



Change & Go Beyond

2026年3月期 3Q決算説明会

本資料には、業績見通し及び事業計画等を記載しています。
それらにつきましては、各資料の作成時点における経済環境や事業方針などの
一定の前提に基づいて作成しています。従って、実際の業績は、様々な要因により
業績見通しとは異なる結果となりうることをご承知おき下さい。

2026年2月4日
日本精工株式会社

目次

1. 2026年3月期 3Q実績
2. 2026年3月期 通期予想

(補足資料)

2026年3月期 3Q実績

2023年8月に持分法適用関連会社化しましたステアリング事業につきまして、2025年9月1日に当社の連結子会社となりました。これに伴い、2026年3月期（FY25）よりステアリング事業を独立したセグメントとして開示しております。

また、2025年3月期（FY24）およびFY25 8月までの自動車事業に含まれていましたステアリング事業に関する持分法投資損益を自動車事業からステアリング事業へ組み替えていきます。

2026年3月期 (FY25) 3Q決算のポイント

FY25 3Q累計 実績

- ✓ 対前年増収増益。
- ✓ 構造改革費用として欧州を中心に40億円を計上。
- ✓ 11月公表の予想に対し円安で推移。

		YoY	YoY うち、ステアリング事業 (+ 577億円)
売上高	6,585億円	+ 615億円	(+ 50億円)
営業利益	274億円	+ 118億円	
一過性除く※	296億円	+ 76億円	連結子会社化による 一時的損益 +14億円含む

FY25 通期予想

- ✓ FY25 3Q実績と足元の事業環境を反映し、FY25通期予想を修正。
- ✓ 期末配当は17円/株を予定。年間配当は34円/株を維持。
▶配当方針 安定配当、DOE2.5%を下限の目安。

		対11月予想差	うち、ステアリング事業
売上高	9,000億円	+ 150億円	(+ 70億円)
営業利益	370億円	+ 70億円	(+ 15億円)
一過性除く※	424億円	+ 49億円	

※営業利益からその他の営業収益および費用（為替差損益ほか）、構造改革関連費用、
ステアリング事業の連結子会社化による一時的な損益を除いた利益を表示しています。

FY25 3Q実績サマリー

- ✓ 営業利益は2025年11月公表の予想に対し、91%の進捗率。
- ✓ 構造改革を含む収益改善は対前年で計画どおりに進捗。

(ステアリング事業は YoY 売上高 + 577億円 / 営業利益+50億円)

(億円)	3Q累計実績		YoY (為替影響)	FY25予想		
	FY24	FY25		増減額	増減率	11月公表
継続事業 売上高	5,969	6,585	+615 (-43)	+10.3%	8,850	<u>74%</u>
営業利益 (率)	156 (2.6%)	274 (4.2%)	+118 (+16)	+75.2%	300 (3.4%)	<u>91%</u>
一過性除く ※1 (率)	220 (3.7%)	296 (4.5%)	+76 (-10)	+34.6%	376 (4.2%)	<u>79%</u>
税引前利益	129	266	+138	+107.2%	290	<u>92%</u>
当期利益 (親会社所有者帰属)	57	135	+79	+138.8%	160	
継続事業+ 非継続事業 当期利益 ※2 (親会社所有者帰属)	39	135	+96	+244.5%	160	<u>85%</u>
換算レート 1USD	152.6	148.8	-3.8	-2.5%	143.0	
" 1EUR	164.8	171.8	+7.0	+4.3%	164.0	
" 1CNY	21.2	20.8	-0.4	-1.7%	20.2	

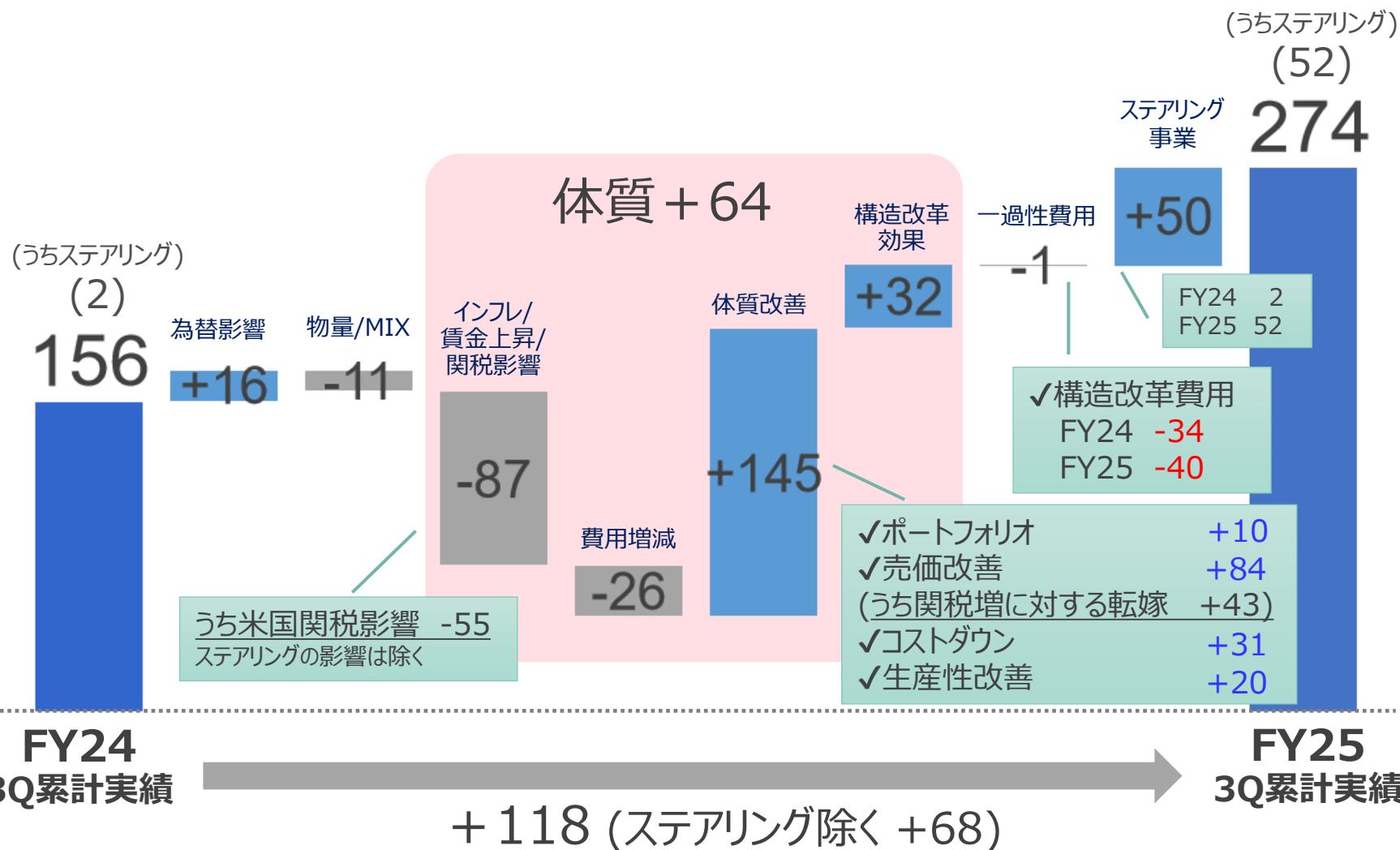
※1 営業利益からその他の営業収益および費用（為替差損益ほか）、構造改革関連費用、
ステアリング事業の連結子会社化による一時的な損益を除いた利益を表示しています。

※2 FY25実績には非継続事業の対象はありません。

営業利益 増減内訳 FY24 3Q累計実績 ⇒ FY25 3Q累計実績

- ✓ 体質改善と構造改革による収益改善を推進。
- ✓ 費用増減は発生タイミング等により3Q時点で通期計画を下回る。

(億円)



FY25 3Q累計実績 -産業機械事業-

FY25 3Q累計実績 除く為替影響+2.4%增收。緩やかな回復継続。

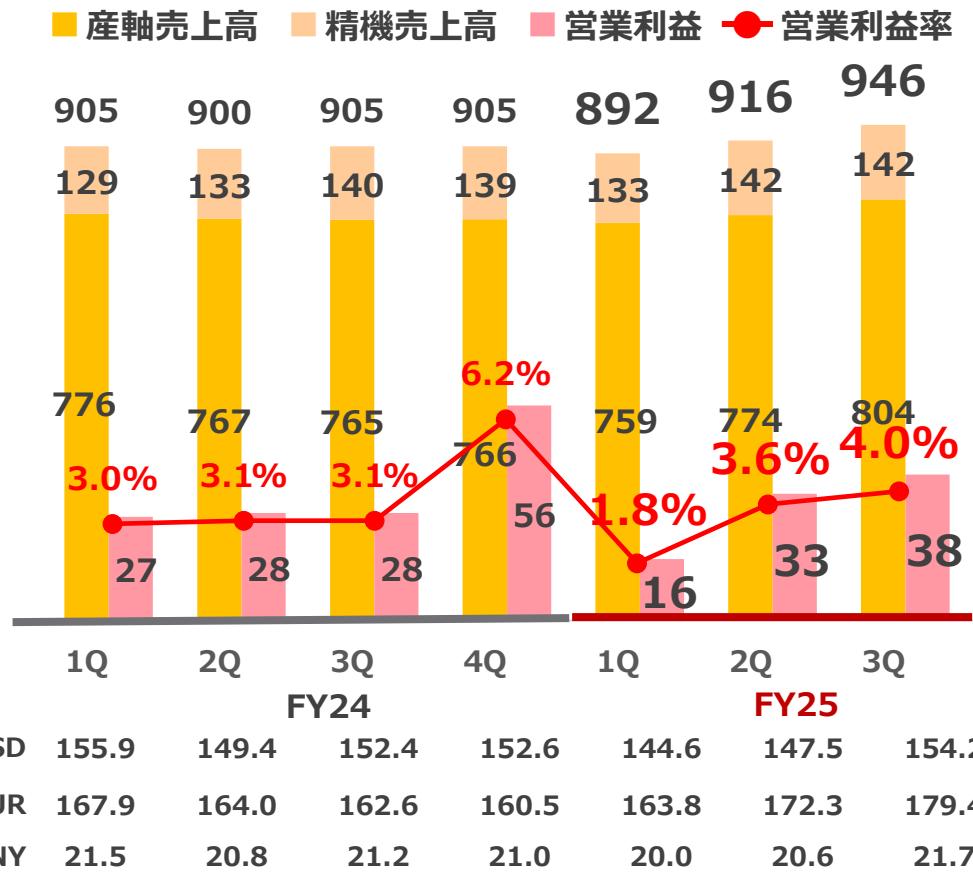
- ・産機軸受：工作機械向けを中心に中国で增收。
- ・精機製品：工作機械(中国)、半導体製造装置(米国)向けで增收。

一過性費用(億円) **FY25 : 1Q 3, 2Q 3, 3Q 5** / **FY24: 1Q 計上なし、2Q 12, 3Q 1, 4Q 5**

営業利益率は1Qを底に上昇傾向。収益性の改善は道半ば。

(億円)

	3Q累計実績		YoY	
	FY24	FY25	増減額	増減率
			(為替影響)	(為替除く)
売上高	2,710	2,754	+43	+1.6%
			(-20)	(+2.4%)
産業機械軸受	2,308	2,336	+29	+1.2%
精機製品	402	417	+15	+3.7%
営業利益	83	86	+3	+3.6%
(率)	(3.1%)	(3.1%)		
一過性除く	97	98	+1	+0.7%
(率)	(3.6%)	(3.5%)		
換算レート1USD	152.6	148.8	-3.8	-2.5%
〃 1EUR	164.8	171.8	+7.0	+4.3%
〃 1CNY	21.2	20.8	-0.4	-1.7%



FY25 3Q累計実績 -自動車事業-

FY25 3Q累計実績 YoY増収増益。除く為替影響+1.6%の増収。

- ・ 欧州向け販売減に対し、中国・米州向け販売増でYoY増収。

一過性費用(億円) **FY25: 1Q 1(構造改革以外 1), 2Q 0, 3Q 23**

FY24: 1Q 5, 2Q 計上なし, 3Q 25(構造改革以外10億円), 4Q 1

3Qは構造改革費用23億円を計上。体質改善は計画どおり進捗し対前年増益。

※ FY24およびFY25 8月までのステアリング事業の持分法による投資損益は自動車事業からステアリング事業へ組み替えて表示しています。

(億円)

	3Q累計実績		YoY	
	FY24	FY25	増減額	増減率
			(為替影響)	(為替除く)
売上高	3,002	3,026	+24	+0.8%
			(-23)	(+1.6%)
営業利益	84	127	+43	+51.8%
(率)	(2.8%)	(4.2%)		
一過性除く	114	150	+36	+31.3%
(率)	(3.8%)	(4.9%)		
換算レート1USD	152.6	148.8	-3.8	-2.5%
〃 1EUR	164.8	171.8	+7.0	+4.3%
〃 1CNY	21.2	20.8	-0.4	-1.7%

グローバル自動車生産台数 (S&P)

百万台

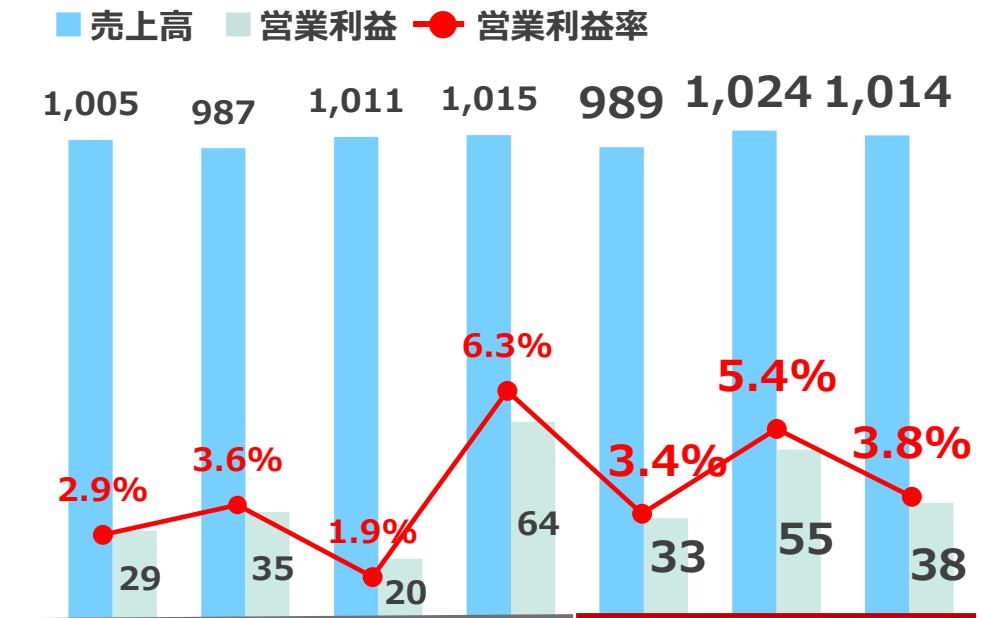
FY24
3Q累計

68

FY25
3Q累計

70

増減率
+3.9%



	USD	155.9	149.4	152.4	152.6	144.6	147.5	154.2
	EUR	167.9	164.0	162.6	160.5	163.8	172.3	179.4
	CNY	21.5	20.8	21.2	21.0	20.0	20.6	21.7

FY25 3Q累計実績 -顧客地域別売上高 (ステアリング事業除く) - **NSK**

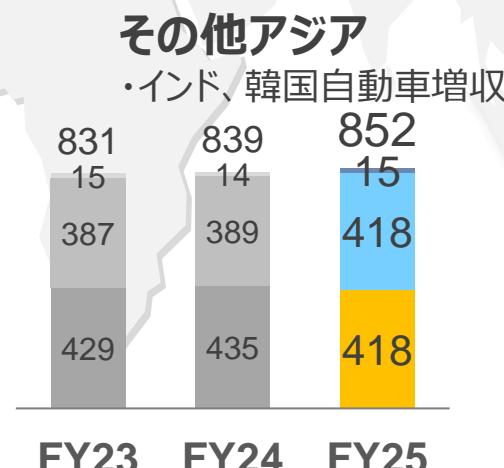
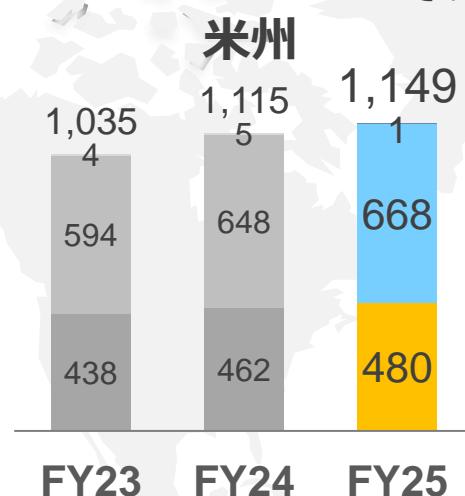
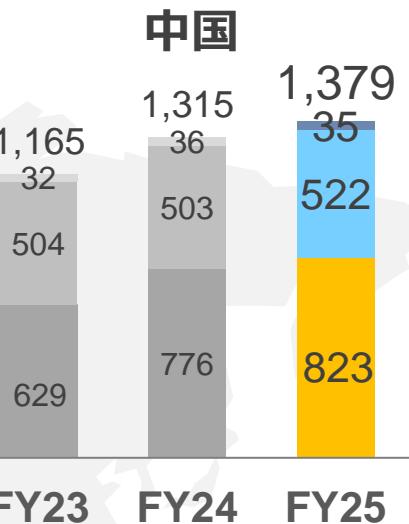
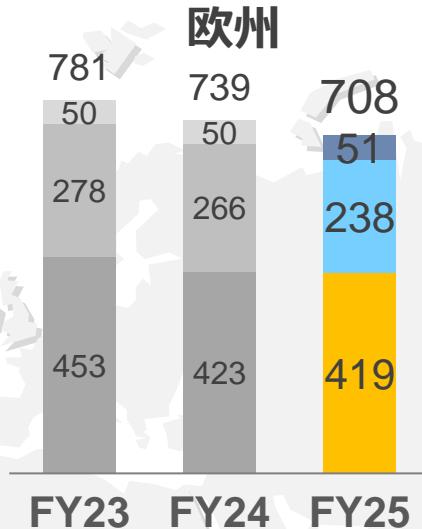
欧洲：産機、自動車販売減少。 中国：景気刺激策、拡販で增收。

米州：堅調に推移。

日本：産機横ばい、自動車減収。

(億円)

- 産業機械
- 自動車
- その他



※FY25について各地域グラフから以下
ステアリング事業の数値を除いています。

ステアリング事業

日本	171	米州	139	欧洲	164
中国	77	その他アジア	26		

換算レート	FY23 3Q累計	FY24 3Q累計	FY25 3Q累計
1USD	143.3	152.6	148.8
1EUR	155.3	164.8	171.8
1CNY	20.0	21.2	20.8

2026年3月期 通期予想

- ✓ 為替レートは2025年11月公表の予想前提に対し円安で推移。
- ✓ 事業環境は概ね想定どおりも、レアアース・半導体リスク等先行きは不透明。
- ✓ 構造改革および米国関税政策は計画どおりに進捗。

2H見通し（11月）

4Q見通し（2月）

事業環境

- ✓ 産機は緩やかな回復。
- ✓ 2H自動車生産台数は1H横ばい。
- ✓ 為替レートは対予想円安で推移。

- ✓ 産機のAMは欧州低迷。
- ✓ 自動車生産台数は計画どおり。
- ✓ 為替レートはUSD150円を想定。

米国 関税政策

- ✓ 1Q時点（7月）の影響見通し
90億円を110億円へ見直し。
・米232条 鉄鋼・アルミ完成影響および
ステアリングの影響（20億円）を反映。
- ✓ 売価転嫁の方針を継続。ただし
一か月分の回収ずれを見込む。

- ✓ 2Q時点（11月）から影響額の
見通しに変更なし。
- ✓ 売価転嫁の方針と一か月分の回収
ずれの考え方へ変更なし。

構造改革

- ✓ 欧州を中心に1,000名規模の削減。
FY24 600名完了 FY25 400名計画
- ✓ 効果刈り取り +44億円
一過性費用計上 -65億円

- ✓ FY25 400名に対し100%の進捗。
- ✓ 効果の刈り取りと費用計上は予定どおり
4Q予定 効果刈り取り +12億円
一過性費用計上 -25億円

2026年3月期 (FY25) 通期業績予想

- ✓ FY25 3Q実績と足元の事業環境を反映し、上方修正。
- ✓ 対前年、体质改善とステアリング事業の取得により増益。

►ステアリング事業予想 売上高 970億円 / 営業利益 50億円

対11月予想 +70億円 / +15億円, YoY +970億円/+36億円

(億円)	FY25		対11月予想		FY24	YoY	
	11月予想	修正予想	増減額 (為替影響)	伸び率		実績	増減額 (為替影響)
継続事業 売上高	8,850	9,000	+150 (+200)	+1.7%	7,967	+1,033 (-)	+13.0%
営業利益 (率)	300 (3.4%)	370 (4.1%)	+70 (+60)	+23.3%	285 (3.6%)	+85 (+15)	+30.0%
一過性除く ※1 (率)	376 (4.2%)	425 (4.7%)	+49 (+40)	+13.0%	364 (4.6%)	+61 (-)	+16.7%
税引前利益	290	360	+70	+24.1%	251	+109	+43.4%
継続事業 + 非継続事業 当期利益 ※2 (親会社所有者帰属)	160	200	+40	+25.0%	106	+94	+87.8%
換算レート1USD	143.0	149.1 ※3	+6.1	+4.2%	152.6	-3.5	-2.3%
" 1EUR	164.0	173.9	+9.9	+6.0%	163.7	+10.1	+6.2%
" 1CNY	20.2	20.8	+0.6	+3.1%	21.1	-0.3	-1.4%

※1 営業利益からその他の営業収益および費用（為替差損益ほか）、構造改革関連費用、ステアリング事業の連結子会社化による一時的な損益を除いた利益を表示しています。

※2 FY25実績には非継続事業の対象はありません。

※3 FY254Qの為替レート前提：USD150円、EUR180円、CNY21円

営業利益 増減内訳

✓ 11月公表計画に対し +70億円修正。 (11月は当初計画から +80億円修正)

(億円)

- ・為替影響 +60億円
- ・ステアリング +15億円
- ・物量/Mix -15億円
- ・体質改善 +10億円

✓ FY24通期実績 ⇒ FY25通期修正予想

(うちステアリング)

(14)

285

+15

-21

為替影響

物量/Mix

インフレ/
賃金上昇

-143

うち米国関税影響 -90
ステアリングの影響は除く

体質 +72

体質改善

構造改革
効果

+44

費用増減

-45

一過性費用

-17

FY24 14
FY25 50

(うちステアリング)
(50)

370

✓構造改革費用
FY24計上
FY25計上

-46
-65

✓ポートフォリオ
✓売価改善
(うち関税増に対する転嫁 +80)
✓コストダウン
✓生産性改善

+15
+129
+80
+45
+27

+85 (ステアリング除く +49)

0 FY24
通期実績

FY25
修正予想

FY25通期業績予想 -セグメント別-

主なセクター別需要動向(NSK予測)

産業機械事業

(億円)	FY25		対11月予想		FY25 1H実績	2H予想
	11月予想	修正予想	増減額	増減率		
売上高	3,670	3,730	+60	+1.6%	1,808	1,922
産業機械軸受	3,110	3,165	+55	+1.8%	1,533	1,632
精機製品	560	565	+5	+0.9%	275	290
営業利益	130	155	+25	+19.2%	49	106
(率)	(3.5%)	(4.2%)			(2.7%)	(5.5%)
一過性除く	148	183	+35	+23.3%	55	128
(率)	(4.0%)	(4.9%)			(3.1%)	(6.6%)

	FY25 1H実績	2H予想
	1,808	1,922
	1,533	1,632
	275	290
	49	106
	(2.7%)	(5.5%)
	55	128
	(3.1%)	(6.6%)

	AM	FY25 1H		FY25 2H	
		vs FY24 2H	vs FY25 1H	vs FY24 2H	vs FY25 1H
E&E	AM	↓	→	↑	↓
	家電	↑	↓	↓	→
	自動車	↓	→	↑	↓
OEM	ロボット	→	→	→	→
	風力	↑	↓	↑	↓
	鉄道	→	→	→	→
	工作機械	↑	→	↑	→
	半導体	↓	→	↓	→

- 需要環境は想定線。工作機械向けは中国好調も欧州はAM向け低調継続。(為替影響+80億円)
- 拡販と体质改善で下期の営業利益率5%以上への回復を狙う。

自動車事業

(億円)	FY25		対11月予想		FY25 1H実績	2H予想
	11月予想	修正予想	増減額	増減率		
売上高	3,990	4,000	+10	+0.3%	2,012	1,988
営業利益	155	165	+10	+6.5%	89	76
(率)	(3.9%)	(4.1%)			(4.4%)	(3.8%)
一過性除く	190	193	+3	+1.6%	89	104
(率)	(4.8%)	(4.8%)			(4.4%)	(5.3%)

	FY25 1H実績	2H予想
	2,012	1,988
	89	76
	(4.4%)	(3.8%)
	89	104
	(4.4%)	(5.3%)

グローバル自動車生産台数 (万台, NSK予測)

	修正予想	
	FY25	90
11月予想		
FY25		
90		
1 H	1 H	
45	45	
2 H	2 H	
45	45	

- 通期予想は半導体・レアアースの輸出規制リスクを考慮し為替影響(+70億円)を除いて若干減収も構造改革による収益体质改善を含め下期で営業利益率5%以上の収益体质を狙う。

- ✓ 2036年のありたい姿へ向けた次の3年での取り組み課題



- ✓ コロナ禍明け、市場の回復と成長を前提とした戦略を進めたが成長は鈍化。クルマの電動化対応と新商品の拡大には一定の成果も固定費が増加。
- ✓ 物量に頼らない収益体质の改善や、欧州の構造改革に着手もROEは目標の8%を下回る水準が継続。

重点課題

1. 収益性のさらなる改善

- ✓ ポートフォリオ変革
- ✓ 不断の構造改革
(生産再編/固定費)

2. 適正な自己資本のコントロール

- ✓ 安定的な配当 (DOE、配当性向)
- ✓ 機動的なバイバック

ターゲット = ROE 短期 8% 長期 10%以上

3. “新”領域による成長の実現

- ✓ 電動車向け新商品のラインナップ拡大
- ✓ PLMビジネス(CMS+MRO)
- ✓ ロボティクス・自動化領域での成長
- ✓ M&Aやパートナーシップの促進

補足資料

補足. 事業セグメント別業績

※ FY24およびFY25 8月までのステアリング事業の持分法による投資損益は自動車事業からステアリング事業へ組み替えて表示しています。

(億円)	FY24実績						FY25						FY25 通期予想	
	1Q	2Q	3Q	3Q累計	4Q	通期	1Q	2Q	3Q	3Q累計	増減額	伸び率		
合計	売上高	2,005	1,971	1,993	5,969	1,997	7,967	1,958	2,165	2,462	6,585	+615	+10.3%	9,000
	営業利益	59	38	59	156	128	285	48	117	109	274	+118	+75.2%	370
	(営業利益率)	(2.9%)	(1.9%)	(3.0%)	(2.6%)	(6.4%)	(3.6%)	(2.4%)	(5.4%)	(4.4%)	(4.2%)			(4.1%)
除くステアリング	売上高	2,005	1,971	1,993	5,969	1,997	7,967	1,958	2,013	2,037	6,007	+38	+0.6%	8,030
	営業利益	57	48	49	154	116	271	45	89	87	222	+68	+43.8%	320
	(営業利益率)	(2.8%)	(2.4%)	(2.5%)	(2.6%)	(5.8%)	(3.4%)	(2.3%)	(4.4%)	(4.3%)	(3.7%)			(4.0%)
産業機械	売上高	905	900	905	2,710	905	3,615	892	916	946	2,754	+43	+1.6%	3,730
事業	産業機械軸受	776	767	765	2,308	766	3,073	759	774	804	2,336	+29	+1.2%	3,165
	精機製品	129	133	140	402	139	541	133	142	142	417	+15	+3.7%	565
	営業利益	27	28	28	83	56	139	16	33	38	86	+3	+3.6%	155
	(営業利益率)	(3.0%)	(3.1%)	(3.1%)	(3.1%)	(6.2%)	(3.9%)	(1.8%)	(3.6%)	(4.0%)	(3.1%)			(4.2%)
自動車	売上高	1,005	987	1,011	3,002	1,015	4,017	989	1,024	1,014	3,026	+24	+0.8%	4,000
事業	営業利益	29	35	20	84	64	147	33	55	38	127	+43	+51.8%	165
	(営業利益率)	(2.9%)	(3.6%)	(1.9%)	(2.8%)	(6.3%)	(3.7%)	(3.4%)	(5.4%)	(3.8%)	(4.2%)			(4.1%)
その他	売上高	186	150	146	482	148	630	151	131	134	416	-66	-13.7%	555
	営業利益	8	1	16	25	-3	23	3	-1	0	3	-23	-89.2%	0
	(営業利益率)	(4.5%)	(0.7%)	(10.9%)	(5.2%)	(-1.8%)	(3.6%)	(2.3%)	(-0.6%)	(0.0%)	(0.7%)			(0.0%)
売上高消去	-91	-65	-69	-224	-70	-295	-73	-58	-57	-188	+36	-	-255	
その他の営業損益/調整額	-8	-16	-14	-38	-1	-38	-7	2	11	6	+44	-	0	
ステアリング事業	売上高	-	-	-	-	-	-	-	152	426	577	+577	-	970
	営業利益	2	-10	10	2	12	14	3	28	22	52	+50	-	50
	(営業利益率)	-	-	-	-	-	-	-	(18.2%)	(5.2%)	(9.0%)			(5.2%)

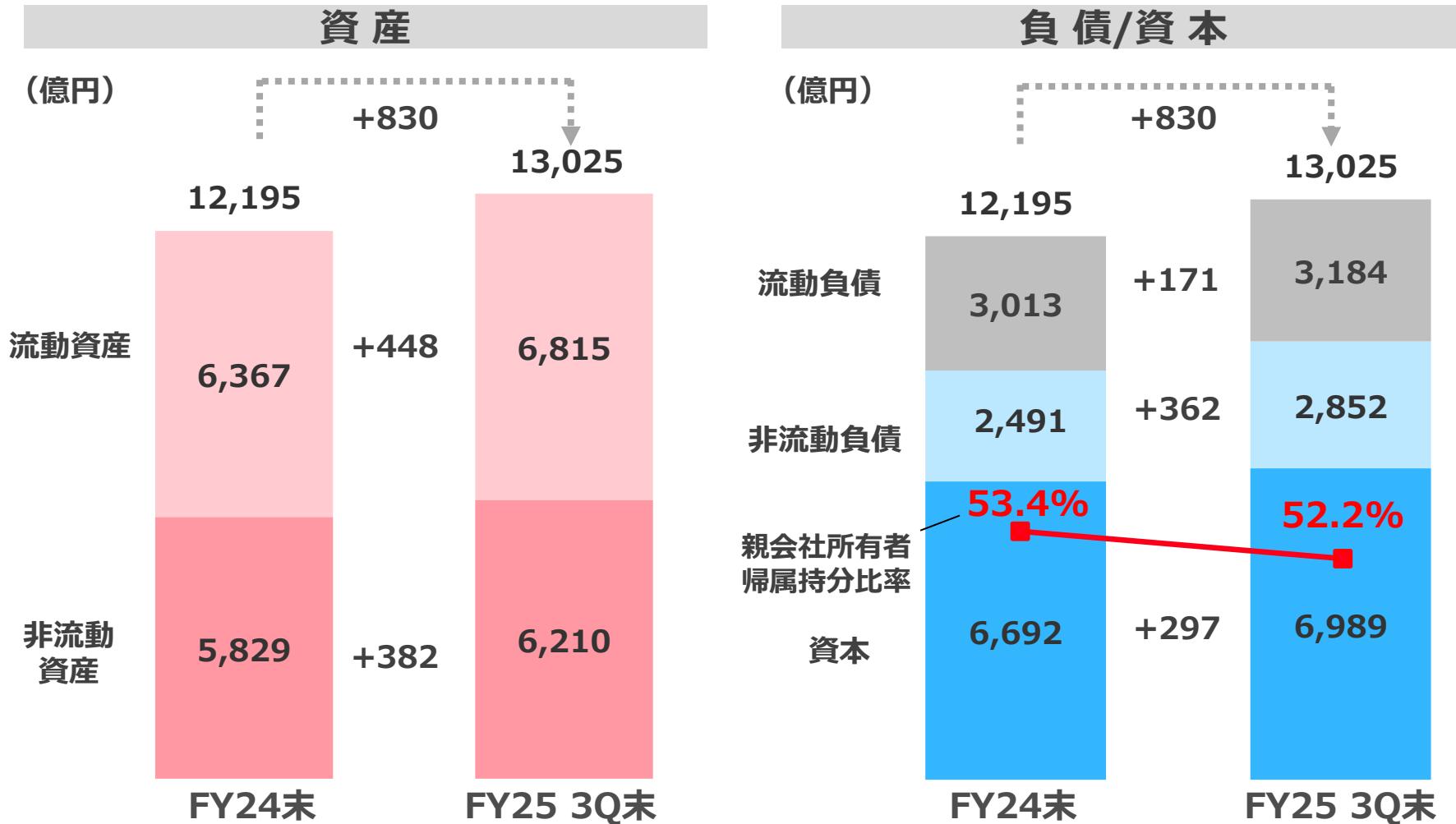
補足. 顧客地域別売上高

(億円)	FY24実績						FY25実績						3Q累計YoY	
	1Q	2Q	3Q	3Q累計	4Q	通期	1Q	2Q	3Q	3Q累計	増減額	増減率		
売上高	2,005	1,971	1,993	5,969	1,997	7,967	1,958	2,165	2,462	6,585	+615	+10.3%		
日本	641	658	663	1,962	651	2,613	625	689	777	2,090	+128	+6.5%		
海外合計	1,364	1,313	1,330	4,007	1,347	5,354	1,333	1,476	1,685	4,494	+487	+12.2%		
(海外比率)	(68.0%)	(66.6%)	(66.8%)	(67.1%)	(67.4%)	(67.2%)	(68.1%)	(68.2%)	(68.4%)	(68.3%)				
米州	392	361	362	1,115	385	1,500	386	428	475	1,288	+173	+15.5%		
欧州	271	238	230	739	261	1,000	238	275	359	872	+133	+18.0%		
中国	420	432	464	1,315	412	1,726	432	477	547	1,457	+142	+10.8%		
その他アジア	281	283	275	839	290	1,128	277	296	305	878	+39	+4.7%		
換算レート														
1USD	155.9	149.4	152.4	152.6	152.6	152.6	144.6	147.5	154.2	148.8	-3.8	-2.5%		
1EUR	167.9	164.0	162.6	164.8	160.5	163.7	163.8	172.3	179.4	171.8	+7.0	+4.3%		
1CNY	21.5	20.8	21.2	21.2	21.0	21.1	20.0	20.6	21.7	20.8	-0.4	-1.7%		

補足. 財政状態

2025年9月1日にステアリング事業を連結子会社化した影響もあり、資産および負債/資本が前年度末残高から増加しています。

換算レート	FY24末	FY25 3Q末
1USD	149.5	156.5
1EUR	162.0	184.3
1CNY	20.6	22.4



補足. 棚卸資産/有利子負債

2025年9月1日にステアリング事業を連結子会社化した影響もあり、
資産および棚卸資産および有利子負債が前年度末残高から増加しています。

換算レート	FY24末	FY25 3Q末
1USD	149.5	156.5
1EUR	162.0	184.3
1CNY	20.6	22.4

棚 卸 資 産

(億円)



1,859

海外

1,073

+289

786

+54

FY24末



有 利 子 負 債

(億円)



3,064

海外

813

+83

897

日本

2,251

+357

2,608

日本

FY24末

FY25 3Q末

補足. 設備投資額/減価償却費/研究開発費

2025年9月1日にステアリング事業を連結子会社化したことにより、
設備投資額等の通期予想を見直しています。

FY24 (億円)	通期実績	FY25			
		1Q実績	2Q実績	3Q実績	通期予想
設備投資額	565	95	74	119	580
設備投資額 (リース除く)	510	90	70	113	550
減価償却費	524	127	134	146	540
減価償却費 (リース除く)	476	116	123	133	490
技術関連費用	275	70	81	93	350
研究開発費 (制度決算ベース)	163	36	43	47	180



NSKの企業理念

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

NSKビジョン2026

あたらしい動きをつくる。

あらたなライフスタイルを生み出し、笑顔あふれる 明日 を実現するための、
次の「動き」をつくる。

社会のニーズをいち早く発掘し、世界中の期待を超える、
誰も想像できなかつた「動き」をカタチにする。

私たちが未来を動かしていく。