



NOK 株式会社

2026 年 3 月期決算説明会

2026 年 5 月 13 日

イベント概要

[企業名]	NOK 株式会社
[企業 ID]	7240
[イベント言語]	JPN
[イベント種類]	決算説明会
[イベント名]	2026 年 3 月期決算説明会
[決算期]	2026 年度 通期
[日程]	2026 年 5 月 13 日
[ページ数]	33
[時間]	17:00 – 18:03 (合計：63 分、登壇：28 分、質疑応答：35 分)
[開催場所]	インターネット配信
[会場面積]	
[出席人数]	
[登壇者]	4 名 代表取締役 社長執行役員 グループ CEO 鶴 正雄 (以下、鶴) 取締役 上席執行役員 グループ CFO 武田 睦史 (以下、武田)

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（以下、折田）

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（以下、伊藤）

[アナリスト名]* モルガン・スタンレーMUFG 証券

垣内 真司

みずほ証券

坂口 大陸

*質疑応答の中で発言をしたアナリスト、または質問が代読されたアナリストの中で、
SCRIPTS Asia が特定出来たものに限る

登壇

大久保：定刻となりましたので、ただいまより、NOK 株式会社 26 年 3 月期決算説明会を開催いたします。私 IR 担当大久保と申します。よろしくお願いいたします。

本日のご説明は、15 時 30 分に開示いたしました決算説明資料を用いて行います。資料は当社ウェブサイトの IR 情報、またはウェビナーのご案内メールに記載された URL からご確認ください。また、当社からの説明の後に質疑応答の時間を設けております。

本日の登壇者をご紹介します。NOK 株式会社 代表取締役 社長執行役員グループ CEO 鶴正雄、取締役 上席執行役員 グループ CFO 武田睦史、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、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、以上の 4 名でございます。

それではまずグループ CEO の鶴、続いてグループ CFO の武田から決算の概要をご説明いたします。鶴 CEO よろしく申し上げます。

エグゼクティブサマリー



- 2025年度実績：連結営業利益はほぼ昨年11月の公表予想通り
- 前中期計画（2023-2025）
 - ✓ 計数面では売上高と営業利益目標は未達も、ROA目標は到達
 - ✓ 変革基盤構築のための戦略目標を推進
- 2026年度予想：現NOK連結ベース*での見通しでは営業増益予想
- 新中期計画（2026-2028）前中計で構築した変革基盤に基づく変革実行のフェーズ
シール、電子部品両事業の収益性向上のための施策に加え、全社レベルでのコスト最適化を推進
- イーグル工業との経営統合準備が着実に進捗
- 株主還元：前中計期間での3年間目標は超過。今後もキャピタルアロケーションポリシーに基づいた還元を実行

*当社は、2026年10月にイーグル工業との統合を予定しています。現時点での業績予想は現NOK株式会社としての2026年度通期業績予想です

2

Copyright © NOK CORPORATION All Rights Reserved.

鶴：皆さんこんにちは。鶴でございます。本日はご参加くださり誠にありがとうございます。本日お話する内容のサマリーからご説明します。2025 年度の実績は減収減益ではありましたが、11 月

に見直した業績予想どおりの営業利益の着地となりました。そして中期経営計画の最終年度でもありました。

売上高や営業利益については、かなり早い段階で目標達成が難しい状態になってしまいましたが、掲げた目標のうち、ROA 目標は到達することができました。

計数目標の面では課題と反省が残りましたが、変革基盤の構築を掲げて進めてきた各種施策によって、新しい中計で実行していく、さらなる変革のベースを作り上げました。

2026 年度の業績予想については、現在の NOK ベースでの計画として、通期で営業増益の計画を立てることができました。そして新しい中期経営計画期間がスタートしました。その戦略目標や重点施策について、この後のスライドでご説明をさせていただきます。

10 月に予定しているイーグル工業との統合準備も着実に進めています。株主還元については、前中計の 3 年間の還元総額目標を超えました。今後もキャピタルアロケーションポリシーに基づいた還元を継続していきます。

前中期計画（2023-2025）の振り返り：戦略目標の実行



4つの戦略目標に沿った多くの施策の推進を通じて将来成長に向けた変革基盤を構築

 達成	新たな成長ドライバーの創出 ✓ シール：中国EVメーカーへの拡販 ✓ 電子：バッテリー用途の採用件数、新規引き合い増加 ✓ エストーの買収	多様な人材基盤の構築 ✓ 日本での人事制度改定や若手抜擢プログラムなど ✓ グローバルHR基盤の強化に向けたポリシー、タレントマネジメントシステムなどの立ち上げ
	グローバル事業運営体制の整備 ✓ 監査等委員会設置会社への移行 ✓ 取締役会構成のダイバーシティ化 ✓ グローバルマトリクス体制の導入	経営資源の最適運用 ✓ シール：不採算品解消に向けた価格交渉活動 ✓ 株主還元675億円超 ✓ 政策保有株式の保有縮減 ✓ ロール製品事業の譲渡
 未達	新たな成長ドライバーの創出 ✓ 新しい領域の開拓・業績への貢献 ✓ 新成長領域の特定	

3

Copyright © NOK CORPORATION All Rights Reserved.

スライド 3 です。決算および業績予想の詳細は、後ほど CFO の武田からご説明しますので私からはまずは前中計の振り返りから始めます。

前中計では四つの戦略目標を立てました。新たな成長ドライバーの創出、グローバル成長を目指した事業運営体制の整備、多様な人材基盤の構築、そして経営資源の最適運用、この四つの目標に向けて施策を実行いたしました。

成長ドライバーの創出については、BEV 市場の立ち上がりが計画前提と比較してかなりゆっくりしたものとなりましたが、シール、電子それぞれのセグメントで BEV 市場に対して一定の成果を得られたと考えています。

一方で、今後けん引する新たな成長領域を特定すること、新領域の開拓と、そこからの業績貢献などについては、今後の継続課題となっています。

その他のガバナンス体制の強化や、人材活用に向けた制度設計などについても着実に進めてきましたが、まだ今後、実効性の高い運用するための基盤が立ち上がったというフェーズでもありますので、引き続き進化を遂げていかなければなりません。

経営資源の有効活用の目標においては株主還元、政策保有株の縮減など、当初目標を上回ることができました。また事務機器用ロール事業については、第三者に譲渡するという大きな決断も実行に移すことができました。

前中期計画（2023-2025）の振り返り：計数目標



売上高・営業利益の目標には大きく未達。できることにはこだわった結果、当期純利益とROAは目標値に到達

	(単位：億円)	
	中計目標：25年度 (23年5月公表)	25年度 実績
売上高	8,450	7,384
営業利益	575	330
営業利益率	6.8%	4.5%
当期純利益	418	463
ROE	8%	7.7%
ROA	4.6%	5.0%

シール事業		
(単位：億円)		
✓ 日系OEMの自動車生産台数の計画前提からの乖離	中計目標	実績
✓ 半導体製造装置向けなど、一般産業機械向けの売上が計画通りに実現せず	売上高	4,150 3,674
✓ コストの転嫁や不採算品目解消のための価格交渉は確実に結実	営業利益	419 279
電子部品事業		
(単位：億円)		
✓ BEV市場の成長鈍化を主要因とする自動車向け売上の下振れ	中計目標	実績
✓ スマートフォン向けの売上は目標に沿って事業規模を維持	売上高	4,018 3,451
✓ 24年度、25年度と黒字化は達成	営業利益	140 40
✓ 投資有価証券売却益の計上もあり当期純利益とROAは到達		

4

Copyright © NOK CORPORATION All Rights Reserved.

スライド 4 で前中計の数値目標についてまとめています。冒頭申し上げたとおり、売上高、営業利益目標については、シール、電子両セグメントともに早い段階から厳しい状況を認識し、皆様にもそれをお伝えしなくてはなりませんでした。

われわれだけではコントロールできない外部環境による影響もありましたが、そもそもの計画の精度や、外部環境の厳しさを打ち返すことができない損益体質も含めて改善していかなければなりません。

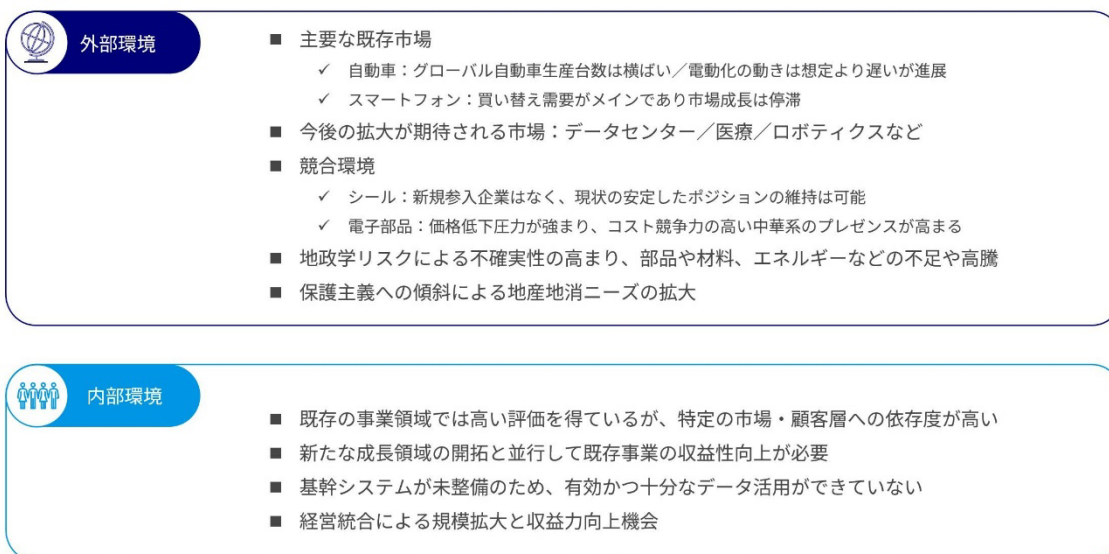
しかしながら、そのような中でもシール事業においては、これまで決して容易ではなかった値上げの交渉を通じた収益性の改善に一定の成果があったと考えています。

また、電子部品事業も2年目、3年目と黒字で終わることができるなど、確実に前進はしてきました。

コーポレート側では、政策保有株式に対する方針を見直したこともあり、最終年度において、投資有価証券の売却を当初計画以上に実施しました。

中計目標に対しても、できることは実行するというこだわりを持って進めた結果として、売却規模の目標だけでなく、ROAの目標も達成することができました。

環境認識



5

Copyright © NOK CORPORATION All Rights Reserved.

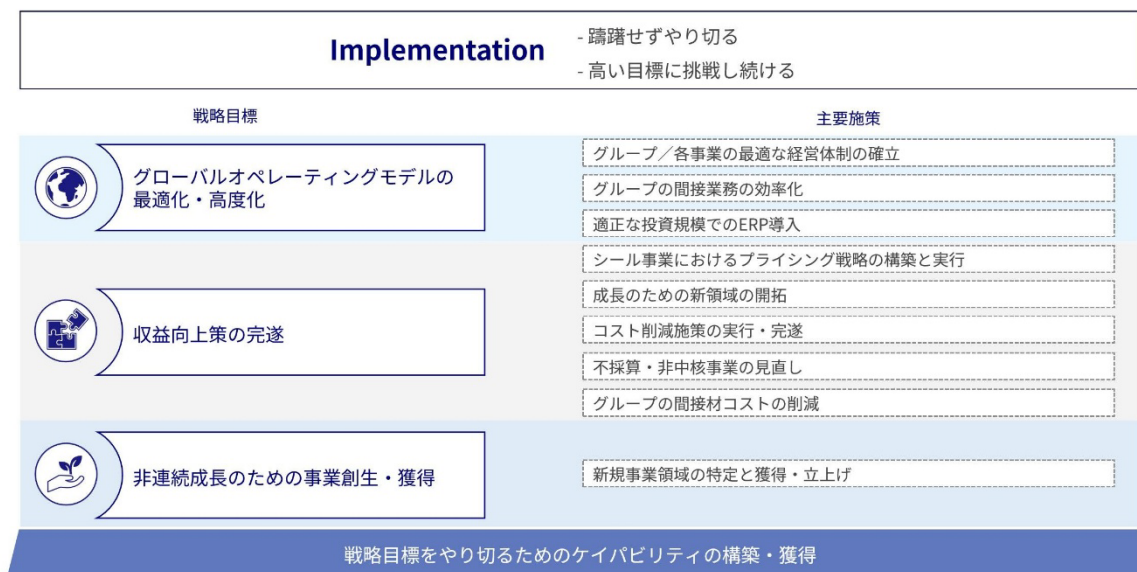
スライド5から新しい中計についてです。2026年度から次の中計期間がスタートするということで、昨年の早い段階から経営陣が中心となり、ディスカッションを深めてきました。

今回の計画立案にあたり、現在私たちが置かれている環境をスライドに記載のように整理をいたしました。当社の既存市場におけるポジショニングは強固である一方、それらの市場の成長余力はあまり大きくありません。

足元の地政学リスクも含め、不確実性はますます高まっています。今後成長が期待できる市場を特定し、時間を買ってでも参入することが重要です。

並行して利益を生み出す体質へと進化し、収益性を向上させることが欠かせません。このような環境認識を踏まえ、今回の中期経営計画を立案いたしました。

新中期計画期間（2026 - 2028）における戦略目標と主要施策



6

Copyright © NKK CORPORATION All Rights Reserved.

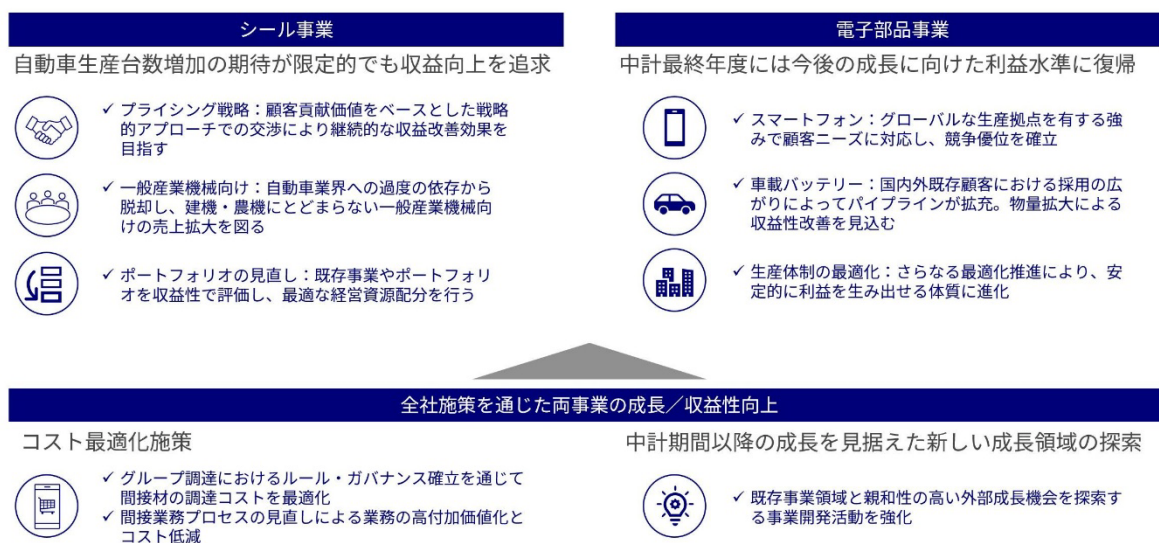
スライドの 6、以前からお伝えしていますとおり、このタイミングでは中期経営計画の目標数値などの定量的な情報はお知らせいたしません。すでに新しい期間はスタートしておりますので、戦略目標やその実現のために重要な施策についてご紹介したいと思います。

この中計期間では、全中計で構築した変革基盤の上で変革を実行するフェーズです。高い目標に挑戦し、やり切る、Implementation を基本方針としました。われわれが実現すべき三つの戦略目標を設定しました。

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、そして非連続成長のための事業創生・獲得です。いずれも先ほどの環境認識を踏まえた上で、われわれが持続的な企業価値の向上を遂げるために必要な戦略です。

そしてプラス 1 として、この戦略目標をしっかりとやり切るための組織、個々人が必要なケイパビリティを獲得、構築していくことを目指します。

この戦略目標に到達するためにさまざまな手を打っていきますが、その中でも特に重要な施策については、経営陣全体が責任を負って、その進捗をモニターし、成果を確実なものとしていきたいと思っています。



7

Copyright © NKK. COBOLDATA 2024 All Rights Reserved.

スライド 7 では、新しい中計期間の見通しをシール、電子部品の両セグメントの切り口で示しています。

まずはシール事業です。当社のシール事業の業績に大きな影響を及ぼす日系自動車メーカーのグローバル生産台数について、今後も持続的に増加するという期待は楽観的だと考えます。

そのような中でも、私たちは収益向上に取り組んでいく必要があります。そのためには、従来のコストプラスの考え方にとらわれず、私たちが提供している価値に基づいた戦略的な価格設定を行っていくこと、自動車業界への過度の依存から脱却するための新しい領域を開拓すること、既存のポートフォリオ事業に対して、収益性も踏まえ、最適な資源配分を行うことが重要です。

他方、電子部品事業についてはこの 2 年、ようやく黒字化ができたものの、安定的な黒字体質とは申し上げられません。しかしながら、この中計期間の最終年度には改めてしっかりと利益を生み出し、この先の成長が描ける水準に到達することを目指します。

当社がグローバルに生産拠点を有していることは、FPC の競合比較では強みになります。顧客ニーズに応えながら、主要用途であるスマートフォン向けビジネスの体質を一層強化していきます。

この中計期間でも車載バッテリー向けが最も期待の大きい領域です。これまでの実績から顧客の評価も高まっており、今後貢献してくるパイプラインにおいて、OEM との直接の取引で決まった案件が増えてきていることは、今後の業績見通しの確からしさをサポートする材料です。

また、これまで適正な生産体制への見直しを進めてきた結果として、黒字化ができましたが、最適化する余地はまだあると考えています。そうした施策が即効性はないながらも、中計の後半には効果を生むことを期待しています。

こうした各セグメントでの取り組みに加え、中計全社施策としてグループ全体での間接材調達の確立や、間接業務見直しを通じたコスト最適化を推進することで、収益性の向上を図ります。

また、両セグメントのもう一段の成長につながるような M&A を含めた事業開発による外部事業機会も、専門チームによる探索を通じて追求していきます。本日時点での新しい中計に関する説明は以上になります。

イーグル工業との統合：統合により目指す姿



**有機材料から無機材料まで網羅した幅広いシーリング技術で市場をリードし
より多くのステークホルダーから選ばれる企業を目指す**



- ✓ 有機材料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に対するシーリング製品の圧倒的なプレゼンス



- ✓ 金属・セラミック材料のメカニカルシーリング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

- ✓ 両社の技術・強みを融合し、素材横断で顧客ニーズに対応する複合的なシーリング・ソリューションを提供
- ✓ 半導体分野などの一般産業機械向けにおいて、さらに高度化することが見込まれるシーリング性能への要求に対応できる技術優位性を発揮

8

Copyright © NOK CORPORATION All Rights Reserved.

スライド 8 は、イーグル工業との統合についてです。このスライドでは今回の統合を通じて、私たちがどのような会社を目指すのかということをお示ししています。

NOK はゴム・樹脂製品に豊富な製品ラインナップと、その領域で高い技術的な知見をもとに、これまで特に日系自動車メーカー向けシーリング製品で存在感を発揮してきました。

イーグル工業は金属・セラミック材料に強みを持ち、メカニカルシーリングの領域においてグローバルで幅広い顧客層を有しています。

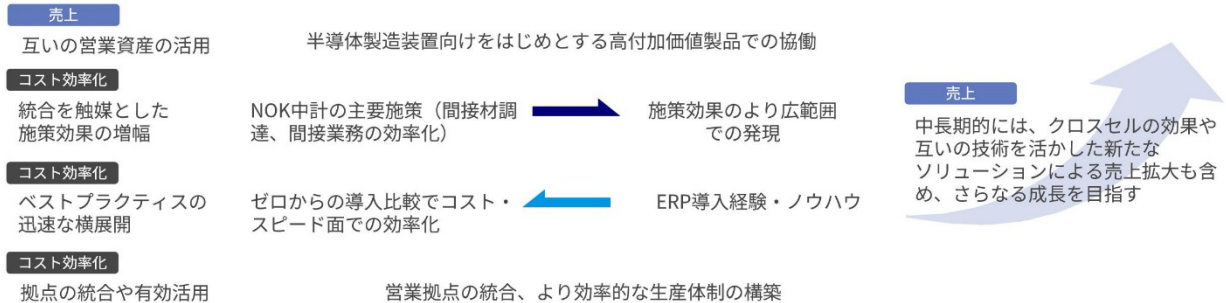
得意領域の違う両社の統合により、統合会社は有機材料から無機材料を網羅した幅広いシーリング技術により、お客様を始めとする、より多くのステークホルダーから選ばれる企業となることを目指していきます。

統合後、中期計画の最終年度（29年3月期）において

両社単純合算比で2ケタ以上の営業利益上積み* をめざす

*29年3月期の両社の個別計画の合算と比較して、統合会社の営業利益額が10%超（2ケタ）上回ることをめざす

次期3年間は、コスト面での効果が主なものになると想定



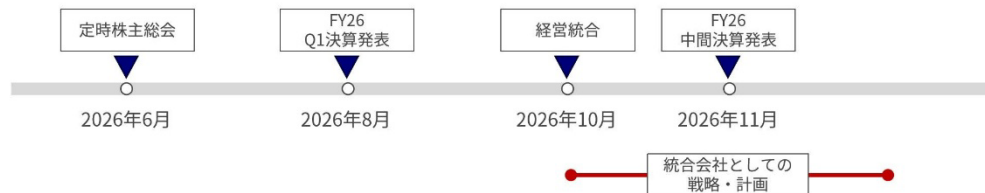
9

Copyright © NOK CORPORATION All Rights Reserved.

この統合により期待される効果についての考え方を、スライド9にまとめました。それぞれの項目から発現する効果についてはその金額やタイミングなど、現時点で細かく見通すことは難しいのですが、私たちは統合後の姿として、中計期間の最終年度である2029年3月期において、両社のスタンドアローンの利益の単純合算を2桁%以上上回る営業利益額を生み出したいと考えています。

当面主に効果を生み出す元となるのは、コスト面であろうと想定していますが、売上面でもスライドに記載しているような一般産業機械領域での協働を通じた効果、コスト面では統合したことによって得られる効率化を実現することで到達したいと考えています。

- ✓ 次のマイルストーンは2026年6月開催の定時株主総会
- ✓ 現NOK（7240）、イーグル工業（6486）は2026年9月末で上場廃止予定
- ✓ 2026年10月1日に、新設持株会社「NOK Group株式会社」が上場予定
- ✓ 統合会社としての戦略や計画は、十分な準備のうえ、統合後に公表する予定



10

Copyright © NOK CORPORATION All Rights Reserved.

私からの説明は、このスライド 10 が最後です。統合に向けてまずは両社の株主総会が今年 6 月に開催されます。ここで株主の皆様からご承認をいただくことが大前提になりますが、計画どおりに進みますと、新たに設立された持株会社が 10 月に上場することになります。

なお、皆様が以前から高い関心を寄せてくださっております統合会社としての戦略・計画についてですが、今後十分準備した上で統合後にお知らせしたいと考えておりますので、どうぞよろしくお願いいたします。それでは引き続き武田さん、よろしくお願いいたします。

武田：武田でございます。よろしくお願いいたします。それでは私から 2025 年度の実績および 2026 年度の業績予想についてご説明申し上げます。

	24年度 実績	25年度 実績	前期比	(単位：億円) 25年度 業績予想
売上高	7,669	7,384	△3.7%	7,269
営業利益	373	330	△11.5%	329
営業利益率	4.9%	4.5%	△0.4pt	4.5%
経常利益	481	498	+3.7%	451
当期純利益*	303	463	+52.7%	365
一株当たり利益（円）	184.81	284.84	+100.03	223.47
*親会社株主に帰属する当期純利益				2025年11月公表
平均為替レート（円/ドル）	152.74	150.09		

対前期での為替影響
売上高：+8億円、営業利益：+0億円

12

Copyright © NKK 2025. All Rights Reserved.

スライド 12 です。2025 年度、終わった期の業績でございます。まずは連結の数字です。売上高 7,384 億円、営業利益は 330 億円と残念ながら減収減益の決算となりました。11 月に公表した最新の業績予想との比較におきましては、売上は上振れ、営業利益は予想どおりの着地と言ってもらいたいと思います。

一方、経常利益、それから当期純利益の段階は前年比較で増益、また業績予想との比較でも上振れとなりました。特に動きが大きかった当期純利益段階でございますが、政策保有株式の売却を公表前提以上に実行したことが影響しております。

11 月の業績予想では、特別利益として 250 億円の売却益を織り込んでいましたが、実績ではそれを 100 億円以上、上回る売却益となりました。

11 月の修正予想の時点では営業利益段階での下振れを見込むものの、当期利益の段階では期初予想を維持するという考えで数字を設計しておりましたが、その後、今、鶴から説明があったように政策保有株式に関する方針、保有方針の見直しをし、中期計画で掲げた資本効率関連指標、これを改善することを視野にして売却を加速したということでございます。

為替につきましては年間の平均為替レート前年比で大きな変動はなく、為替による業績への影響は限定的でございました。

2025年度実績：シール事業セグメント

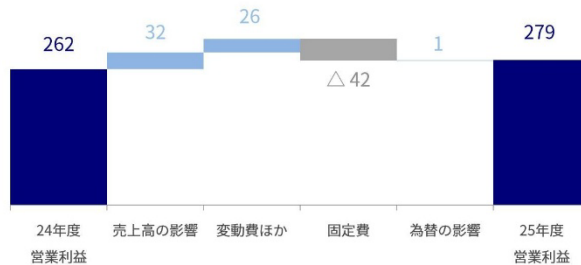


(単位：億円)

	24年度	25年度	増減	25年度 業績予想
売上高	3,627	3,674	+47	3,661
営業利益	262	279	+16	282
営業利益率(%)	7.2%	7.5%	+0.3pt	7.7%

2025年11月公表

■ 営業利益：増減分析



■ 売上高

- ✓ 為替の影響 +14億円
- ✓ 価格交渉努力に加え、建設機械など一般産機向けの売上が増加

✓ 売上高の影響

売価影響による利益増

✓ 変動費ほか

(利益増) 材料費等、原価低減

✓ 固定費

(利益減) 人件費、経費

13

Copyright © NOK CORPORATION All Rights Reserved.

次スライドの13です。セグメント情報です。まずはシール事業、前期比較増収増益となりました。11月の予想比較では営業利益においてわずかに届きませんでしたが、ほぼ想定どおりでございます。

日系自動車メーカーによる生産台数は微減となりましたが、この中計期間しっかりと取り組んできた価格交渉による効果もございました。

中国を中心に、建設機械などの一般産機の売上が増加しております。営業利益の動きは第3四半期までの傾向と大きく変わっていませんが、売価による影響も含めた売上増減の影響がプラスに効いたことに加え、原材料費の低下、原価低減による変動費の良化が利益押し上げ方向に働きました。一方で、固定費でございますが、国内でのベースアップなどにより、主に人件費が増加しております。

2025年度実績：電子部品事業セグメント

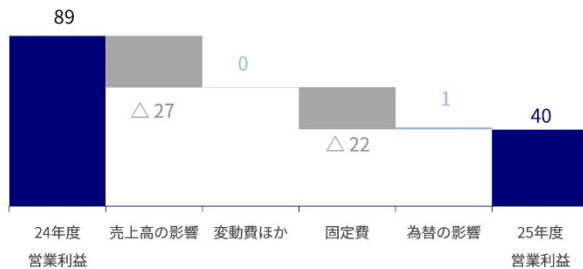


(単位：億円)

	24年度	25年度	増減	25年度 業績予想
売上高	3,710	3,451	△258	3,344
営業利益	89	40	△50	35
営業利益率(%)	2.4%	1.1%	△1.3pt	1.0%

2025年11月公表

■ 営業利益：増減分析



■ 売上高

- ✓ 自動車向け、スマートフォン向け販売が減少
- ※為替影響、部品代を除く実質的な売上は△約70億円

✓ 売上高の影響

売上減少

✓ 固定費

(利益減) 償却費、人件費の増加

※当期特有の要因：

- ・生産効率低下による一過性の悪化
- ・アジア拠点での対ドルでの現地通貨高による影響
- ・車載バッテリー向け複数プロジェクトのキャンセル

14

Copyright © NOK CORPORATION All Rights Reserved.

スライドの 14、電子部品事業の 2025 年度の実績でございます。前期比で減収減益となりました。中間決算時にも申し上げたとおり、自動車バッテリー向けの伸びが期待どおりにいかない中で、さらには複数顧客によるキャンセルが発生するなどの影響もあり、販売面で苦戦いたしました。

加えて、期中に発生した製造面での生産効率低下、アジア拠点における域内通貨による影響なども損益に影響を与えたことで、厳しい決算になりました。

一方で、11 月の中間決算の際に下方修正した通期見通しとの比較では、営業利益予想 35 億円に対して 40 億円と上振れで着地することができました。

主にスマートフォン向けが顧客製品の市場での好調な需要を受けて、予想前提を上回ったことによるものでございます。以上が実績でございます。

■ 期初業績予想：現時点で把握している業績への影響は吸収する

- ✓ 4月実績では業績への影響は出ていない
- ✓ 売上面：現時点で、顧客からの内示等に大きな影響はみられていない
- ✓ コスト面：原則として上昇したコストは価格に転嫁することで吸収を図る方針

■ 今後の状況を注視し、現在の不透明な状況が継続した場合には、業績予想の見直しも含めて検討する

(事業への相対的な影響度合いは シール事業 > 電子部品事業 と想定)

15

Copyright © NOK CORPORATION All Rights Reserved.

この後、業績予想に入ります。業績予想の説明をさせていただく前に、皆様ご関心の高い中東情勢、これをどう見ているかということについて1枚スライドを作りました。説明いたします。

ご存知のとおり、日々の状況が変化しております。当社におきましても、ギリギリまで状況を見極めておりましたが、本日発表した業績予想時を今の時点、まさに現時点で、ファクトベースで把握できている業績影響につきましては、吸収することが可能という前提で設計をしております。

足元4月の実績では、まだ業績への影響は確認できておりません。売上に関しては現時点で顧客からの内示などに大きな影響は見られておりません。

コスト面では、原則として価格転嫁による吸収を図ります。この不透明な状況を踏まえて、すでに3月から経費使用の見直し指示を出しており、コントロール可能な範囲と捉えております。

しかしながらこの状況が長く続くようだと、その影響も大きくなると想定いたします。例えば、第1四半期終了時にまだ状況が好転していないようであれば、第1四半期決算時点での予想見直しなども検討する必要があると考えておりますので、引き続き状況は注視していきます。

(単位：億円)

	25年度 実績	26年度 期初予想	増減
売上高	7,384	7,566	+2.5%
営業利益	330	350	+6.1%
営業利益率	4.5%	4.6%	+0.1pt
経常利益	498	483	△3.1%
当期純利益*	463	464	+0.1%
一株当たり利益 (EPS)	284.84	285.22	+0.38
*親会社株主に帰属する当期純利益			
平均為替レート (円/ドル)	150.09	155.00	

当社は、2026年10月にイーグル工業との統合を予定しています。本業績予想は、現NOK株式会社としての2026年度通期業績予想です

16

Copyright © NOK CORPORATION All Rights Reserved.

具体的な数字のスライドに入っていきます。スライドの16ページ、2026年度の業績予想でございます。この数字は、この注釈から読み上げます。10月に当社はイーグル工業との統合を予定しておりますが、本日の段階では、現時点でのNOKグループとしての通期予想を公表させていただきます。

数字でございます。当期2026年度、前期比較で増収、プラスの2.5%の成長。営業増益、こちらはプラス6.1%を予想しております。前期には為替差益による営業外収益の押し上げがあったことから、経常利益は当期は減益予想としておりますが、当期利益につきましては前期並みとさせていただきます。

前期には先ほど申し上げましたが、特別利益として、投資有価証券売却益を計上しておりますが、当期においても継続的に売却を進める方針でございます。こちら、期初予想に織り込んだ結果、当期純利益につきましては、ほぼ横ばいという予想となっております。

なお、前期譲渡が完了したロール製品事業につきましては、前期に9カ月分の実績が含まれております。その分が抜けた連結業績ではありますが増収、営業増益予想となっております。

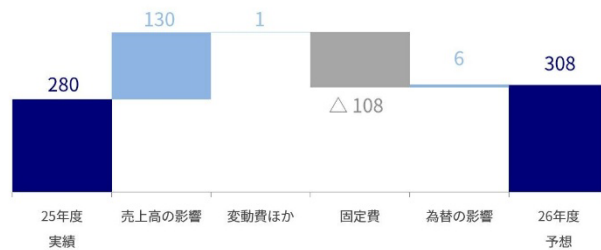
2026年度通期予想：シール事業セグメント



(単位：億円)

	25年度 実績	26年度 期初予想	増減
売上高	3,674	3,934	+7.1%
営業利益	279	308	+10.6%
営業利益率(%)	7.5%	7.8%	+0.2pt

■ 営業利益：



■ 売上高

- ✓ 為替レートによる影響 +約50億円
- ✓ 前期まで電子部品事業に含まれていたHDD向けの合成ゴム・樹脂製品ビジネス、「その他」セグメントに含まれていたエスターなどをシール事業に移管したことにより売上高約130億円、営業利益約15億円が増加（連結業績には影響なし）

- ✓ 移管に伴う売上高の影響約90億円、固定費△約75億円が左のグラフに含まれる

上記を除くと；

- ✓ 売上高の影響
販売、売価ともにプラスの影響
- ✓ 固定費
(利益減) 人件費、経費、償却費

17

Copyright © NOK CORPORATION All Rights Reserved.

次のページ、シール事業のセグメント通期予想でございます。売上高は 3,934 億円、営業利益は 308 億円、増収増益の予想です。

前期まで電子部品事業に含まれていたハードディスクドライブ向けの合成ゴム・樹脂製品ビジネス、さらにその他セグメントに含まれていたエスターなどをシール事業に移管したことによって、売上高 130 億円、営業利益 15 億円が増加しております。こちら今回の予想に反映しております。

こちら、しかしながらセグメント間での入り繰りでございますので、連結業績には影響はありません。ちなみにこの移管による増収増益を除いても、増収増益という予想になっております。

営業利益、下の表です。分析のグラフにもその影響が含まれております。売上高の影響 130 億円のうち、90 億円ほどがこれら製品の移管による増加です。差し引き除いた 40 億円が前期までのシール事業の定義で創出される売上増加額でございます。

他方、固定費が悪化方向ですが、この 108 億円に 75 億円の移管による影響が含まれております。それを除いて比較をしますと、30 億円強、前期シール事業にベースラインを合わせると固定費の増加になるということでございます。

国内ベースアップなどによる人件費の増加が主に影響をしております。経費も増加を見込んでおりますが経費使用には優先順位をつけ、必要性の低い経費はしっかりコントロールしていきます。

2026年度通期予想：電子部品事業セグメント



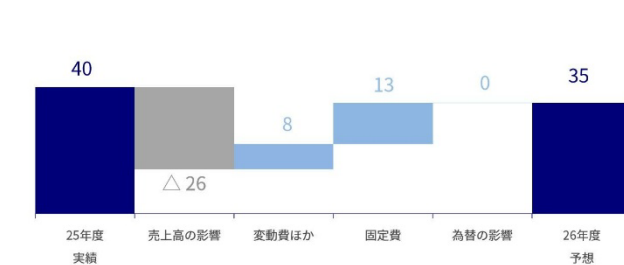
(単位：億円)

	25年度 実績	26年度 期初予想	増減
売上高	3,451	3,568	+3.4%
営業利益	40	35	△11.8%
営業利益率(%)	1.1%	1.0%	△0.2pt

■ 売上高

- ✓ 為替レートによる影響が大きく（+約110億円）、
為替影響、部品代を除く実質的な売上は△約15億円

■ 営業利益：FY26からHDD向け合成ゴム・樹脂製品をシール事業に移管した影響を除くと増益の計画



✓ 売上高の影響

製品移管に伴う粗利の減少を含む

✓ 変動費ほか

(利益増) 原価低減・歩留まり

✓ 固定費

(利益増) 経費・人件費（製品移管に伴う固定費減を含む）

■ 四半期ごとの営業利益の見通し

- ✓ 第1四半期は赤字スタートの見通し
- ✓ 第2四半期～第4四半期は、各四半期とも営業黒字を予想

18

Copyright © NOK CORPORATION All Rights Reserved.

スライド 18 ページ、電子部品事業セグメントの業績予想でございます。増収予想の一方で営業利益は減益予想です。

売上高の増加には為替レート前提による影響が大きく、為替や部品代を除いた実質的な売上は若干マイナスの予想となっております。

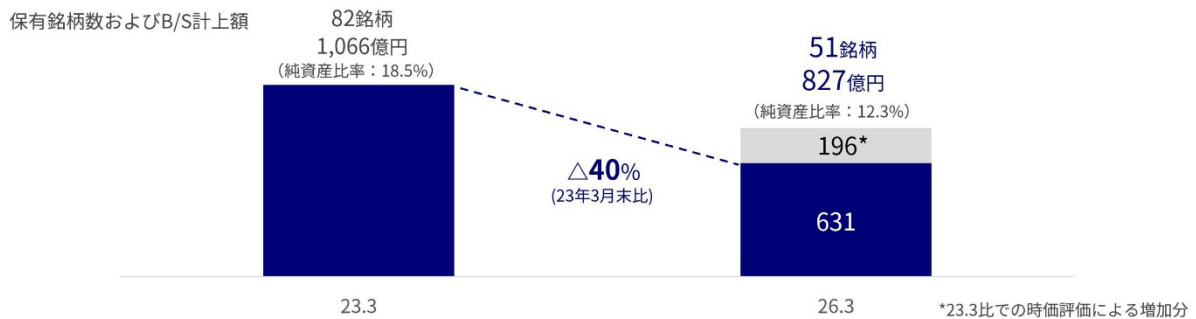
売上を用途別に為替を除いたベースで見ますと、スマートフォンは微増、自動車向けはバッテリー向けでの成長を見込むものの、バッテリー以外での用途での減少傾向が続くことでトータルではほぼ横ばいです。

ハードディスクドライブ向けは堅調な需要が続いておりますが、今申し上げたシール事業へ移管される製品分の売上が抜けますので、前期比では微減になります。

スライドの下段、営業利益分析においても製品移管による影響が含まれております。売上の中の影響が悪化方向に働いているところを変動費、固定費で吸収される形になっております。

しかしながら製品移管の影響を除いて比較をしますと、売上高の影響は良化方向に働き、一方で固定費が悪化する要因となる見込みです。この移管の影響を除くと、実質的には10億円ほどの増益となる計算でございます。

前中計目標：23.3末時点の残高の25%（23.3末時価ベース）を売却 → 実績：40%を売却



今後の方針：

- 更なる資本効率向上を目指し、売却対象株式の売却をより一層加速
- 売却対象とした株式については2028年度末までには売却完了もしくは売却計画が定まっている状態を目指す

19

Copyright © NKK. COBALTION All Rights Reserved.

スライド 19 です。政策保有株式について補足説明をいたします。当期利益の上振れのところでもご説明したとおり、政策保有株式の売却を計画よりもかなり前倒しで進めました。

前中計では 2023 年 3 月末時点の時価ベースで、3 年間で 25%売却するという目標を立てていましたが、2026 年 3 月時点で 40%売却したことになりました。

当時と比較した時価の上昇によって、残高は膨らんでいる部分もありますが、それでも銘柄数、残高ともに減らすことが出来ました。

先ほども申し上げたとおり、政策保有株の取り扱い方針を改定し、それから ROA 等資本関連指標の改善、これも視野に前期、加速的に売却を進めました。今後、今年も含め 3 年間、同様に売却を進めていきます。

3 年後 2029 年 3 月時点で、基本的には保有する必要のないものは全て売却、もしくは売却の計画を立案している状態にしたいと考えております。



今後の方針：
キャピタルアロケーション方針に則った累進配当と資金状況を勘案した自己株式取得による株主還元を実施

26年度配当予想*：通期140円（中間70円、期末70円）

*現NOK（7240）ベース。イーグル工業株式会社との経営統合後の配当予想は、持株会社の上場以降に公表予定。

キャピタルアロケーション方針（25.5公表）

- 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* *従来の「段階的な増配」の記載を見直し
- 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

20

Copyright © NOK CORPORATION All Rights Reserved.

最後のスライドになります。スライド 20 ページ、キャピタルアロケーションについての説明です。

株主還元については、前中計において 3 年間で総還元額の目標を示していましたが、3 年間の合計でその額を超過することができました。昨年 5 月には NOK としてのキャピタルアロケーションポリシーを定めました。

これは特定の期間の目標や計画ではなく、今後私たちのキャピタルアロケーションの基本的な方針となるものです。

スライドの下段に再掲しております。配当の記載につきましては考えに変更ありませんが、よりわかりやすくするために、段階的な増配という表現を、今回から累進配当ということに変えることにいたしました。

これらを踏まえ、NOK としての当期の配当予想は通期で、2026 年度の配当予想ですが 140 円、10 円増を予想しております。

なお当社は 10 月にイーグル工業との統合を予定しております。統合した場合には、期末の配当は、新設する持株会社として新たに予想を出すことになります。当社からの説明は以上でございます。ありがとうございました。

質疑応答

大久保 [M]：それでは、これより質疑応答に移ります。

なお、お時間の関係で全てのご質問にはお答えできないことがございますので、あらかじめご了承ください。それでは最初のご質問です。日経 BP クゲ様よろしくお願いいたします。

クゲ [Q]：本日ありがとうございます。日経 BP、日経クロステックのクゲと申します。私から 2 点質問させていただきます。

1 点目、ホンダさんが先日発表されていた北米での EV 計画の見直しが、御社の業績に対してどのような影響が現在出ているかについて、もしありましたら教えていただけると幸いです。続けて大丈夫ですか。

大久保 [M]：はい、お願いします。

クゲ [Q]：2 点目です。中計の中でこれまでの自動車の依存から少し脱却していくような方向性はあったと思うのですが、その中で研究開発費を今後こういった分野に振り向けて、R&D をやっていくのか、もし可能でしたら具体的な額とかも示してお答えいただけると助かります。よろしくお願いいたします。

鶴 [M]：ご質問ありがとうございます。1 点目、ホンダ様というお話ありましたけども北米の EV 計画の見直しの業績への影響と理解しています。

お客様にかなりスペシフィックな質問は、私どもも守秘義務の関係上なかなかお答えできないところはあるのですが、可能な範囲で折田から雰囲気がお伝えできればと思っております。2 点目は私からご説明させていただきます。まず折田からお願いします。

折田 [A]：シーリングソリューション CEO をしています、折田でございます。今ありましたとおり、お客様の関係もありますので数値等のご勘弁いただきたいのですが、EV ということで、NOK は北米はフロイデンベルク NOK ということで、合併会社でやっております。

NOK が 25%で、フロイデンベルクが 75%の合併会社でやっておりますので、そのフロイデンベルク NOK の EV 向けのその数量が減るというのは想定に織り込んでいますが、営業利益上には持分法適用会社なので、ないということになります。

一方で、北米でわれわれ燃料電池車は、GM とホンダ様で燃料電池車ということでプロジェクトがあり、それは先般ニュースでもあるように中止ということになっております。そちらにつきましては、NOK の国内で製品していたわれわれの品目がございますので、その品目はプロジェクトが中止になったことで影響を受けておりますが、売上営業利益に関しては軽微で、数量自体が下がっていましたので軽微であるということでございます。以上です。

鶴 [A]：2 点目について、R&D ということで具体的な数字は差し控えさせていただきますけれども、基本的には全くわれわれの技術と関係のないところに打って出るということはありません。元々ある技術の地続きの領域に対して、われわれシフトと呼んでいますけれども、地続きの領域に対して R&D としてお金を使っていくことになります。

10 月からホールディングス化ということで、R&D の機能もグループ全体の R&D をするチームと各ビジネスファクションの R&D チームをするチームで、棲み分けを考えています。

グループの方は全ビジネスファクションに共通するような基礎的な部分、例えばロボットであったり、生産に使えるようなところの共通する部分と、加えて前中計から始めている新しい事業を作ろうという EXU(エグズ)と呼んでいます。こちらの活動も引き続き R&D としてグループ全体でやっていくことになります。

ビジネスファクションの R&D は、ビジネスに直結するお客様に近い、比較的開発に近いようなお金の使い方になるということでございます。以上、ご説明させていただきました。

クゲ [M]：ありがとうございました。

大久保 [M]：ありがとうございました。他にご質問の方、おいでになりましたら挙手の方をよろしく願いいたします。それでは、化学工業日報ヤマシタ様よろしく願いいたします。

ヤマシタ [Q]：化学工業日報のヤマシタです。今回業績予想でセグメントでのハードディスクドライブ向けの合成ゴム樹脂製品とか、エストーをシール事業に移管した理由を教えてください。

あともう一つ、中東情勢の影響ですけれども、4 月時点実績では影響が出てないということですが、原材料の調達とか副資材も含めて生産面とか、そちらへの影響は今あるのか、ないのか今後の見通しも含めて教えてください。以上です。

鶴 [M]：ご質問ありがとうございます。1 点目のハードディスク、エストーのセグメント間での事業移管、折田からご説明させていただきます。中東の影響については、武田からご説明させていただきます。

折田 [A]：それでは私から説明いたします。まず PC 事業のハードディスク向けの合成ゴム、樹脂部品ですが、これは元々NOKの中、NOKで過去ありまして、それをメクテックに移管したという経緯があります。

当時はお客様がそのメクテックがやっているお客様に近いお客様ですとか、あとは FPC と一体型の樹脂製品みたいなのが、折りたたみ携帯が流行った頃もありましたので、そのときの意思決定でメクテックに移管をしています。

一方で、やはりなかなかハードディスクドライブの市場が伸び悩んできていたり、あとは NOK のシーリングソリューション、ゴムのスペシャリストでありますし、いろいろな TCD 活動とか今後のもので、ものづくりの現場が、非常にシールの現場にも近かったというのもありました。従前よりこちらを移管しようという話はあった中で、今回このタイミングで移管をして、シーリングソリューションの中で、しっかりと利益を出せる体質、ゴムのスペシャリスト、営業技術、特にものづくりでシールの力が活きると思って移管をしました。

エストーにつきましては、元々これはガスケットです。バッテリー向けのガスケットで、元々シールの製品だったのですけれども、買収したわれわれの仲間に入っていた最初のタイミングはその他セグメントということで運用してきました。今回この新 3 年が始まりましたがこのタイミングで、シーリングソリューションの仲間に入ります。

ヤマシタ [M]：わかりました。

武田 [A]：2 点目のご質問に対して、ご回答申し上げます。当社の製品、ご想像いただけるかと思えますけど、割と石化由来の原料が多くございます。このひと月あまり、調達部門、製造部門と、どういうものが影響あるかをつぶさに見てきました。

現時点で、特に価格、影響があるかも情報整理しました。実際に価格値上げの話は出ておりますし、一部はもう確定というものもございます。しかしながら、この時点でいただいているお話をベースであれば価格転嫁という考えに基づく行動、これが有効に機能すると考えております。

ただ、申し上げたとおり、この後状況が好転しない、長引く、こうなりますと、もしかしたら極端に状況が変化するかもしれません。繰り返しになりますけど、注視して適時適切皆さんとのコミュニケーションを図っていきたいと考えております。

ヤマシタ [Q]：原材料とか副資材が不足して生産に影響が出ることはないということでしょうか。

武田 [A]：今のところございません。在庫もございますし、サプライヤーからのそれこそ調達部門の努力、これまで以上の努力、これまで長年培ったサプライヤー等との関係をもって、今のところ、今の段階ではそうした状況にはございません。

ヤマシタ [M]：わかりました。どうもありがとうございます。

大久保 [M]：どうもありがとうございました。まだお時間ございます。それでは、続きましてモルガン・スタンレー証券垣内様、よろしくお願いいたします。

垣内 [M]：モルガン・スタンレー証券の垣内です。よろしくお願いいたします。

大久保 [M]：お願いします。

垣内 [Q]：1 点目が、スライドで言うと、18 ページ目の電子の事業セグメントのところで、右下に四半期ごとの営業利益の見通しとを記載いただいています。

1Q が、赤字スタートで 2 から 4 が黒字。これは御社 1Q と 4Q が少し売上が低くて赤字になりやすく、それを平準化するっていう取り組みをされてきたと思うのですが、今回これを、それに対してさらに平準化することとか、何を示唆しているのかを、もし意味するところがあれば教えていただければと思います。

例えば 1Q は少しやはり需要環境が悪いので、平準化を図ろうとしても赤字になってしまうとか。このあたりの追加補足説明があればいただければと思います。これが 1 点目です。

大久保 [M]：垣内さん、もし次あるようでしたら、まとめてご質問お願いします。

垣内 [Q]：2 点目、これもスライドで言うと 9 ページです。統合効果を示していただきまして、参考になります。ありがとうございます。

単純合算合計比、例えば 2 社合わせて営業利益でわからないのですが 600 億とかだとすると、それに対してプラス 60 億円以上という読み取り方でいいのかと思いますが、その確認です。

この 29 年 3 月期断面だと、どちらかというとコスト効率化のシナジーがメインになると、外から見られるのですが、そうすると、例えばそれ以降の矢印で右肩上がりになっているクロスセルの売上のシナジーが、2030 年以降、かなり面積として広がっていく、そういうイメージを抱かせるスライドになっていると思いますが、確認としては、コストの方がほぼほぼ主体であると、この 29 年 3 月期断面です。そこを確認させていただければと思います。

鶴 [M]：ありがとうございます 1 点目のメクテックについては、伊藤からご説明をさせていただきます。2 点目は私から後ほどご説明させていただきます。

伊藤 [Q]：それではメクテックの伊藤です。ご質問にお答えいたします。26 年度第 1 四半期においては、昨年ヨーロッパのキャンセル等が、要は EV 向けであったということをご説明したと思いますが、その影響が第 1 四半期に面積で大きく効いてしまうというのが非常に大きな要因として、まず一つございます。

二つ目については、このスマホ関連ですけれども、やはり昨年比でいいますと、関税の影響もあってかなり前倒しして作ることが旧品において起きたこと。また、いわゆるスマホ以外の、パソコンですとかがこの第 1 四半期に調整が入っています。需要が減っていくことの影響を非常に受けていることになります。

われわれ生産の平準化を進めてきましたけれども、やはりスマホだけを平準化するのではなく、ポートフォリオを揃えていくという意味では、ヨーロッパは単体の自動車の影響ですが、特に蘇州工場においてもこの EV のマイナスとこのスマホ、そしてスマホ以外のものが需要としてデマンドが低いということで、第 1 四半期が非常に厳しい状況になっているのが今の状況になっています。以上です。

垣内 [Q]：2Q 以降はどういう、1Q は今ご説明あったネガティブ要因とかクリアというかあると思いますが、2Q 以降の見立てはどうでしょうか。

あと 4Q を今回、一応黒字で、金額の大小はクォーターごとでわからないのですが、今後どっちかっていうと良い方向に 1Q をボトムに、良くなっていくことを織り込んでいるということでしょうか。

伊藤 [A]：そうですね。2Q からスマホ関連に関しては新規品に切り替わる、これは通常の動きですけれども、どちらかというと下期の方に大きく効いてきます。2Q 以降、この生産が増えて、新規品が増えてくるということと、あとやはり自動車関連も今新規の立ち上げをヨーロッパでしていますが、その数量が伸びてきます。

そういう意味では、いろいろなまた新たな品目も含めたものが、この下期の方に集中しているということで、下期の方が厚くなっています。

第 4 四半期に関しては、自動車の分の増分といわゆる春モデルといったもので、スマホ自体の平準化を進めているところがありますので、それも踏まえた上で、両方が揃ってくことでこの 2Q 以降は黒字になっていくと見通しております。

垣内 [Q]：ありがとうございます。そうすると、来年はまだ早いと思うんですけれども、基本的には特段の需要環境の変更がなければ、各四半期、この電子は毎四半期コンスタントに利益を上げてらっしゃるという期待を持ってよろしいのでしょうか。

伊藤 [A]：そうですね。特にスマホでいいますと、この平準化というのは間違いなく進んできておりまして、ただそこで自動車関係のマイナス分が非常に影響しているということになります。

従って、そのヨーロッパの建て直し等をしながら、これは受注が上がっていくことと、われわれがやっている先ほど説明した生産関係の集約であるとか、ライン構造をしながら、この四半期、全て黒字にしていくと今進めているところでございます。

垣内 [M]：どうもありがとうございました。

鶴 [A]：2点目のご質問、イーグル工業との統合の件ですが、例えとして、600億円であれば60億円という例えをいただきましたけれども、ご認識のとおりです。

統合効果の実現性の時間軸という意味ですと、この現中計では主にはコスト面の方が即効性がある、かつ利益の額としてもインパクトが大きいと思います。

一方で、クロスセル、トップラインを伸ばす方はやはりお客様の都合上、すぐに売上が立つということもないビジネスとしての環境もございますので、今年度でも取り組みながら、大きく面積として効いてくるのは、やはり次の中計に向けての時間軸になってくるという点においても、ご認識いただいているとおりということになります。以上です。

垣内 [M]：わかりました。どうもありがとうございます。

大久保 [M]：どうもありがとうございました。続きまして、みずほ証券の坂口様、よろしくお願いいたします。

坂口 [M]：みずほ証券の坂口です。いつもお世話になっております。

大久保 [M]：よろしくお願いします。

坂口 [Q]：よろしくお願いします。2点お願いいたします。いずれもシール事業に関してです。理解が間違っていたら訂正をしていただきたいのですが、新年度のご計画は事業移管の分を除いて、為替の円安効果を除いても増収というご計画だと思います。

中東影響等の織り込みは、先ほどお話いただいたので理解をしましたが、一方で自動車生産台数の見通しですとか、建機の生産台数は新年度、前期に対して減少するという見通しになっているので、このギャップが何から起こっているのか。

従来シールビジネスの中での体質良化っていうのが、特に価格の適正価格という話も含めて、ずっと取り組まれてきたことが効いているのか、あるいは拡販領域があるのかという観点でお示しいただければと思います。

2点目は、同じくシール事業なのですが、この新しい中計期間での戦略、収益向上追求ということでお話をいただいていますけれども、かつてのような2桁OPマージンに戻っていくという絵は描きうるのか。

外部環境が非常に読みにくい中で、言うのが難しいこと承知はしているのですが、目指す姿としてこの高収益性に戻していくことが可能なのか。可能であればどうことがパイになるのか、またもし難しいということであれば、何がボトルネックに今お考えなのかに関して、ご解説いただければと思います。

足元だいぶ良くなってきているので、もっと上を目指せないのかという観点の質問です。以上です。

鶴 [M]：ありがとうございます。トップラインのお話、それから収益の話2点と理解いたしました。折田からご説明させていただきます。

折田 [A]：ご質問ありがとうございます。まず、最初の質問でございます。移管の影響を除いても増収増益でございます。

増収微増という言い方になるかと思いますが、資料でお示ししているとおり生産台数等で見ますと、26年度もなかなか厳しい状況でございまして建機含めて、そういう状況の認識です。

日系のOEMだけでなくグローバルで見ましても大きな伸び、特に中国のEVにつきましては伸びていきますが、この昨今のいろいろな環境からすると、自動車生産台数が大きく伸びるとは見えないという、そういうマーケットの想定はしております。

一方で、拡販ともう一つは言っていたように価格、お客様へのプライシングで、この3年間いろいろと元の値上げを含めてご対応、ご理解いただけて、やってきております。

そういったものが効いておりますので、販売が伸びていっている部分と、拡販につきましてはGI領域、中国のGI領域と、中国でのEV向けの拡販、こういったものをVSRとわれわれ呼んでいますけれども、そういったものも25年26年、来年度もしっかりと見通せる体制になったことで、環境としては厳しいですが増収増益という計画にしています。

もう一つ、この10%は従前より10%を目指すということでやってきておりまして、この旗は下ろしていません。大きくわれわれの地域で言いますと、日本と中国と東南アジアがわれわれ連結をして、シールとして連結をしています。

日本につきましては当然ながら、なかなかマーケットとして自動車という意味では広がっていかない中で、今までやってこなかった新しいGI、一般産業機器ですとか、少量多品種のもの、新しいものを取るということで、日本を何とかトップラインを少しでも伸ばしたい、下がっていくのを止めたいと思っています。

そして国内はやはりコストです。今後人件費含めて日本のコストインフレも含めてどんどん上がってきている中で、われわれ2年前よりOE室、オペレーショナルエクセレンス室を作り、そこでTCD活動ということで徹底的に体質強化をしています。国内につきましては利益を出す体制にしていこう。

拡販のマーケットとして、やはり中国が大きく今後も伸びていくと思っています。中華系のEVに向けてしっかりとした拡販をする、NOKグループ全体でやっていくことで、マーケットの伸びに追随をしていく。

あとは東南アジアです。売上、シールで見ますとやはり7割ぐらいが日本ということですのでまだまだ海外が伸びる余地があると思います。しっかりとトップライン、自動車だけではなくて一般産業機械含めて、そしてアフターマーケット等の今までやれてこれなかった部分も含めて、トップラインをいくということで10%を目指したいと思っています。

幸いにして大きな現時点で建屋、土地含めて今後数量が増える中で大きな投資が必要、すごく新しいビジネスがゲットできるとか、EV向けの新しいものとか、それは嬉しいことですがそういったのがあれば別ですが、今大きな投資をしないでもいけると見えていますので、10%は目指せる数値、目指すべき数字と思っています。以上です。

坂口 [Q]：ありがとうございます。あの1点追加でご解説いただきたいのですが、御社日系の自動車部品メーカーさんの中では珍しく中国でしっかりと拡販ができていらっしゃる会社さんだと思います。

その中国メーカーが、今はASEAN、あるいはグローバルに進出していく方向感が強まってきているかと思うのですが、それが特にASEANで御社の販売を伸ばす要因になりうるのか。

中国勢が台頭し始めて少し時間も経ってきているので、この中国以外での中国メーカーに対する拡販余地の観点で展望をお聞かせください。お願いします。

折田 [A]：ありがとうございます。まさにおっしゃっていただいたとおりで中華系の EV メーカーが東南アジア、特にタイ含めて進出してきていまして、そこにどうやって入っていくか、すでにわれわれの中国、中国あのフロイデンベルグとの合併であります。

NOK が 50%、フロイデンベルグ 50%で、われわれが実質のインダストリアルリードということで連結しておりますが、その中で、やはり中国で、まずはしっかりとその中華系の EV メーカーといい関係を築く。

そしてその中華系 EV メーカーが東南アジアに出たときに、しっかりと NOK アジア、Thai NOK を選んでいただけるようにしっかりとした環境を作ること、現時点では人の交流です。中国の方を東南アジアに出向するとか、そういったのも含めて、一番大切な部分と思っています。

この数年が勝負と思っていますので、しっかりと東南アジアの中華系 EV の部分をしっかりとやっていきたいと思っています。以上です。

坂口 [M]：以上です。どうもありがとうございました。

大久保 [M]：どうもありがとうございました。それではもう 1 問、最後お一人お受けしたいと思えます。会社名わからないのですがヤマモト様、ヤマモトコウイチ様とお呼びするのでしょうか。

ヤマモト [M]：日刊自動車新聞のヤマモトと申します。大変失礼しました。

二つ伺えればと思います。冒頭切れていましたので、もしかしてもうお述べになっていたら申し訳ありませんが、電動化のシフトに一部変調もある中でハイブリッドも改めて見直されていると。そういう中で御社として今後どのように、成長ドライバーを位置づけてらっしゃるのか。

電池周辺、あるいは熱マネまでを含めて、それにさらに対応するために、例えばこれも兼ねて伺っているかとは思いますがサプライチェーンの対応、あるいは生産のアロケーションといった対応をどれくらい進んでらっしゃるのか。定性的な部分でも結構ですのでコメントいただけるとありがたいです。それが 1 点目です。

大久保 [M]：二つともまとめていただいて結構です。おっしゃってください。

ヤマモト [Q]：もう 1 点はこれも兼ねて伺っていると思いますが、資本市場との対話の中でこれもポートフォリオの改革、あるいはキャッシュの配分等々についてどのように進めていかれるのか。これも方向性について改めて示唆していただけるとありがたいです。お願いいたします。

鶴 [A]：ご質問ありがとうございます。二つ目の資本市場との対話は武田からご説明させていただきます。

1 点目、車が、動力源が、ICE から HEV・PHEV、EV 化と変わってくる中での当社としての対応ということですが、個別のビジネスにつきましてはお客様の近くにありますので、そのビジネスの持つポートフォリオ技術の中で対応していくということは今までどおりですが、これからも進んでいくことになると思っています。

一方で、グループ全体というポートフォリオの見方からしますと例えば、シーリングソリューションは従来から ICE 向けエンジントランスミッション回りございます。

足回りもございますので、ここは BEV 化しても残る部分、ご説明しているとおり HEV、PHEV になる分にはわれわれシーリングソリューションとしてはプラスであるということです。

一方、新しく出てくる例えば熱マネジメントであったりとか、バッテリー、インバーター、コンバーター等のガasket のニーズがございます。これもお客様の近くで今対応しているところでございます。

一方電子部品事業で見ますと、ご説明しているとおり BEV 化によってバッテリー向けの新たなニーズというのが出てきています。

これはグループ全体として見ると、シールとしては、内燃機関向けは多少減る方向でありますけれどもメクテックとしては増えるということで、ポートフォリオはバランスが取れていると思います。

このシフトが国によってまだら模様かなと思います。北米では若干鈍化、日本もなかなか進まない、ヨーロッパもなかなか進まない中で着実には進んでいるのかと、一方で中国はかなり速いスピードで進んでいる。

このあたりを、様子を見ながら、ビジネスごとにどう資本、リソースをアロケーションしていくのが、グループ全体の話になろうかと思っておりますので、より一層情報を取りながら、無駄にならないように効率的にグループ全体に差配をしていくマネジメントを、今後も続けていきたいと思っています。2 つ目は武田からご説明させていただきます。

武田 [A]：はい。キャピタルアロケーションの話と理解しました。とすればスライドの 20 ページここに記載がございます。

特に今回の発表では中計の数字を出すというポジションではないのですが、今回の中計では前中計のように株主還元 675 億円とか、こういう数字を今のところ出す予定はございません。一方でキャピタルアロケーションポリシーをしっかりと皆さんにご理解いただき、そのとおり回していきましょうということでまずご理解ください。

この最下段にございます公表して1年経ちますけども、まだ事業への投資が皆さんにご紹介できることはなかったのですが、とにかく事業投資、これが最優先でございます。

こちらキャピタルゲインにつながる話になります。次がインカムゲイン、株主様への継続的な安定的な配当、これを希望されている方もたくさんいらっしゃる。これは累進配当ということで、私たちとしてはご期待に応えようと思っています。さらに余剰資金があれば、機動的に自己株式を取得していこうという流れでございます。

もしここで少し数字的な補足をするのであれば、余剰資金はどこをラインとして余剰資金かということでございますけど、おおよそ今、月商の1.5カ月分、これは確保しておきたい、現金として。それを超えたものは余剰資金という定義に入ってきます。

ただ余剰資金になったら、直ちに自己株式取得ではなくて、まずは事業投資、配当。そういったものの使い道がないと判断した場合は、機動的に自社株買いをしていくということでございます。

こちらは事業投資と違ってトラックレコードが昨年度できていると思っております。以上、回答になってますでしょうか。

ヤマモト [M]：はい。大変よくわかりました。ありがとうございます。

大久保 [M]：ありがとうございました。それでは終了時刻となりましたので質疑応答を終了させていただきます。ただいまをもちまして、本日の決算説明会、終了いたします。皆様大変お忙しい中ご参加いただきまして、誠にありがとうございました。

[了]

脚注

1. 音声が不明瞭な箇所に付いては[音声不明瞭]と記載
2. 会話は[Q]は質問、[A]は回答、[M]はそのどちらでもない場合を示す

免責事項

本資料で提供されるコンテンツの信憑性、正確性、完全性、最新性、網羅性、適時性等について、株式会社 JPX 総研（以下、「当社」という）は一切の瑕疵担保責任及び保証責任を負いません。

本資料または当社及びデータソース先の商標、商号は、当社との個別の書面契約なしでは、いかなる投資商品（価格、リターン、パフォーマンスが、本サービスに基づいている、または連動している投資商品、例えば金融派生商品、仕組商品、投資信託、投資資産等）の情報配信・取引・販売促進・広告宣伝に関連して使用してはなりません。

本資料を通じて利用者に提供された情報は、投資に関するアドバイスまたは証券売買の勧誘を目的としておりません。本資料を利用した利用者による一切の行為は、すべて利用者の責任で行っていただきます。かかる利用及び行為の結果についても、利用者が責任を負うものとします。

本資料に関連して利用者が被った損害、損失、費用、並びに、本資料の提供の中断、停止、利用不能、変更及び当社による利用者の情報の削除、利用者の登録の取消し等に関連して利用者が被った損害、損失、費用につき、当社及びデータソース先は賠償又は補償する責任を一切負わないものとします。なお、本項における「損害、損失、費用」には、直接的損害及び通常損害のみならず、逸失利益、事業機会の喪失、データの喪失、事業の中断、その他間接的、特別的、派生的若しくは付随的損害の全てを意味します。

本資料に含まれる全ての著作権等の知的財産権は、特に明示された場合を除いて、当社に帰属します。また、本資料において特に明示された場合を除いて、事前の同意なく、これら著作物等の全部又は一部について、複製、送信、表示、実施、配布（有料・無料を問いません）、ライセンスの付与、変更、事後の使用を目的としての保存、その他の使用をすることはできません。

本資料のコンテンツは、当社によって編集されている可能性があります。