



AT A GLANCE

創業

1916年

従業員数

30,378名^(連結)

(2021年3月末時点)

市場シェア

国内シェア **No.1** 世界シェア **No.3**

軸受売上高(産業用・自動車用含む)

グローバル拠点数

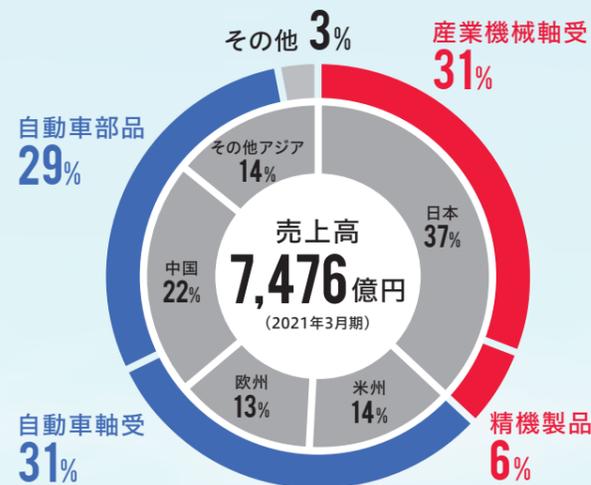
世界32カ国・地域 **205**事業拠点

(内、海外146事業拠点)

統括拠点.....6 販売拠点等.....112
生産拠点.....66 R&D拠点.....21
(2021年3月末時点)

売上高構成比(事業別/顧客地域別)

NSKは、産業機械軸受、精機製品から構成される「産業機械事業」と自動車軸受、自動車部品から成る「自動車事業」の2つを事業セグメントとしています。



産業機械事業 **2,752**億円

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、XYテーブルなどのメカトロ製品に代表され、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。

自動車事業 **4,497**億円

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。

NSKの事業に関する主な競争優位性

- ▶ 総合軸受メーカーとしての幅広い製品ラインナップ
- ▶ 多岐にわたる産業・用途における顧客ニーズと技術ノウハウの蓄積
- ▶ 広範なビジネス関係、顧客基盤
(機械メーカー、自動車・自動車部品メーカー、代理店・販売店、サプライヤー等)
- ▶ 4コアテクノロジープラスワンをベースとした
技術開発力・技術提案力・課題解決力
- ▶ グローバルネットワーク体制を基とした
グローバル生産力・供給力・技術サポート力
- ▶ グローバルマネジメント体制

NSKレポート2021の編集方針

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。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

していますので、製品、事業、財務などに関する詳細な情報は当社のウェブサイトをご覧ください。また、サステナビリティに関する詳細な情報は、当社サステナビリティサイトをご覧ください。なお、本レポートは国際統合報告評議会(IIRC、現VRF[®])の「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。

※2021年6月に国際統合報告評議会(IIRC)はサステナビリティ会計基準審議会(SASB)と統合し価値報告財団(VRF)を設立

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せん。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下さい。



CONTENTS

AT A GLANCE・編集方針	01
ご挨拶	02
NSK企業理念体系とNSKビジョン2026	03

NSKの価値協創プロセス

企業理念とともに -NSKのあゆみ-	04
社会を支えるNSK	06
ステークホルダーの皆様へ	08
NSKの価値協創モデル	14
NSKの事業活動と企業価値創造 -バリューチェーンの深化-	16
ステークホルダーとの価値協創	18

特集

価値協創とその先の未来へ -社会課題解決への貢献とNSKの持続的成長の両立に向けて-	20
特集1.NSKの環境貢献	21
特集2.技術革新への貢献 -持続的成長を目指して-	24

戦略とパフォーマンス

2026年に向けて	28
戦略の進捗	
●第6次中期経営計画 目標と進捗	30
●産業機械事業・自動車事業	32
●成長への新たな仕掛け	35
●経営資源の強化	36
●環境・社会への貢献	37
財務戦略・株主還元方針	40
主要財務・非財務ハイライト	42

サステナビリティを支える基盤

基盤技術と新たな価値協創への挑戦	48
グローバル事業基盤	50
気候変動におけるリスクと機会 TCFDへの対応	52
人権・労働への取り組み	54
コンプライアンス	55
リスクマネジメント	56
災害リスクマネジメント	58
情報セキュリティマネジメント	59
コーポレートガバナンス	60
社外取締役インタビュー	64
株主・投資家との対話	68
経営陣	69

データセクション

経営者による財政状態、経営成績及び キャッシュ・フロー等の状況の分析	70
連結財務諸表	72
ベアリングの基礎知識	76
用語集	78
NSKグループ会社	80
投資家情報・会社情報	82
第三者保証	83

ご挨拶

NSKを取り巻く事業環境が急速に変化する中、2021年4月、内山が取締役 会長に、

市井が取締役 代表執行役社長・CEOに就任し、

次の成長に向けて新体制での事業運営をスタートしました。

NSKは、MOTION & CONTROL™を通じた、円滑で安全な社会への貢献、地球環境の保全、

そして国を越えた人と人の結びつきを企業理念に掲げ、

その軸からぶれることなく歩み続けてきました。

これからも企業理念の下、社会が必要とする価値をステークホルダーと協創し続けることで、

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。



取締役 会長

内山 俊弘

取締役 代表執行役社長・CEO

市井 明俊

NSK企業理念体系とNSKビジョン2026

「企業理念」「経営姿勢」「行動指針」「コーポレートメッセージ」の4つで構成される「NSK企業理念体系」は、NSKグループの全従業員が拠り所とする価値協創のベースです。また、創立100周年を迎えるにあたって策定された「NSKビジョン2026」は、策定から10年後の2026年を一つの目安として中長期的に到達すべき姿を表したものです。

NSKグループは、NSK企業理念体系とNSKビジョン2026に基づき、さらなる成長を目指してグローバル全員が一体となって活動を進めていきます。

企業理念

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

経営姿勢

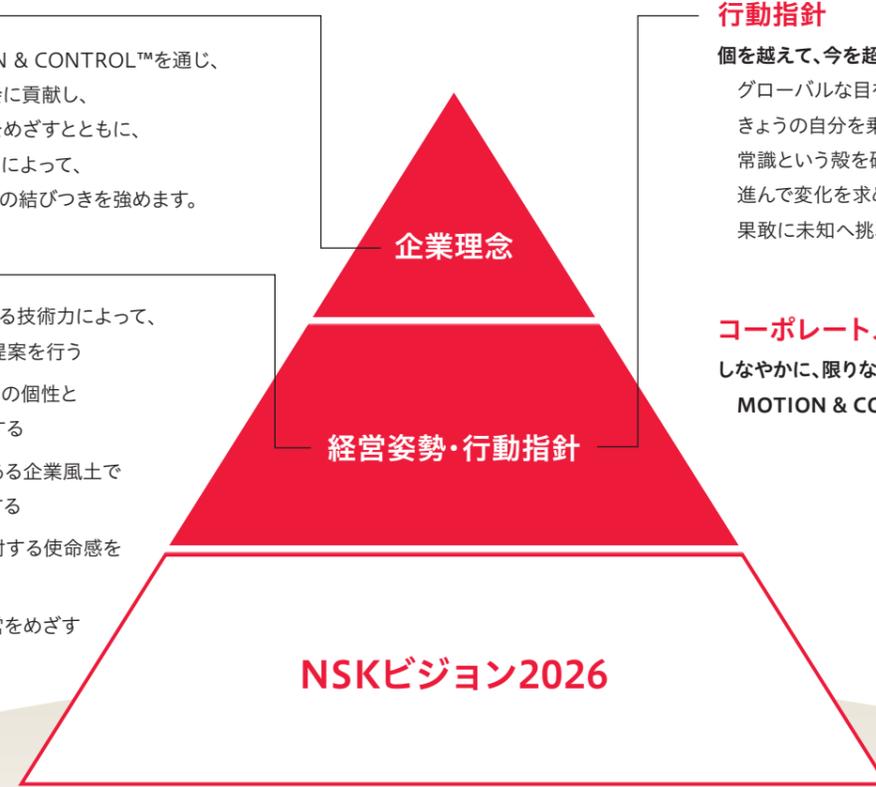
1. 世界をリードする技術力によって、顧客に積極的提案を行う
2. 社員一人ひとりの個性と可能性を尊重する
3. 柔軟で活力のある企業風土で時代を先取りする
4. 社員は地域に対する使命感をもとに行動する
5. グローバル経営をめざす

行動指針

個を越えて、今を超えて
グローバルな目を持つよう
きょうの自分を乗り越えよう
常識という殻を破ろう
進んで変化を求めよう
果敢に未知へ挑戦しよう

コーポレートメッセージ

しなやかに、限りなく
MOTION & CONTROL™



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。

企業理念とともに -NSKのあゆみ-

NSKは、1916年に日本で最初の軸受(ベアリング)メーカーとして当時の東京府下荏原郡大崎町(現在の本社所在地 東京都品川区大崎)に設立されました。以来100年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の低減に貢献してきました。

NSKは、何を目指し、どんな企業活動をもって、どう社会に貢献していくのかを宣言する、NSKの「心」、行くべき「道」、21世紀にあるべき「顔」を示すものとして1991年、創立75周年を機に企業理念を制定しました。



昭和初期(1930年頃)の日本精工本社・本社工場

▶NSKの歴史については、以下の過去の記事をご参照下さい。

- NSKレポート2020 P.2-3「NSKの歴史:価値協創の礎」 https://www.nsk.com/jp/investors/library/pdf/nsk_report/ir202003.pdf
- NSKレポート2019 P.4-5「NSKの海外展開の歴史」 https://www.nsk.com/jp/investors/library/pdf/nsk_report/ir201903.pdf
- NSKレポート2018 P.2-3「NSKの価値創造の歴史」 https://www.nsk.com/jp/investors/library/pdf/nsk_report/ir201803.pdf
- NSKレポート2017 P.2-3「NSKの100年を貫く精神」 https://www.nsk.com/jp/investors/library/pdf/nsk_report/ir201703.pdf
- NSKレポート2016 P.2-3「事業発展の歴史 100 years of NSK」 https://www.nsk.com/jp/investors/library/pdf/nsk_report/ir201603.pdf

企業理念 -NSKの存在意義は何か

NSK企業理念体系は、「企業理念」「経営姿勢」「行動指針」「コーポレートメッセージ」の4つの要素から構成されており、NSKグループの全従業員が拠り所とする価値協創のベースです。NSKが様々な産業を支え、世界中でビジネスを広げ、技術と品質をもって社会に貢献する企業としてのさらなる発展を考える上で、何を必要とされ、どのようにコミュニケーションし、社会から必要とされる企業となるのか、NSKの企業理念にはその指針として次の4つの思いが込められました。

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。

▶ P.24-27 技術革新への貢献 - 持続的成長を目指して -
▶ P.35 成長への新たな仕掛け

我々の理念

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。

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。

▶ P.6-7 社会を支えるNSK、P.39 品質マネジメント

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。

▶ P.21-23 NSKの環境貢献、P.37 環境マネジメント、
▶ P.52-53 気候変動におけるリスクと機会 TCFDへの対応

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。

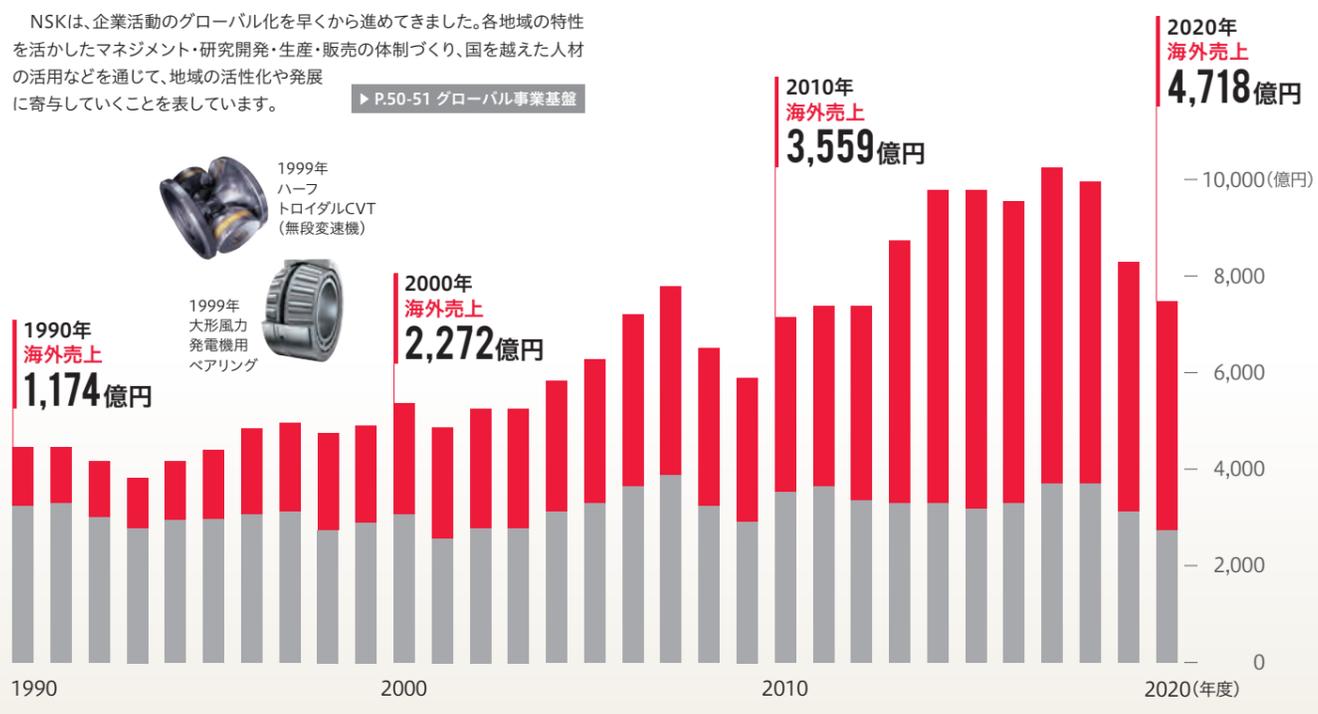
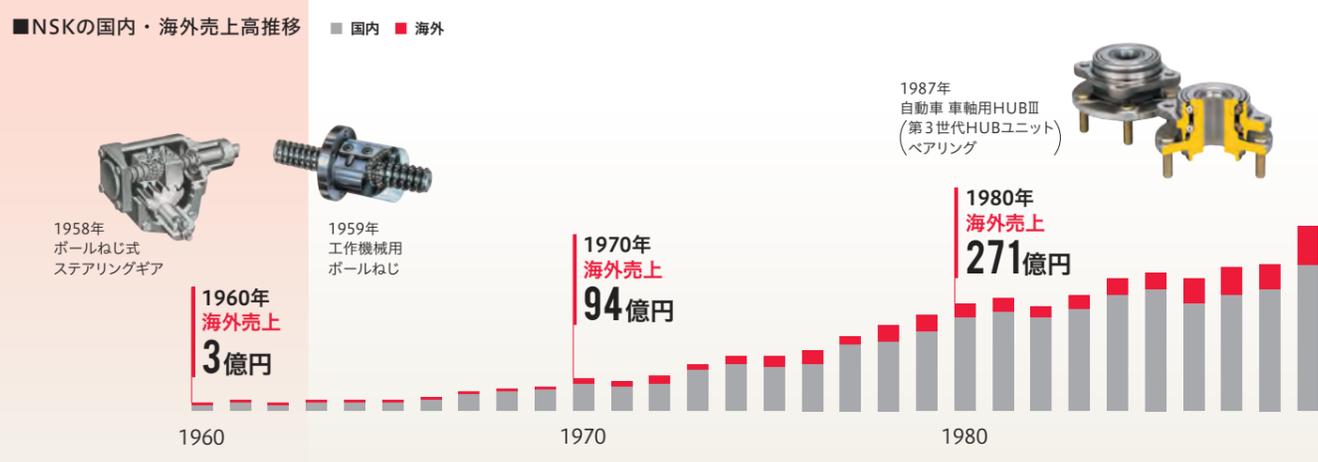
▶ P.50-51 グローバル事業基盤

企業理念を通じて

企業理念で謳われたNSKの「心」、NSKの「道」は、現在も受け継がれ、NSKのサステナビリティ(持続可能であること)の原点となっています。NSKは、CSRやESGという言葉がなかった時代から、「企業理念」の中に社会とのかかわり・環境保全を明確に示し、企業活動を行ってきました。

NSKでは、従業員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、毎年7月26日を「NSK企業理念の日」と定めて取り組んでいます(P.55参照)。これからもNSKは、企業理念を通じて、世界で必要とされ、信頼される企業として、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のあゆみ



NSKのあゆみ	1958~1972年 事業の多角化と経営体質の強化	1973~1983年 国際化の本格始動	1984~1993年 MOTION & CONTROL™への挑戦と国際化の深化	1994~2008年 事業構造改革の推進とNSKの変貌	2009~2015年 創立100周年に向けて	2016年~ 次の100年に向けた進化の実現
世の中の動き	1960年代 日本の高度経済成長期	1970年代 2度のオイルショック	1980年代後半 貿易摩擦	1990年代前半 バブル崩壊	2000年代 新興国の経済成長	2008年 リーマンショック 2011年 東日本大震災 2020年 新型コロナウイルス感染拡大

社会を支えるNSK

NSK製品は、世界中の至るところで、社会を支える価値を協創しています。家電製品、医療機器、自動車、鉄道など日常生活を支えるものから、工作機械やロボット、風力発電、鉄鋼設備、さらにはドローンや通信基地局まで、あらゆる産業において、様々なNSK製品が活躍しています。NSK製品は、これからも安全、安心、快適、そして地球環境にやさしい社会を支え続けます。

産業用ドローン

安定飛行・信頼性向上に貢献



高耐食・防錆・低トルク玉軸受

風力発電

風力発電の安定稼働を通して地球環境に貢献

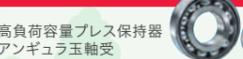


風力発電機増速機用インテグレートド円筒ころ軸受

風力発電機主軸用大型自動調心ころ軸受

ポンプ&コンプレッサ

小型化・長寿命化・効率化・信頼性向上に貢献



高負荷容量プレス保持器アンギュラ玉軸受

半導体製造装置

IoT・AIなど次世代社会のインフラ構築に貢献



メガトルクモータ™ PSシリーズ、PNシリーズ

NSKリアガイド™ NHシリーズ、NSシリーズ

医療機器

人々の健康や安心、先進医療に貢献



モノキャリア™

歯科スピンドル用軸受

通信基地局

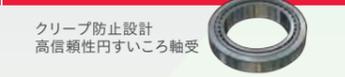
5G基地局の熱源管理の省エネと信頼性向上へ貢献



冷却ファンモータ向け高機能玉軸受

鉱山機械・建設機械

ICT・電動化など新ニーズ創出およびLCC削減に貢献 LCC:ライフサイクルコスト



クリープ防止設計高信頼性円すいころ軸受

EV・PHEV

ICE・HEV

自動車

安全性・快適性・環境性能向上へ貢献



車載モータ用軸受

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]

プラネタリギア用ニードル軸受(ケーシング&ローラ)、ピニオンシャフト

ハイブリッド用低ドラッグ発進クラッチ

コラムタイプ電動パワーステアリング

電動油圧ブレーキシステム用ボールねじ

トラクションスクウェアドライブ ▶P.27

産業用ロボット

ロボットの信頼性向上に貢献



高剛性薄肉アンギュラ玉軸受

工作機械

部品加工の高精度化・生産性向上に貢献



精密転がり軸受

高精度・長寿命ボールねじ

NSKリアガイド™ ローラガイド

鉄道

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

動揺防止アクチュエータ

鉄鋼設備

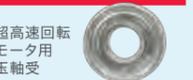
高信頼性・長寿命化実現により安定操業に貢献



密封型四列円すいころ軸受

家電製品

人と環境にやさしい快適な生活に貢献



超高速回転モータ用玉軸受



取締役 代表執行役社長・CEO

市井 明俊

“「変わる 超える」で 「あたらしい動き」をカタチにしていく” をビジョンに掲げ、価値提案を続けていきます。

本年4月に社長・CEOに就任した際、ビジョンとして、「変わる 超える」で「あたらしい動き」をカタチにしていく、を掲げました。私が思い描くのは、“100年、1000年先でも回り続けている会社”、“社会から必要とされ、信頼されて選ばれ続ける会社”、“未来志向の高い目標に向かって、挑戦し前進を続ける、元気で活力のあるおもしろい会社”です。さらなる進化を目指し、託されたタスキを次の世代にしっかりとつないでいきたいと思っています。

「変わる 超える」への挑戦

世界は、脱炭素、電動化、デジタル、リモート、AI、そして少子高齢化などをキーワードに絶えず動いています。これらの時代の変化・進歩に受け身の対応では時代に取り残され、市場での競争力は劣化してしまいます。このような危機感を持つことは健全であり、大切です。当社の100年を超える歴史の中で培ってきた経験、知見はかけがえのないものですが、従来の成長戦略、お客様への対応、サービスは徐々に陳腐化する、もしくは通用しなくなります。今までの発想の延長線上で物事を考えるのではなく、10年後20年後の世界を想像して、今仕掛けなければいけないことは何かを考える必要があります。柔軟に自分を変えていながら、未来に向かって高い目標を設定し挑戦を続けて、これまで築いてきたものを超えていくことが必要です。「変わる 超える」で社会へ新しい価値を提案し続け、変化の時代を勝ち抜く競争力を築いていきたいと考えています。

大切なことは、「変わる 超える」ことで実現できる目指したい姿、ビジョンを具体的なイメージとして持つことです。ビジョンをより鮮明に、言い表すことができる言葉に落とし込めれば、仕事をしているチーム全員が共有することができる。10年後20年後にどういう姿になりたいのか、そのためには何をやらなければいけないのか、今、新しい中期経営計画のディスカッションを進めている中で、各部門、各部署がより具体的な目指したい姿のイメージを持つことと共有することを大切に

しています。会社としては、それらのビジョンを具現化するために、周りと共有できる形をつくる、そして前例にこだわらない、迅速で柔軟な意思決定と部門の横断的・機動的なリソースの活用を可能にする体制をつくっていきます。

2021年3月期の当社の業績は、売上高7,476億円、営業利益64億円、営業利益率0.9%、3期連続で対前期比減収減益となりました。米中貿易摩擦や新型コロナウイルスの感染拡大で事業環境が悪化する中、第6次中期経営計画で立てた売上・収益目標は達成が難しい状況が続いています。最終年度である2022年3月期は、需要環境が前期より回復する事を前提としていますが、サプライチェーン問題、新型コロナウイルス変異株の感染拡大、材料費の高騰など不確定要素があります。大切なことは、不確定要素が想定される中でも改善を続けていくことです。常に来期、再来期、そしてその先を見つめた運営をしていきます。

NSKを取り巻く事業環境が変化している中でも、NSKがステークホルダーの皆様と持続的に価値を協創し成長し続けるためには、特に“環境”“電動化”“デジタル”の3つが鍵になると考えています。

▶ P.29 第6次中期経営計画、P.30-31 目標と進捗

環境に貢献する技術

地球環境の保全は企業理念で定めており、当社が存在する意義の一つといえます。また、環境を、安全、品質、コンプライアンスとともに、経営の意思決定や行動において、最優先される共通の価値基準（コアバリュー）と位置づけています。当社製品に求められている重要な性能は低トルク、すなわち摩擦を減らして、機械や乗り物の動きを滑らかにすることです。自動車や家電製品、医療機器、そして工作機械やロボット、風力発電、通信基地局、データセンターなど、あらゆる産業で機械や乗り物の動きが滑らかになることにより、効率上がり、省エネルギーにつながります。摩擦を理解し、コントロールする、

NSKの環境貢献技術を さらなる強みとして 進化させていきます。

トライボロジーという技術が当社の核となる技術です。ベアリング一つひとつの性能が向上し低トルクになることで、お客様の製品や機械のエネルギーロスが減少につながります。また、ベアリング単品だけでなく、複数の軸やギアで複合的に動力を伝達する時に、どのようにベアリングを組み合わせ、回転させれば動力伝達システム全体で最適な設計となるかといった提案力を上げていくことも目指しています。工場のCO₂排出削減でも、工作機械メーカーの設備や機械の動きを支えている当社の製品で、お客様と一緒に省エネルギーを可能にするソリューションを形にすることができる、そのような会社でありたいと思います。トライボロジーを事業のコアに据えて、その改良、進化に長く取り組んできましたが、製品設計にある概念としては、今までは品質、重量、コストという点が重視されてきたところがありました。しかし今は、これらに加えて、CO₂排出削減に対する意識が高まってきています。当社として真摯に環境問題に向き合っており取り組んでいるということ、日々の全ての活動が環境貢献につながっていることを全従業員が誇りに思っており考えています。そのため、研修やeラーニング、またデジタルサイネージの活用などを通して、NSKの価値協創の取り組みを紹介し、共有する工夫を始めています。

当社が環境に関するマイルストーンとして公表しているものは2つあります。1つ目は2026年度までにNSKの製品を通じてお客様のCO₂排出削減に貢献することにより、NSKの事業活動からのCO₂排出量(スコープ1, 2, 3)を実質的にオフ

セットすること、2つ目は2050年までに事業活動におけるCO₂排出量を対2017年度比で60%削減することです。しかし世の中の動きは早まっており、この取り組みを加速する必要があります。そのため、2021年6月に、社長直下の組織として、カーボンニュートラル推進部を新設しました。全社のおよび中長期的な視点で、CO₂排出削減のための省エネ活動、材料・部品・工法の変革、再生可能エネルギー調達を推進してまいります。加えて、従業員の意識をさらに深めるために、CO₂排出削減への取り組みや貢献量を指標化、可視化していくことこの検討もミッションとしています。近い将来、NSKの製品は環境負荷ゼロ工場で生産され、かつNSKの製品、サービスがCO₂排出削減に大きく貢献しているということが市場での競争力になると考えており、カーボンニュートラルへの取り組みを通じて得られた環境貢献技術をNSKのさらなる強みとして進化させていきます。

▶ P.21-23 NSKの環境貢献、P.37 環境マネジメント

電動化時代の成長戦略

電動化の流れは当社の事業に密接に関係しています。

自動車事業では、ガソリン車からハイブリッド車(HEV)、電気自動車(BEV)、水素やバイオ燃料車などへのシフトが加速しています。この変化に伴い、自動車部品に対する技術的要求は、高速回転、小型・軽量化、静音性、耐久性の面で、より高性

能なものになっています。NSKはこうした技術的要請に応えるとともに、環境貢献車の発展と普及に貢献していきます。各地域特性に合った環境貢献車への置き換えがグローバルに広がっていくことを考えると、2030年頃まではHEVとBEVの両方が大きく伸びると、現在予想しています。HEVの場合、そのメカニズムにもよりますが一般的に1台当たりの軸受の使用量は増加し、BEVの場合は、減少が見込まれます。一方、電動化により小型モーターの需要が伸びていきます。この先10年くらいはHEVの成長により、ベアリングの需要は緩やかに増加すると見込んでおりますが、その先BEV市場のさらなる拡大によりベアリング需要が減少していくことを前提に、その時代に向けた戦略を立てて取り組んできており、電動車に適した新技術や新製品の開発を加速させていきます。

産業機械事業では、5G、IoTの普及が進む中、あらゆるものがつながり、電動化や自動化ニーズが加速することで、小型モーター需要が大幅に拡大してまいります。例えば、データセンターのサーバーや基地局での冷却ファン向け、省人化に伴う産業ロボット向けなどです。また、自動車でも様々な機能が電動化することで車載モーターの需要が飛躍的に増加し、モーターの回転を支える小型のボールベアリングの市場が拡大します。当社はこの需要を捉えた事業拡大に向けて、2020年10月にE&E(Electrical & Electrification)本部を産業機械事業本部に設立しました。従来は自動車向けと産業機械向け、それぞれの事業セグメントで対応してきましたが、技術開発、生産体制、販売部門などを一本化し、商品力、コスト競争力、品質の向上のため、より機動的に対応していきます。

技術革新への貢献 - 持続的成長を目指して -
▶ P.24-25 「電動化」「自動化」「省人化」「環境」でさらなる成長へ
P.26-27 クルマの電動化時代に向けて

デジタルツイン技術による 最適提案を目指して

もう一つのキーワードはデジタルです。当社は、古く1970年代から各業務システムにおけるデジタル化は行ってきましたが、当社独自のシステムを作り上げ、外部のシステムも当社のシステムに合わせて改良しながら使ってきた経緯があります。まずは、それらシステムのプラットフォームをオープンソフトウェアに移し替えていくことで、システムの再構築と業務プロセスの点検・標準化を進めます。

デジタル技術の活用で現在注力しているものがデジタルツインです。これまでは開発・設計の分野では、経験工学的に蓄積してきたノウハウに負う部分が大きかったといえます。デジタル化をより深化させることで、より理論的に摩擦による現象を分析し、開発のリードタイムを短縮、より適切な提案が可能になると考えています。例えば、今までは、回転物の中のグ

リースの挙動を実験の主体に開発を進めてきましたが、デジタルを活用した可視化技術の進化により、挙動を理論化して整理し、検証することができます。また、ベアリング一つをとってもその大きさや仕様によってトルクが異なりますし、その組み合わせによってエネルギーの伝達効率や回転の精度は変わりますので、アプリケーションやシステム全体で見た時に、どの仕様のベアリングをどのように組み合わせれば最適になるのか、デジタルツイン技術による提案が可能になります。より安全、安心で地球環境にやさしい提案につながる新しい価値の創出を目指しています。

また、NSK製品の設計がどのような根拠で成り立っているのかということをごきちんと説明できることも重要です。それが説明できるということは、お客様の部品や使用条件が変わった場合でも、ここを変更した方が良く、というようなことが簡単に提案できるということです。デジタルツインはこの強みをより磨いていくことも可能になると考えています。

技術革新への貢献 - 持続的成長を目指して -
▶ P.27 デジタル技術の活用

No.1の品質と信頼の追求

顧客や社会から必要とされ、選ばれるためには、品質と信頼が不可欠です。品質と信頼とは、提供する製品やサービスの形や性能ではありません。真摯で誠実な営業対応や、堅実な技術提案、モノづくりなどの現場力も品質と信頼であり、サプライチェーンに携わるステークホルダーの皆様と当社の従業員一人ひとりが支えています。大切なことはお客様の評価と期待を正確に理解し、それに答えることです。今、従業員には、ここをもう一度しっかりと見つめなおして、再認識していこうと伝えています。当社の強みは、多品種小ロットから大量生産まで、製品を安定的に作り続けることができる、またその品質を保証できる精密加工技術と現場のエンジニア力にあります。しかし、当然ながら、競合他社も同じように良い製品作りを目指しており、もしかすると、実はNSKよりもスピーディに対応しているということもあるかもしれません。お客様の求める品質や精度レベルも高まってきていますし、また当社事業の競合環境においては、中国の地場メーカーが徐々に力をつけてきています。今ままであれば、当社との長い付き合いで、多少対応が遅くなったとしてもお客様は許してくれたこともあったかもしれませんが、それではいけません。競合他社もレベルを上げ続けているわけですから、もし他社の方が優れている部分や市場の要求に対し他社より劣る部分があるのであれば、素直に負けは負けと認めて自分たちがさらにその上にいけるように努力していかなければいけません。その時に足かせになりやすいのが、前例主義や過去の成功体験といえるでしょう。それらから離れ、今日の前にある全てを受け入れて、一から見直す覚悟で、我々の強み、とりわけ品質と信頼という強みをさらに

NSKの価値協創プロセス

ステークホルダーの皆様へ

磨いていかないと、5年後10年後には追いつかれて、抜かれてしまう、という危機感を会社全体で健全に持ちたいと思っています。また、NSKというブランド力を支える品質と信頼は、事業領域の柱となる大事な財産です。品質に裏打ちされた信頼があるからこそ、新しいことに挑戦し、変化し続けることができる。この誇りと自信は、次の世代にしっかりとつないでいくことが大切です。そのために、今一度、品質と信頼を追求し、あえて、「No. 1」という目標にこだわっていきます。

▶ P.31 第6次中期経営計画 目標と進捗、P.39 品質マネジメント

「働いてよかったなあと思える会社」に

社長としてのミッションの一つとして、「働いてよかったなあと思える会社」を掲げています。仕事や人との出会いに恵まれていたと思える会社、NSKで働いた経験がその人にとって学びとなり価値となるような会社、働いておもしろかったと思える会社です。従業員はもちろんですが、お客様、代理店、サプライヤーの皆様にもNSKと一緒に働いてよかったと思っただけのこと、また地域社会に愛される会社であることも含んでいます。

そのために多様性を受け入れ、お互いを尊重し思いやることができる、また、自由な発想で色々なアイデアや考えを安心して議論できる風土づくり、そしてチャレンジができる環境づくりを目指していきます。加えて、NSKで働いた経験が、その人の価値になるということは、その人のキャリアにおいて、NSKにいたことが社会的に認められるということの意味しています。営業としてでもエンジニアとしてでも、NSKで働いているということが信用となり価値となること。社内で多くの経験を積み、また教育を受ける機会がある。その教育も単に教育プログラムを終えたというだけでなく、そこで得られた学びによるスキルが世の中にも通用する。例えば何かの資格として、うまく価値として与えられないかとも思います。経験という意味では、会社としては、ジョブローテーションなどの仕組みをしっかりと確立して、実行していくことが重要です。NSKで勉強をして他に活躍の場を求める方もいるでしょう。外での活躍が聞こえてくることも嬉しいことです。その一方で、NSKで働くことが自分の価値を上げることになればNSKに良い人材が集まります。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不可欠であり、今後も主眼を置いていきます。

人材面での外部からの評価としては、なでしこ銘柄に2年連続で選定されました。NSKでは、女性活躍推進を経営課題の一つと捉え、採用・育成・登用と各階層にわたり取り組みを進めています。ジェンダーだけでなく、国籍、LGBTQ+、キャリア採用、両立支援など幅広くダイバーシティ&インクルージョンを推進するとともに、リモートワークなど働き方改革を推進し

てきたことも評価されたものと考えています。NSKは、元々の女性従業員数が少ないため女性の管理職はまだ多くありませんが、カッコいい女性たちが多く活躍しています。時間はもう少しかかるかもしれませんが管理職も着実に増えていきます。その姿が後に続く若手従業員たちの目標、励みになっていくことでしょう。一方、両立支援については、女性はもちろんのこと、男性従業員が育児休業を取得することも自然体になってきています。男性の育児休業は両立支援という面だけではなく、働き方の選択肢を広げ、多様な価値観を当たり前のものとして受け入れる風土の試金石として重視しています。また、従業員の健康面でも、心と身体の両面での取り組みが評価され、健康経営優良法人のホワイト500に4年連続で認定されています。

社長として従業員との対話で最も重要なことはダイレクトコミュニケーションだと思います。残念ながら現在は、コロナ禍で国内も海外も出張がままならず、特に海外の従業員とのコミュニケーションは一方的なビデオメッセージに留まっています。今後、行動の制限が緩和されていく中で、できる限り時間を取り、従業員との対話にはさらに力を入れていきたいと思っています。そして、コミュニケーションを通して受けた質問や疑問を真摯に受け止め、それらにどのように応えていくかも非常に大切だと思います。

▶ P.30 第6次中期経営計画 目標と進捗、P.36 ヒトづくりの進化

コーポレートガバナンスの深化

当社は昨年、取締役会の構成を社外取締役5名、社内取締役4名と、社外取締役を過半数とし、モニタリングボードとしてのさらなる機能強化を進めてきました。加えて、NSKの中長期的な経営課題・方向性について議論し、執行に活かしていくといった取り組みも行っています。年間の約半数の取締役会において、中長期テーマを討議する時間枠を設けて活発な意見交換を行っています。社外取締役は、企業経営者、金融や財務・会計の専門性を持つ方など、その経験・知見や多様性を考慮した構成で、社内の常識・慣行にとられない、論理的かつ客観的な視点から多彩な意見が交わされており、NSKの中長期的な企業価値向上につながっていくものと思います。

機関投資家の皆様との対話の中で話題に挙がるようになってきたことに、役員報酬とESGに関する評価軸があります。当社の役員報酬は、社外取締役が委員長を務める報酬委員会が決定しています。役員報酬は、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、その割合はおおむね4:6で、業績連動報酬にはESG評価軸も取り入れられています。企業が社会から必要とされ、信頼され続けるためには、財務面の持続性だけでなく、非財務面での強さが大切で

す。したがって、当社のコアバリューである安全、品質、コンプライアンス、環境についてそれぞれ目標を設定し、役員報酬の評価軸にして取り組んでおり、このような非財務価値の目標と評価は今後も継続していきます。

▶ P.60-63 コーポレートガバナンス

企業理念とSDGs

当社は、MOTION & CONTROL™を通じて、社会課題である円滑で安全な社会の実現、地球環境の保全に貢献することを企業理念としています。この企業理念の下、SDGsの17の目標を全て尊重するとともに、事業に関連した7つの目標を重要課題として選定し、積極的に取り組みを進めていくことをSDGs宣言で定めています。当社の持つトライボロジー技術は、特にCO₂排出量削減や、産業社会の発展に寄与しています。また、社会のより大きな動きに応じて、企業として貢献をしていくために、お客様や、大学、研究機関と協力しつつ、オープンに新しい価値を提供していくことも必要と考えています。例えば、取り組み宣言①に「イノベーションによって安全・安心な社会インフラ形成に貢献します」と掲げていますが、当社製品によるモビリティ社会や再生可能エネルギーへの貢献に加えて、電気自動車の走行中にワイヤレスで給電を可能にすることで電気自動車の利便性を高める研究プロジェクト(オープンイノベーション)にも参画しています。これらの取り組み

は、SDGsの目標11、「住み続けられるまちづくりを」につながっていきます。

P.4-5 企業理念とともに - NSKのあゆみ -
▶ P.20 価値協創とその先の未来へ、SDGs宣言
P.49 オープンイノベーションで持続可能な価値を協創

新たな社会的価値の協創に向けて

当社のトライボロジー技術は、ベアリングや自動車部品、直動製品として、お客様の商品に組み込まれ、その機能を支え、効率を上げることにより省エネルギー化を実現しますが、それはお客様の商品向けだけに限りません。例えば、自動車などの商品の製造ラインにも使用されていますし、さらには、その製造ラインに使われる設備を作るための機械にも使われています。NSKの製品は産業システムのバリューチェーン全体にかかわりを持っており、産業全般のエネルギーロスの削減に貢献してきました。脱炭素社会に向けた動きが加速化していく中で、NSKはさらなる貢献ができると考えており、ステークホルダーの皆様と新しい社会的価値の協創につながってきたいと思っています。

“100年、1000年先でも回り続けている会社”、“社会から必要とされ、信頼されて選ばれ続ける会社”、“未来志向の高い目標に向かって、挑戦し前進を続ける、元気で活力のあるおもしろい会社”であるために、「変わる 超える」に挑戦していきます。引き続きのご支援を何卒よろしくお願い申し上げます。

企業が社会から必要とされ、
信頼され続けるためには、
財務面の持続性だけでなく、
非財務面での強さが大切です。



NSKの価値協創モデル

NSKは企業理念の下、「NSKビジョン2026」「2026年の目指す姿」を掲げ、現在、その実現のための最初の3年間と位置づけた第6次中期経営計画の取り組みを進めています。

NSKを取り巻く事業環境は変化し続けています。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



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21カ所**

技術関連費用 **286億円**

新入社員に占める理系の割合(過去5年間平均) **79.5%**

グローバル従業員数(連結) **30,378名**

仕事と介護の両立支援セミナー(日本) **計39回 2,183名受講**

資本合計 **5,734億円**

有利子負債 **3,324億円**

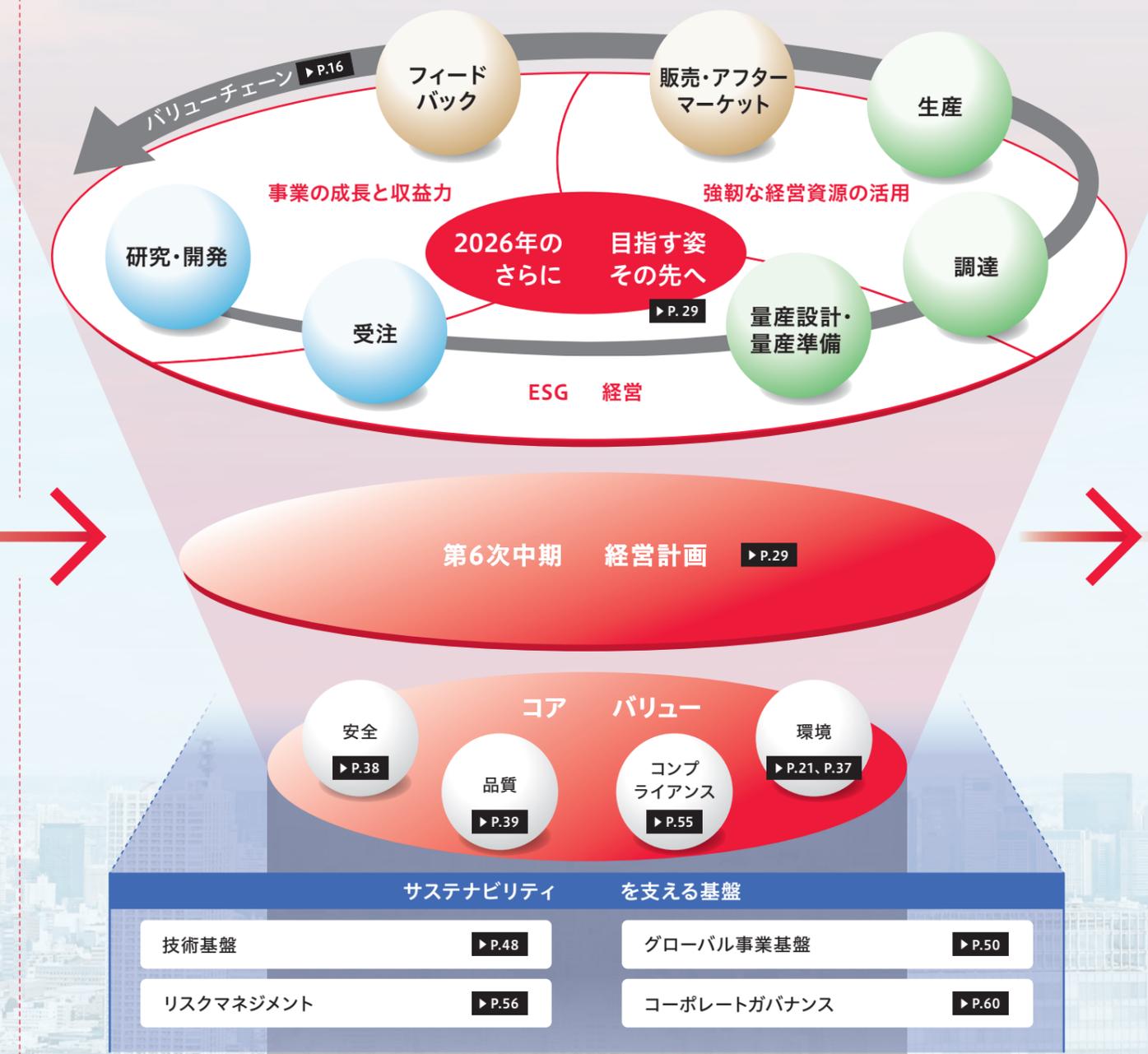
現金及び現金同等物 **1,766億円**

顧客からのアクセスポイント 営業への問い合わせ件数 **3,046件/年間**

企業サイト 製品・サービスページアクセス数 **394万pv/年間**

エネルギー使用量(年間) **6,845TJ*** (前年度:7,330TJ)

(2021年3月末) ※集計基準を見直しました。



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、現代奴隷法対応他)

(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

軸受シェア **世界第3位**

EPS^{*1}の搭載台数(累計) **約1億台**

特許保有件数 **8,172件(前年度8,052件)**

営業キャッシュ・フロー **538億円**

配当金/配当性向 **104億円、2,885.8%**

休業度数率(グローバル) **0.43(前年度0.35)**

ダイバーシティ(グローバル) **社員女性比率 18.0%** (前年度19.0%)

育児休業取得者数 **男性185名、女性42名**

経営大学 **全18期合計卒業生数 397名^{*2}** (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**

TOEIC730点以上取得社員数 **660名(前年度631名)**

NSK製品によるCO₂排出削減貢献量 **251万t-CO₂**

環境貢献型製品の開発 **238件(累計)**

温室効果ガス排出量 **31.0%削減(2017年度比)**

※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の事業活動と企業価値創造 -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、諸資本を効果的、かつ効率的に活用し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、各活動における主要な資本と、NSKの強み、またさらなる深化を目指して取り組みを進めている課題について紹介します。



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」▶ P.48 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	●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(2020年度)518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	●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
知的 4コアテクノロジープラスワン、R&D拠点	●R&D拠点のグローバル体制とネットワーク	●デジタルツインの活用による開発・評価効率の向上 ●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・CO ₂ 排出削減に貢献する技術、および製品の開発 ▶ P.21-23、P.27
社会・関係 外部とのR&D体制	●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、開発に取り組み体制 ●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、グリス、モーター、ECUなど)	●さらなるオープンイノベーションの活用 ▶ P.49
財務 研究・開発を支える財務基盤 参考: 技術関連費用(2020年度)286億円	●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	●収益を伴う成長を持続的に達成 株主資本コストを上回る資本効率性の追求(ROE10%以上) ▶ P.40



受注

営業、技術が一体となって、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。お客様の事業、製品、使用部位によって受注活動の内容、受注タイミング、リードタイムなどが異なる。グローバル案件では、世界各地の関連拠点と連携

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	●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	●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.50
人的 営業人材	●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	●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.24-27、P.35
知的 技術提案力	●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	●信頼関係の維持と、従来の方法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
社会・関係 お客様との強い信頼関係		
社会・関係 NSKブランド力	●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	●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	●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
人的 設計エンジニア	●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.39 ●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	●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.39 ●地球環境の保全・CO ₂ 排出削減に貢献する量産設備の導入 ▶ P.37
知的 NIT		
知的 各種関連技術の蓄積	●製品設計から量産までの準備をタイムリーに、かつコストを意識して実施	●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	●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	●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 ▶ P.37 ●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	●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	●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	●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、広範なデータをもとに高い解析能力と技術の蓄積	●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ンネル(顧客、代理店、販売店)	●グローバルな販売ネットワーク(販売拠点等112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	●顧客満足度のさらなる向上(チャン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)に関し厳しい管理を行うため、製造、品質保証、生産技術、設備管理、生産管理、工場経理、総務労働など多岐にわたる業務連携が必要。産業機械事業本部、自動車事業本部がそれぞれ傘下に生産工場を持つ

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	●優れた設備開発力、またその設備を長年使いこなす現場力、保全力 ●各工場で「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	●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	●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 ▶ P.51 ●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	●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 ●IoTを活用した生産性の向上(スマートファクトリー、次世代ラインの拡大) ●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	●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	●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 原材料として鋼材、部品、油など。生産活動に使用する電力、水など	●省エネ・省資源を高める生産設備・技術の開発	●地球環境の保全・CO ₂ 排出削減に貢献する生産設備、生産工程へのシフト ▶ P.23、37
社会・関係 サプライヤーと地域社会	●サプライヤーおよび地域社会との良好で強固な関係を継続的に維持・強化	

▶ PM-Aiについては、NSKレポート2020 P.19をご参照下さい。 https://www.nsk.com/jp/investors/library/pdf/nsk_report/ir202003.pdf



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

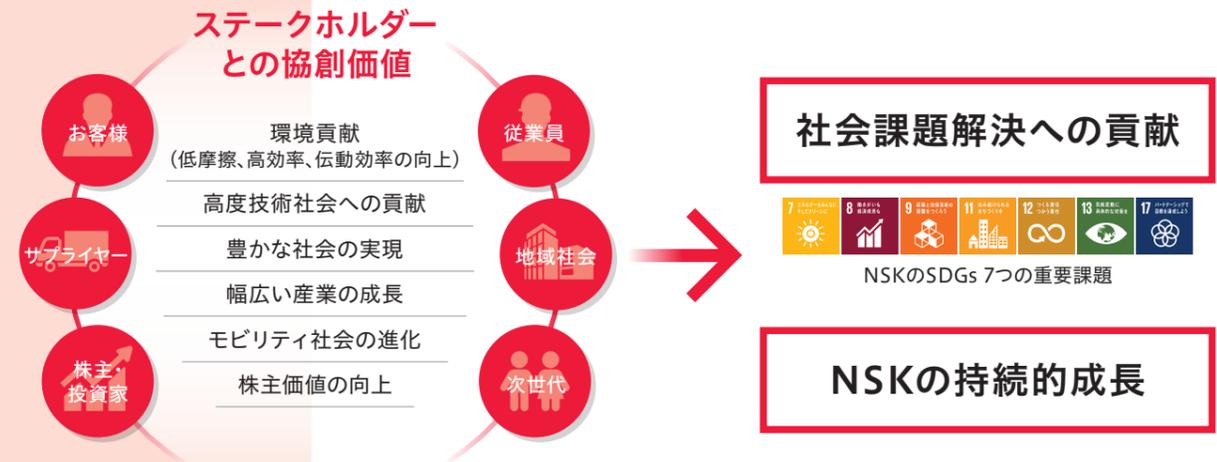
主要な資本	資本の活用 NSKの強みの創出	深化のための取り組み課題
社会・関係 サプライヤーとの信頼関係と協業	●サプライヤーとの良好で強固な関係を継続的に維持・強化 ●災害などの発生時に、サプライヤーの被害状況や問題を迅速に把握し、サプライヤーと連携して必要な対策が取れる体制を構築 ●持続可能な社会の実現に向けて、サプライチェーン全体でCSR活動を推進	●安定調達(供給柔軟性の確保、サプライチェーンBCPの実効性強化) ●サプライチェーン全体でのCSRマネジメントのレベルアップ ▶ P.38
知的 開発購買	●サプライヤーとの協業による継続的な改善活動や共同開発により、高いレベルのQCDを実現	●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)
知的 設備	●設備の自社開発・生産、グループ内調達を可能とする体制	●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)
知的 パイプライン	●現地調達の拡大により為替変動に対する耐性を強化	
知的 パイプライン	●サプライヤーBCP活動の推進	●サプライチェーンBCPの実効性強化

ステークホルダーとの価値協創

NSKの事業はステークホルダーの皆様との信頼関係の上に成り立っています。双方向のコミュニケーションを通して、NSKの目指す方向性や創出価値に共感していただき、価値協創のパートナーとして、より良い関係を築いていくことが大切です。

また、NSKは企業理念の下で、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。これらの重要課題にはNSKと各ステークホルダーがともに協力し合い取り組んでいく必要があります。

各ステークホルダーと様々な価値を協創することによって、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。



ステークホルダーとの関係 (関連諸資本)	ステークホルダーの期待・関心と価値 (アウトカム) 事例	ステークホルダーとNSKにとってより重要な協創価値・特に貢献できるSDGs・さらなる価値協創のためのテーマ例
<p>お客様</p> <p>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。(社会・関係資本)</p> <p>メーカーや代理店・販売店のニーズへの理解を深め、さらにその先のエンドユーザーの期待を想定し、事業活動や製品・サービスに反映していくことで、様々な協創価値の創出を目指しています。</p> <p>主なエンゲージメントチャンネル</p> <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"> Q: 高品質、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 <p>アウトカム ※</p> <ul style="list-style-type: none"> 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>環境貢献 高度技術社会 幅広い産業の成長 モビリティ社会の進化</p> <p>7 7. 気候変動に具体的な対策を 8 8. 質実量豊な消費を 9 9. 働きがい、経済成長を 11 11. 持続可能な消費を 12 12. つくばない消費を 13 13. 気候変動に貢献する産業活動を 17 17. パートナーシップで課題を解決を</p> <p>●エンドユーザー視点での新しい価値の協創、提案 ▶ P.20-27</p> <p>●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.50-51</p>
<p>従業員</p> <p>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、建設的な労使対話や従業員同士のコミュニケーション、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。(人的資本、知的資本)</p> <p>これらを通じて、従業員の意識を高め、能力向上を図りつつ「あたらしい動き」を実践できる職場づくりを進めています。</p> <p>主なエンゲージメントチャンネル</p> <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 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"> 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 <p>アウトカム ※</p> <ul style="list-style-type: none"> 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(社員女性比率、育児休業取得者数など)、経営大学卒業生数 など 	<p>環境貢献 高度技術社会 豊かな社会</p> <p>7 7. 気候変動に具体的な対策を 8 8. 質実量豊な消費を 9 9. 働きがい、経済成長を 12 12. つくばない消費を 13 13. 気候変動に貢献する産業活動を</p> <p>●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</p> <p>●さらなる多様な働き方に向けた制度見直し</p> <p>●意識調査継続実施による実態把握と改善活動の推進</p> <p>●教育研修制度のさらなる充実 ▶ P.36</p>

ステークホルダーとの関係 (関連諸資本)	ステークホルダーの期待・関心と価値 (アウトカム) 事例	ステークホルダーとNSKにとってより重要な協創価値・特に貢献できるSDGs・さらなる価値協創のためのテーマ例
<p>サプライヤー</p> <p>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。(社会・関係資本、自然資本)</p> <p>NSKは日々の調達活動を通じて率直な意見交換を行い、相互利益の追求だけでなく、品質保証や技術開発、環境保全や人権尊重などの取り組みレベルを、サプライチェーン全体で高めていくことを目指しています。</p> <p>主なエンゲージメントチャンネル</p> <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「自主診断シート」 など 	<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 <p>アウトカム ※</p> <ul style="list-style-type: none"> グリーン調達、温室効果ガス排出量 など 	<p>環境貢献 豊かな社会 幅広い産業の成長</p> <p>7 7. 気候変動に具体的な対策を 8 8. 質実量豊な消費を 12 12. つくばない消費を 13 13. 気候変動に貢献する産業活動を 17 17. パートナーシップで課題を解決を</p> <p>●良好で強固な関係の継続的維持・強化</p> <p>●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.38</p>
<p>地域社会</p> <p>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。(社会・関係資本、自然資本)</p> <p>地域社会との交流やコミュニケーションを通じて文化・習慣やニーズを理解し、事業活動を通じて地域環境の保全や豊かな社会の実現に貢献し、世界で必要とされ、愛され、尊敬される会社として成長していくことを目指しています。</p> <p>主なエンゲージメントチャンネル</p> <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 地域イベント、福祉への協力 など 	<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 <p>アウトカム ※</p> <ul style="list-style-type: none"> 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 など 	<p>環境貢献 豊かな社会 モビリティ社会の進化</p> <p>7 7. 気候変動に具体的な対策を 8 8. 質実量豊な消費を 11 11. 持続可能な消費を 13 13. 気候変動に貢献する産業活動を 17 17. パートナーシップで課題を解決を</p> <p>●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</p> <p>●地域貢献活動の充実</p>
<p>株主・投資家</p> <p>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。(財務資本)</p> <p>適正な情報開示により経営の透明性を高め、建設的な対話を通じて信頼関係の構築を図り、健全で高度な経営推進によって株主・投資家の期待に応えていくことを目指しています。</p> <p>主なエンゲージメントチャンネル</p> <ul style="list-style-type: none"> 株主総会 株主工場説明会 決算説明会 事業説明会 など 	<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 <p>アウトカム ※</p> <ul style="list-style-type: none"> 期待収益率を超えるTSR、株価変動リスクの低減 など 	<p>環境貢献 株主価値の向上</p> <p>8 8. 質実量豊な消費を 9 9. 働きがい、経済成長を 13 13. 気候変動に貢献する産業活動を 17 17. パートナーシップで課題を解決を</p> <p>●経営方針・事業戦略・財務戦略などに関する資本市場参加者の理解・納得性の確保・向上</p> <p>●適正な株価形成、持続的成長に資する支援株主の拡大とバランスの取れた株主構成の実現</p> <p>●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.68</p> <p>●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.20-27、P.30-31、P.35-39、P.52-54、P.60-67 など</p>
<p>次世代</p> <p>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。(社会・関係資本、自然資本)</p> <p>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シップ、奨学金の給付などを行っています。これらの活動により、子どもや学生たちにモノづくりの楽しさや大切さを伝えるとともに、グローバル社会の課題解決に資する次世代人材の育成にかかわり、未来の豊かな社会づくりに貢献していくことを目指しています。</p> <p>主なエンゲージメントチャンネル</p> <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 	<ul style="list-style-type: none"> 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 豊かな地球環境と安定した社会の継承 <p>アウトカム ※</p> <ul style="list-style-type: none"> 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 など 	<p>環境貢献 高度技術社会 豊かな社会 モビリティ社会の進化</p> <p>7 7. 気候変動に具体的な対策を 8 8. 質実量豊な消費を 9 9. 働きがい、経済成長を 11 11. 持続可能な消費を 13 13. 気候変動に貢献する産業活動を</p> <p>●長期的視点に立った次世代人材育成支援の継続的実施</p> <p>●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>

価値協創とその先の未来へ - 社会課題解決への貢献と

NSKの持続的成長の両立に向けて -

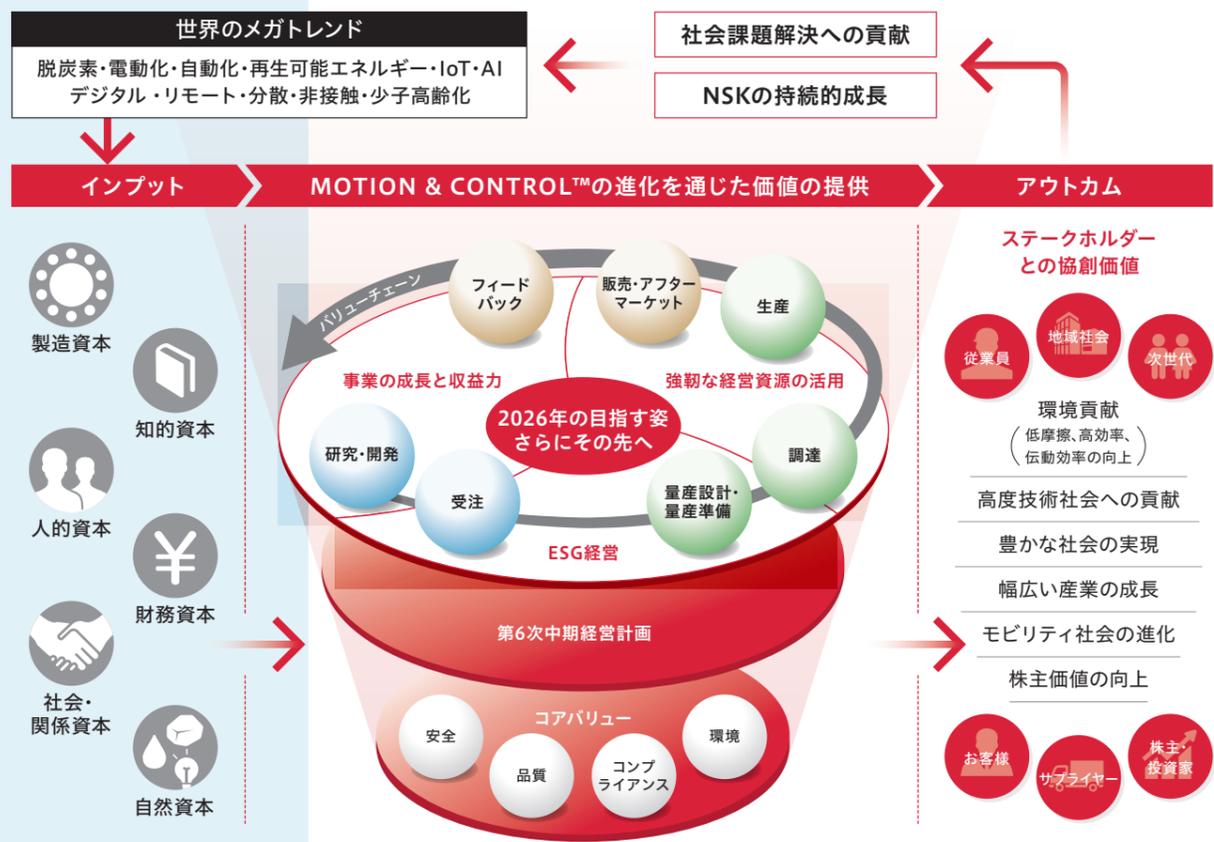
NSKの事業を取り巻く環境は大きく変化しています。このような変化への対応の遅れは企業にとって重大なリスクとなります。しかし、変化をポジティブに捉え、10年後20年後の世界を想定し、今仕掛けるべき戦略を策定、プロアクティブに取り組むことによって、社会が必要とする価値を創出し続けることは、企業にとって大きな成長の機会につながります。

この特集では、脱炭素、電動化、自動化・省人化、デジタルといった潮流の中で、NSKがどのように持続的成長を目指していくの

か、その取り組みを紹介します。

NSKは企業理念の下、持続可能な社会の実現に向けて、SDGsの精神を尊重したSDGs宣言を定め、特に事業に関連した7つの目標を重要課題として選定しています。また、より具体性を持たせた戦略的な取り組みとして、取り組み宣言を策定しています。NSKがステークホルダーとともに事業活動を通じて価値を協創し続けていくことで、NSKの持続的成長を可能にするとともに、社会課題の解決、SDGsの目標達成に貢献していきます。

NSKの価値協創モデル



SDGs宣言

NSKは企業理念のもと、持続可能な社会の実現に向けて、誠実で責任ある事業活動と製品・サービスのイノベーションを通じ、社会課題の解決を目指していきます。そのための指針としてSDGsの17目標すべてを尊重するとともに、当社の事業に関連した7つの目標を重要課題として選定し、積極的に取り組みを進めていきます。

NSKのSDGs 7つの重要課題



取り組み宣言

- ① イノベーションによって安全・安心な社会インフラ形成に貢献します。
- ② 事業活動における環境負荷を低減し気候変動対策に貢献します。
- ③ 環境貢献型製品でムダのない社会づくり、資源の再利用、地球環境負荷の低減に貢献します。
- ④ 多様性に富んだ組織で社員の働きがいと価値創造を両立します。
- ⑤ マルチステークホルダーパートナーシップで対話を深め、SDGsへの取り組み効果を高めます。



特集1 NSKの環境貢献

環境貢献はNSKの存在意義の一つです。企業理念に「地球環境の保全をめざす」ことを定め、環境方針では、環境問題への取り組みを、NSKの存在と活動に必須の要件としています。また、2019年には「環境」を「安全・品質・コンプライアンス」とともに、NSKのコパリュー（経営の意思決定や行動において、最優先される共通の価値基準）と位置づけました。

NSKの環境貢献技術で課題の現象の本質を理解し、機能・省エネルギー・コストの全てを満足させることができるソリューションを提供して広く普及させることで、環境にやさしい産業の発展、社会全体の環境負荷低減に貢献していきます。また、この環境貢献技術を強みに、より選ばれる製品・サービスを創出し、市場での競争力を高めていきます。

環境に関する具体的な目標として、NSKは、2050年に事業活動におけるCO₂排出量の60%削減(対2017年度比、スコープ1+2)を掲げています。現在、取り組みを強力に推進しつつ、さらに加速させるための

ステークホルダーとの協創価値
環境貢献 豊かな社会

関連するSDGs目標
7 エネルギー、8 産業と雇用、9 産業と基盤、12 つくばい、13 気候変動

施策を検討しています。

さらに、カーボンニュートラルに向けた一つのマイルストーンとして、2026年度までに、お客様のCO₂排出量削減に製品を通じて貢献することで、事業活動全体のCO₂排出量(スコープ1+2+3)を実質的にオフセットすることを掲げ、**1**『CO₂排出削減貢献製品による使用段階でのCO₂排出削減貢献』、**2**『NSKの事業活動によるCO₂排出量の削減』を両輪に、施策を推し進めています。

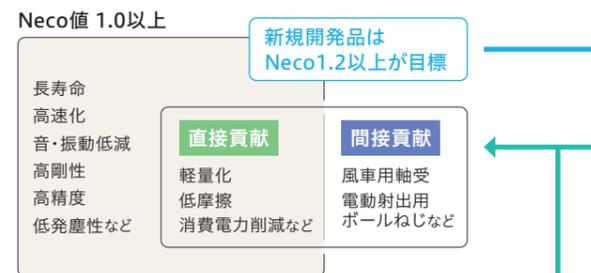
環境方針と環境行動指針に関しては、こちらをご覧ください。 <https://www.nsk.com/jp/csr/environment/envManagement/index.html>

NSKの環境貢献を表す指標

NSKの製品は自動車や産業機械に組み込まれ、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保全に貢献します。さらなる貢献を目指し、NSKでは現在、製品の環境貢献を表す指標として、次の2つを定め運用しています: ①Neco、②CO₂排出削減貢献量

① Neco (NSK eco-efficiency indicators)

製品の環境貢献度合いを、寿命、低トルク、消費電力、軽量化などをファクターに従来製品比で数値化したNSK独自指標。数字が大きい方が貢献度合いが高く、新規開発製品ではNeco1.2以上を目標としています。



● NSK環境効率指標 Neco

$$Neco = \frac{\text{製品価値} V}{\text{環境負荷} E}$$

製品価値 V: 寿命や性能、精度など製品価値の改善度合い
環境負荷 E: 重量や摩擦損失など環境負荷の低減度合い

[環境貢献型製品] 2020年度開発製品数: 6 / 累計開発製品数: 238

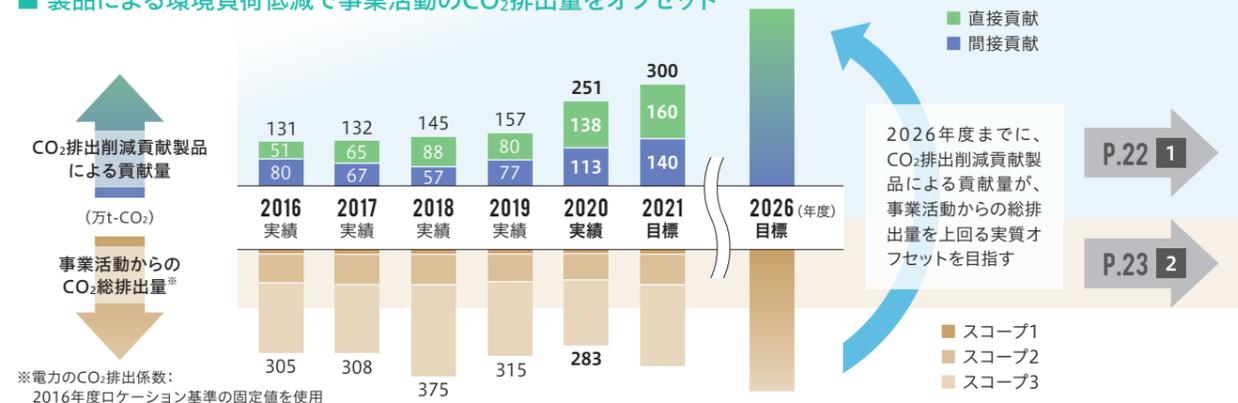
2020年度の開発製品に関しては、こちらをご覧ください。
<https://www.nsk.com/jp/csr/environment/envFriendlyProducts/index.html>

② CO₂排出削減貢献量

軽量化、低摩擦、消費電力削減など、お客様の使用段階でCO₂削減に貢献する製品を、“CO₂排出削減貢献製品”とし、その削減量をCO₂排出削減貢献量として表しています。

直接貢献	NSK製品の性能がCO ₂ 排出削減に直接貢献するもの
間接貢献	NSK製品がアプリケーションに使用されたことでCO ₂ 排出削減に間接的に貢献するもの

製品による環境負荷低減で事業活動のCO₂排出量をオフセット



価値協創とその先の未来へ - 社会課題解決への貢献とNSKの持続的成長の両立に向けて -

特集 1. NSKの環境貢献

1 CO₂排出削減貢献製品による使用段階でのCO₂排出削減貢献

製品使用段階のCO₂排出削減については、**A 直接貢献**と**B 間接貢献**の2つのカテゴリで取り組みを推進しています。貢献量の最大化に向けて、製品単体のパフォーマンスの改善だけでなく、開発・設計・生産・販売の各部門が連携しています。

2020年度の両カテゴリによるCO₂排出削減貢献量は、251万トンとなりました。

ここでは各カテゴリの代表的な事例を紹介します。

1 増やす取り組み 2 減らす取り組み



■製品による使用段階でのCO₂排出削減貢献の考え方

カテゴリ	CO ₂ 排出削減貢献例
A 直接貢献	<ul style="list-style-type: none"> ● 摩擦損失の低減 ● 長寿命化によるダウンサイジング ● 小型・軽量化
B 間接貢献	<ul style="list-style-type: none"> ● 油圧→電動化への対応 ● 再生可能エネルギー普及への対応 ● 新たな環境貢献型製品の開発

A 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

貢献量の算定式：NSK製品1個のCO₂排出削減貢献量 × 販売数量 × 稼働年数

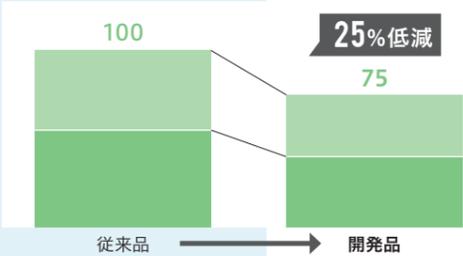
軸受の低フリクション化 → エネルギーロスの減少 → 直接的にCO₂排出削減に貢献

事例 低フリクションハブユニット軸受

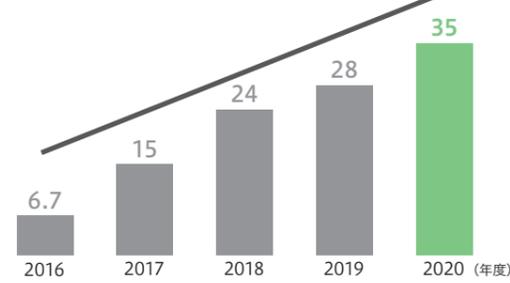
市場での高信頼性を確保したまま低フリクション化を実現

■フリクション比

- 特長①低フリクションシールの開発
- 特長②軸受内部フリクションの低減



■CO₂排出削減貢献量(万t-CO₂)



B 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

貢献量の算定式：装置1台あたりのCO₂排出削減貢献量 × NSK製品の寄与率 × 販売数量 × 稼働年数

装置によるCO₂排出削減(風力発電設備など) → NSK製品が貢献 → 間接的にCO₂排出削減に貢献

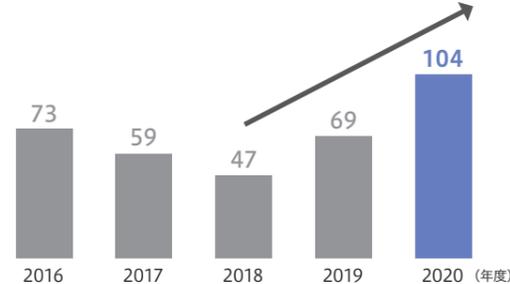
事例 風力発電機用軸受

従来の火力発電から風力発電への置き換えにより大幅なCO₂排出削減を実現



風力発電機は、地上100mで約20年間の稼働という過酷な環境で使用されるため、高い信頼性が求められます。

■CO₂排出削減貢献量(万t-CO₂)



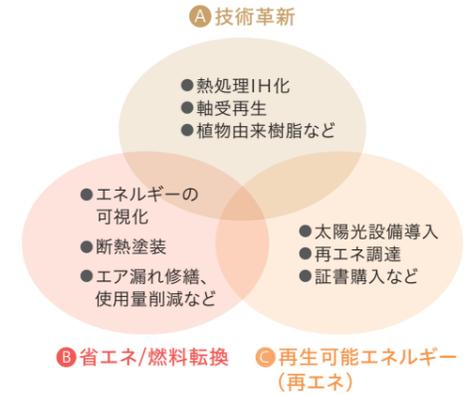
※CO₂ 1万tは、およそ東京ドーム4.1個分の体積です。 ×4.1個

2 NSKの事業活動によるCO₂排出量の削減

NSKは2021年6月、社長直下にカーボンニュートラル推進部を設立しました。事業活動におけるCO₂排出削減については、**A 技術革新**、**B 省エネ/燃料転換**、**C 再生エネ**の3つのカテゴリで取り組みを進めています。本部署は、全社的、および中長期的な視点で、関連部署と有機的に連携することで、取り組みをさらに加速させていきます。

また、これらの取り組みに加え、CO₂排出削減の価値を可視化するために、インターナルカーボンプライシング[※]運用の検討を進めています。

※インターナルカーボンプライシング:企業内で独自にCO₂排出量に価格を付け、投資判断などに活用する仕組み



A 技術革新

世界初バイオマスプラスチック製耐熱樹脂保持器の開発

NSKは、2008年に生分解性プラスチック、2013年に食品由来グリスを開発するなど、長年にわたり環境にやさしい素材や製品の開発に取り組んできました。そして2021年、世界で初めて、主に植物由来のバイオマス資源のみを原料として作られたバイオマスプラスチックからなる転がり軸受用耐熱樹脂保持器を実現しました。引き続き、NSKが有する材料技術、解析技術、成形技術、評価技術などを駆使し、バイオマスプラスチックの実用化を見据えた研究開発を加速していきます。

開発保持器の特徴①

化石資源から作られる従来のポリアミド66(66ナイロン)製保持器と同等の強度、耐熱性を発揮します。

開発保持器の特徴②

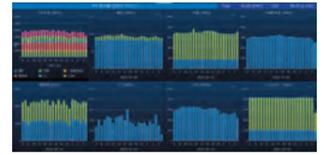
バイオマス資源である植物は大気中のCO₂を吸収して成長するため、バイオマスプラスチックを焼却しても大気中のCO₂を増やすことにはなりません。その効果も含め、保持器のライフサイクル全体では、従来保持器からの切り替えによって91%[※]のCO₂排出量削減が見込めます。

※材料メーカーによる試算

B 省エネ/燃料転換

生産工場におけるCO₂排出状況の可視化と改善

2020年度に、軸受の生産工程別のCO₂排出状況と、生産ラインの稼働状況が見える仕組みをNSK埼玉工場に導入しました。この仕組みを使って、無駄なCO₂排出を発見し、効率的な改善活動を進めています。現在は熱処理炉の効率改善と、生産設備の圧縮エア消費削減活動を行っています。埼玉工場での改善は今後も継続しながら、他の工場への活動の展開も進めていきます。

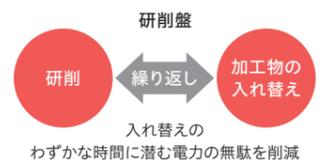


生産工程別のCO₂排出可視化

軸受生産用研削盤のCO₂排出量削減

NSKの工場では生産活動の中で多くの電力を設備動力として消費しており、CO₂排出削減に向け「生産性向上」と「設備消費電力削減」の2つのテーマに取り組んでいます。1つ目の「生産性向上」は加工能力と稼働率を上げることで製品1個を生産する時に必要なエネルギーをより小さくする取り組みです。2つ目の「設備消費電力削減」では動力制御の工夫や新技術を取り入れ、設備そのもので消費する電力を削減しています。一つの例として、軸受生産用の研削盤では砥石モーターの回転数を落とさずに電力を抑えるインバーター技術を導入しました。研削盤は「研削」と「ワーク(加工物)の入れ替え」を繰り返しますが、砥石モーター電力を瞬時に下げることで、この入れ替えのわずかな時間に潜む電力の無駄を削減しました。このような環境負荷を低減させる活動をNSKの持つ技術を集結し継続していきます。

研削盤に省エネインバーター技術導入



C 再生エネ

再生可能エネルギーの導入を加速

太陽光・風力発電設備の導入や、再生エネに由来する電力への切り替えなどを積極的に進めています。2020年度は全電力使用量の9.6%を再生エネ由来で賄いました。これは対前年の約3倍の増加に相当します。

事業所への太陽光・風力発電設備の導入

現在、世界23カ所の事業所に設置、合計発電量は年間約7,000MWh、CO₂排出削減量は年間約3,900トンとなっています。2020年度は新たに、海外の3工場(メキシコ、中国、インドネシア)に設置しました。

グリーン電力の利用拡大

これまでに、日本、ドイツ、ポーランド、中国の工場で切り替えを進め、現在、グリーン電力使用量は年間約120GWh、CO₂排出削減量は年間約95,000トンとなっています。ドイツ、オランダではオフィスの電力を切り替えました。今後、欧州でさらなる切り替えを計画、実施していきます。

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

特集 2. 技術革新への貢献 - 持続的成長を目指して -

NSKを取り巻く事業環境は、AIやIoTをはじめ、5Gの普及や自動車産業における電動化・自動化など産業全般において技術革新が急激に進んでいます。特に、気候変動や環境問題への対応の重要性が増していることから、再生可能エネルギー分野への取り組みや環境適合へ向けた、クルマのEV化の流れが加速しており、さらには、新型コロナウイルス感染症の拡大によって、リモートや非接触ニーズが急速に高まるなど、NSKが企業として取り組むべき課題は、ますます拡大しています。これらの技術革新に貢献していくことで、NSKは持続的成長を目指しています。



自動化・省人化

ポイント

- ▶ 生産現場における自動化や省人化ニーズが加速
- ▶ プレジジョン技術を活かした価値の提供
- ▶ 精密軸受と精密ボールねじのプレゼンス向上と高度なモノづくりへ貢献

先進国を中心とした労働人口の減少に加え、新型コロナウイルスの感染拡大によるリモートや非接触ニーズの高まりなども受けて、生産現場における自動化や省人化ニーズはますます拡大しています。「自動化・省人化」に向けて、工作機械やロボットの高性能化が欠かせませんが、特に工作機械では、工程集約や加工精度の向上のため、3軸から5軸といった多軸化や複合機化が進んでいます。ここでは、NSKの強みであるプレジジョン技術(精密軸受や精密ボールねじを中心とした精機製品)を活かした価値提供が可能な需要領域である

ため、今後も成長の拡大が見込まれます。また、工作機械の生産台数や販売数が最も多い中国で、工作機械のNC(数値制御)化率の向上も期待されています。NC化において、ボールねじの精度がより重要になってくるため、中国市場におけるNSK製品のさらなる需要拡大も見込まれます。

高性能な工作機械などにとって、NSKの精密軸受や精密ボールねじは要素技術の要になります。NSKでは、プレジジョン技術を活かした提案をお客様へ行うことで、高度なモノづくりへ貢献していきます。

「電動化」「自動化・省人化」「環境」でさらなる成長へ

AIやIoT、5Gといった技術革新によって、より安全で快適な世の中へと移り変わろうとしています。また、グローバルにおいて気候変動や環境問題に対する意識が一層高まっている中、NSKは、「電動化」「自動化・省人化」「環境」がさらなる成長へのキーワードになると考えています。

脱炭素社会の実現や安全かつ快適で便利な生活に向けて、自動車を中心に様々なモノの「電動化」が進んでいますが、これによってモーターの需要が爆発的に増加することが予想されます。また、省人化ニーズの高まりや高度なモノづくりに向けて、設備の「自動化・省人化」が加速しています。「環境」では、風力発電などの再生可能エネルギーや、脱炭素に貢献し、大量輸送が可能な鉄道のニーズが高まると考えられます。NSKはステークホルダーとともに、環境、高度技術社会、そして幅広い産業の成長に貢献する価値の協創を通じて、さらなる成長につなげていきます。

電動化

ポイント

- ▶ 車載向けや冷却ファン向けなどで小型モーターの需要が増加
- ▶ E&E本部設立でスピーディな対応
- ▶ ボールベアリングのさらなる成長と電動化へ貢献

自動車産業では、従来のガソリン車・ディーゼル車から電動車(ハイブリッド車や電気自動車)へシフトする動きの中で様々なアプリケーションの「電動化」が進んでいます。例えば、パワーステアリングが油圧式から電動式に切り替わってきたように、ブレーキなどで電動化が進むことが予想されています。他にも、走行中に照射方向が変わるヘッドライトや電動スライドドアといった機能も増え、車載モーターの需要が拡大することが期待されています。また、産業機械の分野では、5GやIoTの普及により、あらゆるものがつながること

で自動化や電動化が進んでいます。これに伴い、データセンターや通信基地局が増加し、冷却ファンの増加が見込まれています。

NSKでは、こうした需要の増加を背景に、小型のボールベアリングの需要が拡大していくと予想しています。NSKのコアビジネスであるボールベアリングをさらに成長させるため、E&E本部を設立しました。生産・販売・技術と管理部門を一本化し、変化の速いお客様へキャッチアップしていきます。供給体制の増強を図るとともに、商品力、コスト競争力、品質を高めることで電動化に貢献していきます。

環境

ポイント

- ▶ 環境意識の高まりで風力発電や鉄道市場が拡大
- ▶ 高耐久性や高信頼性など高い技術要求へ対応
- ▶ 成長セクターでの拡大と脱炭素社会の実現へ貢献

風力発電は、CO₂の排出がなく、発電効率が良いため、環境意識の高い欧州や、電力需要が旺盛な中国で堅調な成長を遂げており、日本においてもグリーン成長戦略の一つとして、今後拡大することが期待されています。こうした市場拡大の期待とともに、軸受に対する技術的な課題のレベルも高まっています。例えば、風力発電では、発電効率を高めるために大型化や洋上化が進んでいますが、軸受が使用される環境がより過酷になるため、高耐久性や高信頼性が求められています。NSKでは、このような難しい技術課題に対し、デジタルツインを活用し、軸受だけでなくその周辺部品にまで最適な設計を提案することで、脱炭素社会の実現を目指していきます。

また、鉄道も脱炭素に貢献する市場として拡大していくことが見込まれています。鉄道は、欧州では飛行機や自動車に比べてCO₂排出量が少ない交通機関としての地位が確立している他、中国や東南アジア諸国でも経済発展に伴って整備が進んでいます。NSKでは、長年にわたって蓄積したノウハウをベースに、鉄道車両の安全性、快適性、信頼性、環境負荷低減に貢献する製品や技術の開発を進めていきます。



特集 2. 技術革新への貢献 - 持続的成長を目指して -

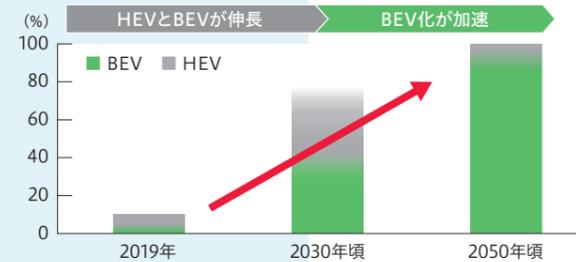
クルマの電動化時代に向けて

クルマの電動化を取り巻く動き

自動車産業では、CASE(C:コネクティッド、A:自動運転、S:シェアリング、E:電動化)といわれるメガトレンドに加えて、環境問題に対する気運が高まっています。2021年8月時点でEUでは、2050年のカーボンニュートラルに向けて、2035年までにハイブリッド車(HEV)を含むガソリン車・ディーゼル車(ICE)の新車販売を終了する方針を出しており、アメリカでも2030年までに新車販売の半数以上をBEV・プラグインハイブリッド車といった電気自動車と燃料電池車にするという大統領令を発令しました。日本や中国においても、2035年までに新車販売をHEVを含めた電動車などへ転換する方針を出しています。

このような背景から、グローバルで自動車の電動化率は急速に高まることが予想されています。2019年の電動化率は10%程度でしたが、各国で規制が始まる2030年頃には半数以上まで高まり、2050年頃にかけて100%に近づく可能性があります。ただし、2030年頃までは、地域による差もありますが、HEVとBEVの両方が大きく伸びることで、電動化率が向上していくと考えられます。

■自動車の電動化率イメージ(NSK予想)



■各国動向(2021年8月時点)

日本	2035年までに全ての新車販売を電気自動車などの電動車へ転換
アメリカ	2030年までに新車販売の半数以上を電気自動車と燃料電池車にする大統領令を発令
EU	2035年までにガソリン車・ディーゼル車(HEV含む)の新車販売を終了
中国	2035年までに自動車販売台数に占める新エネルギー車の割合を50%以上にする

電動化によるNSKへのインパクト

ICEがBEVとなった場合、ICEに搭載されているエンジンがBEVではモーターに置き換わり、トランスミッションは複雑な多段変速機からシンプルな減速機に変わるため、自動車に搭載される軸受の使用量は減少します。ただし、電動化によって車載モーターが増えるため、軸受が増加するゾーンもあります。これらをまとめると、軸受はICEと比べてBEVでは約20%減少すると見えています。一方、HEVはメカニズムにもよりますが、モーター増によって約10%増加します。

NSKでは、電動化が加速する中、2030年頃までにかけては、HEVの成長によって売り上げは緩やかに伸びていくと見えています。ただし、その後、BEVが主流となり軸受が減少する可能性を見据えて、電動車向けの新製品開発と市場投入を進めています。

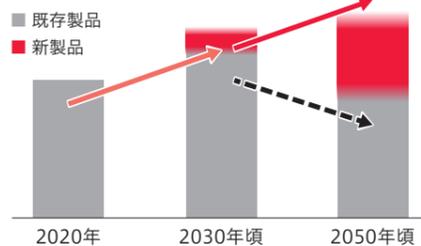
■ICEを100とした場合の軸受増減イメージ(NSK予想)

	ICE	HEV	BEV
	100	110	80
モーター	→ STAY	↗ UP	↗ UP
エンジン/トランスミッション	→ STAY	→ STAY	↘ DOWN

電動化時代に成長していくための新製品

電動車には多くの電池を搭載するため、技術的な課題やニーズとして、「パワートレインの小型化」「駆動力と最高车速の向上」、そして「航続距離の向上」などがあげられます。NSKは、これらのニーズに対し、新技術・新製品をお客様に提案し、応えることで電動化時代においても持続的な成長を目指しています。モビリティ社会が進化する中、プロアクティブに価値を創出し続けることで、自動車事業の成長につなげていきます。

■自動車事業成長イメージ



2030年以降の既存製品減少リスクに備え、新製品の開発と市場投入を進めている

既存製品は2030年頃まで安定的に伸長も、その後は減少する可能性

トラクションスクウェアドライブ

- 小型・軽量・超高速回転のEV駆動ユニットに最適な減速機構
- トラクションドライブ機構による静音化

トラクションスクウェアドライブは、歯車を使わずに圧縮された瞬間だけ硬くなる性質を持つ特殊なオイルを介すことで、“転がり”による効率の良い動力伝達を実現でき、静音性にも優れています。トラクション減速機を高速モーターと組み合わせることで、電気自動車のドライブシステム全体のさらなる小型化・軽量化が可能となり、スムーズな動力伝達で電気自動車の消費電力削減に貢献します。



非接触式トルクセンサ

- 非接触でトルクを測定。ショックレスの変速制御に活用
- 自動車の電費・燃費を改善し滑らかで快適な乗り心地

自動車では、エンジンやモーターの力は、駆動軸を通じてタイヤに伝えられます。環境性能、快適性、さらには故障検知などの安全性向上には、駆動軸のトルクを測定し最適な動力伝達を効率よく実現することが不可欠です。NSKの開発したトルクセンサーは、2段変速EVで変速ショックを吸収し電費を7%改善できる他、変速時などのトルク変動を緩和し、快適な乗り心地を実現します。



パワーフロースイッチング デバイス

- 多機能なシフトアクチュエータのモジュール
- 2速変速機の小型化を叶え、要望に応じた2速変速機構構築に貢献

パワーフロースイッチングデバイスは、1つの変速用モーターでLow、High、Parkingの3つのモードを実現する多機能なシフトアクチュエータです。航続距離、走行性能改善のためのLow、Highの変速機能だけでなく、Parkingの機能も持つことで、従来の減速機に搭載されているParking機構の置き換えにもなり、2速変速機の小型化に貢献します。また、お客様の要望に応じた2速変速機構構築にも貢献します。



電動車駆動モータ用高速回転玉軸受Gen3

- 電動駆動モーターの高速回転化ニーズに貢献
- EVモーターの小型・軽量化に貢献

電動車の駆動モーターは、小型・軽量化と高出力化ニーズを背景に高速回転化が進んでいます。NSKは、2020年3月に焼付きの発生や保持器の破損の課題を解決し、 $dmN^* = 140$ 万以上の高速回転玉軸受Gen2を開発しましたが、一層高まる電動駆動モーターの高速回転化ニーズに応えるべく、さらなる開発(下記、デジタル技術の活用を参照)に取り組み、2021年3月に $dmN = 180$ 万以上の高速回転玉軸受Gen3を開発しました。



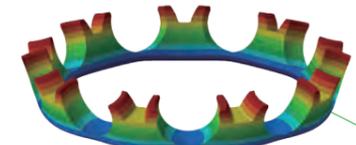
※ dmN : 「軸受のピッチ円径(dm)」と「回転数(n)」の積であり、軸受の高速回転性能を示す指標

デジタル技術の活用 リアルを重視したデジタルツイン推進による軸受設計・開発

性能要求が加速する中で、効率的かつ質の高い開発を行っていくために、リアルを重視したデジタルツインを推進しています。その取り組みの一つが、2021年3月に開発した電動車駆動モータ用高速回転玉軸受Gen3です。この製品の保持器には、「トポロジー最適化」技術が活用されています。従来品の保持器は、遠心力によって変形・破損しないように肉厚にしていたのですが、トポロジー最適化により、軽量化と強度・剛性を高めることに成功し、従来比200%以上の高速回転を可能にしました。さらに、高速回転時の保持器挙動を高速度カメラで観察する評価試験を行うことで、問題点を迅速に解決し、短期間での製品の開発を実現しました。

トポロジー(=幾何学)最適化とは?

ある製品の使用条件下で最適な形状案を見いだしていく方法のことで、例えば、飛行機であれば、剛性に影響がない不要な部分を削り、軽さと頑丈さを両立しながら空力を最適化した形状にすることです。



従来型保持器は、回転による遠心力で大きく変形し、外輪と接触して摩擦



新保持器は、軽量化と強度・剛性を高めて変形を抑制し、外輪との接触を回避

2026年に向けて

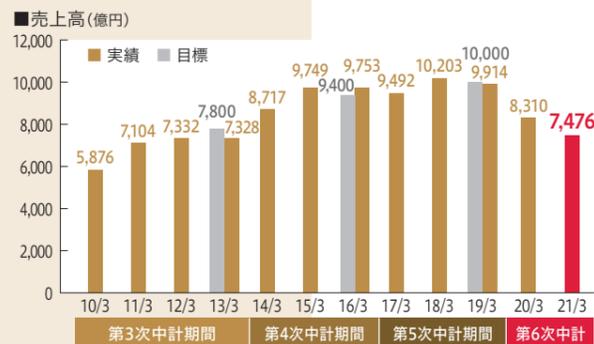
創立110周年となる2026年の目指す姿として、「持続的成長を可能にする企業基盤の確立」を掲げました。第6次中期経営計画は、その実現のための最初の3年間と位置づけ、「次の成長に向けた事業基盤とリソース強化」を目標に設定し、様々な取り組みを推進しています。

▶ 第3次から第5次まで過去10年間の中期経営計画の振り返りは以下のとおりです。(注:「中期経営計画」を「中計」と略しています)

	第3次中計 2010年3月期～2013年3月期	第4次中計 2014年3月期～2016年3月期	第5次中計 2017年3月期～2019年3月期
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&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、現地調達進展 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、2015年3月期に営業利益率10.0%を達成し、最終年度も9.7%と高い水準を維持。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(2018年3月期)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、2019年3月期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)



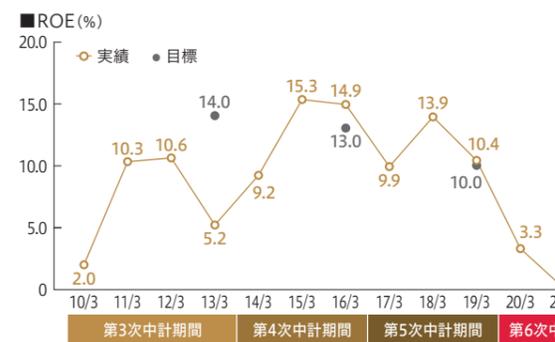
第6次中計 2020年3月期～2022年3月期

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** ▶ P.35
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** ▶ P.36
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** ▶ P.37-39
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



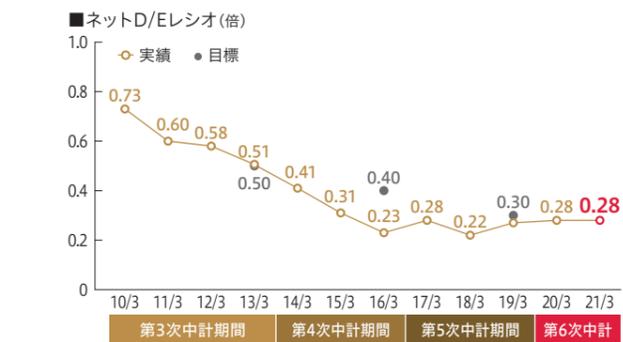
さらにもっと先へ NSKビジョン2026

2026年の目指す姿 持続的成長を可能にする企業基盤の確立
MOTION & CONTROL™の進化を通じた価値の提供



3つの取り組み

- 成長への新たな仕掛け** ▶ P.35
将来の社会のニーズに対する価値提供を通じた成長
- 経営資源の強化** ▶ P.36
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** ▶ P.37-39
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



2026年に向けて 戦略の進捗

第6次中期経営計画 目標と進捗

1 財務

6次中計目標			進捗	
成長性	売上高/成長率	売上成長 2%/年	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	
		収益性	営業利益率	
効率性	ROE	10%以上	株主資本コストを上回るROE	3.3% 0.1%
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% 総還元性向(3年間) 50%目安	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
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	対売上高3~4%で推移

2 ヒトづくりの進化

方針	6次中計目標	2020年度目標	2020年度実績	
幅広い人材の活用	ダイバーシティ&インクルージョンの一層の推進	ダイバーシティ&インクルージョンの啓発実施	●ダイバーシティトップメッセージ2020発行 ●アンコンシャス・バイアス研修実施	
		男性の育休取得率の向上	対前年度23.5ポイント向上(取得率50.3%)	
		介護セミナーの継続実施	●社員向けコースの受講者が1.6倍に増加 ●人事の相談窓口対応向けコースの開催	
		外国籍社員の活躍推進や風土作り(日本)マネジメント人材の育成(グローバル)キャリア採用者(中途採用者)の活躍の支援	●異文化研修企画開始、言語学習への支援拡充 ●グローバル経営大学 2019年度生終了(全9期合計卒業生数111名) ●キャリア採用者フォローアップ面談・研修の実施	
		LGBTQ+に関する啓発実施	●社内向けセミナー開催 ●社外とのコラボイベント共催	
		ダイバーシティ&インクルージョンの取り組みに対する社会からの認知向上	●なでしこ銘柄に選定(継続) ●くるみんの認定(継続)	
		女性活躍推進管理職および管理職候補層における女性比率1.6倍(対19/3期)	女性総合職へのキャリア支援を継続	女性総合職研修 第3期実施
いきいきと働き続ける職場づくり	働き方改革の推進	リモートワークの推進	●リモートワーク規則の新設 ●環境整備(通信端末の貸与・モバイルPC切替等)	
		健康経営の推進	従業員の健康への取り組みに対する社外からの認知向上	健康経営優良法人(ホワイト500)認定(継続)
		従業員の健康診断結果の一括管理	健康診断結果管理システム導入による一括管理と分析開始	
成長に資する機会と場の提供	従業員一人ひとりのさらなる成長のためのキャリア形成支援	若手社員の早期育成	若手育成ローテーションの実施	
		成長機会の継続的な提供	従来の集合研修に加え、オンラインやハイフレックス [※] を駆使し受講対象者の拡充や受講機会の拡大を実現	

※ハイフレックス(HyFlex):Hybrid-Flexible(対面とオンラインの同時実施)

3 環境マネジメント

方針	6次中計目標	2020年度目標	2020年度実績
低炭素社会構築に貢献	製品によるCO ₂ 排出削減貢献量200万t-CO ₂ 以上	180万t-CO ₂ 以上	251万t-CO ₂
	生産・オフィス・技術センターからのCO ₂ 排出量を2017年比7%削減	5%削減	31%削減
循環型社会構築に貢献	廃棄物原単位2017年度比4%削減	3%削減	11.8%増加
	リサイクル率99%以上	98.9%	98.9%
自然共生社会構築に貢献	生物多様性保全に関する社会貢献活動を拡大	活動継続	新型コロナウイルスの影響を踏まえて活動継続

4 安全マネジメント

方針	6次中計目標	2020年度目標	2020年度実績
重大災害未然防止	危険個所の抽出・改善のPDCAサイクルを各生産拠点が自力で実施	各拠点のリスク抽出点検のレベルアップとリスク低減活動の自走化をサポート	重大災害リスク評価基準の改善継続とその運用により、前年度までの抽出リスク低減完了、各生産拠点の自走化レベル向上
	外来工事業者のさらなる安全管理向上	請負/委託/外来工事業者の業務点検と改善指導	●「請負/委託安全ガイドブック」を制定・運用開始 ●外来工事管理ウェブシステム運用定着
安全意識の向上	KYT [※] や指差し呼称など安全意識を高める行動の定着	NSK安全文化を相互啓発型に引き上げるため、国内拠点で安全文化ワークショップを企画・立ち上げ	●安全文化ワークショップ運営体制の構築完了 ●国内拠点でワークショップ運営開始
再発災害防止	設備および作業のリスクアセスメントによるリスクの抽出とその改善実施	既存設備のリスクアセスメントの実施・評価・対策(2019~2021年度の3年計画推進)	既存設備のリスクアセスメントを計画通りに推進し、リスク低減対策を実施

※KYT:Kiken Yochi Training(危険予知訓練)

5 サプライチェーンマネジメント

方針	6次中計目標	2020年度目標	2020年度実績
安定調達の確保と「サプライヤーポートフォリオ」の最適化	安定調達	BCP点検主要30社(2018年度からの累計100社)	新型コロナウイルスの影響により実地点検は実施せず、2018~2019年度点検実施70社のリモートによるフォローアップを中心に取り組み実施
	持続可能で責任ある調達	サプライヤーCSRガイドライン取り組み度調査(自主診断)の実施(隔年実施)	2018年度CSR外部監査指摘事項を診断項目に追加反映し実施 国内416社より回答を入手(回答率95%)し取り組み度の進捗確認を実施

6 品質マネジメント

方針	6次中計目標	2020年度目標	2020年度実績
NPDS活動の推進(NSK Product Development System) お客様の新規案件を、迅速、確実に安定生産に結びつけるためのNSK独自の品質管理システム	●市場必要水準・条件掌握型での性能検証 ●Field Quality(市場品質)の向上	●NPDS質向上(KPI目標値到達) ●グローバル設計過去トラジステムの構築	●フィードバック体制を整え、全事業部でDR(デザインレビュー)のKPIスコアを達成 ●DRエキスパートのNPDS参加率100%達成 ●グローバル設計過去トラジシステム仕様の確立
	●調達品質の向上 ●ダントツ工程づくり(不良ゼロ継続活動)	●サプライヤー監査チームの設立 ●ダントツ活動(不良ゼロ継続活動)によるSQC(サプライヤー品質問題)改善	●サプライヤー監査チームの設立、活動開始 ●国内工場で統一したSQCシステム着工 ●ダントツ活動のグローバル展開と社内表彰実施
NQ1活動の推進(NSK Quality No.1) 不良「ゼロ」の安定生産を目指した活動	●現場4M ^{※1} 品質リスク洗い出し、良品条件の再検証 ●再発防止レベルアップ	●地域品質保証部との連携強化 ●再発防止手法の向上	●グローバル品質会議オンライン実施 ●地域品質会議オンライン実施 ●各工場の再発防止推進委員による勉強会実施
	●『品質第一』人づくり 品質づくりを支える人材育成	●品質道場 ^{※2} の効果的活用 ●設計品質の教育のため、技術部品質道場設置 ●品質工学の有効活用	●グローバルの主要全拠点に品質道場を開設、全社員教育開始 ●技術部品質道場設立着工 ●FMEA全社教育の実施

※1 4M:Man(人材)、Machine(設備)、Material(材料)、Method(手法) ※2 品質道場:各工場に設けられた、品質教育を行うことを目的とした専用エリア。2019年度より設置

▶ P.40-41 財務戦略・株主還元方針、P.42-47 主要財務・非財務ハイライト

2026年に向けて 戦略の進捗

産業機械事業

事業概要

産業機械事業は、「産業機械軸受」と「精機製品」の2つの製品群で事業を展開しています。産業機械軸受は、工作機械、鉄鋼設備、鉄道車両、建設機械、化学プラントや産業ポンプ、風力発電機など幅広い産業における多様な用途向けの「一般産業機械」分野、また、家電・PC・車載モーター向けなどの「電機・情報」分野、そして、

補修・メンテナンス用の「アフターマーケット」分野から構成されています。こうした産業機械軸受には、超小型のモーターなどに組み込まれている外径約2mmの小さなベアリングから、風力発電機に使われている外径2m以上の超大形ベアリングまで、様々なサイズのベアリングがあります。また、掃除機・洗濯機など一般家庭にある電化製品には、約100個のベアリングが使われています。

一方、精機製品には、機械要素として直線運動を支えるボールねじやNSKリニアガイド™などの直動製品、超精密位置決め技術

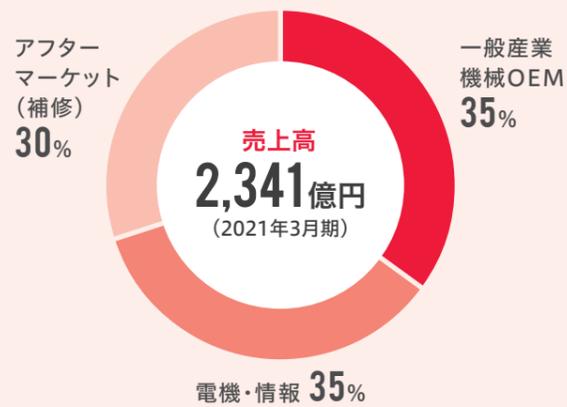
と制御技術を活かしたXYテーブル、メガトルクモータ™などのメカトロ製品などがあり、工作機械、射出成形機、産業用ロボット、半導体・液晶の製造装置、そして搬送装置、医療機器などの幅広い産業を支えています。

さらに、軸受と精機製品の相乗効果を活かして、産業機械の性能向上に貢献する新しい提案や、コンディションモニタリングシステムによる機械・設備の信頼性向上、予防保全などの高度なソリューションの開発を進めています。

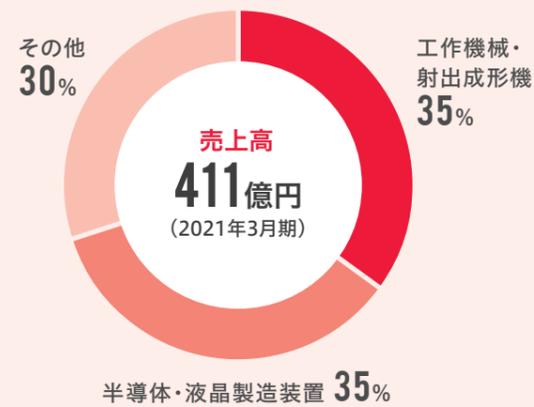
産業機械事業固有の特徴

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・情報向けはマストプロダクション(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

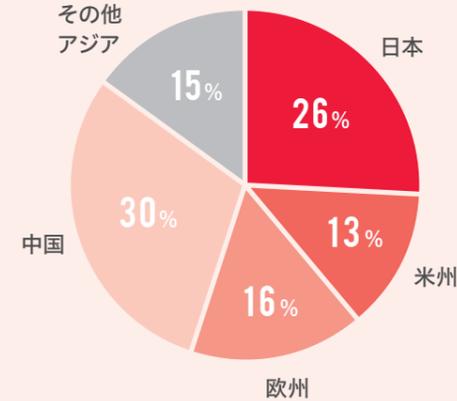
■産業機械軸受



■精機製品



■地域別売上高構成比率 (2021年3月期)



自動車事業

事業概要

自動車事業は、「自動車軸受」と「自動車部品」の2つの分野で、自動車の三大要素である「走る・曲がる・止まる」を支える様々な製品を展開しています。

自動車には、ハブユニット軸受やニードル軸受をはじめ、NSKの様々な種類の軸受が使用されています。自動車の進化に伴い、自動

車軸受にはさらなる摩擦損失低減、小型・軽量化、高速化、静音化などの性能向上が求められています。NSKはトライボロジー、材料、解析等の優れた基盤技術により、グリースやシールを含む自動車軸受の高度化に適応し、自動車の進化に貢献する製品の開発を継続的に進めています。

一方、自動車部品分野では、電動パワーステアリング(EPS)やオートマチックトランスミッション(AT)関連製品、そして電動ブレーキブースター用ボールねじなどの重要機能部品を幅広く提供し

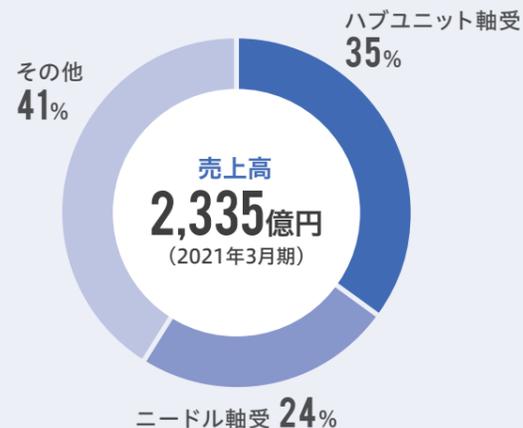
ています。EPSは主力のコラムタイプに加え、ピニオンタイプやラックタイプなど多様な製品に対応しています。AT製品は自動車の燃費や快適性向上を背景に、またボールねじは安全性向上を背景にして需要が増加しています。

自動車は現在、動力源の多様化や自動運転へ向かう運動制御の進化など、技術面での構造変化が加速しています。NSKは、これまで培ってきた要素技術と新たに取り組む技術開発によって、自動車の技術革新に貢献していきます。

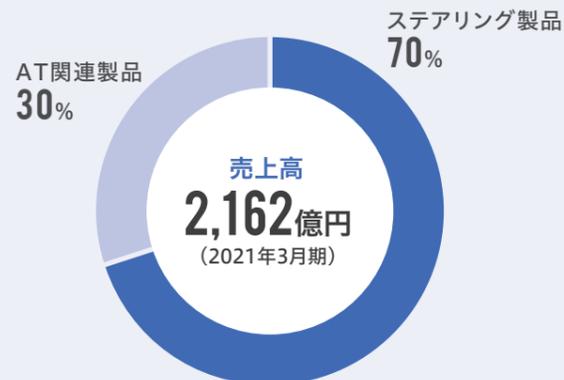
自動車事業固有の特徴

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 ●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

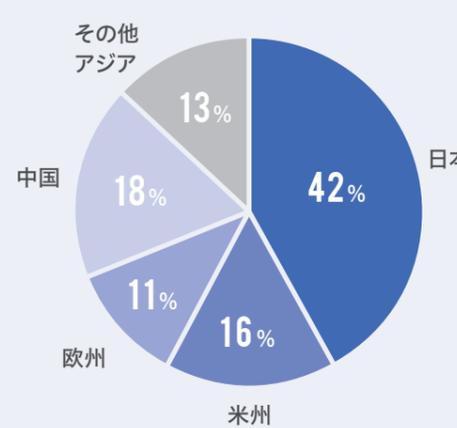
■自動車軸受



■自動車部品



■地域別売上高構成比率 (2021年3月期)



産業機械事業

事業環境 ▶ 2021年3月期の振り返りと今後の見通し

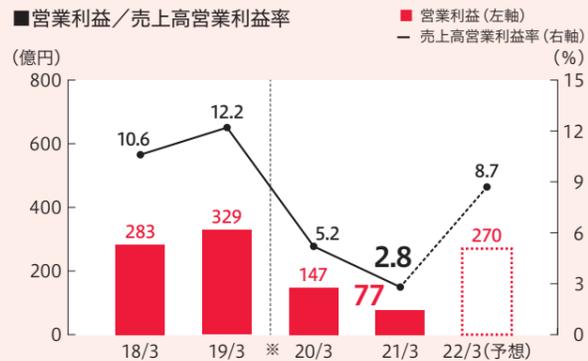
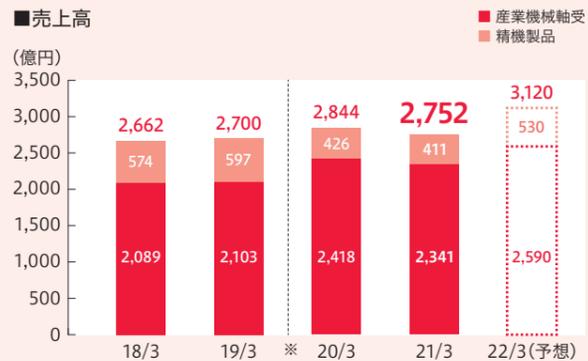
第1四半期には新型コロナウイルスの感染拡大に伴う経済活動の収縮を背景にグローバルで設備投資に慎重な動きが見られました。その後、中国では他地域に先行して生産活動の正常化が進み、中国以外の地域の需要も期末にかけて回復しましたが、期前半での需要低迷が影響して、当期連結累計期間では産業機械事業は対前期比で減収となりました。

地域別では、日本は期末にかけて工作機械向けが増加しましたが、全体ではその他産業の需要が低迷し減収となりました。米州では半導体製造装置向けの販売は増加しましたが、アフターマーケット向けの減少に加えて為替影響もあり減収となりました。欧州はアフターマーケットや電機・電装向けの販売が減少し減収となりました。一方、中国では風

力発電、工作機械および電機・電装向けの需要が堅調に推移し増収となりました。

この結果、産業機械事業の売上高は2,752億26百万円(前期比-3.2%)となりました。営業利益は中国を除く各地域で販売が減少した影響により76億97百万円(前期比-47.8%)となりました。

当事業では、今後も需要動向の変化に機動的な対応をしていきます。また、IoTや5Gの進展をはじめ、ロボティクスや再生可能エネルギーなどの社会的ニーズが高まる中、これらの成長分野に対応した新たな事業基盤の構築を進めていくことで、市場におけるプレゼンスの中長期的な向上と、収益を伴う事業の拡大を図っていきます。



自動車事業

事業環境 ▶ 2021年3月期の振り返りと今後の見通し

第1四半期には新型コロナウイルスの流行による移動制限、サプライチェーンの混乱および生産活動停止の影響を受け、世界的に自動車生産台数が大幅に減少しました。第2四半期以降、自動車市場は回復に転じましたが、第1四半期での落ち込みが影響して、当期連結累計期間では自動車事業は対前期比で減収となりました。

地域別では、日本は自動車市場の需要低迷により減収となりました。米州および欧州では経済活動の制限により自動車販売が落ち込み減収となりました。一方、中国では電動パワーステアリング(EPS)は減少しましたが、軸受製品やオートマチックトランスミッション(AT)関連製品が増加し増収となりました。

この結果、自動車事業の売上高は4,497億22百万円(前期比-13.8%)となりました。営業損失は中国を除く各地域で販売が減少した影響により40億18百万円(前期は91億74百万円の利益)となりました。

当事業では、ATの搭載率向上や多段化、自動車の電動化などへ対応することでパワートレインビジネスの拡大を図るとともに、ステアリングビジネスの再成長や、搭載の義務化が期待される電動ブレーキシステムにも注力していきます。さらに、これまで蓄積してきた技術と新たに取り組む技術開発によって、電動化・自動運転といった自動車の技術革新への貢献を目指します。また、生産性向上や固定費抑制を進めることで、収益力の改善を図っていきます。



① 成長への新たな仕掛け

コンディションモニタリングシステム(CMS)事業の構築と拡大

～CMS市場の専門大手を買収、CMS事業の成長ドライバーに～

2020年12月10日にBrüel & Kjaer Vibro(ブリュエル・ケアー・バイプロ、以下「BKV」)ブランドで知られるCMS事業の譲渡契約を締結し、2021年3月1日付けで手が完了しました。BKVは、ポンプ、タービン、コンプレッサー、発電機などの回転機械向けの設備保全・状態監視ソリューションの世界的な大手サプライヤーです。

近年、設備や製造ラインのコンディションモニタリング(状態監視)により、得られた情報を分析し、診断することで、保全、生産性向上や品質改善への貢献が期待され、生産革新の手段としても注目されています。

NSK製品は、機械の機能やパフォーマンスに直接的な影響を与える重要な要素部品であり、NSKの持つ豊富なデータやその技術



とBKVの持つ優良な顧客基盤、技術、ブランド、人材、事業開発に不可欠なビッグデータへのアクセスなどがシナジーを生み出すことで、CMS事業開発を加速させ、自動化・省人化・スマート化・環境対策などの社会的ニーズに対応していきます。

風力を含む再生可能エネルギーの比率を高める動きがグローバルで活発化する中、NSKとBKVの技術は、人々の日常生活を支える風力発電、水力発電、製造業など、必要不可欠なインフラストラクチャーの安定稼働を支えます。



ステアリング&アクチュエータビジネス

高出力シングルピニオン式電動パワーステアリング

～VW社との協業を通じた新製品の開発～

電動パワーステアリング(EPS)は、自動車にとって重要な「曲がる」機能を担い、燃費向上や思い通りの操舵を可能にし、安全で快適なドライビングに不可欠なものです。

EPSに求められるアシスト力は車の大きさや重さなどによって異なります。小型車にはNSKの主力製品で、ハンドルの近くでパワーをアシストするコラムタイプEPSが、また、高いアシスト力が求められる中・大型車には、タイヤの近くでアシストするピニオンタイプ、

ラックタイプEPSが適しています。

NSKは、これまでコラムタイプEPSで培った開発・生産の経験やノウハウをもとに、フォルクスワーゲン社(VW社)と高出力シングルピニオンEPSの共同開発を行い、次世代電気自動車の案件を受注しました。2023年より、VW社の電気自動車向けにグローバル供給を開始します。共同開発した技術を活用して、他のお客様にもより良い製品を提案し、電動パワーステアリングビジネスの拡大を目指します。

製品の特長

1 小型化と高出力の両立

従来のシングルピニオンEPSのアシスト力はより小型車向きでした。今回共同開発したシングルピニオンEPSは中・大型車両にも対応できるアシスト力を実現します。また構造がシンプルで小型化にも対応しています。

2 静粛性

従来のガソリン車と比べると、電動車には高い静粛性が求められます。今回共同開発したシングルピニオンEPSは従来のものより静粛性にも優れています。



高出力シングルピニオン式電動パワーステアリング

② 経営資源の強化

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。この考え方に基づき、「幅広い人材の活用」「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」という3つの柱で、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。

2020年度取り組み事例

多様性を組織の力に

NSKは経済産業省と東京証券取引所が共同で選定する令和2年度「なでしこ銘柄」に選ばれました。NSKは、ダイバーシティ&インクルージョンの中でも、女性活躍推進を経営課題の一つと捉え、女性管理職候補層への教育などの施策に力を入れてきました。その他、広くダイバーシティを推進し、また柔軟な働き方を実現するための施策を進めてきたことが、評価されたものと考えています。



学び方改革:教育機会、場所と時間の選択肢拡大

在宅勤務やリモート会議など、働き方が大きく変わる中、教育活動も集合研修からオンラインや動画配信などに形態が多様化しています。

従来、集合研修で実施していたプログラムを目的や特性に応じて、手法を変更したことでメリットも出ています。例えば、動画配信であれば時間を選ばず受講できる、オンライン研修であれば育児中などの事情で研修会場への出張が難しかった社員が参加できるなど、受講者の機会と利便性が拡大しました。

そのような教育ツールの一つとして新しく取り組んでいるのが、動画プログラム「Act Active Agent」です。このプログラムでは、社内の研修で受講者が取り組み発表した活動の中から、業務効率改善・スキルアップ・モチベーション向上につながるテーマを、受講者本人が動画化し、紹介しています。受講者が個人の学びを社内でも共有することで、学び方の多様化とともに、全社的な働き方改革を進めています。



オンライン研修

こころとからだの健康支援の取り組み

NSKの健康経営の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」に4年連続で認定されました。また、中でも特に優れた企業500社が該当する「ホワイト500」の認定を受けました。

NSKでは、従業員とその家族一人ひとりの健康は会社の重要な財産であるという認識に立ち、「こころの健康」「からだの健康」につながる取り組みを進めています。「こころの健康」では、毎年実施しているストレスチェックの結果をもとにして、職場の管理者層を対象とした組織分析フィードバック説明会を開催し、組織ごとの改善目標を立て実践しています。また、「からだの健康」では受動喫煙防止を目的として、2020年9月までにNSKの事業所建屋内にあった喫煙スペースを全て撤去しました。さらに、健康診断結果をシステムで一元管理することにより、データを使った健康支援施策を実施していきます。



多様な経験を通じた成長の機会(ローテーション)

経験が人を育てるという考えの下、30歳までを若手育成期間と定め、多様な経験を通じて視野を広げ、視座を高めさせるためのジョブローテーションを実施しています。総合職を対象に3年ごとにキャリアプランの確認のための面談を行い、キャリア形成を軸に異動を実施することで、環境の変化への対応力を身につけるとともに、人脈形成、コミュニケーション力の強化などを図り、NSKパーソンとして将来の活躍、経営を担う人材となるための成長の機会を提供しています。

▶ 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>

③ 環境・社会への貢献

環境マネジメント

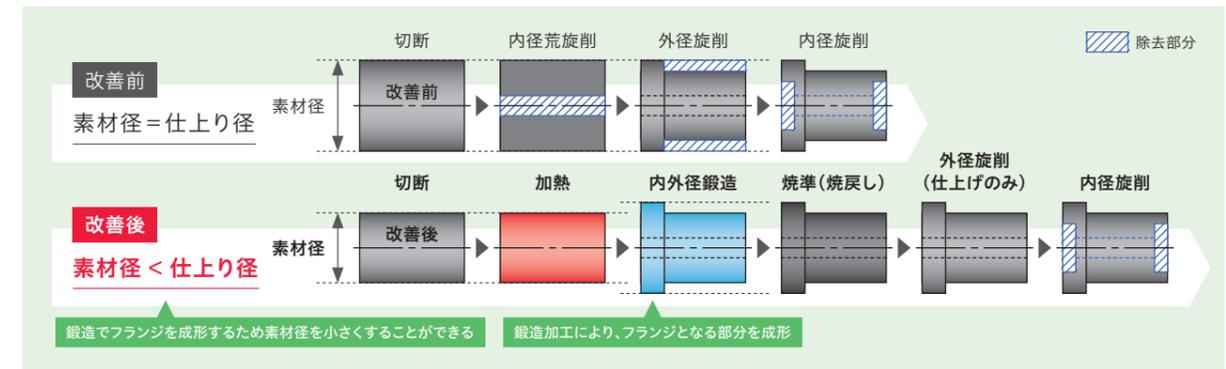
基本的な考え方

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」こと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」に取り組み、持続可能な社会の実現への貢献とNSKの企業価値向上を目指しています。

2020年度取り組み事例

大型ボールねじのナット鍛造化による鋼材使用効率の向上

工作機械や電動射出成型機などに使用されるボールねじは、お客様の仕様に合わせて形状のナットを製作し、軸と組み合わせて出荷しています。ナットを製作する際、従来はナットの直径が一番大きいフランジ部分に合わせた円柱状の鋼材から、余分な部分を機械で削り落としていました。これを、改善前より直径の小さい鋼材から鍛造加工することで、鋼材使用量を44%削減することができました。



研削廃液の削減と水の再利用

金属部品を砥石で研削する工程では、水に溶剤を添加した研削液が使われます。繰り返しの使用で劣化した研削液は廃液として処理されています。廃液は、NSKグループの廃棄物排出量の約4割を占めており、その削減をテーマとした対策を進めています。

(株)天辻鋼球製作所 滋賀工場では、2021年2月に廃液蒸留濃縮装置を導入し、廃液を蒸留させて「水」と「濃縮した廃液」とに分離させる処理を工場内で行うようにしました。この装置は、年間250トンの水を蒸留することができ、この量は、滋賀工場の研削工程から発生する廃液量の約3割に相当します。蒸留された水を設備冷却に再利用し資源の有効活用を図るとともに、濃縮した廃液も社外で燃料などにリサイクルされています。



(株)天辻鋼球製作所(滋賀工場)に導入した廃液蒸留濃縮装置

物流における廃棄物の削減

物流部門では、リデュース・リユース・リサイクルの取り組みをグローバルで行い、廃棄物の削減を進めています。

米州では、以前は輸入品の開梱後の梱包資材を廃棄物として埋立処分していました。そこで、2020年度から業者に売却し、焼却により生じたエネルギーを再利用(サーマルリサイクル)するようになりました。

欧州においては、日本からの輸送に使われた木製パレットは欧州規格(ユーロパレット)とサイズが異なるため、再利用ができずに廃棄されていました。そこで、2020年度から木製パレットを日本やアジア・オセアニア地域

に返却し、その後、地域間の輸送に再使用する運用を開始しました。これにより、欧州で廃棄されるパレットを前年度比約70%削減することができました。



再使用する木製パレット

▶ 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。従業員一人ひとりの安全を確保し、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、様々な取り組みを実施し、現状に満足することなく、常に安全レベル向上を目指しています。

2020年度取り組み事例

外来工事安全管理のレベルアップ

外来工事の管理をウェブシステム化することにより、担当者の業務負担が軽減でき、業務スピードが大幅に改善されました。また、工事の諸準備がスムーズに確認できるようになり、さらに同システムを社内工事の安全管理にも拡大・展開することができました。

相互啓発型の安全文化醸成に向けた活動

生産拠点の安全文化醸成に向けた活動として、安全文化ワークショップの運営を開始しました。ワークショップでは、生産拠点の現在の安全文化のレベルを把握し、部長がレベルアップに向けた課題を協議・設定し、階層別展開につなげていきます。

また、フェルトリーダーシップ（経営幹部の安全への想いを、従業員が感じることのできるリーダーシップ）を学ぶ機会として、経営幹部コアバリューワークショップの運営を2020年度より開始し、継続的に展開しています。



2020年度経営幹部コアバリューワークショップの様子（新型コロナウイルス感染対策を実施して開催）

作業リスクアセスメントのレベルアップにつながる動画リスクアセスメント導入・運用

作業のリスクアセスメントに実作業の「動画」を活用することで、従来は気付くことが難しかったリスク作業・動作や危険箇所を容易に抽出することができるようになりました。工場オペレータが参照する動画リスクアセスメントの実践により、作業リスクを効果的に低減でき、安全な標準作業の整備につなげています。



動画リスクアセスメントの様子（藤沢工場）

▶ 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

NSKの事業は多くのサプライヤーに支えられて成り立っています。NSKは、サプライヤーの皆様を「NSKにとって不可欠なビジネスパートナー」と考え、信頼関係を構築しながら、相互に発展していくことを目指しています。

2020年度取り組み事例

サプライヤーCSR診断

NSKは、「NSKサプライヤーCSRガイドライン」を配布し、サプライヤーの皆様へ、競争法や贈収賄防止に関する法令遵守等のコンプライアンス、児童労働・強制労働の禁止や労働安全衛生などの労働における基本的な権利や人権尊重、環境負荷物質の管理などの環境保全、および自社の事業活動に影響を与えるリスクを評価し、低減に向けて取り組むことを要請しています。

ガイドラインに基づいて、サプライヤーの皆様へCSR取り組み度調査（自主診断）を要請し、活動実態のモニタリングを隔年で実施するとともに、その評価結果をサプライヤーの皆様へフィードバックしています。

2020年度に日本と中国で約930社を対象に実施した調査では、

2018年度に行った第三者機関によるRBA[※]基準に準拠した現状調査（労働・倫理・安全衛生・環境・マネジメントシステムの5つの分野で調査）の結果をもとに、人権・労働に関する内部通報制度や休業を伴う労働災害の発生状況、労働時間管理の実績等を診断項目に加えて内容を見直し、リスク低減に向けた取り組みの強化を目指しました。

欧米や中国などのNSKグループ会社においても、サプライヤーCSRガイドラインをホームページに掲載し、サプライヤーの皆様への周知活動を行っています。

カーボンニュートラル社会への移行など、今後も社会的に強化が求められるCSR事項を取り込み、継続的に活動していきます。

※RBA: Responsible Business Alliance

▶ 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」を実現することで、世界中のお客様に喜ばれるモノづくりを目指します。

品質保証ビジョン2026（「お客様第一」の「100%良品」）に向け、「NSK品質保証の三本柱」に基づいた活動に取り組んでいきます。

2020年度取り組み事例

ダントツグローバル表彰制度の新設

2020年度はグローバル42工場、全61テーマで不良ゼロのダントツ工程づくり活動を実施し、目標達成件数も前年度の2倍以上に躍進し、活動が日本から世界中に浸透してきました。そこで、グローバル全拠点を対象に、従来の連続不良ゼロ達成目標に加えて多岐にわたるテーマで行われた活動を表彰する、「ダントツグローバル表彰」制度を新たに設定しました。表彰と好事例の共有を通じて、従業員のモチベーションアップと活動の活性化につながりました。

活動メンバーの声

設備の仕様違いや作業者の困り事が表面化し、一つひとつ何が原因か朝のミーティングを重ねることで、班員同士のつながりが強くなった。



ダントツグローバル表彰を受賞した日本精工九州(株)のグループ

品質教育に関する初の社内eラーニングでFMEA教育を実施

新規開発案件や工程変更などの変化点におけるリスク分析において、NSKでは、FMEAを評価項目としています。FMEAの目的を理解し有効に活用することを目指して、開発・設計や製造部署のみならず、国内の全主要部署の従業員約9,000名を対象に基礎的なeラーニングを実施しました。

日常テーマを取り上げ、お客様の要求から製品の完成までをFMEAの流れに沿ってやさしく、親しみやすく解説し、FMEAの重要性を理解した上で、重要度（影響度、深刻度、厳しさ）、発生度（頻度）、検出度（検知難度）の厳格なスコアリングを説明し、評価の有効性を実感してもらえました。

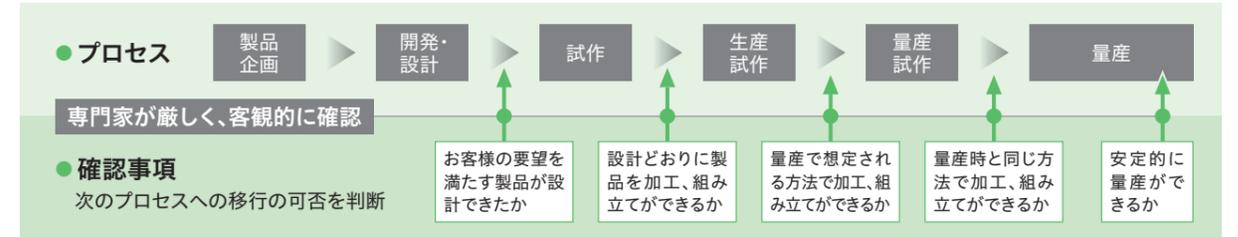
終了時に実施したアンケートを通して、受講者から十分な理解を得たことが分かりました。また、品質に関する幅広い部門からの意見が収集でき、品質向上の次の施策のヒントを得ることができました。今後の品質教育の効果的なツールとして、eラーニングのさらなる活用を目指していきます。

NPDS DR(デザインレビュー)の質向上活動

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づくりこみに関する一連の業務」を実施する仕組みのことで、NSKは、本活動のレベルアップがお客様の満足度向上につながると認識しています。

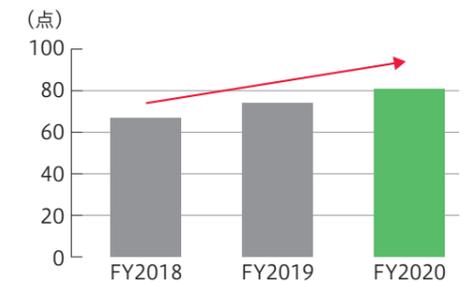
設計・生産準備など、NPDSの各段階で案件関係者が集結しデザインレビュー（DR）を実施するとともに、経験豊富なDRエキスパートがDRの質の評価を実施します。各段階のDRで重要となる審議項目がどのくらい有効であったかをエキスパートが評価し、その結果を経営層から参加担当者までフィードバックを繰り返すことで、年々DRの質が向上しています。今後もさらなる高度化を行いDRで抜けや漏れを撲滅し、生産準備段階で確固たる製品保証ができるようレベルアップに努めていきます。

NPDSの概要



▶ 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>

DRの質(スコア) 評価推移



財務戦略・株主還元方針

2021年3月期 財務成果の振り返り

2021年3月期は、前年度後半から顕在化した新型コロナウイルスの感染拡大に伴い、経済活動の縮小や需要減退の影響を受け、売上高や利益は減少し、ROEは低下しました。しかし、コロナ禍において、NSKは手元流動性の確保と財務基盤の安定維持に注力した結果、自己資本比率、ネットD/Eレシオ、債券格付A等、財務健全性を確保しています。また、利益の減少に伴い減配となったものの、安定的な利益還元は継続しました。

	2020年3月期	2021年3月期	比較	評価・コメント
資産合計	1兆299億円	1兆1,675億円	+1,376億円	財務基盤の安定維持と事業環境の回復
親会社所有者帰属持分(自己資本)	5,055億円	5,544億円	+489億円	当期利益の計上、およびその他の資本の構成要素(為替換算調整等)の増加
現金及び現金同等物	1,373億円	1,766億円	+393億円	コロナ対策で適正な手元流動性を確保
有利子負債	2,792億円	3,324億円	+533億円	手元流動性の確保のため増加
自己資本比率	49.1%	47.5%	-1.6%ポイント	コロナ禍でも中計目標の50%近くを維持
ネットD/Eレシオ	0.28倍	0.28倍	0.00ポイント	中計目標の0.3倍未満を維持
総還元性向	88.2%	2,885.8%	+2,797.6%ポイント	利益の減少に伴い減配となったものの、安定的な利益還元を実施
ROE	3.3%	0.1%	-3.2%ポイント	利益減少に伴い低下

第6次中計 財務戦略・株主還元方針の概要

NSKは、安定した財務体質のもと、成長投資と利益還元を両立することを財務戦略の基本方針としています。

1 財務基盤の安定維持

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「財務基盤の安定維持」が前提となります。

NSKのキャッシュ創出力は過去に比べて着実に高まり、財務基盤も安定的に推移しています。

▶ P.42 主要財務ハイライト

また、債券格付は、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つの格付機関から高い評価を受けています。今後も債券格付A格の維持と、ネットD/Eレシオを0.3倍程度に抑制し、自己資本比率を50%程度に保つことで、NSKの財務安定性は確保できると認識しています。

格付投資情報センター(R&I)	日本格付研究所(JCR)
A	A+

2 収益を伴う成長

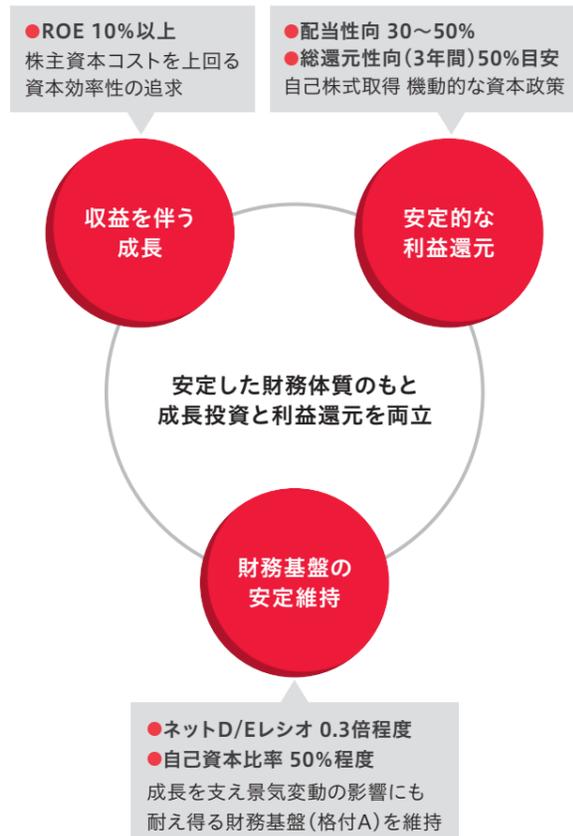
キャッシュ・フローを創出して、次の成長につなげるための設備投資や研究開発投資を実施し、株主の皆様へ安定的な利益還元を行うためには「収益を伴う成長」を持続的に達成することが必要です。株主・投資家の皆様が期待する資本コストを上回る収益率をあげることは、株式上場会社の使命といえます。NSKは、過去の株価動向と事業特性、および株式市場の現況から推計した当社資本コスト(おおむね8~9%)を上回る「ROE 10%以上」を第6次中期経営計画の目標としました。この目標を中期的に達成し続けることが、さらなる株主価値の向上につながると考えています。

3 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。

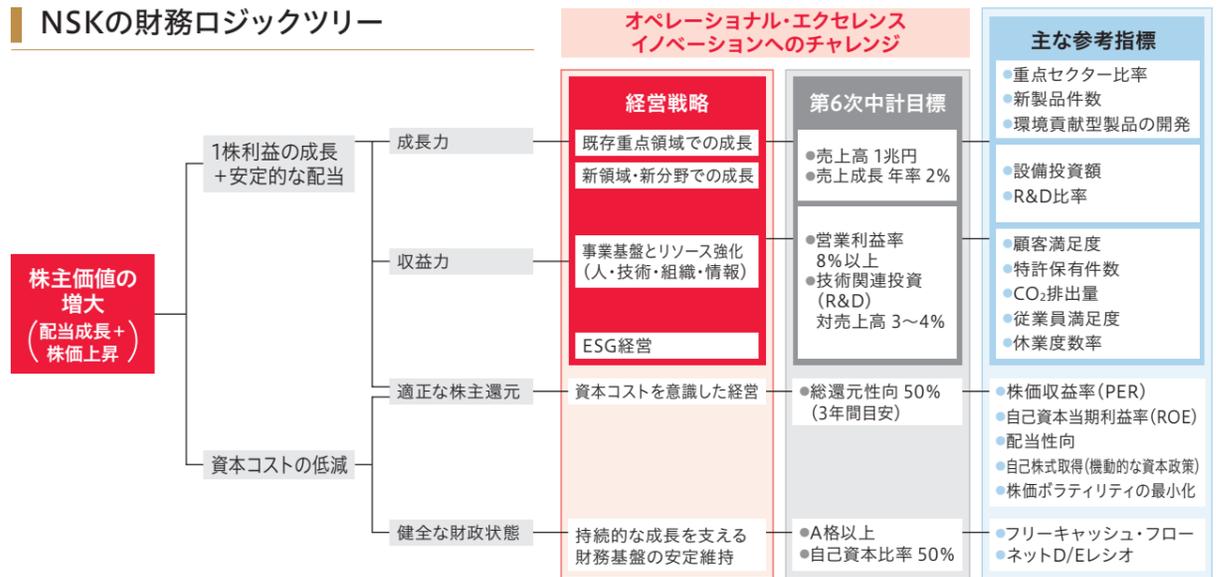
第6次中期経営計画では株主還元を一層強化し、配当性向を30~50%として、1株当たり配当金は年40円以上という目標を掲げました。

さらに、NSKは配当による利益還元に加えて、自己株式取得によ



る機動的な資本政策の実行も選択肢の一つと認識しています。自己株式の取得は、当社のキャッシュ・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、第6次中期経営計画の3年間での総還元性向は50%とすることを目安としています。

NSKの財務ロジックツリー



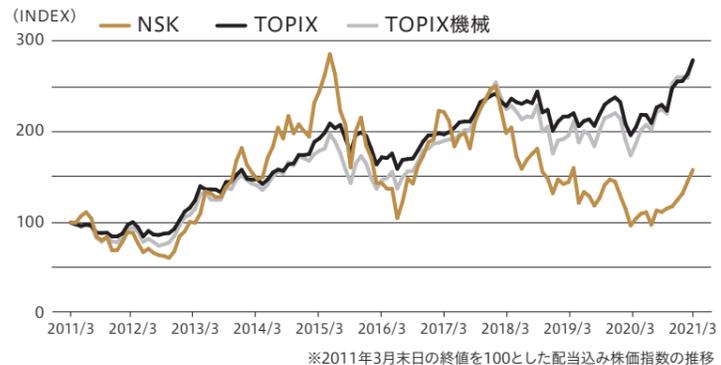
トータル株主リターン(TSR)

株主資本コストを上回るROEを中期的に実現するとともに、配当と株価上昇によって得られるTSRを高めることも大切です。NSKのTSRは、3~4年前の需要調整やステアリングの売上減少による株価安が影響して、残念ながらTOPIXやTOPIX機械を下回っていますが、直近1年間で見ると株価の回復に伴い、比較対象よりも上回っています。株価は当社の業績だけでなく市場動向や経済情勢、また当期は新型コロナウイルス感染症による影響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、引き続き、株主への安定的な配当継続と、企業価値の向上に努めていきます。

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	66.4%		-14.1%	-4.9%	26.5%	4.8%	95.8%	6.9%
TOPIX	42.1%		22.1%	6.9%	62.3%	10.2%	179.4%	10.8%
TOPIX 機械	59.9%		23.8%	7.3%	89.6%	13.6%	178.4%	10.8%

※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 ※Bloombergデータより当社作成

NSKの株価パフォーマンス(10年間)



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
2011	815	458	637	36.7%
2012	758	414	715	36.5%
2013	1,360	646	1,062	45.7%
2014	1,815	1,023	1,758	32.6%
2015	2,120	910	1,030	39.0%
2016	1,739	691	1,592	44.3%
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%

※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

政策保有株式について

NSKは、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、縮減を進める方針です。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。保有の適否は、毎年、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、量的および定性的に検証を行います。保有の合理性がないと判断された場合は、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株式銘柄数は、2010年3月期に136銘柄ありましたが、2021年3月期には、67銘柄まで減少しました。(2021年3月期に5銘柄、2010年3月期からの11年間で69銘柄を縮減)

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

単位：百万円

3月31日終了年度		日本基準					国際会計基準(IFRS)					
		2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
財務データ	売上高	710,431	733,192	732,842	871,742	974,885	975,319	949,170	1,020,338	991,365	831,034	747,559
	[セグメント別]											
	産業機械事業	259,095	255,835	216,142	242,969	276,361	※1 243,395	226,924	266,249	269,974	※2 284,426	275,226
	自動車事業	424,157	444,585	490,545	590,545	656,998	705,511	696,271	723,564	689,658	521,857	449,722
	その他及び消去	27,178	32,772	26,154	38,226	41,525	26,411	25,974	30,524	31,732	24,750	22,611
	[地域別]											
	日本	354,542	363,754	333,348	329,136	328,837	318,434	330,512	372,134	367,537	314,281	275,777
	(顧客所在地別)											
	米州	85,466	86,267	103,352	134,483	164,821	183,652	165,177	155,498	157,581	139,249	107,829
	欧州	102,176	107,958	102,667	124,590	133,752	131,830	121,920	137,856	130,127	110,075	94,800
	アジア(日本除く)	168,246	175,213	193,473	283,532	347,475	341,403	331,559	354,849	336,119	267,427	269,153
	中国	82,587	89,068	91,442	167,239	210,237	204,361	201,185	212,097	194,994	148,525	166,660
	その他アジア	85,658	86,143	102,030	116,293	137,238	137,042	130,373	142,752	141,124	118,902	102,492
営業利益	43,524	44,417	32,361	68,049	97,327	89,534	65,341	97,875	79,279	23,604	6,364	
経常利益	38,572	42,004	30,310	66,785	91,002	—	—	—	—	—	—	
当期利益[親会社所有者帰属]	26,110	28,514	15,739	31,167	61,962	65,719	45,560	69,312	55,809	17,412	355	
設備投資額	41,294	54,619	48,025	45,448	49,197	54,996	58,602	68,788	81,102	54,927	37,303	
減価償却費	34,943	35,807	34,598	35,079	38,568	43,048	43,354	46,785	48,801	53,926	54,527	
研究開発費	10,515	10,373	10,432	9,919	10,660	11,155	13,858	17,059	19,023	18,265	16,820	
営業活動によるキャッシュ・フロー(A)	64,973	57,158	53,797	70,342	67,709	108,622	67,936	83,746	92,617	72,387	53,842	
投資活動によるキャッシュ・フロー(B)	(33,348)	(56,090)	(45,262)	(42,402)	(46,335)	(45,212)	(54,243)	(53,001)	(72,673)	(39,784)	(51,096)	
フリーキャッシュ・フロー(A)+(B)	31,625	1,068	8,534	27,940	21,374	63,410	13,692	30,744	19,943	32,602	2,745	
支払配当金	5,950	6,491	5,943	8,650	15,161	18,425	20,174	21,245	20,737	15,550	10,367	
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)	257,012	280,312	319,286	359,201	456,046	454,661	461,350	537,175	536,676	505,505	554,375	
資産合計(総資産)	788,626	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	1,167,498	
有利子負債	274,585	296,750	305,102	315,532	326,400	278,152	267,399	250,908	274,780	279,170	332,440	
1株当たり情報(円)	当期利益	48.30	52.75	29.14	57.70	114.56	121.38	86.08	131.16	107.46	34.00	0.69
	親会社所有者帰属持分(自己資本)	475.45	518.56	591.36	664.74	842.69	839.56	873.11	1,016.30	1,048.18	987.01	1,081.60
	配当金	11.0	12.0	11.0	16.0	28.0	34.0	※3 38.0	40.0	40.0	30.0	20.0
主要指標	営業利益率(%)	6.1	6.1	4.4	7.8	10.0	9.2	6.9	9.6	8.0	2.8	0.9
	自己資本当期利益率(ROE)(%)	10.3	10.6	5.2	9.2	15.3	14.3	9.9	13.9	10.4	3.3	0.1
	総資産当期利益率(ROA)(%)	3.3	3.5	1.8	3.3	5.8	6.1	4.4	6.5	5.1	1.6	0.0
	親会社所有者帰属持分(自己資本)比率(%)	32.6	33.2	36.2	35.9	40.4	44.0	44.2	49.2	49.4	49.1	47.5
	ネットD/Eレシオ(倍)	0.60	0.58	0.51	0.41	0.31	0.23	0.28	0.22	0.27	0.28	0.28
	配当性向(%)	22.8	22.7	37.7	27.7	24.4	28.0	44.1	30.5	37.2	88.2	2,885.8
	総還元性向(%)※4	22.8	22.7	37.7	27.7	24.4	28.0	77.1	30.5	73.1	88.2	2,885.8
	期末株価(円)	717	637	715	1,062	1,758	1,030	1,592	1,426	1,037	694	1,135
	株価収益率(PER)(倍)	14.8	12.1	24.5	18.4	15.3	8.5	18.5	10.9	9.7	20.4	1,644.9
	株価自己資本倍率(PBR)(倍)	1.5	1.2	1.2	1.6	2.1	1.2	1.8	1.4	1.0	0.7	1.0
	配当利回り(%)	1.5	1.9	1.5	1.5	1.6	3.3	2.4	2.8	3.9	4.3	1.8
為替データ(期中)	USドル(\$)	85.63	79.02	83.10	100.24	109.93	120.14	108.42	110.86	110.91	108.75	106.06
	ユーロ(€)	112.92	109.40	107.14	134.37	138.77	132.58	118.84	129.70	128.40	120.83	123.70

※1 2017年3月期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、2016年3月期から2018年3月期までは、その変更に従った区分で表示しています。
 ※2 2021年3月期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、2020年3月期以降は新区分で表示しています。
 ※3 配当金につき、2017年3月期の1株当たり配当金 38.0円の内訳は、普通配当 28.0円、創立100周年記念配当 10.0円となります。
 ※4 総還元性向=(支払配当金+自己株式取得金額)÷当期利益

主要財務・非財務ハイライト

主要非財務ハイライト

3月31日終了年度		集計範囲	単位	2017	2018	2019	2020	2021
環境(E)	環境貢献型製品※1	開発製品数(累計)	NSKグループ 件	219	224	226	232	238
	CO ₂ 排出削減 貢献製品	CO ₂ 排出削減貢献量	NSKグループ 千t-CO ₂	1,309	1,324	1,446	1,572	2,514
		エネルギー	エネルギー使用量(合計)	NSKグループ TJ	7,503	7,864	7,965	7,330
		燃料・ガス	NSKグループ TJ	2,330	2,426	2,455	2,295	2,079
		電力・熱	NSKグループ TJ	5,173	5,439	5,509	5,035	4,767
		(参考)電力・熱 一次エネルギー換算使用量	NSKグループ TJ	13,986	14,747	14,815	13,577	12,860
		再生可能エネルギー使用率	NSKグループ %	0.02	0.3	1.0	2.8	9.6
		使用量原単位 増減率(2018/3期基準)	NSKグループ %	+2.6	0(基準年度)	+4.2	+14.4	+18.8
	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	991	1,019	998	839	701※2
		スコープ1	NSKグループ 千t-CO ₂ e	137	143	142	132	120※2
スコープ2		NSKグループ 千t-CO ₂ e	854	876	856	708	581※2	
(参考)スコープ3		NSKグループ 千t-CO ₂ e	2,056	2,039	2,705	2,194	1,928※2	
		排出量増減率(2018/3期基準)	NSKグループ %	-	0(基準年度)	-2.0	-17.6	-31.0
	排出量原単位 増減率 (2018/3期基準)	NSKグループ %	+2.7	0(基準年度)	+3.5	+13.2	-6.1	
鋼材	鋼材使用量	NSKグループ 千t	705	756	758	618	562	
水	水使用量(合計)	NSKグループ 千m ³	4,716	4,713	4,700	4,308	3,977※2	
	地下水	NSKグループ 千m ³	1,840	1,869	2,011	1,789	1,659	
	上水	NSKグループ 千m ³	2,274	2,325	2,194	2,028	1,922	
	工業用水	NSKグループ 千m ³	601	519	495	490	396	
		使用量原単位 増減率 (2018/3期基準)	NSKグループ %	+9.5	0(基準年度)	+3.1	+13.0	+16.6
廃棄物等	廃棄物等排出量	NSKグループ 千t	212.3	223.5	227.8	200.2	180.6※2	
	埋立処分量	NSKグループ 千t	3.7	3.0	3.4	2.6	1.9	
	リサイクル率	NSKグループ %	98.2	98.6	98.4	98.6	98.9	
		廃棄物原単位 増減率 (2018/3期基準)	NSKグループ %	+1.8	0(基準年度)	+5.6	+15.8	+11.8
大気	NO _x 排出量	NSKグループ t	128	132	128	119	106	
	SO _x 排出量	NSKグループ t	48	50	42	38	39	
水質	排水量(合計)	NSKグループ 千m ³	2,863	3,040	3,159	2,847	2,519	
	河川排水量	NSKグループ 千m ³	704	453	729	591	575	
	下水道排水量	NSKグループ 千m ³	2,159	2,587	2,430	2,256	1,944	
		BOD(生物化学的酸素要求量)	NSKグループ t	2.3	1.3	1.4	1.2	1.2
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	488	490	464	395	316	
	PRTR法対象物質排出・移動量	国内グループ t	96	105	72	78	73	
	VOC排出量	NSKグループ t	162	154	151	145※3	140※2	
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	4	3	6	6	3	

※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 第三者による検証を行っています。▶ P.83
 ※3 精度向上のため、修正しました。

3月31日終了年度		集計範囲	単位	2017	2018	2019	2020	2021
社会(S)	従業員数(連結)	合計	NSKグループ 名	31,501	31,861	31,484	30,747	30,378
		日本	国内グループ 名	11,291	11,607	11,755	11,803	11,774
		米州	米州グループ 名	3,065	3,080	3,093	2,804	2,617
		欧州	欧州グループ 名	3,667	3,908	4,259	4,206	4,333
		アジア	アジアグループ 名	13,478	13,266	12,377	11,934	11,654
	男性・女性比率	男性	NSKグループ %	82.4	82.4	80.9	81.0	82.0
		女性	NSKグループ %	17.6	17.6	19.1	19.0	18.0
	平均勤続年数 (平均年齢)	全体	国内グループ ^{※1} 年(歳)	15(41)	16(41)	16(41)	17(42)	17(42)
		男性	国内グループ ^{※1} 年(歳)	17(42)	17(42)	17(42)	17(42)	18(43)
		女性	国内グループ ^{※1} 年(歳)	10(36)	10(37)	11(37)	12(37)	12(38)
育児休業取得者数	合計	国内グループ ^{※1} 名	75	69	109	162	227	
	男性	国内グループ ^{※1} 名	34	40	73	125	185	
	女性	国内グループ ^{※1} 名	41	29	36	37	42	
障害者雇用率		国内グループ ^{※1} %	2.20	2.09	2.25	2.24	2.45	
労働安全	休業度数率	NSKグループ -	0.68	0.60	0.37	0.35	0.43※2	
	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	
	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	
健康経営	喫煙率	国内グループ ^{※1} %	-	39.1	37.6	36.6	33.8	
	NSKグローバル経営大学参加者数	NSKグループ 名	13	14	13	12	0※3	
	NSK経営大学参加者数	国内グループ ^{※1} 名	17	15	10	10	10	
人材開発	NSKインスティテュート オペテクノロジー(NIT)受講者数	NSKグループ 名	403	466	451	527	518	
	TOEIC730点以上取得社員数(累計)	国内グループ ^{※1} 名	507	536	563	631	660	
	労働組合加入率	係長以下 国内グループ ^{※1} %	100	100	100	100	100	
労使協議	管理職を含む全従業員	国内グループ ^{※1} %	81	82	83	83	83	
	労使協議の回数※4	国内グループ ^{※1} 回	6	7	7	7	5	
	従業員意識調査※5	参加者数(役員・従業員)	NSKグループ 名	22,365	28,893	15,538	15,518	14,963
研究開発	特許保有件数	NSKグループ 件	6,430	6,987	7,499	8,052	8,172	

※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.83 ※3 新型コロナウイルスの感染拡大により中止
 ※4 中央経営協議会の開催回数 ※5 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

6月30日時点		単位	2017/6	2018/6※	2019/6	2020/6	2021/6	
ガバナンス(G)	取締役会構成	人数	名	12	12	12	9	9
		独立社外取締役比率	%	33.3	41.7	41.7	55.6	55.6
		男性比率	%	100	91.7	91.7	88.9	88.9
		女性比率	%	0	8.3	8.3	11.1	11.1

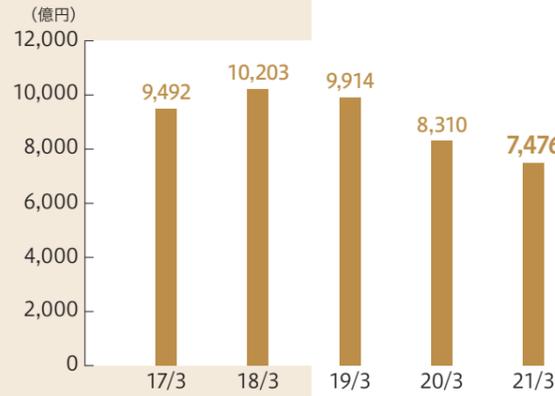
3月31日終了年度		単位	2017	2018	2019	2020	2021
取締役会出席状況	開催回数	回	10	10	10	10	10
	平均出席率	%	98	100	99	99	98
	独立社外取締役平均出席率	%	95	100	98	98	98

※独立社外取締役1名の就任が2018年7月になりました。

主要財務・非財務ハイライト

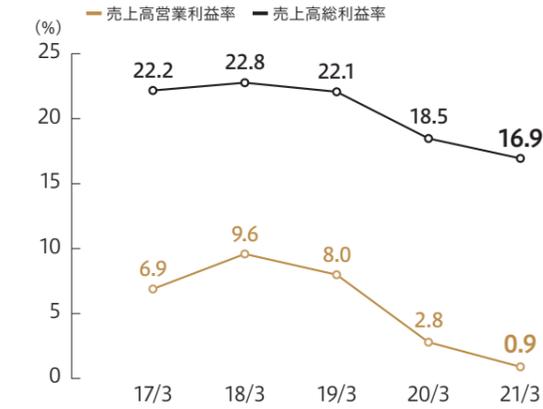
主要指標の推移 グラフ下のコメントは2021年3月期実績に対するものです。

■売上高



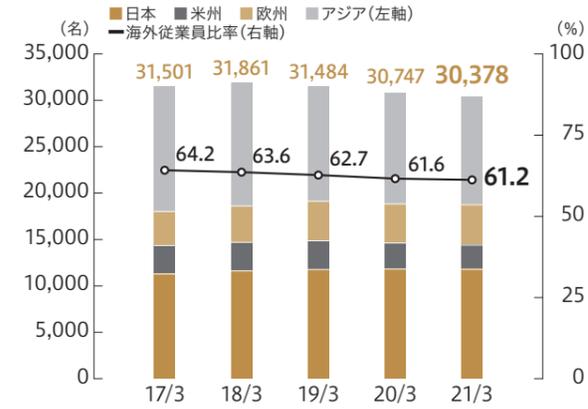
21/3期は、新型コロナウイルスの流行に伴う需要減の影響を期の前半に大きく受け、売上高は20/3期から10.0%減少した7,476億円となりました。

■売上高営業利益率/売上高総利益率



人件費を中心に費用削減に取り組みましたが、売上高減少による影響が大きく、営業利益率は対前期で1.9ポイント下げた0.9%となりました。

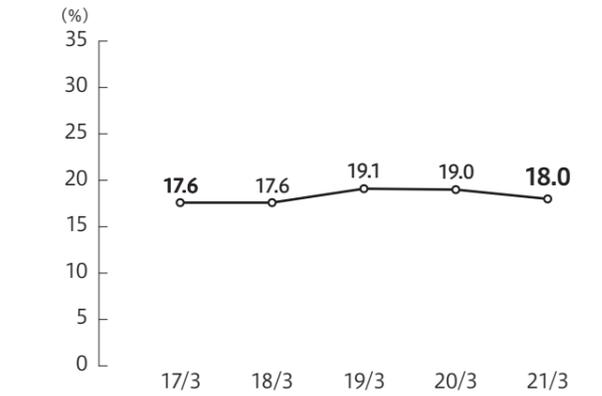
■従業員数・海外従業員比率(連結)



事業活動に合わせた人員適正化を進め、21/3期末のグローバル従業員数は20/3期末から369名減少した30,378名となりました。

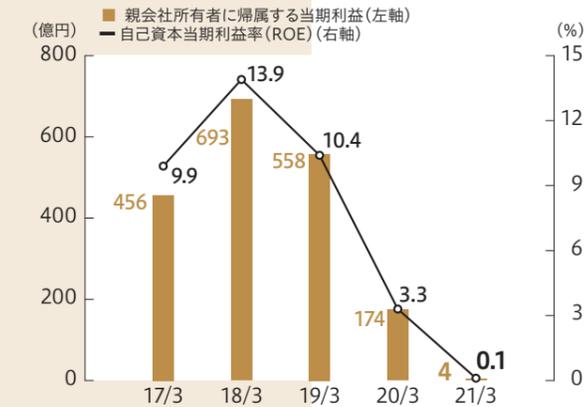
▶ P.50 グローバル事業基盤

■女性従業員比率



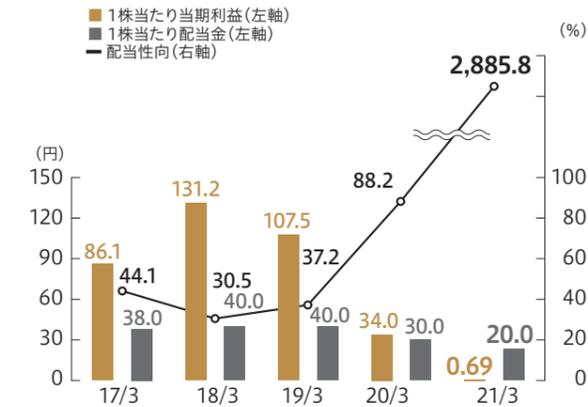
女性従業員の活躍の場の拡大やキャリアアップを継続的に支援していますが、21/3期の女性従業員の比率は20/3期より1.0ポイント低下し18.0%となりました。

■親会社所有者に帰属する当期利益/自己資本当期利益率(ROE)



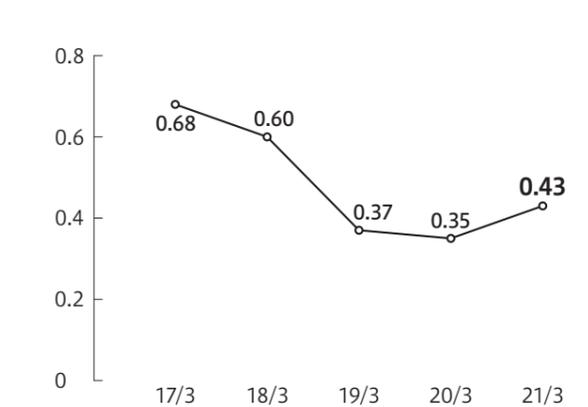
売上高減少により親会社所有者に帰属する当期利益が減少し、21/3期のROEは0.1%となりました。

■1株当たり当期利益/1株当たり配当金・配当性向



21/3期は、1株当たり当期利益が減少したため、1株当たり配当金は20/3期から10円減配の20円とさせていただきます。ただし、継続的な株主還元を行う観点から、配当性向は中計目標の30~50%を大幅に上回る2,885.8%となっています。

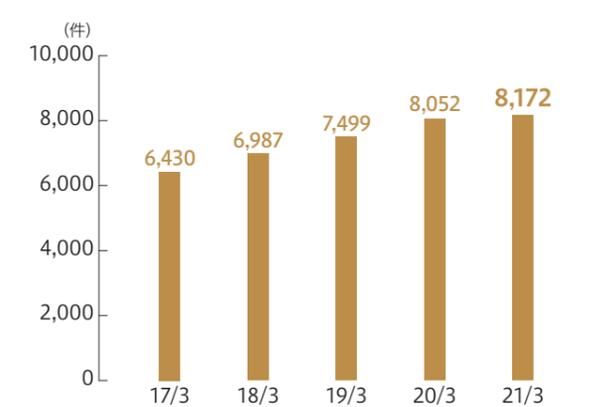
■休業度数率



グループ全体で労働安全の取り組みを強化していますが、21/3期の休業度数率は20/3期より若干増加し0.43となりました。

▶ P.38 安全マネジメント

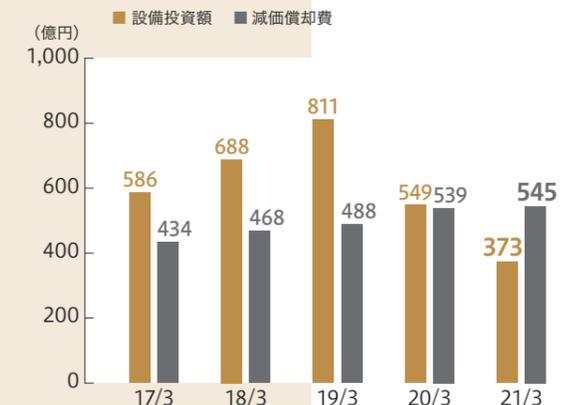
■特許保有件数



持続的成長を目指し研究開発に注力しています。21/3期の特許保有件数は、20/3期から120件増加し8,172件となりました。

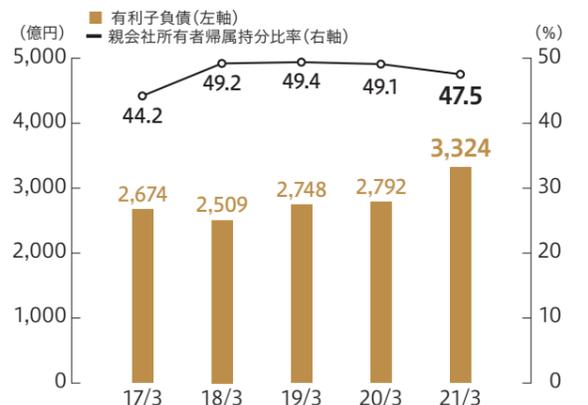
▶ P.48-49 基盤技術と新たな価値協創への挑戦

■設備投資額/減価償却費



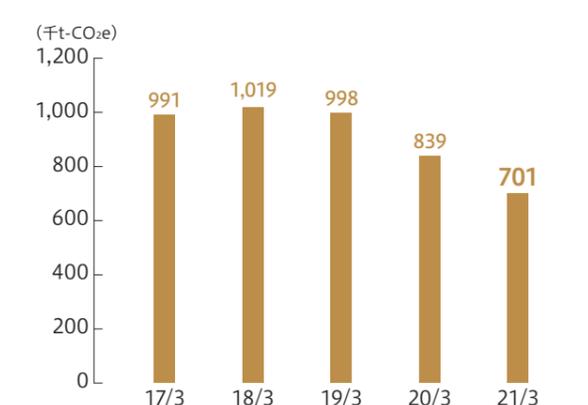
世界経済が低調に推移する中、安全・品質・環境にかかわる案件を中心に、必要性の高い生産性向上や設備更新にかかわる案件などに投資を行い、21/3期の設備投資額は20/3期から176億円減少した373億円となりました。

■有利子負債/親会社所有者帰属持分比率



新型コロナウイルス感染拡大をはじめ不測の事態による流動性リスクに備えて借入を行った結果、21/3期の有利子負債は増加しました。しかし、NSKの財務基盤に影響するレベルではなく、安定的な株主還元と財務健全性の両立が図れています。

■温室効果ガス排出量

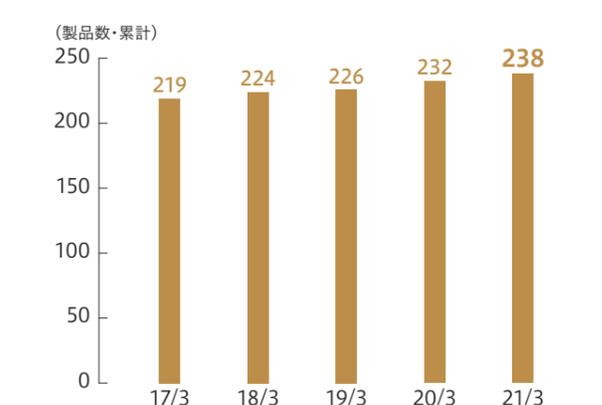


新型コロナウイルスの感染拡大の影響により生産量が低下する中、再生可能エネルギーの利用拡大を着実に進め、排出量は701千トンとなりました。

▶ P.23 NSKの事業活動によるCO₂排出量の削減

※算定基準の見直しにより、過去にさかのぼってデータを修正しました。

■環境貢献型製品の開発数



新たに6製品を開発し、環境貢献型製品の累計開発数を238としました。 ※2003年3月期からの累計を示しています。

▶ P.21 NSKの環境貢献を表す指標

基盤技術と新たな価値協創への挑戦

“ 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。その技術を支える基盤となっているのが、「トライボロジー」「材料技術」「解析技術」「メカトロ技術」の4つのコアテクノロジーです。

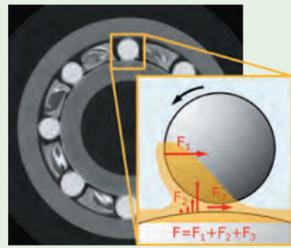
そして、もう一つ重要な技術でNSKの強みとしているものが、コアテクノロジーを形にする「生産技術」です。

4コアテクノロジーと生産技術を加えた4コアテクノロジープラスワン(+1)で生み出された技術や製品は、世界の産業の発展と人々の豊かな生活に貢献しています。NSKは、これからも先進的な技術開発に取り組み、市場のニーズに合った高機能、高品質な製品を提供し続けていきます。

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



軸受の玉周辺の摩擦

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。

材料技術

「性能」の耐久性、信頼性の徹底追求



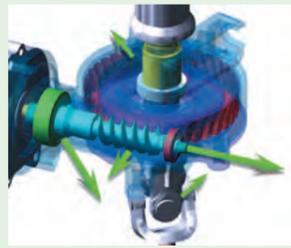
耐久試験機群

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。

4コアテクノロジー

解析技術

現象をサイバー空間上に再現、性能を予測



自動車部品のシミュレーション例

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。

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



鉄道車両の横揺れを制御する動揺防止アクチュエータ

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により引き出す技術です。自動車やパ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。

+1

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る環境貢献、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

オープンイノベーションで持続可能な価値を協創

社会課題と背景

走行中ワイヤレス給電で持続可能なモビリティ社会を築く

自動車のCO₂排出量を減らすため電気自動車(EV)の普及が期待されていますが、航続距離や充電時間が課題になっています。そこで、走りながらEVを充電できる「走行中ワイヤレス給電」が注目されています。

走行中ワイヤレス給電

ワイヤレス給電は磁場を使って電線をつなぐことなく電気を送る技術で、スマートフォンの充電などに使われています。NSKは東京大学と共同でEVへの応用研究を続けています。2015年にインホイールモータにワイヤレス給電する「第1世代」、2017年に走りながら充電できる「第2世代」、そして2019年には性能を大幅に向上させた「第3世代」を開発しました。将来的に走行中ワイヤレス給電によって走りながらEVを充電することができれば、ドライバーはバッテリーの残量を心配せずに運転できるようになり、EVの利便性が飛躍的に高まることが期待されています。



「第3世代」の走行中ワイヤレス給電インホイールモータ

電気自動車の価値を広げる

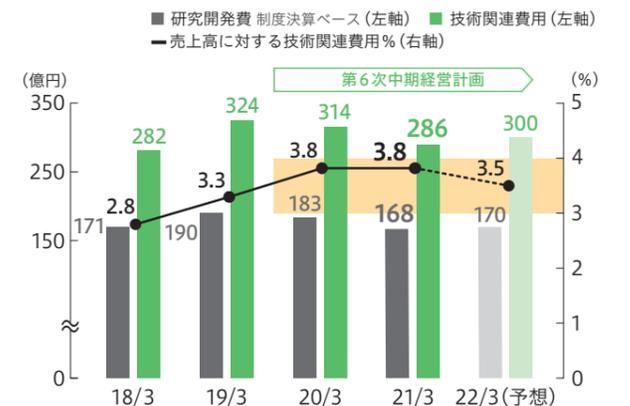
発電手段として太陽光や風力といった再生可能エネルギーの重要性が増しています。しかし、これらは天候による発電量変化が大きいことが課題であり、EVのバッテリーを活用して電力の需要と供給のバランスを調整する技術が注目されています。走行中ワイヤレス給電が実現すれば、充電器につながっているEVだけでなく、走っているEVもバッテリーとして活用できるため、より大きな発電量変化にも対応できます。これによりEVは単なる移動手段のひとつではなく、社会全体に新しい価値を提供できるようになります。

オープンイノベーション

NSKは東京大学を中心とする共同研究プロジェクトに参画するとともに、2020年12月より株式会社プリズトン、株式会社デンソー、ローム株式会社とともに東京大学に「SDGsを実現するモビリティ技術のオープンイノベーション」社会連携講座を設置しました。本講座では、走行中ワイヤレス給電をはじめとしたモビリティの電動化技術の研究開発や、オープンイノベーションとして成果の一部を開放することで研究成果の実用化を加速させる試みに取り組んでいます。

研究開発費・技術関連費用

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。第6次中期経営計画では、技術関連費用として、対売上高の3~4% (年間300~400億円程度)を投資する計画です。これは海外を含むベアリング他社と比較しても同等レベルの技術関連投資で、NSKはこれらの研究開発活動を通して、高機能・新機能製品をタイムリーに市場へ供給し、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、持続可能な社会の実現に貢献します。



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。

グローバルマネジメント

グローバルマネジメントを支える組織

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

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

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



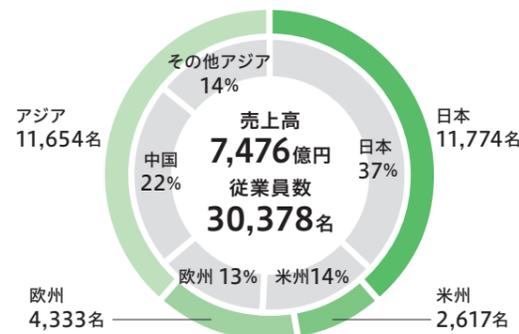
※NSKは各拠点を、それらが存在する地域別に「日本」「米州」「欧州」「中国」「アセアン」「インド」「韓国」に分けています。

グローバルマネジメントの進化

海外事業の拡大に伴い、各地域で現地主体の機動的な事業運営を可能とする体制の構築を目指し、マネジメント層の現地化を図ってきました。現在では、地域総支配人をはじめ主要ポスト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。

グローバルマネジメントの連携という視点では、年に2回、各地域のトップが東京本社に集まり、中期経営計画、事業戦略、年度の事業予算などを討議するIMC (International Management Committee meeting) という会議体を設置しています。地域と本社の連携強化に留まらず、全地域がグローバルな経営に参加する仕組みとしています。本会議は、過去約30年にわたり開催しています。

■顧客地域別売上高構成比／地域別従業員数(連結) (2021年3月期)



■グローバル拠点

世界32カ国・地域 205事業拠点

	統括拠点	生産拠点	販売拠点等	R&D拠点
米州				
アメリカ	1	7	8	3
カナダ			2	
メキシコ		2	1	
ブラジル		1	2	1
ペルー			1	
アルゼンチン			1	
6カ国・地域 合計	1	10	15	4
欧州・中近東・アフリカ				
イギリス	1	4	2	1
ドイツ		2	4	2
デンマーク				1
フランス			1	
イタリア			1	
オランダ			1	
スペイン			1	
ポーランド		4	3	1
ロシア			1	
トルコ			1	
アラブ首長国連邦			1	
南アフリカ			1	
モロッコ		1		
13カ国・地域 合計	1	11	17	5
アジア・オセアニア				
日本	1	20	31	7
シンガポール	1		2	
インドネシア		3	2	
タイ		2	5	1
マレーシア		2	3	
中国	1	11	19	1
台湾			3	
韓国		2	2	1
フィリピン			1	
ベトナム			2	
インド	1	5	7	2
オーストラリア			2	
ニュージーランド			1	
13カ国・地域 合計	4	45	80	12
グローバル	合計	66	112	21

(2021年3月末時点)

マザー工場制の進化

※日本精工100年史をもとに記述しています。

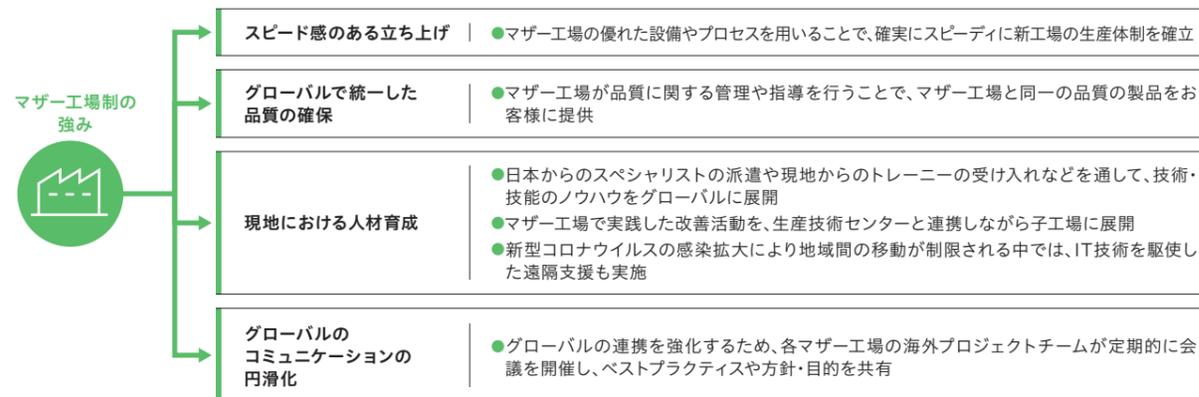
マザー工場制とは

NSKのグローバルな生産を支える基盤の一つとして、「マザー工場制」という仕組みがあります。マザー工場制とは、日本の拠点を主としたモデルとなる工場(マザー工場)が、海外の新工場(子工場)の立ち上げおよびその後の生産継続において、工場運営を支援する制度です。NSKでは、品種ごとにマザー工場と子工場が結び付いており、実際の支援は、各マザー工場にある「海外プロジェクトチーム」という部署が窓口となり、マザー工場全体で支援活動を行っています。

制度の始まりは、1970年のオーストラリアのジーロング工場(1977年閉鎖)の建設において、多摩川工場(1999年閉鎖)をその指導担当工場とする「マザー工場制(当初は工場担当制と呼称)」を導入したことにさかのぼります。多摩川工場ではプロジェクトチームを編成し、メンバーが機械の据え付けや技術の指導などを実施して、マザー工場としての役割を果たしました。このマザー工場制は、その後の工場建設やプラント設置を成功させる大きな力となりました。



NSKマニュファクチャリング・オーストラリア社ジーロング工場 製造ライン



マザー工場制の取り組み ~NSK諸資本をグローバルに拡大~

●人材育成の強化 - 中国・合肥工場の設立

中国・合肥工場(2012年生産開始)の立ち上げにおいては、天津工場に加え、日本以外で初めてマザーを務めることとなった中国の昆山工場も支援にあたりました。立ち上げにあたっては、合肥工場の建屋完成前より昆山工場で計画的に研修を実施したため、建設から実際の生産までの期間を短縮することができました。また、昆山工場は現在、技術人材の育成拠点として、中国国内のトレーニーを集めて保全などの技術教育を行う場となっています。合肥工場の立ち上げ後も、設備増設の局面において、現地教育による技能教育・訓練を可能とすべくローカルトレーナーの育成に注力するなど、子工場の教育の自走化を目指しました。

●グローバル拠点による支援 - メキシコ工場の設立

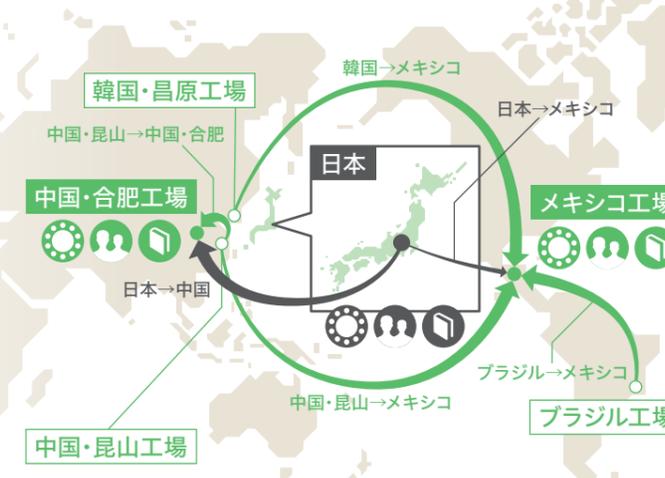
メキシコ工場(2014年生産開始)の立ち上げは、マザー工場である日本だけでなく、複数のグローバル拠点が支援にあたり、長年培った生産ノウハウやグローバル人材の活用を試みたことが特徴です。工場運営は現地のメキシコ人スタッフが100%担当することとし、工場マネジメントのサポートにはNSKブラジル社の人材を充てるなど、日本人以外の人材を活用することとしました。また、コスト競争力を高めるため、昆山工場内製の機械および韓国製の設備を使用することから、昆山工場や韓国・昌原工場の人材を活用し、工場立ち上げ時の日本の工場の社員の支援は最小限にしました。このメキシコ工場の設立は、海外工場を交えて複数拠点がサポートを行うという新しい試みでしたが、言語や文化の壁を乗り越え成功を収めた事例となりました。

導入から約50年が経ち、NSKの海外展開とともにマザー工場制も変化を遂げてきました。当初の日本のみが主導していた体制から、現在は各拠点が自立し互いに連携する体制へと変わりつつあり、NSKのグローバル生産体制のさらなる進化をリードしています。

■マザー工場制によるNSKの資本の拡大例



→ 日本から海外への支援(第1フェーズ) → 海外間での支援(第2フェーズ)



気候変動におけるリスクと機会 TCFDへの対応

TCFD提言への賛同・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んでいます。

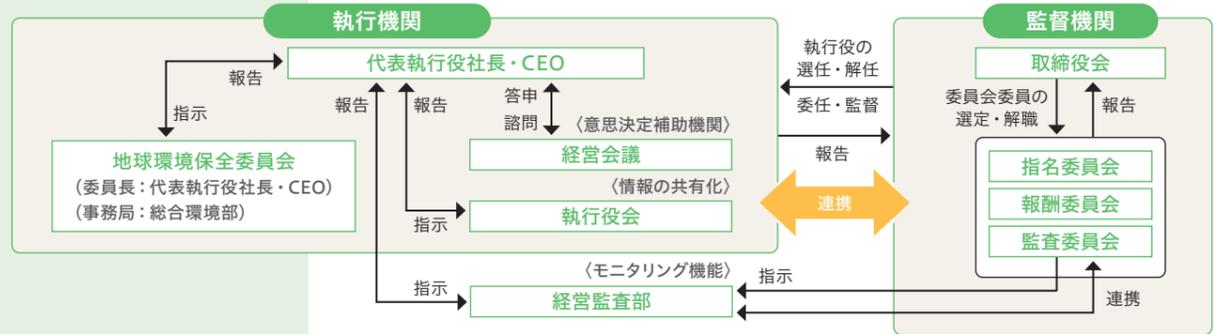
気候関連のガバナンス

NSKは、指名委員会等設置会社として、業務執行に関する意思決定を積極的に執行役に委任し、経営の効率性・機動性の向上に努めています。取締役会は、執行役の職務の執行の適正性や公正性を監督しています。

▶ P.60 コーポレートガバナンス

またNSKは、安全・品質・コンプライアンスそして環境をコアバリューとした上で、「オペレーショナル・エクセレンス(競争力の不断の追求)」と「イノベーションへのチャレンジ(あたらしい価値の創造)」の2つの方針を掲げ、成長への新たな仕掛け、経営資源の強化、環境・社会への貢献の3つの経営課題に取り組んでいます。中期経営計画は取締役会で決定され、その進捗は執行機関

から取締役会に報告されています。代表執行役社長・CEOを委員長とし、関連部門の執行役が委員を務める「地球環境保全委員会」は、NSKの地球環境の保全に関わる課題を総合的に推進する機関として、気候変動を含む活動方針の審議、推進体制の検討および各執行部門の活動進捗の評価と見直しを行います。NSKは、今後も社会環境の変化、ステークホルダーのニーズや期待を把握するとともに、気候変動によるリスクと機会の評価を行い、対応策を経営戦略や事業計画に反映し活動を強化していきます。



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処置を講じることによって、影響の軽減を図っています。

▶ P.56 リスクマネジメント

環境に係るリスクのうち気候関連のリスクについては、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、2021年度からは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等、気候関連のリスク管理の強化に取り組んでいます。

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として、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。

その結果NSKは、持続可能な社会の構築に寄与するために、1.5°C~2°Cシナリオの実現に貢献することを基本戦略とします。CO₂の排出規制に関連した移行リスクへの対応に取り組むことはもちろんのこと、とりわけ、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4°Cシナリオを想定して、その対策を推進します。

この分析結果をもとに、今後も異なる気象や社会環境においても持続的な成長を続けていくための戦略の策定と体制の構築を行ってまいります。

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を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化が進行している。

リスクと機会

分類		特定されたリスク・機会		NSKの対応策	産業機械事業	自動車事業	
リスク	物理	急性	気候変動に起因する自然災害の激化*	自社の浸水被害等による生産停止	●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	◎	◎
			サプライヤーの浸水被害等による供給停止	サプライヤーの複数ソース化	◎	◎	
	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 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	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	◎	◎
			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	●NSKの事業活動における脱炭素化の推進 ▶ P.23	◎	◎
移行	評判	お客様の脱炭素化要求の高度化	脱炭素化に向けた開発コスト・設備投資の増加、取り組み停滞による信用低下・調達パネル除外	●自助努力によるコスト削減および価格への適切な反映	◎	◎	
機会	製品・サービス	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) 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) 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)	●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 ▶ P.21-22 ●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 ▶ P.48 NSKの事業活動における脱炭素化を製品価値に反映	◎	◎
			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 ▶ P.26-27	◎	◎
			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 ▶ P.49	◎	◎	
			空調設備需要の拡大*	空調設備向け製品/ソリューションの需要拡大	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	◎	◎
	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	鉄道向け製品/ソリューションの需要拡大	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 ▶ P.25	◎	◎
			蓄電・充電技術の需要増	故障診断・余寿命診断ニーズの高まり	冷却ファン向け高速回転軸受の開発 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 ▶ P.35	◎	◎
			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	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*	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	建設機械向け製品の開発・生産の強化	◎	◎	
			水素エネルギー需要の拡大	災害対策に伴う発電機需要の拡大	家庭用小型発電機向け製品開発の推進	◎	◎

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

指標と目標

NSKでは、CO₂排出削減貢献製品によるCO₂排出削減貢献量の拡大と事業活動からのCO₂排出量の削減を両輪として、それぞれに長期的な目標を設定し、気候変動の影響の緩和に向け様々な取り組みを進めています。さらには、気候変動の危機への対応の緊急性がますます増加している現状を踏まえ、目標の前倒しを検討しています。

▶ P.21 NSKの環境貢献(カーボンニュートラルに向けた取り組み)

また、CO₂排出削減目標については、企業価値向上に整合する目標のひとつとして、執行役の短期業績連動報酬の指標にも用いています。

目標	2020年度の実績
2026年度の目標：CO ₂ 排出削減貢献製品によるCO ₂ 排出量のオフセット* *NSKグループ事業活動からのCO ₂ 排出量(スコープ1+2+3)をCO ₂ 排出削減貢献製品による貢献量で超える。	2020年度の実績：オフセット率(②÷①)=89% ①CO ₂ 排出量(スコープ1+2+3)：283万t-CO ₂ ②CO ₂ 排出削減貢献製品による貢献量：251万t-CO ₂
事業活動からのCO ₂ 排出量(スコープ1+2)削減目標 ●2020年度 5%削減* ●2026年度 16%削減* ●2030年度 25%削減* ●2050年度 60%削減*	事業活動からのCO ₂ 排出量(スコープ1+2)削減実績 ●2020年度実績：31%削減* (参考)排出量原単位では6.1%の改善に相当
2022年度からの次期中期経営計画において、カーボンニュートラル実現に向けた新たな目標設定と取り組みを公開予定 上記は2019年度に公表した目標 ※2017年度比	

人権・労働への取り組み

基本的な考え方

円滑で安全な社会や地球環境の保全に役立つ優れた製品やサービスなど、社会課題の解決に貢献する価値を創出し、NSKが持続的に成長していくには、従業員一人ひとりの個性と可能性を尊重するとともに、いきいきと働き続けることのできる職場づくりが大切と考えています。

その実現に向け、NSKは「世界人権宣言」や「ビジネスと人権に関する指導原則」といった国際規範を支持・尊重するとともに、「NSK企業倫理規則」に、人権や労働に関する項目を定め、役員・従業員に遵守を求めています。その上で、ダイバーシティ&インクルージョンなどの取り組みを推進し、様々な従業員が力を発揮できる組織・風土づくりを行っています。

さらに、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と協力し、人権や労働に関する課題に取り組むことを目指しています。

NSKの取り組み

NSKは、企業倫理規則に「差別の禁止と健全な職場環境の整備」「労働における基本的権利の尊重」を定めるとともに、遵守すべき事項を解説した「NSKコンプライアンスガイドブック」を各国の言語で発行し、役員・従業員に配布しています。また、定期的に社内研修などを実施し理解を促しています。

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2018)
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

内部通報制度、是正の仕組み

NSKは、違法行為や不正行為を早期に把握し是正することを目指し、従業員や役員が違法行為や不正のおそれのある行為を発見した場合は、社内または社外の内部通報窓口を通じて通報することを求めています。なお、通報者は匿名で通報することができ、そのことで不利益を被ることがないようにしています。関係する法令やNSK企業倫理規則に反する行為があった場合は、社内規定に基づき懲戒処分の対象となります。

さらに、毎年全ての事業所を対象に実施するリスク評価に、法令やNSK企業倫理規則に反する行為に関するリスクや、労働安全、サプライチェーンに関するリスクなどの項目を含めています。評価の結果、重要性が高いと判断された項目については、リスクを軽減するための措置を講じています。

▶ P.55 コンプライアンス、P.56-57 リスクマネジメント

NSKウェブサイト
▶ <https://www.nsk.com/jp/company/compliance/index.html>

対話に基づく労使関係の構築

NSKは、モノづくりの企業として持続的に成長していくには、雇用を長期的な視点で捉え、優れた人材を生産や販売、開発などの事業所が所在する国や地域で継続的に採用し、育成していくことが重要と考えています。

NSKグループは、国際規範や現地の法律に則って適切に従業員を雇用するとともに、労使の健全な関係が不可欠と考え、従業員が報復、脅迫や嫌がらせをおそれず、経営層と直接コミュニケーションできる権利(労使の対話)を保障しています。さらに、従業員一人ひとりがやりがいを感じ、成長できる職場環境を整えていくことが重要と考え、従業員のエンゲージメントやコンプライアンス意識の浸透度を測ることを目的とした従業員意識調査を実施し、明らかになった課題への対策を実施しています。

▶ P.45 主要非財務ハイライト、P.55 コンプライアンス

多様な人材が能力を発揮できる職場づくり

NSKは、企業倫理規則に定める項目を解説する「NSKコンプライアンスガイドブック」において、性自認・性的指向を含む不当な差別の禁止を明確にしています。また、「NSKトランスジェンダーも働きやすい職場づくりに向けたガイドライン」では、LGBTQ+(SOGI^{※1})に関する知識やアウトティング^{※2}、SOGIに関するハラスメントを未然に防止するために配慮すべき事項を解説しています。さらに2020年度には、社内報を通じた啓発やLGBTQ+をテーマにしたオンラインイベントを実施し、見えにくい多様性を受容する風土づくりを進めました。

▶ P.78 用語集

※1 Sexual Orientation, Gender Identity(性的指向と性自認)の英語の頭文字を並べた言葉。LGBTは「人」の属性を示す言葉だが、SOGIは性に関する「概念」を指す言葉
※2 他者の性的指向や性自認などを、その人の同意なしに、第三者に伝えてしまうこと

▶ NSKウェブサイト <https://www.nsk.com/jp/csr/hr/index.html>

サプライチェーンへの取り組み

NSKは、「NSKサプライヤーCSRガイドライン」に人権や労働に関して遵守すべき事項を含め、サプライヤーの皆様へに配布し取り組みを要請しています。本ガイドラインでは、NSKグループと直接の取引関係にあるサプライヤーの皆様へに自社の取り組みを求めるとともに、人権などに配慮した調達活動を進めていただくことで、さらに上流のサプライヤーの皆様へに取り組みを進展させていくことを目指しています。

また、定期的にCSR取組度調査(自主点検)を実施し、明らかになった課題を皆様へにフィードバックすることで、活動のレベルアップに役立ててもらえるようにしています。

▶ P.38 サプライチェーンマネジメント

▶ NSKウェブサイト <https://www.nsk.com/jp/csr/supplier/index.html>

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にとっての「コンプライアンス」とは、法令遵守のみならず、社内規程、社会規範、企業理念に従って、誠実かつ公正な活動を行い、社会からの信頼を得て、国内外の経済、社会に貢献することを意味しています。

方針 NSKグループは、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	コンプライアンス委員会を設置(年3~4回開催を継続)
	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)
関連規定、制度の整備	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)
	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(2018年改定)
	「競争法遵守規則」を制定
	内部通報制度の整備・運用に関するガイドライン(消費者庁)を踏まえた「ホットライン運用規定」の改定
教育・啓発活動の強化	「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
	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
モニタリングの強化	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
	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

2020年度取り組み事例

1 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、公正取引委員会の立入検査があった7月26日を「NSK企業理念の日」として定めています。

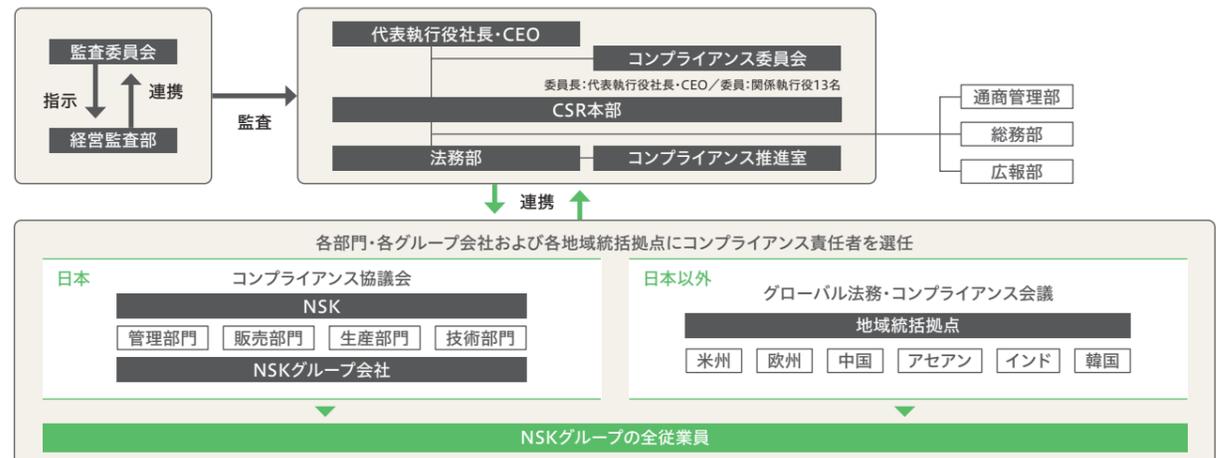
2020年度は、国内および海外の拠点で「社長メッセージ」「企業理念の解説」「カルテル事件の振り返り」に関する動画を視聴しました。その後、日本では、役員による企業理念体系の解説や企業理念体系の実践事例の紹介を行いました。海外では、拠点の責任者のメッセージを視聴

した上で、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。

2 従業員意識調査(コンプライアンス意識調査)

従業員一人ひとりが成長し、やりがいを感じられる環境を整えていくこと、ならびにコンプライアンス意識の浸透度を測ることを目的に、人事部門と協働して従業員意識調査を実施しています。国内で6回目となる2020年度は、役員・従業員14,963名が回答しました。海外では、2019年度の意識調査で明らかになった課題(内部通報制度のさらなる信頼性の向上など)に対する取り組みを継続して行いました。

■NSKグループコンプライアンス体制(2021年8月現在)



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。

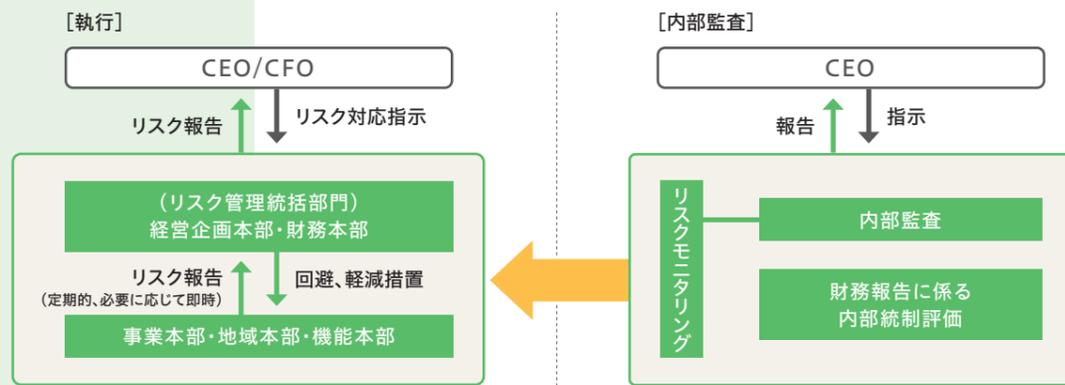
また、内部監査部門が監査委員会と連携し、執行部門の職務執行のモニタリングと、内部統制システムの構築、運用状況の監査を行う体制をとっています。

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。

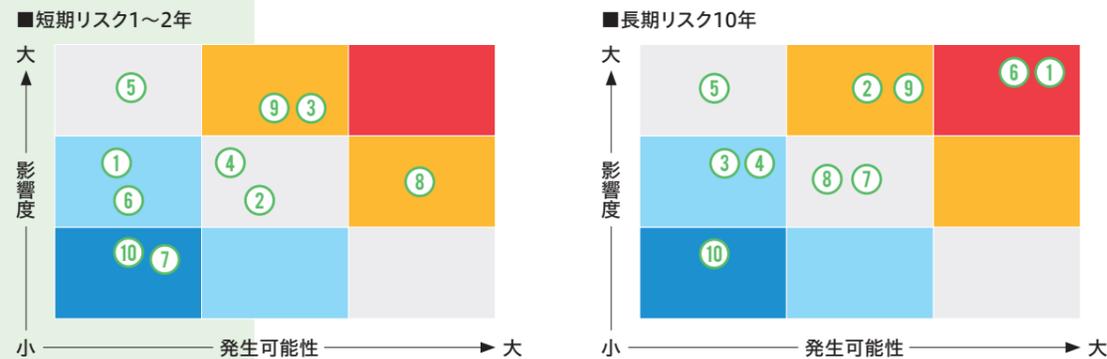
リスク管理フロー



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 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.24-27, P.35	<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.49
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 	<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 ▶ P.50-51
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 ● 火災や自然災害への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含む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.38, P.58, P.59
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.39
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.55
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の加速に対応できず、事業機会の逸失や企業価値を毀損するリスク 機会 環境貢献技術による市場での競争力向上 ▶ P.21-23, P.37, P.52-53	<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 ● 流出環境事故防止の対策徹底、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.21-23, P.37, P.52-53
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 ● 労務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 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.36, P.54	<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.36, P.54
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.38, P.54
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.59
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.56

災害リスクマネジメント

危機管理およびBCP(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」という基本方針のもと、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。

NSKグループの危機管理体制

災害リスク管理体制

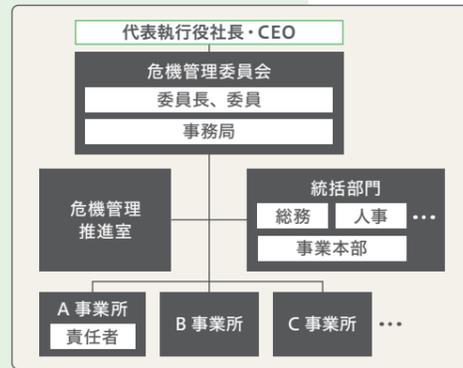
危機管理委員会は、当社グループが遭遇し得るリスクのうち、自然災害、感染症流行、重大事故・事件等のリスクから危機が発生した場合を想定した管理体制を整備・強化することにより、危機発生

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。

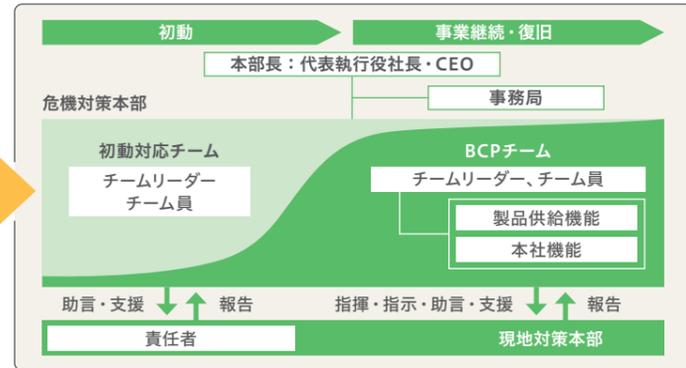
また、海外各地域にも危機管理を統括する組織を設置し、危機発生時にはこれらの組織と連携して対処にあたります。

■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



■第6次中期経営計画(2020年3月期～2022年3月期)目標と2020年度の目標・実績

6次中計目標	2020年度目標	2020年度実績
グループ危機管理体制の整備	海外地域本部との連携強化 管理体制の最適化	報告・情報共有体制の強化 災害対応を踏まえた管理体制の見直し
BCPの構築・実効性の向上	日本:地震・風水害を想定したBCPの実効性の向上	新型コロナウイルス感染拡大防止に向けた緊急対応組織の編成とグループ基本方針の策定、各地域における対策実施状況の共有
	日本以外:重大リスクに対するBCP構築	重大リスクを想定したBCPの策定

2020年度取り組み事例

グループ危機管理体制の整備

各地域からルールに基づく報告を受け、新型コロナウイルス等、地域横断的な災害への対応を迅速かつ確に行っています。また、多発する台風や大雨への対応を振り返り、体制や有事の対応手順の最適化を行っています。

BCPの構築・実効性の向上

日本地域では、過去の災害対応を踏まえ、ブロック塀の倒壊防止、建屋内への浸水防止・油脂類の流出対策、製品倉庫への耐震・浸水対策など、災害発生時の被害を最小化する対策を徹底しています。また、災害発生時にも事業継続が可能となるよう、電力供給制限時の電力確保、データセンター切り替え時の重要業務の継続方法の策定、サプライヤBCP診断を通じての供給継続力の強化などを行っています。

海外地域では、アジア地域で地域固有リスクを想定した拠点BCPの策定を進めており、策定したBCPの有効性を検証しています。

▶ より詳しい情報は、こちらをご覧ください。🌐 <https://www.nsk.com/jp/csr/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。2019年度からは、

ISO27001の認証取得の取り組みを開始、2020年度に情報システム部門での認証取得を達成しました。加えて、お客様からの要請に対応するため、セキュリティに関する規程を改定、さらなる強化に努めています。

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に向けた取り組みも推進しています。

■第6次中期経営計画(2020年3月期～2022年3月期)目標と2020年度の目標・実績

6次中計目標	2020年度目標	2020年度実績
情報セキュリティ基盤強化	ISMS(情報セキュリティマネジメントシステム)のPDCAサイクルを継続	ISMS活動の継続活動を実施
ISO27001認証取得	情報システム部門での認証取得	2020年11月に認証を取得
インシデント対応力強化(C-SIRT体制強化)	C-SIRT組織を設立し、活動を開始	C-SIRTに選任者を任命し、インシデント対応訓練を実施
ID管理・アクセス管理強化	ID管理・アクセス管理システム構築に向けた準備完了	システム構築作業を継続し、本番移行準備を実施

※SIRT:Security Incident Response Teamの頭文字をとった略語。例えば、C-SIRTはコンピューターシステムなどの保安上の脅威となる事象が発生した際に対応する組織。

2020年度取り組み事例

従来の情報漏えい防止を主眼とした情報セキュリティマネジメント活動に対して、サイバー攻撃の高度化や攻撃対象の拡大に対応した管理体制の構築・強化に取り組んでいます。コンピューターシステムだけでなく、工場の生産設備制御装置や、製品に付属するコントローラーも攻撃の対象となっているため、それぞれの分野で管理体制が必要となります。具体的には、コンピューター(C-SIRT)、工場生産設備制御装置(F-SIRT)、製品セキュリティ(P-SIRT)対策として組織構造を構築、これらの組織によりセキュリティインシデントへの予防に加え、早期検知、早期復旧に向けた取り組みをツールや外部ベンダーの支援を得ながら進めています。

また、社内教育・啓発活動も重要なセキュリティ活動との位置づけは変わらず、従業員へのeラーニング、社内イントラネットやデジタルサイネージによる啓発活動を継続して行っています。2020年度のeラーニングは、役員、セキュリティ管理者、従業員それぞれに向けた教育コンテンツを用意し実施しました。国内グループ会社を含めた対象者の96.7%の受講が完了しています。

外部認証取得活動においては、情報システム部門にてISO27001を取得しました。また欧州においてはTISAXと呼ばれる、ドイツの自動車業界において広く採用されるセキュリティ評価の仕組みをドイツ法人にて取得しました。これら公的な認証は取得部門を広げていく取り組みを継続していきます。

多様な働き方に向けて

リモートワークや会議・研修などのウェブ化推進

新型コロナウイルスの感染拡大により、従業員のワークスタイルは大きく変化しました。NSKでは新型コロナウイルス発生前より既に、リモートワークを行うためのリモート接続や仮想PCの利用体制は整っており、ルールや仕組みも確立されていました。新型コロナウイルスにより、想定を大きく上回る数の従業員が在宅勤務に移行しましたが、早急な拡大への対応としてネットワークの拡充などを行い、現在、大きな支障なく業務が遂行できる環境が整っています。

今後も従業員の働き方が多様化する中、情報通信(ICT)の力を最大限に活用し、より効率的に、そしてより利便性に優れた働き方の実現を目指しています。そのため、課題を緊急度や影響度の観点で整理し、対応ロードマップを作成、取り組みを進めています。また、多様な働き方は、新しいICT技術を導入するだけでなく、従業員が使いこなしてこそ成し遂げることができます。従業員に向けて必要な教育や啓発活動を推進し、ICTを取り巻く環境変化にスピードを持って対応していきます。

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

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

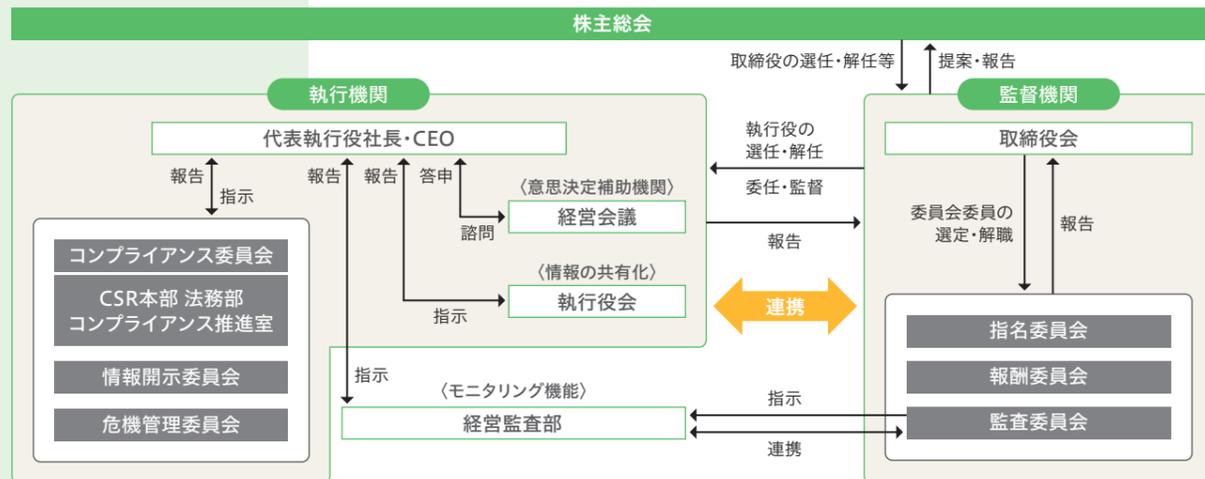
1. 取締役会から業務執行に関する意思決定について執行機関へ積極的に委任することにより、経営の効率性及び機動性を向上させること
2. 監督機関と執行機関とを分離することにより、監督機関の執行機関に対する監督機能を確保すること
3. 監督機関と執行機関とが連携することにより、監督機関の執行機関に対する監督機能を強化すること
4. コンプライアンス体制を強化することにより、経営の公正性を向上させること

コーポレートガバナンス体制

現在の体制と運用状況

NSKは、上記の基本的な考え方をより良く実現できる機関設計として指名委員会等設置会社を採用しています。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り、業務執行に関する意思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執行に関する意思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図



監督機関の役割と構成(2021年8月現在)

機関	取締役会	指名委員会	監査委員会	報酬委員会
構成	議長 9名(社内4名+社外5名) ●社外取締役が過半数 ●議長は非業務執行取締役	委員長 3名(社外2名+社内1名) ●社外取締役が過半数 ●委員長は社外取締役	委員長 4名(社外3名+社内1名) ●社外取締役が過半数 ●委員長は社外取締役	委員長 3名(社外2名+社内1名) ●社外取締役が過半数 ●委員長は社外取締役
目的・権限	●経営の基本方針の決定等の決議(業務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	●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	●取締役及び執行役の職務の監査 ●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	●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
事務局	経営企画本部 秘書室	人材マネジメント本部 経営企画本部	経営監査部	人材マネジメント本部
2020年度の開催実績	10回	5回	16回	4回

コーポレートガバナンス体制の変遷

	1999~	2004~	2006~	2015~
機関設計	1999年 ●執行役員制度の導入	2004年 ●委員会等設置会社へ移行	2006年 ●委員会設置会社へ移行	2015年 ●指名委員会等設置会社へ移行
委員会	1999年 ●(任意)報酬委員会を設置 2003年 ●(任意)監査委員会を設置	2004年 ●(任意)指名委員会を設置 ●会社法における指名・監査・報酬委員会を設置		2017年 ●各委員会の委員長は全て社外取締役
社外取締役	1999年 ●1名選任 2003年 ●2名体制	2004年 ●3名体制 2005年 ●4名体制	2010年 ●NSK独自の社外取締役の独立性に関する基準を策定 ●社外取締役全員を独立役員として(株)東京証券取引所に届出	2018年 ●5名体制
その他	2002年 ●危機管理委員会を設置	2004年 ●内部監査部門として経営モニタリング室(現経営監査部)を設置 2005年 ●情報開示チーム(現情報開示委員会)を設置	2006年 ●内部統制強化プロジェクトチームを設置(現経営監査部に吸収)	2020年6月 ●取締役会の過半数が社外取締役 2012年 ●コンプライアンス委員会を設置

取締役会の充実にに向けた取り組み

役員のトレーニング

取締役及び執行役の就任時に会社法等の関係法令、コーポレートガバナンス、事業・財務状況等に関する知識向上のトレーニングを実施しています。

取締役会における討議の活性化

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います。取締役全員に対して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等適切な情報提供を行い、取締役会を開催しています。

取締役会の実効性評価

持続的な成長と中長期的な企業価値の向上に向けて、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毎年実施しています。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、アンケート及びインタビューによる評価を実施し、その結果について取締役会で議論しています。

評価プロセス	●各取締役に対しアンケートを実施 ●各取締役に対し各1時間の個別インタビュー ※2020年度は対面またはリモート形式で実施
アンケートの主な内容	2020年度に実施したアンケートの主な内容は、次のとおりです。 ●経営戦略・リスク管理 ●取締役会の構成、役割、プロセス ●ステークホルダーエンゲージメント ●CEO後継者計画 ●各委員会(指名・監査・報酬)の運営
評価結果	2020年度の外部の専門家による評価は、持続的成長と中長期的な企業価値の向上に向けて実効性をもって運営されているというものでした。 ●幅広い知見を有する社外取締役を含む取締役全員が、相互の緊密な信頼関係を背景に、これまでと同様に活発な議論に貢献している ●社外取締役が過半数を占める取締役会構成としたことに加え、取締役会が業務執行機関に対してさらなる権限移譲を行ったことで、モニタリングに注力するとともに、中長期の戦略討議に取り組む体制が整った

今後は、社外取締役が過半数を占める取締役会にて、コーポレートガバナンス体制のより一層の強化を行うとともに、取締役会はモニタリングの機能強化に注力し、また、長期的な経営の方向性に関する議論により重点を置くことで、当社の一層の企業価値向上に資するよう、取締役会の実効性の向上を図っていきます。

取締役会の構成

NSKの取締役会は、持続的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。

■ 社外取締役の出席状況及び三委員会体制

● 委員長 ○ 委員

氏名	取締役 就任時期	2020年度の取締役会及び 三委員会出席状況				2021年6月以降の 三委員会体制		
		取締役会	指名	監査	報酬	指名	監査	報酬
馬田 一	2018年6月	○ 90% (9回/10回)	● 100% (5回/5回)			●		
望月 明美	2018年7月	○ 100% (10回/10回)		● 100% (16回/16回)			●	
岩本 敏男	2019年6月	○ 100% (10回/10回)			○ 100% (4回/4回)	—	—	—
藤田 能孝	2019年6月	○ 100% (10回/10回)	○ 100% (5回/5回)	○ 100% (10回/10回)		○	○	
永濱 光弘	2020年6月	○ 100% (8回/8回)		○ 100% (10回/10回)	● 100% (3回/3回)		○	●
小原 好一	2021年6月	—	—	—	—			○

※各社外取締役は、(株)東京証券取引所に独立役員として届け出しています。
 ※2020年6月30日付で、藤田能孝氏は監査委員会委員に、永濱光弘氏は取締役、監査委員会委員及び報酬委員会委員にそれぞれ就任したため、出席対象となる取締役会及び三委員会の回数が2020年度に開催された取締役会及び三委員会の開催実績と異なっています。
 ※2021年6月25日付で、岩本敏男氏は取締役を退任

■ 社外取締役のサポート体制

NSKの事業に対する理解やNSK特有の事項に関する知識を深めるため、例年は国内外の事業所訪問を実施しています(2020年度は新型コロナウイルス感染拡大の影響により未実施)。

また、社外取締役の会合を社外取締役と執行役との情報交換・認識共有を図る目的で開催しています。自由な意見交換という位置づけを尊重しつつ、要望・提案等については取締役会事務局が適切に対応し、取締役会の運営等の改善につながっています。

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会に報告しています。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 (2021年8月現在)

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。

なお、2021年6月改訂のコーポレートガバナンス・コードへの対応については、2021年12月末までに(株)東京証券取引所にコーポレートガバナンス報告書を提出する予定です。

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

■ グループガバナンス

NSKは、グループ会社の基本的な運営方針等を取り決めたNSKグループ会社ガバナンス基準を制定しています。当基準により、グループ会社における内部統制の徹底を図り、経営の透明性・公正性を高めることで円滑な経営管理に努めています。また、事業本部・機能本部・地域本部から多面的に各グループ会社へ経営支援を実施し、各グループ会社の監査役は経営監査部と連携して定期的なモニタリングを行っています。

■ 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

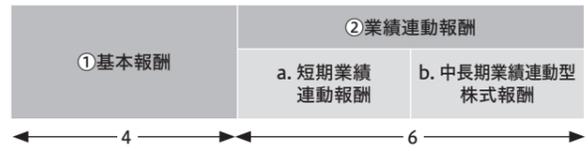
指名委員会等設置会社であるNSKでは、役員報酬の体系及びその水準、個人別の報酬等について、社外取締役が委員長を務める報酬委員会において、外部専門家のアドバイス、他社の水準や動向などに関する客観的な情報を参考に決定します。

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、おおむね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等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定し、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

2020年4月1日から2021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)	73	7	66	—	—	1	7
取締役(社外)	79	6	65	—	—	6	13
執行役	1,851	31	939	30	277	43	634

※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、2021年3月期の業績に基づいた2021年7月1日の支払い予定額です。
 ※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)

2020年4月1日から2021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。

氏名	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
内山 俊弘	157	取締役	提出会社	9	—	—	—
		執行役	提出会社	50	21	76	—
ジャンーシャルル・サンチェス	140	執行役	提出会社	101	35	2	—
ウルリッヒ・ナス	111	社長	連結子会社 NSKヨーロッパ社	54	50	2	3
ブライアン・パーソンズ	204	社長	連結子会社 NSKアメリカズ社	63	116	2	22

社外取締役インタビュー



馬田 一

取締役(社外取締役・独立役員)
指名委員会委員長
JFEホールディングス(株)名誉顧問
三井化学(株)社外取締役
アサガミ(株)社外監査役

望月 明美

取締役(社外取締役・独立役員)
監査委員会委員長
公認会計士
明星監査法人社員
(株)ツムラ社外取締役
旭化成(株)社外監査役

永濱 光弘

取締役(社外取締役・独立役員)
報酬委員会委員長
(株)クラレ社外監査役
アズビル(株)社外取締役

NSKは、持続的な成長かつ中長期的な企業価値の向上を実現するために、機関設計として指名委員会等設置会社を採用し、2020年度には取締役会における社外取締役の構成を過半数とするなど、コーポレートガバナンス体制の充実に努めています。

NSKのガバナンスに関する評価について、当社社外取締役の馬田氏、望月氏、永濱氏にお伺いしました。

Q1 馬田取締役、望月取締役のお二人は社外取締役として3年経過されました。ご就任当初からNSKが変わった点やまだ課題だと思われる点があればお聞かせ下さい。

馬田 取締役

当社は指名委員会等設置会社で、執行と監督の分離型のガバナンスを採用しており、前期からさらに取締役会をモニタリング機能にシフトしました。当然、執行への大幅な権限委譲を伴います。加えて、社長交代を含めて役員・執行部の若返りが行われたこと、その2点が、大きな変化だと思っています。

また、この取締役会の役割の変化に伴い、取締役会の時間配分が見直されたことで、将来の方向性に関する議論や大型の設備投資、あるいは将来の研究開発についての議論が、戦略討議という

形で行われました。

一方、今後の課題だと思うことは、従業員の意識調査において、製造現場やグループ会社の従業員とNSK本社の従業員との間にはギャップがあるということです。それを埋めることが、会社全体のガバナンスの強化や徹底につながるはずですが。

望月 取締役

就任当初に感じた、NSKは堅実でまじめ、真摯にモノづくりに取り組んでいる、という印象はまったく変わっていません。目に見える形で変わった点としては、女性の役員が増えたことです。人材の多様化という意味では、今後も変わっていく可能性を秘めているでしょう。また、取締役会議長が今期から執行サイドではなくなりました。そういった意味で、取締役会のモニタリング機能の強化がより鮮明になりました。

今後の課題に関しては、もっと自由な発想で、固くならず、柔軟な会社への変化があると、従業員の皆さんが今まで以上に楽しく働き、会社の成長にもつながるのではないかと考えています。

Q2 永濱取締役はご就任されて1年になりますが、NSKの社外取締役として、どのようなことが期待されているとお考えでしょうか。

永濱 取締役

今回のコーポレートガバナンス・コード改訂では、社外取締役に企業経営経験を有する者を含めることが求められました。この点、当社の社外取締役は、会計・税務の専門家である望月さんを除けば、全員、企業経営経験者で、当社取締役構成の大きな特質となっています。私は、唯一の金融業界出身者でもありますので、経営者視点とは別に、金融ないし資本市場の切り口からの寄与・貢献を期待されているものと思っています。

当社取締役会では、実に自由闊達に議論が行われます。主として今後の戦略に多くの時間が費やされ、深度ある議論が展開されており、モニタリングボードとして執行役の職務を監督しています。社外取締役として、より付加価値のある議論を展開するため、関連領域の情報・知識のさらなる修得に努めています。

Q3 NSKのガバナンス、取締役会の実効性について。社外取締役5名の専門性や経験がどのように活かされているでしょうか。また、今後必要な専門性もあればお聞かせ下さい。

馬田 取締役

私は、社外取締役が過半数を占める企業の経営は当社が初めてで、興味深いところです。社外取締役が中心のボードに執行の情報などがどのように上げられてくるかが大事だと思います。これはルールだけでは決められない問題で、企業の文化や過去の実績をベースに情報が選別されるものです。私の3年間の経験で言いますと、NSKはその点はきちりできています。例えば、社内で新型コロナウイルスの感染者が出る度に我々のところへメールが入ります。これは必ずしも社外取締役に伝えなくても良い情報かもしれませんが、新型コロナウイルス感染の情報は我々から見ても大事なことです。一方、残念なことは、コロナ禍により移動制限があり、工場や海外など現場に足を運べなくなったことです。我々にとって現地の情報を直接知ることは大事ですし、これはリモート会議ではなかなかできないことです。このことを除けば、当社の経営陣への情報は、かなり精度が高く、的確に報告されていると思っています。こうしたことが、社外取締役が中心の役員会の前提条件であり、そこはクリアできていると思います。

もう一つは、いわゆる取締役会と執行のつなぎのところをどうやるのか。特に、過半数の社外取締役のボードは、案件を否決できますので、我々の責任がものすごく重くなってきていることを意味します。そういうことを社外取締役自身が認識して、議論や判断をしていかないとイケません。

一方でもう少し考えないといけないこともあります。前期から取締役会では、長期的な当社の目標方針や研究開発テーマに関する戦略討議を始めました。中期経営方針は当然取締役会の決議事項ですから、社外取締役が責任を持って決めないといけません。そのため、我々自身が当社の業界や、他社の方向性など、色々なことを勉強してレベルアップしていかないと、議論ができません。社外取締役5名のうち、毎年1名か2名は新しい方に入れ替わっていきませんが、新しく入れられた方にとって1年目はなかなか全体像がつかみにくいところがあります。戦略について議論する時に、特に1年目、2年目の方がキャッチアップできるような体制をとっていかないと、全員の議論になりづらく、そこがこれからの課題と感じています。

望月 取締役

今の取締役会の構成は、私以外の社外取締役は皆さん大企業の経営トップを務めていらっしゃる方で、経験も豊富ですし、どういう風にマネージしていくのか、あるケースにおいてどういった問題が起こり得るのかといった、先を見通す力をお持ちです。また、非常に活発に意見が出され、それを社内の方々が、きちんと正面から受け取る環境があり、そうした意味ではとても良く機能していると思っています。議題が多かったのも、段々整理されてきて、私が就任した当初より会議の時間が短くなり、コンパクトにエッセンスを議論できるようになってきたと思います。当社は、他社と





比べても極めて洗練されている取締役会だと思えます。

また、馬田さんがおっしゃったとおり、社外取締役がその役割を果たすためには、情報が適切に伝わることが非常に重要です。情報をどう伝えていただくのか、あるいはどう取りに行くのか、私自身いまだに手探り状態ではありますが、他の経営経験のある社外取締役の方々はとても上手にされているように思います。

今後必要な専門性についてですが、経営トップの目で様々な事象を見ることに関しては、十分に足りていると思います。一方で、例えば技術者や研究者といった方が当社の取締役に入ってくると、もっと新しいものへのチャレンジが生まれてくるのかなど、勝手な想像をしています。

永濱 取締役

馬田さんをご指摘された点は極めて重要なポイントです。社外5:社内4というこの1名の差に、非常に重い責任を感じます。モニタリングボードとして重要判断を適切に行うためには、正確な情報をタイムリーにつかんでいくことが必要です。もちろん、執行サイドからは、適時適切に重要事項についての報告をいただいておりますが、あえてうがった言い方をすれば、「十分な情報が入ってこない」ことも可能性としてあり得ますので、社外取締役としての健全な猜疑心・懐疑だけでは十全な対処が難しいポイントです。ただ、たいへん月並みですが、ボトムラインとしてそこを担保しているのは、当社が長きにわたり営々と築き上げてきた当社固有の企業文化、企業風土だと思っています。執行役・従業員・関連会社の方々、組織全層の皆さんの「堅実で嘘をつかない、実直で誠実」という企業風土は非常

に貴重な価値であり、それへの信頼を基礎に社外取締役としてのミッションを果たし得ることは実に有り難いことだと思います。

社外取締役の専門性についてですが、今の社外取締役構成は、経営者OBの方々揃って、かつ業種も分かれていますので、様々な角度からの指摘・議論が可能です。ただ、専門性のみフォーカスすれば、追加的にあった方が良い専門性はまだまだあると思います。しかし、その専門性を全部揃えることは現実的ではありません。そうではなくて、限られた数の社外取締役が、構成のバランスを取りながら総体として、NSKのために大きな海図を描き、外部環境・外海はこうなっている、その中で最適な航行とは何か、を適切にアドバイスしていける、そういう枠組みが大切かと思えます。そう考えると、今の構成はオプティマルなあり方かと思えます。

Q4 今期は社長の交代がありましたが、指名委員会におけるプロセスにおいてどのような点を重視されたでしょうか。また、報酬委員会での現在の報酬制度のお考えについてもお聞かせ下さい。

馬田 取締役

指名委員会での大きなテーマは、まず役員構成をどうするかという点です。社外取締役が過半数の体制にするため、取締役機能をどうするかについて、執行サイドと、前々期から前期にかけ議論を行い、今の姿ができました。

社長交代については、私が3年前に当社の指名委員会の委員になって以来、ずっとサクセッションプランの議論を行ってききましたが、実は、2017年から既に始まっていました。そのステップを振り返ると、まずCEOの必要要件は何か、どういう能力を持っていることが必要か、そういう議論がまずありました。その次に、CEOの候補者はだれか。最初のステップでは10名以上いましたが、それをコンサルティング会社の評価、さらに教育、訓練などを経て、絞り込んでいくプロセスを経て、最終的には数名に絞られました。

我々は常にプロセスについてヒアリングをして、どういう結果で、またコンサルティング会社がどういう評価をしたのかなどを聞いて、指名委員会として、あるいは私個人として意見を述べてきました。そうして最終的に、今のCEOに決定しました。

取締役にしても、CEOにしても、その選定プロセスがきちんと明文化され、それに従って、粛々とやられているかということがチェックすべき点の一つです。それから、その選定・絞り込みが公平にされているか、機会が均等に与えられているか、という点が大事な点だと申し上げています。

最終的に個々の人物評価というところになると、外部評価だけ

でなく、長い間、その人の人格的な要素、業務の態度、色々なことに対する適応力、こういったものを全て見ておられる方は社長です。ですから昔は社長が全てでした。自分の次はこの人だと社長が決めたらそこで終わりでした。それでは透明性や公平性に問題があることから、今のような指名委員会ができたわけです。今回の選任プロセスでは、非常にきちんとできてと思っています。

永濱 取締役

報酬制度はいわばゲームのルールですから毎年変えるようなものではなく、少なくとも中期経営計画期間では変更せず、が基本かと思えます。

現在の当社の報酬制度の仕組みは良くできています。第1の特徴は、変動報酬比率が非常に高いことです。業績悪化によって固定報酬をカットする必要がないくらい、業績との連動性が高い点は、評価されて然るべき特質だと思います。第2に、短期業績連動報酬の業績評価指標にESG目標を組み入れている点が挙げられます。他社に先駆けた対応であり、先進的な取り組みです。最近、業績評価指標にESG目標の具体的なビルトインを要請する投資家・運用会社が増えていますが、当社では既に先行実施しています。第3は、中長期業績連動型株式報酬の業績評価指標に株主目線の相対TSR(株主総利回り)を採用している点です。単に株価が上がった下がったという結果ではなく、市場全体の動きとの比較での相対的な評価を重視しています。

Q5 最後に、市井社長をはじめ、NSKグループで働く全ての従業員に対して期待されることをお聞かせ下さい。

馬田 取締役

当社は長い歴史がある会社です。また多くの製造拠点を持っており、各拠点の地域社会においても認知されています。従業員には、2代、3代続けてその工場に働いてきたことを誇りに思っている方もおられることと思います。ベアリングを通じて社会に貢献してきたことについては、世界全体の従業員が誇りに思ってもらいたいし、誇りを持つ会社です。ただ、いつまでもその誇りだけでは生きていけません。次のステップへのチャレンジが必要です。CMS事業のM&Aもチャレンジです。誇りを持ちつつ、様々なチャレンジをしていく会社になってほしいと思います。

望月 取締役

モノを動かすためにはベアリングが欠かせないという話を時々聞きますが、将来ベアリングに取って代わる凄いいものも出てくるので

はないかと、根拠なく想像しています。長い歴史がある中で、ずっと培ってきたものは大事ですが、それをベースとした上でさらに飛躍してほしいと思っています。会社として、そこに属する個人として、自分たちが世の中に何を提供したいのかを常に追求めて、新しい技術や製品のアイデアを考案する、実際は実現できないかもしれないが、何かを生み出す気持ちだったり、情熱だったり、そうした活力を失わないでほしい、と強く思います。こういうことの積み重ねで、突然新しいものが生まれてくる、革新とはそういうものではないかと思えますし、皆さんが思いを持ち続けることが重要だと思います。

永濱 取締役

全産業横断的に必要不可欠な製品であるベアリングに対する需要が、すぐなくなることはないと思います。ただ、それに安住せず、現在の業務の深掘り、併せて外延領域をどう広げていくかを考えていただきたいと思っています。重要なポイントが2つあります。第1に「開発」です。100年を超える取引歴を通し、自動車のみならず多業種・多数のお客様から、当社は非常に大きな信頼を得ています。これは金融の場から長く我が国の企業活動を眺めてきた私の当社についての正直な感想です。この、お客様との信頼関係をベースに、お客様のニーズに対する先行対処として、開発と、先端技術の社内取り込みを自信を持って進めていただきたいと思っています。当社の技術開発力は秀逸だ、と聞いています。それをさらに磨き、馬田さんもおっしゃった変革へのチャレンジを図ってほしい。第2は、当社の最大資産である「人財」の強化です。従業員の皆さんのエンゲージメントをより一層高め、変化への対応力をかん養して下さい。ともに次の100年に向けた大切な基盤要素です。「開発」「人財」に一層の意を用い、力強く歩を進めていただきたいと思っています。



株主・投資家との対話

基本的な考え方

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、安定的な利益還元を努め、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で開催)する等の環境整備に努めています。

2021年3月期(第160期)定時株主総会 (2021年6月25日開催)

- ご来場株主数 17名
(新型コロナウイルス感染拡大防止のため昨年(25名)に続き少人数)
- 議決権行使率 84.2%

投資家との対話

機関投資家との対話

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。

エンゲージメントでは、事業戦略や財務に関する事項のみならず、第6次中期経営計画で掲げたNSKのESG経営に関する取り組みについても対話をしています。機関投資家の皆様からは、当社のガバナンスへの取り組みや、ESGを中長期の経営課題として掲げた点等をご評価いただき、継続した対話と、情報開示の充実をご要望として承りました。

2020年度の対話実施先数 延べ365社

(ラージミーティングを除いた集計)

決算説明会(ラージミーティング)	4回 延べ427社
個別IR取材	延べ261社
機関投資家エンゲージメント訪問	延べ19社
社長スモールミーティング	2回 延べ41名
海外IRロードショー(オンライン) 欧州・北米・アジア(シンガポール・香港)	11社
海外投資家向けカンファレンス参加	4回 延べ33社



決算説明会の様子をオンラインで配信

個人投資家・個人株主との対話

個人投資家向け説明会を年に複数回開催するほか、NSKの個人株主との対話の強化を目的に2018年から工場見学会を開催しています。2020年度はコロナ禍で残念ながら開催することができませんでしたが、ポストコロナを意識し、オンライン等を活用した形式での開催も取り入れていく予定です。また、NSKを簡潔に知っていただくための個人投資家向けウェブサイトを設けるなど、積極的な情報開示やご質問対応を実施しています。

(ご参考)2019年度

- 個人投資家向け説明会 7回開催 236名ご参加
- 個人株主向け工場見学会 2回開催(榛名工場、石部工場) 49名ご参加

「個人投資家の皆さまへ」ウェブサイト
<https://www.nsk.com/jp/investors/individual.html>

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。

なお、NSKは「ディスクロージャー・ポリシー」を定めて、市場参加者の間で情報の格差が生まれないようフェア・ディスクロージャーに努めた情報開示を行っています。

ディスクロージャー・ポリシーは、以下の当社ウェブサイトをご覧ください。

<https://www.nsk.com/jp/investors/management/disclosurepolicy.html>

また、「最近の対話における主要な質問と回答」は、以下の当社ウェブサイトをご覧ください。

<https://www.nsk.com/jp/investors/faq.html>

経営陣



内山 俊弘
取締役 会長
(所有株式数 101,900株)



市井 明俊
取締役 代表執行役社長・CEO
(所有株式数 63,561株)



野上 宰門
取締役 代表執行役副社長・CFO
(所有株式数 58,600株)



山名 賢一
取締役
(所有株式数 19,379株)



馬田 一
取締役(社外取締役・独立役員)
JFEホールディングス(株)名誉顧問
三井化学(株)社外取締役
アサガミ(株)社外監査役
(所有株式数 6,700株)



望月 明美
取締役(社外取締役・独立役員)
公認会計士
明星監査法人社員
(株)ツムラ社外取締役
旭化成(株)社外監査役
(所有株式数 6,700株)



藤田 能孝
取締役(社外取締役・独立役員)
(株)村田製作所顧問
(所有株式数 4,200株)



永濱 光弘
取締役(社外取締役・独立役員)
(株)クラレ社外監査役
アズビル(株)社外取締役
(所有株式数 0株)



小原 好一
取締役(社外取締役・独立役員)
前田建設工業(株)常任顧問
(所有株式数 0株)

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	三田村 宣晶	阿知波 博也	趙 成日
代表執行役副社長	新子 右矢	村田 珠美	新井 稔
野上 宰門	明石 邦彦	継本 浩之	小林 克規
	高山 優	ジャン・シャルル・サンチェス	篠本 正美
	郁 国平	田所 久和	
執行役専務	鈴木 啓太	ウルリッヒ・ナス	
吉清 知之	石川 進	尾崎 美千生	
御地合 英季	近江 勇人	鬼頭 雅人	
	大竹 成人	泉水 夏樹	
	武村 浩道		
	早田 龍史		
		岡 秀典	
		ブライアン・パーソンズ	
		宮田 慎司	
		村山 玄	
		後藤 直樹	
		駒場 三千夫	
		吉田 ルリ子	
		早速 秀明	

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

※1 各取締役の経歴、および独立役員の独立性、選任理由等の情報につきましては、以下の東京証券取引所ホームページに掲載されている当社の2021年3月期(160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。
 [定時株主総会招集ご通知] <https://www2.tse.or.jp/disc/64710/140120210524427193.pdf>
 [独立役員届出書] <https://www2.tse.or.jp/disc/64710/140120210524426791.pdf>

※2 所有株式数は2021年3月31日現在

経営者による財政状態、経営成績及びキャッシュ・フロー等の状況の分析

1. 事業概況と経営成績

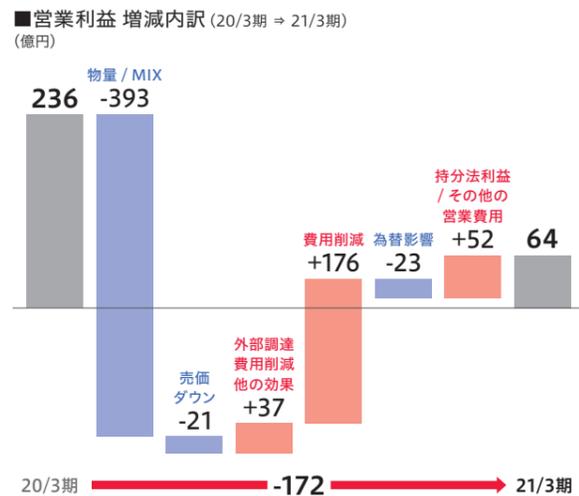
当連結会計年度の世界経済は、第1四半期は新型コロナウイルスの世界的な感染拡大の影響を受け、各国において景気は急速に悪化しました。第2四半期以降、経済活動の再開が段階的に進められる中で、再び新型コロナウイルスの感染者が急増した影響により一部地域では活動制限が一段と強化されるなど足踏みもみられましたが、景気は持ち直しの動きが継続しました。

日本では世界的に自動車市場などが回復に転じたことにより輸出が増加しましたが、緊急事態宣言の再発出に伴い個人消費の一部に弱さがみられるなど依然として厳しい状況にあります。米国ではワクチン普及を背景に経済活動の再開が進んだことに加え、追加経済対策の効果などにより持ち直しが続きました。欧州は制限緩和後に生産活動の持ち直しや設備投資に下げ止まりの兆しがみられたものの、感染再拡大の影響を受けて回復ペースは緩慢になりました。中国では生産活動がいち早く再開したことに加えて、政府の購入補助金に支えられて自動車販売が増加するなど回復傾向が続きしました。

(単位:億円)	20/3期 (実績)	21/3期 (実績)	対前期 増減額
売上高	8,310	7,476	-835
営業利益 (営業利益率)	236 (2.8%)	64 (0.9%)	-172
税引前利益	241	59	-182
当期利益 (親会社所有者帰属)	174	4	-171

このような経済環境下、当連結会計年度の売上高は7,475億59百万円と前期に比べて10.0%の減収となりました。営業利益は63億64百万円(前期比-73.0%)、税引前利益は58億89百万円(前期比-75.5%)、親会社の所有者に帰属する当期利益は3億55百万円と前期に比べて98.0%の減益となりました。

▶ P.32-34 セグメントごとの事業概要及び事業環境



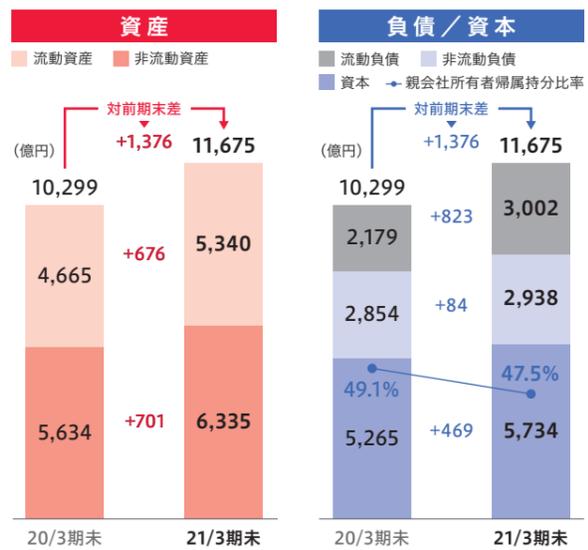
2. 財政状態の分析

当連結会計年度は、新型コロナウイルス感染拡大をはじめとする不測の事態による流動性リスクに備えた借入れを実行したことにより、その他の金融負債(流動)は前連結会計年度末に比べて583億98百万円増加しました。一方、コンディションモニタリング・システム(CMS)事業の買収に伴う支出201億18百万円があり、現金及び現金同等物は393億40百万円の増加となりました。

また、経済活動の再開に伴い事業環境が回復したことにより、売上債権及びその他の債権は310億2百万円増加し、仕入債務及びその他の債務は144億16百万円増加しました。さらに、株価上昇により、その他の金融資産(非流動)が237億4百万円増加しました。

資産合計は前連結会計年度末に比べ1,376億14百万円増加した1兆1,674億98百万円となり、負債合計は前連結会計年度末に比べ907億4百万円増加した5,940億70百万円となりました。

資本合計は、剰余金の配当による減少があるものの、親会社の所有者に帰属する当期利益、その他の資本の構成要素の増加等により前連結会計年度末に比べて469億9百万円増加し、5,734億28百万円となりました。



3. キャッシュ・フローの状況

当連結会計年度末の現金及び現金同等物の残高は、前連結会計年度末に比べて393億40百万円増加し、1,766億38百万円となりました。主に利益の減少やCMS事業買収に伴う支出等のキャッシュ減少要因があったものの、設備投資の抑制により、フリー・キャッシュ・フローはプラス(27億45百万円)を維持しています。当連結会計年度における各キャッシュ・フローの状況は、次のとおりです。

▶ 営業活動によるキャッシュ・フロー

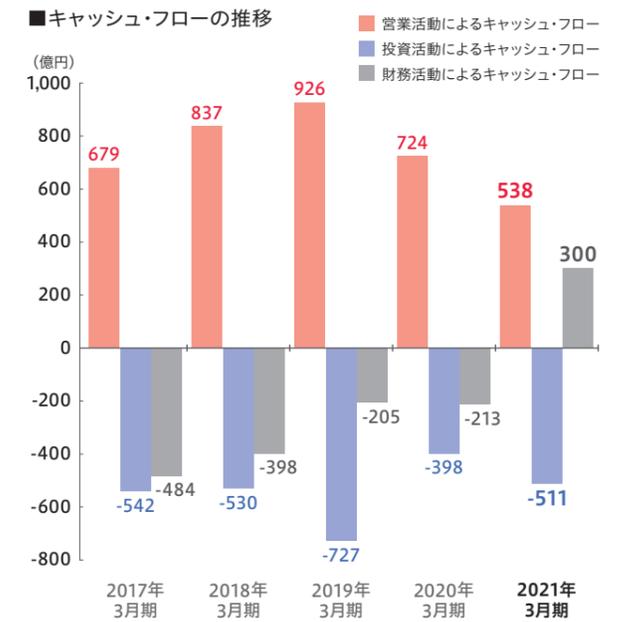
営業活動により得られたキャッシュ・フローは、税引前利益58億89百万円から減価償却費及び償却費、運転資本等の加減算を行った結果、前連結会計年度に比べて185億44百万円減少し、538億42百万円の収入となりました。

▶ 投資活動によるキャッシュ・フロー

投資活動に使用されたキャッシュ・フローは、前連結会計年度に比べて113億12百万円増加し、510億96百万円の支出となりました。主な内訳は、有形固定資産の取得による支出337億97百万円、CMS事業の買収に伴う子会社株式の取得による支出201億18百万円です。

▶ 財務活動によるキャッシュ・フロー

財務活動により得られたキャッシュ・フローは、前連結会計年度に比べて513億26百万円増加し、299億92百万円の収入となりました。主な収入の内訳は、新型コロナウイルス感染拡大をはじめとする不測の事態に備えた短期借入金の純増減額391億94百万円、長期借入れによる収入167億27百万円です。一方で主な支出の内訳は、長期借入金の返済による支出101億42百万円、配当金の支払額102億53百万円です。



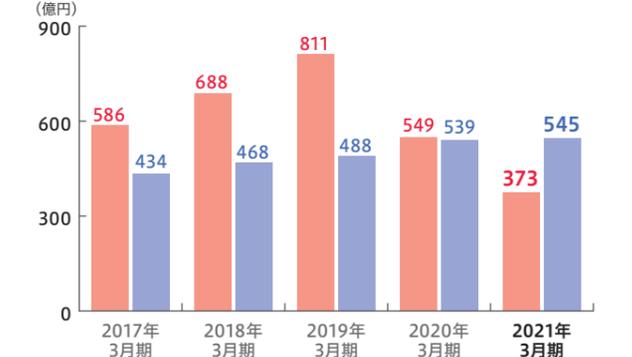
4. 設備投資等の概要

NSKは、事業の持続的成長、競争力の向上、新技術への開発投資を戦略的に行うことを基本方針としています。当連結会計年度では、新型コロナウイルス感染症の影響を受け世界経済が低調に推移する中、当社のコアバリューである安全・品質・コンプライアンス・環境への投資を中心に、必要性の高い生産性向上案件や設備更新などに対し373億3百万円(対前期-176億23百万円)の設備投資を行いました。

産業機械事業では、生産性向上・設備更新及び生産移管などに151億89百万円(対前期-81億75百万円)の投資を行いました。自動車事業では、生産性向上及び設備更新に加え、新技術・新製品開発などに206億43百万円(対前期-77億46百万円)の投資を行いました。

▶ P.49 研究開発の状況

■設備投資額・減価償却費 (億円)



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>

連結財政状態計算書 (IFRS)

(百万円)

3月31日終了年度		2020	2021
資産			
流動資産	現金及び現金同等物	137,298	176,638
	売上債権及びその他の債権	154,226	185,228
	棚卸資産	152,971	150,046
	その他の金融資産	3,138	1,569
	未収法人所得税	3,513	4,670
	その他の流動資産	15,304	15,850
	流動資産合計	466,452	534,004
非流動資産	有形固定資産	383,978	378,677
	無形資産	19,768	39,435
	持分法で会計処理されている投資	26,785	29,773
	その他の金融資産	55,498	79,203
	繰延税金資産	9,698	10,962
	退職給付に係る資産	61,508	88,809
	その他の非流動資産	6,193	6,632
	非流動資産合計	563,431	633,493
資産合計		1,029,884	1,167,498
負債及び資本			
負債			
流動負債	仕入債務及びその他の債務	97,193	111,609
	その他の金融負債	71,806	130,205
	引当金	159	318
	未払法人所得税	3,474	3,203
	その他の流動負債	45,305	54,888
	流動負債合計	217,939	300,224
非流動負債	金融負債	228,707	223,211
	引当金	8,160	2,919
	繰延税金負債	24,764	42,225
	退職給付に係る負債	18,345	17,349
	その他の非流動負債	5,447	8,139
	非流動負債合計	285,426	293,845
負債合計		503,365	594,070
資本			
	資本金	67,176	67,176
	資本剰余金	80,456	80,338
	利益剰余金	405,842	397,837
	自己株式	(37,662)	(37,303)
	その他の資本の構成要素	(10,308)	46,325
	親会社の所有者に帰属する持分合計	505,505	554,375
	非支配持分	21,013	19,052
資本合計		526,518	573,428
負債及び資本合計		1,029,884	1,167,498

連結損益計算書 (IFRS)

(百万円)

3月31日終了年度		2020	2021
売上高		831,034	747,559
売上原価		677,511	621,318
売上総利益		153,522	126,240
販売費及び一般管理費		130,238	125,425
持分法による投資利益		2,282	4,076
その他の営業費用		1,961	(1,472)
営業利益		23,604	6,364
金融収益		3,409	2,137
金融費用		2,948	2,612
税引前利益		24,065	5,889
法人所得税費用		5,956	6,637
当期利益(損失)		18,108	(748)
(当期利益の帰属)			
親会社の所有者		17,412	355
非支配持分		696	(1,103)
(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)		34.00	0.69
希薄化後1株当たり当期利益(円)		33.91	0.69

連結包括利益計算書 (IFRS)

(百万円)

3月31日終了年度	2020			2021		
	税効果前	税効果	純額	税効果前	税効果	純額
当期利益(損失)			18,108			(748)
その他の包括利益						
純損益に振替えられないことのない項目						
確定給付負債(資産)の純額の再測定	2,939	(1,194)	1,744	25,333	(10,127)	15,205
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	(11,941)	3,607	(8,333)	28,028	(8,561)	19,467
持分法適用会社に対する持分相当額	(63)	18	(44)	206	(61)	144
純損益に振替えられないことのない項目合計	(9,064)	2,430	(6,633)	53,568	(18,751)	34,817
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	(22,150)	-	(22,150)	23,642	-	23,642
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	(459)	-	(459)	715	-	715
純損益に振替えられる可能性のある項目合計	(22,609)	-	(22,609)	24,762	(123)	24,639
その他の包括利益合計	(31,673)	2,430	(29,242)	78,330	(18,874)	59,456
当期包括利益合計			(11,134)			58,708
(当期包括利益の帰属)						
親会社の所有者			(11,075)			59,149
非支配持分			(58)			(441)

連結持分変動計算書 (IFRS)

2020年3月期	親会社の所有者に帰属する持分			
	資本金	資本剰余金	利益剰余金	自己株式
期首残高	67,176	80,426	400,720	(37,779)
当期利益	-	-	17,412	-
その他の包括利益	-	-	-	-
当期包括利益合計	-	-	17,412	-
自己株式の取得	-	-	-	(11)
自己株式の処分	-	41	-	128
株式報酬取引	-	(11)	-	-
剰余金の配当	-	-	(20,501)	-
その他	-	-	8,211	-
所有者との取引額等合計	-	29	(12,290)	117
期末残高	67,176	80,456	405,842	(37,662)

	親会社の所有者に帰属する持分							
	その他の資本の構成要素					合計	非支配持分	資本合計
	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			
期首残高	(12,598)	-	33,494	5,234	26,131	536,676	23,724	560,400
当期利益	-	-	-	-	-	17,412	696	18,108
その他の包括利益	(21,864)	-	(8,376)	1,753	(28,487)	(28,487)	(755)	(29,242)
当期包括利益合計	(21,864)	-	(8,376)	1,753	(28,487)	(11,075)	(58)	(11,134)
自己株式の取得	-	-	-	-	-	(11)	-	(11)
自己株式の処分	-	-	-	-	-	169	-	169
株式報酬取引	-	-	-	-	-	(11)	-	(11)
剰余金の配当	-	-	-	-	-	(20,501)	(2,652)	(23,154)
その他	-	-	(7,951)	-	(7,951)	259	-	259
所有者との取引額等合計	-	-	(7,951)	-	(7,951)	(20,095)	(2,652)	(22,748)
期末残高	(34,462)	-	17,166	6,988	(10,308)	505,505	21,013	526,518

2021年3月期	親会社の所有者に帰属する持分			
	資本金	資本剰余金	利益剰余金	自己株式
期首残高	67,176	80,456	405,842	(37,662)
当期利益	-	-	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							
	その他の資本の構成要素					合計	非支配持分	資本合計
	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			
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	23,705	281	19,509	15,298	58,794	58,794	662	59,456
当期包括利益合計	23,705	281	19,509	15,298	58,794	59,149	(441)	58,708
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	(10,757)	-	34,797	22,286	46,325	554,375	19,052	573,428

連結キャッシュ・フロー計算書 (IFRS)

3月31日終了年度	2020	2021
営業活動によるキャッシュ・フロー		
税引前利益	24,065	5,889
減価償却費及び償却費	53,926	54,527
退職給付に係る負債及び退職給付に係る資産の増減額	(80)	(2,658)
受取利息及び受取配当金	(2,145)	(1,763)
支払利息	2,523	2,739
持分法による投資損益(益)	(2,282)	(4,076)
売上債権の増減額(増加)	34,335	(20,822)
棚卸資産の増減額(増加)	579	9,155
仕入債務の増減額(減少)	(26,888)	13,800
その他	(1,127)	5,432
小計	82,905	62,225
利息及び配当金の受取額	4,693	3,895
利息の支払額	(2,581)	(2,398)
法人所得税の支払額	(12,629)	(9,880)
営業活動によるキャッシュ・フロー	72,387	53,842
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	(47,876)	(33,797)
有形固定資産の売却による収入	1,638	878
その他の金融資産の取得による支出	(22)	(130)
その他の金融資産の売却による収入	13,606	3,804
子会社株式の取得による支出	-	(20,118)
その他	(7,131)	(1,732)
投資活動によるキャッシュ・フロー	(39,784)	(51,096)
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)	(62)	39,194
長期借入れによる収入	17,688	16,727
長期借入金の返済による支出	(21,788)	(10,142)
社債の発行による収入	30,000	-
社債の償還による支出	(20,000)	-
リース負債の返済による支出	(4,157)	(4,409)
自己株式の取得による支出	(2)	(2)
配当金の支払額	(20,483)	(10,253)
非支配持分への配当金の支払額	(2,652)	(1,519)
その他	61	398
財務活動によるキャッシュ・フロー	(21,333)	29,992
現金及び現金同等物に係る換算差額	(3,934)	6,602
現金及び現金同等物の増減額	7,333	39,340
現金及び現金同等物の期首残高	129,965	137,298
現金及び現金同等物の期末残高	137,298	176,638

ベアリングの基礎知識

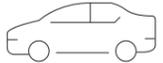
ベアリングとは

「産業のコメ」と呼ばれるベアリング(軸受)。ベアリングは、私たちの身近なところで驚くほどたくさん使用されています。自動車や飛行機、洗濯機、冷蔵庫、エアコン、掃除機、コピー機、パソコン、果ては遠い宇宙の人工衛星にまで、あらゆる機械に組み込まれ、機械の高機能化、省エネなどに貢献しています。一般的な家庭では計100個ほど、エンジンを使う自動車には100~150個以上ものベアリングが使用され、日常生活からオフィス、工場、そして科学の最先端の研究所まで、世界中の至るところで暮らしを円滑にするために活躍しているのです。ベアリングは機械の中など目に見えない場所のシビアな条件下で使用されているため、普段私たちがベアリングを目にする機会はなかなかありませんが、機械が安定して能力を発揮するためには必要不可欠な部品です。

家庭では
計 **100** 個程度



自動車には
計 **100~150** 個以上





なぜベアリングは「環境にやさしい」の?

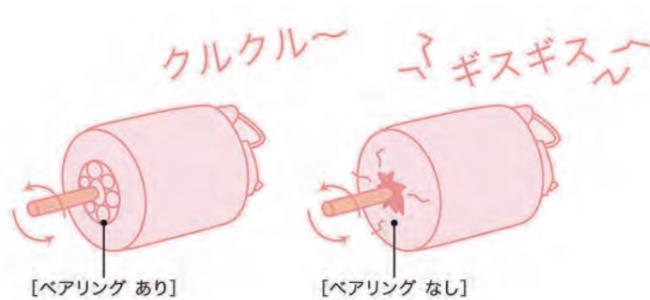
私たちの生活を支えているベアリングですが、ベアリングはそれ自身が「環境にやさしい」といわれている部品でもあります。ここでは、ベアリングが「環境にやさしい」理由をその働きとともにご紹介します。

ベアリングの働き

ベアリングの基本的な働きは「主に機械の回転運動の摩擦を減らす」ことです。摩擦は、ある方向への運動を妨げようと抵抗する力です。モーターのハウジング(モーターを形作っている円筒形をした外壁全体)を例に挙げて考えてみましょう。ハウジングの穴を通る軸が回転を始めたとき、軸の回転が安定するように、軸の通る穴は、軸の直径に対してほんのわずかだけ大きくなっているため、軸は穴の至るところで接しながら回転を続けます。この軸が接する穴の面では「摩擦」が発生しており、軸はその抵抗を受けながら回り続けるため、たいへんな労力を消費することになるのです。

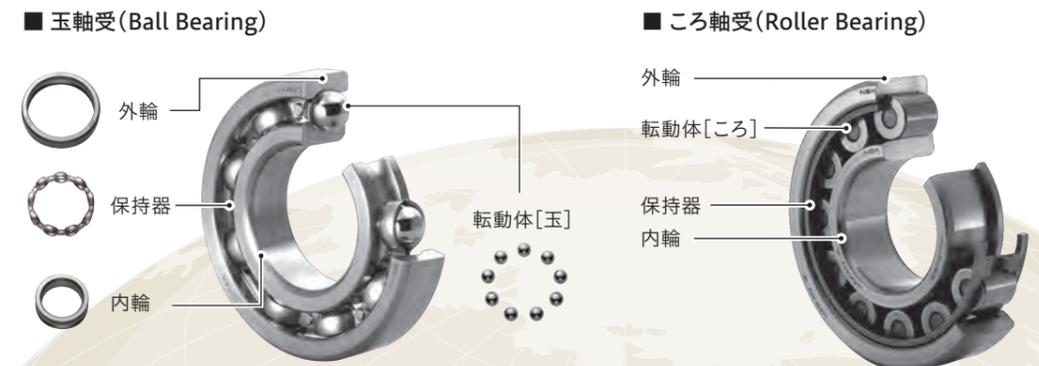
ベアリングの役割は、このような摩擦を制すること。ベアリングを組み込むことで、ハウジングと軸との摩擦を制し、回り始めからスムーズに運動を続けることができるのです。

このように、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学問を「トライボロジー」といいます。トライボロジーという言葉が初めて使用されたのは、1966年にイギリス政府の要請を受けたジョスト教授が提出した報告書にさかのぼります。彼は、報告書で「トライボロジーを研究し実際の産業に適用することで、その省エネ効果によって節約できる金額は、イギリス全体で5億ポンド(当時のイギリスのGNPの1.3%に相当)にも達する」と指摘しており、トライボロジーは産業の発展における重要な要素と考えられてきました。トライボロジーは、まさにベアリングの基盤技術であり、NSKの4コアテクノロジープラスワンの一つにもなっています。



構造

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



ベアリングが「環境にやさしい」理由

ベアリングは、摩擦を減らすことで3つの貢献をしています。

右の図に示した3つは、ベアリングの「三大貢献」といえます。その内容はたいへんシンプルですが、だからこそ機械にとって本質的で根源的な貢献ともいえるのです。「ベアリングの働き」でご紹介したように、機械の摩擦を減らすことは、スムーズな動きを可能にし、効率良くパワーを伝えることにつながります。ベアリングによって摩擦が低減されれば、機械の無駄削減とともに省エネに直結する効果を生み出すことができます。

これが「環境にやさしい」理由なのです。

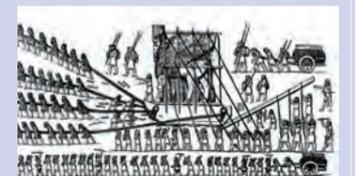
NSKはMOTION & CONTROL™を駆使し、転がり軸受に代表される摩擦を低減する製品をはじめ、多様な製品を世界中に提供し、地球環境保全に貢献しています。代表的な製品は、P.6-7(社会を支えるNSK)、P.22(特集)をご覧ください。



Column

古代人の知恵

ベアリングの原理は、遙か昔、紀元前8世紀頃に古代メソポタミアで利用されていました。巨石を運ぶために、古代メソポタミア人は「重いものを動かす労力を減らすには、重いもの下に転がるものを置けばいい」と考えたのでした。レリーフの模写には、巨大な像の下に丸太を敷いて運搬を行っている様子が描かれており、このような古代の知恵がベアリングの原点と考えられています。



用語集

用語	意味
BCP	B usiness C ontinuity P lan(事業継続計画)の略。企業が自然災害、大火災、テロ攻撃などの緊急事態に遭遇した場合において、事業資産の損害を最小限にとどめつつ、中核となる事業の継続あるいは早期復旧を可能とするために、平常時に行うべき活動や緊急時における事業継続のための方法、手段などを取り決めておく計画のことです。
CSR調達	法規制の遵守、環境保全・人権・労働安全衛生などに配慮して原材料・部品などを調達することです。
ECU	E lectronic C ontrol U nit(エレクトロニック・コントロールユニット)の略。電子回路を用いてモーターなどの動きを制御する装置のことです。NSKの製品では、電動パワーステアリングに使用されるECUが特に重要性を持っています。
EPS (電動パワーステアリング)	E lectric P ower S teering(電動パワーステアリング)の略。電動パワーステアリングとは、油圧ではなく電動モーターを利用して自動車のハンドル操作をサポートする(ハンドルを操作する力の軽減や運転支援など)機構のことです。EPSは、パワーアシストするモーターの取り付け位置の違いで、大きく3つのタイプ(コラムタイプ、ピニオンタイプ、ラックタイプ)に分けられます。
FMEA	F ailure M ode and E ffects A nalysis(故障モードと影響解析)の略。潜在的に存在する故障をあらかじめ予測して予防する手法を指します。
GAM・KAM	GAMは、NSKにおけるグローバルアカウントマネージャー(G lobal A ccount M anager)の略称であり、自動車のグローバルプラットフォーム案件のために、地域横断的なコーディネーションを行う役割を持つ担当管理者を指します。KAMは、NSKにおけるキーアカウントマネージャー(K ey A ccount M anager)の略称であり、各地域の重要客先に対し、グローバルアカウントマネージャーと連携し、それぞれの地域での窓口としてお客様との密接な関係を構築の上、それを強みとしたリージョナルな営業や技術の対応をする役割を担っています。
IoT	I nternet o f T hings(モノのインターネット)の略。自動車、家電、産業機器、公共インフラなど様々なモノに埋め込まれたセンサーからインターネット経由でデータを収集し、解析することで新しい価値を生み出す仕組みです。工場での機器制御の効率化、個人の嗜好に合わせた広告、電力需給のきめ細かい調整、家電を通じた高齢者の見守りなどの技術革新につながります。
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。これに+を加えることで、多様なセクシュアリティのあり方を表します。
NIT	NSK Institute of T echnologyの略。当社の技術者がより高度な技術を習得するための社内教育機関です。
NPDS	NSK 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。
オープンイノベーション	新技術・新製品の開発に際して、自社だけでなく他社や大学、地方自治体、社会起業家など異業種、異分野が持つ技術やアイデア、ノウハウなども組み合わせ、幅広い知見や技術に基づき、革新的な新製品(商品)・サービス、またはビジネスモデルを生み出す取り組み。
環境貢献型製品	従来製品よりも高い性能とともに、より環境負荷低減に貢献する製品のことで、NSKでは、次のような環境負荷低減に貢献する製品づくりを心がけています。 1.お客様での使用時に、省エネルギー・省資源に寄与する製品づくり 2.製造時のエネルギー・資源使用量を極力低減した製品づくり 3.環境負荷物質の使用ゼロをめざした製品づくり 4.低振動、低騒音、低発塵など人にやさしい製品づくり

用語	意味
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。
現代奴隷法	英国や豪州で制定された、Modern Slavery Act(「現代奴隷法」)のことです。人身取引、強制労働、性的搾取等の犯罪を防止するために制定されました。
コラムタイプEPS	パワーアシストするモーターをステアリングコラムに取り付けたタイプの電動パワーステアリングのことです。ステアリングコラムとは、車のハンドル(ステアリングホイール)の回転をステアリングギアに伝える部品で、ハンドルの位置を調整し、衝突時の衝撃を和らげる機能をもっています。NSKは、従来からステアリングコラムに強みを持ち、コラムタイプEPSでは世界でトップクラスの実績を有しています。
コンディショニングシステム(CMS)	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、バイブレーション、ノイズ、回転トルクなど)を基に、稼動状況を把握・分析するシステムのことで、
スマートファクトリー	本レポートでは、NSKが取り組みを進めている新しい工場のコンセプトのことを指します。製造時の各工程での設備や加工の状態をリアルタイムにデータで把握し、品質管理や設備保全、製品のトレーサビリティに活かす手法で、ビッグデータの把握と管理を情報テクノロジー(IT)の高度化によって実現するものです。IoTなどモノの情報化の進化が背景にあります。
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」とも言われ、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。
デジタルサイネージ	デジタル映像機器を使い情報を発信するシステム。NSKでは、国内工場、技術部の食堂・休憩所などに設置したモニターを通して、従業員へ社内の情報を展開しています。
なでしこ銘柄	「女性活躍推進」に優れた上場企業を「中長期の企業価値向上」を重視する投資家にとって魅力ある銘柄として紹介することを通じて、企業への投資を促進し、各社の取り組みを加速化していくことを狙いとして、2012年度より経済産業省と東京証券取引所が共同で選定しています。
ニードル軸受	転動体(転がる部品)がニードル(針状)のタイプの軸受。断面の高さが低い一方、負荷容量が大きく、また省スペースに貢献します。
ハブユニット軸受	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軸受。
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。
ピニオンタイプEPS	電動モーターによるアシスト力をピニオンに負荷し、ハンドル操作力を軽減するタイプの電動パワーステアリングです。
プラネタリギア	遊星歯車機構(planetary gear mechanism)のこと。プラネタリとは、惑星(planet、遊星ともいう)のことで、太陽歯車(サンギア)の周りを回る歯車であることから、このように呼ばれています。
フリクション	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。
ブレーキブースター	踏力倍化装置、倍力装置などと呼ばれる自動車のブレーキ部品の一つ。ドライバーのブレーキ操作力の低減をサポートするシステム。作動にエンジンの吸入負圧を用いるタイプが主流であったが、電動化の流れが進行中。
紛争鉱物	人権侵害などを行う武装勢力や反政府勢力の資金源につながり、調達することで紛争への加担が危惧される鉱物。米国の「金融規制改革法」では、コンゴ民主共和国および周辺国で採掘されるスズ、タンタル、タングステン、金の4種の鉱物について、米国市場に上場する企業に、使用状況を毎年調査し情報を公開することなどを義務づけています。
ボールねじ	ねじ軸、ナット、ボールなどから構成されている機械要素部品の一つであり、回転運動を直線運動に変換し、精密な位置決めを可能とする部品です。ベアリングに用いられているような転動体(球、つまりボール)が、ねじの溝とねじ山との接触部に組み込まれたねじで、ベアリング同様、動きがスムーズで、摩擦抵抗が小さいという特徴があります。
マザー工場	マザー(母)となる工場のこと。技術力、生産力など優れた技量を持つ工場をマザー工場と位置づけ、そこから、チルドレン(子)工場に技術等を移転する役割を担わせています。
ラックタイプEPS	ステアリングギア部のラック軸でタイヤ方向への動きをアシストするタイプの電動パワーステアリングのことです。下流アシストEPSの一つです。
リニアガイド	機械要素部品の一つで、機械の直線運動をサポートする部分に使われます。直動製品の一種であり、工作機械や搬送装置、駅のホームドアなどに使われています。
5G	5 th G eneration(第5世代移動通信システム)の略。現在主流の4Gに対し、高速大容量、低遅延、多接続を実現する次世代の無線通信システム。今後各国・各地域での導入の本格化が予想されています。

NSKグループ会社

2021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)	73.8%	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・マニファクチュアリング・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
イタリア	NSKイタリア社	100.0%	産業機械軸受等の販売

地域	社名	議決権の所有割合	主な事業概要
スペイン	NSKスペイン社	100.0%	産業機械軸受等の販売
オランダ	NSKヨーロッパ・ディストリビューションセンター社	100.0%	物流業務
ポーランド	NSKベアリング・ポーランド社	95.5%	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アセアン&オセアニア社	100.0%	アセアン・オセアニア関係会社の統括
	NSKインターナショナル(シンガポール)社	100.0%	産業機械軸受等の販売
	NSKシンガポール社	100.0%	産業機械軸受等の販売
インドネシア	NSKベアリング・インドネシア社	100.0%	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・マニファクチュアリング(タイ)社	74.9%	自動車軸受の製造・販売
	サイアムNSKステアリングシステムズ社	74.9%	自動車部品の製造・販売
	NSKアジアパシフィック・テクノロジーセンター社	100.0%	製品の開発等
	NSKベアリング(タイ)社	49.0%	産業機械軸受等の販売
マレーシア	NSKベアリング(マレーシア)社	51.0%	産業機械軸受等の販売
	NSKマイクロプレジジョン(M)社	100.0%	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
	ラナー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

投資家情報・会社情報

2021年3月31日現在

▶ 本社所在地

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

▶ 連絡先

日本精工株式会社 IR室
〒141-8560 東京都品川区大崎1-6-3 日精ビル
TEL 03-5487-2564
E-MAIL ir@nsk.com

▶ ウェブサイト

<https://www.nsk.com/jp/>

▶ 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32,913,214株)

▶ 株主数

48,910名

▶ 株主名簿管理人

〒103-8670 東京都中央区八重洲1-2-1
みずほ信託銀行株式会社

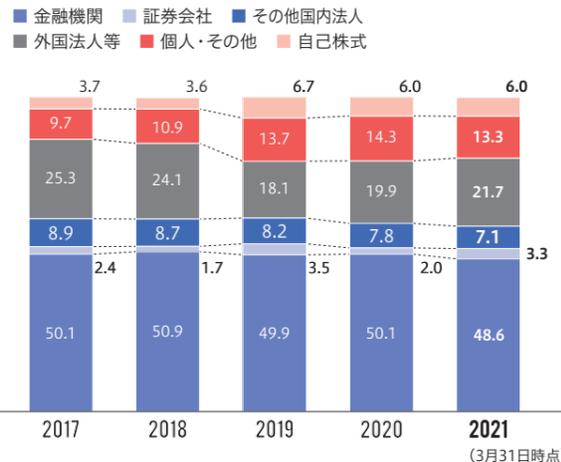
▶ 上場証券取引所

東京

▶ 証券コード

6471

■ 株主構成比の推移(%) (所有者別)



会社に関するその他の情報について

IR関連情報

IR最新情報や詳しい決算関連資料、その他の投資家情報については、当社ウェブサイトの投資家情報をご覧ください。

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

サステナビリティ情報

サステナビリティ情報については、サステナビリティサイトをご覧ください。

<https://www.nsk.com/jp/csr/>

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右記の代表的なSRI/ESGインデックスに組み入れられています。(2021年7月現在)

Member of Dow Jones Sustainability Indices
Powered by the S&P Global CSI

<https://www.spglobal.com/esg/csa/indices/djsi-index-family>

※1
FTSE4Good
<https://www.ftserussell.com/ja/products/indices/ftse4good>

※2
FTSE Blossom Japan
<https://www.ftserussell.com/ja/products/indices/blossom-japan>

Corporate ESG Performance
ISS ESG Prime
<https://www.issgovernance.com/esg/ratings/>

2021
Sampyo Sustainability Index
<https://www.sompo-am.co.jp/>

※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 と 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。

第三者保証

NSKは、「NSKレポート2021」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以下のデータにつき、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.44
- 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.44
- 水使用量
▶ P.44
- 廃棄物等排出量
▶ P.44
- VOC排出量
▶ P.44
- 休業度数率
▶ P.45



環境情報検証報告書



独立第三者の保証報告書

「NSKレポート2021」の発行にあたって

NSKの日々の事業活動へのご理解・ご支援、誠にありがとうございます。

近年、ESGやサステナビリティの重要性、SDGsの目標達成に向けた企業の社会的責任が高まっていますが、NSKは、今から30年前の1991年に制定した企業理念にて「円滑で安全な社会に貢献」「地球環境の保全」「国を越えた人と人の結びつき」を明確に掲げ、社会の期待に応えるべく企業活動をしてまいりました。

今回のNSKレポートは、改めてこの企業理念に込めた想いを紹介するとともに、2021年4月からスタートした新体制においても、NSKがステークホルダーの皆様と一緒に、事業活動を通じて社会が必要とする価値を協創し、社

会課題解決への貢献とNSKの持続的成長の両立を目指す姿を紹介しています。また、NSKレポートにサステナビリティレポートを統合し、「NSKの価値協創プロセス」「戦略とパフォーマンス」「サステナビリティを支える基盤」といった活動内容を、本一冊にて把握できるよう利便性をあげています。

本レポートは、IR室が編集の中心となって社内の幅広い関係部署と連携し制作しています。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。これからも内容のさらなる充実にも努めてまいりますので、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。



執行役員
経営企画本部長 IR室担当
村山 玄

MOTION & CONTROL™
NSK



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. 8414 2021 C-9 Printed in Japan ©日本精工株式会社 2021