

02

価値協創ストーリー CEOメッセージ

「変わる 超える」を
意識した取り組みが、
従業員自らにより
実際に動き出しています

取締役 代表執行役社長・CEO

市井 明俊

01 トロイカ戦略

03 中長期の成長戦略と
資源配分

04 サステナビリティ

05 コーポレートガバナンス

06 データセキュリティ

1 MTP2026 1年目の振り返り

中期経営計画2026(MTP2026)の1年目であるFY2022を振り返りますと、自動車生産は当初の想定より回復が遅れ、産業機械分野では工作機械・半導体製造装置の需要が後半に失速しました。また、インフレの加速、中国でのゼロコロナ政策による影響など厳しい状況が続きました。その一方、インフレコストの売価反映の進展や円安の効果により、増収増益で着地できたことは良かったと思います。

MTP2026を策定した前提として、アフターコロナにおける順調な経済の回復と成長を想定していましたが、半導体不足による自動車市場の成長の減速、ロシア・ウクライナ情勢の長期化、インフレの継続と高止まり、欧米各国における金融引き締め政策の影響など、世界経済の先行きの不透明感が増しています。またゼロコロナ政策緩和後の中国では、移動制限や物流機能の停滞は解消されてきましたが、経済活動の回復に遅れが見られるなど、需要はまだ弱い状況が続いています。それらを背景に、販売物量回復の遅れによる体制の見直し、サプライチェーンの再検証、そして原材料だけではなく、エネルギーコストの高騰や賃金の上昇による売価方針の見直しなど、MTP2026策定時には想定していなかった、新たに取り組むべき課題が浮き彫りになった1年でした。

▶P.20 過去中期経営計画の振り返りとMTP2026

▶P.21 MTP2026の進捗

▶P.22-23 事業戦略① 産業機械事業の戦略と進捗

▶P.24-25 事業戦略② 自動車事業の戦略と進捗

2 将来に向けた施策

こうした環境変化の中でも、NSKの描くビジネスの将来

ストーリーは変わりません。先進国や中国では少子高齢化による労働人口の減少に対し、生産現場だけでなくサービスの分野でもロボットと共存する世界が拡大し、モノづくりや一般産業においても電動化、自動化や状態監視技術の発展が見込まれています。NSKは既存の製品に加えて、電動化や自動化に対応する製品開発を通じて貢献していきます。さらにエネルギーロス削減や生産性の向上などを支える商品・サービスを提供していきます。

NSKが企業理念で謳っている円滑で安全な社会の実現と地球環境の保全に向けて、インフラの在り方も変わる必要があります。老朽化したインフラはただ置き換えるのではなく、環境にやさしい高度なインフラが求められるでしょう。安全、安心なインフラ稼働のために、NSKはより信頼性の高い商品を提供し、状態監視を行うCMS(コンディション・モニタリング・システム)や機械設備などの診断も行っていきます。耐久性や信頼性向上に加えて、さらに安全により長く使ってもらえるような製品を提供し、インフラの「生態系」の中で寿命を全うさせていくようなエコシステムができてくるのではないかと考えます。足元の変化に加えて、またその先の将来に向けた施策を進めていきます。

▶P.20 過去中期経営計画の振り返りとMTP2026

▶P.21 MTP2026の進捗

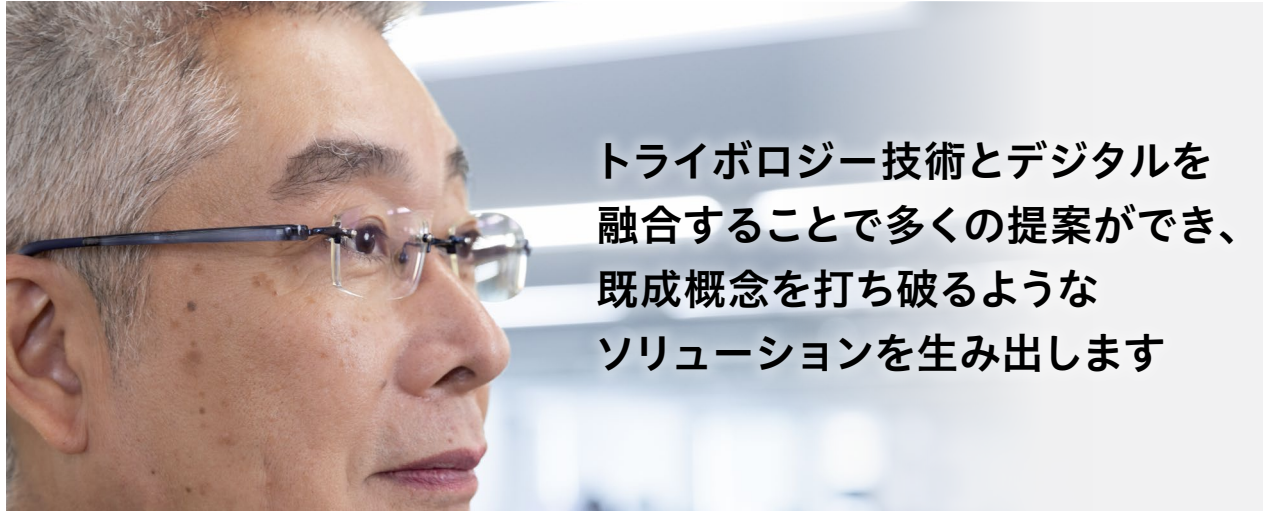
収益を伴う成長に向けて

収益を伴う成長について事業別に見ますと、まず自動車事業においては、カーボンニュートラル社会の実現に向けクルマの電動化が加速し、FY2026に生産される自動車の約半分が電動車(EV、HEV)になると考えています。電動車の信頼性と効率向上に配慮、eAxle用の高速・耐電食軸受や低トルクホイールベアリング、電動油圧ブレーキシステム用ボールねじなど市場から高評価をいただいております。受注も進んでいます。このように新商品や差別化製品

を市場に提案し、成長と収益改善を実現していきます。

また、カーボンニュートラルを達成するためには、多様な選択肢として水素や合成燃料(e-fuel)などを燃料とする内燃機関へのグリーントランスフォーメーションの技術も重要であると考えています。内燃機関の技術は近代文明の中でも画期的な発明の一つであり、その技術が次の世代に向けて変革していく中でNSKが提案できる商品も多いと考えています。新たな燃料を使用する内燃機関や電動化に全方位で貢献していきます。

次に産業機械事業については、MTP2026の下、産業機械事業の売上高のポートフォリオを50%に増やすことを目指し、事業の拡大とNSKグループ全体での収益性の向上に取り組んでいます。NSKの得意とする工作機械市場をはじめ、半導体製造装置などの設備やロボットにおける技術の高度化と中長期の成長市場に向けて、技術リソースのシフトと供給能力の強化を進めます。また、ロボットの進化や生産技術の革新の中でより高い信頼性と効率性が求められます。そこではハードウェアだけでなくソフトウェアにおいても、お客様の期待に応えていかなければならないという点で、より精緻な寿命予測の技術が必須となります。例えば、ベアリングの使用環境や、ベアリング単体もしくはベアリングが組み込まれている機械設備の異常について、それらの情報を監視し診断する状態監視の技術が重要です。ベアリングの故障や寿命により、その場で交換するのではなく、事前にどれだけの期間使用が可能なのかを診断できれば、ベアリングの交換をするために予定外に機械を止める必要もなく、計画的でより効率的なメンテナンスが可能になります。鉄道車両では定期補修を行います。定期的な補修や部品交換の時期を延ばすこともできますし、場合によっては行わないという可能性も出てきます。これらの技術をベースにしてサービスの向上によるアフターマーケット市場での成長の実現と状態監視などのコト



トライボロジー技術とデジタルを 融合することで多くの提案ができ、 既成概念を打ち破るような ソリューションを生み出します

売りビジネスモデルの確立を図ります。

足元のインフレをはじめ、事業環境の変化に対する収益対策の実行と、中長期視点での電動化や、環境と生産性向上に貢献する商品、技術の提案で事業・顧客・商品軸でのポートフォリオ変革を進め、収益の伴う成長を可能にし、より強い事業基盤の構築を目指していきます。

▶P.22-23 事業戦略① 産業機械事業の戦略と進捗

▶P.24-25 事業戦略② 自動車事業の戦略と進捗

▶P.26-27 事業戦略③ 新商品を育てる

トライボロジーとデジタルの融合

トライボロジーとは摩擦に関する全ての現象を論理的に分析し、カタチにすることですが、NSKの培ってきたトライボロジー技術とデジタルを融合することで、ベアリング

や精機製品の機能向上にとどまらず、クルマやドローンの性能向上、設備や加工技術、システム全体での生産効率の向上、そしてカーボンニュートラルについて多くの提案ができると考えています。エネルギーの消費量を抑え効率を高めるため、ベアリングで培った低摩擦や低トルク、軽量化の追求はカーボンニュートラル社会の実現に向け、共通して必要とされる技術です。電動化に伴う高速化や静音要求、高電圧な環境下での耐電食対応、水素やその他特殊環境下でのベアリングの耐久性など、新たな技術対応への挑戦も進んでいます。このように高度化する要求に対して、スピード感を持って応えていくために、NSKではMTP2026においてリアルデジタルツインを使ったシミュレーションによる開発を進めています。デジタルツインとはデータをもとに仮想空間でリアルを再現することですが、NSKの目指すリアルデジタルツインは、トライボロジー

技術とデジタル技術を融合させ、リアルな現象を再現し洞察することで目に見えない本質を詳細に理解し、デジタル上にモデル化することで、既成概念を打ち破るようなソリューションを生み出すことです。

実際に実現できていることとして、例えばインピーダンス法という、電気を通して金属と金属の間にある油膜の厚さをモニタリングするといった技術で特許を取得しています。この技術には、材料技術や余寿命診断の技術も含まれています。材料組織の分析による寿命予測などは、基盤技術があってこそ生まれるものであり、その信頼性が重要だと考えます。トライボロジー技術の領域を広め、深めていくために、大学との共同研究も行っています。これを他の大学との連携にも拡大し、「産学連携」に「学学連携」も含めて、トライボロジーなどの基礎技術力の向上を図り、リアルデジタルツイン技術を発展させていきます。

▶P.26-27 事業戦略③ 新商品を育てる

▶P.32-33 内部資本の強化 知的資本 - 技術力の強化 -

カーボンニュートラルの達成に向けて

MTP2026の目標でもある「カーボンニュートラルの推進」に関しては、CO₂排出量の削減を再エネの活用だけでなく、省エネと技術革新の双方での実現を目指しています。FY2022時点の再エネの活用は、欧州100%、日本40%で、予定よりも早く進んでいます。

FY2035の「Scope1+2でカーボンニュートラル実現」に向けて、FY2026のマイルストーンとしている「FY2017比50%削減」は達成できる見込みですが、その中でも省エネ活動への取り組みはとても重要だと考えています。省エネを加速すべく、各工場の使用しているエネルギーを可視化

して設備の待機時間のムダを削減するなど、きめ細かい取り組みを始めています。エネルギーの使用量を少なくすれば、CO₂排出量の削減だけでなくエネルギー費用を削減できます。それを省エネや再エネの投資拡大に活用することで理想的な循環を目指し、同時に製品競争力を高めることにつながります。つまり、環境貢献への取り組みを進めることにより付加価値を上げ、差別化を図っていききたいということです。

カーボンニュートラル達成に向けて技術革新を進めていく上で重要なことは、新たな視点で製品の製造工程を見直す取り組みです。生産技術を含めた開発が必要であり、生産工程が変われば設備やモノの流し方や現場作業の考え方も変えていかなければならないかもしれません。MTP2026の期間中に新工法での試作ラインの立ち上げを目指します。

NSK製品は材料に鉄を多く使用していますが、高炉に比べCO₂の排出量が少ない電炉で生産された鉄の使用や鋼材メーカーのカーボンニュートラルへの取り組みが進んでいます。また製鉄所では、数多くのベアリングが使われています。環境対策に役立つベアリングの提供を通じて、鉄の生産工程のCO₂排出量削減にもしっかり貢献し、カーボンフットプリントを抑えていくことが重要な取り組みとなります。また、高付加価値の新製品としてバイオマスプラスチック保持器やバイオグリース、シールなどを他社に先駆けて開発、市場投入していきます。

Scope3のCO₂排出量は、環境省やIEAの係数により算出された参考値として公開し、その削減に取り組んでいます。将来的には排出量の数値化において、業界標準による排出量の可視化とサプライチェーン全体でのCO₂排出量削減に向けた業界内の連携を強化していききたいと考えています。

FY2035に自社排出分のScope1+2でカーボンニュートラルを達成し、さらに、上流のサプライチェーンを含むScope3のCO₂排出量の削減に取り組み、グローバル社会が2050年までに目指すCO₂排出量ネットゼロに貢献します。

▶P.40-43 環境マネジメント

経営資源の強化に向けて

MTP2026の経営課題の一つである「経営資源の強化」の中で、人的資本への投資として特にデジタル人材の育成に力を入れています。デジタルによる業務やビジネスモデルの変革を持続的に実現する企業を目指すためには、それを支える人づくりが不可欠であり、それが5年後、10年後の当社の競争力向上につながっていくという考えの下、取り組みを始めました。

具体的には、昨年からNSK独自の研修を開始しています。1年目はデジタルについて全社的な意識を高めるため、デジタル思考をはじめとしたeラーニングとワークショップを組み合わせた育成プログラムを国内対象者に展開し、すでに6割の従業員が受講しています。また、同時にリーダー層を対象にしたプログラムも展開しており、私をはじめ経営陣の受講も進めてきました。今後は国内にとどまらず、グローバル展開を予定しています。今年はさらに研修プログラムを発展させて、実際の職場でのデジタルの活用を目指した実践的なトレーニングも始めました。自分の仕事の中で活用し、その中で習得していくことで、デジタルを活用した業務プロセスの改善を定着させたいと考えています。また座学だけでなく、自分の仕事場で実際にデジタルによって課題解決するテーマに取り組み、改善できたという体験が重要です。そのようなボトムアップでの活動をサポートする体制も並行して整えていきます。

MTP2026の中で展開を始めている技術部でのリアルデジタルツインの取り組みや工場での生産の見える化の

活動では、開発力や生産性の向上だけでなく、それらを通じて徐々にデジタル技術を活用した業務変革が可能な人材が増えることも期待しています。現場で生きた学習をしながらやりがいを感じ、自分の能力のレベルアップを目指してもらいたいと考えています。

▶P.32-39 内部資本の強化 知的資本-技術力の強化-/製造資本/人的資本

多様な人材が活躍する職場づくり

人的資本の価値の向上には、健康的で安全な職場づくりを基本として、従業員のやる気やエンゲージメントを高めるという面での働く環境づくりと、従業員自身が人の輪を広げ学び育つという面で、オープンイノベーションや現場での活動が大切だと考えています。多様性の確保という面では会社の中の働き方の選択肢を増やす、リモートワークの活用、ジェンダーにかかわらず育児、介護などを仕事と両立させるための支援を進め、様々な働き方ができるようにしていきます。またMTP2026では、特に工場間の交流や社外との対話などの機会を積極的に増やしていきます。

NSKでは定期的なジョブローテーションや転勤などにより、職種や職場が変わることで、新しい出会いや経験の機会になることを期待しています。また、働き方の多様性だけでなく、多様なキャリアパスの選択肢を増やしていくことも重要な課題となってきました。

女性の活躍については、グローバルの女性管理職比率は1割程度とまだ少なく、その中でも特に日本が課題です。まずは女性の採用人数を増やすことです。新卒採用の実績を見ると、近年では事務系の新入社員の半分、技術系も1割の女性採用を毎年実施できています。入社後、職場での育成を進めるとともに、管理職候補層の母集団形成を目的として、キャリア・アドバンスメント研修を実施し、女性従業員のキャリア形成を支援しています。また、実際に働

く職場環境づくりも大切です。特に、生産現場でのジェンダーフリーの働きやすい環境や設備の改善も中長期課題として取り組みを開始したいと考えています。

▶ P.36-39 内部資本の強化 人的資本

3 2桁のROE達成までの道筋

最近注目されているPBR(株価純資産倍率)の改善は、当社としても重要な経営課題として取り組んでいます。取り組みのポイントは、収益力、資本効率、そして持続可能な成長基盤の構築にあると考えています。MTP2026では、収益力の強化や資本効率の向上に向けて、ROE 2桁の達成に取り組んでおり、PBR改善にもつなげていきたいと考えています。

収益力の強化

収益力の強化においては、MTP2026に掲げるポートフォリオの変革を着実に実行し、成果を上げていきたいと考えています。FY2017の売上高1兆円のポートフォリオは、自動車事業と産業機械事業比率が7対3でした。MTP2026においては、ポートフォリオ変革を進め、それにより収益体質を変えていくことを目標に、新しい姿での事業の成長を目指していきます。

ポートフォリオの変革は、事業軸、顧客・商品軸それぞれで進めていきます。事業軸では産業機械事業の売上げに占める割合を5割まで引き上げていきます。顧客・商品軸では、産業機械事業は高収益ゾーンにフォーカスし、自動車事業では電動化での新規顧客開拓と新商品や新規案件に



よる既存品との入れ替えによって収益を上げていきます。ステアリング事業については、他社との協業による事業の独立運営と将来に向けての第一歩を踏み出しました。

具体的な事業別の施策になりますが、まず産業機械事業では、NSKの製品力と収益性が高いセグメントに重点を置き、成長と収益の改善を目指したいと考えています。まずは成長市場であるロボットや半導体製造装置、工作機械などの加工技術の高度化への対応です。この領域は、NSKの得意な精密軸受や精機製品において一步先を行く技術提案を行い、市場を上回る成長を成し遂げ、事業基盤の確立を目指していきます。また、収益の改善にはアフターマーケットの売上拡大も必要です。新しいビジネスとしてCMSやPLM(プロダクトライフサイクルマネジメント)
[□用語集](#) で技術サービスを強化し、お客様の生産性向上や

環境負荷低減などへの貢献によりシェアを伸ばしていきたいと考えています。産業機械事業の拡大のためには品質と信頼性はもちろん重要ですが、技術リソースの再配置と供給能力の向上を着実に進めるとともにサプライチェーンの安定化とコストダウンを図っていきます。

また、足元では家電、PCやデータセンターの冷却ファンなどの市場の減速とインフレによるコストの上昇でE&E(Electrical & Electrification)事業の収益が悪化しています。欧州を中心に生産能力の適正化と生産拠点の再編で固定費の削減を行うとともに、不採算品の整理を行い収益の改善を目指すなど、産業機械事業全体の収益力の底上げを進めます。

自動車事業では、電動化が進展する中で収益を改善していきます。電動化が進むことは、NSKにとって大きなビ

お客様の期待を超え、社会に貢献していく取り組みにつながっていくものと考えています。ビジネス面においても、NSKの技術や商品の幅を広げるためにM&Aやパートナーシップは積極的に探究していきます。一昨年前に買収したBKV(ブリュエル・ケアー・バイプロ)のCMS事業も産業機械事業のセグメントに加え、既存製品とのシナジーを進める動きにつながってきました。また小規模ですが、昨年、米州のベアリングの修理を行っている会社を現地主導で買収し、それを起点に新しいお客様との関係を構築しています。CMSを活用したMRO(□□用語集)での拡販やEV化での新たな提案など、グローバル市場における技術対応力を強化し、マーケットの要求にスピード感のある対応でNSKファンを増やしていきます。

社長就任時に「変わる 超える」というメッセージを出しました。就任後2年で簡単に変わるものではないと思いますが、事業所訪問を再開する中で、様々な場面で従業員自らの「変わる 超える」を意識した発言が聞こえ、具体的な取り組みが見られています。私の想いが伝わり、実際に動き出していると感じています。

「変わる 超える」がただの掛け声だけではなく、たとえ小さくてもモノづくりの現場やオフィスで、働き方が変化すれば、環境への貢献やより安全、安心が実感できます。また、新しい技術が製品やサービスとしてカタチになると、「変わる 超える」が現実味を持ち、より自分事として「できる」という実感に変わってくるでしょう。常識や思い込みにとらわれない様々な新しい取り組みへの挑戦が点でなく面で広がり、さらにその先につながっていくような動きになれば良いと考えています。

NSKは、未来志向の高い目標に向かって挑戦し、前進し続け100年先、1000年先も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ます。引き続きのご支援を何卒よろしく願い申し上げます。

資本効率という面では、NSKの固定資産の設備効率の向上も重要な取り組みと考えています。MTP2026では「生産の超安定化」として、デジタルを活用し、生産性1.5倍を目標に活動を推進しています。この実現は生産性の向上によるコスト競争力向上だけでなく、資産効率の向上にも貢献可能な取り組みと位置づけています。持続的な成長においては、資本を有効に活用した成長事業への投資が重要になります。デジタル技術による技術・生産・人などの経営資源の強化をはじめ、ベアリングの枠を超える新商品・新サービスで新たなビジネス領域を育てる「Bearings & Beyond」を実現するための設備投資やM&Aなどへ資金を有効に活用することで中長期的な成長を目指します。

▶P.28-31 財務戦略・株主還元方針

4 NSKの強み

NSKの強みは、創業以来100年以上にわたり社会の期待に答えてきた実績であり、積み上げてきたお客様との強い信頼関係であると考えています。これらの実績と信頼関係は、NSKの営業品質や製造品質を高めながら築いてきました。自分たちが業界トップメーカーであるという自負だけでなく、お客様の声に真摯に耳を傾け、しっかりとアウトプットを出し、市場からの評価をいただいています。しかし、これまでどおり期待に応えるだけでは、この先もトップメーカーであり続けることはできないと考えています。お客様も変化していく中、新しい時代に合わせた新しいやり方や提案により、お客様の期待を超えることが重要になります。

もっと新しいことにチャレンジして、時代に合った変革ができるようにMTP2026に取り組んでいきます。今回ご紹介している経営資源の強化におけるデジタルや環境への取り組み、生産の超安定化などは品質や技術で市場や

ビジネスチャンスとなります。NSKの新商品や新しい技術を用いた製品で、シェアアップと収益改善を進めます。即ち技術の差別化で、内燃機関の収益性よりも高い利益率の新規案件を受注することです。新興のハイエンドEVメーカー向けの開発スピードの向上と新しい技術の提案を積極的に進め、パートナーシップの構築を目指しています。現時点ではMTP2026の目標に対し8割を超える受注が積み上がってきています。

ステアリング事業についても、当初から計画していたとおり事業の独立とパートナー戦略を進めています。ステアリング事業の構造改革を完遂し、新規受注により自力で物量を戻すことで黒字化を実現し、他社との協業により事業基盤の安定化と成長戦略の実行のためのパートナー探しを再スタートします。2023年5月にJIS(ジャパン・インダストリアル・ソリューションズ)との合弁契約を締結し、同年8月1日に合弁会社を設立しました。これにより非連結化などポートフォリオの変革も同時に進めていきます。

▶P.21 MTP2026の進捗

▶P.22-23 事業戦略① 産業機械事業の戦略と進捗

▶P.24-25 事業戦略② 自動車事業の戦略と進捗

▶P.26-27 事業戦略③ 新商品を育てる

資本効率の向上

ROEの改善は、上述した収益力の強化と資本効率の向上のセットで取り組んでいきます。

MTP2026の資本政策として、配当性向30-50%、総還元性向50%程度、機動的な自己株式の取得を実施することを掲げており、FY2022の実績として安定的な還元として1株当たり年間30円の配当、総還元性向83.6%、さらに政策保有株の縮減と25百万株の自己株買いを実施し、その後51百万株の自己株の消却を実行しました。中期的な成長と還元のバランスを取りながら、機動的な運営を継続していきます。