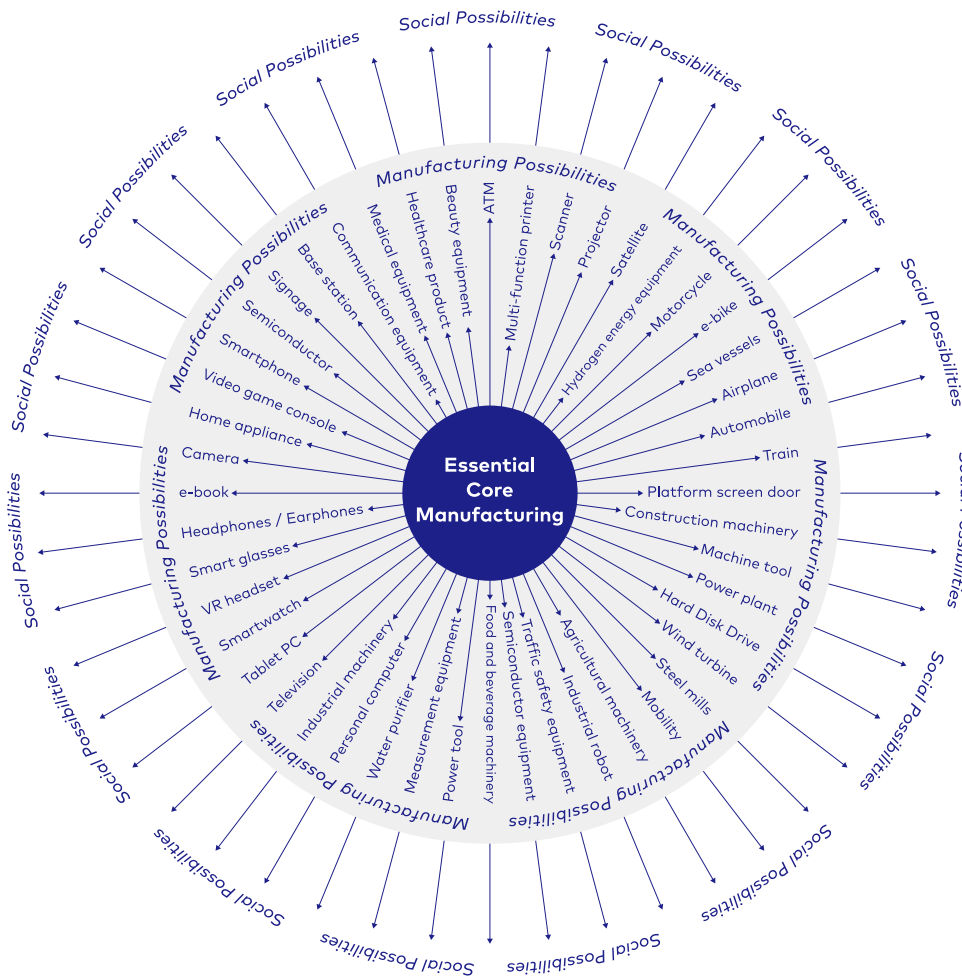


NOK
INTEGRATED
REPORT
2025

NOK株式会社 統合報告書 2025



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」にしています。

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80年以上にわたり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が大切にしている価値観



RESPECT

多様性を認めあう

IGNITE

自分事考える

EXPLORE

なぜを繰り返す

EXCEED

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

NOK Group At a Glance

NOKグループの現在

(2025年3月31日現在)

売上高 (2025年3月期)

7,669 億円

グループ会社数

93 社

生産規模 (1日当たり)

約 6,700 万個

創立

1941 年

所在国・地域

15

約 28 トン

従業員

37,958 名

研究開発者の割合
(国内主要グループ会社)

16 %

特許保有件数

4,601 件



Group Businesses

NOKグループの事業

NOK
NOK株式会社



[シール事業]

MEK
メクテック株式会社



[電子部品事業]

NKL
NOKクリューバー株式会社



[その他事業]

UMT
ユニマテック株式会社



[シール事業]

SMT
シンジーテック株式会社



[その他事業]

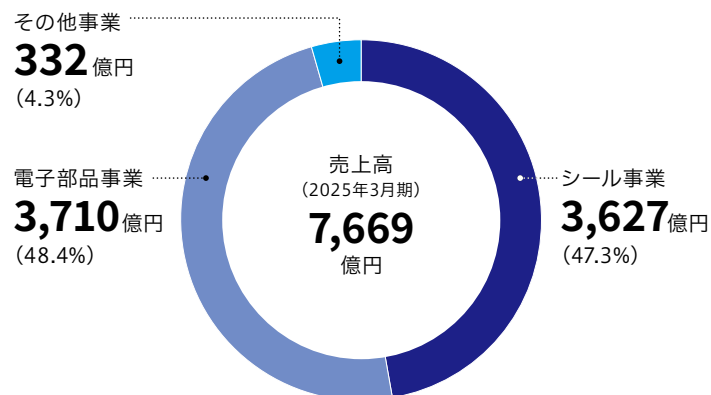
Sales Ratio by Segment and Region

セグメント・地域別の売上高比率

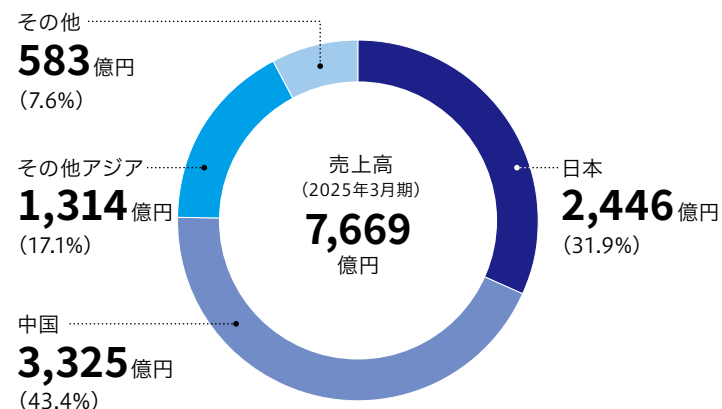
為替の影響を除くと売上高は減少しましたが、シール事業、電子部品事業ともに営業利益は前期比で増加しました。

特に電子部品事業では、2017年度以来となる黒字化を達成しました。

● セグメント別売上高比率(連結)



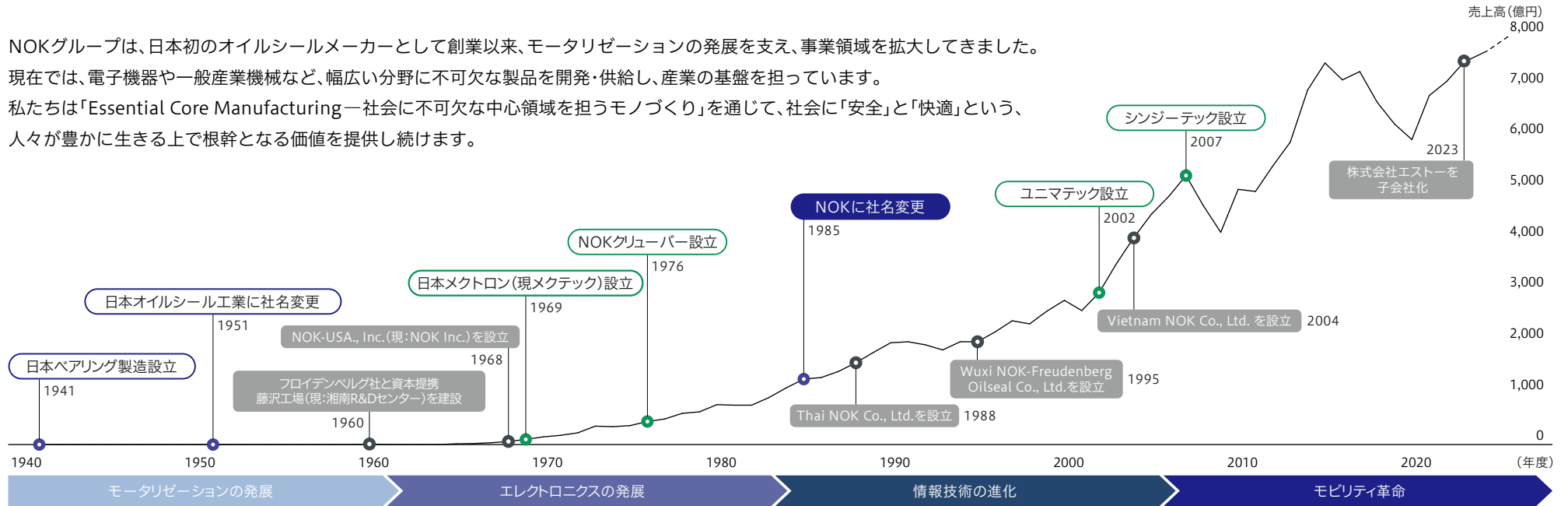
● 地域別売上高比率(連結)



NOK Group History

NOKグループの歴史

NOKグループは、日本初のオイルシールメーカーとして創業以来、モータリゼーションの発展を支え、事業領域を拡大してきました。現在では、電子機器や一般産業機械など、幅広い分野に不可欠な製品を開発・供給し、産業の基盤を担っています。私たちは「Essential Core Manufacturing—社会に不可欠な中心領域を担うモノづくり」を通じて、社会に「安全」と「快適」という、人々が豊かに生きる上で根幹となる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 目次

- 01 可能性を技術で「カタチ」に
- 02 NOKフィロソフィー
- 03 NOKグループの現在
- 04 NOKグループの事業
セグメント・地域別の売上高比率
- 05 NOKグループの歴史
- 06 目次
- 07 編集方針

01

NOK Group Strategy

NOKグループの戦略

- 09 グループCEOメッセージ
- 12 中期経営計画(2023～2024年度実績)
- 13 マテリアリティ
- 14 ガバナンス戦略
- 17 研究開発戦略
- 19 環境報告
- 22 人事・人財戦略
- 26 社会報告
- 28 財務戦略
- 30 財務データ

02

NOK Group Value Creation

NOKグループの価値創造

- 33 価値創造プロセス
- 36 シール事業
- 38 電子部品事業
- 40 その他事業

03

Data Summary

- 42 会社情報、株式情報
- 43 ESG評価、賛同イニシアチブ
- 44 NOKグループ拠点

Editorial Policy 編集方針

編集方針

本報告書は、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。私たちは本報告書を、皆様との対話を深める重要なコミュニケーションツールの一つと位置付けています。サステナビリティやESGに関する詳細は、「ESGデータブック2025」にて網羅的に紹介しています。ぜひ併せてご覧いただき、ご意見やご感想をお寄せいただけますと幸いです。

報告対象期間

2024年度(2024年4月1日～2025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

2025年11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.nokgrp.com/contact/company/>

NOK株式会社

CEOオフィス コーポレートアフェアーズ
コーポレートコミュニケーション部
〒105-8585 東京都港区芝大門1丁目12番15号
TEL 03-5405-6372

各種報告書・開示情報の位置付け

事業戦略・財務情報

ESG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.nokgrp.com/ir/integrated/>

● 有価証券報告書

<https://www.nokgrp.com/ir/library/report/>

● 決算短信

<https://www.nokgrp.com/ir/library/materials/>

● 決算説明資料

<https://www.nokgrp.com/ir/library/materials/>

● 株主総会招集通知・報告書

<https://www.nokgrp.com/ir/stock/meeting/>

● ESGデータブック

ESGに関する方針や取り組み、各種実績データを集約しています。



<https://www.nokgrp.com/sustainability/archive/>

● コーポレートガバナンス報告書

https://www.nokgrp.com/ir/library/corporate_governance/

NOK Group Strategy

NOKグループの戦略

グループCEOメッセージをはじめ、
ガバナンス、研究開発、人事・人財、財務の戦略を紹介します。

01

グループCEOメッセージ	09
中期経営計画(2023~2024年度実績)	12
マテリアリティ	13
ガバナンス戦略	14
研究開発戦略	17
環境報告	19
人事・人財戦略	22
社会報告	26
財務戦略	28
財務データ	30

Message from the Group CEO

グループCEOメッセージ

真のグローバルカンパニーに向け、 「人」を起点とした変革を推進

代表取締役 社長執行役員 グループCEO 鶴 正雄

新たな価値創造の原動力は、 何よりも「人」

NOKグループは今、真のグローバルカンパニーに向けた変革の只中にあります。そして、その変革を実現し、新たな企業価値を創造していく原動力となるのは、何よりも「人」であると我々は確信しています。どれほど優れた構想や戦略を掲げても、従業員一人ひとりの意識や行動が変わらな

ければ本質的な変革は望めないからです。自ら成長を望み、内発的な動機を持って行動できる人財こそが、変革を力強く推進し、企業の総合的な価値を高めていくドライバーとなります。

このような「人」を起点とした変革の一環として、当社はこの数年「私たちは何者なのか」「何を大切に、どこに向かっていくのか」を議論し、再定義を進めてきました。2023年にパーパス・バリューを策定し、NOKグループの存在意

サマリー

- 人への投資が、当社の持続的な成長の源泉 ▶ 詳細ページ: 人事・人財戦略 (p.22-25)
- 電子部品事業: 積極的な顧客との対話により、黒字化を達成 ▶ 詳細ページ: 電子部品事業 (p.38-39)
- シール事業: 既存事業の収益力向上と変革基盤の構築を推進 ▶ 詳細ページ: シール事業 (p.36-37)
- 成長ドライバーは、xEV領域、グリーンエネルギー関連、半導体製造装置向け ▶ 詳細ページ: 研究開発戦略 (p.17-18)
- 中長期の持続的な成長を目指し、成長投資と株主還元、適切に資本を配分 ▶ 詳細ページ: 財務戦略 (p.28-29)
- 取締役会の活性化をはじめ、ガバナンス整備を推進 ▶ 詳細ページ: ガバナンス戦略 (p.14-16)



義や価値観を言語化しました。その上で、2024年には、グループ統一のコーポレートアイデンティティ(CI)を策定し、新たなタグライン「Essential Core Manufacturing—社会に不可欠な中心領域を担うモノづくり」を発表しました。

CI策定の背景の一つには、「知覚品質」に対する課題意識もありました。当社はシール製品やフレキシブルプリント基板(FPC)をはじめ自動車や電子機器の領域で、独自の技術力と営業力を強みに市場ポジションを築いてきました。しかし、グローバルマーケットや新規事業領域でさらなる飛躍を目指すためには、それだけでは足りません。顧客企業や最終消費者が代替品と比べた際に想起する品質や優位性である「知覚品質」を高めることが不可欠です。そのためには、製品・サービスにおける創造性の発揮に加え、私たちの提供価値を社内外に積極的に発信する必要があります。これにより、従来、製造業に寄せられていた期待を超える存在を目指すのです。

CI策定を単なる“かけ声”で終わらせないために、人的資本やブランドといった無形資産への投資を継続的に行い、パーパスやタグラインに込めた想いを社内に浸透させていくためのさまざまな施策を実践してきました。私自身が各拠点を巡り、従業員たちと直接対話するタウンホールミーティングは、その象徴的な取り組みの一つです。意見交換だけでなく、全従業員のマインドセットを向上させていくための施策でもあります。

この他、2022年から実施しているLeaders Campをはじめとする各種リーダーシッププログラム、マネジメント研修などを通じて、変革に込めた想いをグループ全体に根

付かせることを目指しています。地道な取り組みではありますが、最近では従業員同士の対話や各部門の意思決定プロセスの中に「Essential Core Manufacturing」が着実に根付いていることを実感しています。

人を起点とした変革には、企業文化の醸成も欠かせません。従業員一人ひとりが自らの能力を最大限に発揮できる企業文化をつくり上げることこそ、当社の持続的な成長の源泉になります。

業績の振り返りと、 背景にあるパートナーシップ改革

NOKグループは、創業90周年を迎える2031年度に売上高1兆円を達成するという高い目標を掲げています。その実現に向けて策定したのが2023年度からの中期経営計画であり、2024年度はその中間にあたる重要な1年でした。私たちは「変革基盤の構築」という基本方針のもと、全ての事業セグメントにおいて営業利益を黒字化させ、事業の安定性確保を目指しました。

その結果として、2024年度は連結で増収増益を達成することができました。中でも電子部品事業が2017年度以来7期ぶりの黒字化を達成したことは特筆すべき成果です。この背景には、それまでの営業姿勢を見直し、積極的な顧客対話に回帰したことが挙げられます。これまで当社は技術や品質に自信を持ちながらも、顧客の要望に真摯に応えようとするあまり、受け身の姿勢になっていました。しかし「Essential Core Manufacturing—社会に不可欠

な中心領域を担うモノづくり」というタグラインに込めた理念の下、顧客と共に持続的な成長を目指すのであれば、その姿勢を根底から見直す必要がありました。そこで、対等なパートナーシップを構築すべく、経営陣が先頭に立ち、顧客との対話を重ねてきました。その覚悟を理解していただけただけで、従来のサプライヤーという立場を超えた、新たな協業の枠組みを構築することができました。これにより、固定費のコントロールや生産効率の向上が可能となり、収益性の大幅な改善につながったのです。

こうした変化は、経営陣も含めたマインドセット改革の成果であると同時に、当社の原点回帰でもありました。会社の黎明期やその後の成長の過程で、海外の大手メーカーとの対話を通じて、困難な交渉の場でも対等に関係を築いてきた歴史があります。今回の成果も、そのDNAが再び生かされた結果だと考えています。

中長期的な成長に向けた 収益力強化と事業戦略

2025年度は、2023年度からの3カ年計画の最終年度にあたります。為替や市場環境の変化により、当初想定していた収益目標の達成は現時点では難しく、その点については見通しの甘さがあったと反省しています。

しかしながら、収益性の改善という旗は降ろしていません。原価低減、生産品目の選別、中国市場における販売強化など、取り組むべき施策は多岐にわたっており、それらを全社一丸となってやりきる姿勢で臨んでいます。同時に、

短期的な利益率の追求だけにとらわれて、将来の成長投資を犠牲にすることは絶対に避けなければなりません。足元の収益性の改善と、中長期的な成長に向けた投資を両立させる「両利きの経営」を推進していきます。

成長ドライバーとしては、引き続きxEV領域を重視しています。特に中国においてシール事業、電子部品事業ともにEV向けが好調を維持しており、今後も伸長が見込まれます。

シール事業の市況では、自動車向けのみならず、一般産業機械向けの需要にも回復の兆しが見えており、高収益の柱の一つとして期待しています。

さらなる成長に向けては、特定の産業分野や地域に依存しない新たな事業領域の開拓が欠かせません。その意味で、グリーンエネルギーや半導体製造装置を、中長期的な視点で注力する重点領域としています。中でも注目しているのが水素関連事業です。当社は20年以上前から水素技術の将来性に着目し、関連する技術開発に着手してきました。現状の水素のモビリティ分野での展開は、トラック・バスなど大型車両で進んでおり、とりわけ中国市場で導入が進んでいます。これを踏まえ、中国における水素トラック・バス向けの技術開発と供給への対応を進めています。

全てのセグメントが営業黒字を確保し、将来の成長に向けた原資を安定的に生み出せる体制が整いつつあります。とはいえ、これはあくまで短期的な成果にすぎません。前述のように当社は、この収益を未来に向けた投資へとつなげることに重きを置いています。

財務指標では、企業の資本効率を示すROIC(投下資本利

益率)やROE(自己資本利益率)なども常に意識していますが、特にPBR(株価純資産倍率)が1倍を下回っている現状については、私自身としても忸怩たる思いがあります。

企業価値向上の一丁目一番地は利益の拡大であり、資本コストを意識しながら資本効率を高め、利益を拡大させていくことこそが重要だと考えております。中長期の持続的な成長を目指し、事業ごとのROICや成長率を意識しながら、成長投資と株主還元適切に資本を配分していきます。

政策保有株式の売却方針は、2025年度も継続して実行していきます。また、自己資本の適正化と株主還元についても、これまでの方針通り着実に進めていきます。

ガバナンス基盤の整備

2024年度より、監査等委員会設置会社へ移行しました。加えて、指名・報酬諮問委員会を設置し、その委員長を社外取締役が務める体制としました。社外取締役からは、日々の経営判断においてもさまざまな意見や助言をいただいています。取締役会では、個別の議案審議はもちろん、その前提となるグループ全体の方向性についても議論を行い、実効的なガバナンス体制を実現しています。

同じく2024年度に導入したグローバルマトリクス体制の深化を通じて、グローバルで一貫した方針展開と、地域・事業特性に応じた柔軟な運営の両立を目指します。これらの取り組みは中期経営計画における「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」の施策の一つです。

また、サクセッションプランも含めた人財に関する議論も活発に行っています。私としては、将来を見据えた人財育成と、取締役会における審議の実効性を高めるために、社外取締役の方々が中核人財と直接対話する機会を増やすことが大切だと考えています。文字情報だけでは人間性や人となりは分かりません。社外取締役が「当社にどんなリーダーが必要か」を具体的にイメージできるようにすることが、今後の指名・報酬に関する判断にもつながると考えています。

NOKグループは2041年に創業100周年を迎えます。さらにその先の100年も持続的に発展していくためには、しっかりとした企業文化の基盤が重要であり、経営環境がいかに変化しても揺るがない「軸」を築いておくことが、経営者である私の使命であると考えています。

社内外に広く当社のメッセージを発信するとともに、率直なご意見をいただくことも重要です。そうしたやり取りで得られるものを糧としながら、より善い経営を実施いたします。新たな成長フェーズを迎えたNOKグループの未来像に、ぜひご期待ください。

Medium-term Management Plan 中期経営計画(2023~2024年度実績)

当社は、2023~2025年度の中期経営計画において「変革基盤の構築」を基本方針に掲げ、各種施策を推進してきました。2023年度および2024年度における、財務・非財務の主要項目の実績・進捗をご紹介します。

「変革基盤の構築」に向けた4つの変革の主な実績・進捗

新たな成長 ドライバーの 創出	xEV領域	中華系メーカーへのシール製品の拡販 日欧米中OEM・バッテリーメーカー向け電圧監視用FPCの量産
	グリーンエネルギー領域	製品ポートフォリオの電動化対応
	新成長領域	新規事業創出プロジェクトの始動
グローバル 成長への 事業運営体制の 整備	組織構造の最適化	監査等委員会設置会社への移行 グローバルマトリクス・CxO体制の導入
	企業文化の醸成	パーパス・バリューの策定と浸透 国内外でのタウンホールミーティングの実施
	企業ブランドの 再定義と浸透	新コーポレートアイデンティティ(CI)の策定、 ロゴの刷新
	ESG経営の基盤整備	マテリアリティの特定 統合報告書やESGデータブックなどを通じた外部発信の強化

多様な人財を 活かす基盤の 構築	グローバルHR体制の 基盤構築	グループCHRO設置、グローバルでのHR機能の連携、 HRポリシーの制定とグローバル展開 タレントマネジメントシステムの導入準備
	人財育成の強化	選抜型のリーダーシップ開発プログラムの運用開始(国内主要グループ会社)
	評価・報酬制度の 見直し	人事制度の改定(国内主要グループ会社) 役員報酬の中長期業績連動報酬に係る指標としてESGスコアを導入
	キャリア形成支援	社内公募制度の導入、自律的なキャリア形成支援の開始(国内主要グループ会社)
経営資源の 最適運用	DE&Iの推進	女性を対象とした体系的な人財育成プログラムの開始 (国内主要グループ会社)
	適正価格での受注	不採算品目の解消、原材料費や労務費などコスト上昇分の価格転嫁
	事業ポートフォリオの 最適化	成長戦略に合わせたM&Aの実施(エストーの子会社化) 拠点の最適配置(生産拠点の閉鎖、グループ会社の統廃合など)
	人財ポートフォリオの最適化	DXや新規事業開発への人的リソースのシフト
	キャピタル アロケーション	2年間で467億円の株主還元を実施 (目標:2026年3月期までに675億円下限の株主還元) 2023年3月末対比で政策保有株式の19%を売却済み (目標:2026年3月期までに25%相当の売却)

中期経営計画と2031年度目標



2023・2024年度の実績/2025年度の予想と目標

	(単位: 億円)			(単位: 億円)
	2023年度実績	2024年度実績	2025年度予想 ^{※2}	2025年度目標 (2023年5月公表)
売上高	7,505	7,669	7,269	8,450
営業利益	229	373	329	575
営業利益率	3.1%	4.9%	4.5%	6.8%
当期純利益 ^{※1}	316	303	365	418

※1 親会社株主に帰属する当期純利益
※2 2026年3月期 第2四半期(中間期) 決算日時点

Materiality マテリアリティ

NOKグループでは、サステナビリティ経営の推進に向け、2024年度に「事業」「環境」「社会」「ガバナンス」の4分野におけるマテリアリティ（重要課題）を特定しました。これらの特定は、以下の「マテリアリティの特定プロセス」に基づいて実施しました。

今後は2026年度から始まる中期経営計画との連動性を考慮し、より具体的な目標とKPIを設定する予定です。

NOKグループのマテリアリティ



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。xEV向け製品の機能別開発・拡販やグリーンエネルギー関連の製品開発・拡販、2024年度に発足した新成長領域創出プロジェクトにより、収益力の向上につなげます。



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。再生可能エネルギーの活用や省エネ設備の導入といったグリーンファクトリーへの進化、環境に貢献するグリーンプロダクトの提供を通じて持続可能な社会を実現します。



人権、人財、労働環境への対応

多様な人財が能力を最大限に発揮することは、企業の持続的成長に不可欠です。グローバルでの人的資本の確保と育成を目指し、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、経営戦略と連動した組織づくりを推進します。



経営体制とコーポレート・ガバナンスの強化

グローバルでの持続的な成長を実現するため、事業運営体制の強化を経営の重要課題の一つとして位置付けています。グローバルマトリクス体制の導入によりグループの連携を強化するとともに、監査等委員会設置会社への移行を通じて、経営の実効性と透明性の向上を図ります。

マテリアリティの特定プロセス

STEP 1

重点課題候補の抽出

サステナビリティ推進室が中心となって、グローバルな社会課題に関する情報収集を行い、サステナビリティ情報開示ガイドラインやESG評価機関の評価項目などを参考に、自社および社会の双方にとって影響の大きい社会課題候補を抽出しました。

また、事業の持続的な成長に向けた課題については、CEOオフィスが主導し、中期経営計画（2023～2025年度）で掲げた4つの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設定

抽出された課題候補について、社内の各部門から意見を聴取し、社会的視点と経営的視点の両面から評価を実施。各ステークホルダーにとっての優先度と、当社事業への影響度が高い課題を4つ選定しました。

STEP 3

外部有識者との意見交換

選定された4つの課題について、外部有識者との意見交換を通じ、課題の妥当性と網羅性を検証しました。

STEP 4

取締役会で審議

特定したマテリアリティについて、Management Committeeやサステナビリティ委員会で妥当性を確認し、取締役会で審議されました。

Governance Strategy ガバナンス戦略

「攻めと守り」の両面で 闊達に議論できる取締役会へと進化を遂げる

グローバルマトリクス体制への移行で 経営の機動力と競争力を強化

事業軸の「BUSINESS FUNCTION」とグループ会社93社を横串でつなぐ機能軸の「LEADING FUNCTION」を掛け合わせた、グローバルマトリクス体制への移行から約1年が経過しました。グループCxOの設置により、「Global One NOK」としての連携強化を進めた結果、常にグローバル視点でNOKグループを捉える意識が培われ、グループ全体の一体感が着実に高まっています。これを足がかりに、事業間

のシナジー創出や経営判断の迅速化といったさらなる効果を目指しています。

また、従業員との対話を目的としたタウンホールミーティングを通じて、パーパス・バリューの浸透が進み、真の「Global One NOK」に向けて着実に歩みを進めています。

次期中期経営計画を見据えた 取締役会の体制

2025年6月の株主総会での承認を経て、当社の取締役は、

社内取締役を1名増員した10名となりました。社外取締役比率は4割で、2026年度から始まる中期経営計画を見据えた陣容としています。

取締役会は多様な知識・経験を持つメンバーで構成され、将来の成長に向けた闊達な議論が交わされています。2024年度の主な議題には、グループ会社を含めた投資、資金調達、中期経営計画の進捗状況、ビジネスリスクへの対応策など経営戦略に関する事項、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、代表取締役の選定などガバナンスに関する事項がありました。

● NOKグループのグローバルマトリクス体制



取締役会の実行性評価と今後の課題

取締役会の実効性を検証するため、当社では社外取締役を含む全取締役を対象に、毎年自己評価アンケートを実施しています。2025年5月のアンケートでは、多くの設問で肯定的な回答が寄せられ、一定の実効性が確保されていると評価しました。同時に、回答を参考にした次の改善策を実施しました。

- 取締役会資料の充実
- 取締役会資料の事前送付と事前説明の徹底
- 社外取締役の事業場視察を実施
- 取締役会での報告事項の定例化

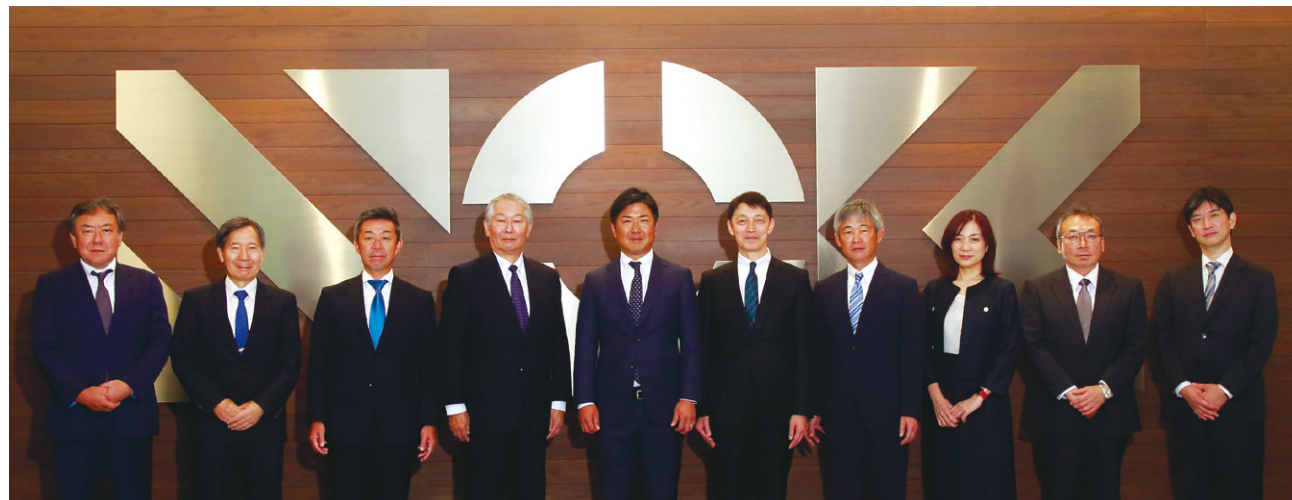
一方で、取締役会メンバーの多様性については課題が残されています。女性取締役の比率向上や外国籍メンバーの登用など、さらなる改善余地があると認識しており、グローバル企業としてふさわしい体制構築について引き続き検討していきます。

● 取締役会に関するデータ

データ項目		単位	2025年3月期
取締役会の構成	取締役	名	9
	うち社外取締役	名	4
	うち女性取締役	名	1
取締役会	開催回数(書面開催)	回	12(0)
	平均出席率	%	100

※2025年6月の株主総会での承認を経て、取締役は10名となっています。

● 役員 (左から) 島田直樹/藤岡誠/折田純一/渡邊哲/鶴正雄/武田睦史/佐藤祐樹/今田素子/渡辺英樹/梶谷篤



● 役員スキルマトリックス

氏名/役職(会計年度)		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	5	○	○						
武田睦史	取締役 上席執行役員 グループCFO	0	○				○			
渡邊哲	取締役 上席執行役員 特命担当	12		○					○	
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	4	○		○					
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	1				○		○		
渡辺英樹 ^{※1}	取締役 (常勤監査等委員)	5			○		○			
藤岡誠	社外取締役 (監査等委員)	9	○							○
島田直樹	社外取締役 (監査等委員)	3	○	○						
今田素子	社外取締役 (監査等委員)	1	○					○		
梶谷篤 ^{※1}	社外取締役 (監査等委員)	9	○						○	

※1 監査等委員である取締役の渡辺英樹氏、梶谷篤氏は、監査役であった期間を含めた在籍年数を記載しています。 ※2 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。 ※3 役員略歴・選任理由は、第119回定時株主総会招集ご通知をご参照ください。

2024年に設置した 監査等委員会と指名報酬諮問委員会

当社は、中長期にわたる持続的な成長と企業価値の向上を目指し、継続的にコーポレート・ガバナンスの強化・充実に取り組んでいます。その取り組みの一環として、2024年6月の株式総会での承認を経て、監査等委員会設置会社へ移行することを決定しました。

この移行により、監督と執行の役割を明確化し、取締役会を重要な経営方針や計画の決定、そして業務執行の監督に専念させる体制を構築しています。また、ガバナンスの強化を図るとともに、経営意思決定のさらなる迅速化を目指していきます。

監査等委員会は、常勤監査等委員である取締役1名と、4名の社外取締役で構成されます。社外取締役は監査等委員を兼務することで、会社情報へのアクセス機会を増やし、執行に対する助言や監督機能を強化しています。また、監査等委員会の設置に伴い、執行機関から独立した内部監査室を新設し、社長および監査等委員会に直接レポートする体制を整備しました。これにより、監督と執行の役割を明確化し、いわゆる「3線監査体制」を確立しています。委員会では、常勤監査等委員による監査結果報告、内部監査の結果報告、内部通報の状況報告などを中心に議論を重ねています。

一方で、監査等委員会設置会社では不足しがちな「指名」と「報酬」の機能を補うため、任意の指名・報酬諮問委員会を設置しました。委員会は5名で構成され、そのうち4名を社外取締役としています。2024年の報酬制度改定にあたっては、同委員会で中間報告および最終答申を行いました。社外取

締役の意見を反映させることで、制度の客観性と妥当性を向上させました。

マテリアリティへの対応にも通じる リスクマネジメント委員会の議論

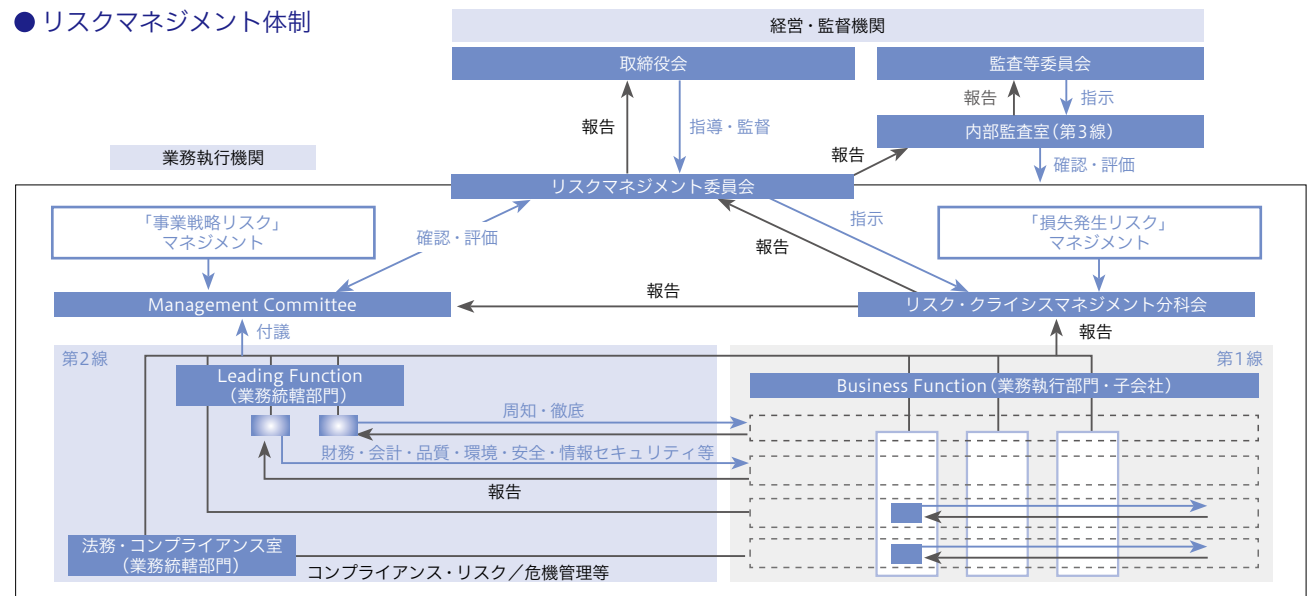
当社は、取締役会直下の組織としてリスクマネジメント委員会を設置しており、この数年で大きな変革を遂げています。委員会はグループCEOが委員長を務め、2024年度の集中討議では「NOKグループにとってのリスクは何か」をテーマに丸1日をかけて議論しました。集中討議で抽出されたリスクは、それぞれにオーナーを配置し、対応策を策定・

報告します。対応策は委員会にて承認され、翌年度の事業計画などに反映される仕組みとなっています。2025年春の委員会では、米国の関税政策をテーマに有識者を交えた議論も実施しました。

一方で、損失発生やクライシス対応、コンプライアンスといった従来型のリスクも重要視しており、分科会で専門的に議論しています。

当社は、守りのリスク管理を強化するとともに、取締役会では健全なリスクテイクを後押しする議論も進め、攻めと守りの両面から持続的成長を支えるガバナンス体制の進化を図っていきます。

● リスクマネジメント体制



R & D Strategy 研究開発戦略

NOKグループ独自の強みで挑む 顧客・社会の課題解決

社会に必要不可欠なモノづくり— 「界面」で課題を拾い、技術で解く

NOKグループのR&D戦略は、「可能性を技術で『カタチ』に」というパーパスと、それに基づくタグライン「Essential Core Manufacturing — 社会に不可欠な中心領域を担うモノづくり」に沿って策定・実行しています。

私たちは、社会に不可欠な製品を生み出し続けるために、常に、顧客や社会の課題に向き合い、地道に原理原則の追求を重ねてきました。その課題を見出す起点となるのが「界面」です。界面とは、異なる2つの物質が接する境界のことです。例えば、空気と固体が接するテーブルの表面や、液体と固体が接する容器の内側などが挙げられます。界面では、物質の透過やエネルギーの移動が発生しており、NOKグループはこれらを精緻に制御する界面制御技術を強みとしています。具体的には、「ある物質は通してある物質は通さない」、あるいは「物質間に温度やエネルギーの差がある場合はど

ちらかに熱やエネルギーを流入させる」といった事象を狙い通りに制御するのです。

さまざまな事象が発現する界面は、同時に課題が集中する接触面ともいえ、白黒がつかないグラデーションの領域でもあり、創意工夫が求められます。NOKグループでは、マーケティング部門が市場で生じる界面における課題を拾い上げ、技術部門がテクニカルソリューションで解決を行います。両者を突き合わせることで、他社では解けない課題に対応することができるのです。

NOKグループの模倣困難性 マルチスケール、川上から川下の一気通貫

NOKグループは有機化学と機械工学という異なる専門領域の知見を持つ研究者が多く在籍しており、ここから2つのユニークネスを発揮しています。一つはマルチスケールで設計・検証する能力があることです。マルチスケールと

は、マイクロな領域を扱う化学分野やエレクトロニクス分野から、マクロな領域を扱う機械工学までを幅広くカバーすることです。一般に、機械の専門家はマクロスケール、化学とエレクトロニクスの専門家はミクロスケールで物事を考えることが多く、分業しがちですが、NOKグループでは、これを連携して捉えることができます。

もう一つが、モノづくりの川上から川下までを一気通貫で対応できる体制です。材料開発から製品の設計・量産、さらにはお客様の製造プロセスにおける扱いやすさや実装性までを一貫して考慮し対応することで、設計と製造の最適化を実現することができます。

例えば新製品を作る際に、開発部門で狙った機能を発揮させることができ、量産スケールに入ったものの、量産試作前では見えなかった現象が起こることがあります。温度や湿度の変化といった環境起因のバラツキや、設備の経年劣化など、モノづくりの現場における白黒がつかないグレー領域の要求に対して、化学・機械・電気の分野を横断した知見とお客様と共同での検証の積み重ねで、界面の複雑な挙動に対する解を導き出し、高品質な製品の安定供給を実現しています。

また、弾性のコントロールも強みです。NOKグループ製品が狙った機能を発揮するための重要な因子の一つが弾性であり、私たちは狙った弾性を発揮し続けられるよう、ミクロ構造を長期に安定させる設計を行い、人手や部品交換に頼らず半永久的に機能が維持される工夫をしています。例えば、主力製品の一つであるオイルシールは、主に自動車の機械装置の奥深くに組み込まれ、内部のオイルと外部の空気・水分との混合を防ぎます。使用中の交換が難しいことから、自動車の稼働期間に応じた長期間の品質保証を実現しています。

● NOKグループの技術の強み

マイクロからマクロまでカバーする
マルチスケールでの
設計・検証技術

材料開発など川上領域から、
製品の設計・量産の
川下領域まで一気通貫の対応

高分子素材における、
設計の知見、検証データ、
生産現場のノウハウ

経験則×AI 確率論的世界の意思決定を加速

NOKグループが取り扱うことの多いゴムや樹脂などの高分子素材は、規則的に分子が並ぶ金属と違い、分子鎖が比較的規則正しく並んでいる結晶性領域と分子鎖がランダムに絡み合っている非結晶性領域が混在するため、確率論と経験則に根差したアプローチが求められることが多く、いわば「定石が一意に定まらない」材料といえます。NOKは、長年培った経験で、この点に関して競争優位性を築いてきました。競争力をさらに磨くには、過去の知見の“回転速度”を上げることが鍵です。蓄積してきた設計の知見、検証データ、生産現場のノウハウなどをAIに学習させ、信頼性と開発スピードを高めようと考えています。社内の「定石」をモデル化し、勝率の高い指し手を素早く提示できる仕組みづくりに挑戦します。

xEV・半導体を成長分野と定めつつ グローバルな人財集団の形成も試みる

短中期の成長分野と捉えているのが、xEV向け製品です。今後、ゲームチェンジが起り得るこの領域で、ビジネスモデルの再構築も含めて、電子部品やバッテリーなど、電動化に必要な技術を開発して特許を取得し、競争力を持つ供給体制を確立していきます。

引き続き、半導体も成長分野です。半導体需要が高まるにつれて、製造装置も増え、NOKグループのシール製品などの需要増が期待されます。製造装置でどのような機能が必要とされているかを探り、新製品開発につなげる「川下から

の開発」を推進しています。

海外との連携にも注力しています。一大市場である中国においては、現地主導の開発体制を強化し、EVをはじめとする今後の成長分野への対応を加速するため、2025年3月、無錫に「NFC技術センター」を開設しました。

R&D部門を支える人財に目を移すと、グローバル人財の少なさが課題です。そのため、2025年をグローバル元年として、海外大学との連携や、多様な人財の受け入れに取り組み始めました。ナンヤン工科大学（シンガポール）やマレーシア工科大学などからのインターン生の受け入れを開始し、グローバル人財との接点を広げています。NOKグループのR&Dにおいて、川上から川下まで、マルチスケールで幅広く応用開発の研究に携われことは、グローバルの学生にとっても魅力を感じてもらえるのではないかと考えています。こうした取り組みの効果も表れており、直近のR&D部門の新卒採用者の半数が海外出身の人財となりました。

来る水素社会への貢献と 環境負荷低減への取り組み

NOKグループでは、長期環境ビジョン「NOK Twin Green Plan 2030」を掲げており、「Green Factory」と「Green Product」の2つを軸に、持続可能な社会の実現に向けた取り組みを進めています。

「Green Factory」では、シール製品の製造工程で発生するバリ（成形・加工時に生じる不要な部分）を再利用した再生ゴムマットの製造や、製造プロセスを見直すことで、材料使用量や廃棄物の削減にも取り組み、環境負荷低減に努めています。

「Green Product」で注力するものの一つが、カーボンニュートラル実現に向けた市場拡大を見込む水素関連製品です。NOKグループは1990年代から、自動車や家庭で使う燃料電池用のガスケット「セルシール」や、耐水素用Oリングをはじめ、水素社会に向けた多様な技術開発と製品提供を行ってきました。直ちに売上の柱となるものではありませんが、水素エネルギー社会の到来を見据え、シーリング領域を中心に、水素を「つくる」「ためる」「はこぶ」「つかう」という、インフラ全体に必要な不可欠な製品開発を進めていきます。

Leadership Notes



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

私は、「売上高1兆円」という目標達成に向け、NOKグループのR&D部門には、大きな夢や明確なパーパスを持つ人財を集結させたいと考えています。

2024年からグローバル各拠点に出向き、現地の人財に直接、R&Dへの私の想いを伝えてきました。同時に、グループCTOとして経営層にR&Dの進捗を報告し、現状の技術的課題を高い解像度で共有することで、目指すR&D体制が順調に構築できつつあります。

また、NOKグループの競争力の源泉の一つである、エンジニアの創造性と探求心を刺激するため、勤務時間の一部を自身の興味に基づく研究に自由に使える「わくわく枠」と呼ぶ制度を設けています。この研究を通じて、多様な分野の知見を深め、新たな視点や発想を得ることを期待しています。さらに、研究成果から事業化の可能性を見出した際には、自ら事業化の道筋を検討することを奨励し、主体的なキャリア形成を支援しています。

Environmental Report 環境報告

環境に関する取り組みの詳細情報は「NOK ESGデータブック2025」p.1～22をご参照ください。

環境の取り組み 2024年度 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など、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。

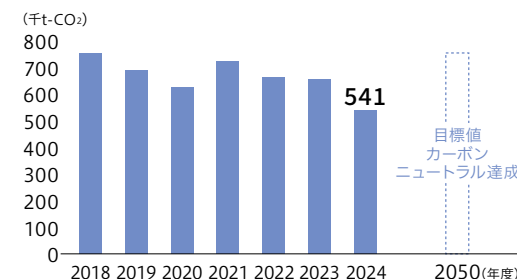
Green Factory	Green Product
<p>気候変動</p> <ul style="list-style-type: none"> 2050年カーボンニュートラル達成を目指します。 カーボンニュートラル達成のマイルストーンとして、2030年までに国内CO₂排出量50%削減(2018年対比) 海外CO₂排出量原単位30%削減(2018年対比)を推進いたします。 インターナルカーボンプライシングを導入し、CO₂排出量削減を促進します。 再生可能エネルギーの活用を積極的に推進します。 従来に比べエネルギー消費20%削減の生産設備を開発します。 <p>資源循環</p> <ul style="list-style-type: none"> 省資源推進、廃棄物の削減、リサイクル率100%を目指します。 <p>水リスク</p> <ul style="list-style-type: none"> 水使用量の削減とクリーンな排水に取り組みます。 	<p>気候変動</p> <ul style="list-style-type: none"> 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CO₂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。 <p>資源循環</p> <ul style="list-style-type: none"> 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。 <p>水リスク</p> <ul style="list-style-type: none"> 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。
<p>生物多様性</p> <ul style="list-style-type: none"> 地域特性に合わせた生物多様性保全活動を推進します。 <p>サプライチェーン</p> <ul style="list-style-type: none"> 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。 	

● CO₂・エネルギーの削減に関する目標と2024年度実績

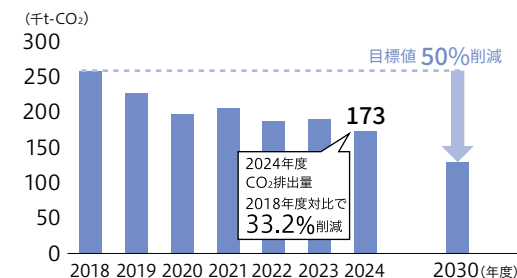
データ項目	対象範囲	単位	基準値/基準年	目標値/目標年(達成率)	2024年度実績(達成率)
CO ₂ 排出量	連結	千t-CO ₂	759.49/2018	カーボンニュートラル/2050	540.76 (28.8%削減)
	国内グループ会社	千t-CO ₂	258.61/2018	129.3/2030 (50%削減)	172.65 (33.2%削減)
CO ₂ 排出量原単位	海外グループ会社	t-CO ₂ /百万円	1.31/2018	0.92/2030 (30%削減)	0.86 (34.3%削減)
電力使用量	国内グループ会社	GWh	455.5/2018	373.5/2030 (18%削減)	373.81 (17.9%削減)
再エネ電力比率	連結	%	0.01/2018	10/2030	14.6

※ CO₂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CO₂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CO₂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「CO₂ 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CO₂フリー電力、クレジット、証書購入を含む。

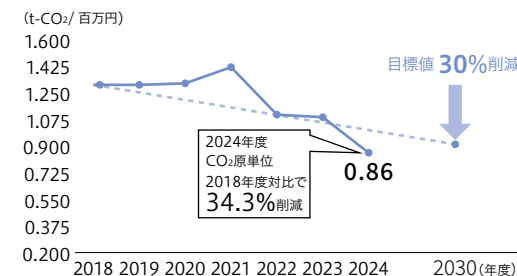
■ CO₂排出量(連結)



■ CO₂排出量(国内)



■ CO₂排出量原単位(海外)



環境の取り組み 2024年度 主要データ

温室効果ガス内訳(国内)

(t-CO₂)

温室効果ガス	CO ₂ 排出量	GWP参照
非エネルギー起源CO ₂	3,665	IPCC第5次評価報告書(AR5-100年値)
CH ₄	381	IPCC第5次評価報告書(AR5-100年値)
N ₂ O	384	IPCC第5次評価報告書(AR5-100年値)
HFCs	1,069	IPCC第5次評価報告書(AR5-100年値)
PFCs	70	IPCC第5次評価報告書(AR5-100年値)
SF ₆	1,104	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)

Scope3の内訳(連結)

(千t-CO₂)

カテゴリ	CO ₂ 排出量
1 購入した製品・サービス	1,905
2 資本財	180
3 Scope1、2に含まれない燃料およびエネルギー関連活動	88
4 輸送、配送(上流)	10
5 操業で発生した廃棄物	10
6 出張	5
7 雇用者の通勤	15
8 リース資産(上流)	0.25
9 下流の輸送および物流	—
10 販売した製品の加工	0.04
11 販売した製品の使用	対象外
12 販売した製品の廃棄	1
13 リース資産(下流)	対象外
14 フランチャイズ	対象外
15 投資	対象外
合計	2,215

※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。

CO₂排出量内訳

データ項目	対象範囲	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度
CO ₂ 総排出量 ロケーション基準 ^{※1}	Scope1(千t-CO ₂)	38	41	39	36	44
	Scope2(千t-CO ₂)	598	700	633	621	507
CO ₂ 排出量 Scope3 ^{※2} (千t-CO ₂)	連結	269	2,169	2,137	2,192	2,215

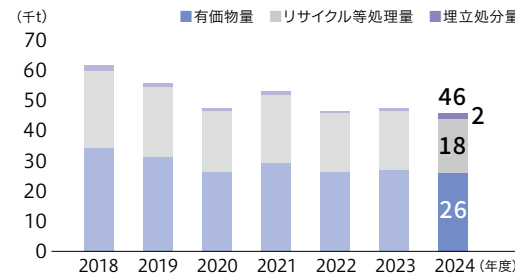
※1 CO₂排出量:「温室効果ガス排出量算定・報告マニュアル」に基づき算出。排出係数は国際エネルギー機関が公表する国別の排出係数を使用しました。
 ※2 Scope3の値は、カテゴリ1、2、3、4、5、6、7、8、10、12、を合算した数値となっています。

資源利用、廃棄物に関する目標と実績

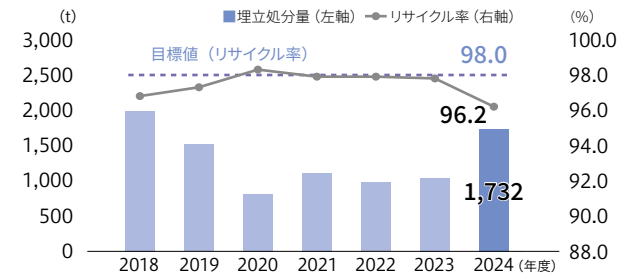
データ項目	対象範囲	単位	基準値/基準年	目標値/目標年	2024年度実績
副産物リサイクル率 [*]	国内グループ会社	%	96.8/2018	100/2030	96.2
産業廃棄物排出量直近5年間平均	国内グループ会社	t	20,583/2023	21,722/2024(1.0%削減)	19,582(15.9%削減)

※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)

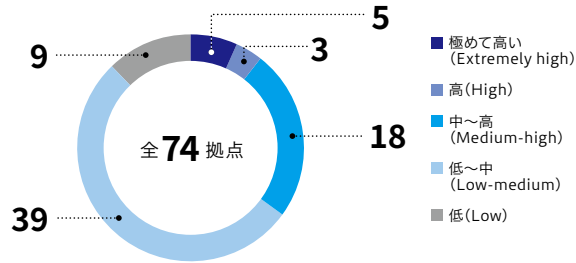


水資源に関する目標と実績

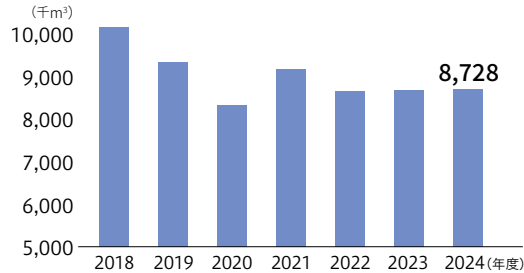
データ項目	対象範囲	単位	基準値/基準年	目標値/目標年	2024年度実績
取水量	連結	千m ³	8,691/2023	8,691/2024	8,728
	電子部品事業(国内)	千m ³	816/2022	702/2025	713(12.6%削減)
	電子部品事業(海外)	千m ³	4,516/2022	4,290/2025	4,271(5.4%削減)

環境の取り組み 2024年度 主要データ

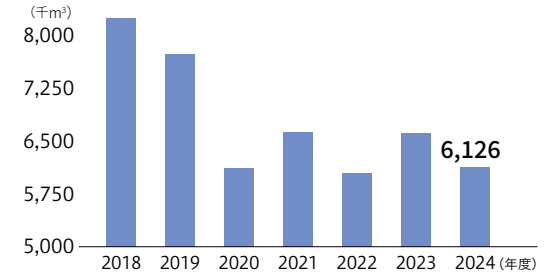
AQUEDUCTによる水ストレス評価



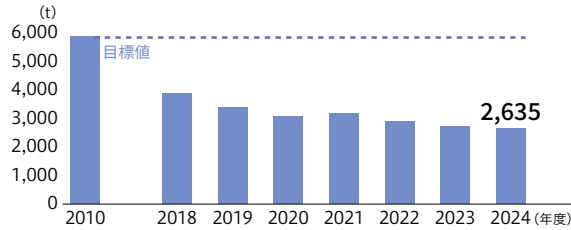
取水量(連結)



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)	○	○		○

生物多様性のリスク評価

事業活動が生物多様性に与える影響を把握するため、ENCORE^{※1}、IBAT^{※2}、WWF Biodiversity Risk Filter^{※3}を活用し、生産拠点におけるリスク評価を実施しています。その結果、自然資本への依存関係に高リスクは認められませんでした。影響関係については複数項目でリスクがあることが判明しました。また、5km圏内に自然保護地域があるのは6拠点、生物多様性リスクが高いと評価された拠点は無いことが確認されました。

※1 ENCORE：自然資本金融同盟、国連環境計画世界自然保全モニタリングセンター（UNEP-WCMC）などが共同で開発した、企業が自然資本に与える機会やリスクを評価するツール ※2 IBAT：UCN、UNEP-WCMC、国際環境NGO/パードライフ・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 ※3 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

IBATでの調査結果

	拠点数	World Heritage ^{※4}	Ramsar ^{※5}	MAB ^{※6}	IUCN ^{※7}			
					I a	I b	II	III
国内生産拠点	49	0	1	0	0	5	0	
海外生産拠点	25	0	0	0	0	0	0	
合計(全生産拠点)	74	0	1	0	0	5	0	

※4 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 ※5 Ramsar：ラムサール条約の下、国により指定された湿地 ※6 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） ※7 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

Human Resources Strategy 人事・人財戦略

グループやグローバルの視点で 多様な人財を活かす基盤の整備

経営戦略実現に向け 課題解決型の人事・人財戦略を実行する

NOKグループがグローバルでの成長を実現するには、人的資本の強化が不可欠です。グループCEOの鶴正雄は、従業員向けのタウンホールミーティングで一貫して「People Matter(人が一番大事)」というメッセージを発信し、加えて「会社の変革のためには、私たち一人ひとりが変わらなければいけない」と常々語っています。

そこで、2023年に定めた中期経営計画では、4つの変革の一つに「多様な人財を活かす基盤の構築」を掲げました。これに向けて、NOKグループの人事分野をグローバルで俯瞰し戦略を実行する役割として、2024年6月にグループCHRO(Chief Human Resource Officer)を新設しました。新たな体制の下、経営戦略を起点とした視点で人事制度・施策を検討しています。これについては、一方的に導入する、いわゆるプロダクトアウトではなく、「経営戦略を実行する上で、何が障壁となり、何が求められているのか」を明確にした上で、組織や地域特有のニーズに寄り添うマーケットインの発想で設計しています。このように、人事制度や施策を経営課題の解決手段として位置付け、戦略の実現を支える人財基盤の強化に取り組んでいます。

経営戦略の実現に欠かせない 人的資本の強化に向けた課題

真のグローバルカンパニーの実現に向けて、管理職のグローバルグレード(職位・報酬体系)の整備に取り組んでいるところです。あわせて、タレントの可視化に向けて、まずは経営幹部を対象としたグローバルタレントマネジメントシステムの導入を進めています。また並行して、経営戦略の実現に必要な人財像を明確にした上で、現在の人財ポートフォリオとのギャップを明らかにし、採用、育成、配置などの施策を戦略的に展開する必要があります。これについては日本から可視化を進め、各国の状況に応じて段階的にグローバルにも展開し、適所適材の配置を実現していきます。

人財育成については、まず国内から施策を展開しています。2024年度には、従業員が自らの意思で学びを深める教育プログラム「Learning Station」を開始。2024年度下期からは、海外駐在も含むグループ内の公募制度「グローバルキャリアチャレンジ」も実施しています。また、制度の整備にとどまらず、Learning Station参加への意欲を高める「学びの導入プログラム」や、対話を通じて自ら学ぶマインドを醸成する「みんなでしゃべりBar」など、従業員の内発的動機を引き出す仕組みづくりにも力を入れています。

グローバル人財の育成に関しては、日本以外にもスコープに入れた施策の検討段階にあります。従業員の挑戦意欲や成長意欲を可視化するエンゲージメントサーベイのグローバルでの導入や、全世界でシームレスにキャリアアップできる制度の整備など、準備を進めています。

多様な人財を活かす基盤をつくる 4つの取り組み

グループCHROの主導の下、グローバル企業としての基盤を整備するために、昨年から4つの取り組みを進めています。

1つ目は、施策実施のベースとなるグローバル人事の確立です。グループCHROが十数カ国の海外拠点を訪問し、各国の人事部門とのネットワークを構築。また、2024年12月と2025年3月には「グローバルHRミーティング」を開催し、海外の人事責任者と日本の人事メンバーで、グローバル人事ポリシーや2025年度のグローバルでの重点施策について議論しました。

さらに、四半期に一度の定例ミーティングや各国の人事制度を深掘りする「HRディープダイブ」を実施するなど、グローバル全体で連携した人事課題への取り組みを強化しています。

2つ目は、各地域・事業の特性に応じた施策の立案・実行

といった、リージョン人事・人財施策の支援です。具体的には、海外売上高比率が高いメクテックでのグローバルモビリティ制度導入や、各地域での人事連携の支援、さらに日本国内では人事制度の改善やキャリアワークショップの導入支援などを実施しています。

3つ目は、テクノロジーの確立です。グローバルでのタレントマネジメントシステムの導入準備や、人財マッチングなどへのテクノロジー活用の検討などを行っています。

4つ目は、日本国内の人事部門の変革です。労務中心の従来の日本の人事から脱却するとともに、個で考えがちなグループ会社の人事施策をグループ人事ポリシーに基づく視点でつなぐことを進めています。人事部門メンバーのマインドセットを変えることで、経営戦略の実現につながる人事・人財戦略をグローバルに実行します。

NOKグループは創業以来、人を大切にする人的資本経営の実践に取り組んできました。今後もその理念を継承し、従

業員一人ひとりの等身大の幸せと企業としての持続的な成長の両立を目指します。そのために、次年度から始まる新たな中期経営計画に向け、グローバルに多様な人財施策を展開していきます。グループおよびグローバルの視点から人事・人財戦略を推進し、全従業員が世界中の最適なポジションで能力を発揮できる環境を整備することで、グローバルでの「ベスト・イン・クラスの人財集団」の形成を目指します。

● NOKグループ人事ポリシー



Leadership Notes



執行役員
グループCHRO

江上 茂樹

「愛情と信頼に基づく人間尊重経営」が息づくNOKグループにおいて、従業員一人ひとりの等身大の幸せと会社の幸せの両立をグローバルで実現することが、グループCHROとしての使命だと考えています。そこで、グループ・グローバルの視点で俯瞰し、グループ各社の人事を「つなぐ」ことに重点を置いてきました。その結果、特に、これまで接点がなかった国内人事と海外グループ会社の人事との関係構築が進み、大きな変化が生まれています。その象徴的な取り組みとして、海外拠点の人事責任者を東京に招いて「グローバルHRミーティング」を開催しました。また、各国グループ会社との関係づくりを通して、オープンな議論ができるようになり、海外の人事から期待と信頼が寄せられ、「Global One NOK」が確実に進んでいると感じています。

「人が大事」という点が揺るがない経営トップの下、今後も人の成長や幸せを軸にチャレンジを続けていきます。

経営戦略の具現化に欠かせない「DE&I」 特に女性の活躍推進が喫緊の課題

DE&I(ダイバーシティ・エクイティ・アンド・インクルージョン)の推進は重要なテーマの一つです。NOKグループは、多様な人財プールから優秀な人財を発掘し育成することが、経営戦略を実現する上で重要と考え、DE&Iを重視しています。

当社グループがDE&I推進が不可欠であると考え理由は、以下の3点に集約されます。

1つ目は、経営戦略を具現化するために、性別や国籍に関わらず、多様な人財プールから優秀な人財を発掘し活躍してもらうことが重要だという考えです。中でも、これまでに

NOKグループで女性が中心的に活躍する機会が少なかったことは損失であり、女性の活躍推進が喫緊の課題だと認識しています。

2つ目は、NOKグループの経営理念「人間尊重経営」の実践にDE&Iが不可欠であるということです。あらゆる従業員が、自らの能力を最大限発揮できる環境を整え、身体的、精神的、社会的に満たされた状態であるウェルビーイングの実現を目指します。

3つ目はサステナビリティの観点です。「Essential Core Manufacturing」を掲げるNOKグループは、グローバルに社会のニーズを的確に捉え、課題解決に取り組むために、多様な視点や価値観が必要であると考えています。その実現

に向けて、DE&Iの推進に取り組んでいます。
具体的には、次のような施策を展開しています。

》女性管理職候補の人財育成プログラム

女性管理職候補を対象とした2年間の教育研修プログラムを開始しました。マインドセットの転換を促すトレーニングや経営知識習得プログラムなど、リーダーとしての基盤を築く多面的な構成となっています。ビジネスの第一線で活躍する社外の女性講師が進行役を務め、受講者にとってのロールモデルの役割を果たすほか、個別の1on1を通じて、一人ひとりの課題や成長に寄り添った丁寧な支援を行います。

》DE&I教育アプリ

2024年度に、DE&Iについて段階的に学べる教育アプリを導入しました。受講対象は管理職層を中心とし、多忙な業務の合間でも継続的に学習できる仕組みを整えました。これにより受講者は900名を超え、グループ全体での意識醸成が着実に進んでいます。

挑戦や変化を常態化する 企業文化の醸成

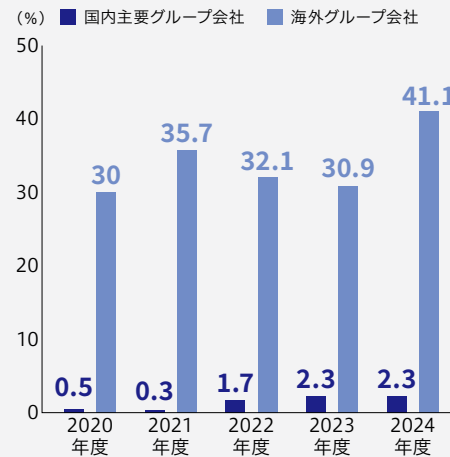
NOKグループはこれまで、「人間尊重経営」という経営理念の下、製造資本はもちろん、人的資本やブランドといったインタンジブルズと呼ばれる無形資産への投資にも力を注いできました。とりわけ、強い企業組織を維持する上で、自律的に変化し続ける人財が不可欠であると考え、人的資本へは十分な時間と費用を投資しています。

NOKグループのDE&Iの現状

NOKグループは、経営戦略の実現に不可欠な要素としてDE&Iを重視しています。「Global One NOK」を目指し、各地でタウンホールミーティングを開催し、グループ全体の一体感を高める取り組みを加速させました。これに伴い、事業運営でもボーダーレス化が進み、拠点間の連携を通じて多様性が高まり、グループ全体として多様な価値観を尊重する企業文化の醸成が進んでいます。

一方で国内に目を向けると、2024年度は女性管理職比率が海外では41.1%であるのに対し、国内では2.3%にとどまっており、女性従業員の活躍推進が重要な課題となっています。また、社内調査の結果、リーダー職や専門職へのキャリアを志向する女性の割合が相対的に低い傾向が示されています。これに対応するため、キャリア形成に関する教育の充実や、複数のキャリアコースの整備により、従業員一人ひとりの自律的なキャリア形成を支援しています。

● 全管理職に占める女性の割合



これを支えるため、人事制度の改革と並行して、社員一人ひとりのマインドセット、さらには「企業文化の変革」が欠かせません。失敗を恐れずに挑戦し、周囲をリードする人を増やしつつ、「挑戦する人を称賛する」風土の醸成に取り組んでいます。

具体的には、次のような施策を展開しています。

》PV(パーパス・バリュー)ワークショップ

パーパス・バリューについて考えを深め、自らの行動に結びつけるためのワークショップを実施しています。

》リーダーシップ開発のためのプログラム

次世代を担うリーダーの育成を目的とした「Leaders Camp」や、幹部候補向けのプログラムなど、多層的な研修を実施しています。

》Roundtableにおけるアワード

“変革を実践した人”を皆で称える文化づくりを目的に、映画の授賞式さながらの演出で、組織をリードした人を表彰するイベントを実施しています。

マネジメント層が一堂に会するNOK Group Management

Roundtable(グローバル経営会議)において、従業員表彰を実施しています。



》タウンホールミーティング

従業員と経営層の対話を通じて「常に変革に向かう」カルチャーを醸成する場として、タウンホールミーティングを開催しています。2024年度末までに48回開催し、72拠点から合計6,436名が参加しました。

● DE&Iへの取り組み 2025年度計画

	経営層/管理職	DE&I プロジェクトメンバー	女性管理職候補	若手女性リーダー候補
2024年度	グループCEOメッセージ「DE&Iは企業の経営戦略」			
	DE&I教育アプリの導入			
2025年度	<ul style="list-style-type: none"> アンコンシャス・バイアスへの理解と行動変容を促すトレーニングの実施 マネジメント・ラウンドテーブルでDE&Iセッションを実施 	<ul style="list-style-type: none"> DE&I教育アプリの導入サポート DE&Iコンセプト浸透策プランの立案・推進 組織の壁を越えたシャッフルランチの運営 悩みや課題解決のためのワーキンググループ企画の推進 	<ul style="list-style-type: none"> 女性管理職候補を対象とした教育研修プログラムの実施 スキルアップトレーニングの実施(マインドセット、ビジネス知識) コーチング マネジメントとの対話 	

Leadership Notes



上席執行役員
グループCCAO
(Chief Corporate Affairs Officer)
兼 CEOオフィスヘッド

古川 裕子

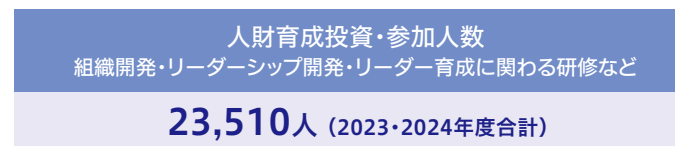
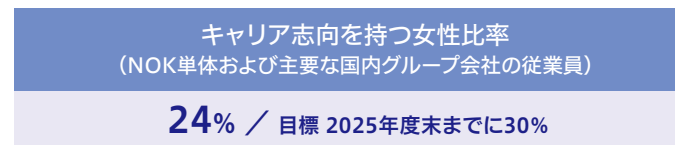
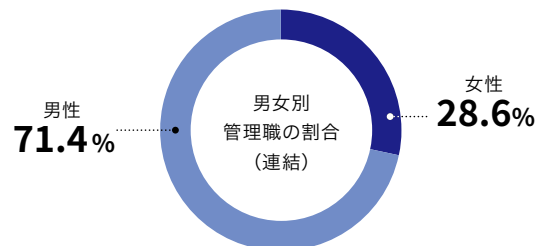
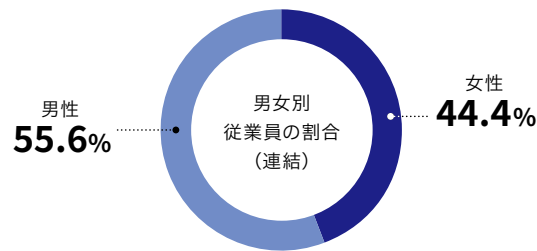
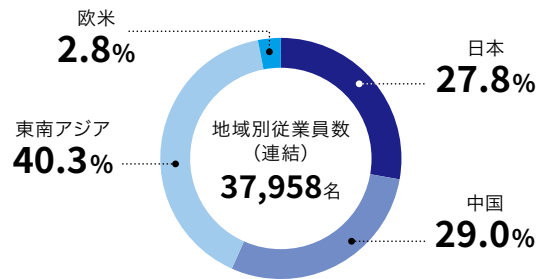
リーダーに求められる第一歩は、何よりも「自分自身をリードする力」です。自分を導くことができなければ、周囲を導くことはできません。その原動力となるのが、変化を恐れず自らを進化させようとする意思、すなわち“Will”が大切です。“Will”があるリーダーシップを奨励します。

私たちは性別や年齢に関係なく、それぞれのライフステージの変化に応じた新たな課題に向き合うことがあります。だからこそ、制度や仕組みづくりはもとより、誰もが安心してチャレンジし、その能力が適切に発揮されるようカルチャーや環境づくりも強化していきます。

Social Responsibility Report 社会報告

社会の取り組み 2024年度 主要データ

ダイバーシティ、女性活躍



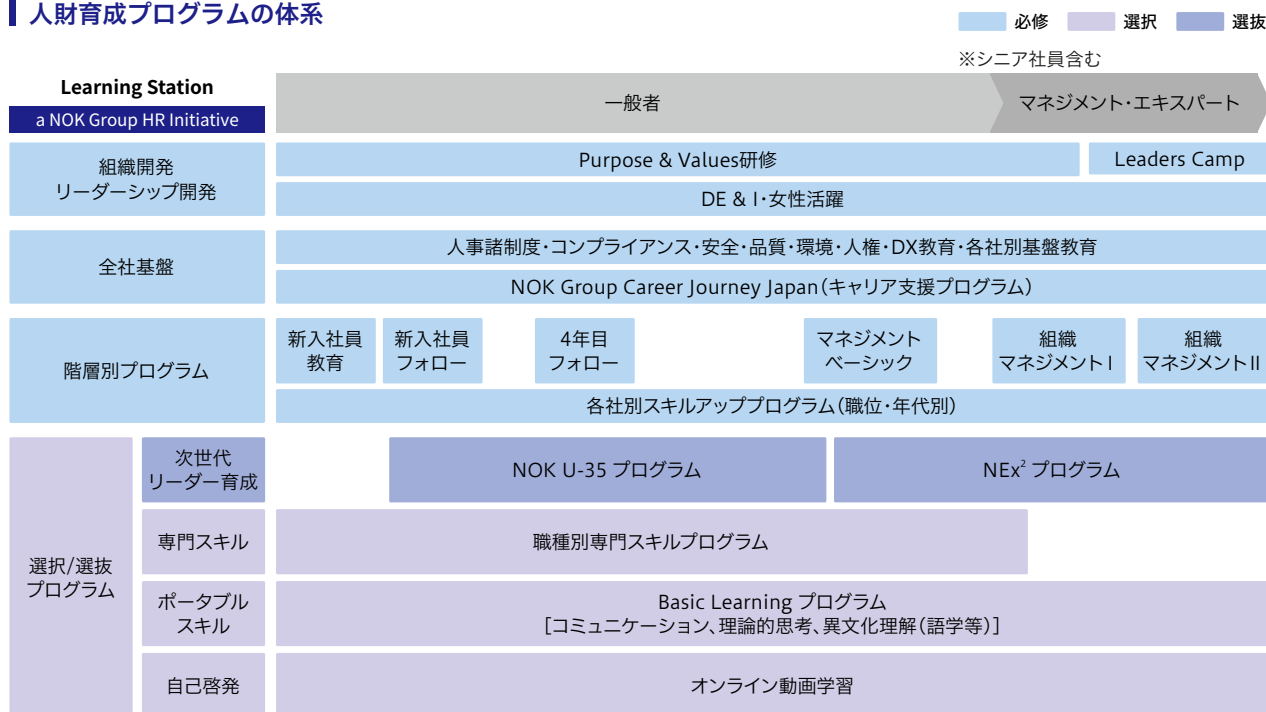
エンゲージメントサーベイ

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。2024年度における回答率は97%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	2024年3月期	2025年3月期
回答率	国内主要グループ会社	%	98	97
エンゲージメントスコア	単体	—	66	67
エンゲージメントが高い従業員*の割合	単体	%	33.8	36.7

※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

人財育成プログラムの体系



新規人財育成プログラム

NOK-U35プログラム
2024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育成するプログラムです。毎年募集を行い、戦略的かつ主体的なキャリア形成のためのサポートを行っています。

DX人財育成プログラム
2024年度受講者数 **2,500名**

データを活用できる人財育成と環境整備のため、経営層・管理職を除く全従業員を対象に、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月から実施しています。

Purpose & Values研修
2024年度参加者数 **4,580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、挑戦する人財を育成することを目的としたプログラムです。2024年度は国内外グループ各社の部長・課長を対象に実施しました。

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、サステナビリティ調達アンケートを実施しています。

	2024年度
サプライヤー数	約2,000
重要なサプライヤー数	143
サステナビリティ調達アンケート実施数	312
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	5

地域別現地調達比率(金額比)

	2024年度
日本	90.9
中国	89.9
ASEAN	80.7

品質向上

お客様からいただいた品質表彰数

23件(2024年度)

品質改善活動「QCサークル」への参加数(国内外)

1,227サークル(2024年度)

Financial Strategy

財務戦略

経営に貢献する「戦略的ファイナンス」で 収益力の最大化、資本効率の改善を目指す

経営資源を的確にマネジメントする、 「ワン・グローバル・ファイナンス」へ

私は2025年6月にグループCFOに就任しました。まず現段階で感じているのは、「ファイナンスの力を企業価値向上の原動力へと引き上げる必要がある」ということです。事業セグメントや地域ごとに分断された活動ではなく、グループ全体のポートフォリオを俯瞰し、収益性の高い領域へ資本を戦略的に集中させることで、企業全体の収益力を最大化する――。それが私のミッションだと考えています。

そのためには、経営資源配分の最適化が欠かせません。どの事業領域に資本を重点的に配分するのか、新規投資や資金調達の判断をどう行うのか。こうした意思決定を支援する体制を整え、経営資源を的確にマネジメントすることが不可欠です。

これまでNOKは、グループ横断で財務計画を立案・分析し、経営の意思決定を支援するFP&A (Financial Planning & Analysis)の機能が十分ではありませんでした。ファイナンス部門の役割を再定義し、事業や地域を横断するグローバル体制へと大胆に再構築することが必要です。国内外問わず、卓越した専門性と実績を持つ人財を責任者として登用することで、各国の経営と連携した体制の構築を進めます。財務と経理の機能を基盤とした経営管理に加え、経営戦略の立案と分

析を担うことで、経営の意思決定を支えるファイナンスへと進化させることが目標です。各種分析結果を評価や提案、さらには経営陣の意思決定につなげていくには、適切なデータを的確に活用できるかどうか鍵となります。現時点では個別最適を前提としたレガシーシステムに頼るほかありませんが、全社的なプラットフォームの構築を進める段階にあります。

資本効率の改善に向けて 事業の収益力強化が不可欠

当社はキャピタルマーケットが目目している多くの指標、例えばPER (株価収益率)やPBR (株価純資産倍率)、ROE (自己資本利益率)などでプライム市場上場企業として後れを取っていると認識しています。あらためて既存事業の中で成長ドライバーを定め、資金を含むリソースを重点的にまわしていきます。費用の適正化に加え、事業ポートフォリオの見直しや、事業内のポートフォリオの深掘りも必要です。社外に成長機会を求めめることにも力を注ぎ、外部との連携を通じて新たな価値創出につなげます。資本効率も当然、強く意識しています。政策保有株や現金の持ち方、遊休資産を含む非効率資産について厳格に見直し、流動化された資金はキャピタルアロケーションポリシーに基づき、成長投資を最優先としながら株主還元にも充当します。将来の投資計画を踏まえた上

で、余剰資金は自社株式の取得にも活用し、財務レバレッジを効かせることも選択肢の一つとして検討しています。

株式市場と目線を合わせた 経営が重要

上場企業にとって株主価値の向上は責務であり、経営指標の設定にあたってはその視点を強く意識しています。営業利益もしくは営業利益率は現場にも伝わりやすく、社内で共有しやすいKPIとして重視していますが、その上で、最終的な利益水準を示すEPS (一株当たり利益)を強く意識しています。特にキャピタルアロケーション、成長投資と株主還元、具体的には自社株買いの配分の議論では欠かせない指標です。損益計算書の枠組み内でこれら資本に関わる打ち手が反映されることに加え、税務戦略も反映されますので、会社全体の包括的な活動の成果として投資家の理解を得やすい指標と捉えています。また、株主価値の観点からはTSR (株主総利回り)も重要な指標です。株主が一定期間に配当とキャピタルゲイン (値上がり益)から得られた投資リターンを直接的に示すものです。TOPIXや主要な競合他社と比べて、自社がどういう位置付けにあるのか。これを意識すべきです。相対的なTSRを軸に経営陣への評価を行うことで、株主との目線を合わせることができると考えています。



取締役 上席執行役員
グループCFO
(Chief Financial Officer)
武田 睦史

株式市場との対話から得られる視点もとても大切です。IR部門による活動だけではなく、経営陣が直接の対話機会を持つことで、自らの言葉で方針や戦略を伝えることに加え、そこで得た外部ステークホルダーの視点を貴重な助言として適切に経営判断に反映させることができます。株式市場との双方向コミュニケーションを強化していきます。

成長投資、事業ポートフォリオ管理、費用の最適化

ここまで述べてきた各施策について、まだグループ全体でのハーモナイゼーションが進んでいない状況です。例えば、投資や撤退の経済的な判断をするための手法やプロセスは、最適化した上で社内規程なども整備し、統一化を図ります。現在、DCF(ディスカウントキャッシュフロー法)に基づくNPV(正味現在価値)を適用しているものの、事業間で比較できる状態にありません。これから強化していくFP&A機能がガバナンスを効かせるように再構築します。

調達とコスト管理に関しては、グループ全体で最適化を図るべく4つの取り組みを進めていきたいと考えています。

1つ目は、グローバルでの調達プロセスの標準化です。各部門が独自に調達を行う体制は、コスト面だけでなくコンプライアンスやサプライチェーンリスクにもつながります。グローバル調達のスペシャリストを採用し、調達機能の再構築を図ります。

2つ目は、コスト適正化プログラムの展開です。例えば、本社および間接部門の費用には適正化の余地があると考えています。事業・事業所・地域ごとに分散している運営体制は統合する方向で検討します。そもそも必要ない活動もあるかもしれませんし、デジタルなどに代替できる業務もあるはず

です。利用しているサービスが付加価値を創出するかは厳格に見直す必要があります。

3つ目は、他社との比較・ベンチマーキングの実施です。自社の原価率や販売管理費率について、外部の視点を取り入れて評価を実施することで、従来は見過ごされがちだった領域にも改善の余地を見出せる可能性があると考えています。

4つ目は、売上成長に対するコスト増を意識することです。2031年には営業利益率8%を目指すとしています。当たり前ですが、費用の増加は売上成長率以下に抑える必要があります。例えば、「売上成長率に対して半分ほどのコスト増に抑える」というように、ボトムラインの改善に向けた費用設計の原則を持つことが重要です。こうした取り組みを通じて、一時的なコスト削減にとどまらず、企業価値向上に資するような構造やマインドセットの変化を目指していきます。

株主価値を最大化する キャピタルアロケーションの実践

当社は初めてキャピタルアロケーションポリシーを制定し、2025年5月の決算説明会で公表しました。株主の期待は、当社ならではの独自の成長機会を見出し、付加価値を生むことにあります。その理解の上で、成長投資を最優先としています。同時に、配当は段階的に増加できるよう配分します。十分な投資機会を見出せなければ、資本は株主に還元すべきということも強く意識しています。近い将来の投資資金も勘案した上で、余剰資金をバランスシート上に滞留させることなく、継続的に株主還元を強化していきます。

現在のROEは約5%と株主資本コストを下回っており、PBRや株価改善を阻む要因の一つとなっています。政策保有

株の縮減や自己株式取得は、資本効率改善のための直接的かつ即効性のある施策と位置付け、推進しています。

M&Aを含む新規事業機会の探索は、担当部門と連携して進めています。同部門では、国内外の情報をもとに候補を選定し、関係部門と連携しながら、提案・入札・交渉を行っています。グループCFOとしての私の役割は、このプロセスに初期の段階から関与していくことです。早ければ早いほどファイナンスの観点から付加できる価値は大きくなります。戦略と数字の整合性を高める支援者として、積極的に関与していきたいと考えています。

専門性の高い人財を確保し 組織を強化する

NOKグループの海外売上高比率が増す中、グローバル経営基盤や人財戦略の強化が課題となっています。人財戦略に関しては、現行の組織を俯瞰し、必要に応じて人財を採用するなど、時機を逃さず強化していく方針です。例えば、税務の領域ではタックスプランニングによる効果が期待できることから、グローバル経験と専門性を備えた人財を採用しました。前述の通り、グローバル調達のスペシャリストも招へいしました。

グローバル視点での人財獲得については、今後も注力していきます。特にファイナンス分野において、海外の人財は体系的な教育を受けており、専門性や資格を備えているケースが多く、競争力のある人財が存在しています。

報酬水準や働き方の多様性に対応することはもちろん、現地にいながら本社と連携できる体制を導入するなど、柔軟に働ける環境を整えていきます。未来を担う人財を見出して取り込み、強い組織づくりを推進していきます。

Financial Data

財務データ

	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	2024年度
--	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------

経営成績(会計年度)

売上高 (百万円)	746,147	713,138	729,341	669,482	626,815	596,369	682,507	709,956	750,502	766,859
売上総利益 (百万円)	129,416	120,339	129,242	109,437	96,987	92,024	115,321	105,572	115,884	136,051
販売費及び一般管理費 (百万円)	81,158	80,562	84,308	86,297	84,958	77,556	83,984	90,193	92,971	98,786
うち研究開発費 (百万円)	7,632	8,274	9,443	10,459	11,298	10,053	10,410	11,281	10,839	10,036
営業利益 (百万円)	48,258	39,776	44,934	23,140	12,028	14,467	31,337	15,378	22,912	37,264

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)	88,503	68,038	69,526	63,854	71,370	45,824	54,999	46,030	89,153	91,594
投資活動によるキャッシュフロー (百万円)	▲65,682	▲62,035	▲58,681	▲79,259	▲50,425	▲18,719	▲37,972	▲35,159	▲29,722	▲43,183
財務活動によるキャッシュフロー (百万円)	▲24,008	▲7,327	▲13,010	6,633	▲17,497	5,884	▲32,070	▲21,441	▲34,038	▲48,162

財政状態(会計年度末)

資産合計 (百万円)	696,989	751,797	793,314	785,133	728,695	803,000	857,324	862,750	952,379	898,667
負債合計 (百万円)	263,585	296,686	293,419	299,634	281,457	300,886	302,969	285,404	313,377	275,245
純資産合計 (百万円)	433,404	455,111	499,894	485,498	447,238	502,114	554,355	577,346	639,001	623,421
自己資本比率 (%)	56.7	55.7	57.9	56.6	55.9	57.0	58.6	60.6	61.5	64.4

その他財務データ

設備投資額 (百万円)	61,399	65,135	58,388	70,118	47,669	25,728	41,030	47,759	45,226	52,399
-------------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------

	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	2024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)	173.97	158.39	204.17	19.77	▲12.83	▲7.87	149.37	77.55	188.34	184.81
1株当たり純資産額 (円)	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	3,548.90
1株当たり配当額 (円)	50.0	50.0	50.0	50.0	37.5	25.0	60.0	75.0	87.5	105.0

その他経営データ

ROA (総資産利益率) (%)	4.1	3.8	4.6	0.4	▲0.3	▲0.2	3.1	1.5	3.5	5.2
ROE (自己資本利益率) (%)	7.4	6.7	8.0	0.8	▲0.5	▲0.3	5.4	2.6	5.7	5.2
DOE (株主資本配当率) (%)	2.4	2.2	2.1	2.1	1.6	1.1	2.5	3.2	3.5	4.1
PER (株価収益率) (倍)	11.05	16.31	10.12	87.15	▲92.99	▲190.72	7.68	18.87	11.11	11.85

NOK Group Value Creation

02

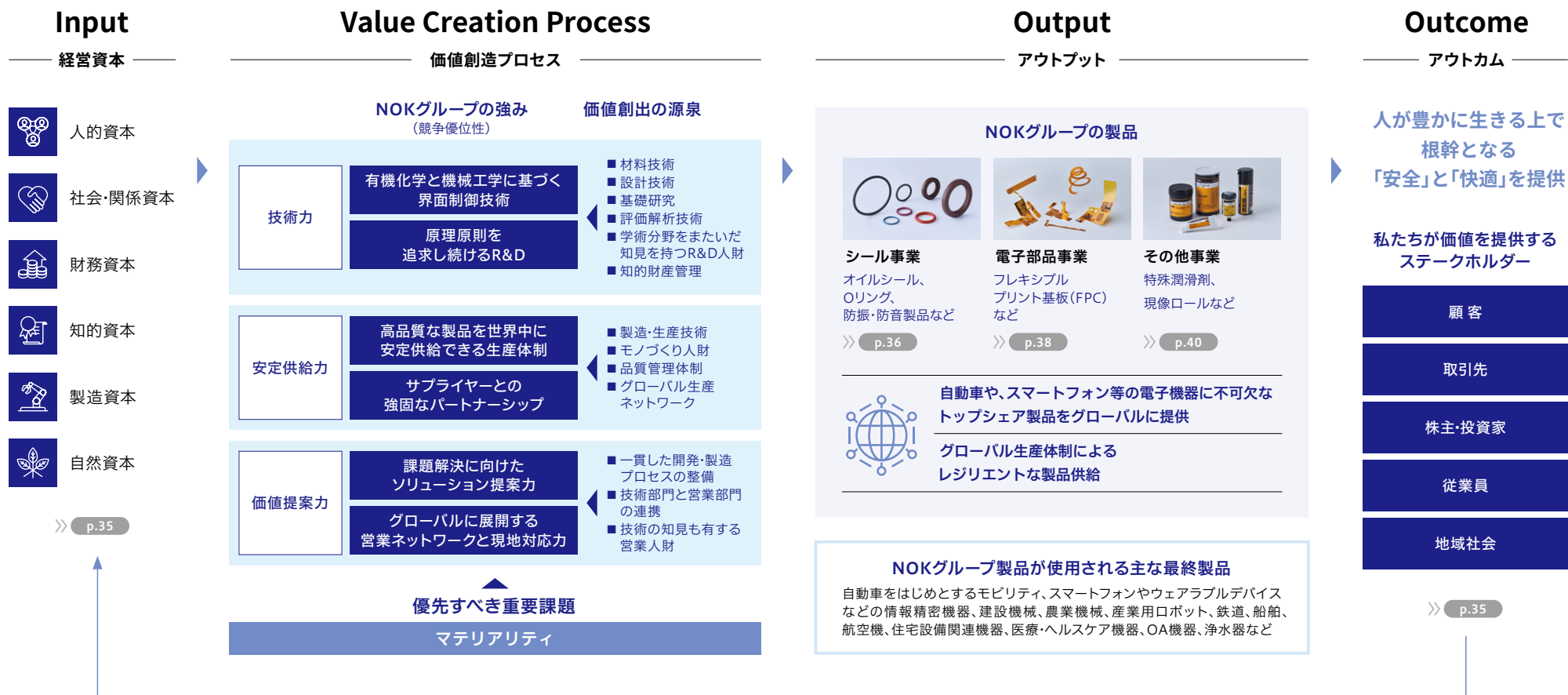
NOKグループの価値創造

価値創造モデルと、NOKグループの事業と戦略を紹介します。

価値創造プロセス	33
シール事業	36
電子部品事業	38
その他事業	40

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、「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提供します。



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 (自分事を考える)、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.2

NOKグループの強み(競争優位性)

NOKグループは、技術力、製品の安定供給力、そして価値提案力という3つの強みが融合することで、他社にはない競争優位性を実現しています。

技術力	有機化学と機械工学に基づく 界面制御技術	技術力の中核を成すのが、有機化学と機械工学に基づく「界面制御技術」です。異なる素材が接する“界面”を、マイクロからマクロのマルチスケールで精密に制御することで、密封性・耐久性・耐摩耗性・耐薬品性など、必要な機能を製品に付与したり、性能を高めることができます。こうした機能は、自動車や電子機器など多くの分野にとって不可欠であり、NOKグループの競争力の源泉となっています。
	原理原則を追求し続ける R&D	NOKグループは創業以来、「技術こそがNOKの生命線」という考えの下、密封や潤滑などの製品機能メカニズムに着目し、原理原則の追求に力を注いできました。現在も、大学や研究機関との共同研究など外部との連携を積極的に進め、技術のさらなる深化を図っています。また、技術者が自らの専門性や探究心を存分に発揮できるよう、裁量を尊重した研究環境の整備にも取り組んでいます。
安定供給力	高品質な製品を 世界中に安定供給できる 生産体制	NOKグループは、中国および東南アジアを中心に、生産拠点のみならず調達や物流を含むサプライチェーンを築き、世界各地に「同じものを同じ品質で」安定的に供給できる体制を整えています。また、事業継続計画(BCP)の強化にも注力しており、自然災害や地政学的リスクなど、さまざまな不確実性に備え、製品やソリューションを確実に届ける体制を構築しています。
	サプライヤーとの 強固なパートナーシップ	NOKグループは、品質・納期・環境対応などにおいて高い要求水準を満たすため、サプライヤーとの強固なパートナーシップを構築してきました。信頼関係に基づく長期的な協働体制を通じて、安定的な調達と品質確保を実現しています。また、情報共有や改善活動の連携を通じて、サプライチェーン全体での競争力強化と持続可能なモノづくりを推進しています。
価値提案力	課題解決に向けた ソリューション提案力	NOKグループは、顧客の製品開発や製造工程における課題に対し、ソリューション提案力を有しています。材料開発から設計、試作、量産、評価・解析に至るまで、一貫した開発・製造プロセスを整備しており、製品の性能向上ほか、製造工程での扱いやすさや歩留まり率の改善などの提案が可能です。こうした提案力は、技術部門と営業部門の連携によって支えられています。
	グローバルに展開する 営業ネットワークと 現地対応力	NOKグループは、自動車や電子機器をはじめとする幅広い産業分野において、長年にわたり築き上げてきた営業ネットワークと信頼関係を基盤に、グローバルな顧客ニーズに対応しています。技術的知見を備えた営業担当者が技術部門と協働し、迅速な課題解決と付加価値の提供を実現しています。

経営資本

NOKグループは、6つの経営資本を有機的に活用し、「価値の創出」を加速させています。

<p>人的資本</p> <p>■ 従業員数 連結 37,958 名 (2024年度末) [日本 10,556名、中国 11,016名、 東南アジア 15,310名、欧米 1,076名] うち研究開発者の割合 16 % (国内主要グループ会社)</p> <p>■ 人財育成投資・参加人数 組織開発・リーダーシップ開発・ リーダー育成に関わる研修など 23,510 名 (2023・2024年度合計)</p>	<p>社会・関係資本</p> <p>■ 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)</p> <p>■ FPCの売上 世界第 3 位 (2024年富士キメラ総研調査)</p> <p>■ サプライヤー数 約 2,000 社 (国内)</p> <p>■ 新 CI (コーポレートアイデンティティ) 2024年に新CIを策定</p>	<p>財務資本</p> <p>■ 株主資本 連結 4,318 億円 (2024年度)</p> <p>■ 格付 格付投資情報センター (R&I): A (2024年度)</p>	<p>ステークホルダーに提供する価値</p> <p>NOKグループは、企業活動を通じて、ステークホルダーの皆さまに確かな価値を提供します。</p> <p>顧客</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 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、xEV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 <p>取引先</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 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 <p>株主・投資家</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 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 ● キャピタルアロケーション方針に基づく株主還元 <p>従業員</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 多様な人財が、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 <p>地域社会</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 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
<p>知的資本</p> <p>■ 特許保有件数 4,601 件 (連結/2025年3月時点)</p> <p>■ 配合登録数 約 8万8,000 件</p> <p>■ 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</p>	<p>製造資本</p> <p>■ グローバル生産拠点 約10の国と地域で 74 拠点 (連結/2024年度)</p> <p>■ 1日当たりの生産規模 約 6,700 万個 約 28 トン (連結)</p> <p>■ 設備投資額 524 億円 (連結/2024年度)</p>	<p>自然資本</p> <p>■ 総エネルギー使用量 5,014 TJ (連結/2023年度) ➔ 5,191 TJ (連結/2024年度) 前年比: 3.5%増</p> <p>■ 水資源投入量(取水量) 8,691 千m³ (連結/2023年度) ➔ 8,728 千m³ (連結/2024年度) 前年比: 0.4%増</p>	

Seal Business シール事業

シール事業では、有機化学と機械工学に基づく界面制御技術を生かして、幅広い産業分野に多様なソリューションを提供しています。流体の漏れを防ぐシール製品、振動や騒音を抑制する防振・防音製品、さらには長年の研究開発で培ったゴム・樹脂などの材料技術を応用した製品群を展開しています。また、化学合成品やファインケミカル製品の開発・製造にも注力し、産業の高度化・多様化するニーズに応える体制を整えています。

● 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・パネで構成され、機械の軸の隙間から油が漏れるのを防ぐとともに、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

Oリングは、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、ダイヤフラムなど合成ゴムを用いた工業用機能部品を幅広く展開しています。ゴム単体品に加え、金属や樹脂へのゴム焼付製品など、多様な製品ラインアップを揃えています。



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ンシャフトダンパーや、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。

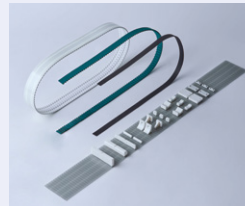


主な用途

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ベルトや交通安全用品など、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、機械的強度、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。シール製品を中心とする自社製品に加え、各種ホース材、接着剤、コーティング材など、幅広い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

(2024年度)

売上高 **3,627** 億円 | 営業利益 **262** 億円

主要な会社



収益力強化と変革基盤の構築に挑む

開発段階からワンストップで対応 顧客からの信頼は強みの証し

NOKグループの成長を牽引してきたシール事業は、現在もグループの主要事業の一つとして重要な役割を担っています。近年は、日系自動車メーカーの国内での生産台数減少や中国での販売不振などの影響を受け、目標とする営業利益率に届かず、事業を再び成長軌道に乗せることが急務となっています。

その鍵となる当社の強みは、材料開発から製品設計、量産、納品に至るまで、ワンストップで行えることです。技術力とソリューション提案力は、顧客からの信頼獲得につながっており、長期的な関係構築を支える重要な要素となっています。

特に、自動車向けシール製品において、材料を自社開発できる企業は限られており、当社が有するゴムや樹脂の材料開発技術は他社との差別化を図る上で大きな強みです。また、材料の配合設計技術や加工技術も、技術的優位性を支えています。

収益力向上と変革基盤の構築で 利益体質を強化

この3カ年において、既存事業の収益力向上と将来に向け

た変革基盤の構築に注力しています。

既存事業の収益力向上では、まず不採算品目の解消と原材料費や労務費などのコスト上昇分の価格転嫁に着手し、現在はほぼ完了しています。

同時に、国内における生産体制の最適化に向けた取り組みを進めています。間接コストの削減や生産機能の集約、オペレーションの改善を通じて、より効率的で統一された生産体制の構築を目指します。製品品質については、引き続き担当事業部が保証します。

変革基盤の構築においては3つの施策を進めており、その一つが、「グローバルキアアカウント制度」の導入です。これまでは、同じ顧客でも国ごとに別々の営業担当が対応していました。2025年度からは、一部のグローバル顧客にはキアアカウントマネージャーを設置し、売上拡大に向けて

統合的な拡販戦略や顧客サービスの向上を推進しています。

2つ目は、各事業部における「グローバル事業戦略部」の設置です。品種別の戦略立案や生産拠点の最適化などを当該部門が担うことで、グローバルで経営資源を効率的に活用し、競争力強化を図っています。

3つ目は、重点市場である中国での戦略転換です。日系・欧米系の自動車メーカー向けのシール製品を主軸としていましたが、2024年から「local to local」戦略へと転換しました。2019年から地域に根差したマネジメント体制に移行したことも功を奏し、現地調達を活用した高品質かつ迅速な供給体制の構築によって、好調を維持しています。一般産業機械向け製品の拡販も進めており、受注として結実し始めています。

Leadership Notes



取締役 上席執行役員
シーリングソリューションCEO
折田 純一

性質の異なる2つの物質が接する界面がある限り、「密封する」と同時に「潤滑させる」というシーリングのニーズが無くなることはありません。すなわち、私たちの技術は社会にとって必要不可欠だといえます。

この確信の下、力を入れるのが人財育成です。NOKグループ全体の指針に沿って、計画的な人財戦略を実行しています。シール事業はグローバルに展開していることに加え、合併企業も多く、人がビジネスにもたらす影響は大きいといえます。特に若手

社員には、国内外でさまざまな経験を積むことで、専門性と幅広い知識を兼ね備えた人財へと成長することを期待しています。タレントマネジメントやダイバーシティの推進に加え、従業員のエンゲージメント向上にも注力していきます。

ビジネスプラットフォームを最適化するため、ERP(統合基幹業務システム)の導入も検討しています。一層の業務効率化を図るとともに、コスト管理の精度向上によって収益力の改善にもつなげていきます。

Electronic Products Business 電子部品事業

電子部品事業では、材料技術と精密加工技術を生かし、デジタル社会の進化に不可欠なソリューションを提供しています。電子機器の小型化・高機能化を実現する、薄くて軽く柔軟性に優れたフレキシブルプリント基板(FPC)を開発・製造しています。

(2024年度)

売上高 **3,710** 億円 | 営業利益 **89** 億円

主要な会社



メクテック株式会社

● 主な製品

片面FPC

片面のみに配線が施された構造で、「薄くて柔らかい」というFPCの特性を最大限に生かすことができます。繰り返しの屈曲に強く、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

両面に配線を施した構造で、片面FPCと比べて複雑な回路設計が可能です。部品を両面に実装できるため、省スペース化や小型・軽量化に貢献します。また、FPC特有の柔軟性により、多彩なデザインにも対応できます。

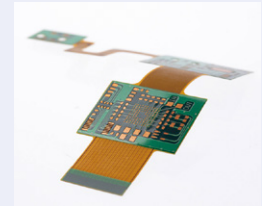


主な用途

スマートフォン、デジタルカメラ、HDD、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。接続コネクタが不要な一体式の基板とケーブル構造により、省スペース化に貢献します。



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。メクテックでは、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一貫して対応可能です。これにより、FPCモジュールユニットとしての提供も可能です。



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まれ、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にゴムや樹脂を実装(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

事業基盤と対応力を強みにグローバルNo.1を目指す

解析能力と技術力の高さで 顧客のニーズに応える

メクテックは1969年の創業以来、FPCのパイオニアとして、電子機器をはじめとする生活に欠かせない製品の小型化、軽量化、薄型化に貢献してきました。世界各地に製造・販売拠点をもち、幅広い業界の顧客との取引で培ったグローバルな事業基盤と対応力は、私たちの強みです。

その源泉となるユニークネスは、大きく2つあります。

1つ目は解析能力です。私たちは、FPCを納品した顧客の製造工程における扱いやすさや歩留まり率まで追求しており、問題が発生した際の原因を解析する力も有しています。それによってお客様から高い評価を得ており、パートナーとして認められる立場を築く所となっています。

2つ目は、材料の開発から製造、検証までを自社で行える数少ないFPCメーカーであることです。FPCはフィルムに接着剤で銅箔を貼り合わせたものに電子回路を形成して、カバーフィルムを貼り合わせてつくられます。導電率や耐久性など、求められる仕様によって使用する材料や組み合わせ方は千差万別です。この違いが品質に大きく影響するため、材料開発から一貫して対応できるメクテックの優位性が生まれます。中でも、素材同士を貼り合わせる接着剤は絶縁性を持たせながらも、耐熱性、耐湿性、柔軟性、難燃性を備える必要があり、ここにNOKグループが長年積み重ねた

ノウハウが生かされています。

スマートフォン向けFPCを中核に据え xEV向けFPCで飛躍を狙う

2024年度は7期ぶりに黒字化を達成し、社内の士気も大きく高まりました。

これまで、売上で最も比率が高い、スマートフォン向けFPCの生産変動が課題となっていました。取引先と率直な対話を重ねることで、生産を平準化できたことが黒字化実現の大きな要因となりました。

2025年度以降は、スマートフォン向けを中核としつつ、新たな成長の柱となる2つの領域の拡大に取り組んでいきます。一つが、成長ドライバーと位置付ける車載用バッテリー

向けFPCです。日本では、2023年に大手自動車メーカーの車載用バッテリー向けFPCの製造ラインを新設しました。想定よりも国内市場が伸び悩んでいますが、世界的な脱炭素化の潮流からも、今後着実な成長を見込む領域であり、今は、市場のイニシアチブを取るための先行投資の段階だと捉えています。2024年に受注したフォルクスワーゲンのEVに搭載する電圧監視用FPC(総売上規模4億ユーロ以上を想定)の本格生産は2026年の開始を予定しています。

もう一つが、HDD向けFPCです。生成AIの普及に伴うデータセンターの増設が追い風となり、受注増が見込まれています。1億回以上の屈曲を繰り返すHDD向けFPCには、非常に高い耐久性が求められます。そのため他社の参入障壁が高く、メクテックの材料開発の強みを発揮できる領域といえます。

Leadership Notes



メクテック株式会社
代表取締役社長執行役員CEO
伊藤 太郎

メクテックはかつてFPCのトップシェアを有し、「メクテックのFPCは断線しない」と業界内の評判が高く、競合の追随を許しませんでした。当時も今も、品質を追い求める姿勢は変わりません。7期ぶりの黒字化達成に続く2025年度は、挑戦に向けた原資を蓄える期間と位置付けています。まずは黒字を安定させることを最優先としますが、2026年以降は、再び「グローバルNo.1」獲得に向けて動きだします。

実現に向けた原動力は人財です。特に営業担当者は、技術提案から導入後のフォローまで幅広い業務

を担っており、それが顧客との信頼関係につながっています。海外での活躍を志す若手社員も多く、前向きな姿勢が組織全体に及ぼす影響も大きいと考えています。また、シール事業のCPO(Chief Production Officer)がメクテックの生産ラインの清流化をサポートするなど、グループ内での連携も進展しています。「Global One NOK」としてのシナジーを生かしながら、創業時から培った技術力と、それを実現する人財の協働により、リーディングカンパニーを目指します。

Other Business その他事業

NOKグループはシール事業と電子部品事業に加え、独自の技術を生かし、潤滑剤およびロール製品を展開しています。NOKクリューバーは、配合設計技術を駆使し、過酷な環境下でも高い性能を発揮するさまざまな特殊潤滑剤を開発・製造しています。シンジーテックでは、導電特性・熱特性・機械特性に対する制御技術をコアとしたロール製品を製造しています。

(2024年度)

売上高 **332** 億円営業利益 **21** 億円

主要な会社



NOKクリューバー株式会社

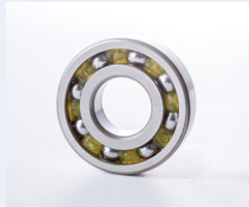


シンジーテック株式会社

● 主な製品

グリース

超高温、極低温、高速、高荷重、薬品や水がかかる環境など、過酷な条件下でも安定した性能を発揮する長寿命グリースです。自動車、産業機械、家電製品、事務機器、食品製造機械、半導体製造装置など、幅広い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・耐酸化性に優れ、機械の長寿命化と効率向上に貢献する高性能オイルです。大型プラント、精密機械、食品製造、半導体製造装置など、さまざまな分野に対応したラインアップを揃えています。



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

金属部品の表面に施すことで、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、さまざまな分野で使われています。



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

感光体周辺部で使用される、導電性を高い精度でコントロールした製品です。現像ロールは、トナーに適度な電荷を付与し、感光体に搬送するウレタンおよびシリコンロールです。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。



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

定着部で使用される製品です。定着ベルトは、熱と圧力でトナーを紙に定着させる、金属とゴムの複合ベルトです。加圧ロールは、熱したトナーに均一な圧力を加えて紙に定着させるロールです。長期にわたって安定した定着性能を維持できます。



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出す仮擦機用ポリウレタンディスク、DTYエプロンバンドなど、用途に応じた製品を取り揃えています。



主な用途

各種仮擦用機器、紡績機械など

Data Summary

データサマリー

ESG評価やグループ拠点、主要データを紹介します。

03

会社情報・株式情報	42
ESG評価、賛同イニシアチブ	43
NOKグループ拠点	44

Company 会社情報

社名	NOK株式会社	創立	1941年7月9日	資本金	23,335百万円(2024年度末)
所在地	〒105-8585 東京都港区芝大門1丁目12番15号	設立	1939年12月2日	証券コード	7240
連結子会社	92社	従業員数	37,958名(連結/2024年度)		

Stock Information 株式情報

株式の状況(2025年3月31日時点)

発行済株式の総数

173,138,537株

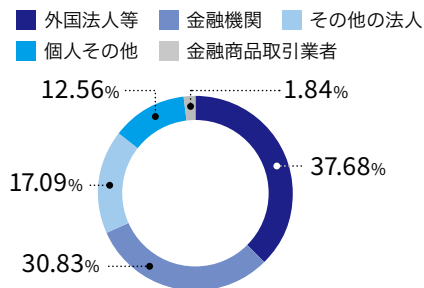
発行可能株式総数

600,000,000株

株主数

14,423名

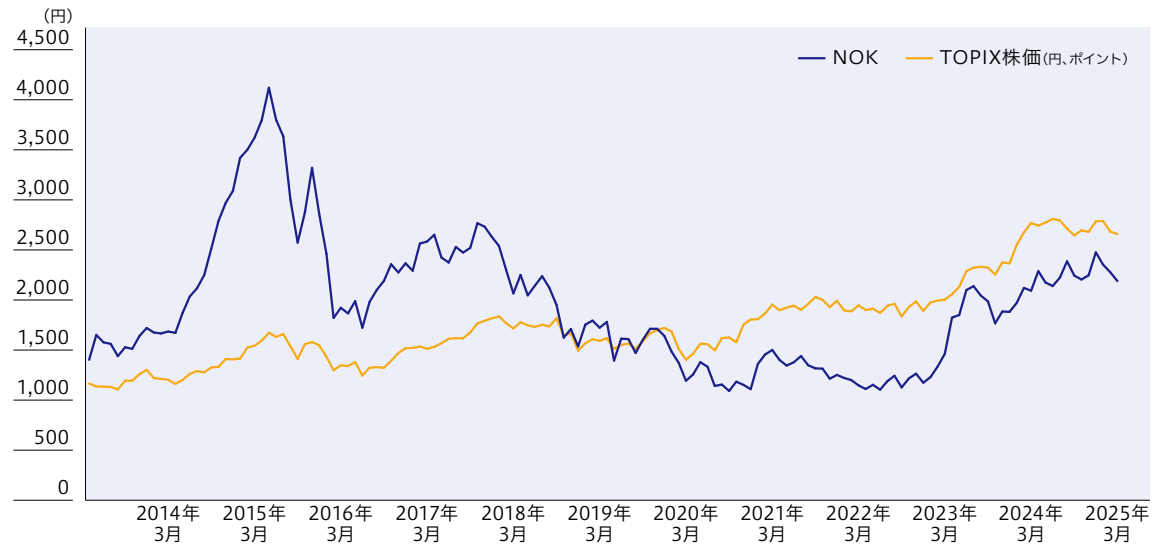
所有者別分布状況(2025年3月31日時点)



大株主(2025年3月31日時点)

株主名	所有株式数(千株)
フロイデンベルグ・エス・エー	43,457
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	16,389
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	9,541
正和地所株式会社	8,773
第一生命保険株式会社	8,000
NOK持株会	3,827
株式会社三井住友銀行	3,203
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
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505001	2,884
株式会社サミット経済研究所	2,126

株価の推移



TSR(株主総利回り)

	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度
NOK (%)	127.9	103.3	136.0	196.2	213.1
配当込みTOPIX (%)	142.1	144.9	153.4	216.7	213.4

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、グループの総合的な収益力を高めると同時に、ESG経営促進のため、ESG評価機関の評価をKPIとして定めています。
役員報酬の中長期業績連動報酬に係る指標として、非財務ではFTSE Russell ESGスコアを用いています(評価荷重は10%)。

FTSE

4.3/5 点 (2025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



※ 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.



S&P Global CSA Score

65/100 点 (2024年6月時点)

2024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2025」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: **A-**
(2025年3月時点)

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。



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フレームワークに基づいた開示は、「ESGデータブック2025」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。



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。

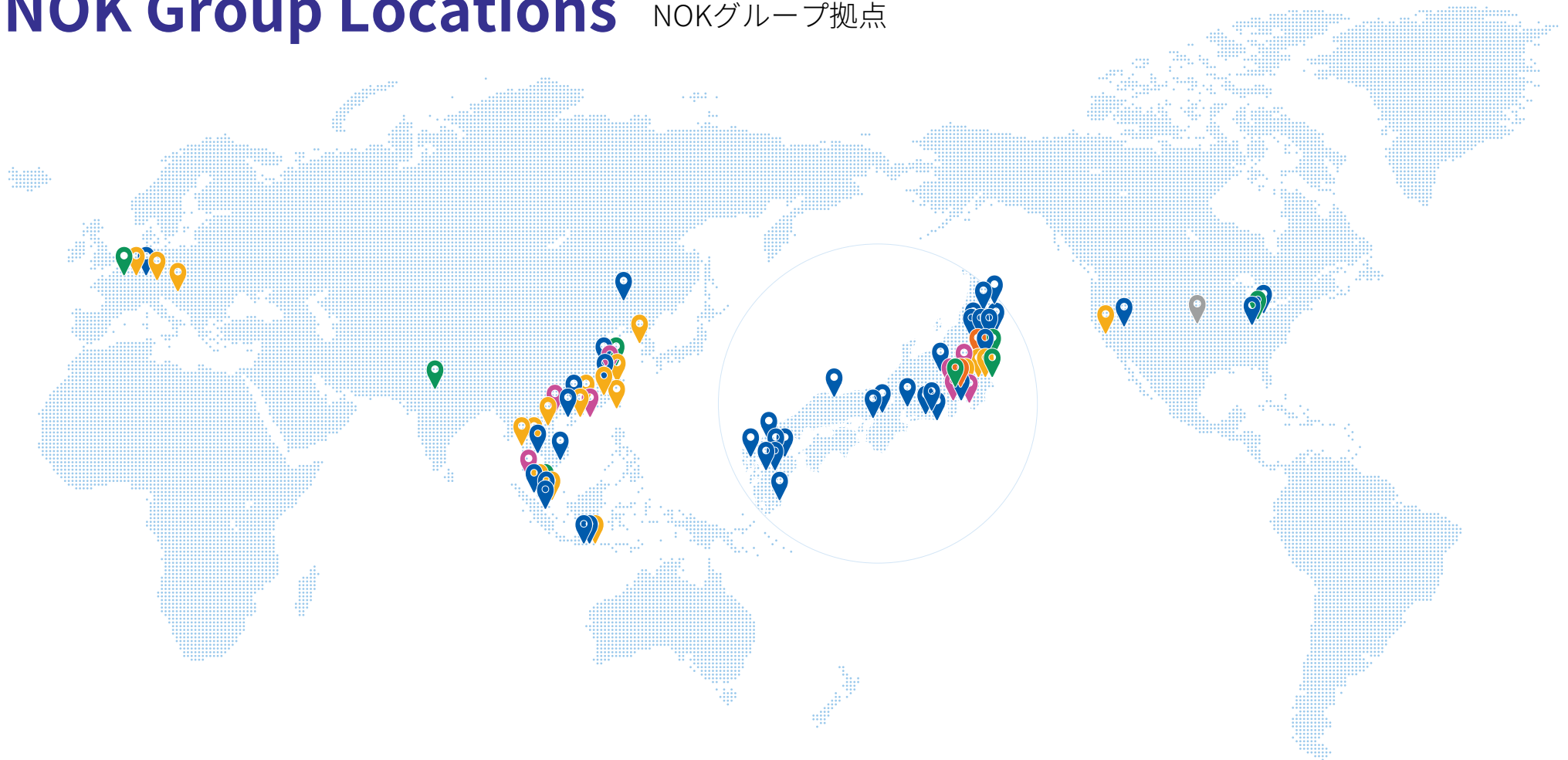


経団連「生物多様性宣言イニシアチブ」

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。

NOK Group Locations

NOKグループ拠点



NOK

日本	27
アメリカ	3
メキシコ	1
インドネシア	3
シンガポール	3
タイ	1

無錫	4
長春	1
香港	1
上海	4
ベトナム	1
ドイツ	1

SZT

日本	2
シンガポール	1
香港	1
上海	1
深圳	1
ベトナム	1
マレーシア	1

UMT

日本	1
アメリカ	1
インド	1
上海	1
シンガポール	3
ドイツ	1

EST

日本	1
アメリカ	1

NKL

日本	1
----	---

MEK

日本	2
アメリカ	1
メキシコ	1
インドネシア	1
韓国	1
シンガポール	2
タイ	2
台湾	1
香港	1
上海	1
珠海	2
蘇州	1
深圳	1
廈門	1
ベトナム	1
チェコ	1
ドイツ	3
ハンガリー	1

2025年3月31日時点

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)

●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)

●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)

●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 Companies

■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)／珍珠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

Asia

●NOK株式会社

Pyung Hwa Oil Seal Industry Co., Ltd./韓国
NOK(Wuxi) Vibration Control China Co., Ltd./無錫
Wuxi NOK-Freudenberg Oilseal Co., Ltd./無錫
Changchun NOK-Freudenberg Oil seal Co., Ltd./長春
NOK-Freudenberg Group Sales (China) Co., Ltd./上海
NOK-Freudenberg Group Trading (China) Co., Ltd./上海
NOK-Freudenberg Hong Kong Ltd./香港
Taicang NOK-Freudenberg Sealing Products Co., Ltd./上海
NOK(Wuxi) Water Treatment Technology Co., Ltd./無錫
Freudenberg NOK Pvt., Ltd./インド
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./珠海
Mektec Manufacturing Corporation (Suzhou)/蘇州
Mektec Corporation (H.K.) Ltd./香港
Mektec Corporation (Shenzhen) Ltd./深圳
Mektec Trading (Shanghai) Co., Ltd./上海
Mektec Corporation (Taiwan)/台湾
Mektec Manufacturing Corporation (Vietnam) Ltd./ベトナム
Mektec Manufacturing Corporation (Thailand) Ltd./タイ
Mektec Precision Component (Thailand) Ltd./タイ
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

●ユニマテック株式会社

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

Asia

●シンジーテック株式会社

Synztec Precision Parts (Shenzhen) Co., Ltd./深圳
Synztec (H.K.) Co., Ltd./香港
Synztec Precision Parts (Shanghai) Co., Ltd./上海
Synztec Vietnam Co., Ltd./ベトナム
Synztec (Malaysia) Sdn. Bhd./マレーシア
Synztec Singapore Pte. Ltd./シンガポール

Europe

●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 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

North America

●NOK株式会社

Freudenberg-NOK General Partnership/アメリカ
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

※一部の会社については掲載を省略



<https://www.nokgrp.com>