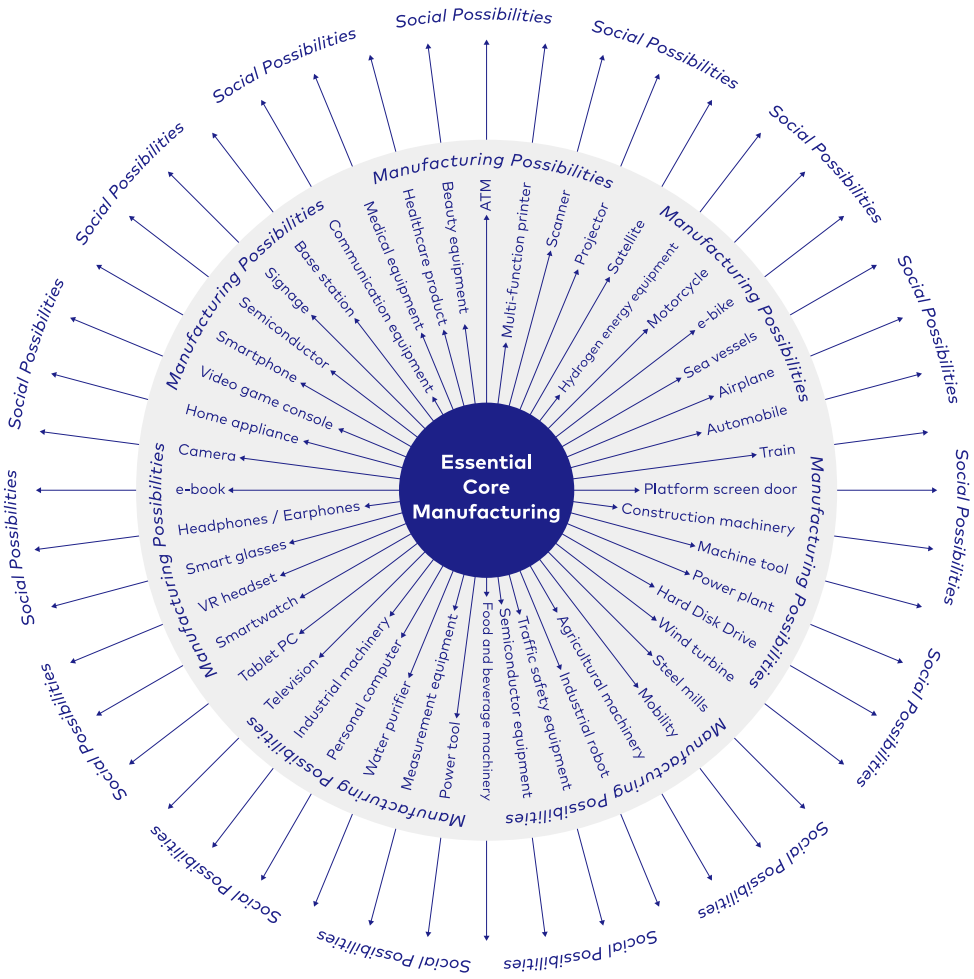
NOK株式会社 統合報告書 2024

NOK INTEGRATED REPORT 2024



可能性を技術で「カタチ」に

Essential Core Manufacturing

— 社会に不可欠な中心領域を担うモノづくり。

それが、私たちNOKグループの事業領域です。
「安全」と「快適」という、人が豊かに生きる上で
根幹となる価値を、私たちは分子レベルの精度で生み出します。

そのテクノロジーをあらゆる産業分野に活用し、
生活の進歩を支えています。

私たちの技術は、いわば、世界の水準を上げる技術。

最先端の安全と快適のあり方をたえずアップデートし、
これからの豊かさをつくっていきます。

次の時代の、次のモノづくりを追求し、
社会全体の未来の可能性を「カタチ」にしていきます。

会社概要（連結）

創立
1941年 7月 9日

売上高
7,505億円（2024年3月期）

所在国・地域とグループ会社数
15の国と地域 93社（2024年3月末現在）

グローバルの生産拠点数
76拠点（2024年3月末現在）

従業員数
38,097名（2024年3月末現在）

生産個数
約6,000万個/日

主なグループ会社 事業・製品

NOK株式会社
シール事業
オイルシール、Oリング、ガスケット、防振ゴム

ユニマテック株式会社
シール事業
特殊合成ゴム、ファインケミカル、合成ゴム成形用化学薬品

メクテック株式会社
電子部品事業
フレキシブルプリント基板（FPC）、精密ゴム・樹脂部品

シンジーテック株式会社
その他事業
事務機器ならびに産業用機器の部品、付属品、消耗品

NOKクリューバー株式会社
その他事業
特殊潤滑剤、フッ素系各種潤滑剤、コーティング剤、スプレー製品

NOK Philosophy

NOKフィロソフィー

NOKグループの経営理念であり価値観である「愛情と信頼に基づく人間尊重経営」は、創業から約80年にわたりNOKグループの根幹を支えてきました。その志を受け継ぎつつ、現在の社会状況と照らし合わせ、パーパス（Our Purpose）とバリュー（Our Values）を2023年に策定しました。

グローバルの全社員が共通の価値観を持つ「Global One NOK」として、社会に有用な価値の創出と自律的で責任ある行動を通じて、持続可能な社会の実現と企業価値の向上を目指します。

Our Purpose

NOKの存在意義

可能性を技術で「カタチ」に

Our Values

NOKが大切にする価値観

RESPECT	IGNITE	EXPLORE	EXCEED
多様性を認めあう	自分事で考える	なぜを繰り返す	できないをできるに

そして、夢を追い続ける

Our Founding Principles

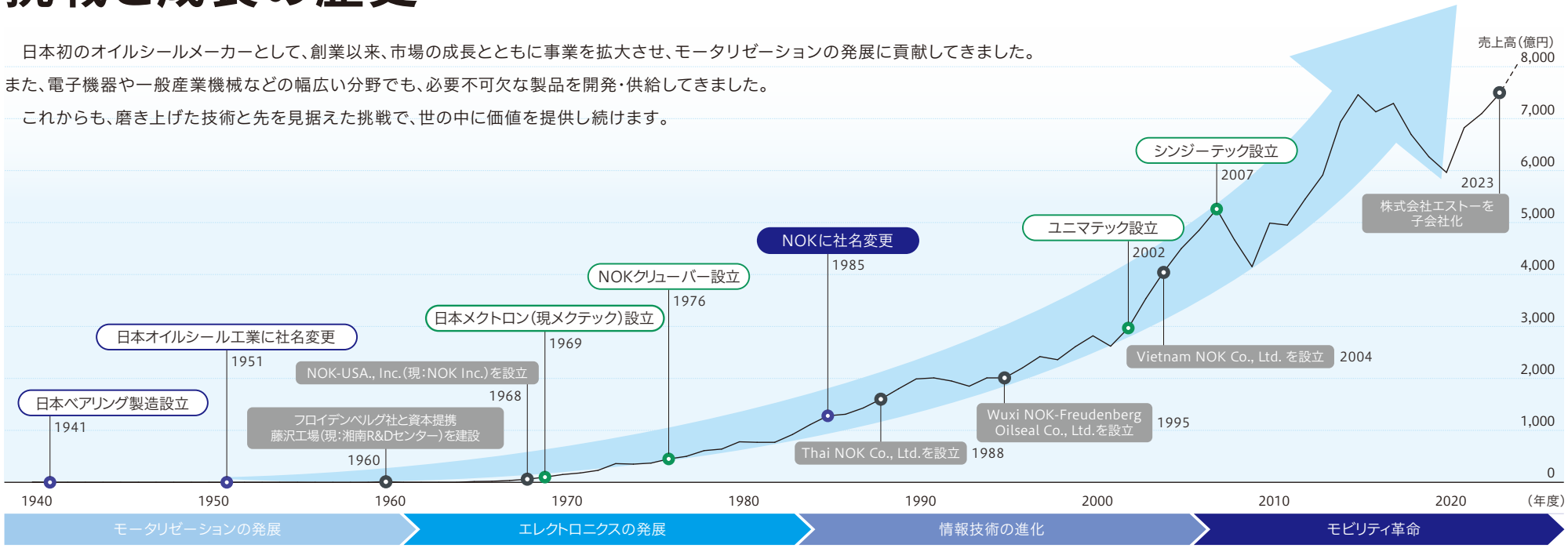
経営理念

1. 愛情と信頼に基づく人間尊重経営
2. 派閥の無い強固な団結による風通しのよい経営
3. 超常識の努力を惜しまない逆境に強い経営
4. 常に夢を求める計画経営

History

挑戦と成長の歴史

日本初のオイルシールメーカーとして、創業以来、市場の成長とともに事業を拡大させ、モータリゼーションの発展に貢献してきました。
また、電子機器や一般産業機械などの幅広い分野でも、必要不可欠な製品を開発・供給してきました。
これからも、磨き上げた技術と先を見据えた挑戦で、世の中に価値を提供し続けます。



自動車市場の変化

1940年代
• 自動車産業の基盤確立
ゴム製オイルシールの提供を本格的に開始する

1960年代
• モータリゼーションの拡大
カール・フロイデンベルグ社と提携し、国内外に工場を建設するなど、研究体制・量産体制を確立する

1970年代
• カーエレクトロニクス化
総合部品メーカーを目指し、製品群と生産体制を拡充する

2000年代
• エコカー全盛時代の到来
低トルクや省スペース化技術の確立、製品ラインアップの拡充を行う

2010年代
• 全世界でEVシフトが加速
電圧監視用FPCの量産を開始するなど、EV製品のラインアップを拡充する

エレクトロニクス市場の変化

1970年代
• オーディオ・ビデオ機器の小型化 ポータブルミュージックプレーヤーの誕生
1960年代に米国の宇宙開発・航空・軍需などの産業で使用されていたFPCが、日本において民生機器に採用され、市場が拡大する

1980年代
• ノートパソコンの誕生
ノートパソコンの小型・軽量・薄型化にFPCが貢献する
• カメラの電子化
一眼レフカメラにFPCが採用され、電子制御のカメラの誕生により市場の拡大が進む

1990年代
• 携帯電話の誕生
FPCが内蔵された折りたたみ携帯電話がヒットする

2007年
• スマートフォンの発売開始
スマートフォンの普及によりFPCの需要が拡大する

2020年代〜
• デジタル化の進展により データセンターの需要拡大
データセンター向けハードディスクドライブ(HDD)の増加によりFPCの需要が拡大する

Contents.

03 NOKフィロソフィー

04 挑戦と成長の歴史

06 編集方針

1

NOK GROUP STRATEGY

NOKグループの戦略

グループCEO、グループCTO、グループCHRO、グループCFOのメッセージを中心に、NOKグループの変革に向けた戦略と取り組み状況をご紹介します。

08 グループCEOメッセージ

13 中期経営計画

14 マテリアリティ

15 研究開発戦略

19 ガバナンス戦略

21 人事・人材戦略

23 「Global One NOK」に向けたアクション 01
経営層と直接語り合う Town Hall Meeting

24 「Global One NOK」に向けたアクション 02
地域や部門の垣根を越え、EV市場に対応

25 財務戦略

2

VALUE CREATION PROCESS

価値創造プロセス

NOKグループが事業活動を通じて生み出す社会的・経済的な価値についてご紹介します。

28 価値創造プロセス

29 経営資本

30 ステークホルダーに提供する価値

31 NOKの事業セグメント

32 セグメント別・地域別の売上高・営業利益

33 シール事業

34 電子部品事業

35 その他事業

3

ESG at a Glance

ESG at a Glance

企業経営を進める上で欠かせないNOKグループのESGの取り組みを要約してお伝えします。
ESG評価と主な取り組みデータで構成します。

37 ESG評価、賛同イニシアチブ

38 環境

41 社会

43 ガバナンス

44 会社情報・株式情報

45 NOKグループ拠点

46 海外グループ会社

47 財務データ

Editorial Policy
編集方針

編集方針

当報告書は、NOKグループの中長期的な価値創造に向けた取り組みを、財務・非財務の両面から、ステークホルダーの皆様にご理解いただくことを目的に制作しています。私たちは当報告書を、皆様とのコミュニケーションの向上を図る重要な手段の一つと考えています。サステナビリティ・ESGに関する詳細は、「ESGデータブック2024」にて網羅的に紹介していますので、併せてご覧いただき、忌憚のないご意見、ご感想を頂戴できれば幸いです。

報告対象期間

2023年度（2023年4月1日～2024年3月31日）
※一部に対象期間以前からの取り組みや直近の活動内容も含む

発行時期

2024年9月

参考にしたガイドライン、イニシアチブ

・国際統合報告フレームワーク
・価値協創のための統合的開示・対話ガイダンス
・SASBスタンダード（Sustainability Accounting Standards Board）
・ISO 26000:2010「社会的責任に関する手引」
・Global Reporting Initiative（GRI）Standards
・国連グローバル・コンパクト（UNGC）
・気候関連財務情報開示タスクフォース（TCFD）

お問い合わせ先

お問い合わせフォーム
https://www.NOK.co.jp/contact/

NOK株式会社
CEOオフィス Corporate Affairs
サステナビリティ情報部
〒105-8585 東京都港区芝大門1丁目12番15号
TEL 03-5405-6372　FAX 03-5405-6379

各種報告書・開示情報の位置付け

事業戦略・財務情報

統合報告書

NOKグループの中長期的な
価値創造に向けた取り組みを、財務・非財務の
両面から包括的に紹介しています。

https://www.nok.co.jp/pdf/csr/report/2024/integrated_report_2024.pdf

有価証券報告書

https://www.nok.co.jp/ir/report.html

決算短信

https://www.nok.co.jp/ir/library.html

決算説明資料

https://www.nok.co.jp/ir/material.html

株主総会招集通知・報告書

https://www.nok.co.jp/ir/meeting.html

ESG情報

ESGデータブック

ESGに関する
各種実績データを
集約しています。

https://www.nok.co.jp/pdf/csr/report/2024/esg_databook_2024.pdf

コーポレートガバナンス報告書

https://www.nok.co.jp/csr/governance/corporate_governance.html

1

NOK GROUP STRATEGY

NOKグループの戦略

グループCEO、グループCTO、グループCHRO、グループCFOのメッセージを中心に、
NOKグループの変革に向けた戦略と取り組み状況をご紹介します。

グループCEOメッセージ 08
中期経営計画 13
マテリアリティ 14
研究開発戦略 15
ガバナンス戦略 19
人事・人材戦略 21
「Global One NOK」に向けたアクション 01
　経営層と直接語り合う Town Hall Meeting 23
「Global One NOK」に向けたアクション 02
　地域や部門の垣根を越え、EV市場に対応 24
財務戦略 25

Message from the Group CEO

グループCEOメッセージ

グローバルでの成長に向け、事業運営体制を整備し3万8000名の価値観共有を目指す

代表取締役 社長執行役員 グループCEO **鶴 正雄**

現状維持では成長なし EV分野を中心に、機会を見いだす

NOKはオイルシールの製造・販売を祖業として1941年に創業しました。会社が成長する中にあっても先人が「シール事業をメインとする一本足打法では経営リスクが高い」と考えて、次世代に伸びる産業にリソースを投入してきました。それが今のNOKグループの事業ポートフォリオにつながっています。

私はNOKの「挑戦と成長の歴史」を引き継ぎ、変えるべきものは変え、変えざるべきものは残しながら、変革を進めていきます。目標として、創業90周年となる2031年度に向けて売上高1兆円を目指します。そのために策定したのが、2023年度から3カ年の中期経営計画です。

今期の中期経営計画で、成長ドライバーとして最も重視している領域がEVです。シール製品とともに、電子部品事業の主力であるフレキシブルプリント基板（FPC）の製品開発を進め、バッテリーメーカーや完成車メーカー向けに拡販していきます。

当社グループは、シール製品を中心に、国内外の完成車メーカーとの取引実績が豊富であり、品質保証体制には一日の長があります。その知見を、電子部品事業も含めたNOKグループ全体で最大限に活用していきます。2023年には、精密樹脂製品メーカーであるエストーの株式を100%取得しました。市場から高い評価を受けているEV用のリチウムイオンバッテリー向け樹脂ガスケット（シール材）を製造する同社が仲間入りし、NOKグループの持つEV関連製品のラインアップが拡充しました。

EV領域に続く成長ドライバーとして期待するのがグリーンエネルギーで、特に水素分野での製品開発・拡販に注力しています。水素のサプライチェーンである「つくる」「ためる」「はこぶ」「つかう」それぞれの分野でシール製品が使われます。これらの製品は、日本だけでなく、中国からも引き合いをいただいています。

事業運営体制を整備し、グループのタグラインも策定

グループの従業員3万8000名のうち、約7割が海外で働いています。国内中心のマインドセットから脱却し、「Global One NOK」として、グローバルで一つになって皆で成長していくために、中期経営計画では「グローバル成長への事業運営体制の整備」を4つの変革テーマの一つに掲げています。

直近の施策としては、2024年6月に「グローバルマトリクス体制」に移行しました。これは、グループ会社や事業ごとのBUSINESS FUNCTIONを縦軸、戦略や人事、コミュニケーション、技術といったLEADING FUNCTIONを横軸として、縦横連携でビジネスを推進します。BUSINESS FUNCTIONでは既にグローバルで連携していますが、各戦略も含めて縦横が協働し、3万8000名が一つになって成長できる事業体制を整えました。

全世界の従業員の価値観共有に向けたアプローチとして、2023年5月にパーパス・バリューを策定しました。2024年4月には、グループ統一のタグライン「Essential Core Manufacturing ― 社会に不可欠な中心領域を担うモノづくり」を策定しました。私たちの事業・製品は、これまでもこれからも、人々が幸せに暮らすために必要不可欠であるということを大前提にしています。

NOKは事業領域を拡大する中で、個々の事業が、それぞれのカルチャーを持つ、多様性のある企業グループになりました。その結果、外から見ると、「結局、NOKって何をしている会社なの」と不思議に思われているかもしれません。その時に全従業員が「世の中に必要不可欠な領域を担うモノづくり屋です」と明確に言えるようになったのは大きな成果です。

タグラインと同時に、グループ統一のロゴも策定しました。一連のコーポレートアイデンティティー（CI）の策定は、日本を代表するクリエーティブディレクターである佐藤 可士和氏の支援の下で実施しました。CIは、グローバルで成長するために、国内外のグループ会社93社で理念を統一すること、「どの会社も同等の立場」というマインドセットを持つ、という2つの役割も果たします。CIの策定は投資であり、中長期で効果が表れると考えています。

中期経営計画（2023〜2025年度）の「変革基盤の構築」に必要な4つの変革

新たな成長ドライバーの創出	● EV向け製品の機能別開発・拡販 ● グリーンエネルギー関連の製品開発・拡販 ● 半導体装置向け製品の拡販
グローバル成長への事業運営体制の整備	● 監査等委員会設置会社への移行検討 ● 取締役会のダイバーシティ拡充等 ● データ利活用の拡大・迅速化 ● ESG項目への着実な取り組み
多様な人財を活かす基盤の構築	● 新人事制度導入 ● 人材育成への投資 ● DE&Iへの取り組み
経営資源の最適運用	● 適正価格による受注の徹底 ● 資本政策の実行

2024年4月3日に東京・港区のNOK本社にて、「新コーポレートアイデンティティー（CI）発表会」を行った。新CIの開発を支援したクリエーティブディレクターの佐藤 可士和氏とグループCEOの鶴 正雄が、CI策定の背景や狙い、グループ統一の新ロゴや企業ロゴ、新タグラインに込めた思いなどを語った。

監査等委員会設置会社へ移行 ESGも経営層がコミット

ESGの取り組みにおいてご紹介したいのは、コーポレートガバナンスの強化です。経営の監督と執行の役割をより明確にするために、2024年6月に監査等委員会設置会社へ移行しました。取締役会の実効性を高めるため、これまで以上に、取締役会をビジョンや経営の重要事項を議論して審議する場へと進化させます。さらに、取締役会のダイバーシティを推進します。

ESGの推進体制では、2023年6月に環境管理室、ESG推進室、業務本部安全健康推進部の3部門を統合して、サステナビリティ推進室を新設しました。各部門およびグループ会社で展開してきた取り組みや活動を統括し、NOKグループ全体のサステナビリティ経営の推進を担っています。

2024年1月、中国の無錫（むしゃく）市で行われた「Town Hall Meeting」には、従業員約160名が参加した。ビジネスセッションとQ&Aセッションに分け、活発な議論が交わされた。

また、グループCEOを委員長として各本部長で構成する、サステナビリティ委員会を取締役会の下に設置しています。例えば、再生可能エネルギーの導入には資金が必要ですが、担当の執行役員や部長に意思決定を委ねると、判断を躊躇しがちです。このサステナビリティ委員会を、経営層が審議の上しっかり意思決定する、あるいはESGの取り組みの優先順位を付ける場としています。役員報酬には、ESGへの対応を反映させる仕組みも取り入れました。

従業員の誰一人取り残さない 人事・人材戦略を進める

中期経営計画の根幹には、私たちのパーパス「可能性を技術で『カタチ』に」があります。変革を推進し、ぶれない価値観を共有し、強固な経営基盤を築くことを目指したものです。

全世界の3万8000名の従業員の心に、この価値観が染みわたるようにするのは容易ではありません。例えばメールで周知したとしても、効果は限られています。

そこで、まずは国内外のマネジメント層にパーパスの背景を説明しようと、2023年7月に「Global Summit 2023 NOK group」を東京で開催しました。全世界から500名が参加し、「Global One NOK」の組織力を高めました。

従業員に対しては、国内外の拠点を訪れての対話集会「Town Hall Meeting」を重ねています。「We hear you」というコンセプトの下、経営側から一方的に伝えるのではなく、従業員の意見に耳を傾けます。特に海外拠点のTown Hall Meetingでは、従業員の期待や熱量を肌で感じることが多いです。

「なぜ今、変革が必要なのか」を、私自身から伝えることにエネルギーを要しますが、手ごたえを感じています。不平不満も含めて多様な意見が出ますが、それは風通しの良さ、心理的安全性の高さの表れとも言えます。

NOKグループにとって、最も大切なのは人です。人は会社のカルチャー、マインドを形作るからです。2023年度から新しい人材育成プログラムを導入し、2024年度からは人事制度も大きく変えました。

2024年6月には、人的資本に関する領域をグローバルで統括するグループCHROのポストを新設しました。他企業でのグローバル人事の豊富な経験と実績を持つ江上茂樹がその任務にあたります。3万8000名の従業員、誰一人取り残さないための人事・人材戦略を進めます。例えば、在籍する人材の能力を最大限に引き出す「タレントマネジメント」は、ともすれば国内目線になってしまいがちですが、海外も巻き込まなければ変わりません。グローバルかつ戦略的に人材を登用します。

ただ、いくら人事制度を整えても、その人自身が「成長したい」「この仕事をやりたい」と湧き上がるような思いがなければなりません。その際の行動規範となるのがパーパスとともに策定したバリューです。

全員に基礎的な育成の場を提供しながらも、自らチャンスをつかみにいく人材には、よりしっかりした投資をし、リーダーシップキャンプなど特別な育成プログラムを用意します。実は、過去に行った社内調査で、従業員のエンゲージメントは比較的高い一方、挑戦意欲と成長意欲が低い傾向があるという課題が見つかっていました。成長機会への参加や挑戦をKPIにするべく、まず国内の人事制度から整備しています。パフォーマンスを上げた人が報われる、メリハリを付けた制度、インセンティブの設計を目指します。

また、DE&Iにも力を入れています。女性の登用をはじめ、経営層がきちんと関与し、プログラムを策定しています。この取り組みは、一朝一夕で効果が出るものではないので、継続して取り組んでいきます。

2023年度の業績と収益向上に向けた2024年度の戦略

中期経営計画の初年度となった2023年度の業績を振り返ると、シール事業が国内を中心に伸長し、売上高が過去最高の7,505億円、営業利益は前年比49.0%増の229億円と増収増益でした。ただ、黒字化を目指した電子部品事業の損益は、10億円の赤字という結果で終わり、この点は2024年度に積み残した重要な課題です。

2024年度の業績予想（2024年8月2日公表）は、売上高が前期比0.8%減の7,447億円、営業利益が22.2%増の280億円です。シール事業での新規市場の開拓や組織基盤構築など、将来成長に向けた「意志ある成長投資」を見込んでの計画です。

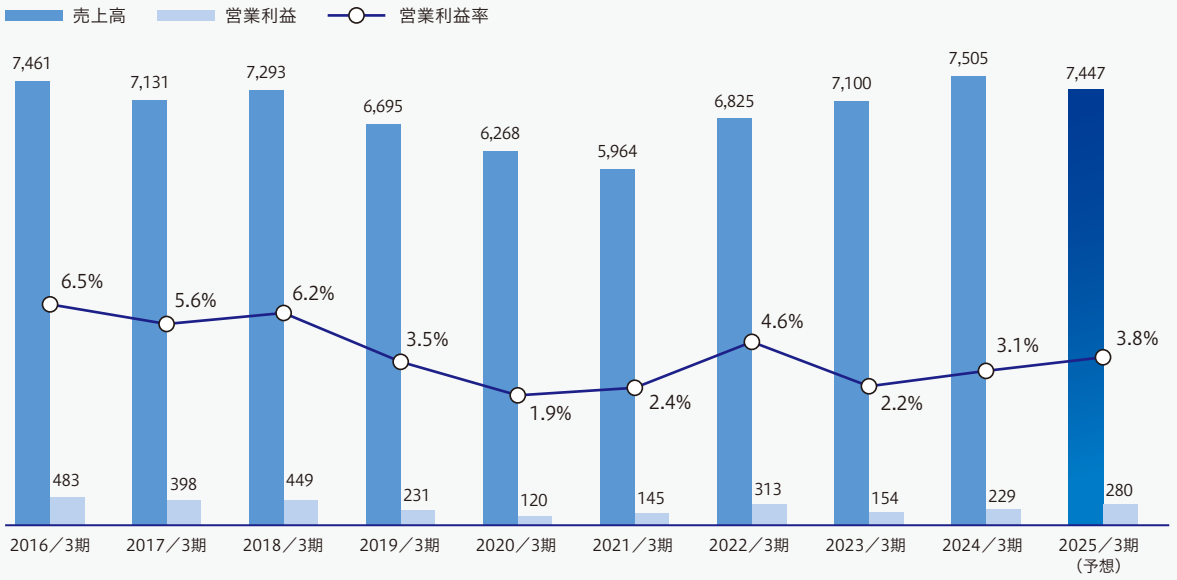
各ビジネスユニットには、まずは独立採算で事業が成り立つことを求めています。その次の段階として、与えられたリソースでいかに高い収益を上げるかを問います。

収益力を判断する際に用いる指標はROIC（投下資本利益率）です。NOKグループ連結のROICは2023年度で2.6%であり、2022年度から向上したものの、中期経営計画の最終年度である2025年度の目標値6.5%とはまだ乖離があります。ROICを事業別の収益管理に活用し、最適な事業ポートフォリオを目指していきます。

グループ全体の収益性向上にあたっては、利益を出せていない国内事業の収益性改善が鍵になります。日本には、本社をはじめとする固定資産が集中しており、それらが収益に影響しています。そうした事情を考慮しつつも、利益を出している海外事業に負けないよう、国内事業も生産性を高め、稼ぐ力を回復していくことが求められます。

また、最適な資本配分に取り組んでいます。冒頭にご紹介した成長領域の開拓を中心に、中期経営計画では3カ年で1,600億円の投資を見込んでいます。この3年間は、2031年度に売上高1兆円企業となることを目指し、しっかりと成長が見込まれる案件を見極めて、現在の事業の足元を固める短期的な施策と、中長期的な成長戦略とのバランスを取っています。

業績推移



2024年3月期の業績

前期比で増収・増益を実現。

■ 売上高+5.7%、営業利益+49.0%

2025年3月期の見通し（2024年8月2日公表）

減収・増益を見込む。

中長期の成長のために必要な投資を実行する。

■ 売上高 前期比△0.8%、営業利益 前期比 +22.2%

■ シール事業：売上高 前期比 増、営業利益 前期比 増の見通し。
新規市場の開拓や組織基盤構築など将来成長に向けた費用も増加

■ 電子部品事業：黒字化を見込む

	2022年度実績（2023年3月期）	2023年度実績（2024年3月期）	2025年3月期予想
売上高	7,100億円	**7,505億円**	**7,447億円**
営業利益	154億円	**229億円**	**280億円**

2023年度は、ほぼ計画通りの約580億円を投資しました。大きな投資案件としては先にも触れたエストーの株式100%取得です。その他の投資の内訳はシール事業と電子部品事業とで半々です。中国ではR&D（研究開発）の新拠点を設け、EVバッテリー向け製品群の生産設備も増強しました。

グローバルで経営資源を一元管理し、経営に生かすべくERP（統合基幹業務システム）の導入を検討中です。グループ全体のシステムを統合する過程や導入結果として、業務プロセス自体が統一されることも期待しています。間接部門の効率化が図られ、本社機能を有する国内事業の収益力改善にも寄与すると考えています。

さらに、R&D、調達、製造、品質管理、物流、営業の各部門のシステムがシームレスに連携できるようになり、コスト管理の精度が上がります。

常に疑問を持ちリスクを察知
経営体制を変革し、マネジメントにあたる

経営環境を取り巻くリスクは多岐にわたります。ここ2年間は円安が進み、定着しています。円安下では、日本円に換算した売上額や利益額が膨らみ、実態以上に業績が良く見えてしまうので、経営実態を見極めて適切な手を打ちます。

資源高や人手不足により原材料費が高止まりしていることも懸案です。モノづくりの会社として、コストを1円単位で低減する努力を続けながらも、お客様としっかり相談して、適正な価格で製品を買っていただくよう取り組みます。私たちは、現地の完成車メーカーなどへの出荷拠点として、東南アジアや中国にも生産工場を持っています。地産地消でのサプライチェーンを構築しており、為替変動の影響を受けにくく、現地の価格情報も迅速に収集できます。原材料費を市場連動にして、お客様にも負担いただく契約形態にするのも一手です。価格転嫁をはじめとする、これら足元の価格対策に加え、中長期で利益を伸ばす取り組みも同時に進めます。

リスクマネジメントにおいては、近年、コロナ禍のように、計画を立てた際には予想できなかったリスクが突然発生するようになりました。これに備えるべく、2023年度にリスクマネジメント委員会のメンバーを人選し直し、外部人材も登用した上で会議体の運用を変えました。発生し得るリスクをあぶりだし、実際に起きた時にどう対応するかを具体的に決めています。

そして、委員会から報告・上申される多様なリスクについて、取締役会で議論・審議します。各事業におけるリスクは、これまでも十分監視できていましたが、近年注視されるようになった地政学的リスクなど外部要因のリスクについては、社外取締役の意見を特に重視します。

これまでは、お客様から提示された市場環境を基に、計画を立て、遂行してきました。それを社内で前提条件に疑問を持つことから始めて「この事業にはこういうリスクがある」と議論しています。2024年度の事業計画は、こうしたリスクファクターが反映されたものとなっています。

社内外に変革の必要性を説き
カルチャーを変えていく

2023年に初めて統合報告書を発行し、この1年間は多様なステークホルダーと対話をしてきました。世界中で事業環境は刻々と変わっていきます。現状にとどまらず変革を完遂し、成長する強い意志を社内外に示すためにも、統合報告書は重要なコミュニケーションツールです。

従業員に向けては、Town Hall Meetingを通じ、3万8000名の仲間に仕事をグローバル目線に変えてもらうべく、理念と想いを私から丁寧に語りかけながら、浸透させます。

業界や取引先など社外に向けては「なぜNOKは変わろうとしているのか」を説明してきました。今後も多様なステークホルダーに私自身が変革への想いを直接伝えていきます。

変革の必要性を説き、会社のカルチャーを変えていくとともに、その変化を社外のステークホルダーに理解・応援していただくことが、経営者である私の仕事です。足元の経営成績に一喜一憂せずに、創業90周年の2031年、100周年の2041年に向かって、手綱を緩めることなく進めます。

Mid-Term Management Plan
中期経営計画

NOKグループは、創業90周年にあたる2031年度に売上高1兆円を目指して変革を進めています。1兆円企業を見据え、2023年度から2025年度の中期経営計画において「変革基盤の構築」を掲げ、「新たな成長ドライバーの創出」「グローバル成長への事業運営体制の整備」「多様な人財を活かす基盤の構築」「経営資源の最適運用」という4つの大きな変革を実行しています。

2031年度 目標

売上高	営業利益率
1兆円以上	8%以上

2023-2025年度中期経営計画

変革基盤の構築 ＋ 変革実行サイクルの定着

2022年度		2025年度	
売上高	営業利益率	売上高	営業利益率
7,100億円	2.2%	8,450億円	6.8%

持続的な成長に向けた「2023-2025年度中期経営計画」の主な取り組み

シール事業の取り組み

- 中国拠点で、現地ローカル顧客向けの事業を拡大
- 不採算ポートフォリオの解消による収益性の向上
- グリーンエネルギー、半導体関連など将来の成長領域に展開

電子部品事業の取り組み

需要変動への対応	安定領域の伸長	構造改革の実施
自動車向け製品の充足によるスマートフォン向け需要変動への対応	スマートフォンと自動車向けを両輪とした強固な収益基盤の継続確保	収益性向上に向けた構造改革の断行

新たな成長ドライバーの創出

研究開発戦略 P.15-18

2023年度からの3カ年で、以下の4領域に1,600億円を投資します。そのうち、500億円以上を成長領域であるEV関連とグリーンエネルギー関連、半導体装置関連に充てます。EV関連では、シール事業と電子部品事業の両事業において、製品開発に注力し、販売拡大を目指します。また、2023年10月に株式取得したエストーの精密樹脂製品が加わり、より幅広いニーズに対応したEV関連製品群の拡充を図ります。グリーンエネルギー関連では、水素エネルギー分野へのシール製品などの開発・マーケティング・拡販を強化し、成長領域に育てていきます。

新規領域 グリーンエネルギー関連成長事業へ育成	**成長領域** EV関連・半導体装置関連 主にEV関連向け製品の販売増に伴う収益の確保
収益強化領域 スマートフォン関連・汎用事務機（プリンター）関連 黒字化の定着	**基盤領域** 一般産機関連・モビリティ共通関連・ICE関連・HDD関連・高機能事務機（MFP・POD）関連 販売増・適正価格による受注徹底に伴う収益の確保

パーパスとの合致度・市場成長性 ↑
収益性 →

新たな成長ドライバーへの投資 **500億円以上**

多様な人財を活かす基盤の構築

人事・人材戦略 P.21-22

多様な人材がその能力や特性を最大限に発揮することで、新たな企業価値が生まれます。社員一人ひとりが活躍できる基盤の構築に向け、さまざまな変革を行います。

多様な人財を活かす基盤の構築

- 新人事制度導入（2024年度～）
- リーダーシップ研修の導入（2023年度～）
- DE&I活動の新しい取り組み（2022年度～）
- 若手人材育成・発掘（2023年度～）

Valuesにしたがった人材活性化

“International Company”から **“Global Company”** へ

Materiality マテリアリティ

NOKグループのサステナビリティ経営の推進に向け、4つのマテリアリティを特定しました。
マテリアリティは「事業」「環境」「社会」「ガバナンス」のそれぞれの分野で重要と評価されたものです。
今後、各マテリアリティの取り組みについて、目標とKPIを設定する予定です。

NOKグループのマテリアリティ

事業に関わる課題

収益力の向上

事業の持続的な成長のためには、収益力の向上が必須です。EV向け製品の拡大やグリーンエネルギー市場への参入といった「新規事業の開拓」、「生産能力の最適化」を進めることで、収益力の向上につなげます。

環境に関わる課題

地球環境への対応

次世代に豊かな地球環境を残すことは重要な使命の一つと考えています。自動車の電動化やカーボンニュートラルに対応し、環境貢献製品の提供など事業活動を通じて持続可能な社会を実現します。

社会に関わる課題

人権、人材、労働環境への対応

多様な人材がその能力や特性を最大限に発揮することが、企業の成長に欠かせないと考えています。グローバルでの人的資本の確保と活躍を目指し、人事制度や教育プログラムの設計、職場環境の整備などを進めます。

ガバナンスに関わる課題

経営体制とコーポレート・ガバナンスの強化

グローバルでのコーポレート・ガバナンスの継続的な強化は経営の重要課題の一つです。グローバルマトリクス体制をスタートさせ、「Global One NOK」としての連携を強化し、さらなる成長を目指します。

マテリアリティの特定プロセス

STEP 1 目指すべき姿、現状分析と重点課題の候補の抽出

社会視点での課題候補抽出

サステナビリティ推進室が中心となってNOKグループの現状分析を行い、自社と社会の両面で影響の大きい社会課題の候補を抽出しました。課題候補の抽出においては、ESG評価機関が認識する課題と、ESG情報に関する主要な開示基準であるSASBスタンダード（Sustainability Accounting Standards Board）で開示されている当社グループの業種に求められる重要課題を参考にしました。

NOKグループが持続的に成長を実現するための課題

CEOオフィスが中心となって、事業の持続的な成長を実現するための課題を洗い出しました。NOKグループは、2031年度に売上高1兆円を目指しています。そのために中期経営計画（2023～2025年度）で「変革基盤の構築」を掲げており、4つの変革テーマを実行しています。これら変革テーマと照らし合わせて抽出しました。

STEP 2 重点課題候補の優先度を評価

社会の持続的発展に関わる「社会視点」と、NOKグループの持続的成長に関わる「経営視点」を掛け合わせて抽出した課題候補から、さらに、各ステークホルダーにとって重要度が高い課題と、事業への影響度が高い課題を選出しました。

STEP 3 外部有識者との意見交換

優先度と影響度が高いと評価した課題について、社内各部門より意見聴取を行いました。また、外部有識者との意見交換を実施しました。

STEP 4 Management Committeeと取締役会で審議

2024年7月のManagement Committeeおよび取締役会において審議しました。

R&D Strategy

研究開発戦略

売上高1兆円企業に向け 技術力を生かし新市場開拓に挑む

取締役 上席執行役員 グループCTO 兼 NOKグループR&Dヘッド **佐藤 祐樹**

新たな成長ドライバーの創出に向け EVとグリーンエネルギー領域に取り組む

NOKグループは2031年に売上高1兆円を目指しています。この目標に向け、中期経営計画における4つの変革の一つである「新たな成長ドライバーの創出」を推進しています。注力すべき領域として、EVとグリーンエネルギー関連があります。EVでは新製品開発に注力し、グリーンエネルギー関連では既存の製品群をベースに参入し、成長ドライバーへと育てていきます。

EVでは、従来のエンジン関連のオイルシールが耐熱性や耐油性を求められたのに加え、水やほこりに対する性能も重要となります。車体には電子制御ユニット（ECU）が多数搭載され、電気回路の接合不良を防ぐための新たな素材が要求されます。こうしたニーズに対応するため、シール事業で蓄積したゴム素材の知見を活用します。

グリーンエネルギー関連製品では、燃料電池や水電解装置用のガスケット「セルシール」があります。最終製品のスペックに合わせて、金属など他の部材と一体化する成形や量産、品質保持などに高い技術が求められます。

新市場開拓で狙うは「ロボティクス市場」「ウェアラブル市場」「自動車市場」

売上高1兆円を達成するには、シール事業と電子部品事業に次いで、売上高が千億円単位となる新しい事業の柱をつくらなければなりません。R&D部門では、この中期経営計画の期間を、2031年までの研究開発の方向性を決める「種まき」の期間とし、市場の分析や製品企画にあたっています。

新規事業の開拓については、私たちの強みを客観的な視点で整理し、市場予測の助言をしてもらうため、技術戦略コンサルタントに加わってもらい、プロジェクトを進めてきました。NOKグループが保有する技術との親和性、メガトレンド、社会課題を掛け合わせてターゲットとなる市場を3つに絞りました。

1つ目は、ロボティクス市場です。日本企業は産業ロボットに強みがあります。今後は人と協働するロボットや、家庭内のロボットが普及することが予想されます。

2つ目はウェアラブル市場です。今後、スマートグラスのようにデバイスと人が触れる機会がますます増えることが予想され、安全や快適が求められるマーケットは拡大するでしょう。

3つ目は、変革する自動車市場です。自動車市場はCASE（コネクティッド、自動化、シェアリング、電動化）が進んでいます。ドライバーと外部との通信や、搭乗者が楽しむ方法など、付加価値はどんどん変化していきます。

3つのターゲットはいずれも、私たちが掲げる「Essential Core Manufacturing ― 社会に不可欠な中心領域を担うモノづくり」を具現化できる市場だと考えています。3つの市場で、将来の世の中にとって必要不可欠な製品とは何かを予測し、その製品を世に送り出すために求められる技術を先回りして開発します。そのために、グループ全体の連携がさらに進むよう働きかけている最中です。

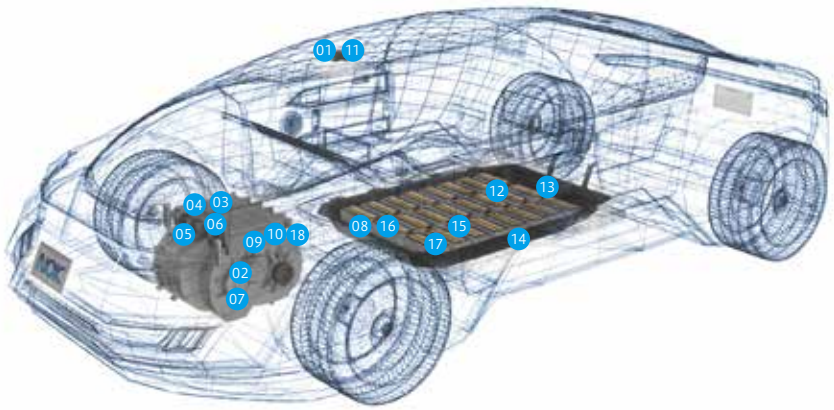
また、ターゲット市場を絞り込む前に、NOKグループの技術は、何がユニークで、コア・コンピタンスになるのかを、あらためて調査・議論しました。その際、技術戦略コンサルタントから「NOKが強みを持つ技術は競争力が高いはずなのに、利益率が低いのは何か問題があるのでは」という指摘もいただきました。社内だけでの議論では気付かなかった視点です。

こうした意見を基に、機能性に優れ高い品質の製品を開発するだけでなく、品質管理体制をきちんと備えた、生産性の高い量産体制の確立も並行して進めます。

電動車に使われるNOK製品

省スペース　防振・防音　断熱・難燃　電食・塩害対策　圧力調整　熱マネジメント　変位吸収　CN貢献　量産品　開発中

01 カメラヒーター用FPC
02 導電リング
03 「QLEASE」ラバータイプ
04 「QLEASE」クレイタイプ
05 低剛性防振グロメット
06 熱伝導・絶縁樹脂
07 低フリクションシール



08 フォルダブルラバーガスケット

09 塩害対応ガスケット
10 省スペースガスケット
11 画像センサー用FPC
12 断熱ゴム
13 圧力調整弁（大流量）
13 圧力調整弁（中流量）
13 圧力調整弁（小流量）

14 難燃性ゴム
15 バッテリー電圧監視用FPC
15 長尺FPC
16 大変形用緩衝ゴム
17 電極シール
18 偏心対応パイプシール
18 偏心対応軸シール

成長ドライバーとして注力する領域

EV向け製品

グリーンエネルギー関連製品

開拓する3つの新規事業と、活用が考えられる技術

「技術親和性」「メガトレンド」「社会課題」を掛け合わせ開拓する市場を絞り込んだ

ロボティクス
ロボットの高度化により多関節ロボットが増加。それに伴いギヤの需要も増加
異素材活用と表面処理で実現

ウェアラブル
人・モノ・ロボット間の接触が増加
弾性素材とセンサ技術の組み合わせ

自動車（CASE）
モビリティの進化に伴い電装が増加
FPCのつなぐ技術の拡張

「界面」の技術が強み 営業と連携し市場を開拓する

新製品の開発、新規事業の開拓において、競争優位性となるNOKグループの強みは、「界面」に関わる技術です。

気体、液体、固体がそれぞれ接合する「界面」は、さまざまな素材、デバイスに存在します。例えば、私たちのオイルシールは、自動車を動かす重要な機械装置に組み込まれ、内部のオイルと、外部の空気や水分が混じらないように機能しています。そして、それらは機械装置の奥深くに取り付けられるために使用している間は交換することが困難です。つまり自動車の耐用年数を超える耐久性が求められます。

これを実現できるのは、界面の構造を緻密に設計した上で、長時間にわたる振動や熱で起こる劣化なども考慮し、素材の選定、設計を行っているからです。非常に精緻な計算が、製品のコモディティー化や技術流出の防止にもつながっています。界面に関わるこうした強みを起点に、新製品の開発と新市場開拓を推進します。

ただ、技術的観点だけで市場開拓はなし得ません。3つの市場がいつごろ、どの程度の規模で拡大するのかを見極めるには、営業部門の知見も必要です。これまでは、まずは営業部門が案件を獲得し、それに対してR&D部門が開発・改良を支援するというプロセスも多かったのですが、今後はR&Dと営業が連携し、新たな市場を開拓していかなければなりません。

そのためには、営業・R&D双方の意識改革が必要です。例えば「eモビ朝会」と呼ぶ定例会をはじめ、営業部門との意見交換を活発にし、取り組むべきテーマを一緒につくろうとしています。

また、グループCFOとも密にコミュニケーションを取っており、「新製品開発のイノベーションだけでなく、収益性を上げるためのイノベーションも必要だ」と期待されています。

将来に向けた投資に加え、戦略的に組織改革を行う

中期経営計画では、新たな成長ドライバーへの投資として、3年間で500億円以上の投資を見込んでいます。その多くが、EVやグリーンエネルギー関連での既存製品の将来に向けた設備投資になります。R&D部門では、年間予算の約半分をe-mobility向け製品の開発費用に充てており、製造技術や検査・評価技術関連などにも使っています。

投資によって、2023年度にNOKグループに加わった精密樹脂製品メーカーのエストーは、EV用のリチウムイオンバッテリー向け樹脂ガスケットを製造しており、精密な樹脂製品の成形技術が強みです。今後、EV向けにゴム製品やFPCだけではなく、樹脂製品が製品群にあることは市場開拓に大きな意味を持ちます。

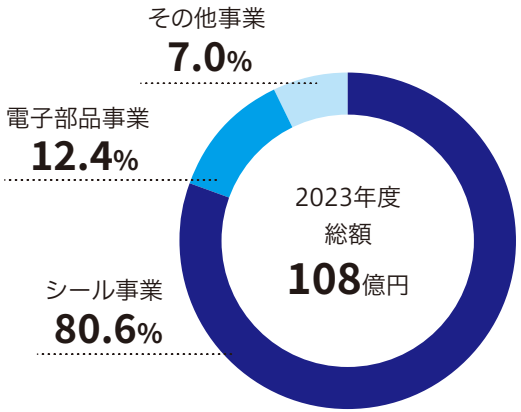
組織運営の面では、2023年4月に、R&Dの拠点である藤沢事業場の技術本部、セルシール開発室、生産技術本部を統合し、「NOK R&D」という一つの組織にしました。

さらに、2024年4月に、Mobility製品企画部（自動車、特にEVに特化した企画部門）と、GX（グリーントランスフォーメーション）製品企画部を新設しました。元々あったマーケティング・企画と知財管理の担当部門を2つに分けて、新設した部にそれぞれ組み入れました。マーケティング・企画・開発・知財管理が一体となって、NOKグループが注力するEVとグリーンエネルギー関連の領域を成長ドライバーへと育てていきます。

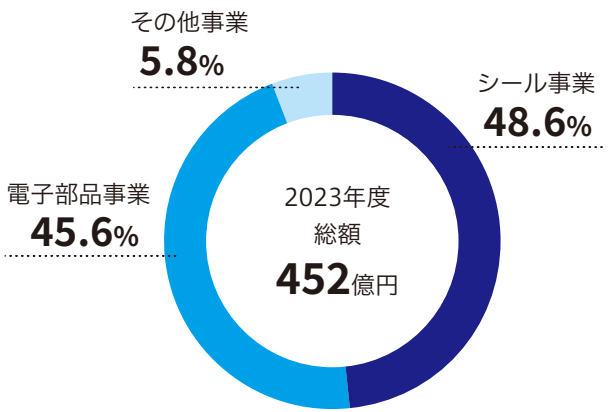
組織の変更という点では、もう一つ、2024年6月のグローバルマトリクス体制への移行により、「NOK R&D」が「NOK グループR&D」となりました。

NOKのグローバルの総力を結集するためにも、データ管理システムへの投資も、将来に向けて必要だと感じてい

事業別研究開発費（連結）



事業別設備投資額（連結）



ます。今後、製品の供給まで含めたサプライチェーン全体での技術改革を実現するためには、R&D部門だけでなく、製造部門をはじめ各部門との連携が欠かせません。コストや稼働率、どういった不適合製品が出ているかを判別する品質関連データも必要です。NOKグループでERP(統合基幹業務システム)を導入し、データを一括管理して研究開発に活用することを検討しています。

工期半減の実現は、お客様のニーズを見極めた納品も鍵になる

NOKグループR&Dが研究開発を進める上で4つの効率化テーマ、「環境負荷軽減」と「省資源・廃棄物半減」「工期の半減」「固定費半減」があります。

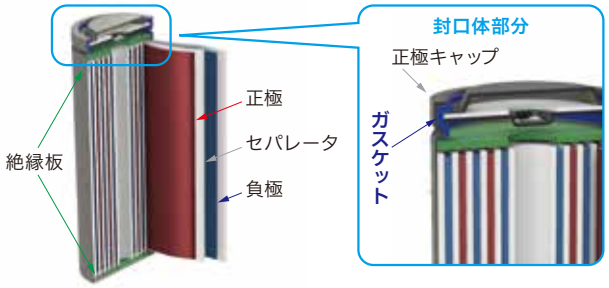
最初の2つはESGのE(環境)に関するものです。オイルシールには、はめ合い力を確保するための部材として、金属環が使われています。この金属環の原材料を、軽量化を狙った金属以外の代替素材、さらにリサイクル材の採用検討に取り組んでいます。同じくオイルシールのゴムの部材を作る際に、現状ではどうしても出てしまう廃材、私たちが「バリ」と呼ぶものが出ない生産手法や、出てしまったバリのリユースやアップサイクルも研究しています。

3つ目のテーマ「工期の半減」については、金型レスや、金型を3Dプリンターで製作することなどを検討しているほか、試作品への考え方も見直しています。

NOKグループが作る試作品は量産を前提にした高い品質が標準となっています。しかし、お客様の開発フェーズによっては、質よりもレスポンスや提案数を重視すべきケースがあるのではないかと再考しています。例えば、試作品といっても、仕様が決定されておらず、「とりあえずどのような形か見てみたい」というものから、耐久性のテストまで行った完成品に近いものまで多様です。ハイスペックな試作品が必要でないようなケースについては、設計検討工程を簡素化することで、納期を短縮したり、価格を抑えることができます。この取り組みには、市場のトレンドや顧客の意見を見極めるためにも営業部門との連携が欠かせません。

4つ目のテーマ「固定費半減」に向けた取り組みも着々と進めています。従来、生産ラインは大量生産を前提として設計していましたが、近年は多品種少量生産への対応が必要になっています。そこで、各工程をユニット化した製造装置を開発しています。注文の入った製品に合わせてユニット単位で製造ラインを組み替えることができ、固定費の半減を目指します。

リチウムイオンバッテリーの断面図



リチウムイオンバッテリーに組み込まれるガスケット
リチウムイオンバッテリーはEVの車載用電池の主流となっている。中でも、円筒形の需要拡大が見込まれている。エストーは、円筒形バッテリーに組み込まれる樹脂ガスケット生産に強みを持つ。真円に近い精密な製造技術が求められるため難易度が高いが、豊富な納品実績がある。

「やってみっぺ福島」プロジェクト
グループR&Dとオイルシール事業部が協働し、収益力強化に向けたモノづくり技術向上の方法を検討している。2024年6月に開催された発表会では、グループCEOをはじめとする経営層も参加した。

R&D部門トップとして、エンジニアと現場・経営層の接点を増やす

取締役でありR&D部門トップである私の役割の一つが、R&Dの現場とコミュニケーションを取り、課題解決に向けた改善策の検討を支援することです。エンジニアが改善策を出すには、R&D施設にとどまって研究するだけではなく、事業部門やコーポレート部門の業務にも関与することが必要だと感じており、多くの人を他部門と交流できる場に連れ出しています。

もう一つ重要な役割は、経営メンバーとして経営会議の場で、技術的課題と改善策を共有することです。例えば、設備保全の課題は、現場ならではの観点です。現場で設備保全にあたるのは当然ですが、「経営として、全拠点の設備保全を統括する必要があるのではないか」といった論点を提示するのは、私にしかできないと考えています。

もう一つが技術部門の統括です。各生産現場には、その道に精通した技術者がたくさんいます。その人達も巻き込んで、課題意識や提案を共有し、研究開発を進められるようになりました。これにより、生産現場とNOKグループR&Dのシナジーが増幅しています。社外との共創においてもグローバル化が加速しており、海外大学との共同研究が増えています。グローバルマトリクス体制はNOKグループのさらなる成長を実現させる礎となるのです。

Governance Strategy

ガバナンス戦略

「Global One NOK」を目指し グローバルマトリクス体制に移行

中期経営計画の重点取り組み項目である4つの変革のうち、「グローバル成長への事業運営体制の整備」の施策の一つとして、2024年6月にグローバルマトリクス体制に移行しました。

事業軸の「BUSINESS FUNCTION」と、NOK国内外のグループ会社93社を横串でつなぐ機能軸の「LEADING FUNCTION」の2つの組織を掛け合わせた体制により、「Global One NOK」としての連携を強化します。また、BUSINESS FUNCTIONであるNOKのシール事業に携わる組織およびグループ会社をまとめる「Sealing Solution」をバーチャル組織として明確にしました。そして、2023年度に導入したCxO制度を拡充し、グループCxOを設置しました。

本体制の下、BUSINESS FUNCTIONとLEADING FUNCTIONとが有機的につながり、イノベーションを進めることで、国内外の外部環境の急激な変化に対応し、持続的な企業価値の向上を目指します。

監査等委員会設置会社へ移行 監督と執行の役割を一層明確化

監督と執行の役割をこれまでより一層明確化するために、2024年6月に監査等委員会設置会社へ移行しました。取締役会を重要な経営方針・計画の決定および業務執行の監督に専念させることで、ガバナンスの強化とともに、意思決定のさらなる迅速化を図ります。

取締役会のダイバーシティ拡充に向け 社外・女性取締役を登用

「グローバル成長への事業運営体制の整備」の施策の一つとして、取締役会のダイバーシティ拡充にも取り組んでいます。グローバル化が加速し、社会環境やビジネス環境の複雑性が増大する中で、経営に多角的な視点を取り込むことが必要です。NOKでは、多様な経験やスキル、バックグラウンドを有する社外取締役を登用するなど、取締役会のダイバーシティの拡充を目指しています。

2024年6月の株主総会で承認された取締役会のメンバー9名のうち、社外取締役が4名と女性取締役が1名となりました。

取締役のうち	
社外の比率 **4**名/**9**名中	女性の比率 **1**名/**9**名中

NOKグループの新しいグローバルマトリクス体制

役員　(左から)渡辺 英樹／梶谷 篤／渡邉 哲／佐藤 祐樹／鶴 正雄／折田 純一／今田 素子／藤岡 誠／島田 直樹

役員のスキルマップ

氏名／役職	在籍年数	所有するスキル							
		企業経営	グループ戦略	事業(生産・営業)戦略	技術戦略	財務・会計・資本政策	新規事業	コンプライアンス・リスク管理	サステナビリティ
鶴　正雄 代表取締役 社長執行役員 グループCEO	4	○	○						
渡邉　哲 取締役 上席執行役員 グループCFO	11	○				○			
折田 純一 取締役 上席執行役員 シーリングソリューションCEO	3	○		○					
佐藤 祐樹 取締役 上席執行役員 グループCTO 兼 NOKグループR&Dヘッド	0				○		○		
渡辺 英樹 取締役(常勤監査等委員)	4			○		○			
藤岡　誠 社外取締役(監査等委員)	8	○							○
島田 直樹 社外取締役(監査等委員)	2	○	○						
今田 素子 社外取締役(監査等委員)	0	○					○		
梶谷　篤 社外取締役(監査等委員)	8	○						○	

※1 上記一覧表は、各人に特に期待される項目を2つまで記載しており、各人の有する全ての知見や経験を表すものではありません。
※2 役員の略歴・選任理由は第118回定時株主総会招集ご通知をご参照ください。

2023年度の取締役会における主な議題

経営戦略に関する事項	グループ会社を含めた投資、資金調達、中長期経営計画、ビジネスリスクへの対応策等
ガバナンスに関する事項	株主総会の招集決定、内部統制の有効性評価、重要な使用人の選任、代表取締役などの選定等

取締役会の実効性評価

取締役会の客観性と透明性を高め、より充実した実効性のあるものとするために、社外を含む全ての取締役に対して自己評価アンケートを毎年実施しています。2024年5月に実施したアンケートでは、全ての項目で肯定的な意見が過半数を占めており、取締役会全体としての実効性は確保できていると分析・評価しました。

※評価項目についてはコーポレートガバナンス報告書をご参照ください。

新任社外取締役メッセージ　社外取締役　今田 素子

新規事業創造のベースとなる組織づくりに向けた助言を行う

NOKグループは今、人材の確保と育成、非連続のイノベーション、企業認知度の向上といった、多くの課題を抱えています。課題を解決し、中長期の成長を果たすため、ESG経営、組織文化デザインを中心に変革を進めている最中ですが、いかなる経営環境においても、たゆまなく続けることが重要です。

私は、メディア企業を立ち上げ、経営してきた経験から、次の分野を中心に助言したいと考えています。企業経営において、経営戦略と持続的成長を支える重要なファクターの一つに優秀な人材の確保があります。一層の人材不足が予測される近い将来に向け、多様性と包摂性ある組織文化を形成することの重要度が増します。従業員が働きがいを感じ、能力を発揮できる環境の整備は必須であり、働きやすさや人権に配慮した人的資本経営を推し進めます。

また、継続的な発展に向け、イノベーションと技術開発も欠かせません。新しい事業アイデアが生まれやすく従業員一人ひとりの創造性を最大限に引き出す自由闊達な組織づくり、未来探索のための情報提供や社外からの情報収集にも貢献します。

さらに、透明性の高い情報発信は、ステークホルダーとの信頼関係を深めます。これについても助言してまいります。

新しく生まれ変わり、発展し続ける、日本発のグローバル企業NOKに期待します。

Human Resources Strategy

人事・人材戦略

これまでもこれからも「人が中心」人から始めるグループ変革

執行役員 グループCHRO **江上 茂樹**

グローバルでの適所適材で「個人の幸せ」と「会社の幸せ」を両立

私は2024年1月にNOKへ入社し、6月にグループCHROに就任しました。そのミッションは、人の面からNOKグループの変革を実現することです。グループCEOのビジネスパートナーとして、NOKグループの従業員、一人ひとりに寄り添うサポーターとして、役割を果たしていきます。

これまで3社でCHROや人事責任者を経験した目で見ますと、NOKグループは、会社も従業員も、あくせくせず穏やかな印象です。これは長所でもありますが、変革が必要な時には足かせになる可能性があります。外から来た私は、変革のために落ち着いている・穏やかな社風を少し揺さぶる役割も担わなくてはならないだろうと感じています。

人は感情で動く生き物であり、理屈をいくら並べても動きません。従業員一人ひとりが共感し、心が動かない限り、行動が変わることはないのです。難しい挑戦ですが、そこに着手しない限り、NOKグループの変革はなし得ません。

グループCHROに就任し、まずは「NOKグループ人事ポリシー」の案をまとめています。これはNOKグループの人に関する戦略や施策のよりどころとなるものです。私の中でイメージがほぼ出来上がり、これから海外の従業員とも意見交換して、グループ全体のものとして定めたいと考えています。

策定中のポリシーのイメージをお伝えしますと、これからのNOKグループは多様な人材が活躍できる舞台、いわば「NOKグループ丸」とでも言える船となります。そして、NOKグループ丸の理念やバリューに共感して乗船した従業員がともに、同じ目標の星を目指し、一人ひとりが自分の思いで自ら行動して、「個人の幸せ」と「会社の幸せ」の2つを両立させるのです。

2つを両立させることはなかなか難しいですが、NOKの経営理念であり価値観である「愛情と信頼に基づく人間尊重経営」の実現にもつながるはずです。そして両立させるためのレ

NOKグループ人事ポリシーのイメージ

バーがグローバルでの適所適材になると考えています。適所適材の実現により、従業員のエンゲージメントが向上するだけでなく、パフォーマンスも上がり、ひいては会社の業績も上がります。この状態が「経営戦略と人事・人材戦略が連動している」と言える状態となります。

実施にあたっては、地域、性別、宗教、ものの考え方、そして個々人の違いを尊重したDE&I施策も欠かせません。

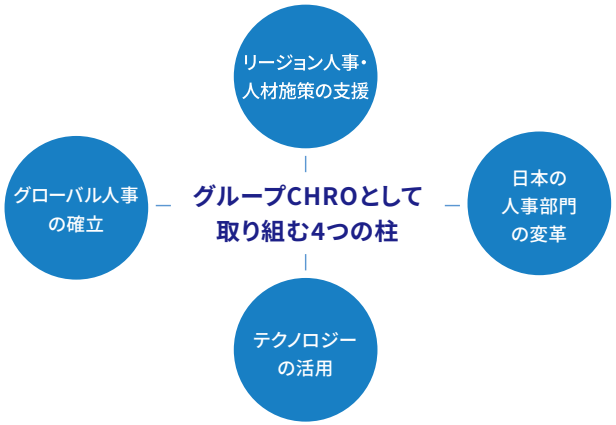
人事部門と役割を分けて戦略立案やグループをつなぐことに専念

グループCHROとしての役割は、グループ各社の人事部門トップの役割と分離する必要があります。私は海外拠点も含めたNOKグループ全体の人材戦略を立案し、人事の面でグループをつなげていきます。

実施にあたっては、人事制度や仕組みを一方的に導入するようなプロダクトアウトの発想ではなく、個人と会社が幸せになるため、人や組織の課題に耳を傾けて解決していくマーケットインの発想が大切です。そうでないと、施策に魂は入らず、形だけになってしまうでしょう。コミュニケーションを重視し、施策の背景や思いを繰り返し従業員の皆さんに説明し、対話を行います。

グループCHROとして取り組むべき4つの柱があります。1つ目はグローバル人事の確立です。グローバルでの適所適材を目指すには、NOKグループの多種多様な人材の可視化が必要です。幹部については、グローバル統一の評価・報酬制度の導入も検討します。

2つ目はリージョン人事・人材施策の支援です。NOKグループ人事ポリシーに基づいた目的が達成されているか、制度に込めた魂が現場に伝わっているかをモニタリングし、見直しも都度行います。



3つ目はテクノロジーの活用です。勘・コツ・経験に頼ることなく、データを集めて分析し、活用することで、グローバルで適所適材を実現していきます。

4つ目が日本の人事部門の変革です。先人がつくったルールや一度決まったルールにとらわれないよう、マインド変革を促し、日本では実行が難しかった施策の後押しや、人事プロフェッショナルの養成などを進めます。

企業は人で成り立っており、人材次第で会社の未来は大きく変わります。それだけに、人材に関わるトピックスはNOKグループの最重要課題の一つでもあります。グループCHROとして「NOKグループ3万8000名の幸せ」と「会社の幸せ」の実現のため、中期のロードマップに基づくKPIを設定し、必要な人材投資を継続していきます。

（江上 茂樹 略歴）
三菱自動車工業（株）入社後、トラック・バス部門分社に伴い、三菱ふそうトラック・バス（株）へ移籍。2010年に人事担当常務 人事・総務本部長となり、独ダイムラー傘下となった同社の人事制度のグローバルスタンダードへの転換を図った。2015年サトーホールディングス（株）入社、執行役員 最高人財責任者（CHRO）などを歴任。2020年に（株）ブリヂストン入社、HRX推進・基盤人事・労務・総務統括部門長兼ブリヂストンチャレンジド（株）代表取締役社長等を歴任し、2024年1月NOK（株）入社。

「人事制度改革」トピックス

役割や働きに見合った評価制度へ

2024年4月より管理職、10月より一般従業員を対象に役割等級制度を導入します。これまでの年功序列の給与体系を廃止し、役割や専門性に応じて処遇を決定します。
また、評価の透明性が低いことも課題と認識しており、これを是正していきます。人事考課にあたっては、今後はNOKグループが大切にしてきた価値観である「バリュー」を体現できているかも評価に入れます。

職種体系の見直し

2024年10月より総合職と一般職とで分けていた職種体系を見直します。活躍の場がグローバルとなる「グローバルコース」、特定の地域内で働く「エリアコース」を導入し、働き方の選択肢を広げます。

「人材育成」トピックス

ワークショップ開催や国内外ポスト公募で、意欲ある従業員の力を引き出す

多様な人材の活躍を実現するためには、個々の従業員が「自分が何を軸にして、いかに生きていくべきか」を考え、仕事との向き合い方を思い描くことが求められます。その一助にするため、2024年度以降、キャリアワークショップを開催します。
ワークショップで導き出された自分の思いや1on1ミーティングでの気付きに対応するため、各種プログラムを始動します。従来の階層別教育や育成・専門教育に加え、DX研修や自律的な学びを促す選択研修などを含めた「NOKグループラーニングステーション」を開始します。
意欲が高い従業員がチャレンジできる制度も設けます。選抜リーダーシップ研修といった教育プログラムに加えて、国内だけでなく海外駐在など社内ポストの公募「NOKグローバルキャリアチャレンジ制度」も進めます。

「Global One NOK」に向けたアクション 01

経営層と直接語り合う Town Hall Meeting

NOKグループは、2023年度からグローバルの各拠点で「Town Hall Meeting（以下THM）」を始めました。THMとは、「We hear you」のコンセプトの下、グループCEOをはじめとする経営層が国内外の各拠点を訪れ、従業員と対話を行う場です。経営戦略や方針の共有、パーパス・バリューの浸透、双方のコミュニケーションを目的としています。これは人的資本への投資という会社施策の一環として開催しています。2023年度は、国内外の計21拠点で開催しました。

ネガティブ要因・リスクも共有

各会場では、グループCEOら経営層が「なぜ今、変革が必要なのか」を伝えた上で、中期経営計画やパーパス・バリューの説明をします。経営層が示す将来像は、明るいトピックスだけでなく、時には経営課題やリスクにも触れて、短期・中長期の対策を皆で共有する場ともなっています。

THMは二部制となっています。前半はグループCEOと当該事業所に所属する従業員によるパネルディスカッションやプレゼンテーション、従業員と経営層の質疑応答があります。質疑応答の場では、社員から「将来の事業に対する質問」「会社に求めるもの、方針への不安」「自らが開発した製品への熱い思い」など、さまざまな発言がありました。後半は懇親会で、経営陣と社員がより緊密にコミュニケーションできる場となっています。

一連のプログラムを通して、一人ひとりが自ら何をするべきか考える、というマインドセットの醸成を期待しています。また、THMで得た意見は、今後の施策に活用されます。

海外でも4拠点で実施

海外では、ベトナム（2都市）と中国、タイでTHMを開催しました。成長著しい国々とあって、会場は熱気にあふれました。

開催後のアンケートで意見や感想を調査したところ、「とても良かった」「良かった」という回答が85%以上を占めました。「経営陣と直接会話できた」という回答は93%でした。また、経営陣との対話で感じたこととして、「経営層との距離が縮まった」が最も多く、次いで「パーパス・バリューの理解が深まった」、「モチベーションが上がった」が続きました。

2024年6月に発足したグローバルマトリクス体制では、グループCxO（最高責任者）と各BUSINESS FUNCTIONが縦横に連携します。経営層と現地の従業員との直接対話は、グローバルマトリクス体制を機能させ、「Global One NOK」の実現にも寄与します。

引き続き国内外の拠点でTHMを開催していきます。

2024年3月末までに実施したTown Hall Meeting

実施時期	場所	参加拠点数	参加者数
2023年9月	仙台（日本）	2	約20名
	福岡（日本）	2	約30名
2023年11月	牛久（日本）	1	約100名
	富士（日本）	2	約30名
2023年12月	ホーチミン（ベトナム）	1	約60名
	ハノイ（ベトナム）	2	約90名
2024年1月	無錫（中国）	3	約160名
	豊田（日本）	2	約40名
	横浜（日本）	2	約80名
2024年2月	バンコク（タイ）	3	約340名
	浜松（日本）	1	約30名

第1回目の「Town Hall Meeting」となった仙台での様子

「Global One NOK」に向けたアクション 02

地域や部門の垣根を越え、EV市場に対応

NOKグループ製品の主要提供先である自動車産業のトレンドとして電動化があります。個性豊かな国内外の事業部・グループ会社の力を結集し、「Global One NOK」の強みを生かして、これまでにない取り組みを実行し、EV関連の新たな製品を生み出すことが求められています。地域や部門の垣根を越え、EVならではのニーズやNOKだからこそ提供できる付加価値を提供すべく、奮闘しています。

R&D×各部門で知恵を出し合うオンライン朝会

EV開発段階でまとめ役を担うのは「NOKグループR&D」です。EVでは、航続距離の延長や環境負荷低減のために、内燃機関車以上に車体の軽量化が求められます。NOKグループが得意とするゴムや樹脂を使った機能的な部品を提供すべく、新製品開発を進めています。ただし、ゴムの専門家、樹脂の専門家だけではイノベーティブな製品は生み出せません。そこで、NOKグループR&Dは、各事業部やグループ会社の専門家も集めて、オンライン会議「eモビ朝会」を毎週開催しています。参加者は議題によって数十名から百数十名にのぼり、取引先や市場が何を求めているのか、新製品に適用できる技術・素材はどのようなものがあるのか、意見を出し合います。営業、マーケティング、各種技術の掛け合わせで新たな製品構想が生まれ、eモビ朝会発で50のプロジェクトが始動しました。

eモビ朝会
週1回、事業部や国内外のグループ会社から合計百数十名が参加するオンライン会議を実施。EV開発に関する困り事や引き合い情報などを共有し、開発担当部署の調整や情報提供を行う。

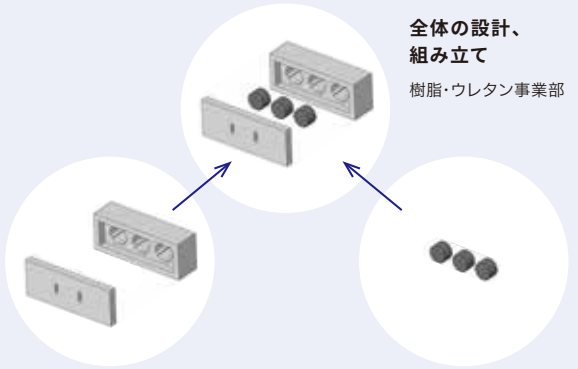
複数の会社・事業部の連携で新製品の開発・提供に取り組む

eモビ朝会に限らず、ITツールの活用により、複数の事業部とグループ会社との連携がスムーズになっています。その好例が、EVバッテリー用圧力開放弁です。圧力開放弁は、バッテリーが高温・高圧になって膨張・破裂するのを防ぐため、高圧時にガスを逃す機能が求められます。

2020年10月、取引先から「EVならではの製品」として圧力開放弁開発の打診がありました。製品開発の実績がない当時、設計はもとより、新規材料の取り扱いや新工程開発に、手探りで取り組むことになったのです。

社内協議の結果、部品と工程を分割して、複数の事業部・グループ会社で開発・製造を分担しました。全体の設計と組み立てを樹脂・ウレタン事業部が、部品の一つであるゴムバルブの設計を精密・Oリング事業部、製造を佐賀NOKが、樹脂ケースとカバーの設計をメクテック、製造をMektec Precision Component（Thailand）が担当。それぞれが培った知識とノウハウを掛け合わせて量産体制を確立しました。

複数の事業部とグループ会社が連携して実現した圧力開放弁の量産体制



防振ゴムの試作品納期を劇的に短縮するめどを立てる

中国はEVの一大市場となっており、開発スピードが著しく速いという特徴があります。防振ゴム事業部は、中国の製造子会社と連携し、中国メーカーから引き合いをいただいた試作品の製作期間を劇的に短縮するめどを立てました。

同事業部で製造する防振・防音製品は、内燃機関車に欠かせない製品ですが、車内空間の快適性が求められるEVでより重要度が増しています。中国市場からもEV対応の新製品の検討依頼が多くなっています。

これからも、新技術や素早い対応が求められるEV市場に、「Global One NOK」で対応していきます。

Financial Strategy

財務戦略

資本効率向上に取り組み 将来の成長に向けた投資を戦略的に実施する

取締役 上席執行役員 グループCFO **渡邉 哲**

ROICや営業利益率を重視し 資本効率の向上を目指す

3カ年の中期経営計画の初年度となる2023年度は、円安の影響もあり、売上高が過去最高の7,505億円（前期比5.7%増）、営業利益が229億円（前期比49.0%増）と増収増益でした。

2024年度は売上高7,447億円（前期比0.8%減）、営業利益280億円（前期比22.2%増）を見込みます。外部環境は引き続き厳しい状況が続くとみられますが、2025年度以降の成長を果たすために、目先の業績にとらわれずに、ここで投資を強化するべきだと判断しています。

中期経営計画では、資本効率を測る経営指標の目標値を設定しています。ROE（自己資本利益率）は2025年度の目標値が8.0%なのに対して、2023年度は5.7%、ROA（総資産利益率）は2025年度の目標値が4.6%なのに対して、2023年度は3.5%でした。ROIC（投下資本利益率）は2025年度の目標値を6.5%と掲げているのに対し、2023年度は2.6%でした。ROICは、資産売却など一過性の損益などに影響されずに、投下した資本に対する本業の利益率を測れるため、特に重視しています。

事業ポートフォリオマジメントの強化にあたっては、事業別のROICや営業利益率で状況を確認し、事業ごとに施策を検討・実施しています。例えば6年連続で赤字が続いていた電子部品事業は、大小10ほどの収益力回復策を進めており、成果が表れ始めています。2024年度は7期ぶりの黒字化にチャレンジします。

企業価値向上に向けた取り組み　～資本コストや株価を意識した経営～

中期経営計画戦略の確実な実行と、適切な情報開示を通じた成長ストーリーの浸透により企業価値の持続的な向上を図る。

ROE向上 ↑

収益の最大化	各セグメントでの収益性向上
	新たな成長ドライバーの創出
資本政策	株主還元
	政策保有株式の売却、成長投資

×

資本コスト低減 ↓

透明性の向上	IR／情報開示の拡充
	統合報告書
サステナビリティ推進	グローバル成長基盤の整備
	人財への投資

収益性を高めるために 価格改定を推進

収益性向上に向けて、2022年度ごろから、高騰する原材料費を反映した適正価格への改定を推進してきました。社員にその重要性を認識してもらい、お客様に価格改定をお願いしてきた結果、2023年度は利益改善の効果が出てきました。

また、外部環境が大きく変わっているのに、発売当初に決めた価格がそのままとなっている製品が多いことも営業利益率を圧迫する一因でした。そこで、これら不採算品目の洗い出しと価格改定を進めています。その中で、当社があまり優位性を発揮できない、競合他社が供給可能な製品については、お客様の了承の下、撤退の判断もいたします。こうした収益改善策の効果は、四半期ごとにモニタリングしています。

財務の健全性を維持しながら企業価値の向上に挑む

財務の健全性においては、長期格付けでシングルAを保つように努めています。

自己資本比率は、3カ年を通して55%～58%で管理していくことを目標としています。2023年度の実績は61.5%でした。政策保有株式の売却益や円安で自己資本額が増加した影響を差し引いても、市場から期待されている推定値よりまだ高く、戦略的な資本の使い方という点で、課題だと認識しています。

政策保有株式の縮減も進めています。2023年度には22銘柄を売却し、売却額は、2023年3月末時点の時価総額に対して16%に相当しました。中期経営計画の目標である25%に向けて、着実に実施しています。政策保有株式の割合は、長期視点ではさらに減らしていくべきものだとも認識しています。

まず財務の健全性を確保した上で、資金を最適な使途に振り向けます。将来に向けた成長のための事業投資を行い、余剰資金を株主還元に充てます。今回の株主還元は、「3カ年で675億円を下限」とする計画に添い実行しました。2024年3月期の配当は1株87.5円、DOE（株主資本配当率）で3.5%に相当します。100億円の自社株買いも実施しました。

近年、「資本コストや株価を意識した経営」が重要視されています。その指標としてPBR（株価純資産倍率）が注目されています。NOKグループはPBR1倍を下回るなど、市場からの評価が低いのではないかと、じくじたる思いを抱えてきました。社内では2年前から、収益性を高める手立てを含め、企業価値向上に向けた策を議論してきました。これには、先ほど触れた電子部品事業を安定的に黒字化できるかどうかも、ポイントの一つとなります。実現できた時の財務上の効果はもちろんのこと、自事業の黒字化が見えてきた現場で、従業員の目の色が変わり、職場に活気が出るという効果もあります。

こうした、私たちが取り組んでいる企業価値の向上が適切に株価に反映されるためには、NOKグループが成長する将来像を株式市場に示さなければなりません。適切な情報開示を通じて、具体的な戦略や推進体制をご理解いただき、成長ストーリーの実現可能性に対する期待と信頼を獲得します。

持続的成長に向け必要な投資は戦略的に実施

現在の中期経営計画では3カ年で1,600億円、うち成長ドライバーに500億円以上の投資を見込んでいます。2023年には精密樹脂製品メーカーであるエストーの株式を取得しました。これも成長に向けた、EV関連への投資の一つです。他にも成長ドライバーとして、半導体製造装置向けや、水素を製造するための水電解装置向けの投資を計画していましたが、これまでの市場動向を受けて投資時期が後ろにずれそうです。ただ、3カ年の目標投資額自体は変えません。

成長ドライバーへの投資以外にも、既存事業における設備の拡張や更新も必要です。中国市場では、自動車メーカーやリチウムイオン電池メーカーからの電池用シール製品の引き合いが強く、今後の設備拡張も視野に入れています。

最近の企業経営では、人的資本に対する取り組みや投資も注目されています。企業が持続的な成長を続けるためには、付加価値を生み出す組織・人材が欠かせません。従来、NOKグループは年功序列・終身雇用の給与体系でした。しかし、今後はマネジメントやリーダーを担う中核人材を育てていこうという意識の下、選ばれた人材には特別な教育プログラムを実施したり、成果を出した人材には処遇で報いるなど、人的資本への投資も拡充していきます。

株主価値最大化のための取り組みをグループCFOとして市場に説明・発信する

私は長年にわたり、財務・経理畑を歩んで「金庫番」に徹してきました。ただ、グループCFOであるからには、ステークホルダーに株主価値を最大化するためのキャピタルマネジメントの考え方について説明・発信しなければなりません。

株主の方々は、資産を当社に託してくださっており、もし私たちの経営が失敗すれば投資資金は戻りません。だからこそ、株主・投資家の言葉を重く受け止めなければいけません。今後も、資本市場の皆様と誠実に対話していきます。

中期経営計画で示したキャッシュアロケーションの状況

		中期経営計画目標	2024年3月期	2025年3月期
1.安全性	自己資本比率	安定的な事業運営のため、55～58%で管理	61.5%	–
2.政策保有株式	政策保有株式	3カ年で2022年度末時点の保有残高（時価ベース）の25%を売却	22銘柄売却（一部売却を含む）、2023年3月末時価ベースで16%に相当	目標に向けて、引き続き、通期売却を実行
3.株主還元	1株当たり配当金	株主還元は、3カ年で675億円を下限とする	87.5円	100円（予想）
	DOE（株主資本配当率）	2.5%以上	3.5%	–
	自己株式取得	–	100億円（543.5万株）の自己株式取得を実施	–

2

VALUE CREATION PROCESS

価値創造プロセス

NOKグループが事業活動を通じて生み出す
社会的・経済的な価値についてご紹介します。

価値創造プロセス 28
経営資本 29
ステークホルダーに提供する価値 30
NOKの事業セグメント 31
セグメント別・地域別の売上高・営業利益 32
シール事業 33
電子部品事業 34
その他事業 35

Value Creation Process

価値創造プロセス

NOKグループは、「Essential Core Manufacturing ― 社会に不可欠な中心領域を担うモノづくり」を通じ、幸せな日常の核となる「安全」と「快適」を提供します。

Input
経営資本

- 人的資本
- 社会・関係資本
- 財務資本
- 知的資本
- 製造資本
- 自然資本

▶▶ P.29-30

Value Creation Process
価値創造プロセス

NOKグループの強み

- 有機化学 × 機械工学
- 原理原則を追求し続けるR&D
- 高品質な製品を世界中に安定供給できるモノづくり

強みの源泉

材料技術	設計技術
評価・解析技術	製造・生産技術
基礎研究	知的財産管理
多様な人財	グローバルな顧客基盤

優先すべき重要課題

マテリアリティ

Output
アウトプット

NOKグループの製品

シール事業
オイルシール、Oリングなど
▶▶ P.33

電子部品事業
フレキシブルプリント基板(FPC)など
▶▶ P.34

その他事業
現像ロール、特殊潤滑剤など
▶▶ P.35

自動車やスマートフォン等の電子機器に不可欠なトップシェア製品をグローバルに提供

グローバルな生産体制によるレジリエントな製品供給

NOKグループ製品が使用される主な最終製品

自動車・次世代モビリティ、スマートフォン・タブレット、建設機械、農業機械、産業用ロボット、鉄道、船舶、航空機、住宅設備関連機器、パソコン、医療・ヘルスケア機器、OA機器、浄水器など

Outcome
アウトカム

Essential Core

人が生きていく上で不可欠な、幸せな日常の核となる「安全」と「快適」を提供

私たちが価値を提供するステークホルダー

- 顧客
- 取引先
- 株主・投資家
- 従業員
- 地域社会

▶▶ P.30

Our Purpose 可能性を技術で「カタチ」に

Our Values RESPECT(多様性を認めあう)、IGNITE(自分事で考える)、EXPLORE(なぜを繰り返す)、EXCEED(できないをできるに)

NOKフィロソフィー
▶▶ P.3

Management Capital
経営資本

NOKグループが事業活動を行う源泉となる6つの経営資本を紹介します。

人的資本

従業員数

連結 **38,097** 名（2023年度末）

［日本 **10,683** 名、中国 **11,006** 名、
東南アジア **15,225** 名、欧米 **1,183** 名］

うち研究開発関係者 **718** 名
（国内主要グループ会社／2023年度末）

多様な人材が活躍できる適所適材を進め研究開発者育成にも力を入れる

NOKグループは「愛情と信頼に基づく人間尊重経営」を経営理念とし、従業員が働きがいや成長を実感できる職場づくりに取り組んできました。「人材育成基本理念」や「人材育成ビジョン」の下で、階層別研修や育成・専門教育を通じて、従業員の資質や能力に応じた公平な成長機会を提供するなど、人材育成への投資を行っています。

中期経営計画の重点取り組み項目の一つである「多様な人財を活かす基盤の構築」を進めており、新しい人事制度や次世代育成プログラムの導入、DE&I活動にも取り組むほか、グループ各社に在籍する多くの研究開発者の育成にも力を入れています。

▶▶ P.21-22 「人事・人材戦略」でもご紹介

財務資本

株主資本

連結 **4,208** 億円（連結／2023年度）

格付

格付投資情報センター（R&I）：**A**
（2023年度）

成長領域への投資

500 億円以上（2023～2025年度）

財務の健全性を維持しながら収益性向上に取り組む

2023年度の連結業績では、売上高が前年対比5.7%増の7,505億円、営業利益が前年対比49.0%増の229億円となりました。前期比較で増収増益とはなりましたが、期初に目指していた電子部品事業の黒字転換が達成できなかったことなどを踏まえ、引き続き収益力改善策を実行するとともに、適切な投資によりビジネスの伸長を図ります。

▶▶ P.25-26 「財務戦略」でもご紹介

社会・関係資本

オイルシール販売シェア

国内約 **70** %
（日系自動車メーカー向け／NOK調べ）

FPCの世界売上

第 **3** 位（2022年富士キメラ総研調査）

サプライヤー数

約 **2,000** 社（国内）

お客様からの評価と信頼を得て主力製品の高いシェアを誇る

NOKグループは「すべての利害関係者、いわゆるステークホルダーに誇りをもってもらい、ともに夢を追い続けることのできる経営を推進し、持続可能な社会の実現を牽引する役割を担う存在であることをめざす」ことを企業行動憲章で定め、実践しています。

お客様のニーズや困り事に真摯に向き合い、最適な仕様やソリューションを提案する姿勢や、どんな時も安定して製品を供給してきた実績が評価され、強固な信頼関係を築いています。これが、シール製品とFPCにおける高いシェアにつながっています。

知的資本

特許保有件数

4,538 件
（グローバル／2024年3月時点）

配合登録数

約 **8万8,000** 件

FPCの材料の組み合わせ

100 種類以上※
※ベースフィルム、銅箔、接着剤

グループのR&Dの強みを生かし、競争力の維持と強化に取り組む

NOKグループのイノベーションの原動力となる知的資本。さまざまな技術や製品を生み出すための強みの一つが、ゴム、樹脂、接着剤、潤滑剤、コーティング剤などの開発・配合技術です。中でも、ゴムの登録配合、いわば“レシピ”の数は8万8,000に達しています。

R&Dにおいて「有機化学×機械工学」、「原理原則を追求し続けるR&D」という2つの強みを持つNOKグループでは、知的財産の保護・管理を徹底しながら、競争力の維持と強化に注力しています。

湘南R&Dセンターには多くの研究開発者が在籍し、日々研究開発を進めています。

▶▶ P.15-18 「研究開発戦略」でもご紹介

製造資本

グローバル生産拠点

約10の国と地域で
76 拠点（連結／2023年度）

1日当たりの生産規模

約 **6,000** 万個

約 **29** t

設備投資額

452 億円（連結／2023年度）

環境が異なる世界各地で高品質な製品供給を可能にする

1960年の神奈川県・藤沢工場の竣工を皮切りに、国内外の生産拠点を拡充し、高品質な製品を安定して大量に供給できる体制を築きました。現在では、NOKグループの生産拠点は全世界の約10の国と地域に広がっています。

高い品質の製品をグローバルで安定して供給できる生産技術と品質管理、成形機や検査・機能評価装置などを自社で設計する製造技術も特長です。

グローバルでの生産基盤を生かしてEVなどの成長領域で新たな付加価値を追求します。

▶▶ P.15-18 「研究開発戦略」でもご紹介

自然資本

総エネルギー使用量

4,958TJ（連結／2022年度）

➡ **5,014** TJ（連結／2023年度）

前年度比：**1.1**%増

水資源投入量（取水量）

8,667千m³（連結／2022年度）

➡ **8,691** 千m³（連結／2023年度）

前年対比：**0.3**%増

気候変動や資源循環、生物多様性など幅広く環境負荷の低減に取り組む

NOKグループにとって事業活動の継続と、環境に配慮した社会的責任の遂行は不可欠です。2018年に策定した「NOK Twin Green Plan 2030」では、2050年までにカーボンニュートラルを達成すると宣言。製品ライフサイクル全体でのCO_2排出量削減に努めています。

同プランでは、CO_2排出量削減に加え、資源循環、水使用量の削減に取り組んでいます。さらに、クリーンな排水活動についても定め、生物多様性の保全にも着手しています。

▶▶ P.38-40 「環境」ページでもご紹介

ステークホルダーに提供する価値

NOKグループは、企業活動を通じて、ステークホルダーの皆様に確かな価値を提供します。

顧客	・高性能で高品質な製品を安定して供給 ・ニーズや困り事に真摯に向き合い、最適なソリューションを提案 ・カーボンニュートラルに貢献する、EVや燃料電池、水電解装置などに組み込まれる、部品（グリーンエネルギー関連製品）の提供 ・製品のライフサイクル全体を考慮した製品・技術の開発
取引先	・サプライチェーンにおける社会的責任 ・公正な取引と信頼に基づくパートナーシップ
株主・投資家	・持続的な成長による企業価値の向上 ・適時適切な情報開示とコミュニケーション ・適正かつ安定的な株主還元
従業員	・多様な人材が、やりがいを持って働ける場の提供 ・グローバルで適所適材の配置を行い、従業員が自身の能力を伸ばし成長できる機会を提供
地域社会	・事業活動を通じた経済社会への貢献 ・安定的な雇用創出 ・地域の社会課題に貢献するボランティアや、スポーツ振興などへ参画

NOK's Business Segments
NOKの事業セグメント

NOKは日本初のオイルシールメーカーとして創業以来、積極的に事業の多角化を推進してきました。現在は、それぞれが独自の強みを持つ主要5社が互いに連携しながら、NOKグループとして、シール事業、電子部品事業、特殊潤滑剤やロール製品等を生産・販売するその他事業を展開。社会に不可欠な中心領域を担うモノづくり企業として、幸せな日常の核となる「安全」と「快適」を支えています。

シール事業

電子部品事業

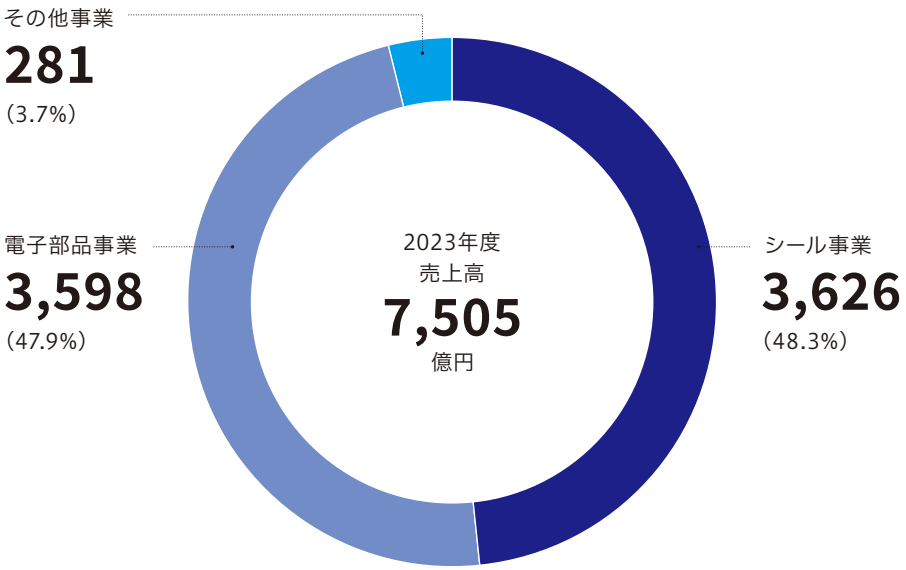
その他事業

Sales and Operating Income

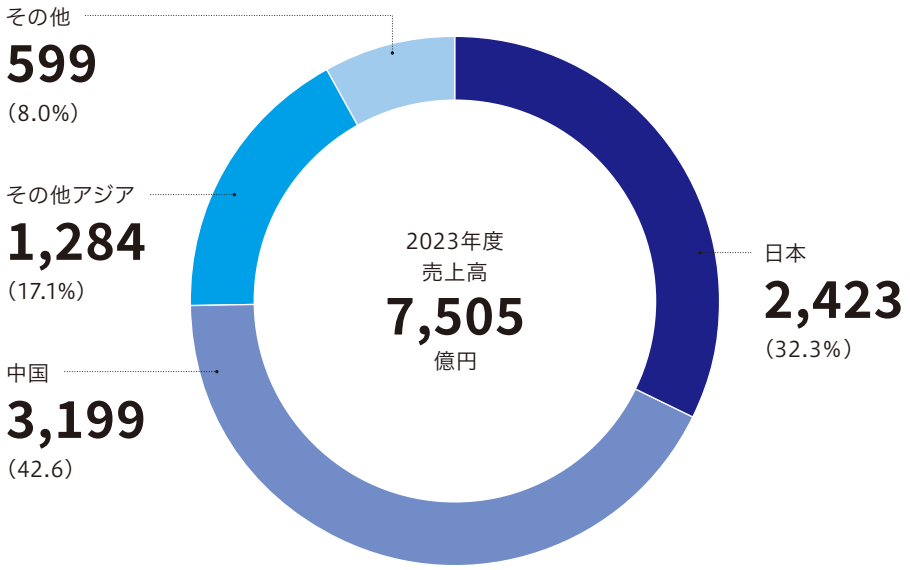
セグメント別・地域別の売上高・営業利益

2023年度の実績は、売上高は7,505億円、営業利益は229億円、営業利益率は3.1%でした。
昨年度から増収増益、売上高は3年連続で伸長しています。セグメント別・地域別の売上高・営業利益を紹介します。

セグメント別売上比率（連結）



地域別売上比率（連結）



2024年3月期実績

（億円）

		2023年3月期 実績	2024年3月期 実績	前年比
シール事業	売上高	3,471	3,626	+4.5%
	営業利益	179	233	+30.4%
	営業利益率	5.1%	6.4%	+1.3pt

（億円）

		2023年3月期 実績	2024年3月期 実績	前年比
電子部品事業	売上高	3,345	3,598	+7.6%
	営業利益	△37	△10	–
	営業利益率	△1.1%	△0.3%	+0.8pt

（億円）

		2023年3月期 実績	2024年3月期 実績	前年比
その他事業	売上高	284	281	△1.1%
	営業利益	12	6	△47.8%
	営業利益率	4.1%	2.2%	△2.0pt

Seal Business

シール事業

シールは自動車をはじめ、建設機械、一般産業機械、家電製品など、さまざまな機械の密封装置として欠かすことのできない製品です。オイルシールをはじめとする多種多様なNOKのシール製品は、使用材料や機構設計の研究を重ね、高い信頼性を誇っています。

（2023年度）

売上高 **3,626**億円　　営業利益 **233**億円

主要な会社

NOK株式会社

ユニマテック株式会社

主な製品

オイルシール

オイルシールとは、オイル（油）をシールする（封じる）機能部品です。合成ゴム、金属環、バネで構成され、機械の軸の隙間から油が漏れるのを防ぐほか、外部からの塵や埃の侵入を防ぐ役割があります。

主な用途

自動車、建設機械、農業機械、鉄道車両、製鉄プラント、産業用ロボット、航空機、船舶、事務機器、家電製品など

Oリング

断面がO形のゴム製環状パッキンです。機器の溝部に装着して適度に圧縮し、油、水、空気、ガスなどさまざまな流体の漏れを防ぎます。

主な用途

自動車、建設機械、農業機械、配管継手、防水携帯電話など

工業用ゴム製品

ダストカバーやブーツ、ダイアフラムなど合成ゴムを使った工業用機能部品。ゴム単体品や金属・樹脂へのゴム焼付製品など、多種多様な製品をラインアップしています。

主な用途

自動車のサスペンションやステアリング、住宅設備など

防振・防音ゴム製品

自動車エンジンのクランク軸の振動を低減するトーショナルバイブレーションダンパや、乗用車やトラックなど後輪・四輪駆動車のプロペラシャフトを支えて振動を吸収・遮断するセンターベアリングサポートなど、さまざまな防振・防音製品があります。

主な用途

自動車エンジンのクランク軸、後輪・四輪駆動車のプロペラシャフトなど

アイアンラバー製品

アイアンラバーはゴムとプラスチックの中間の性質を持ち、耐摩耗性、衝撃・振動吸収性に優れています。機器の往復運動部に使われるパッキンや、高耐久性が求められる交通安全用品など、多数の製品をラインアップしています。

主な用途

建設機械、自動車、半導体製造装置、食品製造機械、交通安全用品など

アクリルゴム“NOXTITE”

耐油性、耐熱性、強度、圧縮永久ひずみ特性など、機能バランスに優れたアクリルゴムです。シールを主体とする自社製品だけでなく、各種ホース材、接着剤、コーティング材など、さまざまな工業用素材として活用されています。

主な用途

自動車、各種ホースなど

ECM Business

電子部品事業

電子部品事業では、フレキシブルプリント基板（FPC）や、精密ゴム・樹脂部品を生産・販売しています。FPCとは、情報精密機器に使用される柔軟性のある回路基板です。精密ゴム・樹脂部品とは、FPCにゴム・樹脂を実装（モールド）して防水・耐衝撃性（保護）機能を付加した製品です。これらの製品は、小型化が要求されるスマートフォン、HDD、パソコン、カメラなどのデジタル機器に多数採用されています。また、近年では自動車向けの採用が拡大しています。

（2023年度）

売上高 **3,598**億円　　営業損失 **10**億円

主要な会社

メクテック株式会社

主な製品

片面FPC

片面のみに回路があるFPCです。「薄くて柔らかい」というFPCの特性を最も発揮できる構造で、繰り返し屈曲に強く、可動部での省スペース配線が可能です。狭い隙間での立体配線にも適しています。

主な用途

自動車、HDD、デジタルカメラ、メディアプレーヤー、ゲーム機、医療・ヘルスケア機器など

両面FPC

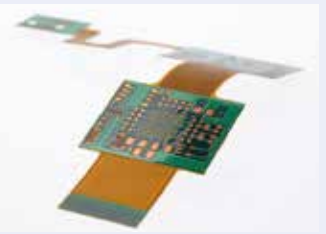
回路を両面化したFPCです。片面FPCに比べて複雑な配線が可能で、部品を裏表に搭載できるため、省スペース化、小型・軽量化に貢献します。また、自由に曲がる特性から多彩なデザインにも対応できます。

主な用途

スマートフォン、デジタルカメラ、自動車、医療・ヘルスケア機器など

多層FPC

回路を多層化することで、高機能化および小型・軽量化を実現したFPCです。一体式の基板とケーブルは接続コネクタが不要なため、省スペース化に貢献しています。



主な用途

スマートフォン、デジタルカメラ、自動車、医療・ヘルスケア機器など

実装FPC

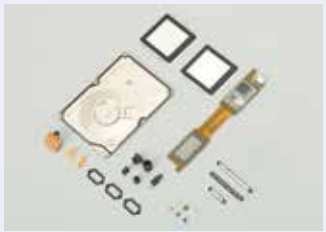
FPCは非常に薄いフィルム状であるため、特有の実装工程が必要となります。メクテックは、FPC単体の製造だけでなく、半導体や微小チップ部品、コネクタなどの実装も行い、FPCモジュールユニットの要望にも対応しています。

主な用途

スマートフォン、HDD、デジタルカメラ、自動車、医療・ヘルスケア機器など

精密ゴム・樹脂部品

HDDやスマートフォンの内部や外装に組み込み、水や埃などの侵入を防ぐ部品です。これらの開発・製造で培ってきた技術を生かし、FPCにゴム・樹脂を実装（モールド）して防水・耐衝撃性（保護）機能を付加した製品もあります。



主な用途

HDD、スマートフォン、自動車など

Other Business

その他事業

その他事業では、特殊潤滑剤や事務機器用の高機能ロール製品を生産・販売しています。特殊潤滑剤は、主に自動車、産業機械、家電製品、食品機械に使用されるオイル、コーティング、グリースなどの製品です。超高温、極低温、高速、高荷重などの過酷な使用条件にも耐え得る性能を発揮し、機械・設備の信頼性、生産性などの向上に貢献します。ロール製品は、複写機やプリンターなどの事務機器に広く使用されています。

（2023年度）

売上高 **281**億円　　営業利益 **6**億円

主要な会社

NOKクリューバー株式会社　　シンジーテック株式会社

主な製品

グリース

高温、低温、高速、高荷重など過酷な使用環境下でも耐え得る、信頼性の高い長寿命グリースです。自動車、産業機械、家電製品、事務機器、食品機械、半導体製造装置など、さまざまな分野で使用されています。

主な用途

自動車、産業機械、家電製品、事務機器、食品機械、半導体製造装置など

オイル

潤滑性、耐熱性、耐酸化性などに優れ、機械の長寿命化、効率向上をもたらす高性能オイルです。大型プラント、精密機械、食品機械、半導体製造装置など、さまざまな分野に適した製品がそろっています。

主な用途

大型プラント、精密機械、食品機械、半導体製造装置など

コーティング

金属部品の表面に処理することにより、グリースやオイルが使用できない環境でも優れた潤滑性、耐摩耗性、非粘着性、絶縁性などを発揮します。自動車、家電製品、事務機器など、さまざまな分野で活躍しています。

主な用途

自動車、家電製品、事務機器など

現像ロール・帯電ロール

現像ロールは一定量のトナーを感光体に搬送するために使用され、帯電ロールは感光体に一定電荷を付与するために使用されます。高い精度で導電性をコントロールした製品です。

主な用途

事務機器の感光体周辺部

定着ベルト・加圧ロール

定着ベルトは優れた熱伝導性、発熱性を有する金属とゴムの複合ベルトです。加圧ロールは、トナーを定着させる際に均一な圧力を加えるために使用されるロールです。長期にわたって安定した定着性能を維持することが可能です。

主な用途

事務機器の定着部

繊維機器用製品

繊維機器で使われるロール・ベルト製品です。繊細で丈夫な糸を紡ぐ高品質の紡績用エプロンバンドや、加工糸製品の風合いを表現する仮撚機用ポリウレタンディスク、DTYエプロンバンドなどを用意しています。

主な用途

各種仮撚用機器、紡績機械など

ESG at a Glance

ESG at a Glance

企業経営を進める上で欠かせないNOKグループの
ESGの取り組みを要約してお伝えします。
ESG評価と主な取り組みデータで構成します。

ESG評価、賛同イニシアチブ..... 37
環境 38
社会 41
ガバナンス 43
会社情報・株式情報..... 44
NOKグループ拠点 45
海外グループ会社 46
財務データ..... 47

ESG Evaluations and Supporting Initiatives
ESG評価、賛同イニシアチブ

主なESG外部評価

NOKでは、役員の報酬の中長期業績連動報酬に係る指標に、非財務ではFTSE Russell ESGスコアを用いています（評価加重は10%）。グループの総合的な収益力を高めると同時に、ESGを考慮した経営を促進するためのKPIとしています。

FTSE

3.9/5点（2024年6月時点）

FTSE4Good Index Series および
FTSE Blossom Japan Index の
構成銘柄に継続選定

セクター・ニュートラルになるよう設計された
FTSE Blossom Japan Sector Relative Index
に継続選定

FTSE4Good　FTSE Blossom Japan Sector Relative Index　FTSE Blossom Japan Index

※ FTSE Russell (the trading name of FTSE International Limited and Frank Russell Company) confirms that NOK has been assessed according to the FTSE4 Blossom Japan Sector Relative Index criteria, and has satisfied the requirements to become a constituent of the FTSE4 Blossom Japan Sector Relative Index. The FTSE4 Blossom Japan Sector Relative Index is used by a wide variety of market participants to create and assess responsible investment funds and other products.

DJSI
（S&P Global ESG Score）

51/100点（2023年12月時点）

2023年12月時点の評価では、E、S、Gの順に高い評価でした。「ESGデータブック2024」では、新たにサプライチェーンへの働きかけなど、取り組みの深化を開示しました。

CDP
（カーボン・ディスクロージャー・プロジェクト）

CLIMATE CHANGE：**B**
WATER SECURITY ：**B**
（2024年2月時点）

CDP DISCLOSER 2023

主要な賛同イニシアチブ

国連グローバル・コンパクト（UNGC）

NOKグループは、2021年4月に国連が提唱する国連グローバル・コンパクトに署名し、グローバル・コンパクト・ネットワーク・ジャパン（GCNJ）に加盟しています。

WE SUPPORT UN GLOBAL COMPACT

TCFD（気候関連財務情報開示タスクフォース）

NOKグループでは、2022年4月にTCFDの提言に賛同しました。

TCFD TASK FORCE ON CLIMATE-RELATED FINANCIAL DISCLOSURES

※TCFDフレームワークに基づいた開示は、「ESGデータブック2024」にてご紹介しています。

気候変動イニシアチブ（Japan Climate Initiative）

気候変動対策に積極的に取り組む企業や自治体、NGOなどの情報発信や意見交換を強化するためのネットワークです。NOKグループは、2022年4月に賛同しました。

JAPAN CLIMATE INITIATIVE

環境省「Water Project」

Water Projectは、人と水との関わりを考え、産官学民など多様な連携による良好な水環境の活用・保全を通じて、持続可能な社会の実現を目指す取り組みです。NOKグループは2024年7月に賛同しました。

Water Project

経団連「生物多様性宣言イニシアチブ」

経団連生物多様性宣言・行動指針（改定版）を構成する7項目のうち複数の項目に取り組む、あるいは全体の趣旨に賛同する企業が参画しています。NOKグループは、2019年12月に賛同しました。

Environment
環境

環境の取り組み　主要データ

NOKの環境戦略「NOK Twin Green Plan 2030」

世界的な脱炭素化の潮流やTCFDシナリオ分析の結果を受け、2018年に策定した「NOK Twin Green Plan 2030」を改定し、2050年カーボンニュートラル達成を目指すことを宣言しました。この長期ビジョンの下、グループ一丸となって自動車の電動化やカーボンニュートラルに対応し、環境貢献製品の提供、事業活動を通じて持続可能な社会の実現に取り組んでいきます。

Green Factory

気候変動
- 2050年カーボンニュートラル達成を目指します。
- カーボンニュートラル達成のマイルストーンとして
  2030年までに
  国内CO_2排出量50%削減（2018年対比）
  海外CO_2排出量原単位30%削減（2018年対比）
  を推進いたします。
- インターナルカーボンプライシングを導入し、CO_2排出量削減を促進します。
- 再生可能エネルギーの活用を積極的に推進します。
- 従来に比べエネルギー消費20%削減の生産設備を開発します。

資源循環
- 省資源推進、廃棄物の削減、リサイクル率100%を目指します。

水リスク
- 水使用量の削減とクリーンな排水に取り組みます。

Green Product

気候変動
- 自動車の電動化に対応し、様々なアプローチで カーボンニュートラルに資する製品を提供します。
- 低燃費を実現する低摩擦技術の開発により製品を通じたCO_2削減に貢献します。
- 再生可能エネルギーの普及に貢献する製品を提供し、サステナブルな社会形成を促進します。
- 燃料電池などの次世代エネルギー技術の普及に貢献する製品を提供します。

資源循環
- 製品中の化学物質の管理を徹底し環境品質を向上します。

水リスク
- 水の有効活用（衛生的な水供給と水循環）に貢献する製品を提供します。

生物多様性
- 地域特性に合わせた生物多様性保全活動を推進します。

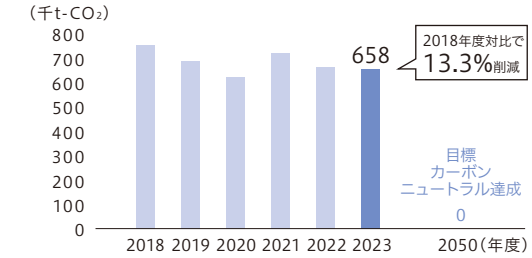
サプライチェーン
- サプライヤーと連携し、気候変動、資源循環、水リスク、生物多様性への取り組みを活性化させていきます。

CO_2・エネルギーの削減に関する目標と2023年度実績

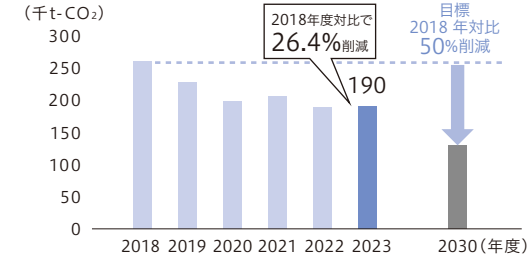
データ項目	対象範囲	単位	基準値／基準年	目標値／目標年（達成率）	2023年度実績（達成率）
CO_2排出量	連結	千t-CO_2	759.49／2018	カーボンニュートラル／2050	658.13（13.3%削減）
	国内グループ会社	千t-CO_2	258.61／2018	129.3／2030（50%削減）	190.42（26.4%削減）
CO_2排出量原単位	海外グループ会社	t-CO_2/百万円	1.31／2018	0.92／2030（30%削減）	1.10（16.4%削減）
電力使用量	国内グループ会社	GWh	455.5／2018	373.5／2030（18%削減）	377.05（17.2%削減）
再エネ電力比率	連結	%	0.01／2018	10／2030	12.21

※CO_2排出量は燃料・電力の使用量に換算係数を乗じた合算値。燃料CO_2換算係数は「地球温暖化対策の推進に関する法律」に基づく排出係数を使用。電力CO_2換算係数は国内：電気事業者別排出係数、海外：国際エネルギー機関（IEA）の“CO_2 Emissions from Fuel Combustion”を使用（マーケット基準手法とロケーション基準手法を併用）。再エネ電力比率はCO_2フリー電力、クレジット、証書購入を含む。

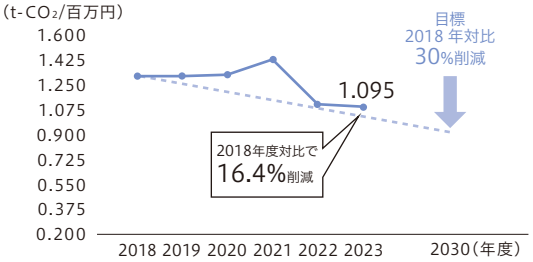
CO_2排出量（連結）



CO_2排出量（国内）



CO_2排出量原単位（海外）



温室効果ガス内訳（国内）

（t-CO_2）

温室効果ガス	CO_2排出量	GWP参照
非エネルギー起源CO_2	59	IPCC第5次評価報告書（AR5-100年値）
CH_4	346	IPCC第5次評価報告書（AR5-100年値）
N_2O	102	IPCC第5次評価報告書（AR5-100年値）
HFCs	1,068	IPCC第5次評価報告書（AR5-100年値）
PFCs	69	IPCC第5次評価報告書（AR5-100年値）
SF_6	1,241	IPCC第5次評価報告書（AR5-100年値）
NF_3	0	IPCC第5次評価報告書（AR5-100年値）

CO_2排出量Scope3の内訳

（千t-CO_2）

カテゴリ	対象範囲	CO_2排出量
1　購入した製品・サービス	連結	1,915
2　資本財	連結	156
3　Scope1、2に含まれない燃料およびエネルギー関連活動	連結	80
4　輸送、配送（上流）	連結	10
5　操業で発生した廃棄物	連結	9
6　出張	連結	5
7　雇用者の通勤	連結	16
8　リース資産（上流）	連結	0
9　下流の輸送および物流	連結	-
10　販売した製品の加工	連結	0
11　販売した製品の使用	連結	対象外
12　販売した製品の廃棄	連結	2
13　リース資産（下流）	連結	対象外
14　フランチャイズ	連結	対象外
15　投資	連結	対象外
合計	連結	2,192

※カテゴリ9については、現状算定が困難なことから集計に含まれていません。

CO_2排出量内訳

データ項目		対象範囲	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度
CO_2排出量（ロケーション基準）※1	Scope1（千t-CO_2）	連結	43	38	41	39	36
	Scope2（千t-CO_2）	連結	679	598	700	633	621
CO_2排出量 Scope3※2（千t-CO_2）		連結	268	269	2,169	2,137	2,192

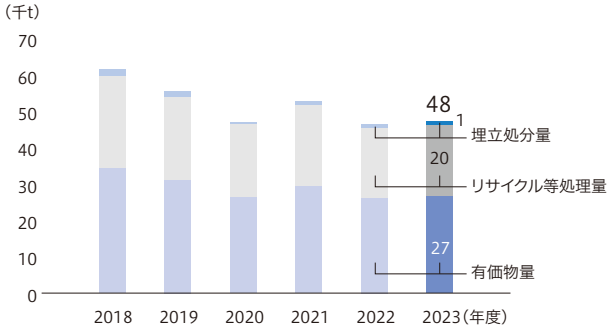
※1　CO_2排出量：「温室効果ガス排出量算定・報告マニュアル」に基づき算出。排出係数は国際エネルギー機関が公表する国別の排出係数を使用しました。
※2　Scope3の値は、カテゴリー1、2、3、4、5、6、7、8、10、12、を合算した数値となっています。

資源利用、廃棄物に関する目標と2023年度実績

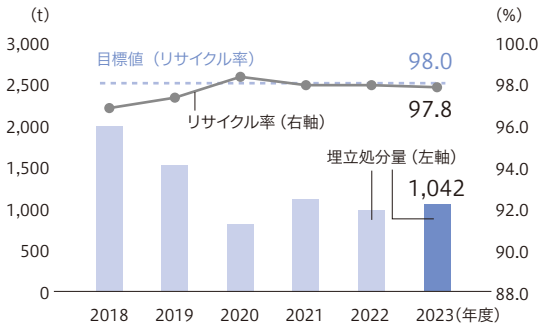
データ項目	対象範囲	単位	基準値／基準年	目標値／目標年（達成率）	2023年度実績（達成率）
副産物リサイクル率※	国内グループ会社	%	96.8／2018	100／2030	97.8
産業廃棄物排出量直近5年間平均	国内グループ会社	t	23,295／2022	23,062 ／2023（1.0%削減）	20,583（11.6%削減）

※副産物：産業廃棄物、および有価物の総称　※リサイクル率：「リサイクル率＝1-埋立処分量/副産物発生量×100」

産業廃棄物排出量（国内）



埋立処分量と副産物リサイクル率（国内）

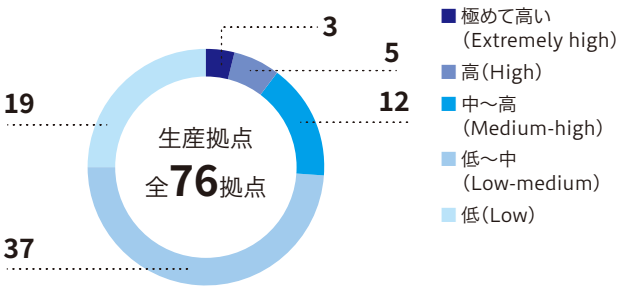


水資源に関する目標と2023年度実績

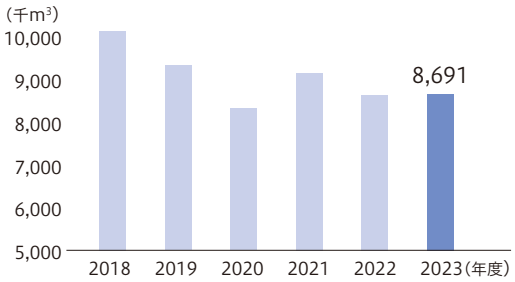
データ項目	対象範囲	単位	基準値／基準年	目標値／目標年（達成率）	2023年度実績（達成率）
取水量	連結	千m^3	8,667／2022	8,667／2022	8,691
	電子部品事業（国内）	千m^3	816／2022	702／2025（14%削減）	762（6.6%削減）
	電子部品事業（海外）	千m^3	4,516／2022	4,290／2025（5%削減）	4,439（1.7%削減）

環境の取り組み　主要データ

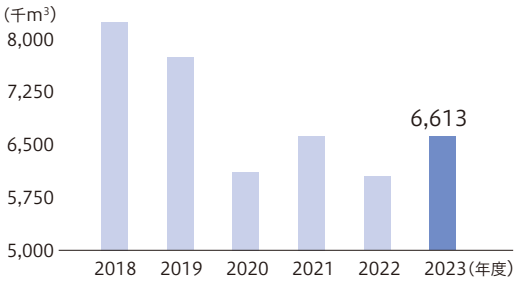
AQUEDUCTによる水ストレス評価



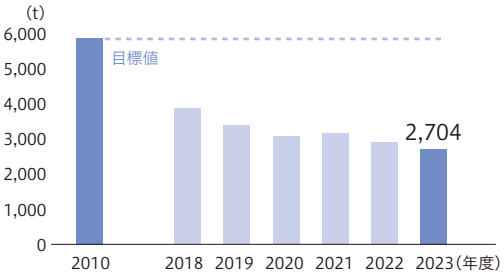
取水量(連結)



排水量(連結)



VOC排出量(連結)



環境に配慮した製品のための開発環境アセスメント実施状況

アセスメント	設計	生産	使用	廃棄
グリーン調達	○	○		
環境負荷物質の不使用(法規適合、外部排出・拡散の極小化)	○	○		○
エネルギー消費低減(省エネ材料・設備使用、使用時省エネ貢献)	○	○	○	
資源の使用(再生可能材、省資源、歩留まり向上、製品寿命向上)	○	○	○	
廃棄物削減(分解容易・再利用・低廃棄)	○	○		○

生物多様性に関するリスク調査

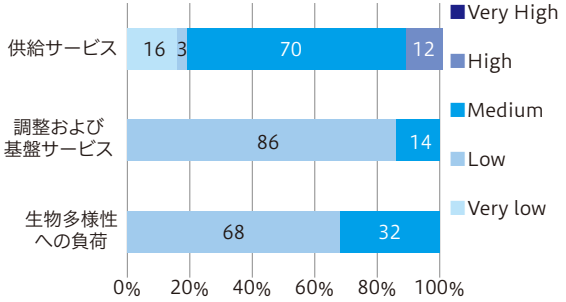
IBATツール※で生産拠点と生物多様性における重要地域との関係性を調査した結果、半径5km以内に自然保護地域がある拠点は、ラムサール条約湿地1拠点、IUCNカテゴリーII(国立公園)5拠点でした。

※IBAT:IUCN、UNEP-WCMC、国際環境NGOバードライフ・インターナショナル、コンサベーション・インターナショナルにより開発された生物多様性情報データベースツール

	拠点数	World Heritage※1	Ramsar※2	MAB※3	IUCN※4			
					Ia	Ib	II	III
国内生産拠点	50	0	1	0	0	0	5	0
海外生産拠点	26	0	0	0	0	0	0	0
合計(全生産拠点)	76	0	1	0	0	0	5	0

※1 World Heritage:文化的・歴史的・科学的等の理由によりユネスコが選定した世界遺産　※2 Ramsar:ラムサール条約のもと、国により指定された湿地
※3 MAB:ユネスコ人間と生物圏(MAB)計画に基づき、国際的に認定された地域(生物圏保存地域)　※4 IUCN:IUCNレッドリストで絶滅危惧種または準絶滅危惧種に指定されている種が生息する区域

WWF Biodiversity Risk Filter※による生物多様性のリスク評価



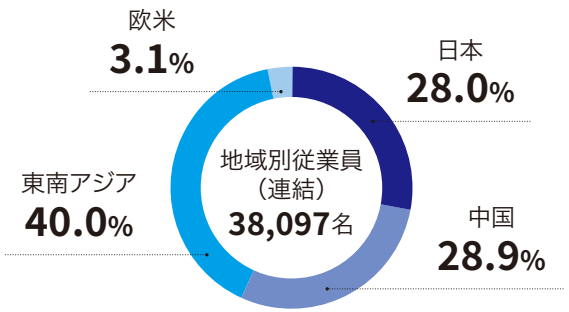
※WWF Biodiversity Risk Filter:世界自然保護基金(WWF)が発表した生物多様性関連のリスク評価ツール

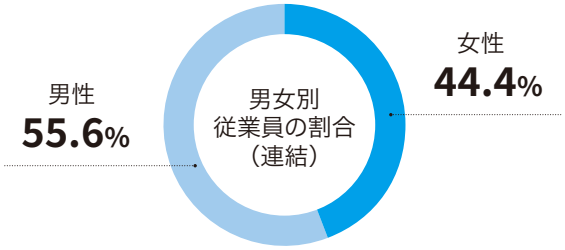
Society

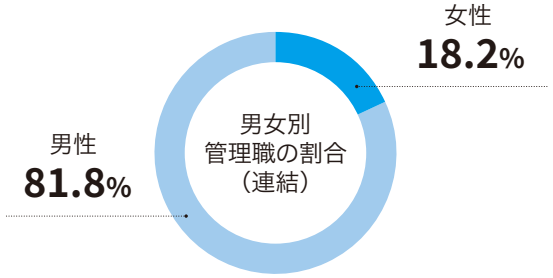
社会

社会の取り組み　主要データ

ダイバーシティ、女性活躍







地域コミュニティから採用した上級管理職の割合（連結）

9.2%

キャリア志向を持つ女性比率
（NOK単体および主要な国内グループ会社の従業員）

23%　／目標 2025年度末までに30%

男性育児休業取得者

40.0%

労働慣行

労働組合への加入率
（NOK単体および主要な国内グループ会社の従業員）

100%（対象外の社員は除く）

労働安全衛生と健康

重大災害発生件数（国内）

1件　／目標 0件

休業災害発生件数（国内）

8件

年間総実労働時間（従業員1人あたり）（NOK単体）

平均
1,972.4時間　／目標 2,000時間未満
※2024年度以降は1,900時間未満目標

年次有給休暇取得日数（NOK単体）

平均
17.8日　／目標 17日以上

エンゲージメントサーベイ

中期経営計画の最終年度である2025年度において、目標スコアを72と定めています。2023年度における回答率は98%となり、対象者のほぼ全員の回答を得ました。総合スコアは同業界・同規模企業の平均スコアを上回りました。

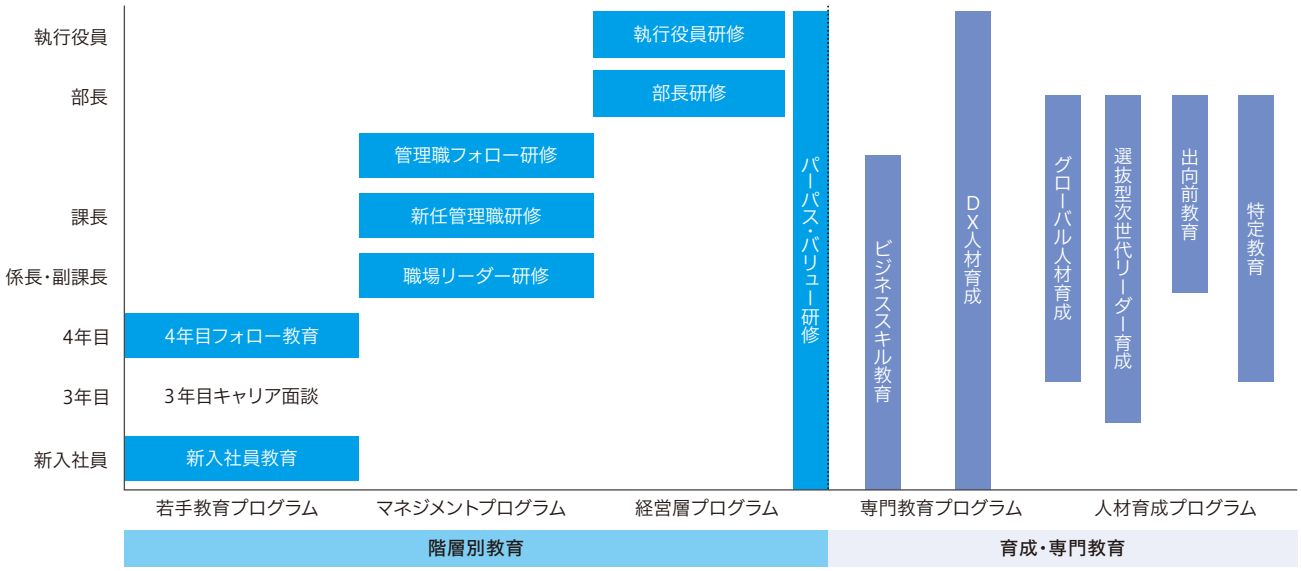
データ項目	対象範囲	単位	2023年3月期	2024年3月期
回答率	国内主要グループ会社	%	98	98
エンゲージメントスコア	単体	—	65	66
エンゲージメントが高い従業員※の割合	単体	%	—	33.8

※総合スコアが72以上の社員を「エンゲージメントが高い従業員」と定義

社会の取り組み　主要データ

人材育成プログラムの体系

NOKグループの人材育成プログラムは、階層別教育と育成・専門教育で構成されています。



新規人材育成プログラム

NOK－U35プログラム

2023年度参加者数 **4名**

挙手制により選抜された35歳以下の従業員を対象に、将来の経営を担えるリーダー候補として短期間で育成するプログラムです。毎年若干名の募集を予定しています。

DX人材育成プログラム

2024年度受講見込者 **2,500名**

データを活用できる人材育成と環境整備のため、経営層・管理職を除く全社員を対象に、データやデジタル技術に関する基礎的な知識を身に付ける育成プログラムを2024年7月から開始しています。

パーパス・バリュー研修

2023年度参加者数 **514名**

2023年5月に策定したパーパス・バリューを企業文化として根付かせ、挑戦する人材を育成することを目的としたプログラムです。2023年度は管理職を対象に実施しました。2024年度は一般社員向けに実施予定です。

サプライチェーンマネジメント

購入金額が大きい、または重要な製品・材料を購入しているサプライヤーを「重要なサプライヤー」と特定し、この「重要なサプライヤー」を中心に、年1回CSRサプライヤーアンケートを実施しています。

（国内）

	2023年度
サプライヤー数	約2,000
重要なサプライヤー数	71
CSRサプライヤーアンケート実施数	238
リスクのあるサプライヤー数	0
現場監査したサプライヤー数	11

地域別現地調達比率（金額比）

	2023年度
日本	90.4%
中国	89.7%
ASEAN	80.1%

品質向上

お客様からいただいた品質表彰数

35件（2023年度）

品質改善活動「QCサークル」への参加数（国内外）

730サークル（2023年度）

Governance

ガバナンス

ガバナンスの取り組み　主要データ

取締役会、監査役会

データ項目		単位	2020年3月期	2021年3月期	2022年3月期	2023年3月期	2024年3月期
取締役会	開催回数(書面開催)	回	13（2）	14（2）	12（0）	13（1）	14（1）
	平均出席率	%	98.2	100	99.1	100	98.2
監査役会	開催回数	回	9	12	11	11	12
	平均出席率	%	97.8	98.3	100	98.2	100

法令等の違反件数

データ項目	対象範囲	単位	2020年3月期	2021年3月期	2022年3月期	2023年3月期	2024年3月期
重大な法令違反件数	連結	件	0	0	0	0	0
法令違反罰金額	連結	円	0	0	0	0	0
腐敗防止違反件数	連結	件	0	0	0	0	0
腐敗に関連する罰則金額	連結	円	0	0	0	0	0
上記以外の行動憲章違反件数	連結	件	6	8	4	4	10
人権侵害やハラスメントに関する件数	連結	件	0	0	1	2	3
プライバシー(顧客個人情報を含む)に関する件数	連結	件	0	0	0	0	0
利益相反に関する件数	連結	件	0	0	0	0	0
インサイダー取引に関する件数	連結	件	0	0	0	0	0
その他	連結	件	6	8	3	2	7

模倣対策関係

データ項目		単位	2020年3月期	2021年3月期	2022年3月期	2023年3月期	2024年3月期
模倣品製造工場の摘発		件	4	3	9	8	6
ネット販売サイト削除		件	830	664	5,093	5,284	4,417
特許保有件数(単体)	国内	件	1,355	1,267	1,265	1,202	1,379
	海外	件	1,250	1,433	1,729	1,728	1,959
	合計	件	2,605	2,700	2,994	2,930	3,338
特許保有件数(NOKグループ)	国内	件	1,882	1,768	1,770	1,666	1,766
	海外	件	1,901	2,112	2,674	2,683	2,772
	合計	件	3,783	3,880	4,444	4,349	4,538

内部通報窓口

内部通報窓口設置社数

日本国内	35社
中国地域	12社
中国以外のアジア地域	32社

人権に関する相談窓口として、日本国内では社内通報窓口と弁護士による外部通報窓口を設け、海外子会社では各社に内部通報窓口を設けています。

地域別報告事項(2023年3月期 連結会計年度)

(億円)

	従業員数(名)	収益	税引前利益	未払法人税	納税額
日本	10,648	4,595.5	122.4	12.8	115.4
中国	10,658	5,018.7	56.8	4.0	25.8
タイ	6,861	1,032.3	61.3	5.4	15.7
シンガポール	337	607.6	113.8	1.5	7.0
台湾	1,573	397.1	△3.4	0.8	0.5
ベトナム	4,285	377.3	△1.1	0.5	1.3
その他アジア	2,141	241	6	0	2
欧米他	1,410	895.7	1.5	0.0	7.0

ESGに関する詳細なデータは
「ESGデータブック2024」でご紹介しています。

https://www.nok.co.jp/pdf/csr/report/2024/esg_databook_2024.pdf

会社情報 Company

社名	NOK株式会社
所在地	〒105-8585 東京都港区芝大門1丁目12番15号
連結子会社	92社
創立	1941年7月9日
設立	1939年12月2日
従業員数	38,097名(連結／2023年度) 3,337名(単体／2023年度)
資本金	23,335百万円(2023年度末)
証券コード	7240

株式情報 Stock Info

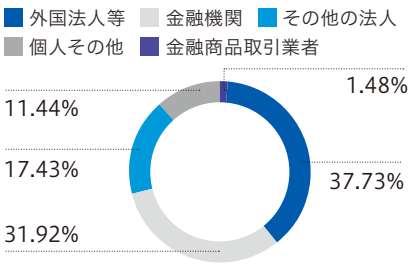
株式の状況(2024年3月31日時点)

発行済株式の総数
173,138,537株

発行可能株式総数
600,000,000株

株主数
12,139名

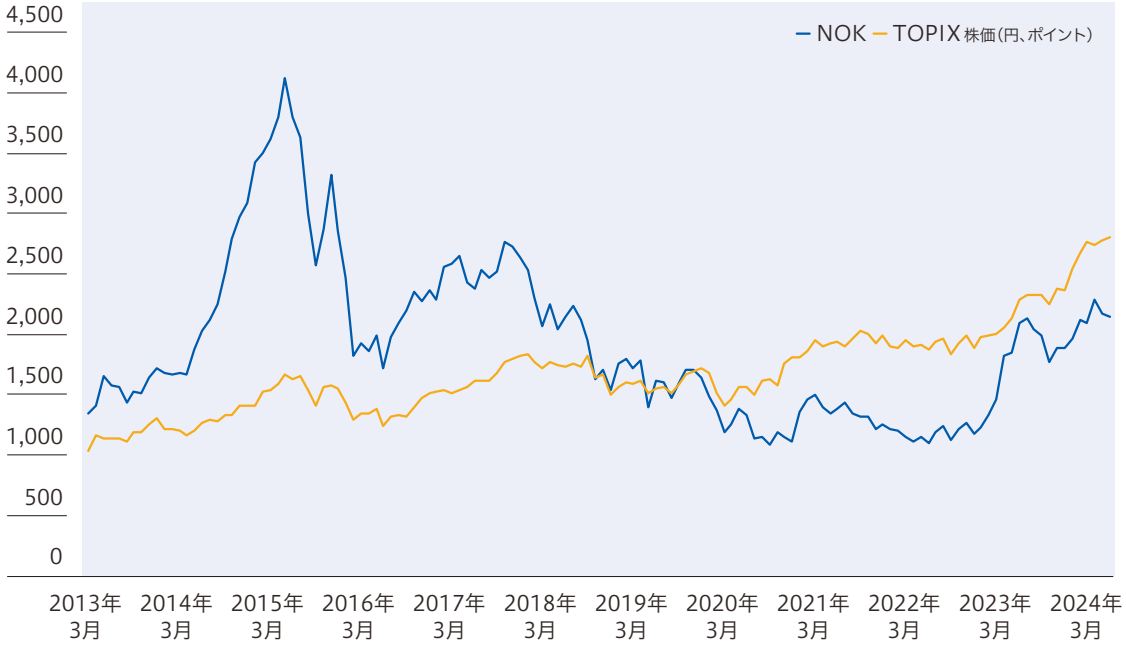
所有者別分布状況(2024年3月31日時点)



大株主(2024年3月31日時点)

株主名	所有株式数
フロイデンベルグ・エス・エー	43,457,500株
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	16,039,200株
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	10,296,500株
正和地所株式会社	8,773,000株
第一生命保険株式会社	8,000,000株
NOK株式会社	5,515,039株
株式会社三井住友銀行	4,270,000株
NOK持株会	3,677,888株
損害保険ジャパン株式会社	3,035,500株
株式会社SMBC信託銀行(株式会社三井住友銀行退職給付信託口)	3,000,000株

株価の推移

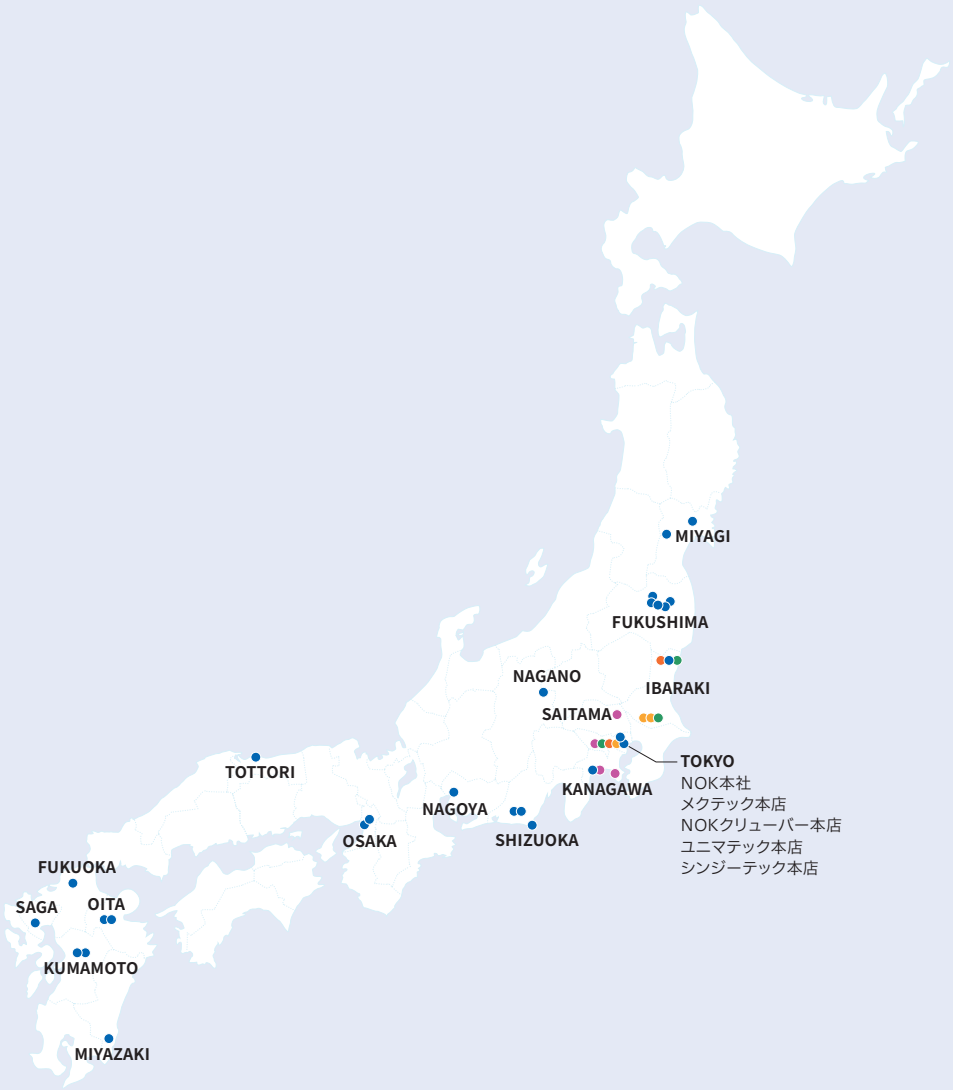


TSR(株主総利回り)

	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度
NOK(%)	71.4	90.7	73.7	96.4	138.0
配当込みTOPIX(%)	90.5	128.6	131.2	138.8	196.2

NOK Group Base

NOKグループ拠点



● NOK株式会社

本社（東京都港区）／湘南R&Dセンター（神奈川県藤沢市）／福島事業場（福島県福島市）／二本松事業場（福島県二本松市）／北茨城事業場（茨城県北茨城市）／静岡事業場（静岡県牧之原市）／東海事業場（静岡県菊川市）／鳥取事業場（鳥取県西伯郡）／熊本事業場（熊本県阿蘇市）

国内主要グループ会社

● メクテック株式会社

本店（東京都港区）／牛久事業場（茨城県牛久市）／東京事業所（東京都台東区）

● NOKクリューバー株式会社

本店（東京都港区）／北茨城工場（茨城県北茨城市）

● シンジーテック株式会社

本店（東京都港区）／横須賀事業場（神奈川県横須賀市）／藤沢事業所（神奈川県藤沢市）

● ユニマテック株式会社

本店・東京事業所（東京都港区）／第一工場（茨城県北茨城市）／牛久事業所（茨城県牛久市）

Group Company

国内グループ会社

株式会社エストー（大阪府大阪市）

国内製造会社

NOKメタル株式会社（宮城県遠田郡）／宮城NOK株式会社（宮城県加美郡）／東北シール工業株式会社（福島県耶麻郡）／三春工業株式会社（福島県田村郡）／TSK株式会社（福島県岩瀬郡）／二本松NOK株式会社（福島県二本松市）／磯原ウレタン工業株式会社（茨城県北茨城市）／イツシン工業株式会社（長野県北佐久郡）／神奈川精機株式会社（福島県本宮市）／NOKフガクエンジニアリング株式会社（静岡県菊川市）／菊川シール工業株式会社（静岡県菊川市）／株式会社エム・ワイ・ケー（静岡県牧之原市）／TVC株式会社（鳥取県西伯郡）／NOKエラストマー株式会社（福岡県嘉麻市）／佐賀NOK株式会社（佐賀県嬉野市）／熊本NOK株式会社（熊本県阿蘇市）／阿蘇NOK株式会社（熊本県阿蘇市）／玖珠NOK株式会社（大分県玖珠郡）／クス精密株式会社（大分県玖珠郡）／日南NOK株式会社（宮崎県日南市）／株式会社MEK-J（茨城県牛久市）／久喜ロール工業株式会社（埼玉県久喜市）

国内販売会社

関東NOK販売（東京都新宿区）／中部NOK販売（愛知県名古屋市）／関西NOK販売（大阪府吹田市）

海外グループ会社

● NOK株式会社

NOK(Wuxi) Vibration Control China Co., Ltd.／中国
Wuxi NOK-Freudenberg Oilseal Co., Ltd.／中国
Changchun NOK-Freudenberg Oil seal Co., Ltd.／中国
NOK-Freudenberg Group Sales (China) Co., Ltd.／中国
NOK-Freudenberg Group Trading (China) Co., Ltd.／中国
NOK-Freudenberg Hong Kong Ltd.／中国
Taicang NOK-Freudenberg Sealing Products Co., Ltd.／中国
NOK(Wuxi)Water Treatment Technology Co., Ltd.／中国
Vietnam NOK Co., Ltd.／ベトナム
Thai NOK Co., Ltd.／タイ
NOK Asia Company Pte. Ltd.／シンガポール
NOK-Freudenberg Singapore Pte. Ltd.／シンガポール
PT. NOK Indonesia／インドネシア
PT. NOK Indonesia Sales／インドネシア
PT. NOK Freudenberg Sealing Technologies／インドネシア

● メクテック株式会社

Mektec Corporation Korea, Ltd.／韓国
Mektec Manufacturing Corporation (Zhuhai) Ltd.／中国
Mektec Manufacturing Corporation (Suzhou)／中国
Mektec Corporation (H.K.) Ltd.／中国
Mektec Corporation (Shenzhen) Ltd.／中国
Mektec Trading (Shanghai) Co., Ltd.／中国
Mektec Corporation／台湾
Mektec Manufacturing Corporation (Thailand) Ltd.／タイ
Mektec Precision Component (Thailand) Ltd.／タイ
Mektec Manufacturing Corporation(Vietnam) Ltd.／ベトナム
NOK Precision Component Singapore Pte. Ltd.／シンガポール
Mektec Corporation (Singapore) Pte. Ltd.／シンガポール
PT. NOK Precision Component Batam／インドネシア

● NOK株式会社

NOK Europa GmbH／ドイツ

● メクテック株式会社

Mektec Europe GmbH／ドイツ
Mektec Manufacturing Corporation Europe DE GmbH／ドイツ
Mektec Europe Sales GmbH／ドイツ
Mektec Manufacturing Corporation Europe CZ s.r.o.／チェコ
Mektec Manufacturing Corporation Europe HU Kft.／ハンガリー

● ユニマテック株式会社

Unimatec Chemicals Europe GmbH／ドイツ

● ユニマテック株式会社

Unimatec Chemicals (China) Co., Ltd.／中国
Unimatec Chemicals India Pvt. Ltd.／インド
Unimatec Singapore Pte. Ltd.／シンガポール
Unimatec Chemicals Singapore Pte. Ltd.／シンガポール

● シンジーテック株式会社

Synztec Precision Parts (Shenzhen) Co., Ltd.／中国
Synztec (H.K.) Co., Ltd.／中国
Synztec Precision Parts (Shanghai) Co., Ltd.／中国
Synztec Singapore Pte. Ltd.／シンガポール
Synztec Vietnam Co., Ltd.／ベトナム

● NOK株式会社

NVC Sales America Incorporated／アメリカ

● メクテック株式会社

Mektec International Corporation／アメリカ
Mektec Manufacturing Corporation Mexico S.A. de C.V.／メキシコ

● ユニマテック株式会社

Unimatec Chemicals America, Inc.／アメリカ

● 株式会社エストー

ESTOH North America Co., Ltd.／アメリカ

Financial Data

財務データ

	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度
経営成績（会計年度）										
売上高（百万円）	693,689	746,147	713,138	729,341	669,482	626,815	596,369	682,507	709,956	750,502
売上総利益（百万円）	145,144	129,416	120,339	129,242	109,437	96,987	92,024	115,321	105,572	115,884
販売費及び一般管理費（百万円）	78,058	81,158	80,562	84,308	86,297	84,958	77,556	83,984	90,193	92,971
うち研究開発費（百万円）	8,096	7,632	8,274	9,443	10,459	11,298	10,053	10,410	11,281	10,839
売上高研究開発費比率（%）	1.2	1.0	1.2	1.3	1.6	1.8	1.7	1.5	1.6	1.4
営業利益（百万円）	67,085	48,258	39,776	44,934	23,140	12,028	14,467	31,337	15,378	22,912
キャッシュ・フロー状況（会計年度）										
営業活動によるキャッシュフロー（百万円）	80,613	88,503	68,038	69,526	63,854	71,370	45,824	54,999	46,030	89,153
投資活動によるキャッシュフロー（百万円）	△ 43,196	△ 65,682	△ 62,035	△ 58,681	△ 79,259	△ 50,425	△ 18,719	△ 37,972	△ 35,159	△ 29,722
フリー・キャッシュフロー（百万円）	37,416	22,820	6,003	10,844	△ 15,404	20,945	27,104	17,026	10,870	59,431
財務活動によるキャッシュフロー（百万円）	△ 18,061	△ 24,008	△ 7,327	△ 13,010	6,633	△ 17,497	5,884	△ 32,070	△ 21,441	△ 34,038
財政状態（会計年度末）										
資産合計（百万円）	755,084	696,989	751,797	793,314	785,133	728,695	803,000	857,324	862,750	952,379
負債合計（百万円）	292,330	263,585	296,686	293,419	299,634	281,457	300,886	302,969	285,404	313,377
純資産合計（百万円）	462,754	433,404	455,111	499,894	485,498	447,238	502,114	554,355	577,346	639,001
自己資本比率（%）	55.9	56.7	55.7	57.9	56.6	55.9	57.0	58.6	60.6	61.5

	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度
1株当たり情報										
1株当たり当期純利益または1株当たり当期純損失(△)（円）	271.21	173.97	158.39	204.17	19.77	△ 12.83	△ 7.87	149.37	77.55	188.34
1株当たり純資産額（円）	2,440.93	2,293.76	2,424.43	2,657.85	2,567.92	2,353.56	2,644.14	2,903.78	3,082.93	3,561.00
1株当たり配当額（円）	50.0	50.0	50.0	50.0	50.0	37.5	25.0	60.0	75.0	87.5
その他財務データ										
ROIC(投下資本利益率)（%）	—	—	—	—	—	—	—	—	1.9	2.6
ROA(総資産利益率)（%）	6.6	4.1	3.8	4.6	0.4	△ 0.3	△ 0.2	3.1	1.5	3.5
ROE(自己資本利益率)（%）	12.4	7.4	6.7	8.0	0.8	△ 0.5	△ 0.3	5.4	2.6	5.7
DOE(株主資本配当率)（%）	2.5	2.4	2.2	2.1	2.1	1.6	1.1	2.5	3.2	3.5
PER(株価収益率)（倍）	13.35	11.05	16.31	10.12	87.15	△ 92.99	△ 190.72	7.68	18.87	11.11
PBR(株価純資産倍率)（倍）	1.48	0.84	1.07	0.78	0.67	0.51	0.57	0.40	0.47	0.59
設備投資額（百万円）	41,470	61,399	65,135	58,388	70,118	47,669	25,728	41,030	47,759	45,226

https://www.nok.co.jp