

For New Technology Network

**NTN**<sup>®</sup>

NTN 株式会社

# NTNレポート 2016

2016年3月期



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。また、世界33カ国に220を超える拠点をもち、2万4千人以上の従業員が、より良い商品の研究・開発・製造・販売・サポートに取り組み、情熱と技術力を持って、歴史ある多彩なブランドを進化させています。

For New Technology Network

**NTN**<sup>®</sup>

### 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

### 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。

### 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。

### 会社概要（2016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／24,109名 単体／5,154名

決算期：3月

資本金：543億円

売上高：連結／7,170億円 単体／3,355億円  
（2016年3月期）

# 目次



## 産業と暮らしを支える ベアリング

NTNの活動のすべてをご紹介します。

### NTNの全体像



あらゆる産業に貢献し、  
グローバルに価値を生み出す NTN

NTNの事業内容

NTNのグローバル展開

NTNの価値創造プロセス

NTNの次の100年の成長を支える新事業

財務/非財務ハイライト

P3

### 経営戦略セクション

ステークホルダーの皆さまへ

トップが語る「NTN 100」の進捗

At a Glance 事業概況 技術特集



P13

### 活動報告セクション

ガバナンスの強化

社会に対する取り組み

環境活動

第三者意見

P39

### データセクション

財務の状況 .....	77
連結財務指標 11 年間サマリー .....	79
事業などのリスク .....	81
連結貸借対照表 .....	82
連結損益計算書 .....	84
連結包括利益計算書 .....	84

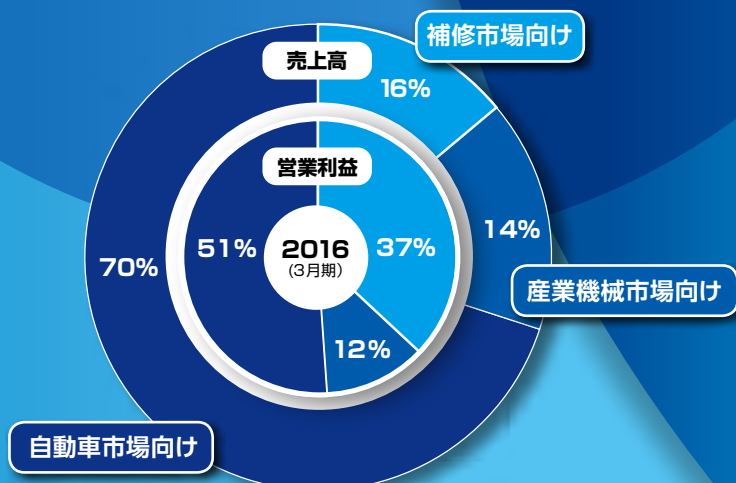
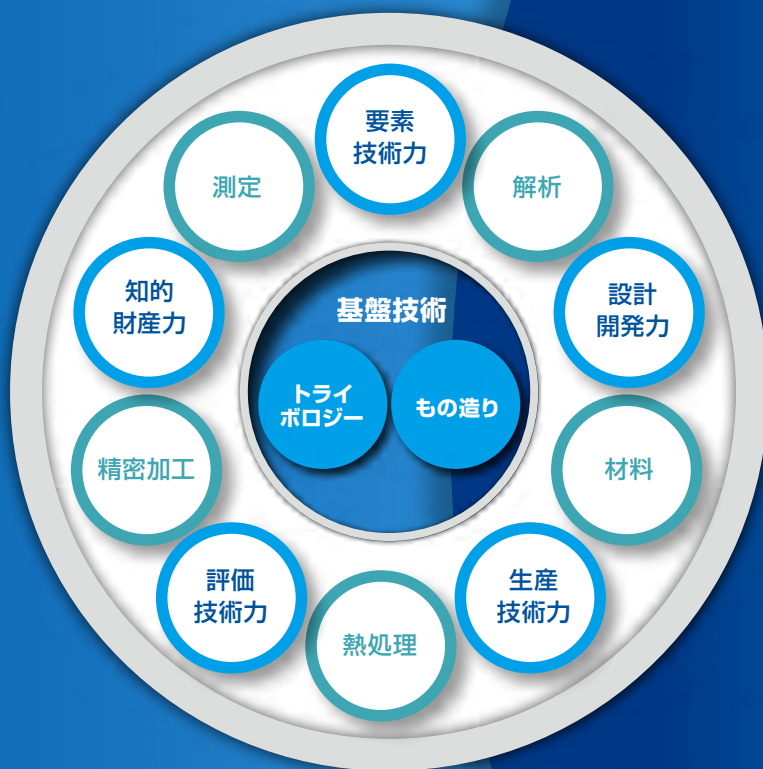
連結株主資本等変動計算書 .....	85
連結キャッシュ・フロー計算書 .....	86
独立監査人の監査報告書(訳文) .....	87
投資家情報 .....	88
GLOBAL NETWORK .....	89

P77



# NTNの事業内容

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



## 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エンジニアリング・サービスを提供し、品揃えの充実や即納体制でお客さまの安定した設備稼働を支えています。



## 産業機械市場向け

300℃を超える高温や、時速300kmの高速走行などの過酷な使用条件でも、びくともしない耐久性によって、さまざまな産業機械の回転部分を支えています。



## 自動車市場向け

1台の自動車の中に100個以上も使われているベアリング。近年の自動車に求められる安心・安全・快適性に加え、近代の電動化の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

テクニカル・サービスカーで世界各地のお客さまを訪問し、技術サービスを提供しています。



技術サポート



産業機械向け補修



航空・宇宙用

世界の主なジェットエンジンメーカーに供給



建設機械用



風力発電装置用

グローバルに鉄道車両用軸受を供給



工作機械用



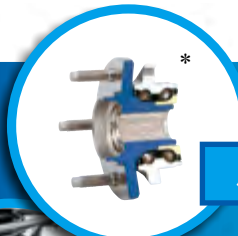
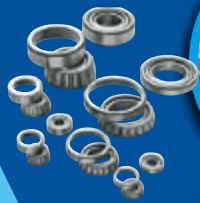
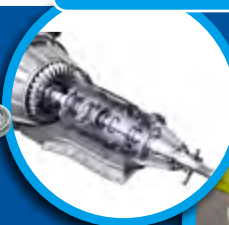
農業機械用



鉄道車両用

© PEDRO STUDIO PHOTO

トランスミッション用



ハブベアリング

世界シェア1位



足回り



ドライブシャフト

世界シェア2位



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のグローバル展開

世界各地域のお客さまニーズに迅速に対応すべく、グローバルで、研究・開発、生産、販売、アフターサービスまで「現地完結型」で展開しています。

## 2016年3月期 トピックス

### 日本

● 研究・開発拠点数: 6 ● 生産拠点数: 27 ● 販売拠点数: 37

#### 一貫生産体制を構築

アフターマーケット事業の拡大には、商品の品揃え充実と、生産リードタイムの短縮が鍵となります。そのため、当社は株式会社NTN能登製作所に熱処理工場を増設することを決定しました。これまで能登地区には熱処理設備がなく、別の生産拠点に輸送して熱処理加工を行っていました。この増設により能登地区における産業機械用軸受の一貫生産体制を確立し、よりスピーディな生産と安定した供給体制を実現します。



NTN能登製作所 熱処理工場完成予想図

### 米州

● 研究・開発拠点数: 2 ● 生産拠点数: 15 ● 販売拠点数: 23

#### ドライブシャフトの供給体制の安定化

北米地域の自動車市場はSUVやピックアップトラックなどを中心に好調が続き、NTNのドライブシャフトに対する需要が急増しています。当社は米国における3番目の自動車用ドライブシャフトの製造拠点会社として「NTN DRIVESHAFT ANDERSON, INC.」(NDA)をインディアナ州アンダーソン市に設立。現地生産を加速することで「顧客満足度世界No.1の“NTNのドライブシャフト”」へと変革していきます。



NDA完成予想図

### 欧州

● 研究・開発拠点数: 4 ● 生産拠点数: 14 ● 販売拠点数: 26

#### 工作機械用精密軸受を初の海外現地生産

当社は2016年に、NTN Kugellagerfabrik (Deutschland) G.m.b.H. (DMF、メットマン市)で工作機械用精密軸受の生産を始めます。日本国内の工場以外で同軸受を初めて生産します。これまで、船便で約2ヵ月かかっていた輸送期間を短縮することができます。需要地での現地生産化に加え、「軸受技術計算システム」なども展開することで工作機械メーカーの設計時間の短縮をサポートします。サービスの高付加価値化を図ることで、競合する現地軸受メーカーとの差別化を図り、市場開拓を進めています。



工作機械用精密軸受



工作機械用軸受を製造するDMF

## アジア他

● 研究・開発拠点数: 1 ● 生産拠点数: 22 ● 販売拠点数: 41

### ドライブシャフトの供給力の強化

中国は自動車の生産台数の増加に伴い、ドライブシャフトの需要が継続して拡大しています。拡大する需要に対応するために、中国における3番目の自動車用ドライブシャフトの製造拠点として湖北省襄陽市に襄陽恩梯恩裕隆傳動系統有限公司(襄陽NTN)を2014年に設立、2015年4月に量産を開始し、中国で生産する世界の自動車メーカーに向けたドライブシャフトの供給力を強化しました。



量産開始した襄陽NTN

### 海外生産比率



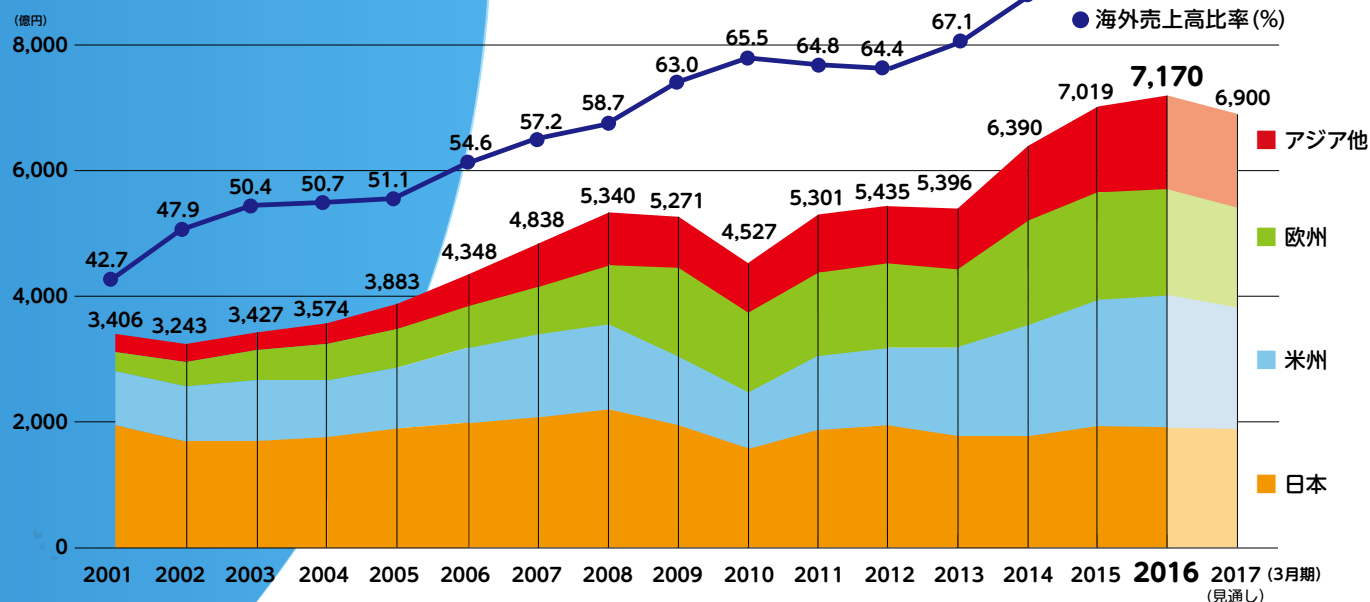
### 現地調達率



### 海外従業員比率



### 地域別売上高





# NTNの価値創造プロセス

非財務資本の増加

## 社会的課題

地球温暖化

環境汚染の防止

雇用問題の解決

騒音対策問題



製造資本

知的資本

人的資本

社会・  
関係資本

自然資本

財務資本

NTNの資本

研究・  
開発



生産



コーポレート

企業

財務資本の増加

販売



アフター  
サービス



・ガバナンス

理念

世界中のあらゆる産業に貢献

NTNが  
提供する価値



エネルギー  
ロスの低減



摩擦係数  
0.001 ~  
0.005

省エネルギー

CO<sub>2</sub>削減

安全と快適  
の提供



振動減

騒音減

乗り心地  
改善

自然エネルギーを  
利用した持続可能な  
社会の提案



水力

風力

太陽光



# NTNの次の100年の成長を支える新事業

## NTNのこれまでと これからを支える事業

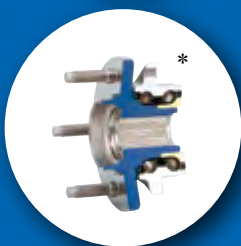
軸受



ドライブシャフト



ハブベアリング



\*構造を見やすくするため、商品のカットした写真を掲載しています。

### 自然エネルギー事業

自然エネルギー商品を早期に事業として確立するため、「自然エネルギー商品事業部」を新設し、弱風でも高効率で回転エネルギーに変換できる翼の技術と、転がり軸受や磁性材料の技術を活用した小形風力発電装置や小水力発電装置などの開発、生産、販売に取り組んでいます。

### EV事業

EV事業では、減速機の構造を見直すことでさらなる小型・軽量化を実現した「新インホイールモータシステム」を開発しました。車両のサスペンションやステアリングの構造を変更することなく搭載が可能であり、お客さまへ開発コストの削減や開発期間の短縮に貢献していきます。また、次世代自動車の電動化に不可欠な「電動モータ・アクチュエータ」などのモジュール商品の早期事業化に向け、「電動モジュール商品事業部」を新設しました。

### ロボット関連事業

「人との協働、共生」をテーマに、高速かつ正確な位置決め動作により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」や、微細な液滴を高精度に塗布するとともに塗布形状や塗布量を全数検査する機能をあわせ持つ「測定機能付微細塗布装置」などの市場展開を加速しています。

### サービス・ソリューション事業

ビッグデータを利用した軸受の状態監視や診断技術、センシング技術を活用し、これまでの「もの」の提供のみならず、サービス・ソリューションの提供にも事業を展開しています。大型風力発電設備の稼働状況を常時モニタリングする「風力発電装置用状態監視システム(CMS) Wind Doctor®」の販売を、2015年から開始しました。

## NTNグループの売上高推移

社会での出来事

1918年  
創業  
NTNでの出来事

1963年  
ドライブシャフト  
生産開始

1985年9月  
プラザ合意成立、  
ドル高是正、  
円高時代へ

1981年  
第1世代ハブベアリング  
生産開始

1983年  
第2世代ハブベアリング  
生産開始

1989年11月  
ベルリンの壁崩壊

1988年  
ドライブシャフト  
生産累計1億本

1989年  
NTN株式会社に  
社名変更

1999年1月  
欧州新通貨「ユーロ」誕生

3,479億円  
1998年

1999年  
第3世代ハブベアリング  
生産開始

1996年  
ドライブシャフト  
生産累計2億本

2008年9月  
世界金融危機

2003年  
ドライブシャフト  
生産累計3億本

5,340億円  
2008年

2008年  
SNRがNTNの  
連結子会社に





ハイブリッド街路灯



小形風力発電装置



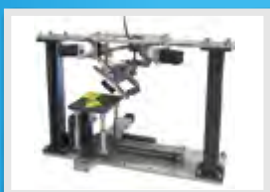
小水力発電装置



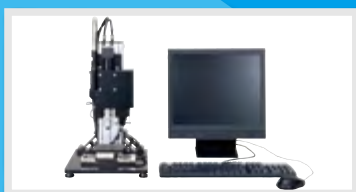
新インホイールモータシステム



電動モータ・アクチュエータ



パラレルリンク型  
高速角度制御装置



測定機能付微細塗布装置



風力発電装置用状態監視システム

# 創業100年 2018年

(3月期)

7,170億円  
2016年

2015年3月  
中期経営計画  
「NTN 100」を発表

2013年  
ドライブシャフト  
生産累計6億本

2011年  
ドライブシャフト  
生産累計5億本

2008年  
ドライブシャフト  
生産累計4億本

当社グループは2018年に創業100周年を迎えます。  
その次の100年を持続的に成長するため、10年後の長期ビジョンを設定し、  
NTNが目指す姿を明確化しました。

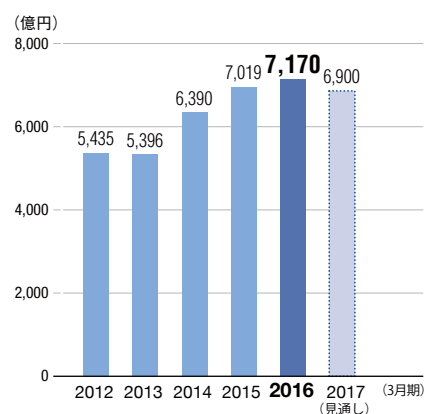
## 長期ビジョン：「NTNのあるべき姿」

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

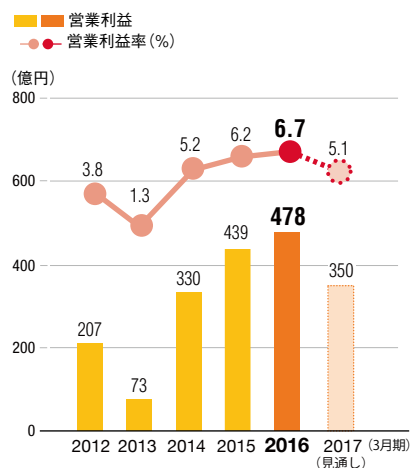


## 財務資本

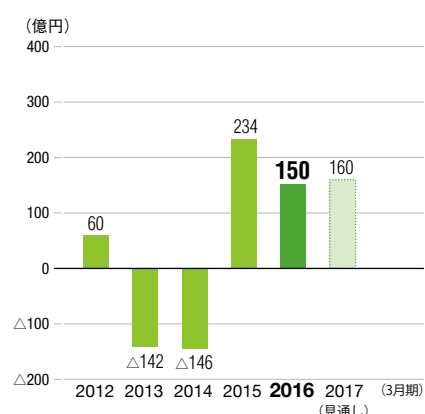
### 売上高



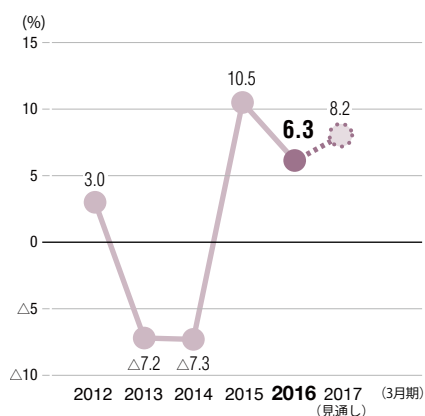
### 営業利益・営業利益率



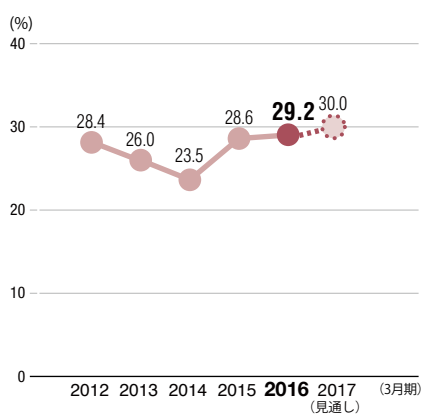
### 親会社株主に帰属する 当期純利益（損失）



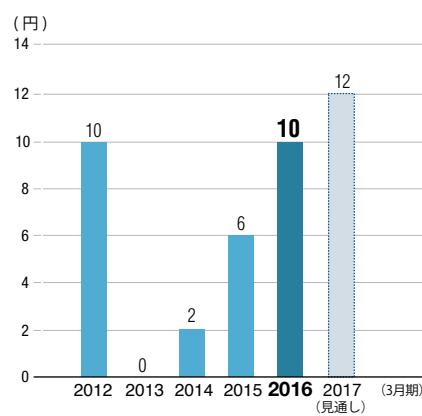
### 自己資本利益率（ROE）



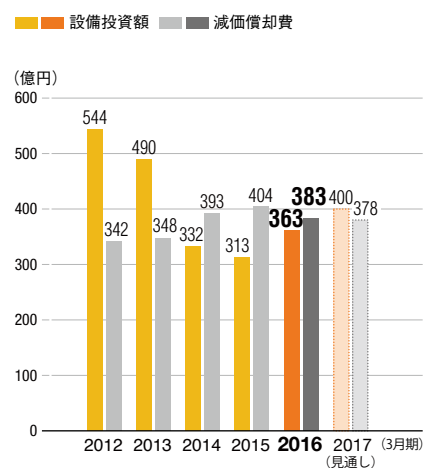
### 自己資本比率



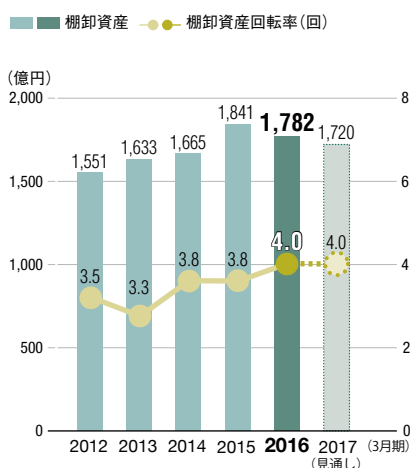
### 配当金



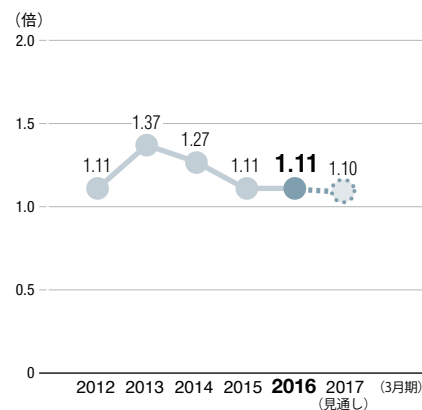
### 設備投資額・減価償却費



### 棚卸資産 / 棚卸資産回転率



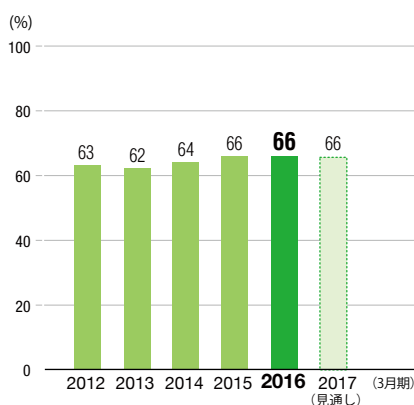
### ネットD/Eレシオ



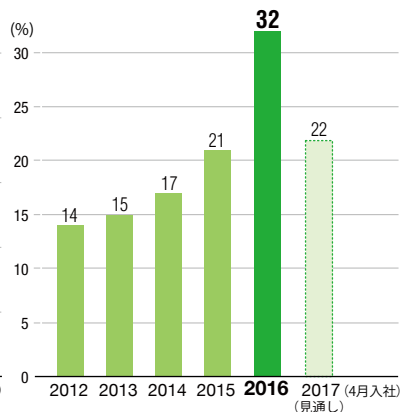
# 非財務資本

## 人的資本

### 海外従業員比率

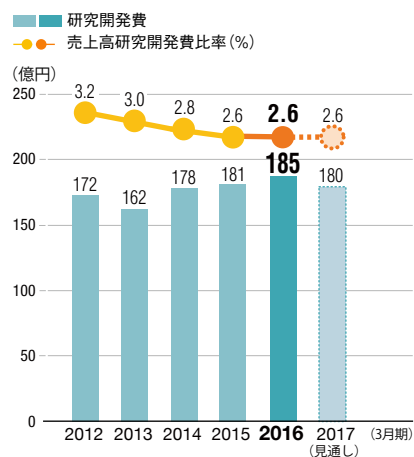


### 学卒採用女性比率 [NTN]



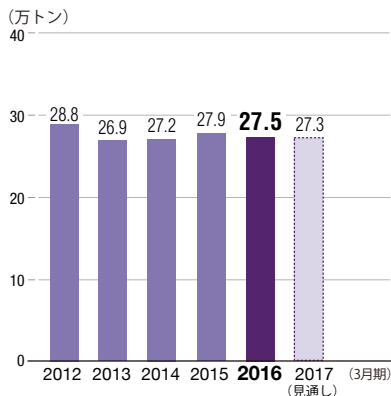
## 知的資本

### 研究開発費・売上高研究開発費比率

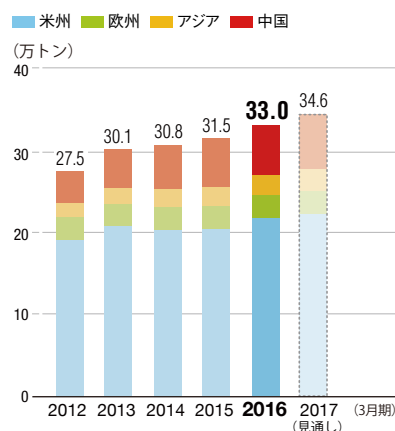


## 自然資本

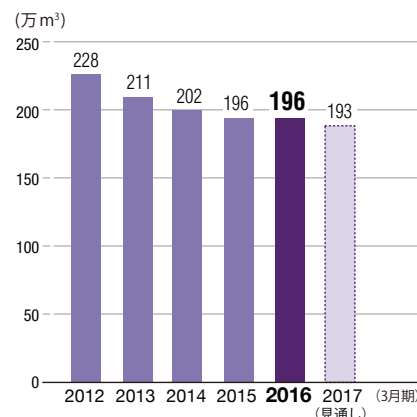
### CO<sub>2</sub>排出量 [国内グループ]



### CO<sub>2</sub>排出量 [海外グループ]

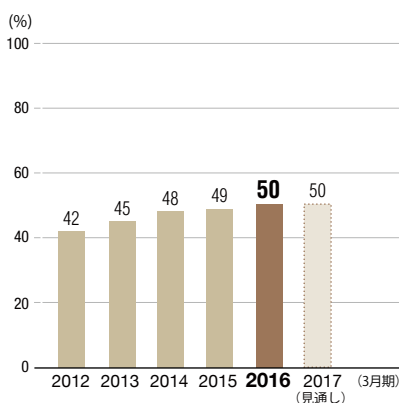


### 水使用量 [国内グループ]

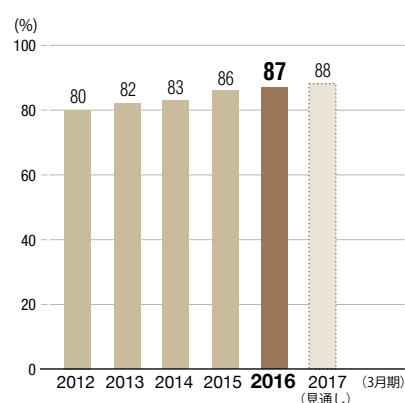


## 製造資本

### 海外生産比率

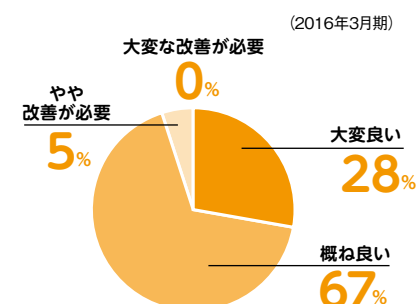


### 現地調達率



## 社会・関係資本

### 顧客満足度調査







# Management Strategy Section

経営戦略セクション



トップメッセージ

P.15-23

At a Glance

P.24

事業概況

P.25-36

技術特集

P.37

2016年3月期業績

売上高

7,170億円

前期比

2.2% 

営業利益

478億円

前期比

8.9% 

年間配当金

10.00円

前期比

4.00円 



## ごあいさつ

NTN株式会社の代表取締役社長、大久保です。

2016年3月期は、中期経営計画「NTN 100」の初年度であり、自動車市場の堅調な伸びや、為替の追い風も受けて、過去最高の売上高を達成することができました。

来るべき2018年の創業100周年に向け、「NTN 100」の重点施策を一層強力に推進し、国際市場における競争力を高めていきます。



# グローバルな存在感と誇りあるブランドを目指して、 経営努力を継続します

## 2016年3月期の業績と、 2017年3月期の見通し

2016年3月期の当社グループを取り巻く経済環境は、日本では一部に弱さもみられましたが、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、米国経済は回復が続き、欧州経済もやや弱い動きが一部にみられる中で緩やかに回復しました。一方、中国やその他新興国では景気の減速感が強まりました。

こうした中で当社の売上高は、自動車市場の堅調な伸びや、為替の追い風を受け、前期比2.2%増の7,170億円となり、2期連続で過去最高を更新しました。営業利益も原価低減や為替の好影響などにより、478億円となり、過去2番目の好業績となりました。

一方で、年度後半の急速な円高シフトにより為替差損で68億円を計上、仲裁裁定に伴う損失130億円\*などにより、親会社株主に帰属する当期純利益は、前期比35.6%減の150億円となりました。

配当金については、期初の予定通り前期比4円増の年間10円としました。

2017年3月期については、売上高は6,900億円、営業利益は350億円を予想しています。

産業機械の主力業種の低迷や、中国や南米などの新興国経済の減速感がありますが、プラス要因として、アフターマーケット事業における諸施策の効果や、自動車の新規案件受注が進んでいることがあげられます。

減収となるのは、為替レートが最も大きな要因です。2017年3月期の為替レートは1ドル＝105円、1ユーロ＝120円とし、2016年3月期と比較して、大きく円高に振れることを予想していますが、為替の影響を除くと2017年3月期は増収と増益を予想しています。この業績予想を前提に、配当金はさらに通期で2円増配の12円を予定しています。

## 今後の成長に向けて

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、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企業へと変革する「稼ぐ経営」、経営基盤と財務基盤を強化する「築く経営」の3つの基本方針のもとで重点施策を進めています。

「築く経営」の重点施策のひとつである「経営基盤の強化」では世界共通の行動規範である「企業理念」を全従業員に浸透を図るほか、グローバル企業として、コンプライアンスの徹底やガバナンス、ダイバーシティへの対応強化を進めています。当社が事業展開する地域社会におけるCSR(社会的責任)活動に注力し、地元から愛される企業としての社会貢献や、環境保全活動などの取り組みをますます拡大していきます。また、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。この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経営基盤を確立します。

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

代表取締役社長

大久保 博司

\*2015年11月、当社の連結子会社であるNTN-SNR ROULEMENTSは、欧州のVolvo Powertrain ABとの間で進めておりましたベアリング(軸受)の不具合問題に関する仲裁手続に関して、スウェーデンのストックホルム商業会議所仲裁裁判所より、損害賠償を命じる旨の最終裁定を受領したことに伴い損失計上しています。なお、裁定内容を精査し、当該仲裁手続に瑕疵があると判断しましたので、2016年2月にストックホルム地方裁判所に不服申し立てを行いました。

## 中期経営計画「NTN 100」の概要

当社は2018年3月に創業100周年を迎えるにあたり、次の100年も成長するため、会社の進むべき方向として「あるべき姿」を定めました。

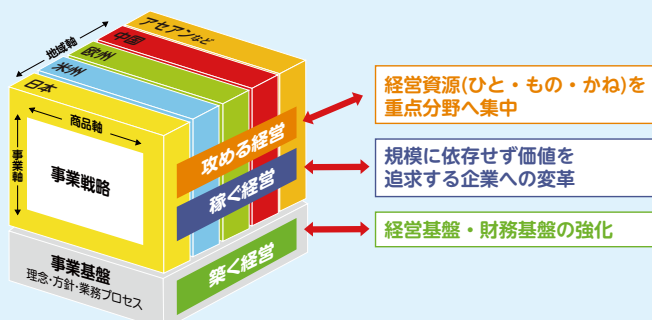
2015年4月から2018年3月までの中期経営計画「NTN 100」では、「あるべき姿」の実現に向けた変革および礎づくりの3年間と位置づけ、「攻める経営」、「稼ぐ経営」、「築く経営」の3つの基本方針のもと、各施策を重点的に推進しています。

### 長期ビジョン: 「NTNのあるべき姿」

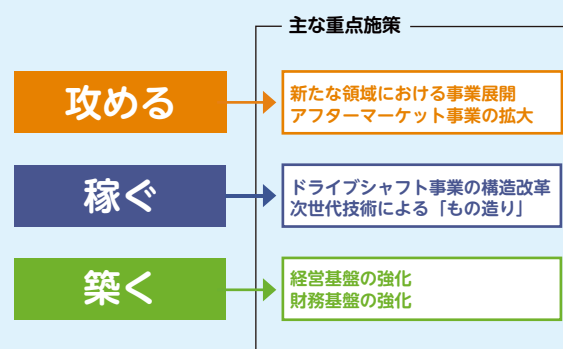
1. 世界中の従業員に企業理念が浸透し、自ら考え、自ら行動する企業
2. 独自の商品とサービスを有し、品質、機能で高く評価され、世界中で存在感のある企業
3. NTNに関わるすべての人が「NTN」ブランドに誇りを持てる企業

### 「NTN 100」の基本方針

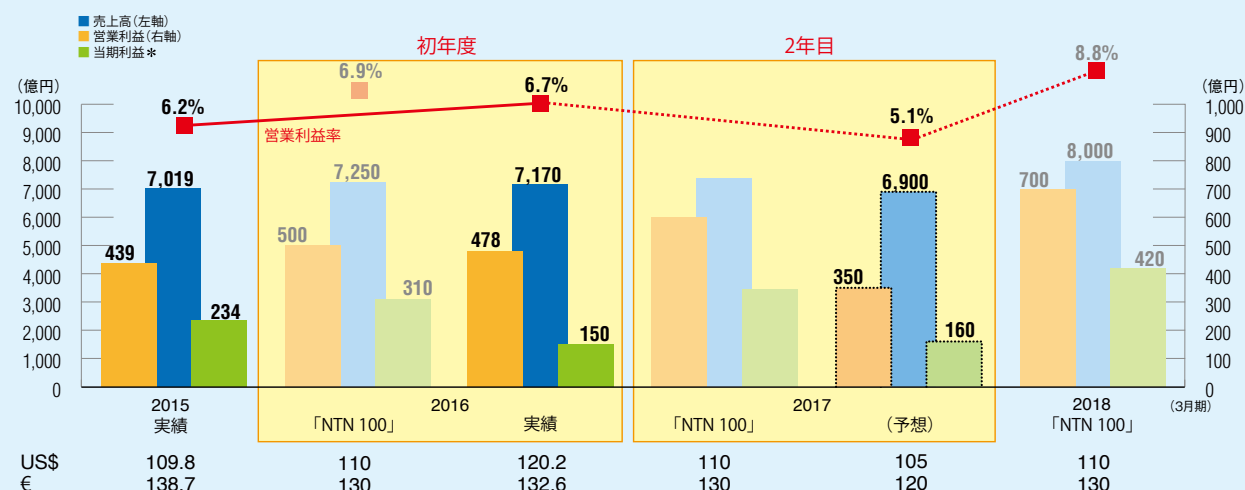
3つの基本方針のもとで重点施策を進め、お客さまにとってCo-creative (共創的)なパートナー企業への変革を図る。



### 「NTN 100」の主な施策



### 「NTN 100」初年度の実績と2年目の見通し



\* 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。

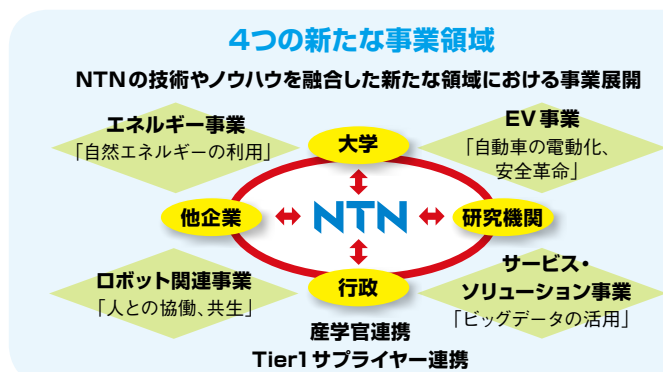
# 「攻める経営」の進捗

## 新たな領域における事業展開

2016年7月に販売を開始したハイブリッド街路灯をはじめ、着々と新事業を成長させています。

「NTN 100」では、軸受、ドライブシャフトに次ぐ「新たな領域での事業展開」を推進しています。

自然エネルギー事業では、小水力発電装置や小形風力発電装置などの開発、生産、販売に取り組んでいます。これらを早期に事業として確立するため、2016年4月1日付で「自然エネルギー商品事業部」を新設し、小形風車と太陽光発電を組み合わせた「ハイブリッド街路灯」を2016年7月に発売することができました。用水路などに設置する小水力発電装置は2016年12月の発売予定です。また、小形風力発電装置は2017年下旬の発売を予定し、それぞれ多くの引き合いを受け、対応を行っています。



また、これらを活用した自然エネルギーの循環型モデルとして、三重県桑名市の先端技術研究所内に「グリーンパワーパーク」を設立し、低炭素化社会を実現する実証実験を行っています。⇒38ページ参照



ハイブリッド街路灯



小形風力発電装置(垂直軸)



小水力発電装置



グリーンパワーパーク

EV事業では、電気自動車をはじめとする次世代自動車向けに、安全走行を支える商品開発を行っています。代表的な商品としては、減速機の構造を見直すことでさらなる小型・軽量化を実現し、車両のサスペンションやステアリングの構造を変更することなく搭載が可能な「新インホイールモータシステム」や、左右の駆動力を独立して制

御できる「2モータオンボード駆動システム」があります。また、次世代自動車の電動化に不可欠な「電動モータ・アクチュエータ」などのモジュール商品の早期事業化に向け、2016年4月1日付で、「電動モジュール商品事業部」を新設しました。これらの取り組みによって次世代自動車の早期実現に貢献していきます。



新インホイールモータシステム



2モータオンボード駆動システム



電動モータ・アクチュエータ



ロボット関連事業では、「人との協働、共生」をテーマに、高速かつ正確な位置決め動作により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」や、微細な液滴を高精度に塗布するとともに、塗布形状や塗布量を全数検査する機能をあわせ持つ「測定機能付微細塗布装置」などの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



測定機能付微細塗布装置

サービス・ソリューション事業では、ビッグデータを利用した軸受の状態監視や診断技術、センシング技術を活用し、これまでの「もの」の提供のみならず、サービス・ソリューションの提供にも事業を展開しています。

大型風力発電設備の稼働状況を常時モニタリングする「風力発電装置用状態監視システム(CMS\*) Wind Doctor®」の販売を、2015年から開始しました。CMSは、インフラ構造物など風力発電向け以外でも活用が可能であり、補修市場の案件の獲得にもつながるため、今後とも同商品の開発に注力していきます。

\*CMS: Condition Monitoring System



## 「攻める経営」の進捗

### アフターマーケット事業の拡大

在庫の充実とシステムの活用で、お客さまが必要なときに商品を即納できる体制をつくっています。

#### 当期の成果

「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。

日本の補修市場のお客さまにはアフターマーケットアカデミー（技術講習会、軸受診断など）の開催などを通じて技術サービスの強化を図っています。海外においても、欧州をはじめ米州や中国などで自動車補修ビジネスを拡大しており、産業機械補修ビジネスでは代理店とその先のお客さまへテクニカル・サービスカーで訪問するキャラバン活動を強化しています。

「NTN 100」の初年度の成果として、以下の3つをあげることができます。

1つ目は、即納体制の強化を図ったことです。汎用品から売れ筋となる商品を選定し、拡充しています。また、汎用品の在庫自動補充システムをグローバルで展開しました。在庫の充実とシステムの活用で、お客さまが必要なときに商品を即納

できる体制をつくっています。これまでは日本と米州、欧州、アジアに導入していましたが、当期は中国にも導入を完了しました。

2つ目はサービス体制の強化です。テクニカル・サービスカーを使い、お客さまへ出向いて実施する技術講習会を世界10ヵ国以上で行っています。また、当社に足を運んで受講していただくアフターマーケットアカデミー ⇒ 27ページ参照も開催しています。

3つ目は、南米や中国の景気減速により当該地域の販売は減少しましたが、供給力とサービス体制を強化することで、世界的にマーケットシェアが0.5ポイント向上したことです。今後は、さらなるマーケットシェアの向上を行うことで、景気が減速する環境においても販売増加を目指していきます。



テクニカル・サービスカー



## 2年目のポイント

「アフターマーケット事業の拡大」というテーマで、2年目に強化するポイントは、以下の2点です。

1つ目は、NTN商品のブランド力を向上させることです。まず、グローバルでお客さまとの関係を強化します。当期の成果でも説明した技術講習会は全世界10ヵ国以上で、のべ750社程度実施しました。単純計算で1日2社に実施したことになります。お客さまからは非常に高い評価をいただいております。2017年3月期もこの活動を継続していきます。

次に、負荷容量や許容回転数などにおいて、世界最高水準の軸受機能を誇る「アルテージ・シリーズ」⇒27ページ参照の投入を拡大します。即納体制だけでなく、品質面でも他社と比べた競争優位の確立を一層推進していきます。

また、新興国における産業機械向け補修を拡大することで、NTNのプレゼンス向上に取り組みます。技術面や供給面などのサポート体制の充実で新規代理店を増加させながら、データベースなどITの活用で、MRO\*案件の受注確度を高めていきます。

\*MRO: Maintenance, Repair and Overhaul

以上の取り組みにより、NTN商品のブランド力を高めていきます。

2つ目は、オートパーツの拡大です。オートパーツは、特に米州と欧州において、順調な物量の拡大が続き、事業の成長をけん引しています。欧州そして特に北米を中心に、品揃えを拡大し、さらなる成長に取り組みます。



## 「稼ぐ経営」の進捗

### ドライブシャフト事業の構造改革

構成部品の現地生産など、比例費削減も進めていることで、為替の増益効果を除いても順調に収益が改善しています。

#### 当期の成果

「ドライブシャフト事業の構造改革」では、収益拡大を最重要課題と位置づけ、品質・コスト・納期・技術面も含めて、顧客満足度世界No.1の「NTNのドライブシャフト」と呼ばれるように体質を改革しています。

ドライブシャフト事業の構造改革に関しては、「NTN 100」初年度の成果として、2つあげることができます。

1つ目は、北米のドライブシャフト供給体制の安定化と、比例費削減を進めたことで収益の改善が進んだことです。構成部品の現地生産などを進めることで、為替の増益効果を除いても順調

に収益が改善しています。現在、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、海外に新工場を設立しグローバルな供給体制を強化しています。2015年4月に、中国で3番目のドライブシャフト生産拠点となる襄陽恩梯恩裕隆傳動系統有限公司が量産を開始し、NTN MANUFACTURING DE MEXICO, S.A.DE C.V.の工場は2016年2月に量産開始となりました。さらに、米国でも3番目のドライブシャフトの生産拠点⇒5ページ参照であるNTN DRIVESHAFT ANDERSON, INC.を設立し、2017年4月に量産を開始する予定です。

2つ目は、高付加価値商品の市場展開です。たとえば、新たなコンセプトと高度な製造技術によりハブベアリングとドライブシャフトを組み合わせモジュール化した「アドバンスド ドライブシャフト モジュール」は、お客さまに対しては大幅な軽量化と開発リードタイムの短縮に貢献します。また、プレミアムカーなどの高級車に多く採用される後輪駆動形式の低燃費化に貢献する「リア用軽量ドライブシャフト」の発売も開始しました。

## 2年目のポイント

今後の課題としては、低収益商品について、さらなる改善を進めることです。

2年目で強化するポイントとしては、さらなる比例費の改善に取り組みます。ドライブシャフトの構成部品である鋼材の現地化や、ブーツ、グリースなどの集中購買を強化し、比例費を低減します。さらに、高付加価値商品を含めて、大型車やプレミアムカー向け商品の販売を拡大することでプロダクトミックスを改善します。こうした施策によって、今後もドライブシャフトの収益改善を強力に進めていきます。



アドバンスド ドライブシャフト モジュール

\*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。



リア用軽量ドライブシャフト

## 「稼ぐ経営」の進捗

### 次世代技術による「もの造り」

#### 新設の工場による一貫生産体制の構築と、グローバル展開によるもの造りの標準化

「NTN 100」では、「次の100年に向けた『もの造り』方式の革新」をテーマに、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、設備単価の低減、リードタイム短縮、中間在庫の廃止、省エネルギー・省資源の実現などを図っています。また、グローバルにおける品質管理強化の重要性から、「メイド・バイ・NTN」による世界同一基準での品質保証体制を確立します。

当期は、能登地区に熱処理工場を新設することを決定しました。新しい熱処理工場は、株式会社NTN能登製作所の敷地内に設立します。これまでは、三重県桑名市の拠点に輸送し熱処理を行っ

ていました。今回、能登地区に熱処理工場を新設することにより、能登地区における一貫生産体制が確立します。また、この熱処理工場をモデル工場として海外に展開することで、もの造りのグローバル標準化を進めていきます。



株式会社NTN能登製作所 熱処理工場完成予想図

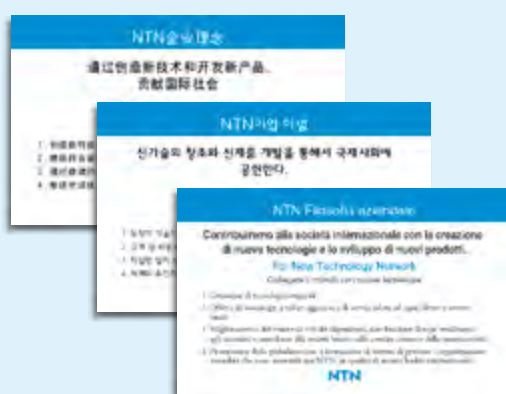
# 「築く経営」の進捗

## 経営基盤の強化

“世界共通の行動規範としての「企業理念」について、当社グループ全従業員への浸透を図ります。”

「NTN 100」の目標として、世界共通の行動規範としての「企業理念」について、当社グループ全従業員への浸透を図るほか、グローバル企業として、コンプライアンスの徹底やガバナンス、ダイバーシティへの対応強化を進めています。

企業理念をグローバルに浸透させるために、各国言語の唱和カードを全従業員に配布し、認知を高めました。また、教育・研修プログラムを策定し、従業員の理解と共感を高め、実践へとつなげていきます。今後は社内表彰制度も検討しています。



企業理念カード(多言語版)



NTN技能オリンピック



世界QCサークル大会

コンプライアンスの徹底に関しては、コンプライアンス委員会が中心となって推進しており、公正取引監察委員会は独占禁止法、下請代金支払遅延等防止法遵守の徹底に取り組んでいます。また、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つつ、関係会社の統治体制の充実を図っています。

⇒42ページ参照

さらに、リスク管理の体制強化を行っています。リスク管理委員会がリスク発生の防止と軽減に努め、大規模自然災害に対する事業継続計画(BCP)を推進しています。

⇒47ページ参照

ダイバーシティについては、国や地域を越えて活躍できるグローバル人材の育成などを強化し、NTN技能オリンピックや世界QCサークル大会などを通じて現場力を高める継続的「ひと造り」を推進しています。また、女性の働きやすい環境づくりのため、育児短時間勤務制度の拡充や企業内託児所の整備などに取り組んでいます。



# 「築く経営」の進捗

## 財務基盤の強化

“ 着々と財務体質の健全化を進めています。 ”

「NTN 100」では、「収益管理の強化と資産効率の向上」を目標のひとつとしています。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、売上高利益率向上など、財務体質の健全化に向けた施策に取り組んでいます。

最終年度の目標として、自己資本比率は30%

以上、ネットD/Eレシオは1.0 倍以下まで改善を図ります。また、今後の収益力の強化によりROEは14%超を目標とし、十分なフリー・キャッシュ・フロー (FCF) の創出を行い、配当性向の方針30%とあわせて、株主の皆さまに長期的に安定した利益還元を継続していきます。

### 財務基盤の強化：実績と見通し

	2016年 3月期		2017年 3月期	2018年 3月期
	NTN 100	実績	予想	NTN 100 3年間
<b>1. 資産効率の向上</b>				
有利子負債の削減(為替影響除く)	200億円削減	262億円削減	72億円削減	600億円削減 / 3年間
在庫削減(在庫回転率)	4.0回 / 年	4.0回 / 年	4.0回 / 年	4.5回 / 年
設備投資	500億円	363億円	763億円 / 2年間	1,350億円 / 3年間
資産売却	活用見込みのない資産の売却			
FCF	179億円	125億円	100億円	670億円 / 3年間
自己資本比率	30.0%	29.2%	30.0%	30.0%以上
ネット D/Eレシオ	1.0	1.1	1.1	1.0以下
ROE	12.0%	6.3%	8.2%	14% 超
<b>2. 売上高利益率の向上</b>				
営業利益率	6.9%	6.7%	5.1%*	8.8%
<b>3. 株主還元</b>				
配当	年間10円 配当性向 17%	年間10円 配当性向 35%	年間12円 配当性向 40%	配当性向 30%が基本

\*為替が前期レベルの場合は6.6%

## 「NTN 100」の達成に向けて

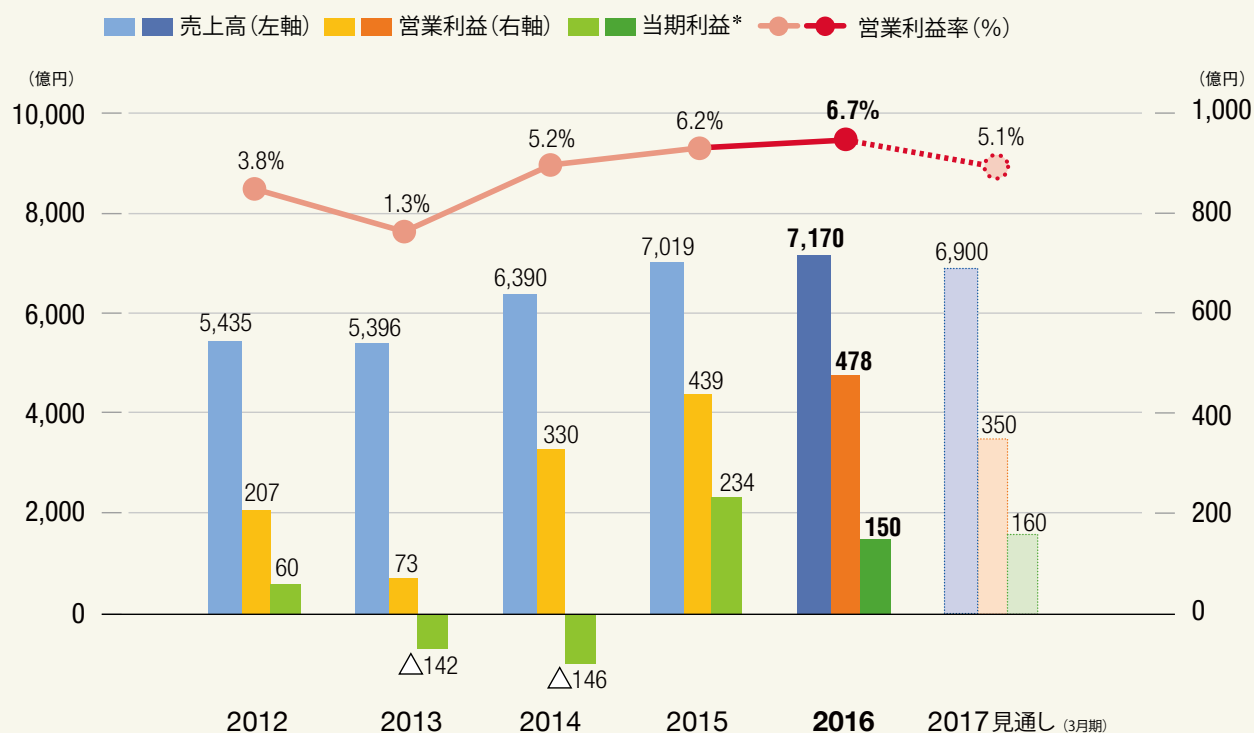


当社グループを取り巻く経済情勢は、円高の進行などをはじめとした不安要素により、不透明感が高まっています。

このような環境の中でも、「NTN 100」の諸施策を着々と進め、創業100周年と次の100年の持続的成長のための変革と礎づくりに取り組みます。



## 連結業績の推移



\* 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。

## 地域別売上高

日本

**26.4%**  
**1,896億円**

米州

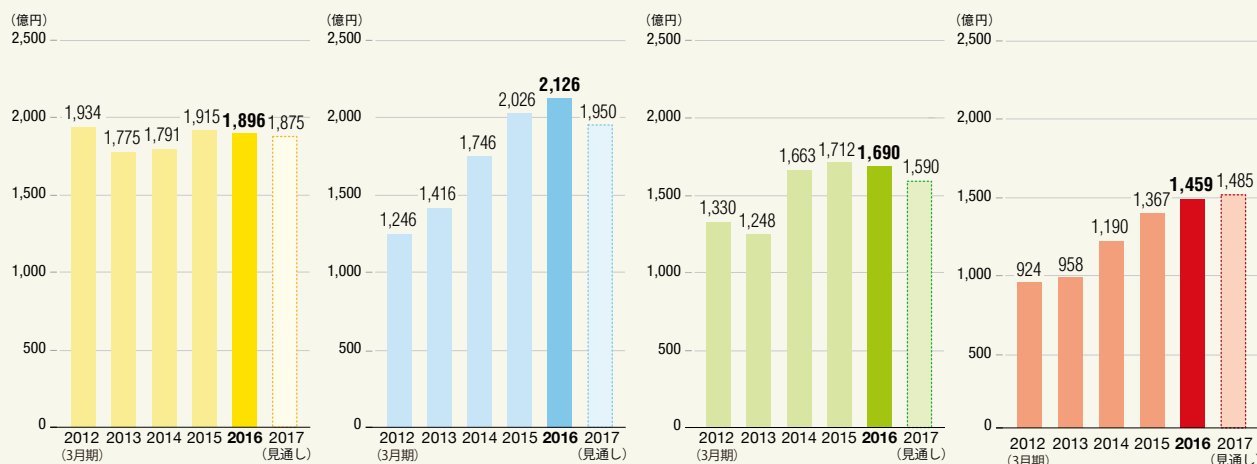
**29.6%**  
**2,126億円**

欧州

**23.6%**  
**1,690億円**

アジア他

**20.3%**  
**1,459億円**



# 補修市場

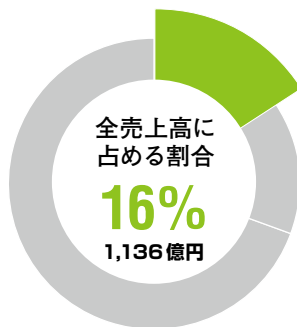
補修市場向け事業は、代理店を通じた一般機械向けの軸受販売、鋤山や製紙、鉄鋼機械などのMRO\*（設備補修）案件、自動車補修部品（オートパーツ）や、技術サービスの提供を行う事業です。グローバルな供給体制を整備し、あらゆる種類の軸受を販売するだけでなく、技術サービスを通じてお客さまの課題解決に貢献しています。

\*MRO: Maintenance, Repair and Overhaul

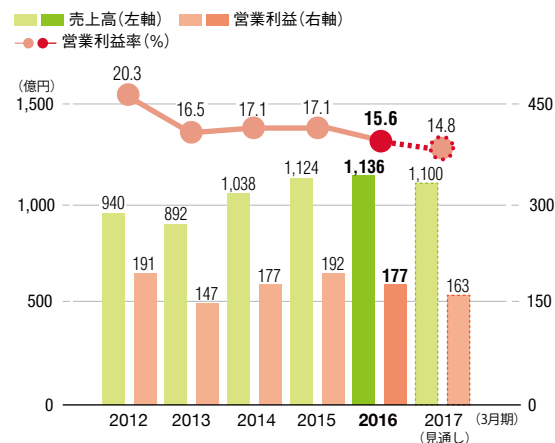
## エンジニアリング・サービスや品揃えを強化し、市場での存在感を高めます。



専務取締役  
米谷 福松



### 営業利益・営業利益率



### 2016年3月期の実績

当セグメントでは、産業機械用の補修だけでなく、自動車用の補修ビジネスであるオートパーツも含んでいます。

補修市場向けの売上高は、1,136億円で前期比12億円（1.1%）の増収となりました。

当期は、中国の急速な景気減速による影響が日本を含めた他地域でも見受けられました。また、南米新興国の景気減速による影響もありましたが、エンジニアリング・サービスによるMRO（Maintenance, Repair and Overhaul：設備補修）案件を確実に取り込むと同時に、オートパーツの販売拡大などにより、中国以外の地域では前期の売上高を上回りました。

営業利益は為替の影響などにより177億円となり、前期比15億円（8.0%）の減益となりました。

### 2017年3月期の概況

日本では、引き続き景気低迷の影響を受ける見通しですが、エンジニアリング・サービスの強化を進め、ターゲット顧客でのシェアアップを図ります。米州では、大手代理店との協業を強化し、MRO案件の発掘を進めます。また、オートパーツでは大手代理店の開拓を進め、販路拡大を図ります。欧州・アジアでも、MRO案件の発掘とオートパーツの拡販を推進しますが、欧州の一部の新興国では需要の減速を想定しています。中国は、引き続き、景気低迷を見込んでいますが、代理店網の拡充を図って販売の空白地域を埋め、販売体制を強化します。

### 担当役員コメント

補修事業では、4つの柱である①リードタイム短縮による商品供給力強化、②世界最高水準であるアルテージ品拡大による商品力強化、③産業機械向け補修はグローバル在庫の拡充・自動車向け補修はオートパーツ開発による品揃え強化、そして、④技術講習会やテクニカル・サービスカー活用などによるエンジニアリング・サービスの強化に取り組んでいます。さらに、包装箱改善、模造品対策など、ブランドイメージ強化にも取り組み、グローバルで顧客満足度世界No.1を目指します。

# PRODUCTS

## 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。

### 鉱山



薄型シール付  
自動調心ころ軸受



ベアリングユニット

### 鉄鋼

超大形二つ割  
自動調心ころ軸受



密封形4列  
円すいころ軸受



### 製紙



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

### 石油・ガス



スラスト自動調心  
ころ軸受

### 食品



ポリループ軸受

### オートパーツ



### メンテナンスツール

アーム式  
自動調心機能付  
油圧引抜き治具



誘導加熱装置



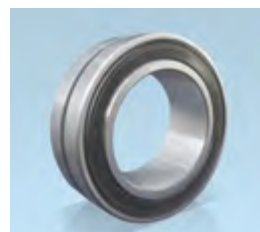
トラック用  
パーツキット



### NEW PRODUCTS

#### 鉱山コンベヤ用「ULTAGE 薄型シール付自動調心ころ軸受」

鉱山コンベヤに使用される自動調心ころ軸受は、屋外や粉塵などの厳しい環境下で使用されるため、高負荷容量に加えて異物侵入対策が必要です。当社は、薄型特殊シールの採用および軸受内部設計の最適化により、標準軸受と同一寸法を維持しながら、シール付自動調心ころ軸受として世界最高水準の定格荷重を実現しました。







## 補修市場

# 「NTN 100」の戦略

## 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を目指す。

### ブランド力の向上

当社の商品を買っていただくためには、ブランド力の向上が重要なテーマです。ブランド力をグローバルに向上させるために、お客さまとの関係強化に取り組んでいます。2016年3月期はお客さまを訪問して技術説明を行う技術講習会や、お客さまに当社に足を運んで受講していただくアフターマーケットアカデミーを世界10ヵ国以上、延べ750社程度で実施し、お客さまとの関係を強化しました。受講いただいたお客さまからは非常に高い評価をいただいております、今後も継続して取り組みます。

### オートパーツの拡大

NTN-SNR ROULEMENTS（以下、NTN-SNR）が持つノウハウを活用し、米州と欧州地区を中心に自社開発のパーツを組み込んだキット商品の品揃えを進め、販売を強化します。

次に、世界最高水準の軸受機能を誇るアルテージ・シリーズの市場への投入を拡大します。在庫の充実とシステムの整備による即納体制のみならず、品質面でも他社と比較した競争優位の確立を進めます。

さらに、技術面や供給面などのサポート体制の充実によって、新興国における新規代理店を増加させ、NTNのブランド力を高めていきます。

米州・欧州地区では、2013年以降、年平均増販率がそれぞれ22%、4%と高い成長を遂げており、引き続き、商品群の拡大、および大手有力代理店の開拓を重要戦略に位置づけ、販売の拡大に取り組んでいきます。

### 技術講習会・アフターマーケットアカデミー

お客さまや代理店に向けた、軸受の取り扱いの基礎知識やメンテナンス技術に関する講習を行っています。技術講習会はお客さまの補修現場に訪問し開催、アフターマーケットアカデミーは当社に足を運んでいただき開催しています。



### ULTAGE（アルテージ）・シリーズ

ULTAGE（アルテージ）は、世界最高水準のNTN新世代軸受のシリーズ総称であり、究極を意味する「Ultimate」とあらゆる場面での活躍を意味する「Stage」を組み合わせた造語です。

\*構造を見やすくするため、商品のカットした写真を掲載しています。





# NTN ACTION TODAY

## 01 世界4極での拡大

### 日本

- ・さまざまな側面から代理店さまの販売を支援し、ブランド力を向上
- ・業種別ガイドブックなど営業ツールの拡充や、アフターマーケットアカデミーの開催など、技術情報をさらに充実
- ・包装品質を強化し、お客さまからより高い信頼を獲得
- ・株式会社NTN能登製作所に新しく熱処理工場を増設することで、能登地区における軸受一貫生産体制を確立しスピーディな生産と安定した納期の遵守



包装品質を強化した  
大形自動調心ころ軸受の1個箱

### 米州

- ・鉱山、鉄鋼、石油・ガス、工作機、食品、製紙向けなどのカテゴリを主なターゲットとし、大手代理店との関係強化により、新規顧客を獲得
- ・オートパーツでは、トラック用や乗用車用などパーツキットの品揃えを拡大
- ・中南米では、NTN-SNRとの協業を強めた組織体制を確立し、お客さまを訪問してまわるエンジニアリング・サービスを強化



代理店会を通じて関係強化

### 欧州

- ・「商品ラインナップの拡充」「顧客へのサービス強化」「イノベーションを活用したサービス」の3つの軸にもとづいた施策を多角的に展開
- ・自動車向けでは、各自動車メーカーに納入している数多くのOEM品と同じ品質、安全性、信頼性を訴求。さらに販売代理店や整備士向けに技術情報アプリ「TechScaN'R」を開発し、イノベーションを活用した技術サービスを充実
- ・産業機械向けでは、食品や医薬品業界で求められている、人体への影響が考慮された安全性の高いグリースを発売するなど、お客さまへのサービスを拡充



TechScaN'Rのイメージ

### アジア他

- ・中国では、鉄鋼や鉄道車両、発電所関係を中心にMROチームを強化し、プレゼンスを向上。また、自動車関連では、技術面や供給面などサポート体制を充実させ、新規代理店を増やして、販売を強化
- ・アセアン地区では、MRO分野のNTNの知名度向上と販売拡大を強化。域内のそれぞれの国でターゲット業種を定め、技術セミナーや技術提案を通じて販売を拡大



メンテナンスツールの使用方法を指導



展示会ブース

## 02 オートメカニカ上海

2015年12月、中国上海にて世界最大規模の自動車アフターマーケット展示会「オートメカニカ上海2015」が開催され、当社は「信頼・高性能」をテーマに出展しました。世界的に著名な本展示会には、今回アフターマーケット関連企業5,300社が39ヵ国から出展し、4日間で143ヵ国から100万人を超える来場者がありました。NTNブースでは、幅広いオートパーツを展示し、品質の高さをアピールしました。

中国のアフターマーケット市場は近年急速に成長しています。NTNブースへの来場者も昨年より増え、NTN商品に対する関心が高まっています。今後も同展示会への出展を継続し、中国市場におけるブランドイメージの向上、アフターマーケット商品の販売拡大を進めていきます。

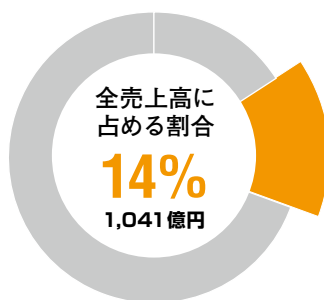
# 産業機械市場

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

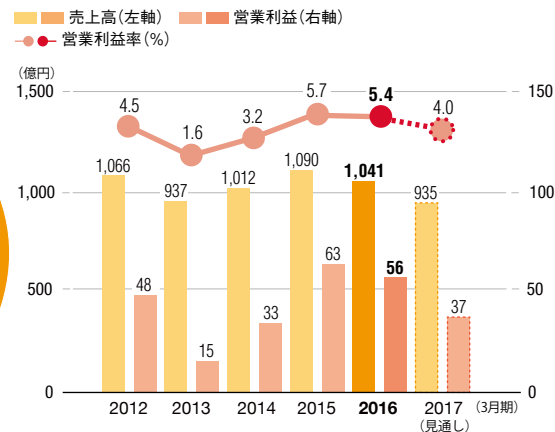
成長する分野に注力し、  
新たな事業領域を創造します。



取締役  
川島 一貴



## 営業利益・営業利益率



## 2016年3月期の実績

産業機械市場向けの売上高は1,041億円で、前期比49億円(4.5%)の減収となりました。日本は、建設機械や鉱山機械向けが減少し、関連する変減速機向けなども減少しました。米州は風力発電向けが増加しましたが、建設機械や鉱山機械向けが減少しました。欧州や中国は風力発電向けが好調でした。

営業利益は56億円となりました。コスト削減努力や為替レートの好影響もありましたが、販売数量の減少により前期と比べて6億円(10.3%)の減益となりました。

## 2017年3月期の概況

日本では、建設機械や鉱山機械向けがさらに減少する見込みで、鉄鋼や工作機械などの需要の低迷も想定されます。米州では、日本同様、建設機械や鉱山機械向けがさらに減少する見込みですが、風力発電向けが増加する見込みです。一方欧州では、航空機向け、変減速機、一般機械向けの販売増加が予想されています。アジア他では、韓国の建設機械や工作機向けが減少し、中国の風力発電向けも前期需要増の反動などで一時的に減少することが想定されています。

## 担当役員コメント

産業機械事業では、今後の成長分野として、風力発電、航空機、鉄道車両、ロボット市場をターゲットとし、技術開発、生産能力、販売力の強化を行っています。また、軸受のみならず、「CMS\*」や「リニアモジュール」、軸受とセンサを組み合わせた「モジュール商品」の開発に取り組んでいます。

建設機械、農業機械、工作機械などの主要な産業機械業種向けについても、高い信頼性を有する商品とともに、サービスやソリューションを提供し、産業の発展に貢献できるよう取り組んでいます。

\* CMS: Condition Monitoring System

# PRODUCTS

## 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。



### 建設機械用軸受

資源採掘や土木建設で活躍

### 風力発電装置用軸受

高まる再生可能エネルギーの  
需要に対応



### 農業機械用軸受

安定した食料供給に貢献

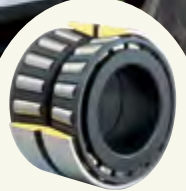


### 変減速機用軸受

ロボットの高い生産性を支える

### 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



©PEDRO STUDIO PHOTO

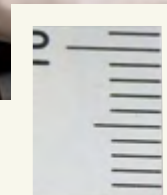


### 工作機械用軸受

高い加工精度を支える

### 事務機用軸受

複写機、複合機の滑らかな  
動きを支える



### 流体動圧軸受

HDD に加え薄型ファンモータにも採用



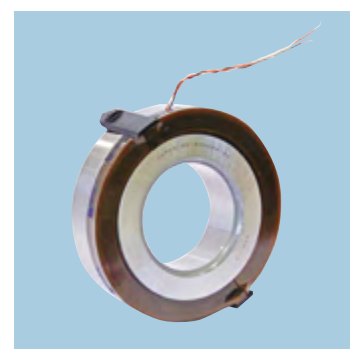
### 医療機器用軸受

CTスキャナーや人工心臓に採用

## NEW PRODUCTS

### 早期異常検知機能付「円すいころ軸受」

運転中の軸受にはく離が発生すると、軸やギヤ部品の破損などを引き起こし、かつ軸受の交換周期が長いほどそのリスクが高まるという問題がありました。当社は、はく離片の軸受外への流出を防止し、はく離片のみを早期検知できる商品を開発しました。この技術は、機械のライフ・サイクル・コスト低減に大きく貢献します。





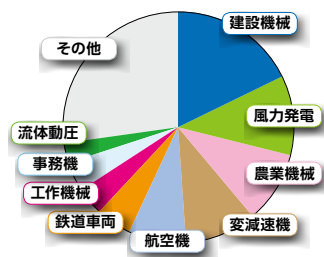


## 産業機械市場 「NTN 100」の戦略

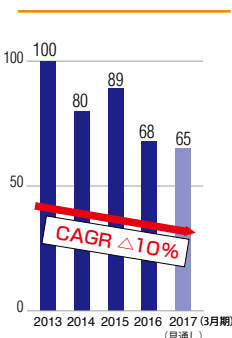
成長分野にターゲットを絞り、  
商品開発力を強化する。

業種の販売構成

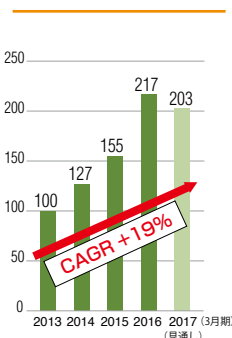
業種別物量推移 (2013 年を100として指数化)



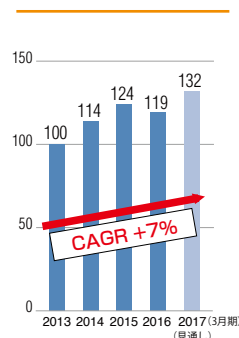
建設機械



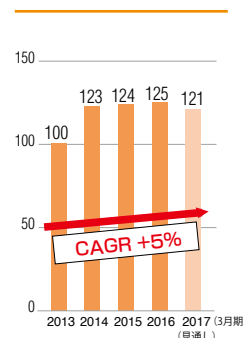
風力発電



航空機



鉄道車両



\* CAGR (Compound Annual Growth Rate): 2013年3月期から2017年3月期の年平均成長率

### 産業機械事業本部 技術部門の再編

現在、環境問題を背景に、NTNグループが注力する風力発電、航空機、鉄道車両向けの需要が拡大しています。産業機械市場でこれまで当社の売上高に占める割合が大きかった建設機械は需要の減少が続く一方、風力発電、航空機、鉄道車両向けなどの販売が大きく成長しています。

こうした環境を背景に、NTNグループでは、技術部門の組織改編を行いました。2016年4月1日付で、産業機械事業

本部の4つの技術部門を、ロボット技術部や鉄道技術部、航空宇宙技術部、CMS技術部、大型風力発電技術部などに再編しました。各部門の重点取り組み分野を組織名称とすることで、役割を明確にしました。また、成長分野にターゲットを絞ることで、各分野の商品開発力の強化やロボット分野向けなどの新しい領域における商品、技術開発を進めます。

#### 旧組織

産業機械技術部  
建機・鉄道技術部  
工作機・航空宇宙技術部  
CMS技術部  
新エネルギー技術部

#### 新組織

産業機械技術部  
航空宇宙技術部 (新設)  
ロボット技術部 (新設)  
CMS技術部  
鉄道技術部 (新設)  
製品設計部 (新設)  
大型風力発電技術部 (改称)



# NTN ACTION TODAY

## 01 能登地区における産業機械向け軸受の一貫生産

当社は石川県能登地区において、三重県桑名市に次ぐ産業機械向け軸受の第2生産拠点として、2007年に羽咋市に株式会社NTN羽咋製作所を設立以降、株式会社NTN宝達志水製作所、株式会社NTN志賀製作所、株式会社NTN能登製作所を設立してきました。

現在、能登地区では、風力発電装置に使用される大形軸受や産業機械アフターマーケット市場向けの各種軸受を生産しています。軸受の製造工程は、「鍛造」、「旋削」、「熱処理」、「研削」、「組立」の順に進行します。熱処理工程は軸受の耐久性を大きく左右する重要工程ですが、これまで能登地区に熱処理設備がなく、三重県桑名市の生産拠点に輸送して熱処理を行っていたため、輸送に必要なリードタイムを含めて余分に時間が必要でした。このたび、株式会社NTN能登製作所の敷地内に熱処理工場を新設することによって、能登地区における一貫生産体制を確立し、よりスピーディな生産と安定した供給体制を実現します。

また、今回新設する熱処理工場をモデル工場とし、海外工場にも展開することで、もの造りのグローバル標準化を進めていきます。



能登地区で生産する大形軸受



大形軸受の製造の様子

## 02 NTNのロボット関連事業

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

### 進化した「パラレルリンク型高速角度制御装置」

自動生産設備などで使われる角度位置決め装置は、狭い空間での広い可動角度範囲と高速・高精度な位置決めが要求されます。

NTNの「パラレルリンク型高速角度制御装置」は、こうした機能の向上を追求しています。進化した「パラレルリンク型高速角度制御装置」は、従来品よりも装置全体の高さ方向寸法を約10%短縮させコンパクト化を実現しました。また、位置決め速度と精度もさらに10%向上して、タクトタイムとダウンタイムを短縮し、お客さまの生産性向上に貢献しています。



パラレルリンク型高速角度制御装置

### 測定機能付微細塗布装置

ますます微小化する電子部品の実装分野では、塗布した接着剤の形状や塗布量を全数測定することを品質管理に活用したいニーズがあります。これまで塗布と測定には個別の装置が必要でしたが、当社は、「測定機能付微細塗布装置」の提案を開始しました。同装置は、針の先端に付着させた数pl\*(ピコリットル)の微細な液滴を、1回あたり0.1秒で高精度に塗布できる「卓上型高速微細塗布装置」に、塗布後の塗布形状を三次元測定する「微細三次元形状測定」機能を付加したものです。0.7秒の短時間で塗布から測定まで対応可能であり、生産効率の向上に貢献します。

\*pl(ピコリットル):1兆分の1リットル



測定機能付微細塗布装置

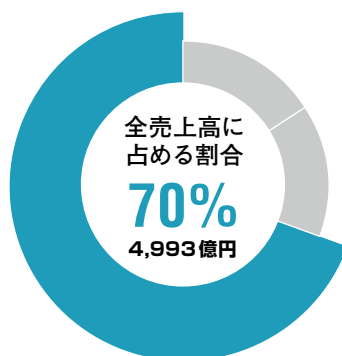
# 自動車市場

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

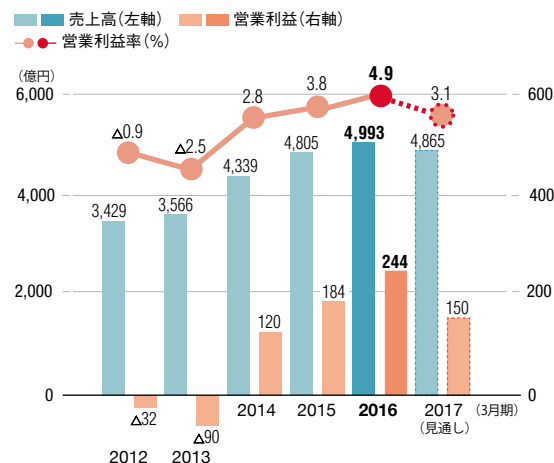
お客さまのニーズを的確にくみ取り、  
ブランドバリューを向上させます。



常務取締役  
宮澤 秀彰



## 営業利益・営業利益率



## 2016年3月期の実績

自動車市場向けの売上高は、4,993億円で、前期比188億円 (3.9%) の増収となりました。日本は、軽自動車増税の影響による販売の減少がありましたが、北米向け輸出車需要でカバーしました。米州は、北米の堅調な需要がありましたが一部新車の量産立ち上げの遅れや南米市場の低迷の影響を受け微減となりました。欧州および中国では需要が拡大しました。

営業利益は販売増加の効果、比例費の削減および為替の影響などにより244億円となり、前期比61億円 (33.2%) の増益となりました。営業利益率も4.9%に改善しました。

## 2017年3月期の概況

日本は、自動車顧客の新モデル投入による新車販売回復を見込んでいます。米州は、原油安を背景に、引き続きSUVやピックアップトラック向けなど大型車の販売好調を想定しています。また、2015年12月に量産を開始したNTN MANUFACTURING DE MEXICO, S.A.DE C.V.の販売も寄与する見込みです。欧州は、ロシアなど東欧市場の低迷はありますが、全体では堅調な販売が続くとみています。アジア他では、特に中国における継続的な需要拡大に加え、インド・アセアンにおけるドライブシャフトと二輪車向け販売の増加を見込んでいます。

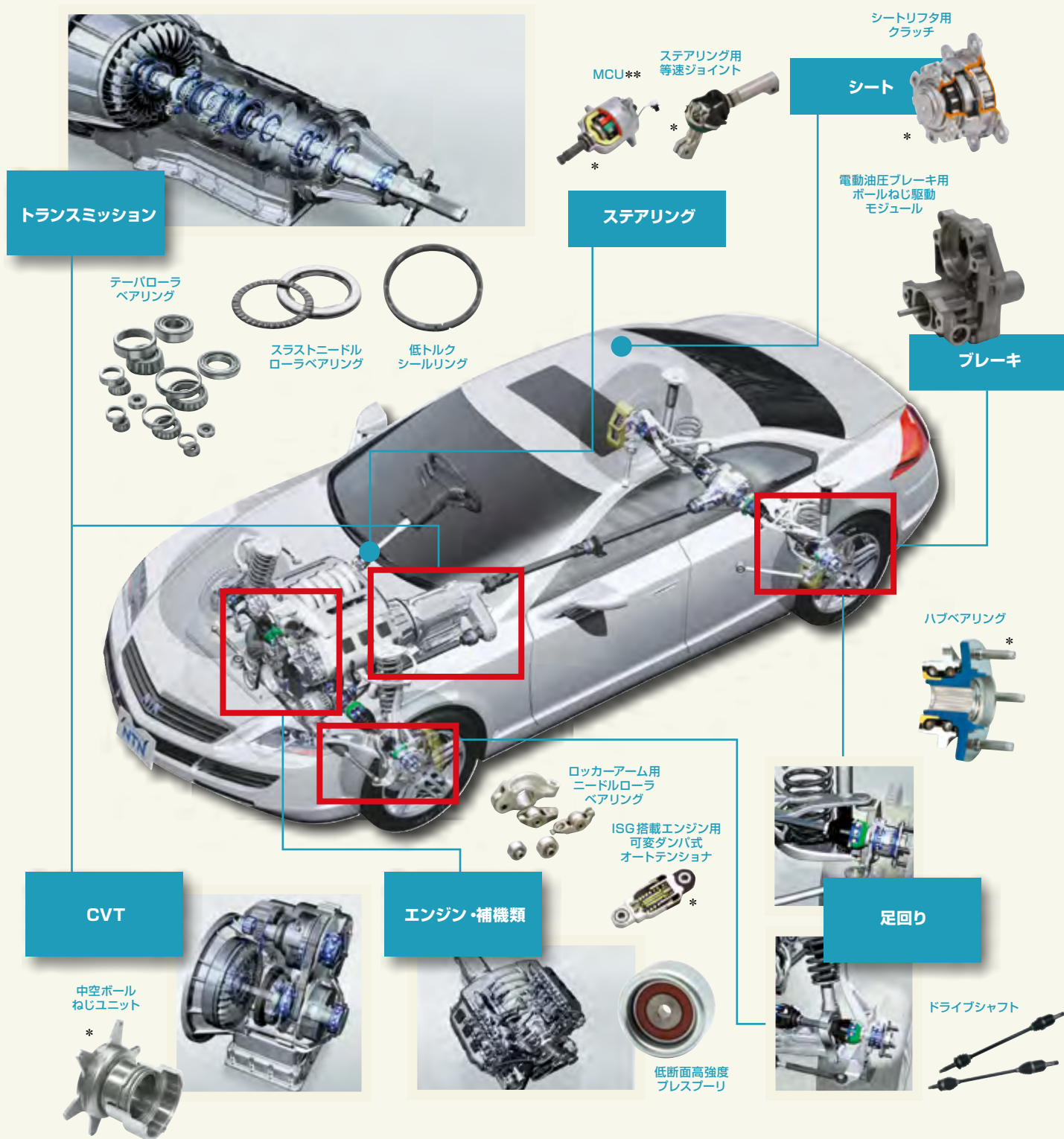
## 担当役員コメント

自動車事業では、「電動化」や「自動運転」に代表されるように市場ニーズが大きく変化しつつある昨今において、「お客さま視点での思考、未来を先取りする活動」に注力し、単に「量的拡大」ではなく、「質的拡充」を進め、お客さま満足度を高めていきます。成長分野への集中、新領域への挑戦を積極的に進め、持続的な成長を目指します。

# PRODUCTS

## 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。  
 \*\* MCU: Mechanical Clutch Unit

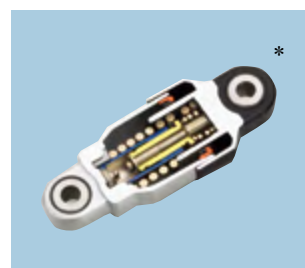


### NEW PRODUCTS

#### ISG搭載エンジン用可変ダンパ式オートテンショナ

低燃費化を目的に採用が増加しているアイドリングストップ機構では、「ISG方式」が主流です。当社が開発した「ISG搭載エンジン用可変ダンパ式オートテンショナ」は、エンジンの状態に応じてテンショナの設定を自動的に最適化することが可能で、エンジン再始動時の安定性と走行時の燃費向上の両立を世界で初めて実現しました。

ISG (Integrated Starter Generator): ジェネレータ(発電機)とスタータ(始動用モータ)が一体化されたモータのこと







## 自動車市場 「NTN 100」の戦略

## 顧客満足度世界No.1の 「NTNのドライブシャフト」を目指す。

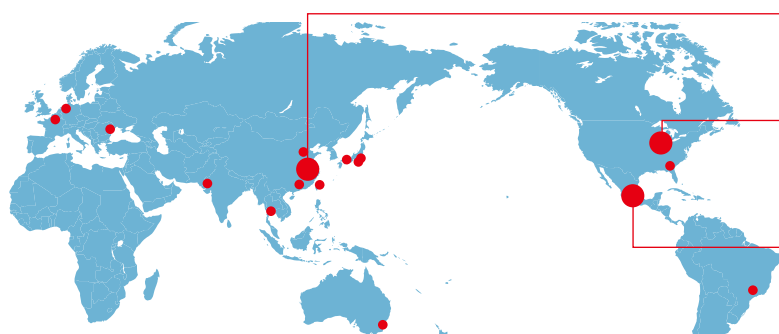
### ドライブシャフト事業の収益改善

ドライブシャフト事業では、収益拡大を最重要課題と位置づけ、品質・コスト・納期・技術面も含めて、顧客満足度世界No.1を目指して構造改革を進めています。

販売・技術面では、新たなコンセプトと高度な製造技術によりモジュール化した「アドバンスド ドライブシャフト モジュール」や、プレミアムカーなどの高級車に多く採用される後輪駆動形式に最適な「リア用軽量ドライブシャフト」などを開発し、高付加価値商品の構成を高めています。

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、メキシコ、米国に新工場を設立し、グローバル供給体制を強化するとともに、比例費削減などによる収益改善を進めています。さらに、革新的な製造技術を導入し、コスト競争力の強化、設備単価の低減、リードタイム短縮、中間在庫の廃止、省エネルギー・省資源などを実現し、「メイド・バイ・NTN」による世界同一基準での品質保証体制を確立します。

### ドライブシャフトの生産拠点



#### 新たに中国では

襄陽恩梯恩裕隆傳動系統有限公司が  
2015年4月から量産開始

#### 新たに米国では

NTN DRIVESHAFT ANDERSON, INC.  
が2017年4月から量産開始予定

#### 新たにメキシコでは

NTN MANUFACTURING DE MEXICO,  
S.A.DE C.V.が2016年2月から量産開始



### リア用軽量ドライブシャフト

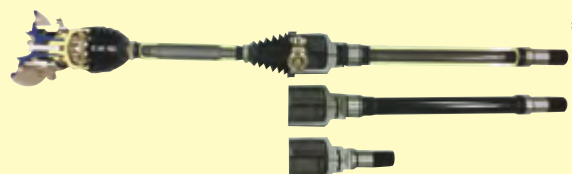
従来のドライブシャフトと同等の負荷容量を確保しながらも、一本あたり2.2kg（約30%）の軽量化を達成しました。後輪駆動は高級車に多く採用され、今後の需要拡大が見込まれます。



\*構造を見やすくするため、商品をカットした写真を掲載しています。

### アドバンスド ドライブシャフト モジュール

ドライブシャフトの長さや形状など車種ごとに異なる部品と、要求トルクに応じて共通設計化した等速ジョイント部品を組み合わせ、次世代のドライブシャフトです。軽量化と高性能化を実現し、ドライブシャフトの開発リードタイムを従来の1/2以下に短縮します。





# NTN ACTION TODAY

## 01 「電動モータ・アクチュエータ」のシリーズ開発

近年、自動車分野においては、駆動・制御をサポートするさまざまなシステムの普及に伴って、ワイヤ制御を中心とした電動化が急速に進められています。

当社は、コア技術である軸受やボールねじの製品技術とモータの設計技術、車両制御のための電子制御技術とを組み合わせ、ワイヤ制御に不可欠な、汎用性の高い「電動モータ・アクチュエータ」をシリーズ開発しました。構成部品や諸元を共用化し、形式やサイズにバリエーションを持たせたラインナップにより個別設計が不要となるため、開発期間の短縮が可能となります。将来的には自動車だけでなく幅広い分野への適用を目指しています。

\* ブレーキワイヤ、シフトワイヤなど、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



新インホイールモータシステム



貸与したコンバートEV

## 02 「新インホイールモータシステム」でEVの普及を促進

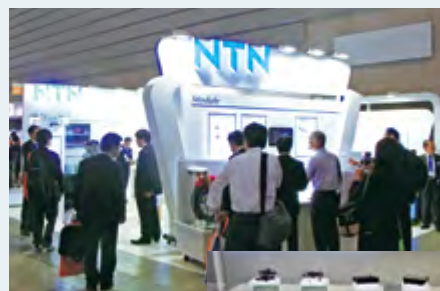
当社が独自開発した「新インホイールモータシステム」は、従来モデルよりも横幅を25%削減し、小型車のサスペンション、ブレーキとともに既存の構造を活かすことができるため、次世代のEV開発に大きく貢献するものです。

2016年5月に開催された「伊勢志摩サミット」を応援して、この「新インホイールモータシステム」を搭載した改造電気自動車（コンバートEV）を三重県に3台、ジュニア・サミットが行われた桑名市に2台貸与しました。

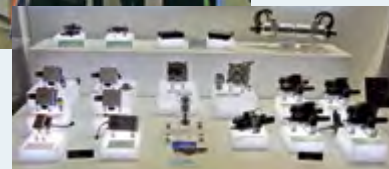
## 03 人とくるまのテクノロジー展 2016

2016年5月、パシフィコ横浜および2016年6月、ポートメッセ名古屋にて「人とくるまのテクノロジー展2016」が開催されました。同展示会は自動車業界の第一線で活躍する技術者・研究者のための自動車技術の専門展で、横浜では3日間で約87,000人が来場しました。

当社は「New Technology Transforms the Next」をテーマに出展し、ブースではさまざまな課題に向けた次世代の最新技術を幅広く紹介しました。



展示ブース



「電動モータ・アクチュエータ」シリーズの展示

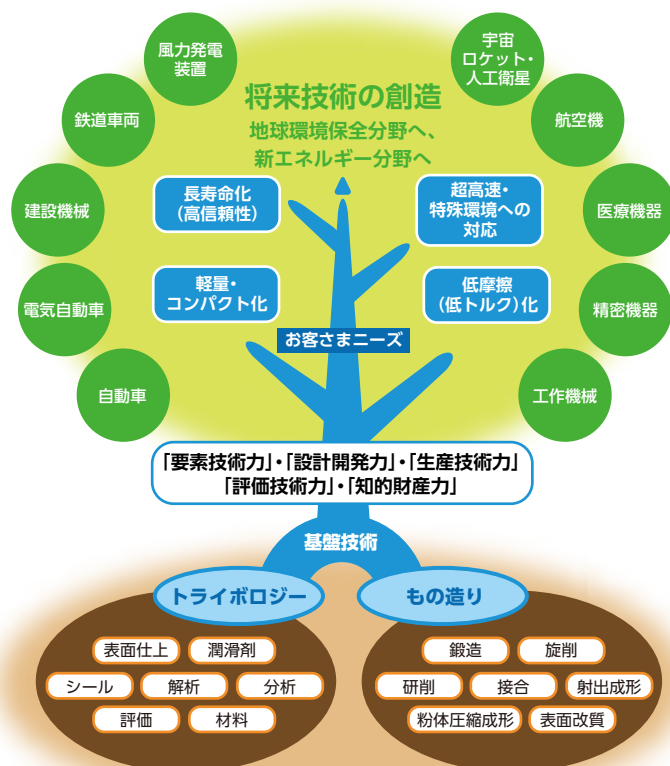
# 独創的な技術を応用し、グローバル社会の

## 研究開発活動

当社グループは、ものづくり、トライボロジー技術を核とした新技術の創出に取り組み、他社の追随を許さないオンリーワンを目指した技術・商品開発、生産技術開発を進めています。自動車、産業機械および補修市場向けに、軸受、ドライブシャフトなどの低トルク化といった高機能化開発とともに、周辺部品を融合させたモジュール製品・ユニット製品化を推進しています。これらの開発を通じ、適正な価格で高精度・高品質の商品を市場に提供することにより、産業界に貢献しています。また、当社は2018年4月に創業100周年を迎えるにあたり、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」を推進中です。「攻める経営」として新しい事業の創出に精力的に取り組んでいます。たとえば、自然エネルギーを活用した高効率な小形風力発電装置と小水力発電装置を開発、電気自動車に対してはインホイールモータシステム、電動モータ・アクチュエータを開発し事業化の準備を推進しています。

基盤事業である自動車事業では、自動車の燃費規制が強化されるなか、軽量化、コンパクト化、低燃費化を実現した、リア用軽量ドライブシャフト、ISG搭載エンジン用可変ダンパ式オートテンショナなどの新商品を発表しました。このような新商品をグローバルに展開し、自動車に対する低燃費化や乗り心地の向上に貢献していきます。また、産業機械事業では大型化され洋上でも使用される風力発電装置用にCMS装置を含む高耐久性転がり軸受の開発のほか、建設機械など向けに微量な金属粉を検知するセンサ付円すいころ軸受などの新商品を開発しました。そのほか、鉄道車両、航空機、ロボットなどの各分野で、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。

当社は転がり軸受に加え、焼結材料、樹脂材料からなるすべり軸受、磁性材料からなる磁性製品も開発・製造・販売するメーカーです。この強みを活かし、磁性材料では電気自動車の電源装置用に大電流・高周波に対応できるコアなど、次世代商品の開発を進めているほか、当社内のモジュール開発商品、システム開発商品へも活用展開し、差別化を図っています。



常務取締役 寺阪 至徳

## 研究開発担当役員メッセージ

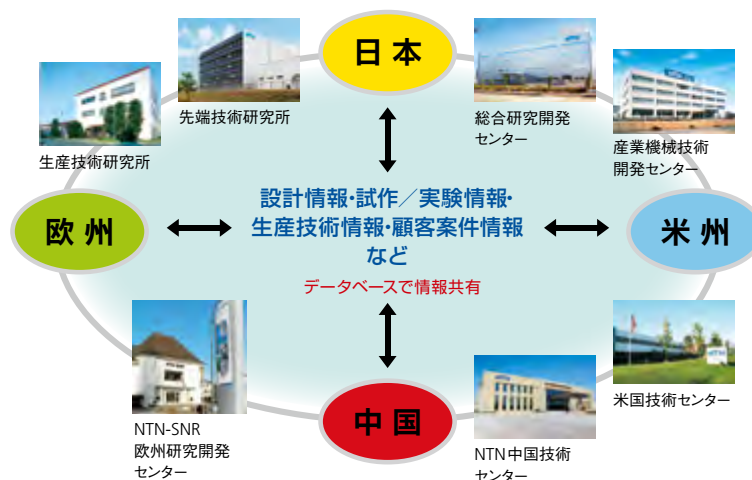
中期経営計画「NTN 100」の重点施策の中で、新たな領域における事業展開として、エネルギー事業、EV事業、ロボット関連事業、サービス・ソリューション事業を推進しています。エネルギー事業とEV事業は、2016年4月に事業部を設立しました。ロボット事業とサービス・ソリューション事業は、商品開発が進んでおり事業展開を開始しました。

これまで当社は軸受やドライブシャフトを中心にB to B商品を主体とした事業に取り組んできましたが、今後は、軸受メーカーとして培った基盤技術の深耕と進化を通じて、基盤商品のさらなる性能と品質の向上を進め、B to Cの領域にも事業拡大を進め、皆さまに安全と安心を今後も継続していきます。

# さまざまなニーズに対応します。

## 世界4極の研究開発体制

グローバルでの研究開発体制として、日本では最先端技術の研究開発を行い、グローバル市場に向けた研究開発活動をリードしています。欧州では現地生産品に関する研究開発を行っており、さらに日本、米州、欧州、中国他の各地域において拡販に即した技術サービス、認定評価、調査、分析など、顧客対応のスピードアップを図っています。



## モジュール・システム商品への進化と開発製品

軸受や等速ジョイントなどの単体商品と周辺部品の新たな組み合わせやセンサ・アクチュエータなどの取り込みにより「モジュール商品」を開発し、さらにメカトロ技術や制御技術を高度に融合することで「システム商品」へと進化させています。こうした「モジュール化」や「システム化」は、部品点数の削減や小型・軽量化だけでなく、

お客さまの製造プロセスにおける組み付け工数の削減など商品の付加価値向上にもつながります。代表的な新商品は電気自動車向けの電動モータ・アクチュエータであり、産業機械分野では、高効率の発電性能を有するハイブリッド街路灯です。



\* 構造を見やすくするため、商品をカットした写真を掲載しています。

## 自然エネルギーの循環型モデル：グリーンパワーパーク

当社は、中期経営計画「NTN 100」における重点施策のひとつとして、自然エネルギー事業を推進しています。このたび、三重県桑名市に位置する先端技術研究所の敷地内に、風力、水力、太陽光を利用して発電したエネルギーを電気自動車や野菜工場などへ循環させる自然エネルギー循環型モデル「グリーンパワーパーク」を設立しました。各装置の発電量や、蓄電、消費の状況は、コントロール室で常時モニタリングするとともに、最適に制御し、低炭素化社会への提案をさせていただいています。本施設は当社の諸試験とともに、小学生から高校生にも公開し、省エネルギーや環境教育にもご利用いただいています。



FOCUS ON



# Activity Section

## 活動報告セクション

### ガバナンスの強化

経営の効率性、健全性を高める体制を整備しています。

P.41-50

取締役会  
年間開催数

18回

海外子会社トップの  
外国人比率\*1

30%

法務情報  
掲載回数

39回

### 顧客

商品品質の維持・向上をはじめ、顧客満足の向上に取り組んでいます。

P.55-56

品質マネジメントシステム  
認証取得率\*2

100%

品質専門教育・  
受講者数

137名

営業TQM  
実施件数

223件

### 取引先

公正な取引引きのもと、国内外でのパートナーづくりを推進しています。

P.57

下請取引自主監査  
実施事業所数

22事業所

主管部署による下請法遵守  
講習会実施拠点数

18拠点

紛争鉱物問い合わせ  
回答比率

100%



## 株主・投資家

適時・正確・公平な情報開示に努めています。

P.58

配当性向  
(連結)

35.4%

1株当たり年間  
配当金

10円

トップによる決算・事業  
説明会の開催回数(当社主催)

5回

## 従業員

人権・多様性を尊重し、  
従業員が働きやすい環境づくりに取り組んでいます。

P.59-62

労働災害(休業)度数率

0.33%

女性管理職数

26名

3年目従業員の定着率

94%

## 地域社会

多岐にわたる社会貢献活動を各国の事業所で  
積極的に取り組んでいます。

P.63

献血協力者数\*1

1,695人

清掃協力者数\*1

3,290人

社会貢献活動件数\*1

556件

## 環境活動

環境にやさしい製品の開発、環境への負荷低減などに  
取り組んでいます。

P.64-75

CO<sub>2</sub>排出量削減(国内)

27.5万t

CO<sub>2</sub>排出量削減(海外)

33.0万t

リサイクル率(国内)

99.9%

\*1 対象範囲: 当社グループ

\*2 対象範囲: 製造に関する連結子会社(量産開始前の拠点除く)

背景写真: グリーンパワーパーク  
グリーンパワーパークの詳細は、P.38をご参照ください。



モニタリング&コントロールセンター



電気自動車体験スペース



# ガバナンスの強化

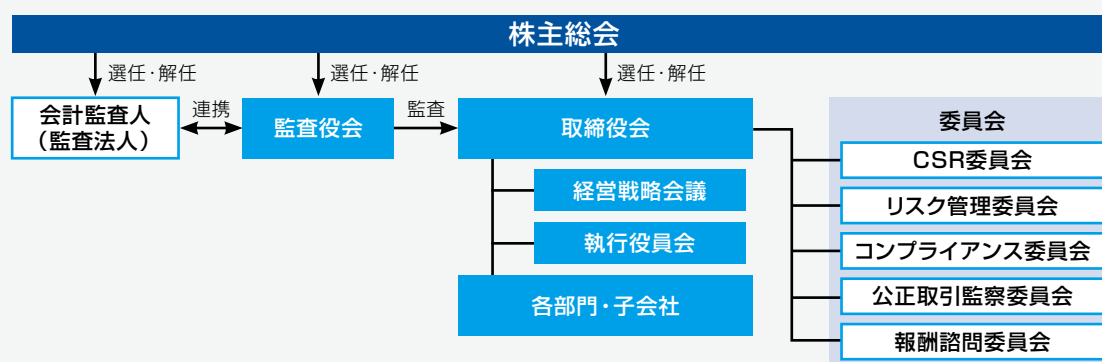
当社は、中期経営計画「NTN 100」において、「全従業員が企業理念に基づいた行動を取り、法令遵守、地域社会への貢献を实践する企業」を「あるべき姿」として目指しており、その実現に向けてコーポレート・ガバナンスを強化しています。

## ガバナンスの考え方と体制

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

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

## コーポレート・ガバナンス体制



### 取締役会

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

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

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

### 執行役員会

当社は、迅速な意思決定と業務執行を図るために、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。

### CSR委員会

CSR活動を効果的に推進するための施策を実施しています。

### リスク管理委員会

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

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

### 公正取引監察委員会

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

### 報酬諮問委員会

取締役を対象とし、中長期的な業績の向上達成意欲と株主価値の増大への貢献意識を高める、新しい業績連動型株式報酬制度を導入するとともに、委員の過半数を社外役員とする、報酬諮問委員会を2016年6月に新設しました。



## 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ります。

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

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

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

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

## 役員報酬

役員の報酬額は株主総会決議で上限を定めており、取締役の報酬は、報酬諮問委員会の答申を受け、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。なお、取締役の報酬は、「基本報酬」および「年次型インセンティブ(賞与)」で構成されていますが、新たに業績連動型の株式報酬制度を導入しました。また、監査役については監査役の協議によって決定しています。

## 内部統制

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」および「財務報告に係る内部統制の評価及び監査に関する実施基準」に示されている内部統制の基本的枠組みのあり方に準拠して、内部統制の整備に関する基本方針を定めています。この方針にもとづき、リスク管理とコンプ

ライアンスを最重要課題のひとつとして、内部統制システムを整備し、運用しています。

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

当社グループの内部統制強化のため、内部監査・考査部および海外5地区総支配人室ならびに国内子会社監査役のそれぞれが連携して子会社への監査を実施し、内部統制の強化を主導しています。

## コンプライアンス

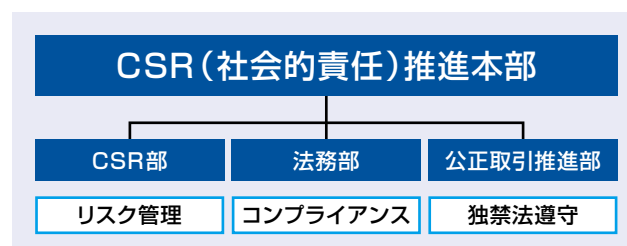
当社は、コンプライアンスを各種法令の遵守にとどまらず社会的ルール全般を遵守することと定義し、グローバルに徹底していく体制を整備しています。

## コンプライアンス(企業倫理)推進活動 CSR(社会的責任)推進本部

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

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

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



## コンプライアンス推進活動管理規程の制定

2015年4月に当社グループのコンプライアンスをグローバルに推進する活動の根拠規程となる「コンプライアンス推進活動管理規程」を制定しました。

本規程に則り、2015年4月にコンプライアンス委員会を発足、定期的に開催するとともに、その活動内容を取締役に報告しています。

## 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い、適切な優先づけの上で、リスク低減のための施策を立案、実施しています。

現在、リスク管理委員会においては、近年の世界的な腐敗防止の潮流と、各国当局による各種の贈収賄規制・摘発の強化という環境変化を受け、贈収賄関連法違反を独禁法違反リスクに次ぐ重点管理リスクに設定しています。コンプライアンス委員会では贈収賄関連法違反の予防的措置として、当社グループ内のルール整備、およびルールの運用に向けた教育・啓発活動に取り組んでおり、中国地区において、2016年7月に現地子会社の経営幹部を対象にした集合研修会を開催しました。最新の法令動向を踏まえ、贈収賄防止の観点から日常業務における注意喚起を図るとともに、2016年度上期中に施行、運用開始予定の中国地区版贈収賄防止規程について周知を行いました。また、日本国内版の贈収賄防止規程についても2016年度中の施行を予定しており、国内

関係部門への説明会や研修活動を実施中です。その他の地域についても、各国における法制や社会・文化的な背景とビジネスの実情を考慮しながら、順次研修活動やルール整備を進めていく予定です。

コンプライアンス委員会ではこのほかに、さまざまな問題につながる「不正経理」をグループ全体で防止していくこと、および適切な労働環境を維持・改善していく観点から、不正経理や「労働関係法令違反」といった重点管理コンプライアンスリスクについて、取り組みを進めています。

これらの取り組みについては、国内事業所ごとのコンプライアンス推進活動管理者や海外5地区総支配人室 内部統制課と連携しながら、国内部門および国内外の子会社に展開しています。

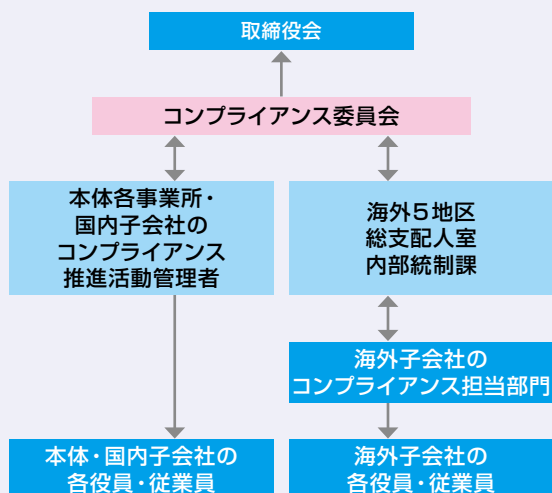
## 海外5地区総支配人室 内部統制課との協業

当社は、海外におけるコンプライアンス推進体制の構築・強化を目的として、海外5地区総支配人室に内部統制課を設置しています。

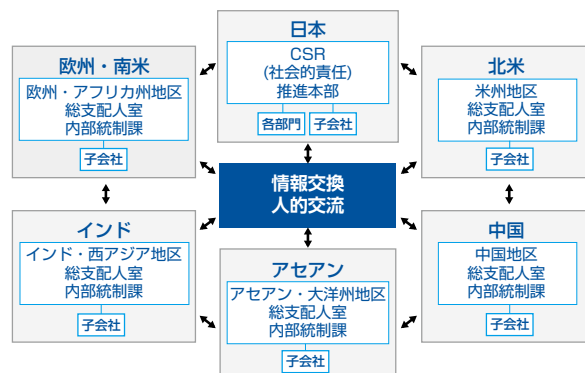
内部統制課は、企業の社会的責任にかかわるテーマごとにCSR（社会的責任）推進本部の各部と連携し、各地域の事情や特性を踏まえながら、地域、国ごとの施策を推進しています。この体制により、当社において設定した企業の社会的責任に関する方針を当社グループ内でグローバルに共有しながら、個別の施策を同じくグローバルに同時推進しています。

2016年1月には、各地区から担当者が日本に集まり、昨年に引き続き、CSRグローバル会議を開催しました（P.46参照）。その中で、CSRの重要な要素であるコンプライアンスについて、各地域における2015年度のコンプライアンス推進活動に関する情報を共有しました。また、コンプライアンス委員会の取り組みの今後の海外展開としてのルールづくりや教育・啓発活動、

## コンプライアンス推進活動体制



## 内部統制課との協業体制



モニタリングなどについて、各地域の現状を踏まえながら活発な討議を行いました。

## 教育・啓発活動

当社グループでは、全事業所においてコンプライアンスに関する広範で一般的な知識・意識レベルの底上げを図る教育・啓発活動にも継続して取り組んでいます。国内各事業所・グループ会社では、コンプライアンス推進活動管理者が中心となって教育計画を立案し、役員、従業員を対象に階層別・テーマ別などの教育を実施しています。

当社グループ内のコンプライアンス推進活動の一層の拡充を図るため、新たな取り組みとして、2016年1月に国内事業所、グループ子会社のコンプライアンス推進活動管理者向け集合研修を開催しました。その中で、事業所ごとの管理者がこれまでの教育・啓発活動をとらえて得た知見やアイデアについて、管理者全体で共有するとともに、今後、拡充が必要と考えられる研修テーマや手法などについて意見交換し、共同で検討しました。

また、管理職昇格者に対しては、毎年、職場のコンプライアンス徹底に活かせるよう、テキスト配布による自己学習とeラーニングによる理解度テストを実施しています。このテストでは合格点に達するまで繰り返

し受験するよう義務づけており、知識の定着を促しています。

このほか、イントラネットのコンプライアンス情報データベースや法務情報データベースでコンプライアンスや各種法令に関する最新動向、法令違反事例といった最新情報を紹介し、従業員の意識向上を図っています。

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

なお、コンプライアンスに関する教育・啓発活動の成果を評価するため、年1回の意識調査も継続的に実施しており、その結果を今後の推進活動の拡充に役立てていきます。



管理者向け集合研修

## 内部通報窓口

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

コンプライアンスに関する相談内容はコンプライアンス委員会に、競争法(独禁法・下請法)に関する相談内容は引き続き公正取引監察委員会に報告するように制度変更し、相談に係る守秘義務は徹底した上で、内部通報の情報を両委員会の活動に活かす体制としています。

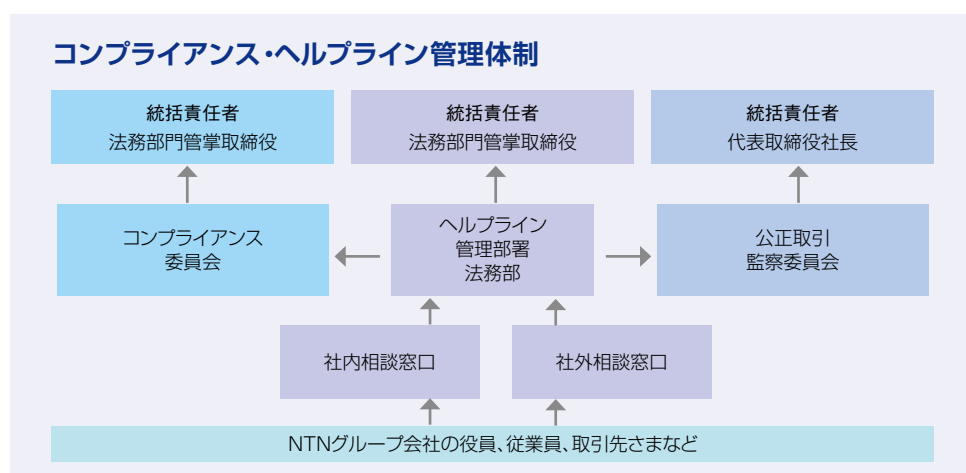
なお、競争法に関してはヘルプラインとは別に、公正取引推進部に直通の相談窓口も用意しています。



コンプライアンス情報データベース



法務情報データベース





## 独占禁止法遵守体制強化の 取り組み状況

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

当社は、2012年6月、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、また同容疑で2013年3月に公正取引委員会より排除措置命令および課徴金納付命令(7,231百万円)を受けました。これらの前提となる事実認定は、当社の認識とは異なるため、同年4月、両命令を不服として審判請求を行い、同年9月に審判手続きが開始されました。また、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。

海外においては、韓国などの連結子会社において、当局の調査などを受けています。また、当社ならびに当社の米国およびカナダの連結子会社は、他の事業者と共同してベアリング(軸受)の販売価格の引き上げを決定したとして、米国およびカナダにおいて複数の民事訴訟(クラスアクション)の提起を受けています。

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社より損害賠償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。

当社または当社の子会社もしくは関係会社は、上記と同様の訴訟などを今後提起される可能性があります。株主の皆さまには、多大なご心配をおかけいたしますことを深くお詫び申し上げます。

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

### 独禁法遵守体制の整備

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

また、2014年に設置した「CSR(社会的責任)推進本部」は、公正取引推進部を含む企業の社会的責任に関連する部門を統括し、法規範の遵守と社会的責任を当社グループ全体で推進しています。また同時に、海外5地区総支配人室に設置した「内部統制課」との連携を強化し、海外におけるコンプライアンス体制を構築・強化しています。

### 独禁法遵守にかかわる取り組み状況

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

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

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



独禁法遵守研修

## グローバル展開の強化



### CSRグローバル会議の開催

グローバルな情報交換・人的交流をととして、当社グループ全体のコンプライアンス体制の構築・強化など、さまざまな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。



CSRグローバル会議

#### 第1回 基盤づくり

2015年にCSR活動をグローバルに推進していく基盤をつくるため、各地区の内部統制課を本社に集め、グローバルで取り組む方針の説明を行いました。その後、各地区から現状報告があり、情報共有を行うことで対応すべき課題を抽出・検討しました。

#### 第2回 つなかりを強化

2016年に、各地区での1年間の取り組みの進捗報告を行いました。発表だけにとどまらず、相互に討議する時間をより多く設けることで、前回よりも活発な意見交換の場となり、国を跨いだ横のつながりをさらに強化しました。前回同様、グローバルで対応すべき課題を抽出・検討して各地区で取り組んでおり、会議は年に1度開催していますが、進捗管理は随時、各部の担当者が行っています。

#### 第3回 Step Together for Transformation

2017年は、「NTN 100」で掲げている「変革」に向けて、当社グループ一丸となって、ともに前進していくことを会議のテーマとします。また、会議の内容や進行の方法についても、現在、各地区とともに、創意工夫して取り組んでいます。

### 国連グローバル・コンパクトへの参加

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



#### 国連グローバル・コンパクトの10原則

人権		原則1	人権擁護の支持と尊重
		原則2	人権侵害への非加担
労働		原則3	結社の自由と団体交渉権の承認
		原則4	強制労働の排除
		原則5	児童労働の実効的な廃止
		原則6	雇用と職業の差別撤廃
環境		原則7	環境問題の予防的アプローチ
		原則8	環境に対する責任のイニシアティブ
		原則9	環境にやさしい技術の開発と普及
腐敗防止		原則10	強要や贈収賄を含むあらゆる形態の腐敗防止の取組み

## リスクマネジメントの推進

当社は、「リスク管理に関する基本方針」を定めるとともに、有事の際にとるべき体制・基準をまとめた「リスク管理規程」を制定しています。

### リスク管理に関する基本方針

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

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

### リスクマネジメントの考え方と体制

「重点管理リスク」を定めてPDCAサイクルで管理

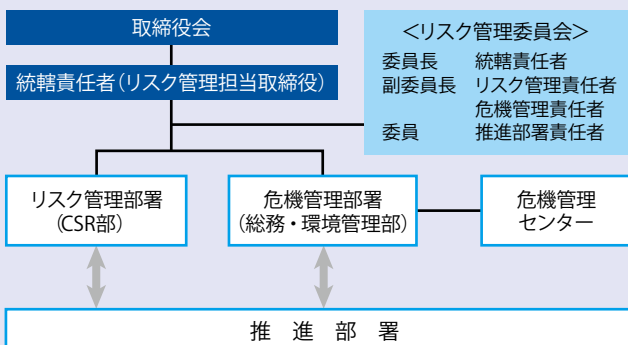
リスク管理に関する諮問機関として「リスク管理委員会」を設置しています。リスク管理委員会は半期ごとに開催し、取締役会にリスク管理に関する是正策および改善策の実施状況を報告しています。全社のリスクを統合管理しリスクの抽出・分析を行い、影響度大・頻度高の重点管理リスクに対しては、対策計画・実績フォローを実施して予防・危機対策を講じています。

具体的には、リスク管理の対象としているリスクは、役員および部門長を対象にアンケート調査を実施し、経営的な見地から会社経営に甚大な被害をもたらすと想定されるリスクを抽出して、当社のリスクとして定めました。

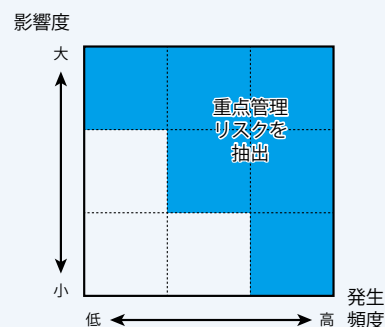
また、制定したリスク全体を、リスクマップ（影響度×発生頻度）上に配置し、経営への影響度大もしくは発生頻度高のリスクを選定しました。その中から、そのリスク対策の現状と対応策の費用対効果も勘案して優先順位つけたリスクの上位を重点管理リスクとしました。

さらに、2015年10月開催の委員会では、その対応進捗レベルを数値化し、管理目標レベルを設定し管理することとしました。

### リスクマネジメント体制



### リスクマトリクス（リスクマップの考え方）



### リスクマネジメント体制の考え方

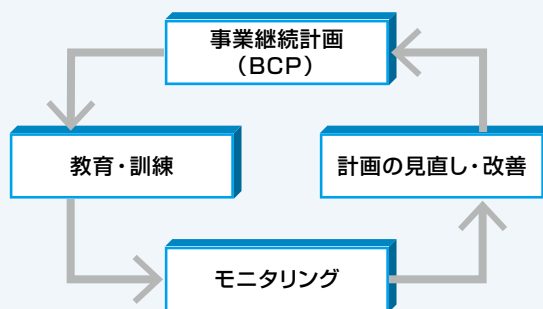




## 重点管理リスク(2016年3月期)

- ① 独占禁止法違反
- ② 贈収賄関連法違反
- ③ 粉飾決算・不正経理
- ④ 人材不足
- ⑤ 労働関係法違反
- ⑥ 地震・噴火・津波
- ⑦ 原発事故
- ⑧ 火災・爆発
- ⑨ 自社施設の災害被災による稼働停止
- ⑩ 研究開発情報の漏洩

## BCP・BCMのサイクル



## グローバルリスクへの対応

グローバルでのリスクを管理するデータベースを構築し、新しいリスクへの対策に取り組んでおり、全社のリスクの統合管理を進めています。

## 事業継続計画(BCP)・事業継続管理(BCM)

リスクへの対応力、復旧力の向上に継続的に取り組むことによ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よう、BCP・BCMを推進しています。

リスク管理委員会での審議を経て、被害想定・連携体制検討・国内関係会社を含めた事業継続計画書の制定を完了し、事業継続管理の推進に取り組んでいます。



グローバルリスクマネジメントデータベース

## リスク管理統轄責任者より

CSR部、法務部、公正取引推進部を統合したCSR(社会的責任)推進本部を2014年4月に設置して、今期で3年目になります。当社のリスク管理は、大規模災害や環境問題、職場環境や労働安全衛生、贈収賄、不正経理・粉飾決算など企業を取り巻く多様なリスクに対し対策計画を立案し、各推進部署が対応しています。

対象範囲も、当社および国内関係会社だけでなく、海外関係会社も含めグローバルにリスク管理を推進することで、マネジメントレベルの向上を図っていきます。

また、BCP・BCMの拡充は、リスク管理統轄責任者の私にとって、長年の課題です。「人命第一・早期復旧・事業継続」を基本的方針として、推進に努めてまいります。



常務取締役  
大橋 啓二

## 役員紹介 (2016年6月24日現在)



### 取締役

#### 1 代表取締役社長 大久保 博司

##### 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に基づく幅広い知見を有しており、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。

#### 4 常務取締役 寺阪 至徳 財務本部 本部長 (兼)品質管理部管掌 (兼)米州地区担当

##### 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。

#### 7 常務取締役 後藤 逸司 人事部門担当 (兼)原価企画部担当 (兼)中国地区担当

##### 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に基づく幅広い知見を有しているため。

#### 10 取締役 梅本 武彦 品質管理部担当 (兼)EVモジュール事業部長 (兼)自動車事業本部 副本部長

##### 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。

#### 2 代表取締役副社長 井上 博徳 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

##### 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。

#### 5 常務取締役 大橋 啓二 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

##### 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。

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

##### 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。

#### 11 取締役 白鳥 俊則 経営戦略本部 本部長 (兼)アフターマーケット事業強化プロジェクト統括責任者

##### 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。

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

##### 選任理由

補修市場向け事業部門、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。

#### 6 常務取締役 宮澤 秀彰 自動車事業本部 本部長 (兼)欧州・アフリカ州地区担当 (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

##### 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。

#### 9 取締役 辻 秀文 生産部門担当 (兼)調達・物流部担当 (兼)アセアン・大洋州、インド・西アジア各地区担当

##### 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。

#### 12 取締役 川島 一貴 産業機械事業本部 本部長 (兼)複合材料商品事業部担当

##### 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。

### 社外取締役

#### 13 社外取締役 和田 彰

##### 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。

#### 14 社外取締役 津田 登

##### 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。



2

4

6

8

10

13

14

## 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  
**鵜飼 英一**  
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

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

執行役員  
**播磨 悦**  
中国地区副総支配人  
(兼)恩梯恩(中国)投資  
(有)董事

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  
**江上 正樹**  
商品開発研究所 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

常務執行役員  
**森 夏比古**  
新商品戦略本部 本部長  
(兼)研究・技術部門担当  
(兼)複合材料商品事業部担当  
(兼)自然エネルギー商品事業  
部担当

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

執行役員  
**ビート アイク**  
アメリカNTN販売 取締役  
副会長

執行役員  
**中溝 栄一**  
アフターマーケット事業本部  
本部長  
(兼)産業機械事業本部 副本  
部長  
(兼)アフターマーケット事業  
強化プロジェクト副統括  
責任者

執行役員  
**石川 健二**  
自然エネルギー商品事業部長

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

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

執行役員  
**松尾 隆之**  
経営戦略本部 副本部長

執行役員  
**岡阪 誠**  
自動車事業本部 副本部長

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  
**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  
**渡邊 郁雄**  
自動車事業本部 副本部長  
(兼)事業企画部長

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

執行役員  
**赤松 良信**  
自動車事業本部 副本部長  
(兼)磐田製作所 所長

執行役員  
**朱 建平**  
中国地区副総支配人  
(兼)恩梯恩(中国)投資(有)  
董事

執行役員  
**三宅 勝明**  
自動車事業本部 副本部長  
(兼)岡山製作所 所長

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  
**西口 雅之**  
アフターマーケット事業本部  
副本部長



# 社会に対する取り組み

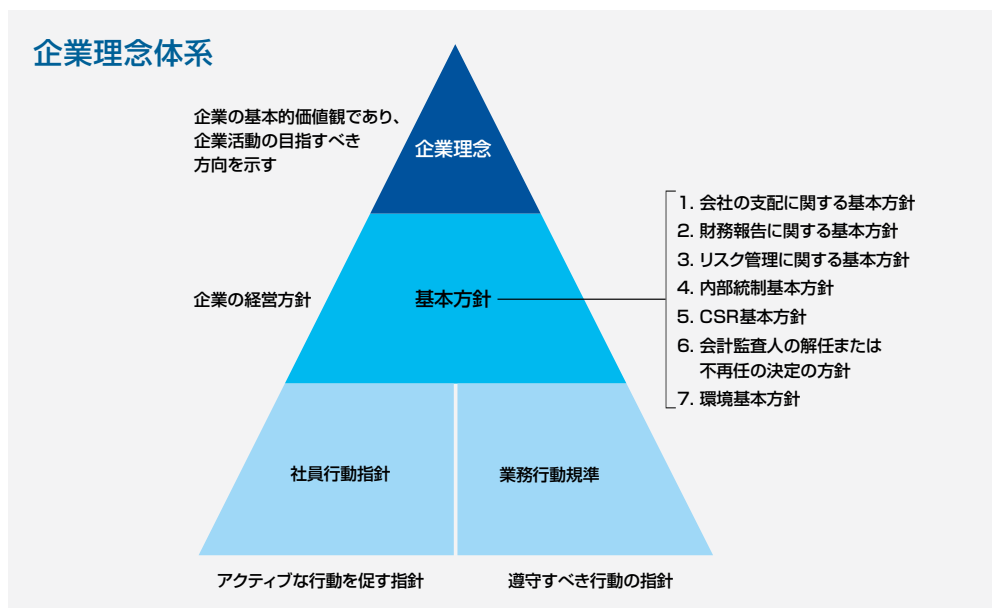
顧客、取引先、株主・投資家、従業員、地域社会などすべてのステークホルダーの皆さまに価値を創出することが、当社の中長期的な成長には不可欠です。社会とともに成長する企業として、当社は積極的なCSR活動を推進しています。

## 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        | 2                             | 3                                   | 4                              |
|----------|-------------------------------|-------------------------------------|--------------------------------|
| 独創的技術の創造 | 客先及び最終消費者に適合した付加価値技術及びサービスの提供 | 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 | グローバル化の推進と国際企業にふさわしい経営・企業形態の形成 |

## 企業理念体系



当社は、明確な競争優位の戦略のもと、効率的に生産し、市場を創り、売上を伸ばし、利益を生み出すということが当社の企業理念実現のために必要不可欠であるということをしっかりと認識した上で、「良き企業市民」として、単なる利益追求を超えた「社会に認知される企業」、特に従業員にとっては、「社会に貢献する名誉ある役割を担っているのだ」という誇りを持つ企業、生活のためだけでなく、「一人一人の自己実現の場としての企業」を目指しています。

## CSR基本方針

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

# CSRマネジメント

## 企業理念体系の一環としてのCSR

### 社員行動指針・業務行動規準

CSR基本方針に則って、従業員がCSR活動を実践する際の指針となる「社員行動指針」と、すべての役員・従業員が遵守すべき「業務行動規準」を制定しています。これらを掲載したCSRガイドブックと携帯カードを国内グループ会社全従業員に配付しています。また、その拠りどころとなる企業理念についても、企業理念カードやポスターを13ヵ国語で全世界の従業員に配付して、日々の業務の中でCSR活動の実践を促しています。

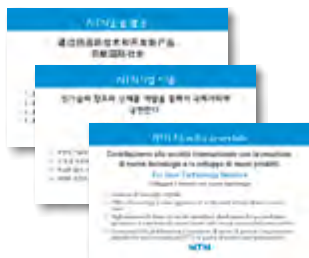


CSRガイドブック

また、新入社員には、配付にあわせて教育を実施しているほか、従業員へのさらなる浸透を図るため、朝礼時などの唱和に取り組んでいます。



企業理念ポスターの掲示

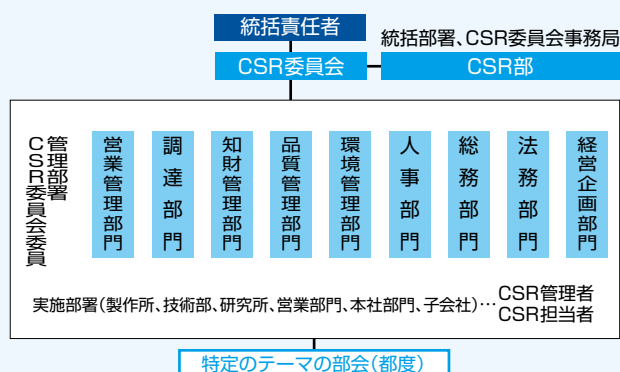


企業理念カード(多言語版)

### CSR統括部門・CSR委員会が活動を主導

CSR統括部門(CSR部)を設置して、CSR活動を推進しています。CSR部は当社グループにおけるCSR活動を統括し、その取り組みを一層強化・推

#### CSR委員会とCSR活動の管理・推進体制



進するための専任部署であり、CSR部長を委員長として、関係部門の部門長を中心に構成される「CSR委員会」を開催し、CSRの活動計画や「CSR基本方針」の体系化、部門横断的なCSR課題などの審議を行っています。

当社各事業所と国内グループ会社にはCSR管理者とCSR担当者を置き、国内グループ全体でCSR活動を推進しており、海外事業所でもCSR管理者を設置、または担当者を任命しています。

当社グループではグローバルでのCSR活動の展開と集約を行うとともに、中期経営計画での目標達成に向けて、各部門での事業目標に対する実績進捗を具体的に測定するための指標(KPI)を設定し、目標および進捗を数値化し、各部門の進捗の見える化に取り組んでいます。

### 社員行動指針

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

### 業務行動規準

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



## ステークホルダー・ダイアログの実施

ステークホルダーのご意見を持続的な企業活動に反映するため、CSR各分野における学識経験者・有識者の方とのステークホルダー・ダイアログを2015年に引き続き、2016年6月9日に開催し、ご意見を伺いました。

### ステークホルダー



神戸大学大学院 経営学研究科 教授  
國部 克彦 様



弁護士・米国NY州弁護士/  
エートス法律事務所 檜山 洋子 様



(株)積水インテグレートリサーチ  
主席研究員 白鳥 和彦 様

### 司会



公認会計士/(株)環境管理会計研究所  
代表取締役 梨岡 英理子 様

### テーマ1 NTNのCSR

**2015年  
でのご意見** ●今後は、事業活動とCSR活動  
の一層の連携が重要である。  
●CSR活動の発展のためには企業活動に「価値  
創造」を組み合わせることが重要である。

**その後の  
対応進捗** ●本業での省エネ・地球環境保全に  
加えて、自然エネルギー事業などの  
新事業でも、事業活動と自然エネルギー活用・  
地域社会への貢献とを連携させています。  
●製品を通じた「価値創造」として、地球環境・  
地域社会・人材などへ配慮した、持続可能性の  
ある社会への視点で、企業活動にCSR活動を  
組み込んでいます。

**2016年  
でのご意見** ●CSRの優先度と方向性をCSR  
のマテリアリティとし、非財務指標  
のKPIでその進捗を開示することが望ましい。  
マテリアリティは状況の変化に鑑み3年毎に変  
えるなどしても良い。  
●CSR目標(経営目標も)は、アクションプラン  
だけでなく、低成長の時代にはベンチマークで  
維持していくことも必要。  
●価値創造として、大きな方針のもと、マテリア  
リティを中長期的に考えていくことが大切。  
●日本のエネルギー全体として地産地消をきち  
んとしていく必要がある。そこに貢献する事業  
は素晴らしい。  
●レポートは(総花的でなく)今年の重点  
など分かりやすく伝えると良い。

### テーマ2 グローバル

**2015年  
でのご意見** ●海外を含めたネッ  
トワークを構築し、  
相互交流することでNTNがグ  
ローバルに結合できる。

**その後の  
対応進捗** 経営会議、CSRグ  
ローバル会議などを  
英語で開催し、各種データベース  
の英語化、企業内電子ニュースの  
「e-Talk21」(英語版・日本語版併  
用)、季刊社内報「Blue Horizon」  
(英日併記)などで情報共有を推  
進しています。

また、海外トレーニング・国際イ  
ンターンシップ制度や海外工場  
からの研修受入れなどで相互の  
人的交流を図っています。

**2016年  
でのご意見** ●CSRグローバル  
会議は、地域毎に  
課題も違う中、エリア毎の課題  
の共有などで役に立つ。  
●For New Technology  
Networkの、ネットワークとし  
ての広がり・つながりが大切。

NTN 出席者

取締役  
CSR(社会的責任)推進本部 本部長  
仲野 浩史

総務・環境管理部長  
松谷 季之

CSR部長  
黒田 康之





### テーマ3 | コンプライアンス

2015年  
でのご意見

●情報の共有化と透明性が重要である。

その後の  
対応進捗

海外各地区の総支配人室に内部統制課を設置し、海外グループ企業のコンプライアンス推進体制を強化しつつ、各地域での事情や特性を踏まえ、地域ごとの施策を推進し、本社で全体統括管理し、内部監査部門でモニタリングしています。

2016年  
でのご意見

●コーポレートガバナンス・コードへの対応はきちんとされている。コーポレートガバナンス・コードは、本来は中長期的思考であり、すべてのステークホルダーのためにあると述べられており、中長期的な価値創造を示すことが大切。

●コンプライアンスのシステムだけでは対応できないこともあり、現場と経営との距離で防げることもある。頑張れが圧力にならないよう、コミュニケーションとフィードバックのプロセスが大切。

### テーマ4 | 環境

2015年  
でのご意見

●「価値創造」といえる環境商品の紹介をして欲しい。

その後の  
対応進捗

「価値創造」領域として自然エネルギー事業、自動車の電動化・安全革命でのEV事業、人との協働・共生のロボット事業、ビッグデータを活用したサービス・ソリューション事業などを展開します。自然エネルギー事業では、垂直軸風車、小水力発電装置などによる電力を、EVの充電や野菜工場の照明などに活用するエネルギー循環型モデルの実証実験としてグリーンパワーパークを設立しました。

2016年  
でのご意見

●グリーンパワーパークは、企業だけでなく、地域を含めて社会的基盤を強化していく良い取り組みで、社会貢献としても好ましい。

●ベアリングそれ自体にコアとしてまだまだ可能性があるのでは。回りやすい・止まりやすいなど回転・動くことの付加価値がもっとあるのでは。新しい役割も期待したい。

### テーマ5 | 100周年と今後の課題

2016年  
でのご意見

●100周年に向けて、「価値創造」の見せ方にもう一工夫をお願いしたい。企業が持続していく際に立ち戻るところとして企業理念があり、従業員が誇りに思えるよう100周年を迎えてほしい。

●従業員にコンプライアンス以外のCSR意識調査などグローバルにしてはどうか。理念の浸透確認には調査が必要。



取締役  
CSR(社会的責任)推進本部  
本部長 仲野 浩史

#### 2016ダイアログ総括

10年20年先を見据えた、理想のあるべき姿を考えて中期経営計画を策定しておりCSRについても3年より長いスパンで考えておりますが、今後、CSRのマテリアリティの検討を進めます。

今ある事業に注力するだけでなく、社会で価値ある製造業として、新たな価値の創造・提供を検討します。創業100周年に向けプロジェクトをスタートしており、2018年3月に向けて「これがNTN、これがNTNの価値創造」と発信してまいります。また、前回同様、今回いただいたご意見についても、中長期的に優先順位をつけて対応していくとともに、各種のステークホルダー・ダイアログを開催し、環境・社会・ガバナンスなどの課題に継続的に取り組んでまいります。



## 顧客 商品品質の維持・向上をはじめ、顧客満足の上に取り組んでいます。

### 顧客満足の向上

#### お客さまごとに営業・技術担当者を配置

国内外の各販売拠点で、お客さま・販売代理店さまごとに営業担当者、技術担当者を配置しており、ご要望や問題点の正確・迅速な把握と、最善の解決策の提案に努めています。担当者の能力向上にも取り組んでおり、特に国内では、ミーティングや教育などをとおして週次の活動を振り返る「営業TQM (Total Quality Management) 活動」で、営業担当者がお客さまの視点で考え、行動する能力を培っています。2016年3月期は、担当者のマーケティング力の向上に加え、それを指導する管理職の組織マネジメントの向上にも重点を置き、「顧客戦略研修」「チェンジリーダー研修」に加え、「営業マネージャー研修」を実施しました。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する方針です。



営業マネージャー研修

#### 技術者などがお悩みを伺う場を設定

当社グループは、お客さまに当社の商品や技術を知っていただき、技術者がお客さまのニーズを直接伺う場を随時設けています。グローバルでテクニカル・サービスカーによる活動を展開し、メンテナンスツールを使用した軸受取り扱い講座および商品説明を実施しています。2015年は、グローバルでお客さまへの訪問件数は約750社、約14,000人の方に来場していただき、好評を博しています。



米国における商品説明風景

### 顧客満足度調査

当社は、毎年「顧客満足度調査」を実施しています。

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

#### 顧客満足度調査 総合評価の結果 (2016年3月期)\*

大変良い <b>28%</b>	概ね良い <b>67%</b>
やや改善 が必要 <b>5%</b>	大幅な改善 が必要 <b>0%</b>

\*国内外の90社から回答をいただきました。

### グローバル品質の確保

当社は、お客さまのニーズに対応するため、グローバル生産体制を整え、世界各地で需要地生産に取り組んでいます。海外の事業所においても、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に派遣し、該当事業所の監査、過去のトラブル検証、工程改善などを行っています。

また、海外事業所の品質情報を迅速に入手することを目的に、グローバル品質情報管理システム (G-QUICK) を導入しています。これにより関係部署で品質情報を共有し、原因・対策の妥当性を検討してお客さまへの影響を最小限に抑え、全社的に再発防止につなげています。



海外での品質検査の様子



## 品質管理方針

### 品質基本方針・管理方針

当社は、もの造りすべての基本理念となる「品質基本方針」のもと、事業年度ごとの「品質管理方針」

を策定し、施策を定めて製品品質の維持・向上に取り組んでいます。

#### 品質基本方針

お客さまの要求機能、仕様を満足する適正品質の追求

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

#### 品質スローガン

Quality is our future. ～品質で未来を造る～



#### 2016年3月期 品質管理方針

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

#### 2017年3月期 品質管理方針

新中期経営計画をスタートした昨年に引き続き、次の100年に向け持続する会社の礎づくりをすることを基本に、「NTNブランドの向上」を図るため、「グローバル品質保証体制の確立」、「クレームの撲滅」、「品質に強い人材の育成」に取り組む。

## 品質マネジメント体制

### 生産品目に応じたマネジメント認証取得

#### ISO9001、ISO/TS16949などの取得を推進

当社グループは、拠点ごとの生産品目などに応じて、品質管理に関するマネジメント認証の取得に取り組んでいます。国内外の生産・販売拠点で、品質マネジメントシステムの国際規格であるISO9001認証の取得を推進しているほか、自動車メーカが求める品質マネジメントシステムISO/TS16949の認証を積極的に取得しています。

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

#### 2016年3月期の主な認証取得

ISO9001——生産39拠点で取得済

地区	拠点名	取得
国内	(株)NTN能登製作所	2016年3月期

ISO/TS16949——生産30拠点で取得済

地区	拠点名	取得
タイ	NTN MANUFACTURING (THAILAND) CO., LTD.(ピントン工場)	2016年3月期
中国	恩梯恩阿愛必(常州)有限公司	2016年3月期
中国	襄陽恩梯恩裕隆傳動系統有限公司	2017年3月期(予定)

## 品質に強い人材づくり

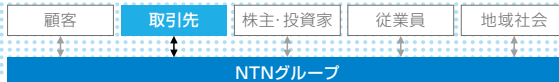
当社は品質に強い人材づくりのため階層別、技能・知識レベル別の社内の品質教育を推進しています。

製造現場では導入研修時に「品質管理ハンドブック」などを用いた品質教育を実施しています。このハンドブックは日本語を含め8ヵ国語版があり、海外事業所でも活用しています。また、品質専門教育として、「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」の3つの研修を継続的に開催しており、製造・技術部門の若手・中堅従業員が毎年約150名受講しています。特に、過去の品質不具合の教育も含め、お客さまへの迷惑の大きさを知り、品質の重要性を一人ひとりが再認識できるように心掛けています。

また、集合教育だけではなく、e-ラーニングや、社内通信教育制度を活用した教育も推進しています。







## 取引先 公正な取引きのもと、国内外でのパートナーづくりを推進しています。

### CSR調達

#### サプライチェーンでのCSRの推進

当社グループは人権・労働慣行・環境・反社会的勢力の排除、腐敗防止など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。取引先さまには、説明会やホームページを通じて、「CSR調達ガイドライン」および「NTNグリーン調達基準書」にもとづいたご対応をお願いしています。CSR調達ガイドラインでは、コンプライアンス・腐敗防止、人権・労働・環境・品質・安全性、情報セキュリティ、事業継続、社会貢献に関する28項目をあげて説明し、より一層CSR活動を推進いただくよう要請しています。

#### 責任ある鉱物調達

当社は、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、紛争鉱物など、人権や環境などの観点で社会的な悪影響を及ぼしていないかを確認しています。もし、悪影響が想定、または確認された場合は、それら紛争鉱物を使用しない方法を推進します。

### サプライチェーンマネジメント

#### 国内外でパートナーづくりを推進

当社は、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」を推進しています。中期経営計画「NTN 100」では、需要地生産の拡大を支える体制を築くため、グローバル調達を推進します。

2016年3月期は自動車向けを中心に鋼材のグローバル調達を推進しました。現地取引先さまからの調達を主に置き、現地材だけでは不足する地域に対して、日本、アジアからの鋼材輸出を進めました。

#### 説明会で調達方針を伝達

当社は、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」を定期的に行っています。2016年3月期は2回開催し、参加いただいた57社に対して、中期経営計画「NTN 100」の重点施策に対するご協力をお願いするとともに、原価低減など大いにご協力いただいた取引先さまを対象とした表彰を行いました。



生産規模説明会

#### 下請法遵守の徹底

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

当社の国内の取引先さまのうち、下請法の対象事業者は全体の約80%を占めており、公正な下請取引の徹底は、取引先さまへの責任を果たす上で不可欠と考えています。2016年3月期は、国内22拠点（生産21拠点、研究1拠点）で自主監査を実施し、調達部門が監査に立ち会うことで、監査の厳密化を図りました。

また、公正取引委員会などが主催する下請取引講習会や外部セミナーへの参加を調達担当者に義務づけています。これに加えて、当社の調達部門が「下請法遵守講習会」を開催し、生産拠点の責任者から発注担当者に至るまで、正しい知識の浸透を図っています。2016年3月期は18拠点で実施しました。下請法への理解が不足していたり、誤認識のあった拠点についてはその点を指導し継続的に改善状況を検証しています。

#### 取引先さまとの取り組み

商品品質を向上させるため、原材料・部品・資材をご提供いただく当社グループの取引先さまとも協力しています。毎年11月の品質月間に、「協力会社品質向上大会」を開催し、品質講演会などを通じて取引先さまに品質向上の知識・ノウハウを習得いただいています。2016年3月期は99社に参加いただきました。また、当社グループの品質管理要求に沿ったチェックシートを取引先さまにお渡しし、品質マネジメントの実施状況などを自主監査していただいています。その結果に応じて当社が実地監査を行い、課題の解消を継続的に支援します。2016年3月期は340社で実施しました。



# 株主・投資家 適時・正確・公平な情報開示に努めています。

## 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。



株主総会招集通知 (英訳)

2016年6月の総会からは、海外の株主の皆さまのご理解の一助として、招集通知の英訳(要約)を作成し、開示するようにしました。また、役員選任議案については、候補者ごとの選任理由を招集通知に記載するようにしました。

### 議決権行使を円滑化するための施策

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

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

## セミナーや説明会で方針を説明

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

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

アナリスト・機関投資家の皆さまに対しては、決算説明会や電話会議、個別面談を定期的に開催しているほか、随時ご質問・要請に応じています。

2016年3月期は、事業説明会や工場見学会を開催したほか、証券会社主催のイベントにも参加しました。また、海外IRロードショーも実施し、国内外に向けて積極的に情報発信しました。

2017年3月期は、前年に続いて海外IRロードショーを実施するほか、事業説明会の開催や個人投資家向けの各種IRイベントへの参加を予定しています。



投資家さま向け工場見学会



最新技術の説明会

## 適時・正確・公平な情報開示

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

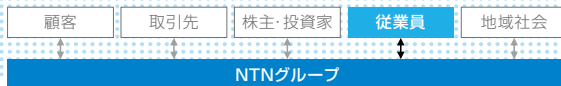
### インターネット上で適時、情報を掲載

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

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

## SRIインデックスへの組み入れ

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



## 従業員 人権・多様性を尊重し、従業員が働きやすい環境づくりに取り組んでいます。

### 労働安全衛生

#### OSHMSにもとづく管理体制で推進

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

2016年3月期は新たに（株）NTN上伊那製作所がOSHMSの適格認定を受け、2016年3月時点で計9事業所が認証を取得しており、新たな事業所でのOSHMSの適格認定に向け、準備を開始しました。

2016年3月期は従来の活動に加え、移動式の3Dバーチャル危険体感機を一台導入し、各事業所に順次展開することで、安全に対する感受性の高揚に努めました。しかしながら、労働災害発生件数は53件と、前期を15件上回る結果となりました。災害発生に歯止めが掛けられず、安全に対する意識の浸透が未だ不十分でした。このような状況を打破するため、安全監査およびパトロールやヒヤリハット（危険予知）の洗い出しなど、さらなるリスクアセスメントの強化を図り、災害の撲滅に努めました。

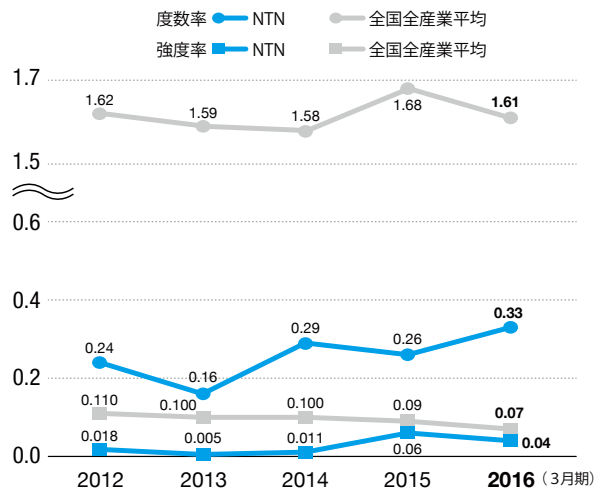


3Dバーチャル危険体感機

安全監査およびパトロールやヒヤリハット（危険予知）の洗い出しなど、さらなるリスクアセスメントの強化を図り、災害の撲滅に努めました。



#### 度数率／強度率



2017年3月期も、リスクアセスメントの強化を進めるとともに、安全監査およびパトロールを一層強化し、災害撲滅を図ります。また、過去の災害を教訓にして、再発・類似災害の撲滅に注力し、グループ全体で安全衛生の向上に一層注力していきます。

#### 2016年3月期の主な施策と実績

2016年3月期の施策	実 績	対象範囲
労働災害の撲滅 (作業行動面のリスクとスキル管理の徹底)	当社4事業所から石川県の4関係会社に対してリスクアセスメントの専門研修を担当者に実施するなど、設備リスクの低減活動を実施	本社、関係会社
	安全体感教育の充実を図り、新入社員や階層別に危険体感装置で教育を実施	本社、関係会社
	当社4事業所と3関係会社による、安全衛生のクロス監査を実施し、外部監査における問題点に関して指導を行い、解決に向けた支援を相互に実施	本社、関係会社
	関係会社18社中7社に対して、本社の安全担当者による職場巡視を実施、(株)NTN多度製作所において、管理監督者の安全マネジメント研修を実施	関係会社
安全衛生教育の徹底	安全活動の水準が比較的低いと考えられる関係会社を集中的に支援(2年間)	関係会社
	関係会社18社の安全衛生水準の向上のため、労働安全コンサルタントによる、担当者向けの法令研修を実施	関係会社
	事業所の経験の浅い従業員に安全衛生教育を実施	本社
	事業所の管理監督者向けにメンタルヘルス教育を実施	本社
	希望者に少人数制で個別対応の腰痛教室を実施、36名が参加	本社
健康づくりの推進	本社、桑名製作所、(株)NTN三重製作所などでリスクアセスメント研修を実施	本社、関係会社
	本社所属の保健師が、当社グループの全営業拠点(本社・支社・営業所)で個人別に健康指導を実施	本社、関係会社
メンタルヘルス活動の推進	特定健診を3,840人、特定保健指導を378人に実施	本社
	月2回のカウンセリングサービス「オアシスNTN」を実施	本社
	うつ、パニック障害、強迫性障害などの診断を短時間で行うことができる「MINI 問診」を全従業員に実施	本社
	海外出向者の出国時にメンタルチェックを実施	本社
	ストレスチェック制度の方針を制定	本社
当社グループ全体の安全衛生水準の向上	上記のとおり、国内グループ全体の支援に注力	本社



## メンタルヘルスケアに配慮した体制づくり

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

社内で受診できるカウンセリングサービス「オアシスNTN」(月2回)や、電話・メール相談「こころとからだの健康相談」などの仕組みも設けています。2017年3月期は通常のメンタルヘルス対策に加え、「ストレスチェック制度」について、厚生労働省の指針にもとづき、確実に実施していきます。

## 人材育成

### グローバル人材の育成

現在、当社グループの従業員構成比は海外が66%となっています。2016年3月期は、グローバルに活躍する人材の育成に取り組みました。

今後は、世界QCサークル大会、NTN技能オリンピックの参加拠点を順次拡大し、人材交流を活性化するとともに、若手社員から幹部社員まで各階層でグローバル対応力向上のための教育を一層充実させることで、グローバルで活躍できる人材を育成していく考えです。

### 従業員構成比率(国内・海外)

グローバル規模で人材の育成や交流に努めています。



子会社経営者教育



NTN技能オリンピック



NTN学校  
(生産技術者養成学校)



世界QCサークル大会



来日型技能研修(タイ)

## 自己啓発・モチベーション向上

当社では従業員が仕事に生きがいを感じ、より広い視野に立って将来のキャリア設計を行うことができるよう、多岐にわたる教育・研修の機会を設けています。今後は、階層別教育のさらなる改善による業務スキルの早期習得と、e-Learningや通信教育などの活用で語学系教育の強化を図っていく計画です。

### 2016年3月期の主な実績

- ① 通信教育は各階層別教育で推薦講座の紹介などを実施
- ② 語学系資格奨励金UPのキャンペーンを展開
- ③ 階層別教育拡充: 学卒新入社員3年次研修追加実施
- ④ 若手社員のモチベーション向上研修実施
  - ・入社1年次研修実施
  - ・東日本復興支援実施



入社1年次研修(醍醐寺での写経の様子)



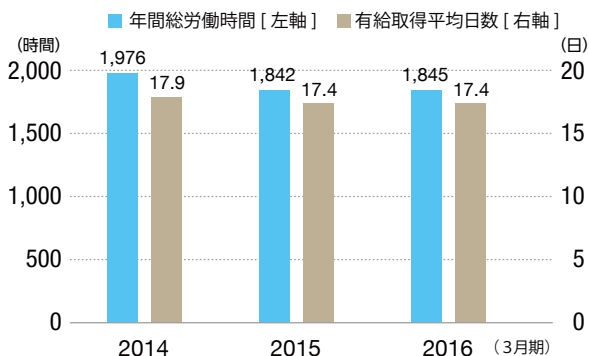
東日本復興支援(カキ養殖用のいかだづくり)

## 雇用と処遇／人事考課

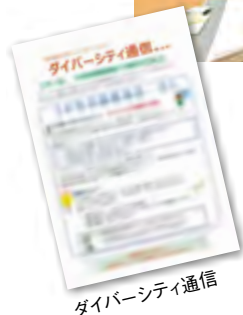
当社では、従業員の雇用と処遇についても配慮をしています。グローバルには強制労働の排除、児童労働の排除などを確認しています。また、国内本体では、正規従業員には労働組合への加入を義務づけて団結権を保障するとともに、労使協議をとおした対話を継続し、良好な労使関係を維持しています。

人事考課制度にもとづき、一定の基準で考課を行うとともに、複数の考課者が多角的、総合的に評価し、公平性を確保しています。また、自己申告制度や年間2回の個人面接を実施し、個人の意向を確認する機会を設けるなど透明性を高めています。給与については、年齢給と職能給を組み合わせた基本給と、各種手当の体系から、働き方や人材の多様化など近年の就労雇用情勢に合った体系・人事制度への見直しを進めています。

### 年間総労働時間／有給取得平均日数



ダイバーシティ通信作成の様子



ダイバーシティ通信



リクルート用冊子

## 職務発明

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

2016年3月期は、重要商品の事業競争力向上を目的に、事業戦略や研究開発戦略に直結した知財戦略を推進した結果、報奨金支給特許件数は135件となり、延べ304名に対して実績報奨金を支給しました。

## 人権・多様性の尊重

### 差別のない職場づくり

当社グループは、人権を尊重し、差別行為のない職場づくりに努めています。国内の事業所やグループ会社では、新入社員研修・主任昇格者研修・管理職昇格後研修などに人権教育を盛り込んでいます。特にセクハラ、パワハラなどのハラスメント対策に注力し、新入社員、新任管理者に対する教育を継続しています。

また、地域の人権組織への参画のほか、人権展や各種セミナーなどにも随時参加しています。さらに、社内外に「ヘルプライン」を構築しており、人権侵害があった場合などに従業員が相談しやすい環境を整えています。

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

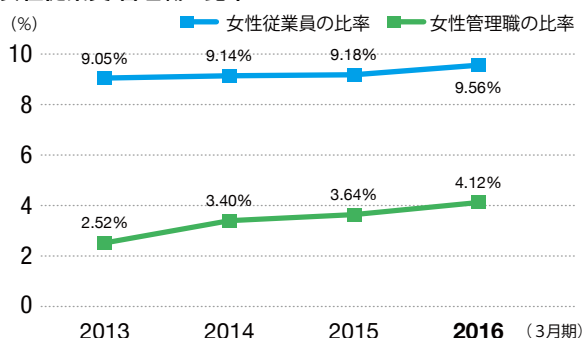
## ダイバーシティ

### 女性、障がい者、多国籍、高齢者の採用を促進

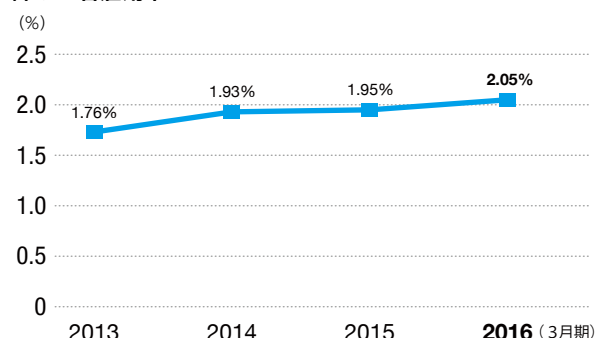
当社は、女性の活躍を推進するため、採用活動において親しみやすいリクルート冊子を作成し、女性の採用割合を継続的に増やすことで女性が活躍する土台を形成しています。2015年3月から、2018年3月期までに女性管理職を倍増することを目指し、さまざまな施策を実施しています。

これらの取り組みを今後も継続しながら、今後はさらなるダイバーシティ推進を目指して、ダイバーシティ通信の定期的な発信やハンドブック配布、管理職に対する研修の実施により、一層の意識醸成を図っていく計画です。

### 女性従業員・管理職の比率（NTN単体）



### 障がい者雇用率（NTN単体）



### 仕事と育児の両立を支援

当社は、従業員の仕事と育児の両立支援に取り組んでいます。

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

当社は、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磐田、桑名、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。



岡山製作所・夢工房  
(障がい者雇用支援施設)

### 2016年3月期の主な施策と実績

2016年3月期の施策	実 績
ダイバーシティ意識の浸透	役員、管理職、女性、さまざまな方向より働きかけを行った結果、昨年に引き続き、セミナー参加者から管理職が誕生。特に主任昇格者は前年の3倍となった。
女性の活躍支援	2016年3月期の新卒採用者における女性採用比率は、前期から10.7ポイント増加し、31.9%となった。特に事務系では、ほぼ半数となった。
高齢者、障がい者の雇用	2016年3月の当社の障がい者雇用率は法定を上回る2.05% (130名)となった。

### 誰もがいきいきと働ける会社を目指して

当社では、働きやすい環境づくりや人材育成とともに、女性をはじめ多様な人材の活躍が企業の持続的成長につながると考え、ダイバーシティ推進を経営戦略のひとつに位置づけています。

研修やセミナーをととした意識・風土改革、関連制度の充実など働き方の改革推進により、女性管理職比率、障がい者雇用率は、徐々に増加してきています。

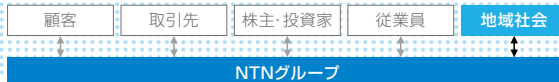
ダイバーシティへの取り組みは一過性のものではなく、継続的に推進することが重要です。

今後さらに、性別、年齢、人種、障がいなどにかかわらず、誰もがいきいきと働ける会社を目指して取り組んでいきます。



グローバル人材育成部  
副部長 田中 友子





## 地域社会

当社グループでは、CSR基本方針で、地域社会との交流や社会貢献活動に積極的に取り組むことを定めています。この方針のもと、多岐にわたる活動を当社グループ一丸となって積極的に取り組んでおり、特に、団体献血・清掃活動・マラソンなどについては当社グループ共通の活動として、グローバルに推進していきます。

### 団体献血

世界6ヵ国27の拠点で団体献血を実施しています。2016年5月には、会社設立したばかりのNTN Manufacturing de Mexico, S.A. de C.V.で初めての団体献血を行いました。メキシコの献血センターによると、企業側からの提案は初めてとのことで、この活動は地元テレビや新聞で紹介されました。



メキシコ

献血に協力した当社グループの従業員延人数



### 清掃活動

地域住民とのより良いコミュニケーションを目指して、長年地域や事業所周辺の清掃活動を行っています。2016年3月期は、全世界6ヵ国34の拠点で実施し、延べ3,290人が参加しました。



インドネシア



中国／常州



カナダ



日本

清掃活動に参加した当社グループの従業員延人数



### マラソン

当社グループでは、スポーツ振興にも注力しています。特にチャリティーマラソンへの参加は、世界6ヵ国7拠点で実施しており、2016年4月に開催されたフランスの「Marathon of Lake Annecy」は、36回目を迎えました。この大会は、フランス国内のみならずケニアやエチオピアなどからも参加する人気のある大会で、今年も7,500人を超える参加がありました。

また、NTN-SUDAMERICANA, S.A. (パナマ販売)は、難病に苦しむ子どもたちへの支援団体が主催するチャリティーマラソンに、2014年から公式スポンサーとなっています。



フランス



パナマ

### 地域社会とともに

当社の桑名陸上競技部は、全日本実業団駅伝競技大会(ニューイヤー駅伝)をはじめ、国内・海外の陸上競技会に積極的に参加しています。また、日ごろご支援いただいている各事業所地域住民の皆さまや小学校での陸上教室などのスポーツ交流を通じて、次世代育成や地域貢献活動にも積極的に取り組んでいます。



ニューイヤー駅伝出場選手

# 環境活動

当社グループが持続的に成長していくためには、利益を創出していくだけでなく、グローバルにおける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ます。

## CO<sub>2</sub>中長期国内目標

世界各地で顕在化しつつある地球温暖化の悪影響を緩和するため、2015年12月の「気候変動枠組条約21回締約国会議(COP21)」において「パリ協定」が採択され、日本は「CO<sub>2</sub>排出量を2030年度に2013年度比26.0%減」を目標としてCO<sub>2</sub>削減に取り組むこととなりました。

当社においても、今後、政府、お客さまおよび機関投資家などのステークホルダーの皆さまから一層のCO<sub>2</sub>削減を求められることになります。

このような状況を踏まえ、当社ではパリ協定における日本の約束草案での産業部門分のエネルギー消費量想定「2030年度で2013年度比6.3%増加」をそのまま反映し、2025年度のエネルギー消費量を2013年度比4.4%増に抑えることとして、以下のとおり「CO<sub>2</sub>中長期国内目標」を策定しました。

また、中長期目標の達成に向け省エネを積極的かつ円滑に進めていくため「省エネ予算枠」を2016年度より新設しました。

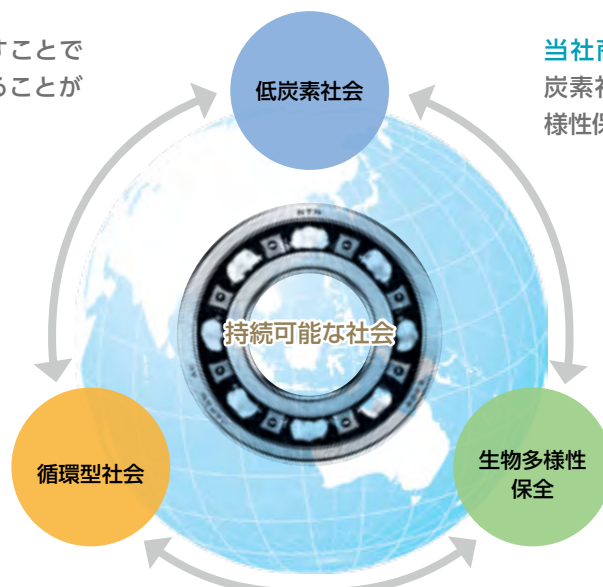
毎年の環境目標に「CO<sub>2</sub>中長期国内目標」を落とし込み、省エネ予算枠を活用して、さまざまな取り組みを推進していきます。

	NTN 100目標(2017年度)	長期目標(2025年度)
CO <sub>2</sub> 排出量*1	2013年度比+1.7% (BAU*2比△5.0%)	2013年度比+4.4% (BAU比△15.0%)
CO <sub>2</sub> 排出原単位*1	1997年度比△20.3%	1997年度比△28.7%

\*1 対象事業所：ISO14001マルチサイト認証事業所+NTNアドバンスドマテリアルズ(株)(AMC)亀山工場  
電力排出係数：0.381に固定

\*2 BAU (Business as usual)：現状から削減対策しない場合のCO<sub>2</sub>排出量

当社商品は摩擦を減らすことでエネルギー消費を抑えることができます。



当社商品は「エコ商品」であり、「低炭素社会」、「循環型社会」、「生物多様性保全」の実現に必要な商品です。

当社はベアリングをととして、持続可能な社会の実現に貢献していきます。

# 2016年3月期の全社環境実績

## 25項目中16項目で目標達成

当社グループは、環境負荷の低減と社会の持続的発展を目指す「NTN環境基本方針」の4つの項目に沿って毎年目標を立て、その達成に努めています。

2016年3月期は、「省エネ貢献製品の開発」、「地球温暖化防止」、「リデュース・リユース・リサイクルの推進」、「環境負荷物質の管理および削減」などに注

力した結果、CO<sub>2</sub>排出量の削減などの25項目中16項目で目標達成しました。CO<sub>2</sub>排出量は目標を1.2万トン／年(国内0.5万トン／年 海外0.7万トン／年)削減できました。2017年3月期は61.9万トン／年(国内27.3万トン／年 海外34.6万トン／年)の目標を掲げ、地球温暖化防止に取り組みます。

2016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	評価
環境にやさしい製品の開発と販売	①省エネ貢献製品の開発	新エネルギーの普及、自動車の電動化などに向けた環境貢献商品の開発推進			技術・研究部門で推進中	🟡
		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	①地球温暖化防止	節電および電力ピークカットの徹底			各事業所で実施中	🟡
		生産設備の省エネ化			省エネ事例集を展開し各事業所で実施中	🟡
		CO <sub>2</sub> 排出量の削減	国内	28.0万トン／年以下*1	27.5万トン／年	🟡
			海外	33.7万トン／年以下	33.0万トン／年	🟡
		CO <sub>2</sub> 排出原単位の低減	国内	1998年3月期比△23.0%	△21.2%	🟠
			海外	2007年3月期比△13.0%	△12.8%	🟠
	②リデュース・リユース・リサイクルの推進	リサイクル率の向上	国内	99.8%以上	99.9%	🟡
			海外	98%以上	97.1%	🟠
		廃棄物発生原単位の低減	国内	2011年3月期比△4.8%	+1.0%	🟠
	③資源保護	紙購入原単位の低減	国内	2011年3月期比+8.8%	+16.4%	🟠
		水使用原単位の低減	国内	2011年3月期比△17.6%	△14.6%	🟠
			海外	2015年3月期比△3.0%	△5.3%	🟡
		発泡スチロールの使用量削減	国内	2000年3月期比△99%維持	△99.6%	🟡
	④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	🟡
法令遵守と環境管理体制の充実	①環境法令の遵守	フロン排出抑制法に基づく管理の徹底			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			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	🟡
		宝塚製作所跡地の土壌浄化工事フォローおよび完遂			土壌浄化工事完了	🟡
	②環境管理体制の拡充	ISO 14001 認証取得	NTN do Brasil Produção de Semi-Eixos Ltda.での取得(2015年12月予定)		2016年5月取得	🟠
		ISO 14001 改訂準備	改訂(9月予定)に向けた情報収集および準備		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を実施	🟡
		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		RoHS指令の禁止物質追加を受け、内容の見直し中	🟠
グリーン調達における各部門の責任の明確化						
社会貢献、自然環境保護への取り組み	①生物多様性保全	環境負荷物質に関するクレーム 0件			クレーム 0件	🟡
		「企業の森」などの緑化・自然保護活動の推進			各事業所で推進中	🟡

\*1 電力のCO<sub>2</sub>排出係数を「固定係数0.381」にて算出



# 2017年3月期の全社環境目標

2017年3月期 NTN環境活動指針

## NTN環境基本方針

1. 環境にやさしい製品の開発と販売
2. 環境への負荷低減
3. 法令遵守と環境管理体制の充実
4. 社会貢献、自然環境保護への取り組み

## 環境目的

- ① 省エネ貢献製品の開発
- ① 地球温暖化防止
- ② リデュース・リユース・リサイクルの推進
- ③ 資源保護
- ④ 環境負荷物質の管理および削減
- ① 環境法令の遵守
- ② 環境管理体制の拡充
- ① 生物多様性保全

## 2017年3月期 全社環境目標

NTN環境基本方針	環境目的	環境目標	
環境にやさしい製品の開発と販売	① 省エネ貢献製品の開発	新エネルギーの普及、自動車の電動化などに向けた環境貢献商品の開発推進	
		新商品開発における環境効率の評価の運用開始	
環境への負荷低減	① 地球温暖化防止	新たな省エネ予算枠を活用した省エネの推進	
		CO <sub>2</sub> 排出量の削減	国内 27.3万トン/年以下*2
			海外 34.6万トン/年以下*3
		CO <sub>2</sub> 排出原単位の低減	国内 1998年3月期比 △21.1%
			海外 2007年3月期比 △14.0%
	② リデュース・リユース・リサイクルの推進	リサイクル率の向上	国内 99.8%以上
			海外 98%以上
		廃棄物発生原単位の低減	国内 2011年3月期比 △0.1%
	③ 資源保護	水使用原単位の低減	国内 2011年3月期比 △16.0%
			海外 2015年3月期比 △6.4%
		紙購入原単位の低減	国内 2011年3月期比 +13.6%
		発泡スチロールの使用量削減	国内 2000年3月期比 △99%維持
法令遵守と環境管理体制の充実	④ 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	
		フロン排出抑制法に基づく管理の定着	
		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）	
	① 環境法令の遵守	毒劇物の厳重管理の継続	
		ISO 14001 認証取得	AMC 亀山工場のマルチサイト編入準備
		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
社会貢献、自然環境保護への取り組み	② 環境管理体制の拡充	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	グリーン調達の推進
			グリーン調達における各部門の責任の明確化
		環境負荷物質に関するクレーム 0 件	
		「企業の森」などの生物多様性保全活動の推進	

\*2 AMC 亀山工場を追加

\*3 NTN-LYC (Luoyang) Bearing Corp.を追加

## 事業活動と環境負荷

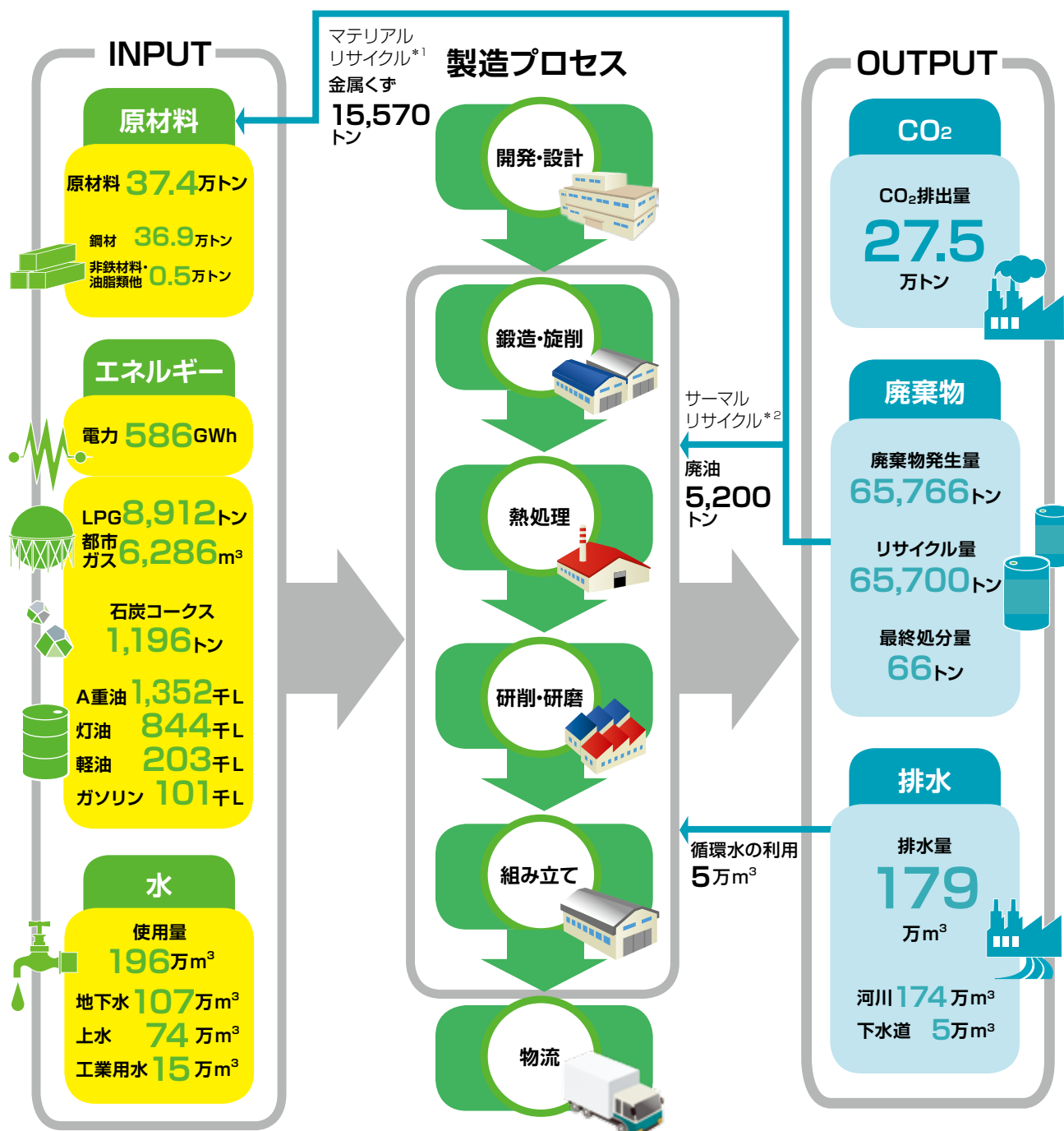
### 製造プロセス全体で環境負荷を低減

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

（CO<sub>2</sub>、廃棄物、排水）の全体像を把握し、これらを削減することに取り組んでいます。

### 国内の生産活動に伴う環境負荷 (2016年3月期)

対象：国内グループ



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

事業所別データはサイトレポートをご参照ください。

## 環境会計

### 自然エネルギー研究開発に投資

当社国内グループは、環境保全への取り組みを定量的に評価するために環境会計を導入しています。2016年3月期の環境保全コストは、環境にかかわる設備投資額が1,580百万円となり前期比で142%増加、費用投入は5,668百万円となり前期比で67%増加、全体では7,248百万円と前期比で79%増加しました。その理由として、環境保全にかかわる研究開発投資(自然エネルギー関連事業など)の増加と旧宝塚製作所跡地の土壌浄化費用の計上により、全体金額が大幅に増加しました。そのほか、省エネ設備や廃棄物リサイクルなどの費用を計上しています。



ボールベアリング工場のLVD\*照明(磐田製作所)

\* Low Voltage Discharge



屋根の遮熱塗装(羽咋製作所)



塗装完了後

### 環境保全コスト

(百万円/年)

分類		設備投資額		費用	
		金額	主な内容	金額	主な内容
事業エリア内コスト	公害防止コスト	4	環境施設(集塵機、ばい煙除去装置、排水処理施設)設備	184	環境施設(集塵機、排水処理施設)の保守・点検・維持管理など
	地球環境保全コスト	110	省エネ設備(コンプレッサ、照明、空調など)	204	省エネ設備設置費
	資源循環コスト	0		585	廃棄物リサイクル・減量化対策、一般・産廃の処理費用
上・下流コスト		0		1	グリーン調達にかかわる分析
管理活動コスト		0		402	環境マネジメントシステム(EMS)にかかる人件費 情報開示(広告、NTNレポート) 場内の緑化・美化
研究開発コスト		1,466	環境保全にかかわる研究開発設備	2,444	環境保全に関する研究開発費
社会活動コスト		0		3	社外の緑化・美化
環境損傷コスト		0		1,845	土壌調査・対策費用 (旧宝塚製作所跡地浄化費用含む)
合計		1,580		5,668	
(参考)2015年3月期合計		652		3,401	
					7,248
					4,053

### 環境保全効果

指標	2015年3月期	2016年3月期
CO <sub>2</sub> 総排出量	27.9万トン	27.5万トン
廃棄物の削減	リサイクル率 99.9%	リサイクル率 99.9%

### 環境保全対策に伴う経済効果

(百万円/年)

項目	金額	主な内容
地球環境保全コスト・効果	99	空調・コンプレッサ・照明の省エネ効果など
資源循環コスト・効果	428	金属スラッジなどの有価物売却益
合計	527	
(参考)2015年3月期合計	800	



# 地球温暖化防止

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

## CO<sub>2</sub>排出量の削減

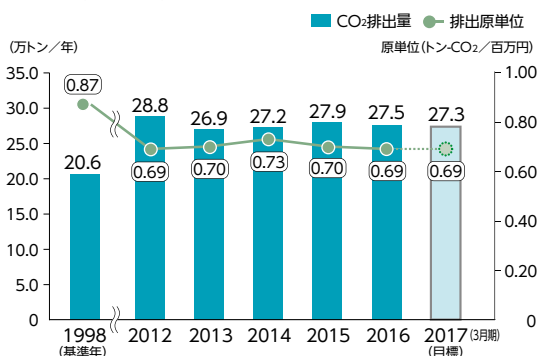
### 国内グループの取り組み

#### CO<sub>2</sub>排出量目標を達成

2016年3月期は、CO<sub>2</sub>排出量27.5万トン／年となり目標達成(目標比0.5万トン減)しました。原単位は1998年3月期比23.0%減(0.67トン- CO<sub>2</sub>／百万円)の目標に対し、生産規模減の影響もあり前年原単位(0.70トン- CO<sub>2</sub>／百万円)は下回ったものの1998年3月期比21.2%減(0.69トン- CO<sub>2</sub>／百万円)となり目標未達成となりました。

2017年3月期は、CO<sub>2</sub>排出量27.3万トン／年、原単位1998年3月期比21.1%減(0.69トン-CO<sub>2</sub>／百万円)を目標として取り組みます。

#### CO<sub>2</sub>排出量・排出原単位の推移



#### 高周波誘導電気炉へ転換

NTN鑄造(株)では、2015年12月に高周波誘導電気炉を導入しました。これまでの石炭コークスによるキューボラ溶解から誘導炉溶解への転換により、CO<sub>2</sub>発生量を従来の半分程度削減できエネルギー消費量と粉塵発生量も削減することができました。

また、誘導炉溶解では炉内から材料を汲みだす作業がなくなり、高い安全性を確保することができました。



高周波誘導電気炉

### NTNグループの2事業所が「エネルギー使用優良事業所」受賞

(株)NTN袋井製作所とNTNアドバンスマテリアルズ(株)が、中部地方電気使用合理化委員会より「エネルギー使用優良事業所」として委員長表彰を受賞しました。

中部地方電気使用合理化委員会は、電気の有効利用に関する啓発、促進活動を行っており、毎年エネルギー使用の合理化や管理推進に貢献した個人と企業、団体などを表彰しています。

袋井製作所は、機器冷却水ポンプや研削クーラントポンプのインバータ化や設備稼働時間調整など、約40項目にもおよぶ省エネ活動に全部門が一丸となって取り組んだことが評価され、また、

アドバンスマテリアルズは、空気圧縮機の負荷低減をはじめとしたさまざまな取り組みにより、エネルギー消費量を前年度比9%削減したことが評価されました。



表彰式の様子(右から4、5人目がNTN関係者)

## 物流におけるCO<sub>2</sub>排出量の削減

2016年3月期は、CO<sub>2</sub>排出量1.28万トン／年となり目標達成(目標比0.04万トン減)、原単位目標0.0349トン- CO<sub>2</sub>／百万円に対し0.0345トン- CO<sub>2</sub>／百万円となり目標達成しました。2017年3月期は、CO<sub>2</sub>排出量1.28万トン／年、原単位0.0345トン- CO<sub>2</sub>／百万円を目標として取り組みます。

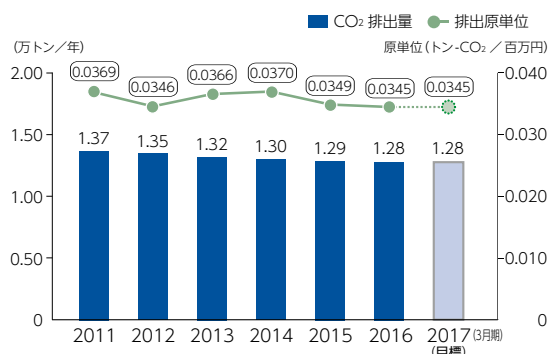
## 第三者検証範囲をスコープ3に拡大

昨年に引き続き、「自社内での行為により排出するCO<sub>2</sub>(スコープ1および2)」の第三者検証を受け、さらに「サプライチェーンにわたる自社外での行為により排出するCO<sub>2</sub>(スコープ3)」についても一部でSGS

ジャパン株式会社による第三者検証を受けました。

今後、スコープ3の検証範囲を拡大するとともに、サプライチェーンでのCO<sub>2</sub>削減にも取り組んでいきます。

### 物流におけるCO<sub>2</sub>排出量・排出原単位の推移



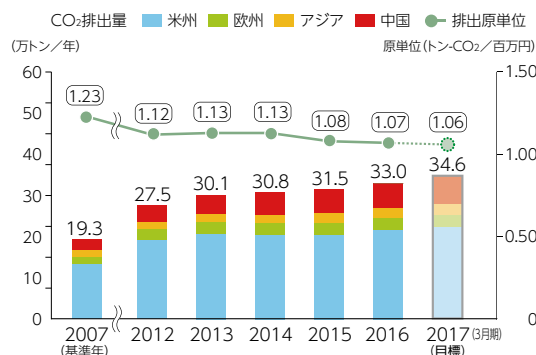
## 海外グループの取り組み

### CO<sub>2</sub>排出量目標を達成

2016年3月期は、CO<sub>2</sub>排出量33.0万トン／年となり目標達成(目標比0.7万トン減)しました。原単位は2007年3月期比13.0%減(1.067トン- CO<sub>2</sub>／百万円)の目標に対し、前年原単位(1.08トン- CO<sub>2</sub>／百万円)は下回ったものの2007年3月期比12.8%減(1.072トン- CO<sub>2</sub>／百万円)となり目標未達成となりました。

2017年3月期は、CO<sub>2</sub>排出量34.6万トン／年、原単位2007年3月期比14.0%(1.06トン-CO<sub>2</sub>／百万円)を目標として取り組みます。

### CO<sub>2</sub>排出量・排出原単位の推移



## ドイツはじめ欧州3事業所でISO50001\*取得

ドイツのNTN Kugellagerfabrik (Deutschland) G.m.b.H. (DMF)は2013年からISO50001の導入準備に入りました。経営陣の主導による会社全体のエネルギー削減活動を進め、エネルギー管理を工程単位で細かく把握し、エネルギー効率の改善、コスト削減を行った結果、2015年12月に認証取得することができました。また同時期にフランスのNTN-SNR ROULEMENTS (NTN-SNR)、NTN TRANSMISSIONS EUROPE (NTE)も認証取得しました。



DMFエネルギー管理委員会メンバーとISO認定証

## 上海で太陽光発電開始

Shanghai NTN Corp. (上海NTN)では、全6工場の屋上(約90,000m<sup>2</sup>)に約30,000枚の太陽光パネルを設置し、2016年1月より発電を開始しました。これにより、定格出力5,200kWで年間700万kWhの発電量を想定しており、これにより上海NTNの電力使用量の約



工場に設置された太陽光パネル

12%をカバーできる見込みです。また、年間7,000トンのCO<sub>2</sub>削減とともに、夏季の高温対策にもつながります。

\* ISO50001(エネルギーマネジメントシステム)とは、国際標準化機構(ISO)が2011年6月に発行した「企業などで使用するエネルギーを管理し、継続的改善を図ることを目的とした国際規格」です。



## 生物多様性の保全

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

### 「ホタルの里」清掃活動に参加

三重県桑名市のホタル保全区域の清掃活動に、桑名地区の当社グループ従業員とその家族102名が参加しました。この活動は、ゲンジボタルの保護や生息地の整備などを行う地域のボランティア団体「ホタルとなかまの会」が主催するもので、当社でも2010年より会員として参加しています。2016年2月13日、ホタルの幼虫の成長に適した環境を整えることを目的に実施された「ホタルの里」エリアの清掃では、地域の方たちと協力し合いながら水路にある落ち葉、枯れ枝や土などを取り除く作業を行い、3月には幼虫を約6,000匹放流し、6月の飛翔観察会に備えました。



水路の清掃活動の様子

### 宍道湖・中海の湖岸清掃

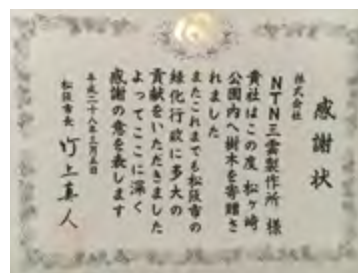
ラムサール条約湿地に登録されている島根県の宍道湖・中海の湖岸清掃を2015年6月14日に島根県知事・出雲市長をはじめ、自治体・企業・個人も含め7,500人もの参加者が清掃活動を行いました。NTN鋳造も環境月間活動の一環として湖岸清掃に参加し従業員とその家族31名が参加しました。今後も宍道湖・中海の自然環境を守り、次世代に引き継いでいけるよう取り組んでいます。



清掃活動に参加した従業員と家族

### 松阪市より感謝状

(株)NTN三雲製作所は、自然環境保護活動として松阪市内の松ヶ崎公園に桜やケヤキなどを植樹しています。2016年3月5日、従業員とその家族24名が同公園に高さ3メートルのサルスベリ2本と高さ50センチのヒラドツツジ100本の記念植樹を行いました。今回で通算9回目となり松阪市長より永年の緑化活動に対し感謝状をいただきました。今後とも自然環境保護活動に取り組んでいきます。



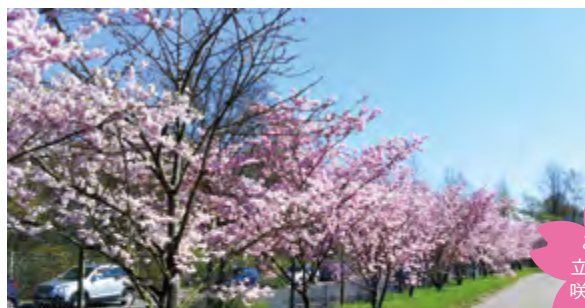
### ドイツ工場の生物多様性の取り組み

ドイツのDMFでは、小動物が棲める自然を保護するため1971年の建設当初からクヌギ、モミ、樅などを植樹し、1998年には当社の創業80周年を記念して、従業員の寄付による桜の木80本を植樹しました。その後も従業員が下草刈りや間伐・植樹などの整備を継続して生物多様性の保全に取り組んでいます。



工場敷地内の緑

生息する  
ハリネズミ



2016年の桜並木

こんなに  
立派な桜が  
咲きました。



# 資源保護

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

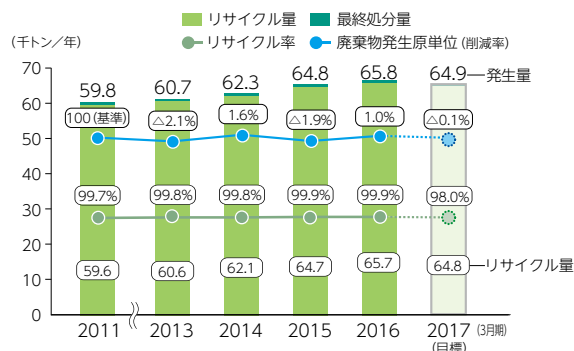
## 国内グループの取り組み

### 各事業所でリサイクルと廃棄物削減を推進

2016年3月期は、リサイクル率99.9%となり目標達成しましたが、廃棄物発生量は生産設備の廃棄やクーラント交換の増量などにより65.8千トン(目標比1.4千トン増、前年比1.5%増)となり、最終処分量も66トン(目標比16トン増、前年比6.3%減)、廃棄物発生原単位は2011年3月期比4.8%減目標に対し1.0%増となり、3つの目標が未達成となりました。

2017年3月期も引き続きリサイクル率向上と廃棄物削減に取り組めます。

廃棄物発生量とリサイクル量(国内)

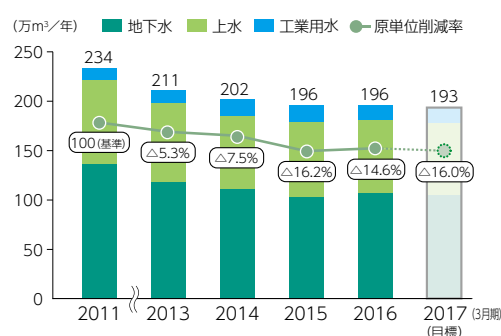


### 水使用量削減を推進

2016年3月期は、クーラント交換などの増量により水使用量196万m<sup>3</sup>(目標比6万m<sup>3</sup>増、前年比0.02%減)、原単位は2011年3月期比17.6%減目標に対し14.6%減となり、ともに目標未達成となりました。

2017年3月期は、水使用原単位を2011年3月期比16.0%減、水使用量193万m<sup>3</sup>(前年差3万m<sup>3</sup>減)を目標として取り組みます。

水使用量(国内)

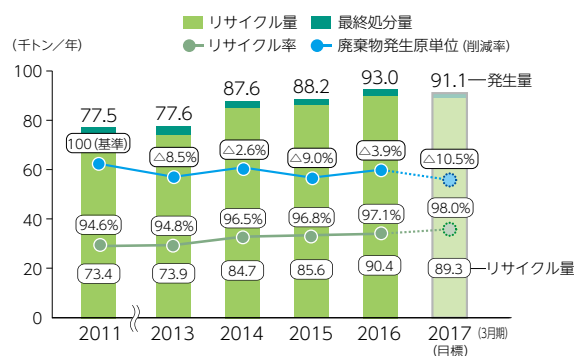


## 海外グループの取り組み

### リサイクル率の向上を推進

2016年3月期は、リサイクル率97.1%となり目標の98%以上を達成することができなかったため、2017年3月期も引き続きリサイクル率98%以上を目標として再度取り組みます。

廃棄物発生量とリサイクル量(海外)

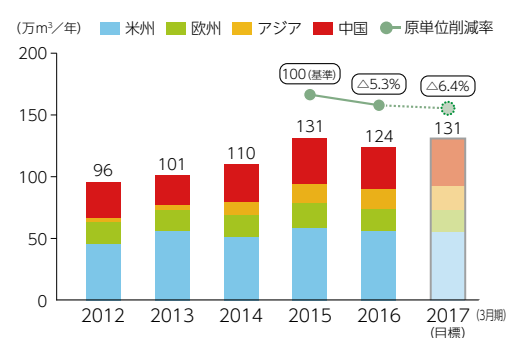


### 水使用量・原単位ともに目標達成

2016年3月期は、水使用量123.6万m<sup>3</sup>(目標比5.5万m<sup>3</sup>減)、原単位も2015年3月期比3.0%減の目標に対し5.3%減となり目標達成しました。

2017年3月期は、水使用原単位を2015年3月期比6.4%減、水使用量131.0万m<sup>3</sup>を目標として取り組みます。

水使用量(海外)



# 環境負荷物質の管理・削減

国内外の法規制を遵守し、環境負荷物質の管理と削減に取り組んでいます。

## 環境負荷物質・有害物質の管理

### 環境規制への対応

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

### フロン排出抑制法の講習会

(株)NTN三重製作所では、2015年6月にフロン排出抑制法施行後の管理強化を図るため、すべての保全担当者を対象に講習会を開催しました。専門業者を講師とし、法令の要求事項の周知徹底を図るとともに設備の点検方法や記録簿の記入要領などの説明を受けました。



講習会の様子

### 污水处理場の能力向上

中国広州市のGuangzhou NTN-Yulon Drivetrain Co., Ltd. (広州NTN)では、汚泥の削減と排水の浄化を図るため、污水处理場を拡張し、污水处理工程に油水分離システム、微生物処理システム、磷・マンガン除去システムを導入しました。このシステムによって汚泥量を約25%削減することができました。今後も環境負荷物質・有害物質の削減や管理強化に取り組んでいきます。



新たな污水处理装置

### 旧宝塚製作所跡地の土壌浄化が完了

2009年3月に生産を終了して閉鎖した宝塚製作所は、その後跡地の土地売却にあたり土壌調査を行った結果、土壌汚染対策法の基準値を超える汚染物質が検出されました。

そこで、行政の指導のもと、土壌浄化工事を行い、2016年3月期に浄化が完了しました。

跡地は宝塚市の関連施設や住宅および商業施設に生まれかわります。

今後とも各事業所では、自主的な土壌調査、土壌汚染の管理を徹底し、配管やタンクピットを定期的に点検することにより水質・土壌汚染の防止を図ります。

### 高濃度PCB含有コンデンサの廃棄

当社国内グループは、PCB特別措置法にしたがいPCBを計画的に処理しています。2016年3月期は、磐田製作所の高濃度PCB含有のコンデンサ24台と高濃度PCBで汚染された保管容器4個を廃棄処理しました。2017年3月期も引き続き磐田製作所の高濃度PCB含有のコンデンサ46台と高濃度PCBで汚染された保管容器11個などを廃棄処理する予定です。



PCB含有コンデンサの搬出の様子

# 環境マネジメント

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

## 環境マネジメントシステム

### 「NTN 環境基本方針」をもとに管理体制を構築

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

### 海外事業所でのISO取得

ヨーロッパにあるNTN-SNR、NTE、DMFの3事業所が2016年3月期にISO50001の認証を取得しました(P.70参照)。また、2016年5月には、ブラジルのNTN do Brasil Produção de Semi-Eixos Ltda. (NDB)がISO14001認証を取得しました。



ISO14001 マネジメントシステム認定証 (NDB)

### ISO14001改訂への対応

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、2017年7月の移行審査を予定しています。移行審査に向け2016年上期中に関連資料の改訂が必要となるため、まず、環境マネジメントマニュアルを改訂するべく、新規の項目にあわせて追加、削除するなどを進めています。

海外グループも、国内同様に認証取得に向け進めています。

#### ISO14001認証取得事業所

地区	事業所名		取得年月		登録	
	会社名	工場名	年	月	登録No.	登録機関
国内	マルチサイト方式により一括取得		1999	11	JSAE176	JSA
	(対象事業所) 本社、桑名製作所、磐田製作所、岡山製作所、長野製作所、(株)NTN全剛製作所、NTN精密樹脂(株)、NTNアドバンストマテリアルズ(株)、(株)NTN三雲製作所、NTN鋳造(株)、(株)NTN紀南製作所、光精軌工業(株)、(株)NTN三重製作所、(株)NTN御前崎製作所、(株)NTN袋井製作所、先端技術研究所、(株)NTN上伊那製作所、(株)NTN備前製作所、(株)NTN宝達志水製作所、(株)NTN羽咋製作所、(株)NTN志賀製作所、(株)NTN能登製作所、(株)NTN赤磐製作所		2000	8	JQAEM0956	JQA
	(株)NTN多度製作所		2005	3	JSAE1058	JSA
	NTNアドバンストマテリアルズ(株)岡山工場		2005	3	JSAE1058	JSA
アメリカ	AMERICAN NTN BEARING MFG. CORP.	Elgin Plant	2000	6	111994	LRQA
		Schiller Park Plant	2000	9	112115	LRQA
	NTN-BOWER CORP.	Macomb Plant	2000	6	111998	LRQA
		Hamilton Plant	2000	6	111999	LRQA
	NTN DRIVESHAFT, INC.		1999	12	A8478	UL
	NTN USA CORP. Head Office		2000	4	112005	LRQA
カナダ	NTK PRECISION AXLE CORP.		2008	4	4000717	LRQA
	NTA PRECISION AXLE CORP.		2013	4	C0094458-EM1	NSF
ブラジル	NTN BEARING CORP. OF CANADA LTD.		1999	7	287	KPMG
ドイツ	NTN do Brasil Produção de Semi-Eixos Ltda.		2016	5	200668	DNV
フランス	NTN Kugellagerfabrik (Deutschland) G.m.b.H.		1999	6	201167-2	LRQA
タイ	NTN TRANSMISSIONS EUROPE		2003	1	19479	AFAQ
	NTN-SNR ROULEMENTS*		2009	1	0448-4	UTAC
中国	NTN MANUFACTURING (THAILAND) CO., LTD.		2003	3	31634	TÜV
	Guangzhou NTN-Yulon Drivetrain Co., Ltd.		2005	4	104043247	TÜV
	Shanghai NTN Corp.		2005	7	CH05/0489	SGS
	NTN-LYC (Luoyang) Bearing Corp.		2014	12	00615E20208R0M	QAC
インド	NTN NEI Manufacturing India Private Ltd.		2011	6	104071903	TÜV

\* マルチサイト方式により取得

### NTN 環境基本方針

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

#### 1. 環境にやさしい製品の開発と販売

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

#### 2. 環境への負荷低減

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

#### 3. 法令遵守と環境管理体制の充実

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

#### 4. 社会貢献、自然環境保護への取組み

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



## 法規制への対応

### 法改正への対応

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

2016年3月期においては、フロン排出抑制法(平成27年4月1日施行)に対する対象機器ごとの簡易点検および定期点検の実施と点検・修理、冷媒の充填・回収量の履歴を整備記録として管理できる仕組みをつくり、管理徹底を図りました。

## 環境コミュニケーション

### 「WIND EXPO 2016

#### ～第4回[国際]風力発電展～」へ出展

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

2016年3月2日～4日の3日間、東京ビッグサイトにて「NTN Transformation for Next 100～風力革命～」をテーマに出展し、小形風車、小形風車と太陽光発電装置を一体化したハイブリッド街路灯、マイクロ水車などを展示しました。

当社のこれまで培ってきた技術やノウハウを新しい



自然エネルギー関連装置を展示したブース

分野でも活用することで自然エネルギー分野での事業を拡大し、これからも地球の環境問題やエネルギー問題の解決に貢献していくことをアピールしました。

## 環境監査

### 2種類の内部監査を実施

当社国内グループは、事業所内の監査員による「サイト内監査(年1回)」と事業所同士が相互に行う「クロス監査(3年ごと)」を定期的実施するとともに、外部機関によるISO審査を受けることにより、環境管理体制のレベルアップを図っています。

2016年3月期は、サイト内監査を全事業所、クロス監査を7事業所で実施しました。ISO審査は2015年7月に8事業所で行われ、指摘事項はなくマルチサイト認証登録更新が認められました。

### 内部環境監査員が328名に

当社国内グループは、内部環境監査員の育成や増員を図るため、年1回の研修を実施しています。2016年3月期は、ISO審査員養成研修機関である(株)L.M.J.ジャパンの主席講師を招いて、12月に「内部環境監査員研修」を実施し、14事業所から計24名が参加しました。この研修により内部環境監査員は、総勢328名になりました。

### 内部環境監査員のスキルアップ

「内部環境監査員及び負荷物質監査マニュアル」の改訂にあわせ、2015年11月から2016年1月にかけて全国6地区で説明会を開催し、内部環境監査員のスキルアップを図りました。説明内容は最近の主な環境法改正、外部審査機関による指摘事項、マニュアル改訂内容などで、総勢113名に説明し周知徹底を図りました。

## 環境教育

### 国内代理店社員さまへの環境教育を実施

お客さまとの最前線に位置する代理店社員さま総勢58名を対象に環境に関する講習会を西日本支社(8月)、東日本支社(9月)、中日本支社(11月)で開催しました。講習会ではお客さまからの主な問合せである環境負荷物質の含有有無の対処方法や管理体制など最新の環境情報を含めて説明し、理解と協力をお願いしました。



西日本支社での講習会の様子

# 第三者意見

## 「NTNレポート2016」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。2015年には国外研修としてロンドンで英国と欧州の責任投資と非財務情報開示の状況を視察。

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

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

今年のレポートでは「NTNの価値創造プロセス」の図で、人的資本や知的資本、自然資本などの投入が社会的価値の創出をとおり財務資本と非財務資本の両方の増加につながるという循環が示されました。昨年度も「価値の創造」と題して人的資本や自然資本などの指標を示していましたが、今年は株主価値と社会価値を結び付けた「統合思考」がより明確になったと思います。

一方、世界を見ると、2015年にCSRに密接に関わる2つの国際合意が成立しました。国連による持続可能な開発目標(SDGs)と気候変動枠組条約第21回締約国会議(COP21)におけるパリ協定です。特にパリ協定では、地球の平均気温の上昇を2℃より十分に下回る水準に抑えることで合意し、今世紀後半には人為的な温室効果ガスの排出と吸収を均衡させるとの目標を示しました。実質排出ゼロを目指すというこの目標は、これまでのビジネスの前提そのものを大きく変えるものといえます。それは、統合思考がいよいよ本格的に問われる時代の到来ともいえるでしょう。

気候変動対策として製造過程や物流での地道なCO<sub>2</sub>排出削減はもちろん重要ですし、本レポートで報告されている着実な歩みを評価したいと思いますが、社会全体で実質排出ゼロを実現するためには別次元の取り組みが必要です。

この点、本レポートで次の100年を支える新事業として自然エネルギー事業やEV事業を挙げていることは非常に的確だと思います。技術特集のページでさまざまな技術が説明されていますが、ここから「2℃以下」を実現するためのブレークスルーが生まれることを期待しています。

また、アフターマーケット事業に注力されている点も評価します。EUがCircular Economy(循環型経済)を推進するなど、補修ビジネスの重要性は今後も高まっていくものと思います。

気候変動問題と並んで国際的に注目を集めている社会課題がサプライチェーンにおける人権問題です。御社はCSR調達ガイドラインに人権・労働の項目があり、雇用と処遇の箇所でも「グローバルには強制労働の排除、児童労働の排除などを確認」していると記されていることから、この点での対応は進んでいるものと評価します。とはいえ、サプライチェーンの問題は見えにくい面もありますので、引き続き注意してほしいと思います。

少子化が社会課題となる中、仕事と育児の両立支援の取り組みも評価したいと思います。この面でも実績の開示があるとなお良いと思います。海外子会社トップの外国人比率を開示されたこともダイバーシティ促進に向けて一歩前進と思います。昨年に引き続き、ステークホルダー・ダイアログも開催されました。メンバーの継続性も重要と思いますが、少しずつ幅を広げていっても良いように思います。

## 第三者意見を受けて

水口様には、昨年に続き、貴重なご意見を賜り厚く御礼申し上げます。

今回発行の「NTNレポート2016」では、昨年度頂戴しました第三者意見や、ステークホルダー・ダイアログでの有識者のご意見を反映し、NTNの価値創造、事業活動とCSR活動の結びつきなどを、可視化を図りつつ、地球温暖化防止と自然エネルギー事業、サプライチェーンCSRの推進、グローバル体制の強化、ダイバーシティの推進、持続的な社会貢献活動など、さまざまな取り組みを紹介しました。

「気候変動への対応」や、「サプライチェーンでの人権擁護」など、今回いただいた貴重なご意見は、実績開示が途上のものとあわせて、真摯に受け止め、今後の展開の参考とし、国際社会に貢献するものづくり企業と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

# 財務の状況

## ■2016年3月期サマリー

- ◇売上高: 7,170億円、前期比151億円(2.2%)増収
- ◇営業利益: 478億円(営業利益率6.7%)
- ◇有利子負債: 3,252億円、前期末比339億円の減少
- ◇設備投資: 363億円、前期比50億円(16.1%)の増加
- ◇配当: 10円(中間5円、期末5円)

## ■売上高および利益

### ●売上の状況

当期の売上高は716,997百万円となり、前期に比べ15,097百万円(2.2%)増加しました。海外売上高は527,440百万円となり、前期に比べ17,000百万円(3.3%)増加しました。売上高に占める海外売上高の割合は73.6%(米州29.6%、欧州23.6%、アジア他20.3%)となり、前期に比べ0.9ポイント上昇しました。

### 〈事業形態別売上高および利益〉

補修市場向けは、新規需要の開拓、客先需要の拡大および為替の影響などにより、売上高は113,628百万円と増加しましたが、営業利益は17,702百万円となりました。

産業機械市場向けは、風力発電向けなどの客先需要の拡大はありましたが、建設機械向けなどの減少により、売上高は104,110百万円となり、営業利益は5,618百万円となりました。

自動車市場向けは、欧州および中国での客先需要の拡大および為替の影響などにより、売上高は499,259百万円となりました。営業利益は販売増加の効果、比例費の削減および為替の影響などにより24,448百万円となりました。

### 〈地域別売上高〉

日本における販売につきましては、補修市場向けは国内の産業機械補修向けで増加したものの輸出で減少し、全般的には前期並みとなりました。産業機械市場向けは建設機械向けなどで減少しましたが、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189,557百万円(前期比1.0%減)となりました。

米州における販売につきましては、補修市場向けは産業機械補修向けで増加し、産業機械市場向けは建設機械向けなどで減少しました。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、為替の影響もあり売上高は212,550百万円(前期比4.9%増)となりました。

欧州における販売につきましては、補修市場向けは自動車補修向け客先需要の拡大などにより増加しました。産業機械市場向けは風力発電向けや航空機向けなどで減少し、自動車市場向けも減少しました。全体としては、為替の影響があり売上高は169,039百万円(前期比1.3%減)となりました。

アジア他における販売につきましては、補修市場向けは主にアセアン地域での産業機械補修向け客先需要の拡大などにより増加しました。産業機械市場向けは風力発電向けなどで増加したものの建

設機械向けなどの減少により、全般的には減少しました。自動車市場向けは中国での新規案件の量産および客先需要の拡大などにより増加しました。全体としては、為替の影響もあり売上高は145,851百万円(前期比6.7%増)となりました。

### ●売上原価、販売費および一般管理費

当期の売上原価は576,651百万円となり、対売上高比率は80.4%と前期に比べ0.8ポイント低下しました。これは主に比例費の削減によるものです。

また、販売費および一般管理費は92,576百万円となり、対売上高比率は12.9%と前期に比べ0.4ポイント上昇しました。

### ●利益

当期の利益面については、比例費低減や為替の影響の利益増加要因がありましたが、売価レベルの低下や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、当期営業利益は47,770百万円となり、前期に比べ3,919百万円増加しました。

その他の収益および費用は20,827百万円の費用超過となりました。主な内訳は、固定資産売却益2,880百万円、持分変動損益1,552百万円など8,078百万円の収益に対して、仲裁裁定に伴う損失13,013百万円、減損損失2,688百万円など28,905百万円の費用です。

以上により、税金等調整前当期純損益は、前期は37,063百万円の利益でしたが、当期は26,943百万円の利益となりました。また、1株当たり当期純損益は28円28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。

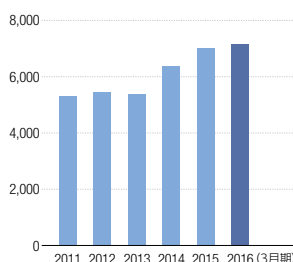
## ■研究開発費および設備投資額

### ●研究開発費

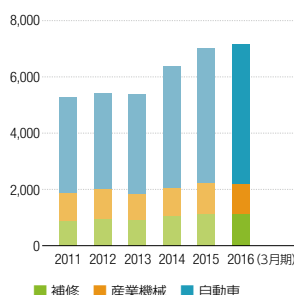
当期における研究開発費はグループ全体で18,481百万円となり(前期比393百万円増)対売上高比率は2.6%となりました。

当社グループは、産業機械、自動車および補修・市販市場向けに、軸受、ドライブシャフトなどの開発と、当社の基盤技術である精密加工技術、材料・熱処理技術、トライボロジー技術を核とした新技術の創出に積極的に取り組んでおり、他社の追随を許さないオンリーワンを目指した技術・商品開発、先端技術開発および生産技術開発を進めています。転がり軸受、ドライブシャフトでは、低トルク化などの高機

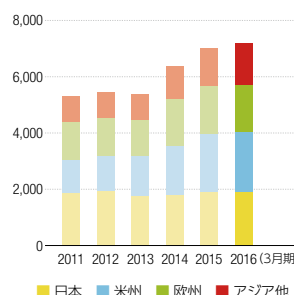
売上高  
(億円)



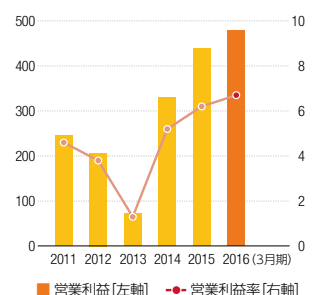
事業形態別売上高  
(億円)



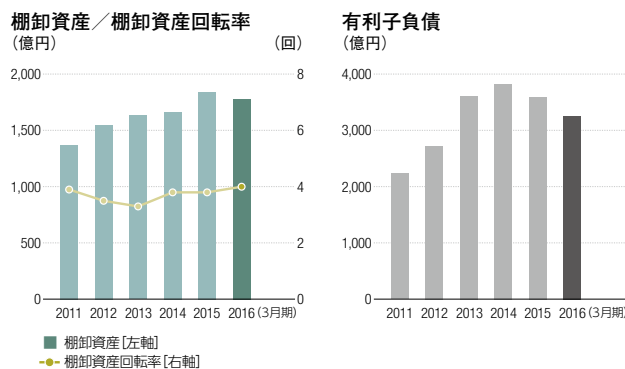
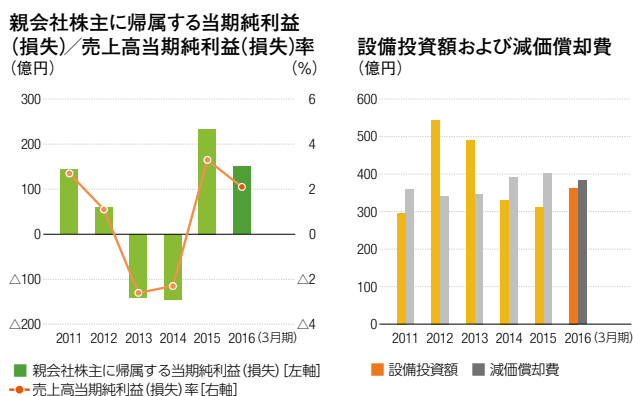
地域別売上高  
(億円)



営業利益／営業利益率  
(億円)







能化開発とともに、軸受の周辺部品を融合させたモジュール・ユニット製品の開発を推進しており、これらの開発を通じ、適正な価格で高精度・高品質の商品を市場に提供することにより、産業界に貢献しています。

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」を推進中で、「攻める経営」として新しい事業の創出に精力的に取り組んでいます。たとえば、自然エネルギーを活用した高効率な小形風力発電装置と小水力発電装置を開発、実証試験を行うとともに、並行して事業化の準備も進めています。そのほか、電気自動車用インホイールモータシステムや、車載用電動アクチュエータなど、新たな領域における新事業展開を積極的に推進しています。

#### ●設備投資額

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

日本では株式会社NTN袋井製作所の等速ジョイント製造設備増設、当社岡山製作所の軸受製造設備増設などにより13,039百万円の設備投資を行いました。

米州ではNTN MANUFACTURING DE MEXICO, S.A.DE C.V.の軸受製造設備および等速ジョイント製造設備設置、NTN DRIVESHAFT ANDERSON, INC.の工場新設による建屋新築などにより7,445百万円の設備投資を行いました。

欧州ではNTN-SNR ROULEMENTSおよびNTN Kugellagerfabrik (Deutschland) G.m.b.H.の軸受製造設備増設などにより8,274百万円の設備投資を行いました。

アジア他地域では南京恩梯恩精密機電有限公司の軸受製造設備増設、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、上海恩梯恩精密機電有限公司の軸受製造設備および等速ジョイント製造設備増設、NTN MANUFACTURING (THAILAND) CO., LTD.およびNTN NEI Manufacturing India Private LTD.の軸受製造設備増設などにより7,725百万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等△185百万円を調整した結果、当期の設備投資の総額は36,300百万円となりました。

なお、所要資金につきましては自己資金および借入金によっております。また、当期の減価償却費は、38,278百万円(前期比2,114百万円減)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339億円の減少、フリー・キャッシュ・フローは125億円となりました。**

流動資産は前期末に比べ38,687百万円(8.4%)減少し、422,293百万円となりました。これは主に現金および現金同等物の減少20,467百万円、受取手形および売掛金の減少10,342百万円、棚卸資産の減少5,908百万円によります。

有形固定資産は前期末に比べ19,651百万円(6.2%)減少し、296,401百万円となりました。これは主に機械装置等および運搬具

の減少8,032百万円、建設仮勘定の減少6,032百万円によります。この結果、総資産は前期末に比べ61,626百万円(7.2%)減少し、794,651百万円となりました。

流動負債は前期末に比べ12,759百万円(4.2%)減少し、288,771百万円となりました。これは主に仕入債務の減少7,232百万円、未払法人税等の減少3,683百万円によります。固定負債は前期末に比べ34,813百万円(11.9%)減少し、257,375百万円となりました。これは主に長期借入金およびリース債務の減少35,768百万円、退職給付に係る負債の増加2,060百万円によります。この結果、負債合計は前期末に比べ47,572百万円(8.0%)減少し、546,146百万円となりました。

純資産合計は前期末に比べ14,054百万円(5.4%)減少し、248,505百万円となりました。これは主に為替換算調整勘定の減少16,438百万円、その他有価証券評価差額金の減少6,008百万円、非支配株主持分の減少1,105百万円、利益剰余金の増加10,516百万円によります。

なお、自己資本比率は29.2%と前期末比0.6ポイント上昇となり、期末発行済株式総数に基づく1株当たり純資産額は436.97円(前期末比24.24円減)となりました。有利子負債は前期末に比べ33,931百万円(9.4%)減少し、325,174百万円となりました。為替の影響による減少額7,780百万円を考慮しますと実質では26,151百万円の減少となりました。なお、有利子負債依存度は40.9%(前期末比1.0ポイント低下)となりました。

正味運転資本は133,522百万円となり前期末比25,928百万円減少しました。また流動比率は146.2%(前期末比6.7ポイント低下)となりました。

棚卸資産回転率は4.02回(前期末比0.21回増加)、総資産回転率は0.90回(前期末比0.08回増加)となりました。

営業活動の結果得られた資金は46,247百万円(前期比21,126百万円、84.1%の増加)となりました。主な内訳は減価償却費38,278百万円、税金等調整前当期純利益26,943百万円の収入に対して、法人税等の支払額14,441百万円、仕入債務の減少額5,408百万円の支出です。

投資活動の結果使用した資金は33,771百万円(前期比2,477百万円、7.9%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34,441百万円です。

財務活動の結果使用した資金は27,958百万円(前期比9,534百万円、25.4%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45,039百万円、短期借入金の純減少額19,529百万円の支出に対して、長期借入れによる収入37,297百万円です。

これらの増減に換算差額の減少額172百万円および連結除外に伴う現金および現金同等物の減少額4,813百万円を算入しました結果、当期末における現金および現金同等物は67,311百万円となり、前期末に比べ20,467百万円(23.3%)の減少となりました。

なお、営業活動による資金から投資活動による資金を差し引いたフリー・キャッシュ・フローは12,476百万円となりました。また、売上高営業キャッシュ・フロー比率は6.5%となりました。

# 連結財務指標11年間サマリー

3月31日に終了する会計年度

	2006	2007	2008	2009
<b>会計年度</b>				
売上高 . . . . . (百万円)	434,837	483,818	533,985	527,100
営業利益 . . . . . (百万円)	37,645	46,793	49,612	9,479
営業利益率 . . . . . (%)	8.7	9.7	9.3	1.8
税金等調整前当期純利益(損失) . . . . . (百万円)	30,370	45,170	44,313	(10,104)
親会社株主に帰属する当期純利益(損失) . . . (百万円)	19,550	27,014	27,431	(8,985)
設備投資額 . . . . . (百万円)	49,284	59,347	59,504	49,594
減価償却費 . . . . . (百万円)	28,586	32,693	39,547	45,759
研究開発費 . . . . . (百万円)	14,771	14,221	15,006	17,402

## 会計年度末

総資産 . . . . . (百万円)	561,494	611,944	629,464	627,613
純資産 . . . . . (百万円)	183,247	215,815	216,401	192,223
棚卸資産 . . . . . (百万円)	107,047	107,131	109,969	140,466
有利子負債 . . . . . (百万円)	183,198	197,911	212,874	275,996
従業員数 . . . . . (名)	14,631	17,306	18,960	20,679

## 1株当たり情報

純資産 . . . . . (円)	396.73	445.61	445.98	376.77
当期純利益(損失):				
当期純利益(損失) . . . . . (円)	41.94	58.34	58.43	(19.14)
潜在株式調整後当期純利益 . . . . . (円)	38.55	53.74	54.59	—
配当金 . . . . . (円)	11.00	16.00	19.00	13.00

## その他情報

棚卸資産回転率 . . . . . (回)	4.1	4.5	4.9	3.8
ネットD/Eレシオ . . . . . (倍)	0.80	0.79	0.86	1.38
総資産当期純利益(損失)率(ROA) . . . . . (%)	3.6	4.6	4.4	(1.3)
自己資本利益(損失)率(ROE) . . . . . (%)	11.5	13.8	13.1	(4.3)
NTN-ROI <sup>※2</sup> . . . . . (%)	7.7	8.6	8.6	1.5
自己資本比率 . . . . . (%)	32.6	34.2	33.3	28.2

※1 財務報告における米ドル金額は、便宜上、1US\$=112.68円(2016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)

2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2016
452,746	530,056	543,468	539,595	638,971	701,900	716,997	6,363,126
1,399	24,560	20,724	7,278	33,004	43,851	47,770	423,944
0.3	4.6	3.8	1.3	5.2	6.2	6.7	6.7
(1,838)	22,855	16,357	(13,898)	(2,451)	37,063	26,943	239,111
(2,015)	14,399	5,993	(14,196)	(14,648)	23,353	15,037	133,449
21,504	29,700	54,440	48,979	33,162	31,266	36,300	322,151
40,702	35,936	34,175	34,841	39,315	40,392	38,278	339,705
14,687	15,697	17,157	16,174	17,821	18,088	18,481	164,013
618,802	632,001	693,258	768,462	848,037	856,277	794,651	7,052,281
214,551	210,353	212,126	211,743	213,369	262,559	248,505	2,205,405
126,663	136,985	155,107	163,287	166,484	184,128	178,220	1,581,647
231,638	223,284	271,978	360,802	381,767	359,105	325,174	2,885,818
17,959	19,172	20,789	21,398	22,156	23,360	24,109	24,109
374.19	376.05	370.19	375.84	374.68	461.21	436.97	3.88
(4.00)	27.08	11.27	(26.69)	(27.54)	43.91	28.28	0.25
—	—	—	—	—	—	—	—
8.00	10.00	10.00	0	2.00	6.00	10.00	0.09
3.6	3.9	3.5	3.3	3.8	3.8	4.0	
1.00	0.92	1.11	1.37	1.27	1.11	1.11	
(0.3)	2.3	0.9	(1.9)	(1.8)	2.7	1.8	
(1.1)	7.2	3.0	(7.2)	(7.3)	10.5	6.3	
0.2	4.2	3.4	1.1	4.6	6.3	6.5	
32.2	31.6	28.4	26.0	23.5	28.6	29.2	



## 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(2016年6月27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務関係
- 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。

# 連結貸借対照表

2016年3月31日

	単位：百万円		単位：千米ドル
	2016	2015	2016
<b>資産</b>			
<b>流動資産</b>			
現金及び現金同等物	¥ 67,311	¥ 87,778	\$ 597,364
短期投資	924	1,321	8,200
営業債権			
受取手形	12,252	13,027	108,733
売掛金	121,944	131,511	1,082,215
電子記録債権	2,285	1,786	20,279
貸倒引当金	(899)	(939)	(7,978)
	135,582	145,385	1,203,249
たな卸資産	178,220	184,128	1,581,647
繰延税金資産	8,928	11,062	79,233
その他の流動資産	31,328	31,306	278,026
流動資産合計	422,293	460,980	3,747,719
<b>有形固定資産</b>			
土地	33,488	34,237	297,196
建物及び構築物	197,815	198,483	1,755,547
機械装置等及び運搬具	777,730	785,762	6,902,112
建設仮勘定	15,705	21,737	139,377
	1,024,738	1,040,219	9,094,232
減価償却累計額	(728,337)	(724,167)	(6,463,765)
有形固定資産合計	296,401	316,052	2,630,467
<b>投資及びその他の資産</b>			
投資有価証券	30,213	40,251	268,131
非連結子会社及び関連会社株式	19,089	16,734	169,409
のれん	139	193	1,234
繰延税金資産	12,449	9,377	110,481
その他の資産	14,067	12,690	124,840
投資及びその他の資産合計	75,957	79,245	674,095
<b>総資産</b>	<b>¥ 794,651</b>	<b>¥ 856,277</b>	<b>\$ 7,052,281</b>

# 連結貸借対照表

2016年3月31日

	単位：百万円		単位：千米ドル
	2016	2015	2016
<b>負債及び純資産</b>			
<b>流動負債</b>			
短期借入金	¥ 54,091	¥ 75,097	\$ 480,041
長期借入金及びリース債務の1年以内返済予定分	69,000	45,833	612,354
仕入債務			
支払手形	1,349	1,300	11,972
買掛金	53,898	59,791	478,328
電子記録債務	56,390	57,778	500,444
	111,637	118,869	990,744
未払法人税等	4,236	7,919	37,593
繰延税金負債	17	4	151
関係会社支援損失引当金	1,496	1,562	13,276
その他の流動負債	48,294	52,246	428,594
流動負債合計	288,771	301,530	2,562,753
<b>固定負債</b>			
長期借入金及びリース債務	203,688	239,456	1,807,668
退職給付に係る負債	47,137	45,077	418,326
製品補償引当金	308	940	2,733
繰延税金負債	1,073	2,564	9,523
その他の固定負債	5,169	4,151	45,873
固定負債合計	257,375	292,188	2,284,123
<b>偶発債務</b>			
<b>純資産</b>			
<b>株主資本</b>			
<b>普通株式</b>			
授權株式数	1,800,000,000株		
発行済株式数	2016年3月31日及び 2015年3月31日現在 — 532,463,527株		
	54,347	54,347	482,313
資本剰余金	67,351	67,370	597,719
利益剰余金	116,644	106,128	1,035,179
自己株式	2016年3月31日現在 — 795,969株 2015年3月31日現在 — 670,098株		
	(616)	(559)	(5,467)
株主資本合計	237,726	227,286	2,109,744
<b>その他の包括利益(損失)累計額</b>			
その他有価証券評価差額金	8,554	14,562	75,914
為替換算調整勘定	(1,537)	14,901	(13,640)
退職給付に係る調整額	(12,421)	(11,478)	(110,232)
その他の包括利益(損失)累計額合計	(5,404)	17,985	(47,958)
非支配株主持分	16,183	17,288	143,619
純資産合計	248,505	262,559	2,205,405
負債及び純資産合計	¥ 794,651	¥ 856,277	\$ 7,052,281



## 連結損益計算書

2016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
	2016	2015	2016
売上高	¥ 716,997	¥ 701,900	\$ 6,363,126
売上原価	576,651	570,197	5,117,599
売上総利益	140,346	131,703	1,245,527
販売費及び一般管理費	92,576	87,852	821,583
営業利益	47,770	43,851	423,944
その他の収益(費用)			
受取利息及び受取配当金	1,429	1,156	12,682
支払利息	(4,730)	(4,769)	(41,977)
持分法による投資利益	801	987	7,108
事業再編費用戻入益	760	—	6,745
製品補償引当金戻入益	656	—	5,822
為替差損	(6,824)	(2,335)	(60,561)
固定資産売却益	2,880	4,287	25,559
持分変動利益	1,552	—	13,773
仲裁裁定に伴う損失	(13,013)	—	(115,486)
減損損失	(2,688)	—	(23,855)
過年度関税等支払額	—	(3,567)	—
独占禁止法関連損失	—	(2,094)	—
関係会社整理損	—	(432)	—
その他(純額)	(1,650)	(21)	(14,643)
	(20,827)	(6,788)	(184,833)
税金等調整前当期純利益	26,943	37,063	239,111
法人税等			
法人税、住民税及び事業税	10,490	12,156	93,096
法人税等調整額	405	888	3,594
	10,895	13,044	96,690
当期純利益	16,048	24,019	142,421
非支配株主に帰属する当期純利益	(1,011)	(666)	(8,972)
親会社株主に帰属する当期純利益	¥ 15,037	¥ 23,353	\$ 133,449

## 連結包括利益計算書

2016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
	2016	2015	2016
当期純利益	¥ 16,048	¥ 24,019	\$ 142,421
その他の包括利益(損失)			
その他有価証券評価差額金	(6,008)	6,489	(53,319)
為替換算調整勘定	(17,345)	17,513	(153,932)
退職給付に係る調整額	(934)	(284)	(8,289)
持分法適用会社に対する持分相当額	(726)	1,023	(6,443)
その他の包括利益(損失)合計	(25,013)	24,741	(221,983)
包括利益(損失)	¥ (8,965)	¥ 48,760	\$ (79,562)
包括利益(損失)合計			
親会社株主に係る包括利益(損失)	¥ (8,352)	¥ 46,104	\$ (74,122)
非支配株主に係る包括利益(損失)	¥ (613)	¥ 2,656	\$ (5,440)

# 連結株主資本等変動計算書

2016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
2014年4月1日残高	532,463,527	¥ 54,347	¥ 67,370	¥ 82,856	¥ (534)	¥ 8,073	¥ (1,728)	¥ (11,111)	¥ 14,096	¥ 213,369
会計方針の変更による 累積的影響額	—	—	—	2,312	—	—	—	—	—	2,312
会計方針の変更を反映した 前期首残高	532,463,527	54,347	67,370	85,168	(534)	8,073	(1,728)	(11,111)	14,096	215,681
剰余金の配当	—	—	—	(2,393)	—	—	—	—	—	(2,393)
親会社株主に帰属する 当期純利益	—	—	—	23,353	—	—	—	—	—	23,353
自己株式の取得	—	—	—	—	(25)	—	—	—	—	(25)
自己株式の処分	—	—	—	—	0	—	—	—	—	0
株主資本以外の項目の 会計年度中の変動額(純額)	—	—	—	—	—	6,489	16,629	(367)	3,192	25,943
2015年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)
<b>2016年3月31日残高</b>	<b>532,463,527</b>	<b>¥ 54,347</b>	<b>¥ 67,351</b>	<b>¥ 116,644</b>	<b>¥ (616)</b>	<b>¥ 8,554</b>	<b>¥ (1,537)</b>	<b>¥ (12,421)</b>	<b>¥ 16,183</b>	<b>¥ 248,505</b>

	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
2015年4月1日残高	\$ 482,313	\$ 597,888	\$ 941,853	\$(4,961)	\$ 129,233	\$ 132,242	\$(101,864)	\$ 153,426	\$ 2,330,130
剰余金の配当	—	—	(40,123)	—	—	—	—	—	(40,123)
親会社株主に帰属する 当期純利益	—	—	133,449	—	—	—	—	—	133,449
自己株式の取得	—	—	—	(515)	—	—	—	—	(515)
自己株式の処分	—	—	—	9	—	—	—	—	9
非支配株主との取引に係る 親会社の持分変動	—	(169)	—	—	—	—	—	—	(169)
株主資本以外の項目の 会計年度中の変動額（純額）	—	—	—	—	(53,319)	(145,882)	(8,368)	(9,807)	(217,376)
2016年3月31日残高	\$ 482,313	\$ 597,719	\$ 1,035,179	\$(5,467)	\$ 75,914	\$ (13,640)	\$(110,232)	\$ 143,619	\$ 2,205,405

# 連結キャッシュ・フロー計算書

2016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
	2016	2015	2016
<b>営業活動によるキャッシュ・フロー</b>			
税金等調整前当期純利益	¥ 26,943	¥ 37,063	\$ 239,111
調整			
減価償却費	38,278	40,392	339,705
減損損失	2,688	—	23,855
のれん償却額	53	55	470
独占禁止法関連損失引当金の減少額	—	(35)	—
関係会社支援損失引当金の増加(減少)額	33	(40)	293
貸倒引当金の(減少)増加額	(6)	32	(53)
役員賞与引当金の増加額	31	92	275
製品補償引当金の(減少)増加額	(632)	5	(5,609)
退職給付に係る負債の増加(減少)額	1,529	(8,559)	13,569
独占禁止法関連損失に係る未払債務の減少額	—	(27,926)	—
事業再編費用に係る未払債務の減少額	(2,412)	(889)	(21,406)
独占禁止法関連支払額	—	30,058	—
仲裁裁定に伴う損失の支払額	11,651	—	103,399
受取利息及び受取配当金	(1,429)	(1,156)	(12,682)
保険金の受取額	(2,146)	—	(19,045)
支払利息	4,730	4,769	41,977
為替換算調整差額／為替差損(益)(純額)	1,433	459	12,717
持分法による投資損(益)	(801)	(987)	(7,108)
固定資産売却損(益)(純額)	(2,880)	(4,287)	(25,559)
持分変動損(益)	(1,552)	—	(13,773)
退職給付信託拠出額	—	5,000	—
売上債権の減少(増加)額	4,599	(6,892)	40,815
たな卸資産の増加額	(2,148)	(10,522)	(19,063)
仕入債務の(減少)増加額	(5,408)	11,794	(47,994)
その他	32	2,644	284
小計	72,586	71,070	644,178
利息及び配当金の受取額	2,396	1,820	21,264
利息の支払額	(4,789)	(4,645)	(42,501)
独占禁止法関連支払額	—	(30,058)	—
仲裁裁定に伴う損失の支払額	(11,651)	—	(103,399)
退職給付信託拠出額の支払額	—	(5,000)	—
保険金の受取額	2,146	—	19,045
法人税等の支払額	(14,441)	(8,066)	(128,159)
営業活動によるキャッシュ・フロー	¥ 46,247	¥ 25,121	\$ 410,428
<b>投資活動によるキャッシュ・フロー</b>			
短期投資の減少(増加)額	336	(78)	2,982
有形固定資産の取得による支出	(34,441)	(31,131)	(305,653)
有形固定資産の売却による収入	3,121	5,117	27,698
その他の資産の取得による支出	(3,179)	(4,645)	(28,213)
投資有価証券の償還による収入	1,000	—	8,875
その他	(608)	(557)	(5,396)
投資活動によるキャッシュ・フロー	(33,771)	(31,294)	(299,707)
<b>財務活動によるキャッシュ・フロー</b>			
短期借入金の純減少額	(19,529)	(27,390)	(173,314)
長期借入金による収入	37,297	29,524	330,999
長期借入金(1年以内返済予定を含む)の返済による支出	(45,039)	(37,463)	(399,707)
非支配株主への株式の発行による収入	4,652	980	41,285
配当金の支払額	(4,521)	(2,393)	(40,123)
リース債務の返済による支出	(249)	(274)	(2,210)
その他	(569)	(476)	(5,049)
財務活動によるキャッシュ・フロー	(27,958)	(37,492)	(248,119)
現金及び現金同等物に係る換算差額	(172)	1,772	(1,526)
現金及び現金同等物の減少額	(15,654)	(41,893)	(138,924)
現金及び現金同等物の期首残高	87,778	129,671	779,002
連結除外に伴う現金及び現金同等物の減少額	(4,813)	—	(42,714)
現金及び現金同等物の期末残高	¥ 67,311	¥ 87,778	\$ 597,364



# 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、2016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2016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。

### 強調事項

連結財務諸表注記4に記載されているとおり、NTN株式会社及び国内連結子会社は、従来、建物(建物附属設備を除く)を除く有形固定資産の減価償却方法について定率法を採用していたが、2016年3月期より定額法へ変更している。

当該事項は、当監査法人の意見に影響を及ぼすものではない。

### 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。

2016年6月27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。



# 投資家情報

2016年3月31日現在

## 本 社

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

## お問い合わせ先

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

## NTNのホームページ

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

## 株 式

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

## 株主数

27,120名

## 株主名簿管理人

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

## 上場証券取引所

東京

## 独立監査法人

新日本有限責任監査法人

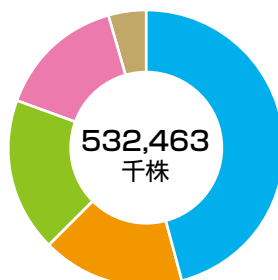
## 定時株主総会

2016年6月24日に大阪にて開催

## 2016年3月期株価

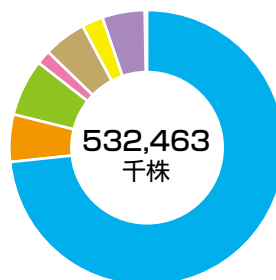
高値 819円  
安値 322円

## 株式の所有者別分布状況



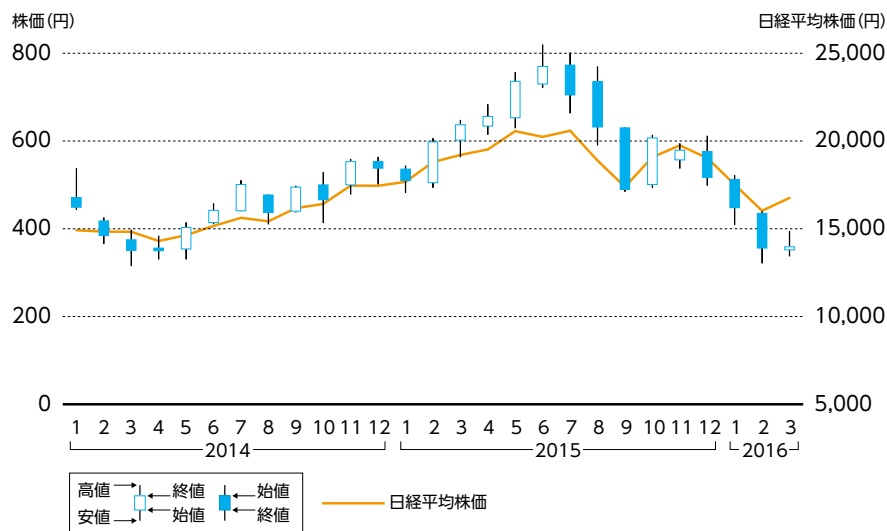
金融機関 45.85%  
外国法人等 16.84%  
個人・その他 17.96%  
その他の法人 14.94%  
金融商品取引業者 4.41%

## 株式の所有株数別分布状況

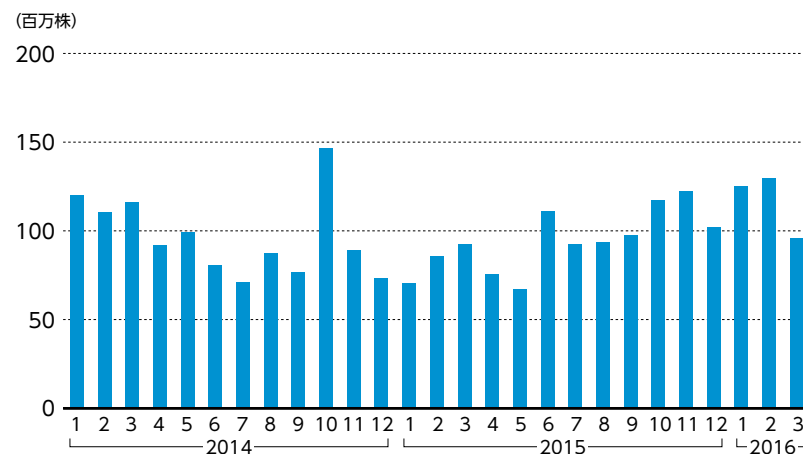


100万株以上 73.52%  
50万株以上 5.64%  
10万株以上 6.43%  
5万株以上 1.67%  
1万株以上 5.00%  
5千株以上 2.54%  
1千株以上 4.96%  
1千株未満 0.24%

## 株価の推移



## 出来高



# GLOBAL NETWORK

2016年3月31日現在

名 称	資本金	議決権の 所有割合(%)
<b>連結子会社</b>		
① 株式会社NTNベアリングサービス	¥480,000,000	100
② 株式会社NTN三重製作所	¥3,000,000,000	100
③ 株式会社NTN金剛製作所	¥1,000,000,000	100
④ 株式会社NTN宝達志水製作所	¥1,250,000,000	100
⑤ 株式会社NTN能登製作所	¥1,000,000,000	100
⑥ 株式会社NTN袋井製作所	¥1,500,000,000	100
⑦ 株式会社NTN赤磐製作所	¥1,250,000,000	100
⑧ 株式会社NTN三雲製作所	¥450,000,000	100
⑨ 株式会社NTN御前崎製作所	¥266,000,000	97.4
⑩ NTN精密樹脂株式会社	¥100,000,000	100
⑪ NTN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. \$186,620,000	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. \$5,500,000	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.	EURO 14,500,000	100
30 NTN Kugellagerfabrik (Deutschland) G.m.b.H.	EURO 18,500,000	100
31 NTN Mettmann (Deutschland) G.m.b.H.	EURO 25,000	100 (100)
32 NTN Antriebstechnik G.m.b.H.	EURO 50,000	75
33 NTN BEARINGS (UK) LTD.	STG. £2,600,000	100 (0.04)
34 NTN-SNR ROULEMENTS	EURO 123,599,542	100
35 NTN TRANSMISSIONS EUROPE	EURO 82,843,207	100
36 NTN TRANSMISSIONS EUROPE CREZANCY	EURO 11,500,000	100 (100)
37 NTN BEARING-SINGAPORE (PTE) LTD.	S. \$36,000,000	100 (0.969)

● 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 NTPT 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

(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(減少3社、増加1社)

◇関連会社(増加1社)

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。

名 称	資本金	議決権の 所有割合(%)	
-----	-----	-----------------	--

#### 持分法適用関連会社

54 ASAHII FORGE OF AMERICA CORP.	US. \$7,100,000	28.2	(28.2)
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



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。