



CONTENTS

NSKの全体像

- 01 企業理念
- 02 事業発展の歴史
- 04 NSKのビジネス
- 06 企業価値創造モデル
- 10 NSKの事業活動と企業価値創造
- 14 主要財務・非財務ハイライト

企業価値創造ストーリー（成長戦略）

- 18 ステークホルダーの皆さまへ
- 24 過去の中期経営計画の振り返り
- 26 第5次中期経営計画
- 30 財務戦略・株主還元方針

企業価値の成果

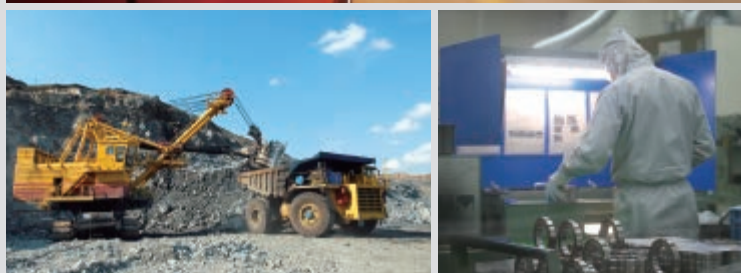
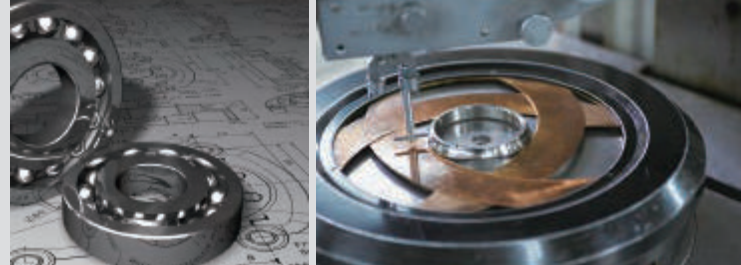
- 32 営業概況
 - 32 産業機械事業
 - 34 自動車事業

企業価値を支える力

- 36 NSKの4コアテクノロジー
- 38 グローバル事業基盤
- 40 CSR/ESG経営
- 54 経営陣

データセクション

- 56 連結財務諸表
- 64 当連結会計年度の経営成績の分析
- 66 ベアリングの基礎知識
- 68 用語集
- 70 NSKグループ会社
- 72 投資家情報・会社情報



NSKレポート2016の編集方針

NSKグループでは、すべてのステークホルダーの皆さまに中長期的な価値創造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、今年度よりビジネスの全体像、企業価値創造ストーリー、企業価値の成果、企業価値を支える力を統合的にご報告する「NSKレポート」として従来のアニュアルレポートを刷新しました。

当社グループの企業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、財務などに関するより詳細な情報は当社のウェブサイトをご覧ください。また、CSR（企業の社会的責任）に関するより詳細な情報は当社CSRサイトおよびCSRレポートをご覧ください。

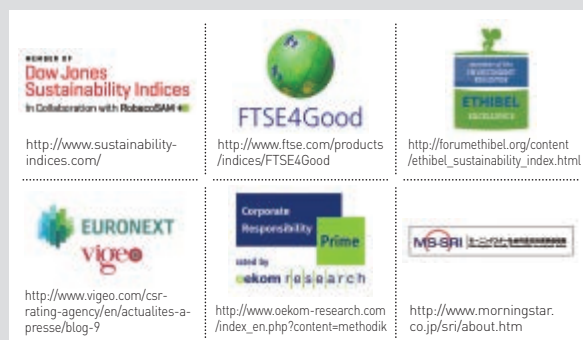
なお、当レポートは国際統合報告評議会（IIRC）の「国際統合報告フレームワーク」を参考に編集しています。

見直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直しの記述が含まれています。したがって実際の業績は当社の見直しとは異なりうることをご承知おき下さい。

外部機関からの評価

財務面だけでなく、環境・社会面での高い評価を併せ持つ企業は、長期的に持続可能な成長を期待される企業と認知され、SRI（=Socially Responsible Investment 社会的責任投資）の対象としてだけではなく、幅広い機関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インデックスに組み入れられています。（2016年9月現在）





Since 1916

NSKの企業理念

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

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

NSKビジョン2026

あたらしい動きをつくる。

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

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

私たちが未来を動かしていく。

企業理念と「NSKビジョン2026」

NSKは、MOTION & CONTROL™を通じて円滑で安全な社会に貢献することを企業理念に掲げています。2016年に創立100周年を迎えるのを機に、その10年先に到達したい姿を「NSKビジョン2026」として決めました。私たちは、<あたらしい動きをつくる>ことによって、人々の社会がより安全、安心、快適で、豊かなものとなるよう、一丸となって努めていきます。

※詳細はP73をご覧ください。

100 years of NSK

NSKの事業発展の歴史と海外生産および製品の広がり

NSKは、1916年に日本で最初の軸受（ベアリング）メーカーとして当時の東京府下 荏原郡大崎町（現在の本社所在地 東京都品川区大崎）に設立されました。以来、100年間にわたり革新的な技術開発に挑戦し、世の中のエネルギーロスの低減に貢献するとともに、海外事業の拡大を通じ、世界の産業の発展を支えてきました。次の100年に向け、社会から必要とされる企業としてさらなる飛躍と価値向上を目指していきます。

NSKホームページ 企業情報

NSKのあゆみ

▶ <http://www.jp.nsk.com/company/history/>



NSKの事業展開

1916-1957

創立・開拓期～ 戦後復興

日本初の軸受メーカーとして創立、軸受専門体制を確立し増産を重ねた。戦後は、様々な産業用の軸受を開発し、復興を支えた。

欧米視察から帰国した創業者 山口武彦は1914年精密機械部品の国産化を目指し「日本精工合資会社」を設立。1915年に軸受の試作に成功後、1916年に「日本精工株式会社」を創立、量産を開始した。その後、軸受の製品レンジを拡充、専門体制を確立、「技術第一主義」のもと日本の軸受業界をリードしていった。また、国の要請を受け、航空機や軍用自動車用軸受の増産体制を整えていった。

戦後は、各工場の復旧に努め、自動車、鉄道車両、紡績、製鉄用などの軸受の開発・製造にまい進し、日本の復興を支えた。また、1948年頃からは輸出を開始し、海外ビジネスの開拓も進めた。



初代社長 山口武彦



当社に現存する最も古い図面のもとに復元した軸受

1958-1983

事業の多角化と 国際化の本格始動

生産能力の拡大、技術の高度化を図る一方、軸受以外に事業の多角化を進めた。さらに、海外展開を本格始動、海外の販売網と製造拠点の構築を始動した。

戦後復興から高度経済成長期に入り、軸受の需要が拡大したことに対応するため、設備の近代化、生産技術の革新による生産の拡大を図るとともに、新たに西日本地区に工場を設立し、生産能力を増強した。また、技術研究所を新設し、技術力の高度化を進める一方、海外企業との技術提携や合弁会社の設立によって、ステアリング、シートベルト（2003年事業譲渡）、自動変速機用部品や工作機械用ボールねじなどの事業への多角化を推進した。さらに、この頃から海外の販売網と製造拠点の構築など海外戦略を本格始動。1962年の米国、1963年のドイツを皮切りに営業拠点や現地法人を設立、また1970年からは海外生産も開始した。



製品多角化
ボールねじ



ブラジル工場

世の中の動き

日本の産業の黎明期、機械部品の国産化は重要な使命であり、産業の発展に不可欠な要素であった。その後の国産品の拡大と戦時体制下での増産要求を経て、終戦を迎えた。戦後は、物不足とインフレーションの高進による混乱の後、朝鮮戦争による特需景気を機に回復基調に入った。

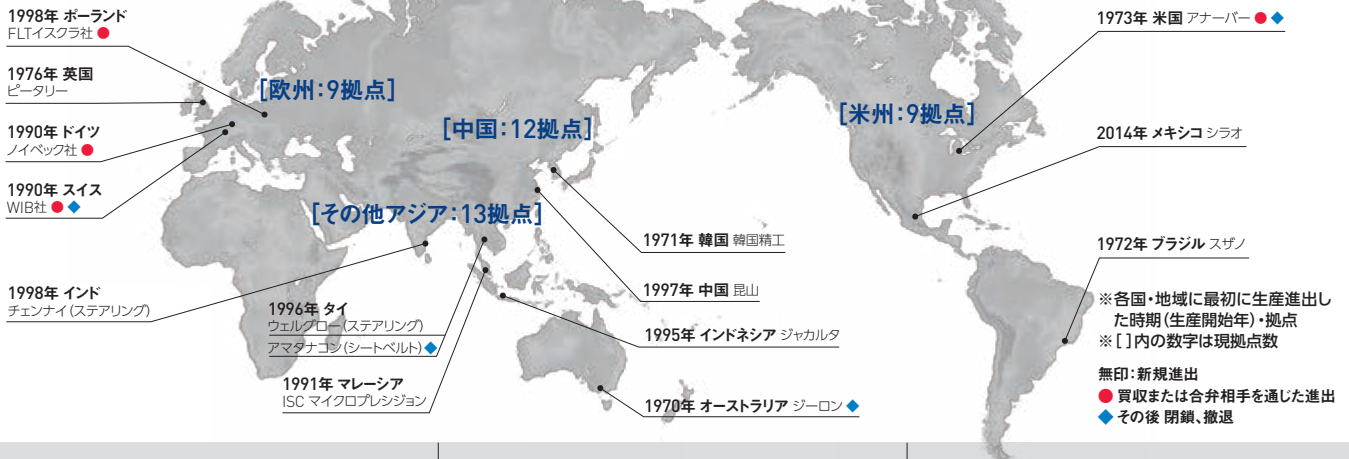
1960年代からは高度経済成長が進展。家電品の普及やモータリゼーションによる自動車生産の拡大、道路や鉄道などの交通網の整備も進んだ。技術革新や新製品の誕生も背景に需要拡大が続く一方、日本企業の海外ビジネスは一般的に輸出が中心。1970年代に入り、2度のオイルショックを経て、日本経済は安定成長へ移行。

代表的な製品・ 技術の開発

- 1915 **日本初** 日本初の玉軸受
- 1926 **日本初** 航空機発動機用 円筒ころ軸受
- 1945 **日本初** 国産ジェットエンジン用 主軸受
- 1948 **日本初** 火力発電設備用 超大型自動調心ころ軸受
- 1948 **日本初** 鉄鋼圧延機ローラネック用 大形四列円すいころ軸受
- 1949 **日本初** カメラ用 ミニアチュア玉軸受

- 1958 **日本初** ボールねじ
- 1959 ポールスクリュー式ステアリング
- 1961 **世界初** 世界最高速歯科用 ステンレス製ミニアチュア玉軸受
- 1963 **日本初** 新幹線用 軸受
- 1975 **世界初** ビデオテープレコーダ（VTR）用 高精度軸受
- 1979 **世界初** 軸受の疲労解析技術

海外各地の最初の生産拠点と現生産拠点数



1984-1993

MOTION&CONTROL™ への挑戦と国際化の深化

「MOTION&CONTROL™」を掲げるとともに、新たに「企業理念体系」を制定。また、生産・技術・販売面でのさらなる積極的な海外進出・国際化を推進。

経済環境の変化により、NSKも量的拡大だけではなく質的変貌を模索する転換期を迎えた。動きを自在にコントロールする製品づくりを目指す「MOTION&CONTROL™」を新しいコーポレート・アイデンティティに掲げるとともに、創立75周年を機に新たに「NSK企業理念体系」を制定。円滑で安全な社会への貢献と、地球環境の保全、グローバルな活動による結びつきを謳った。また、日本企業の海外進出に応じ自動車用、電機向けなど海外生産品目の拡充、研究開発の日米欧三極体制の整備、海外販売体制のさらなる強化(タイ、台湾、メキシコ、スペインの販売法人設立)などを推進。さらに1990年に英国のUPI社を買収、従来とは異なる積極的進出を図った。



UPI社買収



NSK企業理念体系

1994-2008

事業構造改革の推進とNSKの変貌

選択と集中から成長路線への転換を図るとともに、新興国市場に布石。電動パワーステアリング、インフラ、新エネルギーなどの需要拡大も背景に、売上・利益拡大。

バブル崩壊とアジア経済危機などを背景とした収益の悪化に対し、事業構造改革を推進。国内における生産および販売体制の再編、欧州での工場間の品種移管や統合、販売体制の見直しなど構造改革を推進。また、事業の選択と集中として、合併であったニードル軸受事業の100%化やシートベルト事業の売却なども進めた。一方、中国、インドネシア、タイ、インドなど新興国市場での新工場の展開やポーランドの旧国営軸受企業の買収など将来への布石を打つとともに、電動パワーステアリングの成長、BRICsと言われた国々のインフラや風力など新エネルギー向けの需要拡大に対応。2007年度にそれまでの過去最高売上・利益を達成するまでに変貌。



昆山工場



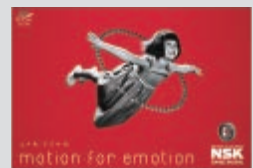
風力発電機用軸受

2009-2016

創立100周年に向けて

リーマンショックによる落込みを経て、1兆円企業への基盤構築を推進。NSKビジョン2026に基づき、次の100年に向けた進化の実現を目指していく。

様々な施策と努力によって、リーマンショック後の困難を克服し、いよいよ100周年を迎える。2014年度または2015年度に売上高、各利益とも過去最高を更新。ほぼ1兆円の売上規模まで成長してきた。また、世界30カ国210カ所に拠点をグローバル展開し、従業員数も31,000人を超えるに至っている。ただし、事業環境の変化は、これまでになく激しく、自動車、産業機械ともに急速な技術革新が進展している。1兆円企業にふさわしい経営基盤構築の課題に対し、引き続き施策を進めるとともに、10年後のあるべき姿を示したNSKビジョン2026の「あたらしい動きをつくる」という考え方に基づき、次の100年に向けた進化の実現を目指していく。



100周年企業広告

1985年のプラザ合意後の急激な円高の進行と貿易摩擦を背景に、日本企業の海外進出が加速。自動車や電機を中心に、NSKのお客様の海外進出に伴う需要移転が進み、現地生産の要求が高まった。また、バブルの発生と崩壊により、国内の需要環境は大きく変化した。

バブル崩壊後の経済の低迷に加え、アジア通貨危機もあり、大手金融機関が破綻、日本は経済危機に陥る。一方、パソコンの急速な普及を背景としたIT関連業界の好況のあと、その反動による景気悪化を経験。2000年代に入ると、アジア通貨危機の混乱を克服した新興国の経済成長が加速。世界経済の牽引役となった。

米国のサブプライム・ローン問題を契機とした信用不安が拡大し、2008年にリーマンショックが発生。世界同時不況となった。日本経済は円高にも悩まされ、さらに2011年の東日本大震災、ギリシャ財政問題に端を発する欧州危機もあり停滞が長引いた。2012年末以降、円高是正が進み、株価が上昇、ようやく回復の兆しを示した。

- 1984 **世界初** FA用ダイレクトドライブモータ、メガトルクモータ™
- 1984 **世界初** 半導体・大型TV用マスク露光装置
- 1985 **日本初** 民間航空機(エアバス)ジェットエンジン(V2500)用軸受
- 1986 **世界初** バッテリーフォークリフト用 電動パワーステアリング
- 1991 **世界初** 超高清浄度軸受鋼(EP鋼)
- 1991 **日本初** 一体構造の一軸アクチュエータ、モノキャリア™

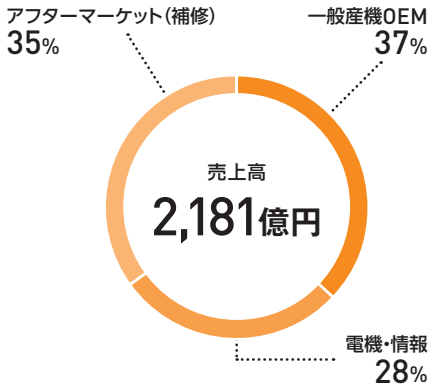
- 1999 **世界初** ハーフトロイダルCVT(無段変速機)
- 2004 **世界初** 世界最小 深溝玉軸受(内径0.6mm×外径2mm×幅0.8mm)
- 2004 産業機械用高機能標準軸受NSKHPS™シリーズ
- 2005 風力発電機専用 総繰る円筒軸受
- 2007 **世界初** 路面3方向荷重を検出するマルチセンシングハブユニット軸受
- 2008 微細作業を可能にするマニピュレーションシステム

- 2009 **世界初** 機電一体コラムタイプ電動パワーステアリング
- 2010 **日本初** 人工衛星姿勢制御用 高性能ホイール軸受
- 2011 **世界初** EV・HEV向け 回生協調ブレーキシステム用低フリクションボールねじ
- 2011 **世界初** ビルディング制震ダンパー用ボールねじ
- 2012 **日本初** 旅客鉄道車両用 車軸センサ軸受
- 2013 **世界初** 100% 食品由来の潤滑グリース

NSKのビジネス

産業機械事業

産業機械軸受



総合軸受メーカーとして、ミニチュアから超大形サイズまで、様々なタイプの軸受を揃え、あらゆる産業の幅広いニーズに応えています。鉄鋼、工作機械、風力発電、鉄道車両用などの「一般産業機械」向け、家電製品、パソコン用などの「電機・情報」向け、補修需要に対応する「アフターマーケット」向けの3つの分野でグローバルな事業を展開しています。

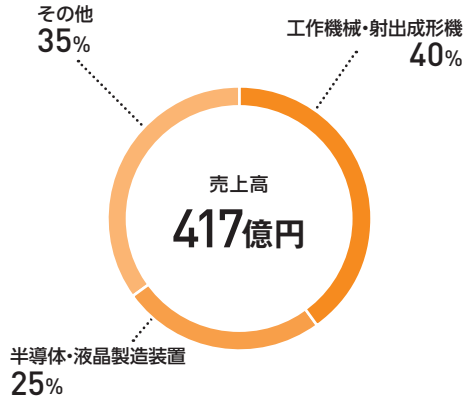


複列円筒ころ軸受
高剛性シリーズ



NSKHPS™
大形自動調心ころ軸受

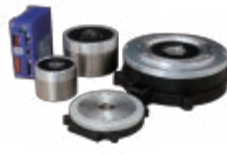
精機製品



機械要素として直線運動を支えるボールねじや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」を通じ、工作機械や射出成形機、産業用ロボット、半導体・液晶の製造装置、そして搬送装置、医療機器など先端分野の進化と発展に貢献しています。

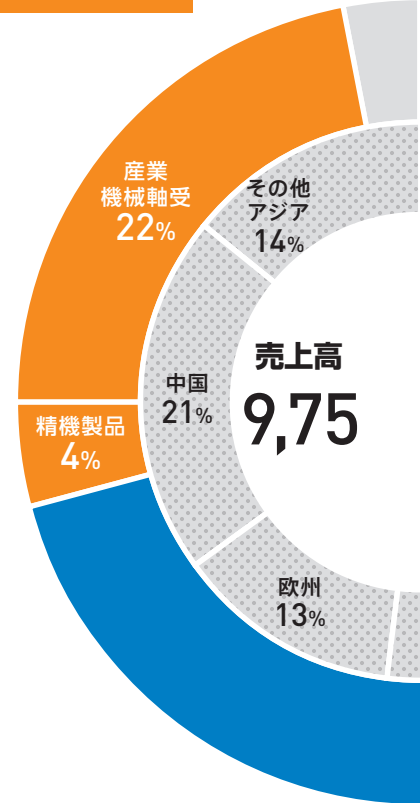


高速工作機械用ボールねじ
HMD/HMSシリーズ



メガトルクモータ™
PS/PNシリーズ

その他
3%



● 軸受売上高(産業用)

国内シェア

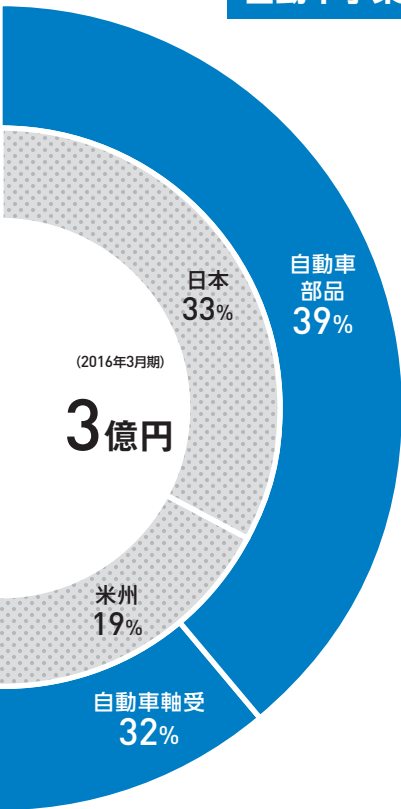
No.1

あらゆる産業で活躍するNSK製品

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。

<p>工作機械</p> <p>高速工作機械用ボールねじ HMSシリーズ 高精度アンギュラ 玉軸受</p>	<p>鉄鋼</p> <p>ロールネック用 密封四列円すいころ軸受</p>	<p>鉱山機械・建設機械</p> <p>NSKHPS™ 高機能自動調心 ころ軸受</p>	<p>風力発電</p> <p>総ころ形円筒ころ軸受 NNCFシリーズ(複列)</p>
<p>鉄道</p> <p>車軸用 油浴複列円筒ころ軸受</p>	<p>家電製品</p> <p>深溝玉軸受</p>	<p>半導体製造装置</p> <p>超高負荷容量一軸 アクチュエータ タフキャリア™</p>	<p>ポンプ&コンプレッサー</p> <p>NSKHPS™ 高負荷容量単列 アンギュラ玉軸受</p>

自動車事業

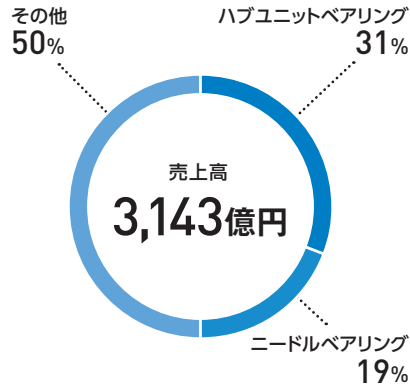


・自動車用含む)

世界シェア

No.3

自動車軸受



自動車一台当たり100個から150個の軸受が使用されていますが、環境や安全に対するニーズの高まりによって、ますます軽量化・高効率化を求められています。NSKは、全ての部位に使用される軸受に関し、グローバルに展開する生産拠点から日系のお客様だけでなく、欧米や新興国の自動車メーカー・部品メーカーに対し、高品質の製品を供給しています。

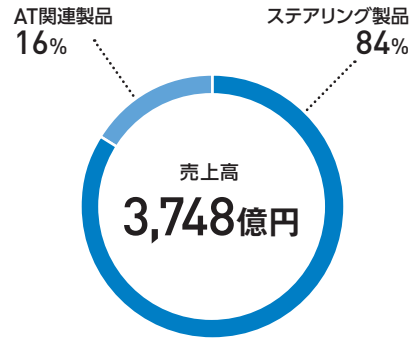


内・外輪フランジ付き複列アンギュラ玉軸受(駆動輪用) [HUBⅢ]



プラネタリーギア用ニードル軸受(ケージ&ローラ)、ピニオンシャフト

自動車部品



ステアリング製品

自動車の重要な「曲がる」機能を担うステアリング。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。NSKの技術力と信頼性で貢献していきます。



機能安全規格対応 電動パワーステアリング

オートマチック・トランスミッション(AT)関連製品

効率的な動力伝達と滑らかな変速が求められるオートマチック・トランスミッション(AT)。NSKのAT関連製品とニードル軸受はATの多段化や摩擦損失のさらなる低減ニーズに応えています。



低ドラッグクラッチアッセンブリ

自動車の技術革新が急速に進む中で、燃費性能の追求に加え自動運転制御や電動化に向けた動きが加速しています。NSKは2017年3月期、自動車事業本部の体制をこれらの自動車の変化に合わせて、パワートレイン本部、ステアリング&アクチュエータ本部に再編し、次世代の成長につなげていきます。 ※詳細はP28(第5次中期経営計画)をご覧ください。

パワートレイン事業

● パワートレイン製品



ハイブリッドカー専用 低トルク玉軸受

● 電動系領域



オルタネータ用 軸受

● シャーシ

ステアリング&アクチュエータ事業

● ステアリング

● アクチュエータ



電動ブレーキプスター用 ボールねじ



社会に貢献する 新たな価値の創出を目指して

NSKのステークホルダー

サプライヤー

お客様

従業員

創出価値

環境貢献 (小型化・軽量化・長寿命)

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

株主・投資家

次世代

地域社会

NSKは、MOTION & CONTROL™を通じて、社会的課題である円滑で安全な社会の実現や、地球環境の保全に貢献することを企業理念に掲げています。この理念のもと、「安全・品質・コンプライアンス」を最優先に考え、開発から設計、生産、販売、アフターサービスにいたる一連の活動を通じて、社会に貢献する新たな価値を創出しています。

NSKビジョン2026

諸資本とインプット

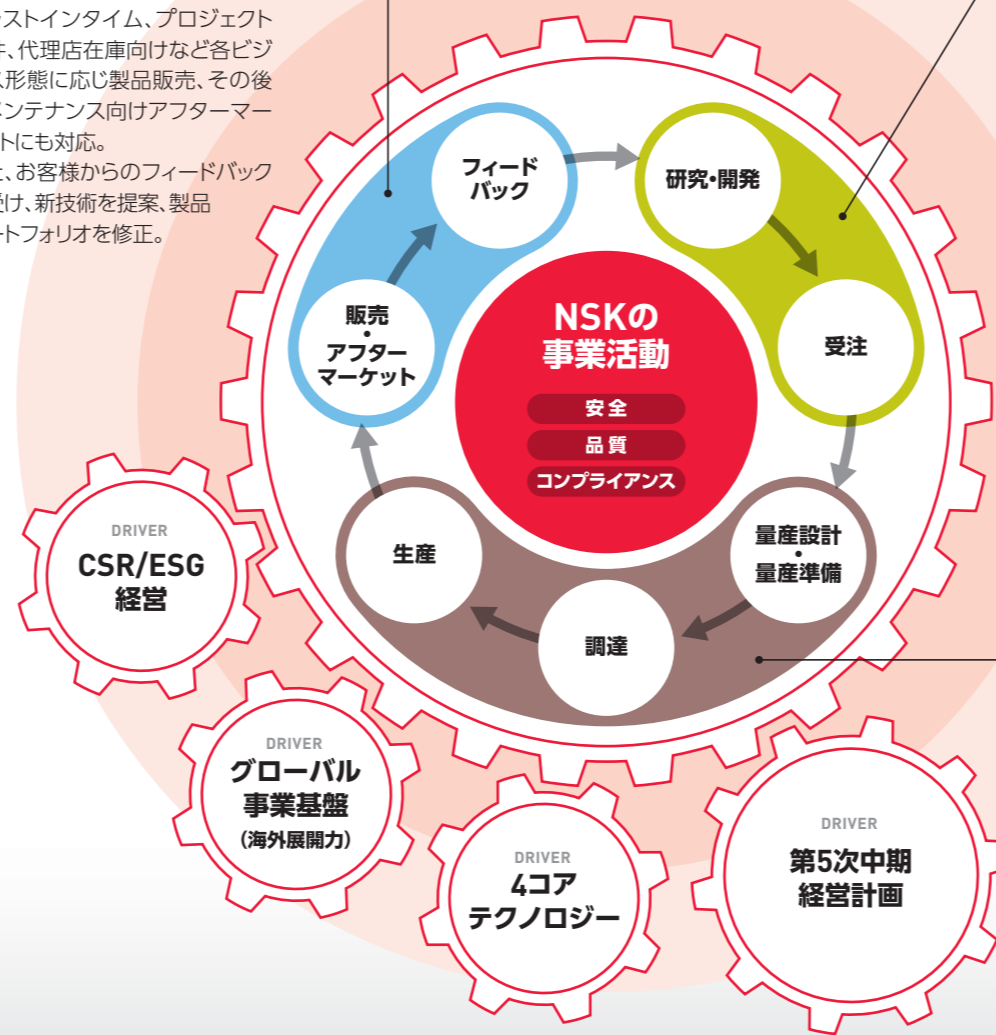
製造資本	生産拠点(工場) 日本: 21 海外: 43
原材料: 鋼材、油脂類、外部調達部品 グローバル生産拠点 製造設備 工程設定、工程管理	研究開発拠点 9カ国 14カ所
知的資本	新入社員に占める理系の割合(過去5年間平均) 70.9%
100年間のノウハウ蓄積、4つのコアテクノロジー、専門分野での知見・ノウハウ、R&D拠点、外部との研究開発体制	グローバル従業員数 31,587名
人的資本	社内研修受講人数(日本/年間) 延べ6,996名
優秀なエンジニア、熟練工、グローバル人材、顧客との密接な関係を有した営業人材、企業統治の仕組み(指名委員会等設置会社、グローバルコンプライアンス体制)	資本合計 4,789億円
財務資本	有利子負債 2,782億円
資本(純資産)、有利子負債、手元資金	現金及び現金同等物 1,755億円
社会・関係資本	顧客から営業への問い合わせ件数 7,890件/年間
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	エネルギー投入量(年間) 電力: 1,368,232MWh 燃料: 2,342,032GJ
自然資本	
鉱物(鉄鉱石、石炭等)、水、エネルギー	(2016年3月末)

NSKの価値創造プロセス(ビジネスモデル)

ビジネス基盤と拡大・改善の4つのドライバー

販売～フィードバック P.13

ジャストインタイム、プロジェクト案件、代理店在庫向けなど各ビジネス形態に応じた製品販売、その後のメンテナンス向けアフターマーケットにも対応。また、お客様からのフィードバックを受け、新技術を提案、製品ポートフォリオを修正。



研究・開発～受注 P.11

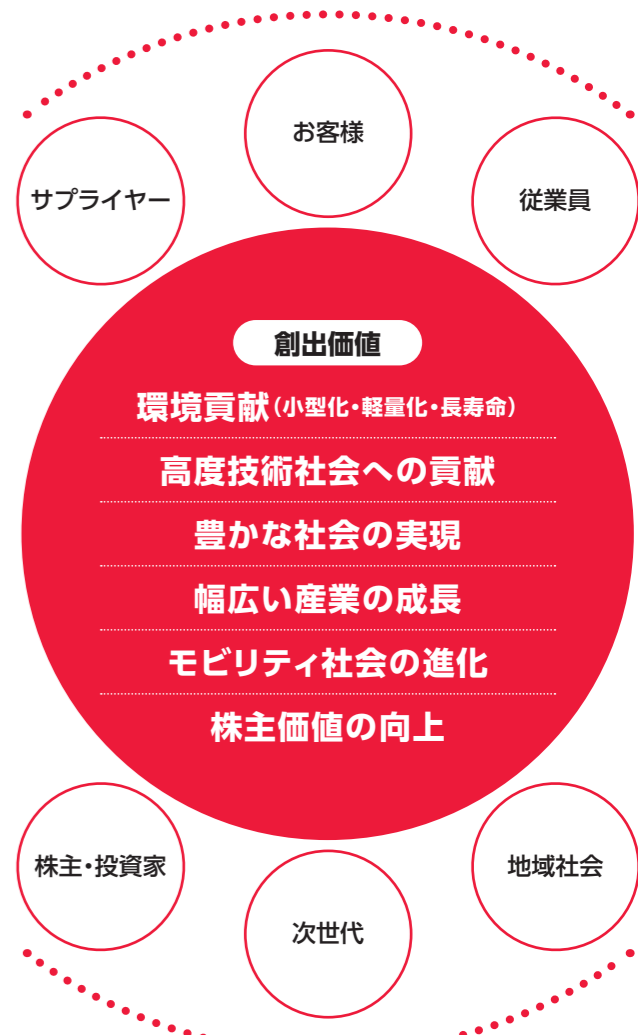
基盤研究、先行開発、アプリケーション開発、生産技術などのテーマで研究・開発に取り組み、あらゆる産業のニーズを満たす産業機械軸受や精機製品の開発～受注、完成車メーカーの新車開発に応じた自動車軸受、自動車部品の開発～受注。さらに国際規格に基づいた標準品についても、お客様の技術サポートなどを通じた受注活動を展開。

量産設計～生産 P.12

設備投資サイクル、新製品・補修・新車など各種ビジネスサイクルに応じて、量産設計・量産準備を行い、原材料・部品等の調達を経て生産を開始。標準品においても品質、コスト、納期等、競争力を高めながら繰り返し生産を行う。

アウトプットとアウトカム

製品・サービス	軸受シェア 世界第3位
●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	電動パワーステアリングの搭載台数(累計) 6,500万台超
付加価値提供による財務成果	新製品発表件数 24件/年間 (前年度22件)
●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	営業キャッシュ・フロー 1,086億円
社会・環境への影響	配当金/配当性向 184億円/28.0%
●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、英国現代奴隷法対応、他)	休業度数率*(グローバル)* 0.70 (前年度0.80) *休業度数率についてはP.43をご覧ください。
〈負荷としてのアウトプット〉	ダイバーシティ(日本) 社員女性比率 7.0% (前年度6.9%)
●CO ₂ 、産業廃棄物、排水	TOEIC730点以上取得社員数 472名
	環境貢献型製品の開発 211件(累計)
	CO ₂ 排出量原単位 1.6%増加



社会的課題
円滑で安全な社会
地球環境の保全

企業価値創造に影響を与える外部要因

為替変動

海外売上比率67%、海外生産比率55%のため、為替変動が収益に影響

資源価格変動

製品の原材料である鋼材・レアアース等の資源価格の変動が収益に影響

経済・景気動向

各国・各市場の景気動向が関連需要を左右。例えば完成車メーカーの新車販売台数が自動車事業の収益に影響

設備投資

設備投資サイクルは、様々な産業セクター向けの需要に左右される軸受および精機製品の販売に影響

競合環境

装置産業であり参入障壁は高いが、国内外の軸受、精機製品、自動車部品メーカーの競合環境の変化が収益に影響

技術革新や産業構造の変化

自動車の技術革新やIoT等がもたらす産業構造へのインパクトが、NSKの事業に直接的・間接的に影響

短期

長期

NSKの事業活動と企業価値創造

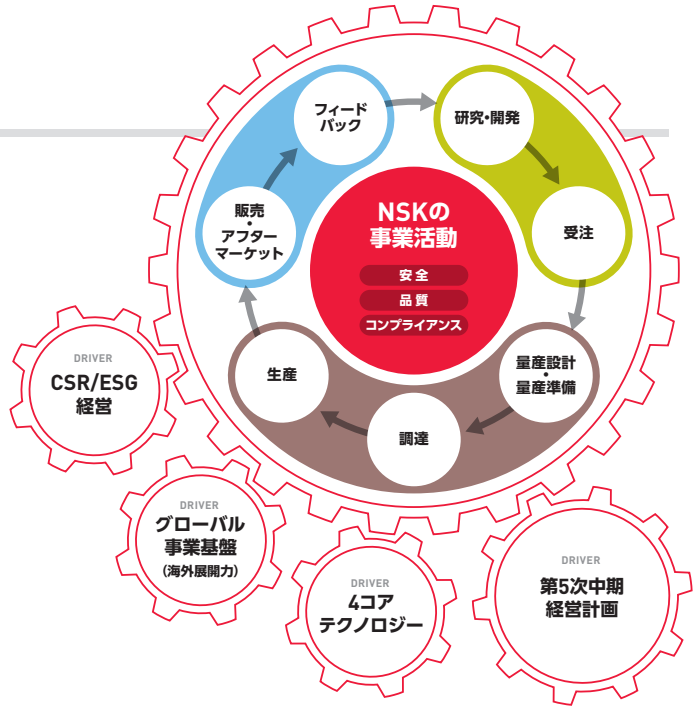
NSKの事業活動の仕組み

NSKの事業は、いわゆるBtoBであり、最終消費者向けではなく、自動車メーカーや機械メーカーなどを直接のお客様としています。

NSKは、お客様の属している産業を軸に、「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。(P.39「グローバルマネジメントを支える組織」参照)

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っています。

こうしたNSKのバリュー・チェーンは、右の図のように、研究・開発～生産～販売～フィードバックという事業活動の中で、お客様に提供する「価値」が創造されている、と捉えることができます。



産業機械事業、自動車事業の共通性と固有の特徴

産業機械事業と自動車事業に共通する特徴は次のとおりです。

- ① 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。
- ② QCDDSM
Quality (品質)、Cost (コスト)、Delivery (納期)、Development (開発力)、Service (サービス)、Management (マネジメント力) が競争優位性に重要な役割を持つ。
- ③ 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。
- ④ 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。
- ⑤ 技術提案力が、新規案件獲得に重要性を持つ。
- ⑥ 見込み生産ではなく、受注生産を基本とする。

産業機械事業と自動車事業のそれぞれの固有の特徴をまとめると下表のようになります。

	産業機械事業	自動車事業
お客様 (販売先)	<ul style="list-style-type: none"> ● 国内外の機械メーカー (自動車関連を除く)、代理店 ● お客様の数は多く、製品も多岐に亘る。 	<ul style="list-style-type: none"> ● 国内外の自動車メーカー ● 国内外の自動車部品メーカー
お客様、事業の特徴	<ul style="list-style-type: none"> ● 一般産業機械向けは、多品種少量だが、電機・情報向けはマスマンufacturing (標準品大量生産) が中心。 ● 一般産業機械向けとアフターマーケット向けには、大形品もあり、それらのリードタイムは比較的長い。 ● アフターマーケット向けは、一般産業機械の各エンド・ユーザーの設備・機器の補修・メンテナンス需要が中心。また代理店での標準品の店頭販売などもある。代理店と連携して、在庫による即納体制を保持することは、機会損失を防ぐ意味で重要。 	<ul style="list-style-type: none"> ● 自動車メーカーの新車投入、モデルチェンジサイクルに応じた受注機会が基本。新車のプロジェクト日程に従い、開発サプライヤーとしての指名を受け、開発協力を行う。開発サプライヤーは基本的に量産品供給も担い、新車の立ち上げ日程に合わせ、量産準備を行う。 ● 客先プラットフォームの共通化、計画台数の大型化によって、ひとつの案件の数量は増えている。 ● NSKの売上高は、当該モデルの市場での販売台数に左右される。納入は、ジャストインタイムが基本で、在庫負担は軽い。需要地に近いところでの生産を求められるケースが多く、現地生産比率が相対的に高い。
NSKの競争優位性	<ul style="list-style-type: none"> ● 総合メーカーとしての幅広い製品ラインアップ ● 4コアテクノロジーをベースとした技術力 ● 幅広い産業・用途における顧客ニーズと技術ノウハウの蓄積 ● グローバルネットワーク体制を基とした生産力・供給力・技術サポート力 	<ul style="list-style-type: none"> ● 完成車およびティア1自動車部品メーカーとの幅広いビジネス関係・顧客基盤 ● グローバルな供給対応力 ● 高度化する自動車の機能に対する開発力・技術対応力 ● 非日系顧客への対応、展開を主導するグローバルマネジメント体制

(注) 産業機械事業=産機、自動車事業=自動車、と略します。

研究・開発～受注



1 研究・開発

基盤技術として、トライボロジー、材料、解析、メカトロから成る「4コアテクノロジー」(P.36参照)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、生産技術までに及び、また事業セグメントにとられない横断的な研究・開発も行っている。将来の新しい製品や技術、ビジネスにつながる活動。

主要なインプット

- 技術基盤という意味での高い技術力を持った人材[人的資本]
- 知的財産を含む各種技術の蓄積、技術標準、技術規定[知的資本]
- 技術開発本部を中心とする研究開発センター[知的資本]
- 外部との研究開発体制[知的資本、社会・関係資本]
- 人材育成の仕組みとしてのNIT(NSK Institute of Technology)[知的資本、人的資本]
- 研究・開発資金を支える財務基盤[財務資本]

活動の特徴・NSKの強み

- 4コアテクノロジーのさらなる強化と、新コア技術の創出への取り組みを通じ、既存製品の改良や新製品の開発、新しい生産技術の確立などを旨とする。
- 日本、欧州、米州、アジアにテクノロジーセンターを持つ。グローバル技術ネットワーク網を構築し、お客様のグローバル化が進んでいく中で、各地のテクノロジーセンターの連携による技術対応を行っている。
- 比較的短期間のテーマもある一方、未来技術の研究など長い期間を想定した取り組みもある。
- 技術人材の育成・強化のための機関として、NITを設立し、NSK製品の知識やそれを支える技術を体系的に学ぶ教育を実施。

NSKの強み

- 技術人材の層の厚さと知見・経験に基づく技術の蓄積を基に、困難な技術課題への対応力が高い。
- お客様との密接な関係を基礎に、製品や技術に関わるニーズをいち早く入手し、開発に取り組むことができる。
- お客様・サプライヤー・外部研究機関等との連携・共同開発を行っており、製品開発に活かすことができる。
(例:鋼材、グリス、モータ、ECUなど)
- テクノロジーセンターのグローバル体制とそのネットワーク。
- 技術人材の育成・強化のための体系的な教育プログラムと教育機関を有している。

4つのドライバーとの関わり

- 「イノベーション&チャレンジ」実現のための新しい付加価値・需要の創造【第5次中期経営計画】
- NSKの持つコア技術・ノウハウを進化・深化させる研究・開発活動【4コアテクノロジー】
- 海外案件、グローバル案件におけるお客様との窓口(コーディネーション、リード役)と、海外の技術トレンドに対するアンテナの役割を担う海外テクノロジーセンター【グローバル事業基盤】
- 環境貢献型製品の開発【CSR/ESG経営】

4つのドライバーとの関わり



2 受注

産機、自動車それぞれ独立した営業部門が、社内関連部署と連携し受注活動を推進。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。

- QCDDSM(品質、コスト、納期、開発力、サービス、マネジメント力)における経験と実績[製造資本、知的資本、人的資本]
- お客様、代理店との密接な関係に基づく営業力[人的資本]
- 100年の歴史に裏付けられたNSKのブランド力[社会・関係資本]
- お客様の新モデル開発のパートナーに選ばれる技術力、信頼性[知的資本、社会・関係資本]

- 受注活動のパターンは、お客様の事業、製品、使用部位によって以下のように異なるが、常に最適な受注活動体制で臨む。
 - ・ 新規開発、新規設計による受注
 - ・ 既存品の改良による新製品の受注
 - ・ 既存品の繰り返し受注
 - ・ 標準品、カタログ品の受注
- 世の中の動向、客先ニーズ等の情報を入手し、それらを関係部署で共有し、受注活動に役立てている。
- 関連する各産業の展示会(例:工作機械、鋳山機械、テック関連、モーターショーなど)に参加・出展し、NSKの製品・技術をアピールする。
- 技術・納期などを背景とした他社製品からの置き換え受注もある。

NSKの強み

- 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受注に貢献している。
- 自動車事業については、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体制を取っている。

4つのドライバーとの関わり

- 産機、自動車とも新規受注が、第5次中期経営計画、および将来ビジネスのベース構築の要となる。【第5次中期経営計画】
- 自動車のグローバル案件(日系客先の海外案件、非日系客先案件)、産機の海外案件の受注(現地生産、現地供給)は成長の源泉【グローバル事業基盤】
- お客様のサプライヤー候補となるための品質の向上と環境への貢献【CSR/ESG経営】

NSKの事業活動と企業価値創造

量産設計・量産準備～生産

3 量産設計・量産準備

量産設計は、お客様に納入する製品(量産品)の設計を行う活動。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

- 量産設備の準備、設備投資[製造資本]
- 優れた設計エンジニア[人的資本]
- 量産に関わる各種技術の蓄積、技術規定[知的資本]
- お客様技術部門との調整を担うテクノロジーセンター[知的資本、R&D拠点]
- 人材育成の仕組みとしてのNIT[知的資本、人的資本]

量産設計

- お客様の要求や仕様を充足した上で、工場での「作り易さ」、コスト優位性、品質安定性などを考慮し最適設計に取り組む。
- 特に品質面では、設計品質と製造品質の双方の観点から設計を行っている。

量産準備

- お客様の開発日程に合わせた準備を行う。試作対応、製品の仕様決定を経て、量産設備、量産用金型、治具の手配、工程設定などを行う。
- 量産準備はコスト競争力の向上に重要な要素となる。

受注後、量産立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(NPDS)毎に仕様やコストの精査・確認を実施。

NSKの強み

- 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いている。
- 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。
- 製品設計から量産までの準備をタイムリーかつコストを意識して進められる仕組みを持ち、収益改善に結びつけている。

4つのドライバーとの関わり

- 「オペレーショナル・エクセレンス」実現のための高い品質・コスト競争力を目指す、量産設計・量産準備【第5次中期経営計画】
- 量産設計に必要な高い技術ベース【4コアテクノロジー】
- グローバル案件、海外案件の立上げにおいても重要な役割を担う【グローバル事業基盤】
- 量産設計・量産準備段階では「品質の作り込み」が大切【CSR/ESG経営】

4つのドライバーとの関わり

4 調達

量産品を生産するための設備、原材料、部品、生産資材などをメーカー、サプライヤーから調達。調達の基本方針は、本社レベルで決定される本社購買によるものと、各生産拠点による調達がある。サプライヤーとの協業と安定調達が重要。

- 各生産拠点における、適時・適切な各種調達の実行【製造資本、知的資本】
- 共同開発サプライヤーからの調達[知的資本]
- サプライヤーとの様々な目的を持った協業・連携(品質、環境、コンプライアンス、BCP、防災など)[社会・関係資本]
- 調達を円滑に行うための財務戦略[財務資本]

- サプライヤーのQCDDSMを確認することで、製品の安定調達、コスト競争力強化、高品質を実現。
- 調達競争力強化のため、調達品の仕様決定への関与、サプライヤー選定、サプライヤーマネジメントに注力。
- 調達基本方針を公開するとともに、調達方針説明会を定期的に開催。
- 海外における現地調達比率向上への取り組みを進め、為替リスクの低減を図っている。
- 調達品の中には、資源等の市況変動がコストに影響するものもあり、市場動向を常にフォロー。
- CSR調達の観点から、人権、環境、コンプライアンス、情報セキュリティ、BCPなどサプライヤーCSRガイドラインを遵守する条件でサプライヤー選定し、現状把握、改善活動なども進めている。

NSKの強み

- 調達活動を行う上で、サプライヤーと良好で強固な関係を有している。
- 製品の品質高度化のための材料・部品・グリースなどをサプライヤーと共同で開発している。
- 海外生産について、サプライヤーと共に進出、もしくはサプライヤーの進出を支援することもある。
- 設備調達について、自社開発、グループ内調達を可能とする体制を有している。

4つのドライバーとの関わり

- 調達コスト低減を通じた収益力の向上【第5次中期経営計画】
- 様々な材料・部品の品質を高めるため、調達に関わる共同開発を実施【4コアテクノロジー】
- グループ会社・サプライヤーの海外拠点からの調達、および海外進出の後押し【グローバル事業基盤】
- 海外におけるサプライヤーの発掘【グローバル事業基盤】
- CSR調達、グリーン調達、紛争鉱物不使用、英国現代奴隷法遵守などを実践【CSR/ESG経営】

5 生産

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必要がある。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。

- 生産のための工場・設備[製造資本]
- 様々な生産技術、製造図面、ノウハウの蓄積[知的資本]
- 生産を行うために必要な人員と高い技能[人的資本]
- 生産を支えるサプライヤー、地域社会[社会・関係資本]
- 生産のための原材料(鋼材、部品など)、油(切削油、研削油など)、電力、水など[自然資本、製造資本]

- 生産工場においては、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の連携によって生産活動が行われる。
- 製造原価、生産高、生産性、工場損益、品質、安全、防災、環境保全などについて責任を有し、それらの改善・向上が重要で、業績にも大きく影響する。
- 国内や海外の一部の工場は、マザープラントとしての役割も担い、チルドレン工場の課題と一緒に取り組む体制を持つ。
- 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。
- 「NSKモノづくりセンター」を通じ、国内外の工場の技能者に対し、生産部門における技能の伝承と技術力の向上を目指した実習、トレーニングを行っている。
- 地域社会への配慮によって、良好な関係を維持しながら生産活動を行う。

NSKの強み

- 日本 21工場、海外 43工場、合計64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。
- 国内工場が、マザープラントとして、海外工場の立上げ、課題対応など支援する体制を持つ。
- 現地スタッフ主導でオペレーションを行っている海外工場も増え、さらに海外工場の中には、他の海外工場の立上げを支援できるレベルの工場もある。

4つのドライバーとの関わり

- 「オペレーショナル・エクセレンス」実現のための生産部門の強化(F2プロジェクトなど)と次世代モノづくり(NSKスマートファクトリー)についての取り組み【第5次中期経営計画】
- 生産を通じた各種データ・技術の蓄積【4コアテクノロジー】
- マザープラント体制による国内外工場での生産活動に関する連携【グローバル事業基盤】
- 安全な労働環境や地球環境に配慮した生産など生産活動のレベルアップ【CSR/ESG経営】

6 販売・アフターマーケット、フィードバック

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。

- お客様へのタイムリーな納品のためのPSI(生産・販売・在庫)に関するマネジメント[人的資本]
- アフターマーケットにおける、お客様、エンドユーザー、代理店との情報共有と信頼関係[社会・関係資本]
- 製品の使用環境、不具合、寿命などに関する調査・解析データの蓄積[知的資本]

販売

- 全てのビジネスにおいてタイムリーな納品が求められる。
- 自動車のジャストインタイムシステム、産機のプロジェクト案件、代理店向けの在庫オーダーなどビジネス形態に応じ、納品・販売の活動が異なる。

アフターマーケット

- 自社製品だけでなく他社製品の補修・メンテナンス需要にも対応。
- 補修用品の納入には、定期メンテナンス計画に基づくものと、突発需要への対応があるが、突発需要対応においては、即納性が重要となる。
- アフターマーケット向けは、需要の多寡、納品頻度などに応じた在庫管理が重要で収益に影響する。

フィードバック

- 自動車の生産台数計画、産機分野での需要変動(お客様の生産計画、設備投資動向、代理店の在庫政策等)に応じて生産計画の見直しを行う。
- 補修品の引き合いに対して在庫や納期を理由に対応できなかった事例を、在庫政策に反映させる。
- 不具合、破損などのデータやお客様からのフィードバックを、製品改良や新製品開発に反映させ、次のビジネス獲得に活かす。

NSKの強み

- 高水準のPSI(生産・販売・在庫)マネジメントによって、適正な在庫の保有が可能。
- 代理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・ビジネスの基盤。
- 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。
- 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。

4つのドライバーとの関わり

- PSIマネジメントによる「オペレーショナル・エクセレンス」の実現【第5次中期経営計画】
- フィードバックを活用したコア技術の進化と「イノベーション&チャレンジ」の実現【4コアテクノロジー、第5次中期経営計画】
- グローバルな販売基盤(海外法人、代理店ネットワーク)の強化【グローバル事業基盤】
- 製品出荷時における工場近隣、地域への配慮、運搬・納品時の環境配慮(モーダルシフトなど)【CSR/ESG経営】

主要財務・非財務ハイライト

11年間サマリー

日本精工株式会社及び連結子会社

3月31日終了年度		2006	2007	2008	2009
財務データ	売上高	628,474	717,225	772,036	647,593
	[セグメント別]				
	産業機械事業	261,388	294,058	307,243	267,021
	自動車事業	353,124	397,863	435,705	352,453
	その他	13,962	25,303	29,087	28,118
	[地域別]				
	(顧客所在地別)				
	日本	330,062	364,395	388,929	323,375
	米州	92,367	105,111	107,321	78,754
	欧州	98,165	121,698	133,853	111,866
	アジア	107,880	126,021	141,933	133,596
	中国	—	—	—	—
	その他アジア	—	—	—	—
	営業利益	42,552	62,383	69,343	22,106
経常利益	38,916	57,595	64,854	16,964	
当期純利益(損失) [親会社株主帰属]	25,586	34,853	42,613	4,561	
設備投資額	48,784	37,689	53,905	44,138	
減価償却費	30,099	35,316	38,380	39,729	
研究開発費	9,728	10,100	10,240	10,691	
営業活動によるキャッシュ・フロー(A)	66,332	64,153	69,236	11,785	
投資活動によるキャッシュ・フロー(B)	(62,386)	(64,600)	(23,187)	(46,422)	
フリーキャッシュ・フロー(A)+(B)	3,946	(447)	46,049	(34,637)	
支払配当金	6,482	8,650	10,277	7,574	
純資産	247,823	276,727	283,775	248,787	
総資産	743,032	815,788	828,580	744,229	
有利子負債	222,918	255,557	264,413	323,165	
非財務データ	従業員数(人)	22,639	23,413	25,069	24,050
	内、海外従業員(人)	12,897	13,285	14,374	12,895
	単体従業員数(人)	4,272	4,519	4,888	5,274
	女性社員比率(日本)(%)	—	5.6	5.5	5.5
	廃棄物総排出量(万t) ^{※1}	8.3	9.1	10.0	8.5
	CO ₂ 排出量(万t.CO ₂) ^{※1}	30.4	43.7	45.1	38.4
	環境貢献型製品数(累積)	64	75	96	110
1株当たり情報 (円)	当期純利益(損失)	47.28	64.53	78.84	8.44
	純資産額	436.48	485.62	495.61	431.74
	配当金	12.0	16.0	19.0	14.0
主要指標	営業利益率(%)	6.8	8.7	9.0	3.4
	自己資本当期純利益率(ROE)(%)	12.1	14.0	16.1	1.8
	総資産当期純利益率(ROA)(%)	3.7	4.5	5.2	0.6
	自己資本比率(%)	31.7	32.2	32.3	31.4
	ネットD/Eレシオ(倍)	0.73	0.69	0.56	0.85
	株主還元率(%) ^{※2}	25.4	24.8	24.1	165.9
	期末株価(円)	1,022	1,124	755	377
	株価収益率(PER)(倍)	21.6	17.4	9.6	44.7
	株価純資産倍率(PBR)(倍)	2.3	2.3	1.5	0.9
配当利回り(%)	1.2	1.4	2.5	3.7	
為替データ	USDドル(\$)	110.37	116.93	114.55	100.74
	ユーロ(€)	137.39	150.35	162.22	144.47

※1 廃棄物総排出量、CO₂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。

※2 株主還元率=支払配当金÷当期純利益

なお、上記11年間における自己株式の取得はありません。2017年3月31日終了年度においては、自己株式の取得を実行しています。

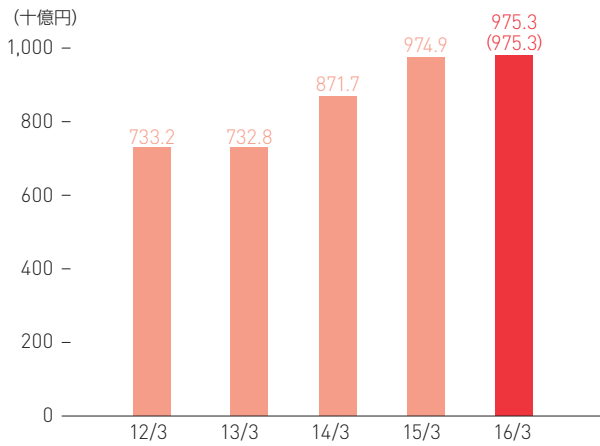
単位:百万円(財務データ)

	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2016(IFRS)
	587,572	710,431	733,192	732,842	871,742	974,885	975,319	975,319
	201,963	259,095	255,835	216,142	242,969	276,361	259,784	259,784
	366,463	424,157	444,585	490,545	590,545	656,998	689,122	689,122
	19,145	27,178	32,772	26,154	38,226	41,525	26,411	26,411
	289,540	354,542	363,754	333,348	329,136	328,837	318,434	318,434
	70,609	85,466	86,267	103,352	134,482	164,821	183,652	183,652
	98,504	102,176	107,958	102,667	124,590	133,752	131,830	131,830
	128,918	168,246	175,213	193,473	283,532	347,475	341,403	341,403
	—	82,587	89,068	91,442	167,239	210,237	204,361	204,361
	—	85,658	86,143	102,030	116,293	137,238	137,042	137,042
	11,305	43,524	44,417	32,361	68,049	97,327	94,726	89,534
	7,598	38,572	42,004	30,310	66,785	91,002	93,964	—
	4,765	26,110	28,514	15,739	31,167	61,962	67,169	65,719
	21,818	41,294	54,619	48,025	45,448	49,197	54,364	54,996
	37,149	34,943	35,807	34,598	35,086	38,568	41,611	43,048
	8,794	10,515	10,373	10,432	9,919	10,660	11,155	11,155
	51,108	64,973	57,158	53,797	70,342	67,709	105,273	108,622
	(29,355)	(33,348)	(56,090)	(45,262)	(42,402)	(46,335)	(44,422)	(45,212)
	21,753	31,625	1,068	8,534	27,940	21,374	60,850	63,410
	4,327	5,950	6,491	5,943	8,650	15,161	18,425	18,425
	264,688	275,269	299,066	340,812	382,155	481,859	473,560	478,871
	789,624	788,626	845,073	882,547	1,000,932	1,129,164	1,038,218	1,032,374
	304,937	274,585	296,750	305,102	315,532	326,400	278,152	278,152
	24,633	26,334	27,444	28,487	30,454	31,088	31,587	31,587
	13,204	15,039	16,181	17,267	19,231	20,052	20,296	20,296
	5,932	6,306	6,203	6,398	6,310	6,294	6,278	6,278
	6.6	6.5	6.7	6.5	6.6	6.9	7.0	7.0
	8.7	17.6	18.0	18.2	19.2	20.1	20.6	20.6
	37.8	86.5	87.7	87.1	93.9	96.8	99.1	99.1
	124	140	157	173	190	202	211	211
	8.82	48.30	52.75	29.14	57.70	114.56	124.06	121.38
	458.65	475.45	518.56	591.36	664.74	842.69	828.33	839.56
	8.0	11.0	12.0	11.0	16.0	28.0	34.0	34.0
	1.9	6.1	6.1	4.4	7.8	10.0	9.7	9.2
	2.0	10.3	10.6	5.2	9.2	15.3	14.9	14.3
	0.6	3.3	3.5	1.8	3.3	5.8	6.2	6.1
	31.4	32.6	33.2	36.2	35.9	40.4	43.2	44.0
	0.73	0.60	0.58	0.51	0.41	0.31	0.23	0.23
	90.7	22.8	22.7	37.7	27.7	24.4	27.4	28.0
	738	717	637	715	1,062	1,758	1,030	1,030
	83.7	14.8	12.1	24.5	18.4	15.3	8.3	8.5
	1.6	1.5	1.2	1.2	1.6	2.1	1.2	1.2
	1.1	1.5	1.9	1.5	1.5	1.6	3.3	3.3
	92.83	85.63	79.02	83.10	100.24	109.93	120.14	120.14
	130.89	112.92	109.40	107.14	134.37	138.77	132.58	132.58

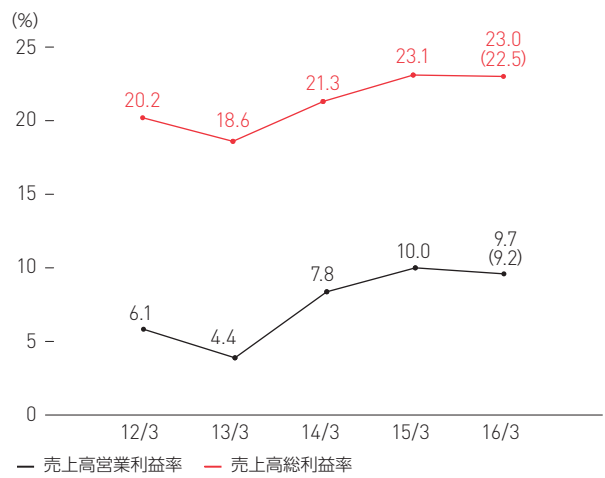
主要財務・非財務ハイライト

主要指標の推移 * ()内は国際会計基準(IFRS)ベース

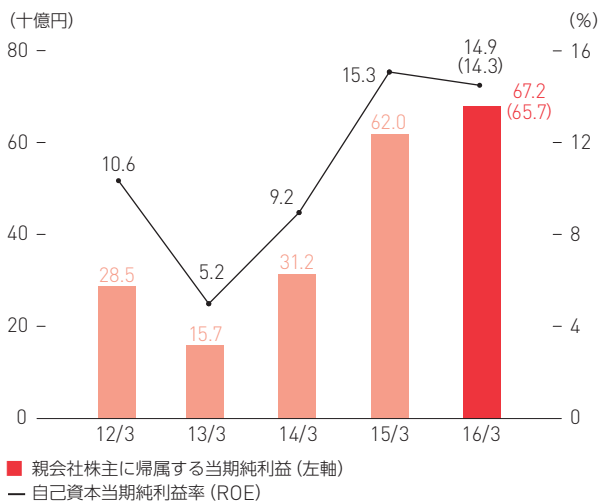
売上高



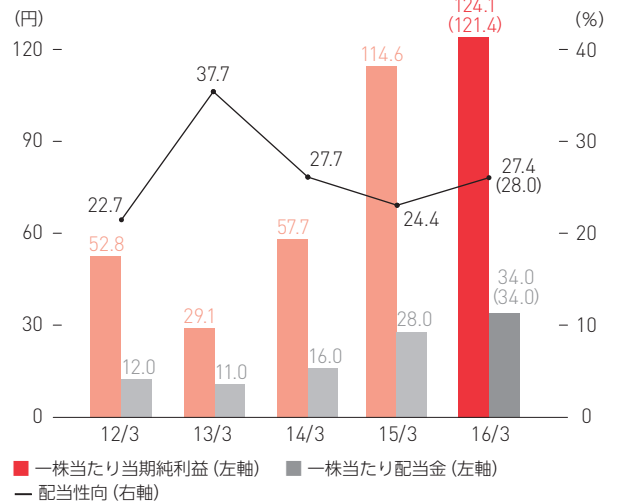
売上高営業利益率/売上高総利益率



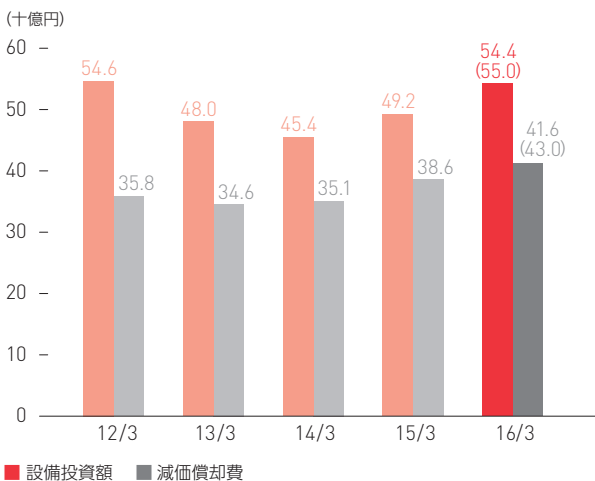
親会社株主に帰属する当期純利益/自己資本当期純利益率 (ROE)



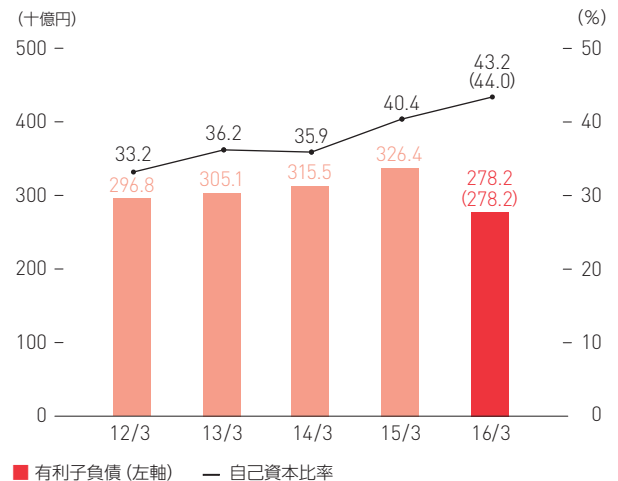
1株当たり当期純利益/1株当たり配当金・配当性向



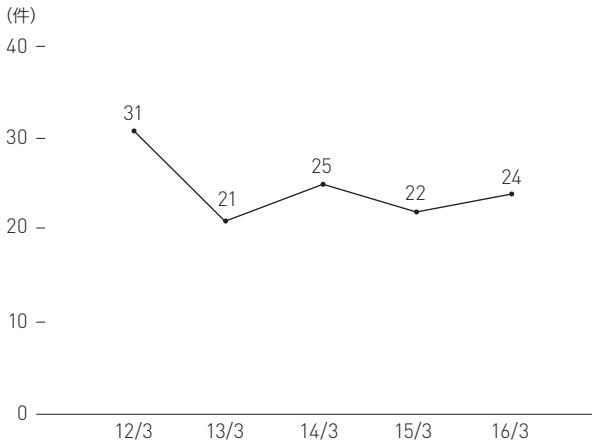
設備投資額/減価償却費



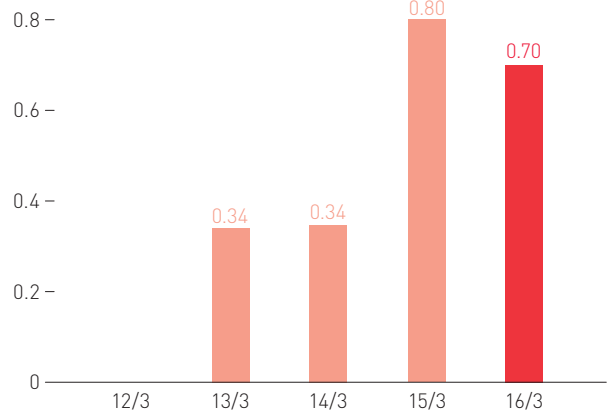
有利子負債/自己資本比率



新製品発表件数 (年間)

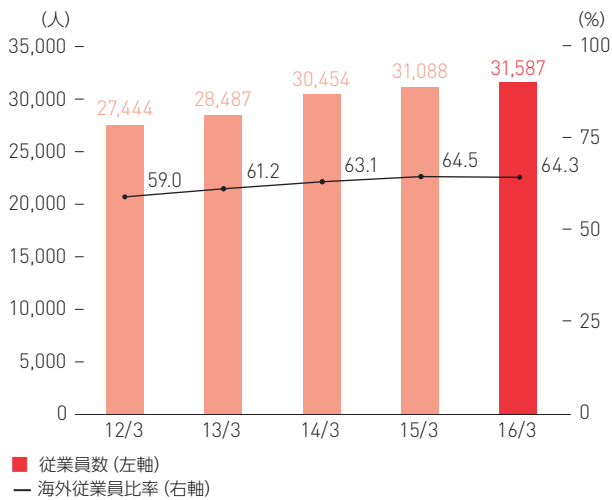


休業度数率



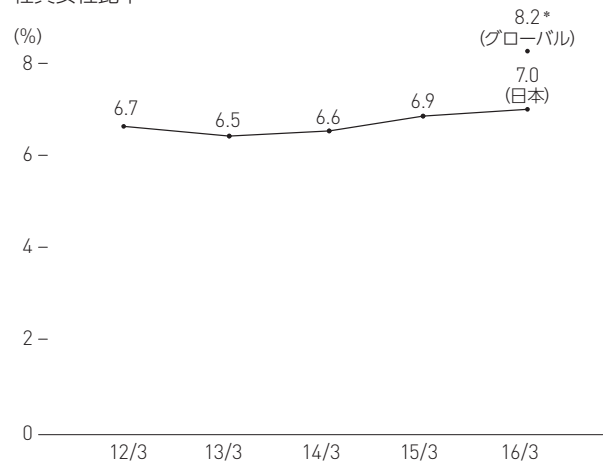
※2013年3月期より国内NSKグループの集計を開始しています。
2015年3月期以降はグローバルでの集計結果となります。

従業員数・海外従業員比率



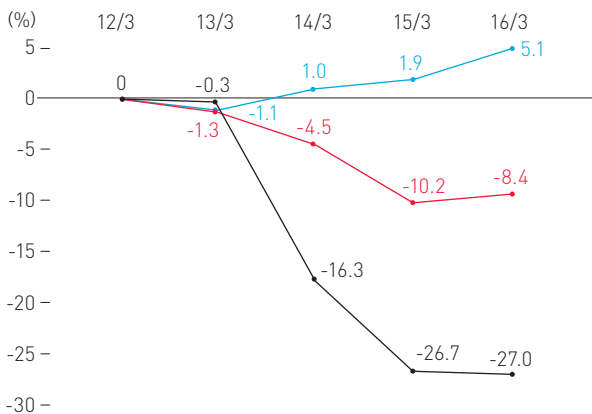
■ 従業員数 (左軸)
— 海外従業員比率 (右軸)

社員女性比率



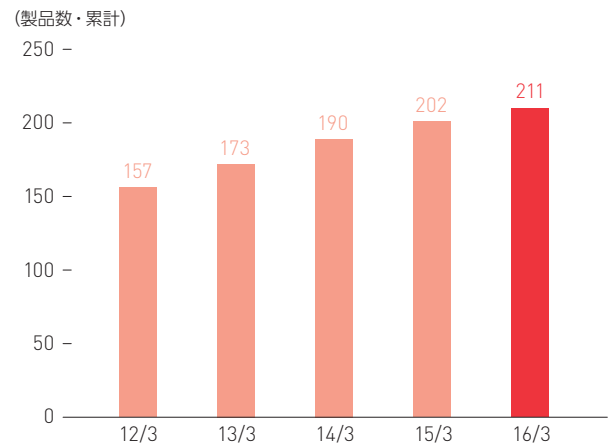
*一部推計値を含みます。

CO₂排出量原単位



— 日本・生産 — 日本以外・生産 — 日本・物流
* 2012年3月期を基準とした増減率を示しています。

環境貢献型製品の開発数



* 2003年3月期からの累計を示しています。

ステークホルダーの皆様へ



取締役 代表執行役社長

内山 俊弘

次の成長を見据え、ビジョン2026で掲げた「あたらしい動き」を加速していきます。

創立100周年を迎えて

創立100周年を迎えて大切なことは、未来へ向けてどう会社の中身を変えていくのか。そのためには、先手・先手を打っていけるような文化、ものの考え方を大切にしたい。

NSKは、2016年11月に創立100周年を迎えます。日本で最初のベアリングメーカーとして1916年11月に創立されて以降、ベアリングを中心に自動車部品や精機製品といった機械要素部品を提供することで、社会の発展に貢献してきました。これまでNSKを支えて下さった株主・投資家の皆様、お客様、お取引先様をはじめ全てのステークホルダーの皆様から感謝を申し上げます。

この100年の歴史を振り返ると、その間、私たちの会社は、お客様に育てられ、鍛えられてきたと実感しています。日本の産業が強くなっていく過程、すなわち鉄鋼業から始まり、電機、自動車、工作機械などの業界の企業が、日本から国際的な地位を高めていく中で、新しいものの開発、より性能の高い製品が求められてきました。そうしたお客様の声に耳を傾け、私たちも一生懸命それに応え、さらにその期待を超えるような製品を生み出していこうと、努力してきました。

そして今、この歴史の節目に立ち、未来へ向けてどう会社の中身を変えていくのか、私たちが携わる事業や作り出す製品が今のままで良いのかどうかを真剣に考えるべきだと思っています。ベアリングというのは非常に製品モデルの寿命が長く、また見かけ上はその変化が少ない製品です。しかし、今後、50年先、100年先を考えた場合、ベアリングが世の中から無くなる

ことはないものの、その用途やお客様のニーズは変わっていき考えられます。例えば、自動車の世界では、今までの内燃機関中心の車から電気自動車やプラグイン・ハイブリッド車、そして燃料電池車などに急速に置き換わっていきと想定されます。そのような動力源の変化によって、これまで使われてきたベアリングの数や求められる性能・品質も変わっていきと考えられます。また、ステアリング製品を見ても、飛行機と同じようにバイ・ワイヤーという電氣的な仕掛けで車輪の操舵を制御する技術も出始めています。従って、私たちは、今展開している事業がそのまま継続するわけではないという危機感を持ちながら、未来へ向けて何をやっていくべきかを考え、それに沿った研究・開発を進めていかななくてはなりません。

そして、それを考える際には、過去、私たちの先輩たちがやってきたこと、すなわち経済環境の変化、あるいは技術の変化の中でどう会社を変えてきたのかという視点が重要になります。NSKは、いち早く海外展開を始め、またステアリングの分野では電動パワーステアリング(EPS)の開発も早くから手がけてきました。これからも常に将来の変化を先取りし、先手を打っていけるような文化、ものの考え方、そういったものを全社員で共有できるよう目指していきたいと思っています。

第4次中期経営計画とNSKビジョン2026

第4次中期経営計画では全ての数値目標を達成しましたが反省点もあります。次の100年を念頭に、10年後の目指す姿を示した「あたらしい動きをつくる」というビジョンのもとで、私たち自身の考え方、行動、判断基準などについて、受身の姿勢、リアクティブなものから、能動的に、プロアクティブに変えていくことを目指します。

2016年3月期で終了した第4次中期経営計画を振り返ると、最も評価できる点は全ての数値目標を達成できたことです。その前の二回の中期経営計画では、最終的な数値目標を達成目前にして未達に終わってしまいました。その背景としては、第2次ではリーマンショック、第3次では円高進行による景気や市場環境の大きな変化がありました。今回の第4次中期経営計画では特に経済環境と為替がプラスに働いたことが追い風になりました。

具体的な施策という点では、自動車事業の収益性を改善できたことは大きな成果でした。過去NSKの課題であった自動車事業の収益性について、ようやくブレイクスルーができたと思っています。また、電動パワーステアリングの販売増によりステアリング事業が3,000億円を超える規模にまで拡大しました。

さらに、この3年間で新興国での事業を大きくレベルアップできたことも評価できます。特に中国事業は2,000億円以上の

ステークホルダーの皆様へ

水準に成長しています。

他方、産業機械事業については、収益のドライバーとして位置づけてきましたが、残念ながら、最終年度の後半にかけて景気サイクルの影響を受ける結果となってしまいました。

そして、1兆円を支える企業基盤の確立という目標に対しては、グローバルマネジメント体制の進化など一定の成果を残しましたが、業務の標準化といったテーマや、経済変動に対して抵抗力の強い体質を作りあげることについては、継続課題として取り組んでいきます。

さて、次の100年に向けた歩みを踏み出すにあたり、10年後の目指す姿を示したのがNSKビジョン2026です。そこで掲げる「あたらしい動きをつくる」という考え方は、特定の事業をどう変えていくかということよりも、私たち自身の考え方、行動、判断基準などをこれまでの受身の姿勢、リアクティブな考え方、アプローチから、プロアクティブに変えていくということを意味しています。当社は伝統的に、お客様に言われることはきちんとやるという体質ですが、自分たちで何かお客様が気付いて

いないことに対して、新しいものを提案していくことは、これまであまりできていなかったように思われます。

NSKの製品は最終製品ではありませんから、どうしても機械装置メーカーとか、色々な完成品メーカーを経由して初めて社会とつながりができるわけです。そのため、新しい製品、商品、サービスを創造していくためには、直面しているマーケット、あるいは直接のお客様の要望だけでなく、その最終的な製品がどのようにエンドユーザーの方々に使われていて、どのような潜在的なニーズがあるのか、ということを考える必要があります。そして、そのような考え方を基に新しいものを生み出していかなければいけないという問題意識が大切です。NSKの今までの強みを捨てることなく、レベルアップすると共に、視野を拡げてお客様の先にいるエンドユーザーの方々の期待やニーズも取り入れ、提供する製品・サービスの広がりや質を上げていきたいと考えています。そうした前向きな、プロアクティブな考え方、思考法、行動を実現できるよう目指していきたいと思えます。

NSKの考えるステークホルダーと価値

「次世代」というステークホルダーを大切に考え、何よりも「お客様」にとっての価値を高めることが、従業員の価値、株主価値の増大にもつながっていくと考えます。

NSKはその重要なステークホルダーとして、「お客様」「サプライヤー」「従業員」「株主・投資家」「地域社会」、それに「次世代」という6つを掲げています。特にその中で「次世代」というステークホルダーは、未来を担う子どもや学生も大切であり、豊かな環境と安定した社会を次世代へと引き継いでいきたい、という願いを込めています。NSKに入社してくる新入社員が40代、50代になった時に、どのような会社に発展しているのでしょうか。会社の中身が大きく変わっているかもしれませんが、その時に今よりも大きく、またより良い会社であってほしいと思えます。

そのためには、NSKはステークホルダーに対してより高い価値を提供していくことが大切です。モノづくりの会社として、まずはお客様にとっての価値を提供すること、すなわち私たちが作り出す製品、提供するサービスを通じて、お客様に喜びや満足感をもたらすということが基本になります。製品の性能・機能だけではなく、その製品を仕上げるにあたって、そのプロセスで

お客様の要求をきちんと理解し、それに応えられる価値を設計に織り込むこと、そしてお客様に「きちんと自分たちの要求に添えてくれている」という信頼感を持っていただくことが大切です。NSKの製品は長く使っていただくものがほとんどです。したがって、製品を使っていただく価値には、アフターサービスも含まれます。万が一何か問題が起きたときでも、きちんとした原因追究と分析に基づいた対策を提供してもらえるとという安心感も重要な価値だといえます。

お客様に喜んでもらえる価値を提供できれば、「カスタマーデライト」につながり、広い意味でのNSKというブランドの価値を高めることができます。またそうした仕事を通じ、NSKにおける設計、製造、営業の担当者や、会社の管理を支えている人々が、自分たちの仕事の価値も見出せることとなります。それらが継続的に拡大していくことで、最終的にはNSKの株主の方々にとっての価値増大にも繋がっていくと考えます。

NSKのグローバル化はますます進んでいくことが予想されます。
世界全体の生産レベルの強化や人事面のレベルアップには
「グローバル経営人材」の育成と彼らの活躍が重要になってくるでしょう。



過去、NSKの海外事業というのは特別なものという意識があり、会社全体の経理や決算についても単体主義でした。しかし、今は連結決算による連結経営のため、日本の工場で働いている人たちのボーナスも、グローバルの業績で決まってきます。また国内の各工場は、海外にそれぞれのチルドレン工場を持ち、自らマザープラントとしての役割を果たしています。つまり、海外工場の課題を、マザープラントと一緒にきちんと対応するという体制です。そうした意味では、海外との繋がりは、以前とは比較にならないほど強まっています。また、国内の営業の現場でも、お客様から、中国で、あるいはアメリカでも同じものが欲しいといったニーズが聞かれます。そういう意味では事業全体がグローバル化しています。

一方で、物事の決め方とか、意思決定の透明性、やり方、手続きなどについては、グローバルスタンダードを参考にしながら、もっと質の高いものにしていく余地があると思われれます。

これまでのNSKの国際化は、日本のカルチャーを海外に移管

していくことが中心でした。しかし最近では、海外工場の中でも全体のベストプラクティスといえるようなレベルの高い生産管理を行っているところがあります。その一つが、韓国の昌原にある工場です。韓国の国民性もあるかと思いますが、競争心が旺盛で、常により良いものを求めて結果にこだわり、執着心を持って仕事に取り組んでいます。他の国の工場もそうした優れた工場のやり方を吸収していくべきで、優秀な工場から他の海外工場、例えばインドやメキシコへ行って、指導するというところも始めています。

また、自動車事業の中核製品のひとつであるステアリングは、この10年の間に電動パワーステアリングが広く普及して、海外工場での生産が拡大しました。そして、グローバルビジネスの広がりにより、海外における生産展開とそのためのグローバルな連携が、ますます重要となっています。ステアリングは海外展開の拡大時期が比較的最近であったこともあり、導入設備や工程設定、品質保証体制の標準化などを進め、効率向上を図ることができました。

一方ベアリングの場合、海外生産は40年程前から展開しており、工場の発展段階にばらつきが出てきています。新しい工場には最新の工程・設備が入っていますが、40年前に立ち上げた工場については、競争力向上のための投資が必要となっているところもあります。ベアリングの工場は、長い時間の経過の中で、当初は日本のやり方を移転したものの、少しずつ現地のやり方に変わってきた拠点もあります。そこで、世界全体の工場の中でレベルの高いところに合わせていくことが必要で、海外の工場間の補完関係を強化していかなくてはなりません。

これまで海外ビジネスの拡大とともに、現地化を進めてきましたが、今後の海外工場のレベルアップやオペレーションの広がりを考えた場合、優れた人材の採用や育成が不可欠になります。ただし、拠点の立地条件や地域特性などによって、優秀な人材を採用するのが難しいところもあります。また、優れた人材のグローバルなマネジメント・ポジションでの活用もグループ経営の観点から重要です。そういった点も考慮し、人の異動や配置を考えていかなくてはなりません。人事面におけるグローバル化は、

ステークホルダーの皆様へ



今後さらに推進していかなくてはならない領域です。マネージャーレベル、そしてもう少し上の幹部が、**自国だけでなく、他の国・地域あるいはグローバルに、営業、開発・設計、生産技術、生産管理、調達**といった部門の専門能力を発揮できることが大切になります。当社では彼らを「**グローバル経営人材**」と呼んでいますが、**そういうポジションをしっかりと会社全体で認知し、各個人の能力や評価をデータとして整理した上で、キャリア・ディベロップメントも念頭においた活用と、さらなる育成をしていきたいと考えています。**

第5次中期経営計画と今後の経営における重要な視点・ポイント

第5次中期経営計画を「**次の100年に向けた進化のスタート**」と位置付け、「**オペレーショナル・エクセレンス**」と「**イノベーション&チャレンジ**」の2つのテーマに取り組み、**持続的成長の実現に向けて、コア事業の強化と新しい技術、製品、事業の追求を目指します。10年後、さらにその先に大きな事業の柱を作るためには、いま動くことが大切です。**

今後の経営課題として、5月に発表した第5次中期経営計画の中で「**オペレーショナル・エクセレンス**」と「**イノベーション&チャレンジ**」の2つのテーマを挙げました。これは、第5次中期経営計画の期間を「**次の100年に向けた進化のスタート**」の最初の3年間と位置付け、現在の事業について生産・販売・技術・管理の全ての機能における効率を追求し、企業基盤をより強固なものとするにより、その収益力を次世代に向けた商品開発、事業開拓につなげていくことを意図しています。「**オペレーショナル・エクセレンス**」つまり、**今のコア事業の競争力をより高めていくことです**。特に、第4次中期経営計画で取り組んだ売上高1兆円を支える経営基盤の確立は、まだ出来上がっていません。経済環境の変化に強い体質づくりと収益力の強化を目指し、管理部門を含めたそれぞれの業務の基盤をグローバルにしっかりと固めていくことが必要です。

そして、**足元の収益力をしっかりと確保した上でそれらを未来のために使っていくという意味の「イノベーション&チャレンジ」が、もうひとつの重要なテーマです**。会社が持続的に成長するために、新しい技術、製品、事業という柱を追求していきます。次の3年間では、新しい製品や事業が大きな柱となるとは思いませんが、10年後の、そしてその次の大きな柱を作るためには今スタートしていかなくてはならないという危機感をもって、しっかりとリソースを振り向けていきたいと思っています。

自動車技術は、「**環境・安全・IT**」をキーワードに、動力源の多様化や自動運転への流れなど、急速かつ劇的に進化しています。また、産業機械分野においても、IoTやスマートファクトリー

など情報技術を融合したモノづくりへの変化や、インフラやエネルギー、食糧や水、空気に関わるニーズの重要性がさらに高まってきています。NSKのコア技術とお客様の基盤、関係を活かし、そういった変化にしっかりと貢献していける力を高めていきたいと考えます。そして、新しい事業のタネをできるだけ早く見つけ、育てていくことが重要です。

現在、電動パワーステアリングが大きな製品に育ちましたが、ここまでくるには長い年月がかかっています。電動パワーステアリングに次ぐような製品、例えば1,000億円を超える規模の製品、事業を育てることは簡単なことではありません。まずは100億円規模を目指していきます。中には失敗するものもあると思いますが、**最初は小さなイノベーションであっても、数多く出していくと、手応えのあるものが出てくるはずで、最初から可能性を限定してもいい結果は得られません。失敗を怖れずにやってみることで、まずは小さなところから始めることが大切です。**

NSKはグローバルで事業を展開しており、従業員の3分の2は海外で働いています。海外の人たちのバックグラウンドは多彩であり、他の会社で仕事を経験した人も沢山います。そうした仲間がこの100周年という機会を通じ、NSKというブランドあるいは会社にアイデンティティを持ってもらい、グループとしての一体感を作り出していきたいと感じています。その一体感の中で新たな動きをつくり、これまでは単に受身・保守的であったものをもう少し前向きに積極的に捉え、最終的には、お客様を驚かせるような会社に変えていきたいと思っています。

ガバナンスの充実とさらなる進化を目指し、
また、本業を通じた環境への貢献に加え、
地域社会との繋がりを大切にしていきます。
さらに、統合報告を通じて全てのステークホルダーへの情報発信に努めます。

昨今の上場企業の経営において、ESG(E(環境)、S(社会)、G(ガバナンス))はとても重要な視点だと思っています。まず、G(ガバナンス)については、NSKは、2000年3月期に社外取締役1名を招き、また任意で報酬委員会を設置しました。その後、委員会等設置会社、現在は指名委員会等設置会社になり、社外取締役の数も増やして2005年6月から4人としています。外部視点での監督、透明性の確保、説明責任の向上といった取り組みを行い、それらの結果として会社の意思決定のレベルアップを図ってきました。こうしたNSKのガバナンス体制については時には形式面だけで評価される場合もありますが、実態面での評価がより重要と考えます。当初は、社外取締役の役割とか位置づけ、意味というものが社内で十分に理解されていなかったようです。ただし、従来の社内の視点とは違った眼で、社外取締役に監督をもらい、また指導、あるいは批判などを頂く中で、それが社内の取締役を通じて、社内管理の仕方、物事の決め方などに徐々に良い影響を及ぼしてきたのではないかと感じています。そういう意味では、NSKの経営の質は、社外取締役によって鍛えられてきたのではないのでしょうか。

しかし、現在の取締役会は、執行に大幅な権限を委譲している中で、設備投資案件の承認など事業戦略や事業の課題を中心に議論が行われ、時には会社の規模に対し、細かな案件を議題とすることもあります。今後は、より中長期的な経営課題や戦略、全社的な方向性など、もう少し大きなテーマを議論する機会を増やしていきたいと考えます。また、取締役会メンバーの属性、つまり社内取締役であれば、管掌する部門の代表としての立場ではなく、個人の見識や判断に基づき活発な議論を交わす場として、取締役会の活性化を図っていければと思います。

E(環境)とS(社会)については、NSKにとっての6つのステークホルダーとの関係で考えていくべきだと思います。NSKは上場会社ですから、当然に株主は重要なステークホルダーです。そもそも会社の価値創造とは、事業を通じて生み出される価値が基本となるため、株主に対しての事業状況の説明は重要です。どういう事業をやってどんな価値を生み出すのか、利益はどうなるのか、今後の事業をどのように継続して、価値を創造し、さらに向上させていくのか、という点について、

しっかり説明責任を果たしていきたいと思っています。通常のIR活動は、機関投資家やアナリストへの説明が中心になりがちです。一般の個人の株主の方々に対しては、会社についての説明は、年一回の株主総会がメインになりますが、全ての株主と対話ができるわけではありません。株主総会の運営の工夫やHPでの情報開示の充実などを通じて、もっと株主の皆様にはNSKを身近に感じていただけるような情報発信に努めていきたいと思っています。

また、株主以外のステークホルダーとの関係では、従業員と地域社会に対しての配慮も大切です。E(環境)は、エネルギーロスを低減するベアリングや機械要素部品という本業を通じた貢献をしてきましたが、社会全体に対する責務として地域社会との関係においても特に配慮しているつもりです。地域社会とは、各地の工場や事業所を中心に、それぞれの拠点で密接なつながりを持ってきました。例えば、藤沢工場は操業してもう80年近くになりますが、地域との良好な関係を維持しています。ただし、昔から続けてきたオペレーションであっても、その間隣に住宅が増えたことにも留意し、地域社会に与える負荷を小さくする必要があります。貨物の搬出入や、騒音への配慮などそのための努力を続けています。当然ながらCO₂をはじめ、事業活動による排出物を抑制する取り組みも継続しています。さらに、海外でもNSKという会社をより良く理解してもらい、知ってもらおうという意味で、それぞれの国や地域で工夫をこらした地域社会との関わり、繋がりを大切にしています。一例として、タイの工場では毎年一回、工場の従業員全員がバスに乗って、マングローブの木の保存のためのボランティア活動に参加しています。

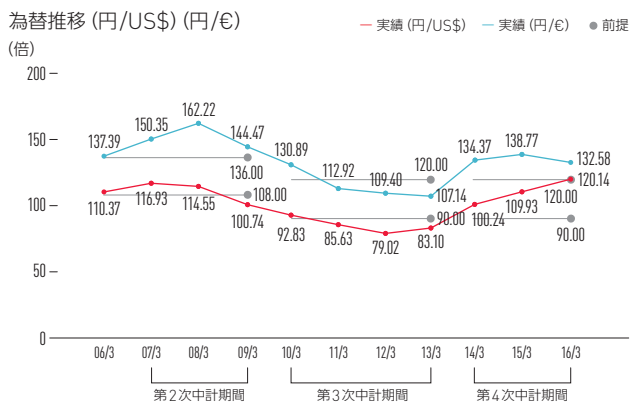
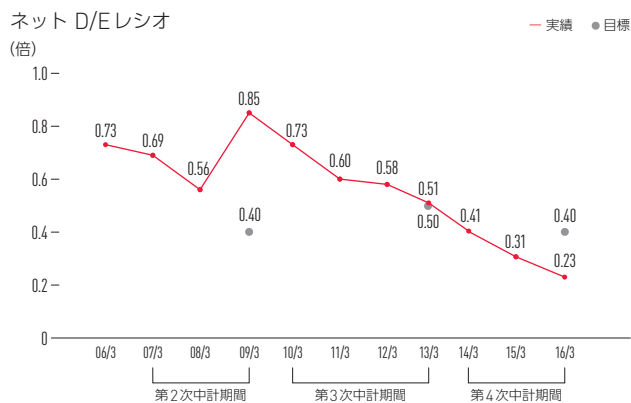
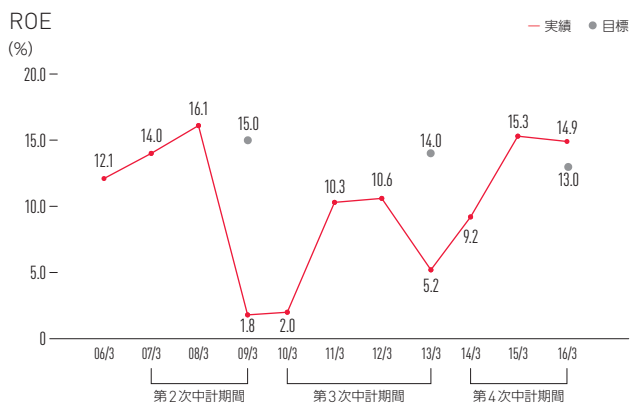
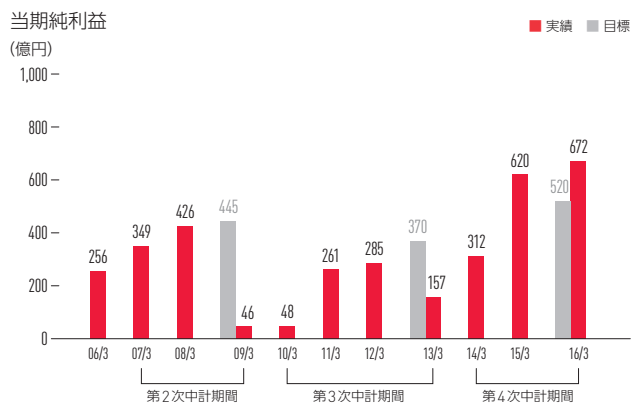
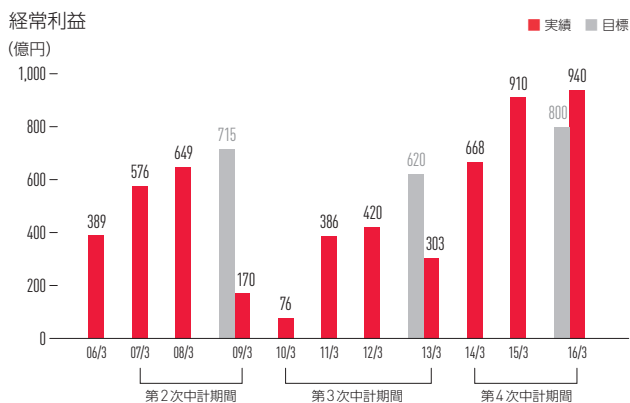
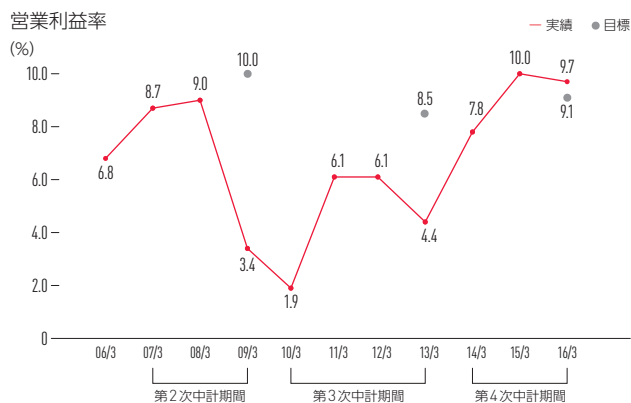
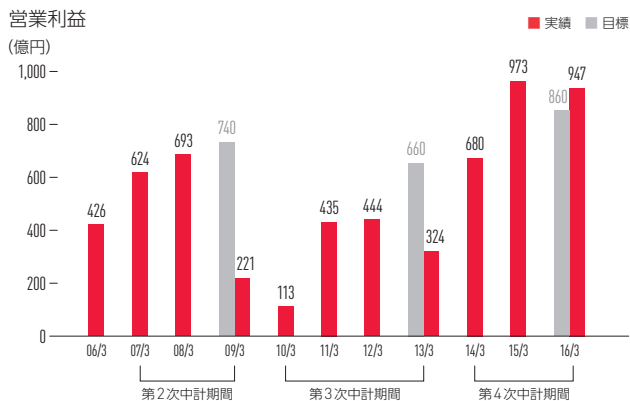
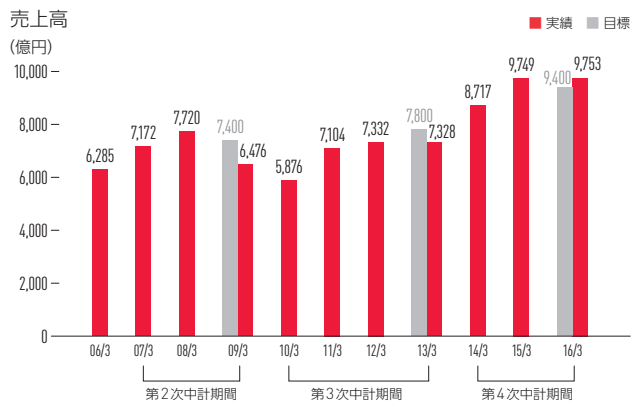
こうした、ESGや社会的責任をはじめ、NSKの事業を通じた価値創造について、今回は初めて『統合報告書』という形式で皆様にお伝えしようと考えました。まだまだ本格的な統合報告には至らないかもしれませんが、財務・非財務、双方に関する情報の開示を通じて、全てのステークホルダーの皆様にはNSKを理解していただき、また応援していただきたいと願っています。

過去の中期経営計画の振り返り

ここでは第2次から第4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2次中計 2007年3月期～2009年3月期	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
ビジョン 位置づけ	<p>トータル・クオリティーにおいて 業界No.1の企業になる</p> <p>NEXT10(2016年創立100周年)に向けて の基盤確立</p> <ul style="list-style-type: none"> 成長戦略への転換 体質強化 	<p>パラダイムチェンジへの対応</p> <p>売上高1兆円に向けた 事業基盤再構築</p> <ul style="list-style-type: none"> 1兆円企業へ向けた新たな基礎作り、足固めの期間 「トータル・クオリティーNo.1の追求」の継続 	<p>売上高1兆円を支える 企業基盤の確立</p> <ul style="list-style-type: none"> 創立100周年(2016年11月) 売上高1兆円の企業規模を支える経営基盤作り 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)
計画の 骨子	<p>グループ共通施策</p> <ol style="list-style-type: none"> 生産力の強化 商品開発力の強化 海外収益力の強化 グローバルマネジメントの強化 <p>各事業の位置付け</p> <p>産業機械軸受「収益の成長ドライバー」 自動車関連製品「安定的な収益基盤」 精機製品「着実な収益貢献」</p> <p>施策を支える基盤</p> <p>成長を支えるグローバルな「人づくり」 「モノづくり」意識の徹底による生産革新 グローバルITシステムの再構築</p>	<p>経営戦略の3本柱</p> <ol style="list-style-type: none"> 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 <p>具体的な施策</p> <p>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</p> <p>B. 成長戦略</p> <ol style="list-style-type: none"> 新興国市場での一層のプレゼンス向上 環境/インフラ/資源ビジネス拡大 技術革新への対応 <p>C. 体質強化</p> <ol style="list-style-type: none"> 攻めの営業展開(提案力強化) グローバル生産再編 新製品開発スピードアップ 	<p>事業戦略</p> <ul style="list-style-type: none"> 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 <p>経営基盤</p> <ul style="list-style-type: none"> 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 <p>中計の基礎(最優先事項)</p> <p>安全・品質・コンプライアンス</p>
振り返り	<p>中計2年目(2008年3月期)までは、好調な世界景気と新興国におけるインフラや資源関連の高い需要、為替円安の追い風などによって順調に事業が拡大し、売上高、各利益ともに4期連続で過去最高を更新しました。</p> <p>しかしながら、最終年度3年目の2008年秋にリーマンショックが発生、グローバル経済危機により全ての事業、全ての市場で環境が大きく悪化しました。そのため、緊急収益対策として生産調整、固定費の削減などに取り組みましたが、最終年度(2009年3月期)の業績は目標に対して未達となりました。</p>	<p>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。</p> <p>また、軸受製品に関するカルテル事件において、2013年に独占禁止法違反に関する有罪判決、排除措置命令及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。</p>	<p>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。</p> <p>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。</p>
成果	<ul style="list-style-type: none"> 産業機械軸受事業の強化(ころ軸受の供給能力向上、アフターマーケット向け販売網の拡充) 自動車関連製品事業のグローバルな事業拡大、収益改善 欧州・アジアを中心とした海外収益力の向上 中国・インドにおける事業体制の拡充 	<ul style="list-style-type: none"> 中国事業の基盤強化(フルラインア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、現地調達進展 	<ul style="list-style-type: none"> 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
課題	<ul style="list-style-type: none"> 需要環境変化への迅速な対応(リーマンショックの反省、特に日本) 精機製品事業の体質改善が不完全 米州事業で一部工場の閉鎖などの収益対策を実行するも、収益力のさらなる改善が必要 	<ul style="list-style-type: none"> 超円高、激しい需要変動など、環境変化への対応不足による収益レベルの低下 産業機械事業の売上構成比率の低下 カルテル問題後の信頼回復と再発防止に向けたコンプライアンス体制の強化 	<ul style="list-style-type: none"> 1兆円企業としての基盤構築の継続 景気循環、物量変動、為替などにより業績が大きく左右されない体質を確立すること 新製品や新領域における開発の推進

業績推移 (注: 11年間のトレンドを示すため15/3期、16/3期とも日本基準の実績値としています)



第5次中期経営計画

第5次中期経営計画の骨子

NSKグループは、「NSKビジョン2026」の下、2017年3月期から2019年3月期までの3年間をカバーする新たな中期経営計画(第5次中期経営計画)を策定しました。この第5次中計の期間を「次の100年に向けた進化のスタート」の最初の3年間と位置付け、「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&チャレンジ(あたらしい価値の創造)」という2つの方針を柱に据え、取り組みを進めていきます。経済情勢の変化により新中計は厳しい事業環境でのスタートになりましたが、環境変化に強い体質づくりを加速させ、収益力強化を目指すとともに、得られた収益を将来の成長に向けた新製品、新領域開発のために積極的に再投入していきます。

第5次中期経営計画の2つの柱

1. オペレーショナル・エクセレンス

NSKの「モノづくりにこだわる」というDNAにさらに磨きをかけ、それぞれの業務における一層強靱な現場力の実現を目指していきます。生産・販売・技術・管理の全ての機能において効率を追求、体質強化を図り、コア事業の競争力を高めます。

2. イノベーション&チャレンジ

将来に向けた新技術、新製品、新事業という新しい価値の創造への取り組みです。オペレーショナル・エクセレンスの追求により、収益力をしっかりと確保した上で、その利益を次のステージに向けたイノベーションに活用し、さらなる成長を実現していきます。

目指すこと、実行していくこと

1. 持続的成長

NSKとしての成長を目指すのは当然として、世の中の持続的成長を念頭に安全な社会、便利で快適な社会、環境負荷の少ない社会を実現するため、NSKはステークホルダーの皆様の理解と協力を得て、社会的な課題の解決と社会に貢献する価値の創造に努めていきます。

2. 収益基盤の再構築

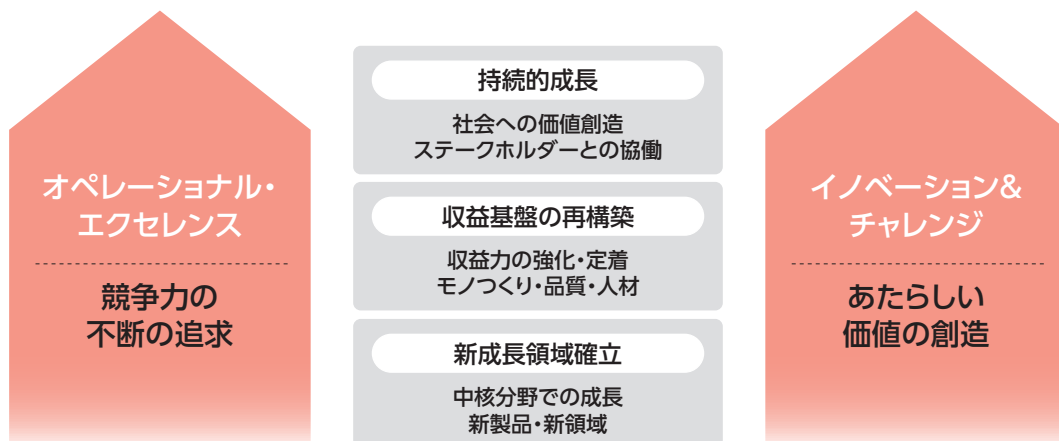
第4次中計で向上させた収益力を強化し、経済環境や需要の変動に左右されない体質と収益基盤の再構築を図っていきます。また、NSKの伝統であるモノづくりにこだわる、品質にこだわる、ヒトを大事にする、お客様・取引先を大切にする、といった基本をしっかりと守っていきます。

3. 新成長領域の確立

NSKのコアテクノロジーを活かした機能部品、要素部品による成長に加え、NSK製品が組み込まれるアプリケーション、機械、装置、システム全体に着目して、それらの機能、価値を高めるということを意図した技術開発、マーケティングをより積極的に進めていきます。

NSKビジョン2026 あたらしい動きをつくる

次の100年に向けた進化のスタート



自動車事業・産業機械事業

安全・品質・コンプライアンス

【事業別戦略】産業機械事業

足元の事業環境と中長期的な展望

産業機械事業の需要環境は、新興国の成長鈍化や資源価格の低迷、一部セクターにおける過剰生産能力などを背景に、調整局面にあり、先行きも不透明な状況にあります。また、この第5次中計の期間における回復は、牽引役となるセクターや好調地域の不在により、力強さに欠け、限定的であろうと見込まれます。そして、国内外のベアリングメーカーとの競合環境は、新興国メーカーの参入によりこれまで以上に激化している分野もあり、厳しさを増しています。

一方、産業機械分野での中長期的な技術ニーズは進化しており、環境、インフラ、そしてITに関わる分野での重要性と変化のスピードがさらに高まると考えられます。技術革新と需要拡大が予想される重点分野において、しっかりとニーズを捉え、NSKの技術力によるプレゼンスの拡大、成長を目指します。

重点課題と施策

重点課題

産業機械事業は「環境変化への対応とターゲット分野での拡大」を重点テーマとしました。

- オペレーショナル・エクセレンスとしては、市場環境変化への対応力・収益力の強化、そして商品開発力の強化を図ります。
- イノベーション&チャレンジについては、重点セクターにリソースを集中させるとともに新しい付加価値、需要の創造に注力します。

課題に対する施策

● 環境変化への対応

低成長を前提とした事業環境の下、競争力を再構築し、収益性を向上させていくために、品質やコストの見直しとリードタイムのさらなる短縮を図り、商品力の強化に取り組んでいきます。また、産業機械事業の主力工場である藤沢工場において、生産効率を向上させる新工法・新技術を導入し、自動化の範囲を広げるとともに、担当品目の見直しなどの再編成にも取り組んでいきます。

● 重点セクター施策

今後の中長期的な成長が期待できる重点セクターとして、風力・鉄道などのインフラ分野、技術面での高度化が進む工作機械をはじめとした資本財、拡大のスピードが増すロボットや医療が挙げられます。NSKの技術提案力を基に、お客様へのソリューションを提供することで、プレゼンスとシェアを拡大させます。また、アフターマーケット分野でのチャンネルマネジメントを強化します。先進国での即納体制の強化、新興国では代理店の特徴を活かした質の向上などの施策を進めます。

● 新しい付加価値・需要の創造

新しい付加価値の創造・提案を目指し、CMS(状態監視システム)の技術開発とビジネスモデル構築に取り組んでいます。また、NSKは軸受と直動部品という2つの製品群を持ち、そのシナジーを活かした軸受技術、直動技術を組み合わせた新製品の開発や、新興国におけるメンテナンス事業の一層の推進にも力を注いでいきます。

産業機械事業の重点課題

環境変化への対応とターゲット分野での拡大

オペレーショナル・エクセレンス

- 市場環境変化への対応力・収益力強化
- 商品開発力の強化

イノベーション&チャレンジ

- 重点セクターへのリソース集中
- 新しい付加価値・需要の創造

環境変化への対応

競争力再構築

- 1 競争力強化への対応
 - 商品力の再強化
 - リードタイム短縮
- 2 コスト競争力強化
 - F2(藤沢)プロジェクト
 - 新工法投入

重要セクター施策

持続的成長

- 1 技術提案力によるプレゼンスの拡大
 - インフラ(風力・鉄道)
 - 資本財(工作機械)
 - ロボット・医療
- 2 チャンネルマネジメント
 - グローバル・アフターマーケット

新しい付加価値・需要の創造

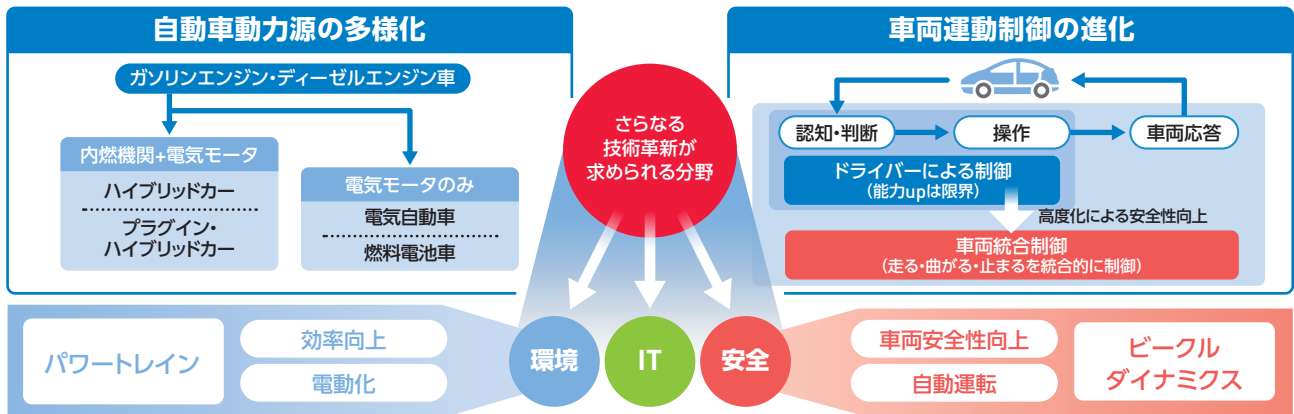
ソリューションプロバイダー

- 1 CMS技術開発とビジネスモデル構築
- 2 軸受・直動技術のシナジー発揮
- 3 メンテナンス事業推進

第5次中期経営計画

[事業別戦略] 自動車事業

自動車事業を取り巻く環境の変化



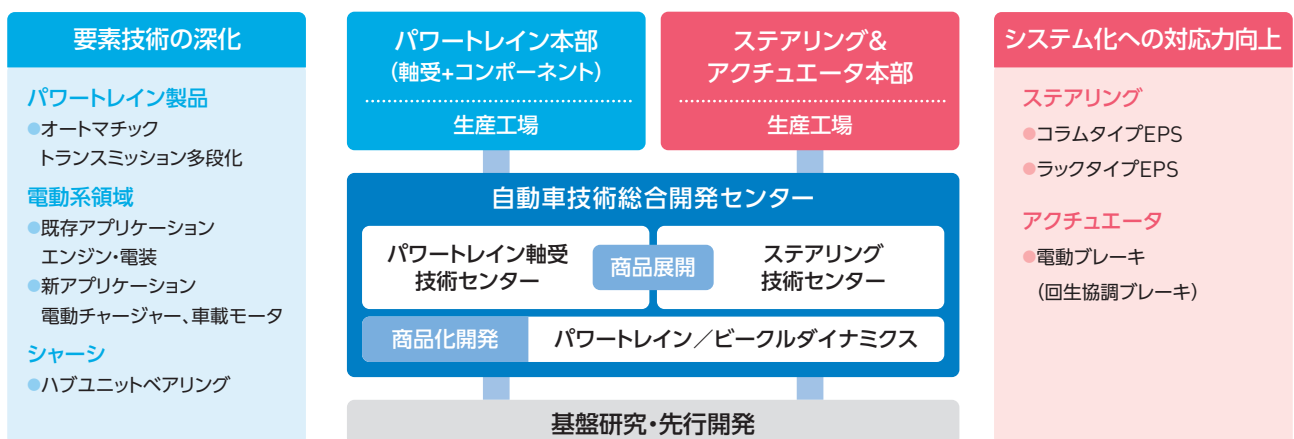
自動車動力源の多様化

自動車の動力源は、今後10年・20年といった時間軸で見ると、伝統的な内燃機関(ガソリン、ディーゼル車)から、ハイブリッド、プラグインハイブリッド、そして電気自動車、燃料電池車へと多様化が進んでいくと予想されます。この流れは環境性能の向上という社会的な課題を背景としており、部品単位でも効率アップのニーズとして、NSK製品に対する性能向上の要請に結びついています。

車両運動制御の進化

車両運動制御においても、大きな変化が急速な勢いで進んでいます。ドライバーの操作による自動車のコントロールから、車両自体による運動性能の統合的な制御の方向へ技術革新が進んでいます。ADAS(高度運転支援システム)、自動運転といった車両運動制御の進化に伴い、自動車の安全性能の高度化が図られます。NSKはシステム製品を扱う部品メーカーとして安全面でのレベルアップにも貢献していきます。

自動車事業 新体制



新体制の目的・組織

これまでにない自動車の技術革新に対し、NSKが持てる強みをさらに発揮し、新たな技術開発を進め、次世代の成長へとつなげていかなければなりません。NSKは、第5次中計のスタートにあたり自動車事業本部の体制を再編し、これまでの製品軸を基本とした組織から、パワートレイン本部とステアリング

&アクチュエータ本部の2つの本部体制に変更しました。また、自動車分野の先行開発および製品設計を統括する自動車技術総合開発センターを設立し、その傘下に商品展開を担当するパワートレイン軸受とステアリングの各技術センター、さらに商品化開発を担当する自動車技術の横断的な組織も設けました。新しい体制で劇的な環境変化に対応していきます。

収益基盤強化と将来成長への布石づくり

オペレーショナル・エクセレンス

- ドライブトレイン事業拡大と収益のある成長
- EPS顧客ポートフォリオの拡大

イノベーション&チャレンジ

- 技術進化への対応(高効率/電動化/自動運転)
- 下流アシストEPSの開発

自動車事業の重点課題

自動車事業は、「収益基盤の強化と将来成長への布石づくり」を重点テーマとしました。

- オペレーショナル・エクセレンスとしては、ドライブトレイン事業の収益を伴う成長とEPS(電動パワーステアリング)の顧客ポートフォリオ拡大に取り組みます。
- イノベーション&チャレンジについては、高効率・電動化・自動運転をキーワードに自動車の技術革新への対応に注力します。また下流アシストEPSの開発を完了させ量産受注を進めていきます。

パワートレイン事業の戦略

NSKの中長期的成長を支えるコアビジネスです。これまで自動車用ベアリングやAT(オートマチック・トランスミッション)製品を中心に培ってきた要素技術をさらに深化させていきます。トランスミッション分野では、ATの多段化と、ユニット製品を扱

うお客様のビジネス増加という追い風もあり、販売拡大を予定しています。ハブユニットベアリングでは海外における顧客ベースを拡大させます。また、自動車の電動化部品の広がりを背景に、今後の需要増加が期待される電動チャージャーや車載モータなどの電動系領域では、既存品に加え新製品の開発による成長を目指します。

ステアリング&アクチュエータ事業の戦略

ステアリング&アクチュエータ事業は、第5次中計の期間を次の成長への種まきを行う重要な時期と位置づけています。主要製品であるコラムタイプEPSはEPS需要全体の約4割を占めると予想しており、顧客ベースの拡大を優先していきます。一方、下流アシストタイプのEPSとして、ラックタイプEPSの開発を進めており、第6次中計の期間での拡大を目指しています。またEPS事業で蓄積してきたメカトロニクス技術を活かし自動車部品のシステム化への対応力向上を図ることで、電動ブレーキ用のアクチュエータなどの新コア製品の開発も進めていきます。

第5次中期経営計画 数値目標

	(※IFRS基準) 2016年3月期実績	(※IFRS基準) 2019年3月期計画
売上高	9,753億円	1兆円
営業利益	895億円	1,000億円
当期利益(親会社所有者帰属)	657億円	700億円
営業利益率	9.2%	10.0%
ROE	14.3%	10.0%以上
ネット D/Eレシオ	0.23倍	0.3倍
為替レート	US\$ = 120円 Euro = 133円 中国元 = 18.9円	US\$ = 105円 Euro = 120円 中国元 = 16.7円

数値目標

- 前述のとおり、この中計期間の需要回復は特に産業機械事業において限定的と見ていますが、過去から目標としてきた売上高1兆円、営業利益1,000億円、営業利益率10%を中計の具体的な数値目標とし、チャレンジすることとしました。
- 資本効率としてはROE10%以上、財務基盤はネット D/Eレシオ

	(※IFRS基準) 2014/3- 2016/3実績	(※IFRS基準) 2017/3- 2019/3計画
第5次中期経営計画 設備投資・技術関連費用		
設備投資(無形込み)	1,490億円	1,800億円
オペレーショナル・エクセレンス 体質強化・工場再編、業務効率向上		1,400億円
イノベーション&チャレンジ 新工法・スマートファクトリー、新製品・新領域		200億円
事業基盤の強化 安全・安心・環境、BCP		200億円
技術関連費用	685億円	800億円
減価償却費	1,153億円	1,300億円

0.3倍と財務安定性と資本効率向上を図ります。

- 成長のための投資として、3年間の合計設備投資額は1,800億円、減価償却費を500億円上回る計画です。
- 技術関連費用に関しては800億円とし、中長期的な視野に立った将来の成長を実現するための重要なリソース投入の領域と位置づけています。

財務戦略・株主還元方針

1 財務状況

2016年3月期末におけるNSKの財務状況(日本基準)は、総資産1兆382億円、自己資本4,486億円、現金及び現金同等物1,755億円、有利子負債2,782億円となり、自己資本比率は43.2%、ネットD/Eレシオは0.23倍と第4次中期経営計画目標の0.4倍以下となりました。

その背景としては、NSKのキャッシュ創出力が着実に高まったことによります。2016年3月期の当期純利益は672億円と過去最高益を更新し、営業キャッシュ・フローは1,053億円(前期比+55%)となった一方、投資キャッシュ・フローは△444億円(前期比△4%)であったため、フリーキャッシュ・フローは609億円

のプラスとなりました。財務キャッシュ・フローにつきましては、有利子負債を446億円削減し、配当増分も含めて179億円の配当還元を行いました。年間配当金は1株あたり前期比6円増配の34円とし、配当性向は27.4%(前期から+3.0%向上)となりました。

このように、財務体質はここ数年で大きく改善しました。格付は、格付投資情報センター(R&I)の格付が1999年以来15年間続いたA-から2014年8月にAに引き上がり、日本格付研究所(JCR)の格付は2006年9月からA+を維持するなど、格付機関からも高い評価を受けています。

債券格付情報

	格付投資情報センター(R&I)	日本格付研究所(JCR)
A (安定的)	R&Iの発行体格付は、発行体が負うすべての金融債務についての総合的な債務履行能力に対する意見で、Aとは上から3番目で「信用力は高く、部分的に優れた要素がある」ことを意味します。	A+ (安定的)
		JCRの長期発行体格付におけるAとは上から3番目の評価で、「債務履行の確実性は高い」ことを表し、「+」とは同一等級内での相対的位置が高いことを示しています。

2 財務成果の振り返り

2006年3月期から2016年3月期の財務状況に至る11年間の業績、財務成果の振り返りと分析は次のとおりです。

(日本基準ベース)

	2006/3期	2016/3期	評価・コメント
総資産	7,430億円	1兆382億円	事業規模の拡大により1.4倍に増加
自己資本	2,357億円	4,486億円	利益計上・蓄積により1.9倍に増加
現金及び現金同等物	518億円	1,755億円	業容拡大に伴い3.4倍に増加
有利子負債	2,229億円	2,782億円	+25%(+552億円)増に留まる
純利益(累積)		3,430億円	11年間全て黒字の成長トレンド
設備投資(有形・累積)		4,685億円	累積で減価償却を675億円上回る設備投資を実施
減価償却費(累積)		4,011億円	
FCF(累積)		1,881億円	事業規模の拡大、成長投資等により累積利益を下回る
配当金(累積)		979億円	FCFの52%を株主に還元
配当性向(累積)		28.5%	リーマンショック直後も配当実施
自己資本比率	31.7%	43.2%	+11.5%の向上
ネットD/Eレシオ	0.73倍	0.23倍	中期経営計画目標の0.4倍よりも改善
ネットデット/EBITDA	2.4倍	0.8倍	1.6ポイント改善
債券格付(R&I)	A-	A	2014年8月に引き上げ

3 今後の財務戦略・株主還元方針

第5次中期経営計画においては、『①財務基盤の安定』のもと『②収益を伴う成長』と『③利益還元』を推し進めて、企業価値の持続的成長を図る方針を新たに掲げました。

①に関しては、中長期的な企業価値の増大を目指すための成長投資(3年間で1,800億円)と、株主の皆様への継続的な利益還元を行うためには、まずは財務基盤の安定が最重要事項と考えています。債券格付でA格を維持すること、ネットD/Eレシオを0.3倍程度に抑制することは、NSKの財務安定性を確保する最低条件と認識しています。

②に関しては、3年間で1,800億円の成長投資の実施と「ROE 10%以上」を目標に掲げました。利益を積極的に投資に充てることで成長を実現し、株主の皆様から期待される投資リターン(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。過去の株価動向と事業特性、株式市場の現況から推計される当社株主資本コストを上回る10%というROEを中期的に達成することが、更なる株主価値の向上のためには重要と考えています。

③に関して、第5次中期経営計画では、成長投資とともに株主の皆様への利益還元を強化する方針です。配当金については、「配当性向30%目安」という数値目標を初めて明示しました。また、2017年3月期は当社創立100周年を記念して、中間期(9月末)に「記念配当10円」をお支払いする予定です。更に株主還元強化の一環として、2016年5月に約12年ぶりとなる「自己株式の取得」を150億円実施しました。

配当による利益還元に加えて、自社株買いも財務・資本政策上、重要な選択肢の一つとして認識しています。今後も当社の財務状況、株式市場の動向等を勘案して、適切かつ機動的な財務戦略を進めていきたいと考えています。

また、財務報告の標準化を通じて経営効率の向上を図ること、資本市場における財務情報の国際的比較可能性を高めることなどを目的として、NSKは2016年3月期からIFRS(国際財務報告基準)を任意適用することとしました。なお、本レポートのデータセクションでは日本基準とIFRSの財務データを併記していますが、今後はIFRSベースでの財務報告となります。



産業機械事業

事業概要

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、超小型のモータなどに組み込まれている外径約2ミリメートル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2メートル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150個のベアリングが使われています。

一方、精機製品には、工作機械、射出成形機、半導体・液晶の製造装置や搬送装置などに使用される直動製品・メカトロニクス製品などがあります。極めて精密な位置決めが要求される工作機械では、多くのNSK製品が活躍しています。

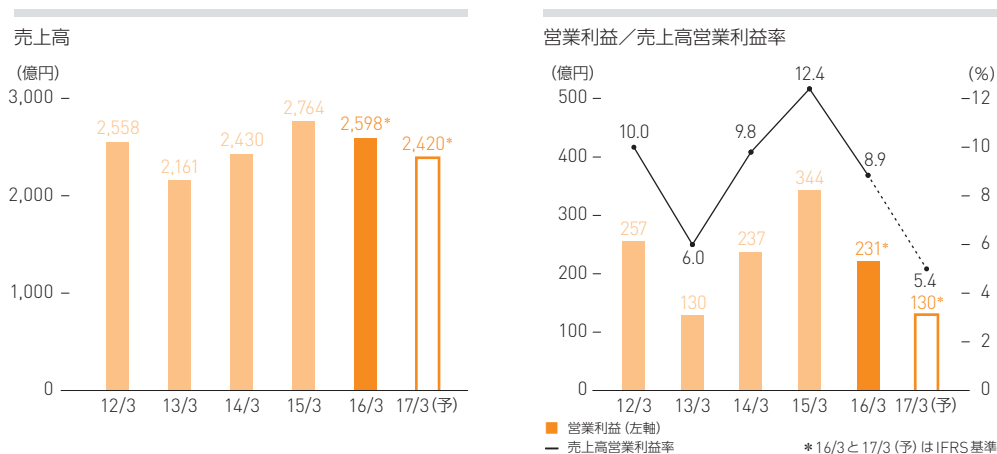
(売上規模、主な製品については本報告書P.04をご覧ください。)

事業環境

産業機械事業は、景気の変動、顧客需要の動き、競争状況、技術革新などが影響をおよぼすビジネスです。世界的な景気サイクルの変動により、現在は設備投資動向や、工作機械や電機業界などの需要が調整局面にあり、先行きも不透明な状況にあります。また、昨年まで続いた為替の円安局面から円高基調への変化、不安定な資源相場の動きも、当社グループの売上・利益に影響を及ぼす懸念があります。さらに、競合先である国内外のベアリングメーカーとの競争環境は依然として厳しい状況が続いています。したがって、需要面、コスト面、価格面など、過去2年間と比べてより厳しい事業環境となっています。

このような事業環境のなか、NSKグループは新しい第5次中期経営計画において、中長期的な成長セクターである風力発電や鉄道などインフラ関連でのシェアを高め、高い成長が期待できるロボットや医療など新分野でのプレゼンス拡大を図ることを目標に掲げ、取り組んでいきます。

(中期経営計画については本報告書P.27をご覧ください。)



2016年3月期の振り返りと2017年3月期の見通し 新興国の景気減速の影響などから減収・減益に

産業機械関連需要は、新興国を中心とした景気減速の影響を受け減少しました。地域別にみると、日本では、工作機械向けを中心に減収となり、米州はアフターマーケット向けの売上高が減少、また、欧州においては、家電向けの売上高は増加しましたが、アフターマーケット向けの低迷もあり減収となりました。中国では、風力発電機向けなどで増収となりましたが、電機向けを中心に売上高は減少しました。その他アジアでも、総じて需要が低迷し、減収となりました。

この結果、産業機械事業の売上高は2,597億84百万円、売上減少と製品ミックスの悪化により営業利益は230億90百万円、営業利益率は8.9%となりました。

2017年3月期は、中国経済の下振れによるグローバルでの需要調整局面が続き、回復けん引役も定まらないことが見込まれます。このような状況のもと、物量の減少に伴い売上高は2,420億円(前期比6.9%減)、競争激化や為替の円高の影響などにより営業利益は130億円(前期比43.7%減)、営業利益率は5.4%(前期比3.5ポイント減)を予想しています。

リスクと機会、今後の施策

ターゲット分野での強化、さらにアフターマーケットでの成長により業績回復を目指す

産業機械事業では、新興国をはじめとした世界経済の成長鈍化が大きな外部リスクと考えられます。しかしながら、マクロ経済の低成長のもとでも特定の分野、例えば風力発電機や鉄道車両といったインフラ関連は今後も世界的に成長市場として期待できます。風力発電機では、洋上での設置が増えることから高出力・損傷対策・残存寿命予知などへ要求性能が広がり、また、鉄道車両においては、高速鉄道の大陸内陸部への拡張により、寒冷地仕様・長寿命化などが求められています。こうした市場ニーズの高度化に対して、NSKの技術提案力を発揮することで、市場プレゼンスの拡大を目指していきます。

また、お客様のグローバル展開など市場環境の変化や、厳しさを増す競争環境もリスクといえます。例えば、新興国市場における先進国メーカーや地場メーカーとの競合激化は、当社グループの業績と財務状況に悪影響を及ぼす可能性があります。しかし、NSKグループは高品質ベアリング分野における事業の拡大、技術サービスの向上など、価格面以外での競争力強化を図ることで、市場シェアの維持・拡大と高い利益率の確保を目指していきます。

NSKグループの産業機械事業が依存するセクターは多岐にわたっていますが、経済環境全般の景気変動サイクルが業績に与える影響は大きくなる傾向があります。精機製品においては半導体製造装置産業、工作機械産業向け販売が多いことから、特定需要分野への依存率が高いことがリスクとして考えられます。従って、需要の裾野の広い一般産業機械分野やアフターマーケット向けの販売比率を高めることで、依存度の高い分野の需要減少による影響の緩和を図っています。特に、高収益性が期待できるアフターマーケット分野では、事業の拡大努力を継続するとともに、エンドユーザーへ提供する付加価値の向上を追求し、「質」を強化した販売チャネル政策を進めていきます。

自動車事業

事業概要

NSKの自動車事業は、これまで製品軸を基本とし、ハブユニットベアリングやニードルベアリングなどの「自動車軸受」と、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関連製品などの「自動車部品」の2つの本部で構成されていました。

しかし、自動車の急速な変化の動きに対応するため、要素部品として自動車の高度化を支える「パワートレイン本部」と、システム製品として自動車の主要な機能に関わっていく「ステアリング&アクチュエータ本部」の2つの本部体制に、2017年3月期から変更しました。また、「自動車技術総合開発センター」の下に、「パワートレイン軸受技術センター」、「ステアリング技術センター」と、自動車技術の横断的な商品化開発を担う体制も整備しました。

環境と安全を軸として自動車の技術革新は急速に進展しており、動力源の多様化や、自動運転へと向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技術を基に、「走る・曲がる・止まる」といった自動車の基本機能の向上に、部品やシステム製品を通じ貢献していきます。

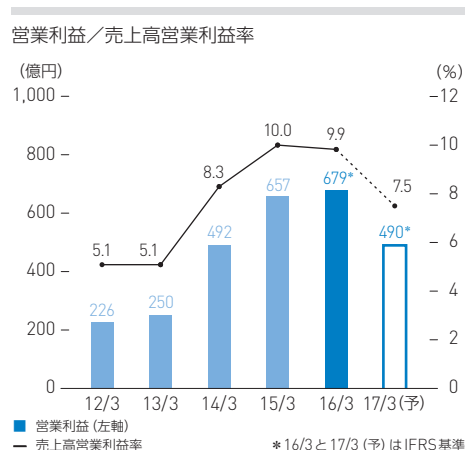
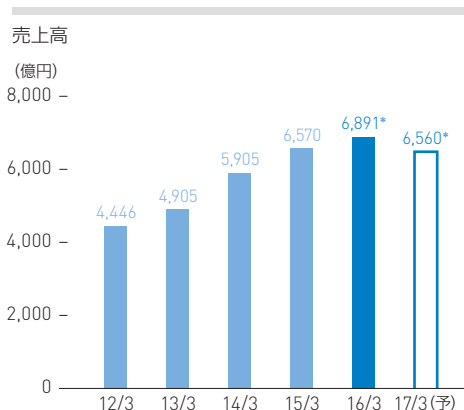
(製品別売上高、主な製品については本報告書P.05をご覧ください。)

事業環境

自動車事業は、各国の自動車販売と各メーカーの自動車生産によって左右され、世界の景気動向の影響を受けます。中長期的には、世界の自動車生産台数が新興国市場での成長をけん引役として年間1億台へと拡大すると予想されており、成長産業と考えられます。

自動車生産台数の拡大を背景に自動車事業の物量も増加を見込んでいますが、自動車の技術革新への対応が重要となります。NSKは第5次中期経営計画における環境認識のもと、新たな組織体制で、事業の拡大と収益性の強化を進めていきます。具体的には、パワートレイン分野での関連製品の拡大や、電動化領域における対応、下流化のトレンドに対する電動パワーステアリングの開発、アクチュエータ製品の投入などです。

(中期経営計画については本報告書P.28~29をご覧ください。)



2016年3月期の振り返りと2017年3月期の見通し

2016年3月期は緩やかな拡大が継続し、過去最高の売上・利益を更新

2016年3月期において、グローバルでの自動車需要は緩やかな拡大が継続しました。日本では、軽自動車の販売不振もあり、当社グループの売上高は減少しましたが、米州は北米市場が堅調に推移し、EPS・自動車軸受ともに増収となりました。欧州は市場の緩やかな回復が続き、売上高が増加しました。中国では、市場の成長鈍化がみられたものの、小型車優遇税制効果もあり増収となりました。その他アジアにおいては、各国の市場にばらつきがありましたが、EPSを中心に売上高が増加しました。

この結果、自動車事業の売上高は6,891億22百万円、物量増とコスト削減効果により営業利益は679億9百万円、営業利益率は9.9%となりました。

引き続き自動車は成長産業と考えられるものの、今後2~3年間の成長スピードは鈍化する見通しです。グローバルの自動車生産台数は、2016年3月期の8,900万台から2017年3月期は9,200万台へと約3%の成長を予想しており、日系自動車メーカーによる生産台数も、同様に3%程度の伸びを見込んでいます。

このような前提のもと、2017年3月期は、物量ベースでの増加を見込むものの円高の影響により売上高は6,560億円(前期比4.8%減)、売価ダウンや開発費増加などにより営業利益は490億円(前期比27.8%減)、営業利益率は7.5%(前期比2.4ポイント減)を予想しています。

リスクと機会、今後の施策

自動車技術の高度化と環境変化に対応して次の成長を図る

自動車市場では、これまでの一般的なガソリン・ディーゼル車から、ハイブリッド、プラグインハイブリッド、電気自動車、そして燃料電池車へと、動力源の多様化が進んでいくと予想されています。それにより、部品性能の効率向上、環境面での性能向上への要求は一層高まっており、さらには、自動運転、ADAS(高度運転支援システム)という車両運動制御の進化に伴い、安全面でのレベルアップとIT化の進展も求められます。このような環境変化はリスクでもあり、シェア拡大の機会にもなります。NSKでは、自動車技術の高度化に伴い要求される快適性、安全性、環境性能に対応すべく、100年におよぶビジネス展開と、幅広い技術の蓄積に加え、さらなる研究開発によって自動車事業の成長を目指していきます。

また、NSKの戦略商品であるEPSは、徐々に下流アシスト方式への需要が高まっています。当社が得意としてきたコラムタイプEPSは、自動車市場の成長に合わせて搭載拡大は続くものの、従来に比べて成長率が鈍化するリスクが考えられます。そこで今後は、コラムタイプEPSについては顧客ベースの拡大により収益基盤の安定・強化を図りつつ、ラックタイプEPSについては、第6次中期経営計画以降の成長ドライバーとなるよう、当社の技術優位性を活かした製品開発を推進していきます。

NSKグループの製品は多くの産業分野や最終製品に使用され、高い機能を必要とする自動車にも多く使用されています。自動車では、万が一の大規模なリコールや製造物賠償責任訴訟につながるような製品の不具合が起きた場合、多大な費用の発生や社会的信用の低下などにつながるリスクがあります。

NSKグループは、品質の重要性を認識し高い品質保証体制を確立しており、また一定のリスクカバーが可能な保険を活用していますが、今後も品質・安全についてさらなる努力を続け、十分な配慮をしていく方針です。(品質・安全マネジメントに関しては本報告書P.42~43をご覧ください。)

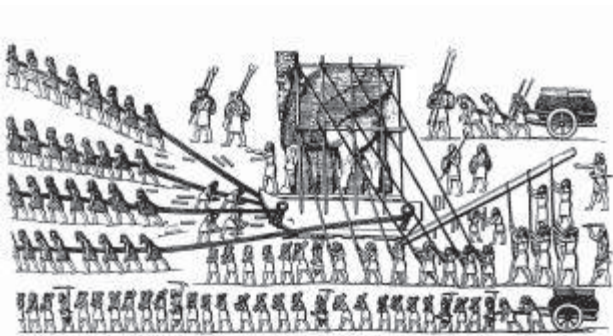
NSKの4コアテクノロジー

NSKは創業以来、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」からなる4つのコアテクノロジーです。4コアテクノロジーを基に生み出されてきた技術や製品は世界中のあらゆる産業の発展と、人々の豊かな生活に貢献しています。これからもNSKは、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。

1 トライボロジー

運動しながら接している物質の表面（摺動面）で起こる摩擦・摩耗を制御する技術のことです。機械の回転運動や往復運動をサポートするベアリングの要となる技術であり、この原理は古代アッシリアの「巨石の下に丸太を敷いて軽い労力で運ぶ方法」に由来しており、紀元前からの人間の知恵に基づく技術といえます。

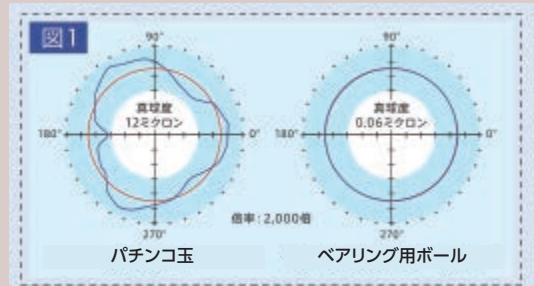
トライボロジー技術の結晶とも言えるベアリングは、様々な機械の回転部分に使用されています。「摩擦を減らし、摩擦による摩耗を減らし、摩擦熱による焼付きを防止し」、機械の「省エネ、長寿命化、信頼性向上」に貢献しています。



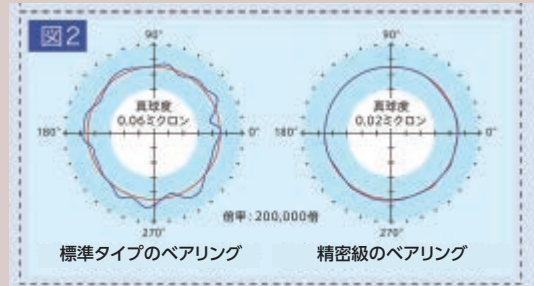
古代アッシリアの首都ニネベ出土のレリーフより

ボール（鋼球）の真球度比較

●パチンコ玉対標準タイプのベアリング用ボール



●標準タイプのベアリング対精密級のベアリング用ボール



ベアリングの性能は、使用される「ボール」の高い精度によって支えられています。直径10mmの玉を地球サイズ（直径12,000km）まで拡大しても、その表面の凸凹の突起は、鎌倉の大仏さま（高さ11.35m）よりも小さいこととなります。

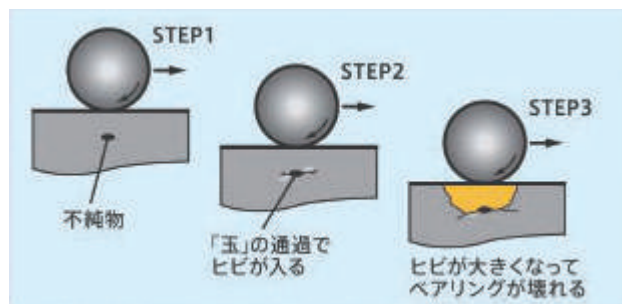
2 材料技術

過酷な使用環境にさらされるベアリングの機能と耐久性を高める上で、材料は重要な鍵となります。

ベアリングの材料に不純物が含まれると、それが非常に微小なものであっても、ベアリングが壊れる原因になってしまいます。そのため、ベアリングには、不純物がほとんど含まれていない「軸受鋼」と呼ばれる特別な鋼を使用しています。

また、NSKではより高い耐久性と信頼性を備えた製品の開発に向け、様々な性能評価・分析評価を駆使し、材料組成や熱処理条件を最適化した新しい材料・熱処理の開発、さらにはセラミックや高分子などの新素材を活用する技術の開発に取り組んでいます。

不純物によりベアリングが壊れる一般的なプロセス



3 解析技術

製品に対する要求がますます高度になっている中、ベアリングの最適設計や製品開発に欠かせない技術が解析技術です。例えば、ある条件にうまく応えられそうなパーツの組み合わせが1,000通りあるとします。どの組み合わせが最適かを比較するためには、1,000タイプの試作品を作り、同じ環境下で合わせて100万通りもの実験が必要となります。しかしそのような膨大な時間と予算を掛けることは不可能です。こうした難題を解決するのが、コンピュータ・シミュレーションです。それは100年に及ぶベアリングの研究開発に裏付けされたNSKの正確かつ膨大なデータがあるからこそ可能となったバーチャルな性能・評価試験です。

NSKの高度な解析技術を駆使することで、実際の機械(実機)での試験が難しい極限状況での性能評価も可能になります。右図は円すいころ軸受が回転する際の油の流れをシミュレーションしています。実機で試すことなく、過去のデータ等を基にコンピュータによる解析ができれば、時間的にもコスト的にも大きなメリットをもたらします。

円すいころ軸受の油流解析



4 メカトロ技術

メカトロニクスとは、メカニクス(機械工学)とエレクトロニクス(電子工学)を組み合わせた技術を指します。機械のコントロールの部分を電子回路化し、センサやアクチュエータと組み合わせることで、複雑な動きを実現したり、機械要素の組み合わせだけでは難しい機能を実現することが可能になります。

NSKは、製品開発と生産現場で培ったメカニカル分野での技術をベースに、エレクトロニクスを融合させた独自のメカトロ技術を磨き、MOTION & CONTROL™を体現する新商品を創出してきました。

その代表例は、電動パワーステアリング(EPS)です。ドライバーがハンドルを回すと、その力を組み込まれたモータが増幅し、ドライバーの操舵力を軽減します。さらに、EPSはタイヤがスリップしそうになると、電子制御システムがハンドルの手応えを変えスリップを防ぐ最善の操作をドライバーに促し、高速運転中にハンドルに伝わるタイヤの振動をモータによって相殺したり、より安全で快適な運転の実現に大きく貢献しています。

モジュール化対応高機能電動パワーステアリング



グローバル事業基盤

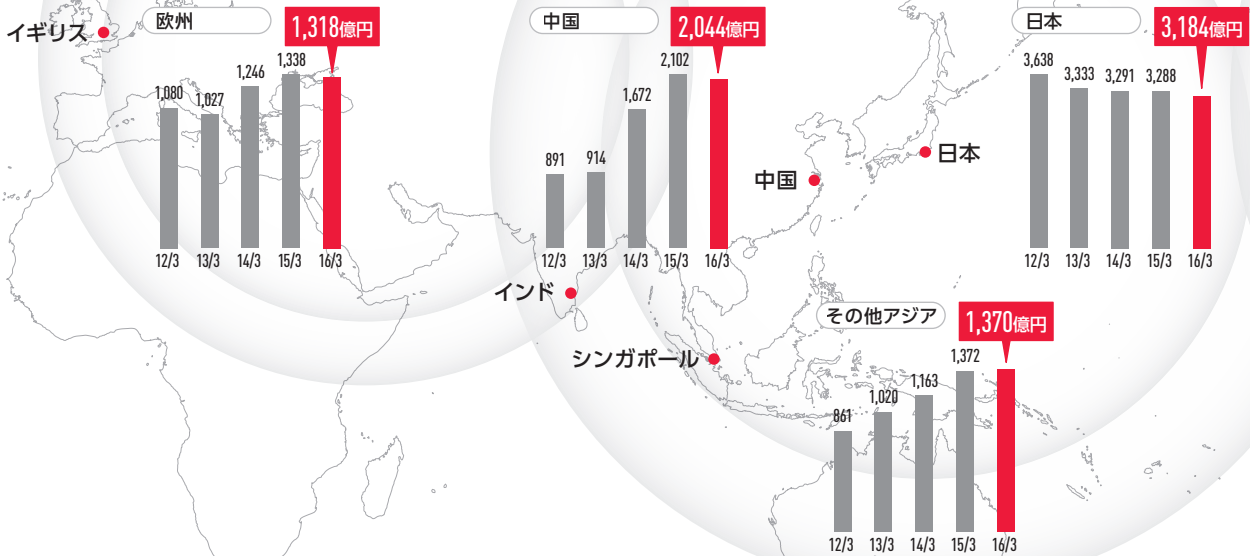
NSKは、グローバルに事業を展開していく上で、拠点、人材、マネジメント体制を重要な基盤として持ち、それぞれの地域で事業の拡大を図るとともに、グローバル案件に対する対応も連携しながら進めています。また、各地域における良き企業市民となるよう配慮を重ねながら、グローバル事業基盤のさらなる充実・強化に努めています。

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。現在、売上高は、海外が7割近くを占めています。

[顧客地域別売上高推移]



グローバル拠点の状況

2016年3月末時点で、世界6カ国、6カ所の統括拠点の下に、生産・販売・技術の各拠点を合計30カ国、210カ所に有しています。

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、重要な事業基盤のひとつです。

統括拠点 (●)	6カ国 6カ所
生産拠点	13カ国 64カ所
販売拠点	29カ国 120カ所
駐在員事務所	5カ国 6カ所
R&D拠点	9カ国 14カ所

	統括拠点	生産拠点	販売拠点	駐在員事務所	R&D拠点
米州					
アメリカ	1	7	10		1
カナダ			3		
メキシコ		1	1	1	
ブラジル		1	5		1
ペルー			1		
アルゼンチン			1		
6カ国 合計	1	9	21	1	2
欧州・中近東・アフリカ					
イギリス	1	4	2		1
ドイツ		1	2	2	1
フランス			1		
イタリア			1		
オランダ			1		
スペイン			1		
ポーランド		4	3		1
ロシア			1		
トルコ			1		
アラブ首長国連邦			1		
南アフリカ			1		
11カ国 合計	1	9	15	2	3

	統括拠点	生産拠点	販売拠点	駐在員事務所	R&D拠点
アジア・オセアニア					
日本	1	21	32		6
中国	1	12	18	1	1
台湾			3		
韓国		2	2		1
シンガポール	1		2		
インドネシア		3	2		
タイ		2	6		1
マレーシア		2	4		
フィリピン				1	
ベトナム			1	1	
インド	1	4	9		
オーストラリア			4		
ニュージーランド			1		
13カ国 合計	4	46	84	3	9
グローバル 合計	6	64	120	6	14

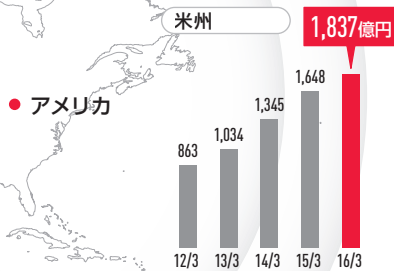
グローバルマネジメント

グローバルマネジメントの進化

第4次中期経営計画のテーマの一つは「グローバルマネジメントの進化」でした。これは、NSKグループとしてグローバルな整合性を持った上で、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狙ったものです。

各地域のマネジメント層の現地化を図り、さらにグローバル会議等を通じて本社との連携を強化する等、事業と機能の統括力のさらなる強化を図ってきました。

* 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。

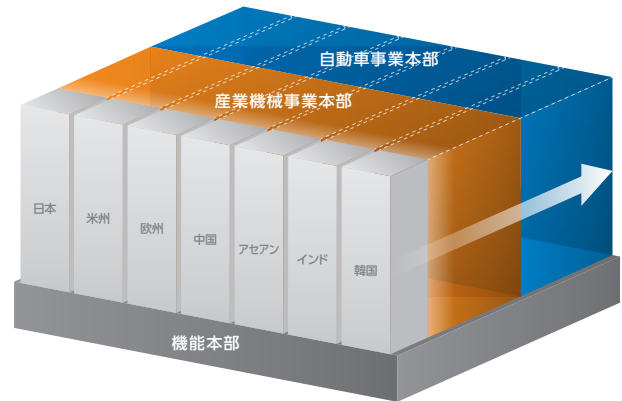


グローバルマネジメントを支える組織

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。



グローバル人材

グローバル・タレントマネジメント

NSKグループでは、その経営姿勢の中で『社員一人ひとりの個性と可能性を尊重し』、『グローバル経営をめざす』ことを明確にしています。世界中に広がるオペレーションの現地化を推進しつつ、グローバル全体最適の視点で事業効率化を遂げていくには、出身地域を問わずグローバルな視野を持った経営人材とそれを支える地域人材の登用・育成が大切だと考えています。そのために主要幹部となりうるポテンシャルを持った人材を選抜・育成する教育プログラムやグローバル共通のサクセッションプラン(後継者育成計画)などの仕組みを導入し、グローバル・タレントマネジメントの構築を目指しています。

グローバルポスト、グローバル経営人材

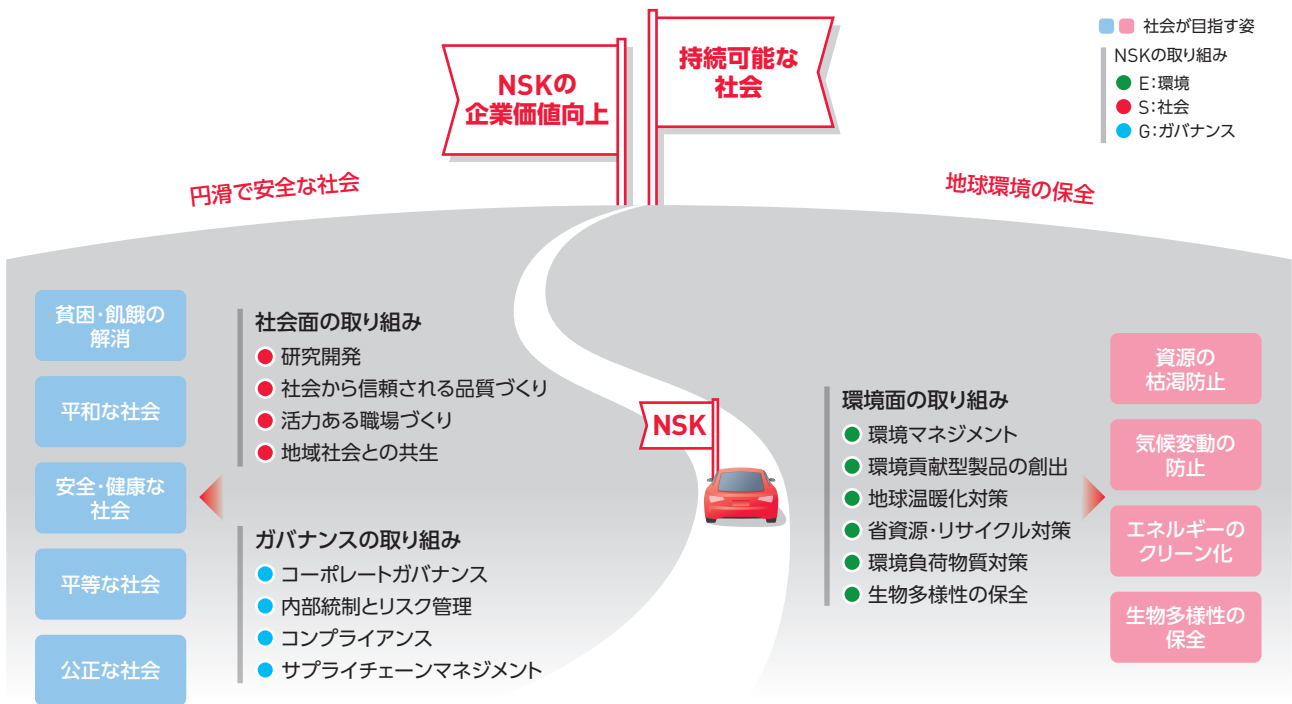
NSKグループでは、グローバルな事業責任を有する各地域の事業・機能などの主要経営幹部ポストを日本本社の主要ポストも含めて、グローバルポストとして管理しています。アジア地域や一部のポストは、事業特性や進出時期の違いから日本人の出向者が占める場合もありますが、グローバル経営が進むにつれて現地人材が就く割合は確実に高まっています。今後も事業環境の変化に対応していくなかで、経営人材の多様化は自ずと進んでいくものと考えており、優秀人材を確保し、且つ地域・ポスト間の異動を円滑に進めるための仕組み整備に着手しています。

CSRの考え方

NSKのCSRの考え方

NSKは、社会の発展と地球環境の保全に貢献することを企業理念で明確にし、その実現のために取り組むべき道筋を経営姿勢に定めています (P.01参照)。NSKの製品は、様々な機械の滑らかな作動を助けるという特性によって、組み込まれる機械の信頼性や安全性、省エネルギーを支えています。そして、それら製品の供給、即ち本業のビジネスを通じ、円滑で安全な

社会と地球環境の保全、さらに持続可能な社会の実現に貢献することを企業活動の基本としています。役員、従業員一人ひとりがNSKの役割をしっかりと認識し、お客様をはじめとするステークホルダーの視点に立ち、事業の発展と社会への貢献に誠実に取り組んでいくことで、NSKとしての企業価値向上と持続的成長を目指していきます。



NSKグループのCSRの取り組みと重要課題

社会が目指す姿

- 貧困・飢餓の解消
- 平和な社会
- 安全・健康な社会
- 平等な社会
- 公正な社会
- 資源の枯渇防止
- 気候変動の防止
- エネルギーのクリーン化
- 生物多様性の保全

ステークホルダーのニーズの反映

NSKが果たしていく役割

- 円滑で安全な社会への貢献
- 地球環境の保全

持続可能な社会の実現とNSKの企業価値向上への

「CSR重要課題」

- 1 品質マネジメント > P.42
社会から信頼される品質づくり
- 2 安全マネジメント > P.43
安全で健康的な職場づくり
- 3 環境マネジメント > P.44
地球環境の保全を目指した活動
- 4 人材マネジメント > P.46
活力ある職場づくり

CSR/ESG経営の基盤
 コーポレートガバナンス > P.48
 コンプライアンス > P.52

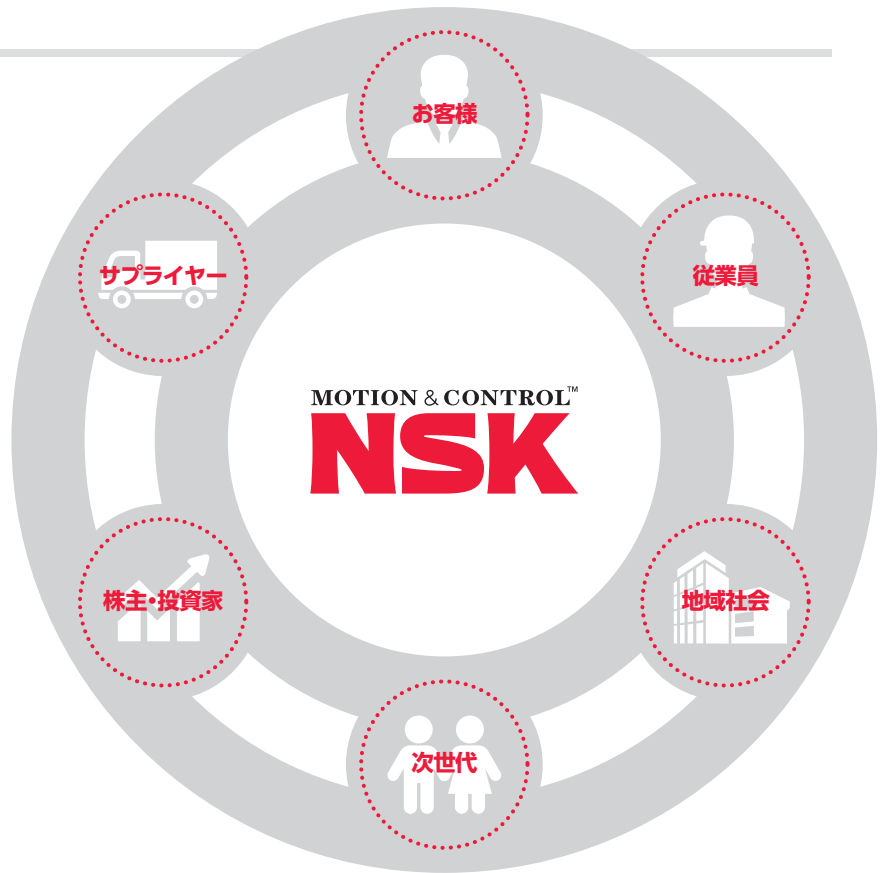
NSKの取り組み

NSKの取り組みについての詳しい情報は、CSRレポート(当社webサイト:<http://www.jp.nsk.com/csr/csrReport/index.html>)をご覧ください。

NSKのステークホルダーとの関係

NSKのビジネスは、様々なステークホルダーとの信頼関係の上に成り立っています。私たちは、ステークホルダーの皆様とのコミュニケーションを通じて、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。

また、各事業所、各部署、各役員・従業員一人ひとりが、社会やステークホルダーのニーズを認識し、それぞれの日常の業務に反映していくことができるよう、風土づくりを進めています。



お客様

NSK製品を購入してくださる企業と、NSKの製品が組み込まれた様々なモノを使用する皆様がNSKのお客様です。私たちは、日常の営業活動や技術交流などを通じて、お客様のニーズに対応した高品質で安全・安心な製品を開発し、提供していくことを目指しています。



従業員

優れた技術やサービス、高品質な製品をつくりだし、NSKのビジネスを支える従業員は大切な存在です。従業員が働きがいを持って、いきいきと仕事に取り組むことが事業の発展の源泉です。私たちは互いにコミュニケーションを深めながら、全員が能力をフルに発揮できる職場づくりを目指しています。



サプライヤー

NSKの事業は、多くのサプライヤーに支えられて成り立っています。私たちは、サプライヤーとのコミュニケーションを通じて、お客様をはじめとするステークホルダーのニーズを共有し、技術開発や品質、CSRなどの活動を協力して進めることで、双方が発展していくことを目指しています。



地域社会

NSKは世界約200カ所に事業拠点をもち、グローバルにビジネスを展開しています。私たちは、事業を行う地域の方々とのコミュニケーションを深め、ニーズを理解し、発展に貢献していくことで、地域社会の一員として愛される会社になることを目指しています。



株主・投資家

NSKの発展に期待を寄せてくださる株主・投資家は大切なステークホルダーです。私たちは、事業情報や財務情報の適時・適切な開示に努め、株主・投資家の皆様にご理解を深めていただくとともに、経営の透明性と健全性を高め、社会・環境面にも配慮した事業の拡大を図ることで、企業価値の増大と持続的成長を目指していきます。



次世代

未来を担う子どもや学生も、大切なステークホルダーです。私たちは、科学教室やインターンシップなどを通じて次世代の成長を支え、豊かな環境と安定した社会を次代に引き継ぎ、持続可能な社会づくりに貢献していくことを目指しています。

CSR重要課題 1 品質マネジメント

社会から信頼される品質づくり

方針

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「トータルクォリティーNo.1」を実現することで、世界中のお客様に喜ばれるモノづくりを目指します。

品質ビジョン2026

社長を筆頭に関係する各事業本部の担当役員などをメンバーとする全社品質委員会で、経営層が品質管理の状況を確認し必要な対策をトップダウンで進め、グループ全体の取り組み強化を目指しています。2015年3月に、2026年までに実現すべき目標である「品質保証ビジョン2026」を策定しました。「品質保証ビジョン2026」では、右に示した「あるべき姿」を掲げています。モノ・仕事・人の質を高めて「基盤となる品質を強化する」

とともに、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込む」ことを通じて、お客様の安全・安心・信頼に貢献する「NSK Quality」の実現を目指していきます。

NSK Quality

お客様の安心・安全・信頼へ貢献

「お客様第一」の「100%良品」

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

第5次中期目標 (2016~2018年度)

1. 品質第一の風土・人づくり
2. 未然防止のための品質監視・監査強化
3. フィールドにおける品質責任体制の確立
4. 品質管理基本事項の再徹底
5. 「5ゲン主義」(現場、現物、現実、原理、原則)に基づく現場管理能力の向上

品質向上に向けた取り組み

NSKでは、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、お客様からの高い評価を受け続けるために、品質の改善と向上に取り組んでいます。

市場品質を高める取り組み

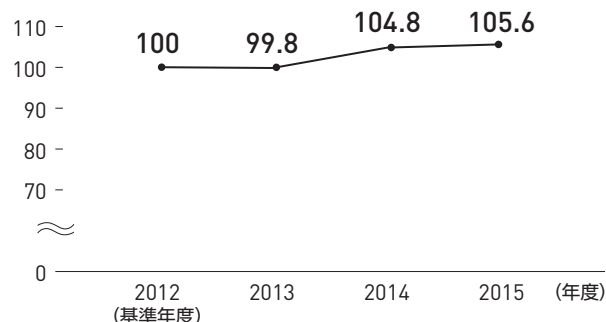
NSKは、モノづくりのメーカーとして、市場の最終ユーザーの期待に応える品質づくりに取り組んでいます。直接のお客様であるメーカーの求める水準を満たすだけでなく、最終ユーザーの視点に立ってニーズを的確に把握し、メーカーに提案できる体制の構築を目指しています。

設計品質を高める取り組み

市場のお客様の声を設計に落とし込む設計品質の向上に取り組んでいます。お客様の要求に適合させた「基本の品質」に、さらにNSKとしての「ねらいの品質」を加味した、より高いレベルの製品の設計に努めています。



▶ 顧客満足度 (2012年度を100とした場合)



製造品質を高める取り組み

お客様の求める品質を製品として形にし、安定して社会に提供していくための取り組みを進めています。「4M」-Man(人材)、Machine(設備)、Material(材料)、Method(手法)-を重視した製造工程を構築し、製品の品質向上を目指しています。

品質をプロセスでつくりこむ「NPDS」活動

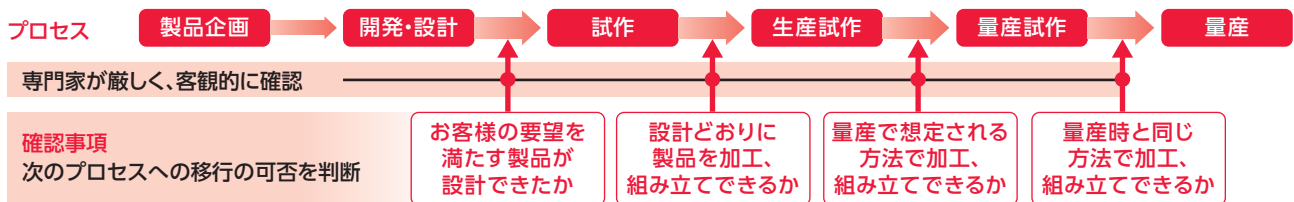
NSKは、お客様の新規案件において、各プロセスの節目で課題解決を確認しながら次へと進めることで、高品質な製品を効率良く量産するNSK独自のNPDS(NSK Product

サプライヤー品質を高める取り組み

高品質な製品には、高品質な部品や材料、油脂類などが必要不可欠です。NSKグループでは、サプライヤーとの信頼関係をベースに品質を高めるための取り組みを進めています。

Development System)をグローバルに展開しています。2015年度は、設計の変更点に着目して効率的にデザインレビューを行う「Quick DR」の実務での定着を図りました。

▶ NPDSの概要



CSR重要課題 2 安全マネジメント

安全で健康的な職場づくり

方針

NSKでは、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い、安全・安心・快適な職場の構築」を基本理念として掲げ、活動に取り組んでいます。

職場の安全を守るには、不安全設備対策の実施およびグローバルでの標準化推進を行うとともに、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を醸成していくことが必要であると考えています。

労働安全衛生マネジメントシステム

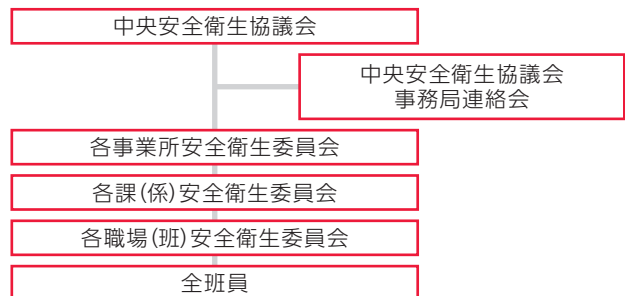
NSKは、モノづくりを支える職場の安全衛生活動を積極的に推進し、従業員が存分に力を発揮できる環境の提供が重要だと考えています。この考えの下、労使による安全衛生に関する協議会を定期的に開催し全社の方向を決めています。この方針に則り、労働安全に関する法規制やOHSAS18001の内容に準拠した労働安全衛生マネジメントシステムを構築し、各事業所で全員参加による安全第一の社風づくりに努めています。

また、発生した労働災害の情報をグローバルに共有し、同様の災害の発生防止に努めています。得られた情報は、グローバルに分析し、効果的な対策を実施しています。

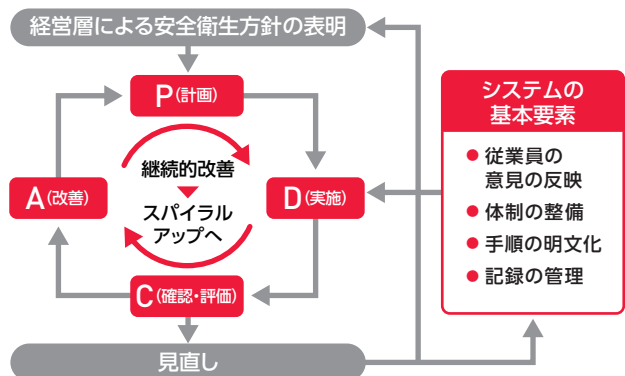
労働災害の発生状況

安全管理のKPIとしては、休業度数率(休業災害発生件数÷延べ実労働時間×1,000,000)を使用しています。2015年度はグローバル全体で0.70(対前年比-0.10)となりました。

▶ 労働安全体制



▶ 労働安全衛生マネジメントシステム



▶ 休業度数率	2014年度	2015年度
日本	0.44	0.32
日本以外	1.00	0.91
グローバル	0.80	0.70
日本の製造業(平均)	1.06	1.06

休業度数率=休業災害発生件数÷延べ実労働時間×1,000,000
休業1日以上の労働災害を休業災害と定義

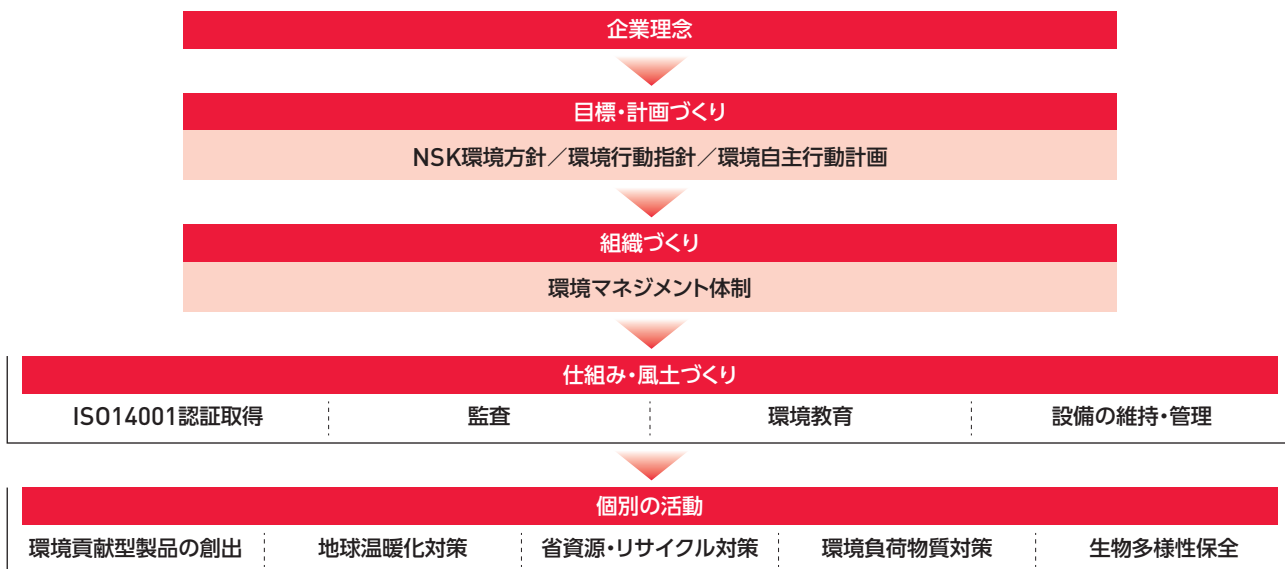
CSR重要課題 3 環境マネジメント

地球環境の保全を目指した活動

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ます。

▶NSKグループの環境マネジメント



マテリアルバランス

NSKは、事業活動への資源やエネルギーの投入量 (INPUT) とCO₂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。

▶事業活動における投入資源量と排出量 (2015年度実績)

INPUT (グローバル)						
資材・部品		エネルギー		水	資材・部品 (日本) 【環境負荷物質】 PRTR法 ^{※1} 対象物質 495t	
鋼材	654kt	電力	1,368,232 MWh	水		4,752千m ³
油脂類	20kt	燃料	2,342,032 GJ	地下水		1,803千m ³
				上水道		2,239千m ³
				工業用水		710千m ³

NSKグループ

開発 → 設計 → 調達 → 生産 → 物流

OUTPUT (グローバル)						
排出ガス		廃棄物等		排水	環境負荷物質 (日本) PRTR法対象物質 排出・移動量 96t	
CO ₂ ^{※2}	1,015,000t	総排出量	205,539t	排出量		2,763千m ³
NO _x	126t	リサイクル	188,977t	河川		630千m ³
SO _x	40t	埋め立て	3,802t	下水道		2,133千m ³
		焼却・水処理等	12,759t	BOD ^{※3}		2.3t

※1 「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把握し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

※2 日本は、環境省資料に準拠して算定。また、日本以外の地域では、各地域のCO₂排出係数を使用

※3 有機物による水の汚濁の程度を示す指標で、有機物が微生物に酸化分解されるのに必要な酸素量。ここでは、河川放流水の量にBOD測定値を掛けたBOD負荷量を示す。

その他の環境関連情報

環境マネジメント (方針、体制、目標/実績、環境会計)、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、生物多様性保全、などの情報につきましてはCSRレポート (当社webサイト: <http://www.jp.nsk.com/csr/csrReport/index.html>) をご覧下さい。

環境貢献型製品の創出

4コアテクノロジーを駆使して、 社会の環境負荷低減に貢献

これからの製品には、従来よりも高い性能とともに、より環境負荷低減に貢献することが求められます。NSKでは、企業理念に定める「円滑で安全な社会に貢献、地球環境の保全をめざす」を実

現するため、お客様や社会のニーズを的確にとらえ、4コアテクノロジー（トライボロジー、材料技術、解析技術、メカトロ技術）を駆使した環境貢献型の製品や技術の開発を基本方針に沿って進めています。そして、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、社会全体の環境負荷低減を目指しています。

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して、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

▶2015年度の活動概要

2015年度は、お客様の省エネルギーや省資源に貢献する環境貢献型の新製品を9製品開発し、2002年度からの累計製品数を211としました。

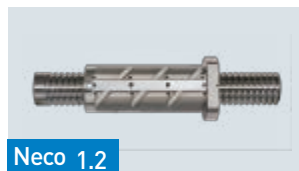
2015年度に開発した主な環境貢献型製品



Neco 2.9
鉢山コンベアプーリー用高密封シール付高信頼性自動調心ころ軸受



Neco 1.7
ファンクラッチ用高密封シール付き玉軸受



Neco 1.2
世界最大級の負荷容量を持つ超大型ボールねじ



Neco 1.3
世界最軽量の電動パワーステアリング(EPS)
(2016年1月時点 NSK調べ)

NSK環境効率指標(Neco)

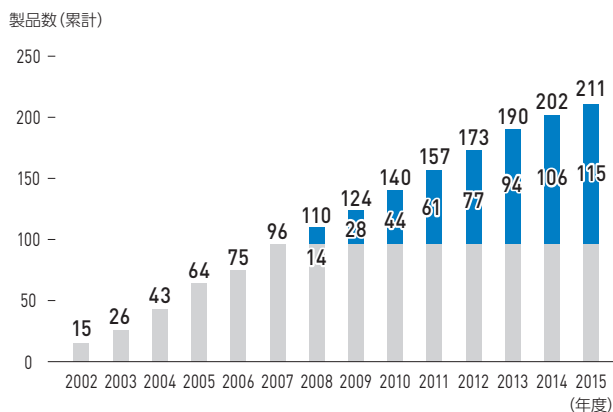
NSKは、製品開発時に環境貢献度を定量的に評価する独自の「ものさし」として、2008年度に「NSK 環境効率指標」(通称 Neco=ネコ、NSK eco-efficiency indicators)を導入しました。以降 Necoを用いて開発製品の評価を実施しています。

Necoは「製品価値V」を「環境負荷E」で除した数値によって表されます。分子の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について、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。

軸受で例えると、従来製品に比べ寿命が長く、高速回転まで耐

えることができ、小型で重量が軽く、摩擦損失が少ない製品ほど、Necoの値は大きくなります。NSKグループでは、開発製品のNecoの値を1.2以上にすることを目指しています。

▶環境貢献型の開発製品数の推移



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

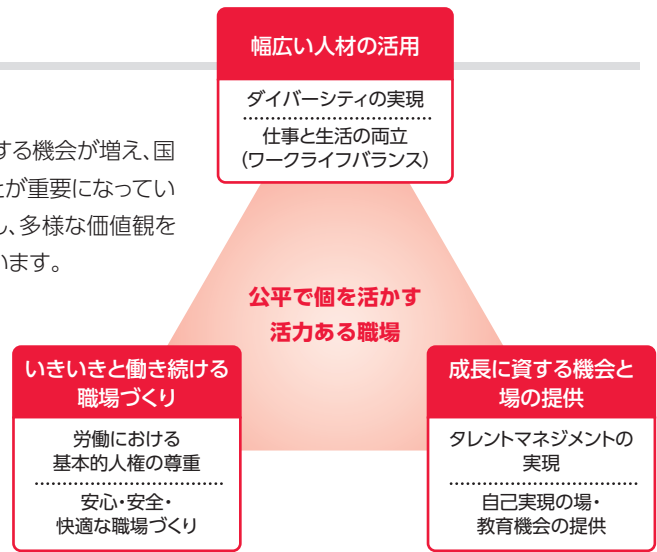
CSR重要課題 4 人材マネジメント

活力ある職場づくり

事業のグローバル化が進み、人種、国籍などの異なる人々が交流する機会が増え、国や地域を越えて、互いに理解を深めながら共存共栄を図っていくことが重要になっていきます。こうした中、私たちには様々な国や地域の文化や習慣を尊重し、多様な価値観を持った従業員が、安全に、いきいきと働ける職場づくりが求められています。

方針

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」ことを明確にしています。また、企業の財産である従業員一人ひとりの「個を活かす」という考えに沿って、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を担う人材を育成することを目指します。



労働における基本的権利の尊重

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(P.01参照)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や、採用、配属、評価などの雇用の場面で機会均等にも努めています。

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。

社会とNSK双方の安定のための雇用方針

NSKはモノづくりにこだわる企業として、持続的に成長していくことを目指しています。そのためには、雇用を長期的な視点でとらえ、事業を担う優れた人材を継続的に採用し、育成していくことが不可欠と考えています。また、大量解雇の防止に関する方針を定め、事業所が所在する国や地域の法令などに則り、適切な雇用を行っています。

対話に基づく労使関係の構築

NSKは、労使の健全な関係が企業の持続的な成長に不可欠と考え、企業倫理規則の「労働における基本的権利の尊重」の一つとして、従業員が報復、脅迫や嫌がらせに不安を感じずに、経営層とオープンに、直接コミュニケーションできる権利を保障しています。従業員と経営者がコミュニケーションを深め、職場環境や経営状況などを共有し、改善策などを協議、実行し、従業員がいきいきと働くことのできる職場づくりを進めることで、相互に信頼できるパートナーとして絆を深めています。

グローバル人材の育成

NSKでは、事業のグローバル化が一層進む中、国境や文化を越えて共通の課題を認識し解決していくためには従業員の能力を最大限に引き出し、活かすことが必要であると考えています。

人材育成プログラム

各地域で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。また、次世代幹部候補向けの選抜教育、製造現場の技能伝承を行うモノづくりセンター、技術者向けの総合的な技術教育機関であるNSK インスティテュート・オブ・テクノロジー (NIT) などの専門教育をグローバルに拡大させながら、事業を支える人材育成を行っています。

▶ 2015年度教育・研修参加者数(日本)

	内 容	参加人数(延べ数)
本社研修	新入社員研修 語学研修 など	1,027名
技術部研修	NSK インスティテュート・オブ・テクノロジー (NIT)	192名
専門別研修 (本社実施)	NSKモノづくりセンター、営業教育 など	147名
工場研修 (工場実施)	品質教育、安全教育、ISO関連教育 など	4,823名
その他	生涯生活設計セミナー など	807名

延べ 6,996名

※日本のNSKグループ会社で行った研修のうち、一部の研修の受講者延べ数を掲載

語学教育の推進

NSKでは、世界中の従業員が活発にコミュニケーションを取りながら、円滑に業務を進められるように、英語を共通の言語と位置付けています。そこで、語学教育のプログラムとして日本の本社部門や一部の工場では、外部講師による英語研修を実施し、実務に即した実践的な英語を学べる機会を設けています。



自動車事業本部 管理部
田中 沙佳 (Sayo Tanaka)

私は、ロンドンでの英語研修に参加しました。最初はなかなか積極的に意見が言えず、そうした中で「英語を話せても話すネタがないと会話は成り立たない、話すことは、人を表す」ということに気づきました。そして、夢を語り、自分と自国の未来を想う多国籍の仲間に刺激を受け、もっと知識を身につけ、自分の意見を持てるようになりたいと強く感じました。今後は、英語スキルを活用して、世界中のNSK社員と円滑に業務を遂行し、さらに、現状に満足せず、将来に向けて成長し続けたいと思います。

2015年度は、語学力に大きな向上が見られた受講生を英語圏に派遣し、より実践的な場で英語を習得する海外語学研修を導入しました。また、海外の事業所では、現地従業員を対象に日本語や英語の語学研修も行っています。



恩斯克(中国)研究開発有限公司 自動車軸受技術センター
徐亞運 (Xu Yayun)

私は入社する時、日本語ができませんでしたが、会社の日本語教室のおかげで、日本へ研修に行く時には、簡単な会話が出来るようになりました。日本では日本語の本を読み、ドラマを見て、語彙を数多く覚え、日本語能力試験2級も合格しました。日本語を通じて、日本人の考え方、文化や風習などもわかるようになり、中国に戻ってからは、メールや電話会議を通じて、日本とうまく連携をとりつつ、仕事を効率的に進めています。

多様性の尊重 多様性を受容する組織づくり

NSKでは、世界各地に事業を展開するとともに、安定した雇用を実践することで、地域社会とNSKがともに発展できると考えています。国籍や年齢、性別などの属性を越えた多様な人材一人ひとりが、その能力・特性を最大限に活かし、働き甲斐を感じられる企業風土や職場環境づくりを進めています。

グローバルな人材活用

NSKでは、多様な人材が様々な場面で活躍しています。日本だけでなく、世界中の事業拠点で出身国にとらわれないグローバル最適な人材活用の実現を目指しています。

今後もグローバルポストを評価する共通の仕組み、共通の報酬体系、地域間異動の処遇・ガイドライン、現任者への教育プログラムの展開などの整備を順次進めていく予定です。

女性のキャリア推進(日本)

NSKでは、現在、男性数に比べ女性数が著しく少ない職場が数多くあり、また、女性管理職比率も1.3%(2015年度、NSK単体)と少ない状況です。そこで、女性が働ける職域を拡大する

ための検討や採用における女性比率の向上を目指して研修や意見交換会等の取り組みを開始しました。

高齢者雇用(日本)

急速に高齢化が進む日本では、公的年金制度の変更を受け、定年退職後も就労の機会を得られるようにしていくことが社会的な要請となっています。NSKでは、経験豊富なベテラン社員の知識やスキルが事業の発展に役立つと考え、定年の60歳を迎えた後も希望する方に働く場を提供することを基本方針とし、2001年4月より再雇用制度(シニア制度等)を導入しています。

▶高齢者雇用者数*

	シニア制度	その他(嘱託など)	合計
2011年度	325名	34名	359名
2012年度	383名	29名	412名
2013年度	441名	29名	470名
2014年度	470名	28名	498名
2015年度	505名	25名	530名

*NSKおよび日本の主要なグループ会社

仕事と生活の両立 ワークライフバランス

NSKは、従業員が「仕事」も「私生活」も充実して、いきいきと活動できることが、事業全体にも良い効果をもたらすと考えています。そのため、従業員のニーズや社会的な課題を鑑み、性別や年齢を問わず働きやすい環境を整備していくことを重視しています。日本では、急速に進む少子・高齢化といった社会的な課題に対処することが求められています。そこで、出産・育児により退職する社員を減少させるため、育児休業期間や、育児勤務時間短縮制度の期間延長など、社員の育児を支援する制度の充実を図ってきました。また、配偶者の転勤によりやむなく退職する社員に対しては、再雇用希望登録制度により、再雇用の機会を提供しています。

▶育児・介護支援制度*1

	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)	1歳6ヶ月まで(無給)
育児勤務時間短縮	小学3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	1年まで	93日まで
半日休暇の制限撤廃	通常は年間12回までのところ、介護・子の看護の場合は制限なく取得できる	
再雇用希望登録制度*2	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	

*1 NSKおよび日本の主要なグループ会社

*2 2014年度より運用開始

CSR/ESG経営

コーポレートガバナンス

基本的な考え方

NSKでは、コーポレートガバナンスを「取締役会による監督のもと、業務執行機関が効率的で公正な経営を実現できる仕組み」と考え、以下の4つの指針に基づき、その強化に取り組んでいます。

- ①取締役会から業務執行機関への権限委譲による経営の効率性及び機動性の向上
- ②監督機関と業務執行機関の分離による、監督機関の業務執行機関に対する監督機能の確保
- ③監督機関と業務執行機関との連携による、監督機関の業務執行機関に対する監督機能の強化
- ④コンプライアンス体制の強化による経営の公正性の向上

NSKはこのようなグループとしてのコーポレートガバナンスに対する考え方や基本体制を「コーポレートガバナンス規則」に定め、取締役及び執行役がこの規則に則ってグループ全体を視野に入れた事業運営を行っています。

コーポレートガバナンス体制

現在の体制と運用状況

経営の健全性・透明性の維持・向上を目的に、指名委員会等設置会社の形態をとっており、業務執行と監督の役割を明確にしています。業務執行において、経営の最終的な意思決定は代表執行役社長が、具体的な業務執行は担当執行役が行います。監督機関としては、経営の基本方針などの重要事項を決定し業務執行機関を監督する取締役会を設置し、監督機能の強化を目的として、報酬委員会、指名委員会、監査委員会（各委員会とも社外取締役2名、社内取締役1名で構成）を設けています。

2016年3月期は、取締役会を10回、監査委員会を14回、報酬委員会を5回、指名委員会を5回開催しました。

さらなる充実に向けての取り組み

NSKはコーポレートガバナンス充実のために、取締役会の機能のさらなる向上を最優先課題のひとつとして掲げています。取締役会の機能が適切に果たされているかを検証し、その実効性をさらに強化することを目的として、外部専門家を活用した取締役会評価を行い、その結果を踏まえて、取締役会運営の効率化やトレーニングの充実に取り組んでいます。

また、取締役は、取締役会議事の事前説明や定期的な事業所訪問により、議事内容だけでなくNSKの現状に関する知識を新たにする機会を得ており、それが取締役会における密度の濃い議論、透明且つ公正な意思決定を可能にしています。

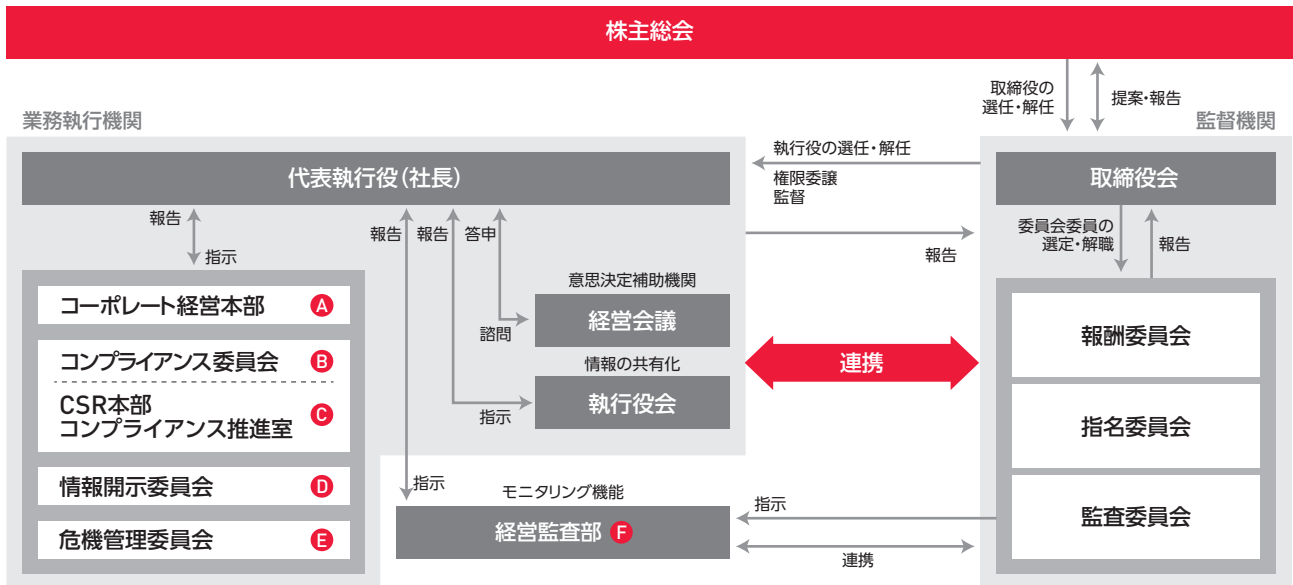
コーポレートガバナンス・コードについては、その趣旨と精神を尊重し、引き続き持続的成長と企業価値の向上に努めていきます。

▶コーポレートガバナンス体制の強化（2016年7月1日現在）

2016年3月期	● 会社法改正に伴い、「指名委員会等設置会社」となる
2013年3月期	● コンプライアンス委員会を設置
2011年3月期	● 社外取締役4名全員を独立役員として東証へ届出 ● NSK独自の社外取締役の独立性基準を策定
2007年3月期	● 会社法に基づく「委員会設置会社」となる ● 内部統制強化プロジェクトチームを設立（現 経営監査部に吸収）
2006年3月期	● 情報開示チーム（現 情報開示委員会）を設立
2005年3月期	● 指名委員会を設置 ● 「委員会等設置会社」へ移行 ● 内部監査部門として経営モニタリング室（現 経営監査部）を設立
2004年3月期	● 任意に監査委員会を設置
2003年3月期	● 危機管理委員会を設立
2000年3月期	● 執行役員制度を導入の上、社外取締役を招聘 ● 任意に報酬委員会を設置



▶コーポレートガバナンス体制図



A コーポレート経営本部

各事業本部や機能本部、地域本部との連携のもと、代表執行役社長を補佐し、主に、NSKグループの事業運営における全般的なリスク統括管理の役割を担います。また、グローバルに事業を運営する上で必要となる内部統制システムを維持・強化する責任を負います。

B コンプライアンス委員会

NSKグループ全体のコンプライアンス強化に向けた方針を策定し、その方針を実現するためのコンプライアンス強化策を策定・推進するとともに、そのコンプライアンス強化策の実施状況等を監視・監督するほか、これを定期的に取締役会に報告する役割を担います。

C CSR本部コンプライアンス推進室

コンプライアンス委員会の策定した方針に基づき、コンプライアンス強化策を実施する役割を担います。良き企業市民としての社会的責任を常に認識し行動するための教育活動を行うとともに、法令、社内規程及び企業倫理の遵守のための企画、立案、実行及び監視を行います。また、コンプライアンス委員会に対して、コンプライアンス強化策の実施状況を定期的に報告します。

D 情報開示委員会

投資家の投資判断に影響を与えるような重要な企業情報を、法令等に基づき開示するにあたり、その開示情報の適時性・適正性を確保する役割を担います。

E 危機管理委員会

NSKグループが遭遇するリスクのうち、自然災害、感染症流行、重大事故等のリスクの管理体制を整備・強化することにより、リスク発生の未然防止や発生時の損害を最小化する役割を担います。また、リスク発生時においては、これに迅速かつ的確に対処する役割を担います。

F 経営監査部

内部監査部門として、業務執行の適法性、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の役割を担います。また、財務報告に係る内部統制の有効性の評価を統括します。

社外取締役の独立性

NSKは、社外取締役が一般株主との利益相反が生ずるおそれのない立場で取締役会及び報酬、指名、監査の3つの委員会に参画し、重要事項の決定と業務執行機関の監督を担うことで、経営の一層の健全性と透明性を高めることができると考えています。

NSKは、社外取締役の選任にあたり、候補者が当社の経営陣及び主要株主との間に特別の関係がなく、一般株主との利益相反が生ずるおそれがないよう、独立性に関する独自の選考基準を設けており、社外取締役4名はすべて、この独立性に関する基準を満たしています。社外取締役はその独立した立場からの視点と、経営者もしくは専門家としての幅広い経験と高い見識を活かした助言・監督を行うことにより、取締役会の意思決定の妥当性を高めています。

内部統制システム

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を明文化し、グループ全体の内部統制の強化に努めています。また、内部監査部門である経営監査部は、業務執行機関から独立した立場で、監査委員会と連携して執行部門の職務執行の監視、内部統制システムの構築と運用状況の監査を行っています。さらなるグローバル内部監査基盤の構築・強化に向け、地域法人を統括する地域本部に内部監査室を設置するとともに、中期経営計画の重点課題である①コンプライアンスの強化、②モニタリングの強化、③監査の有効性向上、④業務の効率化推進、に向けた取り組みを進めています。

コーポレートガバナンス

役員の報酬等について

1. 役員報酬の決定に関する方針

当社の役員報酬は、固定報酬、業績連動報酬、ストック・オプション(新株予約権)、退職金で構成されていましたが、2016年5月16日開催の当社報酬委員会において、株式報酬制度の導入と、ストック・オプション制度、及び退職金制度の廃止を決定しました。

新しい役員報酬は、固定報酬である基本報酬、変動報酬である業績連動報酬、株式報酬で構成され、「取締役としての報酬」と「執行役としての報酬」を別々に決定します。なお、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。

2. 役員報酬の決定プロセス

[取締役の報酬]

取締役の報酬は、基本報酬と株式報酬からなります。

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。

さらに、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、社外取締役、社内取締役の別及び株式価値に応じて付与したポイントに基づき、退任時に当社株式を給付します。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。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いたしません。

[執行役の報酬]

執行役の報酬は、基本報酬、業績連動報酬、株式報酬からなります。

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。

中期経営計画に掲げる連結売上高営業利益率、連結ROEと、単年度の数値目標としての営業利益率、キャッシュ・フロー及び品質活動を評価する指標を基準として、業績連動報酬の総額を決定します。なお、個人別の報酬額は、その役位並びに担当する職務の業績達成度を評価して支給します。

さらに、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、執行役の役位及び株式価値に応じて付与したポイントに基づき、退任時に当社株式を給付します。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。

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。

3. 役員報酬等

2016年3月期における取締役及び執行役の報酬等の額は以下のとおりです。

■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

役員区分	報酬等の総額	固定報酬		業績連動報酬		ストック・オプション		退職金	
		人数	金額	人数	金額	人数	金額	人数	金額
取締役(社内)	132百万円	9名	113百万円	—	—	9名	17百万円	2名	2百万円
取締役(社外)	54百万円	6名	42百万円	—	—	6名	12百万円	—	—
執行役	1,990百万円	38名	801百万円	33名	643百万円	39名	187百万円	32名	357百万円

(注) 1 取締役(社内)の報酬(退職金除く)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、2016年3月期の業績に基づいた2016年7月1日の支払い額です。また、2015年3月期の業績に基づいた2015年7月1日の支払額は794百万円です。
 3 退職金の額は、2016年3月期における役員退職慰労引当金の繰入額です。また、2016年3月期中に退任した執行役3名に対する退職金は176百万円です。
 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が1億円以上の者

氏名	連結報酬等の総額	役員区分	会社区分	連結報酬等の種類別の額			
				固定報酬	業績連動報酬	ストック・オプション	退職金
内山俊弘	122百万円	取締役	日本精工(株)	6百万円	—	1百万円	—
		執行役	日本精工(株)	38百万円	43百万円	12百万円	20百万円
バーナード・リンゼイ	208百万円	CEO	NSKアメリカズ社	68百万円	114百万円	7百万円	17百万円
エイドリアン・ブラウン	128百万円	執行役	日本精工(株)	78百万円	24百万円	4百万円	20百万円
ユルゲン・アッカーマン	100百万円	CEO	NSKヨーロッパ社	58百万円	32百万円	5百万円	3百万円

コーポレートガバナンス・コード対応について

当社は、コードの各原則について全てを実施していきます。また、開示が求められる11項目の実施状況は次のとおりです。

詳細につきましては以下の当社ウェブサイト①をご覧ください。

① <http://www.jp.nsk.com/company/governance/index.html> ② <https://www.jp.nsk.com/investors/events/>

【原則1-4. いわゆる政策保有株式について】

(1) 政策保有株式に関する方針

当社は、中長期的な企業価値向上の観点から、事業の安定性や成長性、取引関係、信頼関係などを総合的に勘案し、政策保有株式を保有します。取締役会は、その保有のねらい・合理性について定期的に報告を受け、監督を行います。

(2) 政策保有株式の議決権行使基準

政策保有株式の議決権行使にあたっては、株主価値の毀損に繋がる議案でないかどうか、当社及び株式保有先企業の中長期的な企業価値の向上に資するかどうかなどの観点から判断を行います。

【原則1-7. 関連当事者間の取引について】

当社取締役会は、当社と役員・主要株主等との間の取引（関連当事者間の取引）に関して、会社及び株主共同の利益を害することのないよう、会社法等の関連法規及び社内規定に従って承認をし、定期的に報告を受けています。更に、監査委員会は取引の監査を適宜実施しています。

【原則3-1. 情報開示の充実について】

(i) 会社の目指すところ、経営戦略・経営計画等

「企業理念」を定め、理念に基づき、中長期的経営戦略・経営計画等を取締役会で決議しています。当社の企業理念は、本報告書P.01をご覧ください。経営戦略・経営計画については、本報告書及び上記当社ウェブサイト②をご覧ください。

(ii) コーポレートガバナンスに関する基本的な考え方と基本方針

本報告書P.48をご覧ください。

(iii) 報酬委員会が経営陣幹部・取締役の報酬を決定するに当たっての方針と手続

本報告書P.50をご覧ください。

(iv) 指名委員会が経営陣幹部の選任と取締役候補の指名を行うに当たっての方針と手続

取締役の選任に当たっては当社の想定する取締役会構成と当社のコーポレートガバナンス体制から求められる取締役の要件を踏まえて、取締役候補者を選定し指名委員会での審議・承認を経て株主総会議案として付議しています。

(v) 指名委員会が経営陣幹部の選任と取締役候補の指名を行う際の、個々の選任・指名についての説明

指名委員会で議論された取締役候補者の選任理由は、定時株主総会招集ご通知に記載しています。

【補充原則4-1-1. 取締役会の役割・責務について】

当社は、指名委員会等設置会社として、執行と監督を分離し、積極的に経営の意思決定を執行部門に委任することにより、経営の効率性及び機動性を高めるとともに、取締役会が経営の監督に専念することにより、適切なけん制・統制及び適法性を確保することを重視しています。

【原則4-8. 社外取締役の有効な活用について】

当社にとって有益な専門知識を有し、持続的な成長と中長期的な企業価値の向上に寄与するという役割・責務を果たすことができ、また、人格に優れ、かつ広い見識を有する4名の独立社外取締役を選任しています。

【原則4-9. 社外取締役の独立性判断基準及び資質について】

当社は、独立性判断基準を社内規程に定め、社外取締役候補者を選任しており、4名の社外取締役全員を独立役員として東京証券取引所に届け出しています。独立性判断基準については、上記当社ウェブサイト①をご覧ください。

【補充原則4-11-1. 取締役会の構成について】

当社の事業を取り巻く環境（業界・産業）を鑑みて、事業に精通し業務執行上の重要な経営判断を監督し得る機能を備えた取締役会構成としています。その構成にあたっては、専門性・業務経験等のキャリアの多様性・バランスを考慮した構成とし、これを適正に反映できる規模としています。

【補充原則4-11-2. 取締役会の兼任状況について】

兼任状況の開示は、招集通知、事業報告、有価証券報告書等で開示しています。法定要請のある上場会社に留まらず主要な兼務状況を記載しています。

【補充原則4-11-3. 取締役会の実効性評価について】

当社の持続的な企業価値の向上のために取締役会の機能が適切に果たされているかを検証し、その実効性の更なる強化を目的として取締役会の評価を行いました。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自己評価と外部評価を実施しました。

その結果から、当社の取締役会が透明・公正かつ適宜適切な意思決定を行う仕組みとして有効に機能していることを確認しています。この評価を踏まえて更なる改善に向けた課題を明確にするとともに、より一層企業価値向上に資するよう取締役会の実効性の向上を図っていきます。

【補充原則4-14-2. 取締役・監査役のトレーニングについて】

当社は、取締役の就任時等必要に応じ、会社法等の関係法令、当社財務・事業・ガバナンスなどに関するトレーニングを実施しています。特に、社外取締役には、当社特有の事項に関する知識を深め取締役会における活発な議論を促進するために、取締役会議事の詳細な事前説明を実施しています。

【原則5-1. 株主との建設的な対話に関する方針について】

(1) 基本的な考え方

当社は経営情報を迅速かつ公正に開示するとともに、安定的な利益還元を努め、株主・投資家の期待に応える企業であり続けたいと考えています。

(2) IR体制

IR活動を経営上の重要課題として位置付け、株主・投資家との対話及び積極的な情報開示を推進しています。専任部署として社長直轄のIR室を設置し、IR担当役員が統括しています。また、IR室が社内各部署と連携して、事業や財務に関する情報を公正・適正な方法で分かりやすく開示する活動体制を敷いています。

(3) 対話手段と活動状況

機関投資家・アナリストを対象とした決算説明会、中期経営計画説明会、事業説明会等を開催しています。また、個々の取材対応に加えて、社長スモールミーティング、証券会社主催のカンファレンス、海外ロードショー等を通じて積極的にコミュニケーションを図っています。さらに、個人投資家向け説明会を開催する等、様々なIR活動を行っています。

(4) フィードバック

株主・投資家との対話によって得られた意見等は、随時、経営陣幹部や社内関連部署にフィードバックしています。

(5) インサイダー情報の管理

株主・投資家との対話において、インサイダー情報の伝達はありません。投資家の投資判断に影響を与えるような重要な企業情報を法令等に基づき開示する場合は、当社情報開示委員会がその開示情報の適時性・適正性を確認しています。また、四半期毎の決算発表前の一定期間は、決算情報に関する対話を控える「サイレント期間」としています。

買収防衛策について

当社は、2008年6月開催の定時株主総会において、当社株式の大量買付行為に関する対応策、いわゆる買収防衛策を導入し、2011年6月及び2014年6月開催の定時株主総会の承認をもって、継続更新しています。当社は上場会社であるため、当社の株式は株主の皆様による自由な取引が認められており、当社株式の大量の買付行為がなされた場合にそれに応じるべきか否かは、最終的には株主の皆様のご判断に委ねられるべきと考えます。

しかしながら、近年のわが国の資本市場の状況を考慮すると、株主の皆様に対する必要十分な情報開示や熟慮のための機会が与えられることなく、あるいは対象となる企業の取締役会が意見表明を行い、代替案を提示するための情報や時間が提供されず、突如として、株式の大量の買付行為が強行される可能性も否定できません。このような株式の大量の買付行為の中には、真摯に合理的な経営を行う意思が認められないもの等、当社の企業価値ひいては株主の皆様のご利益を毀損する買付行為もあり得ます。そこで、当社は、最終判断を行う株主の皆様が、大量買付者が実施しようとする株式の大量買付行為の提案内容を十分に理解して、適切な判断を行うことができるよう、もって当社の企業価値ひいては株主の皆様のご利益を確保・向上させることを目的として、買収防衛策を導入・継続更新しています。買収防衛策の詳細につきましては、以下の当社ウェブサイトに掲載しています。2014年5月23日付「当社株式の大量買付行為に関する対応策（買収防衛策）の継続に関するお知らせ」をご覧ください。

<http://www.jp.nsk.com/company/governance/index.html#tab4>

コンプライアンス

基本的な考え方

NSKは社会から信頼され続ける企業であるために、法令を遵守し、高い倫理観を持って企業活動を行うことを経営の最も重要な課題の一つと考えています。その基盤となるのが、全役員・従業員が守るべき普遍的な考え方を定めた「NSK企業倫理規則」です。

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

NSKコンプライアンス強化の取り組み

当社は、2011年7月にベアリング製品の取引に関し独占禁止法違反の疑いがあるとして、公正取引委員会の立入検査を受けました。その後、競争法に違反する行為があったとする決定を複数の国で受けました。これら一連の件につきましては、株主の皆様をはじめ、お客様や関係者の皆様に多大なご心配をおかけすることになりましたことを深くお詫び申し上げます。

当社は、これらの事態を厳粛かつ真摯に受け止め、全社を挙げた、法令遵守の徹底および企業の社会的責任に基づいた事業活動の推進により一層努めています。

主な取り組みとしては、役員・従業員を対象にしたコンプライアンス研修・教育を継続的に実施し、その受講を必須としています。また、2015年度までには日本語、英語、中国語、韓国語、ポーランド語、インドネシア語、タイ語などの言語で「NSKコンプライアンスガイドブック」を発行し、各国の従業員が母国の言語で内容を理解できるように配慮しています。加えて、コンプライアンスに関する報告・協議を行う会議の開催、各事業所に対するコンプライアンス点検・監査も継続的に実施しています。また、このカルテル事件を決して風化させることなく、今後二度と同じ問題を起こさない、さらにはいかなる企業不祥事も起こさないという強い思いとともに、企業理念を改めて見つめ直し、行動の指針としていくことを再度確認する場として、2011年に公正取引

委員会の立入検査のあった7月26日を「NSK企業理念の日」として2016年に新たに制定しました。当日は社長スピーチや外部講師による講演などを行い、その模様が国内拠点や一部海外拠点へ同時配信されました。また海外拠点においてもそれぞれ取り組みを進めています。

当社は、今後も全社を挙げて、様々な取り組みを通じ、コンプライアンス強化により一層努めてまいります。

これまでに策定・実施された主なコンプライアンス強化策

コンプライアンス委員会の開催

2012年3月の設置以降、2016年2月までに17回開催しました。
(年4回開催を継続)

グローバル法務・コンプライアンス会議の開催

2015年5月、および11月、地域統括拠点からコンプライアンス責任者を集め、グローバル法務・コンプライアンス会議を開催しました。
(年2回開催を継続)

コンプライアンス協議会の開催

2015年7月と12月、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、コンプライアンス協議会を開催しました。
(年2回開催を継続)

コンプライアンス研修・教育

NSKグループの役員、従業員を対象に以下の研修・教育を実施しております。

1. 独占禁止法研修

【研修回数】2015年度/105回(日本/74回、海外/31回)

2. コンプライアンス研修(工場・技術部・グループ会社向け)

【テーマ】下請法、情報漏えい、パワハラ、内部通報、等

3. Eラーニング

【テーマ】独占禁止法の遵守、贈収賄行為の防止、インサイダー取引防止、等

コンプライアンス啓発活動

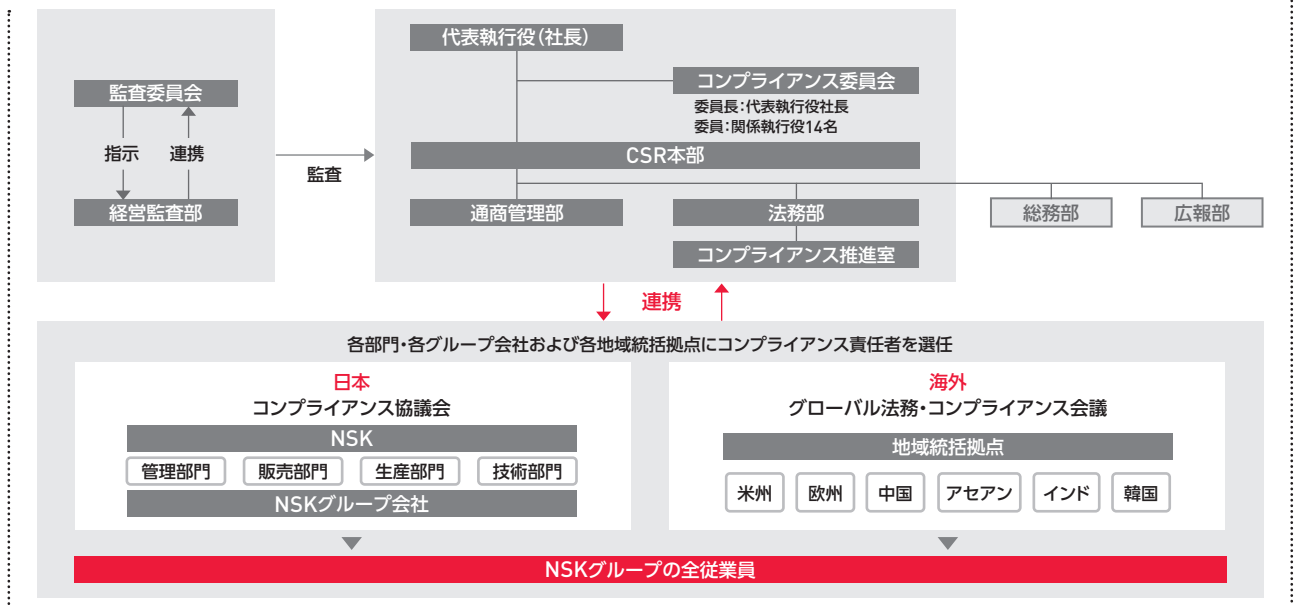
1. 「コンプライアンスガイドブック」2015年度版発行

2. 「コンプライアンス標語」の選出、ポスターの作成
応募総数6,775点から優秀作2点、入選3点を選出しました。
優秀作2点はポスターを作成し、全事業所に掲示しました。

3. 「コンプラかわらばん」の発行

2012年11月の創刊以来、通算37号を発行しています。

▶ NSKグループコンプライアンス体制図



リスクマネジメント

NSKがリスクマネジメントの対象としているリスクは多岐にわたります。NSKグループの事業展開、経営成績及び財務状況等に影響を及ぼす可能性がある主なリスク全般は当社の「有価証券報告書」に記載していますが、特に重要なものは以下のとおりです。なお、各事業に特有のリスクとその対応、コンプライアンス関連につきましては、本報告書の該当ページ(P.33、P.35、P.52)をご覧ください。

(1) 国、地域、産業の経済状況

グローバルに広範囲の国と地域で製品を製造、販売しており、取引先も自動車をはじめとする多岐の産業にわたっているため、これらの国、地域または産業における経済状況の変化は、NSKグループの業績と財務状況に影響を及ぼす可能性があります。

(2) 特定分野への依存

販売全体の過半を自動車軸受及び自動車部品が占め、また、精密機器関連製品におきましては半導体製造装置産業、工作機械産業向け販売比率が高い等、特定需要分野への依存率が高くなっています。産業機械軸受、精密機器関連製品におきまして需要の裾野の広い一般産業機械分野やアフターマーケット向けの相対的販売比率を高め、依存度の高い分野の需要の下方変動による影響の緩和を図っています。高依存度の特定産業分野における急激な需要の縮小は、NSKグループの業績及び財務状況に悪影響を及ぼす可能性があります。

(3) 特定供給元への依存

原材料並びに部品の調達につきましては併注を基本とし、1社に偏った供給依存を回避する方針を原則としています。しかし、その特性によっては技術的に供給元が限定される場合もあり、供給元の生産能力不足や品質不良または火災、地震等の自然災害、あるいは倒産その他の理由により必要な調達が出来なくなり、NSKグループ製品の取引先への供給に支障をきたすリスクも存在します。

(4) 原材料の価格上昇

国際的な景気動向、需給関係の影響等により、鉄鉱石、原料炭、スクラップ、原油等の原材料価格は大きく変動し、原材料の価格上昇局面では、NSKグループの製品に使用する原材料及び部品の値上りが懸念されます。国際調達やVA・VE活動等を通じて原価低減に努めると同時に、原材料費上昇分の製品価格への転嫁に努めますが、コストアップを吸収できない場合には、業績に悪影響を及ぼす可能性があります。

(5) 品質問題

NSKグループの製品は多くの産業分野や最終製品で使用され、かつ高精度の機能を必要とする部位や自動車、鉄道車両、航空機等、人命を担う最終製品にも多く使用されています。NSKグループは品質の重要性を認識し高い品質保証体制を確立していますが、万が一の大規模なリコールや製造物賠償責任訴訟につながるような製品の不具合が起きた場合には、多大な費用の発生や社会的信用の低下等につながる危険性があり、NSKグループの業績及び財務状況に悪影響を及ぼす可能性があります。また、NSKグループはグローバルな製造物賠償責任保険及び一部の製品に関するリコール保険に加入していますが、損害賠償等の損失を十分にカバーできるとは限りません。

>>関連情報 P.42~43 品質マネジメント

(6) 新製品開発

新製品開発活動は、収益拡大のための重要な課題である新製品の市場への投入を目的に進めています。NSKグループの製品に対する市場からの開発ニーズはその多様性を増し、ニーズの変化する速度も以前に増して速くなってきています。そのため、①市場ニーズを正確に捉えきれず、開発した新製品の販売が目標に達しない、②製品開発と量産化の遅れにより、製品の販売が低下する、③競合他社の開発品または技術が知的財産権として保護され、NSKの新製品開発を阻害する、④新たに開発した製品を代替する他社の新技術製品が出現する、等の事象が発生する可能性があります。これらのリスクが回避できない場合、NSKグループの業績と財務状況に悪影響を及ぼす可能性があります。

>>関連情報 P.10~13 NSKの事業活動と企業価値創造

(7) 知的財産権

開発した技術の特許等の知的財産権として権利化することが重要と考え、事業競争力維持拡大のために、国内外で知的財産権を取得しています。しかしながら、知的財産権の重要性が増すに従い、①NSKグループの知的財産権に対し、無効請求等を起こされる、②事業展開のために、第三者の知的財産権の実施許諾を得てロイヤルティの支払いが生じる、又は実施許諾が得られない、③第三者により知的財産権侵害の主張をされる、④特定の国または地域において、不正競争品を効果的に排除できない、等が生じた場合、NSKグループの業績に影響を及ぼす可能性があります。

(8) 海外事業展開

グローバルに事業を展開しており、当連結会計年度における海外売上高は概ね6割強です。これらの海外市場での事業には、以下に掲げるような海外事業展開に共通のリスクがあります。

① 各国政府の予期しない法律または規制の変更

② 社会・政治及び経済状況の変化または治安の悪化

③ 輸送の遅延、電力等のインフラの障害

④ 為替制限、為替変動

⑤ 各種税制の不利な変更または課税

⑥ 保護貿易諸規制の発動

⑦ 異なる商習慣による取引先の信用リスク等

⑧ 異なる雇用制度、社会保険制度

⑨ 労働環境の変化や人材の採用と確保の難しさ

⑩ 疫病の発生

(9) 災害・テロ等

NSKグループ及び取引先の事業拠点が地震、洪水、火災、雪害、原発事故、新型感染症の発生等の災害やテロ攻撃または政治情勢の変化に伴う社会的混乱による物的・人的被害を受けた場合、NSKグループの生産・販売活動に悪影響が及び可能性があります。

また、火災、自然災害等による被害につきましては保険によりその全てが補償されるわけではありません。災害及びテロへの対策は重要な経営課題の1つであり、被害を最小化するための事前対策及び事業を継続するための対策を実施していますが、完全にリスクを回避することは困難です。

(10) 訴訟対応

NSKグループは製造業であり、特に製造物責任に関する訴訟リスクを負っていると言えます。製造物責任に関する訴訟に至った場合の応訴と賠償につきましては、NSKグループは製造物賠償責任保険に加入していますが、保険は無制限、無条件にNSKグループの賠償負担を担保するものではありません。

当社並びに当社の米国、カナダ及び欧州の一部子会社は、米国及びカナダにおいて、他の被告らとともに、原告である軸受製品等の購入者の代表者等から複数の集団訴訟(州政府による訴訟を含む。)の提起を受けています。原告は、被告らが共謀してこれらの国において軸受製品等の取引に関する競争を制限した等と主張し、被告らに対して損害賠償、対象行為の差止めをはじめとする請求を行っています。また、当社及び当社の欧州の一部子会社は、英国において、他の被告らとともに、原告である一部顧客から過去の欧州競争法違反行為に関連して損害賠償請求訴訟の提起を受けています。

当社又は当社の子会社若しくは関係会社は、上記訴訟と同種又は類似の訴訟等を今後提起される可能性があります。当社グループとしては、原告等による請求に対して、適切に対処していきます。また、当社グループは、上記訴訟等の状況に応じて、原告等との間で個別に和解の可能性も検討していきます。

上記訴訟等の結果として、今後、損害賠償金等による損失が発生する可能性があります。現時点ではその金額を合理的に見積ることは困難であり、当社の経営成績等に与える影響は明らかではありません。

(11) 環境問題

環境保全活動を重要な経営方針のひとつとして掲げ、環境マネジメントシステムの充実を図っており、これまで重大な環境問題を生じさせたことはありません。しかし、将来不測の事態により環境問題が生じ、損害の賠償、製品の回収、生産の停止、浄化等の費用負担、罰金等の行政処分を受けることや社会的信用を失墜する可能性があります。あるいは新しい規制が施行され多額の費用負担が生じる可能性がないとは言えません。

>>関連情報 P.44~45 環境マネジメント

(12) 人材確保

競争力を維持するため、優秀な人材を継続的に確保・採用し、育成することが必要であると考えています。各分野での有能な人材確保における競争は高まっており、NSKグループが人材を確保し育成できない場合には、事業の拡大にも支障をきたし、悪影響を及ぼす可能性があります。

>>関連情報 P.46~47 人材マネジメント

(13) 労使関係及び労働環境

日本におきましては労使協議会を定期的に開催し、職場環境、労働条件の改善について協議しており、労使関係の悪化による事業リスクは少ないと考えています。しかし、海外においては、労使慣行の相違が存在し、また法制度の変化、経済環境の変化、社会環境の変化等予期せぬ事象を起因とした労使関係の悪化、労働争議の可能性があり、その場合には事業の遂行に制約が生じる可能性があります。

また、安全で働きやすい職場環境作りを目指して取り組んでいますが、設備の不具合、作業者の標準作業の不遵守等により、労働災害が発生する可能性があります。特に重大な労働災害が発生した場合には、事業に悪影響を及ぼす恐れがあります。

>>関連情報 P.43 安全マネジメント、P.46~47 人材マネジメント



1 大塚 紀男

取締役会長
〔所有株式数 116,800株〕

2 内山 俊弘

取締役代表執行役社長
指名委員会委員長
〔所有株式数 76,000株〕

3 野上 宰門

取締役代表執行役専務
報酬委員会委員
管理担当
コーポレート経営本部長
〔所有株式数 32,200株〕

4 鈴木 茂幸

取締役代表執行役専務
自動車事業本部長
自動車事業本部パワートレイン本部長
〔所有株式数 41,900株〕

6 荒牧 宏敏

取締役執行役専務
技術担当
技術開発本部長
〔所有株式数 48,300株〕

7 新井 稔

取締役執行役専務
生産担当
品質保証担当
生産本部長
調達本部長
〔所有株式数 22,300株〕

8 榎本 俊彦

取締役
監査委員会委員
〔所有株式数 12,716株〕

9 釜 和明

取締役(社外取締役・独立役員)
指名委員会委員
(株)IH相談役
極東貿易(株)社外取締役
コニカミルタ(株)社外取締役
住友生命保険(相)社外取締役
〔所有株式数 900株〕

11 古川 康信

取締役(社外取締役・独立役員)
監査委員会委員長
報酬委員会委員
公認会計士
京成電鉄(株)社外取締役
(株)埼玉りそな銀行社外監査役
〔所有株式数 500株〕

12 池田 輝彦

取締役(社外取締役・独立役員)
報酬委員会委員
みずほ信託銀行(株)顧問
サッポロホールディングス(株)社外取締役
(株)エフエム東京社外監査役
〔所有株式数 0株〕

※1 各取締役の経歴、及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155期定時株主総会招集ご通知、及び独立役員届出書をご覧ください。

〔株主総会招集ご通知〕 <http://www2.tse.or.jp/disc/64710/140120160530405535.pdf>
〔独立役員届出書〕 <http://www2.tse.or.jp/disc/64710/140120160530405543.pdf>

※2 所有株式数は2016年3月31日現在

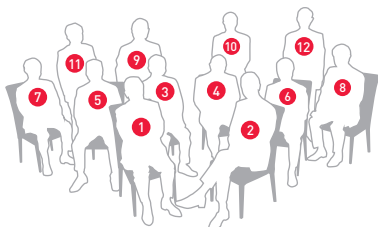


6 神尾 泰宏

取締役代表執行役専務
産業機械事業本部長
産業機械事業本部営業本部長
〔所有株式数 69,600株〕

10 田井 一郎

取締役(社外取締役・独立役員)
指名委員会委員
監査委員会委員
〔所有株式数 3,400株〕



執行役及びグループ・オフィサー

代表執行役社長	内山 俊弘
代表執行役専務	野上 宰門 鈴木 茂幸 神尾 泰宏
執行役専務	荒牧 宏敏 籾 正忠
執行役常務	波田 安継 後藤 仲夫 杉本 直樹 井上 浩二 池村 幸雄 鈴木 寛 新井 稔 宮崎 裕也 エイドリアン・ブラウン 池田 新 小林 克視 村田 一成 篠本 正美 織戸 宏昌 入谷 百則

執行役	伊藤 裕之 ユルゲン・アッカーマン 高山 優 伊集院 誠司 三田村 宣晶 山之内 敬 福田 和也 山名 賢一 市井 明俊 スティーブン・ベックマン 石川 進 新子 右矢 吉清 知之 郁 国平
グループ・オフィサー	趙 成日 杉本 美則 桑城 栄

連結貸借対照表(日本基準)

日本精工株式会社及び連結子会社

(百万円)

3月31日終了年度			2015	2016	
資産の部	流動資産	現金及び預金	76,089	80,732	
		受取手形及び売掛金	189,635	176,834	
		有価証券	106,141	88,589	
		製品	74,060	68,991	
		仕掛品	45,363	39,965	
		原材料及び貯蔵品	22,746	21,607	
		繰延税金資産	11,807	10,956	
		その他	49,985	46,306	
		貸倒引当金	(2,674)	(2,237)	
		流動資産合計	573,157	531,745	
	固定資産	有形固定資産	建物及び構築物	228,425	225,837
			機械装置及び運搬具	655,604	652,280
			工具、器具及び備品	76,789	78,671
			土地	37,836	37,751
			リース資産	3,198	3,508
			建設仮勘定	25,734	20,745
			減価償却累計額	(692,693)	(691,763)
			有形固定資産合計	334,896	327,031
		無形固定資産	のれん	111	—
			その他	11,680	13,274
		無形固定資産合計	11,791	13,274	
		投資その他の資産	投資有価証券	118,672	99,301
長期貸付金	283		198		
繰延税金資産	3,113		6,712		
退職給付に係る資産	77,361		49,898		
その他	10,267		10,374		
貸倒引当金	(380)		(318)		
投資その他の資産合計	209,319		166,167		
固定資産合計	556,007	506,473			
資産合計			1,129,164	1,038,218	
負債の部	流動負債	支払手形及び買掛金	137,900	127,176	
		短期借入金	69,339	61,080	
		1年内返済予定の長期借入金	47,569	18,168	
		1年内償還予定の社債	—	20,000	
		未払法人税等	5,804	5,047	
		その他	78,823	75,804	
		流動負債合計	339,436	307,277	
	固定負債	社債	60,000	40,000	
		長期借入金	149,491	138,903	
		繰延税金負債	48,088	32,798	
		役員退職慰労引当金	1,674	1,762	
		環境対策引当金	179	1,751	
		退職給付に係る負債	40,059	34,072	
		その他	8,375	8,091	
		固定負債合計	307,867	257,381	
負債合計			647,304	564,658	
純資産の部	株主資本	資本金	67,176	67,176	
		資本剰余金	78,938	79,127	
		利益剰余金	252,667	301,411	
		自己株式	(4,083)	(3,949)	
		株主資本合計	394,699	443,765	
	その他の包括利益累計額	その他有価証券評価差額金	44,438	33,649	
		為替換算調整勘定	7,592	(18,633)	
		退職給付に係る調整累計額	9,316	(10,202)	
	その他の包括利益累計額合計	61,347	4,812		
	新株予約権	252	476		
非支配株主持分	25,560	24,505			
純資産合計			481,859	473,560	
負債純資産合計			1,129,164	1,038,218	

連結財政状態計算書 (IFRS)

日本精工株式会社及び連結子会社

(百万円)

3月31日終了年度

			2015	2016		
資産	流動資産	現金及び現金同等物	184,374	175,515		
		売上債権及びその他の債権	200,251	182,332		
		棚卸資産	142,171	130,564		
		その他の金融資産	2,860	4,052		
		未収法人所得税	5,009	2,174		
		その他の流動資産	18,943	16,613		
		流動資産合計	553,610	511,253		
	非流動資産	有形固定資産	331,286	323,116		
		無形資産	14,051	15,785		
		持分法で会計処理されている投資	21,171	22,179		
		その他の金融資産	106,932	86,163		
		繰延税金資産	17,623	20,455		
		退職給付に係る資産	77,361	49,898		
		その他の非流動資産	3,471	3,522		
	非流動資産合計	571,899	521,121			
	資産合計			1,125,509	1,032,374	
	負債及び資本	負債	流動負債	仕入債務及びその他の債務	147,901	140,713
				その他の金融負債	119,795	99,674
				引当金	238	150
未払法人所得税				5,421	4,536	
その他の流動負債				54,122	48,172	
流動負債合計				327,479	293,247	
非流動負債				金融負債	210,175	179,654
		引当金	292	1,855		
		繰延税金負債	51,294	35,540		
		退職給付に係る負債	44,057	38,125		
		その他の非流動負債	5,408	5,080		
非流動負債合計		311,227	260,255			
負債合計			638,707	553,503		
資本		資本	資本金	67,176	67,176	
			資本剰余金	79,191	79,603	
			利益剰余金	230,214	278,524	
			自己株式	(4,083)	(3,949)	
			その他の資本の構成要素	89,038	33,306	
			親会社の所有者に帰属する持分合計	461,536	454,661	
	非支配持分		25,265	24,210		
資本合計			486,801	478,871		
負債及び資本合計			1,125,509	1,032,374		

連結損益計算書(日本基準)

日本精工株式会社及び連結子会社

(百万円)

3月31日終了年度	2015	2016
売上高	974,885	975,319
売上原価	749,374	751,093
売上総利益	225,511	224,225
販売費及び一般管理費	128,183	129,498
営業利益	97,327	94,726
営業外収益(費用)		
受取利息及び受取配当金	2,748	2,378
支払利息	(5,059)	(4,728)
持分法による投資利益	2,659	4,729
製品補償費	(5,507)	(2,234)
その他(純額)	(1,165)	(908)
	(6,325)	(762)
経常利益	91,002	93,964
特別損益		
投資有価証券売却益	—	701
独占禁止法関連損失	3,025	2,647
環境対策引当金繰入額	—	1,571
税金等調整前当期純利益	87,976	90,447
法人税等		
法人税、住民税及び事業税	20,340	20,221
法人税等調整額	2,380	(555)
法人税等合計	22,721	19,665
当期純利益	65,255	70,781
非支配株主に帰属する当期純利益	3,293	3,611
親会社株主に帰属する当期純利益	61,962	67,169

連結財務諸表の注記を参照のこと。

連結包括利益計算書

日本精工株式会社及び連結子会社

(百万円)

3月31日終了年度	2015	2016
当期純利益	65,255	70,781
その他の包括利益		
その他有価証券評価差額金	13,040	(10,722)
為替換算調整勘定	23,016	(27,317)
退職給付に係る調整額	19,678	(19,195)
持分法適用会社に対する持分相当額	402	(990)
その他の包括利益合計	56,138	(58,226)
包括利益	121,393	12,554
(内訳)		
親会社株主に係る包括利益	116,215	10,634
非支配株主に係る包括利益	5,178	1,920

連結損益計算書(IFRS)

日本精工株式会社及び連結子会社

	(百万円)	
3月31日終了年度	2015	2016
売上高	974,885	975,319
売上原価	750,725	755,663
売上総利益	224,160	219,655
販売費及び一般管理費	131,857	130,130
持分法による投資利益	2,670	4,740
その他の営業費用	8,014	4,731
営業利益	86,958	89,534
金融収益	2,777	2,388
金融費用	5,108	4,714
税引前利益	84,626	87,208
法人所得税費用	21,916	17,904
当期利益	62,710	69,303
(当期利益の帰属)		
親会社の所有者	59,383	65,719
非支配持分	3,326	3,584
(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)	109.79	121.38
希薄化後1株当たり当期利益(円)	109.66	121.30

連結包括利益計算書(IFRS)

日本精工株式会社及び連結子会社

	(百万円)					
3月31日終了年度	2015			2016		
	税効果前	税効果	純額	税効果前	税効果	純額
当期利益			62,710			69,303
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	29,973	(10,739)	19,233	(28,337)	10,309	(18,028)
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	17,524	(3,716)	13,807	(17,263)	6,384	(10,879)
純損益に振替えられることのない項目合計	47,497	(14,456)	33,040	(45,601)	16,693	(28,907)
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	25,256	—	25,256	(28,276)	—	(28,276)
純損益に振替えられる可能性のある項目合計	25,256	—	25,256	(28,276)	—	(28,276)
その他の包括利益合計	72,753	(14,456)	58,297	(73,878)	16,693	(57,184)
当期包括利益合計			121,008			12,119
(当期包括利益の帰属)						
親会社の所有者			115,834			10,198
非支配持分			5,173			1,920

連結株主資本等変動計算書(日本基準)

日本精工株式会社及び連結子会社

(百万円)

2015年3月期	株主資本				
	資本金	資本剰余金	利益剰余金	自己株式	株主資本合計
当期首残高	67,176	78,560	210,739	(4,369)	352,107
会計方針の変更による累積的影響額	-	-	(4,872)	-	(4,872)
会計方針の変更を反映した当期首残高	67,176	78,560	205,867	(4,369)	347,234
当期変動額					
剰余金の配当	-	-	(15,161)	-	(15,161)
親会社株主に帰属する当期純利益	-	-	61,962	-	61,962
自己株式の取得	-	-	-	(49)	(49)
自己株式の処分	-	378	-	335	714
株主資本以外の項目の当期変動額(純額)	-	-	-	-	-
当期変動額合計	-	378	46,800	285	47,464
当期末残高	67,176	78,938	252,667	(4,083)	394,699

	その他の包括利益累計額				新株予約権	非支配株主持分	純資産合計
	その他有価証券 評価差額金	為替換算調整勘定	退職給付に係る 調整累計額	その他の包括 利益累計額合計			
当期首残高	31,387	(14,067)	(10,225)	7,094	328	22,626	382,155
会計方針の変更による累積的影響額	-	-	-	-	-	-	(4,872)
会計方針の変更を反映した当期首残高	31,387	(14,067)	(10,225)	7,094	328	22,626	377,283
当期変動額							
剰余金の配当	-	-	-	-	-	-	(15,161)
親会社株主に帰属する当期純利益	-	-	-	-	-	-	61,962
自己株式の取得	-	-	-	-	-	-	(49)
自己株式の処分	-	-	-	-	-	-	714
株主資本以外の項目の当期変動額(純額)	13,050	21,659	19,542	54,253	(75)	2,934	57,112
当期変動額合計	13,050	21,659	19,542	54,253	(75)	2,934	104,576
当期末残高	44,438	7,592	9,316	61,347	252	25,560	481,859

(百万円)

2016年3月期	株主資本				
	資本金	資本剰余金	利益剰余金	自己株式	株主資本合計
当期首残高	67,176	78,938	252,667	(4,083)	394,699
会計方針の変更による累積的影響額	-	-	-	-	-
会計方針の変更を反映した当期首残高	67,176	78,938	252,667	(4,083)	394,699
当期変動額					
剰余金の配当	-	-	(18,425)	-	(18,425)
親会社株主に帰属する当期純利益	-	-	67,169	-	67,169
自己株式の取得	-	-	-	(12)	(12)
自己株式の処分	-	188	-	146	335
株主資本以外の項目の当期変動額(純額)	-	-	-	-	-
当期変動額合計	-	188	48,743	134	49,066
当期末残高	67,176	79,127	301,411	(3,949)	443,765

	その他の包括利益累計額				新株予約権	非支配株主持分	純資産合計
	その他有価証券 評価差額金	為替換算調整勘定	退職給付に係る 調整累計額	その他の包括 利益累計額合計			
当期首残高	44,438	7,592	9,316	61,347	252	25,560	481,859
会計方針の変更による累積的影響額	-	-	-	-	-	-	-
会計方針の変更を反映した当期首残高	44,438	7,592	9,316	61,347	252	25,560	481,859
当期変動額							
剰余金の配当	-	-	-	-	-	-	(18,425)
親会社株主に帰属する当期純利益	-	-	-	-	-	-	67,169
自己株式の取得	-	-	-	-	-	-	(12)
自己株式の処分	-	-	-	-	-	-	335
株主資本以外の項目の当期変動額(純額)	(10,789)	(26,226)	(19,519)	(56,535)	223	(1,054)	(57,366)
当期変動額合計	(10,789)	(26,226)	(19,519)	(56,535)	223	(1,054)	(8,299)
当期末残高	33,649	(18,633)	(10,202)	4,812	476	24,505	473,560

連結持分変動計算書 (IFRS)

日本精工株式会社及び連結子会社

(百万円)

2015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	78,888	181,913	(4,369)
当期利益	-	-	59,383	-
その他の包括利益	-	-	-	-
当期包括利益合計	-	-	59,383	-
自己株式の取得	-	-	-	(49)
自己株式の処分	-	378	-	335
株式報酬取引	-	(75)	-	-
剰余金の配当	-	-	(11,362)	-
その他	-	-	280	-
所有者との取引額等合計	-	303	(11,082)	285
期末残高	67,176	79,191	230,214	(4,083)

	親会社の所有者に帰属する持分				合計	非支配持分	資本合計
	その他の資本の構成要素			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				
期首残高	-	32,742	-	32,742	356,351	22,335	378,686
当期利益	-	-	-	-	59,383	3,326	62,710
その他の包括利益	23,451	13,769	19,230	56,451	56,451	1,846	58,297
当期包括利益合計	23,451	13,769	19,230	56,451	115,834	5,173	121,008
自己株式の取得	-	-	-	-	(49)	-	(49)
自己株式の処分	-	-	-	-	714	-	714
株式報酬取引	-	-	-	-	(75)	-	(75)
剰余金の配当	-	-	-	-	(11,362)	(2,244)	(13,606)
その他	-	(155)	-	(155)	124	-	124
所有者との取引額等合計	-	(155)	-	(155)	(10,649)	(2,244)	(12,893)
期末残高	23,451	46,356	19,230	89,038	461,536	25,265	486,801

(百万円)

2016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	79,191	230,214	(4,083)
当期利益	-	-	65,719	-
その他の包括利益	-	-	-	-
当期包括利益合計	-	-	65,719	-
自己株式の取得	-	-	-	(12)
自己株式の処分	-	188	-	146
株式報酬取引	-	223	-	-
剰余金の配当	-	-	(17,877)	-
その他	-	-	468	-
所有者との取引額等合計	-	412	(17,409)	134
期末残高	67,176	79,603	278,524	(3,949)

	親会社の所有者に帰属する持分				合計	非支配持分	資本合計
	その他の資本の構成要素			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				
期首残高	23,451	46,356	19,230	89,038	461,536	25,265	486,801
当期利益	-	-	-	-	65,719	3,584	69,303
その他の包括利益	(26,643)	(10,851)	(18,025)	(55,520)	(55,520)	(1,664)	(57,184)
当期包括利益合計	(26,643)	(10,851)	(18,025)	(55,520)	10,198	1,920	12,119
自己株式の取得	-	-	-	-	(12)	-	(12)
自己株式の処分	-	-	-	-	335	-	335
株式報酬取引	-	-	-	-	223	-	223
剰余金の配当	-	-	-	-	(17,877)	(2,974)	(20,852)
その他	-	(211)	-	(211)	257	-	257
所有者との取引額等合計	-	(211)	-	(211)	(17,074)	(2,974)	(20,049)
期末残高	(3,191)	35,292	1,204	33,306	454,661	24,210	478,871

連結キャッシュ・フロー計算書(日本基準)

日本精工株式会社及び連結子会社

(百万円)

3月31日終了年度		2015	2016
営業活動による キャッシュ・フロー	税金等調整前当期純利益	87,976	90,447
	減価償却費	38,453	41,500
	のれん償却額	114	111
	貸倒引当金の増減額(減少)	907	(209)
	退職給付に係る負債及び退職給付に係る資産の増減額	(2,272)	(8,718)
	受取利息及び受取配当金	(2,748)	(2,378)
	支払利息	5,059	4,728
	持分法による投資損益(益)	(2,659)	(4,729)
	独占禁止法関連損失	3,025	2,647
	環境対策引当金繰入額	-	1,571
	投資有価証券売却損益(益)	-	(701)
	売上債権の増減額(増加)	(16,119)	(475)
	たな卸資産の増減額(増加)	(4,470)	519
	仕入債務の増減額(減少)	3,404	(6,658)
	その他	3,807	5,105
	小計	114,478	122,759
利息及び配当金の受取額	7,917	5,126	
利息の支払額	(5,120)	(4,781)	
独占禁止法関連損失の支払額	(18,878)	-	
法人税等の支払額	(30,687)	(17,831)	
営業活動によるキャッシュ・フロー	67,709	105,273	
投資活動による キャッシュ・フロー	定期預金の純増減額(増加)	(96)	(1,381)
	有価証券の取得による支出	(200)	-
	有価証券の売却による収入	540	-
	有形固定資産の取得による支出	(43,891)	(45,897)
	有形固定資産の売却による収入	1,008	402
	投資有価証券の取得による支出	(46)	(49)
	投資有価証券の売却による収入	227	3,994
	連結の範囲の変更を伴う子会社株式の売却による収入	-	1,042
	貸付けによる支出	(755)	(3,058)
	貸付金の回収による収入	151	5,287
	その他	(3,271)	(4,762)
投資活動によるキャッシュ・フロー	(46,335)	(44,422)	
財務活動による キャッシュ・フロー	短期借入金の純増減額(減少)	(4,527)	(6,507)
	長期借入れによる収入	9,647	9,735
	長期借入金の返済による支出	(25,123)	(47,793)
	社債の発行による収入	40,000	-
	社債の償還による支出	(15,000)	-
	自己株式の取得による支出	(44)	(5)
	配当金の支払額	(11,353)	(17,861)
	非支配株主への配当金の支払額	(2,244)	(2,974)
	その他	340	(106)
	財務活動によるキャッシュ・フロー	(8,304)	(65,514)
現金及び現金同等物に係る換算差額	2,364	(4,195)	
現金及び現金同等物の増減額(減少)	15,434	(8,858)	
現金及び現金同等物の期首残高	168,940	184,374	
現金及び現金同等物の期末残高	184,374	175,515	

連結キャッシュ・フロー計算書 (IFRS)

日本精工株式会社及び連結子会社

(百万円)

3月31日終了年度	2015	2016
営業活動によるキャッシュ・フロー		
税引前利益	84,626	87,208
減価償却費及び償却費	39,875	43,048
退職給付に係る負債及び退職給付に係る資産の増減額	(2,483)	(5,374)
受取利息及び受取配当金	(2,748)	(2,378)
支払利息	5,059	4,728
持分法による投資損益(益)	(2,670)	(4,740)
売上債権の増減額(増加)	(18,696)	2,407
棚卸資産の増減額(増加)	(4,470)	519
仕入債務の増減額(減少)	3,184	(5,902)
その他	10,620	6,594
小計	112,300	126,110
利息及び配当金の受取額	7,917	5,126
利息の支払額	(5,121)	(4,783)
独占禁止法関連損失の支払額	(18,878)	—
法人所得税の支払額	(30,687)	(17,831)
営業活動によるキャッシュ・フロー	65,529	108,622
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	(43,891)	(45,869)
有形固定資産の売却による収入	1,008	272
その他の金融資産の取得による支出	(246)	(49)
その他の金融資産の売却による収入	768	3,994
その他	(4,353)	(3,560)
投資活動によるキャッシュ・フロー	(46,715)	(45,212)
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	9,647	9,735
長期借入金の返済による支出	(25,123)	(47,793)
社債の発行による収入	40,000	—
社債の償還による支出	(15,000)	—
自己株式の取得による支出	(44)	(5)
配当金の支払額	(11,353)	(17,861)
非支配持分への配当金の支払額	(2,244)	(2,974)
その他	(1,627)	(9,174)
財務活動によるキャッシュ・フロー	(5,744)	(68,073)
現金及び現金同等物に係る換算差額	2,364	(4,195)
現金及び現金同等物の増減額	15,434	(8,858)
現金及び現金同等物の期首残高	168,940	184,374
現金及び現金同等物の期末残高	184,374	175,515

当連結会計年度の経営成績の分析

NSKグループは当連結会計年度(2015年4月1日から2016年3月31日まで)より、従来の日本基準に替えてIFRSを適用しており、前連結会計年度の数値をIFRSに組み替えて比較分析を行っています。

1 当連結会計年度の概況

NSKグループは、2016年の創立100周年に向け、「売上高1兆円を支える企業基盤の確立」をビジョンとする3年間の中期経営計画に2013年4月より取り組んできました。事業戦略としては「収益重視の成長」、経営基盤の強化に向けては「1兆円の物量を回す管理能力の構築」を推進してきました。

当連結会計年度の世界経済を概観すると、日本経済は原油安や各種政策効果はあるものの、年初来の急激な円高もあり全体として景気は不透明感が増してきました。米国経済は個人消費を中心に堅調に推移しました。欧州では、ユーロ圏を中

心に景気の緩やかな回復の傾向が続きました。また、中国は経済成長の減速傾向が続き、その他アジアでは一部持ち直しの兆しが見られるものの景気の足踏み状態が続きました。

このような経済環境下、当連結会計年度の売上高は9,753億19百万円(前期比+0.0%)、営業利益は895億34百万円(前期比+3.0%)、税引前利益は872億8百万円(前期比+3.1%)、親会社の所有者に帰属する当期利益は657億19百万円(前期比+10.7%)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

産業機械関連需要は、新興国を中心とした景気減速の影響を受け減少しました。地域別にみると、日本では、工作機械向けを中心に減収となりました。米州はアフターマーケット向けの売上高が減少しました。欧州においては、家電向けの売上高は増加しましたが、アフターマーケット向け等の低迷もあり減収となりました。中国では、風力発電向け等で増収となりましたが、電機向けを中心に売上高が減少しました。その他アジアでは、総じて需要が低迷し減収となりました。

この結果、産業機械事業の売上高は2,597億84百万円(前期比△6.0%)、営業利益は230億90百万円(前期比△25.8%)となりました。

自動車事業

自動車需要は、グローバルに緩やかな拡大が続きました。日本では、軽自動車の販売不振もありNSKグループの売上高が減少しました。米州は北米市場が堅調に推移し電動パワーステアリング(EPS)・自動車軸受ともに増収となりました。欧州は自動車市場の緩やかな回復が続き売上高が増加しました。中国では、自動車市場の成長鈍化がみられたものの、小型車優遇税制効果もあり増収となりました。その他アジアにおいては、各国の市場にばらつきがありましたがEPSを中心に売上高が増加しました。

この結果、自動車事業の売上高は6,891億22百万円(前期比+4.9%)、営業利益は679億9百万円(前期比+12.3%)となりました。

3 財政状態の分析

資産合計は1兆323億74百万円となり、前連結会計年度末に比べて931億35百万円減少しました。主な減少は現金及び現金同等物88億58百万円、売上債権及びその他の債権179億18百万円、棚卸資産116億6百万円、有形固定資産81億69百万円、その他の金融資産(非流動)207億68百万円、退職給付に係る資産274億63百万円です。負債合計は5,535億3百万円となり、前連結会計年度末に比べて852億4百万円減少しました。主な減少は仕入債務及びその他の債務71億88百万円、その他の金融負債(流動)201億20百万円、金融負債(非流動)305億21百万円、繰延税金負債157億53百万円です。資本合計は4,788億71百万円となり、前連結会計年度末に比べて79億30百万円減少しました。主な増加は親会社の所有者に帰属する当期利益657億19百万円であり、主な減少は為替円高等によるその他の資本の構成要素557億31百万円です。

流動資産は、前連結会計年度末に比べて423億57百万円減少し5,112億53百万円となり、また、流動負債は、前連結会計年度末に比べて342億32百万円減少し2,932億47百万円となりました。その結果、流動比率は、前連結会計年度末の1.69倍に対して1.74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508億7百万円減少して2,781億52百万円となり、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419億48百万円減少し1,026億36百万円となりました。ネットD/Eレシオは、前連結会計年度の0.31から0.23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852.83円から839.56円へ減少しました。また親会社所有者帰属持分比率は前連結会計年度の41.0%から44.0%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1,755億15百万円となり、前連結会計年度末に比べて88億58百万円の減少となりました。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430億92百万円増加し、1,086億22百万円の収入となりました。主な収入の内訳は、税引前損益872億8百万円、減価償却費及び償却費430億48百万円であり、一方で主な支出の内訳は、法人所得税の支払額178億31百万円です。

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15億2百万円減少し、452億12百万円の支出となりました。

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623億29百万円増加し、680億73百万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97億35百万円であり、一方で主な支出の内訳は、長期借入金の返済による支出477億93百万円、配当金の支払額178億61百万円、非支配株主への配当金の支払額29億74百万円です。

ベアリングの基礎知識

ここでは、ベアリングの基礎知識を簡単にご紹介します。

1 構造と働き

はじめに

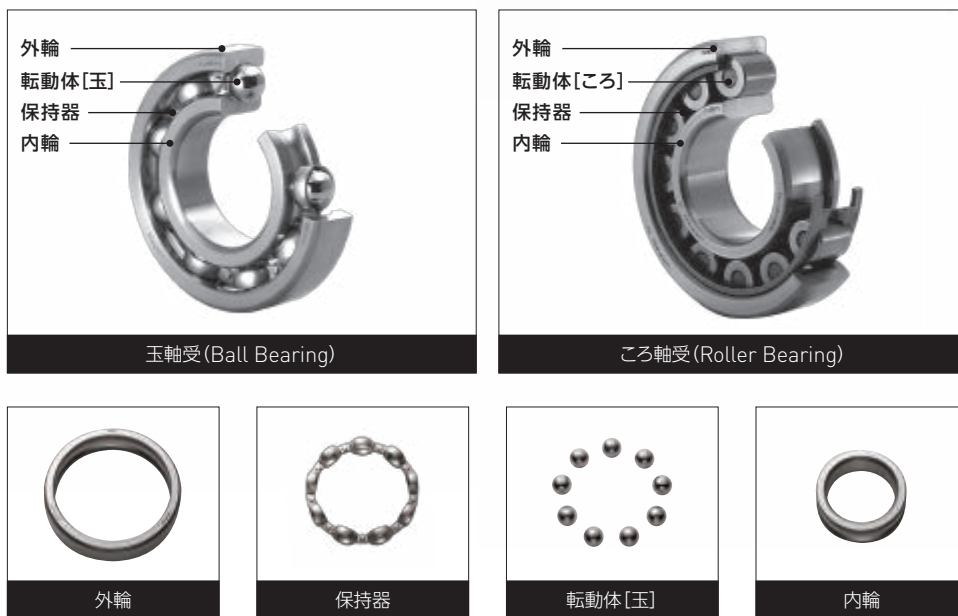
ベアリングは、私たちの身近なところで驚くほどたくさん使用されています。例えば、自動車。通常自動車には 100~150個以上ものベアリングが使用されています。もしベアリングがなければ、車輪がガタついたり、トランスミッションのギアが噛み合わなくなったりして、自動車はスムーズに走ることはできません。また、ベアリングは車だけでなく、鉄道や飛行機、洗濯機、冷蔵庫、エアコン、掃除機、コピー機、パソコン、果ては遠い宇宙の人工衛星にまで、あらゆる機械に組み込まれ、機械の高機能化、

省エネなどに貢献しています。しかし、残念ながら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の下で黙々と活躍しているので、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。だからこそ、ベアリングは機械が安定して能力を発揮するために必要不可欠な部品なのです。

ベアリングのスペルは“Bearing”で、“ベア (Bear)”には“支える”や“耐える”という意味があります。ベアリングのことを日本語では「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“支え、耐えている”ので、「軸を受け支える」という理由からです。

構造

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



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、効率よ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。

2 ベアリングの種類

代表的なベアリングをご紹介します。

1 深溝玉軸受



世界的に最も普及している軸受。

2 アンギュラ玉軸受



転動体と内外輪が接触角(Contact Angle)をもって接しているタイプ。縦・横両方向の荷重を支えるベアリング。

3 スラスト玉軸受



軸受に対して縦方向の荷重(アキシアル荷重)に強いタイプ。重荷重に耐えられます。

4 円筒ころ軸受



転動体が「円筒ころ」のタイプ。

5 円すいころ軸受



転動体が「円すいころ」のタイプ。ころが先細りになっていて、縦横両方からの複合荷重に耐えられます。

6 自動調心ころ軸受



回転中の内輪と外輪の微妙なズレを自動的に調整する補正機能を備えたベアリング。

7 スラストニードル軸受



自動車の室内を常に快適に保つためになくしてはならないエアコン。その空気を送り込むコンプレッサーなどに使用されるベアリング。

8 ケージ&ローラ



自動車のマニュアル・トランスミッションなどに組み込まれているベアリングの一種。耐久性が要求されます。

3 ベアリングのこれから

さらなるベアリングの進化のテーマをご紹介します。

テーマ1:「省エネ」

ベアリングの精度はすでにナノメートルのレベルにあります。ナノの領域であってもなお、摩擦を軽減するために改良を続けています。機械が小さくなれば、それを構成する機械部品も小さくなりますが、いかに機械が小さくしようと、そこで生まれるほんのわずかなエネルギー損失の総量は、地球規模で考えると相当な量になります。ですから、さらなる省エネのためベアリングは摩擦の軽減をさらに追求していかなければなりません。

テーマ2:「クリーン」

ベアリングが機械に組み込まれることで、自動車などから排出される排気ガスが低減され、大きなクリーン効果をもたらします。また、大部分のベアリングは有害化学物質を含まない鉄鋼

材でできているので、リサイクルされて、新たな鉄鋼材料として生まれ変わります。ベアリングは非常に優れたリサイクル、リユース可能な製品でもあるのです。

テーマ3:「快適」

機械は、人にとっても地球にとっても快適なものでなければなりません。生産活動の向上を担ってきた機械には、今後、社会生活や個人生活を充実させるといった面での活躍がより一層期待されるでしょう。その中に組み込まれるベアリングにも従来のものとは異なる機能や役割が求められ、さらなる快適を実現するための進化が必要です。

私たちNSKは「人と地球のために」これからも研究開発に取り組んでいきます。

より詳しい情報は、当社ウェブサイト
<http://www.jp.nsk.com/company/introduction/>
からダウンロードできる「ベアリング博士の"おもしろ"誌上講義 ベアリング入門」を是非ご覧下さい。



NSKが全面協力した学習まんが「ベアリングのひみつ」が全国の小学校約23,000校および公立図書館約3,200館へ配布されました。本書を通して、ベアリングさらには科学技術に関する子供たちの興味や理解が深まり、その結果、子供たちが安全・安心・快適な社会づくりや地球環境の保全について考えるきっかけになればと考えています。



用語集

用語	意味
AT	A utomatic T ransmission (自動変速機) の略。自動車やオートバイの変速機の一つで、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 (変速機) の総称です。
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。
BtoB	企業間取引を意味する B usiness- to - B usiness を略したものです。
CMS	状態監視システム (C ondition M onitoring S ystem) の略。例えば、ベアリングにセンサを取り付けて、ベアリングが動いている際の各種データ (例えば、パイブレーション、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	C orporate S ocial R esponsibility の略で、一般的には「企業の社会的責任」と訳されます。当社グループでは、CSRを「企業活動を通じて、関係する幅広い人々の期待に応え、社会とNSKの持続的発展を可能にするための活動」ととらえています。
CSR調達	法規制の遵守、環境保全・人権・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	エレクトロニック・コントロールユニット (E lectronic C ontrol U nit) の略。電子回路を用いてモータ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	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を利用して自動車のハンドルの回転をサポートする (つまり軽い力でもハンドルを回すことができるようにする) 機構のことです。EPSは、パワーアシストするモータ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。
ESG	E nvironment (環境)、 S ocial (社会)、 G overnance (統治) の頭文字をとったもの。一般的に、企業における、環境および社会に対する取組み状況、ならびに、その企業の統治 (コーポレートガバナンス) に関する仕組み・状況のことを指します。
EV	E lectric V ehicle (電気自動車) の略。動力源として電気モータによって車輪を駆動させる自動車。
F2 (藤沢) プロジェクト	より効率的な生産を行うために、藤沢地区の2つの工場間で、担当品種の再編を行い、第2工場での建屋増設と製造設備更新、新工法導入によって収益性の向上を図るプロジェクトのことです。Fは藤沢工場、F2は藤沢第2工場を意味しています。
GAM	NSKにおける、グローバルアカウントマネージャー (G lobal A ccount M anager) の略称です。自動車のグローバル・プラットフォーム案件のために、地域横断的なコーディネーションを行う役割を持つ担当管理者を指します。
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。
KAM	NSKにおける、キーアカウントマネージャー (K ey A ccount M anager) のことです。KAMは、各地域の重要客先に対し、グローバルアカウントマネージャーと連携し、それぞれの地域での窓口としてお客様との密接な関係を構築の上、それを強みとしたリージョナルな営業や技術の対応をする役割を担っています。
KPI	K ey P erformance I ndicators の略。目標を定める際に、その目標の達成度合いを測るために設定する指標です。
NIT	N SK I nstitute o f T echnology の略。当社の技術者がより高度な技術を得るための社内教育機関です。
NSKモノづくりセンター	生産部門における技術伝承と生産現場のリーダー育成を目的として2005年に設立された研修センターです。
OHSAS18001	「OHSAS」規格は、 O ccupational H ealth and S afety A ssessment S eries 規格の略であり、日本語では、一般的に「労働安全衛生 (又は職業上の健康と安全) 審査シリーズ」と訳されています。この規格はイギリス規格協会 (BSI) が、労働者の健康被害や労働災害などに対する労働安全衛生リスクを管理し、そのパフォーマンスを向上させるための仕組みとして、各国の標準化に係わる団体や認証機関など13機関の支援を受け、「OHSAS18001」として1999年に発行されました。
PSIマネジメント	Pは、 P roduction (生産)、Sは S ales (販売)、Iは 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。
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メカニカル部品を指します。
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。
英国現代奴隷法	2015年に英国で制定された、Modern Slavery Act 2015 c.30 (「2015年現代の奴隷法」) のことです。人身取引、強制労働、性的搾取等の犯罪に対応するために制定されました。
オペレーショナル・エクセレンス	本レポートでは、「NSKグループの事業の競争力をより高めていくための現場力の強化を目指す取り組み」を指します。

用語	意味
オルタネータ	自動車などに搭載されるエンジンの回転力の一部を電気に変える発電機のことです。オルタネータの名称は、英語の「alternating current (交流)」に由来します。
回生協調ブレーキ	回生ブレーキとは、電気自動車あるいはハイブリッド車において、通常は動力として用いるモータをブレーキとして用い、減速すると同時に電気エネルギーを回収するブレーキのことを指します。つまり、タイヤの回転(運動エネルギー)をモータに伝えることによりモータを発電機として働かせ、運動エネルギーを電気エネルギーに変換すると同時に運動エネルギーを減少させる(つまり減速させる)仕組みのことです。回生協調ブレーキとは、ブレーキペダルを踏んだときに通常のブレーキ(=油圧ブレーキ)による減速と回生ブレーキによる減速との割合を最適に調整するブレーキのことです。
下流アシストEPS	電動パワーステアリングのタイプの内、タイヤに近い側で、パワーアシストするラックタイプEPSやピニオンタイプEPS(シングルピニオン、デュアルピニオン)を指します。ハンドルに近い側でアシストするタイプとしては、コラムタイプEPSがあります。
環境貢献型製品	従来製品よりも高い性能とともに、より環境負荷低減に貢献する製品のことで、NSKでは、次のような環境負荷低減に貢献する製品づくりを心がけています。 1. お客様での使用時に、省エネルギー・省資源に寄与する製品。 2. 製造時のエネルギー・資源使用量を極力低減した製品。 3. 環境負荷物質の使用ゼロをめざした製品。 4. 低振動、低騒音、低発塵など人にやさしい製品。 (P.45もご覧ください)
グリーン調達	環境に配慮して原材料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」(http://www.jp.nsk.com/csr/csrReport/supplemental/greenps.html)を定め、調達を行っています。
原単位	鉱工業製品の一定量を生産するのに必要な、原材料・労働力・動力などの標準的な分量。「CO ₂ 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)のことを意味しています。
コラムタイプEPS	パワーアシストするモータをステアリング・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シェアを有しています。
軸受	ベアリングのことです。
スマートファクトリー	本レポートでは、第5次中期経営計画において掲げた、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捗が背景にあります。
製造品質	「できればの品質」とも言われ、実際に製造される製品の品質のことです。製造段階の管理によって実現させるものです。
設計品質	「狙いの品質」のことで、製品の機能や性能を満足させるために、設計段階で設定し、実現する品質です。
チルドレン工場	マザープラントの支援を受けて立ち上げられた工場のことです。マザーに支援を受けたことからチルドレンと呼んでいます。「マザープラント」もご参照下さい。
電動パワーステアリング	「EPS」をご参照ください。
ハブユニットベアリング (または、「ハブユニット軸受」)	自動車のハブとは、車輪(ホイール)がネジ止めされる部分の部品です。ハブユニットベアリングは、そのハブの回転部分に使用され、組み込まれる相手部品を一体化したユニットタイプのベアリングです。一体化の程度によりいくつかの種類があります。
パワートレイン	自動車において、エンジンから駆動輪にいたるまでの動力系統のことです。
販売チャンネル	チャンネル(channel)とは経路のこと。販売チャンネルとは販売経路、すなわち、いわゆる販売ルートのことですが、代理店は販売チャンネルとして最終エンドユーザーに対する製品供給の役割を担っています。
ビークルダイナミクス	車両運動力学のこと。車の基本機能である、「走る」「止まる」「曲がる」について、自動車の姿勢や挙動の変化をいかに安全かつスムーズにコントロールするか、運動性能の制御が重要性を持っています。
4コアテクノロジー	NSKの4つの核(コア)となる技術のことです。詳細は、P36をご覧ください。
プラネタリーギア	遊星歯車機構(planetary gear mechanism)のこと。プラネタリーとは、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。
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ひとつであり、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、ネジの溝とねじ山との接触部に組み込まれたネジで、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っています。
ラックタイプEPS	ステアリングギア部のラック軸でタイヤ方向への動きをアシストするタイプの電動パワーステアリングのことです。(「下流アシストEPS」もご参照ください。)
リニアガイド	機械要素部品のひとつで、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。

NSKグループ会社

2016年3月31日現在

地域	社名	議決権の 所有割合	主な事業概要	
日本	NSK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%	産業機械軸受の製造・販売	
	NSKマイクロプレシジョン(株)(長野県)	100.0%	産業機械軸受の製造	
	NSKニードルベアリング(株)	98.1%	自動車軸受の製造	
	(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%	精機製品の製造	
	旭精機(株)	73.8%	軸受等部品の製造	
	NSK富山(株)	100.0%	産業機械軸受の部品製造	
	信和精工(株)	82.4%	自動車軸受等の部品製造	
	(株)栗林製作所	73.5%	自動車軸受の部品の製造・販売	
	NSKマシナリー(株)	100.0%	各種工作機械等の製造	
	NSK土地建物(株)	100.0%	不動産所有・賃貸管理、運営仲介等	
	日精ビル管理(株)	70.0%	不動産の管理	
	中外商事(株)	65.0%	電気部品等の販売・保険代理業	
	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%	コンピュータシステム等の設計・開発	
	(株)ADTech	51.0%	自動車部品の研究開発	
	NSKオーバーシーズ・ホールディングス(株)	100.0%	持株会社	
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%	精機製品の製造・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 UK社	100.0%	産業機械軸受等の販売	
	NSKベアリング・ヨーロッパ社	100.0%	自動車軸受等の製造	
	NSKステアリングシステムズ・ヨーロッパ社	100.0%	自動車部品の製造	
	NSKプレシジョンUK社	100.0%	精機製品の製造	
	AKSプレシジョンボール・ヨーロッパ社	100.0%	鋼球の製造・販売	
	ドイツ	NSKヨーロッパ・ホールディング社	100.0%	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	
スペイン	NSKスペイン社	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
オランダ	NSKヨーロッパ・ディストリビューションセンター社	100.0%	物流業務
ポーランド	NSKベアリング・ポーランド社	95.5%	産業機械軸受等の製造
	NSKポーランド社	100.0%	産業機械軸受等の販売
	NSKステアリングシステムズ・ポーランド社	100.0%	自動車部品の製造
	NSKニードルベアリング・ポーランド社	100.0%	自動車軸受の製造
	AKSプレジジョンボール・ポーランド社	100.0%	鋼球の製造・販売
トルコ	NSKベアリング・ミッドルイースト・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			
シンガポール	NSKインターナショナル(シンガポール)社	100.0%	産業機械軸受等の販売
	NSKシンガポール社	70.0%	産業機械軸受等の販売
インドネシア	NSKベアリング・インドネシア社	100.0%	産業機械軸受等の製造
	NSKインドネシア社	100.0%	産業機械軸受等の販売
	AKSプレジジョンボール・インドネシア社	100.0%	鋼球の製造・販売
タイ	NSKベアリング・マニュファクチャリング(タイ)社	74.9%	自動車軸受の製造・販売
	サイアムNSKステアリングシステムズ社	74.9%	自動車部品の製造・販売
	NSKアジアパシフィック・テクノロジーセンター社	100.0%	製品の開発等
	NSKベアリング(タイ)社	49.0%	産業機械軸受等の販売
マレーシア	NSKベアリング(マレーシア)社	51.0%	産業機械軸受等の販売
	NSKマイクロプレジジョン(M)社	100.0%	産業機械軸受の製造
	ISCマイクロプレジジョン社	100.0%	産業機械軸受の製造
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常熟社	100.0%	自動車軸受の製造
	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蘇州社	100.0%	自動車軸受の製造
	AKSプレジジョンボール杭州社	100.0%	鋼球の製造・販売
	NSKテクノロジーセンター中国社	100.0%	軸受等の研究開発
	NSK万達ステアリングシステムズ杭州社	90.0%	自動車部品の製造
	NSK八木張家港社	82.0%	自動車軸受等の部品の製造
	NSKプレジジョン瀋陽社	100.0%	精機製品の製造
	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
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%	精機製品の販売
韓国	NSK韓国社	100.0%	産業機械軸受等の製造・販売
	NSKニードルベアリング韓国社	100.0%	自動車軸受の製造
ベトナム	NSKベトナム社	100.0%	産業機械軸受等の販売
インド	NSKインド・セールス社	100.0%	産業機械軸受等の販売
	NSK-ABCベアリング社	97.5%	自動車軸受の製造・販売
	ラネーNSKステアリングシステムズ社	51.0%	自動車部品の製造・販売
オーストラリア	NSKオーストラリア社	100.0%	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

投資家情報・会社情報

2016年3月31日現在

本社所在地

日本精工株式会社
〒141-8560 東京都品川区大崎1-6-3 日精ビル
TEL: 03-3779-7111
FAX: 03-3779-7431

連絡先

ご質問、または補足情報をご希望の方は下記までご連絡下さい。

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 FAX: 03-3779-7442
E-MAIL: ir@nsk.com

ホームページ

NSKのホームページでは、最新の財務情報や非財務情報などをご案内しています。

▶ <http://www.jp.nsk.com>

定時株主総会

2016年6月24日

株式総数

授權株式数：1,700,000,000株
発行済株式数：551,268,104株(うち自己株式9,286,771株)

株主数

28,467名

株主名簿管理人

〒103-8670 東京都中央区八重洲1-2-1
みずほ信託銀行株式会社

上場証券取引所

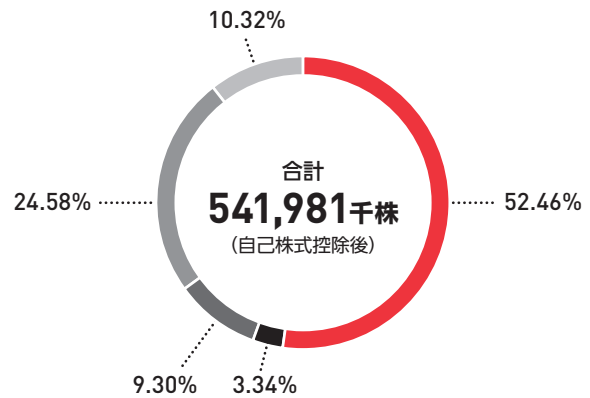
東京

証券コード

6471

所有者別分布状況

- 金融機関 284,304千株
- 外国法人等 133,204千株
- 証券会社 18,093千株
- 個人・その他 55,965千株
- その他国内法人 50,413千株



NSKの株価パフォーマンス(10年間、配当込み)

株価パフォーマンス(TSR※)

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	-39.5%	55.0%	15.7%	57.7%	9.5%	17.3%	1.6%	
TOPIX	-10.8%	38.2%	11.4%	72.1%	11.5%	-5.6%	-0.6%	
TOPIX機械	-18.2%	27.5%	8.4%	46.9%	8.0%	3.9%	0.4%	

※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

年度株価の推移(最高値・最安値・年度末・ボラティリティ)

年度	最高値(円)	最安値(円)	年度末(円)	ボラティリティ
2006	1,187	792	1,124	28.2%
2007	1,349	745	755	42.4%
2008	1,077	282	377	74.3%
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%

※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

(Index)
250 -

200 -

150 -

100 -

50 -

0 -

2006/3 2007/3 2008/3 2009/3 2010/3 2011/3 2012/3 2013/3 2014/3 2015/3 2016/3

— NSK — TOPIX — TOPIX(機械)

注: 2006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

「NSKビジョン2026」について

より詳しい情報は「創立100周年特設サイト」をご覧ください。

▶ <http://www.jp.nsk.com/100th/index.html>

「NSKビジョン2026」とは

NSKが2016年11月8日に創立100周年を迎えるにあたり、2016年から10年後の2026年を1つの目安として、これからも社会に貢献し、持続的に成長できる企業になるために、NSKが中長期的に到達すべき姿を言葉で示したものです。

ビジョン策定の背景

社会環境や市場環境が大きく変化を続ける今、NSKがさらにお客様や社会に高い価値を提供し続ける世界のリーディングカンパニーとなっていくためには、NSKならではの独自性や存在価値を一貫して生み出し続けることが必要となります。私たちの製品・サービスや人材がますます多様化していく中であたらしい価値づくりを進めるには、グループが一体となって共有できる「ありたい姿」を定め、それに向かって一人ひとりの力を結集していくことが必要です。

そのために、「ありたい姿」として「NSKビジョン2026」を策定しました。

策定までの動き

ビジョン策定にあたり、全世界の社員へのアンケートやグループディスカッション、経営層によるディスカッションを行い、たくさんの生の声を集めました。NSKの強み・弱みなどの現状分析、またNSKの使命や提供すべき価値、今後解決していくべき課題を明らかにしました。



「NSKビジョン2026」は企業理念を実現するためのNSKの到達すべき姿(方向性)であり、「行動指針」はビジョンを実現するために社員一人ひとりがとるべき行動です。

会社に関するその他の情報について

より詳しい決算情報

2016年3月期の詳細については、決算短信、有価証券報告書、その他IR関連資料をご覧ください。

▶ <http://www.jp.nsk.com/investors/documents/index.html>

その他のIR関連情報

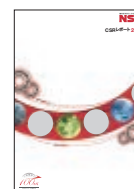
より幅広い投資家情報については、IRサイトをご覧ください。業績ハイライト、セグメント情報、株式・格付情報、IRイベントカレンダー、個人投資家様向け情報などがご覧いただけます。

▶ <http://www.jp.nsk.com/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CSRレポートをご覧ください。

▶ <http://www.jp.nsk.com/csr/>



CSRレポート2016





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。