

# 中期経営計画2028

## -FY26～FY28-

中期経営計画2028には、2026年5月12日公表の「NTN株式会社との経営統合に関する基本合意書の締結について」による影響は織り込んでいません。  
今後開示すべき事項が判明した場合には速やかにお知らせいたします。

# 中期経営計画2028 目次

**1** NSKの将来像/目指す姿「NSKビジョン2036」

**2** 中期経営計画2026の振り返り

**3** 中期経営計画2028

**4** まとめ

我々は、デジタル上の理想の動きを実現させるため、  
世の中に必要とされるパズルピースとして重要な役割を担い続ける

軸受を中心とした機械部品ビジネスだけでなく、  
ユニット製品によるシステムの最適化提案や  
顧客課題を解決するソリューション  
ビジネスへの移行を目指す

NSKビジョン

トライボロジーソリューションで  
理想の動きを共に実現する

Beyond

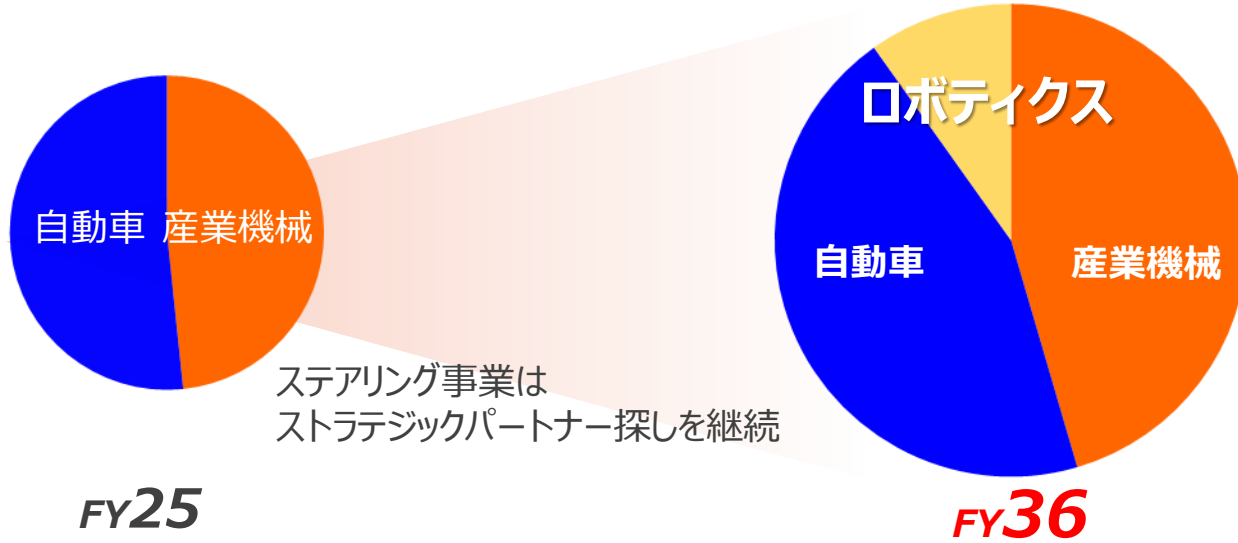
Bearings

### NSK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。

## 2 NSKの将来像/目指す姿 一次の10年で目指すポートフォリオ

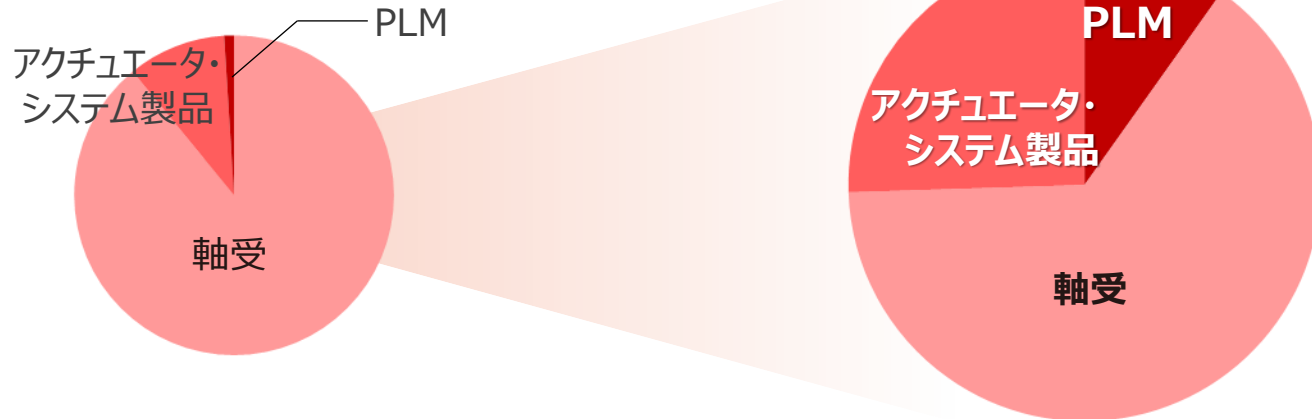
### ■事業軸 → 成長するロボット市場での事業軸の確立



### ロボティクス事業を新たな収益の柱に

- 軸受、ボールねじ等の要素部品の供給
- ロボット設計の核となるアクチュエータの開発と供給
- 協業によるロボット市場への仕掛け

### ■製品軸 → システム・アクチュエータ製品軸の確立 PLMビジネスモデルの拡大



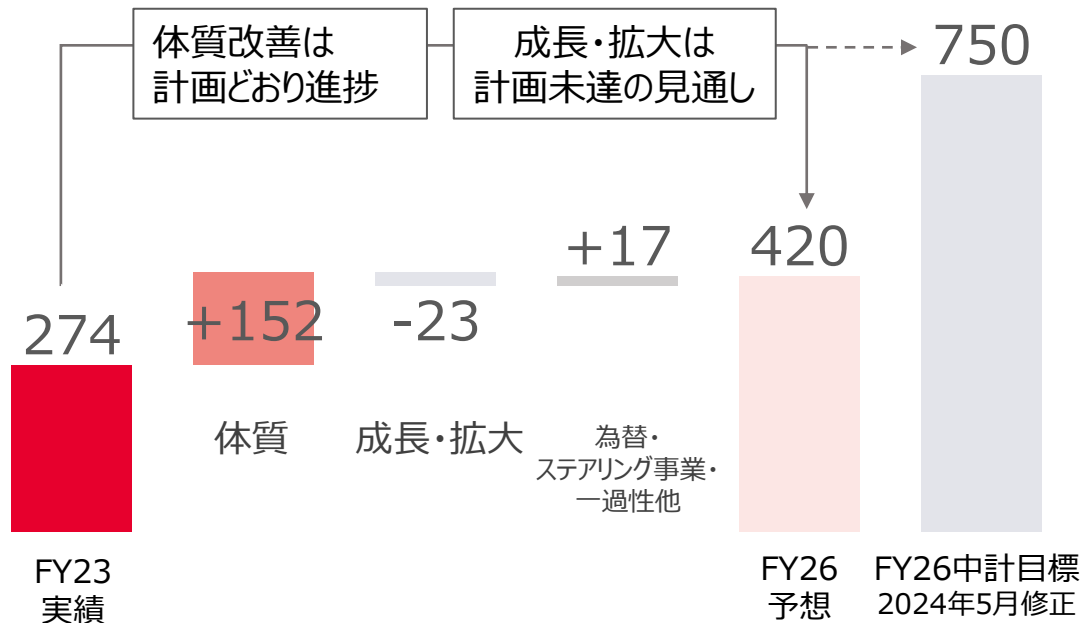
### 「回る」「止める」「伝える」技術の インテグレーション

- 産業機械向け電動アクチュエータ
- 電動ブレーキ用ボールねじの拡販
- クラッチ系新製品の開発

### PLM(コト売り+補修)ビジネスの拡大

- 状態監視、診断技術
- 保全修理
- 補修部品の供給

## 中期経営計画2026（2024年5月修正）の進捗



## 成果

- 150億円の体質改善計画[FY24-FY26]に目途
  - インフレや米国関税によるコスト増に対する売価転嫁
  - 欧州の赤字解消に向けた構造改革に着手
  - 生産の超安定化、コストダウンによる収益改善
  - 電動車向け新製品の拡販
- DOE2.5%を下限の目安に、安定的な配当を継続

## 課題

- 市場の分断と需要の低迷の長期化、技術の変革と中国メーカーの台頭
  - 産業機械事業での拡販
  - 価格競争力
  - 日本および欧州の収益性悪化
  - ステアリング事業の黒字継続とストラテジック・パートナー探し

中期経営計画2028におけるROE8%への再挑戦  
ビジョン2036の実現への足掛かり

中期経営計画  
2026

中期経営計画 2028

~FY36

市場の成長・回復前提の計画  
ROEの低迷継続

課題

- ・産業機械事業での拡販
- ・価格競争力
- ・日本および欧州の収益性悪化
- ・ステアリング事業の黒字継続と  
ストラテジック・パートナー探し

ポートフォリオ変革

重点領域の拡大  
Beyond領域への仕掛け  
(アクチュエータ、ロボティクス、PLM)

不断の構造改革

欧州構造改革の完遂  
日本の構造改革に着手

適切な自己資本コントロール

安定的な配当  
・DOE2.5%→FY28 3.5%目標 ・配当性向30%~50%  
機動的な自己株買い

ROE  
8%

ROE  
10%

ROE  
10%  
以上

人的資本の価値最大化      データドリブン経営・AI活用

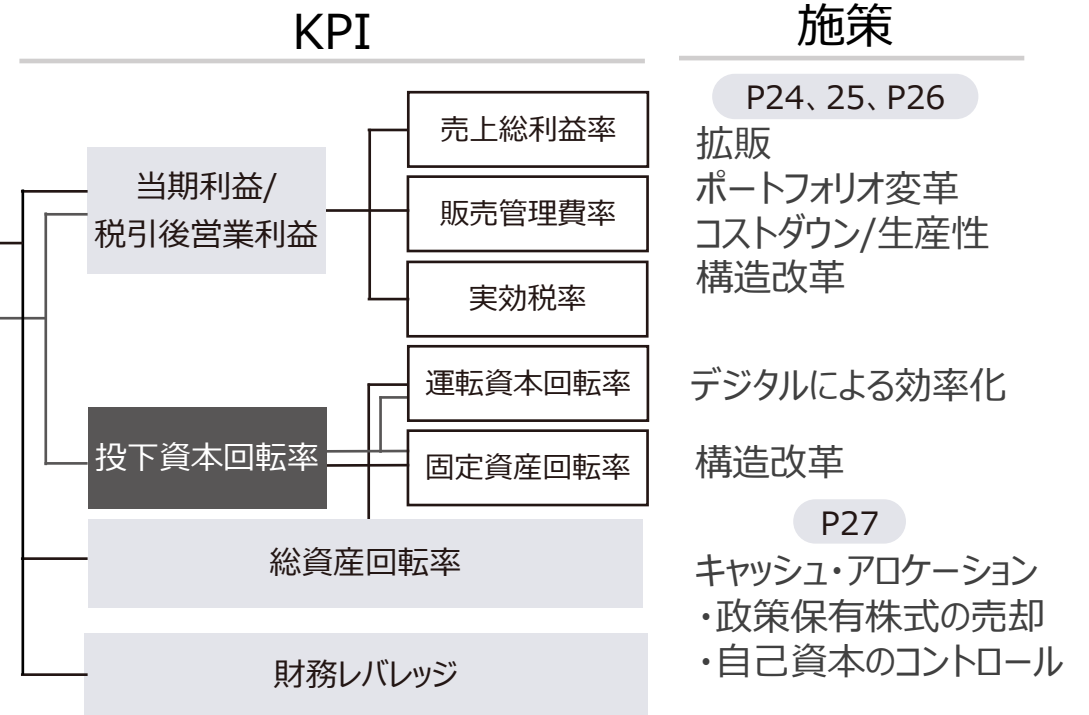
4コアバリュー（安全・品質・環境・コンプライアンス）の追求

### 3 中期経営計画2028② -ターゲット-

- 中期経営計画2028にてROE8%の体質を作り上げる。
- ステアリング事業については経営目標数値に含めず。ストラテジック・パートナー探しと黒字体質を継続。

経営目標		FY25実績	FY28
収益性	営業利益	388	<b>750</b>
	%	4.1%	<b>8%以上</b>
	産業機械 (%)	126(3.3%)	<b>420(10%)</b>
	自動車 (%)	175(4.3%)	<b>300(7%)</b>
<b>資本効率性</b>	ROE (%)	3.5%	<b>8%</b>
	ROIC (%)	2.6%	<b>6%</b>
財務安定性	ネットD/Eレシオ (倍)	0.24倍	<b>0.4倍</b> 未満
為替レート (円/USドル)		151円	150円
非財務目標			
脱炭素社会構築への貢献	CO2排出量 Scope1+2 vs FY17	-57% 見込み	<b>-60%</b> 以下
人的資本の価値最大化	エンゲージメントスコア	74	<b>75以上</b>

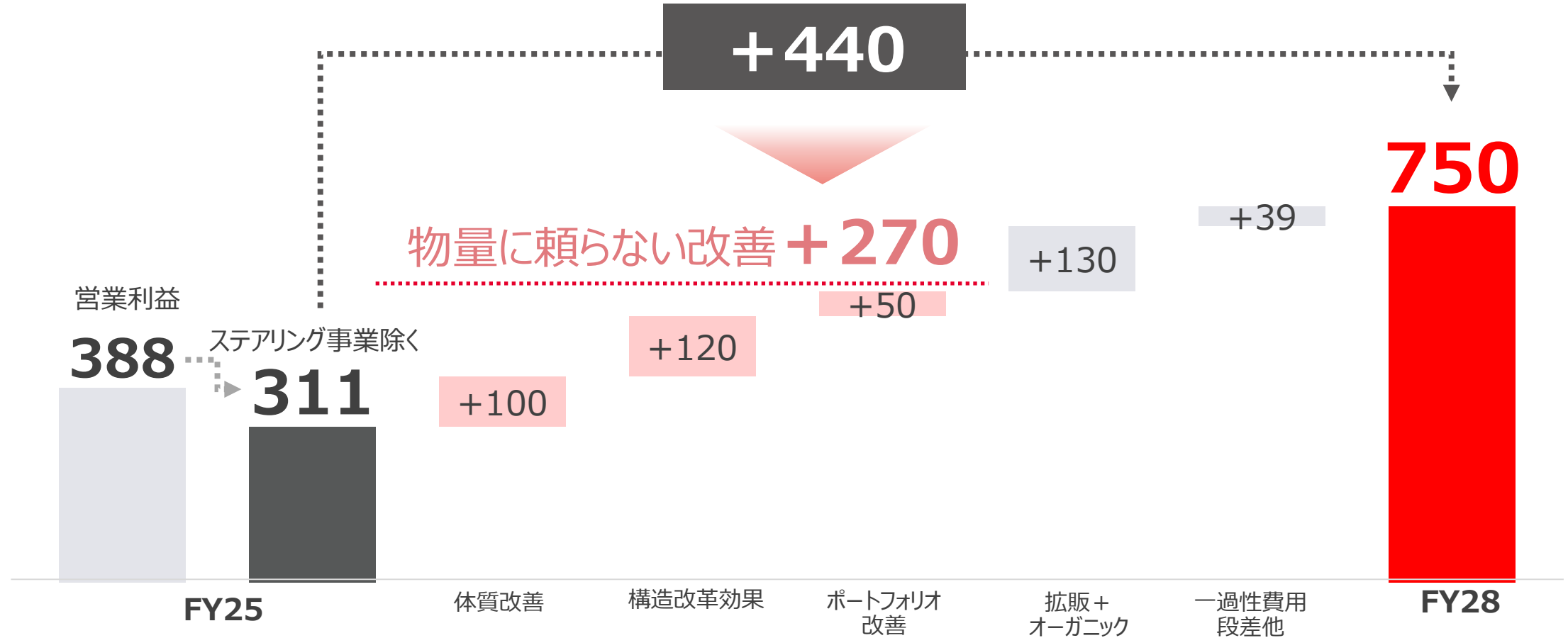
#### ■ ROE / ROICツリー



### 3 中期経営計画2028③ -収益改善ロードマップ-

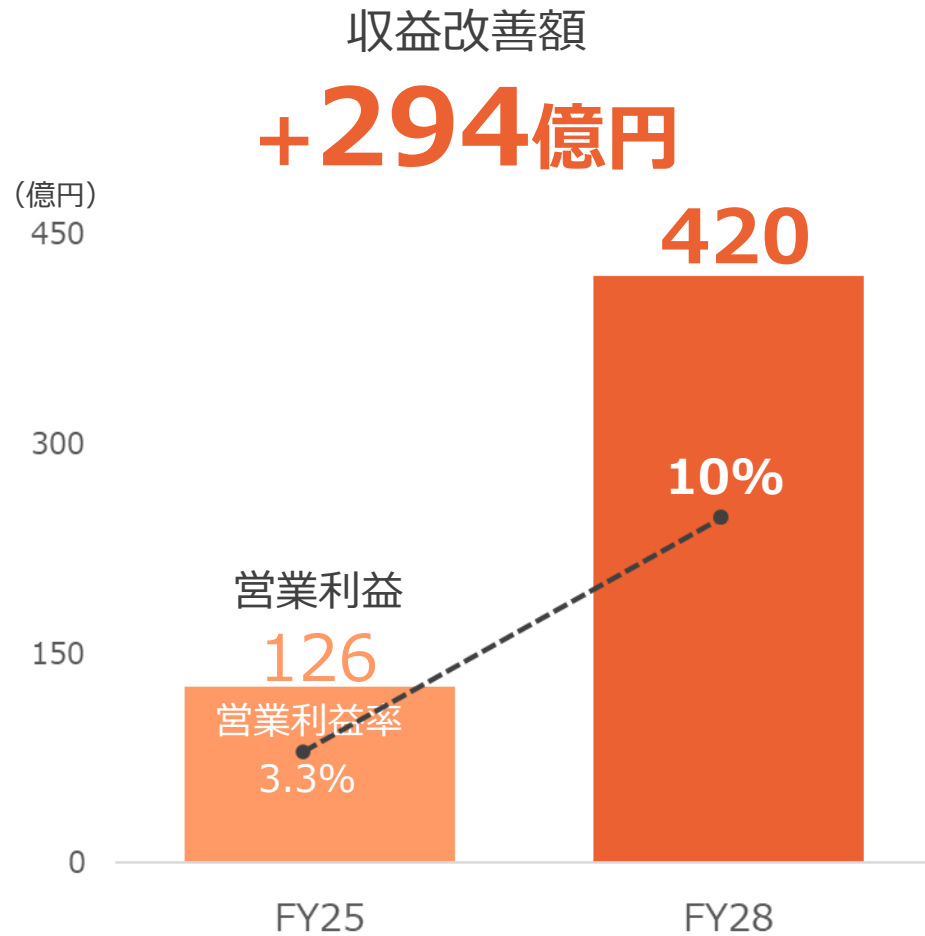
- 市場は緩やかな回復（年率1%程度）を前提。
- インフレ等コスト増に対しては売価改善、コストダウンで吸収。
- 体質改善の推進と、構造改革効果・ポートフォリオ変革に加え、拡販によって目標達成を目指す。

(億円)

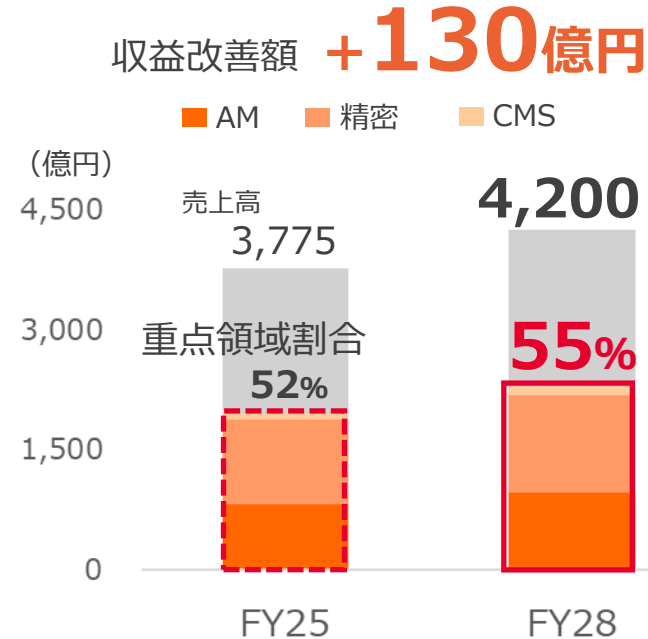


- ポートフォリオ変革を進めるとともに構造改革を完遂させ、営業利益率2桁以上の収益性への回復を目指す。

## 営業利益改善目標



## ポートフォリオ変革・拡販



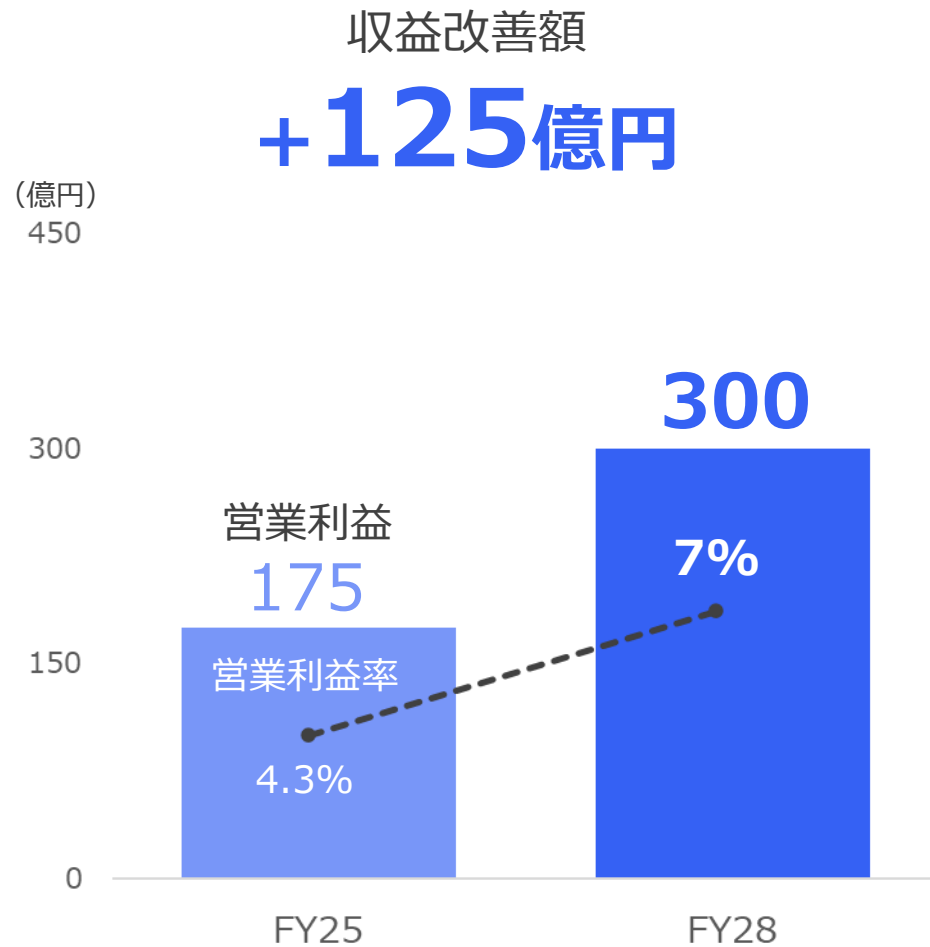
## 体質改善・構造改革

収益改善額 **+140億円**

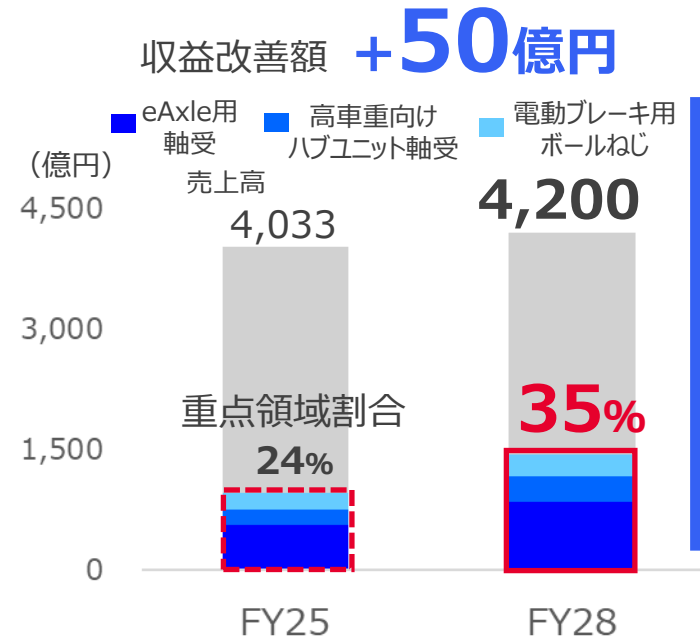
- 重点領域の拡大
  - 米州・インドにおける補修拡販
  - 補修専用商品による差別化と販路拡大
  - 次世代半導体製造装置向けメカトロ製品の投入
  - PLMビジネス(CMS+補修)の収益化
- 適正売価の浸透、低収益製品の撤退
- 欧州・国内生産拠点の構造改革
- 販売体制の見直し
- 設計・販売技術の現地体制の強化

- 商品の差異化による拡販と体質改善によって国際競争力を確保し、収益基盤の強化を目指す。

## 営業利益改善目標



## ポートフォリオ変革・拡販



グローバル自動車生産台数は  
FY25 92百万台水準前提

- 重点領域の拡大継続による収益改善
  - 高車重向けハブユニット軸受
  - 電食対策製品
  - 電動ブレーキ用ボールねじ
- 北米、インドにおける生産能力増強

## 体質改善・構造改革

収益改善額 **+60億円**

- 適正売価の浸透、低収益品の撤退
- 国内外の生産品種・拠点の再編
- デジタル活用を含む生産、販売、技術が一体となったコスト低減
- 協業による開発・設計リードタイムの短縮

- 欧州に加え、日本国内での構造改革に着手。収益基盤のさらなる強化を目指す。

	中期経営計画2026			中期経営計画2028		
	FY23	FY24	FY25	FY26	FY27	FY28
費用	10億円	46億円	94億円	<b>90億円</b>	<b>125億円</b>	<b>25億円</b>
効果 vs FY23	-	+11億円	+56億円	+86億円 (vsFY25+30億円)	+120億円 (vsFY25+65億円)	+ <b>175億円</b> (vsFY25+ <b>120億円</b> )

## 欧州

- [ポーランド] キルチエ工場生産再編開始
- [ドイツ] 生産子会社ノイベック社を売却
- [イギリス] ピーターリー地区生産撤退計画を公表
- [イギリス] ニューアーク地区生産撤退計画を公表

## FY26までに生産再編を完遂

⇒ 欧州での事業は継続

## 日本

- ICE向け製品の生産再編
- 物流子会社のJV化

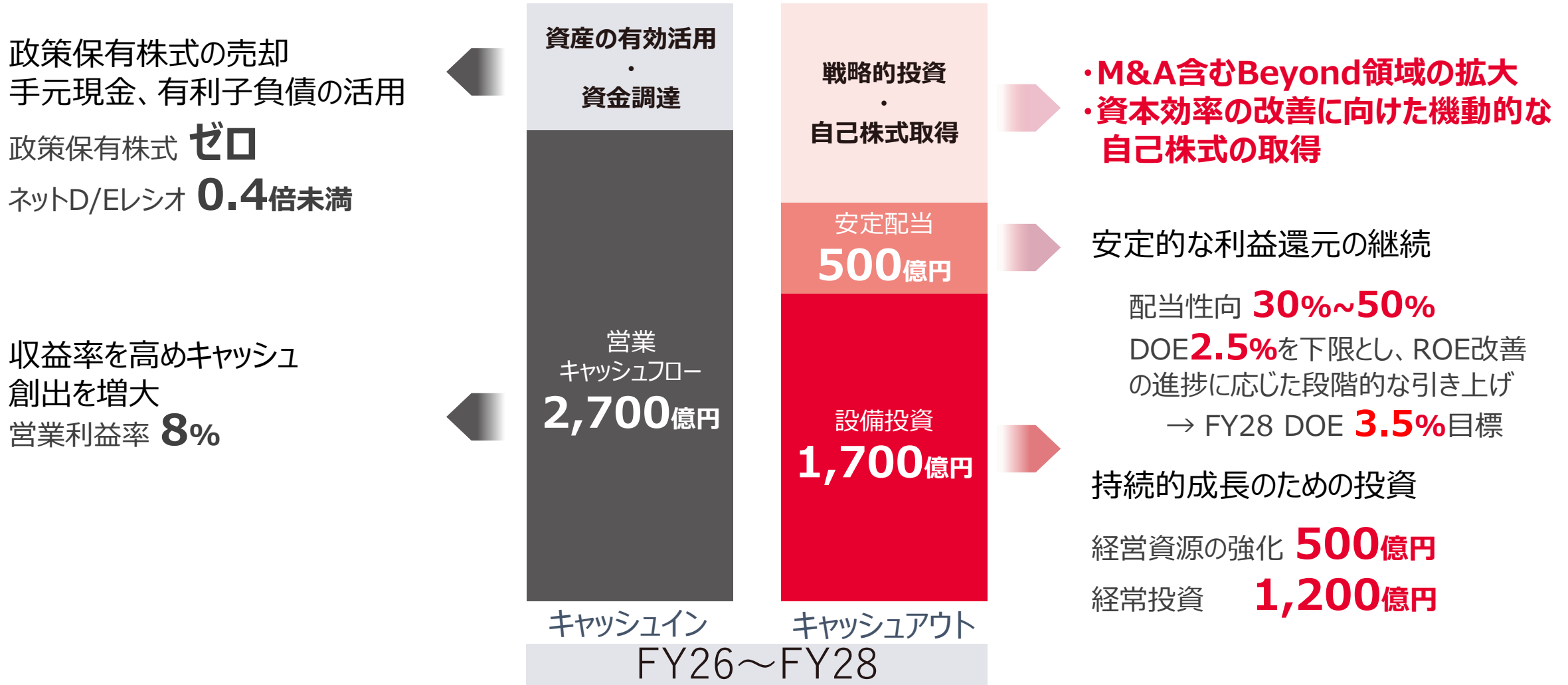
- **生産拠点の再編**  
[藤沢工場（鵜沼）移管、大津工場縮小等]
- **販売体制の見直し**
- **デジタル技術を活用した業務変革の推進**

## 他地域

- [中国] ICE向け製品の再編（電動車向け製品へのシフト、インドへの設備移管）
- [米州] 鋼球工場の閉鎖、拡販を狙う領域への増強（自動車軸受、アフターマーケット向け）

### 3 中期経営計画2028⑥ -キャッシュ・アロケーション (3年間累計) -

- 創出したキャッシュは、持続的成長のための投資および配当に加え、戦略的投資や自己株式取得へ。



- 中期経営計画2028でのROE8%達成に向けた施策の実行と、ビジョン2036への仕掛けのスピードアップ

### ポートフォリオ変革

- ✓ 差異化商品の開発と重点領域の拡販
- ✓ 株式会社アールティやデルタ電子など、他社連携の積極活用によるロボット市場への仕掛けのスピードアップ

### 構造改革／効率化

- ✓ 欧州における構造改革の完遂と日本における構造改革の推進
- ✓ アクセンチュア株式会社との協業によるデジタル技術を活用した業務変革の推進

### 自己資本の コントロール

- ✓ 安定的な利益還元の継続、機動的な自己株式の取得
- ✓ 財務安定性と成長投資の両立

## 4コアバリューの追求

- ✓ Scope1+2 CO2排出量とエネルギー原単位はMTP2026目標を前倒しで達成
- ✓ FY2026にSBT認定を取得し、カーボンニュートラルに向けた計画の信頼性を第三者検証により担保
- ✓ FY2035におけるScope1+2のカーボンニュートラル達成に向け、施策の実効性を向上
- ✓ 休業度数率 0.1 以下へ

## 人的資本の価値最大化

- ✓ エンゲージメントスコア 75以上を目標
- ✓ 管理職層でのロール型人事制度の導入完了、非管理職の人事制度改定
- ✓ グローバルポスト現地化比率 75%以上を目標
- ✓ 専門人材の採用と育成の強化（デジタル、PLMビジネスなど）

## データドリブン経営・AI活用

- ✓ データ基盤の整備による基幹システムの刷新を推進
- ✓ AIを用いた製造・品質データの可視化と活用の推進
- ✓ 機能部門・技術部門を中心としたAIの社内利用の拡大（利用率 60%超）
- ✓ 自動化・DXの活用による生産の超安定化