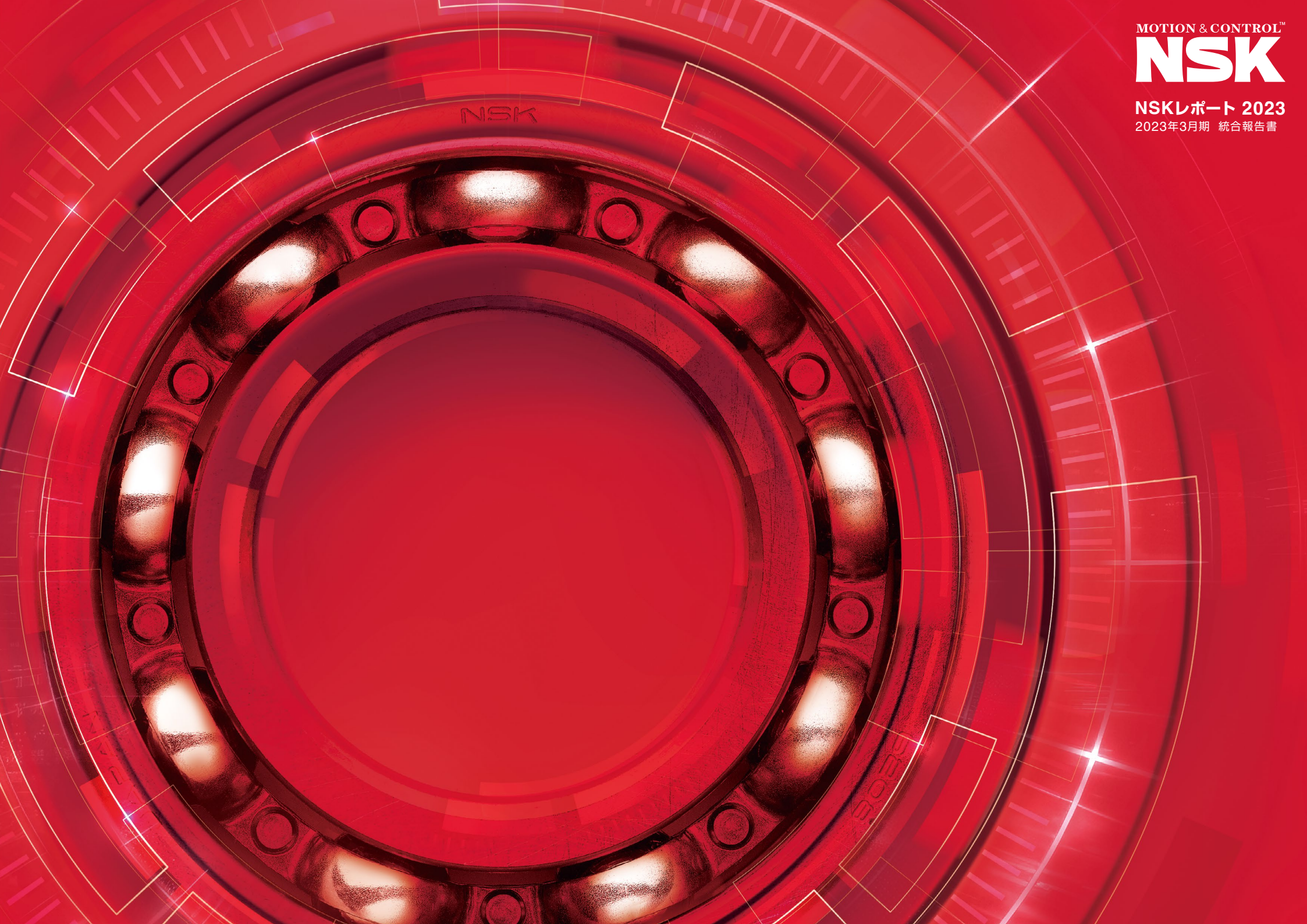


MOTION & CONTROL™

NSK

NSKレポート 2023

2023年3月期　統合報告書

目次






01 イントロダクション

NSK創業の精神 …… 02
NSKの事業ポートフォリオ …… 04
社会を支えるNSK …… 06

02 価値協創ストーリー

価値協創モデル …… 08
NSKの事業活動とバリューチェーンの深化 …… 10
ステークホルダーとの価値協創 …… 12
CEOメッセージ …… 14

03 中長期の成長戦略と資源配分

過去中期経営計画の振り返りと MTP2026 …… 20
MTP2026の進捗 …… 21

事業戦略
①産業機械事業の戦略と進捗 …… 22
②自動車事業の戦略と進捗 …… 24
③新商品を育てる …… 26
財務戦略・株主還元方針 …… 28
内部資本の強化
知的資本－技術力の強化－ …… 32
製造資本 …… 34
人的資本 …… 36

04 サステナビリティ

環境マネジメント …… 40
安全マネジメント …… 44
サプライチェーンマネジメント …… 45
人権尊重 …… 45
品質マネジメント …… 46
情報セキュリティ …… 47
コンプライアンス …… 48
事業継続マネジメント …… 49

05 コーポレートガバナンス

取締役対談 …… 50
コーポレートガバナンス体制 …… 56
取締役会の構成と充実に向けた取り組み …… 58
内部統制・政策保有株式・役員報酬 …… 60
リスクマネジメント …… 62
経営陣 …… 64

06 データセクション

主要財務・非財務ハイライト …… 66
連結財務諸表 …… 72
NSKグループ会社 …… 76
NSK製品の基礎知識 …… 78
用語集 …… 80
IR活動 …… 82
株式情報 …… 83
第三者保証 …… 83

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。

Environment Social Governance
価値協創ガイダンス

情報開示体系

NSK レポート 2023

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

FY2022（2022年4月1日～ 2023年3月31日）
※一部にFY2021以前やFY2023以降の活動内容等を含みます
※当社はFY2023第1四半期決算よりステアリング事業を非継続事業に分類しておりますが、NSKレポート2023においては2023年3月31日時点の数値データに基づいて作成しているため、組み替え前の数値を記載しています

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.80-81）に掲載されている用語の解説です。

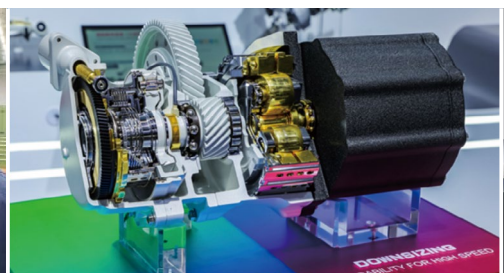
表紙に込めた想い



NSKは、「変わる 超える」への挑戦を掲げており、NSKレポート2023も「変わる 超える」をキーワードに制作しました。

NSKレポート2023の表紙は、NSKの祖業であるベアリングと、それを超えた事業展開（Bearings & Beyond）やトライボロジー技術とデジタル技術との融合、さらなる発展と社会への貢献の実現を目指す従業員一人ひとりの情熱、躍動感を表現しました。






NSK創業の精神



昭和初期（1930年頃）の日本精工本社・本社工場

NSKは、1916年に日本で最初のベアリング（軸受）メーカーとして
当時の東京府下 荏原郡大崎町（現在の本社所在地である東京都品川区大崎）に設立されました。
以来、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
海外事業の拡大を通じ、世界の産業の発展を支えてきました。時代は変わっても、一貫して変わらないのは
成長を支えてきた「製品や技術を通じて社会に貢献する」という姿勢です。

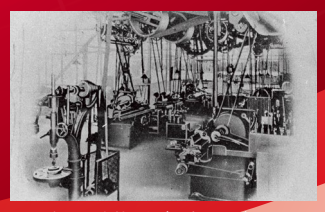
1916年

全てはここから始まった「NSK創業の精神」 ―創業者 山口 武彦の想い―

NSKの創業者である山口武彦は、技術調査のために訪問した欧米で日本の機械工業との技術水準の差を痛感し、外国製の機械、技術を導入することで日本の精密機械工業の発展に尽くすことを決意しました。1914年に精密機械部品の国産化を目指し「日本精工合資会社」を立ち上げ、優れた機械技術を有していた技師を数人招聘し研究開発を始めました。ベアリングを製造するための専用機械など一つもない時代に、手元にあった汎用機を駆使したり、文献などの情報をもとに装置を独自開発するなど、試行錯誤を繰り返しました。そして、翌1915年にベアリングの試作品が完成し、1916年に量産を開始し、「日本精工株式会社」を創立しました。設立後も材料の品質改善を図るために、鉄鋼メーカーと共同研究を行い、国産化を図ったり、様々な形状のベアリングをつくろうと試み、創業2年後には187型番のベアリングの生産を可能にしました。こうした未開拓のベアリング工業確立のために注がれた想いこそ、「NSK創業の精神」である「フロンティア精神」です。



山口武彦氏



1921年頃の本社工場（研磨ライン）

●「フロンティア精神」が表れたNSKの出来事

時代に応じ表現を変えながらも、「NSK創業の精神」は受け継がれている

1958年
業界初 米国市場への進出

1950年代後半は、米国が世界の自動車産業の中核であり、日本市場と比べて約10倍のベアリング需要がありました。当時の米国市場は、海外の世界有数のベアリングメーカーがしのぎを削っており、日本メーカーにとって、米国市場への進出は宿願でした。そうした中、1958年に、NSKは米国のベアリングメーカーであるフーバー社と15年間の長期輸出販売契約・技術提携契約を交わし、市場に参入しました。その後、日本のベアリングメーカー各社はNSKと同様に現地軸受メーカーと輸出契約を結びました。以降、グローバルに拠点を展開し、最適地生産を推進しています。



米国・フーバー社との契約調印

1999年
世界初 ハーフトロイダルCVT（無段変速機）の開発

自動車の高効率化という重要課題に対して、ギアを使用しない無段変速機の開発に1970年代後半から取り組みました。高温・高圧の過酷な環境下での金属の接触摩擦を防ぎつつ動力を伝える潤滑油や亀裂の原因となる不純物を取り除いた最高純度の鋼材の開発など、一つひとつ壁を乗り越え、世界初となるハーフトロイダルCVTの実用化に成功しました。現在は、航空機用発電機などでの採用、検討が進んでいます。



ハーフトロイダルCVT（無段変速機）

2019年
新領域 食用油劣化抑制フィルターの開発

NSKは、新たな分野で、未知の製品の開発に取り組んでいます。例えば、これまで接点の少なかった分野のお客様にヒアリングをして、ニーズを探索し開発したのが、食用油劣化抑制フィルターです。NSKで普段使われている潤滑油の酸化劣化を防ぐ技術を活かして、新しいものを生み出せないかという社員の考えがプロジェクトの起点となりました。この開発品により、食品製造工場の作業負荷を軽減することができ、また油の劣化抑制によって地球環境への貢献も期待することができます。



食用油劣化抑制フィルター

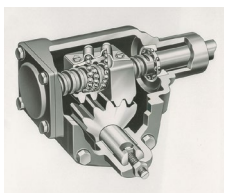
1991年
NSKの企業理念
MOTION & CONTROL™
NSKは、MOTION & CONTROL™を通じ、
円滑で安全な社会に貢献し、
地球環境の保全をめざすとともに、
グローバルな活動によって、
国を越えた人と人の結びつきを強めます。

2016年
NSKビジョン2026
あたらしい動きをつくる。
あらたなライフスタイルを生み出し、笑顔あふれる明日を実現するための、
次の「動き」をつくる。
社会のニーズをいち早く発掘し、世界中の期待を超える、
誰も想像できなかった「動き」をカタチにする。
私たちが未来を動かしていく。

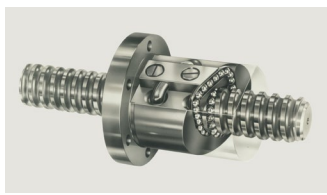
MTP2026
トライボロジーとデジタルの
融合による価値創出で
持続可能な社会の発展に貢献し、
社会から必要・信頼される
企業を目指す

1958年
日本初 ボールねじ式ステアリングギアの開発と量産

1950年代半ばからステアリングギアの開発に取り組み、1958年に自動車向けボールねじ式ステアリングギアの試作・量産化に成功しました。これは日本初、世界では米国自動車メーカーに続き2番目でした。また、この技術を応用し、1959年には工作機械向けの精密ボールねじを日本で初めて開発。それ以降、ボールねじは工作機械の主要な駆動部品として不可欠な存在になっています。



ボールねじ式ステアリングギア



工作機械用ボールねじ

2021年
世界初 転がり軸受用「バイオマスプラスチック保持器」の開発

世界で初めて、100%植物由来のプラスチック（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。これまで100年以上にわたり培ってきたNSKのノウハウを活かし、材料の面からも環境に貢献するという新たな視点で生み出したこの製品には、フロンティア精神が表れています。カーボンニュートラルの実現に向けて、バイオマスプラスチックを使ったボールねじ用保持ピースなど、環境にやさしい製品の開発を今後も進めていきます。



バイオマスプラスチック保持器



バイオマスプラスチック保持ピース NSK S1™

Post 2026

100年、1000年先も選ばれ続ける

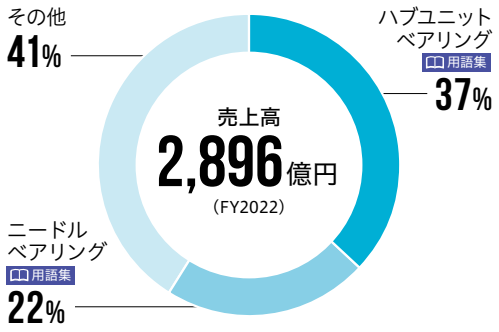
01 イントロダクション

NSKの事業ポートフォリオ

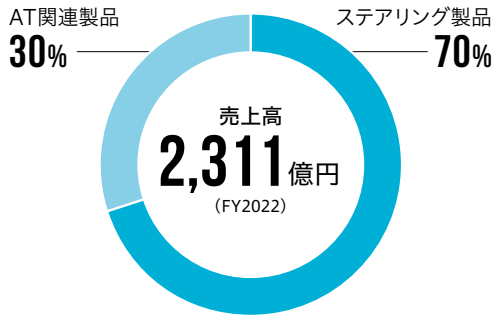
自動車事業

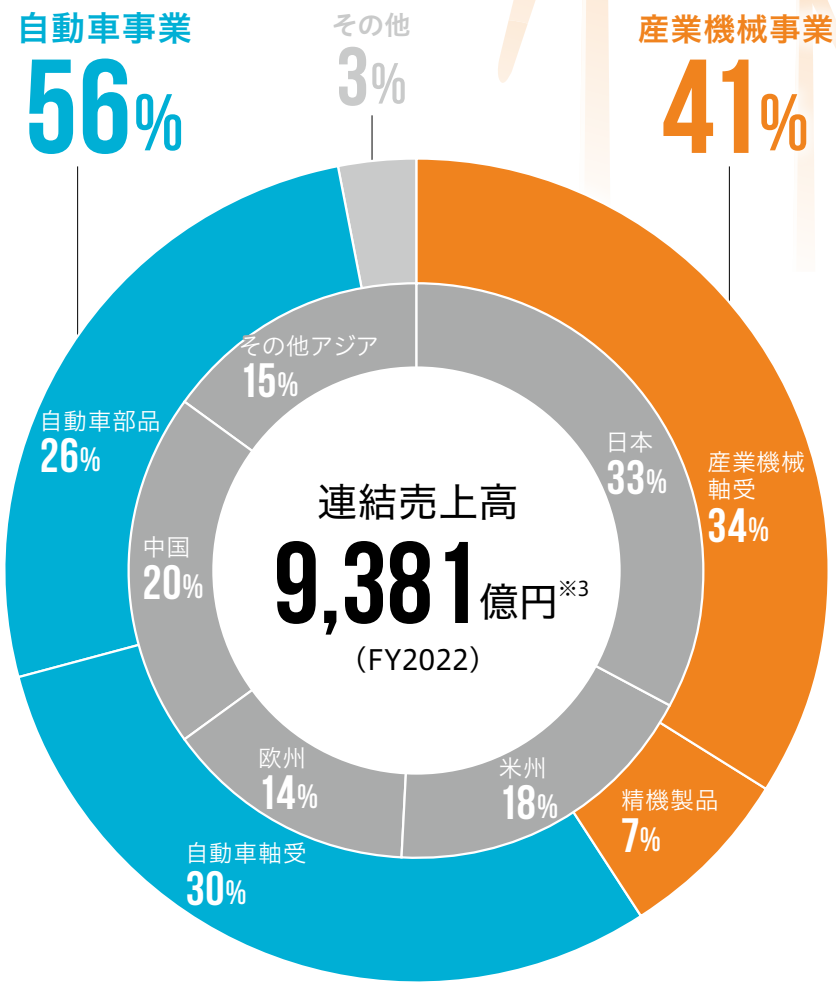
自動車に使用されている様々な種類のベアリングやオートマチックトランスミッション用部品、電動パワーステアリング、電動ブレーキ用ボールねじなどの自動車部品を提供しています。動力源の多様化や自動運転などの自動車の技術革新が加速している中、新技術・新製品の開発を進め、新しい価値の創造、提案にも取り組んでいます。

自動車軸受



自動車部品



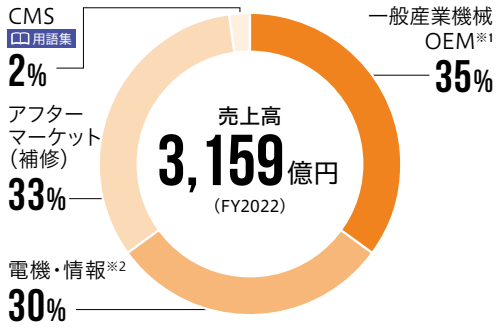


※3 データはステアリング事業を含む

産業機械事業

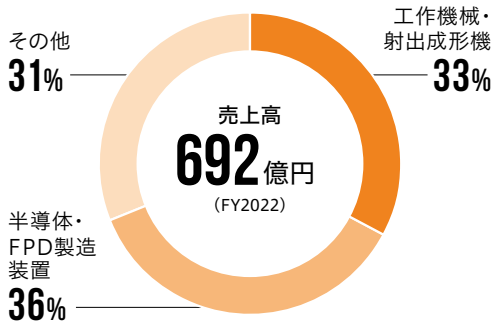
産業機械軸受はミニアチュアから超大形サイズまで、様々なタイプのベアリングをそろえ、あらゆる産業で幅広い需要に応えています。精機製品はボールねじやリニアガイドといった直動製品、メガトルクモータ™ 用語集 などのメカトロ製品があり、精密な位置決めが要求される工作機械や半導体製造装置などで活躍しています。

産業機械軸受

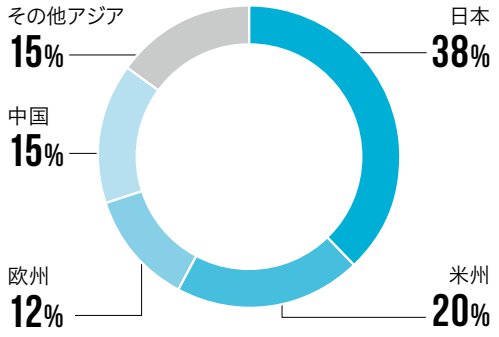


※1 工作機械、産業用ロボット、風力発電、鉄道車両、鉱山機械/建設機械、ポンプ&コンプレッサー、鉄鋼設備など
※2 家電製品、車載モーターなど

精機部品

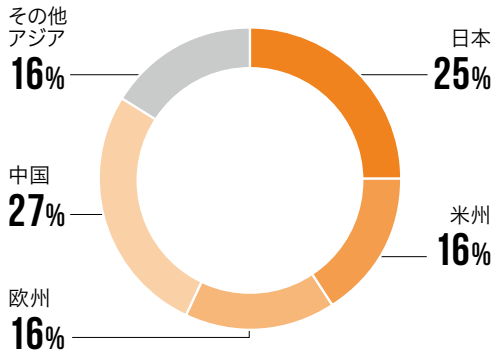


地域別売上高構成比率(FY2022)



創業	1916年
ベアリング市場シェア	国内シェア NO.1 世界シェア NO.3 ベアリング売上高(産業用・自動車用含む)
グローバル拠点数	世界31カ国・地域 200事業拠点以上 うち生産拠点 67拠点 (2023年3月末時点)
従業員数	29,882名(連結) (2023年3月末時点)

地域別売上高構成比率(FY2022)



	自動車事業	産業機械事業
お客様(販売先)	● 日系を中心とした全世界の自動車メーカー ● 日系を中心とした全世界の自動車部品メーカー	● 日系を中心とした全世界の機械・装置メーカー、代理店、販売店 ● お客様の数は多く、製品も多岐にわたる。
お客様、事業の特徴	● 自動車メーカーの新車投入、モデルチェンジサイクルに応じ、開発サプライヤーとして開発参入が必要。開発サプライヤーは基本的に量産品供給も担い、新車の立ち上げ日程に合わせ、量産準備を行う。 ● 自動車業界の合従連衡、EV新興メーカーの台頭により競争環境に変化。 ● EV化の加速、自動運転や新しい燃料を使用する内燃機関の開発など高度な技術開発競争において技術提案力が不可欠。	● 一般産業機械向けは、多品種少量だが、電機・情報向けはマスプロダクション(標準品大量生産)が中心。 ● 一般産業機械向けとアフターマーケット 用語集 向けには、大小様々なサイズのベアリングおよび精機製品があり、リードタイムも異なる。 ● アフターマーケット向けは、一般産業機械の各エンドユーザーの設備・機器の補修・メンテナンス需要が中心。また、代理店での標準品の店頭販売などもある。代理店と連携して、在庫による即納体制を保持することは、機会損失を防ぐ意味で重要。
NSKの競争優位性	● 独立系メーカーとして長年にわたり構築してきた完成車およびティア1自動車部品メーカーとの幅広いビジネス関係・顧客基盤 ● 需要地域における供給体制(地産地消による強固なサプライチェーン体制)、販売や技術におけるグローバル需要への対応力 ● EV化、高度化する自動車の機能に対する開発力・技術対応力(4コアテクノロジープラスワン、小型軽量化・低トルク化・低摩擦化・耐電食) ● 産業機械で培ったボールねじ技術	● 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シ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

01 イントロダクション
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続けています。







人工衛星

宇宙という特殊環境での長期間の安定稼働に貢献

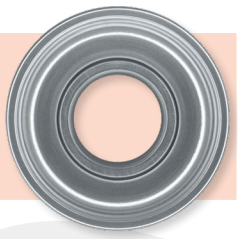
姿勢制御装置用軸受▶



データセンター

5G基地局やデータセンターの省エネと信頼性向上に貢献

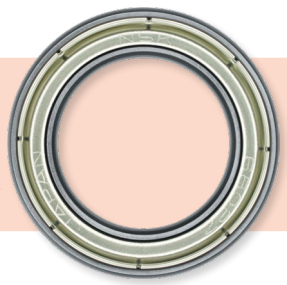
冷却ファンモータ向け高機能玉軸受▶

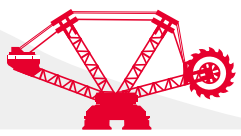


ドローン

安定飛行・信頼性向上に貢献

高耐食・防錆・低トルク玉軸受▶











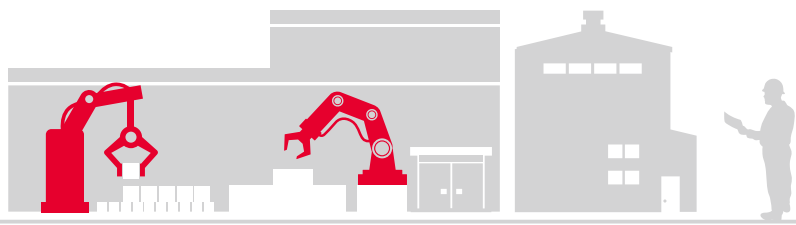
鉄道

安全、安心、快適、環境にやさしい移動手段への貢献

鉄道駆動装置用軸受▶



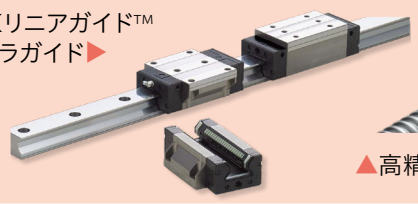




工作機械

部品加工の高精度化・生産性向上に貢献

NSKリニアガイド™
ローラガイド▶





▲高精度・長寿命ボールねじ



▲精密転がり軸受



医療機器

人々の健康や安心、先進医療に貢献

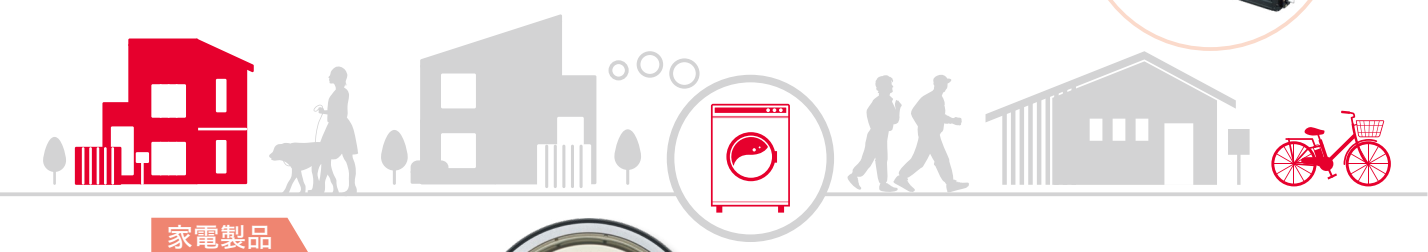
歯科スピンドル用軸受▶

モノキャリア™ 用語集▶



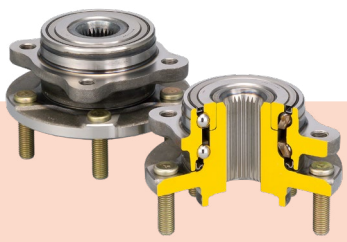






自動車

安全性・快適性・環境性能向上に貢献



▲内・外輪フランジ付き複列アンギュラ玉軸受（駆動輪用）[HUBIII]



▲電動車駆動モータ用高速回転玉軸受

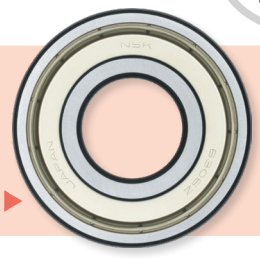


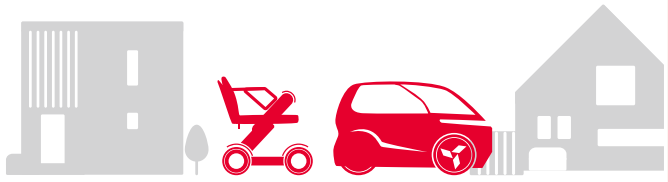
▲電動油圧ブレーキシステム用ボールねじ

家電製品

人と環境にやさしい快適な生活に貢献

高負荷容量
洗濯機ドラム支持用玉軸受▶

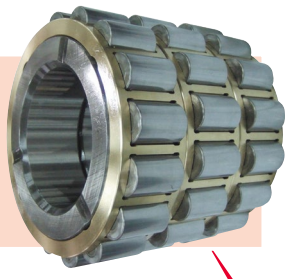


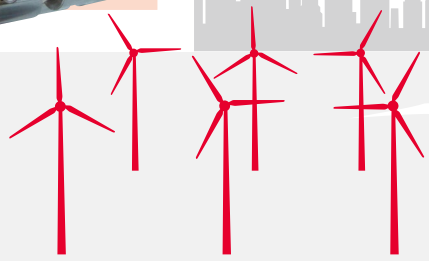


風力発電

風力発電の安定稼働を通じて地球環境に貢献

風力発電機増速機用
インテグレーテッド円筒ころ軸受▶





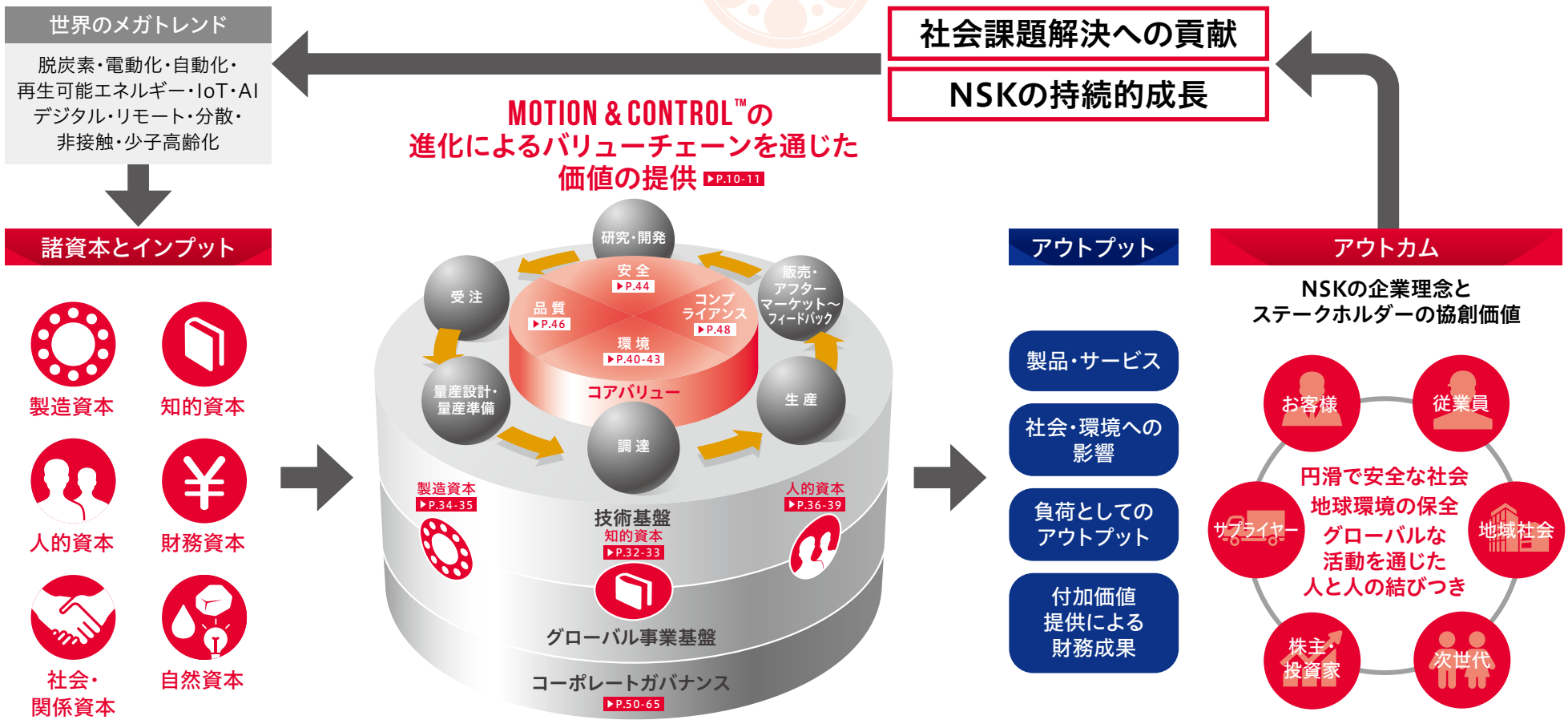






02 価値協創ストーリー
価値協創モデル

NSKを取り巻く事業環境は変化し続けています。企業理念の下、世界のメガトレンドや進化の方向性を捉えながら、諸資本を効果的、かつ効率的に活用し、バリューチェーン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ています。



NSKの価値協創を実現するビジネスモデルは、「安全・品質・環境・コンプライアンス」を経営上のコアバリューとし、研究・開発から生産、販売、フィードバックまでのバリューチェーン(NSKの事業活動)とそれらを支える基盤で成り立っています。

諸資本とインプット

製造資本
- 原材料（鋼材、油脂類、外部調達部品）
- グローバル生産拠点、製造設備
  生産拠点（工場）日本：**20** 海外：**47**
- 工程設定、工程管理

知的資本
- 100年間のノウハウ蓄積
- 4コアテクノロジープラスワン
- 専門分野での知見・ノウハウ
- R&D拠点 **11**カ国 **20**カ所以上
- 特許件数 **6,306**件

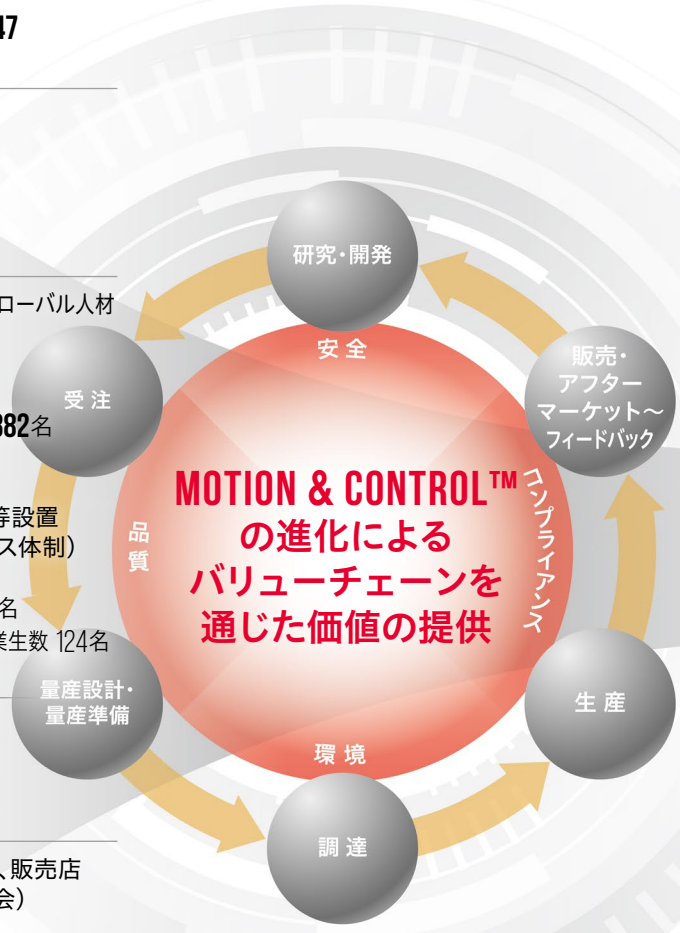
人的資本
- 優秀な技術人材、熟練工、営業人材、グローバル人材
  技術関連費用 **308**億円
  新入社員に占める理系の割合
  （過去5年間平均）**82.8**%
  グローバル従業員数（連結）**29,882**名
  両立支援：介護セミナー（日本）
  計**29**回 **1,929**名受講
- 企業統治の仕組み（指名委員会等設置会社、グローバルコンプライアンス体制）
- 経営大学全20期合計卒業生数
  （前身の経営塾等の卒業生を含む）**416**名
- グローバル経営大学 全10期合計卒業生数 124名
  出身地域数 **21**カ国

財務資本
- 資本、有利子負債、手元資金
  資本合計 **6,347**億円
  有利子負債 **3,357**億円
  現金及び現金同等物 **1,601**億円

社会・関係資本
- 外部との信頼関係（顧客、代理店、販売店ユーザー、サプライヤー、地域社会）
- 外部とのR&D体制
- 世界的に認知され、信頼を得ているNSKブランド力
  顧客からのアクセスポイント 営業への問い合わせ件数
  3,014件/年間
  企業サイト 製品・サービスページアクセス数
  274万pv/年間

自然資本
- 鉱物（鉄鉱石、石炭など）、水、エネルギー
  エネルギー使用量（年間）**6,873**TJ

（2023年3月末）



アウトプット

製品・サービス
- 産業機械軸受
- 精機製品
- 自動車軸受
- 自動車部品
- メンテナンス、アフターサービス
- コンディションモニタリング

社会・環境への影響
- 生産工程改善による投入資源・エネルギーの削減
- 人材のダイバーシティ＆インクルージョン進展
- コンプライアンス意識の向上
- 各国における各種規制への対応（紛争鉱物使用回避 他）

負荷としてのアウトプット
- 温室効果ガス、産業廃棄物、排水

付加価値提供による財務成果
- キャッシュの創出
- ROEの上昇
- 株主還元
- 成長投資のための内部留保

アウトカム

お客様
- 軸受シェア世界第**3**位
- 環境貢献型製品 用語集 の開発
  243件（累計）

従業員
- ダイバーシティ
  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）**13**%
  女性管理職比率（グローバル）**12.5**%
  管理職・管理職候補層女性人数（日本）**88**名
- 休業度数率（グローバル）**0.38**
- 両立支援：育児休業取得率※1
  女性 **100**%、男性 **72.6**%
- 役員に占める経営大学・グローバル経営大学卒業生比率
  76%

サプライヤー
- 人権デューデリジェンス

地域社会
- NSK製品によるCO_2排出削減貢献量※2
  229万t-CO_2（前年度227万t-CO_2）

株主・投資家
- 配当金 年間**30**円/株
- 配当性向 **83.6**%
- 10年TSR 年率**4.0**% 累積**47.8**%

次世代
- 温室効果ガス排出量 **43.6**%削減
  （2017年度比）

※1 当社基準　※2 再集計により数値を見直しました。

02 価値協創ストーリー
NSKの事業活動と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
NSKならではの強みを活かすことで、NSKの事業活動を強固なものにしています。
ここでは、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について紹介します。

製造資本　知的資本　人的資本
財務資本　社会・関係資本　自然資本

研究・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

主要な資本		資本の活用 NSKの強みの創出	深化のための 取り組み課題
人的	技術人材	●NIT(NSK Institute of Technology)用語集をはじめとした、技術人材の育成・強化のための体系的教育プログラムと独自の教育機関 参考:NIT受講者数(FY2022)495名	●急速な技術変化に対するプロアクティブな研究開発テーマの設定と推進(電動化、自動化、IoT、環境など)
		●技術人材の層の厚さ、知見・経験に基づく技術の蓄積をベースとした技術課題への高い対応力	●4コアテクノロジープラスワンの伝承と進化のためのエンジニアの育成と確保 ▶P.32-33
知的	4コアテクノロジープラスワン、R&D拠点	●R&D拠点のグローバル体制とネットワーク	●デジタルツインの活用による開発・評価効率の向上 ▶P.33 ●開発段階から、品質を重視し、最適化する「プラスワン=生産技術」の向上 ●地球環境の保全・CO_2排出削減に貢献する技術、および製品の開発 ▶P.42-43
社会・関係	外部とのR&D体制	●お客様との密接な関係を基礎に、製品や技術にかかわるニーズをいち早く入手し、開発に取り組む体制 ●お客様・サプライヤー・外部研究機関等などとの連携・共同開発による製品開発への反映(例:鋼材、グリース、モーター、ECUなど)	●さらなるオープンイノベーションの活用 ▶P.33
財務	研究・開発を支える財務基盤 参考:技術関連費用(FY2022)308億円	●成長のための技術関連投資(対売上高3〜4%) ●安定した財務基盤	●既存製品の商品力強化、新商品・新事業の拡大 ▶P.26-27

受 注
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、技術提案やデモンストレーションを行い、受注に結び付ける。グローバル案件では、世界各地の関連拠点と連携

主要な資本		資本の活用 NSKの強みの創出	深化のための 取り組み課題
製造	QCDDSM用語集における経験と実績	●グローバル展開力、グローバル供給力が様々な受注(新規開発品受注、改良品受注、既存品受注、標準品受注など)の獲得に貢献	●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.35
人的	営業人材	●グローバルアカウントマネジャー(GAM)用語集とキーアカウントマネジャー(KAM)用語集の連携による対応	●変化する客先ニーズや社会ニーズを踏まえ、既存技術、新規開発技術を活用した提案力のレベルアップ ▶P.26-27 ●信頼関係の維持と、従来の方法にとどまらない新しいスタイルでの価値・サービスの提案・提供
知的	技術提案力	●NSKのエンジニア、営業担当がお客様と密接なコミュニケーションを取れる関係とそれをサポートする社内体制	
社会・関係	お客様との強い信頼関係、NSKブランド力	●お客様に信頼される高品質と環境対応に注力	

量産設計・量産準備
量産設計は、お客様に納入する製品(量産品)の設計活動。新規設計によるものと、新規設計を要しない標準品による量産がある。量産準備は、仕様の最終化を経て、工場での工程・製造設備などの準備活動。製品仕様と設備・工程についてお客様の承認を要する場合が多い

主要な資本		資本の活用 NSKの強みの創出	深化のための 取り組み課題
製造 財務	量産設備の準備、設備投資	●製造設備の自社開発を行い、専用設備を持つことによる量産コストの低減	●量産設計の効率化とリードタイム削減を目指したコアアセット(資産化された差別化技術)の活用 ●量産品質の安定と作業負荷軽減を実現する設備、工程設定
人的	設計エンジニア	●受注後、量産立ち上げまで一連の進捗管理を行う仕組みを持ち、各プロセスの節目ごとに仕様、品質、コストの精査・確認を実施(NPDS)用語集 ▶P.46 ●設計品質が製造品質に重要な影響を与えるため、要求される仕様を的確に把握し、製品設計に反映、商品開発、設計提案、案件管理を向上	●市場(エンドユーザー)の要求品質レベルの把握と製品への反映 ▶P.46 ●地球環境の保全・CO_2排出削減に貢献する量産設備の導入 ▶P.40-43
知的	各種関連技術の蓄積		●AIやシミュレーションの活用による量産・評価効率の向上
	R&D拠点		

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

主要な資本		資本の活用 NSKの強みの創出	深化のための 取り組み課題
社会・関係	サプライヤーとの信頼関係	●災害などの発生時に、サプライヤーの被害状況や問題を迅速に把握し、サプライヤーと連携して必要な対策が取れる体制を構築 ●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CSR活動を推進	●安定調達(供給柔軟性の確保、サプライチェーンBCPの実効性強化) ●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をサポート ▶P.45
知的	開発購買	●サプライヤーとの協業による継続的な改善活動や共同開発により、高いレベルのQCDを実現	●サプライヤーポートフォリオの最適化(協業と競争原理の徹底)
人的		●設備の自社開発・生産、グループ内調達を可能とする体制 ●現地調達の拡大により為替変動に対する耐性を強化	●バリューチェーン全体で環境負荷を低減(環境負荷物質の適正な管理、地球温暖化対策)する意識の徹底
	バイヤースキル	●サプライヤーBCP活動の推進	●サプライチェーンBCPの実効性強化

生 産
当社グループの生産工場での製品製造。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つ

主要な資本		資本の活用 NSKの強みの創出	深化のための 取り組み課題
人的	生産技能者	●優れた設備開発力、また設備を長年使いこなす現場力、保全力 ●各工場で「生産革新(APS)活動」を進め、生産現場における改善の取り組みを継続的に実施 ●「NSKモノづくりセンター用語集」を通じ、国内外の工場の技能者に対し、技能の伝承と技術力向上を目指した実習、トレーニングを実施	●モノづくりの伝承、進化のための人材の育成と確保、働きやすい職場づくり ▶P.34
知的	生産技術・ノウハウの蓄積	●国内工場および海外工場の一部がマザー工場用語集として海外工場の立ち上げや各種課題の対策などを支援する体制を整備	●現場力とデジタル技術を組み合わせたNSKの新たなモノづくり ・生産の超安定化(稼働状況の見える化、止まらないラインの構築) ▶P.34 ・生産技術・ノウハウの共有の仕組み(PM-Ai)のグローバル各工場への導入
		●スマートファクトリー用語集、次世代ラインの構築の取り組み ●工場の設備管理の仕組み、設備保全スマート化の仕組み(PM-Ai)の開発	
製造	生産工場・設備	●国内20、海外47の工場を有し、グローバルな需要にタイムリーに応えられる生産体制を持つ	●生産におけるBCPの実効性強化(建屋・設備の耐性強化、補完的供給力の向上) ▶P.49
自然	エネルギー資源と鉱物資源	●省エネ・省資源を高める生産設備・技術の開発	●地球環境の保全・CO_2排出削減にさらに貢献しうる生産設備、生産工程へのシフト ▶P.42-43
社会・関係	サプライヤーと地域社会	●サプライヤーおよび地域社会との良好で強固な関係を維持・強化	

販売・アフターマーケット〜フィードバック
販売は、製品をお客様や代理店に納品し、検収を受け、売り上げを計上するまでの活動。アフターマーケットは、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。お客様からのフィードバックを受け、生産計画の見直しや在庫管理、製品の改良や新製品開発などに反映

主要な資本		資本の活用 NSKの強みの創出	深化のための 取り組み課題
人的	SPI(販売・生産・在庫)マネジメントを行う人材	●高水準のSPIマネジメント用語集によって適正な在庫保有と厳格な在庫管理を実践	●物流にかかる環境負荷低減に向けた取り組みの継続強化 ●需要変動への機敏な対応を実現するサプライチェーンの構築
知的	アフターマーケットにおける客先への技術提案力、サポート力	●製品や技術サービスを通じてお客様へ付加価値を提供する活動(AIP: Asset Improvement Program)の推進	●AIP活動の取り組み・ノウハウの蓄積、グローバル展開によりさらなるサービス向上
	製品に関する調査・解析データ	●フィードバックをもとにした製品改良や新技術についての提案力 ●お客様、エンドユーザーの不具合・破損状況など、広範なデータを基づく高い解析能力と技術の蓄積	●客先や市場のフィールドデータを活用した設計、開発
社会・関係	アフターマーケットにおける流通チャネル(顧客、代理店、販売店)	●グローバルな販売ネットワークで、迅速かつきめ細かな対応 ●代理店、販売店との強固な関係と広いネットワーク ●他社製品の補修・メンテナンス需要にも対応、また定期メンテナンス以外の突発需要に対し、ネットワークを活かした即納対応に注力	●顧客満足度のさらなる向上(チャネルマネジメントの強化、スペシャリスト育成)

研究・開発へ

02 価値協創ストーリー
ステークホルダーとの価値協創

NSKは企業理念の下で、ステークホルダーの皆様とともに協創価値の実現、さらに持続可能な社会の実現を目指します。
今後も各ステークホルダー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ていきます。

NSK企業理念 ― NSKビジョン2026 ―

ステークホルダーとの関係		ステークホルダーの期待・関心	エンゲージメントチャネル	ステークホルダーとNSKにとって重要な協創価値
お客様	NSK製品を購入してくださる機械メーカー、自動車・自動車部品メーカー、代理店・販売店と、最終製品を使用するエンドユーザーがNSKのお客様/販売先です。	●Q：高品質品、高品質サービスの提供 ●C：適正価格 ●D：供給安定性、サプライチェーンマネジメント、法規則の遵守 ●D：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／技術の開発 ●S：グローバル拠点（各域）でのサポート、信頼、安心、トラブル対応 ●M：これらを支えるマネジメント力	●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	**価値（アウトカム）事例** 軸受シェア世界第3位、環境貢献型製品、製品によるCO_2排出削減貢献量 など **さらなる価値協創のために** ●エンドユーザー視点での新しい価値の協創、提案 ▶P.26-27 ●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.35 **関連諸資本**：社会・関係
従業員	優れた技術、高品質な製品・サービスなどは、世界中で働く従業員により生み出されます。全ての従業員の個性と可能性を尊重し社内コミュニケーションの推進、社外のステークホルダーとの交流の活性化を図っています。	●いきいきと働き続ける職場（労働における基本的権利の尊重、機会均等、安心・安全・快適な職場づくり、健康経営） ●幅広い人材の活用、ダイバーシティ＆インクルージョン、仕事と生活の両立、働き方の選択肢 ●成長に資する機会と場の提供、タレントマネジメント、自己実現の場、各種教育機会 など	●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	**価値（アウトカム）事例** 環境貢献型製品、休業度数率、ダイバーシティ（女性従業員比率、育児休業取得者比率など）、役員に占める経営大学・グローバル経営大学卒業生比率 など **さらなる価値協創のために** ●経営層との対話機会を増やし、双方向コミュニケーションの活性化 ●さらなる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 ▶P.39 ●教育研修制度のさらなる充実 ●デジタル人材の育成 ▶P.38 **関連諸資本**：人的 知的
サプライヤー	グローバルに広がるNSKの事業とその競争力は、世界中のサプライヤーからの原材料や部品の安定した供給によって支えられています。	●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 ●相互メリットのある共同開発（材料、部品、グリースなど） ●品質向上への取り組み ●サプライチェーン全体でのCSR活動の推進 ●災害発生時の連携	●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	**価値（アウトカム）事例** 環境リスク低減（環境負荷物質対策）、人権リスク低減　など **さらなる価値協創のために** ●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のCSRマネジメントのレベルアップ ▶P.45 **関連諸資本**：社会・関係 自然
地域社会	グローバルでのNSKの事業は、地域社会との調和と相互理解によって成り立っており、良き企業市民として地域の発展に貢献していくことが求められています。	●地域との共存共栄 ●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 ●環境負荷低減（事業活動による排出物抑制） ●騒音への配慮 ●安全操業	●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	**価値（アウトカム）事例** 環境負荷物質対策、環境貢献型製品、製品によるCO_2排出削減貢献量、省資源・省エネルギー　など **さらなる価値協創のために** ●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.40-41 **関連諸資本**：社会・関係 自然
株主・投資家	株主・投資家は財務資本の提供者として、NSKの成長を支援してくださるとともに、経営を監視する役割を担います。	●企業価値向上 ●適正株価 ●資本コストを上回る株主リターンの実現 ●公正・公平、かつタイムリーな情報提供と真摯な対話 ●グローバルな社会課題やCSR／ESGへの積極的な取り組みと開示	●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	**価値（アウトカム）事例** TSR、株価変動性の逓減、ESG評価 など **さらなる価値協創のために** ●経営方針・戦略に関する資本市場参加者の理解・納得性の確保・向上 ●適正な株価形成、中長期での支援株主の拡大と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とそのためのツールの強化 ▶P.82 ●CSR/ESG課題についての取り組みに関する開示充実と訴求力強化 ▶P.32-49、P.50-64 **関連諸資本**：財務
次世代	安全で豊かな社会を将来にわたって実現していくことは、NSKのみならず、社会全体の成長・発展のために欠かせません。また、未来の社会を担う次世代の健全な育成を支援するため、長期的な視点に立って、科学教育やインターンシップ、奨学金の給付などを行っています。	●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	●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	**価値（アウトカム）事例** 環境貢献型製品、製品によるCO_2排出削減貢献量、環境負荷物質対策、省資源・省エネルギー　など **さらなる価値協創のために** ●長期的視点に立った次世代人材育成支援の継続的実施 ●NSK奨学財団を通じ、国際舞台で活躍し世界に貢献する日本人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 **関連諸資本**：社会・関係 自然

社会課題解決への貢献とNSKの持続的成長の両立



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

取締役 代表執行役社長・CEO
市井 明俊

1 MTP2026 1年目の振り返り

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

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

▶P.20 過去中期経営計画の振り返りとMTP2026
▶P.21 MTP2026の進捗
▶P.22-23 事業戦略① 産業機械事業の戦略と進捗
▶P.24-25 事業戦略② 自動車事業の戦略と進捗

2 将来に向けた施策

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

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

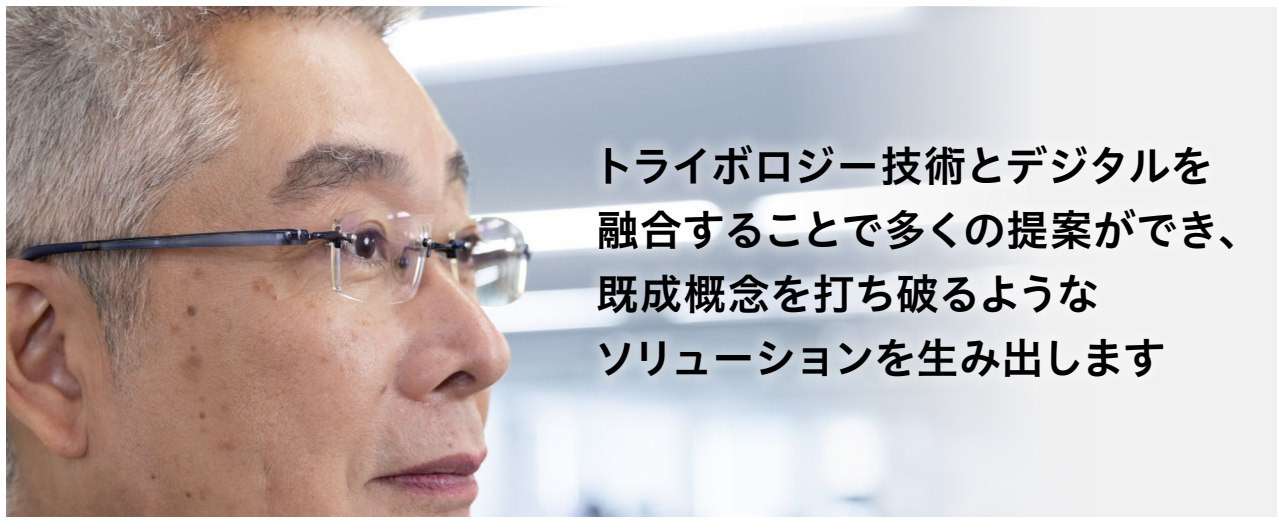
▶P.20 過去中期経営計画の振り返りとMTP2026
▶P.21 MTP2026の進捗

収益を伴う成長に向けて

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

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

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



売りビジネスモデルの確立を図ります。

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

P.22-23 事業戦略① 産業機械事業の戦略と進捗
P.24-25 事業戦略② 自動車事業の戦略と進捗
P.26-27 事業戦略③ 新商品を育てる

トライボロジーとデジタルの融合

トライボロジーとは摩擦に関する全ての現象を論理的に分析し、カタチにすることですが、NSKの培ってきたトライボロジー技術とデジタルを融合することで、ベアリングや精機製品の機能向上にとどまらず、クルマやドローンの性能向上、設備や加工技術、システム全体での生産効率の向上、そしてカーボンニュートラルについて多くの提案ができると考えています。エネルギーの消費量を抑え効率を高めるため、ベアリングで培った低摩擦や低トルク、軽量化の追求はカーボンニュートラル社会の実現に向け、共通して必要とされる技術です。電動化に伴う高速化や静音要求、高電圧な環境下での耐電食対応、水素やその他特殊環境下でのベアリングの耐久性など、新たな技術対応への挑戦も進んでいます。このように高度化する要求に対して、スピード感を持って応えていくために、NSKではMTP2026においてリアルデジタルツインを使ったシミュレーションによる開発を進めています。デジタルツインとはデータをもとに仮想空間でリアルを再現することですが、NSKの目指すリアルデジタルツインは、トライボロジー技術とデジタル技術を融合させ、リアルな現象を再現し洞察することで目に見えない本質を詳細に理解し、デジタル上にモデル化することで、既成概念を打ち破るようなソリューションを生み出すことです。

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

P.26-27 事業戦略③ 新商品を育てる
P.32-33 内部資本の強化 知的資本－技術力の強化－

カーボンニュートラルの達成に向けて

MTP2026の目標でもある「カーボンニュートラルの推進」に関しては、CO_2排出量の削減を再エネの活用だけでなく、省エネと技術革新の双方での実現を目指しています。FY2022時点の再エネの活用は、欧州100%、日本40%で、予定よりも早く進んでいます。

FY2035の「Scope1+2でカーボンニュートラル実現」に向けて、FY2026のマイルストーンとしている「FY2017比50%削減」は達成できる見込みですが、その中でも省エネ活動への取り組みはとても重要だと考えています。省エネを加速すべく、各工場の使用しているエネルギーを可視化して設備の待機時間のムダを削減するなど、きめ細かい取り組みを始めています。エネルギーの使用量を少なくすれば、CO_2排出量の削減だけでなくエネルギー費用を削減できます。それを省エネや再エネの投資拡大に活用することで理想的な循環を目指し、同時に製品競争力を高めることにつながります。つまり、環境貢献への取り組みを進めることにより付加価値を上げ、差別化を図っていきたいということです。

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

NSK製品は材料に鉄を多く使用していますが、高炉に比べCO_2の排出量が少ない電炉で生産された鉄の使用や鋼材メーカーのカーボンニュートラルへの取り組みが進んできています。また製鉄所では、数多くのベアリングが使われています。環境対策に役立つベアリングの提供を通じて、鉄の生産工程のCO_2排出量削減にもしっかり貢献し、カーボンフットプリントを抑えていくことが重要な取り組みとなります。また、高付加価値の新製品としてバイオマスプラスチック保持器やバイオグリース、シールなどを他社に先駆けて開発、市場投入していきます。

Scope3のCO_2排出量は、環境省やIEAの係数により算出された参考値として公開し、その削減に取り組んでいます。将来的には排出量の数値化において、業界標準による排出量の可視化とサプライチェーン全体でのCO_2排出量削減に向けた業界内の連携を強化していきたいと考えています。

FY2035に自社排出分のScope1+2でカーボンニュートラルを達成し、さらに、上流のサプライチェーンを含むScope3のCO_2排出量の削減に取り組み、グローバル社会が2050年までに目指すCO_2排出量ネットゼロに貢献します。

P.40-43 環境マネジメント

経営資源の強化に向けて

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

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

MTP2026の中で展開を始めている技術部でのリアルデジタルツインの取り組みや工場での生産の見える化の活動では、開発力や生産性の向上だけでなく、それらを通じて徐々にデジタル技術を活用した業務変革が可能な人材が増えることも期待しています。現場で生きた学習をしながらやりがいを感じ、自分の能力のレベルアップを目指してもらいたいと考えています。

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

多様な人材が活躍する職場づくり

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

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

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



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

P.36-39 内部資本の強化 人的資本

3 2桁のROE達成までの道筋

最近注目されているPBR（株価純資産倍率）の改善は、当社としても重要な経営課題として取り組んでいます。取り組みのポイントは、収益力、資本効率、そして持続可能な成長基盤の構築にあると考えています。MTP2026では、収益力の強化や資本効率の向上に向けて、ROE２桁の達成に取り組んでおり、PBR改善にもつなげていきたいと考えています。

収益力の強化

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

ポートフォリオの変革は、事業軸、顧客・商品軸それぞれで進めていきます。事業軸では産業機械事業の売り上げに占める割合を５割まで引き上げていきます。顧客・商品軸では、産業機械事業は高収益ゾーンにフォーカスし、自動車事業では電動化での新規顧客開拓と新商品や新規案件による既存品との入れ替えによって収益を上げていきます。ステアリング事業については、他社との協業による事業の独立運営と将来に向けての第一歩を踏み出しました。

具体的な事業別の施策になりますが、まず産業機械事業では、NSKの製品力と収益性が高いセグメントに重点を置き、成長と収益の改善を目指したいと考えています。まずは成長市場であるロボットや半導体製造装置、工作機械などの加工技術の高度化への対応です。この領域は、NSKの得意な精密軸受や精機製品において一歩先を行く技術提案を行い、市場を上回る成長を成し遂げ、事業基盤の確立を目指していきます。また、収益の改善にはアフターマーケットの売上拡大も必要です。新しいビジネスとしてCMSやPLM（プロダクトライフサイクルマネジメント）用語集で技術サービスを強化し、お客様の生産性向上や環境負荷低減などへの貢献によりシェアを伸ばしていきたいと考えています。産業機械事業の拡大のためには品質と信頼性はもちろん重要ですが、技術リソースの再配置と供給能力の向上を着実に進めるとともにサプライチェーンの安定化とコストダウンを図っていきます。

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

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

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

P.21 MTP2026の進捗
P.22-23 事業戦略① 産業機械事業の戦略と進捗
P.24-25 事業戦略② 自動車事業の戦略と進捗
P.26-27 事業戦略③ 新商品を育てる

資本効率の向上

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

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

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

P.28-31 財務戦略・株主還元方針

4 NSKの強み

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

もっと新しいことにチャレンジして、時代に合った変革ができるようにMTP2026に取り組んでいきます。今回ご紹介している経営資源の強化におけるデジタルや環境への取り組み、生産の超安定化などは品質や技術で市場やお客様の期待を超え、社会に貢献していく取り組みにつながっていくものと考えています。ビジネス面においても、NSKの技術や商品の幅を広げるためにM&Aやパートナーシップは積極的に探究していきます。一昨年前に買収したBKV（ブリュエル・ケアー・バイブロ）のCMS事業も産業機械事業のセグメントに加え、既存製品とのシナジーを進める動きにつなげてきました。また小規模ですが、昨年、米州のベアリングの修理を行っている会社を現地主導で買収し、それを起点に新しいお客様との関係を構築しています。CMSを活用したMRO用語集での拡販やEV化での新たな提案など、グローバル市場における技術対応力を強化し、マーケットの要求にスピード感のある対応でNSKファンを増やしていきます。

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

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

NSKは、未来志向の高い目標に向かって挑戦し、前進し続け100年先、1000年先も社会から必要とされ、信頼され、選ばれ続ける企業を目指します。引き続いてのご支援を何卒よろしくお願い申し上げます。

03 中長期の成長戦略と資源配分

過去中期経営計画の振り返りとMTP2026

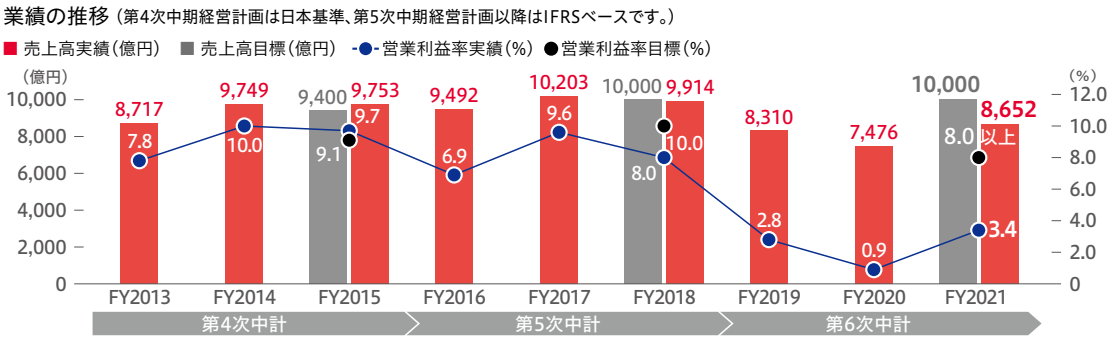
第4次中期経営計画	第5次中期経営計画	第6次中期経営計画	MTP2026
売上高1兆円を支える企業基盤の確立	**次の100年に向けた進化のスタート**	**次の成長に向けた事業基盤とリソース強化**	**持続的成長を可能にする企業基盤の再構築**
計画の骨子 収益重視の成長 1兆円の物量を回す 管理能力構築	**計画の骨子** オペレーショナル・エクセレンス 競争力の不断の追求 イノベーションへのチャレンジ 新しい価値の創造	**計画の骨子** 成長への新たな仕掛け 経営資源の強化 環境・社会への貢献	トライボロジーとデジタルの融合による価値創出で ▶ 持続可能な社会の発展に貢献する ▶ 必要・信頼される企業をめざす
振り返り ●中国事業とステアリング事業の大幅成長を実現し、営業利益率10%を達成 ●産業機械事業は中国景気の減速などを背景に中計最終年度に失速 ●グローバルマネジメント体制の進化とコンプライアンスの強化・充実への取り組み	**振り返り** ●パワートレイン 用語集 ビジネスの成長と産業機械事業の回復により、売上高1兆円を達成 ●FY2018後半は景気サイクル後退や米中貿易摩擦の影響を受け最終年度は中計目標未達 ●IoT、AIなど技術変化の中、新技術・新製品の開発・提案を推進 ●ステアリング事業は端境期へ	**振り返り** ●新型コロナウイルスのパンデミック、材料価格等の急激なインフレ、サプライチェーンの混乱など事業環境が大きく変化 ●半導体製造装置、工作機械、ロボット市場の成長を背景に産業機械事業は過去レコード更新。しかし2桁営業利益率は未達。自動車事業は2期連続の赤字 ●財務安定性は格付A維持	**ESG経営** ✓カーボンニュートラルの推進 ✓働く環境づくり **収益を伴う成長** ✓Bearings & Beyond ✓ステアリング事業の構造改革 ✓提携とM&A 新しい価値の創造 変わる 超える への挑戦 競争力の不断の追求 **経営資源の強化** ✓デジタル技術の活用 ✓生産の超安定化 ✓多様な人材の活用
課題 ●1兆円企業としての基盤構築の継続 ●景気循環などによって業績が大きく左右されない体質の確立 ●新製品、新領域における開発推進	**課題** ●売上高1兆円、2桁営業利益率の定着 ●ステアリング事業の再成長 ●ICTを活用した生産性向上	**課題** ●インフレによるコスト上昇の売価反映 ●ステアリング事業の黒字化を中心とした自動車事業の収益性回復、産業機械事業の2桁営業利益率の定着 ●カーボンニュートラル ●経営資源の強化	10%

Post 2026
100年、1000年先も選ばれ続ける

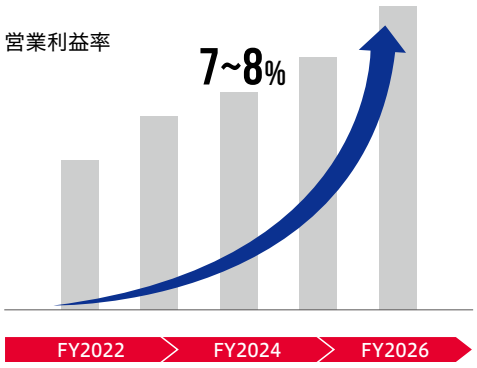
No.1の品質と信頼
社会課題の解決
技術革新へ貢献

電動化 × 自動化 × デジタル化 × 地球環境負荷の低減

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。）



営業利益率



03 中長期の成長戦略と資源配分

MTP2026の進捗

事業環境の変化

NSKは、中期経営計画2026（MTP2026）をFY2022にスタートしました。FY2022の事業環境としては、半導体不足を背景にグローバル自動車生産台数の回復に遅れが生じ、中国経済の成長も鈍化しました。加えて、米国と中国の対立（自国主義）の進展や、材料・エネルギーといったインフレの拡大、また、各国における金融引き締め政策の強まりを受けて景気減速懸念が高まるなど事業環境は大きく変化しました。産業機械事業では増収と収益改善が進みましたが、期後半から需要は調整局面に入り、自動車事業は自動車生産台数の回復遅れの影響を受けました。

こうした事業環境の変化に対し、MTP2026の前提を見直しますが、当初設定した経営目標の達成にこだわった運営を継続し企業価値の向上を目指していきます。

経営目標

		MTP2026目標	FY2022実績
成長性	売上高/成長率（CAGR）為替影響除く	+5%	+0%
収益性	営業利益率※	10%	3.5%（5.6%）
	産業機械	13%	9.2%
	自動車※	6%（7%）	-0.8%（1.8%）
効率性	ROE	10%	3.0%
	ROIC	8%	2.1%
安定性	ネットD/Eレシオ	0.4倍以下	0.29倍
株主還元	総還元性向	50%程度	83.6%

※ ステアリング事業を除く数値を（）内に表示しています。

非財務目標

ESG経営	環境	「つくる」事業活動のCO_2排出削減（Scope1+2 FY2017比）	FY2022実績 -43.6%削減（FY2026目標 -50%）
		「つかう」商品によるCO_2排出量削減貢献	FY2022実績 2,288千t（FY2026目標 3,000千t）
	社会	人権方針を2022年10月に開示	
	ガバナンス	買収防衛策を廃止	
経営資源の強化	デジタル技術の活用	•DX人材育成プログラムをスタート（受講者数目標5,000名に対し50%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　FY2026目標に対しFY2022実績 12%の進捗	
	多様な人材の活用	•多様性比率 FY2026目標15%に対しFY2022実績13%　•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	

ROE10%達成と企業価値向上にこだわった運営の継続

✓ 収益を伴う成長

軸受と精機製品で営業利益率10%以上の事業基盤の再構築

- **インフレコストの売価反映方針の徹底**
- **E&E市場、自動車生産台数の中期前提の下方修正に対し、資産効率アップと収益性改善を推進**
  - 超安定化生産によるアウトプットの向上
  - 生産再編による生産性の向上
- **ポートフォリオ変革の推進徹底**
  事業／顧客／商品
  - 産業機械事業の比率50%へ
  - EV市場の新規顧客の開拓と拡販
  - ステアリング事業は新会社の下、経営の独立と新たなパートナーシップ戦略を推進

✓ 安定的な利益還元の継続

- 配当性向 30～50%を目安
- 総還元性向 50%程度
- 自己株式取得 機動的に実施



03 中長期の成長戦略と資源配分

事業戦略❶ 産業機械事業の戦略と進捗

MTP2026の進捗

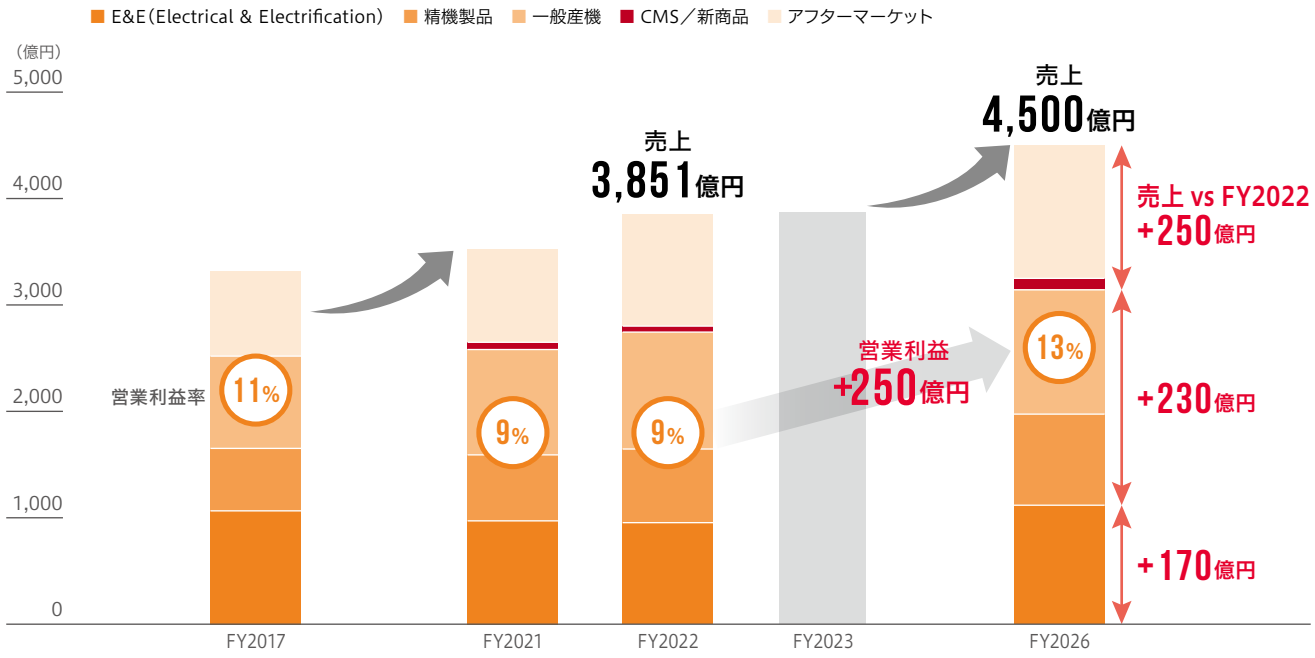
電動化、自動化、デジタル化、環境市場を狙う戦略を継続し、産業機械事業比率50%を目指す

供給能力の確保と技術サービス体制の強化を進める

FY2026目標 ▌ 売上 4,500億円 ／ 営業利益率 13%

産業機械事業では、FY2026に売上高4,500億円、営業利益率13%の達成を目指しています。電動化、自動化、デジタル化、環境市場の拡大が中長期的に見込まれており、NSKがこれまで以上に成長できる機会が訪れています。セクター別では、工作機械、ロボット、半導体製造装置向けを中心に引き続き拡大を狙っていきます。さらには、アフターマーケット向けのビジネスはCMS(状態監視システム)の活用を含めた拡販を推進していきます。NSKが市場において強みを持っている精密軸受や精密ボールねじをはじめ、高収益ゾーンの拡大を図るとともに、E&E事業の再編も含めた資産効率の向上で収益性改善を進めていきます。

産業機械事業売上成長イメージ



FY2026目標達成に向けて

高収益ゾーン(アフターマーケット・精密)拡販

- アフターマーケット売上 FY2026に**1,300億円**へ
  - CMS、BKVシナジーによる拡大
- 工作機械・ロボット・半導体製造装置
  - 多軸化、精密化、環境対応技術製品の**高収益受注**
  - 増強による供給能力のアップ

E&E構造改革による資産効率の向上で収益改善

- 欧州を起点に前工程を含めたグローバルの**生産再編**
- 既存能力の最大化
- 生産性向上と**不採算品からの撤退**

インフレへの確実な売価転嫁

FY2022の振り返りと今後の見通し

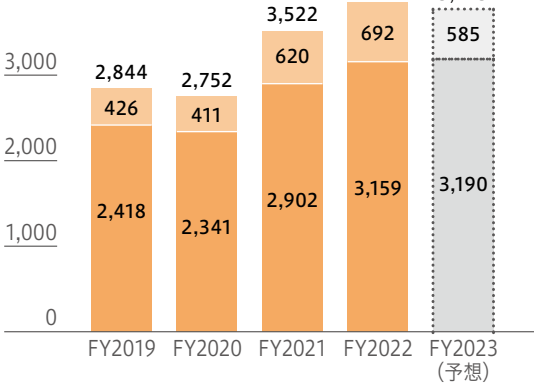
FY2022前半は半導体市場と電動化および自動化関連を中心とした設備投資が堅調に推移しました。足元では先行き不透明感を受けて需要が低迷したものの、売価転嫁の推進と為替影響もあり、当連結累計期間は対前期比で増収となりました。

地域別では、日本および米州はアフターマーケットや半導体製造装置向けを中心に需要が増加しました。欧州ではアフターマーケットや工作機械向けの販売が増加し増収となりました。中国は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影響を受けたものの、工作機械向けなどの増加や為替影響により増収となりました。

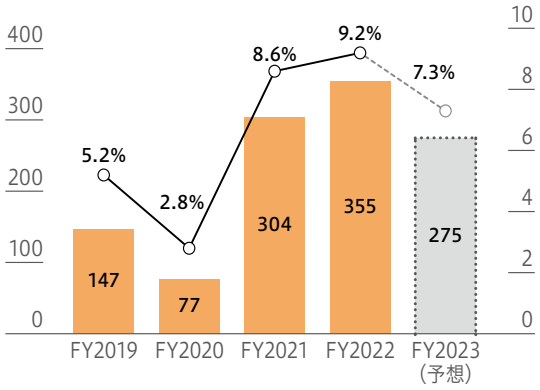
この結果、産業機械事業の売上高は3,851億3百万円(前期比+9.3%)、営業利益は355億41百万円(前期比+17.1%)となりました。

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 用語集 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



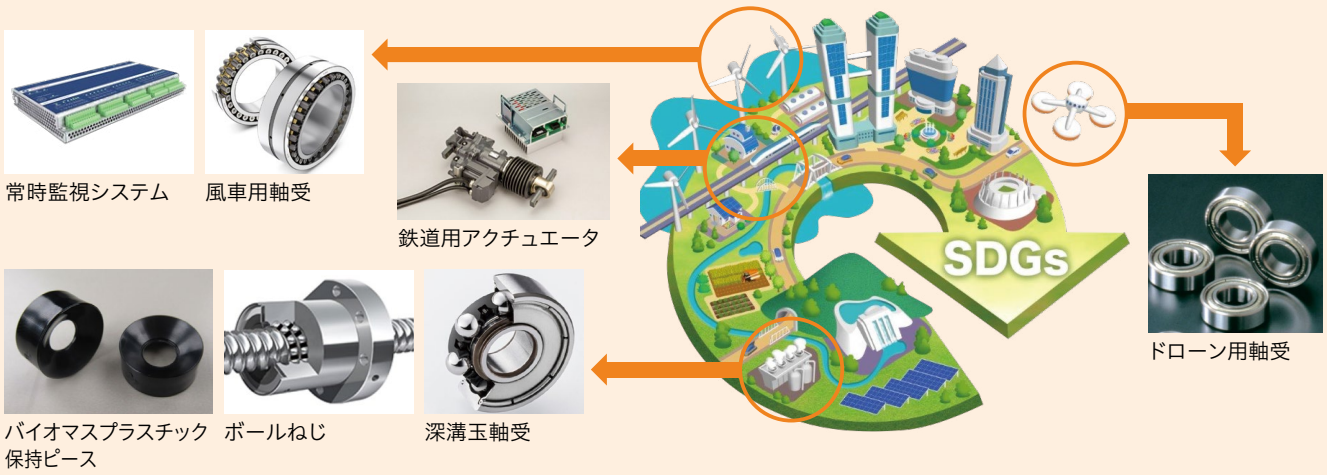
※ 売上高、営業利益はFY2022にCMS本部を設立したことによりセグメント変更を実施しています。(その他から産業機械事業へ変更)
これにより、FY2021にさかのぼって新区分で表示しています。

TOPICS

持続可能な社会の実現に貢献するNSK製品

NSKは、お客様や社会のニーズを的確に捉えながら、持続可能な社会の実現を目指しています。

電動化・自動化によるモノづくりの生産性向上の実現に加えて状態監視や予知保全にとどまらず補修や再利用までを組み合わせた循環型社会の実現、そしてカーボンニュートラルの実現などに貢献するため、NSKは製品・サービスの開発に日々取り組んでいます。



常時監視システム
風車用軸受
鉄道用アクチュエータ
ドローン用軸受
バイオマスプラスチック保持ピース
ボールねじ
深溝玉軸受

03 事業戦略 ❷ 自動車事業の戦略と進捗



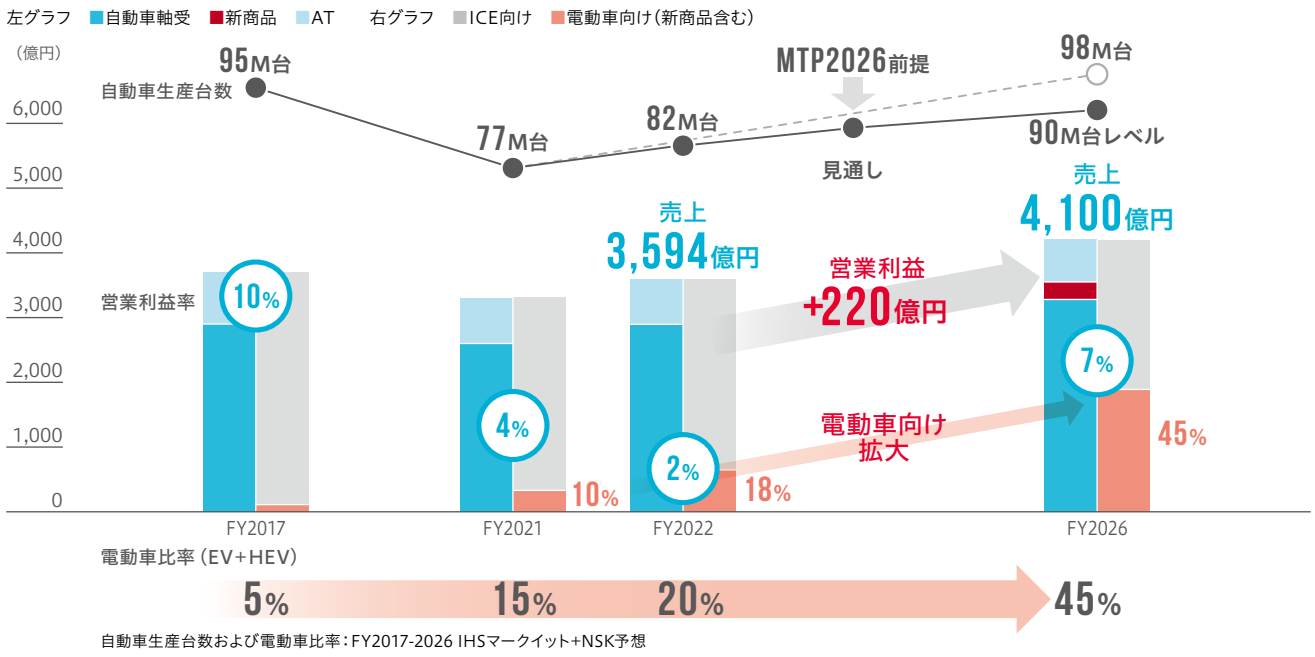
MTP2026の進捗

- **EVの新規顧客開拓と電動化案件の受注進捗は予定どおり**
- **MTP2026生産台数前提を見直し、生産再編を加速**
- **ステアリング事業はJISとのJVを設立**

FY2026目標 ▌ 売上 **4,100億円** ／ 営業利益率 **7%** ※ステアリング事業を除く

自動車事業は、FY2026に売上高4,100億円、営業利益率7%の達成が目標です（自動車軸受＋AT）。MTP2026の前提としていた自動車生産台数は98百万台から90百万台へ引き下げましたが、当初の利益率目標をキープすべく、電動車向け新規案件の高収益での受注を進めています。さらに、既存製品のビジネスの収益性改善も進めていきます。例えば、今後物量の減少が見込まれる製品に対しては生産体制の再編を進め、不採算品の撤退も検討していきます。ステアリング事業はJIS（ジャパン・インダストリアル・ソリューションズ㈱）とのJVを2023年8月1日に設立しました。

自動車事業売上成長イメージ ※ステアリング事業を除く



自動車生産台数および電動車比率：FY2017-2026 IHSマークイット+NSK予想

FY2026目標達成に向けて

売上拡大

- 電動車 新規拡販計画900億円に対し、技術の差別化などにより、**8割受注済**
  - eAxle用軸受の供給体制確立
  - 電食対策軸受の開発品投入
  - 中国R&Dの増強
- 新商品の受注推進
  - 新商品売上目標300億円に対し**7割受注**
  - 電動油圧ブレーキシステム用ボールねじ **1,000万本受注等**

収益改善

- 新規案件の**高収益受注**
  - 電動車案件の付加価値の売価反映
- 既存案件の収益改善
  - ICE向け製品の生産集約と設備／スペースの産機／新製品向けへの活用
  - 赤字製品の撤退と**インフレの売価転嫁**

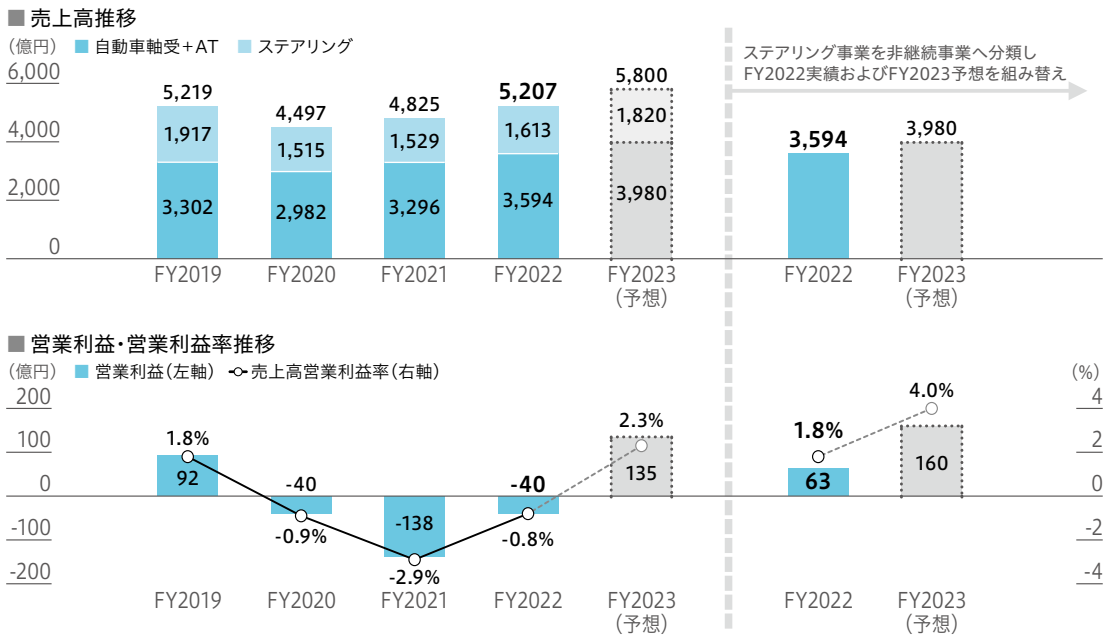
FY2022の振り返りと今後の見通し

半導体不足や部品供給停滞で減産が拡大した前期からの回復が想定より遅れたものの、売価転嫁の推進と為替影響もあり、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、日本は当期前半に中国からの部品調達が滞るなど自動車の生産調整が続いた影響を受けて減収となりました。米州および欧州では前期に半導体等部材の供給不足による生産制約の影響を受けて落ち込んだ反動により増収となりました。中国はゼロコロナ政策に伴う厳格な活動規制により生産が停滞した影響や規制解除後の販売が伸び悩み減収となりました。

この結果、自動車事業の売上高は5,207億11百万円（前期比＋7.9%）、営業損失は39億51百万円（前期は137億62百万円の損失）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。また、ステアリング事業は新会社の下、収益性改善に向けたさらなる構造改革の推進と戦略的パートナーとのアライアンスの検討を進めます。



TOPICS

電気自動車（EV）向けeAxleの機能向上に貢献するNSK製品

NSKは、マーケットのニーズに応じた電食防止、高速回転対応や低フリクション製品のラインナップを拡充し、eAxleの機能向上に貢献します。



ステアリング事業のJV設立

- **ティッセンクルップ社との合弁会社設立の協議を中止し、JISと合弁契約を締結**
- **当社子会社である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

自動車部品を含む複数の日本の製造業において経営改善の経験と知見を持つJISに経営の主導権を委ねることで、ステアリング事業の構造改革を進める

- 収益性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

事業戦略❸ 新商品を育てる

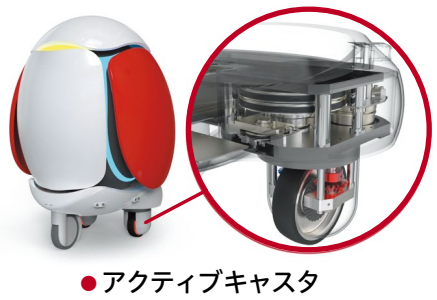


NSKは、MTP2026でBearings & Beyondを掲げ、既存製品の商品力強化に加えて、新商品・新事業の拡大に取り組んでいます。FY2026までに新商品やサービスなどで500億円の売上高を目指し、ベアリングの枠を超える新商品とサービスで新たなビジネス領域を育てていきます。

産業機械事業：自動化・電動化／予知保全技術の浸透／環境・医療・バイオ技術の進化 → エネルギー転換の加速



● 搬送アシストロボット



● アクティブキャスタ

● 電動アクチュエータ
建設機械／農業機械 など



● 食用油劣化抑制フィルター



● CMS拡大
BKVとのシナジー

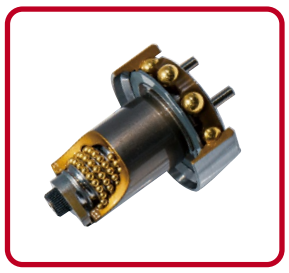
● 水素関連ビジネスの広がり

● 再生・細胞医療製品向け技術

● 産業機械アクチュエータ拡販

売上高目標 500億円

FY2026 / Post 2026



● 電動油圧ブレーキシステム用ボールねじ



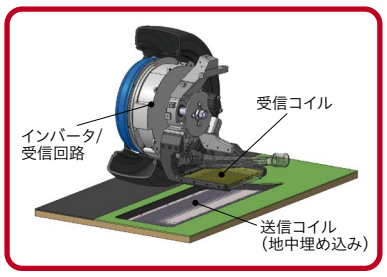
● 耐電食製品



● パワーフロースイッチングデバイス



● トルクセンサ



● 走行中ワイヤレス給電 第3世代ワイヤレスインホイルモータ

自動車事業：HEV・EVが拡大 → EVへシフト → EV走行性能向上

今後一層高度化する市場のニーズに応え、「変わる 超える」で新商品を生み出す

持続可能なモビリティ社会の実現

自動車市場では、EVシフトの加速に伴い、自動車に搭載されるベアリングの需要が減少すると考えられています。自動車の技術革新が進む中、特に着目しているのがブレーキシステムの電動化です。従来のブレーキシステムでは、エンジンの吸入負圧を使って、ブレーキを踏む力をアシストしていました。しかし、EVやHEVでは、エンジンの負圧が使いづらくなるため電動式への置き換えが進んでいます。また、自動車の安全面でのニーズの高まりを背景に、電動ブレーキシステムの需要は急速に増えています。NSKは、電動油圧ブレーキシステムに搭載されるボールねじの拡販を進めています。ボールねじ式は応答性に優れており、障害物を検知してからブレーキが利き始めるまでの時間を短くできるのが特徴です。FY2026には、ボールねじ式の電動油圧ブレーキシステムにおける世界市場シェアを5割以上に拡大することを目指し、最適地でのグローバルな供給体制を構築・拡大していきます。

また、EV普及における技術面での課題の一つがベアリング内部に発生する放電によってベアリングの性能が低下する「電食」です。この課題に対して、耐電食製品のラインナップを拡充させています。NSKでは、これからも省エネルギー化、安全性、快適性を実現する製品や技術の開発に取り組み、持続可能なモビリティ社会の実現に貢献していきます。

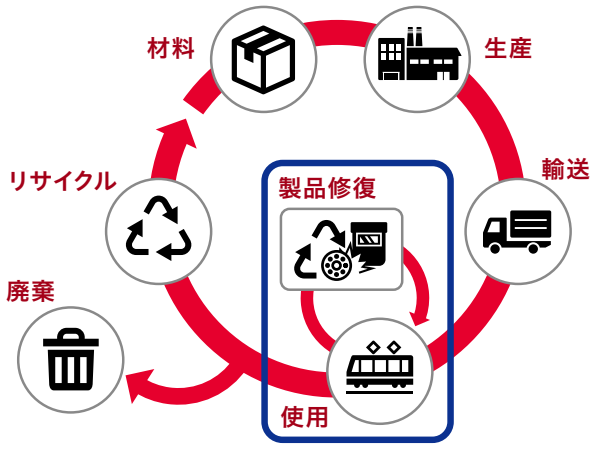


耐電食製品も組み込まれているeAxleのモックアップ

自動化・省人化・スマート化などへの対応

NSKでは、「モノ売り」だけでなく「コト売り」を通じたビジネスモデルの変革による拡販を目指しており、製品を販売するだけでなく、その後の設備メンテナンスや補修、さらには製品の廃棄まで、お客様のバリューチェーンとのつながりを深めたPLM（プロダクトライフサイクルマネジメント）モデルの確立に取り組んでいます。そのために注力しているのが、生産性向上を実現するCMS（コンディション・モニタリング・システム／状態監視システム）の活用や、破損の程度が軽いベアリングの修復などのリコンディショニングサービスです。

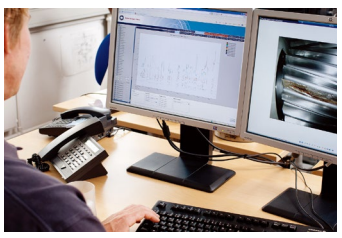
■ 製品ライフサイクルの概念図



従来は使用後に廃却していた製品を修復・再利用することで省資源化を実現

2021年3月には、CMS事業で世界トップ10に入る BKV（ブリュエル・ケアー・バイブロ）を買収しました。BKVの優秀な人材、顧客基盤、技術力、信頼のブランドをNSKのベアリング・精機製品の知識と掛け合わせることで、CMS事業をさらに拡大していきます。

また、設備や製造ラインの予知保全を行うCMS事業を通じて、効率良く設備を使用することを可能にする他、突発的な生産リスクを低減するなど循環型社会に貢献します。トライボロジーとデジタルの融合による価値を創出し、自動化・省人化・スマート化など社会的ニーズへの対応力を一層強化していきます。



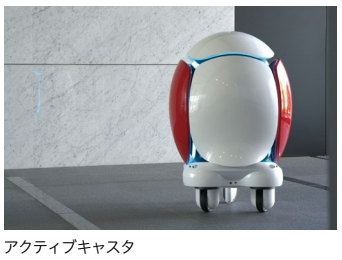
風力発電装置のリモートモニタリング、診断サービス

新興市場への技術供給

NSKでは、社会に貢献するサービスロボットの技術開発を進めています。物流、福祉、建設など様々な業界で人手不足が顕在化しロボット活用への期待が高まる中、人とロボットが協力して働くには人間のように移動するロボットが不可欠です。そこで、スムーズな全方向への移動を実現するアクティブキャスタを開発し、人とロボットの協調を目指しています。

また、世界的に市場が拡大し、期待が高まっている医療・バイオ分野への参入も進めています。搬送アシストロボットの技術開発や、再生・細胞医療製品分野での技術開発を行い、新市場への投入を目指して活動を進めています。

人とロボットが協業する社会、人が健康でいきいきと暮らせる社会を目指し、新市場への技術供与、新事業の拡大を図っていきます。



アクティブキャスタ

P.33 新たな価値協創への挑戦

03 中長期の成長戦略と資源配分

財務戦略・株主還元方針



将来予測が困難な中、環境変化に柔軟に対応していくことが重要です。

鈴木 啓太（すずき けいた） 取締役 代表執行役専務　CFO

新CFOメッセージ

この4月にCFOに就任いたしました鈴木です。中期経営計画2026（MTP2026）の初年度となりましたFY2022は、半導体不足をはじめとしたサプライチェーン問題の継続や、中国におけるゼロコロナ政策による混乱、ロシア・ウクライナ情勢の長期化、そして材料およびエネルギーコストの上昇など当初想定していた事業環境よりも厳しいものとなりました。こうした変化の激しく不安定な環境の中では、将来予測をすることは非常に困難であり、その変化に対してこれまで以上にすばやく適切に対応していくことが重要だと感じています。

当社の企業理念体系には「しなやかに、限りなくMOTION & CONTROL™」というコーポレートメッセージがありますが、「しなやかに」は、弾力性、円滑性、粘り強さ、柔軟性、技術レベルの高さ、そして企業および社員の姿勢を象徴しており、「限りなく」は、価値を創造し続けること、成長し続けること、貢献し続けること、という企業としての目標、使命に対する姿勢を表しています。まさに環境の変化が激しい今、NSKが一丸となり強さや柔軟性、適応力を発揮していきたいと思います。

企業の存在価値とは、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を解決していくことであると考えます。そのため、環境変化に対応しMTP2026で掲げている目標の達成に向けた舵取りをしていくことがCFOとしての私の役割です。そして、ステークホルダーの皆様とともに社会の発展に貢献し、持続的な企業価値の向上を目指していきたいと考えています。

MTP2026初年度（FY2022）財務成果の振り返り

FY2022は、材料・エネルギー・物流費等のインフレが一段と進行した影響を受けたものの、為替の円安効果に加えて、インフレに対する売価転嫁を推し進めたことにより、売上高、利益が対前年で増加し、健全な財務体質も維持できています。しかしながら、MTP2026の経営目標に掲げているROE10%に対し、FY2022の実績は3%と乖離があることは課題です。インフレによるコスト上昇の売価転嫁方針を徹底するとともに産業機械事業の比率の拡大を中心としたポートフォリオ変革の推進、そして生産の超安定化によるアウトプットの増大など資産効率向上の取り組みを進めていきます。

利益還元については、増収増益となったことや今後の事業環境等を総合的に勘案した結果、FY2022の1株当たり配当金は、FY2021の25円から5円増配した30円としました。配当性向と総還元性向は共に83.6%となり、MTP2026の目標である50%を上回っています。

なお、財務活動では、各国中央銀行の金融引き締めに伴う景気後退懸念が存在することから、今後の資金需要を見越して低金利かつ安定的な資金を確保する目的で社債を2回発行し、合計430億円を調達しました。

また、FY2022においては、従前から進めている政策保有株式の縮減に加えて、当社が設定する退職給付信託へ拠出した株式の一部売却も実施しました。

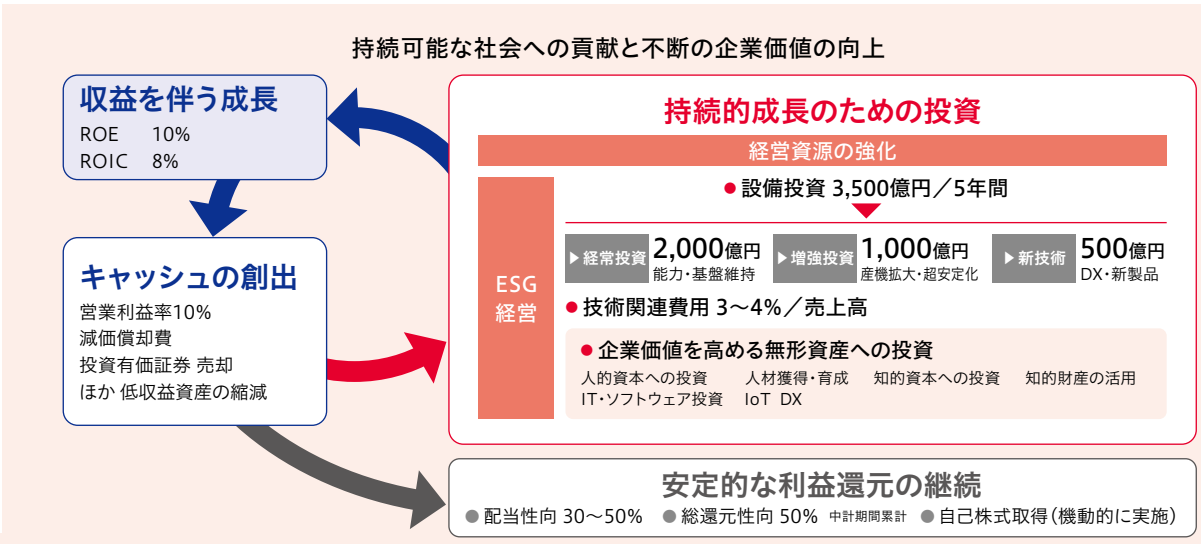
財務戦略の基本方針	経営指標	MTP2026目標	2023年3月期実績	評価・コメント
財務安定性の維持	ネットD/Eレシオ	0.4倍以下	0.29倍	健全な財務体質を維持
収益を伴う成長	ROE	10%	3.0%	ROE10%とROIC8%の達成にこだわった運営を継続
	ROIC	8%	2.1%	
安定的な利益還元	配当性向	30%～50%	83.6%	配当金 30円/株 安定的な利益還元を継続
	総還元性向	50%	83.6%	

MTP2026 財務戦略・株主還元方針の概要

MTP2026では、持続可能な社会への貢献と不断の企業価値の向上を目指すために、安定した財務体質の下、収益を伴う成長を遂げてキャッシュを創出することにより、当社の持続的成長のために必要な投資と株主の皆様への安定的な利益還元に資金配分を継続することを、財務戦略の基本方針としています。当社の株主資本コストを上回る「ROE10%」などMTP2026で掲げた経営目標の達成にこだわり、これらの目標を中長期的に達成し続けることが、株主価値の向上につながると考えています。

また、機動的な自己株式取得も株主還元の選択肢の一つであり、2023年5月から6月の間で2,500万株（約220億円）の自己株式の取得を実施しました。加えて、2023年8月には約5,100万株の自己株式の消却を行いました。

MTP2026 キャッシュ・アロケーション



財務安定性の維持

NSKの持続的な成長を支え、景気変動の影響にも耐え得るには、「財務安定性の維持」が前提となります。自己資本比率、ネットD/Eレシオ、手元流動性など、当社グループの財務健全性を示す指標は健全性を保って推移しています。

P.66 主要財務ハイライト

MTP2026では、ネットD/Eレシオの目標を0.4倍以下とすることで、安定的な財務基盤を確保しつつ機動的かつ効果的な有利子負債の活用も図っていきます。

格付投資情報センター（R&I）	日本格付研究所（JCR）
A	A+

収益を伴う成長

キャッシュを創出して、持続的な成長を達成するための設備投資や研究開発投資、さらにはESG経営に必要な人的資本などへ投資を実施し、株主の皆様に安定的な利益還元を継続するためには「収益を伴う成長」を持続的に達成することが必要です。NSKでは、過去の株価動向と事業特性、および株式市場の現況から推計した当社の株主資本コスト（概ね8%～9%）を上回る「ROE 10%」を経営目標としています。また、経営目標の1つに「ROIC 8%」を掲げ、低収益資産の縮減を進め、資産効率の向上を図っていきます。

安定的な利益還元

株主の皆様に対する「安定的な利益還元」は重要な経営方針の一つであり、MTP2026においては、配当性向30% ～ 50%を目標に、株主の皆様への安定的かつ継続的な配当を実施する方針です。また、機動的な資本政策の手法として、自己株式の取得も選択肢の一つであり、キャッシュ・ポジションや株式市場の動向等を勘案して適切かつ機動的に実施したいと考えています。配当と自己株式取得を合わせた総還元性向は、MTP2026の期間累計で50%とすることを目安としています。

■「安定的な利益還元」の継続

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

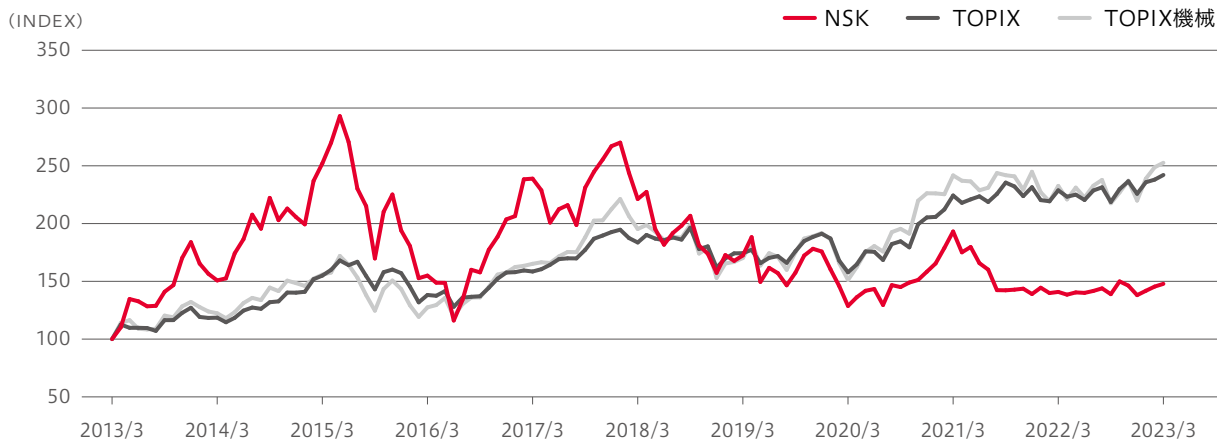
安定的・継続的な配当の実施と企業価値の向上によりTSR（株式トータルリターン）を拡大

NSKの株価パフォーマンス（10年間）

NSKの株価パフォーマンスを過去10年間見ると、2019年以降、TOPIXやTOPIX機械を下回っている状況が継続しています。コロナ禍以降、サプライチェーン問題の継続等もあり、グローバル自動車生産台数が思うように回復してこなかったこと、加えて当社ステアリング事業の売上減少や、材料等の急激なインフレなどで収益性が低下したことが、株価が700～900円のボックス圏をなかなか抜け出せず、ひいてはPBR1倍割れにも影響していると考えています。

株価は業績だけではなく市場動向や経済情勢等様々な要因によって形成されるものではありますが、当社では営業利益率10%以上に収益力を高めること、安定的な利益還元の継続に加えて機動的な自己株式の取得を実施すること、資本効率を改善してROE10%を達成することが、株式市場での評価につながると考えています。

■NSKの株価パフォーマンス（10年間）



※2013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
2013	1,360	646	1,062	45.7%
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%

※ 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	6.8%	19.7%	6.2%	-36.8%	-8.8%	47.8%	4.0%
TOPIX	5.8%	53.4%	15.3%	31.8%	5.7%	142.1%	9.2%
TOPIX機械	8.6%	67.1%	18.7%	29.3%	5.3%	152.6%	9.7%

※ 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
※ いずれも配当込み指数
※ 年率換算は幾何平均
※ Quick Factsetデータより当社作成

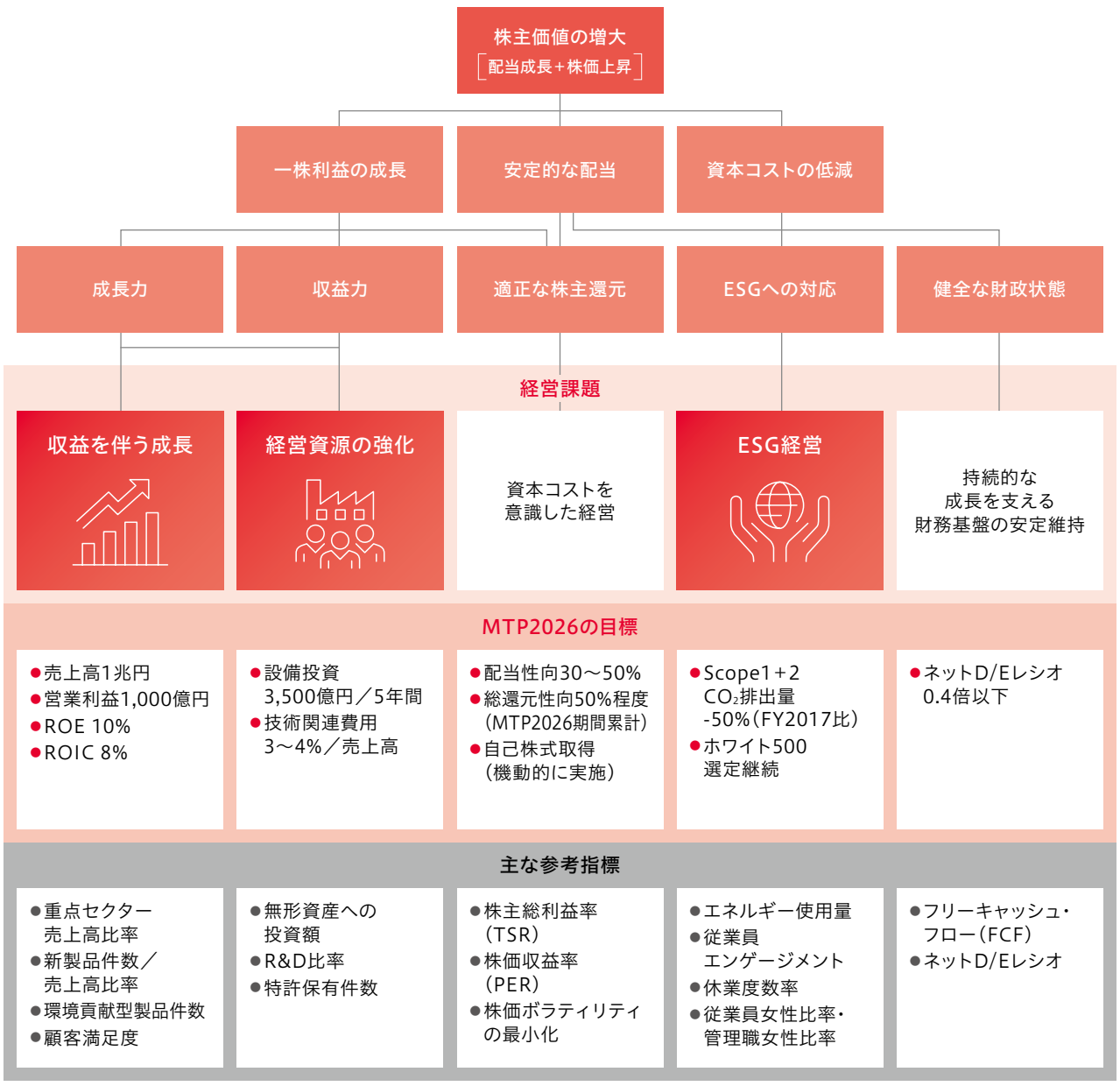
NSKの財務ロジックツリー

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つ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、MTP2026においてROEを10%に引き上げていくことがTSRの上昇、そして中長期的な株主価値の向上につながると考えます。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す。さらに、政策保有株式の縮減等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を継続するという好循環につなげていきたいと思います。

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。



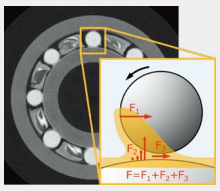
03 中長期の成長戦略と資源配分
内部資本の強化 知的資本 ー技術力の強化ー

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、高機能・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CO_2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

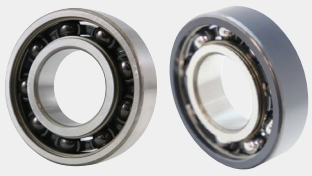
「摩擦」を理解しコントロールする
トライボロジー



ベアリングの玉周辺の摩擦

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。

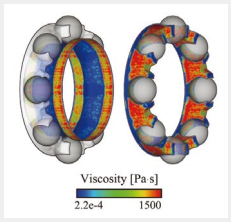
「性能」の耐久性、信頼性の徹底追求
材料技術


セラミックスや樹脂を活用したベアリング

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。

4 コアテクノロジー

現象を仮想空間上に再現、性能を予測
解析技術



ベアリングのグリース流動解析の例

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。

技術が「人」をサポートし、便利で安全で快適な未来を
メカトロ技術


アクティブキャスタ

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。

+1

「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

エンジニアの創造性を解き放ち、既成概念を打ち破るソリューションを創出

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。データをもとに仮想空間でリアルを再現し、解析するような一般的なデジタルツインとは異なり、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、現象の本質を理解し、そのリアルな現象を再現して内側をのぞき込むことで詳細に把握します。そして、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。

NSKでは、FY2021に約150件、FY2022には250件を超える案件の開発や工程の改善を進め、電動化、自動化など急速に進む技術革新に対応する製品を開発してきました。自動車向け高速回転玉軸受では、回転性能を示す「dmn」を、80万から200万以上に向上。従来であれば開発に20年は要するところをリアルデジタルツインの考え方により2年で実現しました。

今後もリアルデジタルツインの考え方により、トライボロジーを極め、従来の方法にとらわれない新しい価値を提供し、技術課題を解決していきます。

エンジニアの創造性にフォーカス



エンジニアの創造性を解き放つ

新たな価値協創への挑戦

研究開発では、MTP2026においてBearings & Beyondを掲げ、既存製品の商品力強化と、新商品・新事業の拡大に取り組んでいます。世の中の技術革新が急速に進む中、大学や企業との共同プロジェクトにも積極的に参加し、オープンイノベーションにより技術革新を加速させようとしています。

2023年3月には、国立大学法人東京工業大学と研究拠点の設置に向けた協定を締結しました。両者の強みを掛け合わせて継続的に革新的な技術開発を行える体制・研究環境を整備します。また、高度な基礎研究を推進できる人材の育成にも取り組んでいきます。

新商品・新事業の拡大に向けた取り組みとして、FY2021に続き、神奈川県の「令和4年度新型コロナウイルス感染症対策ロボット実装事業」へ参加し、搬送アシストロボットで実際に患者を搬送する導入実証を行いました。また、世界的に注目が集まる再生医療領域に対し、トップランナーである株式会社サイフューズと、再生・細胞医療製品分野における新技術開発で協創を始め、再生医療の実用化および高度化を加速させようとしています。

NSKは、これらオープンイノベーションを通じて、国内外の最先端の研究機関や異業種の多様な知見、技術、人材を融合させて、社会に新たな価値を提供する技術革新を推進します。


病院内で搬送アシストロボットの動きを確認

技術を守り、事業の発展に貢献

事業を発展させ、収益を確実にしていくためには、知的財産活動が欠かせません。

NSKでは「事業、技術、知財」を一体的に考え、特許の件数だけにこだわらず、技術部門と知的財産部門が協働して、将来の事業に貢献していく、質の高い特許権の獲得を目指しています。また、特許情報をビッグデータとして捉え、特許戦略のみならず、技術開発戦略、さらには事業戦略にも貢献できるようなデータの見える化なども行っています。

保有する多くの登録特許を経営資源として、NSKのグローバルビジネス展開を支える特許権を取得し、未来に向けてNSKの技術を守り、事業の発展に貢献していきます。

03 中長期の成長戦略と資源配分
内部資本の強化 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、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。

三現主義である「現場・現物・現実」に加え、デジタル技術を活用して、さらなる改善を

次世代モノづくり人材の育成

NSKは、設備と人の能力の最大化のため、継続的改善活動である生産革新活動（APS）やより良い設備の開発とそれを長年使いこなす現場力・保全力の強化などを長きにわたり行ってきました。そして、この生産革新活動にデジタルを掛け合わせ、活動をさらに進化させています。部署横断型のチームでムダを見つけ出し、徹底的に改善する取り組みにより、生産現場の「変わる 超える」に挑戦する次世代モノづくり人材の育成にもつなげています。



現場のAPS活動の様子：デジタルを活用して、現場の生産状況（問題点）をリアルタイムで共有し、改善を実行

よりダイナミックな改善につながるデジタル技術の活用

■ PM-Ai（ピーエムアイ）を活用して全社員の知見をデジタル化

PM-Aiは、設備を大切に維持、管理し、安全で品質の良い効率的な工場を目指すための設備管理システムです。現在は国内外10工場以上で導入しています。改善事例や保全記録、故障履歴とその対処法などをデータベース化し、AI（人工知能）を使って管理しています。PM-Aiを活用することで、良品づくりのノウハウがデジタル化され、熟練者の知見・技能の伝承を工場を超えて実現することに貢献します。



故障している設備の様子を保全員と共有



設備の故障状況をデータで受領後、遠隔地の保全員と交信

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

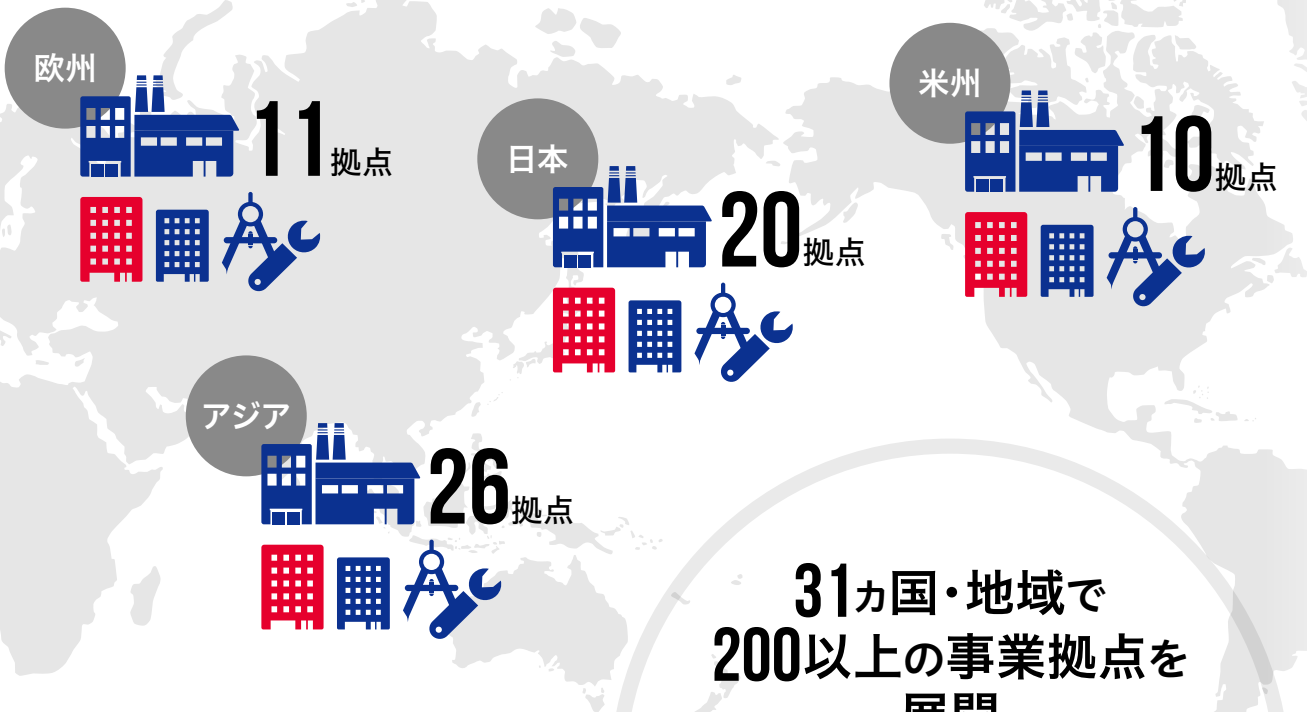
など、NSKの新たなモノづくりに挑戦しています。

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。

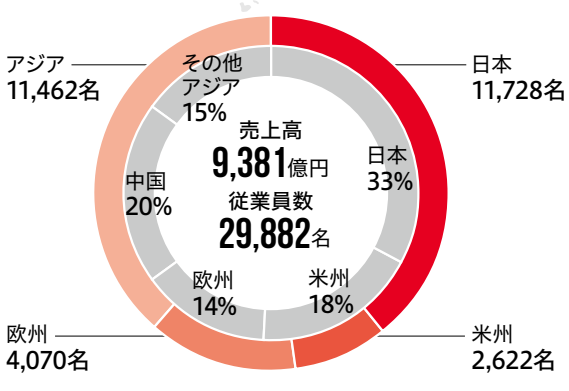
用語解説
生産革新活動（APS/Advanced Production System）
NSKでは競争力の追求と従業員の教育を目的に生産改善活動を長年行ってきました。効率の良い生産により、リードタイムを短縮し、工程内の在庫を減らし、生産性と品質を向上し、競争力を高めることを追求しています。製造現場で考え、チームで協力し合いながら、改善提案を行い、その中でも優れた改善活動を社内で共有することにより、従業員のスキルアップとノウハウ蓄積にもつながっています。

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。（2023年3月末時点）
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。



■ 顧客地域別売上高構成比／地域別従業員数（連結）（FY2022）

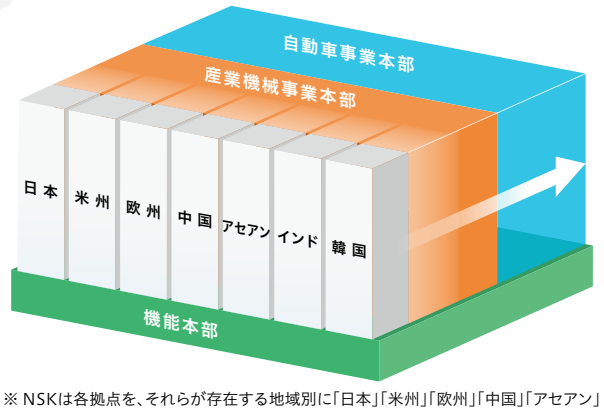


グローバル供給力を活かした最適地生産が強み

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で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。

グローバル展開を支える基盤

NSKは「産業機械事業」「自動車事業」の2つの事業を軸とし、各地域で事業遂行を担当する地域本部と機能面から横断的に事業をサポートする機能本部で支えるマトリックス型の組織を採用しています。



※ NSKは各拠点を、それらが存在する地域別に「日本」「米州」「欧州」「中国」「アセアン」「インド」「韓国」に分けています。

03 中長期の成長戦略と資源配分
内部資本の強化 人的資本



多様な知見、経験、視点で組織を活性化し、「変わる 超える」につなげていきます。

岡 秀典（おか ひで のり） 執行役常務 人事総務本部長

私たちは今、様々な環境の変化に直面しています。まずはじめに、事業環境の変化が挙げられます。脱炭素や電動化、自動化、DXなどを背景にNSKグループを取り巻く事業環境は著しく変化しています。次に、雇用環境の変化です。労働市場の流動性が高まっており、当社においても人材の動きが活発になることが考えられます。また、近年の若者の製造業離れは必要な人材の奪い合いの激化につながります。このような環境下で、求める人材をタイムリーに確保する力を高めていく必要があります。そして最後に、人々の価値観の変化です。働き方や生活様式に対する価値観の多様性はコロナを契機に加速しました。キャリアに対する考え方も多様化し、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。

このような変化の中、企業理念を実現し、社会課題解決への貢献と持続的成長を両立していくために、NSKグループはMTP2026において「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んでいます。この「経営資源の強化」の主要な施策の一つが「人的資本の価値最大化」です。経営戦略を、確実かつタイムリーに実行していくためには明確なKPIを伴った人材戦略との連動が不可欠です。当社では、目指すべき3つの姿を掲げて、人的資本の価値最大化、即ち、多様な人材一人ひとりが個性を最大限に発揮し、さらには可能性を広げ成長し続けられることを目指しています。

目指す姿 ❶ 多様な人材が集まる会社

当社の人材戦略のキードライバーは「多様性」です。多様な人材の知見や経験、視点が集まり、互いに刺激し合うことで組織を活性化し、「変わる 超える」につなげていくことです。NSKグループの製品が使用されている産業は多岐にわたります。そのような事業環境においては、様々な知恵・アイデアを生み出す多種多彩な人材が強みとなります。外部からの人材登用にも、より力を入れていきます。性別、性自認・性的指向、年齢、国籍、生活様式、価値観などに加えて、色々な経験が集まることで、これまでのルールや当たり前に思ってきたことが当たり前ではなくなり、刺激が生まれ、イノベーションが創出されます。そのような環境の中で、自らの成長を感じ、楽しむことができる人材が集まる会社でありたいと思っています。

目指す姿 ❷ 多様な人材がスキル／能力を伸ばし、成長できる会社

これらの実現に向けた取り組みの一つが、人事制度改革です。当社ではまず管理職を対象に、ロール型の人事制度の導入に向けた準備を進めています。ポストごとの役割、責任、要件を明確にすることによって、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」ことができます。また、会社としても外部からの採用、社内の異動に明確なオファーを提示することが可能となります。

また、ジョブローテーションを通じて経験を積み成長を促すことも重要視しています。ローテーションについては、より早い段階から、できる限り多くのチャレンジが可能な環境を提供し、様々な経験を通して、一人ひとりが自身の価値を高める武器を持つことができることを目指しています。それは職種だけではなく、先見性を養うことや物事を俯瞰的に見る力といった価値も含んでいます。

目指す姿 ❸ 安全で健全な職場

従業員のこころとからだの健康は事業活動の全ての基盤となります。FY2022に健康経営戦略マップを見直し開示しました。効果指標や経営課題への結びつきを可視化することで、より効果的に施策を推進していきます。健全で安心・安全な職場は話しやすい雰囲気を生み、ポジティブで活力ある職場に変わっていくと考えています。

多様な人材が集まり、互いに刺激し合いながら、能動的に前に進む力が生まれる職場に向けて、一人ひとりが高いパフォーマンスを発揮し活躍できるよう、そしてさらに成長し続けられるよう、NSKグループは3つの目指す姿に向けて、取り組みを加速させていきます。

NSKの目指す人的資本経営

NSKグループは、FY2022からFY2026までの5ヵ年を期間とするMTP2026に取り組んでいます。技術や社会が変化していく中、活動の視点を広げ、高い目標の達成のために「変わる 超える」への挑戦を続け、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ます。

経営戦略 MTP2026

トライボロジーとデジタルの融合による価値創出で持続可能な社会の発展に貢献する必要・信頼される企業をめざす

ESG経営 / 収益を伴う成長 / 変わる 超えるへの挑戦 / 経営資源の強化

連動

人材戦略 MTP2026

人材方針（要点）

- **経営姿勢：「社員一人ひとりの個性と可能性を尊重する」**
- **従業員一人ひとりが企業の貴重な財産**
- **公平で個を活かす活力ある職場づくりの推進**

中期重点課題

人材戦略 MTP2026

目指す姿

❶	❷	❸
多様な人材が集まる会社（ダイバーシティ＆インクルージョン）	多様な人材がスキル／能力を伸ばし成長できる会社（人事制度、教育制度、働き方）	安全で健全な職場（健康経営、安全）

人的資本の価値最大化
多様な人材一人ひとりが個性を最大限に発揮し、さらには可能性を広げ、成長し続けられる状態を生み出す

持続可能な社会の発展に貢献する　必要とされ、信頼される企業へ

取り組み事例

目指す姿 ❶ 多様な人材が集まる会社

多様性を組織の力に

NSKは、ダイバーシティの推進を競争力の源泉と捉えています。特に、マネジメント層における価値観の多様化や女性活躍を経営課題とし、女性の管理職および管理職候補層の育成を進めています。

FY2022、日本では、女性活躍推進法に定められる行動計画の改定を行い、目標として「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）ことを定めました。

女性が活躍できる場と環境づくりのため、若手が事業所を越えてロールモデルに話を聞き、それを記事として社内に発信する取り組みを開始し、女性のキャリア形成を支援しています。



先輩社員へのインタビューをまとめた社内報

また、見えにくい多様性への理解、共感を促進させるためにLGBTQをテーマに活動を継続しており、LGBTQへの取り組みを評価する「PRIDE指標 2022」でゴールドを受賞しました。

work with Pride Gold 2022

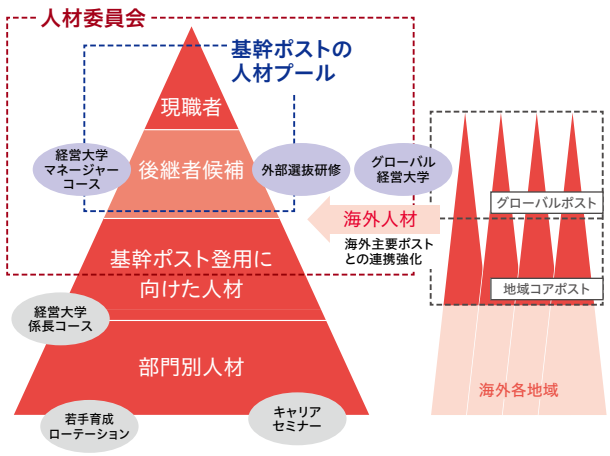
目指す姿
❷多様な人材がスキル／能力を伸ばし成長できる会社

経営人材の育成

若手育成の期間を「経営人材としての素地を養うための重要な期間」と捉え、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、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。2019年からは経営大学の係長コースを追加し、より早い段階から経営を意識する人材を増やすことを目指しています。

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。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後継者管理を実現し、海外人材を含めた年齢、性別、国籍を問わない人材抜擢や戦略的登用を実施しています。また、現在、システムを活用したポストと人材のリアルタイムなモニタリングによるタレントマネジメントに取り組んでいます。

■経営人材育成の目指す姿



DX人材の育成

NSKは事業環境の急激な変化の中、DXを単なるデジタルツール、ITツールの導入にとどまらない、会社自体が変わる「コーポレートトランスフォーメーション」と定義し、事業ポートフォリオおよび収益構造の転換のため、DXを推進しています。DX推進の中心となるデジタル人材の育成が不可欠であり、2022年4月に新設されたデジタル変革本部が中心となり全社的なデジタル人材育成プログラムを順次展開しています。国内5,000名を対象に、デジタルに向かうマインドセットを醸成するプログラムの受講を進めており、これまでに約2,700名の受講を完了しました。また、リーダー層を対象にデジタルを活用するためのトレーニングを実施し、約1,000名が受講を完了しています。

加えて、実践的なデジタル技術習得のトレーニングとして、生産現場におけるIoT活用プログラム、Pythonなどのプログラミングの習得プログラム、基礎的なデータ分析学習プログラム、コラボレーションツール活用プログラム、市民開発やセルフサービスBI活用プログラムなどの研修を全社展開し、デジタル人材を育成していきます。



目指す姿
❸安全で健全な職場

健康経営の推進〈こころとからだの健康づくり〉

NSKは優良な健康経営を実践している企業として、「健康経営優良法人（ホワイト500）」に6年連続で認定されました。FY2022には、従業員の健康がMTP2026を支える基盤になるとの考えの下、健康の取り組みと経営課題の結びつきを見える化した「NSK健康経営戦略マップ」を見直し、開示しました。さらに「健康宣言」、「健康取組み3本柱」、「推進体制」なども一部見直して、取り組みをステップアップさせています。健康意識向上のため、eラーニングやオンライン健康フェア、ストレスチェック後の組織診断結果説明会、禁煙推奨デーの呼び掛けなど、様々な活動を継続させ、従業員とその家族のこころとからだの健康保持増進を目指しています。

2023 健康経営優良法人 Health and productivity ホワイト500



禁煙推奨デーポスター



健康経営eラーニング

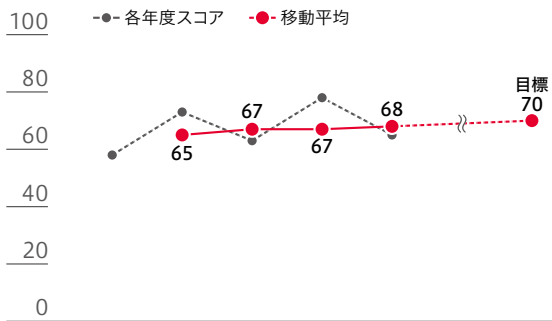
より詳しい情報は、こちらをご覧ください。

エンゲージメント調査

FY2018より、エンゲージメント調査をグローバルで隔年実施しています。FY2022は日本と中国で実施し、前回調査結果に比べ、日本では89%、中国では全ての設問でスコアが改善しました。なお、国内調査では、グループ会社を含む約16,000人の従業員を対象に実施し、回答率は93%、自由記述は20,000件を超えました。非常に高い記載率であり、調査会社より、積極的に自らの考えを伝えようとする従業員の姿勢、との評価を受けています。この従業員の声をさらなる改善活動につなげていきます。

人的資本経営の3つの目指す姿に向けて、調査結果から抽出された課題に対する施策を含む全ての施策にKPIとその目標を定めて取り組んでいます。「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、調査から得られるエンゲージメントスコアを置いています。加えて、一つひとつの取り組みの成果をより直接的に表すことができる指標として、関連が強い調査設問で構成する独自指標、「NSKエンゲージメントインデックス」を設定し算出を開始しました。今後はグローバルスコアとしてトラッキングしていくことを検討しています。

■エンゲージメントスコア



※ 調査は各地域で隔年実施しており、年度ごとに調査実施国が異なります。移動平均は、該当する年度とその前年度の調査結果を合わせて加重平均をして算出したスコアです。

人的資本の価値最大化に向けて～主要な指標と目標

全取り組み課題・施策の中から、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※4	FY2022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、外国籍、キャリア採用）	日本	13%	15%
	●女性管理職比率※1	グローバル	12.5%	現行水準以上
●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	日本	72.6%※2	70%以上（FY2024）
●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	RD※3作成	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 用語集 における現地化比率	グローバル	73%	70%以上を維持
●教育カリキュラムの見直しとデジタルを活用した教育・研修システムの整備	●一人あたりの教育研修時間	グローバル	21時間	20%増加
●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	日本	約2,700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		約1,000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	0.38	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（目標）70

※1 管理職に占める女性の比率　※2 当社基準（対象期間を出生日を起点とした1年間）で算出　※3 ロールディスクリプション（ポストの役割と人材要件を明確化したもの）
※4 一部グループ会社を除く

より詳しい情報は、こちらをご覧ください。

04 サステナビリティ 環境マネジメント

NSK環境方針・環境行動指針

地球温暖化と気候変動、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。

NSK環境方針

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ことを企業理念に定めています。その実現に向けて、NSKグループは自ら高い目標を掲げ、製品を通じた環境貢献の最大化と、事業活動による環境負荷の最小化に挑戦しつづけます。
「変わる 超える」で環境負荷ゼロへの取り組みを進め、グリーン社会の発展に向けた新しい価値を創出し、社会から必要とされ、信頼され、選ばれ、そして持続的に成長する会社を目指します。

1.脱炭素社会構築に貢献

NSKグループは、トライボロジー技術の深化と製品・サービスの高度化により社会のエネルギーロスの最小化に貢献します。また技術革新を通じて、事業活動からの温室効果ガスの排出ゼロ／カーボンニュートラルを目指します。

2.循環型社会構築に貢献

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、循環型社会の構築に貢献します。

3.自然共生社会構築に貢献

NSKグループは、環境汚染の未然防止とサプライチェーン全体を通しての環境負荷の最小化に努め、自然共生社会の構築に貢献します。

NSK環境行動指針

NSK環境方針の実現に向け、役員・従業員が取り組むべき事項をNSK環境行動指針に定める。

1.環境コンプライアンス

各国・地域が定める環境関連の法律等を遵守する。事業活動が環境に及ぼす影響の把握に努めるとともに、自主基準・方針を定め、大気、水、土壌の汚染防止に取り組み、環境負荷の最小化を図る。

2.地球温暖化・気候変動対策

エネルギーロス削減やエネルギー効率向上に役立つ製品・サービスを提供する。また、NSKの事業活動のあらゆる領域において、温室効果ガス排出量の最小化を図る。さらに、サプライヤーと連携し、サプライチェーンにおける温室効果ガスの排出の最小化に努める。

3.省資源・リサイクル対策

水の効率的な利用、環境負荷の少ない部品・原材料の調達、生産におけるリデュース・リユース・リサイクルに取り組み、投入資源と廃棄資源の最小化に努める。

4.環境貢献型製品の開発・普及

トライボロジー（摩擦制御・潤滑技術）の深化と、その技術を駆使した環境貢献型製品の開発・生産・販売に取り組み、社会全体への環境貢献の最大化を図る。

5.生物多様性保全

事業活動と生物多様性の関わりを把握し、研究開発、調達、生産などの活動による影響緩和に取り組む。また地域の一員として、生物多様性の保全に努める。

6.環境負荷物質対策

環境負荷物質のリスクを理解し、開発・設計、調達、生産、物流の各段階で代替物質への転換や管理の厳格化に取り組む。

7.環境コミュニケーション

環境管理の状況を公開するとともに、環境に関する行政機関や地域コミュニティ、お客様、サプライヤーなど、ステークホルダーとの建設的な意思疎通を図り、環境マネジメントのレベルアップに努める。

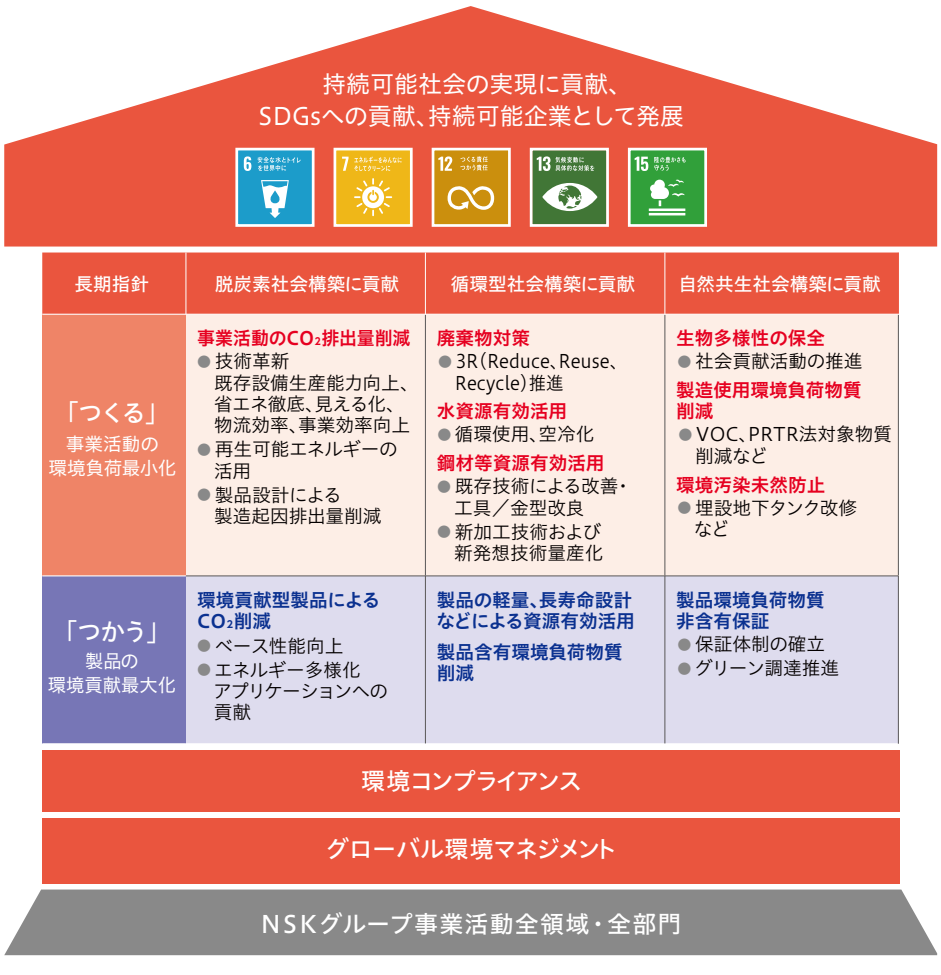
取締役 代表執行役社長・CEO　市井 明俊
1997年12月12日 制定
2021年11月15日 改定

より詳しい情報は、こちらをご覧ください。

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。

NSKの環境行動計画



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℃～2℃と4℃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CO_2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CO_2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。

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

NSKでは、「つくる」段階の環境負荷の最小化と、「つかう」段階の環境貢献の最大化に取り組み、ライフサイクル全体で持続可能な社会への貢献を目指しています。

「つくる」段階の取り組み －事業活動の環境負荷最小化－

開発・設計

NSKは、「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。NSKの製品を広く世界中のお客様に使っていただけるようにすることで、機械の高度化や環境にやさしい産業の発展に貢献し、社会全体の環境負荷低減を目指しています。

環境貢献型製品開発の基本方針

我々は、環境にやさしい製品を提供するために、研究・開発、設計、生産、使用、廃棄までのライフサイクルをとおして、環境負荷の最小化を目指した製品開発に努めます。

1. お客様の使用時に、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

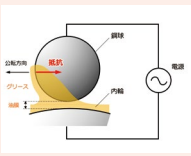
環境貢献型製品 ▶

取り組み事例

「電気インピーダンス法」の開発により、さらなる省エネルギー化を実現

NSKは、電気回路を利用して、軸受の接触域における油膜の厚さと破断率を同時に測定する「電気インピーダンス法※」を開発しました。これにより、軸受内部の潤滑状態をリアルタイムでモニタリングすることが可能となり、低トルク化、長寿命化に貢献します。NSKでは、トライボロジー技術の深化を図り、さらなる省エネルギー化を実現していきます。

P.32 内部資本の強化 知的資本－技術力の強化－



※ 日本トライボロジー学会 論文賞受賞

調達

サプライヤーの皆様とのコミュニケーションをとおしてお客様のニーズや社会的な要請を共有し、協業を進めることで相互に活動のレベルアップを図り、お客様やその先の社会課題の解決に貢献していきます。
また、環境保全に積極的に取り組むサプライヤーから環境に配慮された製品を調達することにより、サプライチェーン全体で地球環境の保全に取り組むことを目指しています。

主な取り組み

- **グリーン調達の推進**　：サプライヤーの皆様と連携した環境保全活動、化学物質対策の推進
- **温暖化・気候変動対策**：Scope3（上流）のCO_2排出量の把握と削減
- **省資源・リサイクル**　：部品加工時の「材料ムダ」の削減、梱包・包装の繰り返し利用など

取り組み事例

グリーン調達基準書を改定

2022年10月に「NSKグループ グリーン調達基準書」を改定するとともに、サプライヤーの皆様にNSKの取り組みをご理解いただき、連携を強化しながら活動のレベルアップを図ることを要請しました。また、Scope3（上流）のCO_2排出量削減に向けた取り組みを開始しました。

P.45 サプライチェーンマネジメント



グリーン調達基準書

生産

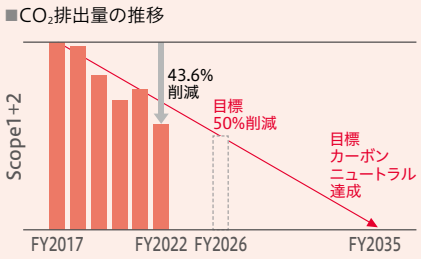
省エネ・温暖化・気候変動対策

NSKは、省エネルギーや技術革新、再生可能エネルギーへの転換など、FY2026にScope1+2のCO_2排出量をFY2017比50%削減およびFY2035にScope1+2でカーボンニュートラル達成に向けて各種施策を実行しています。FY2022は、新型コロナウイルスの影響が収束に向かい生産量が上向きとなるなか、CO_2フリー電力への切り替えや省エネルギー活動を着実に推進し、CO_2排出量のFY2017比43.6%削減を達成しました。

主な取り組み

- **省エネ**　：工場の空調設備を空冷ヒートポンプ方式に切り替え、エネルギー効率を大幅に改善
- **技術革新**：熱処理新技術の開発を推進
- **再エネ**　：日本の一部の工場でCO_2フリー電力に100%切り替え
  NSK中国社とNSKテクノロジーセンター中国社においてScope1+2のカーボンニュートラル達成

■CO_2排出量の推移



取り組み事例

再生可能エネルギー電力への切り替えを加速

NSKでは、2021年に欧州の主要拠点でCO_2フリー電力への切り替えを完了し、2022年からは日本やタイの一部工場でも再生可能エネルギー電力に切り替えました。また、中国では半数以上の工場で太陽光発電装置を設置し自社専用電源の導入を進めています。さらにNSK中国社とNSKテクノロジーセンター中国社において、電力や燃料の使用に伴うCO_2排出量を実質ゼロにしてScope1+2のカーボンニュートラルを達成し、アジアでも電力使用に伴うCO_2排出量を実質ゼロにする取り組みを加速しています。



NSKテクノロジーセンター中国社に設置した太陽光発電装置

国内の一部工場から100%再エネ電力化を開始 ▶

中国の統括本社と研究開発拠点でカーボンニュートラルを達成 ▶

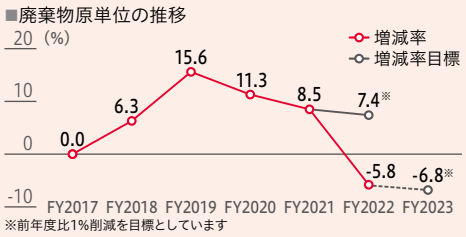
資源循環

3R（Reduce、Reuse、Recycle）を推進し、水や鋼材、樹脂などの資源の有効活用を図ることで、循環型社会の構築への貢献を目指しています。また、廃棄物を適正に処理することで環境汚染の未然防止に努めます。
水の使用に関し、事業所の立地環境や使用量などを評価した結果、現時点で利用が制限されるリスクは低いものと判断しています。しかし長期的なリスクを鑑み、使用量の削減に貢献する施策を推進しています。

主な取り組み

- **Reduce**　：加工方法や工具・金型の改善で、鋼材などの素材のムダを削減
- **Reuse**　：水の循環使用、梱包・包装材の繰り返し使用を推進
- **Recycle**：リサイクルルートの開拓、プラスチックコンテナのリサイクル推進、埋立処理する廃棄物の削減
- **適正処理**：廃棄物委託業者の現地確認や情報システムを活用した管理の高度化、法令遵守の徹底

■廃棄物原単位の推移



※前年度比1%削減を目標としています

取り組み事例

FY2022に導入したブリケット化設備

研削屑は、NSKの廃棄物の約40%を占めており、研削屑の排出量の削減と安定したリサイクルを特に重要な課題として捉えています。
世界各国の工場に研削屑を圧縮するための設備を導入し、含まれる水分を削減し固めたブリケットとし、重量や容積の削減を図るとともに、鉄鋼原料としてリサイクルできるよう取り組みを進めています。



ピータリー工場（イギリス）のブリケット化設備

物流

NSKは、物流段階の環境負荷低減のため、輸送会社と共同で以下の取り組みを行っています。

主な取り組み

CO_2排出量削減への取り組み

- 輸出入港を最適地に変更し、トラック輸送の距離を短縮
- 長距離幹線輸送で使用する大型車両にハイブリッド車を導入して燃費を向上
- 積荷の混載化を推進し、積載効率を改善

廃棄物削減（3R）への取り組み

- 輸入品を積載していた木製パレットを、他用途への転用拡大と輸出側への返却を推進
- プラスチック通い箱の仕様変更による長寿命化と、新たな箱の原料としてリサイクルすることで廃棄量を削減
- 木製パレットに比べて長寿命でリサイクル可能なプラスチック製パレットの使用を拡大し、廃棄量を削減

取り組み事例

物流における廃棄物の削減

NSKでは、お客様へ納入する際に製品を載せて運ぶ物流パレットを、木製からプラスチック製への変更を進めています。
プラスチック製パレットに変更することで、破損が少なく長期間の使用が可能となり、木材使用量を大幅に削減することができます。また、使用時に欠けて破片が出ることがないという利点もあります。
さらに、破損や経年劣化で使用できなくなったパレットも、新たな樹脂製品の原料としてリサイクルすることができ、資源循環性にも優れています。

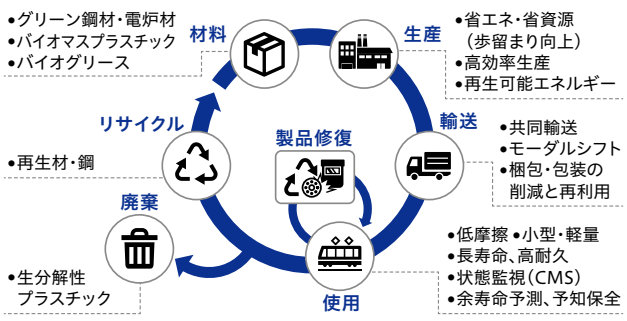


プラスチック製パレット

「つかう」段階の取り組み －製品の環境貢献最大化－

省エネルギーや省資源に寄与する製品に加え、設備の良好な運転の維持に役立つ状態監視システムや、損復の程度の軽い軸受の修復などのサービスを提供することで、お客様の「つかう」段階での環境貢献の最大化を目指しています。

製品のライフサイクル全体でソリューションを提供し、持続可能な社会の実現に貢献します。



P.27 自動化・省人化・スマート化などへの対応

CO_2排出量削減への貢献

直接貢献※1：

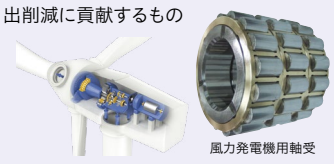
NSK製品単体の性能が直接的にCO_2排出削減に貢献するもの



低フリクションハブユニット軸受　電動車駆動モータ用高速回転玉軸受

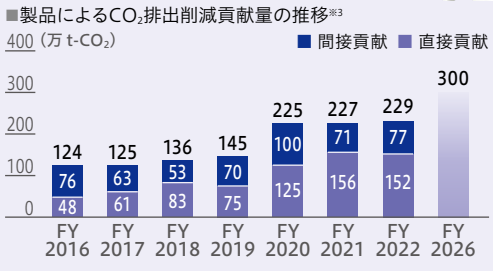
間接貢献※2：

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、また、製品修復などのサービスにより、間接的にCO_2排出削減に貢献するもの



風力発電機用軸受

■製品によるCO_2排出削減貢献量の推移※3



※1 貢献量の算定式：NSK製品1個のCO_2排出削減貢献量×販売数量×稼働年数（日本ベアリング工業会「ベアリングのCO_2排出削減貢献定量化ガイドライン」に準拠）

※2 貢献量の算定式：装置1台あたりのCO_2排出削減貢献量×NSK製品の寄与率×販売数量×稼働年数

※3 FY2022の電力消費によるCO_2排出削減貢献量の算定に用いた排出係数により、過去の年度のCO_2排出削減貢献量を見直しています。

取り組み事例

世界初、軸受寿命の高精度予測技術を確立

超音波検査（Micro-UT法）を用いて、軸受寿命に影響を与える鋼材内部の微小な非金属介在物の大きさや量を推定し、高精度に寿命を予測する技術を確立。このことで、高品質な鋼材で作られたNSKの軸受の長寿命性能をお客様の機械設計に活かしていただけるようにし、メンテナンス頻度の低減や機械の小型・軽量化などに貢献。

世界初、ボールねじ用「バイオマスプラスチック保持ピース NSK S1™」を開発

世界で初めてボールねじ用「100%植物由来のバイオマスプラスチック保持ピース NSK S1™」を開発し、従来の化石由来のプラスチックに比べ、CO_2削減効果の高いバイオマスプラスチックの採用を拡大。

「食用油劣化抑制フィルター」を開発

NSKの材料技術を活かして開発した「食用油劣化抑制フィルター」は、揚げ物調理用油の寿命を延ばし、交換回数を削減することで、省資源や廃油量削減による水質の保全に貢献。

04 サステナビリティ 安全マネジメント

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

安全はすべてに優先
安全・安心・働きやすい職場づくり

安全衛生マネジメントシステムの取得

NSKの各工場において、安全衛生マネジメントシステムの国際規格であるISO45001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は、各工場がISO45001の認証を取得し、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ることができると考えています。2023年6月までに77事業所（日本29事業所、日本以外48事業所）が認証を取得し、FY2023に全対象拠点で認証取得を完了する予定です。

NSKグループの安全への取り組み

1 安全文化醸成・浸透・定着	2 “ゼロ災”職場づくり	3 予防・予知技術の整備

NSKグループでは、安全方針として3つの重点施策を掲げています。

「安全文化醸成・浸透・定着」として、生産拠点で働く従業員に対してワークショップを実施し、相互啓発型の安全文化を醸成しています。また、経営層にフェルトリーダーシップ（従業員に感じてもらう指導力）を発揮してもらうため、FY2020より「経営幹部コアバリューワークショップ」を導入しています。

「“ゼロ災”職場づくり」として、STOP6+2活動やリスクアセスメントを通じた設備や作業のリスク軽減に取り組み、重大災害の未然防止を図っています。また、外来工事業者や請負会社などのビジネスパートナーも安全に作業ができる環境づくりに取り組んでいます。

さらに設備の「予防・予知技術の整備」を進め、災害につながる異常な兆候を事前に察知し、重大故障を防止する取り組みを行っています。

外部からの安全活動に対する表彰

NSKでは安全レベルの向上を図るため、リスクアセスメント活動（現場のリスクの洗い出し、優先順位付け、措置の決定）を重点的に取り組んでいます。リスクアセスメントを正しい知識で効率的に実施できるように、スタッフ間の知識やレベルのばらつきを減らして、「SA」「SSA」の資格取得を推進しています。また同時に、設備の安全対策を進めることで、災害件数を削減してきました。これらの安全に関する人材育成と労働災害件数削減の実績が評価され、第8回 向殿安全賞「奨励賞」を受賞しました。



向殿安全賞「奨励賞」授賞式の様子

※ 向殿安全賞
一般社団法人セーフティグローバル推進機構によって運営され、産業分野における安全の維持向上と進歩・普及に貢献した個人・団体に贈呈される国内有数の賞です。

用語解説
STOP6+2活動
STOP6は重大災害を防止するための労働安全の取り組みであり、製造業における災害事象を分類し重点活動を行うものです。
［STOP1］機械での挟まれ、巻き込まれ等の災害　［STOP2］重量物との接触等の災害
［STOP3］車両との接触等の災害　［STOP4］墜落、転落による災害
［STOP5］感電による災害　［STOP6］高熱物との接触、爆発等の災害
その活動にNSKは、「酸欠、中毒による災害」「一人作業の禁止」を追加し、「STOP6+2」活動を展開しています。

より詳しい情報は、こちらをご覧ください。

04 サステナビリティ サプライチェーンマネジメント

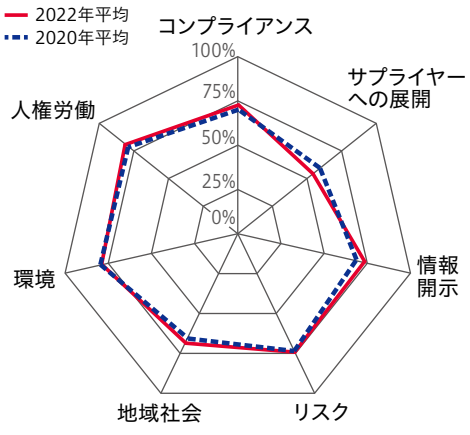
NSKの事業は多くのサプライヤーに支えられて成り立っています。NSKは、サプライヤーの皆様を「NSKにとって不可欠なビジネスパートナー」と考え、信頼関係を構築しながら、相互に発展していくことを目指しています。公正・公平で、社会や環境への影響に配慮した調達活動を行うことを基本に、持続可能な社会の実現に向けてサプライチェーン全体で取り組んでいます。

NSKは、「サプライヤー CSRガイドライン」をグローバルに約1,700社のサプライヤーに配布し、競争法や贈収賄防止法の遵守などのコンプライアンスへの取り組み、児童労働・強制労働の禁止や労働安全衛生などの人権・労働への取り組み、CO_2排出削減などの環境への取り組み、紛争鉱物の使用回避など地域社会への取り組み等を要請しています。

サプライヤーCSRガイドラインを改定し取り組みを強化

2023年6月に調達方針説明会をオンラインで開催し、人権・労働や気候変動対策などの社会的要請の高まりへの対応を求めるとともに、全面的に見直したサプライヤー CSRガイドラインの内容を説明しました。また日本で、2年に1度の自己評価アンケートを実施し、500社のサプライヤーに対応を依頼し、90%のサプライヤーより回答をいただきました。調査の結果を各社にフィードバックし、労働災害の未然防止対策の強化やグリーン調達のレベルアップ等判明した課題への対策を求めました。海外サプライヤーに対しても、各地拠点より、CSRガイドラインを展開し、フィードバックに着手しています。人権や環境についても、各地域での要求は厳格化してきており、サプライヤーの皆様と連携してレベルアップに取り組みます。

■ 自己評価アンケート



より詳しい情報は、こちらをご覧ください。

人権尊重

NSKは、企業理念に則った事業活動を行い、世界で必要とされ、信頼される企業であり続けることを目指しています。国連「ビジネスと人権に関する指導原則」に基づき、「国際人権章典」や「労働における基本的原則及び権利に関するILO宣言」などの国際規範を支持・尊重し、NSKの事業活動にかかわるステークホルダーの人権を尊重する責任を果たします。

人権に関する法令や規範の遵守

各国・地域で人権に配慮した事業活動を行うことをより明確にするため、2022年に「NSK人権方針」を定めました。NSKは「NSK企業倫理規則」においても、差別やハラスメント、強制労働、児童労働の禁止、労働時間の適正な管理など、人権や労働に関して遵守すべき項目を定めており、役員・従業員に徹底することを求めています。

人権リスクの把握と軽減

毎年NSKグループの全ての事業所を対象に実施するリスク評価に、労働関係の法令違反や差別、ハラスメントなど、人権・労働に関する項目を含めています。地域情勢や法改正の動向なども踏まえ、重要性が高いと判断された項目についてリスク軽減措置を講じています。

また自社の事業活動のみならず、お客様・サプライヤーの皆様と協力し、人権を尊重する責任を果たしていくために、人権リスクを特定・評価し、人権侵害の防止や軽減に向けて取り組みを進めています（人権デューデリジェンス）。また、人権方針や企業倫理規則に定める内容を「NSKサプライヤー CSRガイドライン」に反映し、サプライヤーの皆様に、人権や労働への取り組みを要請しています。

用語解説
NSK企業倫理規則
NSK企業倫理規則は、NSKグループが企業理念体系に則り、様々な企業活動を行っていく上で、会社および役員・従業員が遵守すべき普遍的な考え方を定めたものです。人権に関しては具体的には以下のように定められています。
14. 差別の禁止と健全な職場環境の整備
個人を尊重し、人種、身体的な特徴、信条、性別、社会的身分、門地、民族、国籍、年齢、婚姻、障害などに基づく不当な差別をしない。また、受け手が不快と感じるような行為をしない。
15. 労働における基本的権利の尊重
強制労働、児童労働は禁止とする。また、労働関係法令を遵守し、労働者の権利を尊重する。

より詳しい情報は、こちらをご覧ください。

04 サステナビリティ 品質マネジメント

品質ビジョン

NSKグループは、品質をコアバリューの一つと位置づけています。また2026年までに実現すべき目標として「品質保証ビジョン2026」を策定し、「お客様第一」の「100%の良品」を目指しています。部門協働での一貫した、かつシームレスな品質向上に取り組み、Total Quality No.1を実現します。

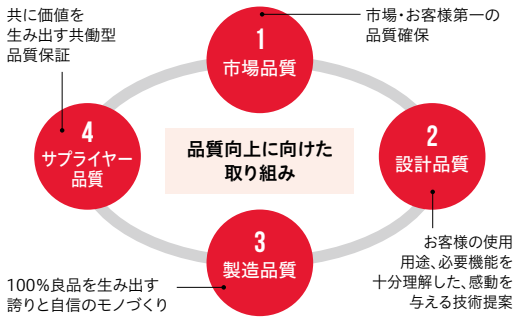
1.NPDS（NSK Product Development System）活動の推進	お客様の新規案件を、迅速、確実に安定生産に結びつけるため、品質をプロセスでつくりこむための活動を進めます
2.NQ1（NSK Quality No.1）活動の推進	不良「ゼロ」の安定生産を目指した活動を進めます
3.人づくり	品質づくりを支える人材育成を進めます

■NSK品質保証の三本柱



製品の安全性確保に向けた品質向上活動

NSKグループでは、市場・お客様第一の品質確保を行うため、設計品質、製造品質、サプライヤー品質の一気通貫した品質向上活動に取り組んでいます。



❶市場品質

NSK製品を直接使用するお客様だけでなく、NSK製品が組み込まれた製品を使用する最終ユーザーの視点でニーズを的確に把握し、社会が求める品質を満たした製品・サービスをお客様に提案していきます。

❷設計品質

新規案件に対し、お客様にご満足いただける製品を量産していくため、NSK品質保証の三本柱の一つである品質管理システム「NPDS」をグローバルに展開しています。製品企画から開発・設計、試作、量産までの各プロセスで、懸案事項が解決されていることを確認し、品質をつくりこんでいきます。

❸製造品質

お客様の求める品質を製品として形にし、安定して社会に提供していくため、「4M」－Man（人材）、Machine（設備）、Material（材料）、Method（手法）－ を重視した製造工程を構築し、製品の品質向上を目指しています。また継続的な意識と知識の向上を目指し、全従業員を対象とした品質教育を行っています。

❹サプライヤー品質

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の見える化、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きます。

これら4つの指針の下、一丸となった品質のつくりこみを実現していきます。また品質活動が方針に則り正しく管理運用されているか、品質マネジメントシステムの外部監査認証取得を行っております。

品質マネジメントシステム

NSKグループでは、開発・設計、製造などの事業所で品質マネジメントシステムの国際規格ISO9001やIATF16949の認証を取得しています。また、定期的に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。

製品不具合発生時の対応

NSKは、お客様に製品を安全に使用していただくための技術情報や取り扱い上の注意事項を伝えています。品質に最善を尽くしていますが、万が一、製品・サービスの不具合が発生した場合には、情報をお客様へ速やかにお伝えするとともに、関係部署が一体となり、問題の拡大防止のため、迅速かつ適切な処置を行います。また、原因を究明し、再発防止を図ります。

より詳しい情報は、こちらをご覧ください。▶

04 サステナビリティ 情報セキュリティ

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、関連する法規制への対応の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。

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も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、デジタル変革本部の下に情報セキュリティ推進室を設置しています。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。情報セキュリティ推進室は、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。

規程類の管理・運用

NSKでは情報セキュリティ基本方針を定めるとともに規程類を整備し、法規制等の新たな施行・改訂や環境変化に応じて見直しや拡充を行っています。また、その周知・教育・啓発および浸透状況の定期的なチェックを通じて、情報セキュリティに関するルールやリスク対策の組織内への徹底を図っています。

■主な情報セキュリティ関連規程類

NSKグループ 情報セキュリティ基本方針	NSKグループの情報セキュリティの目指すべき姿（情報セキュリティの取り組み、情報資産の取り扱い、法令・規則・契約への対応、教育、継続的改善）を定めるもの。
NSKグループ 情報セキュリティ管理基準	NSKグループにおける情報セキュリティの最上位規程。情報セキュリティ管理レベルを統一し、向上させるための原則を定めるもの。
NSKグループ 情報セキュリティ管理規定	NSKグループで統一して遵守すべき情報資産の取り扱い方法など、情報資産を守るための対応を定めるもの。

情報セキュリティの取り組み

NSKでは、情報セキュリティマネジメントシステムとして定期的に情報資産の棚卸とリスク評価を実施し、リスク課題があればその対応計画の策定と改善を実行するといったPDCAサイクルを確立し、その結果として国際規格であるISO/IEC27001認証を取得・維持しています。さらに、ドイツの自動車業界において広く採用されるセキュリティ認証であるTISAXについては、顧客の要請に基づき、欧州、中国、日本の計9拠点において認証を取得しています。

サイバー攻撃に対する取り組みとして、インシデント対応における事前準備と検知に基づく迅速な対応によりリスクを低減し、被害発生時の影響を最小化するためのセキュリティインシデント対応態勢を整備しています。また、インシデントレベルの定義と対応手順を定め、インシデントの発生を想定した訓練、およびパソコンを利用する全社員を対象にした標的型攻撃メール訓練を各地域のシステム管理部門と連携して実施しています。さらに、外部専門業者による、インターネット公開システムおよび社内重要システム等に対するセキュリティ評価を実施しています。加えて、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、工場のセキュリティ体制を強化するとともに、お取引先への情報セキュリティ点検を実施しています。

教育・啓発として、日本および海外地域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や入社・海外赴任時などの研修、定期的な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。

より詳しい情報は、こちらをご覧ください。▶

04 サステナビリティ コンプライアンス

NSKグループは「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グループは、グローバルに展開する様々な企業活動において、各国の関係法令を守り、企業市民の一員として高い倫理観を持って行動することを通じて、国際社会や地域社会から信頼される企業として、発展し続けることを目指しています。

各部門におけるコンプライアンスリスク低減に向けた取り組み

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、2012年以降、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。FY2022は、独占禁止法、経費不正をテーマに開催しました。カルテル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、日本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の防止をテーマに研修を実施しています。FY2022は、日本の3つの生産拠点でオペレータ層を対象とした研修を実施し、全員が受講しました。

技術部門では、技術者倫理の醸成並びに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。FY2022は国内の全技術部門の従業員が受講しました。

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に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つけています。

日本においては、「公益通報者保護法」を踏まえた実効性のある制度となるよう、ホットライン運用規定を制定し運用しています。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時間通報を受けつけています。匿名でも利用でき、各窓口に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。

また、内部通報制度のポスター掲示や、通報先を記載した名刺大サイズのカードを配布するなど、制度の周知に取り組んでいるほか、社内広報媒体で通報の件数や通報された事案への対策状況を公開することで、安心して制度を利用できる風土づくりに取り組んでいます。

FY2022はグローバルで143件の通報を受けつけました。

贈収賄の防止

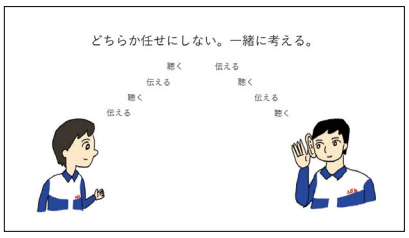
NSKグループでは、「贈収賄防止基準」を制定し、贈収賄行為はもとより、社会常識を逸脱した接待・贈答を禁止しています。特に、公的機関の役職員に対する接待・贈答は、原則禁止としています。各国・地域では、「贈収賄防止基準」をもとに、現地の贈収賄規制を踏まえた「贈収賄防止規定」を制定した上で、贈収賄防止に関する研修を定期的に実施しています。

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。

FY2022は、日本および各国の拠点で「社長メッセージ」「企業理念の解説」「カルテル事件の振り返り」に関する動画を視聴しました。その後、日本では、企業理念体系に則った行動に向けて、一人ひとりが想いを伝えること、傾聴することの重要性についてアニメーション形式で紹介しました。また、NSK企業理念の日をきっかけに自身の想いを共有する取り組みとして、「気になっていること」「変えたいこと」をテーマに各職場でグループディスカッションを実施しました。

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。



「NSK企業理念の日」のアニメーション

より詳しい情報は、こちらをご覧ください。

04 サステナビリティ 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－

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。生産再開までの期間を短縮するために、災害発生時の被害を最小化する減災対策と復旧期間を短縮する対策を徹底するとともに、顧客への製品供給責任を果たすために、生産再開に必要な期間以上の在庫を確保するなどの事業継続計画(BCP)を策定しています。

NSKグループの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、自然災害、感染症流行、重大事故・事件などのリスク顕在化を想定し、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整備しています。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。

事業継続マネジメント体制および危機管理・BCPの自己点検を実施

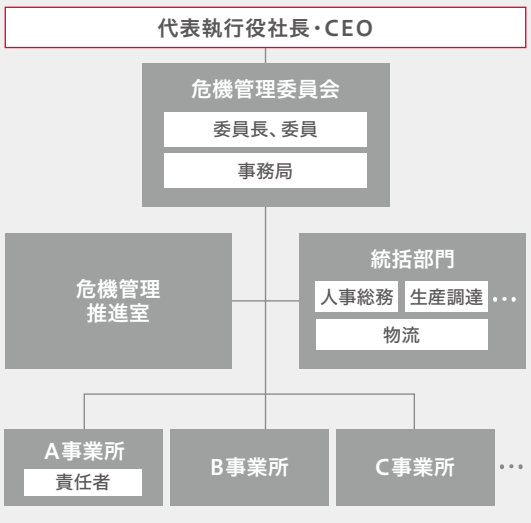
NSKでは、事業継続マネジメント体制について、内閣府 事業継続ガイドラインをベースとした点検シートを準備し、国内外の全地域の本部機能の自主点検と課題の洗い出しを定期的に実施しています。また、危機管理・BCPについても、自社で作成したガイドラインに基づき、各事業所の対策状況の現状評価を実施し、課題を明確にすることで、有事に際して迅速に対応できるようにしています。

訓練・ワークショップによる初動および事業継続の対応強化

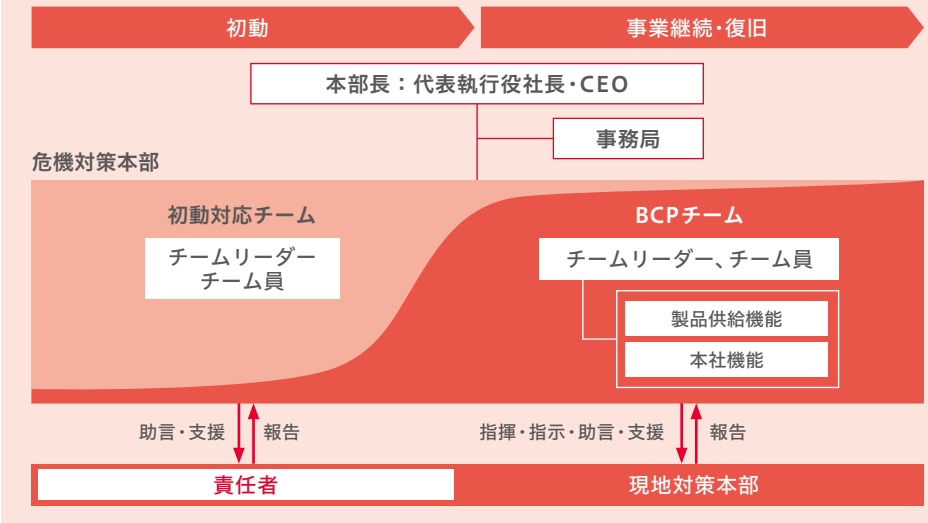
有事における初動対応を強化するために、訓練を従来の本社主導型から、拠点が自主的に実施できるように、FY2022に福島工場をモデルケースとしたマニュアルを整備しました。FY2023に国内全拠点で自主訓練を実施する予定です。

事業継続については、ヒト・設備・インフラなどのリソース別に被害を想定し、各部門において対策実施計画を策定することが重要だと考えます。FY2023は主要拠点でワークショップを実施し、事業継続力のレベルアップを図っていきます。

■平時の体制



■危機発生時の体制



より詳しい情報は、こちらをご覧ください。

05 コーポレートガバナンス
取締役対談



津田 純嗣（つだ じゅんじ）
㈱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。

永濱 光弘（ながはま みつひろ）
㈱みずほコーポレート銀行（現㈱みずほ銀行）取締役副頭取等を経て、2020年6月に当社取締役に就任。
報酬委員会委員長および監査委員会委員。

泉本 小夜子（いずもと さよこ）
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。

野上 宰門（のがみ さいもん）
2013年6月に当社取締役に就任。当社代表執行役副社長等を経て、2023年6月に当社取締役会議長に選任。

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。2022年に策定した中期経営計画2026（MTP2026）の進捗状況や課題、そして中長期的な企業価値向上に向けて取締役会としてどのように取り組んでいくのか、3名の社外取締役および取締役会議長にお話をしていただきました。

01 NSKの取締役会の状況

野上 取締役

当社は2004年にいち早く委員会等設置会社に移行したわけですが、私が取締役に就任した2013年頃に比べますと、特にこの4～5年は足元の経営の状況や今後の経営の方向性などについても一層自由闊達な議論ができるようになってきたと強く感じています。2015年にコーポレートガバナンス・コードが導入され、社会的な要請が高まったことで取締役の意識に変化があったのだと思いますし、その変化を社外取締役の方々も感じていたのだと思います。それと、そうした意識の下での責務を背負って社外取締役に就任される方が増えてきた効果が大きいのではないかと思います。

結果として、会社の戦略的な方向性や産業界全体の有り様、その時々の変化や先行きの見通しなどを踏まえて、当社のポジションおよび実力を総合的に鑑みて、こういう方向に持っていくべきという議論がなされています。例えば、予算審議や中期経営計画（MTP2026）の策定において、実質的な議論に深く関与していただくとともにかなり強い示唆をいただいています。

本日は3名の社外取締役の方々を交えて当社の現状についてお話をしたいと思います。

02 就任してこの1年間の印象について

津田 取締役

私がこの1年間NSKで社外取締役を務めてきて驚いたところは、指名委員会等設置会社として執行サイドにかなりの権限があることです。例えば、ステアリング事業のJIS（ジャパン・インダストリアル・ソリューションズ㈱）との合弁の件では、MTP2026の基本方針と戦略的骨格を決議した上で、ステアリング事業の構造改革の具体的な一手として報告してもらいました。この件は、取締役会の決議事項として扱うのではなく、決議された戦略に基づいた執行上のアクションとして執行サイドで迅速に意思決定がなされ、その詳細について報告があり取締役会として議論をするという事案でした。大きな事柄の戦術が変わっても戦略が変わらない時には執行サイドが責任を持って決断ができる体制ができていることに良い意味で本当に驚きました。

取締役会としては、設定した目標に向かって執行サイドが進んでいるかというモニタリングの役割が重要ですが、監査等委員会設置会社では取締役会が承認すべき議案が多くあり、正直にいえば議案の中には取締役会での判断が困難なものもあります。しかし、指名委員会等設置会社であるNSKの取締役会はそうではなく、議論が中心となるため、取締役会の実効性が非常に高いと感じています。

泉本 取締役

私は、監査委員としての立場でお話をすると、監査委員会は毎月開催され他の委員会よりも回数が多いため、他の社外取締役の方より情報量が多くなります。疑問に思うことは経営監査部門が丁寧に教えてくれますし、必要な情報がタイムリーに出てきます。社外取締役という立場を考えた場合には、自らドアを開けて生の情報を取りにいかないと欲しい情報が十分に取れないこともありますが、NSKの場合は聞いたことにはすぐに調査し、私からの提案に対しても肯定的に受け止めていただいています。

それから、生産現場へ出向く機会も徐々に増えてきましたが、他の社外取締役の方々は工場を少し見ただけで現場のことを良く理解され、経営の視点から本質をついた質問や指摘をされています。私は会計と監査という視点から会社を見てしまうのですが、他の社外取締役の方々の鋭いご意見には大変感心しています。その点で、NSKの取締役会は社外取締役の方々がバランス良く構成されていると感じています。

03 社外取締役の多様性と役割

津田 取締役

私は指名委員ですが、NSKでは社外取締役の選任プロセスにおいて、多数の候補者リストを準備しています。相当早い段階で社外取締役の候補者リストがあがってきていることに加えて、選定のターゲット感が明確であるため選任プロセスが秀逸だと感じています。

**取締役会における
議論のさらなる発展に加えて
攻めのガバナンスも意識したいと
思います。**





野上 取締役

社外取締役選任の前提として、当社取締役会の機能と役割、それから規模感をどうするかということがあり、その上でどのような構成を狙うかということになります。現時点では、一定の規模以上あるいは一定の産業の企業経営者・経験者から2～3名、それから会計の専門家や資本市場・金融市場において経営経験のある方で構成したいということが骨格になっています。当社の社外取締役の任期は比較的短めですが、そういった取締役会の構成の前提をもとに次はどのような方が適任かということを決めています。

永濱 取締役

NSKは製造業ですから、一義的には当社の社外取締役としてはメーカーの経営経験者が望ましいと考えます。一方、コーポレートガバナンス・コードでは取締役のスキル・マトリックスの開示が求められています。背景にあるのは、異なる経験・知見と得意領域を持った複数の取締役が、各人固有の切り口から企業の経営課題に相対して議論をし、そのことを通して当該企業の中長期的な価値向上を図っていくという考え方です。メーカーの経営経験者以外の方々を社外取締役として選任する所以はそこにあります。

私は金融業の出身ですので、ファイナンスおよび関連課題で寄与させていただくのは当然ですが、その私が当社の企業価値向上に貢献すべき最大のポイントは、業務インフラの整備です。特にグローバルかつグループベースでのガバナンスの枠組みを強化し、拡充することにあると思っています。

骨太な中期経営計画の戦略そのものの建て付けは、基本的に執行サイドがつくり上げたものです。それに対して製造業出身の社外取締役の方々は、モノづくりの視座から鋭く本質に迫った質問と意見開示をされていますが、私は別の視点として、グローバルかつグループベースでのガバナンスフレームワークを意識しています。MTP2026がスタートしてこの1年でステアリング事業の対処をはじめとした重要諸課題への対応が大きく進捗しました。ここから先が大事です。MTP2026の目標達成のために、戦略と課題対応を支えるガバナンスのフレームワークに何が必要か、いかに強化・拡充していくか、真正面から取り組んでいきたいと思います。

04 MTP2026の進捗のフォローアップと課題感

津田 取締役

私が当社の社外取締役に就任した時にはMTP2026は既に出来上がっていましたので、まずはその位置づけの理解が必要でした。NSKは安川電機と同じくＢｔｏＢ企業であり、同じ産業のお客様が多くいらっしゃいます。また、お客様の製品の中に組み込まれるという点で実はビジネスのスパンが長いのです。お客様の採用が決まってから売上が立つまで3年はかかりますが、その前に開発があります。つまり、MTP2026のスタート以前に開発が始まっていないと間に合いません。初めてMTP2026の内容を見た時には心配が先に立ちましたが、話を聞くと種まきがなされた後の計画だということが分かり、その下で進んでいることが確認できましたので安心しました。ただ、次の中期経営計画に向けた準備をこの5ヵ年計画の中で実現していく必要がありますので、そこは課題であると考えます。将来の姿は見えそうで見えにくいものですが、製造業において大きな動きが生じるのはおおむね50年周期だろうと考えています。そのため、この先50年でおよそこのような方向性で世の中は変わるだろうと、そして10年後はどのような姿になりそうか、世の中はどのように動いているかなど、それらに対して開発を始めないと間に合いません。そういった点では、NSKの藤沢技術開発センターを訪問した際にNSKには奥深い技術があるということを見せていただいたので、それが種としてまかれている様をさらに見たいと思いましたし、種にするだけの技術は多く持っていると感じています。

泉本 取締役

私の場合は、この1年間でMTP2026がどこまで現場に落とし込まれているのか、そして自分事化されているのかという見方で監査を行ってきました。私は社外取締役であり、ましてや就任して1年目ということでしたので、出来上がった計画の内容を理解することがスタートでした。そして、その内容がトップダウンになっているのではなく現場の皆さんでつくり上げたものであるのか、自分の現場ではどのように議論したのかなどいくつかの工場でインタビューさせていただきました。聞いてみると、皆さんの手でしっかり積み上げてつくり上げたものであることが分かりました。中期経営計画の進捗という点では、中国経済の減速影響や、材料・部品といった調達面での物価高などで思うようにいかないところもある中、MTP2026の流れに沿ってここまでは達成できる、この5年の間でここまではやりきるということを皆さんそれぞれがしっかり把握していると感じています。

MTP2026では、「変わる 超える」がキーワードですが、この次の中期経営計画では担う人材が変わっていくことと思います。昨年1年間、NSKの社内を見てきたことから言いますと、どこかのポジションの人が異動するという話は企業なので当然起こるわけで、次に担った方がその役割を引き継ぐことになりますが、私はNSKは議論ができる者がバトンをつなぐことができている会社であると感じていますし、それが組織の中のDNAになっていると思っています。つまり、目標が上滑りのものではなく、それぞれの現場で経営の方向性や具体的に何をすべきかが共有されていると感じています。

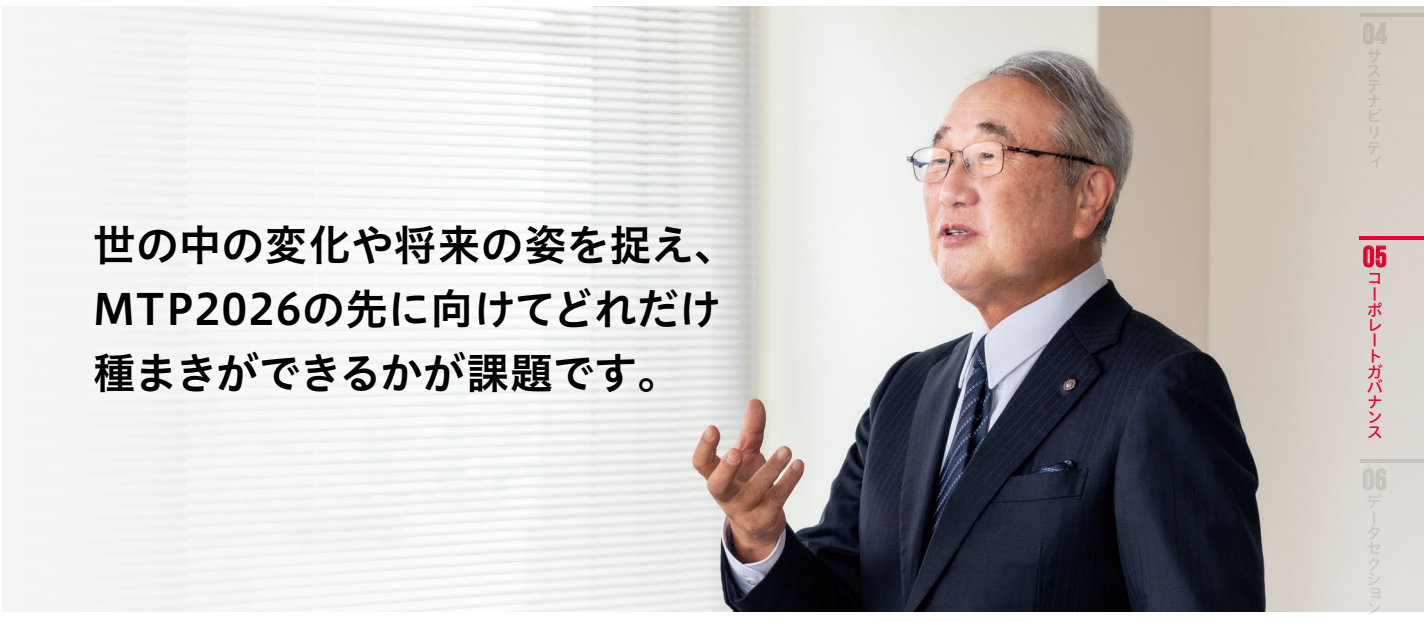
津田 取締役

市井社長の言っている「変わる」というのは、本当に難しいことです。ケースにもよりますが、会社の文化まで変えなくてはならない変化と世の中に適応するレベルへの変化、つまり製品や仕事のやり方が変われば良いというレベルの変化の2種類があると考えますが、私が安川電機でやったことは前者ですので本当に苦労しました。

野上 取締役

NSKにとっての「変わる」には色々な側面があって想いが詰まっているわけですが、そのエッセンスの一つがスピード感です。何かの課題を認識して皆で議論し、それに対して手を打っていくというサイクルのスピードをさらに上げていくことになります。例えば、経営課題や現場における課題に対して、これまでは結果として3回転ぐらいしか手が回っていなかったものを10回転を目指して繰り返していくことで今まで乗り越えることができなかった壁をもう一段・二段越えていくことができると考えています。

それから、MTP2026の課題と進捗に関してです。MTP2026策定時に直面していた最大の経営課題は、収益を圧迫し始めた電動パワーステアリング事業の将来像をどのように描くかということでした。自動車産業の劇的な変化の中で、ますます高まる技術開発の要請やグローバルな供給体制構築の必要性などに対して、NSKが単独で





生産性をさらに高めていくことが中長期的な企業価値向上につながっていきます。

対応していけるのか、あるいは他の道筋を描くのかということです。執行サイドでも徹底的に議論し、取締役会においてもさらに討議を重ね、この事業を分離して新たな飛躍を期することをMTP2026の戦略に組み込むこととなりました。その新たな中期経営計画スタートから2年以内で、このたびの新会社設立に漕ぎつけたことは、大きな一歩を踏み出せたという意味で評価したいと考えます。

一方、ステアリング事業を分離した後のNSKが、この先どのような成長を描き、どのような姿を目指していくのかについて、改めて議論を深めている最中です。その結果として、足元の業績をしっかりと上げていくことにつながって欲しいと思いますし、株式市場からの本格的な評価につながるものと期待をしています。

永濱 取締役

MTP2026のスタート時において、喫緊の最重要課題がステアリング事業にあることは明らかでしたので、この中期経営計画スタート後、短期間でしっかりとした道筋をつけ得たことは大きな成果だと思います。執行サイドの努力を高く評価したいと思います。

当社は、5ヵ年計画の残りの期間について新たな事業ポートフォリオをもとにさらなる成長を図っていくことになります。一層議論を深め、必須必要な対処を果断に実行していかねばなりません。経営課題である収益を伴う成長では、クルマの電動化への本格対応と産業機械ビジネスの拡大、そして組織横断課題としての新商品・新領域対応の強化が主要テーマとなります。他方、この成長を支える業務インフラでは、グローバルかつグループベースでのリスク管理体制の高度化や同じく経営管理フレームワークの深化が待ったなしのチャレンジとなってきます。また、役員報酬制度のレビューと一段の高度化もポイントです。前年の統合報告書（NSKレポート2022）において私は、報酬委員会委員長として「当社の役員報酬制度は先進的・先駆的である」と申し上げました。今もその認識は変わりませんが、社会要請や業務環境は日々変化しており、そのスピードが加速しています。変容する環境の下、新たな業務戦略を支え当社の中長期的な企業価値の向上に資する最適な役員報酬制度の確立に向けて注力していきます。

05 中長期で企業価値を向上させるために必要なこと

泉本 取締役

中長期的に企業価値の向上を図るためには、デジタルの力を活用して現場の生産性をさらに上げていくことが必要だと思います。そのために今後相当な投資が必要です。NSKは本当に伝統があり、工場における生産設備はメンテナンスをしっかりやりながら長く使っているため、30年から40年もの間稼働している設備もあります。しかし、これから人口は減少していきますので生産性を高めていかないといけません。

MTP2026の経営課題にも生産の超安定化という生産性向上に向けた課題がしっかりと書いてありますが、NSKは世界中に生産拠点を持っていますので相当大変なチャレンジになると思います。デジタルを含めた投資には相当なキャッシュが必要となりますので、市井社長をはじめ執行サイドのマネジメントの舵取りに期待しています。

津田 取締役

生産性を上げることは製造業にとって根本のところです。追いかけてくる新興国は最新の機械を導入して事業を開始しますので、NSKのように伝統ある会社が負けないためにはそれなりの投資が必要です。投資をする場合には財務体質が問題になりますが、その点においてNSKは問題なく投資ができる財務体質を持っています。生産性向上に対する投資ということで業界の先頭を走っていただきたいと思います。

それから、MTP2026の次の中期経営計画だけでなく、さらにその先を見据えてどれだけの手を打っていけるのかも大事です。開発というものは、10個中9個は失敗することが当たり前です。どれだけうまく会社の組織の中で攻めのガバナンス、要はぐっと前に押す方向に経営ができているかということを見ていく必要があります。追いかけてくる国の中でも中国は脅威です。次々に設備を刷新しているだけでなく、技術系の人材がよく働きます。加えて、働くことが楽しいという人材が多くいます。日本も負けないようにしないといけないと思っています。

永濱 取締役

着目するのは「従業員エンゲージメント」です。従業員の士気や自社に対するロイヤルティ、新しいものに取り掛かっていくプロアクティブな気概です。当社は財務体質が良く業態として安定しています。そして従業員の皆さんは誠実・実直・堅実です。安定を第一とし着実に歩を進めるか、またはそれを超えて積極果敢に次を求めるかによって変化の時代においては結果に差が出ることもあります。津田さんがおっしゃったとおり、中国のアグレッシブさに比べると日本企業の従業員意識は概してマイルドだと感じます。当社の良き企業風土を保持しつつ、例えば、ある種の競争原理の活用やリスク許容の枠組み拡大等を通してエンゲージメントを一層高めていくといった健全でバランスある活性化のあり方が大事だと思います。

06 今後のガバナンスの進化、社外取締役への期待

野上 取締役

これまで進化・変化を進めてきたNSKの取締役会では、自由闊達に当社の戦略的な大きな方向感について摸としてだけでなく、各エレメントに対しても相当な議論ができるようになっています。これを今後さらに発展させていきたいと思いますし、発展させていけるような議論を続けていただくことが一番です。そして、モニタリングについても従前以上に機能を発揮できるように研究を深める必要があると考えています。さらに加えるとすれば、取締役会としての攻めのガバナンスも意識したいと考えています。執行サイドからNSKの将来のために戦略的にこう手を打っていきたいという議案が上程された時に、もちろん執行サイドには説明責任を果たしてもらうわけですが、リスクを俯瞰した上で取締役会から後押しができるようにしていきたい。取締役会からの後押しは大変心強いですし、健全にリスクを取るという感覚を執行サイドのマインドにもっと植え付けていきたいと思っています。

最後になりますが、私は2023年6月に取締役会議長に就任いたしました。このことは、NSKにとって一つの覚悟を示すことになったと思っています。取締役会議長は社長経験者が会長に就任した後のポストポジションではないということであり、執行サイドに対する評価も含めて私がその役割を担っていかないといけないと覚悟をしています。

新任社外取締役メッセージ



藤塚 主夫（ふじつか みきお）

㈱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。

建設・鉱山機械メーカーで経理・財務、経営企画を中心に40数年従事の後、直近4年は製造業2社で社外役員を務めてきました。これまでの経験から、私は製造業にとっての競争力の原点は、①新技術・新商品の開発、②製品につくりこむ製造、③お客様との接点である販売・サポートという3つの現場にあると信じています。企業の成長には既存の強みを伸ばし、弱点を克服することが肝要であり、NSKにおいてもこの切り口で役割を果たすつもりです。社外取締役として、執行サイドからは少し離れた立場から「NSKの常識が世の中の非常識になっていないか」「Bad News Firstが徹底されているか」「リスクが先送りされていないか」などを意識し、広い意味でのNSKの企業価値向上に貢献することを目指します。

05 コーポレートガバナンス
コーポレートガバナンス体制

基本的な考え方

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

▸コーポレートガバナンス体制構築の指針

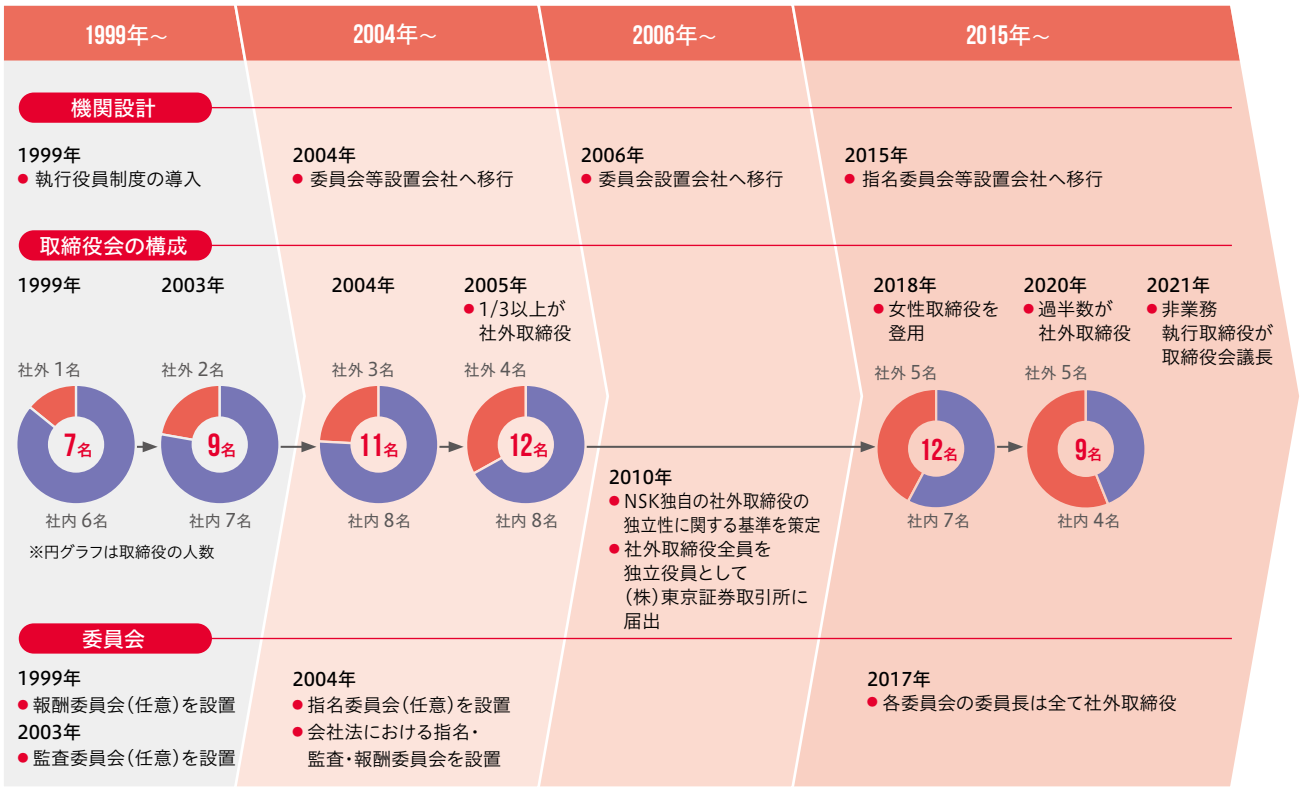
1. 取締役会から業務の執行の決定について執行機関へ積極的に委任することにより、経営の効率性および機動性を向上させること
2. 監督機関と執行機関とを分離することにより、監督機関の執行機関に対する監督機能を確保すること
3. 監督機関と執行機関とが連携することにより、監督機関の執行機関に対する監督機能を強化すること
4. コンプライアンス体制を強化することにより、経営の公正性を向上させること

コーポレートガバナンス体制

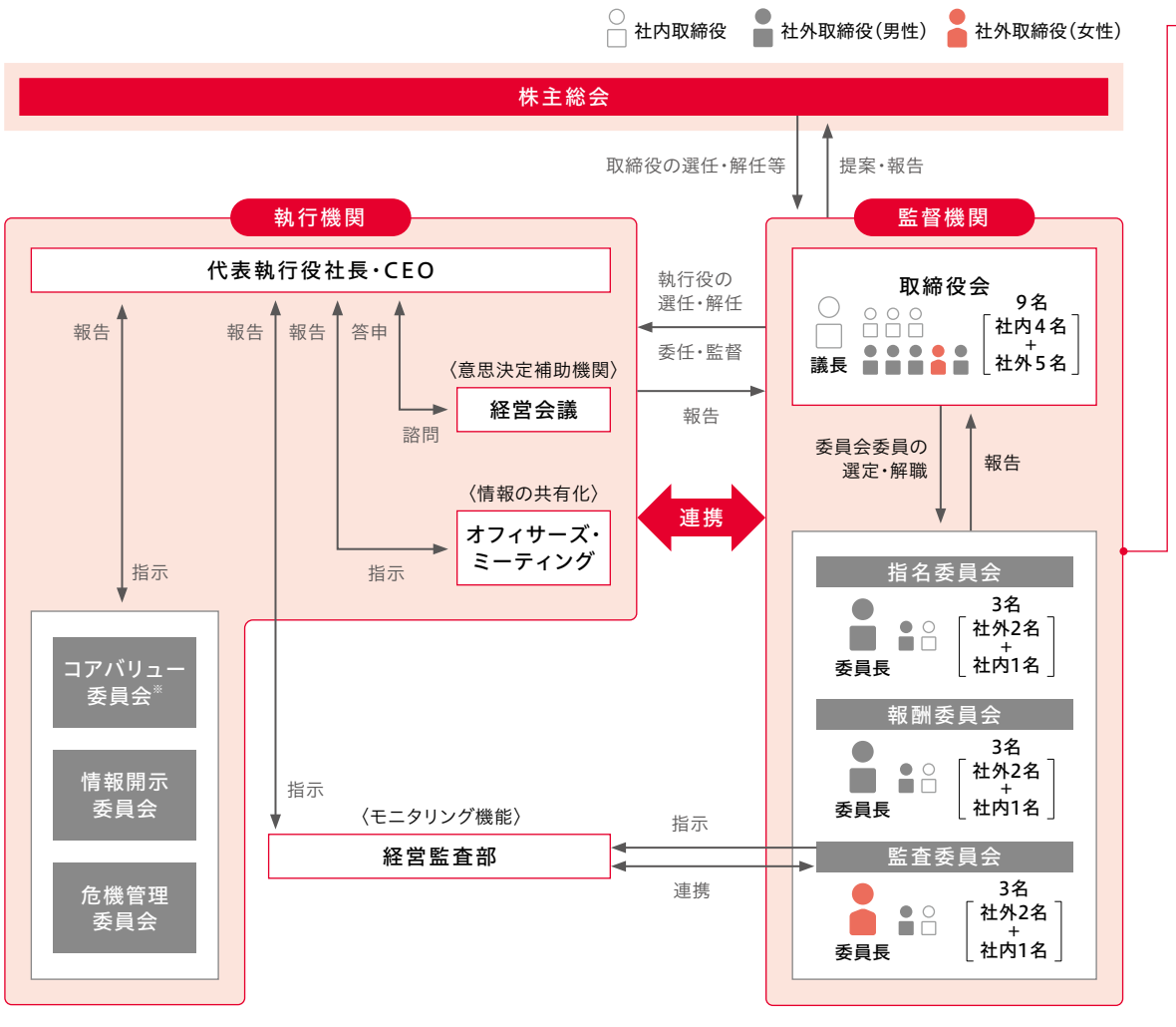
現在のコーポレートガバナンス体制の状況

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

コーポレートガバナンス体制の変遷



コーポレートガバナンス体制図（2023年8月現在）



※ コアバリュー委員会:「安全・品質・環境・コンプライアンス」のコアバリューは、当社の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す。コアバリュー委員会は、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います。

監督機関

取締役会
FY2022の開催実績 10回

議長 非業務執行取締役

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

FY2022の主な活動内容
- 連結決算、剰余金の処分、内部統制システム構築の基本方針、新執行体制の決定
- 政策保有株式の保有の合理性の検証
- 買収防衛策の継続の是非の検討
- 機関投資家との対話結果を踏まえた開示の方向性の検討
- 取締役会の実効性評価及び抽出された課題への取り組み
- 予算運営方針の決定
- MTP2026のモニタリング

指名委員会
FY2022の開催実績 6回

委員長 社外取締役

目的・権限
- 株主総会に提出する取締役の選任および解任に関する議案の内容の決定

FY2022の主な活動内容
- 取締役会の構成(スキル・マトリックスを含む)の検討及び決定
- FY2023取締役候補者の選定及び決定
- 社外取締役候補者の確保

報酬委員会
FY2022の開催実績 4回

委員長 社外取締役

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

FY2022の主な活動内容
- 役員の報酬等の額の決定に関する方針の決定
- 取締役及び執行役の個人別の報酬等の内容の決定
- FY2023役員報酬制度の決定

監査委員会
FY2022の開催実績 14回

委員長 社外取締役

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

FY2022の主な活動内容
- 監査計画に基づく経営上の重要な課題(MTP2026の具体的な施策・計画等)の監査の実施および提言
- 会計監査人の評価(重要事項等の協議および三様監査を含む)

05 コーポレートガバナンス
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の取締役会は、持続的な成長かつ中長期的な企業価値の向上に向けて、重要な経営判断を行い、業務執行を適正に監督し得る機能を担っています。そのため取締役会の構成は、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 宰門		2013年6月	●	●	●		●			
山名 賢一		2021年6月		●	●		●		○	
永濱 光弘	●	2020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	●	●	●		●	○		

取締役会の充実に向けた取り組み

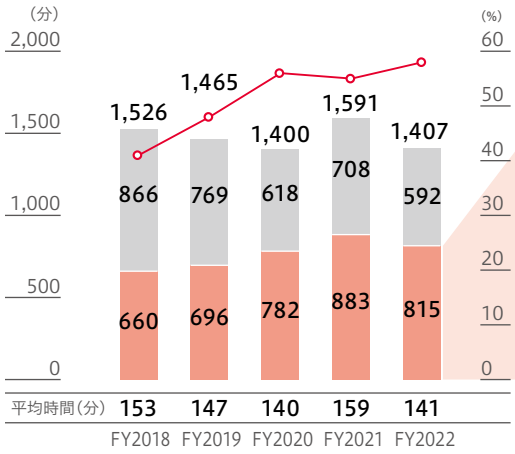
FY2022の取り組み

NSKは、持続的な成長かつ中長期的な企業価値の向上に向けて、取締役会の充実に取り組んでいます。

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布に加え、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。

今後もより充実した取締役会となるよう、引き続き、運営の改善に取り組んでいきます。

■説明・討議時間の推移



■討議時間の内訳比率

■中長期テーマの討議時間
■決議・報告事項の討議時間

FY2022 中長期テーマ

- 財務方針 ▶P.28-31
- ステアリング事業の方針 ▶P.25
- 産業機械事業、自動車事業の取り組み ▶P.22-25
- Bearings & Beyond（技術開発の取り組み） ▶P.26-27、32-33
- 生産の超安定化（生産性向上の取り組み） ▶P.34
- カーボンニュートラルの取り組み ▶P.40-43

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のインタビューを実施しています。

FY2022は、以下のプロセスで評価を実施し、取締役会の実効性が向上していることが確認されました。特に、MTP2026の進捗確認など、執行の事業推進を後押しする観点からモニタリング機能が強化されている点などが高く評価されました。

■評価プロセス

外部の専門家が対象者へのアンケートおよび個別インタビューを実施
→ アンケートおよび個別インタビューの結果に基づき、外部の専門家が、分析・評価を実施
→ 取締役会にて評価結果の共有、議論を実施
→ 次年度における課題の検討・取り組み

■対象者：取締役９名

■アンケート項目：❶経営戦略・リスク管理 ❷取締役会の構成 ❸取締役会の役割・プロセス ❹会議運営 ❺ステークホルダーエンゲージメント ❻CEO後継者計画 ❼委員会等 ❽カルチャー ❾取締役の貢献

■個別インタビュー：アンケートの回答を踏まえ、各１時間の外部の専門家による個別インタビューを実施

実効性評価のFY2021の課題とFY2022の取り組み

FY2021の課題	FY2022の取り組み
取締役会の役割再確認とモニタリングの認識合わせ	● MTP2026の策定後、重要テーマの進捗について、執行の事業推進を後押しする観点から取締役会でのモニタリングを実施
企業価値向上につながる中長期の戦略討議の充実化	● 取締役会の付議議題を重要度の高いものに絞り込み、かつ効率的な議案説明を実施することで討議時間を確保、各取締役の知見を活かした戦略討議を実施
戦略討議とモニタリングを支える取締役会構成の強化	● ２名の社外取締役を新たに選任し、企業経営や会計に関する経験・知見を活用し、取締役会での戦略討議に貢献
取締役会議長と社長の役割・機能の分離の定着化	● 取締役会議長は非業務執行とすることの継続
取締役間のコミュニケーションと事業理解の機会促進	● コロナ禍で中断していた事業所での取締役会を2回開催し、社外取締役の現場視察の機会を設け、事業理解を促進 ● 社外取締役による会合を３回実施することによるコミュニケーションの充実

実効性評価のFY2022の課題と今後の取り組み

FY2022の課題	今後の主な取り組み
事業構造改革に向けた取締役会の役割共有	● 社外取締役の会合等を通じて、各取締役が持つ課題認識を共有 ● 取締役会として踏み込むべきテーマの認識合わせの実施
中期経営計画モニタリングの徹底・充実	● 取締役会として、モニタリングの粒度・頻度・手法等に関する認識を合わせた上で、執行側と連携 ● 進捗確認の取り組みの継続とともに、報告・説明にとどまらない戦略討議の充実
社外取締役の貢献のさらなる強化	● 当社事業への理解深化のための定期的な現場視察機会の設定 ● 社外取締役による会合などの社外取締役同士のコミュニケーション充実につながる仕組みの充実

05 コーポレートガバナンス
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、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会に報告しています。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、業務の適法性、妥当性および効率性等に関する監査および業務執行状況に関するモニタリングを行っています。

監査委員会は、内部統制システムを活用して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・運用されているかどうかを監査しています。なお、経営監査部は監査委員会と連携し、監査委員会が行う監査を補助しています。

コーポレートガバナンス・コードへの対応

NSKは、コーポレートガバナンス・コードの各原則について全てを実施しており、㈱東京証券取引所に提出するコーポレートガバナンス報告書において、その旨を記載しています。NSKのコーポレートガバナンス報告書の日本語版および英語版については、以下のウェブサイトをご覧ください。

日本語版 ▶ 英語版 ▶

政策保有株式について

政策保有株式に関する方針

当社は、当社グループの中長期的な企業価値の向上を図る上で保有の合理性が乏しいと判断する政策保有株式は、縮減を進めることを方針とします。一方、保有の合理性があると判断する場合には保有を継続します。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当社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。

政策保有株式の議決権行使基準

当社は、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。なお、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、当社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判断を行います。

保有銘柄数および貸借対照表計上額

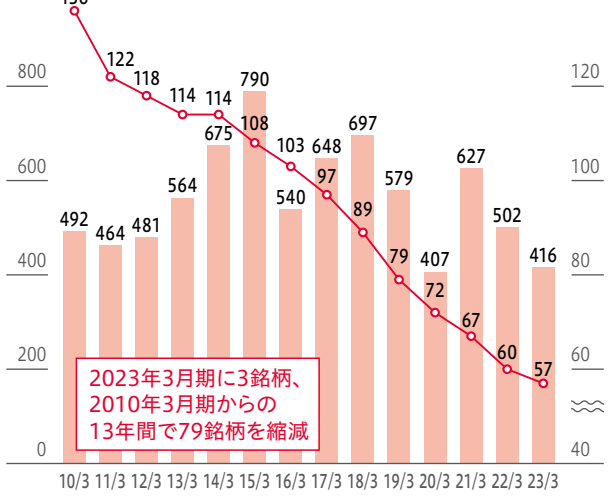
区分	2022年3月末		2023年3月末	
	銘柄数（銘柄）	貸借対照表計上額の合計額（億円）	銘柄数（銘柄）	貸借対照表計上額の合計額（億円）
非上場株式	33	10	34	10
非上場株式以外の株式	27	492	23	406
保有合計	60	502	57	416
みなし保有株式	1	1,283	1	543
連結資本合計		6,375		6,347

連結資本合計に対する株式保有金額の比率

みなし保有株式を除く	7.9%	6.6%
みなし保有株式を含む	28.0%	15.1%

政策保有株式の着実な縮減に加えてみなし保有株式を一部売却したことにより、2023年3月末の「連結資本合計に対する株式保有金額の比率」はみなし保有株式を除き6.6%、みなし保有株式を含めて15.1%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

役員の報酬等の額またはその算定方法の決定に関する方針に係る事項

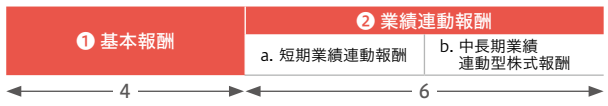
指名委員会等設置会社である当社では、役員報酬の体系およびその水準、個人別の報酬等について、社外取締役が委員長を務める報酬委員会において、外部専門家のアドバイス、他社の水準や動向などに関する客観的な情報を参考に決定します。

NSKの役員報酬は、「執行役としての報酬」と「取締役としての報酬」を別々に決定し、取締役が執行役を兼務する場合は、それぞれの報酬を合算して支給します。なお、執行役を兼務する取締役には、取締役としての株式報酬は支給しません。

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



❶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。

❷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CO_2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。

❶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。

❷株式報酬

持続的な企業価値の向上に対する取締役の貢献意識を一層高め、株主との利害の共有を図ることを目的として、株式給付信託の仕組みを活用した株式報酬制度を導入しています。当制度は、社外取締役、社内取締役の別に応じて、事業年度ごとにあらかじめ付与したポイントに基づき、退任時に当社株式を給付するものです。ただし、そのうちの一定割合については、株式を換価して得られる金銭を支給するものとします。

なお、執行役を兼務する取締役には、取締役としての株式報酬は支給しません。

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。

■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）	143	4	121	−	−	2	22
取締役（社外）	86	7	72	−	−	7	14
執行役	921	19	533	17	77	32	310

※ 2022年4月1日から2023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、2023年3月期の業績に基づいた2023年7月3日の支払い予定額です。また、2022年3月期の業績に基づいた2022年7月1日の支払額は108百万円です。
※ 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	117	取締役	提出会社	8	−	−	−
		執行役	提出会社	50	10	47	−
郁 国平	101	社長	連結子会社 NSK中国社	82	16	2	−
ウルリッヒ・ナス	115	社長	連結子会社 NSK ヨーロッパ社	70	39	2	3
ブライアン・パーソンズ	240	社長	連結子会社 NSK アメリカズ社	88	117	2	32

※ 2022年4月1日から2023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。

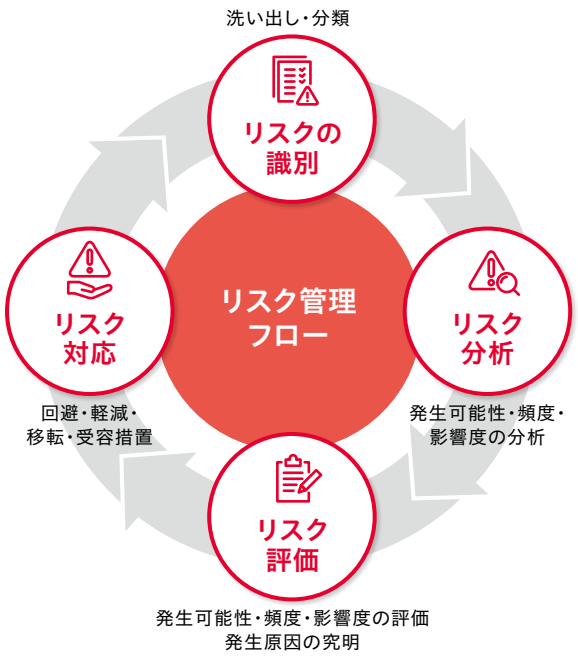
05 コーポレートガバナンス
リスクマネジメント

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体制を構築しています。毎年全ての事業所で、社会環境の変化や発生頻度、影響の大きさなどに従いリスクの識別、分析、評価を行い、対処すべきリスクを特定し、経営企画本部および財務本部の統括下において、事業本部、地域本部、機能本部の所管する各部門・各事業所のリスクに関し、定められた報告制度により管理しています。未然防止策を設定する一方、万一当該リスクが顕在化した際には迅速かつ適切な措置を講じることで、影響の軽減を図っています。

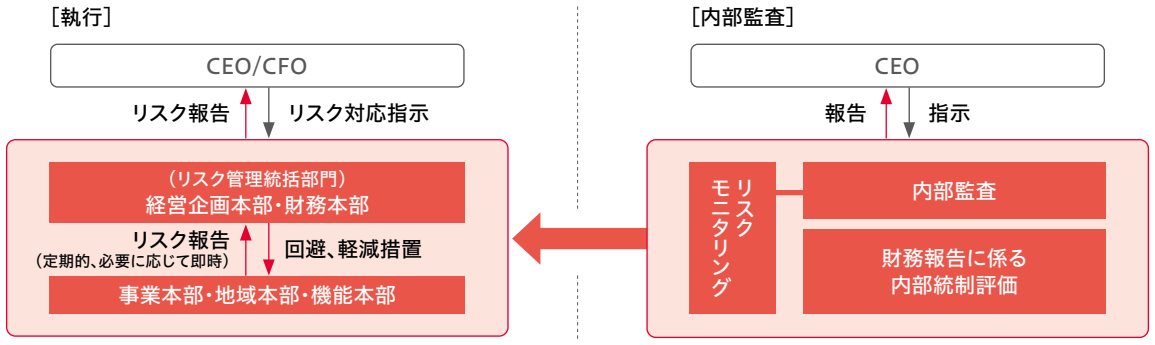
また、内部監査部門が監査委員会と連携し、執行部門の職務執行のモニタリングと、内部統制システムの構築、運用状況の監査を行う体制をとっています。

NSKの事業活動の広がりにより、想定されるリスクは多岐にわたりますが、重要性の高い代表的なリスクとして10項目を挙げ、その内容と発生可能性、影響度、軽減措置を示しました。なお、ここに挙げたリスクの中でNSKの事業機会につながる3項目(①、⑤、⑦)については、その記載も加えています。

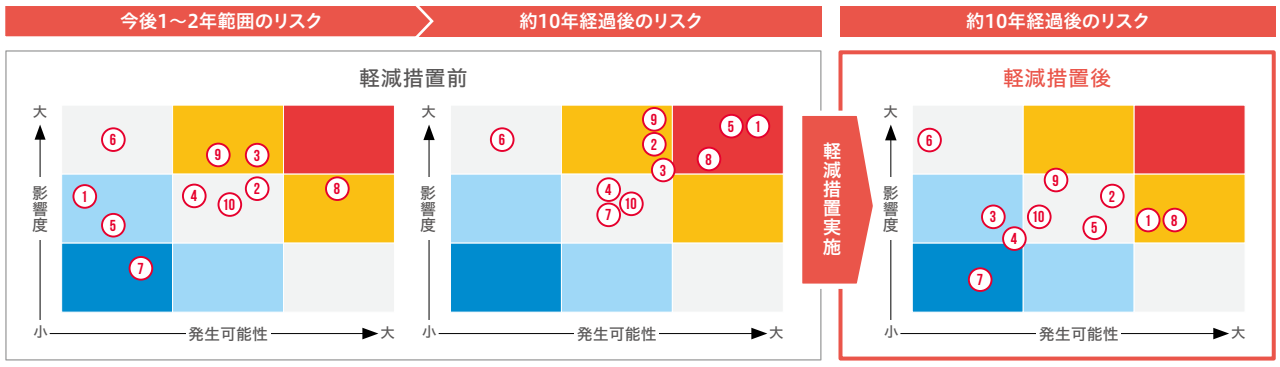
リスク管理フロー



リスク管理体制



リスク ヒートマップ



代表的リスクと軽減措置

リスク項目	代表的リスク内容	リスク軽減措置
① 技術革新および市場・競争環境の変化に係るリスク	● CASE、IoTなど技術革新に伴う市場の変化や顧客の技術要求に製品技術の対応が遅れるリスク ● 競合他社、新規参入者との競争環境激化に対応できないリスク ● デジタル変革推進の遅れにより競争力が低下するリスク 機会 新製品・新技術・新サービスによる新たな事業の創出・拡大 ▶ P.26-27	● 広範な客先との密接な関係を活用したニーズの把握 ● 新製品、新技術の開発に向けた継続的リソース投入 ● オープンイノベーションやアライアンスの活用 ● デジタル変革委員会による課題の共有と進捗のモニタリング ▶ P.33、P.38
② 地域情勢および特定地域依存に係るリスク	● 事業を行っている特定地域の経済環境の変化・政治的不安定化の影響を受けるリスク ● 治安悪化、暴動・テロ、紛争の発生による操業停止に係るリスク ● 各国の通商ルール変更による収益悪化・事業損失リスク ● 研究開発の成果・データ等の知的財産を、当該国の規制等により他国・他地域で活用できないリスク	● 他地域でのバランスを持ったプレゼンスの拡大強化 ● 各地での情報収集力の強化による危険情報の早期把握 ● 現地生産、現地調達を基本としたグローバル拠点の活用と最適配置 ● 知的財産の帰属スキームづくりとその実行 ▶ P.33、P.35
③ 安全・防火・防災およびパンデミックに係るリスク	● 重大な労働災害の発生リスク ● 火災や地震・洪水等の災害へのBCP対策不備による操業停止リスク ● 近隣地域や従業員の快適で安全な環境を確保できないリスク ● 新型感染症の流行による操業停止や、移動制限長期化による課題遂行力低下のリスク	● 安全意識の強化・醸成、教育啓発の徹底 ● 他拠点での失敗事例、好事例の共有 ● 想定シミュレーションおよび災害対策準備・BCP対策の実施 ● リモートワークや会議・研修等のウェブ化推進などを含む新型感染症の予防対策徹底、事業所間のリモート連携 ▶ P.34、P.44
④ 品質に係るリスク	● 重大な品質問題の発生による求償リスク ● 品質保証体制や品質保証マネジメントの不備による対応不足に係るリスク ● 品質データの偽装、改ざんリスク ● 顧客の品質要求の高まりに応えることができないリスク	● 設計品質・製造品質 用語集 の向上を目指したプロセス管理強化による品質のつくりこみ ● 品質向上活動継続による不良ゼロの実践 ● 偽装、改ざん防止のための体制づくりおよび教育の徹底 ● 品質情報システムを活用した再発防止強化 ● 品質改善投資の確実な実行 ▶ P.46
⑤ 環境に係るリスク	● 環境関連法制や制度の変更、環境関連の技術や市場ニーズの移行に伴う対応が進まないリスク ● 環境負荷物質の流出や排出基準超過が発生するリスク ● 脱炭素社会への動きに対応できず、事業機会の逸失や企業価値を毀損するリスク 機会 環境貢献技術による市場での競争力向上 ▶ P.42-43	● 環境関連法制や市場ニーズの情報把握、対応ロードマップの策定と実行 ● 流出環境事故防止の対策徹底、環境負荷物質フリー化推進と保証体制の強化 ● 省エネ活動、モノづくりの変革、および再生可能エネルギー調達等によるCO_2削減の推進 ▶ P.40-43
⑥ コンプライアンスに係るリスク	● 従業員の不注意や誤った認識等により法規制に違反するリスク ● それに伴い刑事上、民事上、行政上の責任を負い、さらに社会的信用を失うリスク	● 法令遵守教育の実施、モラル・マナーも含む文化・風土づくり ● コンプライアンス体制および方針、関連規定の随時見直しと強化・改善 ● コンプライアンスに係る具体的強化策の推進、実施状況の確認フォロー ▶ P.48
⑦ 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 ● 労使関係が悪化し操業に影響を与えるリスク ● 働き方の多様化に対し人事・労務管理の対応が遅れるリスク 機会 ダイバーシティ&インクルージョンの推進による競争力強化 ▶ P.36-37、P.39	● 幅広い人材活用、いきいきと働き続ける職場づくり、成長に資する機会と場の提供などの人材マネジメント政策の強化・徹底 ● 女性・高齢者・障がい者の活躍支援、従業員意識調査実施、ER(Employee Relations)強化など体制面やエンゲージメントの強化策実施 ● 多様な働き方に対応した人事・労務管理の規則、基準づくりの推進と実行 ▶ P.36-39
⑧ 調達に係るリスク	● 特定供給元への依存、品質問題の発生、取引先の生産能力不足、世界的な需給逼迫による原材料や部品の調達に支障をきたすリスク ● 原材料や部品などのコスト上昇による影響を受けるリスク ● CSR調達活動の取り組みが進まないリスク ● 災害による一部部材の調達リスク	● 調達方針説明会、サプライヤーガイドライン、調達基準書、内部通報制度の活用等を通じた基本方針の徹底 ● 査定購買能力の向上・高度化による新規サプライヤーの開拓・育成 ● サプライヤーBCP点検やサプライヤーへの品質監査、環境監査、CSR監査等の実施と改善支援 ● 調達の柔軟性確保と戦略的な在庫運営、環境変化への機動的な対応 ▶ P.45
⑨ 情報通信(ICT)に係るリスク	● 経営資源のデジタル化が遅れることによる競争力低下のリスク ● 業務運営を支える情報システムの安定性が損なわれることによる業務効率低下リスク ● サイバー攻撃などの外的脅威への対策不足や情報セキュリティの不備により、業務中断や社会的信用の失墜につながるリスク	● デジタル技術動向を踏まえた情報システム基盤の刷新・強化と、ICTリテラシーの向上 ● 情報システム基盤のバックアップ・二重化や標準化されたシステムサポートによる安定性確保 ● サイバーセキュリティリスクに係る管理体制の構築・強化と情報セキュリティに関する社内教育・啓発および外部認証取得 ▶ P.38、P.47
⑩ 財務に係るリスク	● 販売先の信用問題により売上債権の回収に支障をきたすリスク ● 訴訟等事業活動に係る問題発生による費用負担リスク ● 会計上の見積り、会計処理の不備に関連するリスク ● 金融市場や各国税制その他の法規制等、外部環境の変化に伴う財務関連リスク	● リスク報告制度や適時適切な情報把握を通じた問題の早期把握と、関連部門との連携による迅速な対応策の実施 ● 内部統制システムに基づくグループ管理と実効性向上 ▶ P.60、P.62

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



市井 明俊（いちい あきとし） 指

取締役
代表執行役社長・CEO

在任年数
6年
所有株式数
74,161株

1986年 4月　当社入社
2008年12月　当社自動車事業本部 自動車軸受本部副本部長
2012年 6月　当社インド総支配人
2015年 6月　当社執行役 経営企画本部副本部長
2016年 6月　当社経営企画本部長 アジア担当
2017年 4月　当社執行役常務
2017年 6月　当社取締役（現）
2019年 4月　当社代表執行役専務 社長補佐 管理担当、IR室担当
2019年 6月　当社報酬委員会委員
2020年 4月　当社欧米担当
2021年 4月　当社代表執行役社長・CEO（現）
2021年 6月　当社指名委員会委員（現）



鈴木 啓太（すずき けいた） 報

取締役
代表執行役専務・CFO、財務本部長

在任年数
新任
所有株式数
21,383株

1987年 4月　当社入社
2015年 6月　当社財務本部グループ管理部長
2018年 4月　当社執行役 財務本部副本部長
2019年 4月　当社経営企画本部副本部長
2020年 4月　当社執行役常務 財務本部長（現）
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 宰門（のがみ さいもん）

取締役

在任年数
10年
所有株式数
68,800株

1984年 4月　当社入社
2011年 2月　当社産業機械事業本部 副本部長
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 コーポレート経営本部長
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



山名 賢一（やまな けんいち） 監

取締役

在任年数
2年
所有株式数
21,979株

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



永濱 光弘（ながはま みつひろ） 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
0株

1976年 4月　㈱富士銀行入行
2002年 4月　㈱みずほコーポレート銀行（現 ㈱みずほ銀行） 米州非日系営業第二部長
2003年 3月　同行執行役員 大手町営業第六部長兼 大手町営業第七部長
2005年 4月　同行常務執行役員 営業担当役員
2006年 3月　同行常務執行役員 米州地域統括役員
2010年 4月　同行取締役副頭取兼 米州地域統括役員（2013年4月退任）
2013年 4月　みずほ証券㈱取締役会長兼 米国みずほ証券会長
2015年 4月　みずほ証券㈱常任顧問（2020年3月退任）
2020年 6月　当社取締役（現） 報酬委員会委員長（現） 監査委員会委員（現）

重要な兼職の状況
㈱クラレ社外監査役、アズビル㈱社外取締役



小原 好一（おばら こういち） 報

取締役
（社外取締役・独立役員）

在任年数
2年
所有株式数
1,300株

1972年 4月　前田建設工業㈱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 調達本部副本部長
2007年 6月　同社取締役 兼 執行役員 調達本部副本部長
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㈱顧問（現）

重要な兼職の状況
前田建設工業㈱顧問



津田 純嗣（つだ じゅんじ） 指 ★

取締役
（社外取締役・独立役員）

在任年数
1年
所有株式数
1,000株

1976年 3月　㈱安川電機製作所（現㈱安川電機）入社
1998年 6月　米国安川電機㈱取締役副社長
2003年 8月　㈱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
㈱安川電機特別顧問、TOTO㈱社外取締役、九州電力㈱社外取締役



泉本 小夜子（いずもと さよこ） 監 ★

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

1976年 3月　等松・青木監査法人（現 有限責任監査法人トーマツ）入所
1979年 3月　公認会計士登録
1995年 7月　監査法人トーマツ（現 有限責任監査法人トーマツ）パートナー
2015年 1月　総務省情報通信審議会委員
2016年 7月　有限責任監査法人トーマツ退所
2016年 8月　泉本公認会計士事務所 代表（現）
2017年 4月　総務省情報公開・個人情報保護審査会委員
2022年 6月　当社取締役（現） 監査委員会委員長（現）

重要な兼職の状況
フロイント産業㈱社外監査役



藤塚 主夫（ふじつか みきお） 指

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

1977年 4月　㈱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㈱社外取締役、三井化学㈱社外監査役

執行役およびグループ・オフィサー（2023年8月1日時点）

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
石川 進
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

執行役
村田 珠美
ウルリッヒ・ナス
ブライアン・パーソンズ
村山 玄
早速 秀明

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2023年3月期（162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 2023年6月23日現在（所有株式数は2023年3月31日現在）

主要財務・非財務ハイライト

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）

		日本基準			国際会計基準（IFRS）							
（年度）		FY2012	FY2013	FY2014	FY2015※1	FY2016	FY2017	FY2018	FY2019※2	FY2020	FY2021※3	FY2022※6
財務データ	売上高	732,842	871,742	974,885	975,319	949,170	1,020,338	991,365	831,034	747,559	865,166	**938,098**
	［セグメント別］ 産業機械事業	216,142	242,969	276,361	243,395	226,924	266,249	269,974	284,426	275,226	352,226	**385,103**
	自動車事業	490,545	590,545	656,998	705,511	696,271	723,564	689,658	521,857	449,722	482,547	**520,711**
	その他及び消去	26,154	38,226	41,525	26,411	25,974	30,524	31,732	24,750	22,611	30,393	**32,284**
	［地域別］ 日本	333,348	329,136	328,837	318,434	330,512	372,134	367,537	314,281	275,777	317,612	**310,745**
	（顧客所在地別）米州	103,352	134,483	164,821	183,652	165,177	155,498	157,581	139,249	107,829	125,094	**168,014**
	欧州	102,667	124,590	133,752	131,830	121,920	137,856	130,127	110,075	94,800	111,890	**130,076**
	アジア（日本除く）	193,473	283,532	347,475	341,403	331,559	354,849	336,119	267,427	269,153	310,569	**329,261**
	中国	91,442	167,239	210,237	204,361	201,185	212,097	194,994	148,525	166,660	182,036	**184,458**
	その他アジア	102,030	116,293	137,238	137,042	130,373	142,752	141,124	118,902	102,492	128,532	**144,803**
	営業利益	32,361	68,049	97,327	89,534	65,341	97,875	79,279	23,604	6,364	29,430	**32,936**
	経常利益	30,310	66,785	91,002	—	—	—	—	—	—	—	**—**
	当期利益［親会社所有者帰属］	15,739	31,167	61,962	65,719	45,560	69,312	55,809	17,412	355	16,587	**18,412**
	設備投資額	48,025	45,448	49,197	54,996	58,602	68,788	81,102	54,927	37,303	52,311	**62,085**
	減価償却費	34,598	35,079	38,568	43,048	43,354	46,785	48,801	53,926	54,527	56,558	**58,376**
	研究開発費	10,432	9,919	10,660	11,155	13,858	17,059	19,023	18,265	16,820	19,175	**19,839**
	営業活動によるキャッシュ・フロー（A）	53,797	70,342	67,709	108,622	67,936	83,746	92,617	72,387	53,842	22,733	**64,163**
	投資活動によるキャッシュ・フロー（B）	(45,262)	(42,402)	(46,335)	(45,212)	(54,243)	(53,001)	(72,673)	(39,784)	(51,096)	(19,973)	**(48,778)**
	フリーキャッシュ・フロー（A）+（B）	8,534	27,940	21,374	63,410	13,692	30,744	19,943	32,602	2,745	2,759	**15,384**
	支払配当金	5,943	8,650	15,161	18,425	20,174	21,245	20,737	15,550	10,367	12,958	**15,638**
	自己株式取得金額	—	—	—	—	14,999	—	19,999	—	—	—	**—**
	親会社所有者帰属持分（自己資本）	319,286	359,201	456,046	454,661	461,350	537,175	536,676	505,505	554,516	617,800	**616,213**
	資産合計（総資産）	882,547	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**
	有利子負債	305,102	315,532	326,400	278,152	267,399	250,908	274,780	279,170	332,440	303,457	**335,738**
1株当たり情報（円）	当期利益	29.14	57.70	114.56	121.38	86.08	131.16	107.46	34.00	0.69	32.35	**35.89**
	親会社所有者帰属持分（自己資本）	591.36	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**
	配当金	11.0	16.0	28.0	34.0	38.0※4	40.0	40.0	30.0	20.0	25.0	**30.0**
主要指標	営業利益率（%）	4.4	7.8	10.0	9.2	6.9	9.6	8.0	2.8	0.9	3.4	**3.5**
	自己資本当期利益率（ROE）（%）	5.2	9.2	15.3	14.3	9.9	13.9	10.4	3.3	0.1	2.8	**3.0**
	総資産当期利益率（ROA）（%）	1.8	3.3	5.8	6.1	4.4	6.5	5.1	1.6	0.0	1.4	**1.5**
	親会社所有者帰属持分（自己資本）比率（%）	36.2	35.9	40.4	44.0	44.2	49.2	49.4	49.1	47.3	50.0	**50.0**
	ネットD/Eレシオ（倍）	0.51	0.41	0.31	0.23	0.28	0.22	0.27	0.28	0.28	0.27	**0.29**
	配当性向（%）	37.7	27.7	24.4	28.0	44.1	30.5	37.2	88.2	2,885.8	77.3	**83.6**
	総還元性向（%）※5	37.7	27.7	24.4	28.0	77.1	30.5	73.1	88.2	2,885.8	77.3	**83.6**
	期末株価（円）	715	1,062	1,758	1,030	1,592	1,426	1,037	694	1,135	736	**756**
	株価収益率（PER）（倍）	24.5	18.4	15.3	8.5	18.5	10.9	9.7	20.4	1,644.9	22.8	**21.1**
	株価自己資本倍率（PBR）（倍）	1.2	1.6	2.1	1.2	1.8	1.4	1.0	0.7	1.0	0.6	**0.6**
	配当利回り（%）	1.5	1.5	1.6	3.3	2.4	2.8	3.9	4.3	1.8	3.4	**4.0**
為替データ（期中）	USドル（$）	83.10	100.24	109.93	120.14	108.42	110.86	110.91	108.75	106.06	112.38	**135.48**
	ユーロ（€）	107.14	134.37	138.77	132.58	118.84	129.70	128.40	120.83	123.70	130.56	**140.97**

※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 総還元性向＝（支払配当金＋自己株式取得金額）÷当期利益
※6 当社はFY2023第1四半期決算よりステアリング事業を非継続事業に分類しておりますが、NSKレポート2023においては2023年3月31日時点の数値データに基づいて作成しているため、組み替え前の数値を記載しています（他ページも同様に記載しています）。

主要財務・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。

主要非財務ハイライト

			集計範囲	単位	FY2018	FY2019	FY2020	FY2021	FY2022
環境（E）	環境貢献型製品※1	開発製品数（累計）	NSKグループ	件	226	232	238	239	**243**
	CO_2排出削減貢献製品	CO_2排出削減貢献量※2	NSKグループ	千t-CO_2	1,361	1,447	2,251	2,267	**2,288**
	エネルギー	エネルギー使用量（合計）	NSKグループ	TJ	7,965	7,330	6,845	7,524	**6,873**※3
		燃料・ガス	NSKグループ	TJ	2,456	2,295	2,079	2,229	**1,964**※3
		電力・熱	NSKグループ	TJ	5,509	5,035	4,767	5,295	**4,909**※3
		（参考）電力・熱 一次エネルギー換算使用量	NSKグループ	TJ	14,815	13,577	12,860	14,334	**15,262**
		再生可能エネルギー使用率	NSKグループ	%	0.8	2.2	6.7	8.3	**21.3**
	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_2e	998	839	701	763	**575**※3
		Scope1	NSKグループ	千t-CO_2e	142	132	120	127	**112**※3
		Scope2	NSKグループ	千t-CO_2e	856	708	581	636	**462**※3
		（参考）Scope3	NSKグループ	千t-CO_2e	2,705	2,194	1,928	2,199	**2,113**※3
		排出量増減率（FY2017基準）	NSKグループ	%	-2.0	-17.6	-31.2※4	-25.0※4	**-43.6**
		排出原単位 増減率（FY2017基準）	NSKグループ	%	0.8※4	1.2※4	-6.1	-11.6※4	**-38.6**
	鋼材	鋼材使用量	NSKグループ	千t	758	618	562	655	**564**
	水	水使用量（合計）	NSKグループ	千m^3	4,700	4,308	3,977	4,169	**3,883**※3
		地下水	NSKグループ	千m^3	2,011	1,789	1,659	1,826	**1,605**※3
		上水	NSKグループ	千m^3	2,194	2,028	1,922	1,978	**1,951**※3
		工業用水	NSKグループ	千m^3	495	490	396	357	**320**※3
		雨水・再利用水	NSKグループ	千m^3	—	—	—	8	**7**※3
	廃棄物等	廃棄物等 排出量（合計）	NSKグループ	千t	230.1	201.8	181.9	203.1	**181.1**※3
		リユース/リサイクル量（熱回収含まない）	NSKグループ	千t	195.0	171.8	156.3	174.7	**154.0**※3
		処分量（熱回収含む）	NSKグループ	千t	35.1	30.0	25.6	28.4	**27.1**※3
		埋立処分	NSKグループ	千t	3.6	2.9	2.1	2.4	**1.7**
		熱回収	NSKグループ	千t	13.2	11.8	10.3	10.7	**9.6**
		単純焼却	NSKグループ	千t	5.5	4.0	3.3	3.9	**3.3**
		その他（水処理等）	NSKグループ	千t	12.8	11.3	9.9	11.4	**12.5**
	大気	NO_x排出量	NSKグループ	t	128	119	106	113	**99**
		SO_x排出量	NSKグループ	t	42	38	39	33	**32**
	水質	排水量（合計）	NSKグループ	千m^3	3,159	2,847	2,519	2,757	**2,466**
		河川排水量	NSKグループ	千m^3	729	591	575	646	**521**
		下水道排水量	NSKグループ	千m^3	2,430	2,256	1,944	2,110	**1,897**
		BOD（生物化学的酸素要求量）	NSKグループ	t	1.4	1.2	1.2	1.5	**0.9**
	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	464	395	316	326	**278**
		PRTR法対象物質排出・移動量	国内グループ	t	72	78	73	86	**75**
		VOC排出量	NSKグループ	t	151	145	141	165	**142**※3
	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	6	3	5	**9**

※1 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　※2 FY2022実績の算定に用いた電力消費によるCO_2排出係数により、過去の年度のCO_2排出削減貢献量を再計算しています。
※3 第三者検証を受けています。▶ P.83　※4 算定基準の変更等により、過去にさかのぼってデータを見直しました。

			集計範囲	単位	FY2018	FY2019	FY2020	FY2021	FY2022
社会（S）	従業員数（連結）	合計	NSKグループ	名	31,484	30,747	30,378	30,577	**29,882**
		日本	国内グループ	名	11,755	11,803	11,774	11,853	**11,728**
		米州	米州グループ	名	3,093	2,804	2,617	2,696	**2,622**
		欧州	欧州グループ	名	4,259	4,206	4,333	4,312	**4,070**
		アジア	アジアグループ	名	12,377	11,934	11,654	11,716	**11,462**
	男性・女性比率	男性	NSKグループ	%	80.9	81.0	81.7※3	81.9※3	**81.6**
		女性	NSKグループ	%	19.1	19.0	18.3※3	18.1※3	**18.4**
	平均勤続年数（平均年齢）	全体	国内グループ※1	年（歳）	16（41）	17（42）	17（42）	17（43）	**17（42）**
		男性	国内グループ※1	年（歳）	17（42）	17（42）	18（43）	17（43）	**18（42）**
		女性	国内グループ※1	年（歳）	11（37）	12（37）	12（38）	12（38）※3	**13（38）**
	育児休業取得率（当社基準）	男性	NSK	%	–	–	50.3	56.5	**72.6**
		女性	NSK	%	–	–	100.0	100.0	**100.0**
	障がい者雇用率		国内グループ※1	%	2.25	2.24	2.45	2.56	**2.48**
	労働安全	休業度数率	NSKグループ	–	0.37	0.35	0.43	0.28	**0.38**※2
	健康経営	特定保健指導対象者率	国内グループ※1	%	25.3	25.1	27.3	27.2	**26.3**
		ストレスチェック受検率	国内グループ※1	%	95.9	94.9	95.9	97.9	**98.7**
		喫煙率	国内グループ※1	%	37.6	36.6	33.8	31.9	**31.6**
	人材開発	NSKグローバル経営大学参加者数	NSKグループ	名	13	12	0※4	0※4	**13**
		NSK経営大学参加者数	国内グループ※1	名	10	10	10	10	**9**
		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	451	527	518	493	**495**
	労働組合加入率	係長以下	国内グループ※1	%	100	100	100	100	**100**
		管理職を含む全従業員	国内グループ※1	%	83	83	83	84	**84**
	従業員意識調査	参加者数（役員・従業員）	NSKグループ	名	15,538	14,964※3	16,985※3	5,976	**20,611**
	研究開発	特許保有件数	NSKグループ	件	7,499	8,052	8,172	6,226	**6,306**

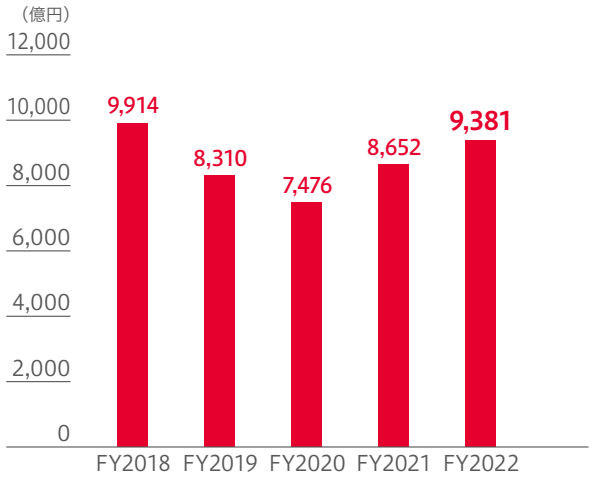
※1 NSK単体および日本の主要なグループ会社　※2 第三者による保証を受けています。▶ P.83　※3 過去にさかのぼってデータを見直しました。　※4 新型コロナウイルスの感染拡大により中止

6月30日時点			単位	2019/6	2020/6	2021/6	2022/6	2023/6
ガバナンス（G）	取締役会構成	人数	名	12	9	9	9	**9**
		独立社外取締役比率	%	41.7	55.6	55.6	55.6	**55.6**
		男性比率	%	91.7	88.9	88.9	88.9	**88.9**
		女性比率	%	8.3	11.1	11.1	11.1	**11.1**
			単位	FY2018	FY2019	FY2020	FY2021	FY2022
	取締役会出席状況	開催回数	回	10	10	10	10	**10**
		平均出席率	%	99	99	98	100	**98**
		独立社外取締役平均出席率	%	98	98	98	100	**96**

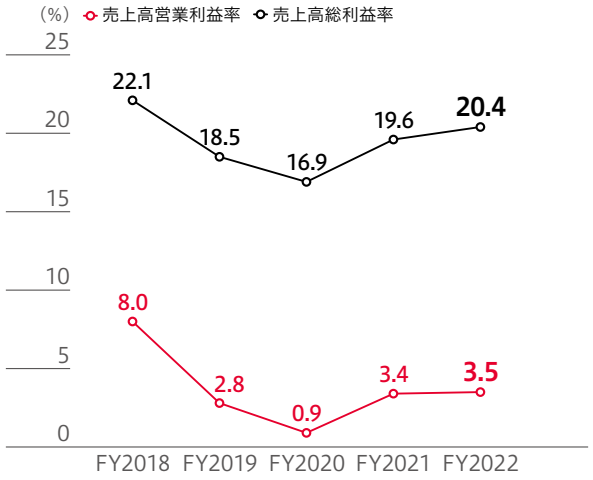
主要財務・非財務ハイライト

主要指標の推移

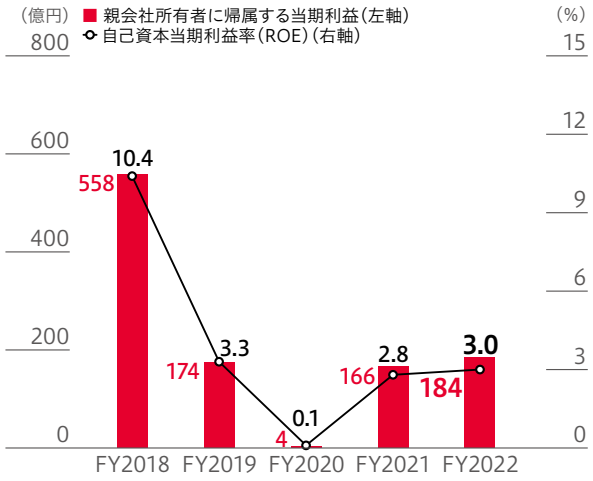
■ 売上高



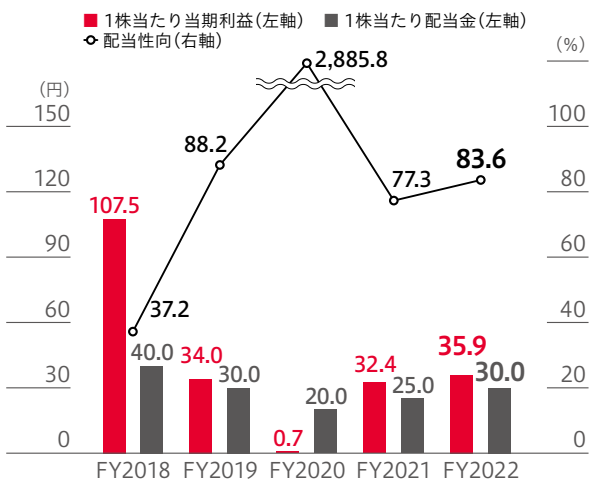
■ 売上高営業利益率／売上高総利益率



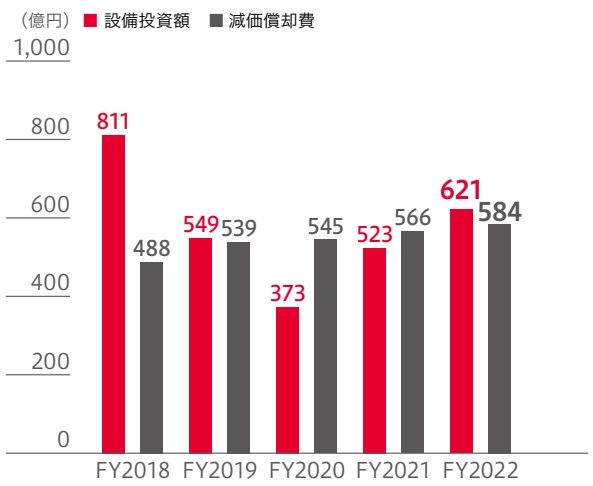
■ 親会社所有者に帰属する当期利益／自己資本当期利益率(ROE)



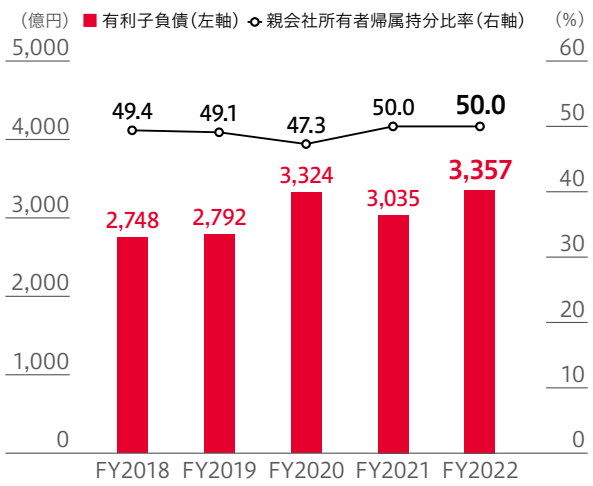
■ 1株当たり当期利益／1株当たり配当金・配当性向



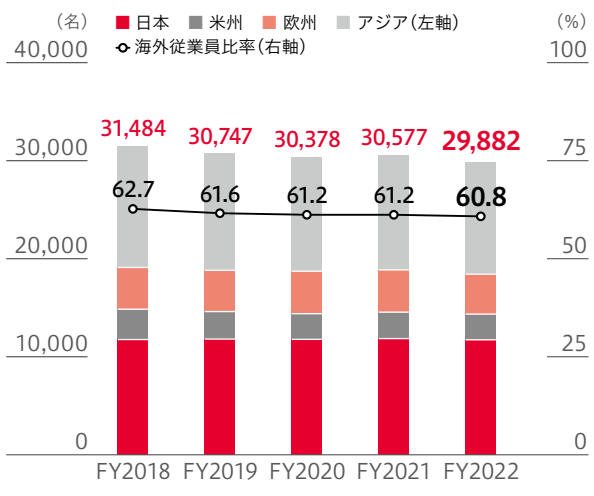
■ 設備投資額／減価償却費



■ 有利子負債／親会社所有者帰属持分比率

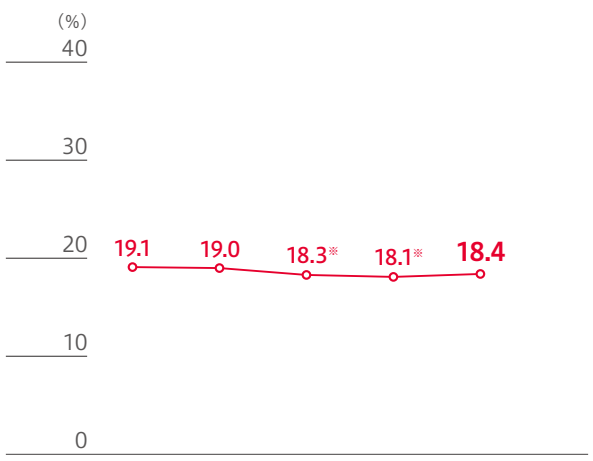


■ 従業員数・海外従業員比率(連結)



P.34-35 内部資本の強化 製造資本

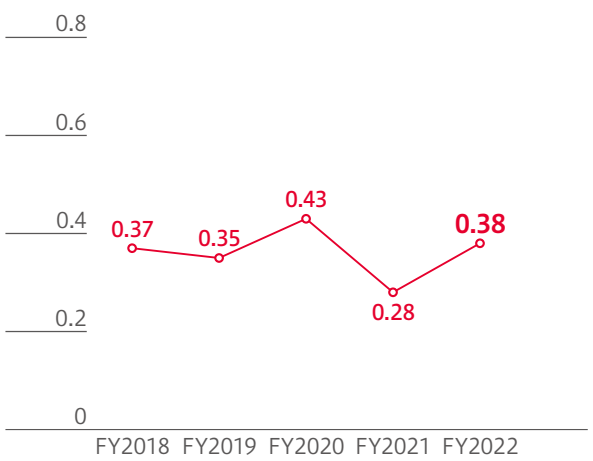
■ 女性従業員比率



※ 過去にさかのぼってデータを見直しました。

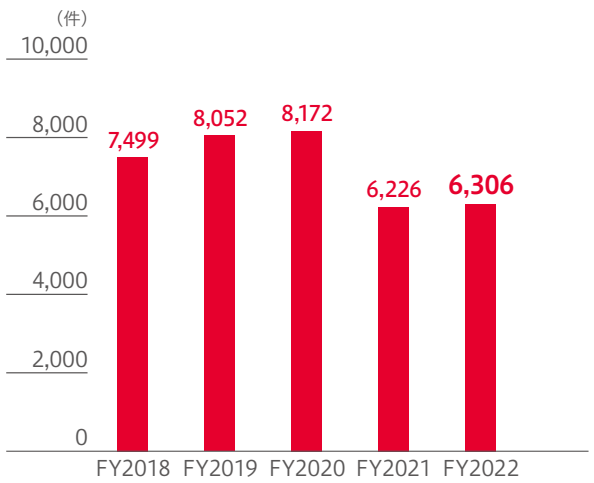
P.37 多様性を組織の力に

■ 休業度数率



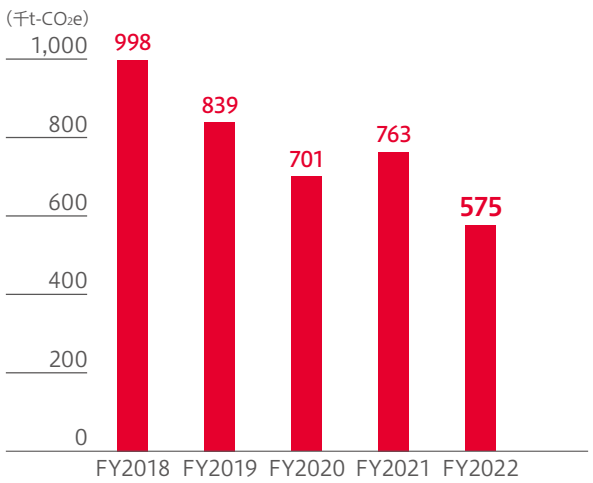
P.44 安全マネジメント

■ 特許保有件数



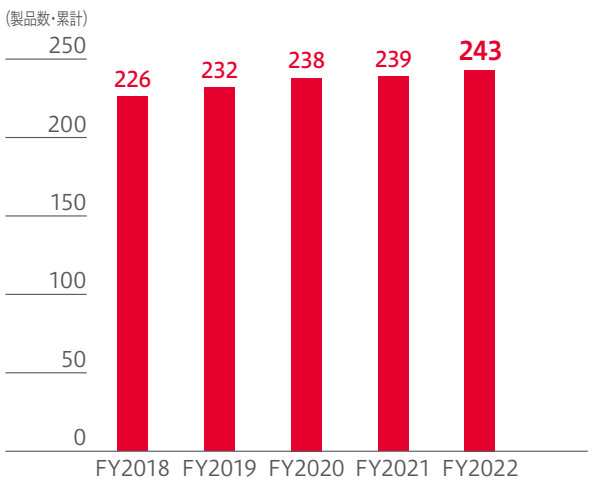
※ NSKは、他社と差別化を図り自社の製品やサービスの競争力を高めていくため、創出された技術成果について、継続的に特許の出願を行っています。FY2021は将来的に利用する可能性が低い特許を整理しており、保有件数が減少しました。

■ 温室効果ガス排出量



P.42-43 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

■ 環境貢献型製品の開発数



※ FY2002からの累計を示しています。

06 データセクション 連結財務諸表

連結財政状態計算書（IFRS）

（百万円）

		FY2021（2022年3月31日）	FY2022（2023年3月31日）
資産			
流動資産	現金及び現金同等物	137,504	160,109
	売上債権及びその他の債権	209,351	207,812
	棚卸資産	196,736	197,754
	その他の金融資産	1,658	1,590
	未収法人所得税	5,562	1,633
	その他の流動資産	19,065	18,756
	流動資産合計	569,879	587,656
非流動資産	有形固定資産	379,042	385,613
	無形資産	43,987	49,227
	持分法で会計処理されている投資	30,824	30,699
	その他の金融資産	66,094	56,425
	繰延税金資産	15,128	15,288
	退職給付に係る資産	123,989	101,165
	その他の非流動資産	5,603	7,179
	非流動資産合計	664,672	645,600
資産合計		1,234,551	1,233,256

（百万円）

		FY2021（2022年3月31日）	FY2022（2023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	119,855	112,535
	その他の金融負債	113,882	129,801
	引当金	516	536
	未払法人所得税	5,990	7,797
	その他の流動負債	56,758	56,678
	流動負債合計	297,003	307,348
非流動負債	金融負債	214,684	231,309
	引当金	3,050	1,867
	繰延税金負債	56,084	32,661
	退職給付に係る負債	17,714	16,027
	その他の非流動負債	8,555	9,318
	非流動負債合計	300,088	291,183
負債合計		597,091	598,532
資本	資本金	67,176	67,176
	資本剰余金	80,374	80,476
	利益剰余金	410,872	415,736
	自己株式	(37,025)	(36,781)
	その他の資本の構成要素	96,402	89,604
	親会社の所有者に帰属する持分合計	617,800	616,213
	非支配持分	19,659	18,511
資本合計		637,460	634,724
負債及び資本合計		1,234,551	1,233,256

連結損益計算書（IFRS）

（百万円）

	FY2021（自 2021年4月1日 至 2022年3月31日）	FY2022（自 2022年4月1日 至 2023年3月31日）
売上高	865,166	938,098
売上原価	695,440	747,033
売上総利益	169,725	191,065
販売費及び一般管理費	144,724	159,319
持分法による投資利益	3,785	3,196
その他の営業収益	10,225	–
その他の営業費用	9,582	2,005
営業利益	29,430	32,936
金融収益	2,229	2,369
金融費用	2,143	3,380
税引前利益	29,516	31,926
法人所得税費用	11,851	13,264
当期利益（損失）	17,664	18,661
（当期利益の帰属）		
親会社の所有者	16,587	18,412
非支配持分	1,077	249
（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（円）	32.35	35.89
希薄化後１株当たり当期利益（円）	32.26	35.77

連結包括利益計算書（IFRS）

（百万円）

	FY2021（自 2021年4月1日 至 2022年3月31日）			FY2022（自 2022年4月1日 至 2023年3月31日）		
	税効果前	税効果	純額	税効果前	税効果	純額
当期利益（損失）			17,664			18,661
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	32,433	(11,263)	21,170	(24,255)	9,768	(14,486)
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	(2,353)	710	(1,642)	(5,550)	1,711	(3,839)
持分法適用会社に対する持分相当額	235	(68)	166	(329)	96	(232)
純損益に振替えられることのない項目合計	30,315	(10,621)	19,694	(30,135)	11,576	(18,558)
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	35,774	–	35,774	13,774	–	13,774
持分法適用会社に対する持分相当額	872	–	872	169	–	169
純損益に振替えられる可能性のある項目合計	36,647	–	36,647	13,943	–	13,943
その他の包括利益合計	66,963	(10,621)	56,341	(16,192)	11,576	(4,615)
当期包括利益合計			74,006			14,046
（当期包括利益の帰属）						
親会社の所有者			72,220			13,449
非支配持分			1,785			597

連結持分変動計算書（IFRS）

（百万円）

FY2021（自 2021年4月1日 至 2022年3月31日）	親会社の所有者に帰属する持分			
	資本金	資本剰余金	利益剰余金	自己株式
期首残高	67,176	80,338	397,837	(37,303)
当期利益	–	–	16,587	–
その他の包括利益	–	–	–	–
当期包括利益合計	–	–	16,587	–
自己株式の取得	–	–	–	(8)
自己株式の処分	–	(14)	–	286
株式報酬取引	–	42	–	–
剰余金の配当	–	–	(10,263)	–
子会社に対する所有者持分の変動	–	7	–	–
その他	–	–	6,711	–
所有者との取引額等合計	–	35	(3,551)	278
期末残高	67,176	80,374	410,872	(37,025)

（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			
	資本金	資本剰余金	利益剰余金	自己株式
期首残高	67,176	80,374	410,872	(37,025)
当期利益	–	–	18,412	–
その他の包括利益	–	–	–	–
当期包括利益合計	–	–	18,412	–
自己株式の取得	–	–	–	(8)
自己株式の処分	–	28	–	252
株式報酬取引	–	74	–	–
剰余金の配当	–	–	(15,403)	–
その他	–	–	1,855	–
所有者との取引額等合計	–	102	(13,548)	243
期末残高	67,176	80,476	415,736	(36,781)

	親会社の所有者に帰属する持分					非支配持分	資本合計
	その他の資本の構成要素				合計		
	在外営業活動体の換算差額	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	(10,616)	34,797	22,286	46,467	554,516	19,052	573,569
当期利益	–	–	–	–	16,587	1,077	17,664
その他の包括利益	35,933	(1,638)	21,338	55,633	55,633	708	56,341
当期包括利益合計	35,933	(1,638)	21,338	55,633	72,220	1,785	74,006
自己株式の取得	–	–	–	–	(8)	–	(8)
自己株式の処分	–	–	–	–	271	–	271
株式報酬取引	–	–	–	–	42	–	42
剰余金の配当	–	–	–	–	(10,263)	(1,164)	(11,428)
子会社に対する所有者持分の変動	–	–	–	–	7	(14)	(7)
その他	–	(5,697)	–	(5,697)	1,013	–	1,013
所有者との取引額等合計	–	(5,697)	–	(5,697)	(8,936)	(1,179)	(10,115)
期末残高	25,316	27,460	43,625	96,402	617,800	19,659	637,460

	親会社の所有者に帰属する持分					非支配持分	資本合計
	その他の資本の構成要素				合計		
	在外営業活動体の換算差額	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	25,316	27,460	43,625	96,402	617,800	19,659	637,460
当期利益	–	–	–	–	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	13,606	(3,809)	(14,759)	(4,962)	13,449	597	14,046
自己株式の取得	–	–	–	–	(8)	–	(8)
自己株式の処分	–	–	–	–	280	–	280
株式報酬取引	–	–	–	–	74	–	74
剰余金の配当	–	–	–	–	(15,403)	(1,744)	(17,148)
その他	–	(1,835)	–	(1,835)	20	–	20
所有者との取引額等合計	–	(1,835)	–	(1,835)	(15,037)	(1,744)	(16,782)
期末残高	38,922	21,816	28,865	89,604	616,213	18,511	634,724

連結キャッシュ・フロー計算書（IFRS）

（百万円）

	FY2021（自 2021年4月1日 至 2022年3月31日）	FY2022（自 2022年4月1日 至 2023年3月31日）
営業活動によるキャッシュ・フロー		
税引前利益	29,516	31,926
減価償却費及び償却費	56,558	58,376
減損損失	10,222	50
退職給付に係る負債及び退職給付に係る資産の増減額	(2,442)	(3,056)
受取利息及び受取配当金	(1,728)	(1,987)
支払利息	2,573	3,726
持分法による投資損益（益）	(3,785)	(3,196)
有形固定資産売却損益（益）	(10,048)	(157)
売上債権の増減額（増加）	(11,902)	5,100
棚卸資産の増減額（増加）	(34,821)	6,330
仕入債務の増減額（減少）	442	(10,130)
その他	(2,707)	(3,820)
小計	31,876	83,161
利息及び配当金の受取額	5,241	5,122
利息の支払額	(2,936)	(3,670)
法人所得税の支払額	(11,447)	(20,449)
営業活動によるキャッシュ・フロー	22,733	64,163
投資活動によるキャッシュ・フロー		
有形固定資産の取得による支出	(36,063)	(44,292)
有形固定資産の売却による収入	10,829	302
無形資産の取得による支出	(5,559)	(7,457)
その他の金融資産の取得による支出	(20)	(118)
その他の金融資産の売却による収入	11,290	3,348
その他	(450)	(561)
投資活動によるキャッシュ・フロー	(19,973)	(48,778)

（百万円）

	FY2021（自 2021年4月1日 至 2022年3月31日）	FY2022（自 2022年4月1日 至 2023年3月31日）
財務活動によるキャッシュ・フロー		
短期借入金の純増減額（減少）	(22,035)	(8,065)
長期借入れによる収入	9,000	16,409
長期借入金の返済による支出	(9,304)	(14,436)
社債の発行による収入	–	43,000
社債の償還による支出	(10,000)	(10,000)
リース負債の返済による支出	(4,722)	(5,636)
自己株式の取得による支出	(1)	(1)
配当金の支払額	(10,259)	(15,386)
非支配持分への配当金の支払額	(1,164)	(1,744)
その他	263	280
財務活動によるキャッシュ・フロー	(48,224)	4,417
現金及び現金同等物に係る換算差額	6,330	2,801
現金及び現金同等物の増減額	(39,133)	22,604
現金及び現金同等物の期首残高	176,638	137,504
現金及び現金同等物の期末残高	137,504	160,109

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。▶

06 データセクション
NSKグループ会社

2023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ステアリングシステムズ(株)	100.0%	自動車部品の製造
	NSKマイクロプレシジョン(株)	55.0%	産業機械軸受等の製造・販売
	NSKマイクロプレシジョン(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%	自動車軸受等の部品製造
	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
	(株)ADTech	100.0%	自動車部品の研究開発
	NSKワーナー(株)	50.0%	自動車関連製品の製造・販売
	千歳産業(株)	50.0%	自動車関連製品の製造
	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プレシジョン・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ステアリングシステムズ・アメリカ社	100.0%	自動車部品の製造・販売
	NSK-AKSプレシジョンボール社	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
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・マニュ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
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プレシジョン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プレシジョンボール・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
	ノイベック社	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
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ステアリングシステムズ・ポーランド社	100.0%	自動車部品の製造
	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プレシジョンボール・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
モロッコ	NSKステアリングシステムズ・モロッコ社	100.0%	自動車部品の製造
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オートモーティブ・コンポーネンツ中国社	100.0%	中国自動車部品関係会社の統括、販売
	NSK昆山社	85.0%	自動車軸受等の製造
	NSKステアリングシステムズ東莞社	100.0%	自動車部品の製造
	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プレシ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ステアリングシステムズ杭州社	100.0%	自動車部品の製造
	NSKステアリングシステムズ蕭山社	100.0%	自動車部品の製造
	NSKプレシジョン瀋陽社	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
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プレシジョンボール・インドネシア社	100.0%	鋼球の製造・販売
タイ	NSKベアリング・マニュファクチュアリング(タイ)社	74.9%	自動車軸受の製造・販売
	サイアムNSKステアリングシステムズ社	74.9%	自動車部品の製造・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マイクロプレシジョン(M)社	100.0%	産業機械軸受等の製造
	ISCマイクロプレシジョン社	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
	ラネー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

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.6-7 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。

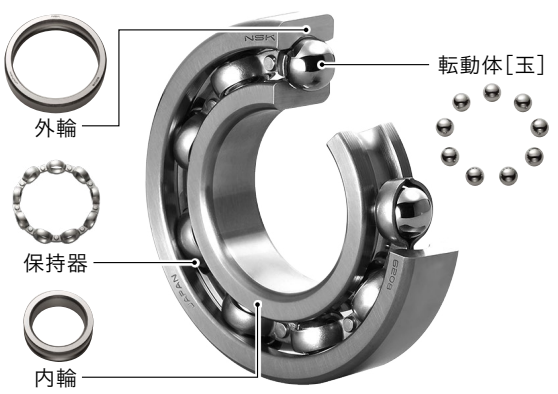
ベアリングを使うと…

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

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

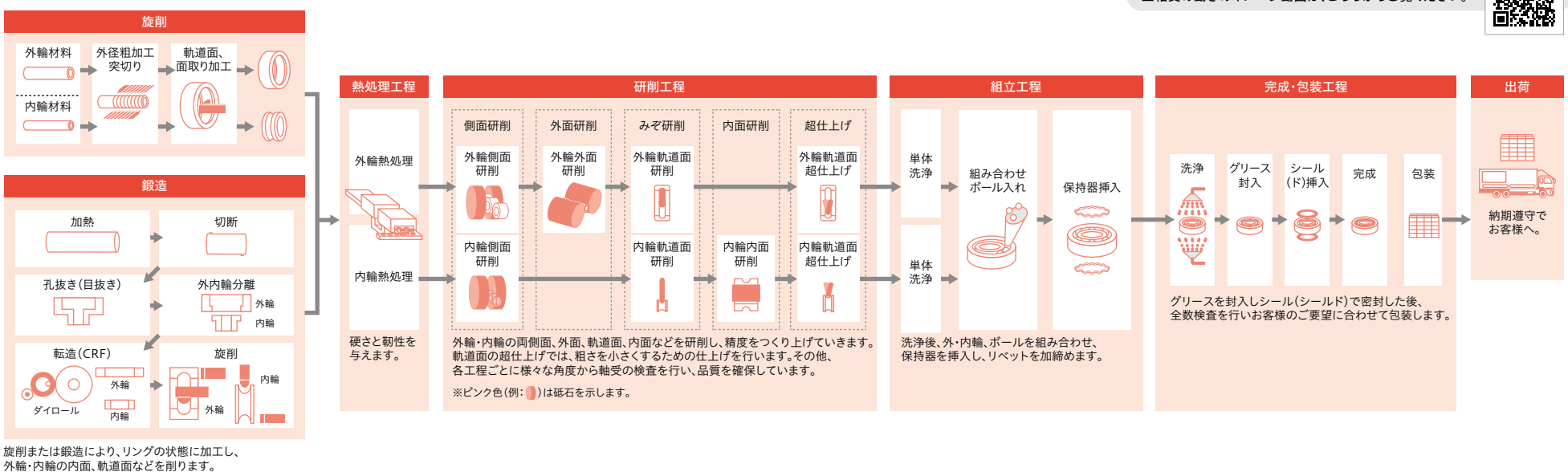
構造



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

玉軸受の動きのイメージ動画は、こちらからご覧ください。

ベアリングの主な製造工程



ボールねじ

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

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

ボールねじを使うと…

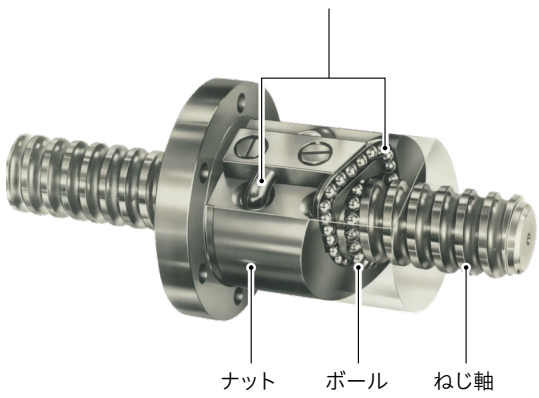
ボールねじは、回転運動を直線運動に変換することができる製品です。
用途は、大きく2つに分けることができます。

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

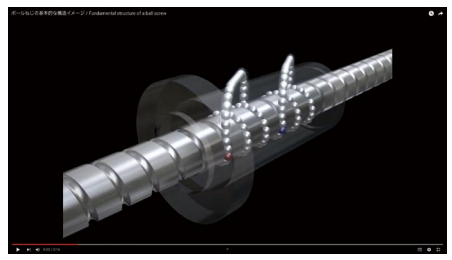
機械部品を加工する工作機械においては、「**精密な位置決め**」が活かされています。

構造

ボールねじのボール循環機構（リターンチューブ式）

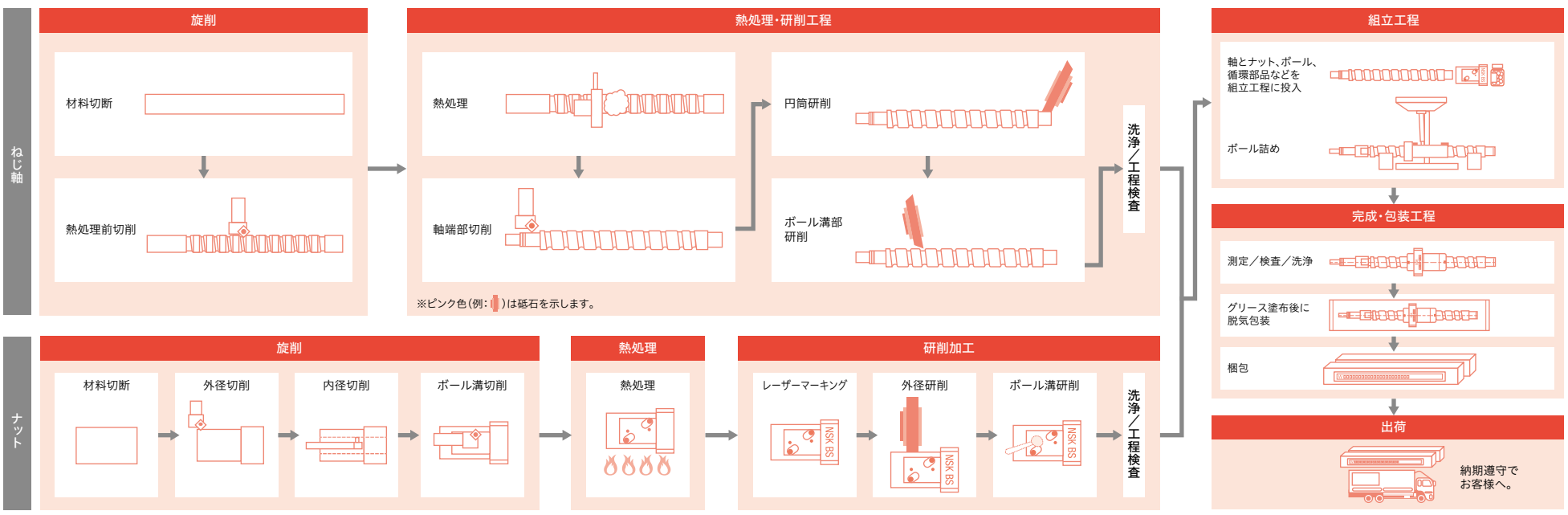


動きのイメージ



動画は、こちらからご覧ください。

ボールねじの主な製造工程



06 データセクション

用語集

用語	意味
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す。
GAM	NSKにおける、グローバルアカウントマネジャー（**G**lobal **A**ccount **M**anager）の略。自動車のグローバル・プラットフォーム案件のために、地域横断的なコーディネーションを行う役割を持つ担当管理者を指します。
KAM	NSKにおける、キーアカウントマネジャー（**K**ey **A**ccount **M**anager）の略。KAMは、各地域の重要客先に対し、グローバルアカウントマネジャーと連携し、それぞれの地域での窓口としてお客様との密接な関係を構築の上、それを強みとしたリージョナルな営業や技術の対応をする役割を担っています。
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
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す。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
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す。 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
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。
ハブユニットベアリング	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。

06 データセクション
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きます。また、安定的な利益還元に努め、持続的な成長かつ中長期的な企業価値の向上を目指すことにより、株主・投資家を含むステークホルダーの期待に応える企業であり続けたいと考えています。

株主総会

株主総会を株主との積極的な対話の場と認識し、集中日を避けた総会日時の設定（集中日の遅くとも2日前に開催）や、招集通知と報告書の早期発送・開示（通常開催日の28日前にウェブサイトで開示）するなどの環境整備に努めています。

■2023年3月期（第162期）定時株主総会
（2023年6月23日開催）

ご来場株主数	議決権行使率
60名	82.3%

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）も毎年実施しており、FY2022は初めてサステナビリティ説明会を開催しました。

また、前年度に引き続きFY2022も個人投資家説明会を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設けるなど、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。

■FY2022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 409社
個別IR取材		延べ 245社
機関投資家エンゲージメント		延べ 31社
社長スモールミーティング	4回	延べ 69名
海外IRロードショー（オンライン） 欧州・北米・アジア		18社
海外投資家向けカンファレンス参加	2回	延べ 13社
サステナビリティ説明会		延べ 41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はなく、幅広い投資家からますます重要視されています。NSKは、世界的にその信頼性が認められた下記の代表的なSRI/ESGインデックスに組み入れられています。（2023年6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	※3 FTSE Blossom Japan Sector Relative Index	https://www.ftserussell.com/ja/products/indices/blossom-japan
※1 FTSE4Good	https://www.ftserussell.com/ja/products/indices/ftse4good	Corporate ESG Performance Prime ISS ESG	https://www.issgovernance.com/esg/ratings/
※2 FTSE Blossom Japan	https://www.ftserussell.com/ja/products/indices/blossom-japan	2023 Sompo Sustainability Index	https://www.sompo-am.co.jp/

※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フッセルが作成し、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。

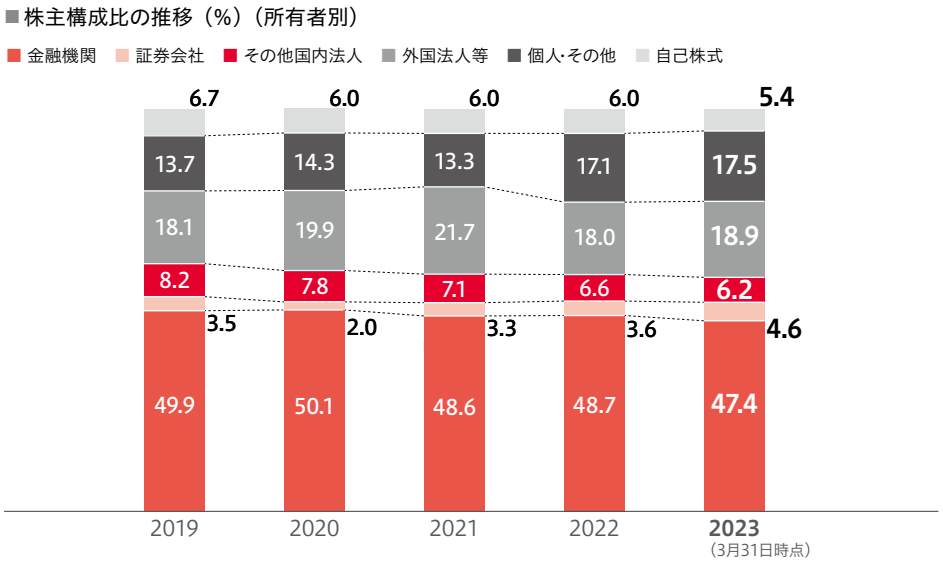
※3：FTSE Russell（FTSE International Limited と Frank Russell Companyの登録商標）はここにNSKが第三者調査の結果、FTSE Blossom Japan Sector Relative Index組み入れの要件を満たし、本インデックスの構成銘柄となったことを証します。FTSE Blossom Japan Sector Relative Indexはサステナブル投資のファンドや他の金融商品の作成・評価に広く利用されます。

06 データセクション
株式情報

2023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 551,268,104株（うち自己株式29,989,309株）
株主数	64,909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2023」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.68
- 温室効果ガス排出量（Scope1・Scope2・Scope3） ▶P.68
- 水使用量 ▶P.68
- 廃棄物等排出量 ▶P.68
- VOC排出量 ▶P.68
- 休業度数率 ▶P.69

環境情報検証報告書及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2023」の発行にあたって



早速（はやみ） 秀明（ひであき）
執行役　経営企画本部長
IR担当

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2023は、創業からNSKを支えてきた「製品や技術を通じて社会に貢献する」という姿勢に立ち返りつつ、電動化、自動化、デジタル化、環境負荷低減をキーワードにNSKの目指す姿を改めてお伝えしています。

MTP2026の到達点として目指している「新しい姿の1兆円企業」を実現させるため、どのように収益と資本効率の向上に取り組み、ROE 2桁を達成させるのか、また「社会から必要とされ、選ばれ続ける会社」になるため、知的資本、製造資本、人的資本をどのように強化し、環境負荷最小化や持続可能な社会に貢献するのか。NSKの目標達成に向けたこれらの取り組みがステークホルダーの皆様に伝われば幸いです。

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努めて参りますので、本レポートをお読みいただいた皆様からの忌憚のないご意見、ご要望をお待ちしています。

MOTION & CONTROL™

NSK

CAT. No. 8416 2023 X-10 Printed in Japan ©日本精工株式会社 2023