

目次

01	イントロダクション	
	NSKを貫く精神	02
	これまでの歩み	03
	NSKの事業ポートフォリオ	04
	社会を支えるNSK	05
02	NSKの価値協創ストーリー	
	 CEOメッセージ 「変わる 超える」への挑戦を続け、 新たな「動き」で価値を生み出します。06	
	価値協創モデル	12
	ステークホルダーとの価値協創	13
	バリューチェーンの深化	14
	マテリアリティ	16
	特集「変わる 超える」への挑戦 —Bearings & Beyondの取り組み—	18
03	中長期の成長戦略と資源配分	
	過去の中期経営計画振り返りとMTP2026の位置づけ	20
	「変わる 超える」に向けた中期経営計画後半の方針	21
	事業戦略① 産業機械事業の戦略と進捗	22
	事業戦略② 自動車事業の戦略と進捗	24
	CFOメッセージ	26
04	内部資本の強化	
	知的資本 —技術力の強化—	30
	製造資本	32
	人的資本	34

05	サステナビリティの取り組み	
	サステナビリティマネジメント	38
	安全マネジメント	39
	品質マネジメント	40
	サプライチェーンマネジメント	41
	環境マネジメント	42
	コンプライアンス	50
	人権尊重	51
	情報セキュリティマネジメント	52
	事業継続マネジメント —危機管理および事業継続力強化への取り組み—	53
06	コーポレートガバナンス	
	社外取締役対談	54
	コーポレートガバナンス体制	60
	取締役会の構成と充実に向けた取り組み	62
	内部統制・政策保有株式・役員報酬	64
	リスクマネジメント	66
	経営陣	68
07	データセクション	
	主要財務ハイライト	70
	主要非財務ハイライト	73
	連結財務諸表	76
	主なNSKグループ会社	80
	NSK製品の基礎知識	82
	用語集	84
	IR活動	86
	株式情報	87
	第三者保証	87

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。



情報開示体系

	サステナビリティ サステナビリティサイト
	財務情報 投資家情報

▶ 詳細

NSKレポートは、当社グループの価値協創にとって特に重要性の高い情報を簡潔にまとめた編集となっていますので、製品・事業に関する情報は当社ウェブサイトをご覧ください。

対象期間

FY2023 (2023年4月1日～2024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)

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)

本レポートに関するお問い合わせ先

日本精工株式会社 コーポレート・コミュニケーション部
〒141-8560 東京都品川区大崎1-6-3 日精ビル
E-MAIL ir@nsk.com

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。

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 用語集(P.84-85)に掲載されている用語の解説です。

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掲げており、NSKレポート2024も「変わる 超える」への挑戦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、脱炭素・循環型社会への貢献を目指す使命感を表現しました。



NSKを貫く精神

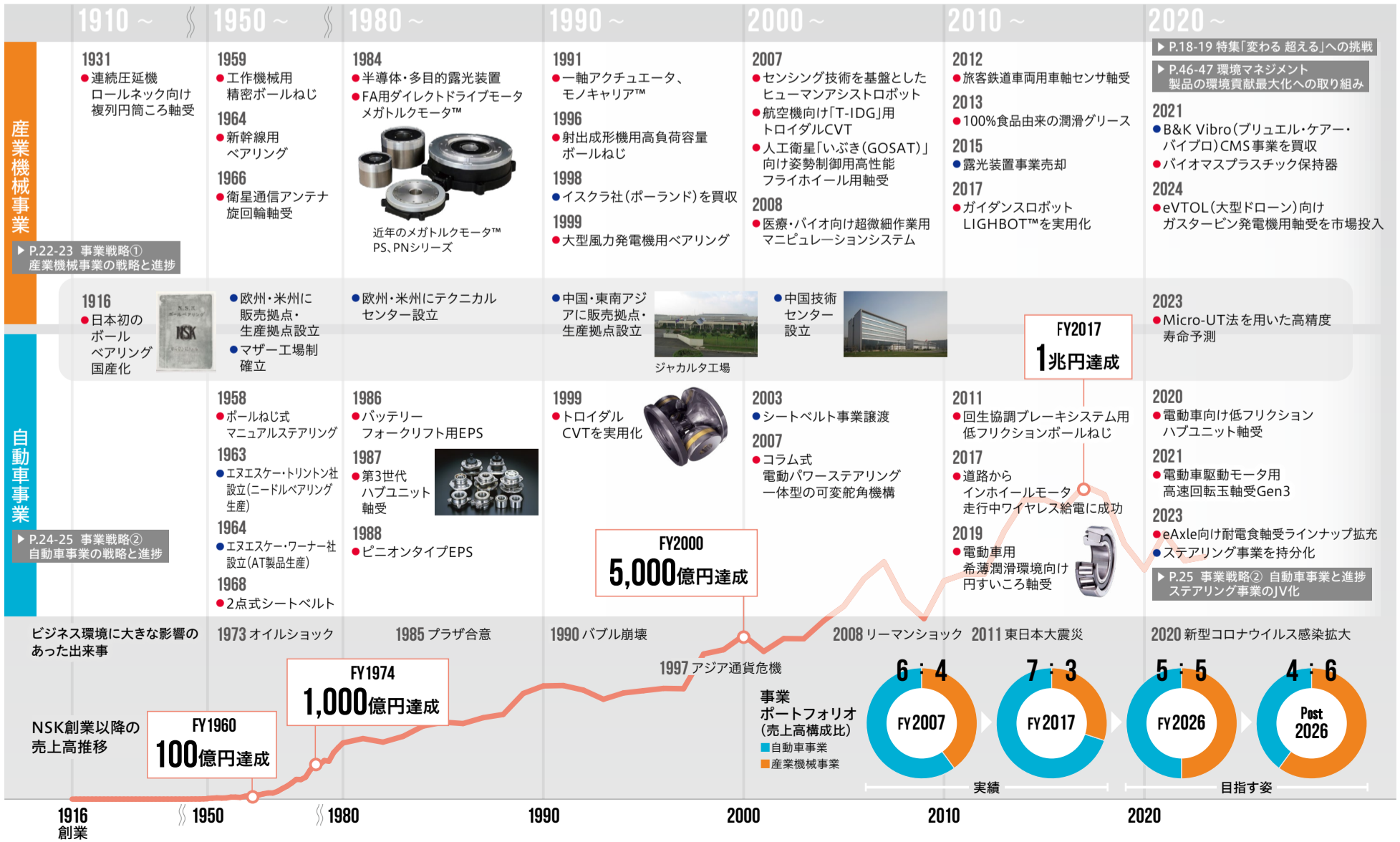


01 イントロダクション
02 NSKの価値観
03 事業戦略
04 内部資本の強化
05 サステナビリティ
06 コーポレート
07 データセクション

これまでの歩み

NSKは100年以上にわたり、革新的な技術開発に挑戦し、世の中のエネルギーロスの低減に貢献するとともに協業や海外事業の拡大を通じ、世界の産業の発展を支え、成長してきました。

● 製品・サービス開発 ● 事業所展開・M&A・協業など



01 イントロダクション
02 NSKの価値観
03 事業戦略
04 内部資本の強化
05 サステナビリティ
06 コーポレート
07 データセクション

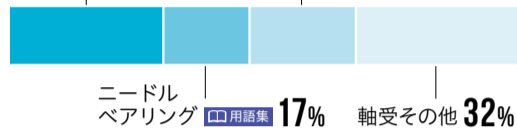
NSKの事業ポートフォリオ

自動車事業

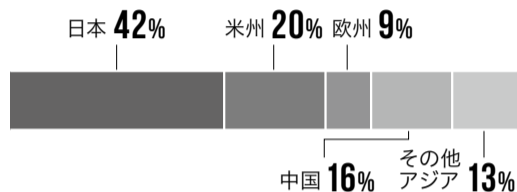
自動車に使用されている様々な種類のベアリングやオートマチックトランスミッション用部品、電動ブレーキ用ボールねじなどの自動車部品を提供しています。動力源の多様化や自動運転などの自動車の技術革新が加速している中、新技術・新製品の開発を進め、新しい価値の創造、提案にも取り組んでいます。

製品別売上比率 (売上高:4,088億円)

ハブユニット 軸受 **30%** AT関連製品 **21%**



地域別売上比率



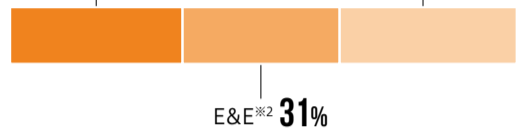
P.24-25 事業別戦略② 自動車事業の戦略と進捗

産業機械事業

産業機械軸受はミニチュアから超大形サイズまで、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。精機製品は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。

産業機械軸受売上比率 (売上高:2,965億円)

一般産業機械 (OEM) **34%** アフターマーケット・CMS **35%**

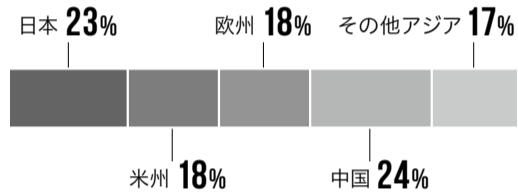


精機製品売上比率 (売上高:483億円)

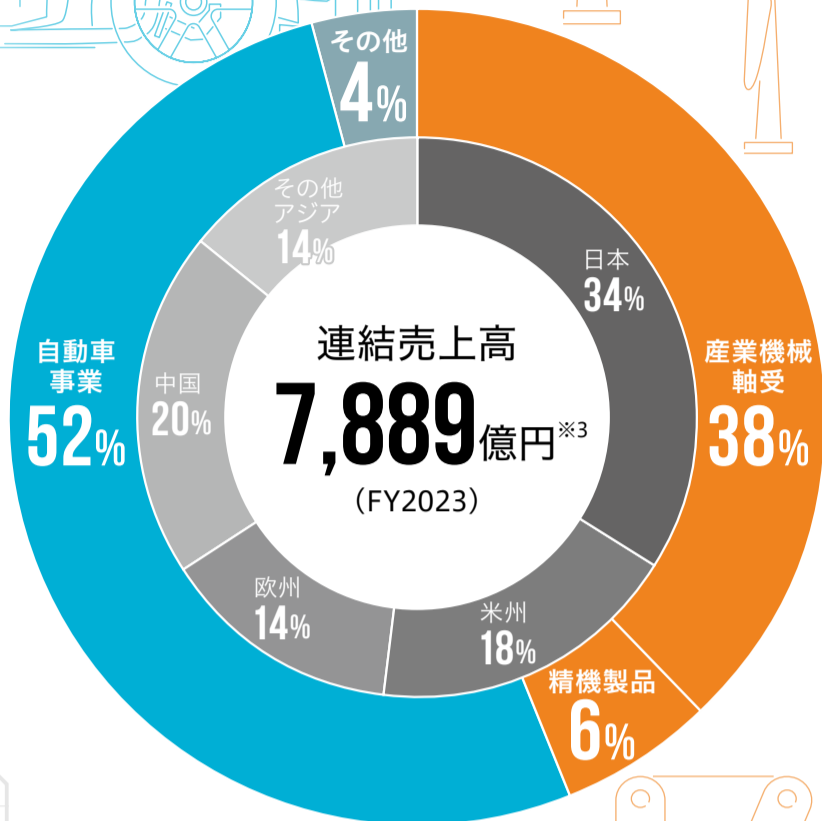
工作機械・射出成形機 **31%** 半導体・FPD製造装置 **34%**



地域別売上比率



P.22-23 事業別戦略① 産業機械事業の戦略と進捗



※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・車載用小型モータなどのセグメント
※3 データはステアリング事業を除く

基本情報

創業 **1916年** 従業員数 **25,632名** (連結) (2024年3月末現在)

ベアリング市場シェア 国内 **NO.1** 世界 **NO.3** (ベアリング売上高(産業用・自動車用含む))

01 イントロダクション
02 NSKの価値観
03 中期経営計画
04 内部資本の強化
05 サステナビリティの推進
06 ガバナンス
07 データセクション

社会を支えるNSK

NSKは、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支えています。

ベアリング 人と環境にやさしい快適な生活に貢献

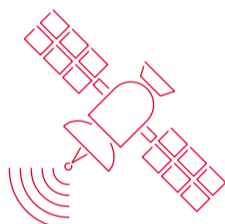
家電製品: 洗濯機



一般的な家庭では計100個ほどのベアリングが使われています!

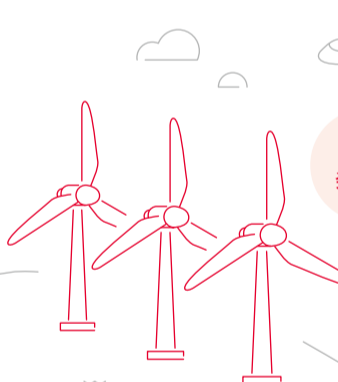
人工衛星

ベアリング 宇宙という特殊環境での長期間の安定稼働に貢献



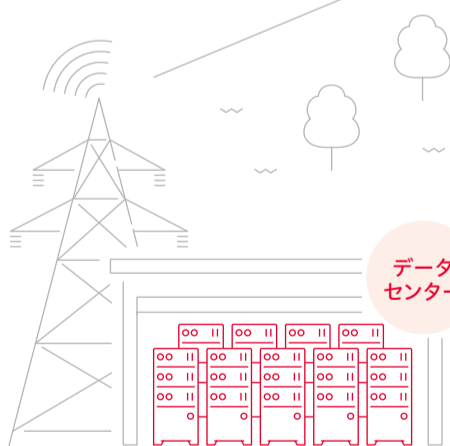
風力発電機

ベアリング 風力発電の安定稼働を通じて地球環境に貢献



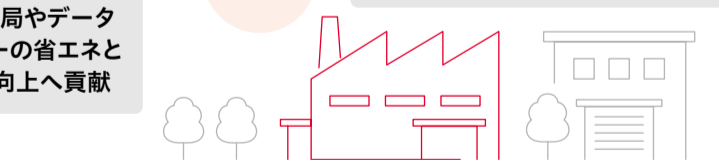
データセンター

ベアリング 5G基地局やデータセンターの省エネと信頼性向上へ貢献



工作機械

ベアリング/ボールねじ/リニアガイド 部品加工の高精度化・生産性向上に貢献



ベアリング/ボールねじ 安全性・快適性・環境性能向上に貢献

自動車

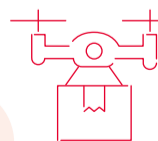
ベアリング/ボールねじ/モノキャリア™ **【用語集】**など 人々の健康や安心、先進医療に貢献

自動車には100~150個のベアリングが使われています!



ドローン

ベアリング 安定飛行・信頼性向上に貢献



鉄道

ベアリング 安全、安心、快適、環境にやさしい移動手段への貢献



NSKレポート 2024 5
01 イントロダクション
02 NSKの価値観
03 中期経営計画
04 内部資本の強化
05 サステナビリティの推進
06 ガバナンス
07 データセクション

CEOメッセージ

「変わる 超える」への挑戦を続け、
新たな「動き」で価値を生み出します。

取締役 代表執行役社長・CEO 市井 明俊



信頼と技術の蓄積で産業の発展を支える

NSKは1916年に日本で初めて軸受(ベアリング)の開発・製造に成功して以来、100年以上にわたって機械の回転運動での摩擦低減と信頼性の向上を追求し、モノの動きを支える技術に磨きをかけてきました。NSKの企業理念[※]の下、製品・サービスの進化に努め、ベアリングや精機製品におけるリーディングカンパニーとして、世界中で産業社会の発展に事業活動を通じて貢献しております。▶ P.2 NSKを貫く精神

半導体が「産業のコメ」として社会やあらゆる製品の進化を支えているように、ベアリングは「機械のコメ」として自動車、鉄道、家電製品などを動かしており、またそれらのモノを作り出す設備にも多く使われ、技術を進化させてきました。エンドユーザーの多くは、購入した機械製品の機能を支えるベアリングなどの機械要素部品や、それらを製造する企業のことまで気に留めていないかもしれません。しかし、自動車や工作機械、ロボット、風力発

電から家電製品、医療機器などに至るまで、様々な産業や最終製品の領域でNSK製品は使われており、設備や機械の安定性や生産・稼働・エネルギー効率を高める上で不可欠な、モノの動きを支える大きな役割を果たしています。機械産業の発展とともにNSKは成長してきました。そして長年蓄積してきた技術と経験に裏打ちされたお客様からの厚い信頼こそが次の100年につながるNSKの強みです。

※「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。」

環境変化の中でビジネスポートフォリオを変える

NSKは現在、産業機械事業と自動車事業の2つのセグメントで事業展開しています。事業環境の変化が激しい時代においては、変化を取り込んで自らも変革しながら成長しなければなりません。市場が大きく変化するFY2030に向かって産業機械事業の販売比率を増やし、産業機械事業、自動車事業それぞれの事業内容においてもポートフォリオを変えていく必要があると考えています。

自動車業界は、世界各国で電動車[※]への移行が進んでいます。NSKはFY2026には自動車生産の約半分が電動車になると想定しています。そしてその先も、地域性や消費者の嗜好によって左右されるものの、大きな流れとして電動化がさらに進む方向性は変わらないでしょう。日本車の牙城であったアセアン地域を含めたグローバル市場でBEVを強みに中国メーカーが台頭しています。2023年に中国の自動車輸出台数が日本を超えたという事実も、自動車業界での競争環境の大きな変化を示しています。中国のEV新興メーカーの動きに代表されるように技術開発のスピードが上がり、開発から量産における短納期化が進んでいます。そのため、NSKとしてもBEVの開発や生産を今までにないスピードで進めるお客様の要求に応えるために、各地域での開発力の底上げと仕事の進め方自体を変えていくことに取り組んでいます。また、NSKはクルマの電動化にリソースを注力するだけでなく、従来の内燃機関(ICE)も含めた全方位戦略の方針で進めています。現状、燃料コストや製造工程での環境負荷が焦点となっている水素を燃料とした自動車の普及動向も含め、業界の変化を注視し、新たな需要に対応していきます。

これまで自動車生産台数の拡大と燃費向上の技術での貢献により成長し、収益を確保

してきたNSKの自動車事業にとって、クルマの電動化に代表される自動車技術の大きな変化は、新たな技術の差別化や新製品の提案の機会になると考えています。製品や顧客のポートフォリオの変革を進めていくことで、事業の安定と収益向上を目指した活動をしていきます。▶ P.24-25 事業戦略② 自動車事業の戦略と進捗

※ プラグインハイブリッド車(PHEV)を含むハイブリッド車(HEV)、電気自動車(BEV)

産業機械事業の事業環境としては先進国で進む少子高齢化による労働力人口の減少や賃金の上昇により、自動化・人工知能化が進んでいます。それに伴って半導体製造装置やロボット市場、さらには高度化が求められる工作機械の分野で精機製品や精密軸受は大きな成長が期待できます。また、再生可能エネルギーや省エネなど産業インフラの技術革新が進んでいくことで新たな需要や技術対応による事業機会も増えていきます。

そのような長期視点で見た産業機械事業への成長期待に伴い、得意とする精密ボールねじや精密軸受の分野や耐久性や低摩擦の技術を中心に事業を広げ、全社に占める産業機械事業の売上比率を、FY2017の3割から中期経営計画2026(MTP2026)では5割程度に、さらにFY2030には6割程度まで引き上げていく方針です。

自動化・ロボットの高度化は、NSKの事業において比較的収益性の高い精密軸受や精機製品での販売拡大の機会になります。同時に収益性が高く、安定したアフターマーケット [□用語集](#) 市場においては販売体制を強化し、米州、東欧、インドなどの地域でビジネス拡大を進めます。また、ボールねじを使ったアクチュエータ [□用語集](#) などのユニット製品、さらには状態監視や診断のコト売りなど付加価値の高い製品や事業の創出とそれに併せた人的リソースも含めた経営資源配分の見直しを検討していきます。NSKの優位性を引き続き保ちながら、収益性の高い製品・サービスに集中し、MTP2026の期間中に安定的な収益基盤を構築し、社会の変化を捉えて2桁の営業利益率を目指していきます。

▶ P.20 過去の中期経営計画振り返りとMTP2026の位置づけ ▶ P.22-23 事業戦略① 産業機械事業の戦略と進捗

「Bearings & Beyond」で収益を伴う成長を実現する

事業ポートフォリオの変革を支えるのはMTP2026で収益を伴う成長のテーマに掲げる「Bearings & Beyond」 [□用語集](#) のコンセプトです。「Bearings」とは、これまで培ってきたコア

CEOメッセージ

技術の追求によって、既存のNSK製品の付加価値をさらに高めることです。「Beyond」とはコア技術によるビジネス領域の拡大、新商品の育成や状態監視ソリューションやPLM □用語集モデルを通じたコト売りへの展開です。▶ P.20 過去の中期経営計画振り返りとMTP2026の位置づけ

NSKは精密軸受やボールねじ、自動車用軸受、ボールベアリングなどの領域でトップクラスのシェアを確保していますが、大切なのはそれらを支える品質と信頼だと考えています。そしてこれからは、お客様の期待に応えるだけでなく期待を超えるような価値の提案や環境問題を含めた社会課題解決への貢献が重要となってきます。今後は、ベアリングを売って終わりというビジネスモデルだけではなく、ベアリングの状態監視から寿命診断まで踏み込んだ提案をお客様に示し、適切なタイミングでベアリングを交換、修理することで循環型社会に貢献するなど、PLMモデルを通じたコト売りビジネスによって新たな価値の創出も図っていきます。例えば、インドでは、製鉄所のラインサイドで修理・メンテナンスを行う事業があり、中国では補修用のベアリングを診断・チェックし、使えるものと使えないものに仕分けする事業にも取り組んでいます。▶ P.22-23 事業戦略① 産業機械事業の戦略と進捗

また、「Bearings & Beyond」を実現していくためにはM&Aや協業が重要だと考えています。既存事業におけるビジネスの拡大という視点だけでなく、技術力や製品の付加価値を向上する視点でのシナジーを重視して検討していきます。特に伸ばしたい領域は、電動アクチュエータなどのユニット製品やサービスです。この領域での付加価値の向上には技術や人の育成が非常に重要であり、外部の知見を活用していきます。▶ P.34-37 人的資本

2021年にB&K Vibro (ブリュエル・ケア・パイプロ) のCMS (状態監視システム) 事業を買収しました。グローバルに振動診断のスペシャリストを抱え、これまで何万基もの風車をモニタリングしてきた実績を持つ同事業は、デバイスやデータ収集に関するノウハウやシステムを蓄積しています。こうした知見や人材をグループとして活用し、日本国内でも振動から設備の状態を診断できる技術者の育成を図りながら、NSKのトライボロジー技術をベースとした診断技術との融合を加速させていきます。NSKの強みである営業チャネルや顧客基盤を活用して、既に診断機器やサービスのお客様への提案の動きも活発化させています。

MTP2026では人とロボットの協業、医療・バイオ分野への領域の拡大、自動化・電動化への貢献を通じた新商品による売上高で500億円の拡販達成を目標にしています。既に約8割は進捗したと評価しています。自動車の電動化と安全性向上のニーズの中でブレーキの電動化が進んでおり、その中で高い需要が見込める電動油圧ブレーキシステム用ボールねじは、当社製品が市場から高い評価をいただいております。トップシェアの約250億円規模の受注の目途がついています。また、MTP2026では上述のCMS事業の売上高を100億円規模まで伸ばしていきます。ロボットやバイオ分野はまだ数億円程度の新ビジネスですが、搬送アシストロボット、精密制御マニピュレータ、産業機械用アクチュエータ、食用油劣化抑制フィルターなど新商品の提案は進んでおり、お客様での試用が始まっています。それ以外にもお客様への新技術の提案や協業を通じ新商品の芽を育てています。始まりは小さな規模の新商品であってもNSKの技術で社会のニーズに応えることが、既存製品においても競争力を高め、またその先の新しい商品やサービスを持続的に生み出すために重要だと考えています。そして、市場との対話とそのスピードが大切であり、様々な新しい商品やサービスを生むための協創を通じて人材育成にもつなげていきます。

▶ P.18-19 特集「変わる 超える」への挑戦 -Bearings & Beyondの取り組み-

収益性の向上と資本効率の改善を実現する

NSK製品は、機械産業の発展においてなくてはならない製品でありますが、設備投資や景況感に左右されやすいビジネスでもあります。それゆえ需要動向や事業環境に影響されにくい体質づくりが課題になります。MTP2026では事業の安定性と成長性を目指し、平均的にROE 8%以上の資本効率性を実現できる体質を狙っていきます。

株式市場で評価されるには収益性を上げてROEを株主資本コスト以上に高めることが重要です。そのために事業運営においてWACC (加重平均資本コスト) を上回るROIC (投下資本利益率) の実現を図ります。事業として景気の変動に強い体質づくりを進め、需要が下振れした時の耐性を高め、需要が安定している時には10%を超える営業利益率で十分

に稼げる姿を目指します。その体質づくりに向け、通過点であるMTP2026ではROE 8%、ROIC 6%を目標に掲げ取り組みます。また、資本政策としては、安定的な株主還元と機動的な自社株買いに加えて既存設備の効率化を進め資本効率性を高めていきます。そして全てを自前主義で進めるのではなく、製造や事業運営においてもM&A含め外部との協業も検討していきます。

MTP2026では「Bearings & Beyond」に取り組み、収益性と資本効率の向上を目指します。9,000億円の売上高、750億円の営業利益、ROE 8%を通過点として、将来的にはROE10%を目指すとともに、PBRの改善のための取り組みを進めていきます。

▶ P.21 「変わる 超える」に向けた中期経営計画後半の方針 ▶ P.26-29 CFOメッセージ

「Bearings & Beyond」に取り組み、ROE10%を目指します。

10年、その先を見据えて

デジタルを活用した経営資源の強化

MTP2026では、NSKが10年後そしてその先においても社会から必要とされ、信頼されて選ばれ続けることができる企業を目指し、持続的な成長を可能とする基盤づくりに取り組んでいます。そのための経営資源の強化においては、業務プロセスやビジネスモデルを変革し続けることができる企業を目指して、デジタルの活用に取り組んでいます。

これまでの実際に目にし、感じ、触れていた「現場・現物・現実(3現主義)」に加えて、デジタルという手段を用いることで、既存概念を打ち破ることができると考えます。デジタルを活用し、膨大なデータを整理していくことで把握できていなかった現象が見え、その現象を科学的に検証することで、新しい発想を生み出すことができます。そうしたデジタルの活用がNSKの技術・生産の現場で当たり前になることを目指しています。



CEOメッセージ

NSKのコア技術であるトライボロジーをベースとした軽量化や低トルクなどの技術を、デジタルと融合して強化しています。例えば、シール性の向上と摩擦抵抗の低減の両立に成功したという、従来の経験則では実現できない新しい気づきが生まれた事例もできています。また、NSKでは過去の設備や品質トラブル、設計上のミスなどのデータを使いこなしていくことを目指し、試験的な運用を始めています。データを収集して終わるのではなく、データの価値を可視化して、その上で改善につなげています。こうした現場レベルでの「変わる 超える」の取り組みを数多く推し進め、そしてそれらを支えるDX人材を数多く育成していくことで、NSKの新たな競争力へとつなげていきます。

▶ P.30-31 知的資本 — 技術力の強化 —

脱炭素・循環型社会への貢献

NSK製品や技術に求められているのは摩擦を減らして再生可能エネルギー社会を支えるインフラや技術に貢献することです。エネルギー削減に貢献する環境にやさしい製品・サービスの提供に加え、風力や水素関連のビジネス、大気中から回収したCO₂を地中に貯留する技術など、エネルギーや資源の問題解決に役立つクリーンテックの領域も成長分野の一つです。将来的に、この領域ではNSK製品や技術が活躍する場が増えてくると考えています。

また製品やサービスに加え、事業活動のCO₂排出量削減にも当社およびグループ会社全体で取り組んでいます。工場での省エネ活動に加え再エネへの切り替えを着実に進めた結果、FY2026の目標であるFY2017比50%削減に対し、FY2023はFY2017比で52%まで削減し、前倒しでの達成のめどもつきました。FY2035までにはカーボンニュートラル達成を目指し、さらにサプライチェーンの上流を含むScope3のCO₂排出量の削減にサプライヤーの皆様との連携した取り組みをより一層進めて、グローバル社会が目指す2050年のネットゼロに向けて貢献していきます。▶ P.42-49 環境マネジメント

顧客接点から生まれる新たな価値

NSKの強みは、モノづくりのベースである製品技術の基礎研究・基礎開発の深さにあります。トライボロジーでの材料技術への地道な取り組みが、高い技術力として評価され、お

客様との信頼関係につながっています。▶ P.30 知的資本 — 技術力の強化 —

そうした信頼を築くには、お客様にNSKの研究所や工場をご訪問いただくことが非常に大切だと考えています。研究所や工場にお越しいただいてNSKの基礎技術や生産技術についての取り組みを実際に現地、現物で見ていただき、様々なご意見をいただくことが、技術力やモノづくりのレベルアップにつながると考えているからです。また、多くのお客様とコミュニケーションを取ることで人が成長し、それがNSKの成長につながり、新しいモノ・アイデアを自発的に考える原動力になります。今後も既存のお客様に限らず、医療・バイオ、食品など様々な業界とのつながりを広げていき、自分たちの価値やポテンシャルを高め、協創のヒントにしていきたいと思います。

「変わる 超える」から生まれる新たな価値

未来志向の高い目標に挑戦し前進し続ける企業とその風土づくりを目指し、社長就任時から「変わる 超える」というメッセージを発信してきました。それは前例や偏見に惑わされることなく、多様性を尊重し、話を聞き応えていくことです。そこには、NSKが大切にしてきた安全・品質・環境・コンプライアンスという4つのコアバリューの追求の下、No.1の品質と信頼を実現し、社会に必要とされ続ける企業を目指すことにつながると考えています。変わるためには次の一歩ではどの方向に踏み出しても良く、超えるためにはジャンプをしても良いと思いますが、次へと踏み出す足もとが崩れては上に登ろうにも登れません。その足がかりとなることは何かと問われれば、NSKがこれまで築いてきた品質と信頼であり、製品やサービスを支える技術です。モノづくりとトライボロジー技術に支えられた既存事業をしっかりと強化し、この領域で業界トップレベルを維持し続けることが、次へとつながる強固な足がかりとなります。そしてそれを強みに、価値を創出し続けられる企業として、時代に合わせて自らも変化し、様々な方向に枝葉を伸ばしていきたいと考えています。

ICTの発達と普及で欲しい情報は手軽に手に入る時代となりました。しかし、一直線に欲しい情報を探索する行為が、「偶然の出会い」を減らし、実は選択肢を狭めているのではないかと懸念しています。街を散策すれば、今まで気づかなかった景色や音に驚いたり、思いがけない人とばったり会ったり、そうした予期せぬ出会いが、自分にとっての新しい発見となり新しい気づきとなり、「変わる 超える」につながることもあります。事業所への訪問

や従業員との対面で、これまで毎年1,000を超える質問に答え、対話を行っています。自分の考えや思いを伝え共有するだけでなく、自分の殻に閉じ込めることなく、実際に外に出て現場の声を聞き、新たな気づきや理解につなげることが大切と考えたからです。

テクノロジーの進化によって、近い将来、言語の壁はますます低くなり、語学力だけでなくグローバルレベルでの新しい出会いやコミュニケーション能力が重要になると考えます。

No.1の品質と信頼を実現し、 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ます。

そこで重要になるのが、多様性に対する受容性です。スポーツの世界ではグローバルに活躍するプレーヤーが国や人種に関係なく、世界的に評価されています。ビジネスの世界もグローバルで評価される時代です。評価されるためには外に出て知見を取り入れ、今までの常識にとらわれないことが大切です。新興メーカーや強力な競合他社からスピードやコストマインドを謙虚に学び、現地に赴いて、自分たちの目で見て、良いモノを体感して取り入れていかなくてはなりません。これがグローバル企業として生き残るための条件です。世界で通用しなければ、その先の競争環境ではますます生き残りが厳しくなります。グローバルな視野を持ち、色々な知見や考え方を受け容れてしっかりと吸収し、多様性と受容性を併せ持つ組織となるよう、一人ひとりが相手のバックグラウンドを理解した上で「変わる 超える」ためのコミュニケーションを続けていけるようにしていきたいと考えています。

▶ P.34-37 人的資本

NSKは大きく変わる事業環境の中、「変わる 超える」で新たな価値を提供し続けることで、社会から必要とされ、信頼され、選ばれ続ける企業を目指します。ステークホルダーの皆様には、今後とも変わらぬご支援を賜りますよう、お願い申し上げます。



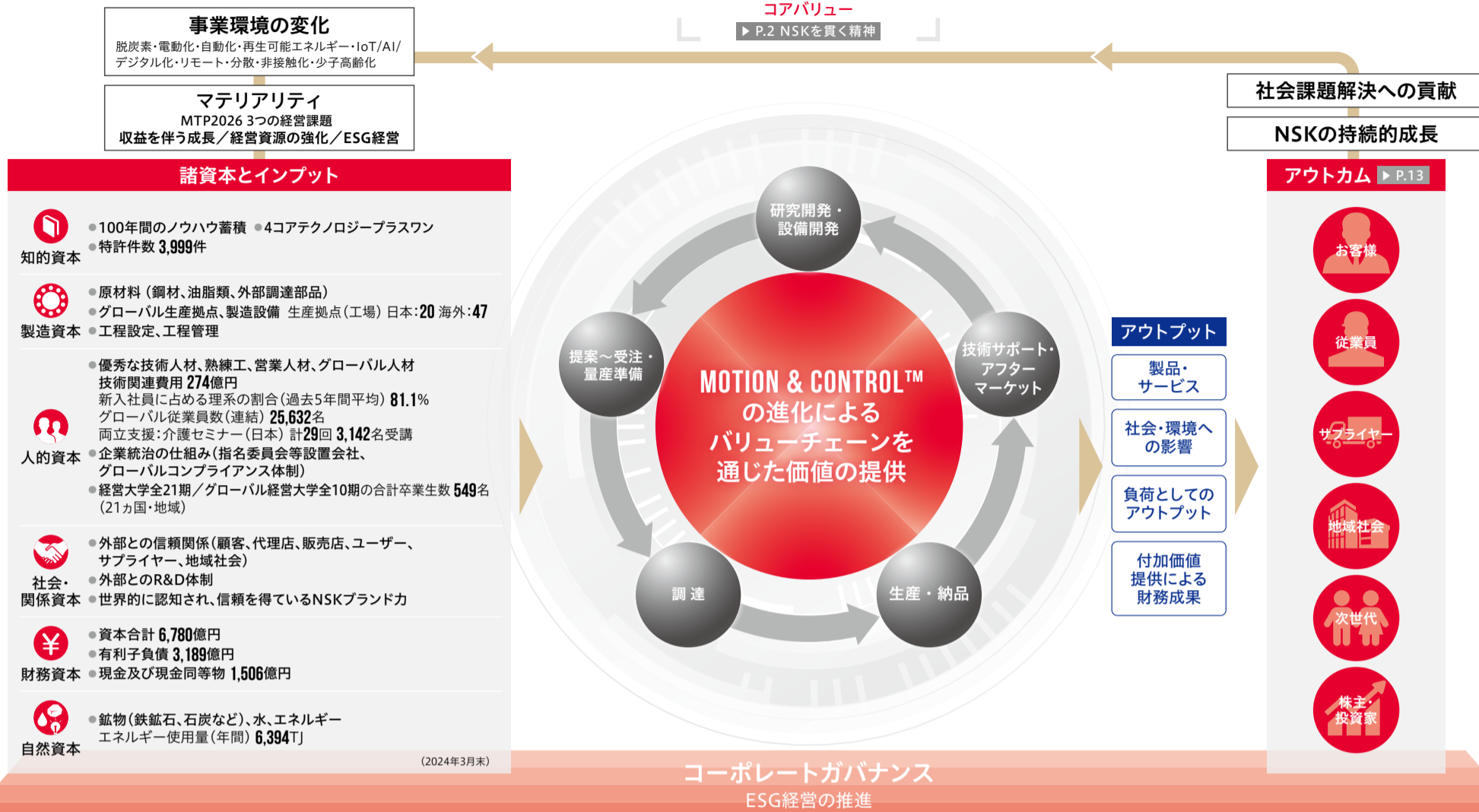
価値協創モデル

NSKを取り巻く事業環境は急激に変化しています。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。

NSK企業理念

— NSKビジョン2026 —
コアバリュー

▶ P.2 NSKを貫く精神



ステークホルダーとの価値協創

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ネル	アウトカム/KPI*	さらなる価値協創のために
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	<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 	軸受シェア世界第3位 環境貢献型製品の開発 246件（累計）	<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.33 製造資本 グローバルに広がる事業拠点
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	<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 	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% 女性管理職比率（日本、国内単体） 2.5% 休業度数率（グローバル） 0.28 両立支援：育児休業取得率 女性 100%、男性 83.3% 役員に占める経営大学・グローバル経営大学卒業生比率 65%	<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.34-37 人的資本
サプライヤー 原材料、部品のグローバルな調達先	<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 	人権デューデリジェンス実施 ※ CSR診断の中で実施 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.41 サプライチェーンマネジメント
地域社会 事業活動を通じた共存・共栄	<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.39 安全マネジメント	温室効果ガス排出量 -51.7%削減	<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.39 安全マネジメント ▶ P.42-49 環境マネジメント
次世代 NSK理念の実現と社会の持続的成長を担う人材	<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 	NSK奨学財団による支援実績 奨学生累計人数 47名 子供向け科学教室実施	<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
株主・投資家 財務資本の提供と経営の監視	<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 	年間配当金 年間30円/株（FY2024予想 年間34円/株） 配当性向 173.8%（目標 30-50%） DOE 2.4%（2.5%を下限の目安） 10年TSR 1.2%（年率）、12.9%（累積）	<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.26-29 CFOメッセージ

* 数値はFY2023末までの実績

バリューチェーンの深化

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。▶ P.30-37 内部資本の強化



バリューチェーンの深化

研究開発・設備開発

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「4コアテクノロジープラスワン」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。

提案～受注・量産準備

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。

資本の活用と強みの創出

- 4コアテクノロジープラスワン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な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

- 品質・コスト・納期・開発力・サービス・マネジメント(QCDDSM)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(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

- 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

強み

強み

- 自社での設備開発力
- 技術人材の層の厚さ
- 技術蓄積を通じた環境を配慮した課題対応力
- 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

深化のための課題と指標

課題	主要なパフォーマンス指標	課題	主要なパフォーマンス指標
技術の伝承・進化 <ul style="list-style-type: none"> 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 	<ul style="list-style-type: none"> NIT(口用語集)受講者数: 539名 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 環境貢献型製品開発数 技術提案件数 	需要の変化に伴う最適地からの供給対応	<ul style="list-style-type: none"> 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)
開発効率・品質 <ul style="list-style-type: none"> 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) 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ P.30-31 知的資本 ▶ P.42-49 環境マネジメント 	提案力	<ul style="list-style-type: none"> 変化する客先・社会ニーズを踏まえた技術提案力の向上
既存製品の商品力強化・新製品開発 <ul style="list-style-type: none"> 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 		新たな価値創出	<ul style="list-style-type: none"> 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	<ul style="list-style-type: none"> 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(口用語集)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	<ul style="list-style-type: none"> 生産におけるBCPの実効性強化 スマートファクトリー、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

バリューチェーンの深化

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。

生産・納品

製品製造では、品質・コスト・納期(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。

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(口用語集)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(状態監視システム)の活用によるMRO(口用語集)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。

資本の活用と強みの創出

- 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QCD管理
- グローバル調達による柔軟な調達対応
- 経験のあるバイヤーによるサプライヤー選定スキル

- 生産革新に向けた継続的な改善活動、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
- 国内20、海外47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

- 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

強み

強み

強み

- 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

- 高水準のSPIマネジメント(口用語集)
- 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

- 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

深化のための課題と指標

課題	課題	課題
安定調達 <ul style="list-style-type: none"> 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 	モノづくりの深化 <ul style="list-style-type: none"> 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 	顧客満足 <ul style="list-style-type: none"> 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
責任ある調達 <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 バリューチェーン全体での環境負荷低減 	サービス品質 <ul style="list-style-type: none"> 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 	主要なパフォーマンス指標
主要なパフォーマンス指標 <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.41 サプライチェーンマネジメント 	主要なパフォーマンス指標 <ul style="list-style-type: none"> NSKモノづくりセンター(口用語集)における累計受講者数416名(FY2015-FY2023) 休業度数率 客先の品質表彰 ▶ P.32-33 製造資本 ▶ P.39 安全マネジメント ▶ P.40 品質マネジメント ▶ P.42-49 環境マネジメント 	<ul style="list-style-type: none"> 産業別または製品別シェア、売上 ▶ P.22-23 事業戦略① 産業機械事業の戦略と進捗 ▶ P.24-25 事業戦略② 自動車事業の戦略と進捗

マテリアリティ

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、マテリアリティを評価する手法

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。

マテリアリティの特定プロセス

STEP 1 マテリアリティ評価対象の選定

短期および中長期的な視点から、社会課題解決への貢献とNSKの持続的成長に影響を与える、または与えうる課題をピックアップし、製品の安全性、脱炭素社会への貢献、地域社会の発展などの項目をマテリアリティ分析の評価対象として選定しました。選定にあたっては、以下を中心に検討しました。

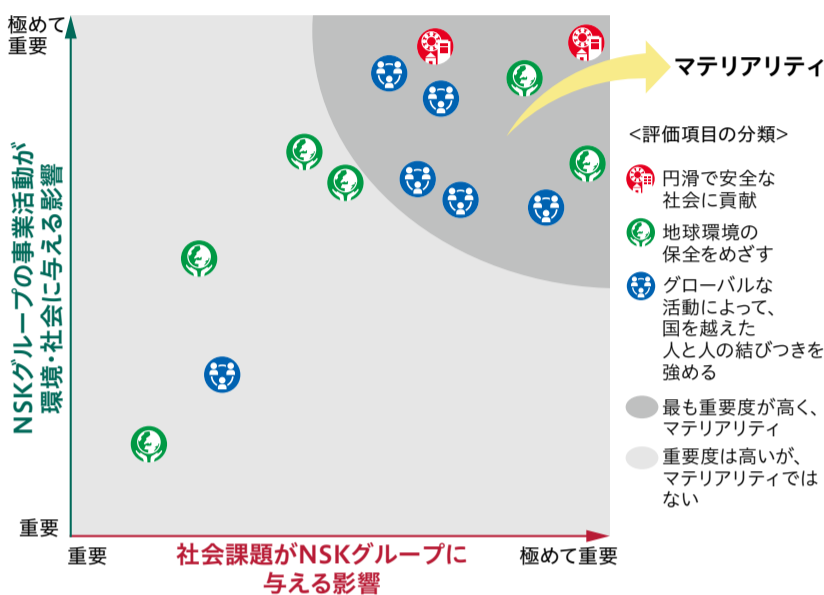
検討した基準・アンケート等

- SDGs ●GRIスタンダード
- SASBスタンダード ●ESRS
- ESG調査機関のアンケート
- 機関投資家へのアンケート/ヒアリング

これらの評価対象項目は、NSKが企業理念に定める「円滑で安全な社会」「地球環境の保全」「人と人との結びつき」との関係、コアバリューに位置づける「安全」「品質」「環境」「コンプライアンス」との関係、さらにNSKのSDGs宣言や中期経営計画2026(MTP2026)の取り組み課題、毎年のリスク棚卸しから明らかになった課題、顧客やサプライヤーなどのステークホルダーと連携して取り組んでいる活動と整合しています。

STEP 2 マテリアリティの特定

評価対象項目について、「NSKグループの事業活動が環境・社会に与える影響」(インパクトマテリアリティ)と「社会課題がNSKグループに与える影響」(財務インパクト)の重要度を、ポジティブ/ネガティブの両面から評価・マッピングし、最も重要度の高い項目をマテリアリティとして9項目に絞り込みました。



STEP 3 経営会議にて審議

特定した9項目のマテリアリティについて、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NSKグループ内に共有、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っていきます。^{*}

^{*}上記特定プロセスの設定と分析内容の妥当性の評価について、外部の専門コンサルタントの知見も活用しています。

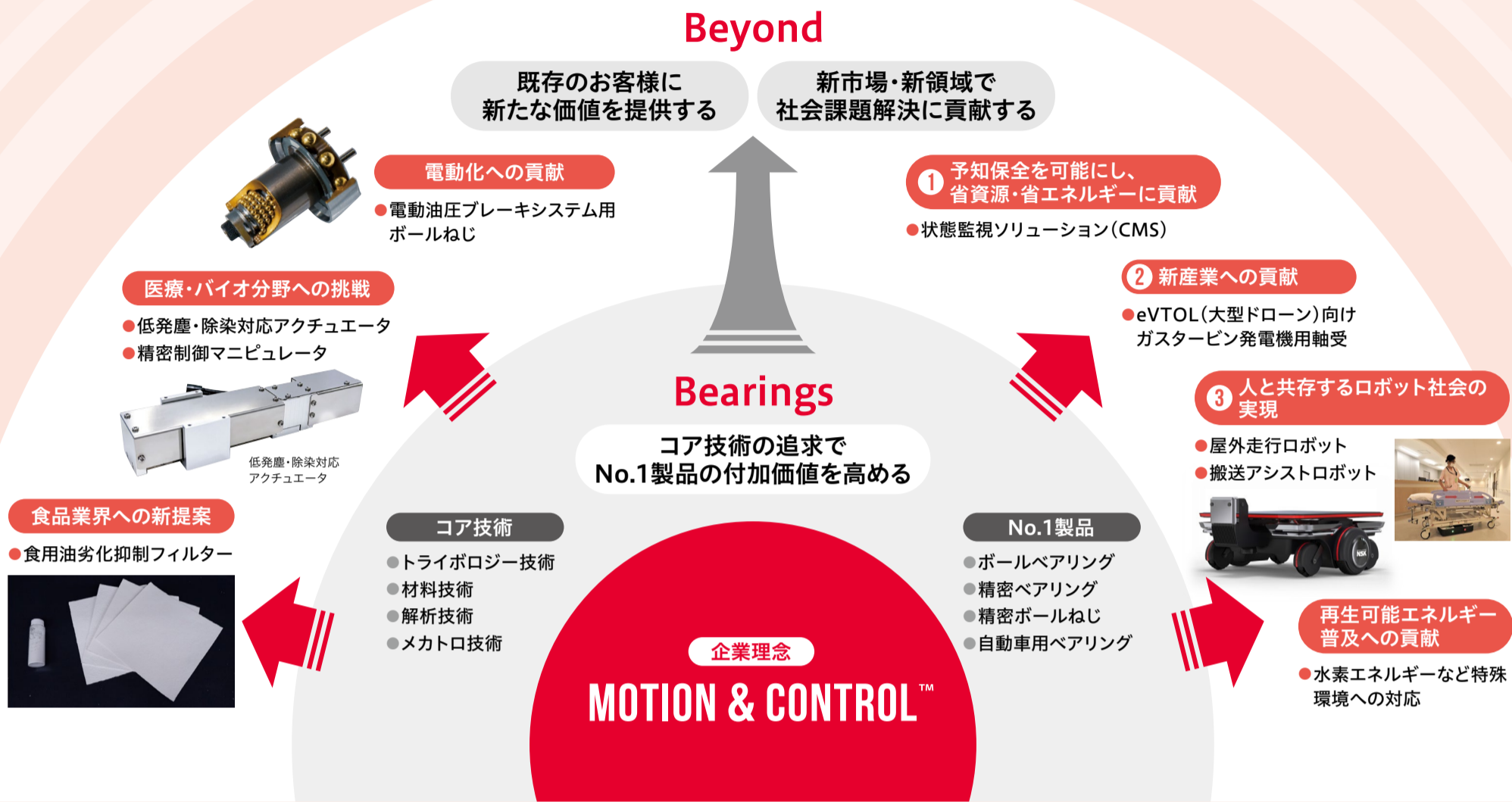
マテリアリティー一覧

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.38	詳細 ページ
円滑で安全な社会に貢献	安全 品質 環境 コンプライアンス	① 製品の安全性と信頼性の追求	ESG経営	●Total Quality No.1の推進(NPDS [□] 用語集、NQ1、人づくり)	9, 11, 12, 17	▶P.25, 40
		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	●生産の超安定化 ●Bearings & Beyond	9, 17	▶P.18-19, 30, 32
③ 脱炭素社会構築への貢献		ESG経営	●CO ₂ 排出量の総量削減 ●エネルギー売上高原単位の削減	7, 9, 12, 13, 17	▶P.42-48	
④ 循環型社会構築への貢献(省資源・リサイクル)		ESG経営	●省資源、リサイクルの推進 ●製品の小型・軽量化、長寿命化	9, 11, 12, 17	▶P.49	
⑤ 労働における基本的権利の尊重		ESG経営	●労働コンプライアンスの徹底 ●人権尊重	8, 17	▶P.51	
⑥ 誠実、公正、信頼される企業文化の醸成		ESG経営	●企業理念の浸透 ●コンプライアンスの強化	17	▶P.50	
⑦ 人的資本の価値最大化		経営資源の強化 ESG経営	●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)	8, 17	▶P.34-37	
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	●QCDの向上 ●環境/人権等の取り組み連携	8, 17	▶P.41	
⑨ 地域経済の発展への貢献		収益を伴う成長	●地域社会との共存共栄	8, 11, 17	▶P.33, 38	

特集 「変わる 超える」への挑戦 —Bearings & Beyondの取り組み—

大きく変わる事業環境の中、NSKは、「変わる 超える」に挑戦し、新たな価値を提供し続けることで、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。その一つとして、MTP2026で掲げるBearings & Beyondの取り組みを紹介します。

「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



「変わる 超える」で、新たな価値を提供する製品やサービスをカタチにする

1 予知保全を可能にし、省資源・省エネルギーに貢献

製品にかかわる新たな価値提供 状態監視ソリューション(CMS)

NSKは、製品販売後の設備メンテナンスや補修、廃棄まで含めたPLMモデルの確立に取り組んでおり、この実現に欠かせないのが状態監視ソリューションです。設備保全は、あらかじめ決められたタイミングで定期的に行う方法が主流でしたが、近年、持続可能な社会を目指し、製品を限界まで使いたいという要求が高まり、機器の状態に応じて適時メンテナンスを行う状態基準保全が求められるようになってきました。CMSを活用し、製品の稼働状態を監視することで、損傷や劣化の予兆を早期に検知することができます。これにより、製品を限界寿命まで使用した上で交換することができるほか、突発事故の未然防止にもつながります。NSKは、これまで積み上げてきたノウハウとデジタルの融合、またB&K Vibro (2021年に買収)の豊富な知見を掛け合わせることで、CMS事業をさらに拡大していきます。



2 新産業への貢献

新たな産業を支えるベアリング eVTOL向け ガスタービン発電機用軸受

近年、新たな交通手段としてeVTOL (電動垂直離着陸機)の開発が進んでおり、eVTOLの需要は加速度的に伸びていくとみられています。これまでは完全電動式のeVTOLが主流でしたが、高出力・小型軽量のハイブリッド電動式の需要も高まっていくことが予想されています。ハイブリッド電動式の中でも特に、ガスタービン発電機は、バイオ燃料や水素など様々な燃料が使用可能であることから、カーボンニュートラルの観点でも注目されています。NSKは、2024年3月にeVTOL向けガスタービン発電機用軸受を開発し、市場に投入しました。新たな潤滑機構を独自開発し、ベアリングに必要な潤滑油量を大幅に削減。軽量化につながり、eVTOLの航続距離延長に貢献しました。



3 人と共存するロボット社会の実現

ロボットが社会インフラとなる 未来を見据えた開発 屋外走行ロボット

NSKは、サービスロボット向けプラットフォームとして、屋外走行ロボットの開発を開始しました。屋外走行ロボットは、NSKのコアテクノロジーを活用し、搬送にかかわる3つの基本機能である屋外走行機能、安定搬送機能、自律走行機能を低床ボディにパッケージ化しています。これにより整備されていない路面でもやさしくモノを搬送できるため、サービス業をはじめとする幅広い産業の搬送業務の自動化に貢献します。接客業務への人的リソース配分強化や、労働安全衛生の向上などを目的とした搬送業務の自動化ニーズに応え、お客様のさらなる課題解決と新たな価値創出に取り組めます。現在は、サービスの現場で実証実験を行い、ユーザーの課題分析、ソリューションの提案に取り組んでいます。

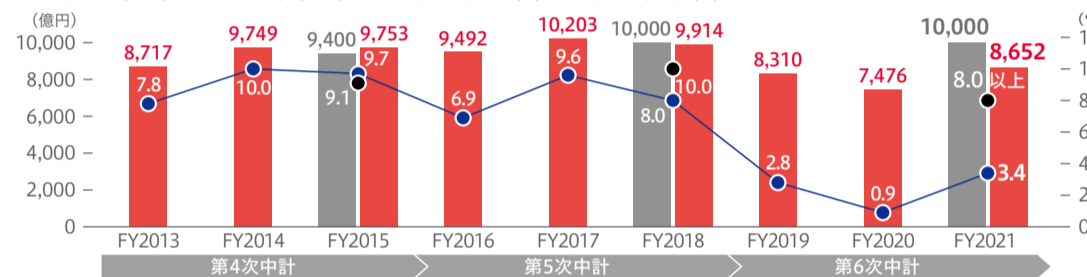


過去の中期経営計画振り返りとMTP2026の位置づけ



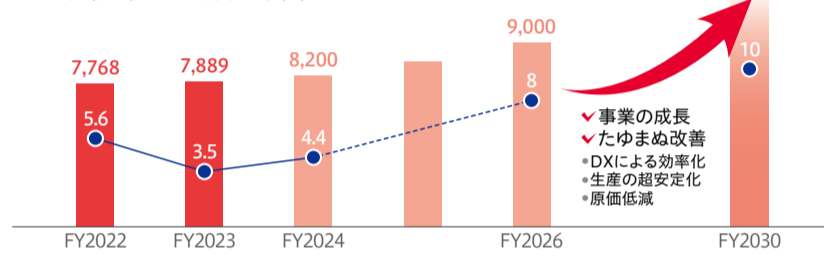
業績の推移(第4次中期経営計画は日本基準、第5次中期経営計画以降はIFRSベースです。)

■ 売上高実績(億円) ■ 売上高目標(億円) ● 営業利益率実績(%) ● 営業利益率目標(%)



売上高と営業利益率

■ 売上高(億円) ● 営業利益率(%)



「変わる 超える」に向けた中期経営計画後半の方針

NSKはFY2022にMTP2026をスタートし、3つの経営課題を推進しています。そのうち「収益を伴う成長」において、中期経営計画策定時の前提としていた事業環境が変化し収益性の回復は計画に遅れが生じていること、また当社ステアリング事業を2023年8月にJV化したことからFY2026の財務目標を設定し直しました。当初目標に対し下方修正となりますが、事業環境変化による収益体質悪化の回復に取り組むとともに、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、FY2026にROE8%、その先にROE10%の実現を目指していきます。

事業環境の変化

- ✓ 各国金利上昇、中国経済の減速を背景に需要低迷が継続。
- ✓ エネルギーをはじめ人件費などグローバルでインフレが進展。

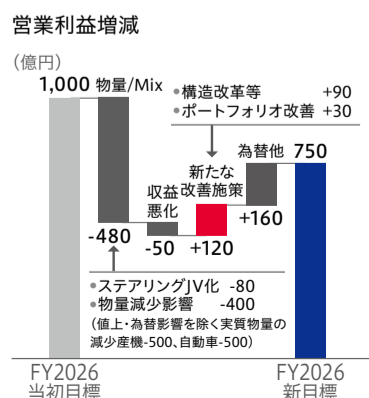
産業機械	FY2022はレコード更新も期後半から需要調整が継続。回復に遅れ。
自動車	グローバル自動車生産台数は中計策定時の前提に対しダウン。
ステアリング	2023年8月にJISとのジョイントベンチャー(JV)設立。持分法適用会社化。

FY2026財務目標の見直しと新たな目標への取り組み

- ✓ 売上高9,000億円、営業利益750億円、営業利益率8%、ROE8%に下方修正。

- ステアリング事業の売上高、利益を除く。
- 産業機械事業および自動車事業の売上高目標は維持。
- 産業機械事業の利益は実質物量減少を反映、自動車事業(除くステアリング)は目標を維持。

経営目標	当初目標	新目標
売上高	1兆円以上	9,000億円
産業機械	4,500億円	4,500億円
自動車(除くステアリング)	4,100億円	4,100億円
ステアリング	2,200億円	-
営業利益	1,000億円	750億円
営業利益率	10%	8%
産業機械	13%	10%
自動車(除くステアリング)	7%	7%
ステアリング	4%	-
ROE	10%	8%
ROIC	8%	6%
ネットD/Eレシオ	0.4倍以下	0.4倍以下
為替レート	USD112円	USD140円



マーケット前提	MTP2026策定時		FY2023末時点	
	FY2023	FY2026	FY2023	FY2026
工作機械受注金額予測(兆円) (日工会データをもとにNSK予測)	1.8	2.0	1.5	1.7
半導体製造装置需要予測(USドル Billion) (SEMI, GartnerデータをもとにNSK予測)	110	130	100	120
グローバル自動車生産台数予測 (百万台, NSK予測)	92	98	90	92

経営方針	取り組み施策 新たな取り組み
● 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。	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

ESG経営	環境	社会	ガバナンス
環境	「つくる」事業活動のCO ₂ 排出量削減 (Scope1+2 FY2017比) FY2023実績 -51.7%削減(FY2026目標 -50%) 「つかう」商品によるCO ₂ 排出量削減貢献 FY2023実績 2,435千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)	買収防衛策を廃止(2023年5月)
社会	人権方針を開示(2022年10月)、7年連続でホワイト500認定、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			
デジタル化に向けた環境整備	● DX人材育成プログラムを推進中(受講者数目標5,000名に対し80%以上の進捗) ● 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 FY2023時点で対象ラインの43%に着手		
多様な人材の活用	● 多様性比率* FY2023 29%(FY2026目標35%) ● 東京工業大学とトライボロジー技術に関する連携を強化		

* 女性、外国籍、キャリア採用、FY2023よりステアリング事業を除く

事業戦略 ① 産業機械事業の戦略と進捗

MTP2026の狙い

NSKでは、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目指しています。各国金利の上昇や中国景気の減速等を背景に当初計画より需要の回復は遅れていることからFY2026の目標を見直しましたが、事業の拡大戦略の方向性は変わりません。一方、E&E事業では市場悪化とインフレ影響により収益性が低下しているため、欧州地域を中心としたグローバル生産再編によって収益体質の改善を進めていきます。

事業環境の変化	リスクと機会	取り組み課題
<ul style="list-style-type: none"> 電動化、自動化等設備投資需要拡大 中国経済の減速 在庫調整の長期化 	<ul style="list-style-type: none"> リスク <ul style="list-style-type: none"> 中国経済の長期低迷 中国勢の台頭 機会 <ul style="list-style-type: none"> NSKの貢献市場拡大 <ul style="list-style-type: none"> 半導体、工作機械、ロボット、鉄道等 新エネなど新たな成長市場 	<ul style="list-style-type: none"> 成長・拡大 <ul style="list-style-type: none"> 供給力の強化 AM拡販/新市場への参入 収益改善 <ul style="list-style-type: none"> E&E事業の生産再編

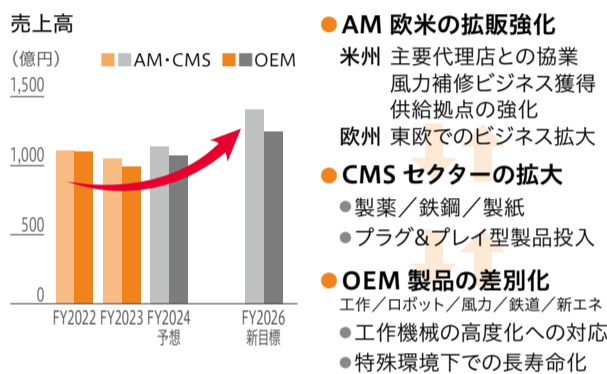
産業機械事業の強み

- 総合軸受メーカーとしての幅広い製品ラインナップ
- 4コアテクノロジープラスワンをベースとした技術力
- 精密軸受や精密ボールねじといったプレジジョン技術に強みを持つ
- 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
- 自動車ビジネスで培った技術力と生産管理手法
- 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

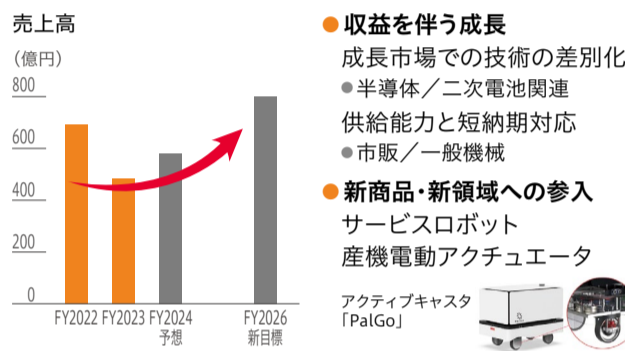
セクター別戦略

成長・拡大

産業機械軸受 一般産業機械(OEM)/アフターマーケット(AM)・CMS

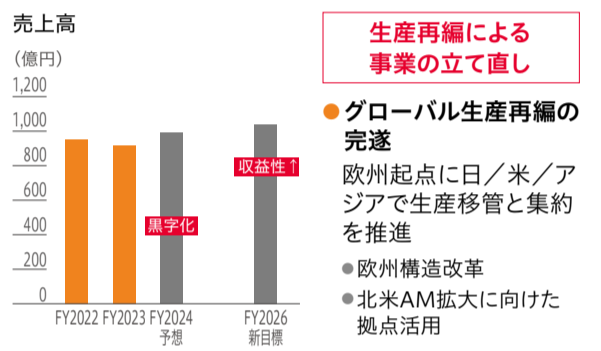


精機製品



収益改善

産業機械軸受 E&E (Electrical & Electrification)



「変わる 超える」ための戦略

アフターマーケットビジネス拡大への仕掛け

産業機械事業ではアフターマーケットビジネス(AM)の拡大を進めています。AMIは市販と補修の2つの市場がありますが、市販においては、標準製品の性能向上や製品選定の分かりやすさが重要です。その取り組みとして、豊富な技術データや最新のデジタル技術を活用し、世界初となる「Micro-UT法」を用いた高精度寿命予測^{※1}の実用化やオンライン公開中のエンジニアリングツール刷新など製品選定におけるお客様のサポート向上を図っています。補修では、各地域のフィールドエンジニアがお客様へのバリュープロポジションを念頭に日々課題の解決提案をしていますが、例えば機械停止が許容されない設備に対しては状態監視システム(CMS)も提案可能です。NSKは、これらを通じて最適なPLMの実現を目指しています。

※1 鋼材中の介入物の大きさや量(統計データ)から軸受のはかり寿命を高精度に予測する技術(特許出願済み)

より効率的な製品選定ツールを提供

- 3つのエンジニアリングツールをリニューアル。
- それぞれの機能を連動し、軸受選定～仕様確認～CADデータダウンロードまでワンストップで作業可能。

オンラインカタログ

改定後の基本動定格荷重を反映



NSKの技術ポイント

「Micro-UT法を用いた高精度寿命予測」を世界で初めて実用化。オンラインカタログに反映。(基本動定格荷重をはかり寿命2倍相当(最大)に最適化)

お客様がNSK軸受の長寿命性能を機械設計に活かすことが可能。

機械の小型化・軽量化に貢献

カーボンニュートラル社会の実現に貢献

(例)円すいころ軸受HR32306JをHR33206Jに置換えた場合

- 軸受外径: 約14%減
- 組立幅: 約13%減
- 軸受重量: 約38%減
- 軸受トルクおよび消費電力: 約18%減
- 使用段階の年間CO₂排出量^{※2}: 約22kg/個減

※2 当社基準による計算結果

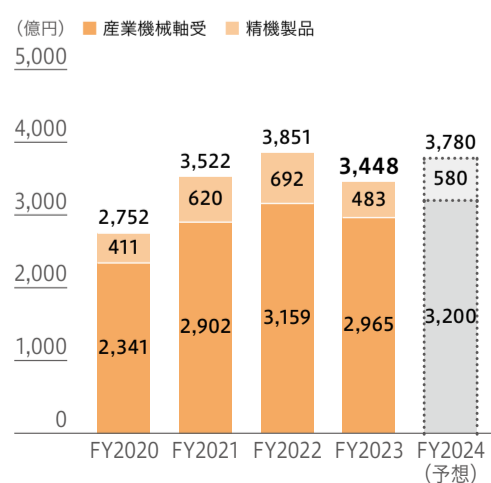
FY2023の振り返りと今後の見通し

半導体市場における調整局面の継続や中国経済の停滞影響を受けて市況が低迷しました。加えて在庫調整の影響により需要が伸び悩み、当連結累計期間は対前期比で減収となりました。地域別では、日本は工作機械、半導体製造装置および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が減少しました。米州では半導体製造装置向け、欧州はアフターマーケット向けなどの販売が落ち込み減収となりました。中国はアフターマーケット、工作機械および電機向けの需要が軟調に推移し減収となりました。

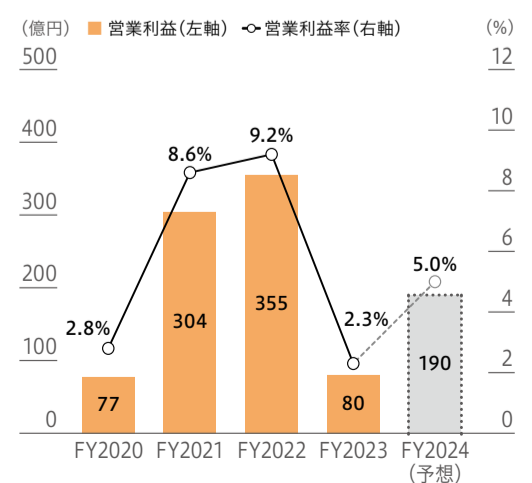
この結果、産業機械事業の売上高は3,448億46百万円(前期比-10.5%)、営業利益は80億7百万円(前期比-77.5%)となりました。

当事業では、成長が期待できる電動化、自動化、デジタル化、環境市場での需要増加を取り込むため、供給力の強化と技術サービスの体制の強化を進めています。さらに、状態監視システムやアクチュエータなど新たな高付加価値商品の開発と市場投入も推進することで、産業機械事業のビジネス拡大を目指していきます。

売上高推移



営業利益・営業利益率推移



事業戦略② 自動車事業の戦略と進捗

MTP2026の狙い

NSKの自動車事業は、HEVを含む電動車市場の拡大を背景に、ICE向け製品から電動車向け製品へのポートフォリオ変革を推進しています。電動車向け新規案件では技術の差別化等で高収益受注および拡販が進んでおり、ICE向け製品では物量減少に備えた生産体制の再編を進めています。なお、FY2026の自動車生産台数の前提は当初計画の98万台から足元の事業環境を踏まえた92万台へ見直していますが、為替の状況等も踏まえFY2026のターゲットは当初計画を維持しています。

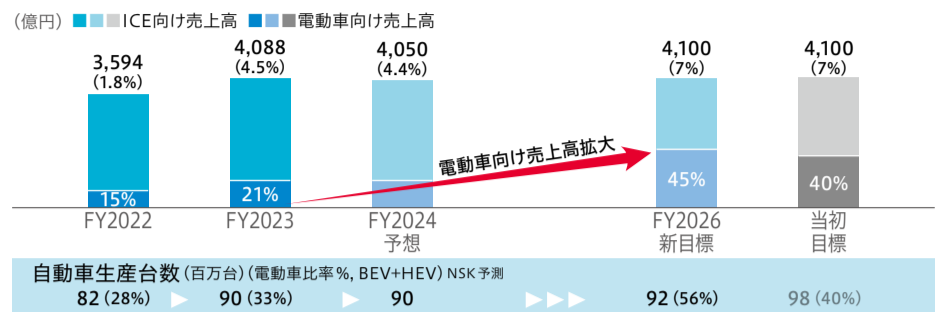
事業環境の変化	リスクと機会	取り組み課題
<ul style="list-style-type: none"> 自動車台数回復 FY2026前提 98百万台 電動化の加速 中国経済の減速 台数の伸びが鈍化 FY2026前提 98百万台 → 92百万台 	<p>リスク</p> <ul style="list-style-type: none"> 価格競争の激化 早まる開発スピード <p>機会</p> <ul style="list-style-type: none"> EV化を機とした新規顧客開拓と新商品提案機会増加 	<p>成長・拡大</p> <ul style="list-style-type: none"> 電動車向け拡販による収益改善と成長 差別化技術 耐電食/耐久性/低トルク/静音性 新商品の市場化と開発スピード強化 (中国現地R&D強化) <p>収益改善</p> <ul style="list-style-type: none"> ICE向け製品の生産再編

自動車事業の強み

- 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ットフォーム、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

MTP2026の成長イメージ

売上高(セグメント利益率)



FY2026ターゲット

売上高 **4,100** 億円 セグメント利益 **7%**

電動車向け売上高拡大と収益改善施策で営業利益率7%達成を目指す。

ポートフォリオ変革

- 高付加価値製品受注によるシェアアップ
 - 電動ブレーキBS 300億円規模への成長
 - 非日系顧客の拡大
- 参考) 軸受需要のインデックス (NSK予測)
ICE 100:BEV 80:HEV 110

電動車市場におけるNSKの成長エンジン

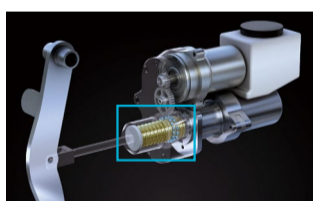
拡販	技術・市場ニーズ	NSK製品の特長
<p>eAxle用軸受</p> <p>導電ブラシ セラミック玉軸受 樹脂モールド軸受</p>	<ul style="list-style-type: none"> モータの高出力・高電圧化による電食問題 高速回転/低フリクション 	<p>電食問題/高速回転/低フリクションへ対応した製品ラインナップ</p>
<p>ハブユニット軸受</p>	<ul style="list-style-type: none"> 航続距離の延長 バッテリー搭載による重量増への耐久性 	<p>低フリクションかつ高耐荷重のラインナップ ▶ 第3世代テーパーハブユニット軸受</p>
<p>電動油圧ブレーキシステム用ボールねじ</p>	<ul style="list-style-type: none"> 法制化で需要拡大 小型/高容量化 応答性、制御性 	<p>NSK独自の加工技術で小型/軽量化を実現</p> <p>ボールねじタイプは応答性/制御性で優位</p>

「変わる 超える」ための戦略

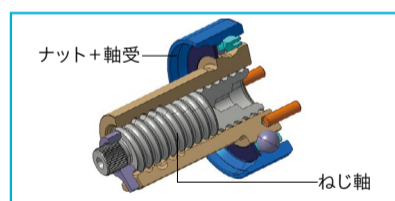
電動油圧ブレーキシステム用ボールねじの拡大戦略

安全・安心な社会の実現に向け、自動ブレーキの搭載義務化が進んでおり、特に安全性の高い電動ブレーキの増加が見込まれています。電動ブレーキの油圧制御には複数の種類がありますが、ボールねじ式は応答性、効率性に強みがあり、電動ブレーキの中で5割程度を占めています。NSKは、このボールねじ式の需要拡大に応じていくことで事業の拡大を目指しています。

電動油圧式ブレーキシステム



電動油圧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

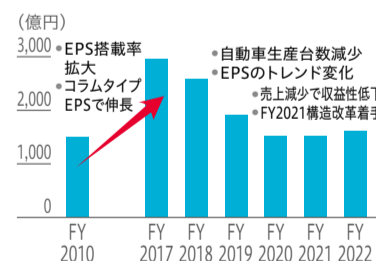
FY2026ターゲット

受注 **1,000** 万本以上
売上高 **300** 億円規模
シェア **50%**

ステアリング事業のJV化

NSKのステアリング事業は、EPS搭載率の拡大やグローバル自動車生産台数の増加を背景に、FY2017にかけて伸長しました。その後新型コロナウイルス等の影響もあり収益が低下、今後を見据えて構造改革に着手し、2023年8月にはJISとのJVを設立しました。現在、新会社のもと新たな戦略的パートナーとのアライアンスの検討を進めています。

ステアリング事業の売上高推移



ステアリング事業のJV設立

- JISと合併契約を締結
- NSKステアリング&コントロール株式会社を2023年8月1日に持ち分法適用会社へ移行(株式保有割合: NSK 49.9%, JIS 50.1%)

本取引の狙い

- 収益改善に向けたさらなる構造改革の推進
- スタンド・アローン化の推進
- ストラテジック・パートナーとのアライアンスの検討
- モニタリング体制の強化

FY2023の振り返りと今後の見通し

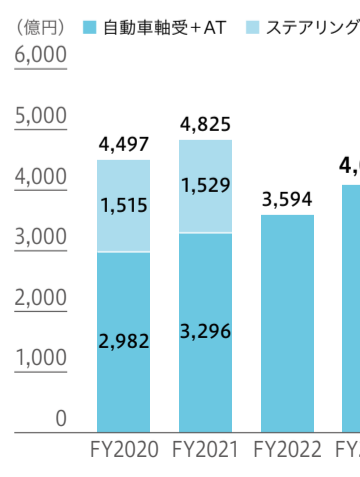
グローバル自動車生産台数は部材の供給制約による生産調整の解消が進んだことで前年から増加し、当連結累計期間は対前期比で増収となりました。

地域別では、日本、米州および欧州は前年同期に部品供給停滞などを受けて落ち込んだ自動車生産台数が回復に転じたことで増収となりました。中国は前年同期にゼロコロナ政策に伴う厳格な活動規制により生産活動が停滞した反動により増収となりました。

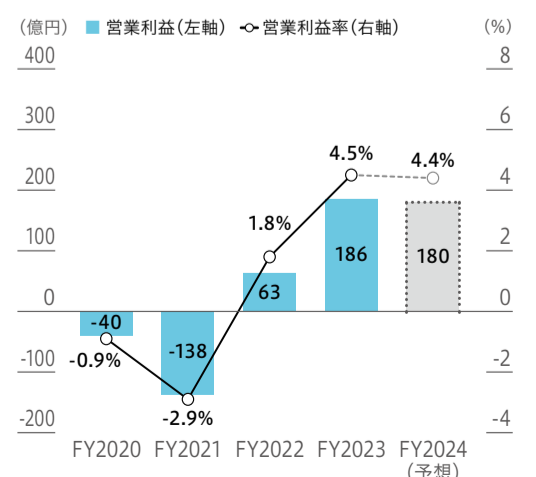
この結果、自動車事業の売上高は4,088億21百万円(前期比+13.8%)、営業利益は185億76百万円(前期比+193.6%)となりました。

当事業では、自動車の電動化に対し、低トルク・高速回転・軽量化といった当社グループの技術力を活かすことで競争力を強化し、さらには電動油圧ブレーキシステム用ボールねじなど将来に向けた新商品の拡大を図ることで事業の成長を目指していきます。

売上高推移



営業利益・営業利益率推移



※ 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日に設立したJISとの合併会社における持ち分法損益はFY2023 2Qよりセグメント利益に含めています。

CFOメッセージ



収益改善と適切なキャッシュ・アロケーションで持続的な成長を目指します。

鈴木 啓太 取締役
代表執行役専務 CFO

MTP2026前半の進捗評価

当社は、FY2022からFY2026までの5カ年の中期経営計画を策定し、その実現に向けて活動を推進しています。中計2年目となったFY2023の実績は、中計策定時に想定していた事業環境から変化する中、売上高7,889億円（前年比121億円増）、営業利益は274億円（同164億円減）と対前年で増収減益となりました。また、親会社の所有者に帰属する当期利益（継続+非継続）は欧州における繰延税金資産の一部取り崩し影響を反映させたことを含め85億円（同99億円減）、ROEは1.3%となり満足のいく結果ではありませんでした。

事業環境の変化によって当初想定していた計画に対し

て遅れが生じたことに加え、ステアリング事業をJV化したこともあり、MTP2026の目標を見直し、本年5月に公表しました。新たな目標は、売上高9,000億円、営業利益750億円、営業利益率8%、ROE8%、ROIC6%となります。

これまでの進捗を事業別に振り返りますと、中計初年度のFY2022は、自動車事業は半導体等の不足を背景にお客様の生産台数計画が日々変動するなど、難しい舵取りが要求される環境でのスタートとなりました。その後FY2023はそうした状況も徐々に解消され、四半期別で見ると若干の収益性の変動はあったものの自動車生産台数の伸びとともに、業績は回復に向かいました。また、インフレに対する売価転嫁も進展し、営業利益率5%を足元の実力としてつくり上げることができたと考えます。

他方、産業機械事業ではFY2022は前半の旺盛な需要を背景に過去最高の売上高を達成できましたが、不動産市況が低調に推移している中国景気の減速影響を受けるなど、期の後半から需要は減速し、FY2023も低調な状況が継続しました。産業機械事業は自動車事業に比すると限界利益率が高いため物量変動の影響を自動車事業

財務戦略の基本方針	経営指標	FY2023	MTP2026 新目標	FY2023の 評価・コメント
財務安定性の維持	ネットD/Eレシオ	0.26倍	0.4倍以下	健全な財務体質を維持
	ROE	1.3%	8%	事業環境の変化により収益計画に遅れ。ただしPost FY2026にROE10%を達成するよう各施策を遂行。
収益を伴う成長	ROIC	1.5%	6%	
	安定的な利益還元	配当性向	173.8%	30%~50%
DOE		2.4%	2.5%を下限の目安	

MTP2026のキャッシュ・アロケーションの考え方

MTP2026の5年間で営業キャッシュ・フローに加え、政策保有株式の縮減等も含めて4,000億円から5,000億円程度のキャッシュの創出が可能であると考えています。そのうちの2,800億円は収益を伴う持続的な成長に振り向けていきます。具体的には設備能力の維持を含む通常の投資のみならず、ポートフォリオ変革に向けた産業機械事業の拡大や生産の超安定化を推進するための投資に、さらにはDXや新商品開発等への投資を通じて、Bearings & Beyondの実現を目指していきます。

株主還元については、配当性向30%~50%に加えて下限の目安としてDOE2.5%を指標に設定しました。安定的な配当をDOEで示しつつ、アップサイドを配当性向で反映させていくことで、5年間で1,000億円以上の株主還元を見込んでいます。また、NSKの企業価値をより高めていくための一つのピースとしてM&Aを含めた様々な検討をしていきたいと考えています。

自己株式の取得については、FY2023に実施（217億円、2,500万株）し、併せて自己株式の消却（5,127万株）も行いました。自己株式の取得にはタイミングや条件、その他の要素が整うことが必要ですので、それらを踏まえて適切かつ機動的に実施していく考えです。

もう一つ重要なこととして、会社を持続的に成長させていくために必要な要件の一つにESGがあり、それらへの投資は欠かせません。ただし、事業活動を通して収益を上げ、その収益を活用して社会課題の解決に貢献するという循環を生み出すことが重要だと思います。例えば環境問題に対して当社は、事業活動による環境負荷の最小化という「つくる」段階と当社製品による環境貢献の最大化という「つかう」段階の両方でカーボンニュートラルを目指していますが、まさにそうした循環を生み出している、その循環がESGリスクを低減させ、ひいては資本コストの低減につながるものと考えています。

そして、これからの世の中の変化を見据えて、会社の様々な仕組みを変えていく必要もあります。特に人事制度は課題の一つです。いわゆる上級職、管理職については、

より大きく受けてしまいます。特にNSKが得意としている工作機械向けや半導体製造装置向けの精機製品では産業機械事業の中でもその影響を受けやすいセグメントであり、レジリエンスを高める必要があります。

MTP2026後半に向けて欧州構造改革を推進

中期経営計画後半の重要な取り組みの一つが欧州地域の収益改善です。現在、NSKは欧州地域の収益性に課題を抱えており、背景には景気が低調な中で製品構成が悪化したことが一つ挙げられます。また、業績不振によって生産設備の更新を十分かつ適切に行うことができなかった時期もあり、生産設備の老朽化が進み生産性が悪化してきたことも収益性悪化の要因の一つです。特にポーランドにある小型モータ向けのセグメント（E&E）の主力工場は、元は国営企業であったものを当社が買収し、以来NSKの成長に大きく貢献してきましたが、先に述べた内容に加えて、ポーランドがEUに加盟し人件費が上昇していったこと、さらにはウクライナ情勢の影響を背景としたエネルギーコストの急騰もあり、収益性は厳しい状況が続いています。

今回中期経営計画を見直す中で、NSKの収益体質をレジリエントなものに変えていくために欧州の構造改革に踏み込み、グローバルで適正な生産体制への見直しを図っていくことを決めました。そのために欧州を中心とした構造改革の費用としてFY2024に50億円、FY2025に10億円の合計60億円を投じますが、その効果としてFY2023の収益性に対しFY2026には年間90億円の収益改善を見込んでいます。ROE向上のための重要な施策であり確実にやり遂げたいと考えます。

従来の人事制度を変えてロール型の人事制度を始めました。人材は企業価値向上を図る上で重要なファクターの一つですので、教育や研修費をはじめ広い意味で人的資本への投資は継続的に注力していきたいと考えます。

▶ P.36 人的資本 新人事制度の導入 ▶ P.42-49 環境マネジメント

財務安定性の維持と財務レバレッジの考え方

NSKが持続的に成長し、事業環境の変化に今後も耐えていくには財務安定性の維持が不可欠ですが、自己資本比率、ネットD/Eレシオ、手元流動性などの当社グループの財務安定性の指標は健全なレベルを保つことができます。

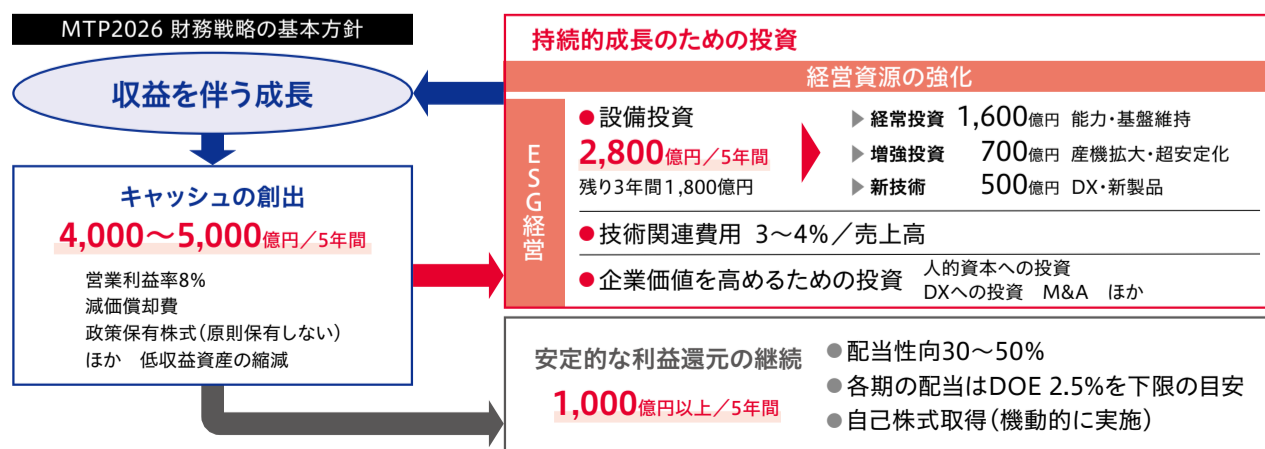
MTP2026では、ネットD/Eレシオの目標を0.4倍以下としており、例えばM&A等でキャッシュを要する状況となった場合においても、安定的な財務基盤を確保した上で、機動的かつ効果的な有利子負債の活用を図っていきたいと考えます。

格付投資 情報センター (R&I)	日本格付 研究所 (JCR)
A	A+

政策保有株式の縮減

政策保有株式は原則持たないという姿勢を今回の中期経営計画見直しに当たり改めて示しました。縮減によって得たキャッシュを「収益を伴う成長」に使い、収益力を高め、企業価値の向上につなげていくことが最も重要だと考えます。当社の連結資本合計に対する政策保有株式の比率はFY2022末で15.1%でしたが、FY2023末で5.5%まで縮減し、みなし保有株式についてはゼロとなりました。なお、FY2022のみなし保有株式の縮減にかかるキャッシュの一部を2023年4月に会社に返還することができました。▶ P.64 コーポレートガバナンス 政策保有株式

財務戦略 キャッシュ・アロケーション



CFOメッセージ

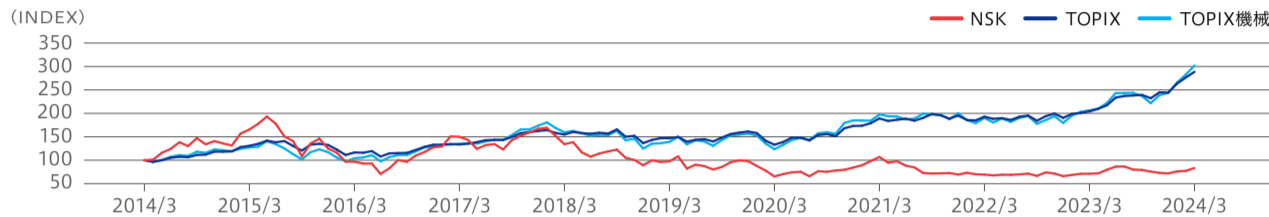
NSKの株価とPBRの評価

NSKの株価パフォーマンスがTOPIXやTOPIX機械を下回っている状況が継続しており、700円から900円のボックス圏を依然抜け出せず、PBRも1倍割れとなっている現状について、当社マネジメントは重要な経営課題と認識しています。

この現状を超えていくためには、株主資本コスト(当社は概ね8%から9%と認識)を上回るROEを達成することが必要と考えます。そのために、まずはMTP2026で新たに設定した財務目標である売上高9,000億円、営業利益750億円、営業利益率8%の収益体質づくりを進めて

いきます。FY2026に向けた収益改善ロードマップにおいて、成長・拡大の面では、高収益品の拡販とポートフォリオの改善を進めるとともに成長市場での拡大機会を取り込んでいきます。そして体質改善の面では、超安定化生産やDXによる効率化に加えて欧州構造改革をはじめとした生産再編を遂行し、それらの効果を刈り取っていきます。また収益改善施策と並行して、政策保有株式の縮減や株主還元などを効果的に実施し、資産効率の向上を図ることでROEをFY2026に8%へ引き上げ、FY2026の先には10%を実現させたいと考えます。

NSKの株価パフォーマンス(10年間)



※ 2014年3月末日の終値を100とした配当込み株価指数の推移

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
2014	1,815	1,023	1,758	32.6%
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%

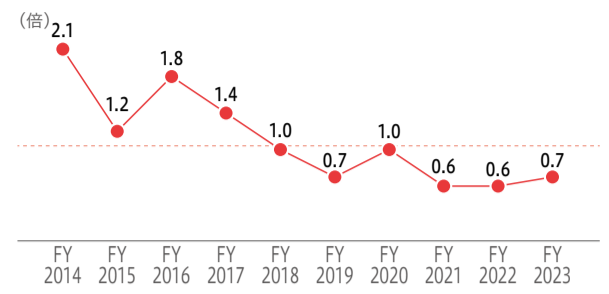
※ ボラティリティは、日次終値ベースの標準偏差を年率換算

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	20.9%	-14.7%	-5.2%	-1.8%	-0.4%	12.9%	1.2%	
TOPIX	41.3%	52.5%	15.1%	96.2%	14.4%	188.6%	11.2%	
TOPIX機械	46.2%	52.8%	15.2%	117.0%	16.7%	201.8%	11.7%	

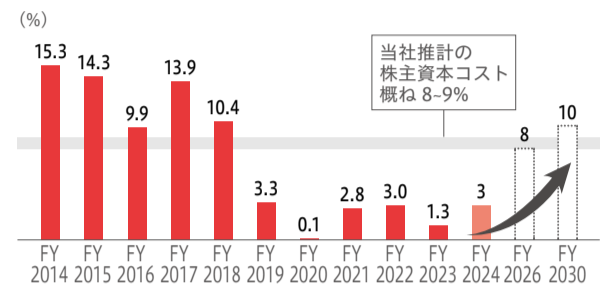
※1 TSR (Total Shareholders' Return): キャピタルゲインと配当を合わせた総合投資収益率
※2 何れも配当込み指数 ※3 3年率換算は幾何平均 ※4 Quick Factsetデータより当社作成

PBR推移

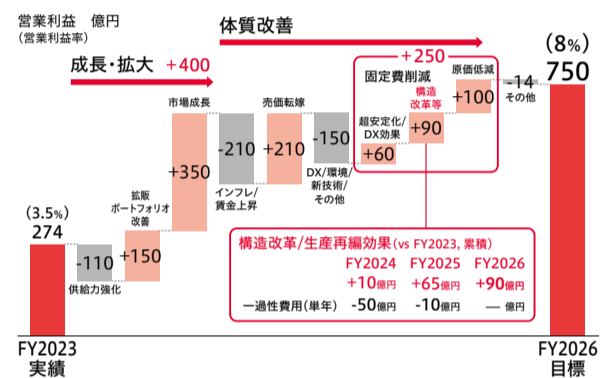


※ PBRは各年度末の株価にて算出。

ROE推移



FY2023→FY2026収益改善ロードマップ



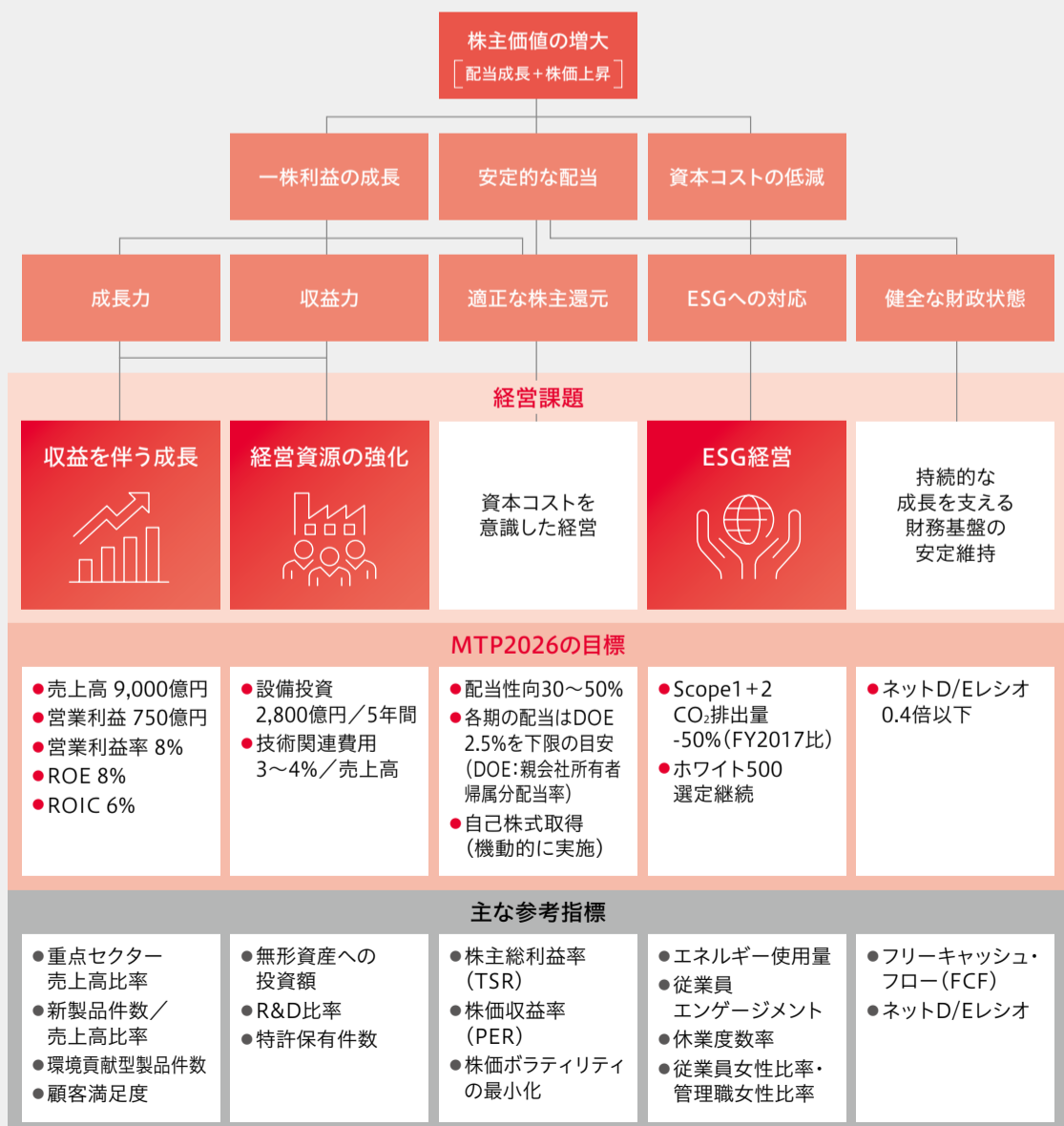
NSKの財務ロジックツリー

NSKの財務ロジックツリーは、株主価値増大のためにNSKグループの経営課題や経営戦略をどのように株主価値の向上につなげていくのかを、MTP2026の数値目標や関連指標との結び付きにより図式化したものです。

財務の視点からは、株主価値を増大させる要素の一部に配当と株価の成長があり、この成果は長期のTSRを用いることで検証可能と考えられています。また、一般的に、株価は資本コストの水準によっても変動するため、適正な資本コストが安定的に市場株価に織り込まれると株価変動リスクの低減につながるといわれています。

当社は、「安定的な利益還元」を重要な経営方針の一つに掲げており、コロナ禍においても株主の皆様への安定的かつ継続的な配当を実施できているものの、過去10年間のTSRは、先に述べた株価パフォーマンスの推移と同様に、残念ながらTOPIXやTOPIX機械を下回る状況となっています。最大の要因として考えられることは収益性の低下であり、収益力を高めROEを引き上げていくことがTSRの拡大と中長期的な株主価値の向上には欠かせません。ドライバーはポートフォリオ変革の推進で「収益を伴う成長」を成し遂げることで。加えて、政策保有株式の縮減等の継続によりプラスアルファのキャッシュを創出し、そのキャッシュを「経営資源の強化」、「ESG経営」という持続的成長のための投資、そして株主の皆様への安定的な利益還元の継続という好循環につなげることが重要です。

また、近年ESGの重要性が高まっていることから、ESG経営を進展させる経営戦略と数値目標をNSKの財務ロジックツリーに組み込んでいます。ESG経営を推進して資本コストを低減させることも株主価値の向上につながると考えており、財務面からは2023年9月に初のサステナビリティ・リンク・ボンドを発行しました。



知的資本 —技術力の強化—

NSKの4つのコアテクノロジーとそれを形にする生産技術

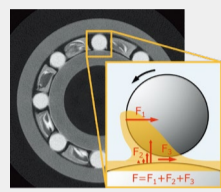
NSKは、企業理念で掲げる「円滑で安全な社会に貢献し、地域環境の保全をめざす」を実現するために、常に新技術の追求と品質向上に力を注いできました。ベアリング、自動車部品、精機製品の各製品分野において世界をリードするNSK。それらの技術基盤が、4つのコアテクノロジー「トライボロジー」「材料技術」「解析技術」「メカトロ技術」とコアテクノロジーを形にする「生産技術」です。これらを駆使した製品開発を通じて、高性能・新機能商品をタイムリーに市場へ供給することにより、より豊かな社会の実現と省エネルギーやCO₂排出量削減など地球環境保全を図り、持続可能な社会の実現に貢献し続け、社会から必要とされ、信頼され、選ばれ続ける企業を目指していきます。

4 コアテクノロジープラスワン

「摩擦」を理解しコントロールする

トライボロジー

トライボロジーは、運動しながら接する物質の間で起こる摩擦・摩耗を潤滑や材料表面で制御する技術です。回転・往復運動時にごく薄い油膜を介して伝わる大きな力を、独自に開発した潤滑剤や表面被膜・形状で最適にコントロールし、高速性・静音性・耐久性などの性能を極限まで高めます。



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

製品の性能を左右する技術として、その「材料」の研究・開発に終わりはありません。材料組成や熱処理条件を最適化した金属材料や高分子材料、セラミックスを活用する技術など、機能向上・耐久性・信頼性という、常に進化を続ける要求に応えながら、コストと生産性の両立も追求しています。



セラミックスや樹脂を活用したベアリング

「4コアテクノロジー」を形にする生産技術

4コアテクノロジーによって環境貢献、安全・安心を向上させるためには、それを形にする必要があります。また、高品質を安定して生産することが必要です。NSKは、設備の知能化やIoT活用、生産システム全体の最適化に取り組み、省スペース、省エネルギー、省人化を高レベルで行うスマートファクトリー化を実現しています。



韓国 天安工場

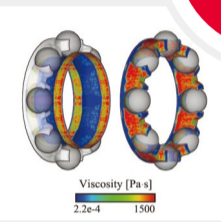
4 コア
テクノロジー

+1

現象を仮想空間上に再現、性能を予測

解析技術

高い精度や耐久性の実現には、培ってきた知見はもちろん、最新のシミュレーション技術により、製品の性能をバーチャルに試験・評価することが重要です。NSKの高度な解析技術は、実物での試験が難しい極限状況での性能評価を可能とし、最適設計や製品開発のスピードアップを実現しています。



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

メカトロ技術は、ベアリングやボールねじ、リニアガイドなどの機械要素技術と、モーター、センサー、コンピューターを組み合わせ、メカの良さをコンピューター制御でより引き出す技術です。自動車やバイオ医療をはじめとした様々な産業機械に新たな機能・性能を付加するとともに、信頼性の向上、そして暮らしの利便性・安全性に貢献しています。



アクティブキャスタ

NSKの強みをオープンイノベーションでさらに強化

NSKは、「4コアテクノロジープラスワン」の一つであるトライボロジーと、デジタル技術の融合による価値創出で持続可能な社会の発展に貢献し、社会から必要とされ、信頼される企業を目指すことを重要課題としています。

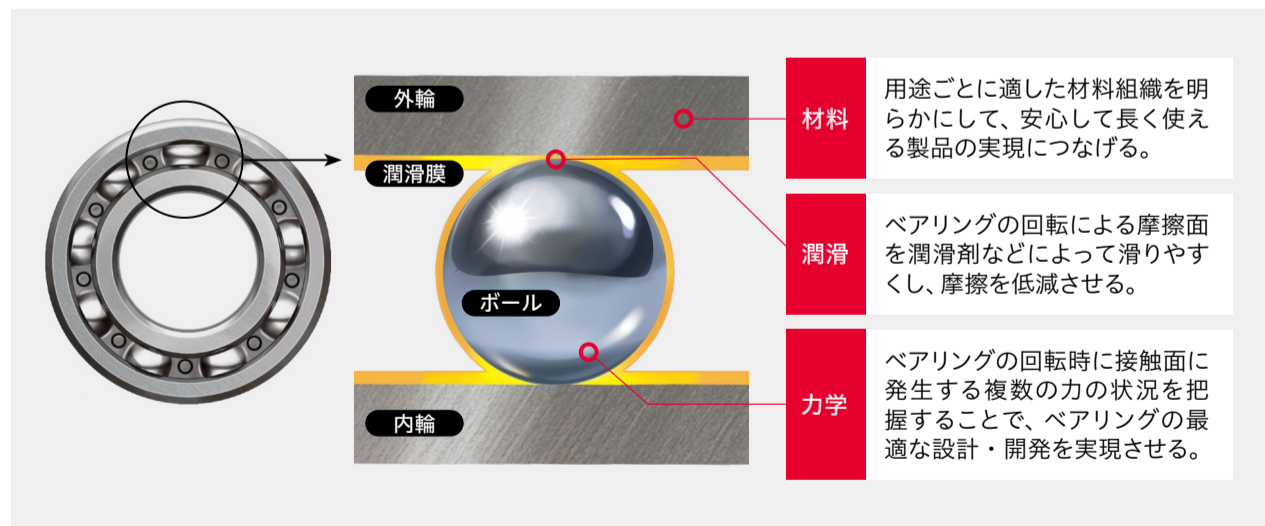
このトライボロジーを解明するための鍵となる技術が材料、潤滑、力学です。これら3分野について、2020年から国立大学法人東京工業大学と分野ごとに共同研究を進めてきました。そして、2023年3月には、両者の関係をより強固にして革新的な研究開発を継続的に進める体制とするため、トライボロジー技術に関する研究拠点の設置に向けた協定を締結。同年12月に、NSKトライボロジー協働研究拠点を東京工業大学すずかけ台キャンパスに設



NSKトライボロジー協働研究拠点

置しました。NSKトライボロジー協働研究拠点では、従来、個別に行っていた研究3分野を総合的に研究することで、従来の研究をより深化させ、より高性能なベアリングや直動製品の創出につながる画期的なソリューション

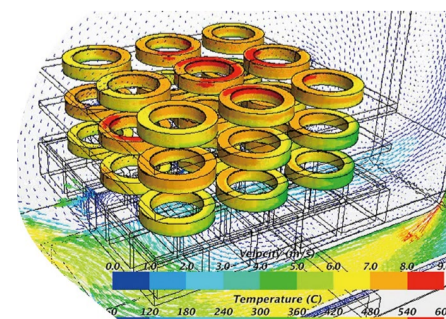
トライボロジー技術の3要素：材料、潤滑、力学



リアルデジタルツインで、既成概念を打ち破る解決策を生み出す

NSKでは、デジタルを最大限活用することで、社会に新しい価値を提供するリアルデジタルツインに取り組んでいます。リアルデジタルツインは、エンジニアの創造性にフォーカスした課題解決の考え方であり、全エンジニアへと展開中です。リアル現象をデジタルで再現することによりその内側をのぞき込み、そのメカニズムを推理してデジタル上でモデル化することで現象の目に見えない本質を理解します。これにより、既成概念を打ち破るソリューションを生み出していきます。

ベアリングの熱処理工程の課題解決にもリアルデジタルツインは活かされています。熱処理炉内のベアリングのリングが冷却過程で変形し、その変形を後工程で補正する必要がありました。この課題に対して、冷却ムラによる変形メカニズムの仮説を立て、熱処理炉内の現象をデジタル上でモデル化してデジタルとリアルで現象の洞察を繰り返し、現象の本質を理解することで効果的な対策を講じることができ、生産性向上、開発期間の短縮を実現可能にしました。



熱処理シミュレーション

製造資本

MTP2026では、「経営資源の強化」として、デジタルの力を活用し、事業変革を起こし続ける基盤をつくります。品質・技術・モノづくりおよびそれらを支える人材の育成において、デジタル技術を積極的に活用しています。

生産においては、生産の超安定化、グローバル生産の強化、新商品の生産対応の施策を進めています。これらの施策により、需要変動や時代の変化にも強い体質をつくり上げ、持続的成長につなげます。施策の中で特にデジタル技術を活用し、新たなモノづくりに挑戦しているのが「生産の超安定化」です。止まらない、不良品を作らないラインをつくり、生産の最適化により、お客様のニーズにより応えられる生産現場の構築を目指します。より高い品質と生産性1.5倍の実現を目指し、NSKの新たなモノづくりを追求していきます。

人とデジタルの力を掛け合わせて、世の中の変化やお客様の多様なニーズに対応できる工場づくりにチャレンジ

■ 次世代モノづくり人材の育成

NSKでは、APS(生産革新活動)を推進していく人材の育成を目的に、「改善エキスパート研修」を展開しています。生産現場からメンバー選出し、1年間の研修期間の中で、動画分析ソフト、データ分析ソフトなどデジタルを活用し、様々な改善活動を実践する機会を創出しています。これまで5期にわたり実施しました。「生産の超安定化」の実現に向け、デジタル技術のスキルアップとチームワーク力も磨き、「変わる 超える」に挑戦する次世代モノづくり人材を育てます。



改善エキスパート研修の様子

■ 人と設備の価値を最大限に活かすためのデジタル技術の活用

● PM-AIで工場の設備保全をスマート化

PM-AI(ピーエムアイ)は、設備の維持管理を重視し、安全で高品質かつ効率的な工場運営を目指すために開発された設備管理システムです。現在、国内外15工場に導入しています。設備の故障履歴やメンテナンス記録な

どをデータベース化し、グローバルで統合的に管理しています。これにより、設備の健全性評価や更新・オーバーホールの投資効率を向上させることにつながっています。さらに、AIを活用した故障原因分析や故障予測の開発も行っており、熟練者の知見や技能伝承といった保全力強化に将来的に役立っています。



PM-AIでデータベース化し、設備を管理

このほかにも、

● 生産最適化に向けた取り組み

生産プロセスのシミュレーション、グローバル設備能力の一元管理システムの構築

● 遠隔監視による管理の高度化の取り組み

設備の稼働状況や製品品質の可視化システムの構築など、NSKの新たなモノづくりに挑戦しています。

品質および生産性の向上、より安全・安心で、環境にやさしい工場を実現し、さらには社員がいきいきと働ける工場を目指します。

TOPIC 生産プロセスのシミュレーションとは

シミュレーションソフトを使用し、デジタル上で工場の生産状況を再現する取り組みです。2021年に活動を開始し、生産統括部門と工場の担当者が連携してモデルを作成しています。

従来検証することが難しかった製品の納期遵守率、設備稼働率、省人、生産性などをシミュレーションすることにより事前に効果検証をしています。今後は、さらに、新たな設備を導入する際の効果や、新工場を建設する際のレイアウトなどをシミュレーションすることで、経営判断の材料にも使えるようなツールにしていきます。



グローバルに広がる事業拠点

NSKは、31カ国・地域で200以上の事業拠点を展開しています。(2024年3月末現在)
グローバルに広がる67拠点の生産拠点を活用し、最適地生産を推進しています。

欧州



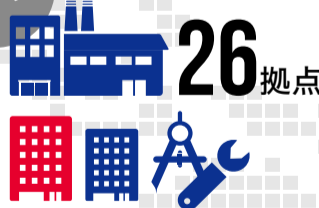
日本



米州



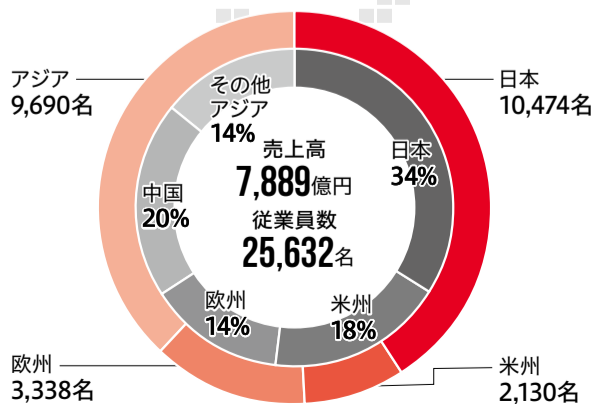
アジア



■ グローバル供給力を活かした最適地生産が強み

NSKは、日本の製造業としては早くから海外展開を進めてきました。1948年から始まった海外輸出に続き、1970年代にはブラジル、米国、イギリスなどで海外生産を開始、現地生産品による海外事業の基礎としました。1980年代以降は、電機や自動車向け製品を中心に生産品目を拡大するとともに、1990年代に入り新興国の経済発展を背景に、中国を含むアジア各国に生産拠点を設立しました。その後、新興国での事業を拡大し、国内外の幅広いお客様とのビジネス関係を構築し、グローバル生産拠点を活用した最適地からの供給提案を行っています。

顧客地域別売上高構成比/地域別従業員数(連結)(FY2023)



31カ国・地域で
200以上の事業拠点を
展開

うち生産拠点67拠点

(2024年3月末現在)



※ 拠点数には持分法適用会社を含む

人的資本

より詳しい
情報は、こちらを
ご覧ください。▶



**未来志向で挑戦し、
前進し続ける風土をつくり、
多様性を更に推進していきます。**

おか ひでの
岡 秀典 執行役常務 人事総務本部長

NSKの人的資本経営

NSKグループにおいて、人材戦略は以前から経営戦略や事業戦略と密接につながっており、常にそれらの戦略に沿ったかたちで人事施策を進めてきました。中期経営計画MTP2026では、「経営資源の強化」という経営課題に向けて「人的資本の価値最大化」を掲げています。会社の5年先、10年先を見据え、3つの目指す姿「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」の実現に向けて様々な施策を推進しています。また、人的資本経営を推進する中で、昨今改めて感じ重視してきたことは、従業員に会社の人的資本経営について丁寧に伝えることでした。このため、会社が

2026を策定し、多言語、多文化を持つグローバルNSKで目指す方向性として、その活動を推進しています。また、ビジョンの共有とともに、心理的安全性が多様性を支える鍵と考えており、ビジョン2026推進活動では、役員向けに開発・実施したワークショップを各階層や生産・販売・技術・管理の職場に適した内容へ再編集し展開しています。企業風土は単年の施策でつくられるものではなく、新しい視点を取り入れ改良を加えながら継続的に取り組んでいます。

従業員一人ひとりの個性と可能性を尊重

エンゲージメント調査を通して従業員の声を聴き、改善アクションにつなげてきました。日本においてはビジョンやダイバーシティに関するスコアは着実に向上している一方で、戦略や福利厚生に関しては私たちが発信している内容がまだまだ届いていないと課題に感じています。社長によるタウンホールミーティングや経営陣による従業員向け決算説明会などで、従業員から寄せられた質問に直接回答をする機会を増やすとともに、工場等に設置したデジタルサイネージ*を通じて、介護休業や育児休業といった諸制度の浸透にも取り組んでいます。こうした活動を地道に続けていくことは、効果を高めていく大事な手段だと考えています。

また、従業員の働きがいやモチベーションは常に重要視しているテーマです。従業員の働きがいを高めていくには権限を委譲し、新たな課題に向き合ってもらい経験も必要と考えています。その頑張りは周りの人がしっかりと支えてくれる。失敗しても次に活かせばよいし、活かせるチャンスはいくらでもある。私自身がそうした繰り返しの中で成長してきたと思っています。だからこそ、多様なチャンスが提供され、それを自分で掴み取ることができるという環境と意思の両面が必要だと感じています。

目指す姿を明確に示し共有することを大切に、社内報、社内の研修の場などで発信する機会を設けてきました。

この3つの目指す姿は、グローバル各地域の人材戦略でも大切な軸になっています。当社では年に2回、グローバル人事会議を開催しており、目指す姿に紐づく各地域の取り組みを共有、意見交換を行い、グローバルに連携しています。

挑戦を支える環境の構築

NSKグループの持続的な価値創出を実現する人材像については「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」と考えています。高い視座で目標を立て、バックカスティングしながら自ら考え、挑戦するといったマインドで、まさに「変わる 超える」への挑戦です。この挑戦を支え実現する仕組みとして、FY2024に、まずは管理職を対象に新たな人事制度を導入しました。新人事制度では、ポジションごとに必要なスキルを定め、求められる役割（ロール）を文章化しています。現在もポストに対して、業務分掌や業務分担を明確にし、個々の目標設定に対して管理者と相互確認をしています。今後、ロールディスクリプション（役割記述書）を開示していくことで、従業員自らがキャリアプランを描きやすくなると考えています。また、これは、役割を重視したPay for Positionにもつながっていきます。

「変わる 超える」ために、自分の可能性の範囲を限定せず、次の一步を踏み出す行動が重要です。例えば、昨日までやってきたことにかかる時間を減らし、残りの時間で新しいことを始めることを毎日意識し続けて欲しいと思います。またこうした姿勢を経営陣自らが示し、リマインドし

続けるとともに、チャレンジが評価される職場環境を構築していくことが大切です。

多様性を組織の力に

NSKグループが100年以上にわたり事業を成長させてきた背景の一つに、製品を供給するBtoBの会社として、最先端をいくお客様からの要求を確実に実行してきた実績があります。社内外から刺激を受けながら成長してきた成功体験をしっかりと認識し、将来につなげていきたいと考えています。「多様性」を我々の人事施策のキードライバーと位置づけており、多様な人材が集まり、刺激し合い、良い“マサツ”を生みながら成長し続けられる会社、当社の「人的資本の価値最大化」にはそのような想いを込めています。

MTP2026の柱の一つである「収益を伴う成長」の中に、「Bearings & Beyond」を掲げています。その施策の一つとして、CMS（状態監視システム）事業の拡大を目指していますが、このような経営の動きと連動し、外部からの高度専門人材の登用も進めています。当社にとっての新しい領域においては、外部から知見・経験のある人材がもたらす新たな視点とNSKの培ってきた知見や技術を融合させ、化学反応が起こることによってBeyondへの挑戦と人の成長につなげていきます。そのために人事制度も、高度専門人材を採用し評価できる、そのような人材が活躍できる環境に整えてきています。

多様な人材が活躍できる企業風土の醸成も大切です。当社では、100周年を迎えた2016年にNSKビジョン

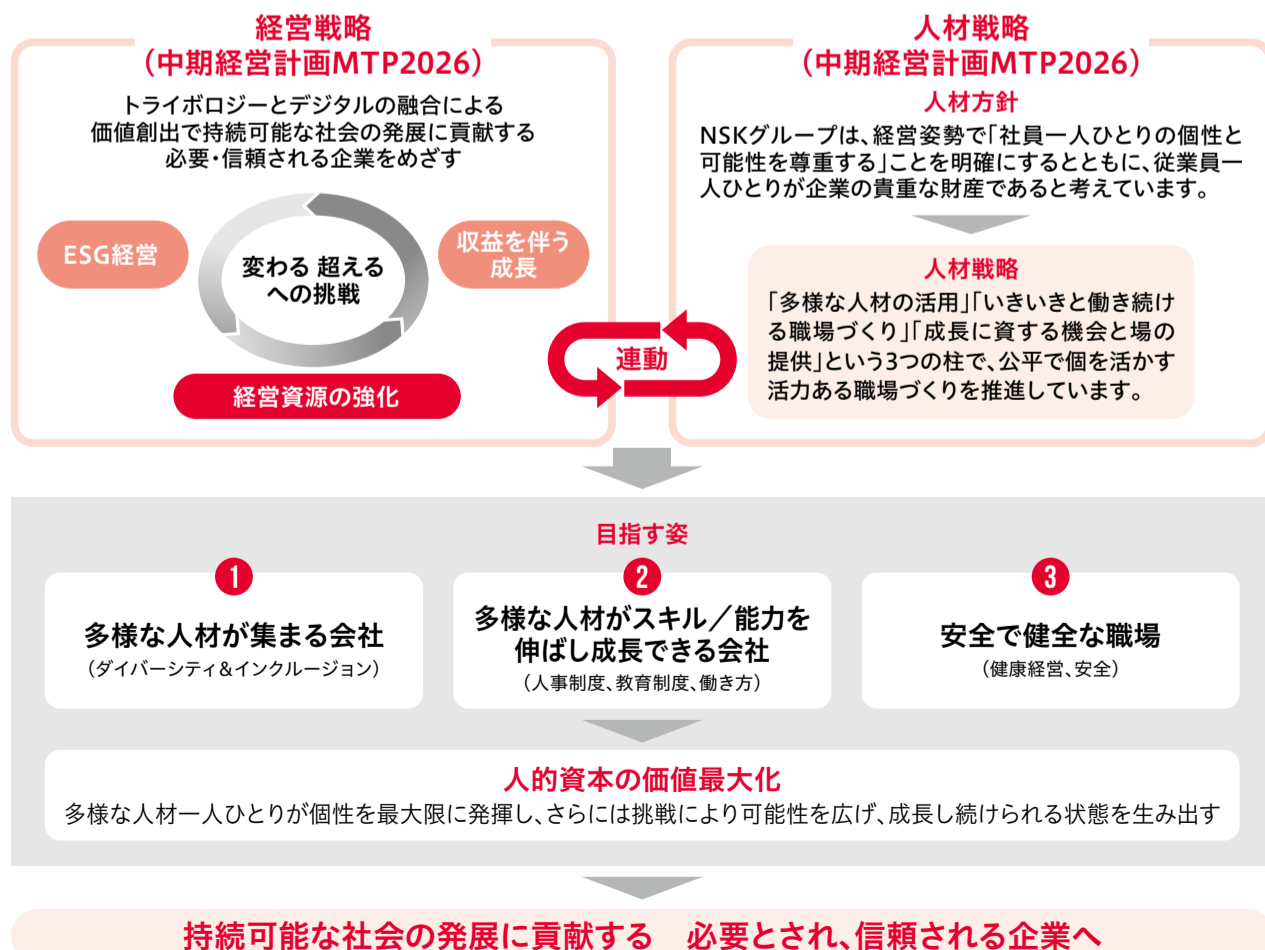
若手従業員が多くの経験を積み、アンテナ高く色々な視点を持てるようになるために、10年以内に3つの業務を経験するジョブローテーションを取り入れてきました。加えて、検討を始めたのが、新たなメンター制度の導入です。社内でも部門の違う人と話すと刺激を受けることが多いので、部門部署を横断して、様々な社員がメンターと

なり若手従業員などを支援していくことを考えています。

多様な人材一人ひとりが個性を最大限に発揮し、さらには挑戦により可能性を広げ、成長し続けられる職場に向けて、取り組みを着実に推進していきます。

* デジタル映像機器を使い情報を発信するシステム。NSKでは、国内工場、技術部の食堂・休憩所などに設置したモニターを通して、従業員へ社内の情報を展開しています。

NSKの目指す人的資本経営



人的資本

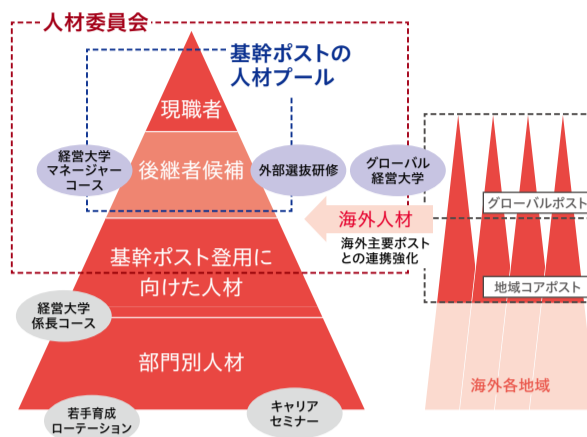
取り組み事例

■ 経営人材の育成

国内では、早期育成施策としての若手育成ローテーションから始まり、係長、課長それぞれの階層で選抜研修の位置づけとして経営大学を実施し、経営人材候補を継続的に輩出するキャリア開発プログラムを構築しています。一方、海外人材に関しては、各地域特有の育成プログラムに加え、グローバルポスト^①の後継者をメインの対象とするグローバル経営大学を実施しています。

基幹ポストへの登用に関しては、人材委員会を最上位機関として、経営人材の後継者計画、および人材投資計画を承認しています。また、その人材プールを充実させるために、各事業本部、機能本部と定期的なディスカッションを行い、事業や本部をまたぐローテーションや抜擢登用(ストレッチアサインメント)を実施しています。また、グローバル各地域(欧米中)においても、グローバルポスト、地域コアポストの後継者計画会議を定期的に開催しています。基幹ポストの定義(人材要件)を明確化することで、グローバルに融和性のある、年齢、性別、国籍を問わない後継者管理に取り組んでいます。

経営人材育成の目指す姿



■ 新人事制度の導入

働き方やキャリアに対する考え方は多様化し、個々人の自律志向が拡大しています。個の成長・自己実現と企業の成長の相関関係が強くなり、従業員と企業は選び、選ばれる、より対等な関係になってきています。当社では、まず管理職を対象に、ロール型人事制度を導入しました。ロール型人事制度とは、従業員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求めている人事制度です。個々の役割を「ロールディスクリプション(役割記述書)」として人材要件を明確にすることで、従業員は個々のキャリアを描きやすくなり、一人ひとりが自身の成長に向け、「自分で考え、自分で行動する」ことが可能になります。

■ ビジョン2026推進活動

FY2016より、NSKビジョン2026で掲げる「あたらしい動きをつくる。」の実現に向けて、国内外で推進活動を行っています。全ての人的資本を支える「屋台骨」として、職場内の活発な対話・心理的安全性を土台とし、従業員一人ひとりが自分の大切にしている想いやビジョン、あたらしい動きにつながるアイデア実現への挑戦を後押しできる企業文化の醸成を目的とした施策を展開しています。FY2023より、部署単位で取り組む「職場アクションラーニング」や、これまでの施策での学びを日常業務へ落とし込めるよう、職場における身近なテーマで気づきと実践を促す「あたらしい動き応援ヒント集」を展開しています。2024年4月には5年ぶりに対面でのグローバルビジョン会議を実施し、各地域の取り組みの共有・ディスカッションを行いました。



■ ダイバーシティ&インクルージョン

経営課題の一つである女性の活躍に資する施策の継続的な推進により、女性活躍推進法に定められる行動計画に掲げた「管理職および管理職候補層における女性をFY2024までに100人にする」(主なグループ会社含む)という目標は達成に向け順調に進展しています。3月8日の国際女性デーには、日本では女性の健康啓発のためのパンフレット配布や女性のロールモデルを招いた講演会を開催、海外ではNSKヨーロッパとNSKアメリカズが共同でアンコンシャスバイアスと女性活躍をテーマにした社内オンラインイベントを開催しました。

また、多様な背景を持つ従業員の活躍を支えるため、当社では従来、法定を上回る育児・介護の両立支援制

度を整えています。主な取り組みの例として、育休をプランクではなく、両立とキャリアアップの準備期間とするための育休取得者に特化した研修プログラムの提供や、介護に直面する従業員の両立支援として基礎から一歩踏み込んだ目的別介護セミナーの実施、従業員だけでなく家族も視聴できるセミナー動画の提供を行っています。

さらに、外国籍やLGBTQといった属性に向けたダイバーシティ&インクルージョンも進めており、見えにくい多様性への理解、共感を促進させるための様々な活動に対して、LGBTQへの取り組みを評価する「PRIDE指標2023」では3年連続でゴールドを受賞しました。



人的資本の価値最大化に向けて～主要な指標と目標

人的資本経営の3つの目指す姿に向けて、全ての取り組みにKPIとFY2026の目標を定めています。「人的資本の価値最大化」は、これら一つひとつの取り組みの成果を積み上げることで実現できると考えており、複合的な成果指標として、エンゲージメント調査から得られるグローバルエンゲージメントスコアを置いています。

ここでは、全取り組みの中から、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紹介しています。

取り組み課題	主要な指標	スコープ ^{※1}	FY2023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	83.3%	85%以上を維持(FY2025)
●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	制度策定、理解浸透のための説明会実施(管理職)	制度理解の浸透、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4,000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1,100名	
●健康経営の推進	●健康経営優良法人(ホワイト500)認定	日本	認定	認定継続
●相互啓発型安全文化の醸成	●休業度数率	グローバル	0.24	0.10

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

人的資本の価値最大化

グローバルエンゲージメントスコア[※]

FY2023(実績)

69

FY2026(目標)

70

※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 FY2022とFY2023に各プログラムを受講した合計人数

※ 調査は各地域で隔年実施しており、年度ごとに調査実施地域が異なります。スコアはFY2022とFY2023の調査結果を合わせ、調査対象者数で加重平均して算出しています。

サステナビリティマネジメント

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。」という企業理念の下、

- 世界をリードする技術力によって、顧客に積極的提案を行う
- 社員一人ひとりの個性と可能性を尊重する
- 柔軟で活力のある企業風土で時代を先取りする
- 社員は地域に対する使命感をもとに行動する
- グローバル経営をめざす

という経営姿勢により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。

さらにFY2026までの中期経営計画2026 (MTP2026)の期間を、持続的成長を可能にする企業基盤の再構築の期間と位置づけ、「収益を伴う成長」「経営資源の強化」「ESG経営」の3つの経営課題に取り組むことで、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。

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最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。▶ P.61 コーポレートガバナンス体制図

より詳しい情報は、こちらをご覧ください。▶



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。この重要課題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。

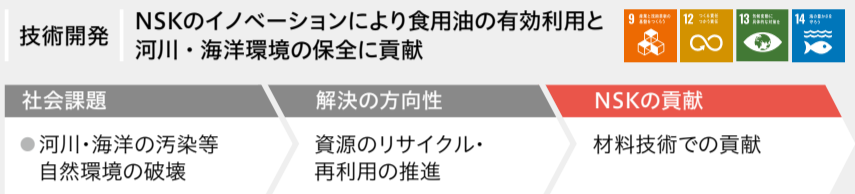
SDGs宣言

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



NSK製品のSDGs貢献ストーリー



NSKの材料技術を活かして、揚げ物調理に使われる食用油の劣化抑制と河川・海洋環境の保全に貢献します。NSKが油の酸化劣化を防ぐための添加剤と紙素材を組み合わせ開発したのが「食用油劣化抑制フィルター」です。このフィルターの使用により油の劣化が抑制され、揚げ物調理用油の交換回数削減(省資源)、ひいては使用済み食用油の廃棄量の削減による河川や海洋の水質汚染の抑制効果が期待できます。本製品はお客様への販売を開始しています。



安全マネジメント

基本的な考え方

NSKグループは、「安全」を経営の意思決定や行動において、最優先される共通の価値基準であるコアバリューの一つに位置づけ、「安全理念」に基づき、従業員一人ひとりの安全を確保し、全ての従業員が安全に行動できるよう、様々な取り組みを実施しています。

NSKグループの安全理念
安全をすべてに優先
安全・安心・働きやすい職場づくり

労働安全衛生マネジメントシステムの取得

NSKの各事業所において、労働安全衛生マネジメントシステムの国際規格であるISO 45001の外部認証を取得し、現状に満足することなく、常に安全レベルの向上を目指し活動の継続的な改善を図っています。NSKの全対象事業所は、ISO45001を取得済で、定期的に第三者機関の監査を受けることで、マネジメントシステムの実効性を高めています。

リスクアセスメント

NSKの生産現場では設備・機械のリスクアセスメントを進め、リスクが高いと評価された項目への対策を実施して労働災害リスクの低減を継続的に推進しています。新規設備や新工程に対しても、開発段階からリスクアセスメントを実施することで安全性を高めています。現在は、外部団体の資格認証を取得したセーフティアセッサの育成を進めており、適正な知識と技能を備えた人材によるリスクの低減措置を図っています。

現在、セーフティアセッサの累計人数は、2022年度末時点で、991名(設計245名、生



資格取得者へのリスクアセスメント技能向上社内研修の様子

より詳しい情報は、こちらをご覧ください。▶



産拠点422名、グループ会社324名)となっており、社内の取得者数を増やす取り組みを進めています。

これにより、NSKグループ全体の労働災害発生件数は年々減少しており、活動を開始した当初と比較すると半数以下にすることができました。▶ P.74 主要非財務ハイライト

安全道場

NSKグループ全ての生産拠点に「安全道場」と名付けた施設を作り、労働災害の疑似体験機を使った教育を行っています。そこでは、NSKグループ内で実際に発生した労働災害や危険作業のリスクを認識し、正しい作業ルールを順守することで、一人ひとりが安全を優先することの大切さを学んでいます。安全道場では工場の全従業員を対象として、毎年定期的に教育を実施しています。VR(バーチャルリアリティ)による教育コンテンツも取り入れて高所作業や火災現場といった疑似体験もできるようにしています。



安全道場でのVR安全教育

労働災害事例の共有

NSKグループの拠点で労働災害が発生した際はその情報が世界中の事業所のイントラネットに掲示され、再現動画を作成し、発生状況の詳細を確認することができます。このような取り組みにより各職場で「類似する作業や類似する状況はないか」といった自分達の職場に置き換えて考える「自分事化」を推進しています。

過去に発生した労働災害を全員で共有することにより、再発防止に努めるとともに、安全意識を高めさらなる「安全・安心・働きやすい職場づくり」を推進しています。



駅構内の下りエスカレーターを停止した状態で移動していた。The IP was moving on the station's down escalator.

災害再現動画一部抜粋

品質マネジメント

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グループは、品質をコアバリューの一つと位置づけ、製品やサービス、提供する情報を含め全ての品質を業界でNo.1にすること、即ち「Total Quality No.1」を実現することで、世界中のお客様に選ばれるモノづくりを目指します。

品質保証ビジョン2026(「お客様第一」の「100%良品」)に向け、「NSK品質保証の三本柱」に基づいた活動に取り組んでいます。

NSK品質保証の三本柱



1.NPDS (NSK Product Development System) 活動の推進	お客様の新規案件を、迅速、確実に安定生産に結びつけるため、品質をプロセスでつくりこむための活動を進めます
2.NQ1 (NSK Quality No.1) 活動の推進	不良「ゼロ」の安定生産を目指した活動を進めます
3.人づくり	品質づくりを支える人材育成を進めます

品質マネジメントシステム

NSKグループでは、開発・設計、製造などを対象に品質マネジメントシステムの国際規格認証(ISO9001、IATF16949)をグローバル全拠点にて取得しています。また、定期的実施する第三者機関の監査や内部監査により、品質マネジメントシステムの有効性を確認しており、問題が見つかった場合は適切な是正措置を行い、取り組みのレベルアップを継続的に図っています。

サプライヤー品質を高める取り組み

高品質な製品には、高品質な部品や材料、油脂類などが必要不可欠です。NSKグループでは、サプライヤーの皆様との信頼関係をベースに品質を高める取り組みを進めています。

品質保証本部が主体となり、サプライヤーの皆様の品質状況をシステムにて管理し、品質実績を基に毎月、改善課題の立案およびサプライヤー製品受け入れ工場と共同した品質向上活動に取り組んでいます。

サプライヤーの皆様が、品質に対して組織的に対応できるか確認すべく、品質マネジメント体制監査を実施します。新規サプライヤーだけではなく、既存サプライヤーに関しても監査実績および品質実績から毎年監査計画を立案・実施しています。

取り組み事例

- グローバル品質監査室による活動方針説明会
- サプライヤー品質の現状把握と見える化および品質問題の月次報告
- 重点サプライヤーに対する、品質本部トップによる品質改善活動を実施
- サプライヤー品質問題管理システムの開発
- 最終工程委託サプライヤーの現状把握

品質教育

NSKグループでは、継続的な意識と知識の向上を目指し、新入社員から管理職まで役職に応じた、階層別品質教育を行っています。また、毎年全従業員に向けたeラーニング、生産工場では製品に触れながら行う品質道場教育を実施しています。

品質道場[※]教育

品質教育は、“意識→知識→技術・技能”の順で学ぶことが重要と考えています。

人に起因する不良品の発生を撲滅することを目指し、全世界の生産工場52拠点に品質道場を設置しています。品質道場では品質の重要性を説明し、意識を醸成するとともに、実際の製品や不具合品に直接触れることで製品知識および品質知識を得ることができます。NSKでは、生産工場・技術部で業務を行う従業員は一人年2回以上の品質道場教育を受講することを目標に掲げ、活動を進めています。その中で習得したものを自らの仕事とつなげ発揮することで、高品質なモノづくりの現場を支える人材を増やし、Total Quality No.1を実現していきます。



品質道場教育:現地

※全道場にて師範と師範代を選任し、教育内容の充実・更新、講師の育成や教育計画の策定まで、道場の総合管理を行い運営しています。

サプライチェーンマネジメント

より詳しい
情報は、こちらを
ご覧ください。▶



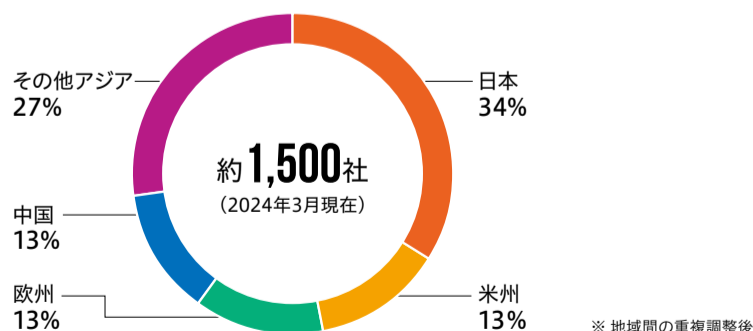
基本的な考え方

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。

サプライチェーンの主な内訳

NSKグループは、グローバルで約1,500社(地域間の重複調整後)の直接材サプライヤーの皆様との取引があります。

NSKグループ地域別サプライヤー比率(サプライヤー数)



サプライチェーンのリスク管理

NSKグループは、調達する部品や原材料および調達先の取り組み状況がQCD(品質・コスト・納期遵守)に関するNSKの基準を満たせることを基本に、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しています。また、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。

サプライヤーの皆様とのNSKの価値創造の共有

NSKグループでは、毎年、調達方針説明会を開催し、主要なサプライヤーの皆様へ人権・労働や気候変動対策などの社会的要請の高まりやお客様から求められている事項を伝え、労働安全やCO₂排出量の削減などNSKが取り組んでいただきたい内容を説明し、サプライチェーン全体で歩調を合わせた活動の実践を要請しています。2024年5月に開催した調達方針説明会には、87社に参加いただきました。

またFY2023には、NSK人権方針や取り組みに関する動画を一部のサプライヤーに配信し、意見・感想などフィードバックをいただきました。



調達方針説明会

紛争鉱物規制への対応

NSKは、コンゴ民主共和国とその周辺国において、人権侵害を行う反社会的武装勢力への資金や利益供与につながる紛争鉱物^{※1}を製品に使用しないことを方針としています。また、調査により使用が懸念される場合は、該当するサプライヤーに取り組みの重要性を伝え、部品や原材料等の使用回避に向けた施策を行うこととしています。自動車の電動パワーステアリングに使われる電子部品など、一部のNSK製品に米国紛争鉱物規制^{※2}が調査対象とするスズ、タンタルなどを使用しています。そのため、NSKは該当する部品や原材料のサプライヤーの皆様と共同で、毎年、サプライチェーンをさかのぼって原産国や精錬所を調べるなど、世界で紛争鉱物に関する取り組みを主導する団体であるResponsible Minerals Initiative (RMI) による統一フォーマットのCMRTおよびEMRTを利用した調査を実施し、鉱物調達の安全性を調査しています。なお、調査の結果、武装勢力の資金源となるような紛争鉱物の使用は確認されていません。

※1 米国金融規制改革法にて「タンタル、スズ、金、タングステン」を紛争鉱物と定義

※2 米国上場する企業に、毎年、紛争鉱物の使用状況を調べ報告や情報開示を義務付ける規制。NSKは、本規制が対象とする米国上場企業ではないが、調査を実施し顧客への情報提供等を行っている。

環境マネジメント

NSK環境方針・環境行動指針

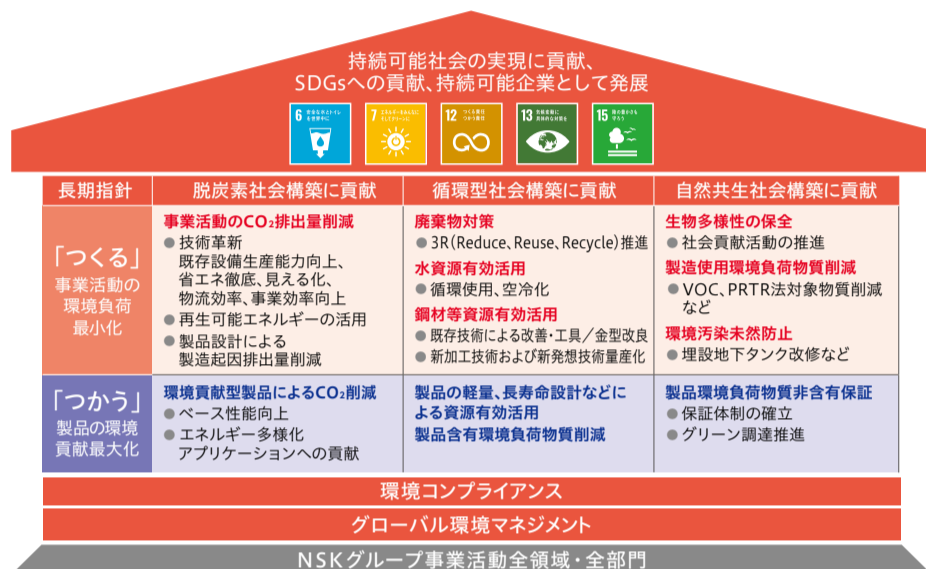
より詳しい
情報は、こちらを
ご覧ください。▶



気候変動、資源の枯渇、化学物質による大気や水質の汚染、生物多様性の喪失などに対する危機感が高まり、地球環境を保全しながら発展する「持続可能な社会」の実現が人類共通の課題となっています。NSKは環境方針を策定し、環境負荷低減に貢献する製品やサービスの開発に取り組むとともに、バリューチェーン全体の環境負荷低減に向けた事業運営を行い、企業理念に定める地球環境の保全を目指しています。

環境行動計画

NSKは、MTP2026の重要課題の一つである「ESG経営」を推進するため、環境行動計画を策定しました。グローバル環境マネジメント、環境コンプライアンスを基盤に、我々が目指すべき姿を「脱炭素社会」「循環型社会」「自然共生社会」と想定し、その構築に、自らの事業活動の環境負荷の最小化と、製品を通じた環境貢献の最大化で役割を果たしていくことを目指して活動を推進しています。このことは、SDGsの達成への貢献につながっています。



気候変動対策

より詳しい
情報は、こちらを
ご覧ください。▶



カーボンニュートラルの推進体制

NSKは、カーボンニュートラルへの取り組みを、社会課題の解決と事業継続および持続的成長を達成するために欠かせない経営課題と捉えています。カーボンニュートラル推進部は、全社のおよび中長期的な視点で方針・戦略・目標を設定し、達成に向け諸施策を推進するとともに、活動の進捗を定期的に担当執行役およびCEOに報告します。特に重要な施策は、経営会議の審議を経てCEOが決定し、取締役会に付議されます。取締役会は、この取り組みの執行状況を監督しています。なお、CO₂排出量削減の達成度は、執行役の短期業績連動報酬の評価項目に組み込まれています。このような体制のもと、専門部会を通じて、各部署と横断的に連携して、全社で取り組みを進めています。

エネルギー部会

カーボンニュートラル達成に向けたロードマップを策定するとともに、各工場のエネルギー使用量やCO₂排出量および省エネや再エネの利用拡大などの施策を共有し、NSKグループ全体のエネルギー使用量の削減に取り組んでいます。

FY2023に議論した主なテーマ

- 屋根の断熱塗装
- 生産設備のエア漏れ削減
- 高効率機器の採用
- コンプレッサの省エネ

海外拠点との連携

エネルギー使用量の約半分は海外事業所が占めているため、各地域本部の環境担当者との連携を強化し、省エネをはじめとする各種施策の共有や課題の協議を行っています。

環境商品部会

技術部門が主体となり、環境貢献型製品・サービスの創出およびそれらの環境性能を定量的に評価する仕組みづくりを行っています。これにより、環境性能に優れた製品・サービスを提供し、社会全体のCO₂排出削減に貢献することを目指しています。

環境人材の育成

全従業員が正しい知識に基づいて業務に取り組むことができるように、年数回のテーマ別環境eラーニング、各部門の環境管理者向けの目的別教育や啓発活動を行っています。また、階層別教育や新入社員に対する全般的な環境研修を継続的に実施し環境保全活動の実効性を高めています。

基本的な考え方「つくる」と「つかう」でCO₂排出量の削減を推進

NSKは、喫緊の課題である気候変動への対応として、サプライチェーン全体でカーボンニュートラル達成に貢献します。自社が製品を「つくる」工程のみならずお客様が製品を「つかう」段階までのライフサイクル全体を通じて、CO₂排出量削減に取り組めます。NSKが提供する製品は、摩擦のコントロールなどでエネルギーの使用量を減らし、さらには、循環型社会（サーキュラーエコノミー）の考え方を取り入れ資源の有効活用を図っています。NSKは、100年以上磨き続けてきたコア技術を駆使して、持続可能な社会の実現に貢献していきます。

事業活動の環境負荷最小化と製品の環境貢献最大化への取り組み



環境マネジメント

■ 事業活動の環境負荷最小化への取り組み

NSKは、製造工程でのCO₂排出量を削減する上で、エネルギー使用量の削減が最も優先すべき課題と考えています。ムダを減らす地道な省エネ活動をグローバルで推進するとともに、コア技術を駆使した革新的な生産技術の開発を進めています。また、環境負荷を抑えたエネルギー調達のため再生可能エネルギーも活用し、将来的には、より一層環境負荷を抑えた素材およびエネルギーへの転換も視野に入れています。

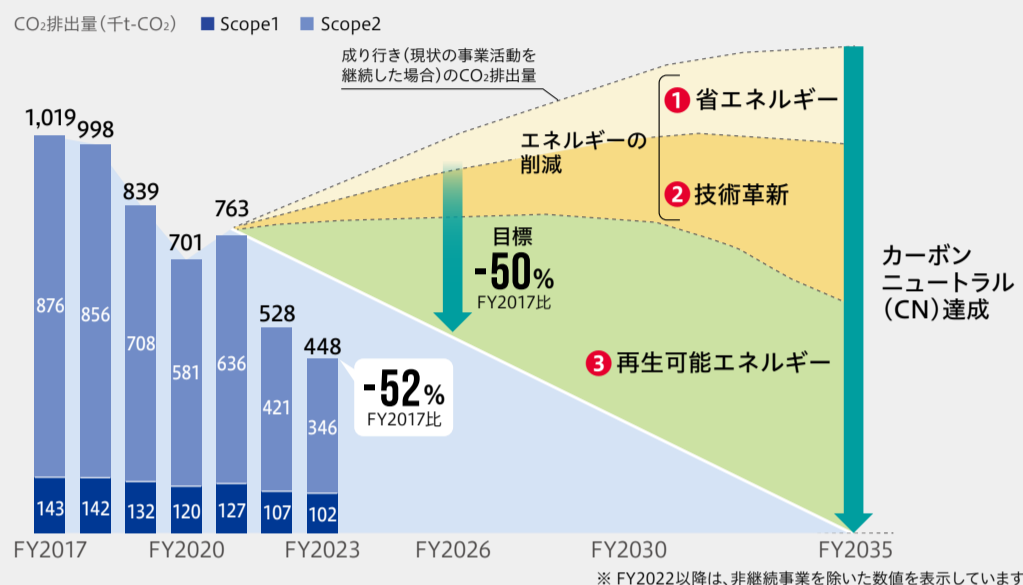
用語解説

Scope 1、2、3	モノがつくられ廃棄されるまでのサプライチェーンにおける温室効果ガス排出量の分類方法。
Scope 1	事業者自らによる温室効果ガスの直接排出
Scope 2	他社から供給された電気、熱・蒸気の使用に伴う間接排出
Scope 3	Scope 1、Scope 2以外の間接排出

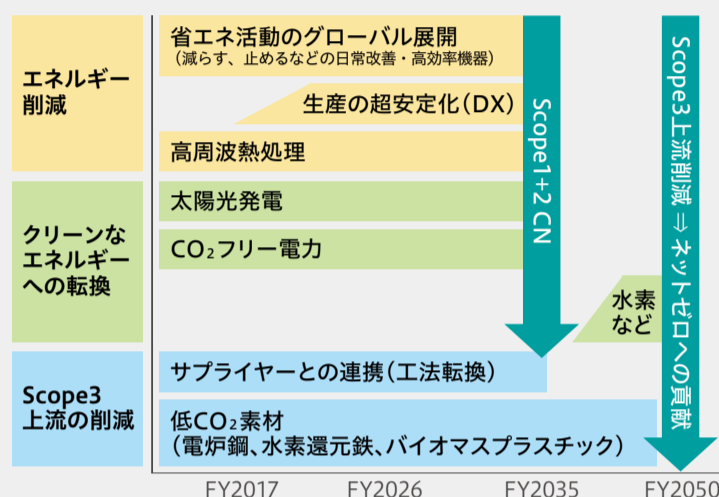
「つくる」段階の取り組み - 自社のCO₂排出量削減 -

FY2035のScope 1+2のカーボンニュートラル達成に向けて

- ①省エネルギー、②技術革新、③再生可能エネルギーの3つの柱で取り組みを進めています。
- FY2035にScope 1+2でカーボンニュートラルの達成を目指し、その過程でFY2026にScope 1+2のCO₂排出量をFY2017比50%削減することを目指します。
- FY2023のCO₂排出量はFY2017比52%を達成し、計画を上回るペースで推進しています。

2050年のCO₂排出ネットゼロ社会の実現に向けて

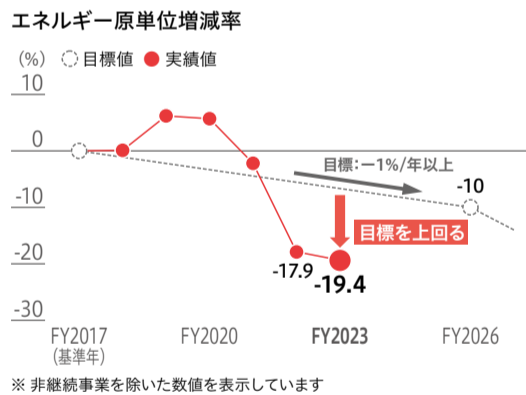
- 生産活動における省エネルギーや技術革新の取り組みをグループ全体に展開し、エネルギー使用の効率化を進めます。
- 水素などのクリーンなエネルギーの活用を拡大します。
- サプライヤーと連携を深め、NSKおよびサプライヤーの工法を転換し、CO₂排出量を減らします。また、低CO₂素材やバイオマスプラスチックの採用を拡大していきます。



① 省エネルギー

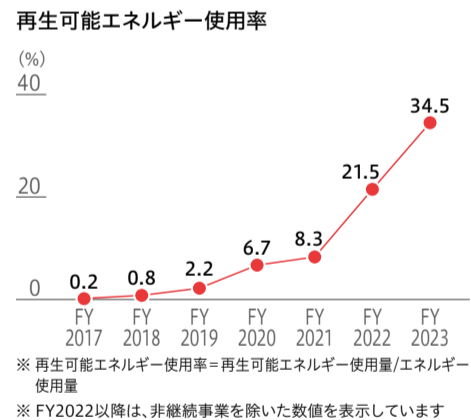
生産活動などでムダを徹底的に減らす省エネをCO₂排出量削減の基盤に据え、地道な改善を進めています。さらにはDXを活用した生産性向上の取り組みを展開し、エネルギー使用の効率化を図っています。

エネルギー原単位は、FY2017比毎年1%以上の削減目標に対して、FY2023時点では、これを上回るペースで推移しています。



③ 再生可能エネルギー

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います。グループ全体のエネルギー使用量に占める再生可能エネルギー使用の割合をFY2022の21.5%から、FY2023の34.5%まで順調に増加させました。欧州では全拠点でCO₂フリー電力に切り替え、日本やアセアン、さらには北米の拠点においても導入を進めています。この他、中国においては殆どの工場で太陽光発電設備を設置しています。



エア漏れ削減

最新のデジタル測定器を導入し、コンプレッサーから生産設備に圧縮エアを供給する配管のエア漏れ箇所を導入前のFY2021と比べて2倍以上検出し、電力削減量は3倍となりました。この取り組みは、グローバルに展開されており、CO₂排出量とコストの削減に貢献しています。



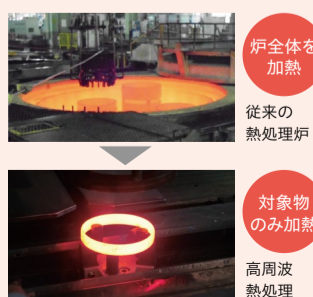
エア漏れ削減の取り組み

② 技術革新

画期的な生産技術を国内外の工場に導入するとともに適用製品を拡大することでグループ全体のCO₂排出量を削減します。

高周波熱処理の導入

熱処理工程は、NSK全体のCO₂排出量(Scope 1+2)の2割以上を占めています。この課題に対し、高周波熱処理技術の開発・展開を進めています。従来の熱処理は、炉に入れた部品を周りから加熱するのに対し、高周波熱処理は部品のみを直接加熱できるため、エネルギー効率が大幅に改善し、CO₂排出量の削減に貢献します。この技術は国内外工場に複数導入済みです。



炉全体を加熱
従来の熱処理炉

対象物のみ加熱
高周波熱処理

Scope 3 上流の削減

■ サプライヤーとの連携強化

NSKの全CO₂排出量の大半を占めるScope 3上流での削減を加速させるため、構成部品のサプライヤーとの連携を拡充し、対策を進めています。

NSKの担当者が主要なサプライヤーを訪問して、カーボンニュートラルの取り組みの必要性や、体質強化にもつながることを説明し、理解を深めていただくことから活動をサポートしています。FY2022からFY2023までの2年間で、サプライヤーとの連携を約20社、構成部品の調達金額の約4割をカバーするまで拡大しました。NSKはサプライヤーに施策を共有し、各社の状況に応じたCO₂排出量削減をサポートしています。直近2年間で、代表的な製品を対象にCO₂排出量削減策を検討した結果、目標の5.2%を超える5.7%の削減策を積み上げました。今後、海外も含めサプライヤー連携を強化し、さらなる削減を推進していきます。

■ 低CO₂素材の活用

世界で初めて100%植物由来のバイオマスプラスチックを使った保持器を開発しました。材料のトウゴマは、生育過程でCO₂を吸収するため従来の石油由来のものに比べCO₂を削減します。



バイオマスプラスチック保持器 材料のトウゴマ

環境マネジメント

製品環境貢献最大化への取り組み

世界中の多くの自動車や産業機械が長期間にわたり稼働することで膨大なエネルギーを消費していますが、NSK製品は小型・軽量化や低トルク化などにより、そのエネルギー消費を極限まで減らすことを目指しています。また、風車などの再生可能エネルギー設備にも使用され、その普及に貢献しています。一方で、NSKの主要な材料である鉄の製造や加工には多くの資源を必要とするため、製品の寿命延長や再生利用を通じて廃棄物の削減と資源の有効活用を推進しています。これらの取り組みにより、NSKは製品のライフサイクル全体でのCO₂排出削減に取り組んでいます。

「つかう」段階の取り組み - お客様のCO₂排出量削減に貢献 -

環境貢献型製品の考え方

企業理念に定める「円滑で安全な社会への貢献」と「地球環境の保全」を目指し、「環境貢献型製品開発の基本方針」に沿って環境貢献型の製品や技術の開発を進めています。

環境貢献型製品開発の基本方針

1. お客様での使用時に、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めざした製品づくり
4. 低振動、低騒音、低発塵など人にやさしい製品づくり

「円滑で安全な社会への貢献」と「地球環境の保全」を目指した製品づくり



NSK製品の環境貢献を表す指標

製品の環境貢献度を定量的に評価する独自のものさしとして、NSK環境効率指標 (NSK eco-efficiency indicator、通称Neco=ネコ) を導入しています。製品の環境貢献度合いを、寿命、低トルク、消費電力、軽量化などをファクターに従来比で数値化しており、数字が大きい方が貢献度合いが高く、新規開発製品ではNeco1.2以上を目標としています。

FY2023に開発した環境貢献型製品

製品名	NSKの技術開発	お客様での環境貢献	Neco
低発塵・除染対応 アクチュエータ	●低発塵性能、耐除染性能の向上 ●摩擦トルクの低減	●長期安定稼働 ●省エネルギー	1.66
サーボモータ用 低発塵・高機能軸受	●低発塵性能の向上 ●耐焼付性の向上 ●摩擦トルクの低減	●長期安定稼働 ●省エネルギー	1.41
eVTOL(大型ドローン) 向けガスタービン発電機用 軸受	●潤滑油量の削減 ●動力損失の低減	●省資源 ●燃費の向上	1.34

Necoの計算式

$$Neco = \frac{\text{製品価値 } V}{\text{環境負荷 } E}$$

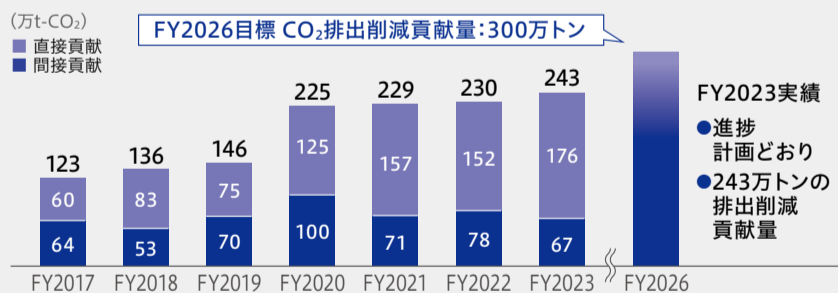
寿命や性能、精度など
製品価値の改善度合い

重量や摩擦損失など
環境負荷の低減度合い

Necoの
考え方は
こちら ▶

製品使用時のCO₂排出削減

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、FY2023には243万トンの排出削減に貢献しました。

CO₂排出削減貢献量

※ FY2022以降は、非継続事業を除いた数値を表示しています
※ FY2023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排出削減貢献度測定ガイドライン」に準拠しています(直接貢献のみ)

※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
自動車ホイール用低フリクション第3世代ターバーハブユニット軸受

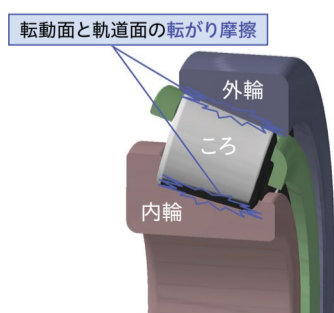


※2 NSK製品が脱炭素に関連したお客様の装置や設備に組み込まれることにより、または製品修復などのサービスにより、間接的にCO₂排出削減に貢献するもの
風力発電機用次世代高負荷容量円すいころ軸受



第7世代低フリクション円すいころ軸受

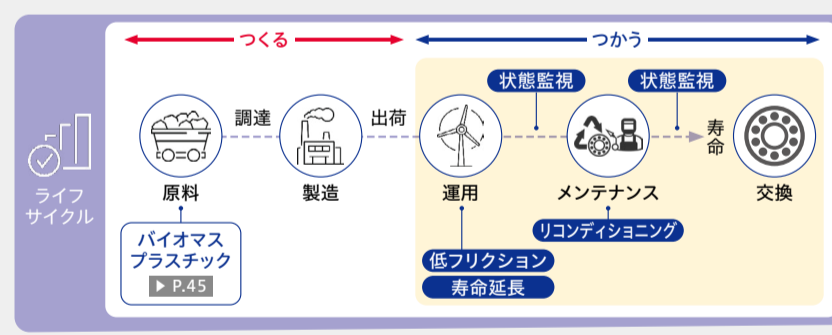
円すいころ軸受は、大きな荷重を支えることができ、自動車のトランスミッションなどに使われます。NSKは、1980年頃から様々な手法で円すいころ軸受の改良を進めています。最新の技術では、ころ数の最適化により、全回転域において平均20%の低フリクション化を実現しました。これにより自動車の燃費・電費を改善します。



その他環境貢献型製品についてはこちらをご参照ください。▶

サービスによるCO₂排出削減

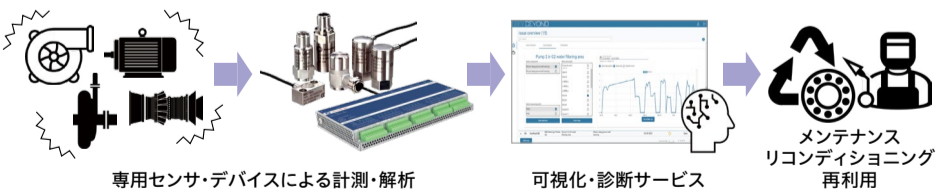
製品を販売するだけでなく、補修などの技術サービス、さらには状態監視技術などを通じて製品の再生や廃棄までのライフサイクル全体におけるCO₂排出削減を進めています。



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を行う機構の振動を計測・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。

▶ P.19 製品にかかわる新たな価値提供



転がり軸受の基本定格寿命(計算寿命)を延長

Micro-UT法を用いた高精度寿命予測の開発により、基本定格寿命(製品の計算寿命)が最大2倍になります。その結果、より小さな軸受への置き換えが可能になり、お客様の機械の小型・軽量化を実現します。▶ P.23「変わる 超える」ための戦略

詳細はこちらをご参照ください。▶



環境マネジメント

より詳しい
情報は、こちらを
ご覧ください。▶CDP[®]からの評価

NSKは、自社の環境への取り組みにつき外部の評価を踏まえてその活動の実効性を検証するため、各種の国際的な機関の調査に回答しています。FY2023は、国際的な環境非営利団体CDPから気候変動に関する先進的な取り組みが評価され、2年連続で上位2番目の「A-」評価を獲得しました。

※ Carbon Disclosure Projectの略で、英国の慈善団体が管理する非政府組織

気候変動におけるリスクと機会 TCFDへの対応

NSKは2020年1月にTCFD（気候関連財務情報開示タスクフォース）の提言に賛同を表明し、TCFD最終報告書の提言に沿って気候変動による事業活動へのリスクや機会を把握するとともに、経営戦略への反映や対応策の進捗などの開示情報の充実を図っています。

NSKは、これまでも気候関連のリスクを重要性の高いリスクとして識別し、各事業本部や機能部署を横断した全グループで対策を進めてきました。さらにFY2021からは、TCFDが推奨するシナリオ分析も活用し、気候変動に伴う短・中・長期の事業環境の変化を想定して、NSKの活動への影響を分析し、課題を抽出することで取り組みを強化しています。

気候変動によるリスクと機会

気候変動がNSKのバリューチェーンに与える影響と対策の有効性を検証することを目的に、最長2050年までの期間を想定し、気温上昇1.5°C～2°Cと4°Cの2つのシナリオ分析を実施しました。分析の結果、脱炭素社会の構築に向けた規制強化などの影響を抑えながら、省エネルギーに貢献する製品やサービスの開発・生産・販売強化など、積極的に市場変化に対応していくことが、NSKの成長につながることを確認しました。

NSKの戦略

NSKは、自社の事業活動、即ち「つくる」時のCO₂排出量削減と、お客様が製品・サービスを使用する段階、即ち「つかう」時のCO₂排出削減貢献を活動の両輪に据え、長期的な目標を設定し取り組みを強化しています。

より詳しい
情報は、こちらを
ご覧ください。▶

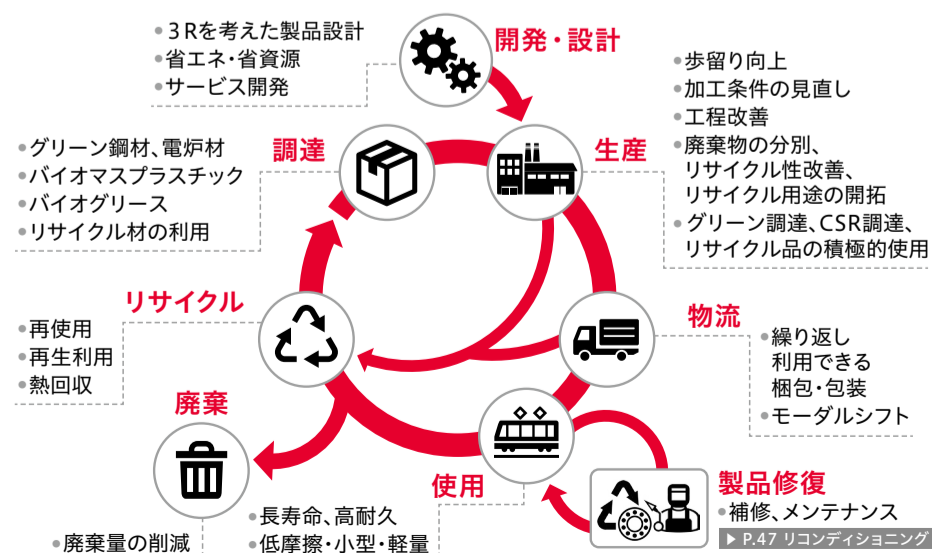
省資源・リサイクル対策

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、スクラップ材を再生して作られた鋼材の調達などを行っています。生産部門では、工程の改善や工具・金型の改良などにより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。

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。



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で関係役員の審議を経て、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。

生物多様性との関わりの評価

NSKは、生物多様性との関わりを評価するツールを用いて事業と生物多様性の関係性を評価しています。分析の結果、NSKの事業セクターにおいて非常に大きな生態系サービスへの依存と影響は認められませんでした。ただし、一部の生産拠点周辺には自然保護地域が存在するため、生物多様性に最大限配慮しています。

生物多様性保全に関する社会貢献活動

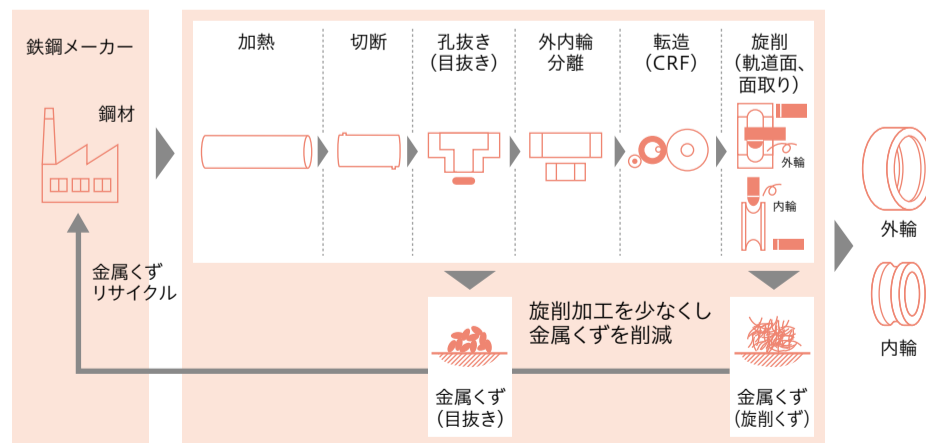
NSKは、絶滅危惧種の保護や植樹活動、里山保全活動、天然記念物の保護、海岸保全活動など、生物多様性に関する社会貢献活動をグローバルに展開しています。特に、タイでは種苗育成所も設立しています。

活動の詳細は
こちらから
ご覧ください。▶材料歩留り^{※1}向上の追求

NSKの代表製品である軸受の大部分は鋼でできており、製造段階で排出されるCO₂の約半分を鉄鋼メーカーの鋼材製造時での排出が占めています。鋼材をムダなく活用し省資源を可能とする環境にやさしい製造方法を開発し展開することは、サプライチェーン全体のCO₂排出量削減を図る上でも重要課題となっています。

軸受の外輪/内輪を、主に旋削加工^{※2}によって棒鋼から製造した場合、通常、材料の歩留りは50%以下になりますが、製造方法を見直すことで60%以上に高め、鋼材使用量を減らすことができます（下図参照）。これまでNSKは、生産量の多い製品を中心に取り組みを進めてきましたが、現在、適用製品の拡大とさらなる歩留り改善に向けた開発を進めています。また、歩留りを高めることは、製造工程からの鉄くず排出量を減らし、鉄鋼メーカーで新たな鋼材にリサイクルする際のCO₂排出量削減にもつながります。NSKは資源の有効活用を通じて、社会全体のカーボンニュートラル、そしてサーキュラーエコノミーの実現に貢献していきます。

歩留りを改善した製造工程（イメージ）



※1 工程に投入した原材料の重量に対する完成した部品の重量の比率

※2 鋼材を回転させバイトと呼ばれる工具をあてて目的とする形に削る加工方法

より詳しい
情報は、こちらを
ご覧ください。▶

コンプライアンス

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。

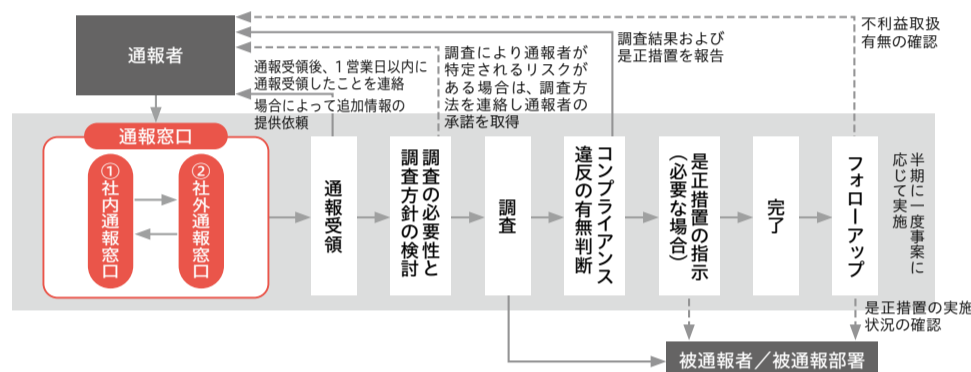
内部通報制度

NSKグループでは、NSK企業倫理規則やコンプライアンスに反する行為またはその恐れのある行為を知った場合、従業員が各国・地域に設置した内部通報窓口へ通報することを社内規程で明確にし、従業員に周知しています。また、一部の国・地域では、サプライヤーからの通報も受け付けています。

通報窓口は社内通報窓口、社外通報窓口を設置しており、24時間通報を受け付けています。匿名でも利用でき、各窓口へ通報したことを理由に不利益な扱いを受けないことをルールとして定めています。通報された事案に対して、日本では法務コンプライアンス本部が、海外では現地法務部が、必要に応じ関係部署の協力を得ながら調査を行い、コンプライアンス違反が明らかになった場合は、速やかに必要な是正措置や再発防止策を講じています。

FY2023はグローバルで131件の通報を受け付けました。

内部通報体制図



コンプライアンス意識の向上

NSKグループでは、各部門におけるコンプライアンスリスクの低減を目的として、部門別のコンプライアンス研修を実施しています。

営業部門では、FY2012以降、競争法とカルテル事件の風化防止をテーマに研修を実施しています。FY2023は、独占禁止法と企業活動の正確な記録の重要性をテーマに開催しました。カルテル事件への対応を振り返るとともに、事件の事実と教訓を伝承するためにFY2020から開始した語り部活動を継続して実施し、国内の全営業部門の従業員が受講しました。

生産部門では、データ改ざん等の品質不正やハラスメントの防止をテーマに研修を実施しています。FY2023は、国内9つの生産拠点で研修を実施しました。

技術部門では、技術者倫理の醸成やデータ改ざん等の品質不正の防止をテーマに研修を実施しました。FY2023は国内の全技術部門の従業員が受講しました。

また部門別の研修以外にも、eメールアドレスを持っている全従業員に毎年コンプライアンスeラーニングを実施しています。

研修啓発活動の結果として、エンゲージメント調査におけるコンプライアンス関連設問について、好意的な回答の割合はFY2019の結果59%からFY2023の結果72%に改善しています。▶ P.75 主要非財務ハイライト

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。

FY2023は、日本および各国の拠点で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」が定着した職場風土の醸成を目的に、NSKが取り組んでいる施策を紹介しました。

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。

人権尊重

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。

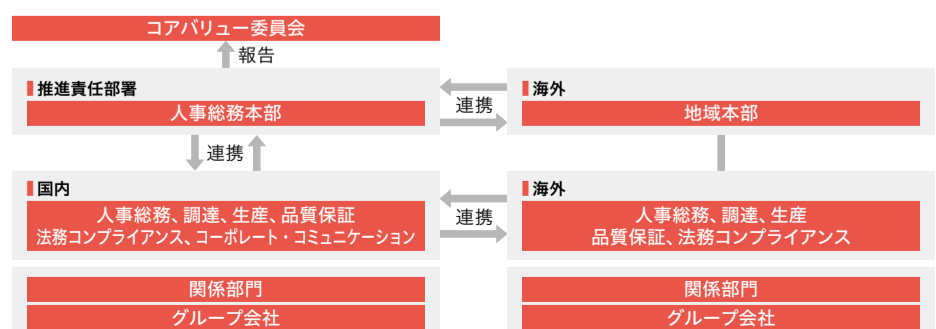
「NSK企業倫理規則」において、いかなる事由による差別や人権侵害(強制労働、児童労働など)も行わないことを明確にしています。「NSK人権方針」においては、NSKのステークホルダーの人権を尊重するとともに、サプライヤーの皆様と連携し、人権に及ぼす影響を評価し、予防・軽減していくことに努めています。

体制

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っています。人事総務、調達、生産、品質保証、法務コンプライアンスなど各機能本部が、グローバルに連携しながらNSKグループならびにサプライヤーの皆様とともに人権デュー・デリジェンスの推進に取り組んでいます。

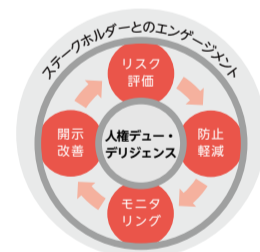
また、人事総務本部は海外地域本部とも連携し地域課題の共有と対応策の議論を行うとともに、グローバル全従業員の人権教育を推進しています。さらに、グループ全体の情報共有を行う場としてNSK人権会議を定期的に開催し、本会議で議論された重要な事項や人権デュー・デリジェンスの取り組み進捗について、コアバリュー委員会に報告しています。

▶ P.61 コーポレートガバナンス体制図



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の規範等に明記されている人権課題、法務省、主要客先CSRガイドラインなどからの情報を参考に、NSKにとっての重要な人権リスクを洗い出しました。その後、外部専門家によるヒアリングを国内機能本部・海外地域本部と実施し、関連業界における人権リスクの顕在化事例等を踏まえて、NSKの重要な人権リスクの特定、重要度評価(発生可能性×深刻度)を実施しました。

重要度の高いリスク

2023年3月に実施した外部専門家による人権リスクに関する重要度評価では、「労働安全衛生(自社)▶①」が最も高いと評価されました。NSKは、他の製造業と同様に工場や技術部で人が現場で直接設備を扱う場合もあり、「挟まれ、巻き込まれ」などの負傷の頻度および深刻度を考慮された結果です。

■ 防止軽減(FY2023の取り組み)

① 安全の取り組み

重要度の高いリスクとして評価された「労働安全衛生(自社)」に関して、NSKでは安全教育やセーフティアセスサの育成の実施等、安全の取り組みを進めています。

▶ P.39 安全管理

② 教育研修(従業員)

人権をテーマに教育研修を実施しています。

教育・研修名	受講者数
全社研修(対面)	全国内拠点
全社eラーニング(国内、海外一部)	約12,000名
各階層別・対象別(新入社員、管理職、営業社員、海外赴任者向け等)	約900名

■ 救済措置(相談窓口の整備)

▶ P.50 内部通報制度

③ サプライチェーンの管理

サプライヤーの皆様へNSKの人権の取り組みの動画を配信しました。



▶ P.41 サプライチェーンマネジメント

情報セキュリティマネジメント

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

デジタル技術の活用範囲は様々な分野に及び、情報・データの量が劇的に増加するとともに、その保持・利用の形態は多様化し続けています。そのような事業環境では、情報が不適切に取り扱われてしまうリスクに加え、サイバー攻撃の巧妙化を背景とした情報の漏えいや、サプライチェーンに悪影響を及ぼすリスクが高まっています。NSKグループでは、情報セキュリティマネジメントを重要な経営課題の一つと位置づけ、情報セキュリティ基本方針^{※1}を定めるとともに、関連する法規制への対応強化を含む各種リスク低減に取り組んでいます。また、高度化するサイバー攻撃に対し、ネットワーク対策をはじめとする、より強固な仕組みや組織体制の強化に向けた取り組みも推進しています。

※1 NSKグループ 情報セキュリティ基本方針 ▶ <https://www.nsk.com/jp-ja/information-security/>

情報セキュリティ体制

NSKグループではデジタルの力で経営資源を強化し、事業変革に取り組んでいます。デジタル技術の安全な活用を可能とし、デジタル技術とサイバーセキュリティの関連性を考慮した情報セキュリティ強化施策をグローバルに展開していくため、グループ本社である日本精工株式会社デジタル変革本部の下に情報セキュリティ統括部門(ITガバナンス部情報セキュリティ推進グループ)を設置しています。また、情報セキュリティに関するリスクはコーポレートリスク管理体制の下で監督され、取締役会においてもグループ全体の課題の一つとして、情報セキュリティについて討議しています。情報セキュリティ統括部門は、グローバル会議を定期的に開催し、日本、米州、欧州、中国、アセアン・オセアニア、インド、韓国の各地域に設置された情報セキュリティ委員会と強力に連携しながら、NSKグループ全体の情報セキュリティ管理レベルの向上、セキュリティ施策の企画・実行に取り組んでいます。

さらに、サイバー攻撃に対する迅速かつ適切な対応を組織的に行い、被害拡大防止と迅速な復旧を図るための対応体制としてCSIRT^{※2}体制を構築し、外部団体である一般社団法人日本シーサート協議会に加盟しています。

※2 Computer Security Incident Response Teamの略で、コンピューターセキュリティに関するインシデントに対処するための組織の総称

情報セキュリティマネジメント強化への取り組み

サイバーセキュリティに関する専門的な団体が策定している、世界的に採用されているガイドライン・フレームワークを活用し、「人・組織」「プロセス」「技術」の3つの観点でバランス良く態勢を構築するとともに、サイバーレジリエンスの考え方を取り入れ、その強化に取り組んでいます。

■ 平時における対策の強化

リスクの把握と評価、迅速な検知と対応によりリスクを低減するため、外部セキュリティ評価サービス等を利用して脆弱性を含めた監視と対策の強化に取り組んでいます。また、情報機器やネットワーク通信などにおける不審な動きや、セキュリティの脅威を把握する技術的施策の推進、検知したインシデント情報を分析し対策を講じるセキュリティオペレーションセンター^{※3}による対応など、迅速なインシデント対応を可能にする仕組みを構築しています。また、パソコンを利用する全従業員を対象にした標的型攻撃メール訓練を国内外のグループ会社のシステム管理部門と連携して実施しています。さらに、国内外の従業員を対象とした定期的なeラーニング、役員やシステム管理部門メンバーなどの従業員カテゴリー別研修や入社・海外赴任時などの研修、啓発情報の発信等により、従業員の情報セキュリティに対する意識の維持・向上に取り組んでいます。

※3 サイバー攻撃の検知や分析を行い、対策を講じる専門組織

■ インシデント対応力の向上

有事におけるインシデント対応力の向上のため、内閣サイバーセキュリティセンターと日本シーサート協議会が連携して開催している、「NISC/NCA連携分野横断的演習」に毎年参加しており、FY2023も演習に参加しました。近年のサプライチェーンへの攻撃を受けるリスクの高まりへの対応として、制御機器のリスク評価と管理、工場におけるインシデント対応訓練の実施など、工場セキュリティ態勢を強化するとともに、取引先への情報セキュリティ点検の実施や、対応水準の向上に向けて取り組んでいます。

また、情報セキュリティ管理システムを活用することで国内外からのセキュリティインシデントに関する情報や報告を適切に分析・管理し、インシデント対応に関する手順や要領を維持・向上し、ナレッジとして活用することを推進しています。

事業継続マネジメント — 危機管理および事業継続力強化への取り組み —

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

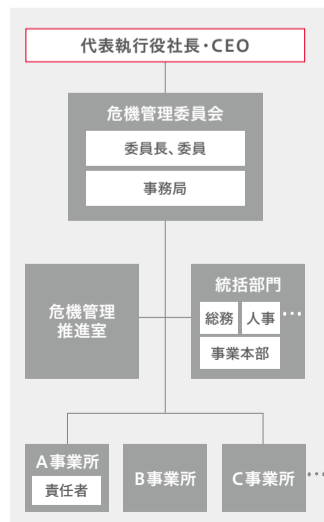
NSKでは「人命の安全確保を最優先する」「社会と協調して災害対応を行う」「重要業務は停止させない、万一、停止した場合でも、速やかに再開させる」という基本方針を掲げています。

また、NSKでは事業継続計画(BCP)を策定しており、災害発生前の事前対策として、災害発生時の被害を低減する対策と、災害発生後の事後対策として、復旧期間を短縮する対策と代替手段を事前に検討し、併せて顧客への製品供給責任を果たすために必要な在庫を確保しています。

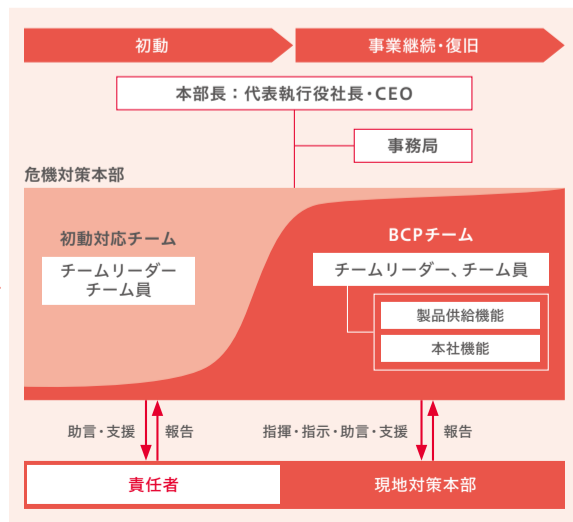
事業継続マネジメント体制

CEO直轄組織として、事業継続マネジメントへの取り組みを統括する「危機管理委員会」を常設し、NSKグループが遭遇しうるリスクの顕在化を想定し、平時からの事前準備と有事の対応を指揮統制する体制を構築しています。

平時の体制



危機発生時の体制



また、海外各地域にも事業継続マネジメントを統括する組織を設置し、リスク顕在化時には危機管理委員会がこれらの組織と連携して対処します。

個の力の強化

組織や企業の事業継続のためには、リーダーの指示を受けることなく、従業員一人ひとりが緊急事態発生時に期待される行動ができることが必要であるという考えに基づき、災害発生時の状況をシミュレーション体験し負傷者救護・救助方法を学ぶ訓練や、災害発生時に次々と目前に現れる課題をリーダーの立場で解決できるかを判定する訓練をFY2024から新たに導入します。新たな訓練はパイロット工場で開始し、順次、各拠点へ展開する予定です。



災害シミュレーションのワークショップ

災害対応からの振り返り

頻発する地震や集中豪雨の発生を受け、策定しているBCPに対する改善点を洗い出すため、災害対応からの振り返りを行っています。

近年の気付きとしては、通常勤務時間外に危機レベルが高まった場合の稼働判断方法や連絡手段の改善、工場周辺の最新のハザード情報の把握、災害用備品類の不足分の補充、訓練による事前準備事項の実効性の確保がありました。

また、これらの振り返りを元に、国内外全工場における気象災害への備えの点検を実施しました。

社外取締役対談

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月に当社取締役に就任。監査委員会委員長。

おばら こういち
小原 好一

前田建設工業(株)代表取締役社長等を経て、2021年6月に当社取締役に就任。報酬委員会委員および監査委員会委員。

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月に当社取締役に就任。指名委員会委員長。

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月に当社取締役に就任。指名委員会委員。

NSKは、持続的な成長かつ中長期的な企業価値向上を実現するため、コーポレートガバナンス体制の充実に努めています。2024年5月22日には、当社において初の試みとなりました機関投資家(10社10名)と社外取締役とのスモールミーティングを実施し、永瀆取締役(2024年6月退任)と藤塚取締役の2名が登壇しました。今回は、当日機関投資家の方からいただいたご意見を含め各社外取締役の考えについて語っていただきました。

01 NSKの取締役会の様子や変化

小原 取締役

私は、2021年6月にNSKの社外取締役に就任しました。この数年間で取締役会では戦略的な討議に費やす時間が大きく増えていきました。また、最近の世の中では、企業の持続的成長との関係で従業員エンゲージメント、ダイバーシティ、ウェルビーイングなどが重視されるようになっていますが、そういった話題についても取締役会で議論することが多く増えており、NSKも世の中の動向を踏まえた議論が取締役会でできているように思います。

津田 取締役

私は、2022年6月に社外取締役に就任しましたが、取締役会で変化したというよりは、変化していないことが一つあります。それは非業務執行取締役が取締役会の議長を務めているということです。2023年6月に当時の内山会長が取締役会議長を退任され、その後任として執行役を退かれた野上取締役が議長に就任しました。取締役会を運営する上で、非業務執行者が議長を務めるということは好ましく、取締役会の運営としても上手く回っていると思います。それまで私は、監査等委員会設置会社の経験しかなかったのですが、執行と監督を分離して経営していくというNSKの指名委員会等設置会社の体制は、上手く運営できていると思います。

泉本 取締役

私も津田取締役と同じ2022年6月に社外取締役に就任しました。この2年間の取締役会の運営に関していいますと、毎年、6月の定時株主総会後の取締役会において、この先1年間の取締役会のスケジュールと議題を決め、その議題に沿って取締役会は運営されており、取締役会の議論は毎回活発で、色々な意見や提案が出ています。また、社外取締役による会合を、昨年までは年に1~2回程度の頻度で開催していたのですが、今年の5月からは、毎回の取締役会の後に昼食をとりながら約1時間程度の時間をかけ、社外取締役全員と取締役会議長と会合を開催しています。取締役会の中でやりきれなかった議論について、この社外取締役会合でも議論できるようになってきました。

津田 取締役

機関投資家との対話でご意見のありましたCEOの後継者計画の現状に関していいますと、後継者計画のプロセスに従って着々と進めております。CEOの要件定義を作成し、戦略の立案力、実行力、組織の統率力などをCEOに求める要件とし、この要件定義に照らして一定人数のCEO候補者を選定、これらの候補者について内部評価に加え、外部の評価会社を起用しての評価を実施しています。そして、各候補者に必要な教育を実施したり、業務で経験を積ませています。

また、併せてこれからのNSKの取締役会がどうあるべきかを考えていく必要があります。取締役会の員数、各取締役のスキルの分布等を含め、NSKの取締役会の姿をどうしていくべきかを考え、そのような取締役会のあるべき姿の上でCEOの役割や位置づけを考え、CEOとして最適な人材の絞り込みのプロセスに入っていくべきと考えます。最終的には、将来のNSKの企業戦略を踏まえて、具体的な候補者の選定に入ることになりますが、CEO候補者は平均点で点数をつけていくのではなく、次のNSKを引っ張る人材という点に主眼を置き、それにふさわしい人物を取締役会で選定することになるのだと思います。

02 2024年5月に実施した機関投資家と社外取締役との対話

藤塚 取締役

機関投資家との対話では大変厳しいご意見をいただきました。その背景について考えますと、ここ5年ほどNSKのROEは3%を下回る低い状況が続き、その改善に時間がかかっていることが、機関投資家の目にはNSKはROEに対する課題意識が低いのではないかと映り、厳しいご意見につながったのだと思います。従い、NSKとしては、会社全体の進む方向性やROE改善に向けた取り組みについて、より明確に株式市場に示していく必要があります。意識をもって取り組んでいかなければならないと考えています。もう一つ、機関投資家との対話では、CEOの続投の妥当性やCEOの後継者計画についてもご意見をいただきました。社外取締役として、あるいは指名委員会メンバーとしての十分な関与が、外から期待されていることを改めて強く感じました。

03 新たな目標を設定したMTP2026に対するモニタリング

小原 取締役

今回、市場環境の変化やステアリング事業のジョイントベンチャー化もあり、MTP2026の目標数値を見直しました。取締役会としては、今回見直した目標数値が達成できるかどうかを見届けることが重要な役割になりますが、私自身としては、実現に向けたプロセスに注目してい

取締役会では
戦略的な討議に費やす時間が
この数年間で
大きく増えています。

小原 取締役

社外取締役対談

きたいと思っています。プロセスがしっかりしないとPDCAが回りません。NSKは、こういうことをやりたいということは明確に出てきますが、それをどのような方法、手段で実現させていくのかというのが、なかなか社外取締役には、伝わりきっていないところもあると感じていますので、そのプロセスを中心に色々議論していきたいと考えています。

津田 取締役

今回の見直しは目標数値の見直しであって、方針や戦略の見直しということではありません。大きな方向性が変わらない中で、事業環境に変化があり目標数値を変えたということです。ただ、目標数値を変えただけでは、企業の行動はなかなか変わっていきませんので、小原取締役のご発言のように、いかなる戦略を、どのような戦術でもって実行していくかのKPIをしっかりモニタリングしていきたいと思っています。数字のモニタリングのレベルのところであれば、必ずしも上手くいっていないのが今の状況です。その現状を行動としてどのようなレベルまで辿り着いたのか、実施状況をKPIでモニタリングしていくことが必要と考えます。要は、細かくモニタリングすることになります。大きな施策や目標に対してのモニタリングですと、進捗状況が良く見えない場合がありますので、実際の各施策の取り組みに対してモニタリングをしていくという形に変えていくことになると思います。

藤塚 取締役

MTP2026の戦略は変えないにしても、目標数値を見直しており、外部からすると下方修正したことになりますので、ステークホルダーにはこの数値は必ず達成してく

れるだろうという期待があると思います。社外取締役としては、執行側からの報告において、目標に向かって計画どおりに進んでいるのか、もしくは、目標達成に向けての足りない部分に追加施策を講じる必要があるのかをきちんと見た上で、取締役会で議論していく必要があります。また、執行側では色々な課題に取り組んでおり、中には時間がかかる取り組みもあれば、すぐにでも実施できる取り組みもありますが、早くできることはスピーディーにやるべきだと思います。例えば、政策保有株式などは、縮減のスピードアップに注目していきたいと考えます。

04 NSKの全社リスクマネジメント体制

泉本 取締役

これまで、リスク棚卸と呼んでいる潜在リスクの抽出・特定のプロセスにおいて、それぞれの現場から上がってくる数多くのリスクを整理して、まとめる作業を内部監査部門である経営監査部が担当しており、執行部門に統括する組織が実質上ありませんでした。つまり、内部監査を担う部門がリスクの整理、分類をして、監査計画も作るということで、リスク認識やリスク対応が自己完結に見えてしまうようなおそれのあるポジションでした。また、インシデントが発生すると、重要度にかかわらず現場から全部の報告が経営トップや経営監査部に上がってくるためメリハリの改善が必要でした。さらに、例えばある工場で安全や環境などの問題が発生した時に、自動車にかかわる工場であれば、自動車の事業本部に加えて生



明確化した
3線ディフェンスの仕組みに
基づく全社リスク管理体制の
定着と実効性を
モニタリングしていきます。

— 泉本 取締役



自らの行動に対する
危機意識のレベルを上げ、
コミットしたことに対して、
やり遂げるという意識を
一段と上げないといけません。

— 津田 取締役

産部門も関わりますが、その問題を担当している第2ディフェンスラインの機能本部がどこまでアクションを起こして、どこまで横展開するのが不明確でした。

それらを整理し、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るとともに、経営企画本部を統括部門とするなどしていわゆる3線ディフェンスの仕組みを明確化しました。つまり、第1線をリスクやインシデントに対する具体的対応を行う現場、第2線を各機能の専門的見地からリスク管理責任を担う機能本部と全体の統括部門としての経営企画本部と位置づけ、さらに第3線を内部監査部門である経営監査部として明示し、それぞれの責任に基づく具体的対応を行う形としました。

その上で、リスク棚卸を通じて抽出した未発生リスクの低減のための対応策を決め、それらの進捗をしっかりとモニタリングしていこうということにしました。要はインシデント管理だけでなく、リスクを低減するためにどのような努力をしているか、そこも仕組みとして管理していくということです。そして、外部の管理ソフトを導入し、リスク棚卸から報告まで一括管理できるようにしました。また、今回の新しい全社リスク管理体制がしっかりと回っているかについては、今年度の監査委員会の監査項目に入れ、定着と実効性を見ていこうと考えています。

藤塚 取締役

私の出身母体での経験から言えば、リスクは遠くて小さいところに隠れていることが多いです。特にマイノリティ出資をしていて、あまり本体が関与できていないような関係会社などです。子会社に比べると、コントロールの効き方が弱いので、蓋を開けてみたら、リスクが隠れていたということもあり得ます。このため、遠くて小さいところ、それから子会社ではなくてマイノリティ出資のところをより念入りに見ていました。

05 NSKの企業文化

津田 取締役

企業文化というものは創業から連続と続いている伝統なので、そう簡単にコアの部分は崩れないものです。そのコアの部分を変えようとする時には、相当大きな力が必要となります。中長期の経営計画の策定時に、社員みなさんに考え方を変わってもらう必要があります。それに向けて経営陣も相当な動きをしないとイケません。しかし、NSKの場合、MTP2026の策定はある意味伝統の上の企业文化のレベルでの戦略であり、コアの部分を大きく変えるまでの必要性はありませんでした。

また、今回、MTP2026を見直しましたが、戦略は変えず目標数値を見直すということでしたので、企业文化の変化まではいかないのですが、一方、目標数値を下方修正するということは、危機意識を持たないといけないう状況でもあります。会社をこういう姿に持っていきたい、我々はこのような仕事がしたい、このような会社として世の中に存在したいという想いと違ったレベルで、会社の経営や自らの行動に対する危機意識のレベルを上げる必要があります。自分が、あるいは組織がこうするんだとコミットしたことに対して、やり遂げるという意識を一段と上げないといけません。これは企业文化とまではいえませんが、意識変革が必要な状況にあると思います。

小原 取締役

NSKは「MOTION & CONTROL™」、「変わる 超える」、「Bearings & Beyond」という言葉を使って、社会に貢献していくことを謳っており、NSKの技術力は素晴らしく、そこまで技術を変化させていくのかという印象を私はこの3年間で持っています。それはNSKという会社が業界の中で常に

社外取締役対談

トップでいるための必要十分条件なのかもしれません。最近は両利きの経営という言葉が良く言われています。要するに既に確立された自社の主力事業の領域をさらに深化させていくと同時に、新たな領域、新規事業を探索する能力が成熟した企業では非常に大事になっています。この両利きの経営に照らしますと、NSKの主力事業の深化はすごいものだと思いますが、新しいものを見つけてきてそれをベースにして、新たな領域にチャレンジし探索していく開発力が今後は非常に重要になってくると思います。今の世の中では、情報のオープン化、オープンイノベーションの重要性がいわれており、なかなか1社単独での持続的成長は難しいところでもありますので、他社と色々な組み合わせを考えて成長することも一つの手です。そういった時に、新しい市場や顧客との組み合わせに対応できる能力があるかどうか、そういう能力はこれから養っていく必要があると考えます。

藤塚 取締役

古い話にはなりますが、私の出身母体では過去に業績が大きく悪化したことがあります。その時は、国内の関係会社や人員体制の見直しなどを実施しましたが、これにより従業員にも危機意識が浸透し、その機を境にある意味まったく別の会社になったというのが私の認識です。収益性の低い事業はやめる、伸ばすものは伸ばすという明確な意思決定をしました。そこからは課題が非常にクリアになった経験があります。NSKの現状はROEがこの数年2~3%台で推移していることから考えれば、どこかに課題があるのも確かです。取締役会の議論を聞いていると、社内の方々の発言で「当社は真面目な会社だから」という言葉をよく耳にします。真面目に議論したり、真面目に取り組むのは大事なことでありますが、もっと大胆にス

ピードを上げてやるべきことがあると思います。真面目でスピードが早ければ、ほかに負けることはないと思います。

津田 取締役

NSKは製造業であり、100年以上続いている会社ですから、工場を動かすというのが一番きて、その次にコストベースでモノを売る、価格が決まるということがきます。実はNSKは「モノの価値で売る」というところに、まだ踏み切れていない部分があると感じます。これは考え方の変更をしなければなりません。顧客にとって、どれだけ価値があるものを届けられているかということと、実際の価格とのギャップがある気がします。BtoBのビジネスであっても、コストからではなく、価値からモノの値段が決まる、そうした世の中に変わろうとしているところなので、そこを上手くつかんで、顧客にどれだけ価値がある製品・サービスかということを理解していただく必要があると思います。

小原 取締役

BtoBのビジネスでは、組み立てを担うセットメーカーがあります。セットメーカーはエンドユーザーから色々な課題や悩みを受け、それらの課題等についてどのように対応し、また課題をいかに解決するかを部品サプライヤーに伝えるわけです。セットメーカーの中での様々な議論は、サプライヤーサイドでは分からないため、サプライヤーはセットメーカーの議論に加わることで、一緒になって課題解決に向けて協創していきます。サプライヤーとしてはセットメーカーとそのような関係が構築できないといけません。軸受業界でも、サプライヤーとセットメーカーが協創できるような仕組みをサプライヤーがつかれるかどうか重要だと思います。

製造業にとって競争力の
原点は開発、生産、顧客との
接点である販売です。
そこをいかに強化して
NSK全体のパワーを
回していけるかが重要です。

藤塚 取締役

06 長期での企業価値向上のために NSKの目指すべき姿や課題

小原 取締役

先ほど言いましたように色々な業界の方と協創できる関係にいかにか持つていくことができるかが重要です。また、今、NSKがもう少し考えるべきことはマーケティングだと思います。協創していくためには、自分たちが進むべきマーケットを理解しないとイケません。今のNSKのビジネスがどのように発展していくのかマーケティングをして、それに我々の技術をぶつけていくというようなことがやはり大事であると思います。

津田 取締役

ROEが低い、儲かっていないということが一段と大きな課題になっています。ここにどのように対応していくかということについて、大きな方向性はNSKは理解しているとは思いますが、価格にしっかりと目を向けて利益を出すところがNSKの弱いところと感じます。そのところをもう少し強調していければ、大きな戦略としては、正しい方向にあると思います。その先の進み方のところに利益を上手く組み入れていながら、前に進めていくことさえできれば、長期戦略的に大丈夫だと思います。先ほど言った企業文化的なところ、考え方のところでは価値というものをしっかり世の中に訴求していくということが上手く回っていければ良いと思います。

泉本 取締役

軸受に限らず、今、国内で人が足りないという割には収益性の低い会社が多いのは、絶対的に会社数が多すぎるのが大きな要因の一つのように思います。例えば、物流業界においては相当な数のトラック業者がいます

が、物流の2024年問題もあり、再編などの動きがみられます。日本全体を効率化させる動きは、今後、色々な業界で求められると思いますので、個人的な意見にはなりますが、軸受業界においても、将来的には他業界と同じような動きがあってもいいのかもしれません。

藤塚 取締役

2~3年先のことでいえば、まず第一にMTP2026の必達です。もう少し先まで考えますと、津田取締役も同じ意見だと思いますが、製造業の競争力の原点は、開発、生産、顧客との接点である販売です。そこをいかに強化して、NSK全体のパワーを回していくかということが

重要です。一方、それ以外のところは極力効率化して、スリムな体制にしていく方向で動いていくことになります。これを意識してやらないといけないと思います。特に製造業ですので、顧客に納得していただける優れた商品を開発して、それを価値に見合った価格で納入することがとても重要です。そのために技術で勝負できるという自信を持ったビジネスを継続していく必要があります。NSKはマーケットリーダーであり、その土台は間違いなくあると思います。マーケットリーダーとしての意識を持って、開発をし、価値に見合った価格で顧客に購入していただけるようにNSKが動かないと世の中も動かないと思います。

新任社外取締役メッセージ

金融機関の業務執行の立場を離れて7年間、複数の企業の社外役員を務めてきました。日本再興戦略で「攻めのガバナンス改革」が提起されてから10年余、日本企業のガバナンスの在り方も大きく変化し、また東証が「資本コストや株価を意識した経営」の実現を強く要請する中で、内外の投資家の日本株式市場に対する見方も大きく変わってきています。NSKの企業理念「MOTION & CONTROL™」は、機械部品メーカーが技術の進化とともに豊かな社会の発展を支えてきた素晴らしい理念ですが、最近の業績低迷と成長戦略のやや見え難さから、株価の低迷については企業価値が十分に評価されていないことにつながっている点は否めないと思います。MTP2026の実現に向けて、独立社外取締役として外部ステークホルダーの目線で率直な問題提起や議論を取締役会等を通じて行いながら、当社の企業価値向上と内部統制強化に貢献したいと考えています。



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月に当社取締役役に就任。報酬委員会委員長。

コーポレートガバナンス体制

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

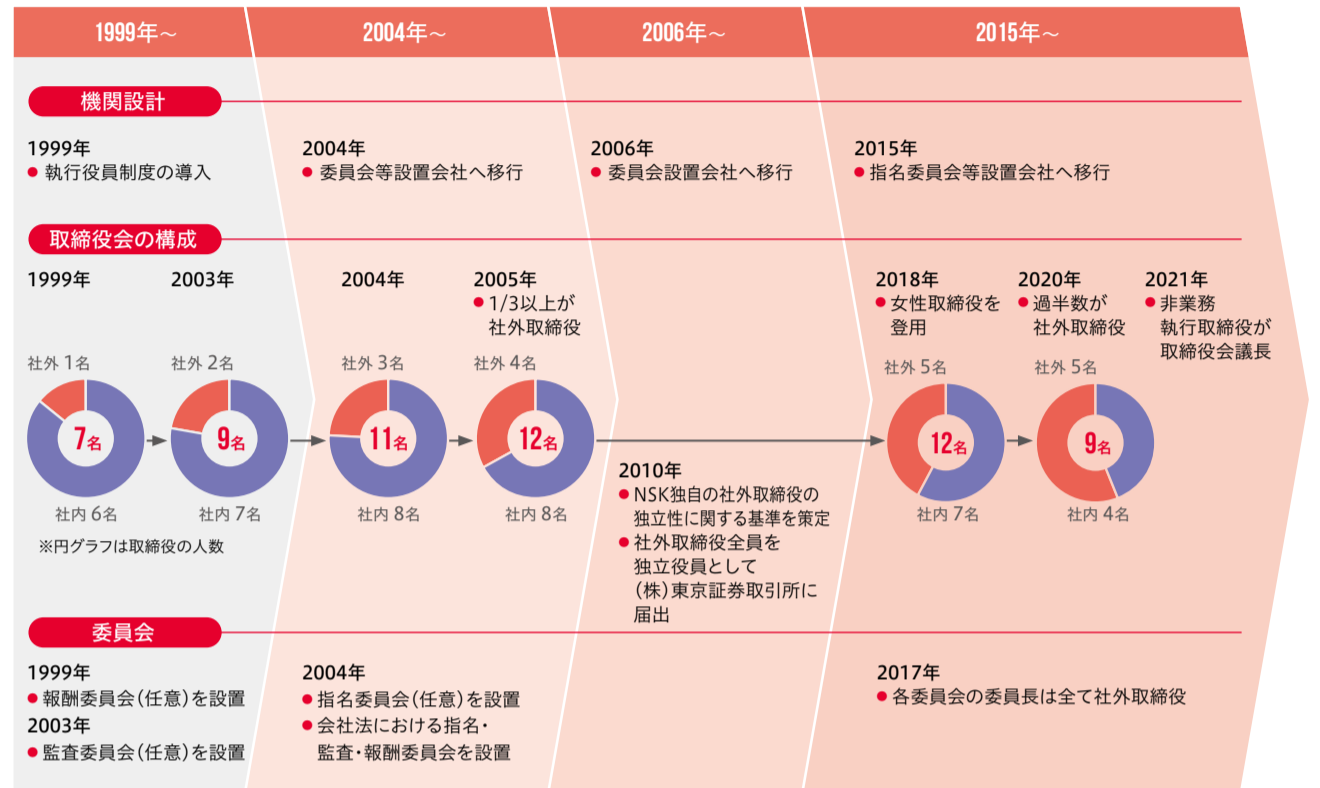
- 取締役会から業務の執行の決定について執行機関へ積極的に委任することにより、経営の効率性および機動性を向上させること
- 監督機関と執行機関とを分離することにより、監督機関の執行機関に対する監督機能を確保すること
- 監督機関と執行機関とが連携することにより、監督機関の執行機関に対する監督機能を強化すること
- コンプライアンス体制を強化することにより、経営の公正性を向上させること

コーポレートガバナンス体制

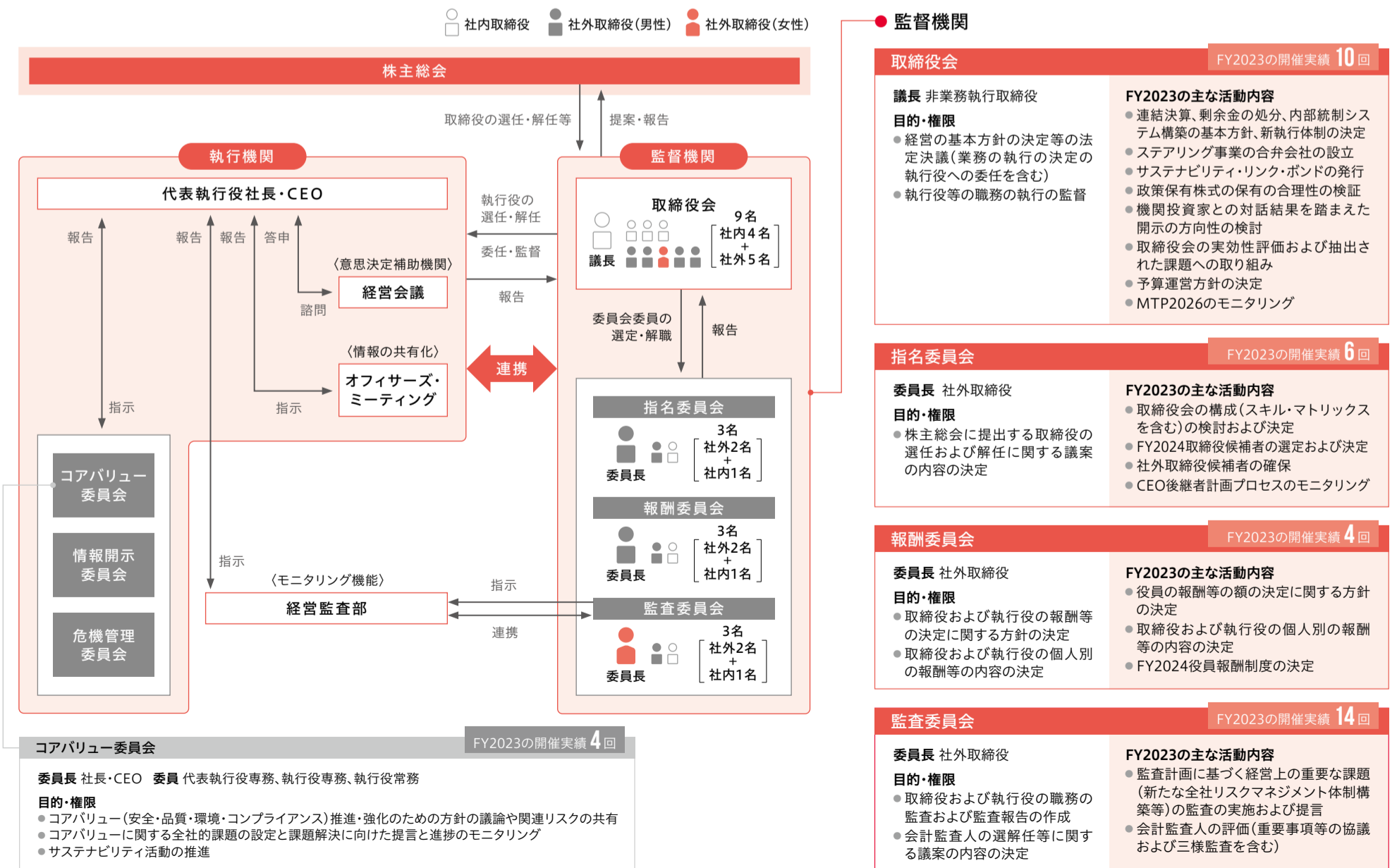
■現在のコーポレートガバナンス体制の状況

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、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 (2024年8月現在)



取締役会の構成と充実に向けた取り組み

取締役会の構成

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への見識を求めています。

取締役会のスキル・マトリックス／指名・監査・報酬委員会の構成

◎委員長 ○委員

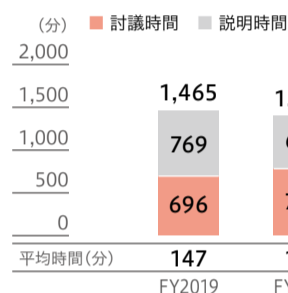
取締役氏名	社外取締役	取締役就任時期	期待する経験・専門性					指名委員会	監査委員会	報酬委員会
			企業経営/経営トップ	コーポレートガバナンス/内部統制	グローバルビジネス	技術/生産	財務/会計/資本政策			
市井 明俊		2017年6月	●	●	●			○		
鈴木 啓太		2023年6月	●	●	●		●			○
野上 幸門		2013年6月	●	●	●		●			
山名 賢一		2021年6月		●	●		●		○	
小原 好一	●	2021年6月	●	●	●	●		○		○
津田 純嗣	●	2022年6月	●	●	●	●		◎		
泉本 小夜子	●	2022年6月		●			●		◎	
藤塚 主夫	●	2023年6月	●	●	●		●	○		
林 信秀	●	2024年6月	●	●	●		●			◎

取締役会の充実に向けた取り組み

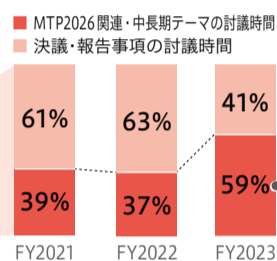
FY2023の取り組み

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、取締役会における討議の活性化には、情報の事前提供が不可欠と考えており、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



MTP2026関連・中長期テーマ

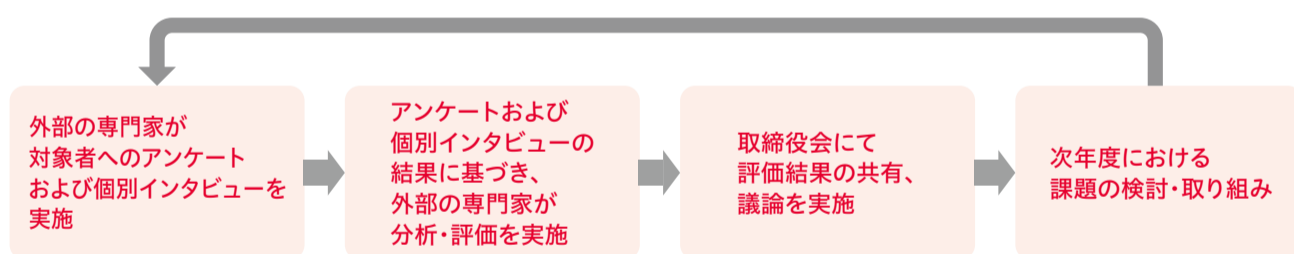
討議内容	関連ページ
MTP2026のモニタリング -産業機械事業、自動車事業 -生産の超安定化 (生産性向上の取り組み) -カーボンニュートラル -Bearings & Beyond (技術開発の取り組み)	▶ P.20-21 ▶ P.22-25 ▶ P.32 ▶ P.42-49 ▶ P.18-19, 30
エンゲージメント調査	FY2022に実施したエンゲージメント調査結果(対象: NSK単体および国内グループ会社)と今後のスコア向上に向けた取り組み ▶ P.34-37
ステアリング事業	ステアリング事業のJV化のスキームと進捗状況 ▶ P.25
人的資本経営	人的資本に関するKPIおよびKPIに対するFY2026の目標と人的資本経営向上への主な施策 ▶ P.34-37
欧州構造改革	欧州構造改革(生産拠点の再編、販売拠点・管理体制の見直し)の骨子と進捗状況 ▶ P.22

取締役会の実効性評価の概要・実施要領

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。

FY2023は、アンケートおよび個別インタビューの結果、取締役会の実効性は向上していることが確認されました。特に、MTP2026の進捗確認が着実に進展し、大きな意思決定であったステアリング事業の合併化に取締役会が密接に関与する等、取締役会における討議の充実などが高く評価されました。

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 ⑥ CEO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の課題とFY2023の取り組み

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	<ul style="list-style-type: none"> ● 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	<ul style="list-style-type: none"> ● 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	<ul style="list-style-type: none"> ● 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の課題と今後の主な取り組み

FY2023の課題	今後の主な取り組み
ステークホルダー視点による議論の充実	<ul style="list-style-type: none"> ● 株主や資本市場の視点および意見等を踏まえた議論(サステナビリティ含む)の充実 ● 株主や資本市場との対話並びに情報開示のさらなる充実
モニタリングのさらなる高度化	● 重要テーマごとの進捗モニタリングに加え、事業環境の変化に応じたMTP2026の更新
「守りのガバナンス」への意識合わせと適切な関与	● 守りのガバナンス(リスク管理、内部統制、グループガバナンス等)についての認識合わせと適切な関与
指名委員会のテーマへの関与	● 取締役会として情報共有を受け、適宜討議を実施

内部統制・政策保有株式・役員報酬

内部統制

NSKでは、グローバルなグループ経営と内部統制を適正かつ効率的に機能させるための基本原則である「内部統制システム構築の基本方針」を明文化し、NSKグループ全体の内部統制の強化に努めています。この方針は、NSKグループの業務の適正と執行役の職務の執行が法令および定款に適合するために必要な体制整備に関連する事項、および監査委員会の職務の執行に必要な事項により構成されています。

取締役会は、この基本方針を定め、体制構築と運用状況の確認を定期的に行い、その有効性を監督しています。執行役は、この方針に基づき、具体的な体制(組織・人員の体制、意思決定・報告制度、リスク管理、監査体制およびこれらを支える社内規程体系等)を整備し、その運用状況を取締役に報告しています。

CEO直属の内部監査部門である経営監査部は、監査対象部門から独立した立場で、業務執行の適法性、妥当性および効率性等に関する監査、業務執行状況に関するモニタリングおよび財務報告に係る内部統制の評価を行っています。

監査委員会は、その補助を行う組織である経営監査部と連携し、業務執行状況の監査を行うとともに、内部統制システムが適切に構築・運用されているのかも確認しています。

政策保有株式

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、FY2023において5銘柄(うち上場会社3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2024年3月末時点の52銘柄(うち上場会社20銘柄)へ、14年間で84銘柄(うち上場会社59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

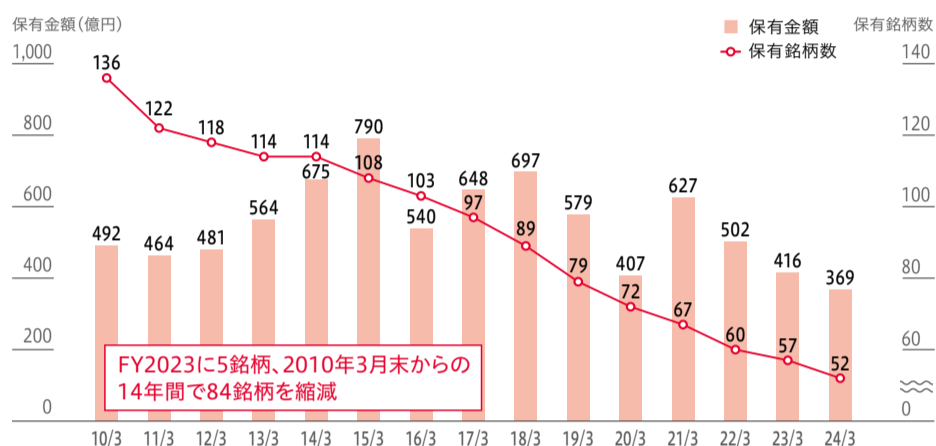
区分	2023年3月末		2024年3月末	
	銘柄数(銘柄)	貸借対照表計上額の合計額(億円)	銘柄数(銘柄)	貸借対照表計上額の合計額(億円)
非上場株式	34	10	32	10
非上場株式以外の株式	23	406	20	360
保有合計	57	416	52	369
みなし保有株式	1	543	-	-
みなし保有株式はFY2023に全て売却しました。				
連結資本合計	6,347		6,780	

連結資本合計に対する株式保有金額の比率

区分	2023年3月末	2024年3月末
みなし保有株式を除く	6.6%	5.5%
みなし保有株式を含む	15.1%	5.5%

政策保有株式の着実な縮減に加えて、みなし保有株式はFY2023に全て売却しました。これにより、2024年3月末の「連結資本合計に対する株式保有金額の比率」は5.5%まで低下しました。

保有推移(みなし保有株式を除く)



役員報酬

役員報酬等の額の決定に関する方針

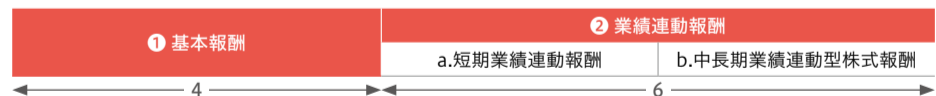
指名委員会等設置会社であるNSKでは、役員報酬の体系およびその水準、個人別の報酬等について、社外取締役が委員長を務める報酬委員会において、外部専門家のアドバイス、他社の水準や動向などに関する客観的な情報を参考に決定します。

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、取締役としての株式報酬は支給しません。

1. 執行役の報酬

執行役の報酬は、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

基本報酬は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

業績連動報酬は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定し、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。

2. 取締役の報酬

取締役の報酬は、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

基本報酬は社外取締役、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、取締役としての株式報酬は支給しません。

3. 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)	120	5	101	-	-	3	18
取締役(社外)	88	6	70	-	-	6	18
執行役	982	18	540	16	74	24	368

※ 2023年4月1日から2024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、2024年3月期の業績に基づいた2024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

役員区分	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	126	取締役	提出会社	9	-	-	-
		執行役	提出会社	50	10	57	-
郁 国平	107	社長	連結子会社NSK中国社	85	17	3	-
ウルリッヒ・ナス	128	社長	連結子会社NSKヨーロッパ社	80	40	3	4
ブライアン・パーソンズ	306	社長	連結子会社NSKアメリカズ社	99	156	3	47

※ 2023年4月1日から2024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。

リスクマネジメント

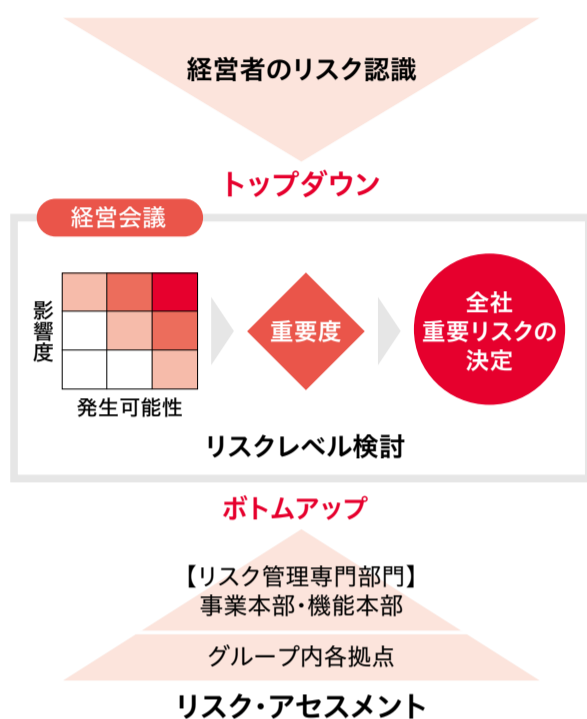
NSKは、グローバルなグループ経営と内部統制を機能させるために、明文化した基本方針に基づくリスク管理を行っていますが、その実効性をさらに高めるためにFY2024から3線ディフェンスの考え方をより明確にした新たな全社リスクマネジメント(ERM)の仕組みを開始しました。

新たな仕組みの運営上の大きな柱としては、層別管理の導入と未発生リスク管理の強化です。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カテゴリーに層別し、各リスクの対応責任を明確化しました。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

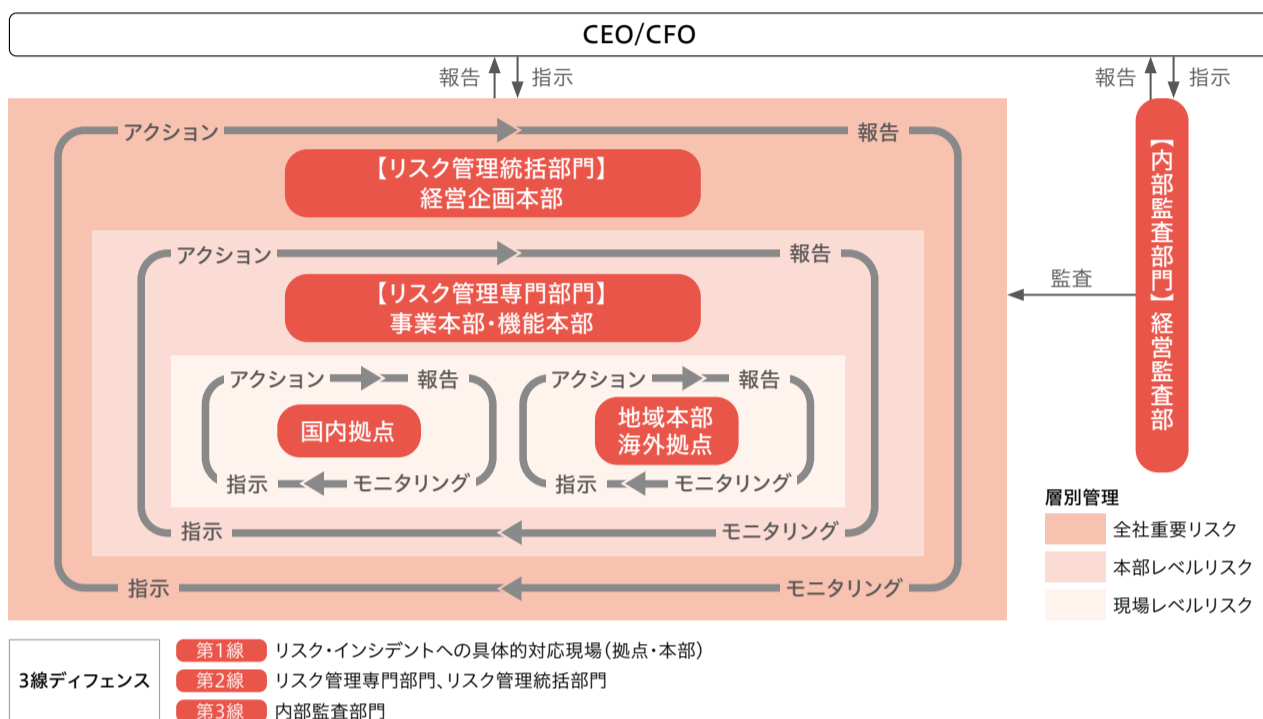
上決定し、取締役会に報告しています。また、新しいリスク分類に従って抽出した各リスクに対し、リスクの回避・軽減・移転・受容の観点から対応策を決め、そのアクションと報告、さらにモニタリングと指示のサイクルをこれまで以上に徹底して廻すことで、未然防止の効果向上を図ることとしました。一方、インシデントが発生した場合は、当該インシデントに関連するリスク管理専門部門(事業本部・機能本部)が発生現場とともに迅速かつ適切な措置を講じることで影響の軽減を図り、さらに収束までの責任を担う体制を取っています。

また、内部監査部門(経営監査部)は、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



ERM(全社リスクマネジメント)体制



代表的リスクと対応策

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.18-19, 30-31
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 ▶ P.39, 53
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 ▶ P.40
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 ●環境負荷物質の漏洩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.42-49
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 ●当社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.50, 79
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.34-37
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.41
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 ▶ P.52
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来すリスク ●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	●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 ▶ P.13, 20-29, 86

経営陣

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 (2024年6月27日現在)



市井 明俊 指
取締役
代表執行役社長・CEO

在任年数
7年

所有株式数
79,561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)



鈴木 啓太 報
取締役
代表執行役専務・CFO

在任年数
1年

所有株式数
25,483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
財務本部副部長
2019年 4月 当社経営企画本部副部長
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)



野上 幸門
取締役

在任年数
11年

所有株式数
71,700株

1984年 4月 当社入社
2011年 2月 当社産業機械事業本部
副部長
2011年 6月 当社執行役
2013年 6月 当社取締役(現)
執行役常務
経営企画本部長
IR・CSR室担当
2015年 6月 当社代表執行役専務
報酬委員会委員
社長補佐、管理担当、アジア担当
2017年 6月 当社代表執行役専務・CFO
2019年 4月 当社代表執行役副社長・
CFO
2021年 6月 当社報酬委員会委員
2023年 6月 当社取締役会議長(現)

●重要な兼職の状況
安田倉庫(株)社外取締役



山名 賢一 監
取締役

在任年数
3年

所有株式数
22,479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)
監査委員会委員(現)



小原 好一 報 監
取締役
(社外取締役・独立役員)

在任年数
3年

所有株式数
2,000株

1972年 4月 前田建設工業(株)入社
2003年 11月 同社経営管理本部
総合企画部長
2005年 1月 同社執行役員
経営管理本部総合企画部長
2007年 1月 同社執行役員
調達本部副部長
2007年 6月 同社取締役 兼 執行役員
調達本部副部長
2007年 11月 同社取締役 兼 執行役員
調達本部長
2008年 6月 同社取締役常務執行役員
経営管理本部長
2009年 4月 同社代表取締役社長
2016年 4月 同社代表取締役会長
2019年 4月 同社代表取締役相談役
2019年 6月 同社相談役
2020年 4月 同社常任顧問
2021年 6月 当社取締役(現)
報酬委員会委員(現)
2021年 7月 前田建設工業(株)顧問(現)
2024年 6月 当社監査委員会委員(現)

●重要な兼職の状況
前田建設工業(株)顧問



津田 純嗣 指 ★
取締役
(社外取締役・独立役員)

在任年数
2年

所有株式数
2,500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



泉本 小夜子 監 ★
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

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
当社取締役(現)
2022年 6月 監査委員会委員長(現)

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



藤塚 主夫 指
取締役
(社外取締役・独立役員)

在任年数
1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)

●重要な兼職の状況
ヤマハ(株)社外取締役



林 信秀 報 ★
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

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
国際ユニット統括役員
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
MHC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)TB社外監査役、東武鉄道(株)社外監査役

執行役およびグループ・オフィサー (2024年6月27日現在)

代表執行役社長
市井 明俊
代表執行役専務
鈴木 啓太
執行役専務
吉清 知之 御地合 英季 近江 勇人

執行役常務
明石 邦彦 郁 国平 武村 浩道 早田 龍史 尾崎 美千生 岡 秀典 宮田 慎司 後藤 直樹 村田 達紀 村山 玄 早速 秀明 木原 武志

執行役
村田 珠美 ウルリッヒ・ナス ブライアン・パーソンズ

グループ・オフィサー
新井 稔 篠本 正美 李 鐘遠 大竹 成人

※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2024年3月期(163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 2024年6月27日現在(所有株式数は2024年3月31日現在)

主要財務ハイライト

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)								
		FY2013	FY2014	FY2015 ^{※1}	FY2016	FY2017	FY2018	FY2019 ^{※2}	FY2020	FY2021 ^{※3}	FY2022 ^{※5}	FY2023
財務データ	売上高	871,742	974,885	975,319	949,170	1,020,338	991,365	831,034	747,559	865,166	776,762	788,867
	[セグメント別] 産業機械事業	242,969	276,361	243,395	226,924	266,249	269,974	284,426	275,226	352,226	385,103	344,846
	自動車事業	590,545	656,998	705,511	696,271	723,564	689,658	521,857	449,722	482,547	359,374	408,821
	その他及び消去	38,226	41,525	26,411	25,974	30,524	31,732	24,750	22,611	30,393	32,284	35,200
	[地域別] 日本	329,136	328,837	318,434	330,512	372,134	367,537	314,281	275,777	317,612	268,222	271,096
	(顧客所在地別) 米州	134,483	164,821	183,652	165,177	155,498	157,581	139,249	107,829	125,094	130,811	144,405
	欧州	124,590	133,752	131,830	121,920	137,856	130,127	110,075	94,800	111,890	103,650	108,051
	アジア(日本除く)	283,532	347,475	341,403	331,559	354,849	336,119	267,427	269,153	310,569	274,077	265,313
	中国	167,239	210,237	204,361	201,185	212,097	194,994	148,525	166,660	182,036	163,155	154,236
	その他アジア	116,293	137,238	137,042	130,373	142,752	141,124	118,902	102,492	128,532	110,922	111,077
	営業利益	68,049	97,327	89,534	65,341	97,875	79,279	23,604	6,364	29,430	43,836	27,391
	経常利益	66,785	91,002	—	—	—	—	—	—	—	—	—
	当期利益[親会社所有者帰属]	31,167	61,962	65,719	45,560	69,312	55,809	17,412	355	16,587	18,412	8,502
	設備投資額	45,448	49,197	54,996	58,602	68,788	81,102	54,927	37,303	52,311	54,092	58,478
減価償却費	35,079	38,568	43,048	43,354	46,785	48,801	53,926	54,527	56,558	50,112	52,907	
研究開発費	9,919	10,660	11,155	13,858	17,059	19,023	18,265	16,820	19,175	15,380	15,602	
営業活動による キャッシュ・フロー(A)	70,342	67,709	108,622	67,936	83,746	92,617	72,387	53,842	22,733	64,163	99,818	
投資活動による キャッシュ・フロー(B)	(42,402)	(46,335)	(45,212)	(54,243)	(53,001)	(72,673)	(39,784)	(51,096)	(19,973)	(48,778)	(90,814)	
フリーキャッシュ・フロー(A)+(B)	27,940	21,374	63,410	13,692	30,744	19,943	32,602	2,745	2,759	15,384	9,004	
支払配当金	8,650	15,161	18,425	20,174	21,245	20,737	15,550	10,367	12,958	15,638	14,888	
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)	359,201	456,046	454,661	461,350	537,175	536,676	505,505	554,516	617,800	616,213	659,979	
資産合計(総資産)	1,000,932	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	
有利子負債	315,532	326,400	278,152	267,399	250,908	274,780	279,170	332,440	303,457	335,738	318,945	
1株当たり情報 (円)	当期利益	57.70	114.56	121.38	86.08	131.16	107.46	34.00	0.69	32.35	35.89	17.27
	親会社所有者帰属持分 (自己資本)	664.74	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
	配当金	16.0	28.0	34.0	38.0 ^{※4}	40.0	40.0	30.0	20.0	25.0	30.0	30.0
主要指標	営業利益率(%)	7.8	10.0	9.2	6.9	9.6	8.0	2.8	0.9	3.4	5.6	3.5
	自己資本当期利益率(ROE)(%)	9.2	15.3	14.3	9.9	13.9	10.4	3.3	0.1	2.8	3.0	1.3
	総資産当期利益率(ROA)(%)	3.3	5.8	6.1	4.4	6.5	5.1	1.6	0.0	1.4	1.5	0.7
	親会社所有者帰属持分 (自己資本)比率(%)	35.9	40.4	44.0	44.2	49.2	49.4	49.1	47.3	50.0	50.0	50.8
	ネットD/Eレシオ(倍)	0.41	0.31	0.23	0.28	0.22	0.27	0.28	0.28	0.27	0.29	0.26
	配当性向(%)	27.7	24.4	28.0	44.1	30.5	37.2	88.2	2,885.8	77.3	83.6	173.8
	親会社所有者帰属持分配当率 (DOE)(%)	2.5	3.7	4.0	4.4	4.2	3.9	2.9	1.9	2.2	2.5	2.4
	期末株価(円)	1,062	1,758	1,030	1,592	1,426	1,037	694	1,135	736	756	884
	株価収益率(PER)(倍)	18.4	15.3	8.5	18.5	10.9	9.7	20.4	1,644.9	22.8	21.1	51.2
	株価自己資本倍率(PBR)(倍)	1.6	2.1	1.2	1.8	1.4	1.0	0.7	1.0	0.6	0.6	0.7
配当利回り(%)	1.5	1.6	3.3	2.4	2.8	3.9	4.3	1.8	3.4	4.0	3.4	
為替データ (期中平均)	円/USドル	100.24	109.93	120.14	108.42	110.86	110.91	108.75	106.06	112.38	135.48	144.62
	円/ユーロ	134.37	138.77	132.58	118.84	129.70	128.40	120.83	123.70	130.56	140.97	156.79

※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。

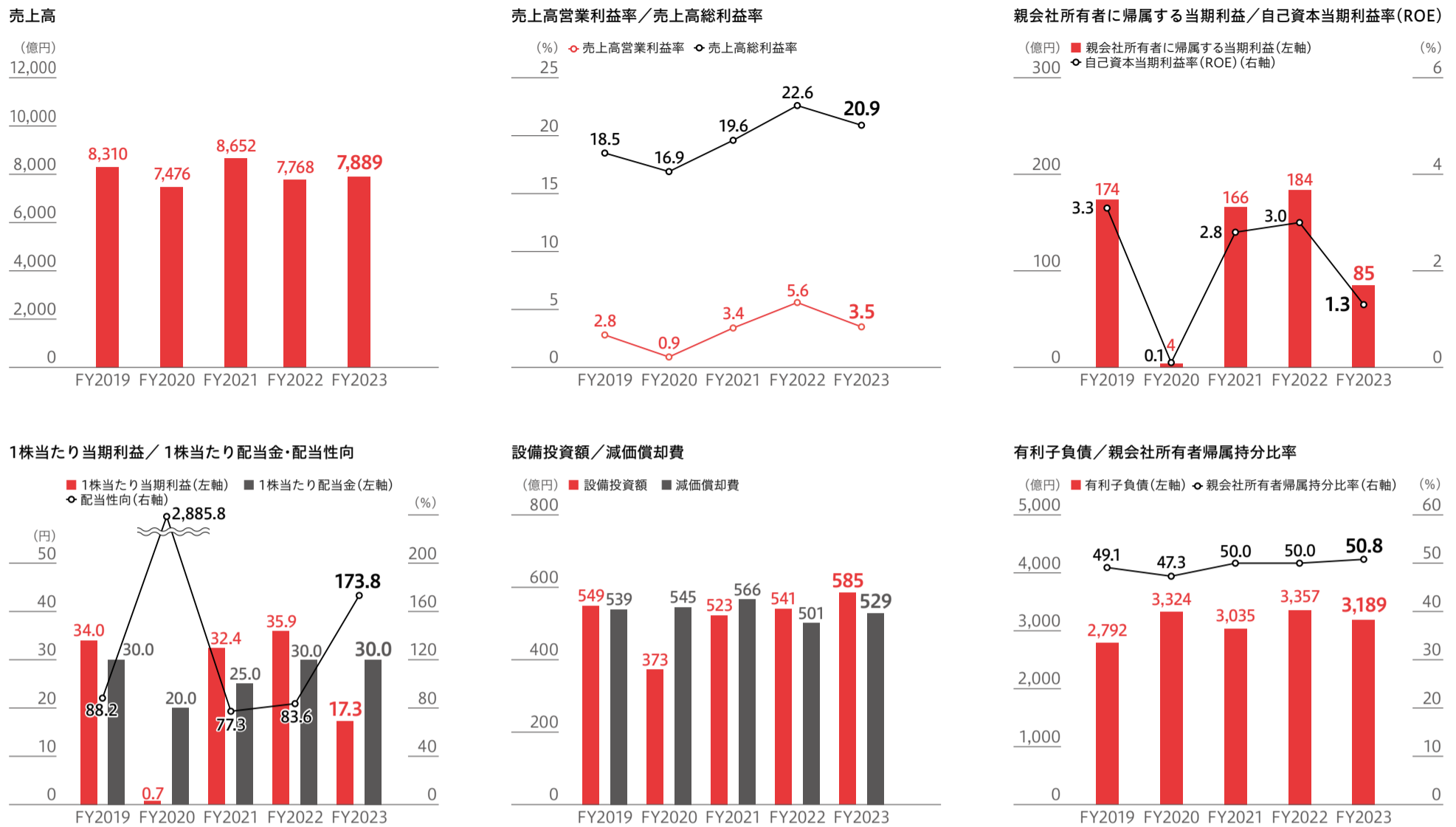
※4 配当金につき、FY2016の1株当たり配当金 38.0円の内訳は、普通配当 28.0円、創立100周年記念配当 10.0円となります。

※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。)

主要財務ハイライト

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。)



主要非財務ハイライト

用語解説

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	FY2019	FY2020	FY2021	FY2022	FY2023	
環境(E)	環境マネジメントシステム	ISO14001認証取得事業所	カバレッジ※1	NSKグループ	%	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※2	0※2
	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※2	0※2
	環境貢献型製品※3	開発製品数(累計)	NSKグループ	件	232	238	239	243※2	246※2
	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	1,456	2,252	2,288	2,296※2	2,435※2
	エネルギー	エネルギー使用量(合計)	NSKグループ	TJ	7,330	6,845	7,524	6,413※2	6,394※2※5
		燃料・ガス	NSKグループ	TJ	2,295	2,079	2,229	1,867※2	1,837※2※5
		電力・熱	NSKグループ	TJ	5,035	4,767	5,295	4,546※2	4,557※2※5
		再生可能エネルギー利用率※6	NSKグループ	%	2.2	6.7	8.3	21.5※2	34.5※2
	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	839	701	763	528※2	448※2※5
Scope1		NSKグループ	千t-CO ₂ e	132	120	127	107※2	102※2※5	
Scope2(マーケット基準)		NSKグループ	千t-CO ₂ e	708	581	636	421※2	346※2※5	
Scope3		NSKグループ	千t-CO ₂ e	2,194	1,928	2,199	1,831※2	2,232※2※5	
鋼材	鋼材使用量	NSKグループ※7	千t	618	562	655	525※2	554※2	
	水	取水(合計)	NSKグループ	千m ³	4,308	3,977	4,169	3,619※2	3,652※2※5
		地下水	NSKグループ	千m ³	1,789	1,659	1,826	1,540※2	1,380※2※5
		上水	NSKグループ	千m ³	2,028	1,922	1,978	1,754※2	1,985※2※5
		工業用水	NSKグループ	千m ³	490	396	357	318※2	284※2※5
雨水・再利用水	NSKグループ	千m ³	-	-	8	7※2	3※2※5		
廃棄物等	廃棄物等 排出量(合計)	NSKグループ	千t	201.8	181.9	203.1	165.0※2	165.7※2※5	
	リユース/リサイクル量(熱回収含まない)	NSKグループ	千t	171.8	156.3	174.7	140.0※2	142.9※2	
	処分量(熱回収含む)	NSKグループ	千t	30.0	25.6	28.4	25.0※2	22.8※2	
	埋立処分	NSKグループ	千t	2.9	2.1	2.4	1.5※2	1.2※2	
	熱回収	NSKグループ	千t	11.8	10.3	10.7	8.6※2	8.1※2	
	単純焼却	NSKグループ	千t	4.0	3.3	3.9	2.9※2	2.8※2	
その他処分(水処理等)	NSKグループ	千t	11.3	9.9	11.4	12.0※2	10.7※2		
大気	NO _x 排出量	NSKグループ	t	119	106	113	91※2	78※2	
	SO _x 排出量	NSKグループ	t	38	39	33	32※2	3※2	
水質	排水量(合計)	NSKグループ	千m ³	2,847	2,519	2,757	2,290※2	2,261※2	
	河川排水量	NSKグループ	千m ³	591	575	646	537※2	550※2	
	下水道排水量	NSKグループ	千m ³	2,256	1,944	2,110	1,753※2	1,711※2	
	BOD(生物化学的酸素要求量)	NSKグループ	t	1.2	1.2	1.5	0.9※2	0.9※2	
環境負荷物質	PRTR法対象物質取扱量(資材・部品)	国内グループ	t	395	316	326	259※2	264※2	
	PRTR法対象物質排出・移動量	国内グループ	t	78	73	86	73※2	86※2	
	VOC排出量	NSKグループ	t	145	141	165	139※2	137※2※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	6	3	5	9※2	9※2	

※1 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ISO14001認証取得事業所の環境負荷の割合
 ※2 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。
 ※3 FY2007までは「環境貢献型製品開発の基本指針」に合致した開発製品、FY2008からは「NSK環境効率指標(Neco)」1.2以上の開発製品
 ※4 FY2023実績の算定に用いた電力消費によるCO₂排出係数により、過去の年度のCO₂排出削減貢献量を再計算しています。

※5 第三者検証を受けています。▶P.87

※6 再生可能エネルギー利用率=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

主要非財務ハイライト

			集計範囲	単位	FY2019	FY2020	FY2021	FY2022	FY2023
社会(S)	従業員数(連結)	合計	NSKグループ	名	30,747	30,378	30,577	29,882	25,632 ^{*1}
		日本	国内グループ	名	11,803	11,774	11,853	11,728	10,474 ^{*1}
		米州	米州グループ	名	2,804	2,617	2,696	2,622	2,130 ^{*1}
		欧州	欧州グループ	名	4,206	4,333	4,312	4,070	3,338 ^{*1}
		アジア	アジアグループ	名	11,934	11,654	11,716	11,462	9,690 ^{*1}
男性・女性従業員比率	男性	NSKグループ	%	81.0	81.7	81.9	81.6	80.9 ^{*1}	
	女性	NSKグループ	%	19.0	18.3	18.1	18.4	19.1 ^{*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(42)	17(43)	17(42)	17(42) ^{*1}	
	男性	国内グループ ^{*2}	年(歳)	17(42)	18(43)	17(43)	18(42)	17(42) ^{*1}	
	女性	国内グループ ^{*2}	年(歳)	12(37)	12(38)	12(38)	13(38)	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	
育児休業取得率(当社基準)	男性	NSK	%	-	50.3	56.5	72.6	83.3	
	女性	NSK	%	-	100.0	100.0	100.0	100.0	
障がい者雇用率		国内グループ ^{*2}	%	2.24	2.45	2.56	2.48	2.62	
労働安全	休業度数率	NSKグループ	-	0.35	0.43	0.28	0.39 ^{*1}	0.28 ^{*1} ^{*3}	
	死亡事故件数	NSKグループ	件	0	0	0	0 ^{*1}	0 ^{*1}	
健康経営	特定保健指導対象者率	NSK ^{*4}	%	25.1	27.3	27.2	26.3	24.3	
	ストレスチェック受検率	NSK ^{*4}	%	94.9	95.9	97.9	98.7	99.2	
	喫煙率	NSK ^{*4}	%	36.6	33.8	31.9	31.6	31.1	
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	22	10	10	22	9 ^{*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	
	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	527	518	493	495	539	
	年間研修時間	NSKグループ	時間	-	21	19	21	23 ^{*1}	
労働組合加入率	係長以下	国内グループ ^{*2}	%	100	100	100	100	100 ^{*1}	
	管理職を含む全従業員	国内グループ ^{*2}	%	83	83	84	84	86 ^{*1}	
従業員意識調査	参加者数(役員・従業員)	NSKグループ	名	14,964	16,985	5,976 ^{*5}	20,611	6,397	
	エンゲージメントスコア ^{*6}	NSKグループ	-	65	67	67	68	69	
研究開発	特許保有件数	NSKグループ	件	8,052	8,172	6,226	3,794 ^{*1}	3,999 ^{*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.87

※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 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。スコアは、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算出した移動平均スコアです。

6月30日時点			単位	2020/6	2021/6	2022/6	2023/6	2024/6
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	88.9
		女性比率	%	11.1	11.1	11.1	11.1	11.1
取締役会出席状況	開催回数	回	10	10	10	10	10	
	平均出席率	%	99	98	100	98	99	
	独立社外取締役平均出席率	%	98	98	100	96	98	
内部通報制度	相談・通報件数	NSKグループ	件	175	178	168	147 ^{*1} ^{*2}	131 ^{*1}
	重大な法令違反、事件・事故	NSKグループ	件	0	0	0	0 ^{*1}	0 ^{*1}
	競争法研修	NSKグループ	名	2,867	5,481	7,588	12,486	9,446
	コンプライアンス研修(企業倫理規則に関するテーマ)	国内グループ	名	-	-	-	16,545	16,877
	従業員意識調査	NSKグループ	-	58.7	63.2	63.3	69.8	71.9

※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。

※2 過去にさかのぼってデータを見直しました。

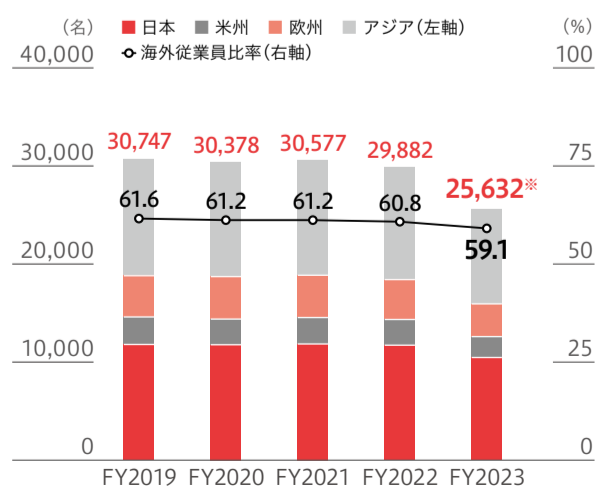
※3 FY2020よりeラーニングの受講人数を含めています。

※4 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。スコアは、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算出した移動平均スコアです。

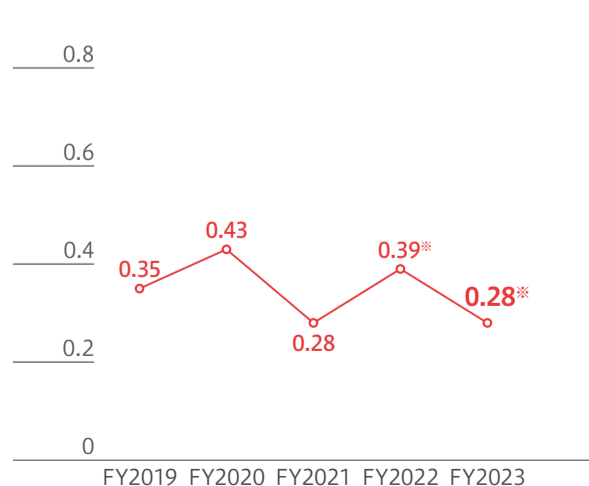
主要指標の推移

※ 2024年3月期第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)



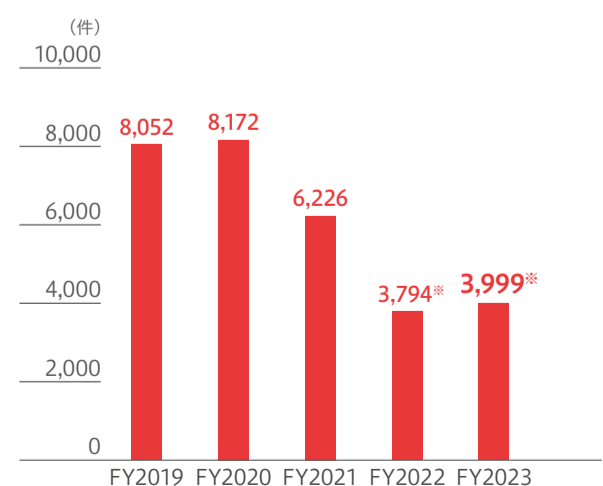
休業度数率



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となります。

▶ P.39 安全マネジメント

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件となります。

連結財務諸表

※ 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、持分法による投資損益、営業利益、税引前利益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、親会社所有者に帰属する当期利益、当期包括利益合計額、基本的1株当たり当期利益、希薄化後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。)
 ※ 当社は2023年8月1日にステアリング事業をグローバルに統括するNSKステアリング&コントロール株式会社(NS&C)に対する支配を喪失し、FY2023第2四半期連結会計期間よりNS&Cおよび同社の子会社は当社の持分法適用会社となりました。支配の喪失に係る損益は非継続事業に、持分法による投資損益は継続事業にそれぞれ含めています。
 ※ ステアリング事業の資産、負債およびその他の資本の構成要素を売却目的保有に分類される処分グループに分類しています。

連結財政状態計算書(IFRS)

		(百万円)	
		FY2022 (2023年3月31日)	FY2023 (2024年3月31日)
資産			
流動資産	現金及び現金同等物	160,109	150,583
	売上債権及びその他の債権	207,812	220,248
	棚卸資産	197,754	185,886
	その他の金融資産	1,590	45,076
	未収法人所得税	1,633	4,988
	その他の流動資産	18,756	18,196
	小計	587,656	624,979
	売却目的保有に分類される 処分グループに係る資産	-	11,643
	流動資産合計	587,656	636,623
非流動資産	有形固定資産	385,613	364,947
	のれん及び無形資産	49,227	56,548
	持分法で会計処理されている投資	30,699	49,605
	その他の金融資産	56,425	51,932
	繰延税金資産	15,288	10,309
	退職給付に係る資産	101,165	121,589
	その他の非流動資産	7,179	6,521
	非流動資産合計	645,600	661,454
資産合計		1,233,256	1,298,077

		(百万円)	
		FY2022 (2023年3月31日)	FY2023 (2024年3月31日)
負債及び資本			
負債			
流動負債	仕入債務及びその他の債務	112,535	140,451
	その他の金融負債	129,801	128,433
	引当金	536	469
	未払法人所得税	7,797	25,835
	その他の流動負債	56,678	52,583
	小計	307,348	347,774
	売却目的保有に分類される 処分グループに係る負債	-	11,370
	流動負債合計	307,348	359,145
非流動負債	金融負債	231,309	214,864
	引当金	1,867	1,065
	繰延税金負債	32,661	21,890
	退職給付に係る負債	16,027	13,582
	その他の非流動負債	9,318	9,574
	非流動負債合計	291,183	260,977
負債合計		598,532	620,123
資本			
資本金		67,176	67,176
資本剰余金		80,476	77,897
利益剰余金		415,736	375,402
自己株式		(36,781)	(10,422)
その他の資本の構成要素		89,604	150,270
売却目的保有に分類される処分グループに 係るその他の資本の構成要素		-	(345)
親会社の所有者に帰属する持分合計		616,213	659,979
非支配持分		18,511	17,975
資本合計		634,724	677,954
負債及び資本合計		1,233,256	1,298,077

連結損益計算書(IFRS)

		(百万円)	
		FY2022 (自 2022年4月1日 至 2023年3月31日)	FY2023 (自 2023年4月1日 至 2024年3月31日)
売上高		776,762	788,867
売上原価		601,047	623,618
売上総利益		175,715	165,249
販売費及び一般管理費		134,631	140,921
持分法による投資利益		3,196	4,377
その他の営業費用		442	1,313
営業利益		43,836	27,391
金融収益		2,301	3,632
金融費用		2,855	4,813
税引前利益		43,282	26,210
法人所得税費用		15,265	11,955
継続事業からの当期利益		28,017	14,254
非継続事業からの当期利益(損失)		(9,355)	(4,689)
当期利益		18,661	9,564
(当期利益の帰属)			
親会社の所有者		18,412	8,502
非支配持分		249	1,062
(親会社の所有者に帰属する1株当たり当期利益)			
基本的1株当たり当期利益(損失)(円)		35.89	17.27
継続事業		52.26	27.47
非継続事業		(16.37)	(10.20)
希薄化後1株当たり当期利益(損失)(円)		35.77	17.20
継続事業		52.08	27.37
非継続事業		(16.32)	(10.16)

連結包括利益計算書(IFRS)

		(百万円)									
		FY2022 (自 2022年4月1日 至 2023年3月31日)					FY2023 (自 2023年4月1日 至 2024年3月31日)				
		当期 発生額	組替 調整額	税効果前	税効果	純額	当期 発生額	組替 調整額	税効果前	税効果	純額
当期利益						18,661					9,564
その他の包括利益											
純損益に振替えられる ことのない項目											
確定給付負債 (資産)の 純額の再測定	(24,255)	-	(24,255)	9,768	(14,486)	48,854	-	48,854	(18,371)	30,482	
その他の 包括利益を通じて 公正価値で測定 する金融資産の 純変動	(5,550)	-	(5,550)	1,711	(3,839)	14,224	-	14,224	(4,338)	9,886	
持分法適用 会社に対する 持分相当額	(329)	-	(329)	96	(232)	1,093	-	1,093	(141)	952	
純損益に振替えられる ことのない項目合計	(30,135)	-	(30,135)	11,576	(18,558)	64,172	-	64,172	(22,851)	41,321	
純損益に振替えられる 可能性のある項目											
在外営業活動体の 換算差額	13,774	-	13,774	-	13,774	33,892	(6,273)	27,618	1,479	29,097	
キャッシュ・ フロー・ヘッジ	-	-	-	-	-	(215)	-	(215)	53	(161)	
持分法適用 会社に対する 持分相当額	169	-	169	-	169	1,406	-	1,406	-	1,406	
純損益に振替えられる 可能性のある項目合計	13,943	-	13,943	-	13,943	35,082	(6,273)	28,809	1,532	30,342	
その他の包括利益合計	(16,192)	-	(16,192)	11,576	(4,615)	99,255	(6,273)	92,982	(21,318)	71,663	
当期包括利益合計						14,046					81,228
(当期包括利益の帰属)											
親会社の所有者						13,449					80,147
非支配持分						597					1,081

連結財務諸表

連結持分変動計算書(IFRS)

(百万円)

FY2022 (自 2022年4月1日 至 2023年3月31日)	親会社の所有者に帰属する持分											非支配持分	資本合計
	資本金	資本剰余金	利益剰余金	自己株式	その他の資本の構成要素					合計	売却目的保有に分類される 処分グループに係る その他の資本の構成要素		
					在外営業活動体の 換算差額	キャッシュ・ フロー・ヘッジ	その他の包括利益を通じて 公正価値で測定する 金融資産の純変動	確定給付負債 (資産)の純額の 再測定	合計				
期首残高	67,176	80,374	410,872	(37,025)	25,316	-	27,460	43,625	96,402	-	617,800	19,659	637,460
当期利益	-	-	18,412	-	-	-	-	-	-	-	18,412	249	18,661
その他の包括利益	-	-	-	-	13,606	-	(3,809)	(14,759)	(4,962)	-	(4,962)	347	(4,615)
当期包括利益合計	-	-	18,412	-	13,606	-	(3,809)	(14,759)	(4,962)	-	13,449	597	14,046
自己株式の取得	-	-	-	(8)	-	-	-	-	-	-	(8)	-	(8)
自己株式の処分	-	28	-	252	-	-	-	-	-	-	280	-	280
株式報酬取引	-	74	-	-	-	-	-	-	-	-	74	-	74
剰余金の配当	-	-	(15,403)	-	-	-	-	-	-	-	(15,403)	(1,744)	(17,148)
その他	-	-	1,855	-	-	-	(1,835)	-	(1,835)	-	20	-	20
所有者との取引額等合計	-	102	(13,548)	243	-	-	(1,835)	-	(1,835)	-	(15,037)	(1,744)	(16,782)
期末残高	67,176	80,476	415,736	(36,781)	38,922	-	21,816	28,865	89,604	-	616,213	18,511	634,724

(百万円)

FY2023 (自 2023年4月1日 至 2024年3月31日)	親会社の所有者に帰属する持分											非支配持分	資本合計
	資本金	資本剰余金	利益剰余金	自己株式	その他の資本の構成要素					合計	売却目的保有に分類される 処分グループに係る その他の資本の構成要素		
					在外営業活動体の 換算差額	キャッシュ・ フロー・ヘッジ	その他の包括利益を通じて 公正価値で測定する 金融資産の純変動	確定給付負債 (資産)の純額の 再測定	合計				
期首残高	67,176	80,476	415,736	(36,781)	38,922	-	21,816	28,865	89,604	-	616,213	18,511	634,724
当期利益	-	-	8,502	-	-	-	-	-	-	-	8,502	1,062	9,564
その他の包括利益	-	-	-	-	30,486	(161)	9,935	31,384	71,644	-	71,644	19	71,663
当期包括利益合計	-	-	8,502	-	30,486	(161)	9,935	31,384	71,644	-	80,147	1,081	81,228
自己株式の取得	-	-	-	(21,727)	-	-	-	-	-	-	(21,727)	-	(21,727)
自己株式の処分	-	(70)	-	545	-	-	-	-	-	-	475	-	475
自己株式の消却	-	(47,540)	-	47,540	-	-	-	-	-	-	-	-	-
株式報酬取引	-	(128)	-	-	-	-	-	-	-	-	(128)	-	(128)
剰余金の配当	-	-	(15,040)	-	-	-	-	-	-	-	(15,040)	(1,372)	(16,413)
利益剰余金から資本剰余金への振替	-	45,160	(45,160)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
子会社の支配喪失に伴う変動	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	(244)	(244)
その他の資本の構成要素から利益剰余金への振替	-	-	11,324	-	-	-	(11,004)	(320)	(11,324)	-	-	-	-
売却目的保有に分類される処分グループに係る その他の資本の構成要素への振替	-	-	-	-	345	-	-	-	345	(345)	-	-	-
その他	-	-	40	-	-	-	-	-	-	-	40	-	40
所有者との取引額等合計	-	(2,579)	(48,836)	26,358	345	-	(11,004)	(320)	(10,978)	(345)	(36,381)	(1,616)	(37,998)
期末残高	67,176	77,897	375,402	(10,422)	69,754	(161)	20,747	59,929	150,270	(345)	659,979	17,975	677,954

連結キャッシュ・フロー計算書(IFRS)

(百万円)

	FY2022 (自 2022年4月1日 至 2023年3月31日)		FY2023 (自 2023年4月1日 至 2024年3月31日)	
	営業活動によるキャッシュ・フロー	43,282	26,210	(11,356)
税引前利益	43,282	26,210	(11,356)	(2,986)
非継続事業からの税引前利益(損失)	(11,356)	(2,986)	(11,356)	(2,986)
減価償却費及び償却費	58,376	54,121	58,376	54,121
退職給付に係る負債及び退職給付に係る資産の増減額	(3,056)	27,955	(3,056)	27,955
受取利息及び受取配当金	(1,987)	(3,140)	(1,987)	(3,140)
支払利息	3,726	5,794	3,726	5,794
持分法による投資損益(益)	(3,196)	(4,377)	(3,196)	(4,377)
売上債権の増減額(増加)	5,100	4,816	5,100	4,816
棚卸資産の増減額(増加)	6,330	4,016	6,330	4,016
仕入債務の増減額(減少)	(10,130)	12,235	(10,130)	12,235
その他	(3,926)	4,610	(3,926)	4,610
小計	83,161	129,255	83,161	129,255
利息及び配当金の受取額	5,122	5,520	5,122	5,520
利息の支払額	(3,670)	(5,818)	(3,670)	(5,818)
法人所得税の支払額	(20,449)	(29,139)	(20,449)	(29,139)
営業活動によるキャッシュ・フロー	64,163	99,818	64,163	99,818
投資活動によるキャッシュ・フロー	(44,292)	(49,933)	(44,292)	(49,933)
有形固定資産の取得による支出	(44,292)	(49,933)	(44,292)	(49,933)
有形固定資産の売却による収入	302	309	302	309
無形資産の取得による支出	(7,457)	(8,764)	(7,457)	(8,764)
その他の金融資産の取得による支出	(118)	(100,096)	(118)	(100,096)
その他の金融資産の売却による収入	3,348	17,971	3,348	17,971
その他の金融資産の償還による収入	-	59,999	-	59,999
連結の範囲の変更を伴う子会社株式の売却による支出	-	(10,917)	-	(10,917)
その他	(561)	616	(561)	616
投資活動によるキャッシュ・フロー	(48,778)	(90,814)	(48,778)	(90,814)
財務活動によるキャッシュ・フロー	(8,065)	(22,196)	(8,065)	(22,196)
短期借入金の純増減額(減少)	(8,065)	(22,196)	(8,065)	(22,196)
長期借入れによる収入	16,409	70,677	16,409	70,677
長期借入金の返済による支出	(14,436)	(30,052)	(14,436)	(30,052)
社債の発行による収入	43,000	15,000	43,000	15,000
社債の償還による支出	(10,000)	(15,000)	(10,000)	(15,000)
リース負債の返済による支出	(5,636)	(5,556)	(5,636)	(5,556)
自己株式の取得による支出	(1)	(21,717)	(1)	(21,717)
配当金の支払額	(15,386)	(15,037)	(15,386)	(15,037)
非支配持分への配当金の支払額	(1,744)	(1,372)	(1,744)	(1,372)
その他	280	475	280	475
財務活動によるキャッシュ・フロー	4,417	(24,780)	4,417	(24,780)
現金及び現金同等物に係る換算差額	2,801	6,257	2,801	6,257
現金及び現金同等物の増減額	22,604	(9,519)	22,604	(9,519)
現金及び現金同等物の期首残高	137,504	160,109	137,504	160,109
売却目的保有に分類される処分グループに係る 資産に含まれる現金及び現金同等物	-	(6)	-	(6)
現金及び現金同等物の期末残高	160,109	150,583	160,109	150,583

NSKグループ税務方針

NSKは、グローバルに事業を展開する上で、事業活動を行う国や地域において納税義務を適正に履行することは、企業が果たすべき最も基本的かつ重要な社会的責任の一つと考えます。このような認識の下、「NSKグループ税務方針」を定め、適正な税務処理に努めています。

より詳しい情報は、こちらをご覧ください。▶



主なNSKグループ会社

2024年3月現在

地域	社名	議決権の 所有割合	主な事業概要
日本	NSKマイクロプレジジョン(株)	55.0%	産業機械軸受等の製造・販売
	NSKマイクロプレジジョン(株)(長野県)	100.0%	産業機械軸受等の製造
	(株)天辻鋼球製作所	100.0%	鋼球の製造・販売
	AKS東日本(株)	100.0%	鋼球の製造
	日本精工九州(株)	100.0%	精密機器関連製品の製造
	旭精機(株)	74.3%	産業機械軸受等の部品製造
	信和精工(株)	82.4%	産業機械軸受等の部品製造
	NSK富山(株)	100.0%	産業機械軸受の部品製造
	NSKマシナリー(株)	100.0%	各種工作機械等の製造
	(株)栗林製作所	73.5%	自動車軸受の部品の製造・販売
	NSK土地建物(株)	100.0%	不動産の所有・賃貸管理・運営仲介等
	日精ビル管理(株)	70.0%	不動産の管理
	NSK人事サービス(株)	100.0%	給与厚生業務の受託
	NSKロジスティックス(株)	100.0%	物流業務
	NSKネットアンドシステム(株)	100.0%	コンピューターシステム等の設計・開発
	中外商事(株)	65.0%	電気部品等の販売・保険代理業
	NSKワーナー(株)	50.0%	自動車関連製品の製造・販売
	NSKステアリング&コントロール(株)	49.9%	自動車部品の販売・設計開発、関係会 社の統括
	井上軸受工業(株)	40.0%	産業機械軸受の製造・販売
	米州		
米国	NSKアメリカズ社	100.0%	米州関係会社の統括
	NSKコーポレーション社	100.0%	自動車軸受等の製造・販売
	NSKプレジジョン・アメリカ社	100.0%	精密機器関連製品の製造・販売
	NSKラテンアメリカ社	100.0%	産業機械軸受等の販売
	NSK-AKSプレジジョンボール社	100.0%	鋼球の製造・販売
	BKVアメリカ社	100.0%	状態監視装置の製造、装置・サービスの販売

地域	社名	議決権の 所有割合	主な事業概要
フランス	NSKフランス社	100.0%	産業機械軸受等の販売
イタリア	NSKイタリア社	100.0%	産業機械軸受等の販売
スペイン	NSKスペイン社	100.0%	産業機械軸受等の販売
オランダ	NSKヨーロッパ・ ディストリビューションセンター社	100.0%	物流業務
ポーランド	NSKベアリング・ポーランド社	95.5%	産業機械軸受等の製造
	NSKポーランド社	100.0%	産業機械軸受等の販売
	NSKニードルベアリング・ポーランド社	100.0%	自動車軸受の製造
	AKSプレジジョンボール・ポーランド社	100.0%	鋼球の製造・販売
デンマーク	BKVデンマーク社	100.0%	状態監視装置の開発
トルコ	NSKベアリング・ミドルイースト・ トレーディング社	100.0%	産業機械軸受等の販売
南アフリカ	NSK南アフリカ社	100.0%	産業機械軸受等の販売
アジア			
中国	NSK中国社	100.0%	中国関係会社の統括、軸受等の販売
	NSK昆山社	85.0%	自動車軸受等の製造
	NSKオートモーティブ・テクノロジー東莞社	100.0%	自動車関連製品の製造
	NSK張家港社	100.0%	自動車軸受等の部品の製造
	NSK常熟社	100.0%	自動車軸受の製造
	AKSプレジジョンボール杭州社	100.0%	鋼球の製造・販売
	NSK蘇州社	100.0%	自動車軸受の製造
	NSKテクノロジーセンター中国社	100.0%	自動車軸受等の研究開発
	NSKプレジジョン瀋陽社	100.0%	精密機器関連製品の製造
	NSK瀋陽社	100.0%	産業機械軸受の製造
	NSK合肥社	100.0%	産業機械軸受等の製造
	東振NSK蘇州社	40.0%	自動車軸受の部品の製造

地域	社名	議決権の 所有割合	主な事業概要
カナダ	NSKカナダ社	100.0%	産業機械軸受等の販売
メキシコ	NSKベアリング・メキシコ社	100.0%	産業機械軸受等の販売
	NSKベアリング・マニファクチュアリング・ メキシコ社	100.0%	自動車軸受等の製造
	AKSプレジジョンボール・メキシコ社	100.0%	鋼球の製造・販売
ブラジル	NSKブラジル社	100.0%	産業機械軸受等の製造・販売
アルゼンチン	NSKアルゼンチン社	100.0%	産業機械軸受等の販売
ペルー	NSKペルー社	100.0%	産業機械軸受等の販売支援
欧州			
イギリス	NSKヨーロッパ社	100.0%	欧州関係会社の統括
	NSKベアリング・ヨーロッパ社	100.0%	自動車軸受等の製造
	NSKプレジジョンUK社	100.0%	精密機器関連製品の製造
	NSK UK社	100.0%	産業機械軸受等の販売
	NSKステアリングシステムズ・ ヨーロッパ社	100.0%	自動車部品の製造
	AKSプレジジョンボール・ヨーロッパ社	100.0%	鋼球の製造・販売
ドイツ	NSKヨーロッパ・ホールディング社	100.0%	持株会社
	NSKドイツ社	100.0%	産業機械軸受等の販売
	ノイバック社	100.0%	産業機械軸受の製造
	BKVドイツ社	100.0%	状態監視装置の製造、装置・サービスの 販売

地域	社名	議決権の 所有割合	主な事業概要
香港	NSK香港社	70.0%	産業機械軸受等の販売
台湾	NSK台湾社	70.0%	精密機器関連製品の販売
シンガポール	NSKインターナショナル(シンガポール)社	100.0%	アセアン・オセアニア関係会社の統括
インドネシア	NSKベアリング・インドネシア社	100.0%	産業機械軸受等の製造
	NSKインドネシア社	100.0%	産業機械軸受等の販売
	AKSプレジジョンボール・インドネシア社	100.0%	鋼球の製造・販売
タイ	NSKベアリング・ マニファクチュアリング(タイ)社	74.9%	自動車軸受の製造・販売
	NSKアジアパシフィック・ テクノロジーセンター社	100.0%	製品の開発等
	NSKベアリング(タイ)社	49.0%	産業機械軸受等の販売
マレーシア	NSKベアリング(マレーシア)社	51.0%	産業機械軸受等の販売
	NSKマイクロプレジジョン(M)社	100.0%	産業機械軸受等の製造
	ISCマイクロプレジジョン社	100.0%	産業機械軸受等の製造
ベトナム	NSKベトナム社	100.0%	産業機械軸受等の販売
オーストラリア	NSKオーストラリア社	100.0%	産業機械軸受等の販売
ニュージーランド	NSKニュージーランド社	100.0%	産業機械軸受等の販売
インド	NSKベアリング・インド社	100.0%	自動車軸受等の製造・販売
	ラナーNSKステアリングシステムズ社	51.0%	自動車部品の製造・販売
韓国	NSK韓国社	100.0%	自動車軸受等の製造・販売

NSK製品の基礎知識

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。▶ P.5 社会を支えるNSK

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。

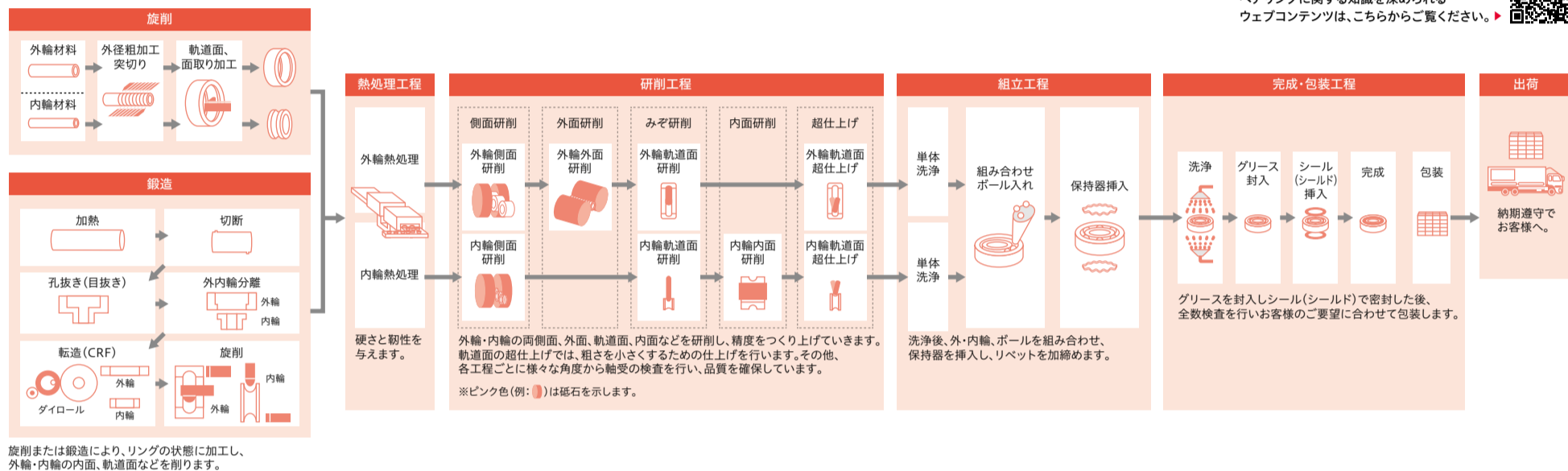
ベアリングを使うと…

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 機械が動く効率を高める
- 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。

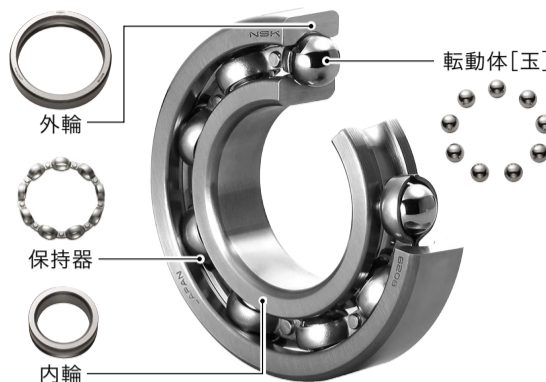
ベアリングの主な製造工程



旋削または鍛造により、リングの状態に加工し、外輪・内輪の内面、軌道面などを削ります。

構造

玉軸受(Ball Bearing)



ベアリングの基本構造はとてシンプルで、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。

ころ軸受(Roller Bearing)



ベアリングに関する知識を深められるウェブコンテンツは、こちらからご覧ください。▶



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。

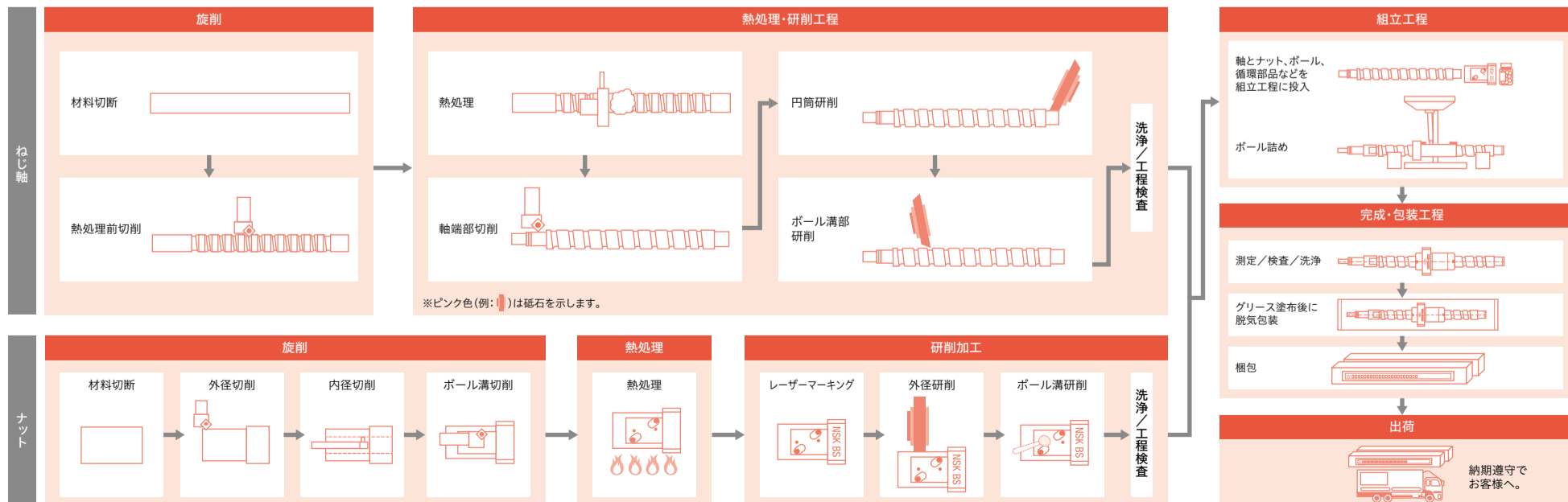
ボールねじを使うと…

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」

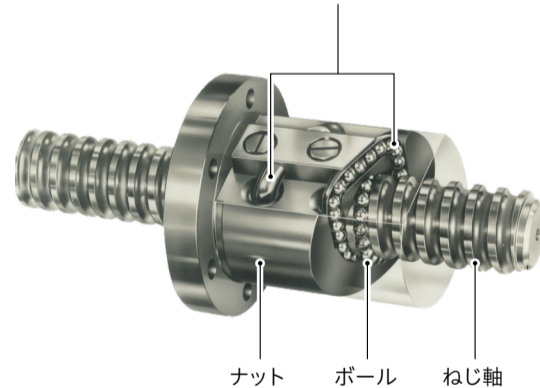
機械部品を加工する工作機械においては、「精密な位置決め」が活かされています。

ボールねじの主な製造工程

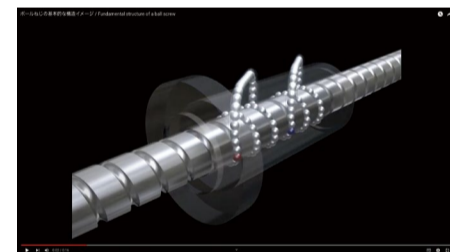


構造

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。▶



用語集

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	N SK I nstitute 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。

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。

用語	意味
NPDS	N SK P roduct 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。製品のライフサイクルを管理すること。当社では、製品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)のことです。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
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。
パワートレイン	自動車において、エンジンから駆動輪に至るまでの動力系統のことです。
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

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ます。また、安定的な利益還元を努め、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。

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、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で開催）するなどの環境整備に努めています。

2024年3月期（第163期）定時株主総会
（2024年6月27日開催）

ご来場株主数	議決権行使率
59名	83.0%

機関投資家・個人投資家との対話

決算および中期経営計画説明会の開催など、経営トップによる様々な直接対話を行っています。加えて、経営戦略やESGに関する建設的な対話（エンゲージメント）も毎年実施しています。

また、前年度に引き続きFY2023も個人投資家説明会を対面およびオンラインで実施しました。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開けるなど、積極的な情報開示やご質問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きちんとお伝えし、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。

FY2023の対話実施先数 延べ428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 378社
個別IR取材	延べ 266社
機関投資家エンゲージメント	延べ 19社
社長スモールミーティング	5回 延べ 55名
海外IRロードショー（オンライン）欧州・北米・アジア	16社
海外投資家向けカンファレンス参加	5回 延べ 37社

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。▶



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。(2024年7月現在)

Member of Dow Jones Sustainability Indices Powered by the S&P Global CSA	https://www.spglobal.com/esg/csa/indices/djsi-index-family	※4 2024 CONSTITUENT MSCI日本株 ESGセレクト・リーダーズ指数	https://www.msci.com/our-solutions/sustainable-investing
※1 FTSE4Good	https://www.ftserussell.com/ja/products/indices/ftse4good	Corporate ESG Performance ISS ESG Prime	https://www.issgovernance.com/esg/ratings/
※2 FTSE Blossom Japan Index	https://www.ftserussell.com/ja/products/indices/blossom-japan	2024 Sompo Sustainability Index	https://www.sompo-am.co.jp/
※3 FTSE Blossom Japan Sector Relative Index	https://www.ftserussell.com/ja/products/indices/blossom-japan		

※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。

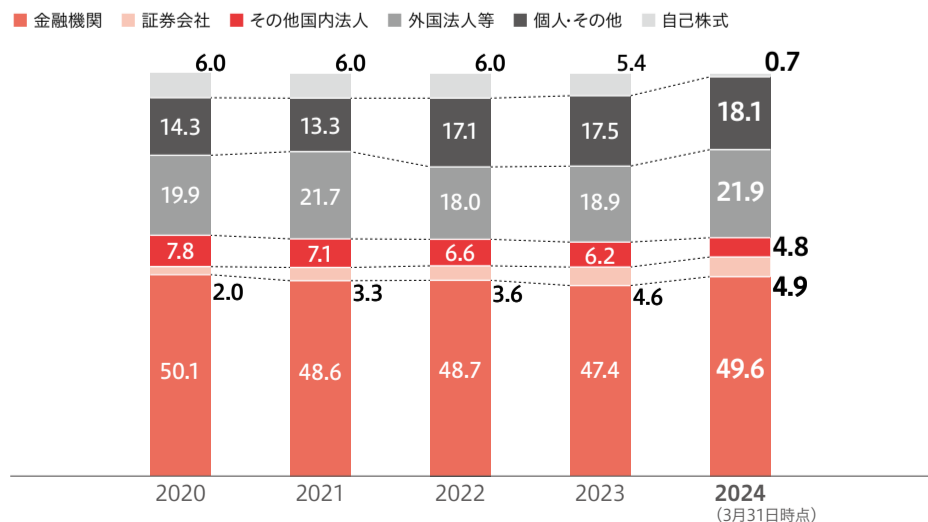
※4: THE INCLUSION OF NSK IN ANY MSCI INDEX, AND THE USE OF MSCI LOGOS, TRADEMARKS, SERVICE MARKS OR INDEX NAMES HEREIN, DO NOT CONSTITUTE A SPONSORSHIP, ENDORSEMENT OR PROMOTION OF NSK BY MSCI OR ANY OF ITS AFFILIATES. THE MSCI INDEXES ARE THE EXCLUSIVE PROPERTY OF MSCI. MSCI AND THE MSCI INDEX NAMES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

株式情報

2024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3,722,952株)
株主数	60,457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)



第三者保証

NSKは、「NSKレポート2024」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.73
- 温室効果ガス排出量 (Scope1・Scope2・Scope3) ▶ P.73
- 取水量 ▶ P.73
- 廃棄物等排出量 ▶ P.73
- VOC排出量 ▶ P.73
- 休業度数率 ▶ P.74

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。▶



「NSKレポート2024」の発行にあたって

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2024は、100年以上にわたる技術の蓄積と産業の発展を支えてきた経験でお客様から得た厚い信頼を強みに電動化、自動化、デジタル化、環境負荷低減へ対応しつつ、新たな価値を提供し続ける当社の取り組みをお伝えしています。

MTP2026で掲げるBearings & Beyondとして既存のビジネス領域での付加価値の向上と、コア技術のさらなる深化による新製品、新領域への挑戦によって、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、コーポレート・コミュニケーション部が中心となり、社内の幅広い関係部署と連携して作成しています。私はレポートの制作責任を担うIR担当役員として、その作成プロセスが正当であり、かつ記載内容が正確であることを表明します。これからもさらなる充実に向けて参りますので、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。



はやみ ひであき
早速 秀明

執行役常務 経営企画本部長
IR担当

