

世界をなめらかにする仕事。

NTN[®]



NTNレポート

2017

2017年3月期

NTNの価値創造プロセス

NTNは、摩擦を減らすことでエネルギー消費を抑える「エコ商品」の軸受(ベアリング)を主力商品として、グローバルに事業を展開する精密機器メーカーです。NTNの商品は、世界有数の企業に選ばれ、自動車、鉄道車両、建設機械、航空機、医療機器をはじめとする多数の機械に用いられて、人々の暮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

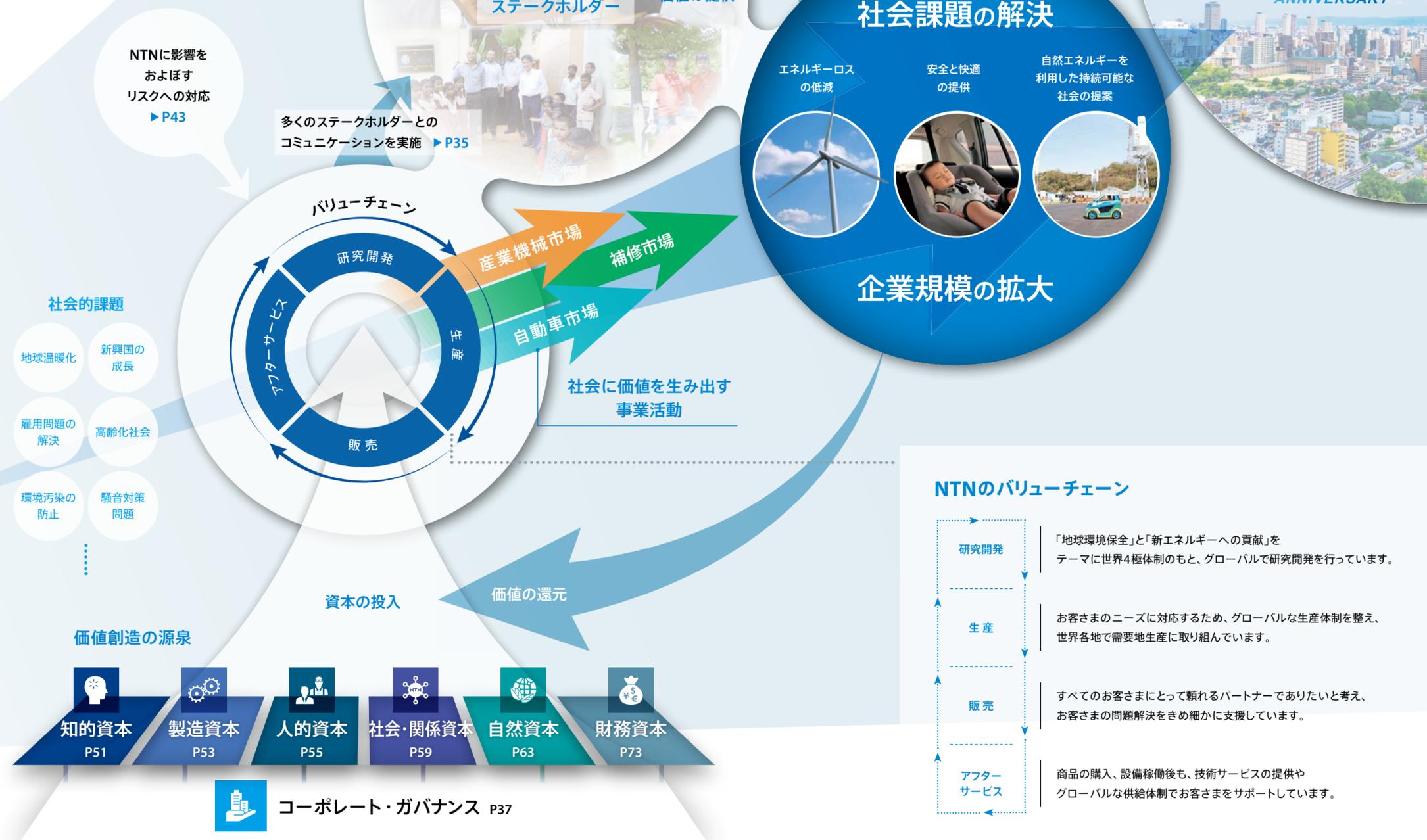
～新しい技術で世界を結ぶ～

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



次の100年に向けて
「なめらかな社会」
の実現

100th
ANNIVERSARY



NTNのバリューチェーン

- 研究開発** 「地球環境保全」と「新エネルギーへの貢献」をテーマに世界4極体制のもと、グローバルで研究開発を行っています。
- 生産** お客様のニーズに対応するため、グローバルな生産体制を整え、世界各地で需要地生産に取り組んでいます。
- 販売** すべてのお客様にとって頼れるパートナーでありたいと考え、お客様の問題解決をきめ細かに支援しています。
- アフターサービス** 商品の購入、設備稼働後も、技術サービスの提供やグローバルな供給体制でお客様をサポートしています。

目次

1

NTNの価値創造プロセス	1
--------------	---

5

企業紹介	一目でわかるNTN	5
	NTNの歴史	7
	財務/非財務ハイライト	9

11

NTNのビジョン・戦略	ステークホルダーの皆さまへ	11
	トップが語る経営戦略	13

23

特集	これからの成長を支える新事業と社会貢献事業	23
----	-----------------------	----

27

事業概況	補修市場向け	27
	産業機械市場向け	29
	自動車市場向け	31

33

価値創造の源泉	ステークホルダー・ダイアログ	35
	コーポレート・ガバナンス	37
	コーポレート・ガバナンス体制	37
	CSRマネジメント	39
	内部統制	41
	社外取締役メッセージ ～持続的な企業価値向上に向けて～	42
	リスクマネジメント	43
	コンプライアンス	45
	役員紹介	47
	「6つの資本」を活かした事業活動	50
	知的資本	51
	製造資本	53
	人的資本	55
	社会・関係資本	59
	自然資本	63
	財務資本	73

77

企業情報	事業などのリスク	77
	連結貸借対照表	79
	連結損益計算書	81
	連結包括利益計算書	81
	連結株主資本等変動計算書	82
	連結キャッシュ・フロー計算書	83
	独立監査人の監査報告書(訳文)	84
	連結財務指標11年間サマリー	85
	非財務データ一覧	87
	第三者意見	89
	投資家情報	90
	GLOBAL NETWORK	91

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、「NTN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。

報告対象期間

本レポートの報告対象範囲は、2017年3月期(2016年4月1日～2017年3月31日)です。ただし、一部の報告内容については、2018年3月期の活動を含みます。

免責事項

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すようお願いいたします。

一目でわかるNTN

当社は、各種ベアリングやドライブシャフト、精密機器商品などを通じてグローバルに事業を展開し、1918年の創業以来着実に企業規模を拡大しています。

これまで培った技術やノウハウを活かし、今後4つの新たな事業領域にも活躍の場を広げ、持続的な成長を実現していきます。

会社概要 (2017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

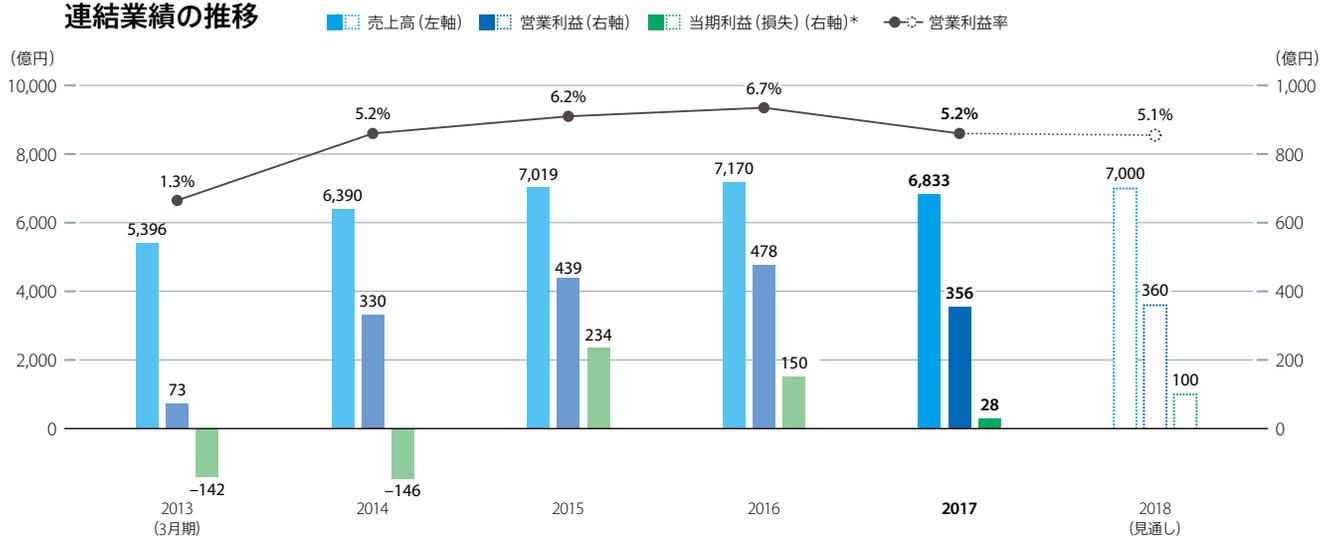
従業員：連結／24,665名 単体／5,301名

決算期：3月

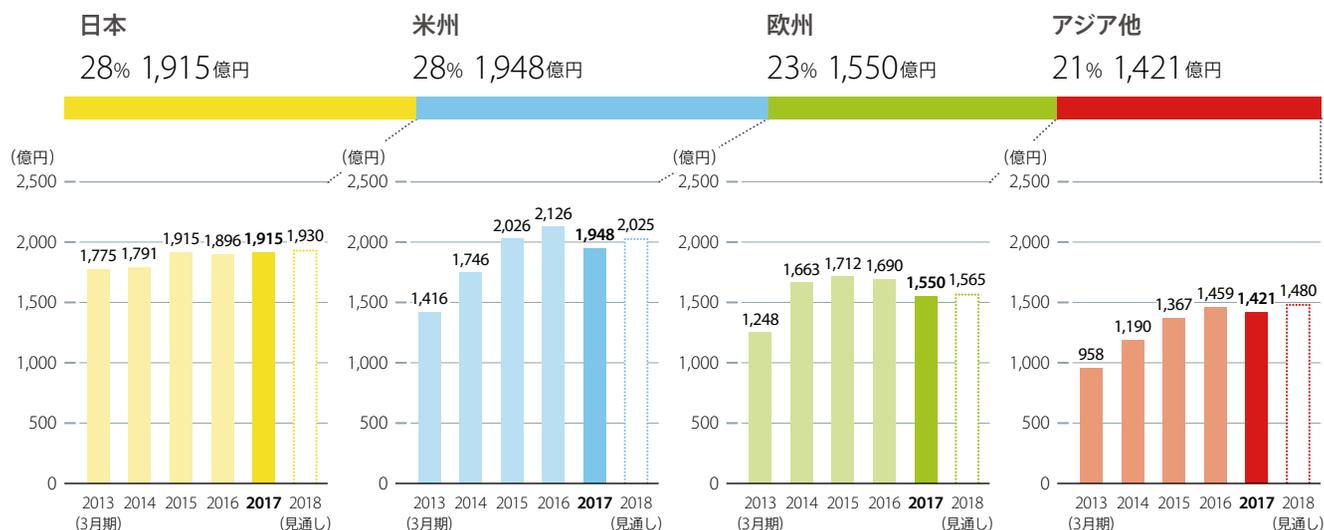
資本金：543億円

売上高：連結／6,833億円 単体／3,186億円(2017年3月期)

連結業績の推移



地域別売上高



* 2016年3月期以降の当期利益は、「親会社株主に帰属する当期純利益」を示しています。

2017年3月期
売上高
6,833
億円

2017年3月期
営業利益
356
億円

世界中の暮らしと産業を支える事業概要

補修市場向け

P.27

あらゆる産業機械・自動車のメンテナンスニーズに応える商品を提供しています。



メンテナンスツール・
技術講習



オートパーツ



産業機械
向け補修



15%
1,045億円

15%
986億円

39%
140億円

5%
16億円

70%
4,802億円

56%
200億円

産業機械市場向け

P.29

さまざまな産業機械の回転部を支えることで、人々の暮らしを支えています。



建設機械用軸受



変減速機用軸受



農業機械用軸受



風力発電装置用軸受



航空・宇宙用軸受



鉄道車両用軸受

自動車市場向け

P.31

自動車のいろいろな箇所で行われているベアリングやドライブシャフトの供給をとおして、自動車の安全・安心に貢献しています。

ハブベアリング



ドライブシャフト

足回り

トランスミッション用



エンジン用



*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。

NTNの歴史

ドライブシャフトの製造から50年 ベアリングの製造からまもなく100年

誕生～1960年代

1918年

三重県桑名郡桑名町内堀の「西園鉄工所」でボールベアリングの研究製作を開始



初代社長 丹羽昇

創業者 西園 二郎

1923年

大阪市西区の「巴商会」と「西園鉄工所」が提携し、国産ベアリングの製造販売を開始

1927年

資本金5万円で「合資会社エヌチーエヌ製作所」を設立

1937年

社名を「東洋ベアリング製造株式会社」と変更。株式を公開



旧本社 社屋

1938年

中国に日本のベアリングメーカーとして初の海外進出となる製造会社「満洲ベアリング製造株式会社」を設立

1939年

桑名工場を建設(現 桑名製作所)

1954年

機械工業界で初のデミング賞を受賞



日本のベアリングメーカーとして唯一受賞しているデミング賞

1960年

「株式会社東洋ベアリング磐田製作所」を設立(現 磐田製作所)

1963年

イギリスの「Hardy Spicer社」と技術提携し、翌年からドライブシャフトの生産を開始



ドライブシャフト

1970～1980年代

1971年

アメリカにベアリングの製造会社「AMERICAN NTN BEARING MFG. CORP.」を設立



海外工場第一号(現アメリカ・シラパーク工場)

「株式会社東洋ベアリング岡山製作所」を設立(現 岡山製作所)

ドイツにベアリングの製造会社「NTN Kugellagerfabrik (Deutschland) G.m.b.H.」を設立

1972年

社名を「エヌ・テー・エヌ東洋ベアリング株式会社」と変更

1973年

カナダにベアリングの製造会社「NTN Bearing-CAE Ltd.」を設立(現 NTN BEARING CORP. OF CANADA LTD.)

1984年

「株式会社東洋ベアリング長野製作所」を設立(現 長野製作所)

1986年

わが国初の航空・宇宙ベアリング専門工場を桑名製作所内に建設

1989年

社名を「NTN株式会社」と変更

For New Technology Network
NTN[®]
NTN株式会社



現本社 社屋

NTN社名の由来

「NTN」とは、資本を投入した社長丹羽昇のN、技術を担当した西園二郎のN、そしてこれら2つを、販売を担う「巴商会」のTで結び、商標としたものです。以来、NTN商品には、必ずこのマークが付けられるようになりました。

時代の流れとともに、法人の「エヌチーエヌ製作所」となり、やがて「日本」より一回り大きい「東洋」を見つめ「東洋ベアリング製造株式会社」へ、そして現在の「NTN株式会社」となりました。

1989年、「NTN株式会社」への社名変更を機に、NTNの意味づけを「For New Technology Network(新しい技術で世界を結ぶ)」のN・T・Nとし、歴史的意味付けとはちがった未来への指標としました。

1990～2000年代

1998年

タイにベアリングおよびドライブシャフトの製造・販売会社「NTN MANUFACTURING (THAILAND) CO., LTD.」を設立

1999年

国内の全生産拠点および研究・開発部門において、マルチサイト方式で「ISO14001」の審査登録を受領

2002年

中国にドライブシャフト部品・ベアリング製造・販売の合併会社「上海恩梯恩精密機電有限公司」を設立



上海恩梯恩精密機電有限公司

2003年

中国にドライブシャフト製造・販売の合併会社「北京瑞韓恩梯恩汽車部件有限公司」を設立

2004年

国内ベアリング製造のモデル工場として「株式会社NTN三重製作所」を設立



NTN三重製作所

磐田製作所、桑名製作所、岡山製作所、長野製作所がISO9001およびISO/TS16949認証取得

2005年

インドにドライブシャフト製造・販売の合併会社「NTN NEI Manufacturing India Private Ltd.」を設立

2006年

RENAULT社の子会社であるフランスの「SNR Roulements社」に資本参加



NTN-SNR Roulements

2008年

日本に超大形ベアリングなどの製造・販売会社として「株式会社NTN宝達志水製作所」を設立

2010年代

2010年

韓国に合併で風力発電用ベアリング製造・販売の合併会社を設立「Seohan-NTN Bearing CO., LTD.」を設立

ブラジルにドライブシャフトの製造・販売会社「NTN do Brasil Produção de Semi-Eixos Ltda.」を設立
アメリカに鍛造・旋削・熱処理部品の製造・販売の合併会社「NTA PRECISION AXLE CORP.」を設立

日本に産業機械用ベアリングの製造・販売会社として「株式会社NTN能登製作所」を設立



株式会社NTN能登製作所

2011年

中国にハブベアリングとニードルベアリング製造・販売の合併会社「恩梯恩LYC(洛陽)精密軸承有限公司」を設立

中国にベアリングの製造・販売会社「南京恩梯恩精密機電有限公司」を設立



南京恩梯恩精密機電有限公司

2012年

タイに鍛造・旋削部品の製造・販売の合併会社「NTPT Co., Ltd.」を設立

～そして、創業100周年～

2013年

桑名に物流業務を専門とする「NTN物流株式会社」を設立

メキシコにハブベアリングとドライブシャフトの製造・販売会社「NTN MANUFACTURING DE MEXICO, S.A.DE C.V.」を設立



NTN MANUFACTURING DE MEXICO, S.A. DE C.V.

2014年

中国にドライブシャフトの製造・販売会社「襄陽恩梯恩裕隆傳動系統有限公司」を設立

2015年

アメリカにドライブシャフトの製造会社「NTN DRIVESHAFT ANDERSON, INC.」を設立



NTN DRIVESHAFT ANDERSON, INC.

2016年

先端技術研究所の敷地内に「グリーンパワーパーク」を設立

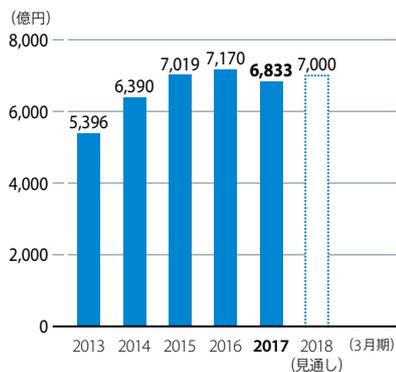


自然エネルギーの循環型モデル
「グリーンパワーパーク」(三重県)

財務/非財務ハイライト

財務資本

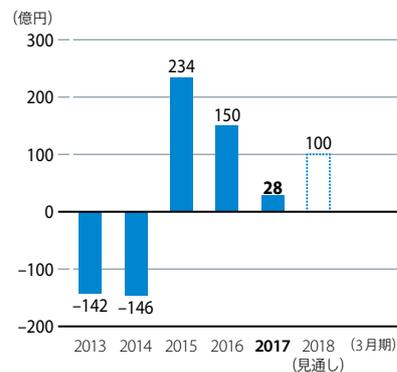
売上高



営業利益・営業利益率



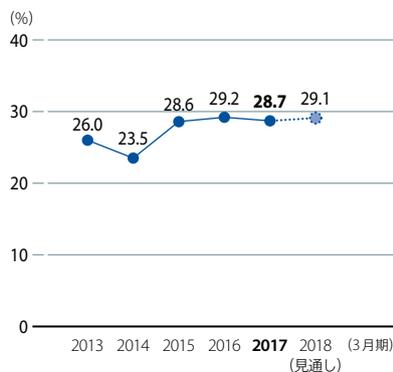
親会社株主に帰属する 当期純利益(損失)



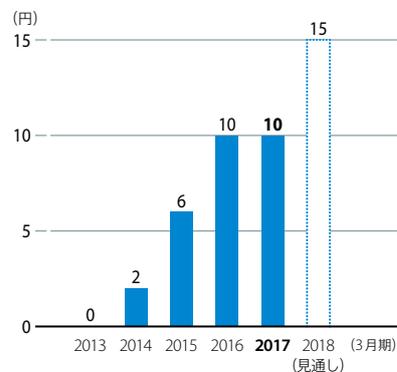
自己資本利益率 (ROE)



自己資本比率



配当金



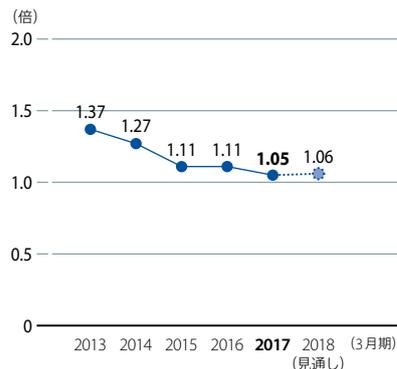
設備投資額・減価償却費



棚卸資産/棚卸資産回転率



ネットD/Eレシオ

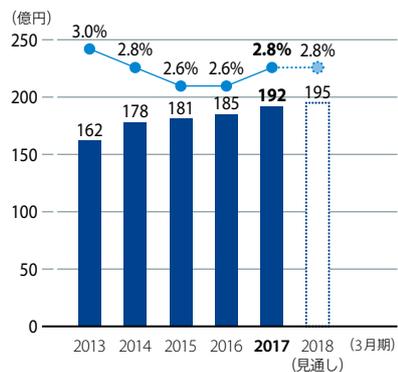


非財務資本

知的資本

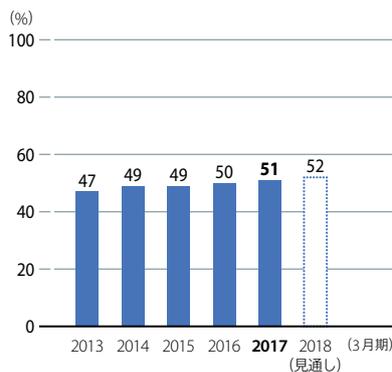
研究開発費・売上高研究開発費比率

■ 研究開発費 ● 売上高研究開発費比率

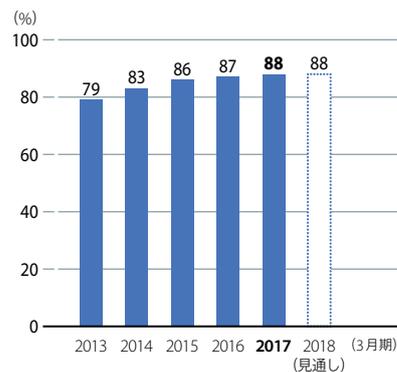


製造資本

海外生産比率

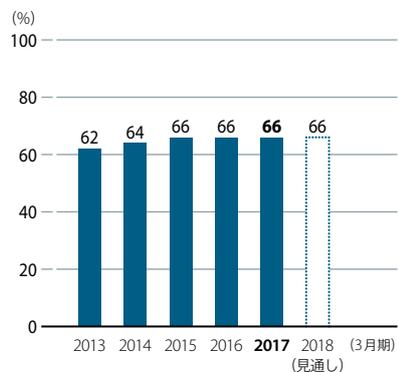


現地調達率

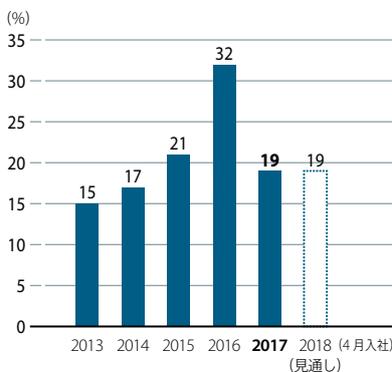


人的資本

海外従業員比率

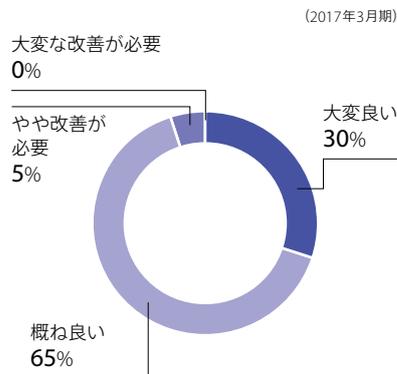


学卒採用女性比率 [NTN]



社会・関係資本

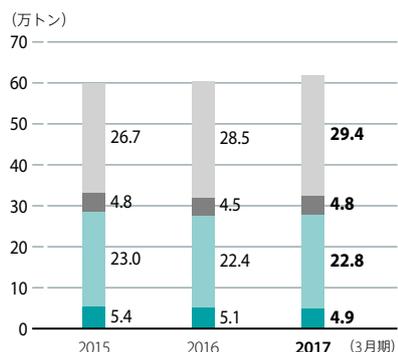
顧客満足度調査



自然資本

CO₂排出量 [スコープ1、スコープ2]

■ 国内スコープ1 ■ 国内スコープ2 ■ 海外スコープ1 ■ 海外スコープ2



水使用量 [国内・海外]

■ 国内 ■ 海外



* 国内は非生産拠点も含め第三者検証済

非財務資本の詳細データは、P87-88「非財務データ一覧」をご参照ください。

ステークホルダーの皆さまへ

世界を
なめらかに
する仕事。

NTN

100th
ANNIVERSARY



次の100年を見据えて、なめらかな社会の実現、ステークホルダーの皆さまに貢献できる企業への変革を進めていきます。

NTN株式会社の代表取締役社長、大久保です。

中期経営計画「NTN 100」の2年目にあたる2017年3月期の業績は、円高による為替の影響などを受けて減収減益となりましたが、補修市場におけるグローバルマーケットシェアの増加や、新規案件の獲得による自動車市場向け販売の拡大が進みました。

2018年3月期は、「NTN 100」の最終年度にあたるとともに、創業100周年を迎えます。次の100年を見据えて、その足掛かりとなる「NTN 100」の重点施策を着実に実行していきます。

代表取締役社長

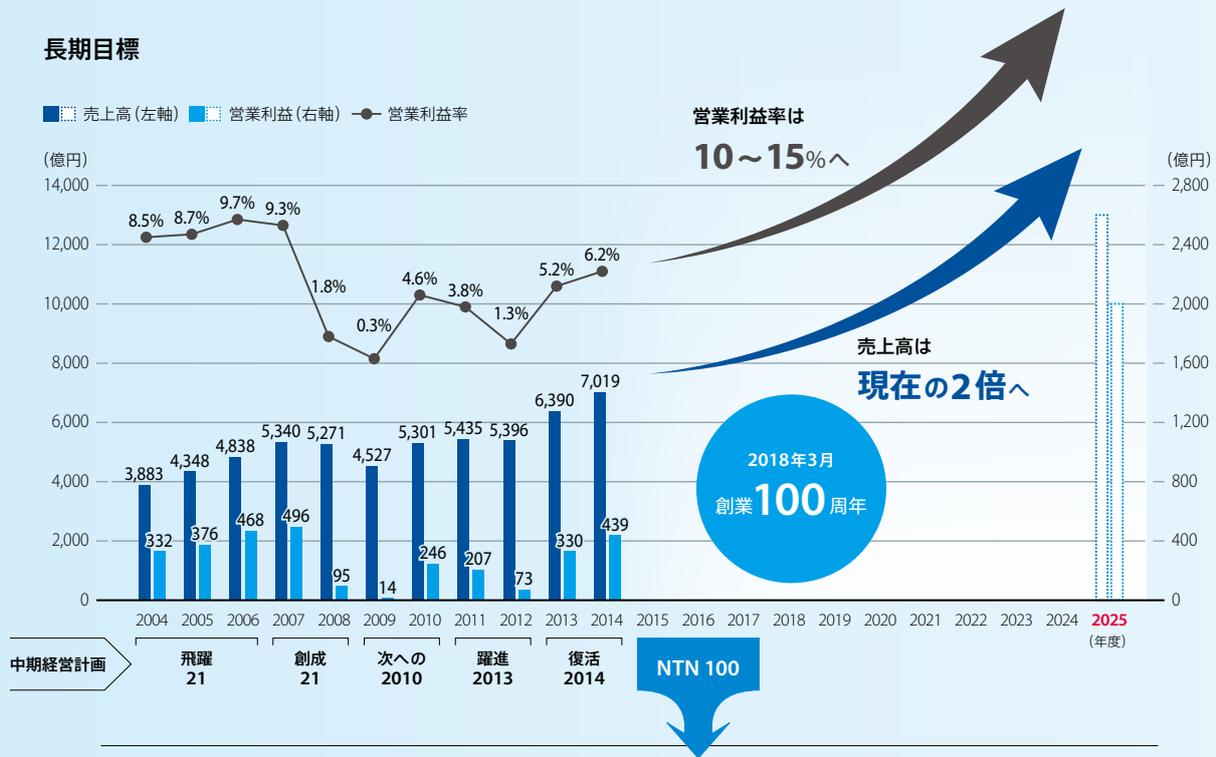
大久保 博司

中期経営計画「NTN 100」の概要

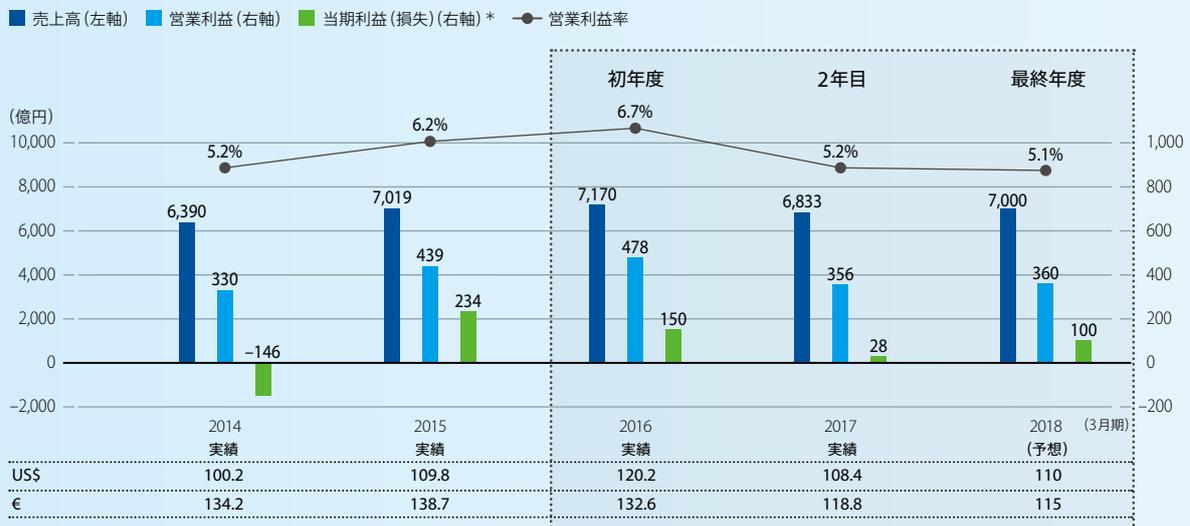
長期ビジョン：「NTNのあるべき姿」

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

長期目標



「NTN 100」これまでの実績と最終年度の見通し



* 2016年3月期以降の当期利益は、「親会社株主に帰属する当期純利益」を示しています。

「NTN 100」の基本方針

(期間：2015年4月～2018年3月)

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。



主な重点施策と進捗状況

攻める経営

▶ P16参照

経営資源(ひと・もの・かね)を
重点分野へ集中

- 1 **新たな領域における事業展開**
・NTNハイブリッド街路灯・NTNマイクロ水車の販売を開始
- 2 **アフターマーケット事業の拡大**
・NTNブランドとグローバルマーケットシェアの向上

稼ぐ経営

▶ P18参照

規模に依存せず価値を追求する
企業への変革

- 3 **ドライブシャフト事業の構造改革**
・モジュール商品の開発
- 4 **次世代技術による「もの造り」**
・「メイドバイNTN」による世界同一基準でのグローバル品質保証体制の強化を推進

築く経営

▶ P19参照

経営基盤・財務基盤の強化

- 5 **真のグローバル企業としての経営基盤の確立**
・サプライチェーンCSRの推進
・「法令遵守」の徹底
・「リスク管理」の体制強化
- 6 **収益管理の強化と資源効率の向上**
・先進IT技術を活用した基幹システムの導入



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 礎づくりに取り組みます

当社の現状と課題

2017年3月期における日本経済は、雇用・所得環境の改善や各種政策の効果もあり、緩やかな回復基調が続きました。海外においては、米国経済は堅調に推移しました。欧州経済は、英国のEU離脱問題による影響が懸念されたものの、緩やかな回復が続きました。また、中国やその他新興国の景気は持ち直しの動きが続きました。

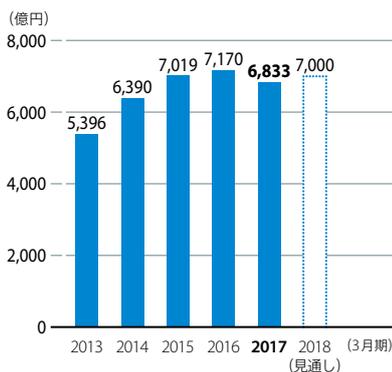
このような経営環境のもと、当社グループは、2015年4月から創業100周年を迎える2018年3月までの3年間の中期経営計画「NTN 100」に取り組んでいます。「NTN 100」は、「NTN Transformation for Next 100(次の100年に向けたNTNの変革)」の頭文字を取ったもので、2018年3月に迎える創業

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年間と位置づけて、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「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、重点施策を推進しています。

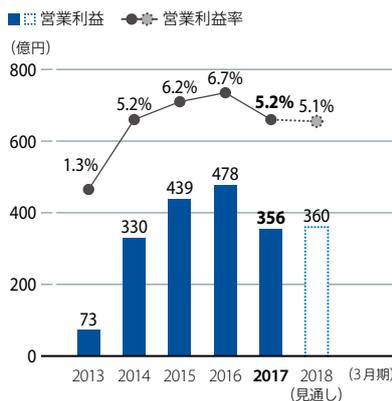
2017年3月期の業績概要

「NTN 100」の2年目にあたる当期の売上高は、前期比4.7%減の6,833億円、営業利益は前期比25.4%減の356億円となりました。親会社株主に帰属する当期純利益は独占禁止法関連などによる特別損失の計上により、前期比81.2%減の28億円と

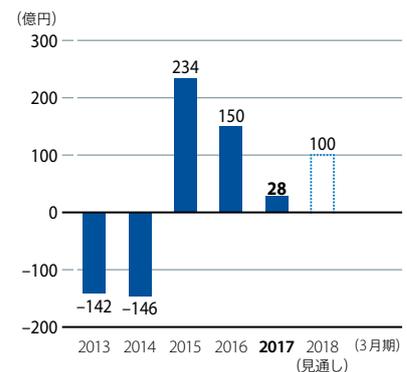
売上高



営業利益・営業利益率



親会社株主に帰属する 当期純利益(損失)



なりました。ただし、為替の影響を除くと、売上高は前期比3.6%増、営業利益は前期比1.9%増となり、増収増益となりました。

配当については、期初の計画通り年間で10円の配当としました。

「NTN 100」の最終年度にあたる 2018年3月期の見通し

「NTN 100」の最終年度にあたる2018年3月期の業績は、売上高7,000億円、営業利益は360億円を予想しています。自動車市場向けの堅調な販売拡大に加えて、産業機械市場向けの需要回復などから前期比で増収増益を見込んでいます。なお、係争中の訴訟関連等に伴う影響額の有無は、現時点で予測することが困難ですが、特別損失として100億円の概算額を織り込んでいます。その結果、親会社株主に帰属する当期純利益は、100億円を見込んでいます。

配当については、2018年の3月に創業100周年を迎えるにあたり、株主の皆さまのご支援に心から感謝し、通常配当の10円に加え、中間配当と期末配当をあわせて5円の記念配当を実施し、年間で計15円を予定しています。

中期経営計画「NTN 100」進捗状況

攻める経営

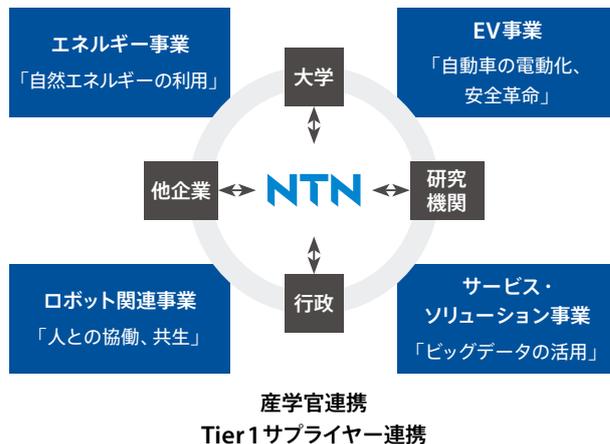
1 新たな領域における事業展開

軸受とドライブシャフトに次ぐ「新たな領域における事業展開」として、エネルギー事業、EV事業、ロボット関連事業、サービス・ソリューション事業を推進しています。

エネルギー事業では、2016年7月に風力と太陽光の2つの自然エネルギーで発電し、夜間にLED照明

4つの新たな事業領域

NTNの技術やノウハウを融合した
新たな領域における事業展開



を照らす「NTNハイブリッド街路灯」の販売を開始しました。また、2017年6月に「NTNマイクロ水車」の販売を開始し、農業用水路などに置くだけの簡易設置で、高効率で安定した発電が可能であることから、水路のある無電線地域における発電や給電に提案を進めています。さらに、極めて静かで高効率な発電が可能な特長をもつ10kWの「NTN垂直軸風車」は、2017年3月に静岡県磐田市で実証試験



NTNマイクロ水車



NTN垂直軸風車(10kW)

を開始しました。今後NK認証も取得し、同年12月の発売に向けた事業化を推進しています。



静岡県磐田市で実証試験開始

EV事業では、「新インホイールモータシステム」を開発し、世界的な環境意識の高まりを受けて、グローバルで提案を進めています。また、2016年5月より「電動モータ・アクチュエータ」を商品ラインナップに加え、自動車の電動化や省燃費化に貢献する商品として提案を進めています。

ロボット関連事業では、「人との協働、共生」をテーマに、自動生産設備の生産性向上に貢献する「パラレルリンク型高速角度制御装置」の用途開発を進めるなど、市場展開を加速しています。



パラレルリンク型高速角度制御装置

サービス・ソリューション事業では、当社が長年培った軸受診断技術とセンシング技術を活用して、大型風力発電装置の軸受や歯車などの稼働状態をモニタリングする装置「風力発電装置用状態監視システム

(CMS*)Wind Doctor®」を販売しています。今後は、軸受の状態監視や診断、センシング技術を、鉄道などの他分野にも積極的に展開していきます。

* CMS: Condition Monitoring System



風力発電装置用状態監視システム(CMS) Wind Doctor®

▶ 新たな領域における事業展開の詳細は、P23「特集」をご参照ください。

2 アフターマーケット事業の拡大

アフターマーケット事業の拡大では、「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」を目指しています。

日本では、技術講習会の開催などを通じて、お客さまへの技術サービスの強化を図っています。海外では、代理店とその先のお客さまを訪問するキャラバン活動を強化することで、信頼関係の構築を進めています。また、自動車向け補修ビジネスは欧米をはじめ中国などで拡大しており、引き続き販売拡大に取り組んでいきます。

生産面では、2017年7月に石川県志賀町の(株)NTN能登製作所に熱処理工場を新設しました。



(株)NTN能登製作所 熱処理工場の外観

能登地区における軸受の一貫生産体制を確立し、生産リードタイム短縮と安定した供給体制を実現していきます。

これらの活動をはじめとした顧客サービスの強化に取り組み、NTNブランドを向上させます。また、MRO*案件などの販売拡大をとおして、アフターマーケット事業のさらなる拡大を進め、グローバルマーケットシェアの向上を目指していきます。

* MRO: Maintenance, Repair and Overhaul



米国の新工場NTN DRIVESHAFT ANDERSON, INC.の外観(2017年4月量産開始)

稼ぐ経営

3 ドライブシャフト事業の構造改革

収益拡大を最重要課題と位置づけ、品質・コスト・納期・技術面も含めた改革を行うことで、顧客満足度世界No.1のドライブシャフトを目指しています。

販売・技術面では、新たなコンセプトと高度な生産技術により、当社が世界トップシェアを誇るハブベアリングも含めてモジュール化した「アドバンスドドライブシャフト モジュール」や、世界最軽量の「リア用軽量ドライブシャフト」など付加価値の高い商品をお客さまへ提案しています。

生産面では、自動車生産台数の増加、自動車

メーカーの拠点新設を背景に、中国や米国などで新工場を設立し、現地生産比率を高めるとともに、比例費削減などによる収益改善を進めています。

4 次世代技術による「ものづくり」

「NTN 100」では、「次の100年に向けた『ものづくり』方式の革新」をテーマに、「電子ビーム溶接」などの革新的な製造技術を導入することで、コスト競争力の強化やリードタイムの短縮、省エネルギーの実現などを図っています。また、「品質保証本部」を中心に、「メイドバイNTN」による世界同一基準でのグローバル品質保証体制の強化を推進していきます。



築く経営

5 経営基盤の強化

グローバル統制とリスク管理の強化を図るため、サプライチェーンCSRの推進、法令遵守の徹底、リスク管理の体制強化への取り組みを着実に進めています。

サプライチェーンCSRの推進では、国連グローバルコンパクトの定める4分野(人権・労働・環境・腐敗防止)10原則を支持し、社会的な課題に対しサプライチェーンでの活動を推進しています。また、取引先さまに対しては、説明会の開催などを通じて、「CSR調達ガイドライン」および「NTNグリーン調達基準書」に基づいた対応をお願いしています。また、紛争鉱物使用の調査や、不使用に向けた取り組みも行っています。

▶ P59参照

法令遵守の徹底については、コンプライアンス委員会が中心となり、公正取引監察委員会は独占禁止法の徹底を推進しています。また、コンプライアンスの徹底・強化のため、腐敗防止や贈収賄規制が世界的に強まる中、贈収賄防止規定を制定しました。従業員に対してe-ラーニングなどによる啓蒙活動を行うほか、海外出向者や子会社経営者へのコンプライアンスおよびマネジメント教育を実施し



CSRグローバル会議の様子

ています。さらに、海外地区内部統制課と「CSRグローバル会議」を開催し、グローバルで内部統制を強化しています。

▶ P40参照

リスク管理の体制強化では、グローバルリスクマネジメントデータベースを構築することでグループ全体の現状把握を進め、リスクの発生防止・軽減を図っています。また、有事に備えて事業継続計画(BCP)・事業継続管理(BCM)の構築を推進しています。

▶ P43参照



主要事業所でのBCP立案の様子

さらに、長年当社の成長を支えてきた基幹システムの刷新に取り組んでいます。先進IT技術を活用した基幹システムを導入することで業務の効率化や標準化を図り、グローバルで調達、生産、販売などにおける迅速な情報連携を実現することで、販売拡大と収益向上を進めています。

6 財務基盤の強化

「収益管理の強化と資産効率の向上」に向けた施策を進めています。収益改善や棚卸資産削減などの各施策に取り組む一方で、独占禁止法関連や訴訟関連などの特別損失計上により、当期純利益が減少し、関連指標が低下しました。最終年度に向けて、



有利子負債の削減と棚卸資産回転率の向上、退職給付債務の圧縮、売上高利益率向上の諸施策を通じて、財務体質の健全化を目指し、長期的に安定し

た株主の皆さまへの利益還元を継続的に実施していきます。

財務基盤の強化：実績と見通し

1. 資産効率の向上	「NTN 100」3年間				「NTN 100」目標
	2016年3月期実績	2017年3月期実績	2018年3月期見通し	合計(金額)平均(率)	
有利子負債の削減 (為替影響除く)	262億円削減	18億円削減	22億円増加	257億円削減	600億円削減/3年間
棚卸資産削減 (棚卸資産回転率)	4.0回/年	4.0回/年	4.1回/年	4.1回/年	4.5回/年
設備投資	363億円/年	354億円/年	440億円/年	1,157億円/3年間	1,350億円/3年間
FCF	125億円/年	212億円/年	0億円	337億円	670億円/3年間
自己資本比率	29.2%	28.7%	29.1%	29.1%	30.0%以上
ネットD/Eレシオ	1.1	1.1	1.1	1.1	1.0以下
ROE	6.3%	1.2%	4.3%	3.9%	14%超
2. 売上高利益率の向上	「NTN 100」3年間				「NTN 100」目標
	2016年3月期実績	2017年3月期実績	2018年3月期見通し	平均	
営業利益率	6.7%	5.2%	5.1%	5.7%	8.8%
3. 株主還元	「NTN 100」3年間				「NTN 100」目標
	2016年3月期実績	2017年3月期実績	2018年3月期見通し	平均	
配当	年間10円 配当性向35%	年間10円 配当性向188%	年間15円 配当性向80%	— 配当性向67%	— 配当性向30%が基本

「なめらかな社会」の実現に向けて

当社は、1918年に当時の日本の工業発展に欠かせない技術であった玉軸受（ボールベアリング）の研究製作を皮切りに創業し、2018年3月1日に創業100周年を迎えることになりました。これまでの当社への多大なるご愛顧とご支援をいただき、感謝申し上げます。

今後、次の100年を見据えて、さらに社会へ貢献できる企業への変革を進めていきます。そのために、これまで当社が100年にわたって活動してきた事業活動を踏まえ、創業100周年事業のコンセプトを「これからの100年の社会のために、NTNが出来ること」を掲げました。このコンセプトをもとに、次の100年に向けたさまざまな活動に取り組むことで、「なめらかな社会」を実現していきます。

NTNが続けていくこと：「なめらかさ」を実現するトライボロジー技術*の追求

当社はこれまで、自動車や鉄道、航空機、風力発電をはじめ、機械のあらゆる回転部位をなめらかにするベアリング技術で、省エネルギーと暮らしの安全に取り組んできました。

これら当社の技術の核となっているのがトライボロジー技術であり、さらにこの技術を追求し続けていきます。

自動車市場では、タイヤの回転を支えるハブベアリングで世界シェア1位、エンジンの動力を伝えるドライブシャフトで世界2位のシェアを有しています。今後も引き続き、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商品を提案していきます。

産業機械市場では、航空・宇宙用軸受や鉄道車両用軸受、医療機器用軸受、産業ロボット用軸受、建設機械用軸受など、さまざまな産業機械分野に高い信頼性を持った商品・ソリューションを提供していきます。

さらに、世界的な再生可能エネルギーの拡大の中で、大きな割合を占める風力発電について、当社は風力発電装置の重要部品である軸受を供給しており、今後も本格的な再生可能エネルギーの普及到来に向けて引き続き貢献していきます。

補修市場向けについては、鉄鋼設備や製紙設備、鉱山現場などをはじめ、あらゆる現場で使用される軸受の補修需要を取り込むために、これまで以上に

* 「トライボロジー」とは潤滑、摩擦、摩耗、焼付き、軸受設計を含めた「相対運動しながら互いに影響を及ぼしあう二つの表面の間におこるすべての現象を対象とする科学と技術」です。トライボロジーの科学と技術から、機械や部品の低摩擦、低摩耗、表面損傷の低減を実現し、私たちの社会の省エネルギーおよび省資源に貢献しています。（一般社団法人 日本トライボロジー学会 ホームページより）



創業100周年のロゴは、回転する動きが滑らかに精緻に組み合わさったトライボロジーのイメージとともに、次の時代へ滑らかに回転しつづける持続性と、将来への成長を表現しています。

NTNは、「なめらかさ」をもたらす技術によって、

～なめらかな社会の実現に貢献します～

ベアリングで磨いてきたその技術は、これからの電気自動車やロボット、自然エネルギー社会までも、なめらかに変えていきます

世界をなめらかにする仕事。



キャッチコピーは、当社の社名を多くの方に覚えていただけるよう社名の頭文字をとって、「なんてなめらか」としました。

世界各地で技術サービスを向上させます。当社を信頼し、当社のファンになっていただくことで販売拡大につなげ、補修市場における顧客満足度世界No.1を目指します。

NTNがはじめること：「なめらかに回りつづける循環型社会」への貢献

当社は、これまでベアリングで培ったトライボロジー技術を核に、持続可能な社会の実現に向けて、さらに貢献領域を拡大していきます。

中期経営計画「NTN 100」では、「自然エネルギー」「EV」「ロボット関連」「サービス・ソリューション」の4つの新たな領域において事業展開を進めています。

当社は、2015年に国連グローバル・コンパクトに署名し、人権・労働・環境・腐敗防止からなる4分野・10原則を支持し、また「持続可能な開発目標(SDGs)」の17の目標を意識した事業活動を行うことで、真のグローバル企業として国際社会に信頼さ

れる企業を目指しています。新たな領域における事業展開を含めて、グローバルで社会課題を認識した事業を拡大することで、お客さま、取引先さま、株主・投資家さま、従業員、地域社会など、さまざまなステークホルダーの皆さまに新たな価値を提供し、持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を実現していきます。



これからの100年、「NTNが出来ること」を伝えるコミュニケーションワード「世界をなめらかにする仕事。」のもと、NTNは、「なめらかさ」をもたらす技術によって、「なめらかな社会」「なめらかな世界」「なめらかな暮らし」の実現に貢献していきます。

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、
何卒よろしくお願ひ申し上げます。

これからの成長を 支える新事業と 社会貢献事業

当社は、中期経営計画「NTN 100」で掲げた基本方針の「攻める経営」において、「新たな領域における事業展開」を重要施策のひとつとしています。

ここでは、「エネルギー事業」「EV事業」「ロボット関連事業」「サービス・ソリューション事業」における新事業の創出に向けた取り組みのほか、創業100周年事業で取り組む社会貢献事業についてご紹介します。

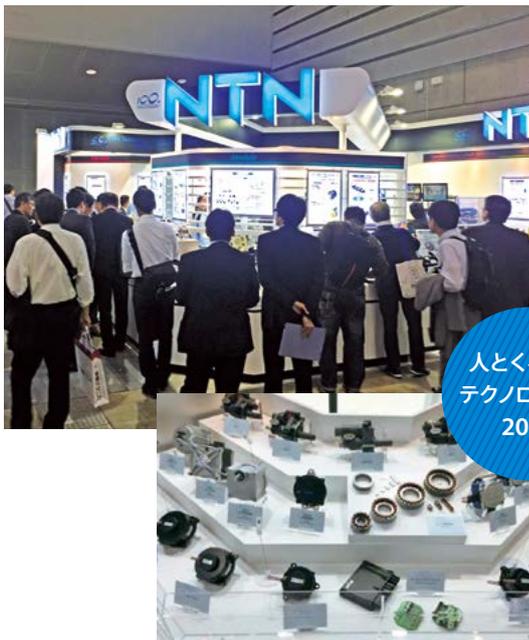
New Business 1 エネルギー事業

2016年7月より、風力と太陽光の2つの自然エネルギーで発電した電力をバッテリーに充電し、夜間にLED照明を自動点灯する「NTNハイブリッド街路灯」の販売を開始しました。マーケットでは、風力と太陽光の2つの自然エネルギーを利用する、より発電能力の高い街路灯が求められていますが、翼の風切り音による騒音が問題となっており、住宅地や公共施設などでは高い静粛性が要望されています。

当社の「NTNハイブリッド街路灯」は、独自の翼形状を持つ垂直軸風車を採用しているため、風切り音の発生を抑え、



NTN
ハイブリッド
街路灯



人とくるまの
テクノロジー展
2017

「電動モータ・アクチュエータ」の幅広いラインナップを紹介

New Business 2 EV事業

当社は、ハブベアリングやドライブシャフト、各種ベアリングといった基盤商品の拡大と、新事業であるEV事業の展開によって、さらなる自動車関連事業の拡大を図っています。

自動車業界は、次世代自動車を含めて多くの制御が油圧から電動化にシフトしており、これらのバイワイヤ*制御に対応した商品として、当社では2016年5月から「電動モータ・アクチュエータ」をシリーズ開発しています。

これらのシリーズ商品は、2017年に開催された「人とくるまのテクノロジー展2017 横浜・名古屋」に出展し、幅広いラインナップをPRしました。「New Technology Transforms the Next ~世界をなめらかにする仕事~」

高い静粛性を実現しました。公園や学校などの公共施設、バス停、駐車場、商業施設や災害避難場所など、地域社会に密着したさまざまな場所で活躍します。なお、2016年5月に開催された伊勢志摩サミットのメディアセンターとなった三重県営サンアリーナなどにも設置され、地域を照らす照明として使用いただいています。

また、既存の水路に置くだけで発電できる独立電源型の小水力発電装置「NTNマイクロ水車」の販売を2017年7月より開始しています。既存の水路に置くだけで使用できるため、工事負担が極めて少なく、さらにウィングレットなど独自の翼形状による高効率な発電能力を有しています。これにより発電した電力はバッテリーに蓄電し、街灯などの周辺機器に使用いただくことで、地域密着型の発電が可能となります。

その他、高効率な翼技術を活用した「NTN垂直軸風車(10kW)」は、静岡県磐田市の「いわたエコパーク」において実証試験を開始しました。独自形状の垂直翼を採用し、高い静粛性と高効率な発電が可能で、今回の実証試験では、運転制御に関するデータを採取し、風速に



静岡県磐田市「いわたエコパーク」で実証試験開始

対する回転数の制御条件や、ブレーキ制御条件の最適化、さらに長期間の連続運転による構成部材の耐久性などのデータを採取し、得られた結果を活用することで信頼性の向上につなげていきます。

このように、各種商品化を積極的に進めており、自然エネルギー分野における事業化を推進していきます。

をテーマに、「電動モータ・アクチュエータ」の商品展示とともに、エンジンやブレーキ、オイルポンプの動態モデルも展示することで、さまざまなアプリケーションに適用が可能であることをアピールしました。

今後、電気自動車や燃料電池車に代表される次世代自動車普及が予想されますが、当社の基盤商品であるハブベアリングとドライブシャフトは継続的に採用されると見込んでいます。ハブベアリングやドライブシャフトなどの基盤商品の拡大に加えて、新事業であるEV関連事業の展開により、さらなる自動車関連事業の拡大を図っていきます。

* バイワイヤ:ブレーキバイワイヤ、シフトバイワイヤなど、運転者の操作について、伝達部分を機械的伝達機構から電気信号に変え、アクチュエータで駆動するシステム



「電動モータ・アクチュエータ」シリーズ

New Business **3** ロボット関連事業

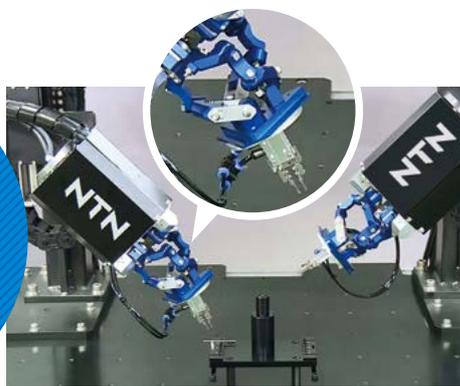
ロボット関連事業の取り組みとして、「パラレルリンク型高速角度制御装置」(以下、高速角度制御装置)の用途開発を進めています。この装置は、小型で可動角度範囲が広く、高速・高精度な位置決め動作ができるため、狭い場所で広い可動角度が必要な自動生産設備や外観検査装置への導入や、溶接工程などの熟練した技術の代替を提案しています。

2017年3月には、エア・ウォーター(株)(以下、エア・ウォーター)の液化炭酸ガスを使ったドライアイスノ-

精密洗浄システム(以下、クイックスノー)の技術と、当社の高速角度制御装置の技術を融合した新商品を開発しました。エア・ウォーター製クイックスノーを、当社の高速角度制御装置に組み込むことによって、ノズルの向きを滑らか、かつすばやく変えながら複雑な形状でも傷をつけず、高効率に洗浄することができます。

このように、今後もお客さまや他企業との連携を進め、ロボット関連事業の拡大を進めていきます。

今後もお客さまや他企業との連携を進め、ロボット関連事業の拡大を推進



ドライブシャフトの技術を応用した高速角度制御装置



お客さまとの共同開発



風力発電装置用状態監視システム(CMS) Wind Doctor®



モニタリングサービス

New Business **4** サービス・ソリューション事業

サービス・ソリューション事業のひとつとして、「風力発電装置用状態監視システム(CMS*)」の高度化と他分野への展開を進めています。

当社が長年培った軸受診断技術とセンシング技術を活用して、大型風力発電装置の軸受や歯車などの稼働状態をモニタリングする装置「Wind Doctor®」を開発・生産しています。日本の大型風力発電装置の稼働状況をモニタリングし、診断情報を提供しています。

引き続き解析技術のさらなる高度化を進めることで、異常の早期検知能力を高めるとともに、安全運行が重視される鉄道車両分野など、他分野への用途展開を進めていきます。

* CMS: Condition Monitoring System

社会貢献事業

「ツアー・オブ・ジャパン」に協賛

2017年5月、創業100周年事業の一環として、当社が冠協賛する自転車ロードレース「NTN presents 第20回 ツアー・オブ・ジャパン」が全国8つのステージで開催されました。

ツアー・オブ・ジャパンは、国内最大規模の国際自転車ロードレースです。自転車はエコの象徴であり、当社のトライボロジー技術がもたらす地球環境保全と相通ずるテーマであること、そして究極のなめらかな走りを目指す自転車ロードレースであることが、当社の目指す「なめらかに回る」ベアリング技術の追求と同じ思いであることから今回の協賛にいたしました。

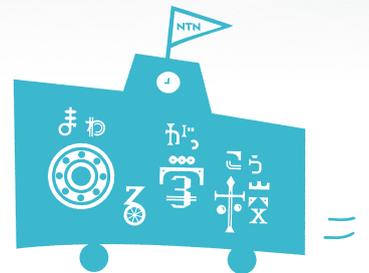


表彰式の様子

PHOTO:TOJ2017



レース開催地では、ベアリングについて学ぶワークショップや体験学習などを行う「NTN 回る学校」を実施し、2,000名以上の方にお越しいただきました。ベアリングについて授業を行うワークショップのほか、体験学習として「回るハリケーンゴマ」(鋼球を使ったこま遊び)や紙コップを用いた風車の工作、深溝玉軸受の組立体験などを実施しました。これらの活動を通じて、エコロジーや省エネルギー、そしてトライボロジー技術への理解促進など、「なめらかな社会」の実現への思いを次世代につなげていきます。



「NTN回る学校」に集まる子どもたち

「NTNハイブリッド街路灯」を寄贈

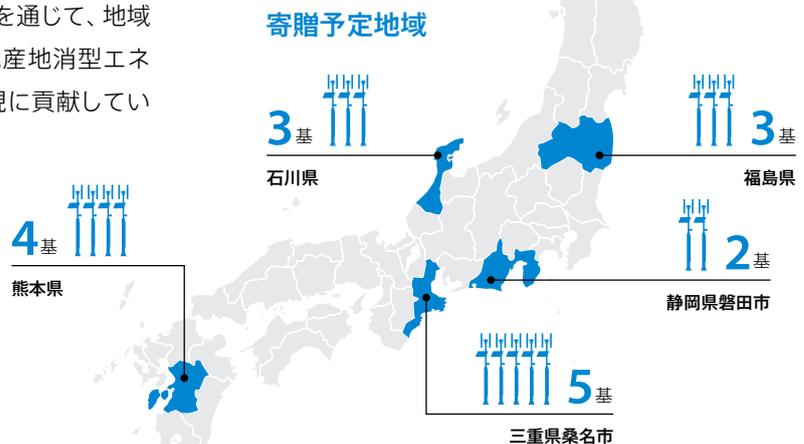
創業100周年事業における地域社会との共生に向けた施策のひとつとして、地産地消型の再生可能エネルギーの普及、ならびに地域の防災・防犯に役立てていただくことを目的に、国内5地域に「NTNハイブリッド街路灯」を合計17基寄贈します。

当社は、自然エネルギーを活用した商品を通じて、地域でエネルギーを創出し、地域で消費する地産地消型エネルギーの提案を進め、低炭素化社会の実現に貢献していきます。



桑名市役所での寄贈式

(左：代表取締役社長 大久保、右：桑名市 伊藤市長)



事業概況

補修市場向け

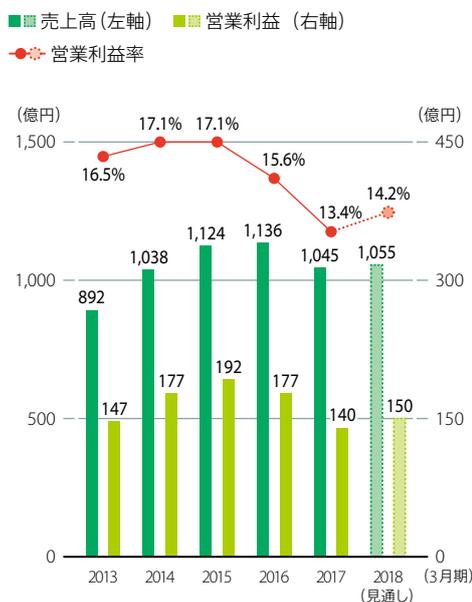
あらゆる産業機械・自動車のメンテナンスニーズに応える商品を提供しています。



取締役 鵜飼 英一



営業利益・営業利益率



2017年3月期の業績

売上高

1,045 億円 前期比 8.0%減

営業利益

140 億円 前期比 20.9%減

補修市場向けの売上高は、産業機械向け補修の減少や為替などの影響により、1,045億円となり前期比91億円(8.0%)の減収、営業利益は為替の影響などにより140億円となり前期比で37億円(20.9%)の減益となりました。主な理由は、自動車向け補修は好調を維持する一方、販売の大半を占める産業機械向け補修が新興国を中心とした景気低迷の影響を受けて販売が減少したことによります。

事業環境に対する認識と主な施策

産業機械用軸受の需要に回復の兆しが見えており、産業機械補修向けについても需要回復を見込んでいます。また、MRO*向け販売体制の強化により、NTNブランド力の向上と販売拡大に注力しています。自動車向け補修では、米州と欧州において商品ラインナップの拡充により販売が大きな伸び率を示しており、引き続きシェア拡大に取り組んでまいります。

2018年3月期の見通し

売上高

1,055 億円 前期比 1.0%増

営業利益

150 億円 前期比 7.1%増

日本では市場規模の縮小を予測していますが、シェア拡大やMRO案件の発掘を強化します。また、米州や欧州においてはMRO向け販売拡大活動を推進するとともに、自動車向け補修の販売店ネットワークの強化による販売促進に取り組みます。アジア地域についても補修需要回復による販売の増加を見込んでいます。

こうした事業環境のもと、売上高は1,055億円(前期比1.0%増)、営業利益は150億円(前期比7.1%増)を見込んでいます。

* MRO: Maintenance, Repair and Overhaul

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。

お客様の設備の生産性向上と安定稼働を、グローバルサプライチェーンによる商品の安定した供給力と即納体制で支えています。自動車のメンテナンスニーズには、軸受と周辺部品を組み合わせた幅広いラインナップのオートパーツで応えています。また、テクニカルサービスカーで多くのお客様を訪問し、技術講習会を開催するとともに、お客様の問題解決をきめ細かに支援しています。



鉱山



ベアリングユニット



鉄鋼



密封形4列円すいころ



産業機械用
等速ジョイント



ラストガードシリーズ
自動調心ころ軸受



製紙

ULTAGE自動調心ころ軸受
(EA・EMタイプ)



石油・ガス



食品



食品機械用
ポリループ軸受

樹脂すべりねじ



オートパーツ



トラック用 パーツキット



アーム式自動調心機能付
油圧引抜き治具

誘導加熱装置

テクニカル・
サービスカー



メンテナンスツール・技術講習

事業概況

産業機械市場向け

さまざまな産業機械の回転部を支えることで、人々の暮らしを支えています。

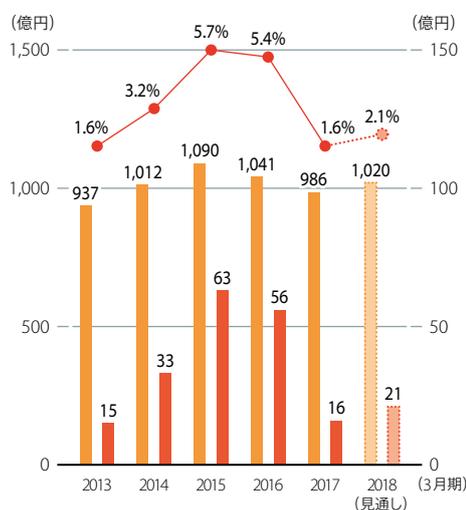


取締役 川島 一貴



営業利益・営業利益率

■ 売上高 (左軸) ■ 営業利益 (右軸)
● 営業利益率



2017年3月期の業績

売上高

986 億円

前期比
5.3%減

営業利益

16 億円

前期比
71.4%減

産業機械市場向けは、建設機械向けなどの需要が期の後半から回復に転じ、またロボット向け減速機の需要も好調でした。売上高は986億円となり、為替の影響などを受けたことにより前期比55億円(5.3%)の減収、営業利益は16億円となり前期比で40億円(71.4%)の減益となりましたが、為替の影響を除くと増収増益でした。

事業環境に対する認識と主な施策

産業機械の市場は回復が遅れていましたが、2017年3月期後半からプラス基調に転じました。これは主に、業種の構成を大きく占める建設機械向けの販売が回復したことによるものであり、この堅調な需要は2018年3月期も継続すると見込んでいます。また、技術部を再編するなど現在注力している風力発電やロボット向け変減速機、航空機、鉄道車両向けの販売も増加し成果が表れてきています。高付加価値商品の開発や市場投入、生産能力の拡大などにより、さらなる販売拡大とこれに伴う利益創出に取り組んでいきます。

2018年3月期の見通し

売上高

1,020 億円

前期比
3.4%増

営業利益

21 億円

前期比
31.3%増

日本では新興国に輸出する建設機械や、ロボット用変減速機向けの需要、欧州や中国における風力発電関連の需要の増加を見込んでいます。米州においては建設機械の生産が回復傾向にあり、欧州では新規の航空機向けの需要による増加も予想しています。また、アジア・中国においても建設機械や工作機械向けの需要が増加すると想定しています。

こうした事業環境のもと、売上高は1,020億円(前期比3.4%増)、営業利益は21億円(前期比31.3%増)を見込んでいます。

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。

さらなる高精度、高速化などの市場ニーズに対応するため、世界最高水準の新世代軸受「ULTAGEシリーズ」の商品化を拡大しています。さまざまな産業機械分野で、低トルク化、小型・軽量化とともに軸受による環境負荷低減を推進しています。今後もベアリングの要素技術開発とともに、軸受周辺部品との「ユニット化」や「システム化」による高付加価値商品の開発を推進していきます。



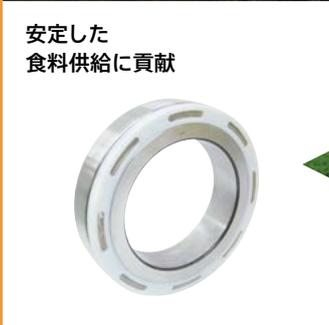
建設機械用軸受

資源採掘や
土木建設で活躍



変減速機用軸受

ロボットの高い
生産性を支える



安定した
食料供給に貢献



農業機械用軸受

高まる再生可能エネルギーの
需要に対応



風力発電装置用軸受



航空・宇宙用軸受

世界の
ジェットエンジンで活躍



鉄道車両用軸受

世界の高速鉄道の
安全を支える



高い加工精度を
支える



工作機械用軸受

複写機、複合機の
滑らかな動きを支える

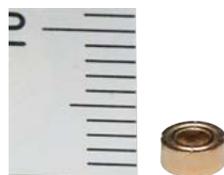


事務機用軸受



流体動圧軸受

HDDに加え
薄型ファンモータにも採用



医療機器用軸受

CTスキャナーや
人工心臓に採用



事業概況

自動車市場向け

自動車のいろいろな箇所で使われているベアリングやドライブシャフトの供給をとおして、自動車の安全・安心に貢献しています。

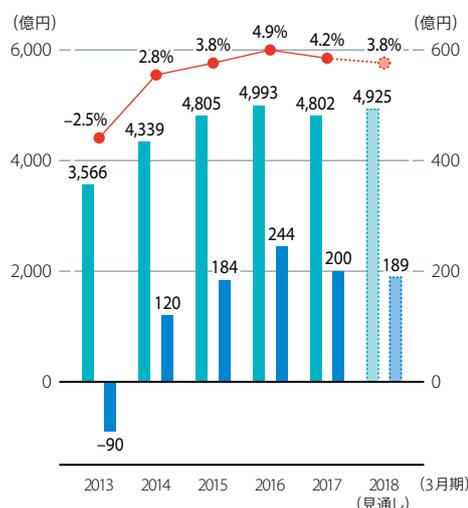


常務取締役 宮澤 秀彰



営業利益・営業利益率

■ 売上高 (左軸) ■ 営業利益 (右軸)
● 営業利益率



2017年3月期の業績

売上高

4,802 億円

前期比
3.8%減

営業利益

200 億円

前期比
18.2%減

自動車市場向けの売上高は、アセアン地域での二輪需要の堅調な伸びや、中国における自動車生産台数の増加、当社新工場の量産立上げ効果などによって販売規模は増加しましたが、為替の影響などにより4,802億円(前期比3.8%減)となりました。営業利益は、規模効果や比例費削減の効果などはありましたが、為替の影響などにより200億円(前期比18.2%減)となりました。為替の影響を除くと、増収増益となりました。

事業環境に対する認識と主な施策

グローバル自動車市場では、北米の自動車生産に弱さが見られ、中国も先行きが不透明な状況です。一方、EV生産の増加や「電動化」「自動運転」など市場の構造とニーズの多様化が加速し、量的拡大以上に質的な変化の流れが大きくなっています。このような事業環境のもと、ドライブシャフトおよびハブベアリングの構造改革や生産能力の増強による収益強化に取り組むとともに、電動モータ・アクチュエータをはじめとした新技術の開発と新商品の拡充により、持続的な事業拡大を進めます。

2018年3月期の見通し

売上高

4,925 億円

前期比
2.6%増

営業利益

189 億円

前期比
5.5%減

日本における新モデルの立上げ効果や、欧州における好調な客先需要を想定しています。また、中国における日系メーカーの自動車販売増加と、アセアンにおける堅調な需要による増加も見込んでいます。一方、米州ではメキシコ新工場における新規案件の量産開始の効果はありますが、予想していた新車生産台数の下振れが懸念されます。

こうした事業環境のもと、売上高は4,925億円(前期比2.6%増)、営業利益は189億円(前期比5.5%減)を見込んでいます。

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。

ハブベアリングやドライブシャフト、各種ベアリングの「低トルク化」、「小型・軽量化」とともに、モジュール商品の開発を推進しています。また、自動車の電動化、さらに自動運転に向かって、ボールねじ、モータ、制御装置からなる「電動モータ・アクチュエータ」シリーズを開発し、適用部位を広げてお客さまへの提案を進めています。これらの商品をグローバルに展開することで、自動車の低燃費化や乗り心地の向上に貢献しています。

【電装補機】
高速回転対応
プーリ用軸受

【エンジン】
分割式ニードル軸受
(カムシャフト用)

【ステアリング】
ISG搭載エンジン用
可変ダンパ式オートテンション

【シート】
次世代ステアリング用
メカニカルクラッチユニット

【足回り】
世界シェア
1位

【ブレーキ】
電動油圧ブレーキ用
ボールねじ駆動モジュール

【トランスミッション】
AT・MT

【電動モータ・アクチュエータ】
近年、自動車は低燃費化、さらには自動運転化の要求を背景に、従来の油圧、空圧等を用いた機械的制御から電動化されたシステムによる電氣的制御に進化しつつあります。今後もさらに加速していく自動車の電動化に対して電動モータ・アクチュエータを幅広くシリーズ化することで対応します。

スタータモータ用
高密度・高強度焼結ギヤ

シートリフタ用
クラッチ

ドライブシャフト

ハブベアリング

ベアリー製
シールリング

スラストニードル
ローラベアリング

自動車用ULTAGE
円すいころ軸受

長寿命シリーズ
TAB軸受

プラネタリギア用
保持器付き針状ころ

価値創造の源泉

当社は、価値創造に不可欠な「コーポレート・ガバナンス」および「6つの資本」を「価値創造の源泉」として、事業活動を推進しています。

社会課題を認識した事業を展開することで、顧客、取引先、株主・投資家、従業員、地域社会など、さまざまなステークホルダーの皆さまに提供する価値を高め、持続的な成長と中長期的な企業価値向上を実現していきます。

社会課題への対応

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年に署名しました。人権・労働・環境・腐敗防止からなる4分野・10原則を支持し、真のグローバル企業として国際社会に信頼される企業を目指しています。

また、今後は2016年1月に発効した「持続可能な開発目標 (SDGs)」の17目標と169のターゲットも意識した事業活動を推進していきます。



SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS

世界を変えるための17の目標





コーポレート・ガバナンス

コーポレート・ガバナンスの強化・充実を経営の最重要課題のひとつと位置づけ推進するとともに、コーポレートガバナンス・コードも踏まえて、経営の健全化・効率化に努めています。

6つの資本

知的資本、製造資本、人的資本、社会・関係資本、自然資本、財務資本の「6つの資本」を活かした事業を展開し、持続可能な社会の実現に向けて社会課題の解決につながる製品やサービスを提供しています。



知的資本

基盤事業の強化・新規事業の創出を積極的に進めており、知的資本を不可欠な要素として事業活動を展開しています。



製造資本

製品品質の維持・向上に取り組むとともに、安全で働きやすい職場環境づくりのための施策を推進しています。



人的資本

今後さらなる成長を果たす上で人材を最も重要な財産と捉え、多様な人材が活躍できる職場環境づくりやグローバル人材育成への取り組みに注力しています。



社会・関係資本

事業活動を推進する中で、さまざまなステークホルダーとの信頼関係をより強いものにするため、長期的な価値創造を見据えた取り組みを行っています。



自然資本

「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」という当社の企業理念のもと、すべての事業活動で環境負荷低減を目指していきます。



財務資本

財務体質の健全化を目指し、「収益管理の強化と資産効率の向上」に向けた諸施策を推進しています。

ステークホルダー・ダイアログ

さまざまなステークホルダーとの対話を通じて、持続的な企業価値の向上につなげています。

▶ 第3回 CSR各分野における 有識者とのステークホルダー・ダイアログ ～2015年より継続して実施～

有識者



神戸大学大学院 経営学研究科 教授

國部 克彦 様

1. 創業100周年を迎えるにあたって

▶ **ステークホルダー** 過去2年間のダイアログの結果を真摯に受け止め、評価・実行を行っている点は素晴らしく、誠実にご対応いただいていると感じます。また、2018年に創業100周年を迎えるにあたり、企業理念の浸透にまで踏み込んでおられます。企業理念の浸透にあたっては、具体的な行動に結びつけることが重要であり、そのためには、企業理念と従業員の具体的な行動をつなぐ何かを明示することが必要と考えます。そうすることにより、従業員一人ひとりの行動が社会貢献につながっていくと考えます。



弁護士・米国NY州弁護士／エートス法律事務所

檜山 洋子 様

2. グローバル展開におけるCSRの必要性

▶ **ステークホルダー** CSRをグローバルに推進していくためには、その地域の企業や社会と協力がすることが重要です。そのためには、企業理念の浸透のほか、マテリアリティの特定も有用ですので検討してください。また、ダイバーシティの推進が経営面で重要な要素になります。NTNは積極的に海外展開されていますが、ダイバーシティを推進していくためには、それだけでなく経営層のダイバーシティに対する理解の深耕も必要です。



公益社団法人新化学技術推進協会 部長研究員
前(株)積水インテグレートリサーチ 主席研究員

白鳥 和彦 様

3. 環境への取り組み

▶ **ステークホルダー** NTNは業務運営上の環境負荷削減はかなり高い水準にあると考えています。今後は、サプライチェーンでの環境負荷削減やイノベーションなど、長期的な視点で環境戦略を定め、これまでと異なった側面での活動を期待しています。

その際は、環境貢献量など第三者が見てわかる指標が必要になります。社会に貢献する商品は、自社だけでなく、他社とのコラボレーションも視野にいれることで広がっていくのではないかと考えます。

(以上、有識者の方々のご意見をとりまとめて記載しています。)



公認会計士／(株)環境管理会計研究所 代表取締役

梨岡 英子 様 (司会)

▶ その他 ステークホルダー・ダイアログ



顧客

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や展示会を随時開催しています。



取引先

CSRに関するアンケート調査、さくらの記念植樹などを行っています。



詳細はWebサイトをご参照ください。

第1回： <http://www.ntn.co.jp/japan/ecology/dialog01.html>

第2回： <http://www.ntn.co.jp/japan/ecology/dialog02.html>

第3回： <http://www.ntn.co.jp/japan/ecology/dialog03.html>

▶ **NTN** 当社の企業理念には創業時の開拓者精神、共存・共栄精神が込められており、それらを「独創的技術の創造」「社会への貢献」という言葉で表現しています。この企業理念を次の100年に向けて浸透させるためには、従業員に日々の仕事と理念が結びついた形で説明をしていく必要があり、最終的には「判断するときの依り処」となることが理想です。従業員一人ひとりがお客さまに対してはもちろんのこと、社会に対しても貢献できる存在となれるよう取り組んでいきます。

▶ **NTN** 各海外拠点が、事業活動をとおしてその地域に根差していけるよう、国連で採択された「持続可能な開発目標 (SDGs)」なども視野にいれ、当社としてのマテリアリティを検討していきます。また、ダイバーシティにおいても、経営層を対象とした研修を実施するなどさまざまな施策を行っており、各海外拠点と互いの文化を尊重し合える環境づくりに取り組んでいきます。

▶ **NTN** 今後、工場における環境への取り組みだけでなく、環境面での価値創造にも注力したいと考えています。データの客観性についても重要だと認識しており、CO₂データの第三者評価など、非財務指標として環境関連数字の見える化を進めています。また、環境貢献商品については、基準の策定を始めており、中長期的に効果のある商品を開発していきたいと考えています。

NTN



取締役

CSR (社会的責任) 推進本部 本部長

仲野 浩史



創業100周年事業推進

プロジェクトリーダー

井口 耕平



CSR (社会的責任) 推進本部 CSR部長

黒田 康之



総務・環境管理部長

松谷 季之



株主・投資家

株主総会や決算説明会、個別面談などを定期的に開催しています。



従業員

各事業所での家族見学会、経営陣との対話の機会などを設けています。



地域社会

学生との意見交換会や地域住民向けの工場見学を実施しています。



コーポレート・ガバナンス

コーポレート・ガバナンス体制

基本的な考え方と推進体制

当社は、コーポレート・ガバナンスの強化・充実を経営の最重要課題のひとつと位置づけ推進するとともに、コーポレートガバナンス・コードも踏まえて、経営の健全化・効率化に努めています。

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。

取締役会【17回開催*】

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機動的に開催しています。また、取締役会の実効性向上を目的として取締役会評価を行っています。

監査役会【14回開催*】

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名を社外監査役としています。取締役の職務執行を監査するとともに、取締役会その他の重要な会議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。

経営戦略会議【29回開催*】

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【12回開催*】

当社は、迅速な意思決定と業務執行を図るために、執行役員制度を導入しています。執行役員会は取締役、監査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。

* 当期の開催数

【委員会】

報酬諮問委員会【3回開催*】

報酬諮問委員会は、取締役会の諮問に応じて、取締役および執行役員の個人別の報酬などの内容について審議し、取締役会に対して助言・提言を行っており、過半数の委員を社外役員で構成しています。

CSR委員会【2回開催*】

CSR部長を委員長とし、関係部門の部門長を中心に構成しており、CSR活動を効果的に推進するための施策を審議・推進しています。

リスク管理委員会【2回開催*】

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。また、事業継続計画(BCP)の策定と事業継続管理(BCM)を推進しています。

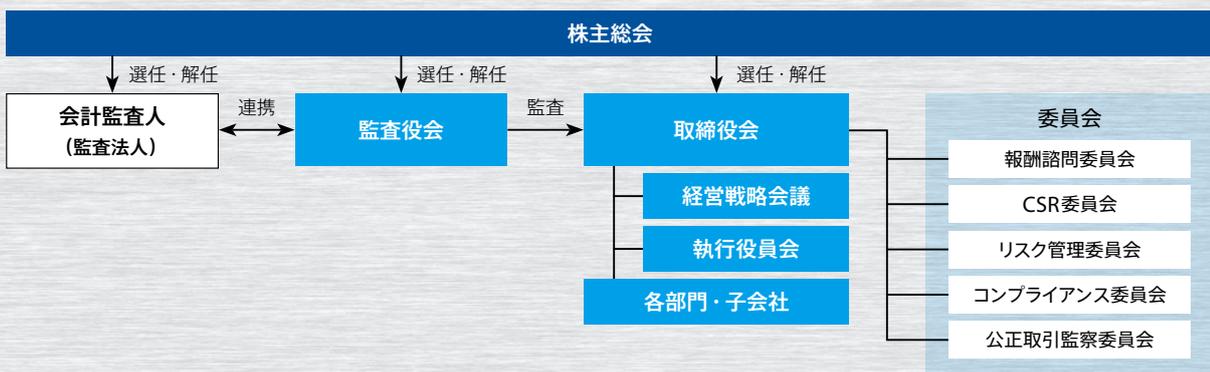
コンプライアンス委員会【4回開催*】

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【2回開催*】

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。

コーポレート・ガバナンス体制



主な取り組み

ガバナンス強化の変遷



報酬諮問委員会の開催

取締役および執行役員の報酬(月額報酬・賞与など)に関する審議を行い、取締役会への答申を行いました。今後も役員報酬のあり方に関して、社外役員の意見も踏まえて、さらなる議論を重ねていきます。

経営監視機能の強化

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・法務などの専門的知見を有し、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っています。

また、社外取締役2名を含む取締役会が重要事項を決定するとともに取締役の職務執行状況を監督し、監査役が取締役会その他の重要な会議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、(株)東京証券取引所の定めにもとづく独立役員として指定し、同取引所に届け出ています。

取締役の選任は、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、承認を経ることで、透明性と公正性を確保しています。代表取締役、役付取締役の選定および解職、取締役に委嘱する業務の指定および解除は、取締役会の規則にもとづき、取締役会の決議を経て決定しています。

また、子会社については、関係会社管理規程にもとづき、子会社の職務執行に関する事項を報告させ、一定の事項については当社に承認申請を行わせることにより、経営管理体制を確保しています。

開かれた株主総会

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。

1. 株主総会招集ご通知の早期発送

「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。

2. 株主総会招集ご通知の工夫

株主の皆さまのご理解の一助となるよう、当期から役員選任議案に役員候補者の顔写真や、役員候補者の一覧表を新たに掲載しています。

3. 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に集中日を回避し、決算・監査日程との関係などを考慮して開催日を決定しています。

4. 株主総会招集ご通知などをホームページに掲載

特に株主総会招集ご通知については、株主の皆さまへの発送前にホームページに掲載するなど、早期情報開示に努めています。あわせて招集通知の英訳(要約)も掲載しており、外国人株主の皆さまの利便性向上も図っています。

5. インターネットによる議決権行使

議決権の事前行使は、郵送に加え、インターネットでも受け付けています。また、機関投資家の皆さま向けに、(株)ICJが運営する議決権電子行使プラットフォームにも参加しています。

6. 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に表示し、議長の説明を補完しています。



CSRマネジメント

基本的な考え方と推進体制

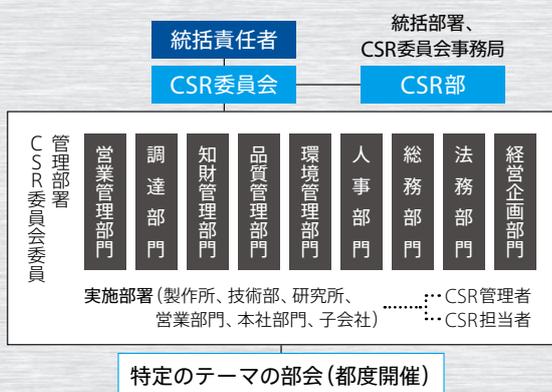
CSRとは、Corporate Social Responsibility (企業の社会的責任)の略称です。当社グループでは、「企業活動に環境保全への配慮や社会的公正・貢献などへの取り組みを盛り込み、ステークホルダーに対し説明責任を果たすと同時に、経済的のみならず、環境的・社会的な企業活動の向上を目指すこと」をCSRの定義としています。

当社グループは、以下のCSR活動全般を推進するため、CSR部を統括部署とし、関係部門と「CSR委員会」を定期的に開催するとともに、国内外の事業所にCSR管理者とCSR担当者を任命しています。

1. コーポレート・ガバナンス：企業統治、内部統制
2. コンプライアンス：法令、社内規程および社会的規範の遵守
3. 環境管理：自然環境・生態系保護、緑化活動
4. 社会貢献：ボランティア活動、芸術・文化支援、災害復興支援
5. 顧客：顧客満足の向上
6. 取引先：パートナーシップ(共存・共栄関係)の構築
7. 従業員：人材開発、労働環境の向上

また、「CSR基本方針」に則って、従業員一人ひとりが日々の業務の中でCSR活動を実践する際の指針として「社員行動指針」、遵守すべき「業務行動規準」を制定しています。

CSR委員会とCSR活動の管理・推進体制



詳細はWebサイトをご参照ください。
<http://www.ntn.co.jp/japan/ecology/management.html>

主な取り組み

CSR委員会による活動

CSR委員会
開催回数 年 **2** 回開催

CSR部長を委員長とし、関係部門の部門長を中心に構成する「CSR委員会」を年2回開催しており、CSR活動を効果的に推進するための課題や施策を審議・推進しています。

当期は、国連グローバル・コンパクトの定める4分野、10原則に沿って、主に人権やサプライチェーンCSR、環境マネジメントシステムのISO14001改訂などの社会的要請について審議しました。また、企業としての説明責任を果たすため、情報開示にも積極的に取り組んでいます。

さらに、見えない資産である非財務情報の「見える化」のため、KPI (Key Performance Indicator: 目標に対する実績・進捗を具体的に測定するための指標)を各部門で設定しています。定期的に本委員会でKPIを報告・議論することで、非財務情報の重要性の認識を高めるとともに、企業価値の向上を図っています。その結果、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。



*1 2017年6月末時点の組み入れ状況
*2 NTN株式会社のMSCIインデックスへの組み入れや、MSCIのロゴ、商標、サービスマークやインデックス名の使用は、MSCIまたはその関係会社によるNTN株式会社の後援、推薦、販売促進ではありません。MSCIインデックスはMSCIの独占的財産です。MSCIおよびMSCIインデックスの名称とロゴは、MSCIまたはその関係会社の商標またはサービスマークです。

今後は、持続可能な開発目標 (SDGs) にも対応したマテリアリティ (幅広いCSR活動の中でも特に重要な課題) を、ステークホルダー・ダイアログなどでいただいた外部の方からのご意見も反映し、設定していきます。

ステークホルダー・ダイアログについては、P35-36をご参照ください。
非財務情報については、P87-88をご参照ください。

経営基盤の強化

グループ全体でCSR活動を推進

CSRグローバル会議を毎年開催

グローバルな情報交換・人的交流をとおした当社グループ全体のCSR活動の推進を目的に「CSRグローバル会議」を開催しています。

第1回会議では、CSR活動をグローバルに推進していくための基盤づくりを行い、第2回会議では、国を跨いだ横のつながりをさらに強化しました。

第3回となる今回は、海外5地区総支配人室 内部統制課（詳細はP41参照）と社外取締役、監査役、CSR（社会的責任）推進本部、内部監査・考査部が出席し、「Step Together for Transformation」をスローガンに掲げて議論しました。各地域の実情や特性を踏まえながら、リスク

管理やコンプライアンス推進、内部統制などのテーマについて、地域・国ごとの施策を検討し議論を重ねることで、グローバルでのCSR活動推進につなげることができました。

今回議論した内容を、今後のルールづくりや社内教育・啓発活動に活かすなど、グローバルで体制強化を図ることで、さらなる経営基盤の強化につなげていきます。



CSRグローバル会議の様子

企業理念の浸透に向けて

企業理念浸透度
調査回答率 **89** %

従業員への
認知度 **87** %

長期ビジョン「NTNのあるべき姿」である「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」の実現を目指し、企業理念の浸透活動を推進しています。

企業理念の浸透段階を以下の3ステップとし、各ステップに応じた施策を推進しています。

ステップ1:「企業理念」の存在、文言を従業員に認知させる
ステップ2:「企業理念」の内容に対する従業員の共感・理解を得る
ステップ3:従業員それぞれが自らの仕事を通じて「企業理念」を実践するとともに、実践を継続させるための仕組みを確立する

前期は、企業理念を13ヵ国語に翻訳したポスターおよび携帯カードを作成し、国内外の子会社に配布することで認知度を上げました。当期においては、企業理念の認知度や浸透を阻害する

要因などを把握するために、「企業理念浸透度調査」を実施しました。その結果、従業員への認知度は87%となり、当期はステップ2に取り組みました。具体的に、現在の企業理念の解釈を深め、企業理念行動方針の策定を進めるほかに、企業理念体系の見直しなどさまざまな施策を実施しています。

引き続き、共感・理解を得る施策を進めるとともに、企業理念に結びついた活動に対する社内表彰の実施などを検討し、「NTNのあるべき姿」の実現を図ります。



企業理念の浸透活動の様子



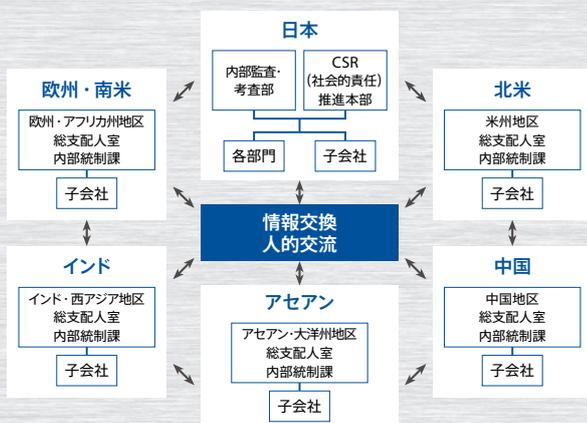
内部統制

基本的な考え方と推進体制

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」ならびに「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に準拠して、「内部統制基本方針」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を企業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。システムの運用は「内部監査・考査部」主導で、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、グループ全体でコンプライアンスと社会的責任を推進するための体制強化として、2014年4月よりCSR部・法務部・公正取引推進部を統括する「CSR(社会的責任)推進本部」を設けています。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占禁止法遵守を中心に担当し、各々が相互に連携して各種施策を推進しています。一方、海外では各地域を統括する組織として「総支配人室」を設け、その中に「内部統制課」を設置しています。内部統制課は、内部監査・考査部およびCSR(社会的責任)推進本部と連携し、各地域の事情や特性を踏まえながら、地域・国ごとの施策を進めています。

内部統制課との協業体制



詳細はWebサイトをご参照ください。
<http://www.ntn.co.jp/japan/ecology/internalcontrol.html>

主な取り組み

国内外において内部統制を強化

内部統制
評価対象拠点 **49**社 / **63**社

連結消去前
売上高ベース率 **97.7**%

全社統制の内部統制評価対象拠点を前期から1社追加し、本社を含む国内外49社に拡大しました。これらの49社は当社および子会社において、97.7%のカバー率となっており、内部統制のガイドライン「連結消去前売上高の上位95%のカバー率」に則っています。さらに、これらの評価対象拠点のうち重要な事業拠点である10社については、業務プロセスの内部統制評価も実施しました。

また、アセアン地区および韓国の子会社に対して、内部監査・考査部による業務監査を実施し、現地の不正会計や法令違反につながるリスクを未然に防いでいます。具体的な活動として、アセアン地区および韓国の子会社に対してだけでなく、国内外46社の従業員1,500人に対し、各社の社長のコンプライアンスに対する姿勢についてのアンケート調査を実施しました。これにより、各社の不正や法令違反につながるような風土や環境を数値化し、内部監査・考査部にて実施する内部監査にも活用しています。

また、内部監査・考査部、CSR(社会的責任)推進本部および海外5地区総支配人室 内部統制課で、「第3回CSRグローバル会議」を開催しました。海外で実施されている監査やさまざまなCSR活動の情報を交換し、課題を議論しグループ全体の内部統制強化に努めています。



「CSRグローバル会議」の詳細は、P40をご参照ください。

社外取締役メッセージ ～持続的な企業価値向上に向けて～

当社の社外取締役である和田 彰氏と津田 登氏に、コーポレート・ガバナンスの現状や今後の課題などについてご意見をいただきました。



「NTNブランド」をグローバルに構築・浸透させることが必要

社外取締役
和田 彰

2005年6月 日立造船株式会社 常務取締役
2006年6月 株式会社ニチソウテック 常勤監査役
2011年6月 当社 社外取締役(現任)

私が社外取締役に就任した当時と比べると、取締役会での議論は非常に活発化しています。また、独占禁止法違反の疑いで、2013年に排除措置命令および課徴金納付命令を受けましたが、再び同様のことが起こらないよう全従業員が真摯な姿勢でコーポレート・ガバナンス体制の構築に取り組んでいると感じています。

NTNは2018年3月で創業100周年を迎えますが、次の100年を見据えてさらなる成長を果たすためには、これまで以上にグローバル展開を進めていくことが求められます。そのためには、グローバル人材の確保が最も大きな課題であり、人材確保の施策を見直すとともに、働きたいと思っ

てもらえるよう「NTNブランド」をグローバルに構築・浸透させることが必要です。取締役会に出席する際は、社内の視点だけで議論が進んでいないかを常に意識しながら、ブランド価値向上に向けて課題と認識した事項についても意見を述べていきます。

さらに、NTNは自社の利益のみを追求するのではなく、すべてのステークホルダーの価値向上も持続的に追求する企業を目指すべきです。こうした企業像を目指しているために、経営陣の判断が透明性・公平性を保っているかという視点で、今後もさまざまな提言を行っていきます。

グローバル企業として、国際社会で勝ち抜いていける経営システムを築く

社外取締役
津田 登

2005年6月 三菱化学株式会社 執行役員
2014年4月 株式会社三菱ケミカルホールディングス
代表取締役副社長執行役員
2016年6月 当社 社外取締役(現任)



社外取締役に就任してから1年が経過しました。取締役会は、社外取締役が積極的に発言することができる場であり議論の活性化が図られています。また、監査役会へ出席するほか、従業員が働くさまざまな現場も見ることができるため、提言をする上で情報を得る機会が多く、情報不足と感じたことはありません。

NTNは2016年6月に報酬諮問委員会を新設しましたが、これは株主・投資家などに対して「説明責任」および「経営の透明性」を果たさなければならないという姿勢が表れています。

一方で、NTNが今後さらに成長を続け、真のグローバル企業となるためには、コーポレート・ガバナンスはまだ

進化の過程にあると考えています。私は、これまでに企業風土・企業文化の変革や、社会に役立つ企業づくりに従事してきましたので、この経験を活かし、NTNが国際社会で勝ち抜いていける経営システムを築くために、積極的に意見を述べていきます。

NTNは、現在「NTN 100」において各種施策に取り組んでいますが、特に新領域での事業展開は重要な戦略となります。新たな事業を生み出すことは容易ではありませんが、グローバル企業にふさわしい経営システムを築き、NTNで働く従業員がグローバルに価値観を共有することを通じて、経営目標が着実に達成されていくことを期待しています。



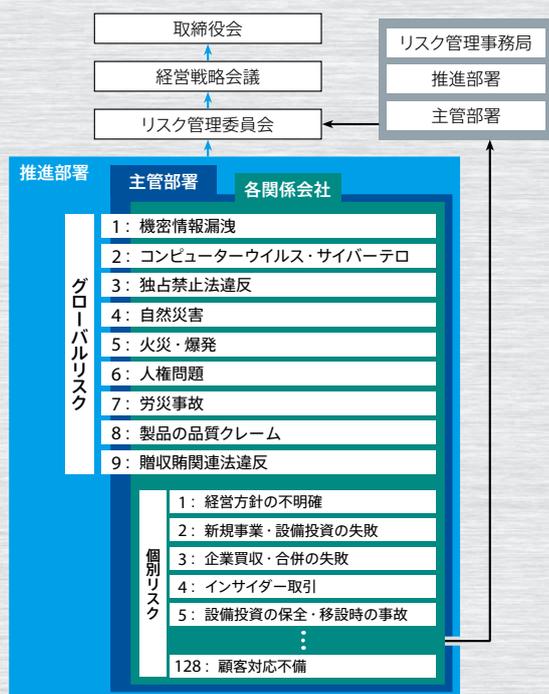
リスクマネジメント

基本的な考え方と推進体制

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、リスクが顕在化することで会社に生じる好ましくない結果の低減、もしくはその発生未然防止のためのリスク管理を推進しています。リスク管理に関する諮問機関として、「リスク管理委員会」を設置し、半期に一度開催しています。また、当期より「NTNグループ グローバルリスク」（以下、グローバルリスク）を定め、新たな体制のもと、グローバルでのリスク管理を推進していきます。

さらに、リスクへの対応力、復旧力の向上に継続的に取り組んでおり、災害など事業継続を妨げる事態が発生しても、安全を確保し、重要業務を中断させない、または可能な限り短期間で再開させるための事業継続計画（BCP）／事業継続管理（BCM）も推進しています。

グローバルリスク管理体制



詳細はWebサイトをご参照ください。
<http://www.ntn.co.jp/japan/ecology/riskmanagement.html>

主な取り組み

グローバルリスク管理体制の強化・再構築

スローガン

Risk Management is our Mission

～リスク管理は私たちの使命～

リスク管理委員会において、これまでの重点管理リスクを改め、新たに当社グループ全体が取り組むべきリスクとして「グローバルリスク」を、その推進のために「管理方針」および「スローガン」を設定しました。

グローバルリスク管理方針

NTNグループで予防・危機・復旧対策を積極的に行い、「次の100年」に向けた基礎づくりを推進します。

スローガン

Risk Management is our Mission ～リスク管理は私たちの使命～

これまでの重点管理リスクは、役員および部門長からの意見をもとに、リスク管理委員会で設定していましたが、当社グループ全体の包括的なグローバルでのリスク管理が必要であるとの考えから、地域共通性のある9つのリスクを「グローバルリスク」としました。（左図「グローバルリスク管理体制」参照）

グローバルリスクの管理を目的に「グローバルリスクマネジメントデータベース」を構築し、国内の事業所と関係会社だけでなく、海外の関係会社からもリスク管理報告を受けることで、当社グループ全体での現状把握を進めています。

一方で地域統括の観点からは、本社（推進部署）だけでなく、各地区・各事業本部（主管部署）の役割を明らかにし、地域特有のリスク管理をしていくことも必要です。こうした課題も踏まえて、来期は以下の取り組みを推進していきます。

1. グローバルリスク管理体制の運用を本格稼働
2. リスク管理におけるガバナンスの強化
3. グローバルリスクマネジメントデータベースの機能向上、有効活用の仕組みづくり

その他、リスクの発生を未然に防止したり、事前に備えるべく各地域で特性に合った施策を実施しています。例えば、日本国内では地震や万が一の劇毒物流出などを想定した訓練を、海外では竜巻を想定した避難訓練などを実施しています。



竜巻を想定した避難訓練を実施 (NTN-BOWER CORP.)

BCP/BCMを継続的に推進

社内推進体制の強化

「BCP/BCM部会」の設置・開催

BCP/BCMの社内推進体制を強化するため、リスク管理委員会の下に本社推進部署で構成する「BCP/BCM部会」を設置・開催し、定期的な会合・進捗情報の共有を行う推進体制としました。また、BCMの体制確立に向けて、2016年12月よりBCPの再構築を国内の主要事業所から開始しました。すでに策定済みの事業継続計画要領・事業継続計画書についても、より実情に則した内容への修正を順次実施しています。



主要事業所でのBCP立案の様子



グループ全体でのリスク管理の推進に取り組んでいます。

リスク管理体制の強化を図り、「次の100年」に向けた基礎づくりを進めています。中でも、グローバルのリスク管理の推進は、当社の喫緊の課題です。当社グループのリスクをグローバルな規模で把握しており、国内・海外関係会社とも連携して、速やかに対応策を講じるとともに、当社グループ一丸となって取り組んでいます。

またBCP/BCMの取り組みとして、新たに「BCP/BCM部会」を設置し社内推進体制の強化を図りました。今後はBCPの拡充について、推進対象の事業所を順次拡大し、被災時の早期復旧によるお客さまへの安定供給に努めていきます。

常務取締役 リスク管理統轄責任者

大橋 啓二





コンプライアンス

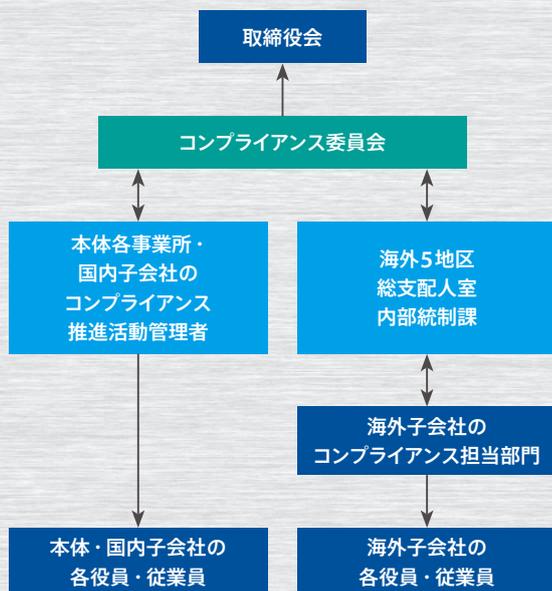
基本的な考え方と推進体制

当社は、コンプライアンスの徹底を企業の最重要課題のひとつとして捉えており、各種法令や社内規程の遵守にとどまらず、広く社会的規範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。

2015年4月に「コンプライアンス推進活動管理規程」を制定するとともに、コンプライアンス委員会を発足、以降定期的に開催しています。同委員会では、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取り扱っています。各委員が国内は事業所ごとのコンプライアンス推進活動管理者、海外は5地区総支配人室内部統制課と連携しながら、適切な優先順位づけのうえでリスク低減のための施策を立案・実施し、その活動内容と実施状況を取締役に報告しています。

また、内部通報制度を設けることで、コンプライアンスリスクの低減に努めています。

コンプライアンス推進活動体制



主な取り組み

コンプライアンス委員会の活動

コンプライアンス委員会
年間開催件数

4回

コンプライアンス委員会を、法務部門管掌取締役および監査役出席のもと、年4回開催し、コンプライアンスの徹底・強化を図っています。

贈収賄防止関連では、中国地区版および日本版「贈収賄防止規程」の施行を完了し運用を開始すると同時に、同規程に基づく監査活動の推進にも取り組んでいます。その他の海外地区においても各国の規制の実情に応じた「贈収賄防止規程」の整備・運用を順次推進しています。不正経理防止関連では、各種監査活動を立案、実施しています。労働関係法令違反防止関連では、時間管理に関する新しいルールの制定やシステムの導入を行いました。

コンプライアンス教育・啓発活動

2016年より制定

「コンプライアンスを考える日」の制定

2016年より、コンプライアンスの重要性を再確認する機会として7月26日を「コンプライアンスを考える日」に制定しました。当日は社長が全従業員に向けて、NTNグループとしてコンプライアンス徹底に取り組んでいく旨のメッセージを発信しています。

研修活動関連では、国内においては階層別研修、事業場別研修、特定テーマに関する研修、コンプライアンス推進活動管理者向け集合研修など、当期は48種類の研修を実施しました。さらに、コンプライアンスに関する



コンプライアンス推進活動管理者集合研修会

情報を当社グループ内で共有するため、コンプライアンス関連データベース「NTN's Compliance」を構築し、運用を開始しました。また、コンプライアンス意識調査を年1回実施し、取り組み課題の抽出と次期のコンプライアンス推進活動の拡充に活かしています。

ンス研修での紹介やCSRガイドブック、イントラネットなどへの掲載を通じて周知を行い、利用の促進を図っています。

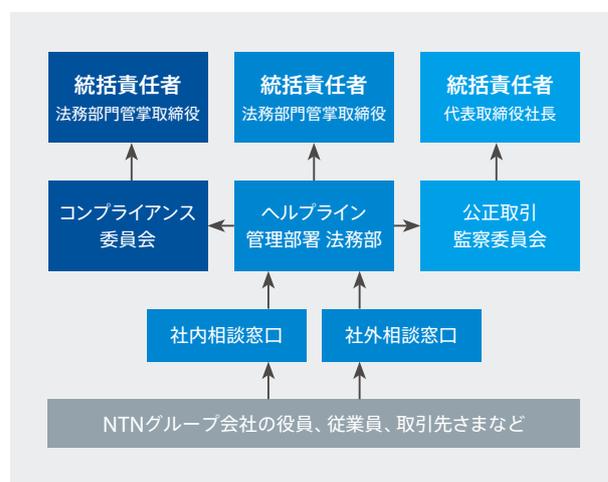
海外においても、各地区のニーズと実情にあわせて地区ごとの内部通報制度を順次整備・運用しています。

ヘルプライン(内部通報制度)

国内外の取り組み

ヘルプラインの運用と周知活動

国内では、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、運用しています。また、競争法(独禁法・下請法)に関しては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。相談窓口については、各種コンプライア



詳細はWebサイトをご参照ください。
<http://www.ntn.co.jp/japan/ecology/compliance.html>

独占禁止法遵守体制の強化

独禁法および下請法遵守の徹底のため、代表取締役社長を委員長とし、取締役会の直轄組織である「公正取引監察委員会」の指示のもと、「公正取引推進部」を中心に活動を推進しています。

公正取引推進部は、社内研修・e-ラーニング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。内部監査・考査部門による定期的な監査を通じ、独禁法遵守活動の有効性を確認しています。また「コンプ

ライアンスを考える日」(7月26日)の制定に先立ち、小冊子の「独禁法遵守の心得」を国内従業員に配布し、独禁法遵守意識の強化を図るとともに、社長メッセージを通じてコンプライアンスの重要性を再確認する機会としました。

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、総合的な統制の強化を実施しています。

役員紹介 (2017年6月23日現在)



<p style="text-align: center;">取締役</p>	<p style="text-align: center;">1</p> <p>代表取締役社長 大久保 博司</p> <p>選任理由 財務部門、海外部門等における業務の経験及びそれらの実績をもとに、グローバルに事業を展開する当社の経営に関する十分な知見を有しており、中期経営計画「NTN 100」の達成及び持続的な企業価値の向上を図るため。</p>	<p style="text-align: center;">2</p> <p>代表取締役副社長 井上 博徳</p> <p>自然エネルギー商品事業部担当 (兼) 人事部門管掌 (兼) ドライブシャフト事業強化プロジェクト統括責任者</p> <p>選任理由 生産部門、人事部門等における業務の経験及びそれらの実績に基づく幅広い知見を有しているため。</p>
<p>常務取締役 寺阪 至徳</p> <p>研究・技術部門担当 (兼) 品質保証本部管掌 (兼) 米州地区担当</p> <p>選任理由 研究・技術部門、自動車市場向け事業部門等における業務の経験及びそれらの実績に基づく幅広い知見を有しているため。</p>	<p style="text-align: center;">3</p> <p>常務取締役 大橋 啓二</p> <p>財務本部 本部長 (兼) 総務・環境管理部担当 (兼) CSR(社会的責任)推進本部管掌</p> <p>選任理由 財務部門、総務部門等における業務の経験及びそれらの実績に基づく幅広い知見を有しているため。</p>	<p style="text-align: center;">4</p> <p>常務取締役 宮澤 秀彰</p> <p>自動車事業本部 本部長 (兼) 欧州・アフリカ州地区担当 (兼) 電動モジュール商品事業部担当 (兼) EVモジュール事業部管掌</p> <p>選任理由 自動車市場向け事業部門、海外部門等における業務の経験及びそれらの実績に基づく幅広い知見を有しているため。</p>
<p style="text-align: center;">7</p> <p>取締役 仲野 浩史</p> <p>CSR(社会的責任)推進本部 本部長 (兼) 内部監査・審査部担当</p> <p>選任理由 法務部門等における業務の経験及びそれらの実績に基づく幅広い知見を有しているため。</p>	<p style="text-align: center;">5</p> <p>常務取締役 後藤 逸司</p> <p>人事部門担当 (兼) 原価企画部担当 (兼) 中国地区担当</p> <p>選任理由 原価部門、海外部門等における業務の経験及びそれらの実績に基づく幅広い知見を有しているため。</p>	<p style="text-align: center;">6</p> <p>取締役 梅本 武彦</p> <p>品質保証本部担当 (兼) EVモジュール事業部長</p> <p>選任理由 産業機械市場向け事業部門、技術部門等における業務の経験及びそれらの実績に基づく幅広い知見を有しているため。</p>
<p>取締役 白鳥 俊則</p> <p>経営戦略本部 本部長</p> <p>選任理由 人事部門、経営企画部門等における業務の経験及びそれらの実績に基づく幅広い知見を有しているため。</p>	<p style="text-align: center;">7</p> <p>取締役 仲野 浩史</p> <p>CSR(社会的責任)推進本部 本部長 (兼) 内部監査・審査部担当</p> <p>選任理由 法務部門等における業務の経験及びそれらの実績に基づく幅広い知見を有しているため。</p>	<p style="text-align: center;">8</p> <p>取締役 辻 秀文</p> <p>生産部門担当 (兼) 調達・物流部担当</p> <p>選任理由 生産部門、海外部門等における業務の経験及びそれらの実績に基づく幅広い知見を有しているため。</p>
<p style="text-align: center;">10</p> <p>取締役 白鳥 俊則</p> <p>経営戦略本部 本部長</p> <p>選任理由 人事部門、経営企画部門等における業務の経験及びそれらの実績に基づく幅広い知見を有しているため。</p>	<p style="text-align: center;">11</p> <p>取締役 川島 一貴</p> <p>産業機械事業本部 本部長 (兼) 複合材料商品事業部担当</p> <p>選任理由 自動車市場向け事業部門、産業機械市場向け事業部門等における業務の経験及びそれらの実績に基づく幅広い知見を有しているため。</p>	<p style="text-align: center;">12</p> <p>取締役 鶴飼 英一</p> <p>アフターマーケット事業本部担当 (兼) 韓国NTN販売(株)担当 (兼) アセアン・大洋州、インド・西アジア各地区担当</p> <p>選任理由 品質部門、海外部門等における業務の経験及びそれらの実績に基づく幅広い知見を有しているため。</p>
<p style="text-align: center;">13</p> <p>社外取締役 和田 彰</p> <p>選任理由 他の事業会社の経営者としての豊富な経験に基づく幅広い知見を有しており、今後も、その経験や知見等を活かして、独立した立場から当社の経営を監督し、適切な助言・提言によって、経営の妥当性・適法性を確保し、取締役会における経営の意思決定機能の強化を図るため。</p>	<p style="text-align: center;">14</p> <p>社外取締役 津田 登</p> <p>選任理由 他の事業会社の経営者としての豊富な経験に基づく幅広い知見を有しており、その経験や知見等を活かして、独立した立場から当社の経営を監督し、適切な助言・提言によって、経営の妥当性・適法性を確保し、取締役会における経営の意思決定機能の強化を図るため。</p>	

監査役



常勤監査役
川原 廣治
社外監査役

常勤監査役
井山 雄介

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
森 夏比古
新商品戦略本部 本部長
(兼)複合材料商品事業部長
(兼)自然エネルギー商品事業部担当

常務執行役員
十河 哲也
米州地区総支配人
(兼)NTN USA CORP. 取締役社長
(兼)アメリカNTN販売取締役会長

常務執行役員
尾迫 功
中国地区総支配人
(兼)恩梯恩(中国)投資(有)董事長
(兼)廣州恩梯恩裕隆傳動系統(有)董事長

常務執行役員
小岩井 功
生産戦略部付
ドライブシャフト事業強化プロジェクト
副統括責任者
(兼)プロジェクトリーダー

常務執行役員
亀高 晃司
電動モジュール商品事業部長
(兼)自動車事業本部 副本部長
(兼)EVモジュール事業部副事業部長

常務執行役員
江上 正樹
研究部門担当
(兼)商品開発研究所 所長

執行役員
松尾 隆之
経営戦略本部 副本部長

執行役員
播磨 悦
産業機械事業本部 副本部長

執行役員
ピート アイク
アメリカNTN販売 取締役社長

執行役員
岡阪 誠
自動車事業本部 副本部長

執行役員
アラン ショバン
欧州・アフリカ州地区総支配人
(兼)NTN-SNR社長

執行役員
中溝 栄一
アフターマーケット事業本部 本部長

執行役員
萩原 一樹
米州地区副総支配人
(兼)アメリカNTN販売 取締役副会長

執行役員
三宅 勝明
自動車事業本部 副本部長
(兼)磐田製作所 所長

執行役員
石川 浩二
自然エネルギー商品事業部長

執行役員
野々 健二
人事部長
(兼)総務・環境管理部担当
(兼)グローバル人材育成部担当

執行役員
上田 智
産業機械事業本部 副本部長
(兼)桑名製作所 所長

執行役員
山本 正明
中国地区副総支配人
(兼)恩梯恩(中国)投資(有)董事

執行役員
エルベ ブルロ
欧州・アフリカ州地区副総支配人
(兼)NTN-SNR副社長

執行役員
渡邊 郁雄
自動車事業本部 副本部長
(兼)事業企画部長

執行役員
西口 雅之
アフターマーケット事業本部 副本部長

執行役員
皆見 章行
生産戦略部長

執行役員
小森 繁文
産業機械事業本部 副本部長
(兼)事業企画部長

執行役員
藤井 隆
品質保証本部 本部長

執行役員
小澤 伸吉
アセアン・大洋州地区総支配人
(兼)インド・西アジア地区総支配人

「6つの資本」を活かした事業活動



知的資本

P51



製造資本

P53



人的資本

P55



社会・関係資本

P59



自然資本

P63



財務資本

P73



知的資本

当社グループは、基盤事業の強化・新規事業の創出を積極的に進めており、知的資本を不可欠な要素として事業活動を展開しています。

基本的な考え方と推進体制

基盤技術であるトライボロジー、材料・熱処理、精密加工、精密測定、回転制御、精密位置決め技術、解析などを活用し、長寿命化や軽量・コンパクト化、低摩擦化など市場トレンドに合致する新技術開発に取り組むとともに、新たな領域での事業化を進めています。

こうした事業活動を可能にし、海外での販売の拡大に対応するため、研究開発体制のグローバル化をさらに推進しています。日本での最先端技術研究を産学官の連携を活用しながら進めるとともに、日本・欧州・米州・中国他の各地域において、設計情報・試作や実験情報、生産技術情報、顧客案件情報などの情報をデータベースで共有し、迅速な顧客対応を図っています。

また、「特許管理細則」や「特許報奨要領」などを定め、従業員に対して職務発明に対する実績報奨を行っています。外国登録特許やノウハウとして秘匿すべき職務発明も報酬対象とし、実績報酬金額には上限を設けず従業員の職務発明の創出に取り組んでいます。

世界4極の研究開発体制



主な取り組み

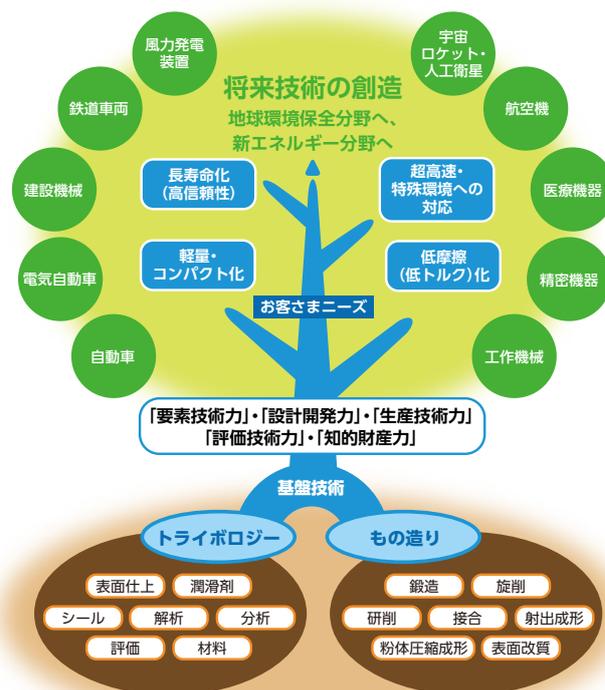
NTNグループの競争優位性

—将来技術の創造を可能にする技術力—

超モノづくり部品大賞

環境関連部品賞を受賞

電動モジュール商品のシリーズ開発を進めることで、自動車の低燃費化や乗り心地の向上や次世代自動車の早期実現へ貢献しています。自動車トランスミッション向け「低トルクシールリング」は燃費改善につながる部品として、日刊工業新聞社主催「超モノづくり部品大賞」で「環境関連部品賞」を受賞しました。また、自然エネルギーを利用した商品の開発・販売やロボット関連分野、サービスソリューション分野の事業化も進めています。このように、将来技術を創造し、地球環境保全分野や新エネルギー分野への事業拡大を可能にする技術力は、NTNの競争優位の実現に貢献しています。



事業競争力を活かした新商品の開発

新事業領域における事業化を促進

自然エネルギー商品事業部

電動モジュール商品事業部を設立

当期は、基盤事業領域において早期異常検知機能付の円すいころ軸受やULTAGEシリーズ主軸用小径高速アンギュラ玉軸受などをグローバルに展開しました。

それに加えて、「NTN 100」の重点施策で掲げる新事業領域での事業化をさらに進めるため、自然エネルギー事業で、「自然エネルギー商品事業部」を設立し、風力と太陽光の2つの自然エネルギーを活用した高い静粛性と高効率な発電が可能な「NTNハイブリッド街路灯」の販売を開始しました。また、既存の水路に置くだけで発電できる独立電源型の小水力発電装置「NTNマイクロ水車」は福島県の安積疏水^{あさかそすい}での実証試験が終了したほか、静岡県磐田市にある「いわたエコパーク」において小形風車(10kW)の実証試験を開始



小水力発電装置「NTNマイクロ水車」

するなど、自然エネルギー商品の早期事業化を進めています。

さらに、EV事業ではEVモジュール事業部に加えて、「電動モジュール商品事業部」を設立し、次世代自動車の早期実現に向けて「電動モータ・アクチュエータ」シリーズを開発しました。

また、ロボット関連事業では、当社独自の平行リンク機構を有した角度制御装置をコア部材として、省スペースで超小型部品を高精度で組み立てるロボットを開発中です。

事業競争力につながる職務発明の創出

報奨金支給
特許件数

191件

前期比
41%増

重要商品の事業競争力向上を目的として、事業戦略や研究開発戦略に直結した知的財産戦略を推進しました。その結果、職務発明に対する実績評価として、報奨金支給特許件数が前期比41%増の191件となり、延べ443名に対して実績報奨金を支給しました。引き続き、事業競争力につながる職務発明の創出に取り組んでいきます。



詳細はWebサイトをご参照ください。

<http://www.ntn.co.jp/japan/ecology/ic.html>



基盤技術を活かし、次の100年を支える技術開発を推進します。

当社は、2018年3月に創業100周年を迎えます。当社主力製品である軸受は回転運動の損失エネルギーを極限に低減することで、産業界の発展に貢献してきました。

現在、中期経営計画「NTN 100」の重点施策「攻める経営」として、4つの新たな事業領域で活動を進めています。エネルギー事業とEV事業は、2016年4月に事業部を設立し、開発商品の販売開始など事業化を推進しています。また、ロボット関連事業とサービス・ソリューション事業は、市場ニーズを取り込んだ商品開発を進め、事業化に向けて取り組んでいます。

今後もNTNの基盤技術であるもの造りとトライボロジー技術による研究開発を推進するとともに、新事業の創出および拡大に取り組み、次の100年を支える技術開発を推進します。

常務執行役員 新商品戦略本部 本部長

森 夏比古





製造資本

製品品質の維持・向上に取り組むとともに、安全で働きやすい職場環境づくりのための施策を推進しています。

基本的な考え方と推進体制

当社は、もの造りのすべての基本理念となる「品質基本方針」のもと、毎年「品質管理方針」を策定し、製品品質の維持・向上に取り組んでいます。当期は、生産前準備活動の強化や海外生産拠点の品質情報の早期入手と対応の迅速化を推進しました。また、万が一グローバルで発生した場合の重大クレームへの対応も強化しています。

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こと(適応品質)
- 競争品質に勝つこと(競争品質)
- 企業に利益をもたらすこと(経済品質)

品質スローガン

Quality is our future. ~品質で未来を造る~



お客様のニーズに対応するため、グローバルな生産体制を整え、世界各地で需要地生産に取り組んでいます。海外の生産拠点では、生産の立ち上げ時から安定した品質の確保と世界同一基準の品質保証体制を確立するため、マザー工場や品質管理部門より支援者を現地へ派遣し、監査、過去トラブル検証、工程改善などを行っています。また、海外生産拠点の品質情報を迅速に入手するためにグローバルの品質情報を一元管理するシステム(G-QUICK)を導入しています。さらに、生産品目に応じた品質マネジメントの認証取得にも積極的に取り組むほか、従業員の品質に対する「意識」と「知識」向上のためにさまざまな教育を実施しています。

また、働きやすい環境と品質向上の追求に必要な要素として、「安全はすべてに優先する」という方針のもと、労働安全衛生を推進しています。



詳細はWebサイトをご参照ください。
<http://www.ntn.co.jp/japan/ecology/mc.html>

主な取り組み

グローバル品質確保のために

品質保証機能を強化

品質保証本部を新設

市場や海外で発生した品質問題について、お客さまへの影響を最小限に留めるため、品質保証本部を新設しました。G-QUICKを活用し、品質問題を関係部署に即時展開するとともに、品質保証本部から現地に支援者を派遣する体制を整え、早期問題解決が可能な体制を推進していきます。

また、当社グループは、国内外の生産拠点で、品質マネジメントシステムの国際規格であるISO9001認証取得を推進しているほか、自動車産業向け規格であるISO/TS16949認証も積極的に取得しています。当期の主な認証取得は以下のとおりです。

当期の主な認証取得

ISO9001——生産38拠点で取得済

地区	拠点名	取得
国内	電動モジュール 商品事業部	2018年3月期(予定)

ISO/TS16949——生産31拠点で取得済

地区	拠点名	取得
中国	襄陽恩梯恩裕傳動系統有限公司	2017年3月期
国内	NTN精密樹脂株式会社	2018年3月期(予定)
国内	NTNアドバンスマテリアルズ株式会社(蟹江工場)	2018年3月期(予定)
国内	NTNアドバンスマテリアルズ株式会社(亀山工場)	2018年3月期(予定)
メキシコ	NTN MANUFACTURING DE MEXICO, S.A.DE C.V.	2018年3月期(予定)

ISO/TS16949認証は、2016年にIATF16949認証に改訂されました。来期はIATF16949認証の取得に向け準備を進めます。



外部講師によるIATF規格の研修会の様子

品質に強い人材育成

品質向上のための施策

品質教育と品質月間活動

従業員の品質に対する「意識」と「知識」向上のための教育も実施しており、これまでの「QCベーシックコース」「QCマネジメントコース」「QCアドバンスコース」などの品質研修のほか、当期は部門長や関係会社社長などマネジメント層向けの品質教育も新たに実施しました。来期は、教育資料の充実を図り、さらなる品質教育に注力していきます。

また、毎年11月には、NTNの品質向上を目指し、全社で「品質月間」活動を推進しています。全員参加の品質行動宣言や品質講演会の開催などの施策を通じ、従業員に品質の重要性を改めて認識してもらえよう取り組んでいます。



2016年度品質月間のポスター

労働安全衛生に対する取り組み

労働災害
発生件数

6
件減少

前期比
21%減

当期も、「労働安全衛生マネジメントシステム」(以下、OSHMS)の認定を取得した4製作所・5関係会社で、継続して労働災害ゼロを目標に活動を行いました。活動にもかかわらず、労働災害は20件発生してしまいましたが、前期との比較では6件減少しました。

労働安全衛生管理についてはOSHMSにより一定の水準に達しているものの、想定外の状況での危険予測と対応に関しては、まだ不十分であると考えています。そのため、突発的な非正常作業では危険予知活動を実施するなど、今後もリスクマネジメントを強化していきます。



昇降機稼働時の
安全点検



詳細はWebサイトをご参照ください。

<http://www.ntn.co.jp/japan/ecology/mc.html>



「NTNブランド」を向上させ、お客さまに満足いただける品質づくりを目指していきます。



品質に関する当社の使命は、中期経営計画「NTN 100」方針のあるべき姿「品質で高く評価され、世界中で存在感のある企業」を実現することです。すなわち、世界中のお客さまに当社の品質と機能が認められ、NTNブランドを高く評価してもらうことです。

世界市場の需要に応じるため、当社は需要地生産を進めグローバルの生産体制を構築してきました。新規に立ち上げる生産拠点や生産品種を移管する際には、マザー工場の生産体制を抜けなく円滑に移管することが重要です。そのため当社では、生産前準備活動の強化およびグローバル品質情報の入手迅速化を行い、グローバルでの品質保証体制の統一を進めています。

世界にひとつの「NTNブランド」を向上させ、お客さまに満足いただける品質づくりを目指していきます。

執行役員 品質保証本部 本部長

藤井 隆





人的資本

今後さらなる成長を果たす上で人材を最も重要な財産と捉え、多様な人材が活躍できる職場環境づくりやグローバル人材育成への取り組みに注力しています。

基本的な考え方と推進体制

ダイバーシティ

当社は、グローバルに事業を展開しており、性別、年齢、キャリア、ワークスタイルなどの異なる多様な従業員で構成されています。そのため、お互いの違いを理解し、認め合い、一人ひとりの能力が発揮できる職場環境をつくる必要があります。すべての従業員が仕事にやりがいを感じ、成長することによって組織の発展にもつながると考えています。

このような当社グループが目指す姿の実現に向けて、2015年3月にグローバル人材育成部内に「ダイバーシティ推進グループ」を設け、ダイバーシティに関するさまざまな取り組みを推進しています。

また、ワークライフバランスの推進として、「育児休暇制度」はもとより、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」を設けるなど、仕事と育児の両立を支援する制度の充実を図っています。

なお、当社は、国連グローバル・コンパクトの人権・労働・環境・腐敗防止からなる4分野・10原則を支持しています。その中で、人権を事業活動における最も重要な項目のひとつと位置づけており、「人権擁護の支持と尊重」「人権侵害への非加担」について、関係会社やグループ企業に対して意識の向上を図っています。また、人事部を中心として人権侵害に対するチェック体制の整備に努めるとともに、「ヘルプライン」などのシステムを活用した監視・対応も進めています。

こうした取り組みにより、多様な人材が活躍できる職場環境づくりに努めています。

主な取り組み

多様な人材の活躍推進

女性管理職比率 **10.9%**

当社グループは、多様な従業員が働きやすいよう、さまざまな職場環境づくりを推進しています。女性活躍推進の取り組みでは、女性管理職育成に向けて、女性セミナーや上長向けセミナーを昨年に引き続き実施した結果、女性管理職登用率が前期8.5%から当期10%になるなど効果が表れました。

障がい者雇用については、知的障がいのある方々が主役となって働ける職場として、特別支援学校などと連携して桑名、磐田、岡山の3製作所内にワークショップ「夢工房」を開設しています。障がい者雇用率は、当期2.08%と法定雇用率を上回る数値を達成していますが、引き続き積極的に採用活動を実施していきます。

また、ダイバーシティに関する啓発活動として、本社部門の部門長向けに「無意識バイアス研修」を実施しました。この研修は、誰もが無意識に持っているバイアス(先入観、偏見)を認識し、コントロールすることで、さまざまな状況下での適切な判断力や対応力を身につけることを目的としています。受講者は、偏見による職場トラブルが起きている場面を想定したグループ討議を通じて、自分自身のバイアスという身近なところからダイバーシティを考える機会となりました。このほか、ダイバーシティに対する啓発を目的として、従業員に「ダイバーシティハンドブック」を配布しました。



ダイバーシティハンドブック



夢工房 (障がい者雇用支援施設)

ワークライフバランスの充実

育児休業
取得者数 **40**名

有給休暇
取得率
(一般職) **92**%

育児と介護の両立を支援する制度の充実に向けて、在宅勤務制度の導入準備を開始しました。まず、大阪・東京地区の管理職、および育児・介護に従事する一般職の従業員を対象に施行しました。2018年4月の本格導入に向けて課題を抽出し、同制度の整備を進めています。

また、企業内託児所「ベアキッズランド」のさらなる拡充や、「ママバック制度」の運用ルールの明確化やシステム改定を進めるなど、働きやすい職場環境づくりに注力しています。



磐田製作所のベアキッズランドの看板

人権尊重の浸透・向上に向けて

国内従業員に対して

ハラスメント教育の実施

パワーハラスメントやセクシャルハラスメントの防止に向けて、管理職に昇格した従業員や、新しく入社した従業員、さらに国内関係会社の管理部門長に対してハラスメント教育を実施しました。また、人権侵害などのモニタリングを進めるなど、人権尊重の浸透・意識向上に向けた取り組みを推進しています。

引き続き、海外関係会社と人権に関する各種施策を展開していく方針です。



ハラスメント研修の様子



詳細はWebサイトをご参照ください。

<http://www.ntn.co.jp/japan/ecology/hc.html>



NTN-SNR ROULEMENTSでは、ダイバーシティを積極的に推進しています。

NTN-SNR ROULEMENTSでは、人権を尊重し、差別のない職場環境づくりを推進しています。2016年12月には、「世代契約制度」*に署名し、高齢者から若年者への技術伝承を図っていくことを改めて表明し、フランスの職場活動のあらゆる局面（採用、教育、賃金など）における男女平等の推進に注力しています。各部門で女性従業員の占める割合は上昇傾向にあり、全従業員に占める女性の割合は2016年には27.4%となり、うち管理職に占める女性の割合は18.5%となっています。また、高齢従業員が働きやすいよう職場環境を整え、労働時間に配慮した仕組みも導入しています。

今後は、障がい者の雇用をさらに促進し、平等に雇用・教育・キャリア開発の機会が与えられるよう、より一層の努力をしていきます。

* 世代契約制度：若年者採用と高齢従業員の雇用継続を推進するフランスの制度

NTN-SNR ROULEMENTS 人事部長
ピシャル イザベル





基本的な考え方と推進体制

人材を通じた事業競争力の向上

当社グループの売上高に占める海外売上高の割合は72%となっており、海外従業員比率も66%となっています。今後さらなる成長を果たすためには、国や地域の垣根を越えて活躍できる「グローバル人材」の育成が不可欠であり、そのために各地域の若手・中堅技能者を対象とした「NTN技能オリンピック」や、安全・品質・生産性の向上を目的とした「世界QCサークル大会」を開催しています。その他、海外チャレンジ研修や海外トレーニー制度、国際化促進インターンシップ制度を設けるなど、さまざまな施策を推進しています。こうした取り組みは、当社独自の技術・技能を日本のマザー工場から世界の製造拠点へ確実に伝承できる仕組みの構築や、伝承に向けた技能向上にも寄与しています。

雇用と処遇

当社は、国連グローバル・コンパクトが掲げる「労働」に関する10原則を支持しており、国内外の関連会社で「強制労働の排除」や「児童労働の実効的な廃止」の確認に努めています。

国内においては、「雇用と職業の差別撤廃」のための研修の実施とともに、正規従業員に対して労働組合などへの加入を通じて「結社の自由と団体交渉権の承認」を保障するとともに、従業員との対話では労使協議などの仕組みを構築しており、良好な労使関係を維持しています。

その他、人事制度においては、働き方や人材の多様化など近年の就労雇用情勢に対応した制度の構築や、グローバルにビジネスを牽引していく人材の育成を可能にする制度づくりを進めています。

主な取り組み

グローバル人材の育成

技能向上と当社独自の技術伝承

NTN技能オリンピック

「NTN技能オリンピック」では、当社の将来を担う世界各国の若手・中堅技能者が、互いの優れた技能を競い、技能の向上・当社独自の技能伝承を図っています。

大会では、熱処理技能や機械保全など全6種目の競技を実施し、総合評価に応じて、金賞・銀賞・銅賞・敢闘賞を授与しました。また、今大会から参加競技を見直したことなどにより、女性を含めた参加者が増加し、競技参加者が昨年から2倍以上になりました。2014年より毎年実施している今大会は、国際交流の場としての役割も果たしています。



NTN技能オリンピックでの競技風景と集合写真

安全・品質・生産性の向上

世界QCサークル大会

「世界QCサークル大会」は、品質向上に向け活動する世界のエリア別代表のQCサークルが、改善事例や活動成果を発表し、共有するもので、2011年より毎年実施しています。この活動を通じて、グローバルでの安全・品質・生産性の向上を図っています。



世界QCサークル大会での発表風景

グローバル人材の早期育成

海外チャレンジ研修

海外チャレンジ研修は、学卒新入社員を海外に派遣し、グローバルで活躍できる人材の早期育成を目的とし、2015年より実施しています。研修終了後は計画的にジョブローテーションを実施し、帰国5年後に海外赴任をさせるなど、海外での研修経験を活かした人材育成を行います。

広い視野でのキャリア設計

海外トレーニー制度

より広い視野で将来のキャリア設計を可能にするとともに、グローバルで活躍できる人材育成を目的とした海外トレーニー制度や国際化促進インターンシップ制度などを設けています。当期においても、この制度を通じた取り組みを積極的に推進しました。



海外トレーニー制度による研修先での風景

労働条件・人事制度状況の
モニタリング

年2回実施

労務に関する施策として、国内関係会社社長が一堂に会する会議において、強制労働・児童労働の有無や従業員との対話状況の確認を行いました。また、同じく国内関係会社を対象として、労働条件や人事制度状況のモニタリングを年2回実施し、現状を把握することで、問題や課題について対策および指導を行っています。

今後は、海外関係会社との取り組みも進めていく必要があります。現地の労働条件や人事制度の状況を把握し、グローバル企業としてふさわしい仕組みや制度を構築していきます。



詳細はWebサイトをご参照ください。

<http://www.ntn.co.jp/japan/ecology/hc.html>



社会・関係資本

事業活動を推進する中で、さまざまなステークホルダーとの信頼関係をより強いものにするため、長期的な価値創造を見据えた取り組みを行っています。

基本的な考え方と推進体制

当社グループでは、顧客満足度の向上に向け、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、ご要望や問題点を迅速に、かつ正確に把握し、最善の解決策の提案に努めています。一方、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をとおして週次の活動を振り返る「営業TQM (Total Quality Management) 活動」で、お客さまの視点で考え、行動する能力を培っています。

また、取引先さまについては、「グローバル」「公正・公平」「地球環境保全」の観点から策定した「調達基本方針」のもと、本社調達部門を中心に各生産拠点とともに、取引先さまの選定と信頼関係の構築を進めています。さらに、「NTN CSR調達ガイドライン」を策定し、CSR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」「グリーン調達」も推進しています。

NTN CSR調達ガイドライン 項目

- 1 コンプライアンス
- 2 人権・労働
- 3 環境
- 4 品質・安全性
- 5 情報セキュリティ
- 6 事業継続管理 (BCM)
- 7 社会貢献



詳細はWebサイトをご参照ください。
<http://www.ntn.co.jp/japan/ecology/sc.html>

主な取り組み

顧客満足度向上に向けて

顧客満足度調査 総合評価の結果



* (2017年3月期) 国内外の97社からご回答をいただきました。

当社グループでは、国内の販売拠点において各種研修を実施し、顧客満足度向上に向けて取り組んでいます。

当期は、お客さまの視点に立った戦略的アプローチが行われているか検証するための「顧客戦略研修」を実施し、クロスSWOT分析*を通じて、戦略・戦術を明確にすることができました。

また、営業担当者および営業管理職を対象とした「チェンジリーダー研修」を実施し、営業マンの交渉力向上や意識・行動改革を主導する人材の育成を図っています。

さらに、「プロセスマネジメント」と「自ら考え行動できる営業担当者の育成」を両立・実践する、営業マネジメント力向上を目的とした「営業マネージャー研修」を、部下をもつ営業管理職対象に実施し、いずれの研修も成果をあげることができました。今後は、変化する顧客ニーズへの対応を見据えた研修の実施に注力していきます。

* クロスSWOT分析：事業活動における要素を、強み・弱み・機会・脅威の4つの項目に分類し、各項目を評価・分析。さらに、これらの項目をかけあわせることで、戦略・戦術を導き出すための手法。



チェンジリーダー研修

サプライチェーンマネジメントの推進

生産規模
説明会 年 **2** 回開催 **57** 社参加

当社グループは、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「生産規模説明会」を定期的に開催しており、当期は年2回開催し、57社に参加いただきました。

また、取引先さまに対し2016年4月に制定した「NTN CSR調達ガイドライン」や「グリーン調達基準書」にもとづいた対応を、説明会やホームページを通じてお願いしています。2017年2月には293社の取引先さまへCSRに関するアンケート調査を行うとともに、当社のCSR調達に向けた取り組みを文書にて要請しました。



生産規模説明会

一方、国内22拠点(生産21拠点、研究1拠点)で「下請取引自主監査」を実施し、調達部門が立ち会うことでさらなる厳密な監査を行いました。来期は、各拠点が監査を主体的に行う体制の構築に向けて、「下請取引自主監査員認定制度」を設け、エキスパートの育成を推進していきます。

責任ある鉱物調達

紛争鉱物調査
問い合わせ回答率 **100%**

当社製品に使用される材料や構成部品に含まれている鉱物資源が、紛争地域の武装勢力の資金調達につながるなど、社会的な悪影響を及ぼしていないかを確認しています。悪影響が想定または確認された場合は、紛争地域からそれら鉱物を購入しない方法を推進します。来期は、取引先さまに対する定期的な紛争鉱物調査を計画しています。



詳細はWebサイトをご参照ください。

<http://www.ntn.co.jp/japan/ecology/sc.html>



CSR調達ガイドラインに基づいた、サプライチェーンマネジメントの推進を強化しています。

当社では、「グローバル」「公正・公平」「地球環境保全」の観点から策定した調達基本方針のもと、事業活動を継続・推進する中で、人権・労働慣行・環境、反社会的勢力の排除、腐敗防止などの社会的な課題に対し、サプライチェーン全体での活動を推進する目的で、「NTN CSR調達ガイドライン」を2016年4月に制定しました。

グローバルに事業を展開する中で、国内のみならず、海外においてもサプライチェーンマネジメントを強力に推進することが重要であると認識しています。

昨今、事業継続管理(BCM)が重要視され、当社も各製造拠点で事業継続計画(BCP)を策定していますが、次のステップとして各取引先さまへ展開すべく、注力していきます。

これらの活動により、お客さまをはじめ、ステークホルダーの皆さまの満足度を高める取り組みを行っていきます。

調達・物流部長
賀茂 邦男





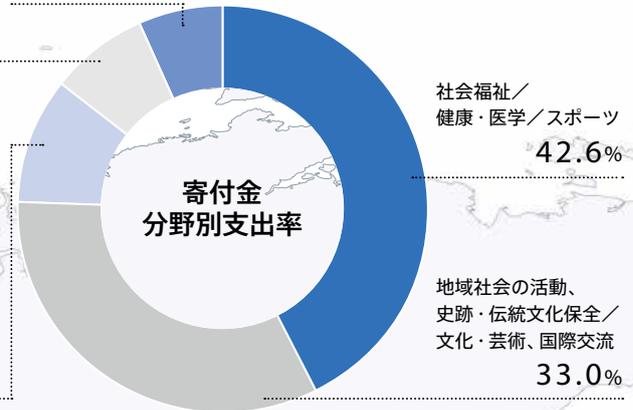
社会・関係資本

当社グループは、CSR基本方針で「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む」ことを定め、世界各地でさまざまな活動を展開しています。

社会貢献活動件数 **556** 件 ▶ **685** 件 前期比 129件増

災害被災地支援/
防災まちづくり、防犯/その他
7.8%
学術・研究/社会教育
10.1%

環境保全
6.5%



© TABLE FOR TWO



子どもたちが給食を食べている様子

TABLE FOR TWOプログラムに参加

11事業所では、特定非営利活動法人TABLE FOR TWO Internationalが運営する「TABLE FOR TWOプログラム」に参加しています。対象の食事(ヘルシーメニュー)を購入すると、売上金の一部が開発途上国に寄付され、子どもたちの給食費などに使用されます。先進国の人たちも健康になり、かつ開発途上国の子どもたちへの食料支援にもなる社会貢献活動です。

トイレ、飲料施設の改修支援

NTN BEARING INDIA PRIVATE LTD.では、インドのチェンナイ郊外にある政府運営の学校内にある、トイレと飲料施設の改修を支援しました。この学校は、2015年12月に起こった大規模な洪水により、トイレなどの施設が深刻な被害を受けており、地元の非営利団体(NPO)と協力し改修しました。



トイレの改修



24時間チャリティーマラソンへの参加



24時間チャリティーマラソンへスポンサー参加

NTN-SUDAMERICANA, S.A.では、難病に苦しむ子どもたちを支援する団体が主催する24時間チャリティーマラソンに2014年から公式スポンサーとして、継続参加しています。



寄付した卓上カレンダー

卓上カレンダーの寄付で視覚障がい者支援へ

NTN BEARING-THAILAND CO., LTD.では、従業員から卓上カレンダーを集め、100個以上寄付しました。卓上カレンダーは再利用され、視覚障がい者のための教育資料(点字)として活用されています。

「SOS子どもの村」へ30年間継続して援助

NTN Kugellagerfabrik (Deutschland) G.m.b.H.では、1986年10月から継続して「SOS子どもの村」を援助しています。「SOS子どもの村」は、子どもの人権を守るために活動する独立系の国際非政府開発組織です。家族とともに暮らせない子どもたちに対して、子どもたちが未来を切り開く手助けをし、地域とともに発展していくことを活動のモットーとしています。



30年間の援助に対して感謝状を受領



子どもたちからの感謝の手紙と写真



トレイルサインを描く様子

「BORN LEARNING TRAILS」への参加

AMERICAN NTN BEARING MFG. CORP.では、北米に跨る慈善団体へ定期的に寄付をしています。また、その団体が主催するボランティア「BORN LEARNING TRAILS」に従業員が参加し、道路など公共の場にトレイルサイン(案内表示)を描く地域に密着した取り組みを実施しています。

納涼会を継続して開催

恩梯恩(中国)投資有限公司と上海恩梯恩精密機電有限公司は合同で、毎年「納涼会」を開催しています。第10回となる2017年も、従業員とその家族だけでなく、障がい者施設の教職員や近隣地域の方々などをご来賓として迎えました。約3,000名を超える人々が参加し、日ごろの慰労と親睦を深める会となりました。



「納涼会」の様子



詳細はWebサイトをご参照ください。

<http://www.ntn.co.jp/japan/ecology/sc.html>



自然資本

当社グループが持続的に成長していくためには、利益を創出してだけでなくグローバルな環境問題への取り組みが不可欠です。「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」という当社の企業理念のもと、すべての事業活動で環境負荷低減を目指していきます。

当社グループは、生産活動においてCO₂排出量の削減に取り組むとともに、お客さまに各種軸受などを提供することで、商品の使用時におけるCO₂排出量の削減に貢献しています。そして、新たに自然エネルギー事業活動の展開による直接的なCO₂排出量削減に取り組むことで、CO₂排出量削減の長期目標（2025年度）の達成はもとより、持続可能な社会づくりに貢献していきます。



持続可能な社会づくりに貢献

“NTNは「なめらかな社会」の実現に貢献します”

CO₂削減活動

1. NTNグループ内の削減

長期目標（2025年度）

CO₂排出原単位
1997年度比 Δ 28.7%

熱処理、コンプレッサなど各設備の改造更新

燃料転換、LED照明、遮熱塗装

再生可能エネルギー発電



LED照明



2. お客さまを通じた削減

自動車市場向けのお客さま
産業機械市場向けのお客さま
補修市場向けのお客さま



各種軸受類とドライブシャフト



*1

軽量コンパクト、
長寿命化、高信頼性、超高速



*1 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。



3. 自然エネルギー事業活動の展開による直接的な削減*2

NTNハイブリッド街路灯
NTNマイクロ水車
NTN垂直軸風車



*2 詳細はWebサイトをご参照ください。

http://www.ntn.co.jp/japan/products/natural_energy/index.html



Voice

自然エネルギー商品によりCO₂排出量を削減し、 持続可能な社会づくりに貢献



自 然エネルギー商品事業部では、当社が長年培ってきた軸受技術を活用し、風車と太陽光パネルを組み合わせた独立電源型「NTNハイブリッド街路灯」や水路に置くだけで発電できる独立電源型小水力発電装置「NTNマイクロ水車」を開発・商品化しました。風・水・太陽光をエネルギー源として発電し、街路灯や電気柵の電源とすることができます。また、極めて静かに発電するため街の中や居住地域へも設置でき、さらに系統電源への接続が不要であるため、地震などの災害停電時にも利用することができます。これらの商品は、発電時にCO₂が一切発生せず、排出量削減を通じて持続可能な社会づくりに直接貢献する優れた商品です。

執行役員 自然エネルギー商品事業部長

石川 浩二

環境基本方針

当社グループは、環境負荷低減に向けて、グループ全体で環境管理体制を構築しています。

環境管理体制

当社グループは、環境に及ぼす負荷を低減するとともに社会の持続的発展に貢献できるよう、「NTN環境基本方針」を策定しています。

この方針を実行するため、国内関係会社も含めた全社環境管理委員会を設置し、全社および事業所ごとにCO₂・

廃棄物削減などの環境目標を掲げています。さらに、製造部門と本社・営業部門ごとに、省エネ・省資源対策委員会やオフィス環境対策委員会などを設置し、各職場での環境管理体制を強化しています。

来期は、ISO14001改訂(2015年版への移行)に伴い、基本方針ならびに環境管理体制を刷新しました。

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とし、事業活動において環境汚染の予防及び自然資本の保全を図るとともに、当社技術が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. 自社技術による地球温暖化防止への貢献

世界の省エネや創エネに寄与する新技術・新商品の開発及び提供を通じて、地球温暖化防止に貢献します。

2. 法令等の遵守

環境法令や条例を遵守し、地域や顧客など利害関係者からの要請にも積極的に対応します。

3. 事業活動における環境負荷低減

NTNグループのあらゆる事業活動において、CO₂や規制物質の排出などの有害な環境影響を最小化するとともに、サプライチェーンの上下流(調達先~顧客)における環境負荷の把握及び低減に努めます。

4. 持続可能な資源の利用

リデュース(発生抑制)、リユース(再使用)、リサイクル(再生利用)を徹底し、原材料や水などの投入資源及び廃棄物の削減に取り組みます。

5. 環境負荷物質の管理徹底

グリーン調達を推進し、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、有害性が高い物質については、積極的に代替物質へ転換します。

6. 生物多様性保全への取り組み

地域社会と連携して、積極的に森林保全などの環境保護活動を推進し、生物多様性の保全に取り組みます。

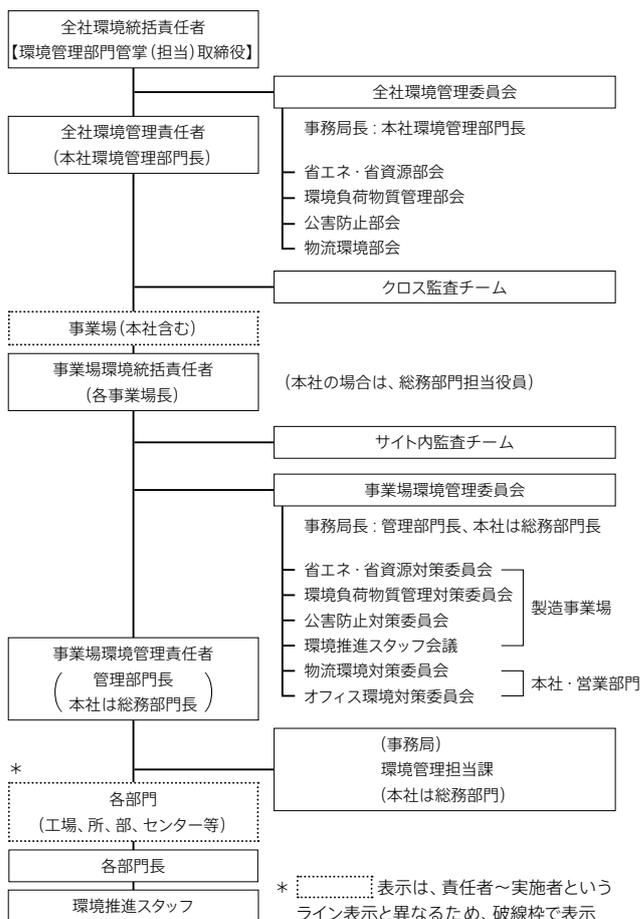
7. コミュニケーションの推進

NTNグループで働く全員に本方針を周知し環境意識の向上を図るとともに、環境への取り組みを広く情報発信し、積極的に社会とのコミュニケーションを推進します。

8. 環境マネジメントシステムの継続的改善

環境パフォーマンス向上のため、環境マネジメントシステムを運用し継続的に改善します。

環境管理体制図



ISO14001 認証取得事業所はサイト別環境データをご参照ください。
<http://www.ntn.co.jp/japan/ecology/sitereport/iso14001.html>



2017年3月期の全社環境実績

23項目中15項目で目標達成

当期は「NTN環境基本方針」の4つの方針に沿った目標を掲げ、取り組みを推進してきました。その結果、23項目中15項目で目標を達成しました。

来期は、CO₂排出量は65.4万トン/年(国内28.2万トン/年以下、海外37.2万トン/年以下)を目指します。また、今回刷新した「NTN環境基本方針」および「環境活動指針」に基づいた全社環境目標を掲げ、その目標達成に向けて各種施策に取り組んでいきます。

2017年3月期 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	自己評価	
環境にやさしい製品の開発と販売	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	😊	
		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	☹️	
環境への負荷低減	地球温暖化防止	新たな省エネ予算枠を活用した省エネの推進		各事業所で実施中	😊	
		CO ₂ 排出量の削減	国内	27.3万トン/年 以下*1,2	27.7万トン/年	☹️
			海外	34.6万トン/年 以下*3	34.2万トン/年	😊
		CO ₂ 排出原単位の低減	国内	1998年3月期比 △21.1%	△20.3%	☹️
	海外		2007年3月期比 △14.0%	△10.8%	☹️	
	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%	😊
			海外	98%以上	96.9%	☹️
	資源保護	廃棄物発生原単位の低減	国内	2011年3月期比 △0.1%	△3.1%	😊
			海外	2015年3月期比 △6.4%	△5.2%	☹️
		水使用原単位の低減	国内	2011年3月期比 △16.0%	△15.3%	☹️
			海外	2015年3月期比 △6.4%	△5.2%	☹️
	紙購入原単位の低減	国内	2011年3月期比 +15.1%	+14.7%	😊	
国内		2000年3月期比 △99%維持	△99.7%	😊		
環境負荷物質の管理および削減	PRTR 法対象物質の管理と削減		各事業所で取り組み中	😊		
環境法令の遵守	フロン排出抑制法に基づく管理の定着		各事業所で管理中	😊		
	漏洩事故の防止対策および緊急時訓練徹底の継続(水質汚染防止)		各事業所で実施済み	😊		
	毒劇物の厳重管理の継続		厳重管理継続中	😊		
法令遵守と環境管理体制の充実	環境管理体制の拡充	ISO 14001 認証取得	AMC 亀山工場のマルチサイト編入準備	2017年9月受審予定	😊	
		ISO 14001 改訂対応	2015年版でのマネジメントシステム運用開始	セミナーなどによる情報収集およびマネジメントマニュアル改訂準備	😊	
	グリーン調達の推進	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		グリーン調達基準改訂中	☹️	
		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	クレーム0件	😊		
社会貢献、自然環境保護への取り組み	生物多様性保全	「企業の森」などの生物多様性保全活動の推進		各地域で推進中	😊	

*1 電力のCO₂排出係数を「固定係数0.381」にて算出 *2 AMC 亀山工場を追加 *3 NTN-LYC (Luoyang) Bearing Corp.を追加

2018年3月期の全社環境目標

NTN環境基本方針と2018年3月期の環境活動指針

NTN環境基本方針	環境活動指針
1. 自社技術による地球温暖化防止への貢献	省エネ・創エネに寄与する新技術・新商品の開発
2. 法令等の遵守	フロン排出抑制法に基づく管理の定着
	毒劇物の厳重管理の継続
	公害防止管理者資格取得者の増員
3. 事業活動における環境負荷低減	PCB含有機器の徹底的な掘り起し調査、計画的処理の確実な遂行
	わらしべ予算を活用したCO ₂ 削減の推進
	Scope3などのサプライチェーンにおける環境負荷の把握
4. 持続可能な資源の利用	グリーン調達
	水使用量の削減
	廃棄物発生量の削減と高リサイクル率の維持
5. 環境負荷物質の管理徹底	紙・発泡スチロール使用量の削減
	PRTR法対象物質の取扱い量の管理および削減
6. 生物多様性保全への取り組み	「企業の森」などの生物多様性保全活動の推進
7. コミュニケーションの推進	環境格付け評価の向上につながる施策立案及び積極的な情報開示
8. 環境マネジメントシステムの継続的改善	AMC 亀山工場のISO14001 マルチサイト編入
	ISO14001 改訂 (2015年版への移行)

2018年3月期 全社環境目標

NTN環境基本方針	環境目標			
自社技術による地球温暖化防止への貢献	省エネ・創エネに寄与する新技術・新商品の開発			
法令等の遵守	毒劇物の厳重管理の継続			
事業活動における環境負荷低減	CO ₂ 排出量削減の推進	CO ₂ 排出量の削減	国内	28.2万トン/年以下
			海外	37.2万トン/年以下*1
		CO ₂ 排出原単位の低減	国内	1998年3月期比 △21.2%
			海外	2007年3月期比 △5.0%*1
持続可能な資源の利用	水使用量の削減	水使用原単位の低減	国内	2011年3月期比 △16.8%
			海外	2015年3月期比 △1.2%*2
	廃棄物発生量の削減と高リサイクル率の維持	リサイクル率の向上	国内	99.8%以上
			海外	97%以上
		廃棄物発生原単位の低減	2011年3月期比 △1.6%	
			紙・発泡スチロール使用量の削減	紙購入原単位の低減
	発泡スチロールの使用量削減	2000年3月期比 △99%維持		
環境負荷物質の管理徹底	PRTR法対象物質の取扱い量の管理および削減			
生物多様性保全への取り組み	「企業の森」などの生物多様性保全活動の推進			
環境マネジメントシステムの継続的改善	ISO14001改訂 (2015年版への移行)			

*1 NTN-AT、NDB、NTPT、NNMI Chennai、南京NTNの5事業所を追加

*2 NDB、NTPT、NNMI Chennai、南京NTNの4事業所を追加



事業活動と環境負荷

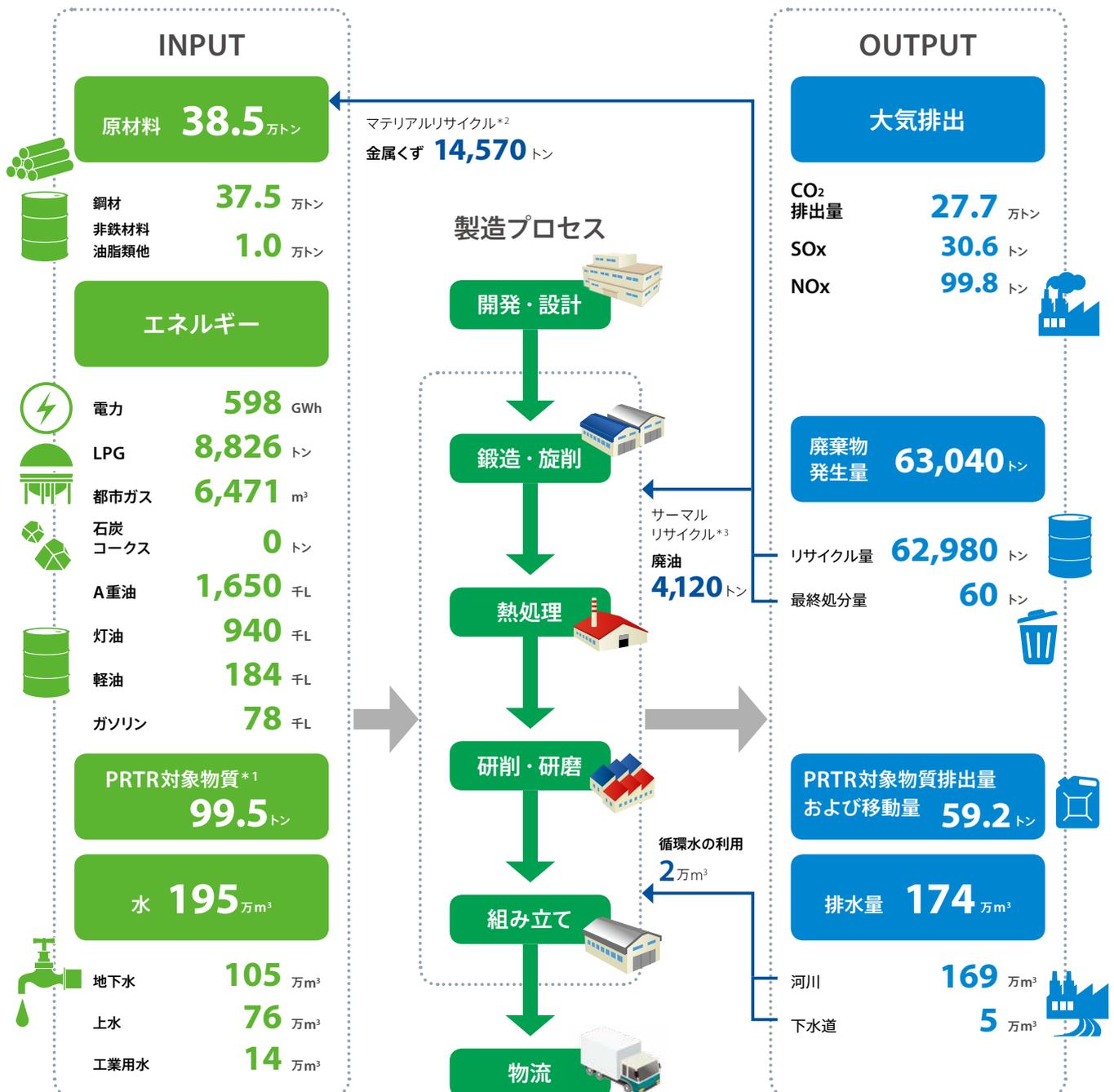
事業活動全体で環境負荷を低減

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。その一環として、製造プロセスへのINPUT (原材料、エネルギー、化学

物質 (PRTR)、水) と、製造プロセスからのOUTPUT (大気、廃棄物、化学物質 (PRTR)、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 (2017年3月期)

対象：国内グループ



*1 特定化学物質の環境への排出量の把握等及び管理の改善の促進に関する法律

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



環境会計データはWebサイトをご参照ください。
<http://www.ntn.co.jp/japan/ecology/operation.html>



- ・事業所別の環境データはサイト別環境データをご参照ください。
<http://www.ntn.co.jp/japan/ecology/sitereport/index.html>
- ・SGSジャパン第三者検証意見書および物流における温暖化防止はWebサイトをご参照ください。
<http://www.ntn.co.jp/japan/ecology/co2.html>

地球温暖化防止

当社グループは事業活動全体においてCO₂排出量削減に取り組むとともに、そのデータの信頼性を担保するため、SGSジャパン(株)による第三者検証を受けています。今後さらにスコープ3(サプライチェーン排出量)の認証カテゴリーの拡大に取り組んでいきます。

CO₂排出量削減活動

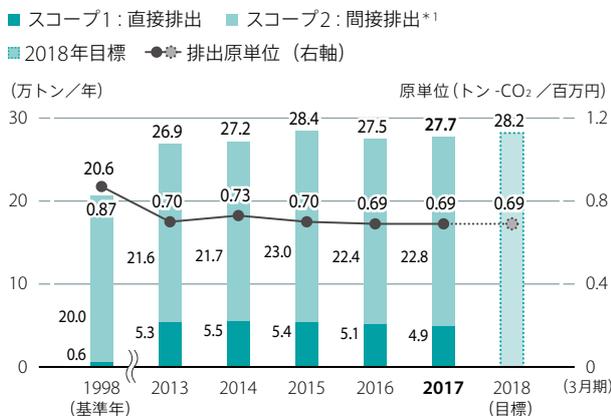
当期のCO₂排出量削減目標について、国内グループは未達成(目標比0.3万トン増、前期比0.6%増)となりました。スコープ1はNTN Casting(株)のキューポラを2016年1月から電気炉に変更したことで前期比5.2%減少しましたが、スコープ2はその反動もあり1.9%増加しました。一方、海外グループは達成(目標比0.4万トン減、前期比3.5%増)となりました。これは、Shanghai NTN Corp.(上海NTN)での太陽光発電装置導入による自家発電効果(前期比5.8%減)などが寄与しました。

CO₂排出原単位目標は国内グループ・海外グループともに未達成となりました。この主な要因は、国内グループでの生産減や、海外グループでは北米事業所の生産減などによるものです。

来期のCO₂排出量削減目標は、国内グループでは28.2万トン/年(前期比1.8%増)としています。生産規模の前期比増によるCO₂排出量増加要因もありますが、各種省エネ活動を推進することで目標達成に向け取り組みます。また、海外グループは現地生産化を進めており、新たに5事業所*を目標に加え37.2万トン/年を目標として取り組みます。

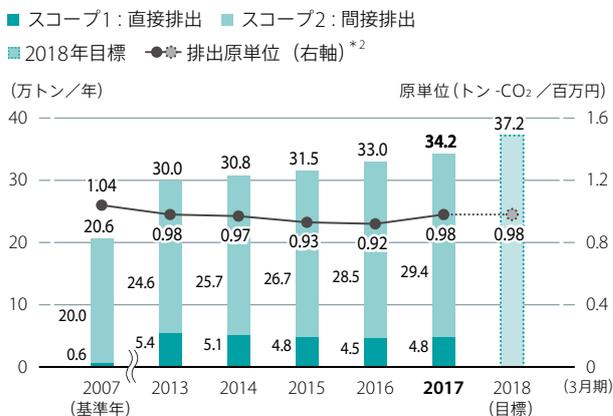
* 海外5事業所：NTN-AT、NDB、NTPT、NNMI Chennai、南京NTN

CO₂排出量・排出原単位の推移(国内)



*1 国内の電力排出係数は「固定係数0.381」にて算出

CO₂排出量・排出原単位の推移(海外)



*2 5事業所追加により見直し

本社社屋の二重窓化

当社グループでは、オフィス部門においてもCO₂排出量削減活動に取り組んでいます。

本社社屋では、1995年1月の阪神淡路大震災による耐震工事を含めたりリニューアルを実施する際に省エネガラスに変更していましたが、さらにCO₂排出量削減を図るため2016年夏に「現場施工型後付けLow-Eガラス*」による

* 現場施工型後付けLow-Eガラス：
<https://www.asahiglassplaza.net/products/attoch/>

二重窓化を行いました。また空調機器の最新機種への更新や各種照明類のLED化を進めCO₂排出量の削減を図りました。



本社社屋における省エネガラス二重窓化
左側ガラス：二重化完了 右側ガラス：二重化前
Low-E膜をコーティング



生物多様性の保全

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

「長野県ふるさとの森林づくり賞」知事賞を受賞

長野製作所は2017年1月に「長野県ふるさとの森林づくり賞」知事賞を受賞しました。この賞は、森林保全と林業の発展に貢献した個人や団体に贈られる賞です。2006年3月に長野県の「森林(もり)の里親」促進事業に基づき、駒ヶ根市と森林整備協定を結んで以来、10年以上にわたって同市の森林整備に取り組んできたことが高く評価され、今回の受賞につながりました。今後も「森林(もり)の里親」活動を継続し、地域貢献活動に取り組んでいきます。



長野県中島副知事より授与

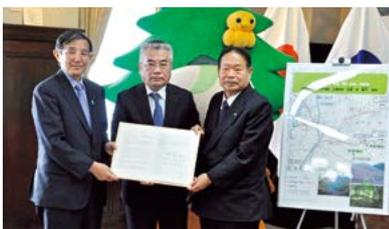
2ヵ所目となる

「和(なごみ)の森」活動をスタート

(株)NTN 紀南製作所では、2017年1月に和歌山県西牟婁郡上富田町と2ヵ所目となる環境保全・森林協定を交わしました。

「NTN 紀南 牟婁『和』の森」は2007年より活動を開始しカシヤクヌギ、ナラなどの広葉樹約2,000本を植樹し10年間で高さ5メートルほどに育った木もあります。

今回同地に0.45ヘクタールの山林を借り10年間にわたりウバメガシやヤマモモ、ヤマザクラ、シバグリなどを地元の西牟婁森林組合の方々の指導のもと、植樹や下草刈りなどを実施します。今後とも森林保全活動に取り組み、周辺地域や自然環境の保護に取り組んでいきます。



調印式での記念撮影(左から) 和歌山県 仁坂県知事、NTN 紀南製作所 植本社長、上富田町 小出町長

NTN-LYCの緑化活動

中国のNTN-LYC (Luoyang) Bearing Corp.は、河南省洛陽市に位置し2012年より生産稼働しています。洛陽市は「牡丹の都」と呼ばれており、毎年4月に牡丹文化祭が開催されています。

2017年2月に工場緑化活動の一環として管理棟前と工場南側の空き地に、松6本に加えて、「牡丹の都」にふさわしく100本を超える牡丹を植栽しました。

今後も、従業員による樹木の剪定や、牡丹園の雑草取り・草刈りなどを継続し、環境保全活動に取り組んでいきます。牡丹の咲く4月の洛陽市にお越しください。



植栽した牡丹の開花の様子

地域に溶けこんだ「企業の森」活動

磐田製作所は2002年から磐田市の「自然ふれあい広場」において、春から秋にかけ5回の緑化活動を15年間継続して実施しています。

この活動は、ツツジ類の剪定、草取りや散策路の整備、間伐材を利用したモニュメントやベンチの補修など、さまざまな作業を行っており、当期は従業員の家族を含め延べ270名が参加しました。今後も環境維持・地域貢献活動を継続して取り組んでいきます。

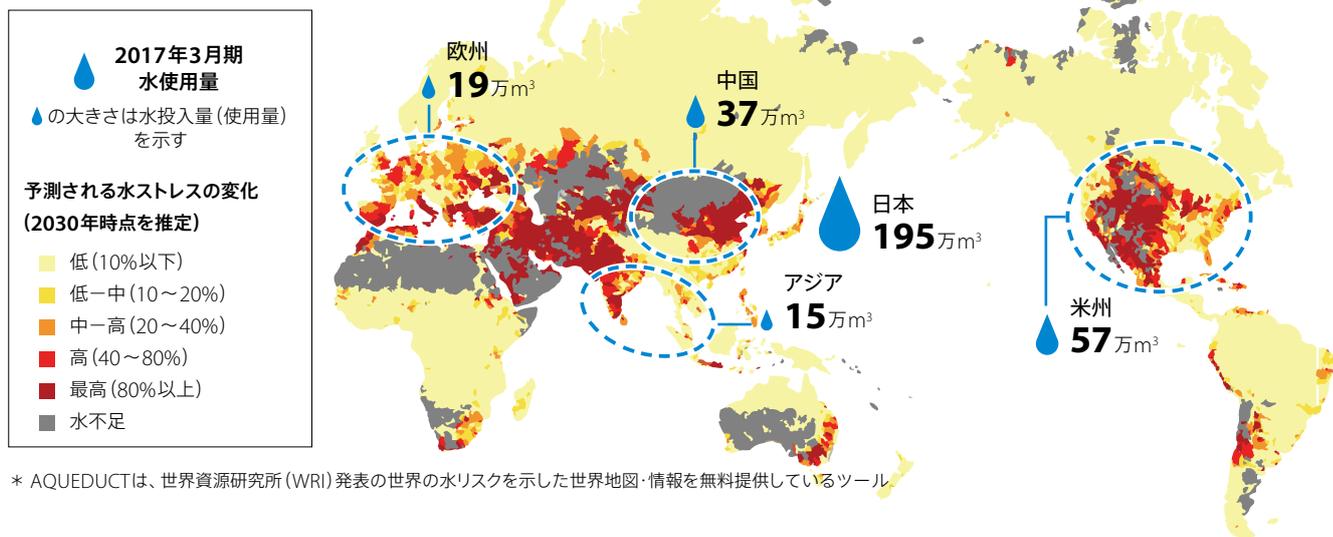


「自然ふれあい広場」での活動

資源保護

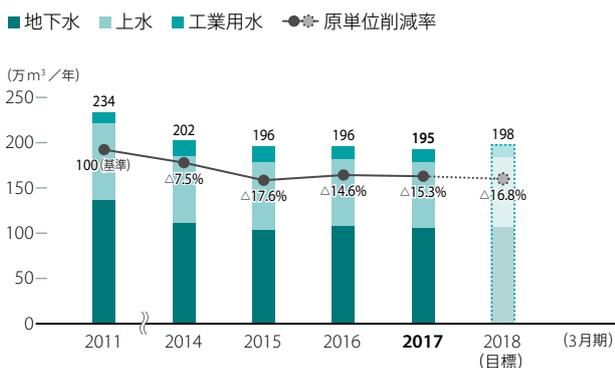
当社グループは、従来の水使用量削減や水使用原単位改善に加え、最近注目されている水リスクについても事業所ごとの水リスク(将来予想も含めた量と質)をAQUEDUCT(アキダクト*)を用いて評価しました。今後は事業所ごとに水リスクや生産量に応じた取り組みを行い、水使用量削減と水リサイクルを図っていきます。

水ストレス(2030年予想)と現状の水使用量

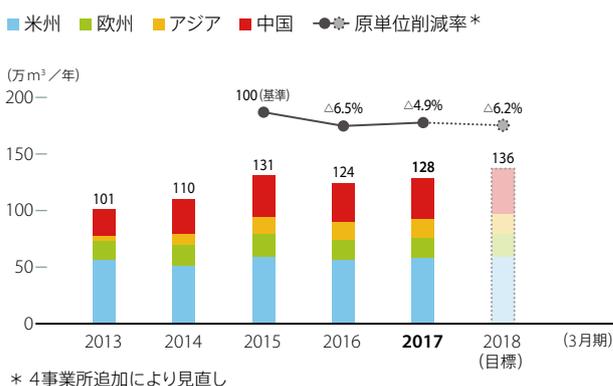


水使用量削減を推進

水使用量(国内)

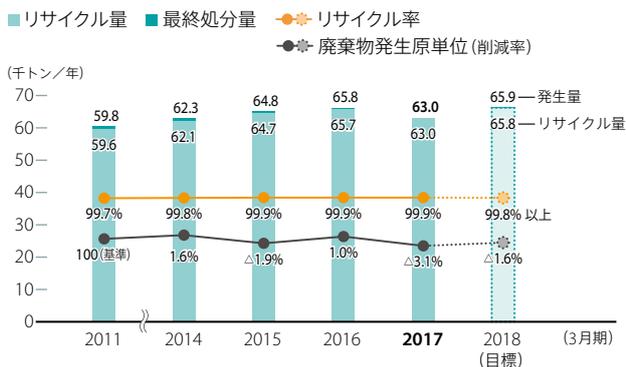


水使用量(海外)

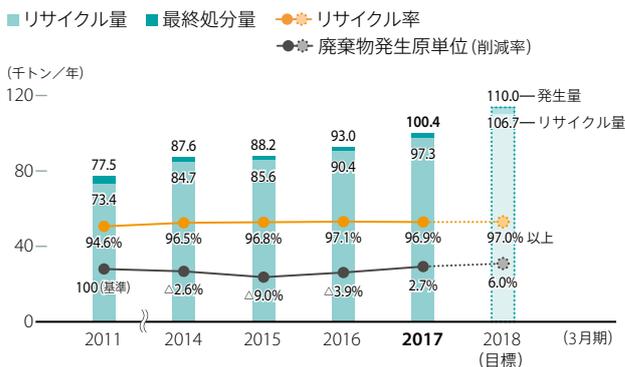


リサイクル率の向上

廃棄物発生量とリサイクル量(国内)



廃棄物発生量とリサイクル量(海外)





環境負荷物質の管理・削減

当社グループは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、規制の動向を常に確認するとともに、調達する原材料・

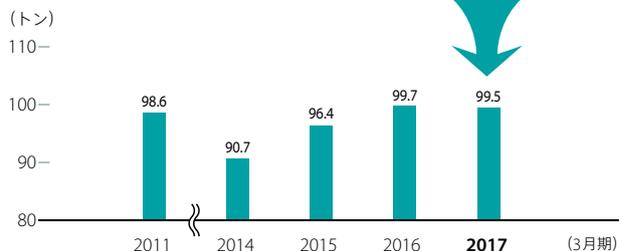
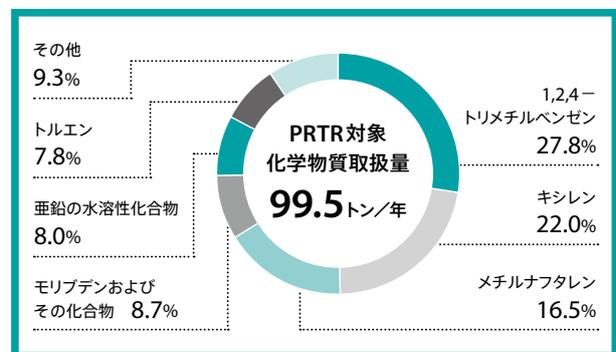
部品・資材の含有物質を継続的に調査し、環境負荷物質・有害物質とされる物質の使用量削減や管理強化に取り組んでいます。

PRTR対象化学物質取扱量の削減

国内グループの生産工程で取り扱う有害化学物質の削減に取り組んでおり、有害性の少ない物質への代替を図っています。対象となる化学物質は生産工程時に多く取り扱われている右図にある6物質で全体の約9割を占めており、それら対象物質の取扱量の削減を図るとともに、少量の対象物質については代替物質への変更を推進し、取扱量全体の削減に取り組んでいきます。



PRTR対象化学物質の取扱量



PCB汚染対象機器の廃棄

PCB廃棄物の処理を加速させるため、2016年5月にPCB特別措置法が改正され、同年8月1日に施行されました。これにより、届出されていない高濃度PCB廃棄物について都道府県などによる事業者への報告徴収や立ち入り検査の権限が強化されました。

国内グループでは、当期に桑名製作所において低濃度PCB含有のトランス4台を廃棄処理しました。また、磐田製作所では高濃度PCB含有のコンデンサ46台、低濃度PCB含有のトランス32台、コンデンサ2台などを廃棄処理しました。

来期も引き続き低濃度PCB含有機器の廃棄処理を進めていきます。

緊急時対応訓練の実施

(株)NTN 三雲製作所は、毎年環境月間の6月に緊急時対応訓練を実施しています。当期は、2016年6月30日にももの造りセンター、製造部、品質保証部の各部署から新たに配属された従業員や過去に訓練未参加の33名を対象に訓練を実施しました。

具体的には、クーラント設備漏洩時の非常停止方法、雨水などの工場内の排水経路の確認、備蓄倉庫に保管



排水処理設備前での緊急時対応訓練

してある吸着マットなどの使用方法など、これらの手順について現場で確認しました。

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、環境活動のレベルアップを図っています。なお、当期も排出基準超過など重大な法令違反や環境汚染事故などの発生はありませんでした。

ISO14001改訂対応

国内グループでは、2015年9月にISO14001規格が2004年版から2015年版に改訂されたことを受け、内部環境監査員を対象に研修会を実施しました。また、2016年11月から2017年1月にかけてISO審査員養成研修機関で

ある(株) L.M.J.日本の主席講師を招いて、全国4カ所・延べ99名が研修を受講しました。2017年9月に予定している2015年版の移行本審査に向け内部監査員を230名前後まで増員を図っています。

AMC亀山工場でのISO14001 2015年版取得に向けた準備

NTNアドバンストマテリアルズ(株) 亀山工場(AMC亀山工場)は旧日本科学冶金のころから単独でISO14001の認証を取得していましたが、マルチサイト方式によるNTNの1サイトとしての審査は初となります。

そのため、ISO14001規格の2015年度版が求める環境マネジメントシステムに対応すべく、今回改訂されたポイントを中心にAMC亀山工場の主要メンバーで勉強会を行い、

規格への理解を深め、2017年9月の審査に向けて全社で準備を進めています。



AMC亀山工場内での勉強会

「しまね大交流会2016」に参加

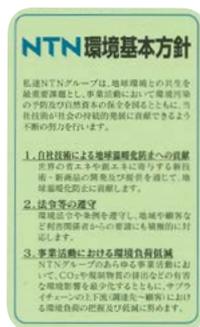
NTN鑄造では、2016年12月に島根県松江市で開催された「しまね大交流会2016」に参加しました。このイベントは、学生を対象に地域の各企業、自治体、団体などの活動内容を紹介するとともに、企業間の交流などを目的としています。この交流会は、企業・行政・NPO・大学研究室など約230のブースが出展し、学生700名を含む1,600名を超える来場者がありました。多くの方々からご質問などのお声がけをいただき、NTN鑄造の事業内容や企業理念などを理解いただく良い機会となりました。



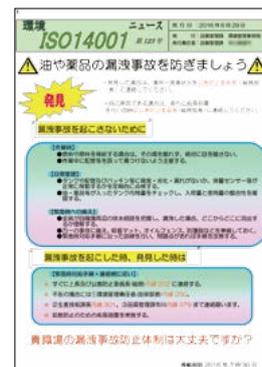
「しまね大交流会2016」の様子

環境意識の向上

国内グループは、環境意識の高揚を図るため、全従業員(常駐業者、派遣、請負などの事業所に働く人員を含む)の方々を対象に、「環境基本方針カード」を配布し、環境意識の向上に取り組んでいます。また、毎年6月の環境月間には事業所ごとに重点活動項目を設定し取り組んでいます。たとえば、環境ニュースの活用により油や薬品漏洩時の緊急対応の手順などの周知徹底を図っています。



環境基本方針カード
(裏面に第4項以降を記載)



「環境ニュース」を発行



財務資本

財務体質の健全化を目指し、「収益管理の強化と資産効率の向上」に向けた諸施策を推進しています。



財務体質の強化を着実に推進しています。

売

上高および営業利益は前期比で減収減益となりましたが、主に為替の影響によるものです。棚卸資産など運転資本の削減施策を推進したことにより、フリーキャッシュ・フローが改善しました。一方で、為替の影響に加え、特別損失計上などにより、前期比で親会社株主に帰属する当期純利益が減少し、株主資本利益率(ROE)などの関連指標が低下しました。引き続き、売上高営業利益率とROEを重視し、「収益管理の強化と資産効率の向上」に向けた諸施策に取り組み、財務体質の強化を図ります。

常務取締役 財務本部 本部長

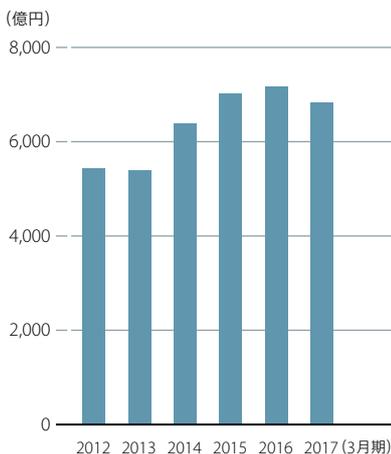
大橋 啓二



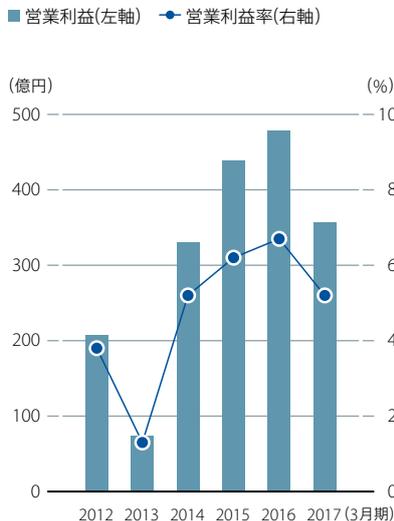
2017年3月期サマリー

- 売上高： 6,833億円
前期比337億円(4.7%)減収
- 営業利益： 356億円(営業利益率5.2%)
前期比121億円(25.4%)減益
- 設備投資： 354億円
前期比9億円(2.5%)の減少
- 減価償却費： 366億円
前期比16億円(4.3%)の減少
- 研究開発費： 192億円
前期比7億円(3.9%)の増加
- 有利子負債： 3,202億円
前期末比50億円(1.5%)の減少
- たな卸資産： 1,715億円
前期比67億円(3.8%)の減少
- 配当： 年間10円(中間5円、期末5円)
配当性向187.6%

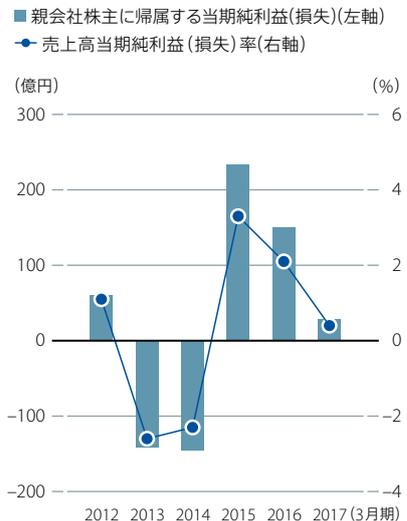
売上高



営業利益/営業利益率



親会社株主に帰属する当期純利益(損失) / 売上高当期純利益(損失)率



売上高および利益

－ 売上の状況

当期の売上高は、683,329百万円となり、前期に比べ33,668百万円(4.7%)減少となりました。為替の影響による減少額59,246百万円を考慮しますと、実質では25,578百万円の増加となりました。海外売上高は491,863百万円となり、前期に比べ35,577百万円(6.7%)減少しました。売上高に占める海外売上高の割合は72.0%(米州28.5%、欧州22.7%、アジア他20.8%)となり、前期に比べ1.6ポイント低下しました。

< 事業形態別売上高および利益 >

補修市場向けは、産業機械補修向けの減少や為替の影響などにより、売上高は104,501百万円となり、営業利益は為替の影響などにより13,995百万円となりました。

産業機械市場向けは、建設機械向けなどの客先需要の拡大はありましたが、為替の影響などにより売上高は98,611百万円となり、営業利益は1,622百万円となりました。

自動車市場向けは、客先需要の拡大などにより海外で増加しましたが、為替の影響などにより売上高は480,217百万円となりました。営業利益は販売増加や比例費削減の効果などはありませんでしたが、為替の影響などにより20,006百万円となりました。

< 地域別売上高 >

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で減少しました。産業機械市場向けは建設機械向けなどで増加し、自動車市場向けは客先需要の

拡大などにより増加しました。全体としては、売上高は191,466百万円(前期比1.0%増)となりました。

米州における販売につきましては、補修市場向けは自動車補修向けで増加し、産業機械市場向けは建設機械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。全体としては、為替の影響があり売上高は194,765百万円(前期比8.4%減)となりました。

欧州における販売につきましては、補修市場向けは自動車補修向けで増加しました。産業機械市場向けは風力発電向けなどの減少はありましたが、航空機向けなどの増加により前期並みとなりました。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。全体としては、為替の影響があり売上高は154,990百万円(前期比8.3%減)となりました。

アジア他における販売につきましては、補修市場向けは自動車補修向けで増加しました。産業機械市場向けは建設機械向けなどで増加し、自動車市場向けは客先需要の拡大などにより増加しました。全体としては、為替の影響があり売上高は142,108百万円(前期比2.6%減)となりました。

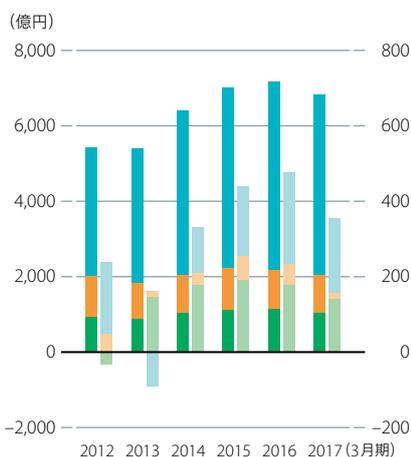
－ 売上原価、販売費および一般管理費

当期の売上原価は555,722百万円となり、対売上高比率は81.3%と前期に比べ0.9ポイント上昇しました。これは主に為替の影響などによるものです。

また、販売費及び一般管理費は91,984百万円となり、対売上高比率は13.5%と前期に比べ0.6ポイント上昇しました。

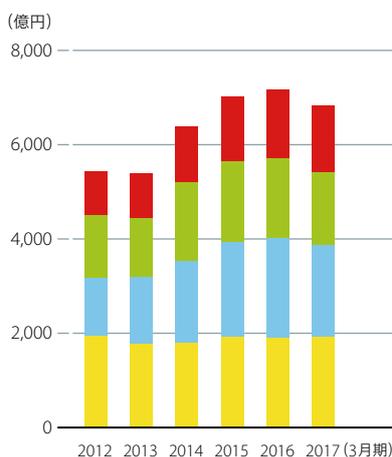
事業形態別売上高／営業利益

■ 補修 ■ 産業機械 ■ 自動車 売上高(左軸)
■ 補修 ■ 産業機械 ■ 自動車 営業利益(右軸)

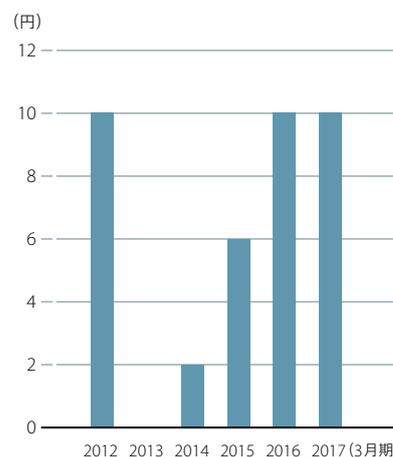


地域別売上高

■ 日本 ■ 米州 ■ 欧州 ■ アジア他



配当金





財務資本

一 利益

当期の利益面については、比例費低減や規模効果による利益増加要因がありましたが、為替の影響や売価レベルの低下、人件費の増加などの利益減少要因がありました。この結果、当期の営業利益は35,623百万円となり、前期に比べ12,147百万円減少しました。

その他の収益および費用は20,733百万円の費用超過となりました。主な内訳は、仲裁裁定に伴う損失戻入額2,147百万円など5,475百万円の収益に対して、独占禁止法関連損失12,129百万円、減損損失4,562百万円、固定資産売却損171百万円など26,208百万円の費用です。

以上により、当期の税金等調整前当期純利益は14,890百万円となり、前期に比べ12,053百万円減少しました。また、1株当たり当期純利益は5円33銭の利益となりました。

当期の配当金につきましては、期末配当金を1株につき5円とし、年間では中間配当金(1株5円)とあわせて、1株につき10円といたしました。

研究開発費および設備投資額

一 研究開発費

当期における研究開発費はグループ全体で19,196百万円となり(前期比715百万円増)、対売上高比率は2.8%となりました。

2015年4月から2018年3月までの3年間にわたり中期経営計画「NTN 100」の重点施策「攻める経営」として、新事業の創出に取り組んでいます。2016年4月に電動モジュール商品事業部、自然エネルギー商品事業部を設立し事業化を進めています。

また、海外販売の拡大に対応するため、研究開発体制のグローバル化をさらに推進しています。日本での最先端技術研究を産学官の連携を活用しながら進め、海外研究開発拠点とのグローバルな新技術・新商品の開発網を構築するとともに、米州、欧州、アジア他の各地域において拡販に即応した技術サービス、認定評価、調査、分析等、顧客対応の加速化を図っています。

一 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・新商品研究開発などを主眼に設備投資を行っています。

日本では株式会社NTN能登製作所の軸受製造設備増設および建屋増築、株式会社NTN赤磐製作所の軸受製造設備増設などにより12,198百万円の設備投資を行いました。

米州ではNTN DRIVESHAFT ANDERSON, INC.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、NTN-BOWER CORP.の等速ジョイント部品用製造設備増設などにより11,350百万円の設備投資を行いました。

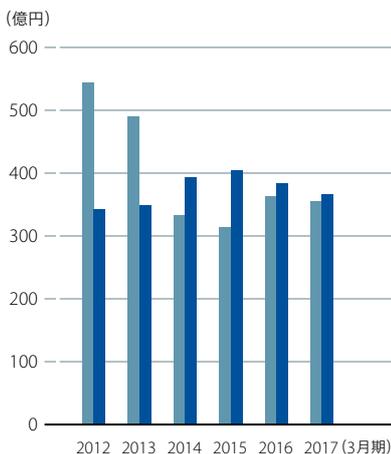
欧州ではNTN-SNR ROULEMENTSおよびNTN Mettmann (Deutschland) G.m.b.H.の軸受製造設備増設などにより8,250百万円の設備投資を行いました。

アジア他地域ではNTPT CO., LTD.および襄陽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などにより3,663百万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△64百万円を調整した結果、当期の設備投資の総額は35,398百万円となりました。

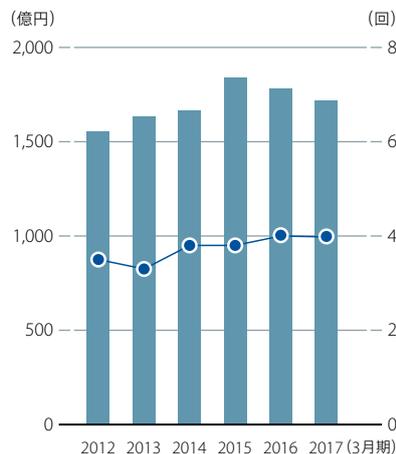
設備投資額および減価償却費

■ 設備投資額 ■ 減価償却費

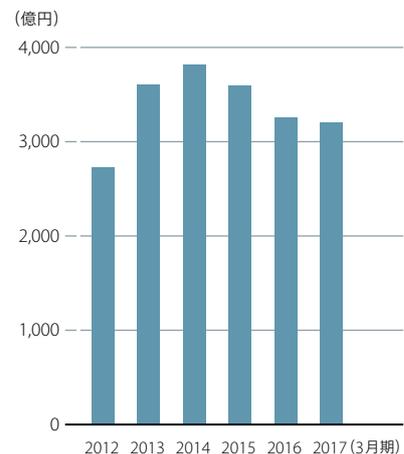


棚卸資産／棚卸資産回転率

■ 棚卸資産(左軸) ◆ 棚卸資産回転率(右軸)



有利子負債



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ます。また、当期の減価償却費は、36,629百万円(前期比1,649百万円減)です。

財政状態およびキャッシュ・フロー

有利子負債は前期比50億円の減少、フリーキャッシュ・フローは212億円となりました。

流動資産は前期末に比べ12,636百万円(3.0%)増加し、434,929百万円となりました。これは主に現金及び現金同等物の増加11,973百万円、電子記録債権の増加3,210百万円、売掛金の増加3,054百万円、たな卸資産の減少6,738百万円によります。

有形固定資産は前期末に比べ11,789百万円(4.0%)減少し、284,612百万円となりました。投資及びその他の資産は前期末に比べ3,393百万円(4.5%)増加し、79,350百万円となりました。この結果、総資産は前期末に比べ4,240百万円(0.5%)増加し、798,891百万円となりました。

流動負債は前期末に比べ26,257百万円(9.1%)増加し、315,028百万円となりました。これは主に短期借入金の増加12,642百万円、仕入債務の増加5,757百万円によります。固定負債は前期末に比べ18,562百万円(7.2%)減少し、238,813百万円となりました。これは主に長期借入金及びリース債務の減少14,578百万円、退職給付に係る負債の減少4,988百万円によります。

純資産合計は前期末に比べ3,455百万円(1.4%)減少し、245,050百万円となりました。これは主に為替換算調整勘定の減少8,469百万円、利益剰余金の減少2,486百万円、その他有価証券評価差額金の増加4,953百万円、退職給付に係る調整額の増加3,522百万円によります。

なお、自己資本比率は28.7%と前期末比0.5ポイント低下となり、期末発行済株式総数に基づく1株当たり純資産額は431.66円(前期末比5.31円減)となりました。有利子負債は前期末に比べ5,004百万円(1.5%)減少し、320,170百万円となりました。為替の影響による減少額3,241百万円を考慮すると実質では1,763百万円の減少となりました。なお、有利子負債依存度は40.1%(前期末比0.8ポイント低下)となりました。

正味運転資本は119,901百万円となり前期末比13,621百万円減少しました。また流動比率は138.1%(前期末比8.1ポイント低下)となりました。

たな卸資産回転率は3.98回(前期末比0.04回減少)、総資産回転率は0.86回(前期末比0.04回減少)となりました。

営業活動の結果得られた資金は62,388百万円(前期比16,141百万円、34.9%の増加)となりました。主な内訳は減価償却費36,629百万円、税金等調整前当期純利益14,890百万円、仕入債務の増加額7,243百万円の収入です。

投資活動の結果使用した資金は41,219百万円(前期比7,448百万円、22.1%の増加)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35,273百万円、その他の資産の取得による支出6,627百万円です。

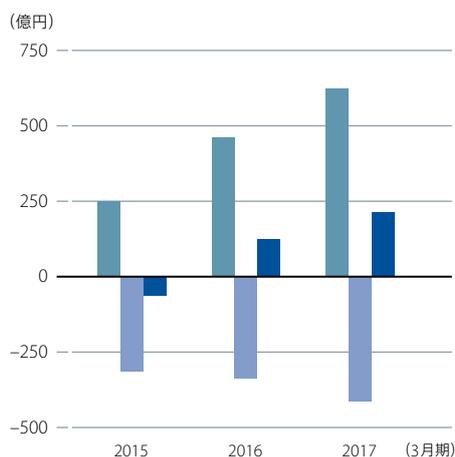
財務活動の結果使用した資金は8,218百万円(前期比19,740百万円、70.6%の減少)となりました。主な内訳は長期借入金の返済による支出75,060百万円、長期借入れによる収入39,481百万円、社債の発行による収入20,000百万円です。

これらの増減に換算差額の減少額978百万円を算入しました結果、当期末における現金及び現金同等物は79,284百万円となり、前期末に比べ11,973百万円(17.8%)の増加となりました。

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21,169百万円となりました。また、売上高営業キャッシュ・フロー比率は9.1%となりました。

キャッシュ・フロー

■ 営業キャッシュ・フロー ■ 投資キャッシュ・フロー
■ フリーキャッシュ・フロー



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（2017年6月26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。中国をはじめとする新興国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すべ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いますが、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。

なお、当社グループは以下の訴訟などを受けています。

- ① 当社は、2012年6月、ベアリング(軸受)の国内取引に関して、独占禁止法違反の容疑で、当社元役員とともに東京地方検察庁より起訴され、2013年3月には、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月に審判手続が開始されました。また、刑事裁判においては、2015年2月に東京地方裁判所より宣告された有罪判決に対し控訴していましたが、2016年3月に控訴を棄却する旨の控訴審判決が言い渡されました。当社および当社元役員は本判決に不服があるため最高裁判所へ上告いたしました。

海外におきましては、ブラジル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。

- ② 当社ならびに当社の米国およびカナダなどの連結子会社は、他の事業者と共同してベアリング(軸受)の販売価格の引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。一方、当社の米国の一部子会社は2011年11月以降米国司法省の調査を受けましたが、当社および当社の米国の一部子会社は、2015年3月にもはや調査対象ではない旨の通知を受け、米国で訴追などの処罰を受けていません。また、当社および当社子会社はカナダの競争当局の調査の対象となったことはありません。しかしながら訴訟の長期化による費用増加や経営に与える影響などを勘案し、和解により早期に解決を図ることが最善の策であると判断し、この度、米国における民事訴訟の原告の一部である間接購入者と交渉した結果、2016年11月に和解に合意しました。

- ③ 2016年2月に当社を含む軸受メーカー8社は、英国競争審判所においてPeugeot S.A.および同社のグループ会社計19社(以下、PSAグループ)より損害賠償額5億780万ユーロ(暫定額)を連帯して支払うよう求める訴訟の提起を受けましたが、現時点では当社を含む軸受メーカー4社に対して損害賠償額4億3,770万ユーロ(暫定額)の支払を求める請求に変更されています。本訴訟は、2014年3月19日付の欧州委員会決定の対象となった欧州競争法違反行為に関連して、PSAグループが損害を被ったとして提起されたものです。今後、当社の正当性を主張していきます。

- ④ 当社グループは、上記と同様の訴訟などを今後提起される可能性があり、これらの請求に対して適切に対処していきます。また、上記訴訟などの結果によっては当社グループの業績に影響を与える可能性があります。現時点ではその影響を合理的に見積ることは困難であり、当社グループの経営成績および財政状態に与える影響は明らかではありません。

連結貸借対照表

2017年3月31日

	単位：百万円		単位：千米ドル
	2017	2016	2017
資産			
流動資産			
現金及び現金同等物	¥ 79,284	¥ 67,311	\$ 708,874
短期投資	718	924	6,420
営業債権			
受取手形	11,850	12,252	105,950
売掛金	124,998	121,944	1,117,600
電子記録債権	5,495	2,285	49,130
貸倒引当金	(877)	(899)	(7,841)
	141,466	135,582	1,264,839
たな卸資産	171,482	178,220	1,533,211
繰延税金資産	8,405	8,928	75,149
その他の流動資産	33,574	31,328	300,184
流動資産合計	434,929	422,293	3,888,677
有形固定資産			
土地	33,142	33,488	296,321
建物及び構築物	199,673	197,815	1,785,265
機械装置等及び運搬具	782,738	777,730	6,998,417
建設仮勘定	16,720	15,705	149,493
	1,032,273	1,024,738	9,229,496
減価償却累計額	(747,661)	(728,337)	(6,684,796)
有形固定資産合計	284,612	296,401	2,544,700
投資及びその他の資産			
投資有価証券	36,395	30,213	325,406
非連結子会社及び関連会社株式	17,992	19,089	160,865
のれん	—	139	—
繰延税金資産	5,150	12,449	46,046
その他の資産	19,813	14,067	177,147
投資及びその他の資産合計	79,350	75,957	709,464
総資産	¥ 798,891	¥ 794,651	\$ 7,142,841

	単位：百万円		単位：千米ドル
	2017	2016	2017
負債及び純資産			
流動負債			
短期借入金	¥ 66,733	¥ 54,091	\$ 596,656
長期借入金及びリース債務の1年以内返済予定分	66,947	69,000	598,569
仕入債務			
支払手形	1,433	1,349	12,812
買掛金	57,829	53,898	517,046
電子記録債務	58,132	56,390	519,755
	117,394	111,637	1,049,613
未払法人税等	3,057	4,236	27,332
繰延税金負債	1	17	9
関係会社支援損失引当金	2,173	1,496	19,429
その他の流動負債	58,723	48,294	525,040
流動負債合計	315,028	288,771	2,816,648
固定負債			
長期借入金及びリース債務	189,110	203,688	1,690,822
退職給付に係る負債	42,149	47,137	376,852
製品補償引当金	401	308	3,585
繰延税金負債	2,272	1,073	20,314
その他の固定負債	4,881	5,169	43,641
固定負債合計	238,813	257,375	2,135,214
偶発債務			
純資産			
株主資本			
普通株式			
授權株式数	1,800,000,000株		
発行済株式数	2017年3月31日及び 2016年3月31日現在 — 532,463,527株		
	54,347	54,347	485,914
資本剰余金	66,943	67,351	598,534
利益剰余金	114,158	116,644	1,020,679
自己株式	2017年3月31日現在 — 1,388,394株 2016年3月31日現在 — 795,969株	(807)	(616)
	(807)	(616)	(7,215)
株主資本合計	234,641	237,726	2,097,912
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	13,507	8,554	120,765
為替換算調整勘定	(10,006)	(1,537)	(89,463)
退職給付に係る調整額	(8,899)	(12,421)	(79,565)
その他の包括利益(損失)累計額合計	(5,398)	(5,404)	(48,263)
非支配株主持分	15,807	16,183	141,330
純資産合計	245,050	248,505	2,190,979
負債及び純資産合計	¥798,891	¥794,651	\$7,142,841

連結損益計算書

2017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
	2017	2016	2017
売上高	¥683,329	¥716,997	\$6,109,607
売上原価	555,722	576,651	4,968,680
売上総利益	127,607	140,346	1,140,927
販売費及び一般管理費	91,984	92,576	822,424
営業利益	35,623	47,770	318,503
その他の収益(費用)			
受取利息及び受取配当金	1,420	1,429	12,696
支払利息	(4,192)	(4,730)	(37,480)
持分法による投資利益	213	801	1,904
過年度関税等戻入益	695	—	6,214
デリバティブ評価益(純額)	590	—	5,275
事業再編費用戻入益	—	760	—
製品補償引当金戻入益	—	656	—
訴訟関連費用	(1,956)	(1,219)	(17,488)
為替差損(純額)	(1,341)	(6,824)	(11,990)
製品補償費	(1,190)	(208)	(10,640)
関係会社支援損失引当金繰入額	(667)	(33)	(5,964)
仲裁裁定に伴う損失戻入額	2,147	—	19,196
固定資産売却益	—	2,880	—
持分変動利益	—	1,552	—
独占禁止法関連損失	(12,129)	—	(108,445)
減損損失	(4,562)	(2,688)	(40,789)
固定資産売却損	(171)	—	(1,529)
仲裁裁定に伴う損失	—	(13,013)	—
その他(純額)	410	(190)	3,668
	(20,733)	(20,827)	(185,372)
税金等調整前当期純利益	14,890	26,943	133,131
法人税等			
法人税、住民税及び事業税	5,590	10,490	49,980
法人税等調整額	4,835	405	43,230
	10,425	10,895	93,210
当期純利益	4,465	16,048	39,921
非支配株主に帰属する当期純利益	(1,634)	(1,011)	(14,609)
親会社株主に帰属する当期純利益	¥ 2,831	¥ 15,037	\$ 25,312

連結包括利益計算書

2017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
	2017	2016	2017
当期純利益	¥ 4,465	¥ 16,048	\$ 39,921
その他の包括利益(損失)			
その他有価証券評価差額金	4,953	(6,008)	44,285
為替換算調整勘定	(8,682)	(17,345)	(77,625)
退職給付に係る調整額	3,624	(934)	32,402
持分法適用会社に対する持分相当額	(768)	(726)	(6,867)
その他の包括利益(損失)合計	(873)	(25,013)	(7,805)
包括利益(損失)	¥ 3,592	¥ (8,965)	\$ 32,116
包括利益(損失)合計			
親会社株主に係る包括利益(損失)	¥ 2,836	¥ (8,352)	\$ 25,357
非支配株主に係る包括利益(損失)	¥ 756	¥ (613)	\$ 6,759

連結株主資本等変動計算書

2017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	非支配 株主持分	純資産合計
2015年4月1日残高	532,463,527	¥54,347	¥67,370	¥106,128	¥(559)	¥14,562	¥ 14,901	¥(11,478)	¥17,288	¥262,559
剰余金の配当	—	—	—	(4,521)	—	—	—	—	—	(4,521)
親会社株主に帰属する 当期純利益	—	—	—	15,037	—	—	—	—	—	15,037
自己株式の取得	—	—	—	—	(58)	—	—	—	—	(58)
自己株式の処分	—	—	—	—	1	—	—	—	—	1
非支配株主との取引に係る 親会社の持分変動	—	—	(19)	—	—	—	—	—	—	(19)
株主資本以外の項目の 会計年度中の変動額(純額)	—	—	—	—	—	(6,008)	(16,438)	(943)	(1,105)	(24,494)
2016年4月1日残高	532,463,527	54,347	67,351	116,644	(616)	8,554	(1,537)	(12,421)	16,183	248,505
剰余金の配当	—	—	—	(5,317)	—	—	—	—	—	(5,317)
親会社株主に帰属する 当期純利益	—	—	—	2,831	—	—	—	—	—	2,831
自己株式の取得	—	—	—	—	(191)	—	—	—	—	(191)
非支配株主との取引に係る 親会社の持分変動	—	—	(408)	—	—	—	—	—	—	(408)
株主資本以外の項目の 会計年度中の変動額(純額)	—	—	—	—	—	4,953	(8,469)	3,522	(376)	(370)
2017年3月31日残高	532,463,527	¥54,347	¥66,943	¥114,158	¥(807)	¥13,507	¥(10,006)	¥ (8,899)	¥15,807	¥245,050

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	非支配 株主持分	純資産合計
2016年4月1日残高	\$485,914	\$602,182	\$1,042,907	\$(5,508)	\$ 76,480	\$(13,742)	\$(111,055)	\$144,691	\$2,221,869
剰余金の配当	—	—	(47,540)	—	—	—	—	—	(47,540)
親会社株主に帰属する 当期純利益	—	—	25,312	—	—	—	—	—	25,312
自己株式の取得	—	—	—	(1,707)	—	—	—	—	(1,707)
非支配株主との取引に係る 親会社の持分変動	—	(3,648)	—	—	—	—	—	—	(3,648)
株主資本以外の項目の 会計年度中の変動額(純額)	—	—	—	—	44,285	(75,721)	31,490	(3,361)	(3,307)
2017年3月31日残高	\$485,914	\$598,534	\$1,020,679	\$(7,215)	\$120,765	\$(89,463)	\$(79,565)	\$141,330	\$2,190,979

企業紹介

NTNのビジョン・戦略

特集

事業概況

価値創造の源泉

企業情報

連結キャッシュ・フロー計算書

2017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
	2017	2016	2017
営業活動によるキャッシュ・フロー			
税金等調整前当期純利益	¥ 14,890	¥ 26,943	\$ 133,131
調整			
減価償却費	36,629	38,278	327,498
減損損失	4,562	2,688	40,789
のれん償却額	47	53	420
関係会社支援損失引当金の増加額	667	33	5,964
独占禁止法関連損失	12,129	—	108,445
貸倒引当金の増加(減少)額	89	(6)	796
役員賞与引当金の(減少)増加額	(4)	31	(36)
製品補償引当金の増加(減少)額	93	(632)	832
退職給付に係る負債の(減少)増加額	(655)	1,529	(5,856)
事業再編費用に係る未払債務の減少額	—	(2,412)	—
仲裁裁定に伴う損失の支払額	1,114	11,651	9,960
受取利息及び受取配当金	(1,420)	(1,429)	(12,696)
保険金の受取額	—	(2,146)	—
支払利息	4,192	4,730	37,480
為替換算調整差額／為替差損(益)(純額)	834	1,433	7,457
デリバティブ評価損(益)(純額)	(590)	—	(5,275)
持分法による投資損(益)	(213)	(801)	(1,904)
固定資産売却損(益)(純額)	171	(2,880)	1,529
持分変動損(益)	—	(1,552)	—
売上債権の(増加)減少額	(9,282)	4,599	(82,990)
たな卸資産の減少(増加)額	2,468	(2,148)	22,066
仕入債務の増加(減少)額	7,243	(5,408)	64,759
その他	1,989	32	17,781
小計	74,953	72,586	670,150
利息及び配当金の受取額	1,988	2,396	17,775
利息の支払額	(4,314)	(4,789)	(38,571)
仲裁裁定に伴う損失の支払額	(1,114)	(11,651)	(9,960)
独占禁止法関連支払額	(1,112)	—	(9,942)
保険金の受取額	—	2,146	—
法人税等の支払額	(8,013)	(14,441)	(71,644)
営業活動によるキャッシュ・フロー	62,388	46,247	557,808
投資活動によるキャッシュ・フロー			
短期投資の減少額	200	336	1,788
有形固定資産の取得による支出	(35,273)	(34,441)	(315,374)
有形固定資産の売却による収入	472	3,121	4,220
その他の資産の取得による支出	(6,627)	(3,179)	(59,252)
投資有価証券の償還による収入	—	1,000	—
その他	9	(608)	81
投資活動によるキャッシュ・フロー	(41,219)	(33,771)	(368,537)
財務活動によるキャッシュ・フロー			
短期借入金の純増加(減少)額	13,679	(19,529)	122,303
長期借入金による収入	39,481	37,297	352,997
長期借入金(1年以内返済予定を含む)の返済による支出	(75,060)	(45,039)	(671,107)
社債の発行による収入	20,000	—	178,819
非支配株主への株式の発行による収入	—	4,652	—
配当金の支払額	(5,317)	(4,521)	(47,540)
リース債務の返済による支出	(325)	(249)	(2,906)
その他	(676)	(569)	(6,043)
財務活動によるキャッシュ・フロー	(8,218)	(27,958)	(73,477)
現金及び現金同等物に係る換算差額	(978)	(172)	(8,744)
現金及び現金同等物の増加(減少)額	11,973	(15,654)	107,050
現金及び現金同等物の期首残高	67,311	87,778	601,824
連結除外に伴う現金及び現金同等物の減少額	—	(4,813)	—
現金及び現金同等物の期末残高	¥ 79,284	¥ 67,311	\$ 708,874

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、2017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もと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、これにもと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もと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もり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

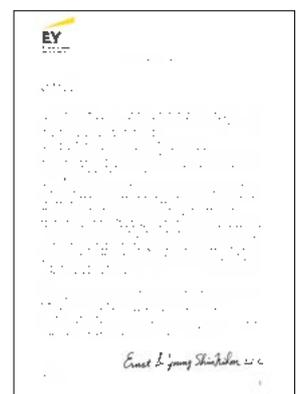
当監査法人は、上記の連結財務諸表が、我が国において一般に公正妥当と認められる会計原則に準拠して、NTN株式会社及び連結子会社の2017年3月31日現在の財政状態並びに同日をもって終了した会計年度の経営成績及びキャッシュ・フローの状況を全ての重要な点において適正に表示しているものと認める。

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に記載した基準にもとづき適切に換算されているものと認める。

2017年6月26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 Auditor's Report を翻訳したものです。



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

	2007	2008	2009	2010
会計年度				
売上高..... (百万円)	483,818	533,985	527,100	452,746
営業利益..... (百万円)	46,793	49,612	9,479	1,399
営業利益率..... (%)	9.7	9.3	1.8	0.3
税金等調整前当期純利益(損失)..... (百万円)	45,170	44,313	(10,104)	(1,838)
親会社株主に帰属する当期純利益(損失)..... (百万円)	27,014	27,431	(8,985)	(2,015)
設備投資額..... (百万円)	59,347	59,504	49,594	21,504
減価償却費..... (百万円)	32,693	39,547	45,759	40,702
研究開発費..... (百万円)	14,221	15,006	17,402	14,687

会計年度末

総資産..... (百万円)	611,944	629,464	627,613	618,802
純資産..... (百万円)	215,815	216,401	192,223	214,551
棚卸資産..... (百万円)	107,131	109,969	140,466	126,663
有利子負債..... (百万円)	197,911	212,874	275,996	231,638
従業員数..... (名)	17,306	18,960	20,679	17,959

1株当たり情報

純資産..... (円)	445.61	445.98	376.77	374.19
当期純利益(損失):				
当期純利益(損失)..... (円)	58.34	58.43	(19.14)	(4.00)
潜在株式調整後当期純利益..... (円)	53.74	54.59	—	—
配当金..... (円)	16.00	19.00	13.00	8.00

その他情報

棚卸資産回転率..... (回)	4.5	4.9	3.8	3.6
ネットD/Eレシオ..... (倍)	0.79	0.86	1.38	1.00
総資産当期純利益(損失)率(ROA)..... (%)	4.6	4.4	(1.3)	(0.3)
自己資本利益(損失)率(ROE)..... (%)	13.8	13.1	(4.3)	(1.1)
NTN-ROI*2..... (%)	8.6	8.6	1.5	0.2
自己資本比率..... (%)	34.2	33.3	28.2	32.2

*1 財務報告における米ドル金額は、便宜上、1US\$ = 111.845円(2017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*1
(1株当たり金額を除く)

2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2017
530,056	543,468	539,595	638,971	701,900	716,997	683,329	6,109,607
24,560	20,724	7,278	33,004	43,851	47,770	35,623	318,503
4.6	3.8	1.3	5.2	6.2	6.7	5.2	5.2
22,855	16,357	(13,898)	(2,451)	37,063	26,943	14,890	133,131
14,399	5,993	(14,196)	(14,648)	23,353	15,037	2,831	25,312
29,700	54,440	48,979	33,162	31,266	36,300	35,398	316,492
35,936	34,175	34,841	39,315	40,392	38,278	36,629	327,498
15,697	17,157	16,174	17,821	18,088	18,481	19,196	171,630
632,001	693,258	768,462	848,037	856,277	794,651	798,891	7,142,841
210,353	212,126	211,743	213,369	262,559	248,505	245,050	2,190,979
136,985	155,107	163,287	166,484	184,128	178,220	171,482	1,533,211
223,284	271,978	360,802	381,767	359,105	325,174	320,170	2,862,622
19,172	20,789	21,398	22,156	23,360	24,109	24,665	24,665
376.05	370.19	375.84	374.68	461.21	436.97	431.66	3.86
27.08	11.27	(26.69)	(27.54)	43.91	28.28	5.33	0.05
—	—	—	—	—	—	—	—
10.00	10.00	0	2.00	6.00	10.00	10.00	0.09
3.9	3.5	3.3	3.8	3.8	4.0	4.0	
0.92	1.11	1.37	1.27	1.11	1.11	1.05	
2.3	0.9	(1.9)	(1.8)	2.7	1.8	0.4	
7.2	3.0	(7.2)	(7.3)	10.5	6.3	1.2	
4.2	3.4	1.1	4.6	6.3	6.5	5.1	
31.6	28.4	26.0	23.5	28.6	29.2	28.7	

企業紹介

NTNのビジョン・戦略

特集

事業概況

価値創造の源泉

企業情報

非財務データ一覧



コーポレート・ガバナンス

● NTN

● 国内関係会社

● 海外関係会社

取り組み内容については、P37以降をご参照ください。

項目	対象範囲	2016年3月期	2017年3月期
		実績	実績
社外取締役数	●	2名	2名
社外監査役数	●	3名	3名
執行役員を兼務しない取締役数	●	14名	14名
監査役会 年間開催数	●	14回	14回
取締役会 年間開催数	●	18回	17回
取締役(社外)の取締役会における出席率	●	97%	97%
取締役(社内)の取締役会における出席率	●	100%	99%
監査役(社外)の取締役会における出席率	●	93%	96%
監査役(社内)の取締役会における出席率	●	100%	100%
報酬諮問委員会 年間開催数	● ● ●	—	3回
海外子会社トップの外国人比率	● ● ●	30%	31%
SRIインデックスへの選出数	● ● ●	3銘柄	6銘柄*
当社主催トップによる決算・事業説明会の開催回数	●	6回	4回
有識者とのステークホルダー・ダイアログ開催回数	●	1回	1回
CSR委員会 年間開催数	●	2回	2回
CSRグローバル会議 年間開催数	● ● ●	1回	1回
企業理念浸透度調査 回答率	● ● ●	—	89%
企業理念従業員への認知度	● ● ●	—	87%
CSRガイドブック利用率	● ● ●	63%	64%
業務行動規程などの唱和カード携帯率	● ● ●	89%	89%
リスク管理委員会 年間開催数	●	2回	2回
全社リスクマネジメントの体制設置会社比率	● ● ●	100%	100%
国内関係会社のリスクマネジメントフォローアップ実施比率	● ● ●	100%	100%
海外関係会社のリスクマネジメントフォローアップ実施比率	● ● ●	—	97%
コンプライアンス委員会 年間開催数	●	6回	4回
コンプライアンス意識調査 回答率	● ● ●	77%	78%
コンプライアンスについて自由に話し合える風土の比率	● ● ●	67%	68%
コンプライアンス意識の向上率	● ● ●	34%	33%
ヘルプライン認知度	● ● ●	72%	79%
ヘルプライン相談対応率	● ● ●	100%	100%
内部通報件数	● ● ●	5件	15件

* 2017年6月末時点



知的資本

取り組み内容については、P51以降をご参照ください。

項目	対象範囲	2016年3月期	2017年3月期
		実績	実績
研究開発費	● ● ●	185億円	192億円
商品開発にかかわる外部表彰受賞件数	● ● ●	4件	3件
売上高研究開発費比率	● ● ●	2.6%	2.8%
報奨金支給特許件数	● ● ●	135件	191件



製造資本

取り組み内容については、P53以降をご参照ください。

項目	対象範囲	2016年3月期	2017年3月期
		実績	実績
品質専門教育受講者数	● ● ●	137名	145名
品質マネジメントシステム認証取得率*	● ● ●	100%	100%
休業度数率	● ● ●	0.37	0.28
労働災害(休業)発生件数	● ● ●	4件	3件
労働安全コンサルタントによる法令研修の実施回数	● ● ●	9回	7回
特定検診受診率	● ● ●	84%	100%
特定保健指導実施率	● ● ●	45%	47%
OSHMS適格認定拠点数	● ● ●	9拠点	9拠点
メンタルヘルスに伴う休職者数	● ● ●	23名	23名
メンタルヘルスに伴う休職者の復職率	● ● ●	80%	56%
カウンセリングサービス月間実施回数	● ● ●	—	76回
安全体感教育実施回数	● ● ●	—	60回

* 製造に関する連結子会社(量産開始前の拠点除く)



人的資本

● NTN ● 国内関係会社 ● 海外関係会社 取り組み内容については、P55以降をご参照ください。

項目	対象範囲	2016年3月期	2017年3月期
		実績	実績
従業員数 合計	●	5,154名	5,301名
男性	●	4,661名	4,756名
女性	●	493名	545名
海外従業員比率	● ● ●	66%	66%
平均年齢 合計	●	40才	40才
男性	●	40才	41才
女性	●	40才	39才
勤続年数 合計	●	18年	17年
男性	●	18年	18年
女性	●	18年	16年
一般職の有給休暇取得率	●	90%*1	92%*2
離職率	●	2.8%	2.1%
入社3年以内の離職率	●	6%	4.6%
障がい者雇用率	●	1.95%	2.08%
女性管理職登用率	●	8.5%	10.0%
女性管理職比率	● ● ●	—	10.9%
定年退職後再雇用適用率	●	75%	63%
年間総労働時間	●	1,870時間	1,842時間
年間時間外労働時間	●	124時間	110時間
育児休業取得者数 合計	●	35名	40名
男性	●	1名	2名
女性	●	34名	38名
育児休業復職者数 合計	●	9名	20名
男性	●	1名	1名
女性	●	8名	19名
介護休業取得者数	●	0名	1名
配偶者出産休暇制度利用者数	●	86名	55名
短時間勤務制度利用者数	●	20名	29名
ママバック制度の利用者数	●	1名	0名
企業内託児所(ヘアキッズらんど)利用者数	●	22名	23名
障がい者雇用支援施設(夢工房)在籍者数	●	14名	14名

*1 2016年3月期: 2014年12月16日~2015年12月15日 *2 2017年3月期: 2015年12月16日~2016年12月15日



社会・関係資本

取り組み内容については、P59以降をご参照ください。

項目	対象範囲	2016年3月期	2017年3月期
		実績	実績
顧客満足度調査結果(大変良い+概ね良いの割合)	● ●	95%	95%
営業TQM (Total Quality Management) 活動件数	●	223件	228件
テクニカル・サービスカーによる客先訪問件数	●	257件	272件
生産規模説明会 年間開催数	● ●	2回	2回
生産規模説明会 参加社数	● ● ●	57社	57社
下請取引自主監査実施率	● ● ●	100%	100%
下請法遵守講習会 実施拠点数	● ● ●	22拠点	22拠点
CSR調達推進対応を要請した取引社数	● ● ●	—	293社
協力会社品質向上大会 年間開催数	●	1回	1回
紛争鉱物調査問い合わせ回答率	● ● ●	100%	100%
社会貢献活動支出額	● ● ●	192百万円	142百万円
献血協力者数	● ● ●	1,695名	2,190名
社会貢献活動件数	● ● ●	556件	685件



自然資本

取り組み内容については、P63以降をご参照ください。

項目	対象範囲	2016年3月期	2017年3月期
		実績	実績
CO ₂ 排出量 合計	● ● ●	60.5万トン	61.9万トン
国内 スコープ1	● ● ●	5.1万トン	4.9万トン
国内 スコープ2	● ● ●	22.4万トン	22.8万トン
海外 スコープ1	● ● ●	4.5万トン	4.8万トン
海外 スコープ2	● ● ●	28.5万トン	29.4万トン
水使用量 合計	● ● ●	320万m ³	323万m ³
国内	● ● ●	196万m ³	195万m ³
海外	● ● ●	124万m ³	128万m ³



各資本の詳細はWebサイトをご覧ください。

<http://www.ntn.co.jp/japan/ecology/nonfinance.html>

第三者意見

「NTNレポート2017」第三者意見書



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。

専門は、責任投資、非財務情報の開示。

環境省グリーンボンド検討会座長、ESG検討会委員、環境経済・政策学会理事等を歴任。

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)、

『ESG投資—新しい資本主義のかたち』(日本経済新聞出版社)など。

統合報告書としての完成度は年々高まっていると感じます。今年も、冒頭の「NTNの価値創造プロセス」の箇所、社会課題を解決しつつ企業価値を向上させ、御社が目指す「なめらかな社会」へと至るといったストーリーが分かりやすく示されています。ヘアリングを主力事業としてきた御社にとって、摩擦を減らし、安全でエネルギー効率の良い「なめらかな社会」を目指すというコンセプトは、説得力のあるものだと思います。

また、「トップが語る経営戦略」と題して中期経営計画「NTN 100」の進捗状況などを解説されたこともよかったと思います。ここを読めば全体像がわかるようになってきているものと理解しました。中でも、「攻める経営」の中で新たな事業として、エネルギー事業やEV事業など、社会課題の解決に直結する事業分野を挙げていることは、統合思考の具体化という意味で高く評価します。

実際、6月に販売を開始したNTNマイクロ水車や実証実験を始められたNTN垂直軸風車(10kW)など、具体的な成果も見えてきました。水車や風車の性能は、摩擦の少ないなめらかな回転に左右される、そしてそれこそが御社のコア技術であるということがよくわかります。その意味で、これらの事業は、御社の強みや技術力を「見える化」する優れた試みだと思います。今後さらに実績を積み上げられることを期待します。EV事業でも電動モジュール商品事業部を設立され、新商品の

開発を進められています。フランスやイギリスで2040年までにガソリン車とディーゼル車の販売を禁止すると伝えられるなど、EVへのシフトは想像以上に急速に進む可能性がありますので、御社も取り組みを一層加速してほしいと思います。

自然資本に関連して、事業所ごとの水リスクの評価をされたことも重要な取り組みだと思います。海外では特に水ストレスが高まると予想される地域がありますので、計画的に対応されることを期待します。人的資本に関して、世界各国の従業員を巻き込んでのNTN技能オリンピックや世界QCサークル大会を継続されていることも評価します。社会・関係資本の面では、NTN CSR調達ガイドラインを定められ、サプライチェーンにも気を配っておられます。中でもサプライチェーンの人権問題に対しては海外で関心が高まっていますので、リスクの高い地域を特定した上で、デュー・デリジェンスを行うことも検討されてはどうでしょうか。

コーポレート・ガバナンスに関連して社外取締役の声を掲載されたこともよかったと思います。他方、2017年3月期は、独占禁止法関連で約121億円と、営業利益の3分の1を超える損失を計上しました。たいへん高い授業料となりました。コンプライアンス委員会や公正取引監察委員会をつくられて対応を強化されていますが、二度とこの種の係争に巻き込まれることがないように、引き続き頑張ってください。

第三者意見を受けて

水口様には、貴重なご意見を賜り厚く御礼申し上げます。

「NTNレポート2017」では、これまで頂戴した第三者意見やステークホルダー・ダイアログでの有識者のご意見などを反映し、中期経営計画「NTN 100」の進捗や持続可能な成長に向けたNTNの価値創造を、創業100周年を迎える当社の企業理念・ビジョンから強みや活動まで、事業活動とCSRの結びつきとともに、6つの資本別にさまざまな取り組みとして紹介しております。

人権関係でのデュー・デリジェンスや、独占禁止法関連対応など、今回いただいた貴重なご意見を真摯に受けとめ、さらなる推進を図るとともに、今後の糧とし「次の100年も国際社会に貢献するもの造り企業」として「なめらかな社会」を目指して進んでまいります。



取締役
CSR(社会的責任)推進本部
本部長

仲野 浩史

投資家情報 (2017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

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

定時株主総会

2017年6月23日に大阪にて開催

株式

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

上場証券取引所

東京

2017年3月期株価

高値 604円
安値 243円

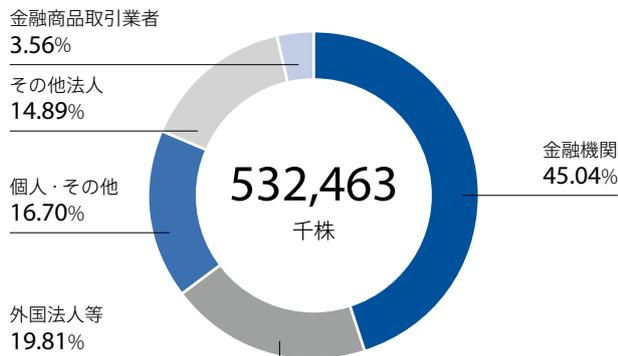
株主数

25,138名

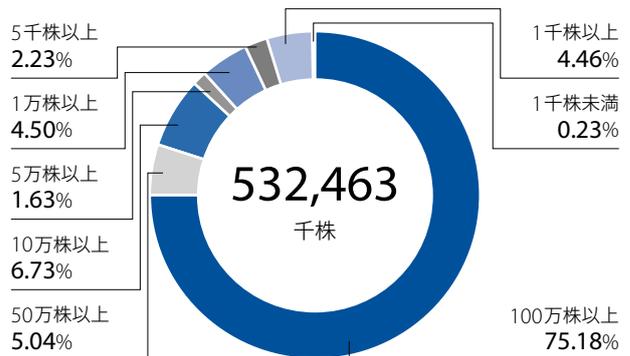
独立監査法人

新日本有限責任監査法人

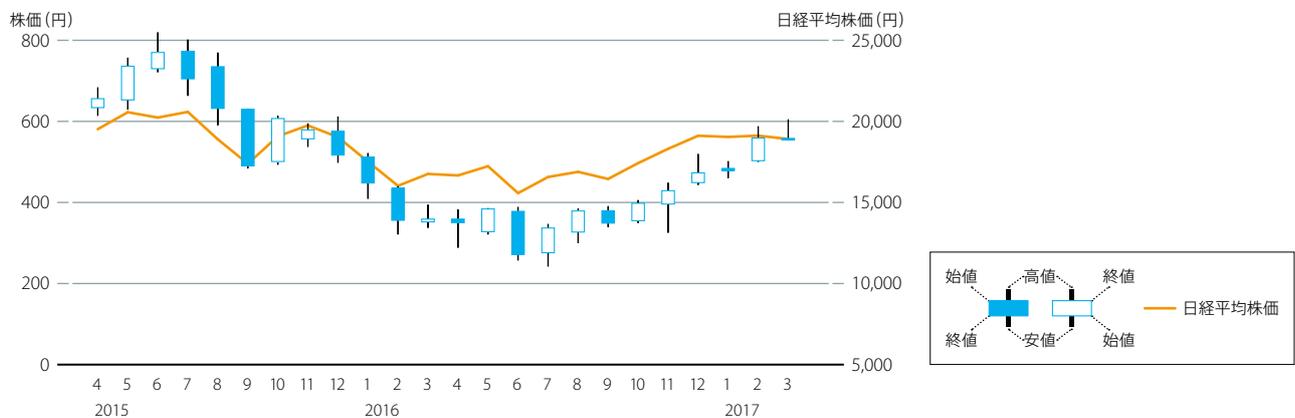
株式の所有者別分布状況



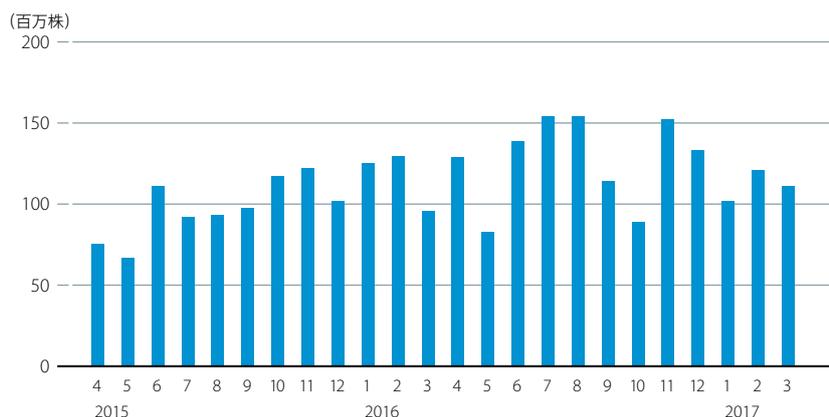
株式の所有株数別分布状況



株価の推移



出来高



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。

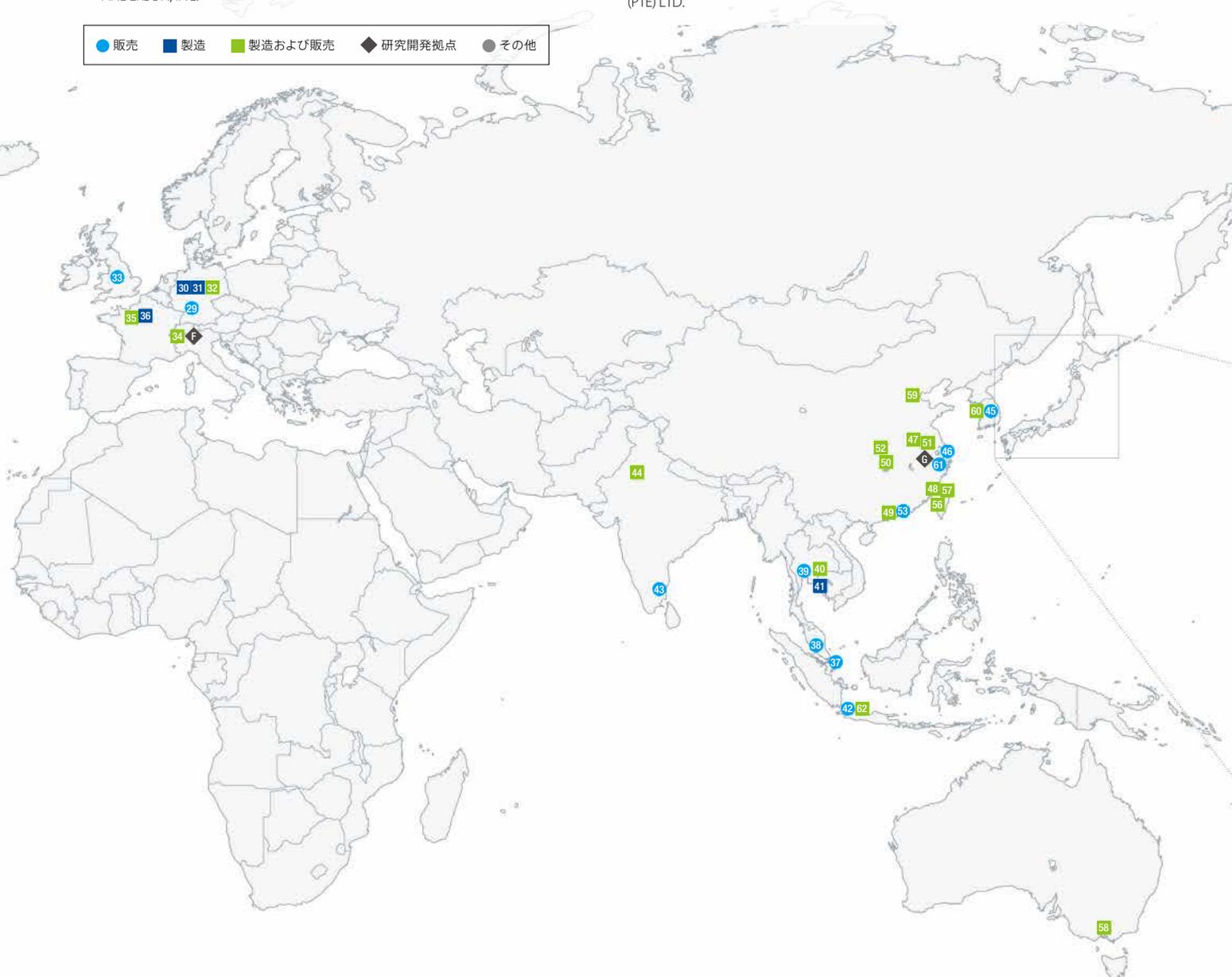
<http://www.ntn.co.jp/>

GLOBAL NETWORK (2017年3月31日現在)

名称	資本金	議決権の 所有割合 (%)
連結子会社		
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アドバンスドマテリアルズ株式会社	¥400,000,000	99.34
12 NTN鑄造株式会社	¥450,000,000	100
13 株式会社NTN紀南製作所	¥450,000,000	100
14 株式会社NTN上伊那製作所	¥725,000,000	80
15 NTNテクニカルサービス株式会社	¥200,000,000	100
16 NTN物流株式会社	¥10,000,000	100 (100)
17 NTN USA CORP.	US \$197,120,000	100
18 NTN BEARING CORP. OF AMERICA	US \$24,700,000	100 (100)
19 NTN DRIVESHAFT, INC.	US \$54,580,000	100 (100)
20 NTN DRIVESHAFT ANDERSON, INC.	US \$16,000,000	100 (100)

名称	資本金	議決権の 所有割合 (%)
21 AMERICAN NTN BEARING MFG. CORP.	US \$24,330,000	100 (100)
22 NTN-BOWER CORP.	US \$117,000,000	100 (100)
23 NTK PRECISION AXLE CORP.	US \$15,000,000	60 (60)
24 NTA PRECISION AXLE CORP.	US \$20,000,000	62.5 (62.5)
25 NTN BEARING CORP. OF CANADA LTD.	CAN. \$20,100,000	100
26 NTN-SUDAMERICANA, S.A.	US \$700,000	100
27 NTN MANUFACTURING DE MEXICO, S.A. DE C.V.	Mex. \$369,405,719	100 (5)
28 NTN do Brasil Produção de Semi-Eixos Ltda.	BRL 79,479,763	100 (13.37)
29 NTN Wälzlager (Europa) G.m.b.H.	€ 14,500,000	100
30 NTN Kugellagerfabrik (Deutschland) G.m.b.H.	€ 18,500,000	100
31 NTN Mettmann (Deutschland) G.m.b.H.	€ 25,000	100 (100)
32 NTN Antriebstechnik G.m.b.H.	€ 50,000	100
33 NTN BEARINGS (UK) LTD.	STG. £2,600,000	100 (0.04)
34 NTN-SNR ROULEMENTS	€ 123,599,542	100
35 NTN TRANSMISSIONS EUROPE	€ 82,843,207	100
36 NTN TRANSMISSIONS EUROPE CREZANCY	€ 11,500,000	100 (100)
37 NTN BEARING-SINGAPORE (PTE) LTD.	S. \$36,000,000	100 (0.97)

● 販売 ■ 製造 ■ 製造および販売 ◆ 研究開発拠点 ● その他



名 称	資本金	議決権の 所有割合 (%)	
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 NTPPT CO., LTD.	BAHT 700,000,000	75	(10.73)
42 PT. NTN BEARING INDONESIA	US. \$7,300,000	100	(100)
43 NTN BEARING INDIA PRIVATE LTD.	INR 300,000,000	100	(0.1)
44 NTN NEI Manufacturing India Private LTD.	INR 3,608,000,000	96.54	(0.001)
45 NTN KOREA CO., LTD.	WON 500,000,000	100	
46 恩梯恩(中国)投資有限公司	US. \$256,545,000	100	
47 南京恩梯恩精密機電有限公司	US. \$180,000,000	100	(86.67)
48 上海恩梯恩精密機電有限公司	US. \$166,500,000	95	(15.72)
49 廣州恩梯恩裕隆傳動系統有限公司	US. \$12,500,000	60	(12)
50 襄陽恩梯恩裕隆傳動系統有限公司	US. \$34,000,000	60	(60)
51 恩梯恩阿愛必(常州)有限公司	US. \$28,440,000	100	
52 恩梯恩LYC(洛陽)精密軸承有限公司	US. \$73,800,000	50	(50)
53 NTN CHINA LTD.	HK. \$2,500,000	100	

上記以外、その他10社

名 称	資本金	議決権の 所有割合 (%)	
持分法適用関連会社			
54 ASAHIFORGE OF AMERICA CORP.	US. \$7,100,000	28.17	(28.17)
55 Seohan-NTN Driveshaft USA CORP.	US. \$6,000,000	49	
56 東培工業股份有限公司	NT. \$1,257,232,620	27.35	
57 台惟工業股份有限公司	NT. \$160,000,000	36.25	
58 UNIDRIVE PTY LTD.	A. \$5,000,000	40	
59 北京瑞韓恩梯恩汽車部件有限公司	US. \$6,000,000	40	(6.67)
60 Seohan-NTN Bearing CO., LTD.	WON 75,780,330,000	49	
61 恩梯恩東派(上海)軸承販売有限公司	US. \$1,460,000	25	(25)
62 PT. TPI MANUFACTURING INDONESIA	US. \$55,415,050	28.8	(0.002)

研究開発拠点

- ◆ 総合研究開発センター
- ◆ 生産技術研究所
- ◆ 産業機械技術開発センター
- ◆ 先端技術研究所
- ◆ 米国技術センター
- ◆ NTN-SNR欧州研究開発センター
- ◆ NTN中国技術センター

(注) 1. 連結の範囲は、NTN株式会社および連結子会社63社(国内16社、海外47社)です。また、関連会社9社(海外9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(増加・減少なし)
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す。
3. 議決権の所有割合の()内は、間接所有割合で内数です。





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>



環境保護印刷を採用し、印刷にはベジタブルインキを使用しています。ベジタブルインキは生分解性や脱墨性に優れ、印刷物のリサイクルが容易です。