

企業名： 日本精工株式会社

レポート名： 「NSK レポート 2025」

1. この会社が目指す姿が理解できるか（将来）

日本精工株式会社の統合報告書から、同社が目指す将来の姿は十分に理解できるといえる。同社は 100 年を超える歴史の中で培った強みを生かし、現在の激しい環境変化に対応するための長期ビジョン「Bearings & Beyond」を掲げている。これは、単なるベアリングのトップメーカーという従来の枠組みを超え、自社のコア技術をベースに、次世代の社会インフラを支える企業へと進化するという強い意志の現れである。

具体的には、中期経営計画とも連動し、将来のありたい姿として既存コア領域の高度化と新領域への進出の 2 本柱を据えている。前者のコア領域では、自動車の電動化に対応したテーパーハブベアリングの第 3 世代ユニット品や、自動運転に不可欠な電動ブレーキ用ボールねじなど、次世代モビリティに必須となる高付加価値部品の供給を目指している。

後者の新領域では、ロボット用アクチュエータや、風力発電をはじめとするグリーンエネルギー分野、さらには機械の異常を未然に防ぐ状態監視システムといったソリューションビジネスの確立を掲げている。これらの記述から、同社が「モノ売りからコト売り」へポートフォリオを転換し、企業の持続的成長を実現しようとしている姿が伝わってくる。

しかしながら、将来の成長戦略、特に「Beyond」の進捗については、やや不確実な点や物足りなさも見受けられると感じた。報告書内では、新領域の具体例として、2021 年に買収した B&K Vibro 社の CMS 技術やロボット技術が華やかに紹介されているが、これら新領域のビジネスが 2030 年時点で全社売上や利益のどの程度の割合を占めることを目指すのかという長期的な定量ターゲットが明確に開示されていない。NSK の報告書は、ビジョンの方向性は素晴らしいものの、そのビジョンがいつ、どの規模で実現するのかという最終的なロードマップの具体性に少し欠けている印象がある。

2. この会社の競争優位性が理解できるか（現在）

同社の現在の競争優位性についても、報告書から極めて深く理解することができる。まず、1916 年の創業以来、日本初のベアリングメーカーとして日本の産業近代化を支え、現在ではベアリング分野で世界第 3 位という確固たるポジションを築いてきた歴史そのものから容易に読み取れる。主力事業である産業機械軸受および自動車部品事業の性質上、製品には耐久と低摩擦が求められる。NSK の競争優位性の源泉は、これらを支えるトライボロジー技術・材料技術・解析技術・メカトロ技術・生産技術からのコアテクノロジーという知的資本にある。実際に、世界中の主要な自動車メーカーや大手産業機械メーカーが NSK の製品

を採用し続けている事実や、自動車の電動化に対応する製品ラインナップを実現している例など、実際の成功例から技術力の高さが実証されている。また、海外売上比率が 67%に達し、米州、欧州、アジア・中国に開発・生産・販売の最適ネットワークを構築しているという関係資本・製造資本も、新興国メーカーが容易に真似できない強みとなっている。

しかし、一方で、この強固な競争優位性は自動車市場への高い依存度という構造的リスクであることも理解できる。これまでの NSK の優位性は自動車メーカーの大量生産に高品質・大ボリュームで応える力に支えられていた反面、市場の急激な EV シフトやコモディティ化といった構造変化に対し、事業ポートフォリオの組み換えがやや後手に回ったリスクもはらんでいると考えられる。現在の優位性が高いことは間違いないが、それを支える既存の仕組みそのものが揺らいでいるという現状を、どのように克服していくかの過渡期にあることが読み取れる。

3. その競争優位性に持続性があるかどうか理解できるか（変化）

競争優位性の持続性においては、次の三点から見ていく。

研究開発への投資

同社は、売上高の約 3~4%を研究開発費に投資し続けており、特許保有件数も高い水準を維持している。技術力の維持・向上に対する投資意欲は非常に旺盛であり、これが持続性の基盤となっている。また、グローバルなエンジニアとの連携・産学連携や、次世代の電動化・自動運転に対応した先行開発テーマにリソースを集中させている点も、変化の激しい市場を見据えた投資として評価できる。

サステナビリティへの対応

製品単体の性能による直接的な貢献と脱炭素に関連したお客様の装置や設備による間接的な貢献という 2つの取り組みから社会全体で CO2 の排出削減に貢献したとする独自指標を掲げている点はユニークで評価できる。しかし、サステナビリティへの取り組みが、単なる環境適合のコストに留まっている部分もある。報告書では、欧州などの厳しい環境規制に対応するための製造プロセスの脱炭素投資が強調されているが、これを環境規制を逆手に取った新しいビジネスモデルへ昇華させるための具体的な収益化ストーリーは見えにくい。非財務活動を純粋な利益機会に変える意識改革と仕組みづくりが進まなければ、長期的には新興国メーカーに対してコスト競争力や持続性で劣後する恐れがある。

人的資本への投資と企業風土

マテリアリティとして人的資本の強化を掲げ、グローバル人材の育成、多様性の推進、エンゲージメント向上に取り組んでいる。しかし、同社の歴史的な強みである確実で高品質なモノづくりを支えてきたのは、均一で同質性の高いエンジニア組織（メンバーシップ型の企業風土）である。報告書では自律的なキャリア形成や多様性と専門性のある人材ポートフォリオの導入・拡充といった人事制度改革が謳われているが、100 年続いたドメスティックな

製造業の風土とのギャップは大きいと推察される。特に、「Beyond」で必要となるソフトウェア人材やデータサイエンティストといった異能の人材が、従来のハードウェア主体の評価制度や硬直的な企業風土の中で、その能力を十分に発揮し定着できるかは不透明である。この風土変革がうまく進まなければ、多様な人材の確保が計画通りに進まず、長期的な競争力低下につながる可能性があるだろう。現時点では、過去の遺産（技術・特許）によって持続性は担保されているが、これが未来に向けて盤石なものになるかは、組織風土の脱皮にかかっていると見受けられる。

4. この会社で自身の人的資本の価値向上を達成できると思うか

同社は、従業員の人的資本価値向上に向けた様々なグローバル人事施策を打ち出しており、自身の意欲次第で、市場価値の高い高度なスキル向上を達成できる環境は十分に整っていると考えられる。

グローバル・ケイパビリティの獲得

海外売上比率 67%という圧倒的なグローバル環境は、個人にとっても大きな成長の舞台である。報告書では、グローバル人材マネジメントの強化や、海外派遣者数の実績が示されており、若手のうちから異文化コミュニケーション、国際的なプロジェクト管理、グローバルサプライチェーンの最適化といった、どの企業でも通用する汎用的で専門的なスキルを実践を通じて身につけることができると考えられる。

デジタル・AIの専門性向上

同社は現在、機械工学の最高峰でありながら、IT、データ解析を融合させた DX 型人材の育成を急いでいる。このような変革期の環境に身を置くことで、従来の専門領域の枠を超え、データサイエンスの知識やソリューション提案力を掛け合わせた希少なスキルを構築することが可能である。

キャリア自律の支援制度

環境の変化に応じて自らを自在に変えていくキャリアの考え方やリスクリングプログラムの拡充が明記されている。これは、従業員が受動的に会社にしがみつ়くのではなく、自律的にキャリアを築くことを会社が後押ししている証左であり、自身の人的資本価値を高める大きな機会につながると思われる。

しかし、これらの人事制度改革や「コト売りへのシフト」は始まったばかりであり、現場においては、従来の年功序列や経験年数を重視する古い企業風土が根強く残っている可能性が高い。新しい自律型の制度が、全従業員のモチベーション向上や公正な評価にどの程度寄与するかは、今後の運用にかかっている。もし、現場の管理職層の意識改革が追いつかず、評価や報酬の納得性が低ければ、挑戦的な人材や高度な IT スキルを持つ人材の離職を招き、結果として自身の人的資本価値向上を妨げるリスクも否定できない。

5. 報告書のよかった点はどこか、どのような改善余地があるか

良かった点

危機感と変革の方向性の高い一貫性

企業理念からマテリアリティ、そして「Bearings & Beyond」という長期ビジョンへと続くストーリーが一貫しており、会社の全体像を非常に理解しやすい構成となっている。特に、ガソリン車向け部品の減少といった外部環境の脅威から目を背けず、それを起点としてなぜ変革が必要なのかがロジカルに語られている点が優れている。

自社評価の透明性の高さ

報告書内で将来の予想や自己反省が率直に述べられており、投資家からの厳しい視線を認識していることが伝わる。このような姿勢は、情報の透明性を担保し、投資家やステークホルダーとの間に強い信頼関係を築く根拠になり、将来予想・戦略に、強い説得力と現実味が生まれると感じた。

改善の余地

デジタル・ソフトウェア人材獲得の具体策の補強

「Beyond 戦略」の成否を握るのは、高度なソフトウェアエンジニアやデータ解析人材の確保である。しかし、人的資本セクションの記載は、一般的なグローバル人材育成や多様な人材の活用といったマクロな指標が中心であり、機械系主体の NSK が、どのようにして IT 系専門人材を外部から惹きつけ、定着させるのかという具体的な人材ポートフォリオ戦略の記載が薄い印象がある。これでは、戦略の実効性に疑問符がつく可能性がある。