

2026年3月期(第165期) 定時株主総会 招集ご通知

開催日時	2026年6月25日(木) 午前10時(受付開始 午前9時)
開催場所	東京都品川区大崎一丁目6番3号 日精ビルディング3階 日精ホール
決議事項	議案 取締役9名選任の件

目次	株主の皆様へ	1
	2026年3月期(第165期) 定時株主総会招集ご通知	2
	株主総会参考書類	6
	事業報告	20
	連結計算書類	49
	計算書類	51
	監査報告	53
	NSKの将来像/目指す姿	59
株主様向けイベント	60	

株主の
皆様へ

- ・株主総会にご出席頂けない場合は、郵送またはインターネットのいずれかの方法で議決権行使をお願いいたします。
- ・株主総会のお土産をご用意しておりません。



❖ごあいさつ



株主の皆様へ

株主の皆様には、平素より格別のご高配を賜り厚く御礼申し上げます。

2026年3月期(第165期)定時株主総会を開催いたしますので、ここに招集ご通知をお届けいたします。株主総会の議案および2025年度の事業の概要についてご説明いたしますので、ご覧くださいますようお願い申し上げます。

当社は、2026年5月に『中期経営計画2028』を発表しました。本計画では、既存事業において安定した収益を継続的に創出するとともに、新事業・新領域において更なる成長を目指す“Bearings & Beyond”を掲げ、その実現に向けて取り組んで参ります。また、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も発表しました。今後、両社はその実現に向け、協議・検討を進めて参ります。

株主の皆様におかれましては、より一層のご理解とご支援を賜りますようお願い申し上げます。

取締役 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、国を越えた人と人の結びつきを強めます。

経営姿勢

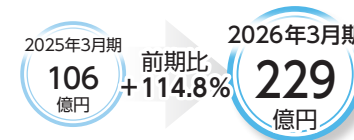
- ① 世界をリードする技術力によって、顧客に積極的提案を行う。
- ② 社員一人ひとりの個性と可能性を尊重する。
- ③ 柔軟で活力のある企業風土で時代を先取りする。
- ④ 社員は地域に対する使命感をもとに行動する。
- ⑤ グローバル経営をめざす。

(NSK企業理念体系より)

❖連結決算ハイライト<ご参考>



親会社の所有者に帰属する当期利益



●期末配当について

当期の期末配当金は以下のとおりです。

1. 期末配当金
1株につき17円
2. 期末配当の効力発生日並びに支払開始日
2026年6月8日(月)

(証券コード 6471)

2026年6月5日

(電子提供措置の開始日 2026年5月29日)

株 主 各 位

東京都品川区大崎一丁目6番3号

日本精工株式会社

取締役 代表執行役社長 市井明俊

2026年3月期(第165期)定時株主総会招集ご通知

拝啓 平素より格別のご高配を賜り厚く御礼申し上げます。

さて、当社2026年3月期(第165期)定時株主総会を次のとおり開催いたしますのでご通知申し上げます。

本株主総会の招集に際しては、株主総会参考書類等の内容である情報(電子提供措置事項)について電子提供措置をとっており、インターネット上の当社ウェブサイト「2026年3月期(第165期)定時株主総会招集ご通知」として電子提供措置事項を掲載しております。

当社ウェブサイト

<https://www.nsk.com/jp-ja/company/investors/stock-and-bond/share-holder-meetings/>



また、上記のほか、インターネット上の下記ウェブサイトにも掲載しております。

東京証券取引所ウェブサイト

<https://www2.jpx.co.jp/tseHpFront/JJK010010Action.do?Show=Show>



(上記ウェブサイトにアクセスいただき、「銘柄名(会社名)」に「日本精工」又は「コード」に当社証券コード「6471」を入力・検索し、「基本情報」「縦覧書類/PR情報」を順に選択して、「縦覧書類」にある「株主総会招集通知/株主総会資料」欄よりご覧ください。)

なお、当日ご出席されない場合は、事前に書面又はインターネット等により議決権を行使いただけますので、後記の株主総会参考書類をご参照のうえ、2026年6月24日(水曜日)午後5時15分までに議決権を行使いただくようお願い申し上げます。

敬 具

記

- | | |
|---|--|
| 1. 日 時 | 2026年6月25日（木曜日）午前10時（受付開始 午前9時） |
| 2. 場 所 | 東京都品川区大崎一丁目6番3号 日精ビルディング3階 日精ホール |
| 3. 目的事項 | |
| 報告事項 | 2026年3月期（2025年4月1日から2026年3月31日まで）事業報告、連結計算書類、計算書類の内容並びに会計監査人及び監査委員会の連結計算書類監査結果報告の件 |
| 決議事項 | 議案 取締役9名選任の件 |
| 4. 電子提供措置事項に関するご注意 | |
| ・ 電子提供措置事項のうち、「連結持分変動計算書」、「連結計算書類の連結注記表」、「株主資本等変動計算書」及び「計算書類の個別注記表」につきましては、法令及び当社定款第14条の規定に基づき、株主様にご送付している書面には記載していません。従って、株主様へご送付している書面は、監査報告を作成するにあたり会計監査人及び監査委員会が監査をした対象書類の一部です。 | |
| ・ 電子提供措置事項などに修正が生じた場合は、掲載している各ウェブサイトにて修正内容を掲載させていただきます。 | |

以上

議決権行使についてのご案内

議決権の行使方法には以下の3つの方法があります。後記の株主総会参考書類をご検討のうえ、ご行使いただきますようお願い申し上げます。

株主総会に 当日ご出席 いただける場合



総会会場（日精ホール）の所在場所は末尾記載の「株主総会会場ご案内図」をご参照ください。

同封の議決権行使書用紙を会場受付にご提出ください。

開催日時

2026年6月25日（木）
午前10時（受付開始 午前9時）

郵送による 議決権行使の 場合



同封の議決権行使書用紙に賛否をご表示のうえ、下記期限までに到着するようにご返送ください。郵送の際は同封の記載面保護シールをご利用ください。
*議決権行使書用紙に、各議案につき賛否の表示をされない場合は、賛成の表示があったものとして取り扱います。

行使期限

2026年6月24日（水）
午後5時15分到着分まで

インターネットに よる議決権行使の 場合



インターネットによる議決権行使によって削減される郵送費用の一部を「子供の未来応援基金」に寄付します。

行使期限

2026年6月24日（水）
午後5時15分まで

詳しくは次頁をご覧ください。

*資源節約のため、本招集ご通知を当日会場までご持参くださいますようお願い申し上げます

議決権行使書用紙のご記載方法のご案内

こちらに議案の賛否をご記載ください。

代理人様のご出席について

*株主様以外の方は株主総会にご出席いただけません。代理出席の場合、代理人の方も議決権を有する株主様である必要があります。代理人様として行使する議決権行使書用紙及び代理権を証明する書面に加えて、代理人様ご本人名義の議決権行使書用紙をご提出ください。なお、代理人は1名とさせていただきます。



※議決権行使書のイメージです。

議案

- 全員賛成の場合 「賛」に○印
- 全員反対の場合 「否」に○印
- 一部の候補者に反対する場合
「賛」に○印をした上で、賛否の右側の空欄に反対する候補者の番号をご記入ください。



インターネットによる議決権行使のご案内

スマートフォンから（スマート行使）

スマートフォンをお持ちの株主様は、送付した議決権行使書用紙に記載のQRコードをスマートフォンで読み取り、ID・パスワードを入力することなく専用サイトにログインし、議決権をご行使いただけます。
詳細は下の図をご参照ください。

※利用しているQRコード読取りアプリによっては操作が必要な場合もあります。

1 QRコードを読み取る

便利でカンタン

※「QRコード」は株式会社デンソーウェブの登録商標です。



パソコンから

1 議決権行使ウェブサイトへアクセス

●検索サイトで検索

議決権行使 みずほ

検索

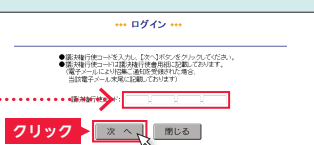
●右記QRコードからのアクセスも可能です。



又は ●議決権行使サイト <https://soukai.mizuho-tb.co.jp/>

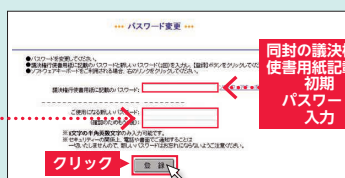
2 ログイン

同封の議決権行使書用紙記載の議決権行使コード入力



3 パスワードの入力・変更

実際にご使用になるパスワードを設定してください



同封の議決権行使書用紙記載の初期パスワード入力

4 メイン画面から「ご投票」を選択



一度議決権を行使した後で行使内容を変更される場合は、議決権行使ウェブサイト <https://soukai.mizuho-tb.co.jp/> にて変更ください。QRコード読取による議決権行使は1回に限り可能です。

議決権行使における注意事項

- (1) 郵送とインターネットにより、二重に議決権を行使された場合は、インターネットの行使を有効な行使とさせていただきます。
- (2) インターネットです複数回数議決権行使をされた場合は、最後の行使を有効な行使とさせていただきます。
- (3) インターネットに関する費用（プロバイダー接続料金・通信料金等）は、株主様のご負担となります。

お問い合わせ先について

(1) 議決権電子行使に関するパソコン・スマートフォン等の操作方法等に関する専用お問い合わせ先
みずほ信託銀行 証券代行部 インターネットヘルプダイヤル
電話 0120-768-524（フリーダイヤル）（受付時間 9：00～21：00 年末年始を除く）

(2) 上記(1)以外の住所変更等に関するお問い合わせ先
みずほ信託銀行 証券代行部
電話 0120-288-324（フリーダイヤル）（受付時間 9：00～17：00 土日祝日を除く）

【ご参考】機関投資家の皆様につきましては、株式会社ICJが運営する議決権電子行使プラットフォームをご利用いただけます。

株主総会参考書類

議案 取締役9名選任の件

本総会終結の時をもって取締役全員（9名）の任期が満了します。
つきましては、指名委員会の決定に基づき、取締役9名の選任をお願いしたいと存じます。
なお、取締役選任に当たっての方針と手続き並びに取締役候補者は、次のとおりです。

取締役選任に当たっての方針と手続き

当社の取締役会は、NSKグループの持続的成長かつ中長期的な企業価値の向上に向けて、重要な経営判断を行ない、業務執行を適正に監督し得る機能を担っています。そのため、その構成は、専門性・業務経験等の多様性を考慮し、規模は議論の実効性を高めるものとしています。

個々の取締役の選任に当たっては、各人の事業や経営全般、あるいは専門領域における経験に加え、経営者としての高い倫理観とコーポレートガバナンスへの見識を求めています。

このような考え方にに基づき、2026年3月18日開催の指名委員会において取締役候補者を決定し、同年5月28日開催の取締役会の審議を経て株主総会議案として付議しています。

取締役候補者一覧

候補者番号	氏名	現在の当社における地位・担当・役職	在任年数	取締役会、委員会の出席状況	他上場会社役員 の兼職数
1	市井 明俊	取締役 代表執行役社長・CEO 指名委員会委員	9年	取締役会 100% (10回/10回) 指名委員会 100% (7回/7回)	0社
2	鈴木 啓太	取締役 代表執行役専務・CFO 報酬委員会委員	3年	取締役会 100% (10回/10回) 報酬委員会 100% (7回/7回)	0社
3	山名 賢一	取締役 取締役会議長	5年	取締役会 100% (10回/10回) 監査委員会 100% (5回/5回)	0社
4	吉田ルリ子	取締役 監査委員会委員	1年	取締役会 100% (8回/8回) 監査委員会 100% (9回/9回)	0社
5	泉本小夜子	取締役 監査委員会委員長	4年	取締役会 100% (10回/10回) 監査委員会 100% (14回/14回)	1社
6	藤塚 主夫	取締役 指名委員会委員	3年	取締役会 100% (10回/10回) 指名委員会 100% (7回/7回)	0社
7	林 信秀	取締役 報酬委員会委員長	2年	取締役会 100% (10回/10回) 報酬委員会 100% (7回/7回)	1社
8	鹿島 章	取締役 監査委員会委員 報酬委員会委員	1年	取締役会 100% (8回/8回) 監査委員会 100% (9回/9回) 報酬委員会 100% (6回/6回)	0社
9	清田 徳明	—	—	—	1社

注1. 取締役会、委員会への出席状況は2025年度（2025年4月1日～2026年3月31日）中に開催された取締役会、委員会への出席状況を表しています。

2025年6月25日（2025年3月期（第164期）定時株主総会の会日）付で、山名賢一氏は監査委員会委員を退任し、吉田ルリ子氏は取締役及び監査委員会委員に、鹿島章氏は取締役、監査委員会委員及び報酬委員会委員に就任したため、出席対象となる取締役会、委員会の回数が他の取締役候補者と異なります。

注2. 他上場会社役員の数、2026年6月25日（2026年3月期（第165期）定時株主総会の会日）の予定兼職数を記載しています。

注3. 本総会において取締役9名が選任された場合の各委員会の委員は16ページに記載のとおり予定しています。

社外：社外取締役候補者

独立：当社の定める社外取締役の独立性に関する基準（16ページ記載）及び、(株)東京証券取引所の定める独立性基準（(株)東京証券取引所ホームページ<https://www.jpx.co.jp/equities/listing/ind-executive/index.html>）を満たしており、本総会で選任されることを条件に(株)東京証券取引所に独立役員として届け出ている社外取締役候補者

候補者番号 **1** 市井 明俊

再任



■ 生年月日 1963年5月8日（満63歳） ■ 取締役会への出席状況 100%（10回/10回）

■ 所有する当社の株式数 91,687株 ■ 指名委員会への出席状況 100%（7回/7回）

略歴、地位、担当及び重要な兼職の状況

1986年 4月	当社入社	2017年 4月	当社執行役専務
2008年 12月	当社自動車事業本部自動車軸受本部 副本部長	2017年 6月	当社取締役（現）
2012年 6月	当社インド総支配人	2019年 4月	当社代表執行役専務 社長補佐、 管理担当、IR室担当
2015年 6月	当社執行役 経営企画本部副本部長	2019年 6月	当社報酬委員会委員
2016年 6月	当社経営企画本部長 アジア担当	2020年 4月	当社欧米担当
		2021年 4月	当社代表執行役社長・CEO（現）
		2021年 6月	当社指名委員会委員（現）

取締役候補者とした理由

市井明俊氏は、当社において、経営企画をはじめ自動車事業本部、海外駐在の業務経験を通じ、当社の経営及び市場に精通しているとともに、高い倫理観とコーポレートガバナンスへの見識を有しています。当社代表執行役社長・CEOとして、取締役を兼務し、取締役会への経営執行の説明責任を果たすと同時に、企業価値向上へ向けた戦略構築・実行に貢献し得ると判断し、市井氏を取締役候補者としてしました。

候補者番号 **2** 鈴木 啓太

再任



■ 生年月日 1965年3月11日（満61歳） ■ 取締役会への出席状況 100%（10回/10回）

■ 所有する当社の株式数 37,650株 ■ 報酬委員会への出席状況 100%（7回/7回）

略歴、地位、担当及び重要な兼職の状況

1987年 4月	当社入社	2020年 4月	当社執行役専務 財務本部長
2015年 6月	当社財務本部グループ管理部長	2023年 4月	当社代表執行役専務・CFO（現）
2018年 4月	当社執行役 財務本部副本部長	2023年 6月	当社取締役（現） 報酬委員会委員（現）
2019年 4月	当社経営企画本部副本部長	2026年 1月	当社デジタル変革本部長（現）

取締役候補者とした理由

鈴木啓太氏は、当社において、経営企画、財務・会計部門をはじめ、海外駐在の業務経験を通じ、当社の経営及び市場に精通しているとともに、高い倫理観とコーポレートガバナンスへの見識を有しています。当社代表執行役専務・CFOとして、取締役を兼務することにより、取締役会への経営執行の説明責任を果たすと同時に、企業価値向上へ向けた戦略構築・実行に貢献し得ると判断し、鈴木氏を取締役候補者としてしました。

候補者
番号 **3** やま な けん いち
山名 賢一

再任

■ 生年月日	1962年1月4日（満64歳）	■ 取締役会への出席状況	100%（10回/10回）
■ 所有する当社の株式数	23,921株	■ 監査委員会への出席状況	100%（5回/5回）



略歴、地位、担当及び重要な兼職の状況

1986年 4月	当社入社	2018年 4月	当社執行役常務 アセアン総支配人
2013年 6月	当社財務本部連結会計部長	2021年 4月	当社理事
2015年 6月	当社執行役 財務本部副本部長 I R・C S R室副担当	2021年 6月	当社取締役（現） 監査委員会委員
2016年 6月	当社I R室副担当	2025年 6月	当社取締役会議長（現）

取締役候補者とした理由

山名賢一氏は、当社において、取締役並びに財務・会計部門さらにアセアン地域の総支配人など業務・経営経験を通じ、当社の経営及び市場に精通しているとともに、高い倫理観とコーポレートガバナンスへの見識を有しています。その豊富な経験と見識から、当社の経営をより適切に監督し得ると同時に、企業価値向上へ向けた戦略構築に貢献し得ると判断し、山名氏を取締役候補者としてしました。

重要な兼職の状況

東芝テック(株) 社外取締役（2026年6月29日就任予定）

候補者
番号 **4** よしだ る り こ
吉田 ルリ子

再任

■ 生年月日	1968年12月9日（満57歳）	■ 取締役会への出席状況	100%（8回/8回）
■ 所有する当社の株式数	46,802株	■ 監査委員会への出席状況	100%（9回/9回）



略歴、地位、担当及び重要な兼職の状況

1991年 7月	当社入社	2022年 4月	当社執行役員 法務コンプライアンス本部長
2015年 6月	当社財務本部グループ管理部副部長	2024年 4月	当社経営監査部長
2018年 4月	当社人材マネジメント本部 コーポレート人事部長	2025年 4月	当社執行職
2021年 4月	当社執行役 経営企画本部副本部長	2025年 6月	当社取締役（現） 監査委員会委員（現）

取締役候補者とした理由

吉田ルリ子氏は、当社において取締役並びに内部監査部門の部門長、さらには財務会計部門など監督・業務経験を通じ、当社の事業に精通しているとともに、高い倫理観とコーポレートガバナンスへの見識を有しています。その経験と見識から当社の経営の監督に適任であり、企業価値の向上に資すると判断し、吉田氏を取締役候補者としてしました。

候補者
番号 **5** いずもと さ よ こ
泉本 小夜子

再任 社外 独立

■ 生年月日	1953年7月8日（満72歳）	■ 取締役会への出席状況	100%（10回/10回）
■ 所有する当社の株式数	0株	■ 監査委員会への出席状況	100%（14回/14回）
■ 当社社外取締役役に就任してからの年数	4年		



略歴、地位、担当及び重要な兼職の状況

1976年 3月	等松・青木監査法人 （現 有限責任監査法人トーマツ）入所	2015年 1月	総務省情報通信審議会委員
1979年 3月	公認会計士登録	2016年 7月	有限責任監査法人トーマツ退所
1995年 7月	監査法人トーマツ （現 有限責任監査法人トーマツ） パートナー	2016年 8月	泉本公認会計士事務所代表（現）
		2017年 4月	総務省情報公開・個人情報保護審査会委員
		2022年 6月	当社取締役（現） 監査委員会委員長（現）

社外取締役候補者とした理由及び期待される役割の概要

泉本小夜子氏には、公認会計士としての豊富な経験、高い倫理観と幅広い見識を活かし、独立・公正な立場から経営の監督及び経営全般への助言を期待しており、取締役会において積極的にご発言いただいています。また、監査委員会委員長として、監査体制の充実とその運用について、委員会での議論・審議を通じ、主導的な役割を果たされています。引き続き、当社のコーポレートガバナンスの向上・強化、企業価値の向上に寄与していただけるものと考え、泉本氏を社外取締役候補者としてしました。

特別な利害関係及び独立性に対する考え方

泉本小夜子氏は、2016年8月以降、有限責任監査法人トーマツの運営に従事していません。当社が同監査法人に支払っている報酬の額は、同監査法人の業務収入の0.2%未満で特別な利害関係はありません。同氏は当社の定める社外取締役の独立性に関する基準（16ページ記載）及び、(株)東京証券取引所の定める独立性基準を満たしており、本総会で選任されることを条件に(株)東京証券取引所に独立役員として届け出しています。

重要な兼職の状況

東京計器(株) 社外取締役

候補者
番号 **6** ふじつか みき お
藤塚 主夫

再任 社外 独立



生年月日	1955年3月13日（満71歳）	取締役会への出席状況	100%（10回/10回）
所有する当社の株式数	0株	指名委員会への出席状況	100%（7回/7回）
当社社外取締役に就任してからの年数	3年		

略歴、地位、担当及び重要な兼職の状況

1977年 4月	(株)小松製作所入社	2010年 4月	同社常務執行役員
2001年 6月	同社管理部長	2011年 4月	同社CFO
2005年 4月	同社執行役員	2011年 6月	同社取締役 兼 常務執行役員
2008年 4月	同社執行役員 グローバル・リテール・ファイナンス事業本部長	2013年 4月	同社取締役 兼 専務執行役員
2009年 2月	同社執行役員 経営企画室長 兼 グローバル・リテール・ファイナンス事業本部長	2016年 4月	同社代表取締役副社長
		2019年 4月	同社取締役（同年6月退任）
		2023年 6月	当社取締役（現） 指名委員会委員（現）

社外取締役候補者とした理由及び期待される役割の概要

藤塚主夫氏には、企業経営者としての豊富な経験、高い倫理観と幅広い見識を活かし、独立・公正な立場から経営の監督及び経営全般への助言を期待しており、取締役会において積極的にご発言いただいています。また、指名委員会委員として、取締役の選任議案やCEO後継者計画等の議論・審議を通じ、適切な役割を果たされています。引き続き、当社のコーポレートガバナンスの向上・強化、企業価値の向上に寄与していただけるものと考え、藤塚氏を社外取締役候補者としました。

特別な利害関係及び独立性に対する考え方

藤塚主夫氏は、2019年4月以降、(株)小松製作所の業務執行に従事していません。当社と同社は相互に取引がありますが、その取引額は当社の売上高の0.2%未満、同社の売上高の0.1%未満であり、いずれについても特別な利害関係はありません。同氏は当社の定める社外取締役の独立性に関する基準（16ページ記載）及び、(株)東京証券取引所の定める独立性基準を満たしており、本総会で選任されることを条件に(株)東京証券取引所に独立役員として届け出ています。

候補者
番号 **7** はやし のぶ ひで
林 信秀

再任 社外 独立



生年月日	1957年3月27日（満69歳）	取締役会への出席状況	100%（10回/10回）
所有する当社の株式数	2,736株	報酬委員会への出席状況	100%（7回/7回）
当社社外取締役に就任してからの年数	2年		

略歴、地位、担当及び重要な兼職の状況

1980年 4月	(株)富士銀行 入行	2013年 6月	(株)みずほフィナンシャルグループ 取締役副社長 国際ユニット担当副社長
2007年 4月	(株)みずほコーポレート銀行 執行役員 営業第十三部長	2013年 7月	(株)みずほ銀行 取締役副頭取 国際ユニット担当副頭取
2009年 4月	同行常務執行役員 営業担当役員	2014年 4月	同行取締役頭取
2011年 6月	同行常務取締役 インターナショナル バンキングユニット統括役員	2017年 4月	同行取締役会長
2013年 4月	(株)みずほフィナンシャルグループ 副社長執行役員 国際ユニット担当副社長 (株)みずほ銀行 副頭取執行役員 MHCB国際ユニット連携担当副頭取 (株)みずほコーポレート銀行 取締役副頭取 国際ユニット担当副頭取	2019年 4月	同行常任顧問
		2023年 4月	(株)みずほフィナンシャルグループ 顧問（現）
		2024年 6月	当社取締役（現） 報酬委員会委員長（現）

社外取締役候補者とした理由及び期待される役割の概要

林信秀氏には、企業経営者としての豊富な経験、高い倫理観と幅広い見識を活かし、独立・公正な立場から経営の監督及び経営全般への助言を期待しており、取締役会において積極的にご発言いただいています。また、報酬委員会委員長として、役員報酬方針及び報酬決定等の議論・審議を通じ、主導的な役割を果たされています。引き続き、当社のコーポレートガバナンスの向上・強化、企業価値の向上に寄与していただけるものと考え、林氏を社外取締役候補者としました。

特別な利害関係及び独立性に対する考え方

林信秀氏は、2019年4月以降、(株)みずほ銀行の業務執行に従事していません。当社は同行との間で資金借入の取引がありますが、同行は複数ある借入先のひとつであり特に依存している状況になく、特別な利害関係はありません。同氏は当社の定める社外取締役の独立性に関する基準（16ページ記載）及び、(株)東京証券取引所の定める独立性基準を満たしており、本総会で選任されることを条件に(株)東京証券取引所に独立役員として届け出ています。

重要な兼職の状況

(株)みずほフィナンシャルグループ 顧問、(株)JTB 社外監査役（2026年6月30日退任予定）、東武鉄道(株) 社外監査役

候補者
番号 **8** かしま
鹿島 章

再任 社外 独立



生年月日	1964年3月2日（満62歳）	取締役会への出席状況	100%（8回/8回）
所有する当社の株式数	0株	監査委員会への出席状況	100%（9回/9回）
当社社外取締役に就任してからの年数	1年	報酬委員会への出席状況	100%（6回/6回）

略歴、地位、担当及び重要な兼職の状況

1985年 10月	監査法人朝日新和会計社 （現有限責任あずさ監査法人）入所	2016年 7月	同社 代表執行役会長
1989年 3月	公認会計士 登録	2020年 7月	同社 会長（2024年6月退任） PwCあらた有限責任監査法人 （現 PwC Japan有限責任監査法人） 執行役（2024年6月退任）
2002年 8月	ベリングポイント株式会社 入社	2024年 7月	鹿島公認会計士事務所代表（現）
2009年 7月	プライスウォーターハウスクーパース コンサルタント株式会社 パートナー	2025年 6月	当社取締役（現） 監査委員会委員（現） 報酬委員会委員（現）
2012年 7月	同社 コンサルティング部門代表		
2015年 7月	同社 代表取締役		
2016年 3月	PwCコンサルティング合同会社 代表執行役		

社外取締役候補者とした理由及び期待される役割の概要

鹿島章氏には、企業経営者としての豊富な経験、高い倫理観と幅広い見識を活かし、独立・公正な立場から経営の監督及び経営全般への助言を期待しており、取締役会において積極的にご発言いただいています。また、報酬委員会委員として役員報酬方針及び報酬決定等に対し、監査委員会委員として監査体制の充実とその運用について、夫々の委員会での議論・審議を通じ、適切な役割を果たされています。引き続き、当社のコーポレートガバナンスの向上・強化、企業価値の向上に寄与していただけるものと考え、鹿島氏を社外取締役候補者としました。

特別な利害関係及び独立性に対する考え方

鹿島章氏は、2020年7月以降、PwCコンサルティング合同会社の業務執行に従事していません。また、2024年7月以降、PwC Japan有限責任監査法人の業務執行に従事していません。当社とPwCコンサルティング合同会社及びPwC Japan有限責任監査法人の間に取引はなく、特別な利害関係はありません。同氏は当社の定める社外取締役の独立性に関する基準（16ページ記載）及び、(株)東京証券取引所の定める独立性基準を満たしており、本総会で選任されることを条件に(株)東京証券取引所に独立役員として届け出ています。

候補者
番号 **9** きよた
清田 徳明

新任 社外 独立



生年月日	1961年10月8日（満64歳）
所有する当社の株式数	0株

略歴、地位、担当及び重要な兼職の状況

1984年 4月	東陶機器(株)（現TOTO(株)）入社	2017年 4月	同社事業部門管掌、機器水栓事業、人財、財務・経理担当 Vプランマネジメントリソース革新担当
2010年 4月	TOTO(株) 執行役員 レストルーム事業部長	2018年 4月	同社事業部門・研究・技術管掌、人財、購買、工務担当 WILL2022マネジメントリソース革新担当
2012年 4月	同社レストルーム事業部担当	2020年 4月	同社代表取締役 社長執行役員 グローバル事業推進、デジタルイノベーション推進、経営企画、秘書室担当
2012年 6月	同社取締役 常務執行役員	2021年 4月	同社デジタルイノベーション推進、 グローバル事業推進、経営企画、内部 監査室、秘書室担当
2014年 4月	同社取締役 専務執行役員 レストルーム事業部、機器水栓事業部担当	2024年 4月	同社デジタルイノベーション推進、 経営企画、内部監査室、秘書室担当
2015年 4月	同社システム商品グループ、機器水栓 事業部担当	2025年 4月	同社代表取締役 会長（現） 取締役会議長（現）
2016年 4月	同社代表取締役 副社長執行役員 事業部門管掌、機器水栓事業、内部監査室担当 Vプランマーケティング革新担当		

社外取締役候補者とした理由及び期待される役割の概要

清田徳明氏は、企業経営者としての豊富な経験、高い倫理観と幅広い見識を有しており、独立・公正な立場から、経営の監督に活かしていただけるものと考えています。また、社外取締役として経営の監督および経営全般への助言を期待し、当社のコーポレートガバナンスの向上・強化、企業価値の向上に寄与していただけるものと考え、清田氏を社外取締役候補者としました。

特別な利害関係及び独立性に対する考え方

清田徳明氏は、TOTO(株)の代表取締役会長及び取締役会議長を務めています。当社と同社は取引がなく、特別な利害関係はありません。同氏は当社の定める社外取締役の独立性に関する基準（16ページ記載）及び、(株)東京証券取引所の定める独立性基準を満たしており、本総会で選任されることを条件に(株)東京証券取引所に独立役員として届け出ています。

重要な兼職の状況

明治安田生命保険(相) 社外取締役（2026年7月2日就任予定）

注1：取締役候補者との責任限定契約について

当社は、山名賢一、吉田ルリ子、泉本小夜子、藤塚主夫、林信秀、鹿島章の各氏との間で、会社法第427条第1項及び定款第26条に基づき、会社法第423条第1項の損害賠償責任を限定する契約を締結しており、本議案において各氏が再任された場合、各氏との間で上記責任限定契約を継続する予定です。また、清田徳明氏が取締役に選任された場合、同氏との間で同様の責任限定契約を締結する予定です。

なお、当該契約に基づく損害賠償の限度額は法令が規定する最低責任限度額です。

注2：取締役候補者との補償契約について

当社は、取締役全員との間で会社法第430条の2第1項に規定する補償契約を締結しており、同項第1号の費用及び同項第2号の損失を法令の定める範囲内において当社が補償することとしています。ただし、補償金額の上限設定や被補償者による損害軽減の対応義務、補償の際に当社諮問委員会での審議を要することとし、被補償者の職務執行の適正性が損なわれないようにするための措置を講じています。

本議案において市井明俊、鈴木啓太、山名賢一、吉田ルリ子、泉本小夜子、藤塚主夫、林信秀、鹿島章の各氏が再任された場合、各氏との間で同様の補償契約を継続する予定です。また、清田徳明氏が取締役に選任された場合、同氏との間で同様の補償契約を締結する予定です。

注3：取締役候補者との役員等賠償責任保険契約について

当社は、取締役全員を被保険者として、会社法第430条の3第1項に規定する役員等賠償責任保険契約を保険会社との間で締結しており、保険料は特約部分も含め全額を当社が負担しています。

当該保険契約により、被保険者である取締役がその職務の執行に関し責任を負うこと、又は当該責任の追及に係る争訟費用や損害賠償請求等を受けることによって生ずることのある損害が填補されます。ただし故意又は重過失に起因して生じた当該損害は填補されない等の免責事由があります。

本議案において各候補者が取締役に選任された場合、当該保険契約の被保険者に含まれることとなります。

なお、当該保険契約は任期途中である2026年9月に更新する予定です。

注4：取締役候補者との特別の利害関係について

各候補者と当社との間に特別の利害関係はありません。

注5：社外取締役候補者が過去5年間に他の株式会社の取締役、執行役又は監査役に就任していた場合において、その在任中の当該株式会社における法令又は定款に違反する事実、その他不当な業務執行が行われた事実について

林信秀氏が社外監査役を務める株式会社JTBは、2024年5月に青森市が発注した新型コロナウイルス軽症患者移送業務に関して独占禁止法に違反したとして、公正取引委員会から排除措置命令を受領しました。同氏は、同社社外監査役として、日頃からガバナンスやリスク管理、法令遵守等の視点に立った意見・提言等を行い、法令違反等の予防を行ってまいりました。また、当該事案の判明後は、法令遵守の重要性や原因究明及び再発防止等に関する提言を行うなど、その職責を果たしております。

注6：社外取締役候補者の当社社外取締役に就任してからの年数について

取締役再任候補者の在任年数は、当社社外取締役に就任してから、本総会終結の時までを通算して表記しています。

注7：委員会の構成について

本議案が承認された場合、委員会の構成及び委員長については以下を予定しています。

指名委員会	藤塚主夫（委員長）、清田徳明、市井明俊
監査委員会	泉本小夜子（委員長）、鹿島章、吉田ルリ子
報酬委員会	林信秀（委員長）、鹿島章、鈴木啓太

<ご参考>

社外取締役の独立性に関する基準

当社の社外取締役候補者は、会社として独立性を有すると判断した者とし、下記の項目に該当しない者としています。

- 1) 当社の前年度連結売上高の2%以上を占める会社（連結ベース）に所属する者、又は最近まで所属した者
- 2) 取引先の前年度連結売上高の2%以上を当社並びに連結会社が占める会社に所属する者、又は最近まで所属した者
- 3) 当社の資金調達において必要不可欠であり、代替性が無い程度に依存している金融機関に所属する者、又は最近まで所属した者
- 4) 当社から役員報酬以外に多額の金銭その他の財産を得ているコンサルタント、会計専門家あるいは法律専門家である者、又は最近まであった者
- 5) 当社の前年度期末の発行済株式総数10%以上を保有する企業・団体に所属する者、又は最近まで所属した者
- 6) 当社が前年度期末の発行済株式総数10%以上を保有する企業・団体に所属する者、又は最近まで所属した者
- 7) 上記の1) から6) のいずれかに掲げる者（重要でない者を除く）の2親等内の親族あるいは同居の家族（「重要」な者とは、各会社・取引先の役員・上級役職者、各監査法人に所属する公認会計士、各法律事務所に所属する弁護士を想定）
- 8) 当社又はその子会社の業務執行者等である者、又は最近まであった者の2親等内の親族あるいは同居の家族

上記の「最近」とは、当社の取締役改選時より遡って3年未満の期間を指します。

なお、本基準は、(株)東京証券取引所の定める独立性基準を満たしています。

※この内容は当社ウェブサイトでもご覧いただけます。

(<https://www.nsk.com/jp-ja/company/about-us/corporate-governance/#cg03>)

取締役会のスキル・マトリックス (本総会において各取締役候補者が選任された場合)

当社の取締役会は、持続的な成長かつ中長期的な企業価値の向上に向けて、重要な経営判断を行い、業務執行を適正に監督し得る機能を担っています。そのため取締役会の構成は、当社の中長期の事業戦略や経営課題に鑑み、備えるべき専門性・業務経験等の多様性を考慮し、その規模は議論の実効性を高めるものとしています。

個々の取締役の選任にあたっては、各人の事業や経営全般、あるいは専門領域における経験・知見に加え、経営者としての高い倫理観とコーポレートガバナンスやリスクマネジメントへの見識、グローバル事業運営への知見を求めています。

上記取締役候補者選任方針に基づき、当社経営理念・中期経営計画の推進と実現に資する監督機能の強化のため、取締役会として必要な知識・経験・専門性等を5つに分類し、取締役候補者に期待する役割を記載しております。






<取締役候補者に共通するスキル・経験・知識>

コーポレートガバナンス 当社がグローバル事業展開を継続していくため、適切なガバナンス体制の確立が必要であり、グループ全体での経営監督の実効性向上のためにも重要であると考えています。










リスクマネジメント 企業価値の向上並びに持続的な成長を実現するため、適正且つ効率的な業務遂行を通じた内部統制の構築・運用および当社事業に関わる多様なリスク管理が重要であると考えています。

グローバル事業運営 当社はグローバルに事業展開してきており、地政学、経済情勢や政策動向、並びに市場の動向等を適宜経営戦略並びに事業戦略に反映していることから、当該事項に関する経験・見識等が重要であると考えています。

スキル・マトリックスの項目選定理由

項目	項目選定理由
 企業経営	業務執行を適切に監督するため、経営トップとしての事業運営の経験、企業変革への知見が有用であり、当社の経営陣による適切なリスクテイクと迅速果敢な意思決定を促す企業経営の経験が必要と考えています。
 財務/会計・資本政策	経営視点での適切な資本配分に基づき、収益力の向上や資本効率を踏まえた経営判断を行う事が必要と考えています。
 技術/生産	技術の進化と事業環境の変化に即した経営戦略が必要であり、新分野/新領域を含む技術動向や安全・環境を含めたモノづくりへの知見が必要と考えています。
 デジタル	デジタル技術を活用し、経営資源の強化を目指しています。デジタル技術の進化とそれらを活用した事業運営を適正にモニタリングするためにデジタル分野の経験や知見が必要だと考えています。
 サステナビリティ	環境・社会（人権・人材育成・ダイバーシティ）など持続可能性に配慮した経営を通じて企業価値を向上させることが必要と考えています。

<取締役候補者に期待するスキル・経験・専門性>

氏名	選任後の当社における地位・担当・役職	企業経営	財務/会計 資本政策	技術/生産	デジタル	サステナ ビリティ	社外取締役に 期待する役割
市井 明俊 	取締役 代表執行役社長・CEO 指名委員会委員	●		●		●	
鈴木 啓太 	取締役 代表執行役専務・CFO 報酬委員会委員	●	●		●		
山名 賢一 	取締役 取締役会議長	●	●				
吉田ルリ子 	取締役 監査委員会委員		●			●	
泉本小夜子 	取締役 監査委員会委員長		●			●	財務/会計、 内部統制システム
藤塚 主夫 	取締役 指名委員会委員長	●	●			●	経営戦略、 財務/会計
林 信秀 	取締役 報酬委員会委員長	●	●			●	経営戦略、 資本政策
鹿島 章 	取締役 監査委員会委員 報酬委員会委員	●	●		●		財務/会計、 内部統制システム
清田 徳明 	取締役 指名委員会委員	●		●		●	経営戦略

<ご参考>

政策保有株式について

(1) 政策保有株式に関する方針

当社は、政策保有目的で他社の株式を原則保有しない方針です。

その方針のもと、政策保有株式の保有の適否については、毎年、執行機関が個別銘柄別に当社の資本コストに見合う便益があるか否かという観点から、定量的及び定性的に検証を行っています。取締役会は、執行機関から定期的に報告を受け検証を行います。保有の合理性がないと判断した政策保有株式は、株価や市場動向等を考慮して売却を進めてきました。

その結果、当社が保有する株式の銘柄数は、2025年度において4銘柄（うち上場会社3銘柄）を縮減して、2010年3月末時点の136銘柄（うち上場会社79銘柄）から2026年3月末時点の42銘柄（うち上場会社12銘柄）へ、16年間で94銘柄（うち上場会社67銘柄）を縮減しました。

当社は、2026年5月に『中期経営計画2028』を発表し、『中期経営計画2028』の期間中（2026年度から2028年度）に政策保有株式をゼロとする目標を掲げました。この目標の達成に向けて、当社は一層の縮減に取り組んでまいります。なお、投資先との協業など当社グループの中長期的な企業価値の向上を図る上で株式保有が必要と判断する際には、戦略的投資として他社の株式を保有する場合があります。

(2) 政策保有株式の議決権行使基準

当社は、政策保有株式の議決権行使に関する具体的な行使基準を有しています。議決権行使にあたっては、株主価値の毀損に繋がる議案でないかどうか、当社及び株式保有先企業の中長期的な企業価値の向上に資するかどうかなどの観点から検証し、必要に応じて株式保有先企業に対して議案に関する説明を求めるなど適切な対話を行ったうえで、議案毎に判断します。

<保有銘柄数及び貸借対照表計上額>

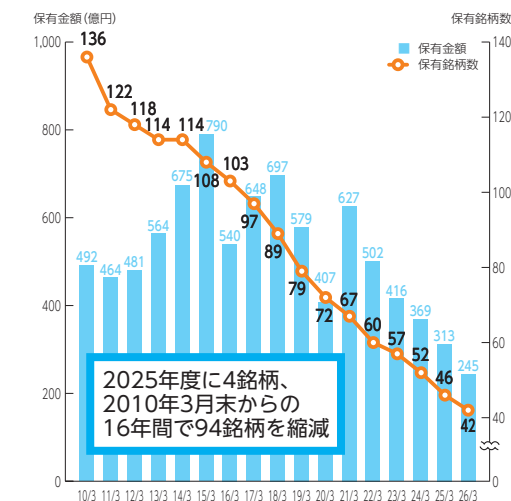
区分	2025年3月末		2026年3月末	
	銘柄数 (銘柄)	貸借対照表 計上額の合計額 (百万円)	銘柄数 (銘柄)	貸借対照表 計上額の合計額 (百万円)
非上場株式	31	1,492	30	1,491
非上場株式以外の株式	15	29,820	12	23,022
保有合計	46	31,313	42	24,514
連結資本合計		669,189		692,135

<連結資本合計に対する株式保有金額の比率>

比率	4.7%	3.5%
----	------	------

みなし保有株式は2023年度に全て売却しました。

<保有推移（みなし保有株式を除く）>



以上

事業報告（2025年4月1日から2026年3月31日まで）

1 企業集団の現況に関する事項

〔1〕事業の経過及びその成果

当社グループは、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、「収益を伴う成長」「経営資源の強化」「ESG経営」の3つの経営課題に取り組んできました。

当連結会計年度の世界経済を概観すると、インフレの落ち着きを背景に景気は緩やかに回復傾向を示しています。一方で、不安定な国際情勢による地政学的リスクに加え、米国の関税政策をはじめとする各国の政策運営や金融市場を巡る不確実性は依然として高く、先行きに対する警戒感は強まっています。

地域別にみると、日本は個人消費に持ち直しの動きがみられるなど、景気は緩やかに回復しています。米州は労働市場に弱さがみられますが底堅い成長が続いています。欧州はインフレが落ち着きつつあるものの、設備投資の需要は低迷が続いています。中国では不動産市場の低迷に加え、政府の景気刺激策の一服がみられ景気は足踏み状態となっています。

このような経済環境において、当連結会計年度の売上高は9,116億円（前期比+14.4%）となりました。営業利益は388億円（前期比+36.4%）、税引前利益は380億円（前期比+51.5%）、親会社の所有者に帰属する当期利益は229億円（前期比+114.8%）となりました。

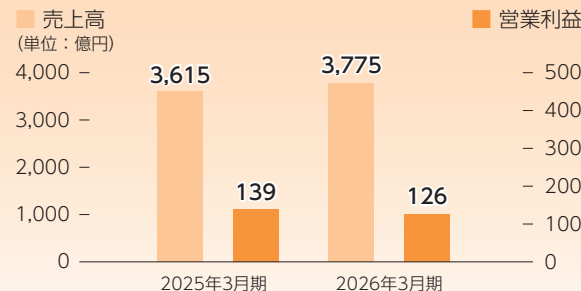
当社は、2025年9月1日、ジャパン・インダストリアル・ソリューションズ第参号投資事業有限責任組合（以下「JIS」）から、JISが保有するステアリング事業をグローバルに統括する当社の持分法適用関連会社であるNSKステアリング&コントロール株式会社（以下「NS&C」）の全株式を取得しました。NS&C及び同社の子会社を連結の範囲に含めたことにより、当社グループの業績には支配獲得日（2025年9月1日）以降のNS&C及び同社の子会社の売上高、損益が含まれています。また当連結会計年度末において取得資産及び引受負債の公正価値測定を実施し取得原価の配分が完了しました。この結果、「その他の営業収益」に負ののれんの発生益85億円、「その他の営業費用」に段階取得にかかる差損47億円等、一時的な損益を計上しています。

当社グループのセグメントごとの業績は次のとおりです。

セグメント別の概況

産業機械事業

売上高・営業損益推移

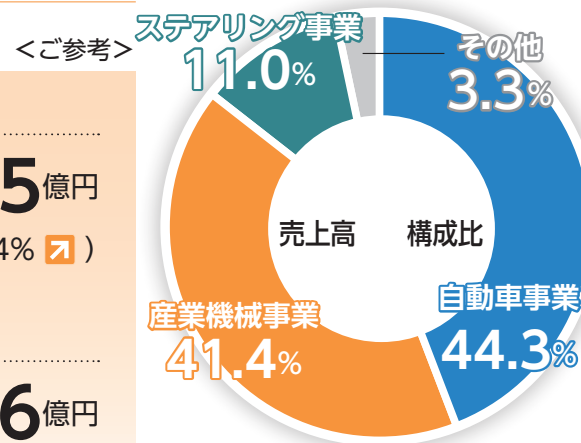


売上高

3,775億円
(前期比4.4% ↑)

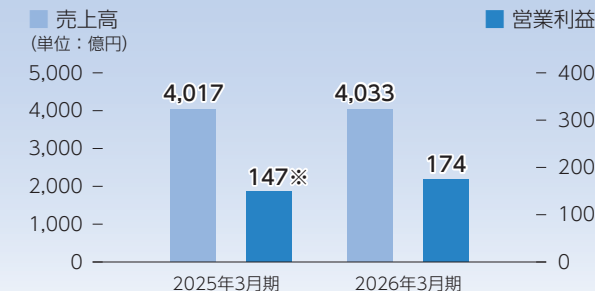
営業利益

126億円
(前期比9.9% ↓)



自動車事業

売上高・営業損益推移



売上高

4,033億円
(前期比0.4% ↑)

営業利益

174億円
(前期比18.0% ↑)

※当連結会計年度より、報告セグメントにステアリング事業を追加し、NS&Cの支配獲得日(2025年9月1日)以前に発生した持分法投資損益を2025年3月期まで遡って自動車事業からステアリング事業に組み替えて表示しています。

①産業機械事業

設備投資の需要が緩やかに回復したことにより、当連結会計年度は対前期比で増収となりました。

地域別では、日本は工作機械向けの販売増加などにより増収となりました。米州ではアフターマーケットや半導体製造装置向けの販売増加に加えて、関税の売価転嫁を実施した影響もあり増収となりました。欧州は市況悪化の影響を受けて販売が低迷し減収となりました。中国では工作機械向けを中心に販売が増加し増収となりました。

この結果、産業機械事業の売上高は3,775億円(前期比+4.4%)、営業利益は欧州事業の構造改革による一時的な費用を計上した影響もあり126億円(前期比△9.9%)となりました。



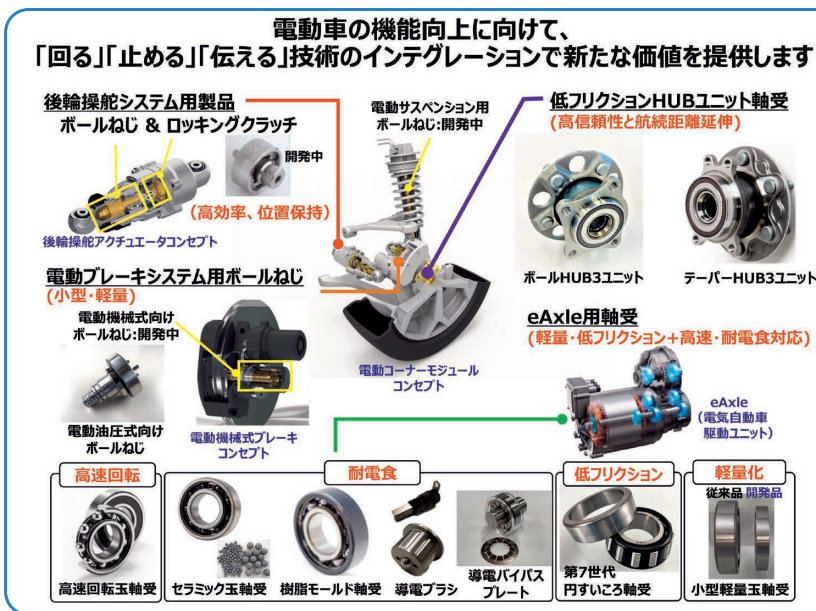
<ご参考>

②自動車事業

一部地域における減収の影響があったものの、関税に対して売価転嫁を推進したこと等により当連結会計年度の売上高は対前期比で横ばいとなりました。

地域別では、日本は自動変速機用部品の販売が減少し減収となりました。米州では自動車販売が堅調だったことに加えて関税の売価転嫁を実施した影響もあり増収となりました。欧州は需要の低迷が継続し減収となりました。中国では日本車の販売不振による影響があったものの、電動ブレーキ用ボールねじの拡販により売上高は横ばいとなりました。

この結果、自動車事業の売上高は4,033億円(前期比+0.4%)、営業利益は欧州事業の構造改革による一時的な費用を計上したものの174億円(前期比+18.0%)となりました。



<ご参考>

③ステアリング事業

当連結会計年度におけるステアリング事業の売上高は1,006億円、営業利益は77億円となりました。上記には、支配獲得日(2025年9月1日)以降のNS&C及び同社の子会社の売上高、損益ならびに、支配獲得に伴い一時的に発生した損益が含まれています。

〔2〕設備投資の状況

当社グループは、事業の持続的成長、競争力の向上、新技術への開発投資を戦略的に行うことを基本方針としています。『中期経営計画2026』で進めてきた『生産の再編』と『超安定化』の取組はグローバルでの製造資本の最適化に向けた取組として継続してきました。そして将来に向けた新たな成長基盤構築の為に、『新商品開発とその生産対応力』をデジタル技術の活用で加速させていきます。

当連結会計年度では、生産性向上・設備更新・品質管理強化・DX推進及び新商品の増強投資などに対し519億円(対前期△46億円)の設備投資を行いました。

産業機械事業では、生産性向上・設備更新及びトレーサビリティ強化などに219億円(対前期△54億円)の投資を行いました。自動車事業では、生産性向上・設備更新及び新商品の増強投資などに225億円(対前期△41億円)の投資を行いました。ステアリング事業では、生産性向上及び設備更新などに52億円の投資を行いました。

(単位：億円)

セグメント	2026年3月期 設備投資額
産業機械事業	219
自動車事業	225
ステアリング事業	52
その他	22
合計	519

〔3〕資金調達の状況

当連結会計年度の設備投資及び運転資金につきましては、自己資金及び金融機関からの借入金等を充当しました。環境負荷低減に資する設備投資を推進するためグリーンローンによる借入金を実行したほか、社債償還資金と借入金返済資金に充当するため国内無担保普通社債300億円を発行しました。

当期末における借入金及び社債の残高は、前期末に比べて55億円減少し、3,009億円となりました。

〔4〕対処すべき課題

当社グループは企業理念である『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。』のもと、技術の進化を支え、豊かな社会の発展とともに成長してきました。

現在の当社グループを取り巻く事業環境は、世界的なインフレの継続、欧州や中国の経済回復の遅れに加え、米国の追加関税政策、中国のレアアース輸出規制及び中東情勢、それらに対する各国の経済政策や顧客・取引先の生産計画の変更などの影響により、先行きは未だ不透明な状況にあります。自動車産業においては、バッテリーEVの成長鈍化により、完成車メーカーの事業戦略にも大きな変化が見られます。また、産業全般における電動化・自動化・デジタル化などの技術革新により、企業として取り組むべき課題は増加を続けています。さらには、環境問題、人権の尊重、少子高齢化問題への取り組みなど企業の社会的責任の重要性は増し、経営環境は急速に変化しています。

このような環境下、当社グループは2022年度から2026年度までの5ヵ年を対象期間とする『中期経営計画2026』に則り、「収益を伴う成長」「経営資源の強化」「ESG経営」の3つの経営課題に取り組む一方、厳しい事業環境を鑑み、欧州の構造改革やインフレに対する製品への価格転嫁など、収益改善のための施策に取り組んできました。しかしながら、中期経営計画2026で想定していた事業環境に対してグローバル自動車生産台数の下振れに加え、工作機械など生産財及び家電など消費財の需要回復の遅れもあり、軸受業界全体の競争環境はより厳しいものになりました。そのため、更なる収益体質の改善と製品ポートフォリオの変革が必要であると判断し、1年前倒しで次期中期経営計画の策定に取り組み、2026年5月に『中期経営計画2028』として発表しました。

新たに発表した『中期経営計画2028』においては、既存事業において安定した収益を生み出し続けながら、新事業・新領域において更なる成長を続けることを意味する“Bearings & Beyond”のもと、その実現を目指し、以下のような取り組みをしていきます。

“Bearings”の取り組みとして、既存事業において物量に頼らない体質改善と製品ポートフォリオの強化による収益性の向上を目指します。

- ・欧州の構造改革の完遂及び日本の構造改革の着手、それらに伴うグローバル生産再編を実行します。
- ・開発、設計の段階から生産、販売までの連携によるコストダウン、及びデジタル技術の活用による業務効率化に取り組み、国際的な競争優位性の向上に取り組みます。
- ・アフターマーケット向けなどの高収益製品や、小型軽量化、低摩擦化、特殊環境への対応など当社の技術の強みを活かした差別化製品を拡大し、収益性の向上を目指します。

“Beyond”の取り組みとして、新たな収益の柱を育てるため、成長領域へのリソースの移動と将来を見据えた組織体制の整備を行います。

- ・進展を続ける自動車の電動化に伴い、電動ブレーキ用ボールねじは高シェアを維持しながら更なる成長を目指します。それに加え、これまで培ってきた技術基盤や顧客基盤を活かし、メカユニット製品を継続的に開発し、安全で環境にやさしいモビリティの実現に貢献していきます。
- ・補修や交換のための製品の提供だけでなく、状態監視ソリューション、寿命予測、リコンディショニングなどの技術サービスを合わせて提供することにより、循環型社会の発展に貢献していきます。
- ・AIの発展に伴い急拡大していくロボット産業において、ロボットの関節を支える軸受、アームを伸縮させる直動製品の提供に加えて、外部との協業を積極的に行い、アクチュエータなどのユニット製品の開発やロボットの実装化のための技術サービスの提供に挑戦し、高齢化社会における労働力不足の解決に貢献していきます。

当社グループは、以上の経営課題に取り組み、改善の積み上げと次のステージへの挑戦を続け、未来志向の高い目標に向かって、前進を続ける活力のある会社を目指します。当社のコアバリューである「安全・品質・環境・コンプライアンス」を経営の意思決定や行動において最優先される共通の価値基準とし、企業理念に基づいた企業活動とMOTION & CONTROL™の進化を通じて、社会的課題の解決と社会の持続的発展への貢献を続けていきます。

また、本年5月12日にNTN株式会社との経営統合に関する基本合意書を締結し、その実現に向け協議を開始いたしました。概要については次ページの「ご参考」をご覧ください。

株主の皆様におかれましては、今後とも一層のご支援を賜りますようお願い申し上げます。

<ご参考>

NTN株式会社との共同持株会社設立（株式移転）による経営統合に関する基本合意書の締結について

当社とNTN株式会社（以下「NTN」）は、共同株式移転（以下「本株式移転」）の方法により共同持株会社（以下「本持株会社」）を設立し、経営統合（以下「本経営統合」）を行うことについて基本的な合意に達し、2026年5月12日付で、それぞれの取締役会において本経営統合に関する基本合意書（以下「本基本合意書」）を締結することを決議し締結いたしました。

当社は、1916年の創業以来、軸受や自動車部品、精機製品等のさまざまな革新的な製品・技術を生み出し、世界の産業の発展を支えてきました。企業理念として、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ることを掲げています。

一方、NTNは、1918年の創業以来、軸受やドライブシャフト、精密機器を主力製品として、品質第一主義と高い技術力を基盤に社会の信頼を築きながら、発展を遂げてきました。「新しい技術の創造と新商品の開発を通じて国際社会に貢献する」という企業理念の実践を通じて、人と自然が調和し、人々が安心して豊かに暮らせる「なめらかな社会」の実現を目指しています。

このように両社は、100年以上の歴史を持つ軸受を中心とした日本発のグローバル企業として、切磋琢磨しながら成長をしてきました。しかし近年では、中国経済の成長鈍化、欧州製造業の不振、米国関税政策の影響等による市場回復の遅れや不確実性の増大といった状況が発生しており、両社を取り巻く事業環境は急速に変化しています。両社は、その変化に対応し、持続的成長を実現するため、生産再編をはじめとした構造改革に取り組んでいます。

かかる状況のもと、両社は、今後の長期的かつ利益ある成長の実現、世界における日本の産業基盤の地位確保のためには、本経営統合を目指すことが必要であるとの認識で一致し基本合意に至りました。

両社は、軸受や精密機器等の分野において世界的に事業を展開する日本発の企業として、統合により両社の力を結集して強靱で持続可能な事業基盤を構築し、事業の成長と価値創造を通じて産業及び環境・社会に貢献すると同時に、将来にわたり国際競争力を維持・強化することを目的として、対等の精神に基づいた本経営統合の実現に向け協議・検討を進めてまいります。両社は、本経営統合により、①単なる規模の拡大ではなく、危機感に裏打ちされた長期的かつ利益ある成長を実現すること、②日本発の技術・品質・経営を確実に継承し、世界における日本の産業基盤の地位を確保すること、及び③「持続可能な社会」の実現に寄与することを目指してまいります。

詳細につきましては、当社ホームページに記載の2026年5月12日付「日本精工株式会社とNTN株式会社との共同持株会社設立（株式移転）による経営統合に関する基本合意書の締結について」をご参照ください。

(<https://www.nsk.com/jp-ja/company/news/2026/business-integration-20260512/>)

本経営統合の日程

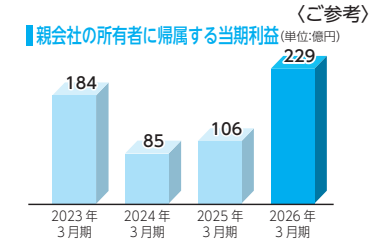
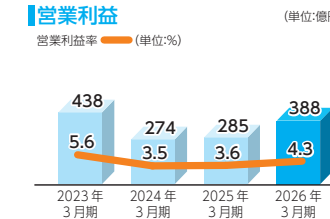
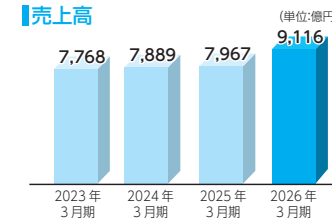
本基本合意書締結日	2026年5月12日
本経営統合に関する最終契約書締結日（株式移転計画書作成を含む）	本基本合意書締結後6か月以内を予定
両社定時株主総会開催日（本株式移転の承認決議）	2027年 6月（予定）
本持株会社設立（効力発生日）及び上場日	2027年10月（予定）

（注）上記は現時点での予定であり、両社の今後の協議により変更する場合があります。また、本経営統合の実施に必要な米国証券法や国内外の競争法に係る対応その他の事情により、本経営統合の日程が変動する事由が生じた場合、または本経営統合の検討を中止する場合には、速やかに公表します。

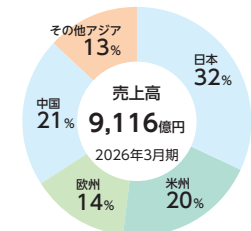
【5】財産及び損益の状況の推移
【国際会計基準（IFRS）】

	2023年3月期 ^{注4}	2024年3月期 ^{注4・5}	2025年3月期 ^{注6}	2026年3月期 ^{注7}
売上高	776,762百万円	788,867百万円	796,667百万円	911,644百万円
営業利益	43,836百万円	27,391百万円	28,457百万円	38,812百万円
親会社の所有者に帰属する当期利益	18,412百万円	8,502百万円	10,647百万円	22,867百万円
資本合計	634,724百万円	677,954百万円	669,189百万円	692,135百万円
資産合計	1,233,256百万円	1,298,077百万円	1,219,543百万円	1,239,769百万円
1株当たり親会社所有者帰属持分	1,200.92円	1,350.52円	1,332.78円	1,373.28円
基本的1株当たり当期利益	35.89円	17.27円	21.78円	46.75円
親会社所有者帰属持分当期利益率（ROE）	3.0%	1.3%	1.6%	3.5%

- （注）
- 記載金額は百万円未満を切り捨てて表示しています。
 - 会社計算規則第120条第1項の規定により、国際会計基準（IFRS）に準拠して連結計算書類を作成しています。
 - 「1株当たり親会社所有者帰属持分」は期末の株式数、「基本的1株当たり当期利益」は期中の平均株式数により算出しています。
 - 2024年3月期より、ステアリング事業を非継続事業に分類しています。これにより、売上高、営業利益は非継続事業を除いた継続事業の金額を表示しており、2023年3月期についても当該変更を反映しています。また、親会社の所有者に帰属する当期利益は、継続事業及び非継続事業の合算を表示しています。
 - 当社は、2023年5月12日にジャパン・インダストリアル・ソリューションズ第参号投資事業有限責任組合（以下「JIS」）との間で、当社及び当社のステアリング事業をグローバルに統括するNSKステアリング&コントロール株式会社（以下「NS&C」）を共同運営すること等を内容とする契約を締結し、2023年8月1日にNS&Cに対する支配を喪失しました。これに伴い、2024年3月期の第2四半期連結会計期間よりNS&C及び同社の子会社は当社の持分法適用関連会社となりました。
 - ステアリング事業のインド子会社であったRane Steering Systems Private Limited（以下「RNSS」）を非継続事業に含めていましたが、2024年9月19日に当社が所有するRNSSの株式をRane Holdings Limitedに譲渡し、RNSSに対する支配を喪失しました。2025年3月期は、RNSSの支配の喪失に係る取引及び支配を喪失する以前のRNSSを非継続事業に含めていません。
 - 当社は、2025年9月1日にJISから、JISが保有する当社の持分法適用関連会社であるNS&Cの全株式を取得し、NS&C及びNS&Cの子会社を連結の範囲に含めました。これに伴い、2026年3月期の当社グループの業績には支配獲得日（2025年9月1日）以降のNS&C及び同社の子会社の売上高、損益ならびに、同社の支配獲得に伴い一時的に発生した損益が含まれています。



〈顧客地域別売上高〉



【6】重要な子会社の状況 (2026年3月31日現在)

会社名	資本金	当社の出資比率	事業の内容
株式会社天辻鋼球製作所	2,101百万円	100.0%	鋼球の製造・販売
NSKステアリングシステムズ株式会社	7,500百万円	(注) 3 (100.0%)	ステアリング等の製造
NSKアメリカズ社	195,700千米ドル	100.0%	米州関係会社の統括
NSKブラジル社	51,227千リアル	100.0%	産業機械軸受等の製造・販売
NSKヨーロッパ社	90,364千ユーロ	100.0%	欧州関係会社の統括
NSK中国社	1,641,358千中国元	100.0%	中国関係会社の統括、軸受等の販売
NSK昆山社	701,608千中国元	(注) 4 63.3% (85.0%)	自動車軸受等の製造
NSKベアリング・インドネシア社	45,000千米ドル	(注) 5 75.0% (100.0%)	産業機械軸受等の製造
NSK韓国社	53,892百万ウォン	100.0%	自動車・産業機械軸受等の製造・販売

(注) 1. 資本金は、表示単位未満を切り捨てています。
 2. 上記9社は、会社の資本金、総資産、売上高及び当社の出資比率を参考に選択しました。
 3. () 内の数字は、ステアリング事業の統括会社NSKステアリング&コントロール株式会社 (当社出資比率100.0%) の出資比率を含んでいます。
 4. () 内の数字は、中国にある関係会社の統括会社NSK中国社 (当社出資比率100.0%) の出資比率を含んでいます。
 5. () 内の数字は、NSKインターナショナル (シンガポール) 社 (当社出資比率100.0%) の出資比率を含んでいます。

【7】主要な事業内容 (2026年3月31日現在)

当社グループは、産業機械事業、自動車事業等を行っています。産業機械事業については、一般産業向けの軸受、精密機器関連製品及び状態監視システム等の製造・販売を行っています。自動車事業については、自動車及び自動車部品メーカー向けの軸受、自動変速機用部品等の製造・販売を行っています。ステアリング事業については、自動車メーカー向けのステアリング等の製造・販売を行っています。

事業	主要製品
産業機械	玉軸受、円筒ころ軸受、円すいころ軸受、自動調心ころ軸受、精密軸受、ボールねじ、リニアガイド、メガトルクモータ、XYテーブル、状態監視システム等
自動車	ハブユニット軸受、ニードル軸受、円筒ころ軸受、円すいころ軸受、玉軸受、ボールねじ、自動変速機用部品等
ステアリング	ステアリング、電動パワーステアリング等
その他	鋼球、機械設備等

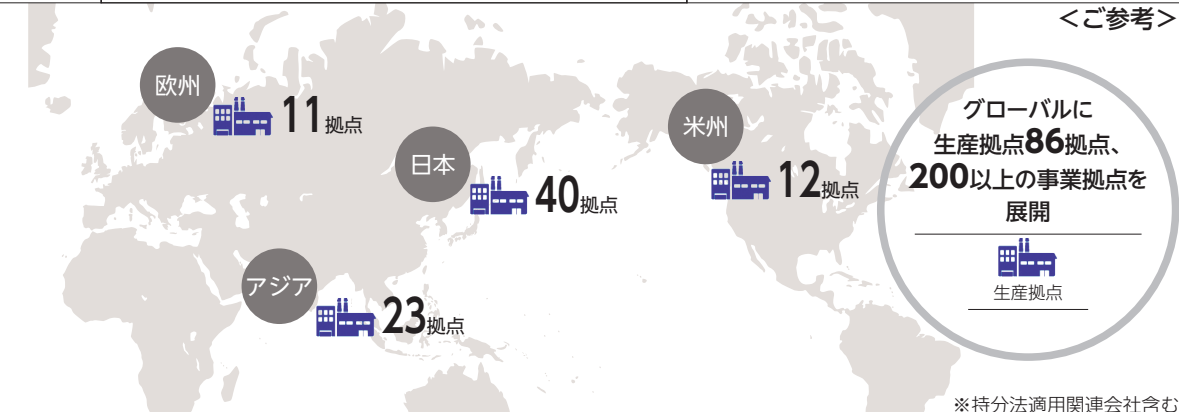
【8】主要拠点 (2026年3月31日現在)

〈主要販売拠点〉

地域	名称	所在地	
日本	当社	東北支社	宮城県仙台市
		北関東支社	群馬県高崎市
		東京支社	東京都品川区
		西関東支社	神奈川県厚木市
		長野支社	長野県諏訪市
		名古屋支社	愛知県名古屋
		北陸支社	石川県金沢市
		関西支社	大阪府大阪市
		中国支社	広島県広島市
		九州支社	福岡県福岡市
		東日本自動車第一部	神奈川県厚木市
		東日本自動車第二部	東京都品川区
		東日本自動車第三部	栃木県宇都宮市
		中部日本自動車部	愛知県豊田市 / 大阪府大阪市
中部日本浜松自動車部	静岡県浜松市		
西日本自動車部	広島県広島市		
米州	NSKステアリング&コントロール株式会社	東京都品川区	
	NSKコーポレーション社	Michigan, U.S.A.	
	NSKステアリングシステムズ・アメリカ社	Michigan, U.S.A.	
	NSKプレジジョン・アメリカ社	Indiana, U.S.A.	
	NSKベアリング・メキシコ社	Silao Guanajuato, Mexico	
欧州	NSKブラジル社	Suzano, Brazil	
	NSK UK社	Nottinghamshire, U.K.	
	NSKドイツ社	Ratingen, Germany	
	BKVドイツ社	Darmstadt, Germany	
	NSKフランス社	Guyancourt, France	
アジア	NSKステアリングシステムズ・フランス社	Guyancourt, France	
	NSK中国社	中国 昆山市	
	NSKオートモーティブ・コンポーネンツ中国社	中国 昆山市	
	NSKインドネシア社	Jakarta, Indonesia	
	NSKベアリング・マニユファクチュアリング (タイ) 社	Chonburi, Thailand	
NSKベアリング・インド社	Chennai, India		
NSK韓国社	韓国 ソウル市		

〈主要生産拠点〉

地域	名称	所在地
日本	藤沢工場	神奈川県藤沢市
	大津工場	滋賀県大津市
	福島工場	福島県東白川郡
	石部工場	滋賀県湖南市
	埼玉工場	埼玉県羽生市
	高崎工場/榛名工場	群馬県高崎市
	NSKマイクロプレジジョン株式会社	神奈川県藤沢市
	日本精工九州株式会社	福岡県うきは市
	井上軸受工業株式会社	大阪府富田林市
	NSKワナー株式会社	静岡県袋井市
米州	NSKステアリングシステムズ株式会社	群馬県前橋市
	株式会社天辻鋼球製作所	大阪府門真市
	NSKマシナリー株式会社	埼玉県久喜市
	NSKコーポレーション社	Indiana, U.S.A.
	NSKプレジジョン・アメリカ社	Indiana, U.S.A.
	NSKステアリングシステムズ・アメリカ社	Tennessee, U.S.A.
	NSKブラジル社	Suzano, Brazil
	NSKベアリング・ヨーロッパ社	Durham, U.K.
	BKVドイツ社	Darmstadt, Germany
	NSKベアリング・ポーランド社	Kielce, Poland
欧州	NSKステアリングシステムズ・ポーランド社	Walbrzych, Poland
	NSK昆山社	中国 昆山市
	NSK合肥社	中国 合肥市
	NSK常熟社	中国 常熟市
	NSKステアリングシステムズ杭州社	中国 杭州市
	NSKベアリング・マニユファクチュアリング (タイ) 社	Chonburi, Thailand
アジア	NSKベアリング・インド社	Tamil Nadu, India
	NSK韓国社	韓国 昌原市



〔9〕 従業員の状況 (2026年3月31日現在)

事業	従業員数	前期末比増減数
産 業 機 械	11,697名 (783名)	657名減 (113名減)
自 動 車	8,035名 (786名)	484名減 (262名減)
ス テ ア リ ン グ	3,430名 (175名)	3,430名増 (175名増)
全 社 (共 通) ・ そ の 他	3,116名 (329名)	68名減 (66名減)
合 計	26,278名 (2,073名)	2,221名増 (266名減)

- (注) 1. 従業員数は当社及び連結子会社の就業人員です。
 2. () 内は直接雇用の臨時従業員数であり、当社及び連結子会社の年間の平均人員を外数で記載しています。
 3. 2025年9月に、ステアリング事業を連結子会社化したため、従業員数が3,430名増加しております。

〔10〕 主要な借入先 (2026年3月31日現在)

借 入 先	借 入 金 残 高
株式会社みずほ銀行	60,162百万円
株式会社三菱UFJ銀行	37,968百万円
明治安田生命保険相互会社	13,500百万円
日本生命保険相互会社	13,000百万円
株式会社横浜銀行	8,500百万円
富国生命保険相互会社	5,500百万円

- (注) 1. 借入金残高には借入先の海外現地法人からの借入を含みます。
 2. 借入金残高は、百万円未満を切り捨てて表示しています。

2 会社の株式に関する事項 (2026年3月31日現在)

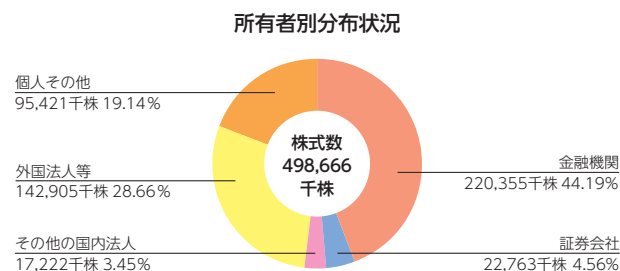
- 【1】発行可能株式総数 1,700,000,000株
- 【2】発行済株式の総数 498,666,151株 (自己株式1,333,849株を除く)
- 【3】株主数 83,860名
- 【4】大株主 (上位10名)

株主名	持株数	持株比率
日本マスタートラスト信託銀行株式会社 (信託口)	69,118千株	13.86%
株式会社日本カストディ銀行 (信託口)	28,628千株	5.74%
明治安田生命保険相互会社	27,626千株	5.53%
富国生命保険相互会社	22,400千株	4.49%
日本生命保険相互会社	22,034千株	4.41%
株式会社みずほ銀行	13,658千株	2.73%
日本精工取引先持株会	11,328千株	2.27%
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505001	11,307千株	2.26%
日本精工社員持株会	8,839千株	1.77%
株式会社日本カストディ銀行 (信託E口)	8,818千株	1.76%

- (注) 1. 持株数は千株未満を切り捨てて表示しています。
 2. 持株比率は自己株式 (1,333,849株) を控除して計算しています。
 3. 自己株式には、株式給付信託に係る信託口が所有する当社株式8,818,768株を含めていません。

株主分布状況

<ご参考>



【5】当事業年度中に職務執行の対価として会社役員に交付した株式の状況

当事業年度中に交付した株式報酬の内容は次のとおりです。

区分	株式数	交付者数
取締役 (社内)	13,400株	1名
取締役 (社外)	7,800株	1名
執行役員	412,700株	5名

3 会社の新株予約権等に関する事項

該当事項はありません。

4 会社役員に関する事項

〔1〕取締役の氏名等（2026年3月31日現在）

①取締役の兼職状況等

氏名	担当及び重要な兼職の状況
市井明俊	指名委員会委員
鈴木啓太	報酬委員会委員
山名賢一	取締役会議長
吉田ルリ子	監査委員会委員
津田純嗣	指名委員会委員長、株式会社安川電機 特別顧問、 TOTO株式会社 社外取締役
泉本小夜子	監査委員会委員長、東京計器株式会社 社外取締役
藤塚主夫	指名委員会委員
林信秀	報酬委員会委員長、株式会社みずほフィナンシャルグループ 顧問 株式会社JTБ 社外監査役、東武鉄道株式会社 社外監査役
鹿島章	監査委員会委員、報酬委員会委員

- (注) 1. 津田純嗣、泉本小夜子、藤塚主夫、林信秀、鹿島章の各氏は、会社法第2条第15号に定める社外取締役です。
 2. 津田純嗣、泉本小夜子、藤塚主夫、林信秀、鹿島章の各氏については、(株)東京証券取引所に対し、独立役員として届け出ています。
 なお、当社は、社外取締役の独立性に関する基準を設けており、その内容は招集ご通知16ページに記載しています。
 3. 監査委員会委員長である泉本小夜子氏及び監査委員会委員である鹿島章氏は、公認会計士の資格を有しており、財務及び会計に関する相当程度の知見を有しています。
 4. 当社は、監査委員会の機能を有効かつ効率的なものとするため、社内取締役の吉田ルリ子氏を常勤の監査委員会委員としています。常勤の監査委員会委員は、その職務として監査業務の執行、重要会議等への出席、執行部門からの情報収集ならびに経営監査部に対する指示・監督等を担い、これらの情報を監査委員会委員全員で共有しています。
 5. 野上宰門、小原好一の両氏は、2025年6月25日付をもって取締役を退任しました。

②責任限定契約

当社は、会社法第427条第1項及び定款第26条に基づき、取締役（業務執行取締役等である者を除く）全員と会社法第423条第1項の損害賠償責任を限定する契約を締結しており、当該契約に基づく損害賠償の限度額は法令が規定する最低責任限度額です。

〔2〕執行役の氏名等（2026年3月31日現在）

地位	氏名	担当及び重要な兼職の状況
代表執行役社長	市井明俊	CEO
代表執行役専務	鈴木啓太	CEO、デジタル変革本部長
執行役専務	御地合英季	自動車事業本部長、自動車事業本部自動車営業本部長
執行役専務	近江勇人	技術開発本部長、品質保証本部担当
執行役専務	早田龍史	産業機械事業本部長
執行役専務	後藤直樹	生産本部長

(注) 市井明俊、鈴木啓太の両氏は、取締役を兼務しています。

<ご参考>

本年4月1日以降の執行役は以下のとおりです。

執行役の氏名等（2026年4月1日以降）

地位	氏名	担当及び重要な兼職の状況
代表執行役社長	市井明俊	CEO
代表執行役専務	鈴木啓太	CEO、デジタル変革本部長
執行役専務	御地合英季	自動車事業本部長、自動車事業本部自動車営業本部長
執行役専務	近江勇人	技術開発本部長、品質保証本部担当
執行役専務	早田龍史	産業機械事業本部長
執行役専務	後藤直樹	生産本部長

(注) 市井明俊、鈴木啓太の両氏は、取締役を兼務しています。

〔3〕役員等賠償責任保険契約の内容の概要

当社は、当社並びに一部の当社子会社及び関連会社の取締役、執行役及び管理職従業員を被保険者として、会社法第430条の3第1項に規定する役員等賠償責任保険契約を保険会社との間で締結しており、保険料は特約部分も含め全額を当社並びに一部の当社子会社及び関連会社が負担しています。当該保険契約により、被保険者がその職務の執行に関し責任を負うこと、又は当該責任の追及に係る争訟費用や損害賠償請求を受けることによって生ずることのある損害が保険会社により填補されます。ただし故意又は重過失に起因して生じた当該損害は填補されない等の免責事由があります。

〔4〕 補償契約に関する事項

当社は、取締役及び執行役全員との間で会社法第430条の2第1項に規定する補償契約を締結しており、同項第1号の費用及び同項第2号の損失を法令の定める範囲内において当社が補償することとしています。ただし、補償金額の上限設定や被補償者による損害軽減の対応義務、補償の際に当社諮問委員会での審議を要することとし、被補償者の職務執行の適正性が損なわれないようにするための措置を講じています。

〔5〕 取締役及び執行役の報酬等の額（2026年3月31日現在）

① 役員の報酬等の額の決定に関する方針

指名委員会等設置会社である当社では、役員報酬の体系、その水準、及び個人別の報酬等について、社外取締役が委員長を務める報酬委員会において、外部専門家のアドバイス、他社の水準や動向などに関する客観的な情報を参考に決定します。

当社の役員報酬は、「執行役としての報酬」と「取締役としての報酬」を別々に決定し、取締役が執行役を兼務する場合はそれぞれの報酬を合算して支給します。

なお、執行役を兼務する取締役には取締役としての株式報酬は支給しません。

（イ） 執行役の報酬

執行役の報酬は固定報酬である基本報酬と業績に応じて変動する業績連動報酬からなり、基本報酬：業績連動報酬の割合は概ね4：6を標準としています。

i 基本報酬

基本報酬は、執行役の役位に応じた額を決め、また、代表権を有する執行役には加算を行います。

ii 業績連動報酬

業績連動報酬は短期業績連動報酬と中長期業績連動型株式報酬で構成されます。

① 短期業績連動報酬

収益力の強化、株主資本の効率化、企業価値向上などの経営目標に整合する指標として、営業利益率、ROE、キャッシュ・フロー、売上高に対する新商品売上比率並びにCO2排出量削減、安全及び品質向上等のESGに関する課題の目標達成度を指標として用い、短期業績連動報酬の額を決定します。更に、個人別の報酬額は担当する職務の業績達成度等を勘案して支給します。

② 中長期業績連動型株式報酬

持続的な企業価値の向上に対する執行役の貢献意識を一層高め、株主との利害の共有を図り、執行役の報酬と中長期的な株式価値との連動性を更に強化することを目的として、株式給付信託の仕組みを活用した業績連動型株式報酬制度を導入しています。

当制度は、当社株式の株主総利回り（TSR）の相対評価（TOPIXの成長率との比較。以下、「相対TSR」）に応じて3年毎にポイントを確認し、退任時にポイント数に応じて当社株式を給付するものです。但し、そのうちの一定割合については株式を換価して得られる金銭を給付するものとします。

③ 報酬の返還等（マルス・クローバック条項）

短期業績連動報酬及び中長期業績連動型株式報酬について、重大なコンプライアンス違反や、業績連動報酬の算定の基礎となった指標の修正があった場合には報酬委員会の決議に基づき支給済みの業績連動報酬の全部、または一部の返還を求めることができる仕組みとしています。

（ロ） 取締役の報酬

取締役の報酬は固定報酬である基本報酬と変動報酬である株式報酬からなります。

i 基本報酬

基本報酬は社外取締役、社内取締役の別、また、所属する委員会や取締役会における役割等に応じて決定します。

ii 株式報酬

持続的な企業価値の向上に対する取締役の貢献意識を一層高め、株主との利害の共有を図ることを目的として、株式給付信託の仕組みを活用した株式報酬制度を導入しています。

当制度は社外取締役、社内取締役の別に応じて、事業年度毎に予め付与したポイントに基づき、退任時に当社株式を給付するものです。但し、そのうちの一定割合については株式を換価して得られる金銭を支給するものとします。

なお、執行役を兼務する取締役には取締役としての株式報酬は支給しません。

（ハ） その他

子会社、関連会社等の別の会社役員に就任している者が執行役に就任した場合には報酬を別に定めま

す。なお、当社は報酬委員会において、中期経営計画に掲げる数値目標の達成、ひいては持続的な企業価値の向上に対するインセンティブ及び株主の皆様との利害の共有をより強化した役員報酬制度とする議論を行ってきました。

加えて、グローバル市場における競争環境の変化や企業の果たすべき社会的課題への取り組みの重要性が高まる中、当社が目指すあるべき姿と整合する報酬体系を構築するため、同業他社のほかESG先進企業やグローバル企業の報酬制度や報酬水準も確認し、グローバルで競争力のある報酬制度のあり方を検討してまいりました。

これらの議論を踏まえ、当社の取締役および執行役を対象とする役員報酬制度を見直し、2026年度より「役員の報酬等の額の決定に関する方針」を次のとおり見直しました。

なお、移行時の措置として、見直し前の制度において退任時に給付することが確定している執行役、取締役の株式報酬のポイントについては、当該ポイントの一部に相当する数の当社株式を制度変更時に給付し役員退任まで譲渡制限を付します。そして当該給付株式の譲渡制限解除時に、残りのポイントに相当する数の当社株式について信託内で換価した上で換価処分金相当額の金銭を給付します。

【2026年4月1日以降の「役員の報酬等の額の決定に関する方針」】

2026年4月1日以降に適用される当社の役員の報酬等の額又はその算定方法の決定に関する方針について、指名委員会等設置会社である当社では社外取締役が委員長を務める報酬委員会において決定しました。役員の報酬の決定に関する基本的な考え方と具体的な方針は次のとおりです。

<基本的な考え方>

・中長期的な企業価値向上を図るため、報酬と企業価値の連動性の最大化と透明性の確保を徹底します。

<具体的方針>

- ・優秀な人材の確保
- ・中長期的な企業価値向上への貢献意欲の喚起
- ・株主との利害の一致
- ・客観性・透明性の高いガバナンスの実現

(イ) 執行役の報酬は以下の構成とします。

報酬の種類		概要
固定報酬	基本報酬	・執行役の役割と責任に応じて支給される金銭報酬。
変動報酬	短期業績連動報酬	・事業年度毎の業績目標の結果に応じて支給される金銭報酬。 ・評価指標には収益力の強化、企業価値向上などの経営目標や中期経営計画に整合する指標として営業利益率、キャッシュ・フロー、CO2排出量削減、安全および品質向上等のESGに関する単年度の指標を用いる。 ・各指標の目標達成度に応じて支給額を決定する。 ・経営課題を達成するための施策の取り組み状況や担当職務の業績達成度に応じて個人別の支給額を決定する。
	中長期業績連動型株式報酬	・中長期の業績目標の結果に応じて支給される株式報酬。 ・評価指標には資本コストを意識した経営の推進や株主との利害の一致、人的資本の強化に資する指標などの中期経営計画に基づく指標としてROE、相対TSR（対 TOPIX）、エンゲージメントスコア等の指標に加え、ESGに関する指標としてDJBICI World/Asia Pacific構成銘柄への選定を指標とする。 ・株式給付信託のポイント付与後、一定期間経過後に評価指標に基づきポイント数を変動させる。 ・当該ポイントの一部に相当する数の当社株式を在任中に信託から給付し、役員退任まで譲渡制限を付す。また、当該給付株式の譲渡制限解除時に、残りのポイントに相当する数の当社株式について信託内で換価した上で換価処分金相当額の金銭を給付する。

(ロ) 取締役の報酬は以下の構成とします。

報酬の種類		概要
固定報酬	基本報酬	・当社の事業に精通した社内取締役と経営陣に対する実効性の高い監督として客観的な助言を行う社外取締役の別、および、所属する委員会や取締役会における役割等に応じて支給される金銭報酬。
変動報酬	株式報酬	・持続的な企業価値の向上に対する取締役の貢献意欲を一層高め、株主との利害の共有を図るとともに、取締役の監督としての役割に鑑み、業績と連動しない株式報酬とする。 ・毎年、株式給付信託のポイントを付与し、当該ポイントの一部に相当する数の当社株式を在任中に給付し、役員退任まで譲渡制限を付す。また、当該給付株式の譲渡制限解除時に、残りのポイントに相当する数の当社株式について信託内で換価した上で換価処分金相当額の金銭を給付する。

(ハ) 報酬の返還等（マルス・クローバック条項）

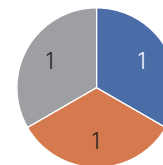
短期業績連動報酬および中長期業績連動型株式報酬について、重大なコンプライアンス違反や業績連動報酬の算定の基礎となった指標の修正があった場合には報酬委員会の決議に基づき支給済みの業績連動報酬の全部、または一部の返還を求めることが出来る仕組みとしています。

(ニ) 報酬構成・報酬水準の設定方法

報酬構成や報酬水準の設定にあたっては、機械製造業・自動車部品製造業・同規模の製造業・ESG先進企業・海外同業企業などで構成されるピアグループを設定し、外部専門家のアドバイスを参考に競争力のある構成と水準を設定しています。

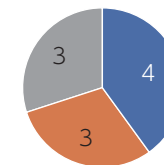
なお、代表執行役社長・CEO、執行役専務、取締役の報酬構成は次のような比率（業績目標達成時）となるように設定しています。

<代表執行役社長・CEO>

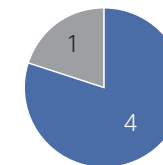


代表執行役社長・CEOは取締役報酬を含む

<執行役>

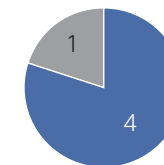


<非業務執行取締役>



■ 基本報酬 ■ 短期業績連動報酬 ■ 株式報酬

<社外取締役>



(ホ) その他

当社の役員報酬は「執行役としての基本報酬」と「取締役としての基本報酬」を別々に決定し、取締役が執行役を兼務する場合はそれぞれの報酬を合算して支給します。
なお、執行役を兼務する取締役に取締役としての株式報酬は支給しません。

② 取締役及び執行役の報酬等の額

2025年4月1日から2026年3月31日までの期間における取締役及び執行役の報酬等の額は以下のとおりです。

	報酬等の総額	基本報酬		短期業績連動報酬		株式報酬	
		人員	金額	人員	金額	人員	金額
取締役（社内）	104百万円	5名	89百万円	—	—	3名	14百万円
取締役（社外）	90百万円	6名	69百万円	—	—	6名	20百万円
執行役	696百万円	6名	215百万円	6名	145百万円	11名	334百万円

- (注)
1. 取締役（社内）の報酬（株式報酬除く）には執行役を兼務する者の取締役分が含まれています。
 2. 業績連動報酬の額は2026年3月期の業績に基づいた2026年7月1日の支払い予定額です。当事業年度に係る短期業績連動報酬は上記①(イ)ii①記載の方針に従い算定しました。指標のうち本事業年度における営業利益率、ROE、キャッシュ・フローの実績は本報告書の連結財務諸表等に記載のとおりであり、新商品売上比率及びESG課題の目標達成度は社内管理指標として報酬委員会において確認した実績を評価に反映しました。
 3. 株式報酬の額は当事業年度費用計上額を記載しています。当事業年度に係る執行役の中長期業績連動型株式報酬は上記①(イ)ii②記載の方針に従い2029年3月期の相対TSRを指標としてポイント数を変動させるため、当該指標の実績は未確定です。なお、2023年度に係る執行役の株式報酬に適用される本事業年度の相対TSRの実績は94.03%でした。また、当事業年度に係る取締役の株式報酬は上記①(ロ)ii記載の方針に従い予め付与したポイント数に基づいて給付しますが東京証券取引所における市場相場に応じて経済的価値が変動します。
 4. 記載金額は百万円未満を切り捨てています。
 5. 2025年度から執行体制の見直しを行い、執行役の人数は6名となっています。

当社報酬委員会は、外部専門家のアドバイス、他社の水準や動向などに関する客観的な情報を加味し、当該事業年度の執行役、取締役の個人別の報酬等を本方針に則って決定しました。したがって、当社報酬委員会は当該個人別の報酬等の内容が本方針に沿うものであると判断しました。

〔6〕 社外取締役に関する事項

①重要な兼職先と当社の関係

各社外取締役の重要な兼職先は、本報告書33ページ記載の「〔1〕 取締役の氏名等」の「担当及び重要な兼職の状況」に記載のとおりです。各氏は、招集ご通知16ページ記載の当社の定める「社外取締役の独立性に関する基準」を満たしています。

なお、当社と各社外取締役の重要な兼職先との間に開示すべき関係はありません。

②社外取締役の主な活動状況と役割

氏名	取締役会及び担当委員会への出席状況	主な活動状況と役割
津田 純 嗣	取締役会 100% (10回/10回) 指名委員会 100% (7回/ 7回)	企業経営者としての豊富な経験、高い倫理観と幅広い見識を活かし、独立・公正な立場から経営の監督及び経営全般への助言を期待しています。取締役会においてはコンプライアンスをはじめ、コーポレートガバナンスの観点から企業価値向上に向け積極的かつ適切な発言を行っています。また、指名委員会委員長として同委員会の議事運営を主導し、取締役選任議案やCEO後継者計画等の議論・審議を行うとともに、適宜取締役会への報告を行い、期待される役割を果たしています。
泉本小夜子	取締役会 100% (10回/10回) 監査委員会 100% (14回/14回)	公認会計士としての豊富な経験、高い倫理観と幅広い見識を活かし、独立・公正な立場から経営の監督及び経営全般への助言を期待しています。取締役会においてはコンプライアンスをはじめ、コーポレートガバナンスの観点から企業価値向上に向け積極的かつ適切な発言を行っています。また、監査委員会委員長として同委員会の議事運営を主導し、監査体制の充実とその運用について、委員会での議論・審議を行うとともに、適宜取締役会への報告を行い、期待される役割を果たしています。
藤 塚 主 夫	取締役会 100% (10回/10回) 指名委員会 100% (7回/ 7回)	企業経営者としての豊富な経験、高い倫理観と幅広い見識を活かし、独立・公正な立場から経営の監督及び経営全般への助言を期待しています。取締役会においてはコンプライアンスをはじめ、コーポレートガバナンスの観点から企業価値向上に向け積極的かつ適切な発言を行っています。また、指名委員会においては取締役選任議案やCEO後継者計画等の議論・審議を通じ、積極的に発言を行い、期待される役割を果たしています。
林 信 秀	取締役会 100% (10回/10回) 報酬委員会 100% (7回/ 7回)	企業経営者としての豊富な経験、高い倫理観と幅広い見識を活かし、独立・公正な立場から経営の監督及び経営全般への助言を期待しています。取締役会においてはコンプライアンスをはじめ、コーポレートガバナンスの観点から企業価値向上に向け積極的かつ適切な発言を行っています。また、報酬委員会委員長として、同委員会の議事運営を主導し、役員報酬方針及び報酬決定等の議論・審議を行うとともに、適宜取締役会への報告を行い、期待される役割を果たしています。
鹿 島 章	取締役会 100% (8回/ 8回) 監査委員会 100% (9回/ 9回) 報酬委員会 100% (6回/ 6回)	企業経営者としての豊富な経験、高い倫理観と幅広い見識を活かし、独立・公正な立場から経営の監督及び経営全般への助言を期待しています。取締役会においてはコンプライアンスをはじめ、コーポレートガバナンスの観点から企業価値向上に向け積極的かつ適切な発言を行っています。また、報酬委員会においては役員報酬方針及び報酬決定等の議論・審議を通じ、積極的に発言を行うとともに、監査委員会においては監査体制の充実とその運用について議論・審議を通じ、積極的に発言を行い、それぞれ期待される役割を果たしています。

(注) 取締役会、委員会への出席状況は2025年度(2025年4月1日～2026年3月31日)中に開催された取締役会、委員会への出席状況を表しています。2025年6月25日(2025年3月期(第164期)定時株主総会の会日)付で、鹿島章氏は取締役、監査委員会委員、報酬委員会委員に就任したため、出席対象となる取締役会、委員会の回数が他の取締役と異なっています。

5 会計監査人の状況

〔1〕 会計監査人の名称

EY新日本有限責任監査法人

〔2〕 当事業年度にかかる会計監査人の報酬等の額

①	公認会計士法第2条第1項の監査業務の報酬等の額	267百万円
②	当社及び当社の子会社が支払うべき金銭その他の財産上の利益の合計額	329百万円

(注) 1. 記載金額は百万円未満を切り捨てています。
2. 当社と会計監査人との間の監査契約において「会社法」に基づく監査と「金融商品取引法」に基づく監査の監査報酬の額を区分していませんので、①の報酬等の額にはこれらの合計額を記載しています。
3. 当社は、会計監査人に対して、公認会計士法第2条第1項の業務以外の業務(非監査業務)として、社債発行に伴うコンフォートレター作成業務およびCSRドマテリアリティレビューに係る助言業務を委託し、対価を支払っています。
4. 当社の重要な子会社のうち、NSKアメリカズ社、NSKヨーロッパ社等7社は、当社の会計監査人以外の公認会計士または監査法人(外国におけるこれらの資格に相当する資格を有する者を含む。)の計算関係書類の監査(会社法または金融商品取引法、あるいはこれらの法律に相当する外国の法令の規定によるものに限る。)を受けています。
5. 監査委員会は、日本監査役協会が公表する「会計監査人との連携に関する実務指針」を踏まえ、執行役、社内関係部署及び会計監査人からの必要な資料の入手や報告の聴取を通じて、会計監査人の監査計画の内容、従前の事業年度における職務執行状況及び報酬額の見積りの算定根拠などを確認し、検討した結果、会計監査人の報酬等につき、会社法第399条第1項の同意を行っています。

〔3〕 会計監査人の解任又は不再任の決定の方針

当社は、会計監査人の職務の執行に支障がある場合等、監査委員会が必要と判断した場合には、会計監査人の解任又は不再任を株主総会に提案します。

また、会計監査人が会社法第340条第1項に定められている解任事由に該当すると認められる場合には、監査委員会は会計監査人を解任し、解任後最初に招集される株主総会において、解任の旨及びその理由を報告します。

6 会社の体制及び方針

〔1〕 執行役の職務の執行が法令及び定款に適合することを確保するための体制その他業務の適正を確保するための体制

執行役の職務の執行が法令及び定款に適合することを確保するための体制その他業務の適正を確保するための体制として、取締役会で決議した内容（基本方針）及びその運用状況の概要は下記のとおりです。

記

① 当社グループにおける業務の適正を確保するための体制

[基本方針]

当社は、「NSKグループ経営規則」により、当社グループ全体の内部統制の向上を図り、経営の健全性・透明性を高め、経営管理を円滑に運営することを目的とし、当社グループにおける業務の適正を確保する体制を構築します。

また、当社グループの経営及び業務についての各種規程に則り、当社グループの各部門よりその業務に係る事項、又は子会社の取締役等より職務の執行に係る事項について、定期的、あるいは随時報告を受けます。

当社は、監査委員会に対して当社グループの各部門からの定期的な報告を確認できる仕組みを整備します。監査委員会又は監査委員は、当社グループの各部門を訪問し、また子会社の監査役と連携し、その業務及び財産の状況を調査することができることとします。

なお、監査委員会が必要と認めるときは、監査委員の指揮の下でその業務を経営監査部に行わせることができることとします。

[運用状況の概要]

「NSKグループ経営規則」に定めたグループガバナンスの基本的枠組みに則り、グループ全体で整合の取れた事業運営を行っています。当社グループの各部門は、グループ経営及び業務に関する各種規程に従い、執行状況等の報告を行っています。また、ESG課題や法改正、当社グループの経営上の必要に応じた各種社内規程の充実や組織体制の整備に取り組んでいます。

監査委員会は監査計画に基づき、経営監査部と連携して、一部でウェブ会議等も活用しながら、業務執行部門の重要な経営課題・施策への取り組み状況の監査及び国内外各拠点への事業所監査・視察等を実施しています。

② 当社執行役及び使用人並びに子会社の取締役等及び使用人の職務の執行が法令及び定款に適合することを確保するための体制

[基本方針]

当社は、「NSK企業倫理規則」、「コーポレートガバナンス規則」及び「コンプライアンス規則」により、当社グループが企業理念体系に則り当社執行役及び使用人並びに子会社の取締役等及び使用人が遵守すべ

き普遍的な考え方、コンプライアンスを推進するための体制及び運営の基本的事項（組織、研修体制、内部通報制度等）を定めます。

また、コンプライアンス意識の醸成を図るとともに内部統制の強化・充実に努め、法令違反行為及び定款違反行為を実効的に防止します。特に国内外の競争法については、「競争法遵守規則」の遵守を徹底させるとともに、継続的な教育・啓発活動の推進を通じて、競争法に関するコンプライアンスの意識を醸成させること等により、違反行為をより実効的に防止します。

法務コンプライアンス本部は、当社グループのコンプライアンス体制を強化するための方針を策定し、これに基づく諸施策を実施するとともに、その状況を継続的に監視します。法務コンプライアンス本部の活動はサステナビリティ・コアバリュー委員会*に定期的に報告され、同委員会は、コアバリューの一つであるコンプライアンスの推進・強化のための方針の議論や関連リスクの共有を通して、全社的なコンプライアンス課題の解決にむけた提言と進捗のモニタリングを行います。

さらに、「財務報告に係る内部統制規則」に基づき、当社グループ全体の財務報告に係る内部統制の整備及び運用を財務本部が、その評価を経営監査部が担い、財務報告の信頼性を確保するための合理的な保証を得られる体制を確保します。

また、市民社会の秩序や安全に脅威を与える反社会的勢力に対して断固たる姿勢を貫き、反社会的勢力からの不当、不法な要求に応じず、取引関係を含め、反社会的勢力との関係を一切遮断して、企業活動における社会的責任を果たしていくことを基本方針とします。

※2026年4月1日付「コアバリュー委員会」から「サステナビリティ・コアバリュー委員会」に変更

[運用状況の概要]

「コーポレートガバナンス規則」、「コンプライアンス規則」等に定めたコンプライアンス体制（組織、研修体制、内部通報制度等）の下、違法行為を実効的に防止するために必要な下位規程の整備、国内外のグループへのコンプライアンス意識の醸成とコンプライアンス強化施策の展開に継続的に取り組んでいます。

また、当社CEOが「コアバリューの追求」「自由闊達な風土づくり」「『変わる 超える』への挑戦」を定期的に訴えるとともに、「NSK企業理念の日」（毎年7月26日*）には、各組織のトップもコンプライアンスメッセージを発信する等、更なる意識醸成に努めています。加えて、コンプライアンス意識の浸透度と問題点や改善課題の把握等のため、当社グループの役員・従業員を対象として意識調査を継続実施しています。

財務報告については、財務本部が内部統制の整備・運用を担い、経営監査部がその評価を行うことで信頼性を確保しています。

※2025年は当社休日に該当したため、7月25日に記念行事を開催

③ 当社執行役及び子会社の取締役等の職務の執行が効率的に行われることを確保するための体制

[基本方針]

当社は、「NSKグループ経営規則」により、事業運営の原則、意思決定の仕組み、事業リスクの継続的監視、当社グループ各社の業績目標及び管理に関し、当社執行役及び子会社の取締役等の職務の執行が効率的に行われることを確保するための体制について定めます。

[運用状況の概要]

「NSKグループ経営規則」等に定められた経営の枠組みに基づいて、当社執行役及び子会社の取締役等の職務分掌と責任・権限を明確化し運用することで、重複のない効率的な経営体制を構築しています。この体制のもと、意思決定についても重要性に応じ決定機関を定め、業務の円滑な遂行につなげています。また、経営の方針と目標を中期経営計画に定め、役職員に周知するとともに、その進捗及び達成状況を定期的に確認・管理することで、業務運営の実効性向上を図っています。

④ 当社グループにおける損失の危険の管理に関する規程その他の体制

[基本方針]

当社は、「リスク管理規則」により、損失の危険の管理に関する執行体制上の役割及び責任を定め、当社グループ全体のリスクを網羅的・総合的に管理し、リスク管理体制を明確にします。

また、経営監査部が各部門のリスク管理の状況を監査し、監査委員会はその結果について報告を受け、定期的に取締役会に報告します。

[運用状況の概要]

「リスク管理規則」に定めたリスク管理体制に基づき、技術の変化、自然災害・感染症の発生、地域情勢の変化、サイバー攻撃などの外部要因のリスクや品質・会計上の不正、情報漏洩、インサイダー取引などの内部要因のリスクを網羅的に把握し、その重要性に応じて管理する体制を整備・運用しています。

その下、リスク管理統括部門である経営企画本部は、重要なリスクやインシデントの管理状況についてCEO及びCFOに報告しています。経営監査部は各拠点からのリスク報告や実地監査等によるリスク管理状況のモニタリングに加え、特に重要なリスクについてはマネジメントとともに責任部署に対するヒアリングを行い、その結果も併せて監査委員会に報告しています。また、経営監査部は、リスク管理体制についての監査を実施しています。

⑤ 当社執行役及び子会社の取締役等の職務の執行に係る情報の保存及び管理に関する体制

[基本方針]

当社は、当社執行役及び子会社の取締役等の職務の執行に係る情報の保存及び管理に関する体制については、「NSKグループ経営規則」及び「文書等の保存・管理規則」に定めます。

また、当社執行役及び子会社の取締役等は、監査委員会が求めたときは、これらの情報を閲覧に供することとします。

[運用状況の概要]

情報の保存・管理に関するグループ規程体系を整備し、それに基づき、取締役会や経営会議など重要会議における意思決定その他の当社執行役及び子会社の取締役等の職務の執行に係る情報を保存・管理しています。

⑥ 監査委員会の職務の執行に必要な事項

[基本方針]

- (イ) 監査委員会の職務を補助すべき取締役及び使用人に関する事項
監査委員会の職務を補助する組織を経営監査部とします。経営監査部員のうち若干名の使用人は専任または兼務にて監査委員会の職務を補助することとします。
- (ロ) 経営監査部の執行役からの独立性及び経営監査部に対する指示の実効性の確保に関する事項
経営監査部はCEO直属の組織とし、監査対象部門から独立した組織とします。
さらに、監査委員会は組織的監査を行うために経営監査部長または所属の使用人に対し、直接指揮・命令することができます。

また、同部長及び専任又は兼務にて監査委員会の職務を補助する部員（監査委員会事務局員）の異動発令及び懲戒等は、事前に監査委員会の同意を得るものとし、人事評価に関して、監査委員会は意見を述べるができることとします。

(ハ) 監査委員会への報告に関する当社グループの体制

当社は、当社事業部門責任者及び当社グループの責任者等が、監査委員会が必要と認める事項につき報告する体制を構築します。特に当社グループに著しい損害を及ぼすおそれがある事実について、その認識の有無につき定期的に監査委員会に報告し、その事実が発生したと判断した場合には、直ちにその内容を監査委員会に報告することとします。

さらに報告を補完する手段として、監査委員会が必要と認めた当社グループの重要会議について、監査委員を出席させることができることとします。また、執行役は当社グループにおける内部通報制度を整備し、その運用及び通報の状況について遅滞なく監査委員会に報告します。

上記に定められた内容または手段による報告のほか、当社グループの取締役、執行役、使用人及び監査役またはこれらの者から報告を受けた者は、監査委員会に報告を行うことができることとします。

なお、当社は、報告の形式を問わず、監査委員会に報告を行った者に対してその報告を理由として不利益な取扱いをすることを禁止し、当社グループ内にその旨を周知します。

(ニ) その他監査委員会の監査が実効的に行われることを確保するための体制

監査委員会は、CEO、会計監査人とそれぞれ定期的に意見交換を行い、経営監査部による内部監査の有効性を確保するため、内部監査に係る年次計画、実施状況及びその結果について、執行役に対して計画変更、追加監査または改善を勧告することができることとします。さらに、独自に顧問弁護士に委任し、また必要に応じて専門の弁護士、会計士から監査業務に関する助言を受けることができることとします。

なお、監査委員の職務の執行に関して生ずる費用について、当社はその請求に基づき、所定の方法に従って、適正かつ速やかにその処理を行います。

〔運用状況の概要〕

監査委員会は、委員会の監査の方針及び年度の監査計画を作成し、日常的監査活動を行うとともに、その補助機関である経営監査部と連携の上、組織的監査を実施しています。

また、CEO、CFO及び会計監査人とそれぞれ定期的に意見交換を実施し、経営監査部が実施する内部監査（財務報告に係る内部統制の評価を含む）の計画内容、実施状況及びその結果について報告を受け、必要と認められた場合には変更・改善の指示を行ってまいります。

〔2〕 株式会社の支配に関する基本方針

① 当社の財務及び事業の方針の決定を支配する者の在り方に関する基本方針の内容の概要

当社は、資本市場に公開された株式会社であるため、当社株式の大量の買付行為がなされた場合にそれに応じるべきか否かは、最終的には株主の皆様のご判断に委ねられるべきであると考えます。

しかしながら、株式の大量の買付行為の中には、株主の皆様に対する必要十分な情報開示や熟慮のための機会が与えられることなく、あるいは当社取締役会が意見表明を行い、代替案を提示するための情報や時間が提供されずに、突如として強行されるものもあり得ます。このような株式の大量の買付行為の中には、真摯に合理的な経営を行う意思が認められないもの等、当社の企業価値ひいては株主の皆様の共同の利益を毀損する買付行為もあり得ます。

かかる当社の企業価値ひいては株主の皆様の共同の利益を毀損する当社株式の大量の買付行為を行う者は、当社の財務及び事業の方針の決定を支配する者として不適切であると考えます。

② 基本方針の実現に資する特別な取り組みの概要

(イ) 中期経営計画等による企業価値向上への取り組み

当社グループは企業理念のもと、技術革新の進展や地球環境負荷の低減に対する取り組みを成長の機会と捉え、技術・製品・サービスを通じ、高い品質と信頼で応えていきます。

その実現に向けて、当社グループは2022年度から2026年度までの5カ年を対象期間とする『中期経営計画2026』に則り、「収益を伴う成長」「経営資源の強化」「ESG経営」の3つの経営課題に取り組む一方、厳しい事業環境を鑑み、欧州の構造改革やインフレに対する製品への価格転嫁など、収益改善のための施策に取り組んできました。しかしながら、中期経営計画2026で想定していた事業環境に対してグローバル自動車生産台数の下振れに加え、工作機械など生産財及び家電など消費財の需要回復の遅れもあり、軸受業界全体の競争環境はより厳しいものになりました。そのため、更なる収益体質の改善と製品ポートフォリオの変革が必要であると判断し、1年前倒しで次期中期経営計画の策定に取り組み、2026年5月に『中期経営計画2028』として発表しました。

新たに発表した『中期経営計画2028』においては、既存事業において安定した収益を生み出し続けながら、新事業・新領域において更なる成長を続けることを意味する“Bearings & Beyond”のもと、その実現を目指し、以下のような取り組みをしていきます。

“Bearings”の取り組みとして、既存事業において物量に頼らない体質改善と製品ポートフォリオの強化による収益性の向上を目指します。

- ・欧州の構造改革の完遂及び日本の構造改革の着手、それらに伴うグローバル生産再編を執行します。
- ・開発、設計の段階から生産、販売までの連携によるコストダウン、及びデジタル技術の活用による業務効率化に取り組み、国際的な競争優位性の向上に取り組みます。
- ・アフターマーケット向けなどの高収益製品や、小型軽量化、低摩擦化、特殊環境への対応など当社の技術の強みを活かした差別化製品を拡大し、収益性の向上を目指します。

“Beyond”の取り組みとして、新たな収益の柱を育てるため、成長領域へのリソースの移動と将来を見据えた組織体制の整備を行います。

- ・進展を続ける自動車の電動化に伴い、電動ブレーキ用ボールねじは高シェアを維持しながら更なる成長を目指します。それに加え、これまで培ってきた技術基盤や顧客基盤を活かし、メカユニット製品を継続的に開発し、安全で環境にやさしいモビリティの実現に貢献していきます。
- ・補修や交換のための製品の提供だけでなく、状態監視ソリューション、寿命予測、リコンディショニングなどの技術サービスを合わせて提供することにより、循環型社会の発展に貢献していきます。
- ・AIの発展に伴い急拡大していくロボット産業において、ロボットの関節を支える軸受、アームを伸縮させる直動製品の提供に加えて、外部との協業を積極的に行い、アクチュエータなどのユニット製品の開発やロボットの実装化のための技術サービスの提供に挑戦し、高齢化社会における労働力不足の解決に貢献していきます。

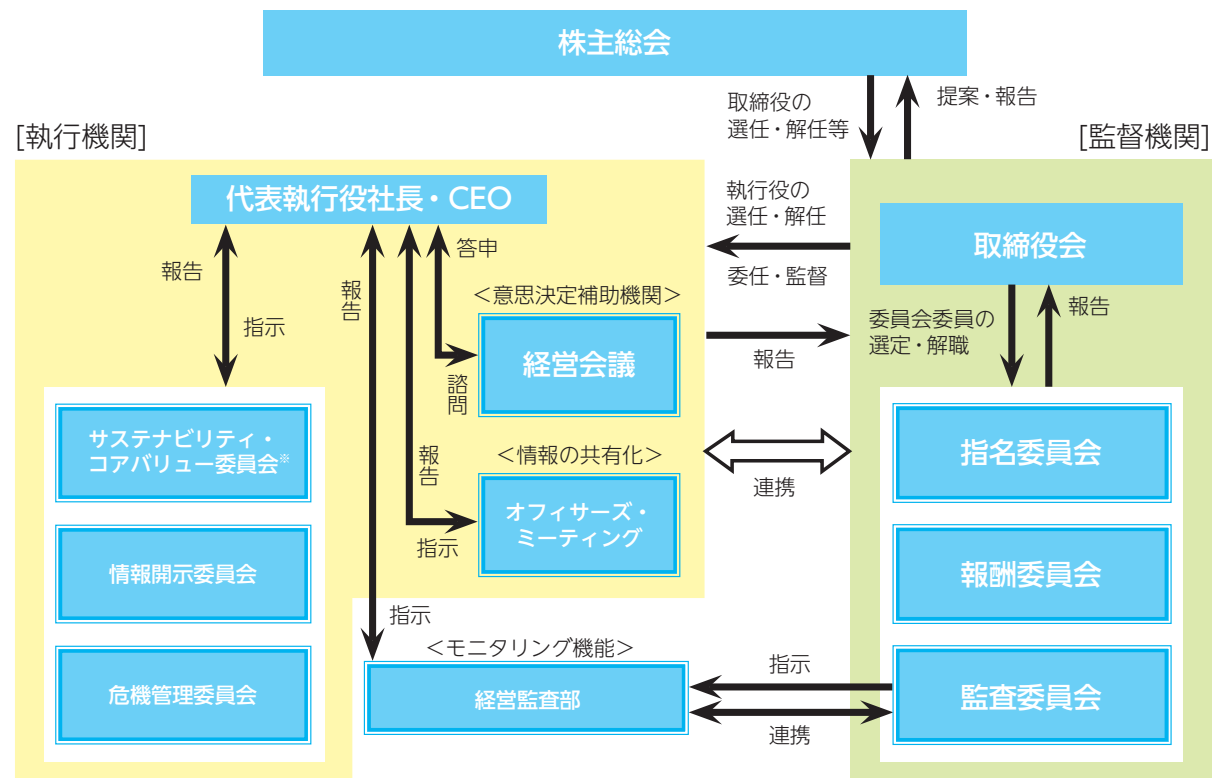
当社グループは、以上の経営課題に取り組み、改善の積み上げと次のステージへの挑戦を続け、未来志向の高い目標に向かって、前進を続ける活力のある会社を目指します。当社のコアバリューである「安全・品質・環境・コンプライアンス」を経営の意思決定や行動において最優先される共通の価値基準とし、企業理念に基づいた企業活動とMOTION & CONTROL™の進化を通じて、社会的課題の解決と社会の持続的発展への貢献を続けていきます。

(ロ) コーポレートガバナンスに関する取り組み

当社は、社会的責任を果たし、企業価値ひいては株主の皆様の共同の利益を確保し、持続的に向上させるため、経営に関する意思決定の透明性と健全性の向上に積極的に取り組んできました。2004年に当時の委員会等設置会社に移行する以前から、執行役員制度の導入、社外取締役の招聘及び任意の報酬委員会・監査委員会の設置をしてきました。現在、当社は指名委員会等設置会社であり、指名・監査・報酬の3つの委員会は、それぞれ社内取締役と過半数を占める社外取締役で構成され、経営に関する意思決定の透明性と健全性の確保に大きな役割を果たしています。

なお、当社の社外取締役については全員を独立役員として(株)東京証券取引所に届け出ています。

当社のコーポレートガバナンス体制及び内部統制体制は次のとおりです。



※2026年4月1日付「コバリュー委員会」から「サステナビリティ・コバリュー委員会」に変更

サステナビリティ・コバリュー委員会：サステナビリティ・コバリュー委員会は、当社のコバリューである「安全・品質・環境・コンプライアンス」及び「人権」「カーボンニュートラル」を中心として、グループ横断的な視点による施策の立案や方針の議論、関連リスクの共有を行っています。また、持続可能な成長を目指す上で優先的に取り組むべき重要課題（マテリアリティ）の解決に向けた提言と進捗のモニタリング、これらの活動の適切な情報共有等を図り、NSKグループのサステナビリティ活動を推進しています。

③ 基本方針に照らして不適切な者によって当社の財務及び事業の方針の決定が支配されることを防止するための取り組みの概要

当社は、2008年6月に導入した当社株式の大量買付行為に関する対応策（買収防衛策）について、有効期間の満了となる2023年6月23日開催の当社第162期定時株主総会の終結の時をもって継続せず、廃止しました。当社は、今後も、当社の企業価値ひいては株主共同の利益の向上に向けて取り組みを進めるとともに、当社の企業価値ひいては株主共同の利益を毀損するおそれのある当社株式の大量買付行為を行おうとする者に対しては、当該行為の是非を株主の皆様が検討するために必要かつ十分な情報の提供と時間の確保を求め、あわせて当社取締役会の意見等を開示し、株主の皆様が当該行為を適切に判断することができる機会の確保に努めるなど、金融商品取引法、会社法その他関係法令の許容する範囲内において、適切な措置を講じてまいります。

④ 上記の取り組みについての取締役会の判断及びその理由

上記②の取り組みは、当社の中長期的な企業価値の向上のための基本的な取り組みの一環であり、当社の企業価値ひいては株主の皆様の共同の利益を向上させることを目的として実施しているものです。

また、上記③の取り組みは、大量買付行為の是非を株主の皆様が検討するために必要かつ十分な情報、時間及び機会を確保するものであり、当社の企業価値ひいては株主の皆様の共同の利益を確保し、向上させることを目的として実施するものです。

従いまして、上記②及び③の取り組みは上記①の基本方針に沿うものであり、当社の株主の皆様の共同の利益を損なうものではなく、また、当社の役員の地位の維持を目的とするものではありません。

[3] 剰余金の配当等の決定に関する方針

当社は株主の皆様に対する「安定的な利益還元」を重要な経営方針の一つとしています。『中期経営計画2026』においては、配当性向30%～50%に加えて、DOE(親会社所有者帰属持分配当率)2.5%を下限の目安とする目標を掲げて、株主の皆様へ安定的・継続的な配当を実施する方針です。また、機動的な資本政策の手法として、自己株式の取得も選択肢の一つと認識しています。自己株式の取得は、キャッシュ・ポジションや株式市場の動向等を勘案して適切かつ機動的に実施したいと考えており、これらの実行にあたっては、財務状況等を勘案して適切に決定していきます。

当期の期末配当につきましては、上記方針を踏まえた上で当期の業績や今後の事業環境等を総合的に勘案した結果、1株当たり17円といたします。なお、昨年12月4日に1株につき17円の間配当を実施しましたので、年間での配当金は前期と同額の1株につき34円となります。

連結財政状態計算書

(単位：百万円)

	2026年3月期 (2026年3月31日)	(ご参考) 2025年3月期 (2025年3月31日)		2026年3月期 (2026年3月31日)	(ご参考) 2025年3月期 (2025年3月31日)
資産			負債及び資本		
流動資産			負債		
現金及び現金同等物	142,123	138,253	流動負債		
売上債権及びその他の債権	210,950	217,360	仕入債務及びその他の債務	108,708	126,551
棚卸資産	216,209	185,878	その他の金融負債	100,976	120,154
その他の金融資産	57,575	62,792	引当金	5,677	1,322
未収法人所得税	2,128	14,882	未払法人所得税	5,628	3,506
その他の流動資産	22,816	17,494	その他の流動負債	62,486	49,755
流動資産合計	651,805	636,662	流動負債合計	283,477	301,291
非流動資産			非流動負債		
有形固定資産	382,474	344,906	金融負債	219,108	203,470
のれん及び無形資産	75,875	65,317	引当金	2,159	887
持分法で会計処理されている投資	38,810	51,540	繰延税金負債	14,795	21,403
その他の金融資産	42,431	46,085	退職給付に係る負債	17,294	13,806
繰延税金資産	11,843	9,039	その他の非流動負債	10,797	9,494
退職給付に係る資産	29,504	58,998	非流動負債合計	264,155	249,062
その他の非流動資産	7,024	6,992	負債合計	547,633	550,354
非流動資産合計	587,964	582,881	資本		
資産合計	1,239,769	1,219,543	資本金	67,176	67,176
			資本剰余金	77,700	78,174
			利益剰余金	391,988	375,003
			自己株式	△9,820	△10,310
			その他の資本の構成要素	144,929	141,417
			親会社の所有者に帰属する持分合計	671,975	651,462
			非支配持分	20,160	17,727
			資本合計	692,135	669,189
			負債及び資本合計	1,239,769	1,219,543

(注) 記載金額は百万円未満を切り捨てて表示しています。

連結損益計算書

(単位：百万円)

	2026年3月期 (2025年4月1日～2026年3月31日)	(ご参考) 2025年3月期 (2024年4月1日～2025年3月31日)
	金額	金額
継続事業		
売上高	911,644	796,667
売上原価	720,353	623,883
売上総利益	191,291	172,783
販売費及び一般管理費	160,886	144,661
持分法による投資利益	3,261	4,901
その他の営業収益	10,065	1,646
その他の営業費用	4,919	6,213
営業利益	38,812	28,457
金融収益	4,011	3,247
金融費用	4,784	6,603
税引前利益	38,039	25,100
法人所得税費用	13,730	12,031
継続事業からの当期利益	24,308	13,068
非継続事業		
非継続事業からの当期利益 (△は損失)	—	△1,875
継続事業 + 非継続事業		
当期利益	24,308	11,193
(当期利益の帰属)		
親会社の所有者	22,867	10,647
非支配持分	1,440	546

<ご参考> 連結キャッシュ・フロー計算書※連結計算書類監査対象外

(単位：百万円)

	2026年3月期 (2025年4月1日～2026年3月31日)	2025年3月期 (2024年4月1日～2025年3月31日)
営業活動によるキャッシュ・フロー	97,806	82,176
投資活動によるキャッシュ・フロー	△64,751	△58,753
財務活動によるキャッシュ・フロー	△37,790	△33,741
現金及び現金同等物に係る換算差額	8,605	△2,017
現金及び現金同等物の減少額	3,869	△12,335
現金及び現金同等物の期首残高	138,253	150,583
売却目的保有に分類される処分グループに係る資産に含まれる現金及び現金同等物	—	6
現金及び現金同等物の期末残高	142,123	138,253

(注) 記載金額は百万円未満を切り捨てて表示しています。

貸借対照表

(単位：百万円)

	2026年3月期 (2026年3月31日)	(ご参考) 2025年3月期 (2025年3月31日)		2026年3月期 (2026年3月31日)	(ご参考) 2025年3月期 (2025年3月31日)
(資産の部)			(負債の部)		
流動資産	304,379	360,504	流動負債	156,490	204,044
現金及び預金	46,696	40,318	支払手形	1,497	1,917
受取手形	1,011	2,546	電子記録債務	4,936	8,527
電子記録債権	18,903	21,211	買掛金	51,760	67,154
売掛金	66,295	67,478	短期借入金	44,421	56,134
有価証券	42,966	85,986	社債	20,000	25,000
製品	30,000	29,701	リース債務	1,122	1,115
仕掛品	24,001	24,936	未払金	13,086	26,134
原材料及び貯蔵品	7,158	6,564	未払費用	17,056	15,982
未収入金	27,147	58,906	未払法人税等	1,503	-
未収法人税等	-	12,831	預り金	756	717
短期貸付金	45,511	10,655	関係会社事業損失引当金	-	1,311
その他	2,635	2,323	資産除去債務	-	16
貸倒引当金	△7,950	△2,955	その他	348	32
固定資産	405,414	390,825	固定負債	204,918	189,693
有形固定資産	129,848	130,571	社債	138,000	128,000
建物	39,557	39,367	長期借入金	51,500	52,500
構築物	1,696	1,854	リース債務	5,844	4,649
機械及び装置	56,227	58,284	従業員株式給付引当金	520	470
車両運搬具	90	117	役員株式給付引当金	1,748	1,671
工具、器具及び備品	3,973	4,181	環境対策引当金	1,931	725
土地	15,782	15,782	関係会社事業損失引当金	4,091	223
リース資産	2,794	2,779	資産除去債務	143	76
建設仮勘定	9,726	8,203	その他	1,138	1,377
無形固定資産	37,715	30,952	負債合計	361,409	393,738
借地権	1,462	1,462	(純資産の部)		
ソフトウェア	6,557	6,439	株主資本	335,488	340,677
ソフトウェア仮勘定	25,732	20,385	資本金	67,176	67,176
その他	3,962	2,665	資本剰余金	77,923	77,929
投資その他の資産	237,851	229,301	資本準備金	77,923	77,923
投資有価証券	24,643	31,453	その他資本剰余金	-	5
関係会社株式	127,435	117,295	利益剰余金	198,745	204,906
関係会社出資金	40,243	40,243	利益準備金	10,292	10,292
長期貸付金	8,171	9,562	その他利益剰余金	188,452	194,613
長期前払費用	578	850	固定資産圧縮積立金	3,465	3,585
前払年金費用	23,696	16,136	別途積立金	159,766	139,766
繰延税金資産	11,299	11,965	繰越利益剰余金	25,221	51,262
その他	1,945	1,961	自己株式	△8,357	△9,334
貸倒引当金	△163	△168	評価・換算差額等	12,895	16,653
資産合計	709,793	751,330	その他有価証券評価差額金	12,895	16,653
			新株予約権	-	260
			純資産合計	348,384	357,592
			負債純資産合計	709,793	751,330

(注) 記載金額は百万円未満を切り捨てて表示しています。

損益計算書

(単位：百万円)

	2026年3月期 (2025年4月1日～2026年3月31日)	(ご参考) 2025年3月期 (2024年4月1日～2025年3月31日)
	金額	金額
売上高	392,054	383,802
売上原価	320,911	316,760
売上総利益	71,142	67,041
販売費及び一般管理費	74,274	64,755
営業利益又は損失(△)	△3,132	2,286
営業外収益	35,424	37,196
受取利息及び配当金	33,145	35,067
その他	2,279	2,128
営業外費用	8,886	5,502
関係会社事業損失引当金繰入額	3,867	805
支払利息	2,366	1,893
為替差損	711	1,495
貸倒引当金繰入額	561	-
その他	1,378	1,308
経常利益	23,406	33,979
特別利益	13,068	41,601
投資有価証券売却益	13,068	6,522
退職給付信託返還益	-	33,063
関係会社株式売却益	-	1,665
抱合せ株式消滅差益	-	349
特別損失	18,982	32,367
関係会社株式評価損	17,458	28,167
減損損失	1,463	-
事業構造改革関連費用	59	3,330
訴訟関連損失	-	869
税引前当期純利益	17,492	43,213
法人税、住民税及び事業税	3,924	1,745
法人税等調整額	2,338	11,046
法人税等合計	6,262	12,791
当期純利益	11,229	30,421

(注) 記載金額は百万円未満を切り捨てて表示しています。

連結計算書類に係る会計監査人の監査報告

独立監査人の監査報告書

2026年5月14日

日本精工株式会社
取締役会御中

EY新日本有限責任監査法人

東京事務所

指定有限責任社員
業務執行社員 公認会計士 田 中 宏 和

指定有限責任社員
業務執行社員 公認会計士 山 本 正 男

指定有限責任社員
業務執行社員 公認会計士 村 上 貴 之

監査意見

当監査法人は、会社法第444条第4項の規定に基づき、日本精工株式会社の2025年4月1日から2026年3月31日までの連結会計年度の連結計算書類、すなわち、連結財政状態計算書、連結損益計算書、連結持分変動計算書及び連結注記表について監査を行った。

当監査法人は、上記の連結計算書類が、会社計算規則第120条第1項後段の規定により定められた、国際会計基準で求められる開示項目の一部を省略した会計の基準に準拠して、日本精工株式会社及び連結子会社からなる企業集団の当該連結計算書類に係る期間の財産及び損益の状況を、全ての重要な点において適正に表示しているものと認める。

監査意見の根拠

当監査法人は、我が国において一般に公正妥当と認められる監査の基準に準拠して監査を行った。監査の基準における当監査法人の責任は、「連結計算書類の監査における監査人の責任」に記載されている。当監査法人は、我が国における職業倫理に関する規定（社会的影響度の高い事業体の財務諸表監査に適用される規定を含む。）に従って、会社及び連結子会社から独立しており、また、監査人としてのその他の倫理上の責任を果たしている。当監査法人は、意見表明の基礎となる十分かつ適切な監査証拠を入手したと判断している。

強調事項

【重要な後発事象に関する注記】に記載されているとおり、会社はNTN株式会社と共同株式移転の方法により共同持株会社を設立し、経営統合を行うことについて基本的な合意に達し、2026年5月12日開催の取締役会決議に基づき、同日付で経営統合に関する基本合意書を締結した。

当該事項は、当監査法人の意見に影響を及ぼすものではない。

その他の記載内容

その他の記載内容は、事業報告及びその附属明細書である。経営者の責任は、その他の記載内容を作成し開示することにある。また、監査委員会の責任は、その他の記載内容の報告プロセスの整備及び運用における執行役及び取締役の職務の執行を監視することにある。

当監査法人の連結計算書類に対する監査意見の対象にはその他の記載内容は含まれておらず、当監査法人はその他の記載内容に対して意見を表明するものではない。

連結計算書類の監査における当監査法人の責任は、その他の記載内容を通読し、通読の過程において、その他の記載内容と連結計算書類又は当監査法人が監査の過程で得た知識との間に重要な相違があるかどうかを検討すること、また、そのような重要な相違以外にその他の記載内容に重要な誤りの兆候があるかどうか注意を払うことにある。

当監査法人は、実施した作業に基づき、その他の記載内容に重要な誤りがあると判断した場合には、その事実を報告することが求められている。

その他の記載内容に関して、当監査法人が報告すべき事項はない。

連結計算書類に対する経営者及び監査委員会の責任

経営者の責任は、連結計算書類を会社計算規則第120条第1項後段の規定により定められた、国際会計基準で求められる開示項目の一部を省略した会計の基準により作成し、適正に表示することにある。これには、不正又は誤謬による重要な虚偽表示のない連結計算書類を作成し適正に表示するために経営者が必要と判断した内部統制を整備及び運用することが含まれる。

連結計算書類を作成するに当たり、経営者は、継続企業の前提に基づき連結計算書類を作成することが適切であるかどうかを評価し、会社計算規則第120条第1項後段の規定により定められた、国際会計基準で求められる開示項目の一部を省略した会計の基準に基づいて継続企業に関する事項を開示する必要がある場合には当該事項を開示する責任がある。

監査委員会の責任は、財務報告プロセスの整備及び運用における執行役及び取締役の職務の執行を監視することにある。

連結計算書類の監査における監査人の責任

監査人の責任は、監査人が実施した監査に基づいて、全体としての連結計算書類に不正又は誤謬による重要な虚偽表示がないかどうかについて合理的な保証を得て、監査報告書において独立の立場から連結計算書類に対する意見を表明することにある。虚偽表示は、不正又は誤謬により発生する可能性があり、個別に又は集計すると、連結計算書類の利用者の意思決定に影響を与えると合理的に見込まれる場合に、重要性があると判断される。

監査人は、我が国において一般に公正妥当と認められる監査の基準に従って、監査の過程を通じて、職業的専門家としての判断を行い、職業的懐疑心を保持して以下を実施する。

- 不正又は誤謬による重要な虚偽表示リスクを識別し、評価する。また、重要な虚偽表示リスクに対応した監査手続を立案し、実施する。監査手続の選択及び適用は監査人の判断による。さらに、意見表明の基礎となる十分かつ適切な監査証拠を入手する。
- 連結計算書類の監査の目的は、内部統制の有効性について意見表明するためのものではないが、監査人は、リスク評価の実施に際して、状況に応じた適切な監査手続を立案するために、監査に関連する内部統制を検討する。
- 経営者が採用した会計方針及びその適用方法の適切性、並びに経営者によって行われた会計上の見積りの合理性及び関連する注記事項の妥当性を評価する。
- 経営者が継続企業を前提として連結計算書類を作成することが適切であるかどうか、また、入手した監査証拠に基づき、継続企業の前提に重要な疑義を生じさせるような事象又は状況に関して重要な不確実性が認められるかどうか結論付ける。継続企業の前提に関する重要な不確実性が認められる場合は、監査報告書において連結計算書類の注記事項に注意を喚起すること、又は重要な不確実性に関する連結計算書類の注記事項が適切でない場合は、連結計算書類に対して除外事項付意見を表明することが求められている。監査人の結論は、監査報告書日までに入手した監査証拠に基づいているが、将来の事象や状況により、企業は継続企業として存続できなくなる可能性がある。
- 連結計算書類の表示及び注記事項が、会社計算規則第120条第1項後段の規定により定められた、国際会計基準で求められる開示項目の一部を省略した会計の基準に準拠しているかどうかとともに、関連する注記事項を含めた連結計算書類の表示、構成及び内容、並びに連結計算書類が基礎となる取引や会計事象を適正に表示しているかどうかを評価する。
- 連結計算書類に対する意見表明の基礎となる、会社及び連結子会社の財務情報に関する十分かつ適切な監査証拠を入手するために、連結計算書類の監査を計画し実施する。監査人は、連結計算書類の監査に関する指揮、監督及び査閲に関して責任がある。監査人は、単独で監査意見に対して責任を負う。
- 監査人は、監査委員会に対して、計画した監査の範囲とその実施時期、監査の実施過程で識別した内部統制の重要な不備を含む監査上の重要な発見事項、及び監査の基準で求められているその他の事項について報告を行う。
- 監査人は、監査委員会に対して、独立性についての我が国における職業倫理に関する規定を遵守したこと、並びに監査人の独立性に影響を与えると合理的に考えられる事項、及び阻害要因を除去するための対応策を講じている場合又は阻害要因を許容可能な水準にまで軽減するためのセーフガードを適用している場合はその内容について報告を行う。

利害関係

会社及び連結子会社と当監査法人又は業務執行社員との間には、公認会計士法の規定により記載すべき利害関係はない。

以 上

計算書類に係る会計監査人の監査報告

独立監査人の監査報告書

2026年5月14日

日本精工株式会社
取締役会御中

EY新日本有限責任監査法人

東京事務所

指定有限責任社員
業務執行社員 公認会計士 田中宏和

指定有限責任社員
業務執行社員 公認会計士 山本正男

指定有限責任社員
業務執行社員 公認会計士 村上貴之

監査意見

当監査法人は、会社法第436条第2項第1号の規定に基づき、日本精工株式会社の2025年4月1日から2026年3月31日までの第165期事業年度の計算書類、すなわち、貸借対照表、損益計算書、株主資本等変動計算書及び個別注記表並びにその附属明細書（以下「計算書類等」という。）について監査を行った。

当監査法人は、上記の計算書類等が、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に準拠して、当該計算書類等に係る期間の財産及び損益の状況を、全ての重要な点において適正に表示しているものと認める。

監査意見の根拠

当監査法人は、我が国において一般に公正妥当と認められる監査の基準に準拠して監査を行った。監査の基準における当監査法人の責任は、「計算書類等の監査における監査人の責任」に記載されている。当監査法人は、我が国における職業倫理に関する規定（社会的影響度の高い事業体の財務諸表監査に適用される規定を含む。）に従って、会社から独立しており、また、監査人としてのその他の倫理上の責任を果たしている。当監査法人は、意見表明の基礎となる十分かつ適切な監査証拠を入手したと判断している。

強調事項

【重要な後発事象に関する注記】に記載されているとおり、会社はNTN株式会社と共同株式移転の方法により共同持株会社を設立し、経営統合を行うことについて基本的な合意に達し、2026年5月12日開催の取締役会決議に基づき、同日付で経営統合に関する基本合意書を締結した。

当該事項は、当監査法人の意見に影響を及ぼすものではない。

その他の記載内容

その他の記載内容は、事業報告及びその附属明細書である。経営者の責任は、その他の記載内容を作成し開示することにある。また、監査委員会の責任は、その他の記載内容の報告プロセスの整備及び運用における執行役及び取締役の職務の執行を監視することにある。

当監査法人の計算書類等に対する監査意見の対象にはその他の記載内容は含まれておらず、当監査法人はその他の記載内容に対して意見を表明するものではない。

計算書類等の監査における当監査法人の責任は、その他の記載内容を通読し、通読の過程において、その他の記載内容と計算書類等又は当監査法人が監査の過程で得た知識との間に重要な相違があるかどうか検討すること、また、そのような重要な相違以外にその他の記載内容に重要な誤りの兆候があるかどうか注意を払うことにある。

当監査法人は、実施した作業に基づき、その他の記載内容に重要な誤りがあると判断した場合には、その事実を報告することが求められている。

その他の記載内容に関して、当監査法人が報告すべき事項はない。

計算書類等に対する経営者及び監査委員会の責任

経営者の責任は、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に準拠して計算書類等を作成し適正に表示することにある。これには、不正又は誤謬による重要な虚偽表示のない計算書類等を作成し適正に表示するために経営者が必要と判断した内部統制を整備及び運用することが含まれる。

計算書類等を作成するに当たり、経営者は、継続企業の前提に基づき計算書類等を作成することが適切であるかどうかを評価し、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に基づいて継続企業に関する事項を開示する必要がある場合には当該事項を開示する責任がある。

監査委員会の責任は、財務報告プロセスの整備及び運用における執行役及び取締役の職務の執行を監視することにある。

計算書類等の監査における監査人の責任

監査人の責任は、監査人が実施した監査に基づいて、全体としての計算書類等に不正又は誤謬による重要な虚偽表示がないかどうかについて合理的な保証を得て、監査報告書において独立の立場から計算書類等に対する意見を表明することにある。虚偽表示は、不正又は誤謬により発生する可能性があり、個別に又は集計すると、計算書類等の利用者の意思決定に影響を与えると合理的に見込まれる場合に、重要性があると判断される。

監査人は、我が国において一般に公正妥当と認められる監査の基準に従って、監査の過程を通じて、職業的専門家としての判断を行い、職業的懐疑心を保持して以下を実施する。

- 不正又は誤謬による重要な虚偽表示リスクを識別し、評価する。また、重要な虚偽表示リスクに対応した監査手続を立案し、実施する。監査手続の選択及び適用は監査人の判断による。さらに、意見表明の基礎となる十分かつ適切な監査証拠を入手する。
 - 計算書類等の監査の目的は、内部統制の有効性について意見表明するためのものではないが、監査人は、リスク評価の実施に際して、状況に応じた適切な監査手続を立案するために、監査に関連する内部統制を検討する。
 - 経営者が採用した会計方針及びその適用方法の適切性、並びに経営者によって行われた会計上の見積りの合理性及び関連する注記事項の妥当性を評価する。
 - 経営者が継続企業を前提として計算書類等を作成することが適切であるかどうか、また、入手した監査証拠に基づき、継続企業の前提に重要な疑義を生じさせるような事象又は状況に関して重要な不確実性が認められるかどうか結論付ける。継続企業の前提に関する重要な不確実性が認められる場合は、監査報告書において計算書類等の注記事項に注意を喚起すること、又は重要な不確実性に関する計算書類等の注記事項が適切でない場合は、計算書類等に対して除外事項付意見を表明することが求められている。監査人の結論は、監査報告書日までに入手した監査証拠に基づいているが、将来の事象や状況により、企業は継続企業として存続できなくなる可能性がある。
 - 計算書類等の表示及び注記事項が、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に準拠しているかどうかとともに、関連する注記事項を含めた計算書類等の表示、構成及び内容、並びに計算書類等が基礎となる取引や会計事象を適正に表示しているかどうかを評価する。
- 監査人は、監査委員会に対して、計画した監査の範囲とその実施時期、監査の実施過程で識別した内部統制の重要な不備を含む監査上の重要な発見事項、及び監査の基準で求められているその他の事項について報告を行う。
- 監査人は、監査委員会に対して、独立性についての我が国における職業倫理に関する規定を遵守したこと、並びに監査人の独立性に影響を与えると合理的に考えられる事項、及び阻害要因を除去するための対応策を講じている場合又は阻害要因を許容可能な水準にまで軽減するためのセーフガードを適用している場合はその内容について報告を行う。

利害関係

会社と当監査法人又は業務執行社員との間には、公認会計士法の規定により記載すべき利害関係はない。

以上

監査委員会の監査報告

監査報告書

当監査委員会は、2025年4月1日から2026年3月31日までの第165期事業年度における取締役及び執行役の職務の執行を監査いたしました。その方法及び結果について以下のとおり報告いたします。

1 監査の方法及びその内容

監査委員会は、会社法第416条第1項第1号口及びホに掲げる事項に関する取締役会決議の内容並びに当該決議に基づき整備されている体制（内部統制システム）について取締役及び執行役並びに使用人等からその構築及び運用の状況について定期的に報告を受け、必要に応じて説明を求め、意見を表明するとともに、一部でウェブ会議システム等も活用しながら、下記の方法で監査を実施いたしました。

- ① 監査委員会が定めた監査委員会監査の基準に準拠し、監査の方針、職務の分担及び当期の監査計画等に従い、会社の内部監査部門と連携の上、重要な会議に出席し、取締役及び執行役等からその職務の執行に関する事項の報告を受け、必要に応じて説明を求め、重要な決裁書類等を閲覧し、本社及び主要な事業所において業務及び財産の状況を調査いたしました。また、子会社については、子会社の取締役及び監査役等と意思疎通及び情報の交換を図り、必要に応じて訪問し、事業の状況等の報告を受けました。
- ② 事業報告に記載されている会社法施行規則第118条第3号イの基本方針及び同号口の各取組みについては、取締役会その他における審議の状況等を踏まえ、その内容について検討を加えました。
- ③ 会計監査人が独立の立場を保持し、かつ、適正な監査を実施しているかを監視及び検証するとともに、会計監査人からその職務の執行状況について報告を受け、必要に応じて説明を求めました。また、会計監査人から「職務の遂行が適正に行われることを確保するための体制」（会社計算規則第131条各号に掲げる事項）を「監査に関する品質管理基準」（企業会計審議会）等に従って整備している旨の通知を受け、必要に応じて説明を求めました。

以上の方法に基づき、当該事業年度に係る事業報告及びその附属明細書、計算書類（貸借対照表、損益計算書、株主資本等変動計算書及び個別注記表）及びその附属明細書並びに連結計算書類（連結財政状態計算書、連結損益計算書、連結持分変動計算書及び連結注記表）について検討いたしました。

2 監査の結果

(1) 事業報告等の監査結果

- ① 事業報告及びその附属明細書は、法令及び定款に従い、会社の状況を正しく示しているものと認めます。
- ② 取締役及び執行役の職務の執行に関する不正の行為又は法令もしくは定款に違反する重大な事実は認められません。
- ③ 内部統制システムに関する取締役会の決議の内容は相当であると認めます。また、当該内部統制システムに関する事業報告の記載内容並びに取締役及び執行役の職務の執行についても、指摘すべき事項は認められません。
- ④ 事業報告に記載されている会社の財務及び事業の方針の決定を支配する者の在り方に関する基本方針は相当であると認めます。事業報告に記載されている会社法施行規則第118条第3号口の各取組みは、当該基本方針に沿ったものであり、当社の株主共同の利益を損なうものではなく、かつ、当社の会社役員地位の維持を目的とするものではないと認めます。

(2) 計算書類及びその附属明細書の監査結果

会計監査人EY新日本有限責任監査法人の監査の方法及び結果は相当であると認めます。

(3) 連結計算書類の監査結果

会計監査人EY新日本有限責任監査法人の監査の方法及び結果は相当であると認めます。

2026年5月19日

日本精工株式会社 監査委員会

監査委員 泉本小夜子 ㊞

監査委員 鹿島章 ㊞

常勤監査委員 吉田ルリ子 ㊞

(注) 監査委員 泉本小夜子及び鹿島章は、会社法第2条第15号及び第400条第3項に規定する社外取締役であります。

ZOOM UP

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ます

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します

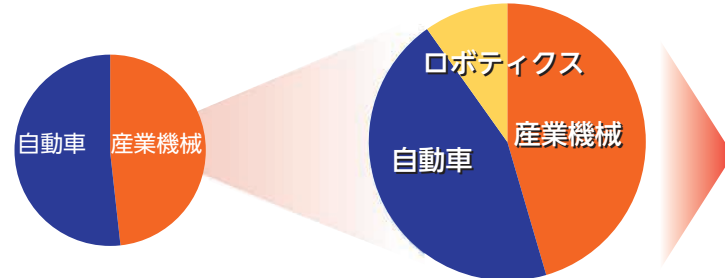


NSK企業理念

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。

一次の10年で目指すポートフォリオ

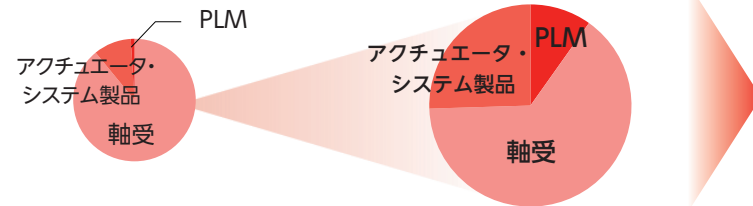
■事業軸 → 成長するロボット市場での事業軸の確立



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製品の供給
- ・ 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による新製品開発

- ・ 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

協業によるロボット市場への仕掛け

デルタ電子とロボティクス分野における協業に向けたMOUを締結



AIロボティクス企業アルティへの戦略的投資及び業務提携契約を締結



業務改革加速への仕掛け

アクセンチュアと、AIを含むデジタル技術の中核に据えた変革を推進する戦略的パートナーシップ契約を締結



株主向けイベント

2026年6月 定時株主総会にて製品展示会を開催予定

定時株主総会当日に展示スペースを用意し、当社の様々な取り組みをご紹介します。多くの株主様のご来場をお待ちしております。



昨年の株主総会当日の製品展示会

2026年11月 株主向け工場見学会を開催予定

本年も、関西・関東の主力工場での工場見学会を以下の日程で開催します。ぜひお申し込みください。お申し込み方法は同封のご案内状をご覧ください。

11/19 (木)
石部工場 (滋賀県湖南市)



11/27 (金)
榛名工場 (群馬県高崎市)



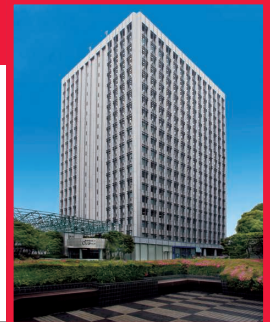
昨年の株主向け工場見学会

株主総会会場ご案内図

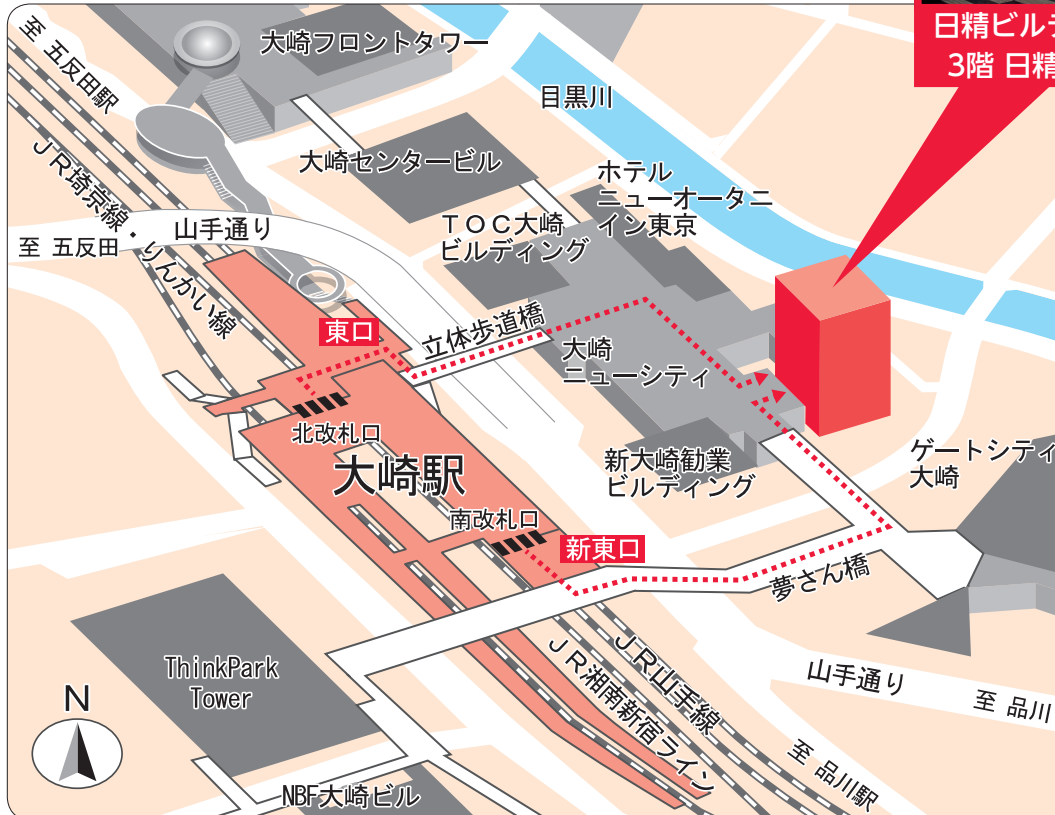
会場 東京都品川区大崎一丁目6番3号 日精ビルディング3階 日精ホール

交通 JR線
りんかい線 } 大崎駅より徒歩3分

※大崎駅改札口から立体歩道橋、又は夢さん橋を通り、そのまま日精ビルディング3階からご入場できます。



日精ビルディング
3階 日精ホール



- 株主総会ご出席者へのお土産の配布はございません。何卒ご理解賜りますようお願い申し上げます。
- 駐車場のご用意がありませんので、お車でのご来場はご遠慮ください。



日本精工株式会社
ホームページアドレス
❖ <https://www.nsk.com/jp-ja/>

