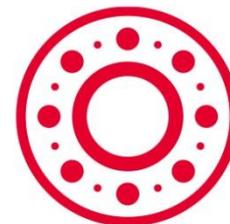


# NSK

# 日本精工株式会社



Change & Go Beyond

# MTP2026

## 中期経営計画

## (2022年度～2026年度)

2022年5月13日

代表執行役社長・CEO 市井 明俊

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.

# 第6次中期経営計画振り返り

- 産機は過去レコード達成も2桁利益率には届かず、自動車は2期連続の赤字  
半導体・工作・ロボット市場で成長、自動車市場縮小、電動化加速、EPS受注未達
- コロナ不安継続、急激なインフレ、サプライチェーンの混乱 ■ 財務安定性は格付A維持

## 第6次中期経営計画(FY19~FY21) 経営目標

評価 ※E&E調整後 参考値

				5次中期 FY18 9,914億円 産機 3,280※	FY19 8,310	FY20 7,476	FY21 8,652 (-13%) 3,458 (+5%)
成長性	売上高/ 成長率	売上成長 CAGR 2% 1兆円	産業機械： 市場の伸びを上回る成長 自動車軸受： グローバル自動車生産台数の 伸びを上回る成長 自動車部品： STGビジネス再成長に 向けた受注獲得				
収益性	営業利益率	8%以上	安定的な収益力の確保	8.0%	2.8%	0.9%	3.4%
効率性	ROE	10%以上	株主資本コストを上回るROE	10.4%	3.3%	0.1%	3.4%
安定性	剰D/Eの 自己資本比率	0.3倍 50%	格付Aを維持	コロナ禍においても格付Aを維持			
株主還元	配当性向 自己株式取得	30~50% 40円/株以上	安定的な配当継続 自己株式取得 機動的な資本政策	安定配当を継続			
設備投資	設備投資額	3年合計 1,800億円	持続的成長を支える投資	事業環境に合わせてコントロール 3年合計 1,445億円			
技術開発	技術関連投資	対売上高 3~4%	成長のための技術開発を継続	3~4%で推移 300億円/年			

# MTP2026の全体像と位置づけ

## MTP2026

持続的成長を可能にする企業基盤の再構築

### 第6次中計

FY19-20-21

次の成長に向けた  
事業基盤とリソース強化

成長への新たな仕掛け  
経営資源の強化  
環境・社会への貢献

事業環境の変化

FY22 — 24 — 26

## 「変わる 超える」で 新しい姿の1兆円企業へ

経営課題の取り組みを加速

ESG経営



収益を伴う成長

経営資源の強化

Post2026

100年、  
1000年先も  
選ばれ続ける

No.1の品質と信頼  
社会課題の解決  
技術革新へ貢献

自動車市場の停滞  
カーボンニュートラル  
サプライチェーンリスクの顕在化  
国際社会の分断  
インフレによるコスト上昇

3.4%

営業利益率

7~8%

10%

電動化・自動化・  
デジタル化の進展  
クルマのEV化、半導体・  
ロボット需要の拡大  
地球環境負荷の低減



# 新しい姿の1兆円企業

ポートフォリオ変革/営業利益率10% ROE 10%



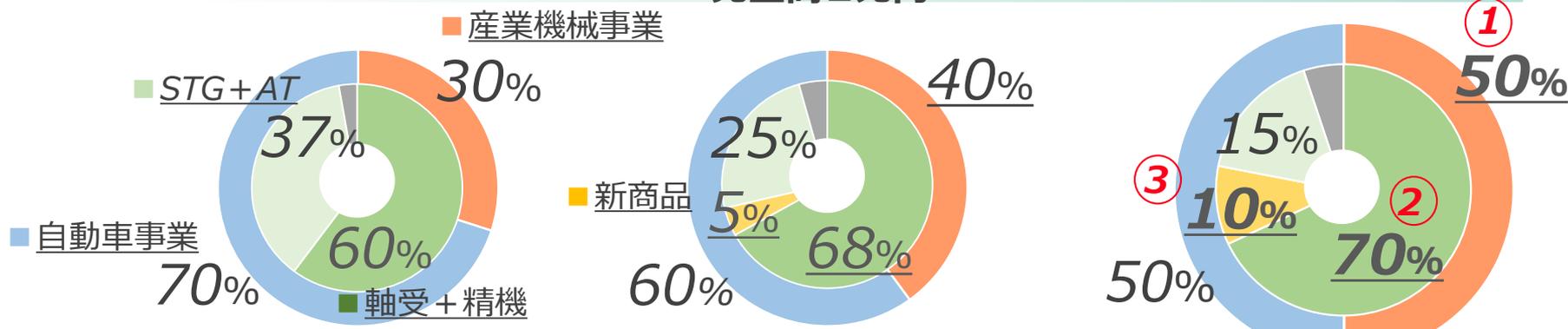
»ポートフォリオ変革 ① 産機ビジネス拡大 ② 軸受+精機で稼ぐ ③ 新商品を育てる

Bearings & Beyond

**FY17**  
売上高1兆円

**MTP2026**  
売上高1兆円

**Post2026**



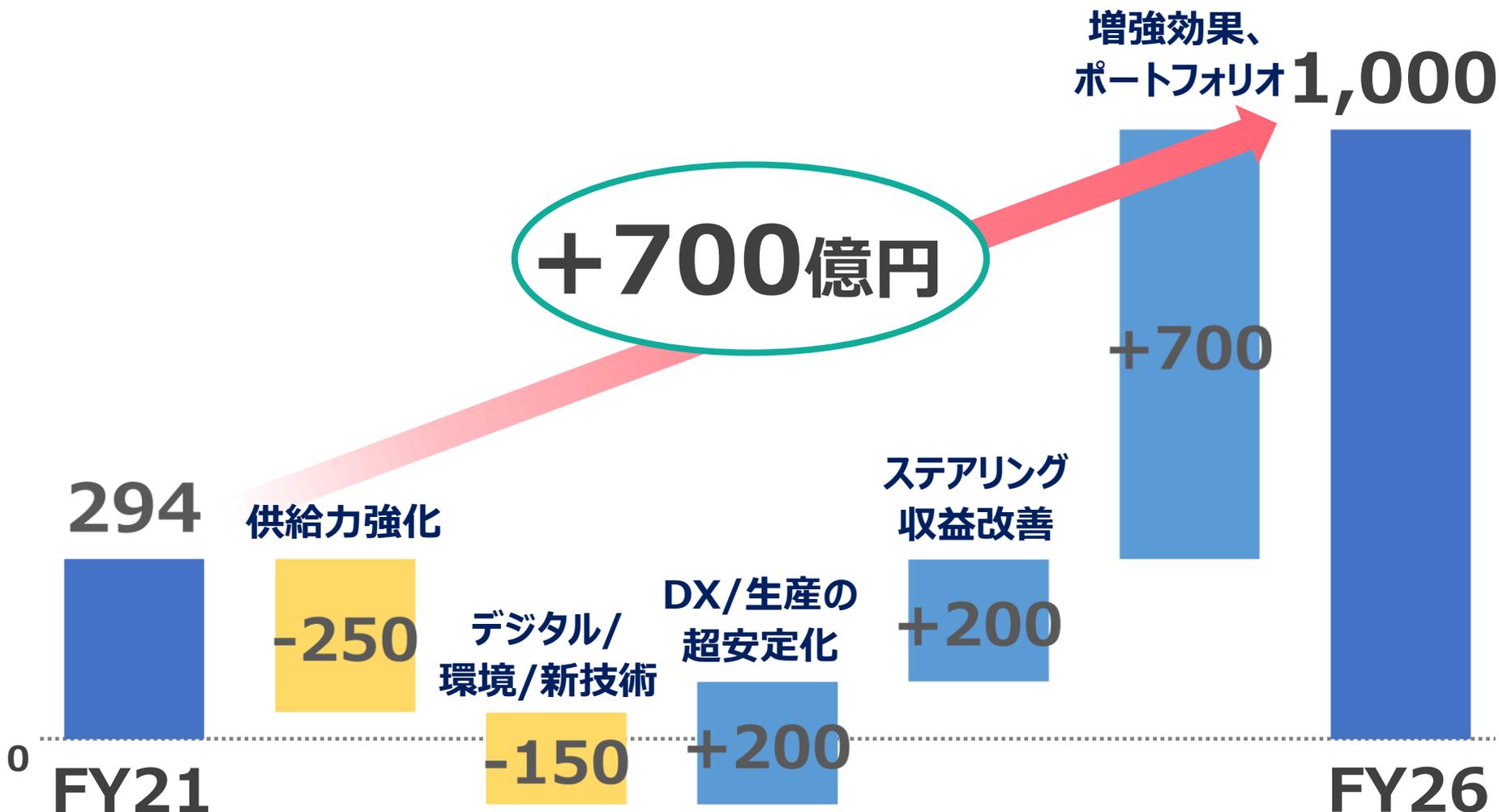
## »経営目標

		FY21	FY26	FY21→26
成長性	売上高/成長率	8,652億円	1兆円以上	CAGR +5%/年
収益性	営業利益(率)	294億円 (3.4%)	1,000億円 (10%)	+700億円 +6.6ポイント
効率性	ROE	2.8%	10%	+7.2ポイント
	ROIC	1.9%	8%	+6.1ポイント
安定性	ネットDEレシオ 自己資本比率	0.3倍 50.0%	0.4倍以下 50%	格付Aの維持

FY26の為替レート  
→FY21実績の  
平均レートを使用  
FY21  
USD 112円  
EUR 131円  
CNY 17.5円

(億円)

# MTP2026 営業利益 増減内訳 (FY21⇒FY26)



労務費の上昇は生産性の改善で、購入品のインフレーションは売価反映とコストダウンでオフセットする前提

# MTP2026 重要課題

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する 必要・信頼される企業をめざす

**ESG経営**

社会から 必要・信頼され  
 選ばれる企業であり続ける

- ✓カーボンニュートラルの推進
  - »FY26 -50% FY17比 (スコープ1、2)
- ✓働く環境づくり
  - »健康経営優良法人 ホワイト500 継続選定



**経営資源の強化**

デジタルの力で経営資源を強化し、  
 事業変革を起こし続ける

- ✓デジタル技術の活用      » 生産性1.5倍
- ✓生産の超安定化
- ✓多様なキャリアの開発・支援

**収益を伴う成長**

事業環境の変化の中でも、  
 持続成長可能な事業基盤が  
 確立されている

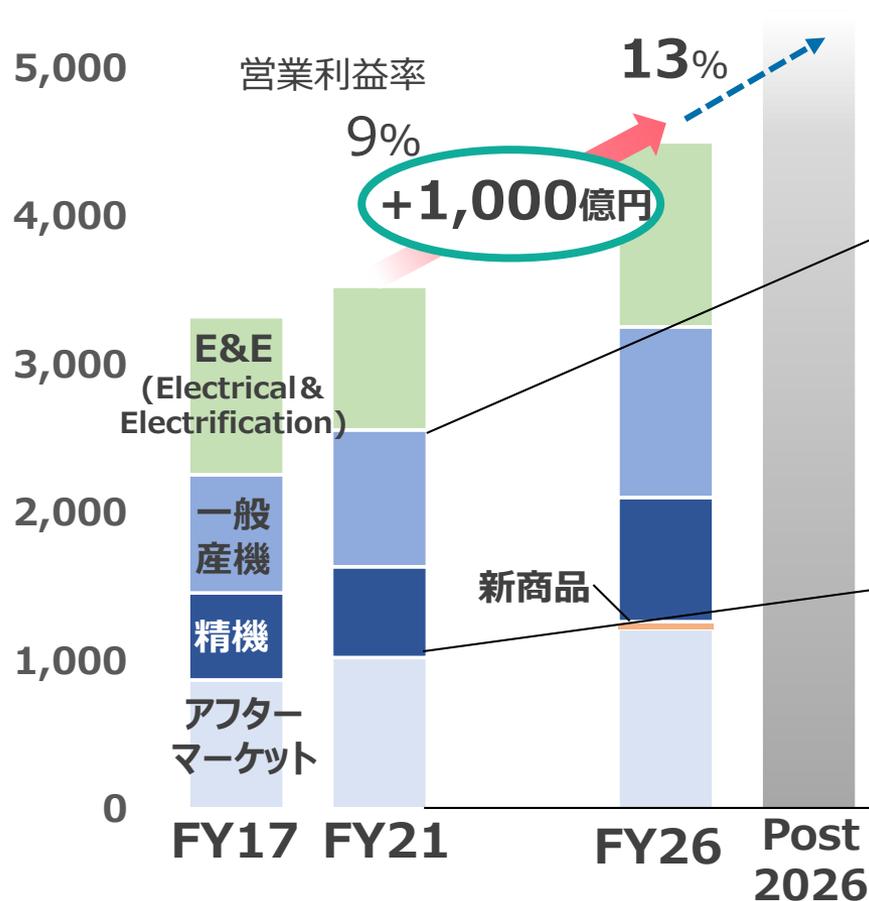
- ✓ *Bearings & Beyond*
  - »産機ビジネス拡大
  - »軸受+精機で稼ぐ
  - »新商品を育てる
- ✓ステアリング事業の構造改革
- ✓提携とM&A

# 収益を伴う成長 – 産業機械事業 –

## > 産業機械事業のビジネス拡大

- 電動化、自動化、デジタル化、環境市場の拡大を狙う
- 供給力の強化と技術サービス体制の強化を進める
  - » FY26目標 売上 **4,500**億円 / 営業利益率 **13%**

### 産機売上成長イメージ (億円)



### 事業拡大に向けたセクター別取り組み

1. 電動化、5G等小型モーター向け需要増
  - +300億円
  - » 高精度、静音化
  - » タイムリーな能力増強、新生産拠点
2. 自動化、半導体需要拡大と加工の高度化
  - +300億円
  - » 高速化、高精度、信頼性
  - » 供給力強化と新商品の開発
3. 風力発電・鉄道・燃料転換
  - +100億円
  - » 耐久性、信頼性、高速化
  - » 供給力強化(瀋陽、富山)
4. ビジネスモデルの変革による拡販
  - +250億円
  - » CMSやリコンディショニングを活用したPLMモデルの確立

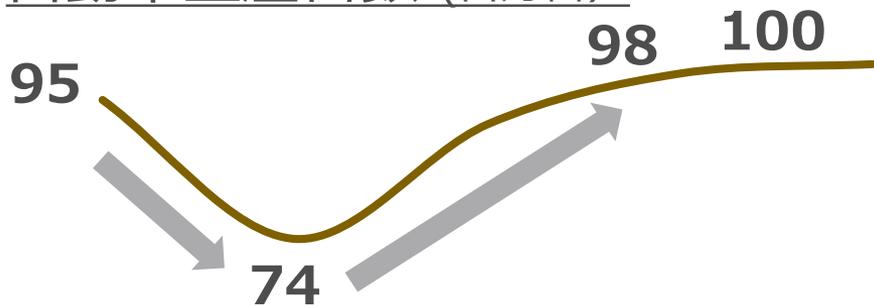
※PLM = 製品ライフサイクル管理

# 収益を伴う成長 –自動車軸受事業–

## > 自動車の電動化へ対応

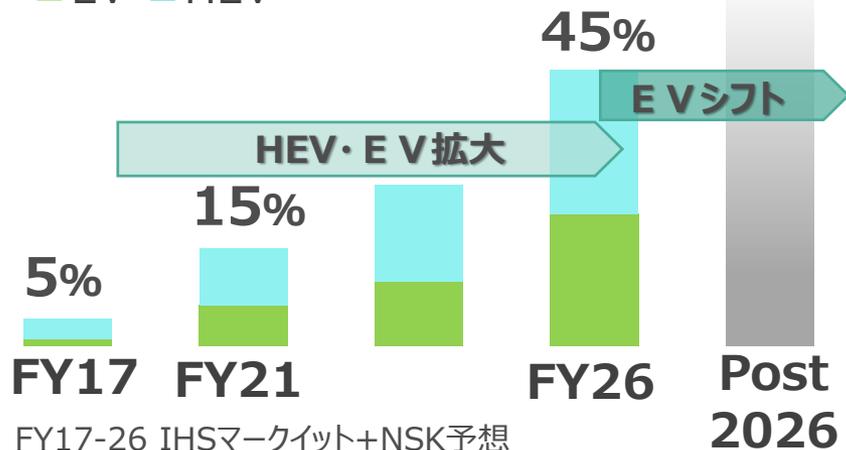
- ICE向けの売上減少以上に電動車向けの売上を拡大させ過去ピークを超える
- 低トルク・高速回転・軽量化での高シェア受注と将来に向けた新商品拡大を目指す  
 »FY26目標 売上 **3,400**億円 / 営業利益率 **8%**

自動車生産台数 (百万台)



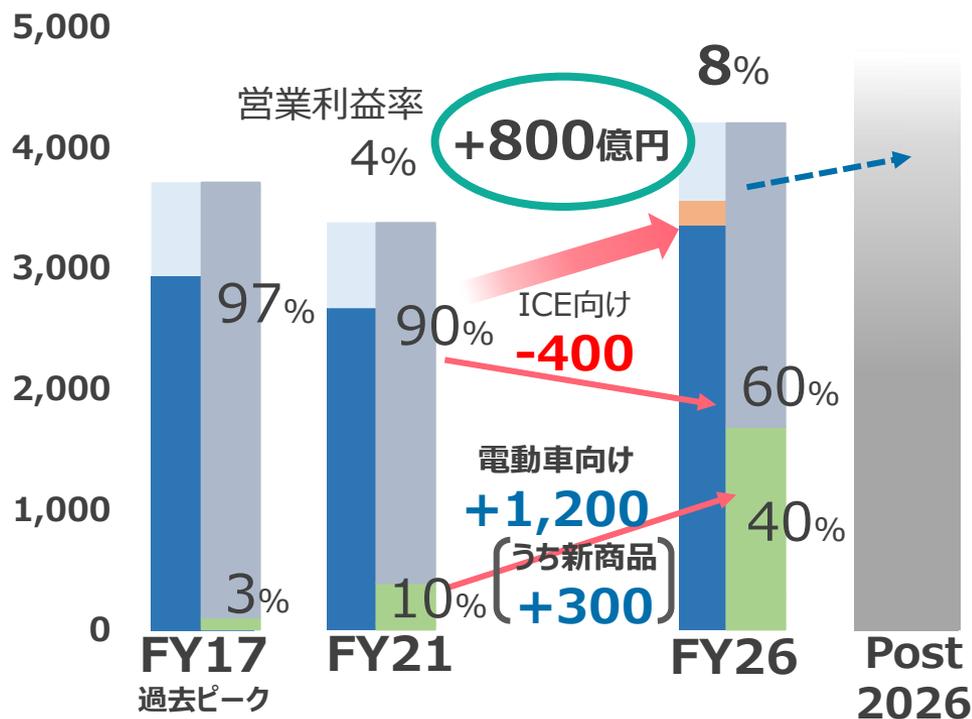
電動車比率

■ EV ■ HEV



自動車軸受売上成長イメージ (億円)

左グラフ ■ 自動車軸受 ■ 新製品 ■ AT(参考表示)  
 右グラフ ■ ICE向け ■ 電動車向け(新商品含む)



# 収益を伴う成長 –自動車部品事業–

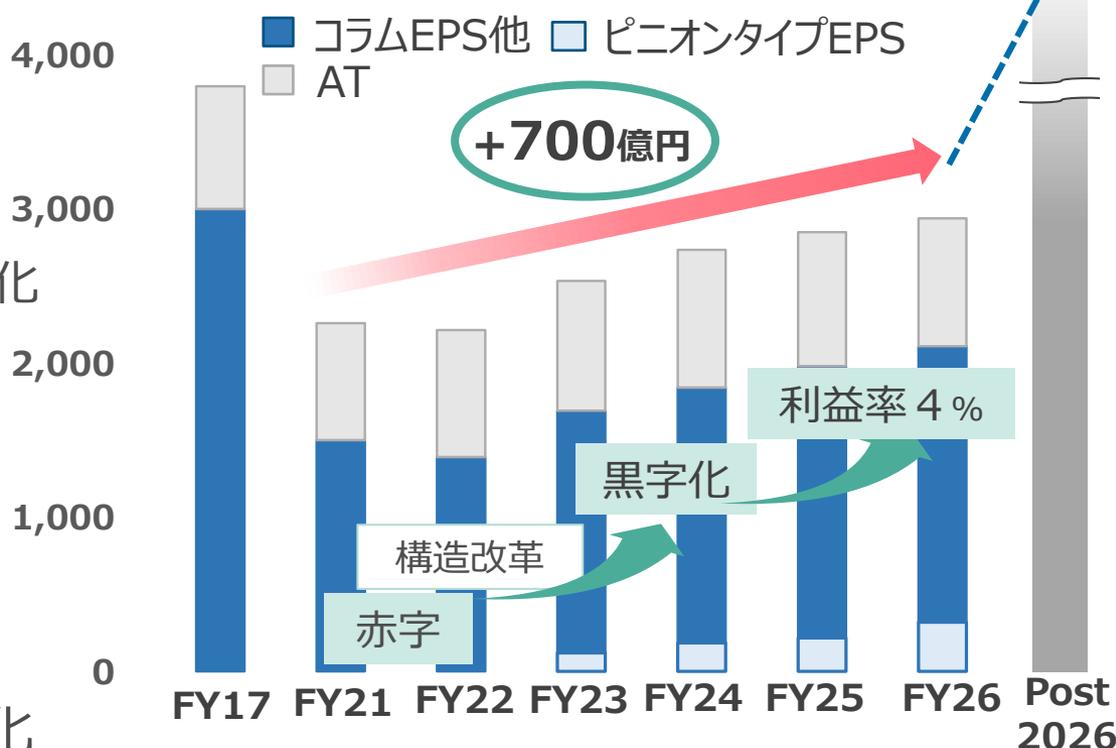
## > ステアリング事業の構造改革と提携・M&A

- 事業構造改革による物量と収益力の回復 **FY23後半 黒字化 FY26 利益率 4%**
- 提携・M&Aの実現で収益ある成長への移行を目指す  
 »FY26目標 売上 **2,900億円** / 営業利益率 **4%**

### ステアリング事業回復に向けた施策

- ✓ 受注拡大
  - »ピニオンタイプEPS  
MEB(VW社EV向け)案件の横展開
  - »コラムタイプEPS  
小型化・軽量化・静音性等で差別化
- ✓ 事業構造改革
  - »生産拠点の再編
  - »人員再配置
- ✓ 提携・M&Aの実現
  - »事業規模の確保
  - »フルラインナップによる競争力強化

### 自動車部品事業の回復イメージ (億円)



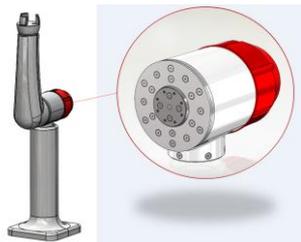
# 収益を伴う成長 – 新商品を育てる –

## ■ 産業機械事業

自動化・電動化/予知保全技術の浸透

エネルギー転換の加速

“ロボット用  
アクチュエータ”



“アクティブキャスタ”

サービスロボット/モビリティ/搬送ロボットetc

“CMS拡大”  
BKV社とのシナジー



水素関連ビジネスの広がり

売上高目標  
**500億円**

産業機械アクチュエータ拡販

電動油圧ブレーキシステム用ボールねじ拡大

“1,000万本/年”

“トラクションドライブ”減速機”  
“トルクセンサ”

FY26

Post2026

## ■ 自動車事業

HEV・EVが拡大

EVヘシフト

EV走行性能向上

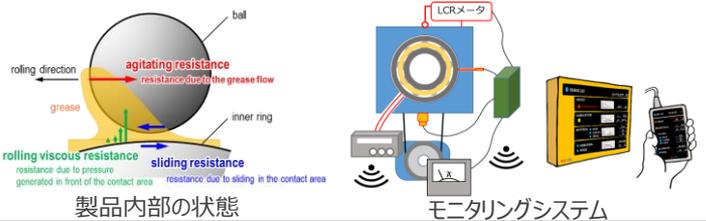
# ESG経営 -カーボンニュートラルの推進-

- 「つくる」と「つかう」でカーボンニュートラル社会の実現を目指す
- 新目標 **2026年度 Scope1+2 CO2排出量削減 -50%** (2017年度比)
- 2035年度 Scope1+2 カーボンニュートラル達成**



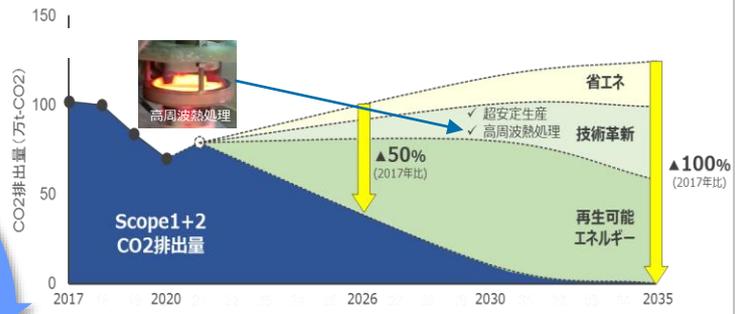
## トライボロジー技術による環境貢献

トライボロジー技術を深化し、さらなる省エネ化を実現  
 例えば、電気回路を利用して軸受内部を可視化する  
 「電気インピーダンス法※」を開発 ※日本トライボロジー学会論文賞受賞  
 ⇒ 油膜を極限まで薄くすることで低トルク化に貢献



## 事業活動のCO2排出量削減

省エネ、技術革新、再生可能エネルギーの3つの  
 施策で事業活動で発生するCO2の削減を推進



つくる

技術開発

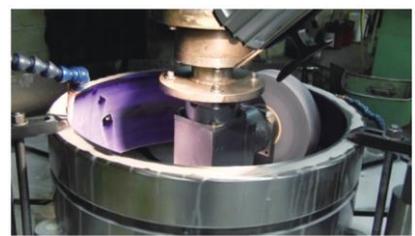
生産

## CMS・リコンディショニングサービスの活用による環境貢献

製品の寿命診断や状態監視システム (CMS)、  
 修復を行うことで、信頼性の向上と省資源化を実現



状態監視のための  
ワイヤレス振動診断機



軸受の表面再加工による再生

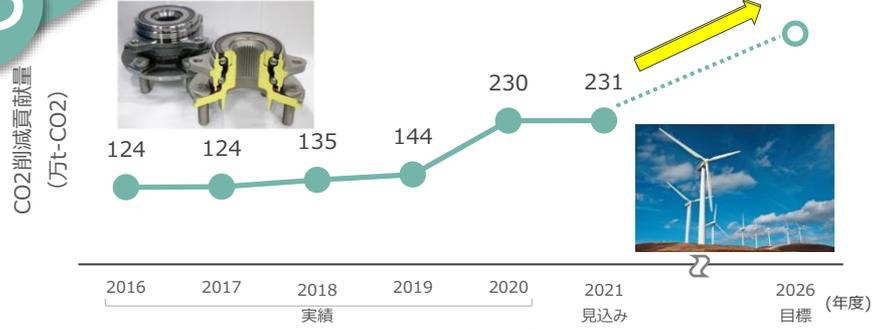
サービス

商品

つかう

## 商品による環境貢献

環境貢献型製品の提供により  
 社会全体のCO2排出量削減に貢献



# MTP2026 キャッシュ・アロケーション

## ■ 持続可能な社会への貢献と不断の企業価値の向上

**収益を伴う成長**  
ROE 10%以上  
ROIC 8%以上

**キャッシュの創出**  
営業利益率10%  
減価償却費  
投資有価証券 売却  
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 3,500億円/5年間

---

**E S G 経営**

» 経常投資 2,000億円 能力・基盤維持	» 増強投資 1,000億円 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

✓ 企業価値を高める無形資産への投資

人的資本への投資	人材獲得・育成
知的資本への投資	知的財産の活用
IT・ソフトウェア投資	IoT DX

**安定的な利益還元継続**

✓ 配当性向 30~50% ✓ 総還元性向 50%  
中計期間累計

✓ 自己株式取得 (機動的に実施)

**(補足資料)**

# MTP2026 NSKを取り巻く事業環境

■ 社会環境の変化によって社会ニーズと技術の変革がもたらされる中、電動化や自動化、デジタル、カーボンニュートラルといった成長領域で拡大を目指す

## 社会環境

- 環境問題
  - ・地球温暖化の抑制
  - ・環境負荷の低減
- コロナ感染症拡大
- 人口・労働問題
  - ・少子高齢化
  - ・労働人口減
- 資源問題
  - ・食料需要増加
  - ・水資源不足

## 社会ニーズ

- 低炭素化社会の実現 (カーボンニュートラル)
  - ・再生可能エネルギー拡大
  - ・モビリティの電動化
  - ・再生利用の拡大
- 社会がネットワークで繋がる世界
  - ライフスタイルの多様化
  - ⇒ 働き方・教育・生活など
  - ・医療高度化・感染予防
- 自動化・スマート化
  - ・自動運転・遠隔化
  - ・予防保全・状態監視
  - ・サービス/産業ロボット

## 技術の変革

- ・新エネルギー技術開発
- ・エネルギー利用技術の進化
- ・CO<sub>2</sub>利用・貯蓄技術の開発
- ・電動化・蓄電池技術の進化
- ・省エネ技術の進化
- ・ロボットの進化
- ・医療、バイオ技術の進化

## 成長領域

### カーボンニュートラル

風力、太陽光、水素、波力  
高効率モーター、流体

### 電動化

EV、FC、鉄道、建機、  
農機、ドローン、射出

### 自動化・省人化

工作、ロボット(FA、医療)、  
モーター(EV/産機)

### 情報・通信

半導体、ファンモータ

### 新市場

サービスロボット、水素、  
小型変速機ユニット

新しい  
仕掛け

CMS  
アクチエータ

### 産業変革をもたらす基盤技術

- ◆ 高速・大容量通信インフラ ◆ デジタル技術の進化
- ◆ IoT/AI/Big dataや5G(→6G)

### DX (Digital Transformation)



# 経営資源の強化 – デジタル技術の活用 –

- デジタル技術を有効に活用し、NSKの競争力の源泉である品質と技術、オペレーション力をさらに強化することで収益構造の転換につなげる。

## NSKの強み



### 品質と技術

- 100年間で蓄積された市場実績や技術情報
- 営業・技術・生産人材の経験・知見に基づいた顧客要求への対応
- 優れた設備開発力、またその設備を長年使いこなす現場力、保全力



### オペレーション力

- 客先との長年の信頼関係と蓄積された顧客情報
- グローバルなネットワークを活用した販売力
- 生産現場における継続的改善の取り組み（生産革新活動）
- 高水準のSPIマネジメントによる生産管理

**デジタルの力でNSKの強みをさらに強化**  
(形式知化、効率化、迅速化)

✓生産の超安定化    ✓Bearings & Beyond    ✓基盤システムの刷新

ESG経営

経営資源の強化

収益を伴う成長

「変わる 超える」：MTP2026経営課題実現のための人づくり

働く環境づくり

多様なキャリアの開発・支援

成長できる場(組織)づくり

## 多様な人材の採用・登用

- ・多様性(女性、外国人、キャリア等)  
FY26 国内15% うち国内生産部門除く 35%
- ・なでしこ銘柄 継続選定

## 各取り組み実現のための人材活用

- ・教育制度の充実  
カーボンニュートラル、DX、産機拡大・  
自動車電動化対応、生産性向上、  
開発力/品質向上

## 働き方改革の推進

- ・リモートワーク、多様な休暇・休職制度、  
育児介護両立支援等
- ・健康経営優良法人ホワイト500 継続選定

## 人的資本の 価値最大化

## デジタル人材の育成

- ・国内5000人、最終的にはグローバル  
全社員を対象にした人材育成
- ・リーダー層のスキル育成 1200人

## コミュニケーションの活性化・従業員エンゲージメント

## 「安定的な利益還元」の継続

### 第6次中計

- ・ 配当性向 30～50%  
40円/株以上 (第6次中計期間)
- ・ 自己株式取得 機動的な資本政策  
総還元性向 (3年間) 50%目安

### MTP2026

- ・ 配当性向 30～50%
- ・ 総還元性向 50%程度  
(MTP2026期間累計)
- ・ 自己株式取得 機動的に実施

安定的・継続的な配当の実施と 企業価値の向上により  
TSR (株式トータルリターン) を拡大



## 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。