

2025年度（2026年3月期）決算説明会

NOK株式会社

2026年5月13日



- 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

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

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

多様な人財基盤の構築

- ✓ 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

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

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
- ✓ 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
- ✓ 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

	中計 目標	実績
売上高	4,150	3,674
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
- ✓ 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
- ✓ 24年度、25年度と黒字化は達成

	中計 目標	実績
売上高	4,018	3,451
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



外部環境

- 主要な既存市場
 - ✓ 自動車：グローバル自動車生産台数は横ばい／電動化の動きは想定より遅いが進展
 - ✓ スマートフォン：買い替え需要がメインであり市場成長は停滞
- 今後の拡大が期待される市場：データセンター／医療／ロボティクスなど
- 競合環境
 - ✓ シール：新規参入企業はなく、現状の安定したポジションの維持は可能
 - ✓ 電子部品：価格低下圧力が強まり、コスト競争力の高い中華系のプレゼンスが高まる
- 地政学リスクによる不確実性の高まり、部品や材料、エネルギーなどの不足や高騰
- 保護主義への傾斜による地産地消ニーズの拡大



内部環境

- 既存の事業領域では高い評価を得ているが、特定の市場・顧客層への依存度が高い
- 新たな成長領域の開拓と並行して既存事業の収益性向上が必要
- 基幹システムが未整備のため、有効かつ十分なデータ活用ができていない
- 経営統合による規模拡大と収益力向上機会

Implementation

- 躊躇せずやり切る
- 高い目標に挑戦し続ける

戦略目標

主要施策



グローバルオペレーティングモデルの
最適化・高度化

グループ／各事業の最適な経営体制の確立

グループの間接業務の効率化

適正な投資規模でのERP導入



収益向上策の完遂

シール事業におけるプライシング戦略の構築と実行

成長のための新領域の開拓

コスト削減施策の実行・完遂

不採算・非中核事業の見直し

グループの間接材コストの削減



非連続成長のための事業創生・獲得

新規事業領域の特定と獲得・立上げ

戦略目標をやり切るためのケイパビリティの構築・獲得

新中期計画期間（2026 - 2028）における事業別の見通し



シール事業

自動車生産台数増加の期待が限定的でも収益向上を追求



- ✓ プライシング戦略：顧客貢献価値をベースとした戦略的アプローチでの交渉により継続的な収益改善効果を目指す



- ✓ 一般産業機械向け：自動車業界への過度の依存から脱却し、建機・農機にとどまらない一般産業機械向けの売上拡大を図る



- ✓ ポートフォリオの見直し：既存事業やポートフォリオを収益性で評価し、最適な経営資源配分を行う

電子部品事業

中計最終年度には今後の成長に向けた利益水準に復帰



- ✓ スマートフォン：グローバルな生産拠点を有する強みで顧客ニーズに対応し、競争優位を確立



- ✓ 車載バッテリー：国内外既存顧客における採用の広がりによってパイプラインが拡充。物量拡大による収益性改善を見込む



- ✓ 生産体制の最適化：さらなる最適化推進により、安定的に利益を生み出せる体質に進化

全社施策を通じた両事業の成長／収益性向上

コスト最適化施策



- ✓ グループ調達におけるルール・ガバナンス確立を通じて間接材の調達コストを最適化
- ✓ 間接業務プロセスの見直しによる業務の高付加価値化とコスト低減

中計期間以降の成長を見据えた新しい成長領域の探索



- ✓ 既存事業領域と親和性の高い外部成長機会を探索する事業開発活動を強化

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に対するシール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

- ✓ 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

イーグル工業との統合：統合効果



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年間では、コスト面での効果が主なものになると想定

売上

互いの営業資産の活用

半導体製造装置向けをはじめとする高付加価値製品での協働

コスト効率化

統合を触媒とした
施策効果の増幅

NOK中計の主要施策（間接材調達、間接業務の効率化）



施策効果のより広範囲
での発現

コスト効率化

ベストプラクティスの
迅速な横展開

ゼロからの導入比較でコスト・
スピード面での効率化



ERP導入経験・ノウハウ

コスト効率化

拠点の統合や有効活用

営業拠点の統合、より効率的な生産体制の構築

売上

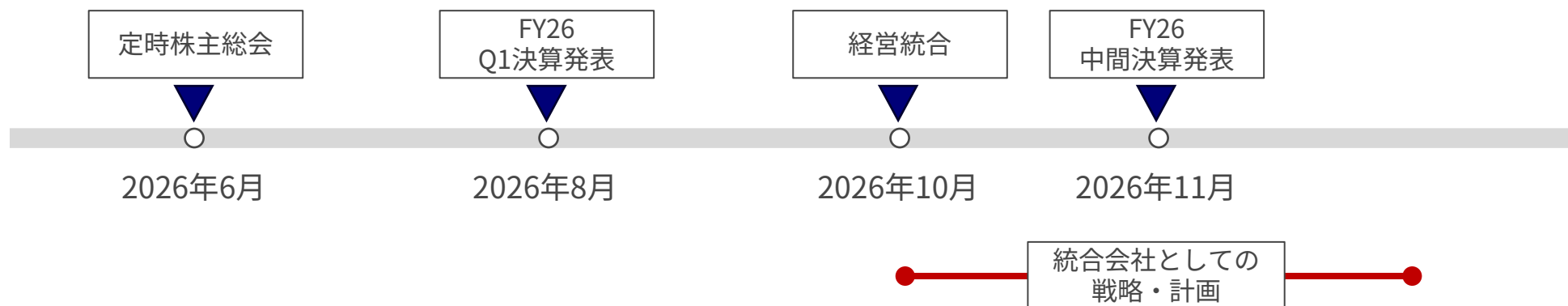
中長期的には、クロスセルの効果や
互いの技術を活かした新たな
ソリューションによる売上拡大も含め、
さらなる成長を目指す



経営統合に向けた今後のスケジュール



- ✓ 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



A dense, repeating pattern of blue line-art icons on a white background. The icons represent various aspects of industry, technology, and innovation. Recognizable symbols include gears, lightbulbs, wind turbines, robots, cars, hands, tools, and abstract shapes. The pattern is composed of many small, interconnected elements that create a sense of continuous motion and progress.

2025年度 連結業績



(単位：億円)

	24年度 実績	25年度 実績	前期比	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

2025年度実績：シール事業セグメント

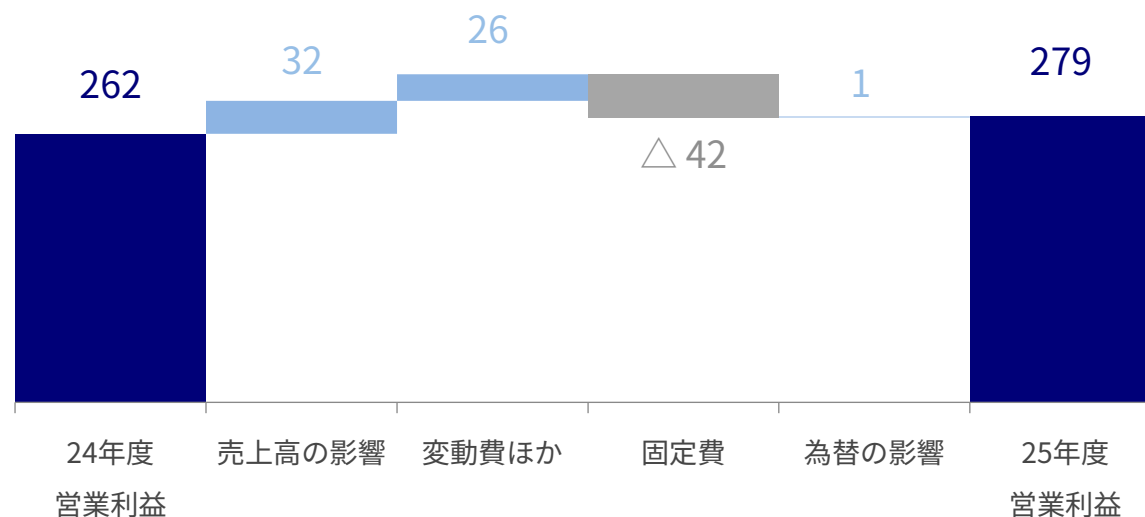


(単位：億円)

	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

2025年度実績：電子部品事業セグメント

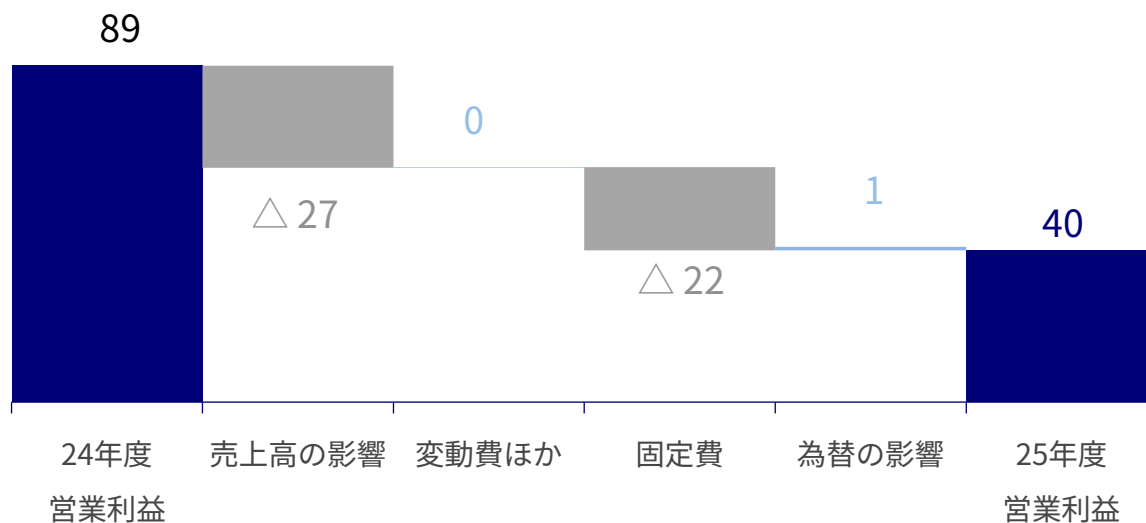


(単位：億円)

	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

- 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)

2026年度 連結業績予想



(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

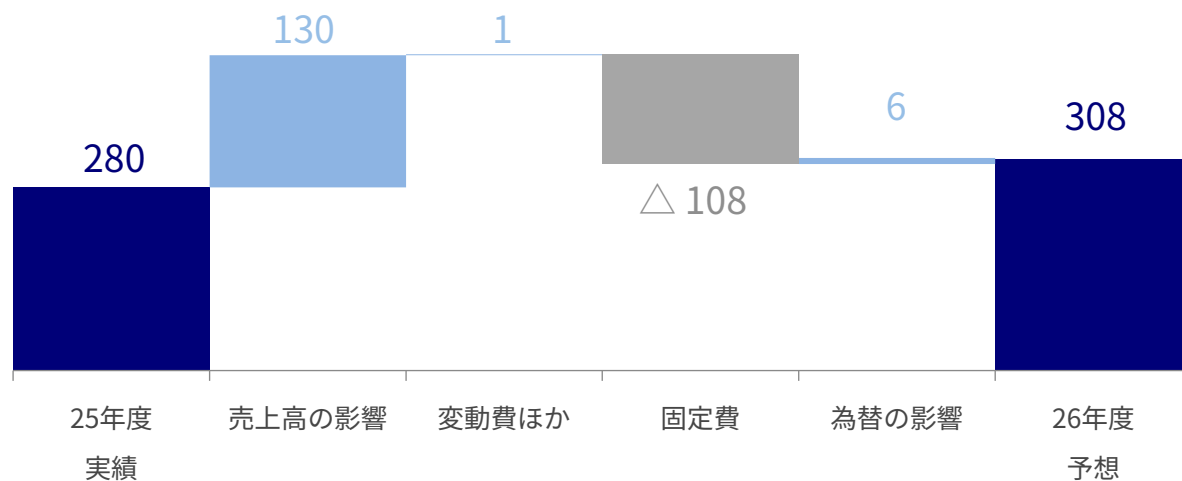
2026年度通期予想：シール事業セグメント



(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ト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

2026年度通期予想：電子部品事業セグメント



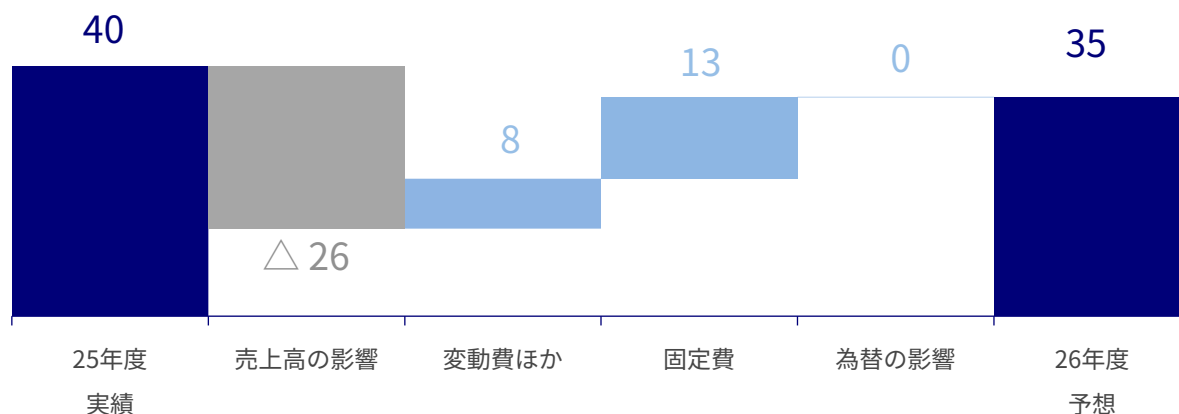
(単位：億円)

	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）

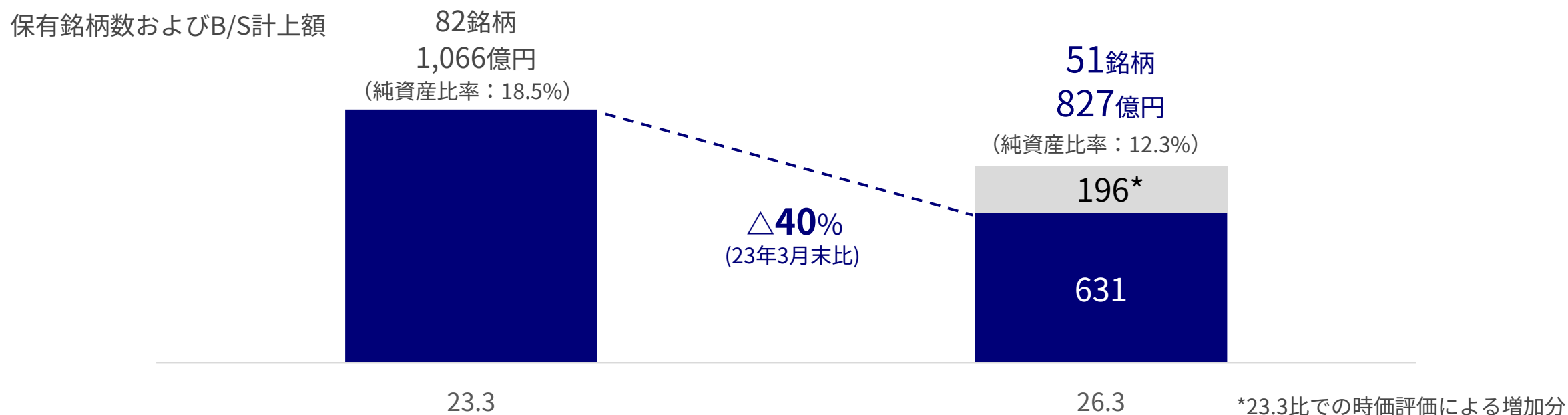
■ 四半期ごとの営業利益の見通し

- ✓ 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

政策保有株式：前中計の売却目標を上回るペースで縮減を実行



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

キャピタルアロケーション：3年間で前中計目標を超える総還元を実施



前中計目標（総還元）



675億円超

実績（総還元）



830億円

*25年度の期末配当は予定

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

当資料でご説明するNOK株式会社およびグループ各社の計画、見通し、方針、戦略、意見などのうち、歴史的事実ではないものは、将来に関する見通しであり、これらは、現在入手可能な情報から得られた内容に基づいて作成しております。実際の業績に影響を与え得る要素には、事業領域を取り巻く経済情勢、市況、為替の動向など、潜在的リスクや不確実性があるものを含んでおります。そのため、実際の業績は、これらの重要な要素の変動により、見通しとは大きく異なる結果となり得ることをご承知おきください。

また、当資料の中でご説明する内容の正確性については、万全を期しておりますが、その内容に関してはいかなる保証もするものではなく、万一、これにより貴方に損害が生じて一切責任を負いかねます。

また、当資料の著作権は、NOK株式会社に帰属しており、無断転載・複製することとはご遠慮ください。



連結貸借対照表サマリー



(単位：億円)

	24年度 実績	25年度 実績	前期末対比
資産	8,987	9,517	+530
流動資産	4,207	4,505	+298
現預金	1,368	1,568	+200
売掛債権	1,629	1,636	+7
棚卸資産	1,061	1,172	+111
固定資産	4,779	5,011	+232
有形固定資産	2,453	2,490	+37
無形固定資産	147	152	+5
投資その他資産	2,179	2,369	+190
投資有価証券	1,621	1,529	△92

	24年度 実績	25年度 実績	前期末対比
負債	2,752	2,814	+61
流動負債	1,863	2,002	+140
買掛金	610	650	+39
短期借入金	441	482	+41
固定負債	890	811	△79
長期借入金	176	144	△33
繰延税金負債	210	251	+41
純資産	6,234	6,703	+468
株主資本	4,318	4,443	+124
その他包括利益	1,472	1,806	+334

連結キャッシュフロー計算書サマリー



(単位：億円)

	24年度 実績	25年度 実績	前年同期比
営業活動によるキャッシュ・フロー	916	682	△ 234
投資活動によるキャッシュ・フロー	△ 432	△ 103	+329
フリーキャッシュ・フロー	484	579	+95
財務活動によるキャッシュ・フロー	△ 482	△ 471	+11
現金及び現金同等物に係る換算差額	△ 4	97	+101
現金及び現金同等物の増減額	△ 1	206	+207
現金及び現金同等物の期末残高	1,361	1,567	+206