

MOTION & CONTROL™
NSK

NSKレポート 2025
2025年3月期 統合報告書

目次

イントロダクション	01 NSKを貫く精神 02 NSKの歩み・積み上げた資本-	03 一目でわかるNSK 04 NSKの未来
リーダーシップ	 05 CEOメッセージ 事業環境の変化を 新たな発展の機会と捉え 「挑戦しつづけること」で NSKの未来を切り拓きます。	 10 CFOメッセージ 適切なキャッシュ・ アロケーションで 株主資本コストを上回る ROEの達成を目指します。
価値創造 ストーリー	13 価値協創モデル 14 マテリアリティ 15 経営資本の強化	16 バリューチェーンの深化 19 ステークホルダーとの 価値協創
価値創造戦略	20 過去中期経営計画の振り返りと MTP2026の位置づけ 21 MTP2026の進捗 ■収益を伴う成長 22 事業戦略 産業機械事業の戦略と進捗 24 事業戦略 自動車事業の戦略と進捗 26 収益体質の改善	■経営資源の強化 28 知的資本 30 製造資本 32 人的資本 37 特集 従業員座談会
ESG経営	■サステナビリティ 40 サステナビリティマネジメント 41 気候変動 45 資源循環 45 生物多様性の保全 46 人権の尊重 47 コンプライアンス 47 サプライチェーンマネジメント	■ガバナンス 48 社外取締役対談 54 コーポレートガバナンス 58 役員報酬 59 政策保有株式 59 株主・投資家との対話 60 リスクマネジメント 62 経営陣
データセクション	64 主要財務ハイライト 67 主要非財務ハイライト 70 NSK製品の基礎知識 71 社会を支えるNSK	72 用語集 73 IR活動 74 株式情報／外部評価 75 「NSKレポート2025」の 発行にあたって

企業価値の源泉
何を積み上げ、
新たな価値をつくるのか

技術力、知見、製品開発力やグローバルネットワークをもとに、「Bearings & Beyond」で新たな付加価値を提供します

変革の道筋
未来をどう展望し、
変革をリードするのか

業界のトップリーダーとして変化やリスクを機会として捉え、ステークホルダーとの協創により市場をリードします

戦略と資源配分
何に投資し、
収益を上げるのか

事業環境の変化へ対応し、知的資本・製造資本・人的資本の強みをさらに強化し、収益を伴う持続的な成長を実現します

持続的な価値創造
どうリスク・機会に対処し、
長期的な価値をつくるのか

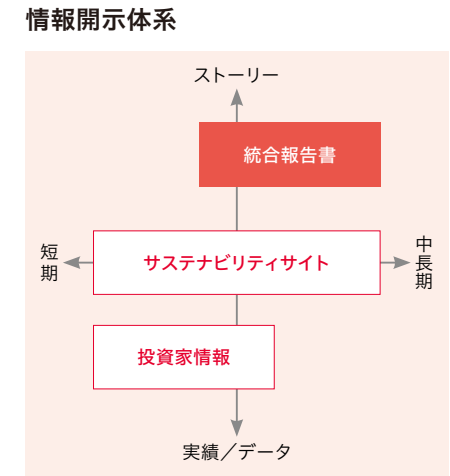
NSK企業理念体系のもと、環境の変化を機会と捉えて、社会への貢献と企業の発展を実現します




編集方針


NSKがMOTION & CONTROL™ を通じ、中長期的に世の中の期待に応える価値をステークホルダーと協創し、社会への貢献と企業の発展を両立していくプロセスについて、より一層の理解を深めていただくことを目的に、統合報告書を発行しています。

なお、本レポートはIFRS財団が推奨する「国際統合報告フレームワーク」、および経済産業省が策定した「価値協創ガイダンス」を参考に編集しています。

用語凡例

 同一ページに掲載されている用語の解説です。

 用語集 (P.72)用語集に解説を掲載している用語です。

NSKを貫く精神

1916年の創業以来、NSKを取り巻く事業環境は急速に変化しています。100年を超えて培ってきた強みを活かし、現状の課題を克服しつつ「Bearings & Beyond」[用語集](#)に取り組み、新たな分野での可能性を広げています。企業理念の下、ステークホルダーの皆様と新たな価値協創を通じて、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ています。NSKはさらなる成長を目指してグローバルで一体となり活動を進めていきます。



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。

コアバリュー

安全

品質

環境

コンプライアンス

3つの経営課題

収益を伴う成長

経営資源の強化

ESG経営

Bearings & Beyond

積み上げ磨いてきた技術や知見・製品開発力、グローバルの客先基盤を強みとして持続的な成長を実現してきました。

グローバル経済の成長鈍化や新興国メーカーの台頭による事業環境の変化に対応すべく付加価値を高め、物量変動に強い収益体質を構築し、その先の持続的収益の伴う成長のため「Bearings & Beyond」に取り組んでいます。

電動化、自動化、ロボットなどの新たな分野で新たな付加価値を提供し社会課題の解決に貢献します。

直面する課題

未来の可能性


NSKの目指す姿
社会から必要とされ、
信頼され、選ばれ続ける企業へ


年代別 事業展開の歩み


- 1916年～** 日本初のベアリングメーカーとして創立
2年間で187型番のベアリングの生産を実現
- 1950年代** 業界で初めて米国市場へ輸出開始
- 1960年代** 海外販売網の設立と並行してプラント輸出も開始
- 1970年代** 海外生産の開始と海外事業展開の加速
- 1980年代** 欧米事業体制の拡大、アジアで本格的に事業展開
- 1990年代** 需要地生産・最適地生産体制の確立、
グローバル体制の強化
- 2000年代** 欧米事業の合理化と地域本社機能の強化
アジア地域での成長、中国事業の急拡大
- 2010年代** 海外事業展開の高度化
- 2020年代** 事業構造の変革
(現在)

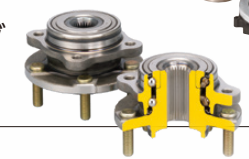
主要な技術・開発製品(積み上げた知的資本)

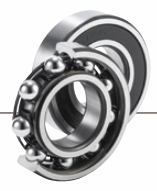
- 1916年** 軸受の量産化に成功
当社に現存する最も古い図面をもとに復元したベアリング


- 1959年** 工作機械用精密ボールねじ
部品加工の高精度化・生産性向上に貢献


- 1964年** 世界最高速鉄道向け車軸ベアリング
新幹線を支えた技術で海外高速車両に事業を拡大
- 1984年** 世界初のファクトリーオートメーション用
ダイレクト・ドライブモータ メガトルクモータ


- 1987年** 第3世代ハブユニットベアリング
ユニット化によりクルマの軽量化、
作業性向上を実現

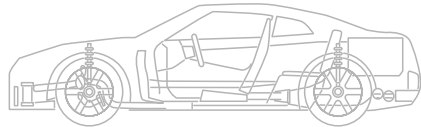

- 1999年** 大型風力発電機用ベアリング
解析技術・材料技術で風力発電の高出力・大型化、洋上化に貢献
- 2010年** 食品由来潤滑グリース
- 2021年** Brüel & Kjær Vibro(ブリュエル・ケアー・バイプロ
B&K Vibro)ブランドの状態監視システム事業を買収
電動車駆動用高速回転玉軸受


- 2023年** Micro-UT法 [□□用語集](#) を用いた高精度寿命予測技術

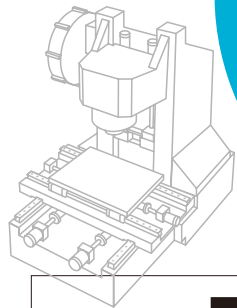
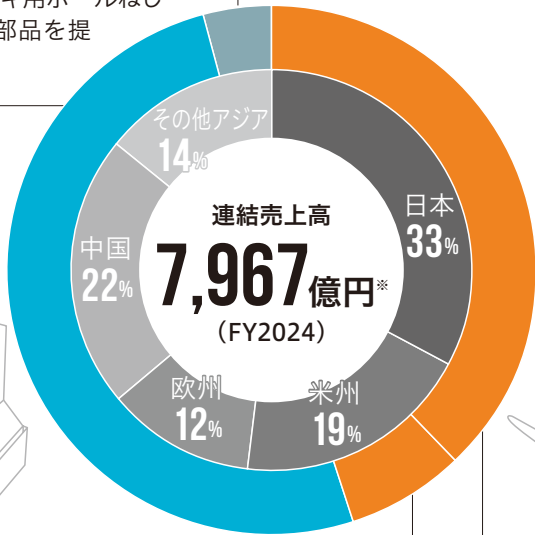
— 事業の概要 —

自動車事業 **51%**

自動車に使用されている様々な種類のベアリングやオートマチックトランスミッション用部品、電動ブレーキ用ボールねじなどの自動車部品を提供しています。



その他 **4%**

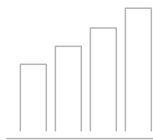
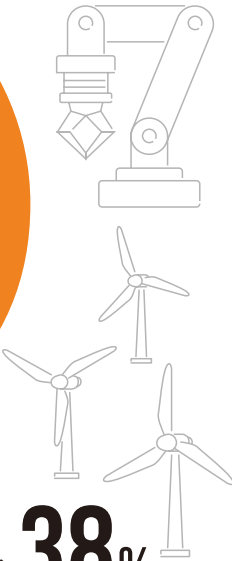


精機製品 **7%**

ボールねじやリニアガイドといった直動製品、メガトルクモータ [用語集](#) などのメカトロ製品があり、精密な位置決めが要求される工作機械や半導体製造装置などで活躍しています。

産業機械 **38%**

ミニチュアから超大型サイズまで、様々なタイプのベアリングをそろえ、あらゆる産業で幅広い需要に応えています。



— 売上高(連結) —

7,967 億円



— 海外売上比率 —

67%



— ベアリング世界シェア —

NO.3



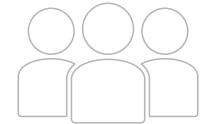
— グローバル拠点数 —

200 事業
拠点以上



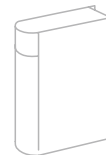
— 海外派遣者数 —

246 人



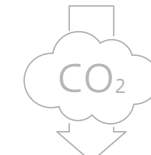
— 従業員数(連結) —

24,057 人



— 特許保有件数 —

4,111 件



— CO₂排出削減貢献量 —

2,324 千t-CO₂



— 男性育児休業取得率 —

89.2%

* データはステアリング事業を除く

* 数値はFY2024時点の実績

創業精神を貫きベアリングのその先へ

「変わる 超える」に挑戦し、
新たな価値を生み出し、
社会から必要とされ、信頼され、
選ばれ続ける企業へ

人と共存するロボット社会の実現

- ロボット用アクチュエータ
- 搬送アシストロボット
- 屋外走行ロボット



既存のお客様に
新たな価値を
提供する

Beyond

新市場・新領域で
社会課題解決に
貢献する

予知保全を可能にし、
省資源・省エネルギーに貢献

- 状態監視ソリューション



電動化への貢献

- 電動油圧ブレーキシステム用ボールねじ



医療・バイオ分野への挑戦

- 低発塵・除染対応アクチュエータ
- 精密制御マニピュレータ



食品業界への新提案

- 食用油劣化抑制フィルター



Bearings

新産業への貢献

- eVTOL(大型ドローン)向けガスタービン発電機用ベアリング

コアテクノロジー

- トライボロジー技術
- 材料技術
- 解析技術
- メカトロ技術
- 生産技術

コアテクノロジーの
追求でNo.1製品の
付加価値を高める

No.1製品

- ボールベアリング
- 精密ベアリング
- 精密ボールねじ
- 自動車用ベアリング

再生可能エネルギー 普及への貢献

- 水素エネルギーなど
特殊環境への対応

電動化へ対応

- eAxle用ベアリング



取締役 代表執行役社長・CEO

市井 明俊

事業環境の変化を
新たな発展の機会と捉え
「挑戦し続けること」で
NSKの未来を切り拓きます。

成長の軌跡と今後の展望

私がNSKに入社したのは1986年で、当時の売上高は2,000億円ほどの規模でした。その後2000年には5,000億円を超え2017年には1兆円に達することができました。売上拡大の背景を振り返ってみると1980年代から90年代にかけては、Japan as No.1と呼ばれるような時代でした。日本の自動車生産台数が急速に増加するとともに産業機械分野では家電製品を中心に日本の製造業のグローバル化が加速した時期でした。自動車市場では、マニュアルトランスミッションからオートマチックトランスミッションへの移行に伴い関連需要が拡大し、高機能エンジン、ホイールハブユニットなどの開発により新製品の投入が進みました。また、日本の家電メーカーが世界を席巻していた頃でもあり、冷蔵庫やクーラーなどの家電製品の高機能化も進展していきました。これらの産業の発展とともにNSKの製品は広く使われ、生活の中に溶け込み、事業規模は拡大していきました。しかしながら、事業環境は常に順調ということではなく、1997年のアジア通貨危機や2000年初期のITバブルの崩壊に見舞われた時には、NSKもリストラを伴う構造改革を余儀なくされまし

外に出て、学び、持ち帰り、現場で活かす。 工夫や改善に真摯に取り組み、 社会課題の解決に貢献していきます。



た。その後も、2008年にはリーマンショックがありましたが、厳しい時期を乗り越えながら、グローバルでのビジネス拡大を続けてきました。イギリスのUPI社の買収、ポーランドのイスクラ社の買収、アメリカのトリントン社との合併企業の完全子会社化など、さらには市場の発展が期待された中国に現地法人と技術センターをいち早く設立し、インドで合併企業を立ち上げるなど新興国における現地化も進めました。こうしたグローバルでの事業拡大と、技術の変化に対応した新商品開発による事業基盤の進化が奏功し、2018年3月期には売上高1兆円規模に到達しました。

しかしながら、2019年の新型コロナウイルス感染症の流行後は、当社の売上高の成長に陰りがみえています。コロナ禍後においても、半導体不足や米国の関税政策、レアメタル輸出制限などのサプライチェーンの課題や、米中対立、欧州・中東での紛争などの国際社会の分断を背景に、先行きの予測が非常に困難な状況が続いています。これまでのNSKのビジネスモデルは、市場の成長をベースに生産性向上と原価低減を実現し、さらに販売物量の拡大という好循環のサイクルによって成長を実現してきました。しかし、市場の成長が不透明である現状においてそれだけでは通用しないと考えます。これまでの景気サイクルへの対応だけでなく、機敏かつ柔軟な組織の構造改革や価格戦略による収益体質の改善がより重要になっています。FY2024はその一環として、物量の変化に適應できる収益体質を構築していくための改善施策に取り組み、赤字が継続している欧州地域における生産再編や、今後需要の縮小が見込まれるICE向け製品の生産集約を進めることができました。

市場の成長という観点からは、ベアリングは成熟産業ではありますが、NSK製品が搭載

される自動車や工作機械、半導体製造装置などにおいて、お客様の最終製品の高機能化は進んでおり、製品に対する高効率化や、信頼性、コンパクト性、静粛性、高速性といった技術要求のレベルは今もなお高まっています。こうしたお客様のニーズに対応し続けることでNSKの技術レベルは着実に向上しており、これからも、機械産業の高度化やロボットなどの新成長市場において貢献できる領域も拡大していくと考えます。

NSKはこれまでも積み上げ磨いてきた技術や知見・製品開発力、グローバルの客先基盤を強みとしながら幅広い産業で技術ニーズを先取りし、ボールねじや精密ベアリングなどを拡販し、時には構造改革を行いながら外部環境の変化に柔軟に対応することで様々な難局を乗り越えてきました。NSKを取り巻く事業環境や技術が大きく変化している中、これからもその姿勢を忘れず、挑戦を続けてまいります。

[NSKの歩み-積み上げた資本-](#) \ P.2 [過去中期経営計画の振り返りとMTP2026の位置づけ](#) \ P.20

資本市場での評価に向けて

市場の回復が不透明な中、NSKの株価も低迷し足元ではPBRIは1倍割れの状況が続いています。当社としてはその状況を打開するために、まずは収益力を改善することを最優先課題と位置づけています。資本収益性としては株主資本コストや株主・投資家の期待値から考えてROEは少なくとも8%を上回ることを目標に収益改善施策に取り組んでおります。

具体的には、まずはポートフォリオ改革です。産業機械事業では、工作機械、半導体、アフターマーケット向けなどの収益性の高い分野へリソースを重点配分し、差別化製品の投

入や販売チャネルの拡大などで産業機械事業の売上比率を高めていきます。また、自動車事業では電動化への対応や中国と米州の顧客への拡販強化、電動車向け新商品の開発と市場投入を実行してまいります。さらに、物量の伸びが止まり、インフレによるコスト上昇が続く中で、これまでの売価方針を見直し、お客様への売価転嫁の交渉も進めております。既に、物量に頼らない収益改善取り組みとして、市場の低迷が長期化する欧州地域での構造改革や生産再編にも着手しました。

効率性改善の面からは、成長投資と安定的な株主還元の両立、M&Aの検討や設備などの固定資産の効率アップ、そして一人あたりの労働生産性を格段に高める取り組みとしてデジタル化と自動化も進めております。事業ポートフォリオ変革と適正価格への売価見直し、そして欧州をはじめとした生産再編やデジタル技術の活用などを進め、収益力と資産効率の改善を目指すとともに、その先の持続的収益を伴う成長のために「Bearings & Beyond」[【用語集】](#)に取り組んでおります。

MTP2026の進捗 \ P.21 製造資本 \ P.30-31

「Bearings & Beyond」と将来のビジネスモデル

現在進めている中期経営計画2026では、NSKの持続的成長に資する事業基盤の強化を目指し「Bearings & Beyond」に取り組んでいます。これは100年を超えるベアリング事業の歴史で培ってきたトライボロジー技術の追求により、既存製品の付加価値の向上を目指す「Bearings」と、NSKのコア技術を応用した新たな価値の提供を、新たな成長領域で広げていくという「Beyond」を表したものです。

Bearingsでは、ベアリングに求められる機能を、機械というシステムの中で最大限発揮させることを目指しています。従来のビジネスモデルは、より良い製品を設計し、技術的な課題を解決することで取引が生まれ、物量が増えれば収益率も高まり、収益が向上していくという好循環が背景にありました。しかし、そうした事業モデルでは、今後は成長できないでしょう。今重要なのは、新たな付加価値のある提案力だと考えています。例えば、トルクを減らそうとすると解決策として、潤滑剤であるグリースやオイルの量を減らすことが挙げられますが、一方でベアリングが焼き付いてしまうリスクが高まり、それによって製品寿命が短くなってしまいます。機械の性能や環境負荷低減のニーズに応えるためには、ベアリングだけでなくシステムやユニットとしての最適解が求められます。また、軽量・コンパクトというニーズや使用条件の過酷化への対応は今後もさらに求められてくるでしょう。こうした機能のトレードオフという課題の解決や、新たなニーズに応えるため、トライボロジー理論を駆使して限界まで設計を追求し、どれだけ使ったら壊れるかを理論的に把握し、限界

点を保証することが可能になります。設計段階でベアリングのサイズ、転動体や、グリースの種類、モニタリングの周期などを想定した仮説をもとに、検討結果を提案できることがNSKの強みです。クルマの電動化や工作機械の高度化に資する製品群や、液体水素ポンプ用ベアリングなどの特殊環境下における課題もNSKの技術で解決に貢献していきます。

Beyondでは、ベアリングと周辺部品のユニット化やシステム化を進めていくことに加え、従来の「モノ売り」だけでなく「コト売り」ビジネス、例えばPLM(プロダクトライフサイクルマネジメント) [【用語集】](#) という状態監視により製品の余寿命を把握し、部品の補修事業、いわゆるMRO [【用語集】](#) を組み合わせたプロダクトライフサイクル全体でサービスを提供する、新たなビジネスモデルへと進化していくことを目指しています。状態監視や予知保全といった技術を組み合わせることで、壊れる前に交換することができ、お客様の設備稼働の効率性向上や安定品質など新たな価値を提供できます。これは、単なる製品販売としての「モノ売り」から、設備全体の安定稼働や生産性向上に貢献する、サービスを提供する「コト売り」ビジネスへの転換です。NSKの知的資本であるトライボロジー技術と経験工学の融合が、これらを実現可能にします。

家電製品や自動車産業の発展によって新たな市場が生まれ拡大していったように、最近では電動化、自動化、ヒューマノイドロボットなど新しい分野でNSKの要素技術を必要とする市場が生まれています。それらの市場に対しアクチュエーター [【用語集】](#) やベアリングの小型化、プレーキ用ボールねじのような高性能な新商品を立ち上げており、さらには周辺部品のユニット化やシステム化による新たな付加価値の提供と、状態監視や余寿命診断技術とMROの組み合わせにより、モノの売り切りではなく継続的に価値を提供するビジネスモデルを構築していきます。

これらの「Bearings & Beyond」の取り組みにより、NSKの技術や製品は単なる精密・精工な機械部品ではなく、新しい価値を広げることで、NSKのブランド力を高めることを目指しています。日本の製造業の優位性は、新興国の企業の技術や品質のレベルが上がってくる中で低下しつつありますが、「Bearings & Beyond」の取り組みにより、他社の一歩先を行く成長を目指していきます。NSKにはベアリングの設計だけでなく、その素材である特殊鋼や潤滑剤の知見も豊富にあり、製品単体だけではなく製品が組み込まれるお客様のユニット全体の信頼性と効率性を高める提案ができることで信頼を得ています。そして、その知見はロボットやドローンなどの新しい市場にも必要とされています。NSKの技術とサービスでお客様の生産性や品質を向上させることや、設備やインフラの安定稼働を支える新しい価値を提供し社会に貢献することで、業界のトップリーダーとして市場をリードすることを目指していきます。

NSKの未来 \ P.4 事業戦略 産業機械事業の戦略と進捗 \ P.22-23 事業戦略 自動車事業の戦略と進捗 \ P.24-25 知的資本 \ P.28-29

大切にしているコアバリューとサステナビリティへの対応

NSKは企業理念のもと、社会から必要・信頼され続けられる会社を目指し、安全、品質、環境、コンプライアンスをNSKのコアバリューと定めています。そして、古い慣習や前例に囚われず、正しいと思ったことを声に出せる、「Do the right things」によって、今までの常識も皆で変えていく、そんな職場文化を目指しています。安全・品質・環境・コンプライアンスという誰もが大切だと言えるものにあえてこだわり、「より良いもの、より正しいもの」を追求することがNSKの企業風土をより良く、より強くすると信じています。

例えば、より安全な文化の醸成には、事後の反応型や指示待ちの依存型ではなく、相互啓発型の組織へと発展していく必要があります。自分たちで「安全とは、良い職場とは何か」を考え、関係者間で高め合い改善し続けることができる組織や文化です。NSKは、これまで安全道場やワークショップを通じて、安全について学ぶ仕組みと環境を自社で設け、安全文化を浸透させてきました。近年では、他社との交流を通じて学びを広げる中で、自社の仕組みや自分たちの常識や枠を超えた新しい気付きも芽生えています。また、同様に品質を追求していけば、検査の自動化だけではなく、現場作業や作業環境に問題がないか、上流の設備や工程設定そして設計の品質をどう向上していくか、という議論になります。これらの活動は「より正しいことは何か」を考えて行動する、相互啓発の文化の醸成にも通じていると考えます。

円滑で安全な社会への貢献と地球環境の保全は、NSKの企業理念にも掲げている重要なテーマです。環境課題への対応や関心は、アメリカとヨーロッパでは温度差も見られますが、NSKにおける取り組みは不変です。この中期経営計画期間ではNSK製品の「つくる」「つかう」の両面でCO₂削減に取り組んでいます。「つくる」という活動では、製造現場の省エネをはじめ、技術革新や再生可能エネルギーの活用を進めており、FY2026までにスコープ1、2でのCO₂排出量を50%削減するという目標を前倒しで達成しました。次の目標としてFY2035においては、スコープ1、2で、FY2050においては、スコープ3を含めてカーボンニュートラル達成を目指し活動を開始しています。特に工場においては、カーボンニュートラルに関する教育などを通じて取り組みが進められており、例えば電力量やCO₂排出量をデジタルで可視化し、部門ごとに管理することで、日々の業務の中で継続的な改善を図っています。こうした活動が、NSKのモノづくりの質を支える原動力となっています。

お客様がNSKグループの製品を「つかう」という視点では、省エネや環境負荷軽減が大きな差別化要素になります。自動車や工作機械などでエネルギーロスの削減に貢献する低摩擦技術や、PLMや状態監視による客先設備の稼働率の向上、風力発電・水素エネルギーなどに使用される製品・サービスの提供により循環型社会の発展に貢献していきます。自動車分野では、特に低燃費や高い動力伝達効率が求められ、EVメーカーからは低トルクのニーズが高まっています。EVはバッテリー重量が大きく、航続距離を伸ばすためには軽量化や高効率化が不可欠です。NSKの技術は、こうしたニーズに応える力を持っています。

[サステナビリティ](#) \ P.40-47

人材戦略とブランド構築

NSKの未来をつくる上で最も重要なのは「人」とであるという考えのもと、多様な人材が集まり、成長できる会社であり続けること、そしてその人材が安心して働けるための、安全で健全な職場づくりを人的資本経営の方針の中で掲げています。中期経営計画では教育や研修の充実だけでなく、多様な人材が活躍できる人事制度や職場環境の改善に取り組んでいます。毎年の従業員アンケートを活用しながら、従業員のエンゲージメントの向上を図ることも大切です。NSKの人は、誠実で、堅実で真面目だとよく言われます。こうした人材の特徴は、製品だけでなくそれに関わる技術や生産、そして営業の品質や信頼性というブランド価値の根幹を形成するものと考えられます。しかし一方で、冒険心や挑戦、驚きなどを生み出す原動力が不足していると感じています。私は社長に就任して以来、先輩たちが築いてきた品質と信頼のブランドにおいてNo.1を目指し続けるとともに、「変わる 超える」をスローガンに、今までの常識に囚われず挑戦し続けるNSKの行動指針である「個を超えて、今を超えて」の実践と浸透を目指してきました。そのためには、自分の職場の殻にとどまらず外に出て「見る 聞く 参加する」ことや「8割の完成度でも良いのでやり抜く、小さくてもゴールの達成を積み重ね挑戦し続ける」ことの重要性を社員に伝えていきます。お客様、地域の方々、パートナー企業や大学、最終消費者と対話をすることは、NSKの従業員が創意工夫や改善を行うきっかけとなり、その工夫や改善に真摯に取り組むことによりNSKはさらなる信頼を得ることができると考えています。

オープンイノベーションというと技術や新商品開発に目が向きがちですが、日常のオペレーションや安全、仕事の進め方にもイノベーションはあります。例えば、コアバリューで

ある安全に関して、ある工場で始めた取り組みを、パートナーである他社と共有することで、双方の安全性がさらにレベルアップすることになります。こうした交流の中で、「NSKと付き合いとメリットがある」と思っていただけの関係性を築くことも、ブランドの強化につながると考えています。

人材の確保と底上げという視点では、新卒採用とキャリア採用を50:50の方針で進めています。自己のキャリアアップや成長の機会を転職で見出す人も増える中、外部から幹部候補生を迎えることは、社内に新しい風を吹き込み相互啓発が可能な組織づくりにつながります。NSKは今、確実に変化しています。自分では気付きにくい小さな変化も、他者からは大きな変化に見えるかもしれません。また職場や部門を越えて異なる考えや価値観をぶつけ合うことで化学反応が起きるかもしれません。各職場での「あたらしい動き」を社内でも共有できるよう意図的にその機会を増やす取り組みを進めております。

NSKの製品は完成品の中では目立たない存在ではありますが、その製品とその機能がなければあらゆる装置は効率よく動きません。NSKの従業員が外に出て、学び、持ち帰り、それを現場で活かす、そうした視点の広がりが新たな市場の創出につながります。技術だけではなく、人によってもブランド力が磨かれます。人材がブランドを高め、ブランドが人材を引き寄せる。この好循環を生み出すために、NSKは「変わる 超える」を実践し、外に出て学び、社内に持ち帰って活かすという姿勢を大切にしていきます。NSKの未来は、従業員一人ひとりの成長と挑戦によって形づくられていくのです。

人的資本 \ P.32-36

貢献領域の拡大と挑戦する姿勢

将来を見据えるとき、最も大切にすべきなのは「あきらめずに 挑戦し続けること」だと思っています。今の世の中は不確実性に満ちており、短期的なリスクが前面に出がちです。しかし、リスクを回避したり、リスクに対応したりするだけでは、差別化は生まれません。むしろ、リスクを変化の機会と捉え、挑戦する精神を持ち続けることこそが、NSKの未来を切り拓く力になるのです。あきらめずに考え、挑戦し続けることで成長していけるはずですよ。

私はNSKのトライボロジー技術や製品は未来の産業や社会においても必要とされているものと確信しています。ロボットや自動化、バイオ・医療や農業などにおける新しい技術分野の進展は、我々にとっての成長の機会であり、そこに向けたトライボロジー技術の深化と応用への挑戦が必要だと考えています。これまでは日常的にお客様の課題について相談され、製品を開発しつつ、実績をもとに材料技術や低摩擦・長寿命設計の知見の蓄積をしてきました。その知見をさらに深化させていくには、それらの技術の理論化と、デジタルツ

インによる理論の製品への実装のスピードをあげることが必要です。そしてその領域を広げる取り組みが「Bearings & Beyond」を支える新しいコア技術の育成につながります。

一例を挙げれば、NSKは東京科学大学(旧東京工業大学)と、2023年にすずかけ台キャンパスにNSKトライボロジー協働研究拠点「N-TRIBO」を立ち上げました。以来同大学と協同で、NSKのトライボロジーに関する知見をさらに深め、ベアリングの寿命を飛躍的に伸ばし、エネルギーロスを削減する最適解を見つけるべく、潤滑寿命式に関する研究を行っています。また、このような産学連携による研究の場を他の大学にも広げていく準備を進めています。

「NSKトライボロジー技術が実現する未来」
YouTube動画 ▶



NSKの強みは、これまでの産業や機械の発展において、動くものを効率的に機能させるベアリングの開発と製造で培った技術を通じて、円滑で安全な動きと省エネルギーに愚直に挑戦し続けてきた実績です。コア技術の深掘りと領域の拡大による、医療や農業の進化・ロボット社会や循環社会への貢献など、新たな市場での成長を目指し、これまでの常識や限界に囚われずに「Bearings & Beyond」に挑戦し続け、企業価値向上と社会課題の解決に貢献し、NSKの今後に向けた成長、挑戦を不退転の覚悟で推進します。ステークホルダーの皆様には、引き続きご支援を賜りますようお願い申し上げます。

技術の追求と
新成長領域の拡大により
新しい価値を提案し
業界のトップリーダーとして
市場をリードします。



適切なキャッシュ・アロケーションで 株主資本コストを上回る ROEの達成を目指します。



取締役
代表執行役専務 CFO
すずき けいた
鈴木 啓太

FY2024の振り返り

持続的な成長を見据え、欧州構造改革を さらに進めることを決断

FY2024は、中国における日本車の販売不振影響や欧州経済の低迷などを受け、自動車事業は減収となりましたが、一方で産業機械事業は中国を中心とした工作機械向けの需要増加を背景に増収となりました。加えて外国為替市場では円安が進行したことから、売上高7,967億円（前年比+78億円）、営業利益285億円（同+11億円）と、対前年で増収増益となりました。しかしながら、産業機械事業の需要の回復ペースは徐々に鈍化するなど当初計画した業績予想には届きませんでした。また、ROEIは1.6%と依然低い水準で推移しています。

財務戦略の基本方針	経営指標	「MTP2026」目標	FY2024実績
財務安定性の維持	ネットD/Eレシオ	0.4倍以下	0.26倍
	ROE	8%	1.6%
収益を伴う成長	ROIC	6%	1.5%
	配当性向	30%~50%	156.1%
安定的な利益還元	DOE	2.5%を下限の目安	2.5%

収益改善施策の進捗については、欧州構造改革をはじめとした生産再編を予定どおりに進めることができ、その効果が次第に表れ始めています。ただし欧州の経済環境が低調で

あることから、まだ狙ったほどの効果は得られていないため、もう一步踏み込んだ再編を進めていくことを決断しました。景況感の悪化に加え、人件費やエネルギーなどのインフレもあり、欧州地域の赤字を改善するには、サプライチェーンの全てを欧州域内で持つことは難しくなっています。そのため生産拠点だけではなく販売体制も含めた欧州体制のスリム化を進めていきます。こうした施策によって一時的なコストは発生しますが、FY2027以降の効果刈り取りを狙い、FY2026までの完了を目指しています。また、今後の自動車市場では電動車が伸びてエンジン車が減少していくことは確実です。当社の自動車事業は地産地消を基本としてきましたが、減少が見込まれるエンジン車向けの生産体制についてはグローバル拠点を活用した最適地生産への再編を進めます。 [構造改革を進めレジリエンスな体質へ](#) \P.26

FY2025見通し

先行き不透明な事業環境を乗り越えるため、 体質の改善にこだわる

FY2025は、売上高7,600億円、営業利益220億円を計画しています。米国による関税政策の影響もあり、先行き不透明な事業環境が続く中、産業機械事業、自動車事業それぞれ需要前提としては前年と同水準に設定しました。為替の前提は前年から円高のUSD135円とし、さらには欧州の構造改革をもう一段進めるための費用を織り込んだことで、対前年減収減益の予想となります。欧州構造改革の効果、インフレコストの売価転嫁

や原価低減、生産性の向上などの体質改善をしっかりと実現し、業績予想の数値を確実に達成したい考えです。なお、米国関税政策による当社への影響についてはFY2025の通期予想を計画した段階では、年間120億円のコスト増があると試算しています。そのコストは売価で吸収することを基本方針とし、早い段階からお客様と交渉を進めていますので、その進捗も示していきたいと考えます。

ステアリング事業の買戻しの背景と今後の方針

ストラテジック・パートナー探しの方針を継続する

JIS(ジャパン・インダストリアル・ソリューションズ)との持分法適用会社を2023年8月に設立してから、約2年が経ちました。当初の計画では3年程度を目途に、ストラテジック・パートナーを探すことが最大の目的でした。しかし、2024年の夏頃からグローバルで自動車産業の先行きに不透明感が増していく中で、あと半年から1年で結論を出すことは困難であると考え、さらにはパートナー探しにおいて急な展開があった場合に備えて機動的な体制が必要であると判断しました。また、当初計画の中で目標としていた4つの項目のうち、ストラテジック・パートナー探し以外の①収益性の改善、②スタンド・アローン化の推進、③モニタリング体制の強化が達成できたことも今回の決断に至った背景となります。ステアリング事業の収益については、JISとの協業前には約90億円の赤字でしたがFY2024には43億円の黒字化を達成できました。調達コストや売価面から徹底的に改善を進め、黒字体質は確立できたと認識しており、今後も独立した事業体としての運営をしつつ、ストラテジック・パートナー探しを継続していきます。

(2025年9月1日付けでNSKステアリング&コントロール株式会社の株式取得を完了し、当社の100%子会社となりました。)

キャッシュ・アロケーションの進捗

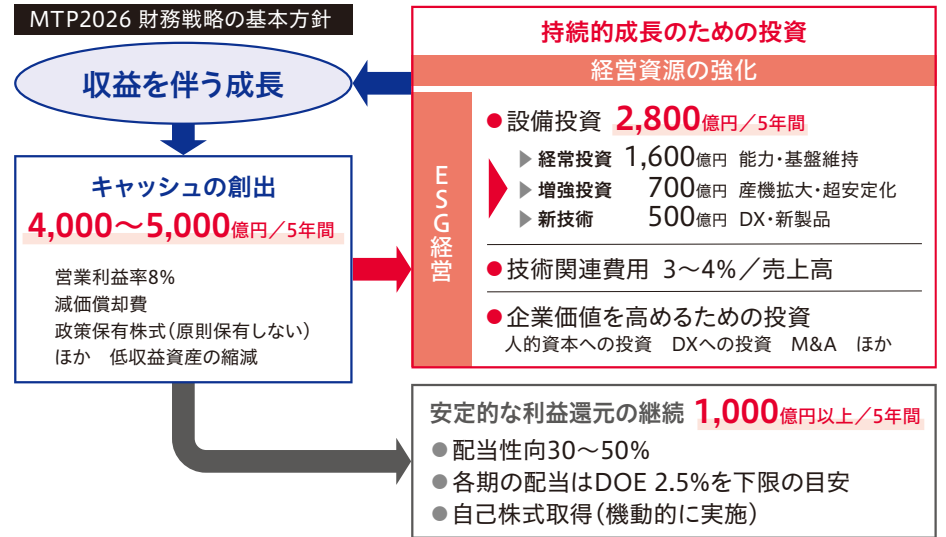
キャッシュを創出し、持続的成長のための投資と安定的な利益還元を継続を目指す

現在進めている5年間の中期経営計画MTP2026(FY2022~FY2026)におけるキャッシュ・アロケーションについて、当初計画ではキャッシュの創出を4,000億円~5,000億円としていました。現状の利益水準からすると5,000億円の創出はハードルが高いものの、政策保有株式の縮減継続や、退職給付信託からの返還金(2024年4月350億円、2025年2月700億円)もあり、4,000億円以上の創出が可能と考えています。設備投資額は5年間

で2,800億円の計画でしたが事業環境を見極めた上で増強投資は減らす方向です。ただし、自動車の電動化への対応や、新商品開発、基幹システムの刷新を含むデジタル関連への投資など、当社が持続的に成長していくための投資は継続していきます。

株主還元においては、「安定的な利益還元」が重要な経営方針の一つであり、5年間で1,000億円以上の還元を計画しています。安定的な配当を明確に示すためにFY2024にはDOE2.5%を下限の目安として設定しました。DOE2.5%と配当性向30%~50%、さらには機動的な自己株式の取得も併せて、株主の皆様へ安定的・継続的な配当を実施する方針です。事業環境の急激な悪化など異常事態が起きた場合はその限りではありませんが、これまでの状況から言えば、MTP2026で計画していたキャッシュ・アロケーションのバランスは大きく変えていません。

財務戦略 キャッシュ・アロケーション



また、次の5年10年を見据えた時に、M&Aも成長のための手段として考えています。実行する場合には、いわゆる両利きの経営という新事業・新領域の開拓と、既存事業の強化が挙げられ、業界内におけるポジショニングをどう変えていくかなど様々な考慮要素がありますが、機動的に動くための準備はできています。キャッシュの面からは、手元資金だけで実行しえない場合もありますが、ネットD/Eレシオは0.4倍以下を目標としていますので、財務規律を守り、安定的な財務基盤を保ち

格付投資情報センター(R&I)	日本格付研究所(JCR)
A	A+

ながら、有利子負債を活用することは可能だと考えています。

なお、業界再編の考えについて、多くの投資家の皆様に関心をお持ちであることを認識しており、それも収益改善のための選択肢の一つとなる可能性があると考えます。

ROIC経営を社内に浸透させ効率的な運営を目指す

当社の全社ROIC目標はWACCを上回るべきという考えから、現在は6%と設定しています。社内では事業別に管理しており、事業に投じている資産規模に対する収益目標の意識付けに役立っています。例えば、産業機械事業と自動車事業を比較すると産業機械事業の方が棚卸資産や運転資本、固定資産などを多く投下していますので、自動車事業以上の収益を生み出す必要があります。引き続き、企業価値向上のためのツールとしてROIC経営の社内浸透を進めていきます。

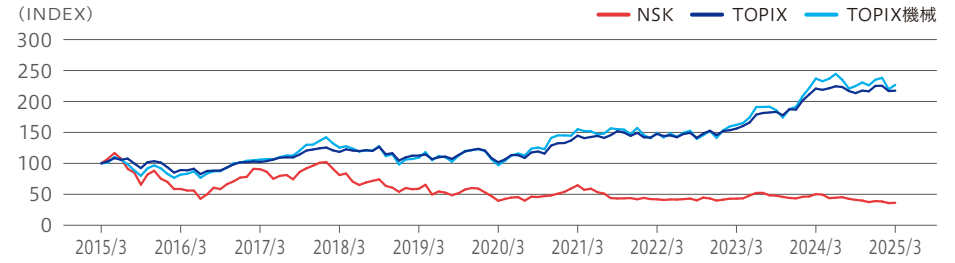
株価に対する評価と投資家の皆様へのメッセージ

投資家の皆様への期待に応えるためには、最後は株価と配当の実績値であるTSRが重要になります。しかしながら、この10年はROEの低下とともに株価も下がり、PBRも0.5倍水準となっています。

この状況を打破するためにはROEの向上が不可欠であり、ポートフォリオ変革をはじめ、構造改革にも踏み込んだ上で体質改善に取り組んでいます。これらの効果刈り取りを進めていますが、株主資本コスト(当社は概ね8~9%と認識)を上回り、かつ市場から期待されるROEの水準に達するためにはさらなる打ち手が必要です。現在策定中の次期中期経営計画では、収益性を高める施策とともに、資本コストの低減を意識した資本構成の在り方も示したいと考えています。その結果、ROEが向上することによって、株価も反応していくものと考えています。 体質改善の進捗状況と次期中期経営計画の策定に向けて\ P.27

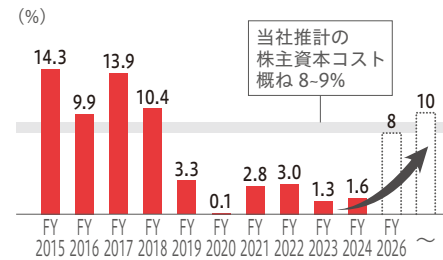
また、当社の将来に対する期待を高めるために投資家の皆様との対話機会は重要だと考えています。特に最近、投資家の皆様と対話をしていると、産業機械の分野ではヒト型ロボットの話題がよく上がります。ヒト型ロボットに限った話ではありませんが「将来に向けた技術革新をどう捉え、NSKとして貢献できる領域と提供価値はここだ」ということを適時適切な開示を含め、株式市場との対話の中で訴求していきたいと思っています。

NSKの株価パフォーマンス(10年間)

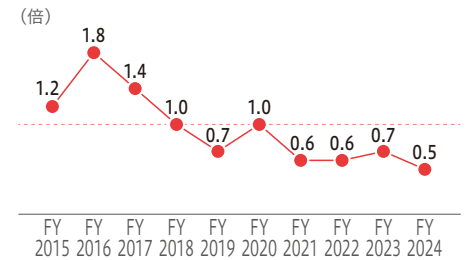


※ 2015年3月末日の終値を100とした配当込み株価指数の推移

ROE推移



PBR推移



※ PBRは各年度末の株価にて算出

年度ごとの株価推移

年度	最高値(円)	最安値(円)	年度末(円)	ボラティリティ
2015	2,120	910	1,030	39.0%
2016	1,739	691	1,592	44.3%
2017	1,916	1,261	1,426	28.5%
2018	1,488	885	1,037	26.1%
2019	1,208	579	694	33.7%
2020	1,202	581	1,135	43.2%
2021	1,141	630	736	30.6%
2022	803	680	756	23.6%
2023	932	729	884	25.1%
2024	904	628	638	22.8%

※ ボラティリティは、日次終値ベースの標準偏差を年率換算

TSR

投資期間	1年		3年		5年		10年	
	累積/年率	累積	年率	累積	年率	累積	年率	
NSK	-24.0%	-0.5%	-0.2%	12.0%	2.3%	-45.4%	-5.9%	
TOPIX	-1.5%	47.2%	13.8%	113.4%	16.4%	117.4%	8.1%	
TOPIX機械	-4.3%	51.9%	14.9%	133.7%	18.5%	126.8%	8.5%	

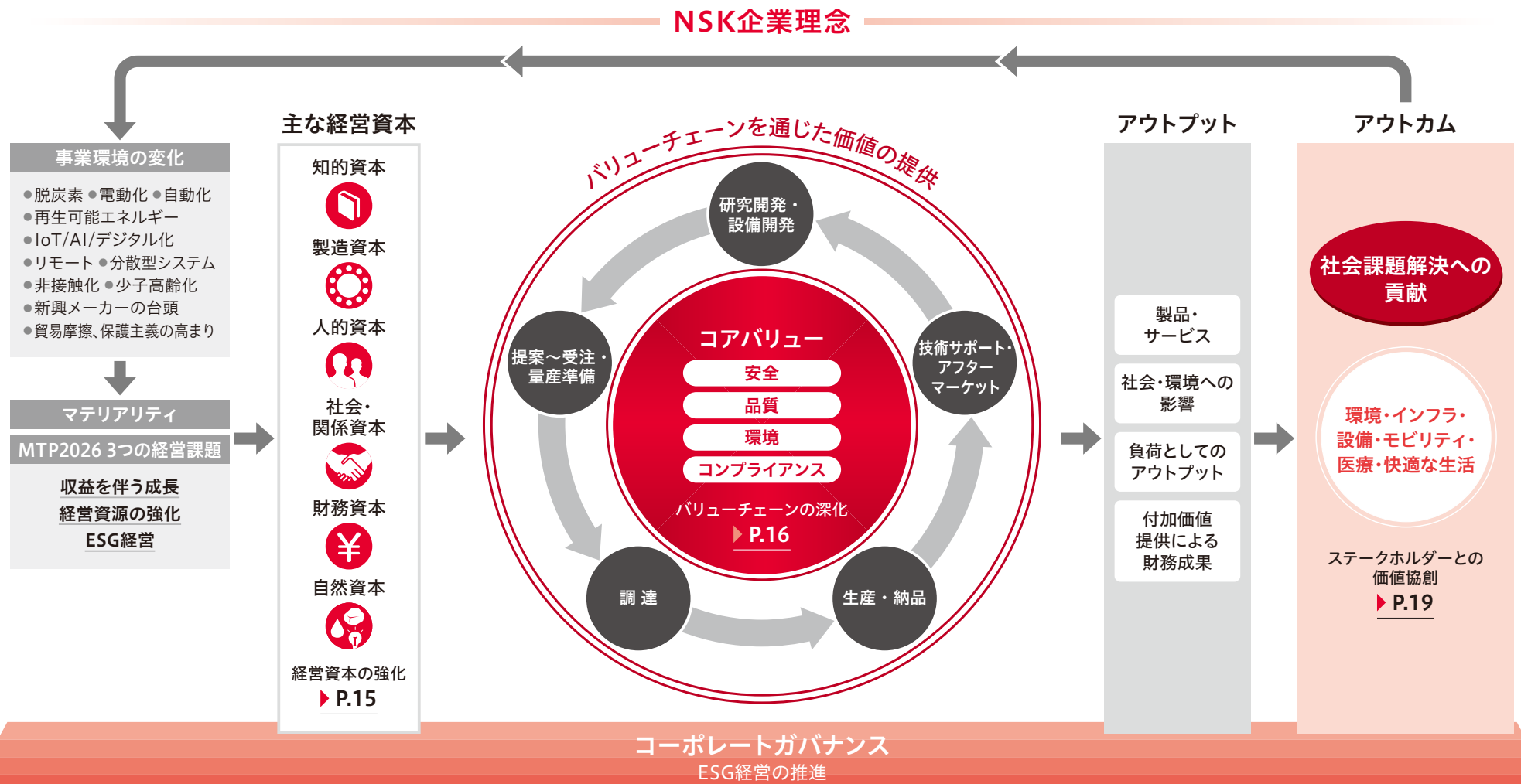
※1 TSR (Total Shareholders' Return): キャピタルゲインと配当を合わせた総合投資収益率

※2 何れも配当込み指数

※3 年率換算は幾何平均

※4 Quick Factssetデータより当社作成

NSKを取り巻く事業環境は急速に変化しています。企業理念の下、技術革新の進展や地球環境負荷の低減の取り組みを成長の機会と捉え、諸資本を効果的、かつ効率的に活用し、ステークホルダーと価値協創を続けることにより、社会課題解決への貢献と企業としての持続的成長の両立を目指します。



用語解説 ダブルマテリアリティ 社会課題などの外部環境の変化が事業に与える影響に加え、会社の活動が外部のステークホルダーや環境・社会に与える影響を評価し、マテリアリティを特定する手法

より詳しい情報は、こちらをご覧ください。▶



マテリアリティ

NSKグループは、ダブルマテリアリティの考え方にに基づき、私たちが重点的に取り組むべきサステナビリティの分野をマテリアリティ（重要課題）として、9項目を特定しました。執行部門の代表者により構成される経営会議の審議を経てCEOが決定し、オフィサーズ・ミーティングを通じて当社グループ内に共有するとともに取締役会に報告しました。なお、

マテリアリティは、当社の経営状況や社会情勢の変化、ステークホルダーからの要請の変化等を踏まえて継続的に見直しを行います。企業理念のもと、これらの項目について取り組むことで、社会課題解決への貢献と企業としての持続的成長の両立を目指していきます。

企業理念	コアバリュー	マテリアリティ	MTP2026 3つの経営課題	取り組み事例	SDGs(関連するゴール) ▶P.40	詳細ページ
<p>円滑で安全な社会に貢献</p>	安全	1 製品の安全性と信頼性の追求	ESG経営	<ul style="list-style-type: none"> Total Quality No.1の推進 (NPDS 用語集、NQ1、人づくり) 		製造資本 ▶P.30-31
		2 トライボロジーとデジタルの融合による価値創出	経営資源の強化 収益を伴う成長	<ul style="list-style-type: none"> 生産の超安定化 Bearings & Beyond 		知的資本 ▶P.28-29 製造資本 ▶P.30-31
<p>地球環境の保全をめざす</p>	品質	3 脱炭素社会構築への貢献	ESG経営	<ul style="list-style-type: none"> CO₂排出量の総量削減 エネルギー売上高原単位の削減 		気候変動 ▶P.41-44
		4 循環型社会構築への貢献 (省資源・リサイクル)	ESG経営	<ul style="list-style-type: none"> 省資源、リサイクルの推進 製品の小型・軽量化、長寿命化 		資源循環 ▶P.45
<p>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</p>	環境	5 労働における基本的権利の尊重	ESG経営	<ul style="list-style-type: none"> 労働コンプライアンスの徹底 人権尊重 		人権尊重 ▶P.46
		6 誠実、公正、信頼される企業文化の醸成	ESG経営	<ul style="list-style-type: none"> 企業理念の浸透 コンプライアンスの強化 		コンプライアンス ▶P.47
		7 人的資本の価値最大化	経営資源の強化 ESG経営	<ul style="list-style-type: none"> 多様なキャリアの開発・支援、DXの活用 働く環境づくり(健康・安全) 		人的資本 ▶P.32-36
		8 持続可能なサプライチェーンマネジメントの実現	経営資源の強化 ESG経営	<ul style="list-style-type: none"> QCDの向上 環境/人権等の取り組み連携 		サプライチェーンマネジメント ▶P.47
		9 地域経済の発展への貢献	収益を伴う成長	<ul style="list-style-type: none"> 地域社会との共存共栄 		サステナビリティマネジメント ▶P.40

前頁の9項目のマテリアリティに関連する主な内部資本は以下のとおりです。複数の資本が相互に影響しあうことで新たな価値を創出します。

マテリアリティと資本の関係性

マテリアリティ	知的資本	製造資本	人的資本	社会・関係資本	財務資本	自然資本
① 製品の安全性と信頼性の追求	●	●				
② トライボロジーとデジタルの融合による価値創出	●	●			●	
③ 脱炭素社会構築への貢献	●	●			●	●
④ 循環型社会構築への貢献(省資源・リサイクル)		●				●
⑤ 労働における基本的権利の尊重			●	●		
⑥ 誠実、公正、信頼される企業文化の醸成			●	●		
⑦ 人的資本の価値最大化			●		●	
⑧ 持続可能なサプライチェーンマネジメントの実現				●		●
⑨ 地域経済の発展への貢献		●		●		

資本の詳細

※ FY2024時点

主な経営資本	インプット	資本の強化に向けた取り組み	アウトカム
知的資本 知的資本 ▶ P.28-29	<ul style="list-style-type: none"> ● コアテクノロジー ● 成長のための技術関連投資: 対売上高3-4% (275億円) 	<ul style="list-style-type: none"> ● 顧客・外部との連携・共同開発体制を通じた製品開発力(オープンイノベーションの活用/産学連携) ● ターゲット分野への技術投資(M&A) 	<ul style="list-style-type: none"> ● 特許件数 4,111件 ● 新製品売上高比率
製造資本 製造資本 ▶ P.30-31	<ul style="list-style-type: none"> ● グローバル生産拠点、製造設備 生産拠点(工場) 日本:39 海外:46 ● 工程設定、工程管理ノウハウ ● 設備投資額:565億円 	<ul style="list-style-type: none"> ● 生産の超安定化 ● マザー工場 「口用語集」としてこれまでの生産技術・ノウハウをベースに海外工場の立ち上げや各種課題への対応を支援 	<ul style="list-style-type: none"> ● 生産性1.5倍(目標) ● 最適地生産 ● 客先からの品質表彰
人的資本 人的資本 ▶ P.32-36	<ul style="list-style-type: none"> ● グローバル従業員数(連結) 24,057名 ● 企業統治の仕組み: 指名委員会等設置会社、グローバルコンプライアンス体制 	<ul style="list-style-type: none"> ● 人的資本価値の最大化に向けた施策 ● コーポレートガバナンス/コンプライアンスの強化 	<ul style="list-style-type: none"> ● 従業員における多様性比率(女性、キャリア採用、外国籍社員)29% ● グローバルポスト 「口用語集」における現地化比率72% ● グローバルエンゲージメントスコア 72 ● 休業度数率 0.17
社会・関係資本 サプライチェーンマネジメント ▶ P.47	<ul style="list-style-type: none"> ● 強固なバリューチェーンの構築(顧客、代理店、販売店、ユーザー、サプライヤー、地域社会) ● 世界的に認知され、信頼を得ているNSKブランド力 	<ul style="list-style-type: none"> ● BCP対応力強化 ● 持続可能な調達(人権、環境対応) ● 外部とのR&D体制 	<ul style="list-style-type: none"> ● 産業別または製品別のシェア ● 最適地調達
財務資本 CFOメッセージ ▶ P.10-12	<ul style="list-style-type: none"> ● 資本合計 6,692億円 ● 有利子負債 3,064億円 ● 現金及び現金同等物 1,506億円 	<ul style="list-style-type: none"> ● 資本コストの低減 ● 資本収益性の向上 	<ul style="list-style-type: none"> ● ROE 1.6%、ROIC 1.5%、TSR ● DOE 2.5%(下限の目安)、年間配当金 34円
自然資本 気候変動 ▶ P.40-44 資源循環 ▶ P.45	<ul style="list-style-type: none"> ● 原材料(鋼材、油脂類など) ● 鉱物、水、エネルギー エネルギー使用量(年間) 6,254TJ 	<ul style="list-style-type: none"> ● 省エネ/省資源に向けた生産活動・製品開発 	<ul style="list-style-type: none"> ● 「つくる」事業活動におけるCO₂排出量55.2%削減(2017年度比) ● 「つかう」商品によるCO₂排出削減貢献量 2,324千t-CO₂ ● リサイクル率:99.2%

価値協創モデルで示したバリューチェーンの各活動は、NSKの持つ諸資本を効率的に活用し、特に知的資本、製造資本、人的資本を中心とした内部資本の強みを活かすことで事業活動を強固なものにしています。各活動の概要と主要な資本、NSKの強み、またさらなる深化を目指すための課題を紹介します。



資本の活用

創出される強み



トライボロジー、材料技術、解析技術、メカトロ技術、生産技術から成る「コアテクノロジー」を基盤に、基盤研究、先行開発、アプリケーション開発、生産技術において、既存技術の発展や新しい技術、製品、サービスにつなげる活動。

- コアテクノロジーをベースとした環境を配慮した研究開発・設備開発
- R&D拠点を通じたグローバル体制とネットワークを通じた経験・ノウハウの蓄積、事業の強みを活かす特許戦略
- 技術者育成のための独自の教育機関や体系的教育プログラムを通じた技術人材の育成
- 顧客・サプライヤー・外部研究機関等との幅広いネットワーク
- 研究開発・設備開発を支える財務基盤、ターゲット分野への技術・設備関連投資

- ✓ 自社での設備開発力
- ✓ 技術人材の層の厚さ
- ✓ 積み上げてきた技術力と環境にも配慮した課題解決力
- ✓ 顧客・外部との連携・共同開発体制を通じた製品開発力
- ✓ 安定した技術関連投資による商品力、設備開発力

グローバルに連携をとりながら営業、技術部門が一体となって、客先ニーズ、社会ニーズを把握した上で、技術や価格提案やデモンストレーションを行い、受注に結び付ける活動。また、同時に新規設計を要する場合はお客様に納入する製品(量産品)の設計活動、工場での工程・製造設備などの準備活動を伴う。

- 品質・コスト・納期・開発力・サービス・マネジメント(QCDDSM [用語集](#))をベースとした設計、コスト管理、量産準備・対応
- マザー工場 [用語集](#)としてこれまでの生産技術・ノウハウをベースに海外工場の立ち上げや各種課題への対応を支援
- 地域横断的な体制と各地域の重要客先をカバーする体制
- お客様との信頼関係とブランド力の活用
- 設備投資を支える財務基盤

- ✓ グローバルな営業力、展開力、供給力
- ✓ グローバルな営業人材とエンジニアとの連携による提案力
- ✓ 高品質と環境対応に裏打ちされたNSKブランド
- ✓ 製造設備の自社開発と専用設備による量産コストの低減
- ✓ 新規案件の迅速・確実・安定生産を実現するエンジニアリング力

資本の活用

創出される強み

調達

開発・設計部門が決定した仕様に基づき、製品に使われる原材料・部品および生産設備・副資材などを調達する活動。サプライヤーとの公正・公平・透明で社会や環境に配慮した取引を通じて、高いレベルのQCDと安定調達を実現。

- サプライヤーとの信頼関係に基づく有事の迅速な状況把握と連携対応、CSR視点の強化など持続可能なサプライチェーンの構築
- サプライヤーとの継続的な改善活動や共同開発による品質・コスト・納期(QCD)管理
- グローバル調達による事業環境変化への柔軟な調達対応
- 経験のあるバイヤーによる優れたサプライヤー選定

- ✓ レジリエントなサプライチェーン
- ✓ グローバル調達体制による最適地調達

生産・納品

製品製造では、QCDに厳しい管理を行うため、製造、品質保証、生産技術、設備管理、生産管理、工場経理、総務労働など多岐にわたる業務連携が必要。産業機械事業本部、自動車事業本部がそれぞれ傘下に生産工場を持ち、適正在庫を保持し、適切なタイミングに納品を行う。

- 継続的な改善活動、国内外工場の技能者に対する実習、トレーニングを通じた技術の伝承。高度なSPI(販売・生産・在庫)マネジメント人材による適切な在庫保有と厳格な在庫管理
- 日本39、海外46の生産工場・設備でグローバルな需要に対応
- 省エネ・省資源に向けた生産活動
- 客先・サプライヤー・地域社会との信頼関係をベースとした円滑な生産活動の推進

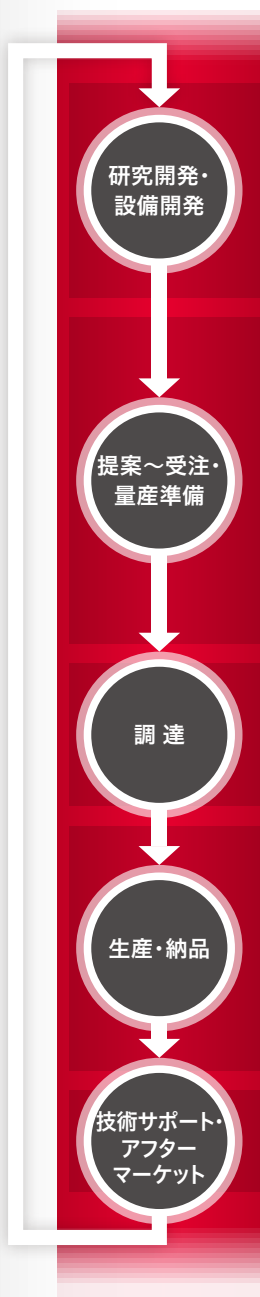
- ✓ 高水準のSPIマネジメント [□用語集](#)
- ✓ 優れた設備開発力と設備を使いこなす現場力・保全力
- ✓ グローバルな需要にタイムリーに対応できる生産体制
- ✓ コアバリューへのこだわり

技術サポート・アフターマーケット

販売後の技術的なサポート、製品の修理、アフターマーケット(AM) [□用語集](#)では、お客様・エンドユーザーの設備・機器のメンテナンス・補修にかかわる対応、CMS [□用語集](#)の活用によるMRO [□用語集](#)を中心とした販売拡大。お客様からのフィードバックを受け、サービス、製品の改良や新製品開発などに反映。

- アフターマーケットにおける客先への技術提案やサポートの提供
- 顧客、エンドユーザーのフィードバックをもとに製品の不具合・破損状況に関する調査・解析を実施し、製品改良や新技術を提案
- 幅広い代理店、販売店ネットワークを通じて迅速かつきめ細かく対応し、他社製品についても補修・メンテナンス需要にも対応、定期メンテナンス以外の突発需要に対して、顧客を含めた流通チャネルを活かして即納体制で対応

- ✓ 代理店、販売ネットワークから獲得した調査・解析データに基づく技術提案・サポート力



さらなる深化に向けた課題		主要なパフォーマンス指標	関連ページ									
<table border="1"> <tr> <td>技術の伝承・深化</td> <td>●技術変化を先取りした開発テーマの設定・推進 ●技術の伝承、深化のためのエンジニアの育成、確保</td> </tr> <tr> <td>開発効率・品質</td> <td>●デジタルツイン活用による開発・評価効率向上 ●開発段階で品質や効率を重視し、デジタルの活用による生産技術を向上 ●環境をより配慮した設備開発(製品歩留まりの改善、リサイクル材活用、省エネ、省資源)</td> </tr> <tr> <td>既存製品の商品力強化・新製品開発</td> <td>●環境を配慮した製品開発 ●さらなるオープンイノベーションの活用</td> </tr> </table>	技術の伝承・深化	●技術変化を先取りした開発テーマの設定・推進 ●技術の伝承、深化のためのエンジニアの育成、確保	開発効率・品質	●デジタルツイン活用による開発・評価効率向上 ●開発段階で品質や効率を重視し、デジタルの活用による生産技術を向上 ●環境をより配慮した設備開発(製品歩留まりの改善、リサイクル材活用、省エネ、省資源)	既存製品の商品力強化・新製品開発	●環境を配慮した製品開発 ●さらなるオープンイノベーションの活用	<ul style="list-style-type: none"> ●NIT 用語集 受講者数 ●成長のための技術関連投資：対売上高3~4% ●温室効果ガス排出量Scope 1、2 ●環境貢献型製品 用語集 開発数 ●技術提案件数 	P.28, P.44				
技術の伝承・深化	●技術変化を先取りした開発テーマの設定・推進 ●技術の伝承、深化のためのエンジニアの育成、確保											
開発効率・品質	●デジタルツイン活用による開発・評価効率向上 ●開発段階で品質や効率を重視し、デジタルの活用による生産技術を向上 ●環境をより配慮した設備開発(製品歩留まりの改善、リサイクル材活用、省エネ、省資源)											
既存製品の商品力強化・新製品開発	●環境を配慮した製品開発 ●さらなるオープンイノベーションの活用											
<table border="1"> <tr> <td>需要の変化に伴う最適地からの供給対応</td> <td>●需要の変化に対応し、最適地からの供給対応(AM、ICE品、新商品)</td> </tr> <tr> <td>提案力</td> <td>●変化する客先・社会ニーズを踏まえた技術提案力の向上</td> </tr> <tr> <td>新たな価値創出</td> <td>●コト売りを含めた新しいスタイルでの価値・サービスの提案・提供</td> </tr> <tr> <td>量産設計の効率化</td> <td>●量産設計の効率化とリードタイム削減のためのコアアセット(資産化された差別化技術)の活用 ●設計品質・製造品質 用語集 の向上のためのプロセス管理強化 ●AI、シミュレーション活用による量産・評価効率向上</td> </tr> <tr> <td>生産の超安定化・効率化</td> <td>●生産におけるBCPの実効性強化 ●スマートファクトリー 用語集、次世代ラインの構築の取り組み ●省エネ・省資源を高める生産設備・生産工程へのシフト</td> </tr> </table>	需要の変化に伴う最適地からの供給対応	●需要の変化に対応し、最適地からの供給対応(AM、ICE品、新商品)	提案力	●変化する客先・社会ニーズを踏まえた技術提案力の向上	新たな価値創出	●コト売りを含めた新しいスタイルでの価値・サービスの提案・提供	量産設計の効率化	●量産設計の効率化とリードタイム削減のためのコアアセット(資産化された差別化技術)の活用 ●設計品質・製造品質 用語集 の向上のためのプロセス管理強化 ●AI、シミュレーション活用による量産・評価効率向上	生産の超安定化・効率化	●生産におけるBCPの実効性強化 ●スマートファクトリー 用語集 、次世代ラインの構築の取り組み ●省エネ・省資源を高める生産設備・生産工程へのシフト	<ul style="list-style-type: none"> ●リードタイム削減率 ●新製品の売上高 ●生産性1.5倍 	P.23, P.25
需要の変化に伴う最適地からの供給対応	●需要の変化に対応し、最適地からの供給対応(AM、ICE品、新商品)											
提案力	●変化する客先・社会ニーズを踏まえた技術提案力の向上											
新たな価値創出	●コト売りを含めた新しいスタイルでの価値・サービスの提案・提供											
量産設計の効率化	●量産設計の効率化とリードタイム削減のためのコアアセット(資産化された差別化技術)の活用 ●設計品質・製造品質 用語集 の向上のためのプロセス管理強化 ●AI、シミュレーション活用による量産・評価効率向上											
生産の超安定化・効率化	●生産におけるBCPの実効性強化 ●スマートファクトリー 用語集 、次世代ラインの構築の取り組み ●省エネ・省資源を高める生産設備・生産工程へのシフト											
<table border="1"> <tr> <td>安定調達</td> <td>●供給柔軟性の確保とサプライチェーンBCP(事業継続計画)の実効性強化 ●サプライヤーポートフォリオの最適化</td> </tr> <tr> <td>責任ある調達</td> <td>●サプライチェーン全体でのCSRマネジメントのレベルアップ ●バリューチェーン全体での環境負荷低減</td> </tr> </table>	安定調達	●供給柔軟性の確保とサプライチェーンBCP(事業継続計画)の実効性強化 ●サプライヤーポートフォリオの最適化	責任ある調達	●サプライチェーン全体でのCSRマネジメントのレベルアップ ●バリューチェーン全体での環境負荷低減	<ul style="list-style-type: none"> ●サプライヤーのリスク評価・支援を計画的に実施 ●サプライヤーCSR診断を2年に1回、約9割のサプライヤーを対象として実施 	P.47						
安定調達	●供給柔軟性の確保とサプライチェーンBCP(事業継続計画)の実効性強化 ●サプライヤーポートフォリオの最適化											
責任ある調達	●サプライチェーン全体でのCSRマネジメントのレベルアップ ●バリューチェーン全体での環境負荷低減											
<table border="1"> <tr> <td>モノづくりの深化</td> <td>●人材の育成と確保、働きやすい職場づくり ●改善活動(APS)とデジタル技術を組み合わせたNSKの新たなモノづくり</td> </tr> <tr> <td>サービス品質</td> <td>●需要変動への機敏な対応ができるサプライチェーンの構築 ●製品・技術サービスを通じたノウハウ蓄積とグローバル展開によるサービス向上</td> </tr> <tr> <td>コアバリューのさらなる追求</td> <td>●物流にかかる環境負荷軽減に向けた取り組み強化 ●生産活動における再エネの導入・省エネの推進 ●設備機械のリスクアセスメントの徹底</td> </tr> </table>	モノづくりの深化	●人材の育成と確保、働きやすい職場づくり ●改善活動(APS)とデジタル技術を組み合わせたNSKの新たなモノづくり	サービス品質	●需要変動への機敏な対応ができるサプライチェーンの構築 ●製品・技術サービスを通じたノウハウ蓄積とグローバル展開によるサービス向上	コアバリューのさらなる追求	●物流にかかる環境負荷軽減に向けた取り組み強化 ●生産活動における再エネの導入・省エネの推進 ●設備機械のリスクアセスメントの徹底	<ul style="list-style-type: none"> ●NSKモノづくりセンター 用語集 における累計受講者数 ●休業度数率 ●客先の品質表彰 	P.30				
モノづくりの深化	●人材の育成と確保、働きやすい職場づくり ●改善活動(APS)とデジタル技術を組み合わせたNSKの新たなモノづくり											
サービス品質	●需要変動への機敏な対応ができるサプライチェーンの構築 ●製品・技術サービスを通じたノウハウ蓄積とグローバル展開によるサービス向上											
コアバリューのさらなる追求	●物流にかかる環境負荷軽減に向けた取り組み強化 ●生産活動における再エネの導入・省エネの推進 ●設備機械のリスクアセスメントの徹底											
<table border="1"> <tr> <td>顧客満足</td> <td>●客先や市場のフィールドデータを活用した設計、開発 ●チャネルマネジメントの強化、スペシャリスト育成</td> </tr> </table>	顧客満足	●客先や市場のフィールドデータを活用した設計、開発 ●チャネルマネジメントの強化、スペシャリスト育成	<ul style="list-style-type: none"> ●産業別または製品別シェア、売上 	P.23, P.25								
顧客満足	●客先や市場のフィールドデータを活用した設計、開発 ●チャネルマネジメントの強化、スペシャリスト育成											

NSKはステークホルダーの皆様の期待や関心に対して価値を協創することで、社会課題解決への貢献と企業としての持続的成長の両立を目指します。

ステークホルダー	期待・関心	エンゲージメントチャンネル	アウトカム/KPI [※]	さらなる価値協創のために
 <p>お客様 機械メーカー、自動車・自動車部品メーカー、代理店・販売店、エンドユーザー</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● 製品・サービスの品質、価格の適正性、供給安定性 ● 技術革新への対応、課題解決、パートナー開発、環境貢献型製品 ● グローバルなサポート、トラブル対応 	<ul style="list-style-type: none"> ● 日々の営業活動 ● 技術交流会 ● 展示会 ● 共同研究/共同開発 など 	<p>ベアリングシェア世界第3位</p> <p>環境貢献型製品の開発 253件(累計)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● エンドユーザー視点での新しい価値の協創、提案 ● グローバルな生産拠点を活用した最適地からの供給提案 <p>製造資本 グローバルに広がる生産拠点 \ P.31</p>
 <p>従業員 優れた技術、高品質な製品・サービスを創出するグローバル人員</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● いきいきと働き続ける職場 ● 多様な人材の活用、仕事と生活の両立、働き方の選択肢 ● 成長の機会の提供 	<ul style="list-style-type: none"> ● マネジャー/チーム対話 ● 目標管理、相互確認制度 ● 従業員意識調査 ● 社内決算説明会 ● 研修、自己啓発セミナー など 	<p>従業員における多様性比率(日本)女性、外国籍、キャリア採用 29%</p> <p>女性管理職比率(日本、国内単体) 2.9%</p> <p>休業度数率(グローバル) 0.17</p> <p>両立支援:育児休業取得率 女性 100%、男性 89.2%</p> <p>役員に占める経営大学・グローバル経営大学卒業生比率 59%</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● 経営層との対話機会の充実 ● 多様な働き方に向けた制度の見直し ● 従業員意識調査結果に基づく改善活動の推進 ● 教育研修制度のさらなる充実 <p>人的資本 \ P.32-36</p>
 <p>サプライヤー 原材料、部品のグローバルな調達先</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● 公正・公平・透明性のある安定した取引 ● 社会・環境に配慮した取引 ● 共同開発(材料、部品、グリースなど)や品質向上を通じた共存共栄 ● 災害発生時の連携 	<ul style="list-style-type: none"> ● 日々の調達活動 ● 調達方針説明会 ● NSKサプライヤー ● CSRガイドライン など 	<p>人権デューデリジェンス実施 * CSR診断の中で実施</p> <ul style="list-style-type: none"> ● サプライヤーのリスク評価・支援を計画的に実施 ● サプライヤーCSR診断を2年に1回、約9割のサプライヤーを対象として実施 	<ul style="list-style-type: none"> ● サプライチェーン全体でのCSRマネジメントのレベルアップ <p>サプライチェーンマネジメント \ P.47</p>
 <p>地域社会 事業活動を通じた共存・共栄</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● 雇用の創出/地域の発展への貢献 ● 地球環境・地域環境の保全 ● 安全操業、騒音への配慮 	<ul style="list-style-type: none"> ● 地域社会貢献活動(寄付、クリーンアップなど) ● 工場祭等の地域イベント、福祉への協力 など 	<p>温室効果ガス排出量 55.2%削減</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● 安心・安全の理解促進と信頼性向上のための交流機会の増加 ● 地域貢献活動の充実 <p>気候変動 \ P.41-44 資源循環/生物多様性の保全 \ P.45</p>
 <p>次世代 NSK理念の実現と社会の持続的成長を担う人材</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● 豊かな地球環境と安定した社会の継承 ● 未来の社会を担う次世代の成長のための機会創出、提供 ● モノづくりの楽しさ、大切さの伝承 	<ul style="list-style-type: none"> ● NSKメカトロ財団 ● NSK奨学財団 ● 子ども向け科学教室 ● 子ども向け資料(まんが、絵本、技術紹介) など 	<p>NSK奨学財団による支援実績 奨学生累計人数 55名</p> <p>子ども向け科学教室実施</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● 長期的視点に立った次世代人材育成支援強化 ● NSK奨学財団を通じグローバル人材の育成とアジア留学生支援によるアジア地域活性化支援
 <p>株主・投資家 財務資本の提供と経営の監視</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● 将来キャッシュ・フローの最大化 ● 資本コストを上回る株主リターンと適正株価の実現 ● 公正・公平、かつタイムリーな情報提供と真摯な対話 ● CSR/ESGへの積極的な取り組み 	<ul style="list-style-type: none"> ● 株主総会 ● 株主工場説明会 ● 決算説明会 ● 個別IRミーティング ● 事業説明会 など 	<p>年間配当金 年間34円/株 (FY2025予想 年間34円/株)</p> <p>配当性向 156.1%(目標 30-50%) DOE 2.5%(2.5%を下限の目安)</p> <p>10年TSR -45.4%(年率)、-5.9%(累積)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● 経営方針・戦略・ESG取り組みに関する理解促進 ● 適正な株価形成、中長期視点でバランスの取れた株主構成の実現 ● 株主・投資家とのエンゲージメントの充実 <p>CFOメッセージ \ P.10-12</p>

※ 数値はFY2024時点の実績

過去中期経営計画の振り返りとMTP2026の位置づけ

第4次中期経営計画

売上高1兆円を支える企業基盤の確立

計画の骨子
収益重視の成長
1兆円の物量を回す
管理能力構築

振り返り

- 中国事業とステアリング事業の大幅成長を実現し、営業利益率10%を達成
- 産業機械事業は中国景気の減速などを背景に中計最終年度に失速
- グローバルマネジメント体制の進化とコンプライアンスの強化・充実への取り組み

課題

- 1兆円企業としての基盤構築の継続
- 景気循環などによって業績が大きく左右されない体質の確立
- 新製品、新領域における開発推進

第5次中期経営計画

次の100年に向けた進化のスタート

計画の骨子
オペレーショナル・エクセレンス
競争力の不断の追求
イノベーションへのチャレンジ
新しい価値の創造

振り返り

- パワートレイン^{□□用語集}ビジネスの成長と産業機械事業の回復により、売上高1兆円を達成
- FY2018後半は景気サイクル後退や米中貿易摩擦の影響を受け最終年度は中計目標未達
- IoT、AIなど技術変化の中、新技術・新製品の開発・提案を推進
- ステアリング事業は端境期へ

課題

- 売上高1兆円、2桁営業利益率の定着
- ステアリング事業の再成長
- ICTを活用した生産性向上

第6次中期経営計画

次の成長に向けた事業基盤とリソース強化

計画の骨子
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

振り返り

- 新型コロナウイルスのパンデミック、材料価格等の急激なインフレ、サプライチェーンの混乱など事業環境が大きく変化
- 半導体製造装置、工作機械、ロボット市場の成長を背景に産業機械事業は過去レコード更新。しかし2桁営業利益率は未達。自動車事業は2期連続の赤字
- 財務安定性は格付A維持

課題

- インフレによるコスト上昇の売価反映
- ステアリング事業の黒字化を中心とした自動車事業の収益性回復、産業機械事業の2桁営業利益率の定着
- カーボンニュートラル
- 経営資源の強化

MTP2026

持続的成長を可能にする企業基盤の再構築

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・信頼される企業を目指す

3つの経営課題

ESG経営

- ✓ カーボンニュートラルの推進
- ✓ 働く環境づくり

収益を伴う成長

- ✓ Bearings & Beyond
- ✓ ステアリング事業の構造改革
- ✓ 提携とM&A

新しい価値の創造

変わる 超える への挑戦

競争力の不断の追求

経営資源の強化

- ✓ デジタル技術の活用
- ✓ 生産の超安定化
- ✓ 多様な人材の活用

Post2026に目指す姿

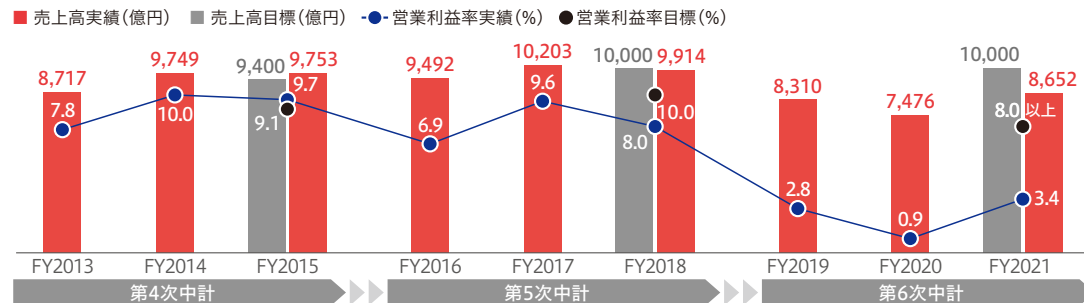
社会から必要とされ、信頼され、選ばれ続ける企業

コア技術の追求と拡大によるポートフォリオ変革
産業機械 自動車
6 : 4

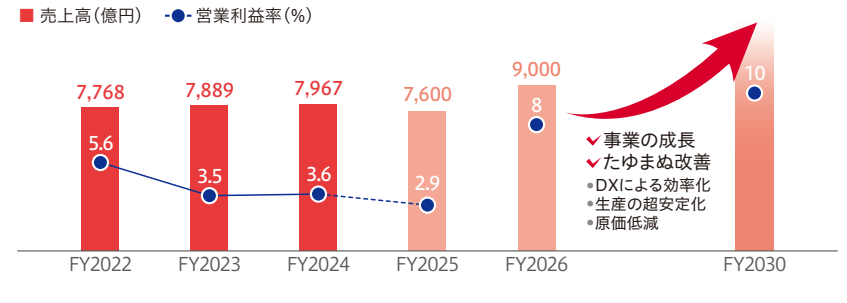
デジタルを活用したNo. 1の品質と信頼の追求
生産性 **1.5倍**

未来志向で高い目標へ挑戦する風土

業績の推移 (第4次中期経営計画は日本基準、第5次中期経営計画以降はIFRSベースです。)



売上高と営業利益率



事業環境の変化とMTP2026進捗の現状

NSKはFY2022にMTP2026をスタートしました。初年度は、産業機械事業が好調に推移し、過去レコードを更新しました。一方、自動車事業においては、半導体不足を背景とした自動車生産台数の減産影響を受け、収益の拡大は限定的となりました。電動化やデジタル化等の技術進展によりビジネス機会は拡大していますが、FY2022後半からFY2023にかけて中国経済の成長鈍化や欧州地域の景気低迷などにより、事業環境の回復は中期程

営計画策定時の想定を下回る状況となりました。こうした環境変化を踏まえ、MTP2026前半を終えた時点で目標を見直しました。MTP2026後半も世界経済の見通しは不確実性が高い状況ですが、事業環境変化による収益体質悪化からの回復を目指し、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進めます。加えて、体質改善の取り組みの一環として、欧州を中心に構造改革／生産再編を実行しています。

	MTP2026前半		MTP2026後半		
	FY2022実績	FY2023実績	FY2024実績	FY2025予想	FY2026目標 ^{※1}
売上高	7,768	7,889	7,967	7,600	9,000
営業利益	443	274	285	220	750
営業利益率(%)	5.6	3.5	3.6	2.9	8
ROE(%)	3.0	1.3	1.6	-	8
ROIC(%)	2.1	1.5	1.5	-	6
ネットD/Eレシオ(倍)	0.29	0.26	0.26	0.4倍以下	0.4倍以下
為替レート(円/USドル)	135.48	144.62	152.57	135	140

経営目標	MTP2026前半		MTP2026後半		
	FY2022実績	FY2023実績	FY2024実績	FY2025予想	FY2026目標 ^{※1}
売上高	7,768	7,889	7,967	7,600	9,000
営業利益	443	274	285	220	750
営業利益率(%)	5.6	3.5	3.6	2.9	8
ROE(%)	3.0	1.3	1.6	-	8
ROIC(%)	2.1	1.5	1.5	-	6
ネットD/Eレシオ(倍)	0.29	0.26	0.26	0.4倍以下	0.4倍以下
為替レート(円/USドル)	135.48	144.62	152.57	135	140

非財務目標	経営資源の強化		ESG経営	
	内容	進捗	現状	目標
経営資源の強化	デジタル化に向けた環境整備	デジタル人材基礎プログラム受講人数 約4,200名 デジタル人材中級プログラム受講人数 約1,200名 ・基幹システムの刷新を推進		
	生産の超安定化	生産性1.5倍を目指した活動を推進中 FY2024時点で対象ラインの68%着手		
	多様な人材の活用	従業員における多様性比率(女性、キャリア採用、外国籍社員) ^{※2} FY2024 29%(FY2026目標 35%) 国立大学法人東京科学大学とトライボロジー技術に関する連携を強化		
ESG経営	環境	「つくる」事業活動のCO ₂ 排出量削減 (Scope1+2 FY2017比) FY2024実績 -55%削減(FY2026目標 -50%)		
		「つかう」商品によるCO ₂ 排出量削減貢献 FY2024実績 2,324千t(FY2026目標 3,000千t) サステナビリティ・リンク・ボンドを発行(2023年9月)		
	社会	人権方針を開示(2022年10月)、健康経営優良法人認定継続、コンプライアンス教育の徹底(技術者倫理、品質など)		
	ガバナンス	買収防衛策を廃止(2023年5月)、社外取締役と機関投資家との対話を実施・継続		

※1 事業環境の回復はMTP2026策定時の想定を下回る状況であること、またステアリング事業を2023年8月に持ち分法適用会社化したことから2024年5月にFY2026の財務目標を見直しました。

※2 意思決定層における多様性比率を重視しており、管理職およびスタッフ層(総合職同等)での多様性比率です。

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
- 経営資源の強化
- ESG経営

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

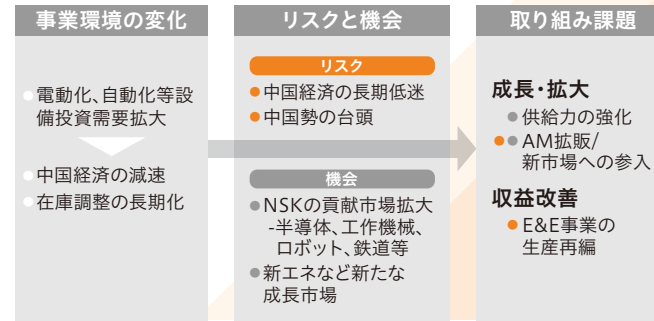
未来を切り拓く新たな成長のステージへ

今年4月より産業機械事業本部長に就任した早田です。入社以来、国内外の産業機械事業に従事し、東南アジア・米国と中国など海外市場において、販売・生産拠点の立ち上げを通じて事業の成長・拡大にも挑戦してきました。

MTP2026において、「事業の成長・拡大」と「事業体質の強化」に向けた施策を推進しています。「事業の成長・拡大」においては、予期せぬ外部環境の変化を受け事業成長に遅れが見られるものの、米国およびインドにおけるアフターマーケット事業の拡大や工作機械・半導体製造設備など生産財市場において、着実な成果を挙げています。「事業体質の強化」に向けては、生産拠点の収益性向上や拠点再編を含む構造改革を進め、事業体質の改善を図るとともに、次なる事業成長に向けた基盤整備を進めています。また電動化・自動化・環境対応など社会ニーズや技術革新の進展を的確に捉え、NSKの技術優位性を前面に出した製品と技術サービスの開発を推進しています。今後も「信頼のブランド」のもと、収益を伴った持続的な事業成長の実現に向け、挑戦を続けてまいります。

NSKの競争優位性

- 総合軸受メーカーとしての幅広い製品ラインナップ
- コアテクノロジーをベースとした技術力
- 幅広い産業・用途における顧客ニーズと技術ノウハウの蓄積
- グローバルネットワーク体制をもとにした生産力・供給力・技術サポート力



執行役専務
産業機械事業本部長
早田 龍史

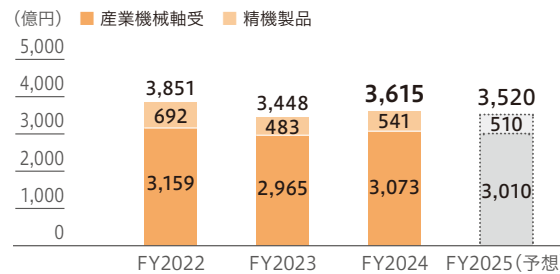
FY2024の振り返りと今後の見通し

設備投資の需要が緩やかに回復したことに加えて、為替が円安に推移した影響により、当連結会計年度は対前期比で増収増益となりました。

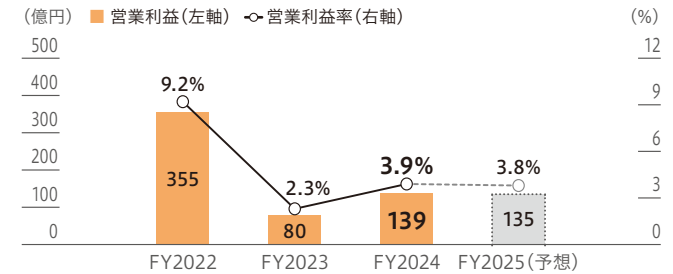
地域別では、日本は工作機械向けの販売増加などにより増収となりました。米国ではアフターマーケットや半導体製造装置向けの需要が堅調に推移し増収となりました。欧州は電機・電装やアフターマーケット向けを中心に市況悪化の影響を受けて需要低迷が継続し、減収となりました。中国では工作機械、電機および鉄道向けの販売が増加し、増収となりました。

この結果、産業機械事業の売上高は3,614億78百万円(前期比+4.8%)、営業利益は139億44百万円(前期比+74.1%)となりました。

売上高推移



営業利益・営業利益率推移



産業機械

セグメント売上比率(売上高:3,073億円)

一般産業機械(OEM)^{※1} 34% E&E^{※2} 31%



精機製品売上比率(売上高:541億円)

工作機械・射出成形機 31% その他 35%



地域別売上比率

日本 23% 欧州 16% その他アジア 16%



アフターマーケット・CMS 用語集 35%

半導体・FPD製造装置 34%

米州 17% 中国 28%

※1 工作機械、産業用ロボット、風力発電、鉄道車両、鉱山機械/建設機械、ポンプ&コンプレッサー、鉄鋼設備などのセグメント ※2 電機・情報・車載用小型モーターなどのセグメント

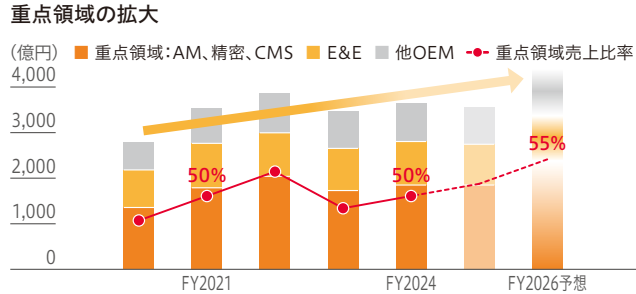
MTP2026の進捗と成長エンジン

電動化、自動化、デジタル化、環境市場での中長期的な拡大を成長機会と捉え、産業機械事業のポートフォリオ拡大を図っています。特に収益性の高いアフターマーケット、精密製品に加え、今後のコト売りへの足掛かりとしてCMS事業を重点領域と位置づけ、事業の成長を目指しています。

FY2026ターゲット

売上高
4,500億円

セグメント利益
10%



CMSビジネスの展望

B&K Vibroが持つ顧客基盤やナレッジ・ユースケースを活用し、NSKの顧客基盤を中心に一般産業機械セクターへ展開を図ることで、両社の強みを融合した新たな価値創出と事業拡大を実現していきます。

事業アプローチ



導入実績

風力発電業界	石油化学業界	水力発電業界
CMS装置導入数 40,000台以上	CMS装置導入数 10,000台以上	CMS装置導入数 800台以上

技術資産

- ISO機械状態監視認定訓練機関
- ISO機械状態監視診断技術者
スペシャリスト (Cat.4) 在籍 6名

PLMにより製品ライフサイクル全体に価値を提供し、アフターマーケット事業とのシナジーを強化しながら、持続的な事業成長の実現を目指します。

	技術・市場ニーズ	NSKの強み
アフターマーケット	<ul style="list-style-type: none"> ● 市販:ラインナップ、製品選定の分かりやすさ ● 補修:グローバル供給体制 余寿命・状態の把握 	<ul style="list-style-type: none"> ● 効率的な製品選定ツールの提供 ● PLM実現のための最適な提案 ● フィールドエンジニアによる最適な提案
精密	<ul style="list-style-type: none"> ● 難切削材の増加 ● メンテナンスフリー化・安定稼働 	<ul style="list-style-type: none"> ● 高負荷容量化と高速性の両立 » ロバスタダイナシリーズ
CMS	<ul style="list-style-type: none"> ● 設備の健全性を可視化 ● リモート監視で省人化と業務効率化 ● メンテナンス最適化による寿命延伸 	<ul style="list-style-type: none"> ● AIと設備診断エキスパートによる高精度な診断と改善の提案

Topics

グローバル課題とNSKが提案するソリューション

カーボンニュートラルや労働人口の減少など、社会課題におけるニーズをキャッチアップし、課題解決に向けた提案を実施しています。新エネルギーやヒューマノイドなど今後、広がりが期待される分野においてもNSKは貢献していきます。

社会課題/技術革新	ソリューション
カーボンニュートラル <ul style="list-style-type: none"> ● 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 	輸送、生産設備用軸受 極低温環境での使用を想定した液体水素ポンプ用軸受の開発や、水素、アンモニア、ペロブスカイト太陽電池・全固体電池など新エネルギーの輸送、生産用軸受での貢献を目指しています。
資源問題 <ul style="list-style-type: none"> ● 食料需要増加 ● 水資源不足 ● 資源枯渇 	ヒューマノイドロボット 関節に相当する部位や、筋肉の動きに相当する伸縮部位に高機能化アクチュエータ、薄肉軸受・ウェブ軸受で貢献します。ハンドにもMTA軸受などでの貢献を目指しています。
人口・労働問題 <ul style="list-style-type: none"> ● 少子高齢化 ● 労働人口減 	eVTOL eVTOL向けガスタービン発電機用軸受では新たな潤滑機構を独自開発することで、必要な潤滑油量を大幅削減し、eVTOLの航続距離延長に貢献しています。

電動化全方位戦略と新製品でさらなる成長へ

ICE車から電気自動車(EV)へのシフトが一時期よりも減速している現状ではありますが、長期的な流れは変わらないと見ています。2030年までは、EVだけでなく、ハイブリッド車(HEV・PHEV)も伸ばして行く想定しており、EV・HEV・PHEVを合わせた電動車比率は想定通り伸びて行くと予測しています。

当社は、EVシフトを背景としたパワートレインの変化によって求められる低フリクション・高速回転・耐電食などのニーズに対し、テーパーハブベアリングの第3世代ユニット品や、電動ブレーキシステム用ボールねじ、静音で高効率な電動ユニットなど高付加価値な電動化技術と品ぞろえで全方位かつフレキシブルに対応していきます。新製品の市場投入と拡大により高シェア受注を果たし、減少していくICE車向けの需要を上回る成長を目指すとともに、自動車軸受世界ナンバー1の地位を継続していきます。

NSKの競争優位性

- 独立系メーカーとして長年にわたり構築してきた完成車およびティア1自動車部品メーカーとの幅広いビジネス関係・顧客基盤
- 需要地域における供給体制(地産地消による強固なサプライチェーン体制)、販売や技術におけるグローバル需要への対応力
- EV化、高度化する自動車の機能に対する開発力・技術対応力(4コアテクノロジープラスワン、小型軽量化・低トルク化・低摩擦化・耐電食)
- 産業機械で培ったボールねじ技術

事業環境の変化

- 自動車台数回復
FY2026前提 98百万台
- 電動化の加速
- 中国経済の減速
- 台数の伸びが鈍化
FY2026前提 98百万台
→92百万台

リスクと機会

- リスク**
 - EV成長鈍化
 - 価格競争の激化
 - 早まる開発スピード
- 機会**
 - HEV/PHEV成長
 - EV化を機とした新規顧客開拓と新製品提案機会増加

取り組み課題

- 成長・拡大**
 - 電動車向け拡販による収益改善と成長
 - 差別化技術
低フリクション/高速回転/耐電食
 - 新製品の市場投入と拡大、開発スピード強化
- 収益改善**
 - ICE向け製品の生産再編加速
 - 電動化に対応した高付加価値製品の拡充と拡販



執行役専務
自動車事業本部長
おちあひでき
御地合 英季

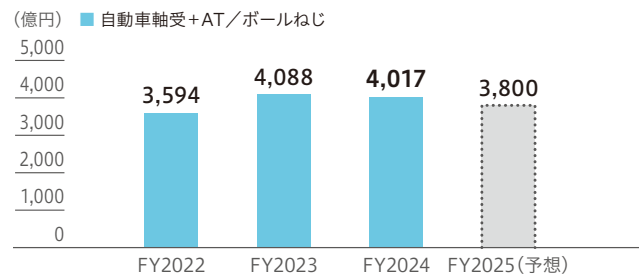
FY2024の振り返りと今後の見通し

グローバル自動車生産台数が前年同期から下振れしたことで、当連結会計年度は対前期比で減収減益となりました。

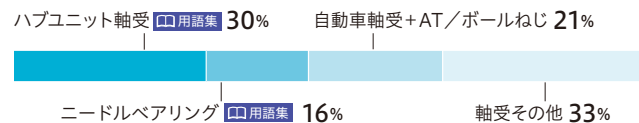
地域別では、日本は一部自動車メーカーの生産・出荷停止が要因となり減収となりました。米州では自動車販売の回復基調を背景に増収となりました。欧州は自動車市場の低迷が継続し減収となりました。中国では日本車の販売不振の影響を受けて需要が減少し減収となりました。

この結果、自動車事業の売上高は4,016億77百万円(前期比-1.7%)、営業利益は160億96百万円(前期比-13.4%)となりました。

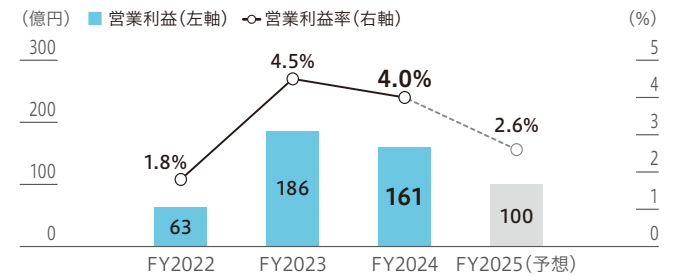
売上高推移



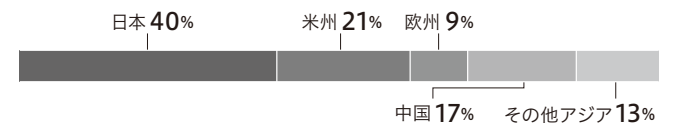
製品別売上比率(売上高:4,017億円)



営業利益・営業利益率推移



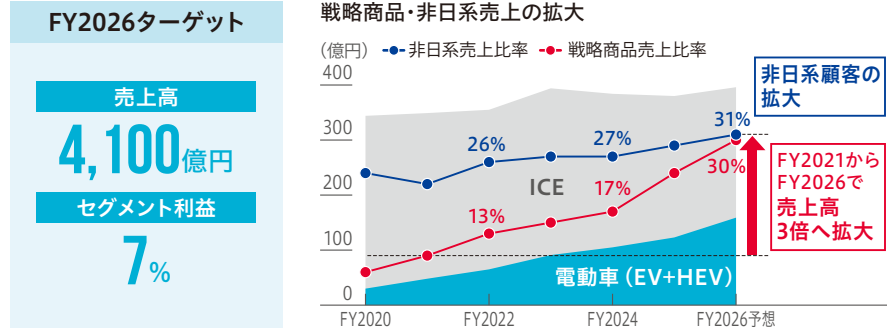
地域別売上比率



※ 売上高について、従来「自動車軸受」および「自動車部品」で区分して開示していましたが、FY2023にステアリング事業を非継続事業へ分類したため、FY2022にさかのぼって自動車事業のみの開示へ変更しています。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FY2023 2Qよりセグメント利益に含めています。

MTP2026の進捗と成長エンジン

NSKはEV化を機とした新規顧客開拓と新商品提案機会が増加する中、高付加価値製品受注によるシェアアップ、電動ブレーキシステム用ボールねじ300億円規模への成長、非日系顧客の拡大を順調に進めています。



技術・市場ニーズ

- モータの高出力・高電圧化による電食問題
- 高速回転/低フリクション

NSK製品の特長

電食問題/高速回転/低フリクションへ対応した製品ラインナップ

戦略商品

- eAxle用軸受
導電ブラシ セラミック玉軸受 樹脂モールド軸受
- ハブユニット軸受
- 電動ブレーキシステム用ボールねじ

- 航続距離の延長
- バッテリー搭載による重量増への耐久性
- 法制化で需要拡大
- 小型/高容量化
- 応答性

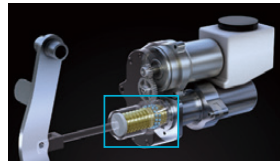
- 低フリクションかつ高耐荷重のラインナップ
»第3世代テーパーハブユニット軸受
- NSK独自の加工技術で小型/高容量化を実現
- ボールねじタイプは応答性で優位

電動ブレーキシステム用ボールねじの拡大戦略

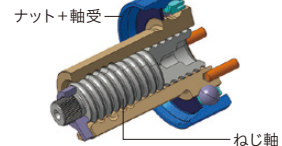
安全・安心な社会の実現に向け、衝突軽減ブレーキ搭載義務化が進み、応答性に優れた電動ブレーキシステム用ボールねじの需要が拡大しています。このボールねじは自動車用途に留まらず幅広い産業への展開を目指しています。

法規制基準強化: 日本2021年11月、欧州2024年7月、続いて北米、中国も義務化見込み

電動油圧式ブレーキシステム



電動ブレーキシステム用ボールねじ



市場環境

- 自動ブレーキの搭載義務化等を背景に電動ブレーキの搭載車数が拡大する見込み

技術優位性

- ボールねじ式は応答性、効率性、信頼性で優位
- NSKの独自技術によって小型/高容量化を実現

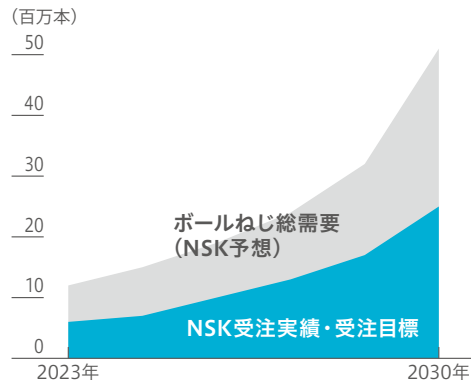
FY2026ターゲット

受注本数	シェア
1,000万本以上	50%超

総需要見込みと受注状況

- 2025年度は電動ブレーキ用を中心に1,000万本を受注見込み。
- 2030年度には電動ブレーキ用途以外も含め、2,000万本以上の受注を目指す。(ダントトップシェアを維持)

NSK受注物量とシェア



Topics

電動化・自動運転を支える新製品の開発

既存製品で培った知見、技術を武器にベアリングと周辺部品のユニット化やシステム化を進め、未来のモビリティにおけるイノベーションを促進します。

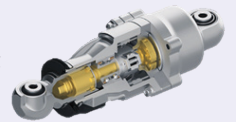
電動コーナーモジュールコンセプト

電動サスペンション、後輪操舵アクチュエータ、電動メカニカルブレーキ、超低フリクションボールハブユニット軸受などを統合したコンセプトモデルで、高度な自動運転、柔軟な部品配置の実現に貢献します。



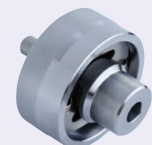
後輪操舵アクチュエータ

モータを小型化・省電力化した高効率な後輪操舵アクチュエータを実現しました。



ロッキングクラッチ

自動車から産業機械まで幅広い業界の電動アクチュエータの小型化、消費電力低減に貢献します。



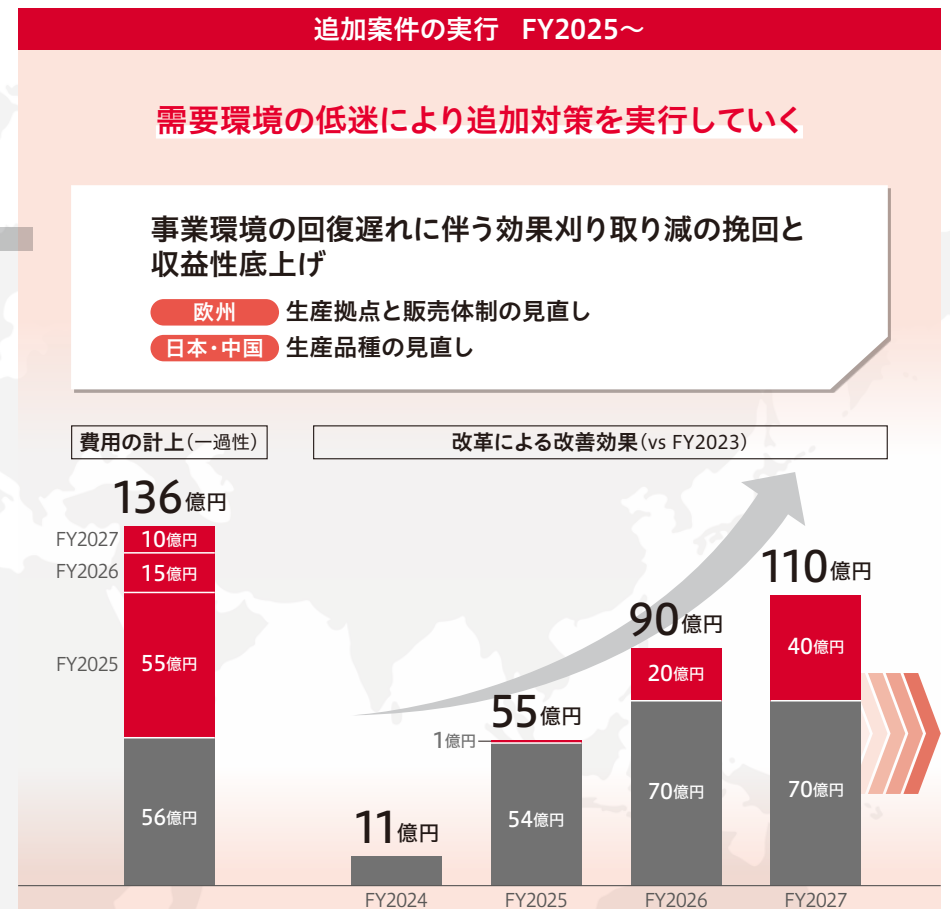
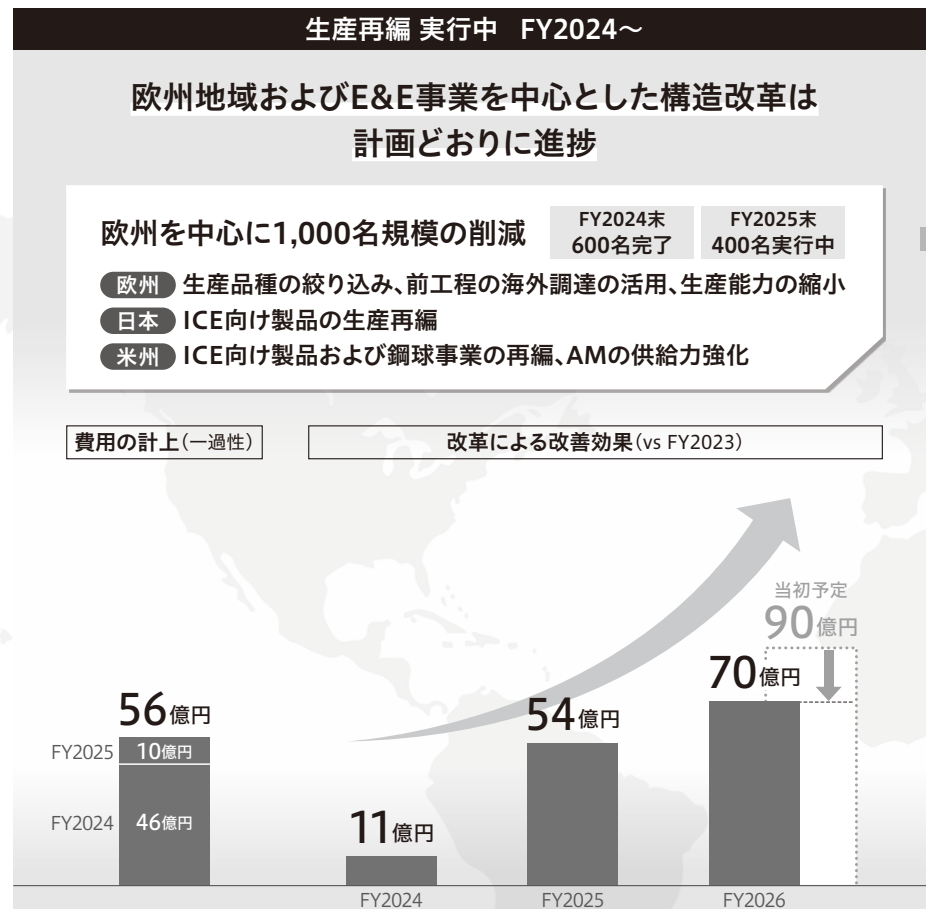
プレスリリース▼



構造改革を進めレジリエンスな体質へ

MTP2026後半における重要な取り組みの一つとして、欧州地域の収益改善を進めています。欧州地域では、製品構成の悪化や生産設備の老朽化による生産性の低下、人件費の上昇に加えてウクライナ情勢を背景としたエネルギーコストの急騰を受け、収益性に課題を抱えている状況です。このため、グローバルで適正な生産体制への見直しを進めて

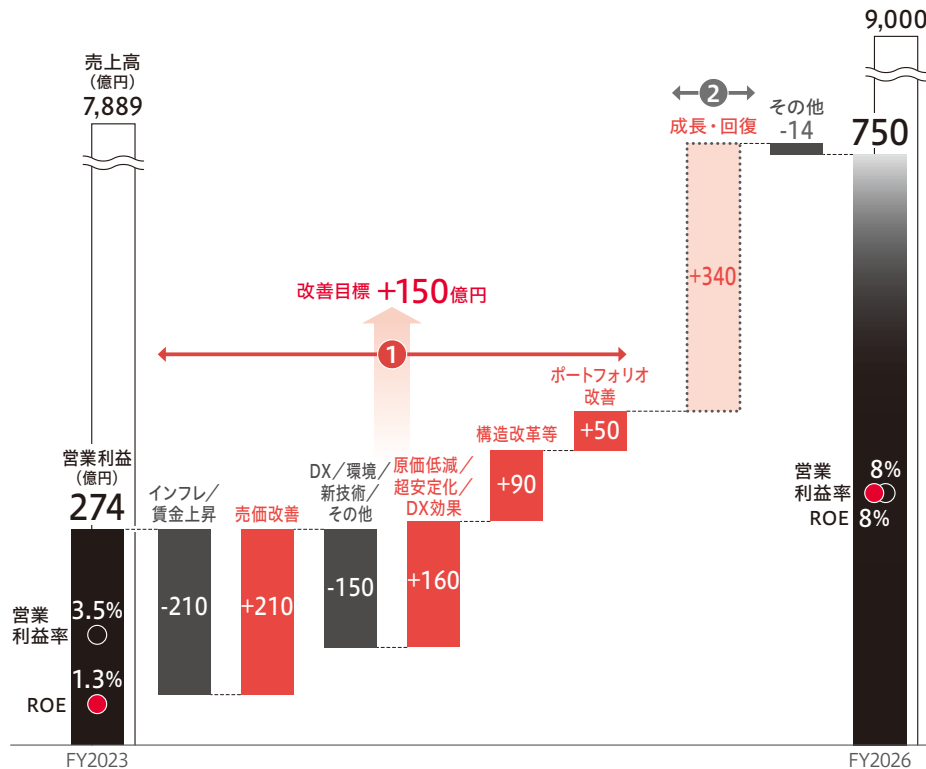
おり、生産品種の絞り込み、前工程の海外調達を活用、生産能力の縮小を計画どおり進捗させています。しかしながら、事業環境が想定以上に低迷していることから、欧州地域の損益分岐点をさらに引き下げるべく、生産拠点に加えて販売体制の見直しも含めた追加対策を決断し、実行に移しています。



体質改善の進捗状況と次期中期経営計画の策定に向けて

2024年5月に見直したMTP2026の財務目標の達成とその先の成長に向けて、収益体質の改善および市場の成長・回復による収益性の向上に努めています。収益体質の改善では、FY2024からFY2026の3年間で営業利益150億円の増加を目指し、販売ポートフォリオの改善をはじめ、売価改善や原価低減、欧州地域を中心とした構造改革等を推進しています。その効果はFY2024で42億円、FY2025で62億円を見込むなど順調に進捗しています。一方、市場の成長・回復においては、NSKが拡大を狙うアフターマーケットや電動車向け製品などで一定の成果は出ているものの、市場の回復は想定を下回る状況にあります。このため、MTP2026の目標達成が困難であることを前提に、早期のROE8%達成に向けて新たな中期経営計画の策定に前倒しで着手し、具体策について議論を重ねています。

FY2023実績→FY2026目標 収益改善ロードマップ (2024年5月公表)



① 収益体質の改善は着実に進捗
(FY2024 +42億円 FY2025 +62億円)

- 構造改革は追加施策も併せて改善推進
- 売価改善は一部地域で未達も原価低減等の積み上げでカバー
- DX等費用増加は予算内でコントロール

体質面では売上高8,000億円／営業利益400億円(5%)まで改善

② 市場回復の遅れと不確実性の増大

- 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

現状の事業環境ではFY2026にROE8%の到達は困難

**ROE 8%の早期実現に向け
300億円のさらなる収益改善を進める**

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

新中期経営計画の立案を前倒しで着手

「NSKトライボロジー技術が実現する未来」
YouTube動画 ▶



技術者一人ひとりの知的活動が、NSKの未来を形づくる力となり、技術を通じて社会に貢献し、次世代に誇れる価値を創造していくことを目指します。

おうみ はやと
近江 勇人 執行役専務 技術開発本部長

技術の本質を見据え、社会とともに未来を拓く

NSKの技術開発は、製品の改良や新規開発を通して「機械を意のままに、効率良く、無駄なく動かす」ことを目指した挑戦です。私たちの使命は、ベアリングやボールねじなどの機械要素を通じて、社会の多様なニーズに応えることにあります。自動車、ロボット、製造設備など、応用領域は広がり続けていますが、根底にあるのは「技術で社会に貢献する」という強い意志です。

少子高齢化、気候変動といった社会構造の変化が進んでおり、そうした変化への対応として電動化や自動化、あらゆるものの機械化が加速することが想定され、動くものを支える機械要素は不可欠です。中でも自動車、ロボットや各種製造装置ではその重要性や必要性が明確です。NSKは、「トライボロジー」「材料技術」「解析技術」「メカトロ技術」とそれらを形にする「生産技術」というコアテクノロジーを活用し、摩擦損失の低減やエネルギーロスの最小化を追求し、信頼性の高い製品を提供することで、これからも社会の課題解決に貢献できると考えています。

「Bearings & Beyond」への取り組み

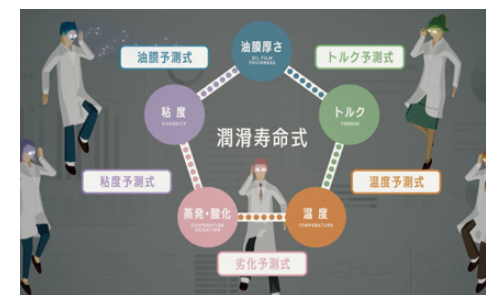
「Bearings & Beyond」は、既存製品の収益力を維持しつつ、新たな事業領域の開拓を目指すNSKの中長期戦略の柱です。その実現には、コアテクノロジーの強化が不可欠であ

り、オープンイノベーションを通じて、技術の幅と深さを広げていく必要があります。

摩擦損失の低減は、NSKが長年にわたり取り組んできた課題です。グリースやシールなどの開発によるフリクション低減技術は極限を目指して開発を進めており、エネルギー効率の向上に大きく寄与しています。これらの技術は、単なる性能向上にとどまらず、環境負荷の低減にも貢献しており、持続可能な社会の実現に向けた重要な要素となっています。摩擦を減らすということは、単に効率を上げるだけでなく、機械の寿命を延ばし、メンテナンスコストを削減し、さらには製品の信頼性を高めることにもつながります。NSKでは、摩擦の発生メカニズムを科学的に分析し、材料、潤滑、表面処理など多角的なアプローチで技術開発を進めています。

技術開発においては、オープンイノベーションの活用が不可欠です。モーターやユニットの設計を自社単独で完結するのではなく、他社や大学との連携を通じて、より高性能で安定した製品を生み出すことが求められています。また、ベアリングやねじなどの機械要素において、N-TRIBOのような取り組みでは、軸受の寿命にかかわる因子を科学的に解明し、デジタル技術と融合させることで、設計精度の向上を目指しています。N-TRIBOでは、軸受の潤滑寿命にかかわる5つの因子とそれぞれの因果関係を明らかにするための研究を行っています。それにより理論的な裏付けを持った設計が可能になります。このようなアプローチは、従来の経験則に頼った設計から脱却し、より再現性の高い技術開発を実現するものです。

軸受の潤滑寿命に関わる5つの因子



さらに、デジタルツイン技術を活用することで、実験が困難な領域においても仮想的な検証が可能となり、開発効率の向上と開発リスクの低減が図られています。リアルな現象の因果関係を解明し、それをデジタルで再現・予測することで、設計の精度と効率を高める。これは、NSKが目指す「Bearings & Beyond」の実現に向けた重要なステップです。

CMS [□用語集](#) やPLM [□用語集](#) などの技術も進化しており、振動や温度などのデータを活用して、機械の未来の状態を予測する「フィードフォワード型」の制御が重要になっています。これは、発電施設や大型プラントといった、故障が重大なロスに直結する設備だけでなく、口

ボットや自動車などの精密な動作を支える装置にも有効な技術です。

従来のフィードバック型制御では、異常が発生してから対応するという後手の対応になりがちでしたが、フィードフォワード型では、異常の兆候を事前に察知し、未然に防ぐことが可能になります。NSKでは、振動、音、温度、伝達効率など、機械が発する様々な信号を解析し、状態の変化を高精度で予測する技術開発を進めています。

顧客との信頼関係と知財についての考え方

NSKの強みは、顧客の設計要件に応じて最適なソリューションを提供する姿勢にあると考えています。顧客の設計変更に及ぶようなものでも既存の製品を前面に打ち出す傾向が海外の企業を中心に強くなっていますが、NSKは設計要件に寄り添い、最適なソリューションを提供する姿勢を貫いています。これは、単なる製品力ではなく、顧客との深い信頼関係に基づく提案力という「知的資本」の一部であり、NSKの技術文化を象徴するものです。例えば、電動ブレーキ用ボールねじの開発では、モーターの回転を効率良く直線運動に変換するボールねじを小型化かつ高負荷容量化することでブレーキ用途での搭載を実現し、NSK独自のボール循環機構を生み出しました。こうした取り組みは、顧客の設計思想に寄り添いながら、NSKならではの技術力を発揮する好例です。

また、技術開発の権利化としての知財（特許）は、戦略的な道具ではなく、技術者の活動成果そのものと捉えています。課題に対して真摯に向き合い、解決策を導き出す過程で生まれる特許は、技術の根幹を支える証です。数を追うのではなく、質の高い知財を積み重ねることが、NSKの技術力を裏付けるものとなります。特許は、技術者の思考の軌跡であり、課題・原因・解決という三本柱のロジックが明確に示されるものです。NSKでは、知財を単なる成果物としてではなく、技術者の知的活動の証として位置づけ、技術者一人ひとりが知財意識を持って取り組むことを推奨しています。

NSKの技術は、「噛めば噛むほど味がでて、その味が分かる」ような部分も多く、今後も積極的な情報発信に努めてまいります。お客様をはじめとしたステークホルダーの皆様には、是非実際にリアルな場をご覧いただき外から見えにくい部分を味わっていただければと考えています。

Beyond領域への挑戦と未来への貢献

Beyond領域においても、NSKは自社の軸足をしっかりと保ちつつ、周辺技術を取り込みながら進化していきます。各種ロボットや医療支援機器などのニーズに応えるため、コン

パクトで高効率なアクチュエータ [□用語集](#) の開発などにも注力していきます。ヒューマノイドロボットのような複雑な制御技術にも注目しつつ、NSKが得意とする機械要素の精度と信頼性を活かして、社会の多様な課題に対応していきます。また、産業用ロボットは今後も成長が期待される分野の一つです。ばらつきなく正確に動作し、エネルギー効率が高く、突如の停止にも耐えられる設計が求められる中で、NSKの技術は大きな役割を果たします。

企業間連携による新たな価値創出が期待されており、NSKはバイオ企業群を擁する「ちとせグループ」や再生医療ベンチャーの「サイフューズ」といったパートナーとの協業を通じて、未来の技術を形にしていきます。これらの取り組みは、単なる製品開発にとどまらず、社会課題の解決に向けた技術的貢献として位置づけられています。

「盛岡市動物公園 ZOOMOへの堆肥製造プラント」「ちとせバイオマス変換プラント」導入のお知らせプレスリリース ▶



「日本精工株式会社及び株式会社サイフューズ 再生・細胞医療分野における製品製造工程の自動化へ向けた新技術開発に成功」プレスリリース ▶

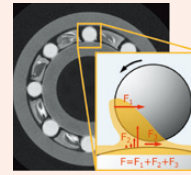


今後もNSKは、技術の本質を見据え、社会の変化に柔軟に対応しながら、持続可能な未来の実現に向けて挑戦を続けていきます。技術者一人ひとりの知的活動が、NSKの未来を形づくる力となることを信じています。私たちは、技術を通じて社会に貢献し、次世代に誇れる価値を創造していくことを目指します。

NSKのコアテクノロジー

「摩擦」を理解しコントロールする

トライボロジー



ベアリングの玉周辺の摩擦

「性能」の耐久性、信頼性の徹底追求

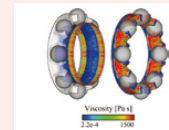
材料技術



セラミックスや樹脂を活用したベアリング

現象を仮想空間上に再現、性能を予測

解析技術



ベアリングのグリース流動解析の例

技術が「人」をサポートし、便利で安全で快適な未来を

メカトロ技術



アクティブキャスタ

技術を形にする
生産技術



韓国 天安工場



**生産性向上にとどまらず、
グローバルな競争力強化、
人材戦略、教育体系の再構築、
そしてグループ会社との
連携による新たな価値創造へと
広がっています。**

ごとう なおき
後藤 直樹 執行役専務 生産本部長

製造資本の最適化に向けた取り組み

近年、NSKをとりまくビジネス環境は非常に不透明な状況が続いています。NSKが直面している最大の課題は、この状況下でどのように収益体質を改善するかであり、そのためには施策であるポートフォリオ変革をどのように実行し、需要を上回るグローバルの設備能力をどのように調整するのがポイントになります。現状の需要が低迷している状況では、事業戦略と連動した生産体制の再構築が急務となっています。特に海外では既に固定費削減が進められており、人員の最適化も需給バランスに応じて進めています。

NSKは「生産の再編」と「超安定化」の両輪を中期経営計画の重点課題として活動しており、それらを加速させる必要があります。超安定化とは、既存設備の能力を最大限に引き出し、デジタル技術を活用して改善を迅速化する取り組みです。従来の3現主義（現場、現物、現実）に加え、データ分析やAIを活用した新たな改善手法が導入されています。

超安定化の進捗とデジタルの活用

2022年から始まった超安定化の取り組みは、国内モデル工場での活動を皮切りに、海外展開を目指しています。FY2024時点では、モデルラインにおける生産性や出来高は目標通りに達成されていますが、景気後退の影響による物量の減少に対して改善のスピードが追いついていないのが現状です。特に日本国内では生産能力が過剰になり、余剰人員が

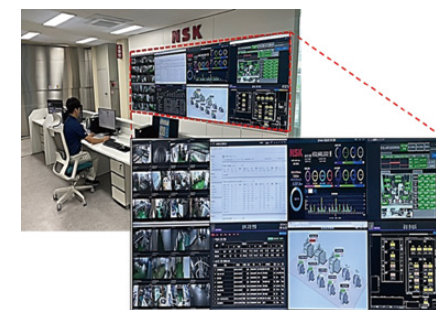
発生し、収益性の低下が懸念されています。この懸念を払拭するため、デジタルツールを活用した改善を加速させたいと考えています。

NSKでは、設備能力管理をシステム化し、グローバルでの需給バランスを可視化することで投資判断の迅速化を進めています。これにより、事業部は拡販地域に応じた設備増強や稼働率の最適化を判断できるようになりました。従来は各工場や地域本部が独自のデータを用いていたため、統一的な視点での戦略立案が困難でしたが、現在ではグローバル共通のデータベースを活用することで、予算策定や生産戦略の精度が向上しています。

多くの作業を自動化していますが、残っている人手作業の選別も加速が必要です。国内9工場の超安定化活動エリアにおける人手作業を洗い出し、1,000個以上の手作業が確認されました。これらも自動化することで作業の効率化を進めることが可能となります。自動化の費用対効果を考慮しながら、自社設備の活用と外部リソースを使い分けて対応していきます。設備製造を担うグループ会社の強みを活かし、改善知見を設備に反映させる体制が整いつつあります。

また、設備管理システムの導入により、設備ごとの投資額や保全費用が明確になり、費用の実績を調査、分析しています。これにより調査、分析にかかる作業時間を短縮できるようになりました。その結果、設備投資の選択肢が広がり、製品の付加価値に応じた投資判断が可能となっています。コモディティ製品には外部設備の活用を、付加価値製品には自社開発設備を投入するというような戦略的な投資計画を検討しており、デジタル技術による判断の迅速化が大きな効果を発揮しています。

見える化、生産の超安定化
韓国の工場での取り組み



人材不足への対応と教育体系の再構築

NSKの国内事業所では、2030年を境に必要な人員に対して在籍人員の数が下回り、人材不足が深刻化することが予想されています。これに対応するためには、今後5年間で自動化を加速させる必要があります。自動化の中でも特に重要なのが測定技術の革新です。従

来は人手による計測が主流でしたが、三次元測定器などの導入により、検査工程の自動化により品質管理の高度化が進んでいます。自動化により検査員の省人化が可能となり、品質管理の効率化も期待されています。

また、関連する取り組みの一つとしてDXによる人事データの分析により、人員配置の予測が可能となり、計画的な自動化が進められています。教育体系についても、従来のOJTからデジタル教育への移行が求められています。国内工場での入社10年目までの従業員には改善やコアバリューについての繰り返し教育も実施しています。さらにNSKモノづくりセンター [□用語集](#) のカリキュラムを見直し、データ分析やAI活用に対応した教育も導入することで、次世代への技能伝承を支援します。

10年繰り返し教育

“「変わる 超える」でつながるNSK未来工場”を支える 生産人材の育成

NSKエキスパート人材として育成

選抜教育

NSK生産人材としての育成

人材要件に基づく階層別教育



キャリアパスの見える化

- 課長教育
- 係長教育
- 班長教育
- リーダー教育
- オペレーター教育

キャリアアップ
マネジメントの
向上

NSK人材としての土台教育		入社後10年間の繰り返し教育		工場で勤務する 全従業員対象	
項目	1年目	4年目	7年目	10年目	
生産革新	APS基礎教育	APS中級教育	APS中級教育	APS中級教育	APS中級教育
品質	品質基礎教育	品質中級教育	品質中級教育	品質中級教育	品質中級教育
安全	安全新入者教育	安全中級教育	安全中級教育	安全中級教育	安全中級教育
防火	防火新入者教育	防火中級教育	防火中級教育	防火中級教育	防火中級教育
環境	環境新入者教育	環境中級教育	環境中級教育	環境中級教育	環境中級教育
CN	カーボンニュートラル(CN)教育	CN教育	CN教育	CN教育	CN教育
CP	コンプライアンス(CP)基礎教育	CP中級教育	CP中級教育	CP中級教育	CP中級教育

気候変動(カーボンニュートラル教育) \ P.43

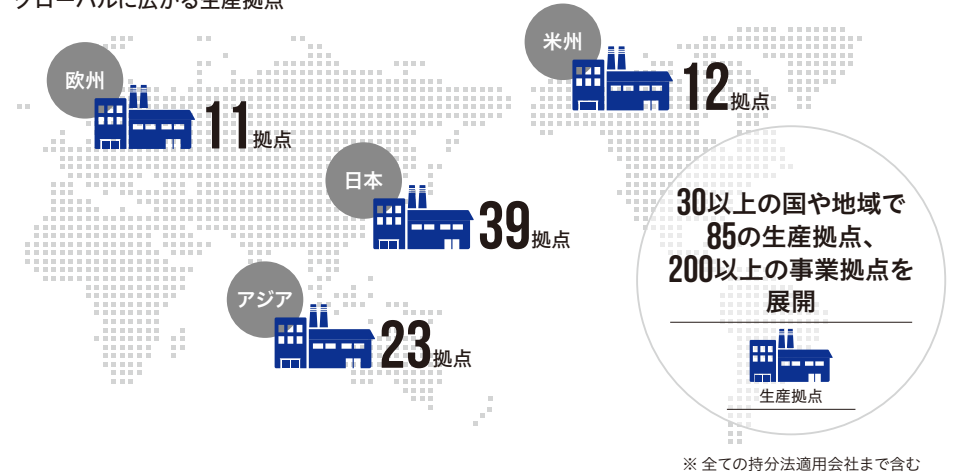
生産拠点の再編と生産拠点戦略

NSKでは、最適地生産化を目指し生産拠点の再編を進めています。労務費やエネルギーコストを考慮し、最適生産地を選定することで、コスト競争力を高めています。例えば、

ヨーロッパのエネルギーコスト高騰に対応して、日本で生産した製品を輸出するケースもあります。

並径製品などはグローバルに柔軟な拠点配置が可能であり、地域ごとのコストバランスを見ながら戦略的な生産体制を構築しています。

グローバルに広がる生産拠点



NSKの強みと将来に向けた課題

NSKの強みは、多品種小ロット生産に対応できる柔軟な体制にあります。各地域で同様の品揃えを提供できるサプライチェーンを構築しており、顧客ニーズに応える力を持っています。

一方で、大量生産型の競合と比較するとコスト面での弱みがあり、コモディティ製品においては競争力が低下しています。今後は、技術力を活かした付加価値製品にリソースを集中させることで、差別化を図っていく方針です。また、NSKグループ会社の中に設備を制作できる会社があり、自社で様々な改善の知見を持っており、それを利用して設備を制作できるのは強みです。

CMS [□用語集](#) などのモニタリングシステムを活用し、設備のオーバーホールや新規開発に付加価値を見出すことで、グループ会社の収益構造を転換していく方針です。

NSKの製造資本における取り組みは、単なる生産性向上にとどまらず、グローバルな競争力強化、人材戦略、教育体系の再構築、そしてグループ会社との連携による新たな価値創造へと広がっています。

より詳しい
情報は、こちらを
ご覧ください。▶



人的資本の価値最大化に向けて チャレンジできる環境を整え 提供しながら、戦略的な人材育成と 人材ポートフォリオの構築を 図っていきます。

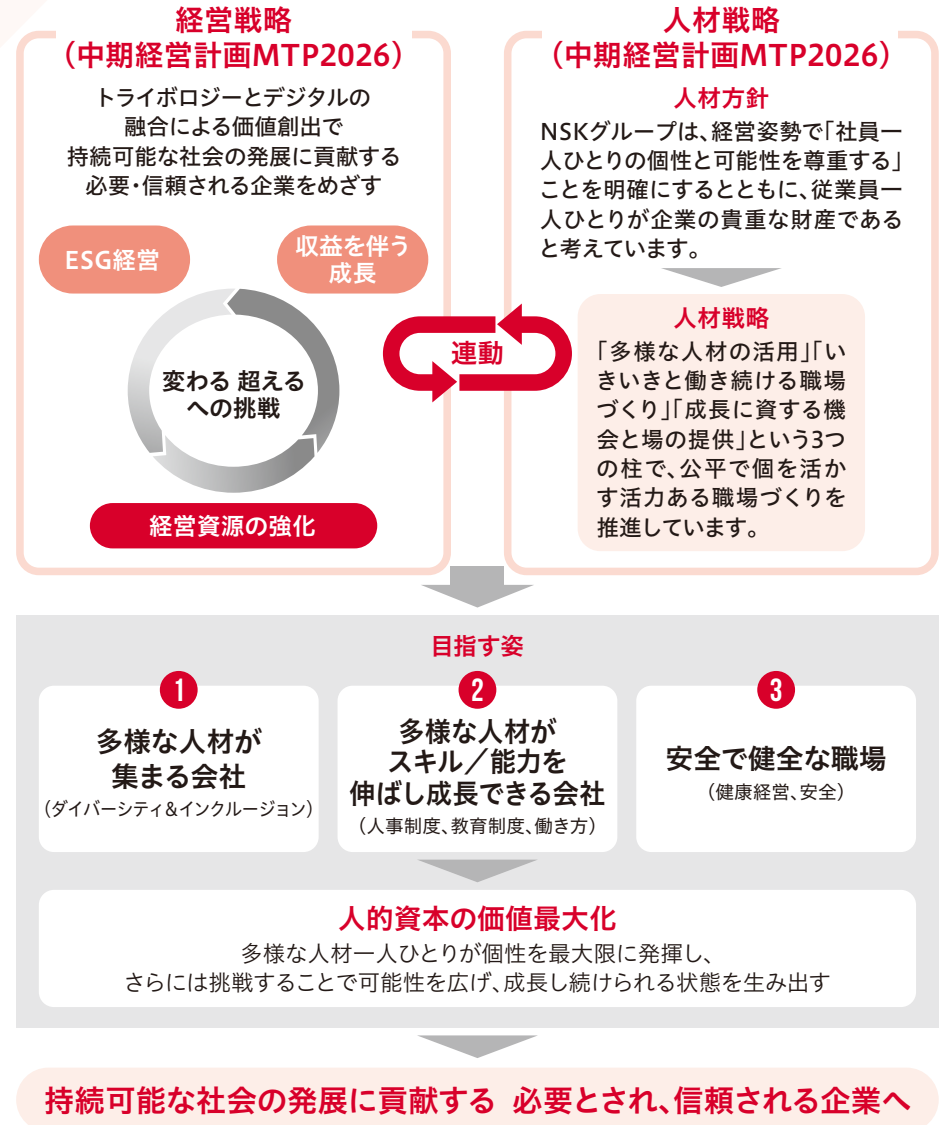
おか ひでのり
岡 秀典 執行職 人事総務本部長

中期経営計画MTP2026では、経営課題「経営資源の強化」に向けて、「人的資本の価値最大化」を掲げています。当社の5年先、10年先を見据え、「多様な人材が集まる会社」「多様な人材がスキル／能力を伸ばし成長できる会社」「安全で健全な職場」の3つの目指す姿を実現するための人材方針と人材戦略を定義し、経営戦略にある「変わる 超えるへの挑戦」と連動させ、従業員一人ひとりがチャレンジできる環境づくりに取り組んでいます。

2024年度においては、管理職を対象とした新たな人事制度（ロール型人事制度）を導入した他、専門職制度の拡大や、採用の間口を広げる新たな手法の展開などの多様な人材獲得と定着のための取り組み、従業員の働き方の選択肢を増やすための施策の検討と導入に注力してきました。また、人的資本経営の重要な基盤となる健康経営も強化・推進しており、従業員の健康管理や労働環境の改善だけでなく、従業員の傷病時における療養支援に加え、仕事と治療の両立の支援を強化しました。2025年度以降は、引き続き「人的資本の価値最大化」へ向けて、これらの取り組みを一層強化しながら実行していきます。具体的には、管理職に導入したロール型人事制度の定着化と効果の最大化へ向けて、制度に連動した教育・研修の充実や、自律的なキャリア形成の実現へ向けた環境整備を図ると同時に、これに準じた人事制度を一般従業員にも広げるべく、その骨格を固めるための議論をスタートしていきます。

当社がこれからも、持続可能な社会の発展に貢献していくため、多様な人材が様々な選択肢の中から自らキャリアを選択しながら、個々人の持つ能力を最大限に発揮し、イノベーション創出が促進される環境づくりを目指していきます。

NSKの目指す人的資本経営



多様な経験を有する人材ポートフォリオの構築へ

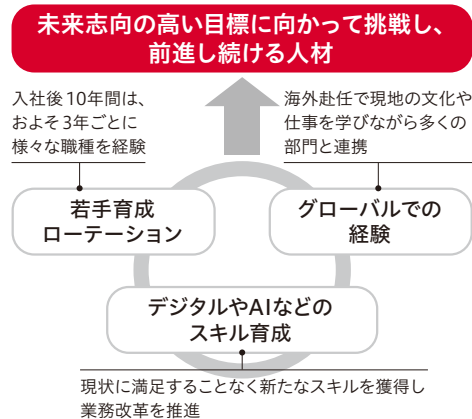
NSKグループにおける持続的な価値創出を実現する人材像は、「未来志向の高い目標に向かって挑戦し、前進し続ける人材」です。高い視座で目標を立て、そこからバックキャストリングして考えること、また特に環境変化の激しい中では、大量の情報から有用かつ正確な情報を見極めて入手し、失敗を恐れずにチャレンジする姿勢が重要です。これこそが当社が今進めている、「変わる 超える」へ挑戦する人材像です。

そのような中で、次世代の当社経営を担う経営人材に関しては、人材委員会（委員長：代表執行役社長）で策定した後継者人材計画を基本に、主要なポストに対し候補者をノミネートして、異なる経験をさせるアサインメントを行うことで育成を図っています。当社の特徴として総合職に相当する社員の新卒採用の約8割が技術系の人材であり、その中から経営人材を育てていきたいと考えています。事業を変革させる中で、技術を中心に戦略を組み立てたり、さらに、モノづくりや技術の進化への対応を進めていくには、技術分野に精通した経営人材育成は取り組むべき大きな課題です。

また、価値観が多様化する現代においては、次世代人材の育成のために、情報や知識を知見へと変えていく「経験」が重要だと考えています。当社では、10年間で3つの職務を経験する若手育成ローテーションを行っています。特に技術系で入社した人材には、早いうちから異なる領域や分野の経験をする機会を与えるようなキャリアパスの整備・運用を行っていくことも、次世代経営人材の層の拡充につながると考えます。もちろん、デジタルやAIの知見についてもアップスキルで身につけ、キャリアパスの中にはグローバルでの経験も織り交ぜながら、人材の育成・強化を図っています。また、オープンイノベーションなどで社外との接点の多い業務経験を通じて、新たな価値を生み出す発想力や構想力のある人材の育成・輩出にも注力しています。

キャリア採用については2024年度の単年度では市場環境に合わせた採用人数としましたが、人材の層の構築という視点で見ると、過去5年平均に大きな変化はありません。新たな人材を確保する手段として、リファラル採用や、当社での実績に加えて社外での実務を経験した人材を再び迎え入れる、ウェルカムバック制度も整備しています。

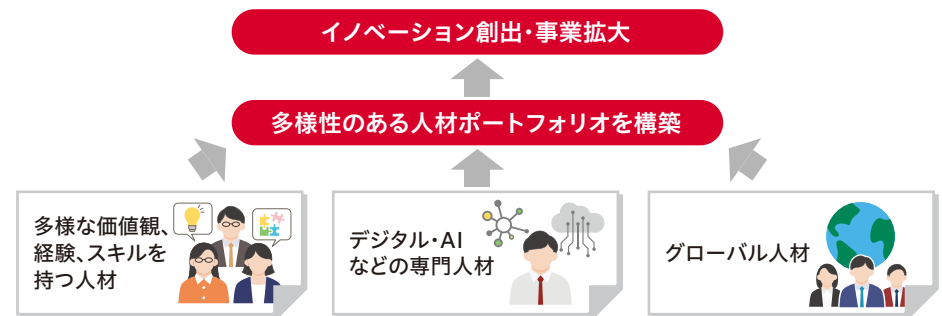
異なる「経験」をさせるための施策



当社では、MTP2026において人材基盤の多様性比率35%を目標としています。CMS(状態監視システム)事業やPLM(製品ライフサイクルマネジメント)事業の拡大を計画しており、当社にとって新しい領域の事業を成長させるには、外部から知見・経験を有する高度専門人材を登用・配置し、体制を強化していく必要があります。多様な経験を持つ人材の新しい視点と、NSKがこれまで培ってきた知見・技術とが融合し、化学反応が起こることで、その先のイノベーションを創出することも期待しています。また生産本部では、生産の超安定化を推し進めており、これまで蓄積してきたスキルや経験の伝承を通じて生産性を高めながら、デジタル・AIなどの新たなスキル獲得を後押しし、一人ひとりができる仕事の範囲を広げていきます。

新卒採用と同様に、キャリア採用も積極的に行いながら、高度専門人材を専門職として評価・育成する環境整備も行っています。組織として多様性のある人材ポートフォリオを有していることが、当社が事業成長を図る上で大きな強みになると考えます。

人材の多様性によるイノベーション創出



従業員の自律的なキャリア形成を促進

2024年度に、管理職を対象とした新たな人事制度(ロール型人事制度)を導入しました。ロール型人事制度は、管理職一人ひとりが担う役割や責任を明確にし、自らが能動的に未来志向の高い目標の達成に向けて挑戦することを評価し促進していく人事制度です。

当社はこれまで業務分掌や業務分担当で一人ひとりが担当する業務内容を概要レベルで定義していましたが、新人事制度の導入に伴い、ポジションごとに必要なスキルを定め、個々に求められる役割を「ロール・ディスクリプション(役割記述書)」として言語化しました。それぞれのポストに対し必要となるスキル、期待される役割やそれに伴う責任を明確にすることで、一人ひとりが、今後何をしていくべきかを、自ら考え、自ら行動する意識が高まってきたように感じます。また必要となる人材要件が明確になったことは、キャリア採用

ビジョン2026の情報は、
こちらをご覧ください。▶

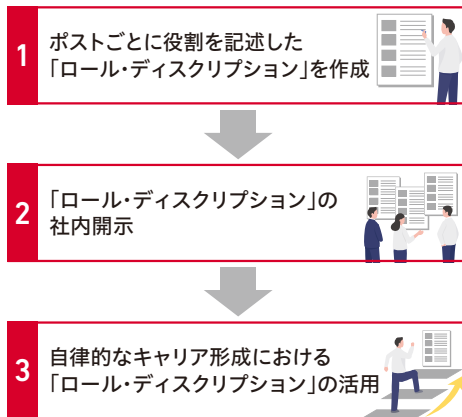


や、社内からの人材登用がこれまで以上にやりやすくなるという効果も確認しています。

現在、ロール・ディスクリプションを社内開示する準備を進めています。従業員のキャリアプランを、これまでのように会社側から働きかけるだけでなく、従業員自らが自身のプランを描き、様々な選択肢から選び取れる仕組みを確立したいと思います。

また、グローバルでの人事方針や人事戦略、目指す姿などの共通の価値観については、ビジョン推進活動や年2回のグローバル人事会議を通してグローバルに共有し、相互に意見交換するなど連携を図っています。価値観を共有すれば、それぞれに異なる国・地域の情勢に合わせ、人事制度は各地域に裁量権を持たせて、それぞれの市場に沿った仕組みを導入していくのが良いと考えます。グローバル経営基盤を構築する上で、仕事の価値を公平に評価するためのグローバル共通のグレーディングを設定することは重要ですが、各ポストにリンクした給与や福利厚生などは、国・地域による違いが大きいため、統一することは検討していません。その意味で、人事制度も多様であって良いと考えています。

ロール・ディスクリプションを活用した
自律的なキャリア形成



NSK人材の強みを生かし、チャレンジできる職場づくりへ

当社はよく世間から、「誠実」「堅実」「真面目」な人材が多いと評されます。また外部機関によるアセスメントでは、「実行力と組織力」についても高い評価を得ています。

当社は長い歴史の中で、お客様の要望に対し、コツコツと実直に取り組み続け、市場から信頼される企業として成長を果たしてきました。業務における様々な場面でも、当社が解決に向けて「やり抜く力」は強いと私個人も感じます。私はこの「やり抜く力」を追求することで、「変わる 超える」力になると確信しています。同時に、やり抜いたことに対して、適切な評価をして、次のキャリアプランを提供し、従業員も様々な選択肢から自身のキャリアを選べるようになれば、「働きがい」や「モチベーション」がさらに高まると思います。

一方で、実直で愚直であるがゆえに、変化することや、挑戦して失敗することを必要以上に恐れることのないよう、挑戦しやすい環境づくりも大切にしています。当社には、挑戦した結果での失敗を許容する風土があります。これまでを見てもむしろ失敗を経験したことが、再チャレンジのチャンスを得る機会になっているケースが多々あります。

私は上位者に対し、若手に経験の機会と場所を与えることが、人材の成長とひいては会社を強くすることにつながると説明しています。それと同時に、心理的安全性の確保や部下との対話の増加も求めています。上位者が自らメンティーを体験することも、その先の人材育成に役立つと考え、後継者候補の部長職以上を対象にメンター制度も導入しました。

ビジョン2026の浸透、さらなる課題

2016年度から国内外でビジョン2026(以下、ビジョン)の浸透と、行動の定着を図る推進活動を展開してきました。海外では、「ビジョンが示されたことで初めて自分がどう行動すれば良いかが明確になった」と、ポジティブに受け止められており、ビジョンの浸透と自分ごと化が進んでいます。

国内では、2024年秋の従業員意識調査において、ビジョンの全体的な「浸透」については求める水準に達していることが確認できましたが、ビジョンを自分の活動や行動の中で「実感できている」と回答した従業員は想定ほど伸びていません。

「実感」できる水準に達するには相応の時間を要しますが、職場の中で普通に言葉として出てくるとなると、一人ひとりの行動につながり「実感」できるようになるのではないかと思います。例えば、「ダイバーシティ」に関しては、社内でも浸透し、自分たちの行動にもつなげようと、普段の職場の中でも「多様性」や「ダイバーシティ」といった言葉が頻繁に使われるようになっています。

やはり従業員一人ひとりが、なぜビジョンが必要なのか、ビジョンが自分の仕事とどうかかわるのかを、しっかり納得しなければ、自分自身の発言や行動にはつながりません。ビジョンを「実感」できる水準にまで広げていく上では、当社経営が社会から何を求められているのかといった中長期的な視点や情報を共有するところから始め、最終的に一人ひとりの役割に落とし込んでいけるよう意識していくことが必要と認識しています。

従業員意識調査の結果に基づき、これまで、分析した内容をフィードバックし、各部門

で課題の解決に取り組む形で進めてきましたが、今回の結果を踏まえると、ビジョンについて経営陣からの「説明」だけでなく、従業員との「対話」を深めることに重点を置き、経営陣の求めることを一人ひとりに置き換える形で伝え、自分ごと化していくプロセスが課題の克服につながると考えています。

ビジョン推進を「実感」できるレベルへ



対話が「変わる 超える」ための化学反応を生み出す

従業員との対話に関しては、社長を筆頭に経営陣が直接対話する機会を大切にしています。社長自身が、工場訪問や支社訪問などの際に、従業員と対話する機会を積極的に設けているほか、オンラインを活用して係長・班長クラスとの対話会も開催しています。10年前と比較すれば、経営陣と従業員の関係がよりフラットになり、直接対話する機会が増えたと感じます。

また、女性の活躍推進に向けては、当社の女性従業員が他社に勤める女性の方たちと交流・対話する機会もつくっています。社外から得た気づきやアイデアを、社内を持ち帰って、化学反応を生み出したいというのが、この取り組みの趣旨でもあります。

「変わる 超える」の重要性を理解しながらも、例えば工場の現場では、日々の改善活動とは別に、大きな変化を生み出すことが難しい標準的な作業も存在します。そのような中でも、一人ひとりの「変わる 超える」につながる小さな発想やアイデアを、職場での対話の中で言葉として発する機会を少しでも増やしていくことが重要だと考えます。

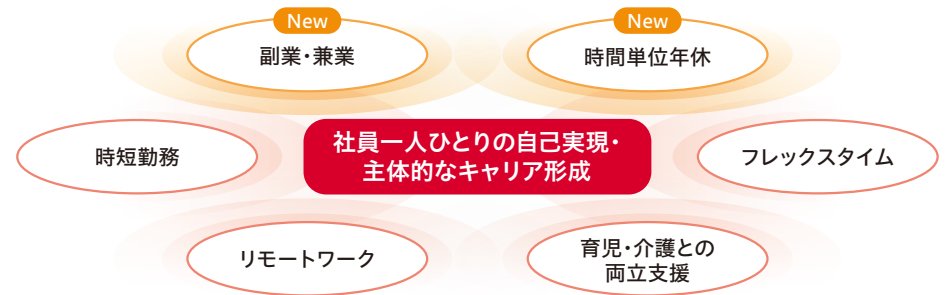
当社を取り巻く環境はスピードを持って変化しており、社会の仕組みの変化に伴い従業員も変化しています。従業員の多様性は広がり、一人ひとりのやりがいも異なる中で、これらの変化のスピードに対応するために、選択肢のある制度を整えながら、期待する役割を明確にし、適所適材のキャリア形成と戦略的な人材育成を推進することで、NSKの持続的な成長を実現していきたいと考えています。

取り組み事例

働く選択肢を広げる新たな取り組み

2024年度においては、既に導入済みの施策に加えて、働き方の選択肢を広げ、より柔軟に働ける環境を整備するための施策の検討・導入を推進してきました。これまで半日や一日単位でしか取得できなかった有給休暇の時間単位での取得を可能とすることで、仕事と生活の両立につながる「時間単位年休」の導入や、従業員一人ひとりの自己実現や主体的なキャリア形成を支援するための選択肢としての「副業・兼業制度」など、部門や職種にかかわらず活用できる制度を導入してきました。

働く選択肢を広げるための制度の拡充



人的資本を支える基盤としての健康経営推進

働き方や行動を変えながら人的資本の最大化を目指す取り組みとも並行して、それらを基盤として支える健康経営推進にも力を注いでいます。従業員の傷病時の療養支援について、これまでも法定以上のレベルで実施していますが、2024年度には、仕事と治療の両立を支援する体制をさらに強化し、傷病からの復帰プログラムを整備しました。また、「NSKらしい健康づくり」として、減塩をテーマにした食生活改善イベントや運動機会を増やすイベント、仲間とペアを組む禁煙チャレンジなども実施しています。これらの取り組みは、健康づくりだけでなく、職場でのコミュニケーションも促進し、楽しみながら積極的に参加できる形を目指しています。



傷病休暇から復帰した際のプログラムと活用の手引き「安心して療養するために」



工場の食堂での減塩をテーマにしたイベント「ザ・工場メシ祭」



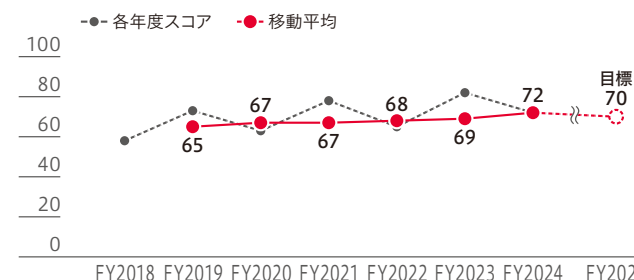
期間中の歩数をチームで競う運動イベント「歩こうフェス」

人的資本の価値最大化に向けて～FY24の従業員意識調査結果より

人的資本経営の「3つの目指す姿」実現の成果指標として、グローバルエンゲージメントスコアの目標値を設定しています。2024年度の従業員意識調査では、グローバルエンゲージメントスコアが前年度から3ポイント向上し、MTP2026の目標値を達成しました。特にグローバルNSKでは、「戦略・方向性」や「権限・裁量」といったカテゴリで好意的なスコアとなっており、自分の仕事と会社のゴールが結びつき、責任範囲を理解した業務遂行が「強み」として認識されています。

一方で、日本国内では「個の尊重」「ダイバーシティ」「企業倫理・コンプライアンス」といったカテゴリでは好意的なスコアとなり「強み」として認識されましたが、日本の国民性や文化による回答傾向を考慮しても「持続可能なエンゲージメント」は相対的に低くなっており、企業理念やビジョンの自分ごと化、成長の機会やあたらしい動きの「実感」、企業理念やビジョンの自分ごと化の浸透に課題があることも明らかになりました。これらの調査結果を踏まえて、2025年度は、「持続可能なエンゲージメント」向上のため重要となるキードライバーを特定し、重点的に取り組むための施策を具体化し、全社に向けてメッセージを発信して実行に移していきます。

グローバルエンゲージメントスコアの推移

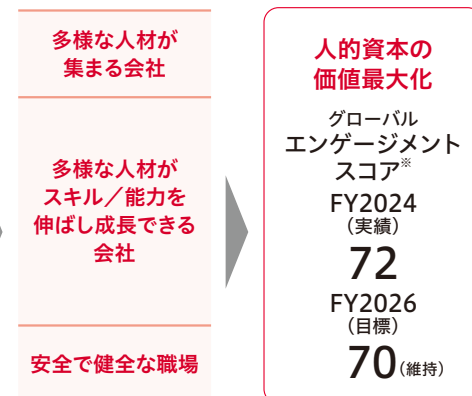


※ 調査は各地域で隔年実施しており、年度ごとに調査実施国が異なります。移動平均は、該当する年度とその前年度の調査結果を合わせて加重平均をして算出したスコアです。2024年度は全地域で実施したため、移動平均と各年度スコアが同一となっています。

人的資本に関する主要な指標の目標とFY2024実績

「人的資本の価値最大化」の成果指標であるグローバルエンゲージメントスコアは、一つひとつの取り組みの成果を積み上げることでその向上につなげることができると考えています。ここでは全ての取り組みの中から、人的資本経営の「3つの目指す姿」へのつながり／インパクトが特に強い項目を選定し、それぞれの取り組みに設定したKPIと2026年度の目標、そして2024年度の実績を紹介しています。

取り組み課題	主要な指標	スコープ ^{※1}	FY2024実績	FY2026目標
● ダイバーシティ&インクルージョンの推進 (多様な人材やその価値観などを受容する組織・風土づくりを推進)	● 従業員における多様性比率(女性、キャリア採用、外国籍社員) ^{※2※3}	日本	29%	35%
● 仕事と私生活の両立支援(育児、介護、治療など)	● 男性育児休業取得率 ^{※3※4}	日本	89.2%	70%以上を維持(FY24)
● 新人事制度の導入・運用	● ロール型人事制度の導入(管理職層)・運用	日本	新制度の導入完了 (海外駐在員への導入はFY25)	制度理解浸透、運用実践の向上
● 後継者育成計画の推進	● グローバルポストにおける現地化比率	グローバル	72%	70%以上を維持
● デジタル人材の育成	● デジタル人材基礎プログラム受講人数 ^{※5}	日本	約4,200名	● 大規模展開と定着化 ● 実践研修によるスペシャリスト育成
	● デジタル人材中級プログラム受講人数 ^{※5}		約1,200名	
● 健康経営の推進	● 健康経営優良法人(ホワイト500)認定 ^{※3}	日本	認定(健康経営優良法人)	認定継続
● 相互啓発型安全文化の醸成	● 休業度数率 ^{※6}	グローバル	0.15	0.10



※1 特に記載がない限り、一部グループ会社を含む ※2 意思決定層における多様性を重視しており、管理職およびスタッフ層(総合職同等)での多様性比率
 ※3 対象は提出会社 ※4 当社基準(対象期間を誕生日を起点とした1年間)で算出 ※5 FY22からFY24までに各プログラムを受講した合計人数 ※6 数字はステアリング事業を含む

特集 **従業員座談会**

NSKは、企業理念のもと中長期的なありたい姿を「NSKビジョン2026」として掲げています。そして、「NSKビジョン2026」が宣言する「あたらしい動きをつくる。」を目指して、日々「変わる 超える」への挑戦を続けています。今回は、異なる分野で活躍する従業員たちが集まり、内側から見たNSKと、変化への意識や実感について語り合いました。

企業理念の詳しい情報は、
こちらをご覧ください。▶



環境部門
Tさん

営業部門
Yさん

技術部門
Sさん

事業本部
Iさん

E&E製造部門
Oさん



Q 日々の業務の中で、
NSKの企業理念やビジョンを
どのように意識していますか。

Tさん 私はCN（カーボンニュートラル）を推進する部門にいますので、「地球環境の保全に貢献する」と謳われた企業理念は常に意識しています。社内においてもCNを自分ごととして捉えてもらえるよう、従業員向けの教育・啓発活動では、CNは企業理念が謳う企業活動そのもので、NSKで働く全ての人に関係していることであると伝えていきます。CNは顧客からの要請や規制対応の側面だけでなく、環境の保全におけるブランド価値を生み出し社会的責任を果たす取り組みになっていますし、CNに関する動向も日々変化していますので、判断に迷う時には企業理念やビジョンに立ち返るようにしています。

Yさん 私も現在担当している自動車関係の仕事の中で、より低フリクションのベアリングを提供することで低燃費

の車両の開発が促進されてCO₂削減に寄与することから、企業理念にある地球環境の保全への貢献につながると感じています。また、お客様からのリクエストには、単にそのニーズに応えるだけでなく、NSK側でも様々な可能性を考えてプラスアルファの提案をすることで、当初の想定よりも効果の高い環境製品の提供に貢献することができます。これらの意識や取り組みも、企業理念の実現につながります。

Sさん 私はベアリングの抜本的なコストダウンというテーマに取り組む中で、新しい生産技術や製品を考えたり、それらの製品をどう売っていくかというアイデア出しを行ったりする時に、未来を考えながら仕事をしているなど感じます。このことは、ビジョンが掲げる「あたらしい動き」につながっていると思います。

Oさん 私は以前海外に赴任していた時に、企業理念にある「Motion & Control™」や、「変わる 超える」という社長メッセージを意識して日々の業務に取り組んでいました。その当

時の上司から、会社や社長のメッセージを反芻・咀嚼して自分の業務に落とし込めば、大きな方向性は合っていくのだと教わり、今もその教えを大切にしながら仕事をしています。

Q 未来に向けてNSKの持つ特徴や
特色をどのように活かすべきと
考えていますか。

Iさん NSKには真面目で真摯に仕事に向き合う人が大勢います。入社以来15年近く営業現場で仕事をしてきましたが、お客様の希望・要望に何としてでも応えようとする姿勢は、一貫していてぶれることがなく、代々传承されてきたものだと感じます。これが、多くの顧客の信頼を勝ち得ている要因になっていると思います。その反面、真面目さゆえに、スピードが足りないことは課題です。特にグローバル市場での展開では、納品や開発のスピードアップが重要になりますので、今後のNSKにとってのキーサクセスファクターになるのではないのでしょうか。

特集 従業員座談会

Yさん 真面目さが良い面であることについては同感です。要望にしっかりと寄り添い、やり遂げようとする姿勢は、我々の持つ良さとして継続していくべきだと思います。一方で、慎重になりすぎて対応に時間がかかる点も否めません。もっと柔軟性を高めることで、スピードでも他社に勝り、収益にも良い影響が出てくるように思います。

Tさん NSKの強みは、長年蓄積した技術力と、そこから得たお客様からの信頼です。環境関連技術でもお客様の環境パートナーに選定されており、お客様からの信頼は厚いと感じます。技術部が取り組んでいる低摩擦化、軽量化、破損防止などは、全て省エネ、CO₂削減につながるため、もっとその技術力の高さを世の中に幅広く訴求できたら良いと考えています。



技術部門 Sさん

Sさん 私はNSKには働きやすい環境が整っていると感じています。現在所属している部門は多様なバックグラウンドの人が集まっていますが、多様性が良い方向に働いて、異なる意見も言いやすく、建設的なディスカッションに発展し、新しい

アイデアが生まれやすい雰囲気があります。より多くの部門が多様性を広げ、異なる考えを柔軟に受け入れて新しいものを生み出せるような文化や風土を醸成していけるようになれば良いと思います。



E&E製造部門 Oさん

Oさん 希望する仕事を経験できる環境や、失敗しても次の新しいチャンスを与えてくれることは、NSKの中に挑戦する風土が根付いているからこそだと考えています。これは私の入社動機でもありましたし、実際に希望していた海外勤務も経験することができました。一方で、部署間の壁をどう乗り越えていくかはNSKの課題だと感じています。部署を跨ぐことで言いづらくなってしまいうようなことでも、あえて積極的に発言し、周囲を巻き込み突破口をつくる意識、協力して課題を解決していく姿勢が重要だと考えています。「できない理由」をひも解き、優先順位を調整することで実行可能なレベルに引き上げるといった、変化を起こしていくためのコミュニケーションも必要でしょう。

Q 変化を生み出すために自ら実践していることはありますか。

Oさん 部署間コミュニケーションや理解の促進がとても重要と感じています。赴任先のポーランドで工場と技術部が連携して加工アルゴリズムの開発・導入に取り組んだ際、私は部署と部署をつなぐ役割を担いました。組織間の垣根に加え言語の壁もあり苦労しましたが、組織間を取り持つミッシングリングとしてそれぞれの立場に歩

み寄る形で進めました。最後は私の情熱も伝わったのか、しっかりローカルのエンジニアとの間で合意形成が図れました。その経験をして以降、他部署の業務や立場を理解し、自分ごととして捉え、情熱を持って解決に向けて行動するように心がけています。

Tさん 私は幅広い情報収集とコミュニケーションを意識しています。世の中のCNの動きに対して、自社の方向性や立ち位置がズレたり取り組みが遅れたりしていないか、常に意識して政策・規制や顧客・競合などの最新情報を収集するベンチ



環境部門 Tさん

マーク調査を、業務の一環で積極的に行っています。4年前にできた私の部署は、上司は営業出身者ですが、私自身は材料の研究出身ですし、その他にも工場や海外経験者など多様な経験を持った人が集まっており、そこから新しいアイデアや解決策が出てきています。昨年、工場向けにCN研修を行った際も、事前に工場や生産技術出身者から助言をもらい、受講者目線に寄り添った内容に仕上げることができました。

Iさん 私の場合は、プロダクトアウトの視点に偏り過ぎないよう意識しています。NSKは昔から技術力の高い製品を作ってきただけに、良くも悪くもプロダクトアウト視点の従業員が多いので、世の中やマーケット、顧客視点で、

どのような課題やニーズがあり、それをどう超えていきたいのか、背景や思いとともに社内に伝えています。そうすれば、目の前の仕事が、なぜこの納期や費用で必要なのか、より動機付けることができると考えています。



営業部門 Yさん

Yさん 私は営業部門に
いるため、日々お客様と
直接お話しする機会が
あります。お客様のニ
ーズを聞き出して、それ
を設計部門に伝えるの
ですが、伝えるだけに
留めず、設計部門が直
接お客様と対話する機
会をつくることも意識
的に行っています。お

お客様の顔が見えたことで、昨年、設計部門にマーケットインのアプローチで新たな技術対応をしていただき、試作の受注にもつながりました。こういった視点は、新しい価値を生み出して顧客に提供するために、とても重要だと感じます。

Q 会社が変わっているという 実感はありますか。

Sさん 最近のDX関連のプロジェクトの推進、副業・兼業制度のトライアル、業務プロセスの効率化や人材獲得に対する変化などは、目に見える変化として感じています。

Yさん 男性の育児休暇の取得も着実に増えていますし、女性の活躍も進んできたことを実感しています。以前はほとんど女性がなかった技術部にも女性が増え、設計や研究

でも多くの女性が活躍されており、性別に関係なくいろいろなチャレンジができる風土が醸成されてきたと思います。

Sさん 女性活躍の広がりは私も実感しています。周囲の受け止め方や環境が変化してきたことで、女性自身の意識も変わってきているのだと思います。

Iさん Webでの会議や情報共有の仕方など、世の中の変化に付随して変わった部分とは切り分けて、NSK自らの変化を考えると、変化を実感できる部分はあるものの、変化のスピードや規模の面では不足している印象です。ただ世代による意識の変化も背景となり、かつては変化に対して慎重な従業員が多かった中で、徐々に柔軟な発想や新しい取り組みを受け入れる姿勢が広がってきたように思います。人材の属性や経験、働き方、視点の多様性をNSKの企業文化として取り込んでいければ、より大きな変化につながっていくのではないのでしょうか。

Oさん 会社は変化していると私は思います。特に私は、経営層が発信するメッセージをとっても前向きに受け止めています。経営層の「変えたい」という思いも伝わりますし、課題や問題をどんどん共有し合おうといった発信が、皆の力で解決しようという機運を社内に生み出し始めているようで、そこに希望を感じて業務に取り組んでいます。このような機運がもっと高まっていけば、変化のスピードも上がっていくと期待しています。

Q もっと変化していくために、 どんなことをしていきたいですか。

Yさん 皆さんの感じているとおり、コミュニケーションや情報共有をもっと心がけたいと思います。うまく言語化

されていないお客様のニーズについても、組織の壁を超えてコミュニケーションを図ることで、多様なアイデアを生み出し、もっと新しく、価値のある提案ができるようにしたいです。

Iさん 会社がより良く変化していけるかどうかは、働いている私たち従業員の意識とその熱量次第だと思います。例えば、これまでとは異なる経験ができるようなプロジェクトへの参画機会があればそれを逃さないようにするなど、自分自身が前向きな熱量を持って行動することで、周囲の人たちや会社全体に共有・波及させたいと思います。

Oさん 企業文化は簡単には変わりませんが、例えば、担当部署が明確になっていない業務を自分から拾いにいくなど、自分が動くことでできる目の前のことを率先して手がけることで、会社全体がより良い方向に変わる力になればと思っています。

Tさん 会社が「変わっていく」という強い意志を継続的に発信していくことが、従業員一人ひとりを動かす上で重要だと考えています。実際、ビジョン推進活動などを通じて社内のコミュニケーションは以前より活発になってきていると感じます。私自身も、こうした対話の積み重ねに加えて、外部の動きに関する情報収集や、改善に向けた自発的な行動を日々心がけることで、変化の実現に貢献していきたいと思っています。



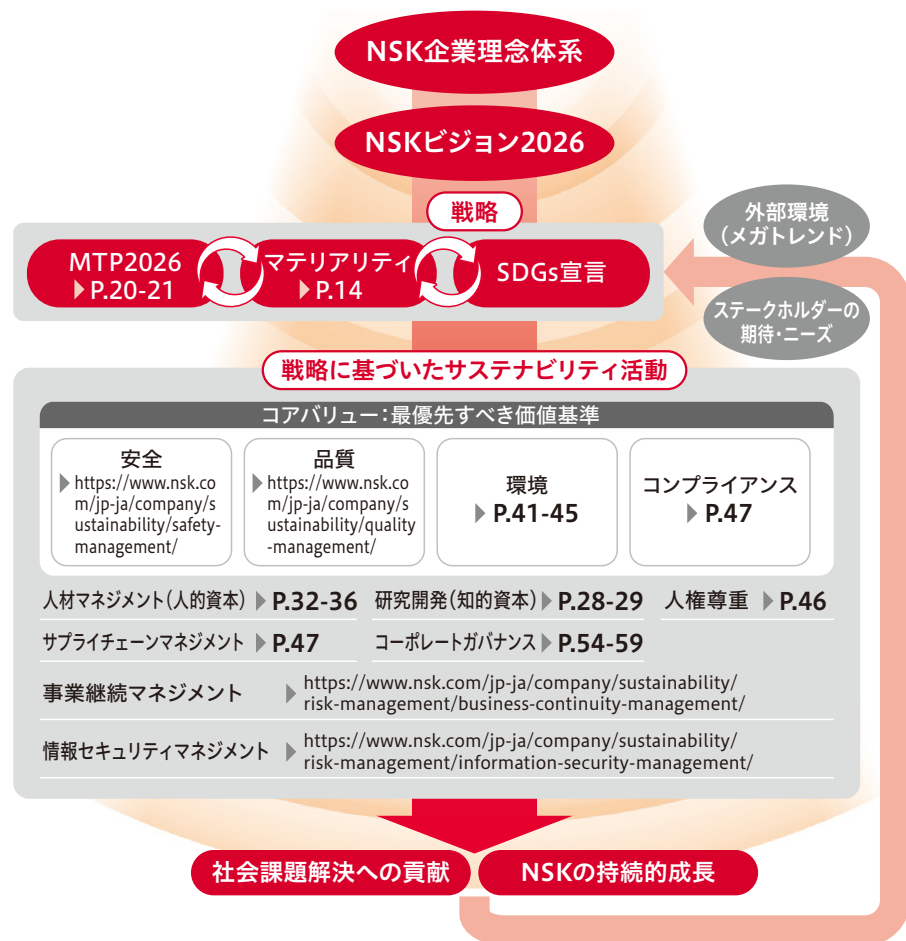
事業本部 Iさん

より詳しい
情報は、こちらを
ご覧ください。▶



サステナビリティマネジメント

「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。」という企業理念が全ての活動の基本となっています。そして、MTP2026、マテリアリティ、SDGs宣言といったNSKの戦略に基づき、様々なサステナビリティ活動が推進され、社会課題解決への貢献とNSKの持続的成長の両立を目指しています。



推進体制

NSKは、「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優先される共通の価値基準であるコアバリューと位置づけています。

社長および関係役員などをメンバーとするコアバリュー委員会を設置し、コアバリュー推進・強化のための方針の議論や関連リスクの共有を通して、全社的課題を設定し、それらの解決に向けた提言と進捗のモニタリングを行うことによって、当社のサステナビリティ活動を推進しています。[コーポレートガバナンス体制図\ P.55](#)

SDGs宣言

事業活動を通じてステークホルダーと価値を協創し続けることによって、SDGsの目標達成に貢献していくため、NSKは2019年に「SDGs宣言」を定め、当社の事業に関連した7つの目標を選定しています。この目標を視線の先に置きながら、より具体性を持たせた戦略的な取り組みとして、SDGs取り組み宣言も定めています。

SDGs宣言

NSKは企業理念のもと、持続可能な社会の実現に向けて、誠実で責任ある事業活動と製品・サービスのイノベーションを通じ、社会課題の解決を目指していきます。そのための指針としてSDGsの17目標すべてを尊重するとともに、当社の事業に関連した7つの目標を選定し、積極的に取り組みを進めていきます。

NSKのSDGs7つの目標

- ### SDGs取り組み宣言
- 1 イノベーションによって安全・安心な社会インフラ形成に貢献します。
 - 2 事業活動における環境負荷を低減し気候変動対策に貢献します。
 - 3 環境貢献型製品でムダのない社会づくり、資源の再利用、地球環境負荷の低減に貢献します。
 - 4 多様性に富んだ組織で社員の働きがいと価値創造を両立します。
 - 5 マルチステークホルダーパートナーシップで対話を深め、SDGsへの取り組み効果を高めます。

地球規模での喫緊の課題である気候変動への対応として、NSKはコア技術を駆使することで、サプライチェーン全体でカーボンニュートラル(脱炭素)、さらにはサーキュラーエコノミー(資源循環)に貢献します。

事業活動の環境負荷最小化と商品による環境貢献最大化への取り組み

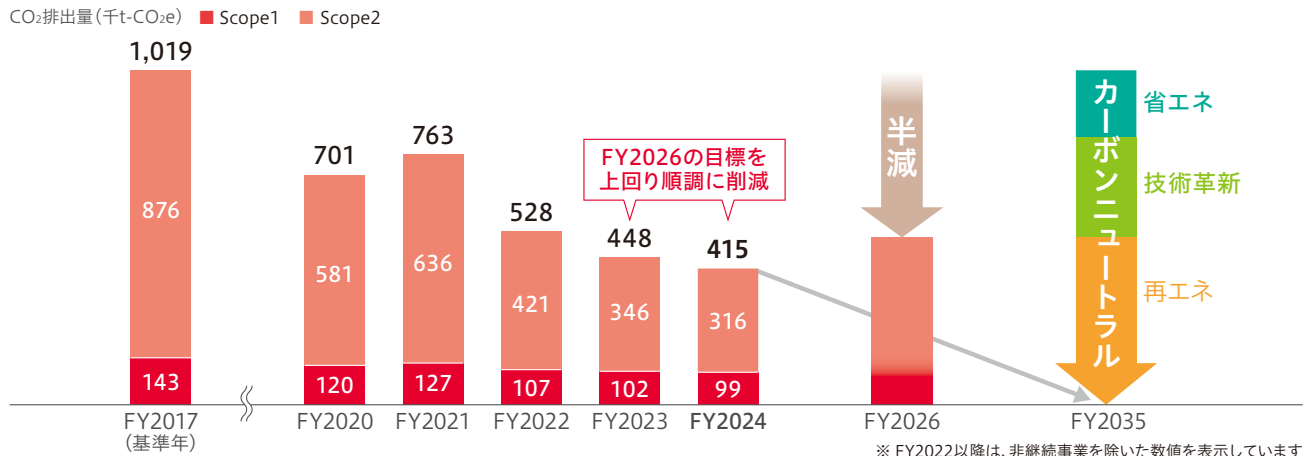


用語解説 Scope1、2、3 モノがつくられ、使用され、廃棄されるまでのCO₂など温室効果ガス排出量の分類方法
 Scope1 事業者自らの燃料・ガス等の使用による温室効果ガスの直接排出
 Scope2 他社から供給された電気、熱・蒸気の使用に伴う間接排出
 Scope3 Scope1、Scope2以外の間接排出

「つくる」～事業活動の環境負荷最小化の取り組み～

▶ FY2035にScope1 + 2カーボンニュートラルの実現に向けて

NSKは、カーボンニュートラルを実現する上では、エネルギー使用量の削減を最優先課題に据えています。これに基づき、ムダの削減による省エネ、さらにはエネルギー使用を効率化する革新的な生産技術の開発・導入を進めています。あわせて、再生可能エネルギーの活用を拡大させています。このような取り組みにより、FY2035にScope1+2でカーボンニュートラルの達成を目指し、その過程で基準年であるFY2017に対してFY2026にCO₂排出量の半減を目指しています。環境負荷の最小化に向けた取り組みは順調に進み、FY2024のCO₂排出量は約42万トンとなり、FY2026の目標を前倒して達成しました。



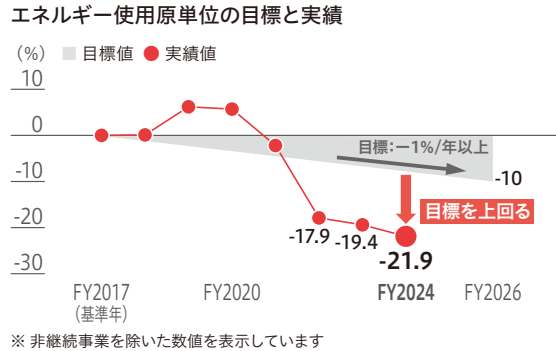
▶ 2050年にグローバル社会が目指すCO₂排出ネットゼロ社会への貢献を目指して

脱炭素社会の実現に向けて、NSKは様々な最先端技術の導入や革新的な取り組みを進めるとともに取引先様と連携することで、Scope3も含めたサプライチェーン全体におけるCO₂排出量削減を進めていきます。

項目	分類	これまでの取り組み	2050年に向けた取り組み検討課題
エネルギー使用量の削減	省エネ	<ul style="list-style-type: none"> ● 高効率機器の活用 ● ムダの削減 ● 生産性向上 ● 不良削減 	継続的な改善
	技術革新	<ul style="list-style-type: none"> ● 高周波焼き入れの開発 ● 生産の超安定化 P.30 \ 	<ul style="list-style-type: none"> ● 低CO₂熱処理技術の導入 ● より高効率なラインおよび工程の構築
クリーンエネルギーへの転換	再生可能エネルギー 次世代エネルギー	<ul style="list-style-type: none"> ● CO₂フリー電力 ● 太陽光発電 	<ul style="list-style-type: none"> ● クリーン燃料(eメタン、水素、バイオ燃料)の採用 ● 新発電技術(ペロブスカイト、波力)の活用
サステナブルな素材・資源の活用	資源循環	<ul style="list-style-type: none"> ● 3R(リデュース・リユース・リサイクル) P.45 \ ● 材料歩留り率の向上 	<ul style="list-style-type: none"> ● 未利用資源の活用(ヒートポンプ、廃熱、カーボンリサイクル、バイオ成形炭) ● 再生材の利用拡大
	低CO ₂ 素材	<ul style="list-style-type: none"> ● 電炉材の採用 ● バイオマスプラスチックの採用 ● 植物由来グリースの開発 	<ul style="list-style-type: none"> ● カーボンニュートラルな鋼材の採用(水素還元鉄など) ● バイオマスプラスチックの採用拡大 ● 植物由来グリースの適用拡大

1 エネルギー使用効率の向上

エネルギー使用の効率を示す原単位は、基準年のFY2017から毎年1%以上の削減を目指しており、FY2024時点では、目標の3倍近い-21.9%に到達しました。



省エネ

空調のエネルギー使用量削減

空調に使用するエネルギーは、工場全体の使用エネルギーのうち、大きな割合を占めます。このため、熱処理炉の外側に断熱塗装を施し、表面温度を下げ、空調用のエネルギー使用量を減らしました。同時に、炉の中の熱が逃げにくくなることによる熱処理の効率向上によりエネルギーの使用量が減りました。



熱処理炉の表面温度を測定 (榛名工場)

工場向けカーボンニュートラル教育を開始

カーボンニュートラル推進部員が工場を訪問し、方針や施策、社員全員が当事者であることなどを説明した後、質疑応答や対話を行っています。社員一人ひとりが身近な改善に主体的に取り組むことを目指し、今後も多くの工場で繰り返し実施していきます。 製造資本 \ P.31



入社10年目以内の社員向け教育の様子 (NSK九州)

技術革新によるエネルギー使用の効率化

「生産の超安定化」に向けた取り組み

NSKは、持続可能なモノづくりを目指し、製造現場のさらなる安定化と効率化に取り組み、デジタル技術とAIを活用した革新的な施策を進めています。以前からデジタルツールの開発・活用により、設備の稼働状況をリアルタイムで把握し、異常の内容を詳細に分析することで、改善のスピードを大幅に向上させてきました。

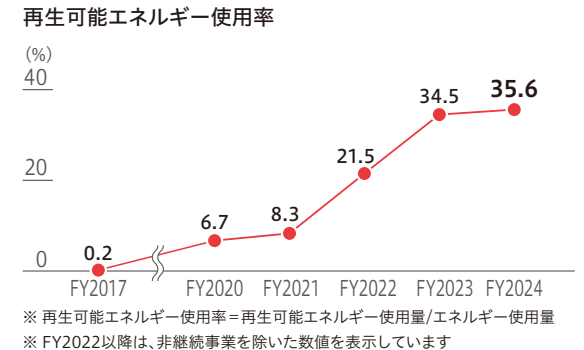
このような「生産の見える化」や「知見のデジタル化」に加え、AIの活用により、現状把握や分析作業の高速化・高度化を実現しています。これにより、設備の安定稼働と生産ライン全体の効率化を進め、ムダの削減やエネルギー使用の最適化を通じて、さらなる環境負荷の低減に貢献していきます。



生産の見える化 (埼玉工場)

2 再生可能エネルギーの活用による環境負荷低減

全拠点の電力を再生可能エネルギーに切り替える計画を進めており、日本や中国に加えて、インドやアセアン、韓国の拠点においても太陽光発電の活用を拡大させています。FY2024は、グループ全体のエネルギー使用に占める再生可能エネルギーの比率を35.6%に高めました。



国内自社最大級の太陽光発電設備を設置

2024年9月に藤沢第二工場の屋根の太陽光発電設備を6.5倍に増設しました。約2,700枚のパネルを設置しており、最大950kWのメガソーラー級で、同工場のCO₂排出量を456トン削減しています。

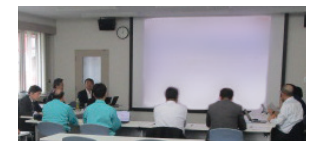


藤沢第二工場に設置された太陽光発電機

3 Scope3上流の削減

お取引先様との連携強化

NSKのCO₂排出量のうち、購入品によるCO₂排出量は、大きな割合を占めています。このため、方針や施策を共有するなどの連携を強化して、サプライチェーン全体でのCO₂排出削減を進めています。また、お取引先様のCO₂排出量算定を支援して、今後の取り組みを進めています。



お取引先様を対象にカーボンニュートラル説明会を開催 (榛名工場)

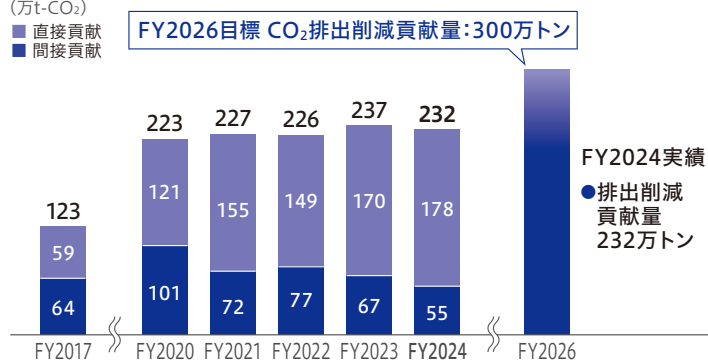
「つかう」 ～商品の環境貢献最大化への取り組み～

▶ NSK製品をお客様が使用する際のCO₂排出量削減

NSK製品は、お客様が「つかう」時のCO₂排出量の削減にも貢献しています。直接貢献^{※1}と間接貢献^{※2}の2つのカテゴリで取り組みを推進しており、FY2024には232万トンの排出削減に貢献しました。

CO₂排出削減貢献量

(万t-CO₂)
 ■ 直接貢献
 ■ 間接貢献



※ FY2022以降は、非継続事業を除いた数値を表示しています
 ※ FY2024の電力消費によるCO₂排出量の算定に用いた排出係数により、過去の年度のCO₂排出削減貢献量を見直しています
 ※ 日本ベアリング工業会「ベアリングのCO₂排出削減貢献定量化ガイドライン」に準拠しています(直接貢献のみ)
 ※ 「FY2026目標 CO₂排出削減貢献量:300万トン」は、目標設定時(FY2015)の排出係数を使用

※1 NSK製品単体の性能が直接的にCO₂排出削減に貢献するもの



※2 NSK製品が脱炭素に関連したお客様の装置や設備に組み込まれることにより、または製品修復などのサービスにより、間接的にCO₂排出削減に貢献するもの



環境貢献型製品によるCO₂排出削減貢献量=製品当たりのCO₂排出削減量×販売個数×製品使用期間

▶ 電動車向け小型・軽量化深溝玉軸受

新開発の「幅狭組み合わせ樹脂保持器」の採用と既存技術の組み合わせにより、小型・軽量化と低摩擦を実現しました。これにより、本製品は、電費向上によりCO₂排出量削減に貢献します。



▶ サービスによるCO₂排出量削減

状態監視ソリューションやリコンディショニングなど、様々なサービスを通じて、製品のライフサイクル全体におけるCO₂排出削減を進めています。

状態監視ソリューションおよびリコンディショニング

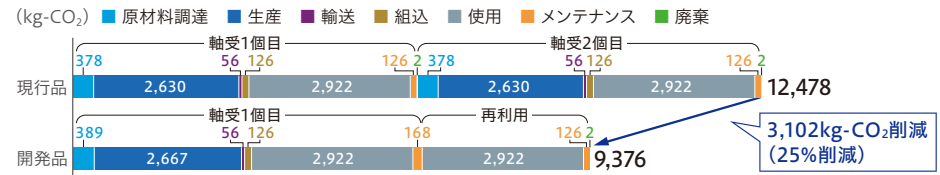
状態監視ソリューションは、設備内の回転や直動機構の振動を計測・解析し、製品の状態や寿命を診断することで、機械の信頼性向上と長寿命化に貢献します。また、リコンディショニングは、製品の修復を行うことで再利用を可能にします。産業機械事業の戦略と進捗 P.23

▶ 製品のライフサイクル全体でCO₂排出量を削減

NSKは、製品販売後の設備メンテナンスや補修も含め、製品のライフサイクル全体でのサービス提供体制の強化を進めています。環境面においては、資源の使用量削減やエネルギー使用によるCO₂排出量の低減による環境負荷の最小化の取り組みを進めています。この取り組みの一環として、業界で初めて、リコンディショニング(修復して再利用可能にすること)に対応した軸受を開発しました。本製品は、NSK独自の高精度寿命予測により寿命を従来比2倍にし、さらには、内輪を分離して全部品の点検と修復により再利用可能にしたことで、長寿命化と製品の廃棄を削減しました。本製品をダンプトラックのホイールに使用した場合、3,000kg以上のCO₂削減になります。

なお、本製品につきましては、カーボンフットプリント(CFP)算定報告書を開示し、ライフサイクル全体におけるCO₂排出量算定項目を明確化することで、より透明で信頼性のある開示を行っています。

軸受1箇所あたりのカーボンフットプリント(CFP)試算結果



本製品の詳細はこちらをご覧ください。▶



CFPの算定報告書はこちらからご覧いただけます。▶



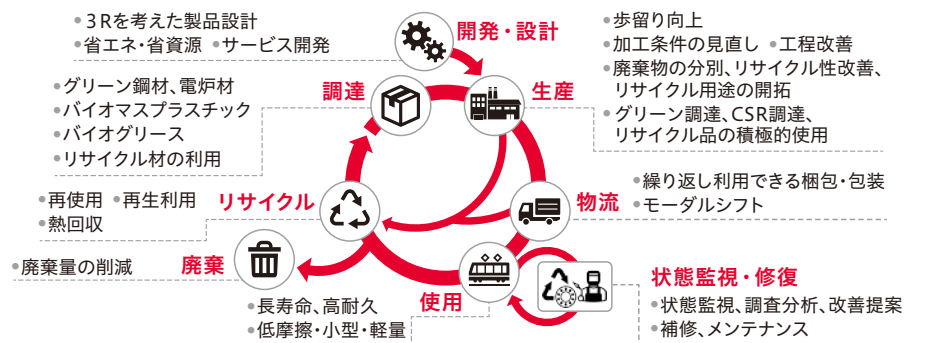
基本的な考え方

NSKグループは、環境にやさしい製品の開発とムダのない生産を通じて循環型社会（サーキュラーエコノミー）の実現に向け、バリューチェーンの各段階で3R（リデュース・リユース・リサイクル）のレベルアップを図り、取り組みを推進しています。

開発・設計部門では、製品の軽量化・長寿命化を目指すとともに、最小限の原材料で生産し、使用後にリサイクルしやすい製品の開発に努めています。調達部門では、サプライヤーと連携し環境負荷の少ない部品・原材料の調達に努めています。また、スクラップ材の有効活用や代替材料の調査などを行っています。生産部門では、工程の改善や工具・金型の改良を通じて材料歩留りを改善するなど、資源のムダ削減に取り組んでいます。また社内やサプライヤーなどの社外とも協業しながら、生産過程で発生する金属くずや研削くずを再度鋼材にしてもらう取り組みや、水の循環利用、廃液の処理などを進め、廃棄物の排出量の削減とリサイクル率の改善に努めています。物流部門では、梱包・包装の繰り返し使用などにより廃棄物の排出量削減に努めています。

製品の使用時における損傷や劣化の予兆を、状態監視ソリューションの活用により早期に捉え、リコンディショニングを通じて3Rを積極的に推進することで、CO₂排出量削減に貢献します。これにより、使用段階から、設備のメンテナンスや補修、さらには製品の廃棄に至るまで、お客様のバリューチェーンの最適化を支援し、循環型社会の実現に寄与します。

また、各事業所による自主点検や廃棄物の処理を委託している会社の現地確認、情報システムを活用した管理の高度化などにより、コンプライアンス違反がないよう廃棄物の適正処分を徹底しています。



より詳しい
情報は、こちらを
ご覧ください。▶



生物多様性の保全

基本的な考え方

NSKグループは、ネイチャーポジティブ^{※1}に貢献するため、「NSK生物多様性ガイドライン」^{※2}に生物多様性の保全に向けた基本方針、行動指針を定め、事業活動が生物多様性に与える影響を把握し、ネガティブな影響の抑制とポジティブな影響の促進を図ります。

NSKグループの主要製品である軸受は、鉄スクラップを再生して作られた特殊鋼を主な原材料として生産され、お客様での使用後は鉄スクラップとして、製鋼原料になります。そのため、部品・原材料の調達からNSKグループでの生産、お客様での使用、廃棄に至る各段階における生物多様性への依存や影響は、それほど大きくないものと考えています。しかしNSKグループは、幅広い活動が生物多様性に関わりがあることを認識し、調達・生産活動における森林破壊^{※3}防止への取り組みを含め、影響の最小化、貢献の拡大を通して生物多様性ノーネットロス^{※4}に向けた取り組みを進めています。

※1 自然を回復軌道に乗せ、生物多様性の損失を止め、反転させることを指す

※2 2010年8月の地球環境保全委員会関係役員協議を経て、2010年10月5日に取締役代表執行役社長の承認により制定

※3 自然林から森林以外の土地や植林地への転換もしくは継続的な劣化による自然林の消失を意味する

※4 人間活動に起因する生物多様性の減少について、損失を埋め合わせるだけの代償措置を設け、正味の損失をなくすことである

生物多様性の推進ネットワークに加盟

NSKは、2025年2月、環境省が推進する「生物多様性のための30by30アライアンス」^{※1}および国際的な枠組みであるTNFD^{※2}の活動を支援する「TNFDフォーラム」^{※3}に加盟しました。

NSKは、これらへの加盟を通じて、事業活動が自然に与える負荷や自然の損失によるリスクの検討を行い、それらの適切な情報開示に努めます。また、ステークホルダーとも連携しながらバリューチェーン全体で自然資本や生物多様性の保全への取り組みを通じて、持続可能な社会への貢献とさらなる企業価値の向上に努めます。



※1 2030年までに陸と海の30%以上を健全な生態系として保全するという国際的な目標の達成に向け、環境省が推進する官民連携の枠組み

※2 自然関連財務情報開示タスクフォース (Taskforce on Nature-related Financial Disclosures)

自然資本及び生物多様性に関するリスクや機会を適切に評価し、開示するための枠組みを構築する国際的組織

※3 TNFDに関する最新情報を共有し、情報開示枠組みの構築に向けた支援組織

より詳しい
情報は、こちらを
ご覧ください。▶



基本的な考え方

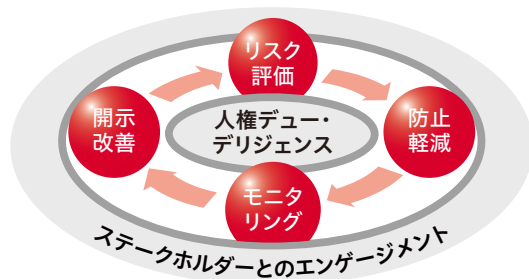
NSKは、人権の尊重はグローバル企業としての責務であり、「世界人権宣言」や「ビジネスと人権に関する指導原則」といった国際規範を支持・尊重することが不可欠であると考えます。

「NSK企業倫理規則」において、いかなる事由による差別や人権侵害（強制労働、児童労働など）も行わないことを明確にしています。「NSK人権方針」においては、NSKのステークホルダーの人権を尊重するとともに、サプライヤーの皆様と連携し、人権に及ぼす影響を評価し、予防・軽減していくことに努めています。

人事総務本部が、グループ全体の取り組み推進責任部署として、NSKグループ全体の人権リスクマネジメント強化を担い、事業本部、機能本部、海外地域本部と連携し、サプライチェーン全体で、人権デュー・デリジェンスの継続に取り組んでいます。

人権リスクへの対応

NSKグループは、国連「ビジネスと人権に関する指導原則」に則り、右記の人権デュー・デリジェンスプロセスに沿って人権リスクを管理しています。



▶ リスク評価

NSKは、自社の人権リスクを特定するため、法務省や主要顧客のCSRガイドライン、社内規範を基に、重要な人権リスクを洗い出しました。その後、外部専門家の協力を得て、国内外の部門とのヒアリングを行い、関連業界（他社事例など）におけるリスク事例を評価しました。このプロセスを通じて、重要度評価（発生可能性×深刻度）を行った結果、「労働安全衛生」が最優先のリスクと判明しました。これに対応するため、様々な対策を講じており、休業度数率も低いレベルで維持されています。

安全マネジメントの
詳しい情報は、こちらを
ご覧ください。▶



NSKグループ人権リスク評価の概要

実施期間	2024年9～10月
調査対象	グループ会社51社(国内：13社、海外：38社)
調査方法	調査票による自主点検
調査票内容	主要な人権テーマ(適切な労働時間、適切な賃金、児童労働、強制労働、労働安全衛生など)国内：41項目、海外：35項目
結果	国内外とも喫緊に対応しなければならない重大なリスクは見受けられない
結果報告	国内ではグループ人事連絡会、海外とは地域別人事会議で結果を共有し、改善フォローアップを実施

モニタリング:実地調査の実施

2022年10月に人権方針を策定し、「NSKサプライヤー CSRガイドライン」に基づく取り組みの実態を把握するためにグループ会社およびサプライヤーに対して、自主点検（CSR診断）を定期的実施しています。2025年3月には、外部専門家と連携し、調達部門と人事部門が共同で、グループ会社1社に実地調査（ヒアリング・文書確認・現場視察）を行い、自主点検の実効性を評価しました。専門家からは「他社と比較して国際規範に基づく人権尊重の取り組みが進んでおり、実際の取り組みレベルが自主点検結果よりも高いこと」が評価されました。今後はさらなる取り組みとして、コンプライアンス、人権・労働、環境について従業員への周知・教育を強化していきます。

対象	内容	課題・改善事項
調査項目	コンプライアンス、人権・労働、環境マネジメント、安全、地域社会	人権課題：特定事項なし 改善事項：コンプライアンス、人権・労働、環境などで従業員への周知・教育啓発を強化する
調査内容	法令等の把握、体制、ルール手順、教育啓発、実態調査	
確認方法	ヒアリング(管理者、一般社員、パート社員)、文書確認、現場視察	

基本的な考え方

NSKでは、「コンプライアンス」をコアバリューの一つとして位置づけています。NSKにとっての「コンプライアンス」とは、法令遵守のみならず、社内規程、社会規範、企業理念に従って、誠実かつ公正な活動を行い、社会からの信頼を得て、国内外の経済、社会に貢献することを意味しています。

より詳しい
情報は、こちらを
ご覧ください。▶



贈収賄の防止

NSKグループでは、「贈収賄防止基準」*を制定し、贈収賄行為はもとより、社会常識を逸脱した接待・贈答を禁止しています。特に、公的機関の役職員に対する接待・贈答は、原則禁止としています。各国・地域では、「贈収賄防止基準」をもとに、現地の贈収賄規制を踏まえた「贈収賄防止規定」を制定した上で、贈収賄防止に関する研修を定期的実施しています。贈収賄行為の禁止は企業倫理規則コンプライアンスのための行動指針においても定められており、贈収賄行為に該当するか疑義がある場合、各部門のコンプライアンス責任者、各地域統括拠点の法務部へ報告されます。違反した場合は就業規則に基づき懲戒処分等の対象となります。

* 法務コンプライアンス本部が所管し、CEOにより承認

NSK企業理念の日

過去のカルテル事件から学んだ教訓を再認識し、NSKグループの全従業員が「カルテル事件を風化させない」という決意を新たにするために、また一人ひとりが企業理念を振り返り自らの行動規範とするために、公正取引委員会の立入検査があった7月26日を「NSK企業理念の日」として定めています。FY2024は、日本および各国の拠点に社長メッセージを発信し、カルテル事件の振り返りや企業理念の解説に関する動画を視聴しました。その後、日本では、企業理念の実現に向けた行動指針「個を越えて、今を超えて」の実践事例を紹介しました。海外では、拠点の責任者のメッセージを視聴した後で、外部講師による講演、コンプライアンスに関するディスカッションなど、それぞれの拠点で独自の取り組みを実施しました。



メッセージを発信する市井社長

基本的な考え方

NSKの事業は多くのサプライヤーに支えられて成り立っています。NSKは、サプライヤーの皆様を「NSKにとって不可欠なビジネスパートナー」と考え、信頼関係を構築しながら、相互に発展していくことを目指しています。公正・公平で、社会や環境への影響に配慮した調達活動を行うことを基本に、持続可能な社会の実現に向けてサプライチェーン全体で取り組んでいます。

より詳しい
情報は、こちらを
ご覧ください。▶



サプライチェーンのリスク管理

NSKグループは、サプライヤーの皆様「NSKサプライヤー CSRガイドライン」や「NSKグループ グリーン調達基準書」を理解し、遵守すべき事項に賛同・同意をいただけることを確認するとともに、取引基本契約書にESG(E：環境、S：社会、G：ガバナンス)に関する条項を盛り込んでリスク管理を強化しています。調達金額や調達ボリューム、調達部品の重要性、代替可能性、環境負荷物質や紛争鉱物の含有懸念、地震や風水害などの被災の影響等を考慮するとともに、業種や地域特有のリスクを勘案し、NSKのサプライチェーンにおける各サプライヤーのリスクを判断しています。

リスクが大きいと予想されるサプライヤーを重要管理対象に位置づけ、財務状態のチェックやCSR診断などを通してリスク評価を行い、対象のサプライヤーおよび設計、工場部門等社内関連部署とも連携してリスク低減に向けて必要な施策を実施します。

取引先選定評価項目

- 経営/財務健全性
- QCD(品質・コスト・安定供給能力)の取り組み
- 技術力、開発力
- CSRの取り組み(環境・労働安全・防災・紛争鉱物等の取り組み)

日本ではFY2024にCSR診断(自主点検)を実施し、約450社のサプライヤーに対応を依頼、約90%のサプライヤーより回答をいただきました。調査の結果を各社にフィードバックし、労働災害の未然防止対策の強化やグリーン調達のレベルアップ等判明した課題への対策を求めました。海外サプライヤーに対しても、各拠点より自主点検によるモニタリングを実施しています。人権や環境については各地域での要求が厳格化してきており、サプライヤーの皆様と連携してレベルアップに取り組めます。

ふじつか みきお
藤塚 主夫

(株)小松製作所代表取締役副社長等を経て、2023年6月に当社取締役就任。指名委員会委員。

つだ じゅんじ
津田 純嗣

(株)安川電機代表取締役社長等を経て、2022年6月に当社取締役就任。指名委員会委員長。

いずもと さよこ
泉本 小夜子

公認会計士としての豊富な経験等を有しており、2022年6月に当社取締役就任。監査委員会委員長。

はやし のぶひで
林 信秀

(株)みずほ銀行取締役頭取等を経て、2024年6月に当社取締役就任。報酬委員会委員長。

おおごえ さとし
大越 覚史

京都大学経営管理大学院特定准教授。ブラックロック・ジャパン(株)にて企業との対話や議決権行使を中心とするスチュワードシップ活動に従事。2024年6月より現職。



今回は、京都大学経営管理大学院の特定准教授であり、元ブラックロック・ジャパン株式会社ディレクターの職にありました大越覚史氏をインタビュアーとしてお迎えし、取締役会でどのような議論が行われているのか、また指名・報酬・監査委員会でどのような議題やトピックが取り上げられているのか、投資家の皆様に今後注目していただきたい点などを中心に、4名の社外取締役に語っていただきました。

01 FY2024の取締役会での 主な議論・ポイント

大越氏 |

最初に直近1年間の取締役会における議論について、各取締役の方々から見た印象や変化点などをお伺いします。

津田 取締役 |

私自身は事業会社を運営してきた立場の者として、会社の執行部門と向き合うことを意識して話をしてきました。FY2024については、業績が当初計画したレベルに到達することが難しいと期の早い段階で見えてきました。数値目標が到達しないということになり、KPIの進捗状況をもう少し踏み込んでチェックしていく必要が出てきたので、状況がより分かるKPIへの見直しをお願いしたことに加え、目標設定のプロセスに問題がなかったかなどを含めて議論を重ねてきました。また、目標に向けた施策の進捗につ

いても実際に現場に足を運び、取り組み状況を目の当たりにする機会をいただき、方針管理が現場レベルで機能していることを確認できていますので、そういった状況を把握した上で取締役会に臨めたという意味では、非常に活発な議論ができた取締役会であったという印象です。

藤塚 取締役 |

私としては執行サイドの数値へのコミットメントが弱過ぎるのではないかという印象を受けています。中期経営計画の最終年度であるFY2026にROE8%に到達することが困難であることを本年5月に公表しました。中期経営計画での各施策については成果が出ていますが、NSKを取り巻く事業環境に変化が生じたことにより中期経営計画で掲げる目標値は達成が難しい状況となりました。株主・投資家の皆様からは施策の進捗もさることながら、それ以上に数値結果が求められていますので、その点に対する意識を高める必要があると思います。

泉本 取締役 |

昨年の7月頃から取締役会の後に取締役会議長と社外取締役で自由に意見交換をすることを目的にランチャミーティングを毎回実施しており、取締役会のフォローアップや執行サイドからの提案内容への理解を深めることができています。また、今年度からの新しい取り組みとしては、戦略ワークショップという会議を開始することになりました。戦略ワークショップとは、戦略討議・モニタリングの実効性を高めるためNSK事業固有の特性・業界本質について社外取締役の理解をより深めるための会議になります。取締役会をこれまで年間約10回程度開催していたのを8回程度に回数を減らして、その減らした分を戦略ワークショップに充てるということで、1回あたり2〜3時間の討議をすることになっています。戦略ワークショップには執行サイドから専務クラスが参加し、テ

マによっては部課長クラスも入るなど、皆でディスカッションをすることになります。

林 取締役 |

NSKの取締役会の良い点としては、取締役会議長が資本市場の視点も含めながら取締役会の議事運営をうまくリードしていることに加え、執行サイドが社外取締役からの様々な質問や問題提起に対してどうあるべきかという観点で真摯に受け止めてくれている点です。投資家の方からは「取締役会ではきちんと議論しているのか?」との声を耳にしますが、NSKでは相当厳しい議論が毎回の取締役会で交わされています。一方、課題としては執行サイドの提案が少し細かくなっている点があります。市況の影響などもあり業績が低迷しており、執行サイドからの提案がどうしても予算と足元の進捗の細部の議論に追われてしまっている傾向にあります。細部の議論ももちろん大事ですが、細部にのみ目が行くと、中長期での企業価値向上施策や成長戦略の議論が執行サイドと取締役会の間でギャップが出てしまうことになると感じています。そのため、成長戦略における時間軸や業界でのポジションなどに対する考え方も含めて、もう少し具体的な話を聞きたいと思っています。

大越 氏 |

取締役会としては執行サイドからの情報をもとにさらに長期の議論に持っていきたいということだと思いますが、今後さらに取締役会の議論を発展させていくためには何が必要でしょうか。

津田 取締役 |

業界の中でどういうポジションが取れるのか、将来のポジションはどうなっていくのかを業界の各プレイヤーの動きを見ながら常に考えていかなければなりません

が、意外と取締役会の中でこれについて議論することには難しさもあります。私自身が経営者の立場であったときにも、その業界に必ずしも精通していない社外取締役の方々と同じレベルで議論するのはなかなか大変でした。従って、社外取締役は執行サイドと同じ立場で議論するというよりも、執行サイドに対して刺激を与えていくことが社外取締役の重要な役割なのだと思います。執行サイドが「それは考えていなかった」ということはあり得ますので、気付きを与えることです。中期経営計画を当初予定より1年前倒しで策定するにあたり、戦略ワークショップで議論していきますので、ここでの議論において執行サイドに刺激を与えていきたいと考えています。

02 3委員会のFY2024の議論・トピックス

大越 氏 |

NSKは指名委員会等設置会社ですが、指名委員会、報酬委員会、監査委員会について今年1年間の主な議論やトピックスについてお伺いします。まずは指名委員会について、投資家から関心の高いCEOの後継者計画も含めご説明いただけますでしょうか。

津田 取締役 |

CEOの後継者計画では、候補者の選定、アセスメントの実施、選抜というサイクルを繰り返して進めています。一定人数のCEO候補者を選定し、内部評価に加えて、グローバルでのアセスメントを実施できる第三者機関を活用しています。また、このCEO候補者群は取締役候補者ともなりますので、取締役会のスキル・マトリックスを考

えながら、取締役候補者の育成にもつなげています。また、CEOの評価については本来取締役会で決定していくわけですが、指名委員会としてはCEOの役目の一番大きなことは将来に向かって会社を引っ張っていくという点であり、そのリーダーシップがあるかということがCEOの一つの大きな要素であると考えています。この観点からCEOの続投の妥当性を判断していくことが必要であると議論しています。

大越 氏 |

指名委員会は以前と比較して議論に要する時間もかなり増えており、投資家の注目の高い委員会かと思えます。後継者をどう考えていくかというのは非常に重要なポイントであり、引き続き投資家から注目されていくトピックとっております。次に報酬委員会についてはいかがでしょうか。

林 取締役 |

中期経営計画の中での報酬体系の課題は何であるか、そして、当該課題を次の中期経営計画に向けてどう見直していくべきかという議論をしてきました。当社はいち早く指名委員会等設置会社に移行し、報酬体系については相当他社よりも先進的に業績にリンクさせるような枠組みとなっており、執行役の報酬体系は役割責任に応じた固定報酬と短期・中長期の業績連動報酬で構成されています。

短期業績連動報酬については、執行役がリスクを取って経営判断を行っていますが、その責任の重さに見合った成果を必ずしも十分に反映できていないと思われる点が課題としてあります。そこで、中期経営計画の目標達

成への貢献度をしっかりと評価に反映することをFY2024では議論しました。自分の担当領域を超えてNSKのあるべき姿を思い描きながら業務に取り組む人はきちんと評価、処遇されるような枠組みを整備していきたいと思えます。また、業績評価指標全体を見直し、社員エンゲージメントのような人的資本に関する指標の導入も検討課題としてあります。企業価値の向上を意識させるためにはどういう報酬設計であるべきかを相当議論してきました。FY2024の具体的実施策としてはクロージャック条項の導入です。中長期業績連動報酬にマルス条項は既に整備していたのですが、業績連動報酬にクロージャック条項を導入し、コンプライアンス上の問題が生じた時や、財務指標の修正等があった時は支払った報酬を返還するように見直しました。

報酬制度は中期経営計画に連動するように設計されていますので、次期中期経営計画に向けて当社にふさわしい報酬体系はどのような体系かということを議論し、先に述べたような課題も含めて中期経営計画に合わせて報酬体系を見直していきたいと考えております。

大越 氏 |

業績数値以外のところも評価することを重視されていくことが分かりました。業績向上に向け努力している部分をどう評価するのかというのは、企業文化ともリンクしてくるところなのかなと思います。最後に監査委員会について、泉本取締役をお願いします。

泉本 取締役 |

FY2024の重点監査は、新しいリスクマネジメント体制がうまく起動して回っているかという点と三次元による

グローバル経営管理体制の実効性の2つの点です。この三次元によるグローバル経営管理体制とは、事業本部を第一の軸とし、地域本部および機能本部の2つの軸を加えた三次元体制でのNSKグループの事業運営体制をいいます。NSKは2005年にこのグローバル経営管理体制を整備し、20年が経過しているため、地政学リスクの高まり、DX化の動向などの環境変化の中、グローバル経営管理体制がうまく機能しているか、機能本部や地域本部にヒアリングを実施するなど1年をかけて確認しました。結果としては、3次元組織であるが故に役割・責任と権限が若干曖昧になっているところもあり、意思決定や業務執行にスピード感を欠いているところも見られたので、経営上の重要な事項については、意思決定や業務執行のスピードを上げる仕組みの構築が必要であることを監査委員会としては提言しました。

03 ステアリング事業

大越 氏 |

今年5月にステアリング事業の合併解消を発表しました。その背景については投資家の関心が高いところだと想像しますが、経緯も含めてお伺いできればと思います。

津田 取締役 |

ステアリング事業については、事業環境や技術的な要因を背景に将来NSKが単独で事業運営を継続していくことに難しさが出てきたことから、2023年8月にJISとの

合併会社設立という形を取りました。その上で独立した事業体としての管理体制をしっかりと構築し、さらには構造改革を進めて、黒字化を達成することができました。次のステップとしてビジネスとテクニカルな部分の両方を併せ持ったパートナーとの提携を目指してきましたが、昨今の自動車業界の情勢悪化を背景にグローバルで部品メーカーが苦しんでいることもあり、提携先を探すのに時間がかかっている状況です。このような環境下ですが、提携の機会があった際に迅速に動きやすい形にしておく必要があると判断し、今回、合併を解消しNSKの100%子会社に戻し、引き続きパートナー探しを継続している状況にあります。

大越氏 |

基本路線はぶれておらず、外部要因等を考慮してそういったアクションを取られた方が今の状況では良いという判断であったということですね。

04 今後のアドバイスの視点

大越氏 |

既に各取締役からもコメントをいただいた部分もありますが、中期経営計画の前倒しを公表されている中で、今後の執行サイドを中心とした中期経営計画の立案にあたってどのようなアドバイスをしていくか各取締役のお考えをお聞かせいただければと思います。

藤塚 取締役 |

1つ目として、中期経営計画を策定するにあたって明確なトップ方針を打ち出して欲しいということを執行サイド

にはお願いしています。2つ目は、中期経営計画の執行にあたって、数値に対するコミットメントをもっと強く持つて欲しいと思います。当然ながら外部環境は変化することが常であり、それに伴い予期せぬ出来事は発生します。そうなった時に次なる一手をあらかじめ持っていることが理想的ですが、状況変化に対応して中期経営計画の当初計画の施策に入っていないなくても、追加で実行すべきことは出てくるはずであり、素早く意思決定し、数値目標達成に向けて執念深くやって欲しいと思います。

大越氏 |

感度を高め臨機応変に見直していくことは経営では非常に重要であり、そこを取締役会がどのようにモニタリングしていくのかは、投資家も非常に注目するところだと思っています。津田取締役、林取締役いかがでしょうか。

津田 取締役 |

今のNSKと社会の状況を見た時に少しアンマッチが起きているのではと感じています。大きく市場を分けると成長市場、変化していく市場、縮小する市場がありますが、NSKの中期経営計画では、成長市場に利益有りという発想に囚われているように少し見えます。しかし、最初に成長市場ありきではなく、まず利益を大上段に置くことで事業運営をすれば大きく成功する会社となるポテンシャルがNSKにはあると私は見えています。物量が出たら儲かるという発想から脱却して、販売も高く売るという発想が重要です。例えば、自動車事業は大きな儲けの出ない事業であるという意識がこれまで強かったのですが、この発想から考え直して欲しいと思います。新商品も出てきており市場シェアも高くポテンシャルがあるので、ど



うやったら儲かるのかということに発想を変えていく必要があります。そういう内容の中期経営計画になるよう、策定にあたって意見していきたいと思います。グローバルにオペレーションを持っているので、それをうまく組み合わせる力を絞っていけば、相当なシナジーを創出できるのではと思います。

林 取締役 |

資本をどう活用していくのかという議論をつきつめていくことが必要です。将来の成長に向けた明確な投資計画がないと、投資家からすれば株主還元せよという議論になってしまいます。株主還元として中途半端に自社株買いをしても株価向上は必ずしも持続するものではないので、資本コストと株価を意識した経営においては、成長戦略としてのM&Aなのか、自己投資なのか等キャッシュをどうアロケートするかの議論は欠かせません。次期の中期経営計画で議論すべきことは、まず足元をしっかりと筋肉質にしていかなる環境下でもそれなりの収益が出る体質を作ることと、グローバル生産体制を最適化することです。併せて業界における今後のポジションについてどう考えるのかの議論もしっかりやっておく必要があると思います。

05 リスクマネジメント体制

大越 氏 |

泉本取締役にはリスクマネジメントの話をお伺いさせていただきます。NSKではリスクマネジメント体制を新しく変

えてちょうど1年運用してきたところと思いますが、運用してみてご評価はいかがでしょうか。

泉本 取締役 |

実際に新しいリスクマネジメント体制の運用が機能し始めたのは、昨年後半からです。それまでは内部監査部門である経営監査部が、現場から上がってくるリスクを整理・分類してリスク認識やリスク対応を行っていましたが、新しいリスクマネジメント体制では、第2ディフェンスラインの機能本部の役割と責任をよりはっきりさせ、経営企画本部を統括部門として、3線ディフェンスの仕組みを明確化しました。また、ソフトウェアを導入し、インシデントが起きたら報告してもらい、いち早くウォッチできる仕組みとしました。第1線から報告が上がると、第2線が動き、最終的には第3線である経営監査部が見るという仕組みです。以前は責任や報告対象が不明瞭なものもありましたが、そこが整理され、昨年後半からはうまく機能するようになりました。

もう1つうまくいったポイントは、現場から上がってくる数多くのリスクを第1線、第2線が見極めて報告する仕組みにしたことです。昨年後半からは毎月リスク報告の会議を行っており、その会議の議事録を見ていると、重要な全社リスクの中でこれがテーマになってきたとか、例えば品質問題が起きてそれがどうなったかというのをしっかり議論しているのです。以前は数多くあるリスクの全てを社長に報告していましたが、それを第1線で見ると、第2線が誰がどう対応するかを整理するという流れになりました。そういう流れがしっかりできてきて、この新しいリスクマネジメントシステムがうまく動き出したという気がいたします。

06 投資家に注目して欲しい点

大越 氏 |

最後になりますが、NSKでは本年5月に社外取締役と機関投資家の対話を実施するなど、機関投資家との対話では色々と意見や指摘が出ているのだと思いますが、それに対する率直なご意見や今後投資家に注目していただきたい部分などあれば、是非コメントをいただけますでしょうか。

藤塚 取締役 |

私は昨年5月に機関投資家との対話に参加して色々意見をいただきました。指名委員に就任するのはNSKが初めてでしたが、極めて重要な任務であるということを通じて改めて強く認識しました。その後の指名委員会の議論においてCEO後継者計画やCEOの続投の考え方など整理をしてきましたし、私自身もそういう意識を持ちながら指名委員会に臨むようになりました。投資家に注目して欲しい点としては、NSKの経営陣・執行サイドは意識を変えてもっとスピーディーに様々なことに手を打っていける土台が十分にあるという点です。新しい中期経営計画を策定し、新しい考え方で物事を進めていくということになれば、執行サイドの皆さんの目つきがこれまでとは格段に変わると思います。そういう意味で経営陣の真剣度を見て欲しいと思います。

津田 取締役 |

私はNSKへの要望に近い部分になりますが、会社としてどう成長していくかを見せられるかが次期中期経営計

画のポイントの1つになると思います。どこまで株主・投資家に対して納得感を持って見ていただけるかもありますが、それは実は従業員に対しても納得感が出せるかという話になってきます。従って、中期経営計画の策定にあたっては、株主や投資家だけでなく従業員も巻き込み、会社の危機感的なところもしっかりと共有できるレベル感に持っていきたいと思いますので、それを投資家の方にも是非見ていただきたいと思います。

泉本 取締役 |

NSKの技術力は高く、潜在的な技術開発力を備えていますので、投資家の皆様にはNSKのことを信じて長い目で見ていただければと思います。昨今、業績が悪いとCEOの適格性を問題にする風潮も強くなっていますが、CEOをはじめ企業経営者というのは、その会社の歴史やカルチャー、業界全体のことなど色々なことを知り、全部背負っているものであり、業績が芳しくないからといってそれのみをもってCEOを交代せよという議論はいかがなものかと思っています。NSKの事業運営は市況の影響を受けてしまうところではありますが、高い技術力を有しており、それをベースに新しいものが大きく育っていくと思いますのでもう少し待っていただきたいと思います。

林 取締役 |

昨年6月に社外取締役に就任してこの1年を通じて感じたことは、CEO以下皆さんが我々の意見・コメントに対してたいへん真摯に取り組んでおり、他社と比べてもこれだけの議論ができている取締役会は少ないと思います。NSKは今、社外取締役の関与もこれまで以上に高めて、中期経営計画を前倒して策定し大きく変わるための議論を活発に進めているので、まずはそこを理解していただきたいと思います。引き続き資本市場との対話の場を持ちながら変化する手触り感を感じていただきさえす

れば、当社が変わり得るという確信を持っていただけると考えます。そのために私たちがメッセージを出していく必要があります、その1つの手段が統合報告書であり、IR活動であり、対話だと思えます。一朝一夕でいくものではないとは思いますが、当社の変革に向けて全社一丸となって、ステークホルダーを巻き込んでいきたいと思えます。

大越 氏 |

皆様からいただいたコメントを通じて、NSKの取締役会ではたいへん厳格かつ真剣な議論が行われていること

を実感しました。特に、業績に対する取締役会の見方や、業界環境の変化と戦略への反映、さらにはサクセッションプランなど多岐にわたる議論の中で、企業価値向上のための真摯な議論が行われていることのみならず、その白熱した臨場感を感じ取ることができました。このような臨場感や社外取締役のメッセージなどが投資家や他のステークホルダーの皆様へ伝わることで、透明性の向上につながることを心から願っております。皆様、本日はお忙しいところありがとうございました。

新任社外取締役メッセージ

30年間にわたり会計業務領域のコンサルタントとして多くの日本企業のグローバルおよびグループでの経営管理・財務管理システムの構築や内部統制の構築のお手伝いをしてきました。さらには、グローバルなプロフェッショナルファームのマネジメントとして欧米企業や日本企業のデジタルトランスフォーメーション（DX）などの先進的な取り組みを見てきました。これらの経験の中で、欧米系企業と日本企業の間で、グループ全体での業務やITの標準化のレベルと、これらの取り組みを進める時のガバナンスやスピードの違いを感じてきました。また、人材を主要な経営資源とするプロフェッショナルファームで人材に関する様々な取り組みを行ってまいりました。

今までの経験を活かし、取締役会等での議論の中で新たな視点の提供を行い、当社の企業価値向上に貢献したいと考えています。



かしま あきら
鹿島 章

PwCコンサルティング合同会社代表取締役会長等を経て、2025年6月に当社取締役に就任。
報酬委員会委員
監査委員会委員

より詳しい
情報は、こちらを
ご覧ください。▶



基本的な考え方

NSKは、持続的な成長かつ中長期的な企業価値の向上のためには、透明・公正かつ迅速な意思決定を行うための仕組みが不可欠であると考えています。この実現のために、次に示す4つの指針に基づいてコーポレートガバナンス体制を構築しています。

▶ コーポレートガバナンス体制構築の指針

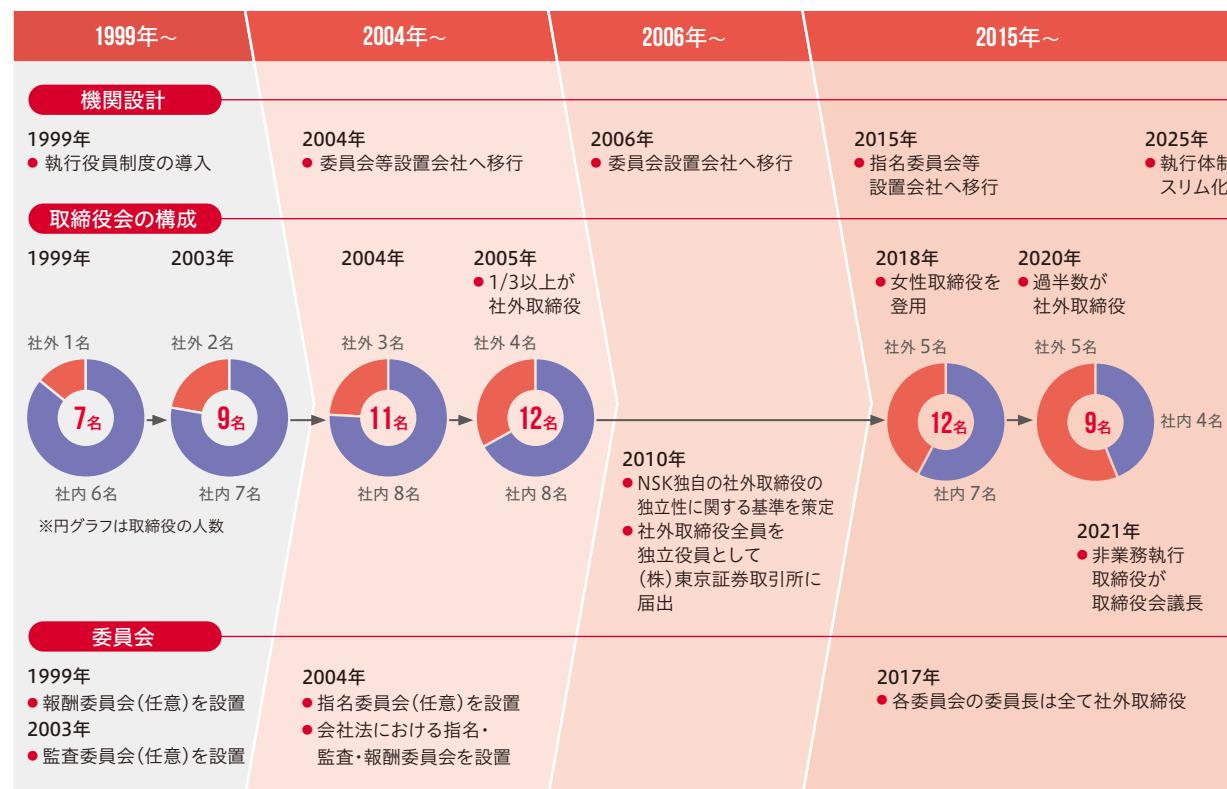
- 1 取締役会から業務の執行の決定について執行機関へ積極的に委任することにより、経営の効率性および機動性を向上させること
- 2 監督機関と執行機関とを分離することにより、監督機関の執行機関に対する監督機能を確保すること
- 3 監督機関と執行機関とが連携することにより、監督機関の執行機関に対する監督機能を強化すること
- 4 コンプライアンス体制を強化することにより、経営の公正性を向上させること

コーポレートガバナンス体制

▶ 現在のコーポレートガバナンス体制の状況

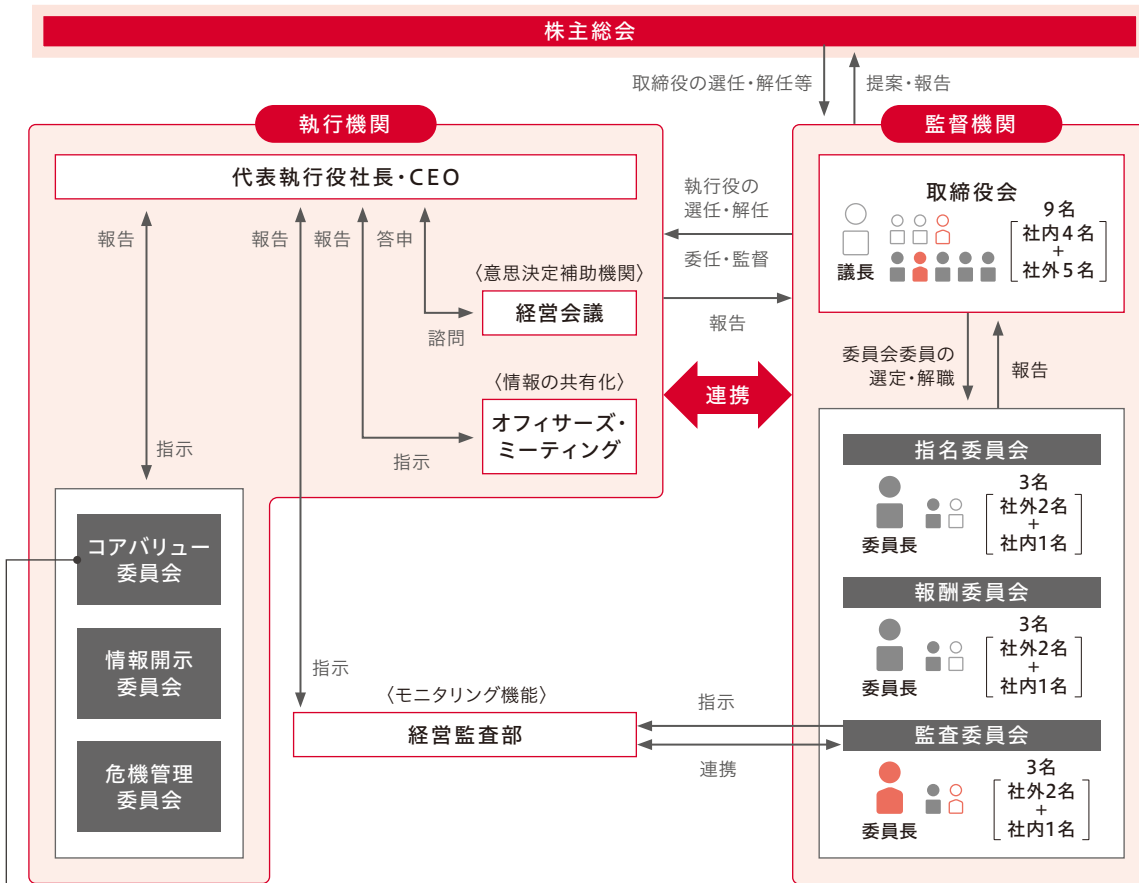
NSKは、左記の基本的な考え方をより良く実現できる機関設計として指名委員会等設置会社を採用しています。取締役会は、NSKグループの持続的な成長かつ中長期的な企業価値の向上に貢献することを目的として経営の基本方針等の決定にあたりるとともに、業務の執行の決定を執行機関へ積極的に委任し、その執行状況を適切に監督しています。CEOは、取締役会から執行機関に委任された業務の執行の決定および業務執行全般について最高の権限と責任を持ち、執行役はその指揮の下、職務の分掌に基づいて業務を執行します。

▶ コーポレートガバナンス体制の変遷



▶ コーポレートガバナンス体制図 (2025年8月現在)

□ 社内取締役(男性) ○ 社内取締役(女性) ● 社外取締役(男性) ● 社外取締役(女性)



● 監督機関

取締役会 FY2024の開催実績 **10**回

議長 非業務執行取締役

目的・権限

- 経営の基本方針の決定等の法定決議(業務の執行の決定の執行役への委任を含む)
- 執行役等の職務の執行の監督

FY2024の主な活動内容

- 連結決算、剰余金の処分、内部統制システム構築の基本方針、執行役の選任
- 全社リスクマネジメント体制とFY2024の全社リスク
- 指名、監査、報酬委員会の活動状況
- 政策保有株式の保有の合理性の検証
- 機関投資家との対話結果
- 取締役会の実効性評価
- 予算運営方針
- MTP2026の数値目標の更新
- MTP2026の進捗のモニタリング
- ステアリング事業のモニタリング

指名委員会 FY2024の開催実績 **6**回

委員長 社外取締役

目的・権限

- 株主総会に提出する取締役の選任および解任に関する議案の内容の決定

FY2024の主な活動内容

- 取締役会の構成(スキル・マトリックスを含む)
- FY2025取締役候補者案
- 社外取締役候補者の確保
- CEO後継者計画の進捗のモニタリング

報酬委員会 FY2024の開催実績 **6**回

委員長 社外取締役

目的・権限

- 取締役および執行役の報酬等の決定に関する方針の決定
- 取締役および執行役の個人別の報酬等の内容の決定

FY2024の主な活動内容

- 役員の報酬等の額に関する方針
- 取締役および執行役の個人別の報酬等の内容
- FY2025役員報酬制度

監査委員会 FY2024の開催実績 **14**回

委員長 社外取締役

目的・権限

- 取締役および執行役の職務の監査および監査報告の作成
- 会計監査人の選解任等に関する議案の内容の決定

FY2024の主な活動内容

- 監査計画に基づく経営上の重要な課題(新しい全社リスクマネジメント体制による管理等)の監査の実施および提言
- 会計監査人の評価(重要事項等の協議および三様監査を含む)

コーバリュー委員会 FY2024の開催実績 **4**回

委員長 社長・CEO **委員** 代表執行役専務、執行役専務、執行職

目的・権限

- コーバリュー(安全・品質・環境・コンプライアンス)推進・強化のための方針の議論や関連リスクの共有
- コーバリューに関する全社的課題の設定と課題解決に向けた提言と進捗のモニタリング
- サステナビリティ活動の推進

2025年4月～ 執行体制のスリム化

経営判断を行う執行役の役割・責任をより一層明確化し、さらなる意思決定の迅速化を図り、効率的な経営を推進するため、執行役の人数を20名から6名へ変更しました。

取締役会のスキル・マトリックス

NSKの取締役会の構成は、NSK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。なお、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、取締役の各人には企業経営、財務／会計・資本政策、技術／生産、デジタル、サステナビリティのスキル・専門性・経験を期待しています。

共通するスキル・経験・知識

コーポレートガバナンス	NSK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、適正かつ効率的な業務遂行を通じた内部統制の構築・運用および事業にかか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	NSK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。

◎:委員長 ○:委員

取締役氏名	社外取締役	期待するスキル・経験・専門性					指名委員会	監査委員会	報酬委員会	社外取締役に期待する役割
		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				
市井 明俊		●		●		●	○			
鈴木 啓太		●	●		●				○	
山名 賢一		●	●							
吉田 ルリ子			●			●		○		
津田 純嗣	●	●		●			◎			経営戦略
泉本 小夜子	●		●			●		◎		財務/会計、内部統制システム
藤塚 主夫	●	●	●			●	○			経営戦略、財務/会計
林 信秀	●	●	●			●			◎	経営戦略、資本政策
鹿島 章	●	●	●		●			○	○	財務/会計、内部統制システム

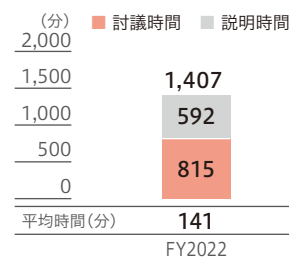
スキル・マトリックスの項目選定理由

分野	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、経営陣による適切なリスクテイクと迅速果断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こと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。

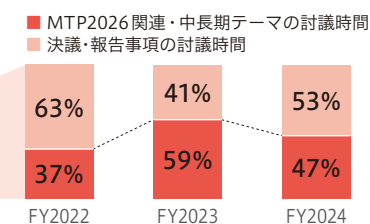
取締役会の充実にに向けた取り組み

取締役会は、業務の執行の決定を執行機関へ積極的に委任し、その執行状況を適切に監督するとともに、中長期的な経営課題・方向性等に関するテーマの討議を行っています。また、取締役会の議論の活性化のため、取締役全員に対する取締役会資料の事前配付に加え、担当役員および取締役会事務局による議事についての詳細な事前説明など、適切な情報提供を行っています。

説明・討議時間の推移



討議時間の内訳比率



▶ FY2024のMTP2026関連・中長期テーマ

討議内容	関連ページ
MTP2026のモニタリング -方針と数値目標 -産業機械事業 -自動車事業 -デジタル・トランスフォーメーション	●FY2026の数値目標の変更とPost2026の目指す姿 ●海外アフターマーケット販売拡大の進捗等 ●電動化に伴う新製品・新技術の拡大進捗等 ●基幹システムの刷新、サプライチェーン全体最適化プロジェクトの進捗

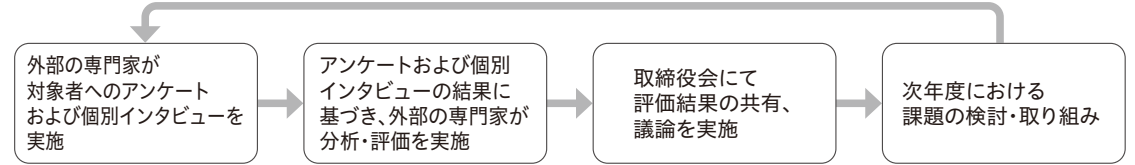
討議内容	関連ページ
ステアリング事業 ●「収益改善」「経営のスタンダードアローン化」「モニタリング強化」の進捗と「新しいパートナー探し」に関する討議	P.11,50-51 \
欧州構造改革 ●当初方針に対する振り返りと見直し計画/追加施策の検討	P.10,26-27 \
サステナビリティ ●サステナビリティ推進体制に関する提言	P.40 \

取締役会の実効性評価

NSKは、取締役会が適切に機能しているかを検証し、かつその実効性のさらなる強化を目的とした取締役会の評価を、FY2015以降毎年実施しています。評価に際しては、客観性を確保するため外部の専門家に委託し、全取締役に対するアンケートおよびアンケートの回答を踏まえた個別インタビューを実施しています。

FY2024は、アンケートおよび個別インタビューの結果、資本市場の目線を意識した取締役会議論が加速した他、指名・監査・報酬の各委員会の検討事項や討議内容等を取締役会と共有、取締役会で活発な議論が交わされるなど取締役会の実効性が向上していることが確認されました。

評価プロセス



- 対象者:取締役9名
- アンケート項目: ①経営戦略・リスク管理 ②取締役会の構成 ③取締役会の役割・プロセス ④会議運営 ⑤ステークホルダーエンゲージメント ⑥CEO後継者計画 ⑦委員会等 ⑧カルチャー ⑨取締役の貢献 ⑩討議テーマの重要度と議論量
- 個別インタビュー:アンケートの回答を踏まえ、外部の専門家による個別インタビューを実施

FY2022の課題	FY2023の取り組み
事業構造改革に向けた取締役会の役割共有	●取締役会議長、社外取締役およびCEOが取締役会の議題を討議し、決定するプロセスを開始 ●ステアリング事業の合併会社設立に関して、踏み込んで関与
MTP2026モニタリングの徹底・充実	●取締役相互のモニタリングの認識合わせと執行側との連携 ●MTP2026テーマに関する討議の充実
社外取締役の貢献のさらなる深化	●現場視察、工場における取締役会再開による社外取締役の事業理解の深化 ●社外取締役同士の定期会合の再開によるコミュニケーションの充実

FY2023の課題	FY2024の取り組み
ステークホルダー視点による議論の充実	●機関投資家と社外取締役との対話の実施を経て、資本市場の視点をより意識した取締役会での議論を実施 ●CEO選解任基準の明確化等、資本市場の視点を踏まえて取締役会が主体的にガバナンスに関与
モニタリングのさらなる高度化	●MTP2026について前年の状況を踏まえ、取締役会で数値目標見直しを議論 ●MTP2026で掲げる重要テーマの進捗について執行側からの報告をもとに取締役会での討議を実施
「守り」の領域への意識合わせと適切な関与	●監査委員会からの報告をもとに、新しいリスク管理体制の実効性と効果について確認
指名委員会のテーマへの適切な関与	●指名委員会での討議内容について、取締役会へ情報共有 ●CEO後継者計画のプロセスや考え方の取締役会への共有

FY2024の課題	今後の主な取り組み
大局的・中長期的視点による戦略討議・モニタリング	●取締役会が注力すべき経営テーマについて取締役会での認識合わせ
取締役会構成の在り方の検討	●経営環境に照らした最適な取締役会の構成
実効性の高い討議に資する事業理解の促進	●取締役の現場視察や執行側とのコミュニケーション機会の充実
討議時間の確保	●取締役会の開催頻度、1回あたりの開催時間の見直し

役員報酬等の額の決定に関する方針

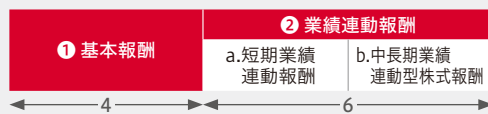
指名委員会等設置会社であるNSKでは、役員報酬の体系およびその水準、個人別の報酬等について、社外取締役が委員長を務める報酬委員会において、外部専門家のアドバイス、他社の水準や動向などに関する客観的な情報を参考に決定します。

NSK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。

執行役の報酬

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、基本報酬と業績連動報酬の割合は、おおむね4：6を標準としています。

執行役の報酬体系のイメージ



① 基本報酬

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。

② 業績連動報酬

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。

a. 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高比率並びにCO₂排出量削減、安全および品質向上等の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。さらに、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。

b. 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さら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)に応じて3年ごとにポイントを確認し、退任時に当社株式を給付するものです。ただし、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。

● 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業績連動報酬の全部、または一部の返還を求められることができる仕組みとしています。また、重大なコンプライアンス違反があった場合には、中長期業績連動型株式報酬の全部を支給しないことができる仕組みとしています。

取締役の報酬

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。

① 基本報酬

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。

② 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、事業年度ごとにあらかじ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。ただし、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。

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。

取締役および執行役の報酬等の額

役員区分ごとの報酬等の総額、報酬等の種類別の総額および対象となる役員の員数

役員区分	報酬等の総額 (百万円)	基本報酬		短期業績連動報酬		株式報酬	
		人員(名)	金額(百万円)	人員(名)	金額(百万円)	人員(名)	金額(百万円)
取締役(社内)	95	4	88	-	-	2	7
取締役(社外)	78	6	69	-	-	6	9
執行役	876	17	538	16	116	20	221

※ 2024年4月1日から2025年3月31日の期間における取締役および執行役の報酬等の額です。
 ※ 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。
 ※ 業績連動報酬の額は、2025年3月期の業績に基づいた2025年7月1日の支払い予定額です。
 ※ 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。 ※ 記載金額は百万円未満を切り捨てています。

役員ごとの連結報酬等の総額等

氏名	連結報酬等の 総額(百万円)	役員区分	会社区分	連結報酬等の種類別の額(百万円)			
				基本報酬	短期業績 連動報酬	株式報酬	退職金
市井 明俊	104	取締役 執行役	提出会社 提出会社	9	-	-	-
郁 国平	114	社長	連結子会社NSK中国社	50	15	29	-
ウルリッヒ・ナス	144	社長	連結子会社NSKヨーロッパ社	92	21	0	-
ブライアン・パーソンズ	327	社長	連結子会社NSKアメリカズ社	87	50	1	4
				110	167	1	47

※ 2024年4月1日から2025年3月31日の期間における取締役および執行役の報酬等の額です。
 ※ 連結報酬等の総額が1億円以上である者に限定して記載しています。

政策保有株式に関する方針

NSKは、政策保有目的で他社の株式を原則保有しません。一方、NSK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場合には、例外的に株式を保有します。なお、保有の適否については、毎年、執行機関が個別銘柄別にNSK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、定量的および定性的に検証を行います。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する政策保有株式は、株価や市場動向等を考慮して売却を進めます。

その結果、NSKが保有する株式の銘柄数は、FY2024において6銘柄(うち上場会社5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2025年3月末時点の46銘柄(うち上場会社15銘柄)へ、15年間で90銘柄(うち上場会社64銘柄)を縮減しました。

政策保有株式の議決権行使基準

NSK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、株主価値の毀損につながる議案でないかどうか、NSKおよ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するなど適切な対話を行った上で、議案ごとに判断します。

保有銘柄数および貸借対照表計上額

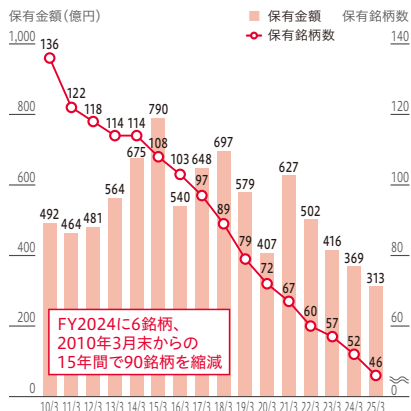
区分	2024年3月末		2025年3月末	
	銘柄数 (銘柄)	貸借対照表計上額の 合計額(百万円)	銘柄数 (銘柄)	貸借対照表計上額の 合計額(百万円)
非上場株式	32	992	31	1,492
非上場株式以外の 株式	20	35,957	15	29,820
保有合計	52	36,949	46	31,313
連結資本合計	677,954		669,189	

連結資本合計に対する株式保有金額の比率

比率	5.5%	4.7%
----	------	------

みなし保有株式はFY2023に全て売却しました。

保有推移(みなし保有株式を除く)



NSKが持続的な成長をし、中長期的に企業価値を向上させていくために、株主・投資家の皆様との対話は重要な取り組みの一つであると認識しています。そのため、機関投資家・アナリスト向けの決算説明会など、経営トップによる株主・投資家の皆様との直接対話を行っており、加えて経営戦略やESGに関する建設的な対話(エンゲージメント)も毎年実施しています。

より詳しい情報は、こちらをご覧ください。▶



FY2024の対話

FY2024は、CEO、CFO、経営企画本部長をスピーカーとして、下記のテーマで株主・投資家の皆様と対話を実施しました。株主・投資家の皆様からいただいたご質問・ご意見は、取締役会や経営陣に報告を行い、今後の経営やIR活動の改善、開示の充実につなげていきます。

対話の主なテーマ

事業	<ul style="list-style-type: none"> ● 足元の業績および今後の見通し ● MTP2026の実現性 ● ROEおよびPBR向上に向けた中期の取り組み ● 業界再編・M&Aの考え方 ● 長期ビジョン・将来展望
財務	<ul style="list-style-type: none"> ● B/Sマネジメント、最適資本構成 ● キャッシュ・アロケーション
ESG	<ul style="list-style-type: none"> ● 取締役会のスキル・マトリックス ● 取締役会での議論状況(社外取締役の意見等) ● 現CEO・経営陣の評価、CEOサクセッションプラン ● CO₂排出削減の取り組み ● 従業員意識調査の開示
その他	<ul style="list-style-type: none"> ● 機関投資家の議決権行使基準の改定の方向性

社外取締役と機関投資家の対話

2025年5月にNSK本社において、機関投資家7社7名にご出席いただき、社外取締役の津田純嗣とのスモールミーティングを開催いたしました。社外取締役がどのようにNSKの現状をみており、取締役会でいかなる意見、アドバイスをしているかなど、建設的な議論が行われました。

対話の主なテーマ

- 現状の業績に対する取締役会での評価
- 業績向上に向けた取り組み施策
- 指名委員会での議論状況 など

対話の質疑応答
主旨 ▶



より詳しい
情報は、こちらを
ご覧ください。▶



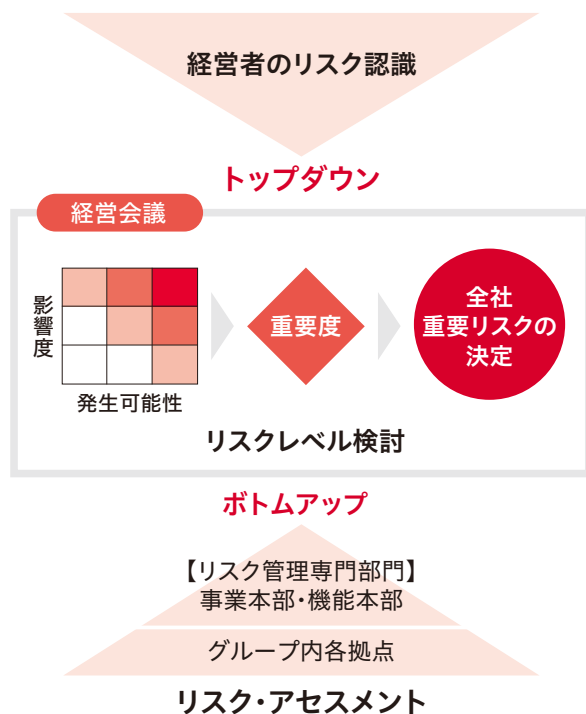
NSKは、グローバルなグループ経営と内部統制を機能させるために、明文化した基本方針に基づくリスク管理を行っています。その実効性を高めるために3線ディフェンスの考え方を明確にした全社リスクマネジメント(ERM)の仕組みを構築しています。

この仕組みの運営上の大きな柱としては、層別管理の導入と潜在リスクの管理強化です。層別管理については、経営者のリスク認識と指示の下、グループ全体を対象として実施したリスク・アセスメントを通じて挙げられたリスクに対し、全社重要リスク、本部レベルリスク、現場レベルリスクの3つのカテゴリーに層別し、各リスクの対応責任を明確にしています。全社重要リスクは、発生可能性と影響度の評価に加え、経営会議にて重要度を勘案の上決定し、取締役会に報告しています。また、各リスクに対し、リスクの回避・軽

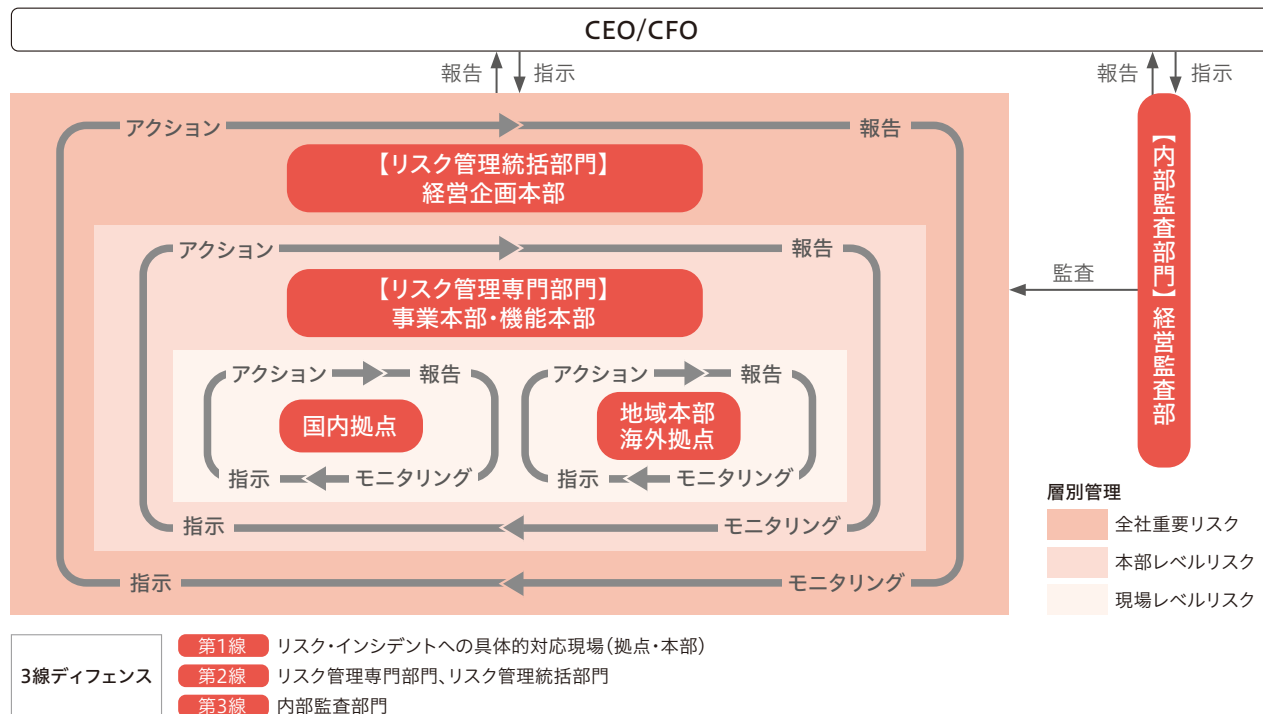
減・移転・受容の観点から対応策を決め、そのアクションと報告、さらにモニタリングと指示のサイクルを廻すことで、リスクの顕在化防止の効果向上を図っています。一方、インシデントが発生した場合は、当該インシデントに関連するリスク管理専門部門(事業本部・機能本部)が発生現場とともに迅速かつ適切な措置を講じることで影響の軽減を図り、さらに収束までの責任を担う体制を取っています。リスク管理統括部門(経営企画本部)は経営層に対して最新のリスク管理状況を共有し、理解を促す機会を設けています。

また、執行部門から独立した内部監査部門(経営監査部)が、全社リスクマネジメント体制の仕組みの確認を行い、監査委員会に報告しています。

全社重要リスクの決定



全社リスクマネジメント(ERM)体制



- 3線ディフェンス
- 第1線 リスク・インシデントへの具体的対応現場(拠点・本部)
 - 第2線 リスク管理専門部門、リスク管理統括部門
 - 第3線 内部監査部門

FY2025の重要リスク

リスク項目	代表的リスク内容	対応策
1 技術革新に係るリスク	●技術革新に伴う市場の変化や顧客の技術要求に開発対応が遅れるリスク	●中長期方針に基づく開発計画の管理・運営の徹底 ●オープンイノベーションやアライアンスの活用 P.28-29 \
2 安全・防火および自然災害に係るリスク	●自然災害・パンデミック等へのBCP対応不備が操業に影響するリスク ●重大な労働災害が発生するリスク ●火災発生により操業が停止するリスク	●影響度分析を通じた優先付けと具体的対策の特定・実施 ●重点拠点の管理体制強化と防止活動充実 ●グループ内教育活動の充実
3 品質に係るリスク	●重大な品質問題の発生リスク ●品質保証体制の不備により問題への対応力が低下するリスク ●品質データの偽装、改ざんリスク	●過去案件の分析に基づく対応策の強化 ●全社トレーサビリティシステムの導入による問題発生時の影響軽減 ●情報共有と品質監査活動の充実、教育強化
4 環境に係るリスク	●長期エネルギー削減施策の遅れが事業機会の逸失や企業価値毀損を招くリスク ●環境負荷物質の漏えいや排出基準超過が発生するリスク	●エネルギー削減目標達成サイクルに基づく投資計画の実行 ●重点拠点の管理体制強化と防止活動充実 P.41-45 \
5 コンプライアンスに係るリスク	●各種法令や規制の変化への対応が遅れるリスク ●NSKの製品が安全保障貿易管理上の懸念ユーザーに使用されるリスク ●グローバルな税務課題に関する対応力が不足するリスク	●グループコンプライアンス体制を通じた情報共有、教育研修の実施 ●3つのディフェンスラインによる取り組み強化並びに顧客管理の徹底と定期的監査の実施 ●国際税務対応リソースの拡充や親子会社間でのデータとリスク共有など税務マネジメント体制の強化 P.47 \
6 人材・労務に係るリスク	●グローバルに有能な人材の確保ができず事業拡大や戦略遂行に支障をきたすリスク ●働き方に対する価値観が多様化する中、人事諸制度、諸施策の見直しが遅れるリスク ●各国の労働関連法令に適宜対応できず、事業運営に支障をきたすリスク	●各国各地域や事業・機能の状況に応じた採用プロセスの強化とサクセッションプランニングの充実 ●エンゲージメント調査に基づくグループ内施策・アクションプランの策定と実施および啓発活動の強化 ●各地域の人事部門との定期的情報交換とモニタリング、外部専門家との連携 P.32-36 \
7 調達に係るリスク	●特定供給元への依存が円滑な調達に支障をきたすリスク	●代替品の検討、調達先の複数化、現地調達の推進 P.47 \
8 DXや情報セキュリティに係るリスク	●基幹システムの導入に係る納期遅延とコスト増大リスク ●サイバー攻撃や機密情報流出などの情報セキュリティリスク	●プロジェクト管理の徹底と厳格な追加開発審査プロセスの構築 ●計画的システム更新と定期的な脆弱性診断評価 ●早期検知と対処能力の向上、早期復旧体制の強化
9 中長期的な企業価値向上に係るリスク	●事業環境の想定外の変化により、中期経営計画の達成に支障をきたすリスク ●株主・投資家や従業員等ステークホルダーとの対話が不十分なことにより企業価値向上や外部評価に影響を与えるリスク ●各国の関税や通商政策がNSKの収益を圧迫するリスク	●計画の達成度のモニタリングと変化が生じた際の新たな対応策の策定と実行 ●各ステークホルダーとのエンゲージメント活動の活発化や開示・発信のレベルアップ ●タイムリーな情報収集とそれに基づく販売価格の調整や生産地変更の検討 P.19-21 \

指：指名委員会委員 監：監査委員会委員 報：報酬委員会委員 ◆：各委員会委員長

取締役 (2025年6月25日現在)



いちい あきとし
市井 明俊 指

取締役
代表執行役社長・CEO

在任年数	8年
所有株式数	85,998株

1986年 4月 当社入社
2008年 12月 当社自動車事業本部
自動車軸受本部副本部長
2012年 6月 当社インド総支配人
2015年 6月 当社執行役
経営企画本部副本部長
2016年 6月 当社経営企画本部長
アジア担当
2017年 4月 当社執行役常務
2017年 6月 当社取締役(現)
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
2019年 6月 当社報酬委員会委員
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)



すずき けい ち
鈴木 啓太 報

取締役
代表執行役専務・CFO

在任年数	2年
所有株式数	31,830株

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



やまな けんいち
山名 賢一

取締役

在任年数	4年
所有株式数	23,094株

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



よしだ るりこ
吉田 ルリ子 監

取締役

在任年数	新任
所有株式数	23,503株

1991年 7月 当社入社
2015年 6月 当社財務本部グループ管理部
副部長
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
2021年 4月 当社執行役
経営企画本部副本部長
2022年 4月 当社執行役員
法務コンプライアンス本部長
2024年 4月 当社経営監査部長
2025年 4月 当社執行職(現)
2025年 6月 当社取締役(現)
監査委員会委員(現)



つだ じゅんじ
津田 純嗣 指◆

取締役
(社外取締役・独立役員)

在任年数	3年
所有株式数	5,566株

1976年 3月 (株)安川電機製作所
(現(株)安川電機)入社
1998年 6月 米国安川電機(株)取締役副社長
2003年 8月 (株)安川電機
モーションコントロール事業部
インバータ事業担当部長
2004年 3月 同社モーションコントロール事業部
インバータ事業統括部長
2005年 6月 同社取締役
モーションコントロール事業部
インバータ事業統括部長
2006年 3月 同社取締役インバータ事業部長
2007年 3月 同社取締役ロボット事業部長
2009年 6月 同社常務取締役ロボット事業部長
2010年 3月 同社代表取締役社長
2013年 3月 同社代表取締役会長兼社長
2016年 3月 同社代表取締役会長
2022年 3月 同社取締役
2022年 5月 同社特別顧問(現)
2022年 6月 当社取締役(現)
指名委員会委員
2023年 6月 当社指名委員会委員長(現)

◆重要な兼職の状況
(株)安川電機特別顧問、TOTO(株)社外取締役



いずもと きよこ
泉本 小夜子 監◆

取締役
(社外取締役・独立役員)

在任年数	3年
所有株式数	0株

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
1979年 3月 公認会計士登録
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
2015年 1月 総務省情報通信審議会委員
2016年 7月 有限責任監査法人
トーマツ退所
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)

◆重要な兼職の状況
フロイント産業(株)社外監査役、
東京計器(株)社外取締役



ふじつか みきお
藤塚 主夫 指
取締役
(社外取締役・独立役員)

在任年数
2年

所有株式数
0株

1977年 4月 (株)小松製作所入社
2001年 6月 同社管理部長
2005年 4月 同社執行役員
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
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
2010年 4月 同社常務執行役員
2011年 4月 同社CFO
2011年 6月 同社取締役 兼 常務執行役員
2013年 4月 同社取締役 兼 専務執行役員
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)



はやし のぶひで
林 信秀 報 ◆
取締役
(社外取締役・独立役員)

在任年数
1年

所有株式数
1,277株

1980年 4月 (株)富士銀行入行
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
2009年 4月 同行常務執行役員 営業担当役員
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
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
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
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
2014年 4月 同行取締役頭取
2017年 4月 同行取締役会長
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)

●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)JTBC社外監査役、東武鉄道(株)社外監査役



かしま あきら
鹿島 章 報 監
取締役
(社外取締役・独立役員)

在任年数
新任

所有株式数
0株

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
1989年 3月 公認会計士登録
2002年 8月 ベリングポイント株式会社 入社
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
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
代表執行役員
2016年 7月 同社代表執行役員会長
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)
執行役員(2024年6月退任)
2024年 7月 鹿島公認会計士事務所代表(現)
2025年 6月 当社取締役(現)
報酬委員会委員(現)
監査委員会委員(現)

▶ **執行役** (2025年6月25日現在)

代表執行役社長
市井 明俊
CEO



代表執行役専務
鈴木 啓太
CFO
管理部門担当、欧米担当



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、
NSKインスティテュート・
オブ・テクノロジー所長、
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、
産業機械事業本部
インダストリアル本部長、
産業機械事業本部
グローバルアフターマーケット部長



執行役専務
後藤 直樹
生産本部長、
調達本部担当

※1 各取締役の選任理由および独立役員の独立性等の情報につきましては、以下の東京証券
取引所ホームページに掲載されている当社の2025年3月期(164期)定時株主総会招集
ご通知、および独立役員届出書をご覧ください。

株主総会招集ご通知 ▶



独立役員届出書 ▶



※2 2025年6月25日現在(所有株式数は2025年3月31日現在)

日本精工株式会社および連結子会社

(百万円)

(年度)		日本基準	国際会計基準(IFRS)									
		FY2014	FY2015 ^{※1}	FY2016	FY2017	FY2018	FY2019 ^{※2}	FY2020	FY2021 ^{※3}	FY2022 ^{※5}	FY2023	FY2024
財務データ	売上高	974,885	975,319	949,170	1,020,338	991,365	831,034	747,559	865,166	776,762	788,867	796,667
	[セグメント別] 産業機械事業	276,361	243,395	226,924	266,249	269,974	284,426	275,226	352,226	385,103	344,846	361,478
	自動車事業	656,998	705,511	696,271	723,564	689,658	521,857	449,722	482,547	359,374	408,821	401,677
	その他及び消去	41,525	26,411	25,974	30,524	31,732	24,750	22,611	30,393	32,284	35,200	33,511
	[地域別] 日本	328,837	318,434	330,512	372,134	367,537	314,281	275,777	317,612	268,222	271,096	261,280
	(顧客所在地別) 米州	164,821	183,652	165,177	155,498	157,581	139,249	107,829	125,094	130,811	144,405	149,960
	欧州	133,752	131,830	121,920	137,856	130,127	110,075	94,800	111,890	103,650	108,051	99,977
	アジア(日本除く)	347,475	341,403	331,559	354,849	336,119	267,427	269,153	310,569	274,077	265,313	285,448
	中国	210,237	204,361	201,185	212,097	194,994	148,525	166,660	182,036	163,155	154,236	172,636
	その他アジア	137,238	137,042	130,373	142,752	141,124	118,902	102,492	128,532	110,922	111,077	112,812
	営業利益	97,327	89,534	65,341	97,875	79,279	23,604	6,364	29,430	43,836	27,391	28,457
	[セグメント別] 産業機械事業	34,362	20,159	14,660	28,333	32,887	14,732	7,697	30,353	35,541	8,007	13,944
	自動車事業	65,718	70,841	64,577	65,963	44,949	9,174	(4,018)	(13,762)	6,326	18,576	16,096
	当期利益[親会社所有者帰属]	61,962	65,719	45,560	69,312	55,809	17,412	355	16,587	18,412	8,502	10,647
	設備投資額	49,197	54,996	58,602	68,788	81,102	54,927	37,303	52,311	54,092	58,478	56,531
	減価償却費	38,568	43,048	43,354	46,785	48,801	53,926	54,527	56,558	50,112	52,907	52,412
	研究開発費	10,660	11,155	13,858	17,059	19,023	18,265	16,820	19,175	15,380	15,602	16,251
	営業活動によるキャッシュ・フロー(A)	67,709	108,622	67,936	83,746	92,617	72,387	53,842	22,733	64,163	99,818	82,176
	投資活動によるキャッシュ・フロー(B)	(46,335)	(45,212)	(54,243)	(53,001)	(72,673)	(39,784)	(51,096)	(19,973)	(48,778)	(90,814)	(58,753)
	フリーキャッシュ・フロー(A)+(B)	21,374	63,410	13,692	30,744	19,943	32,602	2,745	2,759	15,384	9,004	23,423
支払配当金	15,161	18,425	20,174	21,245	20,737	15,550	10,367	12,958	15,638	14,888	16,873	
自己株式取得金額	—	—	14,999	—	19,999	—	—	—	—	21,717	—	
親会社所有者帰属持分(自己資本)	456,046	454,661	461,350	537,175	536,676	505,505	554,516	617,800	616,213	659,979	651,462	
資産合計(総資産)	1,129,164	1,032,374	1,043,955	1,092,310	1,086,456	1,029,884	1,171,699	1,234,551	1,233,256	1,298,077	1,219,543	
有利子負債	326,400	278,152	267,399	250,908	274,780	279,170	332,440	303,457	335,738	318,945	306,403	

日本精工株式会社および連結子会社

(年度)		日本基準	国際会計基準(IFRS)									
		FY2014	FY2015 ^{※1}	FY2016	FY2017	FY2018	FY2019 ^{※2}	FY2020	FY2021 ^{※3}	FY2022 ^{※5}	FY2023	FY2024
1株当たり情報 (円)	当期利益	114.56	121.38	86.08	131.16	107.46	34.00	0.69	32.35	35.89	17.27	21.78
	親会社所有者帰属持分 (自己資本)	842.69	839.56	873.11	1,016.30	1,048.18	987.01	1,081.88	1,204.63	1,200.92	1,350.52	1,332.78
	配当金	28.0	34.0	38.0 ^{※4}	40.0	40.0	30.0	20.0	25.0	30.0	30.0	34.0
主要指標	営業利益率(%)	10.0	9.2	6.9	9.6	8.0	2.8	0.9	3.4	5.6	3.5	3.6
	自己資本当期利益率(ROE)(%)	15.3	14.3	9.9	13.9	10.4	3.3	0.1	2.8	3.0	1.3	1.6
	総資産当期利益率(ROA)(%)	5.8	6.1	4.4	6.5	5.1	1.6	0.0	1.4	1.5	0.7	0.9
	親会社所有者帰属持分 (自己資本)比率(%)	40.4	44.0	44.2	49.2	49.4	49.1	47.3	50.0	50.0	50.8	53.4
	ネットD/Eレシオ(倍)	0.31	0.23	0.28	0.22	0.27	0.28	0.28	0.27	0.29	0.26	0.26
	配当性向(%)	24.4	28.0	44.1	30.5	37.2	88.2	2,885.8	77.3	83.6	173.8	156.1
	親会社所有者帰属持分配当率 (DOE)(%)	3.7	4.0	4.4	4.2	3.9	2.9	1.9	2.2	2.5	2.4	2.5
	期末株価(円)	1,758	1,030	1,592	1,426	1,037	694	1,135	736	756	884	638
	株価収益率(PER)(倍)	15.3	8.5	18.5	10.9	9.7	20.4	1,644.9	22.8	21.1	51.2	29.3
	株価自己資本倍率(PBR)(倍)	2.1	1.2	1.8	1.4	1.0	0.7	1.0	0.6	0.6	0.7	0.5
配当利回り(%)	1.6	3.3	2.4	2.8	3.9	4.3	1.8	3.4	4.0	3.4	5.3	
為替データ (期中平均)	円/USドル	109.93	120.14	108.42	110.86	110.91	108.75	106.06	112.38	135.48	144.62	152.57
	円/ユーロ	138.77	132.58	118.84	129.70	128.40	120.83	123.70	130.56	140.97	156.79	163.74

※1 FY2016に一部事業領域のセグメント変更(産業機械事業から自動車事業)を行ったことに伴い、FY2015からFY2017までは、その変更に従った区分で表示しています。

※2 FY2020に一部事業領域のセグメント変更(自動車事業から産業機械事業)を行ったことに伴い、FY2019以降は新区分で表示しています。

※3 FY2022に一部事業領域のセグメント変更(その他から産業機械事業)を行ったことに伴い、FY2021以降は新区分で表示しています。

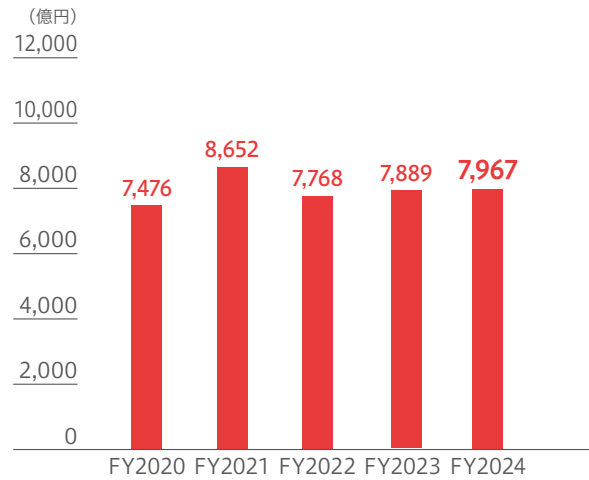
※4 配当金につき、FY2016の1株当たり配当金38.0円の内訳は、普通配当28.0円、創立100周年記念配当10.0円となります。

※5 FY2023第1四半期連結会計期間よりステアリング事業を非継続事業に分類したことに伴い、FY2022の数値も組み替えて表示しています。(売上高、営業利益、設備投資額、減価償却費、研究開発費は非継続事業を除いた数値を表示しています。また、当期利益[親会社所有者帰属]、1株当たり当期利益は継続事業および非継続事業の合算を表示しています。)

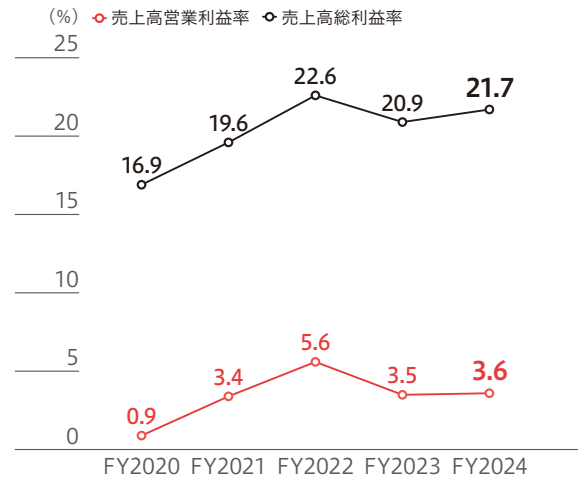
主要指標の推移

※ FY2023第1四半期連結会計期間よりステアリング事業を非継続事業に分類したことに伴い、FY2022の数値も組み替えて表示しています。(売上高、売上高営業利益率、売上高総利益率、設備投資額、減価償却費は非継続事業を除いた数値を表示しています。また、親会社所有者に帰属する当期利益、1株当たり当期利益は継続事業および非継続事業の合算を表示しています。)

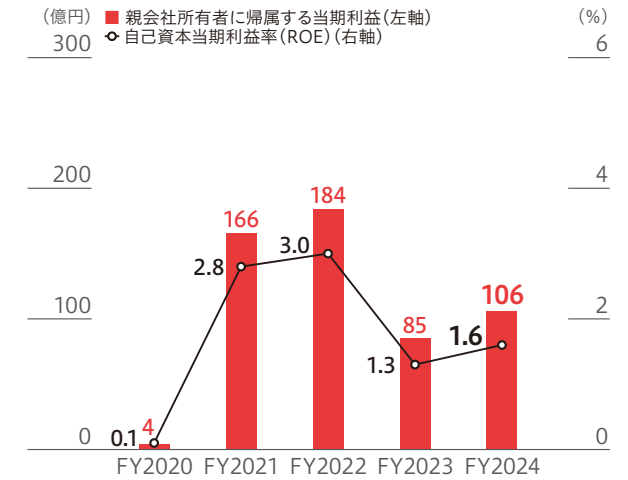
売上高



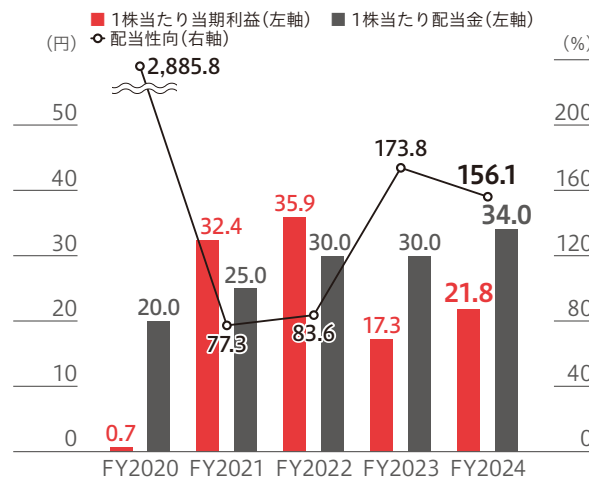
売上高営業利益率／売上高総利益率



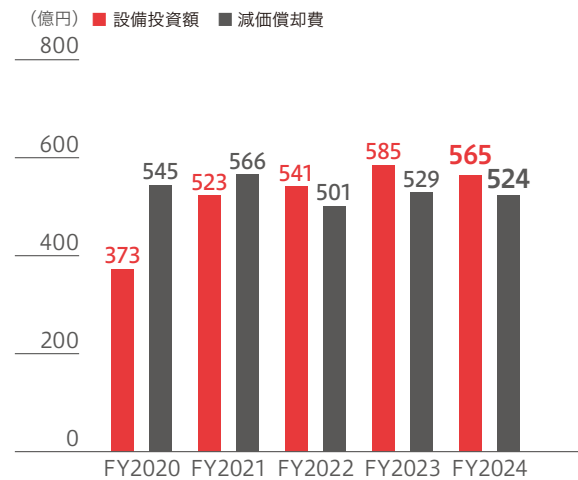
親会社所有者に帰属する当期利益／自己資本当期利益率(ROE)



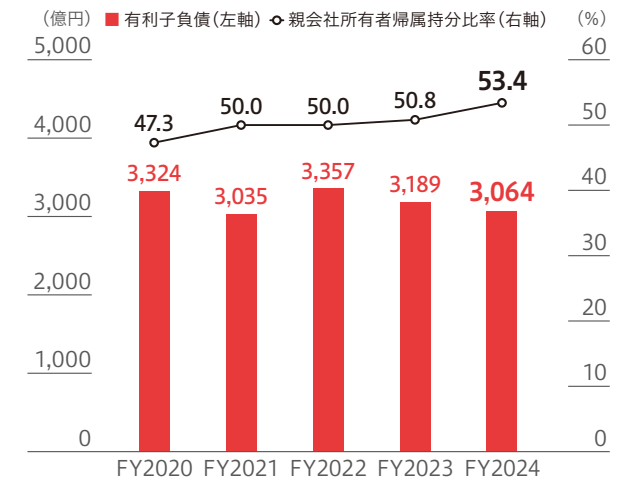
1株当たり当期利益／1株当たり配当金・配当性向



設備投資額／減価償却費



有利子負債／親会社所有者帰属持分比率



主要非財務ハイライト



PRTR法 特定化学物質の環境への排出量の把握等及び管理の改善の促進に関する法律。化学物質の環境への排出量を行政機関に報告することで、管理の改善を促す日本の法律で、PRTRはPollutant Release and Transfer Registerの略です。

VOC Volatile Organic Compounds(揮発性有機化合物)の略で、光化学スモッグの原因の一つとされています。

			集計範囲	単位	FY2020	FY2021	FY2022 ^{※1}	FY2023 ^{※1}	FY2024 ^{※1}
環境(E)	環境マネジメントシステム ISO 14001認証取得事業所 カバレッジ ^{※2}	NSKグループ	%	95%以上	95%以上	95%以上	95%以上	95%以上	
	環境法令の遵守 重大な環境法令違反件数	NSKグループ	件	0	0	0	0	0	
	環境事故 重大な環境汚染事故件数	NSKグループ	件	0	0	0	0	0	
	環境貢献型製品 ^{※3} 開発製品数(累計)	NSKグループ	件	238	239	243	246	253	
	CO ₂ 排出削減貢献製品	CO ₂ 排出削減貢献量 ^{※4}	NSKグループ	千t-CO ₂	2,225	2,271	2,260	2,368	2,324
	エネルギー	エネルギー使用量(合計)	NSKグループ	TJ	6,845	7,524	6,413	6,394	6,254 ^{※5}
		燃料・ガス	NSKグループ	TJ	2,079	2,229	1,867	1,837	1,816 ^{※5}
		電力・熱	NSKグループ	TJ	4,767	5,295	4,546	4,557	4,438 ^{※5}
		再生可能エネルギー使用率 ^{※6}	NSKグループ	%	6.7	8.3	21.5	34.5	35.6
	温室効果ガス	温室効果ガス排出量(Scope1、Scope2合計)	NSKグループ	千t-CO ₂ e	701	763	528	448	415 ^{※5}
		Scope1	NSKグループ	千t-CO ₂ e	120	127	107	102	99 ^{※5}
		Scope2(マーケット基準)	NSKグループ	千t-CO ₂ e	581	636	421	346	316 ^{※5}
		Scope3	NSKグループ	千t-CO ₂ e	1,928	2,199	1,831	2,232	2,050 ^{※5}
	鋼材	鋼材使用量	NSKグループ ^{※7}	千t	562	655	525	554	566
	水	取水量(合計)	NSKグループ	千m ³	3,977	4,169	3,619	3,652	3,611 ^{※5}
		地下水	NSKグループ	千m ³	1,659	1,826	1,540	1,380	1,765 ^{※5}
		上水	NSKグループ	千m ³	1,922	1,978	1,754	1,985	1,574 ^{※5}
		工業用水	NSKグループ	千m ³	396	357	318	284	271 ^{※5}
		雨水・再利用水	NSKグループ	千m ³	—	8	7	3	1 ^{※5}
	廃棄物等	廃棄物等 排出量(合計)	NSKグループ	千t	181.9	203.1	165.0	165.7	159.6 ^{※5}
		リユース/リサイクル	NSKグループ	千t	156.3	174.7	140.0	142.9	137.2
熱回収		NSKグループ	千t	10.3	10.7	8.6	8.1	7.7	
単純焼却		NSKグループ	千t	3.3	3.9	2.9	2.8	2.8	
その他処分(水処理等)		NSKグループ	千t	9.9	11.4	12.0	10.7	10.7	
埋立処分		NSKグループ	千t	2.1	2.4	1.5	1.2	1.2	
大気保全	NO _x 排出量	NSKグループ	t	106	113	91	78	73	
	SO _x 排出量	NSKグループ	t	39	33	32	3	1	
水質保全	排水量(合計)	NSKグループ	千m ³	2,519	2,757	2,290	2,261	2,238	
	河川排水量	NSKグループ	千m ³	575	646	537	550	659	
	下水道排水量	NSKグループ	千m ³	1,944	2,110	1,753	1,711	1,579	
	BOD(生物化学的酸素要求量)	NSKグループ	t	1.2	1.5	0.9	0.9	1.0	
環境負荷物質	PRTR法 ^Q 対象物質取扱量(資材・部品)	国内グループ	t	316	326	259	264	228	
	PRTR法対象物質排出・移動量	国内グループ	t	73	86	73	86	86	
	VOC ^Q 排出量	NSKグループ	t	141	165	139	137	136 ^{※5}	
生物多様性	生物多様性保全活動(社会貢献活動)実施件数	国内グループ	件	3	5	9	9	9	

※1 FY2023第1四半期連結会計期間より、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、非継続事業を除いた数値を表示しています。(「ISO 14001認証取得事業所 カバレッジ」、「環境貢献型製品 開発製品数」、「生物多様性保全活動 実施件数」は除いています。)

※2 NSKグループ全体の温室効果ガス排出量や廃棄物等排出量などの環境負荷に占めるISO 14001認証取得事業所の環境負荷の割合

※3 「NSK環境効率指標(Neco)」1.2以上の開発製品の累計。FY2007までに開発した「環境貢献型製品開発の基本方針」に合致する96製品を含みます。FY2022から、ステアリング製品を開発製品数(累計)の加算対象から除きました。

※4 IEAの排出係数(IEA Emission factors 2024 edition)に基づき、過去の年度のCO₂排出削減貢献量を見直ししています。

※5 第三者検証を受けています。P.75

※6 再生可能エネルギー使用率=再生可能エネルギー使用量/エネルギー使用量

※7 主要サプライヤーからの調達量

			集計範囲	単位	FY2020	FY2021	FY2022	FY2023	FY2024
社会(S)	従業員数(連結)	合計	NSKグループ	名	30,378	30,577	29,882	25,632 ^{※1}	24,057 ^{※1}
		日本	国内グループ	名	11,774	11,853	11,728	10,474 ^{※1}	10,216 ^{※1}
		米州	米州グループ	名	2,617	2,696	2,622	2,130 ^{※1}	2,006 ^{※1}
		欧州	欧州グループ	名	4,333	4,312	4,070	3,338 ^{※1}	2,976 ^{※1}
		アジア	アジアグループ	名	11,654	11,716	11,462	9,690 ^{※1}	8,859 ^{※1}
	男性・女性従業員比率	男性	NSKグループ	%	81.7	81.9	81.6	80.9 ^{※1}	81.6 ^{※1}
		女性	NSKグループ	%	18.3	18.1	18.4	19.1 ^{※1}	18.4 ^{※1}
	平均勤続年数(平均年齢)	全体	国内グループ ^{※2}	年(歳)	17(42)	17(43)	17(42)	17(42) ^{※1}	17(42) ^{※1}
		男性	国内グループ ^{※2}	年(歳)	18(43)	17(43)	18(42)	17(42) ^{※1}	17(42) ^{※1}
		女性	国内グループ ^{※2}	年(歳)	12(38)	12(38)	13(38)	14(38) ^{※1}	14(38) ^{※1}
	グローバルポストにおける現地化比率		NSKグループ	%	-	-	73	72	72
	育児休業取得率(当社基準)	男性	NSK	%	50.3	56.5	72.6	83.3	89.2
		女性	NSK	%	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0
	障がい者雇用率		国内グループ ^{※2}	%	2.45	2.56	2.48	2.62	2.59
	労働安全	休業度数率	NSKグループ	-	0.43	0.28	0.39 ^{※1}	0.28 ^{※1}	0.17 ^{※1※3}
		死亡事故件数	NSKグループ	件	0	0	0 ^{※1}	0 ^{※1}	0 ^{※1※3}
	健康経営	特定保健指導対象者率	NSK ^{※4}	%	27.3	27.2	26.3	24.3	22.5
		ストレスチェック受検率	NSK ^{※4}	%	95.9	97.9	98.7	99.2	99.3
		喫煙率	NSK ^{※4}	%	33.8	31.9	31.6	31.1	31.4
	人材開発	経営大学・グローバル経営大学参加者数	NSKグループ	名	10	10	22	9 ^{※1}	10 ^{※1}
		役員に占める経営大学・グローバル経営大学卒業生比率	NSK	%	-	75	71	65	59
NSKインスティテュート・オブ・テクノロジー(NIT)受講者数		NSKグループ	名	518	493	495	539	462	
年間研修時間		NSKグループ	時間	21	19	21	23 ^{※1}	24 ^{※1}	
労働組合加入率	係長以下	国内グループ ^{※2}	%	100	100	100	100 ^{※1}	100 ^{※1}	
	管理職を含む全従業員	国内グループ ^{※2}	%	83	84	84	86 ^{※1}	86 ^{※1}	
従業員意識調査	参加者数(役員・従業員)	NSKグループ	名	16,985	5,976 ^{※5}	20,611	6,397	26,552	
	エンゲージメントスコア ^{※6}	NSKグループ	-	67	67	68	69	72	
研究開発	特許保有件数	NSKグループ	件	8,172	6,226	3,794 ^{※1}	3,999 ^{※1}	4,111 ^{※1}	

※1 FY2023第1四半期連結会計期間より、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、非継続事業を除いた数値を表示しています。

※2 NSK単体および日本の主要なグループ会社
※3 第三者による保証を受けています。P.75

※4 FY2023から集計範囲をNSK単体に変更しています。FY2022までの集計範囲は、NSK単体および日本の主要なグループ会社を含みます。
※5 新型コロナウイルス感染拡大により、一部地域で調査を延期しました。

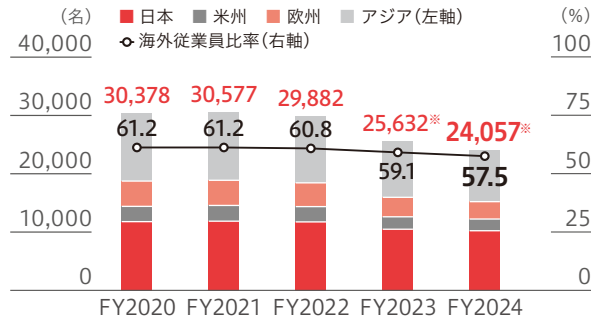
※6 FY2023までは各地域で隔年実施し、該当する年度とその前年度の調査結果を合わせて加重平均をして算出した移動平均スコアです。

6月30日時点			単位	2021/6	2022/6	2023/6	2024/6	2025/6	
ガバナンス(G) 取締役会構成	人数		名	9	9	9	9	9	
	独立社外取締役比率		%	55.6	55.6	55.6	55.6	55.6	
	男性比率		%	88.9	88.9	88.9	88.9	77.8	
	女性比率		%	11.1	11.1	11.1	11.1	22.2	
			単位	FY2020	FY2021	FY2022	FY2023	FY2024	
取締役会出席状況	開催回数		回	10	10	10	10	10	
	平均出席率		%	98	100	98	99	100	
	独立社外取締役平均出席率		%	98	100	96	98	100	
			集計範囲	単位	FY2020	FY2021	FY2022	FY2023	FY2024
内部通報制度	相談・通報件数	NSKグループ	件	178	168	147 ^{*1}	131 ^{*1}	118 ^{*1}	
重大な法令・企業倫理違反、事件・事故	発生件数	NSKグループ	件	0	0	0 ^{*1}	0 ^{*1}	0 ^{*1}	
競争法研修	受講人数	NSKグループ	名	5,481	7,588	12,486	9,446	6,124	
コンプライアンス研修 (企業倫理規則に関するテーマ)	受講人数	国内グループ	名	-	-	16,545	16,877	30,942	
従業員意識調査	コンプライアンス意識に関するスコア ^{*2}	NSKグループ	-	63	63	70	72	74	

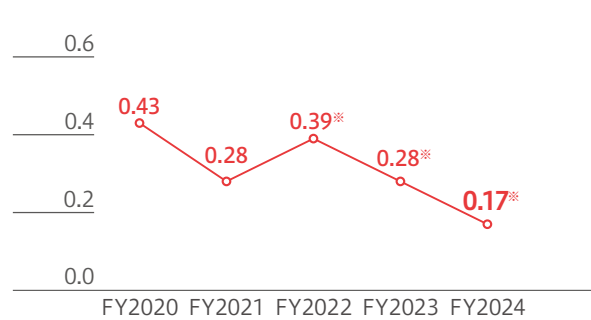
※1 FY2023第1四半期連結会計期間より、ステアリング事業を非継続事業に分類しています。これにより、非継続事業を除いた数値を表示しています。
 ※2 FY2023までは各地域で隔年実施し、該当する年度とその前年度の調査結果を合わせて加重平均をして算出した移動平均スコアです。

主要指標の推移 ※ FY2023第1四半期連結会計期間より、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、非継続事業を除いた数値を表示しています。

従業員数・海外従業員比率(連結)

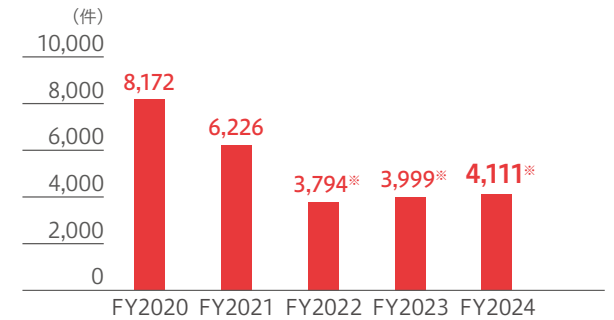


休業度数率



非継続事業を含むグローバルの休業度数率は、FY2022:0.38、FY2023:0.24、FY2024:0.15となります。

特許保有件数



NSKは、他社と差別化を図り自社の製品やサービスの競争力を高めていくため、創出された技術成果について、継続的に特許の出願を行っています。FY2021は将来的に利用する可能性が低い特許を整理しており、保有件数が減少しました。
 非継続事業を含む特許保有件数は、FY2022:6,306件、FY2023:6,696件、FY2024:6,786件となります。

ベアリング(軸受)

産業のコメと呼ばれるベアリング(軸受)。ベアリングは、私たちの身近なところで驚くほどたくさん使用されています。社会を支えるNSK\ P.71

ベアリングのつづりは、“bearing”で、“bear”には「支える」という意味があります。日本語では、「軸受(じくうけ)」と呼ばれていますが、これはくるくる回転する軸をベアリングが「(受け)支えている」という理由からです。

ベアリングを使うと…

ベアリングは、機械の回転運動の摩擦を減らす働きをします。摩擦を減らすことで生まれる主なメリットは、以下の3つが挙げられます。

- 1** 機械が働く効率を高める
- 2** 機械の寿命を長くする
- 3** 焼き付きを防ぐことで機械の故障を減らす

ベアリングは摩擦を減らし、効率良くパワーを伝えることができ、省エネに貢献しています。これが「ベアリングは地球環境にやさしい」といわれる理由です。

ボールねじ

ボールねじは、ベアリングの原理を応用したボールを使用した低摩擦機構と、ねじ機構としての特性を併せ持つ製品です。工作機械をはじめ、各種ロボット、FA、OA機器、半導体関連機器、産業機械、医療関連機器などで幅広く使用されています。

軸が回るとナットの中のボールが転がり、ナットが軸の方向に真っすぐ動きます。ナットの中のボールは、転がり接触なのでムダなエネルギーを使わずにモーターなどの回転する力を直線の動きに変えることができます。

ボールねじを使うと…

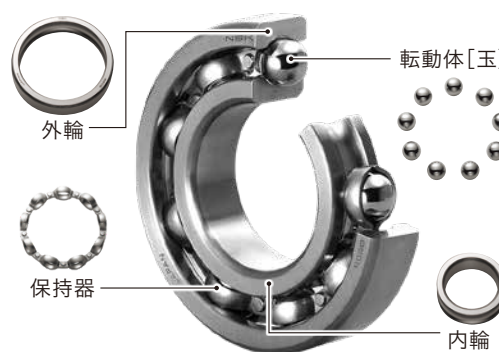
ボールねじは、回転運動を直線運動に変換することができる製品です。用途は、大きく2つに分けることができます。

- 1** 非常に微細な動きを活かした「精密な位置決め」
- 2** 軽い回転力によって大きな力を発生させることができる「力の伝達」

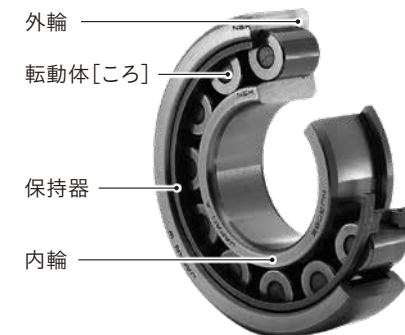
機械部品を加工する工作機械においては、「精密な位置決め」が活かされています。

構造

玉軸受(Ball Bearing)



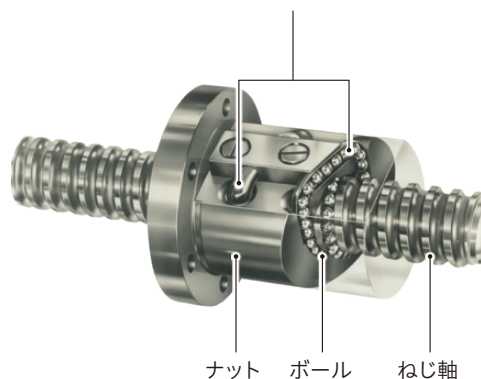
ころ軸受(Roller Bearing)



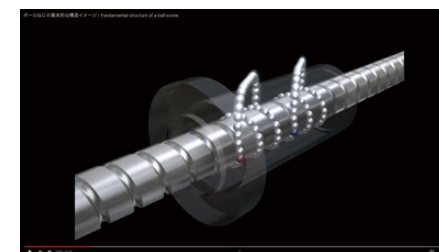
ベアリングの基本構造はとてもシンプルで、外輪、内輪、転動体、そして保持器の4つの要素から成り立っています。

構造

ボールねじのボール循環機構(リターンチューブ式)



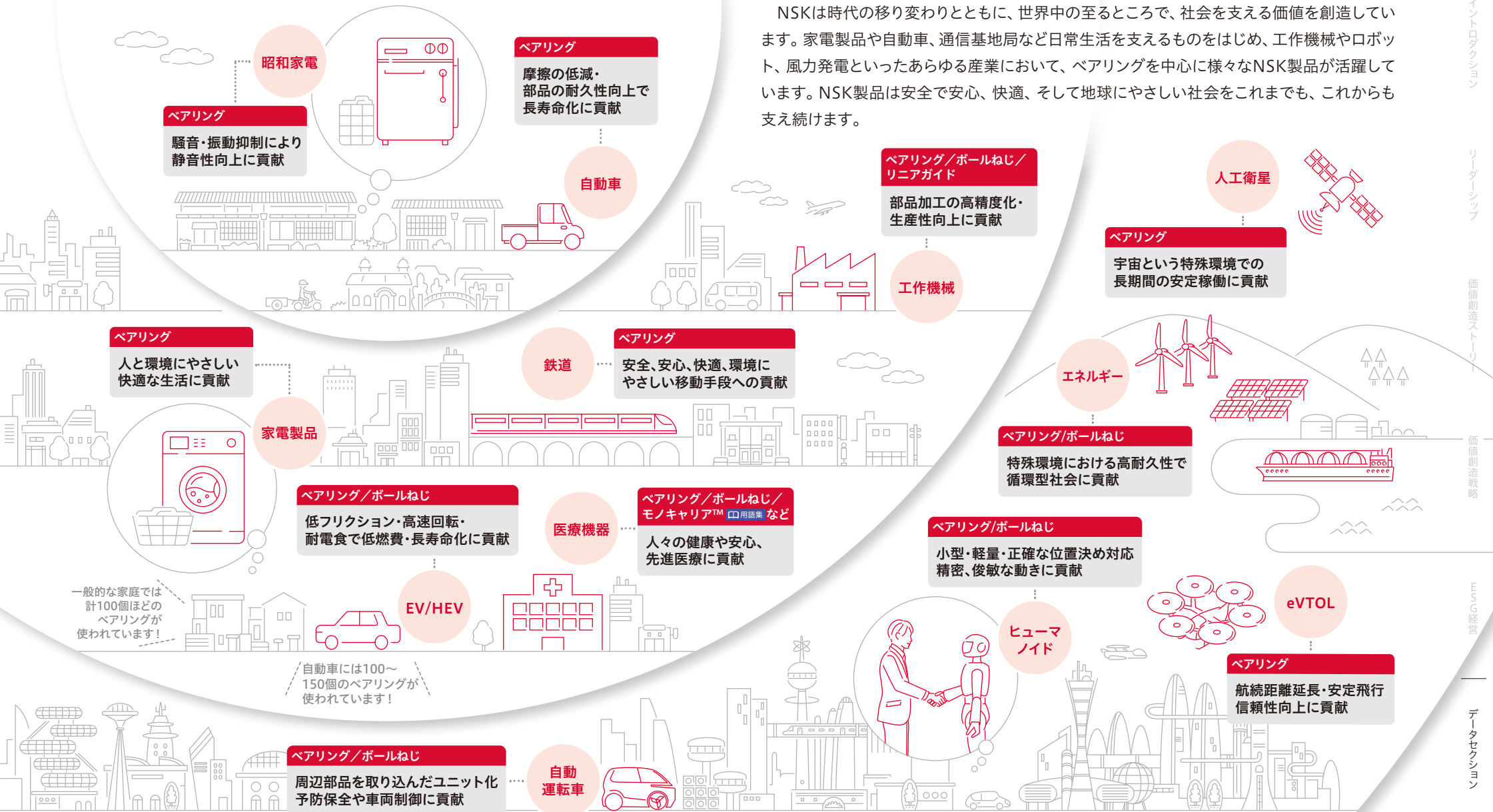
動きのイメージ



動画は、こちらからご覧ください。▶



社会を支えるNSK



NSKは時代の移り変わりとともに、世界中の至るところで、社会を支える価値を創造しています。家電製品や自動車、通信基地局など日常生活を支えるものをはじめ、工作機械やロボット、風力発電といったあらゆる産業において、ベアリングを中心に様々なNSK製品が活躍しています。NSK製品は安全で安心、快適、そして地球にやさしい社会をこれまででも、これからも支え続けます。

用語	意味
Bearings & Beyond	NSKの祖業であるベアリングビジネスをさらに伸ばし、これまで培ってきた技術、ノウハウ、商品力を活かして既存領域を超えた事業展開を行っていく意思を示した言葉。
CMS (コンディション・ モニタリング・システム)	C ondition M onitoring S ystem(状態監視システム)の略。例えば、ベアリングにセンサーを取り付けて、ベアリングが回転している際の各種データ(例えば、バイブレーション、ノイズ、回転トルクなど)をもとに、稼働状況を把握・分析するシステムのことで。
Micro-UT法	UTは U ltrasonic T estingの略で、非破壊検査である超音波探傷法のこと。
MRO	M (Maintenance)、 R (RepairまたはReplacement)、 O (Operation)の略。本レポートでは、産業機械事業の中で、産業機器や設備の補修メンテナンス用需要のことを指します。
NIT	NSK Institute of T echnologyの略。当社の技術者がより高度な技術を習得するための社内教育機関です。
NPDS	NSK Product D evelopment S ystemの略。新規案件に迅速かつ確実に対応し、お客様にご満足いただける製品を量産するためのNSK独自の品質管理システムのことで。グローバルに展開しており、製品企画から開発・設計、試作、量産までの各プロセスで、専門スタッフが懸案事項の解決を厳しくチェックし、品質をつくりこんでいきます。量産後も安定的に高品質を維持するための管理を徹底しています。
NSKモノづくり センター	生産部門における技術伝承と生産現場のリーダー育成を目的として2005年に設立された研修センターです。
PLM (プロダクトライフ サイクルマネジメント)	P roduct L ifecycle M anagement の略。プロダクトライフサイクルを管理すること。当社では、プロダクトライフサイクル全体でのサービス提供体制の強化を目指し、製品販売後の設備メンテナンスや補修まで、PLM戦略の拡大に取り組んでいます。
QCDDSM	Q uality(品質)、 C ost(コスト)、 D elivery(納期)、 D evelopment(開発力)、 S ervice(サービス)、 M anagement(マネジメント力)の略。当社を含む製造業で一般的に重要視される要素です。
SPIマネジメント	S ales(販売)、 P roduction(生産)、 I nventory(在庫)の略。販売、生産、在庫を適切に管理・運営することを意味します。
アクチュエータ	actuator(作動装置)のことで。例えば、自動車のブレーキやシフトなどの作動を担う部品・装置を指します。

用語	意味
アフターマーケット	補修需要のこと。当社においてこの言葉は、主に、補修(修理、交換など)のための需要とビジネスを指す際に用いられています。
環境貢献型製品	従来製品よりも高い性能とともに、より環境負荷低減に貢献する製品のことで。NSKでは、次のような環境負荷低減に貢献する製品づくりを心がけています。 1. お客様の使用時における、省エネルギー・省資源に寄与する製品づくり 2. 製造時のエネルギー・資源使用量を極力低減した製品づくり 3. 環境負荷物質の使用ゼロを目指した製品づくり 4. 低振動、低騒音、低発塵など、人にやさしい製品づくり
グローバルポスト	地域総支配人をはじめ、地域統括における事業運営上の重要なポストを指します。その多くに現地の社員が就き、現地主導で事業拡大を展開しています。
設計品質・製造品質	設計品質は、「狙いの品質」のことで、製品の機能や性能を満足させるために、設計段階で設定し、実現する品質です。製造品質は、「できばえの品質」ともいわれ、実際に製造される製品の品質のことで、製造段階の管理によって実現させるものです。
スマート ファクトリー	本レポートでは、NSKが取り組みを進めている新しい工場のコンセプトのことを指します。製造時の各工程での設備や加工の状態をリアルタイムにデータで把握し、品質管理や設備保全、製品のトレーサビリティに活かす手法で、ビッグデータの把握と管理を情報テクノロジー(IT)の高度化によって実現するものです。IoTなどモノの情報化の進化が背景にあります。
ニードルベアリング	転動体(転がる部品)がニードル(針状)のタイプのベアリング。断面の高さが低い一方、負荷容量が大きく、また省スペースに貢献します。
ハブユニット軸受	車輪が取り付けられるハブという部品と車体側への取り付けをする部品を一体化して、車輪を滑らかに回転させながら車体を支えるユニットベアリング。
マザー工場	マザー(母)となる工場のこと。技術力、生産力など優れた技量を持つ工場をマザー工場と位置づけ、そこから、チルドレン(子)工場に技術等を移転する役割を担わせています。
メガトルクモータ™	ベアリングとモーター、センサーを一体化し、正確な回転運動を生み出します。メガトルクモータを使うことで、すばやくモノを動かして、ピタリと止めることができます。
モノキャリア™	世界に先駆けてNSKが独自開発したオールインワンの直動製品。ボールねじ、リニアガイド、サポート軸受を一体化したオールインワン構造で軽量かつコンパクトな一軸アクチュエータ。

IR活動

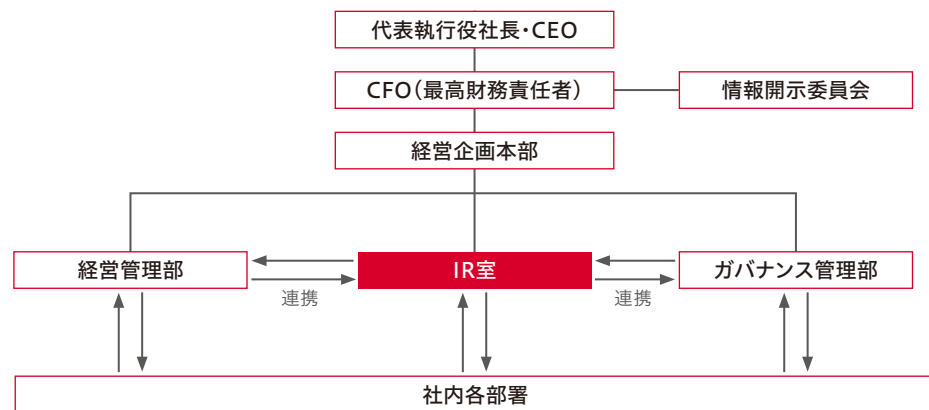
ディスクロージャー・ポリシーは、
当社ウェブサイトをご覧ください。▶



NSKは経営情報を迅速かつ公正に開示するとともに、株主・投資家との対話を積極的に行っていきます。また、安定的な利益還元に努め、持続的な成長かつ中長期的な企業価値の向上を目指すことにより、株主・投資家を含むステークホルダーの期待に応える企業であり続けたいと考えています。

IR体制

当社はIR活動を経営上の重要課題として位置づけています。専任部署として経営企画本部IR室を設置し、管理部門担当役員が統括しています。また、IR室が社内各部署と連携して、事業戦略や財務情報、ESGなどの非財務情報を公正・適正な方法で分かりやすく開示する活動体制を敷いています。



機関投資家・個人投資家との対話

毎四半期の決算説明や中期経営計画の進捗状況の説明など、経営トップによる様々な直接対話（エンゲージメント）を行っています。加えて、経営戦略やESGに関する建設的な対話も毎年実施しています。また、個人投資家向けの説明会を継続して実施しているほか、NSKを簡潔に知っていただくための個人投資家向けのウェブサイトを設けるなど、積極的な情報開示やご質問への対応を実施しています。

NSKは、引き続き、経営の方向性や事業戦略等を適切にお伝えし、正しくご評価、ご理解いただくための対話に努めていきます。

FY2024の対話実施先数 延べ378社（ラージミーティングを除いた集計）

決算説明会（ラージミーティング）	4回 延べ 352社
個別IR取材	延べ 259社
機関投資家エンゲージメント	延べ 18社
社長スモールミーティング	3回 延べ 29名
海外IRロードショー（訪問・オンライン）	欧州・北米・アジア 26社
海外投資家向けカンファレンス参加	5回 延べ 29社
社外取締役と機関投資家との対話	1回 10名
事業所取材	延べ 7社
個人投資家説明会	1回 74名

株主総会

株主総会を株主との積極的な対話の場と認識し、集中日を避けた総会日時の設定（集中日のおそくとも2日前に開催）や、招集通知と報告書の早期発送・開示（通常開催日の28日前にウェブサイトを開示）に加え、2025年は有価証券報告書の提出日を総会2日前にするなど環境整備に努めています。また、総会当日には当社製品の展示スペースを設けたほか、後日株主様向けの工場見学会を実施するなど当社の様々な取り組みをご紹介しますためのイベントも開催しました。

2025年3月期（第164期）定時株主総会
（2025年6月25日開催）

ご来場株主数	議決権行使率
60名	80.3%



定時株主総会当日の展示スペースの様子

株式情報 / 外部評価

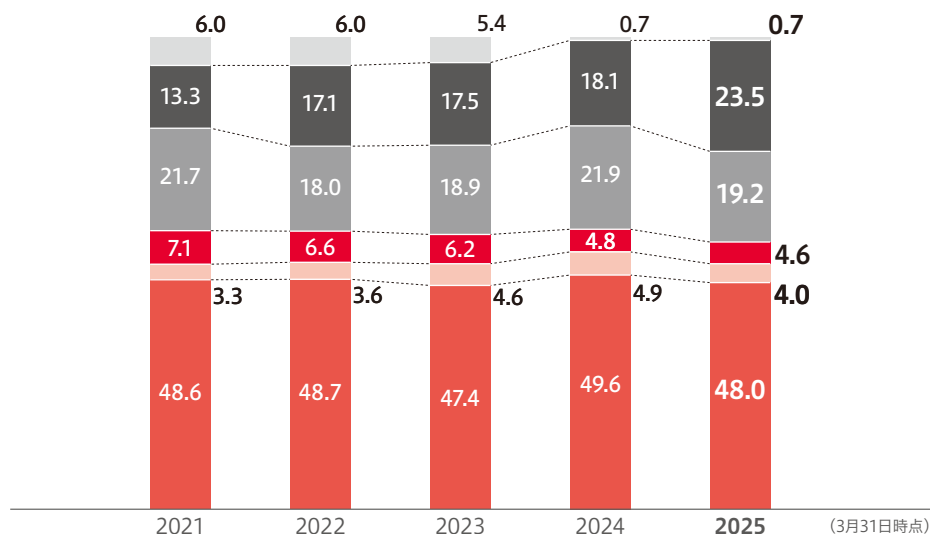
株式情報

2025年3月31日現在

株式総数	発行可能株式総数	1,700,000,000株
	発行済株式数	500,000,000株(うち自己株式3,724,064株)
株主数	84,598名	
株主名簿管理人	〒100-8241 東京都千代田区丸の内一丁目3番3号 みずほ信託銀行株式会社	
上場証券取引所	東京証券取引所プライム市場	
証券コード	6471	








株主構成比の推移(%) (所有者別)

■ 金融機関 ■ 証券会社 ■ その他国内法人 ■ 外国法人等 ■ 個人・その他 ■ 自己株式



外部機関からの評価(SRI/ESG)

財務面だけではなく、環境・社会面での高い評価を併せ持つ企業は、長期的に持続可能な成長を期待される企業と認知され、SRI (Socially Responsible Investment / 社会的責任投資) の対象としてだけではなく、幅広い投資家からますます重要視されています。NSKは、世界的にその信頼性が認められた下記の代表的なSRI/ESGインデックスに組み入れられています。(2025年7月時点)

 <p>Member of Dow Jones Sustainability Indices Powered by the S&P Global CSA</p> <p>※1 https://www.spglobal.com/esg/csa/indices/djsi-index-family</p>	 <p>2025 CONSTITUENT MSCI日本株 ESGセレクト・リーダーズ指数</p> <p>※4 https://www.msci.com/our-solutions/sustainable-investing</p>
 <p>※1 https://www.ftserussell.com/ja/products/indices/ftse4good</p>	 <p>Corporate ESG Performance ISS ESG Prime</p> <p>※2 https://www.issgovernance.com/esg/ratings/</p>
 <p>※2 https://www.ftserussell.com/ja/products/indices/blossom-japan</p>	 <p>2025 Sompo Sustainability Index</p> <p>※3 https://www.sompo-am.co.jp/</p>
 <p>※3 https://www.ftserussell.com/ja/products/indices/blossom-japan</p>	

※1: FTSE Russell (the trading name of FTSE International Limited and Frank Russell Company) confirms that NSK has been independently assessed according to the FTSE4Good criteria, and has satisfied the requirements to become a constituent of the FTSE4Good Index Series. Created by the global index provider FTSE Russell, the FTSE4Good Index Series is designed to measure the performance of companies demonstrating strong Environmental, Social and Governance (ESG) practices. The FTSE4Good indices are used by a wide variety of market participants to create and assess responsible investment funds and other products.

※2: FTSE Russell (FTSE International Limited と Frank Russell Companyの登録商標)はここにNSKが第三者調査の結果、FTSE Blossom Japan Index組み入れの要件を満たし、本インデックスの構成銘柄となったことを証します。FTSE Blossom Japan IndexはグローバルなインデックスプロバイダーであるFTSE Russellが作成し、環境、社会、ガバナンス(ESG)について優れた対応を行っている日本企業のパフォーマンスを測定するために設計されたものです。FTSE Blossom Japan Indexはサステナブル投資のファンドや他の金融商品の作成・評価に広く利用されます。

※3: FTSE Russell (FTSE International Limited と Frank Russell Companyの登録商標)はここにNSKが第三者調査の結果、FTSE Blossom Japan Sector Relative Index組み入れの要件を満たし、本インデックスの構成銘柄となったことを証します。FTSE Blossom Japan Sector Relative Indexはサステナブル投資のファンドや他の金融商品の作成・評価に広く利用されます。

※4: THE INCLUSION OF NSK IN ANY MSCI INDEX, AND THE USE OF MSCI LOGOS, TRADEMARKS, SERVICE MARKS OR INDEX NAMES HEREIN, DO NOT CONSTITUTE A SPONSORSHIP, ENDORSEMENT OR PROMOTION OF NSK BY MSCI OR ANY OF ITS AFFILIATES. THE MSCI INDEXES ARE THE EXCLUSIVE PROPERTY OF MSCI. MSCI AND THE MSCI INDEX NAMES AND LOGOS ARE TRADEMARKS OR SERVICE MARKS OF MSCI OR ITS AFFILIATES.

「NSKレポート2025」の発行にあたって

▶ 第三者保証

NSKは、「NSKレポート2025」に開示する情報の信頼性、正確性を確保するために、本報告書に掲載されている下記のデータにつき、外部の第三者による保証を取得しています。

● 保証の対象項目

- エネルギー使用量 [P.67](#) \
- 温室効果ガス排出量 (Scope1・Scope2・Scope3) [P.67](#) \
- 取水量 [P.67](#) \
- 廃棄物等排出量 [P.67](#) \
- VOC排出量 [P.67](#) \
- 休業度数率 [P.68](#) \
- 死亡事故件数 [P.68](#) \

環境情報検証報告書および独立第三者の保証報告書は、こちらをご覧ください。▶



▶ 編集後記

NSKの事業活動へのご理解・ご支援、誠にありがとうございます。

NSKレポート2025は、技術の蓄積と産業を支えてきた長年の経験を活かし、電動化、自動化、デジタル化、環境負荷低減に対応し、新たな価値提供に取り組む当社の姿をお伝えしています。

日々変化する事業環境に対応しつつ、「Bearings & Beyond」を通じて、既存領域での価値向上と新領域での挑戦により、収益力と資本効率の向上に取り組み、「社会から必要とされ、選ばれ続ける会社」になるための道筋がステークホルダーの皆様へ伝われば幸いです。

本レポートは、本年度新設した経営企画本部IR室が中心となり、社内の幅広い関係部署と連携し作成しています。私はレポート制作の責任者として、内容の正確性と作成プロセスの妥当性を表明します。これからもさらなる充実に努めて参りますので、本レポートをお読みいただいた皆様からの忌憚のないご意見、ご要望をお待ちしています。



経営企画本部IR室
(IR・サステナビリティ)

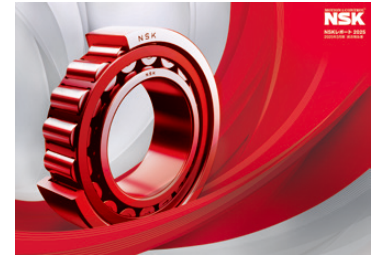


はやみ ひであき
早速 秀明
執行職
経営企画本部
兼 IR室長

▶ 表紙に込めた想い

NSKは「変わる 超える」への挑戦により、新たな価値を創出することを目指し、NSKレポート2025は「変わる 超える」の実行をキーワードに制作しました。

本冊子の表紙は、NSKの祖業であるベアリングと、それを越えた事業展開 (Bearings & Beyond) やトライボロジー技術とデジタル技術の融合により、脱炭素・循環型社会へ貢献する意志を表現しました。



▶ 本レポートの前提

● 対象組織

日本精工株式会社およびNSKグループ会社

(NSKグループ会社は、日本精工の連結子会社、非連結子会社および関連会社を示します)

主なNSKグループ会社は、有価証券報告書のP.7-10をご覧ください。▶



● 対象期間

FY2024 (2024年4月1日～2025年3月31日)

※一部にFY2023以前やFY2024以降の活動内容等を含みます

※FY2023にステアリング事業を非継続事業に分類したことに伴い、FY2022、FY2023に関する記載にはステアリング事業を含みません(注釈がある場合は除く)

● 見通しに関する注意事項

本レポートには、NSKの将来についての計画、戦略および業績に関する予想と見通しの記述が含まれています。実際の業績は当社の見通しとは異なり得ることをご承知おきください。

▶ 本レポートに関するお問い合わせ先

日本精工株式会社 経営企画本部 IR室

〒141-8560 東京都品川区大崎1-6-3 日精ビル

E-MAIL ir@nsk.com

