



# NTNレポート 2015

2015年3月期

For New Technology Network

**NTN**<sup>®</sup>

NTN 株式会社

NTNグループはあらゆる機械に  
 独創的な技術とサービスを提供し、  
 世界中の産業とくらしを支えています。

企業理念

新しい技術の創造と新商品の開発を通じて  
 国際社会に貢献する

For New Technology Network

～新しい技術で世界を結ぶ～

1. 独創的技術の創造
2. 客先及び最終消費者に適合した付加価値技術及びサービスの提供
3. 着実な業績の伸長の下での社員の生活向上、株主への利益還元、社会への貢献
4. グローバリゼーションの推進と国際企業にふさわしい経営・企業形態の形成

世界合計 **11** 台の  
 テクニカル・サービスカーで  
 お客さまを訪問

技術講習



補修市場向け

産業機械・自動車の  
 メンテナンスニーズ  
 に応えています

MROビジネス



技術サポート

自動車補修部品  
 (オートパーツ) 販売



メンテナンスツール

会社概要 (2015年3月31日現在)

社名: NTN株式会社  
 商標: **NTN**  
 創業: 1918年(大正7年)3月  
 本社: 〒550-0003  
 大阪市西区京町堀1丁目3番17号

代表者: 代表取締役社長 大久保 博司  
 従業員: 連結/23,360名 単体/5,062名  
 決算期: 3月  
 資本金: 543億円  
 売上高: 連結/7,019億円 単体/3,380億円  
 (2015年3月期)

見直しに関するお願い

本レポートには、当社の将来についての計画・戦略・業績に関する予測と見通しが含まれています。実際の業績は、本レポートで述べられている見通しと異なる可能性があることをご理解ください。また、お問い合わせください。

編集方針

当社は、経営計画や業績に加えて、CSR基本方針やCSR活動、環境保全への取り組みなどを積極的に開示することで、すべてのステークホルダーのご理解とご支援を賜ることが重要であると考えています。その一環として、2010年3月期から「アニュアルレポート」と「CSRレポート」を統合し、「INTNレポート」として発行しています。編集にあたっては、国際統合報告評議会(IIRC)の「国際統合報告フレームワーク」を参考にしました。



航空・宇宙用

# 4

大ジェットエンジンメーカーから認定

医療機器用



## 産業機械市場向け

さまざまな産業機械の回転部分を、高性能で支えています

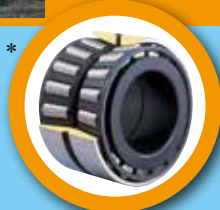
建設機械用



農業機械用



世界 **10** カ国に  
鉄道車両用軸受を供給

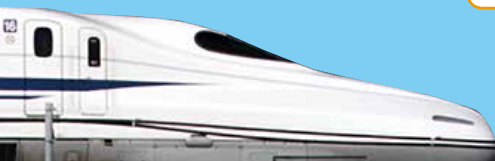


工作機械用



鉄道車両用

風力発電装置用



## NTNの強み

**TRIBOLOGY**

—トライボロジー—

**GLOBAL PRESENCE**

—国際展開力—

**VALUE CREATION**

—価値の創造—



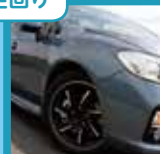
ハブベアリング

世界 **1** 位

自動車の足回り



ドライブシャフト 世界 **2** 位



## 自動車市場向け

自動車の小型・軽量化、  
低トルク化により、  
省エネルギーに貢献

自動車のエンジン



自動車のトランスミッション



\*構造を見やすくするため、商品をカットした写真を掲載しています。

## CONTENTS

### NTNの姿

企業理念とNTNの強み ...01  
TRIBOLOGY .....03  
GLOBAL PRESENCE .....05  
VALUE CREATION .....07  
At a Glance ..... 11

### 「NTN 100」の戦略

ステークホルダーの皆さまへ ..... 13  
トップインタビュー ..... 15  
特集 「NTN 100」 攻める経営 .....21  
「NTN 100」 稼ぐ経営 .....25  
「NTN 100」 築く経営 .....29  
事業概況 補修市場 .....31  
産業機械市場 .....33  
自動車市場 .....35

### 「NTN 100」を支えるCSR活動

ガバナンス/コンプライアンス .....37  
ガバナンス/CSRマネジメント ..... 44  
ステークホルダー・ダイアログの実施 .....46  
ガバナンス/情報開示 .....47  
役員紹介 ..... 48  
品質マネジメント .....49  
サプライチェーンマネジメント .....51  
人事・労働など .....52  
地域社会への貢献 .....55

### 「NTN 100」を支える環境活動

環境貢献商品の提供 ..... 56  
2015年3月期の環境実績 .....57  
2016年3月期の環境目標 ..... 58  
地球温暖化防止 .....61  
生物多様性の保全 .....63  
資源の保護 ..... 64  
環境負荷物質の管理・削減 .....65  
環境マネジメント ..... 66

第三者意見 .....68  
財務報告 .....69  
投資家情報 .....80  
GLOBAL NETWORK .....81

# トライボロジー\*を核にして、地球環境保全分野と新エネルギー分野の将来技術を創造しています。

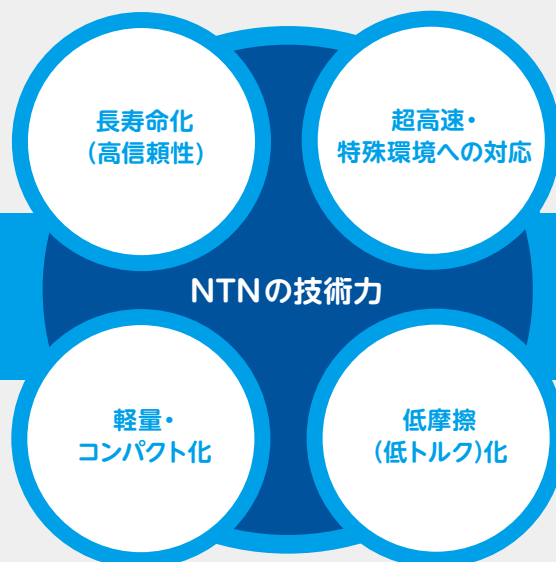
1918年の創業以来、自動車をはじめ  
風力発電、航空機、工作機械、鉄道車両、  
建設機械、ロボット、農業機械など  
幅広い分野で商品や技術を提供しています。

\*摩耗・摩擦・潤滑のメカニズムを扱う科学技術



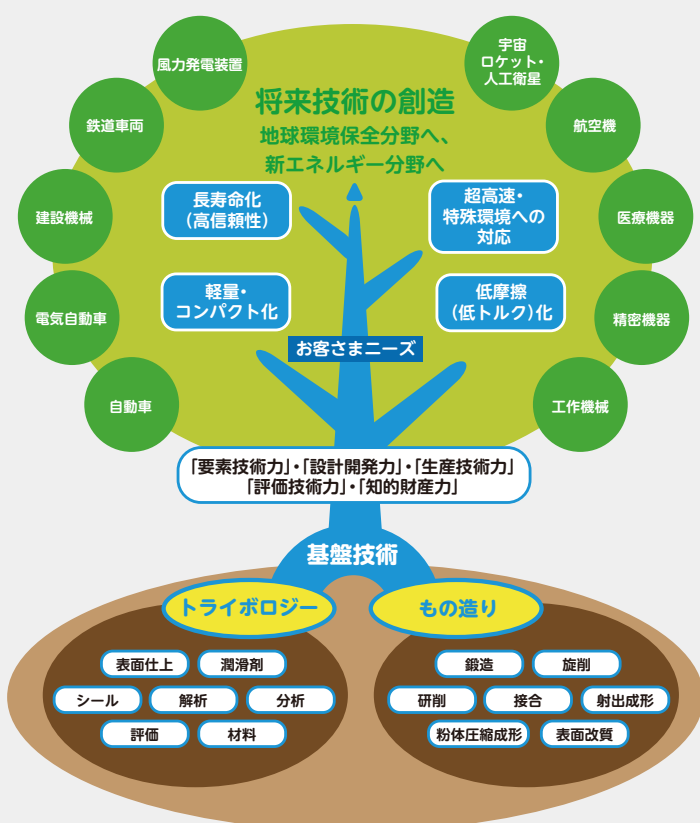
～新しい技術で世界を結ぶ～

## TRIBOLOGY トライボロジー



### R&D方針

当社グループは、産業機械市場、自動車市場および補修市場向けに、軸受、ドライブシャフトなどの開発と、当社のコアコンピタンスであるトライボロジー技術、精密加工技術を活かした新技術の創出に積極的に取り組み、グローバルに市場ニーズに合致した新商品開発を行っています。また、世界ナンバーワン事業や他社の追従を許さないオンリーワンを目指した先端技術・商品開発および生産技術開発を精力的に進め、市場ニーズを満たす技術提案、商品提案をしています。これらの開発を通じて、省エネルギー化など、世界の産業界の発展に貢献しています。基盤商品である軸受に、歯車やセンサをはじめ、グループ内で開発した樹脂、焼結成形品、あるいはモータ（駆動回路）などの周辺部品と制御技術を加えることで、モジュール化、システム化を図った商品の開発を強化しています。これらの商品開発により、お客様の設計・組立工数の削減や開発期間の短縮などを実現していきます。

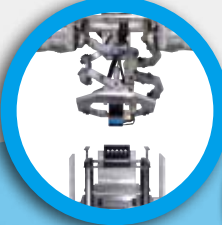


NTNのトライボロジー技術は、お客さまの期待とともに進化を続けます。これまでもセンサなどの周辺技術の取り込みによりモジュール商品を、さらにメカトロ技術や制御技術を融合させて、システム商品を生み出してきました。今後は軸受の状態監視やセンシング技術から、サービス・ソリューション分野への飛躍を目指します。

### 産業機械分野における発展

さらなる信頼性、低トルク化、小型コンパクト化、軽量化などを追求することで、軸受による環境負荷低減などのニーズに継続的に対応しています。また、要素技術開発、新商品開発とともに軸受周辺部品まで取り込んだ商品の開発を推進しています。

パラレルリンク型高速角度制御装置



風力発電装置用状態監視システム



ハンディ型異常検知装置



ICタグ内蔵軸受



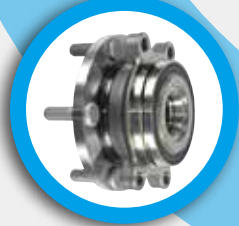
回転センサ付軸受

## 独創的技術の創造



転がり軸受

ドライブシャフト



超低フリクションハブベアリング



プレスコネクトスプライン・ハブジョイント



インホイールモータシステム



次世代ステアリング用メカニカルクラッチユニット

### 自動車分野における発展

軸受、ドライブシャフトなど基盤商品のさらなる信頼性の向上、低トルク化、小型コンパクト化による軽量化とともに、新しく量産を開始したモジュール商品も継続的に性能向上を進め、自動車の安全、安心を支える新商品の開発を進めています。また、電気自動車向けでは、インホイールモータシステムや電動ブレーキなど、次世代技術の研究開発に取り組み、EVシステム商品の早期事業化を推進しています。制動システムは、システムサプライヤーなどとの連携を通じ、商品化を推進します。

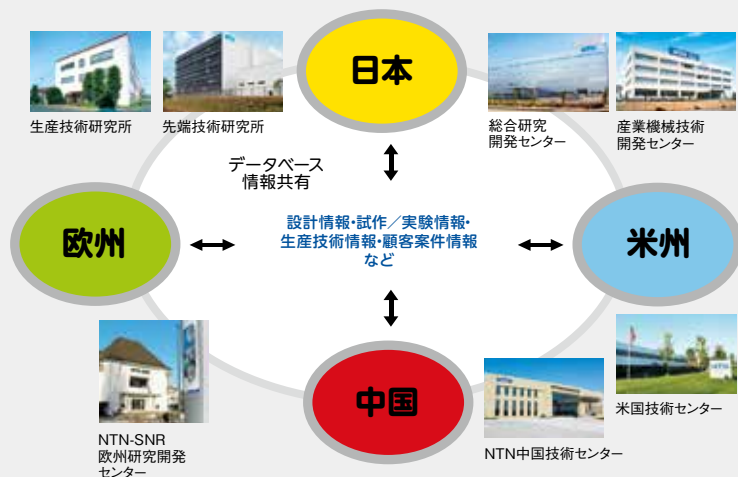
\*構造を見やすくするため、商品のカットした写真を掲載しています。

# 独創的な技術で、世界中の産業を支え、 人々のくらしの安全・安心、省エネルギーに貢献しています。

当社グループは世界的な事業展開をますます加速させています。  
それに伴い、現地の生産・販売拠点、取引先や従業員など、  
世界中の企業や人々との結びつきを深めています。

## 世界4極体制

当社グループでは、世界4極体制のもと、グローバルに研究開発を行っています。日本・欧州の研究開発拠点においては、要素技術をはじめとする基礎研究や最先端技術の研究を進める一方、各地域では顧客ニーズに迅速に対応すべく個々の商品開発や認定評価・調査・分析といった技術サービスを「現地完結型」で展開しています。



## GLOBAL PRESENCE

国際展開力

世界各地でさまざまな取り組みを行っています。

### JAPAN

#### 現場力を高める「ひと作り」

日本の工場で培われた技術・技能を世界中に広がる拠点に伝承し、グループ全体の技術・技能の底上げを図っています。「NTN世界技能オリンピック」では、将来を担う世界各地の若手・中堅技能者が互いの優れた技能を競い、共有しています。また、「世界QCサークル大会」では、品質向上に向け活動するQCサークルチームを日本に集め、改善事例や活動成果を発表しています。こうした活動を通じて、世界各地で安全や品質、生産性を向上させ、世界同一基準による品質保証体制の構築を行っています。



「NTN世界技能オリンピック」の様子

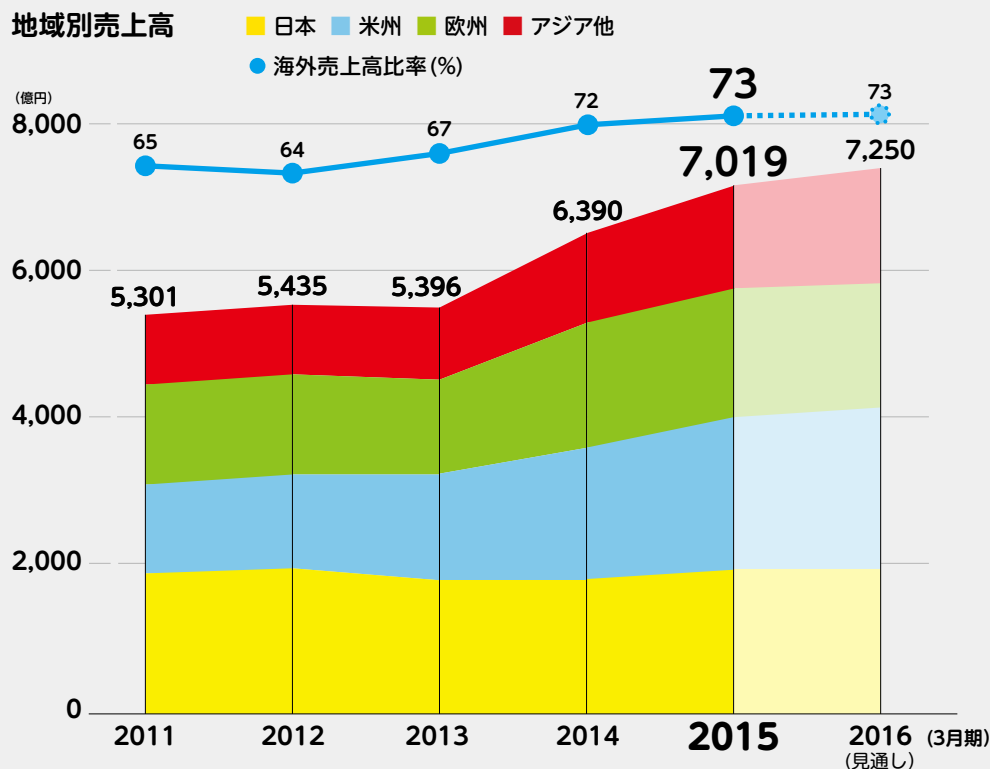
### AMERICAS

#### 安定供給体制の確立

自動車生産が拡大している北米地区において、安定的な供給体制の確立を目指しています。多くの自動車メーカーが進出するメキシコでは、NTN MANUFACTURING DE MEXICO, S.A.DE C.V. (NTNメキシコ製造)にて、2015年10月から量産開始を予定しています。新拠点では、増大する需要に対応するとともに、北米地区全体への供給を担うことで、リスク分散と生産負荷の平準化などを進めていきます。今後もこのような現地生産体制を強化し、グローバル展開を加速していきます。



NTNメキシコ製造(メキシコ アグアスカリエンテス州)の外観



付加価値技術と  
サービスで  
世界に貢献

## EUROPE

### エンジニアリング力を強化

成長市場として期待される中央ヨーロッパ・東ヨーロッパでは、エンジニアリング力を強化し事業の拡大を図っています。ポーランドでは、NTN-SNR ポーランド販売が代理店向けの技術研修センターを開設し、商品知識や専門技術に関するさまざまな研修を実施しています。代理店のエンジニアリング力を高めることで、現地のお客さまとの強い信頼関係を構築し、さらなる販売拡大につなげていきます。



代理店向け研修の様子

## ASIA and OTHERS

### ドライブシャフトの生産体制を強化

世界最大の自動車市場である中国において、生産台数の急増に伴い、ドライブシャフトの需要が増大しています。これを受けて、当社は生産体制のさらなる強化に取り組むため、新たな生産拠点として、襄陽恩梯恩裕隆傳動系統有限公司(襄陽NTN)を2014年に設立し、2015年4月より量産を開始しています。豊富な労働力が得られる内陸部に位置する襄陽市の新拠点において、ドライブシャフトの生産量を増加させ、中国で生産を行う自動車メーカーへの供給体制を強化していきます。



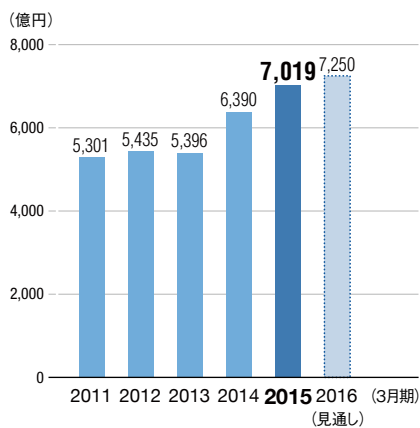
襄陽NTN(中国 湖北省)の外観

## 財務資本

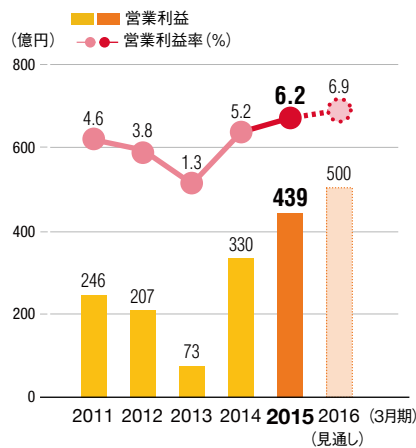
### 決算関連指標

収益改善を実施し、利益率の向上に努めています。

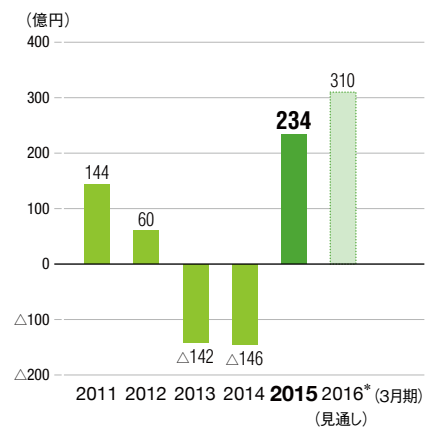
#### 売上高



#### 営業利益・営業利益率



#### 当期純利益(損失)



\*2016年3月期の当期純利益は、親会社株主に帰属する当期純利益を示しています。

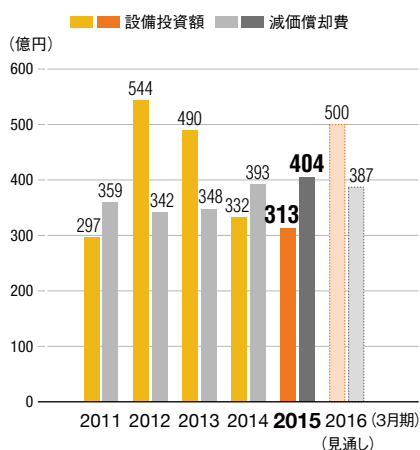
## VALUE CREATION —— 価値の創造 ——

NTNでは、健全な設備投資と研究開発投資  
株主の皆さまへのより大きなリターンを追求

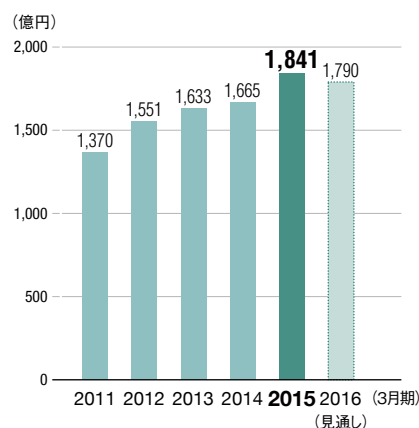
### 投資関連指標

収益管理の強化と、資産効率の向上に注力しています。

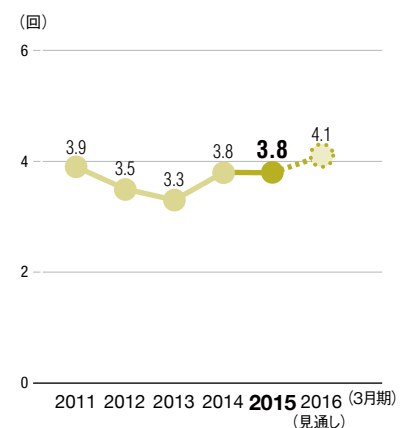
#### 設備投資額・減価償却費



#### 棚卸資産

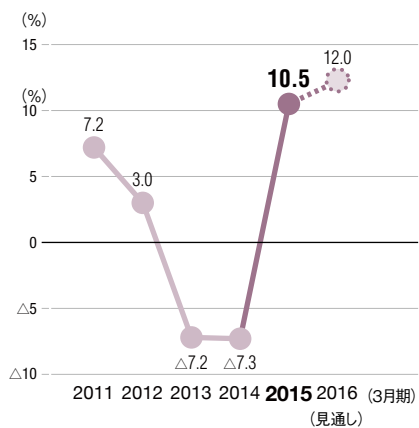


#### 棚卸資産回転率

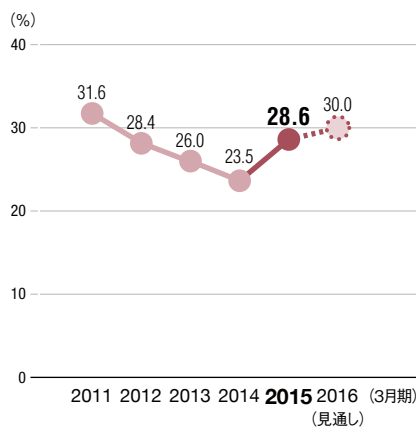




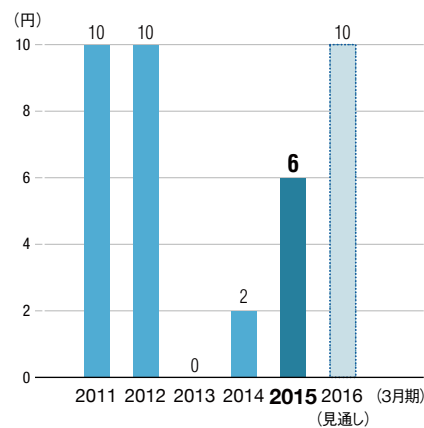
自己資本利益率(ROE)



自己資本比率

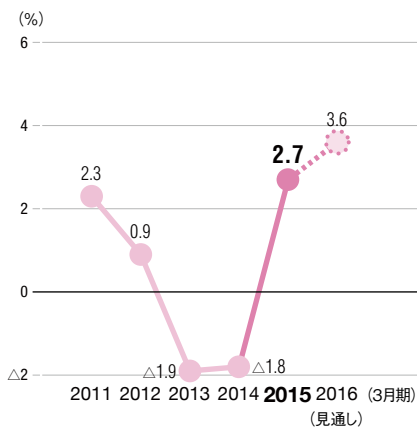


配当金

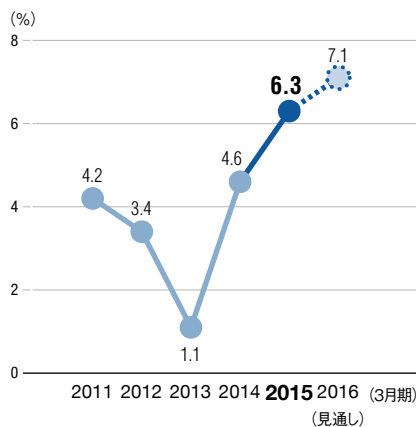


を推進し、効率的な財務資本の活用によって、  
しています。

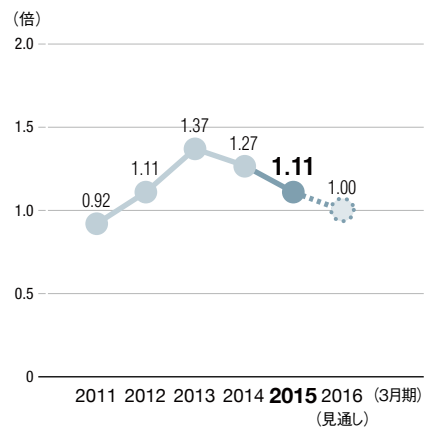
総資産当期純利益率(ROA)



NTN-ROI\*



ネットD/Eレシオ



\*NTN-ROI=税引後営業利益/(棚卸資産+有形固定資産)

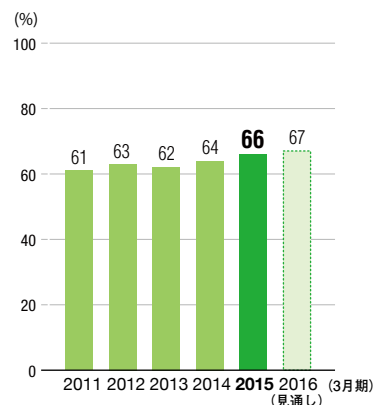
NTNは自社の事業活動を  
多様な資本の投入による  
多様な価値の創造活動ととらえ、  
サステナブルな社会の  
構築に貢献します。

当社では、最終的な商品・サービスによる  
社会貢献だけでなく、研究開発から販売までの  
すべての事業活動プロセスにおいて、地球環境と  
人材、さらには地域社会への配慮を組み込んだ  
経営を目指しています。

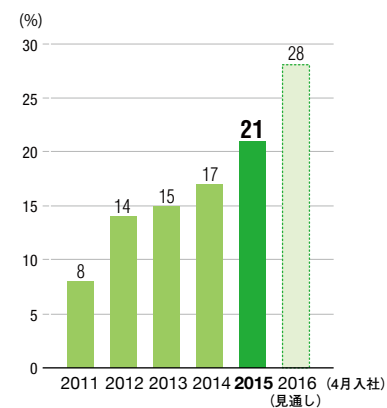
VALUE CREATION  
—— 価値の創造 ——

人的資本

海外従業員比率

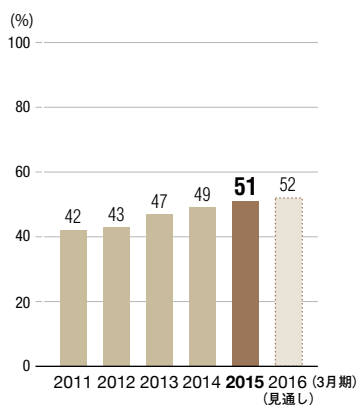


学卒採用女性比率



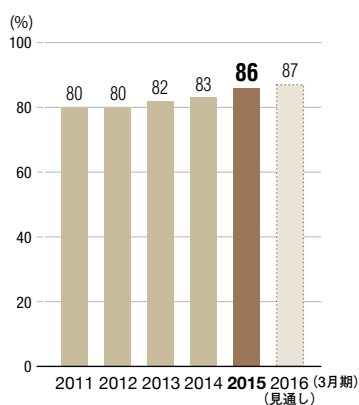
製造資本

海外生産比率\*



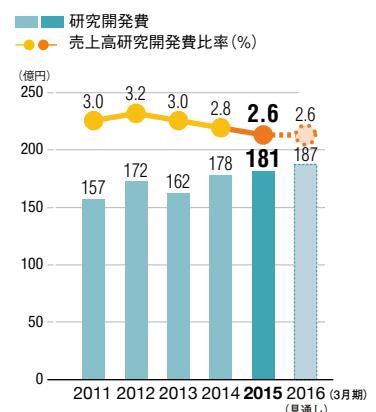
\* 海外における生産高は、1US\$=¥110、  
1€=¥130で計算しています。

現地調達率



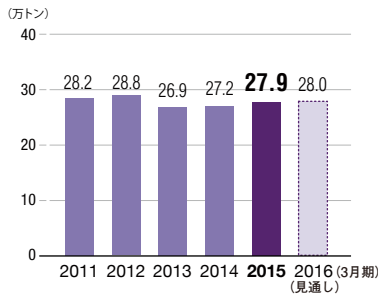
知的資本

研究開発費・売上高研究開発費比率

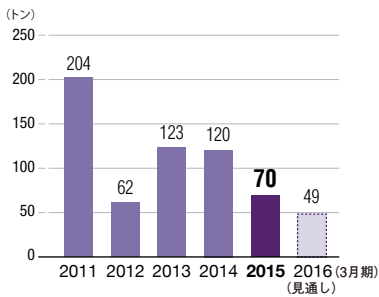


## 自然資本

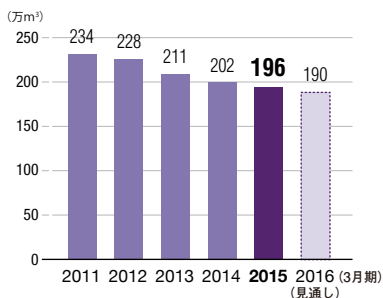
### CO<sub>2</sub>排出量 [国内グループ]



### 最終処分量 [国内グループ]

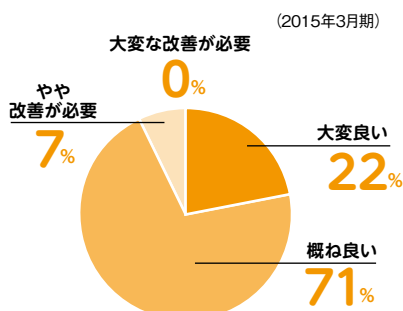


### 水使用量 [国内グループ]



## 社会関係 資本

### 顧客満足度調査



## 1 摩擦による エネルギーロスを抑えています

一般に、軸受の摩擦係数は0.001～0.005で、これは地面に置いた1,000kgの重さのものを、約1kgの重さのものを引っ張る力で動かすことを可能にします。軸受そのものが環境負荷を軽減する「エコ商品」であり、このような特長のある商品を世界中のさまざまな機械に提供することで、世界のエネルギー消費量やCO<sub>2</sub>排出量の削減に貢献しています。



## 2 止まることが許されない 機械の回転を支えています

軸受は、自動車や高速鉄道、航空機などの稼動が停止することが人命にかかわる輸送機器や、大量生産を可能にする機械設備など、あらゆる機械の回転部で使われています。停止することが許されない機械に対して、当社は世界同一基準の品質保証体制の構築と、エンジニアリング・サービスを通じて、機械の安全、安心な稼動を支えています。



## 自動車のNVH\*改善に 寄与しています

エンジンの回転をタイヤに伝えるドライブシャフトは、前輪駆動車の普及に大きく貢献しました。絶え間ない技術開発によって、ハンドルの切れ角を大きくしたり、ハンドルに伝わる振動を低減させたりと、乗り心地を改善させることで世界中のドライバーの疲労軽減に寄与しています。

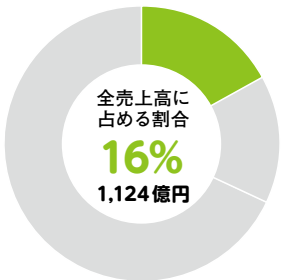
\* NVH:騒音 (Noise)、振動 (Vibration)、乗り心地 (Harshness)



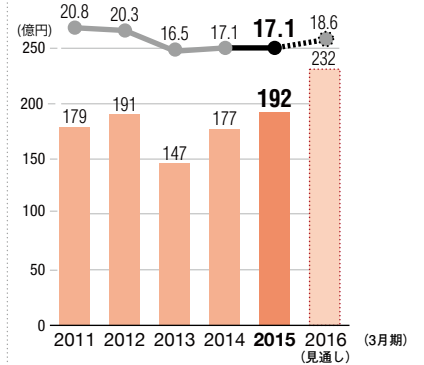
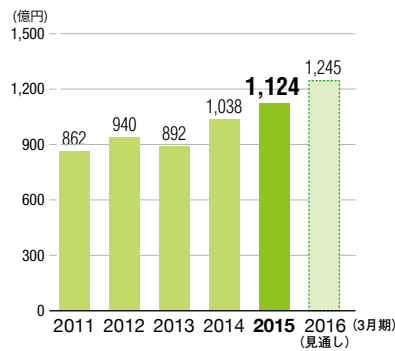
売上高

営業利益・営業利益率 (%)

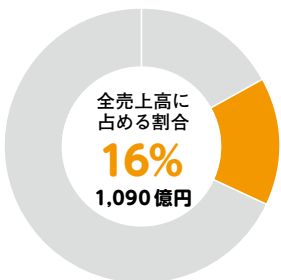
補修市場向け



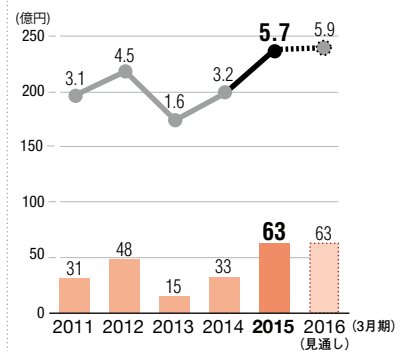
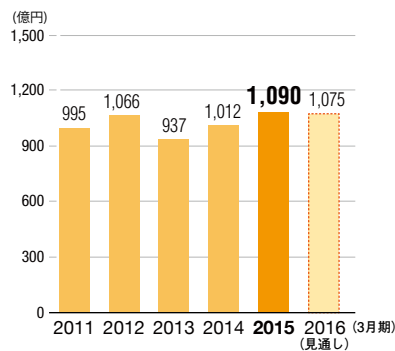
代理店を通じた一般機械の補修用軸受販売、鉱山や製紙、鉄鋼機械などの補修市場、自動車補修部品（オートパーツ）に向けた事業です。あらゆる種類の軸受をグローバルで供給拡大しています。



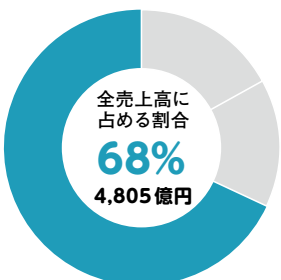
産業機械市場向け



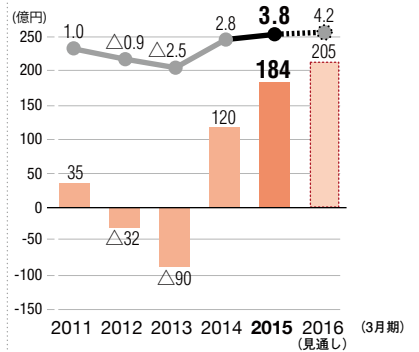
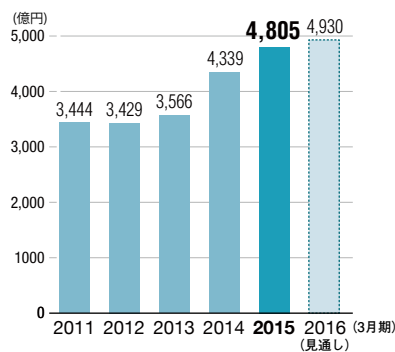
風力発電や鉄道車両、工作機械などさまざまな産業機械分野に向けた事業です。大小さまざまな種類の軸受に新技術を付加して販売拡大に努めています。



自動車市場向け



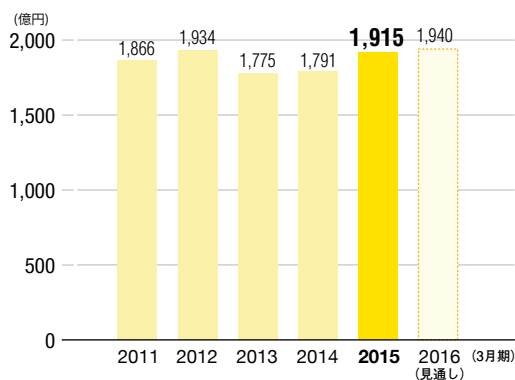
自動車や自動車関連市場向けの事業です。ハブベアリングやドライブシャフト、ニードルローラベアリングなどを中心に、世界各国の自動車メーカーや自動車関連メーカーに向けて新しい技術と新商品を提案しています。



## 参考：地域別売上高

## 日本

27%

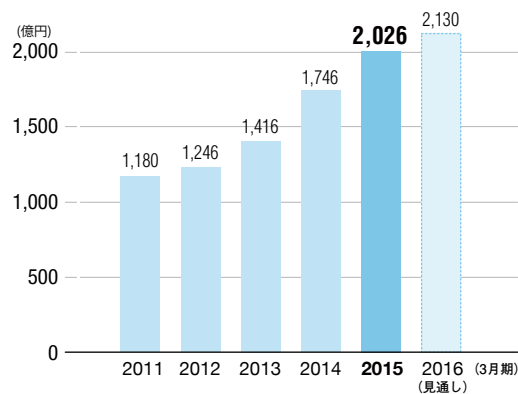


## 2015年3月期の実績

補修市場向けは産業機械補修向け客先需要の拡大などにより増加し、産業機械市場向けは一般機械向けや航空機向けなどで増加しました。自動車市場向けは客先需要の拡大などにより増加しました。

## 米州

29%

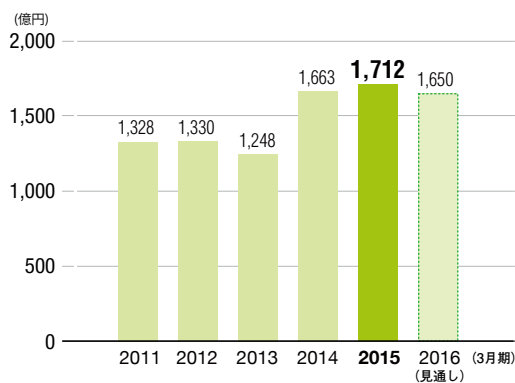


## 2015年3月期の実績

補修市場向けは自動車補修向け客先需要の拡大などにより増加しました。産業機械市場向けは建設機械向けなどで増加し、自動車市場向けも新規案件の量産および客先需要の拡大などにより増加しました。

## 欧州

24%

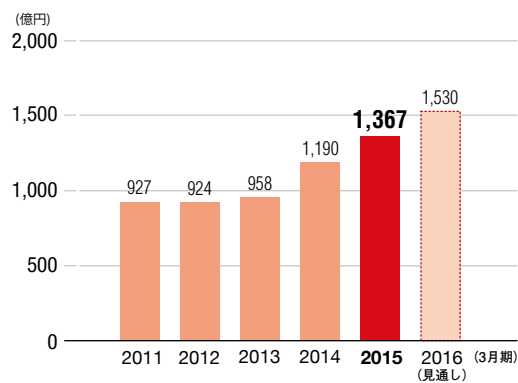


## 2015年3月期の実績

補修市場向けは減少しましたが、産業機械市場向けは風力発電向けや航空機向けなどで増加しました。自動車市場向けは客先需要の拡大などにより増加しました。

## アジア他

20%



## 2015年3月期の実績

補修市場向けは産業機械補修向け客先需要の拡大などにより増加し、産業機械市場向けは風力発電向けや鉄道車両向けなどで増加しました。自動車市場向けは中国における新規案件の量産および客先需要の拡大などにより増加しました。

## ごあいさつ

NTNグループの代表取締役社長、大久保です。2015年3月期は、これまでの中期経営計画「復活2014」の最終年度でした。良好な為替環境もあって、計画を上回る実績を残せたことをお知らせいたします。

2016年3月期は、新中期経営計画「NTN 100」の初年度です。来るべき2018年の創業100周年に向け、全社一丸となってさらに強力な経営基盤づくりに取り組んでまいります。

# NTNの創業100周年と 次の100年の持続的成長を実現する

## 当社の現状と課題

2015年3月期における日本経済は、消費税率引き上げの影響がみられたものの、緩やかな回復基調が続きました。海外においては、米国経済は引き続き回復し、欧州経済も持ち直しの動きが続く一方で、中国で景気の拡大が緩やかになるとともに、その他新興国の景気にやや減速感がみられました。

このような環境のもと、当社グループは2013年4月にスタートした2年間の中期経営計画「復活2014」において「利益を造る企業体質への変革」を目指し、収益性の高い補修市場向けと産業機械市場向け販売の拡大および自動車事業の収益改善などの諸施策を推進してまいりました。この結果、当初の見通しを上回る業績回復を達成いたしました。

前中期経営計画「復活2014」の結果を踏まえて、本年4月より2018年3月までの3年間は、新たな中期経営計画「NTN 100」に取り組みます。「NTN 100」は、「NTN Transformation for Next 100（次の100年に向けたNTNの変革）」の頭文字を取ったもので、2018年3月に迎える創業100周年と次の100年の持続的成長のため、「あるべき姿」に向けた変革と礎づくりの3年間と位置づけます。

「あるべき姿」の実現に向け、経営資源（ひと・もの・かね）を重点分野に集中する「攻める経営」、規模に依存せず価値を追求する企業へと変革する「稼ぐ経営」、経営基盤と財務基盤を強化する「築く経営」の3つを基本方針として定め、実践してまいります。

## 今後の成長に向けて

中長期的な成長のために、企業理念を念頭にさまざまな取り組みを進めていく所存です。

まず、事業の収益性と資産の効率性を今後さらに高めることで、継続して利益を確保し、ステークホルダーの皆さまに安定的に還元できる財務体質の強化が大切であると考えます。また、もの造り企業として常に独創的な技術を生み出し、もの造りやひと造りでそれを支えていかねばなりません。同時に、法規範の遵守や地球環境の保全などの社会的責任はグローバル企業の根幹であり、経営基盤としてこれまで以上に強化してまいります。

ステークホルダーの皆さまには、今後ともご支援とご鞭撻を賜りますよう、何卒よろしくお願い申し上げます。

代表取締役社長

大久保 博司

## トップインタビュー

# 「NTN 100」について

新中期経営計画「NTN 100」では、「攻める経営」「稼ぐ経営」「築く経営」という3つの基本方針のもと、NTNの次の100年に向けた礎づくりを行います。

### Q1：2015年3月期の業績について教えてください。

#### A1 過去最高の売上高を計上し増益となったため、増配を決定しました。

2015年3月期の売上高は、前期比10%増の7,019億円となり、2期連続で過去最高となりました。営業利益は前期比で33%増の439億円、営業利益率は6.2%となりました。特に第4四半期は、145億円の営業利益となり、四半期決算としては過去最高となりました。

さらに、当期利益は234億円と3期ぶりの黒字になりました。

前述の決算を受けて、2015年3月期の期末配当を当初予定よりも1円増配の3.5円とし、年間で6円といたしました。

### Q2：前中期経営計画「復活2014」の成果について教えてください。

#### A2 数値目標の達成だけでなく、「構造改革」や新事業の育成など、多くの成果を得ました。

「復活2014」は、「利益を造る企業体質への変革」を基本方針とした2年間の経営計画でした。2015年3月期の売上高7,019億円、営業利益439億円は、計画策定当初の見通しであった売上高6,000億円、営業利益400億円を大きく上回ることができました。

「復活2014」では、「緊急対策」として「人件費・固定費の削減」、「設備投資の抑制」、「棚卸資産の削減」に取り組みました。その結果、設備投資に関しては、既存の遊休設備の活用などにより、過去2年間、減価償却費の範囲内に抑えながらも、効率的な投資を行うことができました。棚卸資産は、アフターマーケット事業の強化などで金額面の増加がありつつも、棚卸資産回転率は、2013年3月期の3.3回から3.8回へと、0.5ポイント向上しました。

事業面では、「経営資源の集中」を行いました。アフターマーケット事業では、グローバルレベルで技術サービスの展開に力を入れMRO(Maintenance, Repair and Overhaul: 設備補修)案件の獲得や、オートパーツ事業の拡大などで成果が出ています。

産業機械事業では、航空機や風力発電、鉄道車両向けなど、技術のハイエンド分野において、販売拡大を行いました。自動車事業の収益改善では、利益改善への各施策に取り組んだ結果、同事業の営業利益率を2013年3月期のマイナス2.5%から3.8%へと改善させました。

さらに、「構造改革」を実施しました。日本国内で600名の早期退職を募集し、最終的に420名の応募で完了となりましたが、募集人員に至らなかった約200名はアフターマーケット事業の増員として配置されました。また、海外生産を加速させるため、中国とメキシコで、新工場を設立しました。襄陽NTN(中国)は2015年4月からすでに量産を開始し、NTNメキシコ製造は同じく10月から量産を開始する予定です。これらの新工場は、当社グループの今後のグローバル生産体制に大きく貢献するものです。一方で、事業の選択として、物流子会社の新設や精機商品事業の一部撤退を行いました。





### Q3: 「復活2014」の反省点を教えてください。

#### A3 業績面では、為替レートの恩恵が大きかったため、「利益を造る企業体質への変革」としては、課題が残りました。

「復活2014」は、2013年2月に公表した経営計画ですが、公表時の見通しである2013年3月期の営業利益75億円と、2015年3月期の営業利益439億円を比較すると、2年間で364億円の増加となりました。しかし、その内訳を分析すると、利益の増加要因として、為替レートによる影響が大きくなりました。比例費の削減については、現地調達などの施策の効果はありましたが、米国における急激な需要の増加により日本からの輸出でカバーしたことなどによるコストアップなどで、当初の計画を達成できませんでした。

利益の減少要因では、売価レベルの低下は計画に対して値引きの抑制や不採算型番の値上げなどを行った結果、少なくできましたが、人件費や経費については、計画に対して増加しました。

このように、「復活2014」は各種施策の成果は得たものの、円安の追い風を受けた2年間であったという見方もできます。基本方針である「利益を造る企業体質への変革」としては課題が残るとともに、次の成長のための新たな課題も見えました。

#### 「復活2014」の主な経営指標

	2015年3月期目標	2015年3月期実績
売上高 (億円)	6,000	7,019
営業利益 (億円)	400	439
営業利益率	6.7%	6.2%
当期利益 (億円)	200	234
棚卸資産 (億円)	1,450	1,841
棚卸資産回転率	4.1回	3.8回
総資産当期純利益率 (ROA)	2.6%	2.7%
自己資本利益率 (ROE)	10.5%	10.5%
ネット D/E レシオ	1.24倍	1.11倍
NTN-ROI*	6.4%	6.3%
為替レート	\$:¥85 €:¥110	\$:¥109.8 €:¥138.7

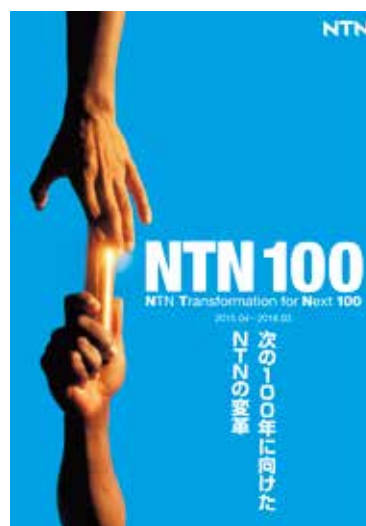
\* NTN-ROI=税引後営業利益/(棚卸資産+有形固定資産)

## Q4: 新中期経営計画「NTN 100」策定の背景にある社長の思いについて教えてください。

### A4 創業100周年に向け、当社グループの「あるべき姿」の実現を目指します。

今回の中期経営計画は、2015年4月にスタートし、2018年3月までの3ヵ年計画です。当社グループは2018年に創業100周年を迎えることから、それまでの100年間を総括し、その次の100年を持続的に成長するための「あるべき姿」をまずは考えました。「NTN 100」は、NTN Transformation for Next 100の頭文字から構成される名称で、創業100周年と「あるべき姿」に向けた変革と礎づくりという意味を込めています。

「あるべき姿」を明確化するため、今回の「NTN 100」の策定に先立って、当社グループの目指す姿を明確化すべく、10年後の長期ビジョンを設定しました。



「NTN 100」のポスター

## Q5: 長期ビジョンについて教えてください。

### A5 世界各地の従業員が一丸となって、「NTNのあるべき姿」に向かって進みます。

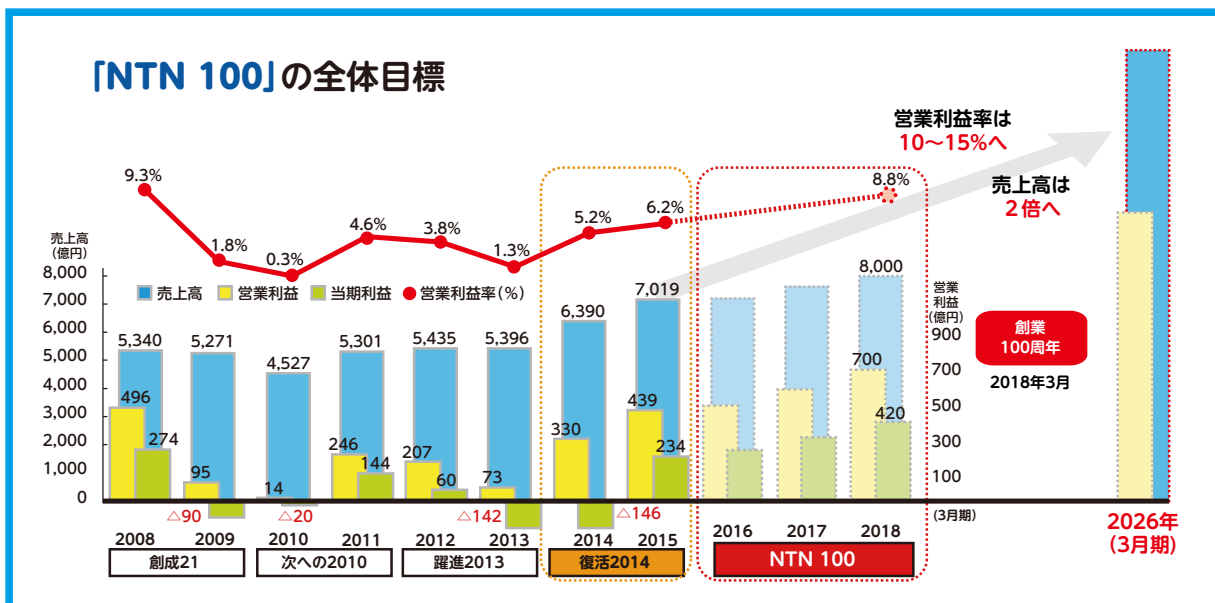
#### 長期ビジョン: 「NTNのあるべき姿」

1. 世界中の従業員に企業理念が浸透し、自ら考え、自ら行動する企業
2. 独自の商品とサービスを有し、品質、機能で高く評価され、世界中で存在感のある企業
3. NTNに関わるすべての人が「NTN」ブランドに誇りを持てる企業

1番目のビジョンとしては、全従業員が企業理念に基づいた行動をとり、法令遵守、地域社会への貢献を実践します。当社グループは、従業員一人ひとりが自ら考え行動し、日々成長する企業になりたいと思っています。2番目は、当社グループは日本を代表する「もの造り」企業ですので、これまで以上に、世界で通用

する技術を持ち、高い品質と技術を追求し、挑戦し続ける企業でありたいという意味です。3番目は、従業員だけでなく、株主、お客さまを含めた取引先さまなどすべてのステークホルダーが「NTN」ブランドに誇りを持てる企業を目指すものです。

定性的な目標だけでなく、定量目標も設定しています。今から10年後の2026年3月期には売上高を2倍にし、営業利益率は10～15%を目指します。意欲的な目標ですが、この大きな目標について、私自身が従業員に語りかけていくことで、世界各地の従業員のモチベーションを高め、全員が一丸となって、この大きな目標に取り組むことにより、十分に達成できると考えています。



## Q6: 「NTN 100」の概要について教えてください。

### A6 3つの基本方針のもと、売上高の拡大と利益率の改善を実現します。

「NTN 100」は、「攻める経営」「稼ぐ経営」「築く経営」という3つの基本方針のもとで、日本・米州・欧州・中国・アセアンなどといった地域軸、アフターマーケット・産業機械・自動車で構成される事業軸、軸受やドライブシャフト\*という商品軸を構成し、それぞれの軸ごとに3次元的な事業戦略を策定しました。さらにそれらの土台として、事業基盤に対する重点施策を実施していきます。

2015年3月に終了した前中期経営計画の「復活2014」について、反省点をあげるとすれば、数値目標こそ達成したものの、利益率の上昇も為替レートの影響が大きく、当社グループの収益力にはまだまだ課題が多いと感じています。さらに、当社グループが今後も大きく成長していくためには、既存商品や既

存事業だけではなく、新たな事業を生み出していくことが急務であると感じています。

「NTN 100」において取り組む重点課題は、収益性の高いアフターマーケット事業のさらなる拡大と、自動車向け商品、特にドライブシャフトの利益改善、さらに軸受やドライブシャフトに次ぐ新事業領域の開発であり、これらの課題を克服することで、当社グループの次の100年の礎づくりができると考えています。

3年後の数値目標としては、売上高が8,000億円、営業利益が700億円、営業利益率8.8%、当期利益を420億円としました。売上高で約14%の増加、営業利益率で2.6ポイントの改善を図ります。

\*2014年版までのNTNレポートでは「等速ジョイント」と呼称していました。

### 「NTN 100」の主な経営指標

	2015年3月期実績	2018年3月期目標
売上高 (億円)	7,019	8,000
営業利益 (億円)	439	700
営業利益率	6.2%	8.8%
当期利益 (億円)	234	420
棚卸資産 (億円)	1,841	1,800以下
棚卸資産回転率	3.8回	4.5回
自己資本比率	28.6%	30.0%以上
ネット D/E レシオ	1.11倍	1.0倍以下
自己資本利益率 (ROE)	10.5%	14%超
為替レート	\$:¥109.8 €:¥138.7	\$:¥110 €:¥130

## Q7: 3つの基本方針について教えてください。

### A7 具体的な重点施策を策定し、「NTN 100」の目標達成を目指します。

基本方針の「攻める経営」とは、経営資源（ひと・もの・かね）を重点分野へと集中的に配分することです。具体的には、「新たな領域における事業展開」と「アフターマーケット事業の拡大」が主な重点施策です。

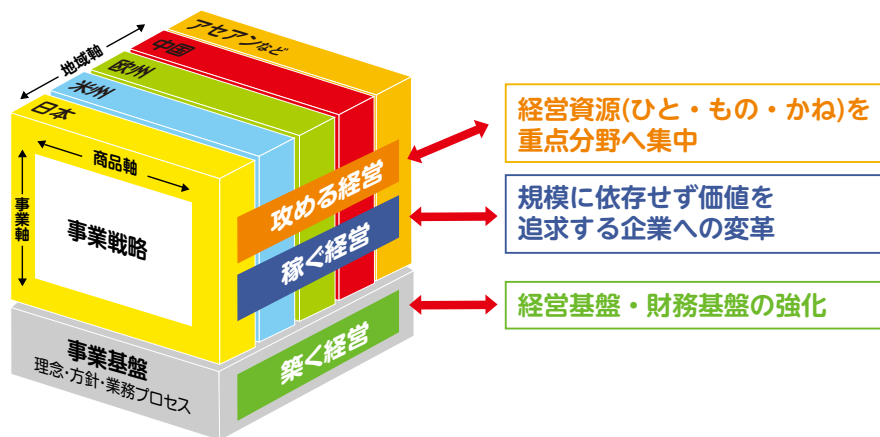
「稼ぐ経営」とは、規模に依存せず価値を追求する企業への変革です。具体的には、「ドライブシャフト事業の構造改革」と「次世代技術によるもの造り」を重点施策とします。

「築く経営」では、経営基盤、財務基盤の強化を図ります。

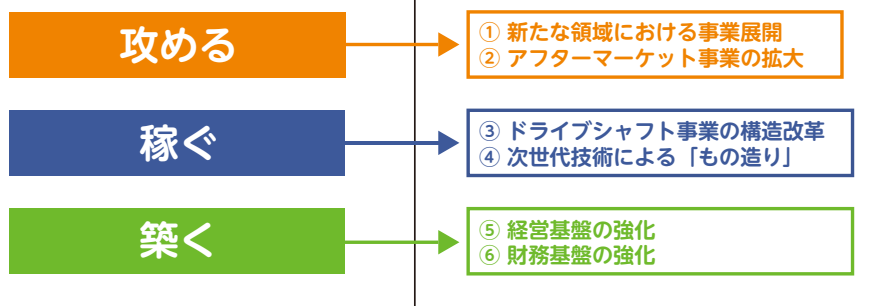
こうした諸施策を確実に実行するため、「NTN 100」では、地域軸の責任・権限の明確化を中心に、事業軸、機能軸(財務、人事、調達などの機能)を加えた、クロスファンクショナルな管理強化を図っていきます。

#### 「NTN 100」の基本方針

3つの基本方針のもとで重点施策を進め、お客さまにとってCo-creative(共創的)なパートナー企業への変革を図る。



#### 「NTN 100」の主な施策





## Q8：経営体制面の強化についてはどのようにお考えか教えてください。

### A8 経営基盤のグローバルな確立を急ぎます。

詳細は「築く経営」(⇒29～30ページ)にて記載されていますが、グローバル化を進める当社では、企業理念を全世界的に浸透させ、コンプライアンスを徹底させることが重要です。同時に、海外の人材や女

性の積極的な登用により、ダイバーシティを進めることも鍵となります。もちろん自然エネルギー活用などの環境配慮や地域密着を促進する社会貢献活動なども、全世界的に強化していきたいと考えています。

## Q9：株主の皆さまへのメッセージをお願いします。

### A9 ROE14%超、配当性向30%を目標としています。

[NTN 100]では、バランスシートの健全性確保と、資産効率向上の両方を実現します。3年後のネットD/Eレシオを1.0倍以下まで低下させ、ROEは14%超まで引き上げたいと考えています。2016年3月期

の年間配当金は、10円を目標としていますが、[NTN 100]の期間中に配当性向を30%まで引き上げたいと考えています。

# ① 新たな領域における事業展開

## 目標

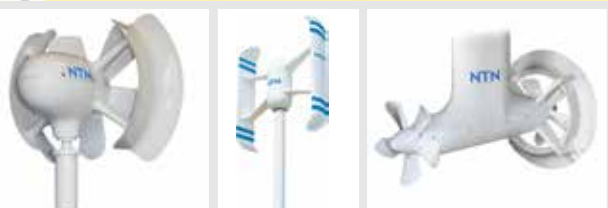
- ・ 従来領域にとらわれず、新たな事業のアイデアを探索すること
- ・ 蓄積してきた技術やノウハウの活用とともに、外部との連携を強化し、技術とアイデアを融合させていくこと
- ・ 独創的技術により、今後の成長が見込まれる新市場をターゲット

## ①-1 エネルギー事業 自然エネルギーの利用

当社グループでは革命的に高効率な“翼（つばさ）”技術を活用し、自然エネルギー分野で発電や蓄電に取り組めます。当社グループが提供する弱風でも高効率で回転エネルギーに変換できる“翼”技術はグローバルエナジー社が開発してきたもので、独自の厚みのある翼断面

形状により、大きな揚力を発生させ、風切り音もしません。この独自の形状により、水平軸型、垂直軸型ともに従来型の風車よりも弱い風をすばやくとらえることができ、風がなくなってもすぐには減速しません。“翼”の技術に加え、当社グループ独自の転がり軸受の技術や磁性材料技術を活用して、発電効率の大きな差別化を実現することができました。同様の技術を小水力発電装置にも活用しています。

すでに、事業化に向けた取り組みを進めており、2017年3月期よりこれらの発電装置の開発・生産・販売を本格化させます。2026年3月期には500億円の売上達成を目指しています。



水平軸風車

垂直軸風車

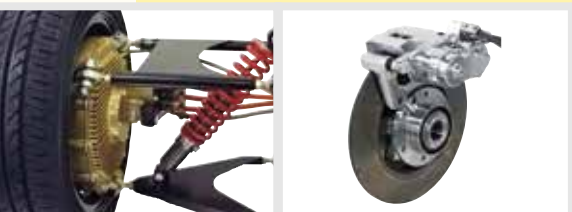
小水力発電装置

## ①-2 EV事業 自動車の電動化、安全革命

当社グループのEV事業では、自動車の電動化と安全革命をテーマとして、「走る」、「曲がる」、「止まる」機能の電動化に対応する商品を提案します。これらの商品は、小型・軽量化に独自の強みを持つ機械要素技術と、モータとインバータまでを含む制御技術を活用したものです。自動車を電動化することで、制御応答性を高め、安全性の向上に大きく貢献したいと考えています。

「走る」技術では、車のタイヤを直接モータで駆動するインホイールモータシステムを提供し、独自の小型減速機を開発し小型化を達成しました。「曲がる」技術では、各タイヤの向きを独立に可変するステアバイワイヤ操舵システムにおいて、独自の可変機構を確立しました。「止まる」技術では、各タイヤを独立してブレーキングするパーキング機能付き電動ブレーキシステムにおいて、ブレーキパッドを押える独自のねじを開発し小型化を達成しています。

すでに量産化している電動ブレーキ用の電動アクチュエータユニットや次世代ステアリング用メカニカルクラッチユニットもこの事業領域に含め、2026年3月期には、300億円の売上高を目指します。



インホイールモータシステム

パーキング機能付き電動ブレーキシステム

当社グループは、ハブベアリングで世界シェアNo.1、ドライブシャフトで世界シェアNo.2の地位にあり、また航空機、鉄道車両、風力発電向けなどの精密・大形軸受などに強みを持っています。[NTN 100]では、蓄積してきた当社グループの技術やノウハウを融合し、新たな領域で事業を展開していきます。

さらに、新たな事業のアイデアを探索する上で、大学・他企業・行政・研究機関など外部団体との連携を強化し、それらの技術やアイデアを融合させていくことで、成長市場における新規事業の拡大を追求していきます。

### ①-3 ロボット関連事業 人との協働、共生

ロボット関連事業では、当社グループの持つ独自技術をシーズとして、それを新たなニーズに適合させた商品を開発し、グローバルに展開します。

当社グループでは、すでにNTN-SNRの高精度な精密位置決め技術を活用したリニアモジュールをグローバルに展開しています。また、自動車の電動油圧ブレーキ用途で量産している、小型ボールねじ式のアクチュエータなどの技術を、ロボット関連事業の中で活用していきます。さらに、人間の手首のように半球面をなぞることができ、精度の高さ、移動の速さを誇る独自開発の平行リンク機構は、

すでに産業用ロボット分野で実績があり、他のロボットにも適用を拡大していきます。

この事業では、2026年3月期に売上高200億円を目指します。



リニアモジュール

電動アクチュエータ

平行リンク型  
高速角度制御装置

### ①-4 サービス・ソリューション事業 ビッグデータの活用

当社グループの保有する、軸受の状態を監視・診断する技術や、センシング技術を活用して、これまで「モノ」の提供が中心だった当社グループの事業を、サービス・ソリューションの提供に発展させることで、成長を図ります。すでにNEDO\*1による共同プロジェクトとして、風力発電装置用状態監視システム(CMS\*2)を利用した、軸受の診断技術を実証試験中で、こうした技術をより高度化させるとともに販売の拡大を進めます。また、開発済みのハンディ型異常検知装置は、振動測定データをお客さまのスマートフォンを経由して当社グループのサーバに送信し、解析結果を返信するという機能を持つ商品です。

こうしたセンサ技術やデータ解析技術を応用して、構造体の劣化センシング技術として発展させ、今後、トンネルや橋などの社会インフラの劣化監視システムとしても展開していく予定です。

\*1 国立研究開発法人 新エネルギー・産業技術総合開発機構

\*2 CMS:Condition Monitoring System

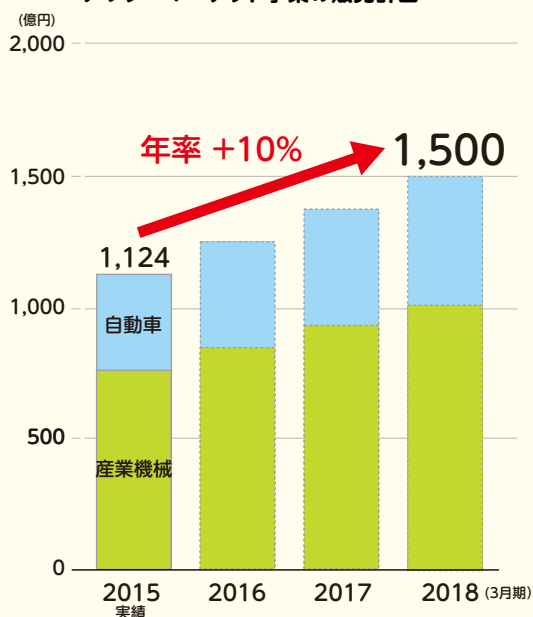
ハンディ型  
異常検知装置風力発電装置用  
状態監視システム

## ② アフターマーケット事業の拡大

### 目標

- ・ 品揃えの充実と受注から納入までのリードタイム短縮
- ・ エンジニアリング・サービスの拡充
- ・ 成長市場および特定業種への攻勢

アフターマーケット事業の販売計画



これまで当社グループでは、アフターマーケット事業の強化に注力してきました。特に、前中期経営計画「復活2014」において、アフターマーケット事業本部を設立し、お客さまの設備が稼動している現場でエンジニアリング・サービスを開始しました。また、自動車用の補修部品（オートパーツ）については、NTN-SNRのノウハウを継承しています。今後の課題として、新興市場におけるプレゼンスのさらなる向上を図り、当社グループが強みを十分に発揮できていない業種の克服が必要です。

一層の品揃えの充実と受注から納入までのリードタイム短縮、徐々に成果をあげているエンジニアリング・サービスのさらなる拡充、成長市場および特定業種の攻勢を強め、「品揃えとエンジニアリング・サービスで顧客満足度世界No.1」を目指します。

### ②-1 品揃えの充実とリードタイム短縮

当社グループのアフターマーケット事業は、国内市場においてナンバーワンの品揃えを提供できる体制が整っていますが、グローバル市場においては、まだまだ発展途上にあると考えています。この課題については、アフターマーケット用の品揃えの充実を行うことで、在庫を効率的に保有し、連結ベースの在庫回転率を向上させ、売上高の増加とリードタイム短縮を効果的に実現していきます。

アフターマーケットのビジネスでは、クイックレスポンスが非常に重要です。受注から納入までのリードタイムの長さは、型番などによってそれぞれ違いがありますが、「NTN 100」の目標として、各商品を平均して現在の半分まで短縮していきます。すでに日本国内や欧米では、24時間以内の配送体制を敷いており、今後はこれを新興国など、全世界に拡大していきます。



アフターマーケット用倉庫



## ②-2 MRO活動の強化



テクニカル・サービスカー



アフターマーケット・アカデミー

MROとは、メンテナンス、リペア、オーバーホールの略で、お客さまの現場で稼動する設備一式のメンテナンスをすべて請け負う契約形態です。

当社グループでは、現在、日本・米州・欧州・中国・韓国にテクニカル・サービスカーを合計11台配置し、事業の大きな推進力となっています。このテクニカル・サービスカーを、アセアンやインド、中南米、ロシアなどの新興国へも配置を拡大していきます。

また、日本では、代理店の技術者を対象としたアフターマーケット・アカデミーを開校し、大きな成果を上げています。この取り組みを全世界に展開し、当社グループの競争力強化につなげていきます。当アカデミーでは、軸受技術に関する講習会や、軸受の診断方法などの技術指導を中心に実施し、修了者に認定証を発行しています。これらのコミュニケーションを通じて、代理店との協業関係を強化し、補修案件のデータベース構築にもつなげていきます。

## ②-3 ターゲット市場への攻勢強化

[NTN 100]では、アフターマーケット事業において4つの市場(地域)をターゲットとしました。

### 北米市場

MROのターゲット業種として、鉱山、鉄鋼、石油・ガス、工作機械、食品、製紙向けの商品・サービスの拡充を図ります。自動車用補修では、2013年から始めたトラック用のパーツキットと、2014年から始めた乗用車のハブベアリングのパーツキットなどの販売を、さらに強化・拡大する計画です。北米においては、すでに多くの代理店と契約していますが、中でも大手の有力代理店との関係を強化することを重要戦略とします。

### 中国市場

MROのターゲット業種として、鉄鋼や鉄道車両、発電所関係向けの商品・サービスの拡充を図ります。中国市場は北米市場と異なり、代理店網の拡大が大きなテーマです。特に自動車関連の代理店を現在の1.5倍まで大幅に増加させます。

### ロシア市場

足元では政情不安などにより市況は低迷していますが、販売・サービス活動の活発化により、売上高を現在の2倍に増加させる予定です。

### 中南米市場

NTN-SNRとの協業体制を強めた組織体制を確立し、お客さまを巡回するエンジニアリング・サービスを強化します。



日本



アメリカ



カナダ



フランス



中国



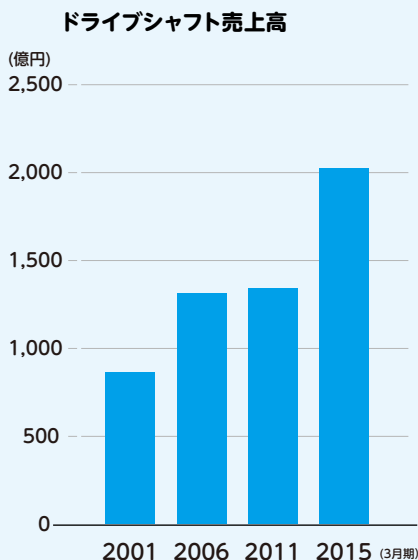
韓国

世界各地で活躍するテクニカル・サービスカー

### ③ ドライブシャフト事業の構造改革

**目標**

- ・ドライブシャフト事業の収益拡大
- ・品質、コスト、納期、技術面で 顧客満足度世界No.1



当社グループのドライブシャフト事業では、これまでシェア拡大を目指し販売拡大を進めてきた結果、売上高を大きく増加させ、供給先の大手自動車メーカーの数も、大きく拡大しました。さらに、世界各地のお客さまへの商品供給のため、需要地における生産体制も整えてきました。

一方で、シェア拡大を急ぐあまり、販売価格の低下を招き、また、近年の原材料費や人件費の上昇により、ドライブシャフトの製造コストも上昇する傾向にありました。

「NTN 100」では、ドライブシャフト事業の収益拡大を最重要テーマのひとつとします。また、「顧客満足度世界No.1の“NTNのドライブシャフト”」を目指し、品質、コスト、納期、技術面で体制強化を実施し、事業体質の改革を行います。

#### ③-1 ドライブシャフト事業の収益拡大

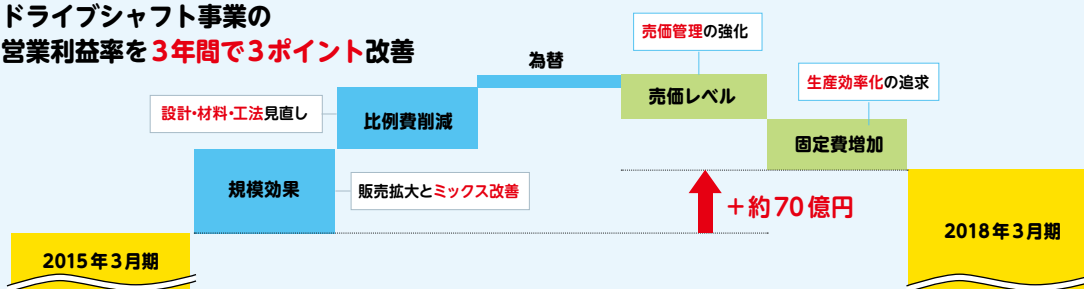
当社の自動車事業では、「NTN 100」の目標として、営業利益率を現在の約4%から3年後に6%まで改善する計画です。特に重要なドライブシャフト事業の利益改善については、いくつかの要素のうち、比例費の削減と高付加価値商品の拡充に注力します。

比例費削減については、現地調達化をより加速させます。さらに、素形材の無駄を極限までなくしたニアネットシェイプ加工法や、部品の設計変更まで踏み込んだ材料削減対策を進めていきます。

また、今後はプレミアムカー向けに、高機能、高効率、超軽量、超高角度などの特長を持つ高付加価値商品を拡充し、プロダクトミックス改善を実現して、増収による利益率の改善を図ります。

一方で、利益の減少要因として、今後も売価レベルの低下と固定費の増加が見込まれますが、値引きの抑制や低収益型番の値上げ努力を継続するとともに、拠点間で生産負荷を調整することによる余剰工数の活用や、生産方式の見直し、さらには新たな製造技術を導入して設備費を削減するなど、生産効率化を追求していきます。

#### ドライブシャフト事業の 営業利益率を3年間で3ポイント改善



## ③-2 グローバル品質管理および供給体制の強化

近年、自動車部品の品質がますます重要視されています。当社のドライブシャフトは、自動車の足回りを支える重要保安部品であり、人の命に直結するため、品質問題は決して起こしてはなりません。当社グループの生産拠点は世界各地に拡大し続けているため、“Made by NTN”による世界同一基準で品質保証体制の確立を行います。

米国については、需要の大幅な拡大に対して現地工場の生産能力が不足しています。現在は、一部日本からの輸出品を加えて安定供給を実現していますが、今後の需要動向を見据えて、米国の生産能力の増強を検討しています。より安定した供給能力の構築に向け、現在、世界中の生産拠点で能力の拡大に努めています。中国とメキシコの新拠点の早期安定稼動に注力し、この2つの新拠点によって、拠点間の生産負荷の調整を図っていきます。

このように世界のどこからでも安定供給できる体制を確立することで、生産や納期リスクを回避させます。また、効率的な供給体制の構築は投資額の抑制への効果も期待できます。現地ニーズを商品にすばやく反映させるためには、研究開発体制も重要です。将来的には現在の日本、米国、フランス、中国の4拠点に、その他アジア地域を加えた世界5極による開発体制の構築が必要と考えています。

商品面では、次世代ドライブシャフト・モジュールの開発とシリーズ化に取り組みます。当社はドライブシャフトとハブベアリングの両方を手掛けるメーカーであり、その強みを活かし、電子ビーム溶接(EBW)やプレスコネクトスプライン(PCS)を活用したハブベアリング+ドライブシャフトを一体化したモジュール商品を、新たなシリーズとしてラインアップします。



## ④ 次世代技術による「もの造り」

### 目標

- ・革新的な製造技術の導入
- ・「もの造り」のグローバル標準化
- ・グローバル「ひと造り」の強化

現在、世界各地の労働環境が大きく変化しています。日本では少子高齢化が進み、生産が増加する新興国では人件費が高騰してきており、労働力の安定的な確保には、長期的な対策が必要です。さらに、当社グループのベアリングやドライブシャフトの海外生産が広がる中、品質問題を決して起こさない体制づくりが重要です。

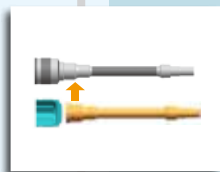
これまで当社グループでは、日本国内を中心にいわゆる「ひと造り」に注力し、専門的な技能の伝承を図ってきました。「NTN 100」においては、次の100年への礎づくりとして、革新的な製造技術を導入し、コスト競争力強化、設備単価の低減、リードタイム短縮、中間在庫の圧縮、省エネルギー・省資源の実現などを図る計画です。また、“Made by NTN”による世界同一基準の品質保証体制を確立し、「もの造り」のグローバル標準化を実現します。さらに、グローバル「ひと造り」の強化に取り組み、新工場における量産立上げの迅速化や、どのような需要変動時にも、他事業所からのすばやい応援供給体制の強化につなげたいと思います。

当社グループでは、次の100年に向けて、「もの造り」方式の革新を行います。

### ④-1

## 革新的な製造技術の開発と導入

### 革新的製造ラインのイメージ



革新的な製造技術として、まずはGrow-Upラインの早期導入を図ります。Grow-Upラインとは、搬送やロボットを組み合わせて、半自動機から自動機へ拡張（Grow-Up）できる製造ラインです。これを開発し世界各地に展開していきます。

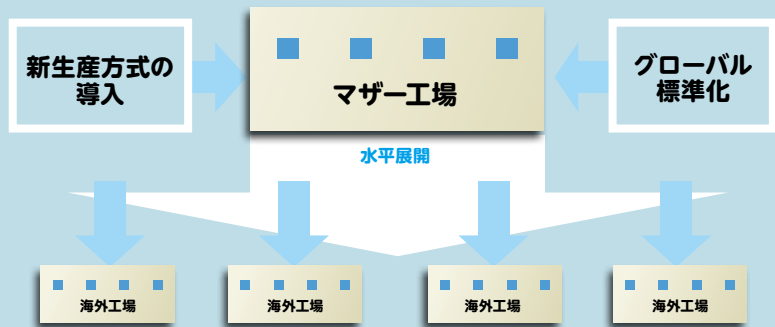
ドライブシャフトについては、研削レスや複合加工によって、工程を省略・集約し、さらに電子ビーム溶接（EBW）などの精密接合技術、素形材の無駄を極限までなくしたニアネットシェイプ加工法などを積極的に導入し、コストダウン、歩留まり向上、品種統合などを実現します。

ハブベアリングについては、設備のモジュール化やロボットの活用により、フレキシブルラインの構築など新たな量産技術を導入します。これにより商品対応力の強化、設備の有効活用、生産地域の雇用環境への柔軟な対応を可能とします。

各種ベアリングについては、これまで独立していた工程を生産ラインの中に組み込むほか、複合加工の導入、素形材投入からの一貫ライン構築などにより、リードタイムの短縮、中間在庫の圧縮、小ロット多品種対応の強化を図り、他社との差別化を図ります。

## ④-2 「もの造り」のグローバル標準化推進

当社グループでは、新たに「もの造り」標準方式を開発し、まずは日本の「マザー工場」へ導入することで、教育とマニュアル準備などを進めます。その後、海外の工場へと水平展開を図ることで、すべての商品に対して、“Made by NTN”による世界同一基準での品質保証体制を早急に確立します。



## ④-3 現場力を高める継続的「ひと造り」

「もの造り」のグローバル標準化とあわせ、当社グループでは、日本の「マザー工場」で培われた技術・技能を、世界各地の技能者に向けて教育する制度を拡大します。日本国内だけでなく世界中の拠点を含めて、NTN流の「もの造り」や特殊工程の技能を長年にわたり伝承していく仕組みづくりを行います。

これまで当社グループでは、グローバル人材の育成だけでなく、世界で活躍する技術・技能伝承者の育成や、ダイバーシティの推進に取り組んできました。その一環として、将来を担う世界各地の若手・中堅技能者が互いの優れた技能を競い、当社独自の技術を技能者同士で共有する「NTN世界技能オリンピック」を実施しています。さらに、世界各地のグループ会社で品質向上に向け活動するチームを日本に集め、改善事例や活動成果を発表する「世界QCサークル大会」を開催しています。

当社グループでは、上記活動をさらに活発化させ、加えて「NTNもの造り学校」の拡充を予定しています。



世界QCサークル大会



NTN世界技能オリンピック

## 5 経営基盤の強化

### 目標

- ・ 世界共通の行動規範としての「企業理念」をNTNグループ全従業員へ浸透
- ・ グローバル企業として、コンプライアンスの徹底やガバナンス、ダイバーシティへの対応強化
- ・ 地域に愛される企業としての社会貢献や環境保全
- ・ 「現地・現物・現人」体制の確立

当社グループが長年にわたってグローバル化を進めてきた結果、2015年3月期では海外売上高比率は73%、海外生産比率が51%となっており、海外従業員比率は66%まで増加しています。こうした中、NTNの行動規範である「企業理念」が世界中すべての従業員まで浸透し、自ら考え、自ら行動する企業への変革が、経営の大きなテーマとなっています。

また、従業員へのコンプライアンスの教育を、さらにグローバルに強化していくことも非常に重要であると考え、グローバル人材の育成や、日本国内では女性の活躍促進も当社グループの経営課題です。

「NTN 100」の目標として、世界共通の行動規範としての「企業理念」を当社グループ全従業員へ浸透させること、グローバル企業としてコンプライアンスの徹底やガバナンスの強化、ダイバーシティへの対応を推進します。さらに、ますます重要性を増すCSR活動に対しては、当社グループが事業を展開しているすべての地域社会で、地元から愛される企業として、社会貢献や環境保全活動に力を入れていきます。

### 当社グループ会社の統制強化

全世界に広がる、NTNのグループ会社に対し、企業理念の浸透を進めます。また、CSR（社会的責任）推進本部による従業員教育とフォローアップをグローバルに実施し、一方で、海外各地の内部統制体制の強化を進めます。日本国内における、機関投資家のスチュワードシップ・コードや企業のコーポレートガバナンス・コードの施行も勘案し、グローバル企業として適切かつタイムリーな情報開示と透明性の確保に、これまで以上に注力していきます。

### リスク管理の強化

当社グループの事業を取り巻くさまざまなリスクに対して、リスク発生防止のための的確な管理とリスク発生時の迅速な対応を図ります。

また、自社のリスクだけではなく、サプライチェーン全体の問題としてもとらえ、協力メーカーなど取引先さまや物流関係なども含めたグローバル・サプライチェーン全体で進めていきます。

### 地球環境の保全と社会貢献活動の推進

当社グループでは、すでに風力発電や太陽光発電の利用を推進していますが、小形風力発電装置や小水力発電装置などの開発、販売なども含めて、今後も事業展開および自社利用の双方で「自然エネルギーの利用」を促進します。

また、環境負荷の低減についても、グローバル・サプライチェーン全体で管理強化を進めていきます。

### グローバル人材の育成

従来は、日本から海外へと人材を派遣するケースが中心でしたが、今後は、海外から日本、海外から海外へと、人材の相互交流に力を入れていきます。グローバル企業として、国籍に関係なく、若手人材および経営人材の育成も強化します。

女性管理職については、日本国内の課題と認識しており、今後3年間で現在の20名から40名まで増加させる予定です。

国籍や性別だけでなく、障がい者雇用なども、従業員の多様性として重要であり、人材のダイバーシティを促進していきます。

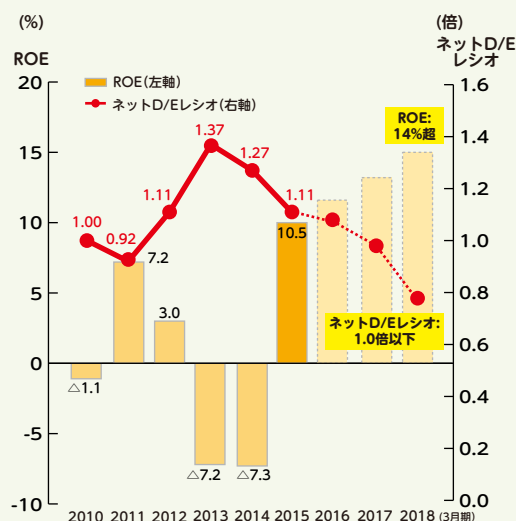
## ⑥ 財務基盤の強化

### 目標

- ・自己資本比率は30%以上、ネットD/Eレシオは1.0倍以下まで改善
- ・ROEを14%超まで向上
- ・配当性向30%以上

当社グループの過去数年間の傾向として、バランスシートの健全性を表わす指標、すなわち自己資本比率とネットD/Eレシオが悪化を続けていました。「NTN 100」では、バランスシートの健全性の回復を目標のひとつとして掲げます。目標達成に向けて、収益管理の強化と資産効率の向上を実現する諸施策を実行していきます。

今後3年間で自己資本比率は30%以上、ネットD/Eレシオは1.0倍以下まで改善を図ります。また、今後の収益力の強化によりROEは14%超を目標とし、配当性向の方針30%とあわせて、十分なフリーキャッシュ・フロー（FCF）の創出を行います。



### 資産効率向上への財務施策

当社グループでは、3年間の「NTN 100」の期間中に、有利子負債600億円の削減を計画しています。削減は、3年間のFCF改善で生み出す約600億円のうち約350億円と、積み上げてきた現金残高から約250億円を原資とします。資産圧縮については、棚卸資産の回転率を現在の3.8回から、4.5回まで改善することで、大きなFCFを生み出します。そのために、事業所ごとに適正在庫の基準を明確化し、各地域、各事業本部、さらには本社部門も含め、クロスファンクショナルにフォローする体制を確立します。その他の保有資産についても、株式やその他資産を含めて、可能なものは売却することでFCFを向上させます。

有利子負債の削減にあわせ、退職給付債務の圧縮を推進します。「NTN 100」では、3年間で最低でも70億円程度の年金資産の積み増しを予定しています。計画以上にFCFが改善した場合や、資産売却で得た資金が大きければ、さらなる積み増しも検討します。すでに2015年3月に50億円の積み増しを実行しました。

### 売上高利益率向上に向けた財務施策

売上高利益率の向上では、各事業の営業利益率の向上が最も重要です。「NTN 100」の事業戦略に則り、収益性の高いアフターマーケット事業をさらに拡大します。産業機械事業では、建設機械や農業機械などの需要低迷により、生産工場の低稼働率が固定費負担の増加となり、利益率が低下しています。今後3年間で販売規模を拡大し、工場稼働率を向上させ、利益率を改善させていきます。自動車事業では、「稼ぐ経営」の施策であるドライブシャフトの収益改善に注力します。

資本効率の向上に向けて、投資判定基準の見直しも実施します。「NTN 100」の戦略に則り、重点分野を優先した投資判断を行っていきます。

### 株主還元

当社グループでは、長期的に安定した株主への利益還元を継続的に実施してまいります。FCFの改善により配当原資を確保し、配当性向30%を基本とします。2016年3月期の配当金は年間10円の予定ですが、早急に配当性向30%を目指します。

## アフターマーケット・ アカデミーの取り組み

NTNでは、補修市場向け販売の拡大を目指し、アフターマーケット・アカデミーを設立し、エンドユーザーや代理店の皆さまに技術講習会を行っています。エンドユーザーのお困りごとやご相談もお受けし、ベアリングのプロフェッショナルの立場から、これらを解決する知識やノウハウについて実践的なご

提案を行っています。受講していただいた方からは、「エンドユーザーの現場の目線に即した講義内容であり、非常に有意義でした」とご好評をいただいています。今後は、アカデミーの内容をさらに充実させ、お客さまとのコミュニケーションを通じて、信頼されるサプライヤーを目指してまいります。

## 補修市場

新興市場でさらなるプレゼンスの向上を図り、顧客業種の拡充に努めます。

### 2015年3月期の実績

補修市場向け売上高は、1,124億円で前期比86億円(8.3%)の増収となりました。当期は、ロシア・ウクライナなどの経済環境の悪化から欧州で産業機械向け補修の需要が低迷しましたが、日本や中国、アジアでは販売が増加しました。特に、日本はキャラバン活動を強化した成果としてMRO (Maintenance, Repair and Overhaul : 設備補修) 案件の獲得が進んだことや、中国、アジアでも技術サービスの拡充により増収となりました。

営業利益は販売増加の効果や為替の影響などにより192億円となり、前期と比べて15億円(8.5%)の増益となりました。

### 2016年3月期の概況

2016年3月期は、特に、産業機械向け補修と自動車向け補修の両方で販売の伸びが期待できる米州で、事業を大きく成長させる計画です。アジアでは、MRO案件の販売拡大と代理店獲得を進め、収益を拡大させていきます。

### 将来に向けた戦略

新中期経営計画「NTN 100」の攻める経営の施策のひとつである「アフターマーケット事業の拡大」のもと、お客さまの設備補修のニーズにお応えし、顧客満足度世界No.1を目指しています。「品揃えの充実とリードタイム短縮」はもとより、成長市場および特定業種に向けた「MRO向け需要への販売拡大」に取り組み、新興国における市場開発も含め、NTNブランドのプレゼンスの向上を図り、成長市場および特定業種への攻勢を強化します。また、自動車向け補修においては、パーツキットを含む商品を充実させ、販売を拡大します。

米州市場においては、大手代理店との協業強化による産業機械向け補修と自動車向け補修の両方で大きな販売増を図ります。さらに中南米地区ではNTN-SNRとの協業を強め、サービスを強化してまいります。

欧州については、すでにロシアで市場開発を促進しており、アジアと中国においては大手代理店へのエンジニアリング・サポートと、MRO案件を主体に販売を拡大してまいります。



## 担当役員コメント

アフターマーケット事業では、「品揃えとエンジニアリング・サービスで顧客満足度世界No.1へ」をスローガンに、3年後の2018年3月期に売上高1,500億円を目指しています。

目標達成に向け、エンジニアリング・サービスを拡充し、品揃えの充実とリードタイム短縮に努めます。また、アフターマーケット用の品揃えを充実させ、お客さまへの即納体制を構築します。さらに成長市場や特定業種への攻勢をかけるべく、アフターマーケット・アカデミーの開講など、地域やお客さまの特性に応じたサービス体制および質を向上させます。

専務取締役  
米谷 福松



# P R O D U C T S

## 主な商品群

\*構造を見やすくするため、商品をカットした写真を掲載しています。



### 鉄鋼



ラストガード  
シリーズ自動調心  
ころ軸受



密封形4列  
円すいころ軸受



密封形複列  
円すいころ軸受

\*

超大形二つ割  
自動調心ころ軸受



\*



### オートパーツ



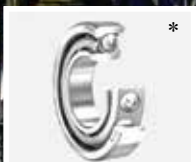
トラック用  
パーツキット



豊富な品揃えの  
パーツキット



### 石油・ガス



アンギュラ玉軸受

\*



### 鉱山

ベアリング  
ユニット



シール付き  
自動調心ころ軸受

\*

## 東海道新幹線 50年の歴史に大きな貢献

2014年10月28日、当社は、東海旅客鉄道株式会社様（JR東海）より「東海道新幹線50周年感謝状」が授与されました。東海道新幹線は、50年間で56億人の乗客を運び、その間、乗客死亡事故ゼロの安全性を誇り、走行の消費エネルギーを51%削減するなど、大きな進化を遂げました。

当社の軸受は、1964年に運行開始した初代0系から最新

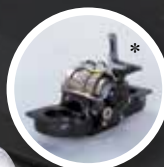
型のN700Aまで、歴代の新幹線に採用されています。最新のN700Aに採用されている車軸軸受は、初代0系の車軸軸受から重量を約70%、体積を約60%削減し、車両の軽量化と高速化に大きく貢献しています。

なお、当社の初代0系新幹線用車軸転がり軸受は、軸受メーカーとして唯一、日本トライボロジー学会より「トライボロジー遺産」に認定されています。



0系新幹線用  
車軸転がり軸受

\*構造を見やすくするため、商品をカットした写真を掲載しています。



N700A新幹線用  
車軸転がり軸受

## 産業機械市場

新たな事業領域で  
事業拡大に努めていきます。

### 2015年3月期の実績

産業機械市場向け売上高は、1,090億円で、前期比78億円（7.7%）の増収となりました。日本や欧州では鉄道車両や航空機向けが好調で売上高の増加に貢献しました。世界各地で建設機械の需要低迷が続く中、米州では一時的に需要の回復が見られました。

営業利益は、販売増加の効果や為替の影響などにより63億円となり、前期と比べて約2倍の30億円（90.9%）の増益となりました。

### 2016年3月期の概況

2016年3月期は、米州における風力発電向け需要の取り込みや、中国の高速鉄道向け需要増加による販売増をみています。また、航空機向け、工作機械向けも堅調な成長を予想しています。一方で、建設機械・鉱山機械向けは、世界的な需要の低迷により、全般的には売上高、利益とも横ばいと慎重な見方をしています。

### 将来に向けた戦略

産業機械市場向けでは、新中期経営計画「NTN 100」のもと、新たな事業領域で事業拡大に努めていきます。

現在、ロボット関連向け商品の開発に注力しており、すでにグローバルに展開しているリニアモジュールをはじめ、小型ボールねじ式のアクチュエータなどの技術を、同分野で展開すべく開発を急いでいます。

革命的な高効率翼技術を活用した自然エネルギーも期待の大きい分野です。従来商品よりも大幅に発電効率を向上させた当社商品により、「マイクログリッド」と呼ばれる小規模エネルギーネットワークが必要とされる地域や、工場の排水などを利用したエネルギーのリサイクルを実現し、自然エネルギーの普及に大きく貢献したいと考えています。

## 担当役員コメント

産業機械事業では、今後3年間で売上高1,200億円、営業利益率7.5%の達成を目指しています。目標達成に向けて、特に成長が見込める風力発電、鉄道車両、工作機械、航空機向けの生産能力を増強し、販売拡大に注力します。

新事業としては、「小形風力発電装置」の早期商品化、「リニアモジュール」の販売体制の整備、「CMS」技術の確立と販売体制の整備に注力します。

当社の次の100年を築くため、従来の軸受販売にとどまらず、サービスやソリューションを提供することで、事業部を変革したいと考えています。

取締役  
川島 一貴



## P R O D U C T S

### 主な商品群

 <p><b>建設機械用軸受</b></p> <p>資源採掘や土木建設で活躍</p>		 <p><b>農業機械用軸受</b></p> <p>食料供給に高品質で貢献</p>	
 <p><b>変減速機用軸受</b></p> <p>産業機械のロボットを支える</p>		 <p><b>航空・宇宙用軸受</b></p> <p>世界のジェットエンジンでも活躍</p>	
 <p><b>風力発電装置用軸受</b></p> <p>再生可能エネルギーの高まる需要に対応</p>		 <p><b>鉄道車両用軸受</b></p> <p>世界の高速鉄道の安全を支える</p>	
 <p><b>工作機械用軸受</b></p> <p>高速回転を高精度で支える</p>		 <p><b>事務機用軸受</b></p> <p>複写機、複合機の滑らかな動きを支える</p>	
 <p><b>流体動圧軸受</b></p> <p>HDDに加え薄型ファンモータにも採用</p>		 <p><b>医療機器用軸受</b></p> <p>CTスキャナーや人工心臓に採用</p>	

\*構造を見やすくするため、商品をカットした写真を掲載しています。

### 新商品紹介

#### 工作機械主軸用 「高速アンギュラ玉軸受：HSE-新T2タイプ」

工作機械主軸の回転は高速化が進んでいます。当社は、保持器の材料として高融点ポリアミド樹脂を採用することで強度を高め、高速回転時における保持器ポケットと転動体との接触で発生する発熱を抑える新商品を開発しました。新商品は、保持器ポケットの形状の見直し、転動体と保持器の接触の最適化などにより、形状面でも発熱を抑えています。この商品は、従来品と比べ、高速回転性能が最大50%向上し、これまでフェノール樹脂製保持器を採用していた高速回転領域においても、ポリアミド樹脂製保持器の適用が可能となりました。



## 「自動車次世代ステアリング用MCU」が 2014年の“超”モノづくり部品大賞に

NTNは、日産自動車株式会社様が世界で初めて開発した、ダイレクトアダプティブステアリングに使用される、「自動車次世代ステアリング用MCU<sup>\*1</sup>」を2013年より市場展開しています。ダイレクトアダプティブステアリングはドライバーのステアリング操作を、電気信号を介してタイヤに伝達するため、ステアリングとタイヤの間に常時機械的に締結する要素がなく、俊敏かつ正確なステアリング操作を可能とするものです。

当社の「自動車次世代ステアリング用MCU」は、ダイレクト

アダプティブステアリングが機能を維持できない故障時のバックアップ機構の実現に貢献しています。電磁クラッチとローラクラッチを組み合わせたコンパクトな構成で、故障検出時には、電磁クラッチへの電源が遮断されるため、ローラクラッチが瞬時に締結し、ステアリング操作が機械的にタイヤに伝達されます。

同商品は、日刊工業新聞社主催の2014年“超”モノづくり部品大賞において、自動車部品賞を受賞しました。



自動車次世代ステアリング用MCU

\*1 MCU: Mechanical Clutch Unit (メカニカルクラッチユニット)  
\*2 構造を見やすくするため、商品をカットした写真を掲載しています。

## 自動車市場

健全かつ確実な事業成長を  
推進します。

### 2015年3月期の実績

自動車市場向け売上高は、4,805億円で、前期比466億円(10.7%)の増収となりました。北米の好調な自動車需要を背景に、米州と日本において販売が増加しました。アジアは、中国の自動車生産の増加や、インドの新規生産開始に伴い、販売が増加しました。

営業利益は米州の販売増加に伴う生産ラインの負荷増により固定費が増加しましたが、販売増加の効果、比例費の削減および為替の影響などにより184億円となり、前期と比べて64億円(52.9%)の増益となりました。

### 2016年3月期の概況

2016年3月期は、北米の堅調な需要が続くことで、当社のドライブシャフト需要の伸びや、日本からの輸出も引き続き旺盛であるとみています。アジアでは、中国経済の減速リスクを考慮しても、日系、欧米系自動車会社による新規案件の立ち上がりなどで、自動車販売台数が増加する以上に、当社商品の販売増を期待しています。

### 将来に向けた戦略

自動車市場向けでは、新中期経営計画「NTN 100」において「ブランドバリューの向上」、「成長分野への集中」、「新領域への事業展開」を3本の柱とし、自動車事業の持続的発展に取り組みます。

「ブランドバリューの向上」では、お客さまのニーズを的確にくみ取った商品開発やサービス提供により他社との差別化を図ります。

「成長分野への集中」では、お客さま、地域、商品別の明確な事業戦略に基づき最適な経営資源を投入することで、アウトプットの最大化を進め、質と量の拡大を進めます。

「新領域への事業展開」では、NTNが培ってきた技術の単なる延長ではなく、新技術と革新的なアイデアを融合し、新たな領域で事業を展開します。

これらの施策を確実に遂行し、自動車事業を収益あるビジネスに変革させ、「NTN 100」の最終年度である2018年3月期には営業利益率6%を達成します。

## 担当役員コメント

自動車事業では、「Volume Sales」 to 「Value Sales」をスローガンとして掲げ、販売規模の拡大から収益重視へと事業方針をシフトしました。量産開発型から開発提案型ビジネスへの変革を推進し、3年後の2018年3月期に売上高5,300億円、営業利益率6%の達成を目指します。

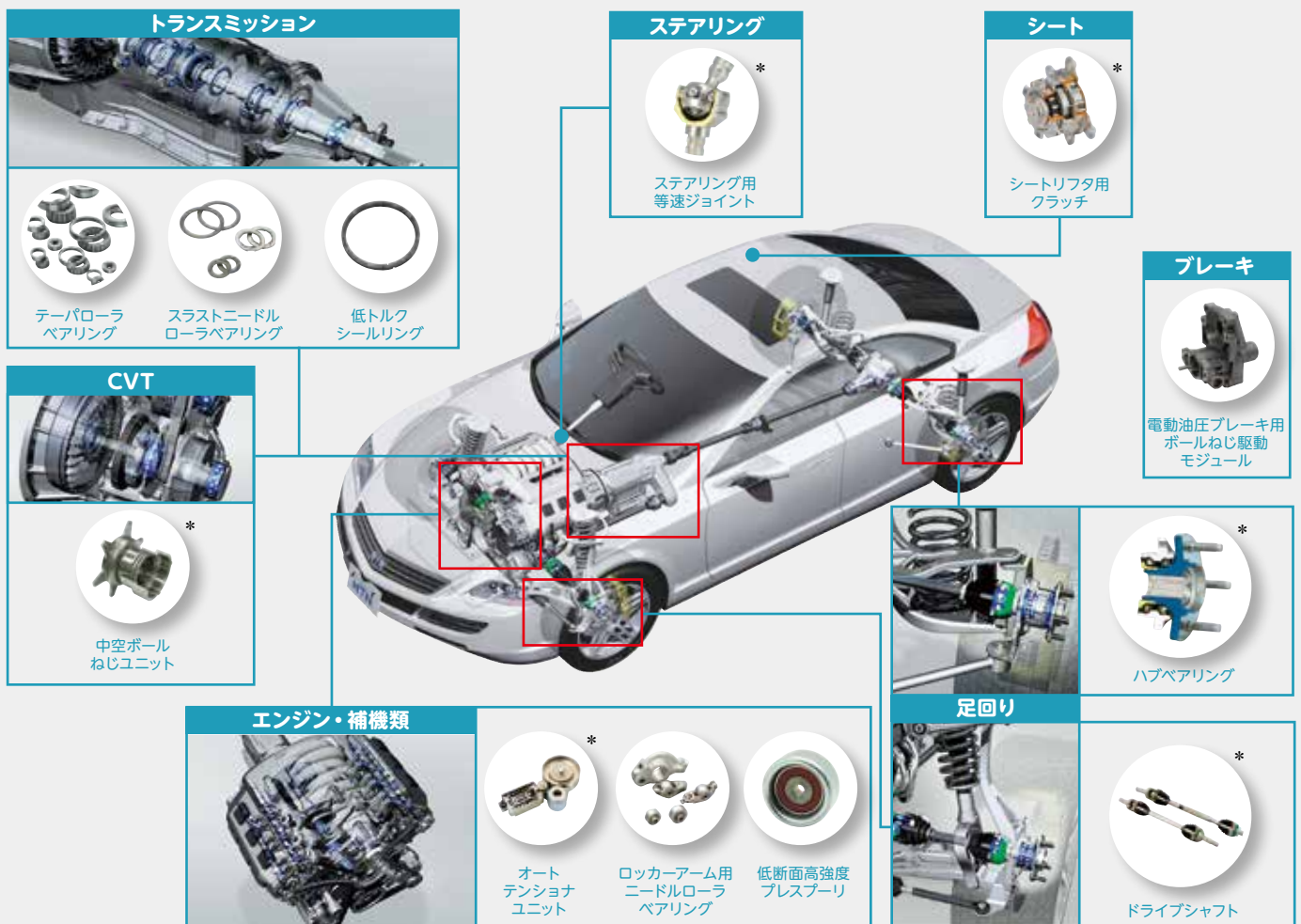
目標達成に向け、品質・コスト・納期・技術面の強化だけでなく、お客さま視点での思考活動により他社との差別化を図ります。革新的な商品・サービスを提供することで、顧客満足度を向上させ、当社のブランドバリューを高めてまいります。

常務取締役  
宮澤 秀彰



## P R O D U C T S

### 主な商品群

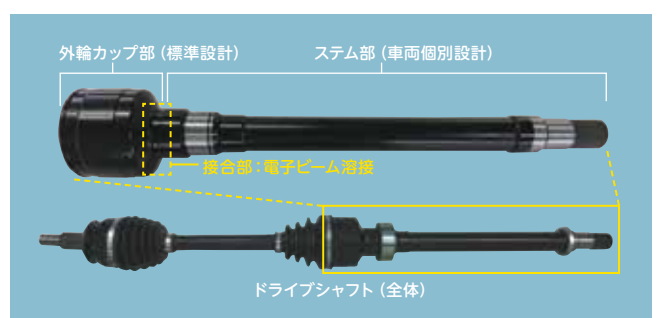


\*構造を見やすくするため、商品をカットした写真を掲載しています。

### 新商品紹介

#### 「EBWドライブシャフト」

自動車メーカーは、多様化する市場ニーズに対応するため、新車種の開発期間の短縮を進めています。当社が開発した「EBWドライブシャフト」は、これまで車種ごとに専用設計/製造していたインボード外輪を、サイズごとに共通化してカップ部を標準品とし、車種にあわせて個別設計したステム(軸)部を電子ビーム溶接で接合して製造することで、高い信頼性のドライブシャフトを短い開発リードタイムで提供するものです。

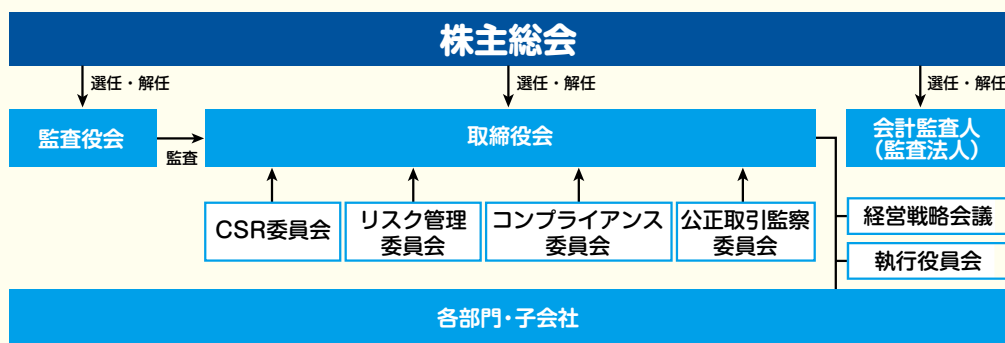


# ガバナンス/コンプライアンス

## コーポレート・ガバナンスの強化

当社は、新中期経営計画「NTN 100」において、「全従業員が企業理念に基づいた行動を取り、法令遵守、地域社会への貢献を实践する企業」を「あるべき姿」として目指しており、その実現に向けてコーポレート・ガバナンスを強化していきます。

## コーポレート・ガバナンス体制



### 取締役会

当社の経営の基本方針、法令で定められた事項ならびに経営に関する重要事項を決議し、取締役の職務執行を監督しています。月1回以上定期的に開催するとともに、必要に応じて臨時取締役会も随時機動的に開催しています。

### 経営戦略会議

経営の基本方針および経営に関する重要な方針などを審議する機関です。月2回開催しています。

### 執行役員会

当社は、迅速な意思決定と業務執行を図るために、2005年3月期から執行役員制度を導入しています。執行役員会は取締役および執行役員で構成され、月々の業務の執行状況を確認しています。

### 監査役会

監査役会は常勤監査役2名と非常勤監査役2名で構成され、業務監査の独立性・客観性を確保するために監査役4名のうち3名は社外監査役としています。

取締役の業務執行を監視するとともに、取締役会に出席して意見を述べ、透明かつ公正な経営管理体制の維持・向上に努めています。

## ガバナンスの考え方と体制

当社は、より有効性の高いコーポレート・ガバナンスを实践していくことを経営の最重要課題のひとつと位置づけ、経営の効率性、健全性を高める体制を整備しています。

また、株主、投資家の皆さまをはじめとするステークホルダーとのコミュニケーションを重視し、正確な情報を迅速に開示することで、経営の透明性を高めています。

### CSR委員会

CSR活動を効果的に推進するための施策を実施しています。

### リスク管理委員会

当社グループを取り巻くさまざまなリスクを抽出・分析し、予防・危機対策を講じています。

### コンプライアンス委員会

独占禁止法(以下、独禁法)、下請代金支払遅延等防止法(以下、下請法)関連以外のグローバルなコンプライアンスリスクに対し、予防的アプローチで社内ルールの整備や教育・啓発活動、モニタリング活動を監督・指導しています。

### 公正取引監察委員会

代表取締役社長を委員長とし、独禁法、下請法に関するコンプライアンス徹底に特化して、公正な取引の実効的な統制と教育・啓発活動を監督・指導しています。

## 経営監査機能の強化を推進

当社は、監査役制度を採用し、社外監査役3名を含む4名の監査役によって経営監視機能を確保しています。社外監査役は財務・経営・法務などの専門的見地を有し、当社出身の常勤監査役とともに内部監査・考査部と連携して監査にあたります。

また、社外取締役2名を含む取締役会が重要事項の決定と業務執行状況を監督し、監査役が取締役会に出席して意見を述べることで、透明かつ公正な経営管理体制の維持・向上に努めています。

なお、すべての社外役員(5名)を、東京証券取引所の定めに基づく独立役員として指定し、同取引所に登録しています。

さらに、迅速な意思決定と業務執行を推進するために執行役員制度を採用しています。

代表取締役、役付取締役の選定および解職、また、取締役に委嘱する業務の指定および解除は、取締役会の規則に基づき、取締役会の決議を経て決定しています。取締役は、取締役会で会社の推薦する候補者を決議後、株主総会に付議、賛成を経て選任することで、透明性と公正性を確保しています。

## 規則に則って報酬を決定

役員の報酬額は株主総会決議で上限を定めており、取締役の報酬および賞与は、取締役会の規則に基づき取締役会の決議を経て決定します。監査役については監査役の協議によって決定しています。退職慰労金などの制度は設けていません。

## 取締役会評価を実施

当社は、これまでもガバナンスの強化に努めてきましたが、2015年6月にコーポレートガバナンス・コードが制定されたことをひとつの契機として、取締役会の実効性をさらに高め、企業価値を向上させることを目的として、第三者による取締役会評価を行いました。

取締役会では、この評価結果を踏まえて、さらなる内容の充実と、取締役および監査役それぞれがより積極的に議論に参加し貢献する対応策の策定と実行を進めてまいります。

## 内部統制

### 最重要課題としてシステムを整備・運用

当社は、企業会計審議会の「財務報告に係る内部統制の評価及び監査の基準」および「財務報告に係る内部統制の評価及び監査に関する実施基準」に示されている内部統制の基本的枠組みのあり方に準拠して、内部統制の整備に関する基本方針を定めています。この方針に基づき、リスクマネジメントとコンプライアンスの最重要課題のひとつとして、内部統制システムを整備し、運用しています。

システムの運用には「内部監査・考査部」があたり、独立した監査組織として全社的な業務執行を監査しています。

また、グローバル・コンプライアンス体制強化のため、プロジェクト活動による取り組みを推進しています。

当社グループの内部統制強化のため、内部監査・考査部および海外各地区総支配人室ならびに国内子会社監査役のそれぞれが連携して子会社への監査を実施し、内部統制の強化を主導します。

## コンプライアンスの推進

当社は、「コンプライアンス」を各種法令の遵守にとどまらず社会的ルール全般を遵守することと定義し、グローバルに徹底していく体制を整備しています。

### コンプライアンス（企業倫理） 徹底のための新体制

#### CSR(社会的責任)推進本部の設置

当社は、コンプライアンスの徹底を最重要課題のひとつとしてとらえており、法令・規則遵守のための体制強化に取り組んでいます。

2014年4月には企業の社会的責任に関連する部門(CSR部、法務部、公正取引推進部)を統括し、グローバルな活動を展開し、コンプライアンスと社会的責任を当社グループ全体で推進する体制を強化するため、新たに「CSR(社会的責任)推進本部」を設置しました。

CSR(社会的責任)推進本部の中で、CSR部はリスク管理、法務部はコンプライアンス、公正取引推進部は独禁法遵守をそれぞれ中心に担当し、相互に連携して企業の社会的責任を果たすための各種施策を推進しています。



**海外5地区総支配人室に内部統制課を設置**

当社は、海外のグループ企業におけるコンプライアンス推進体制の構築・強化を目的として、海外5地区総支配人室に「内部統制課」を設置しました。

内部統制課は、企業の社会的責任にかかわるテーマごとにCSR(社会的責任)推進本部の各部と連携し、各地域の事情や特性を踏まえながら、地域、国ごとの施策を推進しています。この体制により、当社において設定した企業の社会的責任に関する方針を当社グループ内でグローバルに共有しながら、個別の施策を同じくグローバルに同時推進しています。

2015年1月、各地区から担当者が日本に集まり、第1回CSRグローバル会議を開催、その中で、CSRの重要な要素のひとつであるコンプライアンスに関しても、各種の情報を共有し、ルールづくりや教育・啓発活動、モニタリングなどをグローバルで協業していく体制を確認しました。

**コンプライアンス委員会の設置**

当社グループ全体のグローバルでのコンプライアンス推進体制をさらに強化するため、2015年4月にコンプライアンス委員会を新たに設置しました。

本体制では、コンプライアンスをリスク管理の側面に重点を置いて推進していきます。リスク管理委員会で検討・設定された重点管理リスクのうち、法令違反につながる恐れのあるコンプライアンスリスクについて、独自にコンプライアンス委員会で取り扱い、適切な優先順位づけの上で取り組みを推進し、その結果を取締役に報告します。

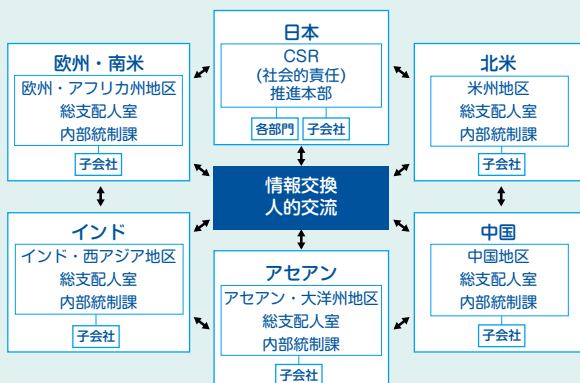
リスク管理委員会では、近年の世界的な腐敗防止の潮流と、各国当局による各種の贈収賄規制・摘発の強化という環境変化を受け、贈収賄関連法違反を独禁法違反リスクに次ぐ重点管理リスクに設定しました。コンプライアンス委員会では、当該リスクを含め、内在するリスクについて情報収集し、リスクが潜在する業務領域を担当する各委員が、専門部門として、ルールの整備や教育・啓発活動、モニタリングの計画を立案・実施しています。

また、このプロセスはすべて、海外5地区総支配人室内部統制課と連携して進め、当社の各部門、事業所だけでなく、海外も含めたグループ会社においても、確実にコンプライアンスを推進します。



コンプライアンス委員会

**内部統制課との協業体制**





## コンプライアンスに関する一般的教育・啓発活動

コンプライアンス委員会主導によるコンプライアンスリスクへの取り組みに加えて、当社グループ全事業所において、コンプライアンスに関する広範で一般的な知識・意識レベルの底上げを図る教育・啓発活動も継続して取り組んでいます。国内各事業所・グループ会社では、コンプライアンス推進活動管理者が中心となって教育計画を作成し、役員、全従業員を対象に階層別・テーマ別などの教育を実施しています。

また、特に管理職昇格者に対しては、毎年、職場のコンプライアンス徹底に活かせるよう、テキスト配布による自己学習とe-ラーニングによる理解度テストを実施しています。このテストでは合格点に達するまで繰り返し受験するよう義務づけており、知識の定着を促しています。このほか、イントラネットのコンプライアンスデータベースや法務情報データベースでコンプライアンスや各種法令に関する最新動向、

法令違反事例といった最新情報を紹介し、従業員の意識向上を図っています。

なお、2015年3月期よりコンプライアンスに関する教育・啓発活動の成果を評価するための年1回の意識調査を開始しており、その結果を今後の推進活動の拡充に役立てていきます。

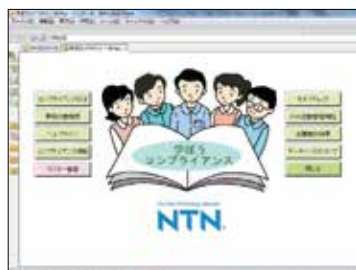
また、海外のグループ会社でもコンプライアンス教育に注力しています。内部統制課が中心となって、当社の方針と整合性を取りながら、地域ごとの特性やニーズを踏まえた教育・啓発活動を実施しています。

## 内部通報窓口について

コンプライアンスに関する相談窓口として「ヘルプライン(内部通報制度)」を社内・社外に設置し、運営しています。

上述の新しいコンプライアンス推進体制に基づき、2015年4月に「ヘルプライン管理規程」を改訂し、コンプライアンスに関する相談内容はコンプライアンス委員会に、競争法(独禁法・下請法)に関する相談内容は引き続き公正取引監察委員会に報告するように制度変更し、内部通報の情報を両委員会の活動に活かす体制としています。

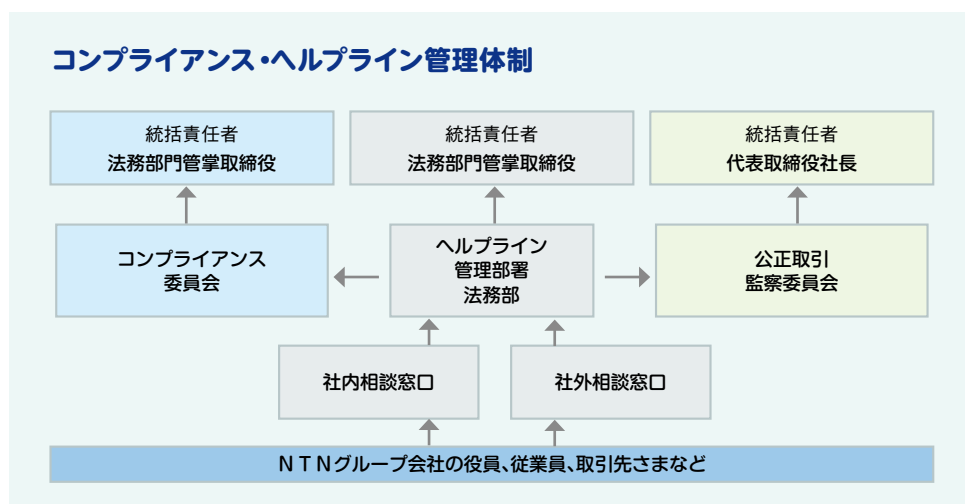
なお、競争法に関しては引き続きヘルプラインとは別に、公正取引推進部に直通の相談窓口も用意しています。



学ぼうコンプライアンス



法務情報



## 独占禁止法遵守体制強化の取り組み状況

当社グループは、コンプライアンスの徹底を最重要課題のひとつとしてとらえており、法令・規則遵守のための体制強化に取り組んでいます。

当社は、2012年6月、軸受の国内取引に関して、独禁法違反の容疑で、当社元役員とともに東京地方検察庁より起訴され、また、同容疑で2013年3月に公正取引委員会より排除措置命令および課徴金納付命令(7,231百万円)を受けました。これらの前提となる事実認定は、当社の認識とは異なりますので、同年4月、両命令を不服として審判請求を行い、同年9月に審判手続きが開始されました。また、同年12月から刑事裁判の公判が開始され、2015年2月、有罪との第一審判決が言い渡されましたが、当社および当社元役員は本判決を不服として控訴し、本訴訟は東京高等裁判所に係属しています。

海外におきましては、昨年、欧州・シンガポール・中国の競争当局より、競争法違反行為があったとして、制裁金を課す旨の決定を受けました。

2015年3月、米国司法省反トラスト局より当社および当社の米国連結子会社は、軸受の取引に関する当局調査の対象ではない旨の通知を受領しました。当社の米国連結子会社は、2011年11月、同局より軸受の取引に関する情報の提供を求める召喚状を受け取り調査に協力しておりました。なお、韓国などの連結子会社において、当局の調査などを受けています。また、当社ならびに当社の米国およびカナダの連結子会社は、他の事業者と共同して軸受の販売価格の引き上げを決定したとして、米国およびカナダにおいて複数の民事訴訟(クラスアクション)の提起を受けています。

株主の皆さまには、多大なご心配をおかけしてい

ますことを深くお詫び申し上げます。

当社グループは、今後とも法令、社会規範、倫理、社内規程などの遵守をグローバルに徹底するための体制を強化し、さらに、公正・誠実な競争による事業活動を推進していきます。

### (1) 独禁法遵守体制の整備

独禁法および下請法遵守の徹底のため、「公正取引監察委員会」の指示の下、「公正取引推進部」を中心に活動を推進しています。

また、昨年設置しました「CSR(社会的責任)推進本部」は、公正取引推進部を含む企業の社会的責任に関連する部門を統括し、法規範の遵守と社会的責任を当社グループ全体で推進しています。また同時に、各海外地区総支配人室に設置しました「内部統制課」との連携を強化し、海外におけるコンプライアンス体制を構築・強化しています。

### (2) 独禁法遵守にかかわる取り組み状況

公正取引推進部は、社内研修など啓発活動に加え、独禁法遵守に関する自己監査、競合他社との接触を予防・監視するための事前申請などを義務づけ、競合他社との接触状況の全体像を確認できる体制にしています。

海外におきましても、各海外地域における内部統制課との連携により、地域主体の研修や事前申請などの審査および自己監査を行う体制を構築し、各地域の競争法に対応した遵法体制の再構築を進めています。

この体制で、継続的な教育・啓発などの活動と、総括的な統制の強化を実施しています。

## リスクマネジメントの推進

### リスクマネジメントの考え方と体制

#### 基本方針・管理規程に沿った体制運用

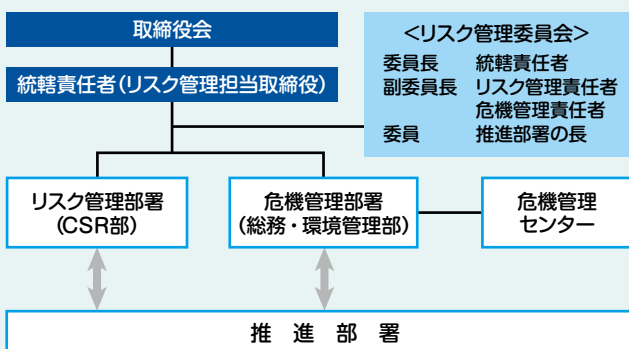
当社は、「リスク管理に関する基本方針」を定めるとともに、有事の際にとるべき体制・基準をまとめた「リスク管理規程」を制定しています。これらの方針・規程のもと、統合的な体制を整備することで、リスク発生を防止し、また万一発生した際には迅速な対応が取れるようにしています。

#### リスク管理に関する基本方針

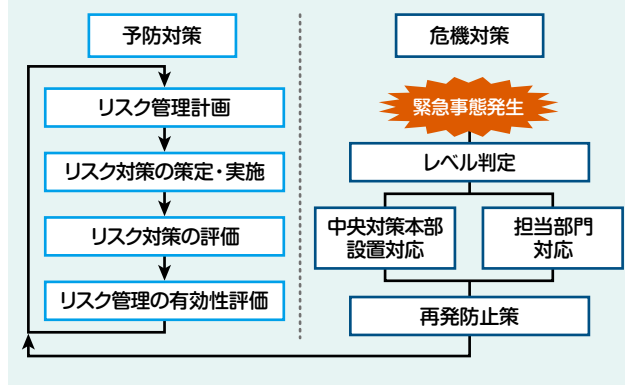
当社は、NTNグループの事業を取り巻く様々なリスク（経営目的の達成及び事業遂行を阻害する恐れのある事象）に対して、リスク発生防止のための的確な管理とリスク発生時の迅速な対応を図るため、以下のとおりNTNグループの基本方針を定める。

- ① お客様、取引先、株主、投資家、地域社会等のステークホルダー（利害関係者）、並びに役員及び従業員に係る様々なリスクの除去・軽減に努める。
- ② リスクに対して迅速かつ的確な対応を取るための『リスク管理体制』を整備し、全社的に、かつ総合的にリスク管理を実施する。
- ③ 事業遂行において、リスク管理計画に基づき『リスクの発見』、『リスクの分析』、『リスクの評価』、『リスク対策』を実践し、適切な予防を講じる。
- ④ リスク（緊急事態）が発生した場合、社内外への適切な情報伝達を含め、即座にリスク対策の初動措置により、損害拡大を最小限に止める。
- ⑤ リスク管理が適切に構築、実施されていることを、日常的にモニタリングし、事業の継続・安定的発展に努める。

#### リスクマネジメント体制



#### リスクマネジメントのフローチャート（災害など）

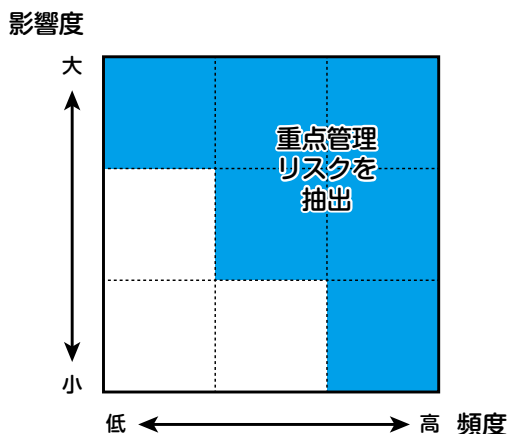


#### 「重点管理リスク」を定めPDCAサイクル管理

リスク管理に関する諮問機関として「リスク管理委員会」を設置、対象とすべきリスクを抽出し、特に「重点管理リスク」については集中的に対策計画確認と実績フォローを実施しています。

2014年4月開催の委員会では、リスクアンケート調査分析結果を踏まえた重点管理リスクの見直しが提案されました。2014年12月開催の委員会では、リスクマップをもとに影響度と頻度から対象となるリスクを整理して、重点管理すべきリスクを抽出し、その対策の方向性を確認し、リスク対策フォローをより明確にするため、各推進部署で到達目標を設定しました。

#### リスクマトリクス（リスクマップの考え方）



## 【主な重点管理リスク(2015年3月期)】

- 独禁法違反
- 贈収賄関連法違反・不正経理・労働関係法令違反
- 地震・噴火・津波などの大規模災害
- 研究開発情報の漏洩

## 主な重点管理リスクへの対応

### 【独禁法違反】

独禁法違反は、引き続き重点管理リスクと位置づけ、公正取引監察委員会が主導して、グローバルに遵守活動を推進しています。

### 【贈収賄関連法違反・不正経理・労働関係法令違反】

近年、全世界的に腐敗防止のための贈収賄規制が強化されてきていることを踏まえ、贈収賄関連法違反を独禁法違反に次ぐ重点管理リスクに設定しました。

また、さまざまな問題に繋がる不正経理をグループ全体で防止していくこと、および適切な労働環境を維持・改善していく観点から、不正経理と労働関係法令違反を同じく重点管理リスクに設定しました。

これらの重点管理リスクにつきましては、コンプライアンスの観点からコンプライアンス委員会が具体的な施策を推進しています。

### 【地震・噴火・津波などの大規模災害】

大規模災害による事業停止を重点管理リスクに設定し、リスク管理委員会が従業員の安全、顧客への供給継続を目的に、被害の予防、最小化、迅速な復旧の3つの観点から対策を推進しています。

### 【研究開発情報の漏洩】

情報管理、アクセス権限の強化と社内教育の徹底により、漏洩防止に努めています。

また、関係会社を含めた図面管理や営業機密情報管理の徹底など、複数部門の連携を情報セキュリティ委員会で推進します。

## リスク管理統轄責任者より

リスク管理に関しては、新しく組織化されたCSR(社会的責任)推進本部の下で推進しています。管理対象とするリスクとしては、自然災害や環境問題から従業員個人の不正・不法行為など多岐にわたっており、また地域面では事業拡大に伴い、日本国内だけでなく海外関係会社も含めたグローバルな対応で進めてきました。

リスク管理委員会で審議・承認したリスク対策計画とその実績は、取締役会にも報告しており、会社全体としての情報の共有化を図ってきました。

今後は、重点管理リスクの対策を中心に進めながら、多くのリスクが関連する事業継続計画(BCP/BCM)の構築を推進しており、予防対策・被害最小化策・早期復旧策など各局面で実効性のある計画を早急に仕上げてまいります。



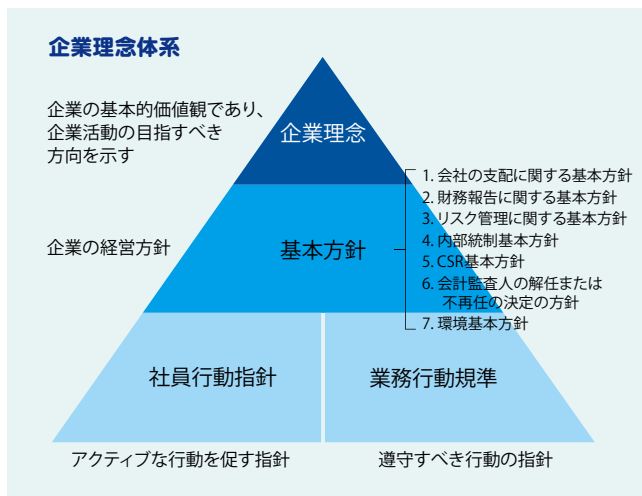
常務取締役  
大橋 啓二

# ガバナンス/CSRマネジメント

## CSRマネジメントの推進

### 企業理念体系の一環としてのCSR

当社は、「新しい技術の創造と新商品の開発を通じて国際社会に貢献する」ことを「企業理念」に掲げています。この理念を実現していくため、「NTN基本方針」のひとつとして、2006年6月に「CSR基本方針」を制定しました。



### 基本方針に沿った行動指針・行動規準を浸透

CSR基本方針に則って、従業員がCSR活動を実践する際の指針となる「社員行動指針」と、すべての役員・従業員が遵守すべき「業務行動規準」を制定しています。

これらを掲載した「CSRガイドブック」と「携行カード」を国内グループ会社全従業員に配付し、日々の業務の中でCSRの実践を促しています。なお、新入社員には、配付にあわせて、教育の機会を設けています。

従業員へのさらなる浸透を図るために、朝礼時などに唱和するようにしています。

### 海外グループ各社でも行動規準を策定し浸透

海外グループ会社においても、それぞれ現地の実状にあわせた行動規準を定め、従業員への浸透を図っています。中国地区では、CSR基本方針、社員行動指針および業務行動規準の唱和カードを配付しています。今後も国内外で取り組みを推進します。



唱和カード 中国語版

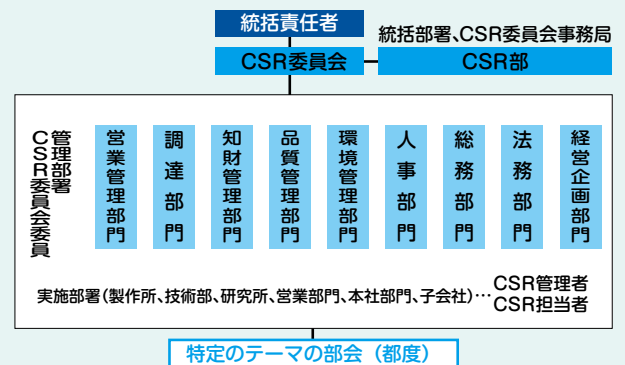
## CSR推進体制

### CSR統括部門・CSR委員会が活動を主導

当社は、2006年に「CSR活動管理規程」を制定し、CSR統括部門（CSR部）を設置して、CSR活動をスタートさせました。

2014年4月、コンプライアンスを含めたCSR活動の強化を図ることを目的として、CSR部は、法務部、公正取引推進部とともに「CSR（社会的責任）推進

### CSR委員会とCSR活動の管理・推進体制



### CSR基本方針

- ① 遵法・活動指針：法令、規則を遵守すると共に、公正な競争に努め、誠実かつ倫理的に企業活動を行います。
- ② 顧客：新技術、新製品の開発に努め、安全で信頼性の高い商品を供給します。
- ③ 取引先：公正で自由な競争を行うと共に、取引先と良好なパートナーシップを築き、適正な取引を行います。
- ④ 株主・情報開示：企業の発展と株主への利益還元を努めると共に、広く社会とコミュニケーションを行い、積極的に情報を開示します。
- ⑤ 従業員：従業員の個性・多様性を尊重し、安全で働きやすい職場づくりに努め、ゆとりと豊かさを実現します。
- ⑥ 環境：地球環境の保全や生態系の保護に十分配慮し、持続発展可能な社会を目指します。
- ⑦ 社会：良き企業市民として地域社会との交流や社会貢献活動に積極的に取り組みます。
- ⑧ 国際活動：国際ルール、その国や地域の法律の遵守はもとより、文化や慣習を尊重し、現地の発展に寄与します。

本部」に組み込まれました。CSR部は当社グループにおけるCSR活動を統括するとともに、その取り組みを一層強化・推進するための専任部署であり、CSR部長を委員長として、関係各部門の部門長を中心に構成される「CSR委員会」を開催し、CSRの活動計画やCSR基本方針の体系化、部門横断的なCSR課題などの審議を行っています。

当社各事業所と国内グループ会社にはCSR管理者とCSR担当者を置き、国内グループ全体でCSR活動を推進しています。当社グループでは今後CSRのさまざまなテーマごとに定量的な目標(KPI)を設定して、活動を推進していくこととしました。

## 社員行動指針

- ① 私たち社員は、社会倫理を尊重し、良き社会人として行動します。
- ② 私たち社員は、高い志を持って、常に自己研鑽に努め、設定した目標をやり遂げます。
- ③ 私たち社員は、変化を受け入れ、広い視野を持ち、主体的に行動します。
- ④ 私たち社員は、コミュニケーションを通じて、相互理解を深め、職場の活力を高めます。
- ⑤ 特に、管理・監督者は、会社の顔として、資質を高めると共に、人材育成に努め、常に安全に配慮し、リーダーシップを発揮します。

## 業務行動規準

- |                |                   |                    |
|----------------|-------------------|--------------------|
| ① 法規範の遵守       | ⑩ 安全保障輸出管理の徹底     | ⑲ セクシュアル・ハラスメントの禁止 |
| ② 品質・安全性の追求    | ⑪ 各種業法の遵守         | ⑳ 個人情報の適切な管理       |
| ③ 独占禁止法の遵守     | ⑫ 企業会計原則の遵守       | ㉑ 公私の峻別            |
| ④ 調達先との公正な取引   | ⑬ 国際ルールの遵守        | ㉒ 反社会的勢力との関係断絶     |
| ⑤ 契約の遵守        | ⑭ 環境保全の推進         | ㉓ 情報システムの適切な使用     |
| ⑥ 取引先との不正行為の拒絶 | ⑮ 積極的な社会貢献        | ㉔ インサイダー取引の禁止      |
| ⑦ 適正な表示        | ⑯ 労働関係法令・就業規則の遵守  | ㉕ 接待・贈答の自粛         |
| ⑧ 知的財産権の尊重     | ⑰ 安全で働きやすい職場環境の実現 | ㉖ 適法な寄付・政治献金       |
| ⑨ 機密情報の適切な管理   | ⑱ 人権尊重            |                    |

## CSRマネジメントのグローバル展開

### CSRグローバル会議の開催

CSRにかかわる各種活動をグローバルに推進していく基盤をつくるため、2015年1月に第1回CSRグローバル会議を開催しました。各地区の計画と実績、本社側の方針や計画の情報共有を行いました。効率化と標準化を目的に、今後は邦文ガイドブックなどの英訳化、各地区の担当者の選定、情報共有データベースの構築などを行うことを決めました。



第1回CSRグローバル会議

### 国連グローバル・コンパクトへの参加

当社は、国際社会が持続可能な成長を実現するための世界的な枠組みづくりである国連グローバル・コンパクトに2015年に署名(参加)し、その10原則を遵守し、国際社会に信頼される企業を目指しています。

### 国連グローバル・コンパクトの10原則

- |       |      |                  |
|-------|------|------------------|
| 人権：   | 原則1  | 人権擁護の支持と尊重       |
|       | 原則2  | 人権侵害への非加担        |
| 労働：   | 原則3  | 組合結成と団体交渉権の実効化   |
|       | 原則4  | 強制労働の排除          |
|       | 原則5  | 児童労働の実効的な排除      |
|       | 原則6  | 雇用と職業の差別撤廃       |
| 環境：   | 原則7  | 環境問題の予防的アプローチ    |
|       | 原則8  | 環境に対する責任のイニシアティブ |
|       | 原則9  | 環境にやさしい技術の開発と普及  |
| 腐敗防止： | 原則10 | 強要・賄賂等の腐敗防止の取組み  |



Network Japan

# Focus

## ステークホルダー・ダイアログの実施

株主・投資家の皆さま、お客さま、取引先さま、従業員、環境、地域社会などのステークホルダーに対する、企業の社会的責任(CSR)が求められています。

ステークホルダーのご意見を持続的な企業活動に反映するため、今回、CSR各分野における学識経験者・有識者の方と初めてのステークホルダー・ダイアログを2015年5月22日(金)に開催しました。双方向の対話の中で、当社グループのCSR活動について、ご意見を伺いました。

### 出席者

#### ステークホルダー

國部 克彦様 神戸大学大学院経営学研究科長・教授  
 榎山 洋子様 弁護士・米国NY州弁護士／エーツ法律事務所  
 白鳥 和彦様 (株)積水インテグレートリサーチ 主席研究員  
 司会

梨岡 英理子様 公認会計士／(株)環境管理会計研究所 代表取締役

#### NTN出席者

仲野 浩史 取締役 CSR(社会的責任)推進本部 本部長  
 松谷 季之 総務・環境管理部長  
 持田 陽一郎 CSR(社会的責任)推進本部 CSR部長



國部様



榎山様



白鳥様



梨岡様



仲野



松谷



持田



ステークホルダー・ダイアログの様子

### ダイアログ要旨

- ・ B to B (Business to Business 一般消費者でなく企業間ビジネスを対象とする)企業としては、NTNのCSRレポートは充実している。今後は、事業活動とCSR活動の一層の連携が重要である。
- ・ CSR活動は、システムを構築した後は、ルーティン業務になりがちで、さらなる発展が難しい。発展のためには企業活動に「価値創造」を組み合わせることが重要である。
- ・ グローバル化には、世界中の従業員に自社の全体像やCSRなどを知ってもらうことが重要。海外を含めたネットワークを構築し、相互交流することでNTNがグローバルに結合できる。また、グローバルな価値観や職種・仕事の適性によって適材適所な働き方ができる仕組みを提供することが大事である。
- ・ コンプライアンスで問題を起こす企業は、企業風土に問題がある。コンプライアンスの仕組み(システム)が整備されていても、機能していない場合があり、情報の共有化と透明化が重要である。また、世界各国で法令遵守の度合いが異なり、各国、一つひとつ体系的に整理することが大切である。
- ・ 環境への取り組みにおいて、リデュース・リユース・リサイクルのうちリサイクルは限界まで進められている。今後はリデュースの対応が課題となる。また、「価値創造」といえる環境商品の紹介をして欲しい。

いただいたご意見から抽出することができた課題は、優先順位をつけ、短期に、中長期に対応してまいります。今後も、継続的にステークホルダー・ダイアログを開催し、環境・社会・ガバナンスなどの問題に、積極的に取り組んでまいります。

# ガバナンス / 情報開示

## 株主総会

### 「開かれた株主総会」を目指して

当社は、株主さまが総会に参加しやすいよう工夫するなど、議決権行使を円滑にするさまざまな施策を実行しています。

2015年6月総会も、2014年6月総会における対応と同様の対応を継続しました。特に招集通知については、株主の皆さまへの発送前にWeb掲載し、早期の情報開示に努めました。

#### 議決権行使を円滑化するための施策

株主総会招集通知の早期発送	「開催日の2週間前」という法定期限より7日早い3週間前に発送しています。
集中日を回避した株主総会の開催日設定	より多くの株主さまにご出席いただけるよう集中日を回避し、決算・監査日程との関係などを考慮した開催日を決定しています。
招集通知などをホームページに掲載	特に招集通知については、株主の皆さまへの発送前に掲載し、早期情報開示に努めています。
インターネットによる議決権行使	① 株主総会前日の営業時間終了時(17時 25分)まで郵送・インターネットで投票を受け付けています。 ② 郵送とインターネットの重複行使、インターネットで複数回行使などのケースにも採用基準を決めて対応しています。 ③ (株)東京証券取引所などにより設立された(株)ICJが運営する、機関投資家の皆さまが投票可能な議決権電子行使プラットフォームに参加しています。
その他	株主総会では、事業報告や決算内容の一部をグラフや写真などでモニタ表示し、議長説明を補完しています。

さらに、当社ホームページから「NTNニュース配信登録」にご登録いただいた方には、新着ニュースがホームページに掲載される都度、メールでお知らせしています。



株主総会の様子

### セミナーや説明会で方針を説明

トップマネジメント層が先頭に立ち、当社の経営方針などを直接ご説明して、理解していただく機会を積極的に設けています。

個人投資家の皆さまに対しては、大手証券会社が定期的で開催している個人投資家セミナーの場で当社の紹介を行うほか、国内生産拠点の見学会などを開催しています。

アナリスト・機関投資家の皆さまに対しては、決算説明会や電話会議、個別面談を定期的で開催しているほか、随時ご質問・要請に応じています。2015年3月期は、海外事業所などの訪問に対応したほか、証券会社主催のイベントにも参加し、国内外に向けて積極的に情報発信しました。

2016年3月期は海外IRロードショーの実施や、事業説明会、個人投資家向け説明会、工場見学会を予定しています。

## IR活動

### 適時・正確・公平な情報開示に向けて

当社は、株主・投資家の皆さまの視点に立った適時・正確・公平な情報開示に努めています。

#### インターネット上で適時、情報を掲載

国内外から閲覧できるインターネット媒体を活用しての情報開示に注力しています。

「有価証券上場規程」で適時開示が求められる情報を(株)東京証券取引所の「適時開示情報閲覧サービス」サイトを通じ公表するほか、当社ホームページでは有価証券報告書、四半期報告書、決算短信、NTNレポート、事業報告書、決算説明会資料などの資料を迅速に公開しています。

## SRIインデックスへの組み入れ

### 継続して複数インデックスの構成銘柄に

当社は、株式市場において、環境保全や社会貢献などに積極的に取り組む企業として評価され、複数のSRI(社会的責任投資)ファンドやSRIインデックスに組み入れられています。

SRIインデックス (2015年3月時点の組み入れ)

MEMBER OF  
Dow Jones  
Sustainability Indices  
In Collaboration with RobecoSAM



FTSE4Good





# 役員紹介 (2015年6月24日現在)



前列左から、大久保 博司、井上 博徳  
後列左から、和田 彰、川端 壽二、仲野 浩史、後藤 逸司、大橋 啓二、米谷 福松、寺阪 至徳、宮澤 秀彰、辻 秀文、梅本 武彦、白鳥 俊則、川島 一貴

## 取締役

代表取締役社長  
**大久保 博司**

代表取締役副社長  
**井上 博徳**  
人事部門担当、生産部門管掌  
兼 ドライブシャフト事業強化プロジェクト  
統括責任者

専務取締役  
**米谷 福松**  
アフターマーケット事業本部担当  
兼 韓国NTN販売(株)担当

常務取締役  
**寺阪 至徳**  
研究・技術部門担当  
兼 米州地区担当  
兼 複合材料商品事業部担当  
兼 品質管理部門管掌

常務取締役  
**大橋 啓二**  
財務本部 本部長  
兼 総務・環境部門担当  
兼 CSR(社会的責任)推進本部管掌

常務取締役  
**宮澤 秀彰**  
自動車事業本部 本部長  
兼 欧州・アフリカ州各地区担当  
兼 EVモジュール事業本部管掌

取締役  
**後藤 逸司**  
調達・物流・原価部門担当  
兼 中国地区担当

取締役  
**仲野 浩史**  
CSR(社会的責任)推進本部 本部長  
兼 内部監査・考査部担当

取締役  
**辻 秀文**  
生産部門担当  
兼 アセアン・大洋州、インド・西アジア  
各地区担当

取締役  
**梅本 武彦**  
自動車事業本部 副本部長  
兼 EVモジュール事業本部 本部長  
兼 品質管理部門担当

取締役  
**白鳥 俊則**  
経営戦略本部 本部長

取締役  
**川島 一貴**  
産業機械事業本部 本部長

取締役  
**川端 壽二**  
社外取締役

取締役  
**和田 彰**  
社外取締役

## 監査役

常勤監査役  
**川原 廣治**  
社外監査役

常勤監査役  
**引田 瑞穂**

監査役  
**加護野 忠男**  
社外監査役

監査役  
**川上 良**  
社外監査役

## 執行役員

常務執行役員  
**近藤 哲也**

常務執行役員  
**尾迫 功**

執行役員  
**赤松 良信**

執行役員  
**朱 建平**

執行役員  
**萩原 一樹**

執行役員  
**野々 健二**

常務執行役員  
**鵜飼 英一**

常務執行役員  
**小岩 井 功**

執行役員  
**播磨 悦**

執行役員  
**アラン ショパン**

執行役員  
**三宅 勝明**

執行役員  
**上田 智**

常務執行役員  
**森 夏比古**

常務執行役員  
**亀高 晃司**

執行役員  
**ピート アイク**

執行役員  
**中溝 栄一**

執行役員  
**江上 正樹**

執行役員  
**山本 正明**

常務執行役員  
**十河 哲也**

執行役員  
**松尾 隆之**

執行役員  
**岡阪 誠**

執行役員  
**井山 雄介**

執行役員  
**石川 浩二**

執行役員  
**エルベ ブルロ**

# 品質マネジメント

## 品質管理方針

### 品質基本方針・管理方針

#### 基本方針を定め、年度ごとに管理方針を策定

当社は、もの造りすべての基本理念となる「品質基本方針」のもと、事業年度ごとの「品質管理方針」を策定し、施策を定めて製品品質の維持・向上に取り組んでいます。2015年3月期は、NTNブランドの向上と利益創出のため、「クレームの“ゼロ”」と「不良廃棄の低減」を掲げて活動に取り組みました。

今後は、再発防止を強化し、クレーム撲滅を推進するとともに、引き続き不良廃棄低減に取り組めます。

#### 品質基本方針

お客様の要求機能、仕様を満足する適正品質の追求

- ・お客様の要求変化に即応するものであること(適応品質)
- ・競争品質に勝つものであること(競争品質)
- ・企業に利益をもたらすものであること(経済品質)

#### 品質スローガン

Quality is our future. ～品質で未来を造る～

#### 2015年3月期 品質管理方針

お客様の目線で信頼の維持・向上を図ることを基本に、NTNブランドの向上と企業利益に貢献するため「グローバル品質の確保」に従業員一人ひとりが取り組み、クレームの“ゼロ”と不良廃棄の低減を推進する。

#### 2016年3月期 品質管理方針

創業100周年を迎える節目に向けた新中期経営計画の1年目であると共に、次の100年に向け持続する会社の礎づくりを図ることを基本に、「NTNブランドの向上」と「グローバル品質の確保」のために、「NTNの弱点の克服」と「他社品を凌駕する品質造り」に取り組む。

## 品質マネジメント体制

### 生産品目に応じたマネジメント認証取得 ISO9001、ISO/TS16949などの取得を推進

当社グループは、拠点ごとの生産品目などに応じて、品質管理に関するマネジメント認証の取得に取り組んでいます。

国内外の生産・販売拠点で、品質マネジメントシステムの国際規格であるISO9001 認証の取得を推進しているほか、自動車メーカーが求める品質マネジメントシステムISO/TS16949の認証を積極的に取得しています。

このほか、2010年には、日本の軸受メーカーで初めて欧州鉄道産業連盟(UNIFE)のIRIS(国際鉄道産業標準)認証を取得、2014年には、CRCC(中鉄検閲認証中心 China Railway test & Certification Center) 認証を取得しました。これは、1986年に認証取得したアメリカ鉄道協会(AAR)の規格とともに、高品質の鉄道車両用軸受サプライヤーであることを認証する規格です。さらに、航空・宇宙産業向けの規格であるJISQ9100やNadcapの認証も取得しています。

#### 2015年3月期の主な認証取得

ISO9001—生産38拠点で取得済

地区	拠点名	取得
国内	(株)NTN 羽咋製作所	2015年3月期
国内	(株)NTN 赤磐製作所	2015年3月期
タイ	NTPT CO., LTD.	2015年3月期
国内	(株)NTN能登製作所	2016年3月期(予定)

ISO/TS16949—生産27拠点で取得済

地区	拠点名	取得
国内	(株)NTN 赤磐製作所	2015年3月期
タイ	NTPT CO., LTD.	2015年3月期
タイ	NMT [ピントン工場]	2016年3月期(予定)
中国	恩梯恩阿愛必(常州)有限公司	2016年3月期(予定)

## グローバルな品質マネジメント

### 品質情報の共有化と活用

当社は2012年からグループ共通の品質情報管理システム「G-QUICK」を導入し、お客様の調査依頼や苦情に対し、グローバルで情報を共有化、即時対応できる体制になっています。また不具合対策の横展開や教育を目的に「過去トラブル事例集」を全社で活用する仕組み(運用ルール)を構築し、「G-QUICK」から情報を抽出できるようにしました。蓄積した品質情報を再発防止や教育に積極的に活用します。

## 品質基本方針を国内外グループ全体に浸透

「品質基本方針」と、品質を守る上で基本となる行動などを記した「品質管理ハンドブック～品質基本行動～」を、国内外の製造、技術、研究、物流部門と取引先さま約100社に配付しています。

2015年3月期は、既存の日・英・中国語・タイ語版



品質ハンドブック  
海外現地言語版

に加え、スペイン語、ポルトガル語版を作成し、海外工場の新規立上げ時の教育などに活用しています。今後はこのハンドブックのほか、品質を守る上で重要な内容についてまとめた教育資料を作成し、グローバルで共有化し、当社グループの品質向上につなげます。

## 取引先（調達先）さまとの取り組み

製品品質を向上させるため、原材料・部品・資材をご提供いただく当社グループの取引先さまとも協力しています。

毎年11月の品質月間に、「協力会社品質向上大会」を開催し、品質講演会などを通じて取引先さまに品質向上の知識・ノウハウを修得いただいています。2015年3月期は96社に参加いただきました。

また、当社グループの品質管理要求に沿ったチェックシートを取引先さまにお渡しし、品質マネジメントの実施状況などを自主監査していただいています。その結果に応じて当社が実地監査を行い、課題の解消を継続的に支援します。2015年3月期は319社で実施しました。

## 顧客満足の向上

### お客さまニーズの把握

#### お客さまごとに営業・技術担当者を配置

国内外の各販売拠点で、お客さま・販売代理店さまごとに営業担当者、技術担当者を配置しており、ご要望や問題点の正確・迅速な把握と、最善の解決策の提案に努めています。

担当者の能力向上にも取り組んでおり、特に国内

では、ミーティングや教育などとおして週次の活動を振り返る「営業TQM (Total



営業TQM風景

Quality Management) 活動」で、営業担当者がお客さまの視点で考え、行動する能力を培っています。

2015年3月期は、お客さまへの取り組みを「品質目標」ととらえて活動し、どのように貢献するかを考えることに重点を置きました。

## 技術者などがお悩みを伺う場を設定

当社グループは、お客さまに当社の商品や技術を知っていただき、技術者がお客さまのニーズを直接伺う場を随時設けています。当社単独で開催する「出張商品展示会」や「技術セミナー」のほか、たとえば米国のNTN BEARING CORP. OF AMERICA (NBCA)

では、技術者などがお客さま先で軸受の基礎知識などに関する講習を実施しており、開催希望が増えています。



NBCAにおける顧客への説明風景

## 顧客満足度調査の実施

当社は、年に1回「顧客満足度調査」を実施しています。

お客さまに、品質、コスト、納期など6項目に関する満足度を4段階で評価していただき、結果を関係部署に報告して、より良い商品づくりとサービスの改善に活かしています。

2015年3月期は、国内外の90社から回答がありました。

### 顧客満足度調査 総合評価の結果 (2015年3月期)

大変良い <b>22%</b>	概ね良い <b>71%</b>
やや改善が必要 <b>7%</b>	大幅な改善が必要 <b>0%</b>

# サプライチェーンマネジメント

## 調達方針

### グループの方針に沿ったパートナー選定 国内外でパートナーづくりを推進

当社グループは、「グローバル」「公正・公平」の観点から策定した「調達基本方針」のもと、取引先さまの選定と信頼関係の構築を進めています。中期経営計画「NTN 100」では、需要地生産の拡大を支える体制を築くため、グローバル調達と物流網の構築を推進します。

2015年3月期は、グローバル材料の選定と鋼材価格低減に取り組み、「NTN 100」の準備を進めてきました。自動車向けを中心に、地域ごとに価格競争力、供給能力などを調査・分析し、日本材、海外材の活用方針を策定しました。この活用方針に基づき、鋼材メーカーと協業の上、グローバル調達を進めていきます。

#### 調達基本方針

- ① グローバル視点で品質・価格の優位性と納期の確実性を重視し、市場変動に即応した安定調達を追求します。
- ② 法令・倫理規範を遵守し、公正・公平な取引を推進します。
- ③ 調達活動を通じて、環境保全と資源保護に十分配慮した取引に努めます。
- ④ 取引先さまとの相互理解を深め、信頼に基づくより良いパートナーシップを構築し相互繁栄を目指します。

### 「CSR調達」実施に向けて検討を推進

CSRへの取り組みに積極的な取引先さまから優先して調達する「CSR調達」を段階的に推進しています。

2015年3月期には、国内のほぼすべての取引先さまと交わす購買取引の基本契約書に、人権尊重、反社会的勢力の排除、贈収賄禁止の3条文を盛り込むこととし、改訂を行いました。あわせて、「CSR基本方針」に沿って実施状況をモニタリングする手法の検討などを進めています。

### 説明会や講演会で方針を伝達

当社は、定期的に「生産規模説明会」を開催し、調達方針や各生産拠点の生産規模の推移などを取引先さまに説明するとともに、生産への協力やISO規格の認証取得をお願いしています。

2015年3月期は2回開催し、参加いただいた57社に対して、NTN 100周年に向け経営基盤の強化が必要であり、生産再編成をはじめとした近代化計画に対するご協力をお願いしました。このほか、当社が従業員研修の一環として社外講師を招いて開催する講演会にも、取引先さまを招待しています。

情報を提供する以外にも、たとえば国内では毎年取引先さまの敷地へ桜の記念植樹を実施するなど、国内外で交流の機会を積極的に設けています。

## 公正で適切な取引関係

### 下請法遵守の徹底

#### 自主監査と独自の講習会を実施

当社は、「下請取引自主監査マニュアル」を1997年1月に制定しました。以来、必要に応じて調達部門が監査・指導に立ち会いながら、各生産拠点が定期的に遵守状況を自主監査しています。

当社の国内の取引先さまのうち、「下請法」の対象事業者は全体の約80%を占めており、公正な下請取り引きの徹底は、取引先さまへの責任を果たす上で不可欠と考えています。

2015年3月期は、国内21拠点(生産20拠点、研究1拠点)で自主監査を実施し、調達部門が監査に立ち会うことで、監査の厳密化を図りました。

また、公正取引委員会などが主催する下請取引講習会や外部セミナーへの参加を調達担当者に義務づけています。これに加えて、当社の調達部門が「下請法遵守講習会」を開催し、生産拠点の責任者から発注担当者に至るまで、正しい知識の浸透を図っています。2015年3月期は19拠点で実施しました。下請法への理解が不足していたり、誤認識のあった拠点についてはその点を指導し、継続的に改善状況を検証しています。

# 人事・労働など

## 労働安全衛生

### OSHMSに基づく管理体制で推進

当社国内グループでは、「安全はすべてに優先する」という方針のもと、労働安全衛生マネジメントシステム(OSHMS)の要求事項に基づく安全衛生管理体制を構築しています。

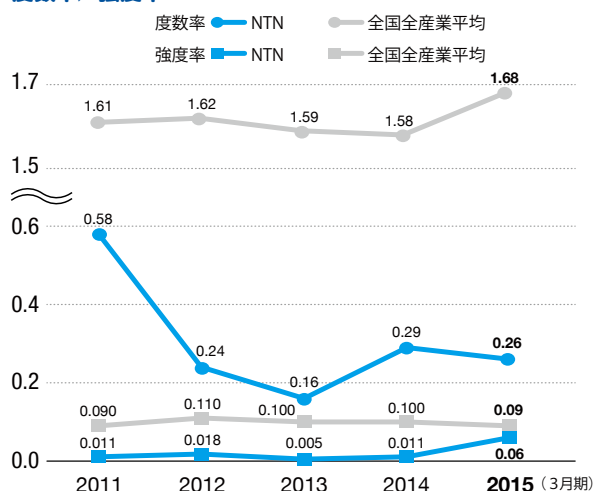
2015年3月時点で計8事業所が認証を取得しており、新たに(株)NTN上伊那製作所が取得準備を進めています。

### 5つの方針のもと、労働安全衛生を推進

2015年3月期は5つの方針(下表を参照)のもと、労働安全衛生の向上に取り組み、特に関係会社の労働災害撲滅に注力しましたが、労働災害発生件数は38件と、前期を1件下回り、ほぼ横ばいの結果となりました。

2016年3月期も、安全衛生推進のための5つの方針に基づき、手順書の見直しや管理監督者による各事業所のリスクアセスメントを進めるほか、関係会社向けに現場指導や研修会を行います。また、再発・類似災害の撲滅に注力し、グループ全体で安全衛生の向上に一層注力していきます。

度数率/強度率



### メンタルヘルスケアに配慮した体制づくり

当社では、管理監督者向けにメンタルヘルスに関する研修を実施するほか、定期健康診断で外部カウンセラーが全従業員に問診を行っています。

社内で受診できるカウンセリングサービス「オアシスNTN」(月2回)や、電話・メール相談「こころとからだの健康相談」などの仕組みも設けています。

2016年3月期は通常のメンタルヘルス対策に加え、2015年12月から適用される、「ストレスチェック制度」について、厚生労働省の指針に基づき、対応を行います。

### 2015年3月期の方針と主な取り組みテーマ・活動

①労働災害の撲滅(作業行動面のリスクとスキル管理の徹底)	
当社4事業所から石川県の4関係会社に対してリスクアセスメントの専門研修を担当者に実施するなど、設備リスクの低減活動を実施	本社、関係会社
安全体感教育の充実を図り、新入社員や階層別に危険体感装置で教育を実施	本社、関係会社
当社4事業所と3関係会社による、安全衛生のクロス監査を実施し、外部監査における問題点に関して指導を行い、解決に向けた支援を相互に実施	本社、関係会社
関係会社18社中7社に対して、本社の安全担当者による職場巡視を実施、(株)NTN多度製作所において、管理監督者の安全マネジメント研修を実施	関係会社
安全活動の水準が比較的低いと考えられる関係会社を集中的に支援(2年間)	関係会社
②安全衛生教育の徹底	
関係会社18社の安全衛生水準の向上のため、労働安全コンサルタントによる、担当者向けの法令研修を実施	関係会社
事業所の経験の浅い従業員に安全衛生教育を実施	本社
事業所の管理監督者向けにメンタルヘルス教育を実施	本社
希望者に少人数制で個別対応の腰痛教室を実施、36名が参加	本社
当社、桑名製作所、(株)NTN三重製作所などでリスクアセスメント研修を実施	本社、関係会社

③健康づくりの推進	
本社所属の保健師が、当社グループの全営業拠点(本社・支社・営業所)で個人別に健康指導を実施	本社、関係会社
特定健診を3,840人、特定保健指導を378人に実施	本社
④メンタルヘルス活動の推進	
月2回のカウンセリングサービス「オアシスNTN」を実施	本社
うつ、パニック障害、強迫性障害などの診断を短時間で行うことができる「MINI問診」を全従業員に実施	本社
海外出向者の出国時にメンタルチェックを実施	本社
⑤当社グループ全体の安全衛生水準の向上	
上記のとおり、国内グループ全体の支援に注力	本社



危険体感装置

## 人権・多様性の尊重

### 差別のない職場づくり

当社グループは、人権を尊重し、差別行為のない職場づくりに努めています。

国内の事業所やグループ会社では、新入社員研修・主任昇格者研修・管理職昇格後研修などに人権教育を盛り込んでいます。中でもセクハラ、パワハラなどのハラスメント対策に注力し、新入社員、新任管理者に対する教育を継続しています。また、地域の人権組織への参画のほか、人権展や各種セミナーなどにも随時参加しています。さらに、社内外に「ヘルプライン」を構築し、人権侵害があった場合などに従業員が相談しやすい環境を整えています。

このほか、海外グループ会社でも、各社で仕組みを構築して人権尊重を推進しています。

### 職場のダイバーシティへの対応

#### 女性、障がい者、高齢者の採用を促進

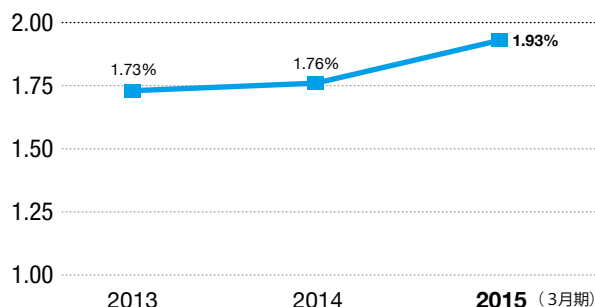
当社は、女性の活躍を推進しており、2018年3月期までに女性管理職倍増(2015年3月期比)を目指しています。

目標達成に向け女性従業員へのステップアップセミナーを実施し、能力開発支援を行いました。管理職にはダイバーシティマネジメントセミナーを実施し、ダイバーシティ意識の浸透を図りました。女性と管理職の両方向から働きかけを行った結果、2015年4月にはセミナー参加者から管理職が誕生しました。また、女性活躍推進に向け継続的に新卒採用で女性採用比率を増やしていますが、2015年3月期の当社採用者における女性の割合は、前期から4.3ポイント増加し、21.2%となりました。

また、障がい者雇用および高齢者の雇用を推進しています。

2015年3月の国内グループ全体の障がい者雇用人数は123名(1.93%)となりました。磐田、桑名、岡山の3製作所には「知的障がいのある方々が主役となっていきいき働ける職場」ワークショップ「夢工房

### 障がい者雇用率推移



」を設置しており、特別支援学校との連携やインターネット採用の促進に取り組むとともに、設備改善など職場環境の整備も進めています。

高齢者の雇用についても、国内グループで継続雇用制度(60歳代前半層再雇用制度)を設け、高齢者の安定した雇用の確保を図っています。2015年3月期は74名を再雇用しました。

これらの取り組みは今後も継続し、ダイバーシティ対応を推進していきます。

#### 仕事と育児の両立を支援

当社は、従業員の仕事と育児の両立支援に取り組んでいます。

国内では、出産・育児などの理由で退職した従業員を再雇用する「ママバック制度」、企業内託児所「ベアキッズらんど」など、各種制度を用意しています。育児短時間勤務制度の適用範囲を「小学校3年生の3月末までの子を養育する者」までとする、育児時差勤務を東京・大阪地区で導入するなど、法定を超える取り組みを進めています。



ベアキッズらんど

## 人材育成

### グローバル人材の育成

当社グループの従業員構成比は国内34%、海外66%です。今後も世界各地で事業を拡大する方針であり、現地生産の担い手となる人材の育成に取り組んでいます。

#### 海外トレーニー、国際インターンシップ

国内の従業員を1年間の任期で海外拠点に派遣する「海外トレーニー制度」や、海外のマーケットを肌で感じる「国際インターンシップ」、専門知識の習得を目的とした国内・海外留(奨)学制度を継続して実施しています。2015年3月期は、海外トレーニー3名、国際インターンシップ2名を派遣。また、海外現地法人から11名、海外代理店から3名の研修生を受け入れました。

今後も、日本から海外へ、海外から日本への人材交流をさらに推進します。

### 自己啓発・モチベーション向上の促進

当社グループでは、QCサークル大会、技能オリンピックの開催、もの造り学校の運営など、教育プログラムの計画と実施に積極的に取り組み、従業員の仕事への意欲を高め、研鑽を促すさまざまな機会を設けています。

たとえば、従業員がチームを組んで自発的に商品品質の向上に取り組む「世界QCサークル大会」を継続して開催しています。第4回大会が行われた2015年3月期は、過去最高の19チームが参加しました。

また、世界各地の従業員が、日ごろの訓練の成果を競い合い、技能レベルの向上を図ることを目的に「NTN世界技能オリンピック」を開催したほか、若手従業員のモチベーション向上を目的に、寺院や東北復興支援で「若手社員研修」を継続して実施しました。

従業員の語学力向上にも注力し、e-ラーニングや通信教育の利用を促進しています。外部から講師を招く講演会も年間複数回開催し、従業員に研鑽を促す機会としています。

今後は、グローバル人材育成体系の確立、階層別教育、専門別教育の実施と教育プログラムの見直し、および「世界QCサークル大会」や「NTN世界技能オリンピック」の継続開催などに注力していきます。

### 雇用と処遇／人事考課

当社は、従業員の雇用と処遇についても配慮をしています。

グローバルには強制労働の排除、児童労働の排除などを確認し、国内では、正規従業員には労働組合への加入を義務づけて団結権を保障するとともに、労使協議をとおした対話を継続し、良好な労使関係を維持しています。

人事考課制度に基づき、一定の基準で考課を行うとともに、複数の考課者が多角的、総合的に評価し、公平性を担保しています。また、自己申告制度や年間2回の個人面接を実施し、個人の意向を確認する機会を設けるなど透明性を高めています。

給与については、年齢給と職能給を組み合わせた基本給と、各種手当を体系化していますが、現在、働き方や人材の多様化など近年の就労雇用情勢に合わせるため人事制度の見直しを進めています。

### 職務発明に対する報酬

当社は、従業員の特許報奨に関して、国内グループ会社も対象に「特許管理細則」と「特許報奨要領」を制定し、権利の帰属と対価の算定基準を明確にしています。実績報奨金に上限はなく、外国登録特許やノウハウとして秘匿すべき発明も報奨対象としています。

2015年3月期は、重要商品の事業競争力向上を目的に、事業戦略や研究開発戦略に直結した知財戦略を推進した結果、報奨金支給特許件数は154件となり、延べ354名に対して実績報奨金を支給しました。

# 地域社会への貢献

## 当社グループの社会貢献活動

### 企業市民としての積極的な地域貢献

当社グループは、「CSR基本方針」で、地域社会との交流や社会貢献活動に積極的に取り組むことを定めています。

この方針のもと、国内外の各事業所やグループ会社がそれぞれ活動を企画、実施しており、その内容は「災害復興支援」「地域イベントへの参加」「文化・スポーツ振興に向けた支援」「国際交流・インターンシップ受け入れ」など多岐にわたります。

#### 若手従業員が石巻市の復興を支援 — NTN (株) —

9月3～5日、宮城県石巻市にて「東北復興支援研修」が開催され、入社3年目の若手従業員から有志27名が参加しました。

約2キロメートルにわたっての水道管の設置、古民家の土壁に使用される、裁断した藁と水を土に混ぜる作業、仮設住宅のエアコンや換気扇、網戸の清掃を行いました。

参加者からは、「被害の甚大さに驚いた」、「インフラが復旧しても、多くの問題があることがわかった」、「現地で聞いたことを職場に広めたり、東北への旅行など、支援をしていきたい」などの意見がありました。



東北復興支援研修の様子



#### 屋外無料コンサートへの協賛 — NTNドライブシャフト 米国工場 —

NDI (NTN DRIVESHAFT, INC.) では、記念図書館の改築祝いで開催された無料コンサートを協賛しました。

バーソロミュー郡のメイン図書館であるクレオロジャース記念図書館が、7ヵ月にもわたる改築を終え、ヘンリームーア作の大アーチがある広場で再開記念のコンサートが開催されました。コンサートでは約2,000人の参加者が折畳み椅子に座り、「ブラックヴァイオリン」グループの演奏を楽しみました。「ブラックヴァイオリン」はバイオリンとピオラを演奏するアメリカのデュオグループで、大勢の観衆が立ち上がって踊りだすほどの楽曲で魅了しました。参加者からはとても感謝されました。



屋外コンサートの様子



#### 小学校の社会科見学会の実施 — NTNタイ工場 —

NMT (NTN MANUFACTURING (THAILAND) CO., LTD.) で小学校の社会科見学会を実施しました。

引率の先生を含め29人が参加され、社長あいさつ、ビデオによる会社説明、小学生向けの商品説明を行い、特に、この商品が何に使用されているかをわかりやすく説明しました。説明の後は児童の安全に十分配慮しながら工場見学を行い、顕微鏡を使ったクイズなど、参加型の見学を心がけました。最後に、社員食堂で昼食を一緒にとり、記念品を贈呈して、地域社会貢献のひとつとしての見学会を終了しました。



タイにおける社会科見学会の様子





# 環境貢献商品の提供

お客さまおよび社会の環境負荷低減に貢献する商品・サービスの開発・提供に取り組んでいます。



## CMS用無線式計測ユニット

風力発電装置の状態監視において世界で初めて無線通信を実現した「CMS用無線式計測ユニット」を開発しました。本商品は、外輪回転型風力発電装置のメインロータ（回転部）など、従来の有線式では不可能だった最適計測箇所にもセンサを設置でき、さらに高水準な防塵・防水性能を持つため、洋上など過酷な環境でも正確な状態監視によって風力発電設備の利用効率向上に貢献します。

\* 風力発電装置用状態監視システム

## 工作機械主軸用空冷間座付軸受

工作機械主軸用軸受に独自の空冷技術を用いた「空冷間座」を採用することで、本商品は主軸の高い剛性を確保しながら、世界最高水準の高速回転性能（従来品と比べ20%向上）を実現しました。工作機械主軸の高速回転化で加工送り速度を上げることが可能となり、サイクルタイム短縮による省エネに貢献します。

\* 構造を見やすくするため、商品をカットした写真を掲載しています。

## ULTAGE大形円すいころ軸受

本商品は、世界最高水準の高負荷容量と高速回転性能を実現しました。円すいころ軸受の内部設計・クラウンリング形状の見直しにより、従来品と比べ1.3倍以上の高負荷容量を実現。軸受定格寿命は3倍以上、耐荷重性能は2倍以上に向上しました。過酷な環境で使用される鉄鋼プラント設備、風力発電装置、建設・鉱山機械などの性能向上や長寿命化に貢献します。

## エンジン補機ベルト用「低断面高強度プレスプーリ」

最適形状設計とプレス成形技術の改良により、本商品は世界最高水準の耐荷重性を実現しました。またプーリ部を従来品の約7割に低断面化することで、より外径の大きい軸受を組み合わせることができ、軸受寿命や負荷容量の向上にもつながります。さらに高温下の耐久性や異物に対する耐摩耗性に優れるため、使用環境が厳しい新興市場向け車両にも適用でき、長寿命化や省エネに貢献します。

[http://www.ntn.co.jp/japan/news/new\\_products/news201500004.html](http://www.ntn.co.jp/japan/news/new_products/news201500004.html)

[http://www.ntn.co.jp/japan/news/new\\_products/news201400095.html](http://www.ntn.co.jp/japan/news/new_products/news201400095.html)

[http://www.ntn.co.jp/japan/news/new\\_products/news201400024.html](http://www.ntn.co.jp/japan/news/new_products/news201400024.html)

[http://www.ntn.co.jp/japan/news/new\\_products/news201400046.html](http://www.ntn.co.jp/japan/news/new_products/news201400046.html)

詳細は、当社 [Webサイト](#) をご覧ください

# 2015年3月期の環境実績

## 27項目中22項目で目標達成

当社グループは、NTN環境基本方針の4つの項目に沿って毎年目標を立て、その達成に努めています。

2015年3月期は、「省エネ貢献製品の開発」、「地球温暖化防止」、「リデュース・リユース・リサイクルの推進」、「環境負荷物質の管理および削減」などに注力

した結果、CO<sub>2</sub>排出原単位の低減など27項目中22項目で目標達成しました。国内のCO<sub>2</sub>排出量削減は、生産規模増大により目標を達成できませんでしたが、2016年3月期は28万トン／年の目標を掲げ、地球温暖化防止に取り組みます。

2015年3月期（2014年度） 全社環境実績					達成	未達成
NTN環境基本方針	環境目的	環境目標		実績	評価	
環境にやさしい製品の開発と販売	①省エネ貢献製品の開発	新エネルギーの普及、自動車の電動化などに向けた環境貢献商品の開発推進		技術・研究部門で推進中	達成	
		新商品開発における環境効率の評価の運用開始		運用準備中	未達成	
環境への負荷低減	①地球温暖化防止	節電および電力ピークカットの徹底		省エネ月間も含め各事業所で実施中	達成	
		管理標準を活用した既存設備の省エネ化		各事業所の実施例の横展開を実施中	達成	
		生産再編におけるCO <sub>2</sub> 排出原単位の改善（生産減局面における原単位悪化防止）		桑名・三重製作所 省エネ講師を招き改善講習実施	達成	
		CO <sub>2</sub> 排出量の削減	国内	26.8万トン／年以下	27.9万トン／年	未達成
			海外	32.0万トン／年以下	31.5万トン／年	達成
		CO <sub>2</sub> 排出原単位の低減	国内	1998年3月期比△17.8%	1998年3月期比 △20.0%	達成
	海外		2007年3月期比△10%	2007年3月期比 △12.3%	達成	
	②リデュース・リユース・リサイクルの推進	リサイクル率の向上	国内	99.8%以上	99.9%	達成
		海外	98%以上	96.8%	未達成	
	③資源保護	廃棄物発生原単位の低減	国内	2011年3月期比△0.8%	2011年3月期比 △1.9%	達成
		紙購入原単位の低減	国内	2011年3月期比+10%	2011年3月期比 +11.6%	未達成
		水使用原単位の低減	国内	2011年3月期比△10%	2011年3月期比 △16.2%	達成
	④環境負荷物質の管理および削減	発泡スチロールの使用量削減	国内	2000年3月期比△99%維持	2000年3月期比 △99%維持	達成
		フタル酸エステルの生産切替推進		代替シールなどへの切替完了		達成
BNSTの切替推進		対象グリースの切替完了		達成		
法令遵守と環境管理体制の充実	①環境法令の遵守	漏洩事故の防止対策および緊急時訓練徹底の継続		各事業所で実施済み	達成	
		毒劇物の厳重管理の継続		厳重管理継続中	達成	
		宝塚製作所跡地の土壌浄化着手および工程管理		土壌改良実施中	達成	
	②環境管理体制の拡充	ISO 14001 認証	赤磐製作所で認証取得		認証取得済み	達成
		エネルギー管理	改正省エネ法に対応したエネルギー管理体制の強化		エネルギー管理細則の制定	達成
		グリーン調達	主要サプライヤの環境マネジメントシステム認証取得率95%以上	96%		達成
			グリーン調達における各部門の責任の明確化	品質保証部門・調達部門と会議実施し協議中		未達成
	環境負荷物質に関するクレーム0件		クレーム0件		達成	
	社会貢献、自然環境保護への取り組み	①生物多様性保全	「企業の森」などの緑化・自然保護活動の推進		各事業所で推進中	達成

# 2016年3月期の環境目標

## 2016年3月期(2015年度) NTN活動指針

1. 環境にやさしい製品の開発と販売	① 省エネ貢献製品の開発
2. 環境への負荷低減	① 地球温暖化防止 ② リデュース・リユース・リサイクルの推進 ③ 資源保護 ④ 環境負荷物質の管理および削減
3. 法令遵守と環境管理体制の充実	① 環境法令の遵守 ② 環境管理体制の拡充
4. 社会貢献、自然環境保護への取組み	① 生物多様性保全

## 2016年3月期(2015年度) 全社環境目標

NTN環境基本方針	環境目的	環境目標		
環境にやさしい製品の開発と販売	① 省エネ貢献製品の開発	新エネルギーの普及、自動車の電動化などに向けた環境貢献商品の開発推進		
		新商品開発における環境効率の評価の運用開始		
環境への負荷低減	① 地球温暖化防止	節電および電力ピークカットの徹底		
		生産設備の省エネ化		
		CO <sub>2</sub> 排出量の削減	国内 28.0万トン/年以下 海外 33.7万トン/年以下	
		CO <sub>2</sub> 排出原単位の低減	国内 1998年3月期比 △23% 海外 2007年3月期比 △13%	
	② リデュース・リユース・リサイクルの推進	リサイクル率の向上	国内 99.8%以上 海外 98%以上	
		廃棄物発生原単位の低減	国内 2011年3月期比 △4.8%	
		紙購入原単位の低減	国内 2011年3月期比 +8.8%	
	③ 資源保護	水使用原単位の低減	国内 2011年3月期比 △17.6% 海外 2015年3月期比 △3%	
		発泡スチロールの使用量削減	国内 2000年3月期比 △99%維持	
		④ 環境負荷物質の管理および削減	PRTR法対象物質の削減	国内
	法令遵守と環境管理体制の充実	① 環境法令の遵守	漏洩事故の防止対策および緊急時訓練徹底の継続	
			毒劇物の厳重管理の継続	
宝塚製作所跡地の土壌浄化工事フォローおよび完遂				
② 環境管理体制の拡充		ISO 14001 認証取得	NTN Driveshaht do Brasilの取得	
	ISO 14001 改訂準備	改訂(9月予定)に向けた情報収集および準備		
社会貢献、自然環境保護への取組み	① 生物多様性保全	グリーン調達基準書の改訂および生物多様性保全の活動指針の周知		
		グリーン調達における各部門の責任の明確化		
		環境負荷物質に関するクレーム 0件		
		「企業の森」などの緑化・自然保護活動の推進		

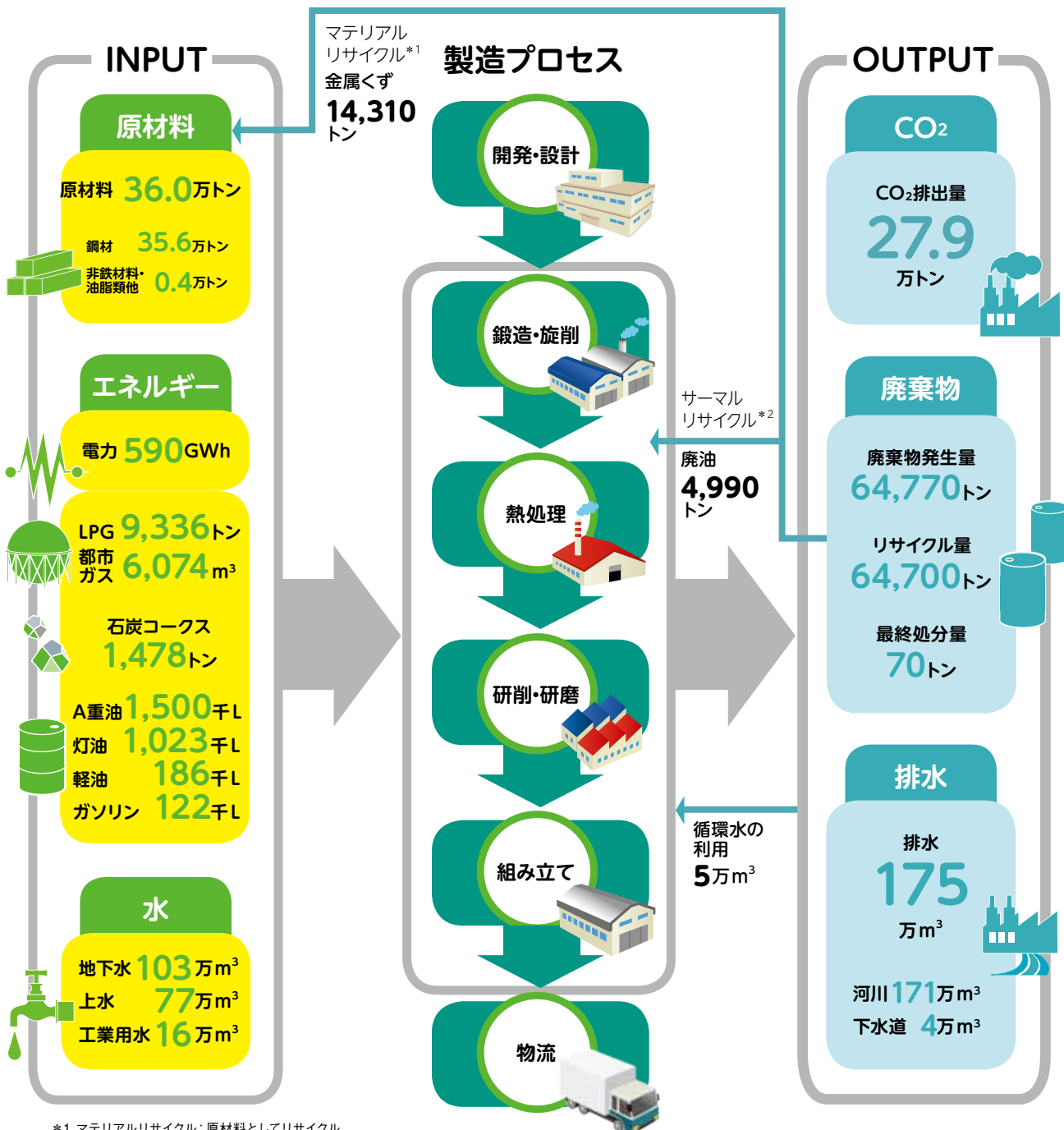
事業活動と環境負荷

製造プロセス全体で環境負荷を低減

当社グループは、開発、設計から物流に至るまでのすべての工程で環境負荷の低減を図っています。そのために、製造プロセスへのINPUT（原材料、エネルギー、水）と、製造プロセスからのOUTPUT（CO<sub>2</sub>、廃棄物、排水）の全体像を把握し、これらを削減することに取り組んでいます。

国内の生産活動に伴う環境負荷 (2015年3月期)

対象：国内グループ



\*1 マテリアルリサイクル：原材料としてリサイクル  
\*2 サーマルリサイクル：燃料としてリサイクル

## 環境会計

### 研究開発に引き続き投資

当社国内グループは、環境保全への取り組みを定量的に評価するために環境会計を導入しています。2015年3月期の環境保全コストは、環境にかかわる設備投資額が652百万円となり前期比で45%減少、費用投入は3,401百万円と前期比で4%減少、全体では4,053百万円と前期比で14%減少しました。前期の積極的な環境保全にかかわる研究開発投資(EV関連事業など)の反動から、全体金額は減少しましたが、引き続き高い割合で研究開発に投資しています。そのほか、省エネ設備や廃棄物リサイクルなどの費用を計上しています。



高効率コンプレッサの導入(能登製作所)



照明を水銀灯からLED化(志賀製作所)

### 環境保全コスト

(百万円/年)

分類	設備投資額		費用		
	金額	主な内容	金額	主な内容	
事業エリア内コスト	9	公害防止コスト	166	環境設備の維持管理 環境測定(大気、水質、騒音など)	
	75	地球環境保全コスト	188	省エネ設備の維持管理 ESCO事業のサービス料	
	0	資源循環コスト	605	廃棄物の減容化・リサイクル・ 最終処分	
上・下流コスト	0		2	グリーン調達にかかわる分析	
管理活動コスト	0		421	環境管理活動にかかる人件費 情報開示(広告、NTNレポート) 場内の緑化・美化	
研究開発コスト	568	環境保全にかかわる研究開発設備	2,011	環境保全にかかわる研究開発	
社会活動コスト	0		3	社外の緑化・美化	
環境損傷コスト	0		5	土壌調査・対策	総合計
合計	652		3,401		4,053
(参考) 2014年3月期合計	1,182		3,544		4,726

### 環境保全効果

指標	2014年3月期	2015年3月期
CO <sub>2</sub> 排出量	27.2万トン	27.9万トン
廃棄物の削減	リサイクル率 99.8%	リサイクル率 99.9%

### 環境保全対策に伴う経済効果

(百万円/年)

項目	金額	主な内容
地球環境保全コスト・効果	100	省エネ設備による電気代などの削減
資源循環コスト・効果	700	金属スラッジなどの有価物売却益
合計	800	
(参考) 2014年3月期合計	869	

# 地球温暖化防止

当社グループは生産時や輸送時に発生するCO<sub>2</sub>排出量削減に取り組んでいます。

## CO<sub>2</sub>排出量の削減

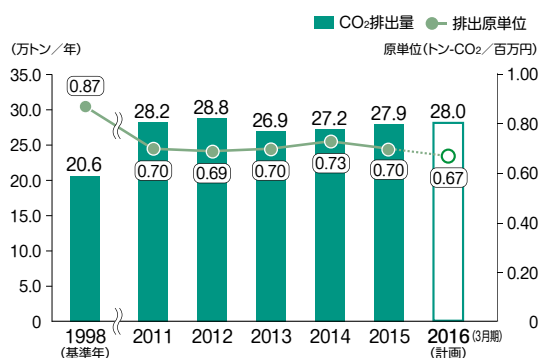
### 国内グループの取り組み

#### CO<sub>2</sub>排出原単位目標を達成

2015年3月期は、CO<sub>2</sub>排出量26.8万トン／年、原単位1998年3月期比17.8%減(0.72トン-CO<sub>2</sub>／百万円)を目標として掲げました。生産規模が増大したことで排出量は27.9万トン／年となり目標未達成でしたが、原単位は省エネ活動が効果を上げて原単位1998年3月期比20%減(0.70トン-CO<sub>2</sub>／百万円)となり目標を達成しました。

2016年3月期は、CO<sub>2</sub>排出量28.0万トン／年、原単位1998年3月期比23%減(0.67トン-CO<sub>2</sub>／百万円)を目標として取り組みます。

CO<sub>2</sub>排出量・排出原単位の推移



### 各事業所で省エネ活動と省エネ投資を実施

全社的な生産再編成に向け、「生産の増減によらずCO<sub>2</sub>排出原単位を改善できる対策」を検討・協議し、省エネ法遵守および全社環境目標達成を目指して、2014年7月、省エネ・省資源部会を桑名製作所で開催しました。当社国内グループ全体のCO<sub>2</sub>排出量80%を占める上位6事業所における省エネ対策が重要であることを確認し、各事業所の省エネ実績事例や他社事例も踏まえて改善策を検討しました。



省エネ・省資源部会(桑名製作所)

また、(株)NTN羽咋製作所や(株)NTN志賀製作所の照明のLED化の取り組みや、(株)NTN三雲製作所の高効率コンプレッサへの更新、(株)NTN袋井製作所のクーラントポンプのインバータ化を行うなど、各事業所がさまざまな省エネ活動に取り組み、エネルギー使用量の削減を図りました。



水銀灯からLEDへ変更(羽咋製作所)



高効率コンプレッサへ更新  
(三雲製作所)

ポンプのインバータ化  
(袋井製作所)

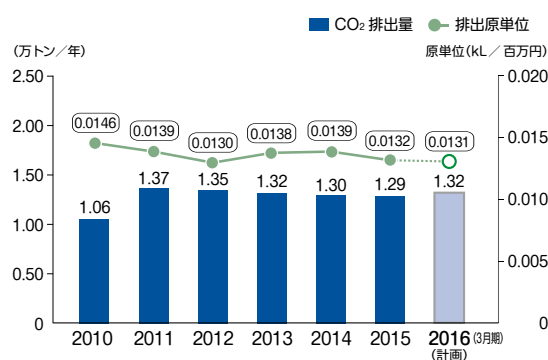
## 物流におけるCO<sub>2</sub>排出量の削減

輸送によるCO<sub>2</sub>排出量削減として輸送手段をトラックから鉄道や船舶輸送に切り替えるモーダルシフトのほか、トラック輸送においても距離の短縮などの効率化にも取り組んでいます。

2015年3月期のCO<sub>2</sub>排出量は1.29万トン／年、原単位は昨年比5.6%削減できました。

2016年3月期は、CO<sub>2</sub>排出量1.32万トン／年、原単位0.0131を目標として取り組みます。

物流におけるCO<sub>2</sub>排出量、排出原単位の推移



## CO<sub>2</sub>排出量の第三者検証を受領

国内グループ47事業所(生産22事業所、販売25事業所)、海外グループ16事業所(生産16事業所)の温室効果ガス排出量に対する信頼性の確保のために、SGSジャパン株式会社による第三者検証を2015年6月に受けました。



検証意見書

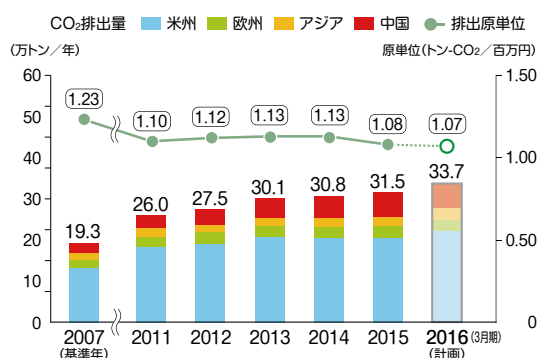
## 海外グループの取り組み

### CO<sub>2</sub>排出量で目標を達成

2015年3月期はCO<sub>2</sub>排出量32万トン／年、原単位2007年3月期比8%減(1.11トン-CO<sub>2</sub>／百万円)を目標に掲げました。削減活動の結果、排出量は31.5万トン／年、原単位2007年3月期比12.3%減(1.08トン-CO<sub>2</sub>／百万円)となり、どちらも目標を達成しました。

2016年3月期は、CO<sub>2</sub>排出量33.7万トン／年、原単位2007年3月期比13%(1.07トン-CO<sub>2</sub>／百万円)を目標として取り組みます。

CO<sub>2</sub>排出量・排出原単位の推移



## ドイツでISO50001(エネルギー・マネジメントシステム)認証取得に向けた活動

ドイツのNTN Kugellagerfabrik (Deutschland) G.m.b.H.では、2013年からISO50001(エネルギー・マネジメントシステム)導入準備に取り組んでいます。エネルギー消費分析にはじまり、改善点の決定、目的・目標を定め行動計画を立案し、改善を進めており2015年3月期CO<sub>2</sub>排出原単位は昨年比5.8%削減できました。認証取得は2015年12月予定です。

# 生物多様性の保全

当社グループは各事業所の周りで自然保護活動を行い、地域住民、NGOなどと連携し、生物多様性の保全に取り組んでいます。

## 自然保護や生態系の修復のための活動

(株)NTN志賀製作所が「一般財団法人日本緑化センター会長賞」を受賞しました。

この賞は、工場内外の環境の改善・向上に顕著な功績のあった工場や団体、個人を讃える経済産業省の「緑化優良工場等表彰制度」に基づくものです。志賀製作所は、能登地域の代表的な花木“のとキリシマツツジ”の植樹や美化活動を通じて、世界農業遺産である「能登の里山里海」の景観維持にふさわしい活動をしていることなどが評価されました。



日本緑化センター会長賞受賞

## 各地の「NTN企業の森」で活動を実施

長野製作所は、2014年6月1日に長野県駒ヶ根市の「NTN企業の森」で里山活動を行い5.7haの森林を整備しました。その結果として、2015年3月27日には長野県より森林CO<sub>2</sub>吸収量164.4t-CO<sub>2</sub>の認証書を交付いただきました。2006年の活動開始以来、累計で41.5haの森林を整備しました。



長野県森林CO<sub>2</sub>吸収量認証書

(株)NTN紀南製作所では、2014年11月22日に「NTN紀南・牟婁『和(なごみ)』の森」の整備活動を実施しました。2007年の開始から、約1.0haの山林にクヌギ・コナラ・イチイガシ・ヤマザクラなど2,000本の広葉樹を植栽しており、10年間で30～40トンのCO<sub>2</sub>の吸収が見込まれています。



「NTN紀南・牟婁『和(なごみ)』の森」の参加メンバー

## 地域の環境美化活動にも積極的に参加

長野製作所と(株)NTN上伊那製作所は、2014年5月17日に(財)長野県テクノ財団伊那テクノバレー主催による「天竜川水系環境ピクニック第21回大会」に参加し清掃活動を行いました。河川敷で空き缶などのゴミを拾うだけでなく、分別と指定場所への運搬まで行い、河川の美化とゴミ分別の意義や大切さを体感しました。



天竜川水系環境ピクニック第21回大会

NTN-SNRのクリティバ工場(ブラジル)では、ファゼンダリオグランデ川の清掃活動に参加しました。



清掃活動に参加した従業員とその家族



# 資源の保護

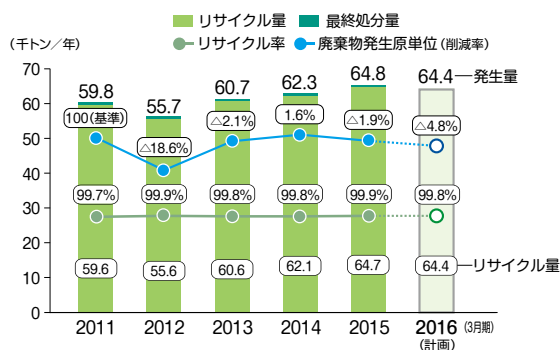
生産・物流などの各工程で資源の有効活用と廃棄物や水使用量の削減に取り組んでいます。

## 国内グループの取り組み

### 各事業所で廃棄物削減とリサイクルを推進

2015年3月期は生産規模増大により廃棄物発生量は4%増加しましたが、リサイクル量を前年比4.2%増やすことで廃棄物発生原単位は前年比3.5ポイント減らすことができました。2016年3月期も引き続き廃棄物削減とリサイクルを推進していきます。

廃棄物発生量



### フェリー輸送による梱包廃棄物削減

生産技術研究所(磐田)から南京NTN(中国)へ生産設備用機械を輸送しましたが、従来のコンテナ船輸送でなく、トラックによるフェリー輸送に変更したことで木枠などの輸出梱包が不要となり現地の廃棄物を1.8トン削減しました。また輸送コスト削減や設備設置のリードタイム短縮にも貢献できました。



フェリー船内



トラックからの荷おろし

### 各事業所で水使用量を削減

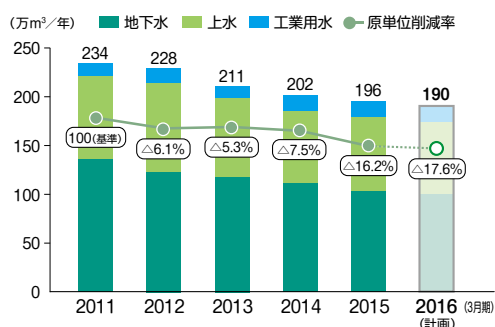
国内グループは水使用量を把握し、排水時でもできるだけ再利用することで水資源の保全に取り組んでいます。2015年3月期は水使用原単位2011年3月期比10.0%減の目標に対して16.2%減となり目標を達成しました。

2016年3月期は原単位2011年3月期比17.6%減を目標として取り組みます。



志賀製作所の冷却水循環タンク

水使用量

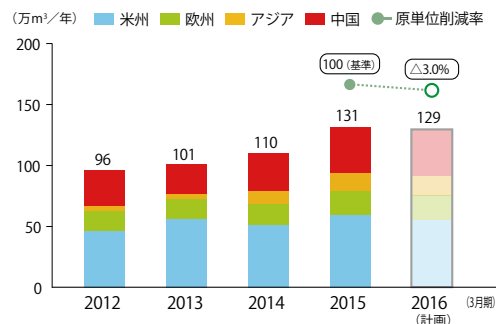


### 海外グループの取り組み

海外グループでも水使用量の削減目標(原単位)を今年度より設定し、水資源の保全に取り組んでいます。

2016年3月期は原単位2015年3月期比3.0%減を目標として取り組みます。

水使用量



## 環境負荷物質の管理・削減

国内外の法規制を遵守し、環境負荷物質の管理と削減に取り組んでいます。

### 環境負荷物質・有害物質の管理

#### 環境規制への対応

当社グループは、国内外の化学物質規制に対応するため、規制の動向を随時確認するとともに、調達する原材料・部品・資材の含有物質を継続的に調査し、環境負荷物質・有害物質とされる物質の使用量削減や管理強化に取り組んでいます。

#### [REACH規則]

##### フタル酸エステル含有ゴムの切り替えを完了

欧州におけるREACH規則のフタル酸エステル類が2015年2月に切り替え期限を迎えました。これに備え、当社グループのゴム製の調達品を、同物質を含まないものへ切り替えを進め、欧州域内向けの商品は切り替えを完了しています。

#### [PRTR法]

##### N,N-ジシクロヘキシルアミンを全廃

2015年3月期は、PRTR法の指定物質のうち、金属の切削・研削油剤などに含まれるN,N-ジシクロヘキシルアミンの全廃を全社目標に掲げて取り組んだ結果、2015年1月に全廃することができました。

#### [PCB特別措置法]

##### 高圧トランス9台、リアクトル5台を廃棄処理

当社国内グループは、PCB特別措置法にしたがい、PCBを計画的に処理しています。2015年3月期は、旧宝塚製作所の高圧トランス9台、リアクトル5台についてPCB廃棄処理を完了しました。



トラックへの積み込み

#### 桑名製作所における排水管理の強化

桑名製作所は2014年11月、排水処理場にクラウドシステムを利用した状態監視装置を導入しました。クラウド上に常時記録されるpH、窒素、りん、CODの水質や放流量などのデータを、パソコンやタブレット端末から時間・場所の制約なく確認でき、異常時には担当者への警告メールが自動発信されるため迅速な対応が可能となりました。



状態監視装置



クラウド上で一元管理

#### 構内側溝への油脂類漏洩対策を実施

(株)NTN上伊那製作所では構内の側溝を改修し漏洩対策を実施しました。従来は油水分離槽の容量を超える化学物質や油脂類が側溝に流入した際は、工業団地共同配管に合流し、1級河川に流出して汚染を引き起こすリスクがあったため、油水分離槽に至る間に速やかに流出経路を分断し、回収できる仕組みを整備しました。



側溝から油水分離槽に至る間に流出経路を分断し回収する対策を施した

# 環境マネジメント

当社グループは国際規格ISO14001に則った環境マネジメントシステム(EMS)を構築・運用し、グループ全体で環境活動のレベルアップに取り組んでいます。

## 環境マネジメントシステム

### 「NTN環境基本方針」をもとに管理体制を構築

当社グループは、環境負荷の低減と社会の持続的発展を目指す「NTN環境基本方針」に基づき、全社環境管理委員会を中心にしたグループ全体の環境管理体制を構築しています。また、必要に応じて各種規程やマニュアルを整備・改訂し、継続的に体制の改善を図っています。

### 国内25事業所、海外17事業所でISO14001を取得



ISO14001  
マネジメントシステム登録証  
(恩梯恩LYC)

国内グループでは、複数事業所一括(マルチサイト方式)でISO14001認証取得を進めています。2014年9月、(株)NTN赤磐製作所がマルチサイト方式にて取得したことで、全25事業所が認証取得済みとなりました。

海外グループでは、中国の恩梯恩LYC(洛陽)精密軸承有限公司が2015年3月に認証を取得し、

全18事業所中17事業所が認証取得済みです。

2016年3月期はNTN Driveshaft do Brasilが2015年12月に認証取得予定です。

#### ISO14001認証取得予定事業所

地区	事業所名	取得予定年月	
		年	月
ブラジル	NTN Driveshaft do Brasil	2015	12

#### ISO14001認証取得事業所

地区	事業所名		取得年月		登録		
	会社名	工場名	年	月	登録No.	登録機関	
国内	マルチサイト方式により一括取得		1999	11	JSAE176	JSA	
	(対象事業所) 本社、桑名製作所、磐田製作所、岡山製作所、長野製作所、(株) NTN金剛製作所、NTN精密樹脂(株)、NTN特殊合金(株)、(株) NTN三雲製作所、NTN鋳造(株)、(株) NTN紀南製作所、光精軌工業(株)、(株) NTN三重製作所、(株) NTN御前崎製作所、(株) NTN袋井製作所、先端技術研究所、(株) NTN上伊那製作所、(株) NTN備前製作所、(株) NTN宝達志水製作所、(株) NTN羽咋製作所、(株) NTN志賀製作所、(株) NTN能登製作所、(株) NTN赤磐製作所						
	日本科学冶金(株)		2000	8	JQAEM0956	JQA	
	(株) NTN多度製作所		2005	3	JSAE1058	JSA	
	アメリカ	AMERICAN NTN BEARING MFG. CORP.	Elgin Plant	2000	6	111994	LRQA
			Schiller Park Plant	2000	9	112115	LRQA
		NTN-BOWER CORP.	Macomb Plant	2000	6	111998	LRQA
			Hamilton Plant	2000	6	111999	LRQA
		NTN DRIVESHAFT, INC.		1999	12	A8478	UL
		NTN USA CORP. Head Office		2000	4	112005	LRQA
カナダ	NTN BEARING CORP. OF CANADA LTD.		1999	7	287	KPMG	
	NTN Kugellagerfabrik (Deutschland) G.m.b.H.		1999	6	201167-2	LRQA	
フランス	NTN TRANSMISSIONS EUROPE		2003	1	19479	AFAQ	
	NTN-SNR ROULEMENTS*		2009	1	0448-4	UTAC	
タイ	NTN MANUFACTURING (THAILAND) CO., LTD.		2003	3	31634	TÜV	
中国	廣州恩梯恩裕隆傳動系統有限公司		2005	4	104043247	TÜV	
	上海恩梯恩精密機電有限公司		2005	7	CH05/0489	SGS	
	恩梯恩LYC(洛陽)精密軸承有限公司		2014	12	00615E20208ROM	QAC	
インド	NTN NEI Manufacturing India Private Ltd.		2011	6	104071903	TÜV	

\*マルチサイト方式により取得

### NTN環境基本方針

私達NTNグループは、地球環境との共生を最重要課題に掲げ、企業活動が環境に及ぼす負荷を継続的に低減するとともに、社会の持続的発展に貢献できるよう、不断の努力を行います。

#### 1. 環境にやさしい製品の開発と販売

・高精度加工技術やトライボロジー技術を駆使し、環境にやさしい製品の開発を行うとともに、それらを社会に提供することにより、全世界の省エネルギー化に貢献します。

#### 2. 環境への負荷低減

・原材料、部品等の調達から製造、物流、販売までのあらゆる事業活動においてエネルギー効率の改善を図り、地球温暖化防止に努めます。  
・資源の有効利用に留意し、3R(リデュース、リユース、リサイクル)の徹底により廃棄物の削減に努めます。  
・製品及び製造工程で用いる環境負荷物質の管理を徹底するとともに、有害性が疑われる化学物質については積極的に代替物質へ転換し、環境汚染の未然防止を図ります。

#### 3. 法令遵守と環境管理体制の充実

・法令や条例の遵守はもとより、地域やお客さまからの要請にも積極的に応えるため、より厳しい自主基準及び社内規程を定め、これを遵守します。  
・環境管理の組織や運営の方法を整備するとともに、環境監査を実施することにより、環境マネジメントシステムの維持・改善に努めます。また、環境への取組み状況を情報発信し、社会とのコミュニケーションを推進します。  
・環境教育、社内広報活動等を通じ、NTNグループ及びそこで働く全員に環境基本方針の周知と環境保全に関する意識向上を図ります。

#### 4. 社会貢献、自然環境保護への取組み

・地域の社会貢献活動や自然環境保護活動に積極的に参画することにより、近隣社会との交流を図り、地域とともに歩む企業を目指します。

## 法規制への対応

### 法改正への対応

当社グループは、環境関連法規制の動向を随時確認するとともに、必要に応じて関係部門へ改正情報を展開し対応しています。

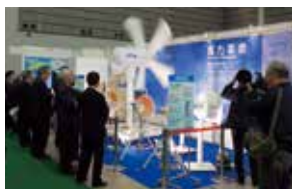
2015年3月期においては、フロン排出抑制法(平成27年4月1日施行)、改正水質汚濁防止法(平成24年6月1日施行)、および改正石綿障害予防規則(平成26年6月1日施行)に対する管理体制の整備を進めました。特にフロン排出抑制法は全事業所が対象となるため、全社環境管理委員会においてフロン回収・破壊法からの改正内容、対象機器、管理義務や保守点検書類などについて説明し周知徹底を図りました。

## 環境コミュニケーション

### 「防災産業展 in 仙台」へ出展

当社は、各地で環境・技術関連の展示会に積極的に参加し、環境保全に貢献する商品や技術をアピールしています。

2015年3月16日には、グローバルエナジー社の翼技術を採用した垂直軸風車、水平軸風車、小水力発電装置を「防災産業展 in 仙台」へ出展しま



「防災産業展 in 仙台」に出展した小形風力発電装置

した。垂直軸風車と水平軸風車が、送風機から送られる微風でも風切り音なく発電する様子を動態で展示し、来場者の大きな関心を集めました。

## 環境監査

### 2種類の内部監査を実施

当社国内グループは、事業所内の監査員による「サイト内監査(年1回)」と事業所同士が相互に行う

「クロス監査(3年ごと)」を定期的を実施するとともに、外部機関によるISO審査を受けることにより、環境管理体制のレベルアップを図っています。

2015年3月期は、サイト内監査を全事業所、クロス監査を7事業所で実施しました。ISO審査は2014年7月に12事業所で行われ、指摘事項はなくマルチサイト認証登録更新が認められました。

### 内部環境監査員が292名に

当社国内グループは、内部環境監査員の育成や増員を図るため、年1回の研修を実施しています。

2015年3月期は、ISO審査員養成研修機関である(株)L.M.J.ジャパンの主席講師を招いて、12月に「内部環境監査員研修」を実施し、16事業所から計24名が参加しました。この研修により内部環境監査員は、総勢292名になりました。

## 環境教育

### 職場の状況に応じた教育を実施

当社グループは、本社・事業所・グループ会社の事業特性・状況にあわせ、各階層を対象に環境教育を実施して環境意識の高揚を図っています。

岡山製作所では2014年7月、若手技能職の育成機関である「岡山技能学校」において、入社3年目の13名に対し、環境負荷物質および毒劇物管理の重要性を教育しました。

光精軌工業(株)では毎年6月、廃油タンクから油が流出している状況を想定した油漏洩時対応訓練を実施しています。



岡山技能学校における教育



光精軌工業の油漏洩時対応訓練

# 第三者意見

## 「NTNレポート2015」第三者意見書

本レポートはアニュアルレポートとCSRレポートを1冊にまとめたものですが、それが真に統合報告と言えるためには「統合思考」に裏打ちされていることが必要でしょう。その意識は、「事業活動を多様な資本の投入による多様な価値の創造と捉え、サステナブルな社会の構築に貢献します」との記述に表れています。これを御社の社会に対する約束（コミットメント）であると理解し、評価したいと思います。

実際、新中期経営計画「NTN 100」の中でも高効率の自然エネルギー事業や風力発電・トンネル・橋梁等に関するサービス・ソリューション事業が新たな事業展開として挙げられています。これらは自然資本や社会的な価値の創造を企業利益へとつなげる統合思考とっていいと思います。「軸受そのものが環境負荷を削減するエコ商品」だとの指摘も納得できますし、環境基本方針の中でも環境貢献商品の開発が第1にあげられています。しかし御社の製品が全体としていかに環境価値の創造に貢献したのかという成果は捉えられていません。「B to B」事業で製品を通じた貢献を測るのは難しいのですが、それを強みにしようとする以上、数値化等、何らかの形で可視化して主張する工夫が必要ではないでしょうか。

「NTN世界技能オリンピック」や「世界QCサークル大会」の開催など、人的資本を通じた価値創造も十分意識されていると思います。7割を超える海外売上高に対応して人員構成でも海外66%と現地化を進めていることも評価できます。ただ、6割を超える海外人材の処遇について記述が少ないことが気になります。たとえば現地採用の従業員はどのレベルまで昇進できるのでしょうか。また実際の管理職比率はどのくらいでしょうか。こういったことは現状説明だけでなく、基本方針や目標を定めて公表することが特に海外では社会的な評価につながりますので、検討されることを期待します。

御社は2011年の国内独禁法及びEU競争法に関する立入検査を契機に2012年に公正取引監察委員会を設置して法令遵守に取り組んでこられました。今回新たにコンプライアンス委員会を設置したり、CSRグローバル会議を開催したりしたことも前向きな取り組みとして評価します。リスクがあるとすれば意図的な不正ではなく、業績目標等のプレッシャーが厳しい時に陥りがちなグレーゾーンではないでしょうか。それでもいったん不正と認定されれば企業価値を大きく毀損します。売上や利益で意欲的な目標を掲げているだけに、目先の利益より長期的な価値という優先順位を明確にして、社内に正しいメッセージを伝え続けることが重要だと思います。

昨年度の第三者意見で指摘のあったステークホルダー・ダイアログを今回初めて実施されました。今後より幅広く社外の声を取り入れていかれることを期待しています。



高崎経済大学  
経済学部 教授  
**水口 剛 様**

### 略歴

商社、監査法人勤務等を経て、1997年に高崎経済大学経済学部講師、2008年より現職。

これまで、中央環境審議会・環境と金融専門委員会委員（2009年～2010年）、日本公認会計士協会・環境会計専門部会 部会長（2005年～2010年）、環境経済・政策学会 監事（2008年～2014年）等を歴任。専門は責任投資、非財務情報開示、環境会計。

主な著書に「責任ある投資－資金の流れで未来を変える」（岩波書店、環境経済・政策学会論壇賞）、「環境と金融・投資の潮流」（中央経済社）など。

## 第三者意見書を受けて

水口様には、「NTNレポート2015」を発行するにあたり、貴重なご意見を賜り厚く御礼申し上げます。本報告書では、新中期経営計画「NTN 100」の事業活動（攻める経営・稼ぐ経営・築く経営）、CSR活動における法令遵守体制の強化、社会貢献、環境保全活動などの取り組みなどをご紹介し、報告書の統合性などに一定の評価をいただいた一方、価値創造の成果の可視化やグローバル人事管理などへのご期待やご意見を頂戴しました。これらを真摯に受け止め、今後の活動を展開していくうえで参考とさせていただきます。

グローバル企業として、価値創造とともに、さらなるコンプライアンスの徹底やガバナンス、ダイバーシティへの対応強化を図り、それぞれの地域で愛され、国際社会に貢献するよう努めてまいります。



取締役  
CSR（社会的責任）  
推進本部 本部長  
**仲野 浩史**

# 財務の状況

## ■売上高および利益

### ●売上の状況

当期の売上高は701,900百万円となり、前期に比べ62,929百万円(9.8%)増加しました。海外売上高は510,440百万円となり、前期に比べ50,551百万円(11.0%)増加しました。売上高に占める海外売上高の割合は72.7%(米州28.9%、欧州24.4%、アジア他19.5%)となり、前期に比べ0.7ポイント上昇しました。

### 〈事業形態別売上高および利益〉

補修市場向けは、新規需要の開拓や客先需要の拡大および為替の影響などにより、売上高は112,433百万円となりました。営業利益は19,237百万円となりました。

産業機械市場向けは、客先需要の拡大および為替の影響などにより、売上高は108,993百万円となりました。営業利益は販売増加の効果や為替の影響などにより、6,261百万円となりました。

自動車市場向けは客先需要の拡大や為替の影響などにより、売上高は480,474百万円となりました。営業利益は米州における販売に増加に伴う生産ラインの負荷増により固定費が増加しましたが、販売増加の効果や比例費の削減および為替の影響などにより18,351百万円となりました。

### 〈地域別売上高および利益〉

日本における販売につきましては、補修市場向けは産業機械補修向け客先需要の拡大により増加し、産業機械市場向けは一般機械向けや航空機向けなどで増加しました。また、自動車市場向けも客先需要の拡大により増加しました。この結果、売上高は191,460百万円(前期比6.9%増)となりました。

米州における販売につきましては、補修市場向けは増加しましたが、産業機械市場向けは建設機械向けなどで増加し、自動車市場向けも新規案件の量産および客先需要の拡大などにより増加しました。この結果、為替の影響もあり売上高は202,561百万円(前期比16.0%増)となりました。

欧州における販売につきましては、補修市場向けは減少しましたが、産業機械市場向けは風力発電や航空機向けなどで増加しました。また、自動車市場向けも客先需要の拡大などにより増加しました。この結果、為替の影響もあり売上高は171,218百万円(前期比3.0%増)となりました。

アジア他向け販売につきましては、補修市場向けは産業機械補修向け客先需要の拡大などにより増加し、産業機械市場向けは風力発電や鉄道車両向けなどで増加しました。また、自動車市場向けは中国における新規案件の量産および客先需要の拡大になどにより増

加しました。この結果、為替の影響もあり売上高は136,661百万円(前期比14.8%増)となりました。

### ●売上原価、販売費および一般管理費

当期の売上原価は570,197百万円となり、対売上高比率は81.2%と前期に比べ1.1ポイント低下しました。これは主に比例費の削減によるものです。

また、販売費および一般管理費は87,852百万円となり、対売上高比率は前期と同率の12.5%となりました。

### ●利益

当期の利益面については、人件費など固定費の削減や為替の影響、販売増加の効果、比例費の削減、米州における販売増加に伴う生産ラインの負荷増による一時費用の解消などの利益増加要因がありました。この結果、当期営業利益は43,851百万円となり、前期に比べ10,847百万円増加しました。

その他の収益および費用は6,788百万円の費用超過となりました。主な内訳は、固定資産売却益4,287百万円など6,430百万円の収益に対して、過年度関税等支払額3,567百万円、独占禁止法関連損失2,094百万円、関係会社整理損432百万円などの費用です。

以上により、税金等調整前当期純損益は、前期は2,451百万円の損失でしたが、当期は37,063百万円の利益となりました。また、1株当たり当期純損益は43円91銭の利益となりました。

当期の期末配当金につきましては、2.5円を予定しておりましたが、業績の動向や経営環境などを総合的に勘案し、1円増配の1株につき3.5円としました。

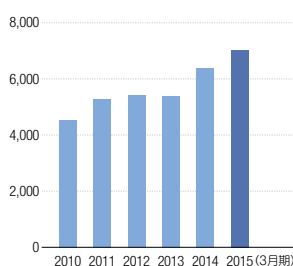
## ■研究開発費および設備投資額

### ●研究開発費

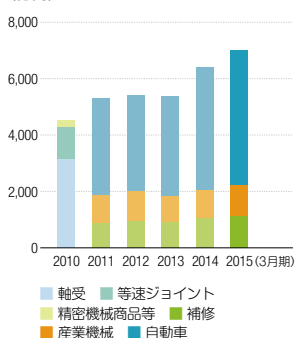
当期の研究開発費は18,088百万円(前期比267百万円増)となり、対売上高比率は2.6%となりました。

産業機械市場向けでは、小形風力発電装置をはじめとする、自然エネルギー分野における新たな事業の早期かつ円滑な立ち上げを進めています。また、大型や洋上の風力発電については、風力発電装置用状態監視システム(CMS)装置を含む継続した技術開発をはじめ軸受の先端技術が求められる鉄道車両、航空機、工作機械、建設機械を重点業種と位置付け、長寿命、低トルク、小型・軽量化など、軸受による環境負荷低減、高精度、高速化などのニーズに対応するための新商品の開発、市場競争力向上のための要素技術開発、センサなど軸受周辺部品とのユニット化、システム化による高付加価値商品の開発を推進しています。

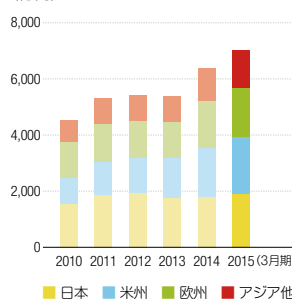
売上高  
(億円)



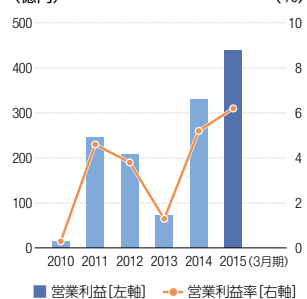
部門別売上高/事業形態別売上高  
(億円)



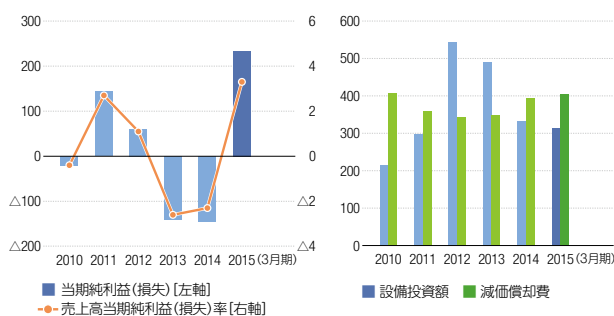
地域別売上高  
(億円)



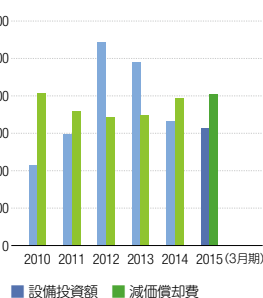
営業利益/営業利益率  
(億円)



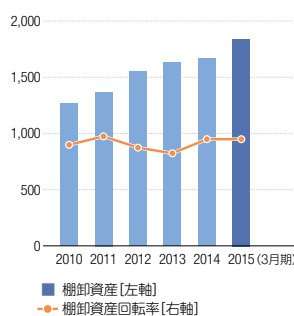
当期純利益(損失)／  
売上高当期純利益(損失)率  
(億円) (%)



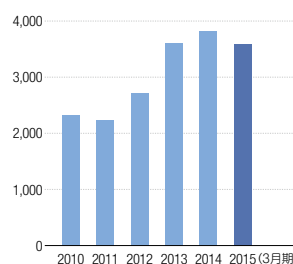
設備投資額および減価償却費  
(億円)



棚卸資産／棚卸資産回転率  
(億円) (回)



有利子負債  
(億円)



自動車市場向けでは、軸受、ドライブシャフトなどの既存商品の生産性を地道に向上することに加え、すでに市場投入・量産を開始した、ハイブリッド車など次世代自動車の効率を大幅に改善する回生協調ブレーキシステム用のボールねじ駆動モジュールや次世代ステアリング用メカニカルクラッチユニット(MCU)などのモジュール商品についても改良を進めるとともに、市場拡大のための活動を進めています。また、自動車の機能安全規格を視野に入れたモジュール商品の開発・提案を進めています。

#### ●設備投資額

当社グループ(当社および連結子会社)では、生産能力の向上・省人合理化ならびに既存設備の維持更新・安全環境の改善・新商品研究開発等を主眼に設備投資を行っています。

日本では(株)NTN袋井製作所の建屋増築および等速ジョイント製造設備増設、当社岡山製作所の軸受製造設備増設などにより11,177百万円の設備投資を行いました。

米州ではNTN MANUFACTURING DE MEXICO, S.A.DE C.V.の工場新設による建屋新築、NTN DRIVESHAFT, INC.の等速ジョイント製造設備増設およびNTN-BOWER CORP.の軸受製造設備増設などにより5,186百万円の設備投資を行いました。

欧州ではNTN-SNR ROULEMENTSの建屋増築および軸受製造設備増設などにより6,034百万円の設備投資を行いました。

アジア他地域では襄陽恩梯恩裕隆傳動系統有限公司の工場新設による建屋新築および等速ジョイント製造設備設置、上海恩梯恩精密機電有限公司の軸受製造設備増設、廣州恩梯恩裕隆傳動系統有限公司の等速ジョイント製造設備増設、南京恩梯恩精密機電有限公司の軸受製造設備増設などにより9,058百万円の設備投資を行いました。

これらにセグメント間の設備移管など△189百万円を調整した結果、当連結会計年度の設備投資の総額は31,266百万円となりました。

なお、所要資金につきましては自己資金および借入金によっており、当期の減価償却費は40,392百万円(前期比1,077百万円増)です。

#### ■財政状態およびキャッシュ・フロー

流動資産は前期末に比べ6,768百万円(1.4%)減少し、460,980百万円となりました。これは主に商品および製品の増加12,765百万円、受取手形および売掛金の増加9,275百万円、有価証券の減少26,000百万円、現金および預金の減少16,652百万円によります。固定資産は前連結会計年度末に比べ15,008百万円(3.9%)増加し、395,297百万円となりました。これは主に投資有価証券の増加11,032百万円、有形固定資産の増加6,662百万円によります。この結果、総資産は前期末に比べ8,240百万円(1.0%)増加し、856,277百万円となりました。

流動負債は前期末に比べ13,688百万円(4.3%)減少し、301,530百万円となりました。これは主に電子記録債務の増加

57,778百万円、支払手形および買掛金の減少45,319百万円、独占禁止法関連損失に係る未払債務の減少などによるその他の減少21,568百万円によります。固定負債は前期末に比べ27,262百万円(8.5%)減少し、292,188百万円となりました。これは主に長期借入金と長期リース債務減少13,736百万円、退職給付に係る負債の減少9,171百万円によります。この結果、負債合計は前期末に比べ40,950百万円(6.5%)減少し、593,718百万円となりました。

純資産合計は前期末に比べ49,190百万円(23.1%)増加し、262,559百万円となりました。これは主に利益剰余金の増加23,272百万円、為替換算調整勘定の増加16,629百万円、その他有価証券評価差額金の増加6,489百万円によります。

なお、自己資本比率は28.6%と前期末比5.1ポイント上昇となり、期末発行済株式総数に基づく1株当たり純資産額は461.21円(前期比86.53円増)となりました。有利子負債は前期末に比べ22,662百万円(5.9%)減少し、359,105百万円となりました。為替の影響による増加額11,727百万円を考慮しますと実質では34,389百万円の減少となりました。なお、有利子負債依存度は41.9%(前期末比3.1ポイント低下)となりました。

正味運転資本は159,450百万円となり前期末比6,920百万円増加しました。また流動比率は152.9%(前期末比4.5ポイント上昇)となりました。

棚卸資産回転率は3.81回(前期末比0.03回減少)、総資産回転率は0.82回(前期末比0.07回増加)となりました。

営業活動の結果得られた資金は25,121百万円(前期末比49,397百万円、63.6%の減少)となりました。主な内訳は減価償却費40,392百万円、税金等調整前当期純利益37,063百万円、仕入債務の増加額11,794百万円の収入に対して、独占禁止法関連損失に係る未払債務の減少額27,926百万円、棚卸資産の増加額10,522百万円、退職給付に係る負債の減少額8,559百万円、法人税等の支払額8,066百万円の支出です。

投資活動の結果使用した資金は31,294百万円(前期末比2,837百万円、8.3%の減少)となりました。主な内訳は有形固定資産の取得による支出31,131百万円です。

財務活動の結果使用した資金は37,492百万円(前期末は6,596百万円の収入)となりました。主な内訳は長期借入金の返済による支出37,463百万円、短期借入金の純減少額27,390百万円に対して、長期借入れによる収入29,524百万円です。

これらの増減に換算差額の増加額1,772百万円を算入しました結果、当連結会計年度末における現金および現金同等物は87,778百万円となり、前期末に比べ41,893百万円(32.3%)の減少となりました。

なお、営業活動による資金から投資活動による資金を差し引いたフリー・キャッシュ・フローは△6,173百万円となりました。また、売上高営業キャッシュ・フロー比率は3.6%となりました。

# 連結財務指標11年間サマリー

3月31日に終了する会計年度

	2005	2006	2007	2008
<b>会計年度</b>				
売上高 . . . . . (百万円)	388,349	434,837	483,818	533,985
営業利益 . . . . . (百万円)	33,201	37,645	46,793	49,612
営業利益率 . . . . . (%)	8.5	8.7	9.7	9.3
税金等調整前当期純利益(損失) . . . . . (百万円)	26,586	30,370	45,170	44,313
当期純利益(損失) . . . . . (百万円)	16,740	19,550	27,014	27,431
設備投資額 . . . . . (百万円)	49,670	49,284	59,347	59,504
減価償却費 . . . . . (百万円)	24,870	28,586	32,693	39,547
研究開発費 . . . . . (百万円)	14,952	14,771	14,221	15,006

## 会計年度末

総資産 . . . . . (百万円)	516,578	561,494	611,944	629,464
純資産 . . . . . (百万円)	157,952	183,247	215,815	216,401
棚卸資産 . . . . . (百万円)	93,167	107,047	107,131	109,969
有利子負債 . . . . . (百万円)	176,185	183,198	197,911	212,874
従業員数 . . . . . (名)	12,788	14,631	17,306	18,960

## 1株当たり情報

純資産 . . . . . (円)	341.93	396.73	445.61	445.98
当期純利益(損失):				
当期純利益(損失) . . . . . (円)	35.83	41.94	58.34	58.43
潜在株式調整後当期純利益(損失) . . . . . (円)	32.94	38.55	53.74	54.59
配当金 . . . . . (円)	8.50	11.00	16.00	19.00

## その他情報

棚卸資産回転率 . . . . . (回)	4.2	4.1	4.5	4.9
ネットD/Eレシオ . . . . . (倍)	0.79	0.80	0.79	0.86
総資産当期純利益(損失)率(ROA) . . . . . (%)	3.4	3.6	4.6	4.4
自己資本利益(損失)率(ROE) . . . . . (%)	11.1	11.5	13.8	13.1
NTN-ROI <sup>※2</sup> . . . . . (%)	7.7	7.7	8.6	8.6
自己資本比率 . . . . . (%)	30.6	32.6	34.2	33.3

※1 財務報告における米ドル金額は、便宜上、1US\$=120.17円(2015年3月31日現在)で換算しています。

※2 NTN-ROI=税引後営業利益/(棚卸資産+有形固定資産)



単位：千米ドル<sup>※1</sup>  
(1株当たり金額を除く)

2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2015
527,100	452,746	530,056	543,468	539,595	638,971	<b>701,900</b>	<b>5,840,892</b>
9,479	1,399	24,560	20,724	7,278	33,004	<b>43,851</b>	<b>364,908</b>
1.8	0.3	4.6	3.8	1.3	5.2	<b>6.2</b>	<b>6.2</b>
(10,104)	(1,838)	22,855	16,357	(13,898)	(2,451)	<b>37,063</b>	<b>308,421</b>
(8,985)	(2,015)	14,399	5,993	(14,196)	(14,648)	<b>23,353</b>	<b>194,333</b>
49,594	21,504	29,700	54,440	48,979	33,162	<b>31,266</b>	<b>260,181</b>
45,759	40,702	35,936	34,175	34,841	39,315	<b>40,392</b>	<b>336,124</b>
17,402	14,687	15,697	17,157	16,174	17,821	<b>18,088</b>	<b>150,520</b>
627,613	618,802	632,001	693,258	768,462	848,037	<b>856,277</b>	<b>7,125,547</b>
192,223	214,551	210,353	212,126	211,743	213,369	<b>262,559</b>	<b>2,184,897</b>
140,466	126,663	136,985	155,107	163,287	166,484	<b>184,128</b>	<b>1,532,229</b>
275,996	231,638	223,284	271,978	360,802	381,767	<b>359,105</b>	<b>2,988,308</b>
20,679	17,959	19,172	20,789	21,398	22,156	<b>23,360</b>	<b>23,360</b>
376.77	374.19	376.05	370.19	375.84	374.68	<b>461.21</b>	<b>3.84</b>
(19.14)	(4.00)	27.08	11.27	(26.69)	(27.54)	<b>43.91</b>	<b>0.37</b>
-	-	-	-	-	-	-	-
13.00	8.00	10.00	10.00	0	2.00	<b>6.00</b>	<b>0.05</b>
3.8	3.6	3.9	3.5	3.3	3.8	<b>3.8</b>	
1.38	1.00	0.92	1.11	1.37	1.27	<b>1.11</b>	
(1.3)	(0.3)	2.3	0.9	(1.9)	(1.8)	<b>2.7</b>	
(4.3)	(1.1)	7.2	3.0	(7.2)	(7.3)	<b>10.5</b>	
1.5	0.2	4.2	3.4	1.1	4.6	<b>6.3</b>	
28.2	32.2	31.6	28.4	26.0	23.5	<b>28.6</b>	

## 事業などのリスク

当社グループの経営成績および財政状態などに影響をおよぼす可能性のあるリスクには以下のようなものがあります。なお、文中における将来に関する事項は、有価証券報告書提出日(2015年6月25日)現在において当社グループが判断したものです。

### (1) 経済状況

当社グループ商品の製造拠点、販売拠点はグローバルな国と地域におよび、取引先も多岐の産業分野にわたっているため、特定の国や地域の経済状況の変動や取引先が属する産業の景気変動などにより、経営成績および財政状態に影響をおよぼす可能性があります。

### (2) 為替レートの変動

当社グループの連結売上高に占める海外売上高の割合は50%を超えており、今後もグローバルな事業展開を加速させることにより、海外売上高の割合は増加の見込みです。海外子会社の現地通貨建ての経営成績および財政状態は、連結財務諸表の作成のために円換算されています。また当社が海外の顧客などに輸出する場合、その取引の多くは外貨建てで行われています。当社グループでは為替予約や現地調達拡大によってリスクヘッジを実施していますが、現地通貨と円貨の為替レート変動による経営成績および財政状態への影響を完全に回避できるものではありません。

### (3) 市場価格の低下

当社グループの製造活動や販売活動における競争環境はグローバル規模で厳しさを増しています。中国製品や東欧製品の台頭により軸受の一部では市場価格が下落してきています。また当社グループの売上の半分以上を占める自動車業界ではグローバルな価格競争を背景に価格引き下げ要請が厳しさを増しています。当社グループでは原価低減の継続的推進と同時に高品質・高付加価値の新商品開発を実施していますが、市場価格の低下圧力が経営成績および財政状態に影響をおよぼす可能性があります。

### (4) 原材料価格の上昇

当社グループでは、外部よりさまざまな原材料の調達を行っています。特に材料費のなかで大きなウエイトを占める鋼材の価格上昇に対しては一部製品価格への反映や歩留り向上、VA・VE活動による材料コスト低減を図っていますが、想定を超える上昇により経営成績および財政状態に影響をおよぼす可能性があります。

### (5) 災害の発生

当社グループおよび当社グループ取引先の事業拠点が、地震、洪水などの天災、火災などによる被害を受ける可能性があります。当社グループでは危機管理体制を構築し、危機発生時において即座に初動措置を行うことによって被害を最小限に止めるよう備えています。完全なリスク回避は困難であり、結果として当社グループの経営成績および財政状態に影響をおよぼす可能性があります。

### (6) 特定業界への依存

当社グループの販売は、軸受部門の約半分が自動車業界向けであり、等速ジョイント部門は、自動車の駆動輪へ動力を伝達するための部品で、その大半を自動車業界向けに販売しており、自動車業界への依存度が高くなっています。軸受や精密機器商品につきましては産業機械分野への販売拡大も進め、販売構成のバランスを常に考えた施策を推進していますが、自動車分野における急激な需要変動があった場合、当社グループの経営成績および財政状態に影響をおよぼす可能性があります。

### (7) 製品の不具合

当社グループは、品質の確保を図るため、顧客の要求機能・仕様を満足し、かつ安全性に配慮した適正品質の追求に努めており、グローバルベースで品質管理の徹底を図っています。しかし製品に重大な不具合が存在し、重大な事故やクレーム、リコールなどの起因となった場合、多額の製品補償費用などの発生により、当社グループの経営成績および財政状態に影響をおよぼす可能性があります。当社グループはグローバルな製造物責任保険に加入していますが、損害賠償などの損失についてその全てを担保するものではありません。

### (8) 知的財産権

当社グループは、新商品開発を通じて多くの新技術やノウハウを生み出しており、これらの貴重な知的財産を特許出願し、権利保護と経営資源としての活用を図っています。しかし当社グループの知的財産権への無効請求、第三者からの知的財産権侵害などが経営成績および財政状態に影響をおよぼす可能性があります。

### (9) グローバル事業展開

当社グループは、グローバルに事業を展開しており、連結売上高に占める海外売上高は50%を超えています。海外での事業展開に伴い次のようなリスクがあります。

- ① 各国間もしくは各国税制の予期せぬ変化に伴うリスク
- ② 各国法規制の予期せぬ変化に伴うリスク
- ③ 人材確保の困難性
- ④ 新興諸国における未成熟な技術水準や不安定な労使関係
- ⑤ 新興諸国での政情不安

### (10) 法的規制など

当社グループは、事業活動を行っている国および地域で各種の法令・規則(租税法規、環境法規、労働・安全衛生法規、独占禁止法・アンチダンピング法などの経済法規、貿易・為替法規、証券取引所の上場規程など)の適用を受けています。当社グループは、これらの法令・規則を遵守し公正な企業活動に努めておりますが、万一法令・規則違反を理由とする訴訟や法的手続きにおいて、当社グループにとって不利益な結果が生じた場合、経営成績および財政状態に影響をおよぼす可能性があります。また、これらの法令・規則が変更された場合や、予想できない新たな法令・規則が設けられた場合、経営成績および財政状態に影響をおよぼす可能性があります。

# 連結貸借対照表

2015年3月31日

	単位：百万円		単位：千米ドル
	2015	2014	2015
<b>資産</b>			
<b>流動資産</b>			
現金及び現金同等物	¥ 87,778	¥ 129,671	\$ 730,449
短期投資	1,321	2,076	10,993
営業債権			
受取手形	13,027	12,261	108,405
売掛金	131,511	123,001	1,094,375
電子記録債権	1,786	96	14,862
貸倒引当金	(939)	(895)	(7,814)
	145,385	134,463	1,209,828
たな卸資産	184,128	166,484	1,532,229
繰延税金資産	11,062	7,952	92,053
その他の流動資産	31,306	27,102	260,514
流動資産合計	460,980	467,748	3,836,066
<b>有形固定資産</b>			
土地	34,237	32,632	284,905
建物及び構築物	198,483	190,395	1,651,685
機械装置等及び運搬具	785,762	746,301	6,538,753
建設仮勘定	21,737	19,914	180,885
	1,040,219	989,242	8,656,228
減価償却累計額	(724,167)	(679,851)	(6,026,188)
有形固定資産合計	316,052	309,391	2,630,040
<b>投資及びその他の資産</b>			
投資有価証券	40,251	30,413	334,950
非連結子会社及び関連会社株式	16,734	15,540	139,253
のれん	193	266	1,606
繰延税金資産	9,377	16,978	78,031
その他の資産	12,690	7,701	105,601
投資及びその他の資産合計	79,245	70,898	659,441
<b>総資産</b>	<b>¥ 856,277</b>	<b>¥ 848,037</b>	<b>\$ 7,125,547</b>

## 連結貸借対照表

2015年3月31日

	単位：百万円		単位：千米ドル
	2015	2014	2015
負債及び純資産			
流動負債			
短期借入金	¥ 75,097	¥ 100,756	\$ 624,923
長期借入金及びリース債務の1年以内返済予定分	45,833	29,237	381,401
仕入債務			
支払手形	1,300	14,693	10,818
買掛金	59,791	91,717	497,553
電子記録債務	57,778	—	480,803
	118,869	106,410	989,174
未払法人税等	7,919	3,424	65,898
繰延税金負債	4	—	33
関係会社支援損失引当金	1,562	1,602	12,998
独占禁止法関連損失引当金	—	35	—
その他の流動負債	52,246	73,754	434,768
流動負債合計	301,530	315,218	2,509,195
固定負債			
長期借入金及びリース債務	239,456	253,192	1,992,644
退職給付に係る負債	45,077	54,248	375,110
製品補償引当金	940	932	7,822
繰延税金負債	2,564	3,479	21,336
その他の固定負債	4,151	7,599	34,543
固定負債合計	292,188	319,450	2,431,455
偶発債務			
純資産			
株主資本			
普通株式			
授権株式数	1,800,000,000株		
発行済株式数	2015年3月31日及び 2014年3月31日現在 — 532,463,527株		
		54,347	452,251
資本剰余金		67,370	560,622
利益剰余金		82,856	883,150
自己株式	2015年3月31日現在 ——— 670,098株 2014年3月31日現在 ——— 619,746株	(559)	(4,652)
株主資本合計		204,039	1,891,371
その他の包括利益(損失)累計額			
その他有価証券評価差額金		8,073	121,178
為替換算調整勘定		(1,728)	124,000
退職給付に係る調整額		(11,111)	(95,515)
その他の包括利益(損失)累計額合計		(4,766)	149,663
少数株主持分		14,096	143,863
純資産合計		213,369	2,184,897
負債及び純資産合計	¥ 856,277	¥ 848,037	\$ 7,125,547

## 連結損益計算書

2015年3月31日に終了した会計年度

	単位：百万円		単位：千米ドル
	2015	2014	2015
売上高	¥ 701,900	¥ 638,971	\$ 5,840,892
売上原価	570,197	525,935	4,744,920
売上総利益	131,703	113,036	1,095,972
販売費及び一般管理費	87,852	80,032	731,064
営業利益	43,851	33,004	364,908
その他の収益(費用)			
受取利息及び受取配当金	1,156	928	9,620
支払利息	(4,769)	(4,822)	(39,685)
持分法による投資利益	987	706	8,213
固定資産売却益	4,287	—	35,674
退職給付信託設定益	—	1,272	—
過年度関税等支払額	(3,567)	—	(29,683)
独占禁止法関連損失	(2,094)	(27,024)	(17,425)
関係会社整理損	(432)	—	(3,595)
減損損失	—	(2,013)	—
関係会社支援損失引当金繰入額	—	(1,600)	—
事業再編費用	—	(1,421)	—
構造改革費用	—	(301)	—
独占禁止法関連損失引当金繰入額	—	(35)	—
その他(純額)	(2,356)	(1,145)	(19,606)
	(6,788)	(35,455)	(56,487)
税金等調整前当期純利益(損失)	37,063	(2,451)	308,421
法人税等			
法人税、住民税及び事業税	12,156	6,744	101,156
法人税等調整額	888	4,887	7,390
	13,044	11,631	108,546
少数株主損益調整前当期純利益(損失)	24,019	(14,082)	199,875
少数株主持分	(666)	(566)	(5,542)
当期純利益(損失)	¥ 23,353	¥ (14,648)	\$ 194,333

## 連結包括利益計算書

2015年3月31日に終了した会計年度

	単位：百万円		単位：千米ドル
	2015	2014	2015
少数株主損益調整前当期純利益(損失)	¥ 24,019	¥ (14,082)	\$ 199,875
その他の包括利益(損失)			
その他有価証券評価差額金	6,489	2,863	53,999
為替換算調整勘定	17,513	15,378	145,735
退職給付に係る調整額	(284)	1,821	(2,363)
持分法適用会社に対する持分相当額	1,023	1,980	8,513
その他の包括利益(損失)合計	24,741	22,042	205,884
包括利益	¥ 48,760	¥ 7,960	\$ 405,759
包括利益合計			
親会社株主に係る包括利益	¥ 46,104	¥ 6,226	\$ 383,657
少数株主に係る包括利益	¥ 2,656	¥ 1,734	\$ 22,102

# 連結株主資本等変動計算書

2015年3月31日に終了した会計年度

単位：百万円

	発行済み株式数	普通株式	資本剰余金	利益剰余金	自己株式	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 係る調整額	少数株主持分	純資産合計
2013年4月1日残高	532,463,527	¥ 54,347	¥ 67,370	¥ 96,740	¥ (517)	¥ 5,211	¥ (18,128)	¥ (5,119)	¥ 11,839	¥ 211,743
当期純損失	—	—	—	(14,648)	—	—	—	—	—	(14,648)
連結範囲の変更に伴う増減	—	—	—	764	—	—	—	—	—	764
自己株式の取得	—	—	—	—	(18)	—	—	—	—	(18)
自己株式の処分	—	—	—	—	1	—	—	—	—	1
株主資本以外の項目の会計 年度中の変動額(純額)	—	—	—	—	—	2,862	16,400	(5,992)	2,257	15,527
2014年4月1日残高	532,463,527	54,347	67,370	82,856	(534)	8,073	(1,728)	(11,111)	14,096	213,369
会計方針の変更による 累積的影響額	—	—	—	2,312	—	—	—	—	—	2,312
会計方針の変更を 反映した当期首残高	532,463,527	54,347	67,370	85,168	(534)	8,073	(1,728)	(11,111)	14,096	215,681
剰余金の配当	—	—	—	(2,393)	—	—	—	—	—	(2,393)
当期純利益	—	—	—	23,353	—	—	—	—	—	23,353
自己株式の取得	—	—	—	—	(25)	—	—	—	—	(25)
自己株式の処分	—	—	—	—	0	—	—	—	—	0
株主資本以外の項目の会計 年度中の変動額(純額)	—	—	—	—	—	6,489	16,629	(367)	3,192	25,943
2015年3月31日残高	532,463,527	¥ 54,347	¥ 67,370	¥ 106,128	¥ (559)	¥ 14,562	¥ 14,901	¥ (11,478)	¥ 17,288	¥ 262,559

単位：千米ドル

	普通株式	資本剰余金	利益剰余金	自己株式	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 係る調整額	少数株主持分	純資産合計
2014年4月1日残高	\$ 452,251	\$ 560,622	\$ 689,490	\$ (4,444)	\$ 67,180	\$ (14,380)	\$ (92,461)	\$ 117,301	\$ 1,775,559
会計方針の変更による 累積的影響額	—	—	19,240	—	—	—	—	—	19,240
会計方針の変更を反映した 当期首残高	452,251	560,622	708,730	(4,444)	67,180	(14,380)	(92,461)	117,301	1,794,799
剰余金の配当	—	—	(19,913)	—	—	—	—	—	(19,913)
当期純利益	—	—	194,333	—	—	—	—	—	194,333
自己株式の取得	—	—	—	(208)	—	—	—	—	(208)
自己株式の処分	—	—	—	0	—	—	—	—	0
株主資本以外の項目の会計 年度中の変動額(純額)	—	—	—	—	53,998	138,380	(3,054)	26,562	215,886
2015年3月31日残高	\$ 452,251	\$ 560,622	\$ 883,150	\$ (4,652)	\$ 121,178	\$ 124,000	\$ (95,515)	\$ 143,863	\$ 2,184,897

# 連結キャッシュ・フロー計算書

2015年3月31日に終了した会計年度

	単位：百万円		単位：千米ドル
	2015	2014	2015
<b>営業活動によるキャッシュ・フロー</b>			
税金等調整前当期純利益(損失) 調整	¥ 37,063	¥ (2,451)	\$ 308,421
減価償却費	40,392	39,315	336,124
減損損失	—	2,197	—
のれん償却額	55	134	458
独占禁止法関連損失引当金の増減額	(35)	(7,196)	(291)
早期退職費用引当金の増減額	—	(5,860)	—
関係会社支援損失引当金の増減額	(40)	1,559	(333)
貸倒引当金の増減額	32	(122)	266
役員賞与引当金の増加額	92	12	765
製品補償引当金の増減額	5	(255)	42
退職給付に係る負債の増減額	(8,559)	9,100	(71,224)
独占禁止法関連損失に係る未払債務の増減額	(27,926)	27,024	(232,387)
事業再編費用に係る未払債務の増減額	(889)	1,138	(7,398)
退職給付制度改定に伴う未払金の減少額	(10)	(999)	(83)
独占禁止法関連支払額	30,058	7,231	250,129
早期退職優遇制度実施による退職金等の支払額	—	10,698	—
受取利息及び受取配当金	(1,156)	(928)	(9,620)
支払利息	4,769	4,822	39,685
為替換算調整差額／為替差損	459	(1,420)	3,819
持分法による投資損(益)	(987)	(706)	(8,213)
固定資産売却損益(純額)	(4,287)	—	(35,674)
退職給付信託設定損益	—	(1,272)	—
退職給付信託拠出額	5,000	1,864	41,608
売上債権の減少(増加)額	(6,892)	(7,197)	(57,352)
たな卸資産の減少(増加)額	(10,522)	9,105	(87,559)
仕入債務の(減少)増加額	11,794	14,804	98,144
その他	2,654	(4,039)	22,085
小計	71,070	96,558	591,412
利息及び配当金の受取額	1,820	1,576	15,145
利息の支払額	(4,645)	(4,912)	(38,653)
独占禁止法関連支払額	(30,058)	(7,231)	(250,129)
早期退職優遇制度実施による退職金等の支払額	—	(10,698)	—
退職給付信託拠出額の支払額	(5,000)	—	(41,608)
法人税等の支払額	(8,066)	(6,235)	(67,121)
営業活動によるキャッシュ・フロー	¥ 25,121	¥ 69,058	\$ 209,046
<b>投資活動によるキャッシュ・フロー</b>			
短期投資の減少(増加)額	(78)	(323)	(649)
有形固定資産の取得による支出	(31,131)	(33,351)	(259,058)
有形固定資産の売却による収入	5,117	—	42,581
有形固定資産の売却に係る手付金収入	—	1,251	—
その他の資産の取得による支出	(4,645)	(1,843)	(38,654)
子会社株式の取得による支出	—	(37)	—
その他	(557)	172	(4,635)
投資活動によるキャッシュ・フロー	(31,294)	(34,131)	(260,415)
<b>財務活動によるキャッシュ・フロー</b>			
短期借入金の純増減額	(27,390)	(11,594)	(227,927)
長期借入金による収入	29,524	83,694	245,685
長期借入金(1年以内返済予定を含む)の返済による支出	(37,463)	(65,710)	(311,750)
少数株主への株式の発行による収入	980	801	8,155
配当金の支払額	(2,393)	—	(19,913)
リース債務の返済による支出	(274)	(277)	(2,280)
その他	(476)	(318)	(3,961)
財務活動によるキャッシュ・フロー	(37,492)	6,596	(311,991)
現金及び現金同等物に係る換算差額	1,772	1,515	14,746
現金及び現金同等物の増減額	(41,893)	43,038	(348,614)
現金及び現金同等物の期首残高	129,671	86,100	1,079,063
新規連結に伴う現金及び現金同等物の増加額	—	533	—
現金及び現金同等物の期末残高	¥ 87,778	¥ 129,671	\$ 730,449

## 独立監査人の監査報告書 (訳文)



Ernst & Young ShinNihon LLC

### 独立監査人の監査報告書 (訳文)

NTN株式会社  
取締役会御中

当監査法人は、ここに添付された、NTN株式会社及び連結子会社の連結財務諸表、すなわち、2015年3月31日現在の連結貸借対照表、同日をもって終了した会計年度の連結損益計算書、連結包括利益計算書、連結株主資本等変動計算書及び連結キャッシュ・フロー計算書、並びに重要な会計方針及びその他の説明情報(以上全て日本円にて表示)について監査を行った。

#### 連結財務諸表に対する経営者の責任

経営者の責任は、我が国において一般に公正妥当と認められる会計原則に準拠して連結財務諸表を作成し適正に表示することにある。これには、不正又は誤謬による重要な虚偽表示のない連結財務諸表を作成し適正に表示するために経営者が必要と判断した内部統制を整備及び運用することが含まれる。

#### 監査人の責任

当監査法人の責任は、当監査法人が実施した監査に基づいて連結財務諸表に対する意見を表明することにある。当監査法人は、我が国において一般に公正妥当と認められる監査の基準に準拠して監査を行った。監査の基準は、当監査法人に連結財務諸表に重要な虚偽表示がないかどうかについて合理的な保証を得るために、監査計画を策定し、これに基づき監査を実施することを求めている。監査においては、連結財務諸表の金額及び開示について監査証拠を入手するための手続が実施される。監査手続は、当監査法人の判断により、不正又は誤謬による連結財務諸表の重要な虚偽表示のリスクの評価に基づいて選択及び適用される。財務諸表監査の目的は内部統制の有効性について意見表明することではないが、当監査法人は、リスク評価の実施に際して、状況に応じた適切な監査手続を立案するために、連結財務諸表の作成と適正な表示に関連する内部統制を検討する。また、監査には、経営者が採用した会計方針及び経営者によって行われた会計上の見積り等の妥当性の評価も含め全体としての連結財務諸表の表示を評価することが含まれる。

当監査法人は、意見表明の基礎となる十分かつ適切な監査証拠を入手したと判断している。

#### 監査意見

当監査法人は、上記の連結財務諸表が、我が国において一般に公正妥当と認められる会計原則に準拠して、NTN株式会社及び連結子会社の2015年3月31日現在の財政状態並びに同日をもって終了した会計年度の経営成績及びキャッシュ・フローの状況を全ての重要な点において適正に表示しているものと認める。

#### 便宜のための換算

当監査法人は、読者の便宜のための連結財務諸表における米ドルへの換算を精査しており、添付の連結財務諸表が注記1に記載した基準に基づき適切に換算されているものと認める。

2015年6月25日  
日本国大阪

(注) この独立監査法人の監査報告書(訳文)は、英文連結財務諸表に対して受領した Independent Auditors' Reportを翻訳したものです。





# 投資家情報

(2015年3月31日現在)

## 本社

NTN株式会社  
〒550-0003  
大阪市西区京町堀1丁目3番17号

## お問い合わせ先

広報・IR部  
TEL：06-6449-3528  
FAX：06-6443-3226  
E-mail：irmanager@ntn.co.jp

## NTNのホームページ

インターネット上のNTNのホームページには、最新の会社業績やNTNレポートなどさまざまな情報をご案内しております。  
<http://www.ntn.co.jp/>

## 株式 (2015年3月31日現在)

発行可能株式総数 1,800,000,000株  
発行済株式総数 532,463,527株

## 株主数 (2015年3月31日現在)

24,244名

## 株主名簿管理人

三菱UFJ信託銀行株式会社  
〒100-8212  
東京都千代田区丸の内1丁目4番5号

## 上場証券取引所

東京

## 独立監査法人

新日本有限責任監査法人

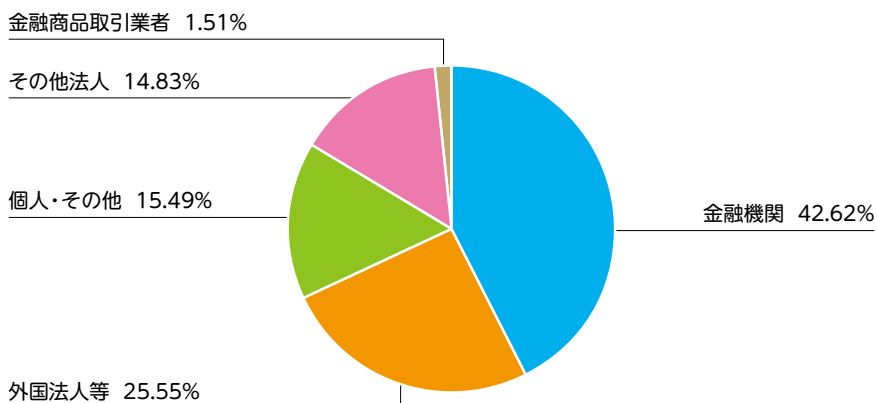
## 定時株主総会

2015年6月24日に大阪にて開催

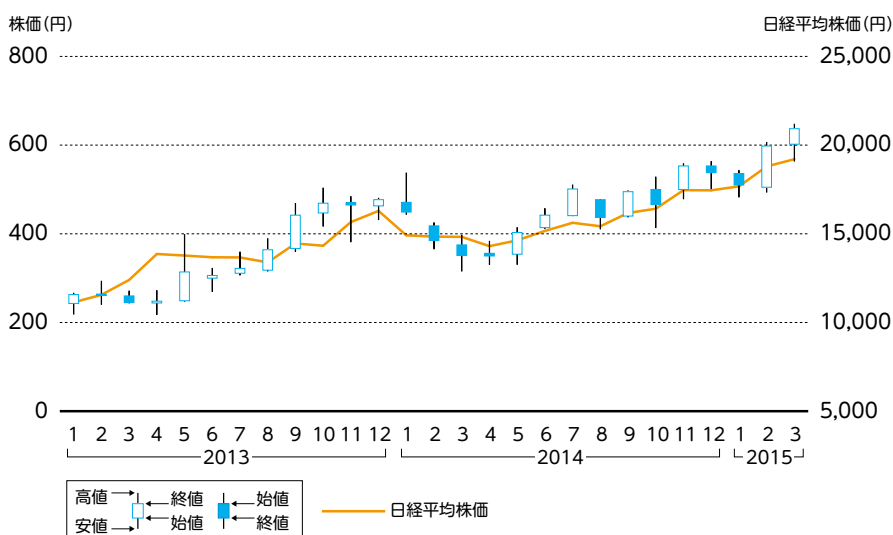
## 2015年3月期株価

高値 647円  
安値 331円

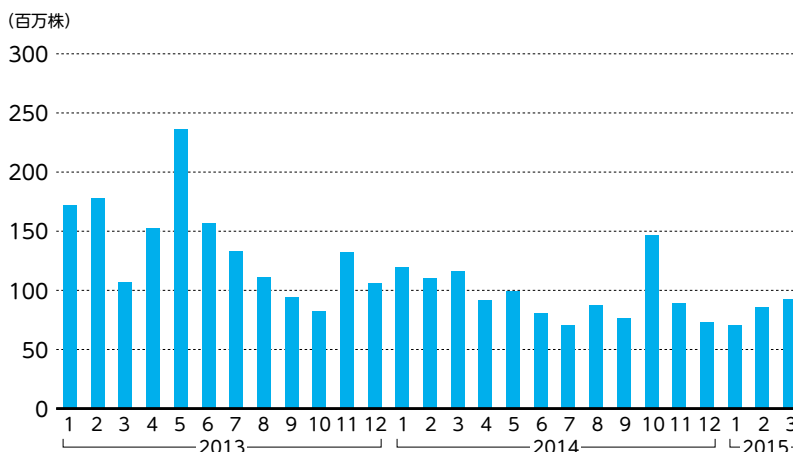
## 所有者別株式等の状況



## 株価の推移



## 出来高

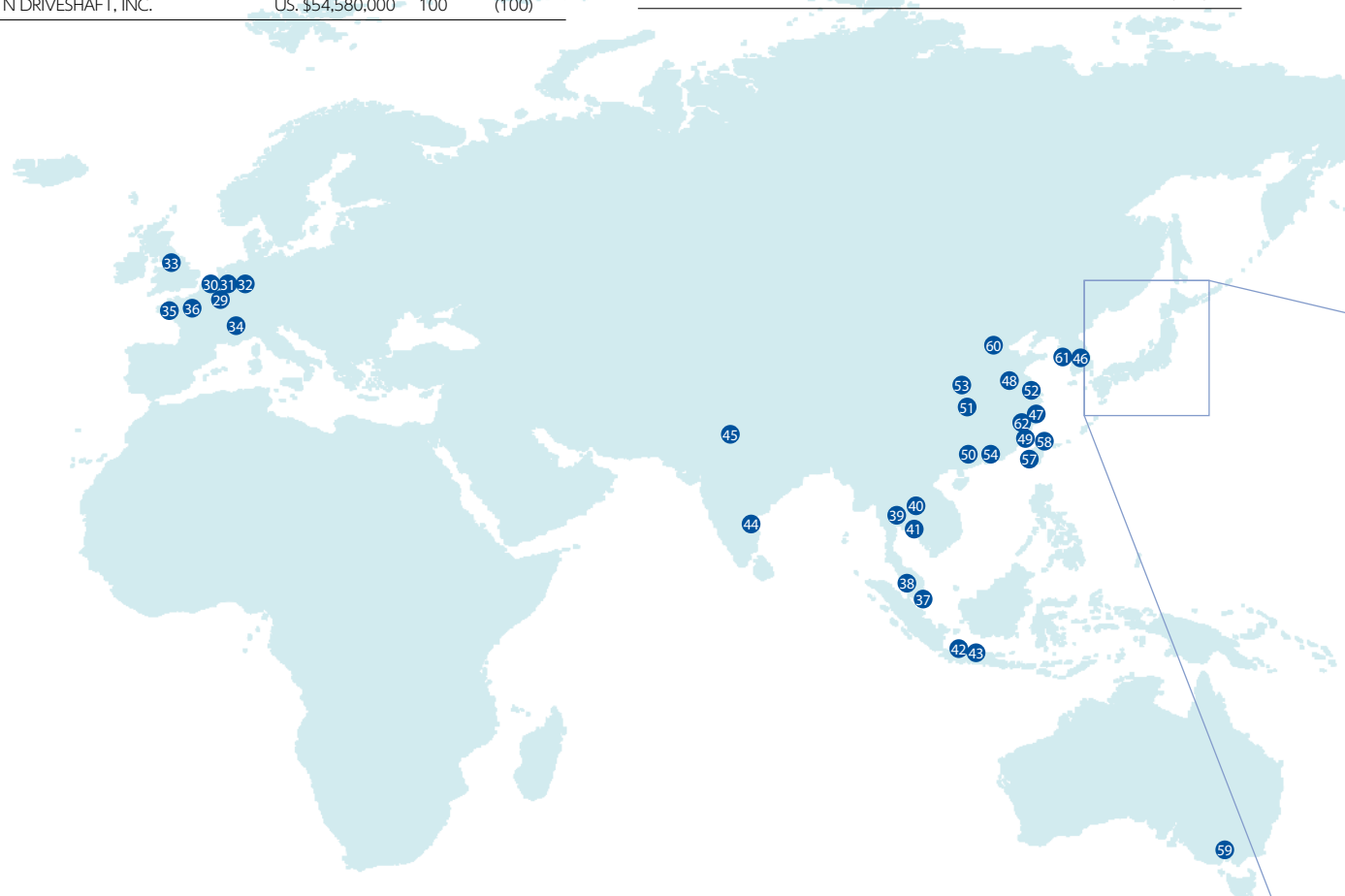


# GLOBAL NETWORK

2015年3月31日現在

名 称	資本金	議決権の 所有割合 (%)
<b>連結子会社</b>		
① 株式会社NTNベアリングサービス	¥480,000,000	100
② 株式会社NTN三重製作所	¥3,000,000,000	100
③ 株式会社NTN金剛製作所	¥1,000,000,000	100
④ 株式会社NTN宝達志水製作所	¥1,250,000,000	100
⑤ 株式会社NTN能登製作所	¥1,000,000,000	100
⑥ 株式会社NTN袋井製作所	¥1,500,000,000	100
⑦ 株式会社NTN赤磐製作所	¥1,250,000,000	100
⑧ 株式会社NTN三雲製作所	¥450,000,000	100
⑨ 株式会社NTN御前崎製作所	¥266,000,000	97.4
⑩ NTN精密樹脂株式会社	¥100,000,000	100
⑪ NTN特殊合金株式会社	¥400,000,000	100
⑫ 日本科学冶金株式会社	¥100,000,000	98.1
⑬ NTN鑄造株式会社	¥450,000,000	100
⑭ 株式会社NTN紀南製作所	¥450,000,000	100
⑮ 株式会社NTN上伊那製作所	¥725,000,000	80
⑯ NTNテクニカルサービス株式会社	¥200,000,000	100
⑰ NTN物流株式会社	¥10,000,000	100 (100)
⑱ NTN USA CORP.	US. \$181,120,000	100
⑲ NTN BEARING CORP. OF AMERICA	US. \$24,700,000	100 (100)
⑳ NTN DRIVESHAFT, INC.	US. \$54,580,000	100 (100)

名 称	資本金	議決権の 所有割合 (%)
⑲ AMERICAN NTN BEARING MFG. CORP.	US. \$24,330,000	100 (100)
⑳ NTN-BOWER CORP.	US. \$117,000,000	100 (100)
㉑ NTK PRECISION AXLE CORP.	US. \$15,000,000	60 (60)
㉒ NTA PRECISION AXLE CORP.	US. \$20,000,000	62.5 (62.5)
㉓ NTN BEARING CORP. OF CANADA LTD.	CAN. \$20,100,000	100
㉔ NTN-SUDAMERICANA, S.A.	US. \$700,000	100
㉕ NTN MANUFACTURING DE MEXICO, S.A.DE C.V.	Mex. \$231,195,369	100 (5)
㉖ NTN do Brasil Produção de Semi-Eixos Ltda.	BRL 79,479,763	100 (13.37)
㉗ NTN Wälzlager (Europa) G.m.b.H.	EURO14,500,000	100
㉘ NTN Kugellagerfabrik (Deutschland) G.m.b.H.	EURO 18,500,000	100
㉙ NTN Antriebstechnik G.m.b.H.	EURO 50,000	75
㉚ NTE Gardelegen G.m.b.H.	EURO 1,500,000	100
㉛ NTN BEARINGS (UK) LTD.	STG. £2,600,000	100 (0.04)
㉜ NTN-SNR ROULEMENTS	EURO 123,599,542	100
㉝ NTN TRANSMISSIONS EUROPE	EURO 82,843,207	100
㉞ NTN TRANSMISSIONS EUROPE CREZANCY	EURO 9,000,000	100 (100)



名称	資本金	議決権の 所有割合 (%)	
37 NTN BEARING-SINGAPORE (PTE) LTD.	S. \$36,000,000	100	(0.969)
38 NTN BEARING-MALAYSIA SDN.BHD.	M. \$10,000,000	60	(60)
39 NTN BEARING-THAILAND CO., LTD.	BAHT 780,000,000	100	(99.999)
40 NTN MANUFACTURING (THAILAND) CO., LTD.	BAHT 1,311,000,000	100	(99.999)
41 NTPT CO., LTD.	BAHT 700,000,000	75	(10.73)
42 PT. NTN BEARING INDONESIA	US. \$7,300,000	100	(100)
43 PT. NTN MANUFACTURING INDONESIA	US. \$17,250,000	100	(0.006)
44 NTN BEARING INDIA PRIVATE LTD.	INR 300,000,000	100	(0.1)
45 NTN NEI Manufacturing India Private LTD.	INR 3,238,000,000	96.14	(0.002)
46 NTN KOREA CO., LTD.	WON 500,000,000	100	
47 恩梯恩(中国)投資有限公司	US. \$256,545,000	100	
48 南京恩梯恩精密機電有限公司	US. \$180,000,000	100	(86.67)
49 上海恩梯恩精密機電有限公司	US. \$166,500,000	95	(15.72)
50 廣州恩梯恩裕隆傳動系統有限公司	US. \$12,500,000	60	(12)
51 襄陽恩梯恩裕隆傳動系統有限公司	US. \$34,000,000	60	(60)
52 恩梯恩阿愛必(常州)有限公司	US. \$28,440,000	100	

名称	資本金	議決権の 所有割合 (%)	
53 恩梯恩LYC(洛陽)精密軸承有限公司	US. \$73,800,000	50	(50)
54 NTN CHINA LTD.	HK. \$2,500,000	100	

上記以外、その他 11 社

#### 持分法適用関連会社

55 ASAHI FORGE OF AMERICA CORP.	US. \$7,100,000	28.2	(28.2)
56 Seohan-NTN Driveshaft USA CORP.	US. \$6,000,000	49	
57 東培工業股份有限公司	NT. \$1,257,232,620	27.35	
58 台惟工業股份有限公司	NT. \$160,000,000	36.25	
59 UNIDRIVE PTY LTD.	A. \$5,000,000	40	
60 北京瑞韓恩梯恩汽車部件有限公司	US. \$6,000,000	40	(6.67)
61 Seohan-NTN Bearing CO., LTD.	WON 71,200,000,000	49	
62 恩梯恩東派(上海)軸承販売有限公司	US. \$1,460,000	25	(25)

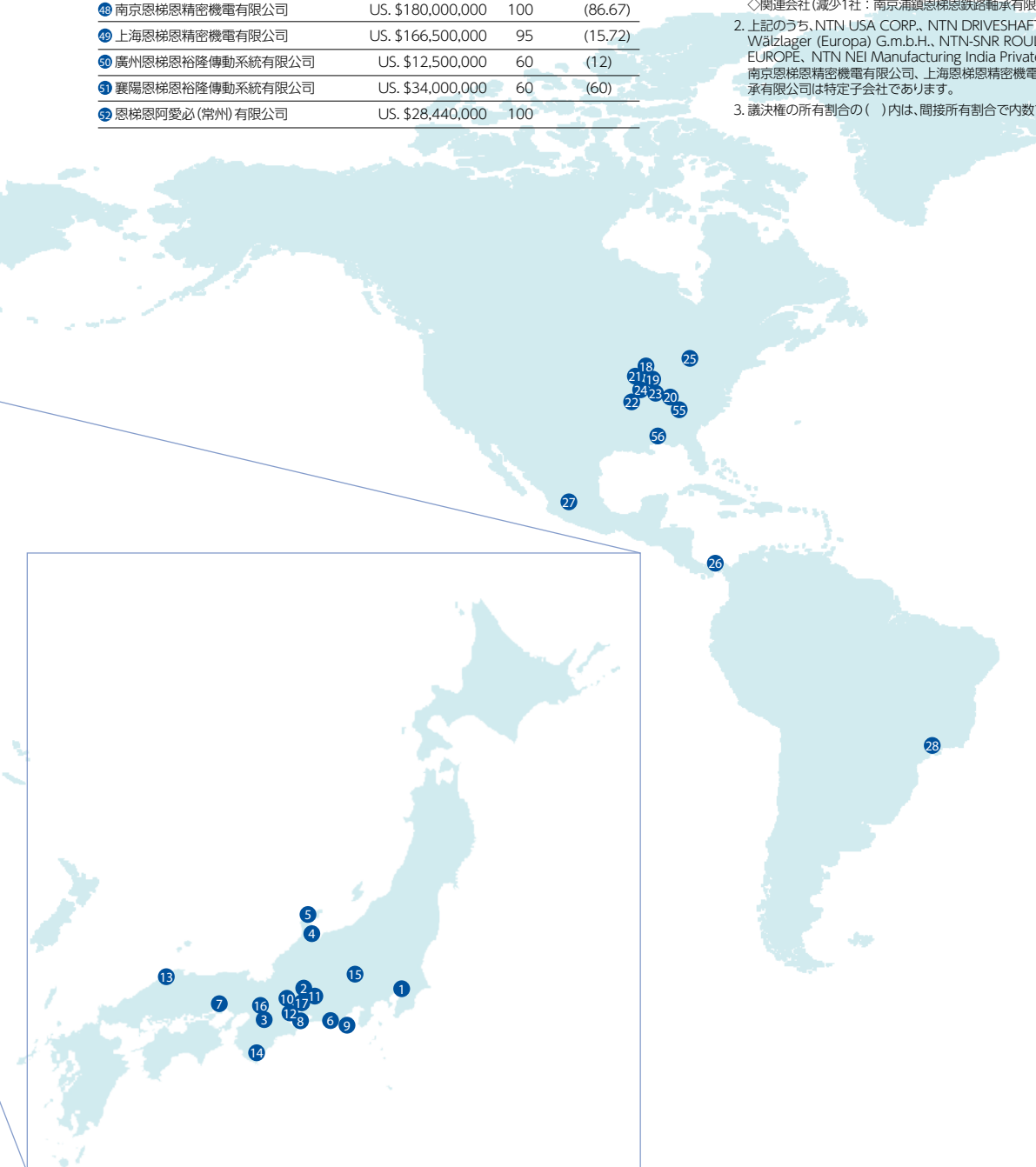
(注) 1. 連結の範囲は、NTN株式会社および連結子会社 65 社(国内 17 社、海外 48 社)です。また、関連会社 8 社(海外 8 社)に対する投資については、持分法を適用しています。なお、連結の範囲および持分法の適用の移動状況は以下の通りです。

◇連結子会社(増加・減少なし)

◇関連会社(減少1社：南京浦鎮恩梯恩鐵路軸承有限公司)

2. 上記のうち、NTN USA CORP.、NTN DRIVESHAFT,INC.、NTN-BOWER CORP.、NTN Wälzlager (Europa) G.m.b.H.、NTN-SNR ROULEMENTS、NTN TRANSMISSIONS EUROPE.、NTN NEI Manufacturing India Private LTD.、恩梯恩(中国)投資有限公司、南京恩梯恩精密機電有限公司、上海恩梯恩精密機電有限公司、恩梯恩 LYC (洛陽)精密軸承有限公司は特定子会社であります。

3. 議決権の所有割合の( )内は、間接所有割合で内数であります。



For New Technology Network



**NTN株式会社**

〒550-0003  
大阪市西区京町堀1丁目3番17号  
<http://www.ntn.co.jp>