



日本語

NSK Ltd.

Supplementary Information FY2022

Cautionary Statements with Respect to Forward-Looking Statements

Statements made in this report with respect to plans, strategies and future performance that are not historical fact are forward-looking statements. NSK cautions that a number of factors could cause actual results to differ materially from those discussed in the forward-looking statements.

Note : This document is an English translation of material written initially in Japanese.

The Japanese original should be considered as the primary version.

Copyright NSK Ltd. All Rights Reserved.

会社概要

■ 会社名	日本精工株式会社(NSK Ltd.)	
■ 創立	1916年(大正5年)11月8日	
■ 資本金	672億円	(2023年3月末)
■ 売上高	9,381億円	(2023年3月期)
■ 営業利益	329億円	(2023年3月期)
■ 子会社数	92社	(2023年3月末)
■ 従業員数	29,882名	(2023年3月末)



本社ビル
(品川区大崎)



代表執行役社長・CEO 市井 明俊

＜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、
国を超えた人と人の結びつきを強めます。

日本最初の軸受（ベアリング）メーカー / 軸受シェア 日本第1位 世界第3位

FY2022 Sales Breakdown by Business Segment

自動車事業
56% (46%)※

※ () ステアリング事業を除いた比率

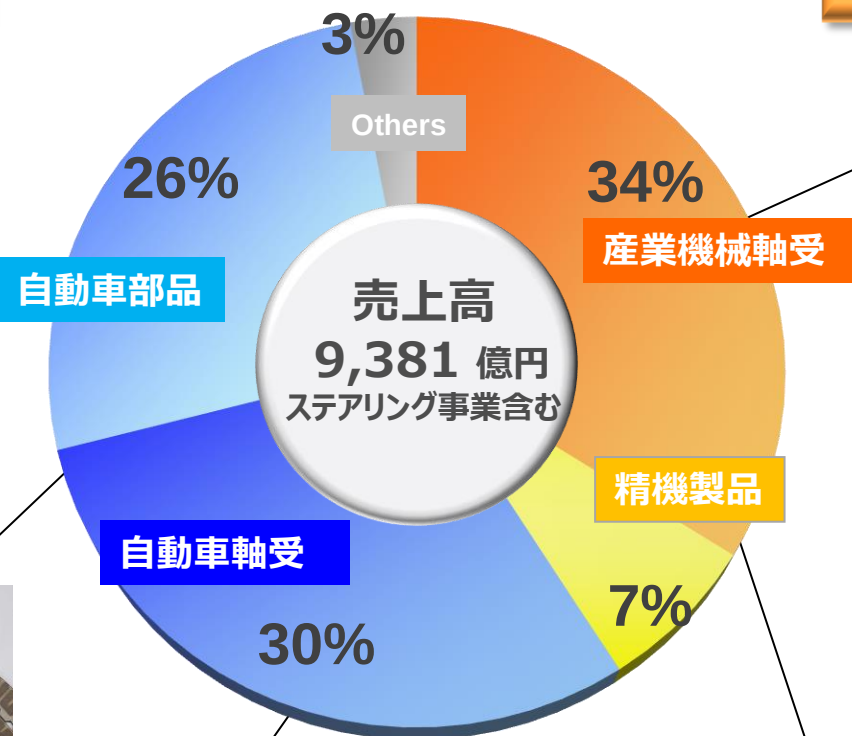
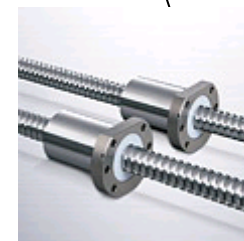


Others

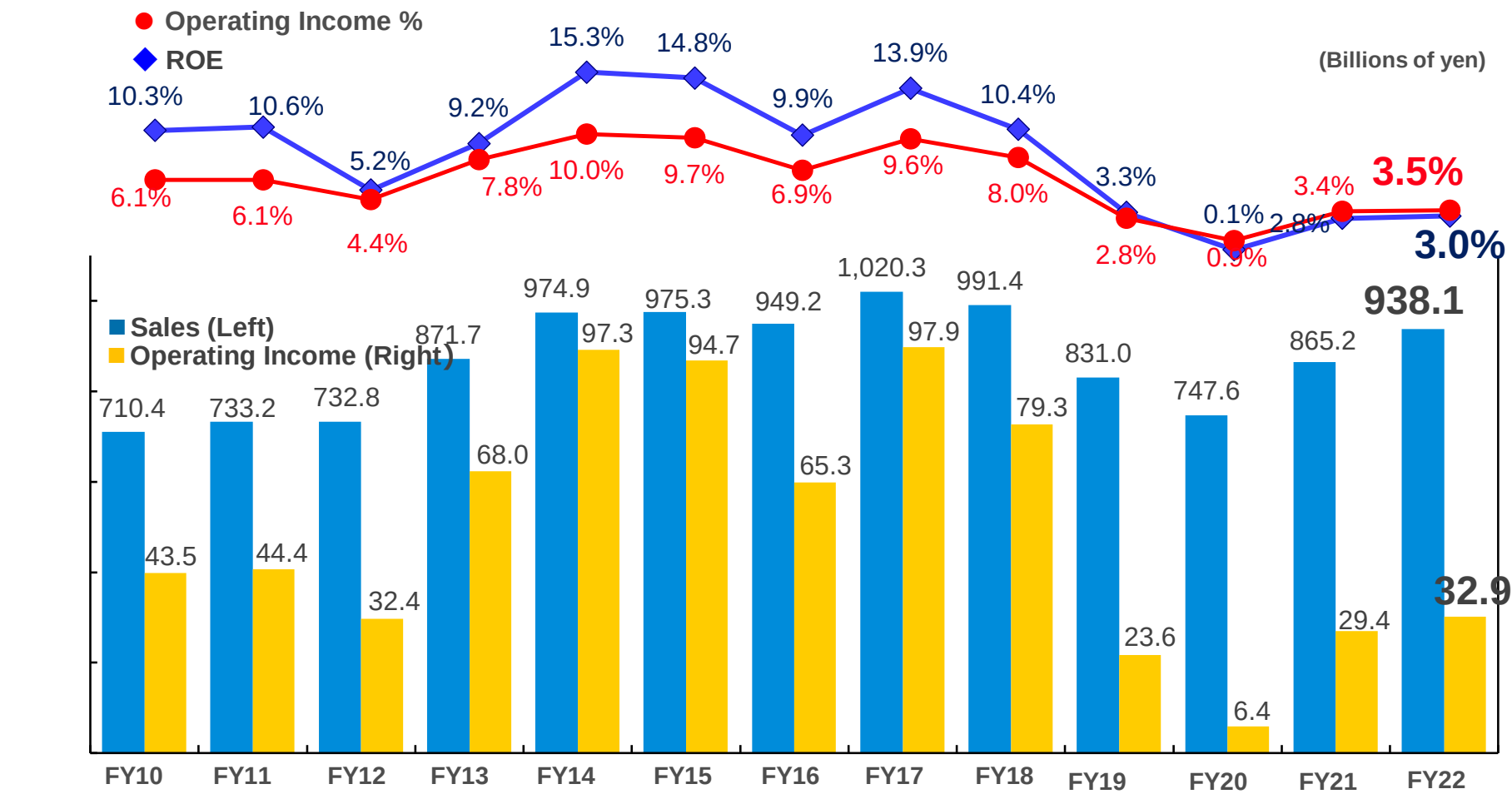
鋼球



産業機械事業
41% (50)※



Business Trends – Consolidated Business Trend –

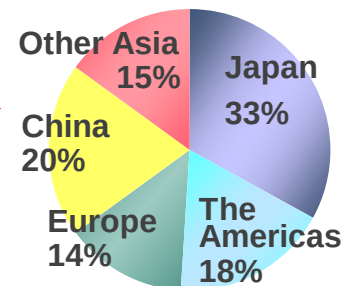
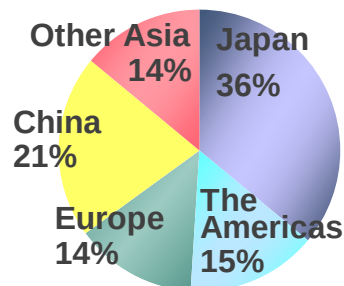
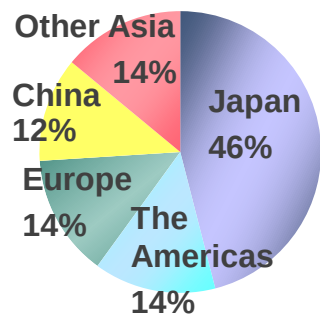
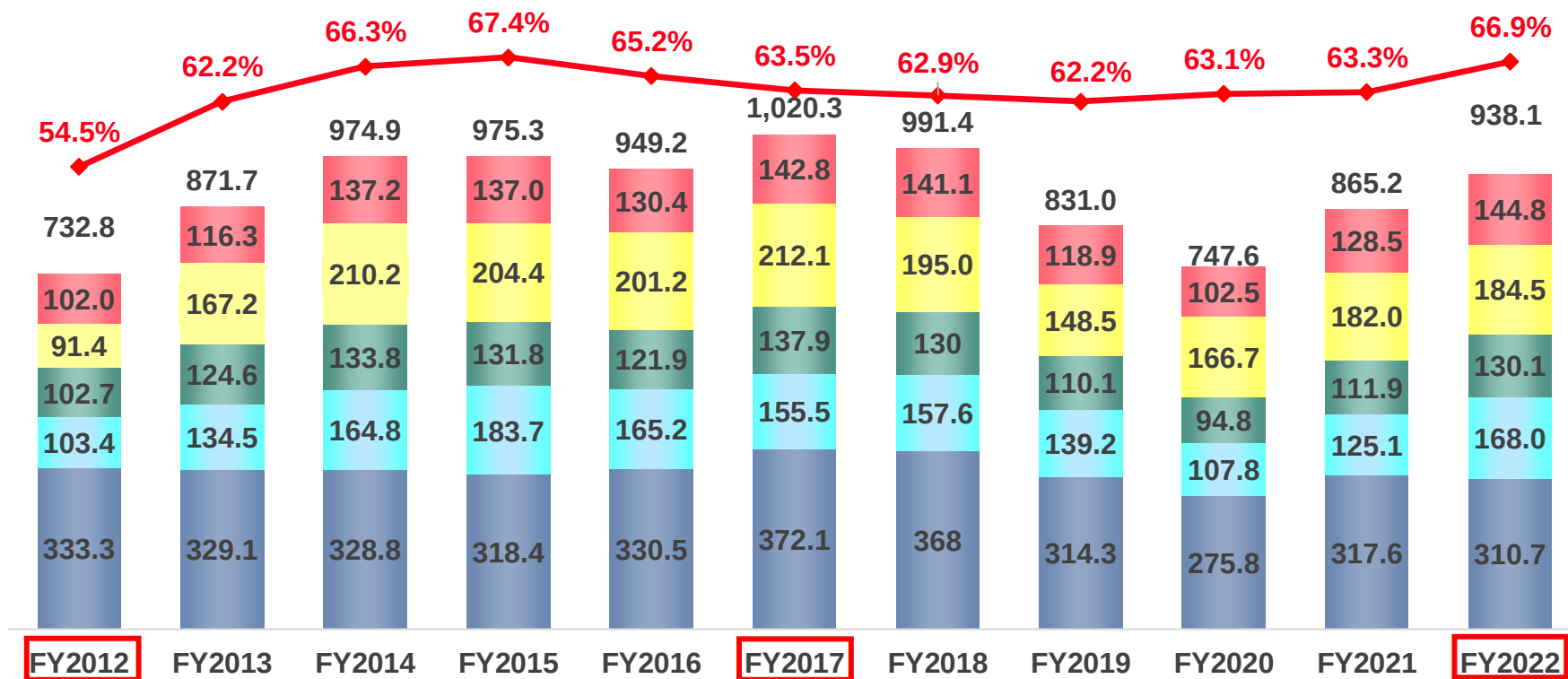


\$	86	79	83	100	110	120	108	111	111	109	106	112	135
EURO	113	109	107	134	139	133	119	130	128	121	124	131	141



Business Trends – Sales by Customer Location –

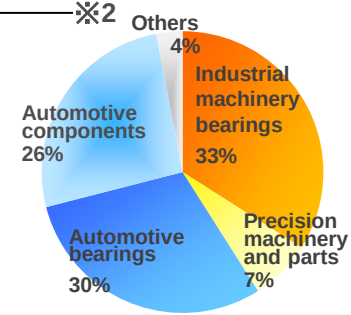
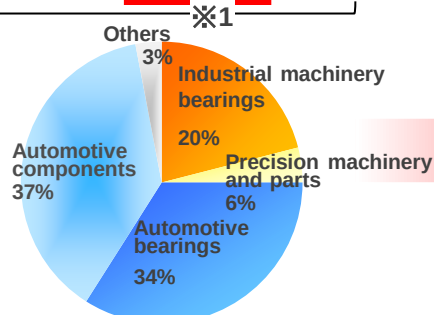
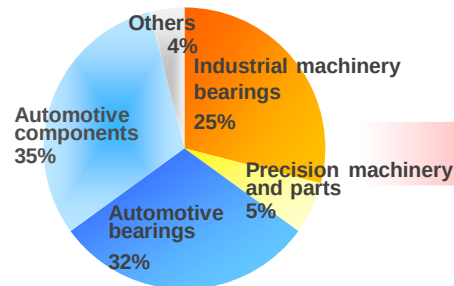
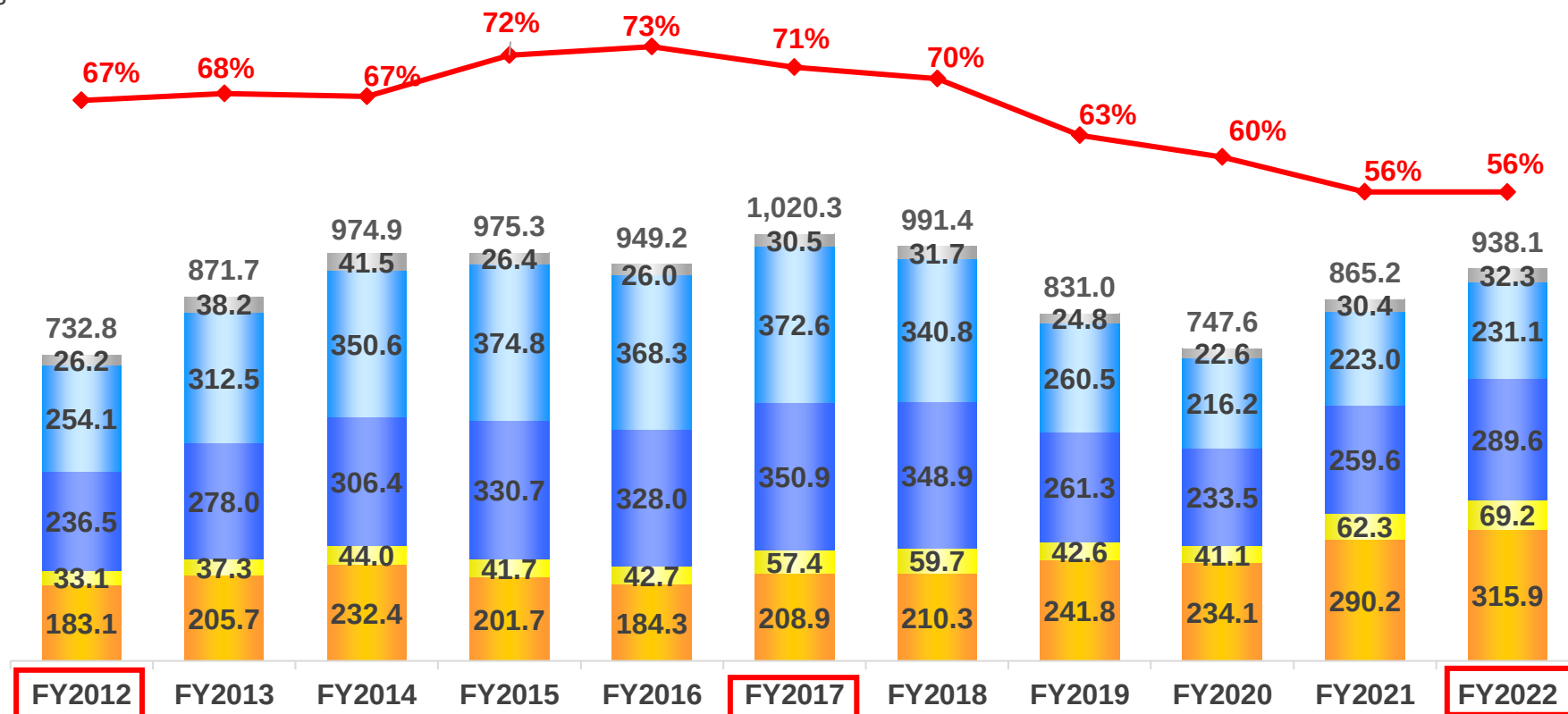
(Billions of yen) Japan The Americas Europe China Other Asia Non-Japan ratio



Business Trends – Sales by Business Segment –

Industrial Machinery Bearings Precision Machinery and Parts Automotive Bearings Automotive Components Others Automotive Business Ratio

(Billions of yen)



※1 Part of industrial machinery business operations were transferred to the automotive business in FY2016. Accordingly, figures from FY2015 to FY2018 were based on the changed segments.

※2 Part of automotive business operations were transferred to the industrial machinery business in FY2020. Accordingly, figures for FY2019 have been reclassified to match current segments.

Copyright NSK Ltd. All Rights Reserved.

**Mid-Term Management Plan 2026
(MTP2026)
FY2022 to FY2026**

MTP2026の全体像と位置づけ

第6次中計

FY19-20-21

次の成長に向けた
事業基盤とリソース強化

成長への新たな仕掛け
経営資源の強化
環境・社会への貢献

事業環境の変化

自動車市場の停滞
カーボンニュートラル
サプライチェーンリスクの顕在化
国際社会の分断
インフレによるコスト上昇

営業利益率

3.4%

MTP2026

持続的成長を可能にする企業基盤の再構築

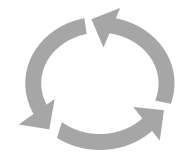
FY22 — 24 — 26

「変わる 超える」で
新しい姿の1兆円企業へ

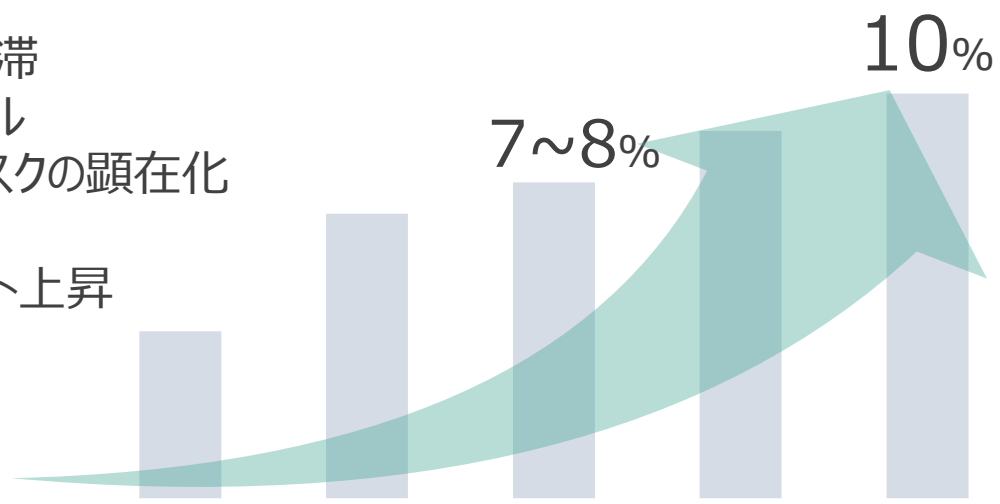
経営課題の取り組みを加速

ESG経営

収益を伴う成長



経営資源の強化



Post2026

100年、
1000年先も
選ばれ続ける

No.1の品質と信頼
社会課題の解決
技術革新へ貢献

電動化・自動化・
デジタル化の進展
クルマのEV化、半導体・
ロボット需要の拡大
地球環境負荷の低減



>>ポートフォリオ変革

① 産機ビジネス拡大

② 軸受+精機で稼ぐ

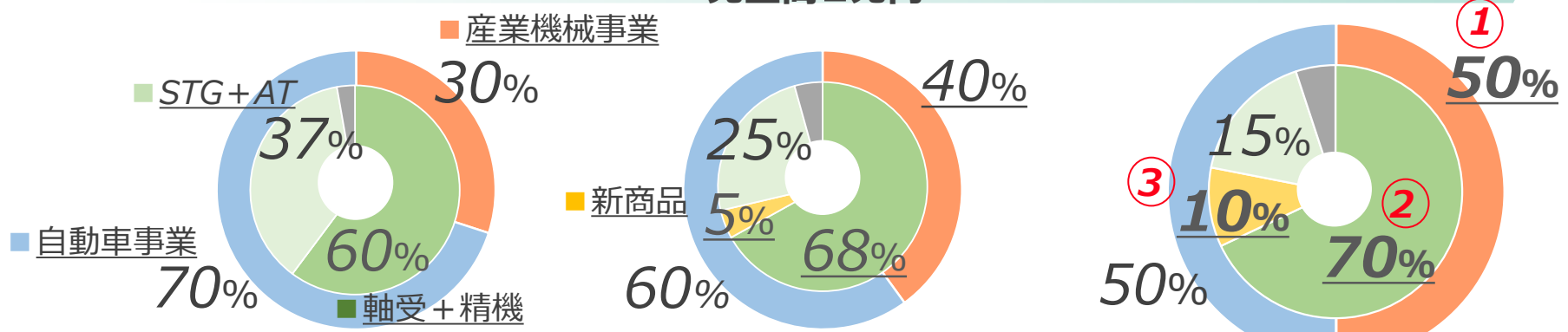
③ 新商品を育てる

Bearings & Beyond

FY17
売上高1兆円

MTP2026
売上高1兆円

Post2026



>>経営目標

		FY21	FY26	FY21→26
成長性	売上高/成長率	8,652億円	1兆円以上	CAGR +5%/年
収益性	営業利益 (率)	294億円 (3.4%)	1,000億円 (10%)	+700億円 +6.6ポイント
効率性	ROE	2.8%	10%	+7.2ポイント
	ROIC	1.9%	8%	+6.1ポイント
安定性	ネットDELシオ	0.3倍	0.4倍以下	格付Aの維持

FY26の為替レート
→FY21実績の
平均レートを使用

FY21
USD 112円
EUR 131円
CNY 17.5円

MTP2026 重要課題

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

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
 - ≫FY26 -50% FY17比
(スコープ1、2)
- ✓働く環境づくり
 - ≫健康経営優良法人
ホワイト500 継続選定

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

- ✓デジタル技術の活用
 - ✓生産の超安定化
 - ✓多様なキャリアの開発・支援
- ≫ 生産性1.5倍

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

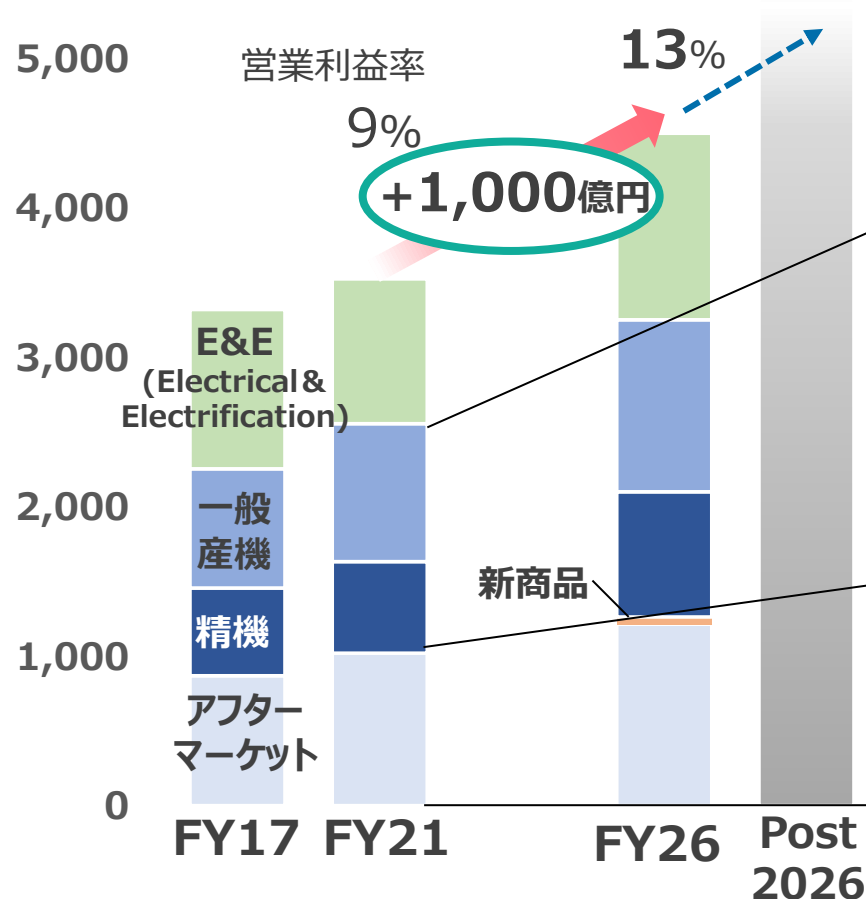
- ✓ *Bearings & Beyond*
 - ≫産機ビジネス拡大
 - ≫軸受＋精機で稼ぐ
 - ≫新商品を育てる
- ✓ステアリング事業の構造改革
- ✓提携とM&A

収益を伴う成長 –産業機械事業–

> 産業機械事業のビジネス拡大

- 電動化、自動化、デジタル化、環境市場の拡大を狙う
 - 供給力の強化と技術サービス体制の強化を進める
- »FY26目標 売上 **4,500億円** / 営業利益率 **13%**

産機売上成長イメージ (億円)



事業拡大に向けたセクター別取り組み

1. 電動化、5G等小型モーター向け需要増
+300億円
 »高精度、静音化
 »タイムリーな能力増強、新生産拠点
2. 自動化、半導体需要拡大と加工の高度化
+300億円
 »高速化、高精度、信頼性
 »供給力強化と新商品の開発
3. 風力発電・鉄道・燃料転換
+100億円
 »耐久性、信頼性、高速化
 »供給力強化(瀋陽、富山)
4. ビジネスモデルの変革による拡販
+250億円
 »CMSやリコンディショニングを活用したPLMモデルの確立

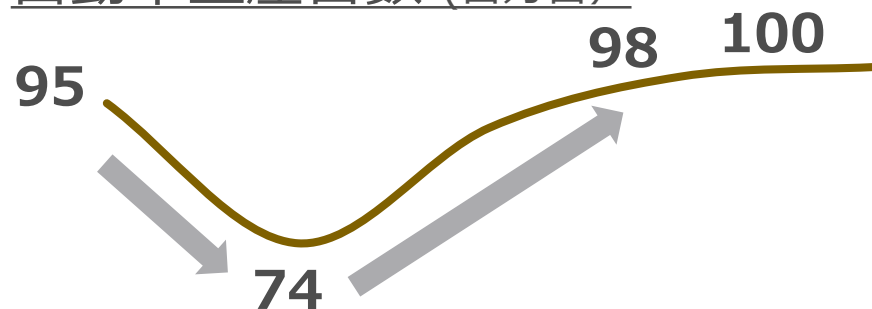
※PLM = 製品ライフサイクル管理

収益を伴う成長 –自動車軸受事業–

> 自動車の電動化へ対応

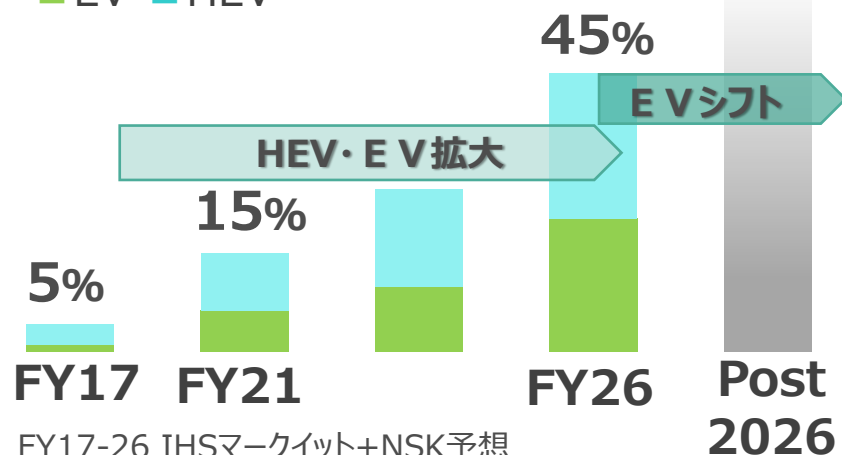
- ICE向けの売上減少以上に電動車向けの売上を拡大させ過去ピークを超える
- 低トルク・高速回転・軽量化での高シェア受注と将来に向けた新商品拡大を目指す
 »FY26目標 売上 **3,400**億円／営業利益率 **8%**

自動車生産台数 (百万台)



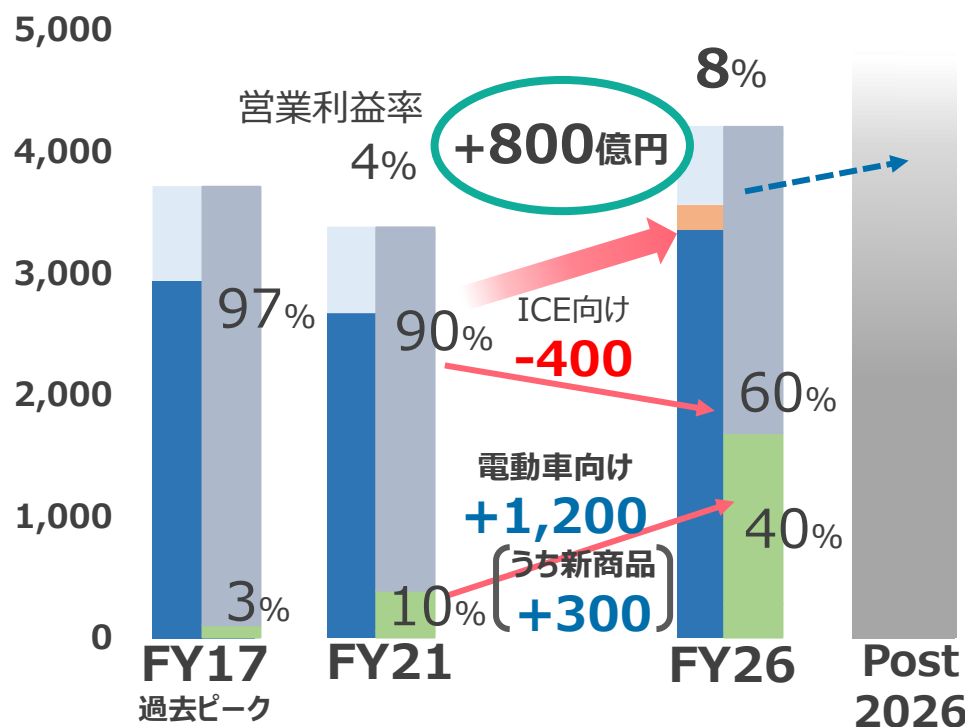
電動車比率

■ EV ■ HEV



自動車軸受売上成長イメージ (億円)

左グラフ ■ 自動車軸受 ■ 新製品 ■ AT(参考表示)
 右グラフ ■ ICE向け ■ 電動車向け(新商品含む)



収益を伴う成長 –自動車部品事業–

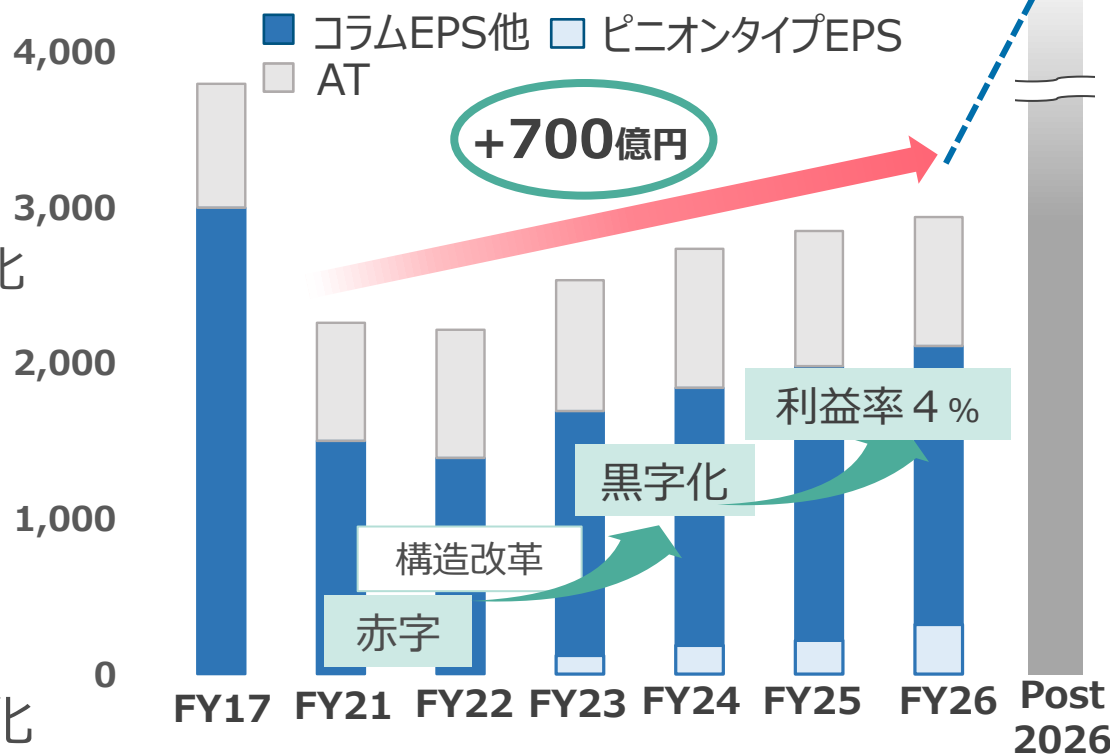
> ステアリング事業の構造改革と提携・M&A

- 事業構造改革による物量と収益力の回復 **FY23後半 黒字化 FY26 利益率 4%**
- 提携・M & Aの実現で収益ある成長への移行を目指す
 »FY26目標 売上 **2,900億円** / 営業利益率 **4%**

ステアリング事業回復に向けた施策

- ✓ 受注拡大
 - »ピニオンタイプEPS
 MEB(VW社EV向け)案件の横展開
 - »コラムタイプEPS
 小型化・軽量化・静音性等で差別化
- ✓ 事業構造改革
 - »生産拠点の再編
 - »人員再配置
- ✓ 提携・M & Aの実現
 - »事業規模の確保
 - »フルラインナップによる競争力強化

自動車部品事業の回復イメージ (億円)



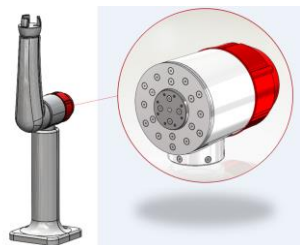
収益を伴う成長 –新商品を育てる–

■ 産業機械事業

自動化・電動化/予知保全技術の浸透

エネルギー転換の加速

“ロボット用
アクチュエータ”



“アクティブキャスタ”

サービスロボット/モビリティ/搬送ロボットetc

“CMS拡大”
BKV社とのシナジー



水素関連ビジネスの広がり

売上高目標
500億円

産業機械アクチュエータ拡販

電動油圧ブレーキシステム用ボールねじ拡大

“1,000万本/年”

“PFSD”
“トルクセンサ”

FY26

Post2026

■ 自動車事業

HEV・EVが拡大

EVヘシフト

EV走行性能向上

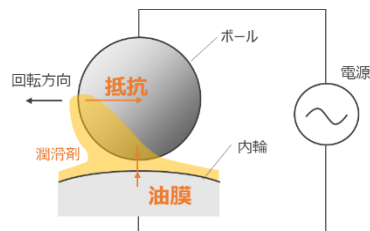
ESG経営 -カーボンニュートラルの推進-

- 「つくる」と「つかう」でカーボンニュートラル社会の実現を目指す
- 新目標 **2026年度 Scope1+2 CO2排出量削減 -50%** (2017年度比)
- 2035年度 Scope1+2 カーボンニュートラル達成**



トライボロジー技術による環境貢献

トライボロジー技術を深化し、さらなる省エネ化を実現
 例えば、電気回路を利用して軸受内部を可視化する
 「電気インピーダンス法※」を開発 ※日本トライボロジー学会論文賞受賞
 ⇒ 油膜を極限まで薄くすることで低トルク化に貢献



電気の流れやすさを
測定することで
油膜厚さを算出

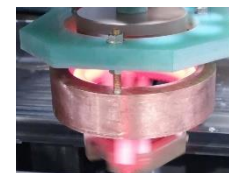
事業活動のCO2排出量削減

省エネ、技術革新、再生可能エネルギーの3つの
施策で事業活動で発生するCO2の削減を推進

工場の屋根の
断熱塗装



熱処理の
高効率化



再生可能
エネルギーの活用



CMS・リコンディショニングサービスの 活用による環境貢献

製品の寿命診断や状態監視システム（CMS）、
修復を行うことで、信頼性の向上と省資源化を実現



従来は使用後に
廃却していた
製品を修復・
再利用することで
省資源化を実現

技術開発

生産

つくる

サービス

商品

つかう

商品による環境貢献

環境貢献型製品の提供により
社会全体のCO2排出量削減に貢献



低フリクション
ハブユニット軸受

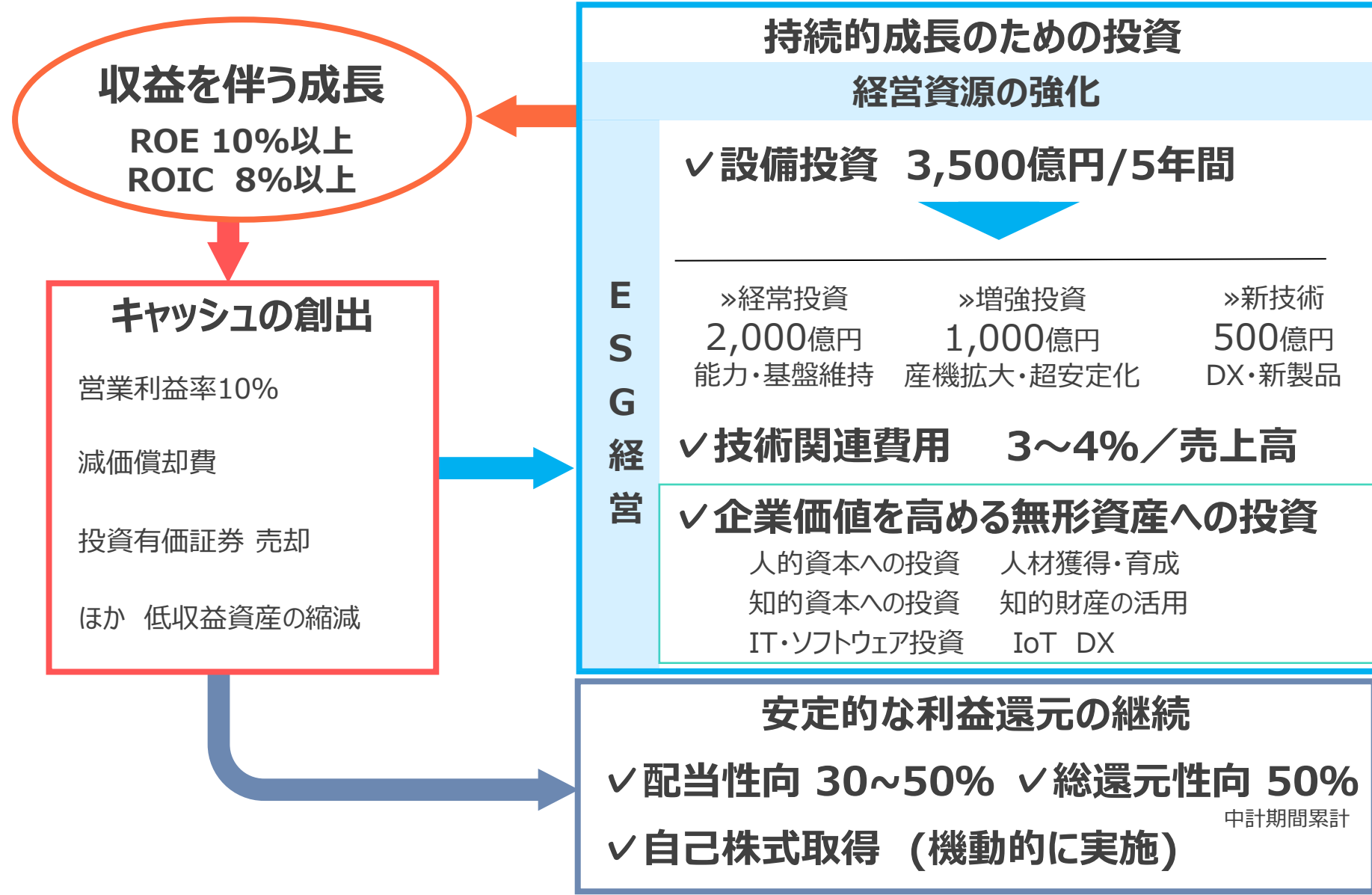


電動車駆動モータ用
高速回転玉軸受



風力発電機
増速機用軸受

■ 持続可能な社会への貢献と不断の企業価値の向上



Progress of MTP2026 as of FY2022

MTP2026 事業環境の変化

- ✓ 半導体不足による自動車生産台数回復遅れ、中国経済成長鈍化、米中対立(自国主義)の進展、インフレの拡大、各国金融引き締めによる経済成長の鈍化リスクの高まりなど事業環境は変化
- ・産機は増収と収益改善が進んだがFY22後半から需要調整局面入り
 - ・自動車はステアリングの構造改革進展も赤字継続と軸受の回復遅れ

		MTP2026 目標	FY22 実績
成長性	売上高/成長率 (CAGR) 為替影響除く	+5%	+0%
	営業利益率	10%	3.5%
収益性	産業機械	13%	9.2%
	自動車	6%	-0.8%
効率性	ROE	10%	3.0%
	ROIC	8%	2.1%
安定性	ネットD/Eレシオ	0.4倍以下	0.29倍
株主還元	総還元性向	50%程度	83.6%

➤ **ROE10%達成と企業価値向上にこだわった運営の継続**

✓収益を伴う成長

軸受と精機製品で営業利益率10%以上の事業基盤の再構築

- » インフレコストの売価反映方針の徹底
- » E&E市場、自動車生産台数の中期前提の下方修正に対し、
資産効率アップと収益性改善
 - 超安定化生産によるアウトプットの向上
 - 生産再編による生産性の向上
- » ポートフォリオ変革の推進徹底 事業/顧客/商品
 - 産業機械事業の比率50%へ
 - EV市場の新規顧客の開拓と拡販
 - ステアリング事業は新会社のもと、
経営の独立と新たなパートナーシップ戦略を推進

✓安定的な利益還元の継続

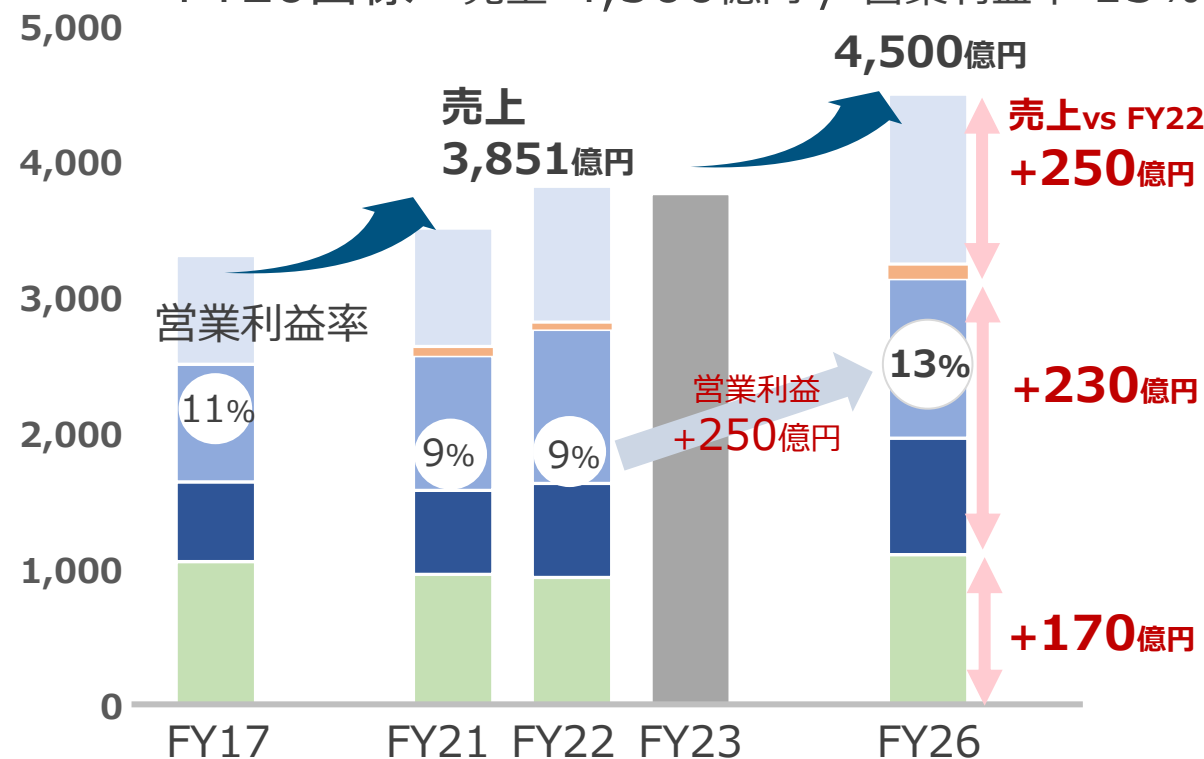
- 配当性向 30～50%を目安
- 総還元性向 50%程度
- 自己株式取得 機動的に実施

収益を伴う成長 – 産業機械事業 –

✓ 電動化、自動化、デジタル化、環境市場を狙う戦略を継続し、
産業機械事業比率 50%を目指す

✓ 供給能力の確保と技術サービス体制の強化を進める

» FY26目標 売上 4,500億円 / 営業利益率 13%



アフターマーケット
 一般産機
 E&E(Electrical & Electrification)

CMS/新商品
 精機製品

FY26 目標達成に向けて

✓ 高収益ゾーン（市販・精密）拡販

- » 市販売上 FY26に1,300億円へ
- CMS、BKVシナジーによる拡大
- » 工作機械・ロボット・半導体製造装置
- 多軸化、精密化、環境対応技術
製品の高収益受注
- 増強による供給能力のアップ

✓ E&E構造改革による
資産効率の向上で収益改善

- 欧州を起点に前工程を含めた
グローバルの生産再編
- 既存能力の最大化
- 生産性向上と不採算品からの撤退

✓ インフレへの確実な売価転嫁

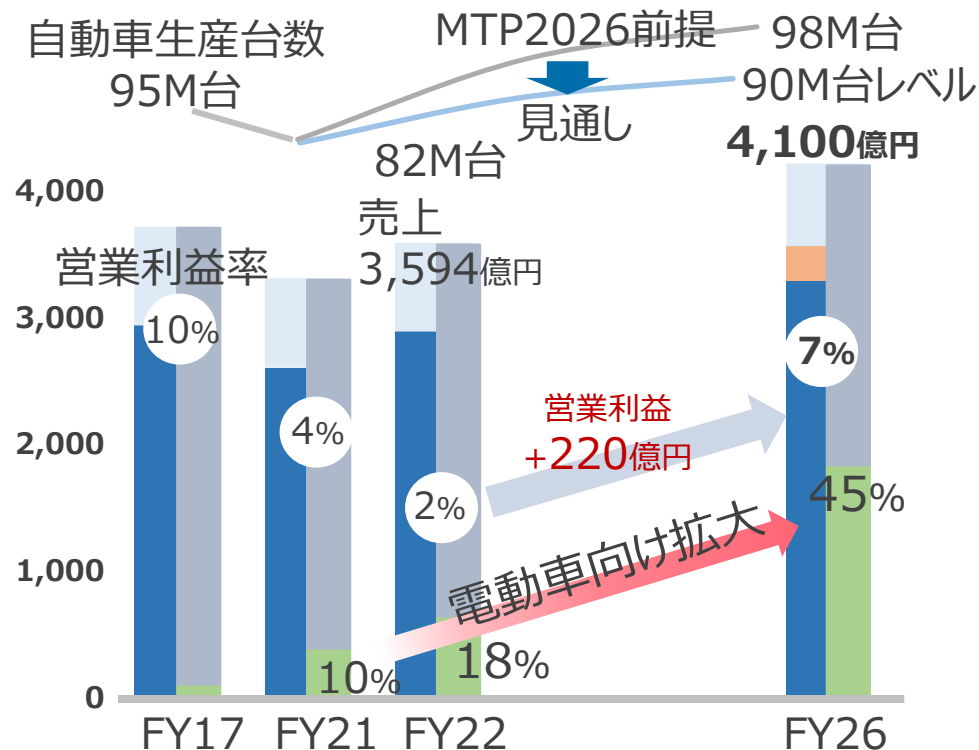
収益を伴う成長 – 自動車事業（ステアリング事業除く）–

✓ MTP2026生産台数前提の下方修正により、生産再編を加速

✓ EVの新規顧客開拓と電動化案件の受注進捗は予定どおり

» FY26目標 売上 4,100億円 / 営業利益率 7%

FY26 目標達成に向けて



左グラフ ■ 自動車軸受 ■ 新商品 ■ AT

右グラフ ■ ICE向け ■ 電動車向け(新商品含)

電動車比率 (EV + HEV)

5% → 15% → 20% → 45%

✓ 売上拡大

- » 電動車 新規拡販計画900億円に対し技術の差別化などにより、8割受注済
 - eAxle用軸受の供給体制確立
 - 電食対策軸受の開発品投入
 - 中国R&Dの増強
- » 新商品の受注推進
 - 新商品売上目標300億円に対し7割受注
 - 電動油圧ブレーキシステム用BS 1,000万本受注等

✓ 収益改善

- » 新規案件の高収益受注
 - 電動車案件の付加価値の売価反映
- » 既存案件の収益改善
 - ICE向けの生産集約と設備/スペースの産機/新製品向けへの活用
 - 赤字製品の撤退とインフレの売価転嫁

収益を伴う成長 –ステアリング事業–

- ✓ ティッセンクルップ社との合併会社設立の協議を中止し、
ジャパン・インダストリアル・ソリューションズ(JIS)と合併契約を締結
- ✓ 当社子会社であるNSKステアリング&コントロール株式会社を
2023年7月3日に持分法適用会社へ移行予定
(株式保有割合：NSK 49.9%、JIS 50.1%)

本取引の狙い

自動車部品を含む複数の日本の製造業において経営改善の経験と知見を持つJISに経営の主導権を委ねることで、ステアリング事業の構造改革を進める

- 収益性改善に向けたさらなる構造改革の推進
- スタンド・アローン化の推進
- ストラテジック・パートナーとのアライアンスの検討
- モニタリング体制の強化

方針

進捗

「安定的な利益還元」の継続

- ・ 配当性向 30～50%
- ・ 総還元性向 50%程度
- ・ 自己株式取得 機動的に実施

- **FY22実績 配当金 30円/株**
配当性向 83.6%
- **FY23計画 配当金 30円/株**
- **自己株式の取得を決定**

- 取得株式総額 : 上限 **220**億円
- 取得株式総数 : 上限 **25**百万株
- 取得期間 : 2023年5月15日～2023年6月30日

今回取得した自己株式を含めて、使途が見込まれない自己株式を保有している状態が続いた場合には、適切な時期に自己株式の消却を行います。

✓ 政策保有株式（みなし保有株式含む）の縮減

- 政策保有株式の着実な縮減に加えてみなし保有株式を一部売却
- 2023年3月末「連結資本合計に対する株式保有金額の比率」
 - みなし保有株式を除き **6.6%**まで低下
 - みなし保有株式を含む **15.1%**まで低下