

CEOメッセージ

「変わる 超える」への挑戦を続け、
新たな「動き」で価値を生み出します。

取締役 代表執行役社長・CEO 市井 明俊

信頼と技術の蓄積で産業の発展を支える

NSKは1916年に日本で初めて軸受(ベアリング)の開発・製造に成功して以来、100年以上にわたって機械の回転運動での摩擦低減と信頼性の向上を追求し、モノの動きを支える技術に磨きをかけてきました。NSKの企業理念^{*}の下、製品・サービスの進化に努め、ベアリングや精機製品におけるリーディングカンパニーとして、世界中で産業社会の発展に事業活動を通じて貢献しております。▶ P.2 NSKを貫く精神

半導体が「産業のコメ」として社会やあらゆる製品の進化を支えているように、ベアリングは「機械のコメ」として自動車、鉄道、家電製品などを動かしており、またそれらのモノを作り出す設備にも多く使われ、技術を進化させてきました。エンドユーザーの多くは、購入した機械製品の機能を支えるベアリングなどの機械要素部品や、それらを製造する企業のことまで気に留めていないかもしれません。しかし、自動車や工作機械、ロボット、風力発



電から家電製品、医療機器などに至るまで、様々な産業や最終製品の領域でNSK製品は使われており、設備や機械の安定性や生産・稼働・エネルギー効率を高める上で不可欠な、モノの動きを支える大きな役割を果たしています。機械産業の発展とともにNSKは成長してきました。そして長年蓄積してきた技術と経験に裏打ちされたお客様からの厚い信頼こそが次の100年につながるNSKの強みです。

※「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。」

環境変化の中でビジネスポートフォリオを変える

NSKは現在、産業機械事業と自動車事業の2つのセグメントで事業展開しています。事業環境の変化が激しい時代においては、変化を取り込んで自らも変革しながら成長しなければなりません。市場が大きく変化するFY2030に向かって産業機械事業の販売比率を増やし、産業機械事業、自動車事業それぞれの事業内容においてもポートフォリオを変えていく必要があると考えています。

自動車業界は、世界各国で電動車^{*}への移行が進んでいます。NSKはFY2026には自動車生産の約半分が電動車になると想定しています。そしてその先も、地域性や消費者の嗜好によって左右されるものの、大きな流れとして電動化がさらに進む方向性は変わらないでしょう。日本車の牙城であったアセアン地域を含めたグローバル市場でBEVを強みに中国メーカーが台頭しています。2023年に中国の自動車輸出台数が日本を超えたという事実も、自動車業界での競争環境の大きな変化を示しています。中国のEV新興メーカーの動きに代表されるように技術開発のスピードが上がり、開発から量産における短納期化が進んでいます。そのため、NSKとしてもBEVの開発や生産を今までにないスピードで進めるお客様の要求に応えるために、各地域での開発力の底上げと仕事の進め方自体を変えていくことに取り組んでいます。また、NSKはクルマの電動化にリソースを注力するだけでなく、従来の内燃機関（ICE）も含めた全方位戦略の方針で進めていきます。現状、燃料コストや製造工程での環境負荷が焦点となっている水素を燃料とした自動車の普及動向も含め、業界の変化を注視し、新たな需要に対応していきます。

これまで自動車生産台数の拡大と燃費向上の技術での貢献により成長し、収益を確保

してきたNSKの自動車事業にとって、クルマの電動化に代表される自動車技術の大きな変化は、新たな技術の差別化や新製品の提案の機会になると考えています。製品や顧客のポートフォリオの変革を進めていくことで、事業の安定と収益向上を目指した活動をしていきます。

▶ P.24-25 事業戦略② 自動車事業の戦略と進捗

※ プラグインハイブリッド車(PHEV)を含むハイブリッド車(HEV)、電気自動車(BEV)

産業機械事業の事業環境としては先進国で進む少子高齢化による労働力人口の減少や賃金の上昇により、自動化・人工知能化が進んでいます。それに伴って半導体製造装置やロボット市場、さらには高度化が求められる工作機械の分野で精機製品や精密軸受は大きな成長が期待できます。また、再生可能エネルギーや省エネなど産業インフラの技術革新が進んでいくことで新たな需要や技術対応による事業機会も増えていきます。

そのような長期視点で見た産業機械事業への成長期待に伴い、得意とする精密ボールねじや精密軸受の分野や耐久性や低摩擦の技術を中心に事業を広げ、全社に占める産業機械事業の売上比率を、FY2017の3割から中期経営計画2026(MTP2026)では5割程度に、さらにFY2030には6割程度まで引き上げていく方針です。

自動化・ロボットの高度化は、NSKの事業において比較的収益性の高い精密軸受や精機製品での販売拡大の機会になります。同時に収益性が高く、安定したアフターマーケット [□用語集](#) 市場においては販売体制を強化し、米州、東欧、インドなどの地域でビジネス拡大を進めます。また、ボールねじを使ったアクチュエータ [□用語集](#) などのユニット製品、さらには状態監視や診断のコト売りなど付加価値の高い製品や事業の創出とそれに併せた人的リソースも含めた経営資源配分の見直しを検討していきます。NSKの優位性を引き続き保ちながら、収益性の高い製品・サービスに集中し、MTP2026の期間中に安定的な収益基盤を構築し、社会の変化を捉えて2桁の営業利益率を目指していきます。

▶ P.20 過去の中期経営計画振り返りとMTP2026の位置づけ ▶ P.22-23 事業戦略① 産業機械事業の戦略と進捗

「Bearings & Beyond」で収益を伴う成長を実現する

事業ポートフォリオの変革を支えるのはMTP2026で収益を伴う成長のテーマに掲げる「Bearings & Beyond」 [□用語集](#) のコンセプトです。「Bearings」とは、これまで培ってきたコア

CEOメッセージ

技術の追求によって、既存のNSK製品の付加価値をさらに高めることです。「Beyond」とはコア技術によるビジネス領域の拡大、新商品の育成や状態監視ソリューションやPLM 【口用語集】モデルを通じたコト売りへの展開です。▶ P.20 過去の中期経営計画振り返りとMTP2026の位置づけ

NSKは精密軸受やボールねじ、自動車用軸受、ボールベアリングなどの領域でトップクラスのシェアを確保していますが、大切なのはそれらを支える品質と信頼だと考えています。そしてこれからは、お客様の期待に応えるだけでなく期待を超えるような価値の提案や環境問題を含めた社会課題解決への貢献が重要となってきます。今後は、ベアリングを売って終わりというビジネスモデルだけではなく、ベアリングの状態監視から寿命診断まで踏み込んだ提案をお客様に示し、適切なタイミングでベアリングを交換、修理することで循環型社会に貢献するなど、PLMモデルを通じたコト売りビジネスによって新たな価値の創出も図っていきます。例えば、インドでは、製鉄所のラインサイドで修理・メンテナンスを行う事業があり、中国では補修用のベアリングを診断・チェックし、使えるものと使えないものに仕分けする事業にも取り組んでいます。▶ P.22-23 事業戦略① 産業機械事業の戦略と進捗

また、「Bearings & Beyond」を実現していくためにはM&Aや協業が重要だと考えています。既存事業におけるビジネスの拡大という視点だけでなく、技術力や製品の付加価値を向上する視点でのシナジーを重視して検討していきます。特に伸ばしたい領域は、電動アクチュエータなどのユニット製品やサービスです。この領域での付加価値の向上には技術や人の育成が非常に重要であり、外部の知見を活用していきます。▶ P.34-37 人的資本

2021年にB&K Vibro (ブリュエル・ケアー・バイプロ)のCMS (状態監視システム) 事業を買収しました。グローバルに振動診断のスペシャリストを抱え、これまで何万基もの風車をモニタリングしてきた実績を持つ同事業は、デバイスやデータ収集に関するノウハウやシステムを蓄積しています。こうした知見や人材をグループとして活用し、日本国内でも振動から設備の状態を診断できる技術者の育成を図りながら、NSKのトライボロジー技術をベースとした診断技術との融合を加速させていきます。NSKの強みである営業チャネルや顧客基盤を活用して、既に診断機器やサービスのお客様への提案の動きも活発化させています。

MTP2026では人とロボットの協業、医療・バイオ分野への領域の拡大、自動化・電動化への貢献を通じた新商品による売上高で500億円の拡販達成を目標にしています。既に約8割は進捗したと評価しています。自動車の電動化と安全性向上のニーズの中でブレーキの電動化が進んでおり、その中で高い需要が見込める電動油圧ブレーキシステム用ボールねじは、当社製品が市場から高い評価をいただいております。トップシェアの約250億円規模の受注の目途がついています。また、MTP2026では上述のCMS事業の売上高を100億円規模まで伸ばしていきます。ロボットやバイオ分野はまだ数億円程度の新ビジネスですが、搬送アシストロボット、精密制御マニピュレータ、産業機械用アクチュエータ、食用油劣化抑制フィルターなど新商品の提案は進んでおり、お客様での試用が始まっています。それ以外にもお客様への新技術の提案や協業を通じ新商品の芽を育てています。始まりは小さな規模の新商品であってもNSKの技術で社会のニーズに応えることが、既存製品においても競争力を高め、またその先の新しい商品やサービスを持続的に生み出していくために重要だと考えています。そして、市場との対話とそのスピードが大切であり、様々な新しい商品やサービスを生むための協創を通じて人材育成にもつなげていきます。

▶ P.18-19 特集「変わる 超える」への挑戦 —Bearings & Beyondの取り組み—

収益性の向上と資本効率の改善を実現する

NSK製品は、機械産業の発展においてなくてはならない製品ですが、設備投資や景況感に左右されやすいビジネスでもあります。それゆえ需要動向や事業環境に影響されにくい体質づくりが課題になります。MTP2026では事業の安定性と成長性を目指し、平均的にROE 8%以上の資本効率性を実現できる体質を狙っていきます。

株式市場で評価されるには収益性を上げてROEを株主資本コスト以上に高めることが重要です。そのために事業運営においてWACC (加重平均資本コスト) を上回るROIC (投下資本利益率)の実現を図ります。事業として景気の変動に強い体質づくりを進め、需要が下振れした時の耐性を高め、需要が安定している時には10%を超える営業利益率で十分

に稼げる姿を目指します。その体質づくりに向け、通過点であるMTP2026ではROE 8%、ROIC 6%を目標に掲げ取り組みます。また、資本政策としては、安定的な株主還元と機動的な自社株買に加えて既存設備の効率化を進め資本効率性を高めていきます。そして全てを自前主義で進めるのではなく、製造や事業運営においてもM&A含め外部との協業も検討していきます。

MTP2026では「Bearings & Beyond」に取り組み、収益性と資本効率の向上を目指します。9,000億円の売上高、750億円の営業利益、ROE 8%を通過点として、将来的にはROE10%を目指すとともに、PBRの改善のための取り組みを進めていきます。

▶ P.21 「変わる 超える」に向けた中期経営計画後半の方針 ▶ P.26-29 CFOメッセージ

「Bearings & Beyond」に取り組み、ROE10%を目指します。

10年、その先を見据えて

デジタルを活用した経営資源の強化

MTP2026では、NSKが10年後そしてその先においても社会から必要とされ、信頼されて選ばれ続けることができる企業を目指し、持続的な成長を可能とする基盤づくりに取り組んでいます。そのための経営資源の強化においては、業務プロセスやビジネスモデルを変革し続けることができる企業を目指して、デジタルの活用に取り組んでいます。

これまでの実際に目にし、感じ、触れていた「現場・現物・現実(3現主義)」に加えて、デジタルという手段を用いることで、既成概念を打ち破ることができると考えます。デジタルを活用し、膨大なデータを整理していくことで把握できていなかった現象が見え、その現象を科学的に検証することで、新しい発想を生み出すことができます。そうしたデジタルの活用がNSKの技術・生産の現場で当たり前になることを目指しています。

CEOメッセージ

NSKのコア技術であるトライボロジーをベースとした軽量化や低トルクなどの技術を、デジタルと融合して強化しています。例えば、シール性の向上と摩擦抵抗の低減の両立に成功したという、従来の経験則では実現できない新しい気づきが生まれた事例もでてきています。また、NSKでは過去の設備や品質トラブル、設計上のミスなどのデータを使いこなしていくことを目指し、試験的な運用を始めています。データを収集して終わるのではなく、データの価値を可視化して、その上で改善につなげています。こうした現場レベルでの「変わる 超える」の取り組みを数多く推し進め、そしてそれらを支えるDX人材を数多く育成していくことで、NSKの新たな競争力へとつなげていきます。

▶ P.30-31 知的資本 — 技術力の強化 —

Ⅰ 脱炭素・循環型社会への貢献

NSK製品や技術に求められているのは摩擦を減らして再生可能エネルギー社会を支えるインフラや技術に貢献することです。エネルギー削減に貢献する環境にやさしい製品・サービスの提供に加え、風力や水素関連のビジネス、大気中から回収したCO₂を地中に貯留する技術など、エネルギーや資源の問題解決に役立つクリーンテックの領域も成長分野の一つです。将来的に、この領域ではNSK製品や技術が活躍する場が増えてくると考えています。

また製品やサービスに加え、事業活動のCO₂排出量削減にも当社およびグループ会社全体で取り組んでいます。工場での省エネ活動に加え再エネへの切り替えを着実に進めた結果、FY2026の目標であるFY2017比50%削減に対し、FY2023はFY2017比で52%まで削減し、前倒しでの達成のめどもつきました。FY2035までにはカーボンニュートラル達成を目指し、さらにサプライチェーンの上流を含むScope3のCO₂排出量の削減にサプライヤーの皆様との連携した取り組みをより一層進めて、グローバル社会が目指す2050年のネットゼロに向けて貢献していきます。▶ P.42-49 環境マネジメント

Ⅰ 顧客接点から生まれる新たな価値

NSKの強みは、モノづくりのベースである製品技術の基礎研究・基礎開発の深さにあります。トライボロジーでの材料技術への地道な取り組みが、高い技術力として評価され、お

客様との信頼関係につながっています。▶ P.30 知的資本 — 技術力の強化 —

そうした信頼を築くには、お客様にNSKの研究所や工場をご訪問いただくことが非常に大切だと考えています。研究所や工場にお越しいただいてNSKの基礎技術や生産技術についての取り組みを実際に現地、現物で見させていただき、様々なご意見をいただくことが、技術力やモノづくりのレベルアップにつながると考えているからです。また、多くのお客様とコミュニケーションを取ることで人が成長し、それがNSKの成長につながり、新しいモノ・アイデアを自発的に考える原動力になります。今後も既存のお客様に限らず、医療・バイオ、食品など様々な業界とのつながりを広げていき、自分たちの価値やポテンシャルを高め、協創のヒントにしていきたいと思えます。

Ⅰ 「変わる 超える」から生まれる新たな価値

未来志向の高い目標に挑戦し前進し続ける企業とその風土づくりを目指し、社長就任時から「変わる 超える」というメッセージを発信してきました。それは前例や偏見に惑わされることなく、多様性を尊重し、話を聞き応えていくことです。そこには、NSKが大切にしてきた安全・品質・環境・コンプライアンスという4つのコアバリューの追求の下、No.1の品質と信頼を実現し、社会に必要とされ続ける企業を目指すことにつながると考えています。変わるためには次の一歩ではどの方向に踏み出しても良く、超えるためにはジャンプをしても良いと思いますが、次へと踏み出す足もとが崩れては上に登ろうにも登れません。その足がかりとなることは何かと問われれば、NSKがこれまで築いてきた品質と信頼であり、製品やサービスを支える技術です。モノづくりとトライボロジー技術に支えられた既存事業をしっかりと強化し、この領域で業界トップレベルを維持し続けることが、次へとつながる強固な足がかりとなります。そしてそれを強みに、価値を創出し続けられる企業として、時代に合わせて自らも変化し、様々な方向に枝葉を伸ばしていきたいと考えています。

ICTの発達と普及で欲しい情報は手軽に手に入る時代となりました。しかし、一直線に欲しい情報を探索する行為が、「偶然の出会い」を減らし、実は選択肢を狭めているのではないかと懸念しています。街を散策すれば、今まで気づかなかった景色や音に驚いたり、思いがけない人とばったり会ったり、そうした予期せぬ出会いが、自分にとっての新しい発見となり新しい気づきとなり、「変わる 超える」につながることもあります。事業所への訪問

や従業員との対面で、これまで毎年1,000を超える質問に答え、対話を行っています。自分の考えや思いを伝え共有するだけでなく、自分の殻に閉じ込めることなく、実際に外に出て現場の声を聞き、新たな気づきや理解につなげることが大切と考えたからです。

テクノロジーの進化によって、近い将来、言語の壁はますます低くなり、語学力だけでなくグローバルレベルでの新しい出会いやコミュニケーション能力が重要になると考えます。

No.1の品質と信頼を実現し、 社会から必要とされ、信頼され、 選ばれ続ける企業を目指します。

そこで重要になるのが、多様性に対する受容性です。スポーツの世界ではグローバルに活躍するプレーヤーが国や人種に関係なく、世界的に評価されています。ビジネスの世界もグローバルで評価される時代です。評価されるためには外に出て知見を取り入れ、今までの常識にとらわれないことが大切です。新興メーカーや強力な競合他社からスピードやコストマインドを謙虚に学び、現地に赴いて、自分たちの目で見て、良いモノを体感して取り入れていかなくてはなりません。これがグローバル企業として生き残るための条件です。世界で通用しなければ、その先の競争環境ではますます生き残りが厳しくなります。グローバルな視野を持ち、色々な知見や考え方を受け容れてしっかり吸収し、多様性と受容性を併せ持つ組織となるよう、一人ひとりが相手のバックグラウンドを理解した上で「変わる 超える」ためのコミュニケーションを続けていけるようにしていきたいと考えています。

▶ P.34-37 人的資本

NSKは大きく変わる事業環境の中、「変わる 超える」で新たな価値を提供し続けることで、社会から必要とされ、信頼され、選ばれ続ける企業を目指します。ステークホルダーの皆様には、今後とも変わらぬご支援を賜りますよう、お願い申し上げます。

