

# NSK

# 日本精工株式会社

## 中期経営計画2026の進捗と FY2026新目標



Change & Go Beyond

2024年5月15日

本資料には、業績見通し及び事業計画等を記載しています。  
それらにつきましては、各資料の作成時点における経済環境や事業方針などの  
一定の前提に基づいて作成しています。従って、実際の業績は、様々な要因により  
業績見通しとは異なる結果となりうることをご承知おき下さい。

Copyright NSK Ltd. All Rights Reserved.

# 中期経営計画2026 3つの経営課題

トライボロジーとデジタルの融合による価値創出で  
持続可能な社会の発展に貢献する 必要・信頼される企業をめざす

## ESG経営

4コアバリューで社会から必要・信頼され選ばれる企業であり続ける

- ✓カーボンニュートラルの推進
- ✓働く環境づくり

## 計画を上回る進捗

CO<sub>2</sub>排出削減 -52%見込み  
(FY17比、Scope1, 2)

- ✓デジタル技術の活用
- ✓生産の超安定化
- ✓多様な人材の活用

あたらしい  
価値の創造

変わる 超える  
への挑戦

競争力の  
不断の追求

## 経営資源の強化

デジタルの力で経営資源を強化し、  
事業変革を起こし続ける

## 収益を伴う成長

事業環境の変化の中でも、  
持続成長可能な事業基盤が  
確立されている

- ✓ *Bearings & Beyond*
- ✓ ステアリング事業の構造改革
- ✓ 提携とM&A

## 計画に対し遅れ

事業環境の悪化

## 計画どおりに進捗

生産性1.5倍へ活動推進中

# 中期経営計画2026 事業環境の変化

- ✓ 各国金利上昇、中国経済の減速を背景に需要低迷が継続。
- ✓ エネルギーをはじめ人件費などグローバルでインフレが進展。

産業機械：FY22はレコード更新も期後半から需要調整が継続。回復に遅れ。

自動車：グローバル自動車生産台数は中計策定時の前提に対しダウン。

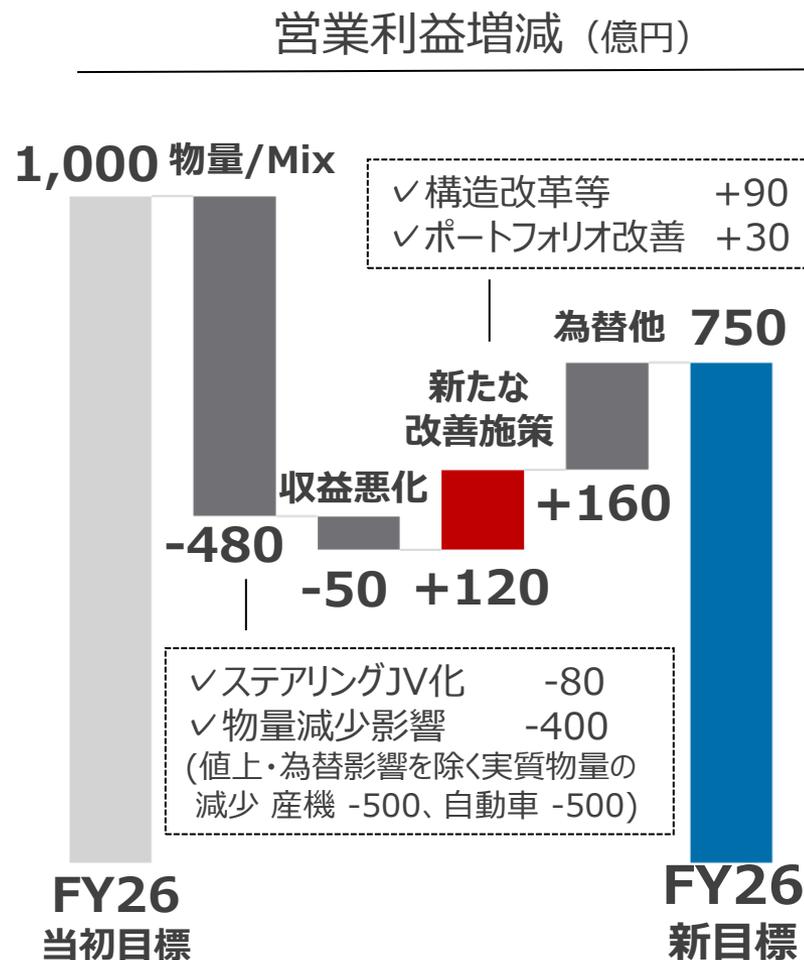
ステアリング：2023年8月にJISとのJV設立。持ち分法適用会社化。

| マーケット前提                                    | 中期経営計画2026<br>策定時 |        | FY23末時点 |        |
|--------------------------------------------|-------------------|--------|---------|--------|
|                                            | FY23              | FY26   | FY23    | FY26   |
| 工作機械受注金額 予測<br>(日工会データを基にNSK予測)            | 1.8兆円             | 2.0兆円  | 1.5兆円   | 1.7兆円  |
| 半導体製造装置需要 予測<br>(SEMI, Gartnerデータを基にNSK予測) | 110B\$            | 130B\$ | 100B\$  | 120B\$ |
| グローバル自動車生産台数 予測<br>(百万台, NSK予測)            | 92                | 98     | 90      | 92     |

# 中期経営計画2026 新目標①

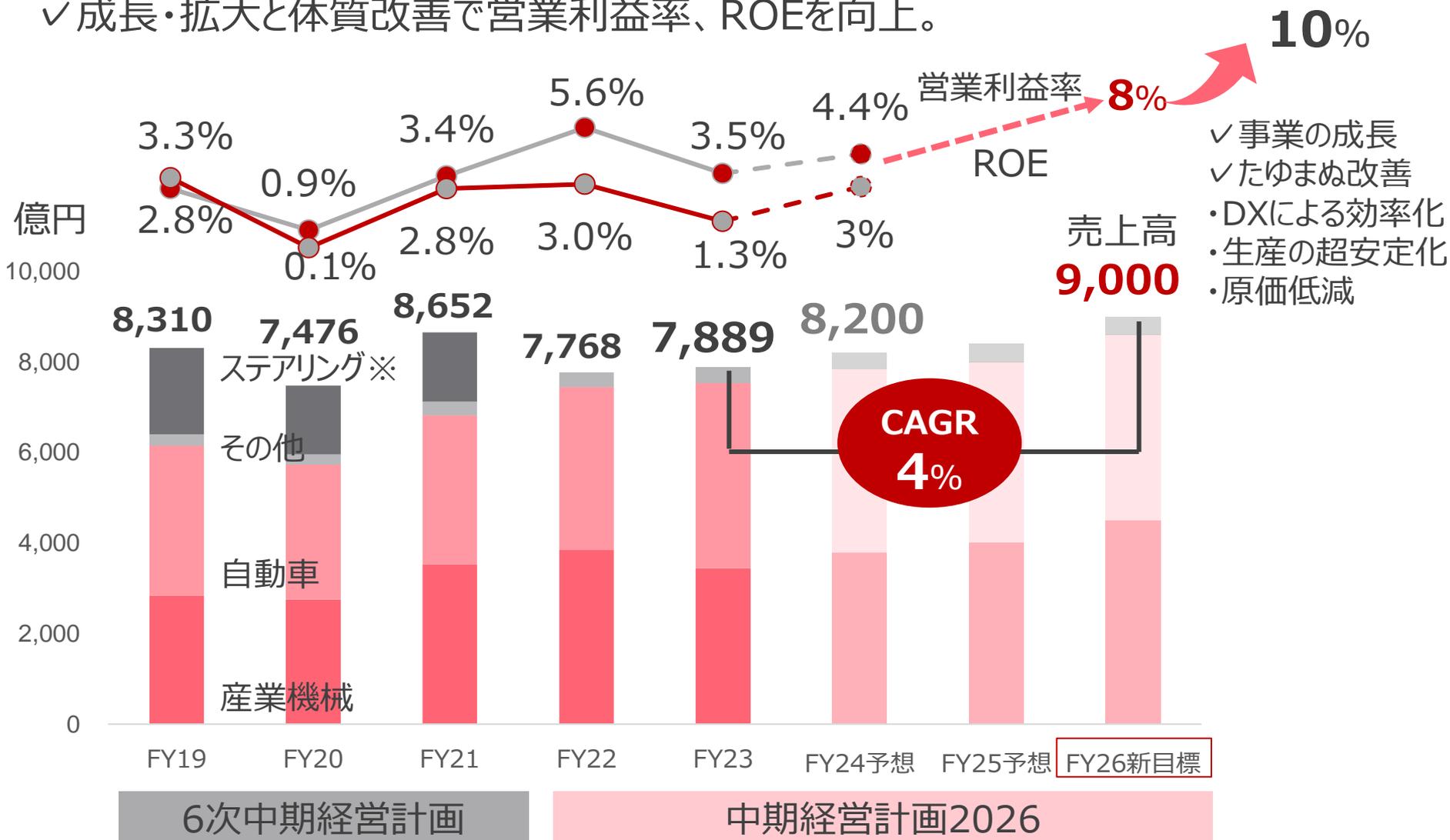
- ✓ 売上高 9000億円、営業利益 750億円、営業利益率 8%、ROE 8%に下方修正。
- ステアリング事業の売上高、利益を除く。
- 産業機械および自動車の売上高目標は維持。
- 産業機械の利益は実質物量減少を反映、自動車事業（除くステアリング）は目標を維持。

| 経営目標          | 当初目標    | 新目標     |
|---------------|---------|---------|
| 売上高           | 1兆円以上   | 9,000億円 |
| 産業機械          | 4,500億円 | 4,500億円 |
| 自動車(除くステアリング) | 4,100億円 | 4,100億円 |
| ステアリング        | 2,200億円 | -       |
| 営業利益          | 1,000億円 | 750億円   |
| 営業利益率         | 10%     | 8%      |
| 産業機械          | 13%     | 10%     |
| 自動車(除くステアリング) | 7%      | 7%      |
| ステアリング        | 4%      | -       |
| ROE           | 10%     | 8%      |
| ROIC          | 8%      | 6%      |
| ネットD/Eレシオ     | 0.4倍以下  | 0.4倍以下  |
| 為替レート         | USD112円 | USD140円 |



# 中期経営計画2026 新目標②

- ✓ FY23からFY26でCAGR4%の成長。
- ✓ 成長・拡大と体質改善で営業利益率、ROEを向上。



- ✓ 事業の成長
- ✓ たゆまぬ改善
- ・DXによる効率化
- ・生産の超安定化
- ・原価低減

※FY22以降はステアリング事業のJV化影響を反映

## FY24~26の狙い

事業環境の変化による収益体質悪化の回復に取り組み、  
販売成長とポートフォリオ改善による事業基盤の強化を目指す

### 経営方針

- ✓ 3つの経営課題の取り組み継続。
- ✓ 収益性の改善が最優先課題。
- ✓ 人材/環境/DXなど将来投資は緩めない。

#### 3つの経営課題

「収益を伴う成長」  
「ESG経営」  
「経営資源の強化」

#### 成長・拡大

- ✓ 販売ポートフォリオの改善
  - » 産機ビジネス拡大
  - » EV顧客拡大とシェアアップ
  - » 新商品の市場投入

#### 体質改善

- ✓ 生産の超安定化
- ✓ DXによる効率化
- ✓ 原価低減と賃金上昇の売価転嫁
- ✓ 構造改革/生産再編の実行

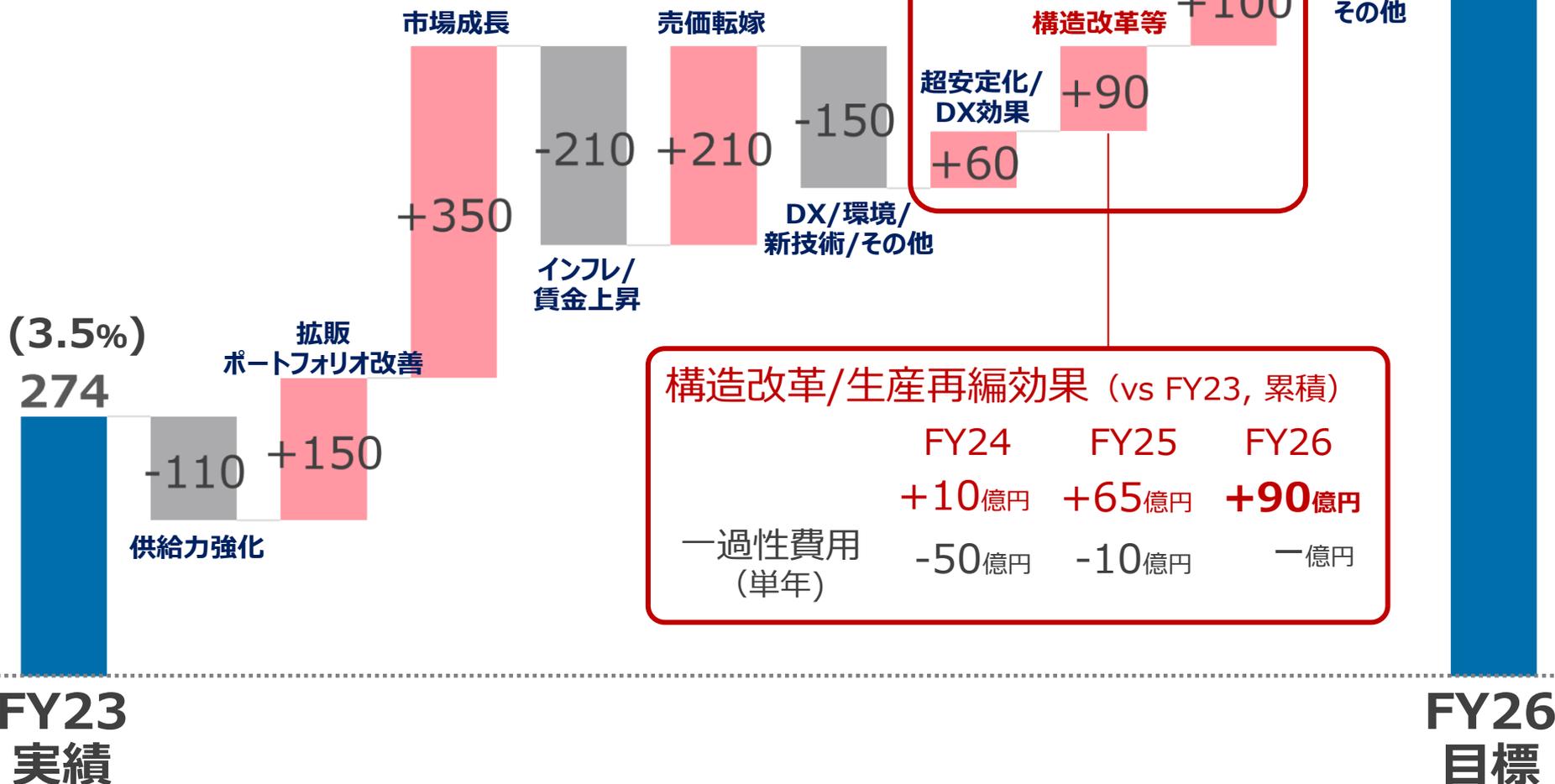
### 取り組み施策 新たな取り組み

# FY23 → FY26収益改善ロードマップ

営業利益 億円  
(営業利益率)

## 体質改善

成長・拡大 +400



# 事業別課題 産業機械事業①

- ✓ 計画比需要減も電動化、自動化、デジタル化、環境市場での拡大戦略は継続。
- ✓ E&Eは市場悪化とインフレ影響で収益性低下。体質改善のため生産再編を実行。

## » 事業環境の変化

- ・電動化、自動化等設備投資需要拡大

- ・中国経済の減速
- ・在庫調整の長期化

## » リスクと機会

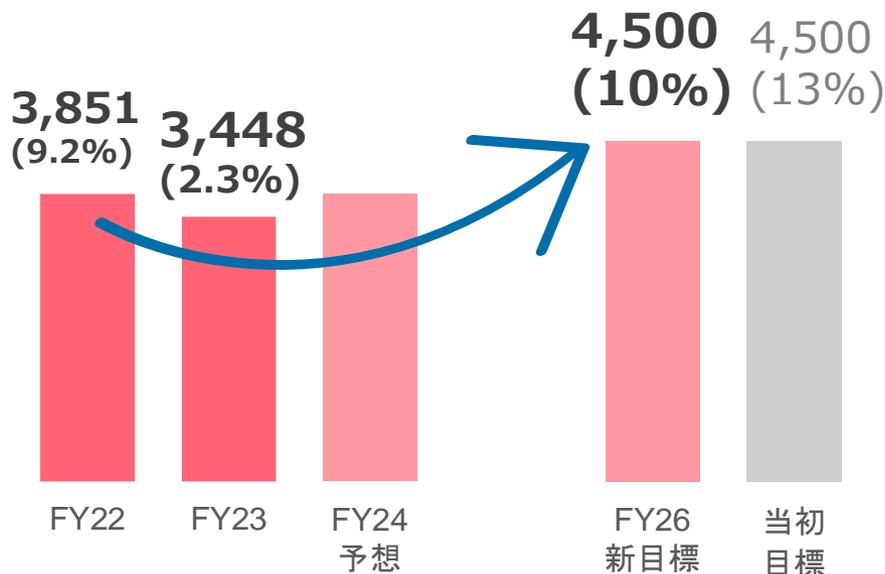
- ・中国経済の長期低迷
- ・中国勢の台頭

- ・NSKの貢献市場拡大  
-半導体、工作機械、ロボット、鉄道等
- ・新エネなど新たな成長市場

## » 取り組み課題

- 成長・拡大
  - ・供給力の強化
  - ・AM拡販/新市場への参入
- 収益改善
  - ・E&E事業の生産再編

## ✓ 売上高 単位 億円 (セグメント利益率)



## FY26ターゲット

|          |         |
|----------|---------|
| 売上高      | 4,500億円 |
| セグメント利益率 | 10%     |

営業利益率のターゲットは当初の13%から引き下げるが、市場回復+拡販効果と収益改善で10%以上へ向上。

## ✓ 産機事業ポートフォリオ拡大

FY23

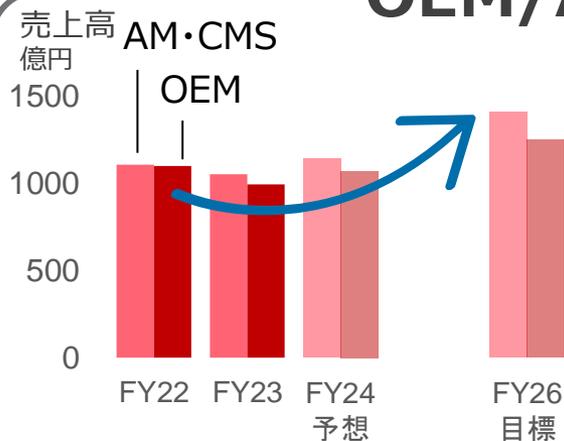
44%

FY26

50%

# 事業別課題 産業機械事業②

## OEM/AM・CMS



### ✓AM 欧米の拡販強化

- 米州** 主要代理店との協業  
風力補修ビジネス獲得  
供給拠点の強化
- 欧州** 東欧でのビジネス拡大



### ✓OEM 製品の差別化

工作/ロボット/風力/鉄道/新エネ

- ・工作機械の高度化への対応
- ・特殊環境下での長寿命化

### ⇔ ✓CMS セクターの拡大

- ・製薬 / 鉄鋼 / 製紙
- ・プラグ&プレイ型製品投入

## 精機製品



### ✓収益を伴う成長

- ・成長市場での技術の差別化  
半導体/二次電池関連
- ・供給能力と短納期対応  
市販/一般機械

### ✓新商品・新領域への参入

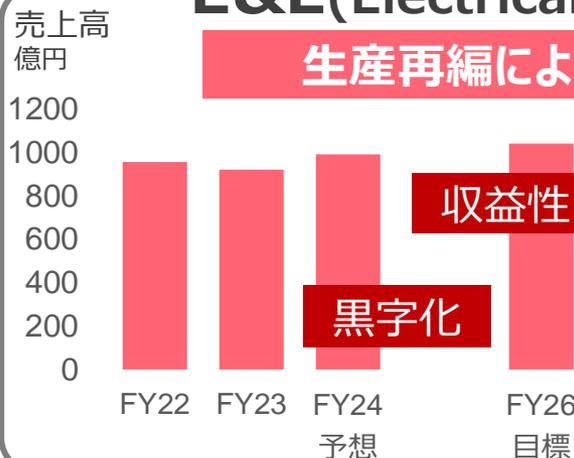
- ・サービスロボット
- ・産機電動アクチュエータ

アクティブキャスタ  
「PalGo」



## E&E(Electrical & Electrification)

### 生産再編による事業の立て直し



収益性↑

黒字化

### ✓グローバル生産再編の完遂

欧州起点に日/米/アジアで  
生産移管と集約を推進

- ・欧州構造改革
- ・北米AM拡大に向けた拠点活用

# 事業別課題 自動車事業

- ✓ 計画に対して自動車生産台数前提を見直し（98百万台 → 92百万台）。
- ✓ 電動車向けの拡販継続。一方、ICE向けの縮小前倒しにより生産再編を実行。

## » 事業環境の変化

- ・自動車台数回復 98百万台
- ・電動化の加速

## » リスクと機会

- ・中国経済の減速
- ・台数伸び鈍化 92百万台

- ・価格競争の激化
- ・早まる開発スピード

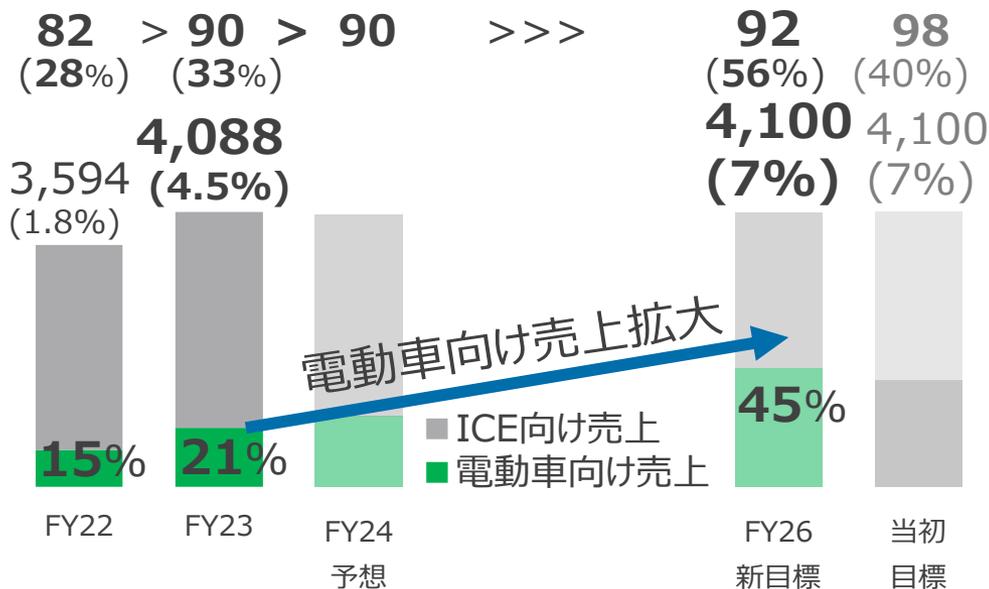
- ・EV化を機とした新規顧客開拓と新商品提案機会増加

## » 取り組み課題

- 成長・拡大
  - ・電動車向け拡販による収益改善と成長差別化技術 電食/耐久/低トルク/静音
  - ・新商品の市場化と開発スピード強化（中国現地R&D強化）
- 収益改善
  - ・ICE向け製品の生産再編

## ✓ 売上高 単位 億円（セグメント利益率）

自動車生産台数 百万台（電動車比率%, BEV+HEV）NSK予測



## FY26ターゲット

売上高 **4,100億円**  
セグメント利益率 **7%**

電動車向け売上拡大と収益改善施策で営業利益率7%達成を目指す。

## ✓ ポートフォリオ変革

- 高付加価値製品受注によるシェアアップ
- 電動ブレーキBS 300億円規模への成長
- 非日系顧客の拡大

参考)軸受需要のインデックス(NSK予測)

ICE 100 : BEV 80 : HEV 110  
Copyright NSK Ltd. All Rights Reserved.

## MTP2026 財務戦略の基本方針

収益を伴う成長

キャッシュの創出

**4,000~5,000億円**  
/ 5年間

営業利益率 8%

減価償却費

政策保有株式 (原則保有しない)

ほか 低収益資産の縮減

持続的成長のための投資

経営資源の強化

✓ 設備投資 **2,800億円** / 5年間

残り3年間 1,800億円

E  
S  
G  
経営

|                              |                              |                          |
|------------------------------|------------------------------|--------------------------|
| » 経常投資<br>1,600億円<br>能力・基盤維持 | » 増強投資<br>700億円<br>産機拡大・超安定化 | » 新技術<br>500億円<br>DX・新製品 |
|------------------------------|------------------------------|--------------------------|

✓ 技術関連費用 **3~4%** / 売上高

✓ 企業価値を高めるための投資

人的資本への投資 DXへの投資 M&A ほか

安定的な利益還元の継続

✓ 配当性向 **30~50%**

**1,000億円** ~ / 5年間

✓ 各期の配当はDOE 2.5%を下限の目安

✓ 自己株式取得 (機動的に実施)

# 新商品を育てる - Bearings & Beyond -

- ✓ コア技術の追求でNo.1製品の付加価値を高める。
- ✓ コア技術の拡大で新商品を育て、新たな価値を創出する。

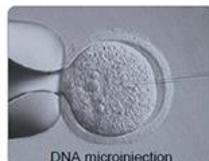
## 伝動×制御

## 安全・安心な社会への貢献

- ✓ 人とロボットの協業
  - ・搬送アシストロボット
  - 2024年3月から
  - 湘南鎌倉総合病院にて稼働



- ✓ 医療・バイオ分野への挑戦
  - ・精密制御マニピュレータ



- ✓ 電動化への貢献
  - ・電動油圧ブレーキシステム用ボールねじ



## 新商品

目標 500億円

進捗 8割

オープンイノベーション

M&A

## コア技術

- トライボロジー技術
- 材料技術
- 解析技術
- メカトロ技術

## No.1製品

- ボールベアリング
- 精密ベアリング
- 精密ボールねじ
- 自動車ベアリング



Change & Go Beyond

## モノ売り×コト売り

## 循環型社会・環境へ貢献

- ✓ 省資源・省エネルギー
  - ・PLMモデルの確立へ
  - OEM受注 ~ CMSによる故障・寿命診断 ~
  - リコンディショニングで軸受修理 ~ AM受注 ~
- ✓ 再生可能エネルギー
  - ・水素エネルギーなど特殊環境への対応

- ✓ 地球環境の保全
  - ・食用油劣化抑制フィルター



# 企業価値の創造

✓「Bearings & Beyond」「DX」「変わる 超える」によって収益を伴う成長を実現するとともに、それを支える企業文化を醸成する。

|                                              |                       | MTP2026               | FY30<br>Post2026に目指す姿 |                                                        |
|----------------------------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|--------------------------------------------------------|
| <b>Bearings &amp; Beyond</b><br>▶ コア技術の追求と拡大 | ポートフォリオ変革             | 産機 5 : 5 自動車          | 産機 6 : 4 自動車          | 持続的成長<br><br>収益性<br><br>安定性<br><br>コスト削減<br><br>資本効率向上 |
|                                              | - No.1製品を伸ばす (電動化・精機) | 800億円(精機)             | 1,000億円(精機)           |                                                        |
|                                              | - PLM(AM+CMS)         | 1,300億円               | 1,500億円               |                                                        |
|                                              | - 新商品を育てる             | 500億円                 | 750億円                 |                                                        |
| <b>DX</b><br>▶ No.1の品質と信頼の追求                 | 生産の超安定化               | 生産性1.2倍               | 1.5倍                  | コスト削減                                                  |
|                                              | リアルデジタルツイン            | » 省人-10%              | » -20%                |                                                        |
|                                              | 基盤システム                | » 効果60億円/年            | » 120億円/年             |                                                        |
| <b>変わる 超える</b><br>▶ 未来志向で高い目標への挑戦            | 多様性                   | ロール型人事制度の導入/キャリア採用    |                       | 資本効率向上                                                 |
|                                              | 人材育成                  | デジタル人材育成/大学との連携       |                       |                                                        |
|                                              | エンゲージメント向上            | タウンホールミーティング (各拠点・階層) |                       |                                                        |
| <b>経営目標</b>                                  | 営業利益率                 | 8%                    | 10%                   |                                                        |
|                                              | ROE / ROIC            | 8% / 6%               | 10% / 8%              |                                                        |

# MTP2026経営課題の中で取り組むマテリアリティ

## マテリアリティ（重要課題）と3つの経営課題の結びつき

| 企業理念                                                      | コアバリュー                     | マテリアリティ                       | MTP2026<br>3つの経営課題 | SDGs<br>(関連するゴール) |
|-----------------------------------------------------------|----------------------------|-------------------------------|--------------------|-------------------|
| <p>円滑で安全な<br/>社会に貢献</p>                                   | 安全<br>品質<br>環境<br>コンプライアンス | 1. 製品の安全性と信頼性の追求              | ESG経営              |                   |
|                                                           |                            | 2. トライボロジーとデジタルの融合<br>による価値創出 | 経営資源の強化<br>収益を伴う成長 |                   |
| <p>地球環境の保全を<br/>めざす</p>                                   |                            | 3. 脱炭素社会構築に貢献                 | ESG経営              |                   |
|                                                           |                            | 4. 循環型社会構築への貢献<br>(省資源・リサイクル) | ESG経営              |                   |
| <p>グローバルな活動に<br/>よって、<br/>国を越えた<br/>人と人の結びつきを<br/>強める</p> |                            | 5. 労働における基本的権利の尊重             | ESG経営              |                   |
|                                                           |                            | 6. 誠実、公正、信頼される<br>企業文化の醸成     | ESG経営              |                   |
|                                                           |                            | 7. 人的資本の価値最大化                 | 経営資源の強化<br>ESG経営   |                   |
|                                                           |                            | 8. 持続可能なサプライチェーン<br>マネジメントの実現 | 経営資源の強化<br>ESG経営   |                   |
|                                                           |                            | 9. 地域経済の発展への貢献                | 収益を伴う成長            |                   |

# 補足資料

# 補足. ESG経営、経営資源の強化

## ✓ ESG経営

### 環境

「つくる」事業活動のCO<sub>2</sub>排出削減  
(Scope1+2 FY17比)

FY23見込 **-52%**削減  
(FY26目標 -50%)

「つかう」商品によるCO<sub>2</sub>排出削減貢献量

FY23見込 **2,455**千t  
(FY26目標 3,000千t)

サステナビリティ・リンク・ボンドを発行 (2023年9月)

### 社会

人権方針を開示 (2022年10月)、7年連続でホワイト500認定、  
コンプライアンス教育の徹底 (技術者倫理、品質など)

### ガバナンス

買収防衛策を廃止 (2023年5月)

## ✓ 経営資源の強化

### デジタル化に向けた 環境整備

- ・DX人材育成プログラムを推進中  
(受講者数目標5,000名に対し80%以上の進捗)
- ・基幹システムの刷新を推進

### 生産の超安定化

- ・生産性1.5倍を目指した活動を推進中  
FY23時点で対象ラインの43%に着手

### 多様な人材・知見の 活用

- ・多様性比率※ FY23 12% (FY26目標 15%)
- ・東京工業大学とトライボロジー技術に関する連携を強化

※女性、外国籍、キャリア採用、FY23よりステアリング事業を除く

## ✓ 電動車市場が拡大する中でNSKの成長のキーとなる製品

### eAxle用軸受

拡販



### ハブユニット軸受

拡販



### 電動油圧ブレーキシステム用ボールねじ

新商品



### 技術・市場ニーズ

- ・モータの高出力・高電圧化による電食問題
- ・高速回転/低フリクション

- ・航続距離の延長
- ・バッテリー搭載による重量増への耐久性

- ・法制化で需要拡大
- ・小型/高容量化
- ・応答性、制御性

### NSKの強み

- ・電食問題/高速回転/低フリクションへ対応した製品ラインナップ

- ・低フリクションかつ高耐荷重のラインナップ
- » 第3世代テーパハブユニット軸受

- ・NSK独自の加工技術で小型/軽量化を実現
- ・ボールねじタイプは応答性/制御性で優位

## 「安定的な利益還元」の継続

### MTP2026 [現状]

- ・ 配当性向 30~50%
- ・ 総還元性向 50%程度  
(MTP2026期間累計)
- ・ 自己株式取得 機動的に実施

### MTP2026 (FY24~26) [変更]

- ・ 配当性向 30~50%
- ・ 各期の配当はDOE 2.5%を下限の目安  
(DOE … 親会社所有者帰属持分配当率)
- ・ 自己株式取得 機動的に実施

### [FY22~23実施]

- ・ 安定配当 30円配当 継続
- ・ 自己株式取得 217億円

安定的・継続的な配当の実施と 企業価値の向上により  
TSR (株式トータルリターン) を拡大



## NSKの企業理念

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

## NSKビジョン2026

あたらしい動きをつくる。

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

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

私たちが未来を動かしていく。