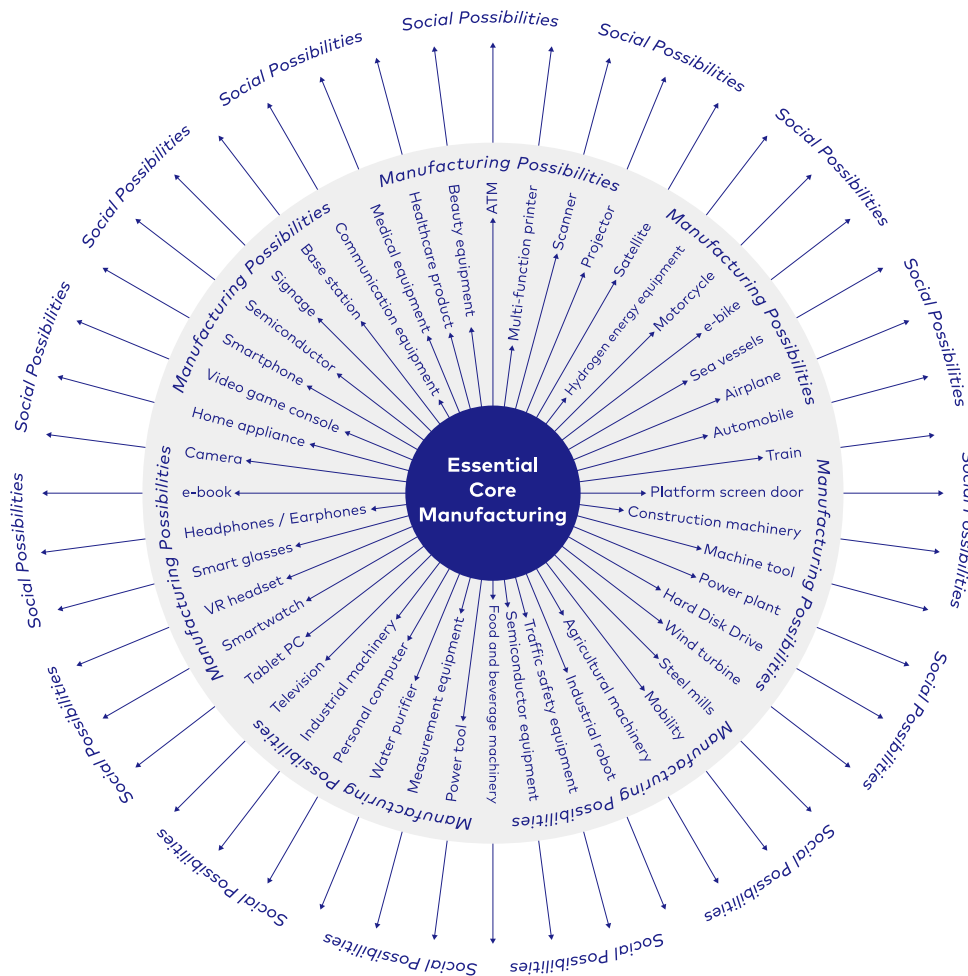


NOK Integrated Report 2026

NOK株式会社 統合報告書 2026



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、現在の社会情勢と照らし合わせ、パーパス(Our Purpose)とバリュー(Our Values)を2023年に策定しました。グローバルの全従業員が共通の価値観の下、「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

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

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

(2026年3月31日現在)

売上高 (2026年3月期)

7,384 億円

グループ会社数

81 社

※NOKと連結子会社80社

生産規模 (1日当たり)

約 6,700 万個

約 26 トン

創立

1941 年

所在国・地域

14

従業員

36,655 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

3,915 件



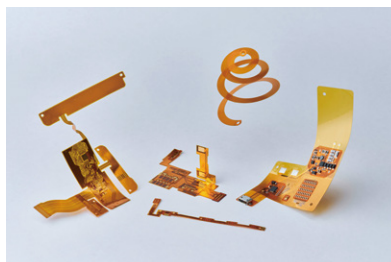
Group Businesses NOKグループの事業

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 】

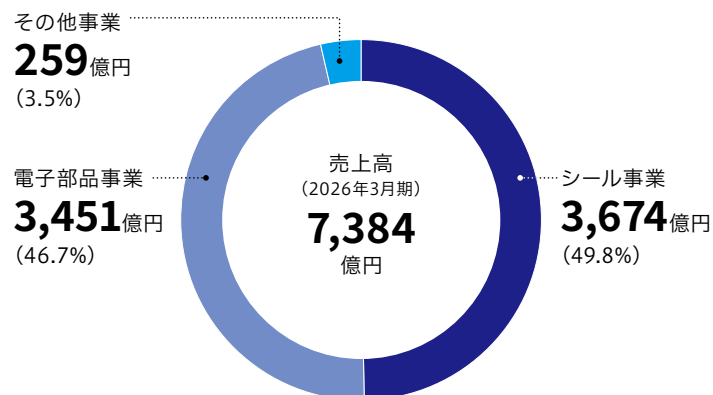
UMT
ユニマテック株式会社



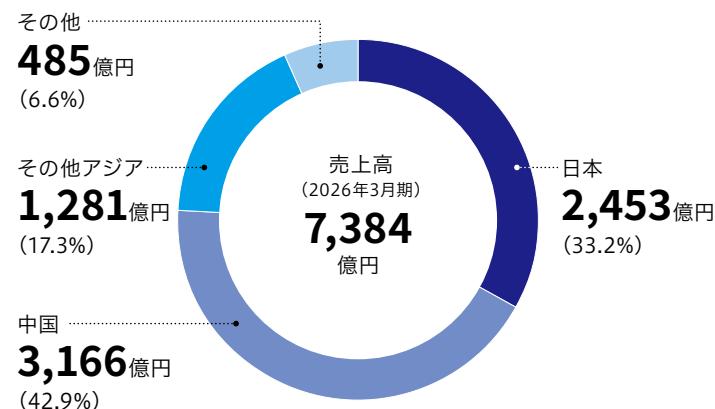
【 シール事業 】

Sales Ratio by Segment and Region セグメント・地域別市場の売上高比率

● セグメント別売上高比率(連結)



● 地域別市場売上高比率(連結)



NOK Group History

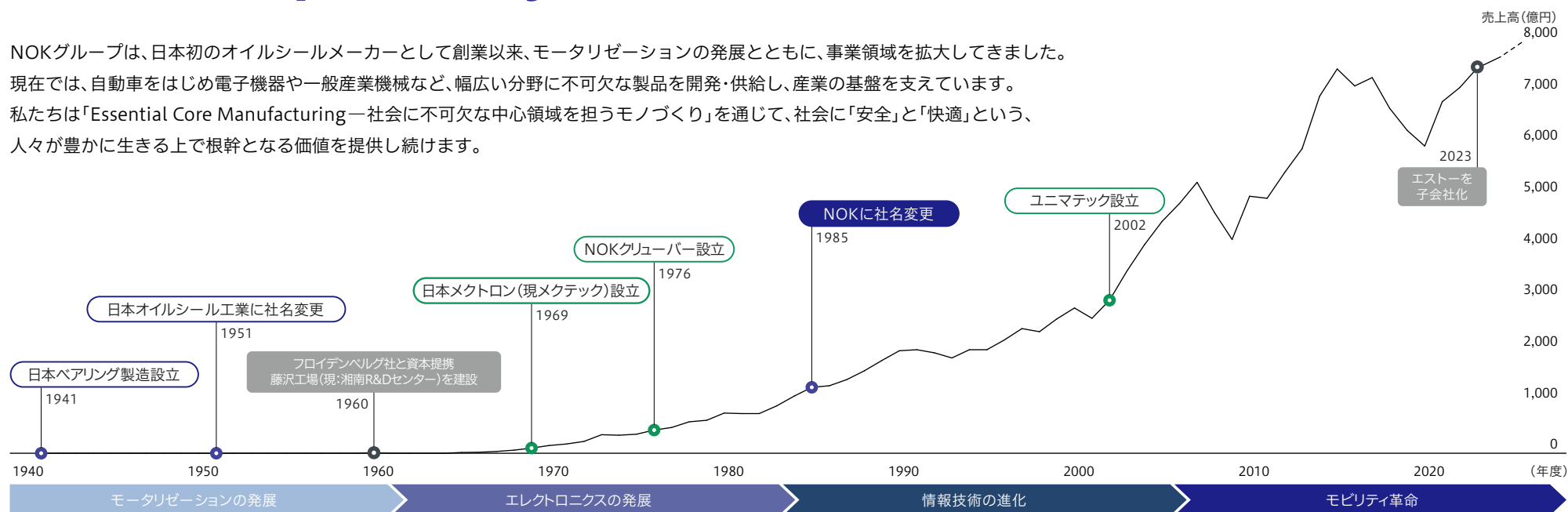
NOKグループの歴史

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とともに、事業領域を拡大してきました。

現在では、自動車をはじめ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、産業の基盤を支えています。

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

バッテリー用途向けなど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フレキシブルプリント基板(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が使用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～

●データセンターの需要拡大 ハードディスクドライブ(HDD)の増産によりFPCの需要が拡大する

Contents 目次

- 01 NOKグループのタグライン
- 02 NOKグループのフィロソフィー
- 03 NOKグループの現在
- 04 NOKグループの事業
セグメント・地域別市場の売上高比率
- 05 NOKグループの歴史
- 06 目次
- 07 編集方針

chapter 01

NOK Group Strategy

NOKグループの戦略

- 09 グループCEOメッセージ
- 12 ガバナンス戦略
- 15 財務戦略
- 17 財務データ

chapter 02

Essential Core Manufacturing

- 20 マテリアリティ
- 21 NOKグループ統合プロジェクト
- 23 研究開発戦略
- 28 社会報告
- 29 環境報告

chapter 03

NOK Group Value Creation

NOKグループの価値創造

- 32 価値創造プロセス
- 35 シール事業
- 36 電子部品事業
- 37 その他事業
- 38 会社情報、株式情報
- 39 ESG評価、賛同イニシアチブ
- 40 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2026」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

2025年度(2025年4月1日～2026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

2026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(Sustainability Accounting Standards Board)スタンダード
- ・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/](https://www.nokgrp.com/contact/company/)

NOK株式会社
コーポレートアフェアーズ
〒105-8585 東京都港区芝大門1丁目12番15号
TEL 03-5405-6372
Mail: mb_nok_corporate_affairs@jp.nokgrp.com

各種報告書・開示情報の位置付け

事業戦略・財務情報



非財務情報

● 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.nokgrp.com/ir/integrated/>

● 有価証券報告書

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

● 決算関連資料

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

● 株主総会関連資料

<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/>

● コーポレートガバナンス報告書

[https://www.nokgrp.com/ir/library/
corporate_governance/](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、ガバナンスと財務の戦略を紹介します。

chapter 01

グループCEOメッセージ	09
ガバナンス戦略	12
財務戦略	15
財務データ	17

Message from the Group CEO

グループCEOメッセージ

新たな中期経営計画を始動 事業変革を推進し成長にドライブ

代表取締役 社長執行役員 グループCEO 鶴 正雄

経営状況の振り返りと 新中期経営計画の戦略目標

NOKは1941年にオイルシールを祖業として創業し、外部環境や市場ニーズの変化に応じて技術と製品のポートフォリオを広げてまいりました。現在は自動車をはじめ、電子機器や一般産業機械など幅広い分野へ製品を供給し、豊かな社会の根幹をなす「安全」と「快適」を支えるモノづくりを実践しています。

NOKグループは、創業90周年を迎える2031年度に売上高1兆円達成という目標を掲げています。その実現のため、真のグローバルカンパニーへ進化を遂げようと策定したのが、2023年度にスタートした中期経営計画（中計）です。「変革基盤の構築」を基本方針とし、さまざまな施策を実行してきました。

2025年度はその最終年度でしたが、売上高7,384億円、営業利益330億円と減収減益の決算となり、中計で掲げた目標値は未達に終わりました。

サマリー

- 新中計の「実行フェーズ」を支えるガバナンス体制 ▶ 詳細ページ：ガバナンス戦略 (p.12-14)
- 経営の意思決定と実行力を推進するファイナンス体制 ▶ 詳細ページ：財務戦略 (p.15-16)
- シナジーを最大化する「NOK グループ」構想 ▶ 詳細ページ：イーグル工業との経営統合プロジェクト (p.21-22)
- 新たな成長領域を切り拓くR&Dとグローバル人材の強化 ▶ 詳細ページ：R & D戦略 (p.23-27)
- 各事業の概要と主な製品展開 ▶ 詳細ページ：シール事業 (p.35)、電子部品事業 (p.36)、その他事業 (p.37)



2025年度決算において、収益を支えたのは増収増益だったシール事業です。主力となる自動車向けでは、新車の世界販売台数を急速に伸ばす中国の自動車メーカーへの拡販を進めてきました。開発スピードの速い中国企業に対応すべく、現地に技術センターを開設したことも功を奏し、販売が拡大しました。また、顧客との密な対話を通じてコスト転嫁と不採算品目の解消を進めたことで収益性も向上しました。

一方、電子部品事業は減収減益となりました。2年連続での黒字は維持したものの、依然として適正な利益率には届いておりません。現中計の3年間で確実に利益を生み、再び成長軌道に乗せてまいります。

前中計で掲げた収益目標が未達に終わったことは、計画精度や進捗モニタリング、施策の柔軟な見直しが不十分であったと真摯に受け止めております。想定外の状況が生じた際、次の施策をすぐに実行できる仕組みづくりが必要と認識しており、この中計で実践します。

一方で、掲げた目標に対して決して妥協することなく、実行可能な施策を最後までやり切ることにこだわりました。政策保有株式の売却を計画より前倒しで進め、当期純利益463億円、ROA(総資産利益率)5.0%と、それぞれの目標を上回ることができました。

現在、PBR(株価純資産倍率)は0.7倍程度と1倍を下回っており、早期に解消しなければならない課題と認識しています。収益力の底上げを図ると同時に、ROAやROE(自己資本利益率)など資本効率を高める事業変革を推進します。

数値目標では課題を多く残した一方で、経営資源の最適運用や、グローバル事業の運営体制の整備、多様な人財基盤の構築など、中長期の成長ドライバー創出に向けた変革

の土台は着実に築くことができたと考えています。

2026～2028年度の中計においては「Implementation 躊躇せずやり切る、高い目標に挑戦し続ける」をキーワードとし、「グローバルオペレーティングモデルの最適化・高度化」「収益向上策の完遂」「非連続成長のための事業創生・獲得」の3つを戦略目標に掲げています。

前中計で始動した新規事業創出プロジェクト「EXU(エグズ)」を加速させ、シール製品、フレキシブルプリント基板(FPC)に続く第3、第4の柱となるビジネスの創出を目指します。また、M&Aを含む事業開発にリソースを投じ、ポートフォリオを拡充するとともに、既存事業の周辺領域へも事業を拡張していきます。

引き続きコスト最適化のための施策も推進します。部分最適ではなく、グループ全体での調達ルールの確立や、間接業務プロセスの見直しをはじめ、全体の収益性向上に即効性のある取り組みを進めます。

イーグル工業との経営統合で 包括的なシーリングソリューションを ワンストップで提供する体制へ

2026年度は新中計の1年目であると同時に、当社が創業85周年を迎えた年でもあります。さらに、10月にはイーグル工業株式会社(イーグル工業)との統合も予定しています。この節目を単なる通過点とせず、未来のNOKグループの飛躍の礎となる、歴史的に見ても非常に重要な転換期と認識し、100周年を迎える時に「あの時の決断と挑戦があったからこそ今のNOKグループがある」と誇れる経営を実践してまいります。

持分法適用会社であるイーグル工業との共同持株会社「NOK Group株式会社」の設立により、当社グループは従業員4万人超を擁する規模へと拡大します。これにより、有機材から無機材までを網羅し、包括的なシーリングソリューション提供体制が整います。

イーグル工業は1964年にNOKのメカニカルシール製造部門が独立して誕生した会社です。これまでNOKはオイルシール、イーグル工業はメカニカルシールを主力製品とし、互いに切磋琢磨しながら日本の産業の中で成長してきました。競合ひしめくグローバル市場で今後さらに顧客の満足度を高め、事業領域を拡大するためには、再び両社が一体となってワンストップで高水準の技術と製品を提供することが不可欠と考え、統合を決断しました。

NOKは自動車、建設機械、農業機械などに欠かせないゴム製オイルシールに強みを持ちます。イーグル工業は宇宙やプラントなどの過酷な環境で使われるメカニカルシールで高い評価を受けています。統合後はそれぞれの顧客に対し、互いにフルラインアップでの提案が可能となり、より多角的な価値を提供できるようになります。

営業やマーケティング、材料開発、製品開発、生産技術など多くの領域で連携し収益力を高めながら、総合的なソリューション提案力を発揮していきます。半導体・データセンター関連や水素など、今後さらなる成長が見込まれる分野でも存在感を示してまいります。

並行してグループでERPの共通化を図り、業務プロセスの改善やコスト最適化も進めます。ビジネス全体を俯瞰して状況を把握し、適切な経営判断を行うには、ERPシステムによるデータの可視化が不可欠です。イーグル工業が導入済みのプラットフォームをベースに共通化を進

め、早期の構築を狙います。

グループ統合後も、中長期を見据えた人的資本やブランド力強化に向けた投資、企業カルチャーの醸成といった無形の企業価値向上への取り組みは、当社の成長を支える不可欠なドライバーであり続けると考えています。イーグル工業は50年以上にわたり独自の企業文化を築いてきた会社です。その強みやこれまで培ってきたものは尊重し、無理に変えるつもりはありません。一方で、グループとして持続的な成長を実現するには、パーパスやバリューといった経営の根幹をなす理念や価値観を醸成していくことが重要です。コーポレート・アイデンティティ(CI)の統一をはじめ、共通の価値観の浸透を進めるとともに、タウンホールミーティングやワークショップをはじめとする多様な対話の場を通じて、時間をかけて一体感のある企業グループを築いてまいります。

サステナビリティへの取り組みを加速 BCMを実現し供給責任を果たす

NOKグループの持続的な成長とステークホルダーへの責任を果たすべく、サステナビリティおよびESGに関する取り組みを加速させています。外部機関からも高い評価を得ており、2026年7月時点での「FTSE ESG Ratings」は4.4/5点、2025年12月時点での「S&P Global CSA Score」では72/100点という評価を獲得しました。サプライチェーンの安定化やコンプライアンスリスクへの対応強化、地球環境や社会への配慮といった取り組みは、ボラティリティの抑制や資本コストの低減にもつながり、財務的にもプラスのインパクトをもたらすと確信しています。

地政学リスクの顕在化やAI(人工知能)の急速な進展など、経営環境の不確実性は増すばかりです。このような変化の激しい時代に事業継続と企業価値向上を実現するには、コーポレート・プリパードネス(戦略的事前準備)が不可欠です。

近年相次ぐ大規模自然災害や世界的な供給網の混乱に対し、当社は事業継続マネジメント(BCM)を絶えず進化させ、多角的なリスクへの備えを徹底してまいりました。

平時から先回りしてリスクを洗い出し備えを徹底することに加え、有事には社内のリソースを最大限に活用し、BCMを推進しています。例えば、被災した工場があれば、翌日には全国から生産技術部隊が支援に駆けつけます。相互サポートの精神が浸透した企業文化も、製品やソリューションの確実な供給を可能にするレジリエンスにつながっています。

取締役会においても、社外取締役からサイバーセキュリティへの対応などの指摘があります。これを真摯に受け止め、コーポレート・プリパードネスの高度化と実効性ある体制整備を迅速に推進していきます。

グループ内外の多様な視点を生かし 企業価値向上へ

資本市場の方々との対話も極めて重視しています。経営者として私自身が経営戦略や成長ストーリーを発信することで、NOKグループの提供価値についての理解を深めていただくとともに、多角的なご指摘を貴重な知見として経営に反映していきたいと考えています。株主・投資家の皆さまとの信頼関係を醸成し、NOKの未来の成長を確信いただける質の高いIR活動を、経営の重要施策として進めてまいります。

前中計に続き、2026年度からの3年間でもグループの変革を力強く推進していきます。変革に挑む一方で、NOKグループの根幹を成す理念や価値観は未来へと引き継いでいきます。それは、私たちのパーパスである「可能性を技術で『カタチ』に」すること、社会の根幹を支える「Essential Core Manufacturing」を忠実に実践し続けること。そして、これからも決して変わらない軸が「愛情と信頼に基づく人間尊重経営」です。

主力である自動車市場以外の領域開拓や、シール・電子部品事業に続く新たな収益の柱の創出に向け、当社グループは「正解のない時代」を切り拓く変革力を求めています。特定の理想像や個人に依存するのではなく、多様な個性を尊重し合い、不確実な環境変化にも組織として柔軟に対応できる基盤の構築を推進していきます。

2026年、イーグル工業との統合により新たなNOKグループが始動します。ステークホルダーの皆さまの期待に応えて成果を出し、信頼され、必要とされるグループであり続けるために邁進してまいります。ご支援のほどよろしくお願いいたします。



Governance Strategy

ガバナンス戦略

重点施策を完遂へ導く、モニタリング体制の構築

— 前中計の「基盤づくり」から新中計の「実行」へ。ステークホルダーへの責任を果たし、企業価値向上を実現する

グローバルマトリクス体制が定着 事業間の垣根を越えた実行フェーズへ

NOKグループは、グループ一体経営の推進と、シール事業を中心とした縦割り組織からの脱却を目指し、2024年にグローバルマトリクス体制へ移行しました。体制導入から2年を経て事業間の対等な連携が加速し、多様な部門による積極的な議論と高い透明性を備えた運営体制が定着しつつあります。

また、グローバルサミットやRoundtableなどのグロー

バル経営会議をきっかけに、各機能におけるグループ連携も加速しています。例えばHuman Resources(HR)においてはグローバルHRカンファレンスの開催や海外からのインターン受け入れなどを通じ、CXO層を中心に「グループ全体最適」の視座が定着し、国や事業の枠を超えた意思決定と実行につながっています。

一方で、現場における実行プロセスの具体化と質の向上や、バックオフィス機能の体制強化が今後の注力テーマとなります。法務、HR、サステナビリティといった基盤機能の一層の拡充も並行して進めていきます。

取締役会におけるモニタリング機能の強化に取り組む

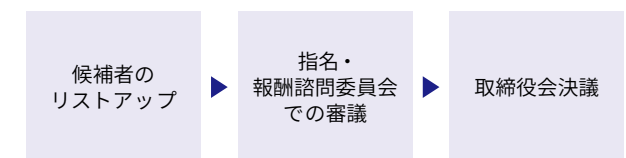
取締役会（監査等委員を含む）は、社内取締役5名、社外取締役4名で構成されています。任意の指名・報酬諮問委員会は社外取締役が議長を務め、代表取締役社長と社外取締役4名で構成されており、役員の指名・報酬に関する事項を審議した上で取締役会に意見・答申を行っています。監査等委員会は、社内取締役が議長を務め、社外取締役4名と共に、内部監査部門からの報告を受けて内部統制の機能状況を確認しています。取締役の選任にあたっては、中期経営計画（中計）をはじめとする施策・計画の達成に必要なスキルを軸に候補者を選定しており、各スキル項目の「保有」判断もこの考え方に基きます。

また、社外取締役の監督機能を高めるため、各事業の進捗

● NOKグループのグローバルマトリクス体制



● 取締役の選任プロセス



中計などの施策・計画達成に必要なスキルを軸に候補者をリストアップし、指名・報酬諮問委員会での審議を経て、取締役会決議により決定する。

● 役員 (左から) 梶谷 篤／藤岡 誠／佐藤 祐樹／武田 睦史／鶴 正雄／折田 純一／林 一茂／今田 素子／島田 直樹



● 役員のスキルマトリックス

2026年6月30日時点

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	6	○	○						
折田 純一	代表取締役 上席執行役員 シーリングソリューションCEO	5	○		○					
武田 睦史	取締役 上席執行役員 グループCFO	1	○				○			
佐藤 祐樹	取締役 上席執行役員 グループCTO	2				○		○		
林 一茂	取締役 (常勤監査等委員)	0					○		○	
藤岡 誠	社外取締役 (監査等委員、指名・報酬諮問委員会委員長)	10	○							○
島田 直樹	社外取締役 (監査等委員)	4	○	○						
今田 素子	社外取締役 (監査等委員)	2	○					○		
梶谷 篤	社外取締役 (監査等委員)	2	○						○	

※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120回定時株主総会招集ご通知をご参照ください。

やIT、HR、サステナビリティなどに関する定例報告に加え、年2回の工場見学を実施しました。実地での確認を通じた事業理解の深化を図ることで、より実効性の高い議論や提言につなげています。事業ポートフォリオに関する議論では各事業のCEOが直接説明を行うなど丁寧な対話を重ね、中計の重点施策やKPIの進捗については四半期ごとの業務執行報告を通じて監督体制を強化しています。

こうした継続的な情報提供の積み重ねにより、取締役会の機能は着実に向上しています。社外取締役から、より未来に向けた具体的な「次の一手」の議論が求められるようになりました。執行側においても社外取締役からの指摘に 대응べく、より解像度の高い戦略案や具体的なロードマップを示すとともに、真摯な対話を通じた戦略のブラッシュアップを継続的に進めています。

取締役会の実効性に対する
評価・改善を継続

取締役会の実効性については、年1回、全ての取締役を対象に、取締役会の構成、運営、議題、体制に関する自己評価(アンケート)を実施し、その結果を取締役会にて報告・共有することで、実効性の継続的な向上に努めています。直近の実効性評価では、関連かつ建設的な議論の場や、円滑な会議運営について、構成員全員から高い評価が得られました。

一方で、持続的な企業価値向上と、今後のグループ体制(イーグル工業との経営統合および共同持株会社設立)への移行を見据え、以下のような本質的な課題や要望が出されています。

項目	具体的な課題・要望
取締役会の多様性	・女性役員比率30%の達成推進 ・グローバル展開に対応した国籍の多様化 ・イーグル工業との経営統合に伴う体制の最適化
議題選定と戦略議論	・決議事項と委任事項のバランスの見直し ・技術・R&D戦略に関する審議の拡充
情報アップデート、トレーニング	・法的・制度的動向に関する最新情報の提供 ・事業理解深化のための現場視察の継続 ・イーグル工業の理解促進の機会提供

抽出されたこれらの課題を真摯に受け止め、取締役会の運営改善に向けた具体的な取り組みを順次実行していきます。今後も自己評価による継続的な課題抽出と改善に努め、経営体制の移行期においても、より透明性と客観性の高いガバナンス体制の構築を目指します。

新中期経営計画の達成に向け 重点施策の進捗を管理する

前中計の「基盤づくり」の段階から、新中計(2026-2028年度)は「実行」段階へと移行します。重点施策の遂行は、株主をはじめとするステークホルダーへのお約束であり、この完遂こそが中計の目標達成に直結します。社外取締役からは特に、事業ポートフォリオの再編や新規事業を含めた成長戦略の領域に対し、着実な実行が強く求められています。

売上や営業利益などの収益指標に加え、重点施策の進捗を管理し、四半期に一度の業務執行報告を主なレビューの場として活用します。

新グループ体制では「各社の自主性」と「全体の統制」のバランスを重視

2026年10月1日にイーグル工業との経営統合により共同持株会社を設立し、新たなグループ経営体制が始まります。「各社の自主性」と「グループ全体の統制」のバランスを重視し、共同持株会社はグループ全体の戦略策定と研究開発、リスクマネジメント、M&Aの推進といった機能を担う一方、事業運営の権限は各事業会社のトップに委ね、重要な意思決定については協議する枠組みを構築します。

また、この統合を機に、2026年改訂のコーポレートガバナンス・コードへの対応も加速させます。内部統制体制の再構築と円滑な運用を最重要テーマと位置付けています。

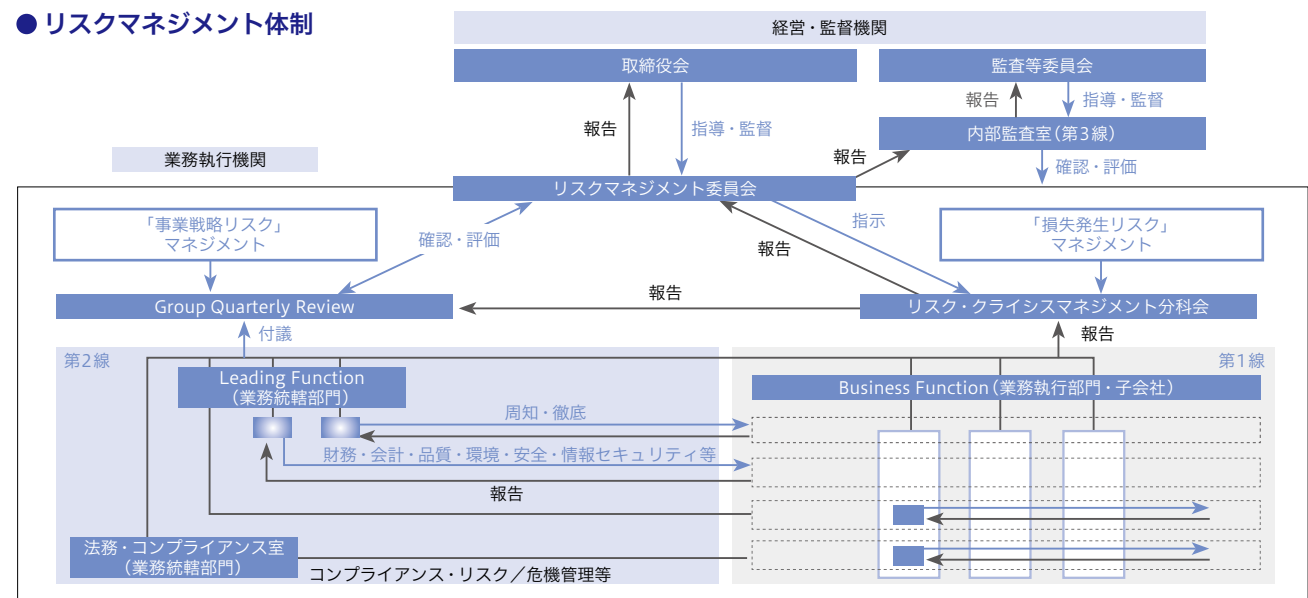
リスクマネジメントとサステナビリティガバナンス

サイバーセキュリティ、コンプライアンス、ESG、サプライチェーンなどに関する主要リスクは、リスクマネジメント委員会が特定し、リスクオーナーが対応を実施しています。内部通報制度の運用とあわせてその状況を年1回監査等委員会に、年2回内部監査部門に報告しています。

サステナビリティ課題についても、決議事項の有無にかかわらず各領域からの定例報告を通じて社外取締役の理解を深め、近年は本質を突く議論が活発化しています。

※リスクマネジメントの考え方や体制、主要リスクと対策等の詳細は「NOK ESGデータブック2026」のp.52-58で紹介しています。

● リスクマネジメント体制



Financial Strategy 財務戦略

新中期経営計画の成長戦略を確実に実行 収益性・資本効率を向上させ「選ばれる会社」へ

ファイナンス体制の進化を図った3年間 変革「実行」のフェーズへ

2023年度から2025年度を対象とする前中期経営計画は、自動車生産台数やEV市場の拡大速度など、外部環境に大きく影響を受けました。売上高や営業利益は目標に届かなかったものの、最後までできることを追求し、当期純利益やROA（総資産利益率）は目標を達成しました。コスト転嫁と不採算品目の解消、生産面での採算性の改善、コスト意識の徹底など、収益性向上に向けて地道な取り組みを積み重ね、政策保有株式の売却も加速させた結果です。

前中計では「変革基盤の構築」を基本方針に掲げ、仕組みや体制の進化を図りました。

ファイナンス部門も例外ではなく、2025年度から組織改革に舵を切りました。Financial Planning&Analysis部門を新設し、中計立案プロセスの質の向上、予算・投資の評価・モニタリングなど、これまで十分に拾い切れていなかった機能を担う体制としました。

調達部門に関しては、グローバル企業での実績を持つ専門人財を責任者に採用し、グループ全体での調達戦略の構築や間接材調達の管理が可能な体制を敷きました。

経理部内の1つの機能であった税務機能も独立部門として立ち上げ、専門性の高い経験豊富な人財を外部から責任

者として採用し強化を図っています。既に見直すべき事項を数多く検出し、改善に動いています。

この他、M&Aに関わる事業開発部門やIR部門はCFO傘下に移管しました。複数の専門組織の新設・再編により戦略性の高いグループファイナンス機能を果たし、経営の意思決定を支える部門へと進化させていきます。

必要な組織の骨格をおおむね整え、いよいよ変革に向けて各施策を実行するフェーズに入っています。

新中計は「やり切る」ことを重視 重要施策の1つがM&A案件の探索

2026年度から始動した新中期経営計画は「Implementation（実行）」がキーワードです。前中計で構築した変革基盤をもとに、達成すべき施策全てをやり切ります。特に重要な施策は経営陣全体が責任を持って進捗状況をモニタリングし、結果につなげます。

ファイナンス部門が責任を持つ重要施策の1つにM&Aを通じた非連続的な成長機会の獲得があり、CFO傘下の事業開発部門が精力的に探索活動を行っています。単に売上や利益を積み増す目的ではなく、シール事業、電子部品事業、ケミカルの領域など、当社が持つ技術と親和性がある領域を定めて投資を行います。

グループ全体における間接業務の効率化や間接材コストの削減もこの中計期間で取り組む重要施策です。これらの領域には、市場拡大によるトップラインの成長が望みにくい環境において、収益性向上実現のために大いに見直しの余地があると思っています。間接業務の抜本的な見直しや、間接材調達におけるガバナンスとプロセスの確立を通じてコスト最適化を図ります。

重要施策以外にも、専門性を強化したファイナンスの各機能において、これまで十分に手を打てていなかった管理会計の高度化、タックスプランニングを通じた税務リスクの低減、政策保有株式売却だけではないバランスシートの最適化など、対応すべき課題は山積しています。一つひとつ堅実に取り組み、成果を出していきます。

資金配分は成長投資を最優先 株式市場目線を持つための施策も推進

当社は、現在の株式市場における評価、特にPBR（株価純資産倍率）が1倍を下回っている現状を真摯に受け止めており、早期の状況改善を最重要課題の1つと認識しております。利益の成長、資本効率の向上、株式市場からの成長期待の獲得を同時に実現します。

2025年5月にNOKは初めてキャピタルアロケーション方針を策定・公表しました。最優先するのは事業への投資です。投

資家が当社に資金を拠出してくださるのは、NOKならではの価値創出を期待しているからであり、その負託に応えるためにも、積極的な成長投資による利益拡大を目指します。

同時に安定的な株主還元も重視し、配当については累進配当を方針としています。仮に単年度の業績動向にブレが生じたとしても、バランスシートには減配を回避できる十分な余力があります。また、資金状況や投資案件を勘案した上で、自己株式取得も機動的に実施します。グループ全体で資金管理を最適化するなど、必要時の資金確保手段を常に準備しつつ資金の過剰な滞留を防ぎます。着実に稼ぎ、投資し、還元するというサイクルを力強く回し続けます。

経営陣、そして、働く一人ひとりが株式市場の視点を意識することも重要です。経営上の指標に関しても、株主との利害一致を重視しており、EPS(1株当たり純利益)の持続的な向上を強く意識している他、2026年度から、役員報酬のうち中長期業績連動報酬の指標にTSR(株主総利回り)を採用しました。また、従業員が株式市場目線を持って自らの業務を通じた企業価値の向上に取り組めるよう、従業員持株会制度の強化・拡充も検討しています。

中計で掲げる成長投資や収益性向上などの施策を完遂することで、着実な利益成長を図るとともに、キャピタルアロケーション方針に則って適切に資金配分を行い、EPSやROE(自己資本利益率)などの指標についても持続的な向上を目指します。

前中計期間で政策保有株式の売却を進めましたが、なお相当の残高があり、引き続き縮減が必要と捉えています。2025年11月には政策保有株式の取扱方針を新たに定め、原則として保有しないこと、現在保有する株式については保有の適否を判断し、保有要件に該当しない株式は3年以内に売却または売却計画を明確化することとしました。

キャピタルアロケーション方針

- 事業への投資(オーガニック/インオーガニック成長投資、設備投資)を最優先
- 中長期的な事業成長に基づく累進配当
- 事業投資などの資金状況を総合的に勘案した自己株式取得

成長戦略の確実な実行と同時に、その取り組みが、株式市場に正しく伝わり、当社の持続的な成長に対する期待が株価に反映されるよう、透明性の高い情報開示にも力を注ぎます。経営陣による株式市場との対話など、引き続きIR活動も積極的に展開していきます。

イーグル工業との統合でシナジーを創出 業務効率化や生産性向上も加速

2026年10月に予定しているイーグル工業との統合では、単なるスケール拡大にとどまらず、両社の強みを掛け合わせた確かなシナジー創出を狙っています。短期的には、コスト面のメリットが先行する見通しです。例えば、現在進めようとしている間接業務効率化や、間接材コスト削減などの施策は、統合を機に対象領域が広がり、効果がより広範囲に発現すると期待できます。

また、DXにおける効果も見込んでいます。特に、重要施策の1つに据えているERP導入はその筆頭です。これまで十分ではなかったデータの可視化を通じて業務効率化や生産性向上を図ります。NOK単独では多大なコストと時間がかかる

であろうERP導入も、イーグル工業との連携により適正な投資規模に抑えつつ、効率的に進められる点もシナジーの1つです。

中長期的には、それぞれの商流を生かしたクロスセルの拡大や、両社の技術を融合した新たな事業の創出など、売上面でもシナジーを生み出す狙いです。中計の最終年度となる2028年度には、統合がなかった場合の単純合算と比較して2ケタ%以上の営業利益の押し上げを目指しています。

財務レジリエンスを高め持続的に成長 「選ばれる会社」を目指す

現在は地政学リスクの高まり、通商政策の変動、自然災害の発生など、外部環境の変化が激しく、先行きが見通しにくい状況にあります。不測の事態が生じた場合でも、持続的かつ安定的に事業を運営できるよう、提供価値と品質に見合った適正な価格設定で収益を確保します。また、投資や活動に優先順位をつけ、状況に応じて柔軟に対応できる予算管理体制を敷き、適切な経営の意思決定を支援します。不確実性の高い時代にあっても、厳しい環境を乗り越え持続的な成長を果てるよう、財務レジリエンスを高めていきます。

NOKが目指すのは、顧客、取引先、株主、従業員といった全てのステークホルダーから「選ばれる会社」になることです。高品質な製品の安定的な供給で顧客の信頼を獲得する。パートナーと適正かつ持続可能な取引を行う。従業員がやりがいを持ち、能力を最大限に発揮できる処遇と環境を整える。これらを地道に遂行し、中長期的な企業価値の向上を目指します。

現在の延長線上ではなく、NOKが持つ潜在価値を最大限に引き出す戦略を力強く推し進めていきます。

Financial Data

財務データ

	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	2025年度
--	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------

経営成績(会計年度)

売上高 (百万円)	713,138	729,341	669,482	626,815	596,369	682,507	709,956	750,502	766,859	738,434
売上総利益 (百万円)	120,339	129,242	109,437	96,987	92,024	115,321	105,572	115,884	136,051	131,346
販売費及び一般管理費 (百万円)	80,562	84,308	86,297	84,958	77,556	83,984	90,193	92,971	98,786	98,356
うち研究開発費 (百万円)	8,274	9,443	10,459	11,298	10,053	10,410	11,281	10,839	10,036	10,349
営業利益 (百万円)	39,776	44,934	23,140	12,028	14,467	31,337	15,378	22,912	37,264	32,990

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)	68,038	69,526	63,854	71,370	45,824	54,999	46,030	89,153	91,594	68,156
投資活動によるキャッシュフロー (百万円)	▲ 62,035	▲ 58,681	▲ 79,259	▲ 50,425	▲ 18,719	▲ 37,972	▲ 35,159	▲ 29,722	▲ 43,183	▲ 10,259
財務活動によるキャッシュフロー (百万円)	▲ 7,327	▲ 13,010	6,633	▲ 17,497	5,884	▲ 32,070	▲ 21,441	▲ 34,038	▲ 48,162	▲ 47,078

財政状態(会計年度末)

資産合計 (百万円)	751,797	793,314	785,133	728,695	803,000	857,324	862,750	952,379	898,667	951,650
負債合計 (百万円)	296,686	293,419	299,634	281,457	300,886	302,969	285,404	313,377	275,245	281,379
純資産合計 (百万円)	455,111	499,894	485,498	447,238	502,114	554,355	577,346	639,001	623,421	670,270
自己資本比率 (%)	55.7	57.9	56.6	55.9	57.0	58.6	60.6	61.5	64.4	65.7

その他財務データ

設備投資額 (百万円)	65,135	58,388	70,118	47,669	25,728	41,030	47,759	45,226	52,399	48,405
-------------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------

	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	2025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)	158.39	204.17	19.77	▲12.83	▲7.87	149.37	77.55	188.34	184.81	284.84
1株当たり純資産額 (円)	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	3,933.75
1株当たり配当額 (円)	50.0	50.0	50.0	37.5	25.0	60.0	75.0	87.5	105.0	130.0

その他経営データ

ROA (総資産利益率) (%)	3.8	4.6	0.4	▲0.3	▲0.2	3.1	1.5	3.5	5.2	5.0
ROE (自己資本利益率) (%)	6.7	8.0	0.8	▲0.5	▲0.3	5.4	2.6	5.7	5.2	7.7
DOE (株主資本配当率) (%)	2.2	2.1	2.1	1.6	1.1	2.5	3.2	3.5	4.1	4.8
PER (株価収益率) (倍)	16.31	10.12	87.15	▲92.99	▲190.72	7.68	18.87	11.11	11.85	9.83

Essential Core Manufacturing

chapter 02

マテリアリティと研究開発戦略、NOKグループの主な取り組みを紹介します。

マテリアリティ	20
NOKグループ統合プロジェクト	21
研究開発戦略	23
社会報告	28
環境報告	29

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。

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

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、中期経営計画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、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。

Group Integration Project

NOKグループ統合プロジェクト

異なる経営資源を融合し、 持続的成長を実現する「NOKグループ」へ

2026年10月1日のNOKとイーグル工業の経営統合は、市場の変化に対応し、中長期的な企業価値向上を目指す成長戦略の一環です。本記事では、統合のプロセス、公正性確保の枠組み、シナジー創出と文化融合に向けた具体的な構想を紹介します。

イーグル工業との 経営統合に向けた歩み

当社は、メカニカルシールや特殊バルブなどの総合メーカーのイーグル工業との経営統合に向け、2025年6月に同社取締役会に対して統合提案書を提出しました。半年にわたる検討を経て、2025年11月に経営統合契約を締結。2026年6月の株主総会で本計画について承認を受け、同年10月1日付で共同持株会社「NOK Group株式会社」を設立します。株式移転により、NOKおよびイーグル工業は新会

社の傘下に入ります。

シナジーを最大化し、 新たな成長を創出する

EVをはじめとするモビリティ領域や半導体・一般産業機械向け製品の開発、そして海外へのさらなる販路拡大は、当社にとって重要な課題です。これらの課題を解決し、次の成長を実現するための最良のパートナーが、メカニカルシールなどの開発・製造・販売に高い専門性を有するイー

グル工業です。

同社は1964年にNOKから独立し、現在はNOKが発行済株式の32%を保有する持分法適用会社です。これまでも、当社がイーグル工業の自動車向け製品における販売代理店を担うなど、連携を図ってきました。しかし、現行の資本・取引関係の範囲内では、互いの強みを十分に発揮できない側面もありました。

今回の経営統合により、互いの情報、技術、人財といった経営資源、顧客基盤などを共有します。これにより、課題解決と持続的成長に向けた真の協業体制を構築していく考えです。当社はゴム等を中心とした有機材の製品分野において豊富なラインアップと知見を有し、特に国内自動車メーカー向けのシール製品で強固な事業基盤を確立しています。一方、イーグル工業は、金属・カーボン・セラミックスを中心とした無機材の製品に強みを持ちます。自動車や一般産業機械に加え、半導体、船用、航空宇宙など幅広い分野でグローバルに事業を展開し、当社とは異なる顧客層や販路を有しています。

それぞれ独自の強みを有する両社が一体となることで、技術の相互的な補完や、お客様への複合的な提案、新た

● 経営統合に向けた歩み



な製品・ソリューションの提供など、高いシナジーが期待できます。また、業務プロセスやERPに関するノウハウの共有、物流・営業拠点・購買機能の最適化などを通じて、事業運営の効率化と収益性強化にも取り組みます。

ただし、単に技術や資源を持ち寄るだけでは、真のシナジーは生まれません。強みをどう掛け合わせ、どの分野に重点投資すべきかを見極めながら、統合後に具体的な施策へと落とし込む必要があります。すでにいくつものアイデアが生まれており、2026年10月1日の統合以降、協議のうえ順次具体化していく計画です。この統合で相乗効果を生み出し、統合後の中期経営計画の最終年度である2029年3月期には、統合会社の営業利益額において、両社の個別計画の合算額に対し2ケタ%以上の上積みを目指します。

公正性を担保した 統合プロセス

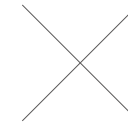
本計画の検討にあたっては、ステークホルダーの皆さまのご理解を得るべく公正性・妥当性の担保を最優先してきました。そのための取り組みとして、イーグル工業が設置した、社外取締役および外部有識者を含む特別委員会からの要請に応じ、必要な情報提供や説明をするとともに、独自にフィナンシャルアドバイザーおよびリーガルアドバイザーから専門的な助言を得ています。

さらに、2025年11月の経営統合契約締結から2026年10月の統合まで約11カ月の準備・移行期間を設けています。この期間は、第三者からの買収提案を受け付ける機会とするとともに、株主の皆さまに本計画の妥当性についてあらためて精査・判断いただくための時間を確保することを目

● 両社の強み



- ☑ 有機材への技術的知見に基づく **ゴム・樹脂製品**のラインアップ
- ☑ 国内自動車OEMに対するシール製品の **圧倒的なプレゼンス**



- ☑ **金属・カーボン・セラミックス**材料のメカニカルシールの総合メーカーとしての技術的知見
- ☑ グローバル市場での **幅広い顧客層**

的としています。

互いの文化を尊重し、 一体感あるNOKグループへ

経営統合をシナジー創出につなげ、「NOKグループ」として持続的な成長を実現するためには、事業や制度の統合にとどまらず、人や文化といったソフト面での深い融合が不可欠です。

イーグル工業はNOKから独立した経緯もあり、同じ経営理念の下、近い価値観を育んできました。特に、人を大切にする経営姿勢と、経営に対する従業員の信頼が企業文化の根幹にある点は共通しています。そのため、統合に向けた協議においても、大きな認識の隔たりはありませんでした。統合後はグループとしての企業文化を醸成するために、当社が2023年に策定したパーパス&バリューを共有し、理解を深める取り組みを推進していきます。これらは両社の経営理念に根ざしたものであり、イーグル工業の従業員にも

自然に受け入れられるものと考えています。

一方で、こうした一体感醸成のための取り組みは、必ずしも考え方や文化を画一化することが目的ではありません。両社には半世紀以上にわたりそれぞれが培ってきた固有の文化があります。顧客層や事業領域が異なれば、独自の文化が育まれるのは自然なことであり、それは今後の事業成長においても重要なものです。NOKのバリューの一つに、「リスペクト＝多様性を認めあう」があります。この考え方が、今回の経営統合においても基本姿勢になっています。

それぞれの文化やアイデンティティを尊重しながら、さまざまな経営資源を共有し、効率的で強靱な経営体制を築いていく。その積み重ねによってこそ、経営統合によるシナジーは最大化されると確信しています。当社とイーグル工業は、新たなNOKグループとして一丸となり、持続的な成長とさらなる企業価値の向上を目指していきます。

R&D Strategy

研究開発戦略

事業変革と価値創造を先導 挑戦を続けるグループR&D

NOKの「グループR&D」は、技術を通じて社会や顧客の課題解決に貢献し、グループの事業成長を支えています。さらなる進化に向け、新規事業創出やグローバル展開の加速、AI・データ活用による開発の高度化など、さまざまな変革に挑戦しています。

前中期経営計画期間で 「グループ全体のR&D部門」へ進化を遂げる

NOKグループは、パーパス「可能性を技術で『カタチ』に」の下、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」を実践しています。これまで培ってきた技術を事業成長や新たな価値創出につなげる中核を担うのが、NOKグループR&D（グループR&D）です。

2023～2025年度の前中期経営計画では、従来のNOK単体の研究開発組織から、グループ全体の成長を支える「グループR&D」への転換を進めました。各事業に共通する基盤技術や要素技術の開発にとどまらず、グループ各社が持つ技術、人財、知見を横断的につなぎ、それぞれの事業戦略に応じて研究開発機能を補完する役割も担うようになっていきます。例えば、フレキシブルプリント基板（FPC）を主要製品とするメクテックでは、R&D機能の拡充が求められていました。現在は、グループR&Dが電子部品事業の技術開発をバックアップし、開発力を底上げする体制への転換を進めています。

既存技術を起点に 新たな事業機会を切り拓く

2031年度の売上高1兆円達成に向け、グループR&Dは既存事業の成長を支えるとともに、技術起点のイノベーションを先導する加速装置としての役割を担っています。

その中核が、新規事業創出プロジェクト「EXU（エグズ）」です。社会のニーズの変化を予測し、ゼロから事業戦略やビジネスモデルを構想し、事業部門やファイナンス部門と対話を重ねながら事業化を目指す、これまでのNOKにはなかった挑戦的な取り組みです。

R&Dにおける新規事業創出は、時間軸と事業規模に応じた3つの枠組みで進めています。EXUは、創業100周年を迎える2041年までに年間数百億円規模の売上を目指す大型事業と、2031年をターゲットに数十億円規模を目指す中型事業を担います。一方、アイデアファクトリー部は、既存の製品や技術を生かし、迅速な事業立ち上げと早期収益化に注力します。同部では、新製品の開発を通じ、新たな顧客接点を生み出すとともに、自ら事業機会や販路まで考えるマインドの変革にもつなげています。

いずれの枠組みにおいても、自社が保有する技術やサプライチェーンを軸に新しい領域に拡大していく「地続き」の事業開発を基本とし、不足する技術や機能については、M&Aも選択肢に含めて検討します。

▶ EXUプロジェクトの詳細は、p.25でご紹介しています。

蓄積した知見を競争力へ AI・データ活用で開発を高度化

AI・データ活用はグループ全体で実践する重要テーマであり、R&D部門を中心に取り組みを進めています。その推進部署として、2025年4月に数理技術開発部を新設しました。マテリアルズ・インフォマティクス（MI：機械学習やデータマイニングなどの技術を活用し、膨大なデータから素材の探索や特性の予測を行う手法）など、素材・製品開発の高度化と効率化を狙う個別プロジェクトにも取り組んでいます。

前中計でテーマに掲げたR&Dにおけるデジタル基盤整備も、グループR&Dをより効率的に機能させる上では欠かせません。人財の可視化やアイデアの共有プラットフォームなど、これまで進めてきた検討、試行をさらに加速させるた

め、その土台となるデータ整備に引き続き取り組みます。

▶ AI・データ活用やMIのプロジェクト詳細は、p.26-27でご紹介しています。

マルチマテリアルのシーリング製品を扱う 稀有な企業グループへ

NOKグループのR&Dの強みは、「界面制御」にあります。異なる材料や物質が接する「界面」で生じる摩擦・摩耗・漏れといった課題に対し、有機化学に基づく緻密な材料設計と、機械工学による最適な構造設計を高度に掛け合わせることで、ソリューションを提供し続けてきました。

イーグル工業との統合により、こうした技術基盤はさらに広がります。これまでNOKはオイルシール、イーグル工業はメカニカルシールを主力としてきました。両社の材料技術や設計・製造技術を融合することで、ゴムや樹脂などの有機材から金属やカーボン・セラミックスの無機材まで、幅広い素材を扱うマルチマテリアルのシーリングソリューションを提供できる体制が整います。

NOKグループは、自動車をはじめとするモビリティや、

PCやスマートフォンに代表される電子機器、一般産業機械などに技術・製品を提供しています。一方、イーグル工業は、船舶や航空宇宙関連分野にも強みを持っています。両社の顧客基盤や素材技術、製造技術を補完し合うことで、事業領域の拡張につながります。「有機材から無機材まで」多岐にわたる素材を取り扱い、数百万個レベルの量産から、高精度の“一点もの”の生産まで対応できること。こうした技術と、世界各地で高品質な製品を安定供給できる生産体制を強みに、幅広いニーズに応えられる、世界でも類を見ない特長を持つ企業グループとなります。

アジアで強化する R&D拠点と人財の確保

中長期的な成長が見込まれる電気自動車（EV）市場への対応を加速するため、2025年3月には中国・無錫にシール事業の拡販を担う技術センターを開設しました。一大市場である中国において、需要獲得に向けた現地主導の開発が始まっています。

また、2025年をR&D部門の「グローバル元年」と位置付

け、高度人財の拡充を進めてきました。海外採用フォーラムでのPRや海外の大学との連携を強化しており、2026年度は5名のグローバル人財を採用し、約16名のインターンを迎える予定です。引き続きアジア圏を中心に優秀な人財の採用に取り組みます。

研究人財の獲得競争が激化する中、HR部門と緊密に連携し、グローバル基準に合致した報酬制度や柔軟な労働環境の整備など、グローバル人事基盤の構築に着手しています。同時に、グループCTO自らがアジアを中心に各国・地域を巡り、現地の有力企業や大学とのネットワークを構築しています。こうした独自のネットワークも生かし、多様なバックグラウンドを持つ人財の確保につなげていきます。

技術力を評価する社内表彰制度を新設 研究者の挑戦と成長を後押し

R&D部門では、高い志と目標を持つ人財が集う組織を目指しています。そのため、人財の獲得に際しては、「グローバルに活躍できる」「フレキシブルにさまざまなことに挑戦できる」といった、個人のキャリアビジョンに沿って、一人ひとりが追求したいことや目指す姿を実現できる場として、NOKグループで働く魅力を訴求しています。

研究者の創造性や探究心を育む取り組みとして、勤務時間の一部を自身の興味に基づく研究に充てられる「わくわく枠」を設けています。また2025年には、R&D領域における卓越した成果や挑戦を称える社内表彰制度「NOK GROUP TECH AWARD」を新設しました。さまざまな仕組みや環境を整え、研究者のモチベーションやエンゲージメントを高めています。

● NOKグループのR&Dを支える3つの強み

界面制御

原理原則を追求し続ける
R&Dが生み出す
コア技術

材料技術×機械工学

高度な材料開発と
製品設計に基づく
ソリューション提供力

グローバル生産基盤

高品質かつ多様なラインアップの
製品を世界中に安定供給できる
モノづくり力

R&D Strategy

研究開発戦略

技術の強みを市場へつなぎ、将来の成長領域を拓く 新規事業創出プロジェクト「EXU」

シール事業、電子部品事業に続く新たな成長の柱を生み出すため、2024年に始動した新規事業創出プロジェクトが「EXU（エグズ）」です。将来の市場課題を起点に、NOKグループのコア技術を新たな提供価値と事業機会へつなげます。

「引き合い開発」で培った強みを生かし 自ら市場開拓に乗り出す

これまで当社は、顧客との長年の信頼関係の下、個別のニーズに技術力とカスタム対応力で応える「引き合い開発」を中心に事業を拡大してきました。ここで培われた課題特定力や要件定義力は、現在の収益を支える重要な基盤であると同時に、新規事業開発においても大きな強みとなります。一方で、従来のビジネスモデルには、技術そのものの価値を収益として反映しにくいという課題がありました。この課題を克服し、自ら市場を開拓してゼロから事業を創るべく立ち上げたプロジェクトが、「Essential X Unite（EXU）」です。プロジェクト名の「Essential」は、NOKグループのタグライン「Essential Core Manufacturing」を先導する役割を、「X」は未知の領域や複数の可能性を表しています。そして「Unite」の名の通り、技術や人材、知見を結集し、新たな事業の創出を目指しています。

EXUでは、製品単体の供給にとどまらず、アッセンブリやソリューションへと提供範囲を広げることで、技術的な優位性を収益力へと転換します。

潜在的な市場課題の探索から事業化までを一貫して推進し、シール事業や電子部品事業に続く柱として、中長期の成長を担う新たな事業領域を育てていきます。

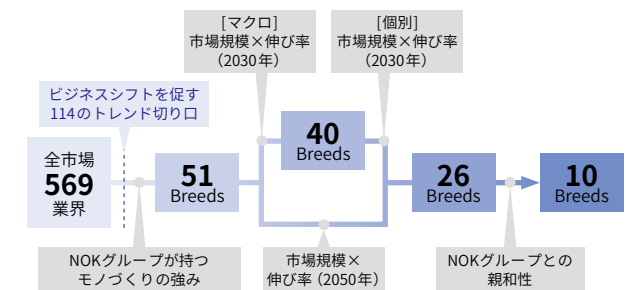
コア技術と市場を掛け合わせ 事業化の確度とスピードを高める

事業探索の起点は、当社の強みの核をなす技術「Seeds」と、進化・拡大が期待される市場候補「Breeds」の掛け合わせです。市場規模や成長性に加えて、進化課題（将来の構造変化で生じる解決ニーズ）に注目し、当社の技術の適合性や差別化の可能性、収益性などを評価して、新たな価値を提供できる領域を抽出します。

創出したアイデアをより確実に事業化につなげるため、EXUでは「市場探索」「事業構造化」「知財・契約」の3つの専門機能を連動させ、事業化の確度とスピードを高めています。現在は、「ロボティクス」「ウェアラブルデバイス」「次世代モビリティ」の3つの領域でプロジェクトを進めており、先行するテーマの1つはすでに量産体制の検討段階にあります。

このプロジェクトは、有機化学の知見に基づく材料開発

● 狙うべき市場の探査手法（スクリーニング）



と、機械工学を駆使した設計による「界面制御技術」や、高品質な製品を安定して大量生産できるモノづくり力など、当社がこれまで培ってきた技術を起点とし、必要に応じて外部の知見や技術も取り入れて進めます。

不確実性の高い新規事業開発において成功率を高めるため、仮説検証を繰り返しながら、市場性・技術的实现可能性・収益性などを見極め、必要に応じて軌道修正を行います。継続・撤退の判断基準を明確にし、機動的に経営資源を配分できる仕組みを整えていきます。

EXUでは、活動内容をグループ各社と共有し、市場起点で考え、仮説検証を繰り返すアジャイルな開発姿勢の浸透を図っています。こうした取り組みを通じて、事業創出の機能を将来の持続的な成長を支える組織の力へと高めていきます。

R&D New Approach R&Dの新たなアプローチ

R&Dの資本効率を高める知の構造化 AI・MIで開発を効率化し、より高度な研究と価値創出へ

NOKの競争優位を支えてきた暗黙知を、AI・データ活用の全社推進で「組織全体が使える知」へ。情報をデータ化し、蓄積・共有・活用できる基盤を整え、マテリアルズ・インフォマティクス(MI)で再現性を高め、開発のリードタイム短縮を目指しています。その最前線を担う3人の研究者に話を伺いました。

暗黙知を組織知に進化させる取り組みでは AI活用以前のデータ整備の課題も浮かぶ

ビッグデータの活用やDXへの関心が高まった2020年頃から、NOKグループでは、生産現場でのデータ活用に取り組んできました。さらに、AI・データ活用をR&Dの中核機能として強化するため、2025年、数理技術開発部が発足しました。データサイエンスの専門人材の確保に加え、グループの各部門でAIを正しく理解し使いこなす人材を育成することも狙いとしています。



(左から) NOKグループR&D 数理技術開発部 数理技術課 主事補の伊藤幸貴、同課 課長の中野登茂子、技術研究部 材料研究課のゴージンリン サラ

同部 数理技術課の中野は「これまでは生産関連のデータを中心に扱っていましたが、設計や経理など、社内には他にもさまざまなデータが存在します。そうしたデータもより広く活用し、開発に携わる人たちが的確かつ迅速に判断を下せるよう、分析結果やそこから得られたインサイトを提供していきたいと考えています」と話します。

全社でAI・データ活用を広げるため、社内のニーズを把握する「AI相談会」を各拠点で開いています。生産や設計、営業などの部門から、日々の困りごとや「こういうことができれば助かる」といった要望を聞き、実現に向けた道筋とともに模索しています。

AIを活用するには、過去の資料を読み解き、分析に利用できる形に情報を整理・蓄積する地道な作業が欠かせません。モノづくりの現場には設計や製造プロセスにおける多くの知見が蓄積されている一方、ベテラン技術者の暗黙知が体系的に言語化されていないという課題があります。オイルシール事業部で設計を担当し、現在は数理技術開発部で社内からの相談に向き合う伊藤は、AI活用の前段にある課題を指摘します。「新人でもベテランと同じ品質の設計ができるようにするには、個人の経験や勘を組織の知として

引き継ぐ必要があります。相談を受ける中で、AIを活用する以前に、蓄積した情報をデータとして使用できる形に整えることが最も難しいと実感しています」。

現場にとどまっていた知見を組織全体で活用し、設計や開発の質を安定させる基盤を築くため、大学とも連携し、技術に関する概念や用語、その関係性を体系化するオントロジーの研究を進めています。

マテリアルズ・インフォマティクスで 配合設計の高度化・効率化を進める

材料開発の現場では、シール製品の材料となるゴムの配合設計に機械学習を導入するMIプロジェクトが進行しています。中心的な役割を担うのは、ユニマテックのシンガポール拠点から出向し、NOKグループR&D 技術研究部 材料研究課に所属するゴージンリンです。MIに取り組む背景と狙いについて、こう説明します。「ゴムの物性は、複数の材料や配合条件の組み合わせによって複雑に変化します。従来は技術者が経験を頼りに試行錯誤を繰り返す必要があり、開発に時間を要していました。これまで培ってきた

配合設計のノウハウをAI活用により効率化し、材料開発のスピードを高めたいと考えています」。

プロジェクトでは、過去の類似配合を検索する機能、新たな配合を提案する機能、モデルの精度向上に必要な追加実験を提示する機能の3つのゴールを設定し、それぞれ開発・検証を進めています。現在は第1段階となる検索機能について技術者によるテスト運用を実施し、そこで得られたフィードバックをもとに検証・改善を重ねています。並行してAIモデルの実装を進め、将来的には配合提案に要する期間を従来の1～2週間から1日程度へ短縮することを目指しています。

NOKグループには約100,000種類の配合レシピが蓄積されており、現在はこのデータを機械学習で分析し、配合設計への活用に向けた検証を進めています。

AIが過去の知見の検索や配合候補の提示を担うことで、技術者は結果の検証や新たな仮説の検討など、より高度な研究活動に時間を充てることができます。長年蓄積してき

た配合レシピを、個々の技術者が参照する情報から、組織全体で活用できるデータへと変えていく。開発時間の短縮そのものを目的とするのではなく、そこで生まれた時間と知見を次の研究や価値創出につなげることも、MI活用の狙いです。

R&Dの現場で進むダイバーシティ 国や組織を越え、内外の知がコネクトする

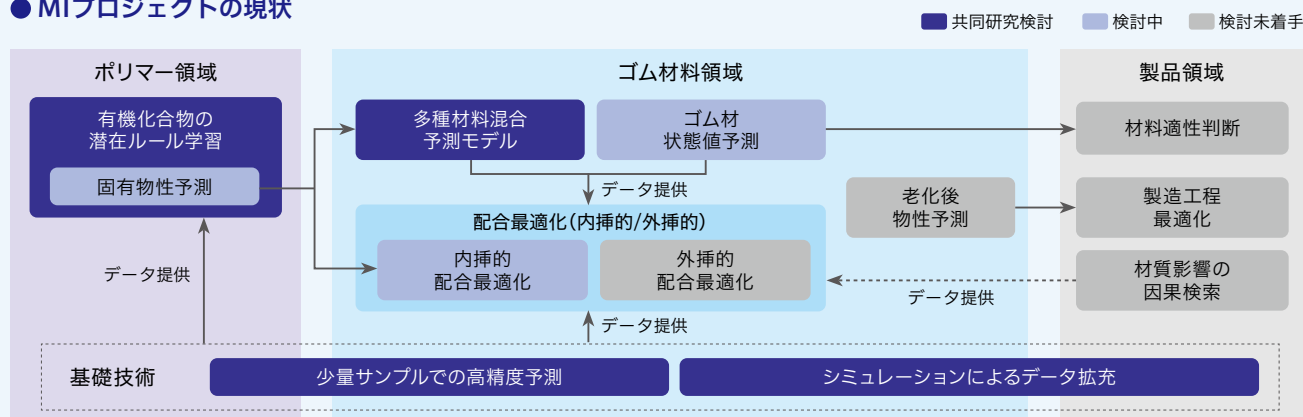
数理技術開発部やMIプロジェクトでは、国内外から人材を迎え、グループ拠点間の連携を深めています。神奈川県藤沢市にある、湘南R&Dセンターには外国籍の従業員が2割近く在籍しています。一方、日本側の研究者が海外グループ会社へ出向するケースも増えています。ゴージンリンも「日本での2年間の出向期間中にMIプロジェクトを形にし、その後はシンガポール拠点と日本側のR&Dをつなぐ役割を担いたい」と意欲を示します。

伊藤は異なる専門性を持つメンバーの連携について、「部内にはさまざまなバックグラウンドや専門知識を持つメンバーが揃っており、相談すると多様な視点から意見やアイデアをもらえます」と話します。互いに知恵を持ち寄り、解決に向けて協力し合う関係が生まれています。

グループ内外の連携も広がっています。MIは部門横断で推進しており、今後は実験の自動化でも、関係会社や大学、外部企業との連携を模索します。NOKグループが培ってきた材料に関する知見と外部技術を組み合わせ、実験やデータ取得の効率化、新たな傾向や事象の発見につなげます。

数理技術開発部が目指すのは、AI技術の導入自体ではなく、データをより良い意思決定と新たな価値の創出に結び付けることです。「まずは小さな成功事例を積み重ね、効果が確認できた取り組みを、同じ課題を持つ部門や拠点でも使える形へと育てていきたい」と中野。現場で生まれた成果をグループ全体へ広げ、データを生かしたR&Dとモノづくりの変革につなげていきます。

● MIプロジェクトの現状



NOKグループR&Dでは、多様な国籍・出身のインターンを受け入れ、日常的にさまざまな視点が交差する打ち合わせが行われている

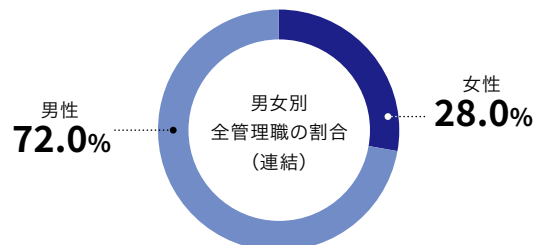
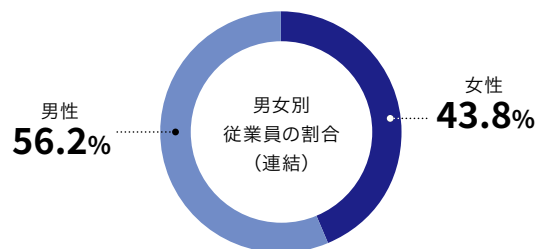
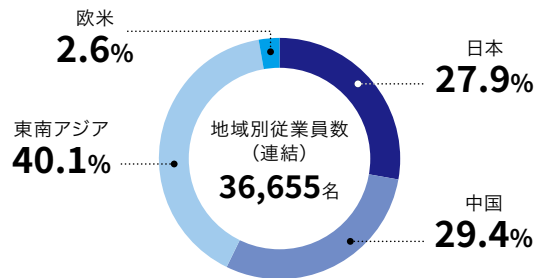
Social Responsibility Report

社会報告

社会に関する取り組みの詳細情報は「NOK ESGデータブック2026」p.22-45をご参照ください。

社会の取り組み 2025年度 主要データ

ダイバーシティ、女性活躍、採用



エンゲージメントスコア

67 (2025年度単体)

2025年度のスコアは目標未達となったものの、項目別では「自己成長」「挑戦」「評価の納得感」に加え、「ワークライフバランス」のスコアが上昇しました。この背景として、2024年度に導入した新人事制度の浸透、社内公募制度や人財育成プログラム等の施策を通じた自律的な働き方の推進、働き方や休暇に関する環境整備が挙げられます。

地域コミュニティから採用した上級管理職の割合

10.6% (2025年度国内主要グループ会社)

年間総実労働時間 (従業員1人あたり)

平均1,942.2時間 / 目標 1,900時間未満 (2025年度単体)

年次有給休暇取得日数

平均18.0日 / 目標 17日以上 (2025年度単体)

DX人財育成プログラム

2024～2025年度累計受講者数 約3,000名

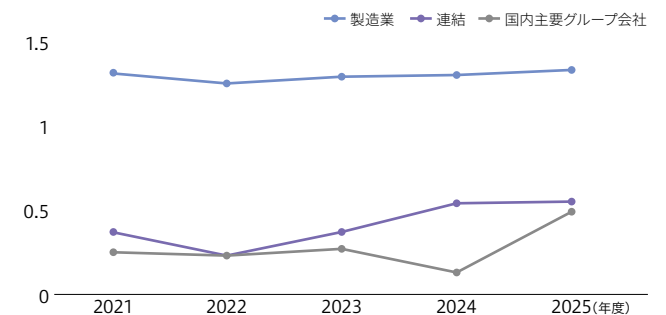
データを活用できる人財育成と環境整備のため、経営層・管理職を除く全従業員を対象に、データやデジタル技術に関する基礎的な知識を身に付ける育成プログラムを2024年7月から実施しています。

社内公募

異動者/公募案件 57人 / 150件

埋められた募集職種の割合 28.9%
(2025年度国内主要グループ会社)

休業災害度数率 (業界平均との比較)



※ 100万延べ労働時間あたりの死傷者数、休業災害の発生頻度を表したものの

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2026」p.1～21をご参照ください。

環境の取り組み 2025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気候関連財務情報開示タスクフォース(TCFD)提言に基づくシナリオ分析の結果を受け、2018年に策定した環境戦略「NOK Twin Green Plan 2030」を2022年に改定しました。この改定において、2050年までのカーボンニュートラル達成を目指すことを宣言しています。

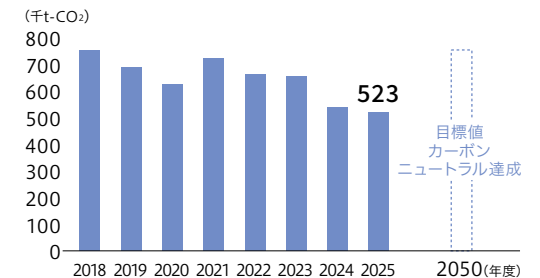
Green Factory	Green Product
気候変動 2050年カーボンニュートラル達成を目指します。 - カーボンニュートラル達成のマイルストーンとして、2030年までに国内CO₂排出量50%削減(2018年対比) 海外CO₂排出量原単位30%削減(2018年対比)を推進します。 - インターナルカーボンプライシングを導入し、CO₂排出量削減を促進します。 - 再生可能エネルギーの活用を積極的に推進します。 - 従来に比べエネルギー消費20%削減の生産設備を開発します。 資源循環 - 省資源推進、廃棄物の削減、リサイクル率100%を目指します。 水リスク - 水使用量の削減とクリーンな排水に取り組みます。	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。 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。	

■ CO₂、エネルギーの削減に関する目標と2025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	2025年度実績
CO ₂ 排出量削減	連結	千t-CO ₂	759.49／2018	カーボンニュートラル／2050	523.04 (31.1%削減)
	国内グループ会社	千t-CO ₂	258.61／2018	129.3 (50%削減)／2030	166.62 (35.6%削減)
CO ₂ 排出量原単位削減	海外グループ会社	t-CO ₂ /百万円	1.31／2018	0.92 (30%削減)／2030	0.77 (41.2%削減)
電力使用量削減(省エネ)	国内グループ会社	GWh	455.5／2018	373.5 (18%削減)／2030	371.2 (18.5%削減)
再エネ電力比率増加	連結	%	0.01／2018	10／2030	27.5

※ 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、国内は電気事業者別排出係数、海外は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(Scope1+2/連結)



※ 電力CO₂換算係数：国内は電気事業者別排出係数、海外は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)

■ CO₂総排出量(Scope3/連結)

カテゴリ	CO ₂ 排出量 (千t-CO ₂)
1 購入した製品・サービス	1,870
2 資本財	167
3 Scope1、2に含まれない燃料およびエネルギー関連活動	76
4 輸送、配送(上流)	69
5 操業で発生した廃棄物	9
6 出張	5
7 雇用者の通勤	15
8 リース資産(上流)	0.24
9 下流の輸送および物流	148
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	3
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	2,362

環境の取り組み 2025年度 主要データ

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	2025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	94.8
産業廃棄物排出量直近5年間平均	国内グループ会社	t	21,941／2024	21,722(1.0%削減)／2025	20,752(5.4%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」

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	2025年度実績
取水量	連結	千m ³	8,728／2024	8,728／2025	8,730
	電子部品事業(国内)	千m ³	816／2022	702／2025	683(16.3%削減)
	電子部品事業(海外)	千m ³	4,516／2022	4,290／2025	4,313(4.5%削減)

環境に配慮した製品の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：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 ※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	45	0	1	0	0	0	5	0
海外生産拠点	23	0	0	0	0	0	0	0
合計(全生産拠点)	68	0	1	0	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

MECTEC

水資源保全の取り組み

メクテックでは、2026年から2028年にかけて「取水量原単位を前年度比0.5%以上削減」というグローバル目標を掲げ、水資源の有効活用に努めています。その達成に向け、中国の製造拠点であるMEKTEC Manufacturing Corporation (Zhuhai) Ltd.(MMCZ)およびMEKTEC Manufacturing Corporation (Suzhou) (MMCS)では、設備改善（ハード）と日常管理（ソフト）の両輪で取り組みを推進しています。

MMCZでは、中水再利用率の引き上げや純水RO設備の産水率最適化により、年間約69,000m³の節水を見込んでいます。加えて、全部門横断の多層的な日常巡回指導を導入し、水漏れや人為的ロスを未然に防ぐ強固な管理体制を構築しました。

MMCSでは高度な処理を施した工場廃水を生産ラインへ還元するシステムを確立し、廃水利用率約60%を達成して、1日当たり約1,160m³の水道水使用量を削減しています。



純水製造装置

NOK Group Value Creation

NOKグループの価値創造

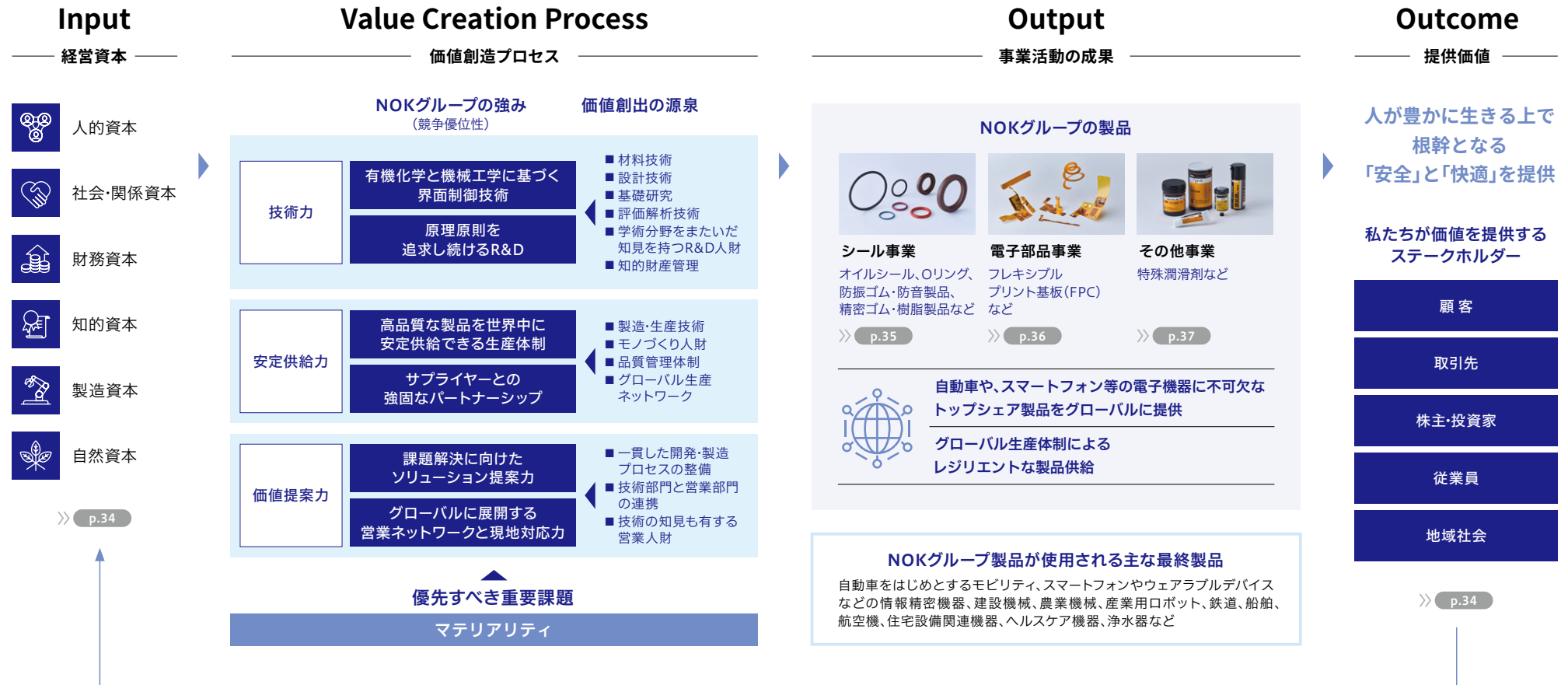
価値創造モデルとNOKグループの事業、ESG評価などのデータを紹介します。

chapter 03

価値創造プロセス	32
シール事業	35
電子部品事業	36
その他事業	37
会社情報・株式情報	38
ESG評価、賛同イニシアチブ	39
NOKグループ拠点	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、IGNITE、EXPLORE、EXCEED

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」「安定供給力」「価値提案力」という3つの強みを融合・相乗させることで、独自の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、ミクロからマクロのマルチスケールで精緻に制御することで、密封性・耐久性・耐摩耗性・耐薬品性などの高度な機能を付与します。この技術は、自動車や電子機器など多くの産業分野に不可欠な、NOKグループの競争力の源泉です。
	原理原則を追求し続ける R&D	NOKグループは創業以来、「技術こそが生命線」という信念の下、密封や潤滑などのメカニズムに着目し、原理原則の追求に注力してきました。現在も、大学や外部研究機関などとのオープンイノベーションを積極的に推進し、技術のさらなる深化を図っています。また、技術者の専門性や探究心を最大限に引き出す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	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「同じものと同じ品質で」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	品質・納期・環境対応などにおける高い要求水準に応えるため、サプライヤーとの長期的な信頼関係に基づくパートナーシップを構築してきました。密な情報共有や改善活動を通じて安定調達と品質向上を実現し、サプライチェーン全体での持続可能なモノづくりと競争力強化を推進しています。
価値提案力	課題解決に向けた ソリューション提案力	材料開発から設計、試作、量産、評価・解析までの一貫体制を軸に、顧客の課題に応じた最適なソリューションを提供します。製品の性能向上はもちろん、製造工程での扱いやすさや歩留まり改善に至るまで、技術と営業が一体となって高付加価値な提案を行います。
	グローバルに展開する 営業ネットワークと 現地対応力	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、世界各地の顧客ニーズに対応します。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結びつけ、持続的な価値創造を展開させています。

 人的資本	 社会・関係資本	 財務資本
従業員数 連結 36,655 名（2025年度末） 〔日本 10,226 名、中国 10,777 名、 東南アジア 14,693 名、欧米 959 名〕 うち研究開発者の割合 16 % （国内主要グループ会社） 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 33,343 名（2023～2025年度合計）	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の売上 世界第 3 位（2024年富士キメラ総研調査） サプライヤー数 約 2,000 社（国内）	株主資本 連結 4,443 億円（2025年度） 自己資本比率 65.7 %
 知的資本	 製造資本	 自然資本
特許保有件数 3,915 件 （連結／2026年3月時点） 配合登録数 約 100,000 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	グローバル生産拠点 約10の国と地域で 68 拠点（連結／2025年度） 1日当たりの生産規模 約 6,700 万个 約 26 トン（連結） 設備投資額 484 億円（連結／2025年度）	総エネルギー使用量 1,446,175 MWh（連結／2024年度） ➡ 1,463,978 MWh（連結／2025年度） 前年比：1.2%増 水資源投入量（取水量） 8,728 千m ³ （連結／2024年度） ➡ 8,730 千m ³ （連結／2025年度） 前年比：0.02%増

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さまに確かな価値を提供します。

顧客	● 高品質・高性能製品の安定供給 ● 顧客の課題解決を支えるソリューション提案 ● xEV、燃料電池、水電解装置向け製品など、グリーンエネルギー領域の進化を支える技術・部品の提供 ● 製品のライフサイクル全体を考慮した、環境負荷低減に資する製品・技術の開発
取引先	● 環境・人権等の社会的責任を共に果たす、持続可能なサプライチェーンの構築 ● 公正・透明な取引と相互信頼に基づくパートナーシップ
株主・投資家	● 持続的成長と資本効率の改善による企業価値の最大化 ● 適時適切な情報開示と建設的な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継続的な株主還元
従業員	● 多様な人財が、やりがいと誇りを持って働ける職場・機会の提供 ● グローバル視点での適所適材の配置と、自律的な能力開発・キャリア形成の支援
地域社会	● 事業活動の継続・拡大を通じた経済貢献と安定的な雇用の維持・拡大 ● スポーツ振興やボランティア活動を通じた、地域社会課題の解決と価値共創

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ゴム・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

防振ゴム・防音製品

機械や設備から発生する振動や騒音を低減するための製品です。ゴム材料技術やシミュレーション・評価技術をベースに、最適な製品形状を設計し、自動車や産業機械、家電、精密機器など、さまざまな分野で最適な静粛性と安定性、快適を提供しています。



主な用途

自動車、産業機械、家電、精密機器など

Oリング

Oリングは、断面がO形の環状のパッキンです。機器の溝部に装着し、適度に圧縮することで生まれる反発力を利用して、油・水・空気・ガスといった流体の漏れを防ぎます。自動車、建設機械、半導体製造装置など、さまざまな産業で使われています。



主な用途

自動車、建設機械、農業機械、半導体製造装置、配管継手など

ウレタン製品(アイアンラバー)

「アイアンラバー」は、NOKが独自に開発したウレタンエラストマー製品です。高い耐久性と衝撃吸収性を持ち、過酷な環境下でも安定した性能を発揮します。その特性から、自動車、建設機械、産業機械、物流機器など幅広い分野で採用されています。



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

精密ゴム・樹脂製品

独自の金型技術で±0.02mmの寸法精度を実現した、精密ゴム・樹脂製品です。HDD(ハードディスクドライブ)の内部に組み込まれる機能部品や、情報電子機器に使用され、水や埃の侵入を防ぐ部品です。



主な用途

HDD、情報電子機器など

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合成ゴムです。シール製品に加え、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

(2025年度)

売上高 **3,674** 億円 | 営業利益 **279** 億円

主要な会社

NOK
NOK株式会社

UMT
ユニマテック株式会社

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。

(2025年度)

売上高 **3,451** 億円 | 営業利益 **40** 億円

主要な会社

MEK
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、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。

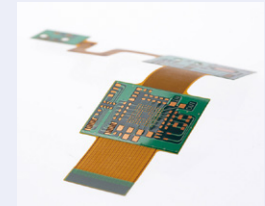


主な用途

スマートフォン、デジタルカメラ、HDD、自動車、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、ヘルスケア機器など

実装FPC

非常に薄いフィルム状で特有の実装工程を要するFPCにおいて、基板単体の製造から半導体や微小チップ部品、コネクタ等の高密度実装までを一貫対応。機器の小型・軽量化に貢献する高品質なFPCモジュールユニットとして提供可能です。



主な用途

スマートフォン、HDD、デジタルカメラ、自動車、ヘルスケア機器など

伸縮FPC

伸縮する配線およびベース材を使用することで、柔軟性があり伸縮する回路基板です。従来品の金属皿電極や生体電極シートと比較すると、伸縮FPCは人体への追随性が向上し、装着しやすいという利点を有しています。



主な用途

美容家電、ヘルスケア機器など

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、潤滑剤および精密樹脂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。エスターは、超精密金型の設計・製作から射出成形の技術をコアとした精密樹脂製品を製造しています。

(2025年度)

売上高 **259** 億円営業利益 **11** 億円

主要な会社


NOKクリューバー株式会社
株式会社エスター

● 主な製品

グリース

超高温、極低温、高速、高荷重、薬品など液体に晒される環境など、過酷な条件下でも長期にわたり安定した性能を発揮するグリースです。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、食品製造機械、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、食品製造機械、半導体製造装置など



コーティング剤

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

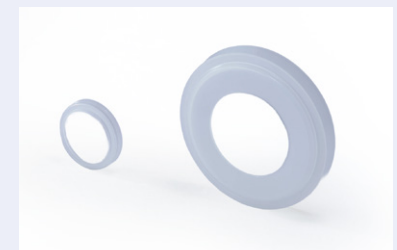


円筒形LiBガasket

電池内部の高い気密性を保ち、高精度・高難度成形を実現する高品質なシール部品です。独自の金型技術を駆使し、小型から大容量の車載用大型電池(Φ7~46mm)まで、進化を続ける多様なリチウムイオンバッテリー(LiB)に対応しています。

主な用途

円筒形バッテリーセル(電動車、データセンターの非常用電源、蓄電、電動工具等)、コイン電池



Company 会社情報

■ 社名	NOK株式会社	■ 代表者	鶴 正雄 代表取締役 社長執行役員 グループCEO (Chief Executive Officer)	■ 設立	1939年12月2日
■ 所在地	〒105-8585 東京都港区芝大門1丁目12番15号			■ 創立	1941年7月9日
■ 連結子会社	80社	■ 従業員数	36,655名(連結／2025年度末)	■ 資本金	23,335百万円(2025年度末)
				■ 証券コード	7240

Stock Information 株式情報

株式の状況(2026年3月31日時点)

■ 発行済株式の総数

160,903,090株

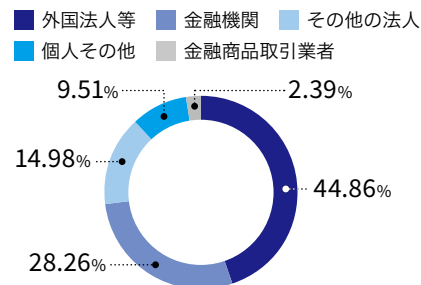
■ 発行可能株式総数

600,000,000株

■ 株主数

16,984名

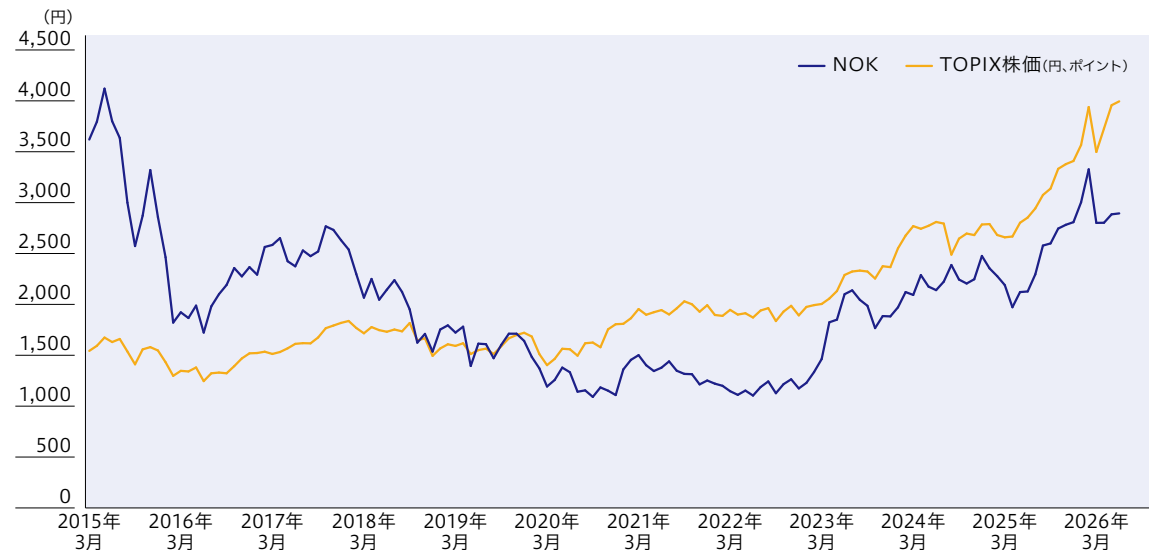
所有者別分布状況(2026年3月31日時点)



大株主(2026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)	13,274
正和地所株式会社	8,773
第一生命保険株式会社	8,000
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	7,184
NOK持株会	3,880
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	2,880
損害保険ジャパン株式会社	2,125

株価の推移



TSR(株主総利回り)

	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度	2025年度
NOK (%)	80.4	106.5	154.3	167.7	217.1
配当込みTOPIX (%)	102.0	107.9	152.5	150.2	202.2

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

4.4/5 点 (2026年7月時点)

国際的なESG評価機関である「FTSE Russell」による「FTSE ESG Ratings」において、5点満点中「4.4点」を獲得。グローバルなESG投資における代表的な株式指数である「FTSE4Good Index Series」、ならびに年金積立金管理運用独立行政法人(GPIF)の採用指数である「FTSE JPX Blossom Japan Index」「FTSE JPX Blossom Japan Sector Relative Index」の構成銘柄にも継続して選定されました。

S&P Global CSA Score

72/100 点 (2025年12月時点)

S&P Global社が発行する「The Sustainability Yearbook 2026」の「自動車部品業界(Auto Components)」において、上位15%以内の評価スコアを獲得した企業として「Yearbook Member」に2年連続で選定されました。

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12月時点)

世界的な環境情報開示プラットフォームであるCDPの調査において、「気候変動」分野で「B」、「水セキュリティ」分野で「A-」の評価スコアをそれぞれ獲得しました。

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。



Our company is committed to upholding the Ten Principles of the United Nations Global Compact. Please refer to our Communication on Progress.

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「30by30」

2030年までに陸と海の30%以上を健全な生態系として保全する「30by30目標」の達成に向け発足した「生物多様性のための30by30アライアンス」に、NOKグループは2025年4月に参画しました。



経団連「生物多様性宣言イニシアチブ」

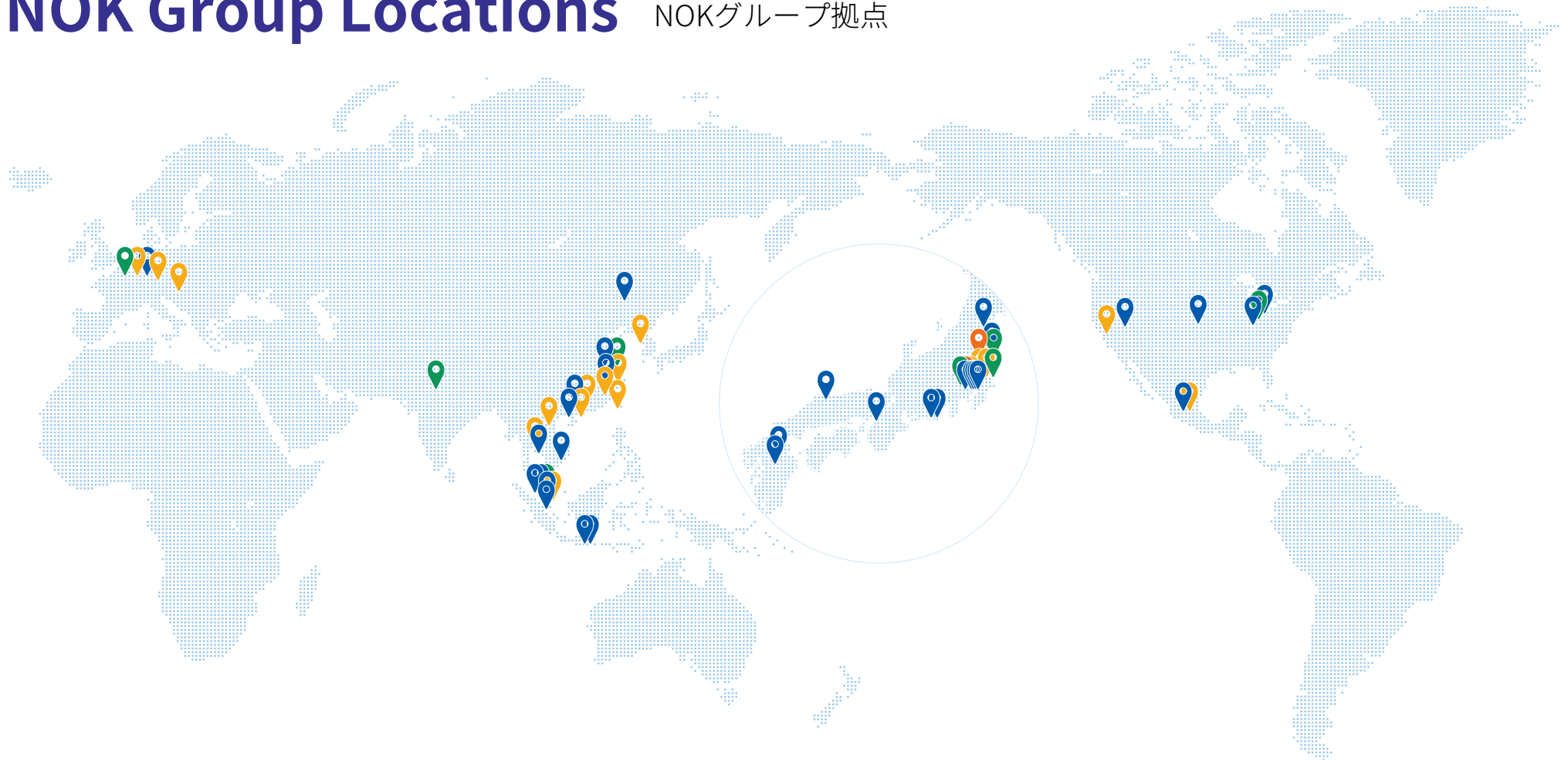
経団連生物多様性宣言・行動指針(改定版)を構成する7項目のうち複数の項目に取り組む、あるいは全体の趣旨に賛同する企業が参画しています。NOKグループは、2019年12月に賛同し、さまざまな取り組みを実施しています。

経団連「チャレンジ・ゼロ」

経団連の脱炭素プロジェクト「チャレンジ・ゼロ」に2020年2月に賛同。「燃料電池普及に向けた各種部品の開発による水素社会の実現」をテーマに掲げ、技術を通じた環境負荷低減を目指します。

NOK Group Locations

NOKグループ拠点



NOK				メクテック				NOKクリューバー		ユニマテック	
日本	13	無錫	4	日本	2	台湾	1	厦門	1	日本	1
アメリカ	4	長春	1	アメリカ	1	香港	1	ベトナム	1	アメリカ	1
メキシコ	1	香港	1	メキシコ	1	上海	1	チェコ	1	インド	1
インドネシア	4	上海	4	韓国	1	珠海	2	ドイツ	1	上海	1
シンガポール	4	ベトナム	1	シンガポール	1	蘇州	1	ハンガリー	1	シンガポール	3
タイ	2	ドイツ	1	タイ	1	深圳	1			ドイツ	1

2026年6月30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・本社事業所(東京都港区)
 牛久事業場(茨城県牛久市)
- **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

■ 国内生産会社

NOK東北株式会社(福島県福島市)
 NOK北関東株式会社(茨城県北茨城市)
 NOKフガクエンジニアリング株式会社(静岡県菊川市)
 NOK静岡株式会社(静岡県牧之原市)
 株式会社エストー(大阪府大阪市)
 NOK鳥取株式会社(鳥取県西伯郡)
 NOK九州株式会社(熊本県阿蘇市)
 クス精密株式会社(大分県玖珠郡)
 株式会社MEK-J(茨城県牛久市)

■ 国内販売会社

NOK Industrial Sales株式会社(東京都新宿区)

■ 海外グループ会社

Asia

- **NOK株式会社**
 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
 NOK Group Sales Development China Co., Ltd./無錫
 CORTECO China Co., Ltd./上海
 Vietnam NOK Co., Ltd./ベトナム
 Thai NOK Co., Ltd./タイ
 NOK Precision Component (Thailand) 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
 NOK Precision Component Singapore Pte. Ltd./シンガポール
 CORTECO Asia Company 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
 PT NOK Precision Component Batam/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 Manufacturing Corporation (Xiamen),Ltd./廈門
 MEK Software Development & System Integration Co.,Ltd (Zhuhai)/珠海
 MEKTEC Corporation (Taiwan)/台湾
 MEKTEC Manufacturing Corporation (Vietnam) Ltd./ベトナム
 MEKTEC Manufacturing Corporation (Thailand) Ltd./タイ
 MEKTEC Corporation (Singapore) Pte. Ltd./シンガポール
- **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

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**
 NVC Sales America Incorporated/アメリカ
 NOK Incorporated/アメリカ
 ISHINO Gasket North America, LLC/アメリカ
 ESTOH North America Co., Ltd./アメリカ
 NVC Sales Mexico S.A. de C.V./メキシコ
- **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

※連結対象範囲のみ掲載(一部の会社については省略)



<https://www.nokgrp.com>