



2023 - 2025  
NOKグループ 中期経営計画

2023年5月10日



1

2023 - 2025  
NOKグループ 中期経営計画



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



## 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



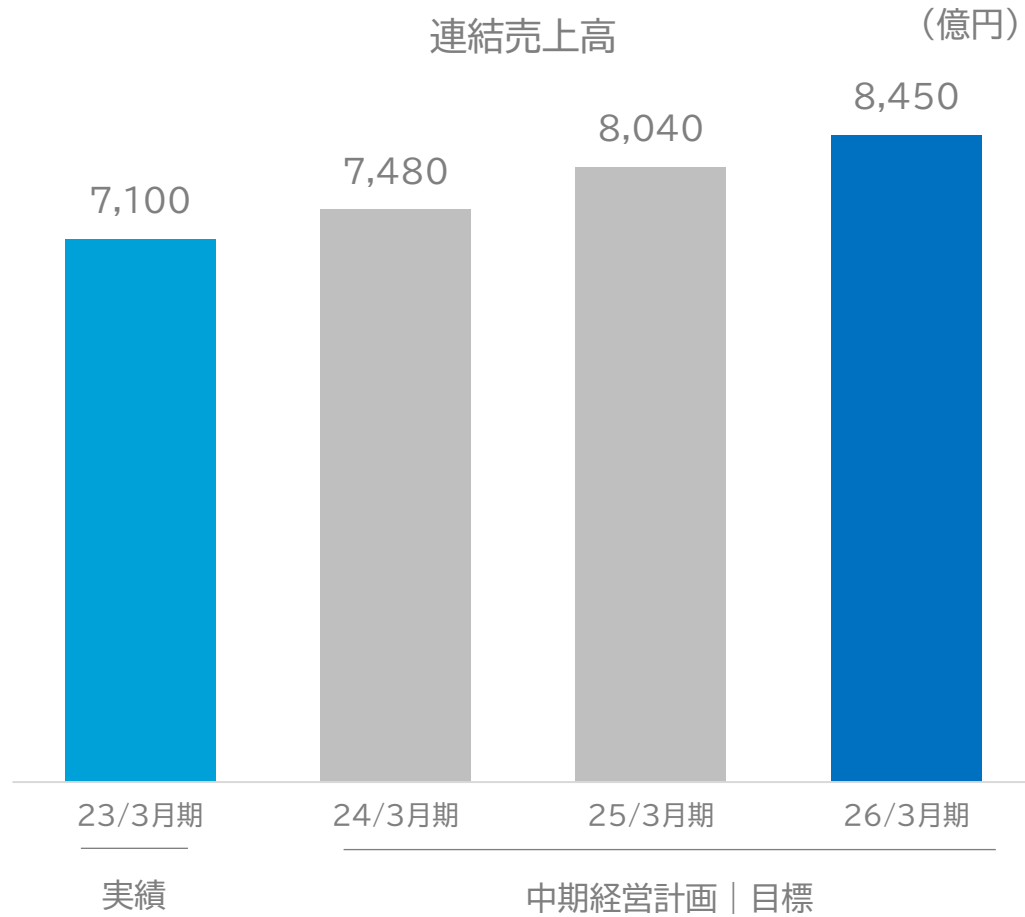
418億円  
(CAGR 46.5%)



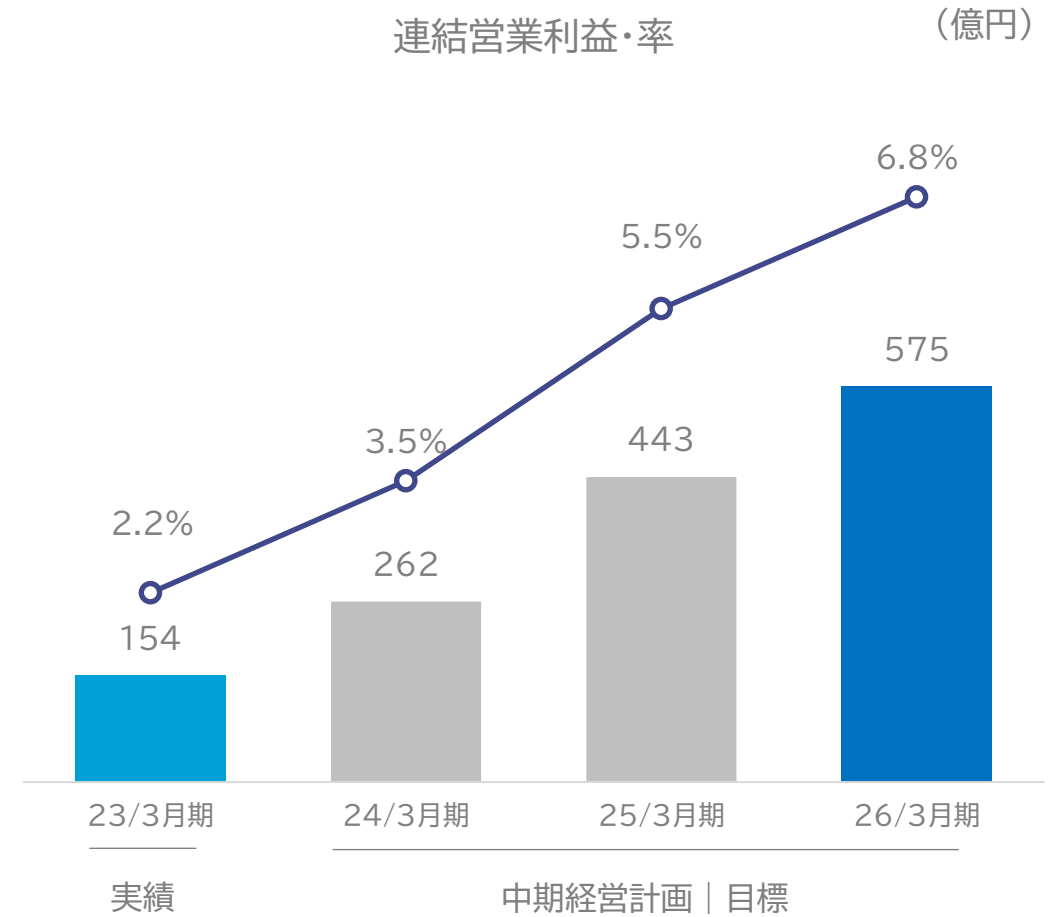
2023年3月期 実績

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%



3年CAGR 6.0%



3年CAGR 55.1%





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



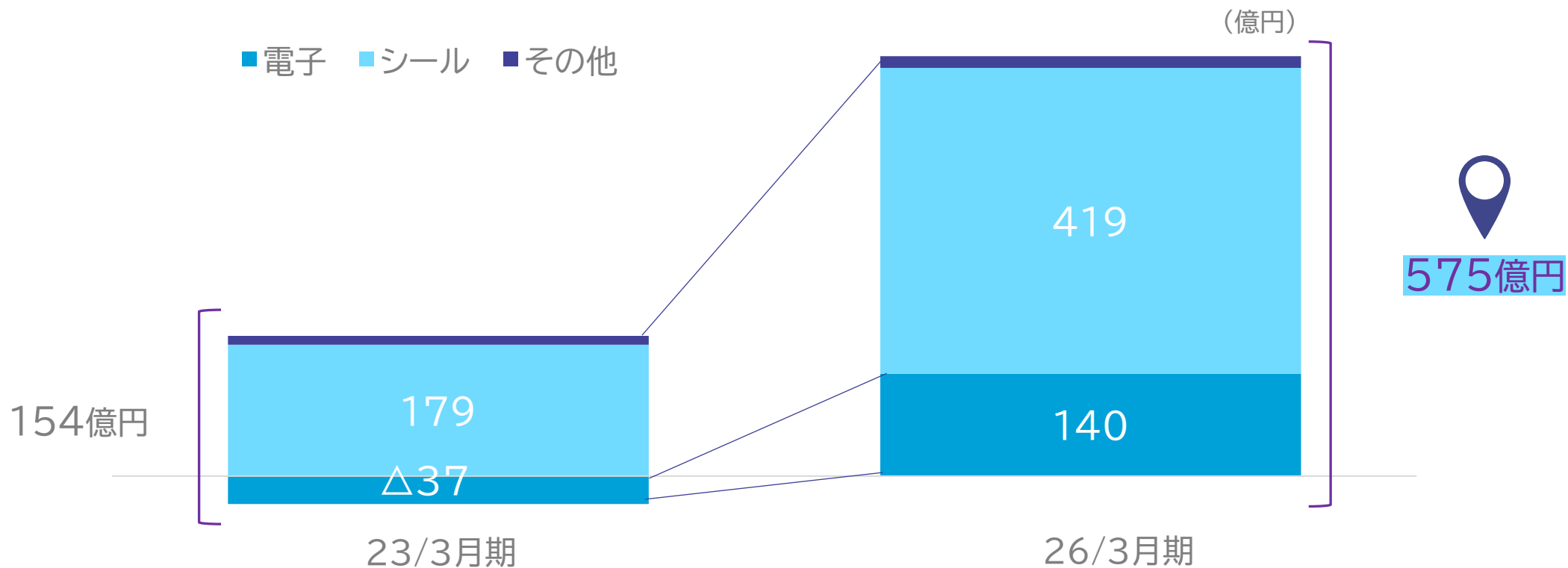
新たな成長ドライバーへの投資:

500億円以上



## 収益の確保

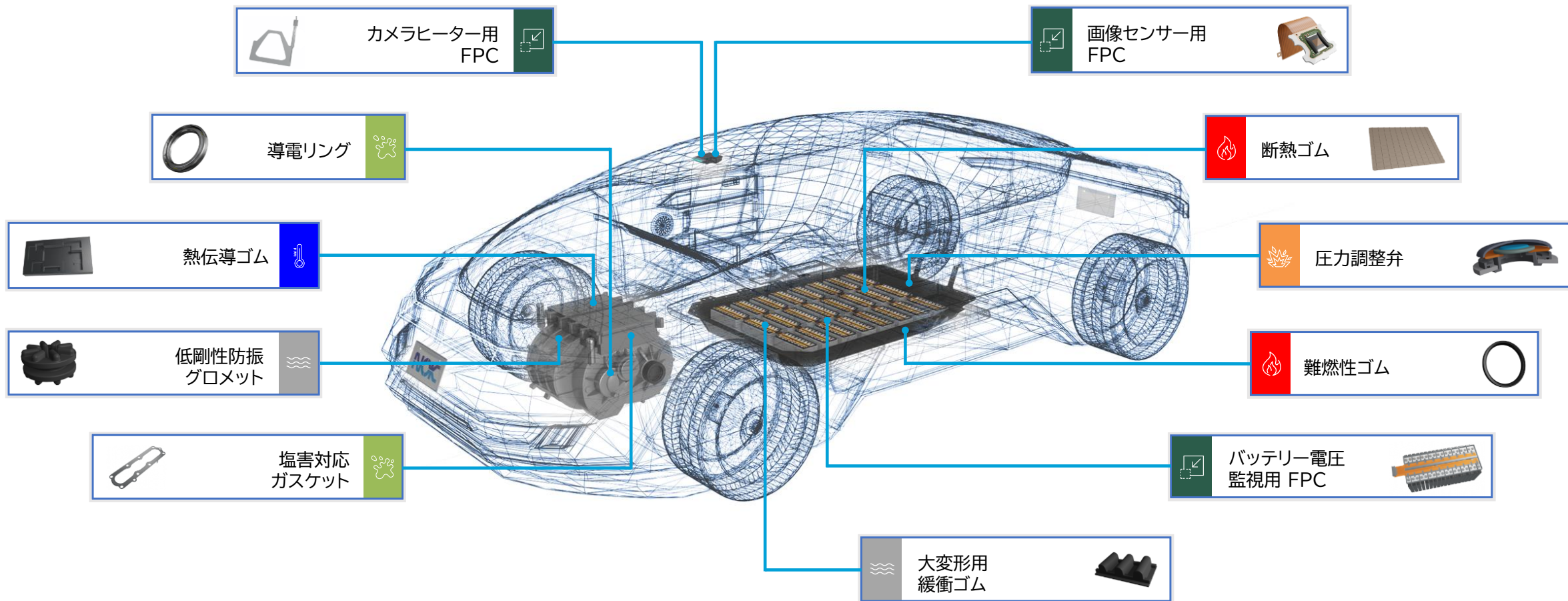
シール:  
販売増と適正価格の受注徹底による収益の確保  
電子部品:  
EV用途製品の拡販による黒字転換





# 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





## 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（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～)



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





3年キャッシュアロケーション

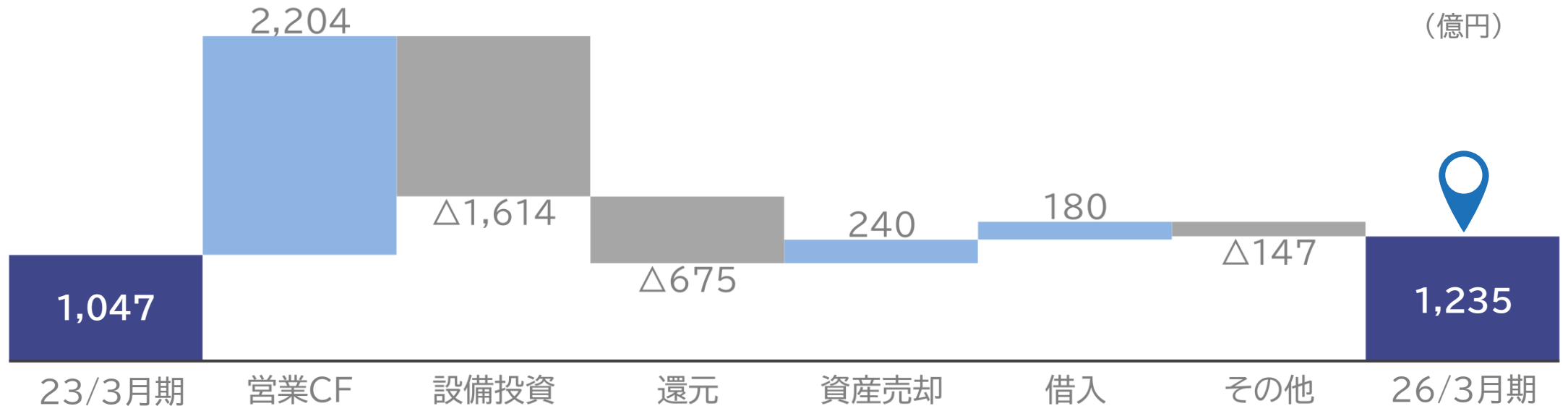
- 1 安全性
- 2 政策保有株式
- 3 株主還元

安定的な事業運営の為、自己資本比率は55%~58%で管理

3年間で時価総額の25%を売却

3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





2

---

2023 - 2025  
NOKグループ 中期経営計画  
セグメント別



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%)

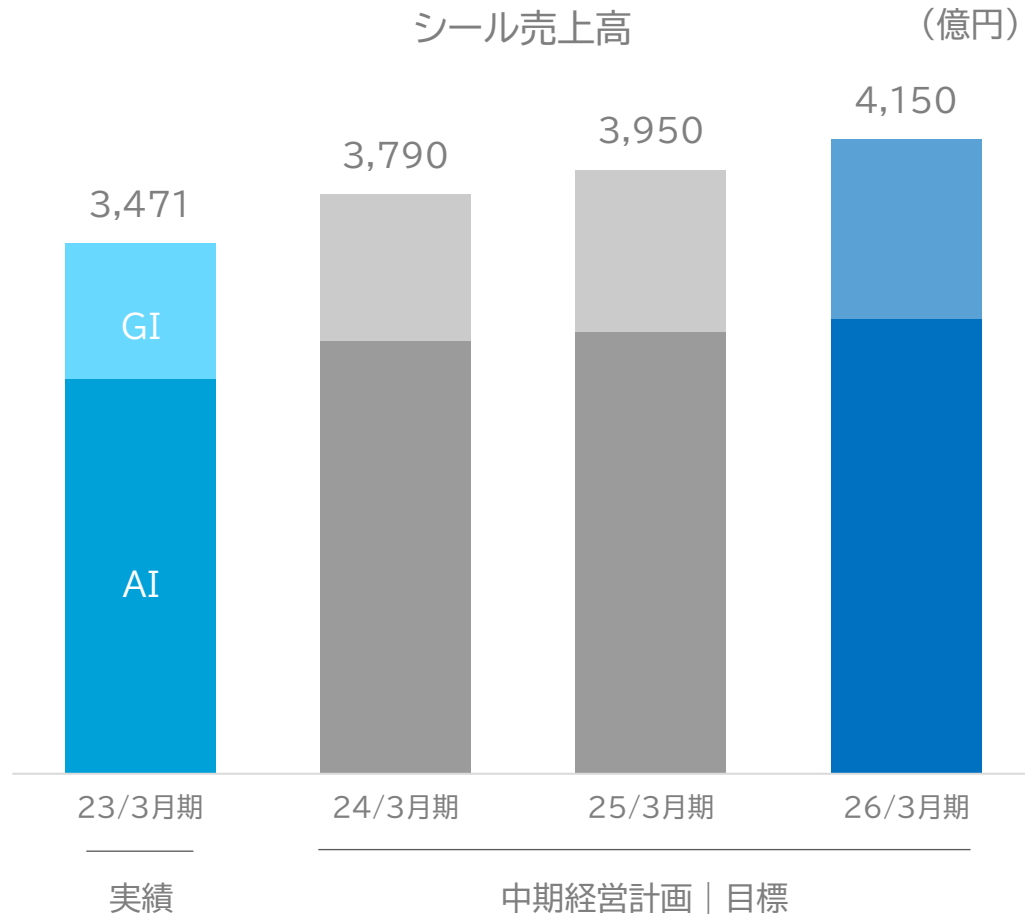
営業利益率

5.1%

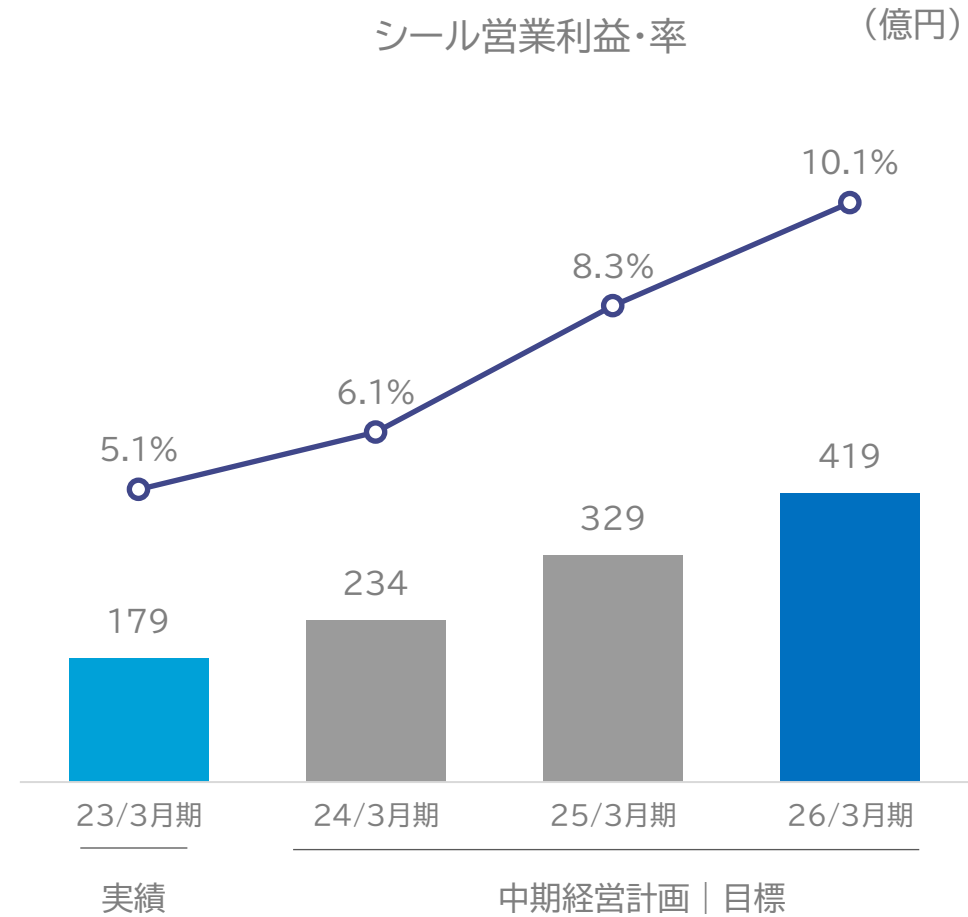


10.1%  
(+ 5.0pt)

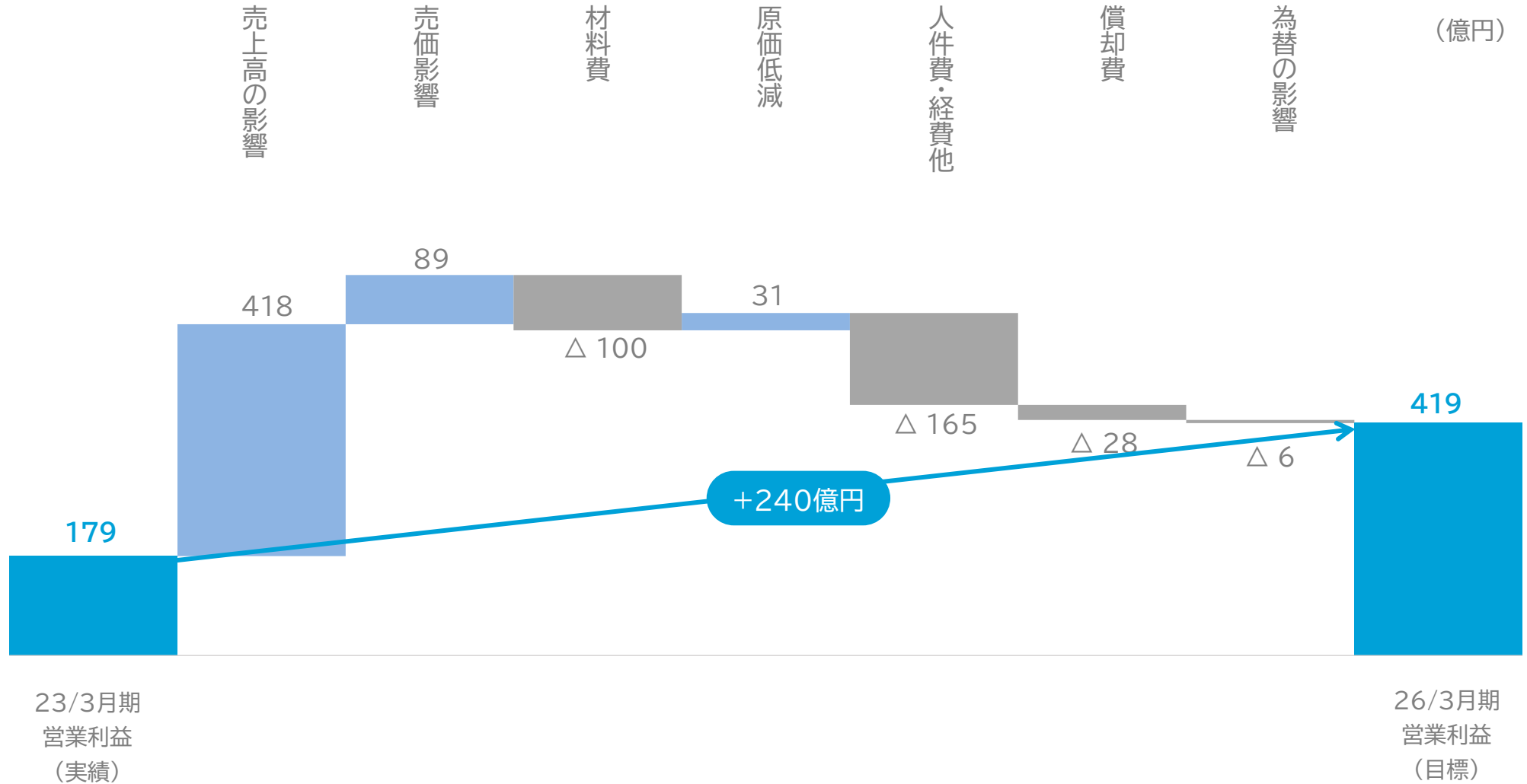




3年CAGR 6.2%



3年CAGR 32.8%





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

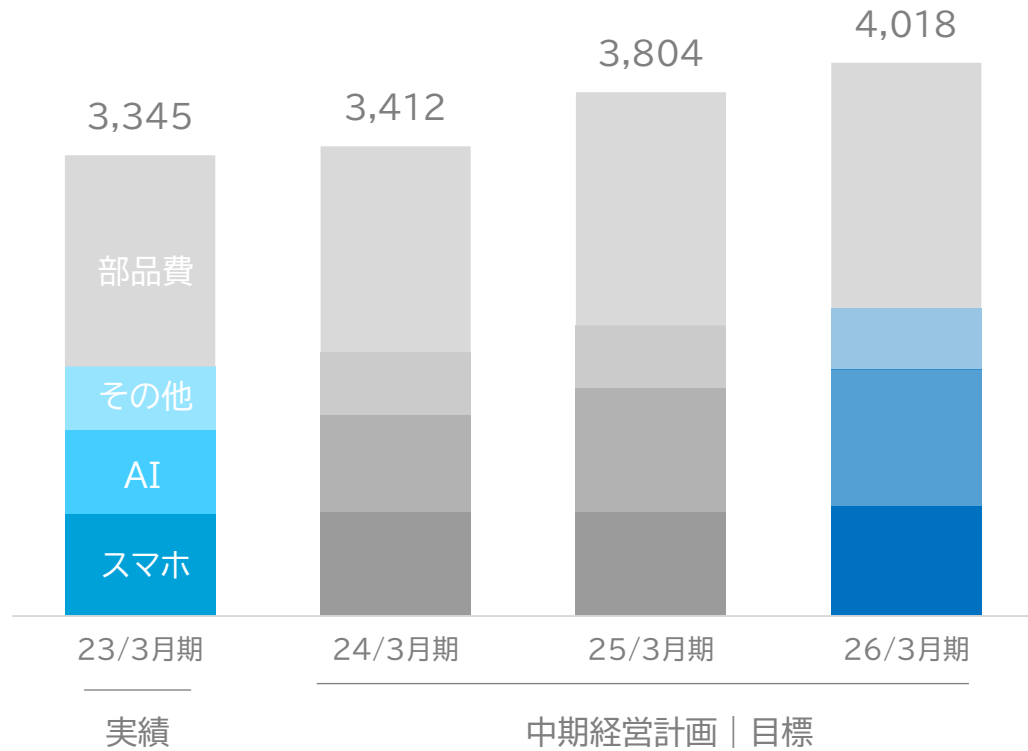
△1.1%



3.5%  
(+ 4.6pt)

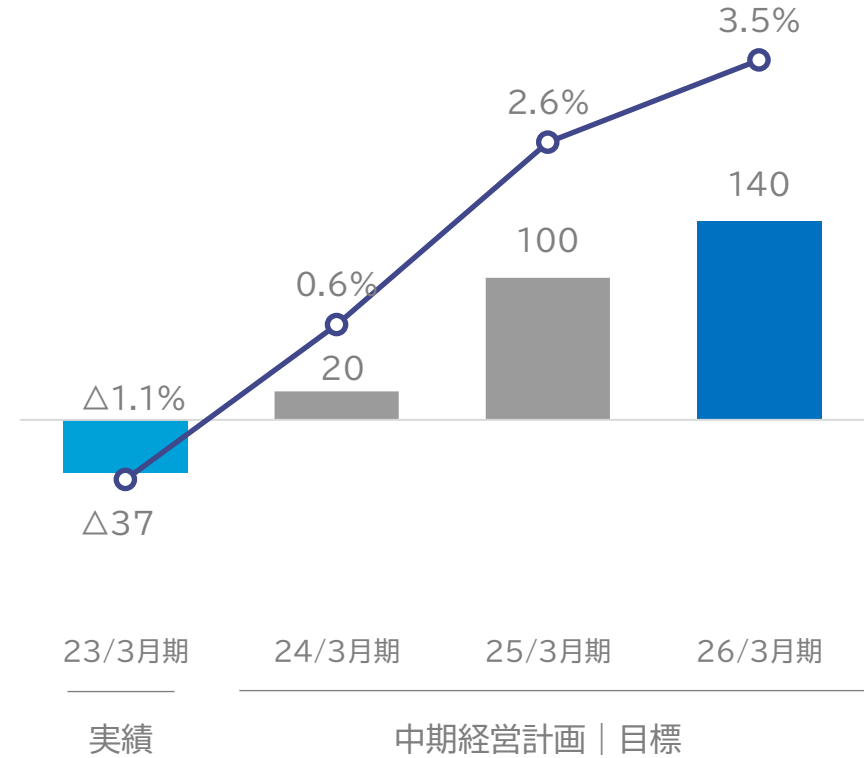


電子部品売上高 (億円)

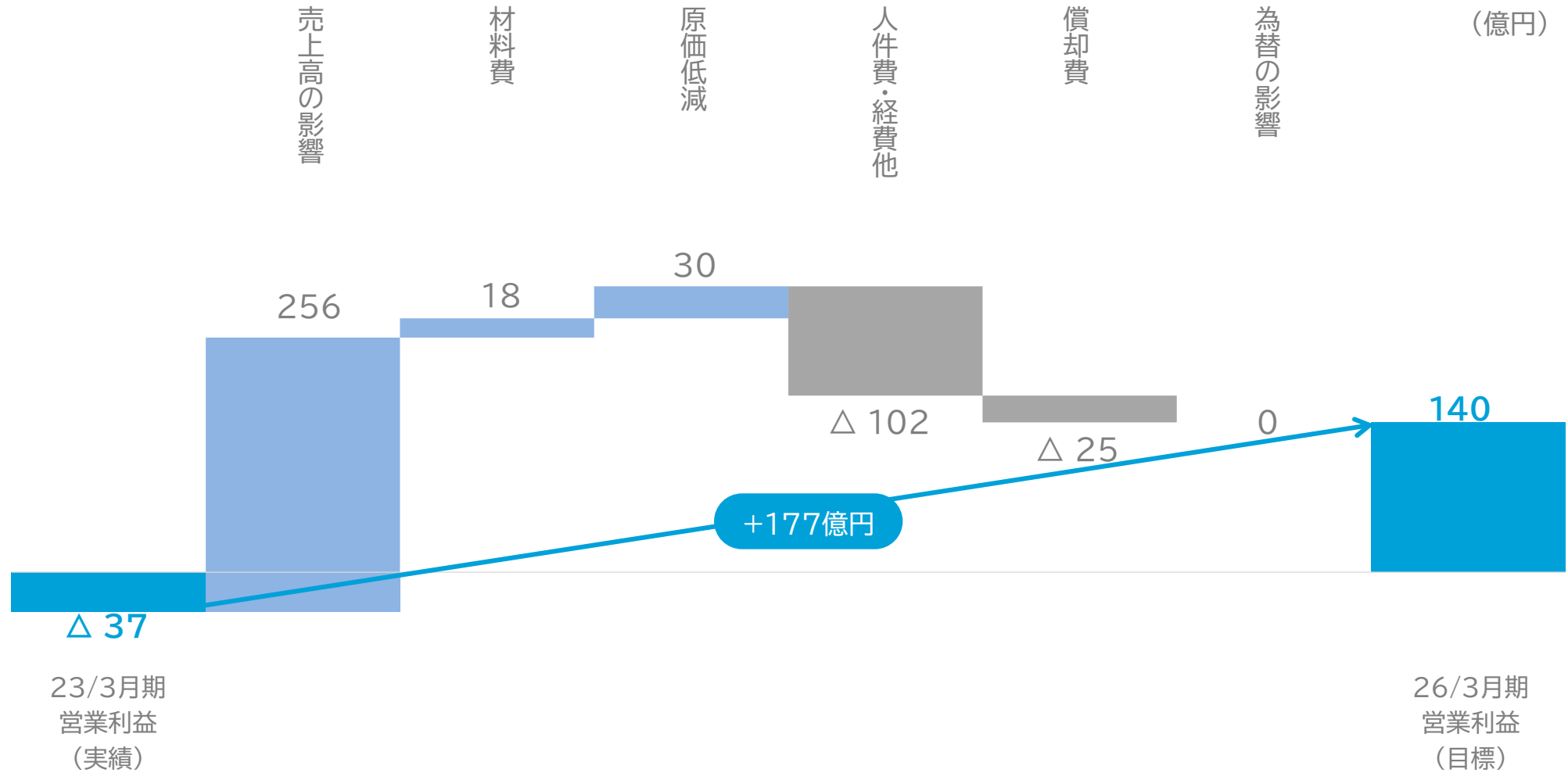


3年CAGR 6.3%

電子部品営業利益・率 (億円)



3年CAGR --%





**NOK**



## 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・複製することをご遠慮ください。