

MOTION & CONTROL™

NSK

NSKレポート 2020

2020年3月期 統合報告書



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

企業理念

経営姿勢・行動指針

NSKビジョン2026

行動指針

個を越えて、今を超えて

グローバルな目を持つ
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

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。

目次

NSKの価値協創プロセス

NSKの歴史：価値協創の礎	02
社会を支えるNSK	04
ステークホルダーの皆様へ	06
NSKの価値協創モデル	12
NSKの事業活動と企業価値協創（バリューチェーンの深化）	14
ステークホルダーとの価値協創	16

特集

価値協創とその先の未来へ	18
• 取り組み宣言 1 PM-Aiで保全のスマート化を実現	19
• 取り組み宣言 2・3 事業活動における環境負荷の最小化と製品を通じた環境貢献の最大化	20
• 取り組み宣言 4 女性活躍から広がり、つながるダイバーシティ&インクルージョン	22
• 取り組み宣言 5 対話の深化によるさらなる価値の協創へ	23

戦略とパフォーマンス

2026年に向けて	24
戦略の進捗	
• 成長への新たな仕掛け	
産業機械事業	26
自動車事業	28
• 経営資源の強化	30
• 環境・社会への貢献	31
財務戦略・株主還元方針	34
主要財務・非財務ハイライト	36

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	42
グローバル事業基盤	44
地域トップインタビュー（中国・欧州・米州）	45
リスクマネジメント	48

At a Glance

創業

1916年

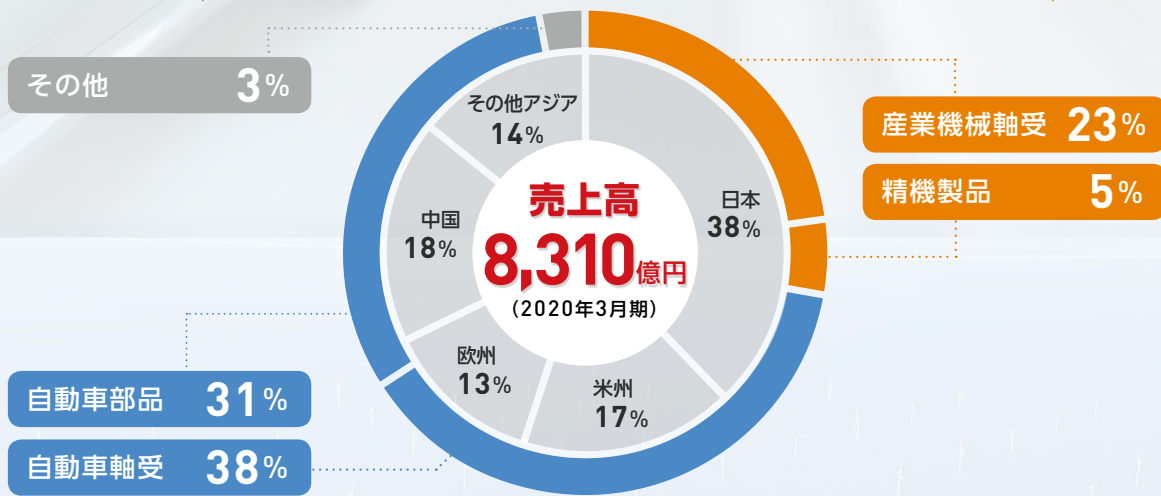
従業員数

30,747名 (連結)
(2020年3月末時点)

自動車事業 5,738億円

事業別売上高/顧客地域別売上高

産業機械事業 2,325億円



市場シェア

軸受売上高 (産業用・自動車用含む)

国内シェア **No.1**
世界シェア **No.3**

グローバル拠点数

世界30カ国・地域
208事業拠点
(内、海外149事業拠点)

統括拠点	6
生産拠点	64
販売拠点	118
駐在員事務所	4
R&D拠点	16

(2020年3月末時点)

コンプライアンス	50
コーポレートガバナンス	51
社外取締役インタビュー	56
株主・投資家との対話	60
経営陣	61

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	62
連結財務諸表	64
ペアリングの基礎知識	68
用語集	70
NSKグループ会社	72
投資家情報・会社情報	74
第三者保証	75

NSKレポート2020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、CSR(企業の社会的責任)に関する詳細な情報は、当社CSRサイトおよびサステナビリティレポートをご覧ください。なお、本レポートは国際統合報告評議会(IIRC)の「国際統合報告フレームワーク」、環境省「環境報告ガイドライン(2018年度版)」、および経済産業省が策定した「価値協創ガイドランス」を参考に編集しています。



見通しに関する注意事項

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

NSKの歴史：価値協創の礎

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、世の中のエネルギーロスの低減に貢献するとともに、海外事業の拡大を通じ、世界の産業の発展を支えてきました。

急速に変化を続けるこれからの社会においても、「MOTION & CONTROL™」にこだわり社会から必要とされる企業として、大切なステークホルダーと共に価値を協創していきます。ここでは、歴史に焦点を当てながら、価値協創の基礎となる創業の精神、企業理念、技術進化、海外展開、そしてESGについて触れていきます。

創業の精神



創業者 山口 武彦

NSKの創業者 山口武彦は、技術調査のために訪問した欧米で日本の機械工業との技術水準の差を痛感。外国製の機械、技術を導入することで日本の精密機械工業の発展に尽くすことを決意し、工作機械や測定器類を輸入販売する「山武商会（現・アズビル）」、そして当時輸入に頼っていた溶接溶断機用の酸素の国産化を企図した「日本酸素合資会社（現・太陽日酸株式会社）」を設立。さらに、「螺子ヲ有スル物品、各種歯車、一般機械工具、其他機械製造」を営業目的とする「日本精工合資会社」をわずか6人で1914年に起こし、ねじ、歯車とともに3大機械要素として重要な軸受の研究と試作に着手しました。「何としても、国産軸受を開発するんだ。」という強い意志の下、十分な機械や材料もない中、試行錯誤を繰り返し、1915年に日本初の軸受の完成に結びつけました。そして、この成功により国産軸受の生産を行う「日本精工株式会社」が1916年に創立されました。



当社に現存する最も古い図面をもとに復元した軸受

企業理念

NSKの「企業理念」は、創立75周年にあたり、NSKが何を指し、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年に制定されました。そして、「企業理念」「経営姿勢」「行動指針」「対外メッセージ」から成る『NSK企業理念体系』は、NSKグループの全社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、海外でのビジネスを広げ、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、愛され、尊敬されるエクセレント・カンパニーとなるのか、その指針とすることを指したものです。

NSKはこの変化の激しい時代において、100周年を機に掲げたNSKビジョン2026とともに、持続的成長を実現していくための道標として、企業理念体系を変わず大切にしていきます。



ESG

▶ 環境マネジメント P.31 / ヒトづくりの進化 P.30
安全マネジメント、品質マネジメント P.32-33 / コーポレートガバナンス P.51-55

NSKは、CSRやESGといった言葉がなかった時代から、社会との関わり、社会への貢献といった考え方を大切にし、体制整備や活動強化を図ってきました。

環境面では、1975年に環境管理部を発足、そして2007年に総合環境部に改組し体制を拡充させ、取り組みの範囲を広げました。元来環境貢献型製品である軸受や他のNSK製品の環境貢献度を定量的に管理する目的でNSK環境効率指標（Neco）を2008年に導入、さらに昨年スタートした第6次中期経営計画で2050年までのCO₂排出量の2017年度比60%削減と、環境貢献型製品によるCO₂排出量オフセットの目標を発表し、取り組みを進めています。

一方、社会面では1988年に「メカトロニクス技術高度化財団」を設立し研究助成を開始するとともに、2017年度からは「NSK奨学財団」を通じ、海外の研究機関や大学院への留学を希望する日本人学生や日本の大学院に留学するアジア人に対する奨学金の支給を行っています。また次世代の子どもたちに向け、1964年の開館以来、科学技術館への協賛や子ども科学教室の開催などを続けています。さらに従業員に対する様々な取り組みも強化しています。

ガバナンスについては、1999年に社外取締役を招聘、任意の委員会の設置、2004年の委員会等設置会社、2015年の指名委員会等設置会社への移行を進めてきました。さらに2018年には各委員会の委員長を全て社外取締役にするとともに、社外取締役の人数を5名体制へ、また2020年度からは取締役会の人数を、それまでの12名から9名とし、過半数の5名を社外取締役とするなどガバナンス体制の強化を図ってきました。また体制面での充実だけでなく、取締役会を戦略討議の場としていく方針を打ち出すとともに、役員報酬についてもESGの評価軸を厚くするなどの施策を進めてきました。



一般財団法人 NSK奨学財団 採用式

NSKの歴史については、以下過去の記事もご参照下さい。

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

技術進化

▶ 基盤技術と新たな価値協創への挑戦 P.42-43

欧米の技術に少しでも追いつこうという気概で1915年に国産初の軸受の開発に成功して以降、NSKの技術を追求する姿勢は受け継がれ、その後の様々な製品や技術の開発につながっていきます。2002年に「トライボロジー」「材料技術」「解析技術」「メカトロ技術」の4つをコアテクノロジーと定義。さらに生産技術を加え、4コアテクノロジープラスワンとし、NSKの高品質製品の開発と量産を支える技術領域を明確化し、持続的成長を実現する技術・サービスの基盤としています。

代表的な製品・技術の開発

1915	日本初の軸受
1926	航空機発動機用 円筒ころ軸受
1958	ボールねじ式ステアリングギア ^A
1959	工作機械用ボールねじ ^B
1963	新幹線用ベアリング
1975	ビデオテープレコーダ(VTR)用高精度軸受
1979	軸受の疲労解析技術
1984	FA用ダイレクトドライブモータ、メガトルクモータ TM
1986	バッテリーフォークリフト用 電動パワーステアリング
1987	自動車 車軸用HUBⅢ(第3世代HUBユニットベアリング) ^C
1991	超高清浄度軸受鋼(EP鋼)
1991	一体構造の一軸アクチュエータ、モノキャリア TM
1999	大形風力発電機用ベアリング ^D ハーフロイダルCVT(無段変速機) ^E
2004	産業機械用高機能標準軸受NSKHPS TM シリーズ
2009	機電一体コラムタイプ電動パワーステアリング
2011	EV・HEV向け回生協調ブレーキシステム用低フリクションボールねじ ビルディング制震ダンパー用ボールねじ
2013	100%食品由来の潤滑グリース
2019	非接触式トルクセンサ

海外展開

▶ グローバル事業基盤 P.44-47

NSKは、30カ国・地域に合計208拠点を構え、33,131名のグループ従業員の内、19,600名を超える仲間が海外で働いています。日本の製造業としては、早くから海外展開を進め、海外に44の生産拠点、87の販売拠点、9つのR&D拠点など合計149拠点を構え、6割を超える売上を海外で上げています。NSKが製造する軸受や精機製品、自動車部品は、生産設備を簡単に移転できる製品ではなく、「進出先の国や地域の発展に貢献すること」を最優先に、良き企業市民となることを心がけてきました。

NSKの各年代の海外展開の特長・狙い

戦後～1950年代	海外向け軸受輸出の開始
1960年代	海外販売網の設立開始
1970年代	海外生産の開始と海外事業展開の加速
1980年代	欧米事業体制の拡大、アジアでの本格事業展開
1990年代	需要地中心主義・最適地生産体制の確立、 海外M&A、グローバルマネジメント体制の強化
2000年代	欧州・米州事業の合理化と地域本社機能強化、 アジア地域での成長、中国事業のさらなる急拡大
2010年代	海外事業展開高度化の追求



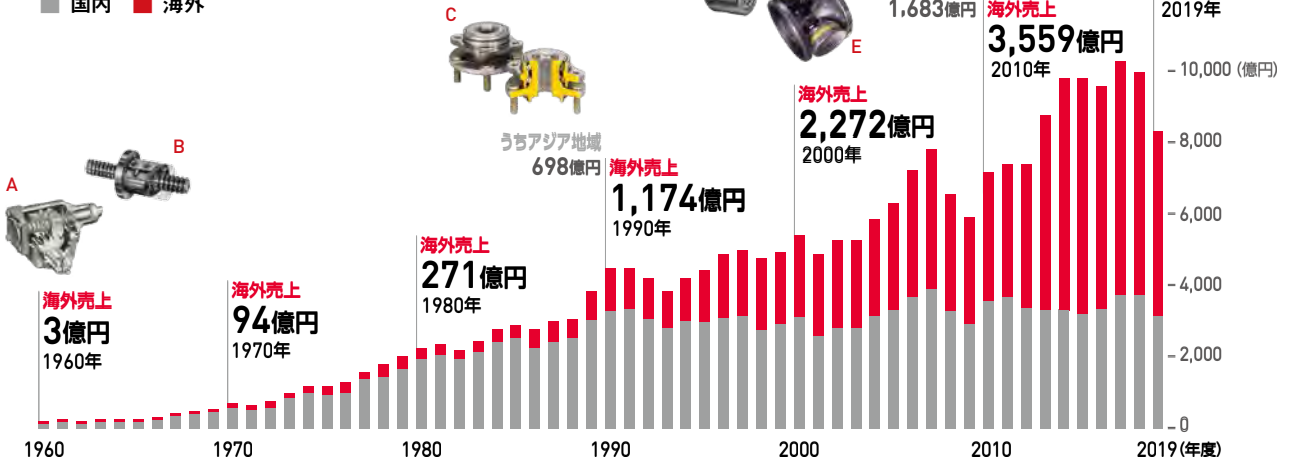
英国ピータリー工場を訪問されたチャールズ皇太子(1970年代)

中国 本社新社屋&テクノロジーセンター 開所式(2009年)



NSKの国内・海外売上高推移

■ 国内 ■ 海外



NSKの価値協創プロセス 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、鉄鋼設備などあらゆる産業において、乗り物や機械など動くところには、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、そして地球環境に優しい社会を支え続けます。

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



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



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

NSKリニアガイド™
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

鉄道

安全、安心、快適、環境に優しい
移動手段への貢献



鉄道駆動装置用軸受

動揺防止
アクチュエータ

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) [HUBⅢ]

プラネタリギア用
ニードル軸受
(ケージ&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

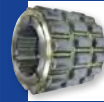
電動油圧ブレーキ
システム用
ボールねじ

トラクション
ドライブ
減速機



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
インデグレー
テッド円筒
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&コンプレッサー

小型化・長寿命化・効率化・信頼性向上に貢献



NSKHPS™
高負荷容量
アンギュラ玉
軸受



高負荷容量
深溝玉軸受

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



高精度・長寿命
ボールねじ



精密転がり軸受



NSKリニアガイド™
ローラガイド

家電製品

人と環境に優しい快適な生活に貢献



超高速回転モータ用玉軸受

▶ 産業機械事業 P.26
▶ 自動車事業 P.28

※黒字は量産製品です。

NSKはManufacturerとしてのこだわりを大切にし、 MOTION & CONTROL™ を通じた価値を ステークホルダーと協創し続けていきます。

取締役 代表執行役社長・CEO

内山 俊弘

2020年度の方針と製造業としてのこだわり

第6次中期経営計画の最初の年である2019年度は、米中貿易摩擦の長期化により景気減速、需要低迷が継続、年度終盤には、新型コロナウイルスの感染が中国から世界中に拡大、経済活動に急ブレーキがかかりました。その結果、売上高8,310億円、営業利益236億円、対前年減収減益となりました。

新型コロナウイルスの感染拡大が続く中で2020年度がスタートしましたが、NSKグループ従業員と、その関係者の安全・安心を最優先事項とし、感染予防策を徹底しています。万が一職場クラスターを発生させてしまうと、事業所は一定期間閉鎖となり、お客様に迷惑をかけることにもなりますし、地域の方々にも不安を与えてしまいます。感染リスクの最小化に引き続き努めます。

そして事業面では、需要の回復に時間を要することを前提とし、外部流出費用を絞り、設備投資も必要最低限のものだけに抑えるとともに、生産体制の最適化や固定費の圧縮により収益体質の立て直しを進めます。2020年度はこの異常事態の下で、これらの需要低迷リスクへの対策を中心に据え、経営を行っていきます。

世界は新型コロナウイルスに加え、米中間の摩擦も新冷戦と呼ばれる広がりを見せるなど、事業環境はさらに不透明感を増しています。一方、リモートによる社会生活の変容が予想される中、デジタル技術、サイバー技術はさらに注目を集めています。そして、モノを売るだけでなく、コトを売るサブスクリプションやMaaSなどに向けた動きもあります。そのような大きな変化が起きつつある時代においても、私たちはManufacturer(製造業)としてのこだわりを大切にしていきたいと考えます。NSKとしての在り方、存在意義、強さとは、Manufacturerであることに原点があり、これはぶれてはいけない部分です。我々の強みを活かすには、どれだけ摩擦を減らすことができるか、そして機械要素の動きと制御、MOTION & CONTROL™ をドメインの真ん中におくべきだと考えます。モノづくりの発想、Manufacturerとしての発想を中心において、フリクションレスの世の中をつくっていくために、どういったサービスが求められるのか、モノ以外にどのような価値を提供できるのか、そういったことを探求していきます。

もう一つ大事にすべきことは、我々の行動の規範とな



る4つのコアバリュー、安全・品質・コンプライアンス・環境に価値観を置くことです。その上で、第5次中期経営計画から掲げているオペレーショナル・エクセレンスを追求するということと、イノベーションに挑戦するというを同時に行っていきます。これは、ORではなくANDです。これだけ変化が激しい世の中ですから、イノベーションに対する備えや新たな目線を取り込むことは必須です。また、それを現実のものにしていくためには、先行投資を支えられる確固とした収益基盤がなければいけません。そして、そのためには、競争力の不断の追求によるオペレーショナル・エクセレンスが求められると考えています。

↳ ▶ 第6次中期経営計画 P.25

長期目線でのNSKの展望

アフターコロナの世界では「リモート」、「分散」、「非接触」がキーワードになります。例えば、工場でのリモート化を実現するためには、生産設備・機械の自動化、スマート化はもとより、それを支えるための **コンディションモニタリング** へのニーズは一段と高まっていくでしょう。当然、ロボット

導入の動きも加速します。従来の溶接、組立などの人の仕事を置き換える固定型だけでなく、自立走行機能を備えた協調型が増えていきます。そして、製造業だけでなく、物流関係や病院・医療関係にも波及していくでしょう。一方、運転支援技術の進化は、自動車だけでなく農機や建機などにも広がり、スマートアグリカルチャー、スマートコンストラクションにつながっていきます。また、自動車業界においては、カーシェア・ライドシェアが普及し、個人所有の車の数が減り、トータルでの販売台数が減少するかもしれません。NSKの事業を取り巻く環境には、こういった様々な変化が起こってくるでしょう。このようなことを総合的に考え、世の中の動きをポジティブに捉え、その中で我々ができることは何か、という発想をしていくべきだと思います。

↳ ▶ コンディションモニタリング P.27

変化の先取りへ向けた一つの試みとして、アメリカは西海岸に、欧州ではドイツに、イノベーションセンターを置いて、先端技術の探索に挑戦しています。カリフォルニア州のサンノゼでは、いわゆる現地のスタートアップ企業とのつながりが拡がりつつあり、協力を持ちかけられる場面が増えてきてい

ステークホルダーの皆様へ

ます。このような企業はアイデアがあってもそれをなかなか現実のカチにするためのリソースがありません。そうした中で、何かメカニカルなところで困った時に声がかかるのです。我々にとっては、このようなつながりを通して、今サンノゼのスタートアップが何をしつつあるのか、何を考えているのか、ということを知ることができます。こうした機会を活かして将来のビジネスチャンスにつなげていきたいと思っています。

成長のためのM&Aやオープンイノベーションの重要性は益々高まっていますが、その点について、社内の考え方、視野はまだまだ狭いと感じています。どんどん外へ出ていけないと、自分たちのやっていることが本当に世の中で必要とされることなのか、10年、20年、30年後も必要とされることなのか、なかなか判断できません。まずは私を含めた役員が率先して外へ出て、世の中で何が起きているのか、ということを見聞きして、それを社内にフィードバックし、刺激を与える、ということが大切です。また、先ほどのイノベーションセンターのようなところ、新しいことが起きている場に人を置く。また内外のスタートアップ企業に投資をして、そこに人も出して、彼らがどういった考え方、行動の仕方をしているのか、ということを見聞させる。また、M&Aについては、欧州、北米でのオポチュニティを追求したいと思っています。特にヨーロッパはモノづくりのユニークな会社がありますから、小さくてもいいから何かとがったものを持っているところ、あるいはヨーロッパでブランド力のあるベアリング、それから精機製品などのプレイヤー、さらにはこれから我々が注力していくべき分野であるコンディションモニタリングの技術を持っているところなどと、完全な買収でなくても、ジョイントベンチャーのような形での提携を模索することもありえます。特に自動車分野ではこれから自動運転あるいはEVへ向けてかなり開発費用が嵩みます。そこを自力だけでやるのではなく、お互いの強みを補完しあえるようなプレイヤー、相手と協業することで開発費を最適化する、そして開発のスピードを上げていくということも必要でしょう。

▶ オープンイノベーション P.23

ステークホルダーとの価値協創について

企業活動の目的、存在意義は社会へ価値を創り出していくことだと思います。NSKの企業理念をもう少し具体的に言うと、環境貢献、高度技術社会への貢献、豊かな社会の実

現、幅広い産業の成長、モビリティ社会の進化、株主価値の向上、という創出価値に分解されます。そして、こうした価値を協創する6つのステークホルダーを挙げています。いづれも重要ではあるのですが、NSKの企業活動の主体であるという点から、私は最も重要なステークホルダーは従業員だと考えています。従業員が、我々が創り出す価値、創り出せる価値をしっかりと意識しながら業務に携わり、NSKの104年におよぶ基盤の上で一人ひとりの個性と潜在能力が活かされていることが重要です。そのためには、会社として雇用と適正な報酬を確保していくことが前提となります。それに加えて、従業員一人ひとりが業務目標の達成だけでなく、その先にある社会にとっての価値の創出に参画しているという意識を持てるようにすることが大事です。そうすることで従業員の仕事への意欲はさらに高まると思います。

次にサプライヤーというステークホルダーを考えると、NSKはこういう価値を創り出していきたいということを明らかにして、それに共感してもらうことが大切です。その共感のもとに我々のパートナーになってもらう。当然、適正な価格、適正な取引関係が前提になり、それをきちんと確保した上で、我々の創出価値への共感を得ていくこととなります。それが社会に有用なものを創り出していく、原動力になっていくのだと思います。サプライヤーとNSKが一体となってお客様のニーズに応える、さらにその先のエンドユーザー視点で、新しい価値を協創、提案することでお客様の信頼を獲得し続けていくことができます。

また、我々は世界中に事業所を構えており、その周りの地域社会に対しても、NSKが目指す方向、どのような価値を創り出していくのかを示し、共感を得ていきたい。地域社会にとっての雇用の創出や環境負荷の低減に貢献するとともに、我々の働き方、安全、品質、環境にこだわる姿勢をその地域社会に理解してもらい、認めてもらうことで調和が生まれると思います。さらに、次世代というステークホルダー、次に世の中に出てくる人々たちに対する社会の基盤・在り方を提供していきたい。次世代の人たちが尊敬できるような行動の在り方や社会に創出する価値を示すことも大切なのではないのでしょうか。様々な価値を世の中に対して創出する、それが究極的には株主の皆様に対して期待された利益をしっかりと還元していくことにつながります。

このように、全ての行動、活動を通じて、ステークホルダーに価値を提供してだけでなく、一緒に価値を創出していくことで我々の存在意義、ミッションへの理解、共感を得ていきたいと思っています。



↳ ▶ **ステークホルダーとの価値協創** P.16-17

ESGの取り組みの進化

E(環境)の取り組みでは、2019年度の**CO₂排出量**は総量では減りました。しかし、これは生産が落ちたためで、一定の生産量に伴って発生するCO₂排出量、すなわち原単位では悪化してしまいました。1年や2年で目に見える形で結果を出すことは簡単ではありません。我々の事業でのCO₂排出源の大きなところは、金属を固くする**熱処理**とか摩擦の小さな滑らかな表面を出すための研削などの設備ですが、その効率を上げることはもちろん、新しい技術で今の設備を置き換えていくというような大きな投資をしていく必要があります。原単位を引き下げながら総排出量の削減目標を達成する取り組みを進めていきます。

また、従業員の環境への意識ももう一步深めていきたいと思っています。我々はベアリングの基本的な働きである摩擦を減らすということを事業のコアに据えて、その改良、進化に100年以上取り組んできました。摩擦が減れば、機械の効率が上がり、省エネルギーにつながります。しかし、自分たちが作っているベアリングがどれだけ世の中のCO₂削減に役立っているかをイメージできる従業員は多くはありません。**NSKの4つのコアバリューのうち安全、品質は目に見える形で大切さが実感できます。一方、環境については、CO₂の排出量は目に見えるものではないので、なかなか実感できません。ですから、環境というコアバリューをより鮮明にし、意識できるようにする仕掛けが必要です。**例えば、工場の生産ラインで働いている従業員に、日々製造・出荷する製品のひとつひとつがどれだけCO₂の削減につながっているのかを「見える」ようにすれば、もっと意識が深まってくるはずです。

↳ **CO₂排出量**
▶ 事業活動におけるCO₂排出量削減 P.20
環境マネジメント P.31
主要非財務ハイライト P.38

熱処理
▶ 事業活動におけるCO₂排出量削減 P.20

気候変動のリスクとオポチュニティについては、まずリスクには事前の備えが大切です。各地で温暖化が原因と考えられる豪雨災害が頻発しています。当社の場合、**河川の近くに立地する製造拠点があり、それぞれの拠点でリスク評価を行っています**が、**激甚化する気象条件の中で、さらに厳しい最悪な状況を想定しながら対応を強化していきます。**危

険の予兆があれば、工場を止めて、何よりも安全を優先とします。さらには二次災害を起こさないために、工場からの油類や廃材が流出しないような取り組みを強化しています。

オポチュニティの方は、直接的には再生エネルギー分野への取り組みです。高機能、高品質な製品で風力発電や太陽光発電へのさらなる貢献を目指します。また、環境適合へ向けて**クルマのEV化、電動化**がますます拡大していく流れに対しては、既存のベアリングに限らず様々な新製品、新技術をお客様に提案しています。さらに、中国や東南アジアの大都市、特に過密都市は大気汚染、車の渋滞の解決手段として大量輸送手段である鉄道が一つの有力な解決策です。その**鉄道事業**では、NSKは60年前から高速鉄道の厳しい条件をクリアする中で築き上げた技術力とそれに裏付けられた競争力があり、今後の大きなビジネスオポチュニティと位置づけています。

↳ **気候変動のリスクとオポチュニティ**
▶ TCFDへの賛同表明 P.31
リスクマネジメント P.48-49

クルマのEV化、電動化、鉄道事業
▶ 製品を通じた環境貢献の最大化 P.21

S(社会)についてですが、社外取締役から、「ERにはどれだけ取り組まれていますか?」と、以前に質問を受けたことがありました。それまでIRやSRはそれなりに意識して色々な活動を行ってきたつもりですが、考えてみると従業員に対してのコミュニケーションにはまだ改善の余地がありました。国内ではグループ企業も交えた経営連絡会議が年3回あり、各部門長に対して、経営環境、業績推移、予算運営方針などを伝えていますが、どちらかというと一方通行的です。その会議体は、一般の従業員も動画配信で視聴の機会はありませんが、「何故そうになっているのか?何故それをやるのか?」というような質問をしたり、意見を言う機会はありませんでした。そこで、ここ2年くらいの間に、双方向コミュニケーションの機会を充実させてきました。私自身も工場や営業所を回り、その現場で班長さんや係長さんと直接、対話をします。さらには、経営層と社員とのコミュニケーションの場として、また決算や事業戦略などへの理解向上を目的に、年2回**従業員向けの決算説明会**を開催しています。海外の従業員に向けても、英語版の動画をイントラネットで公開しています。これらを通じて、会社が考えていること、経営層が考えていることを、浸透させていくことを進めています。

↳ ▶ **従業員向けの決算説明会** P.23

ダイバーシティ&インクルージョンの取り組みは、当然のことながら、女性がいれば良い、外国人がいれば良い、ということではありません。**職場の中に性別、国籍、年齢、キャリアなどが異なる多様な人材がいて、一人ひとりが組織の一員である実感の上に、持てる能力を発揮できる、ということが本質です。このダイバーシティとインクルージョンの両方が揃ってこそ、皆が働き甲斐を感じられる、挑戦的で創造的な職場になります。**そのための仕掛けづくり、施策を進める必要があります。例えば、海外も含めた複数の地域で女性社員を対象とした研修やイベントを数多く実施し、活躍する女性のサポートに精力的に取り組んでいます。また、日本では、社会の要請に応じた育児や介護、治療との両立支援のための工夫も必要でしょう。しかし、これらは象徴的な取り組みであって、本当のインクルージョンは、職場そのものの風土改革がカギになります。そのために、女性、LGBT、障がい者、高齢者、外国籍、両立支援などをキーワードとしながら、より多くの社員に向けた情報発信や研修機会を今後も充実させていきます。そして、ダイバーシティ&インクルージョンをNSKの価値協創、成長を支える土壌としていきます。

ダイバーシティ&インクルージョン
 ▶多様性を組織の力に P.22
 ヒトづくりの進化 P.30

最も大切な資産である人材の確保においては、切実な問題として、エンジニアの採用が難しくなっているということがあります。当社は機械工学系の人材を多く必要としますが、世の中でこの分野への関心を持つ学生の数が減少してきており、人材の採用競争が激しくなっています。どうすればもっと多くの若い人たちに機械工学に関心を持ってもらえるようになるのか、そのような思いから、日本においては、小学生や小さい子どもたちを対象に、楽しい実験をしながら、ベアリングを手にとってもらう科学教室を開催したり、「ベアリングのひみつ」というマンガの本を出したりしています。6つのステークホルダーの1つである次世代の人たちにベアリングの仕組み、働き、からくり、機械工学といったものに関心を持ってもらうきっかけになるような活動を今後も、積極的に行っていきたいと思っています。

次にG(ガバナンス)についてですが、**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ました。これには、ガバナンスをもう一段高いレベルに引き上げる狙いがあります。究極的なガバナンスとは何か、**

それは取締役会が社長の暴走をいかに止めることができるか、ひいてはどうか社長を解任できるかということだと思います。社外取締役を過半数にしたことで、我々、執行の責任を担うものがそれだけ高い緊張感を持って経営にあたる、という意志を示しました。NSKは指名委員会等設置会社として、経営の広範な部分を執行サイドに任せているわけですから、その執行サイドは取締役会に対してしっかりと説明責任、結果責任を果たしていかなければなりません。一方で、**取締役会は、中長期的な目線で、3年先、5年先、10年先、世の中がどう変わっていくのか、その時NSKはどういう在り方を目指し、何を実現していくべきなのかを社外取締役の広い知見と経験を加え、議論をし、決定をしていきます。**

買収防衛策の更新が今年の株主総会で承認されました。当社の買収防衛策は、買収したい人たち全てに抵抗しようというわけではなく、敵対的買収者、すなわちNSKの価値を毀損しかねないような買収者の動きに対して、その理由、狙いを問いただすものです。NSKを買収して、その先どうしていくのか、と彼らの意図を明らかにしていく。プロフェッショナルの機関投資家は買収の動きに対して、自らの利益を中心に判断をするのでしょうか。しかし、我々のステークホルダーは株主・投資家だけではありません。従業員をはじめ、お客様がいて、地域社会があり、サプライヤー・代理店がいて、次世代の人たちがいて、それぞれの人たちにとってのNSKの価値があります。ですから、機関投資家以外の個人の株主やその他のステークホルダーに対して、「買収者はこういうことを考えていますが、それではこういう価値を毀損してしまうお





それがあります。それに対し、我々はこのように企業価値を上げようとしています。」というような説明、意見をきちんと提供すべきだと考えます。そのための情報を入手する、そのための仕掛けとして買収防衛策を導入しています。以前、このような考え方を、株主総会の後で訪問した欧州のある機関投資家に説明をしたことがあるのですが、「そういうことであれば賛成したのに」と言われたことが頭に残っています。

役員の報酬制度 につきましては、ESG評価軸を厚くしました。ESGという視点で社内において腹落ちしやすいのは、我々が言っているコアバリューの安全・品質・コンプライアンス・環境です。これが我々の価値観だと捉えている以上、それがどれだけ良くなっているのか、また意識が向上しているのか、当然マネジメントとして責任を持たないといけない。これまで業績に加え、品質のパフォーマンスは評価項目に入っていますが、安全が大事、環境が大事といっている以上、それらも入れるべきです。報酬の評価軸に入れるために指標(KPI)を設定し、パフォーマンスをしっかりと評価していくことが大切です。そうすることによって、我々の取り組みに対する目がより厳しくなり、意識も深まっていくと思っています。

▶ **役員の報酬制度** P.54

SDGsへの思い

SDGsは本業を通じて貢献していくことが重要であると考えています。事業の延長線上にSDGsがあり、事業の目標を追求していけば、SDGsのゴールの実現につながるという好循環を実現する、つまり社会への貢献と企業としての成長が両立する姿を目指していきます。

例えば、我々が **7つの重要課題** の中で取り上げている「産業と技術革新の基盤をつくろう」という目標に関して、製造現場のリモートコントロールやスマートファクトリーという例があります。NSKのグローバル64カ所の工場設備の予防保全を、**AIを活用したNSKの設備管理システム** に移行しようと活動をしています。今はスマートファクトリーのパイロットラインを設置した大津工場と藤沢工場をメインに進めていますが、今後は海外工場にも広げていく予定です。将来的には、産業と技術革新の基盤になりうるスマートファクトリーのプラットフォームとして進化させ、当社の工場だけで留めるのではなく、我々のビジネスパートナーであるサプライヤーにも使ってもらえるようにしていきます。これ

は、SDGsの17のゴールのひとつである「パートナーシップで目標を達成しよう」につながります。SDGsの目標のために何かをやるわけではなくて、**事業の中の取り組みを進めていくその先に、あるいはその進め方にSDGsの視点を加えていくことを志向したい。これは働いている人たちにとって、自分たちの仕事の新たな意味づけにもなります。単に生産量を今月これだけやらないといけない、売上をこれだけ上げないといけない、という目標だけではなく、それにもう一つ社会的な意味を見出すということです。**最近には特に若い世代に、社会的に意義のあることをやりたいという人たちが増えてきていますので、仕事にそういった意味合いを持たせることが重要です。そのようなモチベーションの面も意識して、しっかりとSDGsを根付かせていきたいと思っています。

7つの重要課題
▶ SDGs宣言 P.18

AIを活用したNSKの設備管理システム
▶ PM-Ai P.19

MOTION & CONTROL™にこだわった価値協創を

私は2015年、NSKの創立100周年を目前にしたタイミングで社長に就任しました。その後の5年間、100周年を機に掲げた「あたらしい動きをつくる。」というNSKビジョン2026を社内に浸透させ、具現化させることを大きなテーマとして取り組んできました。NSKの思考の仕方、行動の仕方をパッシブからアクティブに変えていく、物事を決めるスピード、実行するスピードを上げていくことを目指してきました。現在、コロナ問題で働き方を根本から変えることを余儀なくされ、今までの考え方、やり方からの変更をより柔軟に考える機会になっています。

世の中が大きく変化し、また不確実性が高まっている中、NSKはManufacturerとしてのこだわりを大切に、MOTION & CONTROL™を通じた価値をステークホルダーと協創し続けていきます。NSKがグローバルに信頼され、社会から必要とされる会社であり続けるために今後も様々な取り組みを進めていきます。引き続きのご支援を何卒よろしくお願い申し上げます。

NSK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おります。この理念の下、NSKビジョン2026と中期目標の実現を掲げ、持続的成長を可能にする企業基盤を確立し、価値を創出し続けることを目指します。またNSKが協創する価値はSDGsの目指す2030年に向けたゴールへの貢献にもつながると考えます。

NSKビジョン

社会課題解決への貢献

円滑で安全な社会
地球環境の保全

諸資本とインプット



製造資本

- 原材料（鋼材、油脂類、外部調達部品）
- グローバル生産拠点、製造設備
- 工程設定、工程管理



知的資本

- 100年間のノウハウ蓄積
- 4コアテクノロジープラットフォーム
- 専門分野での知見・ノウハウ
- R&D拠点
- 外部との研究開発体制



人的資本

- 優秀なエンジニア、熟練工、グローバル人材、顧客との密接な関係を有した営業人材
- 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（ユーザー、サプライヤー、地域社会）
- 世界的に認知され、信頼を得ているNSKブランド



自然資本

- 鉱物（鉄鉱石、石炭等）、水、エネルギー

生産拠点(工場)

日本:20
海外:44

R&D拠点

10カ国16カ所

新入社員に占める
理系の割合(過去5年間平均)

77.5%

グローバル従業員数(連結)

30,747名

仕事と介護の
両立支援セミナー(日本)

計32回 約700名受講

資本合計

5,265億円

有利子負債

2,792億円

現金及び現金同等物

1,373億円

顧客から営業への
問い合わせ件数

4,790件/年間

エネルギー投入量(年間)

15,872TJ

(2020年3月末)

MOTION & CONTROL™の

バリュー

フィードバック

事業の成長と収益力

研究・開発

2026年の

受注

ESG

第6次中期

安全
P.32

コア
コンプライアンス
P.50

サステナビリティ

技術基盤

P.42

リスクマネジメント

P.48

NSKは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、3つの経営課題「事業の成長と収益力」「強靱な経営資源の活用」「ESG経営」を策定しました。現在、その実現のための最初の3年間と位置づけ、第6次中期経営計画の取り組みを進めています。NSKの価値協創を実現するビジネスモデルは、研究・開発から生産、販売、フィードバックまでのバリューチェーン(NSKの事業活動)とそれを支える「安全・品質・コンプライアンス・環境」という経営上のコアバリューから成り立っています。そして、これらをサステナブルに維持・深化させていくため、「技術基盤」「グローバル事業基盤」「リスクマネジメント」「コーポレートガバナンス」の強化を推進しています。



進化を通じた価値の提供

アウトプットとアウトカム

チェーン

販売・アフターマーケット

生産

強靱な経営資源の活用

目指す姿

P.25

調達

量産設計・量産準備

経営

経営計画

P.25

品質

P.33

バリュー

環境

P.31

を支える基盤

グローバル事業基盤

P.44

コーポレートガバナンス

P.51

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

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、現代奴隷法対応ほか)

〈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

軸受シェア
世界第3位

電動パワーステアリングの搭載台数(累計)
約9,700万台

特許保有件数
8,052件
(前年度7,499件)

営業キャッシュ・フロー
724億円

配当金/配当性向
156億円/88.2%

休業度数率(グローバル)
0.35(前年度0.37)

ダイバーシティ(グローバル)
社員女性比率 19.0%
(前年度19.1%)

育児休業取得者数
男性125名 女性37名

経営大学
全19期合計卒業生数344名
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
(2020年度卒業見込を含む)

TOEIC730点以上
取得社員数
631名(前年度563名)

環境貢献型製品の開発
232件(累計)

温室効果ガス排出量
11.8%削減
(2017年度比)

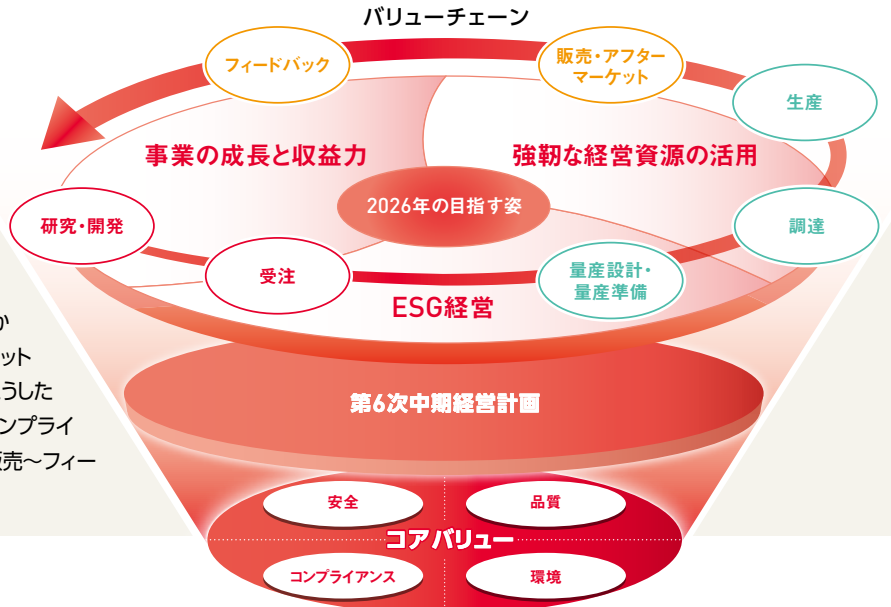
NSKの事業活動と企業価値協創（バリューチェーンの深化）

NSKの事業活動

NSKの事業は、いわゆるBtoBであり、お客様は自動車メーカーや機械メーカーなどです。

お客様の属している産業によって「産業機械事業」と「自動車事業」の2つを事業セグメントとし、「産業機械事業本部」と「自動車事業本部」がそれぞれグローバルに事業を統括しています。

各事業本部は、生産・販売・技術の機能を持ち、受注活動から製品の設計、製造、販売、納品、代金回収、アフターマーケットまで一連のビジネス・バリューチェーンの責任を担います。こうしたNSKのバリューチェーンは、右の図のように「安全・品質・コンプライアンス・環境」を事業活動の基本とし、研究・開発～生産～販売～フィードバックという各活動を通じ、「価値」を協創しています。



バリューチェーン



基盤技術として、トライボロジー、材料、解析、メカトロ、生産技術から成る「4コアテクノロジープラスワン」(P.42参照)がある。研究・開発の領域は、基盤研究、先行開発、アプリケーション開発、生産技術までにおよび、既存技術の発展や将来の新しい製品、技術、ビジネスにつながる活動。

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している。

量産設計は、お客様に納入する製品(量産品)の設計を行う活動。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、量産工場における工程・製造設備の準備を整える活動。製品仕様と設備・工程についてお客様の承認が必要とされる場合が多い。

<p>主要なインプット</p>	<ul style="list-style-type: none"> ●技術人材(人的資本) ●技術の蓄積、R&Dセンター(知的資本) ●外部とのR&D体制(社会・関係資本) ●研究・開発資金を支える財務基盤(財務資本) など <p>参考 技術関連費用(2019年度)314億円 ▶ P.43</p>	<ul style="list-style-type: none"> ●QCDDSMにおける経験と実績(製造、知的、人的資本) ●お客様との強い信頼関係(社会・関係資本) ●営業力(人的資本) ●技術提案力(知的、人的資本) ●NSKブランド力(社会・関係資本) など 	<ul style="list-style-type: none"> ●量産設備の準備、設備投資(製造資本) ●設計エンジニア(人的資本) ●各種技術の蓄積(知的資本) ●テクノロジーセンター、R&D拠点(知的資本) ●NIT(知的、人的資本) など
<p>NSKの強み</p>	<ul style="list-style-type: none"> ●4コアテクノロジープラスワン、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に、困難な技術課題への対応力が高い。 ●お客様との密接な関係を基礎に、製品や技術に関わるニーズをいち早く入手し、開発に取り組むことができる。 ●お客様・サプライヤー・外部研究機関等との連携・共同開発を行っており、製品開発に活かすことができる。(例：鋼材、グリス、モーター、ECUなど) ●テクノロジーセンターのグローバル体制とそれらのネットワーク ●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教育的プログラムと教育機関を有している。 <p>参考 NIT受講者数(2019年度)527名 ▶ P.39</p>	<ul style="list-style-type: none"> ●NSKのエンジニア、営業担当がお客様と密接なコミュニケーションを取れる関係とそれをサポートする社内体制を有している。 ●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)の獲得に貢献している。 ●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)が連携して案件対応を行う。 ●お客様に信頼される高品質と環境対応に注力している。 	<ul style="list-style-type: none"> ●設計品質が製造品質に重要な影響を与えるため、お客様の要求する仕様を的確に把握し、製品設計に反映させることで、商品開発、設計提案、案件管理の向上に結びつけている。 ●製造設備の自社開発を行い、専用設備を持つことで、量産における製品コストの低減につなげている。 ●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、それに従い、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) ●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進めることで収益性の向上を図っている。
<p>深化のための取り組み課題</p>	<ul style="list-style-type: none"> ●世の中の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) ▶ P.23 ●AIやシミュレーショ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 ●4コアテクノロジーの伝承と進化のためのエンジニアの育成と確保 ▶ P.30 ●地球環境の保全・CO₂削減に貢献する技術、および製品の開発 ▶ P.31 	<ul style="list-style-type: none"> ●変化する客先ニーズや社会ニーズを踏まえ、既存技術、新規開発技術を活用した提案力のレベルアップ ▶ P.21, P.27, P.29 ●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 ●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 	<ul style="list-style-type: none"> ●量産設計の効率化とリードタイム削減を目指したコアセット(資産化された差別化技術)の活用 ●量産品質の安定と作業負荷軽減を実現する設備、工程設定 ●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.33 ●AIやシミュレーションの活用による開発・評価効率の向上 ●地球環境の保全・CO₂削減に貢献する量産設備の導入



製造資本



知的資本



人的資本



財務資本



社会・関係資本



自然資本

NSKの事業に関する特徴

NSKの製品は、お客様の機械製品に組み込まれ、機能を発揮する部品であり、お客様の製品の仕様や特徴に基づく要請が、NSKの製品や事業活動に影響を与える。

QCDDSM (Quality, Cost, Delivery, Development, Service, Management)が競争優位性の重要な鍵となる。

お客様の産業の需要環境がNSKの売上高・収益に影響を与える。

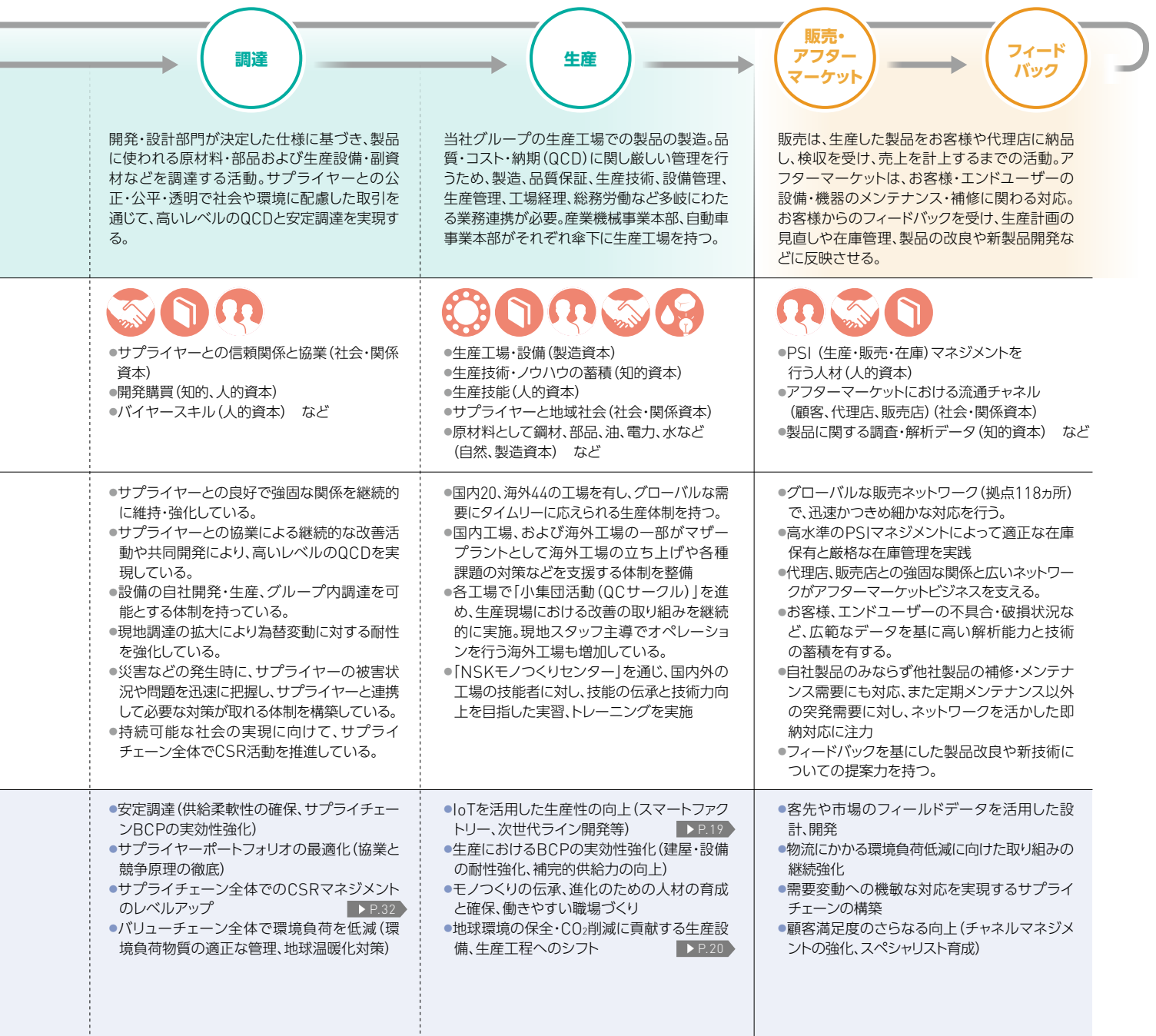
グローバルな事業展開力が競争優位性と成長性を左右する。

技術提案力が、新規案件獲得に重要性を持つ。

見込み生産ではなく、受注生産を基本とする。

NSKの競争優位性

- 総合メーカーとしての多岐にわたる製品ラインナップ
- 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
- 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
- グローバルマネジメント体制とグローバル生産力・供給力・技術サポート力



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。

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	ステークホルダーの主要な利益 / 価値、関心、期待	さらなる価値協創のためのテーマ例
お客様	<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。メーカーや代理店・販売店のニーズへの理解を深めるとともに、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、豊かな社会や環境保全の実現、高度技術社会の構築などの価値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：高品質品、高品質サービスの提供 C：適正価格 D：供給安定性、サプライチェーンマネジメント、法規則の遵守 D：技術革新への対応、課題解決、パートナー開発、環境貢献型製品/技術の開発 S：グローバル拠点(各域)でのサポート、信頼、安心、トラブル対応 M：これらを支えるマネジメント力 	<ul style="list-style-type: none"> エンドユーザー視点での新しい価値の協創、提案 ▶ P.27、29 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
従業員	<p>優れた技術や高品質な製品などNSKが創出する価値は、世界中で働く従業員によって生み出されています。全ての従業員の個性と可能性を尊重するとともに、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。これらを通じて、各従業員の意識を高め、自らの能力を向上させながら「あたらしい動き」を実践できる職場づくりを進め、NSKの創出価値を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"> マネージャー/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 	<ul style="list-style-type: none"> 経営層との対話機会を増やし、双方向コミュニケーションの活性化 ▶ P.23 さらなる多様な働き方に向けた制度見直し ▶ P.30 意識調査継続実施による実態把握と改善活動の推進 教育研修制度のさらなる充実



	ステークホルダーとの関係	ステークホルダーの主要な利益 / 価値、関心、期待	さらなる価値協創のためのテーマ例
 サプライヤー	<p>グローバルに広がるNSKの事業、またその競争力は、優れた部品や原材料の供給を通じて、世界中の数多くのサプライヤーに支えられています。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・透明で社会や環境に配慮した取引 ● 共同開発(材料、部品、グリース等) ● 品質向上支援 ● サプライチェーン全体でのCSR活動の推進 ● 災害発生時の連携 	<ul style="list-style-type: none"> ● 良好で強固な関係の継続的維持・強化 ● 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>▶ P.32</p>
 地域社会	<p>グローバルに拡大する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います。地域社会からは、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。NSKは、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 	<ul style="list-style-type: none"> ● 安心・安全の理解促進と信頼性向上のための交流機会の増加 ● 地域貢献活動の充実
 株主・投資家	<p>株主・投資家は金融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。NSKは、経営の健全性・透明性を高めるとともに、建設的な対話を通じて信頼関係の構築を図り、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 	<ul style="list-style-type: none"> ● 経営方針・事業戦略・財務戦略等に関する資本市場参加者の理解・納得性の確保・向上 ● 適正な株価形成、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 ● 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>▶ P.60</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 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
 次世代	<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。未来の社会づくりを担う次世代の健全な育成を支援するため、長期的な視点に立って、科学教育やインターンシップ、奨学金の給付などを行っています。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関わり、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 	<ul style="list-style-type: none"> ● 長期的視点に立った次世代人材育成支援の継続的実施 ● NSK奨学財団を通じ、国際舞台で活躍し世界に貢献する日本人の育成とアジア留学生支援によるアジア地域活性化支援

価値協創とその先の未来へ

NSKは、「円滑で安全な社会」「地球環境の保全」「人と人の結びつき」を謳う企業理念の下、各ステークホルダーとの協創による価値創出を通じ、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。そしてその実現を念頭に、創立100周年に際しNSKビジョン2026を定めました。

さらに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を確立し、MOTION & CONTROL™の進化を通じた価値の提供」を続けることを目標とし、「事業の成長と収益力」、「強靱な経営資源の活用」、「ESG経営」の3つの経営課題を策定、現在はその実現のための最初の3年間と位置づけ、第6次中期経営計画に取り組んでいます。

NSKのESGは、経営の効率性・機動性・公正性を向上させ監督機能を強化するガバナンス体制の下で、安全・品質・コンプライアンス・環境をコアバリューとし、自らの責任として社会課題の解決に貢献することと位置づけています。そして、取り組みを進めるにあたり、SDGsの精神を尊重したSDGs宣言を定め、その考え方に立ちNSKの重要課題を選定しました。この7つの重要課題を視線の先に置きながら、より具体性を持たせた戦略的な取り組みとして、NSK取り組み宣言も策定しています。NSKは事業活動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って、SDGsの目標達成に貢献していきます。



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

- 7 エネルギーをみんなにそしてクリーンに
- 8 働きがいも経済成長も
- 9 産業と技術革新の基盤をつくろう
- 11 住み続けられるまちづくりを
- 12 つくる責任 つかう責任
- 13 気候変動に具体的な対策を
- 17 パートナリシップで目標を達成しよう

ステークホルダーとの協創価値	取り組み宣言	価値協創の事例
環境貢献 (低摩擦、高効率、伝動効率の向上)	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。	PM-Ai P.19
高度技術社会への貢献	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。	熱処理工程 P.20
豊かな社会の実現	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。	鉄道・電動車 P.21
幅広い産業の成長	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。	女性活躍 P.22
モビリティ社会の進化	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。	オープンイノベーション 従業員向け決算説明会 P.23
株主価値の向上		



1

SDGs
取り組み宣言

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。



PM-Aiで保全のスマート化を実現

ステークホルダーとの協創価値 高度技術社会 豊かな社会 幅広い産業

関連するSDGs目標

- 8 働きがいも経済成長も
- 9 産業と技術革新の基盤をつくろう
- 17 パートナーシップで目標を達成しよう

安全、高品質、スマートな製造現場を目指して ～全ての保全員がいきいきと働ける製造現場に～

NSKは、製造ラインの設備・機械情報や製造工程、過去のトラブル、対処法をデータベース化しAI(人工知能)で管理することで、個別のノウハウや経験を、オールNSKのナレッジ(資産)にしていく設備管理システム“PM-Ai(ピーエム・アイ)”を、外部AIシステムパートナーと開発しました。“PM”はPreventive Maintenance(予防保全)の頭文字、“Ai”はAIに加え、「目・見る」のeye、そして設備・機械を大切にする保全=「愛」を持った保全、を掛け合わせました。設備・機械のトラブルを事前に察知し、故障の発生前に保全を行うことを可能とするPM-Aiのグローバル各工場への導入を目指していきます。

の資産として次世代に伝承していくことが可能になります。トラブル対処法などのマニュアルは書面から、写真や動画に移行し、経験の浅い保全員であっても、手元のタブレットを確認しながら作業を進めることができます。さらには、トラブルが発生した現場にて、他工場の熟練保全員の遠隔サポートも受けることができるため、人の移動が難しい状況下であっても、解決にかかる時間を大幅に削減できます。例えば、大形軸受を製造する中国工場のマザープラントである日本の藤沢工場が、中国の製造状況のモニタリングを行い、保全活動時やトラブル発生時に遠隔でサポートを行うということが可能になっています。

オールNSKの経験値からトラブル解決策をスピーディに検索

2018年、大津工場と藤沢工場にPM-Aiを導入しました。滋賀県の大津工場では、設備・機械の情報や過去に起こったトラブル等をPM-Ai上でデータ化する取り組みを進め、すでに過去10年以上の情報(10万件)を登録しました。さらにそれらデータの重みづけ、つながりの強さなどをAIに学習させ、分析力の向上を図っていきます。PM-Aiをグローバルに展開していくことで、保全の姿が大きく変わり、よりスマートに、スピーディになっていきます。今までは、ある工場で行った修理の経験を他の工場の保全員が知る術は限られていましたが、PM-Aiが、オールNSKの経験値からトラブル解決策の選択肢をスピーディに教えてくれるようになります。類似製品を製造している生産ラインは、設備や工程が同じことが多く、抱えている問題も似ていることから、PM-Aiが大いに活躍します。また、設備の保全活動は、製品が違って共通するノウハウが多いため、他の品種においても、PM-Aiの貢献が期待できます。

大津、藤沢両工場での取り組みに加え、内外のNSK工場、関連会社工場の若手保全員による保全活性化のためのワーキンググループも発足させました。工場横断的に、各工場の特徴・特色も考えながら、保全への知見を広め、今後、グローバルでPM-Aiをどのように活用していくかを議論しています。また、この活動により、次世代の保全リーダーの育成も目指しています。

産業と技術革新の基盤の形成を支える一つに

NSKの製造現場でのPM-Ai浸透後、そのノウハウをパートナーであるサプライヤーと共有し、広げていくこと、また、お客様へ、新たなビジネスとして提案していくことも考えられます。PM-Aiが、NSKの従業員のよりスマートな働き方への貢献に留まらず、産業と技術革新の基盤の形成を支える一つになることを目指していきます。



保全活性化のためのワーキンググループ

知見を共有して技能伝承

PM-Aiにより、熟練保全員が、長年築き上げてきた技能・ノウハウの全てを、書面の中だけに埋もらせてしまうことなく、NSK

- ▶ 現場で過去の事例検索
- ▶ タブレットによる遠隔支援
- ▶ 写真や動画による情報蓄積と共有
- ▶ こんな未来も「スマートグラス」を使ってAIとチャット

価値協創とその先の未来へ

SDGs
取り組み宣言

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。

SDGs
取り組み宣言

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。

事業活動における環境負荷の最小化と製品を通じた環境貢献の最大化

目標

事業活動におけるCO₂排出量削減
2050年 **-60%** (対2017年度比)

環境貢献型製品によるCO₂排出量 **オフセット**

資源の有効活用
グローバル生産拠点リサイクル率 **99%**

事業活動におけるCO₂排出量削減

第6次中期経営計画の目標(2019年度~2021年度)と長期目標

生産・技術・オフィス				物流
グローバル				日本
2021年度 CO ₂ 排出量 ^{*1}	2026年度 CO ₂ 排出量 ^{*1}	2030年度 CO ₂ 排出量 ^{*1}	2050年度 CO ₂ 排出量 ^{*1}	2021年度 CO ₂ 排出量原単位
2017年度比 ^{*2}	2017年度比 ^{*2}	2017年度比 ^{*2}	2017年度比 ^{*2}	2017年度比 ^{*2}
7%削減	16%削減	25%削減	60%削減	4%削減

※1 電力の排出係数はマーケット基準(変動)を採用。契約している電力会社が公表する排出係数(毎年更新)

※2 基準年度の電力排出係数は、マーケット基準(2016年)を採用。2016年度の実績をもとに電力会社が公表した排出係数

ステークホルダーとの協創価値



関連するSDGs目標



生産におけるCO₂総排出量削減戦略

1. 生産技術革新
2. 省エネ・燃料転換の推進
3. 再生可能エネルギーの導入拡大

▶ 環境マネジメント P.31

熱処理工程での取り組み ~環境負荷低減と従業員の職場環境改善~

熱処理は、軸受をはじめとするNSK製品の強度・耐久性を確保するために、非常に重要な生産工程の一つです。一方で、NSKグループ(日本)の生産工程からのCO₂排出量のうち、熱処理が約3割を占め、環境負荷が大きい工程です。NSKは革新的な技術の導入を通じて、CO₂排出量を削減する取り組みを進めています。生産技術センターと各工場が連携し、従来の灯油やガスを用いた加熱炉で熱処理をする方法から、電気による高周波熱処理への転換を拡大しています。高周波熱処理は、従来の炉全体を加熱する方法に対して、製品のみを加熱するため、エネルギー効率がが高く、CO₂排出量を大きく削減できる方法です。

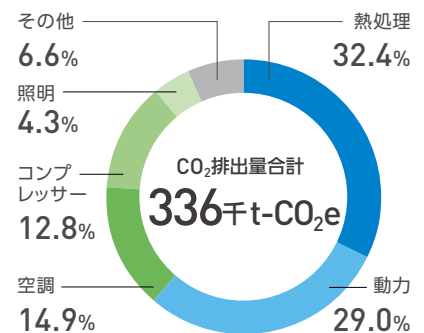
従来の加熱炉についても、CO₂排出量削減のため、次のような取り組みを進めています。

- ▶ 熱処理炉表面に遮熱塗料を塗布
- ▶ 熱効率の高いバーナーへの変更
- ▶ 熱処理炉の断熱性の向上
- ▶ 生産方法の最適化による熱処理炉運転効率の向上

また、加熱炉を使った熱処理工程では、炉から放射される熱が、特に夏季は作業者の負担にもなります。これらの取り組みは、そのような職場の環境を改善し、作業者の負担軽減にもつながります。

環境負荷低減と従業員の職場環境改善へ、NSKはグローバルで様々な取り組みを推進していきます。

2019年度 設備・工程別CO₂排出量(日本・生産)





製品を通じた環境貢献の最大化

鉄道 ～環境に優しい移手段～

鉄道ニーズの高まり

大気汚染や人口過密都市における交通渋滞等の問題に対し、鉄道は有力な解決策の1つであり、世界各地で、都市鉄道や高速鉄道へのニーズが高まっています。特に欧州では、飛行機や自動車に比べてCO₂排出が少ない交通機関としての地位が確立しており、より環境に優しく、高速で快適な新型車両の開発も進んでいます。また、成長著しい中国や東南アジア諸国では、経済発展に伴って、鉄道の整備が進み、都市間を結ぶ高速鉄道が拡大しています。

NSKの貢献

NSK軸受の鉄道への採用は戦前に遡ります。1964年には、初代新幹線0系が誕生、高速車両への採用が始まりました。その後、NSKの軸受は、進化し続ける日本の鉄道車両の安全性、高性能、高信頼性、省エネ性の向上に貢献してきました。



提供:東海旅客鉄道株式会社

ステークホルダーとの協創価値

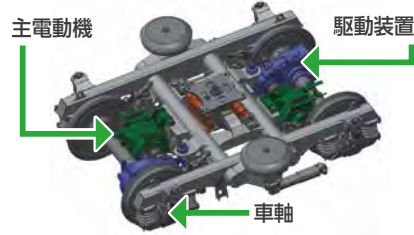


関連するSDGs目標



2020年7月1日、東海旅客鉄道株式会社は13年ぶりにフルモデルチェンジしたN700Sの営業運転を開始しました。N700Sは新たな時代の象徴に相応しい、安全性や安定性、快適性や環境性能など全ての面で「最高」の性能を備えた新幹線車両です。この最新鋭車両にNSKの軸受は駆動歯車装置、車軸、主電動機の全ての部位に採用されており、安全性、快適性、信頼性に加え、環境負荷低減に貢献しています。国内トップシェアを誇るNSKの実績は、中国、欧州をはじめとする海外市場においても高い評価を受けています。欧州においては、フランス国鉄車軸用軸受の補修案件を受注しました。

地球環境に優しい鉄道の重要性はますます高まっており、鉄道車両向けの需要は今後も拡大が見込まれています。長年にわたって蓄積したノウハウをベースに、今後も鉄道車両の進化に応える製品、技術を開発し、世界の鉄道インフラ構築に貢献していきます。



電動車 ～環境負荷ゼロ化への貢献～

電動車市場の高まり

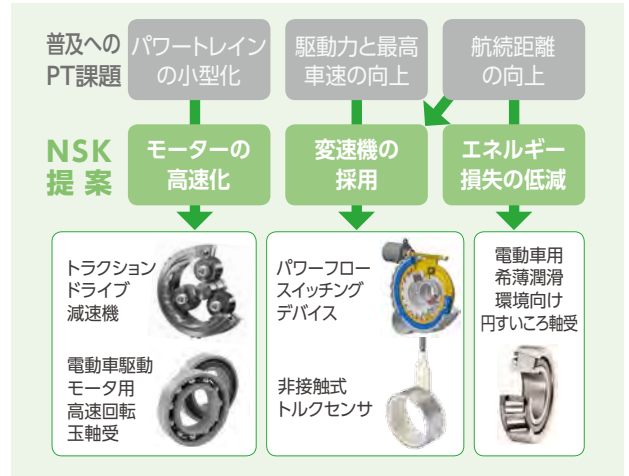
世界の自動車生産台数は、米中貿易摩擦や新型コロナウイルス問題などにより成長がスローダウンしていますが、電気自動車(BEV)、ハイブリッド車(HEV)、燃料電池車(FCV)などの電動車は急速な普及が見込まれています。その背景には、地球環境悪化への強い危機感の下、各国・各地域が積極的に推進する環境規制(燃費規制)があります。自動車メーカー各社は、それらの基準をクリアする電動車開発を推し進めることで、クルマが地球環境にあたる環境負荷の低減・ゼロ化を目指しています。

NSKの貢献

電動車の普及にあたり、パワートレイン領域のニーズとしては、「パワートレインの小型化」、「駆動力と最高車速の向上」、そして「航続距離の向上」などが挙げられます。NSKは新たに開発した新技術・新製品をお客様に提案し、これらのニーズに応えていきます。

主力製品である軸受は、電動車の課題である航続距離延長のためのバッテリー容量の確保と小型・軽量モーターの高出力ニーズに対し、高速回転と耐久性、そして高効率化を実現。また、非軸受の新技術としてEV向けの2速変速システムを開発、トラクションドライブ減速機

速機や非接触式トルクセンサ、電動シフトアクチュエータなど要素部品の自動車メーカーからの量産採用を目指しています。NSKは、高性能な電動車の実現を支え、地球環境負荷低減へ貢献していきます。



▶ 非接触式トルクセンサ P.29
環境マネジメント P.31

SDGs
取り組み宣言

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。

女性活躍から
広がり、つながる
ダイバーシティ&インクルージョン

ステークホルダーとの協創価値



関連するSDGs目標



多様性を組織の力に

NSKでは、多様性を競争力の源泉と捉え、「社員一人ひとりの特性、能力を最大限に発揮する職場環境づくり」という方針をグローバルで共有するとともに、地域の実情に合わせ各組織のトップやリーダーによるダイバーシティ&インクルージョン(以下、D&I)に関するコミットメントを発信するなど、取り組みを進めています。

啓発・育成

特に女性活躍を経営課題の一つとし、グローバル各地域で様々な施策を展開しています。例えば米州では、アンコンシャス・バイアス*1研修や異文化研修など広くD&Iの啓発活動を進めると同時に、女性リーダー育成のための専用プログラム「NSK Americas Women's Development Program」を設けています。この研修は、毎年10数人程度の少人数制で、リーダーに必要なスキルや意識変革などのプログラムを取り入れています。同様に、日本や欧州でも、女性従業員向けの教育を実施し、個々のキャリア形成を支援しながら、管理職候補層を育成しています。



NSK Americas Women's Development Programの参加者

登用・次の人づくり

NSKの生産工場の中で最も女性活躍が進んでいる中国のNSK蘇州社は、自動車向けトランスミッション用軸受を生産しています。NSK蘇州社は、もともとNSKと米系のベアリングメーカーとの合弁会社として中国に設立されたその成り立ちから、異なる文化や多様性を前提とした工場でした。設立以来、様々な苦労もありましたが、直近4年間で生産性が大きく向上し、NSKの中でも最も品質不具合や労働災害の少ない工場になりました。人づくりの面でも、実

力を重視した採用と育成を続け、従業員の女性比率は4割超、工場長はじめ女性の管理職も多く(4割弱)、またスポーツや畑づくりといった文化活動も盛んでありNSKの中でも、特色のある工場になりました。今後も競争力のある工場であり続けるため、さらなる人づくりに力をいれていきます。



NSK蘇州社 工場長と女性社員のミーティング

評価

D&Iや女性活躍の取り組み、マネジメント層への女性の登用などが評価され、NSKは、令和元年度「なでしこ銘柄*2」に選定されています。



*1 アンコンシャス・バイアス…経験によって形成された日常では意識していない(無意識の)ものの見方・思考のショートカットのこと。NSKでは、一人ひとりが自らのアンコンシャス・バイアスを認識し、多様な価値観を受け入れることを目指しています。
*2 なでしこ銘柄…経済産業省と東京証券取引所が共同で、毎年「女性活躍推進」に優れた上場企業を選定しているものです。



SDGs
取り組み宣言

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。

対話の深化による さらなる価値の協創へ

ステークホルダーとの協創価値



関連するSDGs目標



オープンイノベーションの推進

NSKは、ベアリングメーカーとして培ってきた自社の技術・製品をベースに、国内外の大学や地方自治体およびベンチャー企業などの異業種・異分野が持つ独創的な技術やアイデアを組み合わせるオープンイノベーションを積極的に推進し、新事業や新製品のシーズ(種)を探索しています。

オープンイノベーションを通じて得ることができた知識や情報からは新しい発想が生まれ、社内の組織活性化にもつながっていきます。

世の中の期待やニーズに応える新しい価値をパートナーとの協働で、よりスピーディに創造し、社会課題解決への貢献と企業としての成長につなげていきたいと考えています。

オープンイノベーションの事例

- ▶ 国立研究開発法人科学技術振興機構(JST)未来社会創造事業の研究プロジェクト「電気自動車への走行中直接給電が拓く未来社会」への参画による共同研究
- ▶ 空飛ぶクルマの実現を目指す一般社団法人CARTIVATOR Resource Managementとのスポンサー契約を締結
- ▶ 次世代パーソナルモビリティ分野におけるWHILL, Inc.との資本提携
- ▶ 湘南ヘルスイノベーションパークのエコシステムに参画



湘南ヘルスイノベーションパーク
マニピュレーションのデモンストレーションの様子

従業員向け決算説明会の開催

2018年度より、従業員向け決算説明会を開催しています。説明会は、決算発表後、本社、工場、技術部、営業拠点を財務担当役員が直接訪問して行っています。(2020年3月期は、新型コロナウイルス感染拡大防止のためオンラインで実施)。決算内容説明後の質疑応答では、決算に関する質問の他に、中計の方針や投資計画、また日頃から感じていることや経営層への期待など、幅広い質問や意見が挙がります。役員との直接対話を通して、従業員がNSKの現況や課題、さらにはNSKが社会へ創出している価値への理解を

深め、会社としての一体感の醸成を目指しています。

各回の質疑応答は、社内イントラネットの専用ページで全社での共有も行っているほか決算説明動画や資料は、英語版を作成し、グローバルの従業員に向けた専用ページ(英語版)で配信しています。

従業員一人ひとりの仕事の集大成が、企業価値を創出し、事業を通じた社会的課題解決への貢献につながっています。このような意識を高め、全社で一体感を持った事業運営を目指し、従業員とのコミュニケーションを今後も深化させていきます。

決算	期間	拠点	拠点数
2018年3月期	2018年5~6月	本社、工場、技術部、営業拠点	16拠点
2019年3月期第2四半期	2018年 11月	本社、技術部、営業拠点	11拠点
2019年3月期	2019年5~6月	本社、工場、技術部、営業拠点	13拠点
2020年3月期第2四半期	2019年 11月	本社、技術部、営業拠点	10拠点
2020年3月期	2020年 7月	オンライン開催	



藤沢工場での従業員向け決算説明会の様子

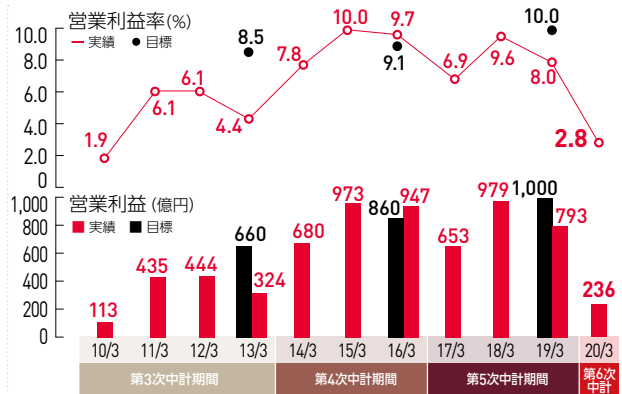
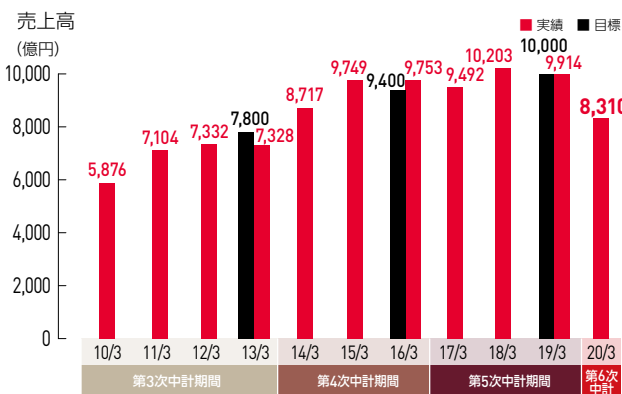
2026年に向けて

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通りです。（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	<p>パラダイムチェンジへの対応</p> <p>売上高1兆円に向けた事業基盤再構築</p> <ul style="list-style-type: none"> ●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No.1の追求」の継続 	<p>売上高1兆円を支える企業基盤の確立</p> <ul style="list-style-type: none"> ●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) 	<p>次の100年に向けた進化のスタート</p> <ul style="list-style-type: none"> ●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	<p>経営戦略の3本柱と具体的施策</p> <p>A.事業軸の強化</p> <ul style="list-style-type: none"> ●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 <p>B.成長戦略</p> <ul style="list-style-type: none"> ●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 <p>C.体質強化</p> <ul style="list-style-type: none"> ●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 	<p>事業戦略</p> <p>収益重視の成長</p> <ul style="list-style-type: none"> ●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 <p>経営基盤</p> <p>1兆円の物量を回す管理能力構築</p> <ul style="list-style-type: none"> ●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 <p>中計の基礎(最優先事項)</p> <ul style="list-style-type: none"> ●安全・品質・コンプライアンス 	<p>計画の2本柱</p> <ul style="list-style-type: none"> ●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 <p>経営課題</p> <ul style="list-style-type: none"> ●持続的成長 ●収益基盤の再構築 ●新成長領域確立 <p>事業別重点課題</p> <ul style="list-style-type: none"> ●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	<p>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。</p> <ul style="list-style-type: none"> ●中国フルラインナップ生産体制の確立、中国域内での自己完結体制 ●電動パワーステアリング(EPS)事業の目標を上回るグローバル拡大 ●精機製品事業の再編による収益力強化 ●現地生産、現地調達の実現 <p>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。</p> <p>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。</p>	<p>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。</p> <p>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。</p> <p>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。</p>	<p>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。</p> <p>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。最終年度は対前年比減収減益、中計目標未達という結果になりました。</p> <p>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、プ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。</p> <p>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。</p>
課題	<ul style="list-style-type: none"> ●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 	<ul style="list-style-type: none"> ●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 	<ul style="list-style-type: none"> ●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)

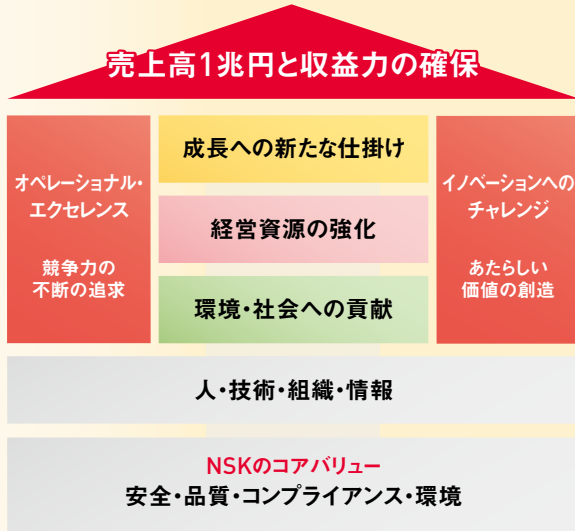




NSKビジョン2026

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

1 成長への新たな仕掛け ▶ P.27、P.29

将来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

2 経営資源の強化 ▶ P.30

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

3 環境・社会への貢献 ▶ P.31-33

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つの経営課題

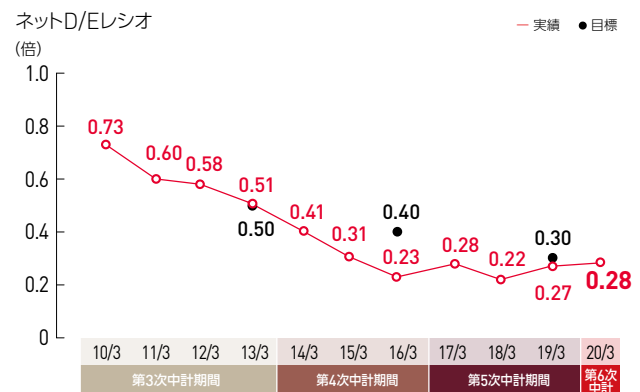
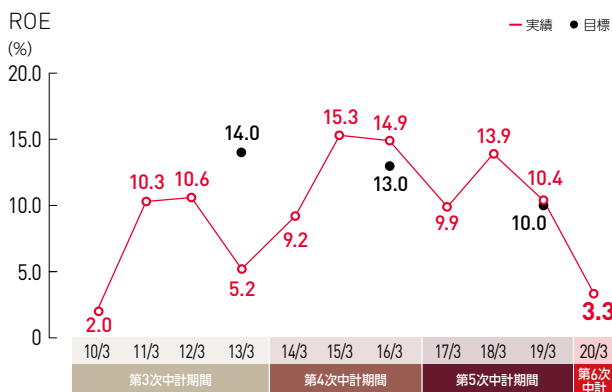
事業の成長と収益力	強靱な経営資源の活用	ESG経営
● 安定した財務体質のもと成長投資と利益還元を両立	● 人/技術/組織/情報	● 安全/品質/コンプライアンス/環境マネジメント ● コーポレートガバナンス

財務目標	第6次中計目標
売上高/成長率 成長性	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
営業利益率 収益性	8%以上 安定的な収益力の確保
ROE 効率性	10%以上 株主資本コストを上回るROE
ネットD/Eレシオ自己資本比率 安定性	0.3倍 格付Aを維持 50%

配当性向自己株式取得 株主還元	配当性向 30～50% 総還元性向 50% 安定的な配当継続 自己株式取得 機動的な資本政策
設備投資額(3年合計) 設備投資	1,800億円 持続的成長を支える投資
技術関連投資 技術開発	対売上高 3～4% 成長のための技術開発を継続

非財務目標	
CO ₂ 排出量 環境	7%削減(グローバル) 2018年3月期を基準(0%)とした温室効果ガス排出量削減率 事業活動による温室効果ガス排出量を削減

女性活躍支援 ダイバーシティ・インクルージョン	管理職および管理職候補層における女性比率 2019年3月期の1.6倍 コーポレートスタッフ採用における女性比率向上(事務系40%、技術系10%)や、女性従業員対象の意識改革と能力開発を目的とした研修等、多角的な取り組みを推進
--------------------------------	---



産業機械事業

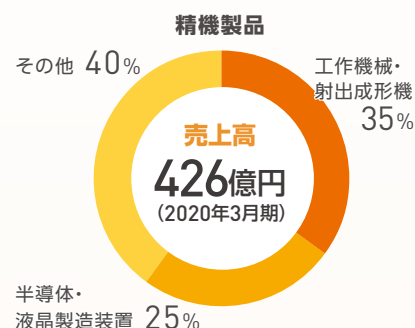
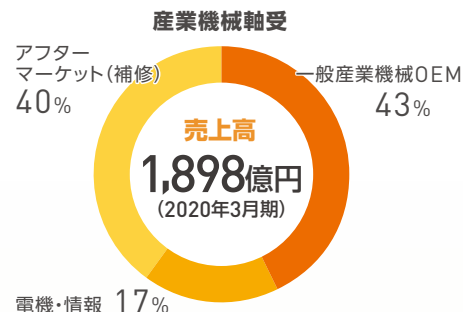
事業概要

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・事務機・HDD・汎用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、CMS(状態監視システム)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も進めています。



事業環境

2020年3月期の振り返りと今後の見通し

産業機械事業は、米中貿易摩擦を背景にグローバルで設備投資に対する慎重な動きが続いたことや、スマートフォンおよび自動車市場が低調に推移したこと、さらには新型コロナウイルスの世界的な感染拡大により各地域で経済活動が停滞した影響により、対前期比で減収となりました。

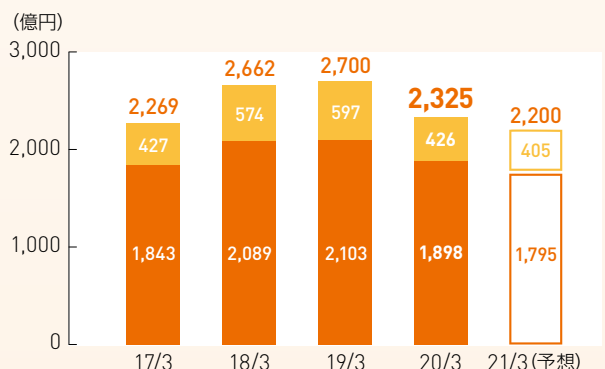
地域別では、日本は工作機械向けを中心に需要が低迷しました。米州ではアフターマーケット向けの販売は増加しましたが、電機向けの減少により減収となりました。欧州は電機や一般産業機械向けの販売が減少し減収となりました。中国では風力発電や鉄道向けの販売が伸びた一方で、電機および工作機械向けの需要が低迷したため売上が減少しました。その他アジアでは、韓国、台湾でア

フターマーケット向けや工作機械向けを中心に減収となりました。

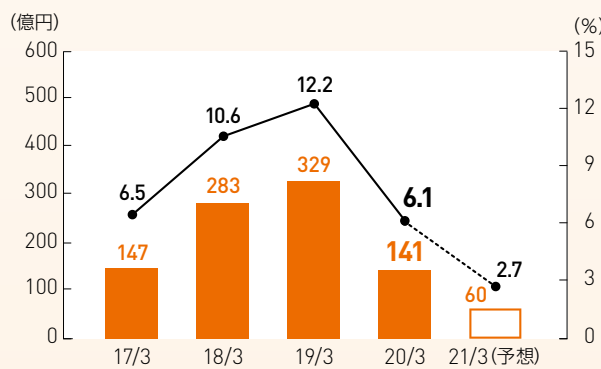
この結果、産業機械事業の売上高は2,324億70百万円(前期比-13.9%)となりました。営業利益は日本を中心に各地域で販売が減少した影響を受け、141億2百万円(前期比-57.1%)となりました。

当事業では、足元の市場環境は厳しい状況ではありますが、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。

売上高



営業利益/売上高営業利益率





1 成長への新たな仕掛け

NSKのコンディションモニタリング(状態監視)技術を用いた新事業

少子高齢化による労働人口の減少や、熟練技術者の不足、人件費の高騰などの社会構造問題が顕在化する一方で、消費者やユーザーの志向は多様化・細分化が進み、モノづくりにおける変革が進んでいます。この変革はITやデジタル技術を活用し、生産性の向上や製品品質の向上などを目的として製造プロセスを自動化・自律化させたスマートファクトリーを構築する取り組みとして加速しています。

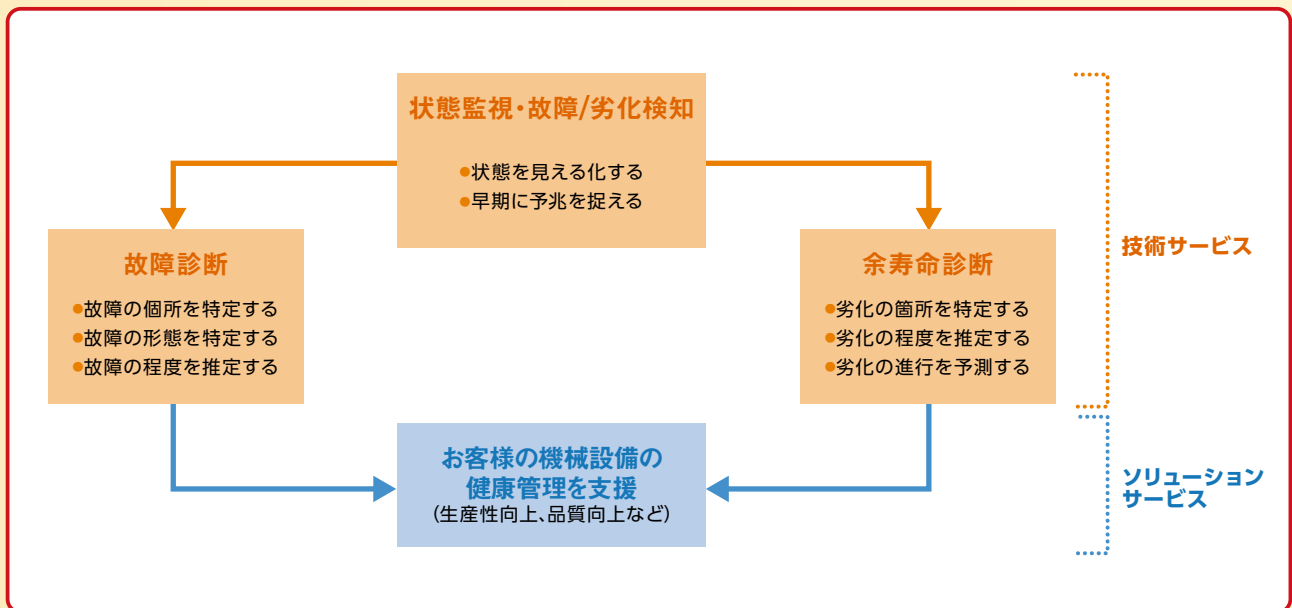
製造プロセスにおけるスマート化は、機械設備の状態データや製品の品質データなど、製造工程の様々なデータを収集・分析し、各々の目的に応じた最良/最適な解を導き出し、それを各工程にフィードバックするサイクルが実現されなければなりません。特に機械設備や製造ラインの状態を監視し、異常や故障を早期に発見してトラブルを未然に防ぐ予知保全は、これまでの事後保全、予防保全よりも先進的な保全手法として注目され、ITやデジタル技術の進展によってその実現への期待が高まっています。

当社の主力製品である軸受、ボールねじ、リニアガイドなどは、

機械設備の機能・性能を支える重要な部品であり、これらの部品の稼働状態を監視し、異常や故障の原因となる予兆を早期に検知・診断する技術は、機械設備の予知保全に貢献するキー技術となります。NSKはこれら部品の開発・製造メーカーとして、この技術と知見を強みに、お客様の機械設備の生産性向上や製品品質の向上に貢献する新たな事業の立ち上げに取り組んでおり、その第一歩として、2019年4月、CMS開発センターを設立しました。

この新事業は、お客様の機械設備の状態を監視して故障や劣化の予兆を早期に捉え、その故障を診断する、あるいは劣化度合いから余寿命を診断する技術サービスを起点に、機械設備が抱える問題点や課題を抽出してその解決策を提案するソリューションサービスを提供することで、お客様の機械設備の生産性向上や製品品質の向上などを支援することを目指しています。また、近年注目されている製造業におけるPHM(Prognostics and Health Management; 故障予測と健康状態の管理)の概念を具体化させる取り組みであると考えています。

NSKの状態監視技術を用いた新事業のイメージ



この新事業は、お客様である製造業の工場、ライン、機械を対象に幅広く展開したいと考えており、NSK単独での事業展開に加え、同じく機械設備の健康管理に取り組む他企業とのパートナーシップによる事業展開も準備を進めています。現在、軸受、ボールねじ、リニアガイドの故障を検知・診断するソフトウェア(ACOUS NAVI™)や、余寿命を推定するツールなどの開発を進めると同時に、ソリューションサービスを提供するためのシステムや体制の構築も進めています。

自動車事業

事業概要

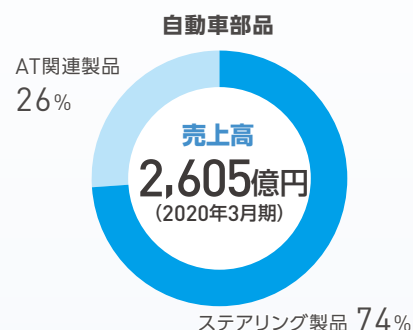
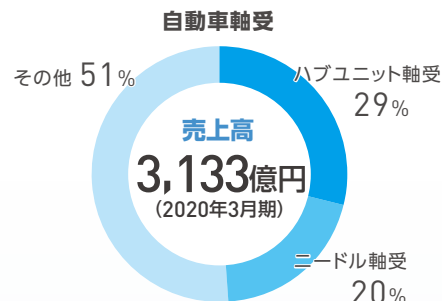
自動車事業は、「自動車軸受」と「自動車部品」の2つの分野で、自動車の三大要素である「走る・曲がる・止まる」を支える様々な製品を展開しています。

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は基盤技術である、トライボロジー、材料、解析の技術を前提に、グリースやシールも含む自動車軸受の高度化により、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、ラックタイプの開発を推進し、製品ラインナップの拡充を図っています。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。



事業環境

2020年3月期の振り返りと今後の見通し

自動車事業は、中国や欧州を中心にグローバルで自動車市場が低迷したことに加え、新型コロナウイルスの世界的な感染拡大に伴い自動車生産台数が減少するなど、事業環境は総じて厳しいものとなりました。また、モデルチェンジの影響によるEPSの減少があり、対前期比で減収となりました。

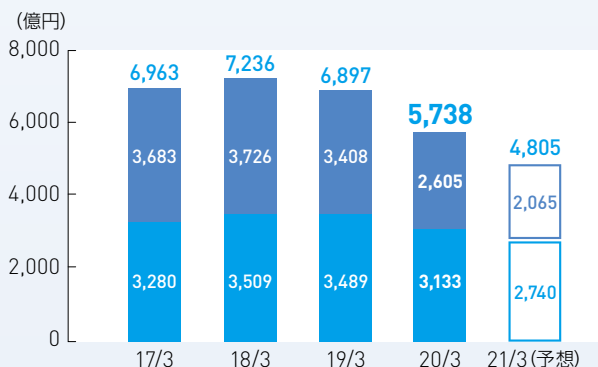
地域別では、日本はAT関連製品が主に中国自動車市場の減速影響を受けたことや、EPSの減少によって減収となりました。米州ではAT関連製品が拡販により増加しましたが、EPSの減少により対前年比減収となりました。欧州および中国では低調な自動車市場が新型コロナウイルスの影響でさらに悪化し、減収となりました。特に中国の自動車販売台数は対前年割れが続いていることに加え、年度末にかけて経済が停滞するなど厳しい事業環境となりました。その他アジアもインドなどで市場が低迷し、売上

が減少しました。

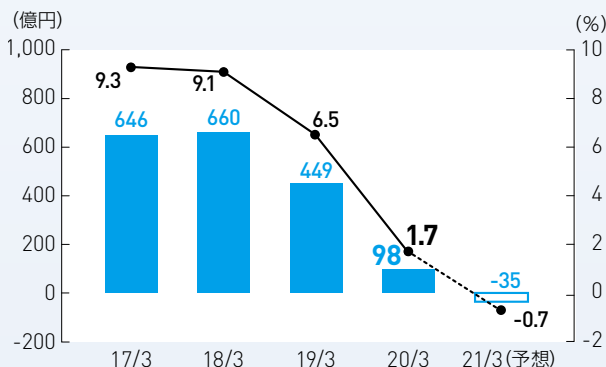
この結果、自動車事業の売上高は5,738億14百万円(前期比-16.8%)となりました。営業利益は中国、日本など各地域の販売減少影響を受け、98億4百万円(前期比-78.2%)となりました。

当事業では、グローバル自動車市場の先行きは不透明な状況ではありますが、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。

売上高



営業利益/売上高営業利益率





1 成長への新たな仕掛け

パワートレインビジネス

非接触式トルクセンサ ～高性能な電動車の普及に貢献～

●非接触でトルクを測定、ショックレスの変速制御に活用

安全性や快適性、そして環境負荷低減のため、自動車には様々なセンサーが搭載され、自動車の状態を検知して、高度な制御を可能にしています。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良く実現することが不可欠です。既存の駆動軸のトルクセンサは、構造が複雑で容積が大きいため、量産車への適用には

いくつかの課題がありました。NSKはセンサーを非接触式とすることで、シンプルな構造を実現するとともに、接触による摩耗の発生を防ぐ新たな駆動軸トルクセンサを開発しました。コイルの巻き方の工夫により軸方向の長さを半減し小型化を実現、さらには駆動軸への溝加工やメッキなどの特殊な処理も不要となり、量産性にも優れた特長を有しています。

製品の特長

1. 自動車の電費・燃費を改善

2段変速EVで変速ショックを吸収することで大きな段間比を実現でき、電費を7%改善します。

2. 滑らかで快適な乗り心地

変速時や加減速時などのトルク変動を緩和、快適な乗り心地を実現します。また、トルクセンサの情報により、トルクを常時監視し、異常な状態を検出し故障予知など新しい価値の創造が期待できます。



自動車向け駆動軸用非接触式トルクセンサ

ステアリング&アクチュエータビジネス

電動油圧ブレーキシステム用ボールねじ ～需要拡大を見込み、生産能力を増強～

●ボールねじで、新たな「止める・止まる」をカタチに

緊急自動ブレーキ搭載義務化、基準強化によりグローバルで需要拡大が見込まれることから、埼玉工場に続き、2019年度から群馬県の赤城工場にて、電動油圧ブレーキシステム用ボールねじの生産を開始しました。

電動油圧ブレーキシステム用ボールねじは、ブレーキブースターというドライバーのブレーキ操作力の低減をサポートする部品に使われています。従来は、エンジンの吸入負圧を使って、ブレーキを踏む力をアシストしていましたが、モーターとボールねじなどを

用いて電動化することにより、ブレーキを踏まなくても、止める力を発生させることが可能になりました。電動化の背景には、エンジンが小さい、もしくは搭載されない電動車の普及がありますが、加えて、安全面でのニーズが高まり、緊急自動ブレーキ搭載の流れがあります。ボールねじ式は、すべりねじ式など他の形式に比べて、動きが滑らかなため、応答性に優れていることが特徴です。今後も市場が電動ブレーキに求めるレベルは高まっていくことが予想され、車両をより早く強く止めることのできるボールねじ式は有望と考えています。

製品の特長

1. 高速応答性

ボールねじは、ねじとナットの間にはボールが入っているため、滑らかに動くことが可能です。そのため、モーターの回転をすばやく直動運動に変換することができ、障害物を検知してから、ブレーキが利き始めるまでの時間を短くできます。

2. 小型・軽量

ベアリングとボールねじ両方の技術・生産のノウハウや知見を活かし、ボールねじの構造部品を一体化、またサポート用ベアリングとボールねじを一体化することで小型・軽量化を実現しました。



電動油圧ブレーキシステム用ボールねじ

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。

● 6次中計目標と2019年度の目標・実績

方針	6次中計目標	2019年度目標	2019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	女性活躍、マネジメント、LGBTのテーマで講演会を3回実施
		女性活躍:女性総合職へのキャリア支援を継続	女性総合職研修第2期終了、第3期開講
		男性の育休取得率20%	男性の育休取得率26%
		日本で働く外国籍社員を取り巻く課題整理と言語対応開始	社内標識・情報のバイリンガル化スタート
		LGBTに関する啓発実施	・ALLYシールの配布 ・研修・講演会の実施
		女性活躍・両立支援の取り組みに対する社外からの認知向上	・なでしこ銘柄の取得 ・くるみんの認定継続
働き方改革の推進	働き方改革の推進	リモートワークの拡大	・夏の「テレワーク・デイズ2019」への参加 ・NSK独自のリモートワーク期間により、リモートワークを順次拡大
		営業の働き方改革	顧客訪問にかかる移動時間の削減のため、サテライトオフィスを試験導入
いきいきと働き続ける職場づくり	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
		従業員への健康意識向上活動	健康フェアの開催
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
		選抜教育の拡充	経営大学主査コースの新設

2019年度その他の取り組み事例

仕事と介護の両立支援施策

仕事と介護の両立支援施策では、両立に関する悩みを相談できる環境づくりを目的として2017年より継続して介護セミナーを開催しています。2019年度は40歳以上の社員を対象とした基礎コースを各事業所で計25回、約550人が受講、上司向けコースは7回で約150人が受講しました。さらには基礎からもう一歩踏み込んだ内容の目的別コースを2種類実施しました。

また、介護相談への対応力向上のため、人事部門向けのセミナーと介護メルマガの発行(月1回)を始めました。

グローバル経営大学

グローバルに活躍するマネジメント人材の育成を目的とし、2011年よりグローバル経営大学を実施しています。約半年の期間中、様々なプログラムを通じてリーダーとして必要な知識やスキルを習得します。また、グループのグローバル拠点で集合セッションも行います。各拠点の事業戦略を学び、社内外の生産拠点や事業所を訪問し、グローバルNSKへの知見を深めるとともに、多様な文化に触れながら、社内ネットワークの構築も目的としています。

第8期となる2018年度(2019年卒業)は、米国、カナダ、ドイツ、フランス、中国、シンガポール、インド、タイ、韓国、日本から合計13名が参加し、日本、韓国、インドネシア、米国の4拠点で集合セッションを行いました。これまでの99名の卒業生は、それぞれがグローバルに活躍しています。現執行役常務 中国総代表は第3期、現執行役 CSR本部長は第1期の卒業生です。



内山社長と第8期卒業生 (Team B)

▶ 中国トップインタビュー P.45

グローバルの人材育成拠点の竣工

NSKでは、「企業の基本は人材である」という考えのもと、次世代のNSKグループの発展を担う、インベーションを促進する人材をグローバルに育成することを目指しています。この一環として、技術分野の人材育成の拠点となる「グローバル トレーニング センター」(以下「GTRC」)を2019年3月に竣工しました。GTRCでは、技術分野の教育機関NIT(インスティテュート・オブ・テクノロジー、2007年設立)の教育をメインに実施しています。将来的には生産・営業など分野別の教育、キャリア開発のためのセミナーなどの開催も視野に入れ、各部門が国境を越えて連携する人材の育成を進めていきます。また、社会貢献および次世代の育成の一環として地域の小中学生を対象とした科学教室も行っています。今後は、機械工学を次世代へ伝承していくため、大学生向けに軸受やトライボロジーについて学べる場も提供していきます。



GTRC外観

▶ その他の取り組み、より詳しい情報は、特集 (P.22)、NSKウェブサイト: ホーム>CSR>活力ある職場づくり (<https://www.nsk.com/jp/csr/hr/>)、サステナビリティレポート (<https://www.nsk.com/jp/csr/csrReport/index.html>) をご覧ください。



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。

●6次中計目標と2019年度の目標・実績

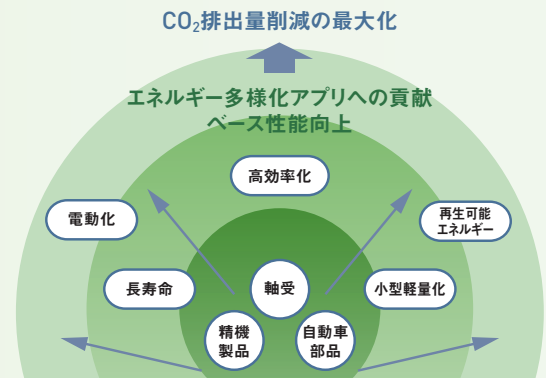
長期指針	6次中計目標	2019年度目標	2019年度実績
低炭素社会構築に貢献	製品によるCO ₂ 排出削減貢献量200万 t -CO ₂ 以上	170万 t -CO ₂	157万 t -CO ₂
	生産・オフィス・技術センターからのCO ₂ 排出量を2017年度比7%削減	3%削減	11.8%削減
循環型社会構築に貢献	廃棄物原単位2017年度比4%削減	2%削減	15.8%増加
	リサイクル率99%以上	98.7%以上	98.6%
自然共生社会構築に貢献	生物多様性保全に関する社会貢献活動を拡大	活動継続	活動継続

2019年度取り組み事例

CO₂排出削減貢献量の最大化に向けた取り組み

軸受などのNSK製品は、摩擦損失を減らし、お客様の使用段階で省エネルギーに役立っています。NSKが製品を進化させ、摩擦損失をさらに小さくすることは、最終製品である自動車や家電製品などが使用される際のCO₂排出削減につながります。また、風力発電機用軸受などの開発・生産を進めることは、再生可能エネルギーの利用拡大につながります。

カテゴリー	貢献事例
ベース性能向上による貢献 (NSK製品の性能向上)	<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
エネルギー多様化 アプリケーションへの貢献 (新技術分野への対応)	<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 ●環境貢献型の新製品開発への対応



NSKは、従来のNSK環境効率指標(Neco)だけでなく、製品の使用段階のCO₂排出削減貢献量を、ベース性能の向上とエネルギー多様化アプリケーションの貢献の2つの視点から評価することにしました。そして、その最大化に向けて、製品単体のパフォーマンスの改善だけでなく、販売も含めた活動として、開発・設計・生産・販売の各部門が連携して取り組むことにしました。2019年度のCO₂排出削減貢献量は、前年比13万トン増の157万トン、排出削減に貢献する製品の売上高は全体の約26%になりました。

環境貢献型製品の開発

環境貢献型製品の開発においては、寿命や性能、製品重量、消費電力などの多様な性能をバランスよく改善する必要があります。しかし、トレードオフの関係にある場合も多いため、総合的に製品の環境貢献度を評価する基準として、「NSK環境効率指標(Neco)」を2008年度に導入し、開発製品のNecoの値を高めていくことを目指しています。

2019年度は、新たに6件のNeco 1.2以上の環境貢献型製品を開発しました。

Neco = $\frac{\text{製品価値 V (寿命、性能など)}}{\text{環境負荷 E (製品重量、消費電力など)}}$

製品価値UP
||
Neco UP
↑
開発製品

環境負荷DOWN
||
Neco UP
↑
開発製品

従来製品 1 | 開発製品

2019年度の開発製品の事例
電動車駆動モータ用高速回転軸受

Neco 1.3

NSKの技術開発

- 低発熱グリース
- 新形状・新素材保持器

お客様への貢献

- 小型軽量化(省資源)
- 信頼性向上

<https://www.nsk.com/jp/company/news/2020/0312a.html>

TCFDに賛同を表明しました

NSKは、TCFD(気候変動関連情報開示タスクフォース)の提言に賛同を表明しました。

NSKは、TCFDの提言に沿って事業活動へのリスクや機会を把握し、経営計画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の持続的成長の両立につながるものと考えています。賛同を機に活動の一層の強化を目指していきます。



※ 気候関連財務情報開示タスクフォース(TCFD): Task Force on Climate-related Financial Disclosuresの略で、気候関連財務情報の開示を促進するため、金融安定理事会(FSB)によって2015年に設立されました。TCFDは、2017年に投資家の適切な投資判断のために、気候関連のリスクと機会をもたらす財務的影響に関する情報開示を促す提言を公表。

その他の取り組み、より詳しい情報は、特集(P.20-21)、主要非財務ハイライト(P.38)、NSKウェブサイト:ホーム>CSR>環境活動(<https://www.nsk.com/jp/csr/environment/index.html>)、サステナビリティレポート(<https://www.nsk.com/jp/csr/csrReport/index.html>)をご覧ください。

3 環境・社会への貢献

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。

●6次中計目標と2019年度の目標・実績

方針	6次中計目標	2019年度目標	2019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	STOP6+2活動のレベルアップを目指し、各拠点のリスク抽出点検とリスク削減の自走化	各拠点でマニュアル・評価表の運用開始、危険個所削減活動の見える化により自走化達成
	外来工事業者のさらなる安全管理向上	外来工事諸規則ガイドブックの運用レベル向上	最新版の外来工事諸規則ガイドブックの運用、外来工事管理ウェブシステムの構築
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	従業員の「安全を考える時間」を増やし、一人ひとりの安全意識を高める活動の継続レベルアップ	各部門にてセーフティコンタクトを実施し、毎回安全に対して新たな視点で考える機会を共有
	ISO45001の取得推進を進め、安全管理体系のさらなる向上	国内3拠点、海外8拠点でのISO45001取得	国内3拠点、海外8拠点でISO45001取得、運用開始
	安全防火トレーニングセンターを新設し、安全文化のさらなる醸成	安全防火トレーニングセンターの2020年開校に向けた準備	安全防火トレーニングセンターの運営方法を決定、教育開始に向けた準備を完了
再発災害防止	災害を自職場に置き換える「自分事化」の現場作業員への展開	「自分事化」の仕組みを作業員レベルまで展開	「自分事化」シートを実施(日本)、改善提案の評価制度を開始(海外)し、個人レベルの「自分事化」展開
	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	既存設備のリスクアセスメントを計画的に実施

*KYT: Kiken Yochi Training (危険予知訓練)

2019年度取り組み事例

NSKでは、労働安全衛生に関する法規制や国際認証機関が定めた内容に準拠した独自の労働安全衛生マネジメントシステムを構築し、各事業所で働く全ての人の全員参加による安全第一の社風づくりに努めています。また、発生した労働災害の情報と防止策をスピーディにグローバルで共有することで、同様の災害の発生防止に努めています。

2019年度も労働安全衛生マネジメントシステムの国際規格の認証取得を推進し、国内3拠点、海外8拠点がISO45001*を取得しました。2020年度も国内外で順次認証を取得する予定です。

*ISO45001: ISO(国際標準化機構)が2018年3月に発行した労働安全衛生マネジメントシステムの国際規格

▶ その他の取り組み、より詳しい情報は、NSKウェブサイト: ホーム>CSR>活力ある職場づくり (<https://www.nsk.com/jp/csr/hr/>)、サステナビリティレポート (<https://www.nsk.com/jp/csr/csrReport/index.html>) をご覧ください。

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。

●6次中計目標と2019年度の目標・実績

方針	6次中計目標	2019年度目標	2019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(40社)	40社のBCP点検を実施(2018年度からの累計73社)
	持続可能で責任ある調達	CSR外部監査 2018年度監査のフォローアップ	2018年度CSR外部監査実施5社に改善状況のフォローアップを実施



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。

●6次中計目標と2019年度の目標・実績

NSK品質保証の三本柱	6次中計目標	2019年度目標	2019年度実績
1. 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活動の強化	・デザインレビューのレベルアップ活動 ・グローバル設計過去トラの基盤構築 ・市場品質問題のシステム化基盤構築
2. 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	・調達品質の向上 ・ダントツ工程づくり (不良ゼロ継続活動)	・不具合によるロスコストの削減 ・購入先起因の客先品質問題の防止	・グローバル品質監査室の設立 ・不良ゼロ継続のための品質向上活動 ・サプライヤー品質監査グループの設立 ・サプライヤー品質向上活動 (評価の標準化/監査)
	・現場4M*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	・工程能力不足による異常処置の防止 ・過去トラ対策の実施 ・工程ごとの作業標準の徹底	・客先品質問題の振り返り/再発防止活動 ・品質投資の適正化
3. 人づくり 品質づくりを支える人材育成	・『品質第一』人づくり	・品質意識の向上 ・お客様のニーズの仕様へのさらなる反映 ・設計と現場のコミュニケーション向上 ・地域品質保証本部の動きの統一	・品質道場のグローバル展開 ・コミュニケーション改善 (週報システム/地域会議)

*4M: Man(人材)、Machine(設備)、Material(材料)、Method(手法)

2019年度取り組み事例

NSKでは、高品質なモノづくりの現場を支える人材を育成するため、様々な教育・研修を実施しています。各部門が連携し、お客様に満足していただけるより高い品質レベルの製品・サービスをつくり上げていきます。2019年度は各工場に「品質道場」と呼ばれるエリアを設置しました。この品質道場はグローバルで統一された構成であり、モノづくりのトータル人材育成を目指します。



大津工場の品質道場

6つのキーアイテム

- ① 品質重要性、Vision2026方針
- ② 製品知識
- ③ 過去トラ
- ④ 手順書
- ⑤ 寸法・精度測定、外観検査
- ⑥ 不適合・異常・不良管理

品質道場は、NSKの主要全工場である国内17工場、海外40工場(韓国2工場、中国11工場、アメリカ9工場、ヨーロッパ6工場、アセアン7工場、インド5工場)に専用エリアを設け、品質保証本部指定の統一した6つのキーアイテムを定めて、全従業員を対象に教育することを目的としています。2019年度はその環境整備と教育計画の策定を中心に取り組んできました。

▶ その他の取り組み、より詳しい情報は、NSKウェブサイト:ホーム>CSR>信頼される品質づくり (<https://www.nsk.com/jp/csr/qa/index.html>)、サステナビリティレポート (<https://www.nsk.com/jp/csr/csrReport/index.html>) をご覧下さい。

2019年度取り組み事例

サプライヤーの皆様に対してCSR診断(自主点検)を要請し、活動実態のモニタリングを実施(隔年実施)するとともに、その評価結果をサプライヤーの皆様フィードバックしています。

前回(2018年度実施)の診断では、労働や環境に関する法令の遵守状況や、環境汚染事故や労働災害の発生状況などを診断項目に加え、リスク低減に向けた取り組みの強化を目指しました。2020年度(下期実施予定)は、中国サプライヤーで実施した、RBA*基準に準拠した第三者機関によるCSR監査結果を基に、診断内容を見直します。

*RBA: Responsible Business Alliance

中国でCSR監査を実施

2018年に中国のサプライヤー5社に協力をいただき、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、RBA基準に準拠した第三者機関による監査を実施しました。

監査の結果、消火設備の点検や避難経路の明確化など非常時の安全確保や、残業や休日の管理など労働に関する課題が判明しました。2019年度は、各サプライヤーを訪問して明らかになった課題を説明し対策を依頼するとともに、その改善のフォローを行いました。

▶ その他の取り組み、より詳しい情報は、NSKウェブサイト:ホーム>CSR>サプライチェーンマネジメント (<https://www.nsk.com/jp/csr/supplier/index.html>)、サステナビリティレポート (<https://www.nsk.com/jp/csr/csrReport/index.html>) をご覧下さい。

2020年3月期 財務成果の振り返り

2020年3月期は、長引く米中摩擦を背景に世界経済が停滞し、年度終盤には新型コロナウイルスの感染拡大の影響を受け、売上高や利益の減少に伴いROEは低下しました。しかし、自己資本比率、ネットD/Eレシオ、債券格付A等、NSKの財務健全性を示す指標は引き続き良好です。新型コロナウイルスの感染拡大という不透明な環境下においても、NSKは事業継続のための十分な財務基盤を確保しています。

	2019年3月期	2020年3月期	比較	評価・コメント
資産合計	1兆865億円	1兆299億円	-566億円	米中摩擦、コロナ影響で売上(規模)が減少
親会社所有者帰属持分(自己資本)	5,367億円	5,055億円	-312億円	当期利益を計上したが、その他の資本の構成要素(為替換算調整)が減少
現金及び現金同等物	1,300億円	1,373億円	+73億円	コロナ緊急対策で適正な手元流動性を確保
有利子負債	2,748億円	2,792億円	+44億円	適切な有利子負債コントロールを継続
自己資本比率	49.4%	49.1%	-0.3%ポイント	中計目標の50%程度を維持
ネットD/Eレシオ	0.27倍	0.28倍	+0.01ポイント	中計目標の0.3倍未満を維持
総還元性向	73.1%	88.2%	+15.1%ポイント	利益減少に伴い減配したが、中計目標の総還元性向50%を超える株主還元を実施
ROE	10.4%	3.3%	-7.1%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

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.36 主要財務ハイライトをご覧ください)。また、債券格付は、格付投資情報センター(R&I)からA(2014年8月にA-から向上)、日本格付研究所(JCR)からA+(2006年9月以来維持)を取得。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、当社グループ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

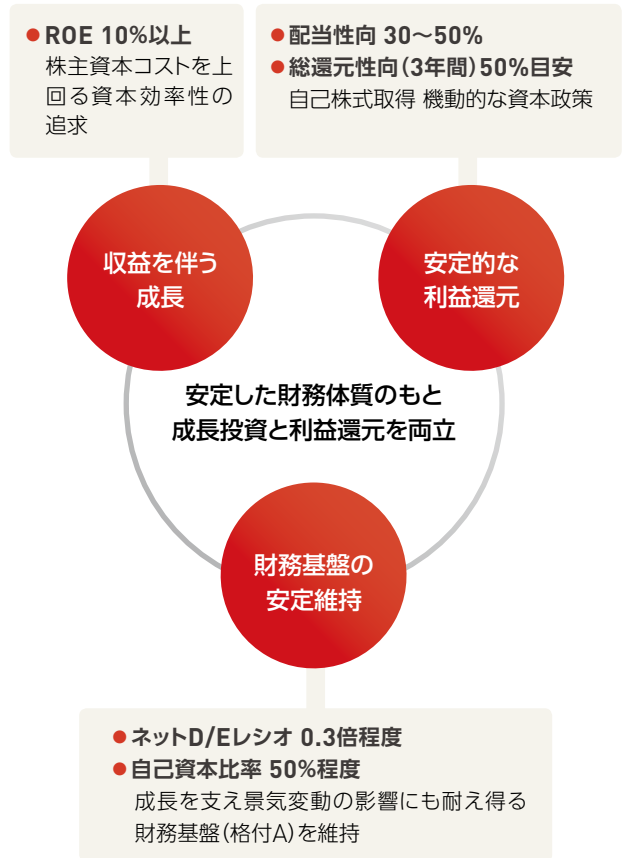
キャッシュ・フローを創出して、次の成長につなげるための設備投資や研究開発投資を実施し、株主の皆様へ安定的な利益還元を行うためには「**収益を伴う成長**」を持続的に達成することが必要です。

株主・投資家の皆様へ期待する資本コストを上回る収益率をあげることは、株式上場会社の使命と言えます。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。

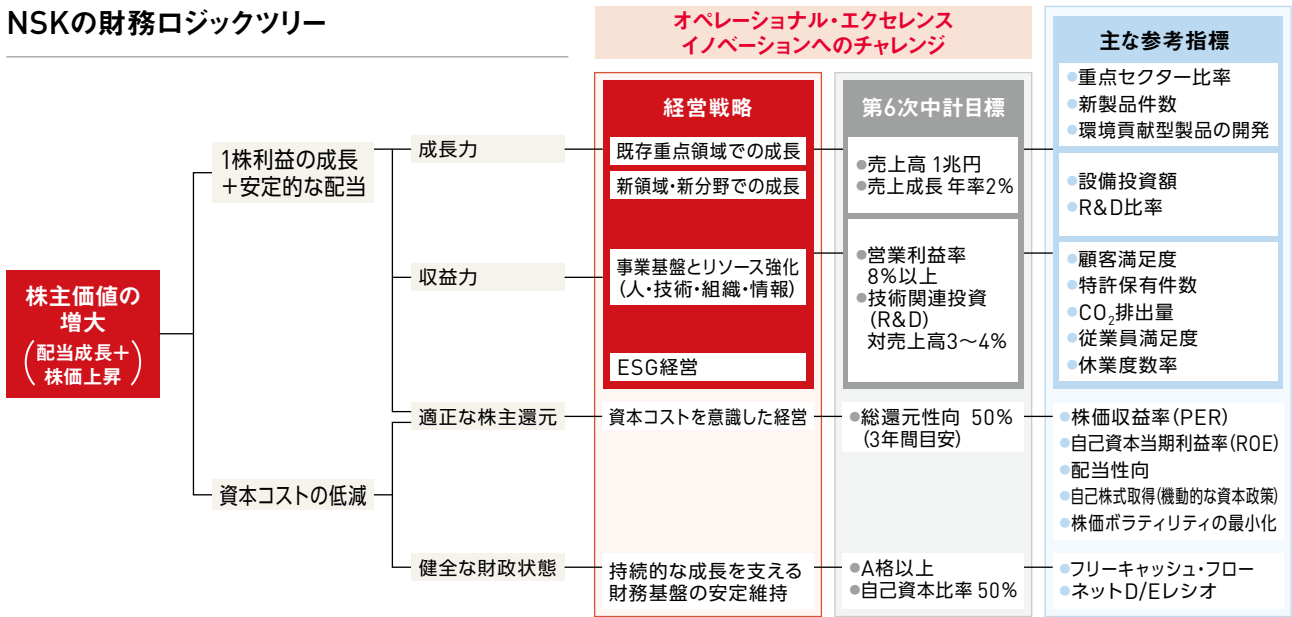
配当性向は、第5次中期経営計画で30%という数値目標を初めて示しました。第6次中期経営計画では株主還元を一層強化し、配当性向を30~50%として、1株当たり配当金は年40円以上という目標



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%とすることを目標としています。



NSKの財務ロジックツリー



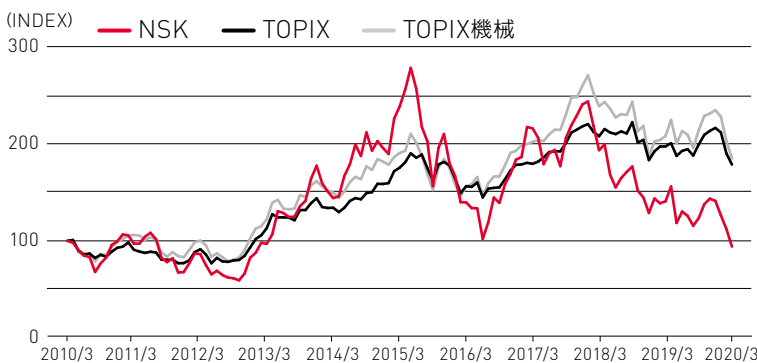
トータル株主リターン (TSR)

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、直近2~3年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機械セクターを劣後していますが、安定的な株主還元を継続し、中長期的に株主資本コストを上回るTSRをあげるよう、今後も努めていきます。

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	-30.2%	-49.5%	-20.3%	-50.2%	-13.0%	29.3%	2.6%
TOPIX	-9.5%	-0.4%	-0.1%	1.8%	0.4%	78.4%	6.0%
TOPIX 機械	-11.2%	-8.5%	-2.9%	-3.0%	-0.6%	84.7%	6.3%

※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 ※何れも配当込み指数 ※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)



※2010年3月末日の終値を100とした配当込み株価指数の推移

年度ごとの株価推移

年度	最高値 (円)	最安値 (円)	年度末 (円)	ボラティリティ
2010	836	495	717	37.4%
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%

※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、定量的及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、2020年3月期には72銘柄まで減少しました (2020年3月期に7銘柄、2010年3月期からの10年間で64銘柄を縮減)。

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

2015年3月期までは日本基準、2016年3月期以降は国際会計基準(IFRS)

3月31日終了年度

		2010	2011	2012	2013
財務データ	売上高	587,572	710,431	733,192	732,842
	[セグメント別] ^{※1}				
	産業機械事業	201,963	259,095	255,835	216,142
	自動車事業	366,463	424,157	444,585	490,545
	その他及び消去	19,145	27,178	32,772	26,154
	[地域別]				
	日本	289,540	354,542	363,754	333,348
	(顧客所在地別)				
	米州	70,609	85,466	86,267	103,352
	欧州	98,504	102,176	107,958	102,667
	アジア(日本除く)	128,918	168,246	175,213	193,473
	中国	—	82,587	89,068	91,442
	その他アジア	—	85,658	86,143	102,030
	営業利益	11,305	43,524	44,417	32,361
	経常利益	7,598	38,572	42,004	30,310
当期利益[親会社所有者帰属]	4,765	26,110	28,514	15,739	
設備投資額	21,818	41,294	54,619	48,025	
減価償却費	37,149	34,943	35,807	34,598	
研究開発費	8,794	10,515	10,373	10,432	
営業活動によるキャッシュ・フロー(A)	51,108	64,973	57,158	53,797	
投資活動によるキャッシュ・フロー(B)	(29,355)	(33,348)	(56,090)	(45,262)	
フリーキャッシュ・フロー(A)+(B)	21,753	31,625	1,068	8,534	
支払配当金	4,327	5,950	6,491	5,943	
自己株式取得金額	—	—	—	—	
親会社所有者帰属持分(自己資本)	247,941	257,012	280,312	319,286	
資産合計(総資産)	789,624	788,626	845,073	882,547	
有利子負債	304,937	274,585	296,750	305,102	
1株当たり情報 (円)	当期利益	8.82	48.30	52.75	29.14
	親会社所有者帰属持分(自己資本)	458.65	475.45	518.56	591.36
	配当金 ^{※2}	8.0	11.0	12.0	11.0
主要指標	営業利益率(%)	1.9	6.1	6.1	4.4
	自己資本当期利益率(ROE)(%)	2.0	10.3	10.6	5.2
	総資産当期利益率(ROA)(%)	0.6	3.3	3.5	1.8
	親会社所有者帰属持分(自己資本)比率(%)	31.4	32.6	33.2	36.2
	ネットD/Eレシオ(倍)	0.73	0.60	0.58	0.51
	配当性向(%)	90.7	22.8	22.7	37.7
	総還元性向(%) ^{※3}	90.7	22.8	22.7	37.7
	期末株価(円)	738	717	637	715
	株価収益率(PER)(倍)	83.7	14.8	12.1	24.5
	株価自己資本倍率(PBR)(倍)	1.6	1.5	1.2	1.2
配当利回り(%)	1.1	1.5	1.9	1.5	
為替データ (期中)	USドル(\$)	92.83	85.63	79.02	83.10
	ユーロ(€)	130.89	112.92	109.40	107.14

※1 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)に伴い、2016年3月期以降は新区分分で表示しています。

※2 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。

※3 総還元性向=(支払配当金+自己株式取得金額)÷当期利益



単位:百万円

	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
	871,742	974,885	975,319	949,170	1,020,338	991,365	831,034
	242,969	276,361	243,395	226,924	266,249	269,974	232,470
	590,545	656,998	705,511	696,271	723,564	689,658	573,814
	38,226	41,525	26,411	25,974	30,524	31,732	24,750
	329,136	328,837	318,434	330,512	372,134	367,537	314,281
	134,483	164,821	183,652	165,177	155,498	157,581	139,249
	124,590	133,752	131,830	121,920	137,856	130,127	110,075
	283,532	347,475	341,403	331,559	354,849	336,119	267,427
	167,239	210,237	204,361	201,185	212,097	194,994	148,525
	116,293	137,238	137,042	130,373	142,752	141,124	118,902
	68,049	97,327	89,534	65,341	97,875	79,279	23,604
	66,785	91,002	—	—	—	—	—
	31,167	61,962	65,719	45,560	69,312	55,809	17,412
	45,448	49,197	54,996	58,602	68,788	81,102	54,927
	35,079	38,568	43,048	43,354	46,785	48,801	53,926
	9,919	10,660	11,155	13,858	17,059	19,023	18,265
	70,342	67,709	108,622	67,936	83,746	92,617	72,387
	(42,402)	(46,335)	(45,212)	(54,243)	(53,001)	(72,673)	(39,784)
	27,940	21,374	63,410	13,692	30,744	19,943	32,602
	8,650	15,161	18,425	20,174	21,245	20,737	15,550
	—	—	—	14,999	—	19,999	—
	359,201	456,046	454,661	461,350	537,175	536,676	505,505
	1,000,932	1,129,164	1,032,374	1,043,955	1,092,310	1,086,456	1,029,884
	315,532	326,400	278,152	267,399	250,908	274,780	279,170
	57.70	114.56	121.38	86.08	131.16	107.46	34.00
	664.74	842.69	839.56	873.11	1,016.30	1,048.18	987.01
	16.0	28.0	34.0	38.0	40.0	40.0	30.0
	7.8	10.0	9.2	6.9	9.6	8.0	2.8
	9.2	15.3	14.3	9.9	13.9	10.4	3.3
	3.3	5.8	6.1	4.4	6.5	5.1	1.6
	35.9	40.4	44.0	44.2	49.2	49.4	49.1
	0.41	0.31	0.23	0.28	0.22	0.27	0.28
	27.7	24.4	28.0	44.1	30.5	37.2	88.2
	27.7	24.4	28.0	77.1	30.5	73.1	88.2
	1,062	1,758	1,030	1,592	1,426	1,037	694
	18.4	15.3	8.5	18.5	10.9	9.7	20.4
	1.6	2.1	1.2	1.8	1.4	1.0	0.7
	1.5	1.6	3.3	2.4	2.8	3.9	4.3
	100.24	109.93	120.14	108.42	110.86	110.91	108.75
	134.37	138.77	132.58	118.84	129.70	128.40	120.83

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	
環境(E)	環境貢献型製品 ^{*1}	環境貢献型製品数(累計)	NSKグループ	件	219	224	226	232
	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 e	1,309	1,324	1,446	1,572
エネルギー	エネルギー使用量合計	NSKグループ	TJ	16,312	17,088	17,224	15,872 ^{*3}	
	燃料・ガス	NSKグループ	TJ	2,330	2,426	2,455	2,295	
	電力・熱 ^{*2}	NSKグループ	TJ	13,982	14,772	14,769	13,577	
	再生可能エネルギー使用率	NSKグループ	%	—	—	0.4	2.8	
	エネルギー使用量原単位(2017年度基準)	NSKグループ	%	+2.6	0(基準年度)	+3.7	+14.0	
温室効果ガス	温室効果ガス排出量合計(スコープ1、スコープ2)	NSKグループ	千t-CO ₂ e	991	1,001	978	883 ^{*3}	
	スコープ1	NSKグループ	千t-CO ₂ e	137	143	142	132	
	スコープ2	NSKグループ	千t-CO ₂ e	854	858	836	752	
	(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 ^{*3}	
	温室効果ガス排出量削減率(2017年度基準)	NSKグループ	%	—	0(基準年度)	2.3	11.8	
	温室効果ガス排出量原単位(2017年度基準)	NSKグループ	%	+6.4	0(基準年度)	+0.6	+8.3	
鋼材	鋼材使用量	NSKグループ	千t	705	756	758	618	
水	水使用量合計	NSKグループ	千m ³	4,716	4,713	4,700	4,308 ^{*3}	
	地下水	NSKグループ	千m ³	1,840	1,869	2,011	1,789	
	上水	NSKグループ	千m ³	2,274	2,325	2,194	2,028	
	工業用水	NSKグループ	千m ³	601	519	495	490	
	水使用量原単位(2017年度基準)	NSKグループ	%	+7.6	0(基準年度)	+2.6	+12.1	
廃棄物等	廃棄物等総排出量	NSKグループ	千t	212.2	223.5	227.8	200.2 ^{*3}	
	埋立処分量	NSKグループ	千t	3.7	3.0	3.4	2.6	
	リサイクル率	NSKグループ	%	98.2	98.6	98.4	98.6	
	廃棄物排出量原単位(2017年度基準)	NSKグループ	%	+1.8	0(基準年度)	+5.6	+15.8	
大気	NO _x 排出量	NSKグループ	t	128	132	128	119	
	SO _x 排出量	NSKグループ	t	48	50	42	38	
水質	排水量合計	NSKグループ	千m ³	2,863	3,040	3,159	2,847	
	河川排水量	NSKグループ	千m ³	704	453	729	591	
	下水道排水量	NSKグループ	千m ³	2,159	2,587	2,430	2,256	
	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	
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	
	PRTR法対象物質排出・移動量	国内グループ	t	96	105	72	78	
	VOC排出量	NSKグループ	t	162	154	139	141 ^{*3}	
生物多様性	生物多様性保全活動(社会貢献活動)実施事業所数	国内グループ	拠点	4	3	6	6	

※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 購入電力によるエネルギー使用量は、当社電力使用量に相等する電力会社の一次エネルギー投入量としています。

※3 第三者による検証を行っています。詳しくはP.75をご覧ください。



3月31日終了年度

			集計範囲	単位	2017	2018	2019	2020
社会(S)	従業員数(連結)	合計	NSKグループ	人	31,501	31,861	31,484	30,747
		日本	国内グループ	人	11,291	11,607	11,755	11,803
		米州	米州グループ	人	3,065	3,080	3,093	2,804
		欧州	欧州グループ	人	3,667	3,908	4,259	4,206
		アジア	アジアグループ	人	13,478	13,266	12,377	11,934
	男性・女性比率	男性	NSKグループ	%	82.4	82.4	80.9	81.0
		女性	NSKグループ	%	17.6	17.6	19.1	19.0
	平均年齢	全体	国内グループ	歳	41	41	41	42
		男性	国内グループ	歳	42	42	42	42
		女性	国内グループ	歳	36	37	37	37
	育児休業取得者数	合計	国内グループ	人	75	69	109	162
		男性	国内グループ	人	34	40	73	125
		女性	国内グループ	人	41	29	36	37
	障害者雇用率		国内グループ	%	2.20	2.09	2.25	2.24
	労働安全	休業度数率	NSKグループ	%	0.68	0.60	0.37	0.35 ^{※2}
	健康経営	特性保健指導対象者率	国内グループ	%	—	25.7	25.3	25.1
		ストレスチェック受検率	国内グループ	%	—	93.8	95.9	94.9
		喫煙率	国内グループ	%	—	39.1	37.6	36.6
	人材開発	グローバル経営大学参加者数	NSKグループ	人	13	14	13	12
		経営大学参加者数	国内グループ	人	17	15	10	10
NSKインスティテュート オブテクノロジー(NIT)受講者数		NSKグループ	人	403	466	451	527	
TOEIC730点以上取得社員数(累計)		国内グループ	人	507	536	563	631	
従業員意識調査 ^{※1}	参加者数(役員・従業員)	NSKグループ	人	22,365	28,893	15,538	15,518	
研究開発	特許保有件数	NSKグループ	件	6,430	6,987	7,499	8,052	

※1 2017年度までは、コンプライアンス意識調査として実施。

※2 第三者による保証を受けています。詳しくはP.75をご覧ください。

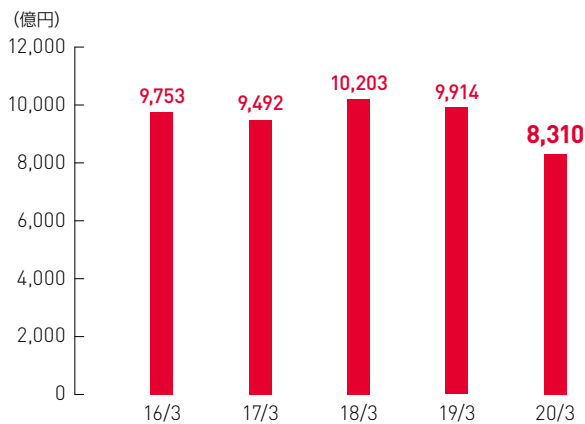
6月30日時点		単位	2017/6	2018/6 [※]	2019/6	2020/6	
ガバナンス(G)	取締役会構成	人数	12	12	12	9	
		独立社外取締役比率	%	33.3	41.7	41.7	55.6
		男性比率	%	100	91.7	91.7	88.9
		女性比率	%	0	8.3	8.3	11.1
3月31日終了年度		単位	2017	2018	2019	2020	
取締役会出席状況	開催回数	回	10	10	10	10	
	平均出席率	%	98	100	99	99	
	独立社外取締役平均出席率	%	95	100	98	98	

※ 独立社外取締役1名の就任が2018年7月になりました。

主要指標の推移

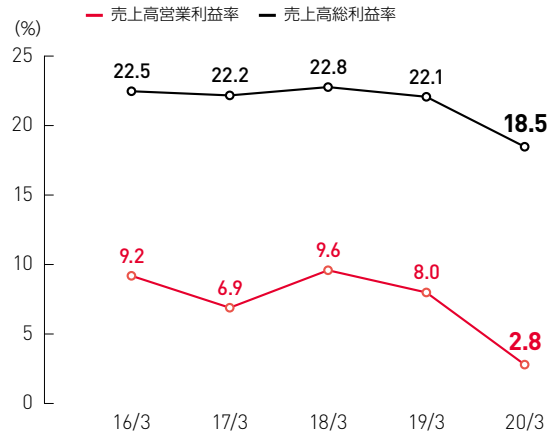
グラフ下のコメントは2020年3月期実績に対するものです。

売上高



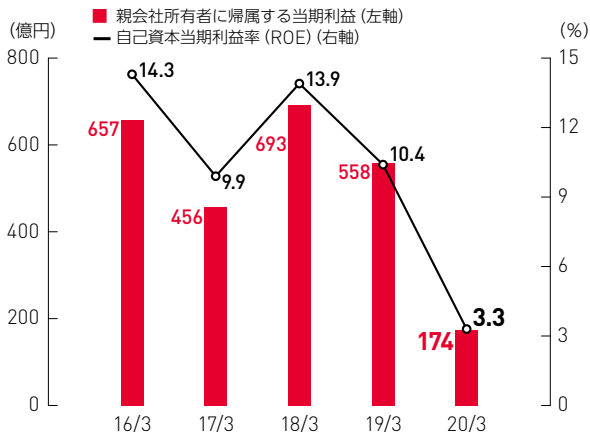
20/3期は、米中貿易摩擦の影響により景気減速・需要低迷が継続し、期終盤には新型コロナウイルスの流行に伴う需要減に見舞われて売上高は19/3期から-16.2%減少した8,310億円となりました。

売上高営業利益率／売上高総利益率



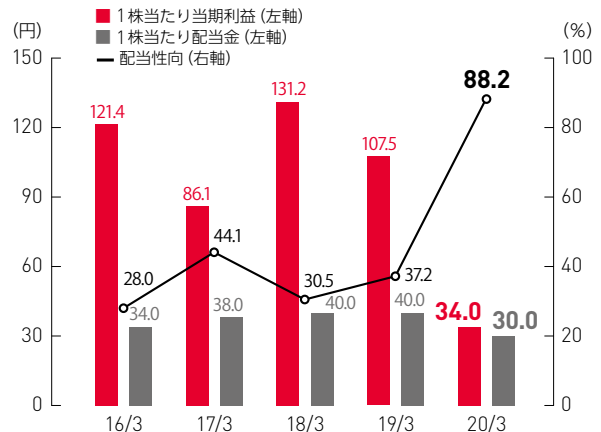
人件費をはじめ費用削減に取り組んだものの、売上高減少による影響が大きく、営業利益率は対前期で-5.2ポイント下げた2.8%となりました。

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)



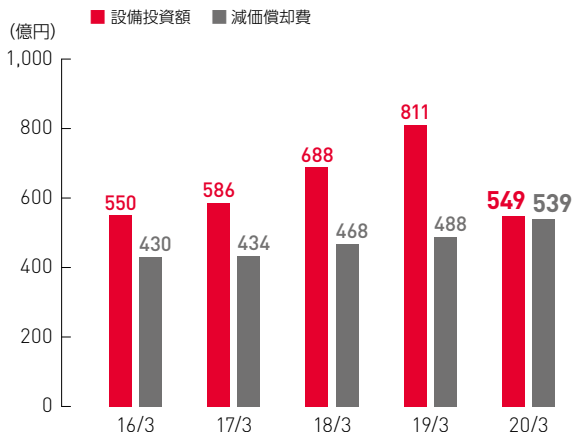
需要低迷に伴う売上高減少により親会社所有者に帰属する当期利益が減少し、20/3期のROEは3.3%となりました。

1株当たり当期利益／1株当たり配当金・配当性向



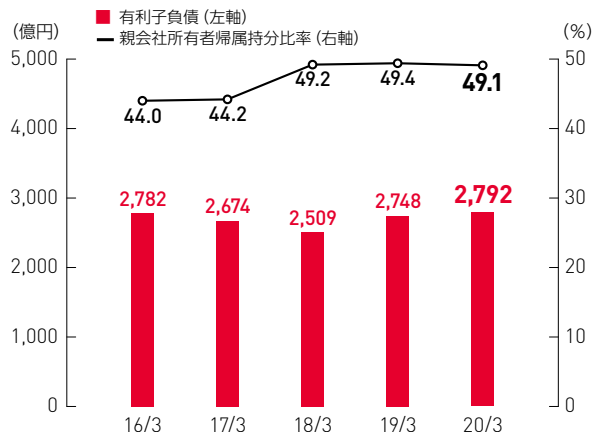
20/3期は、1株当たり当期利益が減少したため、1株当たり配当金は19/3期から10円減配の30円とさせて頂きました。但し、継続的な株主還元を行う観点から、配当性向は中計目標の30~50%を上回る88.2%となっています。

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・環境に関わる案件、必要性の高い生産性向上や設備更新に関わる案件、働き方改革を進めるCT案件等に投資を行い、20/3期の設備投資額は19/3期から-262億円減少した549億円となりました。

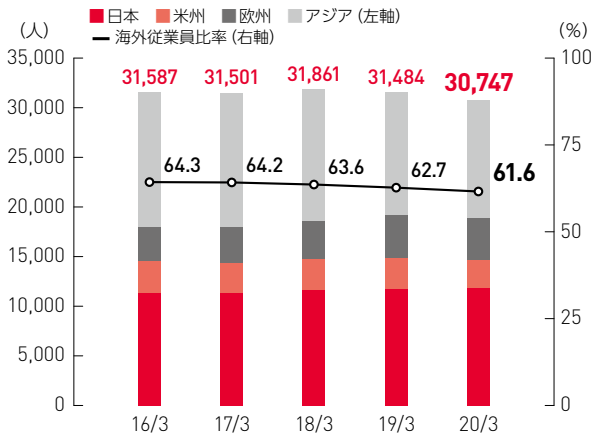
有利子負債／親会社所有者帰属持分比率



20/3期後半から拡がった新型コロナウイルス感染拡大に対処すべく、適切に有利子負債をコントロールして運転資金を確保しました。しかし、NSKの財務基盤に影響するレベルではなく、株主還元と財務健全性の両立が図られています。

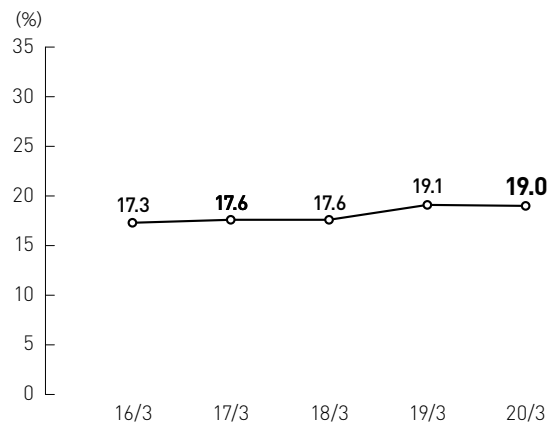


従業員数・海外従業員比率(連結)



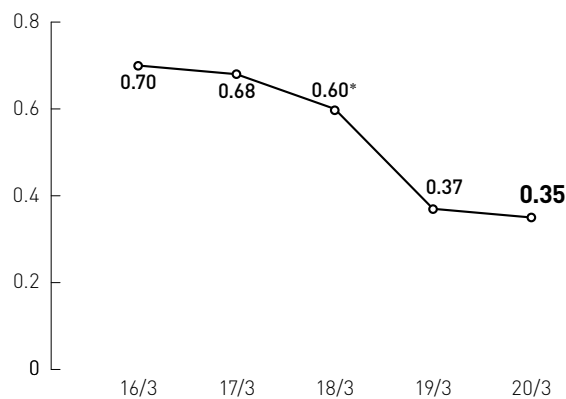
事業活動に合わせた人員適正化を海外中心に行ったことにより、20/3期末のグローバル従業員数は19/3期末から-737人減少した30,747人となりました。

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支援しており、女性従業員比率はグローバル19.0%となりました。P.22に女性活躍の取り組みを紹介しています。

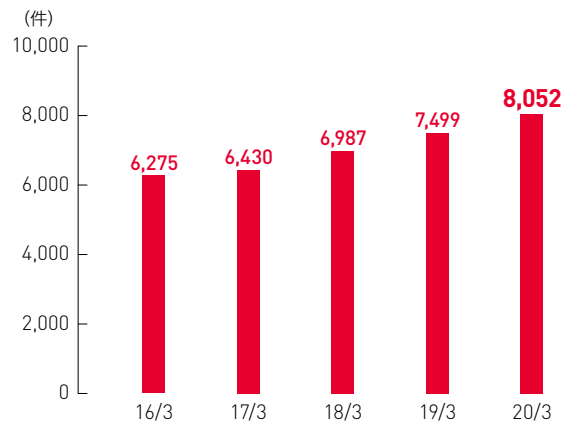
休業度数率



労働安全の取り組み強化により、グローバル全体では低減傾向にあります。詳しくは、P.32安全マネジメントをご覧ください。

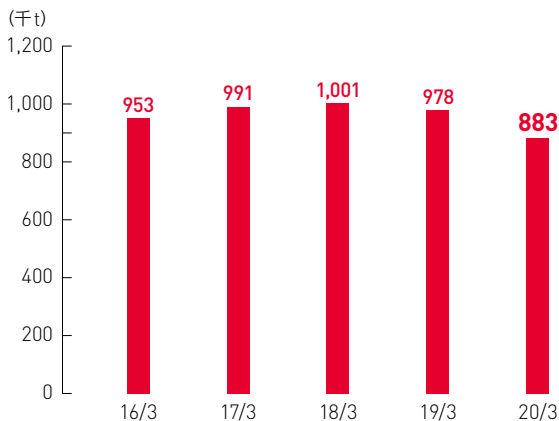
* 精度向上のため、修正しました。

特許保有件数推移



「イノベーションへのチャレンジ(あたらしい価値の創造)」の実現に向け技術開発を強化しています。20/3期の特許保有件数は、19/3期から553件増加し8,052件となりました。

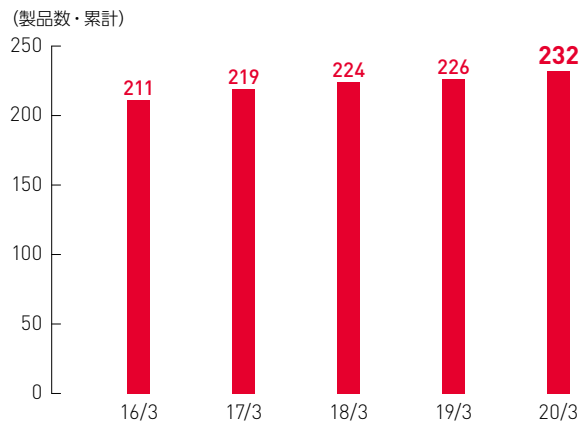
温室効果ガス排出量



生産効率の向上や省エネ設備の導入などを継続して行っておりますが、景気後退による生産量減少のため、温室効果ガス排出量は19/3期から95千t減り、883千tとなりました。

* 算定基準の見直しにより、過去に遡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232としました。詳しくは、P.31 環境貢献型製品の開発をご覧ください。

* 2003年3月期からの累計を示しています。

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。

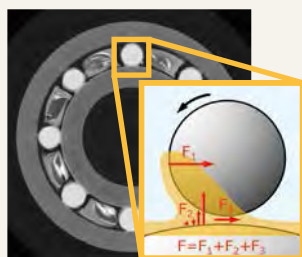
4コアテクノロジーと生産技術を加えた4コアテクノロジープラスワン(+1)で生み出された技術や製品は世界の産業の発展と、人々の豊かな生活に貢献しています。NSKは、これからも先進的な技術開発に取り組み、市場のニーズに合った高性能、高品質な製品を提供し続けていきます。

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

トライボロジーは、運動しながら接する物質の間で起こる摩擦・摩耗を潤滑や材料表面で制御する、NSKの基盤技術の一つです。回転・往復運動時に極薄い油膜を介して伝わる



大きな力を、独自に開発した潤滑剤や表面被膜・形状で最適にコントロールし、高速性・静音性・耐久性などの性能を極限まで高めます。

軸受の玉周辺の摩擦

材料技術

「性能」の耐久性、信頼性の徹底追求

製品の性能を左右する技術として、その「材料」の研究・開発に終わりはありません。材料組成や熱処理条件を最適化した金属材料や高分子材料、セラミックスを活用



する技術など、機能向上・耐久性・信頼性という常に進化を続ける要求に応えながら、コストと生産性の両立も追求しています。

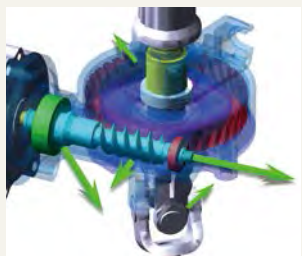
耐久試験機群

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

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



自動車部品のシミュレーション例

メカトロ技術

技術が「人」をサポートし、便利で安全で快適な未来を

メカトロ技術は、軸受やボールねじ、リニアガイドなどの機械要素技術と、モーター、センサー、コンピューターを組み合わせメカの良さをコンピューター制御でより引き出す技術です。自動車や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。

鉄道車両の横揺れを制御する動揺防止アクチュエータ

+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



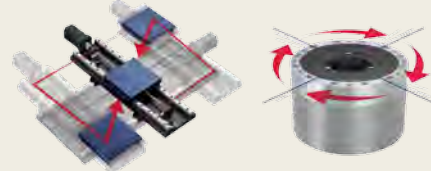
メカトロ技術がつくる「あたらしい動き」

NSKは、創立100周年を迎えた2016年、その10年後に向けて「NSKビジョン2026」として掲げている「あたらしい動き」をつくる取り組みを進めています。具体的な目標としては、産業機械事業の新たな製品軸として「産機アクチュエータ」の確立を目指しています。

メカトロ技術の強み

NSKは、1980年頃からメカトロニクス分野に進出を図り、産業用ロボットや半導体製造装置の自動化に対して、NSKの機械要素部品を組み合わせたXYテーブルやダイレクトドライブモータなどの製品化を実現してきました。構造設計、モーター・サーボ制御、センサーなどを自社でシステム構築した「精密位置決め技術」がNSKの産業機械におけるメカトロ技術の強みです。

支えて・動いて・止める



社会ニーズと技術トレンド

消費拡大、働き方改革、資源の需給、人口構造変化、そして感染症対策が大きな社会ニーズ（メガトレンド）として存在しており、デジタルトランスフォーメーション（DX）への対応が産業界に強く求められています。その中でNSKは電動化・自動化・自律化を加速させる技術の実現を図っています。

マインドセットの転換

これからは「人」をサポートする技術が必要です。ファイナルユーザーの視点で片付けるべき「課題」を明確にしなが、ソリューションの鍵を握る技術開発を進めるために、開発プロセスの転換を進めています。国内外の研究機関や異業種との協業により、多様な知見や技術の融合も図っています。

新領域への取り組み

生産設備に加えて、バイオメディカルとサービスロボット分野に取り組んでいます。今、人が担っている作業に、高度な再現性や自律性をもつ機械が加わることで、サービスを楽しむ人が増えたり、働く人の働く意欲や創造性が高められるような、より円滑で豊かな社会の実現を目指しています。

バイオメディカル



画像連携による細胞操作

バイオ医療向け
マニピュレーションシステム

サービスロボット

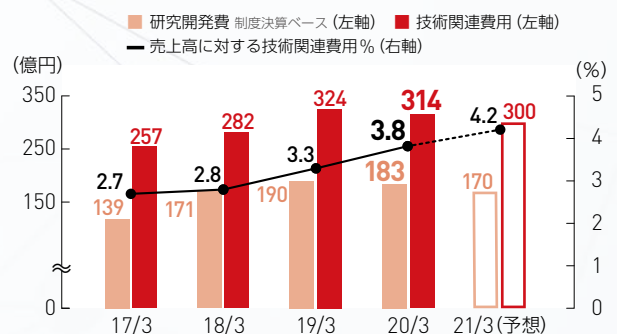


「暮らし」や「働き方」を豊かにする、ロボット技術を開発中

デジタルトランスフォーメーション（DX）を加速させるアクチュエータをメカトロ技術によって創出します

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、広義に技術部門に関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。

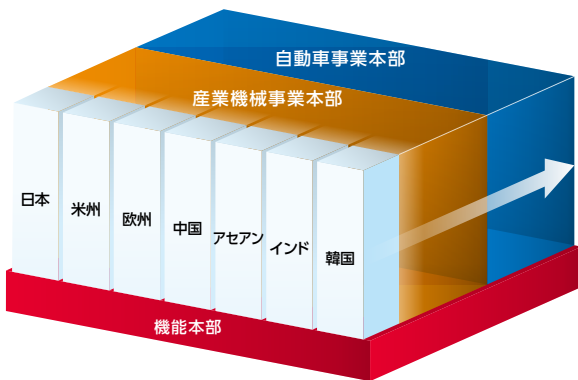
グローバルマネジメント

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ッ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。



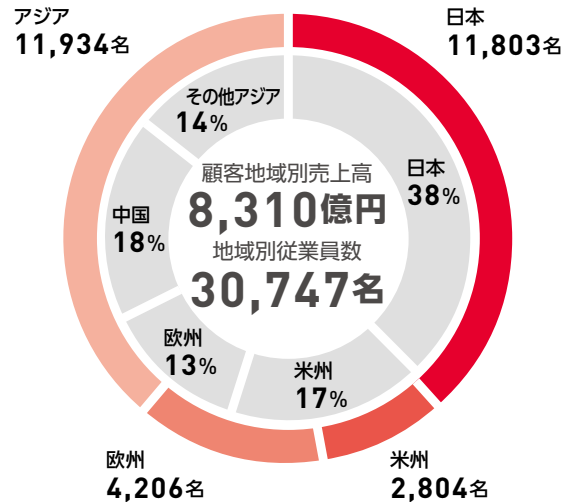
※NSKは各拠点を、それらが存在する地域別に「日本」「米州」「欧州」「中国」「アセアン」「インド」「韓国」に分けています。

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) (2020年3月期)



グローバル拠点

	統括拠点	生産拠点	販売拠点	駐在員事務所	R&D拠点
米州					
アメリカ	1	7	9		1
カナダ			2		
メキシコ		2	1		
ブラジル		1	5		1
ペルー			1		
アルゼンチン			1		
6カ国・地域	合計	1	10	19	2
欧州・中近東・アフリカ					
イギリス	1	4	2		1
ドイツ		1	2	2	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		
11カ国・地域	合計	1	9	15	2
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	4		
中国	1	11	18	1	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	10		1
オーストラリア			4		
ニュージーランド			1		
13カ国・地域	合計	4	45	84	2
グローバル	合計	6	64	118	4

世界30カ国・地域 208事業拠点

(2020年3月末時点)



地域トップインタビュー 3つの地域で新たに就任したトップのインタビューをお伝えします。

中国

地域の概要・プロフィール

沿革 NSKは、1960年代から日中貿易・技術交流を通じた関係を構築してきました。その実績を土台に、1995年、初の生産拠点を昆山に設立、その後、2000年代以降は産業機械軸受、精機製品、自動車軸受、ステアリング部品など生産品目を拡大し、現在11カ所の生産拠点を有しています。技術面、販売面での体制強化もしながら、中国市場の拡大に伴い、NSKの中国事業も成長を続けています。

売上高



プロフィール

- NSK歴 2013年4月 NSK中国社入社 CFO、経営管理本部・中国自動車部品事業本部 総経理
2016年6月 執行役・中国副総代表に就任
2020年4月 執行役常務・中国総代表に就任
- 過去には、米国の産業機器・自動車部品の会社にて、財務部長、中国事業部のゼネラルマネージャー、国際マーケティング部長を務める。

執行役常務 中国総代表
郁 国平

中国市場におけるNSKの成長性

2020年度の中国における課題は、新型コロナウイルスの影響や米中摩擦の緊張が高まる中で、いかに収益を確保していくかということです。新型コロナウイルスの流行により、国内や輸出入市場における消費意欲が大きく減退しているのに加え、米中間の政治的対立が高まるにつれ、中国を取り巻く環境がより厳しいものになっていくと予想されます。しかしながら、このような状況下でも、中国はNSKにとって、成長のチャンスが数多くある市場だと考えています。中国政府は現在、様々な景気刺激策を打ち出しています。その一つとして、従来のインフラに加え、5Gや新エネルギー車、AI、ビッグデータ分析、インダストリアル・インターネット、都市間交通システムといった、「ニューインフラ」と呼ばれる分野への投資推進策があります。加えて、NSKのセンサー技術やコアレスモータ、ロボット、サーボモータといった製品は、バイオメディカル、スマートロジスティクスやスマートマニュファクチャリングなどの新領域において、可能性を秘めているのではないのでしょうか。また、国として環境問題の改善に乗り出したことから、NSKの環境貢献型製品への需要が長期的に高まっていく見込みです。一方、中国系競合他社の技術、品質は上がってきており、市場での競争は激しくなっています。しかし、中国において、この20年間に行った生産・調達の現地化を通して、NSKは確固たる地位を築くことができます。高度技術開発の加速や、生活水準の向上により消費者ニーズの高性能・高機能化が見られる中国において、NSKは技術力という点でも、優位に立っていると考えています。今後、競争力のさらなる強化のために、既存のリソースの最大限の活用、固定費の厳格な管理に加え、成長市場向けの新たな製品開発やビジネスの迅速な展開を図っていきたくと考えています。そのためには、営業・マーケティングと、生産や研究開発部門の間でより緊密な連携をとることで、より効率的な意思決定を促すプロセスを構築することが必要だと考えています。また、お客様の新しい製品に織り込まれる様々な技術動向を深く理解し、開発プロセスの早い段階で積極的にかかわっていくことに加え、設計能力を向上させることで、中国市場に適した製品や生産技術を生み出すことも重要だと考えています。

中国における地域マネジメントとグローバルマネジメント

変化を続ける中国市場における地域マネジメントを考えたとき、NSKの持続的成長のためには、NSK中国が、長期的な成長戦略を積極的に主導する必要があります。グローバルビジネスを統括する事業本部とも連携を深めることで、世の中のニーズや成長の機会を捉え、それに適した製品や市場戦略の展開が可能になります。また、中国で事業を行う上では、政府や産業団体といった機関と良好な関係を維持し、コミュニケーションを図ることで、最新の情報や支援を得ることが大切です。そのため、アドバイザー・ボードを通じ、外部の中国人有識者たちの意見を取り入れていきたいと思っています。人材開発に関しては、リーダーシップ向上に向けたトレーニングを積極的に実施したいと考えています。中国の現地化をさらに進めていく上では、中国各地域のリーダーたちには、何事にも前向きなマインドセットや姿勢をもって、マネジメントの指揮を執っていってくれることを期待しています。

グローバルマネジメントという視点で考えると、NSKの強みは、コアバリューや企業理念が確立・浸透しているということにあると感じています。また、強靱なガバナンス体制に基づき、マトリックス構造の下で事業本部・地域本部・機能本部が連携し、複雑化するグローバル規模の事業にあたっています。現地化の進んだ地域のマネジメントがグローバルマネジメントにも関与することで、ビジネス戦略に、新鮮かつ多様な視点をもたらされることが期待できるのではないのでしょうか。

私は中国で生まれ中国で育ちましたが、2013年にNSKに入社するまでは、約20年間、米国で、産業機器や自動車部品の会社に勤め、欧米や中国のお客様と仕事をしてきました。その間、財務やサプライチェーンの管理、マーケティングやアフターマーケット、さらには事業部門のマネジメントなど、様々な業務にかかわり、経験を培ってきました。中国は他の地域とは異なる点が多く、独自性を持った地域といえると思います。中国の文化的背景、欧米の政治・ビジネス感覚、またNSKのグローバルマネジメント方針への理解や知見を活かして、中国事業のさらなる成長を目指します。また、NSK中国を、よりお客様志向のビジネススタイルに、そして従業員が互いを尊重し合うとともに、NSKのコアバリューに価値基準が置かれている、そのような組織にしていきたいと考えています。

地域の概要・プロフィール

沿革 1963年に欧州初の拠点として、ドイツに販売子会社を設立、1976年には初の生産拠点となる英国ピータリー工場で稼働を開始しました。その後M&A戦略も進めながら事業の拡大を続け、現在は欧州本社の管轄とする中近東、アフリカを含め11カ国に拠点を有しています。

売上高



プロフィール

- NSK歴 2019年2月 NSKヨーロッパ社入社 COO
2019年10月 執行役・欧州総支配人に就任
- 過去、欧州の自動車部品会社にて製品グループの上級副社長を務める。
- ウォームギアの摩耗に関する分野で博士号を取得。



執行役 欧州総支配人
ウルリッヒ・ナス

欧州地域の課題とNSKの強み

NSKは、1960年代に欧州初の販売拠点を開設して以降、積極的に事業の拡大を図ってきました。一方で欧州は、古くから世界的な大手ベアリング企業が本拠地としてきた地域でもあり、欧州におけるNSKのプレゼンスはまだ十分に高いとはいえません。だからこそ、お客様一人ひとりにしっかりと向き合い、それぞれのニーズを理解することができるのではないのでしょうか。また、NSKが構築するお客様との真のパートナーシップは、日本のビジネス文化に根付いたもので、西欧の企業には提供できない独特のもので、西欧の企業には提供できない独特のもので、お互いに信用をしている人々の間で成り立つものであり、お客様からの信頼を得ることがビジネスにおいて最も重要であると考えています。NSKにおいても、お客様の様々なニーズや期待にいち早く応えるため、欧州内各国での営業、技術の強化を図っています。引き続き、定評のある製品の性能・品質を基盤として、お客様との関係を重視し、信頼性・柔軟性を高めより良いものにしていくことで、欧州でのプレゼンス向上を目指していきたいと考えています。

欧州地域の特色と取り組み

欧州地域の特色としては、様々な国・文化・言語が存在しているという多様性が挙げられます。このような多様性の下で事業を展開していくには、国ごとに異なるビジネスの慣習を理解し、お客様と同じ言語で話すことが重要です。また、様々なグローバル企業で働いてきた自分自身の経験から、グローバル企業においては、ビジネスの進め方や従業員、文化の多様性が貴重な財産であるということ学びました。NSKには優秀なグローバル人材の育成を目指したグローバル経営大学という取り組みがありますが、これは、お互いの地域の特性や文化などへの理解を深めながら、社内ネットワークを構築できるという点で、有効な取り組みだと感じています。

加えて、人材開発という側面では、自分自身の哲学として、リーダーシップとは「階層的なものではなく、人々に与えられるサービス」だと考えています。これは、リーダーとは、ヒエラルキーのもとで部下を引っ張り支配するのではなく、部下を支えてチームに奉仕するために存在しているという考え方です。この考えに基づいて、欧州地域本部では、全階

層の従業員のリーダーシップ能力・経験を高め、人々に求められるリーダーを育成するための戦略的な取り組みを始めています。

技術の側面を考えると、NSKのイノベーションや技術進化のためには、欧州から日本への最新の技術動向のインプットが重要だと考えています。欧州は最先端の技術革新が生まれる地域の一つであることから、世の中をリードする製品を生み出し続けるためには、ヨーロッパの技術動向を把握し、イノベーションや研究開発を行うことがカギになります。具体的な取り組みとしては、テクノロジー・スカウティング・オフィス(TSO)の活動が挙げられます。TSOは、技術の観点から、NSKにとっての新領域や新製品のビジネス機会を発掘することを目的に設立され、日本の技術部門と欧州の大学・企業などとの橋渡しの役割を担っています。

NSKのグローバルマネジメントの深化

NSKは早くから海外拠点における現地化を進めてきたという歴史があります。今後も、多様性を尊重しながらグローバルマネジメントをさらに深化させていくためには、意思決定プロセスにおける地域の積極的な関与、それを支える明確なフレームワーク、そして従業員のグローバルな活動を促すマトリックス構造が重要だと考えています。これらを有効に進めていくためには、本社の中でもとりわけコーポレート部門のリーダーシップが求められるのではないのでしょうか。その土台としては、言語能力や最新のコミュニケーションツールが挙げられます。業務の標準プロセス、またICT関連のインフラやツールについても、地域と連携しながらさらなる発展を図り、それらを東京本社からグローバルの各拠点に向けて発信していくことが期待されています。製品の設計やイノベーションにおいては、世界のトレンドを反映させた標準化を進めると同時に、各地域固有の課題やニーズへの対応も求められています。また、リソースの活用として、例えば管理業務を集約するグローバル・バックオフィスを設けるなど検討していく必要があるのではないのでしょうか。地域のマネジメント力の強化とともにグローバルで目指す姿の共有がより進めば、NSKの多様性や強みを最大限に活かすことができ、NSKが真のグローバルカンパニーとして成長していくことができると考えます。



地域の概要・プロフィール

沿革 NSKの米州における事業展開は、1962年米国での販売拠点設立にさかのぼります。1970年代は、ブラジル、米国にて軸受工場の稼働を開始、以降はステアリング部品や精機製品など生産品目を拡充してきました。また、1988年には、米国テクニカルセンター（現NSKアメリカン・テクノロジーセンター）を設立し、技術サービスも強化してきました。直近では、2017年に自動変速機向け製品の製造をメキシコの新工場にて開始、米州における事業基盤を充実させています。

売上高



プロフィール

- NSK歴 2009年8月 NSKアメリカズ入社
2011年4月 CFOに就任
2020年4月 執行役・米州総支配人に就任
- 過去には、自動車部品向け流体システムを主力とするグローバルメーカーにて、数々の財務職を経験した後、財務部長を務める。



執行役 米州総支配人
ライアン・パーソンズ

人材開発の重要性

今回、米州地域本社の責任者に就任するにあたり、最も重要な課題として考えているのは、米州地域で長きにわたり注力してきたテーマでもある、人材開発です。優秀な人材を適切に配置し、知識・経験を最大限に発揮してもらうことが、事業を成功に導くカギです。過去の経験を振り返ってみると、新しい仕事への挑戦やマネジメント層からのサポートといった様々な機会を通じて、自分自身が成長していったように思います。このことから、私自身も、従業員に対して人材開発の重要性を伝えることを心がけています。実際に、米州版経営大学や女性リーダー育成のための専用プログラムなどの研修において、地域トップとしてQ&Aセッションに参加したりすることで、自分自身の経験を伝え、次世代のリーダーたちが直面している課題・不安を理解し、アドバイスすることに努めています。

米州市場における重要課題

現在米州を取り巻く事業環境において重要と考えていることは、変化する国際通商問題に関する対応と、世界をリードする技術革新への対応という2つの点です。国際貿易については、近年、ますます事態が複雑化してきています。NSKアメリカズとして専門的な対応を念頭に機能強化を図りました。より長い目で見れば、国際通商の複雑さは、グローバルサプライチェーンに伴うリスクを増大させます。また、サプライチェーンが長くなると、運転資金がより必要になります。加えて、新型コロナウイルス問題により、物理的リスクという点も、改めて認識されることになりました。将来的に、お客様のご要望に応えながらNSKのモノづくりを進めていく上で、地域視点での柔軟なサプライチェーンの構築が必要になってくるかもしれません。

次に、技術革新に関して、私たちは、地域のお客様のニーズに応え続けていくための重要なキーであると捉えています。NSKアメリカズは、EVメーカーを含む最先端企業と仕事をしており、医療や半導体といったハイテク産業の主要サプライヤーでもあります。新技術は、北米でのトラック用ハブ軸受の例に見られるように、NSKが新たなビジネスを獲得する契機にもなっています。また、電動化はNSKにおける技術開発のテーマの一つになっていますし、成長が続く医療用機器においても、NSKの技術の採用が進んでいます。さらに、技術革新は、このような製品面の取り組みだけでなく、我々のビジネス・プロセスにも当て

はまると考えています。NSKにおいても、刻々と変化のお客様のニーズをリアルタイムに把握し対応していく上で、双方向のコラボレーションツールやeコマースといったデジタル戦略の重要性が増えています。先進的な技術ニーズをアメリカ国内のお客様から求められることが多いですが、そのようなニーズに応えるためには、NSKがグローバルで連携して取り組んでいくことが必要です。つまり東京本社の事業本部と北米の最新の技術トレンドを共有し、世界中の生産拠点やサプライヤー、研究開発センターと連携することで、お客様のご要望に迅速に応えることが可能になります。今後も、NSKアメリカズは最新の技術情報のリエゾン役として、NSKのグローバルな結びつきの強化に努めていきたいと考えています。

米州における地域マネジメントとグローバルマネジメント

南北に長大な地理的距離を持つ米州のマネジメント体制として、各拠点の多様性を活かすことを大切にしています。現在の米州の経営チームは、アメリカ・ブラジル・メキシコ・カナダを代表するメンバーで構成されています。また各案件対応に多国籍のメンバーでチームが形成されていることも、米州地域の連携をより強いものにしていきます。今後も、地域のお客様のニーズや特徴、さらにはNSKの文化を深く理解した、多様なあふれる経営チームにより、地域のマネジメント力の向上を目指したいと考えています。

一方、我々のお客様はその多くがグローバル展開を行っており、様々な国や文化の代表からなるグローバルマネジメントチームの存在はNSKの強みであり、その役割は重要です。例えば、グローバル案件に対する製品開発や販売供給、また世界共通の財務システムの構築などにおいては、幅広いグローバルな視野で意見交換し、課題への対応策を打ち出すことが必要となるからです。また、各地域のスタッフにとって、NSKの他地域の仲間と協働し、経験を共有し、互いの地域を訪れることは、仕事に有益なだけでなく、楽しい経験でもあり、仕事への意欲にもつながるのではないのでしょうか。NSKの事業本部や機能本部のグローバルな対話、連携は、ここ数年でより深まっていると感じています。今後は、グローバルNSKの戦略策定においても、地域がより深く関与していくことで、NSKのさらなる進化につながっていくと考えています。

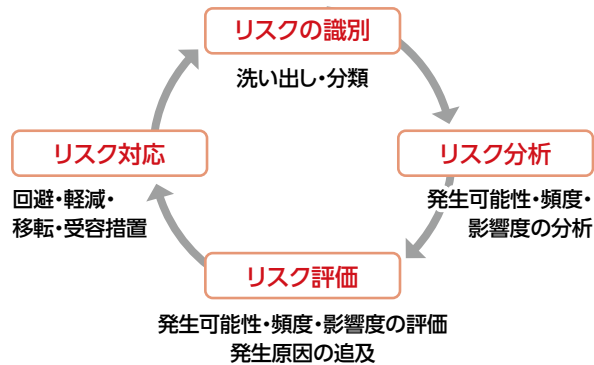
リスクマネジメント

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。

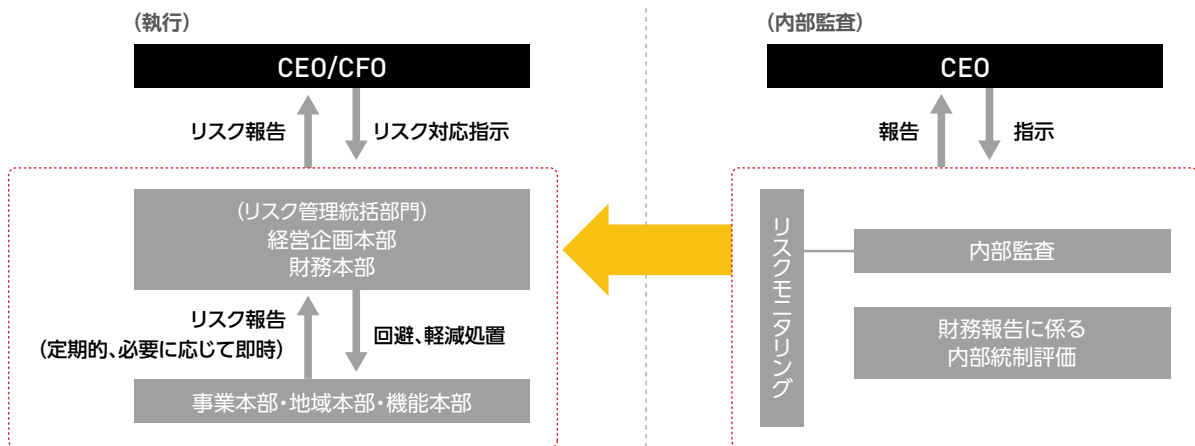
また、内部監査部門が監査委員会と連携し、執行部門の職務執行のモニタリングと、内部統制システムの構築、運用状況の監査を行う体制をとっています。

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、②、⑥)については、その記載も加えています。

リスク管理フロー

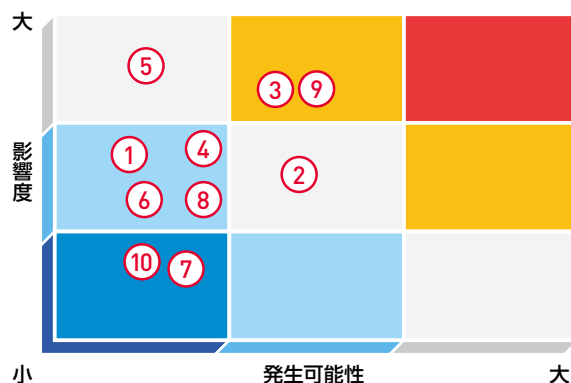


リスク管理体制

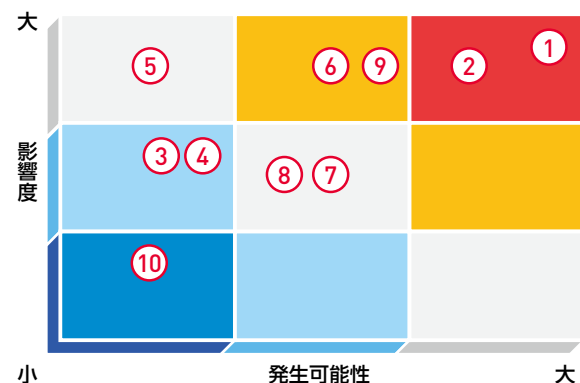


リスク ヒートマップ

短期リスク1~2年



長期リスク10年





代表的リスクと軽減措置

リスク項目	代表的リスク内容	リスク軽減措置
① 技術革新および市場・競争環境の変化に係るリスク	<ul style="list-style-type: none"> ● CASE、IoTなど技術革新に伴う市場の変化や顧客の技術要求に製品技術の対応が遅れるリスク ● 競合他社、新規参入者との競争環境激化に対応できないリスク <p>機会 新製品・新技術による新たな事業の創出・拡大 ▶ P.21、P.27、P.29、P.43</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● 広範な客先との密接な関係を活用したニーズの把握 ● 新製品、新技術の開発に向けた継続的リソース投入 ● オープンイノベーションやアライアンスの活用
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 ● サプライチェーンの分断による事業継続に係るリスク ● アジア 特に中国への偏重リスク <p>機会 欧州・アセアンなど中国以外の重要地域での事業拡大 ▶ P.44-47</p>	<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
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世界的流行に係る事業リスク 	<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 ● 感染症発生時における感染防止策の徹底と対応手順の整備
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 	<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
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
⑥ 環境に係るリスク	<ul style="list-style-type: none"> ● CO₂排出量削減(2050年排出量60%削減)や環境関連の具体的目標達成に向けた対応が進まないリスク ● 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 <p>機会 環境に貢献する製品の販売拡大 ▶ P.21、P.31</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● 環境に係る専門委員会による環境行動計画の策定・実施 ● 環境関連法制や制度への適合のための情報把握と具体的対応策の策定・実施 ● 環境関連の課題に密接な開発・設計、生産、物流部門における外部認証取得と第三者機関の審査による管理徹底
⑦ 人材・労務に係るリスク	<ul style="list-style-type: none"> ● グローバルに有能な人材の確保ができず事業拡大や戦略遂行に支障をきたすリスク ● 労使関係が悪化し操業に影響を与えるリスク 	<ul style="list-style-type: none"> ● 幅広い人材活用、いきいきと働き続ける職場づくり、成長に資する機会と場の提供などの、人材マネジメント政策の強化・徹底 ● 女性・高齢者・障がい者の活躍支援、従業員意識調査実施、ER(Employee Relations)強化など体制面やエンゲージメントの強化策実施
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調達活動の取り組みが進まないリスク 	<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
⑨ 情報通信 (ICT) に係るリスク	<ul style="list-style-type: none"> ● 情報システムの高度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"> ● 新たな情報システム技術の探索や試験的導入による技術水準の維持向上 ● 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
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 ● 経理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

新型コロナウイルスの影響と対応

新型コロナウイルスの世界的な感染拡大が2021年3月期の事業運営に対し大きなリスクとなっています。広範な経済活動の停滞により、自動車生産台数の急減や産業機械セクターにおける需要の低迷など売上高の減少につながる影響が生じており、収束時期によっては、リスクの長期化の懸念もあります。NSKでは顧客、取引先、及び社員の安全・安心を第一に考え、感染防止策を徹底するとともに、テレワークの活用、Web会議の利用促進等の対策を通じて、ポストコロナに向けた働き方改革も推進しています。また、事業継続に向けたサプライチェーンのリスク最小化、手元流動性の確保とともに、事業の競争力・収益力の再構築を通じた企業体質の強化を図っていきます。

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。

そのために、コンプライアンスに関する方針、管理体制を整備し、役員・従業員への教育・研修を充実させるとともに、内部監査や内部通報制度の整備などを実施しています。さらに、情報漏えいの防止や紛争鉱物対応などの取り組みを通じ、企業の社会的責任を果たすように努めています。

●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2回開催を継続) 国内コンプライアンス責任者とのコンプライアンス協議会を開催(年2回開催を継続)
関連規定、制度の整備	競合他社出席会合などへの参加可否検討制度の運用 役員・従業員に「NSKコンプライアンス・ガイドブック」を配布(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 「インサイダー取引防止社内規定」を改定し、自社株売却の事前承認制を導入するとともに、市場での自社株購入を禁止 「贈収賄防止基準」を制定 「個人情報管理規定」を制定
教育・啓発活動の強化	コンプライアンスの徹底を呼びかける社長メッセージを定期的に発信 役員・従業員を対象にしたコンプライアンスeラーニングを実施 営業・工場・技術・グループ会社を対象にコンプライアンス研修を実施 「コンプラかわらばん」定期発行 7月26日を「NSK企業理念の日」として制定 コンプライアンス月間(7月26日~8月末まで)に、コンプライアンス標語を募集 コンプライアンス違反事例の社内共有
モニタリングの強化	営業部門の独占禁止法遵守に関する内部監査実施 NSKグループを対象に特定のコンプライアンス上のテーマに関するリスク点検を実施 NSKグループを対象に従業員意識調査(コンプライアンス意識調査)を実施

●2019年度の主な取り組み

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。

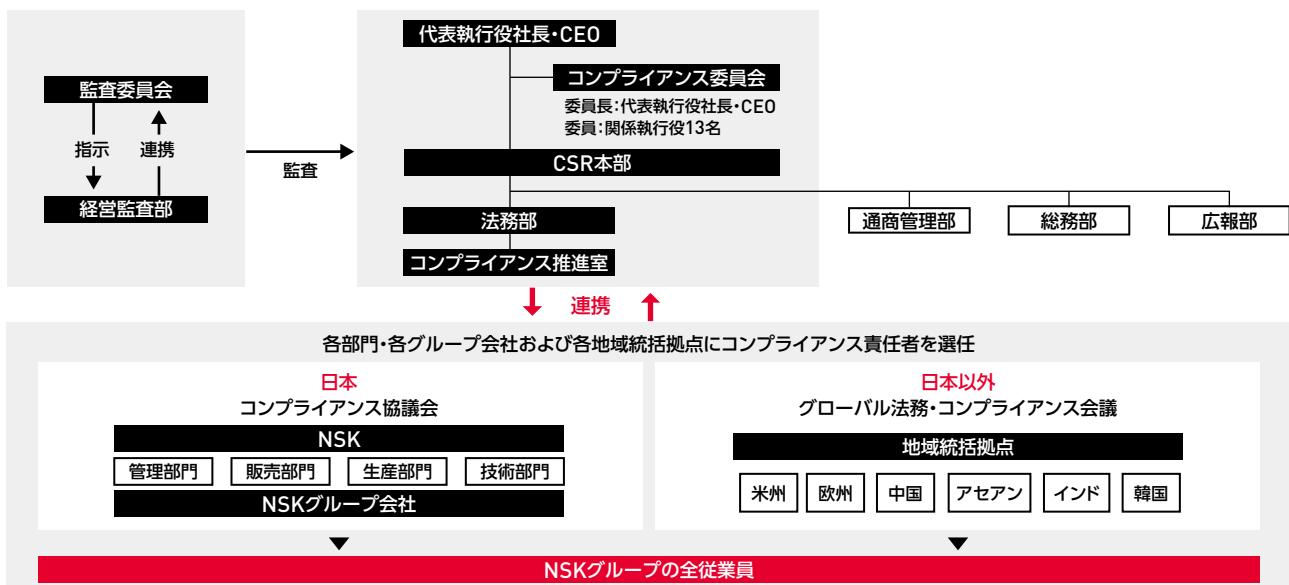
2019年度は、国内および海外の拠点で『社長メッセージ』、『企業理念の解説』、『カルテル事件の振り返り』に関する動画を視聴しました。その後、日本では、従業員から寄せられた企業理念体系に関する質問への解説や企業理念体系の実践事例の紹介を行いました。海外では、拠点の責任者のメッセージを視聴した後で、外部講師による講演、

コンプライアンスに関するディスカッションなど、それぞれの拠点で独自の取り組みを実施しました。

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。2019年度、日本では、2018年度の意識調査で明らかになった課題(製造部門におけるコンプライアンス意識の向上、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。また、海外の一部地域において意識調査を実施し、役員・従業員15,518名が回答しました。

NSKグループコンプライアンス体制(2020年8月現在)





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

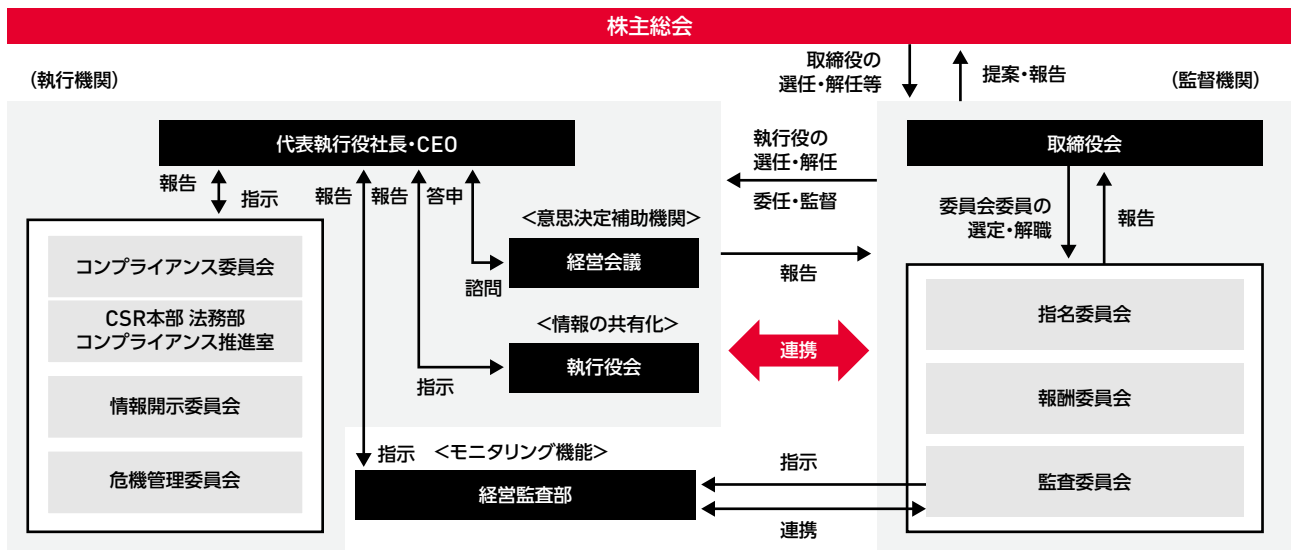
- 1 取締役会から業務執行に関する意思決定について執行機関へ積極的に委任することにより、経営の効率性及び機動性を向上させること
- 2 監督機関と執行機関とを分離することにより、監督機関の執行機関に対する監督機能を確保すること
- 3 監督機関と執行機関とが連携することにより、監督機関の執行機関に対する監督機能を強化すること
- 4 コンプライアンス体制を強化することにより、経営の公正性を向上させること

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るとともに、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およ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 (2020年8月現在)

○ 社内取締役
 ● 社外取締役(男性)
 ● 社外取締役(女性)

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	 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	<ul style="list-style-type: none"> ●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 	<ul style="list-style-type: none"> ●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 	<ul style="list-style-type: none"> ●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 	<ul style="list-style-type: none"> ●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
2019年度の開催実績	10回	8回	15回	5回

コーポレートガバナンス

●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		2018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)東京証券取引所へ提出	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

取締役会充実に向けた取り組み

● 役員のトレーニング

取締役、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。

また、年に数回、事業戦略の方向性やCSR/ESG経営に関する内容等を議題とした研修会を開催しています。

● 取締役会における討議の活発化

NSKは、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、当社取締役会が適切に機能しているかを検証し、かつその実効性の更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。

アンケートの 主な内容

2019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。

- 取締役会の役割(経営戦略に関する討議、内部統制システム運用の監督等)
- 取締役会の構成とバランス
- 取締役会の運営
- 各委員会(指名・監査・報酬)の運営

評価結果

2019年度の外部の専門家による評価は、昨年度に引き続き、取締役会は高い実効性が維持されているというものでした。

- 取締役会から執行機関への権限委譲及び取締役会による執行役等の職務執行の監督は適切になされている
- 企業経営、金融、会計、技術等の幅広い知見・経験をもつ社外取締役が取締役会において有益かつ示唆に富んだ意見を述べている
- テクノロジー、グローバル経営といった点において議論が進展している

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をより一層強化するとともに、取締役会は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。



社外取締役

● 選任基準

NSKは、社外取締役に對し、NSKのコーポレートガバナンスの向上・強化、並びに持続的な成長と中長期的な企業価値の向上に貢献することを期待しています。社外取締役候補者の選任にあたっては、次の項目を要件としています。

- NSKとの間に特別の関係がなく、一般株主との利益相反の生ずるおそれのないこと
- NSKの定める「社外取締役の独立性に関する基準」を満たすこと
- 経営者若しくは専門家としての豊富な経験、高い倫理観と幅広い見識を有すること
- NSKの社外取締役としての活動に一定の時間を確保できること

指名委員会は、この要件を充足する社外取締役候補者を決定しています。

「社外取締役の独立性に関する基準」は、以下のウェブサイトに掲載しています。

<https://www.nsk.com/jp/company/governance/index.html>

なお、本基準は(株)東京証券取引所の定める独立性基準を満たしています。

● サポート体制

NSKの業務執行状況に対する理解やNSK特有の事項に関する知識を深めるため、執行状況に直接触れることのできる執行機関の会議へ出席する機会の設定や、国内外の事業所訪問を実施しています。

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。

2019年度実績

- 国内事業所訪問(生産拠点、技術拠点)
合計7カ所訪問。延べ9名の社外取締役が参加
- 執行機関の会議
全社外取締役が出席
- 社外展示会
4名の社外取締役が視察

● 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	2019年度の取締役会及び 三委員会の出席状況				2020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
池田 輝彦	2015年6月	○ 100% (10回/10回)		○ 100% (15回/15回)	● 100% (5回/5回)	—	—	—
馬田 一	2018年6月	○ 90% (9回/10回)	● 100% (8回/8回)			●		
望月 明美	2018年7月	○ 100% (10回/10回)		● 100% (15回/15回)			●	
岩本 敏男	2019年6月	○ 100% (7回/7回)			○ 100% (4回/4回)			○
藤田 能孝	2019年6月	○ 100% (7回/7回)	○ 100% (7回/7回)			○	○	
永濱 光弘	2020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ています。

*2019年6月25日付で、岩本敏男氏は取締役及び報酬委員会委員に、藤田能孝氏は取締役及び指名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2019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。

*2020年6月30日付で、池田輝彦氏は取締役を退任

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、具体的な体制等(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)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

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

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

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

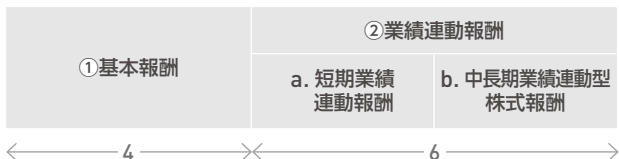
指名委員会等設置会社であるNSKでは、役員報酬の体系及びその水準、個人別の報酬等について、社外取締役が委員長を務める報酬委員会において、外部専門家のアドバイス、他社の水準や動向などに関する客観的な情報を参考に決定します。

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、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、概ね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

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

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。更に、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更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2020年3月期より導入しました。

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年毎にポイントを確認し、退任時に当社株式を給付するものです。但し、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

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、事業年度毎に予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。但し、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、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

2019年4月1日から2020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)	72	7	65	—	—	1	7
取締役(社外)	77	7	61	—	—	7	15
執行役	1,447	33	1,058	31	110	36	279

(注) 1. 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。
 2. 業績連動報酬の額は、2020年3月期の業績に基づいた2020年7月1日の支払い予定額です。また、2019年3月期の業績に基づいた2019年7月1日の支払額は410百万円です。
 3. 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。
 4. 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)

2019年4月1日から2020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
エイドリアン・ブラウン	103	執行役	提出会社	87	14	1
ジャンーシャルル・サンチェス	129	執行役	提出会社	119	7	2



買収防衛策

NSKは、2020年6月開催の当社定時株主総会決議に基づき当社株式の大量買付行為に関する対応策、いわゆる買収防衛策を継続しています。なお、定時株主総会における賛成率は74.17%でした(ご参考：前回2017年6月の継続更新時の賛成率は71.03%)。


NSKは上場会社であるため、当社の株式は株主及び投資家の皆様による自由な取引が認められており、当社株式の大量の買付行為がなされた場合にそれに応じるべきか否かは、最終的には株主の皆様のご判断に委ねられるべきと考えます。

しかしながら、昨今の社会・経済情勢、資本市場の状況を考慮すると、株主の皆様に対する必要十分な情報開示や熟慮のための機会が与えられることなく、あるいは当社取締役会が意見表明を行い、代替案を提示するための情報や時間が提供されず、突如として、株式の大量の買付行為が強行される可能性も否定できま

せん。このような株式の大量の買付行為の中には、真摯に合理的な経営を行う意思が認められないもの等、当社の企業価値ひいては株主の皆様の共同の利益を毀損する買付行為もあり得ます。

そこで、当社は、最終判断を行う株主の皆様が、大量買付者が実施しようとする株式の大量買付行為の提案内容を十分に理解して、適切な判断を行うことができるようにし、もって当社の企業価値ひいては株主の皆様の共同の利益を確保・向上させることを目的として、買収防衛策を導入・継続しています。

買収防衛策の詳細につきましては、以下の当社ウェブサイトに掲載の「当社株式の大量買付行為に関する対応策(買収防衛策)の継続に関するお知らせ」をご参照下さい。

 <https://www.nsk.com/jp/company/governance/index.html>

2020年6月の継続更新時の主な変更点

- 1 独立委員会の委員は独立社外取締役から選任
- 2 大量買付者に割り当てられた新株予約権の取得の対価として金銭等の経済的利益を交付しないことの明確化
- 3 対抗措置の内容について新株予約権の無償割り当てに限定

「コーポレート・ガバナンス・オブ・ザ・イヤー[®]2019」を受賞

NSKは、一般社団法人日本取締役協会が実施する「コーポレート・ガバナンス・オブ・ザ・イヤー[®]2019*」において「Winner Company」に選出され、表彰されました。

2015年に日本取締役協会によって創設された「コーポレート・ガバナンス・オブ・ザ・イヤー」は、東証一部上場企業を対象に、中長期的に健全な成長を遂げるため取締役会の改革を実践している企業、金融庁及び(株)東京証券取引所の定める「コーポレートガバナンス・コード」を遵守し、経済産業省の定める「コーポレート・ガバナンス・システムに関する実務指針」を踏まえた取り組みを実施している企業を、日本取締役協会が表彰するものです。

今回NSKは、コーポレートガバナンスを意識した経営を行い、自社を改革しながら、中長期の健全な成長を実現している企業として評価され、「Winner Company」として選出されました。

NSKは、持続的な成長及び中長期的な企業価値の向上を実現するために、今後もコーポレートガバナンスの充実に継続的に取り組んでいきます。

*「コーポレート・ガバナンス・オブ・ザ・イヤー」は、一般社団法人日本取締役協会の登録商標です。



2020年2月25日表彰式にて
(左)日本取締役協会会長 宮内義彦氏 (右)日本精工(株)取締役代表執行役副社長 野上幸門



岩本 敏男

取締役(社外取締役・独立役員)

(株)NTTデータ相談役
(株)IHI社外監査役
(株)大和証券グループ本社社外取締役

藤田 能孝

取締役(社外取締役・独立役員)

(株)村田製作所常任顧問

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、今年度から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。

昨年に続き、社外取締役から当社のガバナンスに関する評価についてお伺いしました。

Q1

社外取締役として期待される役割、NSKの将来の戦略などに関するご意見をお聞かせ下さい。

岩本 取締役

私はITでグローバルカンパニーとして海外展開もしている企業の出身です。偶然ですが学生時代にベアリングについて研究したことがあり、ベアリングの技術も良く分かっているつもりです。社外取締役に就任して1年間見てきて、NSKは本当に真面目で素晴らしい会社だとは思いますが、ビジネスの将来について、どうしても顧客である完成品メーカーとのリレーションの中で考える傾向が強いのが気になります。これから10年先とか20年先とかを考えるには、もっと大きなビジョンや戦略について、1歩でも2歩でも前向きに考えることが大切です。私の経験がそうした面で活かせたらと考えています。

藤田 取締役

私はグローバルに事業を展開している電子部品メーカーでCFOを担っていました。NSKと同じB to B企業ということで、

非常に似通った組織運営、事業運営を経験し、競争力を高めていく戦略や、戦略の実行に注力してきました。主力市場と基幹技術はまったく異なりますが、製造業として差異化を図り収益力を高めていくためには、どんなことが求められているのかを提言することを心がけています。また私は経理、人事、IT、知財とか経営管理全体の実務経験があるので、そういう側面からも助言できればと考えています。

Q2

ガバナンスについて。NSKは取締役会の運営を、監督と執行を明確に分けようとしています。評価できる点、もう少し変えたほうが良いと思う点がありますか。

岩本 取締役

NSKは、社外取締役の数を増やして、取締役会の在り方をモニタリングにかなりシフトしていこうとしています。執行は執行サイドに任せて、監督に注視する。このこと自体はとても良いと思うし、頑張らないといけない。では、具体的にモニタリング、監督とは何をするのか。これは世界中の企業が悩んでいる点だと思います。



そうすると監査委員会が重要になってきます。実際に執行がきちんと法令に則っているか、執行が成長に資するためにやっているかを監査しなくてはならないので、ちょうど今その過渡期にあると思います。NSKがどのような会社になって、全ステークホルダーに対して何を訴求していく会社になるかがまず明らかでないと、どう執行する、どうモニタリングするか決まらないので、この議論は非常に重要です。

藤田 取締役

どの会社形態を取ろうと、モニタリングだけでは企業価値は上がりませんから、やはりマネジメントが大事です。取締役会では、執行の詳細なことを決めるだけでなく、戦略なり中期計画なり会社がどういう方向に向かうのかとか、大局的な議論をすべきです。それに対して、きちんと実行されているのかをモニタリングしていくことになります。

この1年間はどちらかというと執行の議論が多く、もう少し戦略的な議題に内容を変えようという話をしました。細かいことではなく、大きな方向性なり差別化要因なり、マーケティングとか新しい方向へどう向かうのかとか、そういうことがちゃんと出来ているのかという議論をしつつ、モニタリングしていく方向に変えていくべきです。我々社外取締役は、社内の人が気づかないような側面から色々な助言ができれば良いと思っています。

Q3

委員会の活動状況はいかがですか。

岩本 取締役

報酬委員会は、3年くらいかけて報酬制度を見直して、昨年度から新しい制度がスタートしました。私なりに1年間見てみると、NSKの報酬制度、制度設計は非常に合理的というか、非常に分かりやすい報酬体系だと思います。基本報酬と業績連動報酬で、基本報酬部分が4割。すごく良く出来ている制度ですが、良く出来すぎていてガチガチになっているという感じさえしました。

藤田 取締役

私は指名委員会に属していて、委員長は社外取締役の馬田取締役です。活動事項は、ガバナンスコードで要求されているCEOはじめ取締役や上級執行役の方のサクセッションプラン、あるいは育成計画の内容です。多様性を重視した社外取締役候補者の選定も含めて、客観性とか妥当性を社外取締役が議論しており、非常に多面的、多角的な議論になっていると感じています。

Q4

NSKがM&Aをやるとい時は、社外取締役の立場からどのように検討されますか。

藤田 取締役

M&Aに対する基本的な方針が会社としてあるべきです。技術を買うのか、商品を買うのか、顧客の獲得とか、あるいは飛び地へ行くのか。そういう選択肢の中から、自分でイニシアティブを取って、やっていくことが大切です。やはり自分たちの成長のために、中期計画や将来ビジョンの中で、自分たちが欠けているものを補っていくためには、どういう分野、どういう会社なのか、自ら探していくことが必要です。そしてクロージング後は最初の90日間が重要で、成功するか如何かはpost-merger次第です。その2つをしっかりと押さえるべきです。

岩本 取締役

私も6年間社長をやった時に、売上の8,000億円以上はグローバルで数十件以上のM&Aによって伸ばしました。藤田取締役とまったく同感なのですが、自分たちのM&Aポリシーがないと右往左往します。M&Aアドバイザーはpost-merger integrationまでやってくれません。ただNSKは、残念ながら自分たちのM&Aポリシーとか、方法をきちんと作っていないように思えます。M&Aが全てではありませんが、一つの成長戦略であるので、今後どう考えるか重要なファクターだと思っています。

Q5

今年の株主総会で可決された買収防衛策の継続に関して、取締役会ではどのように議論に参画されましたか。

藤田 取締役

昨今の大量買付行為事例を見ていると、明らかに企業価値、株主共同の利益を損なうような事例が散見されます。あるいはコロナ禍で、自動車業界は本来の企業価値以上にバリエーションが下がっています。そうなると買収されるリスクは高まるということです。その中で、大量買付行為に対しては十分な時間を保証するために、こういう防衛策を持つことは、非常に妥当なことだと思いました。

ただ、経営者の保身的なスキームになってはいけません。我々はスキームの内容をよく精査したところ、NSKのスキームは基本的に株主総会で買収防衛策の発動を決めるものです。例外的に取締役会で決める場合も、社外取締役だけで構成される独立委員会での諮問を最大限尊重して、しかも取締役会での全会一致でないと、取締役会としては発動できないとなっています。これは、保身という側面は排除されているスキームで、非常によく考えられた、あってもいい買収防衛策ということで賛同しました。

社外取締役インタビュー

岩本 取締役

藤田取締役がおっしゃったとおりですが、私なりに他に注意したのは、金融商品取引法と外国為替及び外国貿易法(外為法)です。今回、外為法が事前届出義務のルールを10%から1%に変えたことは意味があります。NSKは財務省の指定業種にも入ったわけですから、そういう世の中の動きと、諸外国でのM&A、あるいは大量買付行為の議論がどう進んでいるのかを、よく見ておく必要があると思います。

また、取締役会でも申し上げたのですが、去年のビジネス・ラウンドテーブルで181名のアメリカのCEO全員の賛同の下、株主資本主義からの脱却を宣言しました。また、今年のダボス会議では、会社は何のためにあるのか?という議論がされて、これまでの株主第一主義、ROE重視から、日本の近江商人の三方よしへと変わってきており、これまでとまるで逆の動きです。そこにESGとかSDGsの議論も絡めて、諸外国の投資家や株主が買収防衛策をどう見るのかということも踏まえて、結論を導きました。

Q6

NSKの次の将来に向けて、事業の成長や社会的貢献等に関して、どのようなことを期待しておられますか。

また、そのためにはいま何がリスクであり、足りない点だとお考えでしょうか。

藤田 取締役

統合報告書等を見ると、NSKビジョン2026があって、ここに3つの経営課題が出ています。事業の成長と収益力、ESG経営、強靱な経営資源の活用。それに基づいて第6次中期経営計画があります。これは読めば読むほど立派な内容です。全て出来たら何も

どの会社形態を取ろうと、モニタリングだけでは企業価値は上がりません。やはりマネジメントが大事。取締役会で執行の詳細より、戦略や中期計画など会社の方向性や大局的な議論をすべきです。それがきちんと実行されているのかをモニタリングしていくのが我々社外取締役です。

言うことがないレベルに到達すると思います。新型コロナウイルスの感染が起きて、今後は違う世界が来るかもしれないですが、この中期経営計画を財務的に厳しい中でもきちんとやり遂げる。一旦決めたものを、多少の微調整は必要かもしれませんが、ちゃんとやっていくことが非常に重要です。

NSKは足元のことをきちんとやっていく実行力、分析力に長けていますが、中期課題についての実行力が弱いように感じます。中期課題に対するKPIや、3年間のうちにどんなタイムスケジュールでやっていくのかを更に明確にして取り組んでいったら、素晴らしい会社になると思います。

NSKはメーカーですので、新商品の開発、特に他社と差別化、差異化したような製品開発が重要です。そういうことを今後取締役会の中でもモニタリングしていきたいと考えています。あと、NSKの売上の7割は自動車市場です。時間はかかりますが、もう少し市場の分散、あるいは新しい市場で売上を増やして行って、自動車市場のウェートを下げて、経営の安定を目指すべきです。

岩本 取締役

今年はテレワークをやったり、ウェブ会議が進んだりしました。私は以前からずっとデジタルトランスフォーメーション(DX)をやらないといけなると言い続けてきたのですが、新型コロナウイルスの感染が起きて全ての産業が動き出した感じがします。NSKもある意味では非常にダメージを受けて、どう変えていかないといけないかを考える、一つの節目の年になったと思います。

その上で、2050年までを考えてみると、NSKは100年の歴史があって、ここまで来たのは素晴らしい会社ですが、あくまで部品メーカーとして一生懸命やってきたわけですから、その殻が破れていない。2050年まではそれでもいいかもしれませんが、日本経済なり世界経済がずっと伸びて、自動車産業が伸びていけば、それに合わせてNSKも伸びていくので、収益も利益も上がるでしょう。しかし、世の中がDXで大きく変わった時に、一本足打法ではだめ。やっぱり三者鼎立というか、最低でも3本ぐらいの軸足を持つこと。製品の足でも、エリアでも色々な尺度があると思います。

だからM&Aが必要です。目的があれば、そのために地域性を買うのか、マーケットを買うのか、そういうことを考えて、2050年ぐらいにはどう脱皮している会社になるべきかが見えてきます。そういう意味で、NSKという会社をどういう会社にしていくのか、色々議論して、真剣に考えて、やる時期だと思います。

もう一言付け加えると、やはり最後はメーカーなので、技術のある会社でないとだめです。ESGでもSDGsでも、社会の進歩と発展のために必須となるような新しい開発、技術によって製品を作り、世の中に提供することによって、NSKという会社が世の中から認められ、それに伴う収益を得るようにしていかないとけない。これからの戦略的議論は非常に重要だと思いますし、社外取締役としてそこに多少なりと関わっていけるのは、私としても幸せなことだと思います。



Q7

NSKのグローバル経営の将来について、
お二人の目から見てどのようにお考えでしょうか。

藤田 取締役

グローバル化で大切なのは、各拠点に経営機能をどう配置するのかということと、あとは権限だと思います。そこをしっかりと、本社も含めて整理しておかないと、なかなか上手くいかない。例えば、研究開発の機能が全部基本的に日本にあるとしたら、海外はそれをアレンジするところとか、設計だけを行うとか、どこまで権限を持ってやるようにするのか決めておくことが大切です。結局は、機能分担と権限がきちんと整理できていないと勘違いして、海外拠点が独自に動き出すと様々な問題が起こり得ます。これは一般論ですが、重要な点です。

岩本 取締役

海外の従業員が2万人にもなると、従業員の働き方とか、あるいは自分たちのバリューとか、そういうものをエンカレッジするような仕組みも大切です。

藤田 取締役

特に企業理念が重要ですね。そして理念を共有すること。文化とか習慣とかが違えば人々の考え方も随分違うので、企業理念とか、会社の存在価値、存在意義というものをいかに共有しておくかという点が、国が違えば違うほど重要です。

岩本 取締役

Johnson&JohnsonとかIBMのようなグローバル企業では、クレドみたいな企業理念をしっかりと共有して、世界中の従業員がそれを誇りに思っ、私たちのクレドはこれだと言っています。



社会の進歩と発展のために必須となるような新しい開発、技術によって製品を作り、世の中に提供することによって、NSKという会社が世の中から認められ、それに伴う収益を得るようにしていかなければいけない。これから重要となる戦略性の議論に社外取締役として関わっていけるのは幸せなことだと思います。

そこまでいかないと本当のグローバル企業ではないような気がするのですが、なかなか難しいですね、そんなに簡単ではないと思います。

NSKの場合は、MOTION & CONTROL™という概念を、いかに具体的に頭の中に入るように出来るかが大切で、そのためには色々なツールも要ると思います。そうした意味では、統合報告書も非常に重要なツールですので、これからもいい統合報告書を作りながら、NSKで働く全社員でNSKの価値創造について理解と共感を持つようにしたいですね。



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。

2020年3月期(第159期)定時株主総会 (2020年6月30日開催)

- ご来場株主数 25名 (新型コロナウイルス感染拡大防止のため例年より少人数)
- 議決権行使率 84.6%

今年度は、新型コロナウイルスの世界的感染拡大の影響で連結決算業務に遅延が生じたことから、開催日は6月30日となりました。また、招集通知・報告書については、総会の27日前に東京証券取引所に登録、その翌日に当社ウェブサイトへ開示し、発送は開催日の2週間前となりました。

● 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20件程度実施しています。

2019年度は、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しました。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を中長期的な経営課題として掲げた点等をご評価頂き、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。

2019年度の対話実施先数 延べ445社 (ラージミーティングを除いた集計)

決算および中期経営計画説明会 (ラージミーティング)	2回 延べ207社
個別 IR 取材	延べ257社
機関投資家エンゲージメント訪問	延べ25社
社長スモールミーティング	5回 延べ60人
海外 IR ロードショー訪問 欧州・北米・アジア (香港・シンガポール・台湾)・豪州	4回 55社
海外投資家向けカンファレンス参加	4回 延べ44社
事業所取材	延べ4社

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。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置するなど、積極的な情報開示やご質問対応を実施しています。

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>



個人株主向け工場見学会の様子

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ぬようフェア・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>



経営陣



内山 俊弘 **指**

取締役代表執行役社長・CEO
[所有株式数 94,800株]



野上 宰門

取締役代表執行役副社長・CFO
[所有株式数 53,200株]



市井 明俊 **報**

取締役代表執行役専務
管理担当、経営企画本部長
欧米担当、IR室担当
[所有株式数 60,261株]



榎本 俊彦 **監**

取締役
[所有株式数 22,916株]



馬田 一 **指***

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 3,800株]



望月 明美 **監***

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
[所有株式数 3,800株]



岩本 敏男 **報**

取締役(社外取締役・独立役員)
(株)NTTデータ相談役
(株)IHI社外監査役
(株)大和証券グループ本社社外取締役
[所有株式数 800株]



藤田 能孝 **指 監**

取締役(社外取締役・独立役員)
(株)村田製作所常任顧問
[所有株式数 2,800株]



永濱 光弘 **報** **監***

取締役(社外取締役・独立役員)
(株)クラレ社外監査役
東京建物(株)社外取締役
アズビル(株)社外取締役
[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
内山 俊弘	宮崎 裕也	伊集院 誠司	趙 成日
代表執行役副社長	山名 賢一	石川 進	新井 稔
野上 宰門	三田村 宣晶	阿知波 博也	小林 克視
代表執行役専務	新子 右矢	近江 勇人	篠本 正美
市井 明俊	明石 邦彦	村田 珠美	
執行役専務	高山 優	継本 浩之	
麓 正忠	郁 国平	ジャン・シャルル・サンチェス	
後藤 伸夫	鈴木 啓太	田所 久和	
吉清 知之		大竹 成人	
御地合 英季		武村 浩道	
		早田 龍史	
		ウルリッヒ・ナス	
		尾崎 美千生	
		鬼頭 雅人	
		泉水 夏樹	
		岡 秀典	
		ブライアン・パーソンズ	
		宮田 慎司	
		村山 玄	

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2020年3月期(159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下さい。
 [定時株主総会招集ご通知] <https://www2.tse.or.jp/disc/64710/140120200603435014.pdf>
 [独立役員届出] <https://www2.tse.or.jp/disc/64710/140120200603434628.pdf>

※2 所有株式数は2020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

(単位:億円)	19/3期 (実績)	20/3期 (実績)	対前期 増減額
売上高	9,914	8,310	-1,603
営業利益 (営業利益率)	793 (8.0%)	236 (2.8%)	-557
税引前利益	792	241	-552
当期利益 (親会社所有者帰属)	558	174	-384

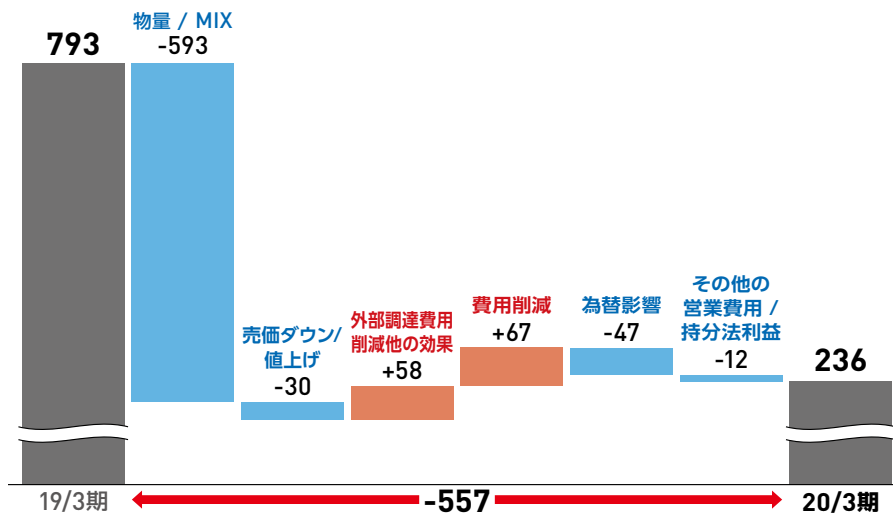
当連結会計年度の世界経済は、米中貿易摩擦の影響や英国のEU離脱問題への懸念、中東情勢の緊迫化など先行きに不透明感が漂う中で低調に推移しました。日本は主に中国向けの輸出が低迷し、米国では年度後半にかけて製造業を中心に景況感が悪化しました。欧州は自動車産業を中心とした製造業の低迷により景気が減速しました。中国は米中貿易摩擦の影響で外需及び内需が

減少し、自動車市場の低迷も継続しました。加えて年度終盤においては、新型コロナウイルスの感染が中国を中心に世界中に拡大し、各国の経済活動に大きな影響を与えるなど景気の先行きは一層不透明なものとなりました。

このような経済環境下、当連結会計年度の売上高は8,310億34百万円と前期に比べて16.2%の減収となりました。営業利益は236億4百万円(前期比 - 70.2%)、税引前利益は240億65百万円(前期比 - 69.6%)、親会社の所有者に帰属する当期利益は174億12百万円と前期に比べて68.8%の減益となりました。

なお、セグメントごとの市場環境と業績は、産業機械事業はP.26を、自動車事業はP.28をご覧ください。

営業利益 増減内訳 (19/3期 ⇒ 20/3期)
(億円)

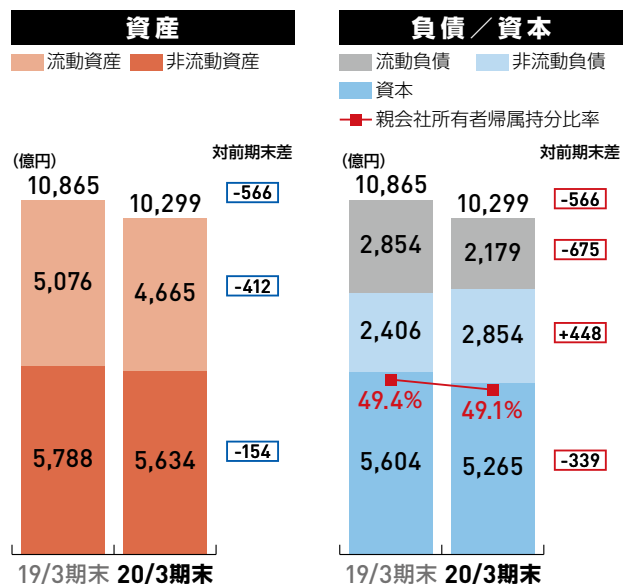


2. 財政状態の分析

当連結会計年度末の資産合計は、売上債権及びその他の債権、その他の金融資産(非流動)の減少等により前連結会計年度末に比べ565億72百万円減少し、1兆298億84百万円となりました。売上債権及びその他の債権の減少は売上の減少等によるものであり、その他の金融資産(非流動)の減少は、保有株式の一部売却と株価下落による時価減少によるものです。

負債合計は、仕入債務及びその他の債務の減少等により前連結会計年度末に比べ226億90百万円減少し、5,033億65百万円となりました。

資本合計は、5,265億18百万円となり、当期利益による増加があるものの、その他の資本の構成要素の減少等により前連結会計年度末に比べて338億82百万円減少しました。





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1,372億98百万円となり、前連結会計年度末に比べて73億33百万円増加しました。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240億65百万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202億30百万円減少し、723億87百万円の収入となりました。

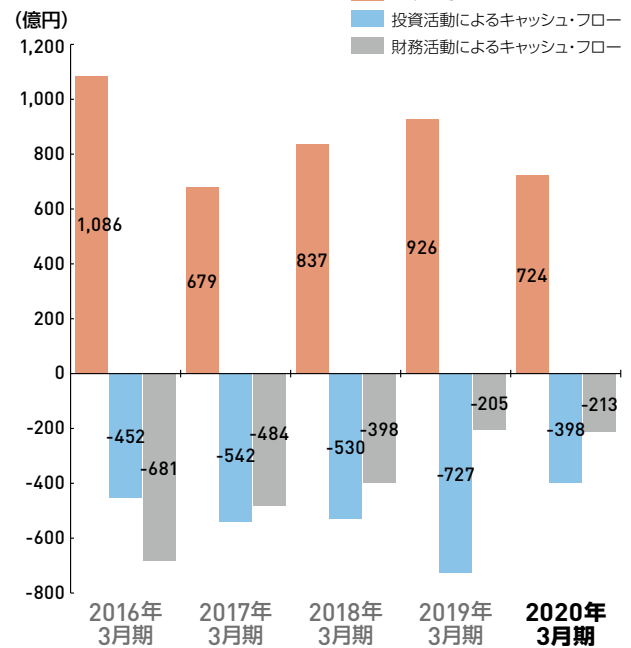
投資活動によるキャッシュ・フロー

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328億88百万円減少し、397億84百万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478億76百万円です。

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8億56百万円増加し、213億33百万円の支出となりました。主な収入の内訳は、長期借入れによる収入176億88百万円、社債の発行による収入300億円であり、一方で主な支出の内訳は、長期借入金の返済による支出217億88百万円、社債の償還による支出200億円、配当金の支払額204億83百万円です。

キャッシュ・フローの推移

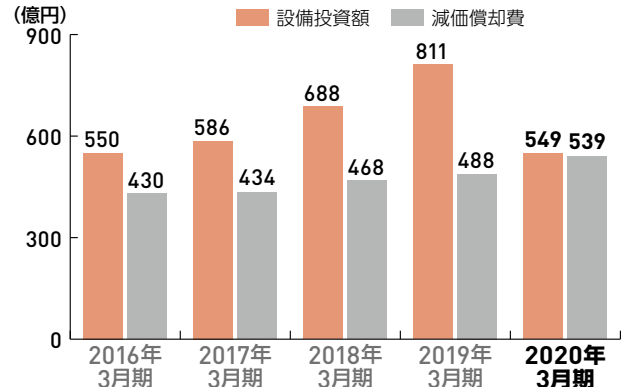


4. 設備投資等の概要

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、米中貿易摩擦などを背景に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」関連の案件、必要性の高い生産性向上案件や設備更新案件、また働き方改革を進めるためのICT案件などに対し549億27百万円(対前期 - 261億75百万円)の設備投資を行いました。

なお、研究開発の状況については、P.43をご覧ください。

設備投資額・減価償却費



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。このような認識のもと、「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。詳細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/taxpolicy.html>

連結財政状態計算書(IFRS)

(百万円)

3月31日終了年度

		2019	2020
資産			
流動資産	現金及び現金同等物	129,965	137,298
	売上債権及びその他の債権	195,288	154,226
	棚卸資産	159,517	152,971
	その他の金融資産	1,696	3,138
	未収法人所得税	3,502	3,513
	その他の流動資産	17,648	15,304
	流動資産合計	507,618	466,452
非流動資産	有形固定資産	378,333	383,978
	無形資産	19,550	19,768
	持分法で会計処理されている投資	27,613	26,785
	その他の金融資産	79,934	55,498
	繰延税金資産	9,633	9,698
	退職給付に係る資産	59,406	61,508
	その他の非流動資産	4,364	6,193
	非流動資産合計	578,837	563,431
資産合計		1,086,456	1,029,884
負債及び資本			
負債			
流動負債	仕入債務及びその他の債務	130,333	97,193
	その他の金融負債	101,145	71,806
	引当金	85	159
	未払法人所得税	4,004	3,474
	その他の流動負債	49,841	45,305
	流動負債合計	285,411	217,939
非流動負債	金融負債	175,467	228,707
	引当金	8,677	8,160
	繰延税金負債	31,128	24,764
	退職給付に係る負債	19,530	18,345
	その他の非流動負債	5,839	5,447
	非流動負債合計	240,643	285,426
負債合計		526,055	503,365
資本			
	資本金	67,176	67,176
	資本剰余金	80,426	80,456
	利益剰余金	400,720	405,842
	自己株式	(37,779)	(37,662)
	その他の資本の構成要素	26,131	(10,308)
	親会社の所有者に帰属する持分合計	536,676	505,505
	非支配持分	23,724	21,013
資本合計		560,400	526,518
負債及び資本合計		1,086,456	1,029,884



連結損益計算書 (IFRS)

(百万円)

3月31日終了年度	2019	2020
売上高	991,365	831,034
売上原価	771,783	677,511
売上総利益	219,581	153,522
販売費及び一般管理費	141,808	130,238
持分法による投資利益	5,493	2,282
その他の営業費用	3,987	1,961
営業利益	79,279	23,604
金融収益	2,661	3,409
金融費用	2,710	2,948
税引前利益	79,229	24,065
法人所得税費用	20,491	5,956
当期利益	58,738	18,108
(当期利益の帰属)		
親会社の所有者	55,809	17,412
非支配持分	2,928	696
(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)	107.46	34.00
希薄化後1株当たり当期利益(円)	107.24	33.91

連結包括利益計算書 (IFRS)

(百万円)

3月31日終了年度	2019			2020		
	税効果前	税効果	純額	税効果前	税効果	純額
当期利益			58,738			18,108
その他の包括利益						
純損益に振替えられることのない項目						
確定給付負債(資産)の純額の再測定	(4,423)	616	(3,807)	2,939	(1,194)	1,744
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	(9,276)	2,816	(6,460)	(11,941)	3,607	(8,333)
持分法適用会社に対する持分相当額	125	(49)	75	(63)	18	(44)
純損益に振替えられることのない項目合計	(13,575)	3,382	(10,192)	(9,064)	2,430	(6,633)
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	(4,731)	—	(4,731)	(22,150)	—	(22,150)
持分法適用会社に対する持分相当額	(20)	—	(20)	(459)	—	(459)
純損益に振替えられる可能性のある項目合計	(4,751)	—	(4,751)	(22,609)	—	(22,609)
その他の包括利益合計	(18,326)	3,382	(14,944)	(31,673)	2,430	(29,242)
当期包括利益合計			43,794			(11,134)
(当期包括利益の帰属)						
親会社の所有者			40,803			(11,075)
非支配持分			2,991			(58)

連結持分変動計算書(IFRS)

(百万円)

2019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	80,264	362,859	(17,815)
当期利益	-	-	55,809	-
その他の包括利益	-	-	-	-
当期包括利益合計	-	-	55,809	-
自己株式の取得	-	-	-	(20,053)
自己株式の処分	-	21	-	89
株式報酬取引	-	375	-	-
剰余金の配当	-	-	(21,514)	-
子会社に対する所有者持分の変動	-	(235)	-	-
その他	-	-	3,565	-
所有者との取引 額等合計	-	161	(17,948)	(19,963)
期末残高	67,176	80,426	400,720	(37,779)

	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	合計	非支配持分	資本合計
	在外営業活動体の 換算差額	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	(7,774)	43,584	8,880	44,689	537,175	23,839	561,014	
当期利益	-	-	-	-	55,809	2,928	58,738	
その他の包括利益	(4,823)	(6,537)	(3,645)	(15,006)	(15,006)	62	(14,944)	
当期包括利益合計	(4,823)	(6,537)	(3,645)	(15,006)	40,803	2,991	43,794	
自己株式の取得	-	-	-	-	(20,053)	-	(20,053)	
自己株式の処分	-	-	-	-	111	-	111	
株式報酬取引	-	-	-	-	375	-	375	
剰余金の配当	-	-	-	-	(21,514)	(2,816)	(24,330)	
子会社に対する所有者持分の変動	-	-	-	-	(235)	(290)	(525)	
その他	-	(3,551)	-	(3,551)	14	-	14	
所有者との取引 額等合計	-	(3,551)	-	(3,551)	(41,302)	(3,106)	(44,408)	
期末残高	(12,598)	33,494	5,234	26,131	536,676	23,724	560,400	

(百万円)

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	合計	非支配持分	資本合計
	在外営業活動体の 換算差額	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	



連結キャッシュ・フロー計算書 (IFRS)

(百万円)

3月31日終了年度	2019	2020
営業活動によるキャッシュ・フロー		
税引前利益	79,229	24,065
減価償却費及び償却費	48,801	53,926
退職給付に係る負債及び退職給付に係る資産の増減額	621	(80)
受取利息及び受取配当金	(2,368)	(2,145)
支払利息	2,600	2,523
持分法による投資損益(益)	(5,493)	(2,282)
売上債権の増減額(増加)	18,602	34,335
棚卸資産の増減額(増加)	(17,859)	579
仕入債務の増減額(減少)	(10,856)	(26,888)
その他	(1,354)	(1,127)
小計	111,924	82,905
利息及び配当金の受取額	7,484	4,693
利息の支払額	(2,642)	(2,581)
法人所得税の支払額	(24,149)	(12,629)
営業活動によるキャッシュ・フロー	92,617	72,387
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	(73,379)	(47,876)
有形固定資産の売却による収入	1,090	1,638
その他の金融資産の取得による支出	(38)	(22)
その他の金融資産の売却による収入	6,829	13,606
その他	(7,176)	(7,131)
投資活動によるキャッシュ・フロー	(72,673)	(39,784)
財務活動によるキャッシュ・フロー		
長期借入れによる収入	34,333	17,688
長期借入金の返済による支出	(46,809)	(21,788)
社債の発行による収入	40,000	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)
自己株式の取得による支出	(20,044)	(2)
配当金の支払額	(21,495)	(20,483)
非支配持分への配当金の支払額	(2,892)	(2,652)
その他	(3,569)	61
財務活動によるキャッシュ・フロー	(20,477)	(21,333)
現金及び現金同等物に係る換算差額	(784)	(3,934)
現金及び現金同等物の増減額	(1,318)	7,333
現金及び現金同等物の期首残高	131,283	129,965
現金及び現金同等物の期末残高	129,965	137,298

構造と働き

「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、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。

こんなところにも？

NSK

「産業のコメ」と呼ばれているベアリングですが、ヨーヨー、ハンドスピナー、コマなど、意外なところにもNSKのベアリングが使用されています。NSKのベアリングを使用したこれらの製品を通じ、普段は意識することのないベアリングをより多くの方に知ってもらおう機会になっています。

ヨーヨー

～ヨーヨーチャンピオンとの開発、世界記録樹立～

- ヨーヨー世界チャンピオン 長谷川貴彦氏と共同開発したヨーヨー用ベアリングを搭載。
- 国内工場にあるクリーンルームで組み立てられたNSKのベアリングを使用。
- ヨーヨーの糸が通る部分を研磨し、競技用に適した仕様。



ヨーヨー世界チャンピオン 長谷川貴彦氏

＼ここがすごい！／

NSKの高精度ベアリングにより、「よく回る」を実現。ヨーヨーを投げて回転時間を競う競技では[21分21秒]の世界記録を樹立。多くの入賞者、世界チャンピオンが使用。



ハンドスピナー

～リラックスタイムとして大ブームを経験～

- ハンドスピナーは、中心部分を2本指で挟み回転させて遊ぶシンプルな玩具。
- 長時間回転を実現したハンドスピナーは、NSKの国内工場ですべて手作り、回転検査をして出荷。



＼ここがすごい！／

HDDにも使われるトルクが非常に軽い特殊なNSKのベアリングを使用することで、3~4分程度だった回転時間を12分まで延長。発売当時は、軸受専門メーカーが製作したハンドスピナーとして各種メディアが注目。

<https://youtu.be/YJ3dGMbKBXA>



各社の紹介

これらの製品は、個性と強い得意分野を持つ各社とのコラボレーションで実現しました。

株式会社そろはむ(スピニングア) 代表取締役 長谷川貴彦

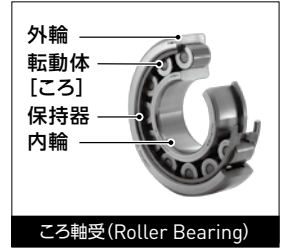
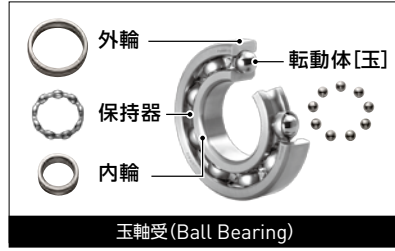
ヨーヨー世界チャンピオン。ヨーヨー、コマ、けん玉など進化した伝承遊び=スキルトイをおもちゃ業界に仕掛けるプロデューサー。

URL:<http://spingear.jp/>



構造

右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。



働き

1. 摩擦を減らすことで、機械が働く効率を高める。

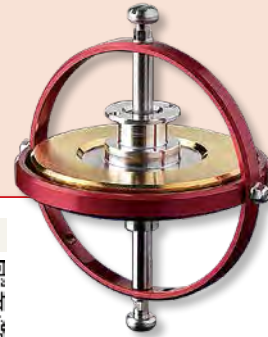
2. 摩耗を減らすことで、機械の寿命を長くする。

3. 焼付きを防ぐことで、機械の故障をなくす。

ジャイロスコープ

～乱れない回転～

- ジャイロ効果(高速回転すると姿勢が乱されにくくなる効果)を体感することができる科学玩具を高精度な軸受と旋盤技術で再現。
- 円盤の内部にベアリングを搭載し、摩擦を減らし、空転時間が長くなる設計。



＼ここがすごい！／

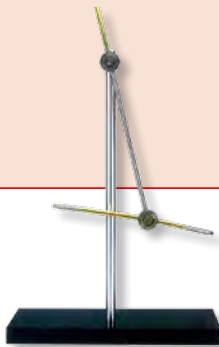
<https://www.youtube.com/watch?v=cm46vw0Ufos&feature=youtu.be>

NSKの高精度ベアリングにより、音がしない、長時間回転を実現。回転時間は、スタンドの上で4分以上、内部の円盤の回転は14分以上。



カオスメーカー ～2度とは見せない動き、先の読めない動き～

- 通常の振り子にさらに回転する支点を加えた、物理学の「カオス(混沌、予測が非常に難しい物理現象)」を具現化する「二重振り子」、2度とは見せない動き、先の読めない動きを表現。



カオスメーカーが描くLEDライトの軌跡

＼ここがすごい！／

https://youtu.be/t_9St49Bc2M

物理学のカオスの実験としても活用できる製品。LEDを搭載することで非常に美しい写真も撮影可能。



＼＼ Yen Spin 様々な“まわりがよくなる”願いをこめてコマを開発

古来世の中を明るく回す縁起物であるコマ。今回テレワークにて企画。

開発者
メッセージ

様々な“まわりがよくなる”という願掛けを、世の中に届けたいという思いで立ち上げた2020年の企画。自粛生活が続き、世の中が厳しい時だからこそ、各社ができる範囲で力を合わせて、知恵を持ち寄り、未来を切り開いていくプロジェクトを今後も継続していきたい。



<https://www.youtube.com/watch?v=dwxBAUusy96Y>



有限会社ミツミ製作所

主に自動車、医療機器、半導体関連などの精密金属加工を手掛けている東京都葛飾区の金属加工工場。

URL:<https://mitsumi-seisakusyo.co.jp/>

NSKマイクロプレジジョン株式会社

パソコン、船舶、釣具、歯科治療用医療機器向けなどの小さなサイズのベアリングを専門に開発・製造・販売。

URL:<http://www.nskmicro.co.jp/>

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。
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。
LGBT(LGBT ALLY)	L レズビアン、 G ガイ、 B バイセクシャル、 T トランスジェンダーの略。広義には性的少数派を指します。LGBT ALLYはLGBT活動の理解者・支援者のことです。
Maas	M obility a s a S erviceの略。ICTを活用し、自家用車以外のあらゆる交通手段をシームレスに結びつけ1つのサービスとして捉えることにより、人々の移動の効率や利便性を高める新しい移動の考え方です。
NIT	N SK I nstitute 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	N SK P roduct D evelopment S ystemの略。新規案件に迅速かつ確実に対応し、お客様にご満足いただける製品を量産するためのNSK独自の品質管理システムのことです。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。
Post-merger integration	M&A(合併・買収)成立後、統合効果を最大化させるための統合プロセスのことです。PMIと略します。
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。
PSIマネジメント	P roduction(生産)、 S ales(販売)、 I nventory(在庫)の略です。生産、販売、在庫を適切に管理・運営することを意味します。
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。
QCサークル	Q uality C ontrol(品質管理)に関わる取り組みとして、商品・サービスの品質、職場環境、コスト削減、安全向上などの向上を目指し、自発的に小グループで行う活動のことです。
STOP6+2活動	STOP6は重大災害を防止するための労働安全の取り組みであり、製造業における災害事象を分類し重点活動を行うものです。 [STOP1] 機械での挟まれ、巻き込まれ等の災害 [STOP2] 重量物との接触等の災害 [STOP3] 車両との接触等の災害 [STOP4] 墜落、転落による災害 [STOP5] 感電による災害 [STOP6] 高熱物との接触、爆発等の災害 その活動にNSKは、「酸欠、中毒による災害」「一人作業の禁止」を追加し、「STOP6+2」活動を展開しています。
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。



用語	意味
環境貢献型製品	従来製品よりも高い性能とともに、より環境負荷低減に貢献する製品のことで、NSKでは、次のような環境負荷低減に貢献する製品づくりを心がけています。 1. お客様での使用時に、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
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、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。
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。
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、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。
コンディションモニタリングシステム（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、「できればの品質」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れるものです。
セーフティコンタクト	安全に関する考え・想いを仲間と共有する活動のことで、NSKでは、会議や打合せ、朝礼等の冒頭にセーフティコンタクトを実施します。
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、
ビッグデータ	インターネットの普及や使用範囲の拡大、コンピューター処理速度の向上などに伴い生成・蓄積される大容量のデジタルデータのこと。巨大な情報量を活用し、社会・経済の問題解決や、商品・サービスの付加価値向上など今後のビジネスチャンスにつながることを期待されるとともに、使用に関する規制やルールも求められています。
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	踏み倍化装置、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。
マザープラント	マザー（母）となるプラント（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プラントと位置づけ、そこから、チルドレン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、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	5th Generation （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。

2020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%	自動車軸受等の製造・販売
	NSKマイクロプレジジョン(株)(長野県)	100.0%	自動車軸受等の製造
	(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・教育・採用業務の受託
	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
カナダ	NSKカナダ社	100.0%	産業機械軸受等の販売
メキシコ	NSKベアリング・メキシコ社	100.0%	産業機械軸受等の販売
	NSKベアリング・マニュファクチュアリング・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
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%	自動車軸受等の製造
	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
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

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%	自動車軸受等の製造
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%	自動車軸受等の製造
	NSKインドネシア社	100.0%	産業機械軸受等の販売
	AKSプレジジョンボール・インドネシア社	100.0%	鋼球の製造・販売
タイ	NSKベアリング・マニュファクチャリング(タイ)社	74.9%	自動車軸受の製造・販売
	サイアムNSKステアリングシステムズ社	74.9%	自動車部品の製造・販売
	NSKアジアパシフィック・テクノロジーセンター社	100.0%	製品の開発等
	NSKベアリング(タイ)社	49.0%	産業機械軸受等の販売
マレーシア	NSKベアリング(マレーシア)社	51.0%	産業機械軸受等の販売
	NSKマイクロプレジジョン(M)社	100.0%	自動車軸受等の製造
	ISCマイクロプレジジョン社	100.0%	自動車軸受等の製造
ベトナム	NSKベトナム社	100.0%	産業機械軸受等の販売
オーストラリア	NSKオーストラリア社	100.0%	産業機械軸受等の販売
ニュージーランド	NSKニュージーランド社	100.0%	産業機械軸受等の販売
インド	NSKベアリング・インド社	100.0%	自動車軸受等の製造・販売
	ラネーエヌエスケーステアリングシステムズプライベートリミテッド	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

2020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

ホームページ

▶ <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32,910,962株)

株主数

47,268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

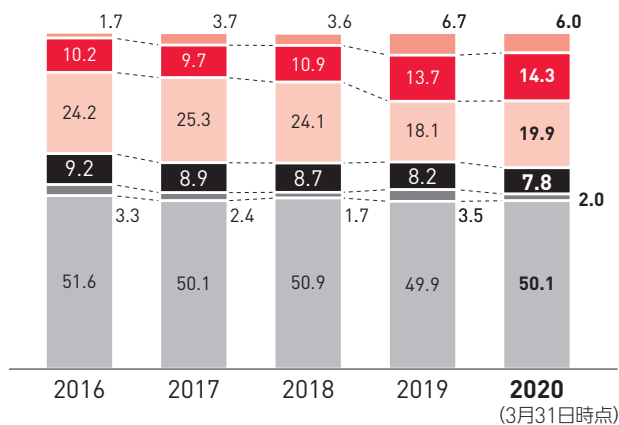
上場証券取引所

東京

証券コード

6471

株主構成比の推移(%)
(所有者別)



■ 金融機関 ■ 証券会社 ■ その他国内法人
■ 外国法人等 ■ 個人・その他 ■ 自己株式

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/>

CSR関連情報

CSRの取り組みや関連情報については、CSRサイトやサステナビリティレポートをご覧ください。
<https://www.nsk.com/jp/csr/>



サステナビリティレポート2020

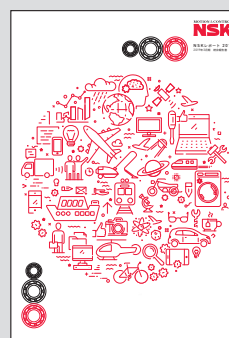
外部機関からの評価(SRI/ESG)

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以下の代表的なSRI/ESGインデックスに組み入れられています。(2020年8月現在)

 MEMBER OF Dow Jones Sustainability Indices In collaboration with ESG 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
 ISS ESG Performance https://www.issgovernance.com/esg/ratings/corporate-rating/	 2020 Sampo Sustainability Index https://www.sampo-am.co.jp/	

「NSKレポート2019」

昨年発行した「NSKレポート2019」は「WICIジャパン統合報告優良企業表彰」の「統合報告優秀企業大賞」を受賞しました。3年連続での「優秀企業賞」に続き、今回は初の大賞受賞となります。また「第23回環境コミュニケーション大賞」(環境省、一般財団法人地球・人間環境フォーラム共催)の環境報告部門「優良賞」も受賞しました。



NSKレポート2019



WICIジャパン 統合報告優秀企業大賞表彰状・カップ

※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

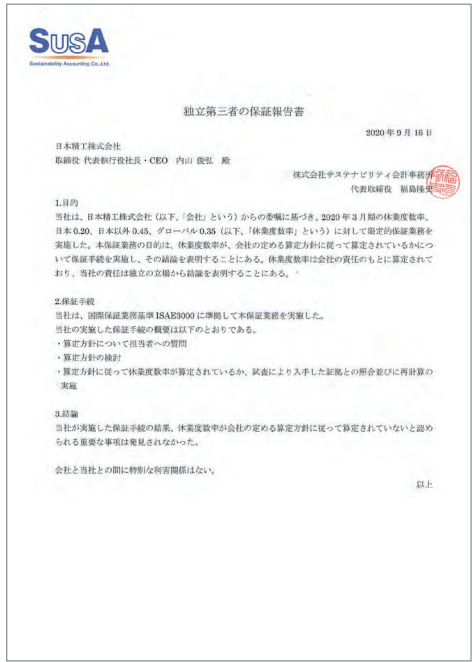
NSKは、「NSKレポート2020」に開示する情報の、信頼性、正確性を確保するために、本報告書に掲載されている以下のデータにつき、外部の第三者による保証を取得しています。

保証の対象項目

- エネルギー使用量 (P.38)
- 温室効果ガス排出量 (P.38)
- 水使用量 (P.38)
- 廃棄物等総排出量 (P.38)
- VOC排出量 (P.38)
- 休業度数率 (P.39)



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2020」の発行にあたって

NSKは創立100周年を迎えた2016年に、初の統合報告書「NSKレポート」を発行、今年度で5冊目となります。その間、NSKが世の中の期待に応える価値を協創し、社会課題への貢献と企業の発展の両立を目指す姿の発信を心がけてきました。

今年度版では、「価値協創とその先の未来へ」と題した特集において、価値協創の取り組み事例を紹介しています。また、NSKのグローバルマネジメントを中国、欧州、米州のトップインタビューを通してお伝えするとともに、昨年に引き続き、当社のガバナンスに関する社外取締役インタビューも掲載しています。

今年度のレポートを通じ、NSKが

ステークホルダーと協創する価値について、より一層理解を深めていただけますと幸いです。

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協力し、意見を出し合って制作しました。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。

「NSKレポート」は株主・投資家をはじめとする全てのステークホルダーの皆様との対話を深めるための大切なツールであり、これからも内容のさらなる充実に努めてまいります。本レポートをお読みいただいた皆様

から忌憚のないご意見、ご要望をお待ちしています。



取締役 代表執行役専務 管理担当 経営企画本部長 IR室担当

市井 明俊

