

**日本精工株式会社 2026年3月期決算説明会 中期経営計画 2028
質疑応答要旨**

◆経営統合について

【Q1】

NTNとの経営統合は、いつごろから議論をしていたのか。

【A1】

時期についての回答は差し控えさせていただきますが、両社は、企業価値向上と日本のベアリング業界として国際競争力を持ちたいという考えのもと、統合という選択肢を長年に亘り考えていたと思います。

【Q2】

なぜ統合の相手として NTN を選択したのか。海外を含む他の会社とは交渉しなかったのか。

【A2】

日本のベアリング産業が日本の製造業を支え、世界で重要な産業であり続けるためには、強固な事業基盤と国際競争力が必要であり、それを実現するための統合相手としてお互いがふさわしいと考えたからです。統合会社は、日本発の企業として、SKF やシエフラー、Timken、中国の地場メーカーと伍して存在していけると考えています。

【Q3】

NSK から見た NTN の特長、補完すべき点を挙げるならば何があるか？

【A3】

当社と同様に 100 年に亘りグローバルに信頼を築いてきたと評価しています。また、NSK より優位性のある商品があることに加え、強いリーダーシップの下で事業構造改革も進めています。お互いに全てを知っているわけではありませんが、それぞれのコア技術に自信を持っているため、うまくシナジーを発揮できるものと考えております。

【Q4】

統合が実現すれば、製品ラインナップや R&D、共同購買など含め、競争優位性のある市場プレゼンスの高い企業になると思うが、このような認識の下で両社は統合の話を進めたのか。

【A4】

統合の目的は、単なる規模の追求ではなく、収益を伴う成長と国際競争力が重要であると考えています。顧客への提案力や中国メーカーの台頭、価格競争力など競争環境が激化していく中、世界で対抗していかなければならないことも考慮しました。

【Q5】

両社は企業文化が大きく異なると思うが、融合に向けた社長の考えを教えてください。

【A5】

両社の企業文化は違いますが、同一業界としての言葉は通じます。また、異なる企業文化同士だからこそ化学反応が起こり、新しい価値が生まれてくるものと期待しています。NSK にはエンパシー（共感力）を持って人と接し、多様性やイノベーションを生み出す受容力があると思っています。また、トップ同士が明確なビジョンを示し、リーダーシップを発揮して従業員と対話することで、一体感が生まれるという認識も互いに一致しています。

◆中期経営計画 2028 について

【Q6】

産業機械事業について、競争環境が厳しくなっている中、中期経営計画 2028 の目標達成は簡単ではないと思う。NSK は SKF と同じような 10%を超える利益率を実現できるのか。

【A6】

実現に向けて挑戦し続けなければならないと考えています。ROE8%や 10%が決してゴールではなく、10%以上をめざし、機械部品メーカーとしての存在価値を示していきたい。MRO と CMS を併せた PLM ビジネスに加え、直動部品やベアリングを組み合わせたアクチュエータ、さらにクラッチ系新製品の市場投入など、ポートフォリオの変革が進めば 15%も達成できると考えています。

【Q7】

産業機械事業や自動車事業の成長は、外部環境というより、内部体質の強化や製品ポートフォリオの組み換えを強調している印象だが、特に産業機械事業が大きく改善する理由を教えてください。

【A7】

産業機械事業は自動車事業に比べて工場再編のウェイトが高く、体質改善や構造改革など物量に頼らない収益体質の構築を行っていくためです。

【Q8】

中期経営計画 2028 にステアリング事業を織り込まなかったということだが、NTN との経営統合を進めながら、同事業のストラテジック・パートナー探しを継続するのか。

【A8】

経営統合後にステアリング事業の新たな活用方法が出てくる可能性もあると思いますが、2028 年までにパートナーの目途をつけたいと考えています

【Q9】

ロボティクス事業について、10年後の売上高の規模感はどのくらいを目論んでいるのか？また、対象となる顧客は、日系か中国系か欧米か伺いたい。

【A9】

2036年では最低でも1,000億規模にしたいと考えています。市場としては、中国、米国、日本が中心になりますが、中国向けは、中国域内で開発から生産まで完結させる事業体制を構築して対応していきたいと考えます。

【Q10】

NSKが単独で構造改革を進めるより、統合後に新会社として改革を進めるほうが効率的ではないか？また、地産地消の戦略を進めるのであれば、統合後にどのようなストーリーで工場の再編を検討していくのか？

【A10】

構造改革は、NSKが目指す収益体質とするために取り組むべき課題であり、FY28に向けて体質改善を図っていきたいと考えています。2027年後半の統合が実現した後で工場の再編等始めることも可能ではあるが、それでは遅いと考えます。そのため、今回の中期経営計画2028で掲げて目標達成に向けスピード感を持って取り組むべきと考えています。

【Q11】

2027年10月に経営統合をすると、中期経営計画2028の後半の物語が大きく変わってしまうと思う。社員は統合会社の設立まで、新たなことにチャレンジし難しい心情になってしまうのではないか。

【A11】

それは心配していません。中期経営計画2028は、トップダウンとボトムアップの両面から戦略を積み上げて策定してきました。NSKとして取り組むべきアイテムとして整理したのが中期経営計画2028であり、1年半から2年後に大きく変わるものではありません。中期経営計画2028の後半において取り組む課題の幅が広がる可能性はありますが、フォーカスゾーンが変わるわけではありません。

◆2026年3月期（FY25）実績と2027年3月期（FY26）予想について

【Q12】

欧州の構造改革費用をFY25 4Qに前倒して計上したと思うが、FY26の構造改革効果の刈り取りは30億円よりもう少し期待できないか。

【A12】

2026年4月にアナウンスした英国ニューアーク工場の閉鎖に関する構造改革費用の計上を前倒ししました。しかしながら、工場の閉鎖自体は2027年3月予定に変わりはないため、FY26の構造改革の効果についても変わらない見込みです。

【Q13】

構造改革を進めている一方で人員数が前年から9%程度増加しているが理由は何か。

【A13】

FY24比で2,200人程度が増えていますが、2025年9月に実施したステアリング事業の連結子会社化により3,500人弱が増えていることを含めると、実質的には1,200人程度が減少しています。

【Q14】

FY26のセクター別需要動向について、工作機械は回復傾向と思うが横ばい想定なのはリスクを織り込んでいるからか？また、半導体製造装置向けも需要が強いと思うが、精機製品の売上高予想の650億円は控えめな印象を受けた。供給能力も含めて考え方を伺いたい。

【A14】

工作機械向けは、FY25Q4から続く中国を中心とした需要回復がFY26も続くものとみております。また、半導体製造装置向けについても需要が増加しており、当社の供給能力の制限により現段階でいただいているオーダーに対応できないという状況にはありませんが、供給体制の強化につきましては、顧客の需要動向も見ながら対応してまいります。

以上