



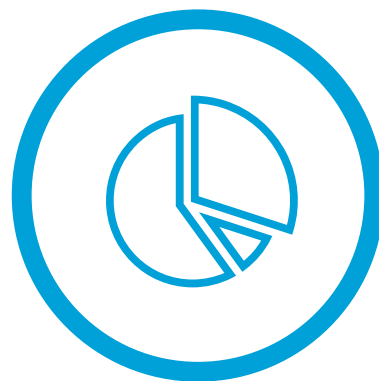
# 2023年3月期 決算説明会

2023年5月10日

|   |                                                                  |                      |                     |
|---|------------------------------------------------------------------|----------------------|---------------------|
| 1 | オリエンテーション                                                        | 事務局                  | 17:00～              |
| 2 | 2023年3月期 決算実績<br>2024年3月期 決算見通し、配当について<br>中期経営計画                 | 代表取締役 社長執行役員<br>鶴 正雄 | 17:00～17:15         |
| 3 | 2023年3月期 セグメント別決算実績<br>2024年3月期 セグメント別決算見通し<br>セグメント別中期経営計画、資本政策 | 取締役 専務執行役員<br>渡邊 哲   | 17:15～17:30         |
| 4 | 質疑応答                                                             |                      | 17:30～18:00<br>(予定) |

—お願い—

1. 質問はWEB配信システム上のチャットにて随時お受けいたします。
2. 時間の都合上、全ての質問にお答えできかねる場合がございます。



1



2023年3月期  
連結業績の概要  
エグゼクティブサマリー



グループ会社

91社

海外生産拠点

28拠点

従業員

37,913名

生産個数

6千万個

29トン

一日当たり

NOKグループとは



2023年3月期

## 連結業績

売上高

7,100億円 YoY +4.0%

営業利益

154億円 YoY Δ50.9%

経常利益

266億円 YoY Δ42.5%

当期純利益

133億円 YoY Δ48.4%

## 本決算のポイント

- 前年対比 増収減益
- リバイバル計画比 売上達成、利益未達
- 特記事項
  - ・連結 為替影響、売価転嫁により増収  
実質売上高は減少
  - ・シール事業 原材料・エネルギー高騰の影響  
半導体不足の影響
  - ・電子部品事業 中国におけるロックダウンの影響
  - ・その他事業 特殊潤滑剤の需要は減少  
事務機向け製品の需要回復



## 事業動向

2023年3月期

### シール事業

- 為替変動、原材料価格・エネルギー価格の高騰に伴う売価転嫁による影響を除くと実質の売上高は減少
- **自動車向け:**  
中国のロックダウン、半導体等の部品供給不足の影響
- **一般産業機械向け:**  
建設機械向けを中心に中国のロックダウンの影響  
国内の工作装置向け等の需要は堅調
- 売価転嫁を上回る原材料価格・エネルギー価格の高騰等の影響により営業利益は減少

2023年3月期

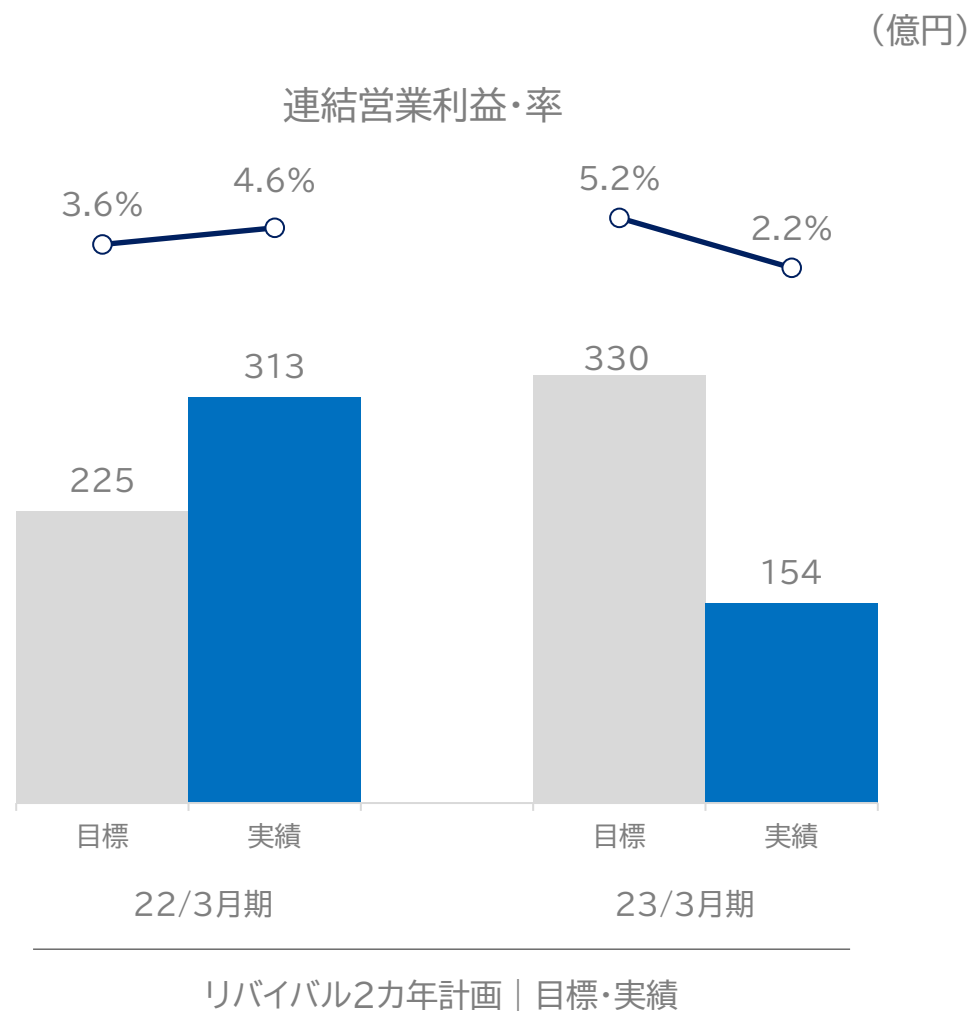
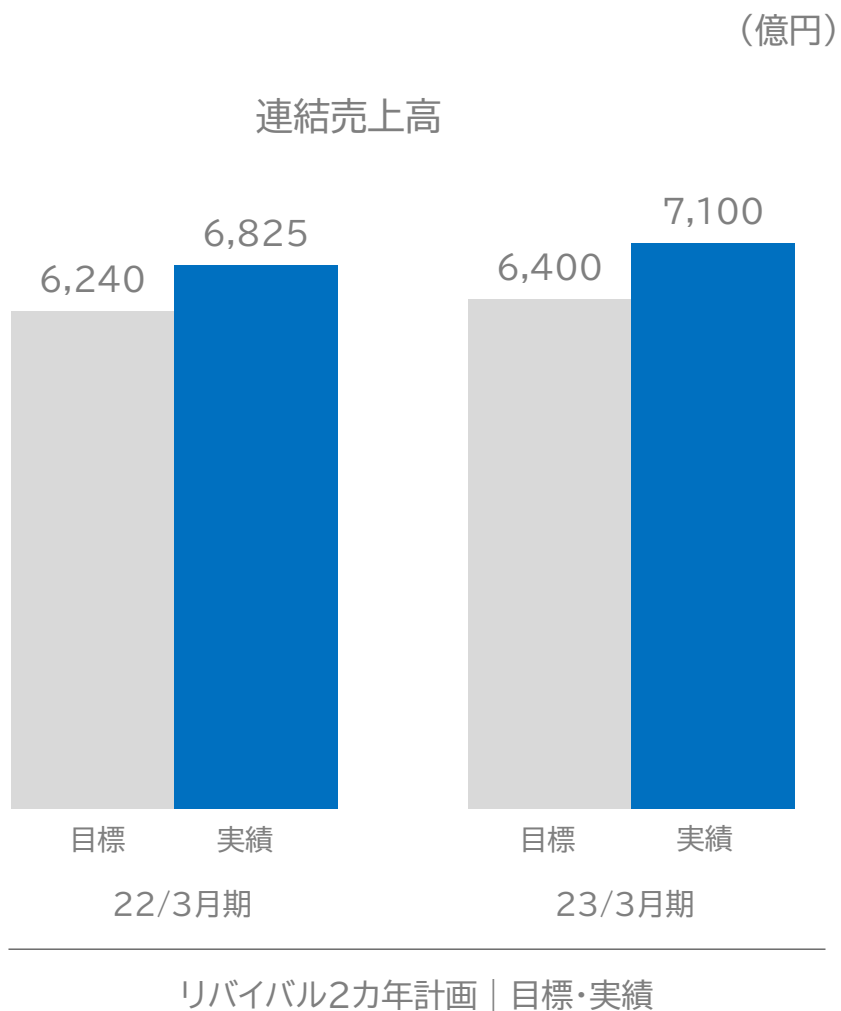
### 電子部品事業

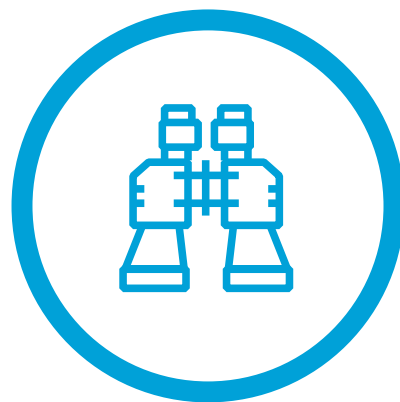
- 為替変動の影響を除くと実質の売上高は減少
- **自動車向け:**  
中国のロックダウン、半導体等の部品供給不足の影響はあったが需要増
- **スマートフォン向け:**  
中国のロックダウンの影響で需要減
- **ハードディスクドライブ向け:**  
在庫調整による需要減
- 人件費の抑制、為替変動の影響により営業損失幅は改善

2023年3月期

### その他事業

- **特殊潤滑剤:**  
自動車の減産に伴い需要減
- **事務機向け製品:**  
需要回復および為替変動の影響により販売は増加





2



配当



## 配当実績推移

## 2022年3月期

| 年間配当 | 配当性向  |
|------|-------|
| 60円* | 40.2% |

\*普通配当50円+記念配当10円

## 2023年3月期

| 年間配当 | 配当性向  |
|------|-------|
| 75円  | 96.7% |

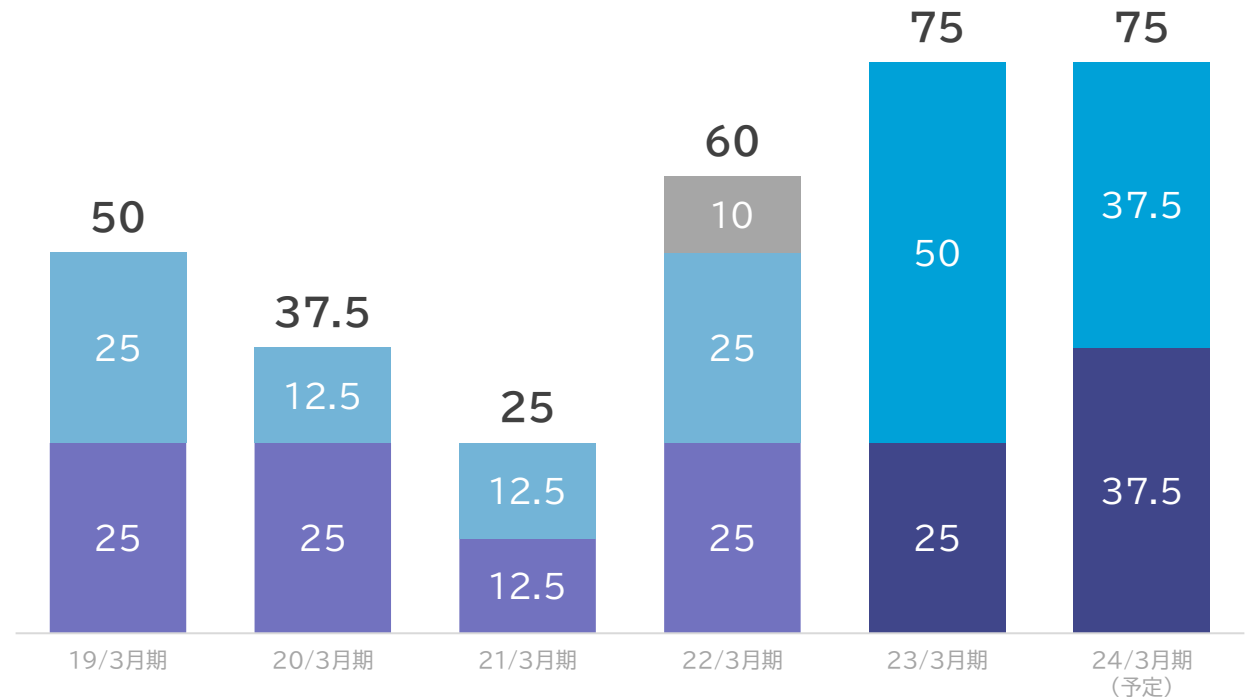
## 2024年3月期

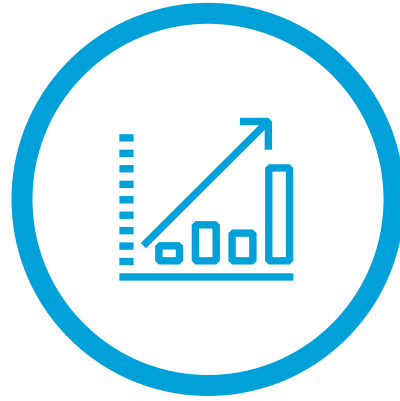
| 年間配当(予定) | 配当性向  |
|----------|-------|
| 75円*     | 70.1% |

\*2024年3月期から2026年3月期の期間において、DOE2.5%以上とし、総額375億円を下限とした配当を実施いたします。

■ 期末 ■ 中間 ■ 記念配当

(円)





3



## 2023 - 2025 NOKグループ 中期経営計画



## パーパス・バリュー策定

変革を推進し、ぶれない価値観を共有し、  
強固な経営基盤を築くために

### Our Purpose

 可能性を技術で「カタチ」に

### Our Values

Respect

多様性を認めあう

Ignite

自分事で考える

Explore

なぜを繰り返す

Exceed

できないをできるに

そして、夢を追い続ける



## 変革基盤の構築

適切な財務戦略による利益追求型の経営へ

連結

ROIC

6.5%

ROA

4.6%

自己資本比率

57.6  
%

ROE

8.0%

- ・ 適正価格による受注の徹底
- ・ EV用途向け製品の拡販

- ・ 675億円を下限とした株主還元の実施



2023年3月期 実績

2026年3月期 目標

売上高

7,100億円



8,450億円  
(CAGR 6.0%)

営業利益

154億円



575億円  
(CAGR 55.1%)

営業利益率

2.2%



6.8%  
(+ 4.6pt)

当期純利益

133億円



418億円  
(CAGR 46.5%)



2023年3月期 実績

2026年3月期 目標

ROIC

1.9%



6.5%

ROA

1.5%



4.6%

自己資本比率

60.6%



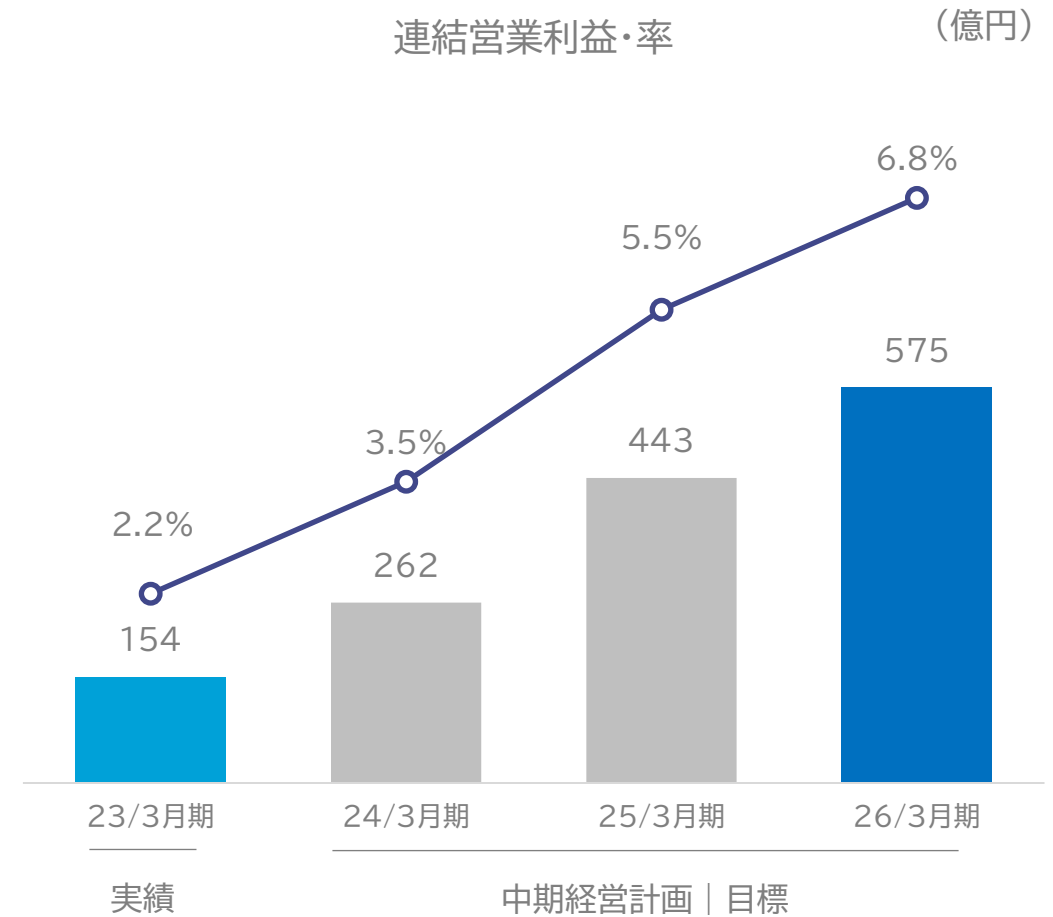
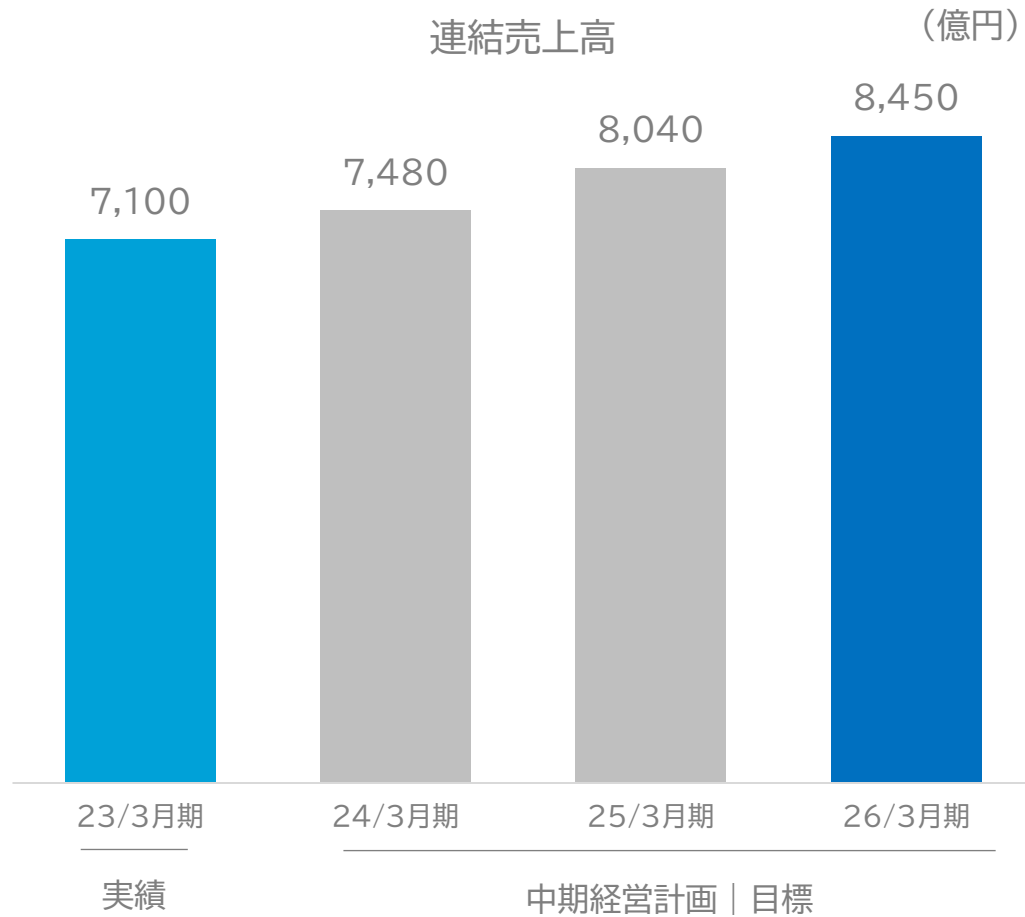
57.6%

ROE

2.6%



8.0%





4つの  
変革



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
- データ利活用の拡大・迅速化
- ESG項目への着実な取り組み



多様な人財を活かす  
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



## 新たな成長ドライバーの創出

新規領域・成長領域を「新たな成長ドライバー」として資源配分を実施。

R&D強化、M&A等を着実に推進し、付加価値の高いビジネスモデルの構築・利益創出を目指す。

### 新規領域

グリーンエネルギー関連



成長事業へ育成

### 成長領域

EV関連・半導体装置関連



主にEV関連向け製品の販売増に伴う収益の確保

### 収益強化領域

スマホ関連・  
汎用事務機(プリンター)関連



黒字化の定着

### 基盤領域

一般産機関連・モビリティ共通関連・  
ICE関連・HDD関連・高機能事務機(MFP、POD)関連



販売増・適正価格による受注徹底に伴う収益の確保

パーパスへの合致度・市場成長性

収益性



新たな  
成長ドライバー  
への投資:

500億円以上



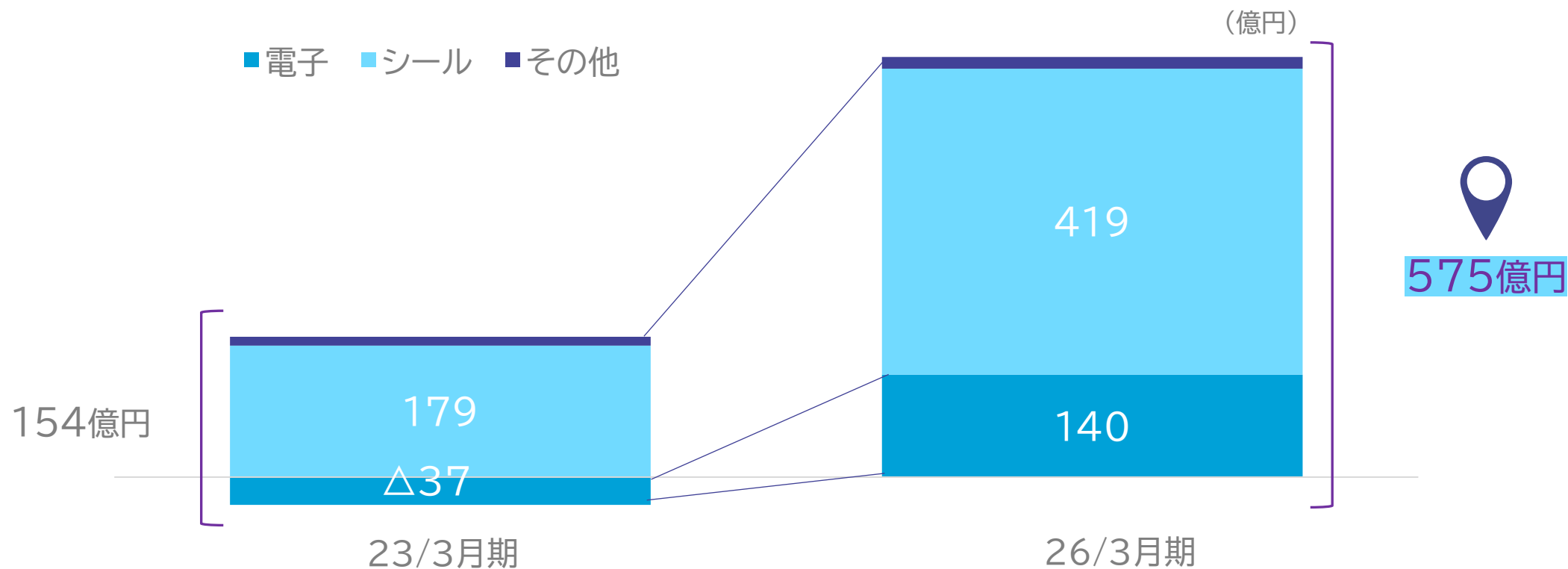
## 収益の確保

### シール:

販売増と適正価格の受注徹底による収益の確保

### 電子部品:

EV用途製品の拡販による黒字転換





## CN達成に向けたe-Mobility製品



省スペース



断熱・難熱



圧力調整



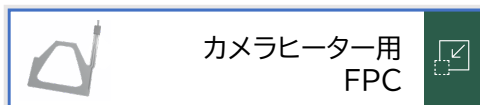
防振・防音



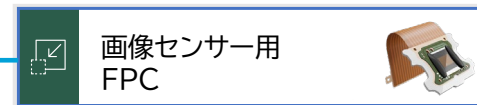
電食・塩害対策



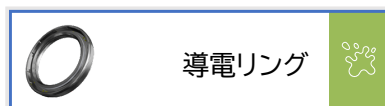
熱マネジメント



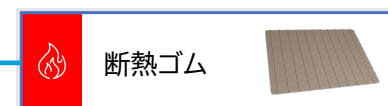
カメラヒーター用  
FPC



画像センサー用  
FPC



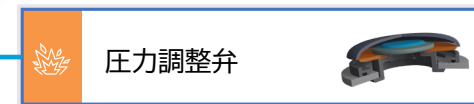
導電リング



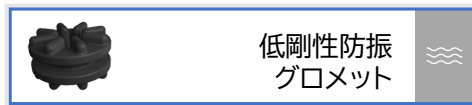
断熱ゴム



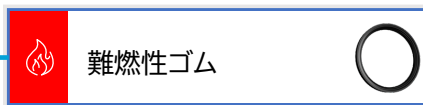
熱伝導ゴム



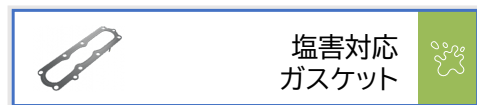
圧力調整弁



低剛性防振  
グロメット



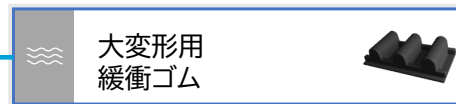
難燃性ゴム



塩害対応  
ガスケット



バッテリー電圧  
監視用 FPC



大変形用  
緩衝ゴム



## 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
- ・ データ利活用の拡大・迅速化
- ・ ESG項目への着実な取り組み



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

## 多様な人財を活かす基盤の構築（人事組織制度の抜本的改革）

- ・ 新人事制度導入（24年度～）
- ・ 新しい次世代育成プログラムの導入（23年度～）
- ・ DE&I活動の新しい取り組み（22年度～）





4

---

## 2023年3月期 セグメント別決算実績



(億円)

|                 | 22/3月期<br>実績 | 23/3月期<br>実績 | 前期比増減  |        |
|-----------------|--------------|--------------|--------|--------|
|                 |              |              | 金額     | 率      |
| 売上高             | 6,825        | 7,100        | 274    | 4.0%   |
| 営業利益            | 313          | 154          | △160   | △50.9% |
| 経常利益            | 462          | 266          | △196   | △42.5% |
| 親会社株主に帰属する当期純利益 | 258          | 133          | △125   | △48.4% |
| 営業利益率           | 4.6%         | 2.2%         | △2.4pt | —      |
| 設備投資額           | 410          | 478          | 67     | —      |
| 減価償却費           | 426          | 458          | 32     | —      |
| 平均為替レート(円/ドル)   | 111.82       | 134.78       | -      | —      |
| 従業員数(人)         | 37,613       | 37,913       | 300    | —      |

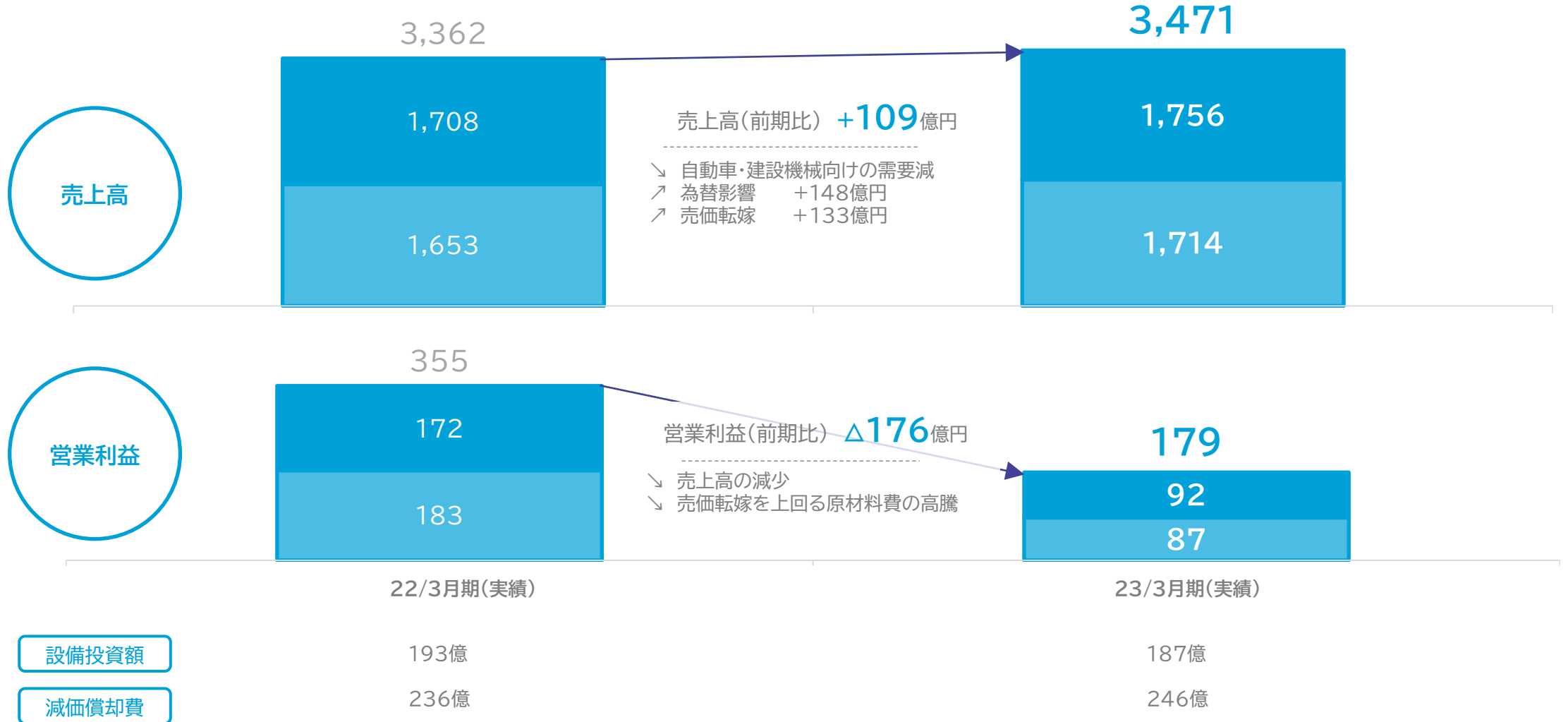


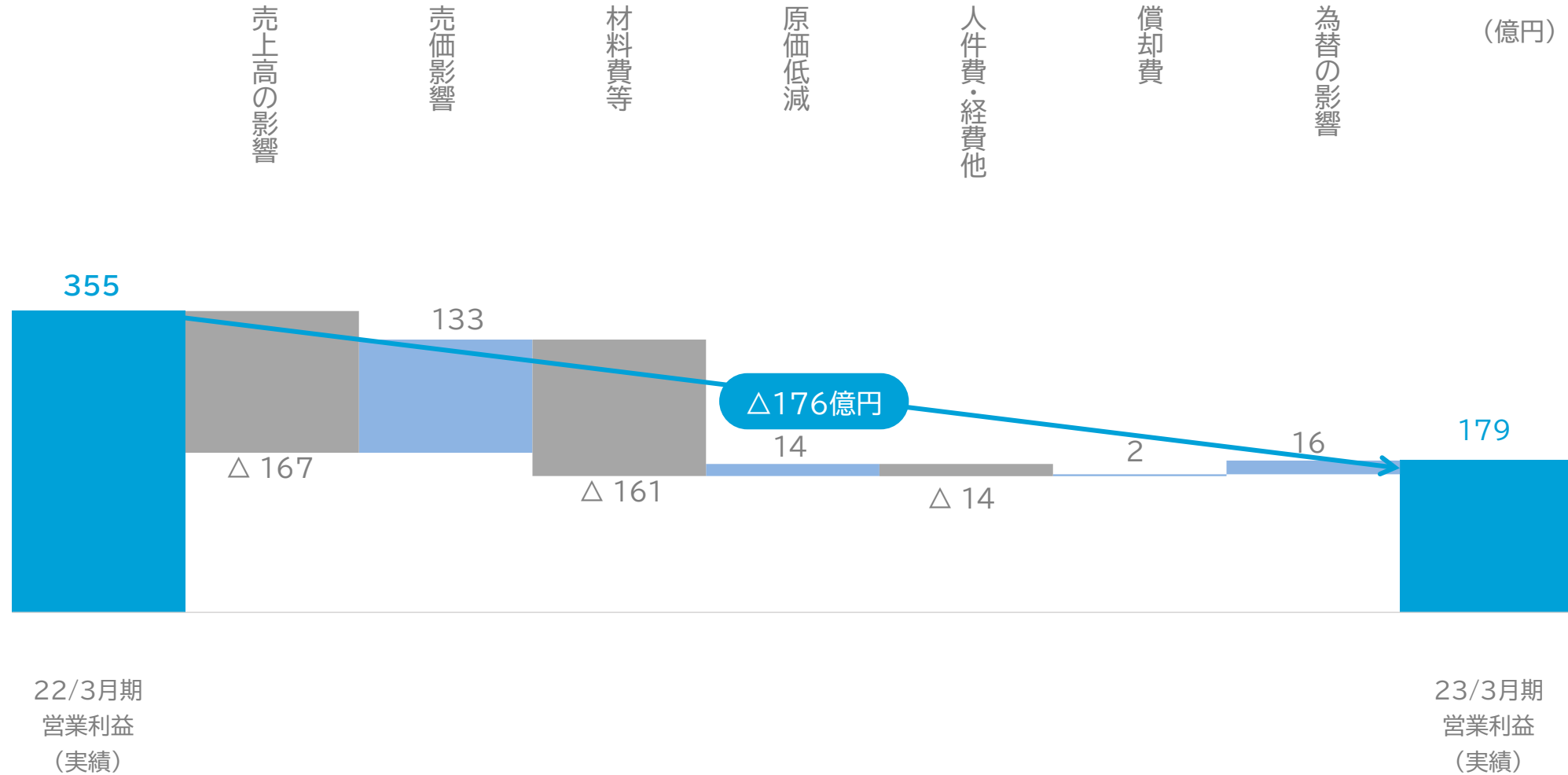
(億円)

|        |      | 22/3月期<br>実績 | 23/3月期<br>実績 | 前期比増減 |        |
|--------|------|--------------|--------------|-------|--------|
|        |      |              |              | 金額    | 率      |
| シール事業  | 売上高  | 3,362        | 3,471        | 109   | 3.2%   |
|        | 営業利益 | 355          | 179          | △ 176 | △49.6% |
| 電子部品事業 | 売上高  | 3,209        | 3,345        | 136   | 4.2%   |
|        | 営業利益 | △ 50         | △ 37         | 13    | -      |
| その他事業  | 売上高  | 254          | 284          | 30    | 11.8%  |
|        | 営業利益 | 9            | 12           | 3     | 34.3%  |
| 合計     | 売上高  | 6,825        | 7,100        | 274   | 4.0%   |
|        | 営業利益 | 313          | 154          | △ 160 | △50.9% |



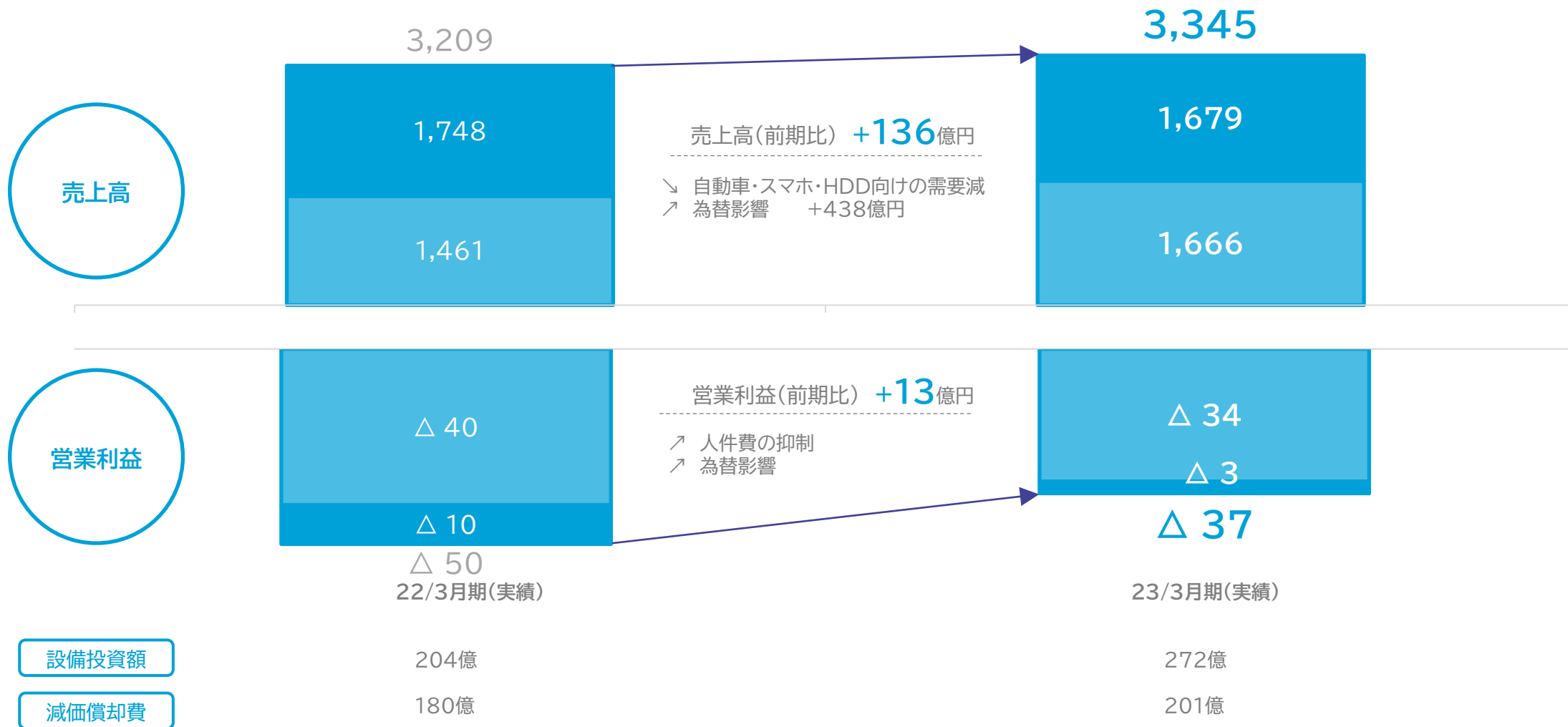
■上期 ■下期 (億円)

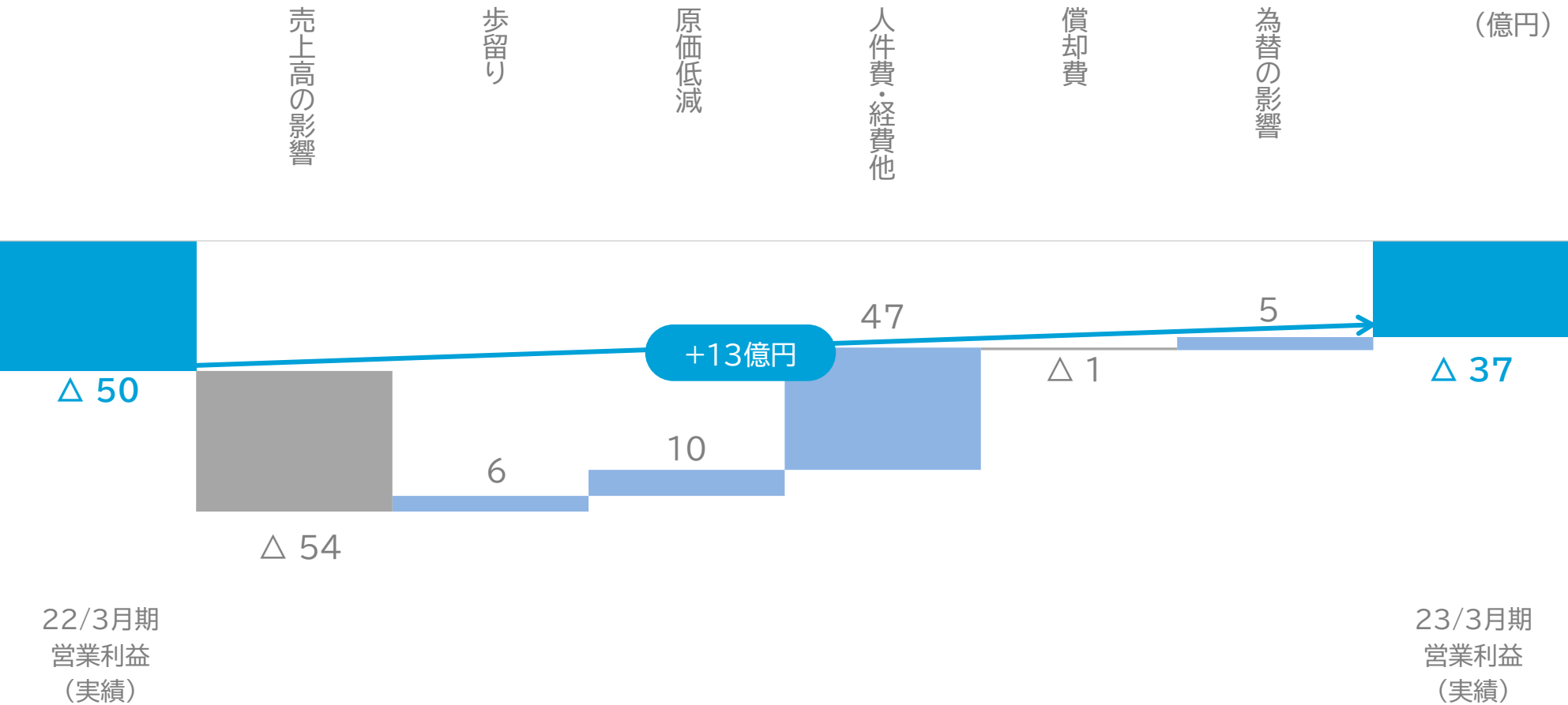






■上期 ■下期 (億円)







5

---

2023 - 2025  
NOKグループ 中期経営計画  
セグメント別・資本政策



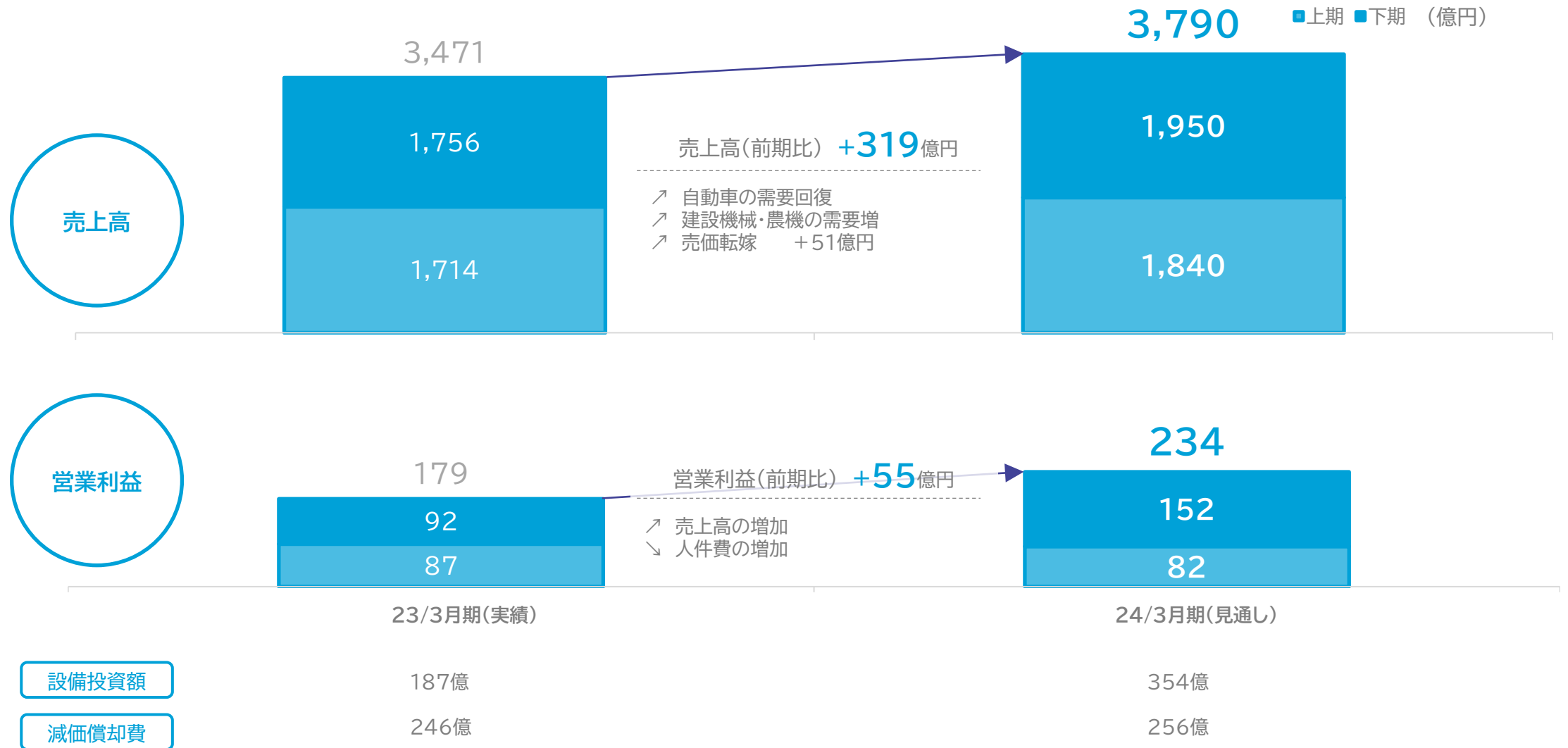
(億円)

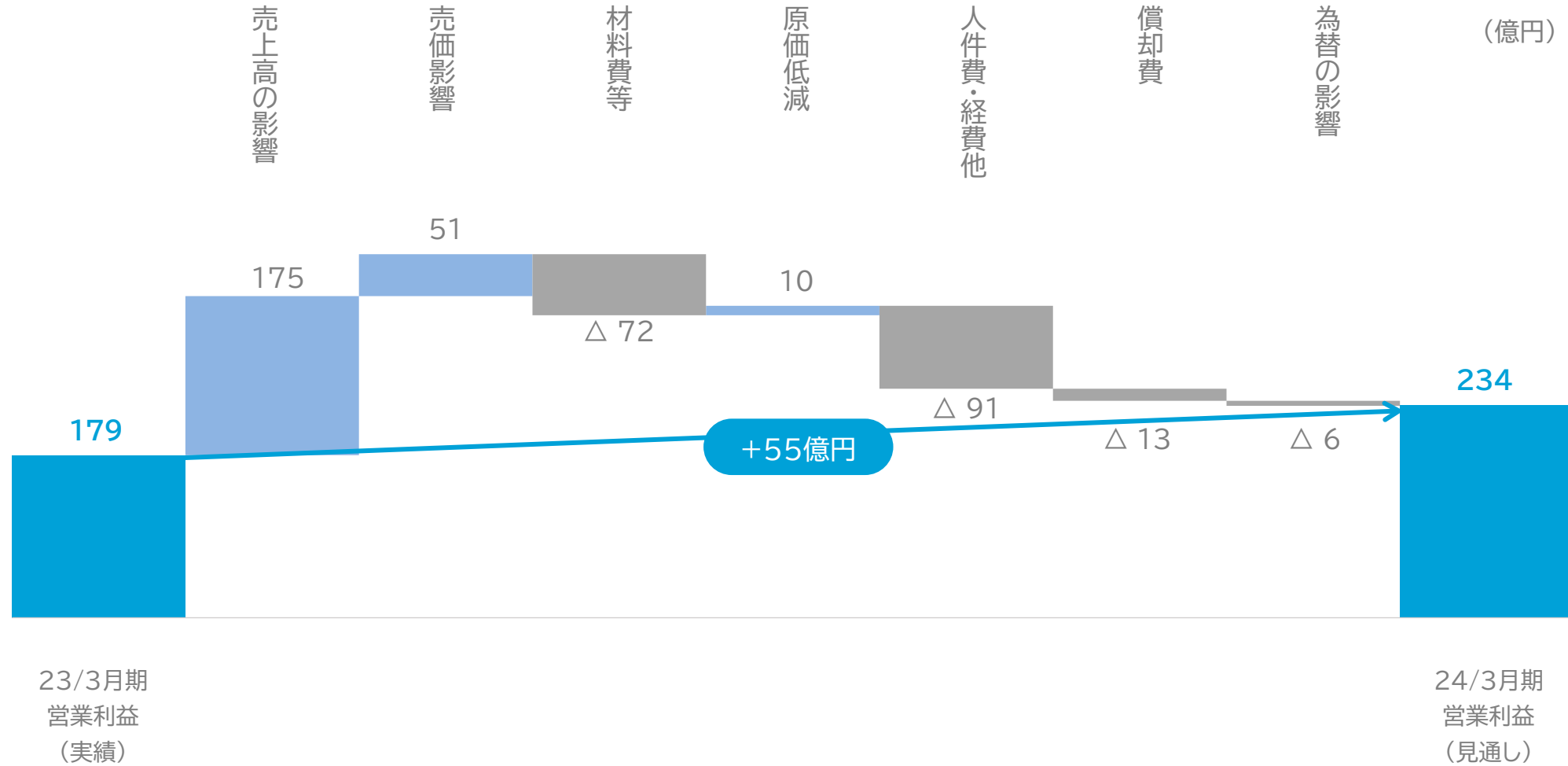
|                 | 23/3月期<br>実績 | 24/3月期<br>見通し |        | 前期比増減 |       |
|-----------------|--------------|---------------|--------|-------|-------|
|                 |              | 通期            |        | 通期    |       |
|                 | 通期           | 上期            | 通期     | 金額    | 率     |
| 売上高             | 7,100        | 3,538         | 7,480  | 380   | 5.4%  |
| 営業利益            | 154          | 51            | 262    | 108   | 70.4% |
| 経常利益            | 266          | 90            | 343    | 78    | 29.2% |
| 親会社株主に帰属する当期純利益 | 133          | 19            | 184    | 50    | 37.9% |
| 営業利益率           | 2.2%         | 1.4%          | 3.5%   | 1.3pt | —     |
| 設備投資額           | 478          | 319           | 608    | 130   | —     |
| 減価償却費           | 458          | 235           | 475    | 17    | —     |
| 平均為替レート(円/ドル)   | 134.78       | 130.00        | 130.00 | —     | —     |
| 従業員数(人)         | 37,913       | 39,440        | 39,298 | 1,385 | —     |



(億円)

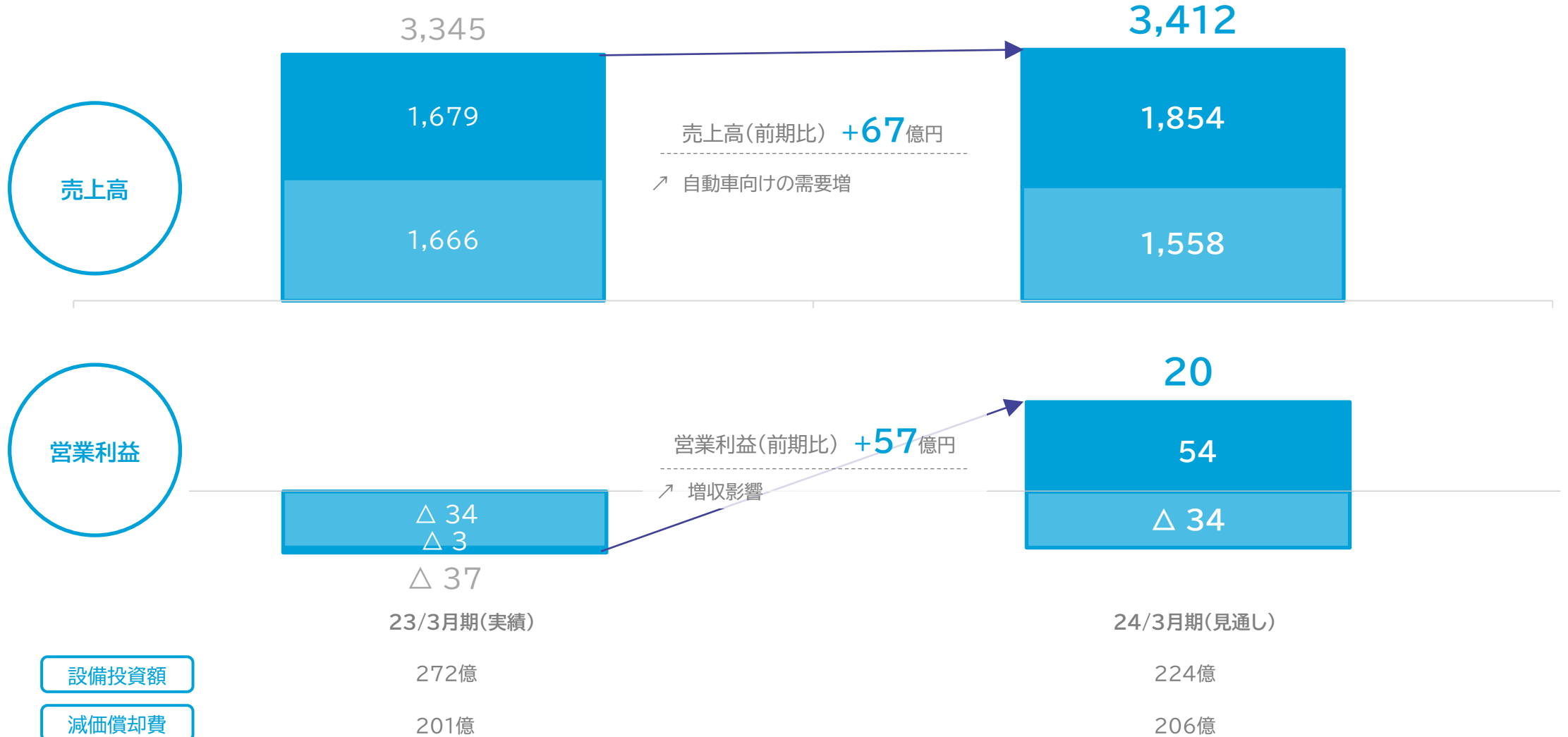
|        |      | 23/3月期<br>実績 | 24/3月期<br>見通し |       | 前期比増減 |        |
|--------|------|--------------|---------------|-------|-------|--------|
|        |      |              | 通期            |       | 通期    |        |
|        |      | 通期           | 上期            | 通期    | 金額    | 率      |
| シール事業  | 売上高  | 3,471        | 1,840         | 3,790 | 319   | 9.2%   |
|        | 営業利益 | 179          | 82            | 234   | 55    | 30.8%  |
| 電子部品事業 | 売上高  | 3,345        | 1,558         | 3,412 | 67    | 2.0%   |
|        | 営業利益 | △ 37         | △ 34          | 20    | 57    | -      |
| その他事業  | 売上高  | 284          | 140           | 278   | △ 5   | △1.9%  |
|        | 営業利益 | 12           | 3             | 8     | △ 4   | △32.4% |
| 合計     | 売上高  | 7,100        | 3,538         | 7,480 | 380   | 5.4%   |
|        | 営業利益 | 154          | 51            | 262   | 108   | 70.4%  |

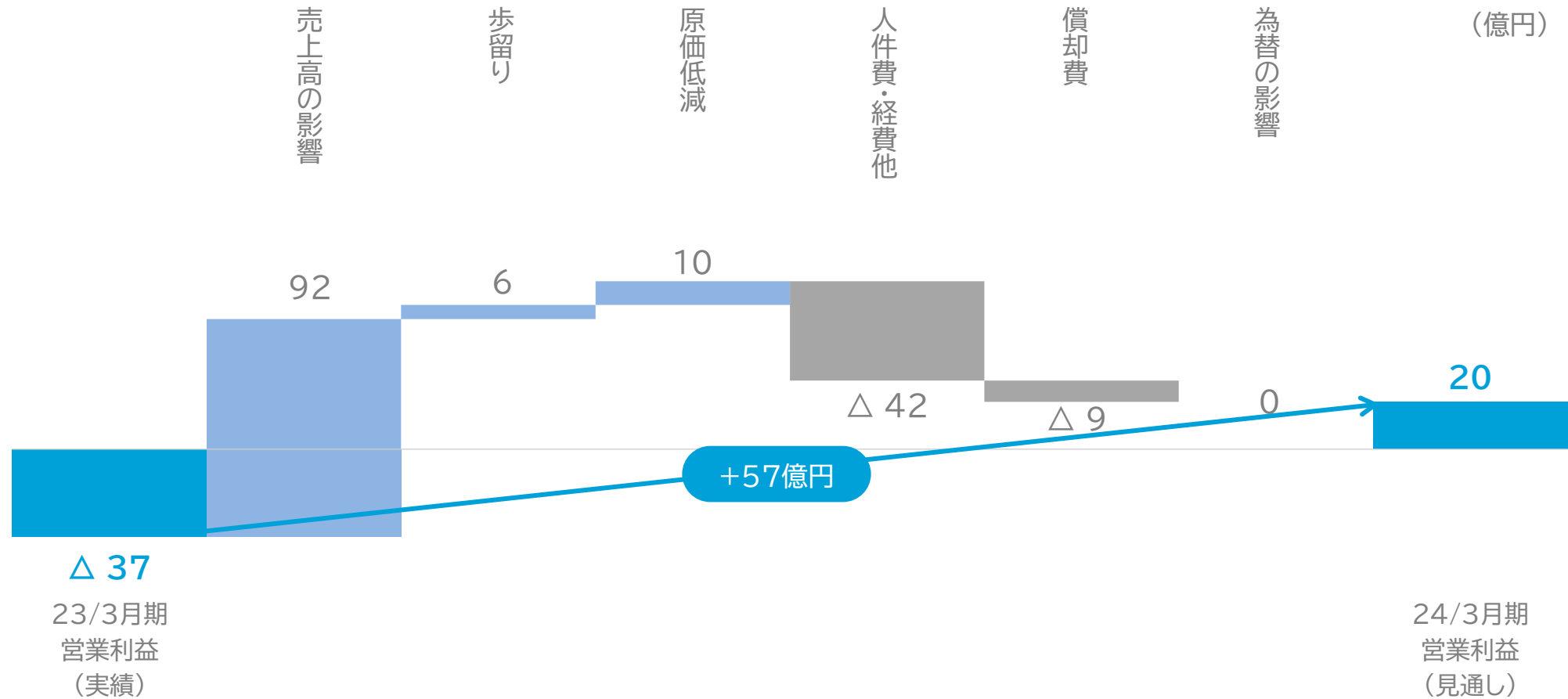






■上期 ■下期 (億円)







## 変革基盤の構築

適切な財務戦略による利益追求型の経営へ

連結

ROIC

6.5%

ROA

4.6%

自己資本比率

57.6  
%

ROE

8.0%

- ・ 適正価格による受注の徹底
- ・ EV用途向け製品の拡販

- ・ 675億円を下限とした株主還元の実施



2023年3月期 実績

2026年3月期 目標

売上高

3,471億円



4,150億円  
(CAGR 6.2%)

営業利益

179億円



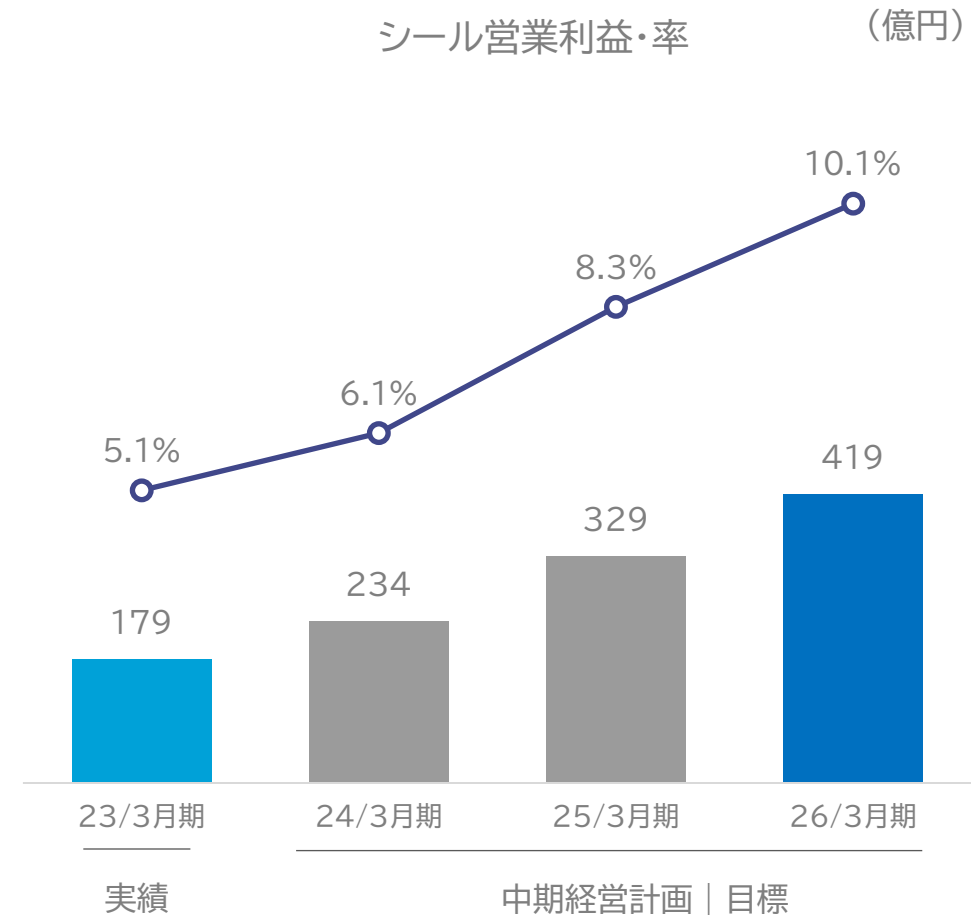
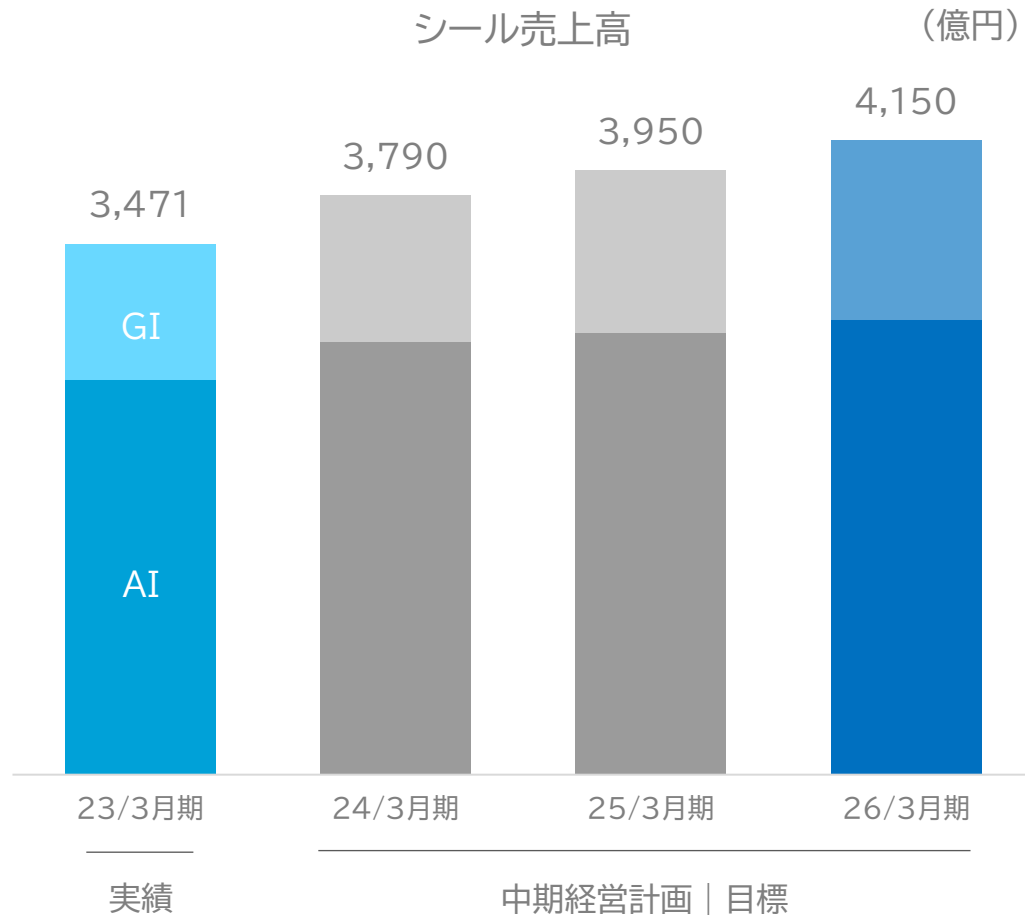
419億円  
(CAGR 32.8%)

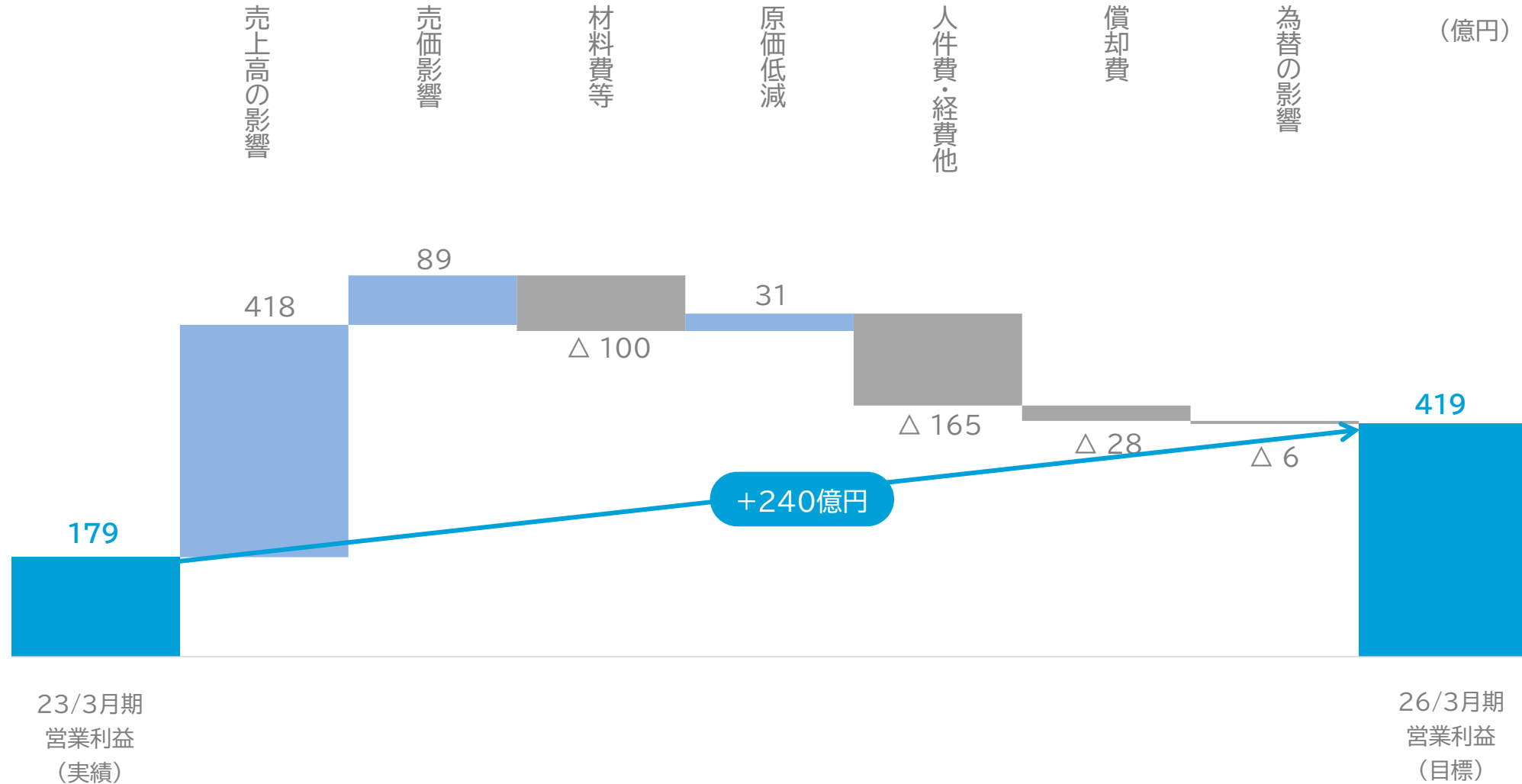
営業利益率

5.1%



10.1%  
(+ 5.0pt)







2023年3月期 実績

2026年3月期 目標

売上高

3,345億円



4,018億円  
(CAGR 6.3%)

営業利益

△37億円



140億円  
(CAGR --%)

営業利益率

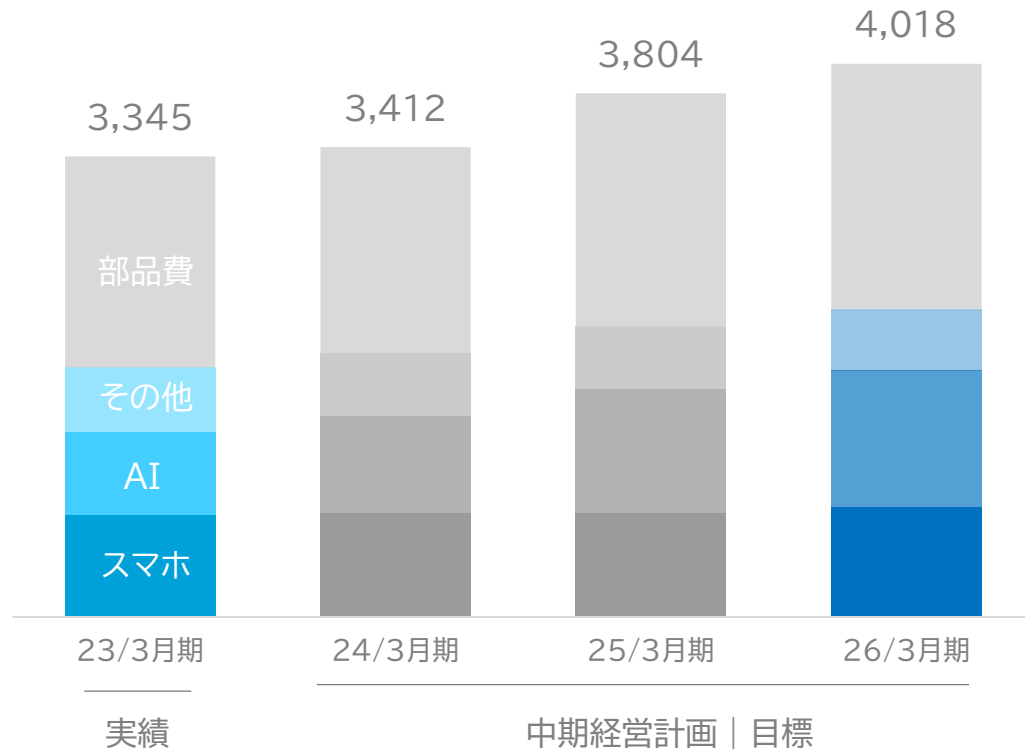
△1.1%



3.5%  
(+ 4.6pt)

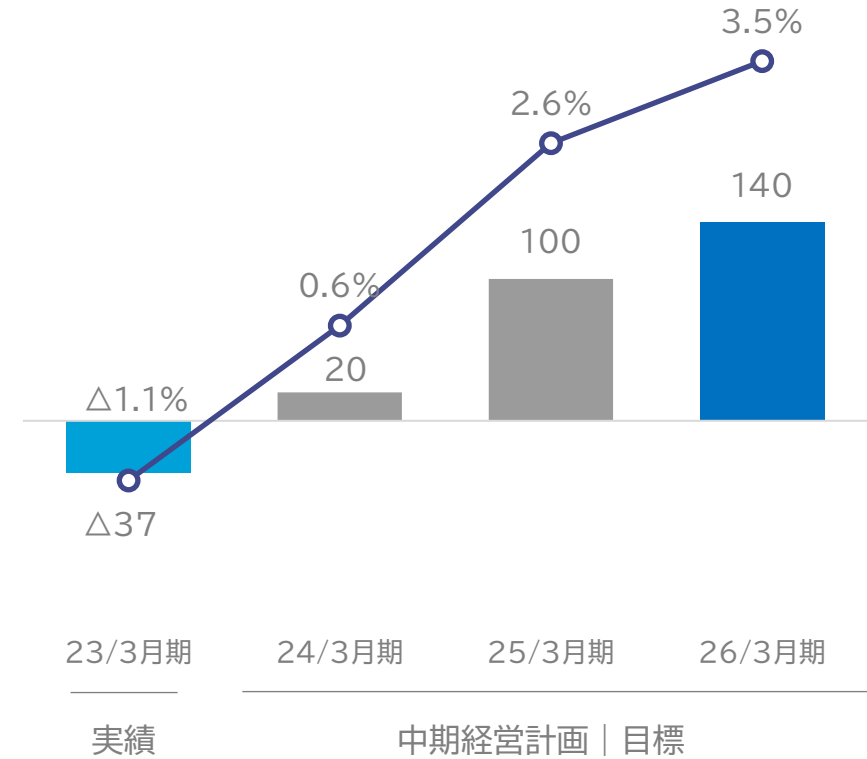


電子部品売上高 (億円)

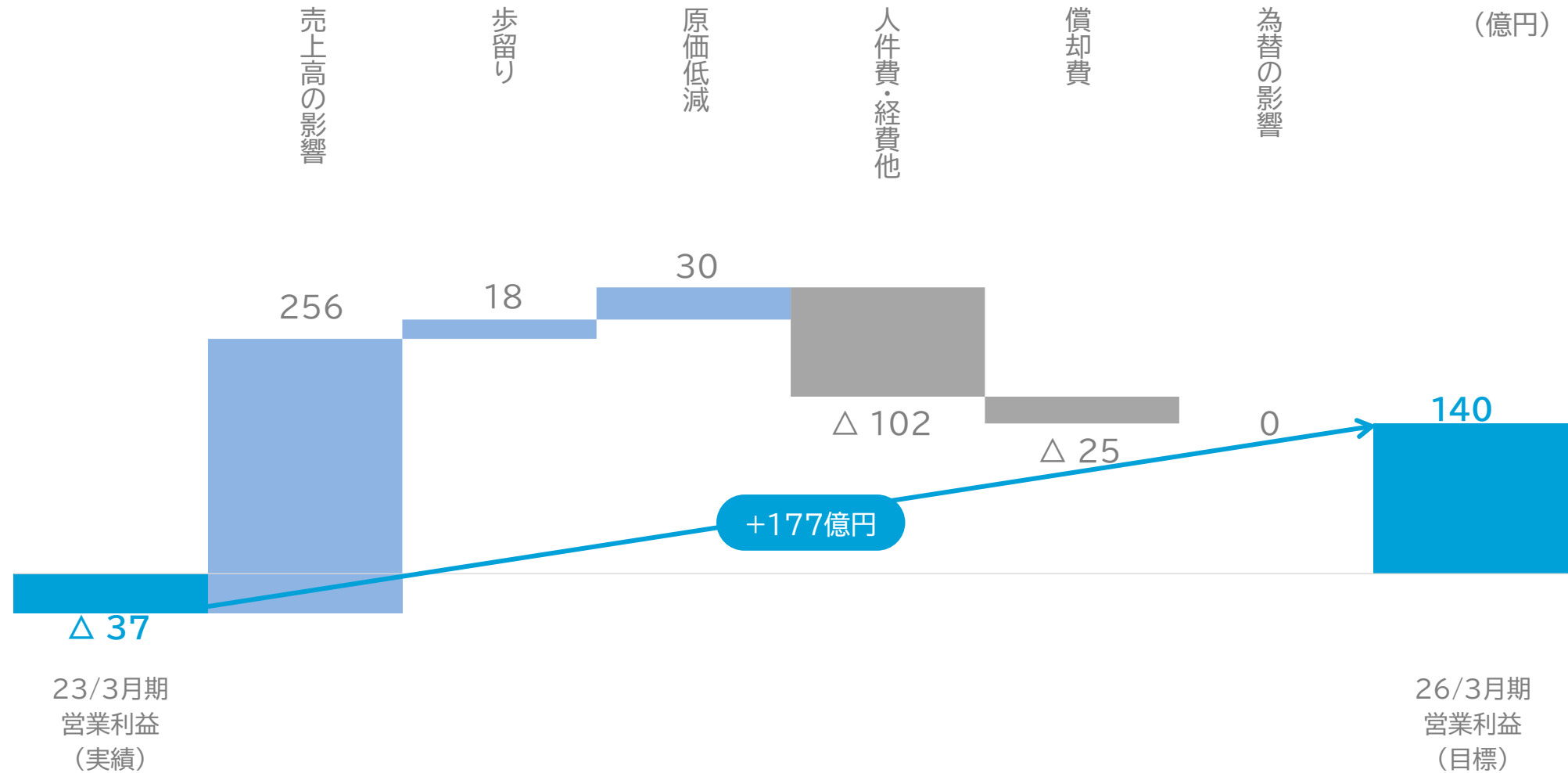


3年CAGR 6.3%

電子部品営業利益・率 (億円)



3年CAGR --%





3カ年キャッシュアロケーション

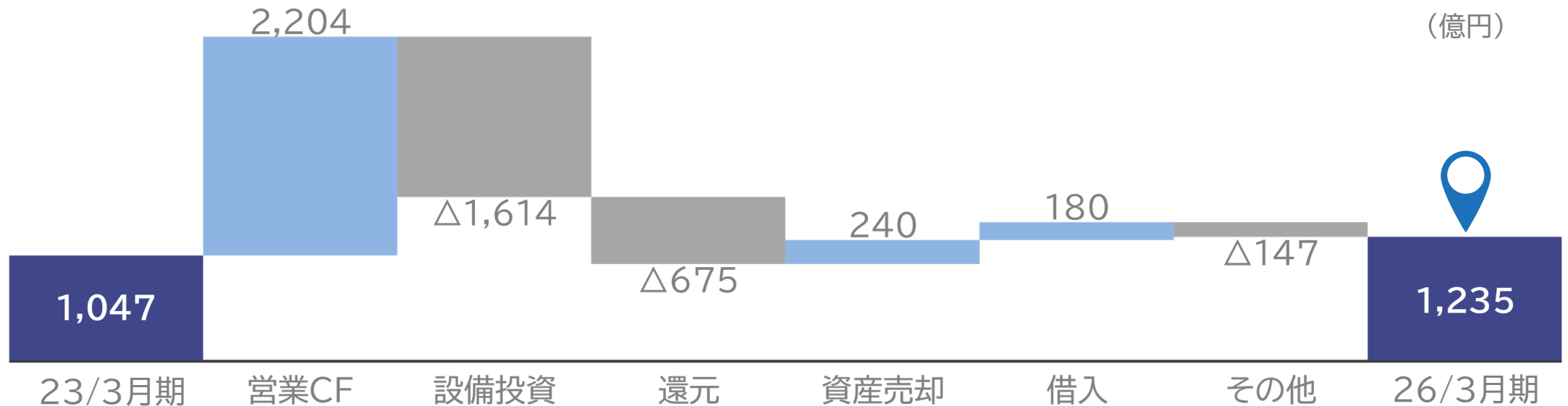
- 1 安全性
- 2 政策保有株式
- 3 株主還元

安定的な事業運営の為、自己資本比率は55%~58%で管理

3カ年間で時価総額の25%を売却

3カ年で675億円を下限とする

- ✓ 配当はDOE2.5%以上
- ✓ 23年度は100億円の自己株式取得。  
24・25年度も状況に応じた金額で実施





**NOK**



6

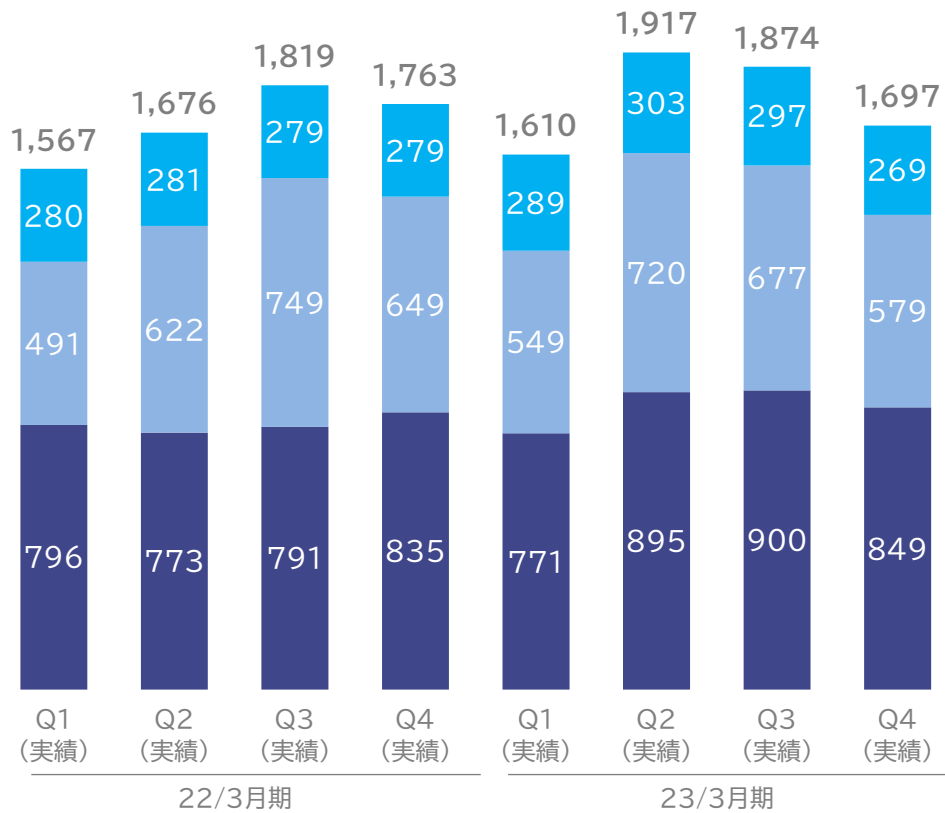
## 業種別・所在地別事業概況



■自動車(AI) ■電子機器(EI) ■一般産業機器(GI)

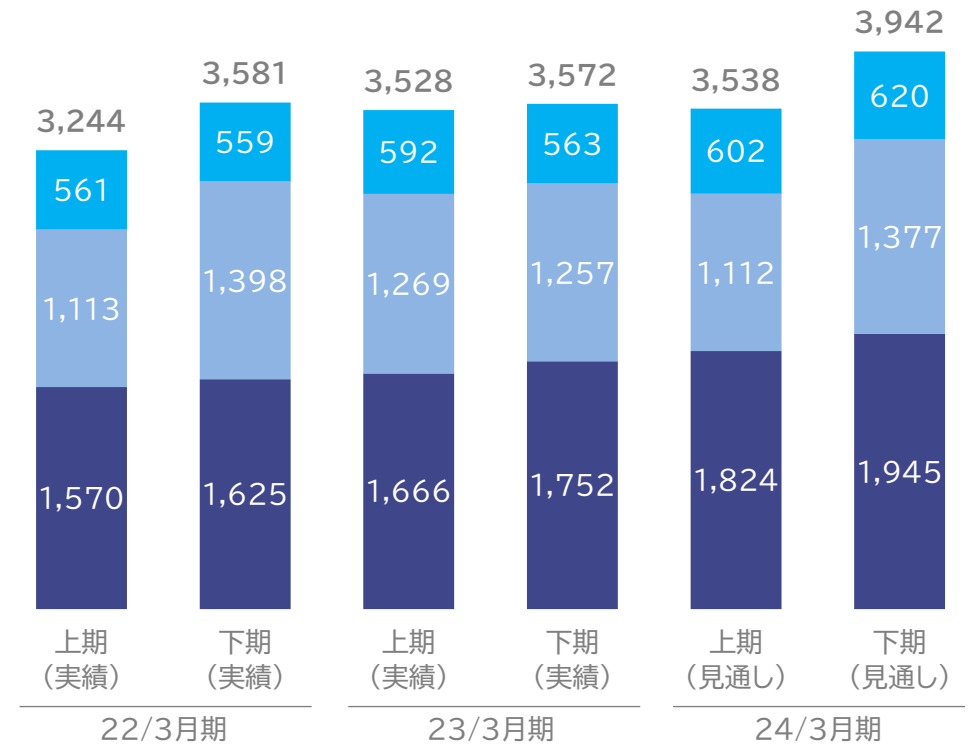
<四半期>

(億円)



<半期>

(億円)

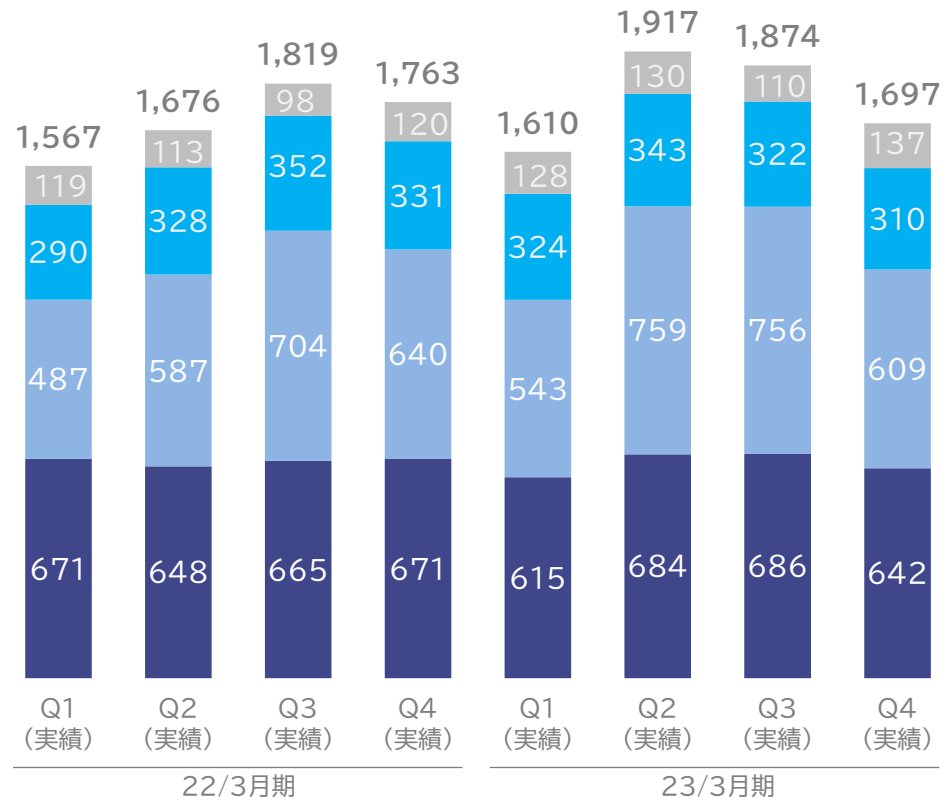




■日本 ■中国 ■他アジア ■その他

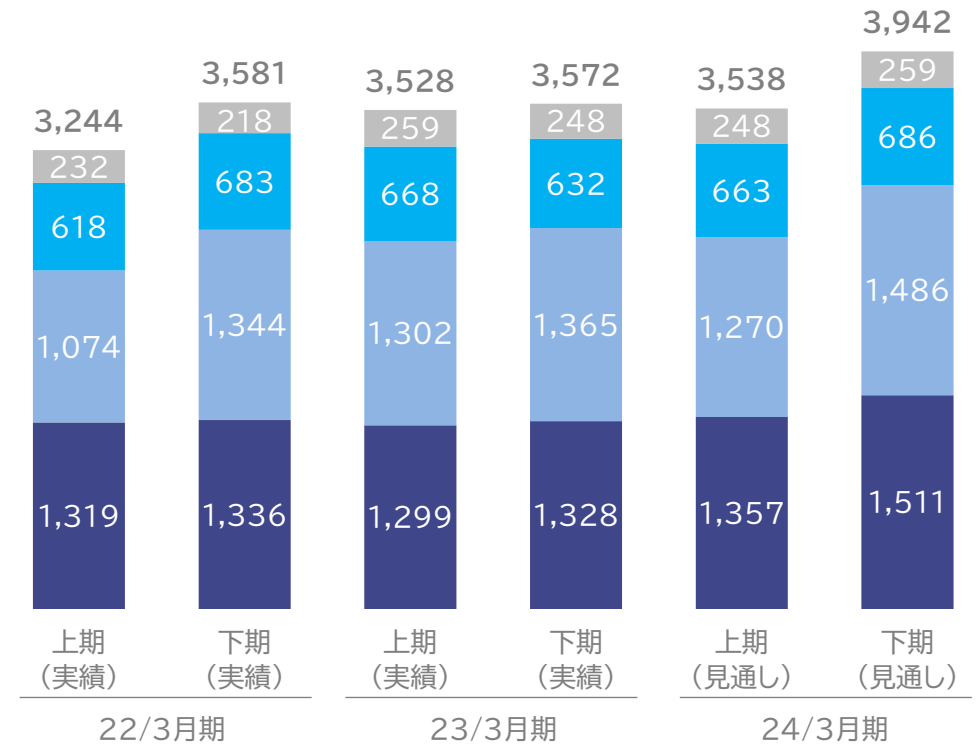
<四半期>

(億円)



<半期>

(億円)

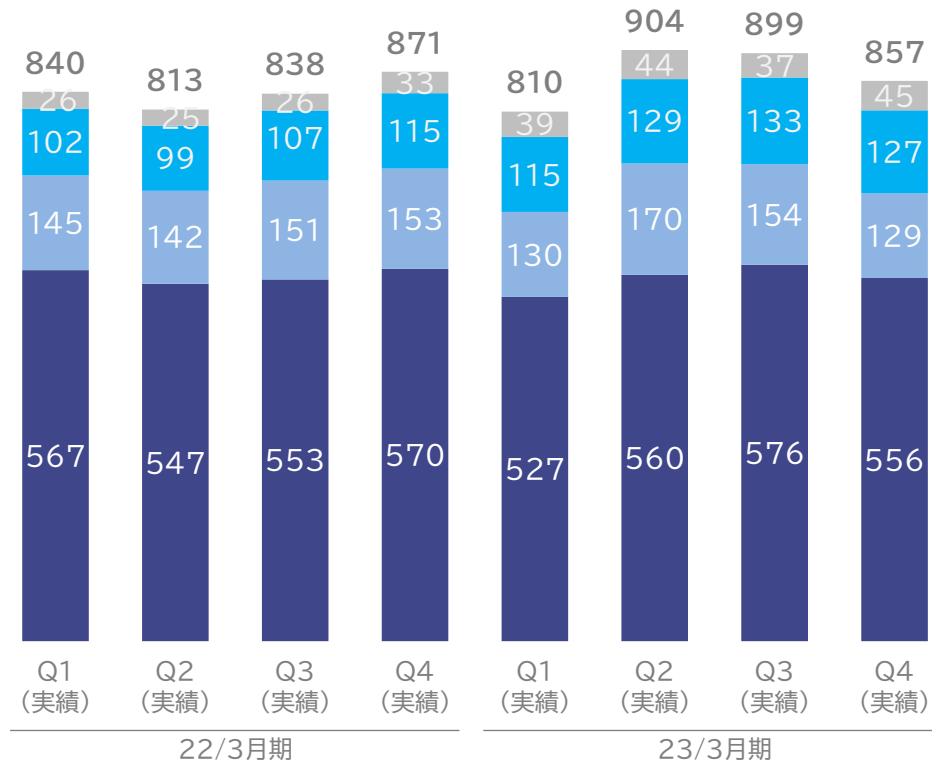




■日本 ■中国 ■他アジア ■その他

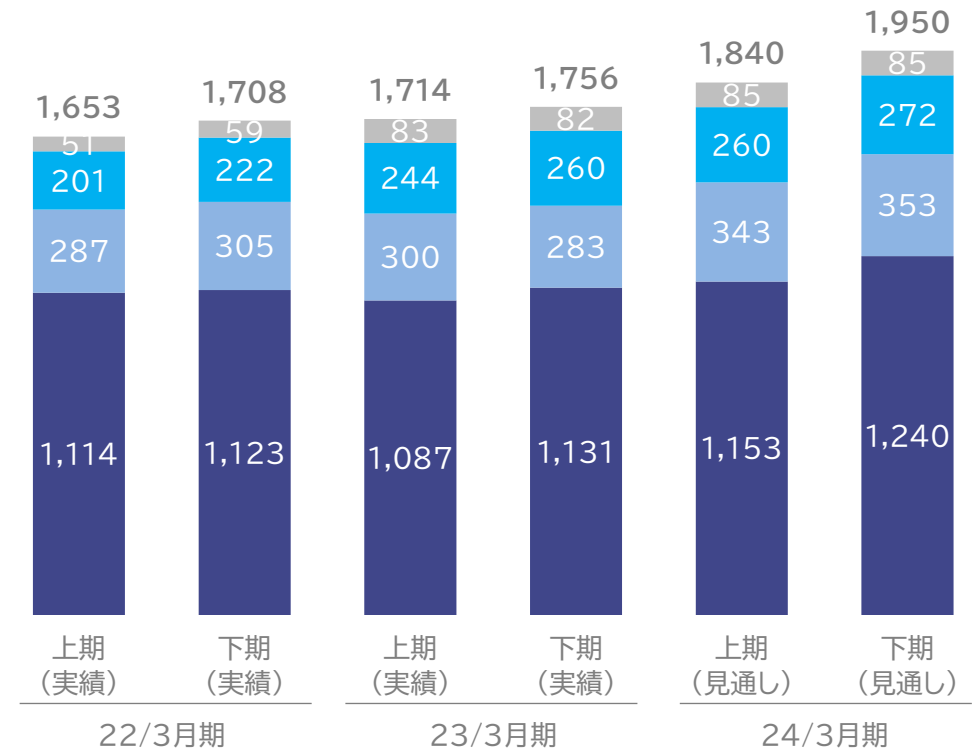
<四半期>

(億円)



<半期>

(億円)

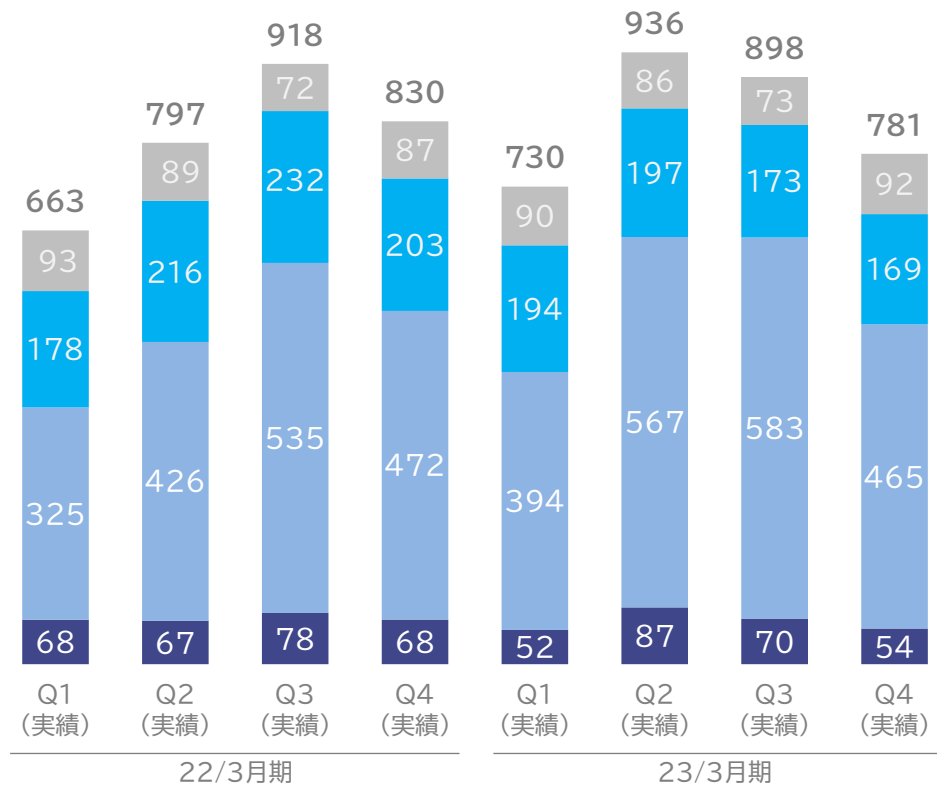




■日本 ■中国 ■他アジア ■その他

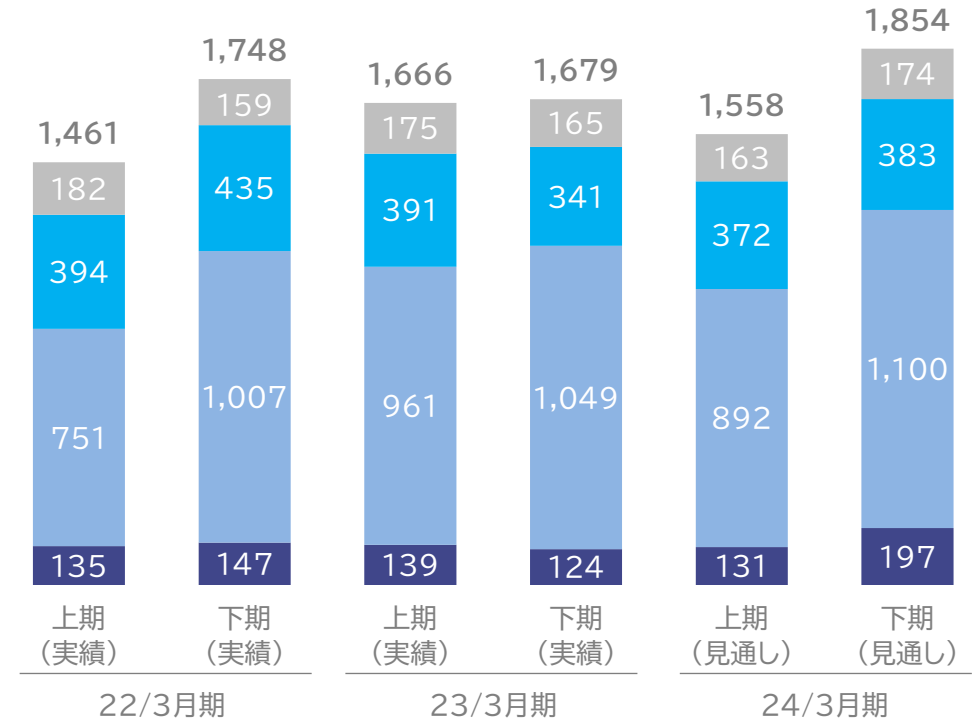
<四半期>

(億円)



<半期>

(億円)



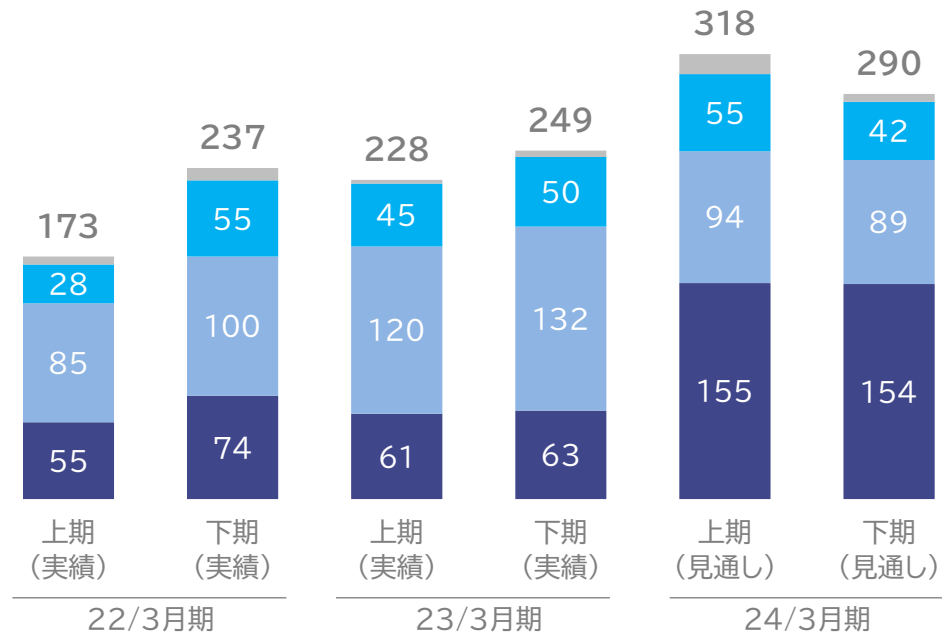


## 設備投資額および減価償却費推移(所在地別)

■日本 ■中国 ■他アジア ■その他

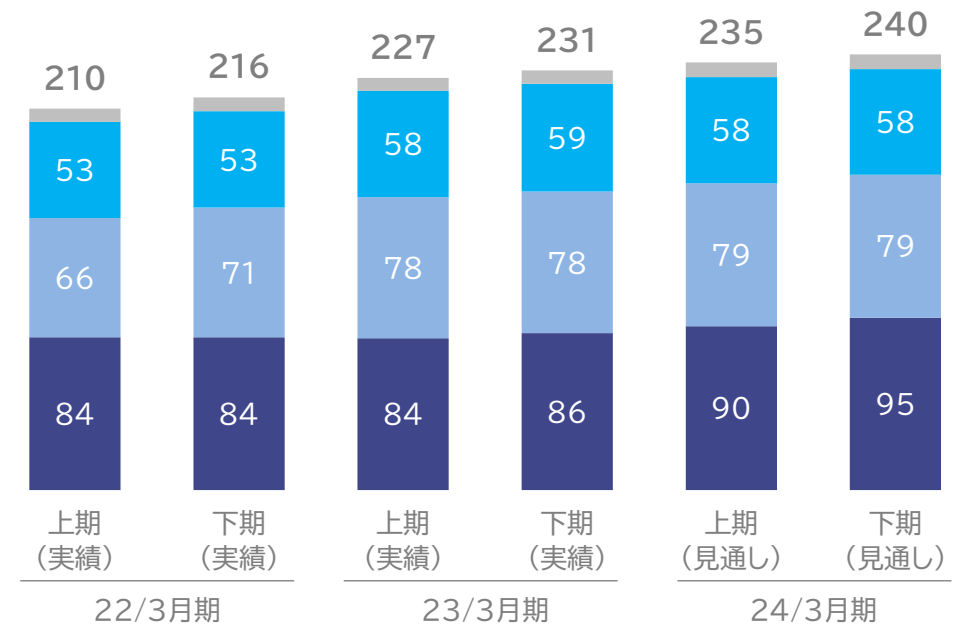
### <設備投資額>

(億円)



### <減価償却費>

(億円)

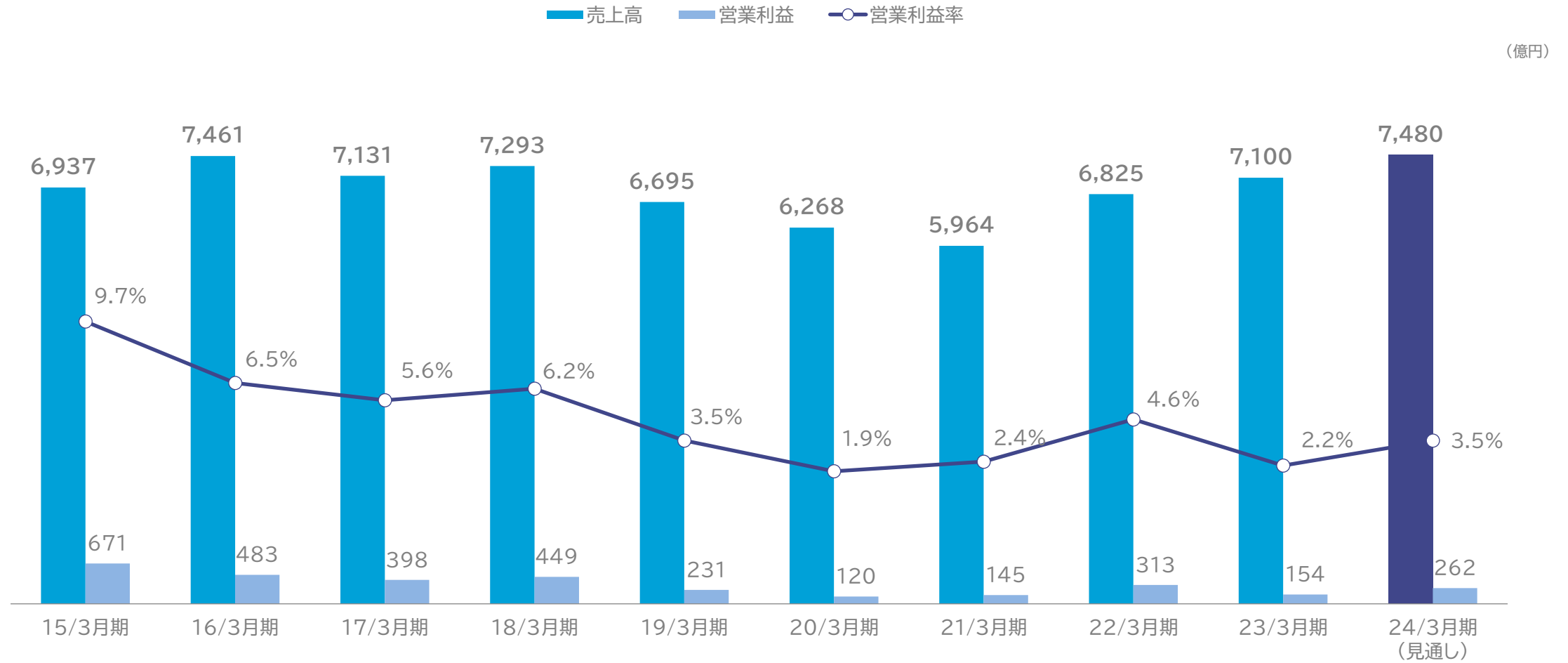


※設備投資には無形固定資産の取得を含んでいます。



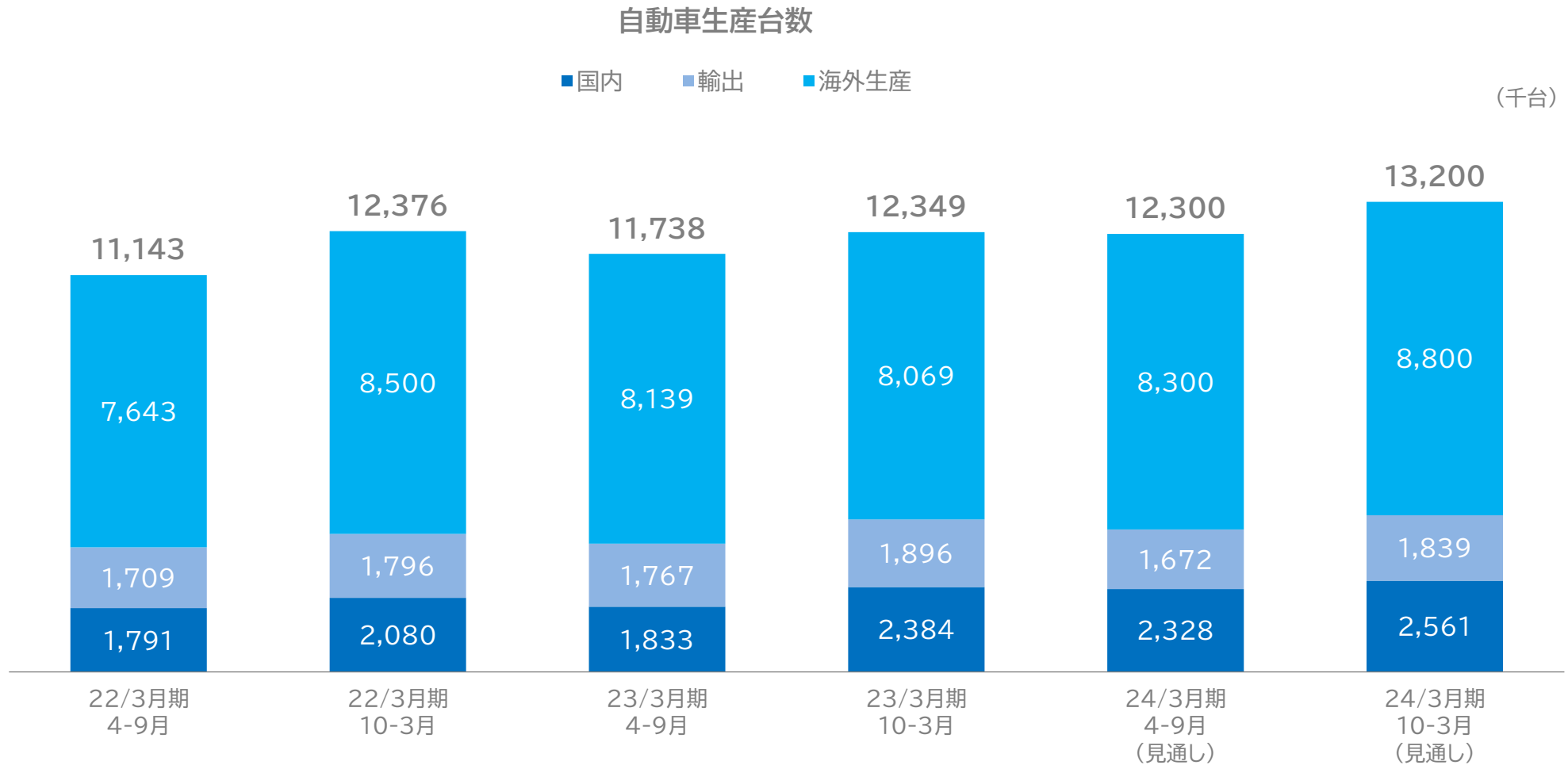
7

参考資料





## 業種別市場動向:自動車生産台数推移(半期)



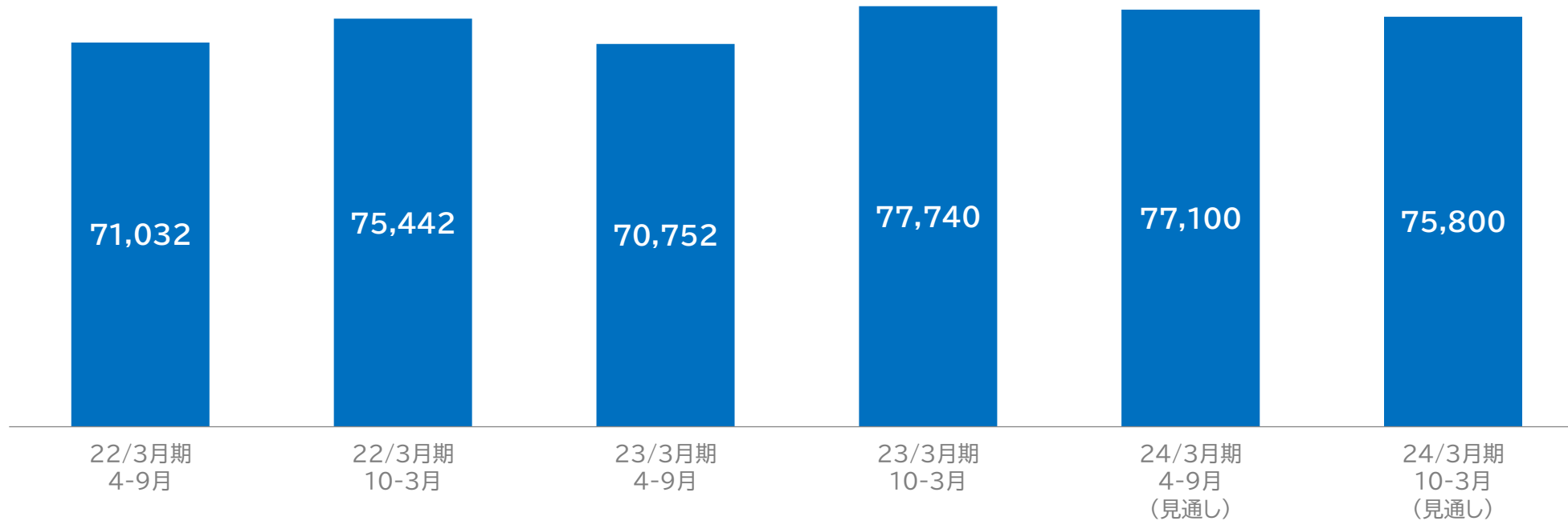
※海外生産は、ノックダウン台数に海外で生産される完成車台数を付加したものです

出所: NOK推定



建機生産台数

(台)



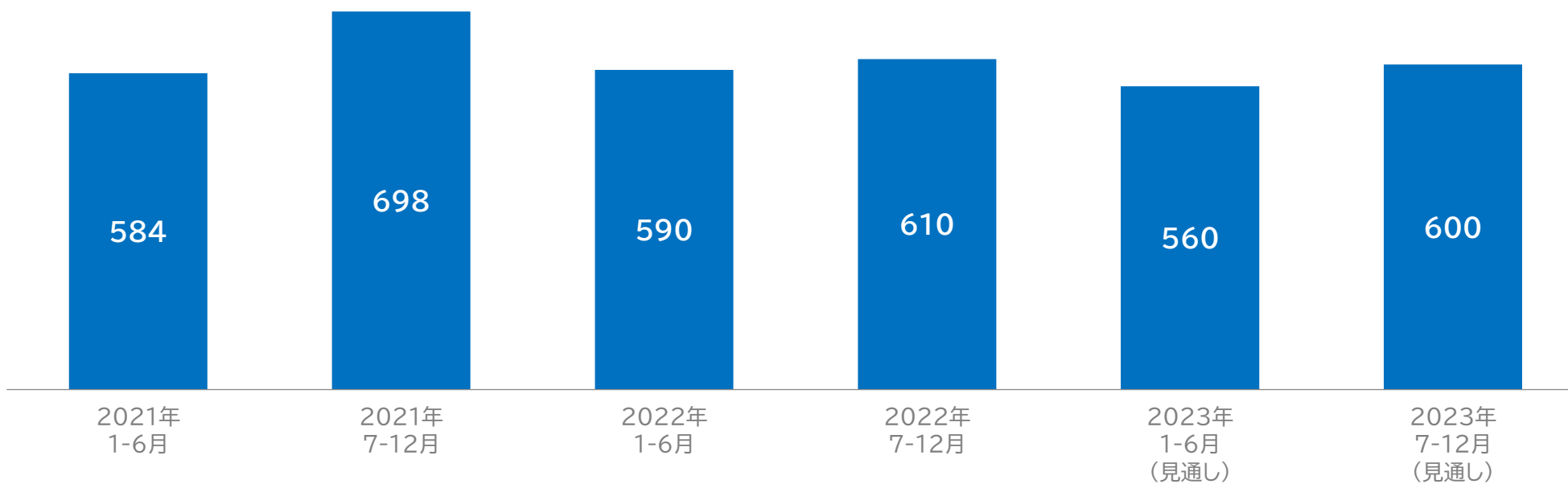
出所: NOK推定



## 業種別市場動向:スマートフォン生産台数推移(半期)

スマートフォン生産台数

(百万台)

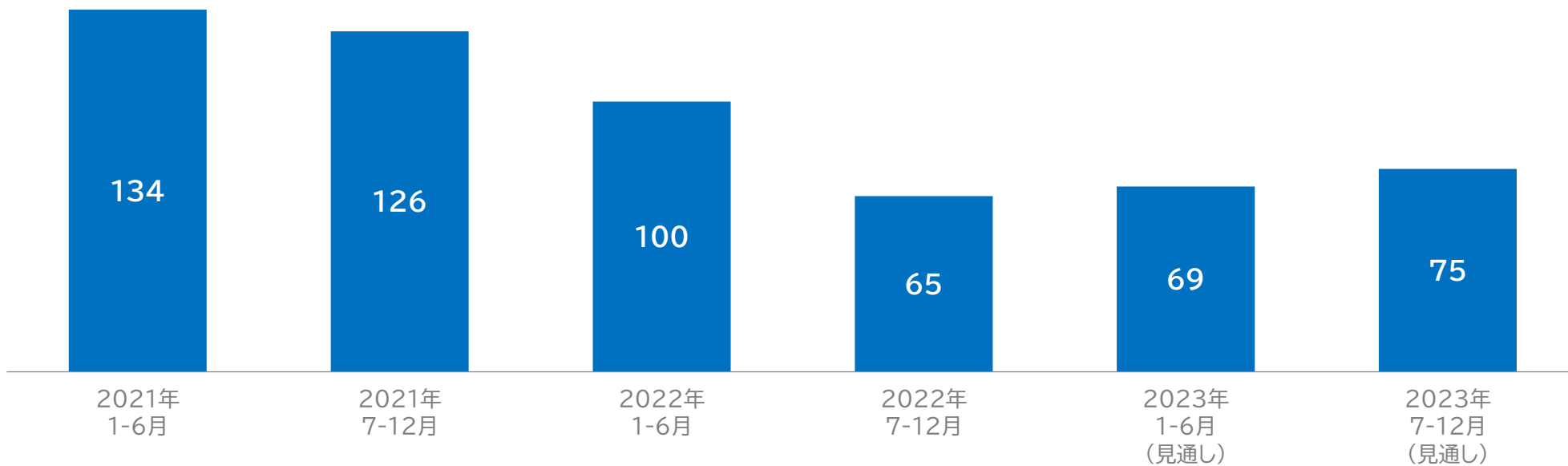


出所: NOK推定



HDD生産台数

(百万台)



出所:NOK推定



## 注意事項

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も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。



セグメント(事業区分別)情報 2023年3月期実績、並びに2024年3月期見通し

2023年5月10日

NOK株式会社

(単位:百万円)

| 事業区分     | 項目         | 2023年3月期 実績 |         |         |            |        | 2024年3月期 見通し |            |         |            |         |           |        |
|----------|------------|-------------|---------|---------|------------|--------|--------------|------------|---------|------------|---------|-----------|--------|
|          |            | 上期          | 下期      | 通期      | 前 年<br>同期比 | 伸び率    | 上期           | 前 年<br>同期比 | 下期      | 前 年<br>同期比 | 通期      | 前年<br>同期比 | 伸び率    |
| シール      | 外部売上高      | 171,423     | 175,643 | 347,066 | 10,876     | 3.2%   | 184,000      | 12,576     | 195,000 | 19,356     | 379,000 | 31,933    | 9.2%   |
|          | セグメント間売上   | 1,036       | 902     | 1,939   | △368       |        | 828          | △207       | 860     | △42        | 1,689   | △250      |        |
|          | 売上高        | 172,459     | 176,546 | 349,006 | 10,507     |        | 184,829      | 12,369     | 195,860 | 19,313     | 380,689 | 31,682    |        |
|          | 営業利益       | 8,715       | 9,169   | 17,885  | △17,597    | △49.6% | 8,235        | △480       | 15,154  | 5,984      | 23,389  | 5,503     | 30.8%  |
|          | 利益率        | 5.1%        | 5.2%    | 5.1%    | △5.4pt     |        | 4.5%         | △0.6pt     | 7.7%    | 2.5pt      | 6.1%    | 1.0pt     |        |
|          | 資本的支出      | 9,644       | 9,102   | 18,746  | △514       |        | 16,328       | 6,683      | 19,112  | 10,010     | 35,440  | 16,693    |        |
|          | 減価償却費      | 12,212      | 12,434  | 24,647  | 1,027      |        | 12,628       | 415        | 12,984  | 549        | 25,612  | 964       |        |
|          | 人員(生産性)(人) | 21,114      | 20,534  | 20,534  | △462       |        | 21,472       | 358        | 21,569  | 1,035      | 21,569  | 1,035     |        |
| 電子部品     | 外部売上高      | 166,622     | 167,901 | 334,523 | 13,581     | 4.2%   | 155,823      | △10,798    | 185,352 | 17,451     | 341,176 | 6,653     | 2.0%   |
|          | セグメント間売上   | 7           | 36      | 44      | 26         |        | -            | △7         | -       | △36        | -       | △44       |        |
|          | 売上高        | 166,630     | 167,937 | 334,567 | 13,608     |        | 155,823      | △10,806    | 185,352 | 17,415     | 341,176 | 6,609     |        |
|          | 営業利益       | △3,412      | △300    | △3,712  | 1,327      | -      | △3,400       | 12         | 5,400   | 5,700      | 2,000   | 5,713     | -      |
|          | 利益率        | △2.0%       | △0.2%   | △1.1%   | 0.5pt      |        | △2.2%        | △0.1pt     | 2.9%    | 3.1pt      | 0.6%    | 1.7pt     |        |
|          | 資本的支出      | 12,196      | 15,048  | 27,244  | 6,866      |        | 13,583       | 1,387      | 8,767   | △6,281     | 22,350  | △4,893    |        |
|          | 減価償却費      | 9,960       | 10,119  | 20,080  | 2,062      |        | 10,281       | 320        | 10,338  | 218        | 20,619  | 539       |        |
|          | 人員(生産性)(人) | 15,373      | 15,425  | 15,425  | 877        |        | 16,014       | 641        | 15,725  | 300        | 15,725  | 300       |        |
| その他      | 外部売上高      | 14,724      | 13,642  | 28,366  | 2,990      | 11.8%  | 13,976       | △748       | 13,847  | 205        | 27,823  | △543      | △1.9%  |
|          | セグメント間売上   | 267         | 306     | 574     | 50         |        | 300          | 32         | 300     | △6         | 600     | 25        |        |
|          | 売上高        | 14,991      | 13,948  | 28,940  | 3,040      |        | 14,276       | △715       | 14,147  | 198        | 28,423  | △517      |        |
|          | 営業利益       | 821         | 378     | 1,200   | 306        | 34.3%  | 265          | △556       | 545     | 167        | 810     | △389      | △32.4% |
|          | 利益率        | 5.5%        | 2.7%    | 4.1%    | 0.7pt      |        | 1.9%         | △3.6pt     | 3.9%    | 1.1pt      | 2.9%    | △1.3pt    |        |
|          | 資本的支出      | 994         | 773     | 1,768   | 377        |        | 1,918        | 923        | 1,100   | 327        | 3,018   | 1,250     |        |
|          | 減価償却費      | 503         | 530     | 1,034   | 80         |        | 615          | 111        | 643     | 112        | 1,258   | 224       |        |
|          | 人員(生産性)(人) | 2,059       | 1,954   | 1,954   | △115       |        | 1,954        | △105       | 2,004   | 50         | 2,004   | 50        |        |
| 内部売上高の消去 |            | △1,312      | △1,245  | △2,558  | 291        |        | △1,128       | 183        | △1,160  | 85         | △2,289  | 269       |        |
| 連結       | 外部売上高      | 352,769     | 357,186 | 709,956 | 27,448     | 4.0%   | 353,800      | 1,030      | 394,200 | 37,013     | 748,000 | 38,043    | 5.4%   |
|          | セグメント間売上   | -           | -       | -       | -          |        | -            | -          | -       | -          | -       | -         |        |
|          | 売上高        | 352,769     | 357,186 | 709,956 | 27,448     |        | 353,800      | 1,030      | 394,200 | 37,013     | 748,000 | 38,043    |        |
|          | 営業利益       | 6,117       | 9,261   | 15,378  | △15,958    | △50.9% | 5,100        | △1,017     | 21,100  | 11,838     | 26,200  | 10,821    | 70.4%  |
|          | 利益率        | 1.7%        | 2.6%    | 2.2%    | △2.4pt     |        | 1.4%         | △0.3pt     | 5.4%    | 2.8pt      | 3.5%    | 1.3pt     |        |
|          | 資本的支出      | 22,835      | 24,923  | 47,759  | 6,729      |        | 31,830       | 8,994      | 28,979  | 4,056      | 60,810  | 13,050    |        |
|          | 減価償却費      | 22,676      | 23,085  | 45,761  | 3,170      |        | 23,524       | 848        | 23,966  | 880        | 47,490  | 1,729     |        |
|          | 人員(生産性)(人) | 38,546      | 37,913  | 37,913  | 300        |        | 39,440       | 894        | 39,298  | 1,385      | 39,298  | 1,385     |        |

※上記の見通しは現時点で入手可能な情報に基づき算出したものであり、実際の業績は今後の様々な要因によって大きく異なる結果となる可能性があります。

※百万円未満を四捨五入して表示しています。