

NOK株式会社

<https://www.nok.co.jp>



NOK株式会社
統合報告書

2023

NOK

CONTENTS

CHAPTER 01 NOKグループの価値共創	トップメッセージ	P.02
	沿革	P.08
	価値創造プロセス	P.10
	経営資本	P.12
	NOKグループの主要事業と主な製品	P.14
CHAPTER 02 NOKグループの戦略	長期ビジョンと経営計画	P.20
	財務戦略	P.22
	研究開発戦略	P.24
	特集：NOKグループ“超常識”のものづくり技術	P.26
	人材戦略	P.30
	サステナビリティ経営の推進	P.32
	TCFDフレームワークに基づく情報開示	P.34
CHAPTER 03 ESG施策の実践	環境	気候変動対策 P.40 省資源・廃棄物とリサイクル P.42 環境負荷物質対策 P.42 水資源の取り組み P.43
	社会	人権 P.44 人材 P.44 ダイバーシティ P.45 労働慣行 P.45 労働安全衛生 P.46 サプライチェーンマネジメント P.47 製品の品質と安全性 P.48 コミュニティへの参画およびコミュニティの発展 P.50
	ガバナンス	社外取締役インタビュー P.51 コーポレート・ガバナンス P.52 コンプライアンス P.57 リスクマネジメント P.58
	データ情報	財務データ P.60 非財務データ P.62 会社情報・株式情報 P.63 NOKグループ拠点 P.64

編集方針

当報告書は、NOKグループの中長期的な価値創造に向けた取り組みを、財務・非財務の両面から、ステークホルダーの皆さまにご理解いただくことを目的に制作しています。私たちは当報告書を、皆さまとのコミュニケーションの向上を図る、重要な手段の一つと考えています。『ESGデータブック2023』にて詳細や関連情報を紹介していますので、ぜひご覧いただき、忌憚のないご意見、ご感想を頂戴できれば幸いです。

- 報告対象期間
2022年度(2022年4月1日～2023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
- 報告対象範囲
NOK株式会社および連結子会社91社
- 発行時期
2023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
 - 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
 - 気候関連財務情報開示タスクフォース(TCFD)

お問い合わせ先



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

NOK株式会社 Corporate Affairs室
 〒105-8585 東京都港区芝大門1丁目12番15号
 TEL 03-5405-6372 FAX 03-5405-6379

NOKフィロソフィー

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

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

Our Purpose
NOKの存在意義

可能性を技術で「カタチ」に

Our Values
NOKが大切にしている価値観

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

CHAPTER 01

NOKグループの価値共創

NOKグループは創業以来、高度なシール技術から生み出されるオイルシールをはじめ、安定した品質と優れた機能をもつ多様な製品をお届けしてきました。これからも時代の変化や市場の要求に応え、社会に有用で安全な商品の開発・提供に取り組めます。そのために私たちに必要なのは、従業員や会社が新しい分野に挑戦し、変革していくことです。独自技術をさらに進化させ、持続可能な社会の実現に貢献することで、「すべてのステークホルダーの皆さまに誇りを持っていただける企業になる」という当社の夢を追い続けます。

CHAPTER1は、社長の鶴正雄のインタビューなどを通して、NOKグループがどのように社会的・経済的な価値を生み出している企業なのかをお伝えします。

トップメッセージ	P.02
沿革	P.08
価値創造プロセス	P.10
経営資本	P.12
NOKグループの主要事業と主な製品	P.14



TOP MESSAGE

自動車産業の大変革期を機に、
誰もが変革の担い手になる会社に

代表取締役 社長執行役員 CEO

鶴 正雄

TOP MESSAGE

変革の時期を迎えたNOKグループ 人が変わることで、企業が変わる

NOKの創業は1941年。第二次世界大戦のさなかに工業製品の生産を始めましたが、終戦後の混乱の中、新しい事業を模索したことで、転換期を迎えます。自動車が日本の基幹産業になっていく過程で、創業以来の製品である、オイルの漏れを防ぐオイルシールが、自動車の機能部品として重要な役割を果たしたのです。自動車産業の発展に貢献し、NOKグループも大きく発展を遂げました。

それから80年以上にわたり、NOKグループは積み上げてきた独自の技術を、自動車を含むモビリティや通信など、さまざまな領域で活かしてきました。NOKが日本で初めて製造を開始したオイルシール、そしてフレキシブルプリント基板(FPC)など、人々の暮らしや産業に不可欠な製品を生産することで、世の中に貢献しています。

しかし今、時代とともにNOKグループを取り巻く環境は変化し、不透明さを増しています。例えば、脱炭素の動きが強まる中、自動車業界では、動力源が化石燃料から電気や水素に変わる過渡期を迎え、NOKグループも全方位での対応を迫られています。これまでは「オイルシールといえばNOK」というふうにお客様との信頼関係の下にビジネスを構築してきましたが、これからは時代に合わせて、新しい分野や取り組みに挑戦していく姿勢が求められます。

NOKグループは2023年4月からの中長期経営計画で、会社として変革基盤を作ることをミッションに掲げています。

変革で最も大切にしているのは、従業員、すなわち人です。これまでにNOKグループは経営危機に陥ったこともありましたが、「人間尊重経営」を忘れることなく、厳しい時代を乗り越えてきました。現在も、その精神は同じです。多くの工場や設備を有し、価値ある製品を生み出していますが、それを動かすのは人です。まず人が変わっていくことで、会社も変化を遂げることができます。

従業員には「会社を好きにように使ってください」とよく伝えています。自発的に教育プログラムに参加したり、NOKグループを通じてお取引先様と出会ったり、新しい知識を増やしたりしながら、成長する機会を創っていく。誰かの指示を待つのではなく、どうすれば自分が幸せになるかを自分で考えられるようになることが、まず必要な変革と考えています。

2022年度の振り返りと コミットメント経営の強化

2022年度の連結業績は増収減益でした。事業別では、シール事業は増収したものの、売価転嫁を上回る原材料価格ならびにエネルギー価格の高騰等が影響し、減益となりました。電子部品事業は増収に加え、人件費の抑制や為替の影響により営業損失額が縮小しました。

2022年度の事業を取り巻く環境は、新型コロナウイルス感染拡大による中国でのロックダウンや半導体等の部品供給不足の影響で、一時収縮した経済活動が段階的に

持ち直してきたものの、全体的には、外部要因が業績や株価に影響する厳しいものでした。2023年度も、原材料価格やエネルギー価格の高騰、一部で継続する半導体等の部品供給不足等により自動車産業の需要が落ち込んでおり、先行き不透明な状況が続いています。電子部品事業のさらなる収益力の回復が課題となっており、各種施策を鋭意推進します。

これまで当社は1950年代から中長期計画を策定し実行するという計画経営を行ってきましたが、前年度のように外部要因が業績に影響することもあり、計画を立てて実行するだけでは、実績が想定どおりにいかないことも出てきます。実際にNOKグループの株価や、PBR(株価純資産倍率)に関しても、満足できる水準ではありません。そのため、2023年度は覚悟を持って結果にこだわっていきます。

2031年度の「売上高1兆円、 営業利益率8%以上」達成を目標に

私たちは、創業90周年にあたる2031年に「売上高1兆円、営業利益率8%以上」とする目標を掲げました。これからの9カ年を3つに分け、段階的に目標を達成していきます。最初の3カ年となる2023～2025年の中期経営計画では、最終年度までにシール事業の利益率を10%に高める目標です。

業務の効率化にITは欠かせません。まずは、これまで紙で行ってきた伝票整理や生産計画のデータ化を進めます。BOM(部品表)やBOP(工程表)などもシステムを導入してデータ整備を進めます。変動する原価をリアルタイムに可視化することで、より精緻な採算管理を徹底します。

マーケティングにも今後力を入れていきたいと考えています。NOKグループの営業は技術と製品を熟知した技術

営業が担当しているため、お客様の困り事を解決するなど、きめ細かなサービスを提供してきました。どちらかといえば受け身の営業です。しかしこれからは、お客様に対して、「こういうこともできます」と攻めの提案をしていく考えです。

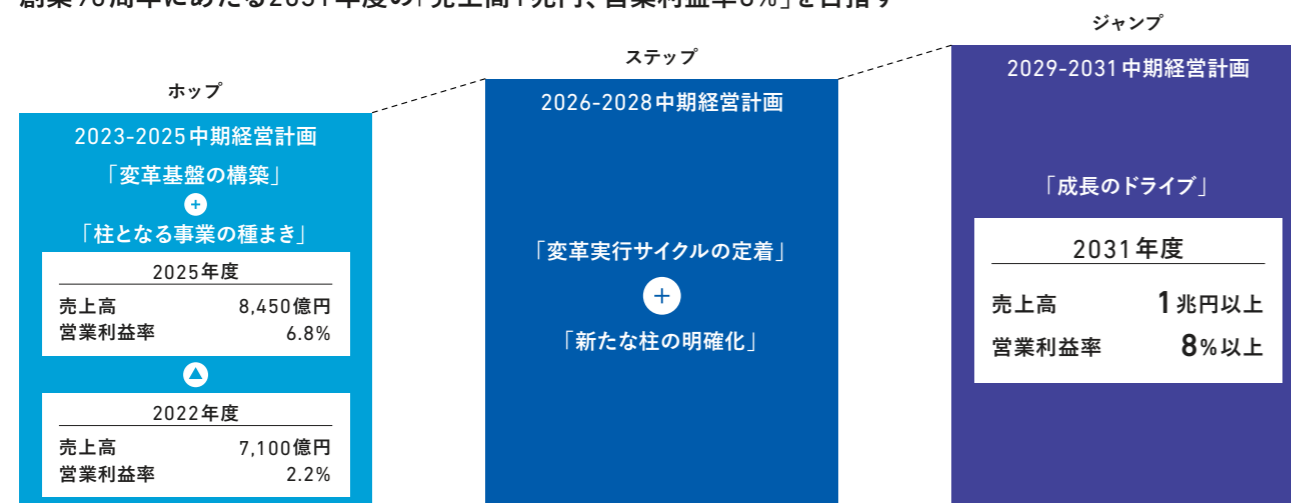
主体的にお客様にアプローチをし、開発提案をするためには、技術開発の環境も充実させる必要があります。2023年4月から技術組織を統合し、R&D(研究開発)のために藤沢事業場を湘南R&Dセンターに改称しました。豊富なリソースを活用して研究に没頭できる、研究者や技術者にとっては理想的な環境です。技術部門を一つにしたことで、商品の開発、設計、工程設計も含めて、お客様に製品やサービスを一気通貫で提案することが可能になります。

時代の変化を見据え、成長事業へ投資 シェア拡大と収益力向上を目指す

時代の流れを見据えた成長事業への投資も必要になっていきます。世界的にガソリン車の製造販売を抑制する動きが加速しており、NOKが祖業とするエンジンやトランスミッション部品の需要は減少していくでしょう。一方で電気自動車(EV)が増え、バッテリーに搭載されるFPCは市場での存在感が増しており、需要が増えています。NOKグループの製品を使用することで、環境負荷が減ったり、燃費が向上したり、お客様の課題解決に貢献できるため、脱炭素の流れはチャンスと捉えています。

これまでFPCを中心とする電子部品事業は、特定の製品への投資が集中し、コストがかさんだことで赤字が続いていました。2023年度は、安定した需要が見込める製品にシフトするなどコスト構造改革を進め、黒字化にチャレンジしています。エンジンやトランスミッションを含めた既存の事業でキャッシュを生みながら、EVなど新しい分

創業90周年にあたる2031年度の「売上高1兆円、営業利益率8%」を目指す



2023-2025 中期経営計画の「変革基盤の構築」に必要な4つの変革テーマ

新たな成長ドライバーの創出	グローバル成長への事業運営体制の整備	多様な人財を活かす基盤の構築	経営資源の最適運用
<ul style="list-style-type: none"> EV向け製品の機能別開発・拡販 グリーンエネルギー関連の製品開発・拡販 半導体装置向け製品の拡販 	<ul style="list-style-type: none"> 監査等委員会設置会社への移行検討 取締役会のダイバーシティ拡充等 データ利活用の拡大・迅速化 ESG項目への着実な取り組み 	<ul style="list-style-type: none"> 新人事制度導入 人材育成への投資 DE&Iへの取り組み 	<ul style="list-style-type: none"> 適正価格による受注の徹底 資本政策の実行

TOP MESSAGE

野に投資をするという循環で、今後3カ年ごとに事業環境に適応した見直しを図りながら、収益を生み出していく考えです。

▶▶ 研究開発(R&D)戦略についてP.24「研究開発戦略」で紹介しています。

今は変化が激しい時代であり、先行きが不透明な状況が続いています。ここ数年のコロナ禍やウクライナ情勢などの外部要因は不測の事態とはいえ、もっと早く手を打つことができたのではないかと反省もあります。今後はリスクのシナリオを描いた上での対応がますます重要になるでしょう。お客様の近くで製品を生産し納入する「地産地消」を基本とするNOKグループは、グローバルで拠点を有しています。その一方で、生産に必要な設備や部材は国をまたいでグループ間で融通することもあります。サプライチェーンで、輸送が難しくなる状況も起こり得ます。調達部門は事前に備える方針を打ち出し、サプライチェーンで混乱があってもお客様のラインを止めることが一切ないように対応しています。お客様のリスクを低減することが、NOKグループへの信頼となり、企業価値の向上につながると考えています。

資本効率を重視した政策を取り入れ株主の期待を上回る利益を出して株価を上げる

ビジネス面での改革に加え、2023～25年度は新しい資本政策も取り入れています。これまでP/L(損益計算書)

湘南R&Dセンター



2023年4月に藤沢事業場を「湘南R&Dセンター」と改称し、同時に、センター内の技術本部、セルシール開発室、生産技術本部を統合し、「NOK R&D」に組織改編した。

に重きを置く方針を取り、売上高や営業利益、当期純利益を増やし、さらに配当を安定して出すように努めてきました。2023年度からの中期経営計画では、資本効率も重視し、主要財務目標にROIC(投下資本利益率)、ROA(総資産利益率)、自己資本比率、そしてROE(自己資本利益率)を掲げました。黒字ならよとするのではなく、株式市場の期待を上回る利益を出して企業価値を上げ、適切な配当を通じて株主還元を行う考えです。

ROICに関しては連結だけでなく、事業別の収益管理にも活用します。事業の継続性を判断するにとどまらず、将来の成長性を見極めながら、柔軟にポートフォリオを組み直し、収益改善を図る目的です。

投資計画としては既存事業に加え、成長領域の車載FPCや新規領域の水素関連(グリーンエネルギー)も含めて、この3カ年で約1,600億円を見込んでいます。ポートフォリオの再構築を通して、投資先をしっかりと見極めます。

▶▶ 財務戦略についてP.22「財務戦略」で紹介しています。

ガバナンス体制を進化させグローバルカンパニーとして一つの文化をつくる

企業の風土や文化についても、時代の変化とともに変革していく必要があります。NOKグループはダイバーシティを重視し、DE&Iプロジェクトを立ち上げました。女性の活躍を支援し、さまざまなバックグラウンドを持つ方も積極的に採用する考えです。現在はまだ少ないですが、今後

マネジメント層にも女性や外国籍の方の登用を増やします。多様化が進むことで、新たな企業文化ができることを期待します。

▶▶ DE&IについてP.30「人材戦略」で紹介しています。

変革に向けてガバナンス体制も進化させていく必要があります。取締役会は中長期的に会社が目指したい方向や、事業に関わりのある方たちに加わってもらいながら、必要なタイミングでメンバーを入れ替えていきたいと考えています。取締役のダイバーシティについても社会が求められていることは認識しており、多様なバックボーンを持ちつつも、本当にNOKの成長に資する方を探しているところ です。

組織全体に目を移しますと、NOKグループの拠点は世界各地に広がっており、「Global One NOK」として組織力の強化を図ることが急務です。NOKグループは連結で4万人近い従業員を抱えています。そのうち日本人は1万人程度です。グローバルでの組織力強化を図るためにも、全社員の軸となる、パーパスとバリューを策定しました。これを国内外の全ての社員に浸透させていきたいと考えています。今までは海外の事業は各地域のお客様を強く意識してきましたが、これからは一つのグローバルカンパニーであるという意識の下に、従業員が「NOKグループとして新しいことをする」という気持ちを持つことが、原動力になっていきます。

NOKグループ全体の価値を高めていくため、採用のス

2023年7月に初めて開催したグローバルサミット



「Global One NOK」の組織力強化を図るために開催されたグローバルサミットには、世界各地からマネジメント層を中心とした約500名の社員が集まり、パーパス・バリューについての理解を深めました。

▶▶ 詳細はP.31「グローバルサミット」でも掲載しています。



タイムも変化しています。かつては一度入社したら転職せず同じ会社で働き続ける「就社」が一般的でした。現在は「就職」を基本として、一度は退職した社員も戻ってくる事例も増えています。中間管理職から経営層まで、幅広い職種で即戦力となるキャリア採用にも力を入れています。入社後は従業員の成長に向け、階層別の教育に加えて、挙手制や選抜制でリーダーシップを育てていくプログラムを並行して用意し、自分でスキルを伸ばし、成長できる教育制度を設計しています。

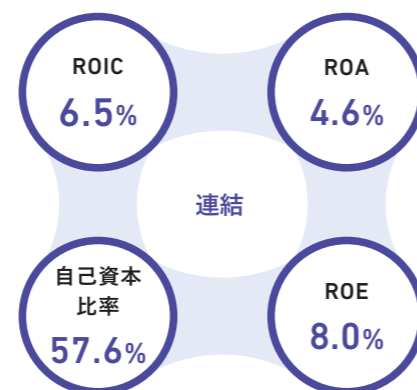
パーパスやバリューを通してNOKが何を達成しようとしている会社なのか、価値観や企業文化に共感し、この会社で働いてみたいと感じてもらえるように、しっかりと理念を伝えていきたいと考えています。

▶▶ パーパス、バリューについてP.01で紹介しています。

これまでNOKは自動車産業や電子産業で主要な機能部品を製造する「知る人ぞ知る」メーカーであったかもしれませんが、時代に合わない慣習を持つ、伝統的な日本の大企業はJTC(ジャパニーズ・トラディショナル・カンパニー)とも揶揄される時代ですが、NOKグループは、伝統の良い部分を受け継ぎつつ、進化するべき部分は、変革をしていきます。定量的な実績のみならず、他社が追従できない技術力とともに、社会にどのような価値やサービスを提供しているのかをしっかりと伝えていきたい。お客様にも市場にも主体的に発信をしていくことで、NOKグループの潜在力やまだお客様に知られていない力を認識していただき、皆さまとともに、日本のものづくりを盛り上げていきたいと考えています。

鶴 正雄

中期経営計画の主要財務目標と投資計画



投資額 3カ年で合計 約1,600億円

▶▶ 財務戦略の詳細はP.22「財務戦略」にも掲載しています。

沿革

当社は2021年7月9日に、創業80周年を迎えました。

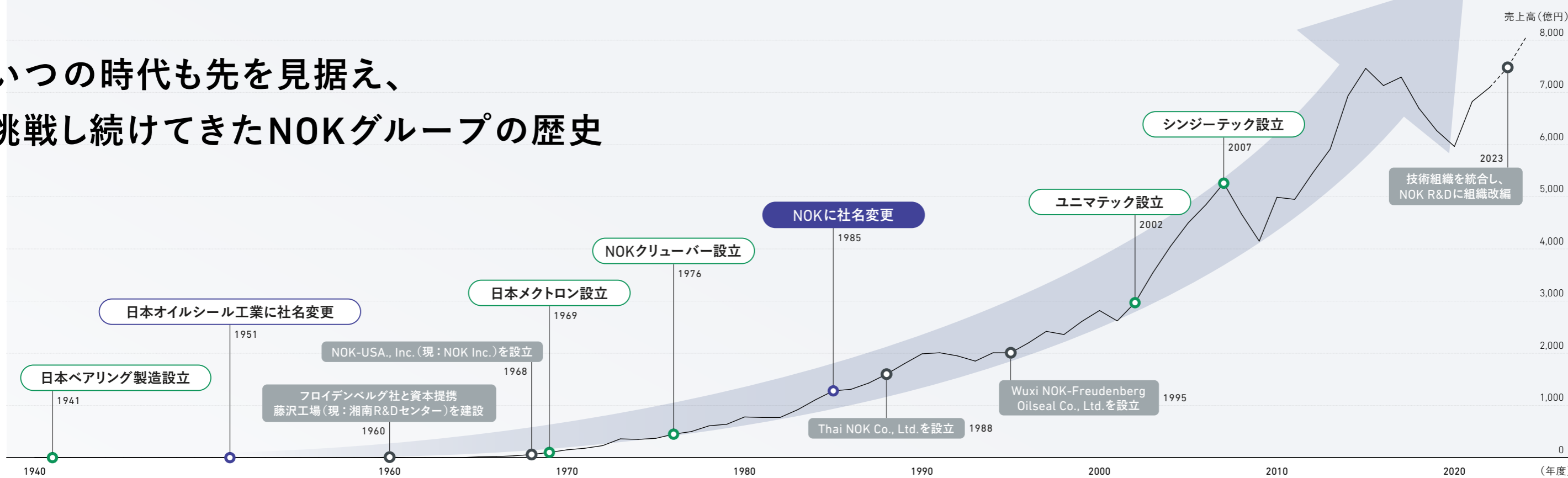
創業以来、日本初のオイルシールメーカーとして、市場の成長と共に事業を拡大させ、モータリゼーションの発展に貢献してきました。

また、自動車産業のみならず、電子機器や産業機械など幅広い産業のお客様に寄り添い、技術力を磨き上げ、社会に有用な製品を供給してきました。

2041年の創業100周年に向けて、これからも“安全”と“快適”を提供するために努力し続けていきます。



いつの時代も先を見据え、 挑戦し続けてきたNOKグループの歴史



自動車市場の変化

1960年代後半 ・モータリゼーションの拡大	1970年代 ・カーエレクトロニクス化	1997年 ・量産ハイブリッド車誕生	2009年 ・国産BEV量産開始
---------------------------	------------------------	-----------------------	---------------------

エレクトロニクス市場の変化

1960年代 ・カセット、ビデオの小型化	1980年代 ・ノートパソコンの誕生	1980年代 ・カメラの電子化	1990年代 ・携帯電話の誕生	2007年 ・「iPhone」発売開始	2019年 ・5G(第5世代)通信への移行
-------------------------	-----------------------	--------------------	--------------------	------------------------	--------------------------

価値創造プロセス

NOKグループは、NOKフィロソフィーに基づき、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、経済価値と社会価値の創出を目指します。



中期経営計画目標

	売上高	営業利益	営業利益率	ROIC	ROA	自己資本比率	ROE
2023年3月期	7,100億円	154億円	2.2%	1.9%	1.5%	60.6%	2.6%
2026年3月期目標	8,450億円	575億円	6.8%	6.5%	4.6%	57.6%	8.0%

Creating Value

ステークホルダーに提供する価値

お客様	お取引先様	株主・投資家の皆さま	従業員	地域社会	地球環境
<ul style="list-style-type: none"> 高機能な製品を開発・提供し、お客様の製品に安全性を快適性を付与 どのような市況でも遅延することなく安定した供給体制を整えることで培う信頼 	<ul style="list-style-type: none"> 公正で責任ある取引を通して築いた信頼と共栄 	<ul style="list-style-type: none"> 株主・投資家の皆さまの期待に応える適正な株主還元 計画経営からコミットメント経営へ進化 	<ul style="list-style-type: none"> 多様な人材が、やりがいをもって働ける場の提供 一人ひとりに自身の能力を伸ばす機会を提供 研究者と技術者が伸び伸びと研究テーマに取り組むことのできる環境の提供 	<ul style="list-style-type: none"> 生産工場や研究施設をはじめとする当社施設がある地域での安定的な雇用創出(従業員が勤務しやすい立地に工場を作ってきた歴史)や、地域貢献活動 	<ul style="list-style-type: none"> エネルギー変換率向上に寄与する製品を生み出すことでカーボンニュートラル社会の実現に貢献 環境に優しい工場設備の実現

経営資本

独自技術を通じて世の中に“安全”と“快適”を提供しているNOKグループ。お客様にとって有用で信頼性が高い製品を生み出す源泉となるのが6つの経営資本です。今後も成長領域への最適な資本投下を図りながら、継続的な事業成長を目指します。



人的資本

従業員数

連結 **37,913**名(2022年度)

単体 **3,419**名(2022年度)

うち研究開発関係者 **692**名
(国内主要グループ会社/2022年度)

「人間尊重経営」に基づいて従業員に働きがいと成長を

NOKグループは「愛情と信頼に基づく人間尊重経営」に基づき、「人材育成基本理念」や「人材育成ビジョン」の下で、従業員が働きがいや成長を実感できる職場づくりを進めています。階層別研修や専門教育を通じて、従業員の能力開発に取り組んでいます。

そして、特にNOKグループの強みとなるのが開発力。ゴムや樹脂、金属を使った製品づくりのために、化学と物理の2分野の研究者が持つ高度な専門知見を融合できる点が、他にはあまりない特徴です。

▶▶ 詳細は、P.30「人材戦略」でもご紹介しています。



社会・関係資本

オイルシール販売シェア

国内 約**70%**

取引先社数

約**3,000**社(グローバル)

ステークホルダーを重視する「夢追い経営」を推進

NOKグループは「すべての利害関係者、いわゆるステークホルダーに誇りをもってもらい、ともに夢を追い続けることのできる経営を推進し、持続可能な社会の実現を牽引する役割を担う存在であることを目指す」ことを企業行動憲章で定めています。事業を推進する上でステークホルダーとのコミュニケーションを重視しながら製品の品質向上に取り組む姿勢がお客様に評価され、オイルシール製品における高いシェアにつながっています。



財務資本

株主資本

4,110億円(連結/2022年度)

格付

格付投資情報センター(R&I): **A**(2022年度)

成長領域への投資

500億円以上(2023年度~2025年度)

最適な資源配分で高付加価値なビジネスを構築する

2022年度の連結決算では、売上高が前年度比4.0%増の7,100億円を達成したものの、原材料やエネルギーの価格高騰に伴って営業利益が同50.9%減の154億円となりました。不透明な事業環境であっても、R&Dの強化や新規事業の探索を行い、高付加価値なビジネスを維持し利益創出を図ります。

▶▶ 詳細は、P.22「財務戦略」でもご紹介しています。



知的資本

特許保有件数

4,349件

(国内外のNOKグループ全体/2023年3月時点)

配合登録数

約**8万8,000**件

知財を活用して競争力の維持強化に注力

NOKグループのイノベーションの原動力となる知的資本。さまざまな種類の製品を生み出すための強みが、ゴム、樹脂、接着剤、潤滑剤、コーティング剤などの開発・配合技術です。中でも、ゴムの登録配合、いわば“レシピ”の数は8万8,000に達しています。これにより、目的や用途の応じたゴムや樹脂、接着剤、コーティング剤が生まれています。NOKグループでは、これら知財の保護・管理を徹底しながら、競争力の維持と強化に注力しています。

神奈川県にある湘南R&Dセンターには多くの研究者と技術者が集まり、日々研究開発を進めています。

▶▶ 詳細は、P.24「研究開発戦略」でもご紹介しています。



製造資本

グローバル生産拠点数

58社

設備投資額

478億円(連結/2022年度)

国内外の生産拠点で高品質な製品を安定供給する

1960年の神奈川県・藤沢工場の竣工を皮切りに、国内外の生産拠点を拡充し、高品質な製品を安定供給する体制を築きました。多品種の生産に対応するための製造設備を自社でも設計でき、また、素材となるゴムや樹脂、接着剤、コーティング剤を製造できることも特徴です。

グローバルで実績を積み重ねて総合部品メーカーとしての存在感を高めた今、生産基盤を生かしてEVなどの成長領域で新たな付加価値を追求します。

▶▶ 詳細は、P.24「研究開発戦略」でもご紹介しています。



自然資本

エネルギー電力量

4,581TJ(連結/2021年度)

→ **4,160**TJ(連結/2022年度)

前年度比: **9.2%**減

水資源投入量 取水量

9,187千m³(連結/2021年度)

→ **8,666**千m³(連結/2022年度)

前年度比: **5.7%**減

環境長期ビジョン「NOK Twin Green Plan 2030」に沿い、環境への負荷を低減

NOKグループにとって事業活動の継続と、環境に配慮した社会的責任の遂行は不可欠です。2018年に策定した「NOK Twin Green Plan 2030」では、2050年までにカーボンニュートラルを達成すると宣言※。製品ライフサイクル全体でのCO₂排出量削減に努めています。同プランではCO₂排出量削減に加え、省資源推進、廃棄物削減、水使用量の削減やクリーンな排水活動にも着手しています。

※「NOK Twin Green Plan 2030」は2022年度に発展的な改訂をしました。

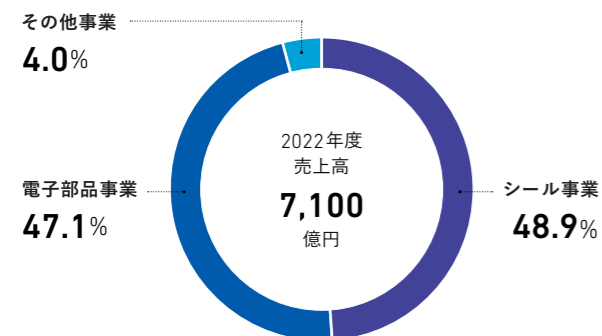
▶▶ 詳細は、P.38「環境」でもご紹介しています。

NOKグループの主要事業と主な製品

NOKグループは、街や暮らしの中にあるモノやサービスを支える総合部品メーカーです。シール事業、電子部品事業、その他事業を展開し、製品は自動車をはじめとする幅広い分野で活躍しています。シール事業はNOKを中心に、自動車・建設機械・一般産業機器向けのシール製品等を生産・販売しています。電子部品事業は、日本メクトロンを中心に、電子部品等を生産・販売しています。その他事業はNOKやシンジーテック、NOKクリューバー等を中心に、ロール製品や特殊潤滑剤等を生産・販売しています。



セグメント別売上比率



その他事業

売上高 **284** 億円 営業利益 **12** 億円

自動車の減産に伴い特殊潤滑剤の需要は減少したものの、事務機向け製品の需要回復、および為替変動の影響が大きく、販売は増加しました。その結果、売上高は284億円(前年度比11.8%の増収)となりました。営業利益は12億円(前年度比34.3%の増益)となりました。

シール事業

売上高 **3,471** 億円 営業利益 **179** 億円

自動車向けは中国のロックダウン、半導体等の部品供給不足の影響はあったものの、為替変動や売価転嫁の影響が大きく、販売は増加しました。一般産業機器向けも国内の工作装置向け等の需要が堅調に推移しました。しかしながら、為替影響と売価転嫁の影響を除くと実質の売上高は減少し、結果として売上高は3,471億円(前年度比3.2%の増収)、営業利益は179億円(前年度比49.6%の減益)となりました。

電子部品事業

売上高 **3,345** 億円 営業損失 **37** 億円

自動車向けは中国のロックダウン、ロシア・ウクライナ情勢の影響、半導体等の部品供給不足の影響はあったものの需要は増加しました。スマートフォン向けとハードディスクドライブ向けは中国の一部都市におけるロックダウンの影響もあり需要が減少しました。販売は増加したものの、為替変動の影響で実質の売上高は減少し、結果として売上高は3,345億円(前年度比4.2%の増収)、営業損失は37億円(前年度は50億円の営業損失)となりました。

NOKグループの主要事業と主な製品



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



オイルシール

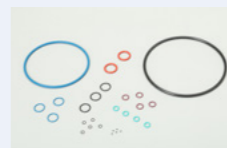


オイルシールとは、オイル(油)をシールする(封じる)機能部品です。合成ゴム、金属環、バネで構成され、機械の軸の隙間から油が漏れるのを防ぐ他、外部からの塵や埃の侵入を防ぐ役割があります。

主な用途

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

Oリング



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

主な用途

自動車、建設機械、農業機械、配管継手、防水携帯電話など

工業用ゴム製品



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

主な用途

自動車のサスペンションやステアリング、住宅設備など

防振・防音ゴム製品



自動車エンジンのクランク軸の振動を低減するトーションパイプブレイションダンパーや、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(ポリウレタンエラストマー)はゴムとプラスチックの中間の性質を持ち、耐摩耗性、衝撃・振動吸収性に優れています。機器の往復運動部に使われるパッキンや、高耐久性が求められる交通安全用品など、多数の製品をラインアップしています。

主な用途

建設機械、自動車、半導体製造装置、食品製造機械、交通安全用品など

ノックスタイト



耐油性、耐熱性、強度、圧縮永久ひずみ特性など、機能バランスに優れたアクリルゴムです。オイルシールやOリングの材料の他、自動車のエンジン周辺など耐熱性や耐油性が求められる機器に使用されています。

主な用途

特殊ゴム

NOKグループの主要事業と主な製品



電子部品事業

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



片面FPC



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

主な用途

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

両面FPC

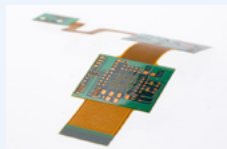


回路を両面化したFPCです。片面FPCに比べて複雑な配線が可能で、部品を裏表に搭載できるため、省スペース化、小型・軽量化に貢献します。また、自由に曲がる特性から多彩なデザインにも対応できます。

主な用途

スマートフォン、デジタルカメラ、自動車、医療・ヘルスケア機器など

多層FPC



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

主な用途

スマートフォン、デジタルカメラ、自動車、医療・ヘルスケア機器など

実装FPC



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

主な用途

スマートフォン、HDD、デジタルカメラ、自動車、医療・ヘルスケア機器など

精密ゴム・樹脂部品



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

主な用途

HDD、スマートフォン、自動車など

NOKグループの主要事業と主な製品



その他事業

その他事業では、事務機器用の高機能ロール製品や、特殊潤滑剤を生産・販売しています。ロール製品は、複写機やプリンターなどの事務機器に広く使用されています。特殊潤滑剤は、超高温、極低温、高速、高荷重などの過酷な使用条件にも耐え得るオイル、コーティング、グリース等の製品で、主に自動車、産業機械、家電製品、食品機械に使用されています。



現像ロール・帯電ロール



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

主な用途

事務機器の感光体周辺部

定着ベルト・加圧ロール



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

主な用途

事務機器の定着部

オイル



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

主な用途

大型プラント、精密機械、食品機械、半導体製造装置など

コーティング



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

主な用途

自動車、家電製品、事務機器など

グリース



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

主な用途

自動車、産業機械、家電製品、事務機器、食品機械、半導体製造装置など

CHAPTER 02

NOKグループの戦略

NOKグループを取り巻く中長期的な環境は、EVをはじめとするテクノロジーの進化、環境規制の強化等、スピードを増して大きく変化しています。こうした中、自らをも変革することで中長期にわたる持続的な成長と企業価値の向上を実現できる事業基盤を構築するため、2023年度から2025年度までの3カ年を対象とした中期経営計画を策定しました。計画は、「変革基盤の構築」を基本方針として、新たな成長ドライバーの創出を含む4つの重点取り組み項目を設定し、グローバルでの成長を目指します。

ビジョンと経営計画	P.20
財務戦略	P.22
研究開発戦略	P.24
特集：NOKグループ“超常識”のものづくり技術	P.26
人材戦略	P.30
サステナビリティ経営の推進	P.32
TCFDフレームワークに基づく情報開示	P.34

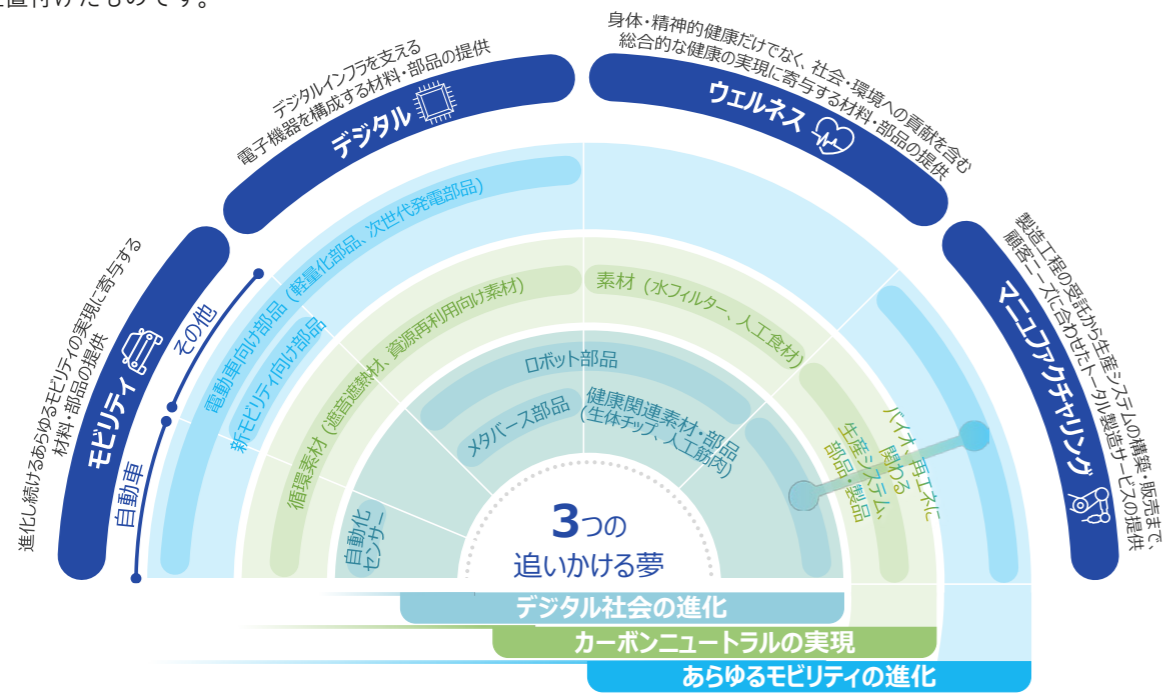


長期ビジョンと経営計画

長期ビジョン「Dream Journey 2041」

創業80周年を機に、2022年に策定した長期ビジョン「Dream Journey 2041」は、「夢追い経営」を掲げるNOKグループが追うべき、創業100周年を迎える時の「夢」として位置付けたものです。

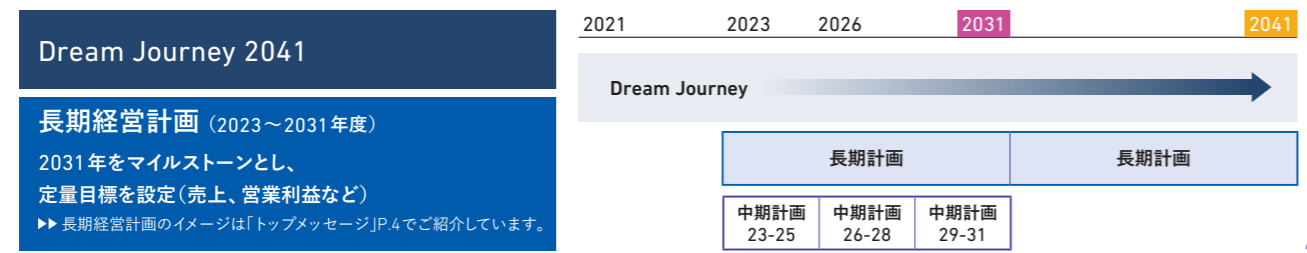
「あらゆるモビリティの進化」「カーボンニュートラルの実現」「デジタル社会の進化」の3つの夢と、これを追うために取り組むべき4つの事業領域を想定しました。



2041年に向けた長期経営計画と3カ年の中期経営計画

NOKでは1950年代から中長期計画を策定し、実行してきました。2023年度から始まった中期経営計画は、「Dream Journey 2041」を実現するための長期経営計画の最初の

ステップとして、ありたい姿から逆算して実現に向けた道筋を描く、バックキャストで定めました。



中期経営計画 (2023年度から3年ごとの3期)
 ・2023～25年度を「ホップ」、2026～28年度を「ステップ」、2029～31年度を「ジャンプ」と位置付け
 ・長期計画につながる定量目標を設定

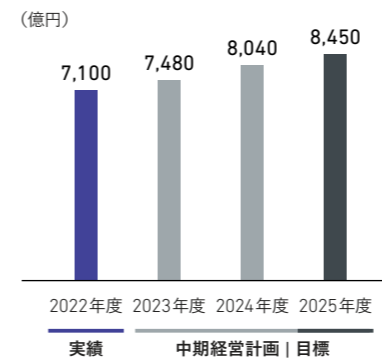
中期経営計画(2023～2025年度)を実現するために必要な4つの改革

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

2023-2025年度 中期経営計画の主な目標

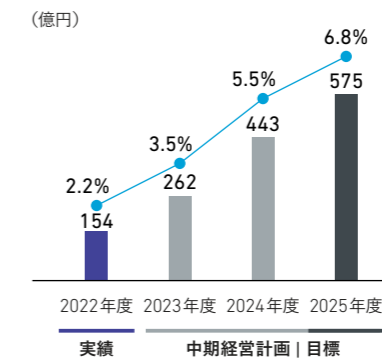
財務目標 ▶▶ CFOが語る財務戦略(P.22-23)

連結売上高



3年CAGR 6.0%

連結営業利益・率

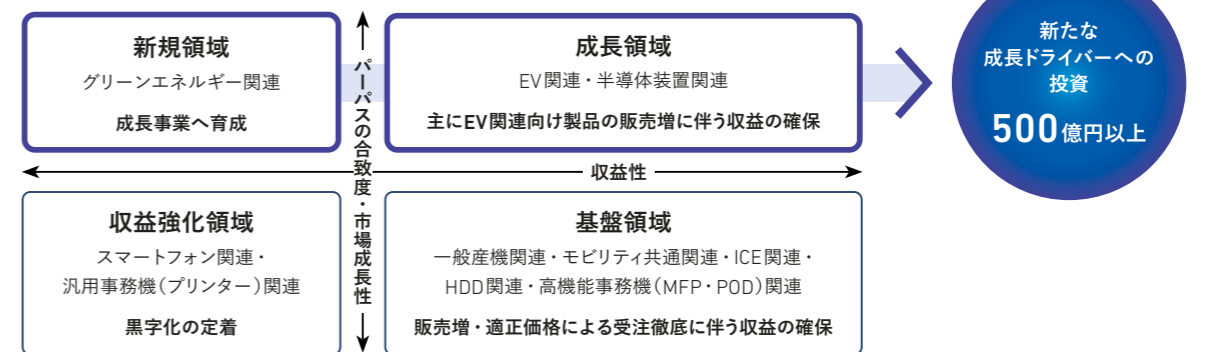


3年CAGR 55.1%

連結売上高は3年のCAGR(年平均成長率)6.0%を目指し、2025年度は8,450億円を目標にしました。営業利益では3年のCAGRが55.1%、2025年度は営業利益575億円を目標にしています。

新たな成長ドライバーの創出 ▶▶ CTOが語る研究開発戦略(P.24-25)

2023年度からの3カ年で、以下の4領域に1,600億円を投資します。そのうち、500億円以上を成長領域であるEV関連と半導体装置関連、新規領域のグリーンエネルギー関連に充てます。EVには主に新製品開発で対応し、グリーンエネルギーには燃料電池の開発等で培った高い技術力と品質を誇る既存の製品群をベースに参入し、成長領域にまで育てていきます。



人材活躍の基盤 ▶▶ 人材担当役員が語る人材戦略(P.30-31)

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

多様な人材を活かす基盤の構築

- ・新人事制度導入(2024年度～)
- ・新しい次世代育成プログラムの導入(2023年度～)
- ・DE&I活動の新しい取り組み(2022年度～)

Valuesにしたがった人材活性化
 “International Company”から
 “Global Company”へ

財務戦略

FINANCIAL STRATEGY



新たな成長ドライバーに500億円投資 CFOとしてNOKの新たな財務方針をつくる

専務執行役員 CFO
渡邊 哲

資本効率の向上と想定されるリスクの分析に注力する

NOKのCFOとして、企業価値の持続的な向上を目指し、資本戦略の立案から執行までを統括しています。近年は資本コストを意識し、P/LとB/Sの両面に目配りしながら、中長期の視点で資本効率の向上に取り組んでいます。また、外部環境の激しい変化に伴い想定される短期・中期・長期視点でのリスクを分析し、取り組みの選択肢を経営陣に共有することもCFOの重要な役割であると認識しています。想定し得る、どのようなリスクにも対応できるようにするために、財務の健全性の維持にも努めています。過去の当社グループは、利益を生み出すこと以上に、お客様との長いお付き合いを優先し、コストの上昇を吸収

するよう対応してきました。一方で、近年の原材料高など外部環境の変化もあり、2022年度は増収減益となりました。企業努力にも限界があり、数年前からお客様と相談しながら、価格転嫁等を進めています。

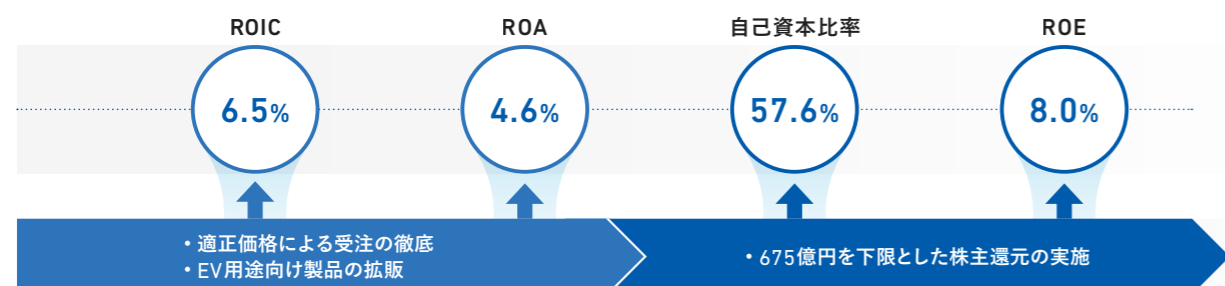
また、数年前から、当社と関わりが深い自動車産業で、100年に1度と言われる大変革が起きています。本格的にEVが普及するにつれて、エンジン用オイルシールの需要低減が見込まれていることから、事業・製品・市場ポートフォリオの変革が急務となりました。NOKグループの新たな財務方針が必要な時を迎えていることをCFOとして実感しています。

中期経営計画では、ROIC、ROA、ROEを経営指標に採用

稼ぐ力を強化するために、資本効率を測る経営指標であるROIC(投下資本利益率)・ROA(総資産利益率)・ROE(自己資本利益率)や資本コストの重要性を認識しており、2023年4月からの中期経営計画では、これら資本効率に関する数値を経営指標としています。中期経営計画で掲げている目標値「ROIC6.5%」「ROA4.6%」「自己資本比

率57.6%」「ROE8.0%」を達成できるよう取り組んでいきます。計画どおりのままでは実現が難しいところですが、CFOとして欲を言うと、資本コストを引き続き強く意識し、現状のEVAスプレッドをプラスにできれば、なおのこと良いと考えています。

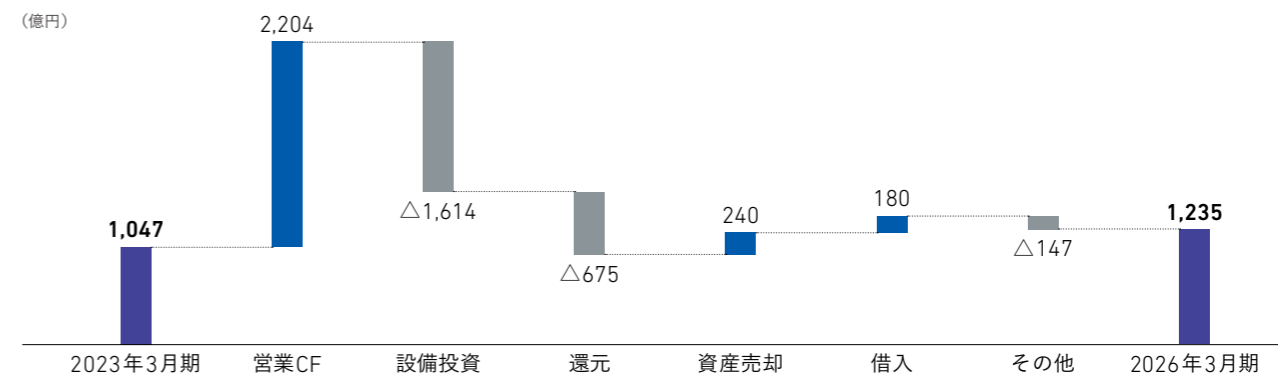
適切な財務戦略による利益追求型の経営へ



※ 図の値は連結のデータです。

中期経営計画(2023~2025年度)で示した3カ年キャッシュアロケーション

1. 安全性	安定的な事業運営のため、自己資本比率を55~58%で管理
2. 政策保有株式	3カ年で2022年度末時点の保有残高(時価ベース)の25%を売却
3. 株主還元	3カ年で675億円を下限とする



シール事業と電子部品事業については、ポートフォリオマネジメントを見据え、事業別ROICを算出しています。連結ROICに加えて、事業別のROICも採用したことは、当社グループの稼ぐ力を今後さらに高めていく上で、大きな転換点になると認識しています。

中期経営計画では、事業計画の実現可能性も注視して

います。売上を拡大するために、コストをかけて新事業にも参入しますので、予想営業利益には、これからの製品の売上に対しての期待値が含まれています。当然リスクがありますので、モニタリングしながら、迅速に手を打っていきます。

新たな成長ドライバーに500億円以上投資

2020年度から2022年度の3カ年の業績は、残念ながら満足できるものではありませんでした。コロナ禍や原材料高といった大きな外部環境の変化に対応する機動性に欠けたと認識しています。それに対して、固定費の変動費化などの決断をすぐにできなかったことは、反省点の一つであり、こうした点は今後、改善していきたいと考えています。

一方で、次の成長に向けた変革のために、2023年度から2025年度にかけて、全体で約1,600億円の投資を予定しており、そのうち新たな成長ドライバーに500億円以上の投資を実行する予定です。この成長ドライバーとしては、グ

リーンエネルギー関連と、EV関連・半導体装置関連を想定しており、投資の効果は2026年以降に出てくると予測しています。

他にも、当社のグループ全体を大きく変革するための取り組みを進めています。人的資本経営の推進に向け、パーパスとバリューを策定し、人事制度を大きく変えている最中です。社外の方の意見を求め、自分たちの価値観と外からの考え方を融合させて実現しました。またDX推進のための開発や高度プロ人材の採用にも資本を投下しています。

投資家との対話を重視し、役割を果たす

当社の株を保有いただいている株主の皆さまは、さまざまな投資戦略をお持ちであり、投資する理由も多様です。当社グループの企業価値を中長期で向上させるために、皆さまのご意見を伺うことはとても大切です。私自身は、対話させていただくことを楽しく有意義に感じております。

2023年度からの3年間、配当と自社株式取得によって株主還元を実施し、政策保有株式の売却にも取り組んでいきます。今後も投資家の皆さまとの対話を行いながら、私の役割を果たしていく所存です。

研究開発戦略



R&D部門がリードしてグループ内連携を強化 拡販、事業領域シフト、効率化に挑む

常務執行役員 CTO 兼 Head of NOK R&D
湘南R&Dセンター長

佐藤 祐樹

拡販という共通目的の下、挑み続けるR&D部門の3カ年計画

R&D(研究開発)部門においても、2025年を最終年度とする3カ年計画を開始しました。変革すべき領域を見定め、さまざまな取り組みを進めますが、その目的は何といっても拡販です。新製品の開発や新市場の開拓により、売上増

加を狙います。特に主力となる自動車分野ではEVを中心に、グリーンエネルギー関連では水素に狙いを定めて、R&D部門と営業部門が連携して取り組んでいます。

水素などの新市場開拓に向け、自らの技術・ビジネスを再定義して事業領域をシフトする

社会の動向に対応して生まれる新市場の開拓にも力を入れています。環境に優しい水素インフラの市場が活気を帯びており、当社としても投資を進めているところです。新市場の開拓にあたり、R&Dとしては「シフト」という考え方を取り入れています。自分たちの領域をしっかりと再定義して、シフト、すなわち移行する感覚です。今当社グループが持っている技術、ビジネスは何かを掘り下げ、見方を変えて新しい取り組みに変えていきます。

現在進行しているプロジェクトとして、これまでの技術を生かした水電解装置用セルシールの開発があります。今後、大量の受注も見込まれており、成形技術や設計技術の向上にも取り組まなくてはなりません。また、EVの部品に使われる材料の開発にも注力しています。開発にあたっては、導電性や熱伝導性、高速・正逆回転などEV特有の課題やニーズに注視しています。

工程見直しと金型レスで、環境への負荷低減にも貢献する

製品開発での変革に合わせて、生産工程も、中長期で大幅に改革する必要性を感じています。当社グループは大量生産を得意としてきましたが、今後は顧客のニーズに合わせ、少量生産にも対応する必要が出てくるでしょう。そこで小ロットにも対応したラインを作るプロジェクトを立ち上げ、10年以内での稼働を目指しています。

加えて、これまで生産していた製品の工程も見直しています。工程ラインを見直すことで、将来的にはオイルシールの製造工程を半分にできるかもしれません。3Dプリンターを使えば金型の保管が必要なくなり、例えば「5個だけ欲しい」と

といった小ロットにも対応できます。そうすると、製品設計から考え方を換えなければいけなくなるでしょう。設計・製造・生産技術の知見をすべて集め、材料についても検討し、今までのやり方や考え方を見直していく動きが始まっています。

変革の背景には「環境に優しい製品を作る」「廃棄物を減らす」といった社会的な意義もあります。例えばこれまで部品の接合に接着剤を使っていたものを、穴をあけて留めるという仕様にする事で、リサイクルのための素材回収がしやすくなったという例もあります。

柔軟に顧客ニーズに対応するため組織を越えた横の連携を強化し、社員の意識を変える

従来NOKは事業部ごとに、製品開発を進めてきました。しかし、これからは変革の一環として、コンポーネント単位で個々のお客様に対応できる仕組みづくりを進める必要があると考えています。

例えば、主要事業部の一つであるオイルシール事業部は、エンジンやトランスミッションに代表されるパワートレイン(駆動装置)向けの既存製品を手がけています。しかしこれから必要となってくるのは、オイルシール事業部がリードしながら、従来のNOKにはない新製品を開発するような柔軟性です。お客様の要望に応じて新しい製品を作るためには、組織のあり方や仕組みだけでなく、社員の意識も変え

ていかなければなりません。変革の必要性を、事業部長はもとより技術や営業を担う全国の社員に訴えて、鼓舞しています。

拡販というと製品ありきで、売れる「モノ」を作ろうというプロダクトアウトの発想になりがちですが、既に当社グループには豊富な製品のラインアップがあります。従来のカタログを電子化して見やすくし、品目をアップデートする一方、製品がお客様にもたらず価値をアピールする、「コト」売りも進めていく必要性を感じています。新しい視点を得るため、あらゆる方法でマーケティング改革を進めています。

技術組織の統合と、エンジニアの活動の見える化で開発効率アップ

拡販に向けた変革とともに、特に力を入れているのが、技術組織の統合です。当社は2023年4月、藤沢事業場を「湘南R&Dセンター」に改称し、開発と生産技術部門を「NOK R&D」という一つの組織にしました。その中に、研究、工程開発、試作、量産といったチームを作ります。従来の事業部の役割は維持しつつも、プロジェクトや開発は組織に横串を通すようにして進めます。企業も変革すべき時には大きく変わることができるはずです。

この3カ年では、効率的な研究開発と一人ひとりの適性やスキルに応じた人材活躍を目的としたDXの導入も進めています。具体的には、技術や営業に携わる社員一人ひとりが「誰のために、何を何時間したか」という記録をデータ化することです。どうすれば手間をかけることなくデータ

を取り、生産性の向上等につなげていけるのか、検討を進めています。管理職も多忙であり、正直なところ、技術担当者がどのような取り組みをしているか、すべて把握するのが難しい時があります。エンジニアのキャリアや開発テーマを「見える化」することで、何に注力すればいいか、どの部分が無駄になっているかが分かりやすくなります。取り組んでいることを見れば、個々のスキルも分かり、一緒に新しい開発に取り組むことも可能になるでしょう。営業担当者にとっても、技術で取り組んでいることが明確になるので、要望をくみとり、どのようなことが可能になるのか、伝えることが可能になります。スケジュールの調整もしやすくなるので、多忙なエンジニアにとってありがたいシステムです。

CTOとして、エンジニアと経営層をつなげ、リスクを先取りする

正直なところ、当社の研究開発費は、世の中の水準から見ると少ないかもしれません。その背景として、これまで確実に成功する事業にしか投資をしてこなかったという歴史があります。実際にお客様から注文が来て、必要な設備や人員が見えてから投資をする。何もせずとも市場が拡大していった時代においては、そうした確実な戦略が奏功し、成長してきました。

しかし変革の時代を迎え、この戦略のままで成長することが難しいのは明らかです。DXを進めて、どのようなリソースがあるのか、マーケティングをどうするかを見極め、R&Dのトップとして、成長戦略を打ち出し、何にいくら投資をするのか意思決定を行います。また、エンジニアと経営層をしっかりつなげていくことも私の役割と考えています。

NOK R&Dが目指すテーマとキーワード

テーマ	キーワード
環境負荷半減	<ul style="list-style-type: none"> 電力使用量削減 CO₂排出量削減
省資源・廃棄物半減	<ul style="list-style-type: none"> 原材料等の使用量削減 歩留まり向上
固定費半減	<ul style="list-style-type: none"> 設備の有効活用
工期半減	<ul style="list-style-type: none"> 開発・試作工期の短縮 金型・治具レス

特集

NOKグループ“超常識”のものづくり技術

NOKグループは、製品設計技術、ゴム・樹脂・接着剤・潤滑剤などの配合技術、成形機・検査機・機能評価装置などを自前で設計する生産技術、製品の品質管理技術などを有しており、これらを融合させて、高品質な製品を生み出しています。

この優れたものづくりを実現するのは、過去の常識にとらわれない技術者魂です。ここでは、数あるNOKグループの“超常識”の中から、NOK R&Dと、Thai NOK Co., Ltd.での「ものづくり技術」に焦点をあてて紹介します。

NOK R&D

原理原則をベースにした技術への飽くなき挑戦～NOKグループの技術者魂～

“超常識”のものづくり技術 その1

現象を生み出している原理をとことんまで解明し、理論化する

NOKグループの技術開発の歴史は、現象の要因推定と理論化の歴史とも言えます。NOKは祖業であるオイルシールの製造を1942年に日本で初めて開始しました。オイルシールは、回転軸やピストンを持つ機械や装置において、内部のオイルが外部に漏れ出すことを防止し、同時に外部からの雨水や埃などの異物が侵入することも防ぐ部品です。

1950年代からゴム製オイルシールが日本でも普及しましたが、なぜオイルが漏れないのかという原理はどの

メーカーも分かっておらず、いわば経験則で設計・製造されていました。NOKはいち早くその理論解明に挑み、1959年にオイルシールの密封原理に関する研究論文を発表したシール技術のパイオニアです。

この背景には、当時の経営者の「技術こそ会社の生命線」という考えがありました。技術を磨くために、原理原則を追究し、理論化にこだわり抜く技術者魂は、「試験機や検査機がなければ、自前で作ってでも理論を解明する」姿勢となって、現在に至るまで脈々と受け継がれています。

“超常識”のものづくり技術 その2

製品の設計技術と、材料の配合技術の組み合わせ

回転軸を持つ機械に装着されるオイルシールでは、軸が回転し始めると、リップと呼ばれる回転軸に接する部分との間に油の膜が形成され摩擦を防ぎます。膜の厚さは数マイクロメートル(マイクロは100万分の1)レベルであり、この非常に薄い油膜をコントロールする製品設計がNOKの強みの一つです。また、密封する対象によって数

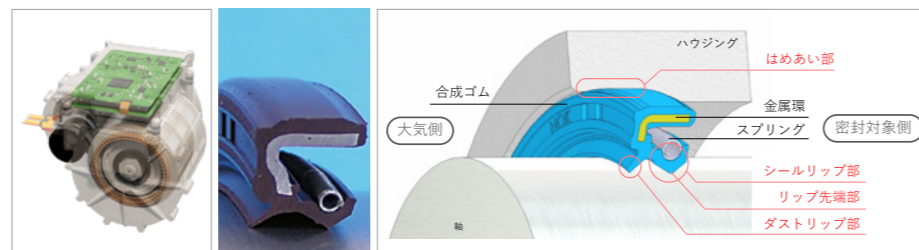
千種類もの配合材料を使いこなす配合技術ももう一つの強みといえます。

オイルシールの精密な機能を可能にするのがこれらの製品設計と配合設計の組み合わせであり、NOKは多くのノウハウを持っています。これは、有機化学と機械工学の技術を駆使することで醸成されているのです。

(写真左) e-Axleで使用されるNOKグループ製品。

(写真中央) オイルシールの断面写真。

(写真右) オイルシールの構造と各部の名称。主リップと軸の間に、数マイクロメートルの油膜ができて、シール機能を発揮する。



“超常識”のものづくり技術 その3

材料や製品の開発から製造まで一環とした、技術向上を実現させてきた知見が財産

NOKは、材料や製品の開発、製造、販売までを、自社グループ内で完結することができます。その中でも特に、ゴム・樹脂・接着剤・潤滑剤などの開発・配合技術を強みとしています。社内に登録されているゴム配合は8万種類以上にもおよびます。多くの知見の中から、求められ

る機能や特性などの要素を基に、最適なゴム配合を見つけ出し、製品を開発・製造しているのです。こうしたことを実現できる背景には、原理原則を追求する中で蓄積された膨大なナレッジとノウハウがあります。

“超常識”のものづくり技術 その4

問題解決のために執念を持ち続ける

原理原則を追求する技術者魂は、問題解決にも活かされています。問題となる現象が起きた原因を探るために仮説を立て、その裏付けとなるデータの取得と分析を行

います。原因を特定して改善策を講じるまで、決して諦めることはありません。

大学との関係も深く、若い研究者のアイデアを皆で具体化できる研究環境

NOK R&D 技術研究部 シール研究課長 青柳彩子

研究者にとって魅力ある自由闊達な研究環境

私は、大学院の修士課程で化学系分野を専攻しましたが、博士号は機械系で取得しました。このキャリアは、まさにNOKの研究者を象徴していると言えるかもしれません。NOKには伝統的に、化学系と機械系の両方を学ばせるという考えがあり、私のように2分野の知見を持つ研究者が多いのです。

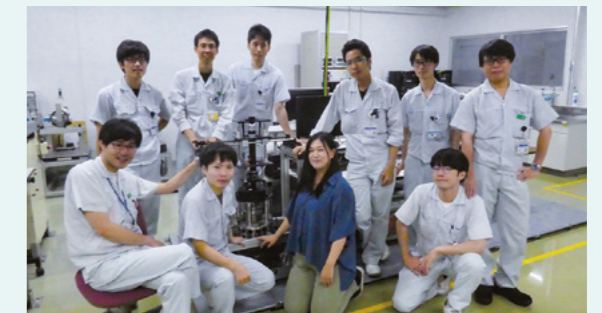
また、研究者自ら試験機を作らせてもらえるなど、若い研究者のアイデアを具体化できる自由闊達な環境であり、大学

現在の職場の研究テーマ

私が所属するシール研究課で、現在注力している研究テーマが3つあります。1つ目は、「e-Mobilityで要求される耐摩耗性」。e-Mobilityでは、機械の軸が超高速で回転する状況が発生し、この時に何か悪い現象が起きないか、それに対応するにはどうしたらよいか、ということを研究しています。

2つ目は、省エネルギー技術に直結する「低摩擦化技術」。油膜が不足していても、良好な境界潤滑を達成すれば摩擦係数を低くすることができます。このメカニズムを研究する一方で、ポリマーブラシの研究も進めています。従来の油膜だけでなく、特殊な高分子薄膜であるポリマーブラシをシール表面に付与することで、摩擦を減らすことが期待されます。

3つ目が、水素エネルギー社会への技術貢献。2つのプロ



所属する課の同僚たちと。前列中央が青柳

の研究室に似た雰囲気を感じます。

実際、大学との交流が盛んであり、博士号を取得した九州大学とNOKのつながりは長い歴史を持ちます。

プロジェクトがあり、一つはNEDO(新エネルギー・産業技術総合開発機構)のプロジェクトへの参加で、産学連携で研究しています。水素は高圧なタンクで貯蔵されることが多く、そうした環境でゴムがどういった劣化や故障を起こすのかを調べようとしています。高圧下でゴムの状態を調べることは難しいのですが、NOKが得意とする可視化技術を活かす方法を構想しています。もう一つは、水素エネルギー対応と、製品の低LCA(ライフサイクルアセスメント)素材開発の目的を持ったSICORP(サイコープ)というプロジェクトへの参加です。これは、NOKと九州大学、ドイツのフロイデンベルグ社とその関係会社、同じくドイツの材料研究機関BAMが協力する国際プロジェクトです。

特集

Thai NOK Co., Ltd.

グローバルで"NOK品質"を保つ秘訣は「社員の力」

NOKグループの東南アジアにおける中核会社としてThai NOK Co., Ltd. (以下、TNC)が設立されたのは1988年。現在はNOKグループ最大規模の4,300名以上を擁するまでに成長しました。

TNCでは、日本国内の事業部や製造子会社の品目すべてを生産しています。

製造現場に欠かせない「調整力」を、日本でのトレーニングで身に付ける

ものづくりの現場では、Man (人)、Machine (機械)、Material (材料)、Method (方法)の「4M」管理が重要であり、「4M」の変化点が不適合発生の起因となります。

NOKグループでは、国が違えど変わらぬ品質を提供できるよう、ノウハウを含めた4M管理の教育に力を入れています。

日本の事業部から新規性が高い製品が移管され、TNC

において量産立ち上げを行う際は、TNCの現場リーダーを中心としたスタッフが、移管元の事業部に出向き、トレーニングを受けます。マニュアルを基に、4Mの管理ポイントや製品特有の製造ポイントをOJTで学習します。

長期間の研修によって、担当者同士の関係が深まるため、帰国後に問題が発生した時には、移管元の担当者へ気軽に相談することができています。

従業員教育のためのトレーニングや教材の整備

TNCでは他の海外工場と同様に、自前の教育システムを持っています。トレーニングセンターが中心となって、新入社員の基礎教育から階層別教育、OJTなどを行っています。

トレーニングセンターの中にあるQCルームは品質の基礎を学ぶ場で、「標準作業(約束)を守ろう」をコンセプトに開設されました。以前は「標準を守る」という概念が定着していなかったスタッフたちに、「なぜ標準を守らなければならないのか」「そもそも標準とは何なのか」を繰り返し伝えるなど工夫を凝らしてきました。例えば、正しいレシピ(標準)を守らずに作ったトムヤムクンの話を絵本にしたり、

TNCの製品が組み込まれた自動車のカットモデルを使って説明したりと、興味をひいて、楽しく学べる資料やプログラムを充実させ、品質に対する意識を高めることに成功しました。

こうした人材教育が成果となって表れ、「NOK品質」でのものづくりを実現しているのです。



工場内の基本的なルールの一つ「身だしなみ」を学ぶ

人を大切にするTNC



Thai NOK Co., Ltd.
Human Resource
Development Dept.

部長
高柳 ドウアンポーン

私はTNCの人材開発を担当しています。具体的には、人材育成計画の作成と、それに基づくノウハウ・知識・スキルの継承と次世代リーダーの育成に携わっています。

全部署のマネージャーに、人材育成が企業の持続的な成長に欠かせないことを理解してもらうことを含め、継続的な教育の実施に取り組んできました。その結果、従業員の一人ひとりのスキルが日々向上していると感じています。

TNCは、愛情と信頼に基づく人を大切にする経営を行っており、チームワークと団結力を日々高めています。これまで、洪水やリーマンショック、新型コロナウイルスのパンデミックなどの危機的状況に直面するたびに、皆が力を合わせて乗り越えてきました。TNCにとって従業員の幸せは常に最優先事項であり、従業員もTNCファミリーであることを誇りに思っています。

今後も、全従業員が自発的に成長できる環境と文化を作っていきます。

TOPIC

「Global Summit 2023 NOK group」を開催

グローバルでのさらなる成長を目指し

世界各地から集まった約500名の従業員がパーパス・バリューを共有

「国際ナショナルカンパニー」から「グローバルカンパニー」へ

各国のグループ会社が事業を個々に運営する「国際ナショナルカンパニー」から、全世界の従業員が同じ目的や立場を共有する「グローバルカンパニー」へ——。NOKグループは2023年7月6日と7日に、創業以来初となるグローバルミーティング「Global Summit 2023 NOK group」を東京で開催し、連結対象である世界中のグループ会社91社の

うち82社からマネジメント層を中心とした約500名の社員が参加しました。半世紀以上前から推進してきたNOKグループのグローバル戦略。サミット開催を通じて、2023年5月に発表したパーパスとバリューをグループ全体で共有し、NOKグループの価値向上と社会に開かれた未来のために、グローバル企業としてさらなる成長を目指します。

各国から集まった従業員が自ら変革を起こすためのプログラムを実施

このイベントでは、従業員が自ら変革を起こすための、さまざまなプログラムを実施しました。経営陣によるプレゼンテーションでは、鶴正雄CEOが「不確実な世界であっても、これまで培ってきた技術力やお客様との関係性を引き続き大切にしながら、

パーパスとバリューを実践しGlobal One NOKを実現していきましょう」と全社が一丸となる重要性を訴えました。その後の講演会では、各界の有識者が投資や技術開発、ESGといった視点から最先端の知見を共有しました。

国籍の異なる従業員同士でパーパス・バリューへの理解を深める

さらにミーティングでは、国籍の異なる従業員同士が、各部門における事業戦略の共有や課題の洗い出し、それに基づくディスカッションを実施。チームビルディングを取り入れてメンバー間の相互理解やコミュニケーションを促し、真剣かつ活気あふれる研修となりました。2日間の締めくくりとして行ったグループワークでは、NOKのパーパス・バリュー策定

に携ったコンサルタントによるファシリテーションの下、小グループに分かれた従業員同士でコミュニケーションを重ねながらパーパス・バリューへの理解を深めました。

NOKグループは今回のサミットに参加した多国籍の従業員たちが得た経験を糧に、グローバルカンパニーへの歩みを着実に進めています。



約500名の参加者は、現状の課題を洗い出すミーティングや、チームビルディング、パーパスとバリューを自分事にするためのワークショップなど、さまざまなプログラムに参加しました。中期経営計画や今後の取り組みを皆で共有し、それぞれの胸に変革を誓いました。

人材戦略



挑戦と成長を繰り返し、 社員が幸福な人生を送れる組織へ

常務執行役員 業務本部長
高橋 則幸

役割等級制度の導入で、エンゲージメント向上を目指す

私が最も重要な価値観として掲げるのは、「社員の誰もが挑戦と成長を繰り返し、幸福な人生を送ること」です。人事制度も、この価値観を実現できる仕組みであるべきと考えています。

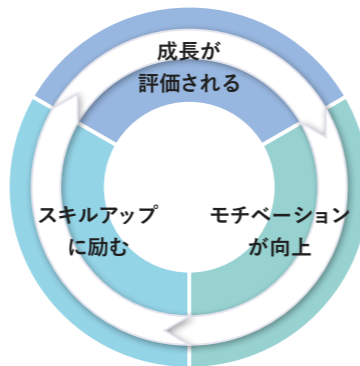
社員が挑戦と成長を繰り返すためには、一人ひとりがモチベーションを維持・向上し続ける必要があります。しかしながら、今までの当社には制度上の問題で、それが難しい側面もありました。例えば当社には、「禄はその功に、位はその徳に」という人事に対する伝統的な考え方があります。給与は社歴や実績で、職位は適材適所で決めるというもので、つまり給与と職位が必ずしも連動しないということです。しかし、この考え方では年功序列の色が濃く、社員がモチベーションを高めづらいのではないかと感じていました。

このような課題を解決するために、兼ねてより人事制度の改革検討を進めてきました。給与を年齢や社歴ではなく役割に基づくよう見直し、2024年度からは新たな制度として「役割等級制度」を導入予定です。本制度では、社員に対して考課結果や処遇への反映についてオープンにフィードバックを行うことで、透明性を持たせます。実績を出せば、それに応じて昇級し、昇進する。さらに給与が増えたことを実感できる。この点で、役割等級制度は非常に

若手リーダーを育成する仕組み「NOK U-35」

社員の育成においては、特に若手リーダーを育てる仕組みづくりに注力しています。2023年7月に社内公募した「NOK U-35」は挙手によって選ばれる若手リーダー育成プログラムです。選抜試験に合格した暁には、数年間のチャレンジングな職務を経験させ、これからの経営を担うリーダー候補を育成する方針です。従来の教育制度は、

新制度が目指す成長サイクル



自己成長を感じやすい仕組みだと考えています。

この役割等級制度の導入にあたっては、評価者が適切にフィードバックすることが重要となります。そのため、新制度での評価方法のトレーニングを実施しています。2022年度は既に1度実施しましたが、2023年度以降も継続して行う予定です。評価者が適切にフィードバックを実施できるよう、評価者教育にも一層力を入れる方針です。さらに考課においては、当社が2023年5月に発表したバリューの実践という観点も重要であるため、具体的な考課への組み込み方についても継続して検討を重ねています。

基本的には階層別教育が中心でした。今回の挙手制かつ選抜型の教育は、当社では初の試みです。

NOK U-35プログラムの導入を検討し始めた当初は、十分な数の応募があるのか不安の声も上がりました。このプログラムは1年や2年の短期的な制度ではないうえ、具体的な業務内容も事前には分かりません。個人の得意不

2024年度から始まる新しい人事制度のポイント

役割等級制度の導入

年功序列の色の強い「職能等級制度」による給与体系から、「役割等級制度」に変更。役割や職位、成果に応じた給与体系に変わります。

評価の見える化

人事考課の結果と、それが給与にどう反映されたかをフィードバック。乗り越えるべき壁がクリアになり、成長を実感しやすくなります。

タレント育成

従来の階層別研修に加え、専門性を高める教育や、若手を対象としたリーダー教育などのタレント育成にも力を入れています。

得意もあり、ためらう社員が多いことを懸念していました。しかし、当社グループは今まさに新しい施策を人事以外でも次々と打ち出し、挑戦できる風土へと変化し続けています。その追い風もあり、当プログラムに対し、数多くの応募の手が挙がりました。

社員の教育にあたっては、各部門や役割ごとに必要なスキルと知識を明確化することも重要です。その上で、社

多様な人材が能力を発揮できる、真に公正(エクイティ)な組織へ

コロナ禍の影響を受け、当社もリモートワークの実施が加速しました。もともと在宅勤務の対象者には、入社年数などの要件を設定していましたが、コロナ禍の総合的な対応の中で、私たちは働き方の体制を見直すべきだと考えました。例えば家庭の事情などで通勤が難しい社員に、ルールだからと無理に通勤を強いることは、社員と会社の双方にとって不幸です。一方で、起こり得るケースに応じてルールを設けるのは、管理上、実現が難しいでしょう。こうした課題を解決するため、エクイティという考え方を導入することにしました。会社の事情やルールが妨げとなって、個人が能力を発揮できないのは損失です。当社は以前から平等については特に注意を払ってきましたが、その観点のみでは、すべての社員に平等な機会を提供するのは難しくなっています。これからはエクイティの考えに基づき、多様な従業員が個々の状況に沿った形で、能力を発揮できる仕組み作りを進めます。

例えば、男性社員数が3分の2以上を占める当社グループ

今後の課題と取り組みについて

今後の課題はこうした改革を社内に浸透させ、維持することです。また、取り組みの実効性を図る指標として、2022年度から社員のエンゲージメント・サーベイを始め

員が自身の役割を果たすために何を実行し、どのようなスキルを身に付けるべきかを理解し、階層ごとに整備する必要があります。

このように、社員自身が成長するためのロードマップを描き、実行することで、組織全体を成長しやすい環境に整えていく方針です。

では男性中心の組織文化がまだまだ色濃く残っていることが否めません。当社グループには総合職と一般職という職掌があり、本来両者の違いは転勤の有無のみですが、実際には総合職は企画的な仕事に、一般職はルーチンワークに偏る傾向がありました。その状況を打開するため、実務的な仕事のスペシャリストを目指すコースや、現行の総合職と同等のコース、転勤を伴わずにキャリアを積極的に拡大するコースなど、さまざまなコースを設け、社員の選択肢を広げていきます。

さらに、2023年1月には「DE&Iプロジェクト」が発足しました。これは、約20名の女性社員を中心に構成されたダイバーシティの推進プロジェクトで、メンバーには産休・育休からの復帰者や、外国籍の社員など多様な人材を含みます。社内でのヒアリングや他社事例のリサーチ、外部講師によるセミナーなどを実施し、活動結果を当社グループ全体に広げていく方針です。メンバーの今後の活動を非常に楽しみにしています。

ました。サーベイ結果を分析し、やりがいや成長に結びつく項目を見つけ出して、エンゲージメント向上のための施策を講じる方針です。

サステナビリティ経営の推進

NOKグループ サステナビリティ基本方針

NOKグループは、私たちのステークホルダーに経済的な利益をもたらすだけでなく、誇りを感じてもらえるような企業でありたいと願い、創業時から事業と共に社会への貢献に取り組んできました。

“可能性を技術で「カタチ」に”というパーパスには、まだ見ぬ可能性や多様性を研究開発と独自技術で生み出され

サステナビリティ推進体制・ガバナンス

NOKグループでは、中長期的な視点から、さまざまな経営に関する方針を策定する組織として、取締役会の下に「ESG委員会」を設置しています。ESG委員会は、社長執行役員を委員長として、ESGそれぞれを主管する各本部長・室長で構成されています。委員会では、NOKグループの環境、社会、ガバナンスに関連する方針・目標設定や、目標に対する進捗状況の確認など、ESGを織り込んだ経営推進を行っています。

また、ESG委員会には、ESG施策の実践を推進するた

サステナビリティ推進室へ組織改編

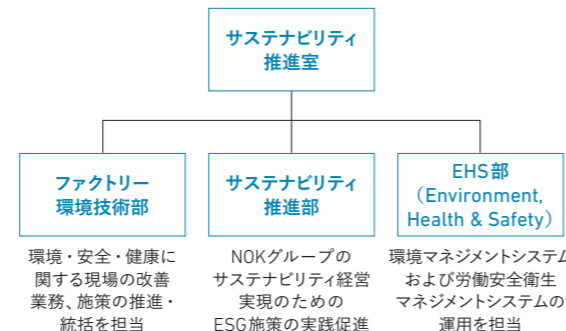
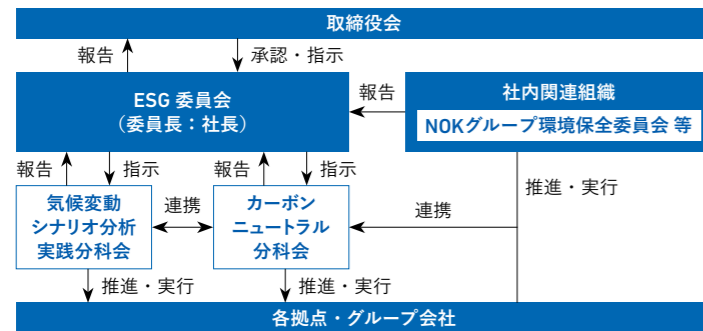
NOKでは、2023年5月にパーパスとバリューを定め、また、2025年度までの中期経営計画と「NOKグループ サステナビリティ基本方針」を策定しました。当方針に基づくサステナビリティ経営の推進を担う専門部門として、6月にサステナビリティ推進室を新設しました。各部門およびグループ会社で展開していたサステナビリティ活動を一元

る製品によって「カタチ」にし、人々の安全で快適な暮らしの土台を支えたいという、私たちの志が込められています。

地球環境や社会の課題に真摯に向き合い、自社の有する価値を活用してサステナブルな社会の実現を目指していきます。

めに、必要に応じて専門的に取り扱う分科会を設置しています。カーボンニュートラルに向けて全社的に取り組む「カーボンニュートラル分科会」、気候関連財務情報開示タスクフォース(TCFD)の提言に基づき、事業活動へのリスクや機会の把握、事業活動に反映させるための「気候変動シナリオ分析実践分科会」があります。ESG委員会で審議された取り組みは、取締役会によるレビューを受ける仕組みとなっています。

的に統括し、より効果的かつ効率的な運営体制を実現する役割を果たします。本推進室は、自社の持つ技術を起点に社会の課題解決や製品開発など、新たな価値創造を行うNOK R&Dと密接な連携を図るため、湘南R&Dセンター内に設置しました。



Pickup 国連グローバル・コンパクトに署名

NOKグループは中国や東南アジアの国々など、グローバルにビジネスを展開しています。持続可能な社会の実現を目指す企業であること、人権問題に取り組む企業であることを広く世界に表明すべく、2021年4月に国連グローバル・コンパクト(UNGC)に署名し、複数の分科会にも参画して、積極的に情報収集と意見交換を行っています。

また、UNGCの10原則を支持し、事業活動の中で実践することで、持続可能な社会の発展に貢献していきます。取り組み内容については、ステークホルダーの皆さまにも随時公開します。

サステナビリティに貢献するNOKグループの製品・技術

サステナビリティへの貢献	製品群	特に環境・社会課題の改善に貢献する製品・技術
1 環境に影響するものを外に出さない、漏らさない	 オイルシール	耐ダスト性向上技術 新興国に見られる悪路や未舗装道路、さらには砂漠地帯や極寒地帯など過酷な環境の中、エンジン内への砂・ダストの侵入を防ぎ、安定的なシール性能を維持する技術です。
2 エネルギーを効率良く伝える	 Le-μ'sシリーズ	TFコートオイルシール 従来よりも30%の低トルク化を実現した、特殊コーティング「TFコート」を施したオイルシールです。省エネと摺動発熱の抑制に加え、コーティングが剥がれにくいという特性を持っているため、効果が長時間持続します。
3 環境負荷を低減する	 産業用膜モジュール	産業用膜モジュール 産業用膜モジュールは、浄水・回収水処理などさまざまな現場での水中の微粒子除去用途に利用されています。NOKの産業用膜モジュールは、膜素材に膜孔径と流量バランスに優れたポリスルホンを採用し、高いろ過性能を実現し、世界的な課題となっている水の有効利用に貢献します。
4 製品の寿命を延ばす	 特殊潤滑剤グリース	RUSTECTOR仕様 ソフトメタルガスケット特殊潤滑剤グリース 電動車のユニットをはじめとしたアルミ筐体で使用できる、耐塩水腐食機能を付加したソフトメタルガスケットとグリースです。RUSTECTOR仕様ソフトメタルガスケットは独自のシール断面形状により、高い密封性を保持しながら腐食の進行を遅らせることで、ユニットの延命効果を有しています。また、耐水性の高いグリースとの併用で腐食をさらに抑制できます。
5 人々の健康を守る 機器に必要な部品の安定供給	 生体用ゴム電極	生体用ゴム電極 生体用ゴム電極は、脳波、心電、筋電などの計測において、これまでの金属電極では難しかった、導電ペーストを必要としないという新たな可能性を切り開きました。これらの製品の普及により、人々の健康の増進や健康に関する新たな研究開発への貢献が期待されています。
6 原材料のリサイクル	 中央分離帯ブロック	中央分離帯ブロック 道路に使われる中央分離帯ブロックにおいて、98%の再資源化ができるリサイクルの仕組みと高い耐久性による長寿命化を実現しています。
7 EVのための部品供給	 Tran-Qラバー	Tran-Qクレイ、Tran-Qラバー、導電リング、高速回転シール、RUSTECTORシリーズ、Fla(m)tecor、Le-μ'sシリーズ、自動車用FPC、高速伝送用FPC、クッションラバー、防振・防音技術、省スペースガスケット、高耐熱・大電流FPC
7 電動車に使われる製品	 Tran-Qラバー	Tran-Qラバー 発熱体に沿った立体形状に成形できる熱伝導性ゴムです。ゴム特有の弾力性を有しながら、発熱体の形状へ追従することで接触面積が増え、シート状の熱伝導ゴムと比較し、高い放熱効果を発揮します。電気絶縁性・低アウトガス特性を有するため、ECU・インバーター・PCU等の自動車ユニットや電子部品周辺での使用が可能です。

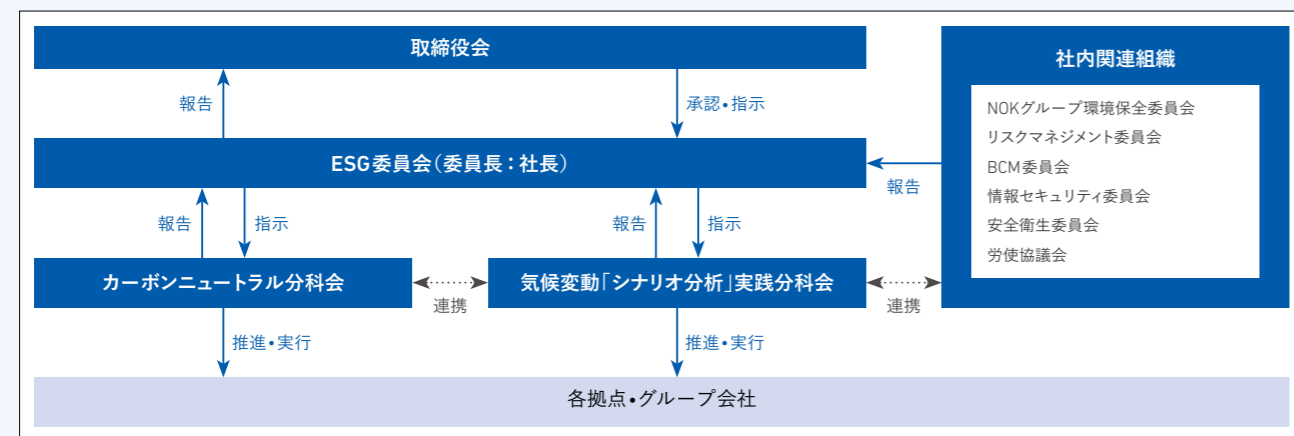
TCFDフレームワークに基づく情報開示



ガバナンス

NOKでは、取締役会の下に「ESG委員会」を設置し、環境、社会、ガバナンスに関連する方針・目標策定や目標に対する進捗状況の確認などを行っています。ESG委員会で審議された取り組みは取締役会によるレビューを受ける仕組みとなっています。また、気候変動対応の専門的な組織としては、ESG委員会の下に、「気候変動シナリオ分析実践分科会」と「カーボンニュートラル分科会」

を設置しています。気候変動シナリオ分析実践分科会では気候変動によって生じる影響試算を、カーボンニュートラル分科会では具体的な気候変動対策を立案・推進しています。これらの分科会を中心に社内関連組織や各拠点・グループ会社と連携しながら、気候変動への取り組みを推進し、定期的にESG委員会にて進捗を報告する体制となっています。



リスク管理

NOKでは、グループ全体に関わるリスク管理の基本方針や管理体制について「リスク管理規程」で定めています。その規程に基づき、社長をリスクマネジメント責任者とした管理体制を構築し、グループのリスク管理を推進しています。気候変動関連のリスク・機会の評価・管理については、ESG委員会にて実施しています。気候変動シナリオ分

析実践分科会が社内関連組織と連携し、気候変動リスクや機会を抽出、事業影響への大きさや影響期間からそれらリスク・機会を識別します。識別した結果はESG委員会に上程され、評価・審議の後、対応策の検討および事業戦略に反映されます。重要なリスク・機会は、定期的に取締役会で報告されます。

戦略

気候変動は将来にわたって当社の財務に影響を及ぼす重要な経営課題と認識しています。その影響を評価し、気候変動対策を経営戦略に反映させるためTCFD提言に則ってシナリオ分析を実施しました。気候変動が及ぼす事業への影響は、国際エネルギー機関(IEA)などのデータを基に、4°Cシナリオと2°Cシナリオの2つのシナリオを定義し、

NOKにおけるリスクと機会を評価しました。この結果を踏まえて、対応策を推進していきます。また、引き続きシナリオ分析を拡充し、その分析結果を事業戦略や経営計画に反映させることで、当社経営戦略のレジリエンス向上を図っていきます。

「シナリオ定義」については、NOKホームページをご参照ください。
<https://www.nok.co.jp/csr/tcfid.html>

リスクと機会

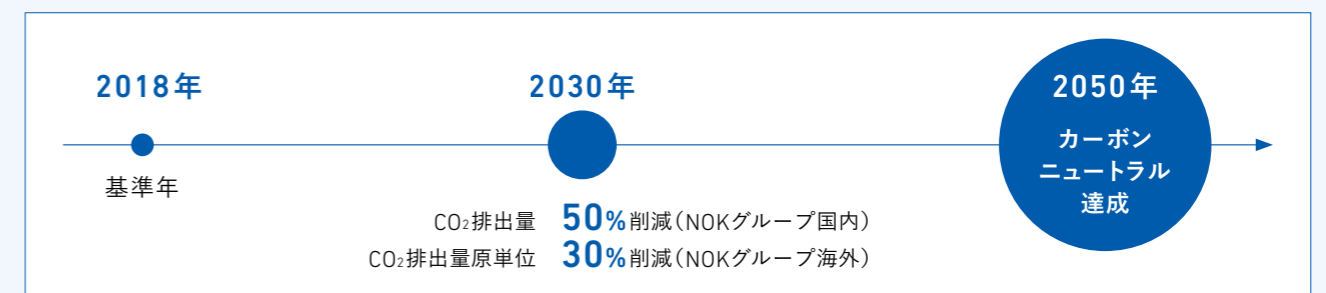
●グループ共通 ●シール部門 ●電子部品部門

影響項目	リスク	機会	対応策
市場	<ul style="list-style-type: none"> ● 電動車の拡大による内燃機関用途の従来製品の販売減少 ● 環境対応遅れによる市場競争力の低下(価格、顧客購買方針) 	<ul style="list-style-type: none"> ● 電動化に伴う制御・電装ユニット、電子部品の需要増加 ● カーボンニュートラルに伴う低摩擦、長寿命製品の拡販機会の増加 ● 再生可能エネルギー、半導体、省人化・省力化(ロボットなど)関連市場の拡大 	<ul style="list-style-type: none"> ● 電動車(EV・FCV市場)/成長産業(再生可能エネルギー、半導体など)への拡販 ● 電動車の電装ユニット、バッテリー用のシール製品、新規開発製品の拡販機会の増加 ● 低環境負荷製品開発と拡販(低摩擦/長寿命/高耐久/バイオ系原料など) ● 電動車用バッテリー向けFPCの開発・拡販 ● 再生可能エネルギー用蓄電池市場への拡販 ● 電動車用インフラ(充電ステーション)市場の開拓
原材料	<ul style="list-style-type: none"> ● 原材料への炭素税課税による調達コストの増加 ● 需給変化による原材料高騰グループ共通 	<ul style="list-style-type: none"> ● リサイクルなど資源有効活用による原料コスト減 ● サプライチェーンの効率化によるコスト削減 	<ul style="list-style-type: none"> ● 原材料の需給予測監視、調達コストと価格の最適化(シール部門:ゴム原料および鉄鋼材料など/電子部品部門:銅など) ● 省材工法開発戦略(歩留まり向上) ● 再生原料拡大・製品リサイクルの検討
炭素価格	<ul style="list-style-type: none"> ● 炭素税による事業コストの増加 	<ul style="list-style-type: none"> ● 製造効率化、省エネ施策の促進(省エネモチベーションUP) 	<ul style="list-style-type: none"> ● 「NOK Twin Green Plan 2030」目標値の見直し ● 社内カーボンプライシングの導入 ● 低エネルギー材料/工法の新規開発
エネルギー	<ul style="list-style-type: none"> ● 電力需要、電源構成変化によるエネルギー調達コストの増加 	<ul style="list-style-type: none"> ● 電力供給会社の競争激化 ● 公的助成などを活用した自社再生可能エネルギー電源の導入促進 	<ul style="list-style-type: none"> ● 電力調達ソースの最適化 ● 太陽光発電など再生可能エネルギーの導入
外部評価	<ul style="list-style-type: none"> ● 環境取り組み不足による企業評価値の悪化 ● 投融資の判断基準化への懸念 	<ul style="list-style-type: none"> ● 外部評価向上によるESG投資の呼び込み 	<ul style="list-style-type: none"> ● ESGフレームワークに則った企業情報の積極的開示
災害	<ul style="list-style-type: none"> ● 災害によるサプライチェーンの途絶 ● 自社工場の操業停止、保管在庫の損害 	—	<ul style="list-style-type: none"> ● 各拠点ハザードリスク評価と台風・災害(止水)対策実施 ● リスクに応じた在庫の確保

指標と目標

NOKでは気候変動への対策としてNOK Twin Green Plan 2030を策定し、CO₂排出量削減と次世代エコ技術の開発を進めてまいりました。今回、TCFDのシナリオ分析結果を基に、気候変動への対策を強化するため、NOK Twin Green Plan2030で設定したCO₂排出量削減目標を

見直しました。2050年カーボンニュートラル達成を目指し、気候変動への取り組みを進めていくとともに、今後もシナリオ分析の結果や社会情勢を踏まえ、随時目標の見直しを検討していきます。



詳細は『ESGデータブック2023』P.8をご参照ください。

CHAPTER 03

ESG 施策の実践

地球や社会が存続してこそ、企業は活動を行うことができます。気候変動や貧困、人権侵害、腐敗などの社会課題がグローバルで山積する現代において、ESGの取り組みは、企業経営を進める上で避けることができません。

CHAPTER3では、NOKグループのESG施策とその実践の状況をご紹介します。

環境	気候変動対策	P.40
	省資源・廃棄物とリサイクル	P.42
	環境負荷物質対策	P.42
	水資源の取り組み	P.43
社会	人権	P.44
	人材	P.44
	ダイバーシティ	P.45
	労働慣行	P.45
	労働安全衛生	P.46
	サプライチェーンマネジメント	P.47
	製品の品質と安全性	P.48
	コミュニティへの参画およびコミュニティの発展	P.50
ガバナンス	社外取締役インタビュー	P.51
	コーポレート・ガバナンス	P.52
	コンプライアンス	P.57
	リスクマネジメント	P.58



環境

近年、さまざまな環境問題が顕在化し、私たちの生活に影響を及ぼしています。環境問題を解決し、持続可能な社会を実現するためには、経済や社会活動のあらゆる局面で環境への負荷を減らさなければなりません。持続可能な開発目標(SDGs)においても環境問題は解決すべき社会的課題の一つと位置付けられ、各国で環境規制の強化や環境保全への取り組みが進められています。企業には各国の規制に対応するだけでなく、企業活動全体で環境に配慮し、持続可能な社会の実現に貢献していくことが求められます。

NOKではISO14001に従った仕組みを構築し、環境マネジメントを推進して、次世代以降も視野に入れた環境保全管理に努め、環境負荷の低減に取り組んでいます。現在のNOKのISO14001取得事業所比率は98.5%です。

📄 環境基本方針: <https://www.NOK.co.jp/csr/environment/management.html>

環境保全管理体制

2015年に採択されたパリ協定や2030年に向けたSDGsの合意により、環境問題に対する社会の認識も変化しています。気候関連財務情報開示タスクフォース(TCFD)の提言「企業の財務に影響のある気候関連情報開示」やパリ協定が求める水準と整合した科学的なCO₂排出量削減目標(SBT)など、持続可能な社会の実現に向けた活動が活発化し、企業にも環境を踏まえた事業活動である「環境経営」が強くと求められています。

NOKグループでは、環境経営として2030年に向け長

期環境ビジョン「NOK Twin Green Plan 2030」を掲げ、「気候変動対策」「省資源・リサイクル」「水資源の保全」「環境負荷物質対策」「環境配慮製品の開発」「生物多様性の保全」など環境保全活動に取り組んできました。今後も持続可能な社会の実現に向け、環境に配慮した事業活動を推進することで社会的責任を果たし、環境に貢献する製品を提供することで社会に環境価値を提供していきよう努めています。

2050年カーボンニュートラル達成に向けたロードマップ

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2022年に改定し、2050年カーボンニュートラル達成を目指すことを宣言しました。この長期ビジョンの下、グループ一丸となって自動車の電動化やカーボンニュートラルに対応し、環境貢献製品の提供、事業活動を通じて持続可能な社会の実現に取り組んでいきます。

さらにNOKグループでは、長期ビジョンの達成に向けて、第8期全社環境保全目標(2020～2022年度)として、「環境マネジメント」「気候変動対策」「省資源・廃棄物と

リサイクル」「水資源の保全」「環境負荷物質対策」「環境配慮製品」に関する3カ年目標を設定しました。進捗状況はCO₂排出量、取水量に関する目標以外は既に目標水準を満たしています。また、CO₂排出量および取水量目標も順調に削減が進んでいますが、新型コロナウイルス感染症拡大による生産動向変動の影響が大きいことから、引き続き削減活動に積極的に取り組んでいます。2030年に向けたCO₂排出量削減のロードマップ作成と具体的なCO₂排出量削減策の検討を進めています。



長期環境ビジョン「NOK Twin Green Plan 2030」

Green Factory	Green Product
気候変動 <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。 	気候変動 <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。
資源循環 <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。 	資源循環 <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。
水リスク <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めます。 	水リスク <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。
生物多様性 <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。 	
サプライチェーン <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。 	

第8期 全社環境保全目標(2020～2022年度) スローガン『「環境価値の向上」による企業価値の創生』

分類	取り組みと目標	
環境マネジメント	【環境風土の醸成と定着】 各地域の特性に合わせた環境貢献活動の推進 【環境マネジメントシステム管理レベルの向上】 階層別教育の推進拡充と環境人材の育成 確実なPDCAによる環境保全リスクの低減 【環境不適合未然防止の強化】 設備・施設の環境リスクアセスメントの推進	
気候変動対策	【省資源】 生産工程における省エネ設備の開発 物流プロセスにおけるCO ₂ 排出量の削減 再生可能エネルギーの積極的導入	【目標】 グローバルにおける ・CO ₂ 総排出量 10%削減(2018年対比) ・CO ₂ 排出量原単位 1%以上/年削減 (前年度対比かつ過去5年平均)
省資源・廃棄物とリサイクル	【省資源】 設計・工程変更や材料投入量の適正化などによる省資源推進 【廃棄物削減】 製品の不適合対策やリサイクルの推進、廃棄物の有価物化による埋め立て処分量の削減、リサイクル率の向上	【目標】 リサイクル率 98.0%以上 ※リサイクル率=(1-埋め立て処分量/総排出量)×100
水資源の保全	国内外の取水量・排水量の確認 取水量の増加抑制	【目標】 グローバルにおける ・水使用の現状把握と増加抑制
環境負荷物質対策	【環境負荷の低減】 VOC排出量の削減 【化学物質管理体制強化】 グリーン調達(仕入先への化学物質管理の徹底)	【目標】 グローバルにおける ・VOC排出量 2010年度実績以下
環境配慮製品	環境配慮製品の開発 製品における環境保全アセスメントのレベルアップ	

環境

気候変動対策

基本的な考え方

近年、世界各地で発生している異常気象は人類の存続を脅かすことが懸念されています。2016年のパリ協定の発効、2050年カーボンニュートラル宣言など、国内外を問わず脱炭素の動きが加速している状況です。企業においても、経営を左右する要素として脱炭素への取り組みが重要であり、長期の経営戦略に反映し、積極的な温室効果ガス削減の取り組みと情報の開示が求められています。

NOKグループでは、気候変動が持続可能な社会を形成するために対応すべき世界的な重要課題と認識し、2050年カーボンニュートラル達成に向け、活動を進めています。TCFD提言に則り、気候変動が当社に及ぼす影響を分析し、気候変動対策の経営戦略への反映を推進するとともに、徹底した省エネ活動や再生可能エネルギーの積極的導入、物流の使用燃料削減など製品ライフサイクル全体でCO₂排出量削減に努めています。

目標と実績

現3カ年(2020~2022年度)目標の進捗状況に関して、CO₂排出量は2018年度対比13.6%削減で目標水準達成、CO₂排出量原単位は3.9%削減で目標を満たす結果となりました。

再生可能エネルギーの導入や日々の省エネ対策の効果により、CO₂排出量減少につながっています。

3カ年目標と2022年度の実績

	単位	基準値/基準年	目標値/目標年	2022年度実績
CO ₂ 排出量削減目標(連結)	千t-CO ₂	759.36/2018	683.42/2022	655.94
CO ₂ 排出量原単位削減目標(国内)	t-CO ₂ /百万円	1.251/2021	1.238/2022	1.203(△3.87%)

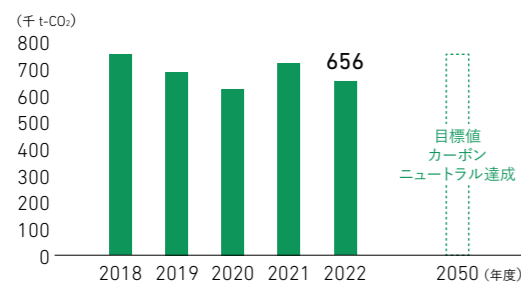
※ CO₂排出量は燃料・電力の使用量に換算係数を乗じた合算値。燃料CO₂換算係数は「地球温暖化対策の推進に関する法律」に基づく排出係数を使用。電力CO₂換算係数はIEA(国際エネルギー機関)の“CO₂ Emissions from Fuel Combustion”を使用(ロケーション基準手法)。CO₂排出量原単位は5年平均値を記載し、目標は前年度の5年平均変化を1%低減。

NOKグループ中長期目標

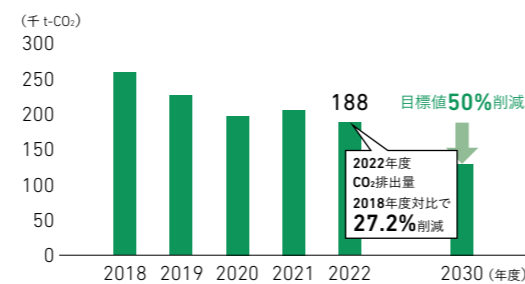
	単位	基準値/基準年	目標値/目標年	2022年度実績
CO ₂ 排出量削減目標(連結)	千t-CO ₂	759.36/2018	カーボンニュートラル/2050	655.94
CO ₂ 排出量削減目標(国内)	千t-CO ₂	258.60/2018	129.3/2030	188.23
CO ₂ 排出量原単位削減目標(海外)	t-CO ₂ /百万円	1.31/2018	0.92/2030	1.09
電力使用量(国内)	GWh	455.45/2018	373.47/2030	377.58
CO ₂ フリー電力比率(連結)	%	0.06/2018	10/2030	4.20

※ 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)。CO₂フリー電力比率はクレジット、証書購入を含む。

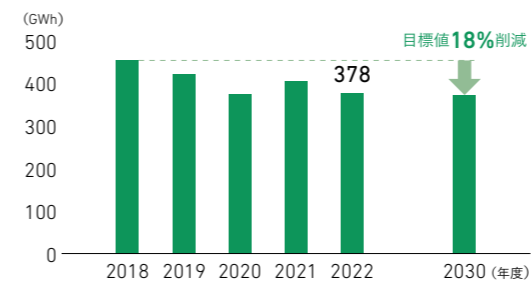
NOKグループ(連結)のCO₂排出量



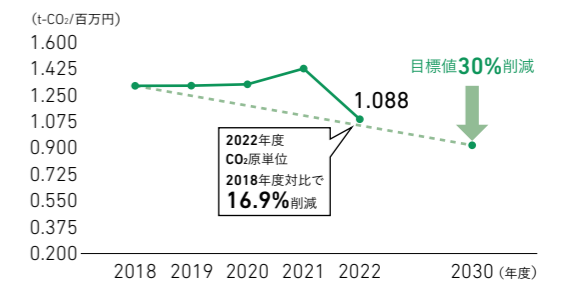
NOKグループ(国内)のCO₂排出量



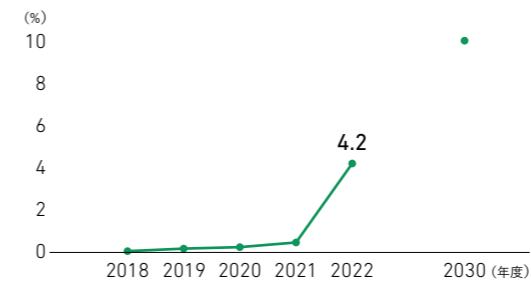
NOKグループ(国内)の総電力使用量



NOKグループ(海外)のCO₂原単位



NOKグループ(連結)のCO₂フリー電力比率



インターナショナルカーボンプライシングの導入

NOKグループではカーボンニュートラルの実現に向け、CO₂排出量削減への取り組みを促進するため、インターナショナルカーボンプライシング(ICP)の導入を推進しています。ICPとは、CO₂排出量に社内独自の金銭的価格(炭素価格)を設定し、投資の判断基準とすることでCO₂排出量削減に資する設備の投資を促す仕組みです。対象は、高効率の

省エネ設備や再エネ設備(太陽光発電)などCO₂排出量(Scope1、2)削減に効果のある設備投資(環境投資)で、炭素価格は30,000円/t-CO₂を設定しました。本取り組みによって、CO₂排出量削減の取り組みを加速させ、カーボンニュートラルの実現に努めていきます。

余熱回収による使用エネルギーの削減(中国)

NOK(Wuxi) Vibration Control China Co., Ltd.では、CO₂排出抑制の取り組みとして、工場で発生した余熱を回収してエネルギー消費の削減に取り組んでいます。

各工程で発生する余熱(コンプレッサー余熱、VOC余熱)

を再利用し、ヒートポンプを敷設して、工場に熱源を供給します。これにより、工場内のエネルギー消費を抑え、593t相当のCO₂を削減することができました。

再生可能エネルギーの購入(日本、中国)

カーボンニュートラル達成のため、再生可能エネルギーの購入を進めています。

2022年11月より、東海事業場で使用する電力の100%をCO₂フリー電力に転換しました。これにより2023年3月

末時点で772t相当のCO₂を削減することができています。Mektec Manufacturing Corporation(Zhuhai) Ltd.では、再生可能エネルギーの導入により、年間で7,079t相当のCO₂を削減しています。

環境

省資源・廃棄物とリサイクル

基本的な考え方

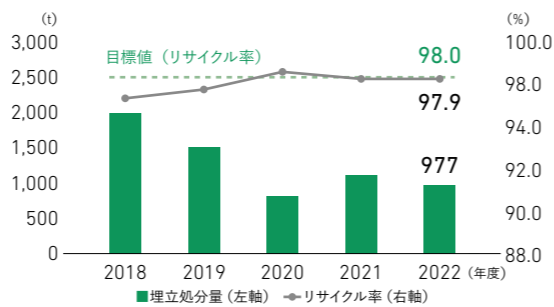
これまでの大量生産・大量消費・大量廃棄型の社会は、生活に便利さや豊かさを与えてきた一方で、天然資源の枯渇や環境破壊などさまざまな環境問題が起きています。近年では循環型社会への転換が世界的に提唱されており、企業としても製品ライフサイクル全体を視野に入れた資源の有効活用、3R（リユース、リデュース、リサイクル）のさらなる推進が求められています。

目標と実績

2022年度の国内埋立処分量は977tとなり、2018年度の鋳物工場稼働によって増えてしまった埋立処分量1,986tから大きく削減できました。ただし、リサイクル率は97.9%と目標水準をわずかに下回っています。今後も金型の形状対策やゴム生地の適正重量見直しなどの省資源と製品の不適合対策、リサイクル推進、廃棄物の有価物化などで廃棄物量を減らし、「NOK Twin Green Plan 2030」の目標であるリサイクル率100%に向けて推進していきます。また、「NOK Twin Green Plan 2030」では資源循環におけるビジョンを明確にしており、廃プラスチック削減活動などを通じて循環型社会の実現を目指していきます。

NOKグループでは循環型社会を実現するため、3R活動を進めています。製品ライフサイクル全体を通して、原材料や水、エネルギーなどの資源を効率的に利用し、各工程の改善を行うことで発生する廃棄物の削減・再生資源化に取り組み、持続可能な社会への貢献と企業価値の向上に努めています。

NOKグループ(国内)埋立処分量と副産物リサイクル率



環境負荷物質対策

基本的な考え方

気候変動や資源の枯渇、廃棄物の処理、水資源の需要増などこれらの環境に関連するリスクを低減し、持続可能な社会を形成するためには、日常的に使用されている製品の環境負荷を無視することはできません。企業には原料調達から製造、輸送、使用、廃棄までの製品ライフサイクル

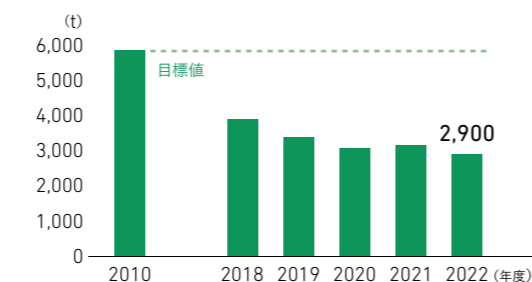
全体を考慮した環境保全に役立つ製品・技術の開発などを通じて環境問題の解決に貢献していくことが求められています。

NOKグループでは製品ライフサイクル全体を考慮し、次世代エコ技術に貢献する製品の開発を推進しています。

目標と実績

NOKグループの2022年度におけるVOC排出量は2,900tであり、目標のVOC排出量5,855t以下を維持することができました。引き続き、VOC排出量を維持・削減できるよう各工程の接着剤や塗料からの排出量を抑える検討を進めるとともに、生産増加により有機溶剤の使用量が増えた場合にVOC排出量が増加しないような技術開発を検討していきます。

NOKグループのVOC排出量



水資源の取り組み

基本的な考え方

現在、激化する気候変動による干ばつ地域の拡大や洪水被害の深刻化など、世界的に水資源の不足が問題視されています。持続可能な社会を形成するため、企業において水資源の有効活用の重要性が高まっています。

NOKグループでは、製品の製造過程で使用する水量の

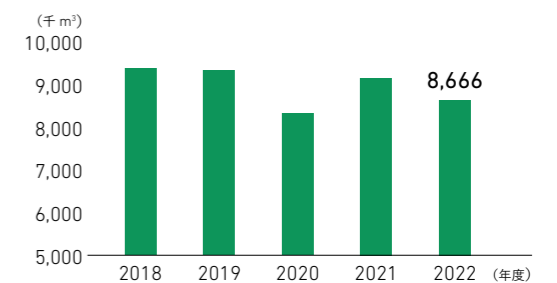
把握・削減と排水のクリーン化を徹底することで水資源の保全に努めています。また、各国・各地域で異なる水リスクに対応するため、各国・各地域の水リスクを評価し、その国・地域の特性に合わせた水資源の保全活動を推進しています。

目標と実績

グローバルで各工場の取水量・排水量の把握と取水量削減を推進した結果、2022年度の取水量実績は8,666千m³、排水量実績は6,026千m³でした。生産工程においては、水を使用するクーリングタワーの水循環設備の最適化や排水の再利用等により取水量の削減活動を実施しました。これらの活動を実施したことにより、2022年度の取水量実績は、2021年度よりも減少しています。

世界的に水リスクへの懸念が高まっていることから、NOKグループは目標達成に向けて社内の取水量削減活動を積極的に推進していくとともに、地下水涵養活動など外部の水資源保全活動にも参画し、社内外で水資源の保全を進めています。

NOKグループの取水量



水リスク評価

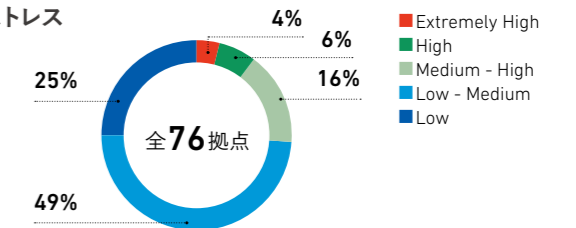
水リスクへの対応を効率的に推進するために、NOK連結で水リスク評価を実施しています。世界資源研究所(WRI)が運営しているAQUEDUCT[®]を用いて、グローバルの生産拠点における水ストレスを調査した結果、全76拠点のうち、タイおよび中国にある6拠点和ドイツの2拠点が、水ストレスの高い生産拠点であることが明らかになりました。

現在、連結での取水量把握と抑制を推進しています。また、事業場を新設した際には水リスク評価を実施すると

ともに、取水および排水に配慮した生産および水資源の保全活動に努めていきます。

※ 世界資源研究所(WRI)が発表した水リスク評価ツール。「水の量」「水の質」「規制」「評判」などの水リスクを世界地図情報として提供しています。

水ストレス



水ストレス地域の取水量

国	製造拠点	拠点数	水ストレス	取水量
タイ	Thai NOK Co., Ltd.	2	Extremely High	660,448 m ³
中国	Changchun NOK-Freudenberg Oil seal Co., Ltd.	1	Extremely High	54,939 m ³
タイ	Mektec Manufacturing Corporation (Thailand) Ltd.	1	High	984,212 m ³
タイ	Mektec Precision Component (Thailand) Ltd.	1	High	59,999 m ³

取水量、排水量に関する法令違反

水質・排水に関する重大な違反や罰金は発生しておりません。

生物多様性の保全については、『ESGデータブック2023』P.17をご参照ください。

社会

人権

基本的な考え方

NOKグループは、企業行動原則に「人権を尊重する経営」を掲げています。より具体的に人権尊重に取り組むために、私たちの人権に対する基本姿勢を社内外に周知し、ご理解・ご協力を得て、人権尊重を推進したいという想いから2021年12月に人権方針を策定しました。なお、本方針は2023年5月24日の取締役会において改訂が承認されました。

私たちは「愛情と信頼に基づく人間尊重経営」を経営理念としています。従業員一人ひとりの人生を大切に、その人間性を尊重すると同時に、その能力を最大限に引き出すこと、それによって会社の競争力を維持・強化していくこと、

 NOKグループ人権方針: https://www.nok.co.jp/csr/human_rights.html

2022年度の取り組み

人権デュー・ディリジェンスの実施

国内グループ会社や一部の海外子会社に対して人権・労働に関する調査を実施し、是正が必要な人権侵害はないことを確認しています。

また、主要なサプライヤーに対しても同様の調査を実施し、約60%のサプライヤーから回答をいただき、是正が必要な人権侵害がないことを確認しました。今後も定

すなわち、経営のあらゆる面で「人間尊重」の姿勢を貫いています。

この従業員に関わる人間尊重経営の前提として、基本的な人権の尊重の理念があります。この理念に基づき、「国際人権章典」および「労働における基本的原則及び権利に関するILO宣言」に定められている人権を尊重し、2021年4月に「国連グローバル・コンパクト」へ署名しました。

企業行動原則において「私たちは、すべての人々の人権を尊重する経営を行います」と宣言しており、これに従って事業展開を行っています。

期的に調査を実施し、継続的なモニタリングおよび必要に応じて改善提案を実施します。

人権教育の実施

人権教育動画を制作し、国内・海外グループ各社に展開するなど、全従業員への教育を実施しました。

人材

基本的な考え方

経営理念にある「愛情と信頼に基づく人間尊重経営」が実践され、それを従業員が感じることができると、それぞれの職場においてです。私たちは「人材育成基本理念」

と「人材育成ビジョン」の下、働きがいと成長を感じられる職場づくりを目指しており、各種人材育成プログラムを通して、それに寄与できる人材の育成に取り組んでいます。

<p>人材育成基本理念 「職場が人を育て、人が職場を育てる」</p>	<p>人材育成ビジョン 「仕事に誇りを持ち、互いを尊重しあう人材の育成」</p>
---	---

NOK人材育成プログラム

NOKの人材育成プログラムは、階層別教育と育成・専門教育で構成されています。階層別教育では、受講対象者に自分の役割と会社からの期待を正しく認識してもらい、対象者自身および同僚が働きがいと成長を感じることができ、職場づくりに貢献できるよう教育を行っています。

「グローバル人材育成プログラム」では「英語を話せる人材」ではなく、「英語でも仕事ができる人材」の育成を目標に実施しています。総合的な英語コミュニケーション力を磨くため、通常の語学トレーニングに加えて、国内にいな

がらできるだけ多くの異文化に触れる機会を用意し、グローバルに活躍する人材を育てています。

2022年度よりSchooのオンライン動画学習サービスを導入し、育成・専門教育の一環として挙手制の学習機会の拡充に取り組みました。従業員が自由に動画を視聴するだけでなく、ビジネススキルなどの業務に直結する動画を集合研修の形式で視聴するなど、学びの意識の醸成を図りました。

ダイバーシティ

基本的な考え方

性別・人種・国籍などを問わず、多種多様な人材を採用し登用することを基本としています。現在、NOKグループでは、約3万8千人の国籍・人種・性別・雇用形態の異なる多様な従業員が働いています。NOKグループの基本理念である人間尊重経営について、国内はもちろん、海外拠点の幹部に周知し、各地域事情に応じてその実践を図るようしています。

女性・外国人・キャリア採用者の管理職への登用割合は、全正規従業員で同水準となるように取り組んでおり、登用に関する差別はありません。

海外拠点においても、事業の執行の現地化を基本とす

る考えの下、人種や性別を問わず、現地の状況を認識・理解する人材の育成、登用を推進しています。

また、国内外の拠点間で、経営幹部、技術・製造・営業・事業部門などにおいてそれぞれが交流を図り、各部門での人材の育成、業務の質と効率の向上などに役立っています。

さらには、外国籍従業員を海外子会社の現地役員として登用しています。その他にも技術・製造部門において海外子会社の技術職や製造職の研修を実施し、国内において外国人留学生の採用を行うなど、外国籍従業員の積極的登用・育成・活躍推進を図っています。

女性の活躍推進

女性総合職の採用人数を増やすための各種施策を推進するとともに、本人の意欲や能力に応じて一般職を総合職へ、さらには管理職へ積極的に登用するための育成や指導の充実に取り組んでいます。

2025年度末までの中期計画として、NOK単体および主要な国内グループ会社における女性管理職の人数を2022

年度末対比で2倍にすること、また、リーダーや専門職のキャリア志向を持つ女性の割合を30%にすることを目指しています。

2022年度の目標である総合職採用に占める女性の割合を10%まで引き上げること、および女性管理職を3倍にすることは達成しました。

労働慣行

基本的な考え方

人間尊重の経営理念を実践していくことは、働く人たちの権利を尊重し、守っていくことでもあります。私たちは人間尊重経営を実践するにあたって、国連グローバル・コンパクトの原則1から原則6を遵守します。また、経営理念の

一つである「風通しのよい経営」の実践は、従業員同士の対話、会社と従業員の対話を積極的に推し進めることにつながるものです。このような経営理念の下、従業員が安心して生き生きと働くことができる職場づくりに取り組んでいます。

労働関係法の遵守

労働基準法、労働組合法、その他あらゆる労働関係法を遵守するよう、国内グループ会社に指導しています。また、海外グループ会社においても、これら労働関係法に該当する各国の労働関係の法律を遵守するよう指導しています。なお、2022年度は重大な法令違反はありませんでした。

外国人技能実習生を受け入れている国内事業所に対しては、入管法の遵守状況・年齢・作業環境・居住環境・労働実態などの確認を行い、総合的に問題がない状況であることを確認しました。

対話に基づく健全な労使関係の構築

「愛情と信頼に基づく人間尊重経営」を実践し、会社が健全に発展していくためには、経営層と従業員の対話が欠かせません。NOKグループでは団結権、団体交渉権などの労働者の権利を尊重し、健全な労使関係を築いています。

NOK単体および主要な国内グループ会社の従業員の労

働組合への加入率は100%です(対象外の社員は除く)。経営トップが参加して定期的に行われる労使の会議では、労働条件に関する話し合いだけでなく、経営状況・課題の説明、会社の重要施策についての協議を行い、労使が協力して事業の発展と従業員の幸福の実現に取り組んでいます。

社会

労働安全衛生

基本的な考え方

NOKグループは「人間尊重」を経営理念とし、従業員の安全衛生の確保はその基本と考えています。

これまで「安全衛生はすべてに優先する」として経営を行ってきましたが、より明確にトップのメッセージを従業員に伝えるため、2017年度に「安全基本理念」を制定し、全社一丸となって労働災害の撲滅を目指し、安全衛生活動を推進しています。

また2022年度には、健康経営の考え方に基づく健康

労働安全衛生推進体制

NOKグループはマネジメントシステムの認証取得はしていませんが、社長をトップとする安全衛生管理体制を構築しています。ISO45001(労働安全衛生マネジメントシステム)に準じたPDCAサイクルに従い、グループ会社および各事業場の構内外の業務を対象に、安全衛生活動を推進しています。また、緊急事態対応基準書に基づき、事業場ごとに緊急事態発生時の対応を定めています。

また、労使の代表を委員とする安全衛生委員会を事業所単位に設置して毎月開催し、活動実績の確認や安全衛生対策の協議、決定を行っています。

なお、安全健康推進部^{※1}は、事業場・支店・グループ各社の安全衛生事務局と連携し、NOKグループの安全衛生管理レベルの維持、向上を図っています。

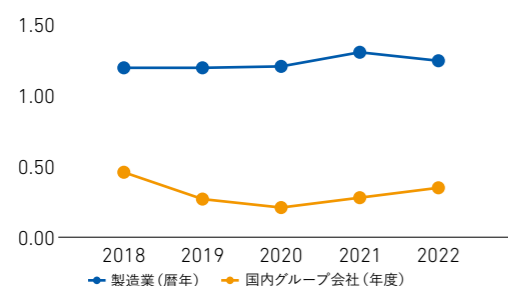
※1 2023年6月よりサステナビリティ推進室 EHS部

中期安全衛生計画の策定

中期安全衛生計画(2019年度～2022年度)を策定し、次の3項目に重点を置いて継続的に取り組みました。

- 1 休業災害発生ゼロと総労働災害件数の半減に向けた安全管理レベルの向上
- 2 リスクアセスメントによる設備の安全化対策
- 3 爆発・火災ゼロと、再発防止対策の徹底

休業災害度数率^{※2}



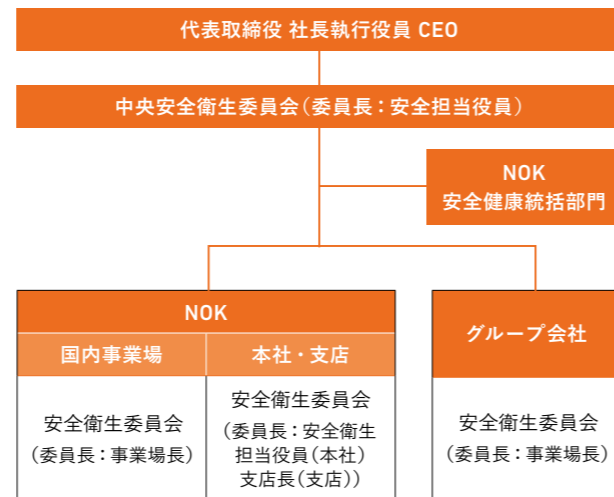
※2 100万時間あたりの休業災害発生頻度

づくりをスタートするにあたり、会社トップの意思表示として、社長による健康宣言を行いました。

会社として、従業員の「心と身体の健康づくり」を経営課題と捉えてサポートする他、従業員も自発的な健康づくりに取り組むよう求めています。

NOKグループ安全基本理念
「安全は人間尊重経営の礎 私的心愿、私の使命」

労働安全衛生活動推進体制



2022年度の取り組み

NOKグループでは、労働災害の発生状況を基に、安全衛生担当部門長を委員長、労使の代表を委員とする中央安全衛生委員会において年度活動方針を協議・決定し、重点実施事項と共に全事業所に展開しています。労働災害が発生し、特に改善が必要な事業所は改善計画書を策定し、「特定管理事業所」として安全健康統括部門が個別にフォローします。

2022年度に策定した「NOK労働安全衛生基本方針」は、NOK安全基本理念と会社トップの考え方にに基づき、安全衛生活動の具体的な方向性を示しています。また、毎月職場単位で安全衛生活動を行う「安全の日」活動、リスクアセスメントの結果やヒヤリハット事例、安全パト

健康への取り組みについては、『ESGデータブック2023』P.32をご参照ください。

サプライチェーンマネジメント

基本的な考え方

私たちは企業の社会的責任を果たすためにはサプライチェーン全体で意識を共有することが重要であると考えて、信頼関係を構築しながら相互に発展していくことを目指しています。

また、今日の社会には環境問題や人権問題など多くの課題が存在し、企業には持続可能な社会の構築に向けた課題解決が期待されています。この実現のために、「NOKグループ調達方針」を制定し、仕入先様との調達活動を

「NOKグループ調達方針」「CSR調達ガイドライン」はNOKホームページをご参照ください。
<https://www.nok.co.jp/company/procurement.html>

サプライヤーとの信頼関係の構築

私たちはサプライヤーの皆さまとの相互的な発展が重要と考え、強固な信頼関係と長期的な協力関係の構築に取り組んでいます。

適正取引については、政府各省庁や経済界、労働界などの動向を踏まえ、2022年4月にNOKとして「パートナーシッ

グリーン調達の推進

NOKグループの環境に対する方針やグリーン調達方針を記載した「NOKグループグリーン調達ガイドライン」をグローバルに発行しています。NOKグループの環境に対する考え方や方針をサプライヤーに周知し、環境に配慮した原

ロールの指摘事項などを基に、職場の安全化対策を実施しています。安全衛生教育としては、入社時の基礎教育をはじめ、安全に作業するために必要となる知識・技能教育、危険体感教育を計画的に実施しています。さらに、ライン管理職対象の教育を実施し、安全衛生意識の統一を図っています。

防火の取り組みとしては、全社BCM活動の一環として防火分科会を設置して問題点の抽出と対策の検討を行い、全社に展開している他、全社でヒヤリハットレベルの火災・ボヤ情報まで共有し、対策の横展開が図れるようデータベースを構築、活用しています。

行っています。

併せて、仕入先様には当社の「企業行動憲章」「NOKグループ人権方針」「CSR調達ガイドライン」、および「NOKグループグリーン調達ガイドライン」を尊重いただき、公平・公正で、社会や環境への影響に配慮した調達活動と持続可能な社会の実現に向け、サプライチェーン全体で取り組んでいきます。

構築宣言」に加わるとともに、調達業務に関わる者が留意すべき事項と問題視されやすい行動類型への対処に関する教育講習を実施し、その啓蒙と意識の徹底を図りながら適正取引の実践に努めています。

料・部品調達ができるよう「NOKグループグリーン調達ガイドライン」への協力合意書の提出をお願いしており、サプライヤーと協力しながらサプライチェーン全体の環境負荷低減に取り組んでいます。

社会

製品の品質と安全性

基本的な考え方

NOKグループでは「品質は工程でつくり込む」という考えの下、ものづくりを行ってきました。創業当初から、技術と品質で多くのお客様に信頼いただき、さまざまな分野で製品を使っていただいています。

品質を工程でつくり込むために、人間尊重の経営理念の下、ものづくりに関わる人々の育成に力を入れてきました。これが当社の品質の原点です。そのためのさまざまなカリ

品質マネジメント体制

品質保証体制

品質担当役員が、シール事業、電子部品事業、その他事業すべて、国内外を問わずグローバルに品質保証に関わる企画・調整・推進の統轄を行っています。品質保証方針に沿って品質保証活動計画を展開し、計画的に現地で診断(QA診断)を行っています。

その他、海外製品移管の立ち上げ支援や、品質トラブルの解決については、国内のマザー工場が主体となって行っていますが、重要な事項については品質管理室も関与し、円滑な推進に努めています。

品質保証活動計画

品質保証方針・品質目標を展開し、各事業部において活動計画を策定しています。目標を実現させるための重点実施事項と目標値を定め活動に取り組んでいます。

キュラムがあり、最近は特に、管理・監督者の育成を強化してきました。その背景には、製造現場のベテラン社員の定年退職などがあり、ものづくりの基本を次世代へ継承していくことにあります。

また、昨今では、デジタル技術を積極的に取り入れ、お客様の満足度をさらに高められるよう推進を図っています。

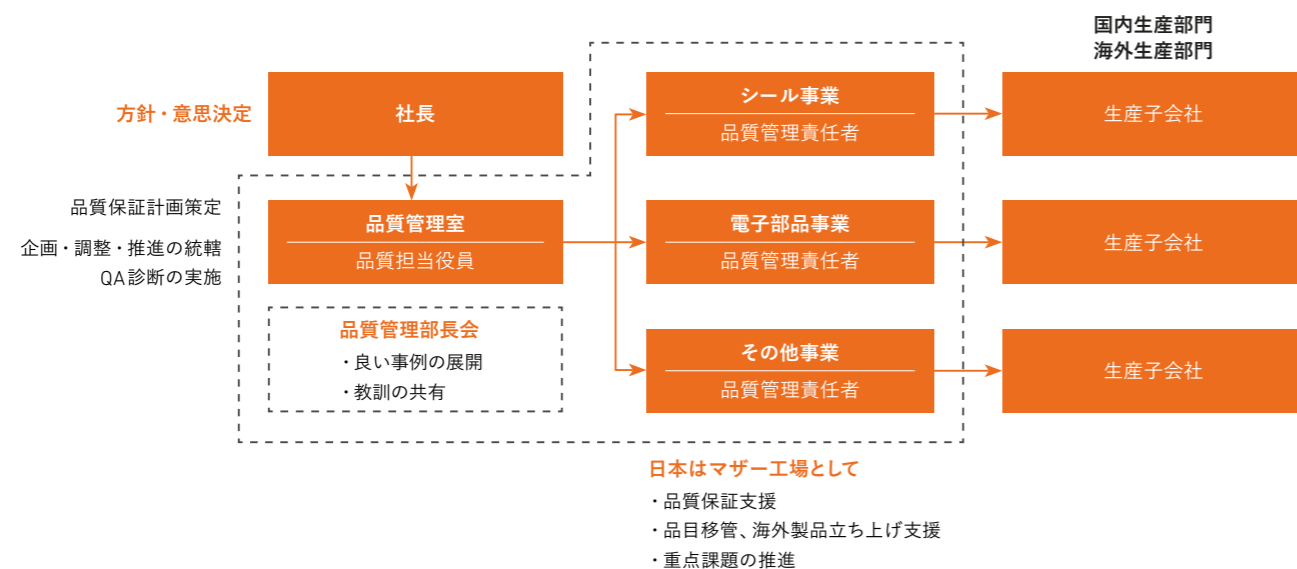
品質保証診断(QA診断)

品質担当役員による現地でのQA診断を実施しています。方針の意図を理解し実施計画が策定されているか、品質改善活動が効果的に実施されているかを診断します。近年では生産現場を主体とした診断を行い、弱点の改善に力を入れています。

品質管理部長会

定期的に品質担当部長が集い、年度ごとの重点実施事項の展開や、活動状況など、情報交換の場として活用しています。また、各拠点より紹介された“良い活動事例”の展開のみならず、“教訓”の共有も行っています。

このように、国内外・グループ全体で、品質マネジメントシステムに関する情報交換を密に行い、NOKグループ製品のグローバルな品質レベルの向上を進めることにより、お客様の満足度向上に努めています。



品質マネジメントシステムの取得状況は、『ESGデータブック2023』P.39をご参照ください。

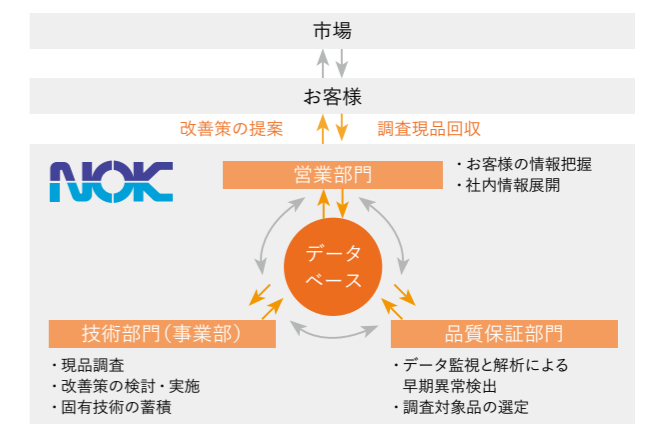
品質改善活動

NOKグループでは、受注から納入までの各プロセスにおいて、品質向上に向けた取り組みを行っています。製品を実現するプロセスに対しては、「市場品質」「節目判断」「量産工程改善」「顧客満足」などの取り組みを実施して、品質を担保しています。マネジメントの側面では、品質保証活

市場品質監視活動

市場品質データを活用し、重大な市場問題につながるものがないかを定期的に監視しています。過去の活動実績や調査・分析などから得られた結果により、改善案を設定できたテーマについては、お客様に改善策を提案させていただくなど連携して取り組んでいます。

動計画に沿った方針を展開し、監査・診断を実施し、品質管理部長会によるコミュニケーションを通して徹底して管理しています。さらに、これらを支援する基盤となるプロセスとして、社内での教育・訓練、人材育成、モチベーションの向上、職場の活性化などを実施しています。



QC思考(QC=Quality Control)に基づいた品質教育と実践による改善活動

階層別に品質教育を行っており、とりわけ問題解決においては、QC思考である「データでモノを言おう」をモットーに、これまでも事実・データに基づく論理的な解析と改善を進めてきました。

今日では問題解決の場において、スピーディーな対応が求められる中で、その実現を目指して「問題解決のスピードアップに役立つ道具」の活用普及を目的とした「SuT[※]講座」を開講しています。

※ Speed-up Tools of Problem Solutionの略で、“問題解決のスピードアップに役立つ道具”のこと。

QCサークル活動

従業員が主体となって行う小集団での品質改善活動として「QCサークル」活動を行っています。

これは職場における身近なテーマを解決するもので、活動を通じたメンバーの成長と人格形成の場にもなっており、職場の活性化にもつなげています。

2022年度は国内外合わせて740サークルが参加し、各社での活動発表会にて選出された9サークルがその頂点を決める「NOKグループQCサークル大会」に出場し、活動の成果を披露しました。

この大会は、第1回の1963年から59年目の開催で、70回を数えます。

基本的な「QC七つ道具」に始まり、「多変量解析」や「実験計画法」に至るまで20以上の講座を設けており、高度なものは実践演習を通じて手法を習得できるようカリキュラムを組んでいます。

上級(専門)	応答曲面 ワイブル解析 DRBFM など
中級	多変量解析 実験計画法 KT法 など
初級	QC七つ道具 QCストーリー なぜなぜ分析 など

お客様からの表彰実績

お客様から品質実績や改善活動に対する評価をいただいています。2022年度は14件の品質に関する表彰をいただきました。

社会

コミュニティへの参画およびコミュニティの発展

ラグビーを通じた青少年育成

NOK湘南R&Dセンターでは、地域のスポーツ振興・普及に取り組むことで青少年の心身育成を目的に活動する、特定非営利活動法人 藤沢ラグビー蹴球倶楽部をサポートしています。

2022年5月には、キッズラグビースクール開催の場として、湘南R&Dセンターの練習場を提供。未就学児から小学2年生までの「ミルキークラス」のメンバーが集まり、タックルの代わりに腰にかけたタグベルトを取り合う、「タグラグビー」で汗を流しました。当日は子供たちと指導員ら合わせて50名ほどが参加し、大いに盛り上がりました。保護者の皆さまから、感謝の声をいただいています。

練習場の提供はコロナ禍により一時中断していましたが、これを機に再開し、今後も地域に貢献できるよう継続してサポートします。



キッズラグビースクール開催の場として、湘南R&Dセンターの練習場を提供

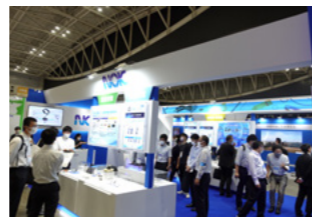
展示会を通じて社会課題の解決を目指したソリューションをお客様に提案

NOKグループではお客様との接点を拡大するため、全国の展示会で環境問題や社会課題の解決を目指したさまざまな製品や技術を出展しています。

2022年5月から7月にかけて横浜と名古屋で開催された、自動車技術展「人とくるまのテクノロジー展 2022」では、環境に優しいEVに要求される性能を持つ製品を紹介しました。同展で初めてお披露目したのは、バイオマス由来原料を使用した合成ゴムの一種、エチレンプロピレンゴム(EPDM)です。従来の汎用EPDMと比べて、原料のポリマーの製造過程で発生するCO₂排出量を約40%削減することで、カーボンニュートラルの実現に貢献します。その他、シール性能を保持しながら、モーター軸とハウジングの通電を行うオイルシール「導電リング」を出展しました。異物の混入を防ぐことで、AMラジオのノイズや、車輪の一種であるベアリングレースの腐食といった問題を解決します。「導電リング」は導電特性のあるゴム、グリース、ファブリックを組み合わせたシンプルな構造で、従来構造に比べてコストやスペースの削減を実現します。

そして、2022年10月に東京ビッグサイトで開催された「第49回国際福祉機器展(H.C.R.2022)」には、同年7月にリリースした生体信号用ゴム電極「Sotto(そっと)」シリーズの新製品「Sottoファブリック+(プラス)」を初めて出展。広範囲での均一な電気刺激(EMS)の伝達と、高い導電性を持たせることで高精度のセンシング性能を実現し、要介護者やスポーツ選手のリハビリに使用される物理治療機器、EMS機器、生体情報を計測する機能「スマートウェア」での使用を可能にしています。

NOKグループは展示会を通じて高機能製品をご案内することで、お客様に環境問題への対応や介護業界の業務効率化をはじめとした多様な課題の解決に寄与していきます。



カーボンニュートラルの実現に向けた電動車向け製品を出展



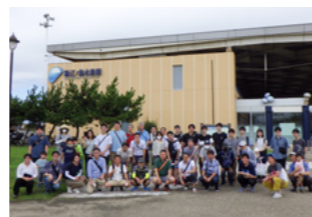
排尿検知センサーやリハビリ機器への適用を目指す複合材料を出展

新江ノ島水族館が推進する活動「えのすいeco」に協賛

NOK湘南R&Dセンターでは、2019年より新江ノ島水族館(神奈川県藤沢市)が推進する、環境を考慮する活動「えのすいeco」に協賛しています。2022年6月、7月には同施設が主催するビーチクリーン活動が行われ、湘南R&Dセンターの社員とその家族、延べ102名が参加しました。


海岸付近は地元の方や観光客でにぎわう一方、多数のプラスチックごみが散見されました。近年では、プラスチックが細かく砕けた「マイクロプラスチック」が海洋汚染の原因になるとして、問題視されています。


今後も、地域の活性化や環境美化、廃棄物削減などの保全活動に取り組んでいきます。



新江ノ島水族館が推進する、環境を考慮する活動「えのすいeco」に協賛

その他の取り組み事例については、NOKホームページをご参照ください。

 地域・社会との関わり https://www.NOK.co.jp/csr/social/social_contributions.html

 スポーツ推進 <https://www.NOK.co.jp/csr/social/sports.html>

ガバナンス

社外取締役インタビュー



多様な視点を持つ取締役会が「攻めの経営」をバックアップ

社外取締役
株式会社ピー・アンド・イー・ディレクションズ 代表取締役

島田 直樹

経営を刺激することが役割

2022年度からNOKの社外取締役に務めています。NOKグループは、「守りの経営」から、新規事業の立ち上げやM&Aなどを素早く判断し実現する「攻めの経営」へと、大きく舵を切っています。具体的には、NOKグループは技術力、生産力、営業力がある会社なので、これまではお客様から言われたものをしっかり作るとおのずと儲けが出ていたのですが、これからの時代に合わせて、自ら新しい売り方や儲け方を考えます。

私が社外取締役に選任されたのは、起業や経営、外資系コンサルティング会社勤務の経験が、ビジネスモデルの発

想の転換を後押しすると期待されてのことだと受け止めています。

今年度、中期経営計画のスタートにあたり、NOKグループは「コミットメント経営」を意識しています。約束した目標の達成にはPDCAサイクルのCとAが重要です。少しでも計画からずれたら、速やかに軌道修正しリカバーする。このモニタリングと判断の後押しは取締役会の役割です。また目標達成には新しい発想も必要で、これは社外取締役の役割です。NOKグループにとって既存の発想を開く刺激物になると、取締役会で率直な意見を述べているところです。

活発な意見交換が行われる取締役会

社外取締役は、私以外に2人います。法眼健作さんは国連事務次長も務められた外交官、藤岡誠さんは通商産業省(現経済産業省)で多くの職歴を経て、現在は複数の企業の社外取締役にされていらっしゃいます。それぞれグローバルビジネスや国内の行政など、通じている分野が異なるのですが、なぜか一つの経営課題に対して出す意見や発想が似ることがよくあり、面白く感じています。

月1回の取締役会で意見を交わす経営課題は、海外投資やM&A、資金調達、人材育成など多岐にわたります。もちろん、各事業の状況報告も受けます。会は、取締役、

監査役、全員が意見を言い、熱の入った議論になります。回を追うごとに活発になっていると感じています。

正直なところ、就任した初めの頃は、私が外の業界で起こっているお話をさせていただくと、役員が互いに議論することに躊躇しているように感じたりもしたのですが、今では、社内外関係なく取締役が自由に意見を言い合える雰囲気になっています。

鶴社長は活発に意見を出して議論することを望んでいますので、少しは貢献できているのではないかと思います。

お客様との信頼関係を強みとするNOKグループ、今後はマーケティング強化も重要に

就任以降、NOKの事業部やグループ企業を訪問する中で、強みが見えてきました。まず現場力があることです。技術や生産に関する英知が現場に蓄積しています。真摯に仕事に向き合う、優れた人材も強みです。そして、これらに裏付けられたお客様との信頼関係があることも、NOKグループ

の大きな力です。今後は、NOKという会社が提供できることを既存のお取引先様以外にも知っていただくことが必要です。そのためには新しい売り方や儲け方を追求するマーケティングが重要になります。

ガバナンス

取締役会の実効性評価

当社は、社外を含むすべての取締役・監査役に対して取締役会の構成・運営・議題に関する質問、および取締役会を支える体制に関する質問を内容とする自己評価アンケートを毎年5月に実施し、回答の集計結果について取締役会に

共有しています。2023年5月に実施した自己評価アンケートでは、取締役会全体としての実効性は確保できていると分析・評価しました。

政策保有株式

当社は以下の考え方により政策保有株式を資産として保有しており、定期的に保有適否を検証し、検証結果を踏まえ保有の継続・縮減を判断しています。

a. 資金保有の理由

当社は、短期的にはボラティリティが高い電子部品事業、中長期的にはEVやFCVの普及に伴う需要減少懸念があるシール事業を展開するにあたって、厳しい事業環境による不測の事態に備え、一定程度の資金を確保しておく必要があると考えています。さらには、会社の発展、事業の拡大にあたっては、リスクのある新規投資に必要な資金やリスクの顕在化の際の填補資金を、通常の運転資金とは別に手元資金で確保しておく必要があると考えています。以上の理由により、一定程度の資金は必要であると判断し、資産として保有しています。

b. 政策保有株式保有の理由

資産としては、「資金的な価値」の観点に加え、「事業上の価値」「投資先としての価値」の3つの価値を満足する資産で保有することが望ましいと考え、取引先である上場株式が適切であると判断しています。上場株式には株価の変動等のリスクはありますが、国債・不動産等のさまざまな

資産がある中で、事業の発展と、収益への貢献が期待できる資産は、上場株式以外にないとの考えの下、政策保有株式を保有しています。

c. 政策保有株式保有の検証

政策保有株式の保有にあたっては、定期的に、個別銘柄ごとの保有理由を確認するとともに、評価基準を定め、当該基準に基づく定期的な評価を行い、保有要否の検証を行っています。これらの検証の結果次第では、NOKの政策保有株式の保有理由や基準に適さないと判断される銘柄を順次売却し、縮減していくことも必要であると考え、検証の基準として「資金的な価値」「事業上の価値」「投資先としての価値」の3つの価値を満足するものか、それぞれ数値基準を定め、個別銘柄ごとに評価し、保有の適否を検証しています。

なお、2023年4月19日開催の取締役会にて、2023年度から2025年度の中期経営計画期間において2023年3月末時点の政策保有株式時価総額の25%縮減を決議しています。

役員報酬体系

取締役・監査役の報酬に関しては、以下のとおり、取締役および監査役の報酬等の内容の決定に関する方針を定めています。本方針に基づき、株主総会で決定した総額の範囲内で、取締役は取締役会、監査役は監査役の協議にてそれぞれ決定しています。

基本方針

当社グループは、技術に裏打ちされた独自性ある、かつ社会に有用な商品を生産・販売することで高い収益力を持つ強い企業になることを目指しています。そして、この方針を、中長期的な視野を持ってグループ丸となって追求することが、当社グループの中長期的な企業価値の向上、およびステークホルダーの満足度向上に資すると考えています。

この方針を遂行するにあたっては、当社グループの中核的な企業の取締役をはじめとする経営陣の目標達成意

欲と、ステークホルダーの満足度向上を、その報酬面から促すことが必要と考えています。そのため、当社グループの中核的な企業の経営陣に対しては、新たに一定割合が当社グループの中期計画における重点実施施策に係るKPI達成度に応じて変動する自社株式報酬を導入することとし、単年度の業績目標達成度に応じて変動する金銭報酬との両輪で、中長期的な企業価値の向上とステークホルダー満足度の向上を目指します。

取締役の報酬	取締役の報酬は、各事業年度における業績の向上ならびに中長期的な企業価値の増大に向けて職責を負うことを考慮し、固定報酬部分・短期成果期待部分・長期成果期待部分からなる、基本報酬(金銭)・短期業績連動報酬(金銭)・中長期業績連動報酬(株式)の三区別としております。一方、社外取締役には、業務執行から独立した社外の立場から客観的なご意見、ご指摘をいただくことを期待しており、その立場に鑑み、基本報酬(金銭)のみ支給します。
監査役の報酬	監査役の報酬は、当社グループ全体の職務執行に対する監査の職責を負うことから、職位に応じた基本報酬(金銭)のみを支給します。

取締役



鶴正登 代表取締役会長
 鶴正雄 代表取締役 社長執行役員 CEO
 黒木安彦 代表取締役、副社長執行役員 営業戦略担当
 渡邊哲 取締役 専務執行役員 CFO
 折田純一 取締役、専務執行役員 事業推進本部長



法眼健作 取締役
 藤岡誠 取締役
 島田直樹 取締役

監査役



前原望 常勤監査役
 渡辺英樹 常勤監査役
 小林修 監査役
 小川秀樹 監査役
 梶谷篤 監査役

社外取締役・社外監査役の選任理由については、コーポレート・ガバナンス報告書をご参照ください。

氏名	所有するスキル							取締役会・経営監督会議の活動状況(2022年度)	
	企業経営	事業・技術戦略	営業戦略	財務・会計・資本政策	グローバル経営	新規事業	ESG(環境・社会・ガバナンス)	取締役会	経営監督会議
鶴正登	○	○						12/12回(100%)	2/2(100%)
鶴正雄	○	○						12/12回(100%)	2/2(100%)
黒木安彦		○	○					12/12回(100%)	—
渡邊哲	○			○				12/12回(100%)	—
折田純一					○	○		12/12回(100%)	—
法眼健作	社外	○			○			12/12回(100%)	2/2(100%)
藤岡誠	社外	○					○	12/12回(100%)	2/2(100%)
島田直樹	社外	○				○		9/9回(100%)	2/2(100%)
前原望			○				○	—	—
渡辺英樹				○	○			—	—
小林修	社外			○			○	—	—
小川秀樹	社外	○	○					—	—
梶谷篤	社外	○					○	—	—

ガバナンス

内部統制システム

NOKグループでは、会社法の規定に基づき定めている「業務の適正を確保するための体制(内部統制システムの基本方針)」を適切に運用するとともに、東京証券取引所が規定する「コーポレートガバナンス・コード」に則り、コーポレート・ガバナンスを継続強化することを基本方針として体制を確保し、取り組んでいます。

具体的には、「内部統制システムの基本方針」に基づき


独占禁止法・下請法・不正競争防止法の遵守

NOKグループは、企業行動原則に基づき「従業員コンプライアンス行動指針」において、代理店や販売業者などに対する姿勢、競争会社との関係・姿勢や、仕入先との関係・姿勢を定め、独占禁止法、下請法や不正競争防止法等を遵守しており、コンプライアンス入門の冊子配布や主管部門による教育などを通じて従業員に周知し、継続的な意識付けに取り組んでいます。

また、公正な取引を実行するため「公正取引規程」を定め、取引における禁止事項や管理方法を規定し、公正な取

腐敗・贈収賄防止

NOKグループでは、「NOK企業行動憲章」において、「公正で透明かつ自由な競争ならびに適正な取引、政治・行政との健全かつ正常な関係を保つこと」を掲げ、腐敗・贈収賄の禁止を宣言していますが、「国連グローバル・コンパクト」の署名企業として「国連グローバル・コンパクトの10原則」を尊重し、さらに腐敗・贈収賄防止の取り組みを推進するため、「NOKグループ腐敗・贈収賄防止方針」を制定して

 NOKグループ腐敗・贈収賄防止方針については、『ESGデータブック2023』P.46をご参照ください。

株主・投資家とのコミュニケーション

NOKは企業行動原則の中で「正確な企業情報を、適時・適切に開示し、企業をとりまく幅広いステークホルダーと建設的な対話を行い、企業価値の向上を図る」ことを定めています。IR活動においてもこれを実践し、IR担当部署を中心に経営幹部や役員等が株主や投資家の皆さまとの対話を進めています。

NOKグループでは、決算説明会を5月(本決算)と11月(中間決算)の年2回行っています。決算説明会では証券会社のアナリスト、機関投資家、調査機関関係者、報道関係

「内部統制規程」を定めており、本社機能部門は内部統制システムのルールを定め、NOK業務執行部門および子会社に対し指示するとともに、内部統制監査委員会が定期的に内部統制システムの整備・運用状況を監査する体制としており、年1回、取締役会に監査結果を報告しています。

2022年度は、当社の業績に重大な影響を及ぼすような法令違反・訴訟などはありませんでした。

引の徹底を図っています。

万一、不公正な取引事案があった場合には、リスクマネジメント委員会を中心にその対策を実施することとしており、内部通報窓口でも不公正な取引事案の情報を受け付けています。

また、内部統制監査委員会が、年1回、独占禁止法・下請法・不正競争防止法の遵守状況についても監査しており、その結果を取締役に報告しています。なお、NOKグループの2022年度の違反行為はありませんでした。

います。万一、腐敗防止に反する事案があった場合には、リスクマネジメント委員会を中心にその対策を実施することとしており、内部通報窓口でも腐敗防止に反する事案の情報を受け付けています。

また、内部統制監査委員会が年1回、国内外内の全事業所および全グループ子会社に対し腐敗防止についても監査しており、その結果を取締役に報告しています。


者、金融機関関係者をお招きし、代表取締役もしくは取締役による決算実績および見通しの説明と、質疑応答を実施しています。質疑応答の場では、次世代自動車に関する質問が寄せられ、電動車向け製品の販売状況や今後の見通しなどを詳細に説明しました。決算説明会のプレゼンテーション資料は、NOKのホームページでも公開しています。また、NOKはフェア・ディスクロージャーの観点から、個人投資家向けのイベントにも出展しています。2022年度はオンラインイベントに参加しました。

コンプライアンス

基本的な考え方

NOKグループは、「NOK企業行動憲章」を基本方針とした「コンプライアンス規程」を2006年に制定し、法令ならびに会社諸規程・諸規則の遵守の取り扱いについて定めています。その内容を具体的に示すガイドラインとして、従業員が事業活動において遵守しなければならない事項につい

て「従業員コンプライアンス行動指針」を定め、グループ全従業員に周知徹底を行っています。

 NOK企業行動憲章については、NOKホームページをご参照ください。
<https://www.nok.co.jp/csr/charter.html>

従業員コンプライアンス行動指針

- | | | |
|-----------------------|-----------------|--------------------|
| 1. 人権の尊重、差別・ハラスメントの禁止 | 5. 知的財産権関連法 | 9. 有用で安全な製品の提供 |
| 2. 公正・適正な取引 | 6. 反社会的勢力との関係遮断 | 10. 情報の適切な管理 |
| 3. インサイダー取引規制 | 7. 環境保全 | 11. 会社の利益を損う行為等の禁止 |
| 4. 輸出入手続(安全保障貿易管理) | 8. 安全衛生 | 12. 法令等違反の報告 |

コンプライアンス推進体制と取り組み

NOKグループは、「コンプライアンス規程」にて個別法令担当部門を定め、各担当業務においてコンプライアンス活動の推進を行うとともに、各関係法令・社内規則・社内規程などに関する相談窓口として報告・相談を受けることとしています。

また、NOKグループでは、毎年10月を「コンプライアンス推進月間」と定め、全従業員に対してコンプライアンスに

報告窓口・内部通報窓口の設置

NOKグループでは、「コンプライアンス規程」に違反する行為を早期に発見し是正するため、「NOKグループ報告窓口・内部通報窓口」を設置しています。

違法行為を認知した場合、従業員は「報告窓口」に報告します。また、“報告窓口”に報告したにもかかわらず違法行為が是正されない場合”や“報告窓口”に報告を行うことが困難な場合”には「内部通報窓口」に報告するよう制度を整えています。

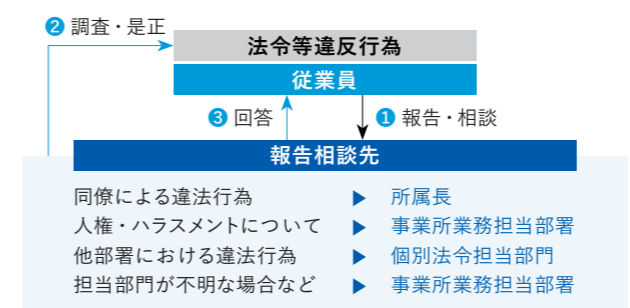
「内部通報窓口」は、社内窓口(NOK法務部)と社外の弁護士とで構成され、匿名であっても客観的かつ具体性のあ

関する意識調査を実施するなど、定期的にコンプライアンスに関する会社施策の浸透、意識醸成を図っています。また、新入社員研修・新任管理職研修などにおいてコンプライアンス教育を行うとともに、全従業員向けに教育資料「コンプライアンス入門」を作成・展開し、定期的にテーマ別の記事「コンプライアンスのすすめ」を配信することで、継続的な意識付けに取り組んでいます。

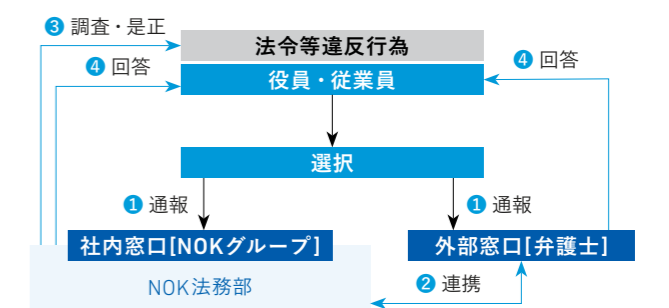
る通報は受け付けており、「内部通報規程」において、通報者が不利益を被ることがないようにしています。通報・相談があった場合は、調査・是正を行うなどの適切な対応を行っています。

海外拠点については、2019年度および2020年度に中国のグループ会社12社に内部通報窓口(社内・社外)を設置しました。2021年度および2022年度には、さらにそれ以外のアジア地域のグループ会社32社において内部通報窓口の拡大設置を行い、内部通報制度の体制強化を図っています。

報告窓口



内部通報窓口



ガバナンス

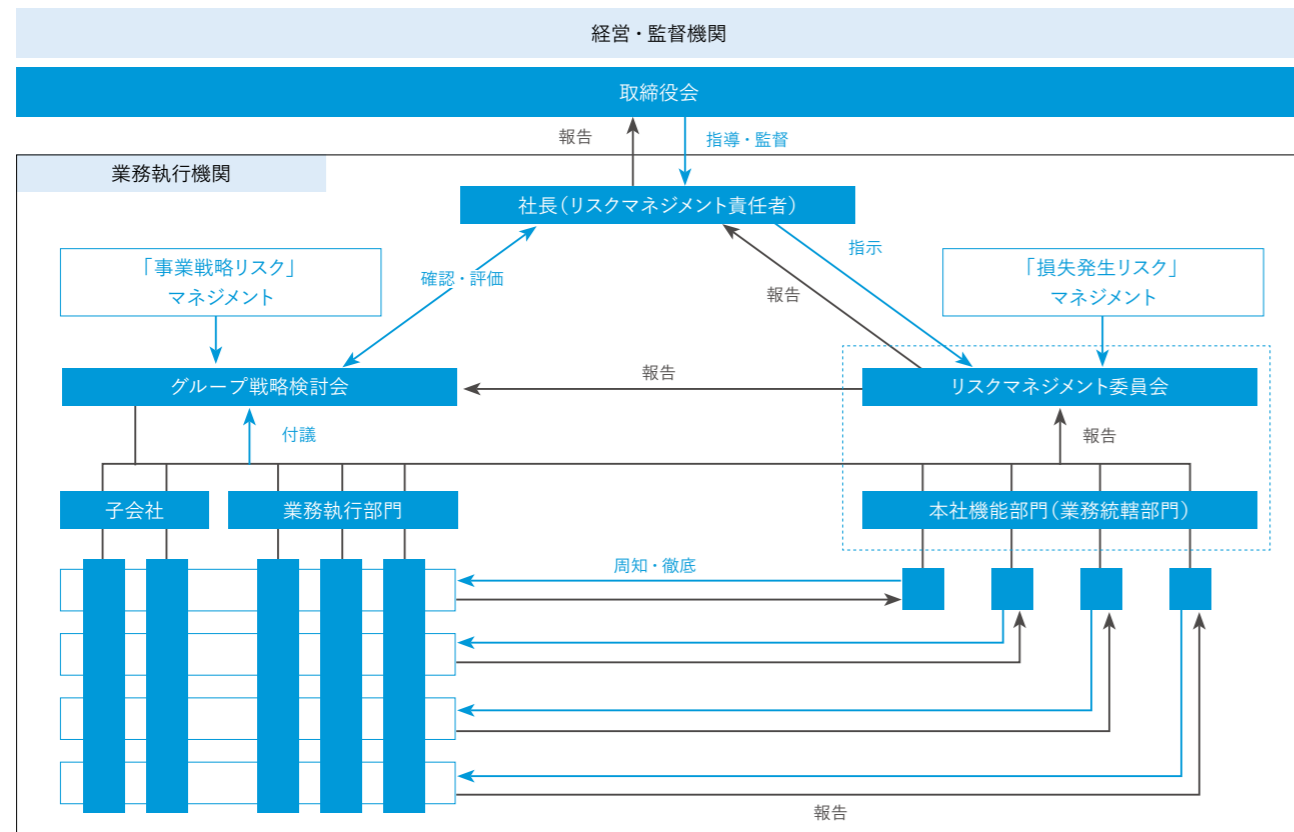
リスクマネジメント

基本的な考え方

NOKグループでは、グループ全体に関わるリスク管理の基本方針や管理体制について「リスク管理規程」で定めています。その規定に基づき、社長をリスクマネジメント責任者とした管理体制を構築し、グループのリスク管理を推進しています。当社の考える、会社経営に影響を及ぼす可能性のある事業等のリスクには、企業価値向上のためリスクとのバランスを図りつつリターンを最大化を図っていく「事業戦略リスク」と、企業価値の維持のためにその発生防止もしくは発生確率・損失の極小化を図るべき「損失発生リスク」があると考えています。

「事業戦略リスク」については、グループの経営戦略を検討する会議にて、グループ会社における事業の推進、新規案件等でのリスクを把握し、最大のリターンが適時・適切に得られるよう審議を行っており、「損失発生リスク」については、リスクマネジメント責任者を補佐する機関として「リスクマネジメント委員会」を設置し、定期的にグループの当該リスクの洗い出し、分析、発生頻度(時期)や損失規模(損害額)を想定したリスクレベル評価による定量化を行い、その重要性・緊急性を考慮し優先順位を付けて課題・対応策の検討を行っています。

事業等のリスクについては、『ESGデータブック2023』P49-50をご参照ください。



会社経営に重大な影響を及ぼす可能性のある危機・リスク区分

「損失発生リスク」については、会社経営に重大な影響を及ぼす可能性のある危機の種類、およびそれを発生させる原因に基づき下記のとおり区分を行っています。

危機の種類	原因	リスク区分
操業停止	火災・爆発	・災害リスク ・カントリーリスク
	自然災害(地震・水害等)	
	病気(新型コロナウイルス、新型インフルエンザ、SARS等)	
	材料供給停止	
	不法な業務妨害	
法令違反等の発生	ライフライン途絶	・法的リスク ・信用リスク
	司法(犯罪・利益供与等)	
	税務(税法違反等)	
	会社法・金融商品取引法(株主代表訴訟等)	
	環境(汚染等)	
従業員の死亡、重大な障害の発生、またはその恐れがある場合	労働法(労基法違反・セクハラ等)	・災害リスク ・カントリーリスク
	労働災害	
	交通事故	
	自然災害(地震・水害・火山噴火等)	
	火災・爆発	
訴訟	海外での戦争・暴動・テロ・誘拐等	・法的リスク
	重要な機密情報の紛失・漏洩	
その他会社経営に重大な影響を及ぼす事項	重大な品質問題	・信用リスク ・各種リスク
	その他	
	その他	

災害リスクへの対応

1. 事業継続マネジメント(BCM)体制

NOKグループでは、事業等のリスク・緊急事態のうち、自然災害、火災・爆発、重大事故や感染症流行などの災害を「事業の継続の障害となる事象」と定義し、当該事象が発生した場合に、事業継続を確実にするとともに、事業継続活動を継続的、かつ効果的に推進するための「事業継続マネジメントシステム」を構築し、活動を推進しています。

具体的には、事業継続マネジメント活動を推進するためにNOKグループのBCM委員会を常設委員会として設置し、BCM委員会で構成したマネジメント体制により、BCP(事業継続計画)の策定や維持・更新、実現させるための予算・資源の確保、事前対策の実施、教育・訓練の実施、点検、継続的な活動に取り組んでいます。

緊急事態が発生した場合には、直ちに本社に緊急対策本部を設置し、現地の事業所には現地対策本部を設置します。状況に応じて関係する部門・部署が連携し、迅速かつ確に対処します。

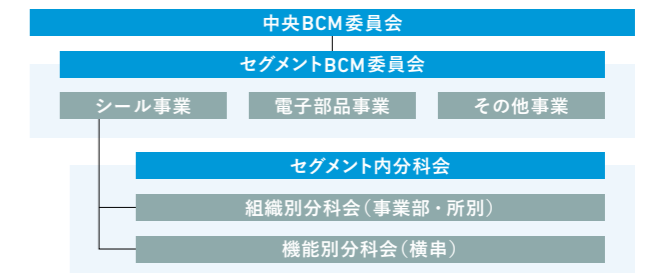
2. 事業継続計画(BCP)の立案、推進

NOKグループでは、以下を基本方針とし、事業継続の対応を進めます。

1. 人命の保護・救出・安全確保を最優先
2. 地域社会の一員として地域全体の復旧に積極的に協力
3. 顧客等ステークホルダーへの影響を最小化し、事業者としての責任を果たす

国内外のグループ会社を含む各事業所において、不測の事態発生時に、重要な事業を中断させない、もしくは中

NOKグループ事業継続マネジメント体制



※ 各セグメントBCM委員会に分科会を設置

断しても可能な限りの短時間で復旧させるための方針、体制、手順などを示した計画を整備しています。そして、訓練などを通じて実効性を検証し、抽出された課題への対応を行うとともに、被害を最小化する対策、緊急時の通信手段や報告システムの整備、ITインフラの耐震化などにも継続して取り組んでいます。サプライチェーンBCMについては、仕入先様とも連携して、事業継続の強化に努めています。

情報セキュリティ対策/サイバーセキュリティ対策、知的財産の保護については、NOKホームページをご参照ください。
https://www.nok.co.jp/csr/governance/risk_management.html

財務データ

	単位	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度
経営成績(会計年度)										
売上高	百万円	693,689	746,147	713,138	729,341	669,482	626,815	596,369	682,507	709,956
売上総利益	百万円	145,144	129,416	120,339	129,242	109,437	96,987	92,024	115,321	105,572
販売費及び一般管理費	百万円	78,058	81,158	80,562	84,308	86,297	84,958	77,556	83,984	90,193
うち研究開発費	百万円	8,096	7,632	8,274	9,443	10,459	11,298	10,053	10,410	11,281
売上高研究開発費比率	%	1.2	1.0	1.2	1.3	1.6	1.8	1.7	1.5	1.6
営業利益	百万円	67,085	48,258	39,776	44,934	23,140	12,028	14,467	31,337	15,378
キャッシュ・フロー状況(会計年度)										
営業活動によるキャッシュフロー	百万円	80,613	88,503	68,038	69,526	63,854	71,370	45,824	54,999	46,030
投資活動によるキャッシュフロー	百万円	△ 43,196	△ 65,682	△ 62,035	△ 58,681	△ 79,259	△ 50,425	△ 18,719	△ 37,972	△ 35,159
フリー・キャッシュフロー	百万円	37,416	22,820	6,003	10,844	△ 15,404	20,945	27,104	17,026	10,870
財務活動によるキャッシュフロー	百万円	△ 18,061	△ 24,008	△ 7,327	△ 13,010	6,633	△ 17,497	5,884	△ 32,070	△ 21,441
財政状態(会計年度末)										
資産合計	百万円	755,084	696,989	751,797	793,314	785,133	728,695	803,000	857,324	862,750
負債合計	百万円	292,330	263,585	296,686	293,419	299,634	281,457	300,886	302,969	285,404
純資産合計	百万円	462,754	433,404	455,111	499,894	485,498	447,238	502,114	554,355	577,346
自己資本比率	%	55.9	56.7	55.7	57.9	56.6	55.9	57.0	58.6	60.6
1株当たり情報										
1株当たり当期純利益または 1株当たり当期純損失(△)	円	271.21	173.97	158.39	204.17	19.77	△ 12.83	△ 7.87	149.37	77.55
1株当たり親会社所有者帰属持分	円	2,440.93	2,293.76	2,424.43	2,657.85	2,567.92	2,353.56	2,644.14	2,903.78	3,082.93
1株当たり配当額	円	50.0	50.0	50.0	50.0	50.0	37.5	25.0	60.0	75.0
その他財務データ										
ROIC(投下資本利益率)	%	—	—	—	—	—	—	—	—	1.9
ROA(総資産利益率)	%	6.60	4.14	3.77	4.57	0.43	△ 0.29	△ 0.18	3.11	1.55
ROE(自己資本利益率)	%	12.43	7.35	6.71	8.03	0.76	△ 0.52	△ 0.31	5.38	2.60
DOE(株主資本配当率)	%	2.0	2.2	2.1	1.9	1.9	1.6	0.9	2.1	2.4
PER(株価収益率)	倍	13.35	11.05	16.31	10.12	87.15	△ 92.99	△ 190.72	7.68	18.87
PBR(株価純資産倍率)	倍	1.48	0.84	1.07	0.78	0.67	0.51	0.57	0.40	0.47
設備投資額	百万円	41,470	61,399	65,135	58,388	70,118	47,669	25,728	41,030	47,759

非財務データ

環境

		対象範囲	単位	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度
CO ₂ 総排出量 (マーケット基準※1)	(Scope1+2)	連結	千t-CO ₂	693	628	727	656
	Scope1	連結	千t-CO ₂	43	38	41	39
	Scope2	連結	千t-CO ₂	650	590	685	617
CO ₂ 排出量 Scope3※2		連結	千t-CO ₂	268	269	2,169	2,137
総エネルギー使用量		連結	TJ	5,094	4,700	5,255	4,797
VOC排出量		連結	千t	3.4	3.1	3.2	2.9
総取水量		連結	千m ³	9,363	8,347	9,187	8,666
総排水量		連結	千m ³	7,735	6,116	6,619	6,026
産業廃棄物排出量		連結	千t	58	52	60	52

※1 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)。

※2 カテゴリ9、12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。

社会

		対象範囲	単位	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度
従業員数(地域別)	日本	人		10,789	11,001	11,017	10,730	10,648
	中国	人		11,681	10,913	9,383	9,690	10,659
	東南アジア	人		18,651	17,395	16,194	15,623	15,196
	欧米	人		1,130	1,183	1,405	1,570	1,410
管理職に占める女性比率		連結	%	—	—	—	—	26.9
管理職に占めるキャリア採用比率	国内主要グループ会社(単体)	%		—	—	—(9.8)	—(9.8)	12.3(11.3)
新卒採用人数	国内主要グループ会社(単体)	人		—(147)	—(151)	—(117)	—(41)	96(80)
女性新卒総合職採用比率	国内主要グループ会社(単体)	人		—(6.1)	—(5.2)	—(6.3)	—(13.3)	14.9(16.1)

ガバナンス

		対象範囲	単位	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度
取締役会の構成	取締役数	—	名	9	8	9	9	9
	うち社外取締役	—	名	2	2	2	2	3
取締役会	開催回数	—	回	14	13	14	12	13
	平均出席率	—	%	97.7	98.2	100	99.1	100
特許保有件数	国内	NOKグループ	件	1,868	1,882	1,768	1,770	1,666
	海外		件	2,001	1,901	2,112	2,674	2,683

賛同イニシアチブ



外部評価



※ FTSE Russell (the trading name of FTSE International Limited and Frank Russell Company) confirms that NOK 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.

ESGに関する詳細なデータは『ESGデータブック2023』でご紹介しています。

https://www.nok.co.jp/pdf/csr/report/2023/esg_databook_2023.pdf

会社情報

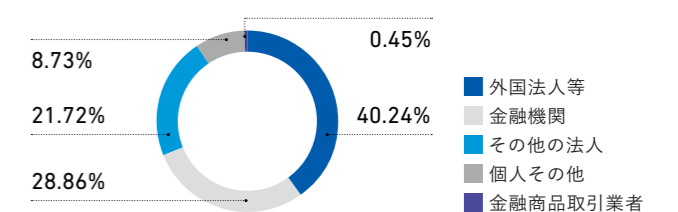
会社名	NOK株式会社	従業員数	37,913名(連結/2022年度末) 3,419名(単体/2022年度末)
本社所在地	東京都港区芝大門1丁目12番15号	連結子会社	91社
設立	1939年12月2日	証券コード	7240
創立	1941年7月9日		
資本金	23,335百万円(2022年度末)		

株式情報

株式の状況(2023年6月30日時点)

発行済株式の総数	173,138,537株
発行可能株式総数	600,000,000株
株主数	12,693名

所有者別分布状況(2023年3月31日時点)



大株主(2023年6月30日時点)

株主名	所有株式数
フロイデンベルグ・エス・エー	43,457,500株
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	12,460,800株
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	10,225,800株
正和地所株式会社	8,773,000株
第一生命保険株式会社	8,000,000株
SSBTC CLIENT OMNIBUS ACCOUNT	6,832,184株
トヨタ自動車株式会社	6,809,500株
株式会社三井住友銀行	4,270,000株
NOK持株会	3,613,088株
損害保険ジャパン株式会社	3,036,400株

株価の推移



TSR(株主総利回り)

	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度
NOK(%)	85.8	62.0	78.1	63.9	82.8
配当込みTOPIX(%)	95.0	85.9	122.1	124.6	131.8

NOKグループ拠点

Japan

● 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)
- つくば事業場(茨城県つくば市)
- 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

● 日本メクトロン株式会社

- 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

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



Group Company

国内製造子会社

- 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(神奈川県藤沢市)
- NOKフagakエンジニアリング株式会社(静岡県菊川市)
- 菊川シール工業株式会社(静岡県菊川市)
- 株式会社エム・ワイ・ケー(静岡県牧之原市)
- TVC株式会社(鳥取県西伯郡)
- NOKエラストマー株式会社(福岡県嘉麻市)
- 佐賀NOK株式会社(佐賀県嬉野市)
- 熊本NOK株式会社(熊本県阿蘇市)
- 阿蘇NOK株式会社(熊本県阿蘇市)
- 玖珠NOK株式会社(大分県玖珠郡)
- クス精密株式会社(大分県玖珠郡)
- 日南NOK株式会社(宮崎県日南市)
- 株式会社MEK-J(茨城県牛久市)
- ときわ工業株式会社(福島県本宮市)
- 久喜ロール工業株式会社(埼玉県久喜市)

海外製造子会社



● NOK株式会社

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

● 日本メクトロン株式会社

- Mektec Manufacturing Corporation (Zhuhai) Ltd./中国
- Mektec Manufacturing Corporation (Suzhou)/中国
- Mektec Corporation/台湾
- Mektec Manufacturing Corporation (Thailand) Ltd./タイ
- Mektec Precision Component (Thailand) Ltd./タイ
- Mektec Manufacturing Corporation (Vietnam) Ltd./ベトナム
- NOK Precision Component Singapore Pte. Ltd./シンガポール
- PT. NOK Precision Component Batam/インドネシア

● シンジーテック株式会社

- Synztec Precision Parts (Shenzhen) Co., Ltd. / 中国
- Synztec Vietnam Co., Ltd. / ベトナム
- Synztec (Malaysia) Sdn. Bhd. / マレーシア

● ユニマテック株式会社

- Unimatec Singapore Pte. Ltd./シンガポール



● 日本メクトロン株式会社

- Mektec Manufacturing Corporation Europe DE 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