

# 2024年3月期 決算説明会資料

2024年3月期決算  
& 2025年3月期業績予想

東証プライム：5991  
日本発条株式会社  
2024年5月27日



## 24.3期 決算概要

代表取締役副社長  
CFO

吉村 秀文

本日は、ご多忙の中、弊社決算説明会へ多数ご参加いただきまして、ありがとうございます。

## 24.3期 決算の概要

(億円)

	23.3期 実績	24.3期		対前期 増減	24.3実績対中計		25.3期 予想	25.3予想対24.3実績	
		中計	実績		増減	比率		増減	比率
売上高	6,932	6,500	7,669	736	1,169	15.2%	7,800	130	1.7%
営業利益	288	400	346	58	△54	△15.4%	400	54	15.4%
営業利益率	4.2%	6.2%	4.5%	0.4%	△1.6%	-	5.1%	0.6%	-
経常利益	373	420	478	104	58	12.2%	470	△8	△1.7%
経常利益率	5.4%	6.5%	6.2%	0.9%	△0.2%	-	6.0%	△0.2%	-
親会社株主に帰属する当期純利益	215	250	391	176	141	36.2%	400	8	2.1%
特別損益	△70	-	90	160	90	-	85	△4	△5.3%
1株当たり当期純利益 (EPS) (単位:円)	94.50	-	173.27	78.77	173.27	-	180.62	7.35	-
自己資本利益率 (ROE)	6.4%	8.0%	10.4%	4.0%	2.4%	-	9.7%	△0.7%	-
平均為替レート									
U S \$	135.0	100.0	144.4	9.5	44.4	-	148.0	3.6	-
タイバーツ	3.7	3.2	4.0	0.3	0.8	-	4.0	△0.0	-
期末為替レート									
U S \$ (当期)	133.5	100.0	151.4	17.9	51.4	-	145.0	△6.4	-
(前期)	122.4	-	133.5	11.1	133.5	-	151.4	-	-
タイバーツ (当期)	3.8	3.2	4.1	0.3	0.9	-	4.0	△0.1	-
(前期)	3.4	-	3.8	0.4	3.8	-	4.1	-	-

3

まずは決算の概要から、ご説明させていただきます。

24年3月期は、売上高7,669億円、営業利益346億円、経常利益478億円、親会社株主に帰属する純利益は391億円となりました。

為替レートにつきましては、記載のとおりでございます。

23中計に対しましては、営業利益以外は目標値を超えることができました。

また、25年3月期の予想ですが、売上高7,800億円、営業利益400億円、経常利益470億円、当期純利益400億円の計画といたしました。

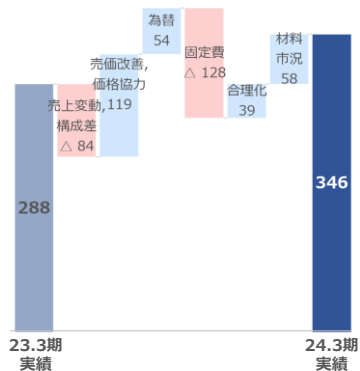
24.3期 実績

## 営業利益の変動要因分析

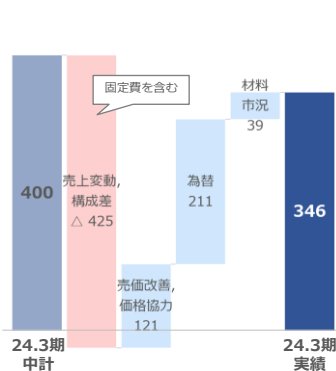
	23.3期	24.3期		対前期 増減	対中計 増減
	実績	中計	実績		
売上高	6,932	6,500	7,669	736	1,169
営業利益	288	400	346	58	△54
営業利益率	4.2%	6.2%	4.5%	0.4%	△1.6%

### 営業利益の変動要因分析

#### (対前期増減)



#### (対中計増減)



#### ▽対前期実績

売上の増加のうち、3割は円安による在外子会社の円換算影響、2割は原材料高騰分の販売価格への反映等であり、為替と材料市況変動の影響を大きく受けた。

非自動車関連分野は、円安による押しはあったものの、前年上期まで好調に推移したHDD関連部品および半導体プロセス部品事業の数量減により減収減益。

他方、自動車関連分野は、半導体等の部品供給不足の影響は解消し増収傾向。一部、米欧地区で固定費が増加したものの、シート事業の好調と、下期の売価改善が寄与し、増収増益となった。

#### ▽対中期計画

鋼材等の価格高騰分の販売価格への反映と円安による在外子会社の円換算影響により売上高は中計を大きく上回った。

自動車関連分野ではシート事業が牽引したものの、前年下期以降のHDD関連事業および半導体プロセス部品事業の数量減が影響し、グループ全体の営業利益は中計目標を下回った。

こちらは24年3月期の営業利益の変動要因のグラフでございます。

前期に対して売上変動・構成差の部分では、自動車関連事業の数量増はございましたが、HDD関連事業および半導体プロセス部品事業の数量減の影響が大きく84億円の減益要因となりました。

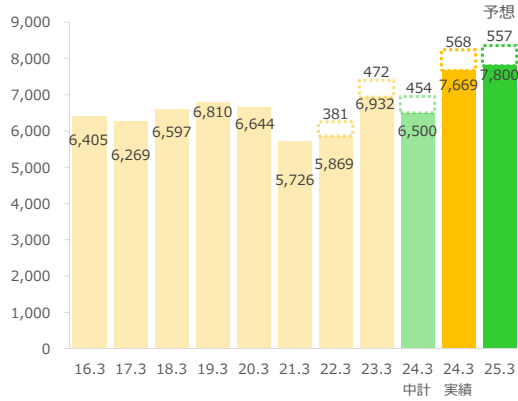
また、自動車関連事業の数量増やインフレ影響、ベースアップ等により固定費の増加がありましたが、費用回収や販売価格の改善、工場の合理化、為替など増益要因があり、前期に対して58億円の増益となりました。

中計に對しましては、シート事業が大きく伸ばしましたものの、その他の事業は実質的には数量減であり、特にHDD関連事業を含む精密部品事業、および半導体プロセス部品事業の数量減の影響が大きく、為替や販売価格の改善の増益要因もありますが、中計目標を54億円下回る結果となりました。

# 業績推移

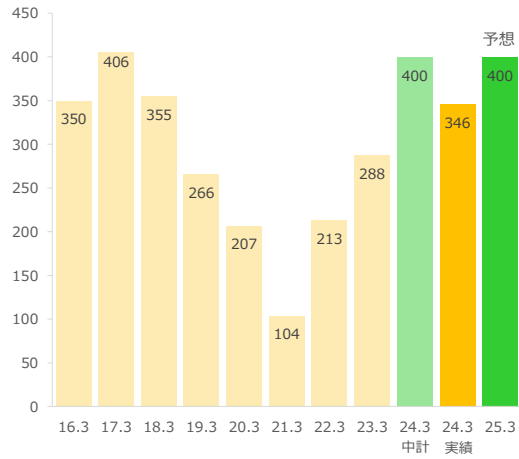
## 売上高

(億円)



## 営業利益

(億円)



続きまして、業績の推移でございます。

営業利益は23中計の目標値には届きませんでした。21年3月期を底として右肩上がりの回復となりました。

## 特別利益・特別損失

特別損益 主な内訳			(億円)
科目	内容		金額
特別利益	投資有価証券売却益	政策保有株式の売却益	161
		その他	2
	計		163
特別損失	減損損失	生産設備	70
		その他	3
	計		73

減損損失 内訳				(億円)
用途	拠点	対象		金額
生産設備	中国子会社	建物、機械装置 ほか		44
	ハンガリー子会社	機械装置 ほか		19
	アメリカ子会社	建物、機械装置 ほか		5
	当社 産業機器 ほか 事業	建物、機械装置 ほか		1
計				70

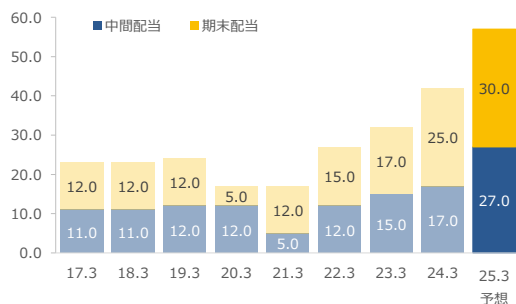
特別損益の状況でございます。

投資有価証券の売却益161億円を計上する一方、減損損失を70億円計上しております。

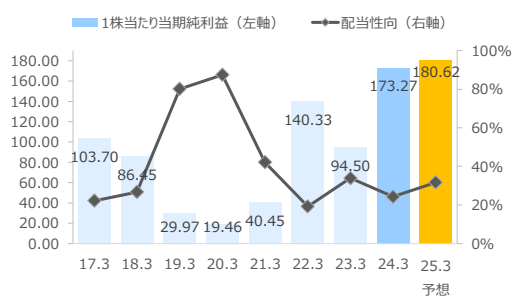
減損損失の内訳は、ご覧のとおり、大きくは中国、ハンガリーの子会社での計上でございます。

# 配当

## 1株当たり配当額



## 1株当たり当期純利益



	第2四半期末	期末	合計	配当性向
24.3期 実績	17.0円	25.0円	42.0円	24.2%
25.3期 予想	27.0円	30.0円	57.0円	31.6%

続きまして配当額の推移でございます。

24年3月期の期末配当は、当初計画より2円増配の25円とし、年間では42円の予定でございます。

25年3月期におきましては、更に引き上げ、中間27円、期末30円の年間57円の配当予想といたしました。

## 24.3期 決算

24年3月期決算をもう少し詳しく見ていきます。



24.3期 実績

## セグメント別の売上高・営業利益の状況



		24.3期		対前期	対中計
		実績	中計	増減	増減
■懸架ばね	売上高	1,468	1,210	243	501
	営業利益	△27	30	43	△14
	営業利益率	△1.9%	2.5%	2.8%	△1.6%
■シート	売上高	2,737	2,400	503	841
	営業利益	73	80	118	111
	営業利益率	2.7%	3.3%	3.2%	2.6%
■精密部品	売上高	1,594	1,790	22	△173
	営業利益	114	180	△43	△109
	営業利益率	7.2%	10.1%	△2.8%	△5.7%
■産業機器ほか	売上高	1,131	1,100	△32	△1
	営業利益	127	110	△59	△42
	営業利益率	11.3%	10.0%	△5.1%	△3.8%
合計	売上高	6,932	6,500	736	1,169
	営業利益	288	400	58	△54
	営業利益率	4.2%	6.2%	0.4%	△1.6%

## ▽対前年実績

半導体不足影響の解消により自動車関連分野は概ね増収傾向。

懸架ばねは、米欧地区での固定費増があったものの、下期における売価改善が押し上げ要因となり黒字転換となった。

シートは、各客先とも台数増となり、営業利益も過去最高益を更新。

精密部品は、自動車関連分野の復調や円安による押上はあったもののHDD関連部品の数量減により減益となった。

産業機器ほかは、主として半導体プロセス部品とレジャー分野の数量減により減収減益となった。

## ▽対中期計画

シート事業が牽引したものの、北米懸架ばね事業の収支未達や、HDD関連部品および半導体プロセス部品の数量減により、グループ全体の営業利益は中計を下回る結果となった。

まず、事業セグメント別の売上高と営業利益でございます。

対前期では、懸架ばね、シートなどの自動車関連事業が増収となり、懸架ばね事業は黒字へ転換いたしました。シート事業は過去最高益を計上いたしました。

精密部品事業でも、自動車関連分野では復調の傾向がございましたが、HDD関連事業の数量減により減益となりました。

産機ほか事業では、半導体プロセス部品の減、またレジャー分野の減によりまして減収減益となりました。

中計に対しましては、シート事業は大幅な増益となりましたが、HDD関連事業および半導体プロセス部品事業の減益が大きく、営業利益全体では、残念ながら中計を下回る結果となりました。

## 地域別の売上高・営業利益の状況

		24.3期		(億円)		
		23.3期 実績	中計	実績	対前期 増減	対中計 増減
●日本	売上高	3,910	4,090	<b>4,377</b>	466	287
	営業利益	247	270	<b>299</b>	51	29
	営業利益率	6.3%	6.6%	<b>6.8%</b>	0.5%	0.2%
●アジア	売上高	1,867	1,500	<b>1,869</b>	1	369
	営業利益	104	110	<b>79</b>	△25	△30
	営業利益率	5.6%	7.3%	<b>4.2%</b>	△1.4%	△3.1%
●米欧ほか	売上高	1,153	910	<b>1,423</b>	269	513
	営業利益	△63	20	<b>△31</b>	31	△51
	営業利益率	△5.5%	2.2%	<b>△2.2%</b>	3.3%	△4.4%
合計	売上高	6,932	6,500	<b>7,669</b>	736	1,169
	営業利益	288	400	<b>346</b>	58	△53
	営業利益率	4.2%	6.2%	<b>4.5%</b>	0.4%	△1.6%

## ▽対前年実績

日本は、HDD関連部品および半導体プロセス部品の数量減はあったもののシート事業を中心とした自動車関連事業の増収や円安効果などが寄与し、増収増益となった。

アジアは、タイの自動車分野は好調に推移したが、中国の自動車関連部品やタイヤ・中国のHDD関連部品の受注減により前年度損益を下回った。

米欧ほかは、人件費等の増加はあったものの、売価改善施策が寄与し、前年度よりも赤字幅が縮小した。

## ▽対中期計画

日本は、HDD関連部品、半導体プロセス部品、金属基板を中心に売上減となったが特にシート事業が牽引し増収増益。

アジアは、主に中国の自動車関連部品、HDD関連部品の数量減で中計を下回った。

米欧ほかは、円安による換算影響と鋼材高騰分の販売価格への反映等により売上は増加したが、人件費高騰や生産性の改善遅れが要因となり、目標としていた黒字転換には至らなかった。

次に地域セグメント別の売上高と営業利益でございます。

日本ではHDD関連事業や半導体プロセス部品事業等の減少に対し、シートを中心に自動車関連事業が伸びたため増収増益となりました。

アジア圏では特に中国事業の影響により減益となりました。

米欧ほかにつきましては、材料やエネルギーコスト等の価格転嫁により赤字幅は縮小しておりますが、人件費の高騰や生産性の改善遅れの影響などにより、残念ながら黒字転換には至りませんでした。

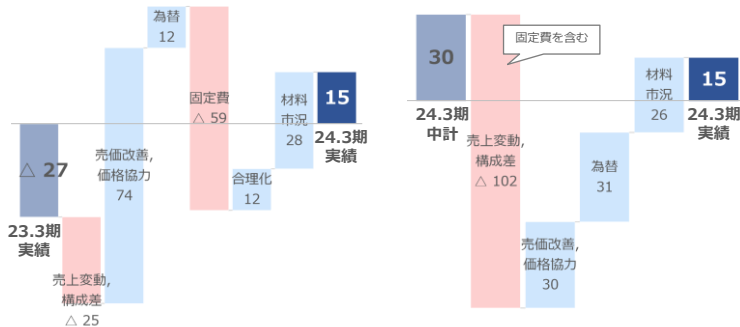
# セグメント分析：懸架ばね

	23.3期 実績	24.3期		対前期 増減	対中計 増減
		中計	実績		
売上高	1,468	1,210	1,711	243	501
営業利益	△27	30	15	43	△14
営業利益率	△1.9%	2.5%	0.9%	2.8%	△1.6%

## 営業利益の変動要因分析

### (対前期増減)

### (対中計増減)



### ▽対前期実績

半導体不足影響が解消し、中国を除く各拠点は増収傾向となった。

米欧地区は、労働市場のひっ迫による人件費高騰や人材が定着しない事による生産性の悪化により、固定費は増加したが、下期における売価改善が押し上げ要因となり黒字転換となった。

### ▽対中期計画

鋼材等の価格高騰分に対する販売価格への反映と円安影響により、売上は中計を大きく上回った。

しかし、数量減及び米欧地区における固定費の増加により、営業利益は中計を下回った。

続いて、事業セグメント別に見てまいります。  
まず懸架ばね事業でございます。

半導体不足の解消による自動車生産台数の増加や材料市況やインフレ影響の回収等もございまして、前期に対しては、中国以外では増収増益の傾向でございました。

米欧では固定費が大きく増加いたしました。下期におけるインフレ影響の回収や販売価格の改善により赤字幅は縮小し、ばね事業全体としましては、黒字転換いたしました。

中計に対しましては、円安による為替換算影響や材料市況高騰影響の売価への反映等により大きく増収となりましたが、受注数量減や特に米欧での固定費増により、目標利益には届きませんでした。

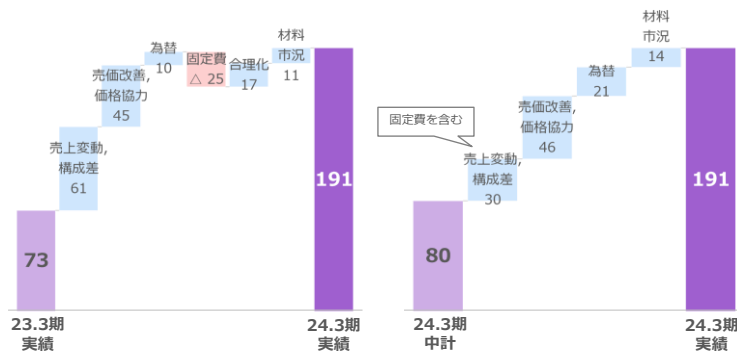
# セグメント分析：シート

	23.3期	24.3期		対前期 増減	対中計 増減
	実績	中計	実績		
売上高	2,737	2,400	3,241	503	841
営業利益	73	80	191	118	111
営業利益率	2.7%	3.3%	5.9%	3.2%	2.6%

## 営業利益の変動要因分析

### (対前期増減)

### (対中計増減)



### ▽対前期実績

半導体不足による生産台数減影響は、概ね解消され、SUBARU・トヨタ・日産を中心に台数回復。

円安による在外子会社の円換算額の増加等もあり、大幅な増収増益。2016年度の営業利益を超え、過去最高益を更新した。

### ▽対中期計画

米国拠点は、利益目標を下回ったが、日本・タイが収支を牽引。

更に、円安による換算影響も加わり、増収増益となった。

続いてシート事業でございます。

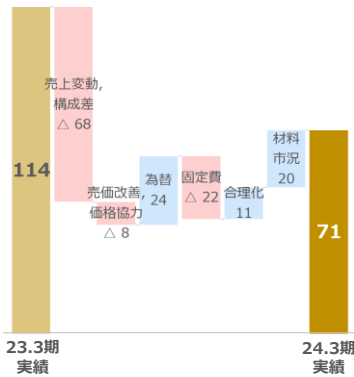
こちらは前期に対しても中計に対しても数量増でございまして、開発費収入の増加や販売価格の改善もあり、大幅な増収増益となりました。

# セグメント分析：精密部品

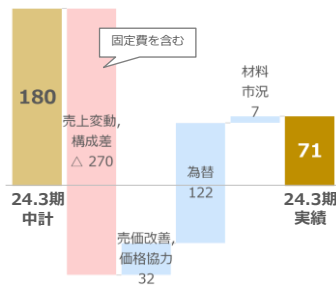
	23.3期 実績	24.3期		対前期 増減	対中計 増減
		中計	実績		
売上高	1,594	1,790	<b>1,617</b>	22	△173
営業利益	114	180	<b>71</b>	△43	△109
営業利益率	7.2%	10.1%	<b>4.4%</b>	△2.8%	△5.7%

## 営業利益の変動要因分析

### (対前期増減)



### (対中計増減)



### ▽対前期実績

自動車関連分野は、半導体供給不足等による生産調整からの持ち直しにより、概ね回復基調となった。

非自動車関連分野は、前年上期まで、高い利益率で好調に推移をしていたHDD関連部品の数量減により、前年同期比で大幅な減収減益となった。

### ▽対中期計画

自動車関連分野は、エンジン・トランスミッション用ばねの数量が、中計より下振れ。加えて、日本および中国におけるモーターコア売上計画の未達なども影響し、当初中計目標からは減収減益となった。

HDD関連部品は、円安による利益押し上げはあったものの、前年下期以降の数量減影響が大きく、日本・タイ・中国ともに利益目標を下回った。

精密部品事業でございます。

自動車関連分野では中国を除き概ね回復基調でございましたが、非自動車分野におきましては、前年上期まで好調でございましたHDD関連事業の減速により、対前期では増収減益となりました。

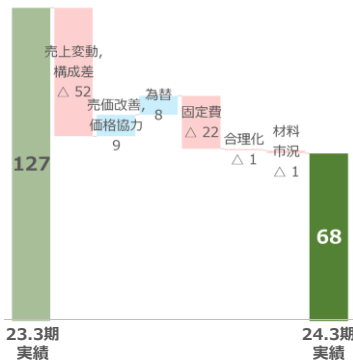
中計に対しましては、自動車関連分野、非自動車関連分野とも売り上げが大きく落ち込み、円安による利益の押し上げ要因はございましたが、売上・営業利益とも中計目標に未達となりました。

# セグメント分析：産業機器ほか

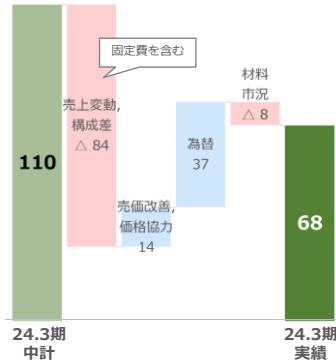
	23.3期 実績	24.3期		対前期 増減	対中計 増減
		中計	実績		
売上高	1,131	1,100	1,099	△32	△1
営業利益	127	110	68	△59	△42
営業利益率	11.3%	10.0%	6.2%	△5.1%	△3.8%

## 営業利益の変動要因分析

### (対前期増減)



### (対中計増減)



### ▽対前期実績

自動車生産台数の回復により関連事業の売上は増加。

更に、円安効果も寄与したが、半導体プロセス部品やレジャー分野の数量減により前年同期比では減収減益となった。

### ▽対中期計画

ゴルフシャフト・マリンプロダクト等のレジャー分野や駐車装置を中心に増収となった。加えて、円安効果も寄与したが、主として半導体プロセス部品の数量減の影響が大きく、中計目標に対し減収減益となった。

産機ほか事業でございます。

自動車関連分野の売上の回復がございましたが、半導体プロセス部品事業やレジャー関連部品事業の数量減が大きく、前期に対して減収減益となりました。

中計に対しましても、同様に半導体プロセス部品事業の数量減が大きく、営業利益は未達でございました。

## 25.3期 業績予想

続きまして、25年3月期の業績予想でございます。

## 25.3期 業績予想

(億円)

	24.3期 実績	25.3期 予想			対前期	
		上期	下期	通期	増減	比率
<b>売上高</b>	<b>7,669</b>	<b>3,777</b>	<b>4,023</b>	<b>7,800</b>	<b>130</b>	<b>1.7%</b>
<b>営業利益</b>	<b>346</b>	<b>142</b>	<b>258</b>	<b>400</b>	<b>54</b>	<b>15.4%</b>
営業利益率	4.5%	3.8%	6.4%	5.1%	0.6%	-
<b>経常利益</b>	<b>478</b>	<b>195</b>	<b>275</b>	<b>470</b>	<b>△8</b>	<b>△1.7%</b>
経常利益率	6.2%	5.2%	6.8%	6.0%	△0.2%	-
<b>親会社株主に帰属する当期純利益</b>	<b>391</b>	<b>150</b>	<b>250</b>	<b>400</b>	<b>8</b>	<b>2.1%</b>
特別損益	90	-	85	85	△4	△5.3%
1株当たり当期純利益 (EPS) (単位:円)	173.27	-	-	180.62	7.35	-
自己資本利益率 (ROE)	10.4%	-	-	9.7%	△0.7%	-
平均為替レート						
U S \$	144.4	-	-	148.0	3.6	-
タイバーツ	4.0	-	-	4.0	△0.0	-
期末為替レート						
U S \$ (当期)	151.4	-	-	145.0	△6.4	-
(前期)	133.5	-	-	151.4	-	-
タイバーツ (当期)	4.1	-	-	4.0	△0.1	-
(前期)	3.8	-	-	4.1	-	-

16

後ほど社長がご説明いたします新中期経営計画の初年度となります25年3月期でございますが、冒頭で申し上げました通り、売上高7,800億円、営業利益400億円、経常利益470億円、当期純利益は400億円の計画といたしました。

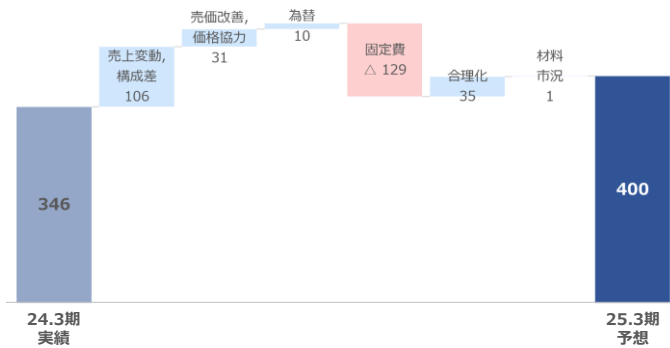
為替レートは記載の通りでございます。



## 営業利益の変動要因分析

	24.3期	25.3期 予想			対前期
	実績	上期	下期	通期	増減
売上高	7,669	3,777	4,023	7,800	130
営業利益	346	142	258	400	54
営業利益率	4.5%	3.8%	6.4%	5.1%	0.6%

## 変動要因分析



## ▽対前年実績

新しい中期経営計画および2024年度のグループ経営方針のスタートに伴い、賃上げを含む人的資本投資、将来を見据えた積極的な研究開発およびDX関連費用の増加を見込んでいる。

その一方で、HDD関連部品や半導体プロセス部品の数量回復、および懸架ばね北米拠点の収支改善により、連結グループ全体では前年度を上回る損益を確保できる見通し。

営業利益の変動要因でございますが、ベースアップを含む人的資本投資、将来を見据えた研究開発およびDX関連の費用の増加を見込んでおり固定費増を織り込んでおります。

一方でHDD関連事業、半導体プロセス部品事業の回復を見込んでおり、営業利益は前期を上回る400億円を計画しております。

(億円)

	24.3期 実績	25.3期 予想			対前期 増減	対前期 比率	
		上期	下期	通期			
■懸架ばね	売上高	1,711	865	935	1,800	88	5.2%
	営業利益	15	4	38	42	26	162.6%
	営業利益率	0.9%	0.5%	4.1%	2.3%	1.4%	-
■シート	売上高	3,241	1,516	1,584	3,100	△141	△4.4%
	営業利益	191	43	73	116	△75	△39.3%
	営業利益率	5.9%	2.8%	4.6%	3.7%	△2.2%	-
■精密部品	売上高	945	483	507	990	44	4.8%
	営業利益	6	9	31	40	33	505.5%
	営業利益率	0.7%	1.9%	6.1%	4.0%	3.3%	-
■DDS	売上高	671	359	381	740	68	10.1%
	営業利益	64	58	58	116	51	79.7%
	営業利益率	9.6%	16.2%	15.2%	15.7%	6.1%	-
■産業機器ほか	売上高	1,099	554	616	1,170	70	6.4%
	営業利益	68	28	58	86	17	26.2%
	営業利益率	6.2%	5.1%	9.4%	7.4%	1.2%	-
合計	売上高	7,669	3,777	4,023	7,800	130	1.7%
	営業利益	346	142	258	400	54	15.4%
	営業利益率	4.5%	3.8%	6.4%	5.1%	0.6%	-

## ▽セグメント区分の変更

資源配分に係る意思決定、業績管理区分およびマネジメントへの報告体制をより経営実態に適した形に見直し、25.3期より報告セグメントの区分を変更する。  
旧:「精密部品」  
新:「精密部品」と「DDS」に区分表示  
(DDS=Disk Drive Suspension)

## ▽対前年実績

懸架ばねは、日本およびメキシコにおいては減益が見込まれるものの、米国拠点の売価改善活動により増収増益となる見通し。

シートは、受注車種の切り替わり等による台数減や開発収入減、研究開発費増が影響し減収減益の見通し。

精密部品は、モーターコアの売上拡大と海外拠点の数量回復により増収増益。

DDSおよび産業機器ほかは、HDD用サスペンションや半導体プロセス部品、ゴルフシャフトの数量回復により増収増益の見通し。

事業セグメント別の売上高と営業利益の予想でございます。

まず最初に、新中計のスタートに合わせ今年度から事業セグメント区分を変更し、精密部品事業を、精密部品事業とDDS (Disc Drive Suspension) 事業に分けることといたしました。

投資家の皆様方にも、各事業の実態をよりわかりやすくお伝えできるものと考えております。

25年3月期を事業セグメント別にご覧いただきますと、24年3月期に対しましては、シート事業を除く全事業で増収増益の計画でございます。

## 地域別売上高・営業利益の予想

(億円)

		24.3期	25.3期 予想			対前期	
		実績	上期	下期	通期	増減	比率
●日本	売上高	4,377	2,083	2,282	4,365	△12	△0.3%
	営業利益	299	68	166	234	△65	△21.8%
	営業利益率	6.8%	3.3%	7.3%	5.4%	△1.5%	-
●アジア	売上高	1,869	960	1,023	1,983	113	6.1%
	営業利益	79	85	86	171	91	115.9%
	営業利益率	4.2%	8.9%	8.4%	8.6%	4.4%	-
●米欧ほか	売上高	1,423	734	718	1,452	28	2.0%
	営業利益	△31	△11	6	△5	26	-
	営業利益率	△2.2%	△1.5%	0.8%	△0.3%	1.9%	-
合計	売上高	7,669	3,777	4,023	7,800	130	1.7%
	営業利益	346	142	258	400	54	15.4%
	営業利益率	4.5%	3.8%	6.4%	5.1%	0.6%	-

## ▽対前年実績

## ●日本

円安による利益の押し上げや、HDD関連部品および半導体プロセス部品の数量回復を想定しているものの、当社グループ内において事業規模の大きいシート事業の利益が前年水準を下回るため、日本全体では減収減益となる見通し。

## ●アジア

タイ・中国のHDD関連部品の数量の増加、および中国における自動車関連事業の復調により、前年比で増収増益を見込む。

## ●米欧ほか

売価改善及び合理化努力の積み上げにより前年比で赤字幅縮小を見込む。一部、メキシコ拠点において新規品の立上に伴う一過性の費用の計上を想定しているため、米欧セグメント合計では、若干の営業赤字となる見通し。

地域別に見ますと、日本はシート事業の影響により、減収減益の見通しでございます。

アジアでは、タイおよび中国でのHDD関連事業の増収、また中国における自動車関連事業においても若干の回復を見込んでおり、増収増益の計画でございます。

米欧ほかにつきましては、メキシコにおいて新規品の立ち上げに伴う一過性の費用の計上を見込んでおりますが、販売価格の改善や工場の合理化の積み上げにより、赤字幅の縮小を計画しております。

続きまして、事業セグメントごとに見てまいります。

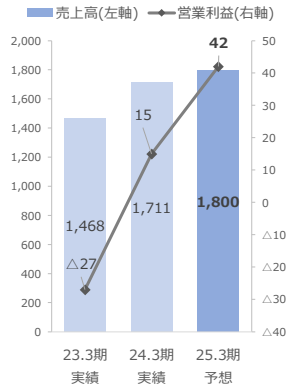
# セグメント分析：懸架ばね

	24.3期 実績	25.3期 予想			対前期 増減
		上期	下期	通期	
売上高	1,711	865	935	<b>1,800</b>	88
営業利益	15	4	38	<b>42</b>	26
営業利益率	0.9%	0.5%	4.1%	<b>2.3%</b>	1.4%

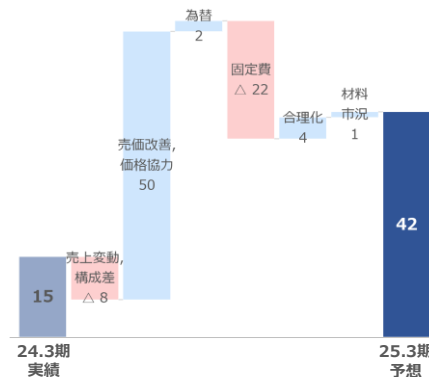
▽対前年実績

日本国内における品種構成差による減益影響やメキシコの新規品の立上に伴う一過性費用の計上などが見込まれるものの、米国拠点の売価改善により増収増益となる見通し。

業績比較



営業利益の変動要因分析



懸架ばね事業におきましては、先ほども触れましたように、メキシコにおける新規品立ち上げに伴う一過性の費用を見込んでおります。また日本国内でも品種構成差による減益影響がございますが、米欧での赤字縮小、中国事業の回復により、当該セグメントは増収増益の計画でございます。

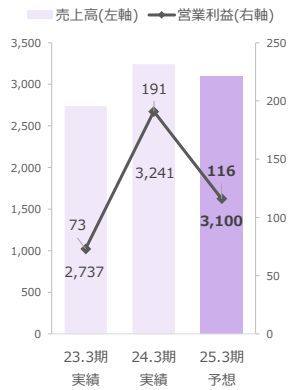
# セグメント分析：シート

	24.3期 実績	25.3期 予想		通期	対前期 増減
		上期	下期		
売上高	3,241	1,516	1,584	3,100	△141
営業利益	191	43	73	116	△75
営業利益率	5.9%	2.8%	4.6%	3.7%	△2.2%

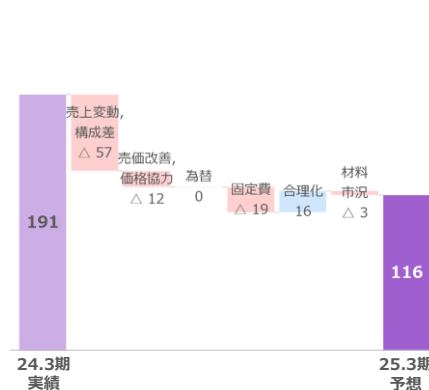
### ▽対前年実績

シートの売上台数は、受注車種の切り替わり等により、前年度比で若干の減少見込み。加えて、日本における開発収入の減少、将来のための研究開発費の支出増等が影響し、減収減益となる見通し。

### 業績比較



### 営業利益の変動要因分析

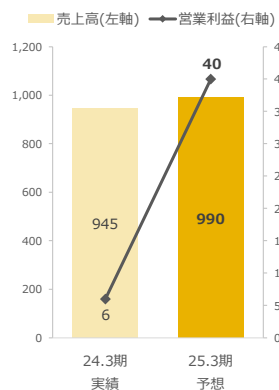


シート事業におきましては、受注車種の切り替わりに伴い、24年3月期よりも数量減となる見込みでございます。加えまして、開発費収入の減少や、将来に向けての研究開発費の増額などが影響し、減収減益の見通しでございます。

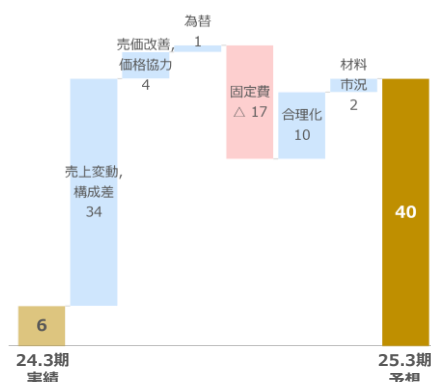
## セグメント分析：精密部品

	24.3期 実績	25.3期 予想			対前期 増減
		上期	下期	予想	
売上高	945	483	507	<b>990</b>	44
営業利益	6	9	31	<b>40</b>	33
営業利益率	0.7%	1.9%	6.1%	<b>4.0%</b>	3.3%

### 業績比較



### 営業利益の変動要因分析



### ▽対前年実績

日本国内は、モーターコアの売上規模の拡大や、利益率の高い製品群の数量増で増収増益を確保。

海外拠点もタイ・中国を中心に数量回復が見込まれ、前年度の営業利益を上回る見通し。

精密部品事業は、25年3月期からDDS事業を分離しており、本ページの24年3月期の数字につきましても、DDS事業を除いております。モーターコアの売上拡大や、利益率の高い製品の数量増によりまして、増収増益の計画でございます。

# セグメント分析 : DDS (Disk Drive Suspension)

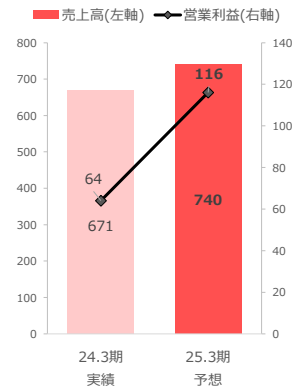
	24.3期 実績	25.3期 予想			対前期 増減
		上期	下期	予想	
売上高	671	359	381	<b>740</b>	68
営業利益	64	58	58	<b>116</b>	51
営業利益率	9.6%	16.2%	15.2%	<b>15.7%</b>	6.1%

(億円)

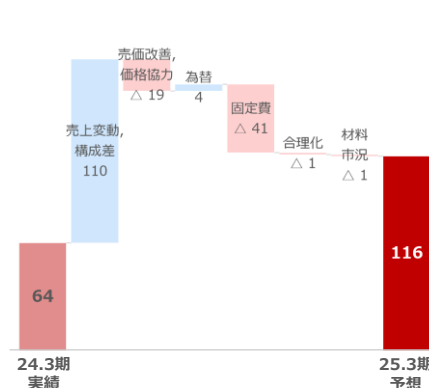
### ▽対前年実績

HDD用サスペンションの需要は日本・タイ・中国ともに回復基調を見込む。  
数量増と円安による利益の押し上げが寄与し、増収増益となる見通し。

### 業績比較



### 営業利益の変動要因分析



DDS事業につきましては、23年第三四半期から回復に転じ、今期も引き続き回復していく見通しとしており、増収増益の計画でございます。

# セグメント分析：産業機器ほか

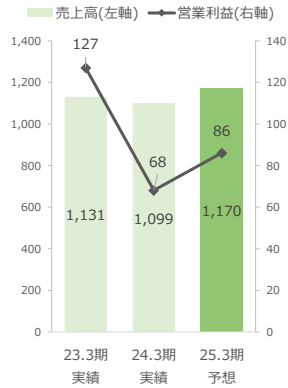
	24.3期 実績	25.3期 予想			対前期 増減
		上期	下期	予想	
売上高	1,099	554	616	<b>1,170</b>	70
営業利益	68	28	58	<b>86</b>	17
営業利益率	6.2%	5.1%	9.4%	<b>7.4%</b>	1.2%

(億円)

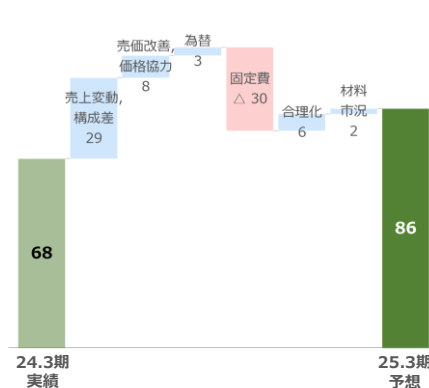
### ▽対前年実績

金属基板の増産対応に伴う先行費用はあるものの、主に半導体プロセス部品およびゴルフシャフトの数量回復により、前年比での増収増益を見込む。

### 業績比較



### 営業利益の変動要因分析



産業機器ほかセグメントでは、金属基板事業の将来の増産に向けての先行費用など固定費増を見込んでおりますが、半導体プロセス部品やゴルフシャフトの回復により増収増益の計画でございます。

以上、24年3月期決算、および25年3月期の業績予想につきまして、ご説明させていただきました。



2023中期経営計画 振り返り  
および  
2026中期経営計画

代表取締役社長  
COO

上村 和久

続きまして、2023中期経営計画の振り返り、および2026中期経営計画につき、上村よりご説明  
致します。

以降、23中計、26中計と省略させていただきます。

## 2023中期経営計画 振り返り

まず、23中計の振り返りからご説明致します。

## 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

27

23中計では、「CSR活動の更なる推進」「激変する事業環境への対応を加速」「持続的な成長のための“もうけ”を確保」の3つを基本方針とし、取り組みを進めてまいりました。非常に環境変化の激しい3年間でありましたが、着実に取り組みが進展し、先ほど吉村より説明させていただきました通り、概ね計画通り達成できたものと評価しております。

## プロジェクトの進捗について

次に、昨年から発足した3つのプロジェクトの進捗をご説明いたします。

## 背景とプロジェクト施策

懸架ばね	黒字化	<b>利益最大化プロジェクト</b> 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
シート	顧客満足度向上	<b>SUBARUプロジェクト</b> QCDDを意識したマネージメント体制の構築 ニーズに適合したシートの開発
モーターコア	電動化の更なる加速	<b>モーターコアプロジェクト</b> 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

各プロジェクトの目的と施策はご覧の通りです。

# 利益最大化プロジェクト (懸架ばね)

まずは懸架ばね利益最大化プロジェクトについてご説明いたします。

## 施策内容

### 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

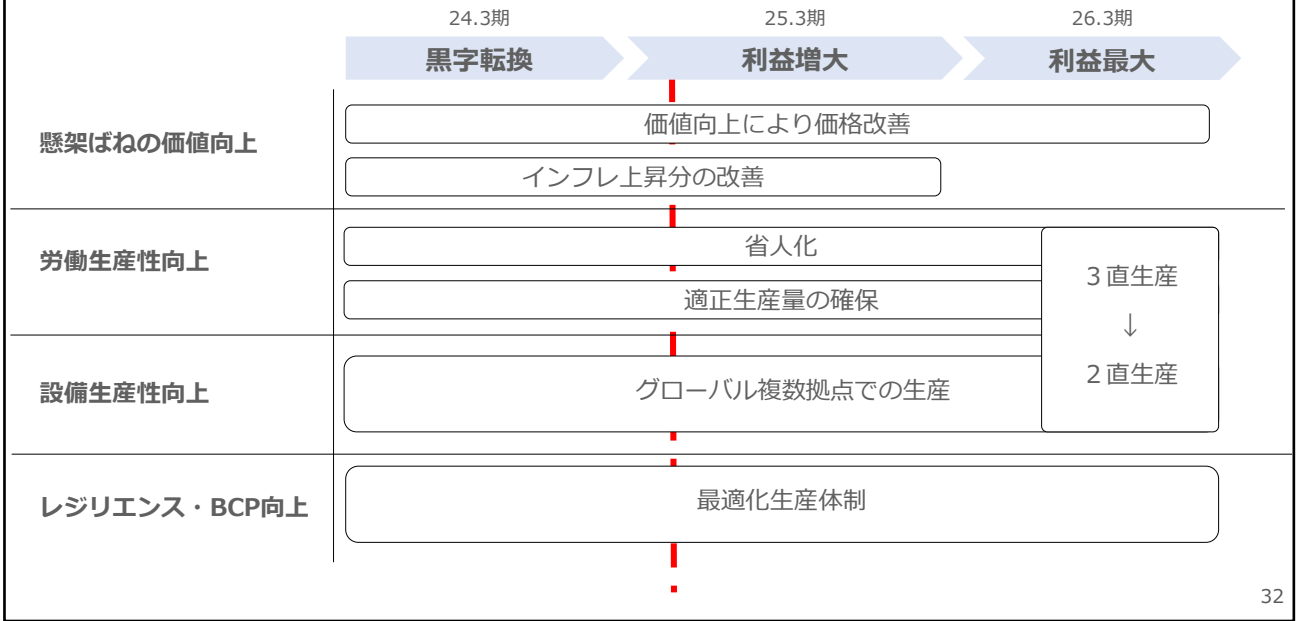
グローバル稼働率を基に  
拠点間での最適生産を目指す

### 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

懸架ばね利益最大化の施策内容をご覧の通りです。

# ロードマップ



ばね事業については、24年3月期にようやく黒字転換しました。主な理由は、インフレに伴うコスト上昇分の回収や販売価格の改善によるものです。

しかしながら、アメリカでは依然として労働市場がひっ迫しており、人件費の高騰や人材の定着率の低さから生産性が当初計画通りには上がっておりません。最適な生産体制の見直しを行い、アメリカ生産分の一部を他国生産へと切替を順次進めております。

今後もさらなる価値向上に向けた活動を強化し、25年3月期の利益をさらに増大させてまいります。



# SUBARUプロジェクト (シート)

続きましてシートSUBARUプロジェクトについてです。

### 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**

34

SUBARUプロジェクトの主な目的は、お客様の満足度向上にあります。

昨年立ち上げたモデルについて、半年前の説明会でもご説明させていただきました通り、プロジェクトマネジメントを徹底し、前のモデルに比べ手戻りをなくした開発を行い、外観品質を向上させ、コストの無駄を省きました。

立ち上げ後も、お客様と密にコミュニケーションを取ることで、柔軟な生産対応とお客様への確実な供給を行い、『生産供給貢献賞』を受賞するなど、お客様に高い評価をいただくことができました。

今後も次期モデルに向け、本活動をさらに推進し、お客様満足度のさらなる向上に努めてまいります。

# モーターコアプロジェクト (精密ばね)

3つめはモーターコアプロジェクトです。

## 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

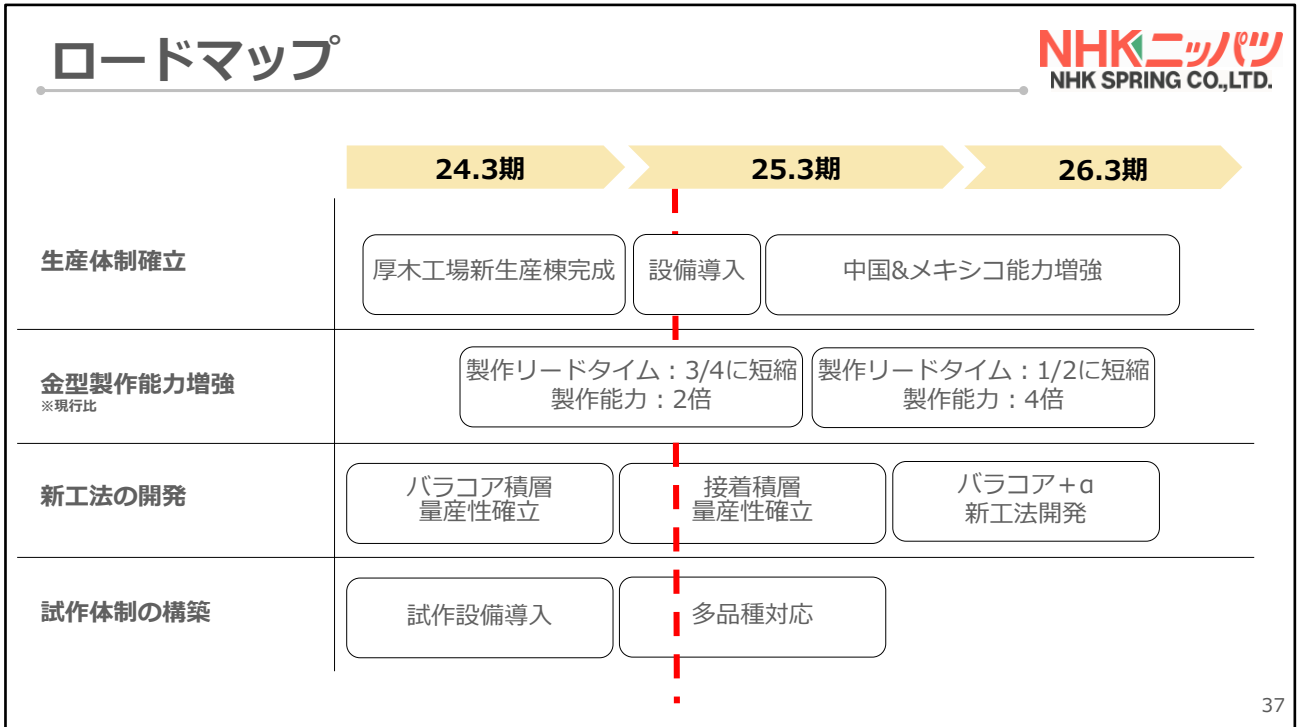
- ・設計体制強化
- ・試作体制強化
- ・試作専用大型プレス導入
- ・試作～量産までの一貫対応

本プロジェクトの目的は車の電動化への対応にあります。

現在、バッテリーEV需要は一時的に減速しているものの、長期的には確実に拡大すると見込んでおります。

このような状況の中、当社は、生産能力と金型製作能力の増強、新工法の開発、新規試作品への対応を着実にっております。

# ロードマップ



37

生産体制に関しては、国内の厚木工場には昨年秋、新生産棟が竣工しました。現在、設備の導入を行っており、来年7月に量産を開始する予定です。

また、メキシコでは新工場の建設に着手しました。その一方で、中国については、日系OEMメーカーの動向の見極めを行っております。

その他の施策については、計画通り進捗しております。

## 2026中期経営計画

つづきまして、26中計についてご説明いたします。



26中計のグループ基本方針については、ご覧のポスターを作成し、グループ内に周知しております。

# 2026中計グループ基本方針

く サステナビリティ活動をさらなる推進 く 人を大切にし、社会へ貢献する	<b>人を大切にする</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>■ステークホルダーとの信頼関係の一層の強化</li><li>■安全・安心な会社、働きがいのある働きやすい職場づくり</li><li>■多様な人材の成長支援と活躍推進</li></ul>
	<b>社会へ貢献する</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>■なくてはならないキーパーツの提供</li><li>■地球環境問題への取組の加速</li><li>■地域社会への貢献</li></ul>
	<b>ちゃんと買って ちゃんと造って ちゃんと売る</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>■『品質第一』のものづくり力の強化</li><li>■DX推進による競争力強化</li><li>■取引適正化推進とCSR調達強化</li></ul>

ニッパツグループとして、従業員を含むステークホルダー、すなわち全ての人を大切にし、事業とサステナビリティ活動を統合的に推進することを通して、社会に貢献して参ります。また、改めて事業の基本に立ち戻り、ちゃんと買って、ちゃんと造って、ちゃんと売ること社員一丸となり推し進めてまいります。



## 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。

41

次に、26中計の、売上損益についてご説明します。

27年3月期の売上損益は資料にお示ししている通り、自動車関連市場、情報通信関連市場とも売上増加を見込み、また、自動化推進や生産性改善により、利益率向上を図る計画であります。

各事業において、中計に掲げる諸施策を着実に実施し、売上高8,500億円、営業利益520億円の達成を目指します。

## 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	1,738	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	52	36	225.1%	
	営業利益率	0.9%	3.0%	2.1%		
■シート	売上高	3,241	3,071	△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	120	△71	-37.2%	
	営業利益率	5.9%	3.9%	△2.0%		
■精密部品	売上高	945	1,050	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	43	36	550.9%	
	営業利益率	0.7%	4.1%	3.4%		
■DDS	売上高	671	1,171	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	190	125	194.3%	
	営業利益率	9.6%	16.2%	6.6%		
■産業機器ほか	売上高	1,099	1,470	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	115	46	68.8%	
	営業利益率	6.2%	7.8%	1.6%		
合計	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%		

42

製品セグメント別の売上収益はご覧の通りです。

## 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	5,053	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	340	40	13.7%	
	営業利益率	6.8%	6.7%	△0.1%		
●アジア	売上高	1,869	2,098	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	168	88	112.1%	
	営業利益率	4.2%	8.0%	3.8%		
●米欧ほか	売上高	1,423	1,349	△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	12	43	0.0%	
	営業利益率	△2.2%	0.9%	3.1%		
合計	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%		

43

地域セグメント別の売上収益はご覧の通りです。

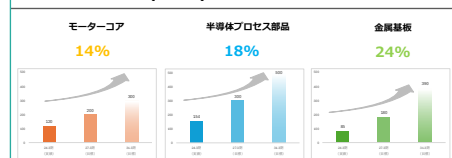
# 2026中計 新経営管理指標と財務指標目標

## 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		
健全性 政策保有株式	モーターコア	-	14%
	半導体プロセス部品	-	18%
	金属基板	-	24%
自己資本比率 <sup>2</sup>	58.7%	50%以上	
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

続きまして、26中計で設定します、新たな経営管理指標と財務指標の目標についてご説明いたします。

左側が23中計において設定した財務指標と目標値、右側が26中計で設定した財務指標と目標値となっております。ROEは10%以上を目指します。

新たに設定しましたROIC（投下資本利益率）は、現状6.1%ですが、7%以上を目標とします。

モーターコアと半導体プロセス部品、金属基板の3事業を成長事業と位置づけ、31年3月期までのCAGR（売上高年平均成長率）をそれぞれ14%、18%、24%と致しました。

なお、ROIC導入に伴い、レバレッジを過度に利かせる危険性を排除する観点から、健全性を示す指標として追加で自己資本比率50%以上を設定しました。

収益性、効率性、健全性、成長性の多角的な視点から目標を設定し、総合的に高めてまいります。

ただいまご説明しました新指標の導入意義や従業員へのインパクトなどについては、Appendixに掲載しておりますので、後ほどご確認ください。

# 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、固定資産と権卸資産を集計対象とし簡易的に算出してあります。

※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)を加算してあります。

45

続きまして、資本コストとキャッシュアロケーションについてご説明いたします。

資本コストにつきましては、WACC（加重平均資本コスト）は現状6.3%となっております。先ほど申し上げましたとおり、現時点のROIC（投下資本利益率）は6.1%であります。


26中計では、WACCを上回るROIC7%を目標としています。24年3月期の事業セグメント別ROICも、表の左下に記載してありますので参考としてご覧ください。

次に、キャッシュアロケーションです。

キャッシュインおよびキャッシュアウトの総額は、3,100億円を見込んでおります。内訳はご覧のとおりです。成長投資や研究開発投資に加え、人材投資、DX投資、カーボンニュートラル投資にも積極的に取り組むことで、中長期的な企業価値向上を目指します。

株主還元につきましては、3年間で600億円を計画しております。うち配当総額は400億円、配当性向は、30%以上を目標としております。積極的な株主還元の強化を図ってまいります。

## 地球環境問題への取組

テーマ	中計目標(2026年度目標)
CO2排出量の削減	・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  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
産業廃棄物量の削減	・産業廃棄物量 33ton ※2 (2013年度比73%減)

※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

地球環境問題への取組につきご紹介いたします。2021年「ニッパツグループ環境チャレンジ」を宣言して、2039年までの、カーボンニュートラルと産業廃棄物ゼロの達成を目指して取り組んでおります。その通過点として、26中計目標を設定しました。

中計最終年度の2026年度には、CO2排出量を2013年度比33%減の10万3千トン-CO2に、また、産業廃棄物量の削減につきましては非資源化物を2013年度比73%減の33トンにすべく、取組んで参ります。

## 人的資本経営への取組

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>

47

人的資本経営を意識した人事関連施策についても取組みを強化して参ります。

働きがいのある職場、働きやすい職場、安全安心な会社、をテーマに、モチベーションの高い理想とする人材が根付く組織と体制作りに注力して参ります。

# 2026中期経営計画 (事業セグメント別)

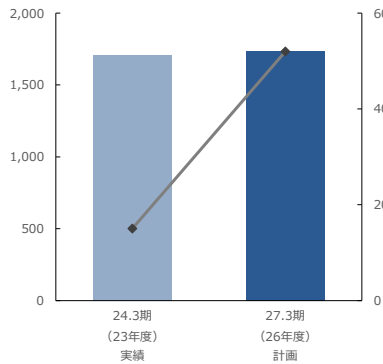
つぎに、事業セグメント別の計画について、ご説明いたします。



## 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

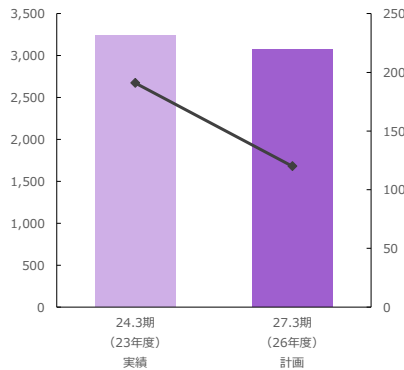


まず、懸架ばね事業についてです。

当事業では、グローバル全拠点での、安定生産・供給体制の確立に取り組んでいく計画として  
います。特に、最大の課題である北米2拠点について、黒字化達成に注力してまいります。

## 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

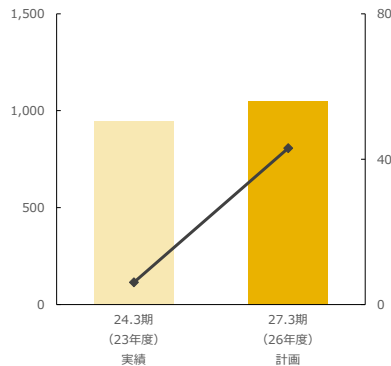


次に、シート事業についてです。

27年3月期は、24年3月期との比較で、やや減収減益となる見込みです。お客様のニーズに合った製品の開発を行い、既存ビジネスで着実に収益を確保するとともに、後継機種受注に向けた競争力強化に取り組めます。

## 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



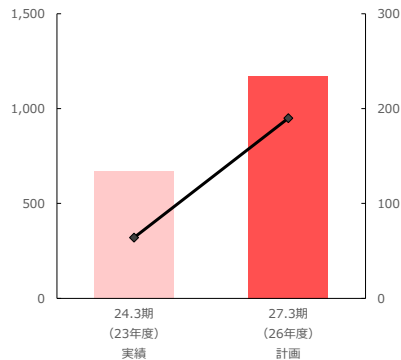
次に、精密部品事業についてです。

当事業では、自動車の電動化加速を見据え、モーターコア事業の拡大と新規開発品の拡販に取り組めます。

なお、今年度より事業セグメント区分を変更しています。従来の精密部品事業のうち一部を、次にご説明するDDS事業に分離しております。資料の24年3月期の計数は、DDS事業を分離した後の計数で記載しております。

## 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

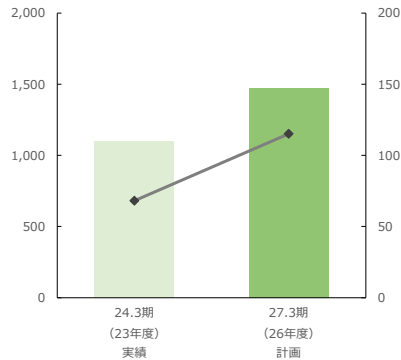
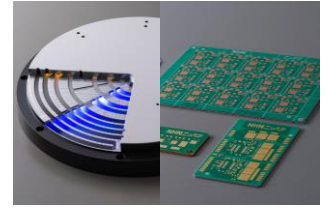
- ◆ スマートファクトリー化の推進  
～マテハンAGV展開による工数最小化  
～DX推進による品質安定化、AOI展開
- ◆ 拡販による市場認知度のアップと事業基盤の確立
- ◆ DDSコア技術を活かした新製品の探索

次に、DDS事業についてです。

DDSは、ディスクドライブサスペンションの略称です。当事業は、HDD（ハードディスクドライブ）サスペンションや、マイクロコンタクタが主力製品であり、高い収益力を有する事業であります。27年3月期に向け、大幅な増収増益を見込んでおります。

## 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

次に、産業機器ほか事業についてです。

当事業は、半導体プロセス部品、金属基板を主力製品としております。両者とも、現在生産能力引上げに向けて準備を進めており、今後大きく伸ばす予定です。したがって、当事業全体としても、27年3月期に向けて大幅な増収増益を見込んでおります。



最後に、26中計グループ基本方針をあらためてご覧ください。  
当社は、「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」を中計の合言葉に企業価値を最大化することを目指してまいります。  
私からのご説明は以上となります。ご清聴ありがとうございました。

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)

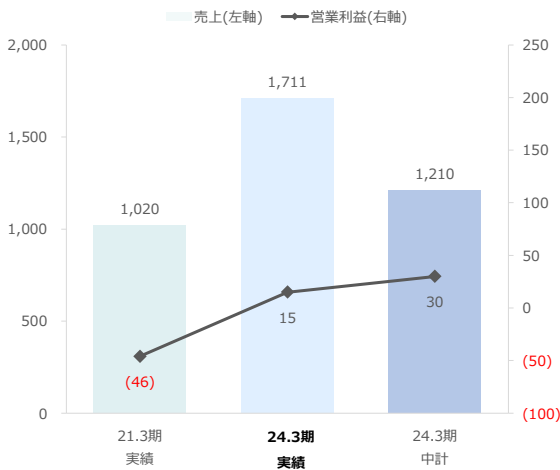
		24.3期 中計	24.3期 実績
設備投資	国内	536	567
	海外	343	314
	合計	880	882
減価償却費	国内	535	460
	海外	349	395
	合計	885	855

- 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)



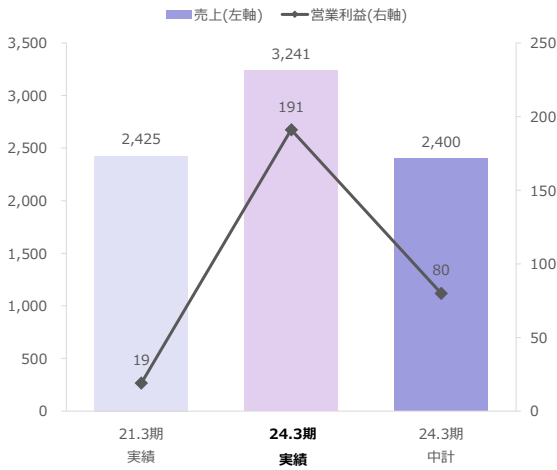
### 23中計の課題と取組

- ◆ **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X T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)



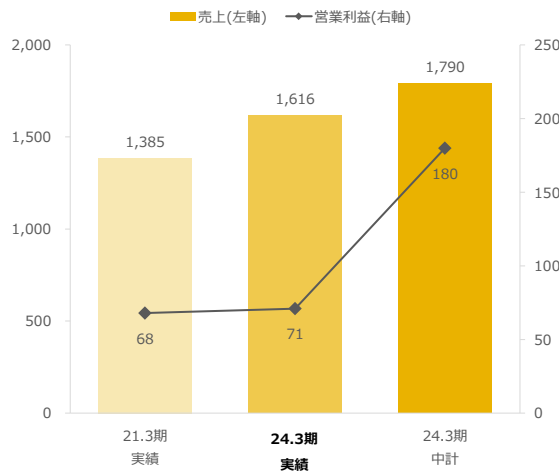
### 23中計の課題と取組

- ◆ **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・中拠点のモーター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)



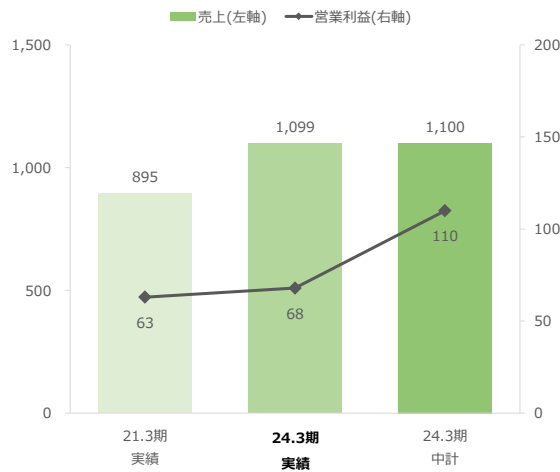
### 23中計の課題と取組

- ◆ **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台当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。



## 半導体製造装置市場

(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
  - 配当性向

## 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や配当性向</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、<b>資本効率として、ROEに加えてROIC（特に事業別）</b>の活用を求める声が多く</li> <li>■ 加えて、株主、投資家双方より<b>中長期の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>成長性や自己資本比率、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</b>に課題</li> <li>■ 各生産本部において<b>固定資産や棚卸資産</b>といった<b>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

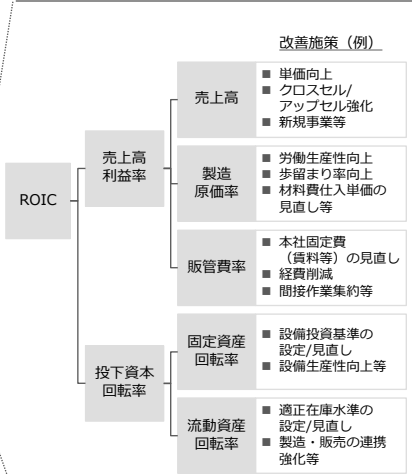
1	ROEの導入	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 各種ガイダンスでの指針を背景に株主/投資家は<b>資本効率/資本コスト</b>の採用を要望、当社でもROEを対外的に開示するも、社内活用は不十分</li> <li>■ 本中計では<b>ROICを導入し、投下資本への意識付けに加え、施策間の関係や、各施策が企業価値向上へ帰結する道筋を提示し、重要指標としての浸透を企図</b></li> </ul>	ROIC/ ROE
2	株主還元強化	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 前中計では30%を目安としていた配当性向について、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>	配当性向/ 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

- 管理/運用体制の整備**
  - 導入に当たり管理部門に頻度、改善施策等を審議する会議体を設定
    - 必要に応じて組織体制/人事評価への反映も検討
- 生産本部の幹部向け説明/浸透**
  - ROIC浸透に向けて基本的な概念や導入意義について各生産本部の幹部層に向けて説明会及び勉強会の場を設定
- 現場での改善活動とのコラボ/連携**
  - 各生産本部とROICツリーの分解を行い、取り組み済みの改善活動の位置づけを再確認
  - キードライバー等、更なる改善が必要であれば追加施策を検討
- 次期中計に向けた見直し**
  - 2026中計での運用を踏まえ、2030中計に向けて算出方法や目標水準、開示範囲の見直し
    - 事業セグメント別目標値の設定等

## 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

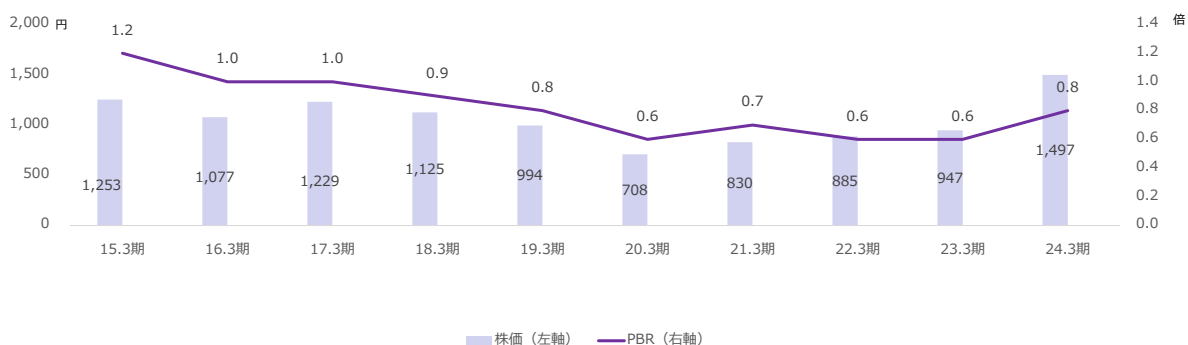
・また、従業員の日々の活動が全社的なKPIへ如何に貢献しているかが明確化



## 資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応

### 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。**



## 株主・投資家との対話状況

- 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

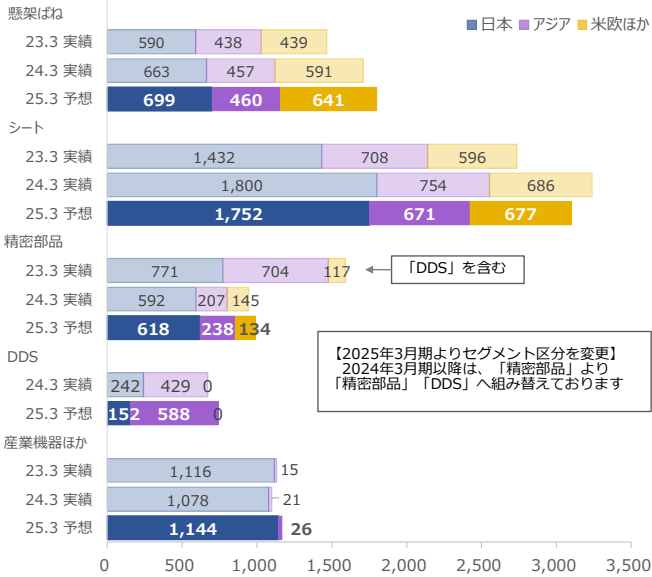
- 社長参加の決算説明会・スモールミーティング・工場見学会を実施

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>

その他



# 売上高の分解情報（通期）



【2025年3月期よりセグメント区分を変更】  
2024年3月期以降は、「精密部品」より「精密部品」「DDS」へ組み替えております

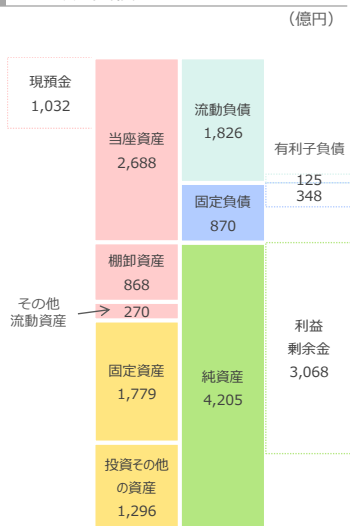
		(億円)			
		日本	アジア	米欧ほか	合計
懸架ばね	23.3 実績	590	438	439	1,468
	24.3 実績	663	457	591	1,711
	25.3 予想	699	460	641	1,800
シート	23.3 実績	1,432	708	596	2,737
	24.3 実績	1,800	754	686	3,241
	25.3 予想	1,752	671	677	3,100
精密部品	23.3 実績	771	704	117	1,594
	24.3 実績	592	207	145	945
	25.3 予想	618	238	134	990
DDS	24.3 実績	242	429	-	671
	25.3 予想	152	588	-	740
産業機器ほか	23.3 実績	1,116	15	-	1,131
	24.3 実績	1,078	21	-	1,099
	25.3 予想	1,144	26	-	1,170
合計	23.3 実績	3,910	1,867	1,153	6,932
	24.3 実績	4,377	1,869	1,423	7,669
	25.3 予想	4,365	1,983	1,452	7,800

(億円)

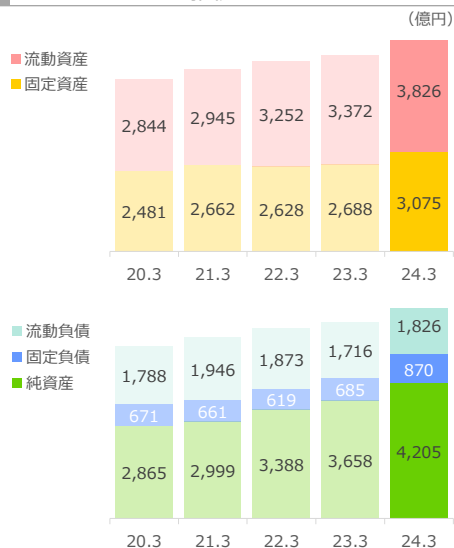
	20.3期 実績	21.3期 実績	22.3期 実績	23.3期 実績	24.3期 実績	増減額
総資産	5,326	5,607	5,880	6,060	6,902	842
自己資本	2,709	2,839	3,226	3,492	4,050	558
自己資本比率	50.9%	50.6%	54.9%	57.6%	58.7%	1.1%
現預金	745	793	921	729	1,032	303
有利子負債	581	697	505	500	474	△26
ネットキャッシュ	164	95	416	229	558	329

# バランス・シートの状況

## 24.3期 実績



## バランス・シート推移



### ▼資産

為替が円安に推移した影響に加え、投資有価証券の売却により現金及び預金等が増加したほか、時価の上昇により投資有価証券や退職給付に係る資産が増加。

### ▼負債

投資有価証券の売却による未払法人税の増加や、投資有価証券の時価の上昇に伴い繰延税金負債が増加。

### ▼純資産

その他有価証券評価差額金、為替換算調整勘定、退職給付に係る調整累計額が増加。また、親会社株主に帰属する当期純利益により利益剰余金が増加。

## 設備投資・減価償却費（事業別）

(億円)

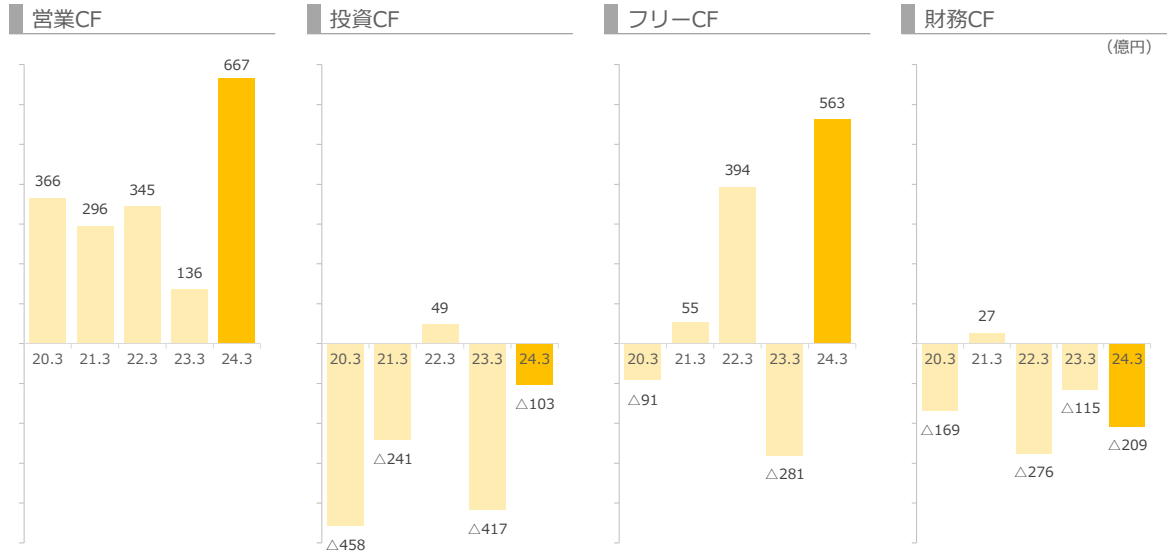
		23.3期 実績	24.3期 実績	25.3期 予想
設備投資	懸架ばね	45	58	88
	シート	46	49	61
	精密部品	121	107	84
	DDS		45	74
	産業機器ほか	58	82	163
	全社共有	9	27	42
	合計	280	370	512
	前期比	20.7%	31.8%	38.4%
減価償却費	懸架ばね	66	63	66
	シート	55	56	48
	精密部品	113	47	53
	DDS		63	68
	産業機器ほか	35	35	45
	全社共有	17	19	27
	合計	288	286	307
	前期比	2.0%	△0.7%	7.1%

## 設備投資・減価償却費（地域別）

(億円)

		23.3期 実績	24.3期 実績	25.3期 予想
設備投資	日本	178	259	280
	アジア	61	75	172
	米欧ほか	40	34	60
	海外計	102	110	232
	合計	280	370	512
減価償却費	日本	149	146	178
	アジア	86	92	88
	米欧ほか	52	47	41
	海外計	139	139	129
	合計	288	286	307

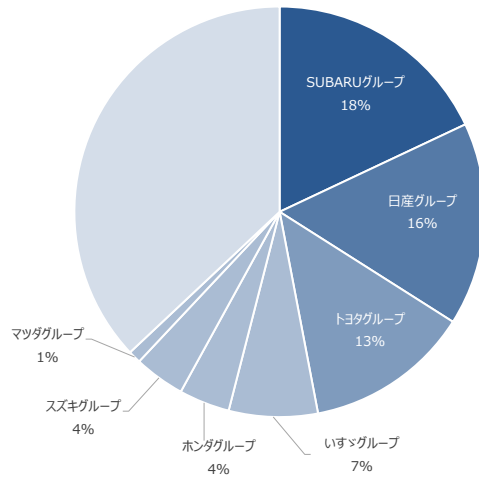
# キャッシュ・フローの状況



## 総売上高に占める主要カーメーカーへの売上比率は？

主要カーメーカー	23.3期 実績	24.3期 実績
SUBARUグループ	16%	<b>18%</b>
日産グループ	15%	<b>16%</b>
トヨタグループ	14%	<b>13%</b>
いすゞグループ	7%	<b>7%</b>
ホンダグループ	4%	<b>4%</b>
スズキグループ	4%	<b>4%</b>
マツダグループ	1%	<b>1%</b>
上位3社	45%	

(注) 比率は総売上高に対する割合



**四半期別売上推移** (モーターコア、半導体プロセス部品、金属基板、レジャー分野)

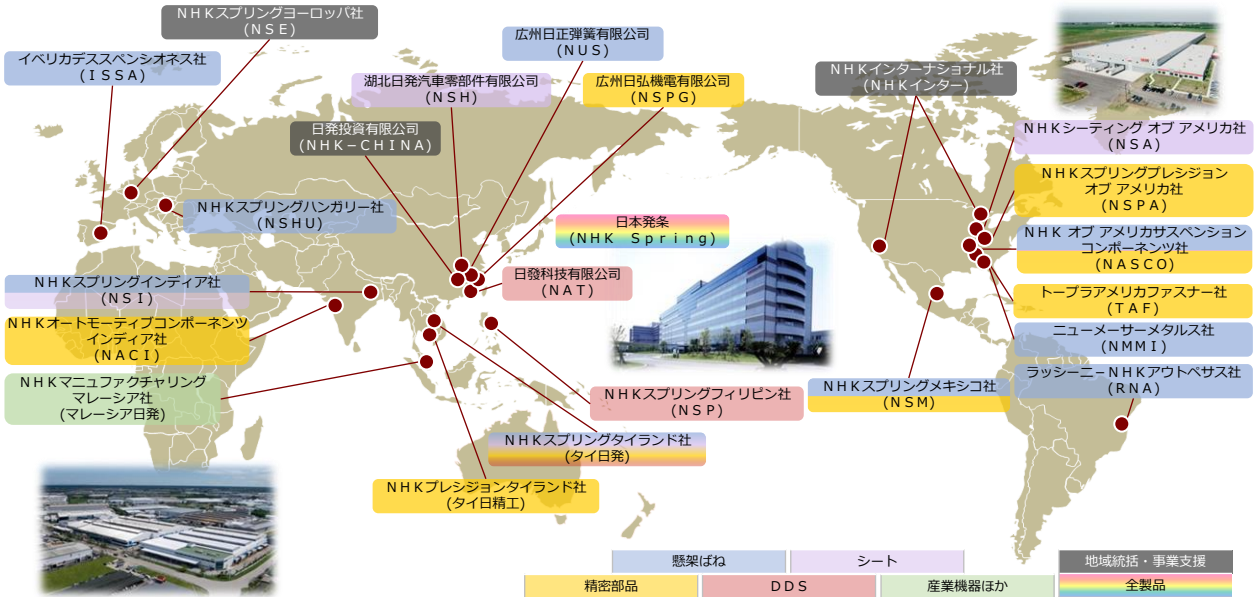
	23.3期					24.3期					25.3期
	1Q	2Q	3Q	4Q	通期	1Q	2Q	3Q	4Q	通期	通期
精密部品	モーターコア										
	18	21	17	20	<b>78</b>	28	28	28	33	<b>119</b>	<b>130</b>
産業機器ほか	半導体プロセス部品										
	60	70	64	38	<b>235</b>	31	40	39	41	<b>154</b>	<b>171</b>
	金属基板										
	16	17	22	18	<b>74</b>	21	21	22	19	<b>84</b>	<b>98</b>
	レジャー分野 (ゴルフシャフト・マリンプロダクト等)										
	42	45	43	42	<b>173</b>	40	40	34	33	<b>148</b>	<b>155</b>



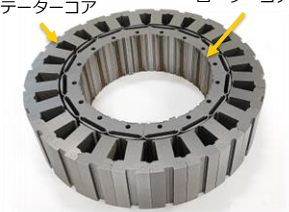
補足資料

# 主要海外拠点

**NHKニッパツ**  
NHK SPRING CO.,LTD.



■モーターコア  
ステーターコア      ローターコア



当社で手がけるモーターコアは、EV、HV自動車の駆動用、または発電用モーターに使用される積層鉄心です。

0.25～0.35mmの電磁鋼板をプレスで打ち抜いて数百枚積層したもので、カシメや溶接により締結されております。

モーターコアは磁石が挿入されてモーターの回転部となるローターコアと、固定となる巻き線部のステーターコアから構成されます。

バッテリーからの電力がインバーターを介してモーターに供給され、コイルを巻き付けたステーターコアに発生する回転磁界の作用によりマグネットが組み込まれたローターコアが吸引・反発することでローターコアが高速回転します。

薄板の積層鉄心であるモーターコアは磁力線が通りやすく、より強い磁力を発生させる機能を持ちます。

モーターコアは直径200mm前後、高さ150mm前後で、当社で手がける精密プレス加工品としては比較的大きいサイズとなりますが、必要とされる製品寸法精度がミクロンレベルであり、当社で長年かけて築き上げてきた自動車用部品の精密プレス加工技術や、HDD（ハードディスクドライブ）用部品の精密プレス加工技術を駆使した、大型の超高精度プレス加工品であります。

モーターコアの生産において肝となるプレス金型は、設計～製作～メンテナンスまで一貫して自社で行っており、国内だけでなく、グローバル展開しておりますメキシコ、中国の工場でも同じ品質のモーターコアの生産が可能です。



HDD用サスペンションは、HDDの中で、ディスク上のデータを読み書きする微小部品を支える特殊ばね製品です。

現在、HDDは個々のパソコンの中に入っている数よりも、SNSや動画共有サイトなどのサービスを運営する会社のデータセンターにある数の方が多く、そこでは超大容量HDDが数十万個単位で並んでいます。

CLAタイプ\*（以下CLA）のHDD用サスペンションが数多く使われており、写真の例では、HDD1台に対しCLAが18個搭載されています。CLAは、製品先端部に組み込んだ超小型アクチュエータで、データを読み書きする微小部品を動かします。中央部に小型アクチュエータを組み込んだ従来製品のDSA\*（以下DSA）に比べ、より高速に微細な動きができます。

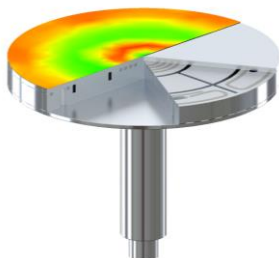
人に例えるなら、DSAは手首まで、CLAは指先まで使う感じで、素早く細かな動きができるようになったことから、位置決め精度や速度が向上し、超大容量HDDには欠かせない製品になりました。

当社ではCLAを2016年1月から世界に先駆け量産化し、世界トップシェアを誇っています。

\*CLA=Co-Located Actuatorの略

\*DSA=Dual Stage Actuatorの略

## ■成膜装置用マルチゾーン制御ステージヒータ



## ■エッチング装置用溶射付冷却板



半導体はシリコンの基板上に導線および絶縁物が微細かつ複雑なパターンで描かれ、回路が形成されています。ニッパツの半導体プロセス部品は半導体製造の主要工程である“成膜”および“エッチング”の工程で用いられています。

ニッパツのステージヒータはCVD、ALD\*などの成膜工程で広く採用されています。主にアルミ合金、ステンレスなどの金属製で、長年培ってきた高度な接合技術により、複雑な内部構造の実現が可能です。

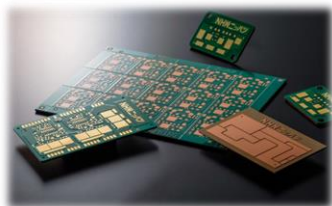
\*CVD ; Chemical Vapor Deposition (化学気相成長) の略

\*ALD ; Atomic Layer Deposition (原子層堆積) の略

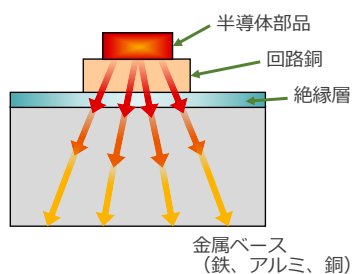
ヒータエレメントの設計技術、シミュレーションのための解析技術を駆使し、複数のヒータエレメントや冷媒用チャンネル、断熱空間を配置し、均一な温度分布のみならず、部分的に数十度の範囲で差を生み出す、積極的な温度分布制御を可能にしています。

一方エッチング装置向けにおいては、冷却板と呼ばれる、プロセス中のシリコンウエハが載荷される、重要なステージ部品を製造しています。多くはアルミ合金で造られており、ヒータ同様高度接合技術を核に、材料調達から精密加工、セラミクス溶射施工までの一貫生産を強みとしています。

近年では、チャンバ下部でウエハを支持するヒータ、冷却板に加え、チャンバ上部に設置され、プロセスに必要なガスを供給するための部品であるシャワーヘッドの開発にも注力しており、売上を伸ばしております。



■ IMSの断面構造図



金属基板（以下IMS）は、ベースにアルミや銅などの金属板の上に絶縁層を介して回路を形成したもので、放熱性が優れているという特徴があります。その放熱性を活かして、車載用、産業用、民生用の分野で、IMS上に実装される半導体部品などが発生させる熱を効率よく逃がすという働きで使われております。

自動車分野では、電気自動車やハイブリッド車に搭載されるDC-DCコンバータや充電器モジュールなどへの採用が増えており、将来的には駆動用のインバータ回路への採用も目指しております。産業用途では、汎用インバータやエアコンのインバータ回路の他にも、再生可能エネルギーのパワーコンディショナー内部のパワーモジュールとして当社IMSが多く使用されております。

当社のIMSの特徴は、高放熱・高信頼な絶縁層の開発から製造、そしてIMSに仕立てるまでの一貫生産を行うことを強みとしております。

当社では、1980年代よりIMS開発を開始し、現在に至るまで次々と高放熱絶縁材を市場に送り出し業界をリードしております。

# NHKニッパツ

●本資料に記載している日本発条㈱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㈱に帰属しております。

●無断転載・複製することを禁じます。