MOTION & CONTROL™
NSK

Deeper into the Market

アニュアルレポート 2012

2012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

01 This is NSK
- 02 製品ラインナップ
- 04 テクノロジー
- 06 グローバルネットワーク
- 08 財務パフォーマンス

10 株主・投資家の皆様へ

12 社長インタビュー

18 特集：Deeper into the Market

24 営業概況
- 24 Business at a Glance
- 26 産業機械事業
- 28 自動車事業

30 研究開発

32 社会・環境への取り組み

34 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

見通しに関する注意事項
本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。

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・投資家をはじめとする幅広いステークホルダーの方々に、2012年3月期の経営実績や今後の成長戦略などをご理解いただくために制作されています。NSKは早くから積極的に海外展開を進めてきましたが、特集では、成長著しい中国市場における私たちの取り組みをご紹介しています。

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。また、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

www.jp.nsk.com/csr/

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。(2012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

This is NSK

NSKは、100年近くにおよぶ歴史の中で、さまざまなタイプの軸受や自動車部品、精機製品などを開発し、世に送り出してきました。その歩みを通じて築き上げてきた「幅広い製品ラインナップ」「多様なニーズに応える技術力」「グローバルに広がる事業拠点」「サステナビリティを実現するマネジメント基盤」は、当社の競争優位の源泉となっています。これからもNSKは、企業理念に示された“MOTION & CONTROL”を事業活動の基盤とし、摩擦をコントロールすることでエネルギーロスを抑えた製品の提供を通じて、円滑で安全な社会の発展に貢献していきます。

Source of Our Competitive Advantage

競争優位の源泉

Products

幅広い製品ラインナップ

1916

1916年、日本最初の軸受メーカーとして日本精工株式会社（NSK）は設立されました。1930年代には新たな工場の立ち上げ・生産能力の増強により大量生産を実現。その後、自動車、鉄道、航空機などをはじめとするさまざまな産業や、日本経済の発展を受けて、軸受のラインナップを拡充してきました。また、軸受で培った技術を活かし、自動車部品分野や精機製品分野にも進出しました。今日、NSKの高品質で多様な製品は「信頼のブランド」として世界中で活躍しています。

Technology

多様なニーズに応える技術力

1966

1966年、軸受の根幹となる摩擦や潤滑に関する科学技術「トライボロジー」が学問体系として誕生し、産業社会に果たす役割が広く認識されました。NSKはこのトライボロジーを技術の要として位置づけ、製品開発を進めてきました。今日、「4コアテクノロジー（トライボロジー、材料技術、解析技術、メカトロ技術）」と呼ばれるNSKの技術基盤の一つとして、多様なニーズに応える製品を生み出す原動力になっています。

P.30 4コアテクノロジーについてはP.30でご説明しています。

Global Network

グローバルに広がる事業拠点

1972

NSKは1962年に日本企業の海外進出の先駆けとして、米国に最初の海外販売拠点を設立しました。1972年にはブラジルのスザノ工場でも軸受の生産を開始、40年にわたって現地社会に溶け込んでいます。その後も生産・販売・技術拠点ネットワークを世界各地に広げ、米州や欧州に加え、1990年代中ごろからは中国をはじめとしたアジアへの展開を加速しました。現在では、海外27カ国に事業拠点を構えています。

Financial Performance

サステナビリティを実現するマネジメント基盤

2016

2016年、NSKは創立100周年を迎えます。その節目の年を目途に、売上高1兆円の実現を目指していますが、それは規模の拡大だけを追求するということではありません。収益力や効率性、安定性、そして成長力の向上と、ガバナンスやCSR、環境経営といった社会的要請における進化も果たし、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の実現と、さらなる持続的発展を目指していきます。

製品ラインナップ

自動車1台に 150 個

私たちの生活に欠かすことのできない自動車。グローバルの自動車生産台数は、新興国市場を中心に今後も増加の傾向をたどっていくと考えられます。自動車1台当たりには、通常100～150個もの軸受が使用されていますが、NSKは軸受はもちろんのこと、オートマチックトランスミッション関連製品、ステアリングコラム・ジョイント、電動パワーステアリング（EPS）など幅広い製品を提供し、自動車部品の世界的ブランドとして、自動車の「走る・曲がる・止まる」を支えています。

小型化・低燃費化のニーズの高まりやハイブリッド車・電気自動車の広がりなど、自動車を取り巻く環境は日々変化していますが、NSKは市場のニーズをいち早くとらえ、自動車の安全で快適な走りにこれからも貢献していきます。

❶ ハブユニット軸受

さまざまな走行環境で水や泥をシャットアウトし、自動車のホイールを支えるハブユニット軸受は重要な基幹部品であり、長寿命と軽量化の両立が求められます。優れた耐久性を実現したNSKのハブユニット軸受は、さらなる軽量化・低燃費化・モジュール化の要求に応え、安定した走行に貢献します。

❷ トランスミッション

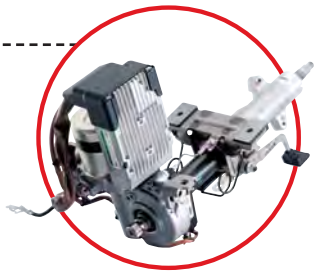
エンジンからの動力を効率良く伝え、滑らかな変速を行うことが求められるオートマチックトランスミッション。高度なトライボロジー技術を駆使したNSKのオートマチックトランスミッション関連製品は、摩擦をコントロールし、スムーズでロスの少ない走りを可能にします。

❸ エンジン・電装関連

「自動車の心臓」とも言うべきエンジン。過酷な温度や振動条件で使用されるエンジン関連製品には高い信頼性と耐久性が要求されます。また、既存のガソリン・ディーゼル車において低燃費実現のための高効率エンジンの開発が加速しています。NSKは時代の要求に応える効率性に優れた製品のラインナップを広げています。

❹ 電動パワーステアリング（EPS）

NSKは1980年代終わりよりEPSの量産を行ってきましたが、環境志向の高まりとともに、燃費性能の向上、静粛性、組付け容易性、廃油不要、ソフト制御による安全性向上といった特徴に優れるEPSの搭載は急速に拡大しています。NSKは小型車向けへの強みを活かし、EPSのさらなる普及に貢献していきます。

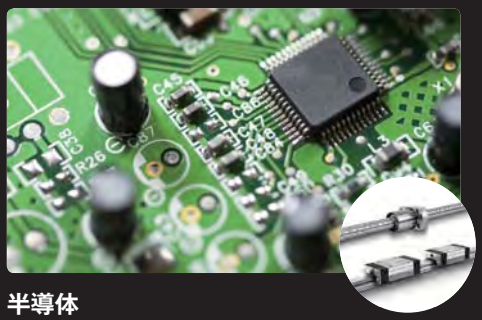


鉄鋼設備

高荷重、高温、高速、水・異物浸入環境など、製鉄所の過酷な条件で使用される軸受には高い信頼性と長寿命が求められます。NSKは鉄鋼業界のニーズを着実につかみ、密封ロールネック軸受など画期的な製品を生みだしてきました。鉄鋼業界における世界No.1の軸受サプライヤーの地位をさらに強固なものにしていきます。

情報機器

パソコンやカーナビなどに幅広く搭載されているハードディスクドライブ（HDD）。磁気データを読み取るアクチュエータ・アームの支点として、ミニアチュアベアリングと精密加工部品を組み合わせたユニット製品ピボットAssyが活躍しています。NSKは、軸受の製造で培った技術とノウハウを元に、高精度、高品質、低コストを実現し、HDDのミクロン単位での制御動作を支えています。



半導体

パソコンや携帯電話をはじめ、生活のさまざまな機器に数多く組み込まれている半導体。その製造工程においてNSKのさまざまな軸受や精機製品が使用されています。NSKは、精密性、高速性、耐久性、クリーン環境対応といった半導体製造装置への多様化するニーズに応えています。

テクノロジー

宇宙空間で15年

1961年にガガーリンが初めて宇宙飛行に成功してから50年。この間、人類は宇宙開発に大きな夢を託してきました。軸受や精機製品は宇宙空間においても必要不可欠な存在であり、NSKは1980年代からさまざまな宇宙向けの製品の開発や供給を行ってきました。現在、国際宇宙ステーション「きぼう」の実験棟や人工衛星「GOSAT（いぶき）」*1、「GCOM-W1（しずく）」*2の中でも、NSKの製品が活躍しています。
宇宙開発は莫大な費用がかかる国家プロジェクトであり、失敗は許されません。真空・微小重力、激しい温度差、宇宙線照射といった地球上とは異なる特殊環境で、軸受や精機製品にも長寿命と高信頼性が求められます。人工衛星の姿勢制御装置（フライホイール）用の精密軸受は、人工衛星の寿命と同様の10～15年間、壊れることなく宇宙空間で働き続けなければなりません。NSKの高い技術力で、人工衛星の安定稼働を支えています。

*1 2009年1月に打ち上げられた温室効果ガス観測技術衛星。
*2 2012年5月に打ち上げられた水循環変動観測衛星。

H-IIAロケット
©JAXA

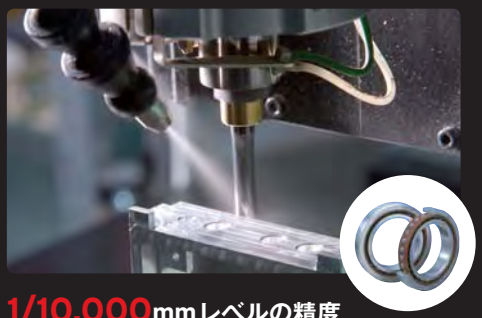
水循環変動観測衛星「しずく」
©JAXA

❶ 人工衛星姿勢制御用「高性能ホイール軸受」

人工衛星に搭載されるフライホイールは、ローテティングマス（はずみ車）の回転によって衛星の位置や向きを保つ重要部品です。人工衛星の高精度化に伴い、使用される軸受に対する要求も厳しくなっています。フライホイールは1分間に6,000回転の速さで回転していますが、従来以上の低振動と低トルクの軸受が求められました。NSKは、コアテクノロジーのトライボロジー技術、材料技術、解析技術を活かし、高い信頼性を実現しました。

❷ H-IIA型ロケット向け噴射方向制御用ボールねじ

人工衛星打ち上げ用液体燃料ロケットH-IIA。このロケットの姿勢を制御するアクチュエータ部分にNSKの噴射方向制御用ボールねじが採用されています。大気圏内から真空環境の宇宙空間まで、高荷重・高速高精度の厳しい位置決めスペックをクリアした確実な作動によって、ロケットの軌道を保証しなければなりません。最適な材料や潤滑剤の選定、熱処理技術、高精度加工技術などNSKの技術の総合力を駆使し、過酷な要求性能を満足させました。



1/10,000mmレベルの精度

私たちの身の回りの家電製品、スマートフォンから自動車、航空機に至るまで、さまざまな工業製品を作り出す工作機械。鉄、アルミニウムなどの材料から精密部品を必要な形状に加工する工作機械には1/10,000mmという高い加工精度が求められます。NSKは、工作機械に求められる高速・高精度・高剛性といった要求仕様を満たす精密軸受や精密位置決め部品である精機製品を開発・供給し、工作機械の高精度な加工を支えています。

時速300kmのスムーズな走り

高速で長距離を安全に走行する新幹線。NSKはその開発当初から現在に至るまで、約50年にわたり軸受を提供し続けてきました。時速300km超という高速で走行する新幹線に使用される軸受は、レールからの衝撃に耐えながら、高速でもロスなく回転することが求められます。NSKは、小型・軽量化、高速化、メンテナンスサイクルの長期化に対応した軸受を開発・提供し、今日も新幹線の安全で快適な走行を支えています。

摩擦損失1/2

モータはあらゆる産業の動力源として幅広く活用されています。世界各国でCO_2削減や省エネ対策が進められる中、日本の電力消費量全体の約5割を占めるモータはさらなる効率化が求められており、軸受にもより一層の摩擦低減が要求されています。NSKは、設計の最適化により摩擦ロスを従来の半分にまで低減したモータ用省エネ軸受を開発しました。モータの消費電力削減に貢献することで、地球環境の保全に貢献していきます。

グローバルネットワーク

NSKは、日本で最初に軸受の製造を開始して以来、高品質な軸受を世に送り出し、時代の進化とともにその活躍の場を広げてきました。
戦後、日本の経済成長に伴って国内の軸受需要が大幅に拡大する一方、高品質な日本製品の海外市場での拡大とともに軸受の海外需要も広がってきました。NSKはビジネスの拡大と「世界の人々から信頼される国際企業」となることを目指して、1960年代前半から積極的に海外での拠点展開を行ってきました。現在では、日本、米州、欧州、アジアを中心として、世界28カ国208カ所に事業拠点を広げています。NSKは、このグローバルネットワークを通じて、世界中のあらゆる産業のニーズに応えていきます。

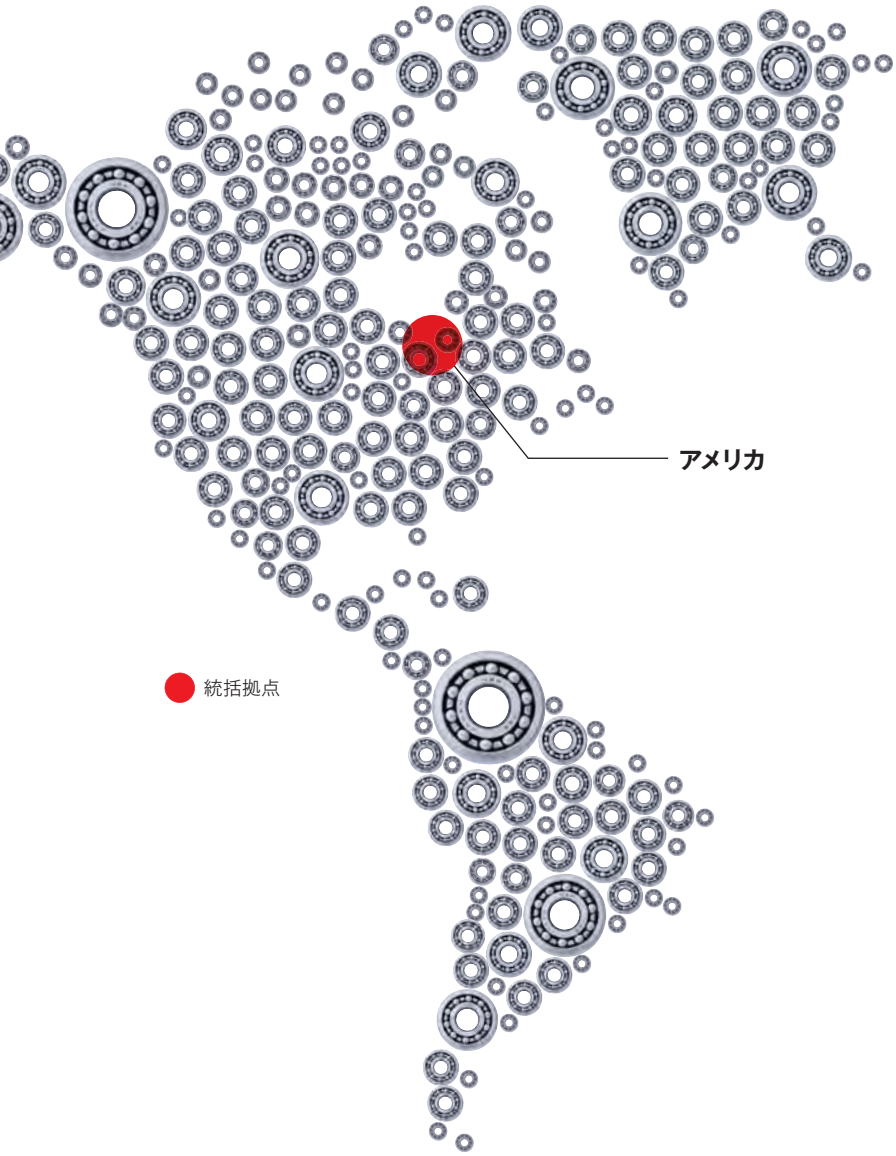
地域別拠点数（2012年3月現在）

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	19	1	1
韓国		2	2	1	
台湾			6		

- ● 統括拠点 6
- ■ 生産拠点 62
- ■ 販売拠点 118
- □ 技術拠点 14
- □ 駐在員事務所.....8



16,181人

グローバルに広がるNSKの事業拠点には、現在、27,444名（2012年3月末）の従業員が在籍しています。このうち約6割を占める16,181人が海外で働く従業員です。国籍や文化的背景は異なりますが、一人ひとりがNSKの理念に基づき、地域に根ざした事業運営を行っています。

経済のグローバル化が進む中、NSKの競争力強化の鍵となるのが「現地化」です。このため、地域ごとに生産・販売・技術・管理の各部門の現地化を目標に掲げ、事業運営のスピードアップと体質強化に努めています。各地域の社員を日本に派遣して研修やトレーニングに参加させたり、地域間の社員の交流を積極的に行っています。また、日本での「経営大学」に加え、2012年3月期から「グローバル経営大学」を開講し、海外現地法人のマネジメントを担う人材の継続的な育成にも取り組んでいます。

関連記事

P.18 NSKの海外展開事例として、特集では中国市場での取り組みに焦点を当てています。

財務パフォーマンス

日本精工株式会社及び連結子会社

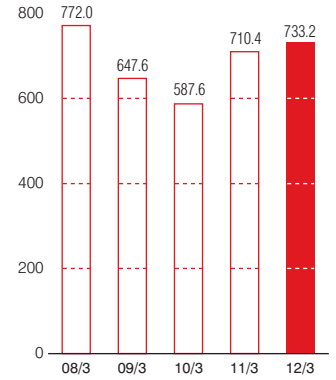
厳しい事業環境の中、増収増益を達成

2012年3月期の前半は東日本大震災の影響により自動車事業の売上が落ち込みましたが、新興国の経済成長に支えられ産業機械事業が堅調に推移しました。一方、後半は中国の経済成長の減速やタイの洪水の影響がありましたが、自動車生産の挽回により産業機械の需要の鈍化をカバーし、通期で2期連続の増収増益となりました。

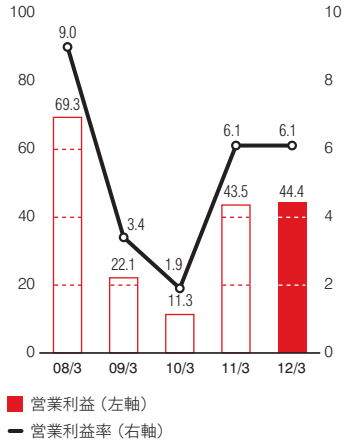
	百万円（1株当たり金額、指標を除く）			増減率	千米ドル（1株当たり金額、指標を除く）
3月31日終了年度	2012	2011	2010	2012 / 2011	2012
年度					
売上高	¥733,192	¥710,431	¥587,572	3.2%	$8,941,366
売上総利益	148,184	147,478	104,829	0.5	1,807,122
営業利益	44,417	43,524	11,305	2.1	541,671
当期純利益	28,514	26,110	4,765	9.2	347,732
設備投資額（有形固定資産のみ）	50,268	38,747	19,829	29.7	613,024
減価償却費	35,807	34,943	37,149	2.5	436,671
研究開発費	10,373	10,515	8,794	–1.4	126,500
年度末					
総資産	845,073	788,626	789,624	7.2	10,305,768
純資産	299,066	275,269	264,688	8.6	3,647,146
有利子負債	296,750	274,585	304,937	8.1	3,618,902
従業員数	27,444 人	26,334 人	24,633 人	—	—
キャッシュ・フロー					
営業活動によるキャッシュ・フロー	57,158	64,973	51,108	–12.0	697,049
投資活動によるキャッシュ・フロー	(56,090)	(33,348)	(29,355)	—	(684,024)
財務活動によるキャッシュ・フロー	14,637	(32,966)	(24,956)	—	178,500
現金及び現金同等物の期末残高	135,307	120,333	123,437	12.4	1,650,085
1 株当たり（円、米ドル）					
当期純利益	52.75	48.30	8.82	—	0.643
純資産額	518.56	475.45	458.65	—	6.324
年間配当金	12.0	11.0	8.0	—	0.146
指標					
売上高営業利益率	6.1%	6.1%	1.9%	—	—
総資産当期純利益率（ROA）	3.5%	3.3%	0.6%	—	—
自己資本当期純利益率（ROE）	10.6%	10.3%	2.0%	—	—
Net D/E レシオ	0.58 倍	0.60 倍	0.73 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、2012年3月31日現在の概算為替レートである82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、P.38をご参照ください。

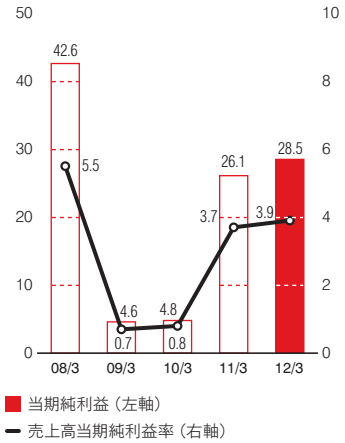
売上高
（十億円）



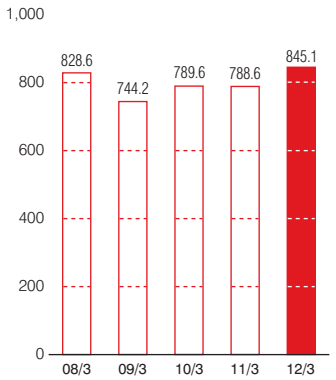
営業利益 / 売上高営業利益率
（十億円 / %）



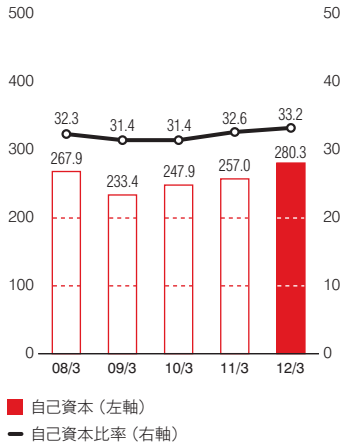
当期純利益
売上高当期純利益率
（十億円 / %）



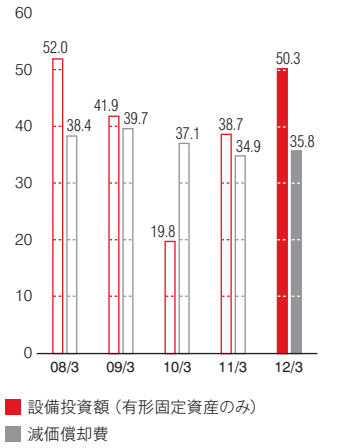
総資産
（十億円）



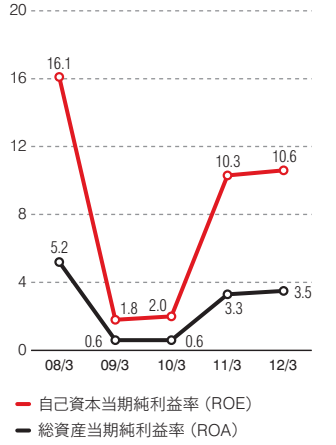
自己資本 / 自己資本比率
（十億円 / %）



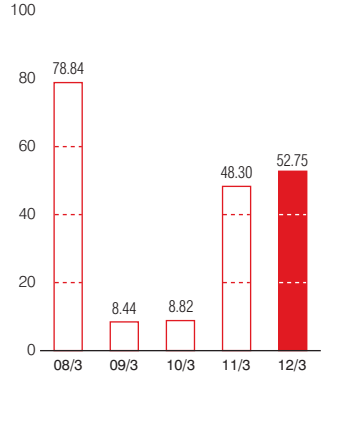
設備投資額 / 減価償却費
（十億円）



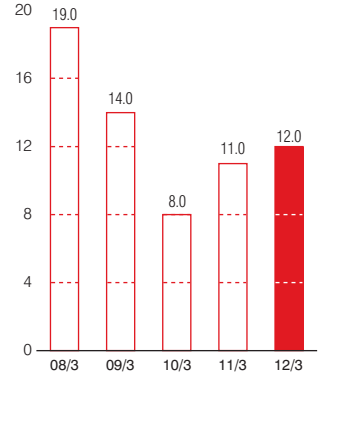
自己資本当期純利益率(ROE)
総資産当期純利益率(ROA)
（%）



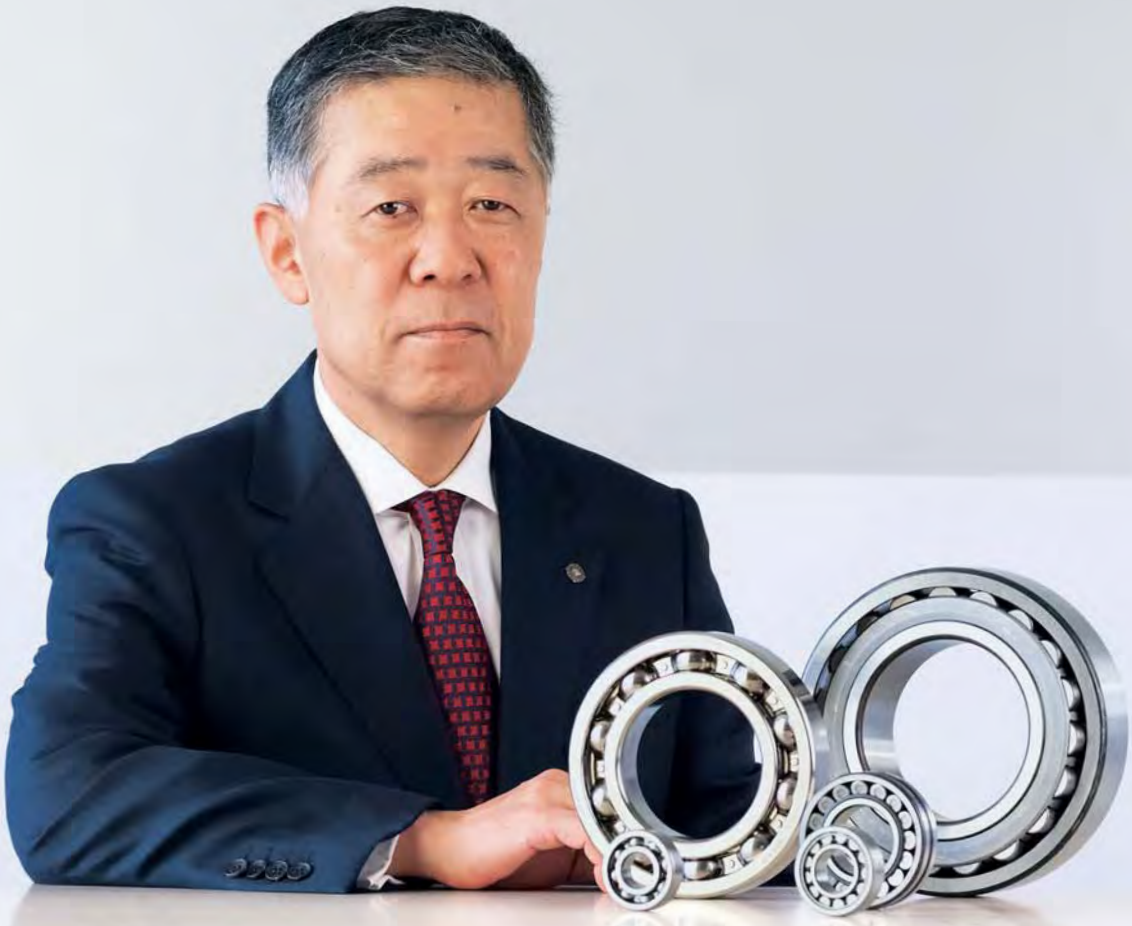
1株当たり当期純利益
（円）



1株当たり年間配当金
（円）



株主・投資家の皆様へ



中期経営計画の数値目標に最後までこだわり、
生産力強化・体質強化策を徹底することで、
2016年の創立100周年に向けた売上高1兆円と
それにふさわしい企業体質の構築を目指していきます。

はじめに、当社ならびに当社の元役職員が2012年6月14日付で東京地方検察庁から独占禁止法違反の容疑により起訴され、株主の皆様をはじめ、関係者の皆様に多大なご心配をおかけすることになりましたことを、深くお詫び申し上げます。経営トップとして、この事態を極めて厳粛かつ真摯に受け止め、一日も早い信頼回復に向けたコンプライアンス強化策の実施に、先頭に立って全力で取り組んでまいります。

2012年3月期は、東日本大震災やタイの洪水といった大規模な自然災害により、企業活動が大きな影響を受けた1年でした。世界経済は、新興国の経済成長のスピードが鈍化したことに加え、欧州の財政・金融不安により不透明要因が拡大しました。また、超円高や電力問題など日本企業にとっての難しい課題がさらに顕在化した1年でもありました。そのような環境下、お客様の生産変動に合わせた安定供給の継続、サプライチェーンのさまざまな変化点の中での品質確保、そして収益向上施策に努め、2期連続の増収・増益を達成することができました。期の前半は、工作機械や建設機械など産業機械事業が新興国向けを中心に堅調で、また後半は震災後の自動車生産の挽回により自動車事業が回復したことが背景として挙げられます。

さて、2013年3月期は、2009年11月に発表した中期経営計画の最終年度になります。事業環境としては、日本は依然厳しい状況にありますが、復興需要等に支えられ景気は緩やかに回復しつつあります。一方、世界経済は、欧州不安の解決にはまだ時間がかかると予想されますし、比較的堅調に推移している米国も力強い回復は期待できず、さらに中国も景気動向を楽観視出来ない状況にあるなど、全体として不透明感が継続すると考えられます。2013年3月期の売上高は7,800億円の予想で、中期経営計画の目標どおりの数値である一方、営業利益は660億円の中期目標に対し、500億円と未達の見込みです。最大の要因は、円高の影響によるものですが、為替変動に耐え得る体質作りがグローバル競争に勝ち残る条件であり、海外生産比率の拡大、現地化・現調化の推進による直接費のコストダウン、既存設備の効率化推進、サプライチェーンのベース拡大などの生産力強化・体質強化策を進め、体質として出来る限り中期目標に近づけることに最後までこだわっていく考えです。

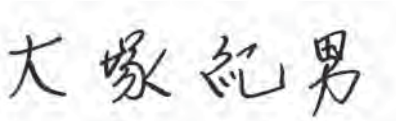
中期計画の成長戦略の柱として掲げた中国における事業基盤の拡充と電動パワーステアリング（EPS）の販売拡大については、大きな成果を上げることができたと考えています。中国については、これまでの沿岸部中心の生産拠点体制に加え、東北部の遼寧省瀋陽でボールねじと大形軸受の2つの工場を稼働させ、内陸部でも安徽省合肥で中国内12番目の生産拠点となる標準サイズの玉軸受の量産を2012年10月より開始します。また、販売面では営業拠点と代理店網の拡充を継続していますが、技術面では2009年に移転・増強した研究開発拠点で、設計開発機能を充実させ、顧客サービスの向上を図りました。中国での売上規模は、中期計画の目標としていた1,000億円レベルまで成長し、次の拡大に向けた戦略設定が次期中期計画のテーマとなります。

EPSに関しては、2013年3月期の売上を1,500億円超と見込み、中期計画目標1,400億円を上回るペースで拡大しています。これまでの日系自動車メーカー向けを中心とした販売の上に、欧州系メーカーのビジネスが広がりました。生産拠点については、日本、欧州、米国に加え、中国、インド、タイで能力拡充を図りました。また、技術開発体制としては、EPSの量産開発案件の対応を行う部門と先行開発に専念する部門とを分け、さらにEPS用電子制御技術の開発を担う合弁会社を株式会社東芝と設立し、開発機能を充実させました。

今年度は2014年3月期から始まる3年間の次期中期経営計画を策定いたします。2016年の創立100周年に向けた売上高1兆円目標到達と、1兆円企業にふさわしい企業体質構築を目指し、具体的施策を設定していきます。経営資源の最適配分による成長戦略の継続と、激化するグローバル競争において勝ち残れる収益体質強化策の実行、さらにそれらを支える透明性の高いガバナンス、コンプライアンス体制の再構築・強化を図り、企業価値の向上を実現していきたいと考えています。

株主・投資家の皆様をはじめ各ステークホルダーの皆様には、なお一層のご理解とご支援を賜りますようお願い申し上げます。

2012年7月



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

事業環境の大きな変化を乗り越え、2期連続での増収増益を達成することができました。中期経営計画の各施策も着実に成果に結びついてきています。最終年度となる2012年3月期は、次期中期経営計画を見据え、重要課題への取り組みを強化してまいります。

Q1 2012年3月期の業績についてご説明ください。

A1 **東日本大震災やタイの洪水の発生、さらには想定を上回る円高の進行など、非常に不安定な事業環境の中、期の前半は産業機械事業、後半は自動車事業と、業績のリード役が入れ替わりましたが、通期では2期連続の増収増益を達成することができました。**

東日本大震災やタイの洪水の発生、さらには想定を上回る円高の進行など、非常に不安定な事業環境の中、2期連続の増収増益を達成することができました。

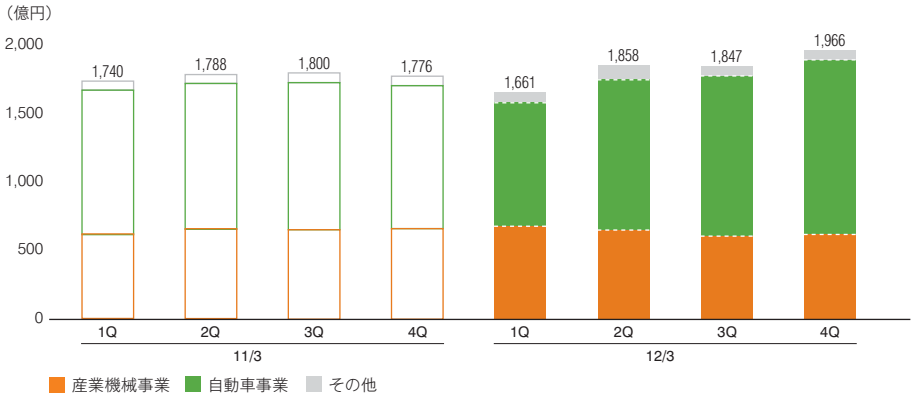
期の前半は、震災が自動車事業の需要に大きな影響を与えました。自動車メーカーの生産は、サプライチェーンの寸断により部品供給が大きく混乱した結果、特に第1四半期は大幅な減少となりました。その後、第2四半期からは挽回生産による上乗せ分も加わり、急ピッチで回復が進みました。NSKの業績は、第1四半期の自動車の落ち込みによる減収減益要因がありましたが、比較的需要が堅調であった産業機械事業における販売拡大により、会社合計の前半売上高は、前年とほぼ同水準の3,519億円（対前年同期比0.3%減）、営業利益は、229億円（同13.0%増）と増益となりました。反面、産業機械向けの拡販と自動車客先の増産に対応し、先行的な生産を行ったために棚卸資産を増加させてしまったことが、後半の問題として残りました。

後半は、自動車の増産傾向が継続しているところに、今度はタイの大規模洪水が発生し、高水準であった自動車生産の挽回計画に一時的な調整が入りました。ただし、後半6カ月合計で見た日系自動車メーカーのグローバル生産は最終的に前年比プラスとなり、また、電動パワーステアリング（EPS）の販売拡大分も上乗せされ、NSKの後半の自動車事業の売上高は、2,445億円（対前年同期比15.3%増）と大幅増収となりました。営業利益は、円高の影響などがあり134億円（同1.0%増）と微増に留まりました。一方、産業機械事業は、欧州の財政・金融不安の高まりによる需要減が、中国など新興国への影響としても現われ、景気の減速傾向が鮮明になってきました。その結果、後半の産業機械事業の売上高は、1,227億円（対前年同期比6.8%減）、営業利益は107億円（同12.3%減）となりました。期の前半で増やしてしまった在庫の削減策として、第4四半期に工場の操業を落とさざるを得なくなったことは反省点です。

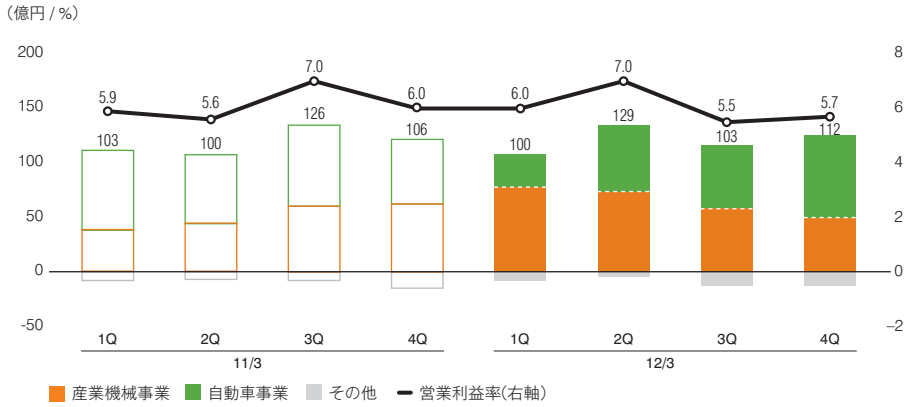
このように、外部環境の変化を背景とした需要変動により、期の前半は産業機械事業、後半は自動車事業と、業績のリード役が入れ替わりましたが、通期では産業機械事業は、売上高2,558億円（対前年同期比同1.3%減）、営業利益257億円（同26.1%増）、自動車事業は、売上高4,446億円（同4.8%増）、営業利益226億円（同15.8%減）となりました。また、会社合計での業績は、売上高 7,332億円（同3.2%増）、営業利益444億円（同 2.1%増）となりました。

業績四半期推移

売上高



営業利益



Q2 2013年3月期の重点施策についてご説明ください。

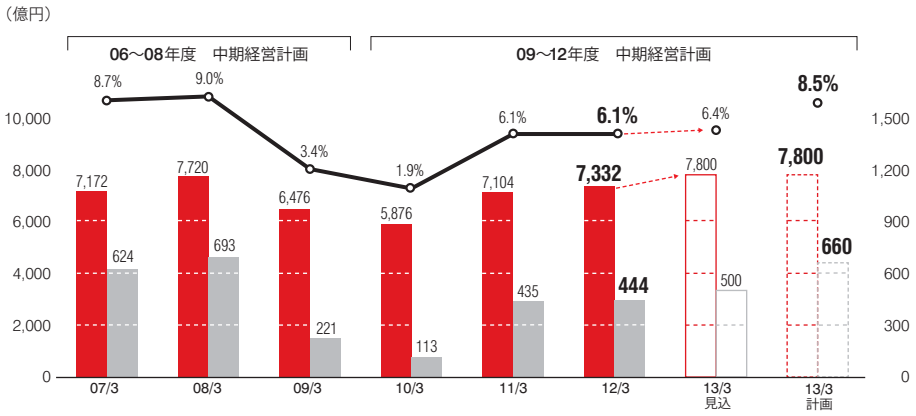
A2 **中期経営計画の収益性目標に最後までこだわっていくことが重要テーマであり、産業機械事業では、販売拡大を通じた収益の確保、自動車事業では、収益確保を優先した事業運営の実行を図ります。また、最重要課題として、コンプライアンス体制の強化に取り組んでいきます。**

中期経営計画最終年度となる2013年3月期は、厳しい事業環境の下、中期経営計画の収益性目標に最後までこだわっていくことが重要テーマであると考えています。事業セグメント別に見れば、産業機械事業は、販売拡大を通じた収益の確保、自動車事業は収益確保を優先した事業運営の実行が課題です。産業機械事業は、需要変動が比較的大きい反面、収益性は相対的に高い事業であり、積極的な技術提案やセクター活動の徹底を通じ、販売物量を増大させることが大切です。一方、自動車事業については、生産性向上施策に加え、調達面、設計面でのコスト改善を行うこと、また量産品での収益性の継続的改善とともに、受注済・立上前の量産準備段階におけるコストの作り込みにも注力していきます。加えて、超円高が定着している為替環境下、現地化・現調化も継続的に推進していきます。

また、キャッシュフローを重視した事業運営として、設備投資効率の向上、棚卸資産管理のレベルアップも重要課題です。設備投資については、引き続き成長のための厳選した投資は継続していきますが、これまでの増強中心のスタンスから、合理化・省人化などの質的改善も考慮したバランスのとれた考え方に変えていきます。そして、棚卸資産については、層別管理のレベルアップを図り在庫回転率の向上を目指していきます。

さらに、コンプライアンス体制の強化については、最重要課題として取り組んでいきます。まず、コンプライアンス強化策として、2012年3月に社内上位組織に位置づけるコンプライアンス委員会を設置しました。同委員会は、コンプライアンス強化方針の制定、方針実現のための施策の策定・推進とその実施状況等の監視・監督、取締役会への定期的報告を行います。また、2012年7月に、コンプライアンスに関する業務全般を担当する専門部署としてコンプライアンス推進室を新設しました。さらに、社内規則に関しては、「NSK企業倫理規則」、「コーポレートガバナンス規則」、「コンプライアンス規則」を改定し、新たに「競争法遵守規則」を制定するなど所要の整備を行いました。その上で、国内外の役員・従業員を対象とした教育・研修の一層の充実と実施を図っていきます。

中期経営計画　進捗状況



	07/3	08/3	09/3	10/3	11/3	12/3	13/3 見込	13/3 計画
ROE	14.0%	16.1%	1.8%	2.0%	10.3%	10.6%	—	14.0%
Net D/E レシオ	0.69倍	0.56倍	0.85倍	0.73倍	0.60倍	0.58倍	—	0.5倍
US$	¥116.93	¥114.55	¥100.74	¥92.83	¥85.63	¥79.02	¥80	¥90
ユーロ	¥150.35	¥162.22	¥144.47	¥130.89	¥112.92	¥109.40	¥105	¥120

■ 売上高（左軸）　■ 営業利益（右軸）　━ 営業利益率

Q3 第3次中期経営計画（2010年3月期～2013年3月期）は3年間が経過しました。ここまでの成果についてお聞かせください。

A3 **3本柱として掲げた、成長戦略、体質強化、事業軸の強化について、それぞれの取り組みが成果につながっています。とりわけ、成長戦略において、中国での事業基盤の強化を図ったこと、電動パワーステアリング（EPS）の拡大が進んだことが大きな成果であると考えています。**

第3次中期経営計画は、成長戦略、体質強化、事業軸の強化を3本柱とし、ボリュームゾーンの拡大と技術革新の進展という2つのパラダイムチェンジへの対応と、売上高1兆円に向けた事業基盤の構築を図ることを目標としました。成長戦略については、中国での事業基盤の強化を図ったこと、電動パワーステアリング（EPS）の拡大が進んだことが2つの大きな成果と言えます。

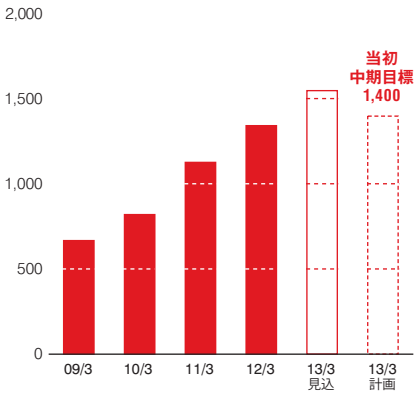
また、体質強化については、現在も継続している課題ですが、内外の生産体制の最適化を進めたこと、国内・海外生産比率を、この中期計画の期間で国内70：海外30から60：40まで海外比率を上げたこと、そして材料を含めた現調化を進展させていることなどが挙げられます。グローバルな生産再編としては、ボールねじの体制強化が代表的なものですが、それ以外も含め、合計で150件にのぼるプロジェクトを進めました。

3番目の事業軸の強化については、従来の製品軸中心の産業機械軸受・自動車関連製品・精機製品の3つのセグメント体制から、顧客や市場の視点を重視した産業機械事業・自動車事業の2つの事業軸を明確化した体制に変更しました。そして、それぞれの事業本部の下に、生産・販売・技術の各機能を一体化させ、より迅速な意思決定に基づいた事業運営を可能とする体制としました。

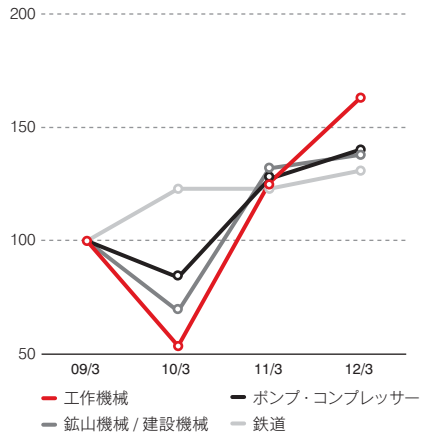
産業機械事業においては、セクター活動の拡充・強化を進めた結果、ポンプ・コンプレッサー向けなど販売拡大の成果が上がっていますし、アフターマーケット分野の販売チャンネルの拡充については、ここまで毎年30から40社の新規代理店を増やし、これまで手薄であった地域や今後補修需要の拡大が期待される新興国の販売基盤強化を図りました。自動車事業では、一例として過酷な走行環境に合致したホイール（足回り）用HUBユニット軸受などの新興国向け製品を市場投入したことや、ハイブリッド車専用軸受の販売を大きく伸長させ、エコカー分野での拡大を実現させたことが成果として挙げられます。また、電気自動車時代の到来を見据え、未来技術センターを立ち上げました。客先の先行開発部門へのコンタクトを専任スタッフが継続的に行う体制を整え、新技術の開発強化に取り組んでいます。

一方、中国以外の新興国対応としては、インドに地域本社を置く体制を築いたこと、ペルーに現地法人を開設したことなども成果として挙げられますが、真のボリュームゾーン対応については、次期中期計画の重要テーマの一つになると考えます。

電動パワーステアリング（EPS）売上高推移



セクター別売上高指数推移



Q4 **グローバル競争はますます激しくなっています。各地域の課題についてどのようにお考えですか?**

A4 **海外生産比率の拡大を進めている中、日本国内では生産体制の最適化が課題です。海外では、米州、欧州、アジアなど、各市場の特性に応じた施策を講じるとともに、新たな市場の開拓を進めます。さらに、成長の牽引役となるアジアでは、ボリュームゾーン戦略の設定および成長とリスク管理のバランスを図ることが重要です。**

まず日本ですが、円高の定着と人口の長期的な減少傾向を背景とした内需の低迷により、客先の生産能力の継続的移転が予想される状況下、NSKにおいても海外生産比率の拡大を進めています。日本国内での生産体制の最適化が重要な課題となりますが、販売・技術・管理の各機能に関しても効率性を追求していきます。

米州については、米国工場の競争力の向上とともに、中南米におけるプレゼンスの拡大が課題です。NSKは、ブラジルでは40年の歴史を持つ生産工場を構え、現地の市場や社会でインサイダーとして扱われ、高いシェアを実現していますが、他の中南米諸国でいかに存在感を高められるか、新たな戦略設定を行っていきます。

欧州は、ユーロ安対策が重要な課題です。日本からの輸入品比率が相対的に高い産業機械向けについての現地生産品目の拡大を検討していきます。また、東欧やロシアと、中近東そしてアフリカといった周辺地域のさらなる開拓と販売拡大に取り組んでいきます。

アジア地域は、引き続き成長の牽引役となる最重要地域ですが、アジアの中の各地域の課題とするところはそれぞれ若干異なります。中国は、成長が鈍化したとはいっても依然中期的な成長の最大の担い手です。インサイダー化をさらに進めるとともに、顧客、サプライヤー、そして同業他社も含めた戦略的な提携も視野に入れ、次の成長を確実なものとしていくことが課題です。多様な国と市場にまたがっているアセアンは、総合的な域内戦略に基づき事業を推進する強い地域本社機能を築き、成長戦略のレベルアップを実現することが重要テーマです。また、インドについては、現地通貨が大きく切り下がっており、事業基盤を再構築することが優先課題になります。アジア全般としては、ボリュームゾーンにどう向き合っていくか、その戦略の設定を行うこと、そして成長とリスク管理のバランスを図ることが最も重要なことであると考えています。

地域課題	
日本	• 生産体制の最適化 • 販売・技術・管理の 効率性追求
米州	• 米国工場の競争力強化 • 中南米でのプレゼンス拡大
欧州	• ユーロ安対策 • 東欧・ロシア、中近東、アフリカ市場のさらなる開拓
アジア	• 中国　インサイダー化進展 • アセアン　地域本社機能強化 • インド　事業基盤再構築

Q5 次期中期経営計画を策定していく上での考え方・方向性と目指す企業像について
お聞かせください。

A5 **2016年の創立100周年に向けて1兆円企業となることを目標としています。その実現に向けて、次期中期経営計画では、収益体質をさらに強化すること、そして重点分野へのリソースの集中と戦略的アライアンスも視野に入れた成長戦略の実行を図ること、さらに経営の透明性を高めることが優先課題になると考えています。**

2016年の創立100周年に向けて1兆円企業となることを目標としていますが、1兆円企業にふさわしい企業体質を構築していくことが規模の拡大以上に重要なことであり、次期中期経営計画を策定していく上での基本的な考え方になると考えています。

そのための柱として、事業基盤を再構築し収益体質をさらに強化すること、そして重点分野へのリソースの集中と戦略的アライアンスも視野に入れた成長戦略の実行を図ること、さらにガバナンスやコンプライアンスを強化し経営の透明性を高めることが優先課題であると考えます。具体的内容や重点施策の優先度の決定は、今後社内の議論を積み重ね詰めていきますが、2桁営業利益率への挑戦、産業機械・自動車の事業ポートフォリオ・セグメントミックスの進化、生産拠点配置の最適化による海外生産比率の拡大、景気変動や為替変動に強い体質の構築といった項目が引き続き重要な内容になるでしょう。

各事業部門に関しては、産業機械事業は特に海外において質と量の両面でまだまだ成長の余地を持っていること、そしてそれをどう具体的な戦略に落とし込んでいくか、また、自動車事業はそもそも自動車産業が成長産業と位置付けられるでしょうが、質の面、収益成長をどう描いていくかが重要なテーマになってくると考えます。

究極目標としては、企業価値1兆円、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企業像を目指していきたいと考えています。

“1兆円企業にふさわしい企業体質を構築していくことが規模の拡大以上に重要なことであり、次期中期経営計画を策定していく上での基本的な考え方になると考えています。”

Deeper into the Market

現地に根ざした事業活動を通じて、さらなる成長を目指す

NSKの事業拡大の鍵を握るのが新興国市場での成長であり、中でも日本を抜いてGDP世界第2位となった中国は、成長の牽引役となる地域です。NSKは1960年代から中国向けビジネスを開始し、現地に根ざした事業活動を通じて、中国市場において確かな地位を築き上げてきました。中国ビジネスの開始から50年。この特集ではNSKの中国事業に焦点を当て、市場開拓のあゆみや施策、そして今後の事業展開に向けた取り組みをご紹介します。

中国進出に向けて

NSKは1960年代から中国向け輸出を展開し、技術交流や研修生の受け入れを積極的に行ってきました。中国市場における高品質な軸受の需要の高まりから、NSKが現地での生産を検討し始めたのは1980年代。当時の中国市場は未整備な状態で、中国に生産拠点を構える海外の軸受メーカーもありませんでした。しかし、巨大市場への成長が見込まれる中国市場はNSKの海外事業展開において重要な地域であり、中国で現地生産を開始することがNSKの認知度の向上につながるとの判断から、慎重に現地生産の検討を進めていきました。

1990年代に入ると、中国における市場経済の導入が本格化し、外国企業の対中投資が活発化します。このような中、NSKは1995年に現地国有企業と合弁で生産会社を設立し、生産拠点の進出を果たしました。中国特有の法制度や文化的背景により現地工場の設立にはさまざまな困難が伴いましたが、1997年、昆山工場が稼働を開始し、NSKの中国での軸受生産がスタートしました。

中国市場での着実な事業展開

2001年の中国のWTO（世界貿易機関）加盟に伴い、国を挙げての急速な発展が始まります。この成長を取り込むために、NSKは2002年からの4年間で7つの工場を立ち上げ、主力の玉軸受のほか、ニードル軸受、電動パワーステアリング（EPS）、円すいころ軸受、軸受の前工程部品など、生産品目を拡大させました。

この急速な事業展開を支えるため、2003年には中国事業の統括機能を担う地域本社として「恩斯克投資有限公司」を設立し、また、中国技術センターを昆山工場内に開設、現地顧客への技術対応の強化と迅速化を図りました。

その後も生産・販売・技術の体制を着実に拡充し、2009年には、販売力と技術サービスのさらなる強化を目的に、研究開発法人「恩斯克（中国）研究開発有限公司」を設立しました。また、それまでの沿岸部中心の生産拠点配置に加え、東北部の瀋陽でボールねじおよび大形軸受工場を立ち上げ、フルラインナップ体制を整えました。さらに2012年秋には、

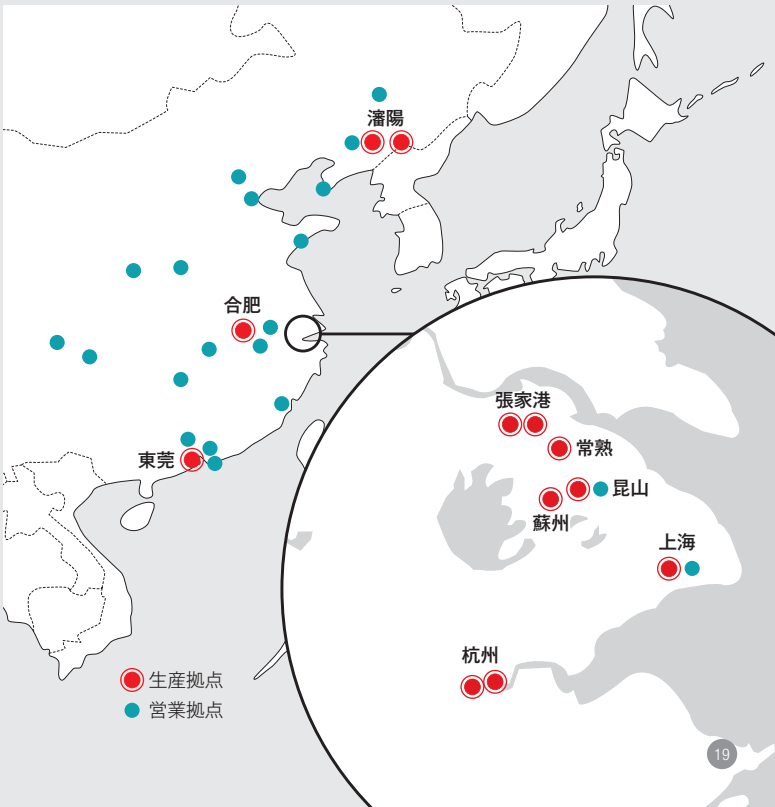
2009
研究開発法人「恩斯克（中国）研究開発有限公司」
（中国テクノロジーセンター）を昆山に設立
地域本社「恩斯克投資有限公司」を上海から昆山に移転

2011
瀋陽工場で大形軸受の
生産を開始

2012
合肥工場が
稼働を開始

中国内陸部（安徽省合肥市）に新設した玉軸受工場の本格稼働によって中国需要の取り込みを一層強化してく方針です。一方、販売拠点・代理店網も着実に充実させ、販売体制も強化させています。このように、生産・販売・技術の体制充実によって、NSKは中国市場で確かな地位を築き上げてきました。

NSKの海外事業展開の基本的な考え方は、現地市場・現地社会に入り込んでビジネスを行うことです。中国においてもその考え方に従い、現地化を推進してきました。雇用面では、NSKの中国事業拡大に伴い、1995年当時108人ほどだった従業員が、現在約6,000人にのぼっています。今後も内需の拡大による安定的な経済発展が期待される中国市場において、インサイダーブランドとしてのさらなる成長を目指していきます。



合肥工場プロジェクト

中国総代表が語る合肥工場設立ストーリー

2011年7月、NSKは中国12番目の生産拠点として安徽省合肥に「合肥恩斯克有限公司」を設立し、2012年10月より量産稼働を開始します。昆山工場と並ぶ玉軸受の主力生産拠点を設けることにより、拡大を続ける中国需要の取り込みを一層強化していきます。合肥工場設立の経緯と今後の中国戦略の展望について、土井中国総代表にインタビューしました。

執行役常務　中国総代表　恩斯克投資有限公司CEO　土井　英樹

Q　中国の合肥に、新たに玉軸受の工場を設立した狙いについてお聞かせください。

NSKは、中国市場の需要の高まりに対応するため、生産能力拡大に注力してきました。矢継ぎ早に生産拠点の設立を進めるなど、それまでのNSKの歴史を振り返ってみても、例のないスピードで投資を行ってきたといえます。2011年には瀋陽工場で、風力発電や鉄鋼設備、建設機械などに使用される大形軸受の生産を開始したことにより、中国国内でのフルラインナップ体制の構築が実現しました。

しかし、中国市場は私たちが想像できないようなペースで拡大しています。中国のGDPはここ数年、年間10%前後の成長を続けてきました。一口に「2ケタ成長」と言いますが、中国市場の規模は巨大であるため、その伸びの大きさも圧倒的なものです。成長率はこれまでより低下し、中国政府は政策の軸足を安定成長に切り替えましたが、成長の規模という見方をすれば、依然高い水準にあると考えています。

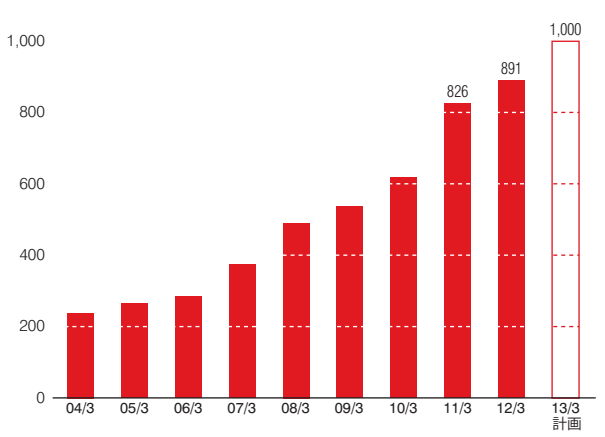
玉軸受については、昆山工場で生産しており、これまで工場建屋の拡張工事にも取り組むことで生産能力の増強を図ってきましたが、この急速な中国市場の成長に伴う需要の伸びをカバーしきれなくなる可能性が出てきました。玉軸受は、電機製品や自動車など、中国における成長産業の中で重要な役割を担う製品であると同時に、NSKを代表するタイプの軸受でもあります。「玉軸受の供給不足を起こさせない」ということは、中国事業のさらなる拡大を目指す上での最も重要な前提条件の一つであるといえます。

このような認識の下、成長市場でのさらなる基盤拡充を目的として、合肥に新たな玉軸受の工場を設立することにしました。海外工場建設のための投資としては最大規模となりますが、拡大を続ける中国需要の取り込みを一層強化することができ、また、玉軸受市場、そして自動車産業・電機情報産業におけるNSKの競争優位性のさらなる強化につながると考えています。中期経営計画最終年度（2013年3月期）目標として掲げる中国事業での売上高1,000億円の達成、そしてさらなる中国事業の拡大に向けて、大きな布石を打つことができました。

合肥工場概要

社名	合肥恩斯克有限公司
所在地	中国 安徽省合肥国家高新技術産業開発区
設立時期	2011年7月
事業内容	自動車軸受、産業機械軸受の製造・販売等
従業員数	約500名（第一期予定）
資本金	62百万ドル（約50億円）（第一期）
出資比率	当社100%
工場規模	敷地面積 約10万m²、 建築面積 約5万m²（第一期予定）
操業開始	2012年10月（予定）
投資金額	約1.5億ドル（約120億円）（第一期予定）

中国事業売上高推移



Q これまでの中国生産拠点はすべて沿岸部にありました。今回、内陸部に進出したことの理由、また、その中でも合肥に決めた背景をご説明ください。

地域選定の際に重視したのは「最も効果的に需要が取り込め、かつ効率的に生産ができる地域はどこか」ということでした。そこで、私たちが注目したのが、2011年3月に中国が発表した第12次5カ年計画です。この計画では、内陸部の発展に関する内容が多く盛り込まれています。中国では、政府による施策の経済に与える影響が他の国と比較しても非常に大きく、そのため、NSKの顧客を含む多くの企業が内陸部への進出を始めました。NSKは、このような情勢を考慮し、他社に先駆けて内陸部での生産に踏み切ることを決めました。

内陸部の中でもいくつか候補地が挙がりましたが、迷う必要はありませんでした。まず、日系企業も既に多数進出しており、電機・自動車などの大手顧客の需要地と近いということがあります。次に、合肥は安徽省の省都でもあることから、産業都市としてのインフラがすでに整っていました。インフラの整備状況というのは、工場を新たに建設する上での利便性の高さという面でも重要な要素ではありますが、従業員の生活という面を考えれば、とりわけ大切です。昆山工場から移ってくる従業員もいるため、生活のしやすい地域を選定したいという考えが念頭にありました。また、新たな工場は昆山工場をマザープラントとすることを想定していたため、昆山工場との距離がそれほど遠くないところがよいと考えていました。合肥は昆山から高速道路がつながっており、車でも5時間程度で移動できるところにあります。さらに、合肥の日系企業に対する誘致の姿勢が好意的であったことに加えて、中国国内でもトップレベルの理工系大学を有していることも魅力でした。優秀な人材確保が見込めることも決め手の一つとなり、合肥での設立となりました。

安徽省合肥市

中国内陸部に位置する安徽省の省都。電機・自動車などの日系企業が多数進出しており、中国国内でもトップレベルの理工系大学を有する。

Deeper into the Chinese Market

販売代理店とのパートナーシップ強化

NSKは、中国における自社の販売拠点の拡充による販売体制の強化を進めていますが、広大な中国市場の急速な発展に対応するためには、NSKの販売拠点を核とし、各地代理店を通じたビジネスの拡大が大変重要です。特に、中国の地場メーカーとの取引を広げていく上で、現地の情報や商慣習に詳しい販売代理店の協力は不可欠です。

さらに、販売代理店網の充実を図り商域の拡大を進めるとともに、各販売代理店への技術サービスやスタッフ・トレーニングの強化など販売支援活動を積極的に行うことで、販売代理店の営業力強化を図っています。これらの販売支援活動は、NSKと販売代理店との信頼関係をより強固なものとし、NSKのブランド力向上にも役立っています。

NSKは、販売代理店とのパートナーシップをさらに強め、インサイダー・ブランドとして中国の需要の取り込みを進めていきます。

中国のNSK代理店

代理店との拡販会議

Q 海外工場の立ち上げに当たり、日本の工場以外をマザープラントとするのは初めてのことではないかと思います。その狙いはどこにあるのでしょうか。

まず、運営のスピードを上げるということです。前述した通り、中国市場の成長は非常に速く、それに付いていけなければ、需要を取り込むことはできません。工場の立ち上げについても、いかに早く軌道に乗せていけるのかが重要な鍵となります。そのためには、マザープラントを日本の工場ではなく、中国の工場にしなければならないと考えました。

ただし、マザープラントとしての機能を担えるだけの実力が必要です。昆山工場は1997年の操業開始以来15年に渡り着実に実績を積み上げてきた工場であり、今やNSKを代表する工場の一つとなっていることから、その役割を十分に果たせると判断しました。また、意欲的な従業員の存在も大きかったと思います。昆山工場には、生産関係の高いノウハウを有しているマネジメントクラスの従業員が多数います。その中には、合肥工場の立ち上げに自ら手を挙げて参加してくれる従業員もいました。中国では地域を跨いで転勤することに対する抵抗感を持つ人たちも少なくありませんが、その中で、新しい工場の立ち上げに挑戦しようと踏み出してくれる従業員がいることを頼もしく思っています。

現在、合肥工場で採用された従業員が昆山工場で研修を受けているところです。もちろん、研修指導は現地の従業員が中心となって行っています。また、合肥工場では、昆山工場で製作した生産設備を使用するため、それらの設備を実際に使用しながら従業員は玉軸受の生産ノウハウを学びます。そして、研修を終えると、設備とともに合肥工場へと戻ることになっています。

Q マザープラント以外についても、合肥工場は「現地化」が進んでいるようですが、具体的にはどのような取り組みを展開されているのでしょうか。

NSKでは「真のグローバルカンパニー」を目指して、各地域で現地化を進めています。中でも、中国での現地化は、成長市場でのさらなる拡大・プレゼンスの向上において大変重要な意味を持っています。生産・販売・技術の「自己完結体制の確立」に取り組んでいるところです。

合肥工場については、まずマザープラントを昆山工場としたことに大きな意義があります。現地従業員が主体となって、合肥工場の立ち上げというプロジェクトを完遂することができれば、「自己完結体制の確立」に向けた成果になりますし、現地化が加速する良い契機になると期待しています。

また、工場の従業員については、総経理をはじめ、マネジメントクラスのほぼすべてに中国人を採用しました。現在、中国全体でマネジメントクラスの中国人の割合は7割程度で、合肥工場はほぼ10割ですから、中国の他の工場以上にヒトの現地化が進んでいると言えます。現地従業員主体の体制とすることで、スピード感のある事業運営を行っていく方針です。

そして、現地調達の推進です。現地生産が進んだとしても、日本などから輸入した材料や前工程品、部品などを使用するのであれば、為替変動による影響は残ります。真の現地化という意味では、それらの現地調達化にも取り組まなければなりません。昆山工場では産業機械向けで既に原材料の約9割以上が現地調達されていますが、合肥工場では昆山工場をモデルとして、現地調達を進めていきます。さらに、工場設備に関しても、前述の通り昆山工場で製作したものを使用するなど、中国製を基本としています。これにより、設備導入にかかるリードタイムの短縮とコスト低減につなげています。合肥工場のコンセプトとして「自動化／効率化」を掲げていますが、生産性向上と省人化を図るために、最新鋭の設備導入や搬送の自動化を積極的に進めました。これらの設備の多くも現地で調達しています。

合肥工場の特長

- NSKにとって初めてとなる内陸部への工場進出
- NSK最大規模の海外工場投資
- 最新鋭の設備による省人化・高効率化
- 高機能品とミドルゾーン向けが対応可能
- 昆山工場がマザープラント
  （NSKで初めて海外工場をマザープラントに設定）
- 現地人主体でのスピード感ある運営
- より踏み込んだ現地調達の推進

Q 最後に、中国事業拡大に当たっての当面の課題についてお聞かせください。また、中国以前にもシンガポールやタイなどで海外事業を経験されているということですが、海外事業を拡大するために大切なことは何であるとお考えでしょうか。

予定通り2012年10月に合肥工場の量産を開始し、生産を軌道に乗せることがまず当面の重要課題です。また、瀋陽の精機製品工場と産業機械用大形軸受工場を早くフル稼働体制に持っていきたいと考えています。これらをいかに短期間に実現できるかが、次の拡大に向けての第一ステップです。そのためにも、現地化の一層の推進と人材の育成に引き続き注力していく考えです。合肥工場については、現状では2016年にフル稼働体制となることを見込んでいますが、前倒しできるように、中国NSK一丸となって事業の拡大に取り組んでいきます。

私が中国事業に携わるようになって、およそ3年が経過しました。その前はタイの工場を担当していたのですが、中国に来て最初に驚いたのは、「スピードの速さと経営者の若さ」でした。それはこれまで関わってきた国には無かったことで、現在でも状況は変わっていません。めまぐるしいスピードで市場は拡大し、若い経営者が大きなビジネスを動かしています。スピード感を持って事業運営を行っていかなければ、中国では生き残れないと日々実感しています。

このほかにも、中国独自の商慣習など、他の国ではみられないものが数多くありますが、大切なことは、それらを受け入れ、地域に根ざすことであると私は考えています。そういう意味では、タイやシンガポールにいたときと意識は変わりません。その国のため、その国の人々のために貢献することを考えて事業運営を行うことが、インサイダーとなる秘訣であり、結果として事業の拡大につながると確信しています。

これからも中国に愛着を持ち、中国のためにNSKがあるのだということを常に意識しながら現地化を進めていくことで、中国のインサイダーとしての自己完結体制の確立、そしてさらなる中国事業の拡大を目指していきます。

Deeper into the Chinese Market

充実した技術サポート体制の構築

NSKの中国事業における重要な基盤の一つとなっているのが、充実した技術サポート体制です。2009年に新拠点への移転と大幅拡充を行った中国テクノロジーセンターでは、現地ニーズの把握、製品設計、製品や材料の評価・解析などとともに、お客様や販売代理店への直接訪問による技術サービスを行い、関係づくりと信頼向上を図っています。

また、技術交流や展示会の実施に加え、お客様の施設内に技術ラボ（試験室）を置き、常駐スタッフによる技術対応を行うなど、現場により近いところで技術サポートを行う取り組みも進めています。

優れた技術サービスのためには、スタッフの育成・レベルアップが重要なポイントとなりますが、中国の技術スタッフは、日本の総合研究開発センターでの研修経験者が7割を占めており、高い水準を有しています。

今後も中国市場でのプレゼンス向上を目指した技術サポート体制の強化をさらに推進していきます。

NSK中国本社と中国テクノロジーセンター

お客様の施設内に設けた技術ラボ

Business at a Glance

事業セグメント

産業機械事業
産業機械軸受 / 精機製品

売上高	前期比
2,558億円	1.3% ↓

※前期まで「産業機械事業」に区分していた「システム関連製品」は、2011年4月1日より「その他」に区分変更しています。

セグメントプロフィール

ミニアチュアから超大形まで、フルラインナップを誇る「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つの分野で事業を展開しています。多様な製品ラインナップと高度な技術力を強みに、工作機械、鉄鋼、鉄道車両、家電やパソコン、半導体・液晶製造装置、医療機器など、さまざまな産業のニーズに応えています。

自動車事業
自動車軸受 / 自動車部品

売上高	前期比
4,446億円	4.8% ↑

セグメントプロフィール

ハブユニット軸受やニードル軸受をはじめとする「自動車軸受」と電動パワーステアリング（EPS）やオートマチックトランスミッション関連製品などの「自動車部品」の2つの分野からなる事業で、自動車の安全で快適な走行を支えています。近年ますます高まる環境への配慮や新興国での需要に対しても、最先端の技術力とグローバルネットワークを駆使して貢献していきます。

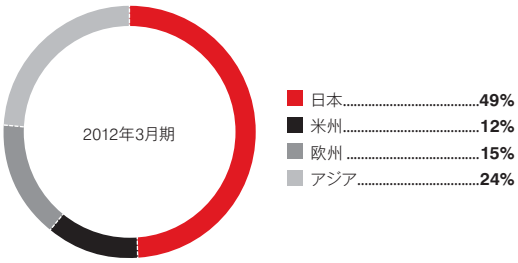
地域セグメント

市場動向と地域概況

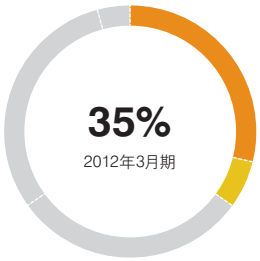
各地域の市場動向としては、日本での震災影響とその回復の動きの顕在化、米国雇用情勢の改善による景気の底堅さの一方、欧州での財政・金融不安の高まりや中国の経済成長の鈍化により、後半に入りグローバル経済に不透明感が増大しました。このような環境下、NSKの顧客地域別の売上高は、日本が前期比2.6%増の3,638億円となりました。海外では、米州が同0.9%増の863億円、欧州は同5.7%増の1,079億円となり、円高の影響はありましたが、ともに増収を確保しました。アジアは、引き続き堅調に推移し、同4.1%増の1,752億円となっています。

売上高構成比（顧客所在地別）

（%）

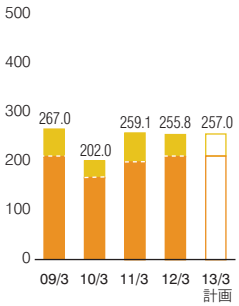


売上高構成比
(%)



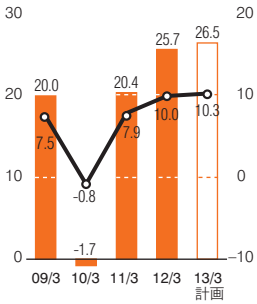
産業機械軸受 29%
精機製品 6%

売上高
(十億円)



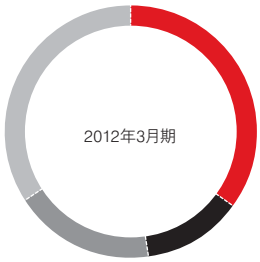
産業機械軸受
精機製品

営業利益 / 営業利益率
(十億円 / %)



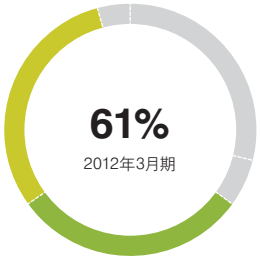
営業利益 (左軸)
営業利益率 (右軸)

地域別売上高構成比
(%)



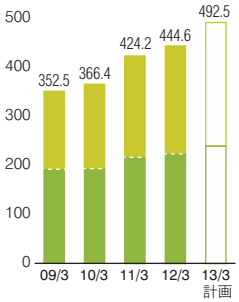
日本.....35%
米州.....13%
欧州.....18%
アジア.....34%

売上高構成比
(%)



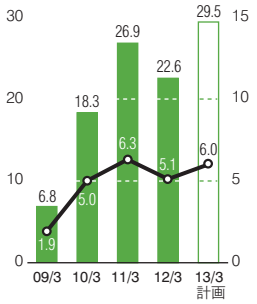
自動車軸受.....30%
自動車部品.....31%

売上高
(十億円)



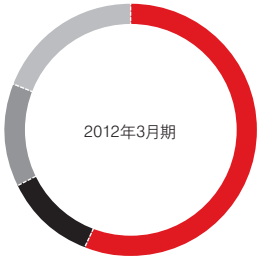
自動車軸受
自動車部品

営業利益 / 営業利益率
(十億円 / %)



営業利益 (左軸)
営業利益率 (右軸)

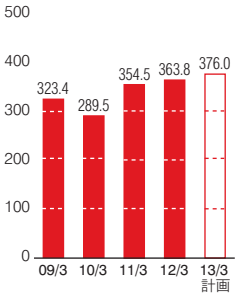
地域別売上高構成比
(%)



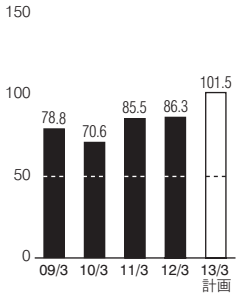
日本.....56%
米州.....12%
欧州.....13%
アジア.....19%

売上高(顧客所在地別)
(十億円)

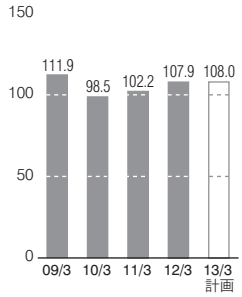
日本



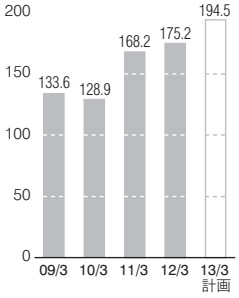
米州



欧州



アジア



産業機械事業 産業機械軸受 / 精機製品

主要製品

産業機械軸受

工作機械用ボールねじサポート用
スラストアンギュラ玉軸受

ミニアチュアボールベアリング

精機製品

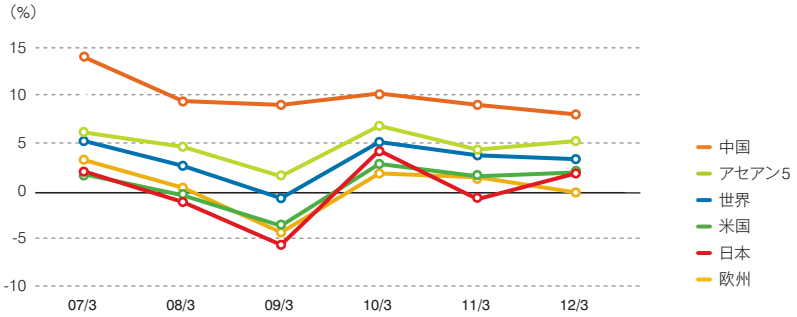
工作機械用
「ナット冷却ボールねじ」

NSKリニアガイド™
「高防塵サイドシール付きローラガイド」

市場動向

各地域のGDP成長率は、2008年の金融危機による落ち込みの後、新興国が早いペースで回復した一方、先進国の回復の足取りは緩やかなものとなりました。当社事業についても、産業機械分野の需要は、新興国を中心に工作機械向け、建設機械向けなどのセクターにおいて、金融危機後の低迷から回復･増加しました。その後、2012年3月期の後半以降は、欧州の財政・金融不安、中国をはじめとする新興国の経済成長の鈍化により産業機械軸受・精機製品ともに減速傾向が顕著になっています。

GDP成長率推移



出所：IMF「世界経済見通し」2012年4月版

基本戦略

NSKの競争優位性

- 総合メーカーとしての幅広い製品ラインナップ
- 4つのコアテクノロジー *1をベースとした技術力
- 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

産業機械軸受は、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」から成ります。また、精機製品には、工作機械、射出成型機、半導体・液晶の製造装置や搬送装置等に使用される直動製品・メカトロニクス製品があります。これらの製品群を基に、総合メーカーとしての強みを活かして販売拡大を進めることが最重要課題です。

販売強化施策として、グローバルにセクター活動を強化しています。先進国で各分野のトップメーカーの需要を取り込んでいくことに加え、今後も成長が見込まれる新興国では、ボリュームゾーンでの取り組みを強化していきます。また、環境・インフラ・資源など成長性の高い分野、補修・メンテナンス需要が中心の分野など、市場規模、成長性、地域性などセクター別の特性に応じたターゲットを明確化し、販売拡大を目指します。さらに、アフターマーケットについては、エンドユーザーの開拓と販売チャンネルの拡充を推進し、NSKブランドのさらなる浸透を図っています。

*1 トライボロジー、材料技術、解析技術、メカトロ技術

当期の業績と主な取り組み

後半に減速感がみられたものの、新興国の成長などにより増益を達成

売上高	2,558億円	1.3% ↓
営業利益	257億円	26.1% ↑

2012年3月期の前半は、新興国の経済成長や各国の需要回復などにより、工作機械や一般産業向け、アフターマーケット向けが増加し、産業機械軸受および精機製品ともに堅調に推移しました。後半に入ると景気に減速感がみられたものの、通期で売上高は2,558億円となり、セグメント変更*2の影響を除くと、2012年3月期の売上高は増収となりました。利益面では、円高による輸出採算の悪化はあったものの、物量増やコストダウンなどにより、営業利益は257億円（前期比26.1%増）となりました。また、2012年1月からは中国瀋陽の大形ころ軸受工場で生産を開始し、成長が見込まれる中国での生産基盤の拡充に取り組みました。

*2 2012年3月期より、液晶パネル用露光装置などのシステム関連製品の製造・販売事業を、産業機械事業からその他事業に変更しました。

次期の見通しと重点施策

緩やかな景気回復により、増収増益を見込む

売上高	2,570億円	0.5% ↑
営業利益	265億円	3.1% ↑

2013年3月期の前半については、前期後半からの景気減速の影響を受けて、前年同期比で減収となる見通しです。しかしながら、後半の需要回復を見込み、売上高は前期比0.5%増の2,570億円を予想しています。また、営業利益は、物量の増加、生産再編、調達コストの削減等により、前期比3.1%増の265億円、営業利益率10.3%の予想です。

2013年3月期は、工作機械、鉱山建機などの分野でグローバルでのセクター活動をさらに強化し、拡販を実行していきます。生産体制の整備については、ボールねじの生産を2012年中に中国瀋陽、九州へと全面移管する予定であり、生産再編を着実に進めることで、コスト低減を実現し、収益力の拡大を図ります。また、中国では需要の拡大に対応するため、内陸部の合肥で新工場の建設を進めておりましたが、2012年10月に玉軸受の量産を開始し、生産基盤の拡充を図ります。さらに、アフターマーケットの分野では、新規代理店網の開拓、技術サービスの強化に取り組み、売上の拡大を図っていきます。

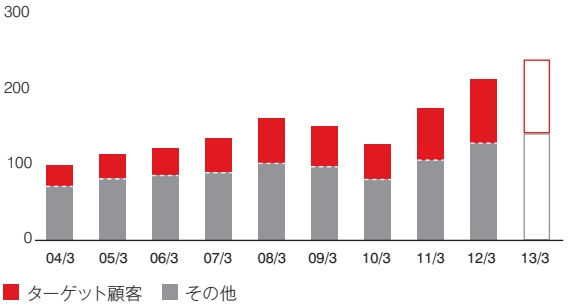
Deeper into the Market:
セクター活動　ポンプ・コンプレッサー軸受の拡販

NSKでは産業機械事業の重点産業にターゲットを絞り、各産業特有のニーズに対応した研究・開発、生産、販売を行う「セクター活動」をグローバルに展開しています。この中でも著しい成果を上げた分野の一つが「ポンプ・コンプレッサー」です。

ポンプやコンプレッサーは、液体や気体の圧力を調節するのに用いられ、ポンプはダムや浄水場、水力発電所などの水ビジネスや石油化学、製紙など、コンプレッサーは家庭・業務用エアコン、冷蔵庫など幅広い分野で使用されています。ポンプ・コンプレッサー向けの軸受は、新興国での需要拡大の動きに伴い、今後も高い成長が見込まれますが、軸受の拡販にはさまざまなユーザーのニーズや各地域の市場動向を的確に把握することが必要不可欠です。NSKではセクター活動を本格展開後、世界各地でターゲットユーザーを設定し、需要調査や市場のニーズ把握、競争環境分析を行うなど、グローバルマーケティング活動を徹底的に行いました。また、技術、生産、販売の各部門が一体となって、NSKの製品力や品質、グローバルな供給ネットワーク、そしてきめ細やかな技術サービスなど、NSKの総合力をお客様に理解していただくための活動を推進しました。

これらの地道な拡販活動が奏功し、世界トップクラスのポンプ・コンプレッサー企業の全てに参入を果たすことができました。売上もセクター活動開始時の倍まで伸びています。NSKは、さらなるビジネス拡大を目指して、スピード感を持って製品開発や生産展開、拡販に努めていきます。

ポンプ・コンプレッサー市場NSKグローバル売上高指数
（04/3を100とした場合）



自動車事業 自動車軸受 / 自動車部品

主要製品

自動車軸受

高密封性ハブユニット軸受

ハイブリッドカー専用
低トルク玉軸受

自動車部品

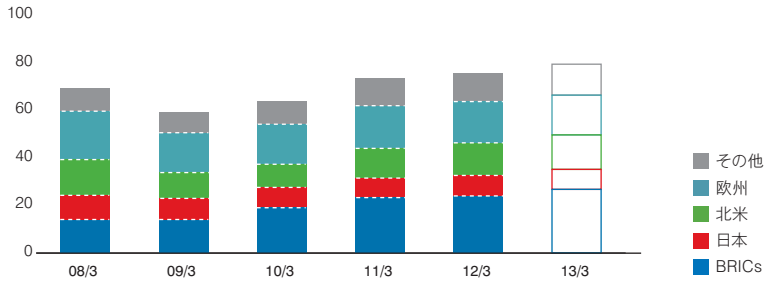
コラムタイプ
電動パワーステアリング

スライドタイプ中間シャフト

市場動向

世界の自動車生産台数は、金融危機による需要の落ち込みの影響で減少しましたが、各国の販売優遇措置の効果などもあり、2010年には金融危機以前の水準にまで回復しました。その後も中国をはじめとした新興国での自動車市場の成長、先進国における環境志向の高まりを背景としたエコカー分野の拡大などにより、堅調に推移しました。2013年3月期の自動車生産台数は、欧州で前期比減少を見込んでいるものの、北米や新興国で増加するものと予想されます。また、電動パワーステアリング（EPS）は、搭載率の上昇と小型車市場の成長により需要の拡大が継続しています。

グローバル自動車生産台数



出所：NSK調べ

基本戦略

NSKの競争優位性

- 完成車およびティア1自動車部品メーカーとの幅広いビジネス関係・顧客基盤
- 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
- 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

自動車市場は、新興国の需要が牽引し成長が継続していくと見込まれます。一方、ハイブリッドカーや電気自動車、低燃費車の開発など技術革新のスピードはさらに加速しています。

NSKは、日系の全自動車メーカーをはじめ、ほとんど全ての欧米メーカーや幅広いティア1自動車部品メーカーとのビジネス関係を活かし、お客様の新しいニーズ、技術トレンドを製品開発に反映させてきました。今後もさらに高度化する自動車の多様なニーズに対応するために、中長期的視点を踏まえた技術開発を加速していきます。

また、大手自動車メーカーは、グローバルに広がる自動車需要の拡大に対応するため、海外での生産能力の増強、部品・ユニットの共通化、新車開発の効率化を進めています。NSKは、世界各地に展開する各生産拠点や技術拠点、販売拠点を武器に、グローバルなニーズへの対応体制を整えています。今後も成長地域・成長分野での能力・機能の拡充を図り、ニーズへの対応能力の強化を図っていきます。

戦略製品であるEPSについては、欧州の安全規格への対応、次世代モデルの開発を進めるとともに、調達コスト削減と体質改善を進め、収益力の向上を目指します。

当期の業績と主な取り組み

震災やタイの洪水の影響があったものの、通期増収を確保

売上高	4,446億円	4.8% ↑
営業利益	226億円	15.8% ↓

2012年3月期の前半は、中国やインドを中心とした新興国での自動車市場拡大による需要の増加はありましたが、東日本大震災の影響を受けて国内自動車生産台数が減少したため、前年同期比で売上高は減少しました。しかし、震災後の国内自動車生産の回復が急ピッチで進んだことに加えて、米州では市場が緩やかな回復基調を継続し、EPSが伸長しました。さらに、アジアでも、中国の経済成長の鈍化や2011年10月に発生したタイの洪水の影響を受けましたが、EPSを中心に売上が拡大しました。この結果、欧州市場の停滞が下半期に顕在化してきたものの、グローバルでは増加基調となったことから、2012年3月期の売上高は前期比4.8%増の4,446億円となりました。利益面では、生産性改善、外部調達コストの削減に努めたものの、円高の影響により、営業利益は前期比15.8%減の226億円となりました。

次期の見通しと重点施策

成長分野の拡大と収益力強化を継続

売上高	4,925億円	10.8% ↑
営業利益	295億円	30.5% ↑

2013年3月期の自動車市場は、新興国での需要が引き続き拡大する見通しです。さらに、アジアでのEPSの拡大が寄与し、売上高は前期比10.8%増の4,925億円、営業利益は物量の増加により前期比30.5%増の295億円、営業利益率6.0%を予想しています。

2013年3月期は、引き続き需要の拡大が見込まれる新興国での現地ニーズを捉えた製品の拡販、生産能力の増強を進めます。また、現地生産の拡大と、現地調達の推進を図り、為替変動に強い収益体質の構築を図ります。

戦略製品であるEPSは、成長が続くアジアでの売上が拡大し、中期経営計画最終年度の売上目標1,400億円を大幅に上回る見込みです。さらなる市場の拡大が予想される中、EPSの次世代モデルの開発を強化し、需要の取り込みを図ります。また、新規モデル向けプロジェクトの確実な立ち上げと生産の早期安定化を図るとともに、外部調達費用の削減、生産ラインの自動化、省人化により収益力の向上を目指します。

Deeper into the Market:
新興国市場における自動車事業の拡大

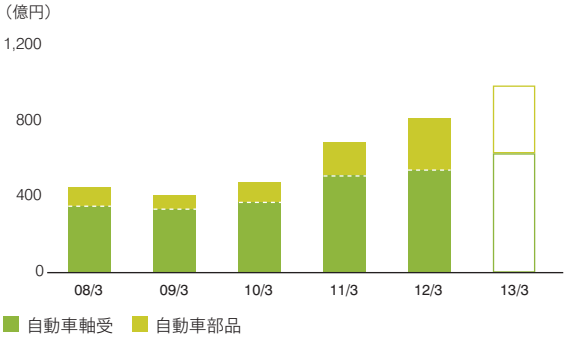
BRICsをはじめとする新興国の自動車市場は中期的な拡大が予想され、NSKも「新興国におけるさらなる拡販」に注力しています。中でもアジア市場の拡大は目ざましく、自動車メーカー各社のアジア生産拡大に伴い、NSKのアジアにおける自動車ビジネスの拡大が成長の牽引役になっています。

小型車の需要の拡大が著しいアジア市場においては、NSKが得意とする小型車に適したコラムタイプEPSの販売拡大が本格化しています。NSKでは、さらなるEPSの需要増にアジア地域内で対応するため、2011年にはタイでのEPS生産を開始し、また、中国での生産も大きく拡大しています。

さらに、新興国におけるボリュームゾーン戦略の一環として、2012年4月に中国地場軸受メーカーの公主嶺軸承への出資を決定しました。公主嶺は中国系の自動車メーカー向けに幅広く自動車軸受を納入しており、ボリュームゾーンを得意分野としています。この公主嶺との協働によって中国の市場動向をいち早く見極めるとともに、ボリュームゾーン需要の取り込みを強化していきます。

NSKが目標とする「売上高1兆円」の実現には、新興国向けの拡販が大きな鍵となります。新興国での成長スピードを速めている日系・欧米系の既存顧客をベースとしたビジネスの拡大とともに、ボリュームゾーン対応を念頭においた次のステップの販売・技術戦略の構築により、新興国市場でのさらなるビジネスの拡大を目指していきます。

アジア顧客向け売上高推移



NSKの研究開発

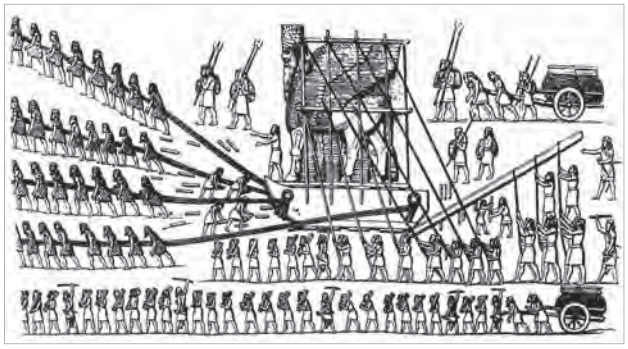
NSKは100年近くにおよぶ歴史の中で、常に新技術を追求し、品質向上に努めてきました。軸受、自動車部品、精機製品の各分野において世界をリードするNSK。その技術を支える基盤となっているのが、「トライボロジー」、「材料技術」、「解析技術」、「メカトロ技術」からなる4つのコアテクノロジーです。

これからもNSKは、これら4つのコアテクノロジーをもとに、一層先進的な技術開発に取り組み、市場のニーズにあった高機能、高品質な製品をタイムリーに提供することで、世界のあらゆる産業の発展に貢献していきます。

NSKの4つのコアテクノロジー

トライボロジー

運動しながら接している物質の表面（摺動面）で起こる、摩擦・摩耗を制御する技術です。機械の回転運動や往復運動をサポートする軸受の要となる技術であり、この原理は古代メソポタミアの「巨石の下に丸太を敷いて軽い労力で運ぶ方法」に由来しています。



古代アッシリアの首都ニネベ出土のレリーフより

◎POINT1: 省エネルギー

「ころ」や「玉」を介在させた軸受を組み込むことで、機械の中のさまざまな摺動面に発生する摩擦を低減し、機械の動きをスムーズにします。これにより省エネルギーが可能となります。

◎POINT2: 長寿命化

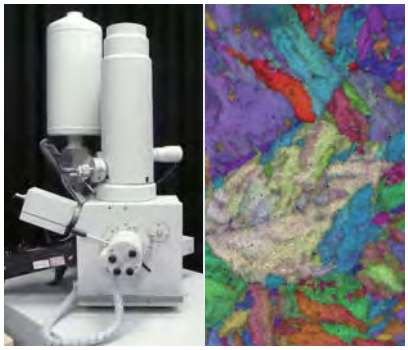
摩擦を起こす摺動面には必ず摩耗が発生します。軸受によるスムーズな回転で、発生する摩擦を低減し摩耗を減少させることで、機械の長寿命化に貢献します。この機械の長寿命化は省資源にもつながっています。

◎POINT3: 信頼性

摩擦には必ず摩擦熱が伴いますが、過度な摩擦熱は機械の摺動面が焼付く原因となります。軸受は摩擦を減らすことで焼付きを防止し、機械の故障を減らして、その信頼性の向上に貢献しています。

材料技術

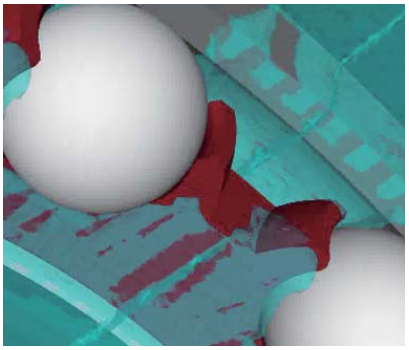
過酷な使用環境にさらされる軸受の機能と耐久性を高める上で、材料が重要な鍵となります。より高い耐久性と信頼性を備えた製品の開発に向け、さまざまな性能評価・分析技術を駆使して、材料組成や熱処理条件を最適化した新しい材料・熱処理の開発や、セラミックや高分子などの新素材を活用する技術の開発を行っています。



電子後方散乱回折像法(EBSP) による
軸受鋼の結晶方位解析結果

解析技術

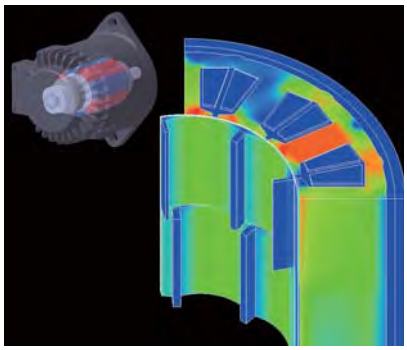
コンピュータ・シミュレーションにより、軸受の性能をバーチャルに試験、評価します。高度な解析技術を駆使することによって、実機での試験が難しい極限状況での性能評価が可能となり、軸受の最適設計や製品開発のスピードアップに役立っています。



玉軸受の油流解析結果

メカトロ技術

NSKは製品開発と生産現場で培ってきたメカニカル分野での技術をベースに、エレクトロニクスを融合させた独自のメカトロ技術を磨いてきました。モータ、制御、センサ技術など幅広い分野においてNSKの"MOTION & CONTROL"を体現する新商品を創出する技術です。



モータの電磁場シミュレーション

NSKのグローバルテクノロジーセンター

「信頼のブランド」として世界中で活躍しているNSK製品。高品質な製品の提供を支えているのが、日本、欧州、米州、アジアに展開しているテクノロジーセンターです。現在では、グローバルに14の技術拠点を有し、さまざまな分野のエキスパートたちが基盤技術と次世代製品の開発に取り組んでいます。NSKは各地域のお客様の幅広いニーズに柔軟かつ迅速に対応するために、技術情報をグローバルで共有し、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。

研究開発最前線
独自のロボット開発を通じて、ヒューマンアシストテクノロジーの発展に貢献

NSKの先端技術研究所では、トライボロジー、材料、解析、メカトロの4コアテクノロジーを駆使し、将来技術・将来製品の探索を目的とした独自のロボット研究開発を行っています。中でも、「2011国際ロボット展」に出展し、多くのメディアの反響をよんだのが、盲導犬型ロボットと障害物回避先導ロボットです。

これらの技術は車椅子や盲導犬、介護犬の代用などの応用が可能で、現在、世界に約2.9億人いるといわれる目の不自由な方々*の視力をアシストする自律移動ロボットの実現につながっています。これからもNSKはヒューマンアシストを実現するロボットの開発を通じて、ヒューマンアシストテクノロジーの発展に貢献していきます。* 出所：WHO Fact Sheet (October 2011)

障害物回避先導ロボット

障害物回避先導ロボットは、外界認識・障害物回避技術、姿勢制御技術を駆使した歩行先導ロボットで、グリップを介して人の行きたい方向を察知し、進路上の障害物を自律認識して回避しながら進みます。

盲導犬型ロボット

盲導犬型ロボットは、新開発の外界認識技術とガイダンス機能によって階段の位置検出と形状認識を自律して行い、階段を先導しながら昇降するロボットです。画像センサと距離センサによって得られた外界情報を独自に処理し、階段を認識しながら昇降して人を先導します。

CSRに対する基本的な考え方

NSKは、「企業理念」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し、その実現に向けて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。

グローバルに展開する事業において、社会的な課題や環境問題を意識しながら、お客様をはじめとするステークホルダーのニーズに応え、高品質な製品・サービスを提供することで、企業価値の向上と持続的発展を目指していきます。

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。

経営姿勢

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

CSRへの意識を高めるために

CSR研修

NSKでは、従業員一人ひとりが業務を通じてCSRに取り組んでいくことが重要であると考えています。この考え方に基づき、全役員および全従業員を対象に毎年実施しているe-ラーニングのカリキュラムにもCSRを組み込んでいます。また、新入社員や新任課長などを対象にした集合研修においても、それぞれの立場に応じた内容の教育を行なっています。

e-ラーニングによるCSRプログラム

CSR調達

NSKでは、社会からの期待に対する認識をサプライヤーと共有し、必要な取り組みをサプライヤーと歩調を合わせて実践していくことが、双方の発展につながると考えています。その実現に向けて、2010年度に「NSKサプライヤー CSRガイドライン」を発行し、国内外の主要なサプライヤーに配布しました。2011年度には、このガイドラインをより幅広いサプライヤーに配布するとともに、サプライヤーとのミーティングにて、ガイドラインの主旨を説明し、CSR活動の実践を依頼しました。

「NSKサプライヤー CSRガイドライン」に関する説明会

社会の一員として

社会貢献活動

世界のそれぞれの国や地域で必要とされ、信頼され、愛される企業を目指して、NSKでは、以下の3項目を重点分野に社会貢献活動を進めています。

1. 社会の繁栄を支える科学技術の振興
2. 未来を担う次世代の育成
3. 地域との共存共栄を目指した活動

東日本大震災被災地の復興支援（日本）

2011年3月に発生した東日本大震災では、NSKグループとして義援金を贈りました。その後も、社員によるボランティア活動や古切手の寄付などの被災地復興支援を続けています。NSKステアリングシステムズ株式会社では、2011年11月に従来の工場祭に代えてチャリティーイベントを開催し、募金のほか、地元や福島産の野菜などを屋台で販売し、売上の一部を被災地に寄付しました。

タイの大規模洪水被災地の支援（タイ）

2011年10月に発生したタイの大規模洪水において、現地事業所の従業員が必要な物資や食料・飲み物などを避難所に寄付したり、洪水でケガをされた方の救済を目的とした献血を行うなど、被災地の支援活動を行いました。また、NSKグループとして被災地に義援金を贈りました。

地球環境とNSK

製品を通じた地球環境への貢献

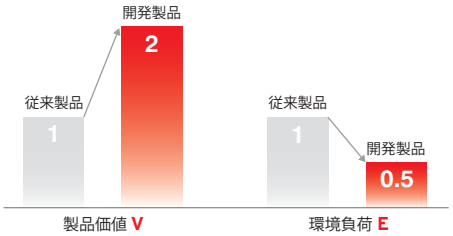
NSKでは、開発製品の環境貢献度を定量的に評価する独自の基準として「NSK環境効率指標」（NSK Eco-efficiency Indicators、通称Neco）を制定しています。環境貢献度を製品価値と環境負荷の関係によって表し、環境貢献型製品の開発に役立てています。

NSK環境効率指標 Neco

$$\text{Neco} = \frac{\text{製品価値 V（寿命、機能）}}{\text{環境負荷 E（省資源、省エネルギー）}}$$

製品価値UP
= Neco UP

環境負荷DOWN
= Neco UP
= 環境に優しい製品



Neco レポート：
CVT用「高信頼性低トルク軸受」の開発

ベルト式CVT*は、優れた燃費とスムーズな走りを両立するトランスミッションとして、近年、日本や中国市場などでの採用が進んでいます。世界的な燃費規制強化の動きから、CVTには一層の高効率化が要求されており、CVT用軸受に求められる信頼性もますます高まりつつあります。NSKはこのような市場ニーズを先取りし、摩擦ロスを大幅に抑えるとともに、過酷潤滑環境下における信頼性を大幅に向上させたCVT用「高性能低トルク軸受」を開発しました。この製品は、従来比2.5倍の長寿命と、約30%減の低トルクを実現し、CVTの効率向上に貢献します。

NSKは、これからも製品価値の向上と環境負荷の低減を目指した製品の開発に取り組んでいきます。

* ベルト式CVT：変速ギヤを使用せず、無段階での変速を可能にしたトランスミッション。エンジン回転数に応じた理想的な変速比でエンジンの動力をベルトで伝達する。

Neco
2.2

CVT用「高信頼性低トルク軸受」

地球温暖化対策

日本では、東日本大震災に伴う電力供給不足対策として、省エネルギー活動を実施しました。NSKでは、従来から生産ライン集約による生産効率向上やインバータ機器への切り替えなどによる省エネルギー対策を行っていましたが、特に全工場で空調、照明、生産設備、付帯設備などの用途別に節電対策を強化して実施しました。中でも電気使用の停止（電源オフ、消灯、間引き）や、インバータ化、圧縮空気の漏れ削減と圧力損失低減の対策が大きな節電効果をもたらしました。一方、電力のピーク時間帯に使用電力の削減を求められる状況下においても、稼働時間のシフト調整や自家発電の導入により、不足電力を補いました。この結果、夏季の電力原単位は前年同月比で最大7.4%改善されました。また、本社ビルでも電気使用停止対策などを行い、電力原単位を前年同月比で最大33%削減させました。物流関係ではモーダルシフト*の物量が増加し、エネルギー消費原単位を2010～2011年度の2カ年で、2009年度比9%削減できました。NSKは、今後もグループ一丸となって、地球温暖化対策に地道にかつ着実に取り組んでいきます。

* トラック輸送に比べCO_2排出量の少ない鉄道や船を利用すること

グリーン調達の推進

NSKでは、環境方針に定める「環境負荷の低減」を図り、安全な製品を提供するため、開発・設計、調達、生産、輸出入の各段階を通じて環境負荷物質管理を推進しています。その一環として2001年からサプライヤー向けに「NSKグループグリーン調達基準書」を発行し、NSKに環境負荷物質を持ち込まない体制づくりへの協力を呼びかけています。ますます厳しくなる化学物質規制に対応するため、2011年度にはこのグリーン調達基準書を改定し、また、NSKの活動をより深く理解してもらうために、国内外でグリーン調達説明会を開催しました。今後は、このグリーン調達説明会をより広い地域で展開していく予定です。さらに、世界各国の法規制や業界基準を考慮した「NSK環境負荷物質リスト」を毎年更新し、このリストをもとに部品や材料の環境負荷物質含有調査を実施することで、環境品質の保証を行っています。

コーポレートガバナンス

基本的な考え方

NSKはコーポレートガバナンスを、「取締役会による監督のもと、業務執行機関が効率的で公正な経営を実現できる仕組み」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規則」を定め、以下の指針に基づき、コーポレートガバナンスの強化に取り組んでいます。

① 取締役会から業務執行機関への権限委譲により、経営の効率性および機動性を向上させること
② 監督機関と業務執行機関とを分離することにより、監督機関の業務執行機関に対する監督機能を確保すること
③ 監督機関と業務執行機関とが連携することにより、監督機関の業務執行機関に対する監督機能を強化すること
④ コンプライアンス体制を強化することにより、経営の公正性を向上させること

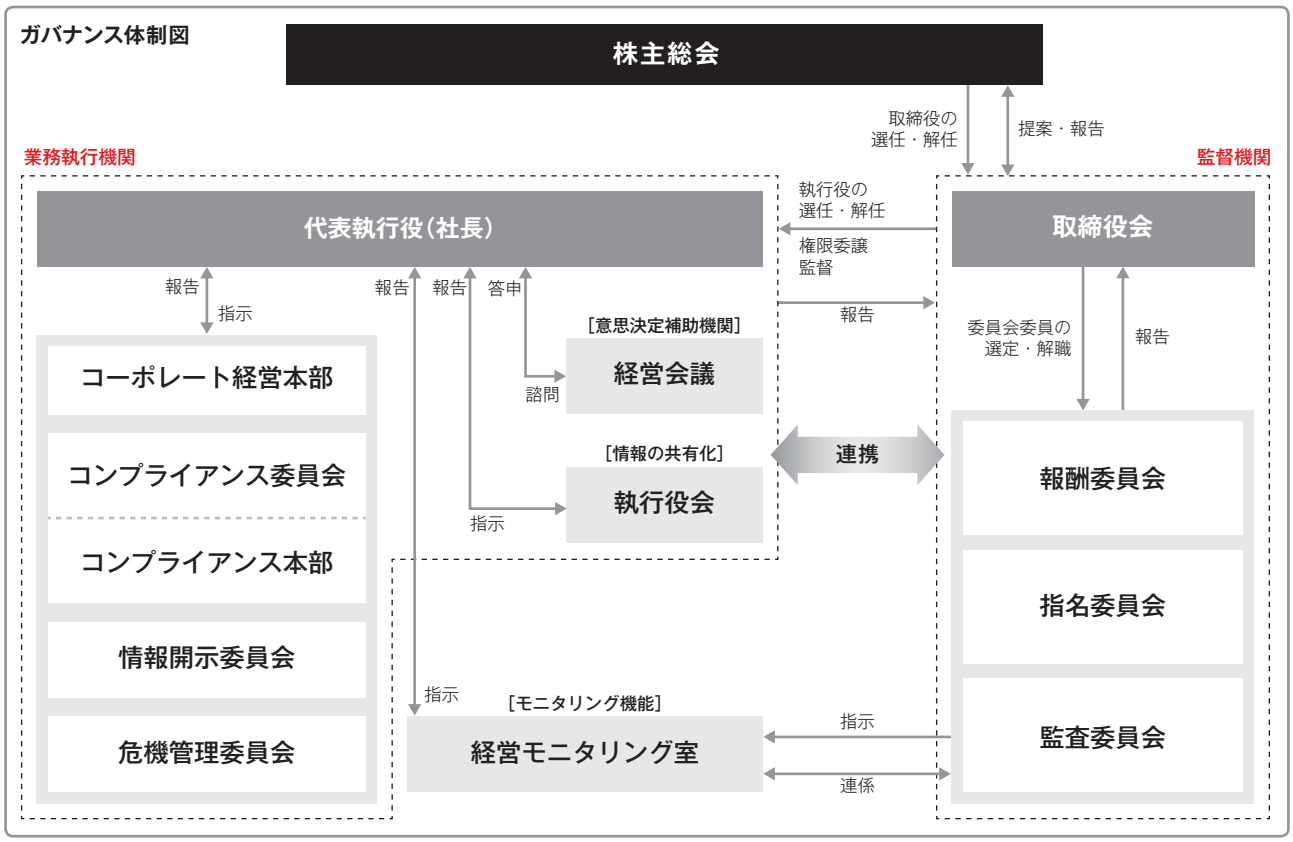
コーポレートガバナンス体制

NSKは、より一層のコーポレートガバナンスの強化を図るために、委員会設置会社の形態をとっており、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、経営の健全性、透明性を高めています。

- 業務執行—経営上の最終的な意思決定を、経営会議等の議論を参考として代表執行役社長が行い、具体的な業務執行は担当執行役が推進
- 監督機能—経営の基本方針等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

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、妥当性および効率性等に関する監査や業務執行状況に関するモニタリングの役割を担い、コンプライアンス本部は法令、規則および企業倫理の遵守のための企画、立案、実行および監視を行います。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NSKグループの事業運営における全般的なリスク統括管理の役割を担います。また、グローバルに事業を運営する上で必要となる内部統制システムを維持･強化する責任を負っています。



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、リスクを適切に管理することは極めて重要です。NSKはリスクに対するグループ全体の行動原則を「リスク管理規則」に定めて対応しています。起こり得るリスクを、事業リスク、ハザードリスク、コンプライアンスリスク、財務報告リスクに分類・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、経営モニタリング室が毎月全世界から寄せられるリスク報告を収集し、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共有を図るとともに、リスクの大きさに応じ監査を行っています。

事業継続計画（BCP）への取り組み

NSKでは、「人命第一」、「安全確保」、「迅速な復旧による供給責任の全う」を基本方針として、大規模地震等の災害を想定した事業継続計画（BCP）の構築に取り組んでいます。その第一ステップとして、大規模地震発生時の被害を軽減する施策として、生産事業所や開発部門、物流拠点を中心に、建物の耐震診断・補強工事、設備の転倒防止・耐震化を行いました。これに引き続き、BCPの構築に向けて、

- 事業継続方針の明確化
- 災害対応マニュアルの整備
- 定期的な訓練の実施
- 安否確認や事業所間の連絡確保のための通信手段整備
- 緊急食料を含めた資材備蓄、帰宅支援策の整備
- 代替生産・調達が困難な部品の在庫量の積み増し

等を行っています。

また、2011年以降は、これらの活動を継続すると同時に、東日本大震災における経験から、

- 事業継続基本計画の見直し
- 機能別の具体的なBCP策定
- サプライチェーンマネジメントの強化
- ITインフラの耐震対策、データのバックアップ強化
- 生産の相互補完の検討
- 本社被災時の本社機能継続方策の検討

等に取り組んでいます。

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一つと考えています。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」であり、この規則の内容を周知させるために、新入社員・役職者向け階層別研修や、e-ラーニングを定期的に実施しています。

コンプライアンス体制強化に向けた取り組み

NSKならびにNSK元役員および元従業員は、2012年6月14日付で東京地方検察庁からベアリングの取引に関する独占禁止法違反の容疑により、東京地方裁判所に起訴されました。NSKといたしましては、この事態を厳粛かつ真摯に受け止め、コンプライアンス体制のより一層の強化のためさまざまな取り組みを行なっております。新たなコンプライアンス推進体制と、これまでに策定された主要なコンプライアンス強化策は下記の通りです。

1. コンプライアンス体制の強化

① コンプライアンス委員会の設置（2012年3月15日）

社長および担当役員から直接の指揮・監督を受けて全社的にコンプライアンス諸施策を推進する上位の社内組織として設置。同委員会は、コンプライアンス強化に向けた方針を制定し、その方針を実現するためのコンプライアンス強化策を策定・推進するとともに、その実施状況等を監視・監督し、これを定期的に取締役会に報告。

② コンプライアンス推進室の新設（2012年7月1日）

コンプライアンス体制のさらなる強化のために、コンプライアンス委員会の策定する方針やコンプライアンス強化策に基づき、NSKグループ全体のコンプライアンスに関する業務全般を担当する専門部署として、コンプライアンス本部法務部の傘下に新たに設置。法務部と連携し、コンプライアンスに関する業務全般の企画、推進、確認、是正等をより強力に推進。

2. 社内規則の整備

「NSK企業倫理規則」、「コーポレートガバナンス規則」および「コンプライアンス規則」を改定し、新たに「競争法遵守規則」を制定するなど所用の整備を行い、コンプライアンス体制のより一層の強化に努めている。

3. コンプライアンス教育の充実

コンプライアンス、CSR、情報セキュリティ、環境管理、知的財産権、内部統制、安全保障輸出管理、人権などをテーマに、国内外の役員および従業員を対象に、階層別集合研修やeラーニングを実施。2012年3月期には、特に独占禁止法に関する集合研修を、営業部門を中心に集中的に実施。2012年4月以降も国内外の事業所向けに、集合研修を継続して実施。

役員 2012年6月22日現在

取締役

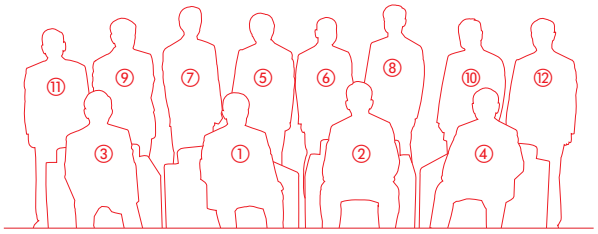
① 大塚　紀男
② 齋藤　量一
③ 小森　勉
④ 新保　敏英
⑤ 芝本　英之
⑥ 満江　直樹
⑦ 内山　俊弘
⑧ 市川　達夫

⑨ 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

⑩ 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

⑪ 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）

⑫ 小原　之夫
社外取締役：昭和電工（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
ノルベルト・シュナイダー
芝本　英之
満江　直樹

執行役常務
長竹　和夫
相島　雅一
内山　俊弘
松原　正英
荒牧　宏敏
土井　英樹
波田　安継
後藤　伸夫
鈴木　茂幸
杉本　直樹

執行役
長島　俊幸
渡利　勝
鈴木　寛
神尾　泰宏
井上　浩二
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
小木曽　文雄
松本　保
宮崎　裕也
村田　一成
エイドリアン・ブラウン

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

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	2012	2011	2010	2009
年度				
売上高	**¥733,192**	¥710,431	¥587,572	¥647,593
売上原価及び販売費・一般管理費	**688,775**	666,907	576,267	625,487
営業利益	**44,417**	43,524	11,305	22,106
その他の収益(費用)	**(3,157)**	(5,284)	(4,970)	(11,776)
税金等調整前当期純利益(損失)	**41,259**	38,239	6,335	10,330
法人税等	**11,881**	10,805	819	4,887
当期純利益(損失)	**28,514**	26,110	4,765	4,561
設備投資額(有形固定資産のみ)	**50,268**	38,747	19,829	41,915
減価償却費	**35,807**	34,943	37,149	39,729
研究開発費	**10,373**	10,515	8,794	10,691
営業活動によるキャッシュ・フロー (A)	**57,158**	64,973	51,108	11,785
投資活動によるキャッシュ・フロー (B)	**(56,090)**	(33,348)	(29,355)	(46,422)
フリーキャッシュ・フロー (A)+(B)	**1,068**	31,625	21,753	(34,637)
年度末				
流動資産	**454,631**	418,584	411,167	369,590
固定資産	**390,442**	370,042	378,456	374,638
資産合計	**845,073**	788,626	789,624	744,229
流動負債	**308,501**	293,881	257,706	210,322
固定負債	**237,506**	219,475	267,229	285,119
純資産	**299,066**	275,269	264,688	248,787
負債及び純資産合計	**845,073**	788,626	789,624	744,229
従業員数(人)	**27,444**	26,334	24,633	24,050
1株当たり(円)				
当期純利益(損失)	**¥ 52.75**	¥ 48.30	¥ 8.82	¥ 8.44
純資産額	**518.56**	475.45	458.65	431.74
指標				
売上高総利益率	**20.2%**	20.8%	17.8%	19.4%
売上高営業利益率	**6.1**	6.1	1.9	3.4
販売費及び一般管理費 / 売上高	**14.1**	14.7	15.9	16.0
売上高当期純利益率	**3.9**	3.7	0.8	0.7
総資産当期純利益率(ROA)	**3.5**	3.3	0.6	0.6
自己資本当期純利益率(ROE)	**10.6**	10.3	2.0	1.8
自己資本比率	**33.2**	32.6	31.4	31.4
総資産回転率(回)	**0.90**	0.90	0.77	0.82
たな卸資産回転率(回)	**6.5**	6.5	5.5	6.2
Net D/Eレシオ(倍)	**0.58**	0.60	0.73	0.85
インタレスト・カバレッジ・レシオ(倍)	**11.8**	14.0	9.2	2.0

百万円
（従業員数、1株当たり金額、指標を除く）

2008	2007	2006	2005	2004	2003	2002
¥772,036	¥717,225	¥628,474	¥580,989	¥522,217	¥522,820	¥480,902
702,692	654,842	585,922	542,706	496,245	504,972	476,954
69,343	62,383	42,552	38,283	25,972	17,847	3,947
(5,730)	(5,346)	516	(3,251)	479	(19,974)	(14,271)
63,613	57,037	43,068	35,031	26,451	(2,127)	(10,324)
19,173	20,198	16,412	11,601	11,473	970	7,181
42,613	34,853	25,586	22,349	14,293	(2,670)	(17,696)
51,971	36,216	47,293	36,912	25,502	23,010	36,183
38,380	35,316	30,099	27,435	26,909	28,812	27,536
10,240	10,100	9,728	9,806	8,722	8,307	8,036
69,236	64,153	66,332	57,987	37,889	30,961	30,331
(23,187)	(64,600)	(62,386)	(31,638)	(16,958)	(16,223)	(34,372)
46,049	(447)	3,946	26,349	20,931	14,738	(4,041)
404,412	389,067	313,569	278,678	295,491	285,749	291,490
424,167	426,721	429,462	349,905	326,386	307,349	351,332
828,580	815,788	743,032	628,583	621,877	593,098	642,823
294,318	297,489	266,834	234,300	245,588	227,314	239,378
250,486	241,571	228,373	194,420	175,548	183,481	182,455
283,775	276,727	247,823	199,861	200,739	182,302	220,989
828,580	815,788	743,032	628,583	621,877	593,098	642,823
25,069	23,413	22,639	20,737	19,772	20,351	22,337
¥ 78.84	¥ 64.53	¥ 47.28	¥ 41.35	¥ 26.12	¥ (5.22)	¥ (31.79)
495.61	485.62	436.48	349.07	349.83	316.27	378.03
23.1%	23.2%	22.4%	22.5%	21.5%	19.6%	18.1%
9.0	8.7	6.8	6.6	5.0	3.4	0.8
14.1	14.5	15.6	15.9	16.5	16.2	17.3
5.5	4.9	4.1	3.8	2.7	(0.5)	(3.7)
5.2	4.5	3.7	3.6	2.4	(0.4)	(2.7)
16.1	14.0	12.1	11.9	8.0	(1.4)	(8.1)
32.3	32.2	31.7	30.0	30.3	28.8	32.4
0.94	0.92	0.92	0.93	0.86	0.85	0.73
7.5	7.0	6.9	7.4	6.6	5.8	4.8
0.56	0.69	0.73	0.89	0.99	1.22	1.04
11.0	11.3	15.0	11.3	6.1	4.1	4.2

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	2012	2011	2010	2009	2008	2007
セグメント売上高						
産業機械事業	**¥255,835**	¥259,095	¥201,963	—	—	—
自動車事業	**444,585**	424,157	366,463	—	—	—
その他	**32,772**	27,178	19,145	—	—	—
合計	**733,192**	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
自動車関連製品	**—**	—	366,463	352,453	435,705	397,863
精機製品	**—**	—	35,089	57,491	68,186	77,719
その他	**—**	—	19,145	28,118	29,087	25,303
合計	**—**	—	587,572	647,593	772,036	717,225
セグメント売上高伸び率						
産業機械事業	**–1.3%**	28.3%	—	—	—	—
自動車事業	**4.8**	15.7	—	—	—	—
その他	**20.6**	42.0	—	—	—	—
合計	**3.2**	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%
自動車関連製品	**—**	—	4.0	–19.1	9.5	12.7
精機製品	**—**	—	–39.0	–15.7	–12.3	18.1
その他	**—**	—	–31.9	–3.3	15.0	81.2
合計	**—**	—	–9.3	–16.1	7.6	14.1
地域別売上高(顧客所在地別)						
日本	**¥363,754**	¥354,542	¥289,540	¥323,375	¥388,929	¥364,395
米州	**86,267**	85,466	70,609	78,754	107,321	105,111
欧州	**107,958**	102,176	98,504	111,866	133,853	121,698
アジア	**175,212**	168,246	128,918	133,596	141,933	126,021
合計	**733,192**	710,431	587,572	647,593	772,036	717,225
地域別売上高伸び率(顧客所在地別)						
日本	**2.6%**	22.5%	–10.5%	–16.9%	6.7%	10.4%
米州	**0.9**	21.0	–10.3	–26.6	2.1	13.8
欧州	**5.7**	3.7	–11.9	–16.4	10.0	24.0
アジア	**4.1**	30.5	–3.5	–5.9	12.6	16.8
合計	**3.2**	20.9	–9.3	–16.1	7.6	14.1

2012年3月31日終了年度より、「産業機械事業」に区分していた「システム関連製品」を「その他」に区分変更しています。

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、当社及び92の連結子会社（国内22社、海外70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ける連結子会社につきましては、中国における自動車軸受、産業機械軸受の生産法人、及び日本国内におけるフラット・パネル・ディスプレイ製造用露光装置の製造販売会社の新規設立により、前連結会計年度に比べて2社増加しました。なお、持分法適用会社につきましては、前連結会計年度と変更はありませんでした。

2. 当連結会計年度の概況

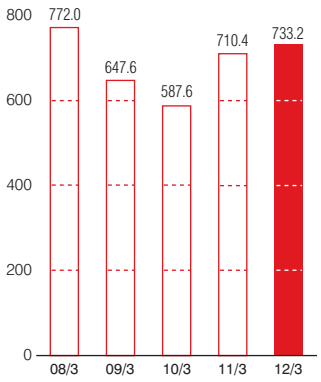
当連結会計年度の世界経済は、前半は東日本大震災後の復旧や中国、アセアンを中心とする新興国の景気拡大に支えられて堅調に推移しましたが、後半はタイの洪水や欧州での財政・金融不安等の影響を受けて鈍化がみられました。

当社グループは、このような経済環境下、コストダウンに取り組むと同時に製品の安定供給、品質確保に万全を期して震災や洪水による影響を最小限にとどめるよう努めてまいりました。その結果、当連結会計年度の売上高は7,331億92百万円と前連結会計年度に比べて3.2%の増収となりました。営業利益は444億17百万円と前連結会計年度に比べて2.1%の増益になりました。特別損失に投資有価証券評価損7億44百万円を計上し、税金費用、少数株主利益を控除した結果、当期純利益は285億14百万円と前連結会計年度に比べて9.2%の増益となりました。

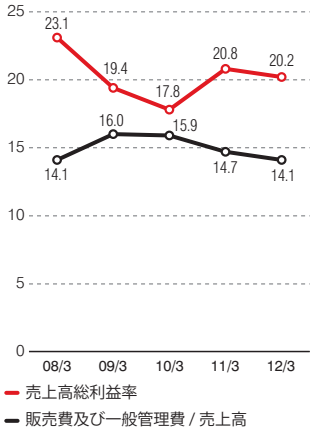
3. 売上高

売上高は、前連結会計年度と比べ227億61百万円（+3.2%）増収の7,331億92百万円、為替レート変動の影響を除くと404億7百万円（+5.7%）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92億12百万円（+2.6%）増収の3,637億54百万円となりました。海外売上高は、前連結会計年度と比べて135億49百万円（+3.8%）増収の3,694億38百万円、為替レートの影響を除くと311億94百万円（+8.8%）の増収となりました。

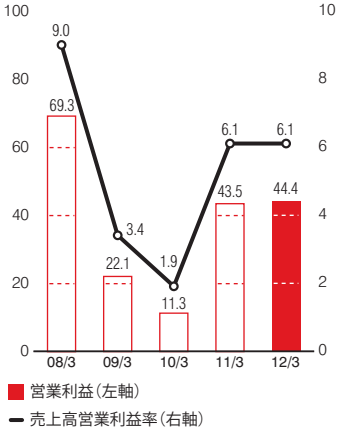
売上高
（十億円）



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 / %）



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5,629億52百万円から5,850億8百万円に増加しました。売上高に対する売上原価の比率は0.6ポイント悪化して79.8%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1,039億54百万円から1,037億67百万円に減少しました。売上高に対する販売費及び一般管理費の比率は0.6ポイント改善して14.1%となりました。

5. セグメント情報

(a) 産業機械事業

産業機械関連需要は、後半に入り減速感がみられたものの、新興国の経済成長や各国の需要回復などにより、産業機械軸受及び精密機器関連製品ともに増加しました。地域別にみると、日本では工作機械向けが国内及び中国向け輸出で増加しましたが、半導体関連向けは減少しました。米州及び欧州では緩やかな景気回復に伴い、産業機械向け及びアフターマーケット向けが増加、中国ではアフターマーケット向け及び電機情報関連向けが増加となり、各地域とも堅調に需要が推移しました。

産業機械事業の売上高はシステム関連製品のセグメント変更の影響があり2,558億35百万円(前連結会計年度比△1.3%)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、物量の増加やコストダウン等により256億89百万円(前連結会計年度比+26.1%)となりました。

(b) 自動車事業

自動車関連需要は、震災や洪水の影響を一時的に受けましたが、自動車軸受及び自動車部品ともに増加しました。地域別にみると、日本では震災後の自動車生産の回復が急ピッチで進み、増加しました。米州では震災による一時的な影響はあったものの、市場は緩やかに回復基調を継続し、電動パワーステアリングが増加しました。欧州では市場の停滞が顕著になってきたものの、主にハブユニット軸受が増加、アジアでは中国の経済成長の鈍化やタイの洪水の影響はあったものの、主に電動パワーステアリングが増加しました。

この結果、自動車事業の売上高は4,445億85百万円(前連結会計年度比+4.8%)となりました。営業利益は円高の影響があり226億37百万円(前連結会計年度比△15.8%)となりました。

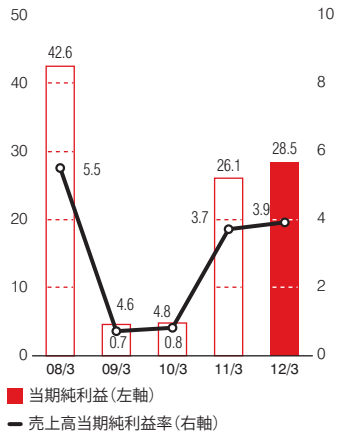
6. その他の収益(費用)

その他の収益(費用)は、投資有価証券評価損の増加による費用増があったものの、製品補償費が減少したこと等により、前連結会計年度の52億84百万円の費用(純額)から、31億57百万円の費用(純額)となりました。

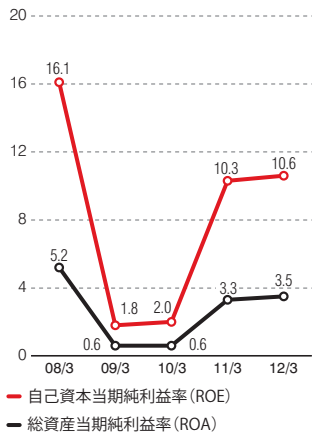
7. 税金等調整前当期純利益

税金等調整前当期純利益は、営業利益及び営業外収益(費用)の改善により、前連結会計年度に比べ30億20百万円(+7.9%)増益の412億59百万円の利益となりました。

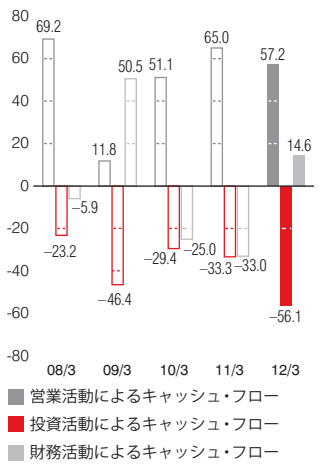
当期純利益
売上高当期純利益率
(十億円 / %)



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)



8. 税金費用

税金費用（法人税等及び法人税等調整額）は、前連結会計年度と比べて10億76百万円増加し、118億81百万円となりました。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、研究開発費などに係る税額控除に加えて、国内の税制改正に伴う繰延税金資産・負債に係る税率の軽減もあり28.8%となりました。

9. 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4億60百万円（△34.8%）減少の8億63百万円となりました。

10. 当期純利益

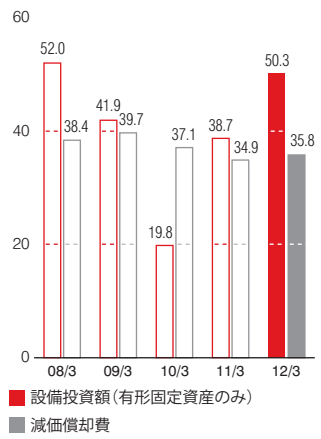
当期純利益は、前連結会計年度と比べて24億4百万円（+9.2%）改善し285億14百万円となりました。1株当たり当期純利益は、前連結会計年度の48円30銭から52円75銭に増加しました。また、自己資本当期純利益率も10.3%から10.6%に改善しました。

11. キャッシュ・フローと財務分析

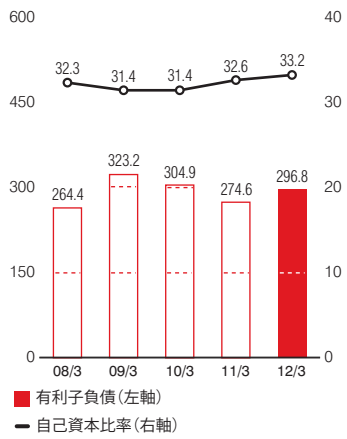
(a) キャッシュ・フロー

当連結会計年度の営業活動により得られたキャッシュ・フローは、前連結会計年度に比べて78億15百万円減少し、571億58百万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412億59百万円、減価償却費358億7百万円、仕入債務の増加136億20百万円であり、一方で主な支出の内訳は、売上債権の増加198億31百万円、法人税等の支払102億88百万円です。投資活動に使用されたキャッシュ・フローは、前連結会計年度に比べて227億41百万円増加し、560億90百万円の支出となりました。主な内訳は、有形固定資産の取得505億80百万円です。財務活動に使用されたキャッシュ・フローは、前連結会計年度に比べて476億4百万円減少し、146億37百万円の収入となりました。主な収入の内訳は、短期借入金の増加46億10百万円、長期借入れによる収入634億93百万円であり、一方で主な支出の内訳は、長期借入金の返済による支出163億55百万円、社債の償還303億円、配当金の支払64億90百万円です。これらの結果、当連結会計年度末の現金及び現金同等物の残高は、1,353億7百万円となり、前連結会計年度末に比べて149億74百万円の増加となりました。

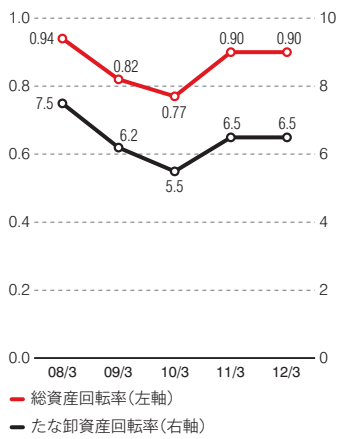
設備投資額 / 減価償却費
（十億円）



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）



(b) 財政状態

資産合計は8,450億73百万円となり、前連結会計年度末に比べて564億47百万円増加しました。主な増加は、受取手形及び売掛金192億18百万円、有価証券146億80百万円、有形固定資産157億38百万円、投資有価証券26億4百万円によるものです。負債合計は5,460億7百万円となり、前連結会計年度末に比べて326億49百万円増加しました。主な増加は、支払手形及び買掛金135億4百万円、長期借入金495億4百万円であり、主な減少は、社債300億円によるものです。純資産合計は2,990億66百万円となり、前連結会計年度末に比べて237億97百万円増加しました。主な増加は、当期純利益285億14百万円、その他有価証券評価差額金25億53百万円であり、主な減少は、為替換算調整勘定23億75百万円によるものです。

流動資産は、前連結会計年度末と比べて360億47百万円増加し4,546億31百万円となり、また、流動負債は、前連結会計年度末と比べて146億19百万円増加し3,085億1百万円となりました。その結果、流動比率は、前連結会計年度末の1.42倍に対して1.47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221億64百万円増加して2,967億50百万円となり、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71億90百万円増加し1,614億43百万円となりました。ネットD/Eレシオは、前連結会計年度の0.60から0.58となりました。1株当たり純資産額は、前連結会計年度の475.45円から518.56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32.6%から33.2%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、経営成績及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(2012年6月22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及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及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及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及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及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及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、リコール及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、業績及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及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

当社グループ及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、災害及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。

当社は、2011年7月のベアリング（軸受）製品の取引に関する公正取引委員会による立入検査以降、国内外の関係当局による調査等を受けております（詳細については、後記「経営者の問題意識と今後の方針について」をご参照下さい。）。また、2012年6月に当社並びに当社の元役員及び元従業員は、ベアリング（軸受）製品の取引に関する独占禁止法違反の容疑により、公正取引委員会から刑事告発を受け、東京地方検察庁から東京地方裁判所に起訴されました。

なお、これらの調査等は現在も継続中であり、その結果として当社の経営成績等へ影響を及ぼす可能性があります。

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。

なお、製造の取引に関する訴訟及び別途記載するもの以外

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ーの方針を定め、周知徹底及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. 情報開示及び株主利益

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及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。

特に、今期から来期にかけて日米欧の主要事業所で販売システムの大規模な更新を行う予定にしておりますが、システム移行で混乱が発生した場合には、当社グループの事業に悪影響を及ぼす可能性がないとは言えません。

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。また一部のグループ会社においては従業員の年齢構成にも偏りが見られ、当面は国内における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. 労使関係及び労働環境

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. 為替及び金利の変動

外貨建て商取引及び投資活動や金利上昇は、当社グループの業績及び財務状況に悪影響を及ぼす可能性があります。為替変動及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

当社及び国内連結子会社は、確定給付型の制度として、確定給付年金制度等の年金制度及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。退職給付費用及び債務は、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及び財務状況へ悪影響を及ぼす可能性があります。

経営者の問題意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した、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、欧州での財政・金融不安を発端とした景気減速、中東情勢の変化による原油価格の高騰が懸念されるなど先行き不透明な状況にありますが、このような状況において、引き続き事業本部主導で成長戦略と体質強化の二つの基本方針を推進するとともに、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。

なお、当社の本社及び関係営業所は、2011年7月26日及び同月27日に、当社のベアリング（軸受）製品の取引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。また、当社のドイツにおける販売子会社は、2011年11月8日（現地時間）に、ベアリング（軸受）製品の取引に関してEU競争法違反の疑いがあるとして、欧州委員会による立入検査を受けました。さらに、当社の米国における子会社は、2011年11月9日（現地時間）に、ベアリング（軸受）製品の取引に関する情報の提供を求める召喚状を米国司法省から受領いたしました。加えて、当社は、2012年4月20日に、独占禁止法違反の容疑により、東京地方検察庁特別捜査部及び公正取引委員会による捜索を受けました。

さらに、当社並びに当社の元役員及び元従業員は、2012年6月14日に、ベアリング（軸受）製品の取引に関する独占禁止法違反の容疑により、公正取引委員会から刑事告発を受け、また、東京地方検察庁から東京地方裁判所に起訴されました。

当社及び当社グループといたしましては、国内外の関係当局による調査等に全面的に協力しております。

これら一連の件につきましては、株主の皆様をはじめ、お客様や関係者の皆様に多大なご心配をおかけすることになりましたことを深くお詫び申し上げます。

当社は、これらの事態を厳粛かつ真摯に受け止め、コンプライアンス体制のより一層の強化のためのさまざまな取り組みを行っております。かかる取り組みの一環として、当社は、2012年3月15日に、社長及び担当役員から直接の指揮・監督を受けて全社的にコンプライアンス諸施策を推進する上位の社内組織としてコンプライアンス委員会を設置いたしました。同委員会は、コンプライアンス強化に向けた方針を制定し、その方針を実現するためのコンプライアンス強化策を策定・推進するとともに、その実施状況等を監視・監督し、これを定期的に取締役会に報告いたします。

また、同委員会は、社外有識者をアドバイザーとして招聘して、客観的な立場から、専門的知見に基づく助言・提言を得ることとし、これをコンプライアンス体制のさらなる充実のための取り組みに反映させてまいります。当社は、同委員会が定める方針の下、全社員を対象とした研修等のコンプライアンス強化策を実施してまいります。

また、当社は、社内規則についても、「NSK企業倫理規則」、「コーポレートガバナンス規則」及び「コンプライアンス規則」を改定し、新たに「競争法遵守規則」を制定するなど所要の整備を行い、コンプライアンス体制のより一層の強化に努めております。

当社は、新たなコンプライアンス体制の下、全社をあげて、法令遵守の徹底及び企業の社会的責任に基づいた事業活動の推進に、より一層努めてまいる所存であります。

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 2012	百万円 2011	注記2 千米ドル 2012
資産			
流動資産			
現金及び現金同等物(注記 3)	¥ 135,307	¥ 120,333	$ 1,650,085
短期投資(注記 3)	6,485	5,101	79,085
受取手形及び売掛金	155,234	136,016	1,893,098
控除：貸倒引当金	(1,015)	(934)	(12,378)
たな卸資産(注記 4)	115,417	111,649	1,407,524
繰延税金資産(注記 7)	9,244	10,452	112,732
その他流動資産	33,957	35,966	414,110
流動資産合計	454,631	418,584	5,544,280
固定資産			
有形固定資産(注記 5、9、15)			
土地	37,173	37,554	453,329
建物及び構築物	193,952	189,953	2,365,268
機械装置等及び工具器具備品	578,498	560,245	7,054,854
建設仮勘定	23,170	15,830	282,561
	832,795	803,583	10,156,037
減価償却累計額	(581,150)	(567,677)	(7,087,195)
有形固定資産合計	251,644	235,906	3,068,829
のれん	1,168	1,854	14,244
非連結子会社株式及び関連会社株式	17,923	17,309	218,573
投資有価証券(注記 3、9)	56,888	54,898	693,756
繰延税金資産(注記 7)	2,461	2,693	30,012
前払年金費用(注記 11)	42,712	42,339	520,878
その他の固定資産	17,643	15,041	215,159
固定資産合計	390,442	370,042	4,761,488
資産合計	¥ 845,073	¥ 788,626	$10,305,768

3月31日現在	百万円 2012	百万円 2011	注記2 千米ドル 2012
負債及び純資産			
流動負債			
短期債務(注記 6)	¥ 70,569	¥ 65,298	$ 860,598
一年内返済予定長期債務(注記 9)	43,834	46,444	534,561
支払手形及び買掛金(注記 9)	137,607	124,103	1,678,134
未払法人税等(注記 7)	4,764	6,061	58,098
未払費用及びその他の流動負債(注記 8、10)	51,725	51,973	630,793
流動負債合計	308,501	293,881	3,762,207
固定負債			
長期債務(注記 9)	182,346	162,842	2,223,732
退職給付引当金(注記 11)	20,990	21,142	255,976
役員退職慰労引当金	1,592	1,689	19,415
繰延税金負債(注記 7)	22,118	22,471	269,732
その他の固定負債(注記 10)	10,457	11,330	127,524
固定負債合計	237,506	219,475	2,896,415
純資産			
株主資本(注記 12、19、23)			
資本金、無額面			
授権株式数			
2012 ― 1,700,000,000株			
2011 ― 1,700,000,000株			
発行済株式数			
2012 ― 551,268,104株	67,176	—	819,220
2011 ― 551,268,104株	—	67,176	—
資本剰余金	78,340	78,334	955,366
利益剰余金	178,186	155,062	2,173,000
控除：自己株式	(4,188)	(4,180)	(51,073)
株主資本合計	319,514	296,392	3,896,512
その他の包括利益累計額			
その他有価証券評価差額金	14,766	12,213	180,073
為替換算調整勘定	(53,969)	(51,593)	(658,159)
その他の包括利益累計額合計	(39,202)	(39,379)	(478,073)
新株予約権	540	569	6,585
少数株主持分	18,212	17,686	222,098
純資産合計	299,066	275,269	3,647,146
負債及び純資産合計	¥845,073	¥788,626	$10,305,768

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 2012	百万円 2011	注記2 千米ドル 2012
売上高	¥ 733,192	¥ 710,431	$ 8,941,366
売上原価(注記 5、13)	585,008	562,952	7,134,244
売上総利益	148,184	147,478	1,807,122
販売費及び一般管理費(注記 5、13、22)	103,767	103,954	1,265,451
営業利益	44,417	43,524	541,671
その他の収益(費用)			
受取利息及び受取配当金	1,800	1,743	21,951
支払利息	(4,906)	(4,656)	(59,829)
持分法による投資利益	3,481	3,568	42,451
製品補償費	(1,751)	(3,125)	(21,354)
為替差損	(1,213)	(1,388)	(14,793)
投資有価証券評価損	(744)	(333)	(9,073)
その他(純額)	176	(1,091)	2,146
	(3,157)	(5,284)	(38,500)
税金等調整前当期純利益	41,259	38,239	503,159
法人税等(注記 7)			
法人税、住民税及び事業税	10,274	10,219	125,293
法人税等調整額	1,607	586	19,598
	11,881	10,805	144,890
少数株主損益調整前当期純利益	29,378	27,434	358,268
少数株主利益	863	1,324	10,524
当期純利益(注記 19)	¥ 28,514	¥ 26,110	$ 347,732

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 2012	百万円 2011	注記2 千米ドル 2012
少数株主損益調整前当期純利益	¥ 29,378	¥ 27,434	$ 358,268
その他の包括利益			
その他有価証券評価差額金	2,532	(1,535)	30,878
為替換算調整勘定	(2,371)	(10,032)	(28,915)
持分法適用会社に対する持分相当額	(19)	9	(232)
その他の包括利益合計(注記 18)	141	(11,557)	1,720
包括利益	¥ 29,519	¥ 15,877	$ 359,988
(内訳)			
親会社株主に係る包括利益	¥ 28,678	¥ 15,118	$ 349,732
少数株主に係る包括利益	¥ 840	¥ 758	$ 10,244

連結財務諸表の注記を参照のこと。

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 2012	百万円 2011	注記2 千米ドル 2012
株主資本			
資本金			
当期首残高	¥ 67,176	¥ 67,176	$ 819,220
当期末残高	¥ 67,176	¥ 67,176	$ 819,220
資本剰余金			
当期首残高	¥ 78,334	¥ 78,330	$ 955,293
自己株式の処分	5	4	61
当期末残高	¥ 78,340	¥ 78,334	$ 955,366
利益剰余金			
当期首残高	¥155,062	¥134,902	$1,891,000
剰余金の配当	(6,491)	(5,950)	(79,159)
当期純利益	28,514	26,110	347,732
関係会社の決算期変更による剰余金増加額	1,102	—	13,439
当期末残高	¥178,186	¥155,062	$2,173,000
自己株式			
当期首残高	¥ (4,180)	¥ (4,160)	$(50,976)
当期変動額	(8)	(19)	(98)
当期末残高	¥ (4,188)	¥ (4,180)	$(51,073)
株主資本合計			
当期首残高	¥296,392	¥276,248	$3,614,537
当期変動額	23,121	20,144	281,963
当期末残高	¥319,514	¥296,392	$3,896,512
その他の包括利益累計額			
その他有価証券評価差額金			
当期首残高	¥ 12,213	¥ 13,701	$ 148,939
当期変動額	2,553	(1,487)	31,134
当期末残高	¥ 14,766	¥ 12,213	$ 180,073
為替換算調整勘定			
当期首残高	¥ (51,593)	¥ (42,007)	$ (629,183)
当期変動額	(2,375)	(9,585)	(28,963)
当期末残高	¥ (53,969)	¥ (51,593)	$ (658,159)
その他の包括利益累計額合計			
当期首残高	¥ (39,379)	¥ (28,306)	$ (480,232)
当期変動額	177	(11,073)	2,159
当期末残高	¥ (39,202)	¥ (39,379)	$ (478,073)
新株予約権			
当期首残高	¥ 569	¥ 423	$ 6,939
当期変動額	(28)	146	(341)
当期末残高	¥ 540	¥ 569	$ 6,585
少数株主持分			
当期首残高	¥ 17,686	¥ 16,323	$ 215,683
当期変動額	525	1,363	6,402
当期末残高	¥ 18,212	¥ 17,686	$ 222,098
純資産合計	¥299,066	¥275,269	$3,647,146

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 2012	百万円 2011	注記2 千米ドル 2012
営業活動			
税金等調整前当期純利益	¥ 41,259	¥ 38,239	$ 503,159
減価償却費	35,807	34,943	436,671
のれん償却額	765	760	9,329
退職給付費用	(8)	822	(98)
支払利息	4,906	4,656	59,829
売上債権の増加	(19,831)	(5,366)	(241,841)
たな卸資産の増加	(4,933)	(10,312)	(60,159)
仕入債務の増加	13,620	10,474	166,098
その他(純額)	(4,342)	(1,774)	(52,951)
小計	67,244	72,444	820,049
利息及び配当金の受取額	5,042	5,242	61,488
利息の支払額	(4,840)	(4,638)	(59,024)
法人税等の支払額	(10,288)	(8,074)	(125,463)
営業活動によるキャッシュ・フロー	57,158	64,973	697,049
投資活動			
有形固定資産の取得による支出	(50,580)	(33,543)	(616,829)
有形固定資産の売却による収入	1,410	498	17,195
連結範囲の変更を伴う子会社株式の取得による収入	—	15	—
投資有価証券の減少(増加)	(1,158)	1,699	(14,122)
その他(純額)	(5,761)	(2,019)	(70,256)
投資活動によるキャッシュ・フロー	(56,090)	(33,348)	(684,024)
財務活動			
短期債務の増加	4,610	1,908	56,220
社債の償還による支出	(30,300)	(25,000)	(369,512)
長期債務の増加(減少)	47,138	(4,704)	574,854
配当金支払額	(6,490)	(4,873)	(79,146)
自己株式の取得による支出	(9)	(22)	(110)
その他(純額)	(311)	(273)	(3,793)
財務活動によるキャッシュ・フロー	14,637	(32,966)	178,500
現金及び現金同等物に係る換算差額	(573)	(1,762)	(6,988)
現金及び現金同等物の純増減額	15,132	(3,103)	184,537
現金及び現金同等物の期首残高	120,333	123,437	1,467,476
連結子会社の決算期変更による減少高	(157)	—	(1,915)
現金及び現金同等物の期末残高	¥135,307	¥120,333	$1,650,085

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
2012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、海外連結子会社3社については12月末日現在、(株)栗林製作所については2月末日現在の決算財務諸表を使用している。また、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、2012年3月31日終了年度において、連結子会社である恩斯克投資有限公司他13社の決算日は12月末日であるが、連結決算日において仮決算を実施した上で連結することに変更している。

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

(「1株当たり当期純利益に関する会計基準」等の適用)

当連結会計年度より、「1株当たり当期純利益に関する会計基準」（企業会計基準第2号 平成22年6月30日）及び「1株当たり当期純利益に関する会計基準の適用指針」（企業会計基準適用指針第4号 平成22年6月30日）を適用している。

(p) 追加情報

(「会計上の変更及び誤謬の訂正に関する会計基準」等の適用)

当連結会計年度の期首以後に行われる会計上の変更及び過去の誤謬の訂正より、「会計上の変更及び誤謬の訂正に関する会計基準」（企業会計基準第24号 平成21年12月4日）及び「会計上の変更及び誤謬の訂正に関する会計基準の適用指針」（企業会計基準適用指針第24号 平成21年12月4日）を適用している。

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、2012年3月31日の概算換算レートである82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) 2012年及び2011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		
2012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	849	853	4	10,354	10,402	49
その他	—	—	—	—	—	—
小計	849	853	4	10,354	10,402	49
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	599	590	(9)	7,305	7,195	(110)
その他	—	—	—	—	—	—
小計	599	590	(9)	7,305	7,195	(110)
合計	¥1,449	¥1,443	¥ (5)	$17,671	$17,598	$ (61)

2011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	1,097	1,112	14
その他	—	—	—
小計	1,097	1,112	14
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)
その他	—	—	—
小計	199	198	(1)
合計	¥1,297	¥1,310	¥12

(b) 2012年及び2011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。

2012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	¥ 46,308	¥17,998	¥28,309	$ 564,732	$ 219,488	$345,232
債券						
国債・地方債等	—	—	—	—	—	—
社債	—	—	—	—	—	—
その他	—	—	—	—	—	—
その他	10	9	1	122	110	12
小計	46,319	18,007	28,311	564,866	219,598	345,256
連結貸借対照表計上額が取得原価を超えないもの						
株式	5,568	6,665	(1,097)	67,902	81,280	(13,378)
債券						
国債・地方債等	19,005	19,005	—	231,768	231,768	—
社債	9,996	9,996	—	121,902	121,902	—
その他	11	11	—	134	134	—
その他	36,515	36,523	(8)	445,305	445,402	(98)
小計	71,097	72,203	(1,106)	867,037	880,524	(13,488)
合計	¥117,416	¥90,211	¥27,205	$1,431,902	$1,100,134	$331,768

2011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	¥ 44,090	¥17,222	¥26,867
債券			
国債･地方債等	—	—	—
社債	45	45	0
その他	—	—	—
その他	10	9	1
小計	44,145	17,276	26,868
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)
債券			
国債･地方債等	12,007	12,007	—
社債	9,997	9,997	—
その他	11	11	—
その他	29,087	29,097	(10)
小計	56,722	58,262	(1,540)
合計	¥100,868	¥75,539	¥25,328

表中の「取得原価」は減損処理後の帳簿価額である。

(c) 2012年及び2011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	2012	2011	2012
	百万円		千米ドル
売却額	¥ 5	¥60	$61
売却益	1	19	12
売却損	—	(1)	—

4. たな卸資産

2012年及び2011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	2012	2011	2012
	百万円		千米ドル
製品	¥ 62,881	¥ 61,871	$ 766,841
仕掛品	37,476	36,582	457,024
原材料及び貯蔵品	15,059	13,195	183,646
合計	¥115,417	¥111,649	$1,407,524

5. 減価償却費

2012年及び2011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34,035百万円（415,061千米ドル）、33,141百万円である。

6. 短期債務

2012年及び2011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	2012	2011	2012
銀行借入金	¥70,569	¥65,298	$860,598
合計	¥70,569	¥65,298	$860,598

短期の銀行借入金は無担保であり、当該借入金の2012年及び2011年3月31日現在の利子率は主としてそれぞれ0.48%～11.75%、0.48%～10.50%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2012年及び2011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。

2012年及び2011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	2012	2011
法定実効税率	40.5%	40.5%
調整内容		
損金算入されない費用	3.3	4.6
益金算入されない収益	(12.3)	(15.5)
受取配当金消去	11.3	13.4
海外子会社での適用税率の差異	(5.3)	(6.3)
税額控除	(5.1)	(3.6)
持分法投資損益	(3.4)	(3.8)
その他（純額）	(0.2)	(1.0)
法人税等の負担率	28.8%	28.3%

2012年及び2011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。

3月31日現在	百万円 2012	百万円 2011	千米ドル 2012
繰延税金資産			
退職給付引当金	¥ 14,517	¥ 13,894	$ 177,037
有形固定資産	1,994	1,808	24,317
未払労務費等	2,127	2,057	25,939
繰越欠損金	9,786	12,124	119,341
未払賞与	4,430	4,562	54,024
たな卸資産	3,784	3,199	46,146
投資有価証券評価損	848	699	10,341
その他	6,210	7,929	75,732
評価性引当金	(19,355)	(19,280)	(236,037)
繰延税金資産合計	24,343	26,997	296,866
繰延税金負債			
減価償却費	(870)	(863)	(10,610)
固定資産圧縮積立金	(2,272)	(2,442)	(27,707)
その他有価証券評価差額金	(9,287)	(9,942)	(113,256)
退職給付信託設定益	(11,384)	(13,010)	(138,829)
その他	(10,940)	(10,064)	(133,415)
繰延税金負債合計	(34,756)	(36,323)	(423,854)
繰延税金資産(負債)の純額	¥(10,412)	¥ (9,325)	$(126,976)

経済社会の構造の変化に対応した税制の構築を図るための所得税法等の一部を改正する法律及び東日本大震災からの復興のための施策を実施するために必要な財源の確保に関する特別措置法が2011年12月2日に公布されたことに伴い、当連結会計年度の繰延税金資産及び繰延税金負債の計算(ただし、2012年4月1日以降解消されるものに限る)に使用した法定実効税率は、前連結会計年度の40.5%から、回収又は支払が見込まれる期間が2012年4月1日から2015年3月31日までのものは37.8%、2015年4月1日以降のものについては35.4%にそれぞれ変更している。

その結果、繰延税金資産及び繰延税金負債の純額が1,974百万円、法人税等調整額が645百万円それぞれ減少し、その他有価証券評価差額金が1,328百万円増加している。

8. 未払費用及びその他の流動負債

2012年及び2011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。

3月31日現在	百万円 2012	百万円 2011	千米ドル 2012
未払賞与	¥13,309	¥13,768	$162,305
未払配当金	3,276	3,275	39,951
その他	35,140	34,930	428,537
合計	¥51,725	¥51,973	$630,793

9. 長期債務

2012年及び2011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 2012	百万円 2011	千米ドル 2012
銀行、保険会社等からの担保付借入金（返済期限2014年、年利率1.00%）	¥ 69	¥ 7	$ 841
銀行、保険会社等からの無担保借入金（返済期限2023年、年利率0.00%～11.25%）	161,111	113,979	1,964,768
無担保普通社債			
円建（償還期限2017年、年利率1.28% ～ 2.13%）	65,000	95,300	792,683
	226,181	209,286	2,758,305
控除：一年内返済額	(43,834)	(46,444)	(534,561)
合計	¥182,346	¥162,842	$2,223,732

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	¥ 43,834	$ 534,561
2014年	42,325	516,159
2015年	36,493	445,037
2016年	14,820	180,732
2017年以降	88,707	1,081,793
合計	¥226,181	$2,758,305

2012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。

2012年3月31日現在	百万円	千米ドル
投資有価証券	¥119	$1,451
有形固定資産（簿価）	76	927
合計	¥196	$2,390

10. リース債務

2012年及び2011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 2012	百万円 2011	千米ドル 2012
1年以内に返済予定のリース債務	¥ 723	¥ 263	$ 8,817
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）	679	1,013	8,280
合計	¥1,402	¥1,276	$17,098

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
2014年	¥315	$3,841
2015年	194	2,366
2016年	106	1,293
2017年	47	573
2018年以降	14	171
合計	¥679	$8,280

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企業年金制度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。なお、法人税法の規定により廃止された適格退職年金制度を採用していた会社は、2012年3月31日までに確定給付企業年金制度等への移行を完了している。

以下の表は、当社及び子会社の確定給付制度に係る2012年及び2011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	2012	2011	2012
退職給付債務	¥(150,208)	¥(147,481)	$(1,831,805)
年金資産	146,307	138,804	1,784,232
未積立退職給付債務	(3,901)	(8,677)	(47,573)
未認識数理計算上の差異	30,431	32,817	371,110
未認識過去勤務債務	(4,807)	(2,942)	(58,622)
連結貸借対照表計上額純額	21,722	21,197	264,902
前払年金費用	42,712	42,339	520,878
退職給付引当金	¥ (20,990)	¥ (21,142)	$ (255,976)

2012年及び2011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	2012	2011	2012
勤務費用	¥ 4,036	¥ 4,060	$49,220
利息費用	4,696	4,801	57,268
期待運用収益	(4,429)	(4,474)	(54,012)
数理計算上の差異の費用処理額	3,510	3,085	42,805
過去勤務債務の費用処理額	(868)	(318)	(10,585)
退職給付費用	6,946	7,154	84,707
確定拠出年金制度への掛金支払額	670	673	8,171
合計	¥ 7,616	¥ 7,827	$92,878

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	2012	2011
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

2012年及び2011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10,373百万円(126,500千米ドル)、10,515百万円である。

14. 契約債務及び偶発債務

(a) 2012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。

2012年3月31日現在	百万円	千米ドル
保証債務		
従業員	¥ 19	$ 232
関連会社	354	4,317
合計	¥374	$4,561

(b) 2012年及び2011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4,245百万円(51,768千米ドル)、5,244百万円である。

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2012年及び2011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	2012	2011	2012
取得価額相当額			
機械装置等及び工具器具備品	¥775	¥1,442	$ 9,451
その他の資産	68	209	829
合計	¥843	¥1,651	$10,280
減価償却累計額相当額			
機械装置等及び工具器具備品	¥484	¥ 951	$ 5,902
その他の資産	61	166	744
合計	¥545	¥1,118	$ 6,646
期末残高相当額			
機械装置等及び工具器具備品	¥290	¥ 490	$ 3,537
その他の資産	6	42	73
合計	¥297	¥ 533	$ 3,622

2012年及び2011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243百万円（2,963千米ドル）、395百万円であり、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2012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
2013年	¥ 80	$ 976
2014年以降	216	2,634
合計	¥297	$3,622

(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2012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
2013年	¥ 904	$11,024
2014年以降	1,746	21,293
合計	¥2,651	$32,329

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。

2012年及び2011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		
2012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$	¥3,266	¥ (1)	¥ (1)	$39,829	$ (12)	$(12)
STG£	17	(0)	(0)	207	(0)	(0)
YEN	398	11	11	4,854	134	134
買建						
US$	¥1,690	¥ (2)	¥ (2)	$20,610	$ (24)	$(24)
STG£	53	0	0	646	0	0
A$	47	0	0	573	0	0
EUR	106	(0)	(0)	1,293	(0)	(0)
YEN	1,700	(7)	(7)	20,372	(85)	(85)
合計	¥7,282	¥ (0)	¥ (0)	$88,805	$ (0)	$ (0)

百万円

2011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$	¥ 121	¥ 1	¥ 1
STG£	50	(0)	(0)
YEN	198	(1)	(1)
買建			
US$	¥ 306	¥ (5)	¥ (5)
STG£	61	(0)	(0)
A$	45	(1)	(1)
EUR	89	(1)	(1)
YEN	4,603	(82)	(82)
合計	¥5,477	¥(90)	¥(90)

(2) 金利関連

百万円

2012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	**¥558**	**¥312**	**¥(15)**	**¥(15)**
合計	**¥558**	**¥312**	**¥(15)**	**¥(15)**

千米ドル

2012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	**$6,805**	**$3,805**	**$(183)**	**$(183)**
合計	**$6,805**	**$3,805**	**$(183)**	**$(183)**

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)

(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

2012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$	¥22,159	(注)	$270,232	(注)
STG £	3	(注)	37	(注)
EUR	6,073	(注)	74,061	(注)
C$	241	(注)	2,939	(注)
A$	540	(注)	6,585	(注)
THB	72	(注)	878	(注)
合計	¥29,091	—	$354,768	—

2011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$	¥14,805	(注)
EUR	8,601	(注)
C$	308	(注)
A$	436	(注)
買建		
US$	247	(注)
合計	¥24,399	—

(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		
2012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	¥ 72,726	¥ 72,726	¥ —	$ 886,902	$ 886,902	$ —
(2) 受取手形及び売掛金	154,219	154,219	—	1,880,720	1,880,720	—
(3) 有価証券及び投資有価証券						
①満期保有目的の債券	1,449	1,443	(5)	17,671	17,598	(61)
②その他有価証券	117,416	117,416	—	1,431,902	1,431,902	—
資産計	¥345,810	¥345,805	¥ (5)	$4,217,195	$4,217,134	$ (61)
(1) 支払手形及び買掛金	¥137,607	¥137,607	¥ —	$1,678,134	$1,678,134	$ —
(2) 短期借入金	70,569	70,569	—	860,598	860,598	—
(3) 社債*1	65,000	67,370	2,370	792,683	821,585	28,902
(4) 長期借入金*1	161,181	163,635	2,453	1,965,622	1,995,549	29,915
負債計	¥434,357	¥439,181	¥4,823	$5,297,037	$5,355,866	$58,817
デリバティブ取引*2	¥ (15)	¥ (15)	¥ —	$ (183)	$ (183)	$ —

	百万円		
2011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	¥ 71,047	¥ 71,047	¥ —
(2) 受取手形及び売掛金	135,081	135,081	—
(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
②その他有価証券	100,868	100,868	—
資産計	¥308,295	¥308,308	¥ 12
(1) 支払手形及び買掛金	¥124,103	¥124,103	¥ —
(2) 短期借入金	65,298	65,298	—
(3) 社債*1	95,300	98,059	2,759
(4) 長期借入金*1	113,986	115,792	1,806
負債計	¥398,688	¥403,254	¥4,565
デリバティブ取引*2	¥ (121)	¥ (121)	¥ —

*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
2012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	¥17,923	$218,573
非上場株式等	¥ 4,090	$ 49,878

	百万円
2011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	¥17,309
非上場株式等	¥ 4,119

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			
2012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	¥ 72,676	¥ —	¥ —	¥ —	$ 886,293	$ —	$ —	$ —
受取手形及び売掛金	155,234	—	—	—	1,893,098	—	—	—
有価証券及び投資有価証券								
満期保有目的の債券（社債）	599	849	—	—	7,305	10,354	—	—
その他有価証券のうち満期があるもの（国債）	18,995	9	—	—	231,646	110	—	—
その他有価証券のうち満期があるもの（社債）	9,996	—	—	—	121,902	—	—	—
その他有価証券のうち満期があるもの（その他）	28,401	10	—	—	346,354	122	—	—
合計	¥285,904	¥869	¥ —	¥ —	$3,486,634	$10,598	$ —	$ —

(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					
2012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	¥30,000	¥ —	¥15,000	¥ —	¥20,000	¥ —	$365,854	$ —	$182,927	$ —	$243,902	$ —
長期借入金	13,834	42,325	21,493	14,820	13,707	55,000	168,707	516,159	262,110	180,732	167,159	670,732
合計	¥43,834	¥42,325	¥36,493	¥14,820	¥33,707	¥55,000	$534,561	$516,159	$445,037	$180,732	$411,061	$670,732

18. その他の包括利益

その他の包括利益に係る組替調整額及び税効果額は次のとおりである。

2012年3月31日終了年度	百万円	千米ドル
その他有価証券評価差額金		
当期発生額	¥ 2,621	$ 31,963
組替調整額	(744)	(9,073)
税効果調整前	1,876	22,878
税効果額	655	7,988
その他有価証券評価差額金	2,532	30,878
為替換算調整勘定		
当期発生額	(2,371)	(28,915)
持分法適用会社に対する持分相当額		
当期発生額	(19)	(232)
その他の包括利益合計	¥ 141	$ 1,720

19. 一株当たり情報

	円		米ドル
3月31日終了年度	2012	2011	2012
当期純利益			
基本	¥ 52.75	¥ 48.30	$0.643
希薄化後	52.75	48.29	0.643
純資産	518.56	475.45	6.324
当期に係る現金配当金	12.00	11.00	0.146

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。

2012年及び2011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。

20. 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。2012年及び2011年3月31日終了年度の当社の購入高はそれぞれ47,668百万円（581,317千米ドル）、49,147百万円であり、買掛金残高はそれぞれ11,474百万円（139,927千米ドル）、9,028百万円である。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。

当連結会計年度において、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） 2012年3月31日現在	百万円	千米ドル
流動資産合計	¥28,172	$343,561
固定資産合計	14,466	176,415
流動負債合計	13,683	166,866
固定負債合計	3,274	39,927
純資産合計	25,680	313,171
2012年3月31日終了年度		
売上高	¥50,411	$614,768
税引前当期純利益	7,490	91,341
当期純利益	4,858	59,244

2011年3月31日現在	百万円
流動資産合計	¥26,086
固定資産合計	15,139
流動負債合計	12,132
固定負債合計	3,143
純資産合計	25,950
2011年3月31日終了年度	
売上高	¥52,350
税引前当期純利益	8,075
当期純利益	5,280

21. 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」の二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。

なお、従来、「産業機械事業」に区分していた液晶パネル用露光装置などのシステム関連製品は、2012年3月31日終了年度より「その他」に区分変更している。これによる報告セグメントにおける損益に与える影響は軽微である。

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

2012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	¥255,835	¥444,585	¥700,420	¥32,772	¥733,192	¥ —	¥733,192
セグメント間の内部売上高又は振替高	—	—	—	28,256	28,256	(28,256)	—
計	255,835	444,585	700,420	61,028	761,449	(28,256)	733,192
セグメント利益	¥ 25,689	¥ 22,637	¥ 48,327	¥ 3,258	¥ 51,586	¥ (7,168)	¥ 44,417
セグメント資産	¥260,825	¥357,405	¥618,231	¥82,287	¥700,518	¥144,555	¥845,073
その他の項目							
減価償却費	¥ 13,977	¥ 19,418	¥ 33,396	¥ 3,071	¥ 36,468	¥ (660)	¥ 35,807
持分法適用会社への投資額	¥ 4,245	¥ 12,445	¥ 16,690	¥ 601	¥ 17,291	¥ —	¥ 17,291
有形固定資産及び無形固定資産の増加額	¥ 18,638	¥ 29,892	¥ 48,530	¥ 6,766	¥ 55,297	¥ (678)	¥ 54,619

千米ドル

2012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	$3,119,939	$5,421,768	$8,541,707	$ 399,659	$8,941,366	$ —	$ 8,941,366
セグメント間の内部売上高又は振替高	—	—	—	344,585	344,585	(344,585)	—
計	3,119,939	5,421,768	8,541,707	744,244	9,285,963	(344,585)	8,941,366
セグメント利益	$ 313,280	$ 276,061	$ 589,354	$ 39,732	$ 629,098	$ (87,415)	$ 541,671
セグメント資産	$3,180,793	$4,358,598	$7,539,402	$1,003,500	$8,542,902	$1,762,866	$10,305,768
その他の項目							
減価償却費	$ 170,451	$ 236,805	$ 407,268	$ 37,451	$ 444,732	$ (8,049)	$ 436,671
持分法適用会社への投資額	$ 51,768	$ 151,768	$ 203,537	$ 7,329	$ 210,866	$ —	$ 210,866
有形固定資産及び無形固定資産の増加額	$ 227,293	$ 364,537	$ 591,829	$ 82,512	$ 674,354	$ (8,268)	$ 666,085

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

関連情報

1 地域ごとの情報

(1)売上高

2012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
¥363,754	¥86,267	¥107,958	¥89,068	¥86,143	¥733,192

2012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
$4,436,024	$1,052,037	$1,316,561	$1,086,195	$1,050,524	$8,941,366

(2)有形固定資産

2012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
¥148,039	¥16,830	¥20,884	¥40,866	¥25,022	¥251,644

2012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
$1,805,354	$205,244	$254,683	$498,366	$305,146	$3,068,829

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					
2012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	¥ —	¥650	¥650	¥114	¥ —	¥ 765
当期末残高	¥ —	¥712	¥712	¥455	¥ —	¥1,168

千米ドル

	報告セグメント					
2012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	$ —	$7,927	$7,927	$1,390	$ —	$ 9,329
当期末残高	$ —	$8,683	$8,683	$5,549	$ —	$14,244

22. ストック・オプション

2012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	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	2011年6月24日
付与日	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	2011年8月30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(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	取締役(12名)、執行役(27名)、従業員(46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(21名) 計106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	667,000株	743,000株	785,000株	828,000株	823,000株	779,000株
新株予約権の行使時の払込金額	金額 928円	金額 1,312円	金額 932円	金額 603円	金額 641円	金額831円
新株予約権の行使期間	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	自2011年8月30日 至2016年8月29日
前年度残	662,000株	743,000株	785,000株	828,000株	823,000株	—
2012年3月31日終了年度の権利行使株数	—	—	—	12,000株	—	—
失効株数	662,000株	—	—	—	—	—
未行使残	—	743,000株	785,000株	816,000株	823,000株	779,000株
行使時平均株価	—	—	—	676円	—	—
付与日における公正な評価単価	—	146円	146円	207円	149円	162円

ストック・オプションにかかる費用は2012年3月31日終了年度において、販売費及び一般管理費に133百万円(1,622千米ドル)計上している。また、2012年3月31日終了年度において、権利不行使による失効により新株予約権戻入益を158百万円(1,927千米ドル)計上している。

なお、2012年3月31日終了年度において付与された決議年月日2011年6月24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	2011年6月24日
評価技法	二項モデル
株価変動性	50%
予想残存期間	4.5年
予想配当	1.75%
無リスク利子率	1年 0.12%　2年 0.14%　3年 0.18%　4年 0.27%　5年 0.35%

23. 自己株式

2012年及び2011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10,708,237株、同10,702,137株である。

24. 重要な後発事象

当社並びに当社の元役員及び元従業員は、2012年6月14日に、ベアリング(軸受)製品の取引に関する独占禁止法違反の容疑により、公正取引委員会から刑事告発を受け、また、東京地方検察庁から東京地方裁判所に起訴された。

なお、本件の結果として、当社の経営成績等へ影響を及ぼす可能性がある。

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23年3月30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改訂について（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24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52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42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24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

2012年6月22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。）

財務諸表監査

我々は、添付の日本精工株式会社及び連結子会社の円表示の連結財務諸表、すなわち、2012年3月31日現在の円表示の連結貸借対照表、2012年3月31日をもって終了した連結会計年度の円表示の連結損益計算書、連結包括利益計算書、連結株主資本等変動計算書、連結キャッシュ・フロー計算書、重要な会計方針の要約及びその他の注記について監査を行った。

［連結財務諸表に対する経営者の責任］

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

［監査人の責任］

我々の責任は、我々が実施した監査に基づいて、独立の立場から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行った。監査の基準は、我々に連結財務諸表に重要な虚偽表示がないかどうかについて合理的な保証を得るために、監査計画を策定し、これに基づき監査を実施することを求めている。

監査においては、連結財務諸表の金額及び開示について監査証拠を入手するための手続が実施される。監査手続は、我々の判断により、不正又は誤謬による連結財務諸表の重要な虚偽表示のリスクの評価に基づいて選択及び適用される。財務諸表監査の目的は、内部統制の有効性について意見表明するためのものではないが、我々は、リスク評価の実施に際して、状況に応じた適切な監査手続を立案するために、連結財務諸表の作成と適正な表示に関連する内部統制を検討する。また、監査には、経営者が採用した会計方針及びその適用方法並びに経営者によって行われた見積りの評価も含め全体としての連結財務諸表の表示を検討することが含まれる。

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

［監査意見］

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企業会計の基準に準拠して、日本精工株式会社及び連結子会社の2012年3月31日現在の連結財政状態、2012年3月31日をもって終了した連結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。

［強調事項］

注記24. に述べられているように、日本精工株式会社は、2012年6月14日に、ベアリング製品の取引に関する独占禁止法違反の容疑により、公正取引委員会から刑事告発を受け、また、東京地方検察庁から東京地方裁判所に起訴された。当該事項は、我々の意見に影響を及ぼすものではない。

［米ドル換算］

我々は、上記の円表示の連結財務諸表の米ドル金額への換算をレビューした。連結財務諸表に記載されている米ドル金額は、単に読者の便宜のため示したものである。我々の意見によれば、当該換算は連結財務諸表の注記2.に述べられている方法により行われている。

内部統制監査

また、我々は、添付の日本精工株式会社及び連結子会社の2012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。

［内部統制報告書に対する経営者の責任］

経営者の責任は、財務報告に係る内部統制を整備及び運用し、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内部統制報告書を作成し適正に表示することにある。

なお、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又は発見することができない可能性がある。

［監査人の責任］

我々の責任は、我々が実施した内部統制監査に基づいて、独立の立場から内部統制報告書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行った。財務報告に係る内部統制の監査の基準は、我々に内部統制報告書に重要な虚偽表示がないかどうかについて合理的な保証を得るために、監査計画を策定し、これに基づき内部統制監査を実施することを求めている。

内部統制監査においては、内部統制報告書における財務報告に係る内部統制の評価結果について監査証拠を入手するための手続が実施される。内部統制監査の監査手続は、我々の判断により、財務報告の信頼性に及ぼす影響の重要性に基づいて選択及び適用される。また、内部統制監査には、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討することが含まれる。

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

［監査意見］

我々の意見によれば、2012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結果について、すべての重要な点において適正に表示している。

新日本有限責任監査法人

2012年6月22日

NSKグループ会社

2012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
	NSKテクノロジー(株)	100.00%	システム製品の製造・販売
	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)野村鉄工所	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
	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%	人事サービス及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及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
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

地域	社名	議決権の所有割合	主な事業概要
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	95.50%	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・販売
	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・自動車部品・精機製品の販売
	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
	常熟恩斯克軸承有限公司	100.00%	軸受の製造
	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
	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 华纳変速器零部件(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
	瀋陽恩斯克有限公司	100.00%	軸受の製造
	合肥恩斯克有限公司	100.00%	軸受の製造
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%	システム製品の販売
韓国	NSK韓国社	100.00%	軸受・精機製品の製造、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	96.71%	軸受の製造・販売
	ラネー 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

2012年3月31日現在

本社所在地

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

連絡先

ご質問、または補足情報をご希望の方は
下記までご連絡ください。
〒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

2012年6月22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
（うち自己株式10,279,972株）

株主数

25,302名

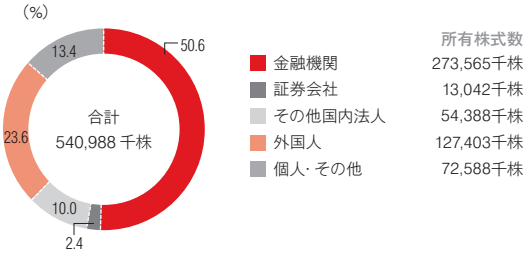
株主名簿管理人

〒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.8405 2012 BX-8 Printed in Japan ©日本精工株式会社 2012