MOTION & CONTROL™
NSK

Leaner, Firmer, Stronger

アニュアルレポート 2013

2013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 Leaner, Firmer, Stronger
- 02 This is NSK
- 04 Leaner NSK
- 06 Firmer NSK
- 08 Stronger NSK

10 連結財務ハイライト

12 株主・投資家の皆様へ

14 社長プレゼンテーション
新中期経営計画

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

28 研究開発

30 社会・環境への取り組み

32 コーポレートガバナンス

35 財務セクション

74 NSK グループ会社

76 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、2013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。特集では、2013年4月にスタートさせた新中期経営計画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(=Socially Responsible Investment 社会的責任投資)の対象としてだけではなく、幅広い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。(2013年3月現在)

Dow Jones Sustainability Indexes http://www.sustainability-index.com	Ethibel Investment Register http://forumethibel.org/content/ethibel_sustainability_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/about.htm

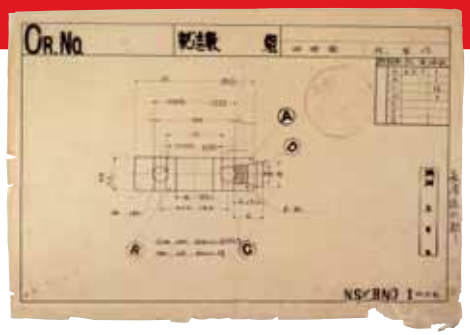
Leaner,
Firmer,
Stronger

2013年4月、NSKは新たな中期経営計画をスタートさせました。
2016年の創立100周年に向けて、「売上高1兆円を支える企業基盤の確立」を目指します。
「安全・品質・コンプライアンス」を基礎に、
さらなる成長に向けた事業戦略と経営基盤の強化を図り、
「より筋肉質な（Leaner）NSK」「より強固な（Firmer）NSK」
そして「より強い（Stronger）NSK」の実現に
取り組んでいきます。

This is NSK

NSKは創立以来、時代のニーズにあったさまざまな製品を開発・提供し、世界の産業の発展を支えてきました。これからもNSKはエネルギーロスを減らし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。

歴史



創立

1916年

軸受は機械の重要部品であり、「産業のコメ」とも呼ばれます。日本で最初の軸受は、1915年に現在のNSKの前身である日本精工合資会社で完成しました。

1910年代初め、先進諸国では軸受は既に工業製品として確立されたものでしたが、日本では機械工業が発展し始めたばかりで、軸受は全て海外からの輸入品でした。しかし、「日本の機械工業の発展にとって軸受の国産化は必要不可欠である」という考えから、軸受の開発がスタートしました。当時、軸受の専用製造機械などはなく、日本精工合資会社では海外軸受メーカーのカタログを参考にしながら、汎用機械を使って軸受の製造に取り組みました。試行錯誤を重ねつつ、1915年にようやく軸受の試作品が完成しました。そして、翌1916年には日本精工株式会社（NSK）が設立され、軸受生産が本格的にスタートしたのです。

その後、NSKは軸受のラインアップを拡充するとともに、軸受で培った技術を活かして自動車部品分野や精機製品分野にも進出しました。現在NSKの製品は「信頼のブランド」として世界中で活躍しています。

軸受

軸受シェア

国内 **No. 1**　グローバル **No. 3**

自動車、洗濯機、エアコン、鉄道車両、そして航空機や人工衛星に至るまで、軸受は私たちの身の周りのあらゆるところに使われています。その大きさも外径2.0mmほどの小さなものから外径6.0m、重さ15tのものまでさまざまです。小さいものから大きいものまで合わせると、グローバル全体で年間約170億個にもおよぶ軸受が生産されていますが、このうちの約22億個をNSKが生産しています。

軸受を構成する基本部品は大きく分けて「外輪」、「内輪」、「転動体（ボール、または、ころ）」、「保持器」の4つですが、用途によって軸受の精度やグリース、すきまなどが異なるため、NSKが生産する軸受は毎月2万名番以上にもおよびます。さまざまなお客様の幅広いニーズに応える高品質な製品を世界各地でタイムリーに提供しています。

NSKは現在、軸受分野において国内シェア第1位、グローバルで第3位の地位を占めています。これからもNSKは高品質かつ付加価値の高い製品提供に努めていきます。

自動車部品

EPS売上高目標

2,000億円

NSKの成長の牽引役のひとつが電動パワーステアリング（EPS）事業です。従来の油圧式に対して3～5%の燃費改善につながるといわれ、組付けの容易性や優れた静粛性、ソフト制御による安全性向上といった特長を備えるEPSは世界的に普及が進んでいます。環境意識の高まりから小型車の需要が拡大している中、NSKが得意とする軽量・コンパクトなコラムタイプEPSの需要も著しい成長を見せています。

NSKは1980年代後半からEPSの生産を行っていますが、この需要の拡大とともに低コスト化や標準化への要求に対応するため、日々新技術の開発に取り組んでいます。また、生産面においてもグローバルに生産拠点の拡充を進め、現在では日本、米国、ポーランド、中国、タイ、インドの6カ国で量産を行っていますが、今後、海外生産の比重をさらに高めていきます。

NSKは2016年3月期のEPS売上高2,000億円を目標に、さらなる事業の拡大を図ります。

海外展開

海外売上高比率

55%

NSKの海外進出の歴史は古く、1960年代前半から海外展開を開始しました。「輸出によって海外市場を開拓し、市場がある程度育ったときには、現地の社会に貢献するために現地生産をスタートさせる」という方針によって、まず1962年に米国に最初の海外販売拠点を設立しました。その後1970年代初めから中ごろにかけて、ブラジルや米国、イギリスなどに次々と工場を設立し、現地社会に根づいた事業展開を進めてきました。以降も生産・販売・技術拠点を世界各地に広げ、1990年代中ごろからは中国をはじめとするアジア地域での積極的な展開を図りました。現在では世界30カ国に212の事業拠点を設けています（2013年3月末）。

NSKの今後の事業拡大の鍵を握っているのが海外市場です。海外売上高比率は年々上昇の傾向にあり、2013年3月期には約55%となりました。今後も海外での販売拡大が継続していきますので、現地生産、現地調達をさらに推進するとともに、現地スタッフの育成とグローバルマネジメントの強化にも取り組んでいきます。

Leaner NSK

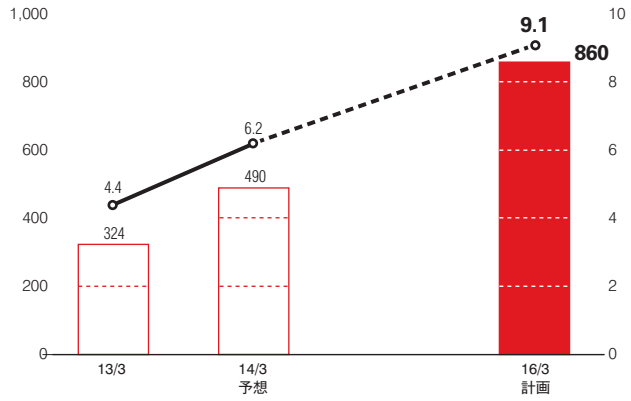
「より筋肉質な（Leaner）NSK」。効率性が高く、変化への対応能力を兼ね備えた、強い生産力を持つことは、メーカーとしての根幹です。第4次中期経営計画の売上高営業利益率9.1%の達成に向け、基礎となる生産力の強化、生産性の改善に取り組み、筋肉質なNSKの実現を目指しています。

日本では、人口の長期的な減少を背景に需要増加は見込めず、生産量の増大による収益改善が期待できない状況下、既存設備の効率向上を中心にコスト競争力の強化を図ります。セット換え時間やサイクルタイムの短縮を、既存設備への投資により進めていきます。一方、海外では新興国で需要が増加する中、労務費が上昇しています。コストアップの影響を吸収するために、従来よりも効率の良い設備や省人化のための設備を導入し、生産効率の向上を目指します。また、需要が急拡大している電動パワーステアリング（EPS）は、日本、米国、中国、タイ、インド、ポーランドの6カ国8拠点で量産を行っていますが、自動車メーカーの海外需要拡大に伴い、NSKでも海外生産を増加していきます。購入部品のコストダウン活動に加え、日本で培った効率的生産手法・ノウハウの海外拠点への移転と、組立工程のロボット化の拡大や搬送の無人化等を進め、コスト競争力の向上に努めます。

NSKは、日本と海外それぞれの生産拠点における狙いとテーマを明確にした生産性改善の取り組みを進め、グローバルな生産力の強化を図っていきます。

営業利益 / 売上高営業利益率

（億円 / %）



売上高営業利益率

2013年3月期

4.4%

より詳しい戦略はこちらへ
P.14

2016年3月期

9.1%

中国での産業機械事業の基盤強化

NSKは、中国東北部の瀋陽で2010年4月にボールねじの生産を開始しました。その後、前橋精機プラントおよび日本精工九州から瀋陽への設備移管を継続し、2012年12月に完了しました。この再編により、NSKの精機製品のコスト競争力は顕著な改善を果たしています。また、2011年3月には瀋陽で大形軸受の生産も開始し、ボールねじ工場に隣接した工場で順次生産品種を拡大させています。

中国経済は、高度経済成長期から安定成長期へ移行しつつありますが、今後も持続的な成長が見込まれ、インフラ・環境・資源向けなどの大形軸受や、工作機械・射出成形機向けのボールねじの需要の拡大が期待されています。中国東北部には、工作機械産業やさまざまな重工業が集積しています。NSKは材料・部品の現地化を進め、現地生産を推進することで中国市場の需要に応える製品をタイムリーに供給し、中国での産業機械事業のさらなる成長を目指します。

Firmer NSK

現在55%のNSKの海外売上高比率は、2016年3月期に65%まで高まる見込みです。産業機械事業の拡大と自動車市場での成長によって、海外でのプレゼンスの強化とビジネスの拡大を図っていきます。

その拡大を支えるのが、全世界で29,400名が働く、30カ国、212カ所の拠点です。海外では、欧州、米州、中国、アセアン、そしてインドの各地域本社の下、29カ国147カ所に事業拠点を展開し、約18,000名の社員が活躍しています。

ビジネスはますますグローバル化し、ひとつのプロジェクトがいくつもの国と地域にまたがり、多くの拠点と関係者の協力があってはじめて成り立っていきます。まさにボーダーレスな事業活動をリードする基盤が、NSKのグローバル拠点とそこで働く各国の社員です。現在、海外拠点に300名強の日本人が在籍する一方、日本でも50名を超える外国人スタッフがNSKのグローバル・ビジネスを支えています。

NSKは、新興国市場での成長を見据え、「顧客視点に立った地域密着型の事業展開」を念頭に拠点拡充を進めています。中国でのフルラインアップ生産体制の確立、アジア地区でのEPSの生産能力増強、さらに中国、インド、アセアン各国の販売網の強化と、南米、中近東、ロシアでの販売拠点の新設を行ったほか、新たにメキシコ工場の建設を進めています。市場ニーズへのより強固な対応をグローバルな連携によって果たし、さらなる成長を目指していきます。

地域別拠点数（2013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	3	1	
ロシア			1		
ノルウェー					1
トルコ			1		
アラブ首長国連邦			1		
南アフリカ			1		
米州	●	■	▩	▣	□
米国	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	4	7		
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	12	18	1	1
韓国		2	2	1	
台湾			6		

より詳しい戦略はこちらへ P.14

需要地生産の拡大 ～メキシコ新工場の設立～

メキシコでは現在、自動車メーカー各社の生産能力の拡大が続いています。北米自由貿易協定（NAFTA）圏の一員としての位置づけと他の中南米各国への輸出拠点として、自動車生産の成長が見込まれます。この動きに対応するため、NSKは2013年4月、メキシコに自動車軸受の生産拠点を設立しました。

この新工場は、NSKが長年培ってきた生産ノウハウをベースに、最新鋭の生産自動化ラインを導入し、2014年春の稼動開始を予定しています。日本の生産ノウハウはもちろん、米国のマネジメントの下、韓国やブラジルの生産のマネージャーによる支援、そして、中国や韓国の設備を利用するなど、グローバルな総力を結集した最先端の協業によって立ち上げ準備中です。

NSKは、高品質な自動車軸受をお客様に近い場所でタイムリーに供給するとともに、メキシコ工場を「米州地区における最適な生産体制の構築に向けた重要拠点」として位置づけ、北米自動車事業のさらなる拡大と収益向上を図っていきます。

Stronger NSK

創立100周年の売上高1兆円を支える企業基盤の確立。これを新中期経営計画のビジョンとして掲げています。

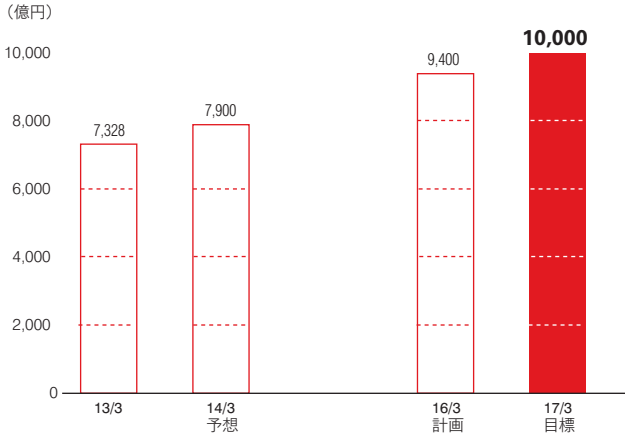
部品メーカーとして、1兆円という大きな売上高と規模にふさわしい企業体質の確立を果たし、グローバルな成長を継続していくためには、それを支えるマネジメント体制も、グローバルな視点と布陣で進めていかなければなりません。これまでも、グローバルマネジメントの強化を重要施策として推進してきましたが、さらにその進化を図っていきます。

現在、経営陣の中で5名の外国人が役員やグループオフィサーとして業務執行を司っています。グローバルな視野からの問題提起とディスカッションは、経営判断や意思決定の上で不可欠な要素となっています。一方、海外市場のニーズにきめ細かに対応し自律的な成長を図っていくためには、各地域で主体的な事業運営を行っていくことが重要です。各海外拠点においてマネジメント層の現地化を推進しています。さらに、地域の枠を越え「グローバルNSK」という大きなフィールドで活躍する従業員の育成にも注力しており、日本への中長期的な派遣や海外事業所間での相互派遣、各種研修などを進めています。

また、外部識者の意見を聞く機会として、日本での経営諮問委員会や中国でのアドバイザリー・ボードといった仕組みを設け、ガバナンスの充実、経営の透明性向上にも努めています。

次の100年に向けて、強いNSKを実現し、さらに発展していくための「礎」の構築を続けていきます。

売上高



執行役　欧米担当、財務本部長
エイドリアン・ブラウン

執行役常務　中国総代表
神尾 泰宏

2017年3月期

1兆円

より詳しい戦略はこちらへ
P.14

グローバル人材の育成に向けた取り組み

現在、グローバルに広がるNSKの事業拠点では29,400名の従業員が在籍しています（2013年6月末）が、グローバル人材の育成に向けてさまざまな取り組みを行っています。そのひとつが、海外現地法人のマネジメントを担う人材の育成を目的とした「グローバル経営大学」です。2012年3月期にスタートし、今年で3年目を迎えました。受講生の国籍や勤務地域、専門領域は異なりますが、日々の業務を通して持った問題意識を各自が課題として持ち寄り、英語でのディスカッションを重ねた上で、NSKがグローバルでさらなる成長を遂げるための施策など、活動の成果を経営陣に答申しました。

このほか、従業員一人ひとりがNSKの企業理念や企業文化を理解し、NSK社員としての自覚を持って業務を遂行するために、グローバル規模でのe-ラーニングも実施しています。また、日本では英語や中国語の語学研修や異文化コミュニケーション研修を行っています。

執行役常務
自動車事業本部自動車部品本部副本部長
ノルベルト・シュナイダー

執行役常務　米州総支配人
バーナード・リンゼイ

執行役常務　アセアン総支配人
井上 浩二

執行役　欧州総支配人
ユルゲン・アッカーマン

グループ・オフィサー
NSK KOREA CO., LTD. 代表理事/社長
趙 成日

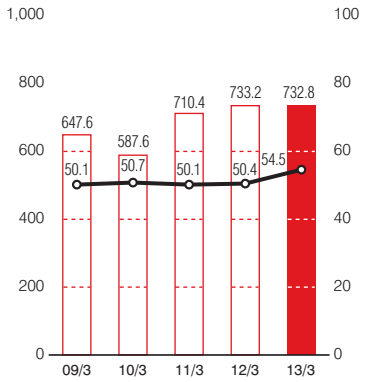
連結財務ハイライト

日本精工株式会社及び連結子会社

3月31日終了年度	2013	2012	2011	増減率 2013 / 2012	千米ドル（従業員数、1株当たり金額、指標を除く） 2013
	百万円（従業員数、1株当たり金額、指標を除く）				
年度					
売上高	**¥732,842**	¥733,192	¥710,431	**–0.0%**	**$7,796,191**
セグメント売上高					
産業機械事業	**216,142**	255,835	259,095	**–15.5**	**2,299,383**
自動車事業	**490,545**	444,585	424,157	**10.3**	**5,218,564**
その他	**26,154**	32,772	27,178	**–20.2**	**278,234**
地域別売上高（顧客所在地別）					
日本	**333,348**	363,754	354,542	**–8.4**	**3,546,255**
米州	**103,352**	86,267	85,466	**19.8**	**1,099,489**
欧州	**102,667**	107,958	102,176	**–4.9**	**1,092,202**
アジア	**193,473**	175,212	168,246	**10.4**	**2,058,213**
売上総利益	**136,544**	148,184	147,478	**–7.9**	**1,452,596**
営業利益	**32,361**	44,417	43,524	**–27.1**	**344,266**
当期純利益	**15,739**	28,514	26,110	**–44.8**	**167,436**
設備投資額	**48,025**	54,619	41,294	**–12.1**	**510,904**
減価償却費	**34,598**	35,807	34,943	**–3.4**	**368,064**
研究開発費	**10,432**	10,373	10,515	**0.6**	**110,979**
年度末					
総資産	**882,547**	845,073	788,626	**4.4**	**9,388,798**
純資産	**340,812**	299,066	275,269	**14.0**	**3,625,660**
有利子負債	**305,102**	296,750	274,585	**2.8**	**3,245,766**
従業員数	**28,487人**	27,444人	26,334人	**—**	**—**
キャッシュ・フロー					
営業活動によるキャッシュ・フロー	**53,797**	57,158	64,973	**–5.9**	**572,309**
投資活動によるキャッシュ・フロー	**(45,262)**	(56,090)	(33,348)	**—**	**(481,511)**
財務活動によるキャッシュ・フロー	**(5,544)**	14,637	(32,966)	**—**	**(58,979)**
現金及び現金同等物の期末残高	**141,653**	135,307	120,333	**4.7**	**1,506,947**
1株当たり（円、米ドル）					
当期純利益金額	**29.14**	52.75	48.30	**—**	**0.310**
純資産額	**591.36**	518.56	475.45	**—**	**6.291**
年間配当金	**11.0**	12.0	11.0	**—**	**0.117**
指標					
海外売上高比率（顧客所在地別）	**54.5%**	50.4%	50.1%	**—**	**—**
売上高営業利益率	**4.4%**	6.1%	6.1%	**—**	**—**
総資産当期純利益率（ROA）	**1.8%**	3.5%	3.3%	**—**	**—**
自己資本当期純利益率（ROE）	**5.2%**	10.6%	10.3%	**—**	**—**
Net D/E レシオ	**0.51倍**	0.58倍	0.60倍	**—**	**—**

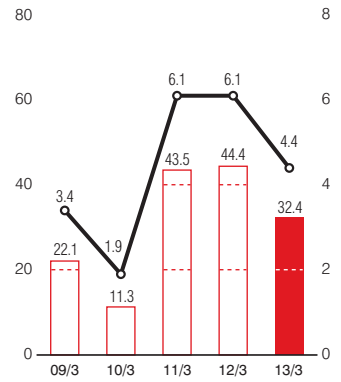
注記：このアニュアルレポートでのドル表示は、米ドルに基づいています。円貨額の米ドル額への換算は単に便宜目的で行ったものであり、2013年3月31日現在の概算為替レートである94円＝1米ドルにより計算しています。「11年間の主要財務データ」につきましては、P.36をご参照ください。

売上高 / 海外売上高比率
（十億円 / %）



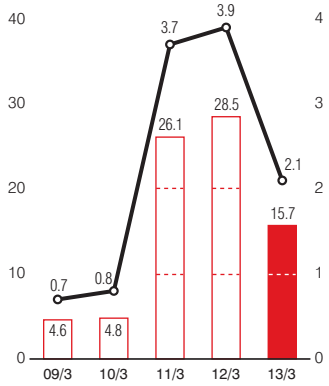
■ 売上高（左軸）
— 海外売上高比率（右軸）

営業利益 / 売上高営業利益率
（十億円 / %）



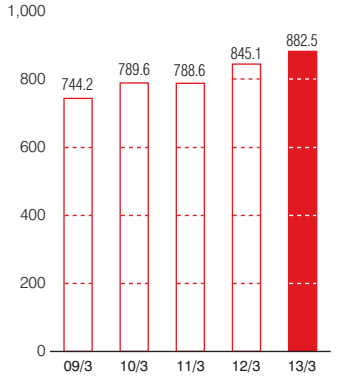
■ 営業利益（左軸）
— 営業利益率（右軸）

当期純利益
売上高当期純利益率
（十億円 / %）

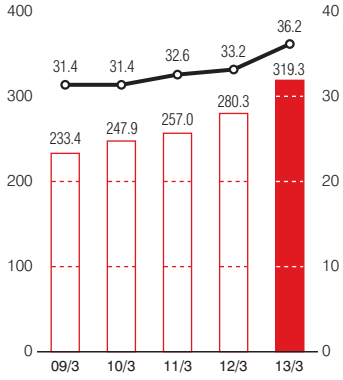


■ 当期純利益（左軸）
— 売上高当期純利　益率（右軸）

総資産
（十億円）

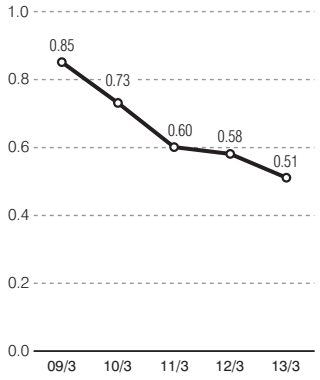


自己資本 / 自己資本比率
（十億円 / %）

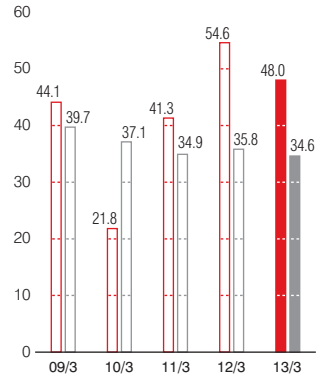


■ 自己資本（左軸）
— 自己資本比率（右軸）

Net D/E レシオ
（倍）

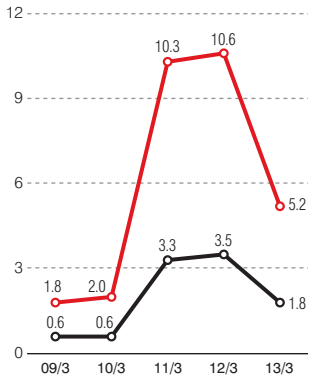


設備投資額 / 減価償却費
（十億円）



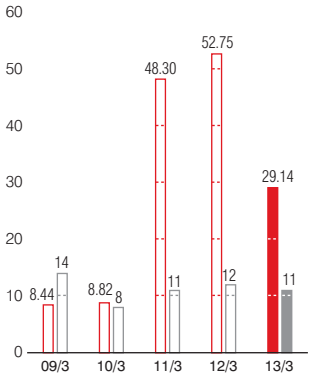
■ 設備投資額
■ 減価償却費

自己資本当期純利益率(ROE)
総資産当期純利益率(ROA)
（%）



— 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金額
1株当たり年間配当金
（円）



■ 1株当たり当期純利益
■ 1株当たり年間配当金

株主・投資家の皆様へ

新中期経営計画のビジョンとして
「売上高1兆円を支える企業基盤の確立」を掲げました。
「安全・品質・コンプライアンス」を最優先に、
「収益重視の成長」と「1兆円の物量を回す管理能力の構築」
を進め、次なる成長に向けた事業戦略と経営基盤の
強化を図ってまいります。

2013年3月期の概況

2013年3月期は、堅調な北米での自動車販売と日本での補助金効果による自動車事業の拡大に加え、年度後半からの産業機械事業の需要回復を前提とし、売上高7,800億円、営業利益500億円の期初計画でスタートしました。しかしながら、欧州のソブリンリスクや新興国の成長鈍化、さらに尖閣諸島問題を背景とした中国での日本車不買運動の影響を受け、売上高は対前年4億円減収の7,328億円（対前年同期比0.0%減）、営業利益は、相対的に収益性の高い産業機械事業のマイナス幅が大きかったことによる事業ミックスの悪化と為替レートの影響もあり、324億円（同27.1%減）となりました。その結果、第3次中期経営計画最終年度の目標は残念ながら達成することができませんでした。

事業セグメント別では、産業機械事業は、需要回復の遅れと客先の在庫調整の長期化の影響を受け、売上高2,161億円（対前年同期比15.5%減）、営業利益130億円（同49.3%減）と前年比減収減益となりました。また、自動車事業は、北米やアセアンの堅調な自動車販売と電動パワーステアリング（EPS）の拡大に支えられ過去最高の売上高4,905億円（同10.3%増）となり、営業利益は250億円（同10.4%増）と増益となりました。

第3次中期経営計画の成果と課題

第3次中期経営計画（2010年3月期～2013年3月期）の数値目標は未達となりましたが、各取り組み課題に対する成果を上げることはできました。中国における事業基盤の強化、すなわち沿岸部から東北部・内陸部への生産拠点の拡大とフルラインアップの生産体制の確立を果たしたこと、そして各事業セグメントの責任者をはじめとした主要ポジションの現地化と、中国内の既存工場が新設工場のマザー工場の役割を担うなど自己完結体制の進展を図ることもできました。また、中期経営計画を超えるEPS事業の拡大をグローバルで進めたこと、そして精機製品の拠点再編による収益力の強化、さらに現地生産・現地調達の進展等の成果を上げることができました。

一方、急激な円高の進行や激しい需要変動など環境変化への対応の遅れにより、実需の減少以上の生産調整を行わざるを得なかったこと、そして需要環境の悪化という外部要因はありながらも、産業機械事業の意図した拡大を図れなかったことが課題として残ります。

しかし、何と言っても、2013年3月期の最も残念な出来事は、軸受製品に関するカルテル事件です。2013年2月に当社および当社の元役職員が東京地方裁判所で有罪の判決を受け、また、同年3月には、当社は公正取引委員会から独占禁止法に基づく排除措置命令と課徴金納付命令を受けました。これらにより、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しましたことを深くお詫び申し上げます。当社は、このような事態を厳粛かつ真摯に受け止め、一日も早い関係者の皆様からの信頼回復と再発防止に向けて、現在いくつもの施策を推進しています。具体的には、コンプライアンス委員会およびコンプライアンス推進室を設置した上で、国内外の当社グループ各社の事業拠点においてコンプライアンス責任者を選任する等して、コンプライアンス体制の強化を図るとともに、コンプライアンス責任者が参加するグローバル・コンプライアンス会議やコンプライアンス協議会を開催する等して、全社的にコンプライアンスに関する課題の報告と情報の共有、さらには意識の徹底を図っています。また、「NSK企業倫理規則」および「コンプライアンス規則」の改定と「競争法遵守規則」の制定など、社内規程の整備を進めたことに加え、法令や社内規程を分かりやすく解説したガイドブックを作成し、役職員に対してその内容の周知徹底を図るとともに、全役職員から法令遵守を宣言した誓約書の提出を受けました。加えて、コンプライアンス教育として、独占禁止法その他競争法を中心に、講義形式の研修とインターネットを使用したe-ラーニングを国内外の当社グループ各社において実施しています。

第4次中期経営計画の策定

さて、2014年3月期から2016年3月期までの3年間のビジョンと目標並びに施策を定めた第4次中期経営計画をこの5月に発表しました。創立100周年を迎える2016年度（2017年3月期）に売上高1兆円となる目標については、これまでも発信してきましたが、売上高1兆円に到達する道筋として、より経営の質を高めるため「1兆円を支える企業基盤の確立」を新中期経営計画のビジョンとして掲げました。そして、「安全・品質・コンプライアンス」を最優先とし、これまで取り組んできた「成長戦略」と「体質強化」を一歩進め、「収益重視の成長」と「1兆円の物量を回す管理能力の構築」を目指し、次なる成長に向けた事業戦略と経営基盤の強化を図っていきたいと考えています。

事業戦略については、引き続き新興国での成長を念頭に、顧客戦略、セクター戦略を強化し、生産力と技術開発力を基礎に収益重視の拡大を目指していきます。また、体質強化策である経営基盤づくりについては、1兆円という部品メーカーとして大変大きな物量を整然と回していける管理能力の構築を掲げた訳ですが、基礎となるコンプライアンスの徹底と新たな風土・企業文化の醸成、ガバナンスの充実のためのグローバルなモニタリング体制の強化を進める一方、国内外の最適な事業体制への再編成とともに、マネジメントの国際化をさらに進め、真のグローバル・マネジメント体制の構築を進めていきます。

まずは新しい第4次中期経営計画の実行、そしてNSKの持続的発展と企業価値の増大を目指してまいります。株主・投資家の皆様をはじめ各ステークホルダーの皆様には、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。

2013年8月

取締役　代表執行役社長

New Mid-term Management Plan

このセクションでは、2013年4月にスタートさせた新中期経営計画（第4次中期経営計画）について、その骨子や事業戦略、地域戦略などをご説明します。

01 第4次中期経営計画の位置づけ

「売上高1兆円を支える企業基盤の確立」をビジョンにして、策定。創立100周年とその先の持続的成長のために、引き締まった経営基盤・事業基盤の確立を狙う。

2014年3月期（2013年度）から2016年3月期（2015年度）までの3年間をカバーする新しい中期経営計画を策定し、5月に対外発表しました。今回の中期経営計画で第4次となりますが、第1次中期経営計画（2003年度～2005年度）から、それまでの社内の管理手法であった毎年のローリング方式を、最終年度の固定目標の形に変え、外部への公表を開始しました。

第1次中期経営計画では、「事業の選択と集中」と「闘う小集団化」をテーマに、当時の厳しい経営環境に対する課題の克服に取り組み、第2次中期経営計画で、「成長戦略への転換」と「体質強化」に舵を切り、事業の拡大強化策を推し進めました。そして、第3次中期経営計画は、リーマンショックからの回復の見通しが不透明な中、約半年公表を遅らせ、変則的に4年間の中期経営計画としました。新興国中心の成長と、自動車の電動化や新エネルギーに代表される技術革新という2つの「パラダイムチェンジへの対応」と、リーマンショックの後の回復期における次なる成長のための「事業基盤の再構築」をテーマに、事業戦略とグローバル戦略を進めました。

今回の第4次中期経営計画は、2016年11月に迎える創立100周年とその先の持続的成長のために、引き締まった経営基盤・事業基盤をしっかり確立し直すことを最も重要な狙いとして、「売上高1兆円を支える企業基盤の確立」をビジョンに、策定しました。

2016年11月の創立100周年は第5次中期経営計画の初年度となりますが、売上高1兆円の実現を目指すにあたり、その企業規模を支える経営基盤づくりを優先しながら、新興国中心の需要拡大の中で収益重視の成長と、世界に広がる事業展開を司るグローバルマネジメントの強化をこの第4次中期経営計画の期間中に推進していきます。

新中期経営計画の位置づけ

03～05年度 第1次中期経営計画	06～08年度 第2次中期経営計画	09～12年度 第3次中期経営計画	13～15年度 第4次中期経営計画	2016年
事業の選択と集中 闘う小集団化	成長戦略への転換 体質強化	パラダイムチェンジへの対応 事業基盤再構築	**売上高1兆円を支える企業基盤の確立**	創立100周年

- 創立100周年 売上高1兆円の企業規模を支える経営基盤づくり
- 中期目標実現を目指した施策推進
- 基本戦略の継続（収益重視、新興国での成長、グローバルマネジメント）

**第4次中期経営計画は、
2016年11月に迎える創立100周年と
その先の持続的成長のために、
引き締まった経営基盤・事業基盤を
しっかり確立し直すことを
最も重要な狙いとしています。**

02 第4次中期経営計画の骨子

「安全･品質･コンプライアンス」を基礎に、「収益重視の成長」と「1兆円の物量を回す管理能力の構築」を目指す。

第4次中期経営計画は、「売上高1兆円を支える企業基盤の確立」をビジョンとして掲げ、事業活動を行う上で全てに優先する「安全・品質・コンプライアンス」を基礎に、「収益重視の成長」と「1兆円の物量を回す管理能力の構築」を目指し、次なる成長に向けた事業戦略と経営基盤の強化を図ることをその骨子としました。

今回の中期経営計画のビジョンである「売上高1兆円を支える企業基盤の確立」には、創立100周年に1兆円を実現するための生産・販売・技術といった事業面の基盤の確立を図るという狙いと、1兆円という部品メーカーとして大きな物量、すなわち大小合わせ年間数十億個という物量を、グローバルに整然と回していけるだけの管理能力をきちんと身につけるという狙いの2つの意味を込めています。

1兆円という売上金額自体は景気や需要環境により左右されることはありえますが、金額規模以上に重要であると考えていることは、それだけの物量を持つ企業になるにあたり、その物量をきちんと管理しコントロールしていけるだけの、広い意味でのマネジメント能力をグローバルにしっかり確立することが不可欠であるということです。従って、今回の中期経営計画の目標としては、「1兆円の物量を回す管理能力の構築」という経営基盤の強化の方により重きを置いており、その上で「収益重視の成長」をさらに求めていきます。

新中期経営計画の骨子

［ビジョン］
売上高1兆円を支える企業基盤の確立

事業戦略
収益重視の成長

- 新興国での成長
- 顧客戦略・セクター戦略強化
- 生産力・技術開発力
- 戦略的提携

経営基盤
1兆円の物量を回す管理能力構築

- ガバナンス充実・コンプライアンス強化
- 事業構造改革
- グローバルマネジメントの進化

産業機械事業 | 自動車事業 | 生産・販売・管理新システム | 事業 / 地域マネジメント

安全・品質・コンプライアンス

新中期経営計画　数値目標

2016年3月期計画

売上高	9,400億円
営業利益	860億円
経常利益	800億円
当期純利益	520億円
営業利益率	9.1%
ROE	13.0%
Net D/Eレシオ	0.40倍
為替前提	US$=90円 ユーロ=120円

03 経営基盤　「1兆円の物量を回す管理能力の構築」

最優先課題は、「ガバナンスの充実・コンプライアンスの強化」。
さらに、「事業構造改革」「グローバルマネジメントの進化」に挑む。

経営基盤強化を狙い「1兆円の物量を回す管理能力の構築」を重点目標として位置づけていますが、その具体的施策として、「ガバナンス充実･コンプライアンス強化」「事業構造改革」「グローバルマネジメントの進化」の3つを挙げました。

最優先課題は、「ガバナンスの充実・コンプライアンスの強化」です。NSKグループ全体のガバナンスのさらなる充実については、「標準化･共通化･共用化」をキーワードに、全体最適の視点から業務の整流化を図ることと、モニタリング体制をグローバルに強化していくことが課題です。また、コンプライアンスの強化については、カルテル問題を契機に、高い遵法意識を持って、法令遵守の徹底に一層努めることを、全グループの役職員で誓い、組織体制の整備、課題・情報の共有と意識の徹底、社内規定の整備と教育の充実を進めてきましたが、NSKグループの新たな企業文化、風土づくりに今後も先頭に立って取り組んでいきます。

「事業構造改革」については、新興国の成長によって拡大が継続する海外市場に対し、少子高齢化により需要の拡大が期待できない日本国内の市場を念頭に、事業体制の再編成を行い、経営資源の最適配置を進めることが最重要です。また、これまで中国、アジアを中心とした生産能力の拡大を優先してきましたが、今度の中期経営計画の期間では、基盤となる既存の生産設備を中心に、老朽化対策や効率化、生産性向上のための投資を行い、全体としての能力の増大と品質の向上、リードタイム短縮を図っていきます。

「グローバルマネジメントの進化」に関して、全ての方針・施策の実行は、全てグローバルな視点と規模で行わねばならず、マネジメント体制の一層のグローバル化が必須ということになります。事業軸、地域軸、機能軸の3つを最適かつ効率的な形で運営していくために、マネジメントの国際化をさらに進め、真のグローバルマネジメント体制の構築を目指していきます。また、そのためのツールとして、生産、販売、経営管理の新システムを活用し、業務のレベルアップを図っていきます。

マネジメント体制の一層のグローバル化が必須です。
事業軸、地域軸、機能軸の3つを
最適かつ効率的な形で運営していくために、
マネジメントの国際化をさらに進め、
真のグローバルマネジメント体制の構築を
目指していきます。

04 事業戦略　「収益重視の成長」

「体質強化」「成長戦略」を一歩進めた事業戦略として「収益重視の成長」を目指す。

これまでの「体質強化」「成長戦略」を一歩進めた事業戦略として「収益重視の成長」を目指していきます。引き続き、新興国での成長を優先していきますが、中国、アジア中心の成長から、他の成長地域とのバランスも考慮した成長を図っていきます。新たにメキシコ工場を建設中の米州大陸での事業拡大、販売拠点の新設を行ったロシア、中近東市場への本格的な取り組み開始、そして安定成長に移行しつつある中国での環境変化に対応した戦略展開、さらに成長地域を拡大していくアセアンでのきめ細かな事業強化が鍵となってくるでしょう。

また、産業機械事業、自動車事業それぞれにおいて、これまで以上に狙いを明確にした収益成長のシナリオの実現を図っていきます。産業機械事業については、セクター戦略のスピーディーな推進が重要ですが、我々が強い分野をより強く、相対的に弱い分野は強化策を徹底することで、全体としての産業機械事業の拡大を狙っていきます。そして、アフターマーケット市場では、これまでのエンドユーザー開拓とチャンネル・デベロップメントに加え、メンテナンス・サービスを強化し補修市場での拡販と収益の向上を狙う戦略です。一方、自動車事業については、成長を続ける世界の自動車生産に対し、我々の技術開発・生産能力の拡大を可能とする収益を伴った成長という狙いを優先し、アプリケーションごとの戦略を明確にした上で、リソースの適正配分とコスト競争力の強化を図りながら、事業拡大を目指していきます。

新興国での成長と各セグメント戦略の遂行には、生産力、技術開発力の強化が欠かせません。お客様に近いところでつくり、サービスを提供するという基本スタンスに立ち、今後も海外生産力の継続的拡大・強化を優先していきます。為替レートについては、これまで苦しんだ超円高の修正が進みましたが、販売と生産の内外比率をマッチさせる方針は堅持し、現地化・現調化の推進を図っていきます。同時に、国内外のサプライチェーン・マネジメントの強化も継続していきます。技術開発力に関しては、ボリュームゾーンの需要が拡大する中、新興国市場のニーズへの対応を強化する一方、加速する高機能化、高効率化の流れも念頭に、新技術、新商品の開発に注力し、開発のスピードアップも図っていきます。

さらに、アライアンスに関する戦略としては、既存のアライアンス事業の強化に加え、必要に応じた見直しを図るとともに、収益向上並びに事業拡大に向けた新たな戦略案件の追求を狙っていきます。ボリュームゾーンの拡大や技術的な補完といった分野がそのターゲットになってくるのではないでしょうか。

事業戦略

新興国での成長
「アジア集中」→「他の成長地域とのバランス」

- 米州大陸での事業拡大
- ロシア、中近東市場への本格的な取り組み
- 中国での安定成長下における戦略展開
- 成長を続けるアセアンでの事業拡大

収益成長のための生産力・技術開発力

- 生産力：　海外生産力の継続的拡大・強化、現地調達の加速、SCM強化
- 技術開発力：新技術・新商品開発、開発スピードアップ、海外テクノロジーセンターの活用

顧客戦略・セクター戦略強化

- 産業機械事業：セクター活動の進化
- 自動車事業：　アプリケーション別顧客戦略の徹底

戦略的提携

- 既存アライアンス事業の見直しと強化
- 収益向上と拡大に向けた新たな戦略案件の追求

05 事業別戦略　産業機械事業

低成長な市場環境の中、限られた時間軸の中でどう結果を出していくのかが大きな課題。
セクター戦略のさらなる徹底強化とそのスピーディーな推進を図る。

この中期経営計画の期間における産業機械の需要は、緩慢な回復に留まるであろうという前提に立っていますが、低成長な市場環境の中、NSKのポジションをどのように上げていくのか、限られた時間軸の中でどう結果を出していくのかが、グループ全体の中期目標達成に向けての大きな課題です。

一言でいえば、セクター戦略のさらなる徹底強化とそのスピーディーな推進ということになります。工作機械や電機・情報といったNSKが強い分野では、販売・技術・生産の総合力をさらに強化してプレゼンスを固めるリーダー戦略によって、一方、鉄道車両、建設機械、ポンプ&コンプレッサーなどインフラや資源に関連した相対的に弱い分野においては、狙いのセクターや顧客を絞り集中的にリソースを投入して販売拡大を狙うチャレンジャー戦略によって、産業機械事業の拡大を図っていきます。チャレンジャーの分野では、技術力で客先アカウントを開き、汎用品への広がりによって関係の強化と販売の拡大を狙う戦略です。

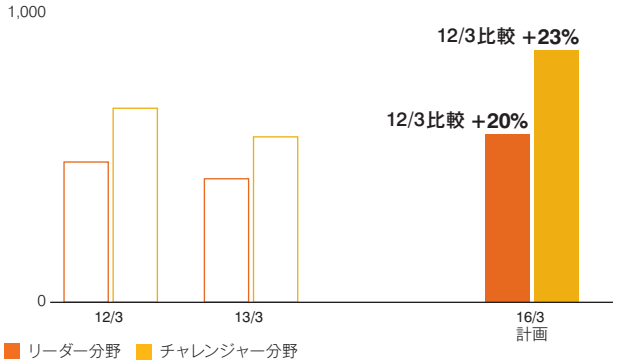
また、アフターマーケット市場においては、拡販の中心は新興国市場となりますが、これまで取り組んできたエンドユーザー開拓とチャンネル・デベロップメント（代理店網の拡充）は今後も継続する一方、保守・整備のノウハウ・スキルの蓄積が少ない新興国の大手OEMに対し、メンテナンス・サービスの分野でのアプローチを強化して、補修市場での拡販と収益の向上を狙っていきます。また、海外における自動車補修への取り組みを強化していきます。

さらに、中国での工作機械のNC化の加速を背景とした需要の取り込みと、医療や新エネルギー、制振・免震といったニーズへの対応を強化していきます。

産業機械事業 重点施策

セクター戦略のさらなる強化
リーダー戦略とチャレンジャー戦略の推進

セクター戦略 分野別売上高計画



アフターマーケット戦略の強化
エンドユーザーの開拓、代理店網の拡充、
メンテナンス・サービスの強化

グローバル展開の加速
中国需要の取り込み、
市場ニーズに合ったタイムリーな商品の展開

06 事業別戦略　自動車事業

いかに時代のニーズにあったビジネス展開ができるかが勝負。
新しいニーズへの対応によって自動車事業の成長を実現する。

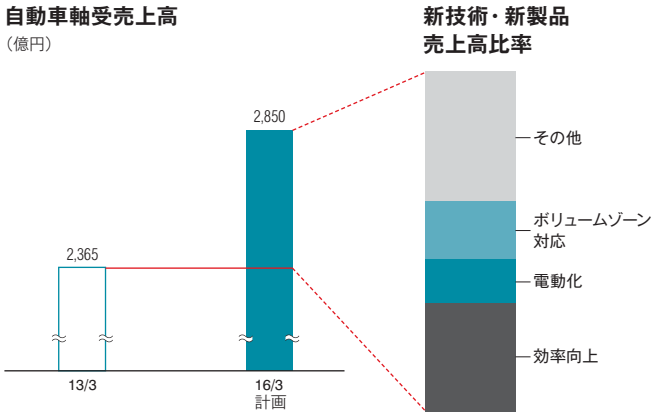
自動車は成長を続けている産業であり、2012年度に82百万台であった世界の自動車生産は、2015年度には93百万台にまで拡大すると予測しています。ただし、台数の拡大の背景には、新興国の小型車による成長と低燃費化競争の激化による勝ち残りゲームという側面があり、我々部品メーカーにとっても、いかに時代のニーズにあったビジネス展開ができるかが勝負になります。

第4次中期経営計画の自動車の成長は、そういった新しいニーズへの対応によって実現する前提としています。つまり、自動車軸受については、低トルク、小型化、長寿命化といった技術的要請を満足させることであり、拡大する新興国向け製品の拡充によってボリュームゾーンを増やし、ハイブリッド向けの専用軸受や電装部品向け軸受を武器に電動化への対応を行います。さらに高効率、低フリクション、軽量、ダウンサイジングの製品を拡充し低燃費化への取り組みを強化することで、プレゼンスの一層の強化を図っていく計画です。そして、自動車部品については、引き続き電動パワーステアリング（EPS）の拡大が中心ですが、安全に対するニーズの高まりによって、操舵装置であるEPSに求められる技術要求もさらに難しくなってきています。また、小型車の拡大に伴い当社が得意とするコラムタイプEPSの拡大が売上を牽引する一方、中型車や大型車用のマニュアル・コラムの需要もある一定の範囲で広がっていくと考えています。自動車のビジネスは、2～3年先、つまりこの中期経営計画の期間に量産開始となるモデルのサプライヤー選定は、既にかなりの程度進み、基本的にほぼ受注済みです。自動車事業の売上は各モデルの設定台数の販売に達するかどうか、あるいはマクロの事業環境に負うということになります。

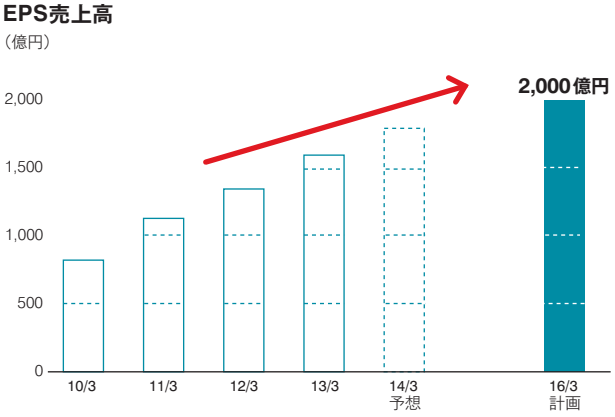
従って、自動車事業の課題は、売上金額以上に収益の改善にあるといえます。市場の成長とともに我々も成長するためには、収益を伴った事業の拡大でなくてはなりません。生産性の向上やVA/VE（バリュー・アナリシス／バリュー・エンジニアリング）といった従来からのコスト改善努力の継続に加え、アプリケーションごとに狙いを絞った販売拡大戦略を前提に、リソースの適正配分を図り、またコスト競争力の強化を目指していきます。

自動車事業 重点施策

ボリュームゾーン、電動化、効率向上への対応
新技術・新製品の開発



電動パワーステアリング（EPS）の事業拡大
収益向上施策の推進、次世代技術の開発



07 地域別戦略

引き続き、新興国が牽引する成長戦略を実行。ただし、中国、アジア優先の拡大から、他の成長地域も視野に入れたバランス重視の成長を目指す。

最優先の戦略地域として、これまで中国に集中的にリソースを投入し、12カ所の生産拠点によるフルラインアップ生産体制の確立、自己完結を目指した新しいテクノロジーセンターの設立、そして中国全土をカバーするべく展開中の販売網の整備等を行ってきました。また、アセアン地域では、タイやインドネシア、マレーシアの既存の生産拠点と各国の販売拠点をベースとした事業の拡大と強化、そして、インドでは地域本社機能を付加、インド市場全体の戦略立案をする体制の整備等、中国、アジアを中心とした基盤の強化を図ってきました。

引き続き、新興国が牽引する成長戦略を実行していきますが、中国、アジア優先の拡大から、他の成長地域も視野に入れたバランス重視の成長を目指していきます。

米州では、日系自動車メーカーの新規工場進出や既存工場の生産能力増強を背景とした自動車生産拡大が続くメキシコへの工場進出を決定しました。現在建屋の建設中で、2014年春の稼動開始を予定しています。FTAを活用した北米への新しい供給拠点として、さらに米州全体の生産体制の最適化を視野に、今後の活用を図っていきます。

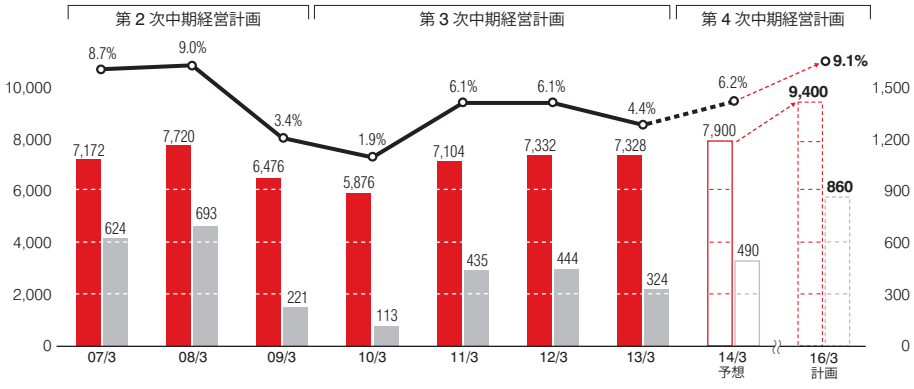
また、2013年3月ロシアのサンクトペテルブルクに、新たな販売拠点を開設しました。広大なロシアをカバーしていくには、まだ最初の第一歩に過ぎませんが、新拠点を足がかりに本格的な取り組みを進めていきます。一方、中近東では、1997年設立のトルコの販売法人に加え、2012年12月に中東地域並びに湾岸諸国のビジネスの中核都市であるアラブ首長国連邦ドバイの販売新拠点（NSKベアリング･ガルフ･トレーディング）での営業を開始しました。これらの拠点をベースに、販売拡大と技術サービスの強化を狙っていきます。

一方、安定成長に移行しつつある中国では、既存拠点の最大活用を基本に、リスク管理を強化しながら、さらなる販売拡大と現地化を進めていきます。アセアン地域では、多様な国と市場のニーズにあったきめ細かな個別戦略と、地域全体を見据えた域内戦略とをうまく組み合わせ、地域の経済成長を超える販売拡大を目指していきます。中国・アジアにおいても、電動パワーステアリング（EPS）ほか、基本的に受注が確定している自動車事業の販売増に加え、産業機械事業の戦略的な拡大が鍵を握っており、NSKが強い電機・情報分野に加え一般産業機械や特にアフターマーケット分野の販売拡大に注力していきます。

新中期経営計画　業績目標

売上高・営業利益目標

（億円）



US$ ユーロ	¥116.93 ¥150.35	¥114.55 ¥162.22	¥100.74 ¥144.47	¥92.83 ¥130.89	¥85.63 ¥112.92	¥79.02 ¥109.40	¥83.10 ¥107.14	¥90 ¥120	¥90 ¥120

■ 売上高（左軸）　■ 営業利益（右軸）　━ 営業利益率

事業別目標

（億円）

産業機械事業	13/3	16/3計画
売上高	2,161	3,000
産業機械軸受	1,831	2,470
精機製品	330	530
営業利益	130	480
営業利益率	6.0%	16.0%
自動車事業		
売上高	4,905	5,900
自動車軸受	2,365	2,850
自動車部品	2,540	3,050
営業利益	250	410
営業利益率	5.1%	6.9%

08 次の100年に向けて

100周年の次の100年も革新的な製品をつくり、世界に供給することで、企業としての貢献を果たす。

NSKは、日本最初の軸受メーカーとして1916年に創立されました。創業者の山口武彦が、それまで輸入に頼っていた軸受の国産化は日本の機械工業の発展に必要不可欠であると考えたところから始まっています。このフロンティア精神はその後も引き継がれ、世の中の産業の発展の陰で、機械の基幹要素部品としてさまざまな新しい製品の誕生に関わってきました。例えば、国産航空機用エンジンや、新幹線、その後はビデオデッキやPC、人工衛星など時代の進化をリードした先進製品に対し、最先端の軸受の開発を通じ貢献してきました。そして、軸受で培った技術は、ステアリング製品やオートマチック・トランスミッション部品などの自動車部品や、ボールねじやリニアガイドといった精機製品、液晶パネル用露光装置など幅広い製品の開発に活かされてきました。

また、NSKの海外展開の歴史は古く、1960年代前半には、米国、ドイツなどに日本からの貿易拠点を設立し、現地販売を開始しました。そして、1970年代には生産拠点の設立を開始。1970年のオーストラリアを皮切りに、1972年にブラジル、1975年に米国アイオワ州、1976年にはイギリスでそれぞれ軸受の生産を開始しました。その後、1980年代には自動車の通商摩擦問題を背景とした自動車業界の海外進出に伴い、NSKも自動車関連の軸受やステアリング製品で海外展開を継続、そして1990年代以降は成長するアジアでの生産を広げていきました。

さらに、NSKは海外メーカーとの提携や、クロスボーダーのM&Aも早くから手がけました。1960年代にニードル軸受やオートマチック・トランスミッション部品の合弁事業を米国企業と始め、一方1990年にイギリス最大の軸受メーカーのUPI社を、そして1998年にポーランドの元国営企業であったFLTイスクラ社の買収を行いました。

これまで、技術の蓄積を製品の広がりに活かし、また海外展開を積極的に行うことで、事業の拡大を続けてきました。そして、100周年の次の100年も同様、革新的な製品をつくり、世界に供給することで、企業としての貢献を果たしていきます。世の中のニーズは、今後もますます高度化・多様化していきます。そして、NSKが提供する製品やサービスに対するニーズも、さらに複雑化してくると考えられます。我々は、NSKの基本的な事業領域である“MOTION & CONTROL”を基礎に、機械要素部品のメーカーとして、回転運動や往復運動を支え、その動きを制御する技術を製品開発に活かし、高効率でエネルギーロスの少ない製品をグローバルに提供し、地球環境の保全に貢献します。

また、企業理念で掲げている「国を越えた人と人の結びつきを強める」ことをミッションに、世界各地域のそれぞれの市場においてインサイダーとなり、地域に根づいた良き企業市民として事業活動を続けていくことを目指していきます。

そして、こうした基本的な考え方を実践していくとともに、企業としての進化、これまでも掲げてきたトータル・クオリティの向上を図ることで、企業価値の一層の増大を目指していきます。

**NSKは、技術の蓄積を製品の広がりに活かし、
また海外展開を積極的に行うことで、
事業の拡大を続けてきました。
これからも、企業としての進化、これまでも掲げてきた
トータル・クオリティの向上を図ることで、
企業価値の一層の増大を目指していきます。**

営業概況

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

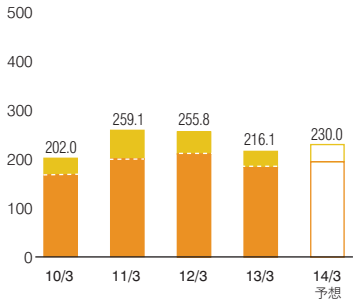
2,161 億円

前期比

15.5 %

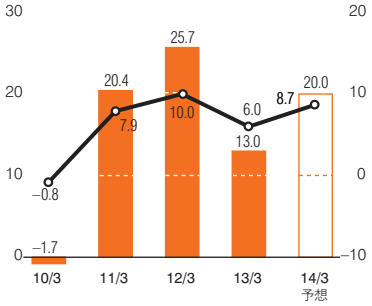
売上高

（十億円）



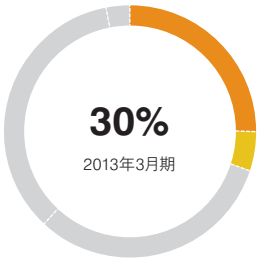
営業利益 / 営業利益率

（十億円 / %）



売上高構成比

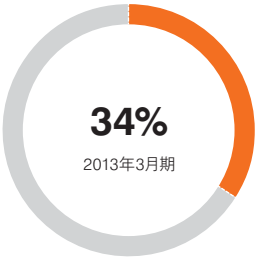
（%）



- 産業機械軸受.....25%
- 精機製品.....5%

営業利益構成比

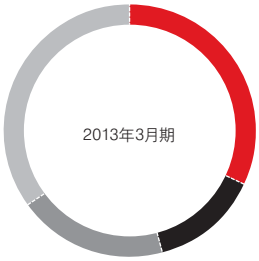
（%）



- 産業機械事業.....34%

地域別売上高構成比

（%）



- 日本.....32%
- 米州.....14%
- 欧州.....19%
- アジア.....35%

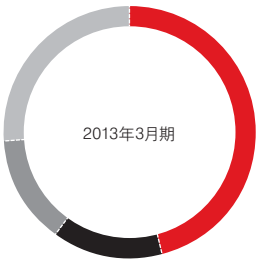
地域セグメント

市場動向と地域概況

各地域の市場動向としては、日本では、期後半は円高の是正により一部に持ち直しの動きがみられたものの、世界経済の減速と期前半の円高による輸出の低迷により全体として弱いものとなりました。米国では緩やかな回復基調が続きましたが、欧州では財政・金融不安の影響を受けて景気低迷が続き、中国を中心とする新興国でも、輸出の低迷等により経済成長が鈍化しました。このような環境下、顧客地域別の売上高は、日本が前期比8.4%減の3,333億円、欧州が同4.9%減の1,027億円となったものの、米州は同19.8%増の1,034億円、アジアは同10.4%増の1,934億円となりました。

売上高構成比（顧客所在地別）

（%）



- 日本.....46%
- 米州.....14%
- 欧州.....14%
- アジア.....26%

自動車事業

自動車軸受 / 自動車部品

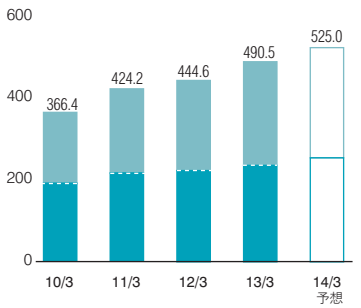
売上高

4,905 億円

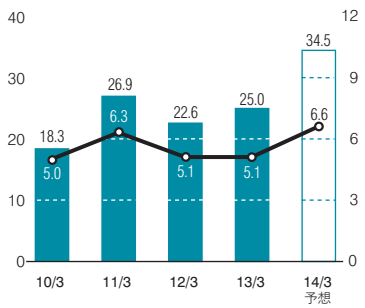
前期比

10.3%

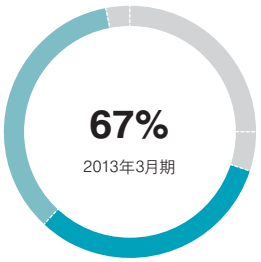
売上高
（十億円）



営業利益 / 営業利益率
（十億円 / %）

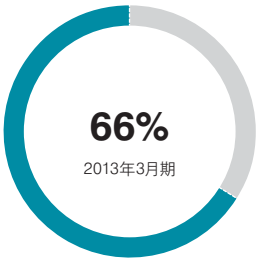


売上高構成比
（%）



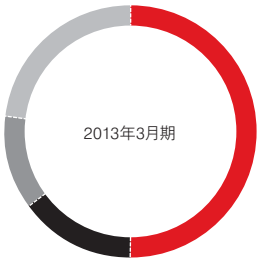
自動車軸受 32%
自動車部品 35%

営業利益構成比
（%）



自動車事業 66%

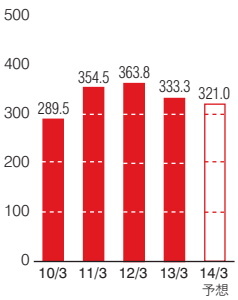
地域別売上高構成比
（%）



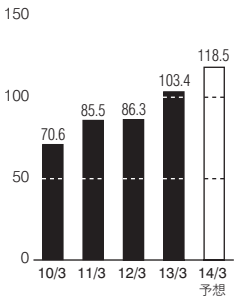
日本 50%
米州 15%
欧州 12%
アジア 23%

売上高（顧客所在地別）
（十億円）

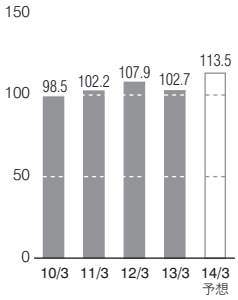
日本



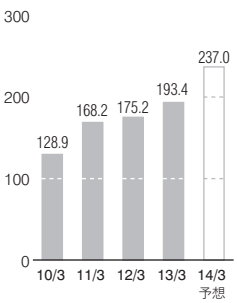
米州



欧州



アジア



Industrial Machinery Business 産業機械事業

産業機械軸受 / 精機製品

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アップ
- 4つのコアテクノロジー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、工作機械、建機、風車、鉄鋼向けなど、幅広い産業の多様な用途向けの「一般産業機械」、家電・事務機・HDD・汎用モータ向けなどの「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」からなります。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。販売強化施策として、セクター戦略を強化しています。NSKが強い工作機械、家電分野はさらなる強化を図り、建機・車両・風車などの分野はチャンレンジャーとして、成長分野に注力し地位の向上を目指します。また、アフターマーケット分野では、エンドユーザーの開拓と販売チャンネルの拡大、メンテナンス・サービスおよび自動車補修分野を強化していきます。これらの施策を通じ、産業機械事業の拡大を図っていきます。

幅広い産業で活躍するNSK製品

工作機械

鉄鋼設備

情報機器

鉱山機械・建設機械

風力発電

半導体

主要製品

産業機械軸受

産業機械向け高機能標準軸受
「NSKHPS」シリーズ

環境負荷低減や省エネルギーという社会的な要求から、あらゆる産業機械において設備のコンパクト化や設備能力の最大化、高効率化が進められています。NSKは高機能標準軸受「NSKHPS」シリーズを展開し、設備のメンテナンスコスト低減やダウンサイジングに貢献してきましたが、市場のニーズに応えてそのラインアップを拡充しました。合計6品種、3万点におよぶ「NSKHPS」シリーズで、産業機械市場の幅広いニーズに応えていきます。

特殊環境用軸受
SPACEA™シリーズ

宇宙機器用の真空潤滑技術、材料技術、薄膜技術をベースに開発したこのSPACEA™シリーズは、真空環境、腐食環境、クリーン環境、高温環境、異物環境などに適合する高性能・高品質な軸受です。食品加工設備、医療関連設備、半導体製造装置、ハードディスク製造装置、航空宇宙機器、真空ロボットなどの特殊環境で活躍しています。NSKは先端技術を駆使し、今後もSPACEA™シリーズの拡大を図っていきます。

2013年3月期		
売上高	2,161 億円	15.5% ↓
営業利益	130 億円	49.3% ↓

2014年3月期		
売上高	2,300 億円	6.4% ↑
営業利益	200 億円	53.8% ↑

当期の業績と主な取り組み

新興国の成長鈍化により減速

産業機械関連需要は、新興国の経済成長鈍化と在庫調整により減少しました。拡販活動に取り組んだものの、工作機械や建設機械向け等の一般産業向けや電機向け、アフターマーケット向けともに売上が減少し、2013年3月期の売上高は2,161億円（前年同期比15.5%減）となりました。利益面では、人件費やさまざまな経費の削減、外部調達費用の削減に努めたものの、物量の減少により、営業利益は130億円（前年同期比49.3%減）となりました。また、中国有数の民間軸受企業の中国寧波摩士集団股份有限公司（MOS）への出資を行い、軸受事業において協力関係を結びました。この出資を通じて市場や調達先の実態把握やものづくりのノウハウについての情報交換を行い、ボリュームゾーンへの本格的な参入・展開を図ります。さらに、中東アラブ首長国連邦（UAE）のドバイとロシア連邦のサンクトペテルブルグに販売拠点を開設し、本格的な営業活動を開始しました。今後成長が見込まれる新興国での需要の拡大に対応し、売上の増大を図っていきます。

次期の見通しと重点施策

後半からの景気回復により、増収増益を見込む

2014年3月期については、客先、代理店の在庫調整が進展し、後半に需要が回復することを見込んでおり、売上高は前年同期比6.4%増の2,300億円を予想しています。また、営業利益は、物量の増加、調達コストの削減等により、前年同期比53.8%増の200億円、営業利益率8.7%の予想です。

2014年3月期は、重点産業にフォーカスしたセクター活動をさらに進め、工作機械、電機・情報分野の一層の強化を図る一方、建機・車両・風車などのインフラ分野、鉱山・鉄鋼などの資源分野の地位向上を目指します。また、アフターマーケット分野では、新興国を中心とした販売チャンネルの拡大を継続するとともに、メンテナンス・サービス分野の強化、自動車補修分野への注力によって、売上拡大につなげます。さらに、前期に協力関係を結んだ中国寧波摩士集団股份有限公司（MOS）の有効活用を通じ、ボリュームゾーン市場を積極的に開拓していきます。

収益力向上の取り組みとして、リードタイムの短縮や現場改善、ライン移管を通じた生産性の改善、現地調達、国際調達によるコストダウンを進め、産業機械事業の利益率の向上を図っていきます。

精機製品

NSK標準ボールねじ
ハイスピードSSシリーズ

NSKはグローバルNo.1のボールねじサプライヤーとして、汎用品から高機能品まで幅広いニーズに応えています。ますます高まるお客様からの高速化の要求に対応するため、NSKは独自の高速・静音技術を採用した世界最高速の標準在庫ボールねじ「ハイスピードSSシリーズ」を開発しました。工作機械や専用加工機のお客様の生産性向上に貢献すると同時に、在庫の充実により短納期の要求にも応えます。

NSKリニアガイド™
ランダムマッチング

「NSKローラガイドRAシリーズ」はNSKの解析技術とトライボロジーを結集した最先端のローラガイドとして、工作機械をはじめとする幅広い分野で採用されています。NSKは、このRAシリーズの加工精度を向上させるとともに、さらなる長寿命を実現させました。構成部品であるレールとスライダーをそれぞれ精度アップさせることで、部品ごとの別々の取り扱いとランダムマッチが可能となり、精度と短納期の両立を図りました。

Automotive Business 自動車事業

自動車軸受 / 自動車部品

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、電気自動車、低燃費車の開発、部品・ユニットの共通化など技術革新のスピードはさらに加速しています。NSKの自動車事業は、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つの分野からなります。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。

自動車の幅広い部位に使用されるNSK製品

ハブユニット軸受

トランスミッション

エンジン・電装関連

電動パワーステアリング（EPS）

主要製品

自動車軸受

高信頼性シール付き
ハブユニット軸受

車両の中でも最も路面に近い位置に取りつけられ、さまざまな走行環境で泥水をシャットアウトしながら車体を支えるハブユニット軸受は重要な基幹部品であり、高い信頼性が求められます。NSKは、新興国などの過酷環境向けに従来のシールの耐泥水性を向上させた「高信頼性シール付きハブユニット軸受」を開発しました。優れた耐泥水性を実現したNSKのハブユニット軸受は、自動車の安定走行と低燃費化に貢献しています。

自動変速機用
「高効率シェルニードル軸受」

地球温暖化対策のひとつとしてますます高まる自動車の高効率化の動きに伴い、自動変速機にも小型・軽量化や摩擦損失低減などの高効率化が求められています。自動変速機には、転がり軸受に加えて一部ですべり軸受が使用されますが、NSKはこのすべり軸受に代わり、高効率化と軽量化を実現した「高効率シェルニードル軸受」を開発しました。すべり軸受と比べて摩擦が少なく、軽量な本製品によって、自動変速機の効率向上を図り、自動車の燃費向上を実現します。

2013年3月期		
売上高	4,905 億円	10.3% ↑
営業利益	250 億円	10.4% ↑

2014年3月期		
売上高	5,250 億円	7.0% ↑
営業利益	345 億円	38.0% ↑

当期の業績と主な取り組み

電動パワーステアリングの増加により売上は過去最高を達成

自動車関連需要は、自動車軸受および自動車部品ともに増加しました。日本では、期前半の東日本大震災後の自動車生産の回復やエコカー補助金の効果などにより売上が増加しました。欧州では市場が低迷したため、売上が減少したものの、米州では景気の持ち直し等により日系自動車メーカーの販売が回復し、電動パワーステアリングの売上が伸長しました。中国では、日系自動車メーカーのシェア低下による影響がみられたものの、自動車市場拡大によって売上が増加し、タイでも自動車購入促進策などによる自動車販売増があり、自動車軸受および電動パワーステアリングの売上が増加しました。この結果、2013年3月期の売上高は4,905億円（前年同期比10.3%増）となりました。営業利益は、外部調達費用の削減、生産性の改善等により、250億円（前年同期比10.4%増）となりました。

2012年10月からは、中国内陸部初の生産拠点となる合肥での生産を開始し、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。

次期の見通しと重点施策

新興国向け製品・EPSの拡大と収益力強化を継続

2014年3月期の自動車市場は、北米、新興国での需要が引き続き拡大する見通しです。また、電動パワーステアリングの売上が北米、アジアで拡大し、売上高は前年同期比7.0%増の5,250億円、営業利益は物量の増加により前年同期比38.0%増の345億円、営業利益率6.6%を予想しています。

2014年3月期は、需要の増加が見込まれる新興国向け製品の拡販、生産基盤の拡充を進めるとともに、収益を伴った成長に努めます。生産面では、需要の拡大に対応するため、中国や米国で電動パワーステアリングの設備を増強することに加え、中国やタイでハブユニット軸受の生産能力を拡充します。さらに、新たに生産拠点をメキシコに設立し、2014年春に稼働させることを目指すなど、現地生産の拡大を図り、為替変動に強い収益体質の構築を図ります。

戦略商品である電動パワーステアリングは、次世代技術の開発を強化し、次世代モデルの案件獲得を目指します。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、調達コストの削減、生産性改善により収益力の向上を目指します。

自動車部品

コラムタイプ
電動パワーステアリング(EPS)

従来の油圧式に比べ3～5%の燃費改善効果があり、ステアリング制御機能に優れているEPSは、世界中で普及が進んでいます。環境意識の高まりなどから小型車の需要が伸びつつある中、今後さらにEPSの需要が高まっていくと見込まれます。NSKはカーメーカーの内製を除いたステアリング・コラム、ジョイントのグローバルNo.1サプライヤーであり、NSKが得意とする軽量・コンパクトなコラムタイプEPSは低燃費化に貢献するとともに、自動車の小型化にも貢献しています。

クラッチアッセンブリー

さまざまな走行環境下において、滑らかな変速を無駄のない動力伝達で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（AT）。高度なトライボロジー技術によって開発されたNSKのAT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実現します。AT関連製品のひとつであるクラッチアッセンブリーは、最適化設計によりクラッチ機能を最大限に引き出します。

研究開発

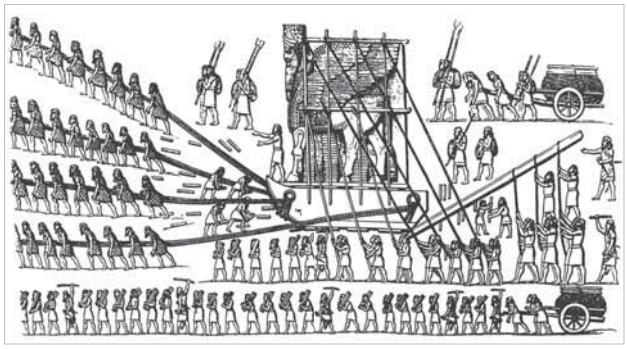
NSKの研究開発

NSKは100年近くにおよぶ歴史の中で、常に研究開発に力を注ぎ、新技術の追求と品質向上に努めてきました。軸受、自動車部品、精機製品のリーディングカンパニーであるNSKの技術の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

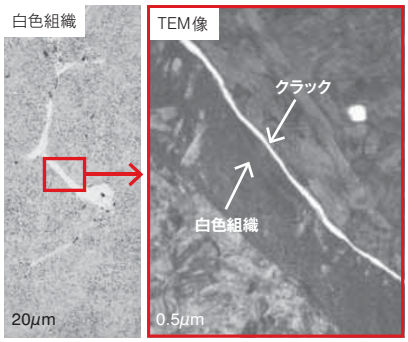
摩擦を起こす摺動面には必ず摩耗が発生します。軸受によるスムーズな回転で、発生する摩擦を低減し摩耗を減少させることで、機械の長寿命化に貢献します。この機械の長寿命化は省資源にもつながっています。

◎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

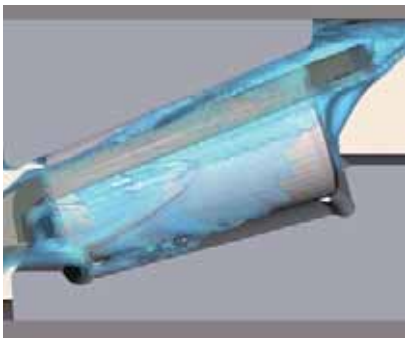
過酷な使用環境にさらされる軸受の機能と耐久性を高める上で、材料が重要な鍵となります。より高い耐久性と信頼性を備えた製品の開発に向け、さまざまな性能評価・分析技術を駆使して、材料組成や熱処理条件を最適化した新しい材料・熱処理の開発や、セラミックや高分子などの新素材を活用する技術の開発を行っています。



軸受鋼内部に生成した白色組織の透過電子顕微鏡（TEM）像

解析技術

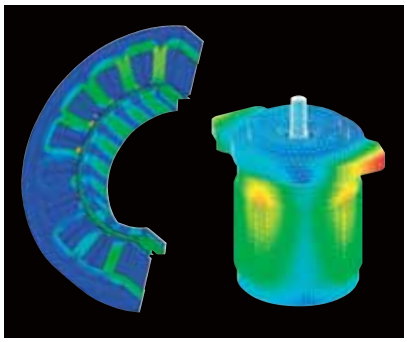
コンピュータ・シミュレーションにより、軸受の性能をバーチャルに試験、評価します。高度な解析技術を駆使することによって、実機での試験が難しい極限状況での性能評価が可能となり、軸受の最適設計や製品開発のスピードアップに役立っています。



円錐ころ軸受の油流解析

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。



DDモータの3D磁気解析（左）とEPSモータの磁気吸引力による振動解析（右）

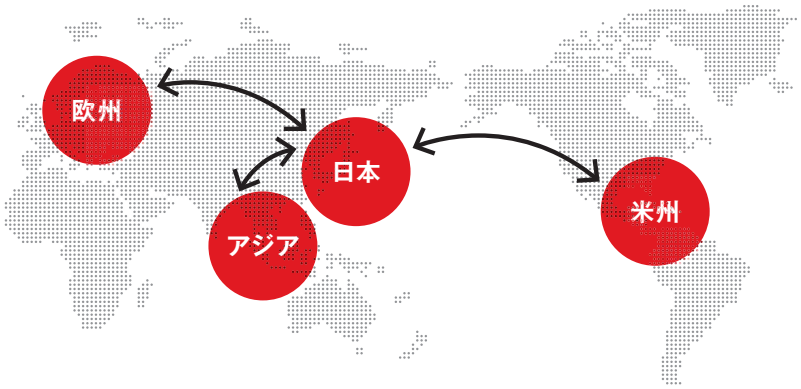
NSKのグローバルテクノロジーセンター

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、日本、欧州、米州、アジアにテクノロジーセンターを展開しています。これらのテクノロジーセンターでは、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むと同時に、技術情報をグローバルで共有しながら、技術サービスの向上に努めています。

NSKでは、成長が期待される地域のお客様のニーズに応えるために、海外のテクノロジーセンターを強化しています。日本からエンジニアを派遣して現地スタッフの教育を行ったり、毎年多くの海外エンジニアを日本のテクノロジーセンターで受け入れ、研修を行ったりしています。

NSKは、これからも市場ニーズに応える技術・製品の開発にグローバルに取り組んでいくとともに、ソリューションプロバイダとしてお客様にご満足いただけるよう、さらなる成長を目指します。

海外エンジニア研修風景



日本(総合研究開発センター)

中国

ドイツ

米国

次世代技術の開発に向けて　～未来技術開発センター～

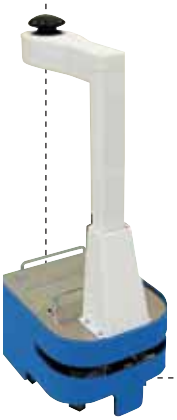
自動車の技術は、環境や安全に対するニーズの高度化や、新興国での競合激化を背景に、さらなる先進性が求められている状況です。

ハイブリッド車や電気自動車の需要が増える一方、内燃エンジンの効率化による燃費競争は今も続いています。また、安全性向上のための高機能化や、新興国向けの低価格車の開発といったさまざまな課題を並行して進めていかなければなりません。このように、自動車メーカー各社は、客先、地域、部位、機能ごとに、技術の方向性や開発完了時期の異なる多様な開発テーマに対する取り組みにしのぎを削っています。

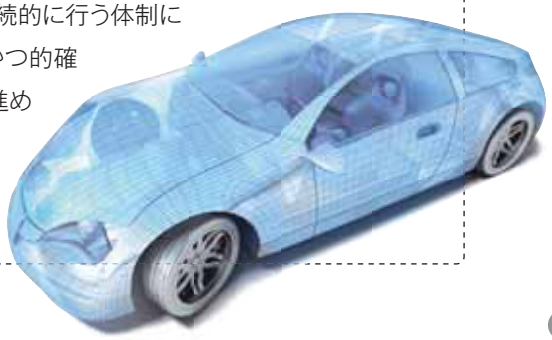
産業機械分野においても、新エネルギーや医療・バイオ関連、ロボット分野など、次世代技術への社会の大きな期待が存在しています。

NSKは、機械要素の基幹部品メーカーとして、客先からの技術要求に応え、また提案型の開発を推進するために、未来自動車システムの統合開発や産業機械分野の先行開発を行う未来技術開発センターを立ち上げ、研究開発に取り組んでいます。

専任スタッフが客先の先行開発部門へのコンタクトを継続的に行う体制によって、迅速かつ的確な開発対応を進めていきます。



障害物回避先導ロボット



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

米国 紛争鉱物情報開示規制への対応

コンゴ民主共和国やその周辺国で人権侵害などを行う武装勢力や反政府組織の資金源を規制するため、米国では2012年8月、上場企業を対象に、この地域を原産とする4種類の鉱物（紛争鉱物）の使用状況を毎年調査し、米国証券取引委員会に報告を義務づける規制が制定されました。

NSKは米国に上場しておらず報告の義務はありませんが、社会的課題に積極的に対処していくため、「NSKサプライヤーCSRガイドライン」を改定し、紛争鉱物の使用回避を明確にするとともに、サプライヤーと協力し調査を進めています。

2013年3月までに実施した約80社を対象とした調査では、紛争鉱物の使用は見つかりませんでした。2013年度は対象とするサプライヤーの範囲を拡大し、継続して調査を進めていきます。

社会の一員として

社会貢献活動

NSKでは、世界のそれぞれの国や地域の発展に協力していくため、さまざまな社会貢献活動に取り組んでいます。以下の3項目を重点分野とし、各地域において信頼され、愛される企業となることを目指しています。

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

未来の技術者育成のために（日本）

富山高等専門学校での勉強会

北陸支社では、地域貢献活動の一環として、2007年から富山高等専門学校 機械工学科で軸受・ボールねじ・リニアガイドの勉強会を実施しています。勉強会では、軸受やボールねじなどの基礎的な知識や使い方を学び、演習問題で知識の定着を図ります。技術者教育に長年にわたり貢献してきたことが認められ、2013年3月、富山高等専門学校より感謝状をいただきました。

地元学生のキャリア教育支援（イギリス）

イギリスのキャリア教育支援

NSKベアリング・ヨーロッパ社　ピータリー工場は、年間計画を立ててCSR活動に取り組んでいます。2012年度は、地域に貢献するとともにNSKの技術や生産を高めることも兼ねて、地元の教育機関との絆を強めるなど3項目に重点的に取り組みました。地元ダラム地区の学生を対象としたキャリア教育にも協力し、イージントン・アカデミーの12～13歳の学生8名のアドバイザーを務めました。6カ月にわたる教育期間中、工場見学やイベントへの参加などを通じて、学生たちをサポートしました。

地球環境とNSK

環境管理活動の中期計画

NSKは、軸受をはじめとする摩擦低減に役立つ「環境貢献型製品」を提供しています。これらの製品の開発や改善を進めるだけでなく、製造工程においても資源効率を高めるなど、持続可能な社会に貢献していくことが、NSKが推進する「環境経営」です。

1993年に初めて製造部門を中心とした「環境自主行動計画」を策定して以来、この計画を「環境経営の具体的施策」として全社的な行動計画へと発展させてきました。前中期計画においては、日本国内の関連会社と目標を共有化するとともに、海外の関連会社にもこの行動計画を適用しました。また、環境活動が多様化する中、環境コンプライアンスの視点で管理の再強化を図りました。

新中期計画では、製品による社会への環境貢献をさらに推し進めていきます。そして、事業活動における環境負荷低減の目標として、「水資源や廃棄物の削減」を新たに掲げ、低炭素社会、循環型社会、自然共生社会に貢献していきます。これらの達成に向けて組織的に活動を行い、NSKグループ全体の環境マネジメントのレベルアップ、さらにはグローバルなマネジメントの強化を図っていきます。

環境自主行動計画(抜粋)

	2015年度目標
環境貢献型製品	環境貢献型製品・技術の創出
地球温暖化対策	生産、グローバル: CO_2排出原単位　2011年度比4%削減
省資源・ リサイクル対策	開発設計・生産、日本: 加工方法の変更などにより素材のムダ削減 生産、日本: 産業廃棄物排出原単位　2011年度比4%削減 リサイクル率　99.99%以上 生産、日本以外: リサイクル率　99%以上 生産、グローバル: 水使用原単位　2011年度比4%削減
環境負荷物質対策	調達、グローバル: 主要サプライヤーへのNSKグリーン調達の展開を完了 開発設計・生産・営業、グローバル: 製品の環境負荷物質保証体制を完成

製品を通じた地球環境への貢献

NSKでは、お客様や社会のニーズを的確に捉え、4つのコアテクノロジー(トライボロジー、材料技術、解析技術、メカトロ技術)を駆使した環境貢献型の製品や技術の開発を進めています。これらの製品や技術を世界中に広く普及させていくことで、社会全体の環境負荷低減を目指しています。

射出成形機のCO_2排出量を電動化により半減以下へ

射出成形機用ボールねじ

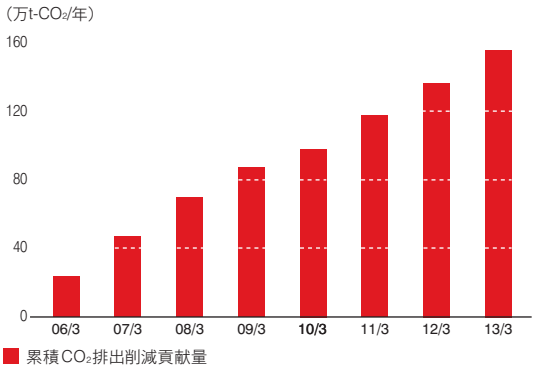
豊かな暮らしを支える携帯電話は、インターネットの閲覧など多彩な機能とともに、小型化や薄型化が求められ、その部品を製造する射出成形機などにはさらなる高精度化や高効率化が求められています。NSK製品は、このような射出成形機の高精度化や高効率化をサポートし、省エネルギーなどに貢献しています。

射出成形機はプラスチック製品を成形する機械で、加熱して溶かしたプラスチック(樹脂)の材料に大きな圧力を加えて金型に押し込み、冷却、固化させて製品をつくります。従来、油圧駆動のアクチュエータが用いられてきましたが、プラスチック製品の薄型化、高精度化、そして省エネルギー化の市場要求により、射出成形機の電動化が進められました。電動射出成形機は油圧式に比べ消費電力が1/4～1/2程度となり省エネルギー効果が大きいという特徴があります。

NSKでは電動化に不可欠な要素技術のひとつとして油圧式アクチュエータに代わるボールねじを開発し、高温、高負荷、小ストロークという過酷な使用条件下でも信頼性の高い製品を提供しています。

今回、射出成形機の電動化によるCO_2の削減量を算出し、ボールねじの環境貢献度を把握しました。2012年度に日本で生産された電動機が1年間稼動したとき、油圧式に対してCO_2排出量を約19.3万トン削減した(スギ約1,376万本分)効果があることが算出されました。NSKは、今後も環境貢献型製品の開発・提供を通して環境貢献に努めていきます。

射出成形機の電動化によるボールねじのCO_2削減貢献度



コーポレートガバナンス

コーポレートガバナンス

基本的な考え方

NSK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

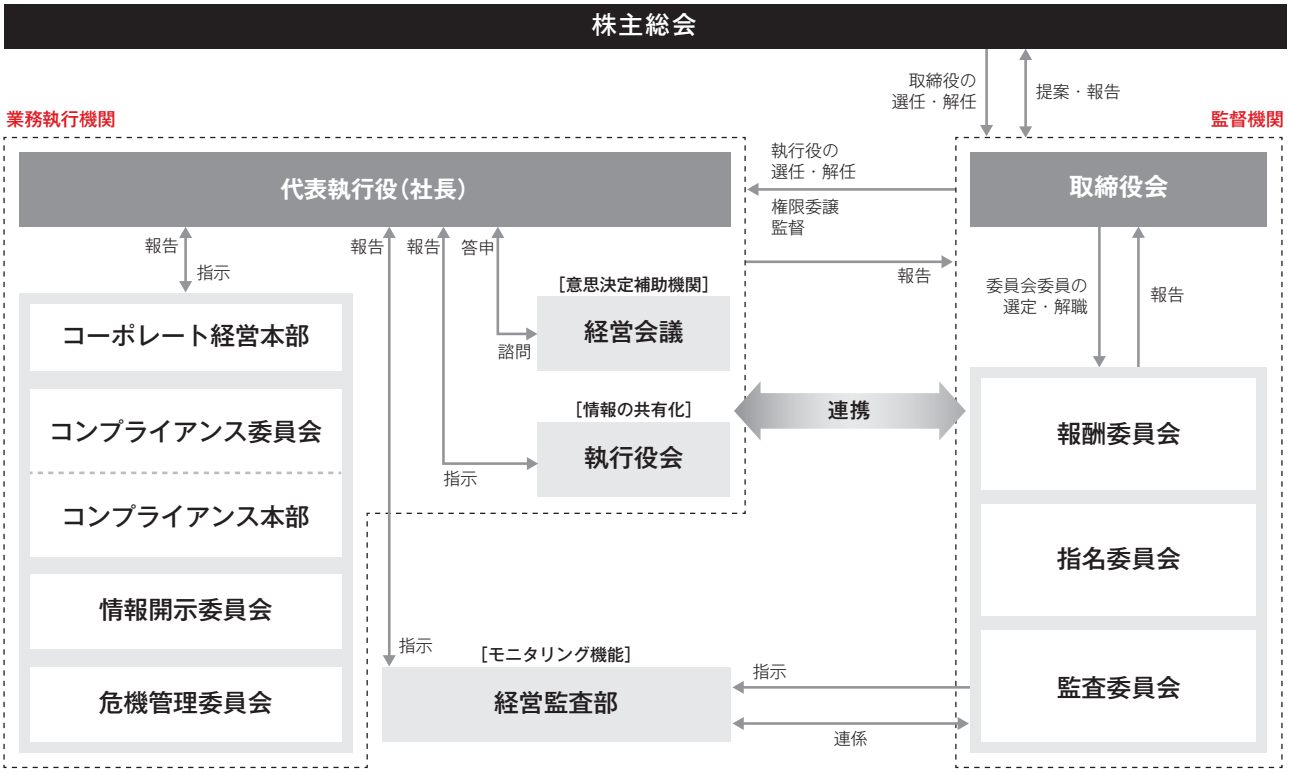
NSKは、より一層のコーポレートガバナンスの強化を図るために、委員会設置会社の形態をとっており、次のような執行と監督の役割を明確にした体制によって、経営の健全性、透明性を高めています。

- 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。経営監査部が、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。

ガバナンス体制図



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、法令を遵守し、高い倫理観を持って企業活動を行うことを経営の最も重要な課題のひとつと考えています。その基盤となるのが、全役員・従業員が守るべき普遍的考え方を定めた「NSK企業倫理規則」です。

NSKは、昨今の社会的要請を踏まえ、「NSK企業倫理規則」を詳しく解説した「NSKコンプライアンス・ガイドブック」を作成・配布し、当規則の周知徹底に努めています。

コンプライアンス強化の取り組み

当社並びに当社の元役員および元従業員は、2012年6月に、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、東京地方検察庁から起訴され、2013年2月に、東京地方裁判所において、当社に対する罰金刑（3億8000万円）、並びに、当社の元役員および元従業員に対する懲役刑（執行猶予付き）の判決が言い渡されました。また、当社は、2013年3月に、公正取引委員会から、独占禁止法に基づく排除措置命令及び課徴金納付命令（56億2541万円）を受けました。また、海外においても、当社の子会社は、ベアリング（軸受）製品の取引に関して、関係当局による調査等を受けています。

当社及び当社グループは、関係当局による調査等に全面的に協力しています。

これら一連の件については、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、原因の究明を行うとともに、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随時行っています。かかる取り組みの一環として、当社は、2012年3月に設置したコンプライアンス委員会に加えて、2012年7月1日に、コンプライアンス推進室を新たに設置しました。同推進室は、上位組織である法務部と連携し、法務面でのサポートを得ながら、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、当社グループ全体のコンプライアンスに関する業務全般を専任し、これらの業務の企画、推進、確認、是正等を行います。このような体制の下、当社はコンプライアンス委員会が定める方針の下、全役職員を対象としたコンプライアンス研修等のコンプライアンス強化策をより一層推進しています。

当社は、新たなコンプライアンス体制の下、全社を挙げて、法令遵守の徹底および企業の社会的責任に基づいた事業活動の推進に、より一層努めてまいります。

なお、これまでに策定・実施された主なコンプライアンス強化策は以下のとおりです。

コンプライアンス委員会の開催

2012年3月の設置以降、2013年5月までコンプライアンス委員会を6回開催。

コンプライアンス強化の取り組み

2012年8月

- 海外コンプライアンス責任者を集め、「グローバル・コンプライアンス会議」を開催し、コンプライアンス強化策等を協議。
- NSKグループの役員・従業員に「独占禁止法ガイドブック」を配布し、独占禁止法等の法令の遵守について誓約書を提出。

2012年12月

- 日本の各部門及びグループ会社よりコンプライアンス責任者を集め、コンプライアンス協議会を開催し、コンプライアンス強化策等を協議。

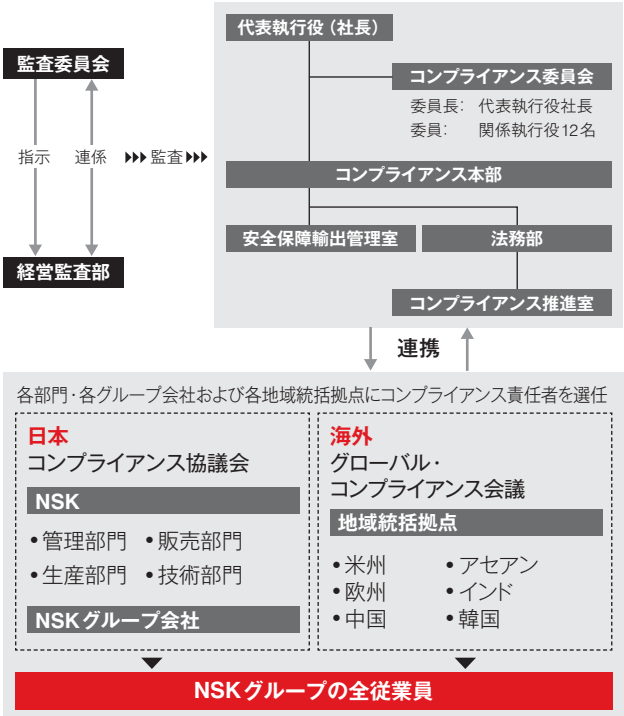
2013年3月

- コンプライアンスを一層強化するため、「NSKコンプライアンス・ガイドブック」をNSKグループの役員・従業員に配布し、全員が関連する法令や企業倫理規則等の社内規程の遵守についての誓約書を提出。

コンプライアンス教育の実施

- 独占禁止法については、2012年2月から2013年3月までNSKグループの役員・従業員を対象に、日本では145回（4,500人受講）、その他地域では39回(900人受講)の研修を実施。
- さらに、2012年12月から2013年2月まで、NSKグループの役員・従業員を対象に、独占禁止法の遵守、内部統制、人権、贈収賄行為の防止等のテーマでe-ラーニングを実施。

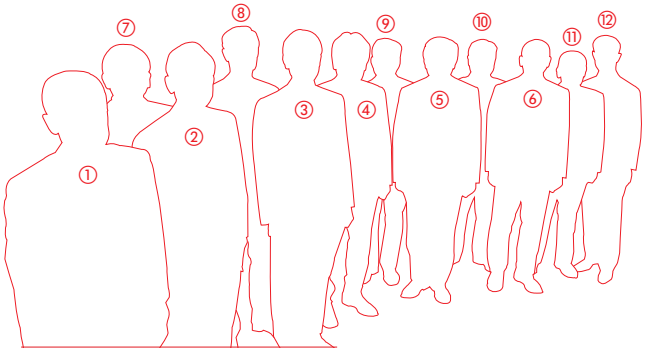
NSKグループ コンプライアンス体制



役員 2013年6月25日現在

取締役

① 大塚　紀男
② 小森　勉
③ 内山　俊弘
④ 松原　正英
⑤ 芝本　英之
⑥ 満江　直樹
⑦ 野上　宰門
⑧ 市川　達夫
⑨ 指田　禎一
社外取締役
⑩ 萩原　敏孝
社外取締役
⑪ 鈴木　和男
社外取締役
⑫ 小原　之夫
社外取締役



執行役

代表執行役社長
大塚　紀男

代表執行役専務
小森　勉
内山　俊弘
松原　正英

執行役専務
芝本　英之
満江　直樹

執行役常務
ノルベルト・シュナイダー
荒牧　宏敏
波田　安継
後藤　伸夫
鈴木　茂幸
杉本　直樹
神尾　泰宏
井上　浩二
バーナード・リンゼイ
池村　幸雄
中島　秀雄
野上　宰門
麓　正忠

執行役
長島　俊幸
鈴木　寛
桑城　栄
新井　稔
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
伊藤　裕之
池田　新
篠本　正美
小林　克視
榎本　俊彦
織戸　宏昌
ユルゲン・アッカーマン

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
趙　成日

財務セクション

36　11年間の主要財務データ
38　6年間のセグメント情報
39　財政状態及び経営成績の分析
46　連結貸借対照表
48　連結損益計算書
48　連結包括利益計算書
49　連結株主資本等変動計算書
50　連結キャッシュ・フロー計算書
51　連結財務諸表に対する注記
72　内部統制報告書
73　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	2013	2012	2011	2010
年度				
売上高	**¥732,842**	¥733,192	¥710,431	¥587,572
売上原価及び販売費・一般管理費	**700,480**	688,775	666,907	576,267
営業利益	**32,361**	44,417	43,524	11,305
その他の収益(費用)	**(7,065)**	(3,157)	(5,284)	(4,970)
税金等調整前当期純利益(損失)	**25,296**	41,259	38,239	6,335
法人税等	**7,709**	11,881	10,805	819
当期純利益(損失)	**15,739**	28,514	26,110	4,765
設備投資額	**48,025**	54,619	41,294	21,818
減価償却費	**34,598**	35,807	34,943	37,149
研究開発費	**10,432**	10, 373	10,515	8,794
営業活動によるキャッシュ・フロー (A)	**53,797**	57,158	64,973	51,108
投資活動によるキャッシュ・フロー (B)	**(45,262)**	(56,090)	(33,348)	(29,355)
フリーキャッシュ・フロー (A)+(B)	**8,534**	1,068	31,625	21,753
年度末				
流動資産	**448,187**	454,631	418,584	411,167
固定資産	**434,359**	390,442	370,042	378,456
資産合計	**882,547**	845,073	788,626	789,624
流動負債	**289,462**	308,501	293,881	257,706
固定負債	**252,272**	237,506	219,475	267,229
純資産	**340,812**	299,066	275,269	264,688
負債及び純資産合計	**882,547**	845,073	788,626	789,624
従業員数(人)	**28,487**	27,444	26,334	24,633
1株当たり(円)				
当期純利益(損失)金額	**¥ 29.14**	¥ 52.75	¥ 48.30	¥ 8.82
純資産額	**591.36**	518.56	475.45	458.65
指標				
売上高総利益率	**18.6%**	20.2%	20.8%	17.8%
売上高営業利益率	**4.4**	6.1	6.1	1.9
販売費及び一般管理費 / 売上高	**14.2**	14.1	14.7	15.9
売上高当期純利益率	**2.1**	3.9	3.7	0.8
総資産当期純利益率(ROA)	**1.8**	3.5	3.3	0.6
自己資本当期純利益率(ROE)	**5.2**	10.6	10.3	2.0
自己資本比率	**36.2**	33.2	32.6	31.4
総資産回転率(回)	**0.85**	0.90	0.90	0.77
たな卸資産回転率(回)	**6.2**	6.5	6.5	5.5
Net D/Eレシオ(倍)	**0.51**	0.58	0.60	0.73
インタレスト・カバレッジ・レシオ(倍)	**11.4**	11.8	14.0	9.2

百万円
（従業員数、1株当たり金額、指標を除く）

2009	2008	2007	2006	2005	2004	2003
¥647,593	¥772,036	¥717,225	¥628,474	¥580,989	¥522,217	¥522,820
625,487	702,692	654,842	585,922	542,706	496,245	504,972
22,106	69,343	62,383	42,552	38,283	25,972	17,847
(11,776)	(5,730)	(5,346)	516	(3,251)	479	(19,974)
10,330	63,613	57,037	43,068	35,031	26,451	(2,127)
4,887	19,173	20,198	16,412	11,601	11,473	970
4,561	42,613	34,853	25,586	22,349	14,293	(2,670)
44,138	53,905	37,689	48,784	38,160	26,313	23,378
39,729	38,380	35,316	30,099	27,435	26,909	28,812
10,691	10,240	10,100	9,728	9,806	8,722	8,307
11,785	69,236	64,153	66,332	57,987	37,889	30,961
(46,422)	(23,187)	(64,600)	(62,386)	(31,638)	(16,958)	(16,223)
(34,637)	46,049	(447)	3,946	26,349	20,931	14,738
369,590	404,412	389,067	313,569	278,678	295,491	285,749
374,638	424,167	426,721	429,462	349,905	326,386	307,349
744,229	828,580	815,788	743,032	628,583	621,877	593,098
210,322	294,318	297,489	266,834	234,300	245,588	227,314
285,119	250,486	241,571	228,373	194,420	175,548	183,481
248,787	283,775	276,727	247,823	199,861	200,739	182,302
744,229	828,580	815,788	743,032	628,583	621,877	593,098
24,050	25,069	23,413	22,639	20,737	19,772	20,351
¥ 8.44	¥ 78.84	¥ 64.53	¥ 47.28	¥ 41.35	¥ 26.12	¥ (5.22)
431.74	495.61	485.62	436.48	349.07	349.83	316.27
19.4%	23.1%	23.2%	22.4%	22.5%	21.5%	19.6%
3.4	9.0	8.7	6.8	6.6	5.0	3.4
16.0	14.1	14.5	15.6	15.9	16.5	16.2
0.7	5.5	4.9	4.1	3.8	2.7	(0.5)
0.6	5.2	4.5	3.7	3.6	2.4	(0.4)
1.8	16.1	14.0	12.1	11.9	8.0	(1.4)
31.4	32.3	32.2	31.7	30.0	30.3	28.8
0.82	0.94	0.92	0.92	0.93	0.86	0.85
6.2	7.5	7.0	6.9	7.4	6.6	5.8
0.85	0.56	0.69	0.73	0.89	0.99	1.22
2.0	11.0	11.3	15.0	11.3	6.1	4.1

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	2013	2012	2011	2010	2009	2008
セグメント売上高						
産業機械事業	**¥216,142**	¥255,835	¥259,095	¥201,963	—	—
自動車事業	**490,545**	444,585	424,157	366,463	—	—
その他	**26,154**	32,772	27,178	19,145	—	—
合計	**732,842**	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
自動車関連製品	**—**	—	—	366,463	352,453	435,705
精機製品	**—**	—	—	35,089	57,491	68,186
その他	**—**	—	—	19,145	28,118	29,087
合計	**—**	—	—	587,572	647,593	772,036
セグメント売上高伸び率						
産業機械事業	**–15.5%**	–1.3%	28.3%	—	—	—
自動車事業	**10.3**	4.8	15.7	—	—	—
その他	**–20.2**	20.6	42.0	—	—	—
合計	**–0.0**	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%
自動車関連製品	**—**	—	—	4.0	–19.1	9.5
精機製品	**—**	—	—	–39.0	–15.7	–12.3
その他	**—**	—	—	–31.9	–3.3	15.0
合計	**—**	—	—	–9.3	–16.1	7.6
地域別売上高(顧客所在地別)						
日本	**¥333,348**	¥363,754	¥354,542	¥289,540	¥323,375	¥388,929
米州	**103,352**	86,267	85,466	70,609	78,754	107,321
欧州	**102,667**	107,958	102,176	98,504	111,866	133,853
アジア	**193,473**	175,212	168,246	128,918	133,596	141,933
合計	**732,842**	733,192	710,431	587,572	647,593	772,036
地域別売上高伸び率(顧客所在地別)						
日本	**–8.4%**	2.6%	22.5%	–10.5%	–16.9%	6.7%
米州	**19.8**	0.9	21.0	–10.3	–26.6	2.1
欧州	**–4.9**	5.7	3.7	–11.9	–16.4	10.0
アジア	**10.4**	4.1	30.5	–3.5	–5.9	12.6
合計	**–0.0**	3.2	20.9	–9.3	–16.1	7.6

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の連結子会社の財務諸表を反映しております。また、関連会社16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、韓国におけるフラット・パネル・ディスプレイ製造用露光装置の販売会社の新規設立がありました一方、吸収合併により1社減少したことにより、前連結会計年度に比べて会社数の変更はありませんでした。持分法適用会社につきましては、新規設立による増加が1社、株式取得による増加が1社あったことにより、前連結会計年度と比べ2社増加しました。

2. 当連結会計年度の概況

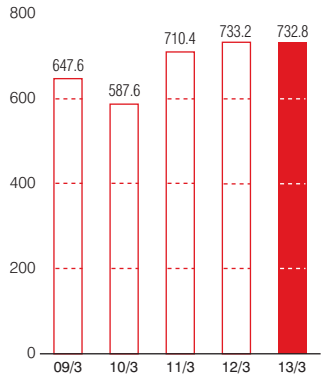
当連結会計年度の世界経済は、米国では緩やかな回復基調が続いているものの、欧州では財政・金融不安の影響を受けて景気低迷が続いており、中国を中心とする新興国でも、輸出の低迷等により経済成長が鈍化しました。また日本においては、足元では金融政策等による円高の是正や株価の上昇などの景気回復の兆しも見られますが、世界経済の減速と期前半の円高による輸出の低迷もあり総じて弱含みで推移しました。

当社グループはこのような経済環境下、成長戦略と体質強化を推進し、拡販活動やコストダウンなどに取組んでまいりました。この結果、当連結会計年度の売上高は7,328億42百万円と前連結会計年度に比べて若干の減収となりました。営業利益は産業機械事業の売上減少などにより323億61百万円と前連結会計年度に比べて27.1%の減益となりました。経常利益は303億10百万円と前連結会計年度に比べて27.8%の減益となりました。特別利益に、固定資産売却益11億34百万円、投資有価証券売却益2億75百万円を計上し、特別損失に、独占禁止法関連損失60億5百万円、投資有価証券評価損4億19百万円を計上し、税金費用、少数株主利益を控除した結果、当期純利益は157億39百万円と前連結会計年度に比べて44.8%の減益となりました。

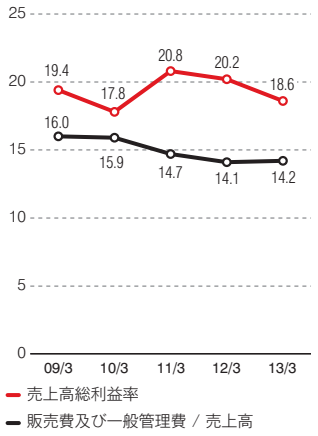
3. 売上高

売上高は、前連結会計年度と比べ3億50百万円(△0.0%)減収の7,328億42百万円、為替レート変動の影響を除くと72億45百万円(△1.0%)の減収となりました。国内売上高は、前連結会計年度と比べて304億6百万円(△8.4%)減収の3,333億48百万円となりました。海外売上高は、前連結会計年度と比べて300億55百万円(+8.1%)増収の3,994億93百万円、為替レートの影響を除くと231億61百万円(+6.3%)の増収となりました。

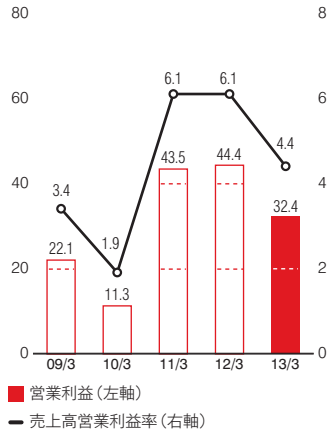
売上高
(十億円)



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5,850億8百万円から5,962億97百万円に増加しました。売上高に対する売上原価の比率は1.6ポイント悪化して81.4%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1,037億67百万円から1,041億83百万円に増加しました。売上高に対する販売費及び一般管理費の比率は0.1ポイント悪化して14.2%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、前連結会計年度後半から減少傾向が続きました。各地域において拡販活動に取り組んだものの、産業機械軸受及び精密機器関連製品ともに売上が減少しました。地域別にみると、日本では中国の景気減速に伴い、前連結会計年度まで堅調であった工作機械や建設機械向けの売上が減少しました。米州では主に南米のアフターマーケット向けが、欧州では一般産業機械や電機関連向けが減少しました。中国ではアフターマーケット及び工作機械向けが減少しました。

この結果、産業機械事業の売上高は2,161億42百万円(前連結会計年度比△15.5%)、営業利益は130億20百万円(前連結会計年度比△49.3%)となりました。

(b) 自動車事業

自動車関連需要は、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、日本では期前半の東日本大震災後の自動車生産の回復やエコカー補助金の効果などにより売上が増加しました。米州では景気の持ち直し等により日系自動車メーカーの販売が回復し、電動パワーステアリングが増加しました。欧州では依然として市場が低迷しており売上が減少しました。中国では自動車市場拡大によって売上が増加しましたが、日系自動車メーカーのシェア低下による影響もみられました。タイでは自動車購入促進策などによる自動車販売増があり自動車軸受及び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4,905億45百万円(前連結会計年度比+10.3%)となりました。営業利益は249億92百万円(前連結会計年度比+10.4%)となりました。

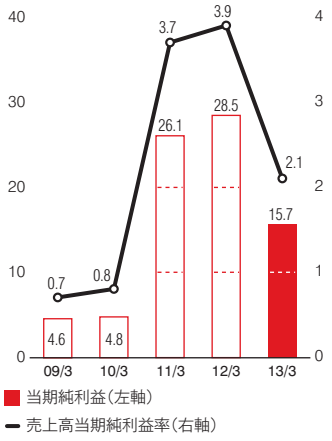
6. その他の収益(費用)

その他の収益(費用)は、固定資産売却益などの計上があったものの、独占禁止法関連損失及び投資有価証券評価損の計上などにより、前連結会計年度の31億57百万円の費用(純額)から、70億65百万円の費用(純額)となりました。

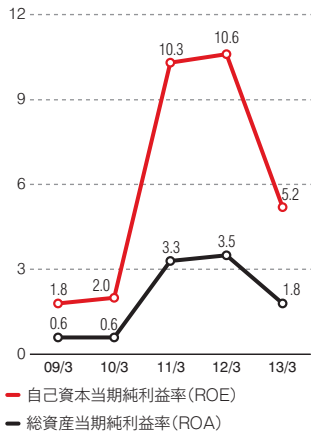
7. 税金等調整前当期純利益

税金等調整前当期純利益は、営業利益の減少、および特別損失の計上等により、前連結会計年度に比べ159億63百万円(△38.7%)減益の252億96百万円の利益となりました。

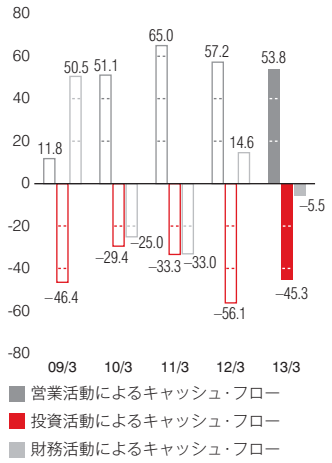
当期純利益
売上高当期純利益率
(十億円 / %)



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41億72百万円減少し、77億9百万円となりました。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、海外子会社の業績回復に伴い繰延税金資産を計上したこと等により30.5%となりました。

9. 少数株主損益調整前当期純利益

少数株主損益調整前当期純利益は、前連結会計年度と比べて117億91百万円（△40.1%）減少し、175億86百万円となりました。

10. 少数株主利益

子会社の少数株主に帰属する利益からなり、前連結会計年度と比べて9億83百万円（+113.8%）増加の18億47百万円となりました。

11. 当期純利益

当期純利益は、前連結会計年度と比べて127億75百万円（△44.8%）減少し、157億39百万円となりました。1株当たり当期純利益は、前連結会計年度の52円75銭から29円14銭に減少しました。また、自己資本当期純利益率も10.6%から5.2%に減少しました。

12. キャッシュ・フローと財務分析

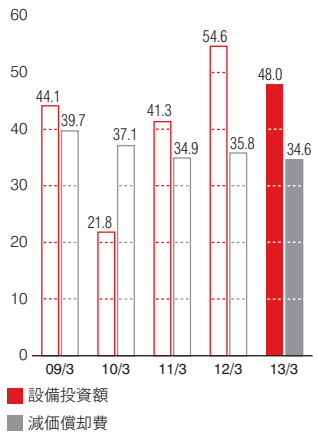
(a) キャッシュ・フロー

当連結会計年度の営業活動によ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33億61百万円減少し、537億97百万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252億96百万円、減価償却費345億98百万円、売上債権の減少217億69百万円であり、一方で主な支出の内訳は、仕入債務の減少228億84百万円、法人税等の支払額106億6百万円であります。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108億27百万円減少し、452億62百万円の支出となりました。主な内訳は、有形固定資産の取得458億66百万円であります。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201億82百万円増加し、55億44百万円の支出となりました。主な収入の内訳は、長期借入れによる収入491億円であり、一方で主な支出の内訳は、長期借入金の返済による支出138億1百万円、社債の償還による支出300億円、配当金の支払額64億80百万円であります。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、1,416億53百万円となり、前連結会計年度末に比べて63億46百万円の増加となりました。

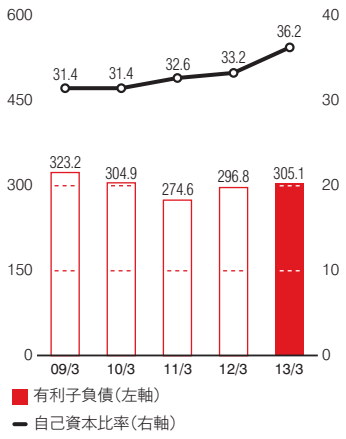
(b) 財政状態

資産合計は8,825億47百万円となり、前連結会計年度末と比べて374億73百万円増加しました。主な増加は有価証券202億5百万円、有形固定資産284億44百万円、投資有価証券138億23百万円であり、主な減少は現金及び預金180億83百万円、受取

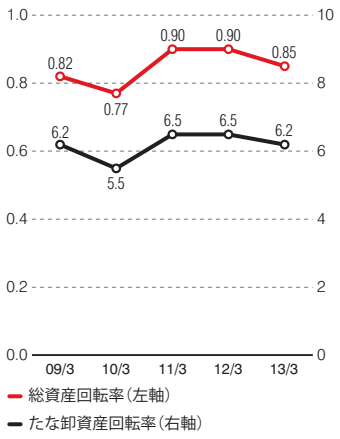
設備投資額 / 減価償却費
（十億円）



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）



手形及び売掛金135億28百万円によるものです。負債合計は5,417億35百万円となり、前連結会計年度末に比べて42億72百万円減少しました。主な増加は1年内返済予定の長期借入金288億2百万円、長期借入金93億29百万円であり、主な減少は支払手形及び買掛金197億98百万円、1年内償還予定の社債300億円によるものです。純資産合計は3,408億12百万円となり、前連結会計年度末に比べて417億46百万円増加しました。主な増加は当期純利益157億39百万円、その他有価証券評価差額金72億19百万円、為替換算調整勘定222億31百万円によるものです。

流動資産は、前連結会計年度末と比べて64億43百万円減少し4,481億87百万円となり、また、流動負債は、前連結会計年度末と比べて190億38百万円減少し2,894億62百万円となりました。その結果、流動比率は、前連結会計年度末の1.47倍に対して1.55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83億52百万円増加して3,051億2百万円となり、純有利子負債（有利子負債残高から現金及び現金同等物残高を差し引いたもの）は前連結会計年度末から20億6百万円増加し1,634億49百万円となりました。ネットD/Eレシオは、前連結会計年度の0.58から0.51となりました。1株当たり純資産額は、前連結会計年度の518.56円から591.36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33.2%から36.2%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（2013年6月25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り組んでおりますが、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できなくなり、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どおり進まないリスク、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。

当社並びに当社の元役員及び元従業員は2012年6月にベアリング（軸受）製品の取引に関する独占禁止法違反の容疑により東京地方検察庁から起訴され、2013年2月に、東京地方裁判所において、当社に対する罰金刑、並びに当社の元役員及び元従業員に対する懲役刑（執行猶予付き）の判決が言い渡されました。また、当社は2013年3月に、公正取引委員会から独占禁止法に基づく排除措置命令及び課徴金納付命令を受けました。このほか、海外の関係当局による調査を受けております。（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。）

なお、調査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、米国において、原告であるベアリング（軸受）製品の購入者等の代表者から、当社及び当社の米国子会社を含む被告らに対して複数の集団訴訟が提起されております。また、カナダにおいても当社及び当社のカナダ子会社を含む被告らに対して同種の集団訴訟が複数提起されております。当社又は当社の子会社若しくは関係会社は、上記訴訟と同種の訴訟を今後提起される可能性があります。

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

15. 情報管理

事業遂行に関連する多くの重要情報や個人情報の外部への流出防止・目的以外への流用等が起こらないよう情報セキュリティーの方針を定め、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づくりを目指して取り組んでおりますが、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、その前提条件の変更や年金資産の運用成績の悪化、信託しております株式の株価下落、並びに会計基準の変更等が当社グループの業績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、2016年の創立100周年における売上高1兆円を目指して2013年4月より新たにスタートしました3年間の中期経営計画では、売上高1兆円に至る道筋として、経営の質を高めるべく、「1兆円を支える企業基盤の確立」を中期ビジョンとして掲げました。そして、「安全・品質・コンプライアンス」という基礎の上に、従来から取り組んでまいりました「成長戦略」と「体質強化」を一歩進め、「収益重視の成長」と「1兆円の物量を回す管理能力の構築」を目指すことにより、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戦略と経営基盤の強化を図ってまいります。

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、新興国経済の成長の鈍化や欧州の金融不安など、未ださまざまなリスクが存在しており、先行き不透明な状況にあります。このような環境下において、これらのリスクへの対応を行いながら、事業戦略と経営基盤の強化を図り、「売上高1兆円を支える企業基盤の確立」を実現してまいります。

なお、当社並びに当社の元役員及び元従業員は、2012年6月に、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、東京地方検察庁から起訴され、2013年2月に、東京地方裁判所において、当社に対する罰金刑（3億80百万円）、並びに、当社の元役員及び元従業員に対する懲役刑(執行猶予付き)の判決が言い渡されました。また、当社は、2013年3月に、公正取引委員会から、独占禁止法に基づく排除措置命令及び課徴金納付命令（56億25百万円）を受けました。なお、当社は、課徴金納付命令につきましては、2013年5月に、公正取引委員会に対して審判請求を行っております。

このほか、ベアリング（軸受）製品の取引に関して、当社のドイツにおける販売子会社は、2011年11月に、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。また、当社の米国における子会社は、2011年11月に、当該取引の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。さらに、当社の韓国における製造・販売子会社は、2012年7月に、独占規制及び公正取引に関する法律（公正取引法）違反の疑いがあるとして、韓国公正取引委員会による立入検査を受けました。加えて、当社のシンガポールにおける販売子会社は、2013年2月に、競争法違反の疑いがあるとして、シンガポール競争法委員会による立入検査を受けました。

また、当社の子会社は、その他の国においても関係当局による調査等を受けております。

当社及び当社グループといたしましては、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、原因の究明を行うとともに、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随時行っております。かかる取り組みの一環として、当社は、2012年3月に設置いたしましたコンプライアンス委員会に加えて、2012年7月1日に、コンプライアンス推進室を新たに設置いたしました。同推進室は、上位組織である法務部と連携し、法務面でのサポートを得ながら、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、当社グループ全体のコンプライアンスのさらなる強化の推進に関する業務を専任し、当該業務の企画、推進、確認、是正等を行います。このような体制の下、当社は、全役職員を対象としたコンプライアンス研修等の同強化策をより一層推進しております。

また、当社は、国内外のコンプライアンス体制をより一層強化するため、当社の各部門及び各事業所、並びに当社グループ各社にコンプライアンス責任者を設置いたしました。各責任者は、定期的に開催されるコンプライアンス協議会に参加し、コンプライアンス推進室と連携してコンプライアンスに関連する情報の連絡やリスクの管理等を行っております。

さらに、当社は、独占禁止法その他業務に関連する各種法令の遵守を当社グループ全体でより一層徹底するために、独占禁止法その他業務に関連する各種法令の内容や留意事項等を分かりやすく解説したガイドブックを新たに作成し、当社及び当社グループの全役員及び全従業員に配布するとともに、これらの役員及び従業員一人ひとりから、ガイドブックの内容を正確に理解した上で、独占禁止法その他競争法等の各種法令や「NSK企業倫理規則」その他社内規程を遵守すること等を宣言した誓約書の提出を受けております。

以上のとおり、当社は、公正取引委員会による立入検査を受けて以降、外部専門家等の協力を得て、各種のコンプライアンス強化策を策定・実施しておりますが、これらの強化策を今後もより一層推進することにより、再発の防止に努めてまいります。

当社は、新たなコンプライアンス体制の下、全社を挙げて、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 2013	百万円 2012	注記2 千米ドル 2013
資産			
流動資産			
現金及び現金同等物(注記 3)	**¥141,653**	¥135,307	**$1,506,947**
短期投資(注記 3)	**2,262**	6,485	**24,064**
受取手形及び売掛金	**141,706**	155,234	**1,507,511**
控除：貸倒引当金	**(1,326)**	(1,015)	**(14,106)**
たな卸資産(注記 4)	**119,268**	115,417	**1,268,809**
繰延税金資産(注記 7)	**10,371**	9,244	**110,330**
その他流動資産	**34,252**	33,957	**364,383**
流動資産合計	**448,187**	454,631	**4,767,947**
固定資産			
有形固定資産(注記 5、9、15)			
土地	**37,499**	37,173	**398,926**
建物及び構築物	**206,587**	193,952	**2,197,734**
機械装置等及び工具器具備品	**627,933**	578,498	**6,680,138**
建設仮勘定	**22,149**	23,170	**235,628**
	894,169	832,795	**9,512,436**
減価償却累計額	**(614,079)**	(581,150)	**(6,532,755)**
有形固定資産合計	**280,089**	251,644	**2,979,670**
のれん	**483**	1,168	**5,138**
非連結子会社株式及び関連会社株式	**21,888**	17,923	**232,851**
投資有価証券(注記 3、9)	**66,747**	56,888	**710,074**
繰延税金資産(注記 7)	**2,578**	2,461	**27,426**
前払年金費用(注記 11)	**42,579**	42,712	**452,968**
その他の固定資産	**19,993**	17,643	**212,691**
固定資産合計	**434,359**	390,442	**4,620,840**
資産合計	**¥882,547**	¥845,073	**$9,388,798**

3月31日現在	百万円 2013	百万円 2012	注記2 千米ドル 2013
負債及び純資産			
流動負債			
短期債務(注記 6)	**¥ 70,789**	¥ 70,569	**$ 753,074**
一年内返済予定長期債務(注記 9)	**42,637**	43,834	**453,585**
支払手形及び買掛金(注記 9)	**117,808**	137,607	**1,253,277**
未払法人税等(注記 7)	**2,356**	4,764	**25,064**
未払費用及びその他の流動負債(注記 8、10)	**55,870**	51,725	**594,362**
流動負債合計	**289,462**	308,501	**3,079,383**
固定負債			
長期債務(注記 9)	**191,676**	182,346	**2,039,106**
退職給付引当金(注記 11)	**19,855**	20,990	**211,223**
役員退職慰労引当金	**1,693**	1,592	**18,011**
繰延税金負債(注記 7)	**27,098**	22,118	**288,277**
その他の固定負債(注記 10)	**11,949**	10,457	**127,117**
固定負債合計	**252,272**	237,506	**2,683,745**
純資産			
株主資本(注記 12、19、23)			
資本金、無額面			
授権株式数			
2013 ― 1,700,000,000株			
2012 ― 1,700,000,000株			
発行済株式数			
2013 ― 551,268,104株	**67,176**	―	**714,638**
2012 ― 551,268,104株	**―**	67,176	**―**
資本剰余金	**78,343**	78,340	**833,436**
利益剰余金	**188,034**	178,186	**2,000,362**
控除：自己株式	**(4,518)**	(4,188)	**(48,064)**
株主資本合計	**329,036**	319,514	**3,500,383**
その他の包括利益累計額			
その他有価証券評価差額金	**21,986**	14,766	**233,894**
為替換算調整勘定	**(31,737)**	(53,969)	**(337,628)**
その他の包括利益累計額合計	**(9,750)**	(39,202)	**(103,723)**
新株予約権	**510**	540	**5,426**
少数株主持分	**21,015**	18,212	**223,564**
純資産合計	**340,812**	299,066	**3,625,660**
負債及び純資産合計	**¥882,547**	¥845,073	**$9,388,798**

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 2013	百万円 2012	注記2 千米ドル 2013
売上高	¥732,842	¥733,192	$7,796,191
売上原価(注記 5、13)	596,297	585,008	6,343,585
売上総利益	136,544	148,184	1,452,596
販売費及び一般管理費(注記 5、13、22)	104,183	103,767	1,108,330
営業利益	32,361	44,417	344,266
その他の収益(費用)			
受取利息及び受取配当金	1,826	1,800	19,426
支払利息	(4,865)	(4,906)	(51,755)
持分法による投資利益	3,627	3,481	38,585
製品補償費	(2,866)	(1,751)	(30,489)
その他(純額)	228	(1,037)	2,426
	(2,050)	(2,412)	(21,809)
経常利益	30,310	42,004	322,447
特別損益			
固定資産売却益	1,134	—	12,064
投資有価証券売却益	275	—	2,926
投資有価証券評価損	(419)	(744)	(4,457)
独占禁止法関連損失	(6,005)	—	(63,883)
税金等調整前当期純利益	25,296	41,259	269,106
法人税等(注記 7)			
法人税、住民税及び事業税	7,108	10,274	75,617
法人税等調整額	600	1,607	6,383
	7,709	11,881	82,011
少数株主損益調整前当期純利益	17,586	29,378	187,085
少数株主利益	1,847	863	19,649
当期純利益(注記 19)	¥ 15,739	¥ 28,514	$ 167,436

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 2013	百万円 2012	注記2 千米ドル 2013
少数株主損益調整前当期純利益	¥17,586	¥29,378	$187,085
その他の包括利益			
その他有価証券評価差額金	7,233	2,532	76,947
為替換算調整勘定	23,354	(2,371)	248,447
持分法適用会社に対する持分相当額	423	(19)	4,500
その他の包括利益合計(注記 18)	31,010	141	329,894
包括利益	¥48,597	¥29,519	$516,989
(内訳)			
親会社株主に係る包括利益	¥45,205	¥28,678	$480,904
少数株主に係る包括利益	¥ 3,391	¥ 840	$ 36,074

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 2013	百万円 2012	注記2 千米ドル 2013
株主資本			
資本金			
当期首残高	¥ 67,176	¥ 67,176	$ 714,638
当期末残高	¥ 67,176	¥ 67,176	$ 714,638
資本剰余金			
当期首残高	¥ 78,340	¥ 78,334	$ 833,404
自己株式の処分	2	5	21
当期末残高	¥ 78,343	¥ 78,340	$ 833,436
利益剰余金			
当期首残高	¥178,186	¥155,062	$1,895,596
剰余金の配当	(5,943)	(6,491)	(63,223)
当期純利益	15,739	28,514	167,436
関係会社の決算期変更による剰余金増加額	53	1,102	564
当期末残高	¥188,034	¥178,186	$2,000,362
自己株式			
当期首残高	¥ (4,188)	¥ (4,180)	$ (44,553)
当期変動額	(329)	(8)	(3,500)
当期末残高	¥ (4,518)	¥ (4,188)	$ (48,064)
株主資本合計			
当期首残高	¥319,514	¥296,392	$3,399,085
当期変動額	9,522	23,121	101,298
当期末残高	¥329,036	¥319,514	$3,500,383
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	¥ 14,766	¥ 12,213	$ 157,085
当期変動額	7,219	2,553	76,798
当期末残高	¥ 21,986	¥ 14,766	$ 233,894
為替換算調整勘定			
当期首残高	¥ (53,969)	¥ (51,593)	$ (574,138)
当期変動額	22,231	(2,375)	236,500
当期末残高	¥ (31,737)	¥ (53,969)	$ (337,628)
その他の包括利益累計額合計			
当期首残高	¥ (39,202)	¥ (39,379)	$ (417,043)
当期変動額	29,451	177	313,309
当期末残高	¥ (9,750)	¥ (39,202)	$ (103,723)
新株予約権			
当期首残高	¥ 540	¥ 569	$ 5,745
当期変動額	(30)	(28)	(319)
当期末残高	¥ 510	¥ 540	$ 5,426
少数株主持分			
当期首残高	¥ 18,212	¥ 17,686	$ 193,745
当期変動額	2,802	525	29,809
当期末残高	¥ 21,015	¥ 18,212	$ 223,564
純資産合計	¥340,812	¥299,066	$3,625,660

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 2013	百万円 2012	注記2 千米ドル 2013
営業活動			
税金等調整前当期純利益	¥ 25,296	¥ 41,259	$ 269,106
減価償却費	34,598	35,807	368,064
のれん償却額	722	765	7,681
退職給付引当金及び前払年金費用の増減	(1,906)	(8)	(20,277)
支払利息	4,865	4,906	51,755
有形固定資産売却益	(1,134)	—	(12,064)
独占禁止法関連損失	6,005	—	63,883
売上債権の減少(増加)	21,769	(19,831)	231,585
たな卸資産の減少(増加)	5,398	(4,933)	57,426
仕入債務の増加(減少)	(22,884)	13,620	(243,447)
その他(純額)	(8,090)	(4,342)	(86,064)
小計	64,639	67,244	687,649
利息及び配当金の受取額	4,486	5,042	47,723
利息の支払額	(4,722)	(4,840)	(50,234)
法人税等の支払額	(10,606)	(10,288)	(112,830)
営業活動によるキャッシュ・フロー	53,797	57,158	572,309
投資活動			
有形固定資産の取得による支出	(45,866)	(50,580)	(487,936)
有形固定資産の売却による収入	1,626	1,410	17,298
投資有価証券の取得による支出	(228)	(1,492)	(2,426)
投資有価証券の売却による収入	1,531	333	16,287
その他(純額)	(2,326)	(5,761)	(24,745)
投資活動によるキャッシュ・フロー	(45,262)	(56,090)	(481,511)
財務活動			
短期借入金の増加(減少)	(3,089)	4,610	(32,862)
長期借入れによる収入	49,100	63,493	522,340
長期借入金の返済による支出	(13,801)	(16,355)	(146,819)
社債の償還による支出	(30,000)	(30,300)	(319,149)
自己株式の取得による支出	(327)	(9)	(3,479)
配当金の支払額	(6,480)	(6,490)	(68,936)
その他(純額)	(946)	(311)	(10,064)
財務活動によるキャッシュ・フロー	(5,544)	14,637	(58,979)
現金及び現金同等物に係る換算差額	3,457	(573)	36,777
現金及び現金同等物の純増額	6,447	15,132	68,585
現金及び現金同等物の期首残高	135,307	120,333	1,439,436
連結子会社の決算期変更による減少高	(101)	(157)	(1,074)
現金及び現金同等物の期末残高	¥141,653	¥135,307	$1,506,947

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
2013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、ラネー NSKステアリングシステムズ社については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、連結子会社のうち、従来12月31日を決算日としていた2社については、当連結会計年度より決算日を3月31日に変更している。

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

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

(c) 外貨換算

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

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

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

(d) 現金同等物

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

(e) 有価証券

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

(f) たな卸資産

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

(g) 有形固定資産の減価償却

原則として定率法によっているが、一部の連結子会社及び国内会社の所有する1998年4月1日以降に取得した建物（建物付属設備は除く）については定額法を採用している。

なお、当社及び国内連結子会社の耐用年数及び残存価格については法人税法に規定する方法と同一の基準によっている。また、海外連結子会社の主な耐用年数は以下の通りである。

建物及び構築物	20年から50年
機械装置等及び運搬具	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

従業員への退職給付に備えるため、年度末における退職給付債務及び年金資産の見込額に基づき退職給付引当金または前払年金費用を計上している。

過去勤務債務は、その発生時の従業員の平均残存勤務期間以内の一定の年数（主として5年）による定額法により費用処理している。

数理計算上の差異は、その発生時の従業員の平均残存勤務期間以内の一定の年数（主として10年）による定額法により翌年度から費用処理することとしている。

役員の退職慰労金の支給に備える為、内規に基づく期末要支給額を計上している。

(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) 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、直物為替先渡取引、金利スワップ
ヘッジ対象	外貨建債権債務、外貨建債権、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及び直物為替先渡取引を、また、借入金の金利変動リスク軽減のために金利スワップ取引を行うものとしている。

(ニ) ヘッジの有効性評価の方法

ヘッジ対象の相場変動、キャッシュ・フローとヘッジ手段に高い相関関係があることを確認し、有効性の評価としている。

(l) 会計上の見積もりの変更と区別することが困難な会計方針の変更

当社及び国内連結子会社は、法人税法の改正に伴い、2012年4月1日以後に取得した有形固定資産については、改正後の法人税法に基づく減価償却の方法に変更している。これによる損益に与える影響は軽微である。

(m)未適用の会計基準等

・「退職給付に関する会計基準」
（企業会計基準第26号 2012年5月17日）
・「退職給付に関する会計基準の適用指針」
（企業会計基準適用指針第25号 2012年5月17日）

(1) 概要

数理計算上の差異及び過去勤務費用は、連結貸借対照表の純資産の部において税効果を調整した上で認識し、積立状況を示す額を負債又は資産として計上する方法に改正された。また、退職給付見込額の期間帰属方法について、期間定額基準のほか給付算定基準の適用が可能となったほか、割引率の算定方法が改正された。

(2) 適用予定日

2014年3月期の期末より適用予定である。

ただし、退職給付債務及び勤務費用の計算方法の改正については、2015年3月期の期首より適用予定である。

(3) 当該会計基準等の適用による影響

影響額を見積もることは、当連結財務諸表の作成時において困難である。

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、2013年3月31日の概算換算レートである94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) 2013年及び2012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		
2013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	449	450	0	4,777	4,787	0
その他	—	—	—	—	—	—
小計	449	450	0	4,777	4,787	0
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	299	293	(6)	3,181	3,117	64
その他	—	—	—	—	—	—
小計	299	293	(6)	3,181	3,117	64
合計	¥749	¥744	¥ (5)	$7,968	$7,915	$53

	百万円		
2012年3月31日現在	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
その他	—	—	—
小計	849	853	4
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)
その他	—	—	—
小計	599	590	(9)
合計	¥1,449	¥1,443	¥(5)

(b) 2013年及び2012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。

2013年3月31日現在	百万円 連結貸借対照表計上額	取得原価	差額	千米ドル 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が取得原価を超えるもの						
株式	¥ 59,647	¥ 20.931	¥38,715	$ 634,543	$ 222,670	$411,862
債券						
国債・地方債等	—	—	—	—	—	—
社債	—	—	—	—	—	—
その他	—	—	—	—	—	—
その他	78	67	10	830	713	106
小計	59,725	20,999	38,726	635,372	223,394	411,979
連結貸借対照表計上額が取得原価を超えないもの						
株式	2,367	2,852	(485)	25,181	30,340	(5,160)
債券						
国債・地方債等	26,005	26,005	—	276,649	276,649	—
社債	9,996	9,996	—	106,340	106,340	—
その他	—	—	—	—	—	—
その他	49,880	49,880	—	530,638	530,638	—
小計	88,250	88,735	(485)	938,830	943,989	(5,160)
合計	¥147,975	¥109,734	¥38,241	$1,574,202	$1,167,383	$406,819

2012年3月31日現在	百万円 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が取得原価を超えるもの			
株式	¥ 46,308	¥17,998	¥28,309
債券			
国債・地方債等	—	—	—
社債	—	—	—
その他	—	—	—
その他	10	9	1
小計	46,319	18,007	28,311
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)
債券			
国債・地方債等	19,005	19,005	—
社債	9,996	9,996	—
その他	11	11	—
その他	36,515	36,523	(8)
小計	71,097	72,203	(1,106)
合計	¥117,416	¥90,211	¥27,205

表中の「取得原価」は減損処理後の帳簿価額である。

(c)2013年及び2012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。

	百万円		千米ドル
3月31日終了年度	2013	2012	2013
売却額	¥702	¥5	$7,468
売却益	196	1	2,085
売却損	–	–	–

4. たな卸資産

2013年及び2012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。

	百万円		千米ドル
3月31日現在	2013	2012	2013
製品	¥ 63,930	¥ 62,881	$ 680,106
仕掛品	38,534	37,476	409,936
原材料及び貯蔵品	16,804	15,059	178,766
合計	¥119,268	¥115,417	$1,268,809

5. 減価償却費

2013年及び2012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32,436百万円（345,064千米ドル）、34,035百万円である。

6. 短期債務

2013年及び2012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	2013	2012	2013
銀行借入金	¥70,789	¥70,569	$753,074
合計	¥70,789	¥70,569	$753,074

短期の銀行借入金は無担保であり、当該借入金の2013年及び2012年3月31日現在の利子率は主としてそれぞれ0.37%～11.75%、0.48%～11.75%の範囲である。

7. 法人税等

当社及びその国内連結子会社に課される所得税は、法人税、住民税及び事業税からなっており、合計の法定税率は2013年及び2012年においてそれぞれ、37.8%、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。

2013年及び2012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	2013	2012
法定実効税率	**37.8%**	40.5%
調整内容		
損金算入されない費用	**5.0**	3.3
益金算入されない収益	**(12.5)**	(12.3)
受取配当金消去	**12.2**	11.3
海外子会社での適用税率の差異	**(5.8)**	(5.3)
子会社の欠損金を除く評価性引当金の変動	**(9.1)**	(2.9)
税額控除	**(5.4)**	(5.1)
関連会社持分法損益	**(5.4)**	(3.4)
留保利益	**5.5**	1.7
独占禁止法関連損失	**9.0**	—
その他(純額)	**(0.8)**	1.0
法人税等の負担率	**30.5%**	28.8%

2013年及び2012年3月31日現在の繰延税金資産及び繰延税金負債の主な内訳は次のとおりである。

	百万円		千米ドル
3月31日現在	2013	2012	2013
繰延税金資産			
退職給付引当金	**¥ 14,354**	¥ 14,517	**$ 152,702**
有形固定資産	**1,989**	1,994	**21,160**
未払労務費等	**1,201**	2,127	**12,777**
繰越欠損金	**10,063**	9,786	**107,053**
未払賞与	**3,944**	4,430	**41,957**
たな卸資産	**2,894**	3,784	**30,787**
投資有価証券評価損	**1,547**	848	**16,457**
その他	**6,193**	6,210	**65,883**
評価性引当金	**(15,307)**	(19,355)	**(162,840)**
繰延税金資産合計	**26,880**	24,343	**285,957**
繰延税金負債			
減価償却費	**(1,966)**	(870)	**(20,915)**
固定資産圧縮積立金	**(2,188)**	(2,272)	**(23,277)**
その他有価証券評価差額金	**(13,092)**	(9,287)	**(139,277)**
退職給付信託設定益	**(11,384)**	(11,384)	**(121,106)**
その他	**(12,396)**	(10,940)	**(131,872)**
繰延税金負債合計	**(41,029)**	(34,756)	**(436,479)**
繰延税金資産(負債)の純額	**¥(14,148)**	¥(10,412)	**$(150,511)**

8. 未払費用及びその他の流動負債

2013年及び2012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 2013	百万円 2012	千米ドル 2013
未払賞与	¥12,225	¥13,309	$130,053
未払配当金	2,739	3,276	29,138
その他	40,904	35,140	435,149
合計	¥55,870	¥51,725	$594,362

9. 長期債務

2013年及び2012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 2013	百万円 2012	千米ドル 2013
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%）	¥ 38	¥ 69	$ 404
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%）	199,274	161,111	2,119,936
無担保普通社債 円建（償還期限2017年、年利率1.69% ～ 2.13%）	35,000	65,000	372,340
	234,313	226,181	2,492,691
控除：一年内返済額	(42,637)	(43,834)	(453,585)
合計	¥191,676	¥182,346	$2,039,106

2013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	¥ 42,637	$ 453,585
2015年	37,896	403,149
2016年	44,438	472,745
2017年	35,046	372,830
2018年以降	74,294	790,362
合計	¥234,313	$2,492,691

2013年及び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。

3月31日現在	百万円 2013	百万円 2012	千米ドル 2013
投資有価証券	¥ 4	¥119	$ 43
工場財団	71	76	755
合計	¥75	¥196	$798

工場財団には建物及び構築物、機械装置及び運搬具等を含む。

10. リース債務

2013年及び2012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 2013	百万円 2012	千米ドル 2013
1年以内に返済予定のリース債務	¥ 365	¥ 723	$ 3,883
1年以内に返済予定のものを除くリース債務(返済期限2027年)	796	679	8,468
合計	¥1,161	¥1,402	$12,351

2014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
2015年	¥245	$2,606
2016年	160	1,702
2017年	98	1,043
2018年	45	479
2019年以降	246	2,617
合計	¥796	$8,468

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。

以下の表は、当社及び子会社の確定給付制度に係る2013年及び2012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。

3月31日現在	百万円 2013	百万円 2012	千米ドル 2013
退職給付債務	¥(178,621)	¥(150,208)	$(1,900,223)
年金資産	177,767	146,307	1,891,138
未積立退職給付債務	(853)	(3,901)	(9,074)
未認識数理計算上の差異	27,743	30,431	295,138
未認識過去勤務債務	(4,165)	(4,807)	(44,309)
連結貸借対照表計上額純額	22,723	21,722	241,734
前払年金費用	42,579	42,712	452,968
退職給付引当金	¥ (19,855)	¥ (20,990)	$ (211,223)

2013年及び2012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。

3月31日終了年度	百万円 2013	百万円 2012	千米ドル 2013
勤務費用	**¥ 4,152**	¥ 4,036	**$ 44,170**
利息費用	**4,783**	4,696	**50,883**
期待運用収益	**(4,663)**	(4,429)	**(49,606)**
数理計算上の差異の費用処理額	**2,903**	3,510	**30,883**
過去勤務債務の費用処理額	**(896)**	(868)	**(9,532)**
退職給付費用	**6,279**	6,946	**66,798**
確定拠出年金制度への掛金支払額	**739**	670	**7,862**
合計	**¥ 7,018**	¥ 7,616	**$ 74,660**

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	2013	2012
割引率	**主として1.0%**	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%

2013年及び2012年3月31日終了年度において、売上原価に含まれる退職給付引当繰入額は、それぞれ3,363百万円(35,777千米ドル)、3,797百万円である。

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

2013年及び2012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10,432百万円(110,979千米ドル)、10,373百万円である。

14. 契約債務及び偶発債務

(a) 2013年及び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。

3月31日現在	百万円 2013	百万円 2012	千米ドル 2013
保証債務			
従業員	**¥ 11**	¥ 19	**$ 117**
MSPインダストリーズ社	**287**	354	**3,053**
合計	**¥298**	¥374	**$3,170**

(b) 2013年及び2012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3,047百万円(32,415千米ドル)、4,245百万円である。

(c) 訴訟事項等

(1) 関連当局による立入検査について

軸受製品の取引に関して、当社のドイツにおける販売子会社は、2011年11月に、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た。また、当社の米国における子会社は2011年11月に、当該取引の情報の提供を求める召喚状を米国司法省から受領した。さらに、当社の韓国における製造・販売子会社は、2012年7月に、独占規制及び公正取引に関する法律（公正取引法）違反の疑いがあるとして、韓国公正取引委員会による立入検査を受けた。加えて、当社のシンガポールにおける販売子会社は、2013年2月に、競争法違反の疑いがあるとして、シンガポール競争法委員会による立入検査を受けた。

また、当社の子会社は、その他の国においても関係当局による調査等を受けている。

当社及び当社グループとしては、関係当局による調査等に全面的に協力している。

なお、これらの結果として、今後、課徴金等による損失が発生する可能性があるが、現時点ではその金額を合理的に見積もることは困難であり、当社の経営成績等に与える影響は明らかではない。

(2) 集団訴訟の提起について

米国において、原告である軸受製品の購入者等の代表者から、当社及び当社の米国子会社を含む被告らに対して複数の集団訴訟が提起されている。原告は、被告らが共謀して、米国において、軸受製品の取引に関する競争を制限した等と主張し、被告らに対して、損害賠償、対象行為の差止め等を請求している。また、カナダにおいても、当社及び当社のカナダ子会社を含む被告らに対して、上記訴訟と同種の集団訴訟が複数提起されている。

当社並びに当社の米国及びカナダの子会社としては、原告による請求に対して、正当性を主張して争っていく所存である。なお、訴状には、請求金額の記載はないが、当該訴訟の結果として、当社の経営成績等へ影響を及ぼす可能性がある。

また、当社又は当社の子会社若しくは関係会社は、上記訴訟と同種の訴訟を今後提起される可能性がある。

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2013年及び2012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	2013	2012	2013
取得価額相当額			
機械装置等及び工具器具備品	¥722	¥775	$7,681
その他の資産	20	68	213
合計	¥743	¥843	$7,904
減価償却累計額相当額			
機械装置等及び工具器具備品	¥315	¥484	$3,351
その他の資産	12	61	128
合計	¥327	¥545	$3,479
期末残高相当額			
機械装置等及び工具器具備品	¥407	¥290	$4,330
その他の資産	8	6	85
合計	¥416	¥297	$4,426

2013年及び2012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89百万円（947千米ドル）及び243百万円であり、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2013年及び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。

	百万円		千米ドル
3月31日終了年度	2013	2012	2013
一年内	¥ 70	¥ 80	$ 745
一年超	345	216	3,670
合計	¥416	¥297	$4,426

(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2013年及び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。

	百万円		千米ドル
3月31日終了年度	2013	2012	2013
一年内	¥1,069	¥ 904	$11,372
一年超	1,741	1,746	18,521
合計	¥2,810	¥2,651	$29,894

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。

2013年及び2012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		
2013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等						
為替予約取引						
売建						
US$	**¥4,080**	**¥(17)**	**¥(17)**	**$43,404**	**$(181)**	**$(181)**
STG£	**98**	**0**	**0**	**1,043**	**0**	**0**
EUR	**98**	**1**	**1**	**1,043**	**11**	**11**
INR	**434**	**(14)**	**(14)**	**4,617**	**(149)**	**(149)**
YEN	**302**	**7**	**7**	**3,213**	**74**	**74**
買建						
US$	**¥2,249**	**¥(18)**	**¥(18)**	**$23,926**	**$(191)**	**$(191)**
STG£	**65**	**0**	**0**	**691**	**0**	**0**
A$	**54**	**0**	**0**	**574**	**0**	**0**
C$	**1**	**0**	**0**	**11**	**0**	**0**
NT$	**490**	**(4)**	**(4)**	**5,213**	**(43)**	**(43)**
YEN	**1,094**	**4**	**4**	**11,638**	**43**	**43**
合計	**¥8,968**	**¥(41)**	**¥(41)**	**$95,404**	**$(436)**	**$(436)**

(注) 時価の算定方法
為替予約取引及び直物為替先渡取引は、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。

	百万円		
2012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$	¥3,266	¥ (1)	¥ (1)
STG£	17	(0)	(0)
YEN	398	11	11
買建			
US$	¥1,690	¥ (2)	¥ (2)
STG£	53	0	0
A$	47	0	0
EUR	106	(0)	(0)
YEN	1,700	(7)	(7)
合計	¥7,282	¥ (0)	¥ (0)

(2) 金利関連

百万円

2013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	**¥357**	**¥ー**	**¥(7)**	**¥(7)**
合計	**¥357**	**¥ー**	**¥(7)**	**¥(7)**

千米ドル

2013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	**$3,798**	**$ー**	**$(74)**	**$(74)**
合計	**$3,798**	**$ー**	**$(74)**	**$(74)**

(注) 時価の算定方法
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る。

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)

(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

2013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$	**¥21,652**	(注)	**$230,340**	(注)
EUR	**6,460**	(注)	**68,723**	(注)
C$	**297**	(注)	**3,160**	(注)
A$	**421**	(注)	**4,479**	(注)
合計	**¥28,832**	**ー**	**$306,723**	**ー**

(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、当該売掛金の時価に含めて記載している。

2012年3月31日現在	契約額等	時価
		百万円
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)
STG£	3	(注)
EUR	6,073	(注)
C$	241	(注)
A$	540	(注)
THB	72	(注)
合計	¥29,091	—

(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)。

2013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
	百万円			千米ドル		
(1) 現金及び預金	¥ 54,643	¥ 54,643	¥ —	$ 581,309	$ 581,309	$ —
(2) 受取手形及び売掛金	140,380	140,380	—	1,493,404	1,493,404	—
(3) 有価証券及び投資有価証券						
①満期保有目的の債券	749	744	(5)	7,968	7,915	(53)
②その他有価証券	147,975	147,975	—	1,574,202	1,574,202	—
資産計	¥343,748	¥343,743	¥ (5)	$3,656,894	$3,656,840	$ (53)
(1) 支払手形及び買掛金	¥117,808	¥117,808	¥ —	$1,253,277	$1,253,277	$ —
(2) 短期借入金	70,789	70,789	—	753,074	753,074	—
(3) 社債*1	35,000	36,771	1,771	372,340	391,181	18,840
(4) 長期借入金*1	199,313	203,878	4,564	2,120,351	2,168,915	48,553
負債計	¥422,911	¥429,247	¥6,336	$4,499,053	$4,566,457	$67,404
デリバティブ取引*2	¥ (48)	¥ (48)	¥ —	$ (511)	$ (511)	$ —

百万円

2012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	¥ 72,726	¥ 72,726	¥ —
(2) 受取手形及び売掛金	154,219	154,219	—
(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)
②その他有価証券	117,416	117,416	—
資産計	¥345,810	¥345,805	¥ (5)
(1) 支払手形及び買掛金	¥137,607	¥137,607	¥ —
(2) 短期借入金	70,569	70,569	—
(3) 社債*1	65,000	67,370	2,370
(4) 長期借入金*1	161,181	163,635	2,453
負債計	¥434,357	¥439,181	¥4,823
デリバティブ取引*2	¥ (15)	¥ (15)	¥ —

*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

2013年3月31日現在	百万円 連結貸借対照表計上額	千米ドル 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	**¥21,888**	**$232,851**
非上場株式等	**¥ 4,294**	**$ 45,681**

2012年3月31日現在	百万円 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

2013年3月31日現在	百万円 1年以内	1年超 5年以内	5年超 10年以内	10年超	千米ドル 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	¥ 54,587	¥ —	¥ —	¥ —	$ 580,713	$ —	$ —	$ —
受取手形及び売掛金	141,706	—	—	—	1,507,511	—	—	—
有価証券及び投資有価証券								
満期保有目的の債券(社債)	399	349	—	—	4,245	3,713	—	—
その他有価証券のうち満期があるもの(国債)	25,995	9	—	—	276,543	96	—	—
その他有価証券のうち満期があるもの(社債)	9,996	—	—	—	106,340	—	—	—
その他有価証券のうち満期があるもの(その他)	37,800	10	—	—	402,128	106	—	—
合計	¥270,486	¥369	¥ —	¥ —	$2,877,511	$3,926	$ —	$ —

(注4)社債及び長期借入金の連結決算日後の返済予定額

2013年3月31日現在	百万円 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	千米ドル 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	¥ —	¥15,000	¥ —	¥20,000	¥ —	¥ —	$ —	$159,574	$ —	$212,766	$ —	$ —
長期借入金	42,637	22,896	44,438	15,046	29,294	45,000	453,585	243,574	472,745	160,064	311,638	478,723
合計	¥42,637	¥37,896	¥44,438	¥35,046	¥29,294	¥45,000	$453,585	$403,149	$472,745	$372,830	$311,638	$478,723

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。

2013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	¥11,651	$123,947
組替調整額	(614)	(6,532)
税効果調整前	11,037	117,415
税効果額	(3,803)	(40,457)
その他有価証券評価差額金	7,233	76,947
為替換算調整勘定		
当期発生額	23,354	248,447
持分法適用会社に対する持分相当額		
当期発生額	423	4,500
その他の包括利益合計	¥31,010	$329,894

19. 一株当たり情報

3月31日終了年度	円 2013	円 2012	米ドル 2013
当期純利益			
基本	**¥ 29.14**	¥ 52.75	**$ 0.31**
希薄化後	**—**	52.75	**—**
純資産	**591.36**	518.56	**6.291**
当期に係る現金配当金	**11.00**	12.00	**0.117**

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。

2013年及び2012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。2013年及び2012年3月31日終了年度の当社の購入高はそれぞれ46,177百万円（491,245千米ドル）及び47,668百万円であり、買掛金残高はそれぞれ9,637百万円（102,521千米ドル）及び11,474百万円である。製品の購入については、同社の総原価を勘定し、価格交渉のうえ、決定している。

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） 2013年3月31日現在	百万円	千米ドル
流動資産合計	**¥28,644**	**$304,723**
固定資産合計	**14,112**	**150,128**
流動負債合計	**12,999**	**138,287**
固定負債合計	**3,216**	**34,213**
純資産合計	**26,540**	**282,340**
2013年3月31日終了年度		
売上高	**¥50,789**	**$540,309**
税引前当期純利益	**7,877**	**83,798**
当期純利益	**5,375**	**57,181**

2012年3月31日現在	百万円
流動資産合計	¥28,172
固定資産合計	14,466
流動負債合計	13,683
固定負債合計	3,274
純資産合計	25,680
2012年3月31日終了年度	
売上高	¥50,411
税引前当期純利益	7,490
当期純利益	4,858

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。

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の算定方法

報告されている事業セグメントの会計処理の方法は、「連結財務諸表作成のための基本となる重要な事項」における記載と概ね同一である。なお、報告セグメントの利益は、営業利益ベースの数値であり、セグメント間の内部売上高又は振替高は市場実勢価格に基づいている。

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

2013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	¥216,142	¥490,545	¥706,687	¥26,154	¥732,842	¥ —	¥732,842
セグメント間の内部売上高又は振替高	—	—	—	27,124	27,124	(27,124)	—
計	216,142	490,545	706,687	53,278	759,966	(27,124)	732,842
セグメント利益	¥ 13,020	¥ 24,992	¥ 38,012	¥ 2,164	¥ 40,176	¥ (7,815)	¥ 32,361
セグメント資産	¥253,030	¥392,081	¥645,112	¥81,343	¥726,456	¥156,091	¥882,547
その他の項目							
減価償却費	¥ 12,321	¥ 19,716	¥ 32,037	¥ 3,159	¥ 35,197	¥ (599)	¥ 34,598
持分法適用会社への投資額	¥ 4,698	¥ 15,951	¥ 20,650	¥ 615	¥ 21,265	¥ —	¥ 21,265
有形固定資産及び無形固定資産の増加額	¥ 11,896	¥ 31,936	¥ 43,832	¥ 4,735	¥ 48,567	¥ (542)	¥ 48,025

千米ドル

2013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	$2,299,383	$5,218,564	$7,517,947	$278,234	$7,796,191	$ —	$7,796,191
セグメント間の内部売上高又は振替高	—	—	—	288,553	288,553	(288,553)	—
計	2,299,383	5,218,564	7,517,947	566,787	8,085,064	(288,553)	7,796,191
セグメント利益	$ 138,511	$ 265,872	$ 404,383	$ 23,021	$ 427,404	$ (83,138)	$ 344,266
セグメント資産	$2,691,809	$4,171,074	$6,862,894	$865,351	$7,728,255	$1,660,543	$9,388,798
その他の項目							
減価償却費	$ 131,074	$ 209,745	$ 340,819	$ 33,606	$ 374,436	$ (6,372)	$ 368,064
持分法適用会社への投資額	$ 49,979	$ 169,691	$ 219,681	$ 6,543	$ 226,223	$ —	$ 226,223
有形固定資産及び無形固定資産の増加額	$ 126,553	$ 339,745	$ 466,298	$ 50,372	$ 516,670	$ (5,766)	$ 510,904

（注）
1 「その他」の区分は報告セグメントに含まれない事業セグメントであり、鋼球の製造・販売事業、機械設備製造事業及び液晶パネル用露光装置などのシステム関連製品の製造・販売事業を含んでいる。
2 セグメント利益の調整額△7,815百万円（△83,138千米ドル）には、セグメント間取引消去129百万円（1,372千米ドル）、各報告セグメントに配分していない全社費用△7,945百万円（△84,521千米ドル）が含まれている。全社費用は、主に報告セグメントに帰属しない親会社本社の総務部門等管理部門に係る費用である。
3 セグメント利益は、連結損益計算書の営業利益と調整を行っている。
4 セグメント資産の調整額156,091百万円（1,660,543千米ドル）には、セグメント間取引消去△6,636百万円（△70,596千米ドル）、各報告セグメントに配分していない全社資産162,728百万円（1,731,149千米ドル）が含まれている。全社資産は、主に親会社本社の余剰運用資金（現金・預金及び有価証券）、長期投資資金（投資有価証券）である。
5 減価償却費の調整額△599百万円（△6,372千米ドル）はセグメント間取引消去額である。
6 有形固定資産及び無形固定資産の増加額の調整額△542百万円（△5,766千米ドル）はセグメント間取引消去額である。

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

関連情報

1 地域ごとの情報

(1)売上高

2013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
¥333,348	¥103,352	¥102,667	¥91,442	¥102,030	¥732,842

2013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
$3,546,255	$1,099,489	$1,092,202	$972,787	$1,085,426	$7,796,191

(注)
1 売上高は顧客の所在地を基礎とし、国又は地域に分類している。
2 国又は地域の分類は、地域的近接度による。
3 日本及び中国以外の分類に属する主な国又は地域
米州：米国、カナダ、メキシコ、ブラジル等
欧州：英国、ドイツ、ポーランド等欧州諸国等
その他アジア：日本及び中国を除いた東アジア及び東南アジア諸国、インド、オーストラリア等

(2)有形固定資産

2013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
¥139,457	¥19,719	¥25,472	¥61,232	¥34,208	¥280,089

2013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
$1,483,585	$209,777	$270,979	$651,404	$363,915	$2,979,670

(注)
1 国又は地域の分類は、地域的近接度による。
2 日本及び中国以外の分類に属する主な国又は地域
米州：米国、カナダ、メキシコ、ブラジル等
欧州：英国、ドイツ、ポーランド等欧州諸国等
その他アジア：日本及び中国を除いた東アジア及び東南アジア諸国、インド、オーストラリア等

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					
2013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	¥ ー	¥587	¥587	¥134	¥ ー	¥722
当期末残高	¥ ー	¥142	¥142	¥340	¥ ー	¥483

千米ドル

	報告セグメント					
2013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	$ ー	$6,245	$6,245	$1,426	$ ー	$7,681
当期末残高	$ ー	$1,511	$1,511	$3,617	$ ー	$5,138

22. ストック・オプション

2013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	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	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(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
株式の数	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 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 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	743,000株	785,000株	816,000株	823,000株	779,000株
2013年3月31日終了年度の権利行使株数	—	—	6,000株	—	—
失効株数	—	—	—	—	—
未行使残	743,000株	785,000株	810,000株	823,000株	779,000株
行使時平均株価	—	—	709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2013年3月31日終了年度において、販売費及び一般管理費に79百万円（840千米ドル）計上している。また、2013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108百万円（1,149千米ドル）計上している。

23. 自己株式

2013年及び2012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11,349,715株、同10,708,237株である。

24. 重要な後発事象

該当事項なし。

内部統制報告書

内部統制報告書

【財務報告に係る内部統制の基本的枠組みに関する事項】

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

日本精工グループは、企業会計審議会が平成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25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51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43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25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

2013年6月25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、2013年3月31日現在の円表示の連結貸借対照表、2013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2013年3月31日現在の連結財政状態、2013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。

［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2013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、2013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

2013年6月25日

東京、日本

ERNST & YOUNG

Independent Auditor's Report

ERNST & YOUNG

NSKグループ会社

2013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)	55.0%	軸受の製造・販売
	NSKマイクロプレシジョン(株)(長野県)	100.0%	軸受の製造
	NSKニードルベアリング(株)	98.1%	軸受の製造
	NSKステアリングシステムズ(株)	100.0%	自動車部品の製造
	日本精工九州(株)	100.0%	精機製品の製造
	NSKテクノロジー(株)	100.0%	システム製品の製造・販売
	旭精機(株)	73.8%	軸受部品・自動車部品の製造
	(株)天辻鋼球製作所	100.0%	鋼球・セラミック球等の製造・販売
	AKS東日本(株)	100.0%	鋼球の製造
	(株)野村鉄工所	100.0%	軸受部品の製造
	信和精工(株)	82.4%	軸受部品の製造
	(株)栗林製作所	73.5%	軸受部品の製造
	NSKマシナリー(株)	100.0%	各種工作機械・精機製品の製造
	NSK土地建物(株)	100.0%	不動産所有・賃貸管理、運営仲介等
	日精ビル管理(株)	70.0%	日精ビルディングの受託管理
	中外商事(株)	45.0%	保険代理業、機械部品等の販売
	NSK人事サービス(株)	100.0%	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)	100.0%	物流全般、各種製造請負業務
	NSKネットアンドシステム(株)	100.0%	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	51.0%	自動車部品の研究開発
	井上軸受工業(株)	40.0%	軸受の製造・販売
	NSKワーナー(株)	50.0%	自動車部品の製造
	千歳産業(株)	50.0%	自動車部品の製造
米州			
米国	NSKアメリカズ社	100.0%	米州関係会社の統括
	NSKコーポレーション社	100.0%	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	100.0%	精機製品の製造・販売
	NSKラテンアメリカ社	100.0%	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	100.0%	自動車部品の製造・販売
	NSK-AKSプレシジョンボール社	100.0%	鋼球の製造・販売
	NSKワーナー USA社	50.0%	自動車部品の販売・技術サービス
カナダ	NSKカナダ社	100.0%	軸受・精機製品の販売
メキシコ	NSKベアリング・メキシコ社	100.0%	軸受・精機製品の販売
ブラジル	NSKブラジル社	100.0%	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	100.0%	軸受・精機製品の販売
ペルー	NSKペルー社	100.0%	軸受・精機製品の販売
欧州			
イギリス	NSKヨーロッパ社	100.0%	欧州関係会社の統括
	NSK UK社	100.0%	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	100.0%	軸受の製造
	NSKステアリングシステムズ・ヨーロッパ社	100.0%	自動車部品の製造
	NSKプレシジョンUK社	100.0%	精機製品の製造
	AKSプレシジョンボール・ヨーロッパ社	100.0%	鋼球の製造・販売
ドイツ	NSKヨーロッパ・ホールディング社	100.0%	ドイツ子会社の持株会社
	NSKドイツ社	100.0%	軸受・自動車部品の販売
	ノイベック社	100.0%	軸受の製造
フランス	NSKフランス社	100.0%	軸受・自動車部品・精機製品の販売
イタリア	NSKイタリア社	100.0%	軸受・自動車部品・精機製品の販売
スペイン	NSKスペイン社	100.0%	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	100.0%	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	95.5%	軸受の製造
	NSKポーランド社	100.0%	軸受の販売
	NSKニードルベアリング・ポーランド社	100.0%	軸受の製造
	NSKステアリングシステムズ・ポーランド社	100.0%	自動車部品の製造
	AKSプレシジョンボール・ポーランド社	100.0%	鋼球の製造・販売
トルコ	NSKベアリング・ミドルイースト・トレーディング社	100.0%	軸受・精機製品の販売
南アフリカ	NSK南アフリカ社	100.0%	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	100.0%	軸受の販売
	NSKシンガポール社	70.0%	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	100.0%	軸受の製造
	NSKインドネシア社	100.0%	軸受の販売
	AKSプレシジョンボール・インドネシア社	100.0%	鋼球の製造・販売
	NSKワーナー・インドネシア社	50.0%	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	74.9%	軸受の製造・販売
	サイアムNSKステアリングシステムズ社	74.9%	自動車部品の製造・販売
	NSKアジアパシフィック・テクノロジーセンター社	100.0%	軸受の技術サポート・開発
	NSKベアリング(タイ)社	49.0%	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	51.0%	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	100.0%	軸受の製造
	ISCマイクロプレシジョン社	100.0%	軸受の製造
中国	恩斯克投資有限公司	100.0%	中国関係会社の統括・軸受・自動車部品・精機製品の販売
	昆山恩斯克有限公司	85.0%	軸受の製造
	常熟恩斯克軸承有限公司	100.0%	軸受の製造
	東莞恩斯克転向器有限公司	100.0%	自動車部品の製造
	張家港恩斯克精密機械有限公司	100.0%	軸受前工程部品の製造
	蘇州恩斯克軸承有限公司	100.0%	軸受の製造
	愛克斯精密鋼球(杭州)有限公司	100.0%	鋼球の製造・販売
	恩斯克(中国)研究開発有限公司	100.0%	軸受・自動車部品・精機製品の技術サポート・開発
	恩斯克华纳变速器零部件(上海)有限公司	50.0%	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	90.0%	自動車部品の製造
	恩斯克八木精密鍛造(張家港)有限公司	70.0%	軸受前工程部品の製造
	瀋陽恩斯克精密機器有限公司	100.0%	精機製品の製造
	瀋陽恩斯克有限公司	100.0%	軸受の製造
	合肥恩斯克有限公司	100.0%	軸受の製造
	摩士集団股份有限公司	41.7%	軸受の製造・販売
香港	日本精工(香港)有限公司	70.0%	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	70.0%	精機製品の販売
	台湾安士克科技股份有限公司	100.0%	システム製品の販売
韓国	NSK韓国社	100.0%	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	100.0%	軸受の製造
	韓国NSKテクノロジー社	100.0%	システム製品の販売
ベトナム	NSKベトナム社	100.0%	軸受の販売
インド	NSKインド・セールス社	100.0%	軸受・自動車部品の販売
	NSK-ABCベアリング社	97.5%	軸受の製造・販売
	ラネー NSKステアリングシステムズ社	51.0%	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	100.0%	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	100.0%	軸受・自動車部品・精機製品の販売

投資家情報

2013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

2013年6月25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10,912,303株）

株主数

23,899名

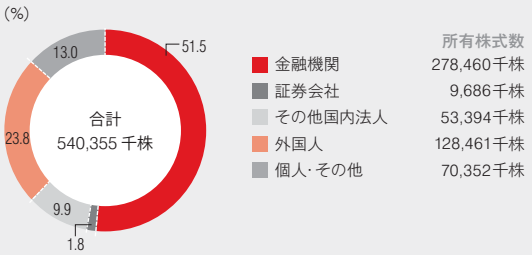
株主名簿管理人

〒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

Eco-awareness and reliability in motion

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.8406 2013 BX-8 Printed in Japan ©日本精工株式会社 2013