

NSK

日本精工株式会社

2025年3月期

決算説明会



Change & Go Beyond

2025年5月13日

本資料には、業績見通し及び事業計画等を記載しています。
それらにつきましては、各資料の作成時点における経済環境や事業方針などの
一定の前提に基づいて作成しています。従って、実際の業績は、様々な要因により
業績見通しとは異なる結果となりうることをご承知おき下さい。

Copyright NSK Ltd. All Rights Reserved.

目次

1. 2025年3月期 通期実績
2. 2026年3月期 通期予想
3. 中期経営計画2026の進捗
4. ステアリング事業の今後の方針

(補足資料)

2025年3月期 通期実績

2025年3月期（FY24）決算のポイント

（継続事業）

FY24 通期実績

対前年増収増益。構造改革費用は46億円計上。

売上高 7,967 億円 YoY +1.0%

営業利益 285 億円 +3.9%

一過性除く※ 364 億円 +21.9%

ROE 1.6 %

ROIC 1.5 %

Net D/E レシオ 0.26

FY25 通期予想

ステアリング事業は
含めていません。

不透明な経済環境下、物量は対前年横ばいを想定。

米国追加関税によるコスト影響については売価転嫁の方針。

為替前提は対前年円高(USD135円)。構造改革費用65億円を計上。

売上高 7,600 億円 YoY -4.6%

営業利益 220 億円 -22.7%

一過性除く※ 305 億円 -16.3%

株主還元

DOE2.5%を下限の目安とし、安定配当を継続。

FY24 年間配当 34 円/株 FY25計画 34 円/株

（中間 17円/株、期末 17円/株）

※営業利益から一過性の損益（為替差損益や構造改革費用等）を除いています。

FY24通期実績サマリー

- ✓ 対前年では、自動車減収も、産機増収と円安効果もあり増収増益。
- ✓ 10月公表の業績予想に対しては、産機と自動車がネットで若干増収。加えて円安効果と経費抑制により増収増益で着地。

	(億円)	通期実績		YoY		前回予想
		FY23	FY24	増減額 (為替影響)	増減率	FY24
継続事業	売上高	7,889	7,967	+78 (+182)	+1.0%	7,900
	営業利益 (率)	274 (3.5%)	285 (3.6%)	+11 (+36)	+3.9%	220 (2.8%)
	一過性除く ※1 (率)	298 (3.8%)	364 (4.6%)	+65 (+44)	+21.9%	296 (3.7%)
	税引前利益	262	251	-11	-4.2%	180
	当期利益 (親会社所有者帰属)	135	124	-11	-8.4%	—
継続事業 + 非継続事業	当期利益 (親会社所有者帰属)	85	106 ※2	+21	+25.2%	60
	換算レート 1USD	144.6	152.6	+8.0	+5.5%	150.7
	" 1EUR	156.8	163.7	+7.0	+4.4%	162.4
	" 1CNY	20.1	21.1	+1.0	+4.8%	20.9

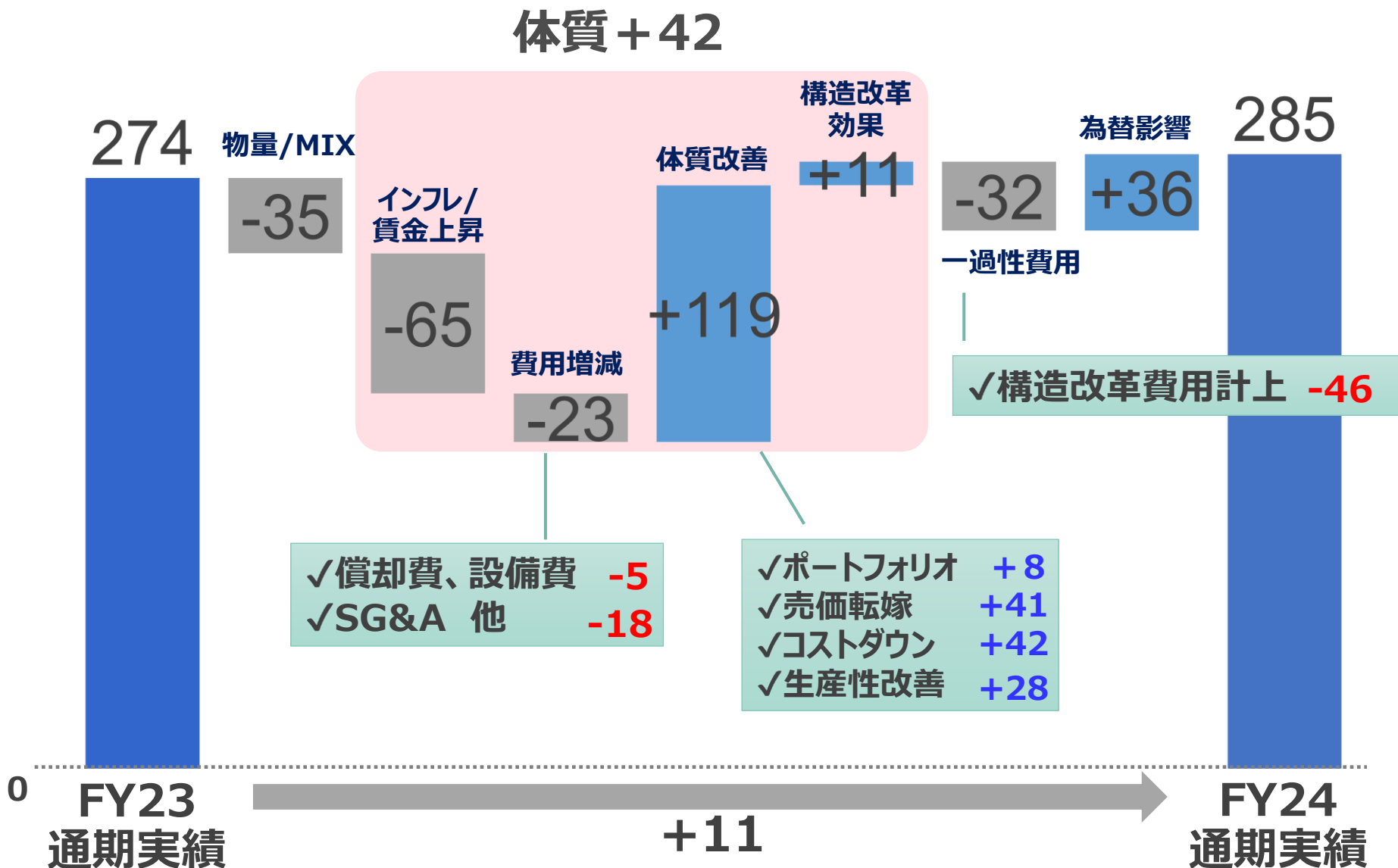
※1 営業利益から一過性の損益（為替差損益や構造改革費用等）を除いています。

※2 当期利益（継続+非継続）にはインドのステアリング子会社（非継続事業）の株式譲渡に関する損失 24億円(2Q計上)の影響を含んでいます。

営業利益 増減内訳 FY23通期実績 ⇒ FY24通期実績

(継続事業)

(億円)



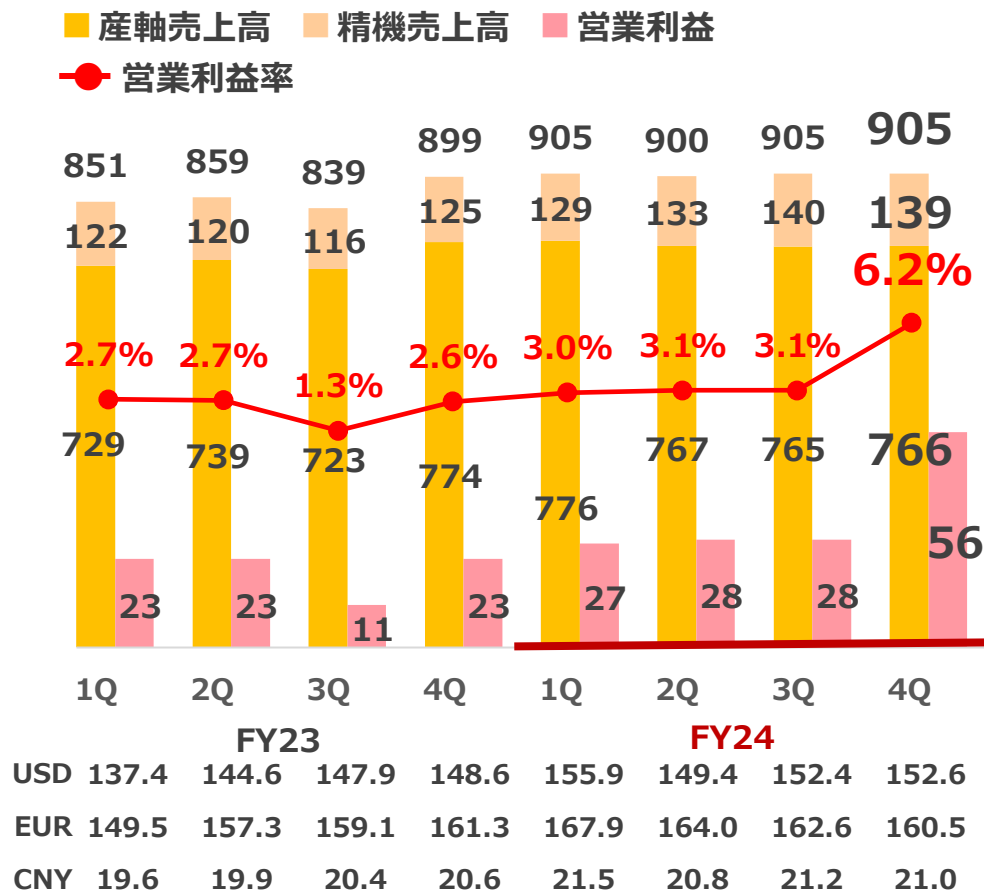
FY24通期実績 -産業機械事業-

FY24通期実績 YoY増収増益。ただし需要回復のペースは鈍い状況が継続。

- ・ 産機軸受：YoY 工作機械、鉄道向け増加。
- ・ 精機製品：YoY 工作機械、半導体製造装置向け増加。
- ・ 構造改革等に関する一過性費用を計上。2Q 12億円、3Q 1億円、4Q 5億円
4Qは一過性の増益要因もありQoQで増益。

(億円)

	通期実績		YoY	
	FY23	FY24	増減額 (為替影響)	増減率 (為替除く)
売上高	3,448	3,615	+166 (+82)	+4.8% (+2.4%)
産業機械軸受	2,965	3,073	+108	+3.6%
精機製品	483	541	+58	+12.1%
営業利益	80	139	+59	+74.1%
(率)	(2.3%)	(3.9%)		
一過性除く	84	158	+74	+87.4%
(率)	(2.4%)	(4.4%)		
換算レート1USD	144.6	152.6	+8.0	+5.5%
〃 1EUR	156.8	163.7	+7.0	+4.4%
〃 1CNY	20.1	21.1	+1.0	+4.8%



FY24通期実績 -自動車事業-

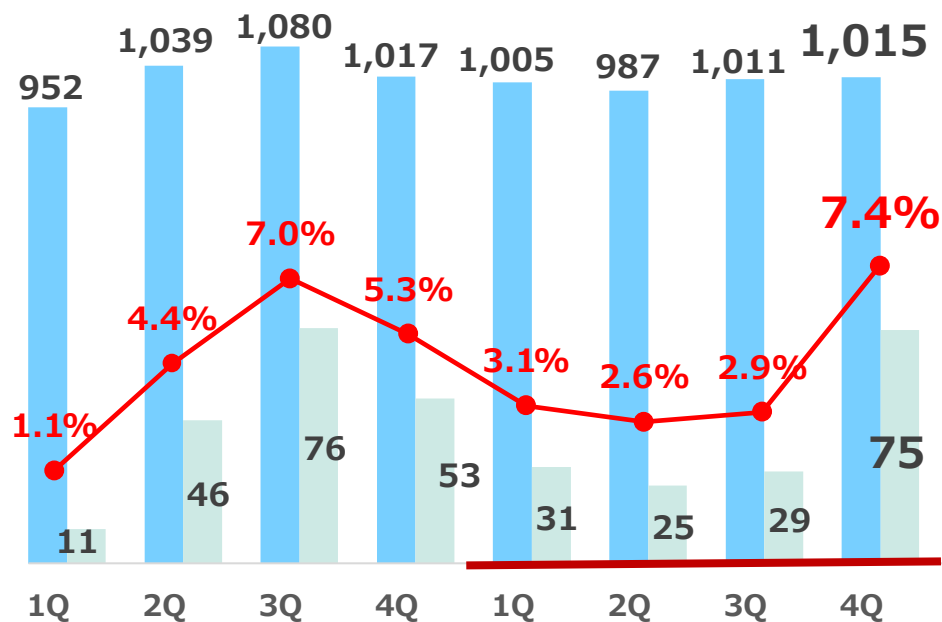
FY24通期実績 YoY減収減益。

- ・グローバル生産台数横ばいも日系メーカー減産(-5%)と欧州地域の低迷が影響。
- ・構造改革等に関する一過性費用を計上。1Q 5億円、3Q 25億円、4Q 1億円
4Qは一過性費用の減少と売価転嫁進展等でQoQ増益。

(億円)

	通期実績		YoY	
	FY23	FY24	増減額 (為替影響)	増減率 (為替除く)
売上高	4,088	4,017	-71	-1.7%
営業利益	186	161	-25	-13.4%
(率)	(4.5%)	(4.0%)	(+93)	(-4.0%)
一過性除く	193	193	-0	-0.2%
(率)	(4.7%)	(4.8%)		
換算レート1USD	144.6	152.6	+8.0	+5.5%
〃 1EUR	156.8	163.7	+7.0	+4.4%
〃 1CNY	20.1	21.1	+1.0	+4.8%

■ 売上高 ■ 営業利益 ● 営業利益率
 2023年8月1日に設立しましたJISとの合併会社による持分法損益はFY23 2Qより営業利益に含めています。



グローバル自動車生産台数 (IHS)

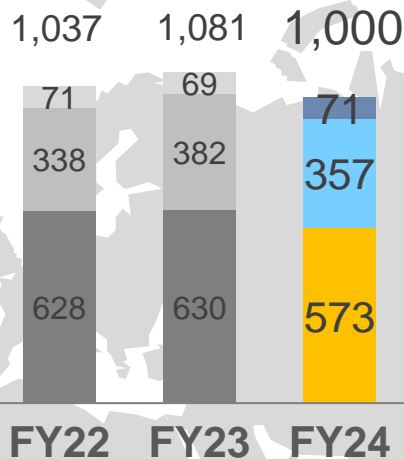
百万台	FY23	FY24	増減率
	90	90	-1%

	FY23				FY24			
USD	137.4	144.6	147.9	148.6	155.9	149.4	152.4	152.6
EUR	149.5	157.3	159.1	161.3	167.9	164.0	162.6	160.5
CNY	19.6	19.9	20.4	20.6	21.5	20.8	21.2	21.0

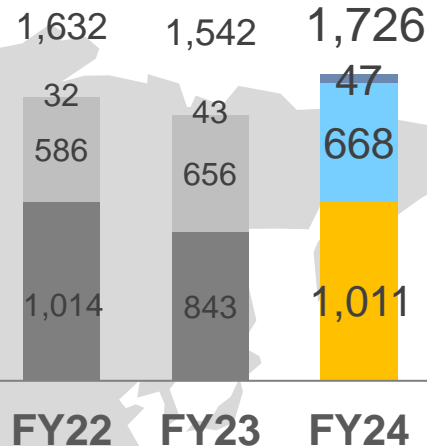
FY24通期実績 -顧客地域別売上高-

欧州：産機、自動車低迷継続。 **中国**：産機増収、自動車微増も回復は鈍い。
米州：堅調も先行き不透明。 **日本**：産機回復は緩やか。自動車は台数減少。

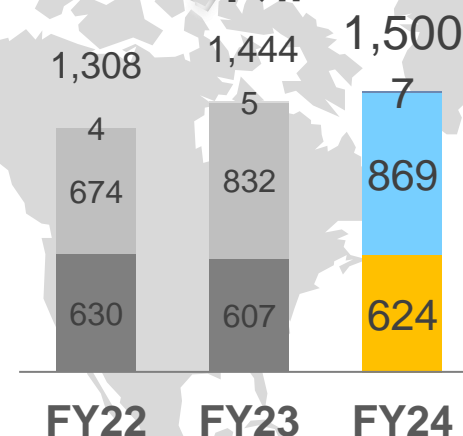
欧州



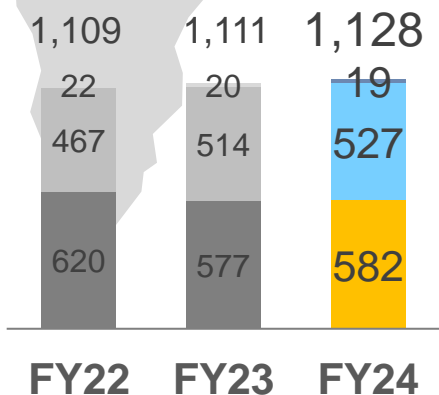
中国



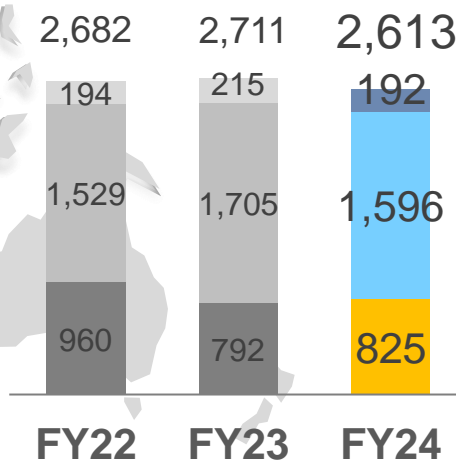
米州



その他アジア ・インド増収



日本



(億円)
■ 産業機械
■ 自動車
■ その他

換算レート	FY22	FY23	FY24
1USD	135.5	144.6	152.6
1EUR	141.0	156.8	163.7
1CNY	19.8	20.1	21.1

2026年3月期 通期予想

2026年3月期の通期予想に、ステアリング事業は織り込んでいません。

2026年3月期（FY25）通期業績予想

- ✓ 不透明な経済環境であり、物量の回復は停滞を前提。
- ✓ 米国追加関税によるコスト影響については売価転嫁の方針。
- ✓ 構造改革効果 +44億円、構造改革費用 -65億円の計上を織り込み。
- ✓ 前提為替レートは対前期円高想定 USD 135円、EUR 155円、CNY 19円
- ✓ 設備投資 年間550億円、株主還元 34円/株（中間17円/株、期末17円/株）

(億円)		FY24 通期実績	FY25 通期予想	YoY	
				増減額 (為替影響)	増減率
継続事業	売上高	7,967	7,600	-367 (-400)	-4.6%
	営業利益 (率)	285 (3.6%)	220 (2.9%)	-65 (-90)	-22.7%
	一過性除く※1 (率)	364 (4.6%)	305 (4.0%)	-59 (-90)	-16.2%
	税引前利益	251	190	-61	-24.3%
継続事業 + 非継続事業	当期利益 (親会社所有者帰属)	106	70 ※2	-36	-34.3%
	換算レート1USD	152.6	135.0	-17.6	-11.5%
	” 1EUR	163.7	155.0	-8.7	-5.3%
	” 1CNY	21.1	19.0	-2.1	-10.0%

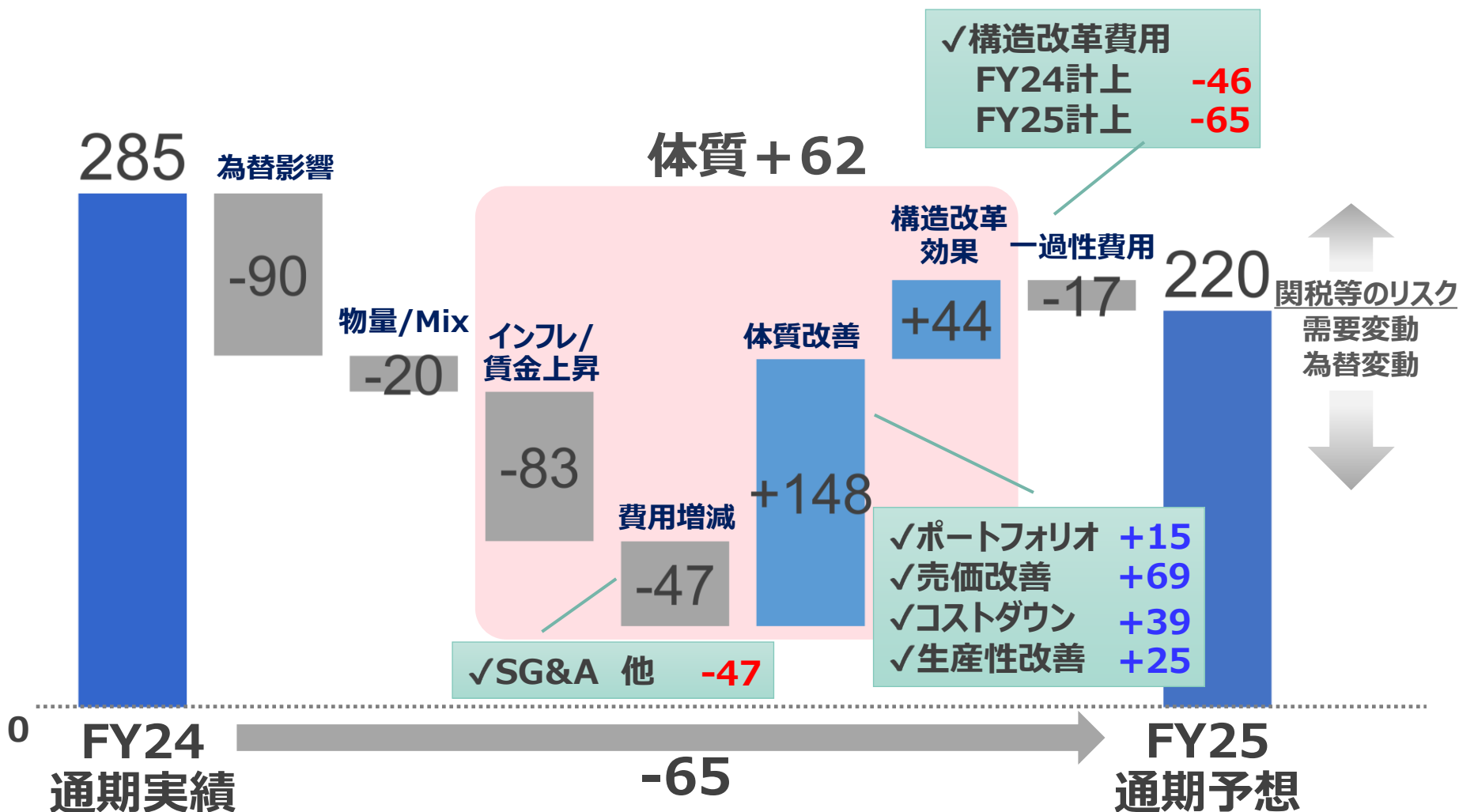
※1 営業利益から一過性の損益（為替差損益や構造改革費用等）を除いています。

※2 FY25通期予想には非継続事業の対象はないため継続事業の数値を表示しています。

営業利益 増減内訳 FY24通期実績 ⇒ FY25通期予想

(億円)

- ✓ 為替と物量影響で減益も構造改革を含む体質は改善。
- ✓ 米国の追加関税の影響は売価への転嫁が基本方針。



FY25通期業績予想 -セグメント別-

主なセクター別需要動向(NSK予測)

産業機械事業

(億円)	FY24	FY25	通期YoY		FY25	
	通期実績	通期予想	増減額	増減率	1H予想	2H予想
売上高	3,615	3,520	-95	-2.6%	1,750	1,770
産業機械軸受	3,073	3,010	-63	-2.1%	1,500	1,510
精機製品	541	510	-31	-5.8%	250	260
営業利益	139	135	-4	-3.2%	55	80
(率)	(3.9%)	(3.8%)			(3.1%)	(4.5%)
一過性除く	158	155	-3	-2.0%	65	90
(率)	(4.4%)	(4.4%)			(3.7%)	(5.1%)

FY25 1H **FY25 2H**
vs FY24 2H vs FY25 1H

E&E	AM	→	→
	家電	→	→
	自動車	→	→
OEM	ロボット	→	→
	風力	→	→
	鉄道	→	↓
	工作機械	→	→
	半導体	↓	→

・需要環境はほぼ横ばいを前提。売価転嫁や拡販等を進め、為替影響（売上高-200億円）を除く実質で若干の増収を見込む。

自動車事業

(億円)	FY24	FY25	通期YoY		FY25	
	通期実績	通期予想	増減額	増減率	1H予想	2H予想
売上高	4,017	3,800	-217	-5.4%	1,910	1,890
営業利益	161	100	-61	-37.9%	55	45
(率)	(4.0%)	(2.6%)			(2.9%)	(2.4%)
一過性除く	193	133	-60	-30.9%	56	77
(率)	(4.8%)	(3.5%)			(2.9%)	(4.1%)

グローバル自動車生産台数
(百万台, NSK予測)

FY24		▶	FY25	
90			90	
1H	2H		1H	2H
44	46		44	46

・為替影響は売上高-200億円。日系の生産台数の影響もあり対前年で若干減収。
・AT製品の減収分は電動ブレーキの増収でカバー。

中期経営計画2026の進捗

中計期間：FY2022-FY2026

中期経営計画2026の取り組み進捗①

FY26財務目標 売上高9,000億円 営業利益750億円(8%)、ROE 8%

**事業環境の変化による収益体質悪化の回復に取り組み、
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目指す。**

経営方針

- ✓ 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。

3つの経営課題

「収益を伴う成長」
「ESG経営」
「経営資源の強化」

取り組み施策

成長・拡大

- ✓ 販売ポートフォリオの改善
 - » 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

体質改善

- ✓ 生産の超安定化
- ✓ 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

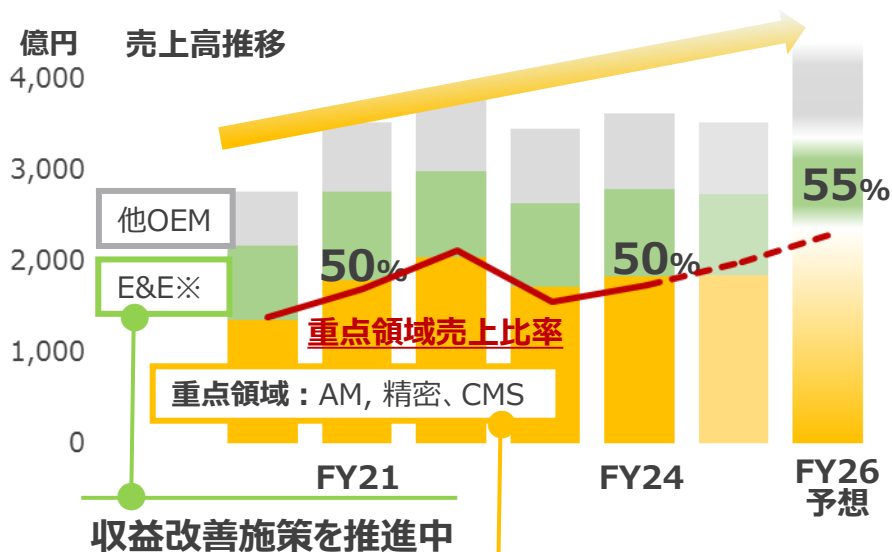
中期経営計画2026の取り組み進捗②ポートフォリオ改善

ポートフォリオ改善の取り組みは着実に進捗。
産機は収益性の高い重点領域の拡大は足踏み。

1. 産機ビジネス拡大

産機売上高比率

FY21 41% > FY24 45% > FY26 50%



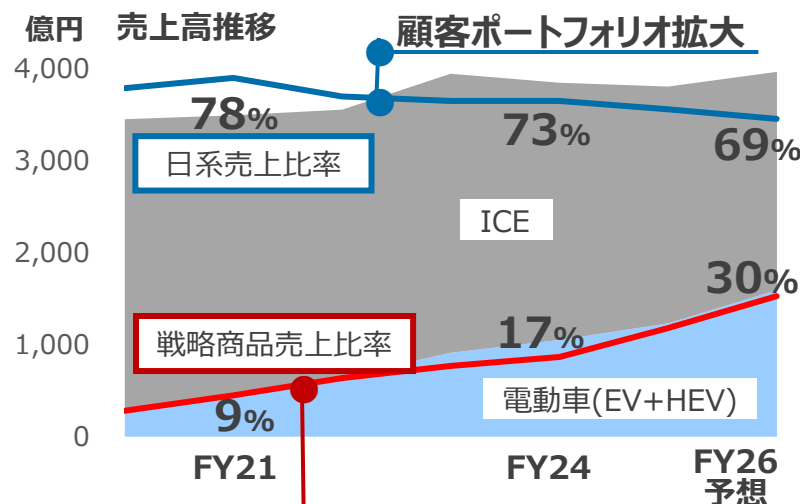
AM：米印での拡販継続・補修用軸受の開発
精密：ロバストダイナシリーズの市場投入
CMS：顧客セクターの拡大（製薬・鉄鋼等）



2. EV顧客拡大とシェアアップ

電動車向け売上高比率

FY21 10% > FY24 25% > FY26 45%



戦略商品をグローバルに展開



電動ブレーキ用BS 高車重向けハブユニット軸受 eAxle用軸受

FY21からFY26で 売上高 **3倍**へ拡大

中期経営計画2026の取り組み進捗③構造改革

欧州地域およびE&E事業を中心とした構造改革は計画どおりに進捗。
需要環境の低迷により追加対策を実行していく。

生産
再編

実行中

欧州を中心に1,000名規模の削減

» FY24末：600名完了 » FY25末：400名実行中

- ・欧州：生產品種の絞り込み、前工程の海外調達を活用、生産能力の縮小
- ・日本：ICE向け製品の生産再編
- ・米州：ICE向け製品および鋼球事業の再編、AMの供給力強化

	FY24 実績	FY25	FY26
一過性費用	46億円	10億円	
効果刈り取り 対 FY23	11億円	54億円 (計画 65億円)	70億円 (計画 90億円)

追加
案件
実行

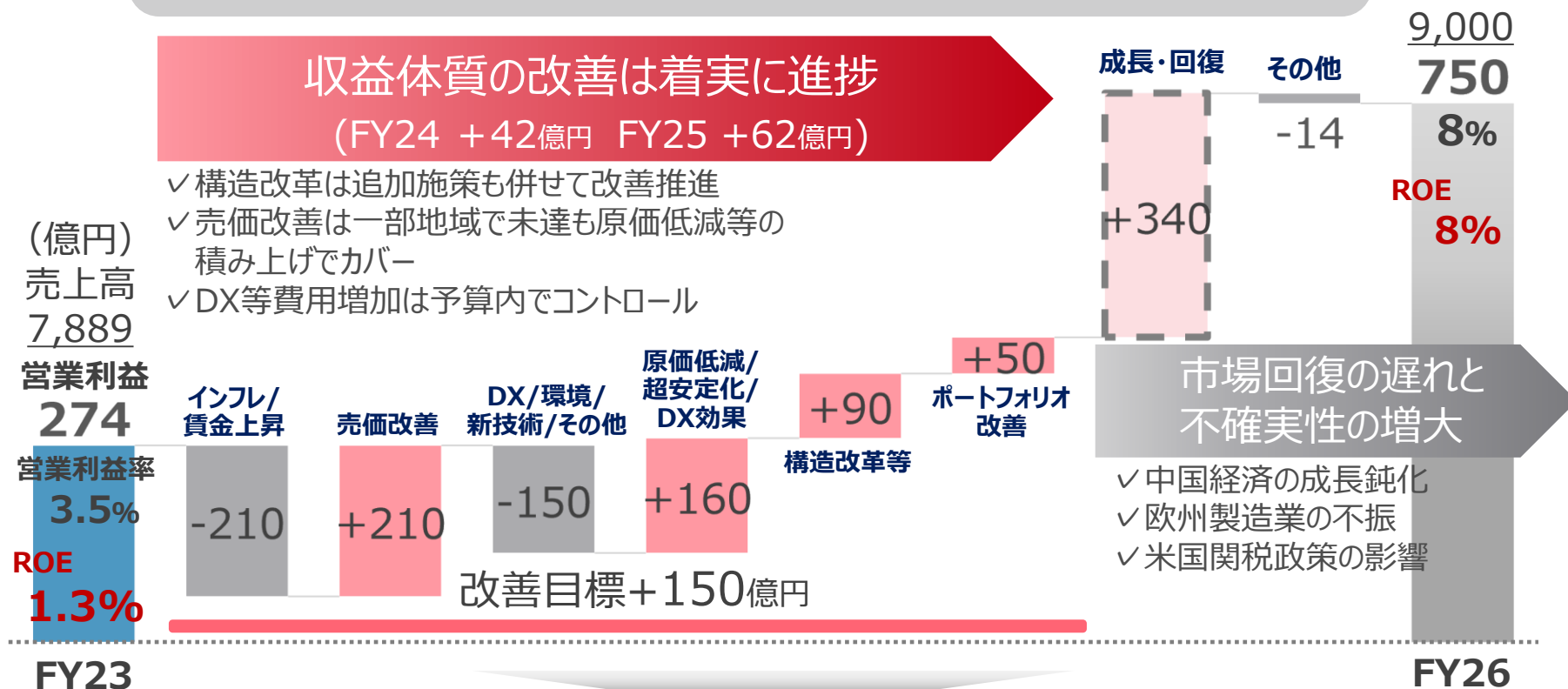
事業環境の回復遅れに伴う効果刈り取り減の挽回と収益性底上げ

- ・欧州の生産拠点と販売体制の見直し
- ・日本、中国：生產品種の見直し

	FY25	FY26	FY27
一過性費用	55億円	15億円	10億円
効果刈り取り 対 FY23	1億円	20億円	40億円

中期経営計画2026の取り組み進捗④体質改善

FY23実績→FY26目標 収益改善ロードマップ 2024年5月公表



現状の事業環境ではFY26にROE8%の到達は困難

ROE8%の早期実現に向け300億円のさらなる収益改善を進める

①重点領域の拡販 売上+500億円/利益 +200億円 ②固定費の改善 100億円

➤ 新中期経営計画の立案を前倒しで着手

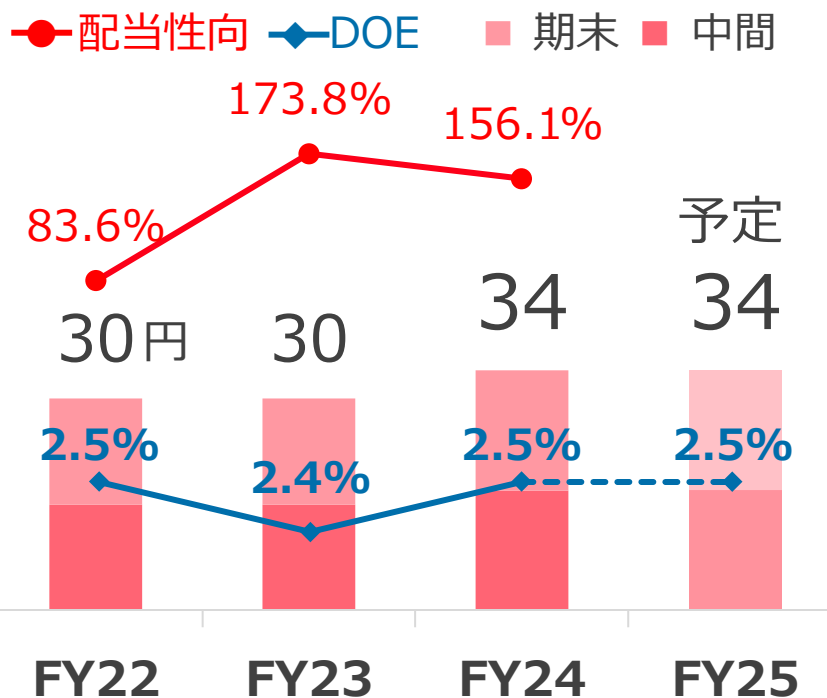
健全な財務体質を維持。「**安定的な利益還元**」を継続。
収益性改善を進め、早期に配当性向30～50%レンジ内へ回帰。

FY24~26 株主還元方針

「安定的な利益還元」の継続

- ・配当性向 30～50%
- ・各期の配当はDOE2.5%を下限の目安
- ・自己株式取得は機動的に実施

配当金推移



自己株式取得

—

217億円

—

ステアリング事業の今後の方針

ステアリング事業の今後の方針

JIS※との持分法適用会社（NSKステアリング&コントロール株式会社）に関するこれまでの経緯

2023年5月 JISとの合併契約を締結

2023年8月 持分法適用会社を設立（株式保有割合 NSK 49.9% JIS 50.1%）

今回 **2025年5月**

近年の自動車部品業界を取り巻く環境は大きく変化し、これまで以上に機動的な対応が必要となることからJISと協議の上、JIS保有の株式をNSKが取得することを決定。
（株式譲渡日は2025年9月1日予定）

課題と進捗

- ステアリング事業の黒字化と収益体質の改善を達成
- 事業運営のスタンド・アローン体制を確立
- ▲ ストラテジック・パートナー探しは継続中

参考）NSKステアリング&コントロール株式会社連結のFY24実績（監査前）

売上高	1,603億円	資産	1,367億円
営業利益	43億円	負債	928億円
		資本	439億円

本件に伴うNSKの連結業績等への影響は精査中です。

※ジャパン・インダストリアル・ソリューションズ

補足資料

MTP2026 財務戦略の基本方針

収益を伴う成長

キャッシュの創出

4,000~5,000億円
/ 5年間

営業利益率 8%

減価償却費

政策保有株式 (原則保有しない)

ほか 低収益資産の縮減

持続的成長のための投資

経営資源の強化

✓ 設備投資 **2,800億円** / 5年間

E
S
G
経営

» 経常投資 1,600億円 能力・基盤維持	» 増強投資 700億円 産機拡大・超安定化	» 新技術 500億円 DX・新製品
------------------------------	------------------------------	--------------------------

✓ 技術関連費用 **3~4%** / 売上高

✓ 企業価値を高めるための投資

人的資本への投資 DXへの投資 M&A ほか

安定的な利益還元の継続

✓ 配当性向 **30~50%**

1,000億円 ~ / 5年間

✓ 各期の配当はDOE 2.5%を下限の目安

✓ 自己株式取得 (機動的に実施)

補足. FY24実績 事業セグメント別業績

FY23 1Q決算にてステアリング事業を非継続事業へ分類したことに伴い、非継続事業を除いた継続事業の金額を表示しています。なお、2023年8月1日に設立しましたJISとの合併会社における持分法損益はFY23 2Qより自動車事業のセグメント利益に含めています。

(億円)		FY23					FY24					YoY	
		1Q	2Q	3Q	4Q	通期	1Q	2Q	3Q	4Q	通期	増減額	伸び率
合計	売上高	1,882	1,984	2,014	2,008	7,889	2,005	1,971	1,993	1,997	7,967	+78	+1.0%
	営業利益	41	70	82	81	274	59	38	59	128	285	+11	+3.9%
	(営業利益率)	(2.2%)	(3.5%)	(4.1%)	(4.0%)	(3.5%)	(2.9%)	(1.9%)	(3.0%)	(6.4%)	(3.6%)		
産業機械 事業	売上高	851	859	839	899	3,448	905	900	905	905	3,615	+166	+4.8%
	産業機械軸受	729	739	723	774	2,965	776	767	765	766	3,073	+108	+3.6%
	精機製品	122	120	116	125	483	129	133	140	139	541	+58	+12.1%
	営業利益	23	23	11	23	80	27	28	28	56	139	+59	+74.1%
	(営業利益率)	(2.7%)	(2.7%)	(1.3%)	(2.6%)	(2.3%)	(3.0%)	(3.1%)	(3.1%)	(6.2%)	(3.9%)		
自動車 事業	売上高	952	1,039	1,080	1,017	4,088	1,005	987	1,011	1,015	4,017	-71	-1.7%
	営業利益	11	46	76	53	186	31	25	29	75	161	-25	-13.4%
	(営業利益率)	(1.1%)	(4.4%)	(7.0%)	(5.3%)	(4.5%)	(3.1%)	(2.6%)	(2.9%)	(7.4%)	(4.0%)		
その他	売上高	167	160	183	166	677	186	150	146	148	630	-47	-6.9%
	営業利益	7	7	5	4	24	8	1	16	-3	23	-1	-3.6%
	(営業利益率)	(4.1%)	(4.4%)	(3.0%)	(2.5%)	(3.5%)	(4.5%)	(0.7%)	(10.9%)	(-1.8%)	(3.6%)		
売上高消去		-87	-75	-88	-75	-325	-91	-65	-69	-70	-295	+30	-
その他の営業損益/調整額		1	-6	-10	0	-15	-8	-16	-14	-1	-38	-23	-

補足. FY25予想 事業セグメント別業績

(億円)		FY24実績			FY25予想			YoY	
		1H	2H	通期	1H	2H	通期	増減額	伸び率
合計	売上高	3,976	3,990	7,967	3,800	3,800	7,600	-367	-4.6%
	営業利益	97	188	285	105	115	220	-65	-22.7%
	(営業利益率)	(2.4%)	(4.7%)	(3.6%)	(2.8%)	(3.0%)	(2.9%)		
産業機械 事業	売上高	1,805	1,810	3,615	1,750	1,770	3,520	-95	-2.6%
	産業機械軸受	1,543	1,531	3,073	1,500	1,510	3,010	-63	-2.1%
	精機製品	262	279	541	250	260	510	-31	-5.8%
	営業利益 (営業利益率)	55 (3.0%)	84 (4.7%)	139 (3.9%)	55 (3.1%)	80 (4.5%)	135 (3.8%)	-4	-3.2%
自動車 事業	売上高	1,991	2,025	4,017	1,910	1,890	3,800	-217	-5.4%
	営業利益 (営業利益率)	56 (2.8%)	105 (5.2%)	161 (4.0%)	55 (2.9%)	45 (2.4%)	100 (2.6%)	-61	-37.9%
その他	売上高	336	294	630	270	275	545	-85	-13.5%
	営業利益 (営業利益率)	9 (2.8%)	13 (4.5%)	23 (3.6%)	5 (1.9%)	0 (0.0%)	5 (0.9%)	-18	-77.5%
売上高消去		-156	-139	-295	-130	-135	-265	+30	-
その他の営業損益/調整額		-24	-15	-38	-10	-10	-20	+18	-

補足. 顧客地域別売上高

FY23 1Q決算にてステアリング事業を非継続事業へ分類したことに伴い、非継続事業を除いた継続事業の金額を表示しています。

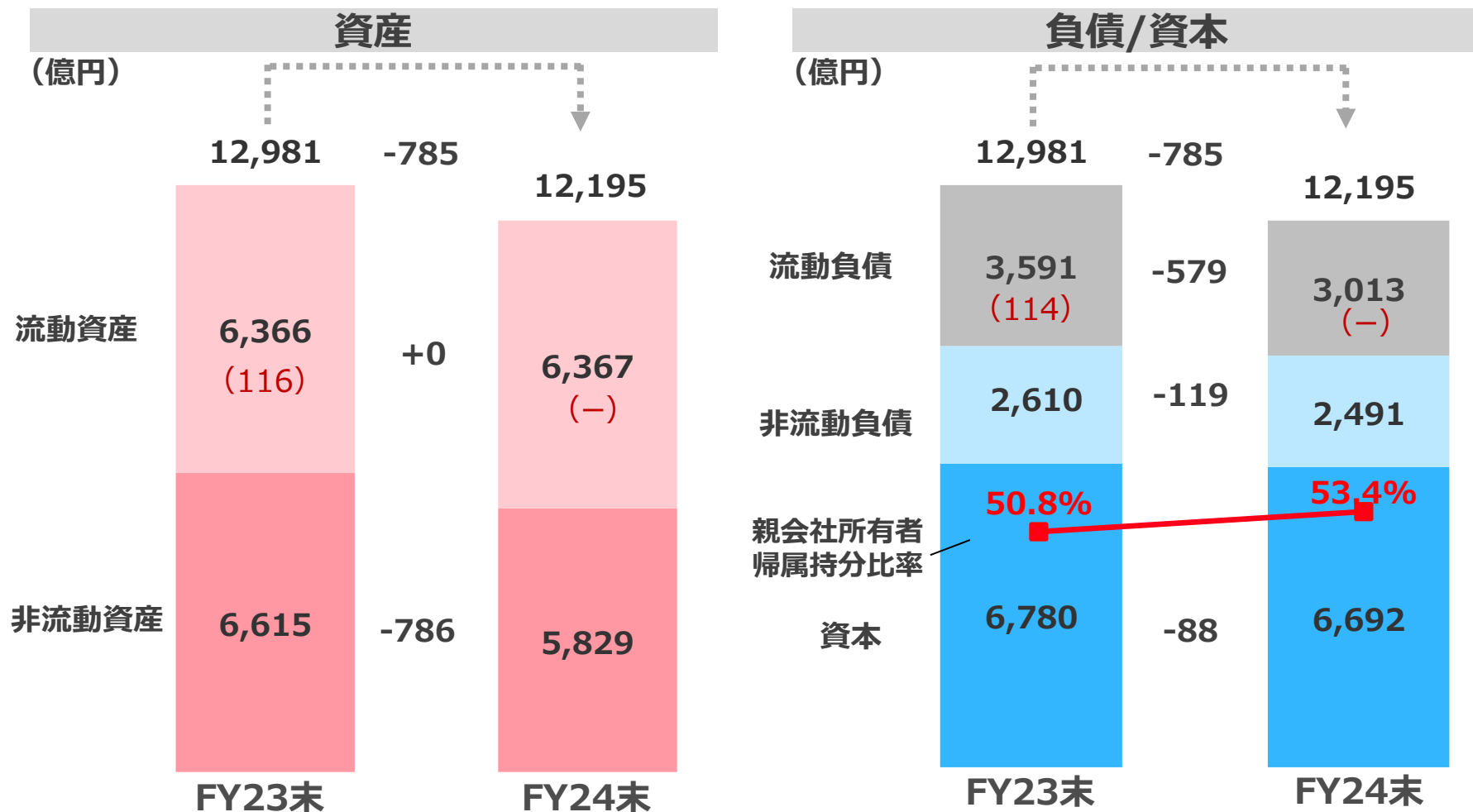
(億円)	FY23実績			FY24実績			YoY	
	1H	2H	通期	1H	2H	通期	増減額	増減率
売上高	3,867	4,022	7,889	3,976	3,990	7,967	+78	+1.0%
日本	1,363	1,348	2,711	1,299	1,313	2,613	-98	-3.6%
海外合計	2,504	2,674	5,178	2,677	2,677	5,354	+176	+3.4%
(海外比率)	(64.7%)	(66.5%)	(65.6%)	(67.3%)	(67.1%)	(67.2%)		
米州	684	760	1,444	753	747	1,500	+56	+3.8%
欧州	522	558	1,081	509	491	1,000	-81	-7.5%
中国	750	792	1,542	851	875	1,726	+184	+11.9%
その他アジア	548	563	1,111	564	564	1,128	+17	+1.6%
換算レート								
1USD	141.0	148.2	144.6	152.6	152.5	152.6	+7.9	+5.5%
1EUR	153.4	160.2	156.8	165.9	161.6	163.7	+7.0	+4.4%
1CNY	19.8	20.5	20.1	21.2	21.1	21.1	+1.0	+4.8%

補足. 財政状態

ステアリング事業に関する「売却目的保有に分類される処分グループに係る資産および負債」は、FY24 2Qに株式の売却手続きが完了したため FY24 4Q末()内数値には含まれていません。

また、NSKロジスティクス株（以下NLK）の株式を一部譲渡する契約を締結したことにより、FY24 2Q末にはNLKの資産および負債を()内数値に含めて記載していましたが、本株式の譲渡が2024年10月1日に完了したため、FY24 4Q末()内数値には含まれていません。

換算レート	FY23末	FY24末
1USD	151.4	149.5
1EUR	163.3	162.0
1CNY	20.8	20.6



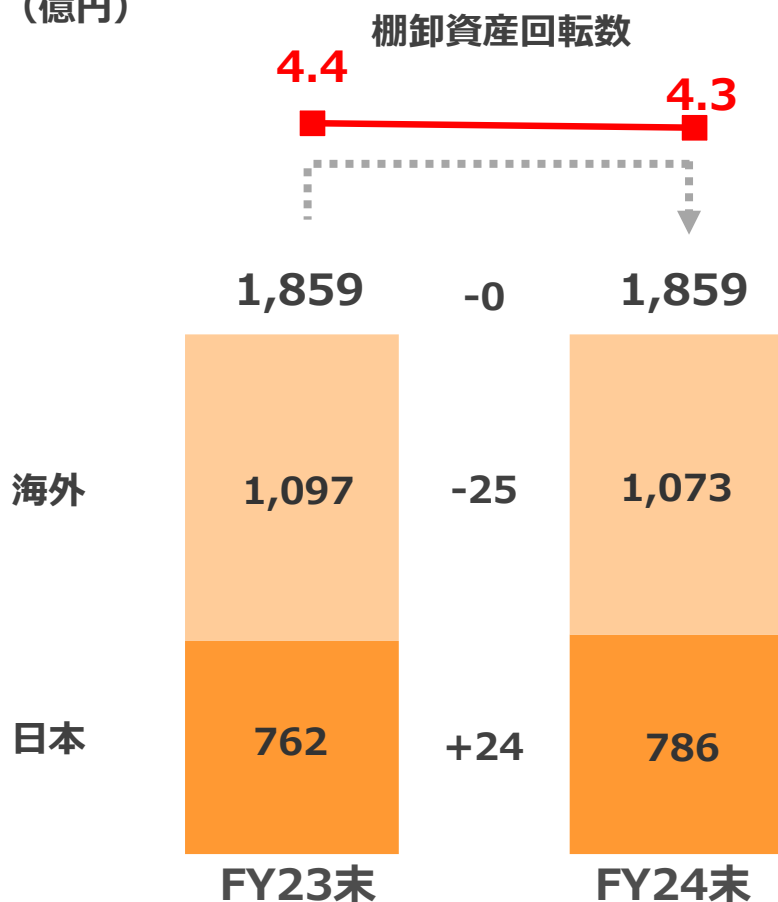
補足. 棚卸資産/有利子負債

FY23 1Q決算にてステアリング事業を非継続事業へ分類したことに伴い、非継続事業を除いた継続事業の金額を表示しています。

換算レート	FY23末	FY24末
1USD	151.4	149.5
1EUR	163.3	162.0
1CNY	20.8	20.6

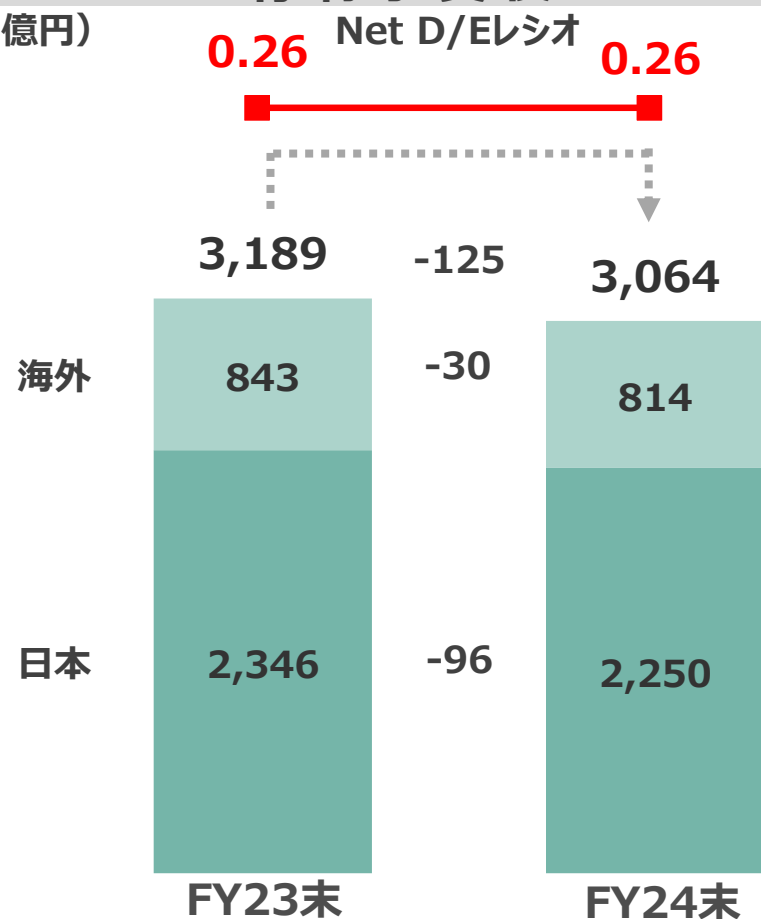
棚卸資産

(億円)



有利子負債

(億円)



補足. 設備投資額/減価償却費/研究開発費

FY23 1Q決算にてステアリング事業を非継続事業へ分類したことに伴い、非継続事業を除いた継続事業の金額を表示しています。

(億円)	FY22 通期実績	FY23 通期実績	FY24 通期実績	FY25 通期予想
設備投資額	541	585	565	550
設備投資額 (リース除く)	484	536	510	520
減価償却費	501	529	524	500
減価償却費 (リース除く)	453	475	476	450
技術関連費用	259	274	275	290
研究開発費 (制度決算ベース)	154	156	163	170



NSKの企業理念

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。

NSKビジョン2026

あたらしい動きをつくる。

あらたなライフスタイルを生み出し、笑顔あふれる 明日 を実現するための、
次の「動き」をつくる。

社会のニーズをいち早く発掘し、世界中の期待を超える、
誰も想像できなかった「動き」をカタチにする。

私たちが未来を動かしていく。