628,474
セグメント売上高伸び率						
産業機械事業	28.3%	—	—	—	—	—
自動車事業	15.7	—	—	—	—	—
その他	42.0	—	—	—	—	—
合計	20.9	—	—	—	—	—
事業別セグメント売上高伸び率(旧基準)						
産業機械軸受	—%	–20.4%	–12.4%	10.5%	10.6%	5.4%
自動車関連製品	—	4.0	–19.1	9.5	12.7	11.7
精機製品	—	–39.0	–15.7	–12.3	18.1	2.6
その他	—	–31.9	–3.3	15.0	81.2	–7.9
合計	—	–9.3	–16.1	7.6	14.1	8.2
地域別売上高(顧客所在地別)						
日本	¥354,542	¥289,540	¥323,375	¥388,929	¥364,395	¥330,062
米州	85,466	70,609	78,754	107,321	105,111	92,367
欧州	102,176	98,504	111,866	133,853	121,698	98,165
アジア	168,246	128,918	133,596	141,933	126,021	107,880
合計	710,431	587,572	647,593	772,036	717,225	628,474
地域別売上高伸び率(顧客所在地別)						
日本	22.5%	–10.5%	–16.9%	6.7%	10.4%	6.4%
米州	21.0	–10.3	–26.6	2.1	13.8	12.3
欧州	3.7	–11.9	–16.4	10.0	24.0	4.8
アジア	30.5	–3.5	–5.9	12.6	16.8	13.8
合計	20.9	–9.3	–16.1	7.6	14.1	8.2

> 財政状態及び経営成績の分析

当連結会計年度の経営成績の分析

1. 連結の範囲

当社グループの連結財務諸表は、当社および90の連結子会社（国内21社、海外69社）の財務諸表を反映しております。また、関連会社14社（国内9社、海外5社）に対する投資について持分法を適用しております。

当連結会計年度におきましては、中国における産業機械軸受の生産法人の設立等、新規設立が2社、所有割合変更により持分法適用会社から連結子会社への異動が1社、清算が1社、国内の産業機械軸受生産法人など3社が、当社、および連結子会社に吸収合併されたことにより、前連結会計年度と比べ1社減少しました。持分法適用会社につきましては、所有割合変更に伴う異動が1社、株式譲渡による減少が1社あったことにより、前連結会計年度に比べ2社減少しました。

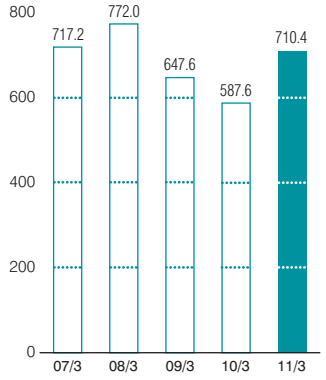
2. 当連結会計年度の概況

当連結会計年度のグローバル経済は、中国やアセアンを中心とする新興国の経済成長に牽引され、全体的に緩やかな景気の回復となりました。しかしながら新興国経済の成長の鈍化や、中東情勢の変化による原油価格の高騰などに加え、2011年3月に発生しました東日本大震災の影響を受け、生産活動や消費マインドも低下するなど、先行きは不透明な状況になっております。

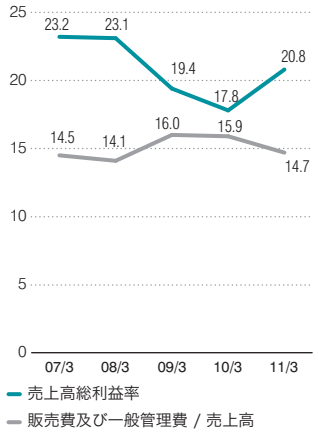
当社グループの事業領域におきましては、自動車向けは新興国での自動車市場拡大と各国の景気回復を受けて需要が回復しました。地域別にみると、日本では買換え補助金の終了や震災の影響による自動車販売台数の減少はあったものの、輸出増に伴う自動車生産台数の増加、米州では大手自動車メーカーの販売の回復、欧州ではユーロ安による好調な輸出に支えられた自動車生産台数の増加、中国やその他アジアでは自動車市場の拡大により、各地域とも需要が堅調に推移しました。また、産業機械向けは、中国やアセアンを中心とする新興国の経済成長や各国の景気回復などにより産業機械軸受および精密機器関連製品ともに需要増となりました。地域別にみると、日本では中国を中心とした外需に牽引されて、建設機械や工作機械、半導体製造装置向けの需要が増加しました。米州および欧州では緩やかな景気回復に伴いアフターマーケット向け需要が増加しました。中国およびその他アジアでは、工作機械やインフラ関連、液晶パネル用露光装置の増加など、各地域ともに需要が増加しました。

この結果、当連結会計年度の売上高は7,104億31百万円と前連結会計年度に比べて20.9%の増収となりました。営業利益は、円高による輸出採算の悪化はありましたが、売上増や生産の拡大による操業度効果、生産性の改善、外部調達コストの削減などにより435億24百万円と前連結会計年度に比べ285.0%の増益となりました。経常利益は385億72百万円と前連結会計年度に比べ407.6%の増益となりました。当期純利益は投資有価証券評価損3億33百万円を特別損失に計上し、税金費用、少数株主利益を控除した結果、261億10百万円と前連結会計年度に比べ447.9%の増益となりました。

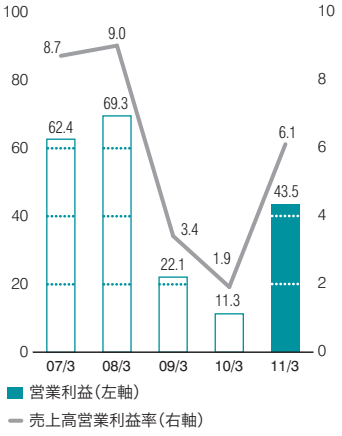
売上高
（十億円）



売上高総利益率
販売費及び一般管理費 / 売上高
（%）



営業利益
売上高営業利益率
（十億円 / %）



> 財政状態及び経営成績の分析

3. 売上高

売上高は、前連結会計年度と比べ1,228億58百万円（+20.9%）増収の7,104億31百万円、為替レート変動の影響を除くと1,492億35百万円（+25.4%）の増収となりました。国内売上高は、前連結会計年度と比べて650億2百万円（+22.5%）増収の3,545億42百万円となりました。海外売上高は、前連結会計年度と比べて578億56百万円（+19.4%）増収の3,558億89百万円、為替レートの影響を除くと842億32百万円（+28.3%）の増収となりました。

4. 売上原価、販売費及び一般管理費

売上原価は、前連結会計年度の4,827億43百万円から5,629億52百万円に増加しました。売上高に対する売上原価の比率は3.0ポイント改善して79.2%となりました。

販売費及び一般管理費は、前連結会計年度の935億24百万円から1,039億54百万円に増加しました。売上高に対する販売費及び一般管理費の比率は1.2ポイント改善して14.7%となりました。

その結果、当連結会計年度の営業利益は435億24百万円、営業利益率は6.1%となり、前連結会計年度に比べ322億18百万円（+285.0%）の増益、営業利益率で4.2ポイントの改善となりました。

5. セグメント情報

(a) 産業機械事業

産業機械軸受の売上高は、新興国の経済成長に伴う需要増から、日本、中国およびその他アジアにおいて、建設機械向けや工作機械向けが大きく増加しました。また、米州や欧州においては緩やかな景気回復や拡販効果から、アフターマーケット向けが増加しました。

精密機器関連製品の売上高は、新興国向け工作機械や半導体関連需要が増加し、日本において大きく増加しました。また、液晶パネル用露光装置は中国や韓国向けの需要が増加しました。

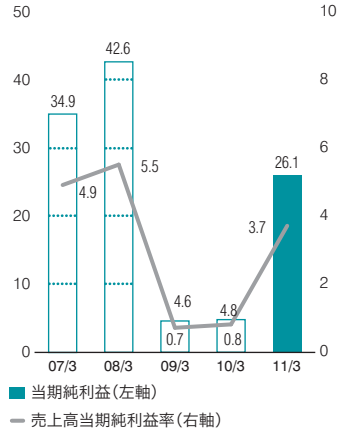
この結果、産業機械事業の売上高は2,590億95百万円（前連結会計年度比+28.3%）となりました。営業利益は、円高による輸出採算の悪化はあるものの、大幅な物量の増加や生産性の改善、外部調達コストの削減などにより203億79百万円（前連結会計年度は16億60百万円の営業損失）となりました。

(b) 自動車事業

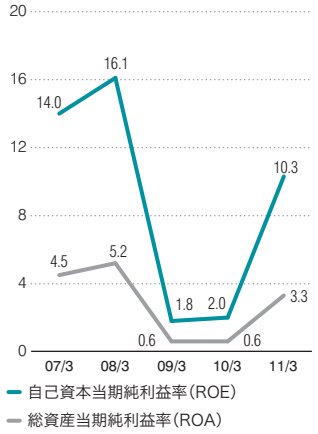
自動車軸受および自動車部品の売上高は、東日本大震災の影響はあったものの、中国を始めとした新興国における自動車市場拡大、先進国での燃費、環境志向の高まりによるエコカー市場の拡大、各国の景気回復などにより、ハブユニット軸受や電動パワーステアリングを中心に、各地域とも増加しました。

この結果、自動車事業の売上高は4,241億57百万円（前連結会計年度比+15.7%）となりました。営業利益は、円高の影響や原材料価格の上昇などのコストアップ要因はあるものの、物量の増加や生産性の改善、外部調達コストの削減などにより268億98百万円（前連結会計年度比+47.1%）となりました。

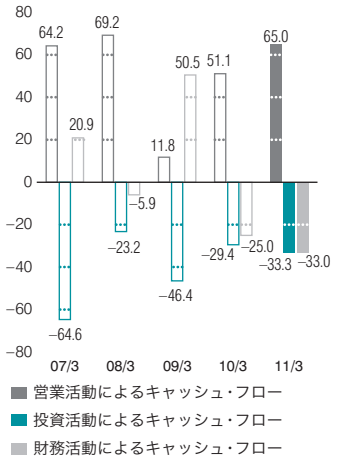
当期純利益
売上高当期純利益率
（十億円 / %）



自己資本当期純利益率（ROE）/
総資産当期純利益率（ROA）
（%）



キャッシュ・フロー
（十億円）



6. 営業外収益(費用)

営業外収益(費用)は、製品補償費が減少したものの、為替差損益が悪化したこと等により、前連結会計年度の37億6百万円の費用(純額)から、49億51百万円の費用(純額)となりました。

7. 特別利益(損失)

特別利益(損失)は、前連結会計年度の12億63百万円の損失(純額)から、3億33百万円の損失(純額)となりました。前連結会計年度におきましては、事業構造改善費用12億63百万円を損失に計上しました。当連結会計年度におきましては、投資有価証券評価損3億33百万円を損失に計上しました。

8. 税金等調整前当期純利益

税金等調整前当期純利益は、営業外収益(費用)が悪化したものの、営業利益の改善により、前連結会計年度に比べ319億4百万円(+503.6%)増益の382億39百万円の利益となりました。

9. 税金費用

税金費用(法人税等および法人税等調整額)は、前連結会計年度と比べて99億86百万円増加し、108億5百万円となりました。税金等調整前当期純利益に対する法人税等の比率(税負担率)は、国内に比べて税率の低い海外子会社において計上された利益の影響や、研究開発費などに係る税額控除等により28.3%となりました。

10. 少数株主利益

子会社の少数株主に帰属する利益からなり、前連結会計年度と比べて5億74百万円(+76.6%)増加の13億24百万円となりました。

11. 当期純利益

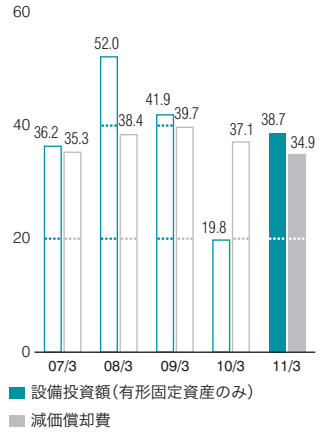
当期純利益は、前連結会計年度と比べて213億44百万円(+447.9%)改善し261億10百万円となりました。1株当たり当期純利益は、前連結会計年度の8円82銭から48円30銭に増加しました。また、自己資本当期純利益率も2.0%から10.3%に改善しました。

12. キャッシュ・フローと財務分析

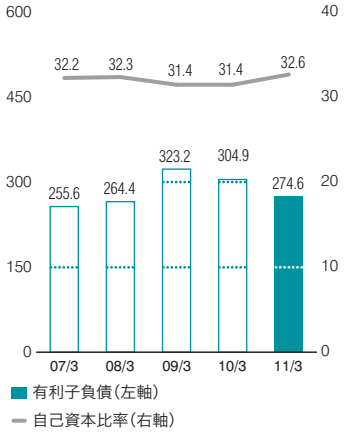
(a)キャッシュ・フロー

当連結会計年度の営業活動によるキャッシュ・フローは、前連結会計年度に比べて138億65百万円増加し、649億73百万円の収入となりました。主な収入の内訳は、税金等調整前当期純利益382億39百万円、減価償却費349億43百万円、仕入債務の増加104億74百万円であり、一方で主な支出の内訳は、売上債権の増加53億66百万円、たな卸資産の増加103億12百万円です。投資活動によるキャッシュ・フローは、前連結会計年度に比べて39億93百万円増加し、333億48百万円の支出となりました。主な内訳は、有形固定資産の取得335億43百万円です。財務活動によるキャッシュ・フローは、前連結会計年度に比べて80億9百万円増加し、329億66百万円の支出となりました。主な内訳は、長期借入金の返済63億30百万円、社債の償還250億円、配当金の支払48億73百万円です。これらの結果、当連結会計年度末の

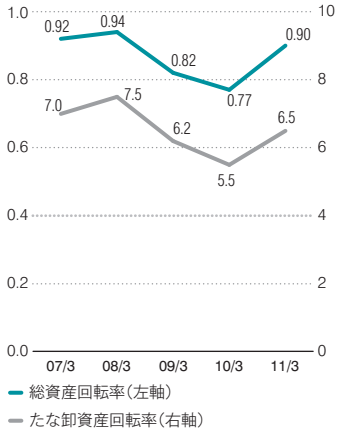
設備投資額
減価償却費
(十億円)



有利子負債
自己資本比率
(十億円 / %)



総資産回転率
たな卸資産回転率
(回)



現金及び現金同等物の残高は、1,203億33百万円となり、前連結会計年度末に比べて31億3百万円の減少となりました。

(b)財務状態

資産合計は7,886億26百万円となり、前連結会計年度末に比べて9億97百万円減少しました。主な増加は、有価証券19億48百万円、製品25億14百万円、原材料及び貯蔵品23億63百万円であり、主な減少は、現金及び預金73億73百万円、投資有価証券36億25百万円によるものです。負債合計は5,133億57百万円となり、前連結会計年度末に比べて115億78百万円減少しました。主な増加は、支払手形及び買掛金95億50百万円、1年内返済予定の長期借入金99億68百万円、1年内償還予定の社債53億円であり、主な減少は、社債303億円、長期借入金154億27百万円によるものです。純資産合計は2,752億69百万円となり、前連結会計年度末に比べて105億80百万円増加しました。主な増加は、当期純利益261億10百万円であり、主な減少は、その他有価証券評価差額金14億87百万円、為替換算調整勘定95億85百万円によるものです。

流動資産は、前連結会計年度末と比べて74億16百万円増加し4,185億84百万円となり、また、流動負債は、前連結会計年度末と比べて361億75百万円増加し2,938億81百万円となりました。その結果、流動比率は、前連結会計年度末の1.60倍に対して1.42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303億52百万円減少して2,745億85百万円となり、純有利子負債(有利子負債残高から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272億48百万円減少し1,542億52百万円となりました。ネットD/Eレシオは、前連結会計年度の0.73から0.60となりました。1株当たり純資産額は、前連結会計年度の458.65円から475.45円へ増加しました。また自己資本比率は前連結会計年度の31.4%から32.6%に上昇しました。

事業等のリスク

当社グループの事業展開、経営成績および財務状況等に影響を及ぼす可能性がある主なリスクには以下のようなものがあります。

なお、文中における将来に関する事項は、有価証券報告書提出日(2011年6月24日)現在において当社グループが判断したものであります。

1. 国、地域、産業の経済状況

製品を販売、製造しております特定の国または地域の経済状況の変動や、取引先の属する産業の景気変動による経済状況の悪化は、当社グループの業績と財務状況に悪影響を及ぼす可能性があります。

2. 市場変化への対応と競争

販売における競争環境はグローバル規模で厳しくなってきており、また環境変化のスピードは加速されております。当社グループは高品質軸受分野における事業の拡大や技術サービスの向上等、価格面以外での競争力強化を図っておりますが、中国軸受メーカー等の低価格品の急速な伸張は、当社グループの業績と財務状況に悪影響を及ぼす可能性があります。また、事業や地域によっては、海外進出の遅れによる販売機会の逸失や需要変動への対応の遅れが当社グループの業績や財務状況に悪影響を及ぼす可能性があります。

3. 特定分野への依存

販売全体の過半を自動車軸受および自動車部品が占めるなど、特定需要分野への依存率が高くなっているため、依存度の高い特定分野における急激な需要の縮小は、当社グループの業績および財務状況に悪影響を及ぼす可能性があります。

4. 取引先の信用リスク

取引先は大手の比較的安定した顧客の比率が高く、売上債権等にかかる回収リスクは全体としては軽微であると認識しております。また、貸倒れが懸念される債権につきましては、回収可能性を勘案して引当金を計上しております。取引先の信用状況に関しましては、販売部門・調達部門などを中心に常日頃から情報収集の体制を築いておりますが、環境の変化等によって予測していない不良債権や貸倒れが発生するリスクは常に存在しており、景気後退やグローバル規模での競争激化の影響を受け、国内外を問わず潜在的に資本

力が脆弱化している取引先が生ずる環境となった場合等には、当社グループの業績および財務状況に悪影響を及ぼす可能性があります。

5. 事業提携
グローバルに複数の企業と事業を行い、相互の経営資源の有効活用を図るとともに、技術開発、生産活動等において提携効果の創出に取組んでおりますが、提携の目的・手段等に関する方針の不一致が生じた場合には、提携によって期待した効果を実現できない結果となり、当社グループの業績および財務状況に悪影響を及ぼす可能性があります。

6. 特定供給元への依存
原材料並びに部品の調達につきましては併注を基本とし、1社に偏った供給依存を回避する方針を原則としておりますが、供給元の生産能力不足や品質不良または火災、倒産、地震などの自然災害、原発事故その他の理由により必要な調達が出来なくなり、当社グループ製品の取引先への供給に支障をきたすことや、それを代替することによる品質問題や同等品の価格上昇などによるコストアップなど、当社グループの業績および財務状況に悪影響を及ぼす可能性があります。

7. 原材料の価格上昇
鋼材、原油、銅等の原材料価格は、中国を中心とした新興国での景気動向、豪雨や地震などの自然災害の影響により大きく変動し、原材料の価格上昇局面では、当社グループの製品に使用する材料および部品の値上がりが懸念されます。当社グループでは、体質改善の取り組み、VA・VE活動、海外現地調達部品の拡大や海外品の輸入拡大などを通じてコストダウンに努め、原材料費上昇分の製品価格への転嫁に努めておりますが、コストアップを吸収できない場合は、業績に悪影響を及ぼす可能性があります。

8. 品質問題
品質については、高い品質保証体制を確立しておりますが、製品に未検出の重大な欠陥が存在し、重大な事故、リコールおよび顧客の生産停止等の事態が発生した場合、多大な費用の発生や社会的信用の低下等につながり、また契約による製品補償費用等の当社負担割合が増加した場合や予期が困難な使用法による多大なクレーム費用が発生した場合には、業績および財務状況に悪影響を及ぼす可能性があります。当社グループはグローバルな製造物責任保険および一部の製品に関するリコール保険に加入しておりますが、損害賠償等の損失を十分にカバーできるとは限りません。

9. 新製品開発
新製品開発活動は、収益拡大のための重要な課題であり、新製品の市場への投入を目的に進められておりますが、市場からの開発ニーズは多様性を増し、ニーズの変化する速度も以前に増して速くなってきているため、新製品または新技術が市場に受け入れられない、競合他社の製品開発、量産化のスピードが、当社グループを上回る、あるいは、当社グループの新製品を代替する他社の新技術、新製品が出現するなどさまざまなリスクが存在しており、これらのリスクを回避できない場合、当社グループの業績と財務状況に悪影響を及ぼす可能性があります。

10. 知的財産権
知的財産権の重要性が増すに従い、当社グループの知的財産権に対する無効請求、第三者の知的財産権について実施許諾が得られない、第三者により知的財産権侵害の主張をされる、特定の国または地域における不正競争品を効果的に排除できないなどのリスクが存在しております。

11. 海外事業展開
当社グループはグローバルに事業を展開しておりますが、海外市場への事業進出には、投下資本の回収が当初の事業計画通り進まないリスク、生産拠点の統廃合に伴うリスクや撤退につながるリスクのほかに、進出先各国、地域に特有の事業環境や制度に伴う不可避のリスクが存在しております。

12. 災害・テロ等
当社グループおよび当社グループ取引先の事業拠点が地震、洪水、火災、雪害、原発事故、新型感染症の発生等の災害や、テロ攻撃または政治情勢の変化に伴う社会的混乱により物的・人的被害を受けた場合、当社グループの生産・販売活動に悪影響が及ぶ可能性があります。また、火災、自然災害等による被害につきましては保険によりその全てが補償されていないため、災害およびテロ対策は重要な経営課題のひとつであり、発生による影響を予想し、事業を継続するための対策を事前に検討するなど、今後とも万全を期してまいりますが完全にリスクを回避することは困難であります。

13. コンプライアンス

当社グループでは、法令・倫理遵守(コンプライアンス)の徹底を目的に「NSK企業倫理規則」を制定しておりますが、売上偏重、利益偏重など従業員個人の誤った認識等によりコンプライアンス違反が発生し、それに伴い当社グループが刑事上、民事上、行政上の責任を負い、さらには社会的信用を失い、また経済的損害を受ける可能性がないとは言えません。

14. 訴訟対応

製造物責任に関する訴訟に至った場合の応訴と賠償につきましては、当社グループは製造物責任保険に加入していますので、保険が適用される場合もありますが、この保険は無制限、無条件に当社グループの賠償負担を担保するものではありません。

また、製造の取引に関する訴訟以外のものにつきましては、当社グループの業績に重大な影響を与えるようなものはありませんが、今後当社グループの業績に重大な影響を与える訴訟が生じる可能性も否定できません。

15. 情報管理

事業遂行に関連する多くの重要情報や個人情報の外部への流出防止・目的以外への流用等が起こらないよう情報セキュリティの方針を定め、周知徹底および運用を図っておりますが、予期せぬ事態により流出する可能性は皆無ではなく、このような事態が生じた場合、社会的信用の失墜やその対応のために多額の費用負担などのリスクが存在しております。

16. 情報開示および株主利益

適時開示に関わる運用体制を整備し、会社情報の公正かつ適時適切な開示および財務報告の信頼性の確保に努めておりますが、法令・通達等の制定・変更あるいは証券取引所ルールの改定等、状況変化への適切な対応が十分でない場合、情報開示の適切性を欠き、市場での株主価値の下落並びに株主にとっての不利益を招来する可能性がないとは言えません。

また、金融商品取引法に基づく財務報告に係る内部統制の有効性の評価又は監査において、重要な欠陥又は不備を指摘される可能性もないとは言えません。

17. 環境問題

環境保全活動を重要な経営方針のひとつとして掲げ、環境マネジメントシステムの充実を図っており、これまで重大な環境問題を生じさせたことはありません。しかし、将来において環境問題が生じ、損害の賠償、製品の回収、生産の停止、浄化等の費用負担、罰金等の行政処分を受けることや社会的信用を失墜する可能性、あるいは新しい規制が施行され多額の費用負担が生じる可能性がないとは言えません。

なお、現在使用が規制されているPCBにつきましては、その処理に関する支出に備えるため、環境対策引当金を計上しております。

18. 情報システム

生産、販売、物流などのサプライチェーンに関わる業務運営のオンライン・システムやネットワークに障害が発生し、復旧に長時間を要する可能性があります。このような場合、生産活動・倉庫管理・販売活動に支障をきたすとともに、製品出荷の混乱により顧客の生産計画に影響を及ぼし、損害賠償の可能性や顧客の信頼を損なう恐れがあります。

19. 人材確保

競争力を維持するためには、技術または技能に関する優秀な人材を継続的に確保・採用し、育成することが必要であると考えております。また一部の事業所においては従業員の年齢構成にも偏りがみられ、今後、定年退職者の急増が予定されております。しかし、このような分野での有能な人材確保における競争は高まっており、当社グループがそのような人材を確保し育成できない場合には、技能の承継にも支障をきたし、当社グループの事業に悪影響を及ぼす可能性があります。

20. 労使関係および労働環境

日本におきましては労使協議会を定期的に開催し、職場環境、労働条件の改善について協議しており、労使関係の悪化による事業リスクは少ないと考えております。しかし、海外の国または各地域においては、労使慣行の相違が存在し、また法環境の変化、経済環境の変化、社会環境の変化など予期せぬ事象を起因とした労使関係の悪化、労働争議の可能性があり、その場合には事業の遂行に制約が生じる可能性があります。

また、安全で働きやすい職場環境作りを目指して取組んでおりますが、設備の不具合、作業者の標準作業の不遵守等により、労働災害が発生する可能性があります。特に重大な労働災害が発生した場合には、事業に悪影響を及ぼす恐れがあります。

21. 為替および金利の変動

外貨建て商取引および投資活動や金利上昇は、当社グループの業績および財務状況に悪影響を及ぼす可能性があります。為替変動および金利変動の悪影響を軽減すべく、外貨建て債権債務の均衡を図り、また、社内規定に従い必要に応じヘッジ取引を行っておりますが、その影響を完全に回避できるとは限りません。

22. 退職給付債務

当社および国内連結子会社は、確定給付型の制度として、確定給付企業年金制度等の年金制度および退職一時金制度を設けており、英国等一部の海外子会社でも確定給付型の制度を設けております。退職給付費用および債務は、その前提条件の変更や年金資産の運用成績の悪化、信託しております株式の株価下落、並びに会計基準の変更等が当社グループの業績および財務状況へ悪影響を及ぼす可能性があります。

経営者の問題認識と今後の方針について

当社は、2013年3月迄の中期経営計画において掲げております、メーカーの原点である製品の品質はもとより、あらゆるサービスを含む全ての品質、即ち「トータル・クオリティーにおいて業界No.1の会社になる」ことを中期ビジョンとして掲げ、「成長戦略」と「体質強化」の推進という従来からの基本方針に加えて、「事業軸の強化」により販売・生産・技術が一体となった顧客・事業軸中心の経営を加速させることで、事業環境の大きな変化の中での次なる成長に向けた事業基盤の構築を目指しております。

営業面では、中国やインドなどの新興国向け拡販、環境・インフラ・資源ビジネスへの取り組みを強化し、技術面では、ハイブリッド車や電気自動車、また新エネルギーといった技術革新に対応した新製品の創出と開発のスピードアップを進めてまいります。生産面では、グローバル生産体制の再編・整備など生産力の強化を進めてまいります。また、事業を通じて世界中のエネルギーロスを削減することが、当社グループの社会的責任と捉えており、環境経営のレベルアップを着実に進めてまいります。具体的には、ますます厳しくなる省エネルギーへの要請に応え、環境貢献型の製品をさらに拡充し、地球環境の保全に貢献いたします。

外部環境は、引き続きグローバルに景気回復はみられるものの、2011年3月に発生しました東日本大震災の影響を受け、生産活動や消費マインドも低下するなど、先行きについては不透明な状況にあります。このような状況において、被災地の復興に貢献するため、NSK製品の円滑な供給に全社を挙げて取り組み、引き続き、事業本部主導で成長戦略と体質強化の2つの基本方針を推進し、当社グループ一丸となって数々の課題に果敢に挑戦することにより、グローバルに持続的な企業価値の向上に努めてまいります。

> 連結貸借対照表

日本精工株式会社及び連結子会社

3月31日現在	百万円 2011	百万円 2010	注記2 千米ドル 2011
資産			
流動資産			
現金及び現金同等物(注記 3)	¥ 120,333	¥ 123,437	$ 1,449,795
短期投資(注記 3)	5,101	6,422	61,458
受取手形及び売掛金	136,016	134,409	1,638,747
控除：貸倒引当金	(934)	(1,237)	(11,253)
たな卸資産(注記 4)	111,649	105,529	1,345,169
繰延税金資産(注記 7)	10,452	10,258	125,928
その他流動資産	35,966	32,347	433,325
流動資産合計	418,584	411,167	5,043,181
固定資産			
有形固定資産(注記 5、9、15)			
土地	37,554	37,581	452,458
建物及び構築物	189,953	187,951	2,288,590
機械装置等及び工具器具備品	560,245	565,060	6,749,940
建設仮勘定	15,830	7,225	190,723
	803,583	797,818	9,681,723
減価償却累計額	(567,677)	(560,067)	(6,839,482)
有形固定資産合計	235,906	237,750	2,842,241
のれん	1,854	2,548	22,337
非連結子会社株式及び関連会社株式	17,309	17,642	208,542
投資有価証券(注記 3、9)	54,898	58,191	661,422
繰延税金資産(注記 7)	2,693	2,917	32,446
前払年金費用(注記 11)	42,339	44,247	510,108
その他の固定資産	15,041	15,159	181,217
固定資産合計	370,042	378,456	4,458,337
資産合計	¥ 788,626	¥ 789,624	$ 9,501,518

3月31日現在	百万円 2011	百万円 2010	注記2 千米ドル 2011
負債及び純資産			
流動負債			
短期債務(注記 6)	¥ 65,298	¥ 65,191	$ 786,723
一年内返済予定長期債務(注記 9)	46,444	31,175	559,566
支払手形及び買掛金(注記 9)	124,103	114,552	1,495,217
未払法人税等(注記 7)	6,061	4,347	73,024
未払費用及びその他の流動負債(注記 8、10)	51,973	42,439	626,181
流動負債合計	293,881	257,706	3,540,735
固定負債			
長期債務(注記 9)	162,842	208,570	1,961,952
退職給付引当金(注記 11)	21,142	22,948	254,723
役員退職慰労引当金	1,689	1,541	20,349
繰延税金負債(注記 7)	22,471	22,811	270,735
その他の固定負債(注記 10)	11,330	11,356	136,506
固定負債合計	219,475	267,229	2,644,277
純資産			
株主資本(注記 12、18、22)			
資本金、無額面			
授権株式数			
2011 ― 1,700,000,000株			
2010 ― 1,700,000,000株			
発行済株式数			
2011 ― 551,268,104株	67,176	—	809,349
2010 ― 551,268,104株	—	67,176	—
資本剰余金	78,334	78,330	943,783
利益剰余金	155,062	134,902	1,868,217
控除：自己株式	(4,180)	(4,160)	(50,361)
株主資本合計	296,392	276,248	3,570,988
その他の包括利益累計額			
その他有価証券評価差額金	12,213	13,701	147,145
為替換算調整勘定	(51,593)	(42,007)	(621,602)
その他の包括利益累計額合計	(39,379)	(28,306)	(474,446)
新株予約権	569	423	6,855
少数株主持分	17,686	16,323	213,084
純資産合計	275,269	264,688	3,316,494
負債及び純資産合計	¥788,626	¥789,624	$9,501,518

連結財務諸表の注記を参照のこと。

連結損益計算書

日本精工株式会社及び連結子会社

3月31日終了年度	百万円 2011	百万円 2010	注記2 千米ドル 2011
売上高	¥710,431	¥587,572	$8,559,410
売上原価(注記 5、13)	562,952	482,743	6,782,554
売上総利益	147,478	104,829	1,776,843
販売費及び一般管理費(注記 5、13、21)	103,954	93,524	1,252,458
営業利益	43,524	11,305	524,386
その他の収益(費用)			
受取利息及び受取配当金	1,743	1,936	21,000
支払利息	(4,656)	(5,441)	(56,096)
持分法による投資利益	3,568	2,984	42,988
製品補償費	(3,125)	(4,516)	(37,651)
為替差損	(1,388)	—	(16,723)
投資有価証券評価損	(333)	—	(4,012)
事業構造改善費用	—	(1,263)	—
その他(純額)	(1,091)	1,331	(13,145)
	(5,284)	(4,970)	(63,663)
税金等調整前当期純利益	38,239	6,335	460,711
法人税等(注記 7)			
法人税、住民税及び事業税	10,219	5,030	123,120
法人税等調整額	586	(4,211)	7,060
	10,805	819	130,181
少数株主損益調整前当期純利益	27,434	—	330,530
少数株主利益	1,324	750	15,952
当期純利益(注記 18)	¥ 26,110	¥ 4,765	$ 314,578

連結財務諸表の注記を参照のこと。

連結包括利益計算書

日本精工株式会社及び連結子会社

3月31日終了年度	百万円 2011	百万円 2010	注記2 千米ドル 2011
少数株主損益調整前当期純利益	¥ 27,434	¥ —	$ 330,530
その他の包括利益			
その他有価証券評価差額金	(1,535)	—	(18,494)
為替換算調整勘定	(10,032)	—	(120,867)
持分法適用会社に対する持分相当額	9	—	108
その他の包括利益合計	(11,557)	—	(139,241)
包括利益	¥ 15,877	¥ —	$ 191,289
(内訳)			
親会社株主に係る包括利益	¥ 15,118	¥ —	$ 182,145
少数株主に係る包括利益	¥ 758	¥ —	$ 9,133

> 連結株主資本等変動計算書

日本精工株式会社及び連結子会社

3月31日終了年度	百万円 2011	百万円 2010	注記2 千米ドル 2011
株主資本			
資本金			
前期末残高	¥ 67,176	¥ 67,176	$ 809,349
当期末残高	¥ 67,176	¥ 67,176	$ 809,349
資本剰余金			
前期末残高	¥ 78,330	¥ 78,324	$ 943,735
自己株式の処分	4	5	48
当期末残高	¥ 78,334	¥ 78,330	$ 943,783
利益剰余金			
前期末残高	¥134,902	¥134,455	$1,625,325
剰余金の配当	(5,950)	(4,327)	(71,687)
当期純利益	26,110	4,765	314,578
関係会社の決算期変更による剰余金増加額	—	9	—
当期末残高	¥155,062	¥134,902	$1,868,217
自己株式			
前期末残高	¥ (4,160)	¥ (4,149)	$ (50,120)
当期変動額	(19)	(11)	(229)
当期末残高	¥ (4,180)	¥ (4,160)	$ (50,361)
株主資本合計			
前期末残高	¥276,248	¥275,807	$3,328,289
当期変動額	20,144	441	242,699
当期末残高	¥296,392	¥276,248	$3,570,988
その他の包括利益累計額			
その他有価証券評価差額金			
前期末残高	¥ 13,701	¥ 5,528	$ 165,072
当期変動額	(1,487)	8,172	(17,916)
当期末残高	¥ 12,213	¥ 13,701	$ 147,145
為替換算調整勘定			
前期末残高	¥ (42,007)	¥ (47,940)	$ (506,108)
当期変動額	(9,585)	5,932	(115,482)
当期末残高	¥ (51,593)	¥ (42,007)	$ (621,602)
その他の包括利益累計額合計			
前期末残高	¥ (28,306)	¥ (42,412)	$ (341,036)
当期変動額	(11,073)	14,105	(133,410)
当期末残高	¥ (39,379)	¥ (28,306)	$ (474,446)
新株予約権			
前期末残高	¥ 423	¥ 289	$ 5,096
当期変動額	146	133	1,759
当期末残高	¥ 569	¥ 423	$ 6,855
少数株主持分			
前期末残高	¥ 16,323	¥ 15,102	$ 196,663
当期変動額	1,363	1,221	16,422
当期末残高	¥ 17,686	¥ 16,323	$ 213,084
純資産合計	¥275,269	¥264,688	$3,316,494

連結財務諸表の注記を参照のこと。

> 連結キャッシュ・フロー計算書

日本精工株式会社及び連結子会社

3月31日終了年度	百万円 2011	百万円 2010	注記2 千米ドル 2011
営業活動			
税金等調整前当期純利益	¥ 38,239	¥ 6,335	$ 460,711
減価償却費	34,943	37,149	421,000
のれん償却額	760	866	9,157
退職給付費用	822	(943)	9,904
支払利息	4,656	5,441	56,096
売上債権の増加	(5,366)	(36,523)	(64,651)
たな卸資産の減少(増加)	(10,312)	2,178	(124,241)
仕入債務の増加	10,474	41,112	126,193
その他(純額)	(1,774)	(4,713)	(21,373)
小計	72,444	50,902	872,819
利息及び配当金の受取額	5,242	3,276	63,157
利息の支払額	(4,638)	(5,554)	(55,880)
法人税等の支払額	(8,074)	2,483	(97,277)
営業活動によるキャッシュ・フロー	64,973	51,108	782,807
投資活動			
有形固定資産の取得による支出	(33,543)	(22,053)	(404,133)
有形固定資産の売却による収入	498	930	6,000
連結範囲の変更を伴う子会社株式の取得による収入	15	—	181
連結範囲の変更を伴う子会社株式の取得による支出	—	(413)	—
投資有価証券の減少(増加)	1,699	(1,255)	20,470
その他(純額)	(2,019)	(6,564)	(24,325)
投資活動によるキャッシュ・フロー	(33,348)	(29,355)	(401,783)
財務活動			
短期債務の増加(減少)	1,908	(11,874)	22,988
社債の償還による支出	(25,000)	(7,000)	(301,205)
長期債務の減少	(4,704)	(1,528)	(56,675)
配当金支払額	(4,873)	(4,335)	(58,711)
自己株式の取得による支出	(22)	(22)	(265)
その他(純額)	(273)	(196)	(3,289)
財務活動によるキャッシュ・フロー	(32,966)	(24,956)	(397,181)
現金及び現金同等物に係る換算差額	(1,762)	1,219	(21,229)
現金及び現金同等物の純増減額	(3,103)	(1,984)	(37,386)
現金及び現金同等物の期首残高	123,437	124,944	1,487,193
連結子会社の決算期変更による増加高	—	477	—
現金及び現金同等物の期末残高	¥120,333	¥123,437	$1,449,795

連結財務諸表の注記を参照のこと。

> 連結財務諸表に対する注記

日本精工株式会社及び連結子会社
2011年3月31日終了年度

1. 重要な会計方針の要約

(a) 作成の基礎

日本精工株式会社（以下「当社」という。）及び国内子会社の会計記録は日本の会計基準に従って作成されており、海外子会社の会計記録は各国の会計基準に従って作成されている。なお、一部の海外子会社においては、2009年3月31日より、「連結財務諸表作成における在外子会社の会計処理に関する当面の取扱い」（実務対応報告第18号 平成18年5月17日）を適用し、連結決算上必要な修正を行っている。

添付の連結財務諸表は、日本の金融商品取引法により作成を義務づけられた連結財務諸表を基礎として組替調整され、日本において一般に公正妥当と認められた会計原則に準拠して作成されたものであり、国際財務報告の適用及び開示要求とは相違する点がある。

日本の金融商品取引法の規定に従い、百万円未満は切り捨て表示しているため、添付の連結財務諸表に記載されている合計金額（円貨額及び米ドル貨額）は、個々の表示金額の合計とは必ずしも一致しない。

前年度の連結財務諸表に記載された一部の金額は、当年度の表示方法に合わせて組替表示している。

(b) 連結の方針及び関連会社株式に係る会計処理

添付の連結財務諸表には当社及び当社により直接又は間接に支配されている会社を含んでおり、当社が営業及び財務の方針に対して重要な影響力を行使できる会社については持分法を適用している。連結上、連結会社間の重要な残高及び取引高はすべて消去されている。

連結されておらず持分法も適用されない子会社に対する投資は、取得原価かそれ以下で評価されている。このような投資の価値が永久的に下落した場合には、当社は投資の評価減を行っている。

連結子会社のうち、12月決算会社については12月末日現在の決算財務諸表を使用しており、連結決算日との間に生じた連結会社間の重要な取引については連結上必要な調整を行っている。なお、2010年3月31日終了年度において、従来12月31日を決算日としていた連結子会社2社が、決算日を3月31日に変更している。

のれんは10年間で均等償却されるが、金額が重要でない場合には支配獲得時又は持分取得時の年度の損益として処理される。

NSKブラジル社（以下「ブラジルNSK」という。）の連結にあたっては、貨幣価値修正会計によって修正された1997年3月31日現在のブラジルNSKの株主持分額を同社に対する投資額と相殺消去している。

(c) 外貨換算

外貨建金銭債権債務は、為替予約契約によって為替変動がヘッジされている資産及び負債を除き、貸借対照表日の為替相場により円貨に換算している。

全ての外貨建取引は、当該取引発生時の為替相場により円換算している。その結果発生した為替差損益は、当期損益として計上している。

在外子会社の貸借対照表項目は、取得日の為替相場で換算される少数株主持分以外の純資産の部の構成要素を除き、貸借対照表日の為替相場により円換算している。収益及び費用項目については、期中の平均為替相場により円換算している。

(d) 現金同等物

連結キャッシュ・フロー計算書における資金（現金及び現金同等物）は、手許現金、随時引き出し可能な預金及び容易に換金可能であり、かつ、価値の変動について僅少なリスクしか負わない取得日から3ヶ月以内に償還期限の到来する短期投資からなっている。

(e) 有価証券

子会社及び関連会社株式を除く有価証券は売買目的、満期保有目的及びその他有価証券に分類される。当社及び子会社が保有している有価証券は満期保有目的有価証券又はその他有価証券に分類される。満期保有目的の有価証券は償却原価法（定額法）により計上している。市場性あるその他有価証券は時価により評価し、評価損益は税効果額を控除した上で純資産の部に計上している。市場性のないその他有価証券は取得原価により評価している。有価証券の売却原価は移動平均法により算定している。

(f) たな卸資産

製品は主として総平均法に基づく原価法（貸借対照表価額は収益性の低下による簿価切下げの方法により算定）、仕掛品は主として総平均法に基づく原価法（貸借対照表価額は収益性の低下による簿価切下げの方法により算定）、貯蔵品は主として移動平均法に基づく原価法（貸借対照表価額は収益性の低下による簿価切下げの方法により算定）、原材料は主として総平均法に基づく原価法（貸借対照表価額は収益性の低下による簿価切下げの方法により算定）によっている。

(g) 有形固定資産の減価償却

有形固定資産の減価償却は、主として各資産ごとの見積耐用年数に基づく償却率による定率法によっている。有形固定資産の主な耐用年数は次のとおりである。

建物及び構築物	20年から50年
機械装置等及び工具器具備品	3年から10年

(h) リース取引

リース物件の所有権が借主に移転すると認められるもの以外の解約不能リース取引については（そのリース取引がオペレーティング・リースかファイナンス・リースかにかかわらず）リース期間を耐用年数とし、残存価額を零とする定額法を採用している。

なお、リース物件の所有権が借主に移転すると認められるもの以外のファイナンス・リース取引のうち、リース取引開始日が会計基準適用初年度開始前のリース取引については、通常の賃貸借取引に係る方法に準じた会計処理によっている。

(i) 退職給付

退職給付引当金又は前払年金費用は、主として貸借対照表日における退職給付債務及び年金資産の時価に基づいて計算された金額に、未認識数理計算上の差異及び未認識過去勤務債務を調整して計上している。退職給付債務は従業員の予想される退職時から現在までの期間にわたり各期に定額法により配分している。数理計算上の差異はその認識年度の翌年度より主として10年間にわたり定額法により費用処理している。一部の在外子会社では数理計算上の差異の費用処理についてコリドール方式を採用している。過去勤務債務は主として10年間にわたり定額法により費用処理している。

当社の取締役及び執行役は、通常、非積立型退職金制度により一定額の退職金及び退職年金を受給する資格を有する。これらの役員に対する役員退職慰労引当金は支給見込額を計上している。

(j) 環境対策引当金

ポリ塩化ビフェニル（PCB）の処分に関する支出に備えるため、今後発生すると見込まれる費用を計上している。

(k) 法人税等

繰延税金資産及び負債は会計上と税務上の資産負債の差異に基づき認識し、その差異が解消されるときに適用が見込まれる税率及び税法により計算している。

(l) 研究開発費

研究開発費は発生時の費用としている。

(m) 利益剰余金の処分

配当金等の利益剰余金処分は、対象となる事業年度終了後に開催される取締役会において決議され、株主総会において報告される。添付の連結財務諸表では当該事業年度に係る剰余金処分を反映させている。

(n) 重要なヘッジ会計の方法

（イ）ヘッジ会計の方法

為替予約については振当処理の要件を満たしている場合は振当処理を、金利スワップについては特例処理の要件を満たしている場合は特例処理を採用している。

（ロ）ヘッジ手段とヘッジ対象

ヘッジ手段　為替予約、金利スワップ

ヘッジ対象　外貨建債権債務、借入金

（ハ）ヘッジ方針

当社グループは、財務上のリスク管理対策の一環として、デリバティブ取引を行っている。外貨建債権債務の為替変動リスクを軽減する目的で為替予約取引を、また、借入金の金利変動リスク軽減の為に金利スワップ取引を行うものとしている。

(o) 会計方針の変更

（「資産除去債務に関する会計基準」の適用）

当連結会計年度より、「資産除去債務に関する会計基準」（企業会計基準第18号 平成20年3月31日）及び「資産除去債務に関する会計基準の適用指針」（企業会計基準適用指針第21号 平成20年3月31日）を適用している。

これによる損益に与える影響は軽微である。

（「退職給付に係る会計基準」の一部改正（その3）の適用）

2010年3月31日終了年度より、「退職給付に係る会計基準」の一部改正（その3）（企業会計基準第19号 平成20年7月31日）を適用している。

これによる損益に与える影響はない。

(p) 表示方法の変更

(連結損益計算書関係)

当連結会計年度より、「連結財務諸表に関する会計基準」(企業会計基準第22号　平成20年12月26日)に基づく「財務諸表等の用語、様式及び作成方法に関する規則等の一部を改正する内閣府令」(平成21年3月24日　内閣府令第5号)の適用により、「少数株主損益調整前当期純利益」の科目で表示している。

2. 米ドル表示金額

円貨額の米ドル額への換算は単に便宜目的で行ったものであり、2011年3月31日の概算換算レートである83円／米ドルにより単純計算している。換算額は、この換算レート又は他の換算レートにより円貨を米ドル貨に交換した、交換できた又は将来交換できることを示すものではない。

3. 有価証券

(a) 2011年及び2010年3月31日現在、満期保有目的の債券で時価のあるものについての情報は次のとおりである。

	百万円			千米ドル		
2011年3月31日現在	連結貸借対照表計上額	時価	差額	連結貸借対照表計上額	時価	差額
時価が連結貸借対照表計上額を超えるもの						
国債·地方債等	¥ —	¥ —	¥ —	$ —	$ —	$ —
社債	1,097	1,112	14	13,217	13,398	169
その他	—	—	—	—	—	—
小計	1,097	1,112	14	13,217	13,398	169
時価が連結貸借対照表計上額を超えないもの						
国債·地方債等	—	—	—	—	—	—
社債	199	198	(1)	2,398	2,386	(12)
その他	—	—	—	—	—	—
小計	199	198	(1)	2,398	2,386	(12)
合計	¥1,297	¥1,310	¥12	$15,627	$15,783	$145

2010年3月31日現在	連結貸借対照表計上額	時価	差額
	百万円		
時価が連結貸借対照表計上額を超えるもの			
国債·地方債等	¥ —	¥ —	¥ —
社債	2,496	2,521	24
その他	—	—	—
小計	2,496	2,521	24
時価が連結貸借対照表計上額を超えないもの			
国債·地方債等	—	—	—
社債	500	499	(0)
その他	—	—	—
小計	500	499	(0)
合計	¥2,996	¥3,020	¥24

(b)2011年及び2010年3月31日現在、その他有価証券で時価のあるものについての情報は次のとおりである。

2011年3月31日現在	連結貸借対照表計上額	取得原価	差額	連結貸借対照表計上額	取得原価	差額
	百万円			千米ドル		
連結貸借対照表計上額が取得原価を超えるもの						
株式	¥ 44,090	¥17,222	¥26,867	$ 531,205	$207,494	$323,699
債券						
国債·地方債等	—	—	—	—	—	—
社債	45	45	0	542	542	0
その他	—	—	—	—	—	—
その他	10	9	1	120	108	12
小計	44,145	17,276	26,868	531,867	208,145	323,711
連結貸借対照表計上額が取得原価を超えないもの						
株式	5,619	7,149	(1,529)	67,699	86,133	(18,422)
債券						
国債·地方債等	12,007	12,007	—	144,663	144,663	—
社債	9,997	9,997	—	120,446	120,446	—
その他	11	11	—	133	133	—
その他	29,087	29,097	(10)	350,446	350,566	(120)
小計	56,722	58,262	(1,540)	683,398	701,952	(18,554)
合計	¥100,868	¥75,539	¥25,328	$1,215,277	$910,108	$305,157

2010年3月31日現在	連結貸借対照表計上額	取得原価	差額
			百万円
連結貸借対照表計上額が取得原価を超えるもの			
株式	¥ 46,879	¥17,924	¥28,955
債券			
国債･地方債等	—	—	—
社債	45	45	0
その他	—	—	—
その他	9	9	0
小計	46,934	17,978	28,956
連結貸借対照表計上額が取得原価を超えないもの			
株式	5,367	6,775	(1,407)
債券			
国債･地方債等	8,007	8,007	—
社債	9,995	9,995	—
その他	11	11	—
その他	30,191	30,195	(4)
小計	53,574	54,986	(1,412)
合計	¥100,508	¥72,964	¥27,543

表中の「取得原価」は減損処理後の帳簿価額である。

(c) 2011年及び2010年3月31日終了年度におけるその他有価証券に分類された有価証券の売却に係る情報は、次のとおりである。

3月31日終了年度	2011	2010	2011
	百万円		千米ドル
売却額	¥60	¥23	$723
売却益	19	17	229
売却損	(1)	(0)	(12)

4. たな卸資産

2011年及び2010年3月31日現在のたな卸資産の内訳は次のとおりである。

3月31日現在	2011	2010	2011
	百万円		千米ドル
製品	¥ 61,871	¥ 59,356	$ 745,434
仕掛品	36,582	35,341	440,747
原材料及び貯蔵品	13,195	10,831	158,976
合計	¥111,649	¥105,529	$1,345,169

5. 減価償却費

2011年及び2010年3月31日終了年度における有形固定資産の減価償却費は、それぞれ33,141百万円(399,289千米ドル)、35,627百万円である。

6. 短期債務

2011年及び2010年3月31日現在、短期債務には次のものが含まれている。

	百万円		千米ドル
3月31日現在	2011	2010	2011
銀行借入金	¥65,298	¥65,191	$786,723
合計	¥65,298	¥65,191	$786,723

短期の銀行借入金は無担保であり、当該借入金の2011年及び2010年3月31日現在の利子率は主としてそれぞれ0.48%～10.50%、0.55%～9.75%の範囲である。

7. 法人税等

当社及びその国内連結子会社に課される所得税は、法人税、住民税及び事業税からなっており、合計の法定税率は2011年及び2010年において40.5%である。在外子会社の法人税等はそれぞれの所在地国で適用される税率に基づいている。

2011年及び2010年3月31日終了年度の連結損益計算書における法人税等の負担率と法定実効税率の差異は次の理由による。

3月31日終了年度	2011	2010
法定実効税率	40.5%	40.5%
調整内容		
損金算入されない費用	4.6	18.5
益金算入されない収益	(15.5)	(22.1)
受取配当金消去	13.4	7.2
会計上認識されない子会社の欠損金の税効果	—	16.4
海外子会社での適用税率の差異	(6.3)	(30.0)
税額控除	(3.6)	—
持分法投資損益	(3.8)	(19.9)
その他(純額)	(1.0)	2.3
法人税等の負担率	28.3%	12.9%

2011年及び2010年3月31日現在の繰延税金資産及び繰延税金負債の主な内訳は次のとおりである。

	百万円		千米ドル
3月31日現在	2011	2010	2011
繰延税金資産			
退職給付引当金	¥ 13,894	¥ 12,103	$ 167,398
有形固定資産	1,808	1,892	21,783
未払労務費等	2,057	2,223	24,783
繰越欠損金	12,124	17,597	146,072
未払賞与	4,562	3,802	54,964
たな卸資産	3,199	1,355	38,542
投資有価証券評価損	699	580	8,422
その他	7,929	7,464	95,530
評価性引当金	(19,280)	(20,379)	(232,289)
繰延税金資産合計	26,997	26,640	325,265
繰延税金負債			
減価償却費	(863)	(949)	(10,398)
固定資産圧縮積立金	(2,442)	(2,529)	(29,422)
その他有価証券評価差額金	(9,942)	(10,623)	(119,783)
退職給付信託設定益	(13,010)	(13,010)	(156,747)
その他	(10,064)	(9,209)	(121,253)
繰延税金負債合計	(36,323)	(36,323)	(437,627)
繰延税金資産(負債)の純額	¥ (9,325)	¥ (9,683)	$(112,349)

8. 未払費用及びその他の流動負債

2011年及び2010年3月31日現在の未払費用及びその他の流動負債の内訳は次のとおりである。

	百万円		千米ドル
3月31日現在	2011	2010	2011
未払賞与	¥13,768	¥11,120	$165,880
未払配当金	3,275	2,197	39,458
その他	34,930	29,121	420,843
合計	¥51,973	¥42,439	$626,181

9. 長期債務

2011年及び2010年3月31日現在の長期債務の内訳は次のとおりである。

3月31日現在	百万円 2011	百万円 2010	千米ドル 2011
銀行、保険会社等からの担保付借入金（返済期限2011年、年利率2.45%）	¥ 7	¥ 187	$ 84
銀行、保険会社等からの無担保借入金（返済期限2020年、年利率0.00%～9.00%）	113,979	119,258	1,373,241
無担保普通社債			
円建（償還期限2017年、年利率1.28% ～ 2.13%）	95,300	120,300	1,148,193
	209,286	239,746	2,521,518
控除：一年内返済額	(46,444)	(31,175)	(559,566)
合計	¥162,842	¥208,570	$1,961,952

2011年3月31日以降の年度別返済予定額は次のとおりである。

3月31日終了年度	百万円	千米ドル
2012年	¥ 46,444	$ 559,566
2013年	43,568	524,916
2014年	41,324	497,880
2015年	30,425	366,566
2016 年以降	47,523	572,566
合計	¥209,286	$2,521,518

2011年3月31日現在の支払手形及び買掛金並びに長期債務の担保に供されている資産は次のとおりである。

2011年3月31日現在	百万円	千米ドル
投資有価証券	¥100	$1,205
有形固定資産（簿価）	89	1,072
合計	¥189	$2,277

10. リース債務

2011年及び2010年3月31日現在のリース債務の内訳は次のとおりである。

3月31日現在	百万円 2011	百万円 2010	千米ドル 2011
1年以内に返済予定のリース債務	¥ 263	¥ 514	$ 3,169
1年以内に返済予定のものを除くリース債務（返済期限2018年）	1,013	1,027	12,205
合計	¥1,276	¥1,541	$15,373

2012年3月31日以降の年度別返済予定額は次のとおりである。

3月31日終了年度	百万円	千米ドル
2013年	¥ 639	$ 7,699
2014年	222	2,675
2015年	103	1,241
2016年	32	386
2017年以降	15	181
合計	¥1,013	$12,205

11. 退職給付制度

当社及び国内子会社は、退職時における個人別の支給率、勤務年数及び退職事由に応じて決定される退職一時金又は退職年金の受給資格がほぼ全従業員に与えられる確定給付制度、すなわち適格退職年金制度等及び退職一時金制度を採用している。一部の海外子会社も確定給付年金制度を採用している。

以下の表は、当社及び子会社の確定給付制度に係る2011年及び2010年3月31日現在の制度上の積立状況及び債務の状況と、連結貸借対照表において計上された金額を示している。

	百万円		千米ドル
3月31日現在	2011	2010	2011
退職給付債務	¥(147,481)	¥(145,582)	$(1,776,880)
年金資産	138,804	143,853	1,672,337
未積立退職給付債務	(8,677)	(1,728)	(104,542)
未認識数理計算上の差異	32,817	26,645	395,386
未認識過去勤務債務	(2,942)	(3,618)	(35,446)
連結貸借対照表計上額純額	21,197	21,298	255,386
前払年金費用	42,339	44,247	510,108
退職給付引当金	¥ (21,142)	¥ (22,948)	$ (254,723)

2011年及び2010年3月31日終了年度における退職給付費用の内訳は次のとおりである。

	百万円		千米ドル
3月31日終了年度	2011	2010	2011
勤務費用	¥ 4,060	¥ 3,913	$ 48,916
利息費用	4,801	4,742	57,843
期待運用収益	(4,474)	(4,430)	(53,904)
数理計算上の差異の費用処理額	3,085	3,394	37,169
過去勤務債務の費用処理額	(318)	(419)	(3,831)
退職給付費用	7,154	7,200	86,193
確定拠出年金制度への掛金支払額	673	629	8,108
合計	¥ 7,827	¥ 7,829	$ 94,301

上記の計算に用いた基礎率は次のとおりである。

3月31日終了年度	2011	2010
割引率	主として2.2%	主として2.2%
期待運用収益率	主として2.2%	主として2.2%

12. 株主資本

会社法が2006年5月1日より施行され、日本の商法の大部分が置き換わることになった。会社法は、資本準備金と利益準備金の合計が資本金の25%になるまで、剰余金の配当額（資本準備金及び利益準備金を財源とする配当を除く）の10%を資本準備金又は利益準備金として計上しなければならないと規定している。

資本準備金及び利益準備金を財源とする配当を除き、剰余金の配当は、いつでも株主総会の決議によって行うことができる。また所定の要件を満たせば、取締役会決議により行うことができる。

13. 研究開発費

2011年及び2010年3月31日終了年度において、販売費及び一般管理費並びに製造費用に含まれる研究開発費はそれぞれ10,515百万円（126,687千米ドル）、8,794百万円である。

14. 契約債務及び偶発債務

(a) 2011年3月31日現在の当社及び子会社の偶発債務は次のとおりである。

2011年3月31日現在	百万円	千米ドル
保証債務		
従業員	¥ 30	$ 361
関連会社	467	5,627
合計	¥497	$5,988

(b) 2011年及び2010年3月31日終了年度において、手形債権信託契約に基づく債権譲渡高はそれぞれ5,244百万円（63,181千米ドル）、9,373百万円である。

15. リース取引

(a) ファイナンス・リース取引

以下の仮定の金額は、もしファイナンス・リースの会計が、現在オペレーティング・リースとして会計処理されているファイナンス・リースに適用されていたならば連結貸借対照表に計上されていたであろう2011年及び2010年3月31日現在のリース資産の取得価額相当額、減価償却累計額相当額及び期末残高相当額を示している。

	百万円		千米ドル
3月31日現在	2011	2010	2011
取得価額相当額			
機械装置等及び工具器具備品	¥1,442	¥3,499	$17,373
その他の資産	209	318	2,518
合計	¥1,651	¥3,817	$19,892
減価償却累計額相当額			
機械装置等及び工具器具備品	¥ 951	¥2,667	$11,458
その他の資産	166	219	2,000
合計	¥1,118	¥2,887	$13,470
期末残高相当額			
機械装置等及び工具器具備品	¥ 490	¥ 831	$ 5,904
その他の資産	42	98	506
合計	¥ 533	¥ 929	$ 6,422

2011年及び2010年3月31日終了年度におけるオペレーティング・リースとして会計処理したファイナンス・リース取引に係る支払リース料は、それぞれ395百万円（4,759千米ドル）、717百万円であり、この金額はリース資産をリース期間に亘って定額法により計算した減価償却費に等しい。

オペレーティング・リースとして会計処理したファイナンス・リース取引に係る2011年3月31日以降の最低支払リース料（支払利息相当額を含む）は次のとおりである。

3月31日終了年度	百万円	千米ドル
2012年	¥242	$2,916
2013年以降	291	3,506
合計	¥533	$6,422

(b) オペレーティング・リース取引

解約不能オペレーティング・リース取引に係る2011年3月31日以降の最低支払リース料は次のとおりである。

3月31日終了年度	百万円	千米ドル
2012年	¥ 904	$10,892
2013年以降	2,509	30,229
合計	¥3,414	$41,133

16. デリバティブ取引

当社及び子会社は為替変動及び金利変動から生じるリスクを管理する目的でデリバティブ取引を行っている。当社はそのデリバティブ方針に対し、取引先相手による契約不履行に際しての信用リスクにさらされているが、当社は信用力の高い金融機関とのみ取引を行っているため、信用リスクによる損失を回避している。

2011年及び2010年3月31日現在のデリバティブ取引の契約額等及び時価は次のとおりである。

(a) ヘッジ会計が適用されていないデリバティブ取引

(1) 通貨関連

	百万円			千米ドル		
2011年3月31日現在	契約額等	時価	評価損益	契約額等	時価	評価損益
市場取引以外の取引						
為替予約取引						
売建						
US$	¥ 121	¥ 1	¥ 1	$ 1,458	$ 12	$ 12
STG£	50	(0)	(0)	602	(0)	(0)
YEN	198	(1)	(1)	2,386	(12)	(12)
買建						
US$	¥ 306	¥ (5)	¥ (5)	$ 3,687	$ (60)	$ (60)
STG£	61	(0)	(0)	735	(0)	(0)
A$	45	(1)	(1)	542	(12)	(12)
EUR	89	(1)	(1)	1,072	(12)	(12)
YEN	4,603	(82)	(82)	55,458	(988)	(988)
合計	¥5,477	¥(90)	¥(90)	$65,988	$(1,084)	$(1,084)

百万円

2010年3月31日現在	契約額等	時価	評価損益
市場取引以外の取引			
為替予約取引			
売建			
US$	¥ 111	¥ (0)	¥ (0)
STG£	76	(2)	(2)
YEN	350	(6)	(6)
買建			
US$	¥ 120	¥ (0)	¥ (0)
STG£	45	(0)	(0)
A$	47	(0)	(0)
YEN	3,799	(111)	(111)
合計	¥4,552	¥(121)	¥ (121)

(2) 金利関連

百万円

2011年3月31日現在	契約額等	契約額等のうち1年超	時価	評価損益
市場取引以外の取引				
金利スワップ取引				
支払固定・受取変動	**¥1,353**	**¥920**	**¥(30)**	**¥(30)**
合計	**¥1,353**	**¥920**	**¥(30)**	**¥(30)**

千米ドル

2011年3月31日現在	契約額等	契約額等のうち1年超	時価	評価損益
市場取引以外の取引				
金利スワップ取引				
支払固定・受取変動	**$16,301**	**$11,084**	**$(361)**	**$(361)**
合計	**$16,301**	**$11,084**	**$(361)**	**$(361)**

百万円

2010年3月31日現在	契約額等	契約額等のうち1年超	時価	評価損益
市場取引以外の取引				
金利スワップ取引				
支払固定・受取変動	¥1,115	¥1,115	¥(22)	¥(22)
合計	¥1,115	¥1,115	¥(22)	¥(22)

(b) ヘッジ会計が適用されているデリバティブ取引

(1) 通貨関連

2011年3月31日現在	百万円 契約額等	百万円 時価	千米ドル 契約額等	千米ドル 時価
市場取引以外の取引				
為替予約等の振当処理				
為替予約取引				
売建				
US$	¥14,805	(注)	$178,373	(注)
EUR	8,601	(注)	103,627	(注)
C$	308	(注)	3,711	(注)
A$	436	(注)	5,253	(注)
買建				
US$	247	(注)	2,976	(注)
合計	¥24,399	—	$293,964	—

2010年3月31日現在	百万円 契約額等	百万円 時価
市場取引以外の取引		
為替予約等の振当処理		
為替予約取引		
売建		
US$	¥12,455	(注)
EUR	7,679	(注)
C$	218	(注)
A$	501	(注)
買建		
US$	911	(注)
合計	¥21,766	—

(注) 為替予約等の振当処理によるものは、ヘッジ対象とされている売掛金及び買掛金と一体として処理されているため、その時価は、当該売掛金及び買掛金の時価に含めて記載している。

17. 金融商品

(a) 金融商品の状況に関する事項

当社グループは、必要な運転資金及び設備資金を主として銀行借入や社債発行により調達している。また、一時的な余裕資金は安全性の高い金融資産で運用する方針である。

営業債権である受取手形及び売掛金は、顧客の信用リスクの影響を受けているが、販売部門を中心に常日頃から情報収集を行い、取引先の状況を定期的にモニタリングすることにより回収懸念の早期把握や軽減を図っている。

また、投資有価証券は主として株式であり、上場株式については四半期ごとに時価の把握を行っている。

グローバルに事業を展開していることから生じる為替変動リスクに対応するため、外貨建債権債務の均衡を図り、また、社内規定に従い必要に応じヘッジ取引を行っている。また、借入金に係る支払金利の変動リスクを抑制するために金利スワップ取引を利用している。

(b) 金融商品の時価等に関する事項

当連結会計年度末における連結貸借対照表計上額、時価及びこれらの差額については、次のとおりである。なお、時価を把握することが極めて困難と認められるものは、次表には含めていない((注2)参照のこと)。

	百万円			千米ドル		
2011年3月31日現在	連結貸借対照表計上額	時価	差額	連結貸借対照表計上額	時価	差額
(1) 現金及び預金	¥ 71,047	¥ 71,047	¥ —	$ 855,988	$ 855,988	$ —
(2) 受取手形及び売掛金	135,081	135,081	—	1,627,482	1,627,482	—
(3) 有価証券及び投資有価証券						
①満期保有目的の債券	1,297	1,310	12	15,627	15,783	145
②その他有価証券	100,868	100,868	—	1,215,277	1,215,277	—
資産計	¥308,295	¥308,308	¥ 12	$3,714,398	$3,714,554	$ 145
(1) 支払手形及び買掛金	¥124,103	¥124,103	¥ —	$1,495,217	$1,495,217	$ —
(2) 短期借入金	65,298	65,298	—	786,723	786,723	—
(3) 社債*1	95,300	98,059	2,759	1,148,193	1,181,434	33,241
(4) 長期借入金*1	113,986	115,792	1,806	1,373,325	1,395,084	21,759
負債計	¥398,688	¥403,254	¥4,565	$4,803,470	$4,858,482	$55,000
デリバティブ取引*2	¥ (121)	¥ (121)	¥ —	$ (1,458)	$ (1,458)	$ —

	百万円		
2010年3月31日現在	連結貸借対照表計上額	時価	差額
(1) 現金及び預金	¥ 78,421	¥ 78,421	¥ —
(2) 受取手形及び売掛金	133,172	133,172	—
(3) 有価証券及び投資有価証券			
①満期保有目的の債券	2,996	3,020	24
②その他有価証券	100,508	100,508	—
資産計	¥315,099	¥315,123	¥24
(1) 支払手形及び買掛金	¥114,552	¥114,552	¥ —
(2) 短期借入金	65,191	65,191	—
(3) 社債*1	120,300	123,070	2,770
(4) 長期借入金*1	119,446	120,727	1,281
負債計	¥419,490	¥423,542	¥4,052
デリバティブ取引*2	¥ (144)	¥ (144)	¥ —

*1 社債及び長期借入金には1年以内に期限の到来する金額を含めている。
*2 デリバティブ取引は債権・債務を純額で表示、合計で正味の債務となる場合は、( )で示している。

（注1）金融商品の時価の算定方法並びに有価証券及びデリバティブ取引に関する事項

資産

（1）現金及び預金、並びに（2）受取手形及び売掛金

これらは短期間で決済されるため、時価は帳簿価額にほぼ等しいことから、当該帳簿価額によっている。

（3）有価証券及び投資有価証券

これらのうち短期間で決済される有価証券の時価は帳簿価額にほぼ等しいことから、当該帳簿価額によっている。また、その他の株式は取引所の価格によっており、債券は取引所の価格または取引金融機関から提示された価格によっている。

負債

（1）支払手形及び買掛金、並びに（2）短期借入金

これらは短期間で決済されるため、時価は帳簿価額にほぼ等しいことから、当該帳簿価額によっている。

（3）社債

当社及び連結子会社の発行する社債の時価は、市場価格のあるものは市場価格に基づき、市場価格のないものは、元利金の合計額を当該社債の残存期間及び信用リスクを加味した利率で割り引いた現在価値により算定している。

（4）長期借入金

長期借入金の時価については、元利金の合計額を、当該長期借入金の残存期間及び信用リスクを加味した利率で割り引いた現在価値により算定している。但し、変動金利による長期借入金については、金利が一定期間ごとに更改される条件となっており、時価は帳簿価額にほぼ等しいことから、当該帳簿価額によっている。

デリバティブ取引

為替予約取引及び、金利スワップ取引は、同取引を約定した金融機関から提示された評価額によっている。

為替予約等の振当処理によるものは、ヘッジ対象とされている売掛金及び買掛金と一体として処理されているため、その時価は、当該売掛金及び買掛金の時価に含めて記載している。

（注2）時価を把握することが極めて困難と認められる金融商品

	百万円	千米ドル
2011年3月31日現在	連結貸借対照表計上額	連結貸借対照表計上額
非連結子会社及び関連会社に対する投資有価証券	¥17,309	$208,542
非上場株式等	¥ 4,119	$ 49,627

	百万円
2010年3月31日現在	連結貸借対照表計上額
非連結子会社及び関連会社に対する投資有価証券	¥17,642
非上場株式等	¥ 4,124

市場価格がなく、かつ将来キャッシュ・フローを見積もることなどができないことにより、時価を把握することが極めて困難と認められるため、「（3）有価証券及び投資有価証券」には含めていない。

（注3）金融債権及び満期がある有価証券の連結決算日後の償還予定額

	百万円				千米ドル			
2011年3月31日現在	1年以内	1年超 5年以内	5年超 10年以内	10年超	1年以内	1年超 5年以内	5年超 10年以内	10年超
現金及び預金	¥ 70,994	¥ —	¥ —	¥ —	$ 855,349	$ —	$ —	$ —
受取手形及び売掛金	136,016	—	—	—	1,638,747	—	—	—
有価証券及び投資有価証券								
満期保有目的の債券（社債）	300	997	—	—	3,614	12,012	—	—
その他有価証券のうち満期があるもの（国債）	11,997	9	—	—	144,542	108	—	—
その他有価証券のうち満期があるもの（社債）	10,042	—	—	—	120,988	—	—	—
その他有価証券のうち満期があるもの（その他）	19,301	10	—	—	232,542	120	—	—
合計	¥248,652	¥1,017	¥ —	¥ —	$2,995,807	$12,253	$ —	$ —

(注4) 社債及び長期借入金の連結決算日後の返済予定額

	百万円						千米ドル					
2011年3月31日現在	1年以内	1年超 2年以内	2年超 3年以内	3年超 4年以内	4年超 5年以内	5年超	1年以内	1年超 2年以内	2年超 3年以内	3年超 4年以内	4年超 5年以内	5年超
社債	¥30,300	¥30,000	¥ —	¥15,000	¥ —	¥20,000	$365,060	$361,446	$ —	$180,723	$ —	$240,964
長期借入金	16,144	13,568	41,324	15,425	4,523	23,000	194,506	163,470	497,880	185,843	54,494	277,108
合計	¥46,444	¥43,568	¥41,324	¥30,425	¥4,523	¥43,000	$559,566	$524,916	$497,880	$366,566	$54,494	$518,072

18. 一株当たり情報

	円		米ドル
3月31日終了年度	2011	2010	2011
当期純利益			
基本	¥ 48.30	¥ 8.82	$0.582
希薄化後	48.29	—	0.582
純資産	475.45	458.65	5.728
当期に係る現金配当金	11.00	8.00	0.133

基本的一株当たり利益は普通株主に分配可能な当期純利益及び普通株式の各年度の発行済加重平均株式数に基づき計算されている。希薄化後一株当たり利益は普通株主へ分配可能な当期純利益及び転換社債の転換及びストック・オプションの行使により発行される普通株式の希薄化効果を考慮した後の各年度の発行済加重平均株式数に基づき計算される。

また一株当たり純資産は株主に分配可能な純資産及び期末における発行済普通株式数に基づき計算されている。

2011年及び2010年3月31日終了年度における一株当たり現金配当金は、中間配当を含む取締役会が決議した配当の額である。

19. 関連当事者との取引

当社は主要な持分法適用関連会社であるNSK ワーナー（株）から製品を購入し販売を行っている。2011年及び2010年3月31日終了年度の当社の購入高はそれぞれ49,147百万円（592,133千米ドル）、46,551百万円であり、買掛金残高はそれぞれ9,028百万円（108,771千米ドル）、10,107百万円である。購入価格は当社の小売価格に基づいて公正に協議された。

2011年及び2010年3月31終了年度において、重要な関連会社はNSKワーナー（株）であり、その要約財務情報は以下のとおりである。

NSKワーナー（株） 2011年3月31日現在	百万円	千米ドル
流動資産合計	¥26,086	$314,289
固定資産合計	15,139	182,398
流動負債合計	12,132	146,169
固定負債合計	3,143	37,867
純資産合計	25,950	312,651
2011年3月31日終了年度		
売上高	¥52,350	$630,723
税引前当期純利益	8,075	97,289
当期純利益	5,280	63,614

2010年3月31日現在	百万円
流動資産合計	¥26,270
固定資産合計	16,524
流動負債合計	12,875
固定負債合計	3,181
純資産合計	26,738
2010年3月31日終了年度	
売上高	¥49,265
税引前当期純利益	7,292
当期純利益	4,659

20. セグメント情報

当社グループは、本社に顧客産業別の事業本部を置き、各事業本部は、取り扱う製品について日本及び海外の包括的な戦略を立案し、事業活動を展開していることから、その構成単位である「産業機械事業」、「自動車事業」の2つを報告セグメントとしている。

「産業機械事業」は、一般産業向けの軸受、ボールねじ、リニアガイド及び液晶パネル用露光装置等を製造・販売している。

「自動車事業」は、自動車及び自動車部品メーカー向けの軸受、ステアリング及び自動変速機（AT）用部品等を製造・販売している。

> 連結財務諸表に対する注記

報告セグメントごとの売上高、利益又は損失、資産、負債その他の項目の金額に関する情報

百万円

2011年3月31日終了年度	報告セグメント 産業機械	報告セグメント 自動車	報告セグメント 計	その他	合計	調整額	連結財務諸表計上額
売上高							
外部顧客への売上高	¥259,095	¥424,157	¥683,253	¥27,178	¥710,431	¥ —	¥710,431
セグメント間の内部売上高又は振替高	—	—	—	25,930	25,930	(25,930)	—
計	259,095	424,157	683,253	53,108	736,362	(25,930)	710,431
セグメント利益	¥ 20,379	¥ 26,898	¥ 47,278	¥ 3,500	¥ 50,778	¥ (7,254)	¥ 43,524
セグメント資産	¥269,886	¥320,709	¥590,595	¥80,273	¥670,869	¥117,757	¥788,626
その他の項目							
減価償却費	¥ 15,786	¥ 17,038	¥ 32,824	¥ 2,882	¥ 35,707	¥ (764)	¥ 34,943
持分法適用会社への投資額	¥ 3,772	¥ 12,515	¥ 16,288	¥ 629	¥ 16,917	¥ —	¥ 16,917
有形固定資産及び無形固定資産の増加額	¥ 16,927	¥ 21,099	¥ 38,027	¥ 3,636	¥ 41,664	¥ (369)	¥ 41,294

千米ドル

2011年3月31日終了年度	報告セグメント 産業機械	報告セグメント 自動車	報告セグメント 計	その他	合計	調整額	連結財務諸表計上額
売上高							
外部顧客への売上高	$3,121,627	$5,110,325	$8,231,964	$327,446	$8,559,410	$ —	$8,559,410
セグメント間の内部売上高又は振替高	—	—	—	312,410	312,410	(312,410)	—
計	3,121,627	5,110,325	8,231,964	639,855	8,871,831	(312,410)	8,559,410
セグメント利益	$ 245,530	$ 324,072	$ 569,614	$ 42,169	$ 611,783	$ (87,398)	$ 524,386
セグメント資産	$3,251,639	$3,863,964	$7,115,602	$967,145	$8,082,759	$1,418,759	$9,501,518
その他の項目							
減価償却費	$ 190,193	$ 205,277	$ 395,470	$ 34,723	$ 430,205	$ (9,205)	$ 421,000
持分法適用会社への投資額	$ 45,446	$ 150,783	$ 196,241	$ 7,578	$ 203,819	$ —	$ 203,819
有形固定資産及び無形固定資産の増加額	$ 203,940	$ 254,205	$ 458,157	$ 43,807	$ 501,976	$ (4,446)	$ 497,518

百万円

2010年3月31日終了年度	報告セグメント 産業機械	報告セグメント 自動車	報告セグメント 計	その他	合計	調整額	連結財務諸表計上額
売上高							
外部顧客への売上高	¥201,963	¥366,463	¥568,427	¥19,145	¥587,572	¥ —	¥587,572
セグメント間の内部売上高又は振替高	—	—	—	15,753	15,753	(15,753)	—
計	201,963	366,463	568,427	34,898	603,326	(15,753)	587,572
セグメント利益	¥ (1,660)	¥ 18,281	¥ 16,621	¥ (171)	¥ 16,449	¥ (5,144)	¥ 11,305
セグメント資産	¥270,544	¥320,036	¥590,581	¥72,276	¥662,858	¥126,766	¥789,624
その他の項目							
減価償却費	¥ 18,134	¥ 16,895	¥ 35,029	¥ 2,982	¥ 38,011	¥ (862)	¥ 37,149
持分法適用会社への投資額	¥ 3,445	¥ 13,173	¥ 16,619	¥ 630	¥ 17,250	¥ —	¥ 17,250
有形固定資産及び無形固定資産の増加額	¥ 9,321	¥ 11,218	¥ 20,540	¥ 1,278	¥ 21,818	¥ —	¥ 21,818

（注）2010年3月31日終了年度のセグメント情報については、当連結会計年度の報告セグメントに組替えて記載している。

関連情報

1 地域ごとの情報

(1) 売上高

2011年3月31日終了年度　百万円

日本	米州	欧州	中国	その他アジア	合計
¥354,542	¥85,466	¥102,176	¥82,587	¥85,658	¥710,431

2011年3月31日終了年度　千米ドル

日本	米州	欧州	中国	その他アジア	合計
$4,271,590	$1,029,711	$1,231,036	$995,024	$1,032,024	$8,559,410

(2) 有形固定資産

2011年3月31日現在　百万円

日本	米州	欧州	中国	その他アジア	合計
¥149,989	¥16,363	¥19,865	¥25,193	¥24,495	¥235,906

2011年3月31日現在　千米ドル

日本	米州	欧州	中国	その他アジア	合計
$1,807,096	$197,145	$239,337	$303,530	$295,120	$2,842,241

2 報告セグメントごとののれんの償却額及び未償却残高に関する情報

百万円

	報告セグメント					
2011年3月31日終了年度	産業機械	自動車	計	その他	全社・消去	合計
当期償却額	¥ —	¥ 645	¥ 645	¥114	¥ —	¥ 760
当期末残高	¥ —	¥1,283	¥1,283	¥570	¥ —	¥1,854

千米ドル

	報告セグメント					
2011年3月31日終了年度	産業機械	自動車	計	その他	全社・消去	合計
当期償却額	$ —	$ 7,771	$ 7,771	$1,373	$ —	$ 9,157
当期末残高	$ —	$15,458	$15,458	$6,867	$ —	$22,337

21. ストック・オプション

2011年3月31日現在における、ストック・オプションに関する内容は以下のとおりである。

決議年月日	2005年6月29日	2006年6月27日	2007年6月26日	2008年6月25日	2009年6月25日	2010年6月25日
付与日	2005年8月18日	2006年8月25日	2007年8月28日	2008年8月26日	2009年8月25日	2010年8月26日
付与対象者の区分及び人数	取締役(12名)、執行役(28名)、従業員(34名)及び当社関係会社の取締役のうち、当社の取締役会が認めた者(16名) 計　90名	取締役(12名)、執行役(28名)、従業員(37名)及び当社関係会社の取締役のうち、当社の取締役会が認めた者(18名) 計　95名	取締役(12名)、執行役(28名)、従業員(35名)及び当社関係会社の取締役のうち、当社の取締役会が認めた者(20名) 計　95名	取締役(12名)、執行役(28名)、従業員(45名)及び当社関係会社の取締役のうち、当社の取締役会が認めた者(19名) 計　104名	取締役(12名)、執行役(28名)、従業員(56名)及び当社関係会社の取締役のうち、当社の取締役会が認めた者(20名) 計　116名	取締役(12名)、執行役(28名)、従業員(52名)及び当社関係会社の取締役のうち、当社の取締役会が認めた者(19名) 計　111名
新株予約権の目的となる株式の種類	普通株式	普通株式	普通株式	普通株式	普通株式	普通株式
株式の数	639,000株	667,000株	743,000株	785,000株	828,000株	823,000株
新株予約権の行使時の払込金額	金額 615円	金額 928円	金額 1,312円	金額 932円	金額 603円	金額 641円
新株予約権の行使期間	自 2005年8月18日 至 2010年8月17日	自 2006年8月25日 至 2011年8月24日	自 2007年8月28日 至 2012年8月27日	自 2008年8月26日 至 2013年8月25日	自 2009年8月25日 至 2014年8月24日	自 2010年8月26日 至 2015年8月25日
前年度残	398,000株	662,000株	743,000株	785,000株	828,000株	—
2011年3月31日終了年度の権利行使株数	17,000株	—	—	—	—	—
失効株数	381,000株	—	—	—	—	—
未行使残	—	662,000株	743,000株	785,000株	828,000株	823,000株
行使時平均株価	684円	—	—	—	—	—
付与日における公正な評価単価	—	240円	146円	146円	207円	149円

ストック・オプションにかかる費用は2011年3月31日終了年度において、販売費及び一般管理費に146百万円（1,759千米ドル）計上している。

なお、2011年3月31日終了年度において付与された決議年月日2010年6月25日のストック・オプションについての公正な評価単価の見積もり方法は以下のとおりである。

決議年月日	2010年6月25日
評価技法	二項モデル
株価変動性	50%
予想残存期間	4.4年
予想配当	1.77%
無リスク利子率	1年 0.11%　2年 0.12%　3年 0.13%　4年 0.19%　5年 0.27%

22. 自己株式

2011年及び2010年3月31日終了年度において、当社及び関連会社の保有する自己株式の数は、それぞれ普通株式10,702,137株、同10,682,916株である。

> 内部統制報告書

内部統制報告書

【財務報告に係る内部統制の基本的枠組みに関する事項】

代表執行役社長である大塚紀男は、当社及び連結子会社（以下「日本精工グループ」という）の財務報告に係る内部統制を整備及び運用する責任を有している。

日本精工グループは、企業会計審議会が平成19年2月15日に公表した「財務報告に係る内部統制の評価及び監査の基準並びに財務報告に係る内部統制の評価及び監査に関する実施基準の設定について（意見書）」に示されている内部統制の基本的枠組みに準拠して、財務報告に係る内部統制を整備及び運用している。

なお、内部統制は、内部統制の各基本的要素が有機的に結びつき、一体となって機能することで、その目的を合理的な範囲で達成しようとするものである。このため、財務報告に係る内部統制により財務報告の虚偽の記載を完全には防止または発見することができない可能性がある。

【評価の範囲、基準日及び評価手続に関する事項】

財務報告に係る内部統制の評価は、当連結会計年度末日である平成23年3月31日を基準日として実施しており、評価に当っては、一般に公正妥当と認められる財務報告に係る内部統制の評価の基準に準拠している。

当社は「財務報告に係る内部統制規則」及び「内部統制管理規定」（共に平成20年4月1日制定）を定め、これに基づいて全社的な内部統制の整備及び運用状況を評価した。この評価結果を踏まえ、評価対象となる内部統制上の範囲内にある業務プロセスについて、財務報告の信頼性に影響を及ぼすリスクを識別した上で統制上の要点を選定し、当該要点について整備及び運用状況を評価することによって、内部統制の実在性と有効性を評価した。

財務報告に係る内部統制の評価の範囲については、財務報告の信頼性に及ぼす影響の重要性の観点から、金額的及び質的重要性を考慮して決定した。

まず、全社的な内部統制、及び決算・財務報告に係る業務プロセスのうち全社的な観点で評価することが適切と考えられるものについては、当社、連結子会社及び重要な持分法適用会社の計45社を評価の対象とした。これらの事業拠点は連結財務諸表における売上高の上位から概ね95%を占めている。なお47社の連結子会社については、財務報告の信頼性に及ぼす影響が僅少であると判断し、評価の範囲に含めていない。

業務プロセスに係る内部統制の評価の範囲については、当連結会計年度の連結財務諸表における売上高の上位から概ね3分の2を占める14社を、「重要な事業拠点」として評価の範囲とした。

選定した重要な事業拠点においては、企業の事業目的に大きく関わる勘定科目を、売上高、売掛金及び棚卸資産であると判断し、それらに至る業務プロセスを評価の対象としている。さらに、財務報告への影響を勘案して、全連結対象事業拠点の中から見積りや予測を伴う業務プロセスのうち重要性の大きい業務プロセスを、個別に評価の対象に追加している。

【評価結果に関する事項】

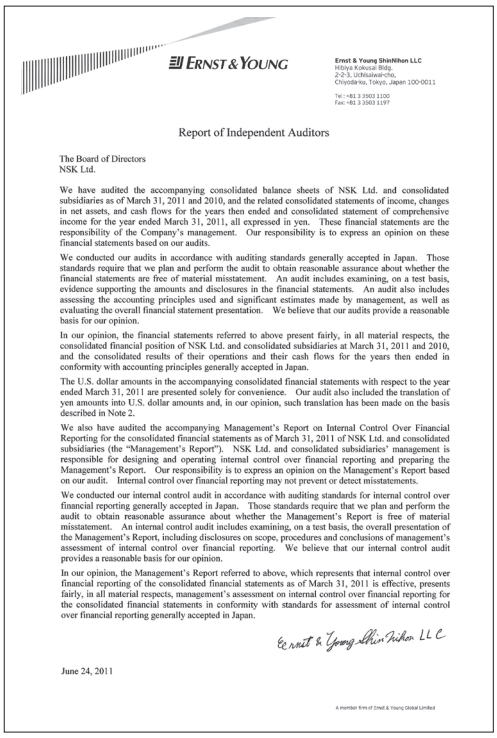
上記の評価手続を実施した結果、当社は平成23年3月31日現在における日本精工グループの財務報告に係る内部統制は有効であると判断した。

日本精工株式会社
取締役 代表執行役社長

2011年6月24日

> 独立監査人の監査報告書

（当連結財務諸表は、日本において一般に公正妥当と認められた会計原則及び会計手続に準拠して作成された連結財務諸表を基礎として、日本国外の利用者の便宜のため、一部財務情報を追加するとともに組替調整して作成された英文の連結財務諸表を和訳したものである。）



ERNST & YOUNG

Ernst & Young ShinNihon LLC
Hibiya Kokusai Bldg.
2-2-3, Uchisaiwai-cho,
Chiyoda-ku, Tokyo, Japan 100-0011

Tel: +81 3 3503 1100
Fax: +81 3 3503 1197

Report of Independent Auditors

The Board of Directors
NSK Ltd.

We have audited the accompanying consolidated balance sheets of NSK Ltd. and consolidated subsidiaries as of March 31, 2011 and 2010, and the related consolidated statements of income, changes in net assets, and cash flows for the years then ended and consolidated statement of comprehensive income for the year ended March 31, 2011, all expressed in yen. These financial statements are the responsibility of the Company's management. Our responsibility is to express an opinion on these financial statements based on our audits.

We conducted our audits in accordance with auditing standards generally accepted in Japan. Those standards require that we plan and perform the audit to obtain reasonable assurance about whether the financial statements are free of material misstatement. An audit includes examining, on a test basis, evidence supporting the amounts and disclosures in the financial statements. An audit also includes assessing the accounting principles used and significant estimates made by management, as well as evaluating the overall financial statement presentation. We believe that our audits provide a reasonable basis for our opinion.

In our opinion, the financial statements referred to above present fairly, in all material respects, the consolidated financial position of NSK Ltd. and consolidated subsidiaries at March 31, 2011 and 2010, and the consolidated results of their operations and their cash flows for the years then ended in conformity with accounting principles generally accepted in Japan.

The U.S. dollar amounts in the accompanying consolidated financial statements with respect to the year ended March 31, 2011 are presented solely for convenience. Our audit also included the translation of yen amounts into U.S. dollar amounts and, in our opinion, such translation has been made on the basis described in Note 2.

We also have audited the accompanying Management's Report on Internal Control Over Financial Reporting for the consolidated financial statements as of March 31, 2011 of NSK Ltd. and consolidated subsidiaries (the "Management's Report"). NSK Ltd. and consolidated subsidiaries' management is responsible for designing and operating internal control over financial reporting and preparing the Management's Report. Our responsibility is to express an opinion on the Management's Report based on our audit. Internal control over financial reporting may not prevent or detect misstatements.

We conducted our internal control audit in accordance with auditing standards for internal control over financial reporting generally accepted in Japan. Those standards require that we plan and perform the audit to obtain reasonable assurance about whether the Management's Report is free of material misstatement. An internal control audit includes examining, on a test basis, the overall presentation of the Management's Report, including disclosures on scope, procedures and conclusions of management's assessment of internal control over financial reporting. We believe that our internal control audit provides a reasonable basis for our opinion.

In our opinion, the Management's Report referred to above, which represents that internal control over financial reporting of the consolidated financial statements as of March 31, 2011 is effective, presents fairly, in all material respects, management's assessment on internal control over financial reporting for the consolidated financial statements in conformity with standards for assessment of internal control over financial reporting generally accepted in Japan.

Ernst & Young ShinNihon LLC

June 24, 2011

A member firm of Ernst & Young Global Limited

我々は、添付の日本精工株式会社及び連結子会社（以下、「会社」という。）の2011年及び2010年3月31日現在の円表示の連結貸借対照表並びに、これらに関連する同日をもって終了した会計年度に係る連結損益計算書、連結株主資本等変動計算書及び連結キャッシュ・フロー計算書、2011年3月31日をもって終了した会計年度に係る連結包括利益計算書について監査を行った。これらの連結財務諸表の作成責任は、会社の経営者にある。我々の責任は、我々の監査に基づき、連結財務諸表に対する意見を表明することにある。

我々は、日本において一般に公正妥当と認められる監査の基準に準拠して監査を実施した。これらの監査基準は、我々に財務諸表に重要な虚偽の表示がないかどうかの合理的な保証を得るように、我々が監査を計画し、実施することを要求している。監査は、財務諸表における金額及び開示の基礎となる証拠を試査により検証することを含んでいる。また監査は、全体としての財務諸表の表示を検討するとともに、経営者が採用した会計方針及び経営者によって行われた見積りを評価することも含んでいる。我々は、実施した監査が我々の意見に対する合理的な基礎を提供していると判断している。

我々の意見によれば、上記の円表示の連結財務諸表は、日本において一般に公正妥当と認められる会計原則に準拠して、2011年及び2010年3月31日現在の日本精工株式会社及び連結子会社の連結財政状態並びに同日をもって終了した会計年度の連結経営成績及び連結キャッシュ・フローの状況をすべての重要な点において適正に表示している。

添付の2011年3月31日をもって終了した会計年度の連結財務諸表に記載されている米ドル金額は、便宜的に記載している。我々の監査は、円貨から米ドル金額への換算も対象としており、我々の意見では、この換算は注記2に記載された方法に基づいて行なわれている。

また、我々は、添付の会社の2011年3月31日現在の連結財務諸表のための財務報告に係る内部統制報告書（以下、「内部統制報告書」という。）について監査を行った。財務報告に係る内部統制を整備及び運用並びに内部統制報告書を作成する責任は、会社の経営者にある。我々の責任は、我々の監査に基づき、内部統制報告書に対する意見を表明することにある。財務報告に係る内部統制により虚偽の記載を防止又は発見できない可能性がある。

我々は、日本において一般に公正妥当と認められる財務報告に係る内部統制の監査の基準に準拠して内部統制監査を実施した。これらの監査基準は、内部統制報告書に重要な虚偽の表示がないかどうかの合理的な保証を得るように、我々が監査を計画し、実施することを要求している。内部統制監査は、試査を基礎として行われ、財務報告に係る内部統制の評価範囲、評価手続及び評価結果についての、経営者が行った記載を含め全体としての内部統制報告書の表示を検証することを含んでいる。我々は、実施した内部統制監査が我々の意見に対する合理的な基礎を提供していると判断している。

我々の意見によれば、2011年3月31日現在の連結財務諸表のための財務報告に係る内部統制は有効であると表示した上記の内部統制報告書は、日本において一般に公正妥当と認められる財務報告に係る内部統制の評価の基準に準拠して、財務報告に係る内部統制の評価について、すべての重要な点において適切に表示している。

新日本有限責任監査法人

2011年6月24日

> NSKグループ会社

2011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マイクロプレシジョン(株)	55.00%	軸受の製造・販売
	NSKマイクロプレシジョン(株)(長野県)	100.00%	軸受の製造
	NSKニードルベアリング(株)	98.06%	軸受の製造
	NSKステアリングシステムズ(株)	100.00%	自動車部品の製造
	NSKプレシジョン(株)	100.00%	精機製品の製造
	日本精工九州(株)	100.00%	精機製品の製造
	旭精機(株)	73.75%	軸受部品・自動車部品の製造
	(株)天辻鋼球製作所	100.00%	鋼球・セラミック球等の製造・販売
	AKS東日本(株)	100.00%	鋼球の製造
	(株)野村鐵工所	100.00%	軸受部品の製造
	信和精工(株)	82.42%	軸受部品の製造
	(株)栗林製作所	73.51%	軸受部品の製造
	NSKマシナリー (株)	100.00%	各種工作機械・精機製品の製造・販売
	NSK土地建物(株)	100.00%	不動産所有・賃貸管理、運営仲介等
	日精ビル管理(株)	70.00%	日精ビルディングの受託管理
	中外商事(株)	45.00%	保険代理業、機械部品等の販売
	NSK人事サービス(株)	100.00%	人事サービスおよびコンサルタント業務
	NSKロジスティックス(株)	100.00%	物流全般、各種製造請負業務
	NSKネットアンドシステム(株)	100.00%	コンピュータシステムおよびネットワークに関する コンサルタント業務と設計・開発・販売・保守管理
	(株)ADTech	51.00%	自動車部品の研究開発
	井上軸受工業(株)	40.00%	軸受の製造・販売
	NSKワーナー (株)	50.00%	自動車部品の製造
	千歳産業(株)	50.00%	自動車部品の製造
米州			
アメリカ	NSKアメリカズ社	100.00%	米州関係会社の統括
	NSKコーポレーション社	100.00%	軸受の製造、軸受・自動車部品・精機製品の販売
	NSKプレシジョン・アメリカ社	100.00%	精機製品の製造・販売
	NSKラテンアメリカ社	100.00%	軸受・精機製品の販売
	NSKステアリングシステムズ・アメリカ社	100.00%	自動車部品の製造・販売
	NSK-AKSプレシジョンボール社	100.00%	鋼球の製造・販売
	NSKワーナー USA社	50.00%	自動車部品の販売・技術サービス
カナダ	NSKカナダ社	100.00%	軸受・精機製品の販売
メキシコ	NSKベアリング・メキシコ社	100.00%	軸受・精機製品の販売
ブラジル	NSKブラジル社	100.00%	軸受の製造、軸受・精機製品の販売
アルゼンチン	NSKアルゼンチン社	100.00%	軸受・精機製品の販売
ペルー	NSKペルー社	100.00%	軸受・精機製品の販売
欧州			
イギリス	NSKヨーロッパ社	100.00%	欧州関係会社の統括
	NSK UK社	100.00%	軸受・自動車部品・精機製品の販売
	NSKベアリング・ヨーロッパ社	100.00%	軸受の製造
	NSKステアリングシステムズ・ヨーロッパ社	100.00%	自動車部品の製造
	NSKプレシジョンUK社	100.00%	精機製品の製造
	AKSプレシジョンボール・ヨーロッパ社	100.00%	鋼球の製造・販売
ドイツ	NSKヨーロッパ・ホールディング社	100.00%	ドイツ子会社の持株会社
	NSKドイツ社	100.00%	軸受・自動車部品の販売
	ノイベック社	100.00%	軸受の製造

地域	社名	議決権の所有割合	主な事業概要
フランス	NSKフランス社	100.00%	軸受・自動車部品・精機製品の販売
イタリア	NSKイタリア社	100.00%	軸受・自動車部品・精機製品の販売
スペイン	NSKスペイン社	100.00%	軸受・自動車部品・精機製品の販売
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	100.00%	軸受・自動車部品の物流管理
ポーランド	NSKベアリング・ポーランド社	93.20%	軸受の製造
	NSKポーランド社	100.00%	軸受の販売
	NSKニードルベアリング・ポーランド社	100.00%	軸受の製造
	NSKステアリングシステムズ・ポーランド社	100.00%	自動車部品の製造
	AKSプレシジョンボール・ポーランド社	100.00%	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	100.00%	軸受・精機製品の販売
南アフリカ	NSK南アフリカ社	100.00%	軸受・精機製品の販売
アジア			
シンガポール	NSKインターナショナル(シンガポール)社	100.00%	軸受の販売
	NSKシンガポール社	70.00%	軸受・精機製品の販売
インドネシア	NSKベアリング・インドネシア社	100.00%	軸受の製造
	NSKインドネシア社	100.00%	軸受の販売
	AKSプレシジョンボール・インドネシア社	100.00%	鋼球の製造
	NSKワーナー・インドネシア社	50.00%	自動車部品の製造
タイ	NSKベアリング・マニュファクチュアリング(タイ)社	74.90%	軸受の製造・販売
	サイアムNSKステアリングシステムズ社	74.90%	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	100.00%	軸受の技術サポート・開発
	NSKベアリング(タイ)社	49.00%	軸受・自動車部品・精機製品の販売
マレーシア	NSKベアリング(マレーシア)社	51.00%	軸受・自動車部品・精機製品の販売
	NSKマイクロプレシジョン(M)社	100.00%	軸受の製造
	ISCマイクロプレシジョン社	100.00%	軸受の製造
中国	恩斯克投資有限公司	100.00%	中国関係会社の統括・軸受等の販売
	恩斯克(上海)国際貿易有限公司	100.00%	軸受・自動車部品・精機製品の販売
	昆山恩斯克有限公司	85.00%	軸受の製造・販売
	常熟恩斯克軸承有限公司	100.00%	軸受の製造・販売
	恩斯克(中国)銷售有限公司	100.00%	軸受・自動車部品・精機製品の販売
	東莞恩斯克転向器有限公司	100.00%	自動車部品の製造・販売
	張家港恩斯克精密機械有限公司	100.00%	軸受前工程部品の製造
	蘇州恩斯克軸承有限公司	100.00%	軸受の製造
	愛克斯精密鋼球(杭州)有限公司	100.00%	鋼球の製造・販売
	恩斯克(中国)研究開発有限公司	100.00%	軸受・自動車部品・精機製品の技術サポート・開発
	恩斯克华纳变速器零部件(上海)有限公司	50.00%	自動車部品の製造
	杭州恩斯克万達電動転向系統有限公司	90.00%	自動車部品の製造
	恩斯克八木精密鍛造(張家港)有限公司	70.00%	軸受前工程部品の製造
	瀋陽恩斯克精密機器有限公司	100.00%	精機製品の製造・販売
	瀋陽恩斯克有限公司	100.00%	軸受の製造・販売
香港	日本精工(香港)有限公司	70.00%	軸受・自動車部品・精機製品の販売
台湾	台湾安士克精密股份有限公司	70.00%	精機製品の販売
	台湾安士克科技股份有限公司	100.00%	精機製品の販売
韓国	NSK韓国社	100.00%	軸受の製造、軸受・自動車部品・精機製品の販売
	NSKニードルベアリング韓国社	100.00%	軸受の製造
ベトナム	NSKベトナム社	100.00%	軸受の販売
インド	NSKインド・セールス社	100.00%	軸受・自動車部品の販売
	NSK-ABCベアリング社	91.01%	軸受の製造
	ラニー NSKステアリングシステムズ社	51.00%	自動車部品の製造・販売
オーストラリア	NSKオーストラリア社	100.00%	軸受・自動車部品・精機製品の販売
ニュージーランド	NSKベアリング・ニュージーランド社	100.00%	軸受・自動車部品・精機製品の販売

> 投資家情報

2011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・7445

連絡先

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

ホームページ

NSKはホームページを開設し、最新の
会社業績やアニュアルレポートをはじめと
するさまざまな情報をご案内しています。
http://www.jp.nsk.com

定時株主総会

2011年6月24日

株式総数

授権株式数	1,700,000,000株
発行済株式数	551,268,104株

株主数

25,105名

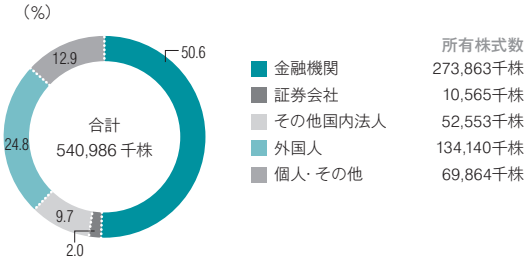
株主名簿管理人

〒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

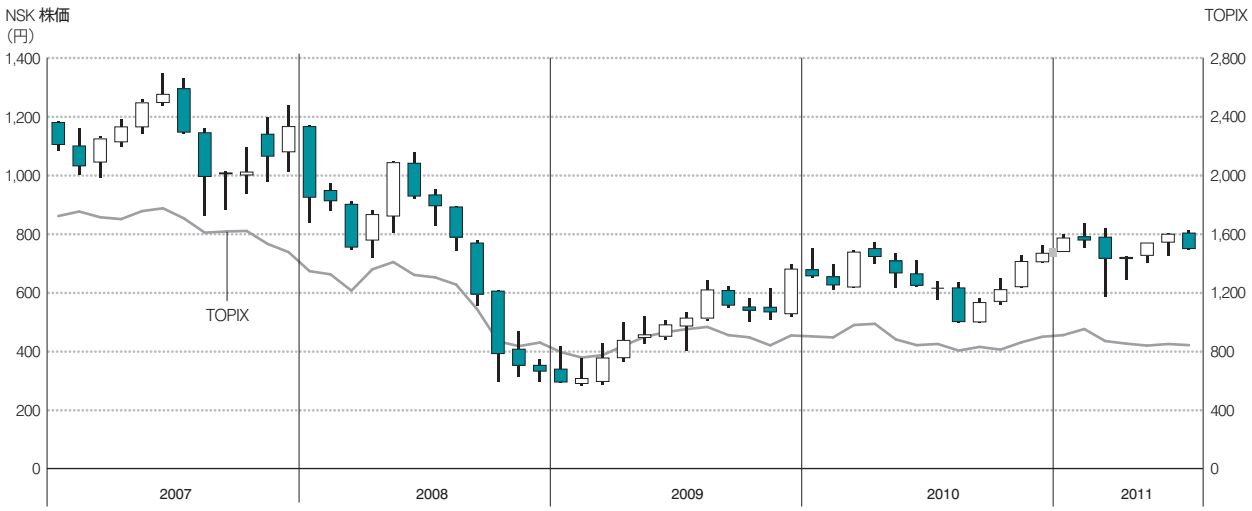
上場証券取引所

東京、大阪

所有者別分布状況



NSK株価の推移



東証株価指数(TOPIX)は、東京株式市場の動向を的確に表すために、東京証券取引所が算出、公表している株価指数で、
東京証券取引所第一部に上場されている全ての銘柄の時価総額を基準日(1968年1月4日)の値を100として指数化したものです。
東証株価指数(TOPIX)は東京証券取引所の知的財産であり、この指数の算出、数値の公表、利用など株価指数に関する権利は東京証券取引所が有しています。

MOTION & CONTROL™

NSK

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.8404 2011-DX-8 Printed in Japan ©日本精工株式会社 2011