

# NSK



Change & Go Beyond

## 2026年3月期 3Q決算説明会

2026年2月4日  
日本精工株式会社

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。

Copyright NSK Ltd. All Rights Reserved.

当社FY25第3四半期（以下3Q）の決算説明会にご参集いただきありがとうございます。  
資料に沿いまして、3Q実績と通期予想の説明をさせていただきます。

## 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
売上高	6,585億円	+615億円	(+577億円)
営業利益	274億円	+118億円	(+50億円)
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。

Copyright NSK Ltd. All Rights Reserved.

4

4ページ目は決算のポイントになります。

FY25 3Q累計の実績は、売上高6,585億円、営業利益274億円になりました。YoYで+615億円の増収、+118億円の増益です。増収増益の内数として、ステアリング事業による影響が売上高で+577億円、営業利益で+50億円含まれています。

通期予想は、FY25 3Q実績と足元の事業環境を反映し、上方修正させていただくこととしました。売上高で9,000億円、営業利益で370億円です。対11月予想では、売上高で+150億円、営業利益で+70億円の増収増益になります。

なお、期末の配当金につきましては17円／株を予定しており、年間配当金は34円／株を維持させていただきたいと思えます。

# 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)

		3Q累計実績		YoY		FY25予想	
(億円)		FY24	FY25	増減額 (為替影響)	増減率	11月公表	進捗率
継続事業	売上高	5,969	6,585	+615 (-43)	+10.3%	8,850	74%
	営業利益	156	274	+118	+75.2%	300	91%
	(率)	(2.6%)	(4.2%)	(+16)		(3.4%)	
	一過性除く ※1	220	296	+76	+34.6%	376	79%
	(率)	(3.7%)	(4.5%)	(-10)		(4.2%)	
継続事業+ 非継続事業	税引前利益	129	266	+138	+107.2%	290	92%
	当期利益 (親会社所有者帰属)	57	135	+79	+138.8%	160	
	当期利益 ※2 (親会社所有者帰属)	39	135	+96	+244.5%	160	85%
	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。

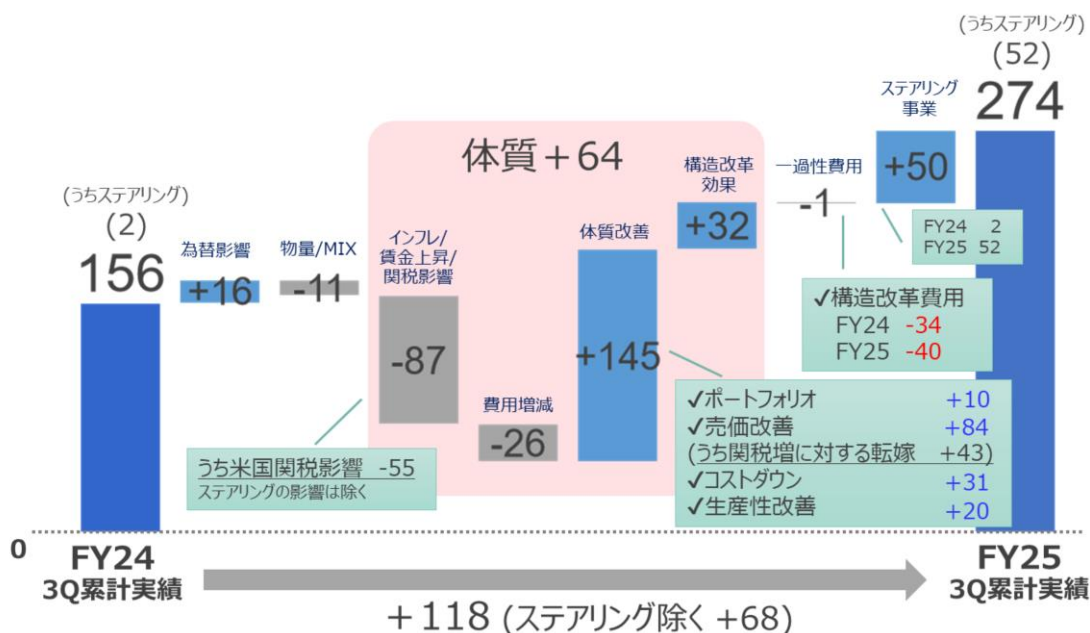
3Q実績は対前年で+615億円の増収、+118億円の増益となり、11月公表の予想に対しては91%の進捗率です。

そのポイントは3つあり、1つは為替、2つ目が体質改善、3つ目がステアリングです。それぞれ大体3分の1ずつとなります。また、構造改革を含む収益改善は、対前年で計画どおりに進捗しております。

# 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。



対前年の営業利益増減です。

FY24 3Qの営業利益は156億円であり、FY25 3Qが274億円でしたので +118億円の増益になります。なお、ステアリングの影響を除いては+68億円の増益です。為替の影響が+16億円、物量/MIXで-11億円、ステアリングを除く体質面での改善は、インフレ等・費用増に対し、売価改善・コストダウン・生産性の改善・構造改革効果を積み上げ、ネットで+64億円です。そこまでがステアリングを除く事業での改善になり、加えて資料の右側にお示ししているようにステアリング事業で+50億円となっています。

# FY25 3Q累計実績 -産業機械事業-

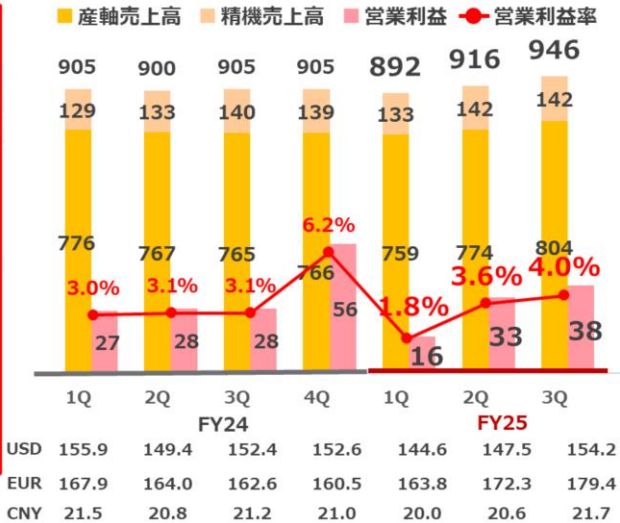


FY25 3Q累計実績 除く為替影響+2.4%増収。緩やかな回復継続。

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

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 (為替影響)	増減率 (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USD	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%



Copyright NSK Ltd. All Rights Reserved.

産業機械事業のご説明をさせていただきます。

ご覧のとおり、3Qまでの売上実績は2,754億円となり、対前年で+43億円です。為替影響の-20億円を除くと+63億円、+2.4%の増収であり、緩やかながら改善が継続している状況です。利益面では3Q累計で86億円となり、FY25 1Qを底に改善の傾向ですが、3Qでは4%の営業利益率までしか戻っておらず、我々としてはこの収益性の改善は道半ばと課題認識しています。



# 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**

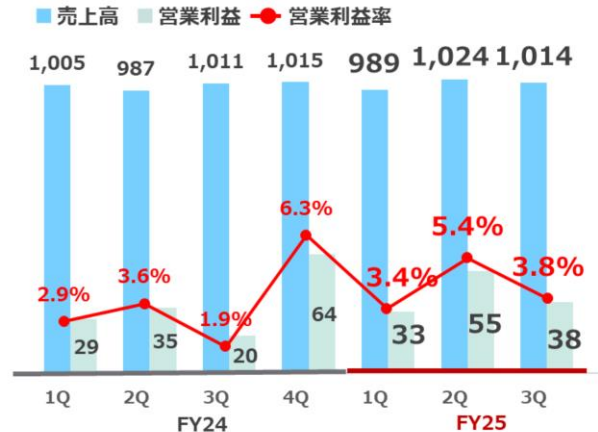
FY24: 1Q 5, 2Q 計上なし, 3Q 25(構造改革以外10億円), 4Q 1

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 (為替影響)	増減率 (為替除く)
売上高	3,002	3,026	+24 (-23)	+0.8% (+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	FY25 3Q累計	増減率	USD	EUR	CNY
	68	70	+3.9%	155.9	167.9	21.5
				149.4	164.0	20.8
				152.4	162.6	21.2
				152.6	160.5	21.0
				144.6	163.8	20.0
				147.5	172.3	20.6
				154.2	179.4	21.7

Copyright NSK Ltd. All Rights Reserved.

8

8ページは自動車事業になります。

売上高は3,026億円、営業利益は127億円です。対前年で+24億円の増収、+43億円の増益になっており、売上高は為替を除いて+1.6%です。欧州地域の販売減に対して、中国での拡販や米州での関税の売価転嫁の増加分が寄与したと見ています。3Qのみを取り上げますと、棒グラフにありますように1,014億円、営業利益38億円となっています。3Qは構造改革費用23億円が含まれており、体質改善が順調に推移していると評価しています。

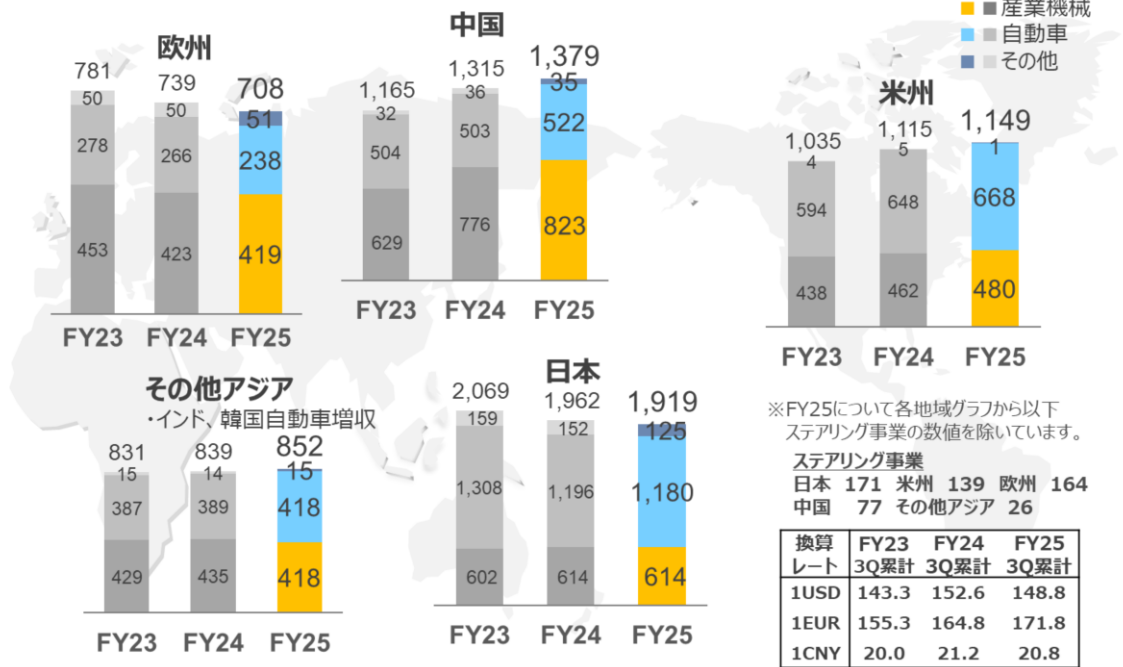


FY25 3Q累計実績 -顧客地域別売上高 (ステアリング事業除く) - **NSK**

欧州：産機、自動車販売減少。 中国：景気刺激策、拡販で増収。

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



Copyright NSK Ltd. All Rights Reserved.

9

9ページは3Q累計の実績をFY23、FY24、FY25という形で、時系列で地域別に並べたものになります。

スライド資料の左上にあります欧州地域では、産機、自動車販売の減少がまだ底を打ち切れていない状況です。中国にしましては、FY23に底を打ってから回復の途上にありますが、今期も景気刺激策や自動車事業での拡販が寄与して増収になっています。米州は堅調に推移していると見ています。なお、日本にしましては産機が横ばい、自動車で微減という状況です。

# 2026年3月期 通期予想

# FY25通期業績予想 事業環境認識



- ✓ 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	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 産機は緩やかな回復。</li> <li>✓ 2H自動車生産台数は1H横ばい。</li> <li>✓ 為替レートは対予想円安で推移。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 産機のAMは欧州低迷。</li> <li>✓ 自動車生産台数は計画どおり。</li> <li>✓ 為替レートはUSD150円を想定。</li> </ul>
米国 関税政策	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 1Q時点（7月）の影響見直し 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。</li> <li>✓ 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。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 2Q時点（11月）から影響額の見直しに変更なし。</li> <li>✓ 売価転嫁の方針と一か月分の回収 ずれの考え方に変更なし。</li> </ul>
構造改革	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 欧州を中心に1,000名規模の削減。 FY24 600名完了 FY25 400名計画</li> <li>✓ 効果刈り取り +44億円 一過性費用計上 -65億円</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ FY25 400名に対し100%の進捗。</li> <li>✓ 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</li> </ul>

FY25通期予想についてご説明いたします。

11ページは通期業績予想の事業環境認識です。為替レートは11月公表の予想に対し円安で推移しています。事業環境は概ね想定どおりですが、レアアースや半導体リスク等について先行きは不透明な状況です。また、現在進めている構造改革および米国関税に対する売価転嫁は、計画どおりに進捗しています。

4Qの見通しは、産業機械事業におきましては欧州の低迷が続くと見えています。自動車生産台数は計画どおりである一方、レアアースの影響や、中国市場での補助金の打ち切りによる在庫調整があると考えています。4Qの為替レートは、USD150円を想定しています。米国関税政策につきましては、ステアリング事業のコスト増を含めて110億円を織り込み、その売価転嫁として約1か月分の回収のずれを見えています。お客様との関税の報告およびその価格反映ということでずれが出ているため、10億円の回収ずれのリスクを織り込んでいます。構造改革につきましては、FY24の-600名に続き、FY25で-400名を計画しており、計画に対し100%の進捗で見えております。4Qの効果の刈り取りは+12億円、一過性費用の計上は-25億円を織り込んでいます。

# 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、体質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)	伸び率
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	300	370	+70 (+60)	+23.3%	285	+85 (+15)	+30.0%
(率)	(3.4%)	(4.1%)			(3.6%)		
一過性除く ※1	376	425	+49 (+40)	+13.0%	364	+61 (-)	+16.7%
(率)	(4.2%)	(4.7%)			(4.6%)		
税引前利益	290	360	+70	+24.1%	251	+109	+43.4%
継続事業+ 当期利益 ※2	160	200	+40	+25.0%	106	+94	+87.8%
非継続事業 (親会社所有者帰属)							
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

Copyright NSK Ltd. All Rights Reserved.

12

通期業績予想について、11月に売上高8,850億円、営業利益300億円と報告させていただきましたが、今回予想を売上高9,000億円、営業利益370億円と、+150億円の増収、+70億円の増益に上方修正しました。なお、4Qの為替レート的前提は1ドル150円、ユーロは180円、人民元は21円を想定しています。また、ステアリング事業の売上高に関しては通期で970億円、営業利益で50億円を見込んでいます。対前年で見ますと、数表内の右端にありますように、売上高で+1,033億円の増収、営業利益で+85億円の増益になります。利益の変化点につきましては、次のスライドで補足説明させていただきます。

# 営業利益 増減内訳

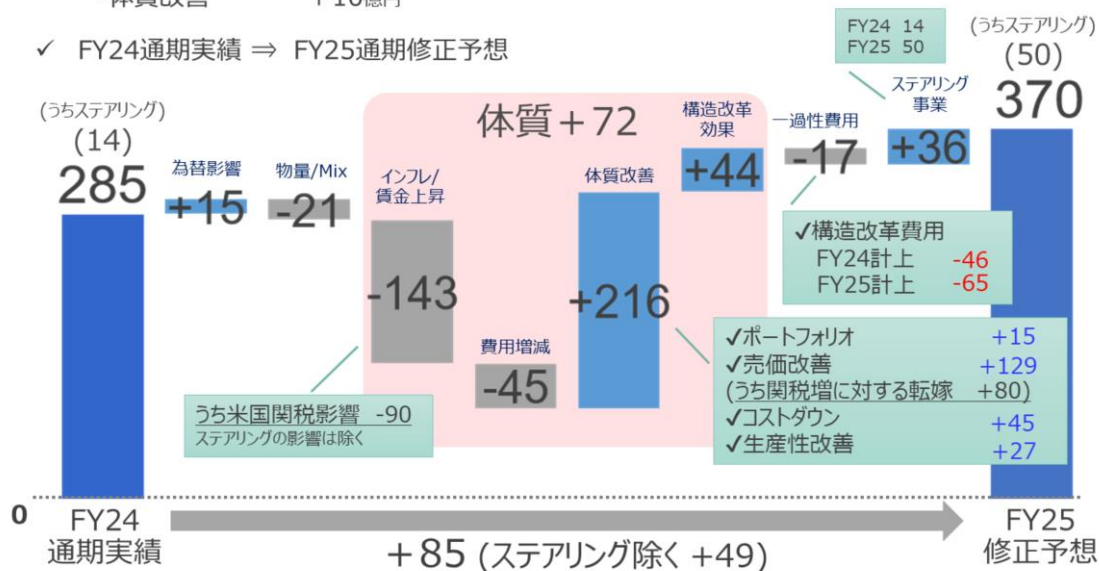
MOTION & CONTROL  
**NSK**

(億円)

✓ 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)

・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



Copyright NSK Ltd. All Rights Reserved.

13

まず、11月に公表しました営業利益300億円から370億円への+70億円の修正内容になります。こちらは為替の影響が+60億円、ステアリングで+15億円、残念ながら足元の事業環境から物量が若干下振れており、その影響が-15億円あります。なお、体質改善については売価、コストダウン、生産性含めて+10億円あり、合計で+70億円の修正となりました。

370億円の営業利益について対前年実績で見ますと+85億円の改善になり、ステアリングを除くと+49億円の改善になります。その内容はチャートにありますとおり、為替影響は+15億円ですが、物量が若干下振れた分で打ち消されています。体質で見ますと、当初想定しました+62億円から+10億円の改善ができております。インフレ/賃金上昇は-143億円、費用増減が-45億円、それに対し体質改善と構造改革でネットし+72億円を達成する見込みです。なお、一過性費用の段差につきましては、構造改革費用とその他含めて-17億円になっています。ステアリング事業はFY24とFY25のブリッジで見ますと+36億円の増加です。以上の内容が、営業利益のVチャートでのご説明になります。



# 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

	FY25 11月予想	FY25 修正予想	対11月予想 増減額	対11月予想 増減率	FY25 1H実績	FY25 2H予想
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 FY25 2H  
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)
- ・拡販と体質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

	FY25 11月予想	FY25 修正予想	対11月予想 増減額	対11月予想 増減率	FY25 1H実績	FY25 2H予想
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%)

## グローバル自動車生産台数

(百万台, NSK予測)

11月予想		修正予想	
FY25		FY25	
90		90	
1H	2H	1H	2H
45	45	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質改善を含め下期で営業利益率5%以上の収益体質を狙う。

Copyright NSK Ltd. All Rights Reserved.

14

14ページは事業別となります。

通期予想における産業機械事業の売上高は3,730億円、営業利益で155億円になります。1Hの実績が売上高1,808億円、営業利益49億円。2Hの予想が売上高1,922億円、営業利益106億円、5.5%の営業利益率で見込んでおります。事業環境に関しましては想定線ですが、欧州でのアフターマーケットの低調が継続しています。まだ2Hの予想の中に大きく出てきていませんが、半導体関係の需要に少し動きが出てきたと考えています。拡販と体質改善を進め、下期に営業利益率5%以上への回復を目指して取り組んでいきたいと思ひます。

自動車事業につきましては、通期の売上高が4,000億円、営業利益が165億円、4.1%になります。1H実績の売上高2,012億円、営業利益89億円に対し、2Hの予想は売上高1,988億円、営業利益76億円です。季節要因によって売上高のピークが3Qに出ますが、2Hは1Hに対して若干ですが減収となる見込みです。営業利益率は3.8%にはなりますが、構造改革等の収益体質の改善に取り組み、一過性費用を除いた形で5%以上への収益性の回復を目指していきます。

## ✓ 2036年のありたい姿へ向けた次の3年での取り組み課題

MTP2026

- ✓ 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質の改善や、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 2. 適正な自己資本のコントロール

- ✓ ポートフォリオ変革
- ✓ 不安定的な配当（DOE、配当性向）
- ✓ 不断の構造改革（生産再編/固定費）
- ✓ 機動的なバイバック

2026  
~  
2028

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
- ✓ ロボティクス・自動化領域での成長
- ✓ PLMビジネス(CMS+MRO)
- ✓ M&Aやパートナーシップの促進

~  
2036

最後、15ページになります。

現在5月の開示に向けて中期経営計画を1年前倒しで見直していくことに取り組んでいます。2036年のありたい姿を目指しながら、次の3年で目指す収益をどう達成していくのかを示していきたいと考えています。

今中期では、コロナ禍後、市場の成長を前提にした収益改善を見込んでいましたが、事業環境として成長は鈍化したと言わざるを得ません。新商品拡大等の成果は一定程度出ており、固定費が増加する中で欧州構造改革等にも着手しているものの、目標のROE8%を下回る水準が続いています。そのため、次の中期で8%達成に向けて改めて仕切り直して取り組んでいきたいということです。その内容のポイントは、今中期と大きく変わるものではありませんが、収益性のさらなる改善として、ポートフォリオ変革を加速していくことと、欧州の構造改革のその先も常に生産再編や固定費の改善をきっちり進めていくことです。それから、資本の部では適正な自己資本のコントロールを次の中期に織り込んでいきたいと思っています。また、その3年後の先の成長を見越して、電動車向けの新商品のラインナップの拡大や、産業機械ビジネスにおけるMROと状態監視を組み合わせた事業の拡大を進めていきます。加えて、新成長領域と我々が期待しているロボティクスや自動化領域での成長について、M&Aやパートナーシップを促進しながら達成していきたいということになります。

以上、ご報告させていただきました。ありがとうございました。



# 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				YoY		FY25
		1Q	2Q	3Q	3Q累計	4Q	通期	1Q	2Q	3Q	3Q累計	増減額	伸び率	通期予想
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

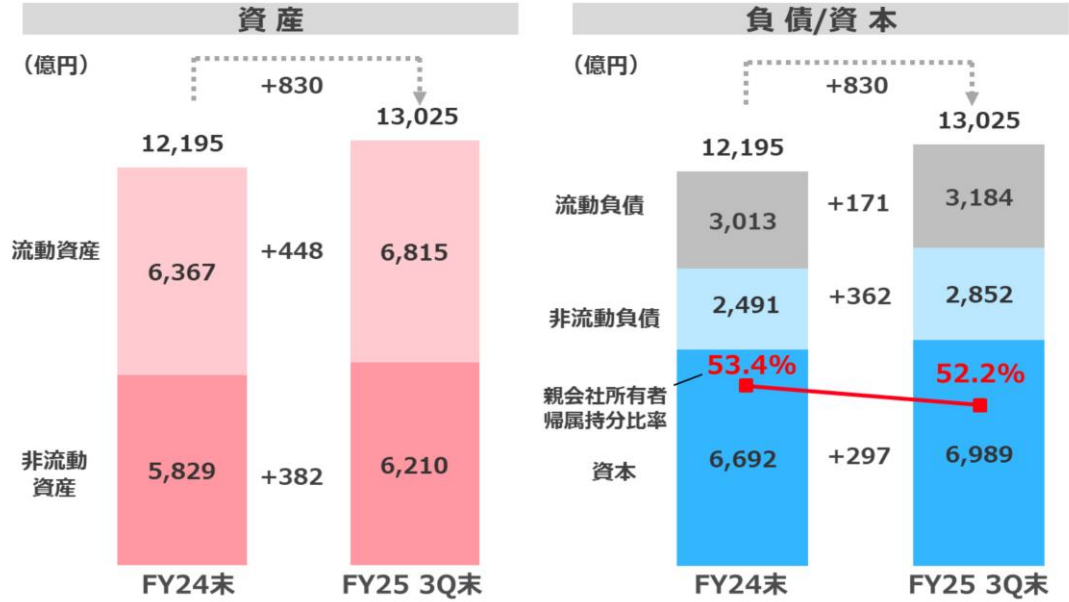
(億円)	FY24実績						FY25実績				3Q累計YoY	
	1Q	2Q	3Q	3Q累計	4Q	通期	1Q	2Q	3Q	3Q累計	増減額	増減率
売上高	2,005	1,971	1,993	5,969	1,997	7,967	1,958	2,165	2,462	6,585	+615	+10.3%
日本	641	658	663	1,962	651	2,613	625	689	777	2,090	+128	+6.5%
海外合計	1,364	1,313	1,330	4,007	1,347	5,354	1,333	1,476	1,685	4,494	+487	+12.2%
(海外比率)	(68.0%)	(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

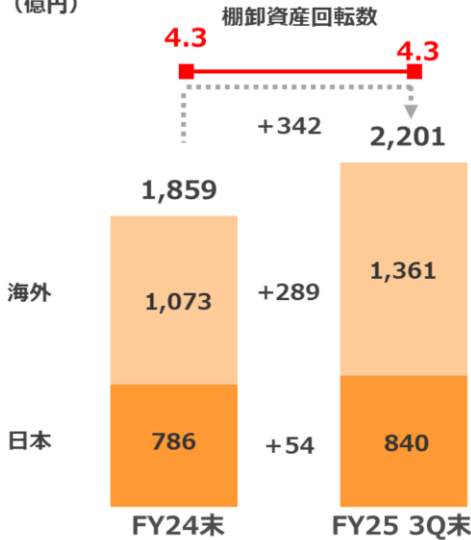


2025年9月1日にステアリング事業を連結子会社化した影響もあり、  
資産および棚卸資産および有利子負債が前年度末残高から増加しています。

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

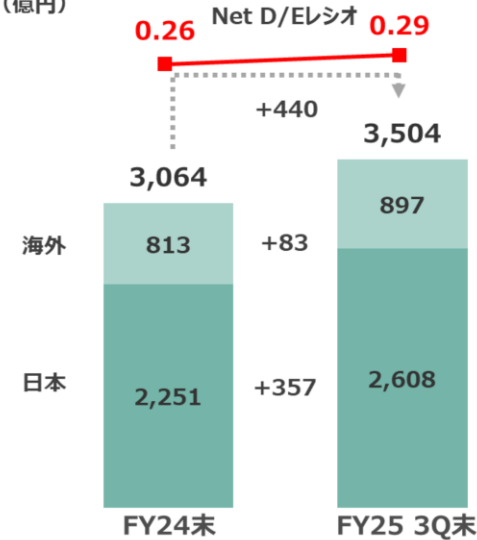
## 棚 卸 資 産

(億円)



## 有 利 子 負 債

(億円)



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。

(億円)	FY24	FY25			
	通期実績	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

MOTION & CONTROL™

**NSK**

## 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、  
誰も想像できなかった「動き」をカタチにする。

**私たちが未来を動かしていく。**

Copyright NSK Ltd. All Rights Reserved.