

「変わる 超える」に向けた中期経営計画後半の方針

NSKはFY2022にMTP2026をスタートし、3つの経営課題を推進しています。そのうち「収益を伴う成長」において、中期経営計画策定時の前提としていた事業環境が変化し収益性の回復は計画に遅れが生じていること、また当社ステアリング事業を2023年8月にJV化したことからFY2026の財務目標を設定し直しました。当初目標に対し下方修正となりますが、事業環境変化による収益体質悪化の回復に取り組むとともに、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進め、FY2026にROE8%、その先にROE10%の実現を目指していきます。

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	FY2022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とのジョイントベンチャー(JV)設立。持分法適用会社化。

マーケット前提	MTP2026策定時		FY2023末時点	
	FY2023	FY2026	FY2023	FY2026
工作機械受注金額予測(兆円) (日工会データをもとにNSK予測)	1.8	2.0	1.5	1.7
半導体製造装置需要予測(USドル Billion) (SEMI, GartnerデータをもとにNSK予測)	110	130	100	120
グローバル自動車生産台数予測 (百万台, NSK予測)	92	98	90	92

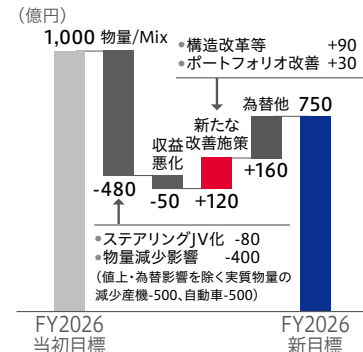
FY2026財務目標の見直しと新たな目標への取り組み

- ✓ 売上高9,000億円、営業利益750億円、営業利益率8%、ROE8%に下方修正。

- ステアリング事業の売上高、利益を除く。
- 産業機械事業および自動車事業の売上高目標は維持。
- 産業機械事業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 為替レート	0.4倍以下 USD112円	0.4倍以下 USD140円

営業利益増減



経営方針	取り組み施策 新たな取り組み
<ul style="list-style-type: none"> 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。 	<ul style="list-style-type: none"> 販売ポートフォリオの改善 <ul style="list-style-type: none"> 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 生産の超安定化 <ul style="list-style-type: none"> 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
<p>3つの経営課題</p> <p>収益を伴う成長</p> <p>経営資源の強化</p> <p>ESG経営</p>	<p>成長・拡大</p> <p>体質改善</p>

ESG経営	環境	社会	ガバナンス
ESG経営	「つくる」事業活動のCO ₂ 排出量削減 (Scope1+2 FY2017比)	「つかう」商品によるCO ₂ 排出量削減貢献	買収防衛策を廃止(2023年5月)
	FY2023実績 -51.7%削減(FY2026目標 -50%)	FY2023実績 2,435千t(FY2026目標 3,000千t)	
経営資源の強化	サステナビリティ・リンク・ボンドを発行(2023年9月)	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)	
	デジタル化に向けた環境整備		
	生産の超安定化		
	多様な人材の活用		

※ 女性、外国籍、キャリア採用、FY2023よりステアリング事業を除く