



NSK

NSKレポート 2022



この印刷物は環境に配慮した印刷方法を採用しています。

CAT. No. 8415 2022 AX-10 Printed in Japan ©日本精工株式会社 2022

日本精工株式会社



100年、1000年先も 社会から必要・信頼され、選ばれ続ける企業 元気で活力のある おもしろい企業の実現に向けて

NSKは、1916年に日本で最初のベアリング(軸受)メーカーとして設立されました。以来100年以上、NSKの製品は世界中の至るところで社会を支え続けています。現在NSKを取り巻く事業環境は急速に変化していますが、その中でも私たちは企業理念の下、ステークホルダーの皆さまとの価値協創を通じて、持続可能な社会の発展に貢献し、社会から必要とされ信頼される企業を目指しています。その実現に向けて、FY2022より中期経営計画2026(MTP2026)をスタートしました。本統合報告書では、MTP2026で掲げた“「変わる 超える」で新しい姿の1兆円企業”への取り組み、そしてその先の未来に向かってNSKがどのように社会課題解決に貢献し、持続的な成長へ取り組んでいくかを紹介します。

NSKの企業理念

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

NSKビジョン2026

あたらしい動きをつくる。

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

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

私たちが未来を動かしていく。

▶ NSK企業理念体系はこちらをご覧ください。 <https://www.nsk.com/jp/company/visionandphilosophy.html>

編集方針

NSKがMOTION & CONTROL™を通じ、中長期的に世の中の期待に応える価値をステークホルダーと協創し、社会への貢献と企業の発展を両立していくプロセスについて、より一層の理解を深めていただくことを目的に、統合報告書を発行しています。

なお、本レポートはIFRS財団が推奨する「国際統合報告フレームワーク」、および経済産業省が策定した「価値協創ガイダンス」を参考に編集しています。



情報開示体系

NSK レポート 2022	サステナビリティ
	▶ サステナビリティサイト https://www.nsk.com/jp/csr/index.html
	財務情報
	▶ 投資家情報 https://www.nsk.com/jp/investors/

▶ 詳細

NSKレポートは、当社グループの価値協創にとって特に重要性の高い情報を簡潔にまとめた編集となっておりますので、製品・事業に関する情報は当社ウェブサイトをご覧ください。

対象期間

FY2021 (2021年4月1日～2022年3月31日)
※一部にFY2020以前やFY2022以降の活動内容等を含みます

対象組織

日本精工株式会社およびNSKグループ会社
(NSKグループ会社は、日本精工の連結子会社、非連結子会社および関連会社を示します)

本レポートに関するお問い合わせ先

日本精工株式会社 コーポレート・コミュニケーション部
〒141-8560 東京都品川区大崎1-6-3 日精ビル
E-MAIL ir@nsk.com

見通しに関する注意事項

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

CONTENTS

イントロダクション

At a glance.....	02
社会を支えるNSK	04
NSKのあゆみ-NSKのヒトづくり-	06

01 CEOメッセージ

ステークホルダーの皆様へ	08
--------------------	----

02 NSKの価値協創プロセス

NSK企業理念と目指す姿	14
NSKの価値協創モデル	16
NSKの事業活動とバリューチェーンの深化	18
ステークホルダーとの価値協創	20

03 戦略とパフォーマンス

中期経営計画の振り返り	22
MTP2026	24
● 「変わる 超える」で新しい姿の1兆円企業へ	26
● 産業機械事業	28
● 自動車事業	30
● 収益を伴う成長-新商品を育てる-	32
● 経営資源の強化-デジタル技術の活用-	33
● ESG経営-カーボンニュートラルの推進-	34
● 財務戦略・株主還元方針	36

04 サステナビリティを支える基盤

ヒトづくりの進化	40
環境マネジメント	41
安全マネジメント	42
サプライチェーンマネジメント	42
品質マネジメント	43
技術基盤	44
グローバル事業基盤	46
気候変動におけるリスクと機会 TCFDへの対応	48
人権・労働	50
コンプライアンス	51
リスクマネジメント	52
災害リスクマネジメント	54
情報セキュリティマネジメント	55
コーポレートガバナンス	56
社外取締役インタビュー	62
● 新任社外取締役メッセージ	65
経営陣	66

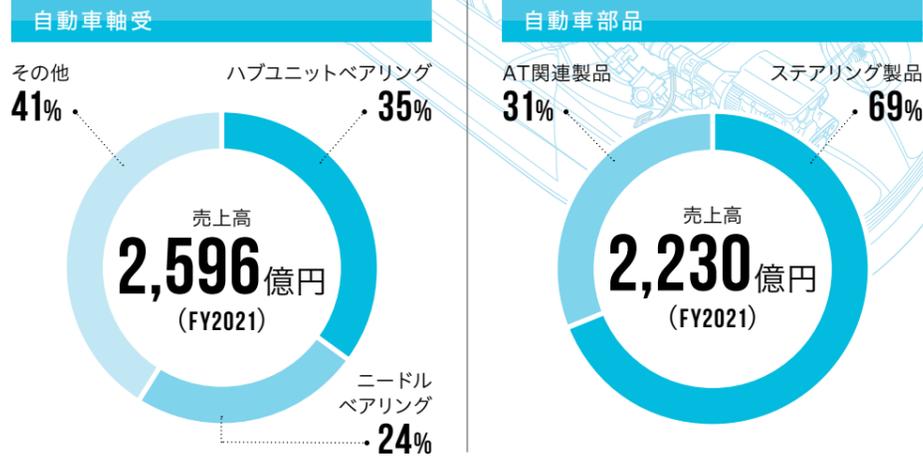
05 データセクション

主要財務・非財務ハイライト	68
連結財務諸表	74
NSKグループ会社	78
NSK製品の基礎知識	80
用語集	82
IR活動	84
株式情報	85
第三者保証	85

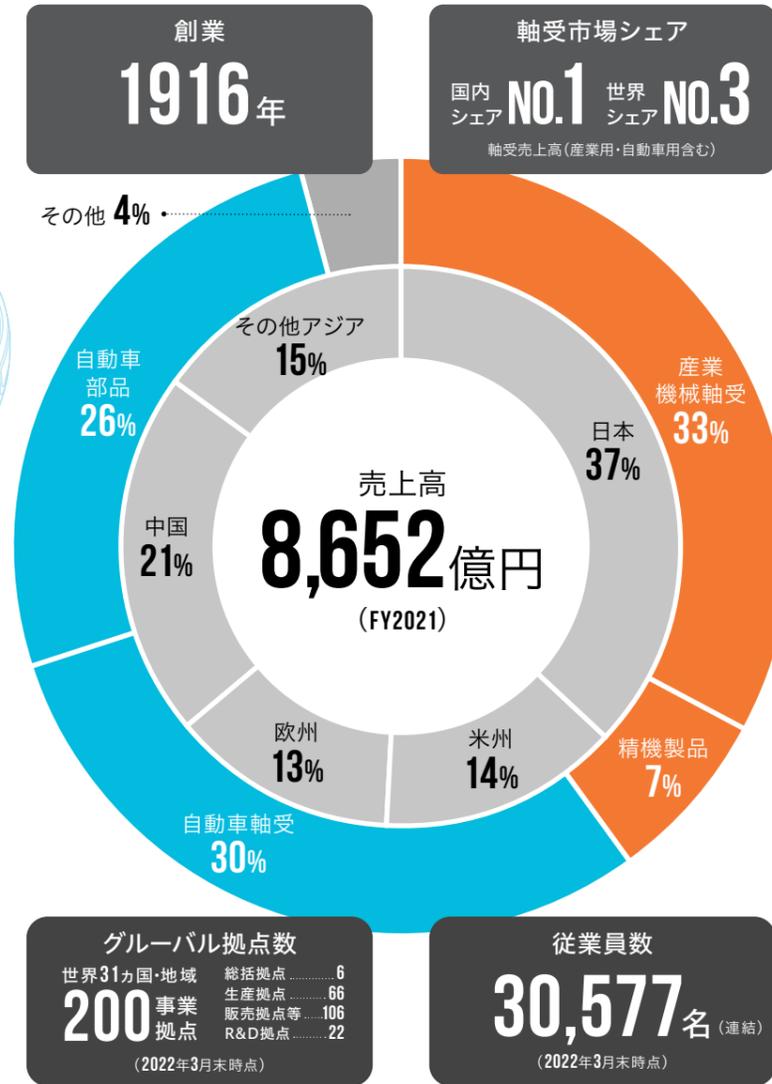
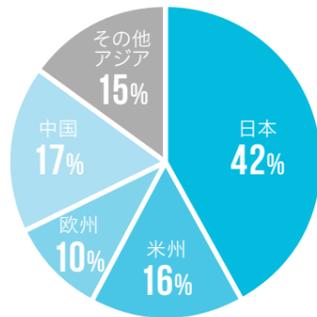
At a glance

自動車事業

自動車に使用されている様々な種類の軸受やオートマチックトランスミッション用部品、電動パワーステアリング、電動ブレーキ用ボールねじなどの自動車部品を提供しています。動力源の多様化や自動運転などの自動車の技術革新が加速している中、新技術・新製品の開発を進め、新しい価値の創造、提案にも取り組んでいます。

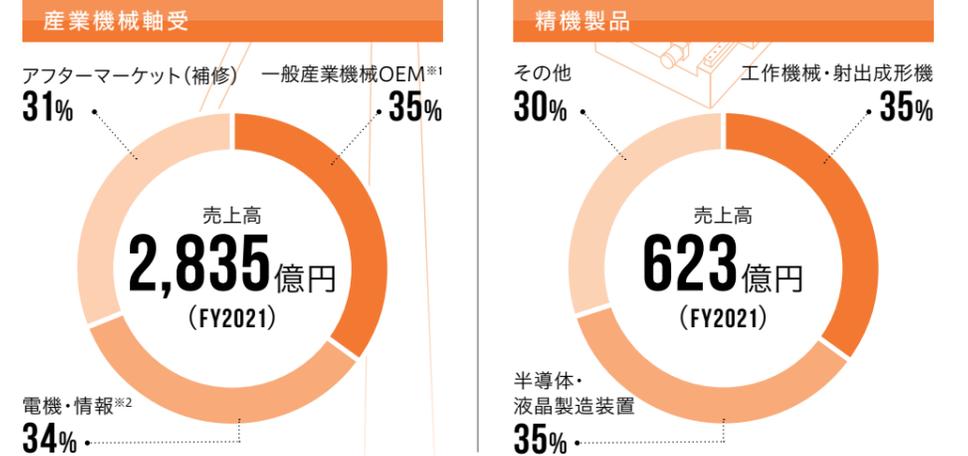


地域別売上高構成比率 (FY2021)

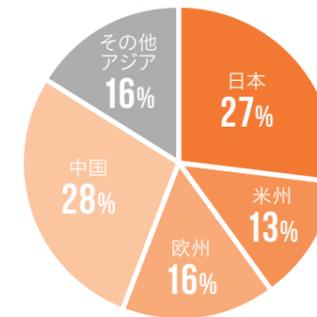


産業機械事業

産業機械軸受はミニチュアから超大形サイズまで、様々なタイプの軸受をそろえ、あらゆる産業で幅広い需要に応えています。精機製品はボールねじやリニアガイドといった直動製品、メガトルクモータ™などのメカトロ製品があり、精密な位置決めが要求される工作機械や半導体製造装置などで活躍しています。



地域別売上高構成比率 (FY2021)



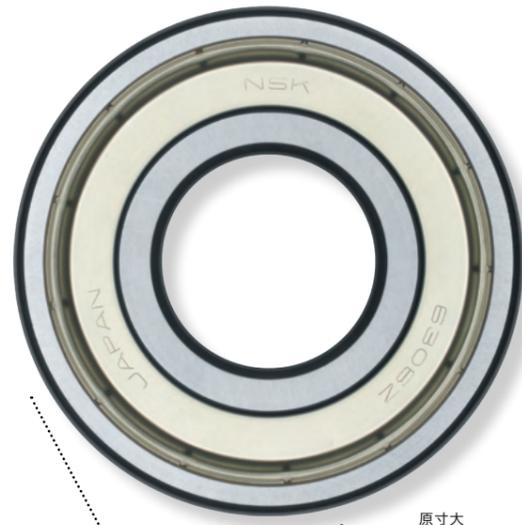
※1 工作機械、産業用ロボット、風力発電、鉄道車両、鉱山機械/建設機械、ポンプ&コンプレッサー、鉄鋼設備など
※2 家電製品、車載モーターなど

お客様(販売先)	<ul style="list-style-type: none"> ● 国内外の自動車メーカー ● 国内外の自動車部品メーカー
お客様、事業の特徴	<ul style="list-style-type: none"> ● 自動車メーカーの新車投入、モデルチェンジサイクルに応じた受注機会が基本。新車のプロジェクト日程に従い、開発サプライヤーとしての指名を受け、開発協力を行う。開発サプライヤーは基本的に量産品供給も担い、新車の立ち上げ日程に合わせ、量産準備を行う。 ● 客先プラットフォームの共通化、計画台数の大型化によって、一つの案件の数量は増えている。 ● NSKの売上高は、当該モデルの市場での販売台数に左右される。納入は、ジャストインタイムが基本で、在庫負担は軽い。需要地に近いところでの生産を求められるケースが多く、現地生産比率が相対的に高い。
NSKの競争優位性	<ul style="list-style-type: none"> ● 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 ● 高度化する自動車の機能に対する開発力・技術対応力(4コアテクノロジープラスワン) ● 海外需要への対応・展開を主導するグローバルマネジメント体制

お客様(販売先)	<ul style="list-style-type: none"> ● 国内外の機械メーカー、代理店、販売店 ● お客様の数は多く、製品も多岐にわたる。
お客様、事業の特徴	<ul style="list-style-type: none"> ● 一般産業機械向けは、多品種少量だが、電機・情報向けはマスマンufacturing(標準品大量生産)が中心。 ● 一般産業機械向けとアフターマーケット向けには、大形品もあり、それらのリードタイムは比較的長い。 ● アフターマーケット向けは、一般産業機械の各エンドユーザーの設備・機器の補修・メンテナンス需要が中心。また代理店での標準品の店頭販売などもある。代理店と連携して、在庫による即納体制を保持することは、機会損失を防ぐ意味で重要。
NSKの競争優位性	<ul style="list-style-type: none"> ● 総合軸受メーカーとしての幅広い製品ラインナップ ● 4コアテクノロジープラスワン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もとにした生産力・供給力・技術サポート力

社会を支えるNSK

NSKは、世界中の至るところで、社会を支える価値を創造しています。家電製品や自動車、通信基地局など日常生活を支えるものをはじめ、工作機械やロボット、風力発電といったあらゆる産業において、ベアリングを中心に様々なNSK製品が活躍しています。NSK製品は安全で安心、快適、そして地球にやさしい社会を支え続けています。▶ P.80-81 NSK製品の基礎知識



原寸大

自動車には
ユニット型のベアリングやEPSなどが貢献しています



内・外輪フランジ付き
複列アンギュラ玉軸受
(駆動輪用) [HUB III]

コラムタイプ
電動パワー
ステアリング(EPS)



人と環境にやさしい
快適な生活に貢献

高負荷容量洗濯機
ドラム支持用玉軸受



原寸大

5G基地局やデータセンターの
省エネと信頼性向上へ貢献

冷却ファンモータ向け高機能玉軸受

安定飛行・信頼性
向上に貢献

高耐食・防錆・低トルク玉軸受

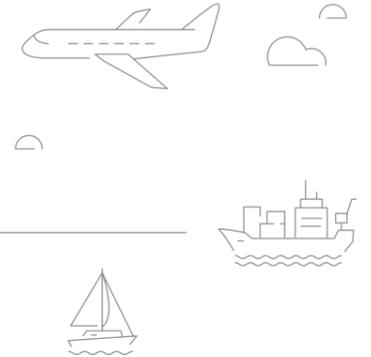


原寸大



風力発電の安定稼働を
通じて地球環境に貢献

風力発電機増速機用
インテグレートッド円筒ころ軸受



部品加工の高精度化・
生産性向上に貢献

精密転がり軸受



安全、安心、快適、
環境にやさしい移手段への貢献

鉄道駆動装置用軸受



ベアリング以外にも
ボールねじなどの精機製品が社会を支えています



高精度・長寿命
ボールねじ

NSKリニアガイド™
ローラガイド



小さいものでは2mmサイズから

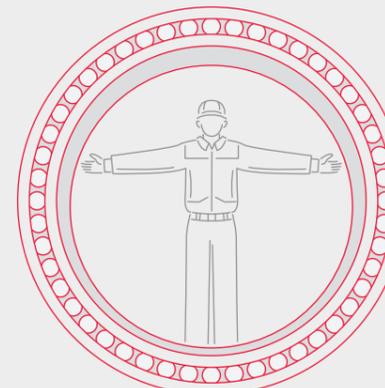
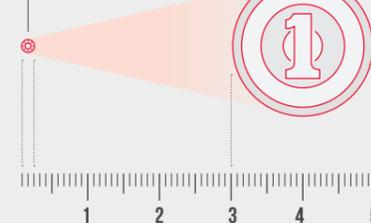
洗濯機や掃除機など一般家庭にある家電製品には100個程度、自動車には100個から150個程度のベアリングが使われています。小さいものでは外径が2mmサイズのものもあります。また、デジタル化を支える通信基地局や、さらにはドローンといった新しい分野でもベアリングが活躍しています。

用途

- 家電製品 (洗濯機/掃除機/エアコン etc.)
- 自動車 (ICE/HEV/EV/PHEV)
- 医療機器 (歯科スピンドル etc.)
- 通信基地局/データセンター
- ドローン etc.

1円硬貨 (20mm)

最小ベアリング
(2mm)



人より大きいサイズのベアリングも!

日常生活以外では、例えばモノづくりに欠かせない工作機械に使われ、加工精度の高度化や生産性向上に貢献しています。また、再生可能エネルギー分野では風力発電向けで大形のベアリングが使われています。大形ベアリングは用途にもよりますが、外径がヒトより大きいサイズのものもあります (特に大きいもので約6m)。

用途

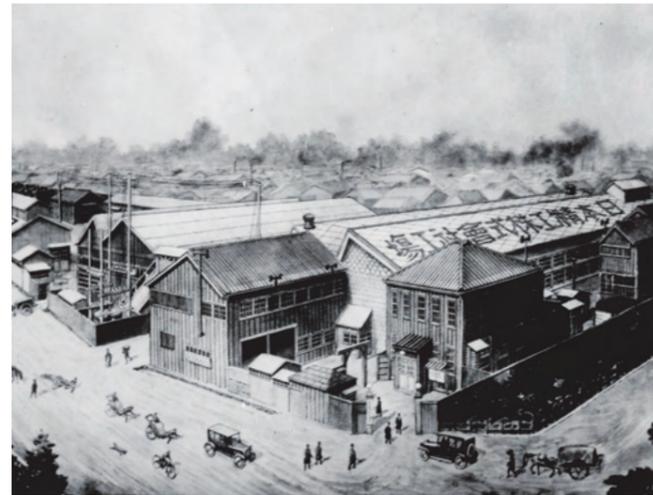
- 工作機械
- 産業用ロボット
- 風力発電
- 鉄道車両
- 鉱山機械/建設機械
- ポンプ&コンプレッサー
- 鉄鋼設備 etc.

NSKのあゆみ -NSKのヒトづくり-

NSKは、1916年に日本で最初の軸受(ベアリング)メーカーとして東京府下荏原郡大崎町(現在の本社所在地 東京都品川区大崎)に設立されました。以来100年を超える歴史の中で革新的な技術開発に挑戦し、ベアリングをはじめとする全てのNSK製品を通じて世の中のエネルギーロス低減に貢献しています。

また、NSKは1991年に制定した企業理念体系の中で「社員一人ひとりの個性と可能性を尊重する」ことを掲げ、社員が誇りと自信を持って、自己革新、自己実現に挑戦することができる企業風土を育てています。

本ページでは、NSKが持続的に価値を創出するために、これまで実施したヒトづくりの取り組みを紹介します。



昭和初期(1930年頃)の日本精工本社・本社工場

創立期 技能工育成のための「徒弟制度」

将来を展望し工員の中堅となるべき技能工を育成するため、選抜された社員に会社が寮を用意し、特別教育と実技を習得させました。徒弟工の中から優秀な人材が輩出され、中堅工員として重要な役割を果たしました。



全徒弟工慰安会で高尾山に参詣した際の記念撮影(1921年秋)

1940年代 工場での「ヒトづくり」を重視した取り組み

当時の多摩川工場(1999年閉鎖)では、欧米の最新設備と技術を導入することによって軸受の製造工程を近代化し、大量生産体制を構築するとともに、「経営の要諦は人にあり」という信念から「ヒトづくり」に力をいれました。養成工の教育訓練だけでなく、単価請負制を廃止し出来高払い制度を導入しました。これにより、不透明・不公平があった



技能養成工の卒業式(多摩川工場・1942年3月)

給与体系が是正され、コスト削減にも大きく寄与しました。また直接工として雇い入れることが珍しかった、女性工員も多く採用しました。

1960・1970年代 社員教育の強化

企業の競争激化、経営の近代化、技術革新の進展に伴い、人材育成を重要課題として推進しました。1962年には人事部に教育係を設け、全社的な教育訓練



営業担当者への技術講習会(1970年)

の体系化、担当業務に合わせた個別教育の強化に力を注ぎました。例えば営業部門では、全支社・代理店の営業担当者を対象に製品別の技術教育を開始しました。1週間の合同実習訓練を通じて、製品とその製品が使用される機



長期技術コース修了式(前橋工場・1969年)

械の構造などについて総合的な技術知識を習得しました。技術部門では、若年社員の基礎知識と技能向上を図り、適性能力の発見、育成と自己啓発意欲の高揚に資することを目的に、1年6カ

月にわたる長期技術コースを開設しました。

さらに社員が自らの力で業務改革を推進し、能力開発を図ることを目的に、大学聴講生派遣制度や国内外の大学への留学制度を導入しました。また、国際化の進展と貿易の拡大に伴い、海外活動を十分に行う語学力を身につけた人材を育成するため、英語やドイツ語、スペイン語、中国語などの外国語研修コースを社内で開催しました。

1990年代 次世代の経営者の育成

厳しい経営環境の中でも、21世紀を勝ち残るグローバルNSKとなるために人の育成が喫緊の課題として考え、NSKでは次世代の経営者を育成するために「次代委員会」を設立しました。この取り組みは今も続いており、現在は「経営大学・グローバル経営大学」(COLUMN参照)として開設されています。

2000年代 現場力の強化と技術人員の育成

熟練作業員の減少などに対処するため、軸受製造技能の効果的な伝承を行う、NSKモノづくりセンターを2005年に開設しました。現場力強化のための全社教育研修所として位置づけられました。

2007年には、グローバルに活躍でき、顧客に解を提供できる技術人材の育成を目的に、NSKインスティテュート・オブ・テクノロジーを設立しました。▶ P.45 高度技術人材の育成

2010年代 企業理念およびビジョンの浸透

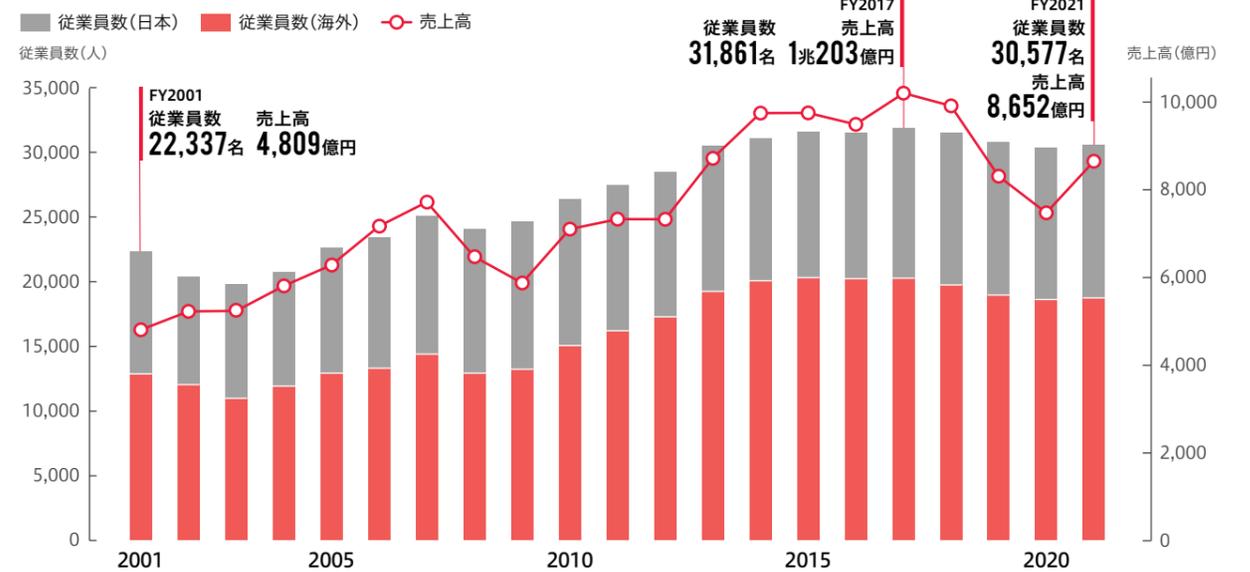
NSKは創立100周年を迎えるにあたり、2015年に「NSKビジョン2026～あたらしい動きをつくる～」を策定しました。一人ひとりにビジョンが浸透し、そのビジョンに基づき未来に向けた事業活動を行えるようにするため、役員向けワークショップをはじめ、職場の管理職が主導して行う「職場ワークショップ」など様々な施策をグローバルに展開しています。

また全社員が企業理念を身近な行動指針としてより良く理解し、自らの行動規範とするよう、2016年より7月26日を「NSK企業理念の日」と定め、毎年浸透活動を実施しています。▶ P.51 コンプライアンス

持続的な成長に向けて

人材の価値を高めることは、NSKが持続的に価値を創出するためには不可欠です。社会や事業環境が変化していく中でも、NSKはヒトづくりを通じて企業の成長と変革を続けていきます。▶ P.33 デジタル人材の育成に向けて ▶ P.40 ヒトづくりの進化

■ FY2001～FY2021の売上高・従業員数



COLUMN

経営大学・グローバル経営大学

経営大学・グローバル経営大学は、将来の経営を担うグローバルマネジメント人材をつくるための選抜教育、すなわち経営層への登竜門として位置づけています。

経営大学の特徴としては、さらなるグローバル化が進むことを見据え、リベラルアーツやデジタル化への対応をカリキュラムに組み入れ、講義やケーススタディの中では、グローバルビジネスパーソンに求められる「意思決定のあり方」「問題解決のあり方」を学ぶ場としています。

また、グローバル経営大学では、各地域の経営人材の後継者を対象に、グローバルNSKのビジョン、ミッション、中期経営計画などの全社的な視点・スキルを習得し、地域間や本社との社内ネットワーク構築を目的としています。

これらの取り組みの結果、FY2021はNSKの役員のうち75%を、経営大学・グローバル経営大学の卒業生が占めています。

「変わる 超える」への挑戦で 中期経営計画2026を やり遂げます

取締役 代表執行役社長・CEO

市井 明俊

1 NSKを取り巻く事業環境の変化

10年間の振り返り

FY2010以降の約10年を振り返ると、中国を中心とした新興国の急速な経済成長と世界の自動車生産台数の増加(FY2010の76百万台からFY2017の95百万台)を背景にNSKの事業は大きく拡大しました。特に顕著だったのは、自動車の燃費向上技術の多様化や変速機の自動化・多段化などにより、当社軸受や摩擦材などの採用が進んだことです。また、自動車部品の電動パワーステアリング(以下、EPS)もこの時期からグローバルでの展開が加速しました。生産拠点については、中国、メキシコ、韓国、インドなどで新工場を立ち上げ、需要の高い地域での工場拡張も行い、供給体制を整えました。この結果として、売上高は1兆円規模に到達し、営業利益率は2桁を達成することができました。なお、この時期の自動車産業の拡大に

より、NSKの売上ポートフォリオは、自動車事業が約7割となっています。

しかしその後の第6次中期経営計画期間では、米中貿易摩擦の拡大による成長の鈍化、新型コロナウイルス感染拡大に伴う市場縮小、自動車は半導体不足などのサプライチェーンの混乱による影響で生産台数が20%も縮小し、10年前の水準で停滞しています。さらに世界経済の分断と世界的なインフレなどにより、事業環境の予測がより困難な状況になってきています。一方、環境問題も急速に注目が高まり、自動車の電動化、自動化、ロボット化、デジタル化などの技術革新も進み、我々を取り巻く環境は大きな変化を迎えております。まさに、新しい価値観を敏感に掴み取り、変化に柔軟に対応し、これまでの成長のパターンにこだわらず、新たな成長に向けて取り組むべき時代がきたと考えています。

▶ P.22-23 中期経営計画の振り返り

2 第6次中期経営計画の振り返りと見えてきた課題

成長と収益における 事業の評価と課題認識

第6次中期経営計画は、前述したような事業環境の大きな変化により、満足のいく成果が得られませんでした。その中で成果と反省を事業別に見ますと、まず産業機械事業では過去最高の売上高を達成することができました。特に工作機械、半導体製造装置、ロボット関連など、NSKが得意としている直動製品や精密軸受への設備投資により、市場の回復と成長の機会を捉えることができました。またFY2020には状態監視事業を行っているBKV(独、ブリュエル・ケアー・バイプロ)を買収し、それによって「モノ売り」から「コト売り」への仕掛けの一步を踏み出すことができました。収益的には事業の利益率で10%程度まで回復できましたが、市場の変化に伴い、さらなる収益改善に

向けて取り組むべき課題も見えてきました。

将来への仕掛けとして、2020年10月に、E&E(Electrical & Electrification)という事業セグメントを立ち上げ、電機・電動化市場を狙う戦略を明確にしました。例えば自動車の電動化による車載モーター需要の拡大、IoTや5Gの普及によるサーバーやデータセンターに使われる冷却ファンモーターの増加、電化製品の高機能化など軸受需要の大幅な増加が予想される分野に対して、供給能力の増強や新しい技術や製品を開発し、機動的に取り組むことで事業を伸ばしていきます。

次に自動車事業ですが、自動車生産台数の低迷によるグローバルでの需要の縮小に加え、当社においてはステアリングの技術トレンドの変化によってNSKが得意とするコラムタイプEPSの搭載車両の生産終了に伴う販売減も重なり、2期連続の赤字となりました。このような厳しい事

ステークホルダーの皆様へ

業環境下ではありましたが、ハイブリッド車やEV向けの新アプリケーションであるe-Axle用軸受やホイール軸受ユニットなどの拡販、また新興EVメーカーへのビジネス開拓が進んだことは大きな成果だといえます。さらにステアリング事業においてもフォルクスワーゲン社との協業によりEV用プラットフォーム向けシングルピニオンEPSの受注獲得や大型車向けラックタイプEPSの開発により、商品ラインナップの拡充に目途をつけることができました。クルマの電動化により需要構造の大きな変化が予測される環境においては、技術の差別化による拡販や新製品の市場への投入を加速させていかなければなりません。またステアリング事業においては、収益改善が喫緊の課題であり、事業構造改革の確実な実行と新たな成長に向けて協業の戦略を展開していきます。 ▶ P.22-23 中期経営計画の振り返り

非財務価値への取り組み

NSKでは持続的成長を示す経営パフォーマンスの評価指標の一つとして、非財務目標も重要視して取り組んできました。その結果、環境・社会については、CO₂排出量を日々の活動の積み上げによってFY2017比で約25%削減することができました。また、原単位での排出量も約12%の削減を達成しております。第6次中期経営計画策定時には「FY2050にFY2017比で60%削減」を目標に掲げまし

3 中期経営計画2026(MTP2026)

事業環境の変化、第6次中期経営計画の課題認識から

FY2022からFY2026の5年間の新中期経営計画(以下、MTP2026)の策定において、前段でお伝えしたように、事業環境の変化や課題を踏まえ討議を進めてきました。足元の事業環境については、インフレ、サプライチェーンの混乱、新型コロナウイルス感染拡大の影響は当面継続する前提としており、喫緊の課題として、売価の是正、生産性向上など収益力の回復がやるべきこととなります。また中長期的には、世界を取り巻く大きな潮流として自動車の電動化、自動化、ロボット化、デジタル化など社会や技術の進化に伴う市場変化への対応、また地球環境問題の深刻化や少子高齢化、インフラの老朽化、安全保障問題、情報セキュリティなど、対処すべき課題が山積しております。

た。さらに社会が求めるカーボンニュートラルへの要求の高まりを見据えて活動を加速するため、昨年新たにカーボンニュートラル推進部という社長直轄の専任部署を作りました。国、地域の要請や顧客の要求に応じていくために、NSKの事業活動全体を通しての目標設定とそれを達成するために取り組むべき課題をクロスファンクショナルで統括し実行していきます。

ダイバーシティ&インクルージョンでは、女性の活躍を経営課題として、FY2024までにFY2018比で女性管理職および管理職候補層を約2倍の100名とする目標を設定し、FY2021末で77名まで到達しています。今後も目標達成に向けてキャリアプランの多様化を進めていきます。このような様々な取り組みの成果として、「なでしこ銘柄」に3年連続認定されました。また、全従業員の活躍を支える基盤となる健康経営の成果として、「健康経営優良法人(ホワイト500)」に5年連続で認定されました。

ガバナンスについては、取締役会での監督機能を高めるため、取締役会の構成メンバーは社外取締役を過半数とし、女性の社外取締役も迎えました。社内でも女性の執行役員が2018年に誕生し、マネジメントもグローバル化、ダイバーシティ&インクルージョンが進み、この10年で大きく変わったといえます。また報酬制度では執行の評価として経済的側面に加えて社会的価値を重視した非財務指標をいち早く取り入れました。 ▶ P.40 ヒトづくりの進化

▶ P.56-61 コーポレートガバナンス

このような我々を取り巻く事業環境を念頭におき、MTP2026では、NSKの強みであるトライボロジー技術とデジタルの融合による価値創出で持続可能な社会の発展に貢献し、100年、1000年先でも必要とされ、信頼され、選ばれ続ける企業としての基盤の構築を目指していくことを第一に考えました。数値目標としては売上高1兆円、営業利益率10%を掲げ、「変わる 超える」で新しい姿の1兆円企業の実現に向けて、「Bearings & Beyond」により、ポートフォリオの変革を進めていきます。また、足元の事業環境が読めない時代だからこそ、改めて2030年、2035年の社会と将来予測される事業環境の変化に対して、NSKそして現場の「あるべき姿 ありたい姿」を考え、そこに向かって中長期で取り組むべき課題認識と「変わる 超える」で目指す目標の設定を行いました。

以下にあります、3つの経営課題の下、目指す姿を共有

スコープ1+2で FY2035には カーボンニュートラルの 達成を目指します。



し、実現するために取り組んでいきます。

3つの経営課題

1つ目の経営課題は、『収益を伴う成長』です。

NSKの掲げる「Bearings & Beyond」とは、NSKの高い品質と信頼で既存ビジネスを伸ばし、ベアリングの枠を超える新商品とサービスで新たなビジネス領域を育てることになります。この両輪でさらに成長することでポートフォリオの変革を実行していきます。ポートフォリオの変革とは、まず産業機械事業を拡大し全社では、FY2017に3割だった産業機械事業の売上高比率をFY2026には4割、その先は自動車と同率の5割にすることを目指します。次に、主力製品である軸受と精機製品の売上高を増やし、高収益を確保します。さらに、NSKのコア技術であるトライボロジー技術で市場の変化に対応し、新商品を市場に投入していきます。これらにより、収益を伴う成長を実現し、「新しい姿の1兆円企業」を目指していきます。併せて、ステアリング事業の構造改革を推進し、協業によるシナジー効果を高め、自動車事業の収益改善を行います。

2つ目の課題は、『経営資源の強化』です。

デジタルの力でモノづくりや技術力、NSKのオペレーション力という経営資源を強化し、事業変革を進めます。生産の超安定化への取り組みとして、これまでの三現主義である「現場・現物・現実」に加えデジタルの活用によりさらなる可視化を進め、より高い品質と生産性は1.5倍の実現を目指し、未来のモノづくりへ挑戦していきます。技術においてはデジタルツインにより、今までにない静音、低トルク、小型軽量化など商品力の強化を目指します。ま

た、基盤システムの刷新と業務改革を行っていきたくと考えています。このような取り組みに向けてたゆまぬ事業変革を支える人材の育成として全社的にデジタル人材の育成を進めます。

3つ目の課題は、『ESG経営』です。

私の考えるESG経営とは、当社の掲げる4つのコアバリューである、「安全、品質、環境、コンプライアンス」において、ただ遵守するだけでなく、正しいこと、より良いことは何かということから自ら考え、チームワークで取り組み、社会から必要とされ、信頼され、選ばれ続ける企業を目指すことです。安全、安心、環境にやさしい商品は安全、安心、環境にやさしい職場から生まれます。また、ダイバーシティ&インクルージョンに継続的に取り組み、「変わる 超える」に向けて自由闊達な挑戦ができる風土づくりに取り組みます。これらの取り組みについて次にご説明します。

▶ P.24-35 MTP2026 ▶ P.33 経営資源の強化 デジタル技術の活用

▶ P.44 技術基盤

持続的成長に向けて —カーボンニュートラルへの道筋

環境貢献は、特にCO₂排出量削減が喫緊の課題と考え、先に説明しました新体制の下、MTP2026では目標を前倒しして、「FY2017比でFY2026はスコープ1+2で50%削減し、FY2035にはカーボンニュートラル達成」を目指します。事業活動によるCO₂排出量をゼロにするだけでなく、当社の製品やサービスでお客様のCO₂排出量削減にも貢献していくことを取り組みの柱にしています。

NSKの技術によって作り出される当社の製品やサービ



企業の成長と変革を
続けていくためには、
多様な人材が集まり、
いきいきと働ける
環境づくりが大切です。

スは、摩擦を軽減し、エネルギーロスを少なくすることを通じてCO₂排出量の削減、地球環境の保全に貢献し価値を提供してきました。例えば、EVに搭載される軸受は、摩擦を軽減しエネルギーロス削減に貢献することで電力消費を抑え、航続距離を延ばすということにも寄与しています。ビジネスにおいても、このような当社の高い技術力が、お客様に選ばれる製品という競争力にもつながっています。しかし、残念ながらNSKの軸受が地球環境の保全に大きく貢献していることをステークホルダーの皆様へ上手にお伝えできていないとも考えております。地球環境の保全は企業理念で謳っており、当社が存在する意義の一つであり、当社の商品、サービスが環境にやさしく、地球環境の保全に大きく貢献しているということを理解、共有していただけるように発信していきます。

また、CO₂を排出する生産工程での取り組みとして、新しい熱処理技術の開発やスマートファクトリー化などの技術革新を行い、CO₂排出量の「見える化」により、工場の各工程からのCO₂排出量の削減、エネルギー消費量の削減を進めていきます。すでに欧州の主要工場では、使用する電力を再生可能エネルギーへ転換する活動が進んでいます。FY2022ではこの取り組みを日本でも拡大させていきます。

▶ P.14-15 NSKの企業理念と目指す姿

▶ P.34-35 ESG経営 カーボンニュートラルの推進 ▶ P.41 環境マネジメント

持続的成長に向けて —人的資本の取り組み

社会や事業環境が変化していく中でも企業の成長と変革を続けていくためには、多様な人材が集まり、いきいき

と働ける環境づくりが大切だと考えます。そのためにはダイバーシティ&インクルージョンをはじめとして、働き方・キャリアプランの多様性、人材育成プランと自由闊達な風土づくりが重要となります。

これまでも社員を大切に考え、教育に使った時間、一人あたりの費用を増やしていくことや、時代に合わせて経営大学のカリキュラムを変えていく取り組みをしてきました。またモノづくりセンターの活動の充実など常に教育プログラムを改善して従業員に提供してきました。しかし、さらに進化できるのではないかと考えています。例えば、別々のトレーニングプログラムになっているものを統合し、生産、設計、開発する技術など横断的に学べるようにするなど、これまでの形態にこだわらない新しい形の教育プログラムへと変えていきます。

私はこのような取り組みにより、仮に従業員が会社を辞めても、外で活躍できるような「価値」として残る能力を身につけることも重要だと考えます。世の中で注目されている人的資本とは、投資した会社にとっての「価値」だけでなく、同時に社会から認められる個人の「価値」であるべきです。

今回のMTP2026では、無形資産投資、すなわち新技術、人材の育成開発方針を掲げています。デジタル人材の育成については、初年度となるFY2022は5,000人の教育を実施し、最終的には社員全員に研修を受けてもらいます。また、NIT(NSK Institute of Technology)を技術人材のスキルアップの場としてモノづくりも含めて新しい体系にして現場力を強めたいと考えています。

5、10年後のモノづくり、販売、技術、設計、商品開発や生産にどのような人材が必要になっていくのかを考え、人材の育成と活用を行い、これらの人材への投資や成果に

ついて可視化して取り組んでいきます。

▶ P.6-7 NSKのあゆみ -NSKのヒトづくり-

▶ P.33 経営資源の強化 デジタル技術の活用 ▶ P.40 ヒトづくりの進化

▶ P.45 高度技術人材の育成

持続的成長に向けて —エンゲージメント

経営者として、エンゲージメントスコアも大切な指標と考えています。2014年からコンプライアンス意識調査を開始しましたが、その後、従業員意識調査としてさらに一歩進め、従業員のエンゲージメントを測る項目を織り込んで評価することにしました。さらにグローバルで個別に行っていたものを統一し、会社全体の数値データとして見えるよう改善して取り組んでいます。

エンゲージメントを高める一環として、社長になってから、できる限り分かりやすく語りかけることを心がけています。短く、簡潔にし、重要な点は言葉だけでなく、また文字だけでなく絵や図を活用するなど、繰り返し発信しています。私からのメッセージは少しずつですが、従業員にも

4 社長として「変わる 超える」

最後に社長としての1年間を振り返ると、新型コロナウイルス感染拡大の影響により多くの見過ごされていたリスクが顕在してきたこと、それらにもまして予測不能な出来事がよくもまあこんなに起きるものだ、という感想です。しかし、そのような中でも、リモートの活用やグローバルの各地域が独立してオペレーショナルエクセレンスを発揮し、事業継続に努めてくれたことは嬉しく、各地域にとっても自信につながったと思います。Web会議により海外を含めコミュニケーションが増えたというメリットがある一方で、対面による双方向コミュニケーションの重要性を改めて認識しました。

今回、MTP2026を従業員と一緒に取り組み、作り上げることができました。3つの経営課題をやり抜くためにそれぞれの現場で話し合ってきた内容は文章にすれば100ページ以上になると思います。そこには10年後に向けて、目指したい姿とそこに向けてたくさんの取り組みと目標が書かれています。「変わる 超える」へ挑戦し、MTP2026をやり遂げます。あるべき姿の共有とそこに向けてたくさんある課題について、きっちり、モチベーションを持って現場と進めていくことが、これからの私の一つの大きな宿題

伝わってきたように感じています。

コロナ禍ということもあり、Webと対面を織り交ぜながら、従業員と直接のコミュニケーションを継続しています。国内拠点とは定期的に従業員に業績や経営課題などを説明し対話を行っており、海外拠点とは可能な限りマネジメントとの直接対話の機会を意図的につくり、それを大切にしています。特に「社長は何を言っているのか」を理解してもらい、従業員に自分を知ってもらう土壌になっていくものと考え、ビジョンを共有する機会を大切にしています。みんながビジョンを腹落ちさせてそれぞれの課題に取り組み、理解し、実感できることが重要だと考えるからです。ビジョンを現場と共有し、それぞれの課題に取り組むことが、中期経営計画のNSKビジョンにつながり、社員エンゲージメント、社員のやる気、達成感につながってきます。生産性の向上や安全、品質、納期の正確さなどを意識すると、究極的には働き方が変わってくるはずですが、職場を越えた情報の共有も必要だと考えています。

また、ステークホルダーの皆様、特に代理店や販売店、サプライヤーの皆様とビジョンを共有し、一緒に取り組んでいくことも重要であり、大切にしていきたいと考えています。

▶ P.40 ヒトづくりの進化

であり、頑張っってやり遂げないといけません。

NSKの軸受とその技術は、鉄道の高速度化やクルマの低燃費化などモビリティ社会の発展、より安定した高精度な加工を可能にする生産設備、掃除機や洗濯機など家電製品の省エネ化や品質への信頼性向上とともに進化してきました。これからもトライボロジー、即ち摩擦を科学して(理論的に現象を突き詰める)、工学する(カタチにする)、具体的には、よりスムーズでエネルギー損失の少ない動力伝達や新しい動きの実現を追求し続け、そしてその技術をてこに、これまでの枠にとらわれずに新製品や事業領域を広げていきます。

「変わる 超える」とは、技術や社会が変化していく中でもNSKが必要、信頼され続ける企業であるために、活動の視点を広げ、高い目標の達成に向けてステップアップしていくことです。10年後、20年後のありたい姿を全てのステークホルダーの皆様と共有し、新しい価値の協創に挑戦し続けます。引き続いてのご支援を何卒よろしく願い申し上げます。

▶ P.14-21 NSKの価値協創プロセス

NSKの企業理念と目指す姿

Post 2026

100年、
1000年先も
選ばれ続ける

MTP2026

トライボロジーとデジタルの
融合による価値創出で
持続可能な社会の発展に貢献し、
社会から必要・信頼される
企業を目指す

NSKの企業理念

MOTION & CONTROL™

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

NSKビジョン2026

あたらしい動きをつくる。

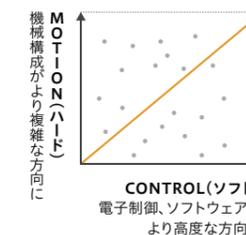
あたらなライフスタイルを生み出し、笑顔あふれる明日を実現するための、
次の「動き」をつくる。

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

私たちが未来を動かしていく。

1 MOTION & CONTROL™

NSKの事業領域を表しています。MOTIONは機械やシステムなどのハードがより複雑化する方向性、CONTROLは電子制御やソフトウェアなどのソフトがより高度化する方向性を示し、2つの方向性によって設定される事業領域を中心に、NSKは事業展開を行うことを示しています。



3 地球環境の保全をめざす

NSKが地球環境の保全に貢献していく姿を示しています。NSKは、長寿命化・小型化・摩擦の軽減を追求した環境貢献型製品の開発に努め、その製品の普及を通じて、お客様の使用段階における省エネルギーや省資源など、環境貢献の最大化を目指します。また、自社の事業活動においても、省エネルギー・省資源・環境負荷物質削減などを推進し、環境負荷の最小化に取り組みます。

2 円滑で安全な社会に貢献

NSKが果たしてきた社会的役割は、自動車、産業機械や精密機械など動くものを完璧に作動させ、その機械に与えられた目的を達成させることです。これは、あらゆる産業を支え、社会全体の活動を、より「円滑で安全なもの」にすることを表しています。

4 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る

NSKは、企業活動のグローバル化を早くから進めてきました。各地域の特性を活かしたマネジメント・研究開発・生産・販売の体制づくり、国を越えた人材の活用などを通じて、地域の活性化や発展に寄与していくことを表しています。

NSKの価値協創モデル

NSKを取り巻く事業環境は変化し続けています。企業理念の下、世界のメガトレンドや進化の方向性を捉えながら、諸資本を効果的、かつ効率的に活用し、バリューチェーンを通じてステークホルダーと価値を協創し続けることにより、社会課題解決への貢献と企業としての持続的成長の両立を目指しています。

NSK企業理念

— NSKビジョン2026 —

NSKの価値協創を実現するビジネスモデルは、研究・開発から生産、販売、フィードバックまでのバリューチェーン(NSKの事業活動)とそれを支える「安全・品質・環境・コンプライアンス」という経営上のコアバリューとサステナビリティを支える基盤から成り立っています。

世界のメガトレンド

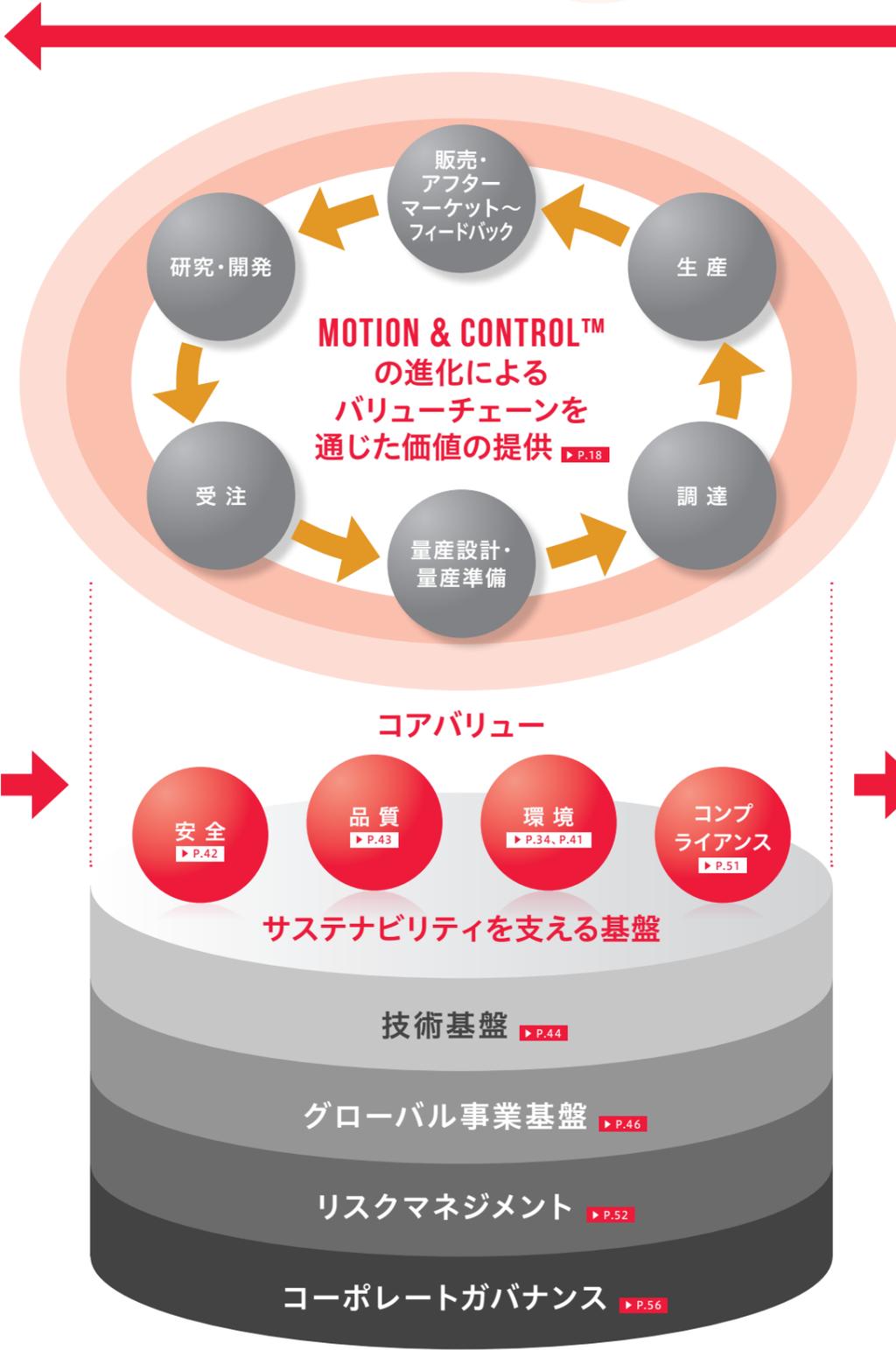
脱炭素・電動化・自動化・再生可能エネルギー・IoT・AI
デジタル・リモート・分散・非接触・少子高齢化

諸資本とインプット

- 製造資本**
 - 原材料 (鋼材、油脂類、外部調達部品)
 - グローバル生産拠点、製造設備
 - 工程設定、工程管理
- 知的資本**
 - 100年間のノウハウ蓄積
 - 4コアテクノロジープラスワン
 - 専門分野での知見・ノウハウ
 - R&D拠点
- 人的資本**
 - 優秀な技術人材、熟練工、営業人材、グローバル人材
 - 企業統治の仕組み (指名委員会等設置会社、グローバルコンプライアンス体制)
- 財務資本**
 - 資本、有利子負債、手元資金
- 社会・関係資本**
 - 外部との信頼関係 (顧客、代理店、販売店ユーザー、サプライヤー、地域社会)
 - 外部とのR&D体制
 - 世界的に認知され、信頼を得ているNSKブランド力
- 自然資本**
 - 鉱物 (鉄鉱石、石炭など)、水、エネルギー

生産拠点 (工場)	日本: 20 海外: 46
R&D拠点	11 カ国 22 カ所
技術関連費用	308 億円
新入社員に占める理系の割合 (過去5年間平均)	79.7%
グローバル従業員数 (連結)	30,577 名
両立支援: 介護セミナー (日本)	計 33 回
	2,197 名受講
経営大学 全18期合計卒業生数	397 名
(前身の経営塾等の) 卒業生を含む	
グローバル経営大学 全9期合計卒業生数	111名
出身地域数	21 カ国
資本合計	6,375 億円
有利子負債	3,035 億円
現金及び現金同等物	1,375 億円
顧客からのアクセスポイント 営業への問い合わせ件数	2,891 件/年間
企業サイト 製品・サービスページアクセス数	380 万pv/年間
ISO45001の取得拠点率	72.2% ※
エネルギー使用量 (年間)	7,524 TJ

(2022年3月末) ※2022年8月時点



社会課題解決への貢献

NSKの持続的成長

アウトプット

- 製品・サービス**
 - 産業機械軸受
 - 精機製品
 - 自動車軸受
 - 自動車部品
 - メンテナンス、アフターサービス
 - コンディションモニタリング
- 付加価値提供による財務成果**
 - キャッシュの創出
 - ROEの上昇
 - 株価・時価総額・TSR上昇
 - 成長投資のための内部留保
 - 安定的な格付の維持

社会・環境への影響

- 生産工程改善による投入資源・エネルギーの削減
- 人材のダイバーシティ&インクルージョン進展
- コンプライアンス意識の向上
- 各国における各種規制への対応 (紛争鉱物使用回避 他)

負荷としてのアウトプット

- 温室効果ガス、産業廃棄物、排水

アウトカム



NSKのSDGs 7つの重要課題

軸受シェア 世界第 3 位	休業度数率 (グローバル) 0.28 (前年度0.43)
EPS※1の搭載台数 (累計) 約 1.1 億台	両立支援:育児休業取得率 女性 100% 、男性 58.4%
特許保有件数 6,226 件 (前年度8,172件)	TOEIC730点以上 取得社員数 700 名 (前年度660名)
営業キャッシュ・フロー 227 億円	NSK製品によるCO ₂ 排出削減貢献量※2 234 万t-CO ₂ (前年度232万t-CO ₂)
配当金/配当性向 130 億円、 77.3%	環境貢献型製品の開発 239 件 (累計)
ダイバーシティ (グローバル) 女性従業員比率 18.0% (前年度18.0%)	温室効果ガス排出量 25.1% 削減 (2017年度比)
管理職女性比率 10%	役員に占める経営大学・グローバル経営大学卒業生比率 75%
管理職・管理職候補層 女性人数 (日本) 77 名	

※1 EPS:電動パワーステアリング ※2 再集計により数値を見直しました。

NSKの事業活動とバリューチェーンの深化

価値協創モデルで示したバリューチェーンの各活動は、NSKの持つ諸資本を効率的に活用しNSKならではの強みを活かすことで、NSKの事業活動を強固なものにしています。ここでは、各活動の概要と主要な資本、NSKの強み、またさらなる深化を目指すための課題について紹介します。

- 製造資本
- 知的資本
- 人的資本
- 財務資本
- 社会・関係資本
- 自然資本

研究・開発 トライボロジー、材料技術、解析技術、メカトロ技術、生産技術から成る「4コアテクノロジープラスワン」を基盤に、基盤研究、先行開発、アプリケーション開発、生産技術において、既存技術の発展や新しい技術、製品、サービスにつなげる活動

主要な資本	資本の活用 NSKの強みの創出	深化のための取り組み課題
人的 技術人材	<ul style="list-style-type: none"> NIT(NSK Institute of Technology)をはじめとした、技術人材の育成・強化のための体系的な教育プログラムと独自の教育機関 参考: NIT受講者数 (FY2021) 493名 技術人材の層の厚さ、知見・経験に基づく技術の蓄積をベースとした技術課題への高い対応力 	<ul style="list-style-type: none"> 急速な技術変化に対するプロアクティブな研究開発テーマの設定と推進 (電動化、自動化、IoT、環境など) 4コアテクノロジープラスワンの伝承と進化のためのエンジニアの育成と確保 ▶ P.44-45
知的 4コアテクノロジープラスワン、R&D拠点	<ul style="list-style-type: none"> R&D拠点のグローバル体制とネットワーク 	<ul style="list-style-type: none"> デジタルツインの活用による開発・評価効率の向上 ▶ P.33 開発段階から、品質を重視し、最適化する「プラスワン=生産技術」の向上 地球環境の保全・CO₂排出削減に貢献する技術、および製品の開発 ▶ P.34-35
社会・関係 外部とのR&D体制	<ul style="list-style-type: none"> お客様との密接な関係を基盤に、製品や技術にかかわるニーズをいち早く入手し、開発に取り組む体制 お客様・サプライヤー・外部研究機関などとの連携・共同開発による製品開発への反映 (例: 鋼材、グリース、モーター、ECUなど) 	<ul style="list-style-type: none"> さらなるオープンイノベーションの活用 ▶ P.45
財務 研究・開発を支える財務基盤 参考: 技術関連費用 (FY2021) 308億円	<ul style="list-style-type: none"> 成長のための技術関連投資 (対売上高3~4%) 安定した財務基盤 	<ul style="list-style-type: none"> 既存製品の商品力強化、新商品・新事業の拡大 ▶ P.32

受注 営業、技術部門が一体となって、客先ニーズ、社会ニーズを把握した上で、技術提案やデモンストレーションを行い、受注に結び付ける。グローバル案件では、世界各地の関連拠点と連携

主要な資本	資本の活用 NSKの強みの創出	深化のための取り組み課題
製造 QCDDSMIにおける経験と実績	<ul style="list-style-type: none"> グローバル展開力、グローバル供給力が様々な受注 (新規開発品受注、改良品受注、既存品受注、標準品受注など) の獲得に貢献 	<ul style="list-style-type: none"> グローバルな生産拠点を活用した最適地からの供給提案 ▶ P.46-47
人的 営業人材	<ul style="list-style-type: none"> グローバルアカウント・マネジャー (GAM) とキーアカウント・マネジャー (KAM) の連携による対応 	<ul style="list-style-type: none"> 変化する客先ニーズや社会ニーズを踏まえ、既存技術、新規開発技術を活用した提案力のレベルアップ ▶ P.32 信頼関係の維持と、従来の方針にとどまらない新しいスタイルでの価値・サービスの提案・提供
知的 技術提案力	<ul style="list-style-type: none"> NSKのエンジニア、営業担当がお客様と密接なコミュニケーションを取れる関係とそれをサポートする社内体制 	
社会・関係 お客様との強い信頼関係、NSKブランド力	<ul style="list-style-type: none"> お客様に信頼される高品質と環境対応に注力 	

量産設計・量産準備 量産設計は、お客様に納入する製品 (量産品) の設計活動。新規設計によるものと、新規設計を要しない標準品による量産がある。量産準備は、仕様の最終化を経て、工場での工程・製造設備などの準備活動。製品仕様と設備・工程についてお客様の承認を要する場合が多い

主要な資本	資本の活用 NSKの強みの創出	深化のための取り組み課題
製造 量産設備の準備、設備投資	<ul style="list-style-type: none"> 製造設備の自社開発を行い、専用設備を持つことによる量産コストの低減 	<ul style="list-style-type: none"> 量産設計の効率化とリードタイム削減を目指したコアセット (資産化された差別化技術) の活用 量産品質の安定と作業負荷軽減を実現する設備、工程設定
財務 設計エンジニア	<ul style="list-style-type: none"> 受注後、量産立ち上げまで一連の進捗管理を行う仕組みを持ち、各プロセスの節目ごとに仕様、品質、コストの精査・確認を実施 (NPDS) ▶ P.43 設計品質が製造品質に重要な影響を与えるため、要求される仕様を的確に把握し、製品設計に反映、商品開発、設計提案、案件管理を向上 	<ul style="list-style-type: none"> 市場 (エンドユーザー) の要求品質レベルの把握と製品への反映 ▶ P.43 地球環境の保全・CO₂排出削減に貢献する量産設備の導入 ▶ P.34-35
知的 各種関連技術の蓄積		<ul style="list-style-type: none"> AIやシミュレーションの活用による量産・評価効率の向上
知的 R&D拠点		

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

主要な資本	資本の活用 NSKの強みの創出	深化のための取り組み課題
人的 SPI (販売・生産・在庫) マネジメントを行う人材	<ul style="list-style-type: none"> 高水準のSPIマネジメントによって適正な在庫保有と厳格な在庫管理を実践 	<ul style="list-style-type: none"> 物流にかかる環境負荷低減に向けた取り組みの継続強化 需要変動への機敏な対応を実現するサプライチェーンの構築
知的 アフターマーケットにおける客先への技術提案力、サポート力	<ul style="list-style-type: none"> 製品や技術サービスを通じてお客様へ付加価値を提供する活動 (AIP: Asset Improvement Program) の推進 	<ul style="list-style-type: none"> AIP活動の取り組み・ノウハウの蓄積、グローバル展開によりさらなるサービス向上
知的 製品に関する調査・解析データ	<ul style="list-style-type: none"> フィードバックをもとにした製品改良や新技術についての提案力 お客様、エンドユーザーの不具合・破損状況など、広範なデータを基づく高い解析能力と技術の蓄積 	<ul style="list-style-type: none"> 客先や市場のフィールドデータを活用した設計、開発
社会・関係 アフターマーケットにおける流通チャネル (顧客、代理店、販売店)	<ul style="list-style-type: none"> グローバルな販売ネットワーク (販売拠点等106カ所) で、迅速かつきめ細かな対応 代理店、販売店との強固な関係と広いネットワーク 他社製品の補修・メンテナンス需要にも対応、また定期メンテナンス以外の突発需要に対し、ネットワークを活かした即納対応に注力 	<ul style="list-style-type: none"> 顧客満足度のさらなる向上 (チャネルマネジメントの強化、スペシャリスト育成)

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

主要な資本	資本の活用 NSKの強みの創出	深化のための取り組み課題
人的 生産技能者	<ul style="list-style-type: none"> 優れた設備開発力、また設備を長年使いこなす現場力、保全力 各工場での「生産革新 (APS) 活動」を進め、生産現場における改善の取り組みを継続的に実施 「NSKモノづくりセンター」を通じ、国内外の工場の技能者に対し、技能の伝承と技術力向上を目指した実習、トレーニングを実施 	<ul style="list-style-type: none"> モノづくりの伝承、進化のための人材の育成と確保、働きやすい職場づくり
知的 生産技術・ノウハウの蓄積	<ul style="list-style-type: none"> 国内工場および海外工場の一部がマザー工場として海外工場の立ち上げや各種課題の対策などを支援する体制を整備 スマートファクトリー、次世代ラインの構築の取り組み 工場の設備管理の仕組み、設備保全スマート化の仕組み (PM-Ai) の開発 	<ul style="list-style-type: none"> 現場力とデジタル技術を組み合わせたNSKの新たなモノづくり 生産の超安定化 (稼働状況の見える化、止まらないラインの構築) 生産技術・ノウハウの共有の仕組み (PM-Ai) のグローバル各工場への導入
製造 生産工場・設備	<ul style="list-style-type: none"> 国内20、海外46の工場を有し、グローバルな需要にタイムリーに応えられる生産体制を持つ 	<ul style="list-style-type: none"> 生産におけるBCPの実効性強化 (建屋・設備の耐性強化、補完的供給力の向上)
自然 エネルギー資源と鉱物資源	<ul style="list-style-type: none"> 省エネ・省資源を高める生産設備・技術の開発 	<ul style="list-style-type: none"> 地球環境の保全・CO₂排出削減にさらに貢献しうる生産設備、生産工程へのシフト ▶ P.34-35、P.41
社会・関係 サプライヤーと地域社会	<ul style="list-style-type: none"> サプライヤーおよび地域社会との良好で強固な関係を維持・強化 	

調達 開発・設計部門が決定した仕様に基づき、製品に使われる原材料・部品および生産設備・副資材などを調達する活動。サプライヤーとの公正・公平・透明で社会や環境に配慮した取引を通じて、高いレベルのQCDと安定調達を実現

主要な資本	資本の活用 NSKの強みの創出	深化のための取り組み課題
社会・関係 サプライヤーとの信頼関係	<ul style="list-style-type: none"> 災害などの発生時に、サプライヤーの被害状況や問題を迅速に把握し、サプライヤーと連携して必要な対策が取れる体制を構築 持続可能な社会の実現に向けて、サプライチェーン全体でCSR活動を推進 	<ul style="list-style-type: none"> 安定調達 (供給柔軟性の確保、サプライチェーンBCPの実効性強化) サプライチェーン全体でのCSRマネジメントのレベルアップをサポート ▶ P.42
知的 開発購買	<ul style="list-style-type: none"> サプライヤーとの協業による継続的な改善活動や共同開発により、高いレベルのQCDを実現 設備の自社開発・生産、グループ内調達を可能とする体制 現地調達の拡大により為替変動に対する耐性を強化 	<ul style="list-style-type: none"> サプライヤーポートフォリオの最適化 (協業と競争原理の徹底) バリューチェーン全体で環境負荷を低減 (環境負荷物質の適正な管理、地球温暖化対策) する意識の徹底
人的 バイヤースキル	<ul style="list-style-type: none"> サプライヤーBCP活動の推進 	<ul style="list-style-type: none"> サプライチェーンBCPの実効性強化

01 CEOメッセージ
02 NSKの価値協創プロセス
03 戦略とパフォーマンス
04 サステナビリティを支える基盤
05 データセクション

ステークホルダーとの価値協創

NSKは企業理念の下で、ステークホルダーの皆様と共に6つの協創価値の実現を目指し、さらに持続可能な社会の実現に向けてSDGsを尊重し、特に事業に関連した7つの目標を重要課題としています。今後も各ステークホルダーの期待や関心に対して価値を協創することで、社会課題解決への貢献と企業としての持続的成長の両立を目指していきます。

NSK企業理念 — NSKビジョン2026 —

ステークホルダーとの関係	お客様	従業員	サプライヤー	地域社会	株主・投資家	次世代
ステークホルダーとの関係	NSK製品を購入して下さる機械メーカー、自動車・自動車部品メーカー、代理店・販売店と、最終製品を使用するエンドユーザーがNSKのお客様/販売先です。	優れた技術、高品質な製品・サービスなどは、世界中で働く従業員により生み出されます。全ての従業員の個性と可能性を尊重し社内コミュニケーションの推進、社外のステークホルダーとの交流の活性化を図っています。	グローバルに広がるNSKの事業とその競争力は、世界中のサプライヤーからの原材料や部品の安定した供給によって支えられています。	グローバルでのNSKの事業は、地域社会との調和と相互理解によって成り立っており、良き企業市民として地域の発展に貢献していくことが求められています。	株主・投資家は財務資本の提供者として、NSKの成長を支援して下さるとともに、経営を監視する役割を担います。	安全で豊かな社会を将来にわたって実現していくことは、NSKのみならず、社会全体の成長・発展のために欠かせません。また、未来の社会を担う次世代の健全な育成を支援するため、長期的な視点に立って、科学教育やインターンシップ、奨学金の給付などを行っています。
ステークホルダーの期待関心	<ul style="list-style-type: none"> Q: 高品質品、高品質サービスの提供 C: 適正価格 D: 供給安定性、サプライチェーンマネジメント、法規則の遵守 D: 技術革新への対応、課題解決、パートナー開発、環境貢献型製品/技術の開発 S: グローバル拠点(各域)でのサポート、信頼、安心、トラブル対応 M: これらを支えるマネジメント力 	<ul style="list-style-type: none"> いきいきと働き続ける職場(労働における基本的権利の尊重、機会均等、安心・安全・快適な職場づくり、健康経営) 幅広い人材の活用、ダイバーシティ&インクルージョン、仕事と生活の両立、働き方の選択肢 成長に資する機会と場の提供、タレントマネジメント、自己実現の場、各種教育機会 	<ul style="list-style-type: none"> 公正・公平・透明性のある安定した取引 社会・環境に配慮した取引 相互メリットのある共同開発(材料、部品、グリスなど) 品質向上への取り組み サプライチェーン全体でのCSR活動の推進 災害発生時の連携 	<ul style="list-style-type: none"> 地域との共存共栄 雇用の創出/地域の発展への貢献 地球環境・地域環境の保全 環境負荷低減(事業活動による排出物抑制) 騒音への配慮 安全操業 	<ul style="list-style-type: none"> 企業価値向上 適正株価 資本コストを上回る株主リターンの実現 公正・公平、かつタイムリーな情報提供と真摯な対話 グローバルな社会課題やCSR/ESGへの積極的な取り組みと開示 	<ul style="list-style-type: none"> 豊かな地球環境と安定した社会の継承 未来の社会を担う次世代の成長のための機会創出、提供 モノづくりの楽しさ、大切さの伝承
エンゲージメントチャネル	<ul style="list-style-type: none"> 日々の営業活動 技術交流会 展示会 共同研究/共同開発 など 	<ul style="list-style-type: none"> マネジャー/チーム対話 目標管理、相互確認制度 従業員意識調査 社内決算説明会 研修、自己啓発セミナー など 	<ul style="list-style-type: none"> 日々の調達活動 調達方針説明会 NSKサプライヤーCSRガイドライン など 	<ul style="list-style-type: none"> 地域社会貢献活動(寄付、クリーンアップなど) 工場祭等の地域イベント、福祉への協力 など 	<ul style="list-style-type: none"> 株主総会 株主工場説明会 決算説明会 個別IRミーティング 事業説明会 など 	<ul style="list-style-type: none"> NSKメカトロ財団 NSK奨学財団 子ども向け科学教室 子ども向け資料(まんが、絵本、技術紹介) など
ステークホルダーとNSKにとって重要な協創価値	<p>価値(アウトカム)事例 軸受シェア世界第3位、環境貢献型製品、製品によるCO₂排出削減貢献量 など</p> <p>さらなる価値協創のために</p> <ul style="list-style-type: none"> エンドユーザー視点での新しい価値の協創、提案 ▶ P.32 グローバルな生産拠点を活用した最適地からの供給提案 ▶ P.46-47 <p>● 環境貢献 ● 幅広い産業の成長 ● 高度技術社会 ● モビリティ社会の進化</p> <p>関連諸資本 社会・関係</p>	<p>価値(アウトカム)事例 特許保有件数、環境貢献型製品、休業度数率、ダイバーシティ(女性従業員比率、育児休業取得者比率など)、役員に占める経営大学・グローバル経営大学卒業生比率 など</p> <p>さらなる価値協創のために</p> <ul style="list-style-type: none"> 経営層との対話機会を増やし、双方向コミュニケーションの活性化 さらなる多様な働き方に向けた制度の見直し 従業員意識調査結果に基づく改善活動の推進 ▶ P.40 教育研修制度のさらなる充実 デジタル人材の育成 ▶ P.33 <p>● 環境貢献 ● 豊かな社会 ● 高度技術社会</p> <p>関連諸資本 人的 知的</p>	<p>価値(アウトカム)事例 環境リスク低減(環境負荷物質対策)、人権リスク低減 など</p> <p>さらなる価値協創のために</p> <ul style="list-style-type: none"> 持続可能な社会の実現に向けて、サプライチェーン全体でのCSRマネジメントのレベルアップ ▶ P.42 <p>● 環境貢献 ● 幅広い産業の成長 ● 豊かな社会</p> <p>関連諸資本 社会・関係 自然</p>	<p>価値(アウトカム)事例 環境負荷物質対策、環境貢献型製品、製品によるCO₂排出削減貢献量、省資源・省エネルギー など</p> <p>さらなる価値協創のために</p> <ul style="list-style-type: none"> 安心・安全の理解促進と信頼性向上のための交流機会の増加 地域貢献活動の充実 ▶ P.41 <p>● 環境貢献 ● モビリティ社会の進化 ● 豊かな社会</p> <p>関連諸資本 社会・関係 自然</p>	<p>価値(アウトカム)事例 TSR、株価変動性の通減、ESG評価 など</p> <p>さらなる価値協創のために</p> <ul style="list-style-type: none"> 経営方針・戦略に関する資本市場参加者の理解・納得性の確保・向上 適正な株価形成、中長期での支援株主の拡大とバランスの取れた株主構成の実現 株主・投資家とのエンゲージメントの充実とそのためのツールの強化 ▶ P.84 CSR/ESG課題についての取り組みに関する開示充実と訴求力強化 ▶ P.34-35、P40-43、P48-51 <p>● 株主価値の向上 ● 環境貢献</p> <p>関連諸資本 財務</p>	<p>価値(アウトカム)事例 環境貢献型製品、製品によるCO₂排出削減貢献量、環境負荷物質対策、省資源・省エネルギー など</p> <p>さらなる価値協創のために</p> <ul style="list-style-type: none"> 長期的視点に立った次世代人材育成支援の継続的実施 NSK奨学財団を通じ、国際舞台で活躍し世界に貢献する日本人の育成とアジア留学生支援によるアジア地域活性化支援 <p>● 環境貢献 ● モビリティ社会の進化 ● 高度技術社会</p> <p>関連諸資本 社会・関係 自然</p>

社会課題解決への貢献とNSKの持続的成長の両立

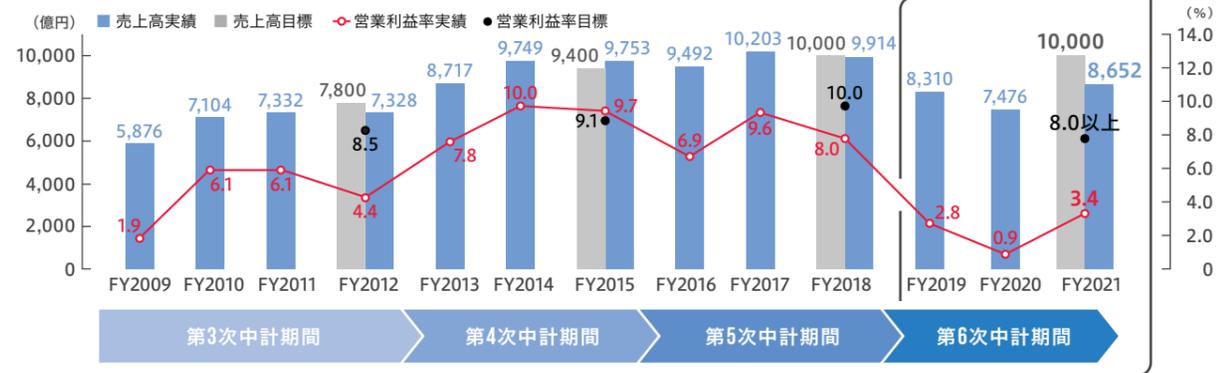
中期経営計画の振り返り

第6次中期経営計画期間(FY2019~FY2021)は、新型コロナウイルス感染拡大やサプライチェーン問題に加えて急激なインフレなど事業環境は予測困難で不確実性が増しました。一方で、産業全体の電動化・自動化・デジタル化など技術革新は進展し、カーボンニュートラルの取り組みも加速しました。このような環境下においても、NSKは企業理念の下、持続可能な社会の発展に貢献し、社会から必要とされ、信頼される企業を目指し、様々な取り組みを推進しています。

※「中期経営計画」を「中計」と略しています。

	第3次中計 FY2009~FY2012	第4次中計 FY2013~FY2015	第5次中計 FY2016~FY2018
ビジョン 位置づけ	パラダイムチェンジへの対応 売上高1兆円に向けた事業基盤再構築 ●1兆円企業へ向けた新たな基礎作り、足固めの期間 ●「トータル・クオリティーNo.1の追求」の継続	売上高1兆円を支える企業基盤の確立 ●創立100周年(2016年11月)売上高1兆円の企業規模を支える経営基盤作り ●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)	次の100年に向けた進化のスタート ●持続的成長を実現する中長期施策開始 ●将来に向けたリソースの投入
計画の 骨子	経営戦略の3本柱と具体的施策 A.事業軸の強化 ●販売/生産/技術部門を事業本部傘下へ ●一体的事業運営と事業部の責任体制の明確化による自己完結 B.成長戦略 ●新興国市場での一層のプレゼンス向上 ●環境/インフラ/資源ビジネス拡大 ●技術革新への対応 C.体質強化 ●攻めの営業展開(提案力強化) ●グローバル生産再編 ●新製品開発スピードアップ	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・技術革新力 ●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 中計の基礎(最優先事項) ●安全・品質・コンプライアンス	計画の2本柱 ●オペレーショナル・エクセレンス 競争力の不断の追求 ●イノベーションへのチャレンジ あたらしい価値の創造 経営課題 ●持続的成長 ●収益基盤の再構築 ●新成長領域確立 事業別重点課題 ●産業機械事業 環境変化への対応とターゲット分野での拡大 ●自動車事業 収益基盤強化と将来成長への布石づくり
振り返り	リーマンショック直後の厳しい環境下、新興国と技術革新をキーワードに取り組み、一定の成果を挙げました。 ●中国フルラインナップ生産体制の確立、中国域内での自己完結体制 ●電動パワーステアリング(EPS)事業の目標を上回るグローバル拡大 ●精機製品事業の再編による収益力強化 ●現地生産、現地調達の実現 しかし、急激な円高や世界的な需要変動など環境変化も激しく、最終年度の数値目標は未達となりました。 また、軸受製品に関するカルテル事件において、2013年に独占禁止法違反に関する有罪判決、排除措置命令および課徴金納付命令を受けました。信頼回復と再発防止に向けたコンプライアンス体制の強化を最重要かつ喫緊の課題として取り組みました。	自動車事業の収益力向上、為替の円安基調などを背景に、売上高、利益など全数値目標を中計2年目に前倒しで達成。最終年度も目標値を上回りました。特に、中国事業とEPSビジネスは大幅な成長を実現しました。 収益性は、FY2014に営業利益率10.0%を達成し、最終年度も9.7%と高い水準を維持。一方で産業機械事業は、最終年度において中国景気の減速など世界的な成長鈍化の影響を受け、減少傾向に転じました。 また、グローバルマネジメント体制の進化と、コンプライアンスの強化・充実にも取り組みました。	旺盛な需要環境の下、パワートレインビジネスの成長とともに産業機械事業が回復。中計2年目(FY2017)に目標の「売上高1兆円」を達成し、営業利益と当期利益も過去最高を更新。株主還元も強化して、総還元性向は3年計で57%となりました。 しかし、FY2018後半より景気サイクル後退や米中貿易摩擦の影響で、事業環境が悪化。最終年度は対前年度比減収減益、中計目標未達という結果になりました。 一方、IoT・AI・ロボット化、自動運転・電動化という技術変化の中、新技術・新製品の開発・提案を進め、ブレーキ用ボールねじや産機アクチュエータ等を市場投入。スマートファクトリーモデルラインの稼働も開始させました。ステアリング事業は端境期に入り、再成長に向けた活動が重要となっています。 また、ESG、SDGsに示される社会的課題の解決へ向けた取り組みも拡大しました。
課題	●超円高、激しい需要変動など、環境変化への対応不足による収益レベルの低下 ●産業機械事業の売上構成比率の低下 ●カルテル問題後の信頼回復と再発防止に向けたコンプライアンス体制の強化	●1兆円企業としての基盤構築の継続 ●景気循環、物量変動、為替などにより業績が大きく左右されない体質を確立すること ●新製品や新領域における開発の推進	●売上高1兆円、2桁営業利益率の定着 ●EPSビジネスの再成長 ●ICTを活用した生産性向上

■業績の推移(第3次から第4次中計までは日本基準、第5次中計からIFRSベースとしています)



第6次中計 FY2019~FY2021 次の成長に向けた事業基盤とリソース強化

3つの取り組み

- 成長への新たな仕掛け**
将来の社会のニーズに対する価値提供を通じた成長
1. 電動化、自動化、環境、IoTの成長セグメントでNSKコア製品を拡大
2. 成長セグメントでの新製品の市場化による成長
3. EPSビジネスの製品ラインナップ充実と再成長
4. M&Aやアライアンスの活用
- 経営資源の強化**
1. ヒトづくりの進化
2. モノづくりの進化
3. 技術開発の進化
4. デジタル技術の活用
- 環境・社会への貢献**
経営資源の強化とNSKコアバリュー+コーポレートガバナンスを通じた、環境・社会課題への取り組み

第6次中期経営計画振り返り

- ✓ 産業機械事業は過去レコード達成も2桁利益率には届かず、自動車事業は2期連続の赤字
- ✓ 半導体製造装置・工作機械・ロボット市場で成長、自動車市場縮小、電動化加速、EPS受注未達
- ✓ 新型コロナウイルスによる不安継続、材料価格など急激なインフレ、サプライチェーンの混乱
- ✓ 財務安定性は格付A維持

第6次中期経営計画(FY2019~FY2021) 経営目標			評価 ※E&E調整後 参考値			
項目	目標	現状	FY2019	FY2020	FY2021	変化
成長性	売上高/成長率 売上成長 CAGR 2% 1兆円	●産業機械 市場の伸びを上回る成長 ●自動車軸受 グローバル自動車生産台数の伸びを上回る成長 ●自動車部品 ステアリングビジネス再成長に向けた受注獲得	9,914億円	8,310	7,476	8,652 (-13%)
収益性	営業利益率 8%以上	安定的な収益力の確保	8.0%	0.9%	3.4% (+5%)	
効率性	ROE 10%以上	株主資本コストを上回るROE	10.4%	3.3%	0.1%	3.4%
安定性	ネットD/Eレシオ 自己資本比率 0.3倍 50%	格付Aを維持	コロナ禍においても格付Aを維持			
株主還元	配当性向 自己株式取得 30~50% 40円/株以上	安定的な配当継続 自己株式取得 機動的な資本政策	安定配当を継続			
設備投資	設備投資額 3年合計 1,800億円	持続的成長を支える投資	事業環境に合わせてコントロール 3年合計 1,445億円			
技術開発	技術関連投資 対売上高 3~4%	成長のための技術開発を継続	3~4%で推移 300億円/年			

01 CEOメッセージ
02 NSKの価値協創プロセス
03 戦略とパフォーマンス
04 サステナビリティを支える基盤
05 データセクション

MTP2026

NSKは、第6次中計を振り返るとともに、10年先、20年先といったPost2026の事業環境を見据え、バックキャストでこの先5年間で取り組むべきことを議論し、新たな中期経営計画(MTP2026)を策定しました。電動化・自動化・デジタル化・環境を成長ドライバーに、経営課題の取り組みを加速し、「変わる 超える」で新しい姿の1兆円企業を目指します。

第6次中計

FY2019 FY2020 FY2021

次の成長に向けた
事業基盤とリソース強化

- 1 成長への新たな仕掛け
- 2 経営資源の強化
- 3 環境・社会への貢献

事業環境の
変化

自動車市場の停滞



カーボンニュートラル



サプライチェーンリスクの
顕在化



国際社会の分断



インフレによるコスト上昇

営業利益率

3.4%



MTP2026

持続的成長を可能にする
企業基盤の再構築

FY2022

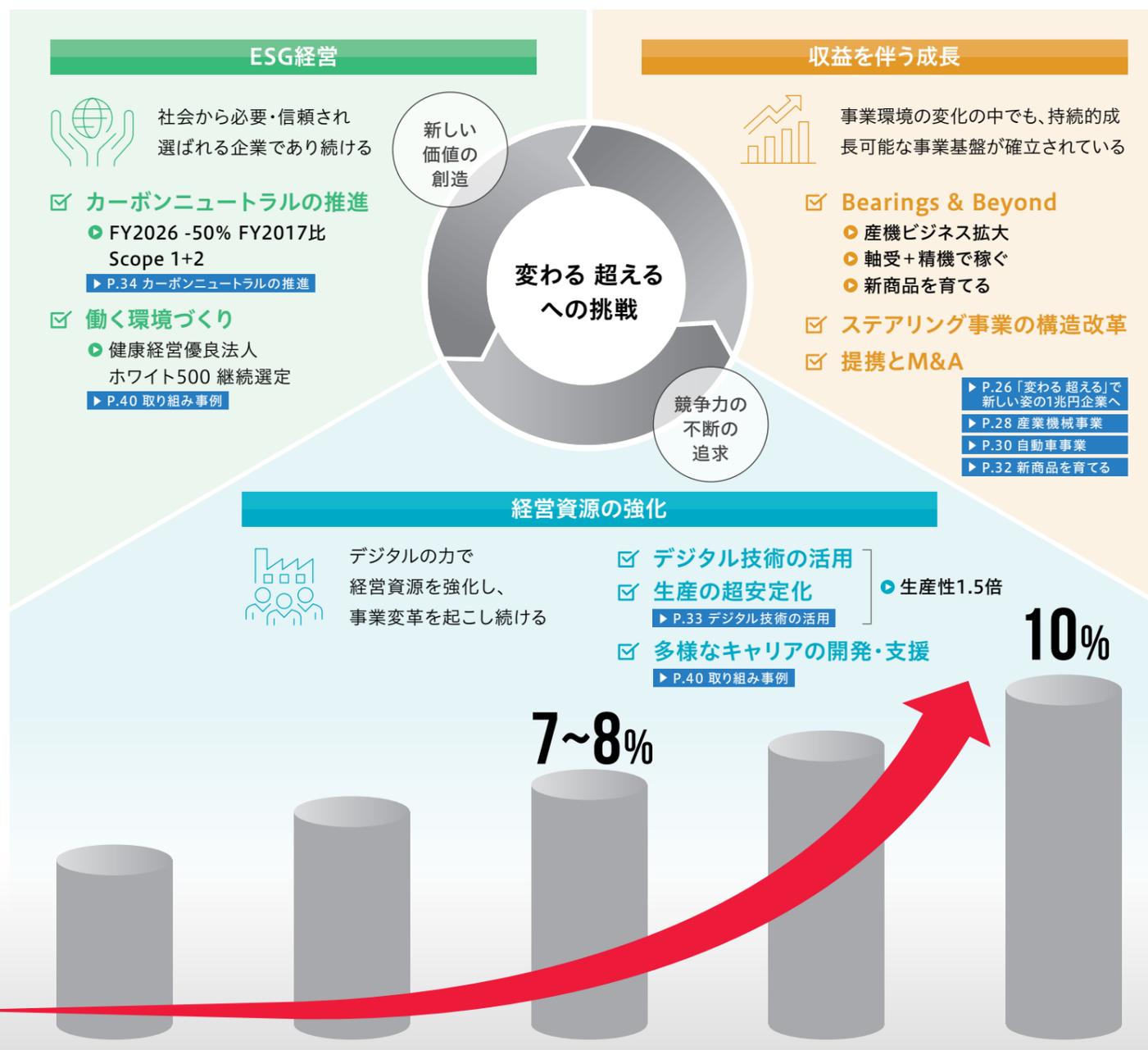
FY2024

FY2026

「変わる 超える」で
新しい姿の1兆円企業へ

トライボロジーとデジタルの融合による価値創出で

- ▶ 持続可能な社会の発展に貢献する
- ▶ 必要・信頼される企業をめざす



Post 2026

100年、
1000年先も
選ばれ続ける

No.1の品質と信頼
社会課題の解決
技術革新へ貢献

電動化



自動化



デジタル化



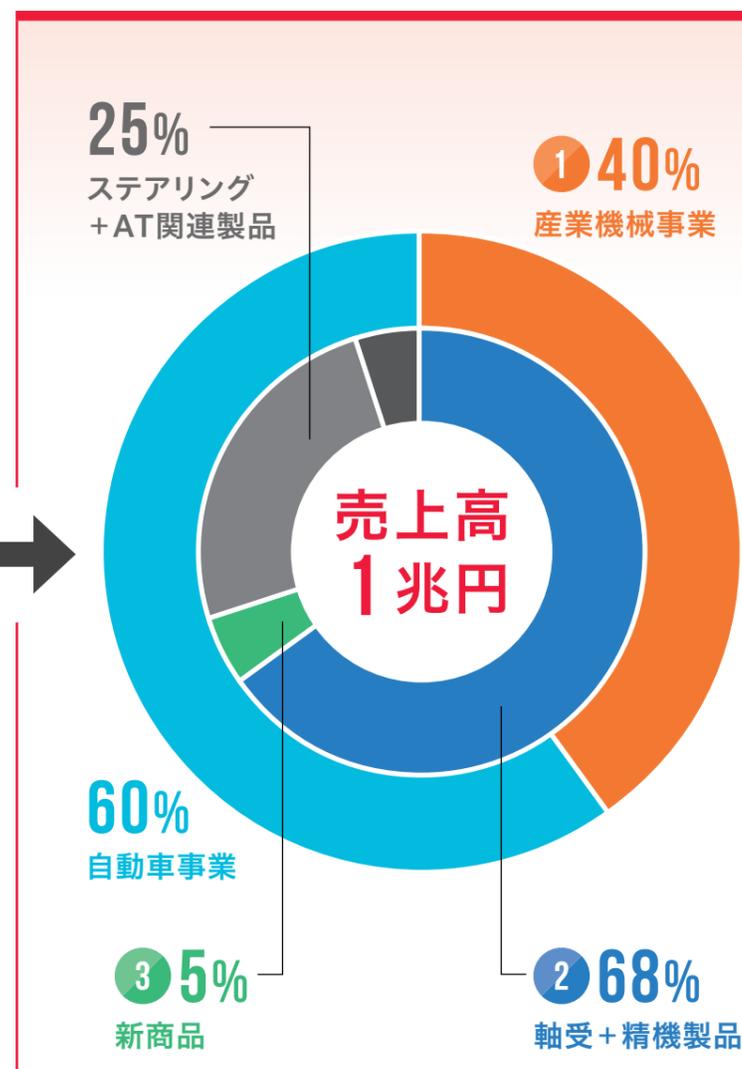
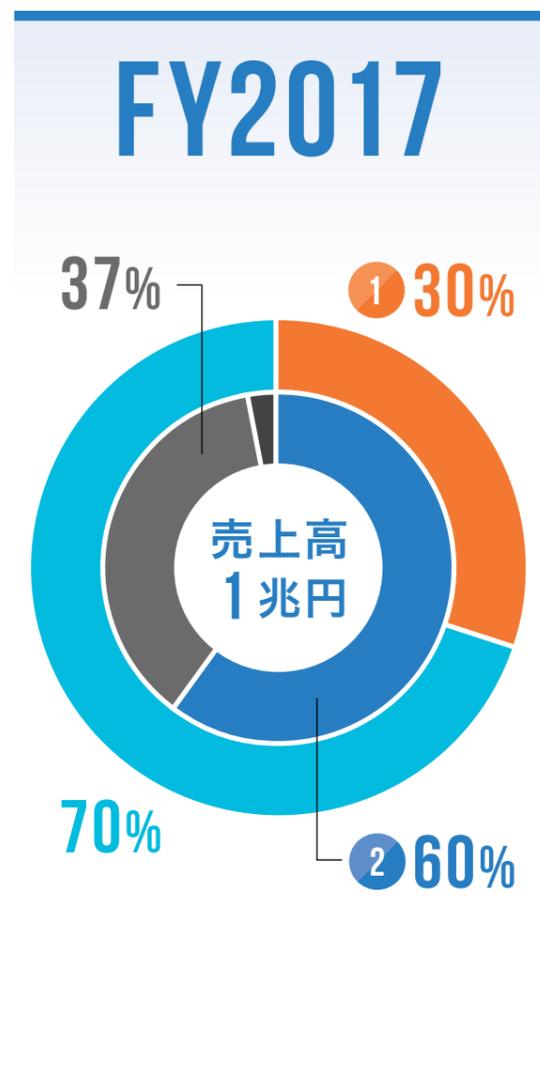
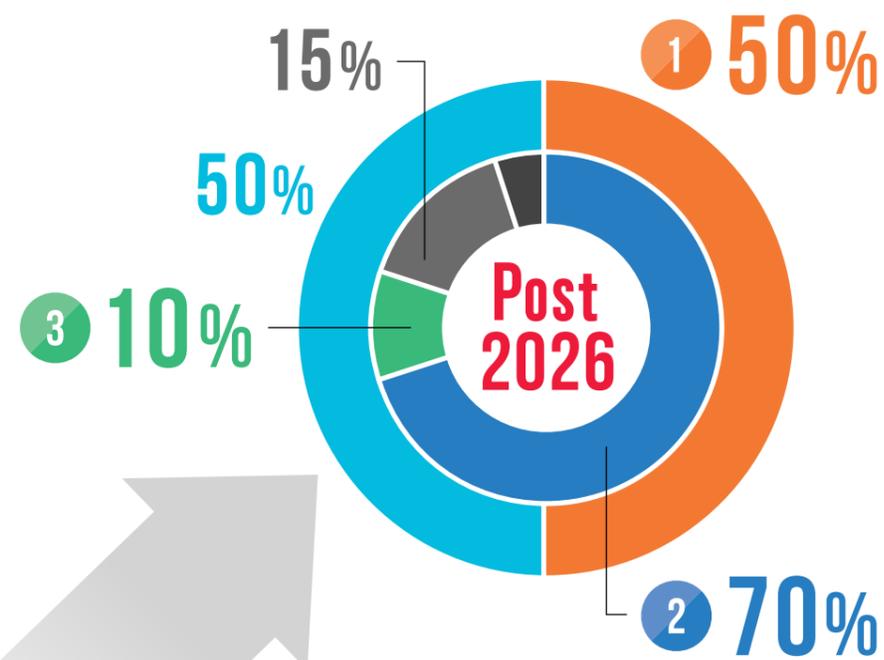
地球環境負荷の低減

SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS



「変わる 超える」で新しい姿の1兆円企業へ ポートフォリオ変革 - Bearings & Beyond -

NSKは、新しい姿の1兆円企業を目指しています。FY2017に達成した売上高1兆円のポートフォリオは自動車事業が70%でしたが、MTP2026では、ポートフォリオ変革とBearings & Beyondをキーワードに、加速する電動化や自動化、デジタル化、環境市場に対応することで産業機械事業のポートフォリオを拡大させていきます。また、自動車事業では電動車比率の高まりが予想される中、電動車向けの売上高を伸ばし、事業のさらなる成長を目指します。そして、当社の主力製品である軸受と精機製品の収益力を高め、稼いだキャッシュを新商品・新領域の育成に回すことで、持続的成長を可能にする企業基盤を再構築していきます。経営目標としては、売上高1兆円、営業利益1,000億円、営業利益率10%、ROE10%の達成を目指します。



MTP2026

経営目標

		FY2021	FY2026	FY2021 > 2026
成長性	売上高/成長率	8,652億円	1兆円以上	CAGR +5%/年
収益性	営業利益(率)	294億円 (3.4%)	1,000億円 (10%)	+700億円 +6.6ポイント
効率性	ROE	2.8%	10%	+7.2ポイント
	ROIC	1.9%	8%	+6.1ポイント
安定性	ネットD/Eレシオ	0.3倍	0.4倍以下	格付Aの維持

FY2026の為替レートはFY2021実績の平均レートを使用 FY2021:USD 112円/EUR 131円/CNY 17.5円

NSKは、社会から必要とされ、信頼され続けるためには、財務面だけでなく非財務面の強さが必要と考えています。MTP2026においても、CO₂排出量の削減をはじめ、安全な職場環境づくりやダイバーシティ&インクルージョンなど非財務面での取り組みを推進していきます。

- ☑ **Scope1+2 CO₂排出量削減** ● FY2026 -50%(FY2017比) FY2035 カーボンニュートラル達成 (FY2021実績 -25.1%)
- ☑ **安全な職場環境づくり** ● 安全な職場環境づくりの継続的な推進による休業度数率のさらなる減少 (FY2021実績 0.28)
- ☑ **従業員における多様性比率** (女性、外国籍従業員、キャリア採用) ● FY2026 35%* (FY2021実績:25%*) ※生産部門を除く日本国内の数値

自動車事業

電動化をチャンスと捉え、さらなる成長を目指す



おち あい ひで き
御地合 英季
執行役専務
自動車事業本部長

MTP2026の戦略・メッセージ

Bearings & Beyondで、CASEやモビリティの多様化に貢献する新しい高付加価値提案を行い、さらなる成長を実現します。具体的には、電動化技術(低フリクション・高速化・軽量化)でのHEVやEV、e-Axleへの徹底的なアプローチで自動車軸受世界No.1の地位を継続するとともに、生産の超安定化、機動的な生産再編を実行し、物量に左右されない強い体質を構築します。さらに、お客様の嬉しさにつ

ながる新商品の開発と市場投入を行います。EVの動力伝達の効率アップに貢献するシステム・モジュール製品(トラクションドライブ減速機・トルクセンサ他)や電動油圧ブレーキシステム用ボールねじの市場での拡大を目指します。ステアリング事業では、静音高出力コラムEPSにピニオンタイプの下流アシストEPSなどを加えた品揃えの充実と事業構造改革の遂行、および提携・M&Aの推進で回復を目指します。

事業環境

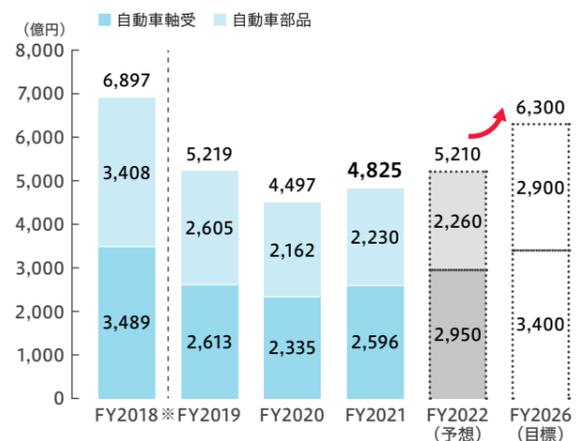
FY2021の振り返りと今後の見通し

自動車事業は、グローバル自動車生産台数が半導体等部材の供給不足による減産長期化の影響を受けて前年割れになりましたが、当連結累計期間は対前期比で増収となりました。地域別では、中国を除く各地域は需要が低迷した前期からの回復により増収となりました。一方、中国は一昨年春以降に自動車市場がいち早く回復していましたが、当期は半導体不足等の影響により自動車生産台数が落ち込み減収となりました。この結果、自動車事業の売上高は4,825億47百万円(前期比+7.3%)、営業損失は原材料価格や輸送費用などのコスト上昇に加え、固定資産

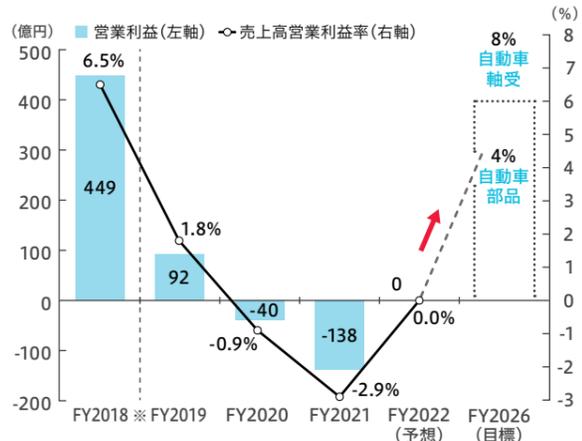
減損損失(90億44百万円)を計上した影響により、137億62百万円(前期は40億18百万円の損失)となりました。

当事業では、長期化するサプライチェーン問題に加え中国ゼロコロナ政策による影響など不透明な事業環境がFY2022も継続する前提の中、収益力の回復を進めており、特にステアリング事業では構造改革を推進しています。そして、将来に向けては、加速する自動車の電動化に対し当社グループの技術力を活かすことで競争力を強化し、さらには新商品の拡大を図ることで事業の成長を目指していきます。

売上高推移



営業利益・営業利益率推移

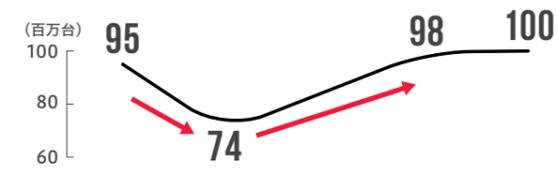


MTP2026

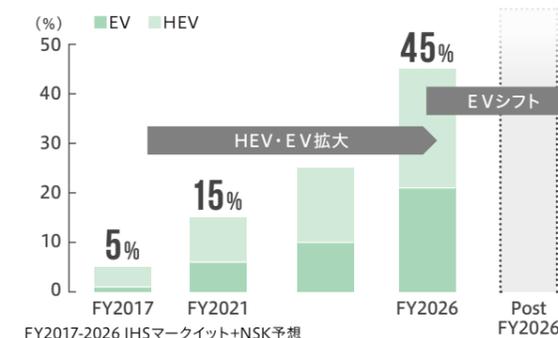
自動車軸受事業

電動車比率が高まると、エンジンやトランスミッション向けの軸受需要は減少するため、ICE向けの売上高は減少します。しかし、電動車では低トルク・高速回転・軽量化

自動車生産台数



電動車比率



自動車部品事業

当事業では、特に生産拠点の再編、人員再配置といったステアリング事業の構造改革を推進し、収益力の回復を目指しています。また、VW社との協業を通じて開発した高出

ステアリング事業回復に向けた施策

受注拡大

- ピニオンタイプEPS
MEB (VW社EV向け) 案件の横展開
- コラムタイプEPS
小型化・軽量化・静音性等で差別化

事業構造改革

- 生産拠点の再編
- 人員再配置

提携・M&Aの実現

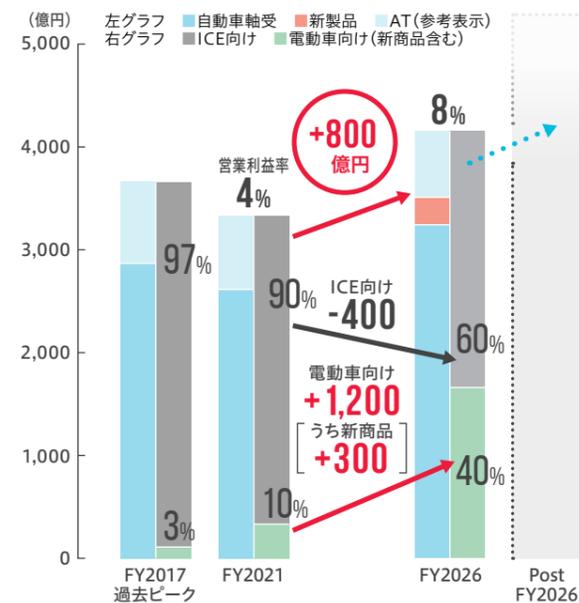
- 事業規模の確保
- フルラインナップによる競争力強化

※日本時間2022年5月12日にティッセンクルップ社との協業に関する基本合意書締結を発表しましたが、本件はMTP2026策定における前提条件には含まれていません。

FY2026目標 売上 3,400億円 / 営業利益率 8%

などが求められ、NSKの高い技術力を活かすことができます。MTP2026で過去最高の売上高を目指すとともに、その先を見据えた新商品の拡大を図ります。

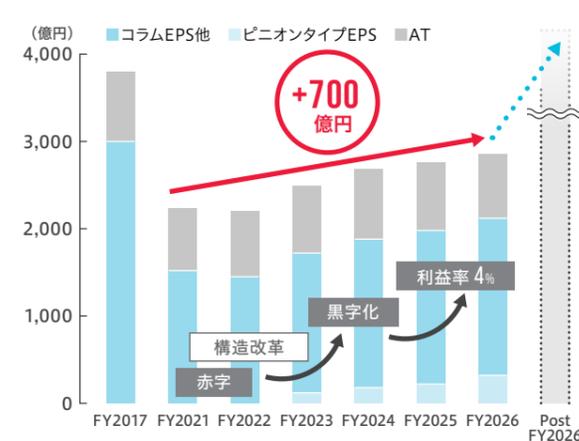
自動車軸受売上成長イメージ



FY2026目標 売上 2,900億円 / 営業利益率 4%

カシングルピニオンEPSが次世代電気自動車向けで受注しており、FY2023からグローバル供給を開始します。さらには提携・M&Aの実現によって収益ある成長を目指します。

自動車部品事業の回復イメージ



収益を伴う成長

新商品を育てる

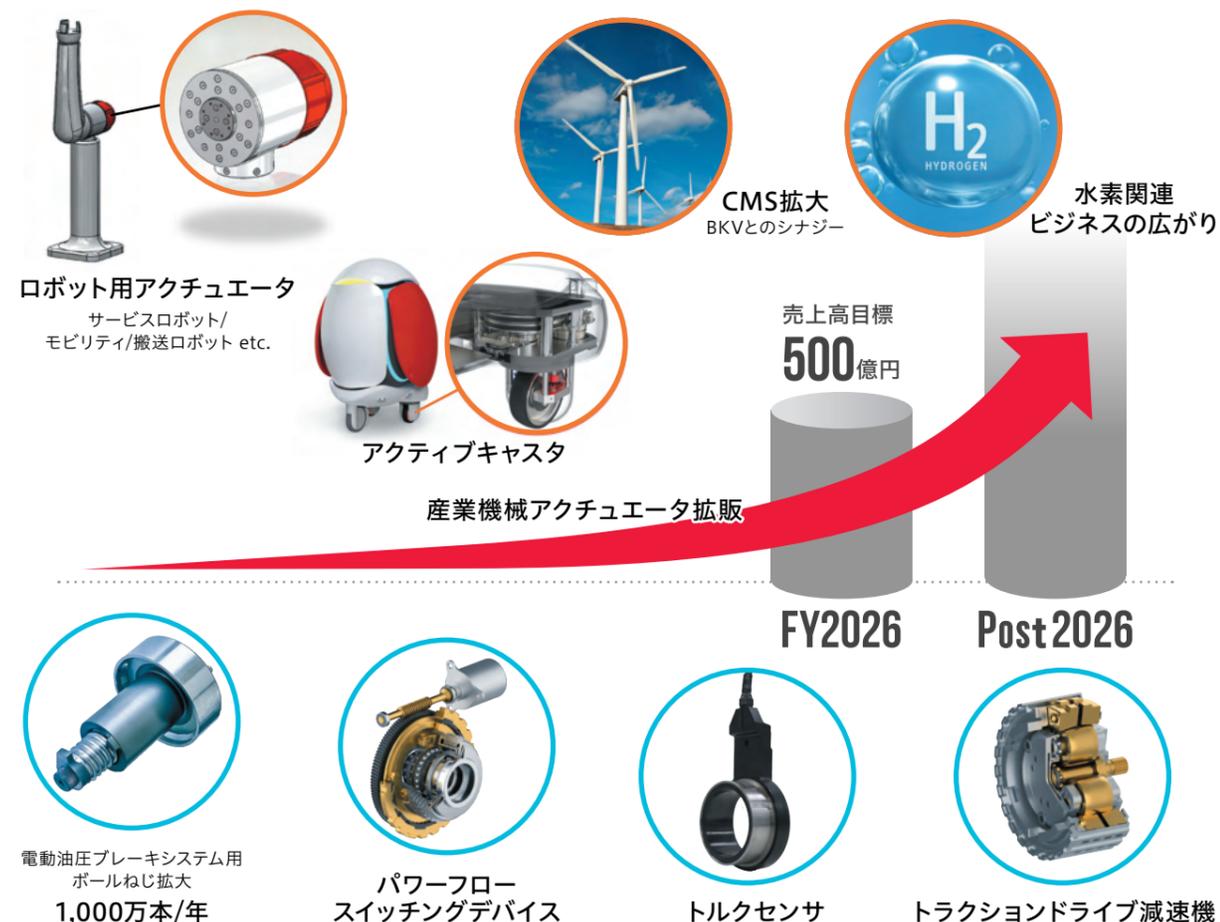
NSKは2026年の先を見据え、MTP2026の5年間で新商品を育てていくことが課題の一つです。例えば、自動車市場では電動化が進んでおり、2026年以降はEVへのシフトがますます加速し、自動車に搭載されるベアリングに対する需要は減少する可能性が高いと考えられます。こうした中で、トラクションドライブ減速機や電動油圧ブレーキシステム用ボールねじなど新商品の開発と市場

化、拡大を進めています。また、FY2020にNSKグループに加わったBKV(ブリュエル・ケアー・パイプロ)のCMS事業とのシナジー拡大も期待できる分野です。ベアリングで培ったトライボロジー技術を活かし、NSKが100年先1000年先も社会に貢献し、持続的成長を続けていくため、新商品、新事業領域の拡大を目指していきます。

産業機械事業

自動化・電動化/予知保全技術の浸透

エネルギー転換の加速



自動車事業

HEV・EVが拡大

EVへシフト

EV走行性能向上

経営資源の強化

デジタル技術の活用

MTP2026の3つの経営課題の一つ「経営資源の強化」には、デジタルの力が不可欠です。NSKの競争力の源泉は、100年を超えて蓄積された経験や知見に基づく品質と技術であり、それを回すグローバルネットワークやQCD(品質、コスト、納期)管理などのオペレーション力です。これらの知識や経験をデジタルの力で強化し、共有できる状態にし

て効率化・迅速化を進めていきます。例えば、工場の稼働状況の見える化による生産効率の向上と止まらないラインの構築です。他にもデジタルツイン技術の活用による顧客への技術提案スピードの向上など可能性は広がります。データを活用した事業の拡大により、収益構造を転換していくとともに、新たなビジネスモデルを創出していきます。

NSKの強み

品質と技術

- 100年間で蓄積された市場実績や技術情報
- 営業・技術・生産人材の経験・知見に基づいた顧客要求への対応
- 優れた設備開発力、またその設備を使いこなす現場力、保全力

オペレーション力

- 客先との長年の信頼関係と蓄積された顧客情報
- グローバルなネットワークを活用した販売力
- 生産現場における継続的改善の取り組み(生産革新活動)
- 高水準のSPIマネジメントによる生産管理

デジタルの力でNSKの強みをさらに強化
(形式知化、効率化、迅速化)

Bearings & Beyond

- 収益構造の転換
- 新たなビジネスモデルの創出

稼働状況の見える化・止まらないライン
生産の超安定化デジタルツイン
による技術提案スピード向上データを活用した
事業領域の拡大

デジタル人材の育成に向けて

NSKはDXを推進するため、「デジタル人材の育成」に取り組んでいます。NSKでは、デジタルを使いこなし、常に事業変革を継続していくことができる人材を育て、増やしていくことが重要と考えています。MTP2026では、全社的にデジタル人材の育成プログラムを順次展開していき、初年度のFY2022は、国内従業員のうち5,000人を対象として育成プログラムをスタートします。そこからさらにリーダー層として1,200人を対象にデジタル技術を活用するためのトレーニングを進め、最終的にグローバルへ展開していきます。

国内従業員 5,000 人へ基礎教育

リーダー層 1,200 人のトレーニング

グローバルにデジタル人材教育を展開

ESG経営

カーボンニュートラルの推進

持続可能な社会の実現のためにカーボンニュートラルの取り組みは欠かせません。

NSK製品は、自動車や産業機械等に「つかわれ」、摩擦をコントロールし、エネルギー消費を減らすことができるため、全ての製品が地球環境の保全に貢献しています。

一方で、製品を「つくる」ために多くのエネルギーを消費し、CO₂を排出していることも事実です。そのため、スコー

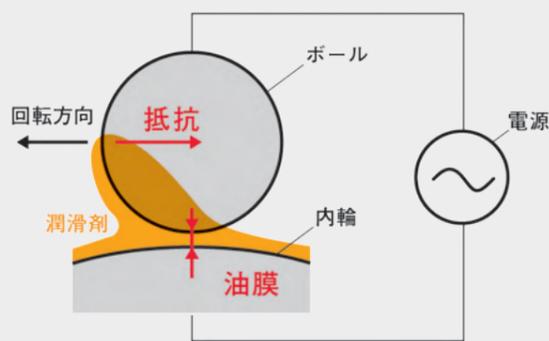
プ1+2のCO₂排出量削減の目標として、FY2026に排出量半減(FY2017比)、FY2035にカーボンニュートラルを掲げ、MTP2026で取り組みを加速させていきます。

モノづくり企業の責任としてCO₂排出量削減に真摯に取り組むとともに、環境貢献技術を強みにNSKが社会から信頼され、必要とされる企業を目指し、持続可能な社会の実現に貢献していきます。

トライボロジー技術による環境貢献

トライボロジーとは摩擦の科学であり、軸受をはじめとする様々なNSK製品を開発する際のコアテクノロジーです。軸受の用途に合わせて、軸受の形状や材料、潤滑剤の種類といった様々な観点で研究開発に取り組み、省エネに貢献しています。

中でもナノメートルサイズの油膜のコントロールは重要であり、NSKでは電気回路を利用して油膜の状態を測定する技術を開発しました。この技術により、信頼性と省エネバランスのさらなる高みを目指します。



電気の流れやすさを測定することで油膜厚さを算出

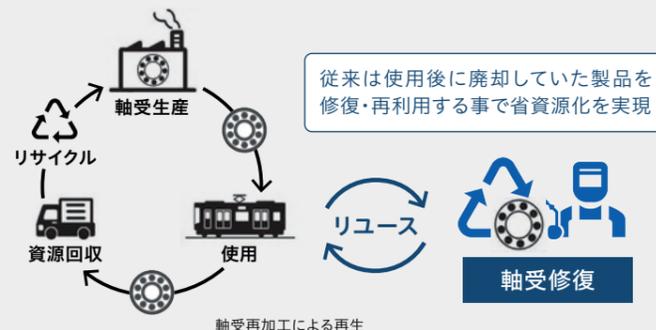
CMS・リコンディショニングサービスの活用による環境貢献

NSKは製品による環境貢献だけでなく、サービスによる環境貢献も始めています。

例えば、CMSによって機械設備等の動きを監視し、良好な運転状態を維持することで効率的な生産活動につながります。また、破損の程度が軽い軸受を修復し機能を再生させるサービスも行うなど新たな取り組みを進めています。



状態監視のためのワイヤレス振動診断器



「つくる」と「つかう」でカーボンニュートラル社会の実現を目指す

新目標

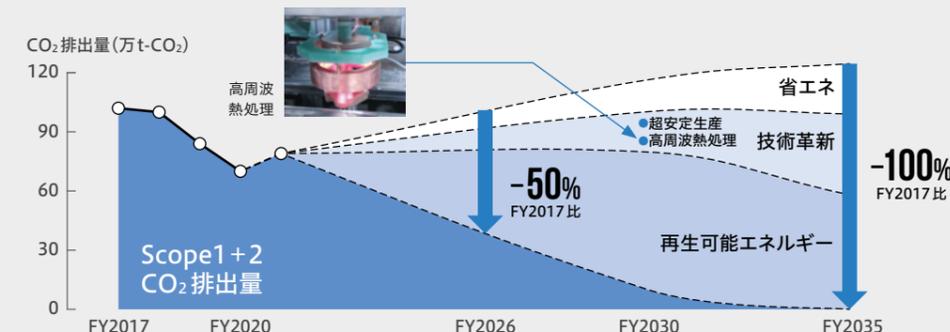
FY2026 Scope1+2 CO₂排出量削減 -50%(FY2017比)
FY2035 Scope1+2 カーボンニュートラル達成

- Scope1 自社の燃料の燃焼などによる温室効果ガスの直接排出
- Scope2 他社から供給された電気、熱・蒸気の使用に伴う間接排出



事業活動のCO₂排出量削減

持続可能な社会の実現のために、NSKは事業活動によるCO₂排出量の削減に取り組んでいます。カーボンニュートラルに向けた具体的な取り組みとして、再生可能エネルギーの導入をはじめ、省エネと技術革新によってエネルギーそのものの使用量を削減し、効率の良いモノづくりを追求していきます。



商品による環境貢献

NSK製品は省エネに貢献しています。当社では、環境貢献活動のベンチマーク指標として、環境貢献型製品によるCO₂排出削減貢献量をFY2016から集計しており、FY2020では集計当時に対して約2倍まで成長させることができました。MTP2026では300万トンを目指し、社会全体のカーボンニュートラルに貢献していきます。



- 直接貢献 NSK製品単体の性能が直接的にCO₂排出削減に貢献するもの (例 自動車向け低フリクションハブユニット軸受)
- 間接貢献 NSK製品が組み込まれたお客様の装置や設備がCO₂排出削減に貢献することで、間接的に貢献するもの (例 風力発電機用軸受)

※削減貢献量(直接貢献)の算定方法は(一社)日本ベアリング工業会「ベアリングのCO₂排出削減貢献量測定ガイドライン」に準拠

財務戦略・株主還元方針

第6次中期経営計画 財務成果の振り返り (FY2019~FY2021)

第6次中期経営計画では、安定した財務体質の下、成長投資と収益還元を両立することを財務戦略の基本方針とし、以下の経営目標を設定しました。

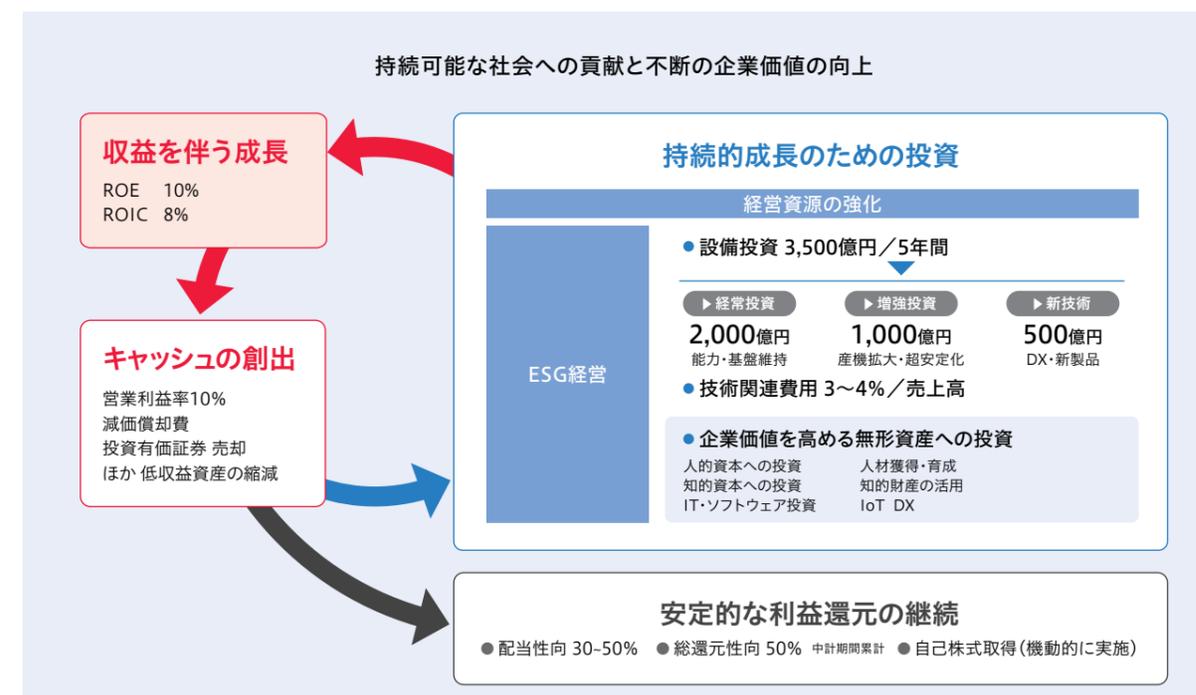
中計初年度 (FY2019) 後半に顕在化した新型コロナウイルスの感染拡大により、経済活動の縮小、サプライチェーンの混乱などの影響を受けたため、収益性指標であるROEは目標に届きませんでした。しかし、コロナ禍においても健全な財務体質を維持し、利益は減少したものの株主様への安定的な利益還元は継続しました。

財務戦略の基本方針	経営指標	第6次中期経営計画目標	第6次中期経営計画開始時 FY2018実績	第6次中期経営計画終了時 FY2021実績	評価・コメント
財務基盤の安定維持	ネットD/Eレシオ	0.3倍程度	0.27倍	0.27倍	コロナ禍でも当初計画どおり健全・安定的な財務体質を維持
	自己資本比率	50%程度	49.4%	50.0%	
収益を伴う成長	ROE	10%以上	10.4%	2.8%	利益減少に伴い低下
安定的な利益還元	配当性向	30%~50%	37.2%	77.3%	利益は減少したが、安定的な利益還元を継続
	総還元性向	50%目安	73.1%	77.3%	

MTP2026 財務戦略・株主還元方針の概要

NSKがFY2022からスタートさせたMTP2026では、持続可能な社会への貢献と不断の企業価値の向上を目指すために、安定した財務体質の下、収益を伴う成長を遂げてキャッシュを創出することにより、当社の持続的成長のために必要な投資と株主の皆様への安定的な利益還元資金配分に資金配分を継続することを、財務戦略の基本方針としています。

MTP2026 キャッシュ・アロケーション



財務安定性の維持

NSKの持続的な成長を支え、景気変動の影響にも耐え得るには、「財務安定性の維持」が前提となります。自己資本比率、ネットD/Eレシオ、手元流動性など、当社グループの財務健全性を示す指標は健全性を保って推移しています。

▶ P.68 主要財務ハイライト

MTP2026では、ネットD/Eレシオの目標を0.4倍以下とすることで、安定的な財務基盤を確保しつつ機動的かつ効果的な有利子負債の活用も図っていきます。

また、債券格付けは、コロナ禍においても、格付投資情報センター (R&I) からA、日本格付研究所 (JCR) からA+を取得し、2つの格付け機関から高い評価を受けています。

格付投資情報センター (R&I)	日本格付研究所 (JCR)
A	A+

収益を伴う成長

キャッシュを創出して、持続的な成長を達成するための設備投資や研究開発投資、さらにはESG経営に必要な人的資本、知的資本、IoT・ソフトウェアへの投資を実施し、株主の皆様へ安定的な利益還元を継続するためには「収益を伴う成長」を持続的に達成することが必要です。株主・投資家の皆様へ期待する資本コストを上回る収益率をあげることは、株式上場会社の使命と言えます。当社グループは、過去の株価動向と事業特性、および株式市場の現況から推計した当社の株主資本コスト (おおよそ8%~9%) を上回る「ROE 10%」をMTP2026においても経営目標とします。また、経営目標の一つに「ROIC 8%」を掲げ、低収益資産の縮減を進め、資産効率の向上を図っていきます。これらの目標を中期的に達成し続けることが、株主価値の向上につながると考えています。

安定的な利益還元

NSKは株主の皆様に対する「安定的な利益還元」を重要な経営方針の一つとしています。

MTP2026においては、配当性向30%~50%を目標に掲げて、株主の皆様へ安定的・継続的な配当を実施する方針です。また、機動的な資本政策の手法として、自己株式の取得も選択肢の一つと認識しています。自己株式の取得は、キャッシュ・ポジションや株式市場の動向等を勘案して適切かつ機動的に実施したいと考えており、配当と自己株式取得を合わせた総還元性向は、MTP2026期間累計で50%とすることを目安としています。なお、これらの実行にあたっては、財務状況などを勘案して適切に決定していきます。

■「安定的な利益還元」の継続

第6次中計	MTP2026
● 配当性向 30~50% 40円/株以上 (第6次中計期間)	● 配当性向 30~50%
● 自己株式取得 機動的な資本政策 総還元性向 (3年間) 50%目安	● 総還元性向 50%程度 (MTP2026期間累計)
	● 自己株式取得 (機動的に実施)

安定的・継続的な配当の実施と企業価値の向上により、TSR (株式トータルリターン) を拡大

TSR

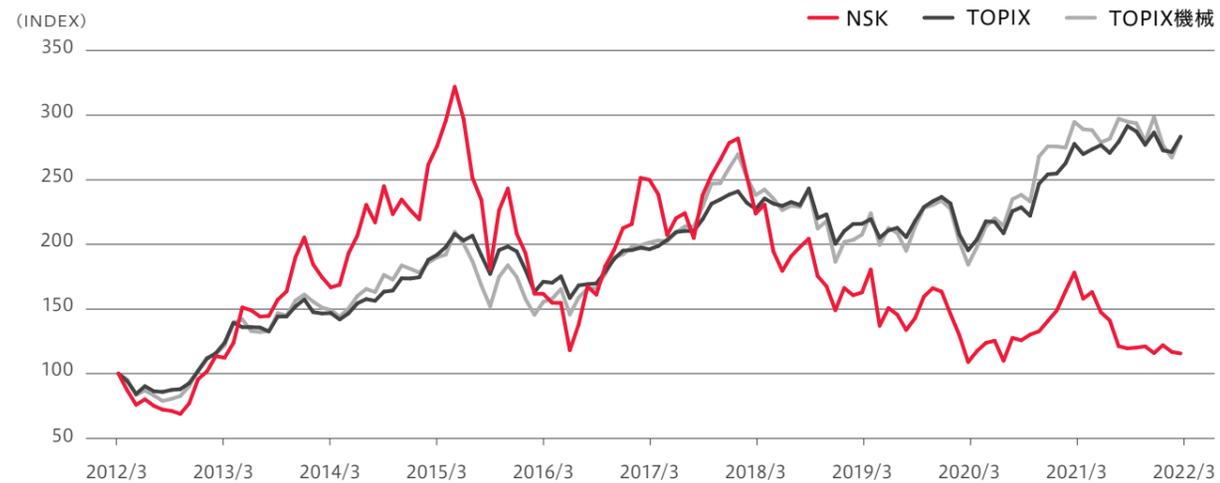
NSKのTSRは、過去10年間で見ると、累積+59.8%、年率換算で+4.8%となりました。グローバル自動車生産台数が半導体等部材の供給不足による減産の影響を受けて調整が続いていることや、ステアリングの売り上げ減少による株価安が影響して、残念ながらNSKのTSRはTOPIXやTOPIX機械を下回っています。

株価は業績だけではなく市場動向や経済情勢など様々な要因によって形成されるものではありませんが、NSKはMTP2026において「安定的・継続的な配当の実施と企業価値の向上によりTSRを拡大」することを利益還元方針に据えて、TSRの拡大を目指していきます。

投資期間	1年		3年		5年		10年	
	累積 / 年率	累積	年率	累積	年率	累積	年率	
NSK	-33.0%	-21.8%	-7.9%	-44.0%	-11.0%	59.8%	4.8%	
TOPIX	2.0%	31.2%	9.4%	44.3%	7.6%	183.3%	11.0%	
TOPIX 機械	-3.8%	36.7%	11.0%	40.8%	7.1%	183.7%	11.0%	

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

NSKの株価パフォーマンス(10年間)



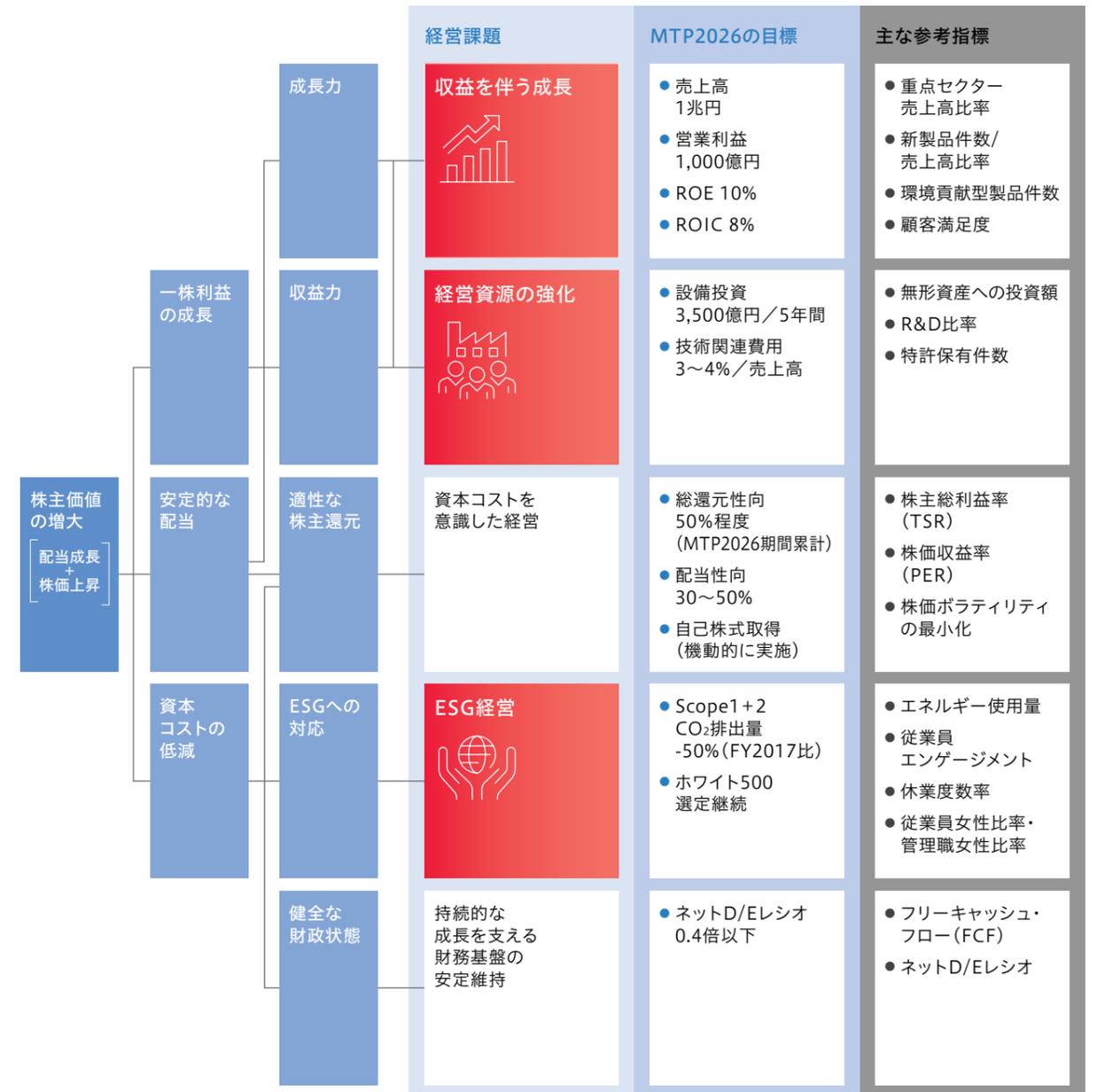
※2012年3月末日の終値を100とした配当込み株価指数の推移

年度ごとの株価推移

年度	最高値(円)	最安値(円)	年度末(円)	ボラティリティ
2012	758	414	715	36.5%
2013	1,360	646	1,062	45.7%
2014	1,815	1,023	1,758	32.6%
2015	2,120	910	1,030	39.0%
2016	1,739	691	1,592	44.3%
2017	1,916	1,261	1,426	28.5%
2018	1,488	885	1,037	26.1%
2019	1,208	579	694	33.7%
2020	1,202	581	1,135	43.2%
2021	1,141	630	736	30.6%

※ボラティリティは、日次終値ベースの標準偏差を年率換算

NSKの財務ロジックツリー



NSKの財務ロジックツリーは、株主価値増大のためにNSKグループの経営課題や経営戦略をどのように株主価値の向上につなげていくのかを、MTP2026の数値目標や関連指標との結び付きにより図式化したものです。

財務の視点からは、株主価値を増大させる要素の一部に配当と株価の成長があり、この成果は長期のTSRを用いることで検証可能と考えられています。また、一般的に、株価は資本コストの水準によっても変動するため、適正な資本コストが安定的に市場株価に織り込まれると株価変動リスクの低減につながるといわれています。

NSKの過去10年間のTSRは残念ながらTOPIXやTOPIX機械を下回る状況となっていますが、MTP2026においてTSRを拡大することを株主還元方針に掲げて、中長期的に株主価値を高めるよう取り組んでまいります。

また、近年ESGの重要性が高まっていることから、ESG経営を進展させる経営戦略と数値目標をNSKの財務ロジックツリーに追加しました。ESG経営を推進して資本コストを低減させることも、株主価値の向上につながると考えています。

ヒトづくりの進化

基本的な考え方

NSKは、経営姿勢で「社員一人ひとりの個性と可能性を尊重する」ことを明確にするとともに、従業員一人ひとりが企業の貴重な財産であると考えています。NSKは、公平で個を活かす活力ある職場づくりを推進しています。

FY2021の取り組み事例

多様性を組織の力に

NSKは、ダイバーシティの推進を未来を切り開く競争力の源泉と捉えています。特に、マネジメント層における価値観の多様化や女性活躍を経営課題とし、女性の管理職および管理職候補層の育成を進めています。FY2021は、経済産業省と東京証券取引所が共同で選定する「なでしこ銘柄」に3年連続で選ばれました。



FY2022のキャリア・アドバンスメント研修第4期(新型コロナウイルス感染症対策を実施し開催)

また、目に見えにくい多様性への理解、共感を促進させるための一つの施策として、LGBTQを取り上げています。従来から整備してきたトランスジェンダー対応ガイドラインに加え、同性パートナーも従業員の家族として福利厚生制度を適用(2021年12月)するなど、会社として当事者の権利を守る姿勢をより一層明確にするとともに、従業員向けのセミナー開催やALLYの育成など風土づくりを進めています。これら活動が評価され、LGBTQへの取り組みを評価する「PRIDE指標 2021」でゴールドを受賞しました。

さらに、育児、介護に加え、不妊治療との両立支援を進めるため、ガイドブックを発行し、啓発を進めています。



従業員意識調査(より安心していきいきと働ける職場環境を目指して)

FY2018より、エンゲージメントの視点を加えた従業員意識調査を、グローバルで隔年実施しています。FY2020の国内調査では、グループ会社を含む16,000人以上の従業員を対象に実施し、回答率は93%、自由記述は約5,000件にのびりました。またFY2018調査に比べ、9割を超える設問でスコアが改善しました。FY2020の調査結果を受けて、部門毎に改善施策を設定し取り組みを進めるとともに、全社的には、戦略・方向性の理解、共感を深めるために、経営陣と従業員の対話機会を増やすなど、経営陣も一体となった改善活動を行っています。

2022年秋に3回目となる調査を予定しており、従業員のエンゲージメントの維持・向上に向けて、会社・組織の課題を抽出し、改善に向けて繰り返し取り組むことで、従業員一人ひとりが、より安心していきいきと働ける職場環境づくりにつなげていきます。

健康経営の推進(こころとからだの健康づくり)

NSKの「こころの健康」「からだの健康」につながる取り組みが評価され、優良な健康経営を実践している企業として「健康経営優良法人(ホワイト500)」に5年連続で認定され

ました。FY2021は、コロナ禍でリモートワークの拡大など働き方が大きく変化した本社部門・営業部門に対し、健康づくりのため社内でストレッチ体操を作成し展開しました。また従業員の健康意識向上のため、健康フェアを新たにオンラインで実施し、多くの方が参加しました。

さらに、ストレスチェックの組織診断結果説明会や、毎月22日に実施している「禁煙推奨デー」など、様々な活動も継続させ、従業員の健康の保持増進を目指しています。



環境マネジメント

基本的な考え方

NSKは、「地球環境の保全」を企業理念に定めています。私たちは、「環境」をコアバリューの一つに位置づけ、企業理念に沿って「製品を通じた環境貢献の最大化」と「自らの事業活動による環境負荷ゼロ化」の取り組みを推進しています。

FY2021の取り組み事例

環境リスクおよび環境負荷物質管理の自主点検

NSK独自の活動として環境リスクおよび環境負荷物質(化学物質)管理体制の監査を実施しています。これまで各拠点を訪問、独自のチェックリストを用いリスクや管理体制の監査を行ってきましたが、2020年より新型コロナウイルス感染拡大の影響を受け拠点訪問が困難になり、各拠点で自主点検実施後、本部にて点検結果の確認を行い、環境活動の推進に活かしています。移動の制限を受ける中での新たな監査・点検体制を確立し、環境保全の強化に努めていきます。

雨水の再生利用

イギリスのニューアーク工場で、雨水を回収し洗面所等の施設で利用するための装置が2021年4月より稼働しました。

本設備はろ過やUV照射により雨水中のバクテリアや真菌胞子を排除することでクリーンな水を提供します。回収した雨水は洗面所などで使用される水の約40%を賄い、水道水年間消費量20万リットルを削減可能です。



欧州主要拠点でグリーン電力を活用

NSKは、特に欧州事業においては2030年までにカーボンニュートラル(スコープ1+2)の実現を目指しており、2017年のドイツのムンダーキングゲン工場、2018年ポーランドのヴァウブジフ工場、2020年同じくポーランドのキルチェ工場で、再生可能エネルギーで発電したグリーン電力を使用しています。2021年に、イギリスのニューアーク工場、ピータリー工場がグリーン電力に切り替えたことで、欧州の主要工場でのCO₂の排出量の大幅削減を可能にしました。

特に、NSKの欧州最大の拠点であるキルチェ工場では、2020年1月からの全面的なグリーン電力への切り替えにより、翌年にはCO₂排出量を約65,000トン削減しました。

この他、ドイツにある拠点やオランダのディストリビューションセンターなどでもグリーン電力を使用しています。

▶ P.34-35 カーボンニュートラルの推進



NSKの欧州最大の拠点キルチェ工場(ポーランド)

生物多様性の保全(森林整備活動)

NSKグループは、生物多様性ガイドラインに基づき、事業活動が生物多様性に与える影響を洗い出し、ポジティブな影響の促進、ネガティブな影響の抑制に努めています。

FY2015から行っている「NSKぐんま 未来の森」における森林整備の活動をFY2021も行い、群馬県の指導の下、間伐作業、草刈作業などを有志約30人で実施しました。

NSKグループは、グローバルで地域に根差した生物多様性の取り組みを行っています。



▶ より詳しい情報は、こちらをご覧ください。 <https://www.nsk.com/jp/csr/hr/index.html>

▶ より詳しい情報は、こちらをご覧ください。 <https://www.nsk.com/jp/csr/environment/index.html>

安全マネジメント

基本的な考え方

NSKは「安全」をコアバリューの一つに位置づけ、従業員の意識を高め、基本行動判断のよりどころとしています。全ての従業員が安全に行動できるよう、NSKは安全理念に基づき、常に安全レベル向上を目指しています。

FY2021の取り組み事例

NSK防火監査人の育成と自拠点の火災リスク低減活動

防火活動をリードするエキスパートとして、「NSK防火監査人」の育成を推進しています。認定された防火監査人が中心になり、自拠点の全エリアを監査します。職場の火災リスクを自ら発見し、改善する自走化の活動を始めました。この監査を通じて、改善のサイクルを回す活動を毎年実施し、リスクを低減してゼロ災職場を継続します。

安全文化ワークショップの開催

全社で相互啓発型の安全文化醸成を目標として、各拠点の管理職がリードする「安全文化ワークショップ」をグローバルに展開・推進しています。2日間の安全文化ワークショップの中で、管理職が「リスク管理」について学び、拠点の安全文化の向上につながるアクションを討議・設定します。次の職層にその意義を伝えていき、最後は従業員一人ひとりが同じ「安全信念」を持ち、相互に尊重し合える安全文化を目指します。



NSK様名工場 安全文化ワークショップおよび工場全体のアクションプランの討議・設定での集合写真

▶ より詳しい情報は、こちらをご覧ください。 <https://www.nsk.com/jp/csr/hs/index.html>

サプライチェーンマネジメント

基本的な考え方

公平・公正で、社会や環境への影響に配慮した調達活動を行うとの基本的な考え方の下、持続可能な社会の実現に向けてサプライチェーン全体で取り組んでいきます。

FY2021の取り組み事例

サプライヤーとの連携を深め取り組みを推進

FY2021は、前年度に日本で実施したCSR取り組み度調査の結果を分析し、回答のあった全てのサプライヤー416社にフィードバックを行いました。また、49社に追加確認や改善指導を行い、労働災害の未然防止などの対策強化を要請しました。

NSKは、2022年6月にオンラインで開催した調達方針説明会にて、人権侵害防止やカーボンニュートラル達成な

どを求める社会的要請への対応の必要性をサプライヤーの皆様と共有し、サプライヤーCSRガイドラインの改定と取り組み度調査の内容の見直しを進めています。FY2022に改定版のガイドラインを発行し、順次、日本、欧州、米州、中国などで取り組み度調査を行い、NSKグループとサプライヤーが一体となったCSR活動の推進を目指していきます。

▶ より詳しい情報は、こちらをご覧ください。 <https://www.nsk.com/jp/csr/supplier/index.html>

品質マネジメント

基本的な考え方

NSKは、「品質」を4つのコアバリューの一つと位置づけ、製品やサービス、提供する情報を含め全ての品質を業界でNo.1にすること、即ち「Total Quality No.1」を実現するモノづくりを目指しています。

FY2021の取り組み事例

品質意識向上のため品質10箇条の制定

品質意識からの製造品質問題の抑制を目指し、品質10箇条の制定を行いました。品質10箇条では、作業の基本を明文化し、見える化することで、作業員へ当たり前のこととして落とし込んでいきます。これを品質道場に掲示することで定常的な人材育成に役立て、「人」に起因する品質問題の低減を目指していきます。

現場からの声
 当たり前のことを改めて意識することで、品質意識を向上できた



品質道場

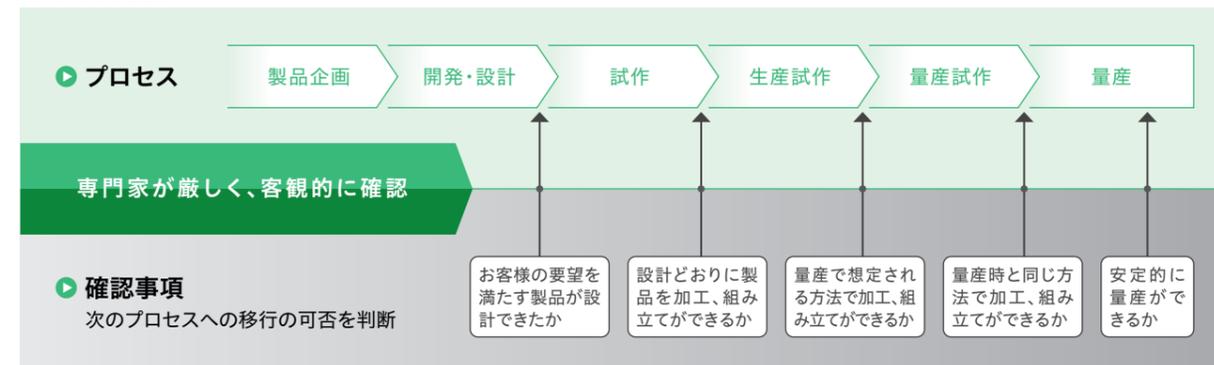
NPDS活動とデザインレビューの取り組み

NPDSとは“NSK Product Development System”の頭文字をとったものです。「案件スタートから量産立ち上げに至るまでの製品品質のつくり込みに関する一連の業務」を実施することで、本活動のレベルアップがお客様の満足度向上につながります。その中でもNPDSの各段階で案件関係者が集結して実施されるデザインレビュー（DR）が不具合の未然防止には非常に重要な活動です。NSKでは海外設計品の増加に伴い、海外DRエキスパート育成を行い、現地現人でDRを行うことで海外製品の品質強化を目指していきます。



日本でのDRエキスパート育成の様子

■ NPDSの概要



お客様に喜ばれるモノづくりを目指して(品質に関するお客様からの表彰)

NSKでは「Total Quality No.1」を実現することでお客様に喜ばれるモノづくりを目的に、様々な品質改善・未然防止活動を実施しております。その結果、FY2021は7社のお客様より品質に関して表彰されました。その中には

同一のお客様から13年連続で受賞を達成した事例もあります。NSKでは、引き続きお客様に安心してNSKの製品をご使用いただけるよう、さらなる品質向上活動を推進していきます。

▶ より詳しい情報は、こちらをご覧ください。 <https://www.nsk.com/jp/csr/qa/index.html>

技術基盤

NSKの4つのコアテクノロジーと、それを形にする生産技術

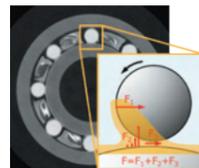
NSKは、企業理念に定める「円滑で安全な社会と地球環境の保全」を実現するために、常に新技術の追求と品質向上に力を注いできました。軸受、自動車部品、精機製品の各製品分野において世界をリードするNSK。それらの技術基盤が、「トライボロジー」「材料技術」「解析技術」「メカトロ技術」の4つのコアテクノロジーと、コアテクノロジーを形にする「生産技術」です。

4コアテクノロジーに生産技術を加えた「4コアテクノロジープラスワン(+1)」を駆使した開発活動を通して、より豊かな社会の実現と省エネルギーやCO₂排出量削減など地球環境保全を図り、持続可能な社会の発展に貢献し続けます。さらに、企業としての持続的成長との両立を目指して、MTP2026ではBearings & Beyondを掲げ、既存製品の商品力強化と、新商品・新事業の拡大を推進します。

● 4コアテクノロジー+1

トライボロジー 「摩擦」を理解しコントロールする

トライボロジーは、運動しながら接する物質の間で起こる摩擦・摩耗を潤滑や材料表面で制御する、NSKの基盤技術の一つです。回転・往復運動時に極薄い油膜を介して伝わる大きな力を、独自に開発した潤滑剤や表面被膜・形状で最適にコントロールし、高速性・静音性・耐久性などの性能を極限まで高めます。



軸受の玉周辺の摩擦

材料技術 「性能」の耐久性、信頼性の徹底追求

製品の性能を左右する技術として、その「材料」の研究・開発に終わりはありません。材料組成や熱処理条件を最適化した金属材料や高分子材料、セラミックスを活用する技術など、機能向上・耐久性・信頼性という常に進化を続ける要求に応えながら、コストと生産性の両立も追求しています。



耐久試験機群

メカトロ技術 技術が「人」をサポートし、便利で安全で快適な未来を

メカトロ技術は、軸受やボールねじ、リニアガイドなどの機械要素技術と、モーター、センサー、コンピューターを組み合わせ、メカの良さをコンピューター制御でより引き出す技術です。自動車やバイオ医療をはじめとした様々な産業機械に新たな機能・性能を付加するとともに、信頼性の向上、そして暮らしの利便性・安全性に貢献しています。



鉄道車両の横揺れを制御する動揺防止アクチュエータ

解析技術 現象をサイバー空間上に再現、性能を予測

高い精度や耐久性の実現には、培ってきた知見はもちろん、最新のシミュレーション技術により、製品の性能をバーチャルに試験・評価することが重要です。NSKの高度な解析技術は、実物での試験が難しい極限状況での性能評価を可能とし、最適設計や製品開発のスピードアップを実現しています。



自動車部品のシミュレーション例

生産技術 「4コアテクノロジー」を形にする

4コアテクノロジーにより環境貢献、安全・安心を向上させるためには、それを形にする必要があります。また、高品質を安定して生産することが必要です。NSKは、設備の知能化やIoT活用、生産システム全体の最適化に取り組み、省スペース、省エネルギー、省人化を高レベルで行うスマートファクトリー化を実現しています。



韓国 天安工場

高度技術人材の育成

NSKは、2007年にNSKインスティテュート・オブ・テクノロジー（NIT）を設立し、技術面からNSKの競争力を支える高度技術人材の育成を目指しています。

変化の多い時代に、自らの能力を高めながら最大限に実力を発揮できるよう、NITでは若手社員に社会人基礎力向上のための研修を行っています。その上で、科学、数学、工学などの一般知識や、安全、品質、環境、技術者倫理、4コアテクノロジープラスワンなどのNSKの技術者として必要な知識習得の講義を行うとともに、各分野の専門技術の学習コンテンツを、必要に応じてオンラインで学習できるようにしています。これらの活動により、NSKの技術者が直接の顧客である自動車や家電、産業機械などのメーカーのみならず、その先のファイナルユーザーや地域社会、グローバル社会の課題を発掘し、NSKのMOTION & CONTROL™を通じて、自ら能力を高めながら解決に貢献できるよう、教育面からサポートしています。なおFY2021は493名の従業員がNITの講義を受講しました。

また、NITは地域社会の次世代育成の役割も担っており、大学への講師の派遣や小学生向けの科学教室などを開催しています。



科学教室をオンラインで開催

新たな価値協創への挑戦

✓ 医療現場の負担軽減にロボット技術で貢献

NSKは、社会に貢献するサービスロボットの技術開発を進めており、その一つが医療現場向け搬送アシストロボットの開発です。2021年10月からは、神奈川県「令和3年度新型コロナウイルス感染症対策ロボット実装事業」に参加し、実際の施設において医療従事者の声を反映した開発を進めています。



ストレッチャーの足元に搬送アシストロボットを搭載

✓ NSKの共同研究成果に関する論文が学術誌「Scientific Reports」に掲載

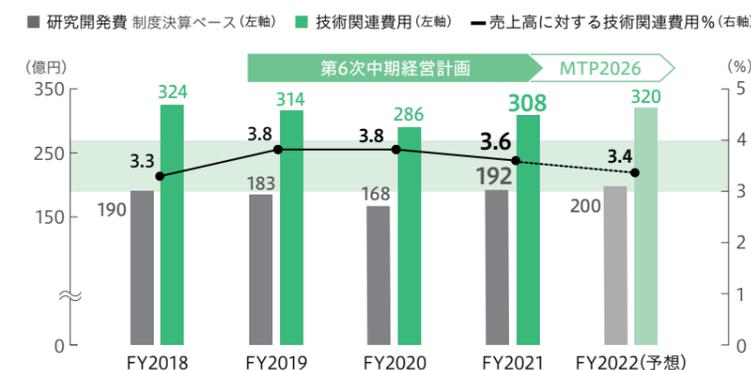
論文テーマ Establishment of an integrated automated embryonic manipulation system for producing genetically modified mice.

✓ 一般社団法人日本トライボロジー学会「2021年度日本トライボロジー学会技術賞」受賞

受賞内容 転動体強化による転がり軸受の高機能化技術

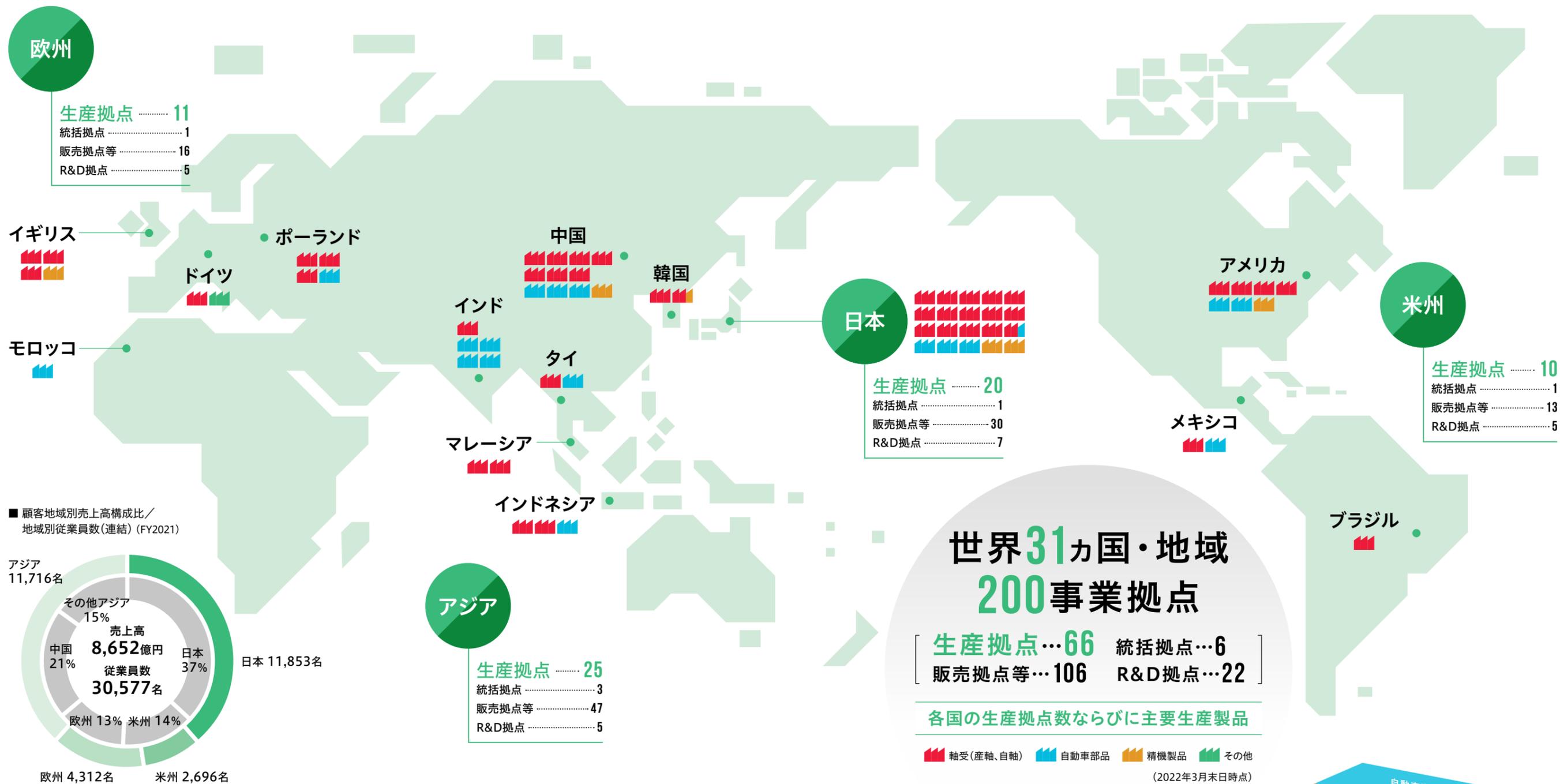
研究開発費・技術関連費用／新製品売上高比率

NSKは制度会計に基づく研究開発費と合わせて、広義に技術部門にかかわる費用全体を技術関連費用と認識しています。MTP2026では、持続的成長のための投資として、第6次中期経営計画から継続して対売上高3~4%（年間300~400億程度）を維持し、新たに新製品の売上高に占める比率の向上を目標に設定しました。FY2021新製品売上高比率は14%でした。



グローバル事業基盤

NSKは、グローバルに事業を展開していく上で、拠点、人材、マネジメント体制を重要な基盤として持ち、それぞれの地域で事業の拡大を図るとともに、グローバル案件に対する対応も連携しながら進めています。また、各地において、その国や地域の発展に貢献することを最優先とし、雇用創出や環境保全なども重視してきました。今後も良き企業市民となるよう配慮を重ねながら、グローバル事業基盤のさらなる充実・強化に努めていきます。



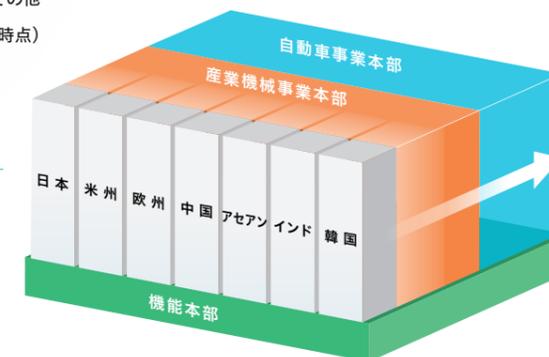
グローバル化の背景

NSKは、日本の製造業としては早くから海外展開を進めてきました。1948年から始まった海外輸出に続き、1970年代にはブラジル、米国、イギリスなどで海外生産を開始、現地生産による海外事業の基礎としました。1980年代以降は、電機や自動車を中心に日本のお客様の海外進出に伴って生産品目を拡大するとともに、1990年

代に入り新興国の経済発展を背景に、中国、インドネシア、タイ、インドなどに生産拠点を設立しました。その後、新興国での事業の拡大と、自動車のプラットフォームのグローバル化、非日系の海外のお客様とのビジネスの増加などにより、さらにグローバルな広がりを増しています。

グローバルマネジメントを支える基盤

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



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

気候変動におけるリスクと機会 TCFDへの対応

NSKは2020年1月にTCFD(気候関連財務情報開示タスクフォース)の提言に賛同を表明しています。TCFDの提言に沿って事業活動へのリスクや機会を把握し、経営戦略への反映や開示情報の充実を図ることが、社会の持続的な発展とNSKの持続的な成長の両立につながるものと考え、活動の一層の強化に取り組みます。

気候関連のガバナンス

NSKは、機関設計として指名委員会等設置会社を採用しており、取締役会は、業務の執行の決定を執行機関へ積極的に委任し、その執行状況を適切に監督しています。CEOの指揮の下、執行役は職務の分掌に基づいて業務を執行します。中期経営計画は取締役会で決定し、執行機関によるその具体的施策及び進捗については、取締役会がモニタリングをしています。

FY2022より設置したCEOを委員長としたコアバリュー委員会は、安全、品質、環境、コンプライアンスのコアバリュー推進・強化のための方針の議論や気候変動等関連リスクの共有を通して、全社的課題を設定し、それらの解決に向けた提言と進捗のモニタリングを行います。

▶ P.57 コーポレートガバナンス体制図

気候関連のリスクマネジメント

NSKは、グローバルなグループ経営と内部統制を機能させるために、明文化した基本方針に基づくリスク管理体制を構築しています。毎年、リスクの識別、分析、評価を行い、対処すべきリスクを特定しており、そのリスクを定められた報告制度により管理しています。

環境に係るリスクのうち気候関連のリスクについて、

戦略

気候変動がNSKのバリューチェーンに将来的に与える影響および気候変動対策の有効性の検証を目的に、最長2050年までの期間を想定し、1.5°C~2°Cシナリオ、4°Cシナリオの2つのシナリオ分析を実施しました。これらの分析の結果、NSKは持続可能な社会の構築のため、地球の気温上昇を1.5°C~2°C以下に抑制できる社会の実現に貢献することを基本戦略とします。すなわち、CO₂の排出

NSKは、これまでも重要性の高いリスクとして事業や部門を横断して対処してきましたが、TCFDの推奨するシナリオ分析も活用しながら事業環境の変化とNSKの事業への影響を分析するとともに課題の抽出及び対応策の実施等、取り組みを強化しています。

▶ P.52 リスクマネジメント

規制に関連した移行リスクへの対応に取り組み、製品ライフサイクル全体での脱炭素化という社会のニーズを、NSKの事業領域であるMOTION & CONTROL™の進化の機会と捉え、事業活動全体で気候変動対策を推進します。一方、気候変動に起因する自然災害に対してはシナリオ分析の結果を踏まえて、対策を推進します。

シナリオ分析

■ 分析対象と前提条件

地域	期間	範囲	主な採用シナリオ
NSKの事業展開国・地域	2021年~2050年	バリューチェーン	RCP2.6(1.5°C)、RCP4.5、RCP6.0(2°C)、RCP8.5(4°C)、WEO2020等

■ シナリオ分析において想定したNSKの事業を取り巻く2050年の社会のイメージ(概略)

	気温上昇が1.5°C~2°Cの社会	気温上昇が4°Cの社会
社会イメージ	<ul style="list-style-type: none"> 政府等の積極的な環境政策により高価な炭素価格が設定され、電源構成の8割以上が非化石燃料に置き換わっている。 自動車産業では燃費規制が強化され新車販売台数のほとんどが電動車となっている。 気候変動に起因する自然災害の発生頻度・影響度は現状より増加するものの、4°Cシナリオに比べ緩やかである。 	<ul style="list-style-type: none"> 政府等は消極的な環境政策にとどまり、エネルギー構成における非化石燃料の割合は微増にとどまっている。 自動車産業では技術革新がそれほど進まず新車販売台数の多くは従来の化石燃料を使用した内燃機関車が中心のままとっている。 平均気温の上昇が続き、気候変動に起因する自然災害の激甚化が進行している。

リスクと機会

財務影響は、事業への影響をネガティブ(赤)、ポジティブ(青)で表示

●の大きさが影響の規模を表示。ネガティブな影響がほぼない場合は、「影響のゼロ化」と表示

ネガティブな影響の程度		ポジティブな影響の程度	
小	●	小	●
中	●	中	●
大	●	大	●

対応策によるリスクの見通し

分類	特定されたリスク		財務影響	短期	中・長期				
				取り組み状況	財務影響	NSKの対応策	財務影響		
リスク	物理	急性	気候変動に起因する自然災害の激甚化*	自社の浸水被害等による生産停止	●	浸水対策実行中	●	● ハザードマップ等による定期的な確認 ● 浸水リスク等に対する適切な対策の実施	● 影響のゼロ化
				サプライヤーの浸水被害等による供給停止	●	浸水対策実行中	●	● サプライヤーの複数ソース化	● 影響のゼロ化
	移行	規制	脱炭素化・電動化への移行	自動車の燃費規制、ZEV規制の導入・強化による、内燃機関および変速機向け製品の需要低下	●	製品開発実行中	●	● ZEV向け製品の開発・営業・生産の強化	●
				自動車の内燃機関および変速機を生産する機械・設備の需要低下	●	製品開発実行中	●	● 自動車の内燃機関および変速機に代わる基幹部品、車両の軽量化に伴う素材の加工、電動化へ対応する工作機械向け製品開発の強化	●
移行	評判	温室効果ガス排出削減に関する規制強化	炭素価格上昇による部品・原材料・エネルギー調達費の増加、これに伴う新素材・新工法等の開発コストや設備投資の増加	●	CO ₂ 削減対策実行中	●	● NSKの事業活動における脱炭素化の推進 ● 自動努力によるコスト削減および価格への適切な反映	● 影響のゼロ化	
			お客様の脱炭素化要求の高度化	●	CO ₂ 削減対策実行中	●		● 影響のゼロ化	

機会

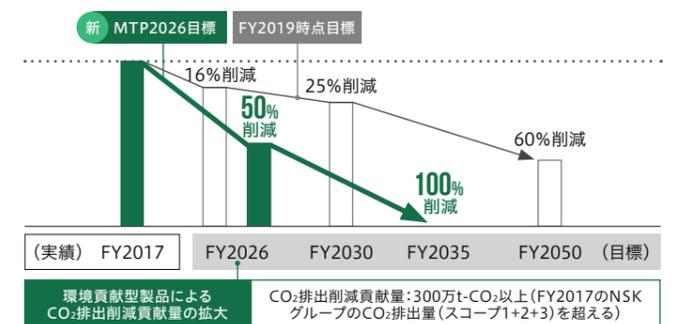
分類	特定された機会		NSKの対応策	財務影響
製品・サービス	ライフサイクル全体での脱炭素ニーズの高まり	利用者が自動車や機械等を動かす時に発生するCO ₂ 削減ニーズの高まり(最終財メーカーのスコープ3下流)	● 環境貢献型製品の継続的創出、更なる低フリクション化、軽量化 ● 4コアテクノロジープラスワンで生み出す新技術・新製品の創出	●
		自動車・機械メーカー等が購入する部品に対するCO ₂ 削減ニーズの高まり(最終財メーカーのスコープ3上流)	● NSKの事業活動における脱炭素化を製品価値に反映	●
		自動車・機械メーカー等の製造工程で発生するCO ₂ 削減取り組みの加速(最終財メーカーにおけるスコープ1+2)	● トライボロジー技術を活かした新たなソリューションの提供	●
市場	電動化の進展	● 自動車電動化用途向け製品/ソリューションの需要拡大 ● トラクターやブルドーザー等の産業機械用モビリティおよび工作機械等の電動化ニーズ拡大	● モビリティ(自動車・産業機械)および工作機械等の電動化対応製品(アクチュエータ等)の開発・営業・生産・ソリューションの強化 ● デジタルツイン技術の活用による開発スピードの短縮化	●
		蓄電・充電技術の需要増	● オープンイノベーションへの参画を通して電動車普及の課題解決に貢献	●
		空調設備需要の拡大*	● メンテナンスフリーに貢献する製品/ソリューションの強化	●
		鉄道の需要拡大	● 鉄道向け、風力発電向け製品の開発・営業・生産・ソリューションの強化	●
エネルギー源	再生可能エネルギー需要の拡大	風力発電の需要増	● 冷却ファン向け高速回転軸受の開発	●
		蓄電・充電技術の需要増	● 設備・装置のコンディションモニタリングシステム(CMS)事業の強化・拡大	●
		故障診断・余寿命診断ニーズの高まり	● 過酷環境・特殊環境向け製品開発の推進	●
レジリエンス	BCP対応への投資拡大*	水素エネルギーに関連した製品/ソリューションの需要拡大	● 建設機械向け製品の開発・生産の強化	●
		防災・減災対策として、インフラ整備に必要な建設機械等の需要増	● 家庭用小型発電機向け製品開発の推進	●

対応策によるリスクの見通しと機会は、1.5°C~2°Cシナリオをベースに作成。ただし、※は4°Cシナリオを想定。財務影響の算定にあたって、浸水のリスク及びその影響による停止日数・被害率や炭素税価格の予測値は、公的な機関等から公表されているデータ等を利用して算定

指標と目標

NSKでは、事業活動からのCO₂排出量の削減と、環境貢献型製品によるCO₂排出削減貢献量の拡大を両輪として、長期的な目標を設定し取り組みを進めています。特に事業活動からのCO₂排出量の削減について、NSKはFY2022からはじまるMTP2026では、FY2035にスコープ1及びスコープ2のCO₂排出量を実質ゼロにする目標を設定いたしました。このCO₂排出量削減目標は、企業価値向上に整合する目標の一つとして、執行役の短期業績連動報酬の指標にも用いています。

■ 事業活動からのCO₂排出量の削減(スコープ1+2)



▶ P.34-35 カーボンニュートラルの推進

人権・労働

基本的な考え方

NSKは、「世界人権宣言」や「ビジネスと人権に関する指導原則」などの国際規範を支持・尊重しています。役員・従業員が遵守すべき事項を定める「NSK企業倫理規則」に人権・労働に関する項目を含め、違法行為や不正行為の防止を図っています。その上で、従業員一人ひとりの個性と可能性を尊重し、いきいきと働き続けることのできる職場づくりに取り組むことで、円滑で安全な社会や地球環境の保全に貢献する製品・サービスなど、社会課題の解決に役立つ価値を創出する力を高め、持続的に成長していくことを目指しています。

人権・労働の取り組み

差別やハラスメント、強制労働、児童労働の禁止、労働時間の適正な管理など、NSKは人権や労働に関して遵守すべき項目を「NSK企業倫理規則」に定め、役員・従業員に徹底することを求めています。また、企業倫理規則の内容を解説した「NSKコンプライアンスガイドブック」を複数の言語で制作・配布し、従業員に法令や社内規程の遵守への誓約を求めています。さらに、企業倫理規則の各項目を担当する部門を明確にし、必要な取り組みを進めています。

またNSKは、NSK企業倫理規則に定める内容を「NSKサプライヤーCSRガイドライン」に反映し、サプライヤーの皆様へ人権や労働への取り組みを要請しています。

人権リスクの把握と軽減

毎年NSKグループの全ての事業所を対象に実施するリスク評価に、労働関係の法令違反や差別、ハラスメントなど、人権・労働に関する項目を含めています。地域情勢や法改正の動向なども踏まえ、重要性が高いと判断された項目についてリスク軽減措置を講じています。

▶ P.52 リスクマネジメント

またNSKは、企業倫理・コンプライアンスの他、年齢・人種・性別などの多様性の尊重等を評価項目に含めた「従業員意識調査」を定期的に行い、明らかになった課題の改善に取り組んでいます。

▶ P.40 従業員意識調査

FY2021の取り組み

教育・啓発活動

NSKは、社会的な動向などを踏まえ、2022年3月に「仕事と治療の両立支援ガイドブック－不妊治療編－」を発行しました。当ガイドブックでは、働き続けられる会社を目指し不妊治療の当事者や同僚が意識すべき内容を記載しています。周りの何気ない言葉がハラスメントにあたる可能性があることを解説するとともに、説明会を開催し従業員

▶ より詳しい情報は、こちらをご覧ください。 https://www.nsk.com/jp/csr/compliance/data/nsk_compliance_guidebook.pdf

▶ サプライチェーンの人権・労働の取り組みは、サステナビリティ情報サイトをご覧ください。 <https://www.nsk.com/jp/csr/supplier/>

NSK企業倫理規則	遵守すべき事項 (NSKコンプライアンスガイドブック2022)
14. 差別の禁止と健全な職場環境の整備	1. 差別の禁止 2. ハラスメントの禁止
15. 労働における基本的権利の尊重	1. 強制労働の禁止 2. 児童労働の禁止 3. 労働時間管理 4. 適切な賃金 5. 安全・健康な職場 6. 労使の対話

適用範囲：日本精工、連結子会社ならびに非連結子会社および関連会社

▶ P.42 サプライチェーンマネジメント

さらには、違法行為やその恐れのある行為（人権や労働に関するものを含む）を通報する内部通報窓口やハラスメントに関する相談窓口を整備し、従業員に周知利用を求めています。NSKは、通報された事案に対して必要な調査を速やかに行い、問題が明らかになった場合は是正措置や再発防止措置を講じます。

なお、法令や社内規程に違反する行為を行った役員・従業員は、社内規定に基づき懲戒処分の対象となります。また、違法行為などによる被害については、適切な救済・回復措置を行うこととしています。

の意識向上を図りました。

▶ P.40 ヒトづくりの進化

また、2022年4月に改訂した「NSKコンプライアンスガイドブック」では、LGBTQなどの性自認・性的指向について、上司や同僚が配慮すべきことを、具体例を交えて解説し、従業員が意図せず、差別やハラスメントにつながる行為を行うことがないように注意を促しました。

コンプライアンス

基本的な考え方

NSKは「コンプライアンス」をコアバリューの一つとして位置づけています。NSKは、グローバルに展開する様々な企業活動において、各国の関係法令を守り、企業市民の一員として高い倫理観を持って行動することを通じて、国際社会や地域社会から信頼される企業として、発展し続けることを目指しています。

■コンプライアンス強化の取り組み これまでに実施した主なコンプライアンス強化策は次のとおりです。

項目	NSKの取り組み
体制の強化	コアバリュー委員会を設置(年4回開催) コンプライアンス推進室(専任部署)の設置 海外法務・コンプライアンス責任者とのグローバル法務・コンプライアンス会議を開催(年1～2回開催を継続) 国内コンプライアンス責任者とのコンプライアンス協議会を開催(年2回開催を継続)
関連規定、制度の整備	競合他社出席会合などへの参加可否検討制度の運用 役員・従業員に「NSKコンプライアンスガイドブック」を配布(FY2022改定) 「競争法遵守規則」を制定 改正公益通報者保護法を踏まえた「内部通報に関する運用規定」の改定 「インサイダー取引防止社内規定」を改定し、自社株売却の事前承認制を導入するとともに、市場での自社株購入を禁止 「贈収賄防止基準」を制定 「個人情報管理規定」を制定
教育・啓発活動の強化	コンプライアンスの徹底を呼びかける社長メッセージを定期的に発信 役員・従業員を対象にしたコンプライアンスeラーニングを実施 営業・工場・技術・グループ会社を対象にコンプライアンス研修を実施 「コンプラかわらばん」定期発行 7月26日を「NSK企業理念の日」として制定 コンプライアンス違反事例の社内共有
モニタリングの強化	営業部門の独占禁止法遵守に関する内部監査実施 NSKグループを対象に特定のコンプライアンス上のテーマに関するリスク点検を実施 NSKグループを対象に従業員意識調査(コンプライアンス意識調査)を実施 各地域で内部通報制度を整備し運用

NSK企業理念の日

過去のカルテル事件から学んだ教訓を再認識し、NSKグループの全従業員が「カルテル事件を風化させない」という決意を新たにするために、また一人ひとりが企業理念を振り返り自らの行動規範とするために、2011年に公正取引委員会の立ち入り検査があった7月26日を、FY2016より「NSK企業理念の日」と定め、毎年、啓発活動を実施しています。

FY2021は、国内および海外の拠点で「社長メッセージ」「企業理念の解説」「カルテル事件の振り返り」に関する動画を視聴しました。

その後、日本では、企業理念体系に則った行動を「自分事

化」するため、実践事例をアニメーション形式で紹介しました。また、NSK企業理念の日をきっかけに自分の行動を振り返るために、「あたりまえ」としている事柄を

テーマに各職場でグループディスカッションを実施しました。海外では、拠点の責任者のメッセージを視聴した後で、外部講師による講演、コンプライアンスに関するディスカッションなど、それぞれの拠点で独自の取り組みを実施しました。



「NSK企業理念の日」アニメーション

各部門におけるコンプライアンスリスク低減に向けた取り組み

NSKグループでは、各部門におけるコンプライアンスリスクの低減を目的として、部門別のコンプライアンス研修を実施しています。

営業部門では、FY2012以降、競争法とカルテル事件の風化防止をテーマに研修を実施しています。FY2021は、国内および海外における事件への対応を振り返るとともに、カルテル事件の事実と教訓を伝承するためにFY2020から開始した語り部活動を継続して実施し、国内の全営

業部門の従業員が受講しました。

生産部門では、データ改ざんなどの品質不正の防止をテーマに研修を実施しています。FY2021は、国内6つの生産拠点でオペレータ層を対象とした研修を実施し、全員が受講しました。

技術部門では、技術者倫理の醸成並びにデータ改ざん等の品質不正の防止をテーマに研修を実施しています。FY2021は国内の全技術部門の従業員が受講しました。

▶ より詳しい情報は、こちらをご覧ください。 <https://www.nsk.com/jp/csr/compliance/>

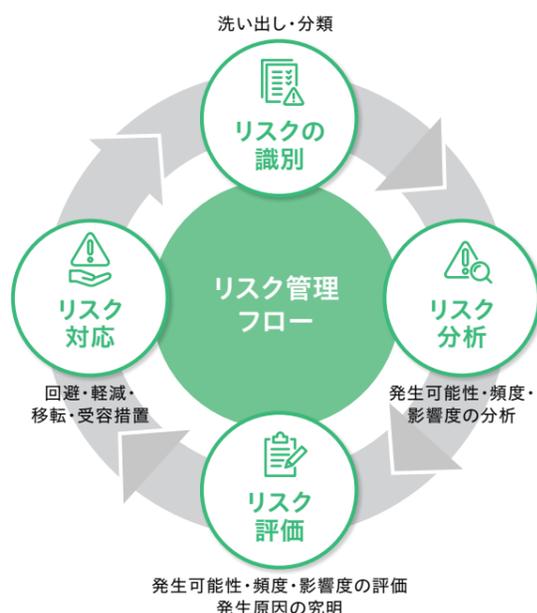
リスクマネジメント

NSKは、グローバルなグループ経営と内部統制を機能させるために、明文化した基本方針に基づくリスク管理体制を構築しています。毎年全ての事業所で、社会環境の変化や発生頻度、影響の大きさなどに従いリスクの識別、分析、評価を行い、対処すべきリスクを特定し、経営企画本部および財務本部の統括下において、事業本部、地域本部、機能本部の所管する各部門・各事業所のリスクに関し、定められた報告制度により管理しています。未然防止策を設定する一方、万一当該リスクが顕在化した際には迅速かつ適切な措置を講じることで、影響の軽減を図っています。

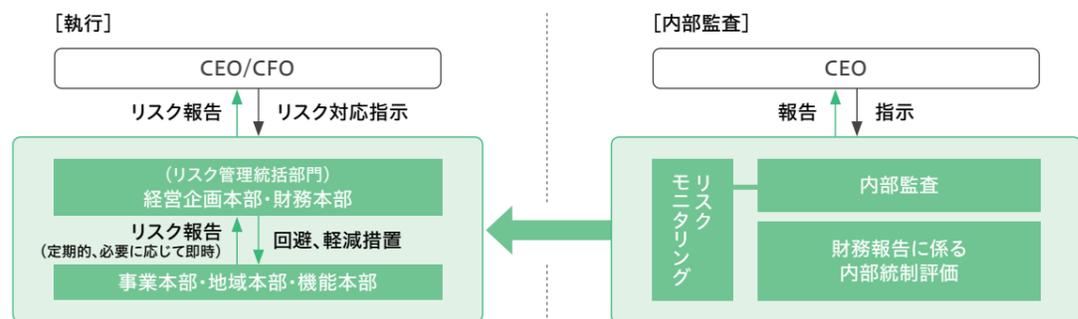
また、内部監査部門が監査委員会と連携し、執行部門の職務執行のモニタリングと、内部統制システムの構築、運用状況の監査を行う体制をとっています。

NSKの事業活動の広がりにより、想定されるリスクは多岐にわたりますが、重要性の高い代表的リスクとして10項目を挙げ、その内容と発生可能性、影響度、軽減措置を示しました。なお、ここに挙げたリスクの中でNSKの事業機会につながる3項目(①、⑥、⑦)については、その記載も加えています。

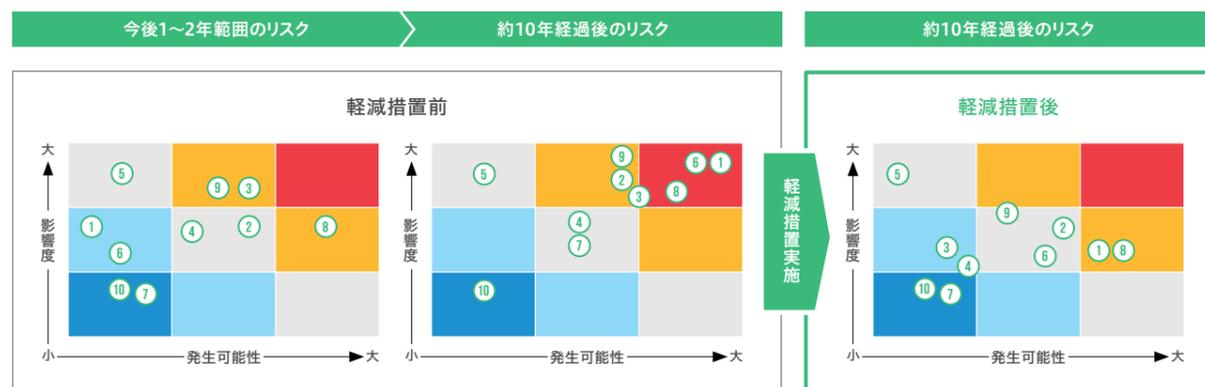
リスク管理フロー



リスク管理体制



リスク ヒートマップ



代表的リスクと軽減措置

リスク項目	代表的リスク内容	リスク軽減措置
① 技術革新および市場・競争環境の変化に係るリスク	<ul style="list-style-type: none"> CASE、IoTなど技術革新に伴う市場の変化や顧客の技術要求に製品技術の対応が遅れるリスク 競合他社、新規参入者との競争環境激化に対応できないリスク <p>機会 新製品・新技術・新サービスによる新たな事業の創出・拡大 ▶ P.32、P.34</p>	<ul style="list-style-type: none"> 広範な客先との密接な関係を活用したニーズの把握 新製品、新技術の開発に向けた継続的リソース投入 オープンイノベーションやアライアンスの活用 ▶ P.33、P.45
② 地域情勢および特定地域依存に係るリスク	<ul style="list-style-type: none"> 事業を行っている特定地域の経済環境の変化・政治的不安定化の影響を受けるリスク 治安悪化、暴動・テロ、紛争の発生による操業停止に係るリスク 各国の通商ルール変更による収益悪化・事業損失リスク 研究開発の成果・データ等の知的財産を、当該国の規制等により他国・他地域で活用できないリスク 	<ul style="list-style-type: none"> 他地域でのバランスを持ったプレゼンスの拡大強化 各地での情報収集力の強化による危険情報の早期把握 現地生産、現地調達を基本としたグローバル拠点の活用と最適配置 知的財産の帰属スキームづくりとその実行 ▶ P.46-47
③ 安全・防火・防災およびパンデミックに係るリスク	<ul style="list-style-type: none"> 重大な労働災害の発生リスク 火災や地震・洪水等の災害へのBCP対策不備による操業停止リスク 近隣地域や従業員の快適で安全な環境を確保できないリスク 新型コロナウイルスの流行による操業停止や、移動制限長期化による課題遂行力低下のリスク 	<ul style="list-style-type: none"> 安全意識の強化・醸成、教育啓発の徹底 他拠点での失敗事例、好事例の共有 想定シミュレーションおよび災害対策準備・BCP対策の実施 リモートワークや会議・研修等のウェブ化推進などを包含する新型コロナウイルスの予防対策徹底、事業所間のリモート連携強化 ▶ P.42、P.54
④ 品質に係るリスク	<ul style="list-style-type: none"> 重大な品質問題の発生による求償リスク 品質保証体制や品質保証マネジメントの不備による対応不足に係るリスク 品質データの偽装、改ざんリスク 顧客の品質要求の高まりに応えることができないリスク 	<ul style="list-style-type: none"> 設計品質・製造品質の向上を目指したプロセス管理強化による品質の作りこみ 品質向上活動継続による不良ゼロの実践 偽装、改ざん防止のための体制づくり及び教育の徹底 品質情報システムを活用した再発防止強化 品質改善投資の確実な実行 ▶ P.43
⑤ コンプライアンスに係るリスク	<ul style="list-style-type: none"> 従業員の不注意や誤った認識等により法規制に違反するリスク それに伴い刑事上、民事上、行政上の責任を負い、さらに社会的信用を失うリスク 	<ul style="list-style-type: none"> 法令遵守教育の実施、モラル・マナーも含む文化・風土づくり コンプライアンス体制および方針、関連規定の随時見直しと強化・改善 コンプライアンスに係る具体的強化策の推進、実施状況の確認フォロー ▶ P.51
⑥ 環境に係るリスク	<ul style="list-style-type: none"> 環境関連法制や制度の変更、環境関連の技術や市場ニーズの移行に伴う対応が進まないリスク 環境負荷物質の流出や排出基準超過が発生するリスク 脱炭素社会への動きに対応できず、事業機会の逸失や企業価値を毀損するリスク <p>機会 環境貢献技術による市場での競争力向上 ▶ P.35</p>	<ul style="list-style-type: none"> 環境関連法制や市場ニーズの情報把握、対応ロードマップの策定と実行 流出環境負荷物質の対策徹底、環境負荷物質フリー化推進と保証体制の強化 省エネ活動、モノづくりの変革、および再生可能エネルギー調達等によるCO₂削減の推進 ▶ P.41、P.48-49
⑦ 人材・労務に係るリスク	<ul style="list-style-type: none"> グローバルに有能な人材の確保ができず事業拡大や戦略遂行に支障をきたすリスク 労使関係が悪化し操業に影響を与えるリスク コロナ禍で加速した働き方の変化に対し人事・労務管理の対応が遅れるリスク <p>機会 ダイバーシティ&インクルージョンの推進による競争力強化、リスク回避 ▶ P.40、P.50</p>	<ul style="list-style-type: none"> 幅広い人材活用、いきいきと働き続ける職場づくり、成長に資する機会と場の提供などの、人材マネジメント政策の強化・徹底 女性・高齢者・障がい者の活躍支援、従業員意識調査実施、ER(Employee Relations)強化など体制面やエンゲージメントの強化策実施 多様な働き方に対応した人事・労務管理の規則、基準作りの推進と実行 ▶ P.40、P.50
⑧ 調達に係るリスク	<ul style="list-style-type: none"> 特定供給元への依存、品質問題の発生、取引先の生産能力不足等による原材料や部品の調達に支障をきたすリスク 原材料や部品などのコスト上昇による影響を受けるリスク CSR調達の取り組みが進まないリスク コロナ禍における環境変化や災害による一部部材の調達リスク 	<ul style="list-style-type: none"> 調達方針説明会、サプライヤーガイドライン、調達基準書、内部通報制度の活用等を通じた基本方針の徹底 査定購買能力の向上・高度化による新規サプライヤーの開拓・育成 サプライヤーBCP点検やサプライヤーへの品質監査、環境監査、CSR監査等の実施と改善支援 調達の柔軟性確保と戦略的な在庫運営、環境変化への機動的な対応 ▶ P.42
⑨ 情報通信(ICT)に係るリスク	<ul style="list-style-type: none"> 経営資源のデジタル化が遅れることによる競争力低下のリスク 業務運営を支える情報システムの安定性が損なわれることによる業務効率低下リスク サイバー攻撃などの外的脅威への対策不足や情報セキュリティの不備により、業務中断や社会的信用の失墜につながるリスク 	<ul style="list-style-type: none"> デジタル技術動向を踏まえた情報システム基盤の刷新・強化とICTリテラシーの向上 情報システム基盤のバックアップ・二重化や標準化されたシステムサポートによる安定性確保 サイバーセキュリティリスクに係る管理体制の構築・強化と情報セキュリティに関する社内教育・啓発および外部認証取得 ▶ P.33、P.55
⑩ 財務に係るリスク	<ul style="list-style-type: none"> 販売先の信用問題により売上債権の回収に支障をきたすリスク 品質や訴訟等事業活動に係る問題発生による費用負担リスク 必要資金の調達、資金繰りのリスク 会計上の見積り、会計処理の不備に関連するリスク 	<ul style="list-style-type: none"> リスク報告制度や適時適切な情報把握を通じた問題の早期把握と、関連部門との連携による迅速な対応策の実施 内部統制システムに基づくグループ管理と実効性向上 ▶ P.52、P.60

災害リスクマネジメント

● 危機管理および事業継続の取り組み 自然災害、感染症流行、重大事故・事件等への対応

基本的な考え方

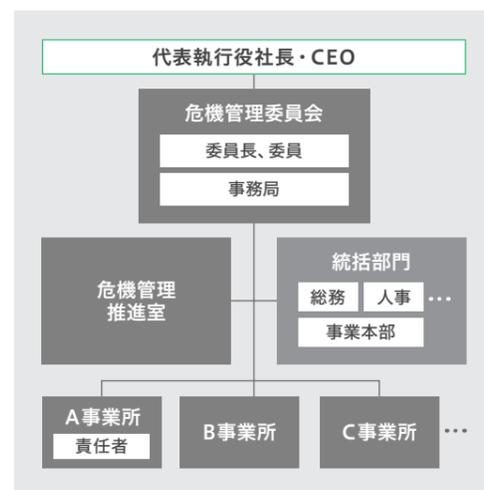
NSKでは「人命を始めとする経営基盤を守ること」、「危機に見舞われた場合は速やかに事業を復旧させること」という基本方針の下、危機発生時の未然防止や危機発生時の損害の最小化と復旧期間の短縮化に向け、BCP(事業継続計画)の策定とそのレベルアップに取り組んでいます。

災害リスク管理体制

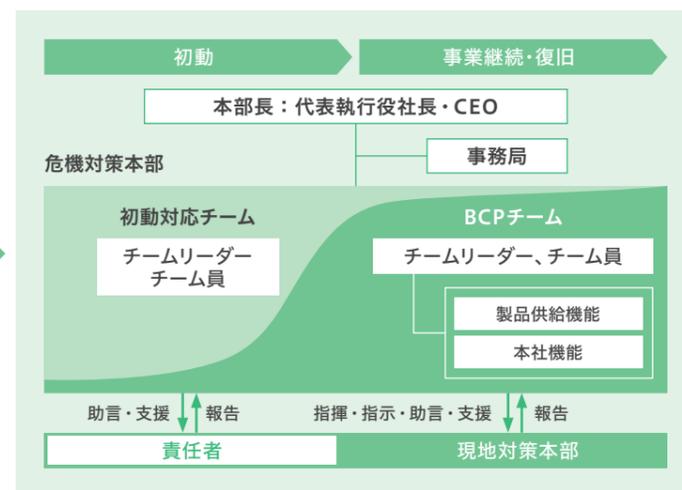
危機管理委員会は、当社グループが遭遇し得るリスクのうち、主に自然災害、感染症流行、重大事故・事件などのリスクから危機が発生した場合を想定した管理体制を整備・強化することにより、危機発生時の被害を最小化するとともに、これらの事態に迅速かつ的確に対処する役割を担います。また、海外各地域にも危機管理を統括する組織を設置し、危機発生時にはこれらの組織と連携して対処にあたります。

■ NSKグループの危機管理体制

平時の体制



危機発生時の体制



FY2021の取り組み事例

点検シートに基づきBCM・BCP体制を点検

東日本大震災後に再構築したBCM(事業継続マネジメント)体制について、自社レベルの把握と抜け漏れチェックのため、評価シートを準備し、全地域の本部機能の点検と課題の洗い出しを行いました。

また、BCPガイドラインの見直しを行い、点検シートに基づく対策実施状況を事業所ごとに点検し、現状評価と改善事項の明確化を行いました。

具体的な災害シナリオをベースにしたワークショップを開催

危機対策本部の対応力強化のため、関係各部門の参加によるワークショップを3回開催し、具体的な災害シナリオをベースに、有事の行動内容とそれを実現させる課題を洗い出しました。

このワークショップには毎回50名超が参加し、Web会議で命題に対するグループ討議を行い、その結果を共有することで、危機対策本部会議のWeb開催に向けた課題洗い出しにもつながりました。

▶ より詳しい情報は、こちらをご覧ください。 <https://www.nsk.com/jp/csr/disasterRiskmanagement/index.html>

情報セキュリティマネジメント

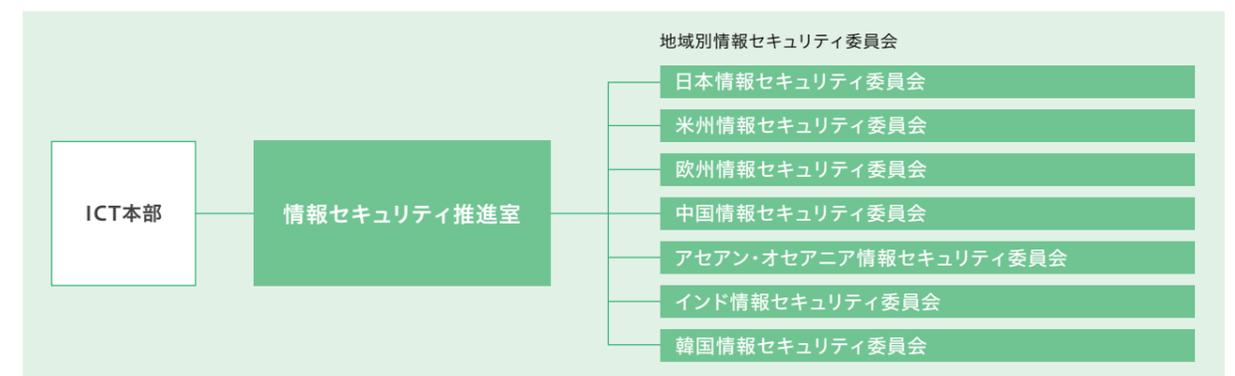
基本的な考え方

近年、情報通信技術の発展により情報を取り扱う上での利便性が劇的に向上しています。一方で、誤った情報の取り扱いに加え、サイバー攻撃の巧妙化や在宅勤務の拡大を背景とした情報の漏えい・流出などのリスクが高まっており、NSKは、情報セキュリティマネジメントを重要な経営課題の一つと位置づけ、リスク低減と、関連する法規制への対応の強化に取り組んでいます。また、高度化するサイバー攻撃に対し、ネットワーク対策をはじめとするより強固な仕組みや組織体制の強化に向けた取り組みも推進しています。

情報セキュリティ体制

NSKグループでは、より網羅的な情報セキュリティ強化施策をグローバルに展開していくため、ICT本部の下に情報セキュリティ推進室を設置しています。また、情報セキュリティに関するリスクはコーポレートリスク管理体制と連動し、取締役会においては、情報セキュリティ施策についての課題を討議し、グループ全体のリスクを監督しています。情報セキュリティ推進室は、グローバル会議を定期的開催し、日本、米州、欧州、中国、アセアン・オセアニア、インド、韓国の各地域に設置された情報セキュリティ委員会と強力に連携しながら、NSKグループ全体の情報セキュリティ施策の企画・実行に携わっています。

■ 情報セキュリティマネジメント体制



FY2021の取り組み事例

ISO27001認証の維持などの体制の整備状況

ISO27001認証取得を完了した日本、韓国、インドの拠点で取得を維持・継続しています。

また、顧客の要請に基づき、ドイツの自動車業界において広く採用される情報セキュリティ審査基準であるTISAXの認証取得を進め、FY2021に欧州の2拠点で取得を完了しました。さらに中国の3拠点、日本国内の3拠点が認証取得に向けて取り組んでいます。

サイバー攻撃に対する取り組み・訓練

NSKグループの全社員に対して標的型攻撃メールへの対応訓練をFY2020に引き続いて行い、インシデントの発生を想定した訓練をシステム管理部門と連携し実施しました。技術的対策として、昨今のランサムウェアによる被害発生を防止する観点から、VPN機器の脆弱性評価と対策の実施、フィッシングメールの監視強化施策を推進しました。

また、サプライチェーンへの攻撃リスクが高まっていることから、工場のセキュリティ体制を強化し、制御機器の情報資産の洗い出しやリスク評価を実施しました。

▶ より詳しい情報は、こちらをご覧ください。 <https://www.nsk.com/jp/csr/infoSecurity/>

コーポレートガバナンス

基本的な考え方

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

コーポレートガバナンス体制構築の指針

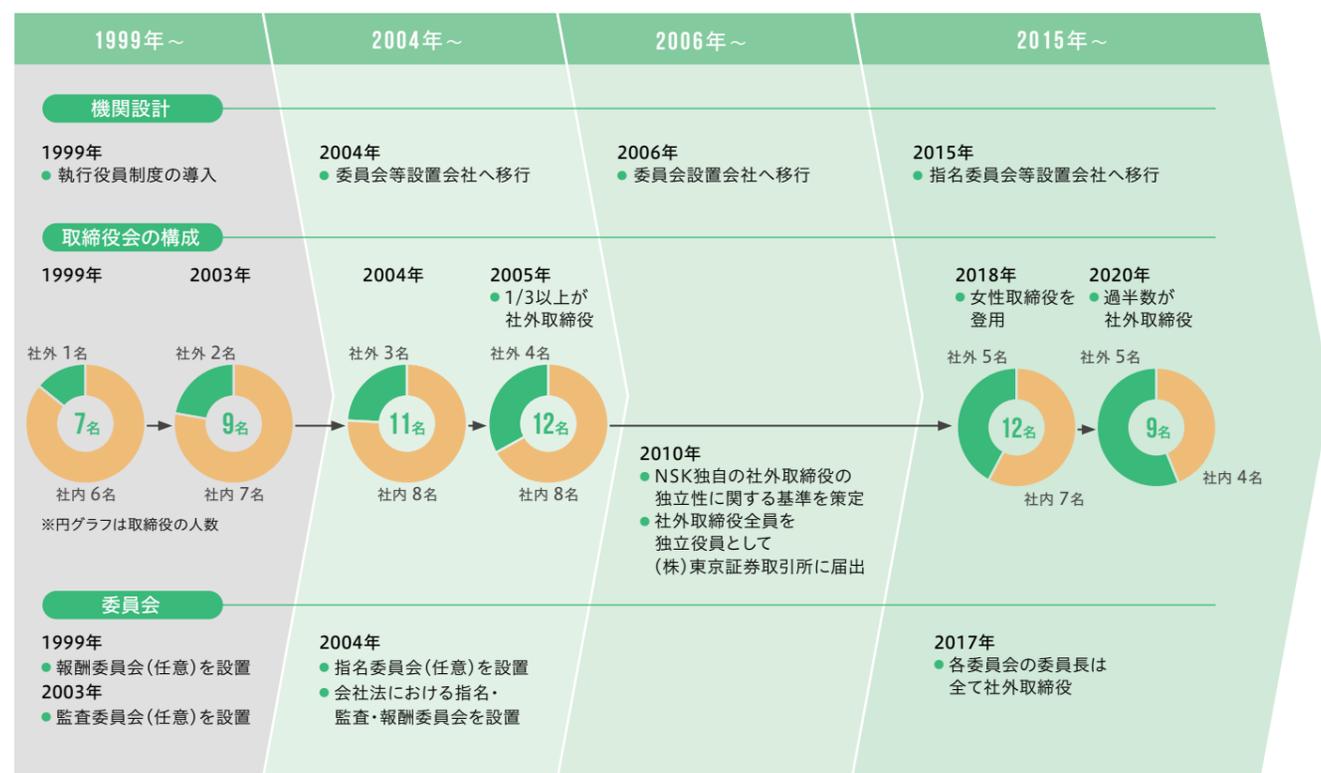
1. 取締役会から業務の執行の決定について執行機関へ積極的に委任することにより、経営の効率性及び機動性を向上させること
2. 監督機関と執行機関とを分離することにより、監督機関の執行機関に対する監督機能を確保すること
3. 監督機関と執行機関とが連携することにより、監督機関の執行機関に対する監督機能を強化すること
4. コンプライアンス体制を強化することにより、経営の公正性を向上させること

コーポレートガバナンス体制

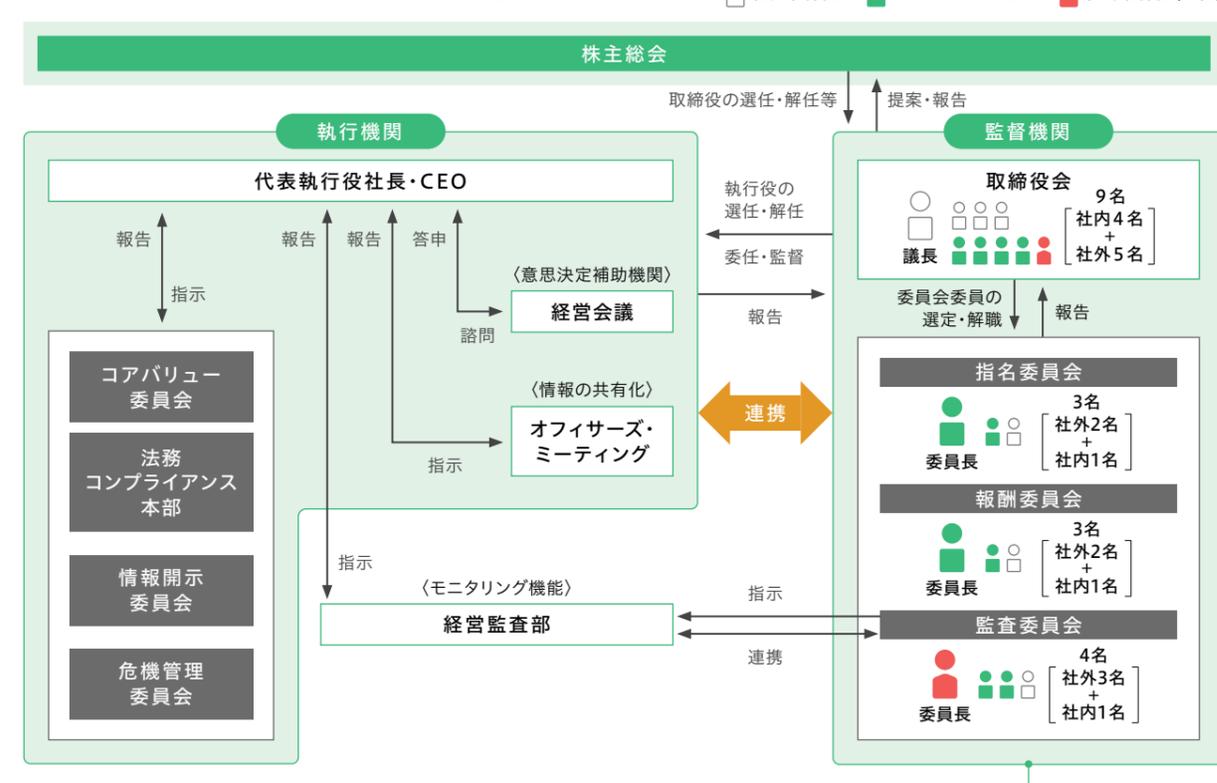
現在のコーポレートガバナンス体制の状況

NSKは、上記の基本的な考え方をより良く実現できる機関設計として指名委員会等設置会社を採用しています。取締役会は、NSKグループの持続的な成長かつ中長期的な企業価値の向上に貢献することを目的として経営の基本方針等の決定にあたることも、業務の執行の決定を執行機関へ積極的に委任し、その執行状況を適切に監督しています。CEOは、取締役会から執行機関に委任された業務の執行の決定及び業務執行全般について最高の権限と責任を持ち、執行役はその指揮の下、職務の分掌に基づいて業務を執行します。

コーポレートガバナンス体制の変遷



コーポレートガバナンス体制図 (2022年8月現在)



取締役会

FY2021の開催実績 **10**回

議長 非業務執行取締役

目的・権限

- 経営の基本方針の決定等の法定決議(業務の執行の決定の執行役への委任を含む)
- 執行役等の職務の執行の監督

FY2021の主な活動内容

- 内部統制システム構築の基本方針、剰余金の処分、新執行体制及びMTP2026の決定
- 業務執行状況のモニタリング、政策保有株式の縮減/継続保有状況の確認
- 取締役会の実効性評価及び抽出された課題への取り組み
- 中長期テーマの討議 ▶ P.58

指名委員会

FY2021の開催実績 **7**回

委員長 社外取締役

目的・権限

- 株主総会に提出する取締役の選任及び解任に関する議案の内容の決定

FY2021の主な活動内容

- 次期取締役候補者の選考検討及び選定
- 取締役会のスキル・マトリックスの策定
- 指名委員会の決議及び報告事項の見直し

報酬委員会

FY2021の開催実績 **5**回

委員長 社外取締役

目的・権限

- 取締役及び執行役の報酬等の決定に関する方針の決定
- 取締役及び執行役の個人別の報酬等の内容の決定

FY2021の主な活動内容

- 他社水準や他社動向等を参考にした報酬水準の決定
- 執行役の短期業績連動報酬に用いる指標の変更(「売上高に対する新製品売上比率」の採用)
- MTP2026に基づいた短期業績連動報酬の数値目標の決定

監査委員会

FY2021の開催実績 **14**回

委員長 社外取締役

目的・権限

- 取締役及び執行役の職務の監査及び監査報告の作成
- 会計監査人の選解任等に関する議案の内容の決定

FY2021の主な活動内容

- 監査計画に基づく経営上の重要な課題(NSKコアバリュー等)の監査の実施及び提言
- 会計監査人の評価(重要事項等の協議及び三様監査を含む)

取締役会の構成

NSKの取締役会は、持続的な成長かつ中長期的な企業価値の向上に向けて、重要な経営判断を行い、業務執行を適正に監督し得る機能を担っています。そのため取締役会の構成は、NSKの中長期の事業戦略や経営課題に鑑み、備えるべき専門性・業務経験等の多様性を考慮し、そ

の規模は議論の実効性を高めるものとしています。個々の取締役の選任にあたっては、各人の事業や経営全般、あるいは専門領域における経験・知見に加え、経営者としての高い倫理観とコーポレートガバナンスへの見識を求めています。

取締役会のスキル・マトリックス／指名・監査・報酬委員会の構成

◎委員長 ○委員

取締役氏名	社外取締役	取締役就任時期	期待する経験・専門性					指名委員会	監査委員会	報酬委員会
			企業経営/経営トップ	コーポレートガバナンス/内部統制	グローバルビジネス	技術/生産	財務/会計/資本政策			
内山 俊弘		2012年6月	●	●	●					
市井 明俊		2017年6月	●	●	●		○			
野上 宰門		2013年6月	●	●	●				○	
山名 賢一		2021年6月		●	●			○		
藤田 能孝	●	2019年6月	●	●	●		◎	○		
永濱 光弘	●	2020年6月	●	●	●			○	◎	
小原 好一	●	2021年6月	●	●	●	●			○	
津田 純嗣	●	2022年6月	●	●	●	●	○			
泉本 小夜子	●	2022年6月		●				◎		

取締役会の充実にに向けた取り組み

FY2021の取り組み

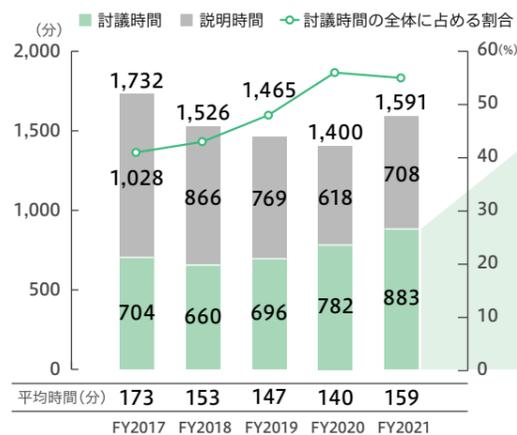
NSKは、持続的な成長かつ中長期的な企業価値の向上に向けて、取締役会の充実に取り組んでいます。

取締役会は、業務の執行の決定を執行機関へ積極的に委任し、その執行状況を適切に監督するとともに、中長期的な経営課題・方向性等に関するテーマの討議を行っています。また、取締役会における討議の活性化には、情報

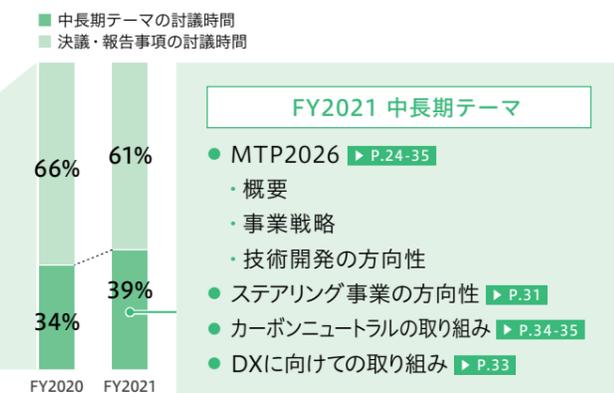
の事前提供が不可欠と考えており、取締役全員に対する取締役会資料の事前配布に加え、担当役員及び取締役会事務局による議事についての詳細な事前説明など、適切な情報提供を行っています。

今後もより充実した取締役会となるよう、引き続き、運営の改善に取り組んでいきます。

■ 説明・討議時間の推移



■ 討議時間の内訳比率



FY2021 中長期テーマ

- MTP2026 ▶ P.24-35
 - ・概要
 - ・事業戦略
 - ・技術開発の方向性
- ステアリング事業の方向性 ▶ P.31
- カーボンニュートラルの取り組み ▶ P.34-35
- DXに向けての取り組み ▶ P.33

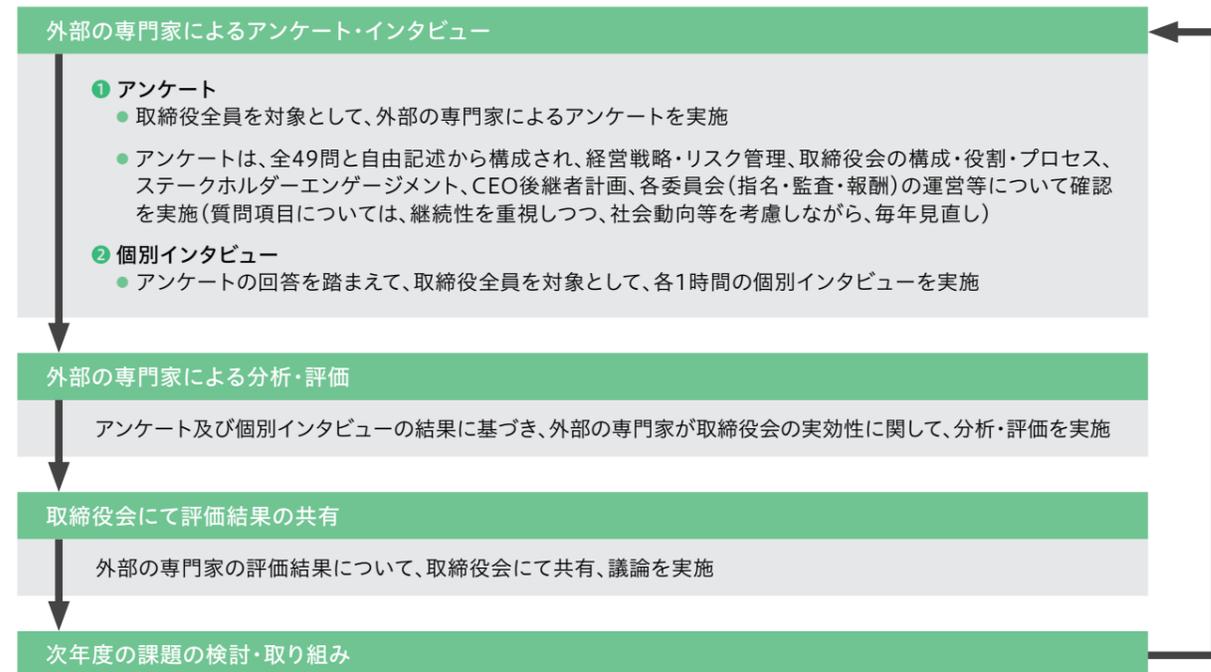
取締役会の実効性評価

概要

NSKは、取締役会が適切に機能しているかを検証し、かつその実効性のさらなる強化を目的とした取締役会の評価をFY2015以降毎年実施しています。

実施要領

評価に際しては、客観性を確保するため外部の専門家に委託し、全取締役に対するアンケート及びアンケートの回答を踏まえた個別のインタビューを実施しています。



FY2021の評価

FY2021の外部の専門家による評価結果は、NSKの取締役会の運営の改善がさらに進んだというものでした。主な評価結果及び課題は、以下のとおりです。

評価	内容
評価	● 付議議題の数の絞り込み、議題の事前説明の充実など取締役会の運営の効率化に努め、討議時間を確保するなど、中長期テーマの討議を行う環境が以前にも増して整った
課題	● 取締役会が果たすべき役割の重要性は高まってきており、NSKの取締役会の役割を再認識し、モニタリング項目に対する認識合わせが必要 ● コロナ禍の影響継続により、取締役間コミュニケーション機会や社外取締役の実地見学による事業理解の機会が減少

今後の主な取り組み

- ☑ MTP2026の具体的施策及びその進捗のモニタリング
- ☑ 社外取締役の意見交換の場や事業理解促進のための機会の提供 等

内部統制

NSKでは、グローバルなグループ経営と内部統制を適正かつ効率的に機能させるための基本原則である「内部統制システム構築の基本方針」を明文化し、NSKグループ全体の内部統制の強化に努めています。この方針は、NSKグループの業務の適正と執行役の職務の執行が法令及び定款に適合するために必要な体制整備に関連する事項及び監査委員会の職務の執行に必要な事項により構成されています。

取締役会は、この基本方針を定め、体制構築と運用状況の確認を定期的に行い、その有効性を監督しています。執行役は、この方針に基づき、具体的な体制（組織・人員の体制、意思決定・報告制度、監査体制及びこれらを支える社内規程体系等）を整備し、その運用状況を取締役に報告しています。CEO直属の内部監査部門である経営監査部は、監査対象部門から独立した立場で、業務の適法性、妥当性及び効率性等に関する監査及び業務執行状況に関するモニタリングを行っています。

監査委員会は、内部統制システムを活用して業務執行状況の監査を行うとともに、内部統制システムが適切に構築・運用されているかどうかを監査しています。なお、経営監査部は監査委員会と連携し、監査委員会が行う監査を補助しています。

コーポレートガバナンス・コードへの対応

NSKは、コーポレートガバナンス・コードの各原則について全てを実施しており、(株)東京証券取引所に提出するコーポレートガバナンス報告書において、その旨を記載しています。NSKのコーポレートガバナンス報告書の日本語版及び英語版については、以下のウェブサイトをご覧ください。

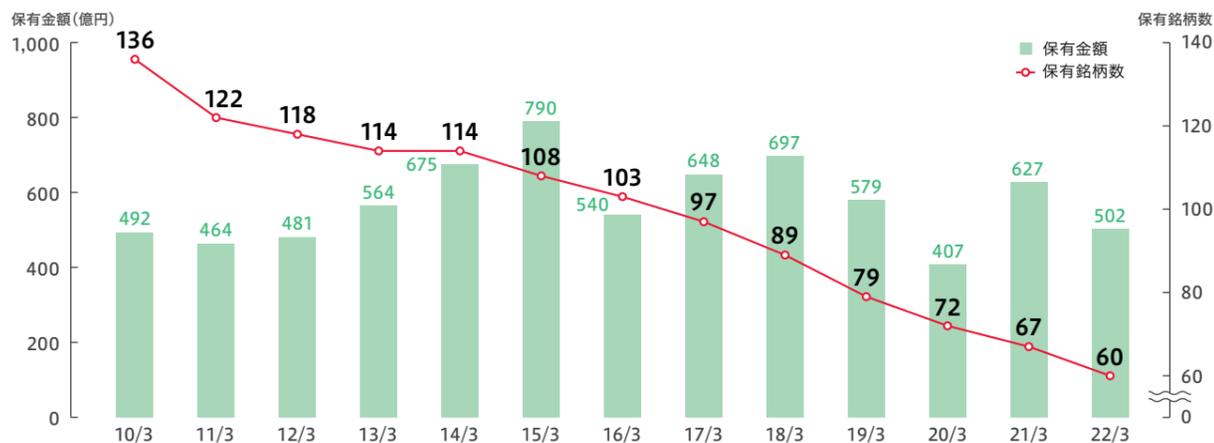
▶ 日本語版 <https://www.nsk.com/jp/company/governance/index.html> 英語版 <https://www.nsk.com/company/governance/index.html>

政策保有株式

NSKは、NSKグループの中長期的な企業価値の向上を図る上で保有の合理性が乏しいと判断する政策保有株式は、縮減を進めることを方針としています。一方、保有の合理性があると判断する場合には、保有を継続します。この方針の下、保有の適否について、執行機関が個別銘柄別にNSKの資本コストに見合う便益があるか否かという観点から、定量的及び定性的に検証を行います。取締役会は執行機関から定期的に報告を受け、検証を行います。この結果、保有の合理性がないと判断する政策保有株式は、株価や市場動向等を考慮して売却を進めます。

有価証券報告書に記載の保有銘柄数は、2010年3月期末に136銘柄ありましたが、2022年3月期末には、60銘柄まで減少しました（FY2021の1年間で7銘柄、FY2009からの12年間で76銘柄を縮減）。

■ 保有推移



役員報酬

役員報酬等の額又はその算定方法の決定に関する方針に係る事項

指名委員会等設置会社であるNSKでは、役員報酬の体系及びその水準、個人別の報酬等について、社外取締役が委員長を務める報酬委員会において、外部専門家のアドバイス、他社の水準や動向などに関する客観的な情報を参考に決定します。

NSKの役員報酬は、「執行役としての報酬」と「取締役としての報酬」を別々に決定し、取締役が執行役を兼務する場合は、それぞれの報酬を合算して支給します。なお、執行役を兼務する取締役には、取締役としての株式報酬は支給しません。

1. 執行役の報酬

固定報酬である基本報酬と業績に応じて変動する業績連動報酬からなり、基本報酬と業績連動報酬の割合は、おおよそ4:6を標準としています。

■ 執行役の報酬体系のイメージ



① 基本報酬

基本報酬は、執行役の役位に応じた額を決め、また、代表権を有する執行役には加算を行います。

② 業績連動報酬

業績連動報酬は短期業績連動報酬と中長期業績連動型株式報酬で構成されます。

a. 短期業績連動報酬

収益力の強化、株主資本の効率化、企業価値向上などの経営目標に整合する指標として、営業利益率、ROE、キャッシュ・フロー、売上高に対する新製品売上比率、及びCO₂排出量削減、安全及び品質向上等のESGに関する課題の目標達成度を指標として用い、短期業績連動報酬の額を決定します。さらに、個人別の報酬額は、担当する職務の業績達成度を勘案して支給します。

b. 中長期業績連動型株式報酬

持続的な企業価値の向上に対する執行役の貢献意識を一層高め、株主との利害の共有を図り、執行役の報酬と中長期的な株式価値との連動性をさらに強化することを目的として、株式給付信託の仕組みを活用した業績連動型株式報酬制度を導入しています。

当制度は、当社株式の株主総利回り（TSR）の相対評価（TOPIXの成長率との比較）に応じて3年ごとにポイントを確認し、退任時に当社株式を給付するものです。ただし、そのうちの一定割合については、株式を換価して得られる金銭を給付するものとします。

2. 取締役の報酬

固定報酬である基本報酬と変動報酬である株式報酬からなります。

① 基本報酬

基本報酬は、社外取締役、社内取締役の別、また、所属する委

員会や取締役会における役割等に応じて決定します。

② 株式報酬

持続的な企業価値の向上に対する取締役の貢献意識を一層高め、株主との利害の共有を図ることを目的として、株式給付信託の仕組みを活用した株式報酬制度を導入しています。当制度は、社外取締役、社内取締役の別に応じて、事業年度ごとにあらかじめ付与したポイントに基づき、退任時に当社株式を給付するものです。ただし、そのうちの一定割合については、株式を換価して得られる金銭を支給するものとします。なお、執行役を兼務する取締役には、取締役としての株式報酬は支給しません。

3. その他

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

■ 役員区分ごとの報酬等の総額、報酬等の種類別の総額及び対象となる役員の数

2021年4月1日から2022年3月31日の期間における取締役及び執行役の報酬等の額は次のとおりです。

役員区分	報酬等の総額 (百万円)	基本報酬		短期業績連動報酬		株式報酬	
		人員 (名)	金額 (百万円)	人員 (名)	金額 (百万円)	人員 (名)	金額 (百万円)
取締役 (社内)	137	5	120	-	-	3	17
取締役 (社外)	74	6	66	-	-	6	8
執行役	1,243	29	862	28	107	38	273

※取締役(社内)の報酬(株式報酬除く)には、執行役を兼務する者の取締役分が含まれています。 ※業績連動報酬の額は、2022年3月期の業績に基づいた2022年7月1日の支払い予定額です。また、2021年3月期の業績に基づいた2021年7月1日の支払額は279百万円です。 ※株式報酬の額は、当事業年度費用計上額を記載しています。 ※記載金額は百万円未満を切り捨てています。

■ 役員ごとの連結報酬等の総額等（1億円以上である者）

2021年4月1日から2022年3月31日の期間における取締役及び執行役の報酬等の額は次のとおりです。

役員区分	連結報酬等の総額 (百万円)	役員区分	会社区分	連結報酬等の種類別の額(百万円)			
				基本報酬	短期業績連動報酬	株式報酬	退職金
市井明俊	102	取締役	提出会社	7	-	-	-
		執行役	提出会社	50	7	36	-
ブライアン・パーソンズ	189	社長	連結子会社 NSK アメリカズ社	70	93	2	23

※連結報酬等の総額が1億円以上である者に限定して記載しています。

社外取締役インタビュー



ふじ た よしたか
藤田 能孝

(株)村田製作所代表取締役副社長等を経て、2019年6月に当社取締役就任。指名委員会委員長および監査委員会委員。



なが はま みつひろ
永濱 光弘

(株)みずほコーポレート銀行(現(株)みずほ銀行)取締役副頭取等を経て、2020年6月に当社取締役就任。報酬委員会委員長および監査委員会委員。



おばら こういち
小原 好一

前田建設工業(株)代表取締役社長等を経て、2021年6月に当社取締役就任。報酬委員会委員。

NSKは、持続的な成長かつ中長期的な企業価値向上を実現するため、コーポレートガバナンス体制の充実に努めています。今回、3名の社外取締役の皆様へ新たな中期経営計画(MTP2026)の策定における議論を中心にNSKのガバナンスに関する評価についてお伺いしました。

Q1

小原取締役は就任されて1年経ちましたが、NSKの取締役会の雰囲気はどのように感じていますか。

小原 取締役

昨年当社の社外取締役に就任し、NSKについて感じることは、非常に誠実で真面目、堅実な会社だということです。やることは全て100点を取り、さらにその上を行くという雰囲気、そして軸受業界のリーダーとしてこの業界を牽引していきたいという雰囲気を感じます。

それから、当社の取締役会では、決議事項については、事前にその内容に関する討議を経て決議を行っております。取締役会のメンバー全員が活発かつ忌憚のない意見を述べるなど非常に良い討議・議論がされていると感じています。

Q2

取締役会の実効性はいかがでしょうか。MTP2026の策定における議論や進捗状況のモニタリングをどのように行うべきかという観点からお考えをお聞かせください。

藤田 取締役

取締役会はマネジメントボード、またはモニタリングボードのいずれかという議論がありますが、私は両方必要だと思っています。モニタリング型のみでは企業価値は向上しません。戦略の大枠や進むべき方向について、社外取締役も含めて一緒に議論していくことが大切です。当社の今の取締役会の構成は過半数が社外取締役に、取締役9名のうち業務執行取締役が2名、非業務執行取締役が7名ですので、モニタリング型にシフトしてきていますが、取締役会の中で通常決議する事項に加えて、中長期テーマの討議として、その時々的重要なテーマ、例えばMTP2026も含めて、素案の段階から議論をしています。

また、社外取締役5名のうち4名は企業経営者で、出身母体の業種も異なっていて、取締役会においてそれぞれの観点から様々な意見が出されています。さらに、取締役会の実効性評価では、外部のコンサルタントを起用して毎年

アンケートとインタビューを行い、その結果について取締役会で議論して改善につなげています。そういったことから当社の取締役会の実効性は高いと考えます。

MTP2026については、大きな経営課題が3つあり、収益を伴う成長、経営資源の強化、ESG経営です。これは第6次中期経営計画の大きな課題を引き継いでいます。第6次中期経営計画は目標に対し大きく未達に終わっていませんのでその振り返りから始めました。MTP2026では、事業ポートフォリオの変革をはじめ、ステアリング事業の構造改革、さらにはカーボンニュートラルやDXなど素案の段階から社外取締役が入り、それぞれ中身の濃い議論ができました。出来上がった中期経営計画はこれからやるべきことが明確に整理されていると考えています。一方で、MTP2026の進捗を取締役会でどのようにモニタリングしていくかがこれからの課題であると思います。

永濱 取締役

基本的には指名委員会等設置会社の取締役会は、やはりモニタリング型だと思います。外形的には社外取締役を中心とした体制となりますが、藤田さんがおっしゃったように、それだけでは企業価値の向上には直結しません。2015年にコーポレートガバナンス・コードが制定された時に、守りとしてのガバナンスの向上だけで企業価値が向上するのか、という議論があったと思いますが、まさにそのとおりです。問題はどやって利益を稼ぐかだと思います。最近ではボード3.0がいわれますね。

当社の社外取締役は、企業経営者のOBの方が過半数です。特に中長期テーマの討議についてはボード3.0に近く、あえていえば2.5みたいな形のボードになっています。藤田さんや小原さんは企業経営者として極めて実務的・戦略的なお話をされます。そういう意味で取締役会の実効性は極めて高いと思います。

MTP2026に関する議論では、私は金融出身ですので、戦略はもちろんですが、フレームワークの議論も行われるよう意識的に発言しています。馬田さん*や藤田さんは、販売や生産の話になるとかなり突っ込んで、かつ他の製造業態でのご経験、見識を持ってお話しされるので、非常に付加価値が高い議論ができていると感じています。

指名委員会等設置会社として、執行に委任する事項は執行に委任する、それによってできた時間でこのような議論ができていると感じていますし、さらに深めていけたらと思っています。

小原 取締役

MTP2026に関しては、各事業本部や機能本部の本部長も取締役会に出席し、そこで現状を説明して、今回の中

期経営計画によって会社をどのようにしていくのかという議論を相当重ねました。ですので、NSKが進化するための内容を網羅できていると思います。ただ、その中で私が特に心配しているのは、縦組織での横の連携です。技術開発をするためには横串が必要で、他の事業が新しい技術を取り入れたくてもできないのは、その横串の機能がなくなることが原因です。

もう一つは、AIやIoTの時代で技術開発が非常に速いスピードで変革していきますので、それらの技術をいかに取り入れることができるかが大事です。実際に自分たちの戦略を進めていると視野が狭くなり、なかなか外を見られなくなってしまいます。したがって、外の動きがどうなっているかを見て、それを戦略に取り入れていくことが大切です。それから、5年という中期経営計画を考えると、目標に向けた途中の通過点やアジャイル開発といったところのモニタリングも必要です。特に、通過点ごとの達成イメージが実際に戦略を進めていく人たちの頭に入っているかどうか重要です。我々社外取締役は、そういった途中の経過を教えていただきたいと思っていて、その戦略が最終段階に辿り着くための蓋然性を持ったロジックになっているか、という点でアドバイスができると思っています。

Q3

指名委員会ではこの1年どのような議論がありましたか。次世代のリーダーの育成に関する議論についてもお聞かせください。

藤田 取締役

昨年度はCEOの交代がありましたので、指名委員会では新CEOを支える新しい体制づくりとして、取締役会の構成や、社外取締役を中心としたスキル・マトリックス、社外取締役候補者の選考を中心に議論してきました。

今年度からは、CEOの育成教育をスタートさせたいと考えています。当社では従来からCEOの後継者育成について、客観的・透明性のあるプロセスが確立されています。経営幹部の育成制度や機関などがあって、それらを通じて執行役と執行役員が選抜されていきます。また、CEOの要件定義というものがきちっと決められており、それに基づいて人選され、外部機関の評価も入れて、一定期間それを見ていくというプロセスがあります。そのプロセスを踏み、指名委員会に報告があって、最終的に選定するというプロセスです。

今年度はそのプロセスの見直しやCEOの要件定義も含めて、今後要請される要件として、追加する項目があるのかなど議論をスタートさせて、育成計画を進めていきたい

社外取締役インタビュー

と考えています。ただし、今でも十分きちっとしたプロセスが確立されていますので、今の仕組みを大きく変えることはないと考えています。

Q4 報酬制度について、MTP2026ではどのような変更があったでしょうか。

永濱 取締役

結論的には、大きくは変えていません。当社は相当先駆的な立場でこの報酬制度に取り組んできました。その結果、当社の現制度は良くできています。基本報酬と変動報酬の比率では変動部分の比率がかなり高く、厳しく設計されていますので、すぐには変えない方が良く判断しました。また、短期業績連動報酬の額を決定する際に、裁量部分がほとんどないことも優れた特質です。真に株主・投資家目線から「結果が全て」「結果において報酬が決まる」という仕組みになっていることは大変良いことです。

そうした中で今回あえて変更した点があります。短期業績連動報酬の業績評価指標に、今後の収益力基盤の拡充や収益性そのものを担保するという観点から、技術革新の評価項目を新しく採用しました。売上高に対する新製品売上比率です。技術革新によって収益力を強化することに加えて、ベアリングの精度が良くなればフリクションが減りますのでスコープ3にも大きな効果があります。そういった観点からも、技術革新は非常に大事ですので指標に加えしました。当社の報酬制度の建て付けは、中期経営計画に整合する目標をほとんど短期業績連動報酬の評価項目に入れていて、ここにオリジナリティがあります。

Q5 NSKのサステナビリティの取り組みはどのように評価しているでしょうか。

小原 取締役

環境の取り組みでは、スコープ1および2について、FY2035までにカーボンニュートラルを目指すのはレベルの高い目標だと思いますし、かなり進んでいる印象です。

また、従業員とのエンゲージメントも毎年聞き取り調査などをしていて、それにきちんと対処しているところは素晴らしいことだと思います。今は世界的に人材投資が注目されていますので、当社もいかに人材に投資をしていくのが大事になってくると思います。一方でどういった人材にどのような投資をしていくのが課題です。人材投資を行

うということはどういうことか、と考えた時に、会社がどこに向かうのか、また、その方向に向かって従業員をどのように方向付けしていくのか、その方向付けに対して、従業員にどのような教育・投資をしていくかが非常に大事で、会社としてのストーリーラインが必要です。

藤田 取締役

人材投資という点で教育がありますが、教育は意識付けなどには確かに重要です。ただ、やはり実際に人を育てるということでは、小原さんがおっしゃったとおりで会社の方針や方向性をその人が理解して、それを自分のものに落とし込み、納得し、やりがいを感じて成長していくことが基本です。経営大学や社内の座学研修などは、機会を与えるためのものであって、そこで人が育つわけではありません。仕事を通じて様々なことにチャレンジをして、困難に立ち向かい、それを乗り越えることで人はやりがいを感じ成長していくわけです。戦略も重要ですが、現場の力というものを重視して進めていくことが当社にとっても大変重要だと思います。

Q6 最後に、NSKに期待することについてメッセージをお願いします。

小原 取締役

建設会社にいた時から思っていました、これからは、環境に適応しないと生き残れないということです。ベアリングは動くものがあられなくなることはないと思いますが、使われている分野や用途も変わってくるだろうし、新たな分野でも使われていくだろうと思います。そうすると、すでに確立された自社の主力事業をさらに進化させる分野と、新たに進出できる領域にも目を向けていく必要があると思います。当社に関してはその心配はありませんが、その気持ちを忘れないでいただきたい。

それと、スティーブ・ジョブズ氏の言葉で「人は形に見せてもらうまでは、自分は何が欲しいのか分からないものだ」ということを頭に入れていただきたい。今の時代はいろいろなデータを取ることが可能です。お客様が求めていることを聞くだけでなく、お客様の行動を調査することが価値創造につながってくるということを意識してほしいと思います。

永濱 取締役

一世紀を超える長きにわたりベアリング製造を主軸にここまで企業価値を増大させてきたことは、大変素晴らしい

ことです。MTP2026で掲げるBearings & Beyondのコンセプトは、このベアリングを中心としたNSKの高い技術力、蓄積されたスキルをベースにして、産業機械・自動車だけではなく、新たな領域に入っていき、そこを拡大していくということかと思っています。これはチャレンジです。EV化の加速など将来的に使用されるベアリングの数は減る可能性があります。ですので、今のあり方を越えて頑張っていただきたい。当社の自己資本比率は5割です。新たなリスクを吸収するに十分な財務体力を有していると思います。恐れることなく本当に必要なものであれば思い切って投資をし、力強く踏み込んでほしい。NSKには百年間蓄積してきた力があります。人を育ててきた実績もあります。新しい業務領域、新技術、既存のベアリングの深掘りも含め、ともかく自信をもって新たな地平を切り開いていただきたいと思っています。

藤田 取締役

就任して3年が経過し、工場など多くの現場の活動状況を確認させていただきましたが、NSKは堅実で、日常業

務を処理していく能力はとて高いと感じます。ただ、チャレンジングとかダイナミックな動き、という点では変化が乏しいかもしれません。MTP2026で「変わる 超える」を達成するためには今までと同じではダメで、チャレンジング・ダイナミックな動きを期待しています。特に3つあり、1つ目は戦略戦術です。NSKは、やることは非常に綺麗に決めています、具体的なところをどこまで詰めていけるのか、そこを注意していただきたい。2つ目は現場力です。戦略戦術をやり抜く力は結局現場の力です。営業、開発、生産、管理部門全てが現場ですので、これが強いかどうかで競争力がついてきます。ここがより強くなるということはこの5年間で考えていただきたい。会社の方針に腹落ちし、自ら動く人が多い会社ほど強いと思います。3つ目は組織間連携です。2年前の統合報告書でも申し上げましたが、グローバル企業では、経営機能が国内外の各拠点に配置されるわけですが、これを個別最適ではなくて、全体最適で動かしていくことが大変重要です。そういう点も強化してほしいと感じています。

新任社外取締役メッセージ

つだ じゅんじ
津田 純嗣

(株)安川電機代表取締役社長等を経て、2022年6月に当社取締役に就任。指名委員会委員。



工場の自動化を生業とする安川電機で、国内での技術営業を13年、米州担当として米国駐在13年、インバータ事業部長、ロボット事業部長、社長、会長を務め、今春に特別顧問となりました。安川電機はメカトロニクスという造語を50年前につくり・広めてきた会社で、メカをエレクトロニクスで高度に制御することを目指してきた会社です。今回ご縁で、機械システムの高度化をメカニカルな視点で進めるNSKの経営にかかわらせていただくこととなりました。藤沢にある技術開発センターを訪問させていただいた際にはメカの美しさに魅了させられました。

全てのステークホルダーにとって長期的に社会価値が向上することを意識して、NSKのコーポレートガバナンスへの貢献を目指して参ります。

いずもと さよこ
泉本 小夜子

公認会計士としての豊富な経験等を有しており、2022年6月に当社取締役に就任。監査委員会委員長。



公認会計士として監査法人に40年勤務したのち、他社の社外役員として5年、立場を変えての監査を経験して参りました。監査という用語は多くの局面で耳にしますが、企業にとっては、公認会計士の監査、監査委員会の監査、内部監査があります。公認会計士は外部から過去情報を扱い、監査委員会は執行の監視役として経営の意思決定や将来情報を監査し、内部監査は組織の内部から業務監査を扱います。監査は企業の健全なる内部統制の構築に、また整備された内部統制は業務の適正化・効率化に資するものです。

NSKビジョン2026の「あたらしい動きをつくる。」に合わせ、新たな決意で、新たな視点の監査を通して、NSKのコーポレートガバナンスの向上に貢献して参ります。

経営陣



うちやま としひろ
内山 俊弘
取締役 会長

在任年数	10年
所有株式数	106,600株

- 1981年 4月 当社入社
- 2006年 3月 当社調達本部副本部長
- 2008年 6月 当社執行役 経営企画本部副本部長
- 2009年 6月 当社経営企画本部長
- 2010年 6月 当社執行役常務 経営企画本部長 IR・CSR室担当
- 2011年 6月 当社アジア担当、経営企画本部長 IR・CSR室担当
- 2012年 6月 当社取締役(現)
- 2013年 6月 当社代表執行役専務 報酬委員会委員 社長補佐、管理担当、コーポレート経営本部長
- 2015年 6月 当社代表執行役社長 指名委員会委員長
- 2017年 6月 当社代表執行役社長・CEO 指名委員会委員
- 2021年 4月 当社会長(現)

●重要な兼職の状況
サッポロホールディングス(株)社外取締役、(株)IHI 社外取締役



いちい あきとし
市井 明俊
取締役 代表執行役社長・CEO

指	
在任年数	5年
所有株式数	68,161株

- 1986年 4月 当社入社
- 2008年 12月 当社自動車事業本部自動車軸受本部副本部長
- 2012年 6月 当社インド総支配人
- 2015年 6月 当社執行役 経営企画本部副本部長 当社経営企画本部長
- 2016年 6月 アジア担当
- 2017年 4月 当社執行役常務
- 2017年 6月 当社取締役(現)
- 2019年 4月 当社代表執行役専務 社長補佐 管理担当、IR室担当
- 2019年 6月 当社報酬委員会委員
- 2020年 4月 当社欧米担当
- 2021年 4月 当社代表執行役社長・CEO(現)
- 2021年 6月 当社指名委員会委員(現)



おばら こういち
小原 好一
取締役(社外取締役・独立役員)

報	
在任年数	1年
所有株式数	500株

- 1972年 4月 前田建設工業(株)入社
- 2003年 11月 同社経営管理本部総合企画部長
- 2005年 1月 同社執行役員 経営管理本部総合企画部長
- 2007年 1月 同社執行役員 調達本部副本部長
- 2007年 6月 同社取締役 兼 執行役員 調達本部副本部長
- 2007年 11月 同社取締役 兼 執行役員 調達本部長
- 2008年 6月 同社取締役常務執行役員 経営管理本部長
- 2009年 4月 同社代表取締役社長
- 2016年 4月 同社代表取締役会長
- 2019年 4月 同社代表取締役相談役
- 2019年 6月 同社相談役
- 2020年 4月 同社常任顧問
- 2021年 6月 当社取締役(現) 報酬委員会委員(現)
- 2021年 7月 前田建設工業(株)顧問(現)

●重要な兼職の状況
前田建設工業(株)顧問



つだ じゅんじ
津田 純嗣
取締役(社外取締役・独立役員)

指	
在任年数	新任
所有株式数	0株

- 1976年 3月 (株)安川電機製作所(現(株)安川電機)入社
- 1998年 6月 米国安川電機(株)取締役副社長
- 2003年 8月 (株)安川電機モーションコントロール事業部 インバータ事業担当部長
- 2004年 3月 同社モーションコントロール事業部 インバータ事業統括部長
- 2005年 6月 同社取締役 モーションコントロール事業部 インバータ事業統括部長
- 2006年 3月 同社取締役インバータ事業部長
- 2007年 3月 同社取締役ロボット事業部長
- 2009年 6月 同社常務取締役ロボット事業部長
- 2010年 3月 同社代表取締役社長
- 2013年 3月 同社代表取締役会長兼社長
- 2016年 3月 同社代表取締役会長
- 2022年 3月 同社取締役
- 2022年 5月 同社特別顧問(現)
- 2022年 6月 当社取締役(現) 指名委員会委員(現)

●重要な兼職の状況
(株)安川電機特別顧問、TOTO(株)社外取締役、九州電力(株)社外取締役



の が み さ い ち ん
野上 宰門
取締役 代表執行役副社長・CFO

報	
在任年数	9年
所有株式数	63,800株

- 1984年 4月 当社入社
- 2011年 2月 当社産業機械事業本部副本部長
- 2011年 6月 当社執行役
- 2013年 6月 当社取締役(現)、執行役常務 経営企画本部長 IR・CSR室担当
- 2015年 6月 当社代表執行役専務 報酬委員会委員 社長補佐(現)、管理担当 アジア担当、コーポレート経営本部長
- 2017年 6月 当社代表執行役専務・CFO
- 2019年 4月 当社代表執行役副社長・CFO(現)
- 2021年 6月 当社報酬委員会委員(現)



や ま な けんいち
山名 賢一
取締役

監	
在任年数	1年
所有株式数	21,179株

- 1986年 4月 当社入社
- 2013年 6月 当社財務本部連結会計部長
- 2015年 6月 当社執行役 財務本部副本部長 IR・CSR室副担当
- 2016年 6月 当社IR室副担当
- 2018年 4月 当社執行役常務 アセアン総支配人
- 2021年 4月 当社理事
- 2021年 6月 当社取締役(現) 監査委員会委員(現)



い ず も と さ よ こ
泉本 小夜子
取締役(社外取締役・独立役員)

監★	
在任年数	新任
所有株式数	0株

- 1976年 3月 等松・青木監査法人(現 有限責任監査法人トーマツ)入所
- 1979年 3月 公認会計士登録
- 1995年 7月 監査法人トーマツ(現 有限責任監査法人トーマツ)パートナー
- 2015年 1月 総務省情報通信審議会委員(現)
- 2016年 7月 有限責任監査法人トーマツ退所
- 2016年 8月 泉本公認会計士事務所代表(現)
- 2017年 4月 総務省情報公開・個人情報保護審査会委員(現)
- 2022年 6月 当社取締役(現) 監査委員会委員長(現)

●重要な兼職の状況
フロイント産業(株)社外監査役、(株)日立物流社外取締役



ふ じ た よ し た か
藤田 能孝
取締役(社外取締役・独立役員)

指★監	
在任年数	3年
所有株式数	5,600株

- 1975年 4月 (株)村田製作所入社
- 1998年 6月 同社取締役
- 2000年 6月 同社取締役執行役員
- 2003年 6月 同社取締役上席常務執行役員
- 2005年 6月 同社取締役専務執行役員
- 2008年 6月 同社代表取締役副社長
- 2017年 6月 同社取締役副会長
- 2019年 6月 当社取締役(現) 指名委員会委員 (株)村田製作所常任顧問
- 2020年 6月 当社監査委員会委員(現)
- 2021年 7月 (株)村田製作所顧問(現)
- 2022年 6月 当社指名委員会委員長(現)

●重要な兼職の状況
(株)村田製作所顧問



な が は ま な お ひ ろ
永濱 光弘
取締役(社外取締役・独立役員)

報★監	
在任年数	2年
所有株式数	0株

- 1976年 4月 (株)富士銀行入行
- 2002年 4月 (株)みずほコーポレート銀行(現:(株)みずほ銀行) 米州非日系営業第二部長
- 2003年 3月 同行執行役員大手町営業第六部長兼 大手町営業第七部長
- 2005年 4月 同行常務執行役員営業担当役員
- 2006年 3月 同行常務執行役員 米州地域統括役員
- 2010年 4月 同行取締役副頭取兼 米州地域統括役員(2013年4月退任)
- 2013年 4月 みずほ証券(株)取締役会長兼 米国みずほ証券会長
- 2015年 4月 みずほ証券(株)常任顧問(2020年3月退任)
- 2020年 6月 当社取締役(現) 報酬委員会委員長(現) 監査委員会委員(現)

●重要な兼職の状況
(株)クラレ社外監査役、アズビル(株)社外取締役

執行役およびグループ・オフィサー

代表執行役社長	執行役常務	執行役	グループ・オフィサー
市井 明俊	三村 宣晶 明石 邦彦 高山 優 郁 国平 鈴木 啓太 石川 進	近江 勇人 大竹 成人 武村 浩道 早田 龍史 尾崎 美千生 岡 秀典	村田 珠美 ウルリッヒ・ナス プライアン・パーソンズ 村山 玄 早速 秀明
代表執行役副社長			新井 稔 小林 克規 篠本 正美 李 鐘遠
野上 宰門			
執行役専務			
吉清 知之 御地合 英季			

※1 各取締役の選任理由、および独立役員の独立性等の情報につきましては、以下の東京証券取引所ホームページに掲載されている当社の2022年3月期(161期)定時株主総会招集ご通知、および独立役員届出書をご覧ください。

▶株主総会招集ご通知 <https://www2.jpx.co.jp/disc/64710/140120220524556491.pdf>

▶独立役員届出書 <https://www2.jpx.co.jp/disc/64710/140120220524556127.pdf>

※2 2022年6月28日現在(所有株式数は2022年3月31日現在)

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

主要財務・非財務ハイライト

▶ 主要財務ハイライト

日本精工株式会社および連結子会社

※1 FY2016に一部事業領域のセグメント変更(産業機械事業から自動車事業)を行ったことに伴い、FY2015からFY2017までは、その変更に従った区分で表示しています。
 ※2 FY2020に一部事業領域のセグメント変更(自動車事業から産業機械事業)を行ったことに伴い、FY2019以降は新区分で表示しています。
 ※3 配当金につき、FY2016の1株当たり配当金 38.0円の内訳は、普通配当 28.0円、創立100周年記念配当 10.0円となります。
 ※4 FY2021において、企業結合に関わる暫定的な会計処理の確定を行っており、FY2020の関連する数値は、暫定的な会計処理の確定内容を反映しています。
 ※5 総還元性向=(支払配当金+自己株式取得金額)÷当期利益

単位:百万円

(年度)	日本基準				国際会計基準(IFRS)							
	FY2011	FY2012	FY2013	FY2014	FY2015	FY2016	FY2017	FY2018	FY2019	FY2020 ^{※4}	FY2021	
財務データ	売上高	733,192	732,842	871,742	974,885	975,319	949,170	1,020,338	991,365	831,034	747,559	865,166
	[セグメント別]											
	産業機械事業	255,835	216,142	242,969	276,361	243,395 ^{※1}	226,924	266,249	269,974	284,426 ^{※2}	275,226	345,785
	自動車事業	444,585	490,545	590,545	656,998	705,511	696,271	723,564	689,658	521,857	449,722	482,547
	その他及び消去	32,772	26,154	38,226	41,525	26,411	25,974	30,524	31,732	24,750	22,611	36,833
	[地域別]											
	日本	363,754	333,348	329,136	328,837	318,434	330,512	372,134	367,537	314,281	275,777	317,612
	(顧客所在地別)											
	米州	86,267	103,352	134,483	164,821	183,652	165,177	155,498	157,581	139,249	107,829	125,094
	欧州	107,958	102,667	124,590	133,752	131,830	121,920	137,856	130,127	110,075	94,800	111,890
	アジア(日本除く)	175,213	193,473	283,532	347,475	341,403	331,559	354,849	336,119	267,427	269,153	310,569
	中国	89,068	91,442	167,239	210,237	204,361	201,185	212,097	194,994	148,525	166,660	182,036
	その他アジア	86,143	102,030	116,293	137,238	137,042	130,373	142,752	141,124	118,902	102,492	128,532
営業利益	44,417	32,361	68,049	97,327	89,534	65,341	97,875	79,279	23,604	6,364	29,430	
経常利益	42,004	30,310	66,785	91,002	—	—	—	—	—	—	—	
当期利益[親会社所有者帰属]	28,514	15,739	31,167	61,962	65,719	45,560	69,312	55,809	17,412	355	16,587	
設備投資額	54,619	48,025	45,448	49,197	54,996	58,602	68,788	81,102	54,927	37,303	52,311	
減価償却費	35,807	34,598	35,079	38,568	43,048	43,354	46,785	48,801	53,926	54,527	56,585	
研究開発費	10,373	10,432	9,919	10,660	11,155	13,858	17,059	19,023	18,265	16,820	19,175	
営業活動によるキャッシュ・フロー(A)	57,158	53,797	70,342	67,709	108,622	67,936	83,746	92,617	72,387	53,842	22,733	
投資活動によるキャッシュ・フロー(B)	(56,090)	(45,262)	(42,402)	(46,335)	(45,212)	(54,243)	(53,001)	(72,673)	(39,784)	(51,096)	(19,973)	
フリーキャッシュ・フロー(A)+(B)	1,068	8,534	27,940	21,374	63,410	13,692	30,744	19,943	32,602	2,745	2,759	
支払配当金	6,491	5,943	8,650	15,161	18,425	20,174	21,245	20,737	15,550	10,367	12,958	
自己株式取得金額	—	—	—	—	—	14,999	—	19,999	—	—	—	
親会社所有者帰属持分(自己資本)	280,312	319,286	359,201	456,046	454,661	461,350	537,175	536,676	505,505	554,516	617,800	
資産合計(総資産)	845,073	882,547	1,000,932	1,129,164	1,032,374	1,043,955	1,092,310	1,086,456	1,029,884	1,171,699	1,234,551	
有利子負債	296,750	305,102	315,532	326,400	278,152	267,399	250,908	274,780	279,170	332,440	303,457	
1株当たり情報(円)	当期利益	52.75	29.14	57.70	114.56	121.38	86.08	131.16	107.46	34.00	0.69	32.35
	親会社所有者帰属持分(自己資本)	518.56	591.36	664.74	842.69	839.56	873.11	1,016.30	1,048.18	987.01	1,081.88	1,204.63
	配当金	12.0	11.0	16.0	28.0	34.0	38.0 ^{※3}	40.0	40.0	30.0	20.0	25.0
主要指標	営業利益率(%)	6.1	4.4	7.8	10.0	9.2	6.9	9.6	8.0	2.8	0.9	3.4
	自己資本当期利益率(ROE)(%)	10.6	5.2	9.2	15.3	14.3	9.9	13.9	10.4	3.3	0.1	2.8
	総資産当期利益率(ROA)(%)	3.5	1.8	3.3	5.8	6.1	4.4	6.5	5.1	1.6	0.0	1.4
	親会社所有者帰属持分(自己資本)比率(%)	33.2	36.2	35.9	40.4	44.0	44.2	49.2	49.4	49.1	47.3	50.0
	ネットD/Eレシオ(倍)	0.58	0.51	0.41	0.31	0.23	0.28	0.22	0.27	0.28	0.28	0.27
	配当性向(%)	22.7	37.7	27.7	24.4	28.0	44.1	30.5	37.2	88.2	2,885.8	77.3
	総還元性向(%) ^{※5}	22.7	37.7	27.7	24.4	28.0	77.1	30.5	73.1	88.2	2,885.8	77.3
	期末株価(円)	637	715	1,062	1,758	1,030	1,592	1,426	1,037	694	1,135	736
	株価収益率(PER)(倍)	12.1	24.5	18.4	15.3	8.5	18.5	10.9	9.7	20.4	1,644.9	22.8
	株価自己資本倍率(PBR)(倍)	1.2	1.2	1.6	2.1	1.2	1.8	1.4	1.0	0.7	1.0	0.6
配当利回り(%)	1.9	1.5	1.5	1.6	3.3	2.4	2.8	3.9	4.3	1.8	3.4	
為替データ(期中)	USドル(\$)	79.02	83.10	100.24	109.93	120.14	108.42	110.86	110.91	108.75	106.06	112.38
	ユーロ(€)	109.40	107.14	134.37	138.77	132.58	118.84	129.70	128.40	120.83	123.70	130.56

主要財務・非財務ハイライト

▶ 主要非財務ハイライト

		集計範囲	単位	FY2017	FY2018	FY2019	FY2020	FY2021	
環境(E)	環境貢献型製品 ^{※1}	開発製品数(累計)	NSKグループ	件	224	226	232	238	239
	CO ₂ 排出削減貢献製品	CO ₂ 排出削減貢献量 ^{※2}	NSKグループ	千t-CO ₂	1,249	1,361	1,448	2,320	2,335
	エネルギー	エネルギー使用量(合計)	NSKグループ	TJ	7,864	7,965	7,330	6,845	7,524 ^{※3}
		燃料・ガス	NSKグループ	TJ	2,425	2,456	2,295	2,079	2,229
		電力・熱	NSKグループ	TJ	5,439	5,509	5,035	4,767	5,295
		(参考)電力・熱一次エネルギー換算使用量	NSKグループ	TJ	14,747	14,815	13,577	12,860	14,334
		再生可能エネルギー使用率 ^{※2}	NSKグループ	%	0.2	0.8	2.2	6.7	8.3
	温室効果ガス	温室効果ガス排出量(スコープ1、スコープ2合計)	NSKグループ	千t-CO ₂ e	1,019	998	839	701	763 ^{※3}
		スコープ1	NSKグループ	千t-CO ₂ e	143	142	132	120	127 ^{※3}
		スコープ2	NSKグループ	千t-CO ₂ e	876	856	708	581	636 ^{※3}
(参考)スコープ3		NSKグループ	千t-CO ₂ e	2,039	2,705	2,194	1,928	2,199 ^{※3}	
排出量増減率(FY2017基準)		NSKグループ	%	0(基準年度)	-2.0	-17.6	-31.0	-25.1	
排出量原単位増減率(FY2017基準)		NSKグループ	%	0(基準年度)	+3.5	+13.2	-6.1	-11.7	
鋼材	鋼材使用量	NSKグループ	千t	756	758	618	562	655	
水	水使用量(合計)	NSKグループ	千m ³	4,713	4,700	4,308	3,977	4,169 ^{※3}	
	地下水	NSKグループ	千m ³	1,869	2,011	1,789	1,659	1,826	
	上水	NSKグループ	千m ³	2,325	2,194	2,028	1,922	1,978	
	工業用水	NSKグループ	千m ³	519	495	490	396	357	
	雨水・再利用水	NSKグループ	千m ³	—	—	—	—	8	
廃棄物等 ^{※2}	廃棄物等 排出量	NSKグループ	千t	225.5	230.1	201.8	181.9	203.1 ^{※3}	
	リユース/リサイクル量(熱回収含まない)	NSKグループ	千t	192.2	195.0	171.8	156.3	174.7	
	処分量(熱回収含む)	NSKグループ	千t	33.3	35.1	30.0	25.6	28.4	
	埋立処分	NSKグループ	千t	3.3	3.6	2.9	2.1	2.4	
	熱回収	NSKグループ	千t	13.3	13.2	11.8	10.3	10.7	
	単純焼却	NSKグループ	千t	5.0	5.5	4.0	3.3	3.9	
	その他(水処理等)	NSKグループ	千t	11.7	12.8	11.3	9.9	11.4	
	大気	NO _x 排出量	NSKグループ	t	132	128	119	106	113
	SO _x 排出量	NSKグループ	t	50	42	38	39	33	
水質	排水量(合計)	NSKグループ	千m ³	3,040	3,159	2,847	2,519	2,757	
	河川排水量	NSKグループ	千m ³	453	729	591	575	646	
	下水道排水量	NSKグループ	千m ³	2,587	2,430	2,256	1,944	2,110	
	BOD(生物化学的酸素要求量)	NSKグループ	t	1.3	1.4	1.2	1.2	1.5	
環境負荷物質	PRTR法対象物質取扱量(資材・部品)	国内グループ	t	490	464	395	316	326	
	PRTR法対象物質排出・移動量	国内グループ	t	105	72	78	73	86	
	VOC排出量	NSKグループ	t	154	151	145	141	165 ^{※3}	
生物多様性	生物多様性保全活動(社会貢献活動)実施件数	国内グループ	件	3	6	6	3	5	

※1 2008年3月期までは「環境貢献型製品開発の基本指針」に合致した開発製品、2009年3月期からは、「NSK環境効率指標(Neco)」1.2以上の開発製品
 ※2 算定基準を変更し、過去にさかのぼってデータを見直しました。 ※3 第三者による検証を行っています。▶ P.85

		集計範囲	単位	FY2017	FY2018	FY2019	FY2020	FY2021	
社会(S)	従業員数(連結)	合計	NSKグループ	名	31,861	31,484	30,747	30,378	30,577
		日本	国内グループ	名	11,607	11,755	11,803	11,774	11,853
		米州	米州グループ	名	3,080	3,093	2,804	2,617	2,696
		欧州	欧州グループ	名	3,908	4,259	4,206	4,333	4,312
		アジア	アジアグループ	名	13,266	12,377	11,934	11,654	11,716
	男性・女性比率	男性	NSKグループ	%	82.4	80.9	81.0	82.0	82.0
		女性	NSKグループ	%	17.6	19.1	19.0	18.0	18.0
	平均勤続年数(平均年齢)	全体	国内グループ ^{※1}	年(歳)	16(41)	16(41)	17(42)	17(42)	17(43)
		男性	国内グループ ^{※1}	年(歳)	17(42)	17(42)	17(42)	18(43)	17(43)
		女性	国内グループ ^{※1}	年(歳)	10(37)	11(37)	12(37)	12(38)	13(38)
育児休業取得者数	合計	国内グループ ^{※1}	名	69	109	162	189 ^{※3}	184	
	男性	国内グループ ^{※1}	名	40	73	125	147 ^{※3}	149	
	女性	国内グループ ^{※1}	名	29	36	37	42	35	
障害者雇用率		国内グループ ^{※1}	%	2.09	2.25	2.24	2.45	2.56	
労働安全	休業度数率	NSKグループ	—	0.60	0.37	0.35	0.43	0.28 ^{※2}	
健康経営	特定保健指導対象者率	国内グループ ^{※1}	%	25.7	25.3	25.1	27.3	27.2	
	ストレスチェック受検率	国内グループ ^{※1}	%	93.8	95.9	94.9	95.9	97.9	
	喫煙率	国内グループ ^{※1}	%	39.1	37.6	36.6	33.8	31.9	
人材開発	NSKグローバル経営大学参加者数	NSKグループ	名	14	13	12	0 ^{※4}	0 ^{※4}	
	NSK経営大学参加者数	国内グループ ^{※1}	名	15	10	10	10	10 ^{※5}	
	NSKインスティテュート・オブ・テクノロジー(NIT)受講者数	NSKグループ	名	466	451	527	518	493	
	TOEIC730点以上取得社員数(累計)	国内グループ ^{※1}	名	536	563	631	660	700	
労働組合加入率	係長以下	国内グループ ^{※1}	%	100	100	100	100	100	
	管理職を含む全従業員	国内グループ ^{※1}	%	82	83	83	83	84	
従業員意識調査 ^{※6}	参加者数(役員・従業員)	NSKグループ	名	28,893	15,538	15,518	14,963	5,976	
研究開発	特許保有件数	NSKグループ	件	6,987	7,499	8,052	8,172	6,226	

※1 NSK単体および日本の主要なグループ会社 ※2 第三者による保証を受けています。▶ P.85 ※3 過去にさかのぼってデータを見直しました。
 ※4 新型コロナウイルスの感染拡大により中止 ※5 2022年9月30日時点の卒業見込者を含む ※6 2018年3月期までは、コンプライアンス意識調査として実施

		単位	2018/6 [※]	2019/6	2020/6	2021/6	2022/6	
ガバナンス(G)	取締役会構成	人数	名	12	12	9	9	9
		独立社外取締役比率	%	41.7	41.7	55.6	55.6	55.6
		男性比率	%	91.7	91.7	88.9	88.9	88.9
		女性比率	%	8.3	8.3	11.1	11.1	11.1
取締役会出席状況	開催回数	開催回数	回	10	10	10	10	10
		平均出席率	%	100	99	99	98	100
		独立社外取締役平均出席率	%	100	98	98	98	100
			単位	FY2017	FY2018	FY2019	FY2020	FY2021
			回	10	10	10	10	10

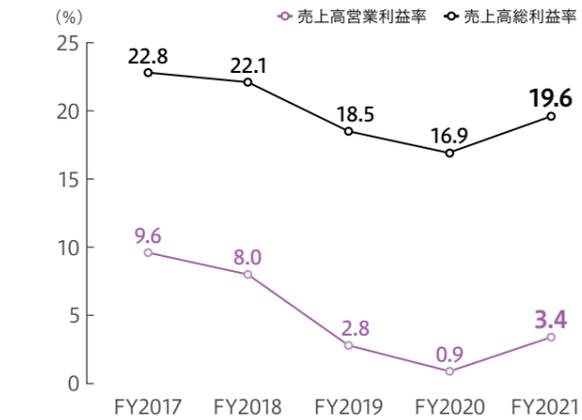
※独立社外取締役1名の就任が2018年7月になりました。

▶ 主要指標の推移

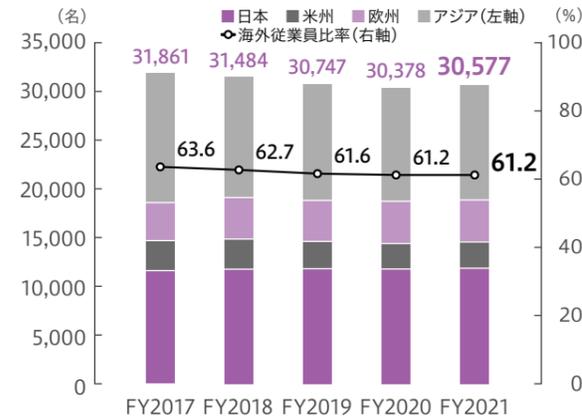
■ 売上高



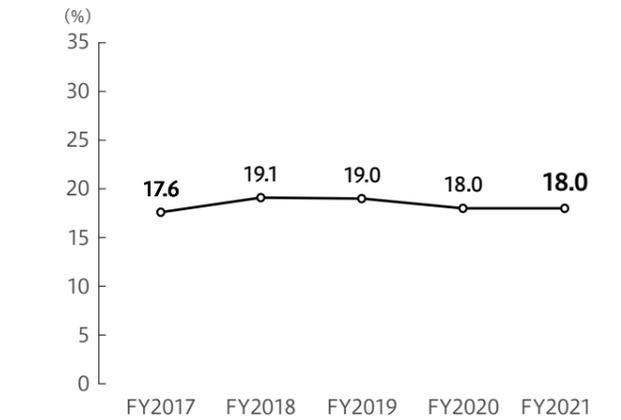
■ 売上高営業利益率／売上高総利益率



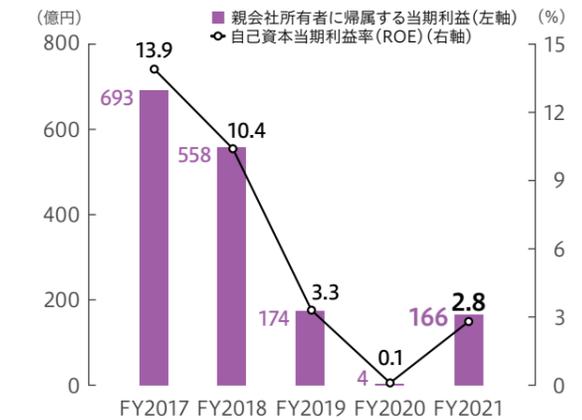
■ 従業員数・海外従業員比率(連結)



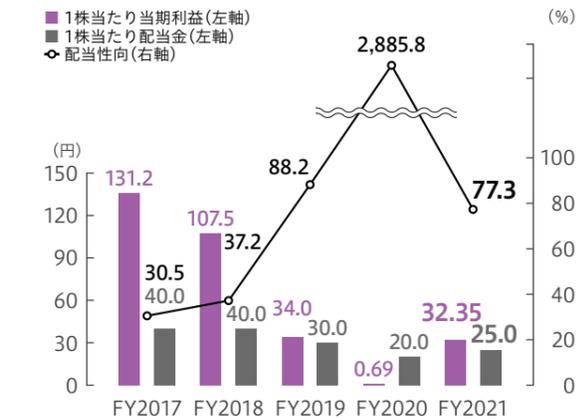
■ 女性従業員比率



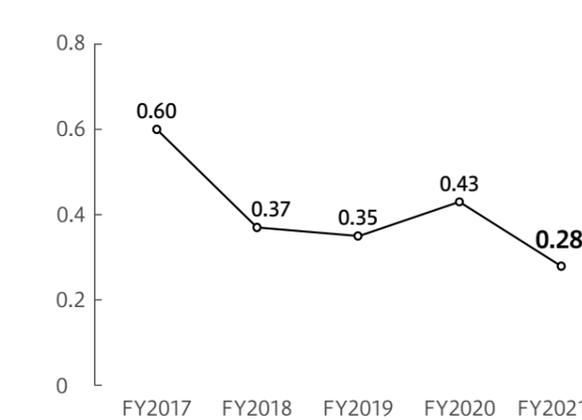
■ 親会社所有者に帰属する当期利益／自己資本当期利益率(ROE)



■ 1株当たり当期利益／1株当たり配当金・配当性向



■ 休業度数率

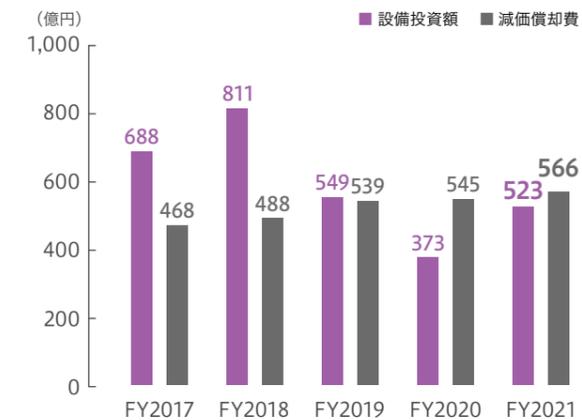


■ 特許保有件数

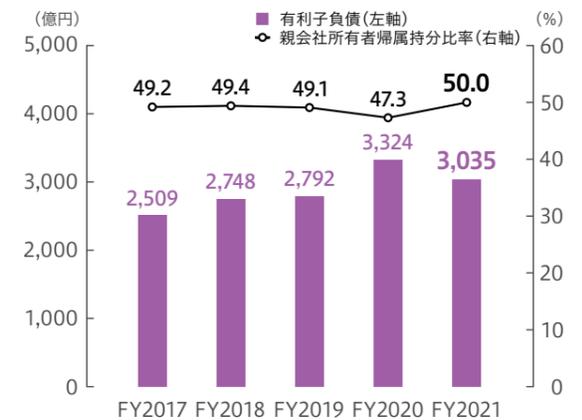


※NSKは、他社と差別化を図り自社の製品やサービスの競争力を高めていくため、創出された技術成果について、継続的に特許の出願を行っています。FY2021は、将来的に利用する可能性が低い特許を整理した結果、削減件数が新規登録件数を上回り、保有件数が減少しました。

■ 設備投資額／減価償却費

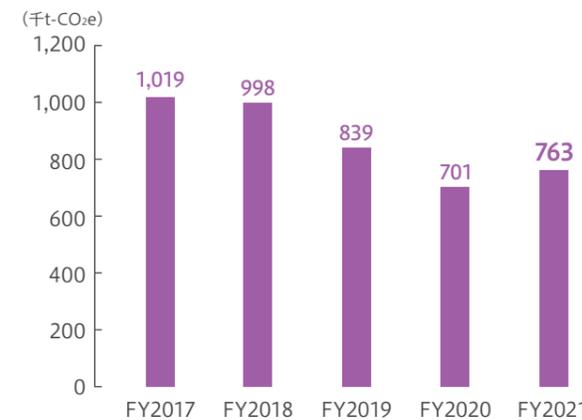


■ 有利子負債／親会社所有者帰属持分比率

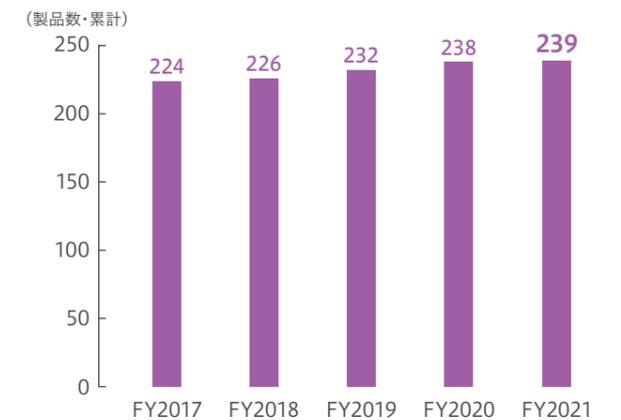


※FY2021において、企業結合に関わる暫定的な会計処理の確定を行ったため、FY2020の数値は、暫定的な会計処理の確定内容を反映しています。

■ 温室効果ガス排出量



■ 環境貢献型製品の開発数



※2003年3月期からの累計を示しています。

▶ P.46-47 グローバル事業基盤

▶ P.40 多様性を組織の力に

▶ P.42 安全マネジメント

▶ P.34-35 カーボンニュートラルの推進

連結財務諸表

連結財政状態計算書(IFRS)

		(百万円)	
		FY2020 (2021年3月31日)	FY2021 (2022年3月31日)
資産			
流動資産	現金及び現金同等物	176,638	137,504
	売上債権及びその他の債権	185,993	209,351
	棚卸資産	150,046	196,736
	その他の金融資産	1,569	1,658
	未収法人所得税	4,670	5,562
	その他の流動資産	15,850	19,065
	流動資産合計	534,769	569,879
非流動資産	有形固定資産	378,677	379,042
	無形資産	42,872	43,987
	持分法で会計処理されている投資	29,773	30,824
	その他の金融資産	79,203	66,094
	繰延税金資産	10,962	15,128
	退職給付に係る資産	88,809	123,989
	その他の非流動資産	6,632	5,603
	非流動資産合計	636,930	664,672
資産合計		1,171,699	1,234,551
負債及び資本			
負債			
流動負債	仕入債務及びその他の債務	112,374	119,855
	その他の金融負債	130,205	113,882
	引当金	318	516
	未払法人所得税	3,203	5,990
	その他の流動負債	54,888	56,758
	流動負債合計	300,989	297,003
非流動負債	金融負債	223,211	214,684
	引当金	2,919	3,050
	繰延税金負債	45,521	56,084
	退職給付に係る負債	17,349	17,714
	その他の非流動負債	8,139	8,555
	非流動負債合計	297,140	300,088
負債合計		598,130	597,091
資本			
資本金	資本金	67,176	67,176
	資本剰余金	80,338	80,374
	利益剰余金	397,837	410,872
	自己株式	(37,303)	(37,025)
	その他の資本の構成要素	46,467	96,402
	親会社の所有者に帰属する持分合計	554,516	617,800
	非支配持分	19,052	19,659
資本合計		573,569	637,460
負債及び資本合計		1,171,699	1,234,551

連結損益計算書(IFRS)

		(百万円)	
		FY2020 (自2020年4月1日 至2021年3月31日)	FY2021 (自2021年4月1日 至2022年3月31日)
売上高		747,559	865,166
売上原価		621,318	695,440
売上総利益		126,240	169,725
販売費及び一般管理費		125,425	144,724
持分法による投資利益		4,076	3,785
その他の営業収益		-	10,225
その他の営業費用		(1,472)	9,582
営業利益		6,364	29,430
金融収益		2,137	2,229
金融費用		2,612	2,143
税引前利益		5,889	29,516
法人所得税費用		6,637	11,851
当期利益(損失)		(748)	17,664
(当期利益の帰属)			
親会社の所有者		355	16,587
非支配持分		(1,103)	1,077
(親会社の所有者に帰属する1株当たり当期利益)			
基本的1株当たり当期利益(円)		0.69	32.35
希薄化後1株当たり当期利益(円)		0.69	32.26

連結包括利益計算書(IFRS)

		FY2020 (自2020年4月1日 至 2021年3月31日)			FY2021 (自2021年4月1日 至 2022年3月31日)		
		税効果前	税効果	純額	税効果前	税効果	純額
当期利益(損失)				(748)			17,664
その他の包括利益							
純損益に振替えられることのない項目							
確定給付負債(資産)の純額の再測定	25,333	(10,127)	15,205	32,433	(11,263)	21,170	
その他の包括利益を通じて公正価値で測定する金融資産の純変動	28,028	(8,561)	19,467	(2,353)	710	(1,642)	
持分法適用会社に対する持分相当額	206	(61)	144	235	(68)	166	
純損益に振替えられることのない項目合計	53,568	(18,751)	34,817	30,315	(10,621)	19,694	
純損益に振替えられる可能性のある項目							
在外営業活動体の換算差額	23,783	-	23,783	35,774	-	35,774	
キャッシュ・フロー・ヘッジ	404	(123)	281	-	-	-	
持分法適用会社に対する持分相当額	715	-	715	872	-	872	
純損益に振替えられる可能性のある項目合計	24,904	(123)	24,780	36,647	-	36,647	
その他の包括利益合計	78,472	(18,874)	59,597	66,963	(10,621)	56,341	
当期包括利益合計			58,849			74,006	
(当期包括利益の帰属)							
親会社の所有者			59,290			72,220	
非支配持分			(441)			1,785	

連結持分変動計算書(IFRS)

(百万円)

FY2020 (自 2020年4月1日 至 2021年3月31日)	親会社の所有者に帰属する持分			
	資本金	資本剰余金	利益剰余金	自己株式
期首残高	67,176	80,456	405,842	(37,662)
当期利益(損失)	-	-	355	-
その他の包括利益	-	-	-	-
当期包括利益合計	-	-	355	-
自己株式の取得	-	-	-	(8)
自己株式の処分	-	30	-	367
株式報酬取引	-	(147)	-	-
剰余金の配当	-	-	(10,256)	-
その他	-	-	1,896	-
所有者との取引額等合計	-	(117)	(8,360)	359
期末残高	67,176	80,338	397,837	(37,303)

	親会社の所有者に帰属する持分							非支配持分	資本合計
	その他の資本の構成要素				合計	合計	合計		
在外営業活動体の換算差額	キャッシュ・フロー・ヘッジ	その他の包括利益を通じて公正価値で測定する金融資産の純変動	確定給付負債(資産)の純額の再測定	合計				合計	合計
期首残高	(34,462)	-	17,166	6,988	(10,308)	505,505	21,013	526,518	
当期利益(損失)	-	-	-	-	-	355	(1,103)	(748)	
その他の包括利益	23,846	281	19,509	15,298	58,935	58,935	662	59,597	
当期包括利益合計	23,846	281	19,509	15,298	58,935	59,290	(441)	58,849	
自己株式の取得	-	-	-	-	-	(8)	-	(8)	
自己株式の処分	-	-	-	-	-	398	-	398	
株式報酬取引	-	-	-	-	-	(147)	-	(147)	
剰余金の配当	-	-	-	-	-	(10,256)	(1,519)	(11,775)	
その他	-	(281)	(1,879)	-	(2,160)	(264)	-	(264)	
所有者との取引額等合計	-	(281)	(1,879)	-	(2,160)	(10,279)	(1,519)	(11,798)	
期末残高	(10,616)	-	34,797	22,286	46,467	554,516	19,052	573,569	

(百万円)

FY2021 (自 2021年4月1日 至 2022年3月31日)	親会社の所有者に帰属する持分			
	資本金	資本剰余金	利益剰余金	自己株式
期首残高	67,176	80,338	397,837	(37,303)
当期利益	-	-	16,587	-
その他の包括利益	-	-	-	-
当期包括利益合計	-	-	16,587	-
自己株式の取得	-	-	-	(8)
自己株式の処分	-	(14)	-	286
株式報酬取引	-	42	-	-
剰余金の配当	-	-	(10,263)	-
子会社に対する所有者持分の変動	-	7	-	-
その他	-	-	6,711	-
所有者との取引額等合計	-	35	(3,551)	278
期末残高	67,176	80,374	410,872	(37,025)

	親会社の所有者に帰属する持分							非支配持分	資本合計
	その他の資本の構成要素				合計	合計	合計		
在外営業活動体の換算差額	キャッシュ・フロー・ヘッジ	その他の包括利益を通じて公正価値で測定する金融資産の純変動	確定給付負債(資産)の純額の再測定	合計				合計	合計
期首残高	(10,616)	-	34,797	22,286	46,467	554,516	19,052	573,569	
当期利益	-	-	-	-	-	16,587	1,077	17,664	
その他の包括利益	35,933	-	(1,638)	21,338	55,633	55,633	708	56,341	
当期包括利益合計	35,933	-	(1,638)	21,338	55,633	72,220	1,785	74,006	
自己株式の取得	-	-	-	-	-	(8)	-	(8)	
自己株式の処分	-	-	-	-	-	271	-	271	
株式報酬取引	-	-	-	-	-	42	-	42	
剰余金の配当	-	-	-	-	-	(10,263)	(1,164)	(11,428)	
子会社に対する所有者持分の変動	-	-	-	-	-	7	(14)	(7)	
その他	-	-	(5,697)	-	(5,697)	1,013	-	1,013	
所有者との取引額等合計	-	-	(5,697)	-	(5,697)	(8,936)	(1,179)	(10,115)	
期末残高	25,316	-	27,460	43,625	96,402	617,800	19,659	637,460	

連結キャッシュ・フロー計算書(IFRS)

(百万円)

	FY2020 (自 2020年4月1日 至 2021年3月31日)	FY2021 (自 2021年4月1日 至 2022年3月31日)
営業活動によるキャッシュ・フロー		
税引前利益	5,889	29,516
減価償却費及び償却費	54,527	56,558
減損損失	132	10,222
退職給付に係る負債及び退職給付に係る資産の増減額	(2,658)	(2,442)
受取利息及び受取配当金	(1,763)	(1,728)
支払利息	2,739	2,573
持分法による投資損益(益)	(4,076)	(3,785)
有形固定資産売却損益(益)	(291)	(10,048)
売上債権の増減額(増加)	(20,822)	(11,902)
棚卸資産の増減額(増加)	9,155	(34,821)
仕入債務の増減額(減少)	13,800	442
その他	5,591	(2,707)
小計	62,225	31,876
利息及び配当金の受取額	3,895	5,241
利息の支払額	(2,398)	(2,936)
法人所得税の支払額	(9,880)	(11,447)
営業活動によるキャッシュ・フロー	53,842	22,733
投資活動によるキャッシュ・フロー		
有形固定資産の取得による支出	(33,797)	(36,063)
有形固定資産の売却による収入	878	10,829
その他の金融資産の取得による支出	(130)	(20)
その他の金融資産の売却による収入	3,804	11,290
子会社株式の取得による支出	(20,118)	-
その他	(1,732)	(6,010)
投資活動によるキャッシュ・フロー	(51,096)	(19,973)
財務活動によるキャッシュ・フロー		
短期借入金の純増減額(減少)	39,194	(22,035)
長期借入れによる収入	16,727	9,000
長期借入金の返済による支出	(10,142)	(9,304)
社債の償還による支出	-	(10,000)
リース負債の返済による支出	(4,409)	(4,722)
自己株式の取得による支出	(2)	(1)
配当金の支払額	(10,253)	(10,259)
非支配持分への配当金の支払額	(1,519)	(1,164)
その他	398	263
財務活動によるキャッシュ・フロー	29,992	(48,224)
現金及び現金同等物に係る換算差額	6,602	6,330
現金及び現金同等物の増減額	39,340	(39,133)
現金及び現金同等物の期首残高	137,298	176,638
現金及び現金同等物の期末残高	176,638	137,504

※ FY2021において、企業結合に係る暫定的な会計処理の確定を行っており、FY2020の関連する連結財務諸表は、暫定的な会計処理の確定による、取得原価の当初配分額の修正を反映した後の金額です。

NSKグループ税務方針

NSKは、グローバルに事業を展開する上で、事業活動を行う国や地域において納税義務を適正に履行することは、企業が果たすべき最も基本的かつ重要な社会的責任の一つと考えます。このような認識の下、「NSKグループ税務方針」を定め、適正な税務処理に努めています。

▶ より詳しい情報は、こちらをご覧ください。 <https://www.nsk.com/jp/investors/management/taxpolicy.html>

NSKグループ会社

2022年3月現在

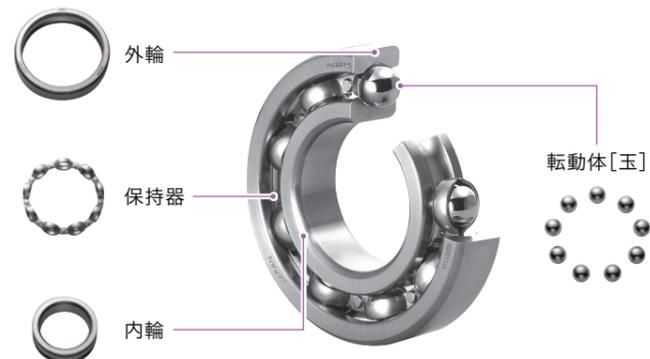
地域	社名	議決権の所有割合	主な事業概要
日本	NSKステアリングシステムズ(株)	100.0%	自動車部品の製造
	NSKマイクロプレジジョン(株)	55.0%	産業機械軸受等の製造・販売
	NSKマイクロプレジジョン(株)(長野県)	100.0%	産業機械軸受等の製造
	(株)天辻鋼球製作所	100.0%	鋼球の製造・販売
	AKS東日本(株)	100.0%	鋼球の製造
	日本精工九州(株)	100.0%	精密機器関連製品の製造
	旭精機(株)	74.3%	産業機械軸受等の部品製造
	信和精工(株)	82.4%	自動車軸受等の部品製造
	NSK富山(株)	100.0%	産業機械軸受の部品製造
	NSKマシナリー(株)	100.0%	各種工作機械等の製造
	(株)栗林製作所	73.5%	自動車軸受の部品の製造・販売
	NSK土地建物(株)	100.0%	不動産の所有・賃貸管理・運営仲介等
	日精ビル管理(株)	70.0%	不動産の管理
	NSK人事サービス(株)	100.0%	給与厚生業務の受託
	NSKロジスティックス(株)	100.0%	物流業務
	NSKネットアンドシステム(株)	100.0%	コンピューターシステム等の設計・開発
	中外商事(株)	65.0%	電気部品等の販売・保険代理業
(株)ADTech	100.0%	自動車部品の研究開発	
NSKワーナー(株)	50.0%	自動車関連製品の製造・販売	
千歳産業(株)	50.0%	自動車関連製品の製造	
井上軸受工業(株)	40.0%	産業機械軸受の製造・販売	
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%	自動車軸受等の製造・販売
	NSKプレジジョン・アメリカ社	100.0%	精密機器関連製品の製造・販売
	NSKラテンアメリカ社	100.0%	産業機械軸受等の販売
	NSKステアリングシステムズ・アメリカ社	100.0%	自動車部品の製造・販売
	NSK-AKSプレジジョンボール社	100.0%	鋼球の製造・販売
	BKVアメリカ社	100.0%	状態監視装置の製造、装置・サービスの販売
カナダ	NSKカナダ社	100.0%	産業機械軸受等の販売
メキシコ	NSKベアリング・メキシコ社	100.0%	産業機械軸受等の販売
	NSKベアリング・マニュファクチャリング・メキシコ社	100.0%	自動車軸受等の製造
ブラジル	NSKブラジル社	100.0%	産業機械軸受等の製造・販売
アルゼンチン	NSKアルゼンチン社	100.0%	産業機械軸受等の販売
ペルー	NSKペルー社	100.0%	産業機械軸受等の販売支援
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ベアリング・ヨーロッパ社	100.0%	自動車軸受等の製造
	NSKプレジジョンUK社	100.0%	精密機器関連製品の製造
	NSK UK社	100.0%	産業機械軸受等の販売
	NSKステアリングシステムズ・ヨーロッパ社	100.0%	自動車部品の製造
	AKSプレジジョンボール・ヨーロッパ社	100.0%	鋼球の製造・販売
ドイツ	NSKヨーロッパ・ホールディング社	100.0%	持株会社
	NSKドイツ社	100.0%	産業機械軸受等の販売
	ノイベック社	100.0%	産業機械軸受の製造
	BKVドイツ社	100.0%	状態監視装置の製造、装置・サービスの販売
フランス	NSKフランス社	100.0%	産業機械軸受等の販売

地域	社名	議決権の所有割合	主な事業概要
イタリア	NSKイタリア社	100.0%	産業機械軸受等の販売
スペイン	NSKスペイン社	100.0%	産業機械軸受等の販売
オランダ	NSKヨーロッパ・ディストリビューションセンター社	100.0%	物流業務
ポーランド	NSKベアリング・ポーランド社	95.5%	産業機械軸受等の製造
	NSKポーランド社	100.0%	産業機械軸受等の販売
	NSKステアリングシステムズ・ポーランド社	100.0%	自動車部品の製造
	NSKニードルベアリング・ポーランド社	100.0%	自動車軸受の製造
	AKSプレジジョンボール・ポーランド社	100.0%	鋼球の製造・販売
デンマーク	BKVデンマーク社	100.0%	状態監視装置の開発
トルコ	NSKベアリング・ミドルイースト・トレーディング社	100.0%	産業機械軸受等の販売
南アフリカ	NSK南アフリカ社	100.0%	産業機械軸受等の販売
モロッコ	NSKステアリングシステムズ・モロッコ社	100.0%	自動車部品の製造
アジア			
中国	NSK中国社	100.0%	中国関係会社の統括、軸受等の販売
	NSK昆山社	85.0%	自動車軸受等の製造
	NSKステアリングシステムズ東莞社	100.0%	自動車部品の製造
	NSK張家港社	100.0%	自動車軸受等の部品の製造
	NSK常熟社	100.0%	自動車軸受の製造
	AKSプレジジョンボール杭州社	100.0%	鋼球の製造・販売
	NSK蘇州社	100.0%	自動車軸受の製造
	NSKテクノロジーセンター中国社	100.0%	自動車軸受等の研究開発
	NSKステアリングシステムズ杭州社	100.0%	自動車部品の製造
	NSKステアリングシステムズ蕭山社	100.0%	自動車部品の製造
	NSKプレジジョン瀋陽社	100.0%	精密機器関連製品の製造
	NSK瀋陽社	100.0%	産業機械軸受の製造
	NSK合肥社	100.0%	産業機械軸受等の製造
東振NSK蘇州社	40.0%	自動車軸受の部品の製造	
香港	NSK香港社	70.0%	産業機械軸受等の販売
台湾	NSK台湾社	70.0%	精密機器関連製品の販売
シンガポール	NSKインターナショナル(シンガポール)社	100.0%	アセアン・オセアニアの関係会社の統括
インドネシア	NSKベアリング・インドネシア社	100.0%	産業機械軸受等の製造
	NSKインドネシア社	100.0%	産業機械軸受等の販売
	AKSプレジジョンボール・インドネシア社	100.0%	鋼球の製造・販売
タイ	NSKベアリング・マニュファクチャリング(タイ)社	74.9%	自動車軸受の製造・販売
	サイアムNSKステアリングシステムズ社	74.9%	自動車部品の製造・販売
	NSKアジアパシフィック・テクノロジーセンター社	100.0%	製品の開発等
	NSKベアリング(タイ)社	49.0%	産業機械軸受等の販売
マレーシア	NSKベアリング(マレーシア)社	51.0%	産業機械軸受等の販売
	NSKマイクロプレジジョン(M)社	100.0%	産業機械軸受等の製造
	ISCマイクロプレジジョン社	100.0%	産業機械軸受等の製造
ベトナム	NSKベトナム社	100.0%	産業機械軸受等の販売
オーストラリア	NSKオーストラリア社	100.0%	産業機械軸受等の販売
ニュージーランド	NSKニュージーランド社	100.0%	産業機械軸受等の販売
インド	NSKベアリング・インド社	100.0%	自動車軸受等の製造・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
韓国	NSK韓国社	100.0%	自動車軸受等の製造・販売

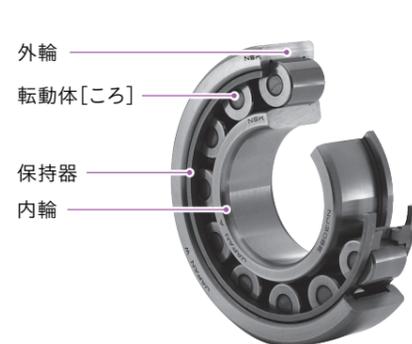
NSK製品の基礎知識

1 ベアリング(軸受)

玉軸受(Ball Bearing)



ころ軸受(Roller Bearing)



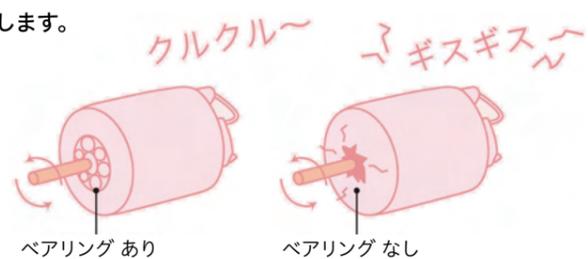
ベアリングの基本構造はとてもシンプルで、外輪、内輪、転動体、そして保持器の4つの要素から成り立っています。軸を受けて支えることから軸受とも呼ばれます。

ベアリングは環境に貢献する製品です

ベアリングは、機械の回転運動の摩擦を減らす働きをします。動きをスムーズにすることで、次の3つに貢献します。

- 1 故障を減らす
- 2 寿命を延ばす
- 3 電力消費を減らす

もし、自動車にベアリングが使われていなければ、日本で年間60万klにも相当するガソリンが、余分に必要となるという試算もあります。ベアリングは少ない燃料消費で自動車を走らせる低燃費性能に欠かせない存在です。

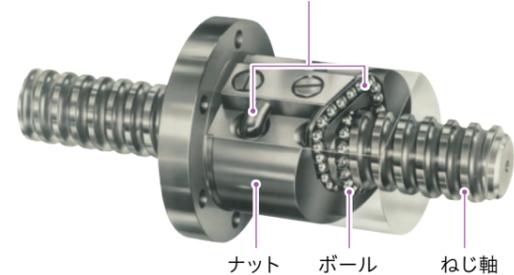


2 ボールねじ・リニアガイド

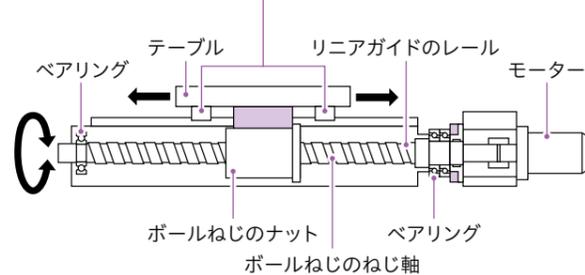
ボールねじとは、ベアリングの原理を応用して、回転運動を直線運動、または、直線運動を回転運動に変換する部品です。リニアガイドも同様にベアリングの原理を応用して、直線運動を案内する部品です。ボールねじは、ねじ軸が回転すると、ナットが軸方向に進みます。工作機械をはじめ、各種ロボット、FA、OA機器、半導体関連機器、産業機械、医療関連機器などの精密位置決め機構の要素部品として幅広く使用されています。

位置決め機構とボールねじの動き

ボールねじのボール循環機構(リターンチューブ式)



リニアガイドのスライダ



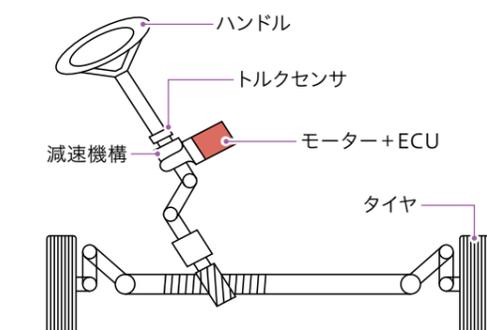
3 EPS(電動パワーステアリング)

EPSとは、ドライバーのハンドル操作をモーターでアシストする製品です。NSKは、1988年に軽自動車用EPSの量産化に成功しました。以来、低燃費で環境に優しいクルマづくりに貢献しています。

車両の重量や構造の違いなどに対応するため、EPSはモーター搭載位置と減速機構により、大きく4つの方式に分かれます(図①~④)。重量の軽いクルマには①が一番適しており、④に近づくほど重いクルマに適しています。

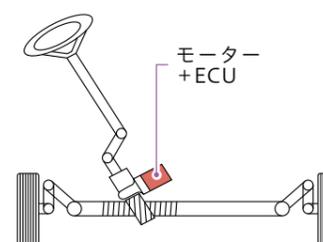
近年では、電動化や自動運転技術の向上により、EPSはドライバーのハンドル操作をアシストするだけでなく、クルマからの指示によりハンドル操作を行うという、新たな価値の創造に貢献しています。

1 コラムタイプ

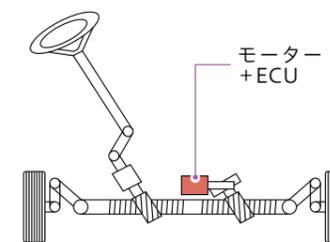


上図のようにハンドル寄りの位置でモーターによりアシストするタイプを**上流アシストタイプ**、下図のようにタイヤ寄りの位置でモーターによりアシストするタイプを**下流アシストタイプ**と呼んでいます。

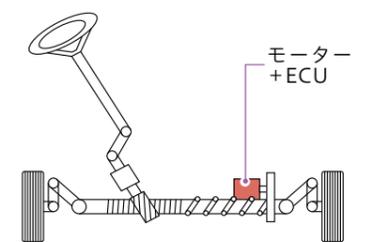
2 シングルピニオンタイプ



3 デュアルピニオンタイプ



4 ラックタイプ



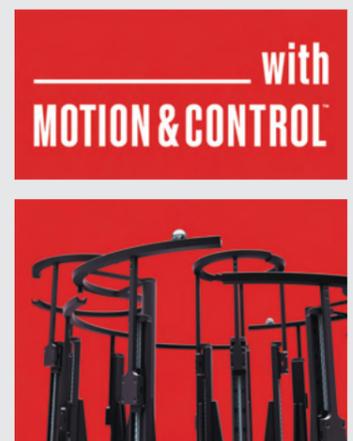
軽い ←————— クルマの重量 —————→ 重い

COLUMN

NSKは、当社がビジョンとして掲げる「あたらしい動きをつくる。」企業であることを表現した広告を展開しています。広告の制作には、技術部メンバーが参加し、当社の製品や技術の強みを活かしながら、あたらしい動きをつくることにチャレンジしています。2020年に公開した「_ with Motion & Control

Running」篇は、「交通広告グランプリ2021」の「車両デジタルメディア部門」優秀作品賞を受賞いたしました。また、2021年に公開した「_ with Motion & Control Connecting」篇では、モノキャリア™やメガトルクモータ™などを用いて、未来に向けて世界をつなぐような動きをつくりだしました。

▶ 広告動画はこちらからご覧ください。 <https://www.nsk.com/jp/special/index.html>



用語集

用語	意味
CMS (コンディション モニタリングシステム)	C ondition M onitoring S ystem(状態監視システム)の略。例えば、ベアリングにセンサーを取り付けて、ベアリングが回転している際の各種データ(例えば、パイプレーション、ノイズ、回転トルクなど)を基に、稼動状況を把握・分析するシステムのことで。
CSR調達	法規制の遵守、環境保全・人権・労働安全衛生などに配慮して原材料・部品などを調達することです。
LGBTQ	L レズビアン、 G ゲイ、 B バイセクシャル、 T トランスジェンダー、 Q クイア/クエスチョニング(自身のセクシュアリティについて、特定の枠に属さない人、分からない人等)の頭文字をとった、性的少数派を表す総称の一つ。
NPDS	N SK P roduct D evelopment S ystemの略。新規案件に迅速かつ確実に対応し、お客様にご満足いただける製品を量産するためのNSK独自の品質管理システムのことで。グローバルに展開しており、製品企画から開発・設計、試作、量産までの各プロセスで、専門スタッフが懸案事項の解決を厳しくチェックし、品質をつくり込んでいきます。量産後も安定的に高品質を維持するための管理を徹底しています。
PRTR法	「特定化学物質の環境への排出量の把握等及び管理の改善の促進に関する法律」。化学物質の環境への排出量を行政機関に報告することで、管理の改善を促す日本の法律で、PRTRは、 P ollutant R elease and T ransfer R egisterの略です。
QCDDSM	Q uality(品質)、 C ost(コスト)、 D elivery(納期)、 D evelopment(開発力)、 S ervice(サービス)、 M anagement(マネジメント力)のこと。当社を含む製造業で一般的に重要視される要素です。
SPIマネジメント	S ales(販売)、 P roduction(生産)、 I nventory(在庫)の略です。販売、生産、在庫を適切に管理・運営することを意味します。
VOC	V olatile O rganic C ompounds(揮発性有機化合物)の略で、光化学スモッグの原因の一つとされています。
XYテーブル	X軸(左右)方向とY軸(前後)方向に動く位置決め装置のこと。各方向へ動くメカニズム(テーブル)を重ねることで、任意の場所への位置決めを行うことができます。工作機械や半導体製造装置などの精密位置決めで使用されます。
アクチュエータ	actuator(作動装置)のことです。例えば、自動車のブレーキやシフトなどの作動を担う部品・装置を指します。
アフターマーケット	補修需要のこと。当社においてこの言葉は、主に、補修(修理、交換など)のための需要とビジネスを指す際に用いられています。

用語	意味
環境貢献型製品	従来製品よりも高い性能とともに、より環境負荷低減に貢献する製品のことで。NSKでは、次のような環境負荷低減に貢献する製品づくりを心がけています。 1. お客様の使用時における、省エネルギー・省資源に寄与する製品づくり 2. 製造時のエネルギー・資源使用量を極力低減した製品づくり 3. 環境負荷物質の使用ゼロを目指した製品づくり 4. 低振動、低騒音、低発塵など人にやさしい製品づくり
グローバルポスト	地域総支配人をはじめ、地域統括における事業運営上の重要なポストを指します。その多くに現地の社員が就き、現地主導で事業拡大を展開しています。
原単位	鉱工業製品の一定量を生産するのに必要な、原材料・労働力・動力などの標準的な分量。「温室効果ガス排出量原単位」とは、ある製品を一定量生産する過程において排出されるCO ₂ (二酸化炭素)などの温室効果ガスの量を意味しています。
設計品質・製造品質	設計品質は、「狙いの品質」のことで、製品の機能や性能を満足させるために、設計段階で設定し、実現する品質です。製造品質は、「できばえの品質」ともいわれ、実際に製造される製品の品質のことで、製造段階の管理によって実現させるものです。
ニードルベアリング	転動体(転がる部品)がニードル(針状)のタイプのベアリング。断面の高さが低い一方、負荷容量が大きく、また省スペースに貢献します。
ハブユニットベアリング	車輪が取り付けられるハブという部品と車体側への取り付けをする部品を一体化して、車輪を滑らかに回転させながら車体を支えるユニットベアリング。
パワートレイン	自動車において、エンジンから駆動輪に至るまでの動力系統のことです。
フリクション	摩擦抵抗のこと。機械装置の中で様々な動きを実現する際に重要な要素となります。ベアリングに関しては内輪や外輪が回転する時の滑らかさを左右するため、その低減とコントロールが求められます。
紛争鉱物	人権侵害などを行う武装勢力や反政府勢力の資金源につながり、調達することで紛争への加担が危惧される鉱物。米国の「金融規制改革法」では、コンゴ民主共和国および周辺国で採掘されるスズ、タンタル、タングステン、金の4種の鉱物について、米国市場に上場する企業に、使用状況を毎年調査し情報を公開することなどを義務づけています。
メガトルクモータ™	ベアリングとモーター、センサーを一体化し、正確な回転運動を生み出します。メガトルクモータを使うことで、すばやくモノを動かして、ピタリと止めることができます。
モノキャリア™	世界に先駆けてNSKが独自開発したオールインワンの直動製品。ボールねじ、リニアガイド、サポート軸受を一体化したオールインワン構造で軽量かつコンパクトな一軸アクチュエータ。

IR活動

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

株主総会

株主総会を株主との積極的な対話の場と認識し、集中日を避けた総会日時の設定(集中日の遅くとも2日前に開催)や、招集通知と報告書の早期発送・開示(通常開催日の28日前にウェブサイトを開示)する等の環境整備に努めています。

機関投資家・個人投資家との対話

決算および中期経営計画説明会の開催など、経営トップによる様々な直接対話を行っています。加えて、経営戦略やESGに関する建設的な対話(エンゲージメント)も毎年実施しています。

また、FY2021は個人投資家説明会をオンラインで実施しました。NSKを簡潔に知っていただくための個人投資家向けのウェブサイトを開けるなど、積極的な情報開示やご質問対応を実施しています。

NSKは、引き続き、経営の方向性や事業戦略等をきちんとお伝えし、正しくご評価、ご理解いただくための対話に努めていきます。

▶ ディスクロージャー・ポリシーは、当社ウェブサイトをご覧ください。 <https://www.nsk.com/jp/investors/management/disclosurepolicy.html>

外部機関からの評価(SRI/ESG)

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認知され、SRI (= Socially Responsible Investment 社会的責任投資)の対象としてだけでなく、幅広い投資家からますます重要視されています。NSKは、世界的にその信頼性が認められた下記の代表的なSRI/ESGインデックスに組み入れられています。(2022年6月現在)

	▶ https://www.spglobal.com/esg/csa/indices/djsi-index-family		▶ https://www.issgovernance.com/esg/ratings/
	※1 ▶ https://www.ftserussell.com/ja/products/indices/ftse4good		2022 CONSTITUENT MSCI日本株 女性活躍指数 (WIN) ※4 ▶ https://www.msci.com/our-solutions/esg-investing
	※2 ▶ https://www.ftserussell.com/ja/products/indices/blossom-japan		▶ https://www.sompo-am.co.jp/
	※3 ▶ https://www.ftserussell.com/products/indices/blossom-japan		

※1: FTSE Russell (the trading name of FTSE International Limited and Frank Russell Company) confirms that NSK has been independently assessed according to the FTSE4Good criteria, and has satisfied the requirements to become a constituent of the FTSE4Good Index Series. Created by the global index provider FTSE Russell, the FTSE4Good Index Series is designed to measure the performance of companies demonstrating strong Environmental, Social and Governance (ESG) practices. The FTSE4Good indices are used by a wide variety of market participants to create and assess responsible investment funds and other products.

※2: FTSE Russell (FTSE International Limited and Frank Russell Company)の登録商標)はここにNSKが第三者調査の結果、FTSE Blossom Japan Index組み入れの要件を満たし、本インデックスの構成銘柄となったことを証します。FTSE Blossom Japan IndexはグローバルなインデックスプロバイダーであるFTSE Russellが作成し、環境、社会、ガバナンス(ESG)について優れた対応を行っている日本企業のパフォーマンスを測定するために設計されたものです。FTSE Blossom Japan Indexはサステナブル投資のファンドや他の金融商品の作成・評価に広く利用されます。

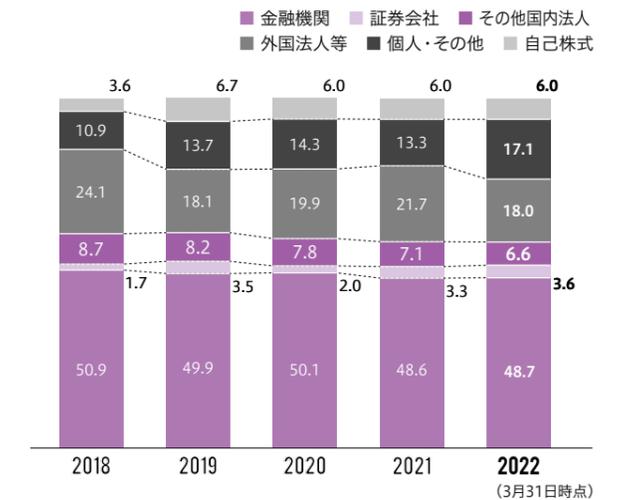
※3: FTSE Russell (FTSE International Limited and Frank Russell Company)の登録商標)はここにNSKが第三者調査の結果、FTSE Blossom Japan Sector Relative Index組み入れの要件を満たし、本インデックスの構成銘柄となったことを証します。FTSE Blossom Japan Sector Relative Indexはサステナブル投資のファンドや他の金融商品の作成・評価に広く利用されます。

※4: THE INCLUSION OF NSK IN ANY MSCI INDEX, AND THE USE OF MSCI LOGOS, TRADEMARKS, SERVICE MARKS OR INDEX NAMES HEREIN, DO NOT CONSTITUTE A SPONSORSHIP, ENDORSEMENT OR PROMOTION OF NSK BY MSCI OR ANY OF ITS AFFILIATES. THE MSCI INDEXES ARE THE EXCLUSIVE PROPERTY OF MSCI. MSCI AND THE MSCI INDEX NAMES AND LOGOS ARE TRADEMARKS OR SERVICE MARKS OF MSCI OR ITS AFFILIATES.

株式情報

2022年3月31日現在

株式総数	
発行可能株式総数	1,700,000,000株
発行済株式数	551,268,104株 (うち自己株式32,914,926株)
株主数	64,170名
株主名簿管理人	〒100-8241 東京都千代田区丸の内一丁目3番3号 みずほ信託銀行株式会社
上場証券取引所	東京
証券コード	6471

株主構成比の推移(%)
(所有者別)

第三者保証

NSKは、「NSKレポート2022」に開示する情報の信頼性、正確性を確保するために、本報告書に掲載されている右記のデータにつき、外部の第三者による保証を取得しています。

保証の対象項目

- エネルギー使用量 ▶ P.70 / ● 温室効果ガス排出量(スコープ1・スコープ2・スコープ3) ▶ P.70 / ● 水使用量 ▶ P.70 / ● 廃棄物等排出量 ▶ P.70 / ● VOC排出量 ▶ P.70 / ● 休業度数率 ▶ P.71

▶ 環境情報検証報告書及び独立第三者の保証報告書は、こちらをご覧ください。 <https://www.nsk.com/jp/csr/csrReport/>

「NSKレポート2022」の発行にあたって

NSKの事業活動へのご理解、ご支援いただき、誠にありがとうございます。

NSKレポート2022は、企業理念の下、社会課題解決への貢献と企業としての持続的成長の両立を目指すNSKの価値協創プロセスを改めてお伝えするとともに、2022年4月にスタートした中期経営計画2026(MTP2026)を紹介しています。

電動化、自動化、デジタル化、環境負荷低減、そしてサステイナビリティをキーワードに、技術的な進化だけでなく、求められるニーズや社会のありようは大きく変化していく。10年先、20年先に想定される事業環境からのバックキャストと、前中期経営計画の振り返り・現状認識を踏まえ、NSKはどこに向かって、何に取り組んでいこうとしているのか。その目指す姿、戦略、取り組みがステークホルダーの皆様へ伝われば幸いです。

本レポートは、コーポレート・コミュニケーション部が中

村山 玄

執行役
経営企画本部長
IR担当



心となり、社内の幅広い関係部署と連携し作成しています。私はレポートの制作責任を担うIR担当役員として、その作成プロセスが正当であり、かつ記載内容が正確であることを表明します。これからも更なる充実に向けて参りますので、本レポートをお読みいただいた皆様からの忌憚のないご意見、ご要望をお待ちしています。