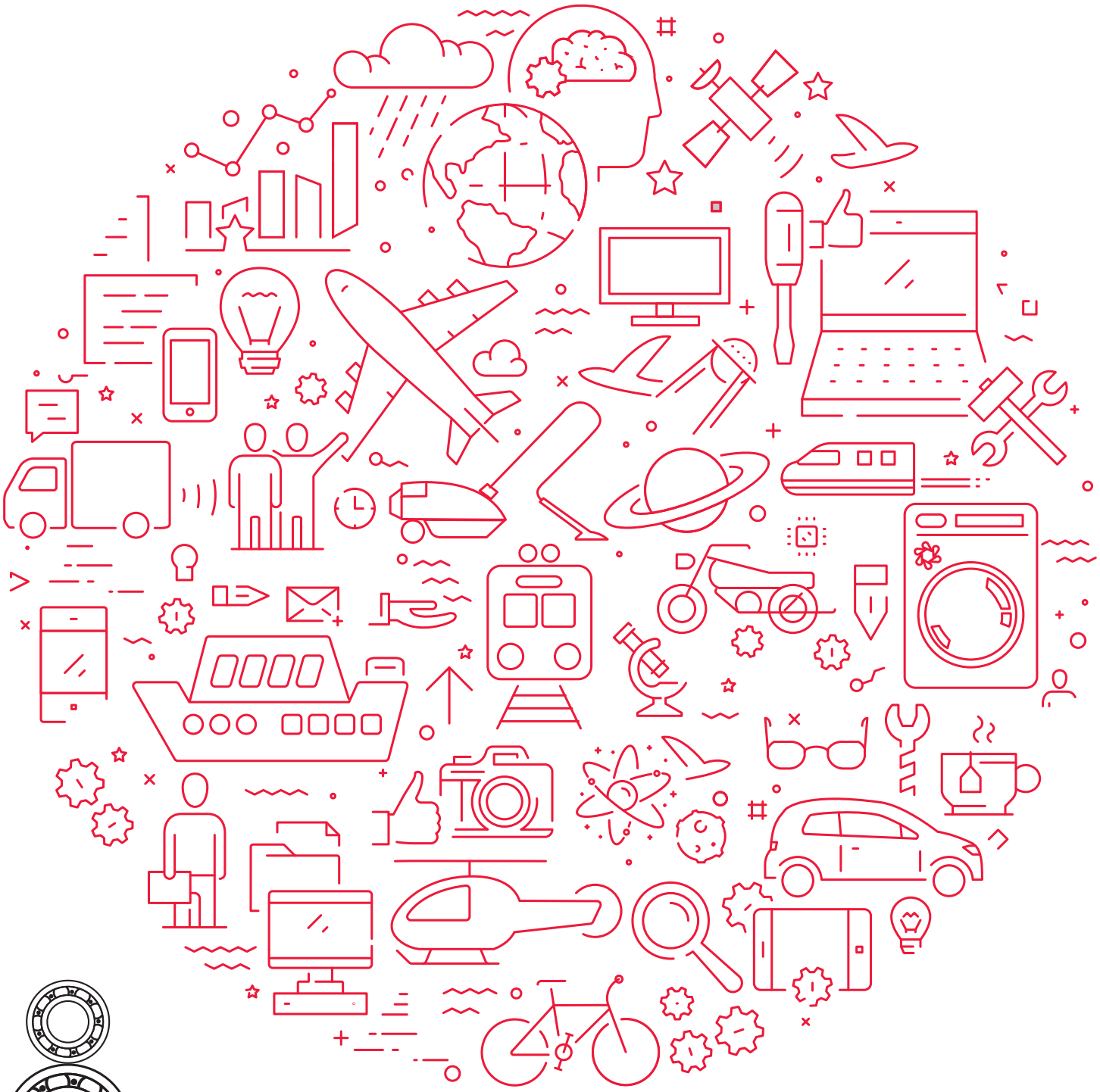
MOTION & CONTROL™

NSK

NSKレポート 2019

2019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

行動指針

個を越えて、今を超えて

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

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の価値創造プロセス
NSKのビジネス ……02
NSKの海外展開の歴史 ……04
ステークホルダーの皆様へ ……06
NSKの価値創造モデル ……12
NSKの事業活動と企業価値創造
（バリューチェーンの深化） ……14
主要財務・非財務ハイライト ……16

サステナブルな成長戦略
過去の中期経営計画の振り返り ……20
2026年に向けて（第6次中期経営計画）……22
CSR/ESG経営 ……24
次の成長への挑戦
産業機械事業 トップメッセージ ……26
自動車事業　トップメッセージ ……28
第6次中期経営計画「成長への新たな仕掛け」… 30
財務戦略・株主還元方針 ……32
ステークホルダーとの価値協創 ……34
リスクマネジメント ……36

活動レポート（実績と見通し）
事業活動報告
産業機械事業 ……38
自動車事業……40
基盤技術と新たな価値創造への挑戦
4コアテクノロジー +1 ……42
ニードル開発センターの設立 ……43
グローバル事業基盤……44
CSR/ESG経営強化に向けた取り組み
環境マネジメント ……46
安全マネジメント ……48
品質マネジメント ……49
人材マネジメント ……50
サプライチェーンマネジメント ……52
コンプライアンス ……53
コーポレートガバナンス ……54
社外取締役インタビュー ……58
経営陣 ……62

データセクション
連結財務諸表 ……64
経営者による財政状態、経営成績及び
キャッシュ・フローの状況の分析 ……68
ベアリングの基礎知識 ……70
用語集 ……72
NSKグループ会社 ……74
投資家情報・会社情報 ……76
第三者保証 ……77

NSKの価値創造ストーリー

Vision

創業100周年を迎えた2016年に次の10年を見据えたNSKビジョン2026を策定し、新たな価値創出を目指しています。

Origin

1916年の創業以来、日本で最初の軸受メーカーとして100年にわたり革新的な技術開発に挑戦し、エネルギーロスの低減に貢献するとともに世界の産業の発展を支えてきました。

Sustainability

ESG経営の推進

「安全」「品質」「コンプライアンス」「環境」をNSKのコアバリューとして、ステークホルダーの期待に応えながら価値協創を実現し、社会課題の解決に貢献していきます。

NSKの創出価値

Businesses

(2019年3月期)

売上高:9,914億円

産業機械事業(27%)

自動車事業(70%)

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

Strategy

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、その実現のための最初の3年間として、2019年4月、第6次中期経営計画をスタートさせました。次の成長に向けた事業基盤とリソースの強化に取り組んでいきます。

Value Base

4コアテクノロジー+1(基盤技術)

摩擦・摩耗を制御する「トライボロジー」、製品の性能を左右する「材料技術」、製品の最適設計や開発に欠かせない「解析技術」、複雑な動きや微細な動きを実現する「メカトロ技術」の4つのコアテクノロジーと、それを形にする「生産技術」で、新たな価値創造に挑戦しています。

グローバル事業基盤

世界6か所の地域統括拠点の下に、生産・販売・技術の各拠点を合計30ヵ国・地域208ヵ所に有し、グローバルに緊密な連携を取りながら、現地主体の機動的な事業運営を行っています。

外部機関からの評価(SRI/ESG)

財務面だけではなく、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はなく、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。(2019年8月現在)

Dow Jones Sustainability Indices https://www.robecosam.com/csa/indices/djsi-index-family.html	FTSE4Good https://www.ftserussell.com/ja/products/indices/ftse4good	FTSE Blossom Japan https://www.ftserussell.com/ja/products/indices/blossom-japan
EURONEXT vigeo eiris INDICES WORLD 120 http://vigeo-eiris.com/	Corporate ESG Performance Prime ISS ESG https://www.issgovernance.com/esg/ratings/corporate-rating/	Member of SNAM Sustainability Index 2019 https://www.sjnk-am.co.jp/

NSKレポート2019の編集方針

全てのステークホルダーの皆様に対して、NSKが中長期的に世の中の期待に応える価値を協創し、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、統合報告書として編集しています。

本年度、NSKは第6次中期経営計画をスタートしました。NSKレポート2019では、創立110周年となる2026年にNSKが目指す姿を実現するために、この3年間で取り組む経営課題や具体的な施策を、財務、非財務の両面から説明しています。

NSKレポートは、当社グループの価値創造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下さい。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(旧:CSRレポート)をご覧下さい。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」とともに、経済産業省が策定した「価値協創ガイダンス」を参考に編集しています。

Environment Social Governance 価値協創ガイダンス

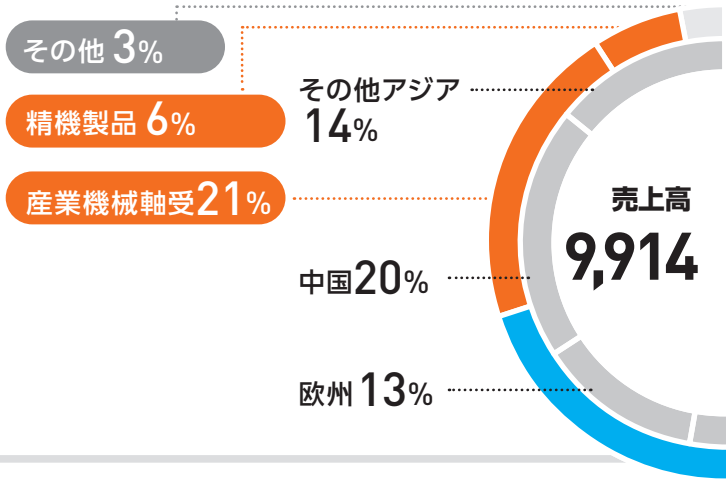
見通しに関する注意事項

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のビジネス

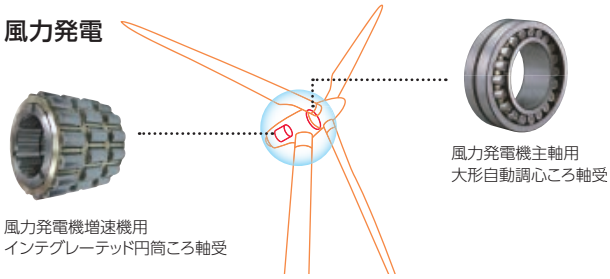
産業機械事業

「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。産業機械軸受はミニアチュアから超大形サイズまで、様々なタイプの軸受を揃え、あらゆる産業で幅広い需要に応えています。精機製品は、ボールねじやリニアガイドといった直動製品、XYテーブル、メガトルクモータ™などのメカトロ製品に代表され、精密な位置決めが要求される工作機械や半導体・液晶の製造装置などで活躍しています。両事業で、産業特性や使用環境、国・地域の違いを熟知し、様々なニーズに的確に対応しています。



あらゆる産業で活躍するNSK製品

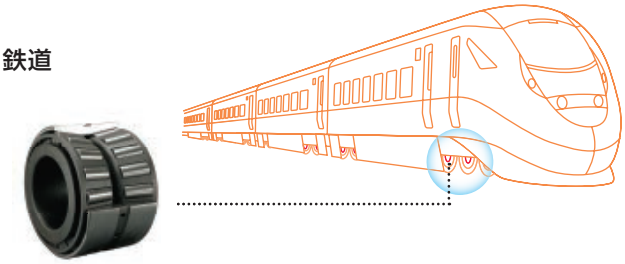
風力発電



風力発電機増速機用
インテグレーテッド円筒ころ軸受

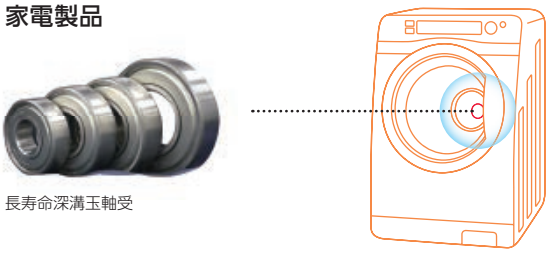
風力発電機主軸用
大形自動調心ころ軸受

鉄道



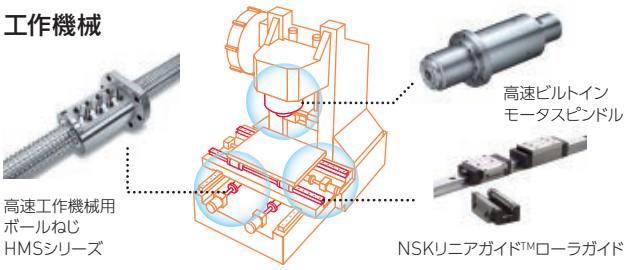
車軸用円錐ころ軸受

家電製品



長寿命深溝玉軸受

工作機械

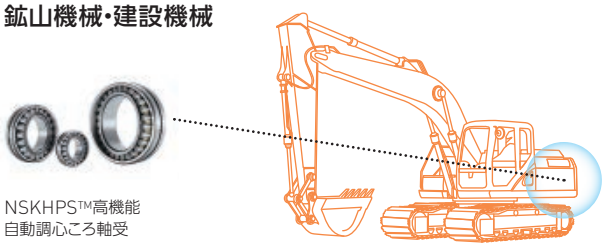


高速工作機械用
ボールねじ
HMSシリーズ

高速ビルトイン
モータスピンドル

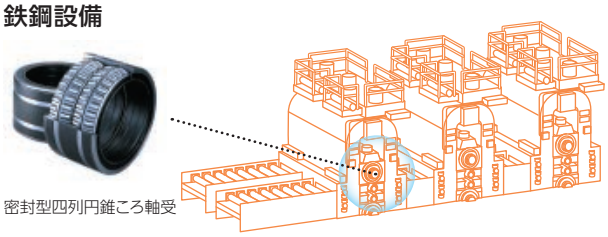
NSKリニアガイド™ローラガイド

鉱山機械・建設機械



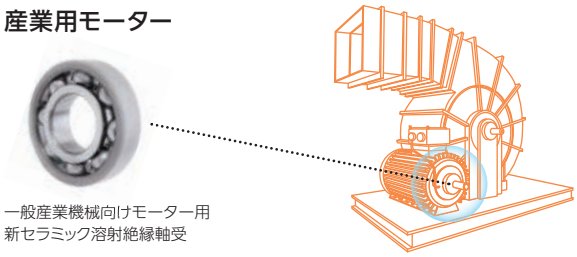
NSKHPS™高機能
自動調心ころ軸受

鉄鋼設備



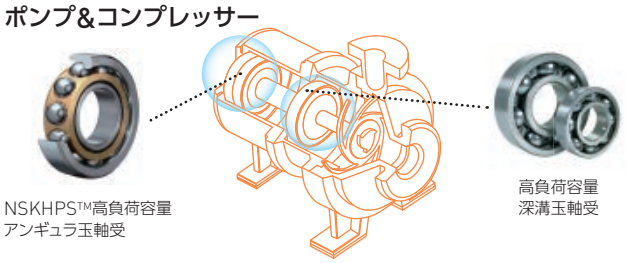
密封型四列円錐ころ軸受

産業用モーター



一般産業機械向けモーター用
新セラミック溶射絶縁軸受

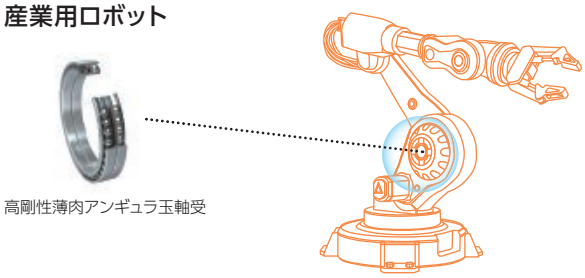
ポンプ&コンプレッサー



NSKHPS™高負荷容量
アンギュラ玉軸受

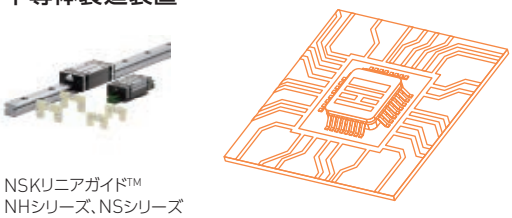
高負荷容量
深溝玉軸受

産業用ロボット

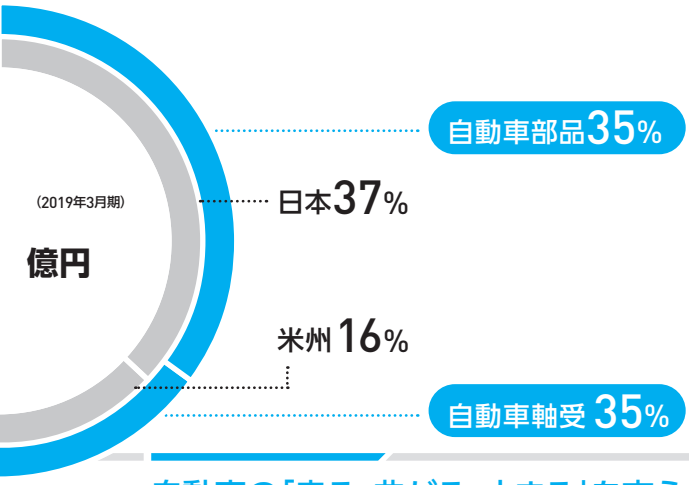


高剛性薄肉アンギュラ玉軸受

半導体製造装置



NSKリニアガイド™
NHシリーズ、NSシリーズ

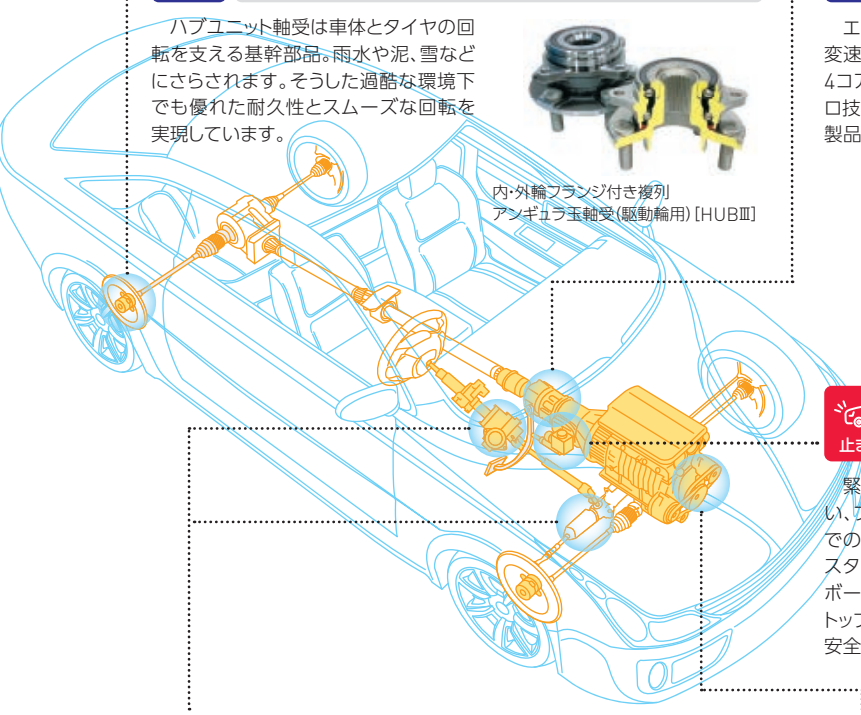


自動車事業

「自動車軸受」と「自動車部品」の2つの事業で、車の「走る・曲がる・止まる」を支える重要機能部品を幅広く展開しています。自動車軸受は、ハブユニット軸受やニードル軸受をはじめ、自動車に使用されている様々な種類の軸受を、自動車部品は、オートマチックトランスミッション用部品や電動パワーステアリング、電動ブレーキ用ボールねじなどを提供しています。

動力源の多様化や自動運転などの自動車の技術革新が加速している中、新技術・新製品の開発を進め、新しい価値の創造、提案にも取り組んでいます。

自動車の「走る・曲がる・止まる」を支えるNSK製品



走る　自動車軸受
ハブユニット軸受

ハブユニット軸受は車体とタイヤの回転を支える基幹部品。雨水や泥、雪などにさらされます。そうした過酷な環境下でも優れた耐久性とスムーズな回転を実現しています。

内・外輪フランジ付き複列
アンギュラ玉軸受(駆動輪用)[HUBⅢ]

走る　自動車軸受 / 自動車部品
トランスミッション関連製品

エンジンのパワーをタイヤに効率良く伝えるため、スムーズでしなやかな変速が求められる変速機にはNSKの製品が欠かせません。基盤技術である4コアテクノロジープラスワン(トライボロジー、材料技術、解析技術、メカトロ技術、生産技術)を駆使し、変速機の効率向上、小型化、軽量化に貢献する製品を提供しています。

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

低ドラグ クラッチアッセンブリ

止まる　自動車部品
電動ブレーキ用ボールねじ

緊急自動ブレーキの搭載義務化の動きに伴い、ブレーキブースター(踏力倍加)機能の部位での電動化が進んでいます。電動ブレーキブースターのタイプの中で、有望視されているのがボールねじタイプです。NSKはボールねじ世界トップシェアの技術を活かし、ブレーキ分野での安全性向上に貢献していきます。

電動ブレーキ用
ボールねじ

曲がる　自動車部品
電動パワーステアリング(EPS)

高度運転支援システムから自動運転の流れの中で、電動パワーステアリングの重要性はさらに高まっています。主力のコラムタイプEPSに加え、NSKの技術優位性を活かしたラックタイプEPSの開発を推進、製品ラインナップを拡充し、安全で快適なドライブに貢献していきます。

コラムタイプ電動パワーステアリング

ラックタイプ電動パワーステアリング

走る　自動車軸受
動力・電動関連軸受

社会的な課題として環境性能の向上が求められている中、自動車の部品の電動化が進み、新たな部位での軸受の需要が拡大しています。より高度な技術が必要とされる電動系領域でNSKの強みを活かし成長を目指します。

電動コンプレッサ用軸受

車載モーター用軸受

走る　自動車軸受 / 自動車部品
ハイブリッド機構用製品

各国の環境規制の強化を背景に、自動車の燃費や省電力性能の向上が求められる中、新エネルギー車(電気自動車、ハイブリッド車、プラグインハイブリッド車)の投入が拡大しています。

NSKは、ハイブリッド車の動力伝達機構用として高機能軸受や新開発したポール式ワンウェイクラッチを供給しています。

ハイブリッド車・電気自動車向け
次世代クリープフリー™軸受

ポール式ワンウェイクラッチ

NSKの海外展開の歴史

NSKは、日本で最初の軸受（ベアリング）メーカーとして1916年に設立されて以来、革新的な技術開発に挑戦し、いくつもの新しい価値を創出してきました。これまでのNSKレポートにおいて、その歴史を様々な角度から紹介してきましたが、今回「海外展開の歴史」に焦点を当てます。

NSKは、「円滑で安全な社会」「地球環境の保全」「グローバルな活動による国を越えた結びつき」を企業理念で謳い、社会への貢献を目指す事業活動は世界に広がっています。現在30ヵ国・地域に208拠点を構え、33,843名のグループ従業員の内20,400名を超える仲間が海外で働いています。その海外展開の歴史は、必ずしも順調なものばかりではありませんでしたが、『単なる利益追求ではなくその国や地域の発展に貢献すること』を最優先とし、良き企業市民となることを心がけてきました。

戦後～1950年代

経済環境	戦後復興期、製品輸出の開始
NSKの海外事業	海外向け軸受輸出の開始

- GHQによる民間貿易再開許可を受け、輸出開始
  インド、香港、台湾、タイなどアジア向け自動車補修用軸受中心
- 1958年から欧米向け輸出開始、米国Hoover社との輸出販売・技術提携による米国進出
- **軸受全輸出額が拡大（日本各社）**

23万円（1947年）➡3,400万円（1948年）
➡2億4,800万円（1949年）➡4億2,300万円（1950年）

1960年代

経済環境	日本の高度経済成長期、軸受の生産高・輸出高の急拡大
NSKの海外事業	海外販売網の設立開始

- 1962年 米国ニュージャージー州に初の現地販売法人JAMCO Corporationを設立、その後さらに、ドイツ、フランス、オーストラリア、ブラジルに販売法人を設立、海外販売を本格化
- ヨハネスブルク、バンコク、ロンドンに駐在員事務所設置（1966年～1968年）
- 1962年「日中長期総合貿易に関する覚書」、1969年「日中覚書貿易協定」による中国向輸出開始
- **「途上国の成長、発展への貢献」を方針とし、プラント輸出強化を決定**

日本の軸受生産高・輸出高

	（1960年）	（1970年）
生産高	416億円	➡1,902億円
輸出高	27億円	➡ 482億円

インド シュリラム社との技術援助契約調印（1965年）

1970年代

経済環境	国内設備投資型から輸出牽引型成長への構造変化、為替変動相場制への移行・原油高下での成長
NSKの海外事業	海外生産の開始と海外事業展開の加速

- 1970年オーストラリア ジーロング、1972年ブラジル スザノ、1974年米国 クラリンダ、1976年英国 ピータリーで軸受工場開設稼働開始
- 販売体制の整備、フランス、英国、オランダ、イタリア、シンガポールに現地法人設立
  オーストリア ウィーン、スペイン バレンシア、メキシコシティに駐在員事務所を開設
- 韓国 合弁会社 韓国精工を設立

英国ピータリー工場を訪問されたチャールズ皇太子

1980年代

経済環境	大幅な円高、日本のバブル経済 自動車・電機など日系有力顧客の海外進出拡大
NSKの海外事業	欧米事業体制の拡大、アジアでの本格事業展開

- 通商摩擦の深刻化懸念を背景に**欧米を中心とした海外生産能力を拡大**

1981年➡1990年の生産拠点数の推移
北米 3➡6　欧州 1➡10（RHP買収含む）

- ベアリング用鋼球の生産開始
- 自動車の顧客企業の海外進出拡大を受け、欧米でHUBユニットベアリング、ステアリングコラム、シートベルトなど生産品目拡大
- 技術サービス強化のために米国・英国にテクノロジーセンターを設置
- アジア地区では、
  韓国、台湾、タイに現地法人設立
  韓国 昌原工場生産開始
  インド、インドネシアに駐在員事務所開設

米国 テクニカルセンター（ATC）（1988年）

プラント輸出と技術供与

1960年代から1970年代のNSKの海外展開の特徴の一つとして、プラント輸出と技術援助が挙げられます。進化・向上したNSKの生産技術や品質を基に、途上国の経済発展に貢献することを意図したものです。プラント輸出や技術援助は、土台となるNSKの総合的な技術力を高めるとともに、相手先国の工業化の進展がさらにベアリングの需要拡大につながるというプラス効果も生みました。そして、この時期の現地貢献は、1990年代の中国へのいち早い拠点進出やポーランドでのM&Aにもつながっています。

1965年	インド シュリラム・ベアリング社への技術援助契約
1967年	チェコスロバキアへのプラント供給契約
1968年	パキスタン RCD社へのプラント供給・技術援助契約
1970年	ポーランド メタルエクスポルト公団とのプラント供給契約
1970年	韓国KBC社への技術援助契約
1972年	ブルガリアへのプラント供給契約
1975年	中国技術進口総公司へのプラント供給

海外M&A

NSKは、日本企業の先駆的な海外M&Aとして、1990年RHPブランドで知られたイギリス最大の軸受メーカーUPI社の買収を行いました。この買収は、保守的とされる欧州市場のインサイダーとなったこと、そしてグループ経営のグローバル化へ大きな一歩となりました。現在も続くIMC*という会議体の開始や、その後の地域本社体制の確立、海外マネジメントの現地化につながっています。

また、EUの拡大、汎欧州という大きな流れの中で、1998年にポーランドの旧国有軸受けメーカーFLTイスクラ社を買収しました。同社は、NSKが過去にプラント輸出を行い、その後もスペアパーツを供給する関係を持っていた先であり、小形（並径）玉軸受を中心に製造を行っていました。NSKが「玉軸受 世界No.1」の地位を確実なものとするための重要な布石となりました。

*IMC:International Management Committee meeting

NSKの歴史については下記についてもご参照下さい。

NSKレポート2018 P2-3　「NSKの価値創造の歴史」
URL▶https://www.nsk.com/jp/investors/library/pdf/nsk_report/ir201803.pdf

NSKレポート2017 P2-3　「NSKの100年を貫く精神」
URL▶https://www.nsk.com/jp/investors/library/pdf/nsk_report/ir201703.pdf

NSKレポート2016 P2-3　「NSKの事業発展の歴史と海外生産および製品の広がり」
URL▶https://www.nsk.com/jp/investors/library/pdf/nsk_report/ir201603.pdf

海外拠点の拡大

1965年当時の海外販売拠点数 ●：4 ➡ 海外進出国 4ヵ国
1976年当時の海外生産拠点数 ●：6 ➡ 海外進出国14ヵ国

2019年3月末現在の拠点数

拠点数		海外進出国
日本59	海外149	29ヵ国・地域

詳細 P.44-45 グローバル事業基盤

1990年代

経済環境	日本のバブル崩壊、低成長時代突入、冷戦終結、EU統合、アジアの時代の幕開け
NSKの海外事業	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

- **世界各地での生産・販売・技術サービス網の整備・充実**
- アジア地域での生産拠点設立本格化
  中国 江蘇省昆山市(1997年)、インドネシア ジャカルタ(1995年)、タイ ステアリングコラム(1996年)、タイ シートベルト(1996年)、インド ステアリングコラム(1997年)
- **海外M&A UPI社およびFLTイスクラ社の買収**
- IMC*開始
- アメリカ人の本社役員就任(1996年)
- **海外拠点数(1999年)**

欧州 ➡ 生産 13　販売 10
米州 ➡ 生産 9　販売 14
アジア ➡ 生産 9　販売 22

英国 UPI社買収の調印 (1990年)

2000年代

経済環境	新興国の急成長と金融危機発生
NSKの海外事業	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

- 事業、機能、地域のマトリックス体制確立と地域本社機能強化、欧米地域の主要ポスト現地化
- 欧州・米州事業の合理化、生産拠点再編、従業員数最適化
- 成長分野・成長地域の強化(電動パワーステアリング工場の新設、中南米販売拠点の設置)
- **中国事業　生産品目の拡大、自己完結体制追求、中国本社機能充実、R&Dセンター 設立**

中国 本社新社屋&テクノロジーセンター 開所式(2009年)

2003年➡売上高　97億円、従業員数1,835名、生産拠点　5
2010年➡売上高 826億円、従業員数4,811名、生産拠点10

2010年代

経済環境	東日本大震災の発生、環境意識の高まり、ESG経営
NSKの海外事業	海外事業展開高度化の追求

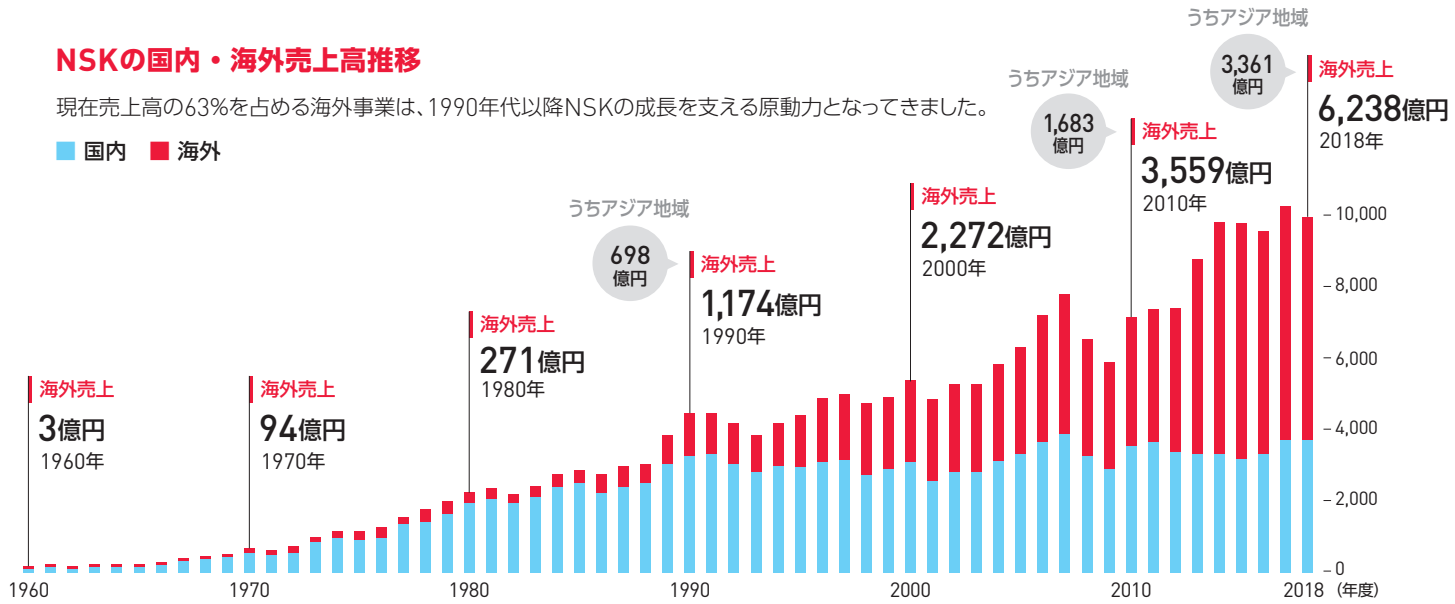
- 地域本社トップの現地化(米州・欧州・中国・インド)
- 新コンセプトによる海外工場の立ち上げ
- 中国 昆山工場がマザープラントの役割を担った合肥工場 (2012年)
- グローバルチーム(米国・ブラジル・中国・韓国・日本)と中国・韓国設備によるメキシコ軸受工場 (2014年)
- 環境や従業員に配慮した韓国 天安工場 (2017年)
- **人材多様化の推進**

メキシコ軸受工場(2014年)

グローバル人材(2019年3月末)
米州:3,164名/欧州:4,259名/中国:7,660名/その他アジア:5,329名
(日本を除くグループ従業員)

NSKの国内・海外売上高推移

現在売上高の63%を占める海外事業は、1990年代以降NSKの成長を支える原動力となってきました。



ステークホルダーの皆様へ

社会の発展とNSKの成長を
同じベクトルに位置づけ、
全てのステークホルダーの
皆様との協創による
「価値」の提供を続けていきます。

取締役 代表執行役社長・CEO

内山俊弘

第5次中期経営計画の振り返りと新中期経営計画の考え方

第5次中期経営計画3年間の世界の動きを見てみると、初年度である2016年のBrexitとトランプ政権の誕生が象徴的な出来事でした。この2つが、その後の世界を変えてきましたし、さらに変えつつあると思います。また、右肩上がりで成長してきた中国は、「一帯一路」構想や「中国製造2025」を掲げ、存在感を一層増してきています。そして、中国と米国の間で浮上した貿易摩擦は事業環境を急速に悪化させました。一方、技術革新という点でも動きは加速しました。自動車事業では、GAFAと呼ばれる新しい企業群の参入、新しいビジネスモデルが、CASEという流れと、さらには環境に対する意識と相まって、将来技術、車社会を大きく変えようとしています。産業機械事業では、IoT、AI、ロボット、5G通信といった技術進化に支えられ、先進国における労働人口の減少対策としてファクトリーオートメーション・自動化・省人化が進行、新興国における都市化に向けたインフラ投資の拡大、環境対策としての電動化の進展などが見られました。

NSKの業績は、第5次中期経営計画2年目となる2017年度に、旺盛な需要の下、アウトプットの最大化に注力した結果、最終年度の目標としていた「売上高1兆円」を1年前倒しで達成、また、営業利益、当期利益も過去最高を更新しました。しかしながら最終年度は、後半から米中貿易摩擦の影響が顕著となり、産業機械事業、および自動車事業を取り巻く環境は悪化しました。売上高、利益ともに減少し、最終年度の通期業績は前年比減収減益、目標に対して未達という不本意なものとなりました。

第5次中期経営計画の反省に基づく今後の課題としては、まずステアリング事業の再生が挙げられます。次世代製品開発においては、技術的に目標とするパフォーマンスが出てきており、早期に正式受注を獲得し、再成長シナリオを確実なものとしていきます。自動車軸受については、高水準の設備投資を行いましたが、グローバル自動車生産台数が足踏み状態になっている現状では多少、固定費負担が重くなっています。中長期的には市場は成長すると見ていますが、足元の台数動向を注視しながら、筋肉質のコスト構造の構築を図っていきます。産業機械事業では、2017年初めから非常に強い需要の盛り上がりがあり、販売機会を最大限実現すべくアウトプットの確保に尽力しました。結果、大幅な増収増益に結びつけられたことは評価できる点ですが、需要増に対して設備能力確保が追い付かず、人に頼った生産になってしまいました。第6次中期経営計画に向けての中長期的な需要動向を見極めた上で、成長分野を重視したセクターおよび顧客構成や生産能力の再配置など事業体制の最適化を目指していきます。また、会社全体では、業務の効率化、システム化に継続して取り組んできているものの、次のAI時代に対する備えを、さらに進めていく必要があります。

これら反省、課題を踏まえつつ、さらに、創立110周年にあたる2026年に目指す姿を念頭に置きながら策定した第6次中期経営計画では、第5次で掲げた「オペレーショナル・エクセレンス」の追求で足元の競争力を強化、そして「イノベーションへのチャレンジ」で将来に向けての投資という方針を継続し、さらに進化させていきます。この3年間を次の成長に向けた事業基盤とリソースを強化していく期間と位置づけ、足元の施策として、「成長への新たな仕掛け」「経営資源の強化」「環境・社会への貢献」の3つに注力していきます。

事業環境、経営環境は非常に不確実、不確定な要素が大きくなっています。従来のような景気の自律的なサイクルだけではなく、政治的な動きが経済に大きな影響を与えるような状況に変わりつつあります。こういった環境下では、売上の絶対高、利益の絶対値で目標を示すことは市場をミスリードすることにつながり、無責任なものになりかねません。**NSKは2026年に向けた目標として、持続的（Sustainable）成長を可能にする企業基盤の確立を掲げました。単に成長を持続するという結果を求めるのではなく、社会に対するマイナスの負荷を減らし、また従業員やサプライヤーに対しても過度の負担をかけることなく成長を達成していく。“Sustainable”という言葉にこのような思いを込めています。**人、技術力、組織の在り方、そこで流れる情報など経営資源の強さがSustainabilityの要素です。それがなければ、事業の成長と収益力は出てきません。今後は”Sustainable”という視点への意識をより高め、経営資源の強化を図っていきます。**第6次中期経営計画は、全体の経済の拡大の中で、あるいは同業他社と比較して、どれだけNSKが市場での地位を高め、あるいは収益力を強め、さらに株主にどれだけ還元していくかということが重要であり、それをしっかりとアピールできるような成績を追求していきます。**

CASE P.31
第6次中期経営計画 P.22-23

ステークホルダーの皆様へ

NSKにとっての 中長期のリスク とその対応

今、世界が急速に変化している中で、**NSKの現状の事業規模、地域のポートフォリオを見ると、中国のウエイトが高くなっていることが目立ちます。**これは中国経済の高成長を着実に取り込んできた結果ですが、カントリーリスクをしっかりとマネージすることの重要性も増しています。その対応として、NSKは過去10年、中国でのインサイダー化に注力してきました。内部的には事業部門のトップや機能部門の責任者クラスを現地化してきましたし、外部視点としては、中国の企業経営者、大学教授の方々をお招きしてアドバイザリーボードを設置し、企業や業界の枠にとらわれない社会、政治、経済に対する見解や意見を取り入れてきました。**最終的には中国の人たちによる中国のオペレーションという体制を目指します。**

また、**中国以外の地域での存在感をさらに向上させていくことにも取り組みます。**アセアンは日本の企業も多く、政治的、経済的なつながりも強い地域であり、注力していきます。そして、戦略的には欧州も重要です。事業領域として、機械分野、機械部品をコアにしていく以上、ユニークな生産設備や産業機械を持っている欧州は大切な地域です。欧州でのプレゼンスの向上を意識的に図っていきたいと考えます。

2つ目は自動車関係です。EVや自動運転に代表される技術革新と、拡大が進むシェアリングです。**中・長期的に、EVやHEV等の電動車は確実に増えていきます。**内燃機関を搭載しない純粋なEVの場合においては、1台あたりに使用されるベアリングの数が減っていく可能性があります。一方で、さらなる安全性、快適性、利便性などの追求を背景に、車載モーター向け需要は飛躍的に拡大します。また、**ベアリングの使われ方は高度化し、要求性能も高まることから、我々がこれまでに蓄積してきた技術力を活かし、バリューや品質において優位性を確保できるものと考えています。**さらに、ベアリング以外の分野でも、我々が持つ要素技術を組み合わせて、EVの性能向上に大きく貢献する新製品を開発しています。NSKの強みを活かした製品で、技術革新により生まれる新たなニーズをビジネスチャンスにつなげていきます。

また、車を所有しない、シェアリングという形に社会が変化していくと、自動車産業の規模は大きく影響を受ける可能性があります。都市部の移動は完全に新しいモビリティの世界になり、EVなどの簡単なメカニズムの車をみんなで共有することになると思います。一方、長距離の移動では、運転の楽しさを感じさせる車、性能、外観のいい車が選ばれるようになっていくかもしれません。つまり二極分化していく可能性です。NSKは全方位にお客様との接点を持つ利点を活かして、自動車業界がどう変化しようとしているのかをしっかりと把握しながら、技術開発、技術提案を進めていく必要があります。リスクは、今後、車社会で存在感を強めてくるGAFA、ウーバー、滴滴出行のような、伝統的な自動車産業に属さないプレーヤーとの関係でしょう。これらの企業とどう意識的に接点づくりをしていけるかを考えなければいけません。このような世界では、IoT、AI、5G通信の進化で高度化するサイバー技術が決定力を持っていくとすれば、ここはNSKの弱い部分です。ただ、サイバー技術のメリットを追求していくためには、モノ、そして、その動きといったフィジカルの重要性が再認識されるはずです。モノを効率よく動かし、効果的な動きを持たせるにはNSKの要素技術が活かされます。どんなに情報やデータが優れていたとしても、その信号を受けて動くモノの仕組みがいい加減なものであると、そこから得られる満足度も低いレベルに留まります。**サイバー技術が決定力を持つ世界を単にリスクと捉えるのではなく、様々な情報やデータをどう動きに活かしていくのか、またその動きをどう満足度の高いものにしていけるのかという視点から、NSKの要素技術の開発をもう一度追求していくことに意味があると思います。**

競合環境について見ると、特に中国のメーカーは力をつけてきており、中国内の日系企業、欧米企業でも採用が進みつつあります。今まで高機能、高品質で定評のあるNSKへの挑戦も、厳しいものになってくるでしょう。ただし、彼らは納入品質は向上しても、市場で問題が起こった時に原因や解決策を導き出す解析力やノウハウの蓄積という点では、まだ差は大きい。**NSKには103年の歴史で積み上げてきた経験に基づく問題解決力、技術提案力があります。これに追いつくことはまだまだ難しいでしょう。**一方で、NSKにとってはこのような同業との協業の可能性も出てきます。

最後に、少子高齢化による労働力の減少というリスクは、特に日本、中国で顕著になるでしょう。働き手がいたとしても、機械部品製造業に従事してくれる人はより少なくなってくるのではないでしょうか。**これから5年10年スパンの中でどれだけ人に頼らない生産設備、生産工程、工場をつくりあ**

げることができるかがキーとなります。第5次中期経営計画では、NSK版のスマートファクトリーの導入に取り組み、少量多品種の大型のベアリングと大量生産の小型のベアリングの両方でモデルラインを設置しました。今後はこれらを第2世代、第3世代と進化させ、適用ラインを広げていき、さらには海外にも展開していくつもりです。

中長期のリスク
➡リスクマネジメント P.36-37

NSKの強みとさらなる進化を目指して

NSKの無形資産としての大きな強みは人です。お客様やマーケットからの要請に対して、非常に真摯に課題に取り組む「人の質」だと思います。日本だけではなく、欧米も中国もNSKブランドの下で働いている人たちは真面目で、モノつくりというものにこだわりを持っています。また、メーカーとしての存在に対して誇りを持っていると思っています。そして、**もう1つの強みは、お客様、サプライヤー、あるいは代理店といった、事業上のパートナーとの関係の強さです。**やはりそこには信頼関係があり、単にコストや価格といった収益につながる部分だけでなく、一緒に目標に挑戦していくというつながりが大事です。これは100年を超える歴史の中で培ってきたものだと思っています。

また、NSKの知的資産である、「4コアテクノロジープラスワン」。トライボロジー、材料技術、解析技術、メカトロ技術に生産技術を加え、NSKの技術基盤と位置づけています。精密研削加工と組み立て、さらには熱処理技術、こうしたところに蓄積されたノウハウこそ我々の強みです。メカトロ技術では、この約20年の間に電動パワーステアリングを通じて、電子技術、ECUのソフトウェアの設計技術も蓄積してきました。

トライボロジーは摩擦、摩耗を制御する技術ですが、摩擦はやはり奥深いものです。中国でEVを得意とする自動車メーカーの幹部が、これまで一生懸命EVを作ってきて、それなりのものはできたが、これから先を考えると、今まであまり気にしていなかった摩擦というものにどう対処していくかに眼を向けざるを得ないと言っていました。EVにおいても摩擦を極限まで減らしていく、あるいはコントロールすることが必要になります。われわれの要素技術を磨き上げ、そこに必要とされるデジタル系のAI、IoTといったものを活かしたシステム統合ができれば、急速な技術変化の中でNSKに対する期待を高めていけるのではないかと思います。

100周年を機に設定したビジョン2026では、新しい動きを自ら作り出していくという宣言をしています。改めてNSKの100年の歴史を振り返ると、かなり先進的な取り組み、挑戦があったと思います。国内で初めてベアリングを作るということはチャレンジの連続であり、また戦後日本の経済発展の中では、例えば時速300kmで走る新幹線用のベアリングや極限までスムーズな回転が求められるVTR用のベアリングの開発など大きな新しい動きを生み出してきました。

しかし、この30年ほどはどちらかというと、自分たちから変化を求める姿勢が薄れ、受け身になりすぎていたように思います。われわれの事業コンセプトである「MOTION & CONTROL™」を活かした総合的ソリューションを社会に提供していくという意識を、もう一度強く持つことが必要です。

技術進化のスピードが加速している中、自由な発想で新分野にトライし、モノになるかならないかをしっかりと分析、判断する、そしてこの一連のプロセスを早く回すことが求められます。そのために、既存の枠にとらわれない、新事業領域の開発組織を作り、取り組んでいます。そこでは何にでもチャレンジさせるという姿勢を大事にしています。1961年当時、今の藤沢の技術センターを設立した頃の話として、「三振でも良い。失敗を恐れず、未知の分野に挑戦せよ。」というメッセージを出しながら技術の開発をやらせたことが、今年刊行した『日本精工100年史』に語られています。これをもう一度思い起こして、思いっきり、色々なテーマに挑んでいくことが必要です。**われわれマネジメントには、バッターボックスに送り出す、三振しても怒らない、叱らないという姿勢が必要だと思います。**

お客様、サプライヤー、あるいは代理店といった、
事業上のパートナーとの関係の強さ
➡ステークホルダーとの価値協創 P.34-35
4コアテクノロジープラスワン P.42

ステークホルダーの皆様へ

ESGに対するNSKの姿勢

NSKは「MOTION & CONTROL™を通じた地球環境の保全」を企業理念の一つに掲げ、4コアテクノロジープラスワンを駆使した多くの環境貢献型製品を世に送り出してきました。一方、気候変動がもたらす自然災害が世界中で頻発し、大気・土壌・水質汚染問題も深刻化しており、CO_2排出量や廃棄プラスチックなど環境に関する問題が大きくクローズアップされています。地球環境保全への様々な規制が強化され、企業に対し環境面での取り組み拡大を促す社会的な要請も高まっています。NSKは、今年から、安全・品質・コンプライアンスに加えて、環境もコアバリューと定めました。製品面での貢献に加えて、モノつくりの部分、生産活動におけるCO_2排出量削減についても、具体的な施策を進めています。今までは、生産高当たりの排出量を表す原単位での削減に注力してきましたが、絶対量での減少に取り組んでいくことを社内でも宣言、2050年に向けて、現在の6割を減らしていくことを目標として掲げました。**これから先、社会的価値に貢献していくことを重視していけばコストとなっていく部分も多く出てきます。そういった部分は重要性を考慮してトップダウンで決め、スピード感を持って進めていくことが必要であり、今回、新たに、環境対策組織を社長直轄としました。**

またNSKが大切にしている「人」、特に従業員の満足度について、2014年より意識調査を行っています。もともとは、コンプライアンス意識調査というところからスタートしたのですが、今では従業員の満足度に力点が移っています。企業理念をどれだけ理解しているか、NSKビジョン2026にどれだけ共感しているか、ということも含めて社員の率直な思いを聞き取ろうとしています。調査結果は過年度比較だけでなく、組織間、職制間比較、さらには他の企業グループとの比較も行い、多面的に当社の実態を捉えようとしています。あるべき姿、あるいは平均的な姿からのギャップが大きいグループに対しては、その組織の長も交えながら、まずはコミュニケーションの質、量の改善に取り組みます。加えて、会社の実態、方向性を正しく理解してもらうことは、従業員満足の前提であると考え、中期経営計画や業績の説明を社員に対して行う場を充実させるようにしました。また、当然ながら安全面も非常に大切にしています。従業員が、安全に安心して働ける職場は大切な基盤です。

ダイバーシティ&インクルージョンの推進にも力を入れています。女性活用は代表的なテーマであり、経営課題の一つです。そのKPIとしては女性管理職とその候補層の比率を掲げ、研修等の施策を継続して実施しますが、数字を達成するためだけの辻褄合わせはしません。また、育児や介護等と仕事との両立支援も欠かせません。特に、社員の年齢構成を見ると、ご家族の介護は見過ごせない課題です。介護をしながらでも働き続けられるように必要な支援・施策を行っていきます。さらにはLGBT(SOGI)、NSKでも海外の事業所ではごく当たり前に当事者が受容されている職場が多数あり、グローバルな事業を行う企業として国内の事業所も意識・風土・環境を整えていく必要があります。これまで意識が届かなかった当事者にとっての不自由さ、例えば福利厚生の制度や職場の施設など、一つ一つ課題に取り組んでいきます。そして、障がい者雇用の問題。より多くの職場を提供していくために、もう一段の工夫が必要です。

ガバナンスについては、指名委員会等設置会社として一定の水準に達していると思っています。取締役会の機能が適切に果たされているかを検証し、その実効性のさらなる強化を目的として外部専門家による取締役会評価を2015年度から継続実施しています。2018年度の結果においては、取締役会の高い実効性が維持されているとの評価を受けました。また、コーポレートガバナンス・コードへの対応も前向きに真摯に取り組んできました。今後に向けて検討すべきことは、社外取締役を過半数にしていくことや、取締役会議長を非執行の取締役、あるいは社外取締役に変えてい

くということがあると思います。ただし、**形式以上に大切なことは、社外取締役と社内取締役の間の健全な緊張関係と協調関係をどう築いていくかではないでしょうか。**最近は社外取締役に事業所の視察や執行サイドの会議にも積極的に出席いただいていることもあり、NSKの社内における社外取締役の存在感は高まり、社外取締役の目を意識した事業計画、事業運営が定着してきています。例えば予算に対しての忠実度やオペレーション上のリスク管理の視点などに、社外取締役への説明責任を考慮した運営が会社全体で培われつつあります。社内とか業界といった内向きの論理ではなく、ステークホルダー、特に株主・投資家の視点での経営を実践していくことが非常に大切だと思っています。

環境貢献型製品	P.47
コンプライアンス意識調査	P.53
安全に安心して働ける職場	P.48
ダイバーシティ&インクルージョンの推進、LGBT(SOGI)	P.50-51
外部専門家による取締役会評価	P.55

社長の仕事について

社長の役割は会社の方向性をしっかりと決めていく、戦略を決めていく、計画を決めていく、そしてそれらの実行を促して、その実行からくる結果に対しての責任を負うということだと考えています。その範囲には限りがありません。会社の全ての事柄について究極的な意思決定者であり、結果について全責任を負わなければなりません。ここからここまでが「社長の仕事」と決まっているものではありません。就任して4年目になりますが、年数を重ねるほど、それらが重く感じられます。**最近強く感じるのは、社長としての存在を社内外に示していくことの重要性です。ある意味象徴的な存在なんだろうと思っています。社長室の奥に入って、指示だけ出していれば良いというような時代ではなく、やはり自分をさらしていく、実際に事業、生産、販売、設計開発が行われている現場へ行って、日本精工の最高責任者はどんな顔をしていて、どんな事を語るのかというようなことをさらしていくことが必要だと感じます。**つまり、一人の人間として、社員に認知してもらうということです。例えば、NSKのコアバリュー「安全、品質、コンプライアンス、環境」やNSKビジョン2026の「あたらしい動きをつくる。」など、そういうスローガンだけでは、やはりこれだけの大きな組織は動かせません。その背景にある思い、感情を伝えていくこと。そして、その感情、思いに対して、素直に賛同しきれない人たちの違和感をしっかりと聞き取っていく、それに対して反応していく、というようなことが必要だと思います。現実には、それをやろうとすると、すぐには答えられないような、リアクションに立ち往生してしまうような場面もあります。でも、それを恐れずに出て行くということが大切です。自分がかっこ悪い姿をさらすとか、あるいはある時言っていたことが間違いであったと認めなければいけないような局面があったとしても、そういうことを通じて、失敗を恐れないやり方という姿勢を伝えていけるのではないでしょうか。また、社長であるがゆえに、社外の様々な人と接点を持つことができます。そこで得た情報やヒントをしっかりと持ち帰って、会社の中で伝えていく、言い換えれば、外と中のつながりをより太くしていくということも社長の責任だと思っています。

Sustainableな発展に向けて

NSKは、第6次中期経営計画をスタートさせました。中長期的な目線で世の中の変化をしっかりと捉え、2026年の姿として「持続的成長を可能にする企業基盤の確立」を目指すことを決めました。次の3年間は、そのための事業基盤の強化の時期とし、「オペレーショナル・エクセレンス(競争力の不断の追求)」と「イノベーションへのチャレンジ(あたらしい価値の創造)」の2つの方針の下、先に述べた3つの施策に注力してまいります。

現在、世界には解決が待たれる様々な社会課題が存在し、またデジタル化やAI、自動車のCASEに代表される大きな技術革新の只中にあります。我々は、社会の発展とNSKの成長を同じベクトルに位置づけ、全てのステークホルダーの皆様との協創による「価値」の提供によって、社会の“Sustainable”な発展に貢献していきます。引き続いてのご支援を何卒よろしくお願い申し上げます。

NSKの価値創造モデル

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が生み出す創出価値は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企

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スワン
- 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
研究開発拠点	10ヵ国16ヵ所
新入社員に占める理系の割合（過去5年間平均）	76.7%
グローバル従業員数（連結）	31,484名
従業員一人あたりの人材育成費用（NSK単体）	約86,000円
資本合計	5,604億円
有利子負債	2,748億円
現金及び現金同等物	1,300億円
顧客から営業への問い合わせ件数	5,776件/年間
エネルギー投入量（年間）	17,224TJ

（2019年3月末）

NSKの価値
社会課題やステークホルダーニーズ

バリュー

フィードバック

グローバルかつ幅広い産業にわたる事業基盤 P.44

研究・開発

受注

CSR/ESG

安全 P.48

コア

コンプライアンス P.53

サステナビリティ

バリューチェーンの深化
サステナブルな仕組みの強化 P.14

ステークホルダーとの価値協創
ステークホルダーとの関係強化 P.34

業理念

2026

NSKの創出価値

お客様
従業員
サプライヤー
地域社会
株主・投資家
次世代

環境貢献
（低摩擦、高効率、伝動効率の向上）

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

NSKのSDGs 7つの重要課題

NSKの価値創出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「100年を超える歴史で培った基盤技術」、「グローバルかつ幅広い産業にわたる事業基盤」、さらに自律的に社会課題に取り組む「CSR/ESG経営」をドライバーとして、バリューチェーンをより強固なものとし、アウトプット・アウトカムの向上を図っています。また、これらをサステナブルに維持・強化していくため、4つの取り組みを推進しています。

創造モデル
を新たな価値に変換する仕組み

チェーン

販売・アフターマーケット

生産

100年を超える
歴史で培った基盤技術
P.4、42

調達

量産設計・
量産準備

経営 P.24

品質 P.49

バリュー

環境 P.46

を高める取り組み

リスクマネジメント
価値創造に影響するリスクへの対応 P.36

事業基盤とリソース強化
2026年に向けて（第6次中期経営計画） P.22、26、28

アウトプットとアウトカム

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9,100万台

特許保有件数
7,499件
（前年度6,987件）

営業キャッシュ・フロー
926億円

配当金/配当性向
207億円/37.2%

休業度数率*（グローバル）
0.37（前年度0.60）
*休業度数率についてはP.48をご覧下さい。

ダイバーシティ（グローバル）
社員女性比率 19.1%
（前年度17.6%）

経営大学
全18期合計卒業生数333名

グローバル経営大学
全8期合計卒業生数 99名
出身地域数 20ヵ国
*経営大学、グローバル経営大学については、P.51をご覧下さい。

TOEIC730点以上取得社員数
563名（前年度536名）

環境貢献型製品の開発
226件（累計）

温室効果ガス排出量原単位
13.8%削減（日本）
（前年度14.5%削減）
21.7%削減（日本以外）
（前年度26.1%削減）
*2011年度を基準（0%）とした増減率

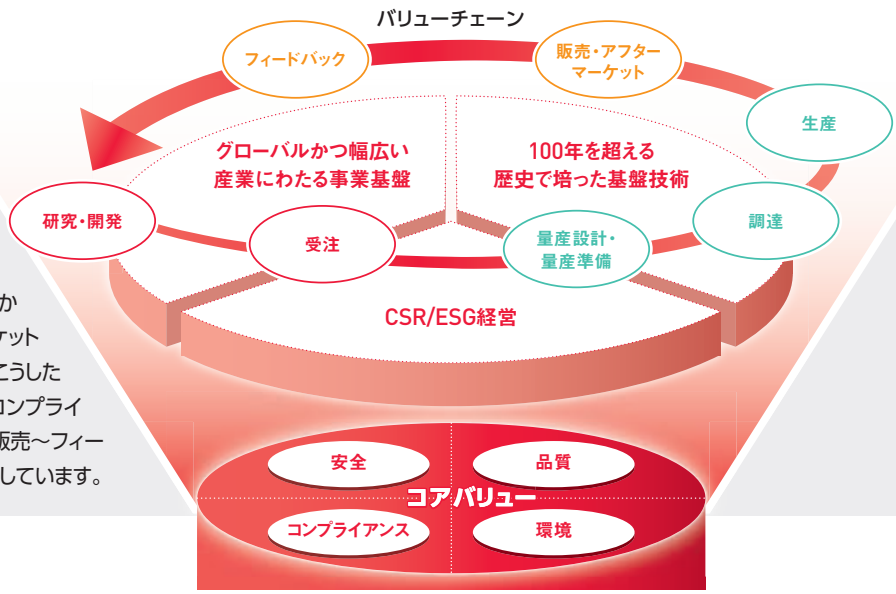
NSKの事業活動と企業価値創造（バリューチェーンの深化）

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、お客様に対して「価値」を創造しています。



バリューチェーン

	研究・開発	受注	量産設計・量産準備
	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。
主要なインプット	●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）等	●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）等	●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）等
NSKの強み	●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、グリース、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プログラムと教育機関を有している。	●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、等）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。	●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。
深化のための取り組み課題	●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） ●オープンイノベーションの活用 ●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 ●地球環境の保全・CO_2削減に貢献する技術、および製品の開発	●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 ●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	●量産設計の効率化とリードタイム削減を目指したコアアセット（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 ●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・CO_2削減に貢献する量産設備の導入

NSKの産業機械事業、自動車事業に共通する特徴

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。

- 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

調達	生産	販売・アフターマーケット	フィードバック
開発・設計部門が決定した仕様に基づき、製品に使われる原材料・部品および生産設備・副資材などを調達する活動。サプライヤーとの公正・公平・透明で社会や環境に配慮した取引を通じて、高いレベルのQCDと安定調達を実現する。	当社グループの生産工場での製品の製造。品質・コスト・納期（QCD）に関し厳しい管理を行うため、製造、品質保証、生産技術・設備管理、生産管理、工場経理、総務労働など多岐にわたる業務連携が必要。産業機械事業本部、自動車事業本部がそれぞれ傘下に生産工場を持つ。	販売は、生産した製品をお客様や代理店に納品し、検収を受け、売上を計上するまでの活動。アフターマーケットは、お客様・エンドユーザーの設備・機器のメンテナンス・補修に関わる対応。お客様からのフィードバックを受け、生産計画の見直しや在庫管理、製品の改良や新製品開発などに反映させる。	
●サプライヤーとの信頼関係と協業（社会・関係資本） ●開発購買（知的、人的資本） ●バイヤースキル（人的資本）	●生産工場・設備（製造資本） ●生産技術・ノウハウの蓄積（知的資本） ●生産技能（人的資本） ●サプライヤーと地域社会（社会・関係資本） ●原材料として鋼材、部品、油、電力、水など（自然、製造資本）等	●PSI（生産・販売・在庫）マネジメントを行う人材（人的資本） ●アフターマーケットにおける流通チャネル（顧客、代理店、販売店）等（社会・関係資本） ●製品に関する調査・解析データ（知的資本）等	
●サプライヤーとの良好で強固な関係を継続的に維持・強化している。 ●サプライヤーとの協業による継続的な改善活動や共同開発により、高いレベルのQCDを実現している。 ●設備の自社開発・生産、グループ内調達を可能とする体制を持っている。 ●現地調達の拡大により為替変動に対する耐性を強化している。 ●災害などの発生時に、サプライヤーの被害状況や問題を迅速に把握し、サプライヤーと連携して必要な対策が取れる体制を構築している。 ●持続可能な社会の実現に向けて、サプライチェーン全体でCSR活動を推進している。	●国内20、海外44の工場を有し、グローバルな需要にタイムリーに応えられる生産体制を持つ。 ●国内工場、および海外工場の一部がマザープラントとして海外工場の立ち上げや各種課題の対策などを支援する体制を整備 ●各工場で「小集団活動（QCサークル）」を進め、生産現場における改善の取り組みを継続的に実施。現地スタッフ主導でオペレーションを行う海外工場も増加している。 ●「NSKモノつくりセンター」を通じ、国内外の工場の技能者に対し、技能の伝承と技術力向上を目指した実習、トレーニングを実施	●グローバルな販売ネットワーク（拠点118ヵ所）で、迅速かつきめ細かな対応を行う。 ●高水準のPSIマネジメントによって適正な在庫保有と厳格な在庫管理を実践 ●代理店、販売店との強固な関係と広いネットワークがアフターマーケットビジネスを支える。 ●お客様、エンドユーザーの不具合・破損状況など、広範なデータを基に高い解析能力と技術の蓄積を有する。 ●自社製品のみならず他社製品の補修・メンテナンス需要にも対応、また定期メンテナンス以外の突発需要に対し、ネットワークを活かした即納対応に注力 ●フィードバックを基にした製品改良や新技術についての提案力を持つ。	
●安定調達（供給柔軟性の確保、サプライチェーンBCPの実効性強化） ●サプライヤーポートフォリオの最適化（協業と競争原理の徹底） ●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 ●バリューチェーン全体で環境負荷を低減（環境負荷物質の適正な管理、地球温暖化対策）	●IoTを活用した生産性の向上（スマートファクトリー、次世代ライン開発等） ●生産におけるBCPの実効性強化（建屋・設備の耐性強化、補完的供給力の向上） ●モノつくりの伝承、進化のための人材の育成と確保、働きやすい職場づくり ●地球環境の保全・CO_2削減に貢献する生産設備、生産工程へのシフト	●客先や市場のフィールドデータを活用した設計、開発 ●物流にかかる環境負荷低減に向けた取り組みの継続強化 ●需要変動への機敏な対応を実現するサプライチェーンの構築 ●顧客満足度のさらなる向上（チャネルマネジメントの強化、スペシャリスト育成）	

主要財務・非財務ハイライト

11年間サマリー

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			2009	2010	2011	2012
財務データ	売上高		647,593	587,572	710,431	733,192
	[セグメント別]※1	産業機械事業	267,021	201,963	259,095	255,835
		自動車事業	352,453	366,463	424,157	444,585
		その他及び消去	28,118	19,145	27,178	32,772
	[地域別]	日本	323,375	289,540	354,542	363,754
	(顧客所在地別)	米州	78,754	70,609	85,466	86,267
		欧州	111,866	98,504	102,176	107,958
		アジア(日本除く)	133,596	128,918	168,246	175,213
		中国	—	—	82,587	89,068
		その他アジア	—	—	85,658	86,143
	営業利益		22,106	11,305	43,524	44,417
	経常利益		16,964	7,598	38,572	42,004
	当期利益[親会社所有者帰属]		4,561	4,765	26,110	28,514
	設備投資額		44,138	21,818	41,294	54,619
	減価償却費		39,729	37,149	34,943	35,807
	研究開発費		10,691	8,794	10,515	10,373
	営業活動によるキャッシュ・フロー(A)		11,785	51,108	64,973	57,158
	投資活動によるキャッシュ・フロー(B)		(46,422)	(29,355)	(33,348)	(56,090)
	フリーキャッシュ・フロー(A)+(B)		(34,637)	21,753	31,625	1,068
	支払配当金		7,574	4,327	5,950	6,491
	自己株式取得金額		—	—	—	—
	親会社所有者帰属持分(自己資本)		233,395	247,941	257,012	280,312
	資産合計(総資産)		744,229	789,624	788,626	845,073
	有利子負債		323,165	304,937	274,585	296,750
非財務データ	従業員数(人)		24,050	24,633	26,334	27,444
	内、海外従業員数(人)		12,895	13,204	15,039	16,181
	単体従業員数(人)※2		5,274	5,932	6,306	6,203
	女性従業員比率(日本)(%)		5.5	6.6	6.5	6.7
	廃棄物等総排出量(万t)※3		8.5	8.7	17.6	18.0
	温室効果ガス排出量(万t.CO_2等価量)※3		38.4	37.8	86.5	87.7
	環境貢献型製品数(累積)		110	124	140	157
1株当たり情報(円)	当期利益		8.44	8.82	48.30	52.75
	親会社所有者帰属持分(自己資本)		431.74	458.65	475.45	518.56
	配当金※4		14.0	8.0	11.0	12.0
主要指標	営業利益率(%)		3.4	1.9	6.1	6.1
	自己資本当期利益率(ROE)(%)		1.8	2.0	10.3	10.6
	総資産当期利益率(ROA)(%)		0.6	0.6	3.3	3.5
	親会社所有者帰属持分(自己資本)比率(%)		31.4	31.4	32.6	33.2
	ネットD/Eレシオ(倍)		0.85	0.73	0.60	0.58
	配当性向(%)		165.9	90.7	22.8	22.7
	総還元性向(%)※5		165.9	90.7	22.8	22.7
	期末株価(円)		377	738	717	637
	株価収益率(PER)(倍)		44.7	83.7	14.8	12.1
	株価自己資本倍率(PBR)(倍)		0.9	1.6	1.5	1.2
	配当利回り(%)		3.7	1.1	1.5	1.9
為替データ(期中)	USドル($)		100.74	92.83	85.63	79.02
	ユーロ(€)		144.47	130.89	112.92	109.40

※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月期以降は新区分で表示しています。
※2 2017年3月期に吸収合併した子会社を集計に加えました。
※3 廃棄物等総排出量、温室効果ガス排出量は2010年3月期までは日本データのみ、2011年3月期よりグローバルデータとなっています。
※4 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。
※5 総還元性向=(支払配当金+自己株式取得金額)÷当期利益

単位：百万円（財務データ）

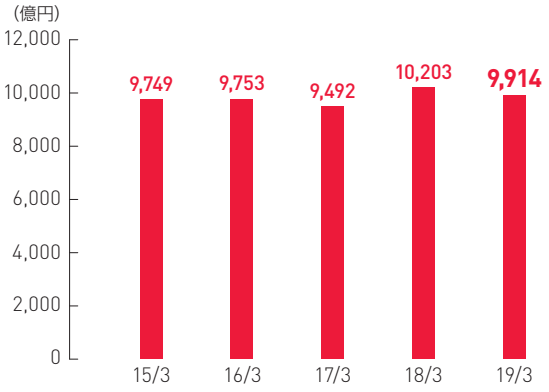
2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
732,842	871,742	974,885	975,319	949,170	1,020,338	**991,365**
216,142	242,969	276,361	243,395	226,924	266,249	**269,974**
490,545	590,545	656,998	705,511	696,271	723,564	**689,658**
26,154	38,226	41,525	26,411	25,974	30,524	**31,732**
333,348	329,136	328,837	318,434	330,512	372,134	**367,537**
103,352	134,483	164,821	183,652	165,177	155,498	**157,581**
102,667	124,590	133,752	131,830	121,920	137,856	**130,127**
193,473	283,532	347,475	341,403	331,559	354,849	**336,119**
91,442	167,239	210,237	204,361	201,185	212,097	**194,994**
102,030	116,293	137,238	137,042	130,373	142,752	**141,124**
32,361	68,049	97,327	89,534	65,341	97,875	**79,279**
30,310	66,785	91,002	—	—	—	**—**
15,739	31,167	61,962	65,719	45,560	69,312	**55,809**
48,025	45,448	49,197	54,996	58,602	68,788	**81,102**
34,598	35,079	38,568	43,048	43,354	46,785	**48,801**
10,432	9,919	10,660	11,155	13,858	17,059	**19,023**
53,797	70,342	67,709	108,622	67,936	83,746	**92,617**
(45,262)	(42,402)	(46,335)	(45,212)	(54,243)	(53,001)	**(72,673)**
8,534	27,940	21,374	63,410	13,692	30,744	**19,943**
5,943	8,650	15,161	18,425	20,174	21,245	**20,737**
—	—	—	—	14,999	—	**19,999**
319,286	359,201	456,046	454,661	461,350	537,175	**536,676**
882,547	1,000,932	1,129,164	1,032,374	1,043,955	1,092,310	**1,086,456**
305,102	315,532	326,400	278,152	267,399	250,908	**274,780**
28,487	30,454	31,088	31,587	31,501	31,861	**31,484**
17,267	19,231	20,052	20,296	20,210	20,254	**19,729**
6,398	6,310	6,294	6,278	7,585	7,726	**7,892**
6.5	6.6	6.9	7.0	10.7	10.5	**10.6**
18.2	19.2	20.1	20.6	21.1	22.4	**23.0**
87.1	93.9	96.8	99.1	99.1	99.7	**97.8**
173	190	202	211	219	224	**226**
29.14	57.70	114.56	121.38	86.08	131.16	**107.46**
591.36	664.74	842.69	839.56	873.11	1,016.30	**1,048.18**
11.0	16.0	28.0	34.0	38.0	40.0	**40.0**
4.4	7.8	10.0	9.2	6.9	9.6	**8.0**
5.2	9.2	15.3	14.3	9.9	13.9	**10.4**
1.8	3.3	5.8	6.1	4.4	6.5	**5.1**
36.2	35.9	40.4	44.0	44.2	49.2	**49.4**
0.51	0.41	0.31	0.23	0.28	0.22	**0.27**
37.7	27.7	24.4	28.0	44.1	30.5	**37.2**
37.7	27.7	24.4	28.0	77.1	30.5	**73.1**
715	1,062	1,758	1,030	1,592	1,426	**1,037**
24.5	18.4	15.3	8.5	18.5	10.9	**9.7**
1.2	1.6	2.1	1.2	1.8	1.4	**1.0**
1.5	1.5	1.6	3.3	2.4	2.8	**3.9**
83.10	100.24	109.93	120.14	108.42	110.86	**110.91**
107.14	134.37	138.77	132.58	118.84	129.70	**128.40**

主要財務・非財務ハイライト

主要指標の推移 ＊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)

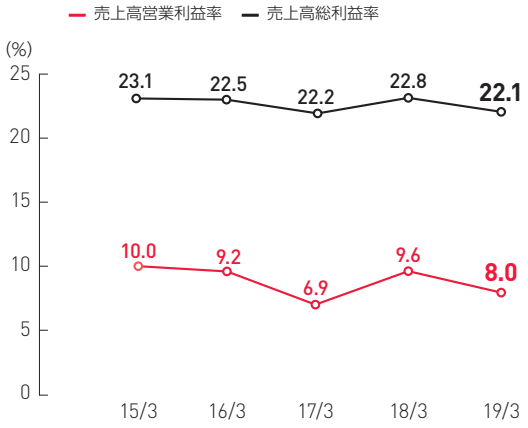
グラフ下のコメントは2019年3月期実績に対するものです。

売上高



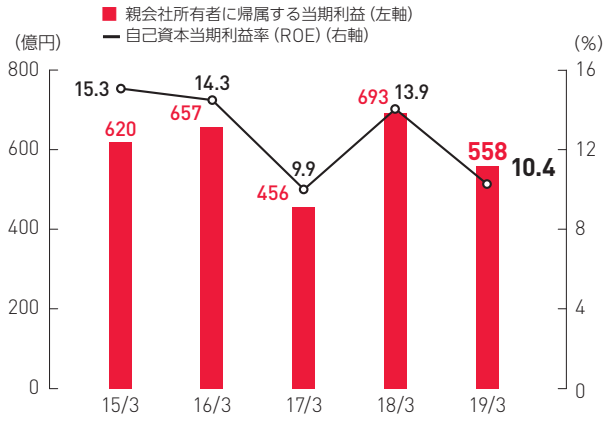
産業機械事業は年前半の好調により対18/3期でプラスとなったものの、自動車事業は欧州や中国での市場調整、電動パワーステアリングの減少があり、売上高は18/3期から-2.8%減少した9,914億円となりました。

売上高営業利益率／売上高総利益率



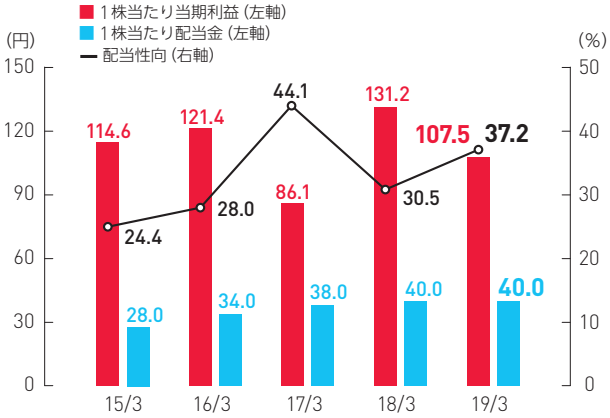
電動パワーステアリングの売上減少、各種費用の増加(鋼材調達、研究開発、償却費、人件費等)により、営業利益率は対前期で-1.6ポイント下げた8.0%となりました。

親会社所有者に帰属する当期利益／自己資本当期利益率(ROE)



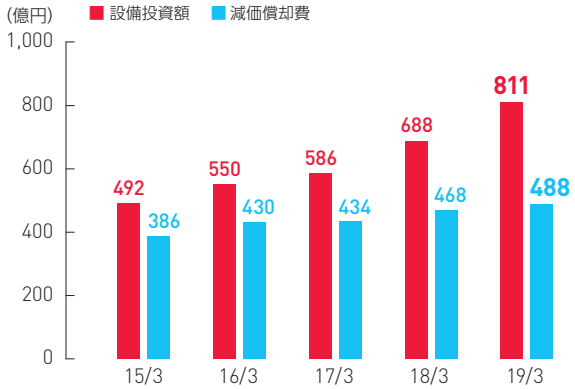
19/3期は当期利益の減少によりROEは10.4%となりました。第5次中期経営計画で掲げた数値目標のROE 10%以上はクリアできています。

1株当たり当期利益／1株当たり配当金・配当性向



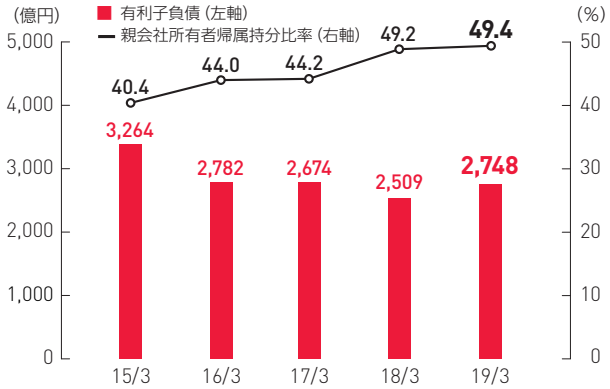
利益は減少したものの、株主還元の強化、安定配当の観点から、19/3期の1株当たり配当金は18/3期と同額の40円を維持。配当性向は37.2%で、自社株買いも含めた総還元性向は73.1%となりました。

設備投資額／減価償却費



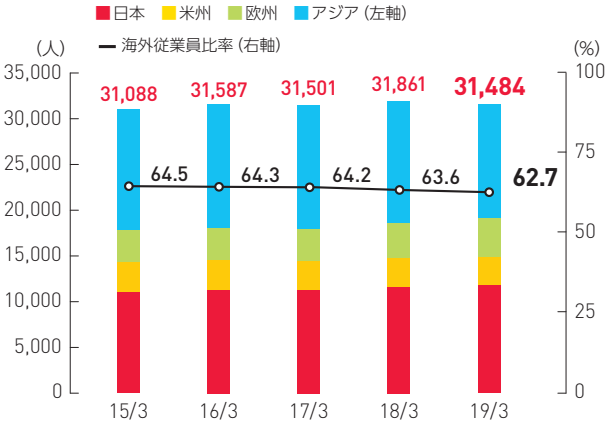
競争力の強化につながる生産性向上を目的とした投資や、将来の需要増に対応する能力増強投資等を行った結果、19/3期の設備投資額は18/3期から+123億円増加した811億円となりました。

有利子負債／親会社所有者帰属持分比率



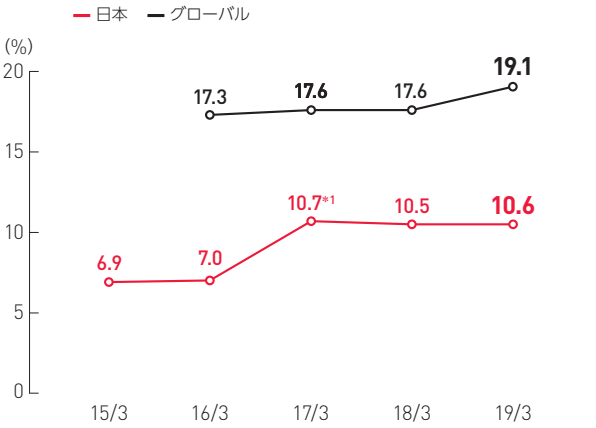
有利子負債は18/3期から増加しましたが、NSKの財務安定性に影響を及ぼすレベルにはありません。配当金や自己株式の取得による持続的な株主還元の実施と、財務健全性の両立が図れています。

従業員数・海外従業員比率



技術関連の人員強化を継続した一方で、事業活動に合わせた見直しを中国で行ったこと等により、19/3期末のグローバル従業員数は18/3期末から-377人減少した31,484人となりました。

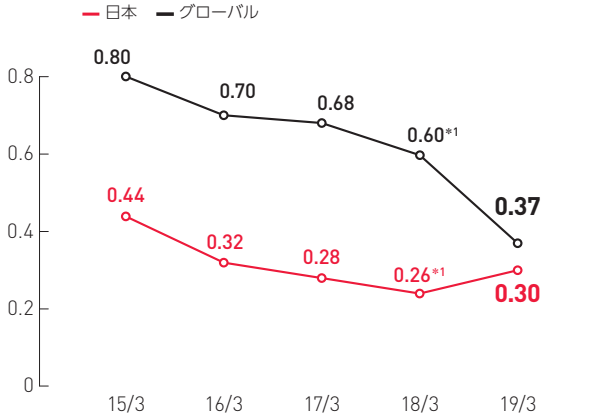
女性従業員比率



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、女性従業員比率は日本10.6%、グローバル19.1%となりました。詳しくは、P.50 女性の活躍（キャリアアップ）の支援をご覧下さい。

＊1 2016年に吸収合併した子会社を集計に加えました。

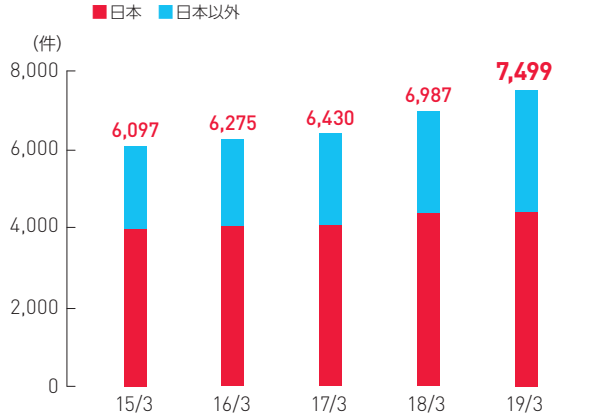
休業度数率



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が、日本は微増の結果となりました。詳しくは、P.48安全マネジメントをご覧下さい。

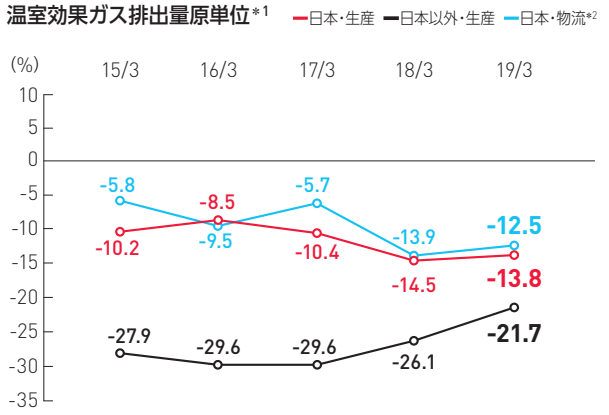
＊1 精度向上のため、修正しました。

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。19/3期の特許保有件数は、18/3期から512件増加し7,499件となりました。

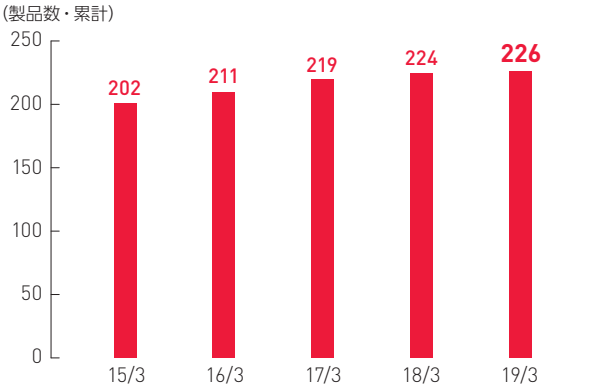
温室効果ガス排出量原単位＊1



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、生産品種の変動などにより日本・生産は0.7ポイント増加し-13.8%、日本以外・生産4.4ポイント増加し-21.7%となりました。日本・物流-12.5%となりました。

＊1 2012年3月期を基準（0%）とした増減率を示しています。
＊2 精度向上のため、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2製品を開発し、環境貢献型製品の累計開発数を226としました。詳しくは、P.47 環境貢献型製品の開発をご覧下さい。

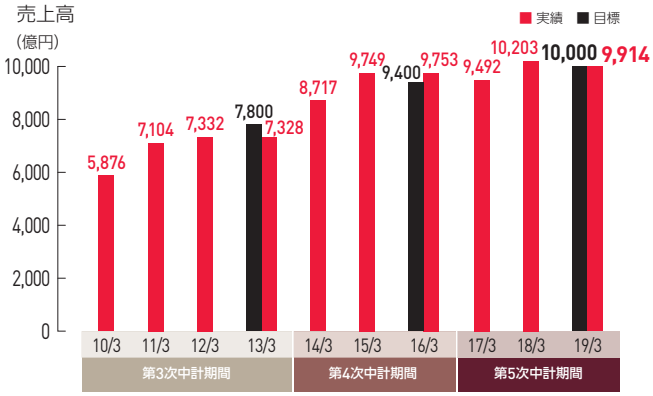
＊2003年3月期からの累計を示しています。

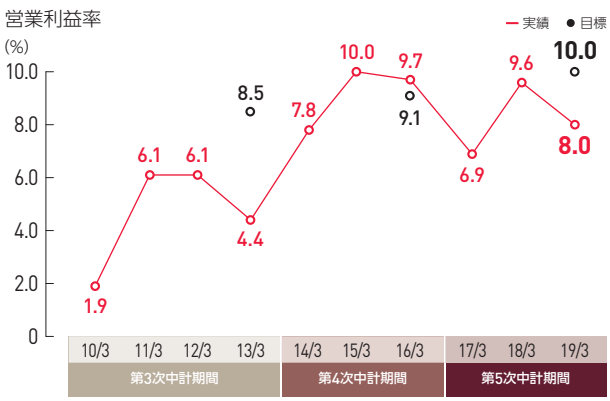
過去の中期経営計画の振り返り

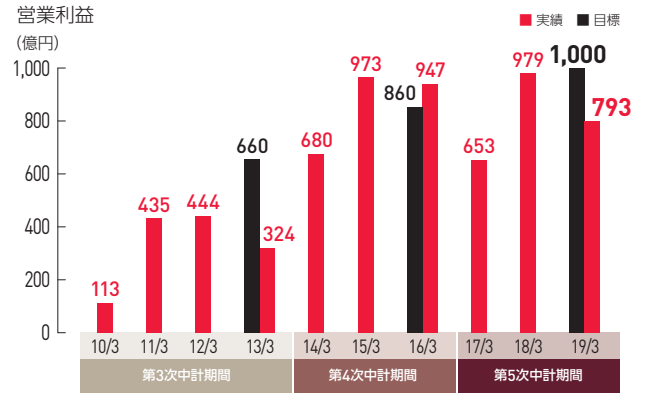
ここでは第3次から第5次まで過去10年間の中期経営計画について振り返ります。 (注:「中期経営計画」を「中計」と略しています)

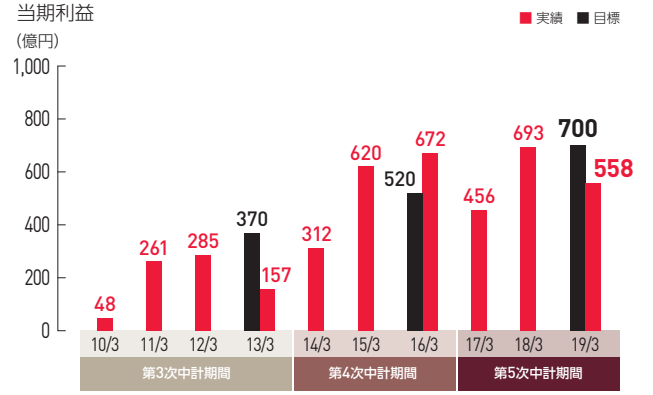
	第3次中計 2010年3月期～2013年3月期	第4次中計 2014年3月期～2016年3月期	第5次中計 2017年3月期～2019年3月期
ビジョン 位置づけ	パラダイムチェンジへの対応 売上高1兆円に向けた 事業基盤再構築 ● 1兆円企業へ向けた新たな基礎作り、足固めの期間 ● 「トータル・クオリティーNo.1の追求」の継続	売上高1兆円を支える 企業基盤の確立 ● 創立100周年(2016年11月) 売上高1兆円の企業規模を支える経営基盤作り ● 中期目標実現を目指した施策推進 ● 基本戦略の継続(収益重視、新興国での成長、グローバルマネジメント)	次の100年に向けた 進化のスタート ● 持続的成長を実現する中長期施策開始 ● 将来に向けたリソースの投入
計画の 骨子	経営戦略の3本柱 ● 事業軸の強化 (販売/生産/技術部門を事業本部傘下へ) ● 成長戦略 ● 体質強化 具体的な施策 A.事業軸の強化 ● 一体的事業運営と事業部の責任体制の明確化による自己完結 B.成長戦略 ● 新興国市場での一層のプレゼンス向上 ● 環境/インフラ/資源ビジネス拡大 ● 技術革新への対応 C.体質強化 ● 攻めの営業展開(提案力強化) ● グローバル生産再編 ● 新製品開発スピードアップ	事業戦略 収益重視の成長 ● 新興国での成長 ● 顧客戦略・セクター戦略強化 ● 生産力・技術革新力 ● 戦略的提携 経営基盤 1兆円の物量を回す管理能力構築 ● ガバナンス充実・コンプライアンス強化 ● 事業構造改革 ● グローバルマネジメントの進化 中計の基礎(最優先事項) ● 安全・品質・コンプライアンス	計画の2本柱 ● オペレーショナル・エクセレンス 競争力の不断の追求 ● イノベーション&チャレンジ あたらしい価値の創造 経営課題 ● 持続的成長 ● 収益基盤の再構築 ● 新成長領域確立 事業別重点課題 ● 産業機械事業 環境変化への対応とターゲット分野での拡大 ● 自動車事業 収益基盤強化と将来成長への布石づくり
振り返り	リーマンショック直後の厳しい事業環境のなかで、新興国と技術革新という2つのキーワードで代表されるパラダイムチェンジへの対応と、売上高1兆円に向けた事業基盤の再構築に取り組み、一定の成果を挙げました。しかし、急激な為替円高の進行や、世界的な需要変動など環境変化も激しく、中計最終年度(2013年3月期)の数値目標に対しては未達となりました。 また、軸受製品に関するカルテル事件において、2013年に独占禁止法違反に関する有罪判決、排除措置命令および課徴金納付命令を受けました。早期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を最重要かつ喫緊の課題とし、取り組みを行いました。	自動車事業の収益力向上、為替相場の円安基調などを背景に、売上高、利益をはじめ全ての数値目標は、計画2年目に前倒しで達成。最終年度においても目標値を上回ることができました。特に、中国事業と電動パワーステアリング(EPS)は大幅な成長を実現しました。 収益性については、2015年3月期に営業利益率10.0%を達成し、最終年度も9.7%と高い水準を維持することができました。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、売上高、利益ともに減少傾向へと転じました。	中計2年目となる2018年3月期、旺盛な需要環境の下、アウトプットの最大化に注力し、第5次中計の目標としていた「売上高1兆円」を前倒しで達成。営業利益、当期利益も過去最高を更新しました。しかしながら最終年度の2019年3月期後半より景気サイクルの後退や米中貿易摩擦の影響もあり、産業機械、自動車とも、事業環境が悪化。最終年度の通期業績は前年比減収減益、中計目標に対して未達という結果となりました。 一方、IoT・AI・ロボット化、そして自動運転・電動化といった技術変化の中で、将来につながる新技術・新製品の開発を進め、ブレーキ用ボールねじや産機アクチュエータなど市場投入も行いました。反面、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。
成果	● 中国事業の基盤強化(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) ● 中計目標を超える電動パワーステアリング(EPS)事業のグローバル拡大 ● 精機製品事業の再編による収益力強化 ● 現地生産、現地調達の進展	● 計画数値目標　全項目達成 ● 連結ベースでの収益性改善 ● 中国事業の拡大、EPSの販売増加 ● グローバルマネジメント体制の進化 ● コンプライアンスの強化・充実	● 売上高1兆円、営業利益、当期利益 過去最高達成 ● パワートレインビジネスの成長と産機事業の回復 ● 新技術・新製品の開発、提案 ● スマートファクトリーモデルライン稼働開始 ● 社会課題解決への取り組み拡大(ESG、SDGs) ● 株主還元強化　総還元性向 57%(3年計)
課題	● 超円高、激しい需要変動など、環境変化への対応不足による収益レベルの低下 ● 産業機械事業の売上構成比率の低下 ● カルテル問題後の信頼回復と再発防止に向けたコンプライアンス体制の強化	● 1兆円企業としての基盤構築の継続 ● 景気循環、物量変動、為替などにより業績が大きく左右されない体質を確立すること ● 新製品や新領域における開発の推進	● 売上高1兆円、2桁営業利益率の定着 ● EPSビジネスの再成長 ● ICTを活用した生産性向上

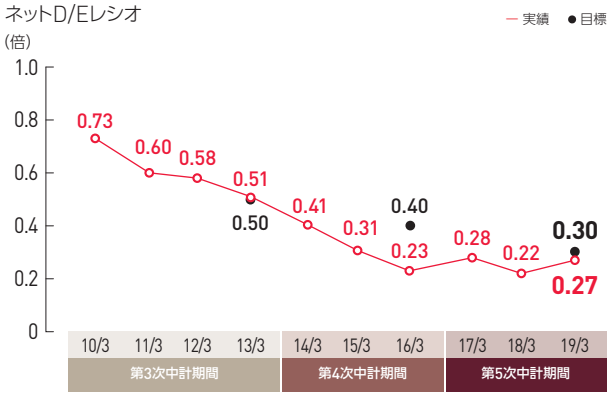
業績推移　(第3次から第4次中計までは日本基準、第5次中計からIFRSベースとしています)





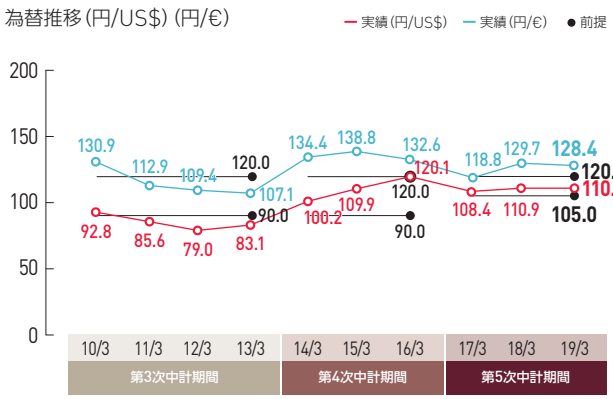






設備投資額・減価償却費・研究開発費・技術関連費用

	第4次中計実績	第5次中計当初計画	第5次中計実績
設備投資額(無形込み)	1,490億円	1,800億円	2,085億円
減価償却費	1,153億円	1,300億円	1,389億円
研究開発費(制度ベース)	317億円	400億円	499億円
技術関連費用	—	800億円	863億円



2026年に向けて

第6次中期経営計画

第6次中期経営計画は、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、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」を取り組み目標に設定しました。NSKが、10年後そしてその先の未来も成長を続けていくことができる仕組みと基盤をしっかりと作っていくことが重要であると考えるからです。

今回、売上高や利益額の絶対値としての数値目標を設定していません。不確実で変化の大きい経済環境の下、経営資源の強化を図るとともに、成長を実現する仕掛けづくりに注力していきます。成長性に関する経営目標として、各事業がベンチマークとする市場の伸びを上回る成長率の達成を目指し、変化への対応をより重視することとしています。また、環境やダイバーシティ&インクルージョンなど非財務的な課題に関する取り組みも加速していきます。

NSKが2026年とその先の成長を確実なものとしていくために、電動化、自動化、環境、IoTなどに狙いを定め、これらの分野において基盤技術である4コアテクノロジーとそれを形にする生産技術にデジタル技術も融合させ、さらなる進化を目指していきます。また、社外の技術の積極的な活用も図り、新製品や新領域におけるあたらしい価値を創造していきます。そして、そうした取り組みを通じ、社会課題の解決や持続可能な社会の確立に、直接的、間接的に貢献していきます。

売上1兆円と収益力の確保

第5次中期経営計画　2017年3月期～2019年3月期	第6次中期経営計画　2020年3月期～2022年3月期
次の100年に向けた進化のスタート	次の成長に向けた事業基盤とリソース強化
● 事業環境変化への対応	● 成長への新たな仕掛け
● 収益基盤の再構築	● 経営資源の強化
● 新製品・新領域の開発	● 環境・社会への貢献

財務目標		第5次中期経営計画（2019年3月期）実績	第6次中期経営計画 目標	
売上高/成長率	成長性	9,914億円	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	8.0%	8%以上	安定的な収益力の確保
ROE	効率性	10.4%	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	0.27倍 49.4%	0.3倍 50%	格付Aを維持
配当性向 自己株式取得	株主還元	3年合計 36.3% 取得 350億円	配当性向30～50% 年間配当40円/株以上	安定的な配当継続 自己株式取得 機動的な資本政策
設備投資額（3年合計）	設備投資	2,085億円	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	3年合計 863億円	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	13.8%削減（日本） 21.7%削減（日本以外） 2012年3月期を基準（0%）とした温室効果ガス排出量原単位削減率	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。	

VISION 2026

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

3つの経営課題

事業の成長と収益力	ESG経営	強靭な経営資源の活用
● 安定した財務体質のもと成長投資と利益還元を両立	● 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	● 人/技術/組織/情報

次の成長への挑戦

収益を伴う成長への移行

NSKの創出価値

お客様
従業員
サプライヤー
地域社会
株主・投資家
次世代

環境貢献
（低摩擦、高効率、伝動効率の向上）
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

NSKのSDGs 7つの重要課題

次の成長に向けた事業基盤とリソース強化

売上高1兆円と収益力の確保

オペレーショナル・エクセレンス
競争力の不断の追求

成長への新たな仕掛け
経営資源の強化
環境・社会への貢献

イノベーションへのチャレンジ
あたらしい価値の創造

人・技術・組織・情報

NSKのコアバリュー
安全・品質・コンプライアンス・環境

次の成長に向けた事業基盤とリソース強化

6次中計として掲げる目標は、「次の成長に向けた事業基盤とリソース強化」です。基盤となるのは、NSKの4つのコアバリューである「安全・品質・コンプライアンス・環境」と、4つの経営資源「人・技術・組織・情報」です。5次中計で設定した「オペレーショナル・エクセレンス（競争力の不断の追求）」と「イノベーションへのチャレンジ（あたらしい価値の創造）」の2つの方針を継続して柱に据え、「成長への新たな仕掛け」、「経営資源の強化」、「環境・社会への貢献」の3つに注力していきます。

3つの取り組み

1.成長への新たな仕掛け
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
1. ヒトづくりの進化
2. モノつくりの進化
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
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

CSR/ESG経営

NSKのCSR/ESGの考え方

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。さらに第6次中期経営計画では、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、「ESG経営」、「事業の成長と収益力」、「強靭な経営資源の活用」の3つの経営課題に取り組むこととしました。

NSKのCSR/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、具体的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。

目指す姿

社会課題

- 気候変動の抑制
- 大規模自然災害への対応
- 資源の枯渇防止
- 水不足の防止
- 生態系の保全
- 衛生的な環境の整備
- 水の安全性確保
- 製品の安全性確保
- 貧困・飢餓の撲滅
- 格差の拡大防止・縮小
- 強制労働・児童労働の防止
- 教育レベルの向上
- ジェンダーの平等
- 紛争・テロの撲滅
- 人口増加の抑制
- 少子化・高齢化への対応　など

SDGs宣言

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

NSKの取り組みと非財務目標について

NSKはCSR/ESG経営を推進するために、短・中・長期の課題を明確にした上で、取り組み結果を評価していくことが重要と考えています。そのために、社会課題解決に結びつく非財務目標とその管理指標を掲げることが大切であると認識し、具体的目標値（KPI）の特定を進めています。このレポートでは、以下の通り、NSKにとっての重要課題や取り組みを示し、それらの課題解決の進捗や成果をどのように確認・評価していくべきか、参考となる指標を定性的な表現も使って示しました。今後、更に社会課題解決に向けた取り組みの充実を図っていきます。

SDGsの7つの重要課題と取り組み宣言

	NSK取り組み宣言	SDGs重要課題	参考となる指標	
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。	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	新製品・新サービス提案件数、インフラ関連製品売上高など	17 パートナーシップで目標を達成しよう ▶P.34
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。	7 エネルギーをみんなに そしてクリーンに 12 つくる責任 つかう責任 13 気候変動に具体的な対策を	CO_2排出量削減率、廃棄物等の総排出量、リサイクル率、水使用量など	
3	資源の再利用、環境貢献型製品でムダのない社会づくり、地球環境負荷の低減に貢献します。	7 エネルギーをみんなに そしてクリーンに 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	環境貢献型製品開発数、製品を通じたCO_2排出削減貢献量など	
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。	8 働きがいも経済成長も	女性従業員比率、育児休業/介護休業取得者数、高齢者雇用者数など	
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。			

CSR/ESG経営強化に向けた取り組み

E（環境）	環境マネジメント ▶P.46	**製品を通じた環境貢献の最大化と事業活動による環境負荷の最小化** ● 環境貢献型製品の創出 ● 製品・サービスを通じたCO_2削減への貢献 ● 事業活動によるCO_2排出量を2050年までに2017年度比60%削減 ● 3R（Reduce、Reuse、Recycle）推進による循環型社会構築への貢献
S（社会）	安全マネジメント ▶P.48	**安全最優先の安全・安心・快適な職場の構築** ● 重大災害の未然防止 ● 安全意識の向上 ● 労働災害の再発防止
	品質マネジメント ▶P.49	**お客様やサプライヤーと連携して品質向上** ● NPDS（NSK Product Development System）活動の推進 ● 不良「ゼロ」の安定生産を目指すNQ1（NSK Quality No.1）活動の推進 ● 品質づくりを支える人材育成
	人材マネジメント ▶P.50	**公平で個を活かす活力ある職場づくり** ● 幅広い人材の活用 ● 成長に資する機会と場の提供 ● いきいきと働ける職場づくり
	サプライチェーンマネジメント ▶P.52	**ビジネスパートナーとして、信頼関係を構築し相互に発展** ● 安定調達の確保 ● サプライチェーンBCPの実効性強化 ● 持続可能で責任ある調達の推進
	コンプライアンス ▶P.53	**高い倫理観の保持・コンプライアンスの遵守による国際社会や地域社会からの信頼向上** ● コンプライアンス体制、教育・啓発活動、モニタリングの強化
G（ガバナンス）	コーポレートガバナンス ▶P.54	**持続的な成長かつ中長期的な企業価値の向上のための透明・公正かつ迅速な意思決定を行うための仕組みの実現** ● 取締役会のさらなる実効性向上 ● グループガバナンスの強化

：安全・品質・コンプライアンス・環境はNSKのコアバリューです。

次の成長への挑戦

事業別戦略

事業部トップメッセージ

産業機械事業

“産業構造の変化の中で生まれるニーズに対応し、事業ポートフォリオを進化させていきます。”

神尾 泰宏

取締役代表執行役専務
産業機械事業本部長

NSK産業機械事業の強みと創出価値

当社の産業機械事業は創業以来、社会基盤の根幹である鉄鋼設備や鉄道車両などのインフラ向け、工業製品の高度化を支える工作機械や半導体製造装置、減速機などの生産財向け、洗濯機やエアコンなど消費財向け、そして数多くの機械装置ユーザーや補修需要向けと極めて幅広い分野に対し、高性能で高品質のベアリングと直動・メカトロ製品を供給することで、円滑で安全な社会作りに貢献してきました。高精度の製品は高度技術社会を支え、さらに信頼性の高い製品開発によってモノの小型化や高効率化を図り、省エネルギー社会の実現にも貢献しています。

当社の強みは、NSKの4コアテクノロジープラスワンに裏付けされた製品群とお客様への技術サービスにあります。初めてベアリングを国産化した企業としてのパイオニア精神が今も社内に息づいており、個々の社員が真摯にお客様からのご期待に応え続けてきたことの積み重ねが、国内外のお客様との間に強固な信頼関係を構築、創業以来、リーディングポジションを維持し続けていることに結びついています。技術的な課題に対してそれを克服できる技術開発力、グローバルな最適地での生産力、直接販売だけでなく代理店・販売店の皆様と一体となった販売ネットワークによるデリバリー体制を、お客さまからご評価いただき、信頼されるNSKブランドが作り上げられてきました。そのことがまた、当社にとっては、さらなる技術サービスの提供や提案力の向上へ向けたモチベーションにもつながっています。

NSKブランドの製品はOEMからアフターマーケットまでグローバルにバランスよく展開されていますが、特に精密軸受と精密ボールねじという二つのコア製品でNSKはグローバルでトップシェアの地位にあります。さらに現場密着型の技術サービスがNSKの強みといえるでしょう。海外でもNSKの技術サービスは高い評価を得ており、最近ではアメリカの補修市場で大きなコントラクトにつながるなど実績を積み上げてきています。

また、産業機械事業のグローバル体制を支える強みとして人材の多様性も挙げられます。海外拠点ではローカルマネージャーによるマネジメントが進んでおり、各地域の特色、ニーズに精通したチームが、迅速かつ細やかな対応を行っています。さらに、日本の事業本部においても女性を含む海外からのマネージャーが重要なポジションを担うようになってきています。人材の多様性は事業展開の大切な基盤になっており、今後もさらなる進化を目指していきます。

2026年に向けて目指す姿

今、産業構造が大きく変化しています。人口増大や環境問題などの世界共通課題に対し、低炭素や脱炭素の動きが加速、他方、IoTの進展とAI技術の急速な進歩でビッグデータの解析力が向上し、5G技術の普及とあいまって、産業構造や経済の仕組みに変革を起こしています。このような環境下で、産業機械事業は、変化の中で生まれるニーズにきっちりと対応していくことができる事業ポートフォリオに進化していく必要があります。自動化、省人化、スマート化、環境といったニーズを背景に成長する分野・セクターに対する集中的な取り組みは継続的に進めていきますが、さらに力を入れていきたいと考えていることが、モノ売りだけでなく、コト売りの比重を高める、言い換えれば、製品のライフサイクル全てに関わるビジネスモデルの構築です。工場で使用されているベアリングの状態をモニターし、余寿命を見える化することによって、止まらない設備、止まらない工場の実現に貢献していきます。同時に、NSK製品の使われ方に関わり続け、知見を高めることで、次の製品開発のアイデアや技術サービス、コンサルティング力の向上にも結び付けていきます。このようなことが2026年に向けた大きなテーマの一つになってくると思います。

成長への新たな仕掛け、取り組み

持続的に成長をしていくための仕掛けとして第6次中期経営計画において注力していく取り組みは以下の5つです。

1つ目が、「成長セクターでの需要の取り込み」です。先にも述べましたが、世の中の変化と新しいニーズに合わせて、我々の技術開発力、設計力、品質をベースにしながら、クリーンエネルギーを代表する風力発電、モビリティ手段として再評価が進む鉄道車両、5G関連の情報通信機器、IoTを活用した高機能・省エネ家電など市場拡大が見込める領域を成長セクターと定め、需要を取り込んでいきます。

2つ目が、「NSKの強みであるプレシジョン技術を活かした価値の提供」です。プレシジョン技術はNSKのコアとなる技術であり、産業機械事業のプライドにかけて譲れない部分とも言えます。少子高齢化による労働人口の減少で、工場の自動化や省人化ニーズが高まる中、工作機械、半導体製造装置、ロボットなどに使われる精密軸受や精密ボールねじの開発をさらに加速させ、これらの領域においてダントツのシェアを維持し、プレゼンスをさらに拡大していきたいと思います。

3つ目が「産機アクチュエータを新たな製品軸として確立」することです。電動化を支えるキーコンポーネントとして市場規模の拡大が見込まれており、例えば、ボールねじとモーターで列車の振動を制御する動揺防止アクチュエータなどが挙げられます。電動化により生まれる新たなマーケットにおいて、構成部品の競争優位性を活かしたユニットおよびシステム製品を提供し、産機事業の柱の一つに育てていきたいと思っています。

4つ目が「強みを活かしたGAM（グローバルアフターマーケット）ビジネスの拡大」です。NSKのブランド力ならびに技術サービス対応といったNSKの強みを活かし、チャネルマネジメントの強化、スペシャリストの育成、供給・流通・在庫強化とIT化のさらなる促進といった基盤施策をグローバルに推進していきます。

5つ目が「状態監視技術を用いた新事業構築」です。NSKは製品の実際の使用状態を見える化させるCMS（コンディションモニタリングシステム=状態監視システム）の技術で業界トップクラスの評価を得ています。製品の開発・製造、納入といったモノ売りに加え、CMS技術によって製品の余寿命を診断して見える化し、お客様の設備の急な稼働停止予防を行うなど、コト売りにも注力した事業モデルを構築・展開していきます。

ESG、SDGsへの取り組み

産業機械事業の環境貢献に係わる取り組みの重要性は特に大きいと考えています。NSKは今年から「安全」「品質」「コンプライアンス」に加えて「環境」を当社のコアバリューとし、2050年までにCO_2排出量を60%削減するという全社目標を掲げました。NSK九州での空調システムの電動ヒートポンプ化による消費エネルギー削減や、藤沢工場桐原棟でのハイブリッドライン導入によるスマートファクトリー化、熱処理炉の燃料転換による電気炉への変更など、取り組みを進めています。さらに、エネルギー効率の高い新たな熱処理炉の開発にも取り組んでいきます。また、私達の製品は多種多様な装置に組み込まれており、NSK製品の産業全体への貢献は計り知れないものがあります。モーターであればモーター効率の向上で消費電力の削減に寄与し、射出成形機であれば油圧システムを電動化しボールねじに変えることでCO_2削減に寄与します。また、再生可能エネルギーの一つである風力発電用軸受の開発と供給そのものが、地球温暖化対策に資する取り組みでもあります。CO_2排出量削減だけではなく、事業に関連した重要課題を設定したSDGsも意識し、社会への貢献と企業としての発展の両立を目指していきます。

次の成長への挑戦

事業別戦略

事業部トップメッセージ

自動車事業

技術や社会、お客様ニーズの変化を捉え、長期的視点に立った体制強化を進めます。

鈴木 茂幸

取締役代表執行役専務
自動車事業本部長

NSK自動車事業の強みと創出価値

自動車事業における当社の強みは、基盤技術に支えられた製品力にあります。製品には、環境性能、安全性、耐久性、快適性などが求められ、またクリアしなければいけないコストやスペースなどの制約もあります。今後さらに自動車の電動化が進みエンジンが搭載されなくなれば、これまで習慣的に耳にしていたエンジン音もなくなるため、静音性へのニーズも高まっていくと予想されます。こうした高い技術要求に対して、ソリューションを持っていることが、NSKの大きな強みとなっています。

自動車向けのベアリングに関しては、当社は世界トップクラスのシェアを有しています。お客様のニーズに耳を傾け誠実に対応してきた実績が、当社への信頼感となって継続受注につながり、高いシェアの維持を実現しています。組織面でも常にお客様と接点を持てる体制を組んでいることで、お客様の細かいニーズが汲み取れ、それを満たすための提案力や製品技術力が、他社との大きな差別化要因になっていると思います。

幅広い製品群を通じて、動力源の多様化、車載部品の電動化、機械部品の高効率化・軽量化・ノイズ減殺、さらには操舵・制動機能の高度化といった自動車の進化に持続的に貢献していきます。

2026年に向けて目指す姿

自動車生産台数は、短期的には成長がスローダウンしていますが、中長期的には、グローバルに緩やかな拡大が続くと見込まれています。また、その中でも電動化比率が大幅に伸びていく見通しです。「CASE（コネクティッド・自動運転・シェアリング・電動化）」と呼ばれる社会変化や技術革新を背景にした大きな変革の波が自動車産業に押し寄せている中、当社の自動車事業は今、既存ビジネスと新しい動きが混在しています。新しいことにだけ飛びついていれば良いというものではなく、双方のビジネスをバランス良く保ち成長を図っていく必要があります。2026年頃はその大変革が始まるタイミングと見ています。さらに、2030年、2040年には、車のコンセプトそのものも大きく変化する可能性があります。現在のパワートレインやステアリング&アクチュエータという当社の事業の分け方は意味をなさなくなるかもしれません。また、モノを作らないと売り上げにならないというビジネスモデルは古

くなり、ハードからソフト、要素からシステムへの転換も必要になってくると思います。そのような中で、長期的視点に立って技術や社会、お客様ニーズなどの変化を捕捉し、2030年、2040年をどうするかということを考えることができる、判断できる会社にしていかなければいけません。そのために、柔軟かつ機動的に対応していける体制を強化していく必要があります。そして、その体制構築のカギとなるのはダイバーシティであると思っています。様々な国籍の人々や女性の参加、また技術部門と管理部門の融合など、色んな人が、アイデアを持ち寄り、同じ視点で話し合う場を持つことが不可欠です。非連続の未来を描くには「分業(各論)」でなく「大部屋」が必要なのです。そのような環境を作りながら、この大変革期においても将来に向けた新事業や新要素の創出に取り組んでいきます。

成長への新たな仕掛け、取り組み

第6次中期経営計画では、以下の5つの仕掛けを通じて持続的成長を実現する基盤の構築を図っていきます。

1つ目が、「パワートレインビジネスの拡大」です。ICE(従来の内燃機関自動車)から、HEV(ハイブリッド車)、そしてEV(電気自動車)と、動力源の多様化が進みます。ICE向けにはAT(自動変速機)需要が拡大するとともに、ステップATの多段化が進みます。ユニットの小型化・軽量化、フリクションコントロールの効率化など技術の高度化を図っていきます。EV化というのはそう簡単に進むものではなく、まずはHEV需要が高まると見ており、HEV向けの新製品の開発を手掛けてきました。それらがいくつか花開くと考えています。そして、EV向けには、トラクションドライブユニットの新製品を投入するほか、減速機構の小型化や低トルク化を通じて、電費の向上や静音化を技術面から提案していきます。

2つ目が、「車載モータービジネスの拡大」。エンジンが油圧を発生させて、その油圧で動かしてきたものが多くあり、これらがモーターに変わっていきます。電動化によって車載モーター数は劇的に増加すると見込まれており、モーター用ベアリングの需要が増えます。このビジネスは、一つの成長路線にきちんと乗せていかなければいけません。供給体制を構築しながら、電動化に伴う、安全性・快適性・利便性の向上に貢献していきます。

3つ目が「シャーシ用軸受の拡大」で、安全性や燃費向上のニーズが拡大する中で、高信頼性・低トルク・高荷重の技術力を活かし、販売を拡大していきます。

4つ目が「ステアリングビジネスの再成長」で、製品ラインアップを拡充するとともに、メカとソフトのコアアセットを活用することで、設計工数やリードタイムの削減、さらには案件当たりのR&D費用の効率化を図ります。またステアリングビジネスは、ベアリングの商慣習と異なる部分もあり、様々な経験・知見を持つ人材がアイデアを持ち寄って技術の幅を広げていくことも重要となります。その意味で、アライアンスの活用も選択肢の一つです。

5つ目が「アクチュエータ・ビジネスの拡大」です。ステアリングの回復が数年かかる中、その間の成長力を維持するための重要な事業の一つです。法制化の動きが加速する自動ブレーキには、制動距離やレスポンスの面でボールねじを使うタイプが最も合理的ではないかと考えています。今後、需要が一層高まる中、製品力に加え、当社の持つグローバル展開力を活用し、事業の拡大を図っていきます。

ESG、SDGsへの取り組み

先に、ダイバーシティに関する重要性に触れましたが、環境面の取り組みにも注力しています。まず、ベアリングも電動パワーステアリングも、お客様の製品に組み込まれることで、環境負荷を軽減する製品であり、当社製品の利用が進むことは、環境への貢献につながります。さらに、当社の生産拠点では、多くのエネルギーを消費している熱処理工程において、従来の熱処理方法から、電気による高周波熱処理へと転換を進めています。直接熱を与えることで、エネルギー効率の向上が図れ、今後こうした技術の導入をさらに広げ、CO_2排出量の削減へとつなげていきます。SDGsのような目標設定や、それらによって外部から、地球環境や人類への貢献というような点で評価を受けることは、企業が、それぞれの事業が創出する価値を改めて考え、さらに発展させていくことに効果的であると考えています。

第6次中期経営計画「成長への新たな仕掛け」

第6次中期経営計画の取り組みとして「成長への新たな仕掛け」を掲げています。
各事業において、持続的成長を実現するための5つの仕掛けに取り組んでいきます。

産業機械事業

目指す姿

社会的ニーズと技術の進化

- 自動化・省人化
- スマート化
- 環境対策

- ロボットの高性能化 工場FA化
- 電動化、次世代電池技術 再生可能エネルギー
- 鉄道輸送：安全性快適性向上 建設・農業現場のスマート化
- IoT、次世代通信（5G）
- 状態監視装置、余寿命診断技術

成長分野

- 生産財 精密機器（工作機械・ロボット等）
- インフラ 風力発電／鉄道車両／建設機械
- 消費財 情報通信／高機能・省エネ家電

×

NSKの製品・サービス

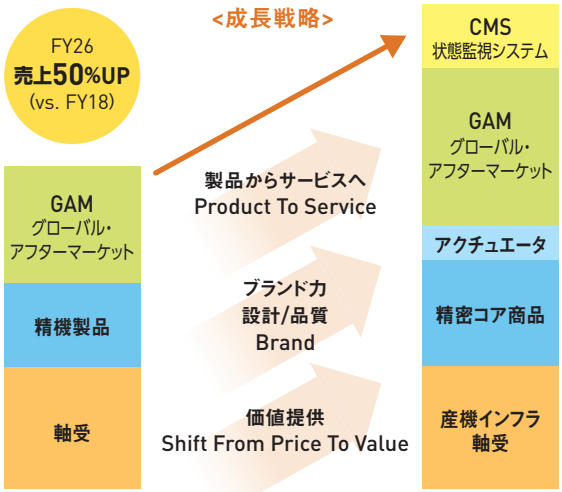
- コアプロダクト
- 新製品
- 新ビジネス
- ＋
- アフターマーケット

目指す姿

社会的ニーズの変化に対応した新たな事業基盤の構築と進化

景気循環を上回る成長

成長への5つの仕掛け



価値提供、ブランド力、製品+サービスを成長促進ドライバーとして
ビジネス基盤の拡大を目指す。

1 成長セクターでの需要の取り込み

✓ 社会的ニーズを背景に
マーケットが拡大する
セクターの需要を取り込む

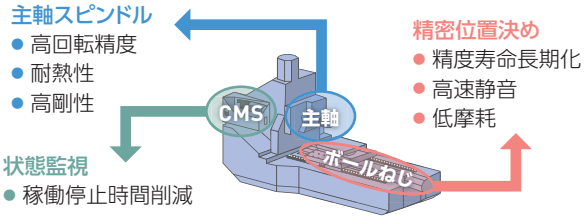
- 風力発電
- 鉄道車両
- 建設機械
- 情報通信
- 高機能・省エネ家電

2 NSKの強みであるプレシジョン技術を活かした価値の提供

✓ 工作機械、ロボット、自動化の需要領域における
プレゼンスのさらなる拡大

✓ ハイスペック化、環境性能向上、省力化、稼働停止時間削減

〈要求性能に対する新提案と貢献（工作機械）〉



3 産機アクチュエータを新たな製品軸として確立

✓ 電動化を支えるキーコンポーネントとして市場規模拡大

- 鉄道車両、建設機械、ロボット、医療向け等
- 自動化ニーズ加速、空圧、油圧機器の電動化
- 快適性、安全性、環境性能向上

JR東日本 クルーズトレイン
「TRAIN SUITE 四季島」（写真提供：JR東日本）

NSK動揺防止アクチュエータ
（左：アクチュエータ、右：ドライバ）

鉄道車両の乗り心地向上と高速化の両立に貢献する、ボールねじ式の動揺防止アクチュエータ。2017年5月1日から営業運転を開始した、JR東日本のクルーズトレイン「TRAIN SUITE 四季島」に搭載。

4 強みを活かしたGAMビジネスの拡大

NSKの強み

- 製品の高信頼性
- 技術対応、サービス対応
  →エンドユーザーのメンテナンス費用削減

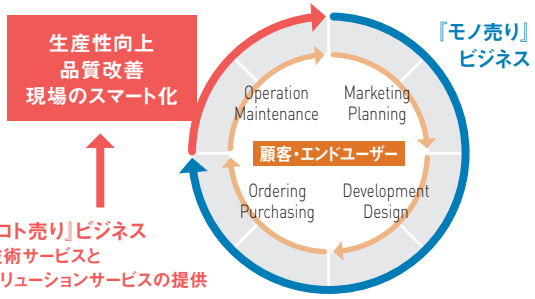
✓ 4つの基盤施策の継続推進

チャネルマネジメント強化	スペシャリスト育成
供給／流通／在庫強化 IT化のさらなる促進	AIP資産効率プログラム

5 状態監視技術を用いた新事業構築

✓ 『モノ売り』+『コト売り』　顧客の生産性向上、品質向上に
貢献する技術サービス、ソリューションサービスの提供

✓ CMS開発センターを設立　事業開発、技術開発を融合した組織



自動車事業

目指す姿

自動車のニーズ／技術の革新

モビリティ

環境　安全　快適　利便

C　A　S　E

コネクティッド　自動運転　シェアリング　電動化

NSKの貢献領域

- 動力源と車載部品の電動化
- 機械部品の高効率化・軽量化・ノイズ減殺
- 操舵・制動機能高度化

×

NSKの製品

- パワートレイン製品
- 車載モーター用軸受
- シャーシ用軸受
- ステアリング
- アクチュエータ

目指す姿

自動車の技術革新に対応した新たなプレゼンスの確立

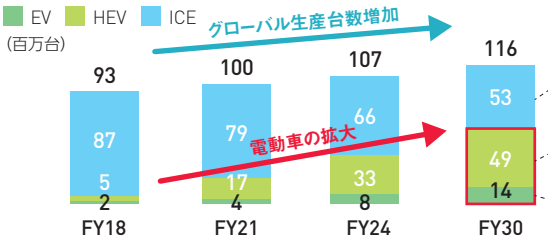
グローバル生産台数の伸びを上回る成長

成長への5つの仕掛け

1 パワートレインビジネスの拡大

FY26 売上50%UP (vs. FY18)

<動力源別自動車生産台数見通し>



(出所:IHS Automotive、NSK予想)

AT(オートマチック・トランスミッション)

- ICE+HEV化の中での需要拡大継続
  - 搭載率UP、多段化、最大顧客の台数増
  - 技術要求の高度化
    ユニットの小型・軽量化、フリクションコントロールの効率化

電動車へのシフトに伴うパワートレイン多様化への対応

ICE(ガソリン・ディーゼル・エンジン車)

- 自動変速機拡大、ステップAT多段化への対応

HEV(ハイブリッド車)

- 変速機の多様化による軸受バリエーション拡大
  - 全点パッケージでの最適設計提案による価値提供

EV(電気自動車)

- 新製品:トラクションドライブユニット/システム
- モーター減速機および2段変速機構への技術提案
  - 小型化、低トルク化による電費向上、静音化

トラクション スクウェア ドライブ

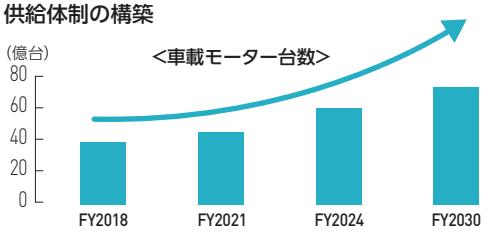
2 車載モータービジネスの拡大

FY26 売上80%UP (vs. FY18)

電動化による車載モーター数の劇的増加

- 安全性、快適性、利便性の向上
  - 電動ブレーキ、ファンモーター、スライドシート等
- 技術による差別化と電費向上
  - 静音、低トルク
- 供給体制の構築

<車載モーター台数>



(NSK推定)

3 シャーシ用軸受の拡大

FY26 売上30%UP (vs. FY18)

安全・燃費向上ニーズの拡大

- 技術力を活かした販売拡大
  - 高信頼性、低トルク、高荷重

ステアリング&アクチュエータ・ビジネス

FY26 売上30%UP (vs. FY18)

自動運転・電動化の進展加速

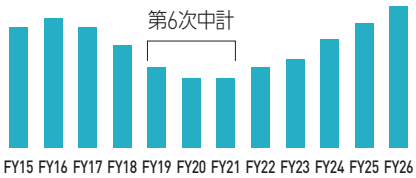
4 ステアリングビジネスの再成長

- 製品ラインアップの拡充
- メカ&ソフトのコアアセットの活用
  - 設計工数、リードタイム削減
  - 案件あたりR&D費用効率化
- アライアンスの活用

5 アクチュエータ・ビジネスの拡大

- ブレーキ用ボールねじ
- 新アプリケーションの開発
  - ステアバイワイヤシステム等

<ステアリング&アクチュエータ売上高>



ステアバイワイヤ用操舵反力装置
(左)ウォーム減速機タイプ
(右)同軸減速機タイプ

財務戦略・株主還元方針

第5次中計　財務成果の振り返り

2019年3月期は、利益の減少に伴いROEは低下しました。しかし、第5次中計で掲げたROE 10%以上、債券格付 A格、ネットD/Eレシオ0.3倍の数値目標は何れも達成しました。NSKの財務健全性は、第5次中計の間に着実に強化できたと認識しています。

	第4次中計2016年3月期	第5次中計2019年3月期	比較	評価・コメント
資産合計	1兆324億円	1兆865億円	+541億円	事業規模が拡大
親会社所有者帰属持分(自己資本)	4,547億円	5,367億円	+820億円	利益の蓄積による増加
現金及び現金同等物	1,755億円	1,300億円	−456億円	設備投資の増加 株主還元を強化
有利子負債	2,782億円	2,748億円	−34億円	適切な有利子負債コントロール
自己資本比率	44.0%	49.4%	+5.4ポイント	財務安定性の確保
ネットD/Eレシオ	0.23倍	0.27倍	+0.04ポイント	中計目標の0.3倍未満
総還元性向(3年間)	26.3%	56.9%	+30.6ポイント	株主還元を強化 自己株式取得350億円
ROE	14.3%	10.4%	−3.9ポイント	利益減少に伴い低下 中計目標の10%以上は達成

第6次中計　財務戦略・株主還元方針の概要

(1)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、株主の皆様に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最重要事項です。

株主・投資家の皆様が期待する投資リターン(株主資本コスト)を上回る収益率(ROE)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株主資本コストを上回る「ROE 10%以上」を第6次中計の目標としました。このターゲット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。

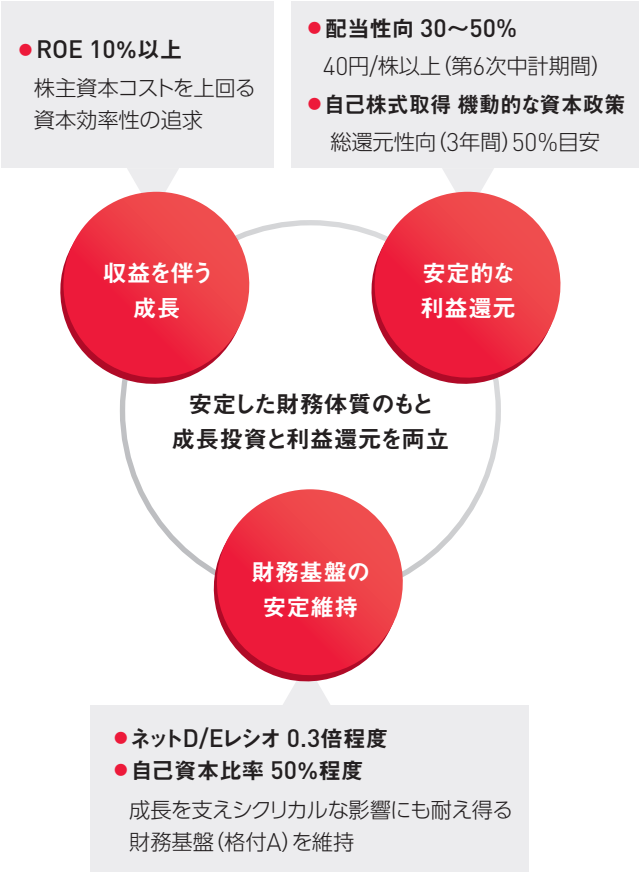
(2)財務基盤の安定維持

NSKの持続的な成長を支え、シクリカル(景気変動)の影響にも耐え得るには「財務基盤の安定維持」も重要テーマです。

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.16 11年間サマリーをご覧下さい)。今後もネットD/Eレシオを0.3倍程度に抑制し、自己資本比率を50%程度に保つことで、NSKの財務安定性は確保できると認識しています。

なお、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。

格付投資情報センター(R&I)	日本格付研究所(JCR)
A	A+



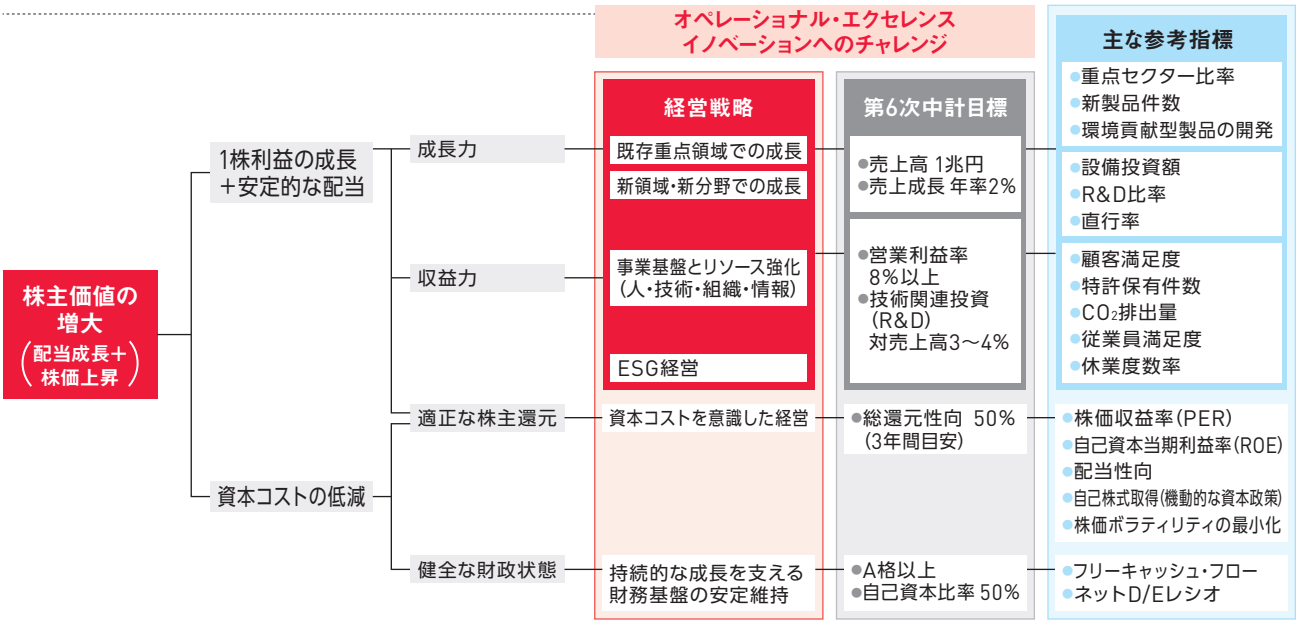
(3)安定的な利益還元

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次中計で30%目安という数値目標を初めて示しました。第6次中計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次中計3年間での総還元性向は50%とすることを目安としています。

NSKの財務ロジックツリー



トータル株主リターン（TSR）

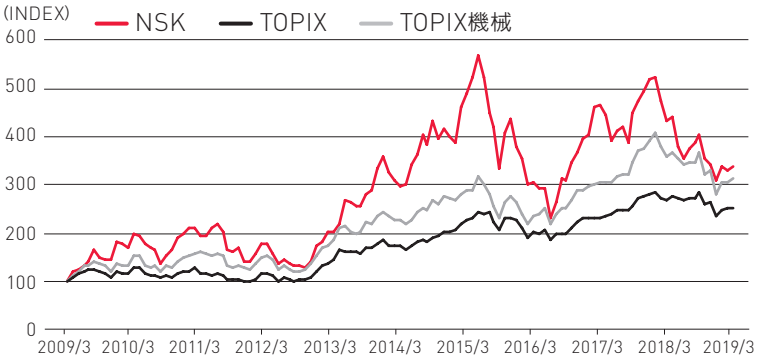
株主資本コストを上回るROEを中期的に実現するとともに、配当と株価上昇によって得られるTSRを高めることも大切です。

NSKのTSRは、比較的短い期間（1年、3年、5年）で見ると、直近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、TOPIXやTOPIX機械セクターより劣後しています。しかし、より長い10年間で見れば、NSKは安定的な株主還元に努め、両者を上回る株価パフォーマンスをあげており、中長期的に株主資本を上回るTSRを達成していると認識しています。

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	-24.5%	12.1%	3.9%	14.6%	2.8%	238.2%	13.0%
TOPIX	-5.0%	26.2%	8.1%	47.1%	8.0%	153.3%	9.7%
TOPIX機械	-12.9%	33.5%	10.1%	39.1%	6.8%	213.1%	12.1%

※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 ※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）



※ 2009年3月末日の終値データを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（円）	最低（円）	期末（円）	ボラティリティ
2009	750	366	738	47.6%
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%

※ 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。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で、定量的及び定性的に検証を行っています。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します。

政策保有株式の銘柄数（有価証券報告書での開示）は、2010年3月期に136銘柄ありましたが、2019年3月期には79銘柄まで減少しました（9年間で57銘柄を縮減）。

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おり、双方向コミュニケーションを通して、より良い関係を築いていくことが大切だと考えています。

NSKは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、持続可能な社会への貢献と企業の発展の両立を目指していきます。

	ステークホルダーとの関係	主なエンゲージメントチャネル	ステークホルダーの主要な利益/価値、関心、期待	さらなる価値創造のためのテーマ例
お客様	NSK製品を購入してくださる機械メーカー、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。NSKは「QCDDSM」における経験と実績、営業力、ブランド力、グローバル展開力、パートナーとしての信頼性等を認めていただくことで、案件受注やシェア向上につなげ、持続的な成長を実現できます。日々の営業活動や技術交流を通じて、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。	●日々の営業活動 ●技術交流会 ●ゲストエンジニア ●ショールーム ●展示会 ●共同研究/共同開発 ●アンケート等による情報開示 ●NSKレポート(統合報告書) ●サステナビリティレポート ●ウェブサイト	●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、環境貢献型商品/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	●エンドユーザー視点での新しい価値の創造、提案 ●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	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おり、従業員がいきいきと働くことのできる活力ある職場づくりが求められています。NSKは、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。	●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 ●イントラ、社内報、デジタルサイネージ ●社内公募、自己申告制度 ●ビジョン推進活動 ●研修、自己啓発セミナー ●従業員意識調査 ●労働組合交渉 ●QCサークル/セル活動 ●改善提案制度 ●従業員内部通報制度	●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	●経営層との対話機会を増やし、双方向コミュニケーションの活性化 ●さらなる多様な働き方に向けた制度見直し ●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
サプライヤー	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。サプライヤーからは、公正な取引や品質保証、技術開発の連携などが求められています。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。	●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」 ●紛争鉱物調査 ●グリーン調達基準書 ●定期的な技術会議、品質会議 ●サプライヤー安否確認システム ●現地監査/交流 ●VA/VE ●共同研究/共同開発 ●内部通報制度 ●NSKレポート ●サステナビリティレポート	●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	●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

ステークホルダーとの関係		主なエンゲージメントチャネル	ステークホルダーの主要な利益/価値、関心、期待	さらなる価値創造のためのテーマ例
地域社会	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。	●地域社会貢献活動(寄付、クリーンアップ等) ●工場祭 ●地域イベント、福祉への協力 ●行政機関、地方公共団体等との情報交換(要求事項/期待の把握・対応) ●業界団体との交流	●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	●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	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。株主の皆様からは、持続的な成長による資本コストを上回る株主リターンの実現とともに、環境や社会との調和・協創を目指したESG経営を進めることが求められています。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。	●集中日を外した株主総会 ＊第158期定時株主総会 ご来場株主数 154名 議決権行使比率83.9% ●株主工場見学会 ●決算説明会 ●社長スモールミーティング ●海外ロードショー ●証券会社主催カンファレンス ●取材 ●エンゲージメント訪問 ●事業説明会 ＊2018年度の対話実施先数 延べ527社 ●個人投資家説明会 ＊2018年度9回開催 延べ314名ご参加 ●NSKレポート ●サステナビリティレポート ●ウェブサイト	●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	●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 ●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	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つ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。	●共同研究 ●NSKメカトロ財団 ●NSK奨学財団 ●製品提供/技術資料提供 ●子ども向け科学教室 ●科学技術館 展示ブース「ベアリング・ラボ」 ●インターンシップ ●学校訪問 ゲストティーチャー ●子ども向け資料 「ベアリングのひみつ」(まんが) 「ベアリングのおはなし」(絵本) 「ベアリング入門」(技術紹介)	●未来の社会を担う次世代の成長のための機会創出、提供 ●モノつくりの楽しさ、大切さの伝承 ●豊かな地球環境と安定した社会の継承	●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

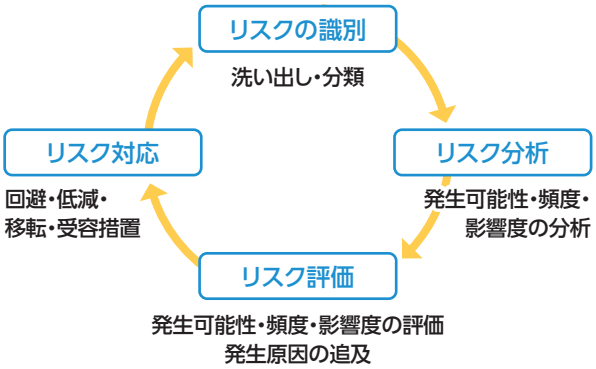
リスクマネジメント

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。

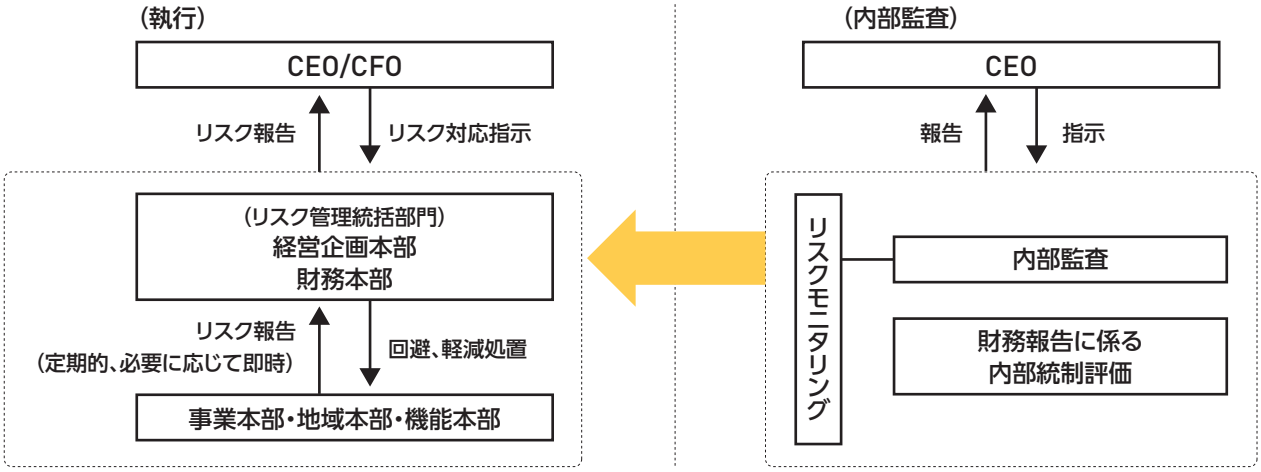
また、内部監査部門が監査委員会と連携し、執行部門の職務執行のモニタリングと、内部統制システムの構築、運用状況の監査を行う体制をとっています。

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

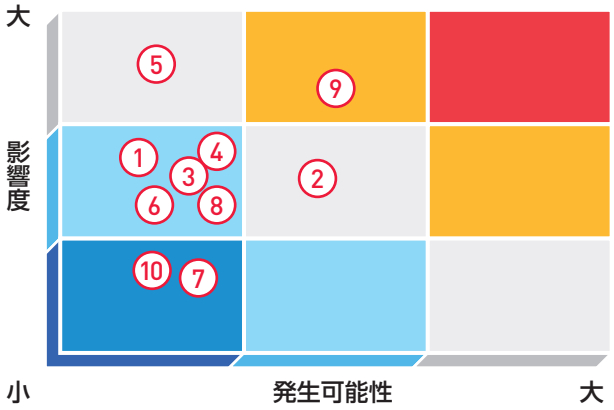


●リスク管理体制

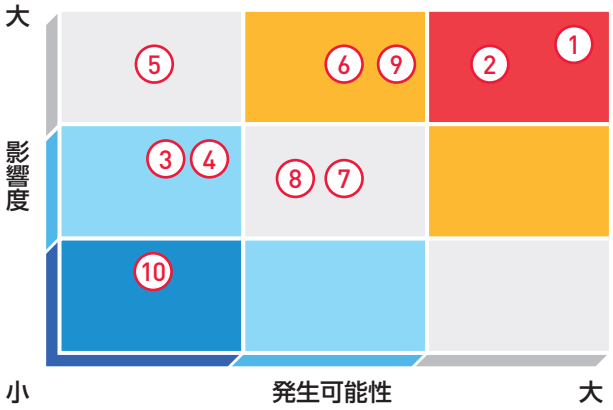


●リスク ヒートマップ

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	● CASE、IoTなど市場の変化や顧客の技術要求、技術革新への対応が遅れるリスク ● 競合他社、新規参入者との競争環境激化に対応できないリスク 機会 新製品・新技術による新たな事業の創出・拡大（産機アクチュエータ、CMS、自動ブレーキ用ボールねじ、EV用減速機、ステアバイワイヤ　など） P.26-31	● 広範な客先との密接な関係を活用したニーズの把握 ● 4コアテクノロジープラスワンの追求とデジタルの活用 ● 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	● 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 機会 アセアン・欧州など中国以外の重要地域での事業拡大 P.44-45	● 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 ● 中国アドバイザリーボードによる諮問
③ 安全・防火・防災リスク	● 重大な労働災害の発生リスク ● 労務管理の不備による操業停止リスク ● 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	● コアバリューとしての安全意識の強化・醸成、教育啓蒙の徹底 ● 他拠点での失敗事例、好事例の共有 ● 各層別監査と評価、対策の徹底 ● 想定シミュレーション実施および災害対策準備・BCPプランの策定
④ 品質に係るリスク	● 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	● NPDS（NSK Product Development System）を活用したプロセスマネジメントによる品質の作りこみ ● NQ1（NSK Quality No.1）活動による不良ゼロの実践 ● 内部統制システムに基づくモニタリング、監査の実施とサポート体制強化
⑤ コンプライアンスに係るリスク	● 関連する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	● 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	● CO_2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 機会 環境貢献型製品の販売拡大 P.47	● 地球環境保全委員会による環境方針、環境行動計画の策定 ● 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決定・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	● 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 ● 労働力不足により操業に影響を与えるリスク ● 労使関係が悪化し操業に影響を与えるリスク	● 幅広い人材活用（ダイバーシティ&インクルージョンとワークライフバランスの実現）、いきいきと働き続ける職場づくり（基本的権利の尊重、安心・安全・快適な職場、健康配慮）、成長に資する機会と場の提供（タレントマネジメント、教育育成の機会提供）の基本方針の徹底 ● 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	● 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供給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 ● 新技術・新製品に関連した供給上の問題が発生するリスク ● CSR調達に関連した取り組みが進まないリスク	● 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体制の強化・充実
⑨ 情報通信（ICT）に係るリスク	● 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	● 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・二重化やシステムサポートの標準化による安定性確保 ● 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	● 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	● リスク報告制度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強化

事業活動報告

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。

産業機械事業固有の特徴

※自動車事業と共通する特徴は、P.15をご覧下さい。

お客様（販売先）

- 国内外の機械メーカー（自動車関連を除く）、代理店、販売店
- お客様の数は多く、製品も多岐にわたる。

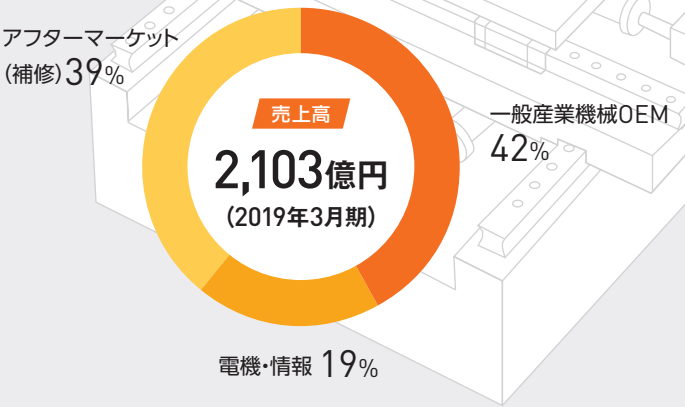
お客様、事業の特徴

- 一般産業機械向けは、多品種少量だが、電機・情報向けはマスプロダクション（標準品大量生産）が中心。
- 一般産業機械向けとアフターマーケット向けには、大形品もあり、それらのリードタイムは比較的長い。
- アフターマーケット向けは、一般産業機械の各エンドユーザーの設備・機器の補修・メンテナンス需要が中心。また代理店での標準品の店頭販売などもある。代理店と連携して、在庫による即納体制を保持することは、機会損失を防ぐ意味で重要。

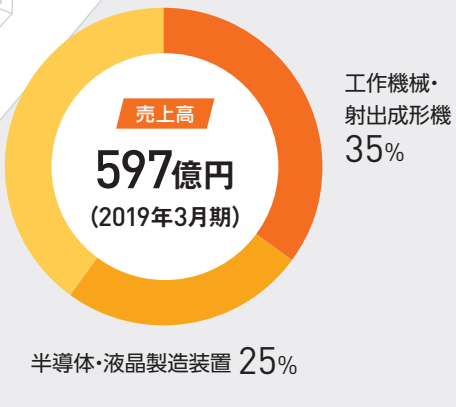
NSKの競争優位性

- 総合メーカーとしての幅広い製品ラインナップ
- 4コアテクノロジープラスワンをベースとした技術力
- 幅広い産業・用途における顧客ニーズと技術ノウハウの蓄積
- グローバルネットワーク体制を基とした生産力・供給力・技術サポート力

産業機械軸受



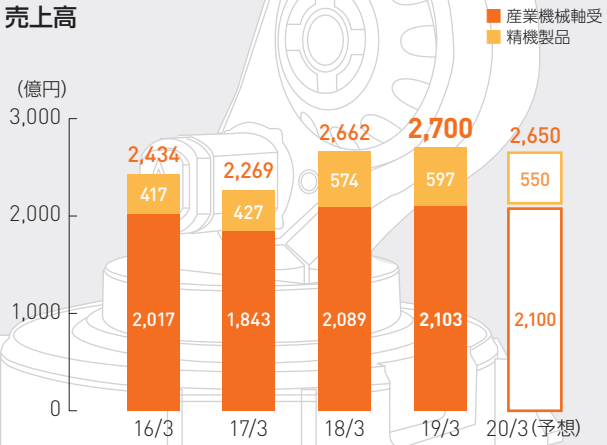
精機製品



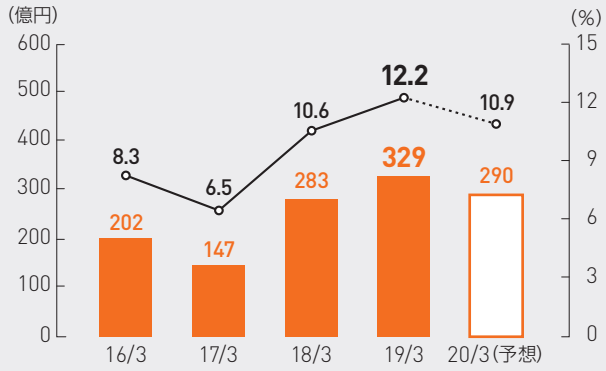
事業環境　2019年3月期の振り返りと2020年3月期の見通し

19/3期 好調な前半が寄与し増収・増益、20/3期 需要調整は前半底入れ、後半回復を見込む

売上高



営業利益／売上高営業利益率



2019年3月期はIoTや自動化、省人化などの設備投資の増加を受け、当社製品に対する旺盛な需要が当期前半まで続きました。当期後半は米中の貿易摩擦による影響が顕在化し、需要調整局面に転じましたが、通期では、好調な前半が寄与して、対前期比増収増益を確保しました。増収に加え、コスト低減や価格政策による効果もあり、営業利益率は12%台へ回復しました。

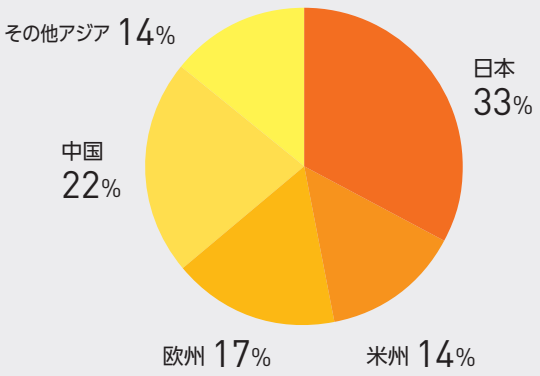
地域別では、日本はスマートフォン関連投資の減速影響を受けましたが、アフターマーケット向けを中心に販売が伸びました。米州では医療向けなどが好調に推移しましたが、ブラジルなどの新興国通貨安により減収、欧州は風力発電向けの販売が伸びた一方、家電など電機向けの販売減少により減収となりました。中国は電動工具やモーターなど電機向けの販売が減少しましたが、アフターマーケットや風力発電、工作機械向けの販売が伸び増収、その他アジアではインドなどで増収となりました。

この結果、産業機械事業の売上高は2,699億74百万円(前期比+1.4%)、営業利益328億87百万円(前期比+16.1%)、営業利益率は12.2%となりました。

次期の事業環境につきましても、米中貿易摩擦や英国のEU離脱問題などの世界経済の減速リスクをはらみ、先行き不透明な状況が続きますが、今期延長された設備投資が後半より回復することを見込み、2020年3月期は売上高2,650億円(前期比-1.8%)、営業利益290億円(前期比-11.8%)、営業利益率10.9%を計画しています。

当事業では、今後も需要動向の変化に機動的に対応していきます。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。

地域別売上高構成比率(2019年3月期)



事業活動報告

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。

自動車事業固有の特徴

※産業機械事業と共通する特徴は、P.15をご覧下さい。

お客様（販売先）

- 国内外の自動車メーカー
- 国内外の自動車部品メーカー

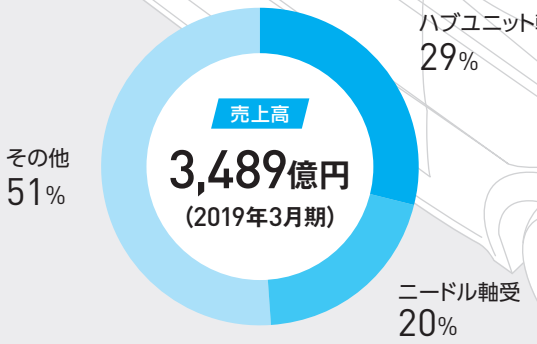
お客様、事業の特徴

- 自動車メーカーの新車投入、モデルチェンジサイクルに応じた受注機会が基本。新車のプロジェクト日程に従い、開発サプライヤーとしての指名を受け、開発協力を行う。開発サプライヤーは基本的に量産品供給も担い、新車の立ち上げ日程に合わせ、量産準備を行う。
- 客先プラットフォームの共通化、計画台数の大型化によって、一つの案件の数量は増えている。
- NSKの売上高は、当該モデルの市場での販売台数に左右される。納入は、ジャストインタイムが基本で、在庫負担は軽いが、需要地に近いところでの生産を求められるケースが多く、現地生産比率が相対的に高い。

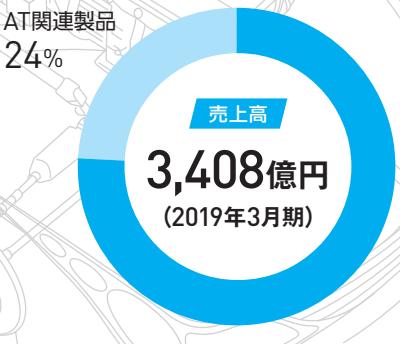
NSKの競争優位性

- 完成車およびティア1自動車部品メーカーとの幅広いビジネス関係・顧客基盤
- グローバルな供給対応力
- 高度化する自動車の機能に対する開発力・技術対応力
- 海外需要への対応・展開を主導するグローバルマネジメント体制

自動車軸受



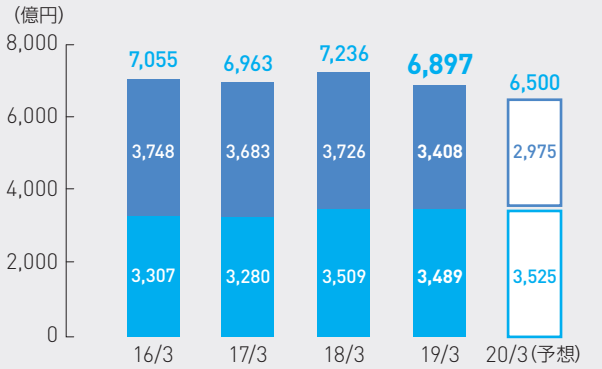
自動車部品



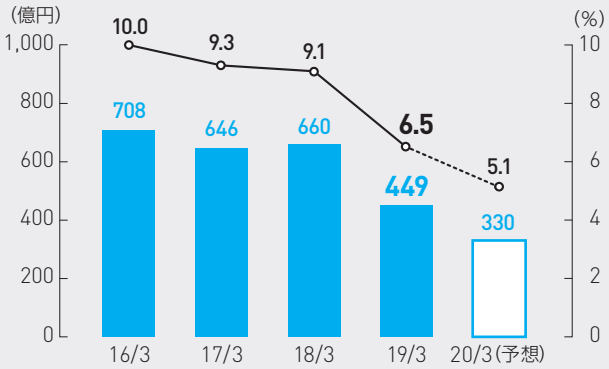
事業環境　2019年3月期の振り返りと2020年3月期の見通し

19/3期 市場減速とEPS減少により減収・減益、20/3期 EPS減速継続も、軸受・ATで市場を上回る成長を目指す

売上高



営業利益／売上高営業利益率



2019年3月期はオートマチックトランスミッション(AT)関連製品やニードル軸受などの販売が増加しました。一方、モデルチェンジの影響による電動パワーステアリング(EPS)の減少と、グローバル自動車市場減速の影響を受け、対前期比減収となりました。

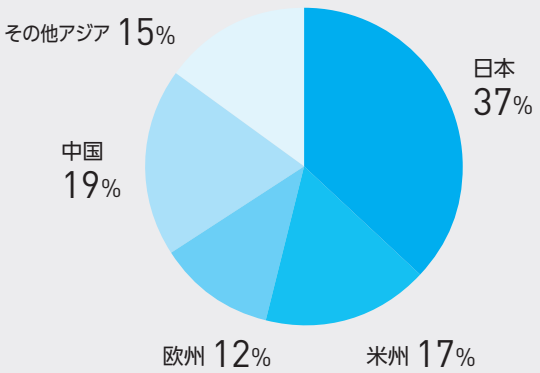
地域別では、日本はAT関連製品の販売が増加しましたが、EPSの減少により減収となりました。米州は主にAT関連製品で増収となり、欧州では新排ガス試験法(WLTP)導入による自動車生産の減少が影響し減収となりました。中国では2017年までの小型車減税終了による反動減に加え、EPSの減少により減収となりました。その他アジアはインドで販売が伸びたものの為替換算の影響により減収となりました。

この結果、自動車事業の売上高は6,896億58百万円(前期比-4.7%)となりました。営業利益は物量減少の影響に加え、鋼材価格や人件費などの上昇および将来の成長に向けた技術開発費用の増加により、449億49百万円(前期比-31.9%)、営業利益率は6.5%となりました。

2020年3月期の自動車事業の需要動向においては、依然として決着が見通せない米中貿易摩擦や英国のEU離脱問題などにより、先行き不透明な状況が続くと予想されます。さらには、AT関連製品や軸受で市場を上回る成長を目指しますが、モデルチェンジの影響によるEPSの減収局面が継続するため、売上高6,500億円(前期比-5.8%)、営業利益330億円(前期比-26.6%)、営業利益率5.1%を計画しています。

当事業では、今後も需要の増加が見込まれるAT関連製品を中心に事業の拡大を図るとともに、EPSビジネスの再成長を目指していきます。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貢献していきます。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。

地域別売上高構成比率(2019年3月期)



基盤技術と新たな価値創造への挑戦

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。

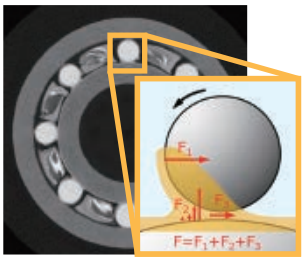
4コアテクノロジーと生産技術を加えた4コアテクノロジープラスワン（+1）で生み出された技術や製品は世界の産業の発展と、人々の豊かな生活に貢献しています。NSKは、これからも先進的な技術開発に取り組み、市場のニーズにあった高機能、高品質な製品を提供し続けていきます。

4コアテクノロジー+1

トライボロジー

「摩擦」を理解しコントロールする。

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、信頼性の徹底追及。

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。

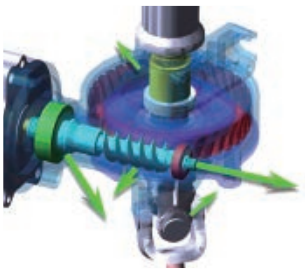
耐久試験機群

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・評価する事が重要です。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。

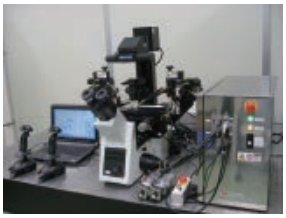


自動車部品のシミュレーション例

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。自動車やバイオ医療をはじめとしたさまざま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。



バイオ医療向け
マニピュレーションシステム

+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・安心を向上させる為には、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

ニードル開発センターの設立

製品技術と生産技術を融合し、新たなニーズに対応

ニードル軸受製品を取り巻く事業環境は、オートマチックトランスミッション（AT）向け需要が継続的に拡大する一方、電動化、EV化に代表される動力源の多様化により、部品の軽量化、省スペース化、高速化、静音化など要求性能が高まっています。さらには、お客様の開発期間が短縮化しており、その開発スピードに追従できる技術、体制が必要となります。

このようなニーズの変化にタイムリーに対応するため、2018年に日本で7番目、世界で16番目となる開発拠点「ニードル開発センター」を設立しました。新たに建設した榛名工場3号棟内に、製品設計、プレス技術、金型開発、量産工法開発、試作加工、実験評価の機能を集約、同じフロアで設計開発部門と生産技術部門が密接な連携を取りながら開発を進める環境を整えました。

多段AT向けニードル軸受需要拡大（8速以上）

EV化に代表される技術革新

↓

ニードル競争力の一層の底上げ

新ニーズを捉えたプロダクトレンジの拡大

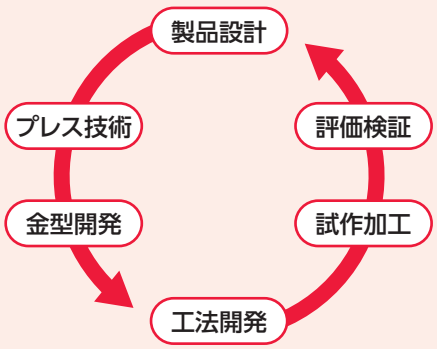
新製品のタイムリーな市場投入

↓

新製品開発体制「ニードル開発センター」

先行開発技術
- 先行開発部署と協業
- ニーズを先取りしたプレス技術応用製品の提案

生産工場
- 各工場の生産技術と協業
- 外製部品の内製化
- 早期試作対応等を支援



基盤技術 生産技術
- プレス応用製品のさらなる高度化を実現

各製品技術部
- プレス技術応用製品のニーズ/シーズへの早期アプローチを定常化

製品技術と生産技術の融合

狙い	新製品開発力の強化 開発スピードの向上	量産技術力の向上 新工法の開発	試作納期の大幅短縮

製品紹介

静音スラストニードル軸受

静音化特性によってEVやPHV（プラグインハイブリッド車）のモーター走行時の快適性向上に貢献。

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。

グローバル拠点

グローバル化の背景

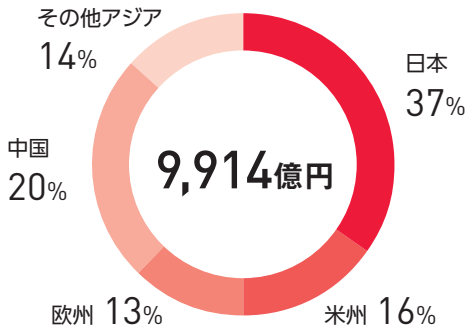
NSKは、日本の製造業としては早くから海外展開を進めてきました。1948年から始まった海外輸出に続き、1970年代にはブラジル、米国、イギリスなどで海外生産を開始、現地生産品による海外事業の基礎としました。1980年代以降は、電機や自動車を中心に日本のお客様の海外進出に伴って生産品目を拡大するとともに、1990年代に入り新興国の経済発展を背景に、中国、インドネシア、タイ、インドなどに生産拠点を設立しました。その後、新興国での事業の拡大と、自動車のプラットフォームのグローバル化、非日系の海外のお客様とのビジネスの増加などにより、さらにグローバルな広がりを増しています。

グローバル拠点の状況

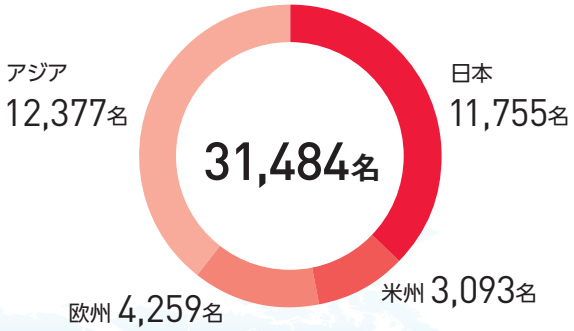
2019年3月末時点で、6ヵ所の地域統括拠点の下に、生産・販売・技術の各拠点を合計30ヵ国・地域、208ヵ所に有しています。

それぞれの拠点は、各地での事業の展開を担うとともに、拡大するグローバル案件の連携のための重要な役割も果たしています。また、お客様の需要に対し、現地生産を行うことで、高品質な製品を安定供給することと、各地の販売・技術拠点がお客様の様々なニーズに対し、迅速かつきめ細かな対応・サービスを行うことで、NSKのブランド力の向上を図っています。世界各地に広がる拠点ネットワークは、重要な事業基盤の一つです。

顧客地域別売上高構成比　（2019年3月期）



地域別従業員数（連結）



米州	統括拠点（●）	生産拠点	販売拠点	駐在員事務所	R&D拠点
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ヵ国・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ヵ国・地域　合計	1	9	15	2	3

アジア・オセアニア	統括拠点（●）	生産拠点	販売拠点	駐在員事務所	R&D拠点
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ヵ国・地域　合計	4	45	84	2	11
グローバル　合計	**6**	**64**	**118**	**4**	**16**

世界30ヵ国・地域 208事業拠点

（2019年3月末時点）

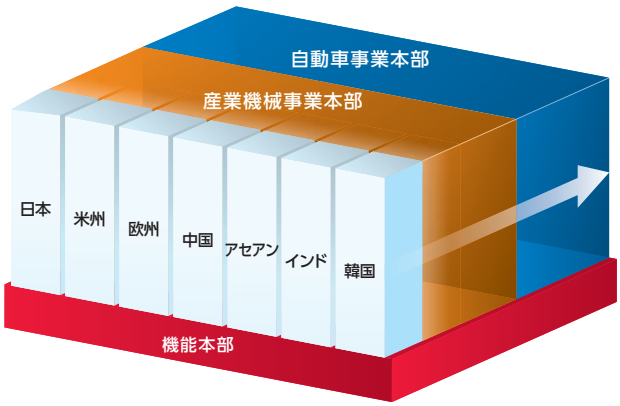
グローバルマネジメント

グローバルマネジメントを支える組織

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

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

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



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

グローバルマネジメントの進化

海外事業の拡大に伴い、各地域で現地主体の機動的な事業運営を可能とする体制の構築を目指し、マネジメント層の現地化を図ってきました。現在では、地域総支配人をはじめ主要ポストの多くに現地の社員が就き、現地主導で事業拡大を展開しています。

グローバルマネジメントの連携という視点では、年に2回、各地域のトップが東京本社に集まり、中期経営計画、事業戦略、年度の事業予算などを討議するIMC（International Management Committee meeting）という会議体を設置しています。地域と本社の連携強化に留まらず、全地域がグローバルな経営に参加する仕組みとしています。本会議は、過去約30年にわたり開催しており、来年3月に60回目の会議を予定しています。

機能本部のグローバルマネジメント

機能本部は、事業本部が示す事業計画の円滑な遂行を、グループ横断的に支えています。そのためには、各機能においてグローバルに連携が取れていることが不可欠です。財務、法務、人事、ICT等の各機能本部が強固なグローバル連携を可能にする仕組みを構築し、定期的にグローバル会議を開催しています。

機能本部の主な役割

- 事業本部が示す事業計画に沿って、特定機能に関する戦略を立案
- グループ横断的視点で事業展開に必要な施策を提案し、グループ経営を全体最適に導く

グローバル会議の主な狙い

- 全社方針・戦略の協議、共有化、ベクトル合わせ
- 計画の遂行状況の確認、完遂に向けた相互支援
- 各地域での取り組みの共有、ベストプラクティスの全地域展開による機能向上
- 懸案事項の情報交換と戦術調整、スピードを持った改善への取り組み
- 相互のネットワーク（人脈）形成

機能	財務	法務	広報	人事	生産 安全防火、環境	ICT	調達	品質保証	技術開発	ビジョン2026
開催頻度	年1回～年4回									
開催場所	日本（東京本社）もしくは、各地域持ち回り開催									
開催期間	2日間～3日間									
出席地域	全地域									
出席者の役職	地域本部各機能責任者+担当者									
出席者数	各地域1～3名+ホスト国5～30名　合計10～50名									

CSR/ESG経営強化に向けた取り組み

環境マネジメント

環境マネジメントの重要性

気候変動の進行などの環境問題を解決し、経済発展と地球環境の保全が両立する「持続可能な社会」の実現が人類共通の課題です。NSKは、環境をコアバリューの一つに位置づけ、「製品を通じた環境貢献の最大化」と「事業活動による環境負荷の最小化」への取り組みを強化し、持続的な企業価値向上を目指しています。

基本的な考え方

NSKは、企業理念に定める「地球環境の保全をめざす」ことを全ての事業活動に反映させるため、環境方針に「環境問題への取り組みが我々の存在と活動に必須の要件」と定めています。この方針に基づき、従業員一人ひとりが意識を高めながら、「環境貢献型製品の創出」「地球温暖化対策」「省資源・リサイクル対策」「環境負荷物質対策」などの活動を進めていきます。

NSK環境方針

我々は、環境問題への取り組みが我々の存在と活動に必須の要件と認識し、持続可能な社会の構築を目指し、自主的、積極的に行動します。

1. **地球温暖化の防止**
   環境と調和した技術と生産を追求し、地球温暖化の防止に貢献します。
2. **環境負荷の低減**
   環境マネジメントシステムと製品化学物質管理体制を構築し、その継続的改善を行い、法規制を遵守し、環境汚染の未然防止と環境負荷の低減に努めます。
3. **社会への貢献**
   グローバルに地域社会の発展に関与し、環境と調和した豊かな社会の実現、生物多様性の保全に取り組みます。

環境マネジメント

NSKは、環境マネジメントの最高意思決定機関として「地球環境保全委員会」を設置しています。地球環境保全委員会は、社長を委員長とし、事業本部や技術開発部門などの関係役員等で構成されNSKの環境行動計画を審議するとともに、取り組みの進捗の確認・見直しを行います。また、同委員会の決定に基づいて、「エネルギー部会」「省資源部会」「環境商品部会」「物流部会」「グリーンオフィス部会」などのテーマ別専門部会や、NSKの環境部門、欧州、米州、中国の統括拠点が必要な活動をコーディネートし、各部署、各事業所が連携して環境への取り組みを推進します。

2018年度に3回開催した地球環境保全委員会では、第6次中期経営計画の環境目標や2050年度の温室効果ガス削減目標の審議、および各専門部会の活動の進捗確認などを行いました。

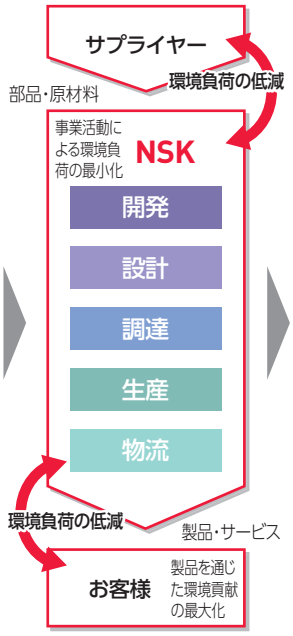
マテリアルバランス（事業活動における投入資源量と排出量（2018年度））

NSKは、事業活動への資源やエネルギーの投入量（INPUT）とCO_2などの温室効果ガスや廃棄物等の排出量（OUTPUT）を定量的に把握することで、資源やエネルギーの有効活用と継続的な環境負荷の低減に努めています。

NSKは、開発・設計から生産、物流に至る自社の事業活動の各段階において、省エネルギーや省資源などの環境対策を着実に進めるとともに、お客様やサプライヤーと連携して取り組みを進めることで、社会全体の環境負荷を低減することを目指しています。

表中の（）に、2017年度実績を示す

INPUT	
資材・部品	
鋼材	758千t（756千t）
油脂類	21千t（21千t）
エネルギー	
エネルギー	17,224TJ（17,088TJ）
燃料	2,455TJ（2,426TJ）
電力・熱	14,769TJ（14,662TJ）
水	
水	4,700千m^3（4,713千m^3）
地下水	2,011千m^3（1,869千m^3）
上水道	2,194千m^3（2,325千m^3）
工業用水	495千m^3（519千m^3）
資材・部品［環境負荷物質］	
PRTR法対象物質（日本）	464t（490t）



OUTPUT	
排出ガス	
温室効果ガス（CO_2等価量）*	978千t（997千t）
スコープ1（燃料使用）*	142千t（143千t）
スコープ2（電力・熱使用）*	836千t（854千t）
（参考）スコープ3（間接的な排出）*	2,705千t（2,039千t）
NOx	128t（132t）
SOx	42t（50t）
廃棄物等	
総排出量	230千t（224千t）
（日本113千t（112千t）、日本以外117千t（112千t））	
リサイクル	208千t（205千t）
埋め立て	4千t（3千t）
焼却・水処理	18千t（16千t）
排水	
排水量	3,159千m^3（3,040千m^3）
河川	729千m^3（453千m^3）
下水道	2,430千m^3（2,587千m^3）
BOD	1.4t（1.3t）
環境負荷物質	
PRTR法対象物質排出・移動量（日本）	72t（105t）
VOC	139t（154t）

* 温室効果ガス排出量（CO_2等価量）は、各温室効果ガスの排出量にそれぞれの温暖化係数を乗じ合算。日本は、環境省 経済産業省の「温室効果ガス排出量算定・報告マニュアル」、日本以外は、国際エネルギー機関（IEA）の「CO_2 Emissions from Fuel Combustion」に準じ算定。また、スコープ1からスコープ3の温室効果ガスの排出量は、「GHGプロトコル」に準じ算定。スコープ1は、自社での燃料使用による排出量、スコープ2は、外部からの電力や熱の供給（自社消費）による発電所等からの排出量、スコープ3は、調達した部品や原材料のサプライヤーの製造プロセスからの排出などの間接的な排出量。

環境貢献型製品の開発

NSKは、企業理念に定める「円滑で安全な社会」および「地球環境の保全」への貢献を実現するため、お客様や社会のニーズを的確に捉え、4コアテクノロジープラスワン(+1)(トライボロジー、材料技術、解析技術、メカトロ技術+生産技術)を駆使した環境貢献型の製品の開発を進めています。これらの製品を広く世界中に普及させていくことで、NSK製品が使われる機械の高度化や環境にやさしい産業の発展に貢献し、製品を通じた環境貢献の最大化を目指しています。

環境貢献型製品開発の基本方針

我々は、環境にやさしい製品を提供するために、研究開発、設計、生産、使用、廃棄までのライフサイクルを通じて、環境負荷の最小化をめざした製品開発に努めます。

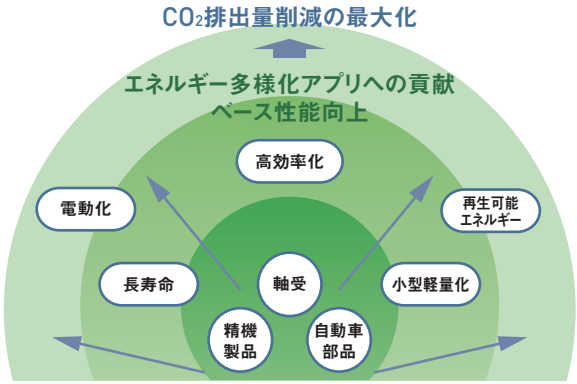
1. **お客様での使用時に、省エネルギー・省資源に寄与する製品づくり**
2. **製造時のエネルギー・資源使用量を極力低減した製品づくり**
3. **環境負荷物質の使用ゼロをめざした製品づくり**
4. **低振動、低騒音、低発塵など人にやさしい製品づくり**

製品を通じたCO_2排出量削減の最大化への取り組み

NSKは、製品を通じた環境貢献の加速をねらい、お客様の使用段階におけるCO_2排出削減貢献量を算出するためのガイドラインを策定しました。

NSKが軸受などの製品を進化させ摩擦損失の低減や軽量化を図ることは、自動車や家電製品などの省エネにつながります。また、風力発電機用軸受などの開発を進めることは、再生可能エネルギーの利用拡大につながります。そこで製品の「ベース性能向上」と「エネルギー多様化アプリへの貢献」という二つの切り口から、CO_2排出削減貢献量を算出することをガイドラインに定めました。試算の結果、2018年度のNSKの製品を通じたCO_2排出削減貢献量は、事業活動からの排出量98万t*を上回る139万tになりました。NSKは、さらに取り組みを進め、2021年度までにCO_2排出削減貢献量を200万tにすることを目指します。

*スコープ1、スコープ2の温室効果ガス排出量(CO_2等価量)の合計

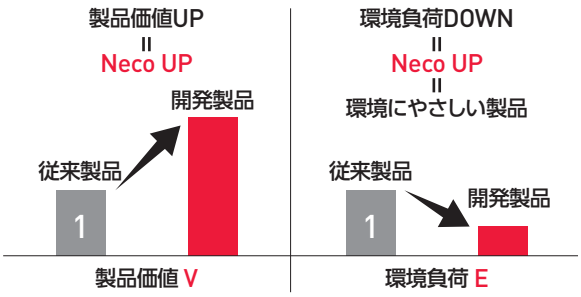


NSK環境効率指標(Neco)

NSKは、製品開発時に環境貢献度を定量的に評価する独自の「ものさし」として、「NSK環境効率指標」(通称Neco=ネコ、NSK eco-efficiency indicators)を用いて開発製品を評価しています。Necoは「製品価値V」を「環境負荷E」で除した値によって表されます。分子の製品価値Vは、寿命や性能、精度など、製品価値向上のために高めていくべき評価項目を、従来製品を1とした場合の開発製品の改善度合いを数値で表します。また、分母の環境負荷Eは、製品重量や消費電力、摩擦損失など、環境負荷低減のため減らしていくべき評価項目を、従来製品との比較で表します。

例えば、軸受では従来製品より寿命が長く、高速回転まで耐えることができ、小型で重量が軽く、摩擦損失が少ないほど、Necoの値は大きくなり環境にやさしい製品と評価されます。NSKは、開発製品のNecoの値を1.2以上にすることを目指しており、2018年度までに累計で226の環境貢献型製品を開発しました。

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



2018年度に開発した環境貢献型製品

製品	NSKの技術開発	お客様における貢献	Neco
高効率モータ用 低トルク軸受 https://www.nsk.com/jp/company/news/2018/0925a.html	●損失の低減 NSKが開発した専用グリースを最適量封入することで、グリース攪拌抵抗を減らし損失を6割低減 ●寿命の延長 専用グリースにより、軸受内部の摩耗を抑え寿命を延長(2.7倍以上)	●省エネルギー 産業機械向けモータの消費電力削減 ●省資源 寿命延長により、資源の消費量を削減	2.5
高精度工作機械用 高精度・長寿命ボールねじ https://www.nsk.com/jp/company/news/2018/1029a.html	●精度寿命の延長 独自の表面改質技術により油膜形成能力を高め、転走面の摩耗を抑制し高精度を長期間維持 ●低速運転時の摩擦トルク低減* 条件が厳しい低速運転時も油膜が形成され、摩擦トルクを低減	●信頼性の向上 高精度加工機の加工精度低下等の未然防止 ●メンテナンスサイクルの延長 メンテナンス頻度を低減 ●省エネルギー 摩擦トルク低減により省エネに貢献	1.5

* 回転する際の摩擦を減らし、より軽い力で回転できるようにすること

その他の環境マネジメント関連情報

NSKホームページ: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

CSR/ESG経営強化に向けた取り組み

安全マネジメント

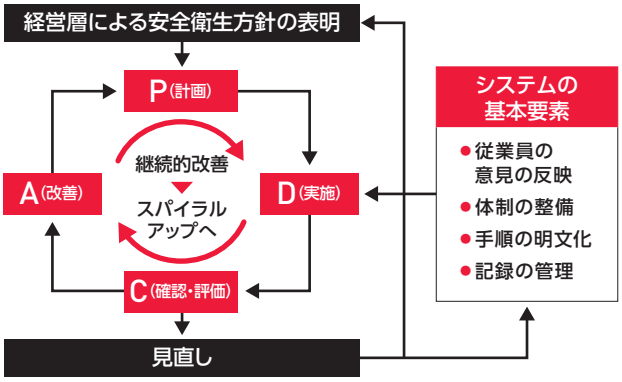
安全マネジメントの重要性

安全・安心な職場づくりを進めることは、従業員がいきいきと働き、優れた製品・サービスを提供することにつながります。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ながら、グローバル全体で活動のレベルアップに取り組んでいます。

基本的な考え方

NSKは、従業員一人ひとりの安全と健康を守るため、「安全は全てに優先。生産に左右されることなく、安全・安心・快適な職場の構築」を安全の基本理念として掲げ活動を行っています。

職場の安全を守るため、設備の安全対策や安全マネジメントの標準化などをグローバルで推進するとともに、従業員が積極的に情報を共有し、互いに注意し合える相互啓発型の文化醸成を進めています。



労働安全衛生マネジメントシステム

NSKは、モノつくりを支える職場の安全衛生活動を積極的に推進し、従業員が存分に力を発揮できる環境の提供が重要だと考えています。この考えの下、労働安全に関する法規制や国際規格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、各事業所で全員参加による安全第一の企業文化醸成に努めています。

また、発生した労働災害の情報をグローバルに共有し、効率的な対策を講じることで同様の災害の発生防止に努めています。

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に向けた活動をグローバルで展開しています。日本では、2019年度に3つの生産拠点でISO45001*の認証を取得し、その後、順次取得を進めていく計画です。

＊ 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の国際規格

休業度数率

	2016年度	2017年度	2018年度
日本	0.28	0.26*	0.30
日本以外	0.89	0.79	0.41
グローバル	0.68	0.60*	0.37

＊ 精度向上のため遡及修正しました。

労働災害の未然防止への取り組み

NSKは、新規設備の設計段階から安全対策を織り込み、審査することで、設備の安全性を高め、人的ミスや機械故障による労働災害の発生を未然に防ぐよう努めています。そのため、設備開発部門において、安全に関する高い知識と能力を持つ「セーフティサブアセッサ」の育成を行っています。

また生産拠点の既存設備のリスクアセスメントを行い、安全対策のレベルアップを図っています。そのため、2016年からは「セーフティサブアセッサ」の育成を本格化し、2018年度までに471名になりました。

安全意識向上への取り組み

現在、一部の工場に設置している「安全道場※」を、2018年度から各国の生産拠点に展開するため、運用手順をまとめたマニュアルを作成しました。

また、「安全・防災イントラネット」を開設し、災害情報や取り組み資料などを、動画や写真を使いながら分かりやすく紹介し、グループ内で共有しています。

※ 安全道場：従業員が被災の恐ろしさを疑似的に体験し、危険な作業の認識や作業ルールの重要性を学ぶ場。

福島工場のスーパー安全道場

その他の安全マネジメント関連情報
NSKホームページ：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

品質マネジメント

品質マネジメントの重要性

企業が、提供する製品やサービスの質を高めることは、お客様や社会からの信頼を獲得し企業価値を向上させることにつながります。そのためNSKは、品質を「市場品質」、「設計品質」、「製造品質」、「サプライヤー品質」の4つの視点で捉え、お客様やサプライヤーと連携して品質のレベルアップに取り組んでいます。

基本的な考え方

NSKは、製品やサービスはもちろん、提供する情報などを含む全ての品質を業界でNo.1にすること、即ち「トータルクオリティーNo.1」を実現することで、世界中のお客様に喜ばれるモノつくりを目指します。

この実現に向け、「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。

NSK品質保証の三本柱

1. NPDS(NSK Product Development System)活動の推進
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、品質をプロセスでつくりこむための活動を進めます

2. NQ1(NSK Quality No.1)活動の推進
不良「ゼロ」の安定生産を目指した活動を進めます

3. 人づくり
品質づくりを支える人材育成を進めます

品質ビジョン2026

2026年までに実現すべき目標として「品質保証ビジョン2026」を策定し、以下に示す「あるべき姿」を掲げています。モノ・仕事・人材の質を高めて「基盤となる品質を強化する」とともに、市場のニーズやお客様の声などを徹底的に反映した「魅力的な品質をつくりこむ」ことを通じて、お客様の安全・安心・信頼に貢献する「NSK Quality」の実現を目指します。

NSK Quality
お客様の安心・安全・信頼への貢献

あるべき姿

- 製品の品質によって社会に貢献する
- お客様から評価される品質体制を有する
- 全社員が高い品質倫理観の下、いきいきとした品質第一主義の意識と行動をしている

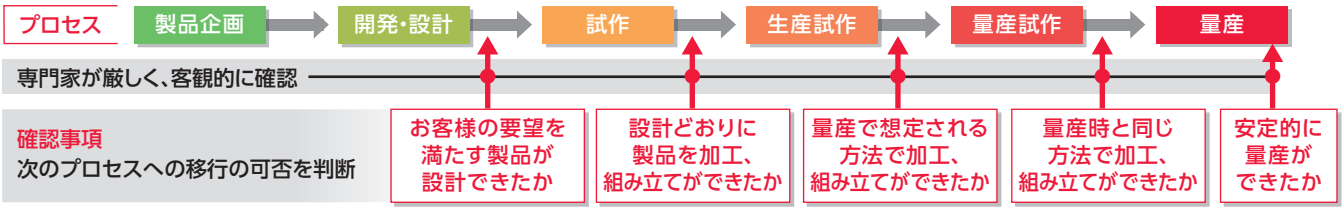
行動指針

- お客様第一
- 誠実
- 100%良品・良サービス

品質管理システム「NPDS」

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していくため、NSKは、独自の品質管理システム「NPDS」(NSK Product Development System)をグローバルに展開しています。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。また、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。

NPDSの概要



不良ゼロの安定生産を目指す「NQ1活動」

NQ1(NSK Quality No.1)活動は、生産や開発設計、生産技術、品質保証、営業、物流などの部門が密接に連携し、部品や材料の調達からお客様への納品までの工程全体を通して、モノや情報の流れの最適化を図り不良ゼロの安定生産を目指す活動です。

この活動の一環として取り組む「不良ゼロのダントツ工程づくり」では、各工場がテーマを決め、モデルラインで不良ゼロに向けた改善を徹底的に行い、成果をほかのラインや他工場へ展開しています。

市場・お客様視点で「安全・安心」に貢献する品質

NSKは、お客様が求める品質を満たすとともに、製品が組み込まれたモノを使用する最終ユーザーの視点でニーズを把握し、社会が求める品質を満たした製品・サービスを提案していける体制構築を目指しています。

そのため、日々寄せられるお客様の声や情報交換により把握した課題、品質面の評価などを分析し、改善に向けた課題を特定しています。また、市場投入後の製品の品質をモニタリングし、不具合などの情報を収集・分析しています。課題は、開発・設計、製造、営業などの部署にフィードバックし、製品・サービスのレベルアップにつなげるとともに、品質問題の未然防止に努めています。

お客様からの品質表彰

NSKの取り組みが評価され、お客様から表彰をいただいています。

2019年1月	小倉クラッチ株式会社様より「優秀賞」を受賞
2019年2月	トヨタ自動車株式会社様より「品質管理優良賞」を受賞
2019年3月	日野自動車株式会社様より「品質管理賞」を受賞
2019年3月	トヨタ自動車株式会社 衣浦工場様より「品質優秀賞」を受賞
2019年4月	ヤマハ発動機株式会社様より「REGIONAL AWARD for excellence in Quality」を受賞

その他の品質マネジメント関連情報
NSKホームページ: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

CSR/ESG経営強化に向けた取り組み

人材マネジメント

人材マネジメントの重要性

NSKにとって従業員は事業発展の源泉であり、重要な経営資本です。NSKは、仕事のやりがいを高め就労意欲を引き出すことが、従業員と会社双方の持続的な成長に不可欠と考えています。そのため、多様な価値観を持った従業員がいきいきと働き、公平で個を活かすことのできる活力ある職場づくりを進めています。

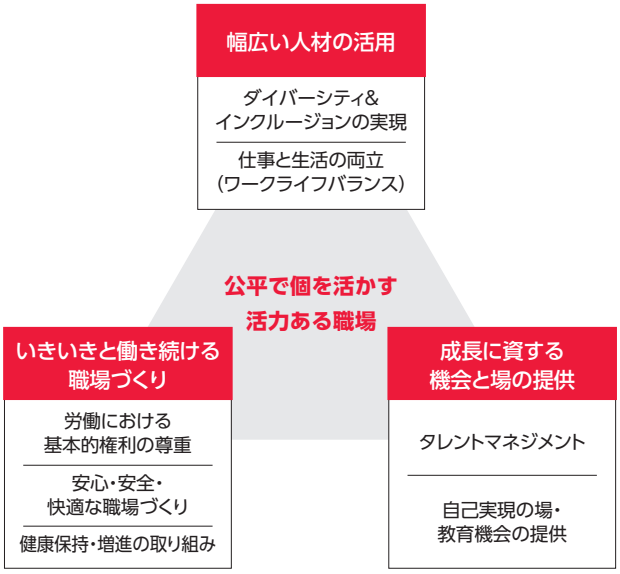
基本的な考え方

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、「公平で個を活かす活力ある職場」を方針に掲げています。この方針に基づき、「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、働きがいを持っていきいきと仕事に取り組むことができる環境を整備し、将来のNSKを担う人材を育成していきます。

差別の禁止と労働における基本的権利の尊重

NSKは、「世界人権宣言」を尊重し、その考えに基づいた取り組みを推進しています。経営姿勢に「社員一人ひとりの個性と可能性を尊重する」ことを明確にし、さらにNSK企業倫理規則に、「不当な差別の禁止」と「労働における基本的権利の尊重」を規定しています。人種、身体的な特徴、信条、性別、社会的身分、門地、民族、国籍、年齢、障がいなどによる差別や、ハラスメント、強制労働、児童労働などを禁止し、多様な人材がいきいきと働ける職場づくり、採用、配属、評価など、雇用の場面での機会均等に努めています。

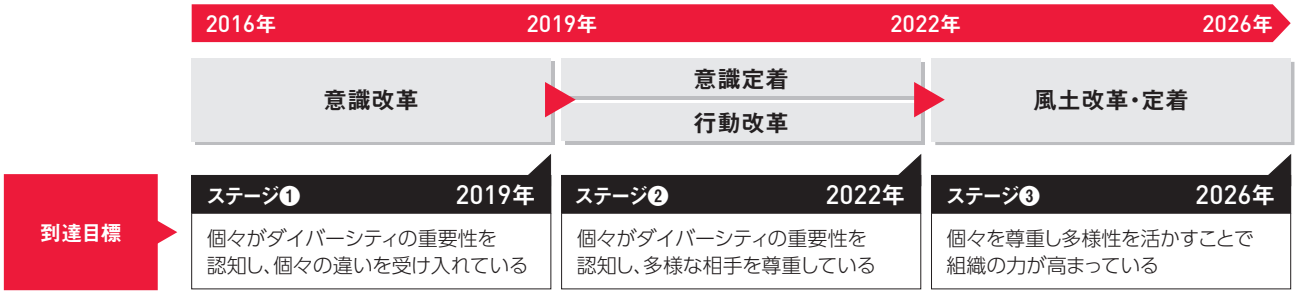
また、NSKの人権に対する考え方を従業員に周知するとともに、内部監査や内部通報制度を通じてこれに反する行為を把握し、必要に応じて適切な対応を迅速に取るなどの取り組みを行っています。



幅広い人材の活用

ダイバーシティロードマップ2026

NSKは、2016年～2026年の10年間を3つのステージに分け、ダイバーシティ&インクルージョンを推進しています。



ダイバーシティ&インクルージョンの推進

性別や年齢、国籍、文化、ライフスタイル、価値観など、様々な背景を持った従業員がそれぞれの力を発揮することで新たな視点や考え方、アイデアが生まれ、競争力の強化やリスクの回避につながっていくと考えています。そのため、多様な人材やその価値観などを受容（ダイバーシティ&インクルージョン）する組織・風土づくりを目指し、社長をはじめ経営層によるダイバーシティメッセージの発信や役員・従業員向けダイバーシティ研修、LGBT（SOGI）※に関するセミナーなどを実施しています。

※LGBTとは、Lレズビアン、Gゲイ、Bバイセクシャル、Tトランスジェンダーの略。広義には性的少数派を指す。
SOGIとは、Sexual Orientation（性的指向）、Gender Identity（性自認）の略。

女性の活躍（キャリアアップ）の支援（日本）

能力を最大限に発揮し、いきいきと活躍する女性従業員が増えていくことでダイバーシティ&インクルージョンが推進され、企業の競争力が強化されると考えています。そこで、採用における女性比率の向上や女性が働ける職域を拡大するための取り組みを積極的に進めています。また、管理職候補（係長）層や係長候補層にあたる女性従業員に向けて意識改革と能力開発を目的とした研修を実施しています。さらに、理工系分野に興味・関心のある女子学生の進路選択を支援するために「ものづくりの仕事を体験する」エンジニア体験会を開催し、未来を担う女性の育成にも取り組んでいます。

女性従業員および女性管理職比率*

	2016年	2017年	2018年
女性従業員	10.7%	10.5%	10.6%
女性管理職	1.2%	1.6%	1.6%

＊ NSK単体および日本の主要なグループ会社

育児・介護社員への両立支援（日本）

多様化する従業員のニーズに対応し、「社員一人ひとりが働きやすい職場環境づくり」に取り組む中で、育児中や介護中の社員への両立支援を積極的に進めています。NSKは、法定を上回る充実した育児・介護関連制度を整備していますが、「手厚いケア」だけでなく、「能力を発揮できる環境の整備」という視点に基づいた施策を導入しています。

例えば、「育児中で時間制約があるものの、もっと仕事をしたい」という従業員のニーズに対応し、フレックスタイム勤務や公的な保育サービスが利用しにくい祝日稼働日に社内保育サービスの実施などを行っています。また、介護離職の防止や仕事と介護の両立支援を目的とした介護セミナーを実施しています。本セミナーは、介護に関する基礎的な情報やNSKの介護関連制度を周知することによって、介護に対する従業員の不安を緩和するとともに、従業員が介護について相談できる場となっています。また、育休者のスムーズな復帰支援を目的として復職支援セミナー（トライアル）も実施しています。さらに、両立支援ガイドブックを刷新し、育児女性、育児中の従業員の上司向け、介護と対象別に3種類作成、配布し、従業員や上司の不安の緩和と職場のコミュニケーション向上のきっかけとして活用しています。

育児・介護などライフスタイルに応じた両立支援制度※

	NSK	法　令
育児休業	最大3歳の4月末まで（最初の5日間有給）	2歳まで（無給）
育児勤務時間短縮	小学6年の3月末まで	3歳まで
介護休業	1年まで	93日まで
介護勤務時間短縮	3年まで（事情により延長可）	3年まで
半日休暇の制限緩和	通常は年間12回までのところ、介護・子の看護および育児目的、不妊治療などの場合は制限なく取得できる	
再雇用希望登録制度	配偶者の転勤によりやむなく退職する社員に対し、再雇用を希望登録できる制度	

＊ NSK単体および日本の主要なグループ会社

働き方改革（日本）

NSKは、従業員が「仕事」と「ライフ」を心から楽しみ、いきいきと活動できる状態が、事業活動をより良いものにしていくと考えています。生産性向上による効率的な働き方が従業員の仕事とライフをより充実したものにし、仕事の質も向上すると考え、勤務時間管理の徹底や有給休暇取得の推進、フレックスタイムの導入など、従業員のライフに応じた働き方の選択肢の幅を増やすことなどに取り組んでいます。また、「通勤緩和」と「仕事のやり方」の検証を行うためにテレワーク（在宅勤務およびサテライトオフィス勤務）のトライアルも実施しています。同時に、働き方改革セミナーなどを通して管理職を中心とした従業員の意識改革を行い、働きがいのある職場づくりを進めています。

成長に資する機会と場の提供

グローバルな人材活用

NSKは、グローバルな人材活用を実現するため、全地域共通ルールを構築し、その上で様々な取り組みを進めています。例えば、NSKのリーダーとして必要とされるコンピテンシーの評価、教育への活用、後継者計画に基づく育成異動も含めた意図的な登用の実施、円滑な国際間異動をサポートする共通ガイドラインの運用などです。このように各地域の人事部門が連携を取りながら、国や地域を越えた人材活用とそれを支えるインフラ整備に取り組んでいます。

人材育成プログラム

NSKでは、持続的な成長を支えていく核となる人材の育成のため、戦略的ジョブローテーションを通じて社員一人ひとりが持つポテンシャルを開花させ、さらなる成長を実現させることで、社員のキャリアアップとモチベーションの向上を図っています。また、能力、教養、人間性をさらに磨くための各種教育研修制度を設け、従業員の成長に資する機会と場を提供しています。

例えば、係長研修や課長研修等の階層別教育や、次世代幹部候補向け選抜教育としての経営大学やグローバル経営大学の開講に加え、視野を広げるための社外留学や人間性をさらに高めるためのリベラルアーツの導入も始めています。あわせて、製造現場の技能伝承を行うNSKモノつくりセンター、技術者向けの総合的な技術教育を行うNSKインスティテュート・オブ・テクノロジー（NIT）など機能別の専門教育も行っています。さらに、世界中の従業員が活発にコミュニケーションを図りながら円滑に業務が進められるように、語学研修にも力を入れています。

教育研修制度の充実と受講者の拡大により、2018年度の従業員一人あたりの人材育成費用は、約86,000円（NSK単体）でした。

いきいきと働き続ける職場づくり

健康経営への取り組み（日本）

NSKでは、従業員とその家族一人ひとりの「こころ」と「からだ」の健康は会社の重要な財産であり、健康への投資が企業価値の向上につながると考え、「健康経営」に積極的に取り組んでいます。

健康経営に対する従業員の意識を高め、一人ひとりが健康を意識しながら日々の業務に取り組んでいくよう、様々な啓発活動を展開しています。

2018年度は、ハンドブック『NSK「こころとからだの健康増進」2018』を国内の全役員・従業員に配布しました。さらに、健康経営の取り組みを社内報やイントラネットで広く紹介しました。

NSKの健康経営の取り組みが評価され、経済産業省より「健康経営優良法人2018～ホワイト500～」の「大規模法人部門」に認定されました。引き続き、2019年も認定を継続しています。

2019
健康経営優良法人
Health and productivity
ホワイト500

その他の人材マネジメント関連情報
NSKホームページ：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

CSR/ESG経営強化に向けた取り組み

サプライチェーンマネジメント

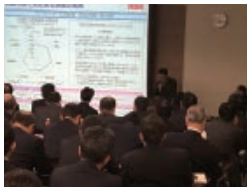
サプライチェーンマネジメントの重要性

NSKの事業は多くのサプライヤーに支えられています。相互に信頼関係を構築し品質や技術力を高め、ともに発展していくことが大切です。一方、部品・原材料のサプライチェーンを取り巻く環境には、人権や環境保全など様々な課題が存在し、事業継続上のリスクにもなります。NSKは、リスク回避と持続可能な社会への貢献を両立するため、サプライチェーン全体を見渡し課題解決に取り組んでいます。

基本的な考え方

NSKは、公平・公正で、社会や環境への影響を配慮した調達活動を行うための基本的な考え方を「調達基本方針」にまとめています。この方針をサプライヤーと共有し、グローバルでCSR調達やグリーン調達などを推進し、持続可能な社会の実現に向けてサプライチェーン全体で取り組んでいきます。

調達方針説明会の開催



毎年、調達方針説明会を開催し、主要なサプライヤーの皆様に対して調達方針などをご説明するとともに、CSR活動の強化を要請しています。

2019年1月にNSK本社で開催した説明会では、サイバーセキュリティや外国人労働者の適切な雇用について注意を促すとともに、サプライチェーン全体でCSRマネジメントのレベルアップを図ることの重要性を説明し、理解と協力を要請しました。

NSK調達基本方針

1. **経済的合理性**
   優れた物品およびサービスを経済的合理性に基づいて選択し、取引を行う。
2. **公正・公平**
   地域、企業規模および新規、継続を問わず、公正かつ公平な取引を行う。
3. **法令遵守**
   I. 各国の調達関連法規を遵守し、社会への貢献を果たす上で重要な役割を担っていることを自覚する。
   II. 調達関連法規の遵守を目的として社内教育を行う。
4. **倫理規範の尊重**
   I. 倫理規範の尊重に努める。
   II. 下請事業者と取引を行う際は、より良いパートナーシップを構築し、安定的な供給体制の維持に努める。
5. **環境保全・資源保護（グリーン調達）**
   環境に配慮された製品を、環境保全に積極的に取組む取引先より調達し、地球環境の保全を推進する。
6. **人材の育成**
   調達業務担当者の人材の育成、教育を行う。

サプライヤー品質を高める取り組み

NSKは、定期的な技術会議や品質会議などを通じてサプライヤーの皆様と課題を共有し、品質を高めるための継続的な活動を推進しています。また、NSK本社や地域本部、世界各地の工場担当者がサプライヤーを訪問し工程の監査や改善に向けた施策の共有などを行い、品質のレベルアップに取り組んでいます。

災害に強いサプライチェーンづくり

「サプライヤー安否確認システム」を導入し、災害発生時に、サプライヤーの被災状況や問題をすばやく把握し、サプライヤーと連携しながら必要な対策が的確に取れる体制を構築しています。このシステムを適切に活用できるように定期的な訓練を実施するとともに、主要サプライヤーにBCPの策定を要請し、その取り組み状況を確認しています。

人権に配慮した調達活動

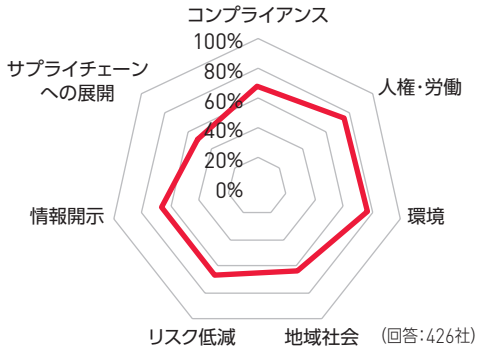
NSKは、紛争鉱物を使用しないことを方針とし、人権侵害を行う反社会的武装勢力などへの利益供与が起こらないように配慮した調達活動を行っています。毎年、NSK製品に使用される部品や鋼材のサプライヤーに「紛争鉱物調査」を実施し、これまでの調査において、規制対象地域を原産とする紛争鉱物の使用は確認されていません。万が一関与が懸念される場合には、該当部品や原材料などの使用回避に向けた施策を実施します。また、現代奴隷法など、サプライチェーンを遡って人権配慮を求める流れを受け、「NSKサプライヤーCSRガイドライン」の改訂や「CSR診断」の項目の見直しを行い、人権リスク管理の強化に努めています。

CSR活動の浸透とレベルアップ

NSKでは、サプライヤーの皆様に「NSKサプライヤーCSRガイドライン」および「NSKグループ グリーン調達基準書」を配布し、安全な製品提供、法規制の遵守、人権・労働への取り組み、環境保全などの活動推進への理解と賛同をいただいています。また、取引基本契約書にESG（E：環境、S：社会、G：ガバナンス）に関する条項を盛り込んでいます。

さらに、2018年に日本と中国で実施したCSR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るとともに、その評価結果をフィードバックすることで取り組みの浸透とレベルアップを目指しました。また、新たに客観的な基準に基づいたCSR監査の導入に向けた取り組みに着手しました。

CSR診断評価結果（2018年 日本）



その他のサプライチェーンマネジメント関連情報
NSKホームページ：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

コンプライアンス

基本的な考え方

NSKは、企業理念体系に則り企業活動を行う際に遵守すべき普遍的な考え方を定めることを目的に「NSK企業倫理規則」を制定し、「NSK企業倫理方針」および「コンプライアンスのための行動指針」を明確にしています。グローバルに展開する様々な企業活動において、各国の関係法令を守り、企業市民の一員として高い倫理観を持って行動することを通じて、国際社会や地域社会から信頼される企業として、発展し続けることを目指しています。

コンプライアンス強化の取り組み

これまでに実施した主なコンプライアンス強化策は次のとおりです。

(1)体制の強化

①コンプライアンス委員会
2012年3月に設置して、年3～4回開催を継続。

②グローバル法務・コンプライアンス会議およびグローバル法務部長会議
2012年8月から地域統括拠点のコンプライアンス責任者を集めた会議を年2回開催し、2018年度は上期に英国、下期に日本で開催。主要拠点の法務部長のみを集めた会議も年1回、8月に日本で開催。

③コンプライアンス協議会
2012年12月から、日本の各部門およびグループ会社からコンプライアンス責任者を集めた会議を年2回開催。

(2)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を運用
- 「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」、「ホットライン運用規定」、「贈収賄防止基準」、「個人情報管理規定」、「インサイダー取引防止社内規定」を制改定

(3)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
- 7月26日を「NSK企業理念の日」として制定、各種催事を実施
- コンプライアンス月間(7/26～8月末)に標語を募集
- コンプライアンス違反事例の社内公開

(4)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グループを対象にコンプライアンスに係る内部統制の評価を実施
- NSKグループを対象に意識調査を実施
- 各地域で内部通報制度(ホットライン)を整備

2018年度の主な取り組み事例

(1)競争法違反の防止

競争法の遵守についての周知・徹底を図り、公正で自由な取引の実現に努めています。2018年度は営業部門を中心に競争法およびコンプライアンス研修を国内外で207回実施し、2,960名が受講しました。研修所要時間は一人当たり約1時間(コンプライアンス教育も含む)です。

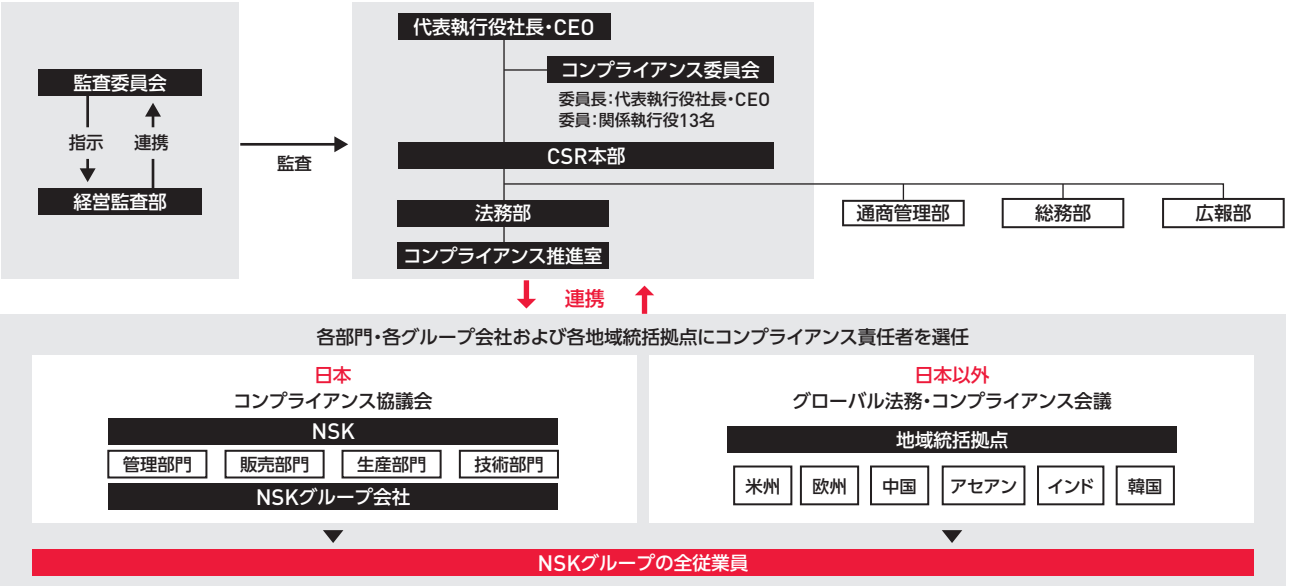
(2)「NSK企業理念の日」

過去のカルテル事件から学んだ教訓を再認識し、NSKグループの全従業員が「カルテル事件を風化させない」という決意を新たにするために、また一人ひとりが企業理念を振り返り自らの行動規範とするために、2011年に公正取引委員会の立入検査を受けた7月26日を「NSK企業理念の日」として定めています。
2018年度は、国内および海外の拠点で社長スピーチを視聴しました。その後、日本では、経営陣による企業理念に関するパネルディスカッションを実施しました。一方、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、企業理念やコンプライアンスに関するディスカッション等、それぞれの拠点で独自の取り組みを実施しました。

(3)コンプライアンス意識調査

2014年より外部の調査会社と共同でコンプライアンス意識調査を実施しています。5回目となる2018年度は、人事部門と協働して従業員意識調査とし、国内の役員・従業員15,538名が参加しました。
2019年度は意識調査の結果から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活動の強化、内部通報制度の更なる信頼性の向上など)に取り組み、コンプライアンス意識の向上と浸透のための活動を継続して行っていきます。

NSKグループコンプライアンス体制(2019年8月現在)



CSR/ESG経営強化に向けた取り組み

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

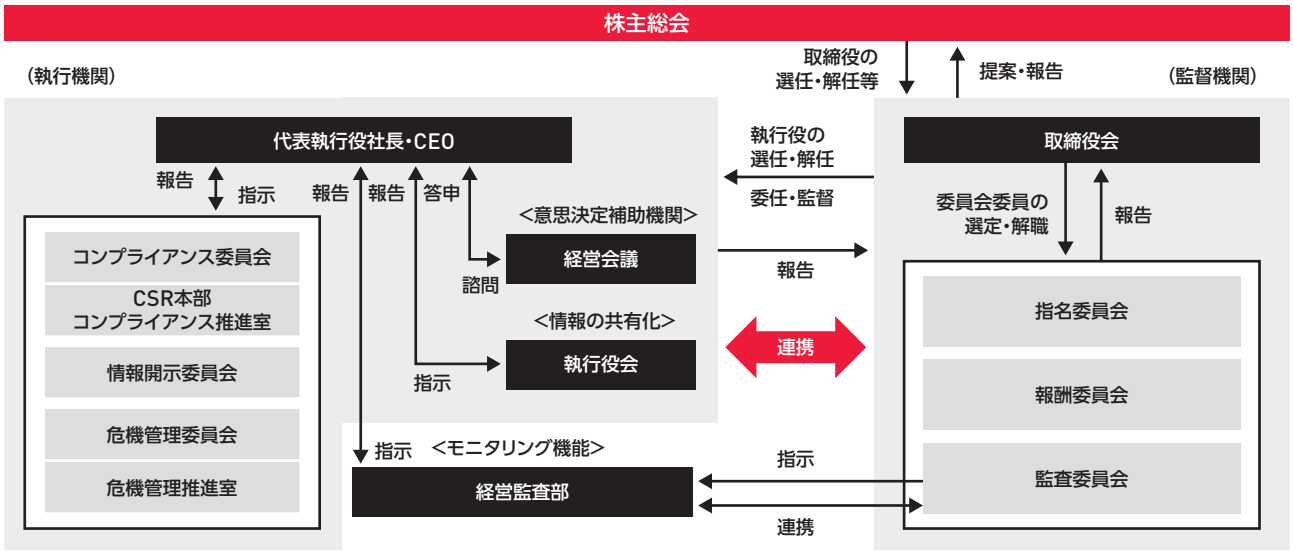
1 取締役会から業務執行に関する意思決定について執行機関へ積極的に委任することにより、経営の効率性及び機動性を向上させること
2 監督機関と執行機関とを分離することにより、監督機関の執行機関に対する監督機能を確保すること
3 監督機関と執行機関とが連携することにより、監督機関の執行機関に対する監督機能を強化すること
4 コンプライアンス体制を強化することにより、経営の公正性を向上させること

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及び業務執行全般について最高の権限と責任を持ち、執行役はその指揮の下、職務の分掌に基づいて業務を執行します。

コーポレートガバナンス体制図



監督機関の役割と構成（2019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	報酬委員会	監査委員会
構成	議長 12名（社内7名+社外5名） ●社外取締役の比率が原則3分の1以上	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 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 3名（社外2名+社内1名） ●社外取締役が過半数 ●委員長は社外取締役
目的・権限	●経営の基本方針の決定等の決議（業務執行決定の執行役への委任を含む） ●執行役等の職務の執行の監督	●株主総会に提出する取締役の選任及び解任に関する議案の内容の決定	●取締役及び執行役の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	●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
事務局	経営企画本部 秘書室	経営企画本部 人材マネジメント本部	人材マネジメント本部	経営監査部
2018年度の開催実績	10回	7回	8回	14回

コーポレートガバナンス体制の変遷

	1999～	2004～	2006～	2015～
機関設計	1999年 ●執行役員制度の導入	2004年 ●委員会等設置会社へ移行	2006年 ●委員会設置会社へ移行	2015年 ●指名委員会等設置会社へ移行
委員会	1999年 ●（任意）報酬委員会を設置 2003年 ●（任意）監査委員会を設置	2004年 ●（任意）指名委員会を設置 ●会社法における指名・報酬・監査委員会を設置		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） 2012年 ●コンプライアンス委員会を設置	

取締役会の充実に向けての取り組み

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・財務状況など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性化

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。取締役会では活発な討議が行われており、1回当たりの所要時間は約3時間となっています。

取締役会の実効性評価

中長期的な経営課題や方向性に関する議論をさらに深めることで、取締役会の実効性の向上を図り、一層の企業価値向上を目指していきます。その実現のために、NSKは取締役会の評価を2015年度から毎年継続実施し、NSKの取締役会の機能が適切に果たされているかを検証しています。

なお、評価の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ています。

アンケートの主な内容	2018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・報酬・監査）の運営
評価結果	2018年度の外部の専門家による評価は次のとおりで、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である ●企業経営、金融、会計等の幅広い知見・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 ●各委員会の独立性が確保され、各委員会から取締役会への報告が適切になされている

CSR/ESG経営強化に向けた取り組み

社外取締役

選任基準

NSKは、社外取締役に対し、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。

執行情報の提供

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、必要に応じて、社外取締役のみの会合を、社外取締役の情報交換・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。

社外取締役の出席状況及び三委員会体制

●：委員長

氏名	取締役就任時期	2018年度の取締役会及び三委員会の出席状況				2019年6月以降の三委員会体制		
		取締役会	指名	報酬	監査	指名	報酬	監査
池田 輝彦	2015年6月	◎ 100%（10回/10回）		● 100%（8回/8回）	◎ 100%（10回/10回）		●	◎
馬田 一	2018年6月	◎ 100%（7回/7回）	◎ 100%（6回/6回）			●		
望月 明美	2018年7月	◎ 100%（6回/6回）			◎ 100%（10回/10回）			●
岩本 敏男	2019年6月	-	-	-	-		◎	
藤田 能孝	2019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。
*2018年6月22日付で、池田輝彦氏は監査委員会委員に、馬田一氏は取締役及び指名委員会委員に、それぞれ就任し、2018年7月1日付で、望月明美氏は取締役及び監査委員会委員に就任したため、出席対象となる取締役会及び三委員会の回数が2018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。

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、この方針を定期的に確認、また必要に応じて決議し、その体制構築と運用状況を有効性の観点から監督しています。執行役は、この方針に基づき、NSKグループ全体のコンプライアンス、リスク管理、事業の効率性及び財務報告の信頼性等の確保のために必要な体制（NSKグループにおける意思決定の仕組み、報告制度の構築及び規程体系の整備等）を整備し、その運用状況を取締役会に報告しています。CEO直属の内部監査部門である経営監査部は、監査対象部門から独立した立場で、業務の適法性、妥当性及び効率性等に関する監査及び業務執行状況に関するモニタリングを行っています。

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

コーポレートガバナンス・コードへの対応

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下さい。
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

役員の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

NSKは、2020年3月期より執行役を対象とする業績連動報酬（短期業績連動報酬）の指標を変更し、また、執行役を対象とする株式報酬制度を中長期業績連動型株式報酬制度へと変更しました。但し、取締役を対象とする株式報酬制度は、取締役の経営の監督としての役割を勘案し、従前どおり当社の事業業績に連動しない株式報酬制度を適用します。なお、執行役を兼務する取締役には、取締役としての株式報酬は支給しません。

改定後の「役員の報酬等の額又はその算定方法の決定に関する方針」は次のとおりです。（改定前の「役員の報酬等の額又はその算定方法の決定に関する方針」については、2018年3月期 統合報告書（https://www.nsk.com/jp/investors/library/pdf/nsk_report/ir201803.pdf）をご覧下さい。）

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。

（1）執行役の報酬

執行役の報酬は、固定報酬である基本報酬と業績に応じて変動する業績連動報酬からなり、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。

【ご参考：執行役の報酬体系のイメージ】

基本報酬	業績連動報酬	
	短期業績連動報酬	中長期業績連動型株式報酬

←4→←6→

①基本報酬

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

②業績連動報酬

業績連動報酬は短期業績連動報酬と中長期業績連動型株式報酬で構成されます。

1）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CO_2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。

2）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定し、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

取締役の報酬は、固定報酬である基本報酬と変動報酬である株式報酬からなります。

①基本報酬

基本報酬は、社外取締役、社内取締役の別、また、所属する委員会や取締役会における役割等に応じて決定します。

②株式報酬

持続的な企業価値の向上に対する取締役の貢献意識を一層高め、株主との利害の共有を図ることを目的として、株式給付信託の仕組みを活用した株式報酬制度を導入しています。当制度は、社外取締役、社内取締役の別に応じて、事業年度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は、取締役としての株式報酬は支給しません。

（3）その他

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

役員区分ごとの報酬等の総額、報酬等の種類別の総額及び対象となる役員の員数

2018年4月1日から2019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		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）	81	9	74	–	–	1	7
取締役（社外）	71	6	54	–	–	6	17
執行役	1,867	32	833	30	411	36	622

（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、2019年3月期の業績に基づいた2019年7月1日の支払い予定額です。また、2018年3月期の業績に基づいた2018年7月2日の支払額は802百万円です。
3.株式報酬の額は、株式給付信託に関して、2019年3月期に付与したポイントの2019年3月期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）

2018年4月1日から2019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	業績連動報酬	株式報酬	退職金
内山俊弘	153	取締役	提出会社	7	–	–	–
		執行役	提出会社	43	35	66	–
エイドリアン・ブラウン	106	執行役	提出会社	90	11	4	–
スティーブン・ベックマン	134	社長	連結子会社NSKアメリカズ社	71	22	4	37

社外取締役インタビュー

馬田 一

社外取締役（独立役員）
指名委員会委員長

JFEホールディングス（株）名誉顧問
三井化学（株）社外取締役
アサガミ（株）社外監査役

望月 明美

社外取締役（独立役員）
監査委員会委員長

公認会計士
明星監査法人社員
（株）ツムラ社外取締役

池田 輝彦

社外取締役（独立役員）
報酬委員会委員長

みずほ信託銀行（株）顧問

NSKは1999年からコーポレートガバナンス強化に取り組んできましたが、2015年にコーポレートガバナンス・コードが制定されて以降、株主・投資家が期待するその在り方も変化しています。
NSKはガバナンス体制として指名委員会等設置会社を採用しており、今回、三委員会の委員長である社外取締役各氏に「社外取締役の役割」、「取締役会・各委員会の運営状況」、そして「NSKの課題」についてお話を伺いました。

Q1 NSKの社外取締役に就任されて、どのようなことが期待されているとお考えですか。

池田　コーポレートガバナンス・コードの中でも大事だと思ったのは、「独立社外取締役は、経営陣・支配株主から独立した立場で、少数株主をはじめとするステークホルダーの意見を取締役会に適切に反映させること」という項目です。私は、株主をはじめ多様なステークホルダーの代弁者として経営をウォッチしたり、経営計画の進捗を評価するなどモニタリング機能が社外取締役に求められている役割だと自覚しています。

そのために2点心がけています。1つは、外部の視点から会社の実情を知ること。今まで4年間やってきましたが、国内外の工場、販売拠点、技術開発センター等へ足を運んで、現場の人たちと意見交換をして、極力会社の実情を知ろうと心がけてきました。2つ目は、外部の視点を常に意識して、取締役会や委員会やその他の会議で質問や意見を述べること。常に経営陣との健全な緊張関係と相互信頼に基づく協調関係のバランスを意識して、意見陳述や質問を行っています。

馬田　私は、昨年、NSKの社外取締役に就任しました。社外取締役は実務経験がない討議案件でも、できるだけ深く理解した上で議論に参加することが求められます。また、自身の経験に基づき第三者としての意見を述べることが必要です。

NSKは指名委員会等設置会社で、現在、社外取締役は5名います。それぞれ異なる母体の出身者で、これまでのキャリアや専門分野が違うのは非常に良いことだと思います。私のバックボーンは製造業、技術屋でかつ会社の経営に携わったことです。この経験に基づいて、色々気がついたことを申し上げることが私の役割と思っています。

望月　私は、公認会計士として、主に事業会社の会計監査を担ってきました。これまで企業の財務諸表の数字や内部統制の状況を見るということを通じて、企業の状況を理解する力や事業会社に対する知識を積み重ねてきたと思います。そうした目線や経験値が社外取締役として期待されていると考えています。

色々な会社を見てきましたが、実は当社のような部品メーカーは初めてで、正直今まで外から見ていたものと少し中に踏み込んで見られるものが違っている、というのがこの1年間の感想です。これからは、社内のみなさんの動きや考え方をもう少し把握して、社外の目で見ながら、企業自身とそれを取り巻く環境変化による問題が起きないよう、もっと会社の中に入っていって貢献していきたいと思っています。

多様なステークホルダーの代弁者として経営をウォッチしたり、経営計画の進捗を評価するなどモニタリング機能が社外取締役に求められている役割だと自覚しています。

Q2 NSKは指名委員会等設置会社の体制を長く採ってきました。良い点や、改善していくべき点はありますか。

池田　NSKは1999年に執行役員制度を導入して、その時点で社外取締役を招聘し、任意で報酬委員会を設置しています。2004年には委員会等設置会社としてスタートするなど、日本企業としては先駆的で、企業統治改革についての意識は高い会社だと思います。

しかし、まだ課題はあると思います。取締役会にはマネジメント機能とモニタリング機能の両方があり、指名委員会等設置会社でありながらマネジメント機能も重視して、実効性ある取締役会として運営するというのが当社の考え方です。そのため機能本部、事業本部の責任者が取締役会に入っています。ですが、今後もっとモニタリング機能を強化するのであれば、構成の在り方、すなわち社内・社外取締役の比率とか、取締役に求める資質や専門性なども変わってくると思います。また、現在CEOが取締役会議長をやっていますが、これも課題になってくるでしょう。

望月　私がこの1年間で特に感じたことは、グローバルガバナンスに関しての課題です。多くの日本企業にとってここは弱い点だと思われますが、海外マーケットに対するアプローチが非常に重要な中で、グローバルのグループ会社全部を統括するための経験値、人員、やり方などに、まだまだ未開発の部分があると思っています。現在の体制ややり方を修正しながらグローバルに目を向けていかないといけないのですが、皆さんの経験値を高め、人材育成もしながら、注力していく必要があると思います。

馬田　私にとって、指名委員会等設置会社は初めての経験です。社外取締役に就任して間もなくグローバル会議（IMC）に2日間出席し、海外法人からの意見も含めて議論が非常にオープンに行われていると感じました。

コーポレートガバナンス・コードをはじめ外形基準で求められるものが年々厳しくなりますが、当社は他社に先駆けて取り組んできたと評価しています。ガバナンスは基準が整えばしっかりできるかというと、必ずしもそうではないことは最近の企業不祥事を見れば分かります。大切なことは倫理観、誠意、信頼感といった、法律やルールに書かれていない部分ではないでしょうか。

その点で少し気になるのは、社員の意識調査の結果で、製造現場やグループ会社の方の意識にギャップがあったことです。ガバナンスの全社、全グループへの浸透が課題だと思います。取締役会での議論はスタートに過ぎず、最終的にはグループ全体がどこまで課題を理解して、きちんと取り組んでいけるかが求められています。

Q3 取締役会の実効性の評価について。監視牽制機能が取締役会に必要だと言われていますが、現状の情報伝達、取締役会での議論の状況についてお伺いします。

池田　取締役会、各委員会の事前の説明は非常に丁寧に行われています。私もいくつかの会社で社外取締役、社外監査役を経験していますが、その中でも当社の情報伝達は丁寧でかつ詳細にわたっています。また、色々と現場を見て実情を知るために、工場見学などの機会も設けられています。国内工場の大半は行きましたし、中国、アセアン、韓国の工場や販売現場、倉庫などにも行って、現場の人たちと

社外取締役インタビュー

意見交換をしてきました。

取締役会は色々な経験とか知見を持っている人の集まりですから、様々な意見が飛び交って、自由で活発な雰囲気です。議論が白熱し結論が出なくて、差し戻しということもありました。

馬田　私も情報は十分にいただいていると思います。1年間努めて、年度の計画に対して結果の差異分析や軌道修正の議論は相当深くなされていると感じています。この1年間に限ると買収案件、大型設備投資案件、将来の研究開発案件の議論は少なかった気がします。このような当社の将来方針に関する議論を増やしていく必要があると思います。

大型案件や長期開発は、着手してから完成するまでに3年から5年と長期間掛かるので、早くから議論を始めて深めていく必要があります。研究開発については、他社と比べて経営資源投入が妥当であるか、今後どのような人材が必要とされるかについても議論を深めたいと思います。

望月　もともと会計監査をしていたこともあり、監査委員会として現場に行きたいとお願いしています。スケジュールが合う時に海外子会社や工場に行かせていただくのですが、現場ではもう少し踏み込んだ対話や議論をしたいと考えています。

取締役会では、活発な議論はされてはいるのですが、社外からの質問に対して社内の方の説明があるというパターンが多かったと思います。実際に現場で執行している方々がどんな議論をしているのか、社内でどれくらいの議論を積み上げた結果が取締役会に議題、報告事項で上がってきているのかを知りたいです。

製造業、技術屋でかつ会社の経営に携わった経験に基づいて、社内ではなかなか気づかない様々なリスクや外部環境などについて、意見を申し上げることが私の役割と思っています。

Q4　三委員会の活動状況はいかがでしょうか。

馬田　指名委員会では、昨年からそれまで社長がやられていた委員長に社外取締役が就任しました。指名委員会の任務で重要課題は、次期社長選任と取締役の選任です。合わせて、候補者にどのような教育、育成を行うべきかという議論もなされています。教育や育成は10年くらいの長期間にわたり計画性を持って行うものです。

個人の業績評価やキャリアパスのモニタリングは社外取締役でもできますが、個人の資質や業務への適格は社外取締役では判断が難しいと思います。これらの点は社内、特に社長がよく見て判断する事項だと考えます。指名委員会では、選任のプロセスの妥当性、教育のステップの適切性、機会の平等性といった点をきちんと議論すべきだと思います。

池田　ガバナンス機能の究極は経営者の人事と報酬だと言われています。私は4年前から報酬委員長をやっていますが、就任初年度から役員報酬制度の見直しを着手、3年前には退職慰労金やストックオプションを廃止し、日本企業としては割と早く株式報酬制度も導入しました。昨年度はさらに業績連動制を高めるとともに、ESG指標を取り込むという観点から見直して、本年4月1日からよりインセンティブの効く報酬制度に改定しました。ESGの評価軸には、例えばCO_2の総排出量の削減目標を各年度別に掲げるとか、あるいは安全・安心のための各種指標も用いています。もともと当社はESGに対する取り組みは進んでいますが、それをもっと指標化して報酬制度とリンクさせる、という考え方でスタートしました。

望月　監査委員会は、ほかの二委員会と違い常勤の非執行取締役が委員にいます。加えて、経営監査部のサポートを得ながら、毎月、社内のリスクはどうで、何があったかという報告を受けています。監査委員会と経営監査部のメンバーとで情報共有しながら、ディスカッションするという形で毎月2回はミーティングを持っています。他社は分かりませんが、これはかなり頻度も高くて、活動としては充実しています。

リスク管理については、監査委員会のほうがリスク情報を早く掴めるので、それを取締役と共有するような仕組みも必要かもしれません。

Q5 次の100年に向けて、事業の成長や社会的貢献など、どのようなことをNSKには担っていってもらいたいですか。

池田　NSKは100年前に初の国産ベアリングメーカーとしてスタートして、ベアリングとその周辺分野の技術開発を進めて今に至っているわけですが、その基本スタンスは変わらないと思います。今後、新事業領域をどう開発していくか。そのためにはオープンイノベーションの考え方をもっと進めていくことが大事です。

オープンイノベーションはこれまでも積極的にやっているのですが、もっとスピードアップする必要があります。そのためには、それを実現する人が大切です。人の育成は大事で、これからの100年を見据えるとやはり優秀な人たちがいかに集まる会社にするか、あるいはそういう人たちをいかに育成するかが重要になると思います。先見性があって、革新性があって、伸張性があるような人材の採用・育成に注力すべきでしょう。

馬田　100年先は誰も分かりません。けれども、はっきりしているのは、世の中が大きく変わることです。AIや5Gといったデジタル化のイノベーションは既に始まっていて、これに伴いビジネスや社会構造や社会規範まで大きく変わる可能性があります。社会と企業はその変化を先取りすることが求められ、製造業では新たな製品を生み出すことが今までにも増して大事になってきます。

そのためにはオープンイノベーション、そしてM&Aが必要です。他社に先駆けて事業領域の拡大や新製品開発を行うには、自分たちの力で全部行うのではなく、選別した上でふさわしい相手とのM&Aや提携が必要です。

人材も、多様性が大事だと思います。単に人種とか男女ということだけではなくて、考え方そのものの多様性を含めて許容していかないとだめだし、会社と個人の関係が今までのファミリー的なものからもう少し違ったものに変わっていかざるを得ないと思います。

望月　視点を変えて申し上げると、残念なことに部品メーカーは世の中で非常に地味なポジショニングにあります。それに留まるのではなく、「NSKはベアリングを通じて世の中に価値を提供している会社だ」とみんながすぐに分かる会社になれば、外の目を意識して会社も変わっていくでしょうし、良い人たちが興味を持ってくれて、良い人材が会社に共鳴して入ってくれると思います。これからはもっとオープンに世の中に「NSKってこうなんだ」と訴えていって、みんながすごい会社だと思ってくれるようになって欲しいと思います。

公認会計士としての目線や経験値が私に期待されていると思っています。社外の目で見ながら、企業自身とそれを取り巻く環境変化による問題が起きないよう、もっと会社の中に入っていって貢献していきたいと思っています。

Q6 最後にメッセージをお願いします。

馬田　このインタビューで私はあえて足りない部分を強調したのですが、NSKは良い会社だと思っています。「良い会社とは何か」との質問に従来私は「社員が自分の子弟を入社させたいと思う会社」と答えています。当社が世界中で社員と顧客に愛される会社になってもらいたいと思います。

池田　社内の方に言いたいのですが、NSKは非常に真面目な会社です。現場を回って意見交換をしても、真面目な人たちが多くて、堅実にやっているなと感心するのですが、この激変する時代にはそれだけでは足りない。もっともっと外に目を向けて欲しい。内部の論理とか、現状の延長線で物事を考えるということ、それを打破していかないと環境変化が激しい時代には生き残れない。そういうことを一人ひとりが自覚して、自分自身をもっと高めていき、外に目を向けていって欲しいと思います。

望月　NSKの社外取締役をやらせてもらって色々なことが勉強できますし、私のキャリアの中で非常にいい経験につながっていくことを感じています。誰もがみんなこの会社に憧れを持ってもらえると嬉しいといつも思っているので、それに向けて、社内の方々も外に目を向けて、もっとオープンな感じになるといいですね。

経営陣

1 内山　俊弘 指
取締役代表執行役社長・CEO
〔所有株式数　87,600株〕

2 野上　宰門
取締役代表執行役副社長・CFO
〔所有株式数　48,600株〕

3 鈴木　茂幸
取締役代表執行役専務
自動車事業本部長
〔所有株式数　56,400株〕

4 神尾　泰宏
取締役代表執行役専務
産業機械事業本部長
〔所有株式数　78,000株〕

5 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
アジア担当
IR室担当
〔所有株式数　57,561株〕

6 後藤　伸夫
取締役執行役専務
技術担当
品質保証担当
技術開発本部長
〔所有株式数　21,200株〕

7 榎本　俊彦 監
取締役
〔所有株式数　18,816株〕

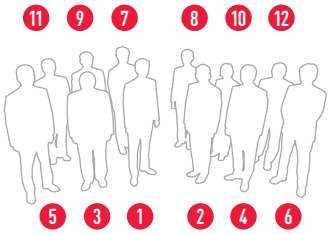
8 池田　輝彦 報★ 監
取締役（社外取締役・独立役員）
みずほ信託銀行（株）顧問
〔所有株式数　－株〕

9 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　1,400株〕

10 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　1,400株〕

11 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
〔所有株式数　－株〕

12 藤田　能孝 指
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　2,000株〕



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第158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。
［株主総会招集ご通知］
https://www2.tse.or.jp/disc/64710/140120190524435408.pdf
［独立役員届出］
https://www2.tse.or.jp/disc/64710/140120190524435390.pdf

※2 所有株式数は2019年3月31日現在

執行役およびグループ・オフィサー

代表執行役社長	内山 俊弘
代表執行役副社長	野上 宰門
代表執行役専務	鈴木 茂幸 神尾 泰宏 市井 明俊
執行役専務	麓 正忠 後藤 伸夫
執行役常務	井上 浩二 宮崎 裕也 エイドリアン・ブラウン 小林 克視 篠本 正美 織戸 宏昌 山名 賢一 吉清 知之 三田村 宣晶 新子 右矢 御地合 英季 明石 邦彦

執行役	高山 優 伊集院 誠司 山之内 敬 石川 進 郁 国平 阿知波 博也 鈴木 啓太 近江 勇人 村田 珠美 継本 浩之 ラリー・ヘイグッド ジャン-シャルル・サンチェス 田所 久和 大竹 成人 武村 浩道 早田 龍史 ウルリッヒ・ナス
グループ・オフィサー	趙 成日 杉本 美則 新井 稔

連結財政状態計算書（IFRS）

（百万円）

3月31日終了年度		2018	2019
資産			
流動資産	現金及び現金同等物	131,283	**129,965**
	売上債権及びその他の債権	217,200	**195,288**
	棚卸資産	143,052	**159,517**
	その他の金融資産	1,953	**1,696**
	未収法人所得税	1,006	**3,502**
	その他の流動資産	16,848	**17,648**
	流動資産合計	511,346	**507,618**
非流動資産	有形固定資産	351,875	**378,333**
	無形資産	18,191	**19,550**
	持分法で会計処理されている投資	27,168	**27,613**
	その他の金融資産	96,543	**79,934**
	繰延税金資産	18,931	**9,633**
	退職給付に係る資産	64,171	**59,406**
	その他の非流動資産	4,082	**4,364**
	非流動資産合計	580,964	**578,837**
資産合計		1,092,310	**1,086,456**
負債及び資本			
負債			
流動負債	仕入債務及びその他の債務	141,797	**130,333**
	その他の金融負債	109,168	**101,145**
	引当金	66	**85**
	未払法人所得税	6,123	**4,004**
	その他の流動負債	50,804	**49,841**
	流動負債合計	307,960	**285,411**
非流動負債	金融負債	143,009	**175,467**
	引当金	12,116	**8,677**
	繰延税金負債	42,913	**31,128**
	退職給付に係る負債	18,954	**19,530**
	その他の非流動負債	6,341	**5,839**
	非流動負債合計	223,335	**240,643**
負債合計		531,296	**526,055**
資本	資本金	67,176	**67,176**
	資本剰余金	80,264	**80,426**
	利益剰余金	362,859	**400,720**
	自己株式	(17,815)	**(37,779)**
	その他の資本の構成要素	44,689	**26,131**
	親会社の所有者に帰属する持分合計	537,175	**536,676**
	非支配持分	23,839	**23,724**
資本合計		561,014	**560,400**
負債及び資本合計		1,092,310	**1,086,456**

連結損益計算書(IFRS)

(百万円)

3月31日終了年度	2018	2019
売上高	1,020,338	**991,365**
売上原価	788,052	**771,783**
売上総利益	232,286	**219,581**
販売費及び一般管理費	138,459	**141,808**
持分法による投資利益	6,448	**5,493**
その他の営業費用	2,398	**3,987**
営業利益	97,875	**79,279**
金融収益	2,476	**2,661**
金融費用	3,103	**2,710**
税引前利益	97,248	**79,229**
法人所得税費用	24,087	**20,491**
当期利益	73,160	**58,738**
(当期利益の帰属)		
親会社の所有者	69,312	**55,809**
非支配持分	3,848	**2,928**
(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)	131.16	**107.46**
希薄化後1株当たり当期利益(円)	130.96	**107.24**

連結包括利益計算書(IFRS)

(百万円)

	2018			2019		
3月31日終了年度	税効果前	税効果	純額	税効果前	税効果	純額
当期利益			73,160			**58,738**
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	13,877	(2,815)	11,061	**(4,423)**	**616**	**(3,807)**
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	10,852	(2,572)	8,279	**(9,276)**	**2,816**	**(6,460)**
持分法適用会社に対する持分相当額	212	(57)	155	**125**	**(49)**	**75**
純損益に振替えられることのない項目合計	24,941	(5,445)	19,496	**(13,575)**	**3,382**	**(10,192)**
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	3,917	–	3,917	**(4,731)**	**–**	**(4,731)**
持分法適用会社に対する持分相当額	93	–	93	**(20)**	**–**	**(20)**
純損益に振替えられる可能性のある項目合計	4,010	–	4,010	**(4,751)**	**–**	**(4,751)**
その他の包括利益合計	28,952	(5,445)	23,506	**(18,326)**	**3,382**	**(14,944)**
当期包括利益合計			96,667			**43,794**
(当期包括利益の帰属)						
親会社の所有者			92,551			**40,803**
非支配持分			4,116			**2,991**

連結持分変動計算書(IFRS)

(百万円)

2018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	79,676	308,395	(17,937)
当期利益	–	–	69,312	–
その他の包括利益	–	–	–	–
当期包括利益合計	–	–	69,312	–
自己株式の取得	–	–	–	(11)
自己株式の処分	–	119	–	134
株式報酬取引	–	591	–	–
剰余金の配当	–	–	(17,452)	–
子会社に対する所有者持分の変動	–	(122)	–	–
その他	–	–	2,604	–
所有者との取引額等合計	–	588	(14,848)	122
期末残高	67,176	80,264	362,859	(17,815)

	親会社の所有者に帰属する持分						
	その他の資本の構成要素				合計	非支配持分	資本合計
	在外営業活動体の換算差額	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	(11,531)	37,862	(2,290)	24,039	461,350	23,661	485,011
当期利益	–	–	–	–	69,312	3,848	73,160
その他の包括利益	3,757	8,311	11,170	23,239	23,239	267	23,506
当期包括利益合計	3,757	8,311	11,170	23,239	92,551	4,116	96,667
自己株式の取得	–	–	–	–	(11)	–	(11)
自己株式の処分	–	–	–	–	253	–	253
株式報酬取引	–	–	–	–	591	–	591
剰余金の配当	–	–	–	–	(17,452)	(3,231)	(20,684)
子会社に対する所有者持分の変動	–	–	–	–	(122)	(706)	(828)
その他	–	(2,589)	–	(2,589)	15	–	15
所有者との取引額等合計	–	(2,589)	–	(2,589)	(16,726)	(3,938)	(20,664)
期末残高	(7,774)	43,584	8,880	44,689	537,175	23,839	561,014

(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	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**

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	2018	2019
営業活動によるキャッシュ・フロー		
税引前利益	97,248	**79,229**
減価償却費及び償却費	46,785	**48,801**
退職給付に係る負債及び退職給付に係る資産の増減額	(985)	**621**
受取利息及び受取配当金	(2,329)	**(2,368)**
支払利息	2,978	**2,600**
持分法による投資損益（益）	(6,448)	**(5,493)**
売上債権の増減額（増加）	(12,464)	**18,602**
棚卸資産の増減額（増加）	(10,382)	**(17,859)**
仕入債務の増減額（減少）	(11,116)	**(10,856)**
その他	(2,957)	**(1,354)**
小計	100,328	**111,924**
利息及び配当金の受取額	5,174	**7,484**
利息の支払額	(2,921)	**(2,642)**
法人所得税の支払額	(18,835)	**(24,149)**
営業活動によるキャッシュ・フロー	83,746	**92,617**
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	(61,397)	**(73,379)**
有形固定資産の売却による収入	386	**1,090**
その他の金融資産の取得による支出	(162)	**(38)**
その他の金融資産の売却及び償還による収入	16,941	**6,829**
その他	(8,769)	**(7,176)**
投資活動によるキャッシュ・フロー	(53,001)	**(72,673)**
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	12,000	**34,333**
長期借入金の返済による支出	(48,687)	**(46,809)**
社債の発行による収入	20,000	**40,000**
自己株式の取得による支出	(4)	**(20,044)**
配当金の支払額	(17,438)	**(21,495)**
非支配持分への配当金の支払額	(3,233)	**(2,892)**
その他	(2,440)	**(3,569)**
財務活動によるキャッシュ・フロー	(39,804)	**(20,477)**
現金及び現金同等物に係る換算差額	770	**(784)**
現金及び現金同等物の増減額	(8,289)	**(1,318)**
現金及び現金同等物の期首残高	139,573	**131,283**
現金及び現金同等物の期末残高	131,283	**129,965**

経営者による財政状態、経営成績及びキャッシュ・フローの状況の分析

1 経営成績

当連結会計年度の世界経済を概観すると、日本は堅調な設備投資や良好な雇用環境などにより緩やかな成長が続きましたが、当期後半における海外景気の減速の影響により力強さに欠ける展開となりました。米国は設備投資や個人消費の拡大により成長が続きましたが、足元では減速感も見られました。欧州はユーロ圏で個人消費が底堅く推移した一方、英国のEU離脱問題による混乱や自動車生産の減少などによって成長が鈍化しました。中国においては、米国との貿易摩擦激化などで設備投資や個人消費が低迷し、自動車生産台数も前年を下回るなど、景気が減速しました。その他アジアも世界景気の減速影響を受け、成長が低下しました。

このような経済環境下、当連結会計年度の売上高は9,913億65百万円と前期に比べて2.8%の減収となりました。営業利益は792億79百万円（前期比-19.0%）、税引前利益は792億29百万円（前期比-18.5%）、親会社の所有者に帰属する当期利益は558億9百万円と前期に比べて19.5%の減益となりました。

2 セグメント情報

セグメントごとの市場環境と業績は次のとおりです。

産業機械事業

産業機械事業は、IoTや自動化、省人化などの設備投資の増加を受け、当社製品に対する旺盛な需要が当期前半まで続きました。当期後半はスマートフォン市場の低迷に加えて、中国経済の減速影響を受けるなど需要調整局面に転じましたが、通期では対前期比増収を確保しました。

地域別では、日本はスマートフォン関連投資の減速影響を受けましたが、アフターマーケット向けを中心に販売が伸びました。米州では医療向けなどが好調に推移しましたが、ブラジルなどの新興国通貨安により減収となりました。欧州は風力発電向けの販売が伸びた一方、家電など電機向けの販売減少により減収となりました。中国は電動工具やモーターなど電機向けの販売が減少しましたが、アフターマーケットや風力発電、工作機械向けの販売が伸び増収となりました。その他アジアではインドなどで増収となりました。

この結果、産業機械事業の売上高は2,699億74百万円（前期比+1.4%）となりました。営業利益は増収や価格政策による効果もあり、328億87百万円（前期比+16.1%）となりました。

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

自動車事業

自動車事業は、オートマチックトランスミッション（AT）関連製品やニードル軸受などの販売が増加しました。一方、モデルチェンジの影響による電動パワーステアリング（EPS）の減少と、中国や欧州市場の減速影響を受けた結果、対前期比減収となりました。

地域別では、日本はAT関連製品の販売が増加しましたが、EPSの減少により減収となりました。米州は主にAT関連製品で増収となりました。欧州では新排ガス試験法（WLTP）導入による自動車生産の減少が影響し減収となりました。中国では2017年までの小型車減税終了による反動減に加え、EPSの減少により減収となりました。その他アジアはインドで販売が伸びたものの為替換算の影響により減収となりました。

この結果、自動車事業の売上高は6,896億58百万円（前期比-4.7%）となりました。営業利益は減収影響に加え、鋼材価格や人件費などの上昇及び将来の成長に向けた技術開発費用の増加により、449億49百万円（前期比-31.9%）となりました。

当事業では、今後も需要の増加が見込まれるAT関連製品を中心に事業の拡大を図ると共に、EPSビジネスの再成長を目指していきます。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貢献していきます。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。

3 財政状態の分析

資産合計は1兆864億56百万円となり、前連結会計年度末に比べて58億54百万円減少しました。主な増加は有形固定資産264億58百万円であり、主な減少は売上債権及びその他の債権219億12百万円、その他の金融資産（非流動）166億8百万円です。負債合計は5,260億55百万円となり、前連結会計年度末に比べて52億40百万円減少しました。主な減少は仕入債務及びその他の債務114億63百万円です。資本合計は5,604億0百万円となり、前連結会計年度末に比べて6億13百万円減少しました。主な増加は親会社の所有者に帰属する当期利益558億9百万円であり、主な減少は利益剰余金の配当215億14百万円、自己株式199億63百万円、その他の資本の構成要素185億58百万円です。

流動資産は、前連結会計年度末に比べて37億27百万円減少し5,076億18百万円となり、また、流動負債は、前連結会計年度末に比べて225億48百万円減少し2,854億11百万円となりました。その結果、流動比率は、前連結会計年度末の1.66倍に対して1.78倍となりました。有利子負債につきましては、有利子負債総額は前連結会計年度末から238億71百万円増加して2,747億80百万円となり、純有利子負債（有利子負債残高から現金及び現金同等物残高を差し引いたもの）は前連結会計年度末から251億90百万円増加し1,448億14百万円となりました。ネットD/Eレシオは、前連結会計年度の0.22から0.27となりました。1株当たり親会社所有者帰属持分は、前連結会計年度の1,016.30円から1,048.18円へ増加しました。また親会社所有者帰属持分比率は前連結会計年度の49.2%から49.4%となりました。

4 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1,299億65百万円となり、前連結会計年度末に比べて13億18百万円減少しました。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、前連結会計年度に比べて88億70百万円増加し、926億17百万円の収入となりました。主な収入の内訳は、税引前利益792億29百万円、減価償却費及び償却費488億1百万円、売上債権の減少額186億2百万円であり、一方で主な支出の内訳は、棚卸資産の増加額178億59百万円、仕入債務の減少額108億56百万円、法人所得税の支払額241億49百万円です。

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196億71百万円増加し、726億73百万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733億79百万円です。

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193億27百万円減少し、204億77百万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343億33百万円、社債の発行による収入400億円であり、一方で主な支出の内訳は、長期借入金の返済による支出468億9百万円、自己株式の取得による支出200億44百万円、配当金の支払額214億95百万円です。

5 財政政策

NSKは現在、自己資金及び借入れ等により資金調達することとしています。運転資金につきましては、借入れによる資金調達を行う場合、期限が一年以内の短期借入金で、各々の連結会社が使用する現地通貨で調達することが一般的です。2019年3月末現在、短期借入金の残高は586億37百万円となっています。また、生産設備などの長期資金は、主として長期借入金及び社債で調達しています。2019年3月末現在、長期借入金・社債の残高は2,161億42百万円となっており、内訳は金融機関からの借入金961億42百万円、無担保社債1,200億円となっています。

NSKは、その健全な財務状況、営業活動によりキャッシュ・フローを生み出す能力、コミットメントライン契約150億円及びコマーシャルペーパー発行枠500億円などにより、成長を維持するために必要な運転資金及び設備投資資金を調達することが可能と考えています。

NSKグループ税務方針

NSKは、グローバルに事業を展開する上で、事業活動を行う国や地域において納税義務を適正に履行することは、企業が果たすべき最も基本的かつ重要な社会的責任の一つと考えます。このような認識のもと、「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下さい。

▸ https://www.nsk.com/jp/investors/management/taxpolicy.html

ベアリングの基礎知識

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。

ベアリングのスペルは“Bearing”で、“Bear”には“支える”や“耐える”という意味があります。日本語では「軸受（じくうけ）」と呼んでいますが、これはクルクル回転する軸をベアリングが“（受け）支え、耐えている”という理由からです。

鋼球 ～世界一丸いボール～

ベアリングの基本構造を構成する重要な部品の一つである「鋼球」について、紹介します。

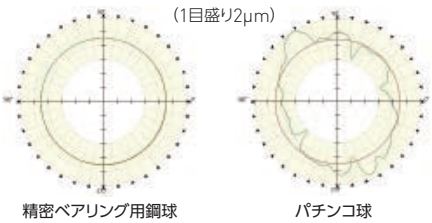
● 鋼球とは

「鋼球」とはその名の通り、「鋼（はがね）」を使って作った球のことです。一般的には、ベアリング等に使われる球のことを指します。この球を、専門的には“転がり軸受用鋼球”と呼んでいます。

ベアリングは、機械の回転部分に取り付けられ、大小2つのリングの間に複数個の鋼球を挟んで回る部品です。鋼球のおかげで摩擦が少なくなり、非常になめらかに回ることができます。鋼球は、とにかく「丸くて硬くて丈夫」であることが求められます。さらに、ベアリングに組み込まれる鋼球は全て粒ぞろいであることが必須です。この鋼球は日夜研究が続けられた結果、今や「地球一の丸さ」を手に入れるまでに至っているのです。

● “丸さ”の評価

球の丸さを評価する指標の一つに「真球度」があります。真球度の定義はJISに規定されています。一般的なベアリング用鋼球の真球度は99.999%。数値ではわかりにくいですが、ベアリング用鋼球がいかに丸いか、見た目では丸く見えるパチンコ球と比較すると一目瞭然です。

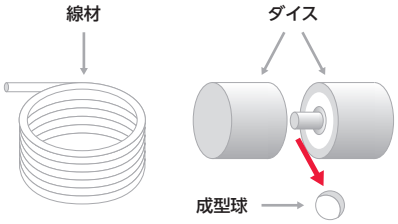


● 製造工程

鋼球の一般的な製造工程は以下の通りです。

① 球体成型

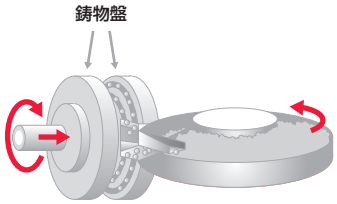
～線材を短くカットしダイスで球体に成型～



鋼球1個を作るために必要な長さに線材を切断し、半球状の金型を用いて冷間鍛造し球体に成型します。成型された球体にはバリと呼ばれる余肉部が生じます。

② フラッシング

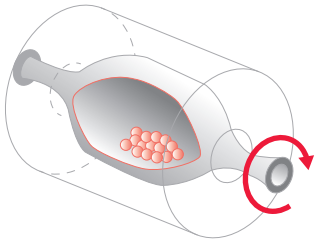
～成型球に圧力をかけてバリを取り除く～



2枚の溝付き鋳物盤に所定の球体成型球を流し込み、圧力を加えながら鋳物盤を回転させることで球体成型球のバリを除去します。

③ 熱処理

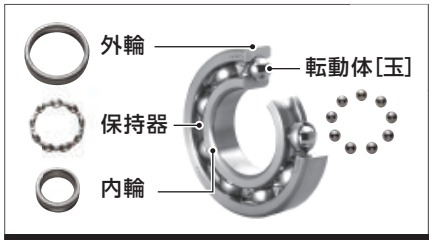
～熱処理を行い硬さと靭性を付与する～



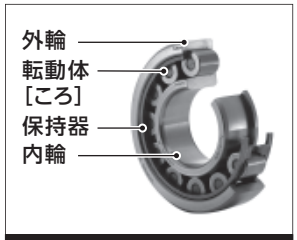
焼入れおよび焼戻しを行って、鋼球に適切な強度と靭性を与えます。

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。



玉軸受(Ball Bearing)



ころ軸受(Roller Bearing)

働き

ベアリングの基本的な働きは"主に機械の摩擦を減らす"ことです。ベアリングが使用されることで生まれるメリットとしては、

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。

の3つが挙げられます。ベアリングは摩擦を減らし、効率良くパワーを伝えることができ、省エネに貢献しているのです。これが「ベアリングは地球環境にやさしい」と言われる理由です。

● 鋼材の種類

鋼球といっても様々な材料が使用されており、荷重、回転速度、温度など使用される環境に応じて選択されます。鋼球の主な材料は以下の通りです。

高炭素クロム軸受鋼

ベアリング用として広く一般的に使用されている材料です。自動車をはじめ、あらゆる機械の回転部を支えています。耐摩耗性に非常に優れた材料になります。

ステンレス鋼

耐食性に優れた材料で、主に腐食環境下用ベアリング鋼球に使用されています。ベアリング用だけでなく、バルブなどにも多く使用されています。

耐熱用鋼

特殊な耐熱材料を用いて作られており、主に飛行機のジェットエンジン用ベアリングなど300℃前後の高温環境下で使用されます。

● 鋼球以外のボール

鋼球以外のボールも要素部品として私たちの身の回りでたくさん使用されています。ベアリング用をはじめとして、ボールペンのペン先など、その用途は多種多様です。下記はそのほんの一部です。

① セラミックス球

用途　工作機械用など高速回転が要求されるベアリング等

特徴　高温下においても強度が高く、耐摩耗性を有しています。

② 超硬球

用途　耐摩耗性が要求されるボールペンの先端部等

特徴　ボールペンは大きく分けて油性、水性の2種類存在し、さらに様々な色のインクが使用されるため、各インクに対する耐食性と濡れ性に優れた品質が要求されます。

③ 真鍮球

用途　バイクや車に搭載する気化器の穴埋め等

特徴　電気や熱伝導性の良い銅合金材料を使用しています。

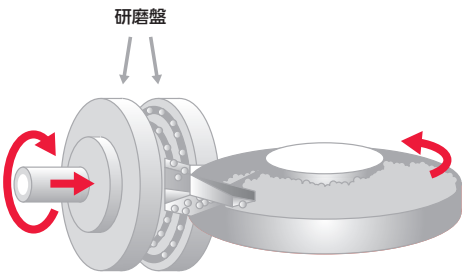
④ 樹脂球

用途　ガスコックのガス漏れ防止弁等

特徴　軽さが特徴のボールで、電気や熱を通しにくく、酸・アルカリに侵されにくい性質を持っています。

④ グラインディング

～鋼球の寸法を整え、表面粗さを向上させる～



2枚の溝付き研磨盤に所定の鋼球を流し込み、圧力を加えながら研磨盤を回転させることで熱処理の際に形成された酸化被膜を除去するとともに鋼球の精度を向上させます。

⑤ ラッピング

④と同様に2枚の溝付き研磨盤に所定の鋼球を流し込み、圧力を加えながら研磨盤を回転させて鋼球の精度を向上させます。ラッピングでは、使用する砥石や研磨油、および加工条件によって、鋼球の出来栄えが大きく左右されます。鋼球の高精度化には、このラッピング条件の最適化が必要不可欠となっています。

⑥ 外観検査・包装

左記工程を経て製造された鋼球は外観検査工程を経て、包装、出荷されます。

用語集

用語	意味
AIP	**A**sset **I**mprovement **P**rogram（資産改善プログラム）の略。お客様の大切な資産である生産設備の安定稼働と信頼性向上を実現するサービス提案プログラム。NSKの専門技術知識で設備や工程、作業内容などの分析を行い、コスト削減、業務効率の向上、故障回数の低減など、数値的改善が可能な項目・内容に対し、最適な解決方法を導き提案するソリューションサービスのことです。
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。
BOD	**B**iochemical **O**xygen **D**emand（生物化学的酸素要求量）の略で、有機物による水の汚濁の程度を示す指標。有機物が微生物により酸化分解される際に必要な酸素量。P.46のマテリアルバランスに示す数値は、NSKの各事業所の河川放流水の量にBOD測定値を乗じたBOD負荷量を示しています。
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。
GAFA	アメリカ合衆国に本拠を置く、**G**oogle、**A**mazon、**F**acebook、**A**pple の4つの主要IT企業の頭文字を取って総称する呼称。
GAM	**G**lobal **A**fter **M**arketの略。補修需要を対象としたアフターマーケット市場向けの事業。第6次中期経営計画においても産業機械事業の重要施策の1つとして位置づけ、グローバルな取り組みを進めています。
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。
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。
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。
VA/VE	**V**alue **A**nalysis、および**V**alue **E**ngineeringの略。お客様に対し提供している付加価値を向上させるための分析手法とその活動。VAは、研究開発からアフターサービスに至るバリューチェーン全体の各活動に関し、機能や品質の向上とコストとの関係を分析し、価値を最大化する活動。VEは、VAと同義に使われることもあるが、図面や仕様書の変更、製造方法の効率化などを通じ、コスト削減を実現するエンジニアリング手法を指します。VA、VEを量産前の仕様決定（VE）、量産時・量産後の分析・改善活動（VA）と時間軸で分けることもあります。
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に使用されます。
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
クラッチアッセンブリ	自動車のオートマチックトランスミッション（AT）に使われるユニット部品。フリクションプレート、セパレータプレート、ハウジングなどの部品からなり、動力を伝達したり遮断したりする機能を持っています。
グリーン調達	環境に配慮して部品や原材料などを調達することです。NSKグループでは、「NSKグループ グリーン調達基準書」（https://www.nsk.com/jp/csr/csrReport/supplemental/index.html）を定め、グリーン調達を行っています。
現代奴隷法	英国や豪州で制定された、Modern Slavery Act（「現代奴隷法」）のことです。人身取引、強制労働、性的搾取等の犯罪を防止するために制定されました。
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 （コラムアシストタイプ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EPSのことです。ステアリングコラムとは、車のハンドル（ステアリングホイール）の回転をステアリングギアに伝える部品で、ハンドルの位置を調整し、衝突時の衝撃を和らげる機能をもっています。NSKは、従来からステアリングコラムに強みを持ち、コラムタイプEPSでは世界でトップクラスの実績を有しています。
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。
多段AT	自動車等の変速機で車速やエンジンの回転速度に応じて変速比を自動的に切り替える機能を備えたトランスミッションであるAT（**A**utomatic **T**ransmission）の内、NSKでは7速、8速以上の変速段数のものを多段ATとしています。
脱炭素	石油や石炭などの化石燃料に含まれる炭素は、燃焼により地球温暖化の原因となる温室効果ガス（CO_2等）となるため、化石燃料の使用量低減が求められています。脱炭素は化石燃料からの脱却を目指すことです。
直行率	製造ラインに投入された原材料・部品が初工程から最終工程まで一度で通過し、完成品となった割合。
ニードル軸受	転動体（転がる部品）がニードル（針状）のタイプの軸受。断面の高さが低い一方、負荷容量が大きく、また省スペースに貢献します。
ハブユニット軸受	車輪が取り付けられるハブという部品と車体側への取り付けをする部品を一体化して、車輪を滑らかに回転させながら車体を支えるユニット軸受。
パワートレイン	自動車において、エンジンから駆動輪に至るまでの動力系統のことです。
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が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	踏力倍化装置、倍力装置などと呼ばれる自動車のブレーキ部品の一つ。ドライバーのブレーキ操作力の低減をサポートするシステム。作動にエンジンの吸入負圧を用いるタイプが主流であったが、電動化の流れが進行中。
紛争鉱物	人権侵害などを行う武装勢力や反政府勢力の資金源につながり、調達することで紛争への加担が危惧される鉱物。米国の「金融規制改革法」では、コンゴ民主共和国および周辺国で採掘されるスズ、タンタル、タングステン、金の4種の鉱物について、米国市場に上場する企業に、使用状況を毎年調査し情報を公開することなどを義務づけています。
ポール式ワンウェイクラッチ	One-way clutchは一方向のみに回転力を伝達するクラッチ機構で、自動車の駆動部品に使用されます。新規開発したポール式ワンウェイクラッチは、①無潤滑環境での使用が可能 ②引きずり損失の大幅な低減 ③小型・軽量化 ④バックラッシュ（ガタつき）の低減などの特長を持ち、2モーターハイブリッド車のEV走行時などに効果が発揮されます。
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 （ラックアシストタイプEPS）	ステアリングギア部のラック軸でタイヤ方向への動きをアシストするタイプの電動パワーステアリングのことです。下流アシストEPSの一つです。
リニアガイド	機械要素部品の一つで、機械の直線運動をサポートする部分に使われます。直動製品の一種であり、工作機械や搬送装置、駅のホームドアなどに使われています。
5G	**5**th **G**eneration（第5世代移動通信システム）の略。現在主流の4Gに対し、高速大容量、低遅延、多接続を実現する次世代の無線通信システム。今後各国・各地域での導入の本格化が予想されています。

NSKグループ会社

2019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マイクロプレシジョン(株)	55.0%	自動車軸受等の製造・販売
	NSKマイクロプレシジョン(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ワーナー(株)	50.0%	自動車関連製品の製造・販売
	千歳産業(株)	50.0%	自動車関連製品の製造
	井上軸受工業(株)	40.0%	産業機械軸受の製造・販売
米州			
米国	NSKアメリカズ社	100.0%	米州関係会社の統括
	NSKコーポレーション社	100.0%	自動車軸受等の製造・販売
	NSKプレシジョン・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プレシジョンボール社	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プレシジョン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プレシジョンボール・ヨーロッパ社	100.0%	鋼球の製造・販売
ドイツ	NSKヨーロッパ・ホールディング社	100.0%	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プレシジョンボール・ポーランド社	100.0%	鋼球の製造・販売
トルコ	NSKベアリング・ミドルイースト・トレーディング社	100.0%	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プレシ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プレシジョン瀋陽社	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プレシジョンボール・インドネシア社	100.0%	鋼球の製造・販売
タイ	NSKベアリング・マニュファクチュアリング(タイ)社	74.9%	自動車軸受の製造・販売
	サイアムNSKステアリングシステムズ社	74.9%	自動車部品の製造・販売
	NSKアジアパシフィック・テクノロジーセンター社	100.0%	製品の開発等
	NSKベアリング(タイ)社	49.0%	産業機械軸受等の販売
マレーシア	NSKベアリング(マレーシア)社	51.0%	産業機械軸受等の販売
	NSKマイクロプレシジョン(M)社	100.0%	自動車軸受等の製造
	ISCマイクロプレシジョン社	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

投資家情報・会社情報

2019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

ご質問、または補足情報をご希望の方は下記までご連絡下さい。
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36,735,014株)

株主数

46,727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

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、当社ホームページのIRサイトをご覧下さい。
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(旧:CSRレポート)をご覧下さい。
https://www.nsk.com/jp/csr/

サステナビリティレポート2019

最近の対話における主要な質問と回答

投資家情報>よくあるご質問
https://www.nsk.com/jp/investors/faq.html
NSKレポート2018 P61
https://www.nsk.com/jp/investors/library/pdf/nsk_report/ir201803.pdf

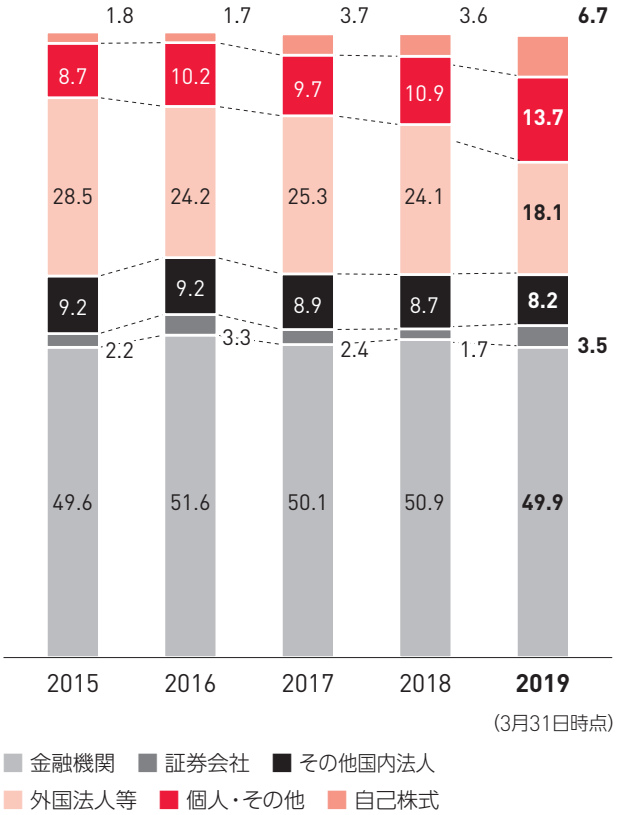
上場証券取引所

東京

証券コード

6471

株主構成比の推移(%)(所有者別)



「NSKレポート2018」

NSKが昨年発行した3冊目の統合報告書「NSKレポート2018」は3年連続で「WICIジャパン統合報告表彰」の統合報告優秀企業賞を受賞しました。

NSKレポート2018

第三者保証

NSKは、「NSKレポート2019」が統合報告書としての、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情報につき、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

- 休業度数率 (P.48)
- エネルギー使用量 (P.46)
- 水使用量 (P.46)
- 温室効果ガス排出量 (P.46)
- 廃棄物等総排出量(日本) (P.46)
- VOC排出量 (P.46)

JQA

環境情報検証報告書

日本精工株式会社　様

1. 検証の対象

2. 実施した検証の概要

3. 検証の結論

4. 留意事項

一般財団法人日本品質保証機構

理事　浅田純男

環境情報検証報告書

SUSA

独立第三者の保証報告書

日本精工株式会社

取締役 代表執行役社長・CEO 内山 俊弘 殿

株式会社サステナビリティ品質保証

代表取締役 福島隆史

1.目的

2.保証手続

3.結論

以上

独立第三者の保証報告書

「NSKレポート2019」の発行にあたって

今回の統合報告書は、「サステナビリティ(持続的成長)」をメインテーマに掲げています。

NSKは、本年5月に発表した第6次中期経営計画(中計)において、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」に向けた取り組みをスタートしました。統合報告書においても、中計で目指すNSKの企業基盤と、サステナビリティを高める取り組みについての説明を充実させています。

また、NSKの事業は様々な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おり、今号では「ステークホルダーとの価値協創」ページでその関わりについて詳述しています。さらに、NSKのコーポレート・ガバナンスの実効性向上に関する取り組みの一端を紹介する「独立社外取締役へのインタビュー」も掲載しました。

本レポートは、IR室が編集の中心となって社内のたくさんの関係部署と協力し、意見を出し合って制作したものです。私はレポートの制作責任を担うIR担当役員として、その作成プロセスが正当であり、かつ記載内容が正確であることを表明します。

これからも「NSKレポート」のさらなる充実に努め、皆様との対話に役立ててまいります。ぜひ本報告書をご一読いただき、忌憚のないご意見、ご要望を頂戴できれば幸いです。

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

MOTION & CONTROL™
NSK

Made in Fukushima

この印刷物は、復興支援の一環として、福島県の印刷会社に製造を依頼し発行したものです。

円滑でくらしやすい地球のために

この印刷物は環境に配慮した用紙・印刷方法を採用しています。

CAT. No. 8412 2019 C-9 Printed in Japan ©日本精工株式会社 2019