

2023中期経営計画  
振り返り

及び

2026中期経営計画

東証プライム：5991

日本発条株式会社

2024年5月27日

The image shows a low-angle shot of a building's facade with a large, three-dimensional logo. The logo consists of the letters 'NHK' in red and white, followed by the Japanese characters 'ニッポン放送' (Nippon Broadcasting) in red and white. The building has a light-colored, textured facade. The sky is clear and blue.

NHK  
ニッポン放送

# 2023中期経営計画 振り返り

# 2023中期経営計画 振り返り

◆ 2023中期経営計画で掲げた基本方針については、以下の通り着実に取り組みが進展。

CSR活動の 更なる推進	ステークホルダーとの 信頼関係の一層の強化	株主・投資家との対話強化や開示充実、取引適正化の取り組み、 人事制度見直し、内部通報制度の実効性向上、地域社会活動参画
	環境、社会課題への 真摯な取り組み	環境チャレンジ宣言の実施
	品質第一の ものづくりを徹底	品質監査の実施（重要品質案件減少）
激変する 事業環境への 対応を加速	自動車の電動化、 自動運転への対応を強化	モーターコア、高機能シート、金属基板等の開発を着実に進め、 量産体制も並行して整備
	次世代基幹事業を創出	
持続的な 成長のための “もうけ”を 確保	魅力ある商品を開発	新商品や高付加価値製品の開発を実施（XT コイルばね、 バイオマス原料シートウレタン、焼き戻しレススタビライザ等）
	更なる総原価低減	急激な計画変更に対応できる生産体制の構築、合理化推進が進行

# プロジェクトの進捗について

懸架ばね	黒字化	<h2>利益最大化プロジェクト</h2> <p>懸架ばねの価格改善 コスト増に対する適正価格交渉 生産性改善</p>
シート	顧客満足度向上	<h2>SUBARUプロジェクト</h2> <p>QCDDを意識したマネジメント体制の構築 ニーズに適合したシートの開発</p>
モーターコア	電動化の更なる加速	<h2>モーターコアプロジェクト</h2> <p>強みを活かした新規拡販 競争力UPと差別化による事業の加速</p>

# 利益最大化プロジェクト (懸架ばね)

## 懸架ばねの価値向上

価格改善  
インフレ上昇分の価格転嫁

## 労働生産性向上

労務費上昇を前提とした生産性向上  
徹底した省人化

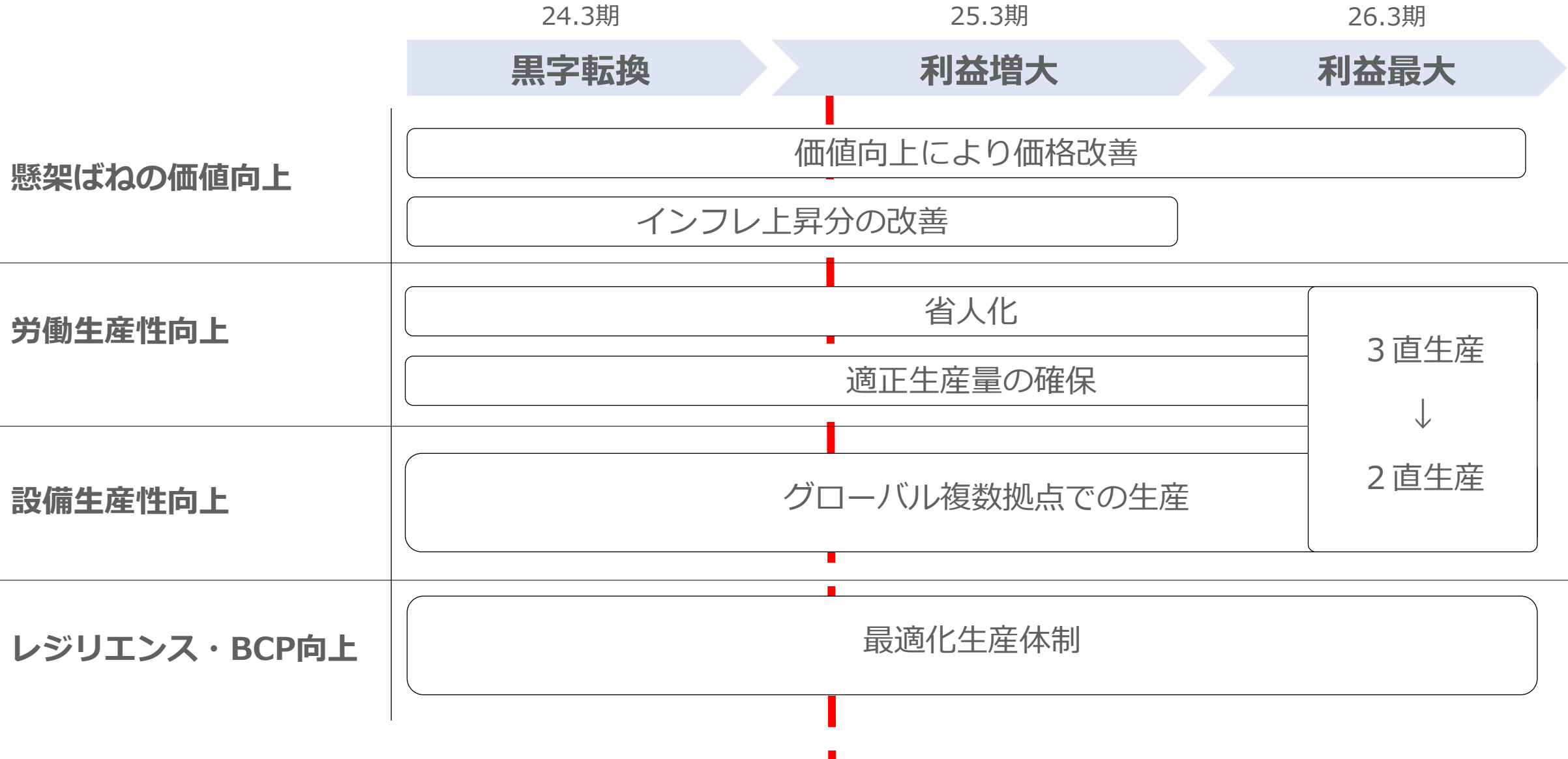
## 設備生産性向上

グローバル稼働率を基に  
拠点間での最適生産を目指す

## レジリエンス・BCPの強化

安定供給、生産のフレキシブル化を  
目的としたグローバル供給体制の  
見直し

# ロードマップ





# SUBARUプロジェクト (シート)

## Q:品質

開発・設計段階からの品質の作り込み

## C:コスト

設計の手戻りをなくし、目標コストを達成させる

## D:納期

Project Managerによる工程の明確化  
進捗の推進

## D:開発

シートの本質の追求  
バーチャル開発

## Project Management (PM) 体制構築

プロジェクト全体の進行を一元管理、お客様との窓口も一元化  
専門部隊は各々の業務に注力し効率化を図る

## お客様評価

# 『生産供給貢献賞』受賞

# モーターコアプロジェクト (精密ばね)

## グローバル生産体制の構築

～受注増加への対応～

- ・ 新生産棟稼働開始（厚木工場）
- ・ 新工場建設開始（メキシコ）

## 金型製作能力の増強

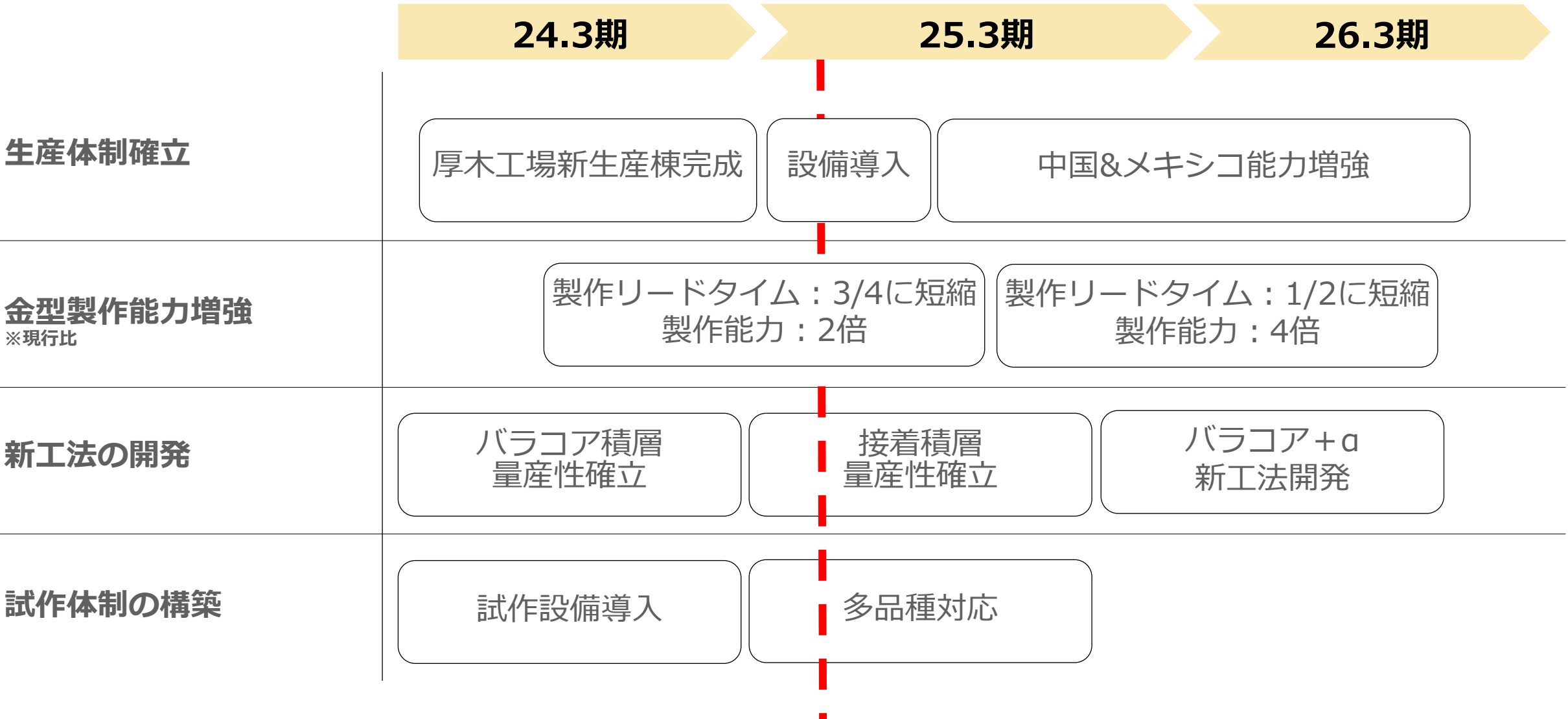
- ・ 設計者の増員と育成
- ・ 加工設備増強
- ・ 設計製作拠点をタイに追加
- ・ 国内サプライヤーとの連携強化

## 新工法の開発

- ・ バラコア積層量産ライン検討
- ・ 接着積層工法の量産確立
- ・ バラコア+α新工法開発
- ・ 付加価値検討、提案実施

## 試作品への積極的対応

- ・ 設計体制強化
- ・ 試作体制強化
- ・ 試作専用大型プレス導入
- ・ 試作～量産までの一貫対応



# 2026中期経営計画

# 2026中計

グループ基本方針

～人を大切にし、社会へ貢献する～

～サステナビリティ活動のさらなる推進～

社会へ貢献する

ちゃんと買って  
ちゃんと造って  
ちゃんと売る

人を大切にする

NHKニッパツ



ニッパツウェイ  
NHK SPRING WAY







# 2026中計 経営目標（売上損益）

(億円)

	24.3期 (23年度) 実績	27.3期 (26年度) 計画	増減	率
売上高	7,669	8,500	830	10.8%
営業利益	346	520	173	50.1%
営業利益率	4.5%	6.1%	1.6%	
経常利益	478	570	91	19.2%
経常利益率	6.2%	6.7%	0.5%	
親会社株主に帰属する 当期純利益	391	430	38	9.7%

- ◆ 自動車関連市場では電動車向け部品用基板やモーターコアの売上増加を計画。
- ◆ 情報通信関連市場ではHDD関連部品や半導体プロセス部品の需要回復を見込む。
- ◆ 自動化推進や生産性改善を進め、利益率向上を図る。

# 2026中計 セグメント別 売上高・営業利益の目標

(億円)

		24.3期 (23年度) 実績	27.3期 (26年度) 計画	増減額	増減率	営業利益 差異の要因
■ 懸架ばね	売上高	1,711	<b>1,738</b>	26	1.5%	<ul style="list-style-type: none"> <li>グローバル全拠点での安定生産・供給体制の確立により増収増益。</li> <li>新技術・製品開発やモノづくり改革の促進により増益に寄与。</li> <li>黒字化達成に向けて米国2拠点を再構築。</li> </ul>
	営業利益	15	<b>52</b>	36	225.1%	
	営業利益率	0.9%	<b>3.0%</b>	2.1%		
■ シート	売上高	3,241	<b>3,071</b>	△170	-5.3%	<ul style="list-style-type: none"> <li>減収減益となるも、お客様ニーズへの対応強化により、既存ビジネスで着実に利益確保。</li> <li>後継機種受注に向けて競争力を強化。</li> </ul>
	営業利益	191	<b>120</b>	△71	-37.2%	
	営業利益率	5.9%	<b>3.9%</b>	△2.0%		
■ 精密部品	売上高	945	<b>1,050</b>	104	11.1%	<ul style="list-style-type: none"> <li>モーターコア事業拡大と新規開発品の拡充により増収増益。</li> <li>また、既存事業の収益力強化により増益に寄与。</li> </ul>
	営業利益	6	<b>43</b>	36	550.9%	
	営業利益率	0.7%	<b>4.1%</b>	3.4%		
■ DDS	売上高	671	<b>1,171</b>	499	74.3%	<ul style="list-style-type: none"> <li>市場回復が見込まれるHDD用サスペンションとマイクロコンタクタを中心に、合理化追求により増収増益。</li> </ul>
	営業利益	64	<b>190</b>	125	194.3%	
	営業利益率	9.6%	<b>16.2%</b>	6.6%		
■ 産業機器ほか	売上高	1,099	<b>1,470</b>	370	33.7%	<ul style="list-style-type: none"> <li>半導体プロセス部品と金属基板への注力により増収増益。</li> <li>化成品事業の終了、国内拠点間での設備移管・集約を図る。</li> </ul>
	営業利益	68	<b>115</b>	46	68.8%	
	営業利益率	6.2%	<b>7.8%</b>	1.6%		
合計	売上高	7,669	<b>8,500</b>	830	10.8%	
	営業利益	346	<b>520</b>	173	50.1%	
	営業利益率	4.5%	<b>6.1%</b>	1.6%		

# 2026中計 地域別 売上高・営業利益の目標

(億円)

		24.3期 (23年度) 実績	27.3期 (26年度) 計画	増減額	増減率	営業利益 差異の要因
●日本	売上高	4,377	<b>5,053</b>	675	15.4%	<ul style="list-style-type: none"> <li>自動車関連分野は、シート事業で減益想定も、次期成長事業であるモーターコアや車載用金属基板の売上拡大を見込む</li> <li>非自動車関連分野では、HDD関連部品、半導体プロセス部品およびレジャー分野の数量増に伴い 営業利益も増加する見通し</li> </ul>
	営業利益	299	<b>340</b>	40	13.7%	
	営業利益率	6.8%	<b>6.7%</b>	△0.1%		
●アジア	売上高	1,869	<b>2,098</b>	228	12.2%	<ul style="list-style-type: none"> <li>特にタイ・中国のHDD関連部品事業が牽引</li> <li>HDD関連部品の2024年度以降の数量回復や、今後のニアライン用HDD需要の高まりを受け 増収増益となる見込み</li> </ul>
	営業利益	79	<b>168</b>	88	112.1%	
	営業利益率	4.2%	<b>8.0%</b>	3.8%		
●米欧ほか	売上高	1,423	<b>1,349</b>	△74	△5.2%	<ul style="list-style-type: none"> <li>生産性改善やインフレに伴う価格交渉努力を継続推進</li> <li>グローバル生産体制を最適化し 生産の安定と利益最大化を図る</li> <li>課題である米国各拠点の黒字転換</li> </ul>
	営業利益	△31	<b>12</b>	43	0.0%	
	営業利益率	△2.2%	<b>0.9%</b>	3.1%		
合計	売上高	7,669	<b>8,500</b>	830	10.8%	
	営業利益	346	<b>520</b>	173	50.1%	
	営業利益率	4.5%	<b>6.1%</b>	1.6%		

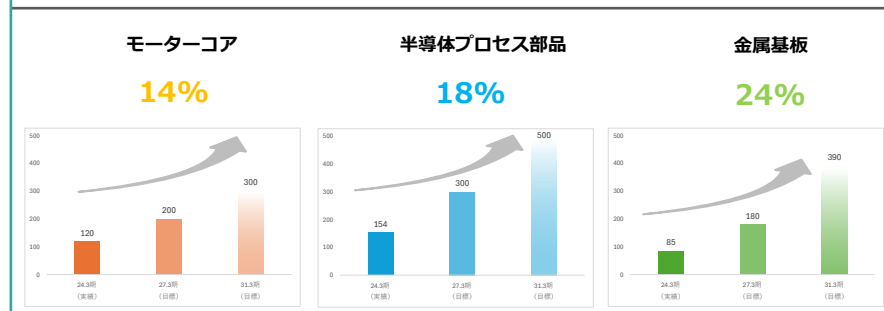
# 2026中計 新経営管理指標と財務指標目標

## 2023中計

		23中計 (目標)	▶	24.3期 (実績)
売上高・損益	売上高	6,500億円	▶	7,669億円
	営業利益 (営業利益率)	400億円 (6.2%)	▶	346億円 (4.5%)
	経常利益 (経常利益率 <sup>1</sup> )	420億円 (6.5%)	▶	478億円 (6.2%)
	当期純利益 (当期純利益率)	250億円 (3.8%)	▶	391億円 (5.1%)
財務指標	投資効率 ROE	8.0%	▶	10.4%
	株主還元 配当性向	30%程度	▶	24.2%

(注) 1.売上高・損益目標の内、特に経常利益率は財務指標目標にも設定

### 売上高年平均成長率(CAGR) 期間：24.3期～31.3期



## 2026中計

  : 新たに追加した経営管理指標

		24.3期 (実績)	26中計 (目標)	
売上高・損益	売上高	7,669億円	8,500億円	
	営業利益 (営業利益率)	346億円 (4.5%)	520億円 (6.1%)	
	経常利益 (経常利益率)	478億円 (6.2%)	570億円 (6.7%)	
	当期純利益 (当期純利益率)	391億円 (5.1%)	430億円 (5.1%)	
財務指標	投資効率 ROE	10.4%	10%以上	
	ROIC	6.1%	7%以上	
	株主還元 配当性向	24.2%	30%以上	
	売上高年平均成長率(CAGR) ※24.3期-31.3期	モーターコア	-	14%
		半導体プロセス部品	-	18%
		金属基板	-	24%
	健全性 自己資本比率 <sup>2</sup>	58.7%	50%以上	
政策保有株式 純資産比率	20.8%	20%未満		

(注) 2.自己資本比率は健全性を示す指標として採用、資本政策の観点から目指す水準は継続検討

# 2026中計 資本コストとキャッシュアロケーション

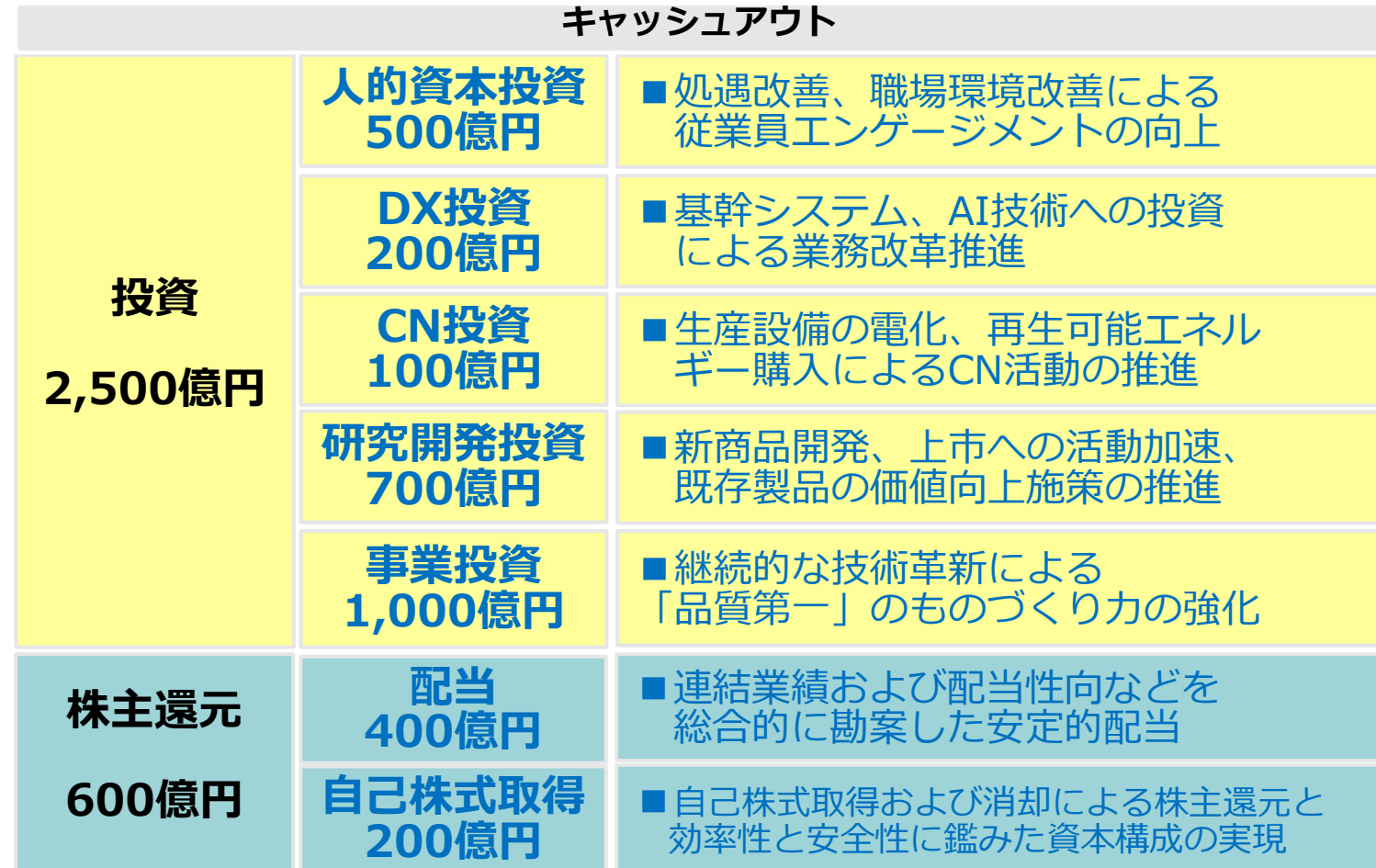
中長期的な企業価値の向上に向けた成長投資に優先的に資本を配分

## ROICとWACCの比較

	24.3期 (実績)	26中計 (目標)
ROIC (全社)	6.1%	7.0% 以上
WACC <sup>1</sup> (全社)	6.3%	

ご参考/事業セグメント別ROIC<sup>2</sup>  
※2023年度実績

懸架ばね	1.1%
シート	20.2%
精密部品	0.6%
DDS	10.9%
産業機器ほか	6.2%




※1 WACCの算定にあたり、リスクフリーレートは新発10年国債利回り、エクイティ・リスク・プレミアムは1974年以降の2年週次の

エクイティリスクプレミアム、βは当社のヒストリカルベータ60ヶ月を使用しております。

※2 事業セグメント別ROICは管理の効率性の観点から、固定資産と棚卸資産を集計対象とし簡易的に算出しております。

※3 営業CF2,700億円は、本来の営業CF1,700億円にキャッシュアウトの投資に含まれる費用1,000億円(人的資本投資300億円、DX投資40億円、研究開発投資660億円)を加算しております。

テーマ	中計目標(2026年度目標)
CO2排出量の削減	<p>・CO2排出量 103千ton-CO2 ※1 (2013年度比33%減) 省エネ、電化/電動化、技術革新、再エネ導入、再エネ購入</p>  <p>生産増加等による成行きCO2排出量178千ton-CO2に対して、75千ton-CO2の削減を行う計画</p>
産業廃棄物量の削減	<p>・産業廃棄物量 33ton ※2 (2013年度比73%減)</p>

※1 対象：当社と国内グループ会社、SCOPE 1 + SCOPE 2

※2 対象：当社と国内グループ会社、非資源化物

テーマ	施策
働きがいのある職場	<ul style="list-style-type: none"><li>・多面的思考を持つ人材確保に向けた採用手法導入</li><li>・年功要素の廃止と処遇の見直し</li><li>・脱属人化を目的とした教育体系の刷新</li></ul>
働きやすい職場	<ul style="list-style-type: none"><li>・システム活用による業務効率化と可処分時間増加</li><li>・従業員のパフォーマンス最大化に向けた労働条件の整備</li></ul>
安全安心な会社	<ul style="list-style-type: none"><li>・重筋作業の軽減と健康相談窓口の強化</li><li>・社員の士気を守るためのハラスメントの撲滅</li></ul>

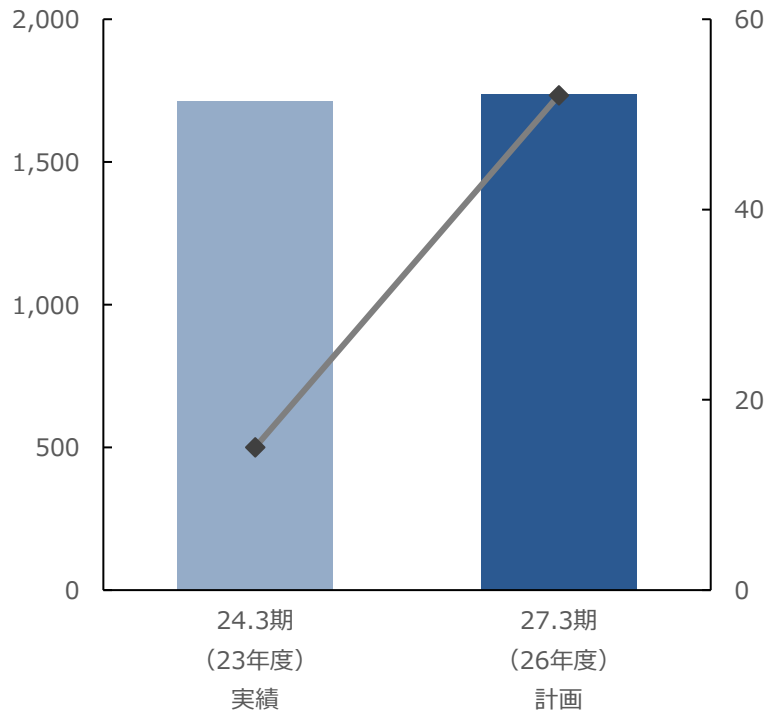
2026中期経営計画  
(事業セグメント別)



# 各事業の課題と取り組み（懸架ばね）

## ◆ グローバル全拠点での安定生産・供給体制の確立

⇒ 「利益最大化プロジェクト」は、26中計の施策の一環として今後進捗を管理



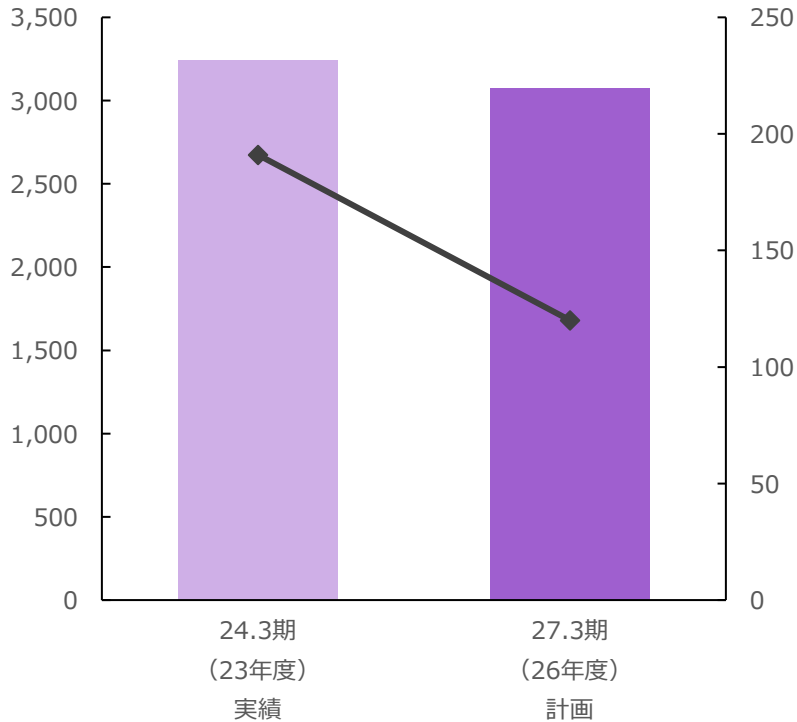
## 26中計での課題と取組

- ◆ 北米2拠点の黒字化達成に向けた再構築への取組み  
～ 売価改善、生産性改善、最適受注戦略の推進
- ◆ 競争力向上のための新技術・製品開発と市場投入  
～ 「ばね」付加価値向上
- ◆ モノづくり改革の促進による生産性改善
- ◆ グローバルでの生産技術支援体制の強化



# 各事業の課題と取り組み（シート）

- ◆ お客様ニーズに合った製品の開発による既存ビジネスでの着実な収益確保、後継機種受注に向けた競争力強化



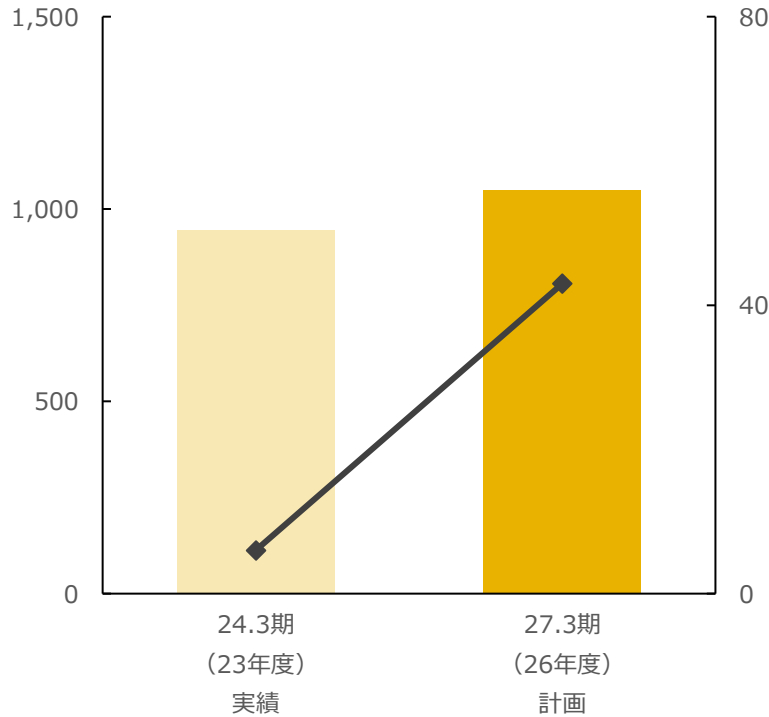
## 26中計での課題と取組

- ◆ 電動化、自動運転、環境課題への対応を主軸としたシート開発  
～快適性・基盤技術の構築による差別化の促進  
～付加価値デバイスの開発による拡販  
～コア技術特許の確保  
⇒「スバルプロジェクト」は26中計の施策の一環として今後進捗を管理
- ◆ ロボット活用や自動化による重労働作業撲滅



# 各事業の課題と取り組み（精密部品）

## ◆ 電動化加速を見据えたモーターコア事業拡大と新規開発品の拡販



### 26中計での課題と取組

- ◆ モーターコア事業拡大  
～グローバルでの生産体制、試作開発環境の拡充  
⇒「モーターコアプロジェクト」は26中計の  
施策の一環として今後進捗を管理
- ◆ 電動化部品への取組み  
～制御装置や接続部品等の新規開発品の拡販
- ◆ 既存事業の収益力強化



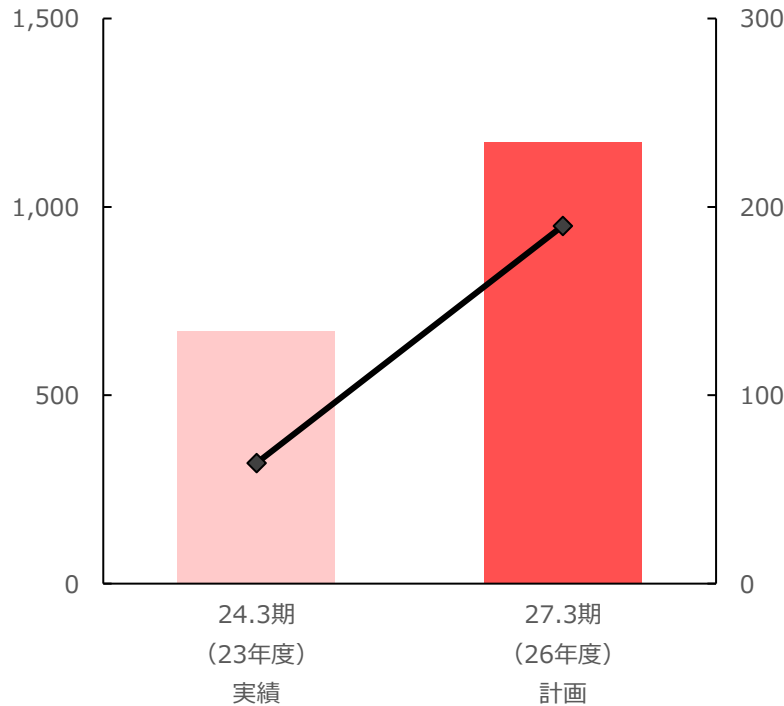
# 各事業の課題と取り組み (DDS)

- ◆ 市場回復が見込まれるHDDサスペンションとマイクロコンタクタを中心に、合理化を追求しつつ高収益体制を堅持



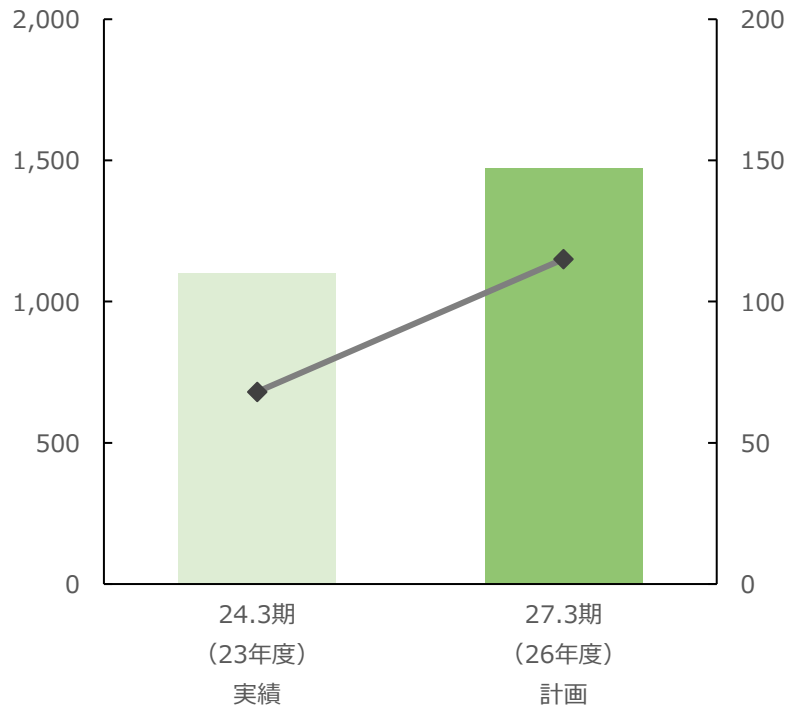
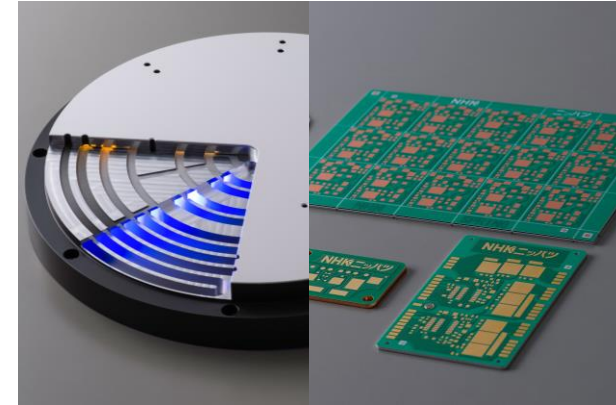
## 26中計での課題と取組

- ◆ スマートファクトリー化の推進  
～マテハンAGV展開による工数最小化  
～DX推進による品質安定化、AOI展開
- ◆ 拡販による市場認知度のアップと事業基盤の確立
- ◆ DDSコア技術を活かした新製品の探索



# 各事業の課題と取り組み（産業機器ほか）

- ◆ 半導体プロセス部品と金属基板への注力と、他事業の再編



## 26中計での課題と取組

- ◆ 半導体プロセス部品の事業規模拡大に伴う体制強化  
～宮田工場の拡張による生産能力引上げ
- ◆ 金属基板の量産体制構築  
～駒ヶ根工場での量産体制の構築  
～マレーシア新生産棟での生産準備
- ◆ 化成品事業の終了、国内拠点間での設備移管・集約

# 補足資料

# 2023中期経営計画 振り返り

# 設備投資・減価償却費 中計・実績比較

(億円)

		24.3期 中計	24.3期 実績
設備投資	国内	536	567
	海外	343	314
	合計	880	882
減価償却費	国内	535	460
	海外	349	395
	合計	885	855

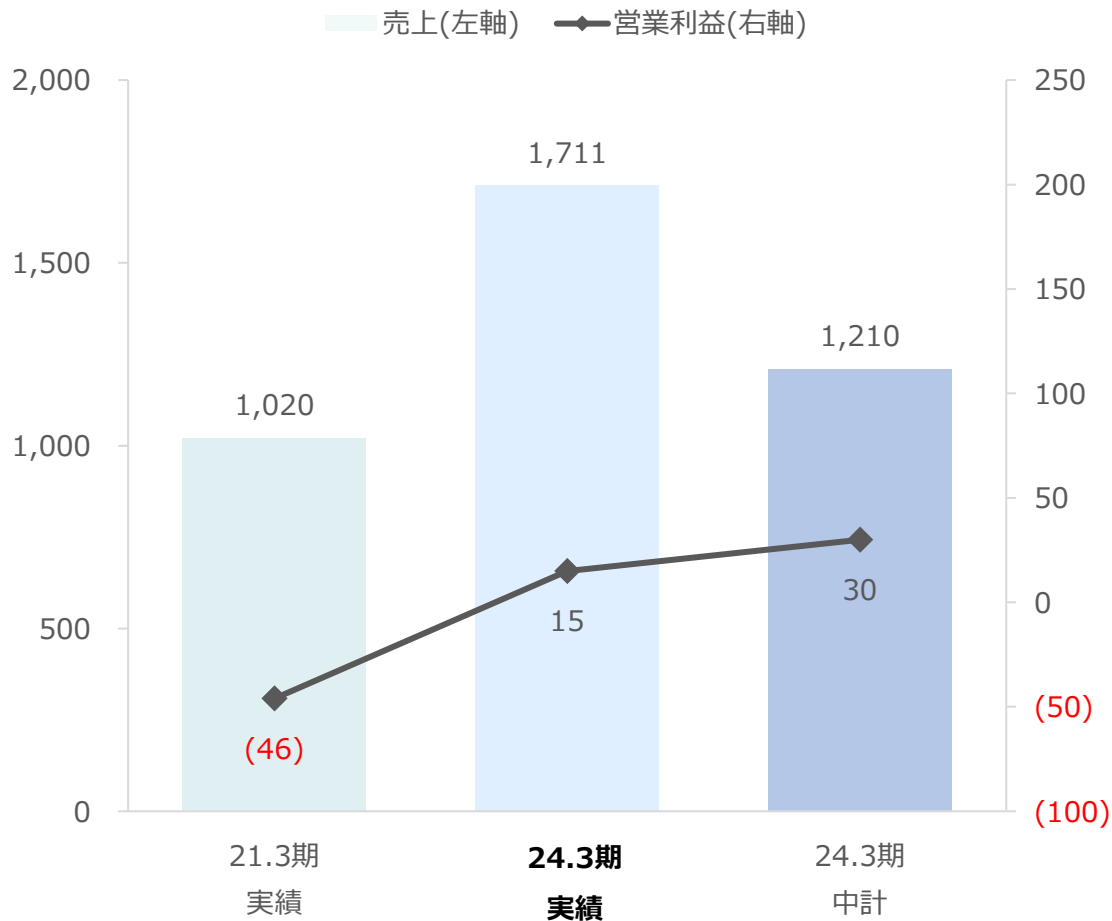
- 2023中計においては、21～23年累計で、計880億円の設備投資を計画。
- HDDサスペンションでは新製品ライン計画変更による投資先送りがあったが、モーターコア、半導体プロセス部品、金属基板の生産能力増強投資が追加となり、設備投資額はほぼ2023中計通り。



# 各事業の進捗状況(懸架ばね)

- 半導体不足や鋼材高騰の影響を受けつつも3カ年で収支は改善。
- 北米事業は労務費レートの上昇や雇用環境の悪化等により固定費増となったが、売価改善交渉の成果もあり、ばね事業全体では営業黒字を確保できた。

## 業績比較 (億円)



## 23中計の課題と取組

### ◆ 新技術・商品の創出

新規テーパー成型により、同じ荷重に耐える従来の製品と比べ34%軽量化したXTコイルばね等を開発

### ◆ 米州赤字拠点の黒字化、および欧州拠点の収支改善

人件費の高騰や生産性改善の遅れで厳しい状況が続く。引き続き収益改善を推進する。

### ◆ 最適生産体制確立

板ばね)組立工程の関連会社への移管完了  
巻ばね、スタビライザ)生産直数の変更やグローバル供給体制の見直しを検討していく。

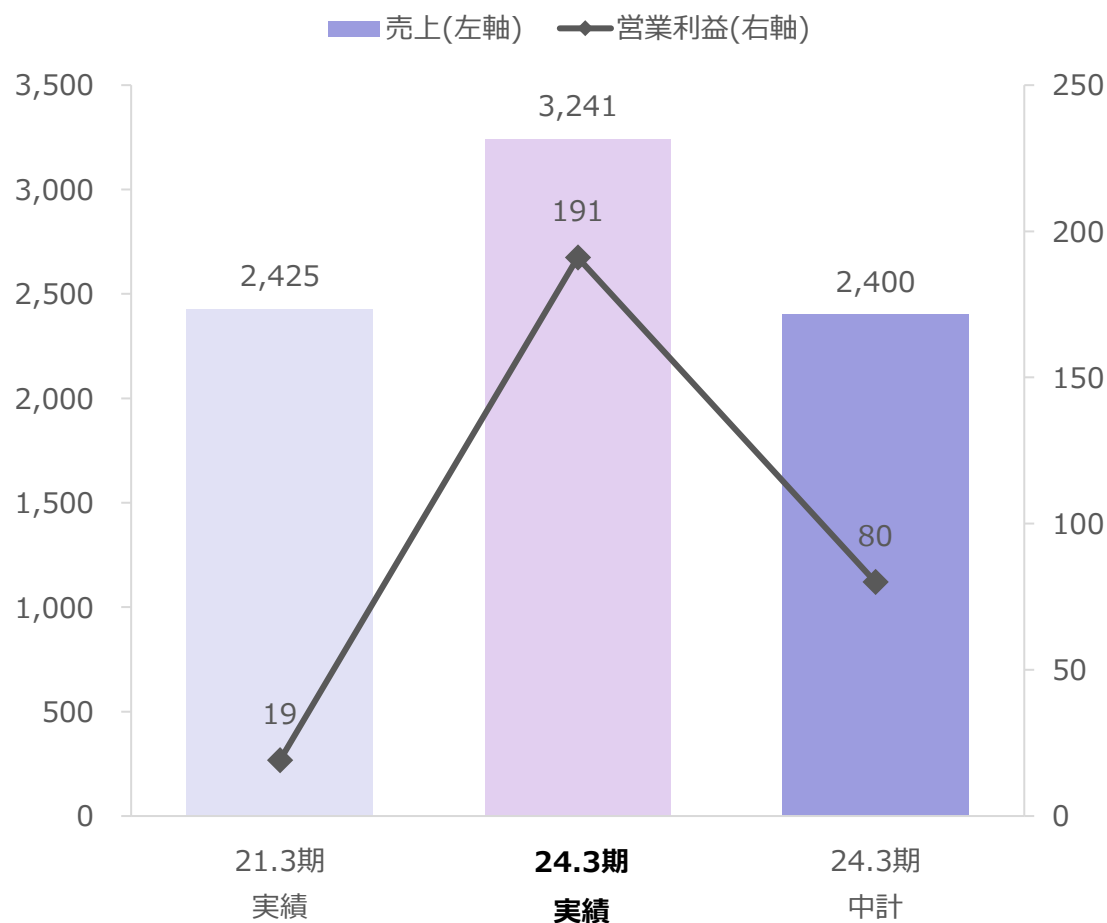
### ◆ 製造コストの徹底的な削減

引き続き固定費の削減、合理化に努める。

# 各事業の進捗状況(シート)

- 半導体不足影響は受けたものの、その後の台数復調に伴い売上高、営業利益共に中計を大きく上回った。

## 業績比較 (億円)



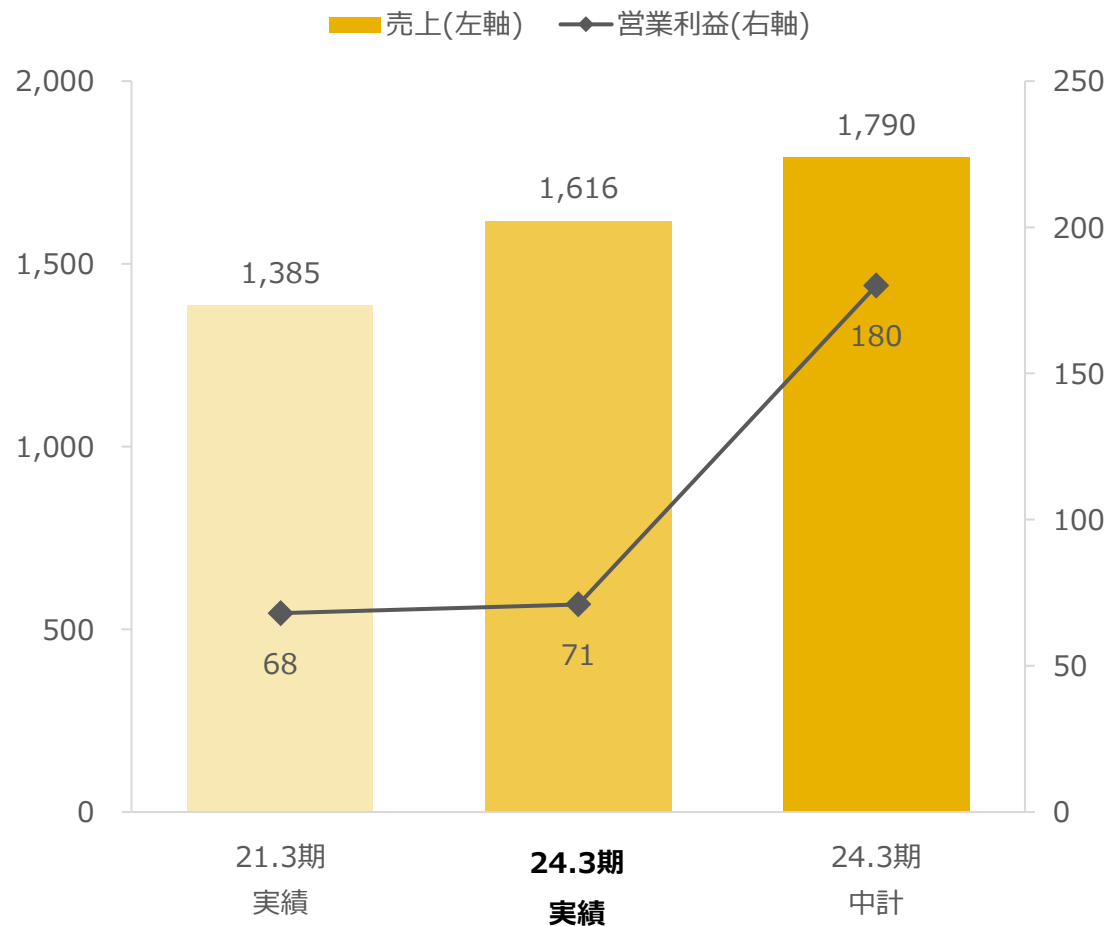
## 23中計の課題と取組

- ◆ **モデルチェンジへの着実な対応**  
計画通り順調に対応
- ◆ **北米新工場の収益力向上**  
新工場への移管完了  
物流改善等により収益力が向上
- ◆ **解析技術向上等による開発費用低減、期間短縮**  
静的強度試験の半減を目指し活動継続
- ◆ **客先品質要求への着実な対応**  
開発手順の見直し、AI外観検査導入などで更なるレベルアップを推進
- ◆ **自動運転化時代に求められるシートの開発**  
自動運転時に必要とされる当社独自のアイテム開発を推進中

# 各事業の進捗状況(精密部品)

- 自動車関連事業では、エンジン・トランスミッション用ばねや、日・中拠点のモータコアが下振れとなった。
- 情報通信関連事業では、22年後半以降のHDD需要落ち込みの影響を大きく受けた。

## 業績比較 (億円)



## 23中計の課題と取組

- ◆ **加速する電動化への着実な対応**
  - ・メキシコでのモーターコア生産能力増強
  - ・HEV、EV向け薄板ばねの拡充
- ◆ **増加するHDDニアライン需要への適切な対応及びシェアアップ**

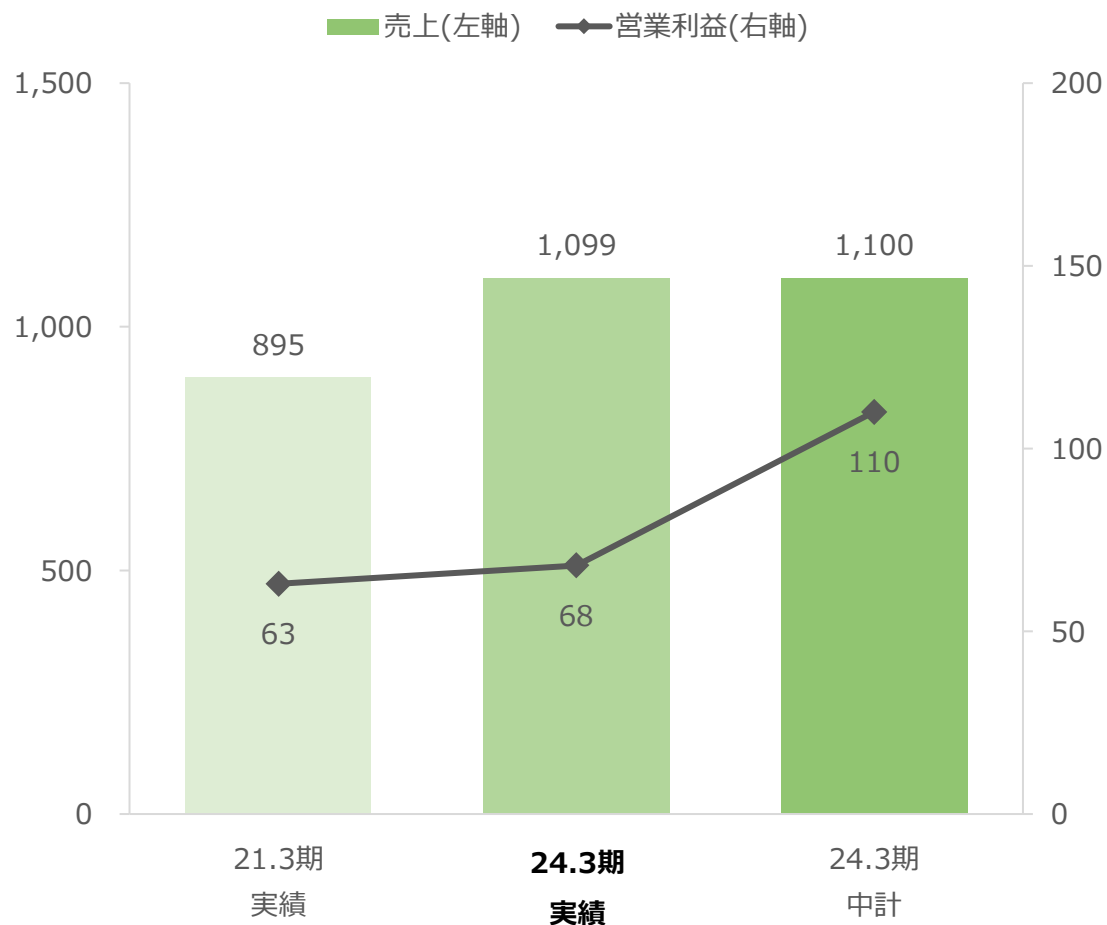
HDD需要の回復を見据え、更なる生産性向上
- ◆ **生産性向上、AI活用等による原価低減**

AIを活用したデータ処理、解析を推進

# 各事業の進捗状況(産業機器ほか)

- 自動車及びレジャー関連事業の伸びはあるが、22年後半以降の半導体製造装置需要の落ち込み影響が大きく、最終年度において中計目標を達成できなかった。

## 業績比較 (億円)



## 23中計の課題と取組

- ◆ **半導体プロセス部品**  
メモリー市況低迷が長期化し、本格的な需要回復は25年度以降となる見込み
- ◆ **金属基板**  
日本国内（駒ヶ根工場）、マレーシアにおける生産能力増強
- ◆ **配管支持装置、セキュリティ関連製品**  
選択と集中による収益力向上を推進
- ◆ **各開発テーマのスピードアップと新製品の拡販**  
シャワーヘッド製品、次世代溶射製品の展開

# 2026中期経営計画 前提

# 自動車生産台数

		(千台)	
		24.3期 実績	27.3期 中計
グローバル	日系	25,400	28,100
	その他	63,200	70,400
	計	88,500	98,500
日本	日系	8,500	9,500
北米	日系	4,300	4,500
	その他	8,000	8,400
	計	12,300	12,900
中国	日系	3,900	3,500
	その他	26,000	28,200
	計	29,900	31,700
タイ	日系	1,600	1,500
	その他	300	500
	計	1,900	2,000

- 2023年にコロナ禍、及び半導体不足影響は、ほぼ解消した。
- 特に先進国において、世界経済成長率予測は鈍化傾向にあり、2024年以降は緩やかな増加を見込む。

# HDD生産台数、サスペンション総需要

	24.3期 実績	27.3期 中計
HDD (百万台)	122	118
サスペンション (百万本)	1,017	1,585

- 景況不安から投資を絞る中、AI投資への集中、データセンター運用の最適化等によりHDD需要が減少。
- 一方、世界的データ総量は増大傾向が継続し、ニアラインHDD需要は健在。
- ニアラインHDDの1台あたり使用ディスク枚数は増加傾向にあり、サスペンション本数も増加を見込む。

(10億ドル)

	24.3期 実績	27.3期 中計
前工程	99	125
後工程	9	13
アフターサービス	24	37
合計	132	175

- 半導体市況  
CPU・メモリの使用量が多い生成AI向け投資の加速、及び自動車の電動化により、需要増加。
- 装置市場  
23～24年を底として、25年以降に本格回復を見込む。  
工場建設計画は各国で継続しており、市場拡大が期待される。



資本コストや株価を意識した  
経営の実現に向けた対応

# 新経営管理指標の設定の意義

## 2023中計 目標値

### 売上高・損益目標

- 売上高
- 営業利益
- 経常利益
- 親会社株主に帰属する当期純利益

### 財務指標目標

- 経常利益率
- ROE
- 妥当性向

## 新たな指標採用における背景 (対応すべき課題)

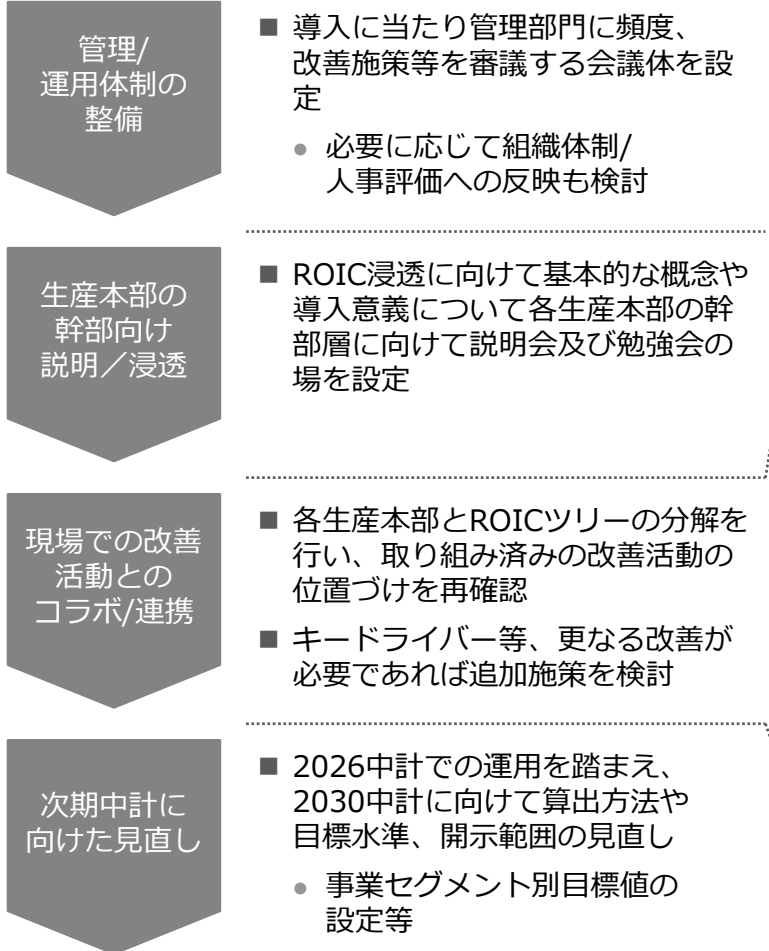
社外からの要請	ガイダンスの要請	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ スチュワードシップ・コードでは、機関投資家の議決権行使基準に<b>ROEや妥当性向</b>等、株主リターンに直結する指標の活用を提示</li> <li>■ 事業再編実務指針では、<b>資本収益性と成長性</b>による4象限フレームワークによるポートフォリオ見直しを推進</li> <li>■ 日本証券取引所は、企業価値向上に向けた現状分析に活用する指標例として、<b>資本コスト、資本収益性、市場評価</b>を紹介</li> </ul>	1 2 1 1
	株主・投資家の要望	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 当社株主からは、資本コストと合わせて、資本効率として、<b>ROEに加えてROIC (特に事業別)</b>の活用を求める声が多数</li> <li>■ 加えて、株主、投資家双方より<b>中長期的キャッシュアロケーション</b>開示要請あり</li> <li>■ その他、<b>成長性</b>や<b>自己資本比率、PBR改善、株価向上</b>等についてのコメントあり</li> </ul>	1 3
社内における課題	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 前中計で資本効率指標としてROEが採用されたものの、<b>社内浸透度に課題</b></li> <li>■ 各生産本部において<b>固定資産や棚卸資産といった投下資本への意識醸成が不十分</b></li> <li>■ 自己株式取得や政策株式売却、配当等の<b>資本政策に関するポリシーが未整備</b></li> </ul>	1 2 3	

## 2026中計の目標設定における意義/関連指標

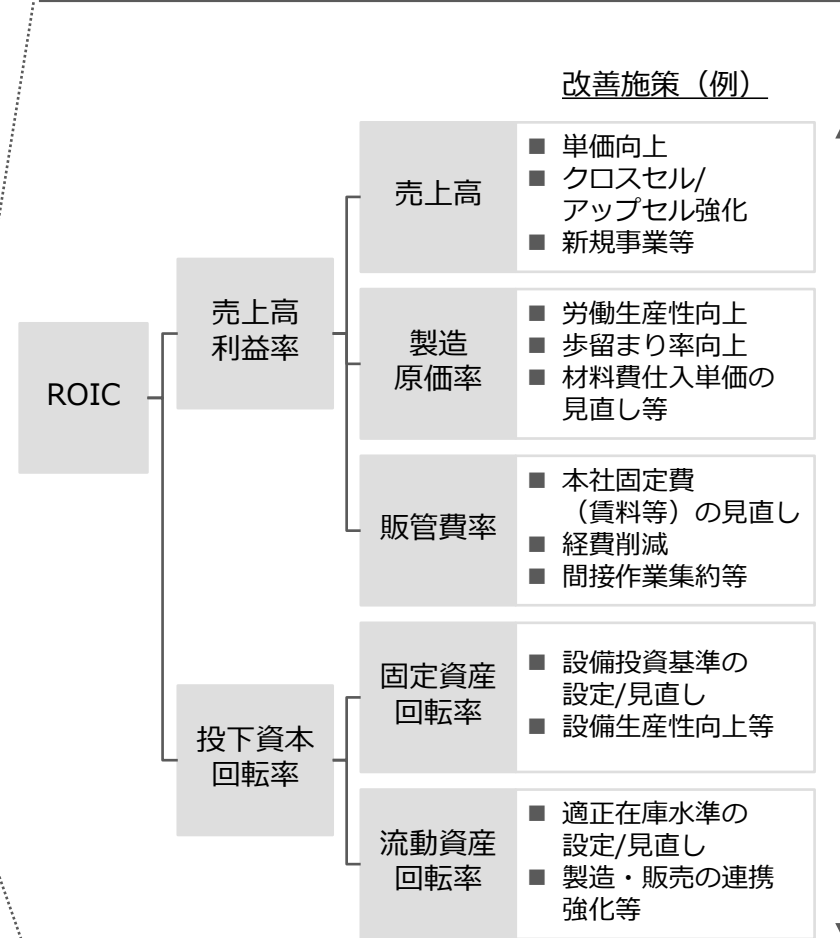
1 ROICの導入	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 各種ガイダンスでの指針を背景に株主/投資家は資本効率/資本コストの採用を要望、当社でもROEを対外的に開示するも、社内活用は不十分</li> <li>■ 本中計ではROICを導入し、<b>投下資本への意識付け</b>に加え、<b>施策間の関係や、各施策が企業価値向上へ帰結する道筋を提示</b>し、重要指標としての浸透を企図</li> </ul>	ROIC/ ROE
2 株主還元の強化	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 前中計では30%を目安としていた妥当性向について、本中計では<b>30%以上</b>を目標とし段階的な増配を目指す</li> <li>■ キャッシュアロケーションの一部として自己株式取得の目標金額を設定</li> <li>■ <b>配当と自己株式取得による積極的な株主還元を継続</b></li> </ul>	妥当性向/ 自己株式取得
3 財務戦略の開示	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 元々、自己株式取得や政策保有株式の取扱いに関するポリシーがなかったことを受けて、直近で上記に関する方針を開示</li> <li>■ 中計では株主/投資家要望に沿って<b>中長期的な資本配分として開示することで妥当性を明示</b></li> <li>■ また、株主還元強化に伴って自己資本比率の基準を明示</li> </ul>	キャッシュアロケーション/ 自己資本比率

# 新経営管理指標の導入による従業員へのインパクトと導入に向けた施策の方向性

## 施策方向性



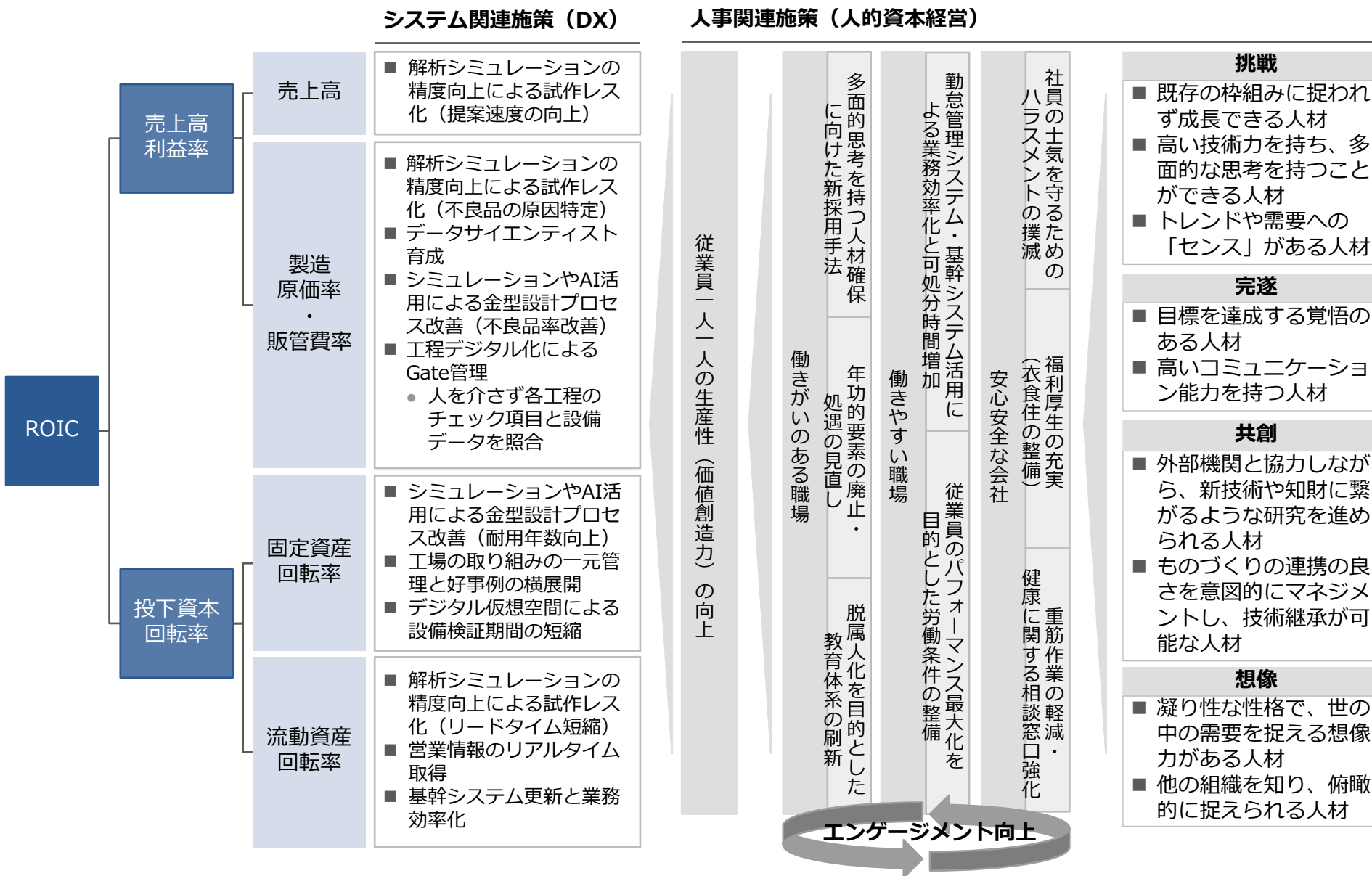
## ROIC分解ツリー



・ ツリーにより従業員一人一人が日々追うKPI及びその改善施策まで落とし込みが可能

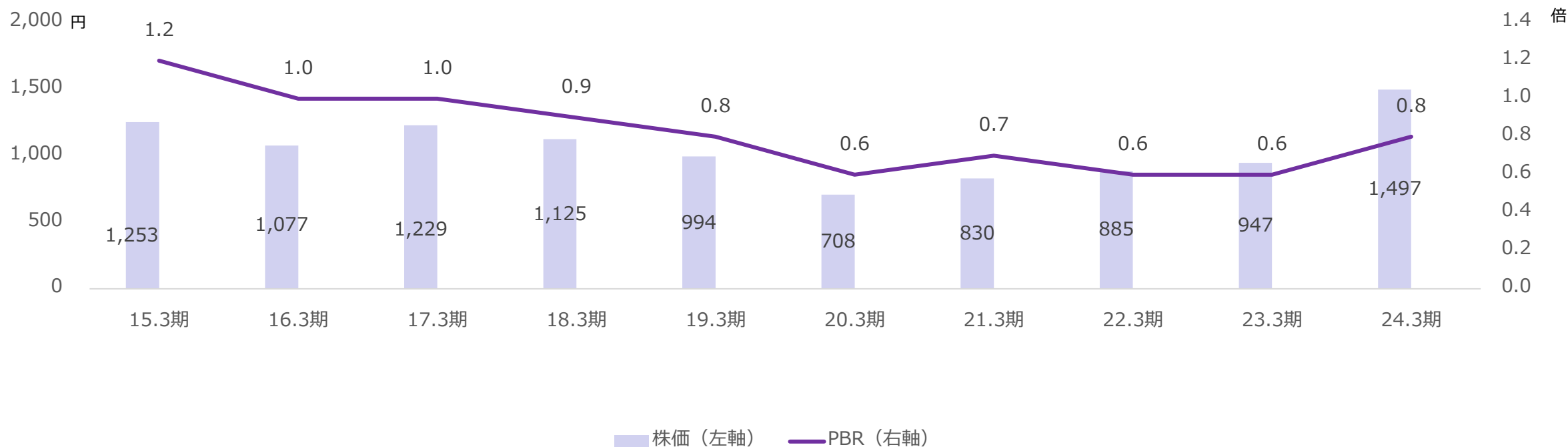
・ また、従業員の日々の活動が全社的なKPIへ如何に貢献しているかが明確化

# システム関連施策（DX）および 人事関連施策（人的資本経営）との関連性



## 現状分析

- 近年PBRは0.6倍程度で推移も、足もとでは1.0倍程度で推移。
- これまでの事業活動や株主還元の一連の施策等をご評価いただけたものと理解。
- **2026中計における株主還元の強化や成長戦略やキャッシュアロケーションの開示に対して、資本市場の期待が高まっているものと分析。**



- I R・S R活動の専任部署を新設し、株主・投資家の皆様との対話を強化
- ウェブサイトをリニューアルし開示情報を拡充

## 専任部署新設

- 株主・投資家の皆様との対話を強化し、開示情報の拡充充実を図るため2022年4月にI R・広報部を新設

## 経営陣の対話強化

- 社長参加の決算説明会・スモールミーティング・工場見学会を実施

対話における主なテーマ・関心事項	フィードバックの実施状況
<ul style="list-style-type: none"> <li>● 成長事業における自社の優位性や拡販状況</li> <li>● クルマの電動化への対応</li> <li>● 財務戦略、キャッシュアロケーション</li> <li>● コーポレートガバナンス強化への取組み</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 上記の、参加者のご意見や質疑、アナリストレポート、株価動向等をまとめ、役員会議体へフィードバックを実施</li> </ul>

# NHKニッパツ

- 本資料に記載している日本発条(株)の予想、計画は、将来の実績等に関する見通しであり、リスクや不確定な要因を含んでおります。実際の業績は、経済情勢、市場動向、為替の動向等、重要な要素の変動により、見通しとは異なる結果となり得ることもご承知下さい。
- 本資料に掲載されている事項は情報提供を目的とするものであり、投資勧誘を目的としているものではありません。
- この資料の著作権は日本発条(株)に帰属しております。
- 無断転載・複製することを禁じます。