

NSK

2026年3月期決算説明会 中期経営計画2028



2026年5月13日
日本精工株式会社

5月12日公表の当社とNTN株式会社との共同持株会社設立 (株式移転) による経営統合に関する基本合意書の締結について

当社とNTN株式会社は、共同株式移転の方法により共同持株会社を設立し、経営統合を行うことについて基本的な合意に達し、5月12日付で、それぞれの取締役会において本経営統合に関する基本合意書を締結することを決議し、締結いたしました。

なお、当内容につきましては、今後の予想および中期経営計画2028には織り込んでいません。今後開示すべき事項が判明した場合には速やかにお知らせいたします。

1. 2026年3月期 実績
2. 2027年3月期 予想
3. 中期経営計画2028

(補足資料)

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3月期 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。なお、FY25末において取得資産および引受負債の公正価値測定を実施し取得原価の配分を完了しました。これに伴い、2025年9月1日まで遡って損益、減価償却費を組み替えています。

- ✓ 前年実績および2月公表の業績予想に対しそれぞれ増収増益。
- ✓ 対予想では、構造改革費用を前倒しで計上（65億円→94億円）も、為替影響等を要因として増益。

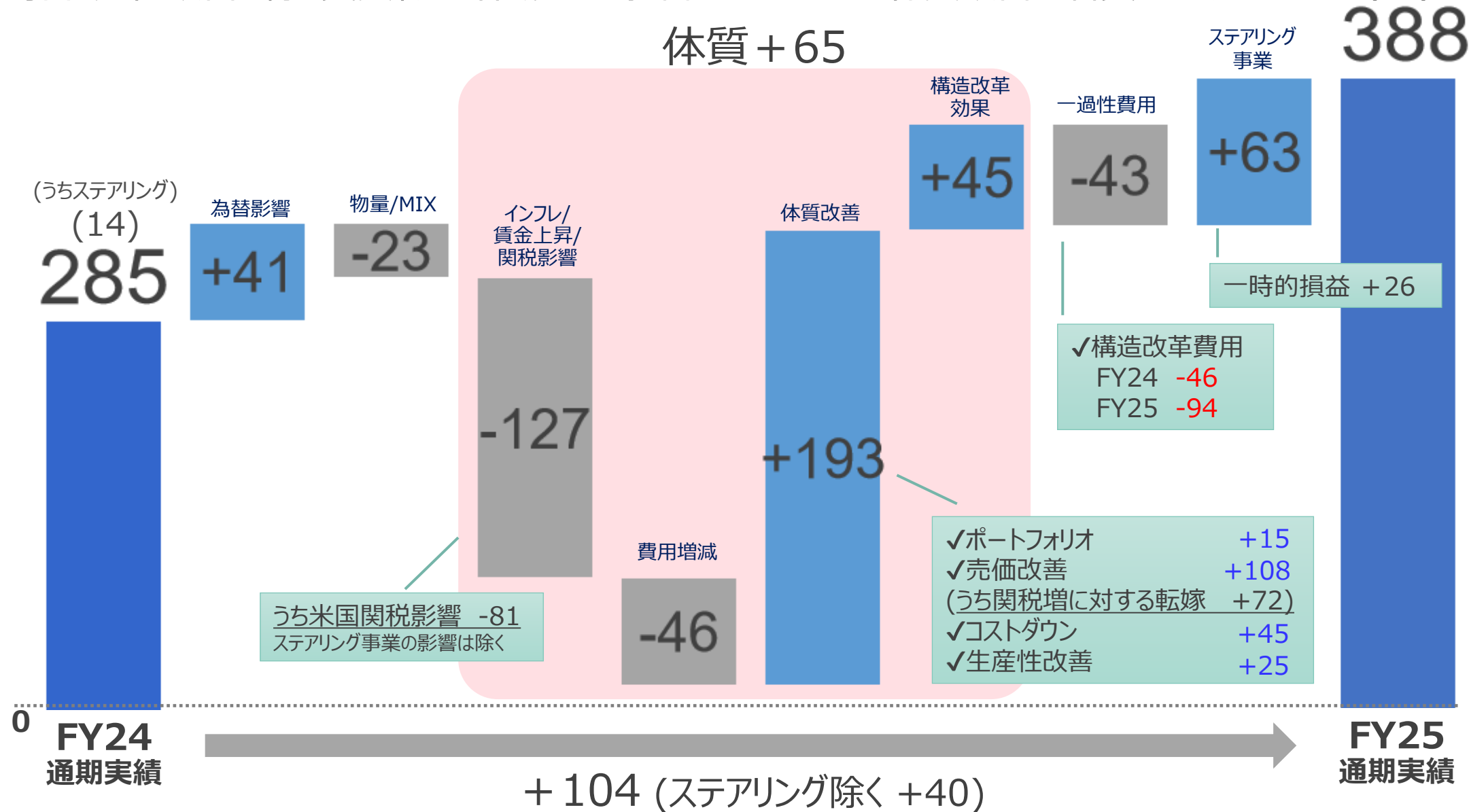
(億円)		FY24	FY25	増減額 (為替影響)	増減率	2月公表
継続事業	売上高	7,967	9,116	+1,150 (+53)	+14.4%	9,000
	営業利益	285	388	+104	+36.4%	370
	(率)	(3.6%)	(4.3%)	(+41)		(4.1%)
	一過性除く ※1	364	452	+88	+24.1%	425
	(率)	(4.6%)	(5.0%)	(+10)		(4.7%)
	税引前利益	251	380	+129	+51.5%	360
継続事業+ 非継続事業	当期利益 (親会社所有者帰属)	124	229	+105	+84.6%	200
	当期利益 ※2 (親会社所有者帰属)	106	229	+122	+114.8%	200
	換算レート 1USD	152.6	150.8	-1.8	-1.2%	149.1
	" 1EUR	163.7	174.8	+11.1	+6.7%	173.9
	" 1CNY	21.1	21.3	+0.1	+0.7%	20.8

※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（FY25）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 通期実績 ⇒ FY25 通期実績

✓ 為替・売価改善を除く実質物量増減による影響はマイナスも、体質改善は着実に進捗。



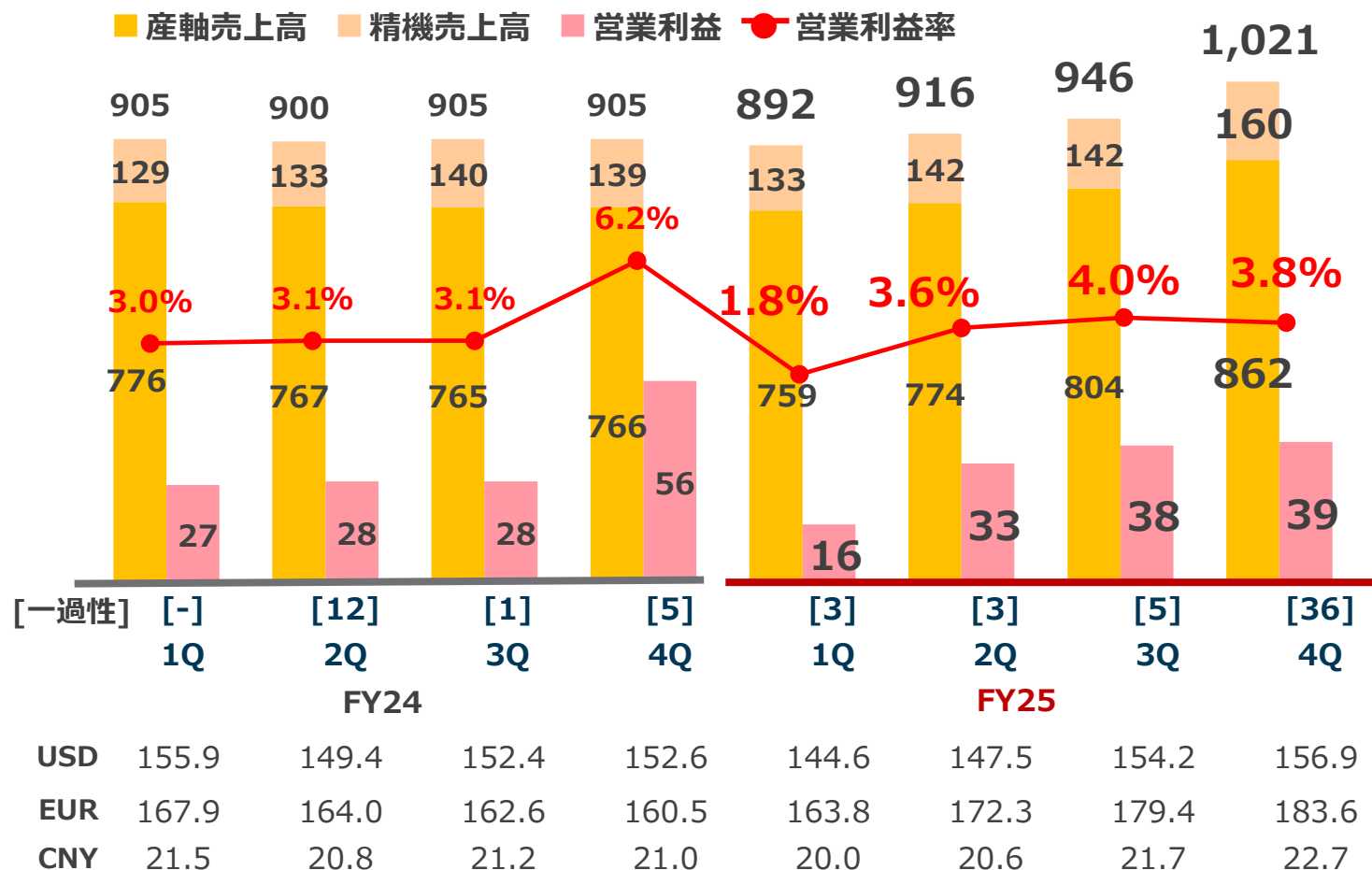
FY25 通期実績 為替影響を除いて+3.6%の増収。

- ・ 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。

4Qの営業利益率は一過性36億円を除いて7.3%。

(億円)

	通期実績		YoY	
	FY24	FY25	増減額 (為替影響)	増減率 (為替除く)
売上高	3,615	3,775	+160 (+31)	+4.4% (+3.6%)
産業機械軸受	3,073	3,198	+125	+4.1%
精機製品	541	577	+35	+6.5%
営業利益	139	126	-14	-9.9%
(率)	(3.9%)	(3.3%)		
一過性除く	158	172	+14	+8.5%
(率)	(4.4%)	(4.5%)		
換算レート1USD	152.6	150.8	-1.8	-1.2%
" 1EUR	163.7	174.8	+11.1	+6.7%
" 1CNY	21.1	21.3	+0.2	+0.7%



FY25 通期実績 -自動車事業-

FY25 通期実績 売上高は為替影響を除いて微減。

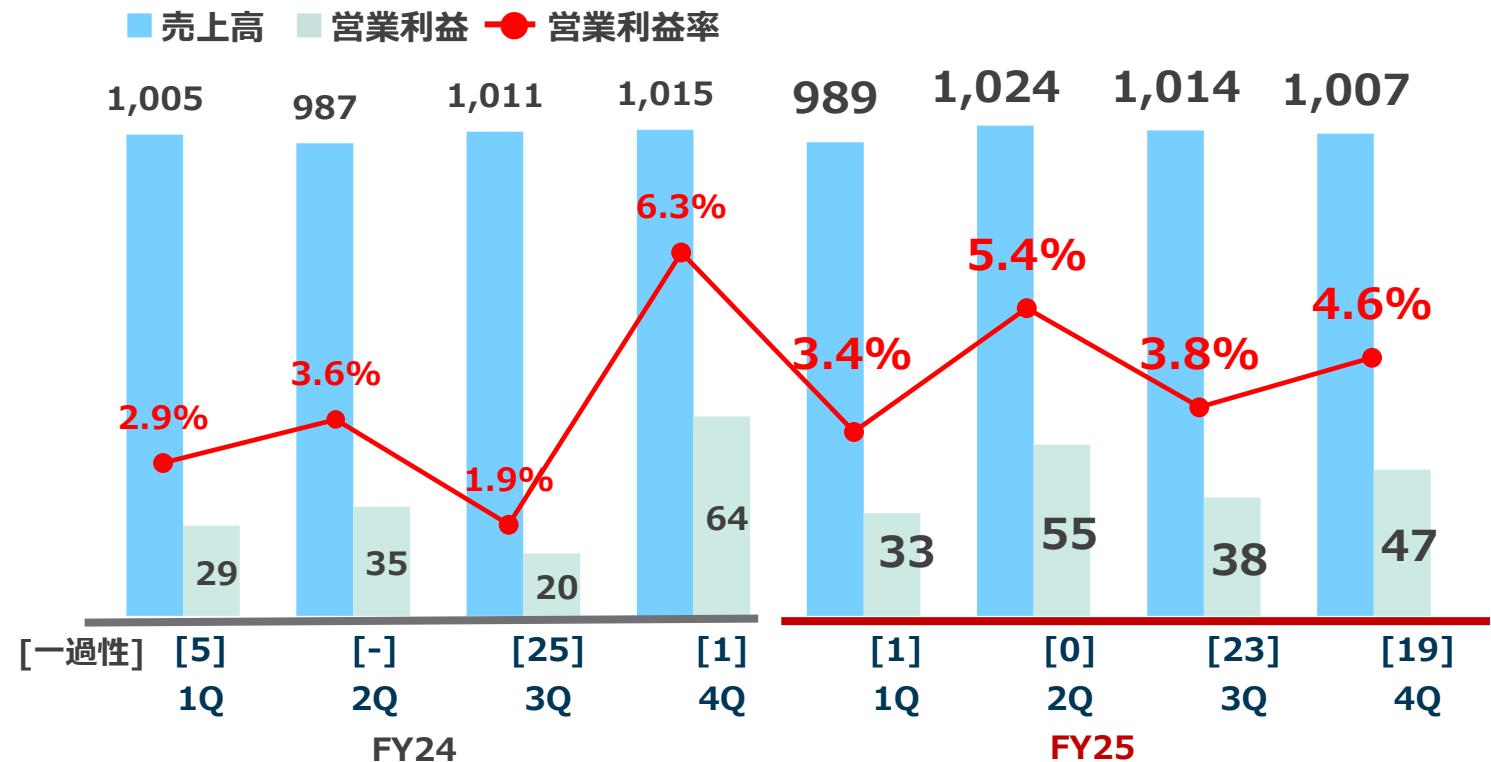
- ・ 欧州は構造改革の影響もあり減収。その他アジアは拡販により増収。

4Qの営業利益率は一過性19億円を除いて6.5%。

※ 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)

	通期実績		YoY	
	FY24	FY25	増減額 (為替影響)	増減率 (為替除く)
売上高	4,017	4,033	+16 (+18)	+0.4% (-0.1%)
※ 営業利益 (率)	147 (3.7%)	174 (4.3%)	+27	+18.0%
一過性除く (率)	179 (4.4%)	215 (5.3%)	+36	+20.4%
換算レート1USD	152.6	150.8	-1.8	-1.2%
〃 1EUR	163.7	174.8	+11.1	+6.7%
〃 1CNY	21.1	21.3	+0.2	+0.7%



グローバル自動車生産台数 (S&P)

百万台	FY24	FY25	増減率
	90	92	+2.2%

	FY24	FY25
USD	155.9	144.6
EUR	167.9	163.8
CNY	21.5	20.0

FY25 通期実績 -顧客地域別売上高（ステアリング事業除く）-

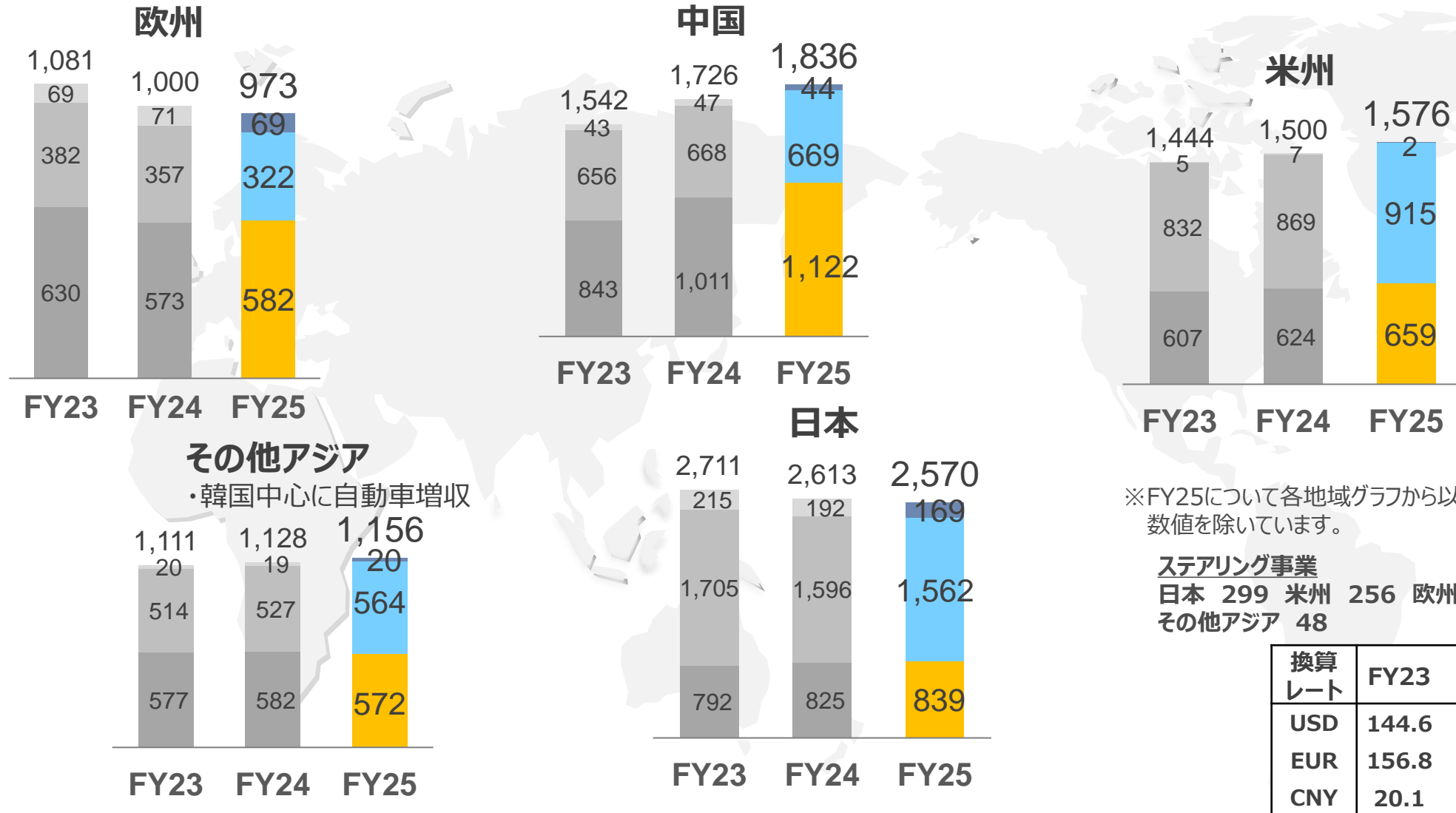
欧州：景況低迷、産業機械・自動車販売減少。

中国：景気刺激策、拡販で増収。

米州：関税影響を除いて横ばい。

日本：産業機械が増収も自動車は減収。

(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 299 米州 256 欧州 294 中国 109
その他アジア 48

換算レート	FY23	FY24	FY25
USD	144.6	152.6	156.9
EUR	156.8	163.7	183.6
CNY	20.1	21.1	22.7

2027年3月期 通期予想

為替レート	<ul style="list-style-type: none"> ✓ USD 150円、EUR 180円、CNY 21円
事業環境	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 産業機械：半導体、工作機械向けの好調継続。アフターマーケットは緩やかな回復を前提。 ✓ 自動車：サプライチェーンリスクはあるが生産台数はFY25並を前提。
中東情勢	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 1Hは約40億円の減収影響を織り込み。 ✓ 2Q以降のコストへの影響は約20億円を見込む → 売価転嫁を前提
米国関税政策	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 関税政策によるコスト増減に対しては売価への反映方針を継続。
構造改革	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 欧州、日本を中心としたグローバル再編。 <ul style="list-style-type: none"> - 欧州：[イギリス]ピータリー地区・ニューアーク地区生産撤退、[ポーランド]キルチェ工場縮小。 - 日本：生産拠点再編と販売体制の見直しを推進。

FY26通期業績予想

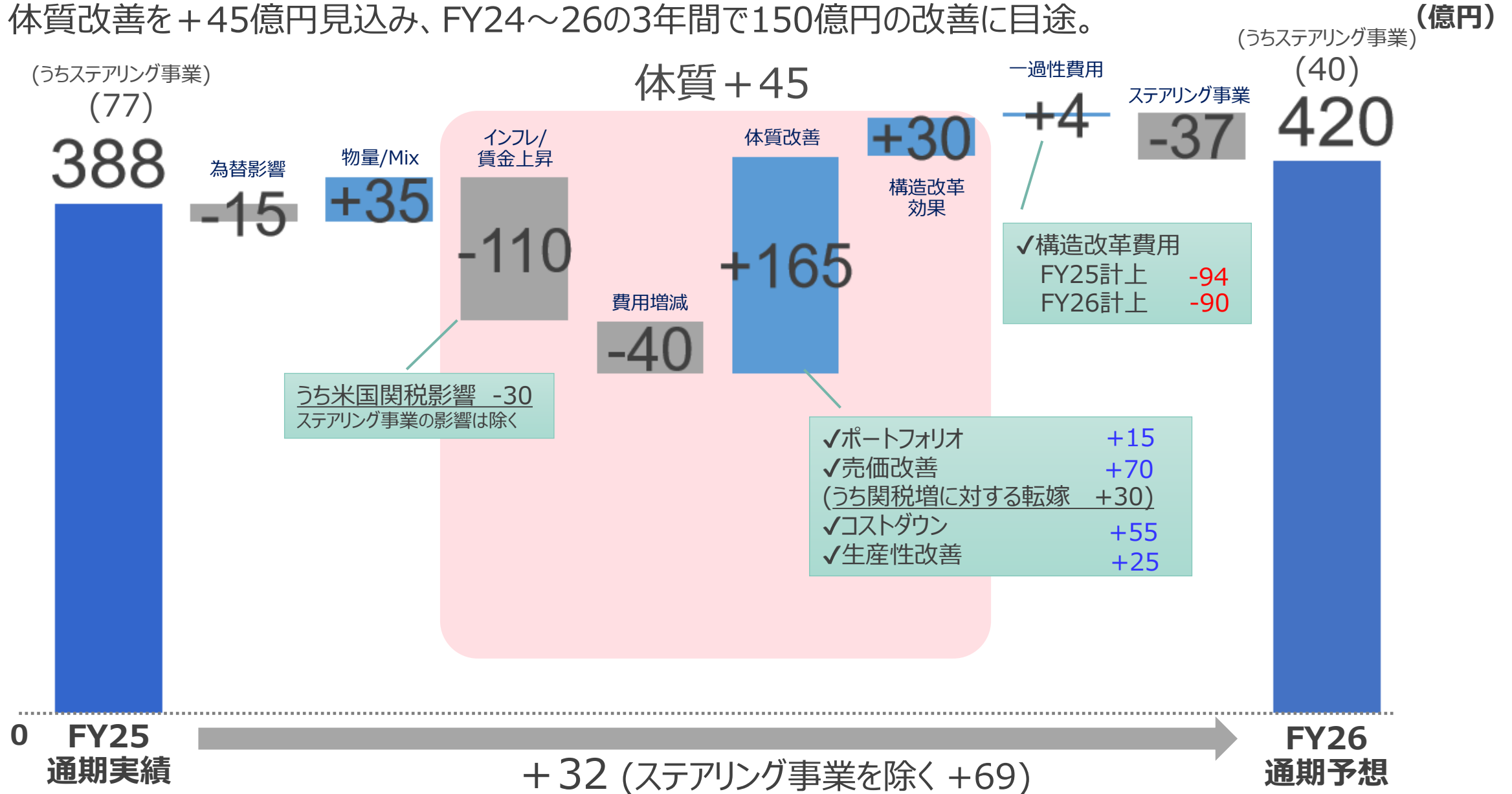
- ✓ 前年度比で増収増益。構造改革費用として90億円を織り込み。
- ✓ FY26の中間配当は17円/株、年間配当は34円/株を予定。

(億円)	FY25 通期実績	FY26 通期予想	増減額 (為替影響)	YoY うち、 ステアリング事業	伸び率
売上高	9,116	10,000	+884 (-)	(+694)	+9.7%
営業利益 (率)	388 (4.3%)	420 (4.2%)	+32 (-15)	(-37)	+8.2%
一過性除く ※ (率)	452 (5.0%)	532 (5.3%)	+80 (-)		+17.8%
税引前利益	380	400	+20		+5.2%
当期利益 (親会社所有者帰属)	229	240	+11		+5.0%
換算レート1USD	150.8	150.0	-0.8		-0.5%
〃 1EUR	174.8	180.0	+5.2		+3.0%
〃 1CNY	21.3	21.0	-0.3		-1.2%

※ 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（FY25実績）を除いた利益を表示しています。

営業利益 増減内訳 FY25 通期実績 ⇒ FY26 通期予想

✓ 体質改善を+45億円見込み、FY24~26の3年間で150億円の改善に目途。



主なセクター別需要動向 (NSK予測)

産業機械事業

(億円)	FY25 通期実績	FY26		YoY		FY26	
		通期予想	増減額	増減率	1H予想	2H予想	
売上高	3,775	4,000	+225	+6.0%	1,950	2,050	
産業機械軸受	3,198	3,350	+152	+4.7%	1,630	1,720	
精機製品	577	650	+73	+12.7%	320	330	
営業利益	126	220	+94	+75.1%	100	120	
(率)	(3.3%)	(5.5%)			(5.1%)	(5.9%)	
一過性除く	172	290	+118	+68.9%	110	180	
(率)	(4.5%)	(7.3%)			(5.6%)	(8.8%)	

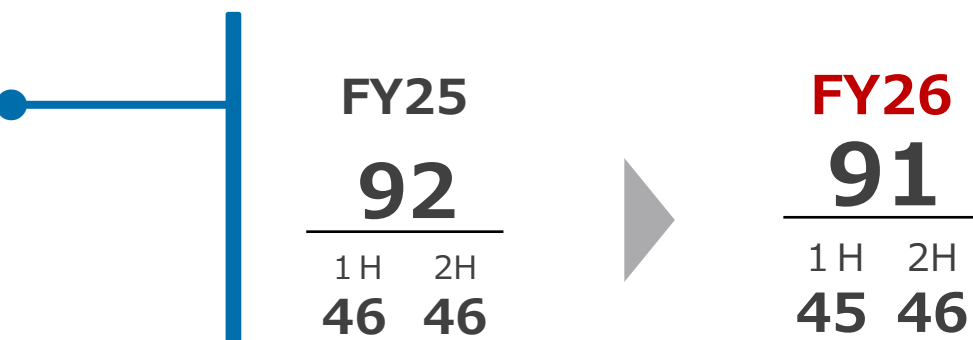
		FY26 1H Vs FY25 2H	FY26 2H vs FY26 1H
E&E	アフターマーケット(AM)	→	→
	家電	→	→
	自動車	→	→
OEM	ロボット	→	↑
	風力	↓	→
	鉄道	→	→
	工作機械	→	→
半導体製造装置		↑↑↑	→

・構造改革費用を70億円計上予定。需要が好調な半導体製造装置向けの需要回復による物量効果で増収増益を見込む。

自動車事業

(億円)	FY25 通期実績	FY26		YoY		FY26	
		通期予想	増減額	増減率	1H予想	2H予想	
売上高	4,033	4,000	-33	-0.8%	1,990	2,010	
営業利益	174	180	+6	+3.6%	80	100	
(率)	(4.3%)	(4.5%)			(4.0%)	(5.0%)	
一過性除く	215	200	-15	-7.0%	90	110	
(率)	(5.3%)	(5.0%)			(4.5%)	(5.5%)	

グローバル自動車生産台数 (百万台, NSK予測)



・構造改革とコスト改善を推進。通期の営業利益率は一過性を除いて5%。

中期経営計画2028

-FY26～FY28-

中期経営計画2028には、2026年5月12日公表の「NTN株式会社との経営統合に関する基本合意書の締結について」による影響は織り込んでいません。
今後開示すべき事項が判明した場合には速やかにお知らせいたします。

中期経営計画2028 目次

1 NSKの将来像/目指す姿「NSKビジョン2036」

2 中期経営計画2026の振り返り

3 中期経営計画2028

4 まとめ

我々は、デジタル上の理想の動きを実現させるため、
世の中に必要とされるパズルピースとして重要な役割を担い続ける

軸受を中心とした機械部品ビジネスだけでなく、
ユニット製品によるシステムの最適化提案や
顧客課題を解決するソリューション
ビジネスへの移行を目指す

NSKビジョン

**トライボロジーソリューションで
理想の動きを共に実現する**

Beyond

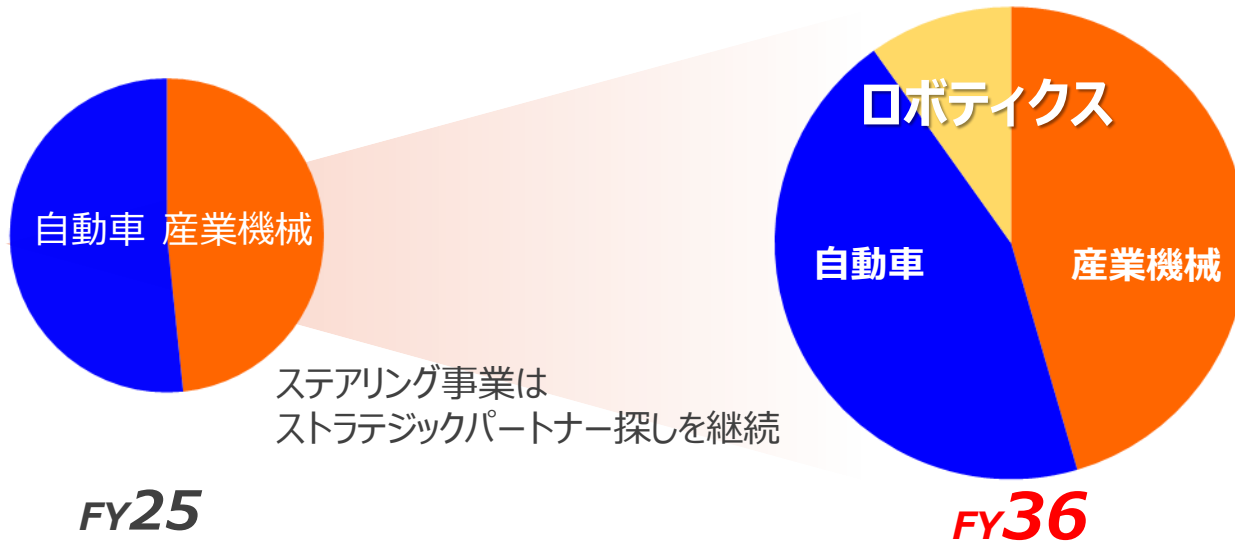
Bearings

NSK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。

2 NSKの将来像/目指す姿 一次の10年で目指すポートフォリオ

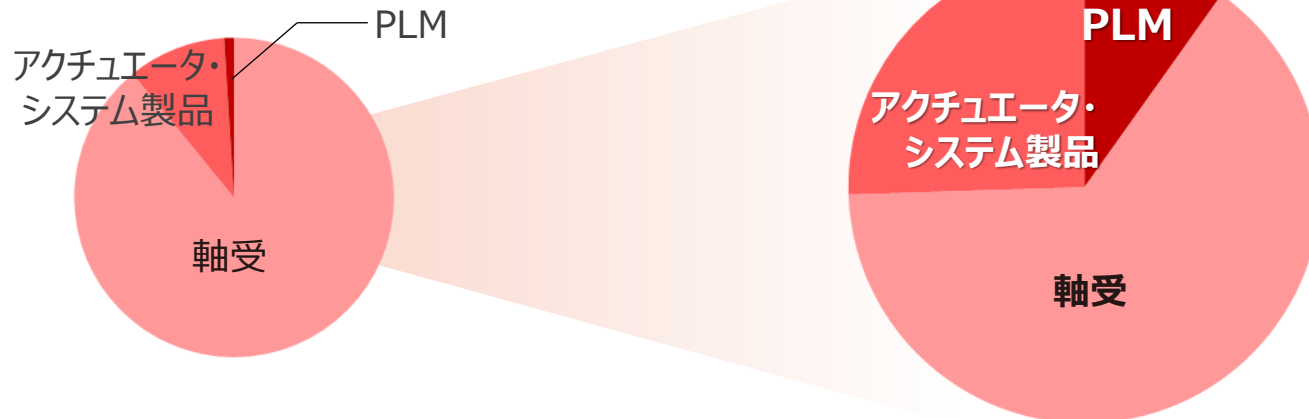
■事業軸 → 成長するロボット市場での事業軸の確立



ロボティクス事業を新たな収益の柱に

- 軸受、ボールねじ等の要素部品の供給
- ロボット設計の核となるアクチュエータの開発と供給
- 協業によるロボット市場への仕掛け

■製品軸 → システム・アクチュエータ製品軸の確立 PLMビジネスモデルの拡大



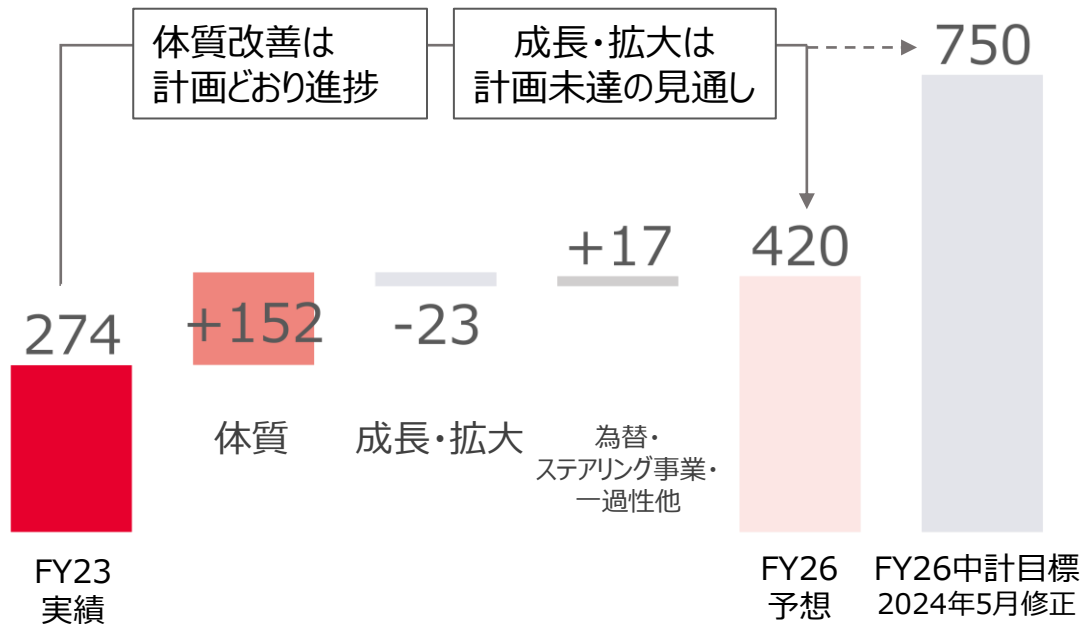
「回る」「止める」「伝える」技術の インテグレーション

- 産業機械向け電動アクチュエータ
- 電動ブレーキ用ボールねじの拡販
- クラッチ系新製品の開発

PLM(コト売り+補修)ビジネスの拡大

- 状態監視、診断技術
- 保全修理
- 補修部品の供給

中期経営計画2026（2024年5月修正）の進捗



成果

- 150億円の体質改善計画[FY24-FY26]に目途
 - インフレや米国関税によるコスト増に対する売価転嫁
 - 欧州の赤字解消に向けた構造改革に着手
 - 生産の超安定化、コストダウンによる収益改善
 - 電動車向け新製品の拡販
- DOE2.5%を下限の目安に、安定的な配当を継続

課題

- 市場の分断と需要の低迷の長期化、技術の変革と中国メーカーの台頭
 - 産業機械事業での拡販
 - 価格競争力
 - 日本および欧州の収益性悪化
 - ステアリング事業の黒字継続とストラテジック・パートナー探し

中期経営計画2028におけるROE8%への再挑戦
ビジョン2036の実現への足掛かり

中期経営計画
2026

中期経営計画 2028

~FY36

市場の成長・回復前提の計画
ROEの低迷継続

課題

- ・産業機械事業での拡販
- ・価格競争力
- ・日本および欧州の収益性悪化
- ・ステアリング事業の黒字継続と
ストラテジック・パートナー探し

ポートフォリオ変革

重点領域の拡大
Beyond領域への仕掛け
(アクチュエータ、ロボティクス、PLM)

不断の構造改革

欧州構造改革の完遂
日本の構造改革に着手

適切な自己資本コントロール

安定的な配当
・DOE2.5%→FY28 3.5%目標 ・配当性向30%~50%
機動的な自己株買い

ROE
8%

ROE
10%

ROE
10%
以上

人的資本の価値最大化

データドリブン経営・AI活用

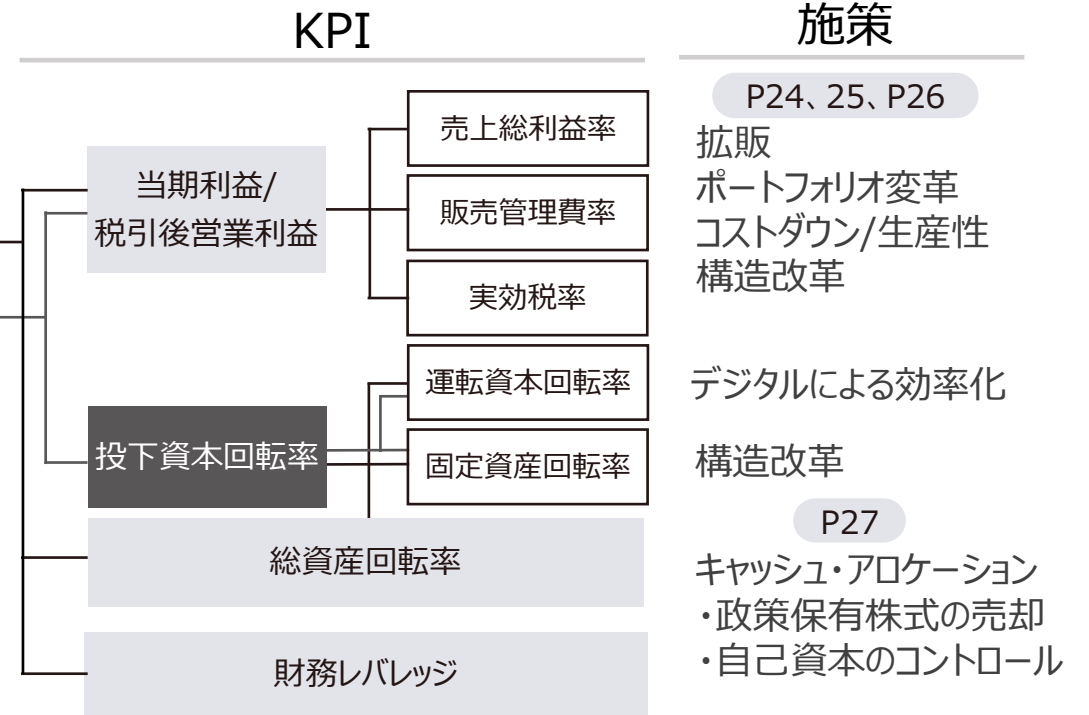
4コアバリュー（安全・品質・環境・コンプライアンス）の追求

3 中期経営計画2028② -ターゲット-

- 中期経営計画2028にてROE8%の体質を作り上げる。
- ステアリング事業については経営目標数値に含めず。ストラテジック・パートナー探しと黒字体質を継続。

経営目標		FY25実績	FY28
収益性	営業利益	388	750
	%	4.1%	8%以上
	産業機械 (%)	126(3.3%)	420(10%)
	自動車 (%)	175(4.3%)	300(7%)
資本効率性	ROE (%)	3.5%	8%
	ROIC (%)	2.6%	6%
財務安定性	ネットD/Eレシオ (倍)	0.24倍	0.4倍 未満
為替レート (円/USドル)		151円	150円
非財務目標			
脱炭素社会構築への貢献	CO2排出量 Scope1+2 vs FY17	-57% 見込み	-60% 以下
人的資本の価値最大化	エンゲージメントスコア	74	75以上

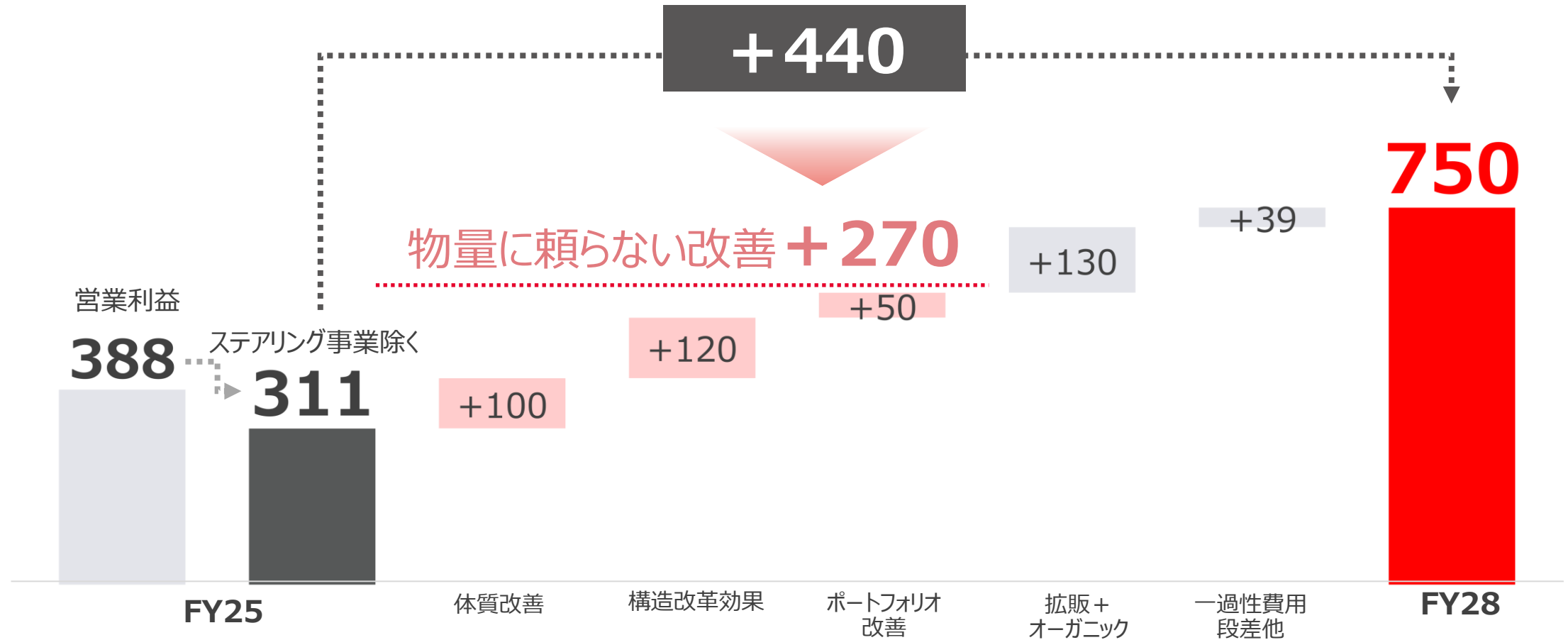
■ ROE / ROICツリー



3 中期経営計画2028③ -収益改善ロードマップ-

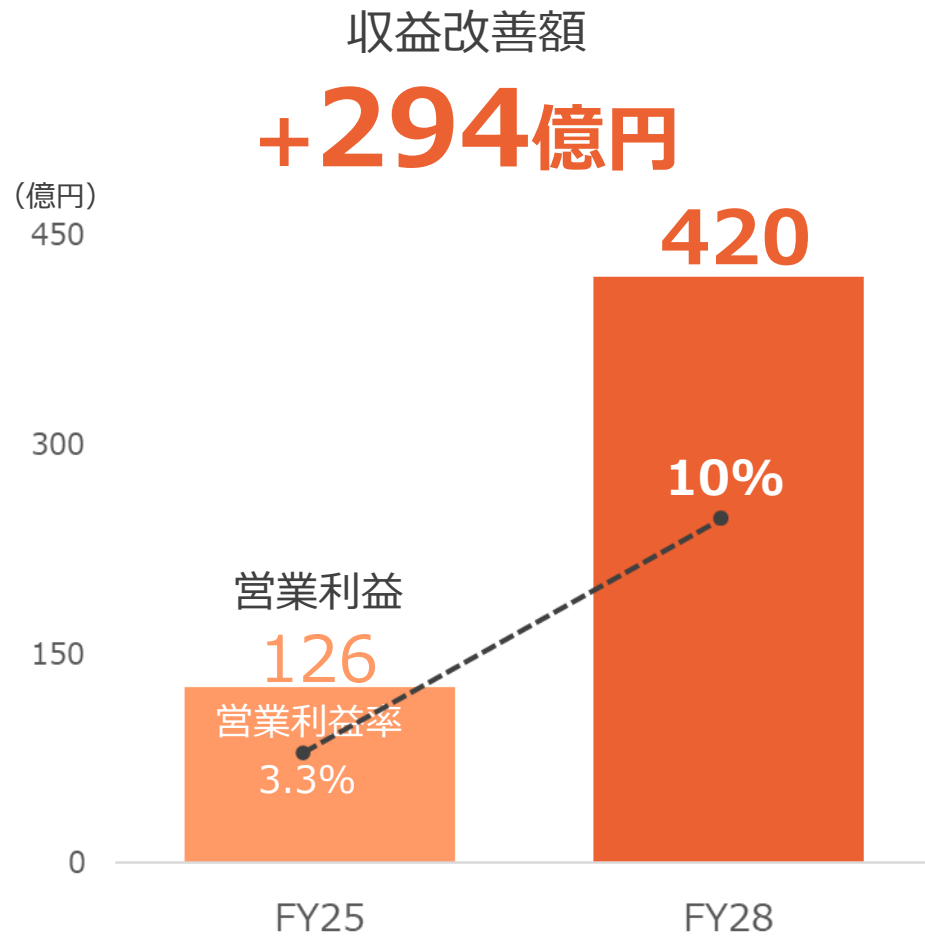
- 市場は緩やかな回復（年率1%程度）を前提。
- インフレ等コスト増に対しては売価改善、コストダウンで吸収。
- 体質改善の推進と、構造改革効果・ポートフォリオ変革に加え、拡販によって目標達成を目指す。

(億円)

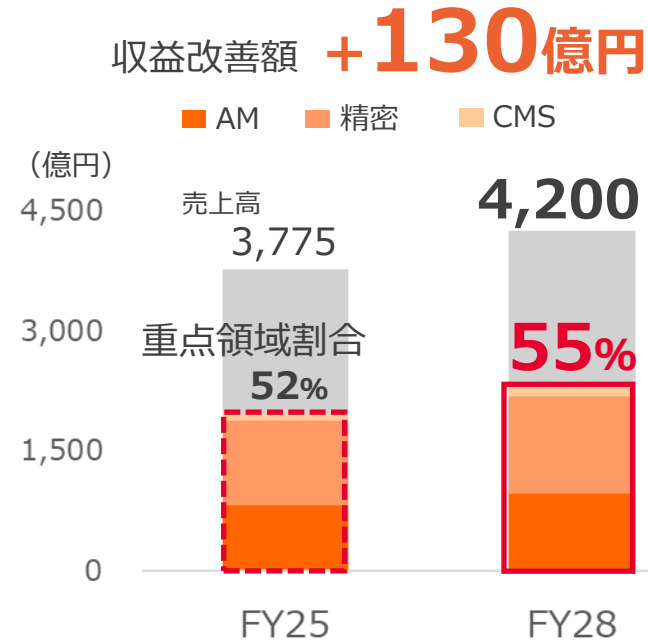


- ポートフォリオ変革を進めるとともに構造改革を完遂させ、営業利益率2桁以上の収益性への回復を目指す。

営業利益改善目標



ポートフォリオ変革・拡販



- 重点領域の拡大
 - 米州・インドにおける補修拡販
 - 補修専用商品による差別化と販路拡大
 - 次世代半導体製造装置向けメカトロ製品の投入
 - PLMビジネス(CMS+補修)の収益化

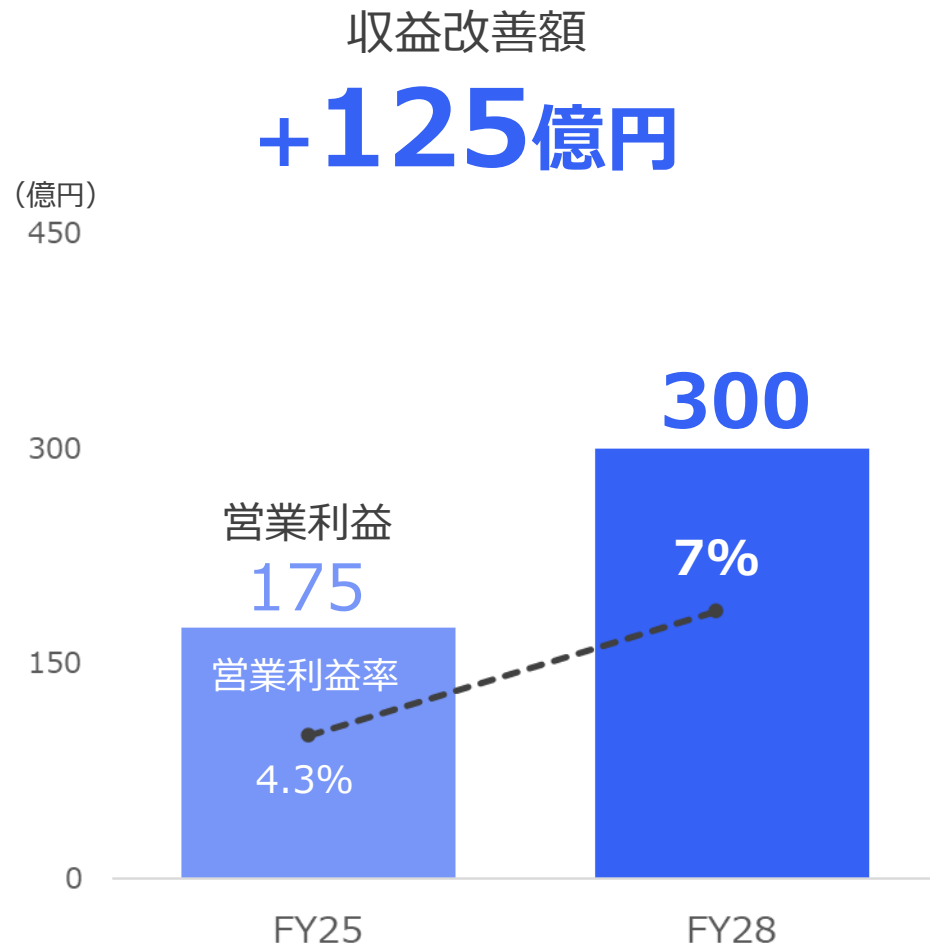
体質改善・構造改革

収益改善額 **+140億円**

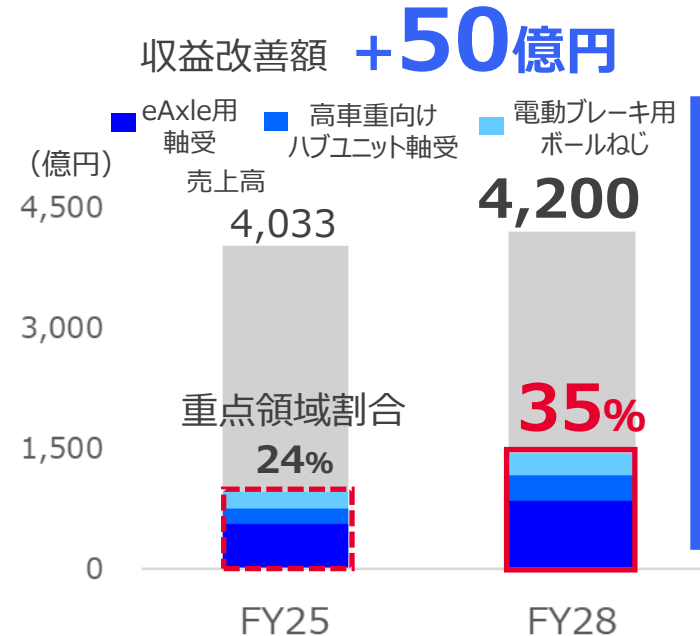
- 適正売価の浸透、低収益製品の撤退
- 欧州・国内生産拠点の構造改革
- 販売体制の見直し
- 設計・販売技術の現地体制の強化

- 商品の差異化による拡販と体質改善によって国際競争力を確保し、収益基盤の強化を目指す。

営業利益改善目標



ポートフォリオ変革・拡販



グローバル自動車生産台数は
FY25 92百万台水準前提

- 重点領域の拡大継続による収益改善
 - 高車重向けハブユニット軸受
 - 電食対策製品
 - 電動ブレーキ用ボールねじ
- 北米、インドにおける生産能力増強

体質改善・構造改革

収益改善額 **+60億円**

- 適正売価の浸透、低収益品の撤退
- 国内外の生産品種・拠点の再編
- デジタル活用を含む生産、販売、技術が一体となったコスト低減
- 協業による開発・設計リードタイムの短縮

- 欧州に加え、日本国内での構造改革に着手。収益基盤のさらなる強化を目指す。

	中期経営計画2026			中期経営計画2028		
	FY23	FY24	FY25	FY26	FY27	FY28
費用	10億円	46億円	94億円	90億円	125億円	25億円
効果 vs FY23	-	+11億円	+56億円	+86億円 (vsFY25+30億円)	+120億円 (vsFY25+65億円)	+ 175億円 (vsFY25+ 120億円)

欧州

- [ポーランド] キルチエ工場生産再編開始
- [ドイツ] 生産子会社ノイバック社を売却
- [イギリス] ピーターリー地区生産撤退計画を公表
- [イギリス] ニューアーク地区生産撤退計画を公表

FY26までに生産再編を完遂

⇒ 欧州での事業は継続

日本

- ICE向け製品の生産再編
- 物流子会社のJV化

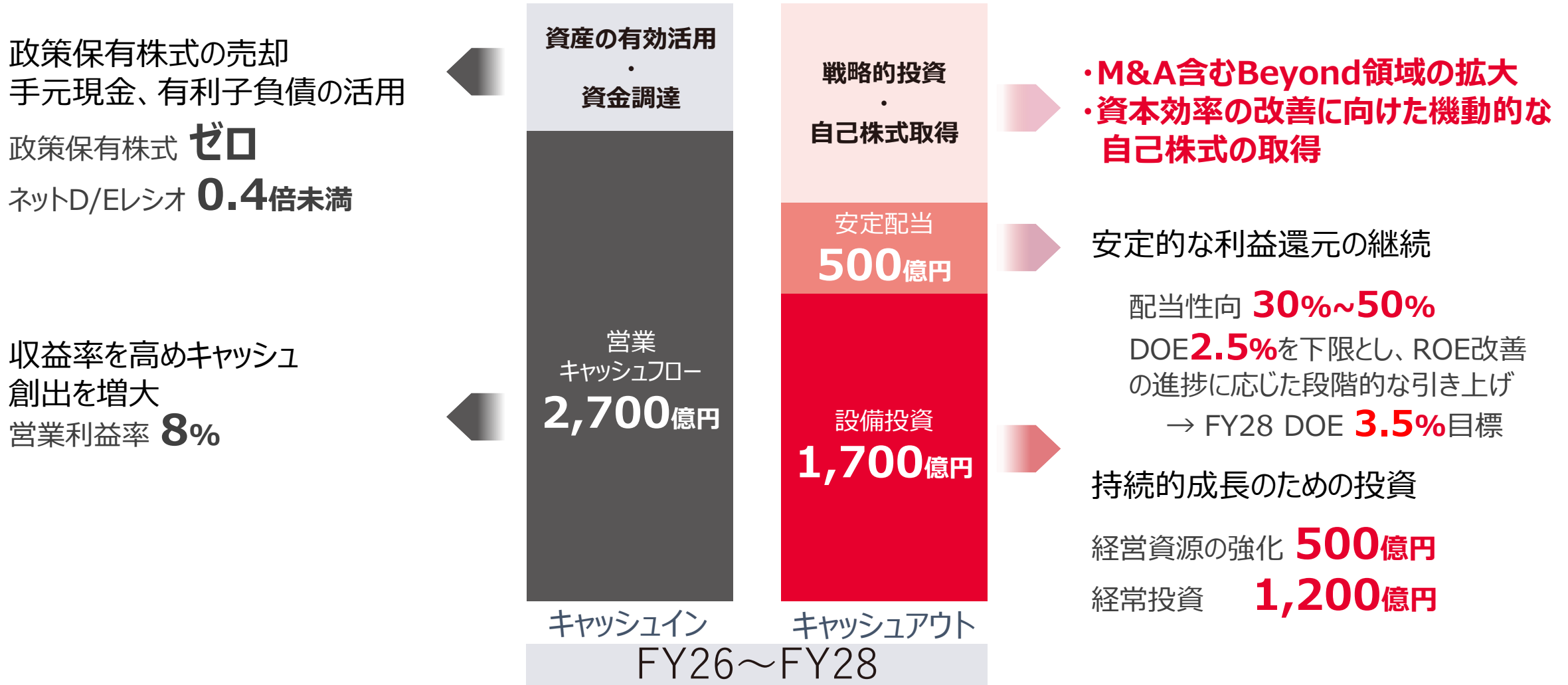
- **生産拠点の再編**
[藤沢工場（鵜沼）移管、大津工場縮小等]
- **販売体制の見直し**
- **デジタル技術を活用した業務変革の推進**

他地域

- [中国] ICE向け製品の再編（電動車向け製品へのシフト、インドへの設備移管）
- [米州] 鋼球工場の閉鎖、拡販を狙う領域への増強（自動車軸受、アフターマーケット向け）

3 中期経営計画2028⑥ -キャッシュ・アロケーション (3年間累計) -

- 創出したキャッシュは、持続的成長のための投資および配当に加え、戦略的投資や自己株式取得へ。



- 中期経営計画2028でのROE8%達成に向けた施策の実行と、ビジョン2036への仕掛けのスピードアップ

ポートフォリオ変革

- ✓ 差異化商品の開発と重点領域の拡販
- ✓ 株式会社アールティやデルタ電子など、他社連携の積極活用によるロボット市場への仕掛けのスピードアップ

構造改革／効率化

- ✓ 欧州における構造改革の完遂と日本における構造改革の推進
- ✓ アクセンチュア株式会社との協業によるデジタル技術を活用した業務変革の推進

自己資本の コントロール

- ✓ 安定的な利益還元の継続、機動的な自己株式の取得
- ✓ 財務安定性と成長投資の両立

4コアバリューの追求

- ✓ Scope1+2 CO2排出量とエネルギー原単位はMTP2026目標を前倒しで達成
- ✓ FY2026にSBT認定を取得し、カーボンニュートラルに向けた計画の信頼性を第三者検証により担保
- ✓ FY2035におけるScope1+2のカーボンニュートラル達成に向け、施策の実効性を向上
- ✓ 休業度数率 0.1 以下へ

人的資本の価値最大化

- ✓ エンゲージメントスコア 75以上を目標
- ✓ 管理職層でのロール型人事制度の導入完了、非管理職の人事制度改定
- ✓ グローバルポスト現地化比率 75%以上を目標
- ✓ 専門人材の採用と育成の強化（デジタル、PLMビジネスなど）

データドリブン経営・AI活用

- ✓ データ基盤の整備による基幹システムの刷新を推進
- ✓ AIを用いた製造・品質データの可視化と活用の推進
- ✓ 機能部門・技術部門を中心としたAIの社内利用の拡大（利用率 60%超）
- ✓ 自動化・DXの活用による生産の超安定化

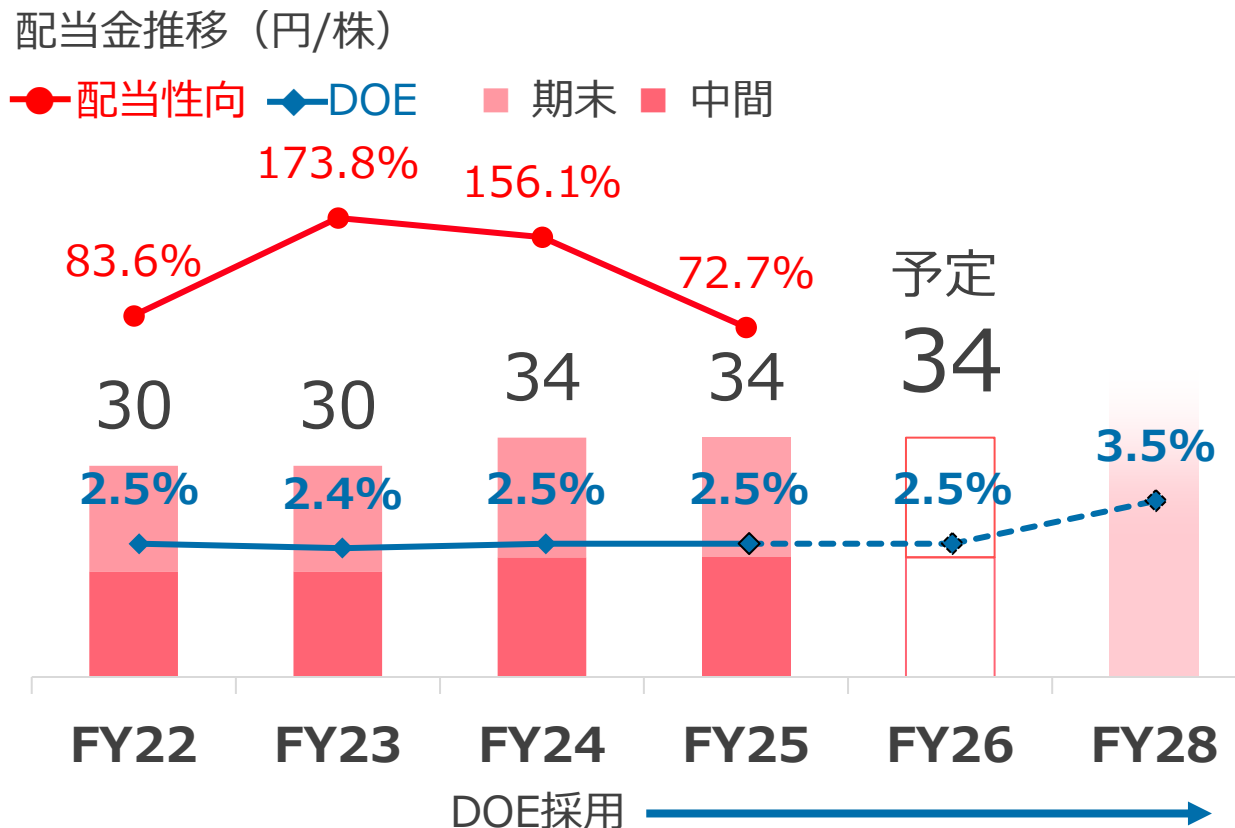
補足資料

✓ FY26の中間配当は17円/株、年間配当は34円/株を予定。

中期経営計画2028 株主還元方針

「安定的な利益還元」の継続

- ・配当性向 30~50%
- ・各期の配当はDOE2.5%を下限の目安
ROE改善進捗に応じて段階的に引き上げ、FY28に3.5%を目標
- ・自己株式取得は機動的に実施



自己株式取得

— 217億円 — —

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。なお、FY25末において取得資産および引受負債の公正価値測定を実施し取得原価の配分を完了しました。それに伴い、2025年9月1日まで遡って損益、減価償却費を組み替えています。

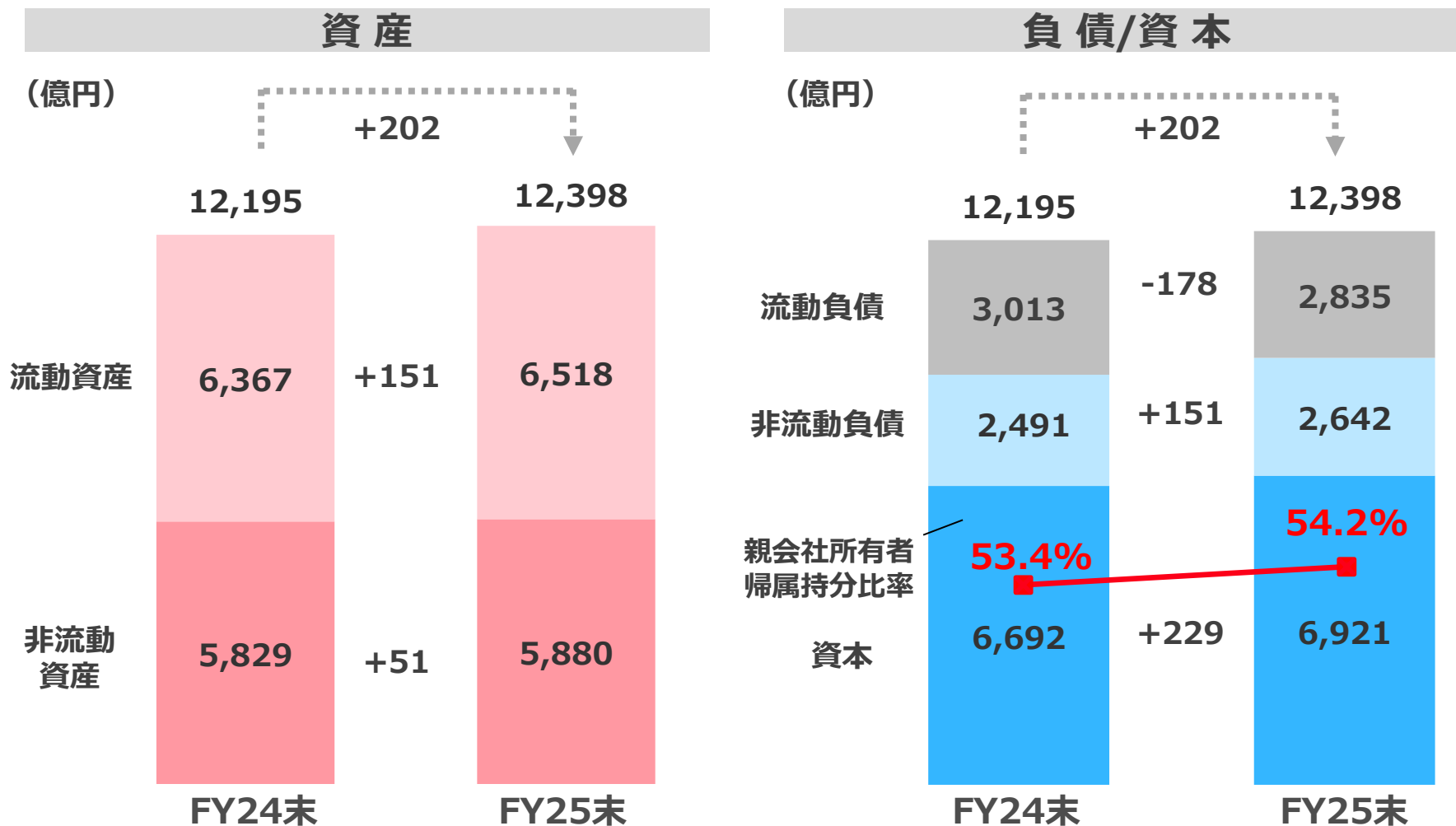
(億円)		FY24実績					FY25実績					YoY		FY26予想		
		1Q	2Q	3Q	4Q	通期	1Q	2Q	3Q	4Q	通期	増減額	伸び率	1H	2H	通期
合計	売上高	2,005	1,971	1,993	1,997	7,967	1,958	2,165	2,462	2,532	9,116	+1,150	+14.4%	4,900	5,100	10,000
	営業利益	59	38	59	128	285	48	129	112	99	388	+104	+36.4%	180	240	420
	(営業利益率)	(2.9%)	(1.9%)	(3.0%)	(6.4%)	(3.6%)	(2.4%)	(6.0%)	(4.6%)	(3.9%)	(4.3%)			(3.7%)	(4.7%)	(4.2%)
除くステアリング	売上高	2,005	1,971	1,993	1,997	7,967	1,958	2,013	2,037	2,104	8,111	+144	+1.8%	4,080	4,220	8,300
	営業利益	57	48	49	116	271	45	89	87	89	311	+40	+14.8%	170	210	380
	(営業利益率)	(2.8%)	(2.4%)	(2.5%)	(5.8%)	(3.4%)	(2.3%)	(4.4%)	(4.3%)	(4.2%)	(3.8%)			(4.2%)	(5.0%)	(4.6%)
産業機械事業	売上高	905	900	905	905	3,615	892	916	946	1,021	3,775	+160	+4.4%	1,950	2,050	4,000
	産業機械軸受	776	767	765	766	3,073	759	774	804	862	3,198	+125	+4.1%	1,630	1,720	3,350
	精機製品	129	133	140	139	541	133	142	142	160	577	+35	+6.5%	320	330	650
	営業利益	27	28	28	56	139	16	33	38	39	126	-14	-9.9%	100	120	220
	(営業利益率)	(3.0%)	(3.1%)	(3.1%)	(6.2%)	(3.9%)	(1.8%)	(3.6%)	(4.0%)	(3.8%)	(3.3%)			(5.1%)	(5.9%)	(5.5%)
自動車事業	売上高	1,005	987	1,011	1,015	4,017	989	1,024	1,014	1,007	4,033	+16	+0.4%	1,990	2,010	4,000
	営業利益	29	35	20	64	147	33	55	38	47	174	+27	+18.0%	80	100	180
	(営業利益率)	(2.9%)	(3.6%)	(1.9%)	(6.3%)	(3.7%)	(3.4%)	(5.4%)	(3.8%)	(4.6%)	(4.3%)			(4.0%)	(5.0%)	(4.5%)
その他	売上高	186	150	146	148	630	151	131	134	134	549	-81	-12.8%	260	280	540
	営業利益	8	1	16	-3	23	3	-1	0	2	5	-18	-78.6%	0	0	0
	(営業利益率)	(4.5%)	(0.7%)	(10.9%)	(-1.8%)	(3.6%)	(2.3%)	(-0.6%)	(0.0%)	(1.6%)	(0.9%)			(0.0%)	(0.0%)	(0.0%)
	売上高消去	-91	-65	-69	-70	-295	-73	-58	-57	-58	-246	+48	-	-120	-120	-240
	その他の営業損益/調整額	-8	-16	-14	-1	-38	-7	2	11	1	7	+45	-	-10	-10	-20
ステアリング事業	売上高	-	-	-	-	-	-	152	426	428	1,006	+1,006	-	820	880	1,700
	営業利益	2	-10	10	12	14	3	40	25	10	77	+63	+459%	10	30	40
	(営業利益率)	-	-	-	-	-	-	(26.4%)	(5.8%)	(2.3%)	(7.7%)			(1.2%)	(3.4%)	(2.4%)

(億円)	FY24実績					FY25実績					通期YoY	
	1Q	2Q	3Q	4Q	通期	1Q	2Q	3Q	4Q	通期	増減額	増減率
売上高	2,005	1,971	1,993	1,997	7,967	1,958	2,165	2,462	2,532	9,116	+1,150	+14.4%
日本	641	658	663	651	2,613	625	689	777	779	2,869	+257	+9.8%
海外合計	1,364	1,313	1,330	1,347	5,354	1,333	1,476	1,685	1,753	6,247	+893	+16.7%
(海外比率)	(68.0%)	(66.6%)	(66.8%)	(67.4%)	(67.2%)	(68.1%)	(68.2%)	(68.4%)	(69.2%)	(68.5%)		
米州	392	361	362	385	1,500	386	428	475	543	1,831	+332	+22.1%
欧州	271	238	230	261	1,000	238	275	359	395	1,267	+267	+26.7%
中国	420	432	464	412	1,726	432	477	547	488	1,945	+219	+12.7%
その他アジア	281	283	275	290	1,128	277	296	305	326	1,204	+75	+6.7%
換算レート												
1USD	155.9	149.4	152.4	152.6	152.6	144.6	147.5	154.2	156.9	150.8	-1.8	-1.2%
1EUR	167.9	164.0	162.6	160.5	163.7	163.8	172.3	179.4	183.6	174.8	+11.1	+6.7%
1CNY	21.5	20.8	21.2	21.0	21.1	20.0	20.6	21.7	22.7	21.3	+0.1	+0.7%

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末
1USD	149.5	159.9
1EUR	162.0	183.4
1CNY	20.6	23.1



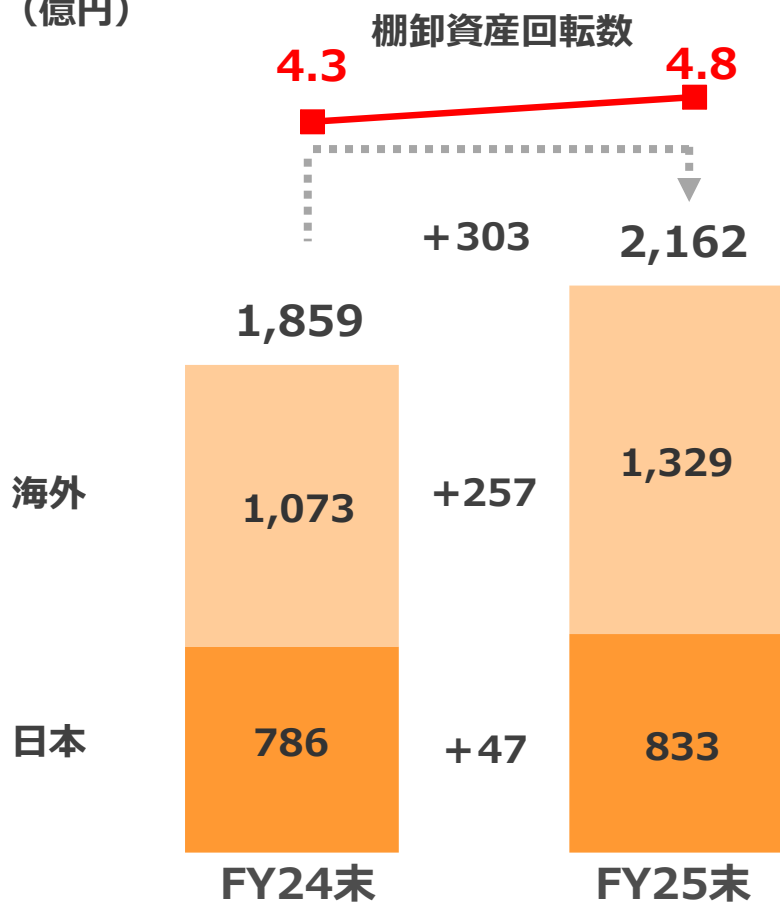
補足. 棚卸資産/有利子負債

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末
1USD	149.5	159.9
1EUR	162.0	183.4
1CNY	20.6	23.1

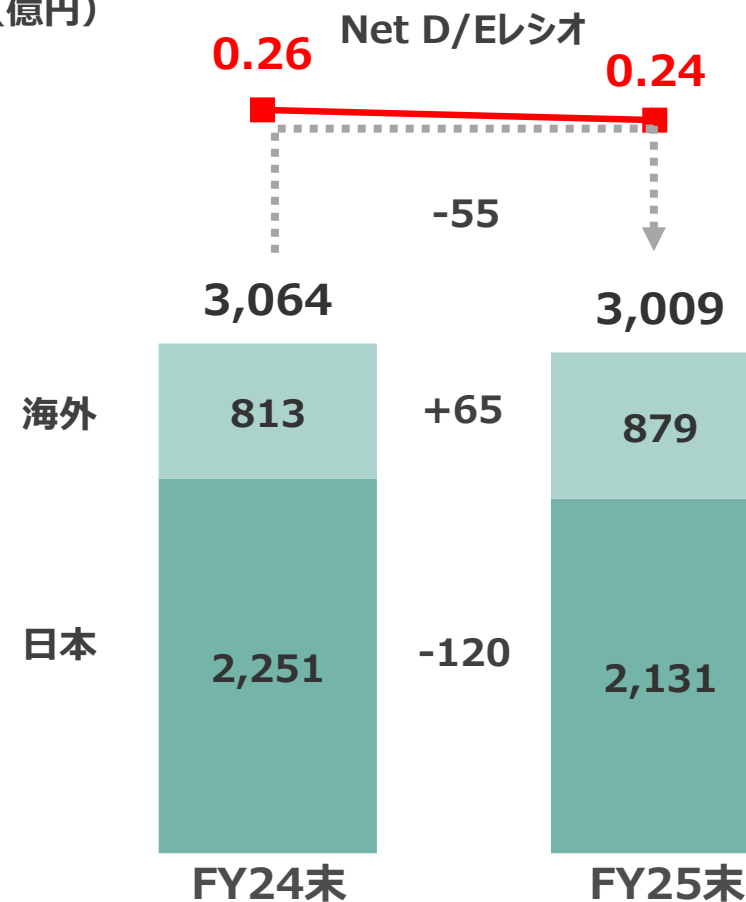
棚卸資産

(億円)



有利子負債

(億円)



(億円)	FY24 通期実績	FY25 通期実績	FY26 通期予想
設備投資額	565	519	600
設備投資額 (リース除く)	510	472	550
減価償却費	524	551	580
減価償却費 (リース除く)	476	504	530
技術関連費用	275	342	400
研究開発費 (制度決算ベース)	163	172	190