



2023年3月期 決算説明会資料

2023年3月期決算 & 2024年3月期業績予想

日本発条株式会社(東証プライム市場 5991)
NHK Spring Co., Ltd.(5991/TSE Prime Market)

NHKニッパツ
NHK SPRING CO.,LTD.

NHKニッパツ
NHK SPRING CO.,LTD.

23.3期 決算概要

代表取締役副社長
CFO

吉村 秀文

23.3期 決算および24.3期業績予想の概要

NHKニッパツ
NHK SPRING CO.,LTD.

(億円)

	22.3期 実績	23.3期 実績	増 減 対前期	24.3期 予想	24.3予想対23.3実績 増減	比率	24.3期 中計	24.3予想対中計 増減	比率
売上高	5,869	6,932	1,063	7,500	567	8.2%	6,500	1,000	13.3%
営業利益	213	288	74	350	61	21.4%	400	△50	△14.3%
営業利益率	3.6%	4.2%	0.5%	4.7%	0.5%	-	6.2%	△1.5%	△31.9%
経常利益	306	373	66	400	26	7.2%	420	△20	△5.0%
経常利益率	5.2%	5.4%	0.2%	5.3%	△0.0%	-	6.5%	△1.1%	△21.2%
親会社株主に帰属する当期純利益	319	215	△104	250	34	16.1%	250	0	-
特別損益	194	△70	△264	-	70	-	-	0	-
1株当たり当期純利益 (EPS) (単位:円)	140.33	94.50	-	110.37	15.87	-	-	-	-
自己資本利益率 (ROE)	10.5%	6.4%	-	7.0%	0.6%	-	8.0%	△1.0%	-
平均為替レート									
U S \$	112.9	135.0	22.1	130.0	△5.0	-	100.0	30.0	-
タイバーツ	3.4	3.7	0.3	3.8	0.1	-	3.2	0.6	-
期末為替レート									
U S \$	122.4	133.5	11.1	130.0	△3.5	-	100.0	30.0	-
タイバーツ	3.4	3.8	0.4	3.8	-	-	3.2	0.6	-

3

23年3月期は、売上高6,932億円、営業利益288億円、経常利益373億円、親会社株主に帰属する当期純利益は215億円となりました。為替レートについてはご覧のとおりとなっております。

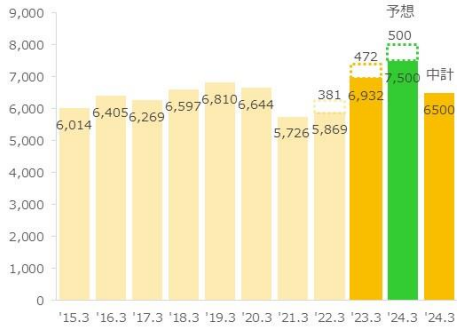
22年3月期に對しましては増収、営業利益と経常利益は増益、当期純利益は減益となりました。対前期の大幅増収は、円安の進行による海外拠点の為替換算差が1/3、鋼材市況の客先からの回収が1/3と、これらの影響を大きく受けております。また対前期における当期純利益の減少は、前期に一過性の土地売却益を計上しておりますためでございます。

24年3月期の予想は、売上高7,500億円、営業利益350億円、経常利益400億円、親会社株主に帰属する当期純利益は250億円となります。

業績推移

売上高

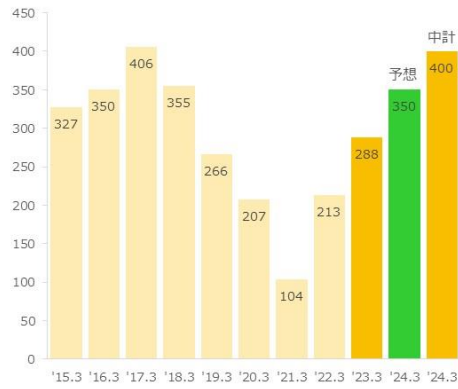
(億円)



『収益認識に関する会計基準（改正企業会計基準第29号）』の適用により、従来は売上高として計上していた顧客からの有償支給額を、2022年3月期より売上原価と相殺表示しており、上記グラフにおいて影響額を破線で表示しております。

営業利益

(億円)



続きまして、業績の推移でございます。売上高のグラフの上部に白抜きの点線の枠が乗っておりますが、これらは22年3月期より収益認識に関する会計基準を適用しております関係で売上原価と相殺した顧客からの有償支給額でございます。

特別利益・特別損失

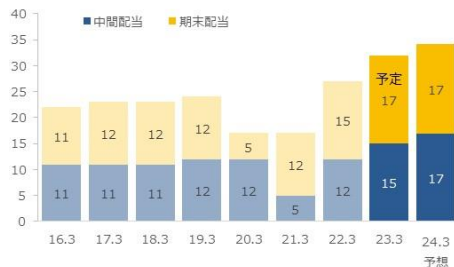
特別損益 主な内訳			(億円)	減損損失 内訳				(億円)	
科目		内容	金額	用途	拠点	対象	金額		
特別損失	減損損失	生産設備	55	生産設備	当社精密事業	建物、機械装置 ほか	52		
		訴訟和解金	13			アメリカ子会社		機械装置 ほか	2
		その他	1						
		計	70			計	55		

次のページは特別損益の概要でございます。

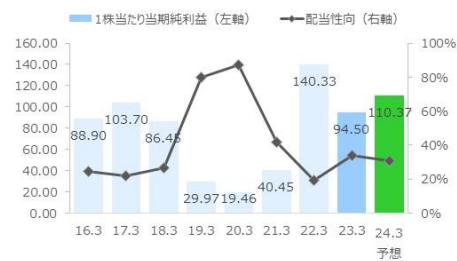
大半は固定資産の減損損失でございます。内訳は右側の表のとおり、当社の精密部品セグメントでの計上となっております。

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
23.3期	15.0円 (実績)	17.0円 (予定)	32.0円	33.9%
24.3期 予想	17.0円	17.0円	34.0円	30.8%

配当につきましては、23年3月期末の配当予想を17円、中間配当と合わせ年間32円としておりまして、配当性向33.9%となっております。24年3月期の予想では、中間・期末とも17円とし年間34円、配当性向は30.8%の予想としております。

23.3期 決算実績

続きまして、23年3月期の決算実績でございます。

23.3期 実績

事業セグメント別の売上高・営業利益の状況

NHKニッパツ
NHK SPRING CO.,LTD.

		(億円)					
		22.3期	23.3期		対前期	対11月予想	
		実績	11月時点予想	実績	増減	増減	
■懸架ばね	売上高	1,129	1,500	1,468	338	△31	
	営業利益	△43	△20	△27	16	△7	
	営業利益率	△3.9%	△1.3%	△1.9%	2.0%	△0.5%	
■シート	売上高	2,084	2,670	2,737	653	67	
	営業利益	△28	90	73	101	△16	
	営業利益率	△1.4%	3.4%	2.7%	4.0%	△0.7%	
■精密部品	売上高	1,622	1,680	1,594	△28	△85	
	営業利益	178	170	114	△63	△55	
	営業利益率	11.0%	10.1%	7.2%	△3.8%	△2.9%	
■産業機器ほか	売上高	1,031	1,150	1,131	100	△18	
	営業利益	107	140	127	20	△12	
	営業利益率	10.4%	12.2%	11.3%	0.9%	△0.9%	
合計	売上高	5,869	7,000	6,932	1,063	△67	
	営業利益	213	380	288	74	△91	
	営業利益率	3.6%	5.4%	4.2%	0.5%	△1.3%	

▽対前期実績

自動車関連事業は、半導体供給不足等による自動車メーカーの生産調整の影響を受けたものの、新型コロナウイルス感染症拡大の影響からの持ち直しの動きにより、売上数量は一定程度回復。また円安進行による在外子会社の円換算影響や、鋼材価格高騰分の販売価格への反映などにより売上は大きく増加した。

非自動車関連事業は、円安による利益押し上げや半導体プロセス部品の売上拡大はあったものの、下期以降のHDD市場減速によりサスペンションの売上数量が大幅減となった。

▽対11月時点予想

自動車関連事業は、諸費用の価格高騰影響の販売価格への反映は進んだものの、半導体供給不足等による自動車メーカーの減産影響を想定以上に大きく受けた。

非自動車関連事業においても、下期以降のHDD市場の減速や半導体プロセス部品の受注減が影響し、減収減益の結果となった。

まず、事業セグメント別の概要でございます。

自動車関連事業の懸架ばねおよびシート事業につきましては、引き続き半導体供給不足等による影響を受けているものの、新型コロナウイルス感染症の影響からの持ち直しのほか、鋼材市況影響等の販売価格への反映や円安による為替換算差もあり、前期に対して増収となりました。

精密部品事業におきましては、ハードディスク（以下、HDD）関連事業において、円安による利益の押し上げがございましたが、下期以降の市場の低迷が顕著となりました。

産業機器ほか事業に属する半導体関連事業でも同様に下期で減速いたしました。円安効果もあり、通期では前期を上回る結果となっております。

予想に対しましては、自動車関連事業では鋼材市況やエネルギーコスト等の回収は進んだものの、一部客先の減産の影響を大きく受けました。非自動車関連事業では、先ほど申し上げましたようにHDD関連事業や半導体関連事業での減速が大きく影響しております。

		23.3期		対前期	対11月予想
		実績	11月時点予想	増減	増減
●日本	売上高	3,413	3,967	496	△56
	営業利益	201	274	45	△26
	営業利益率	5.9%	6.9%	0.4%	△0.6%
●アジア	売上高	1,665	1,858	202	9
	営業利益	102	123	2	△18
	営業利益率	6.1%	6.6%	△0.5%	△1.0%
●米欧ほか	売上高	790	1,175	363	△21
	営業利益	△90	△17	26	△46
	営業利益率	△11.4%	△1.4%	5.9%	△4.0%
合計	売上高	5,869	7,000	1,063	△67
	営業利益	213	380	74	△91
	営業利益率	3.6%	5.4%	0.5%	△1.3%

(億円)

▽対前期実績

自動車関連事業は、すべての地域において半導体供給不足等による客先減産調整の影響は受けたものの、総じて回復基調で推移。

またアジア・米欧ほかセグメントにおいては、円安進行による換算影響で売上規模が増加している。

課題となっている米欧については依然赤字ではあるものの、シートを中心に前年度から収支が改善。

またHDD用サスペンションの数量減に伴い、生産拠点を置くアジア（タイ・中国）の利益率は前年比で低下。

▽対11月時点予想

日本・アジアは半導体供給不足等による自動車メーカーの減産影響のほかHDD市場の減速影響を強く受けた。

米欧セグメントは半導体供給不足等による客先生産調整のほか、SUBARUビジネスの数量減や労務費単価上昇影響などが重なり、減収減益となった。

次に、地域セグメント別の概要でございます。

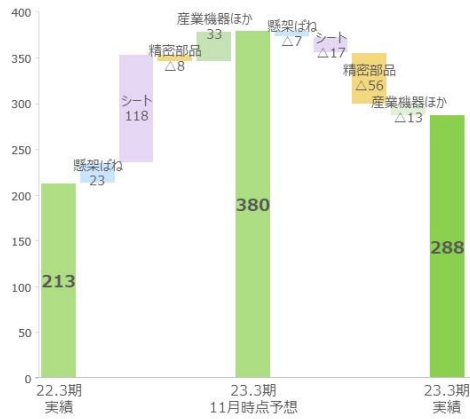
日本は自動車関連事業の数量が回復基調にあることに加え、鋼材市況やエネルギーコスト等の販売価格への反映が進んだことにより対前期では増収増益となりましたが、11月の予想に対しては、HDD市場や半導体関連の減速の影響を強く受け、減収減益となりました。

アジアにおいては、主に為替の換算差と外貨建て取引の為替影響により対前期で増収となりましたが、HDD市場の減速により営業利益は前年並み、対予想では減益となりました。

米欧ほかセグメントでも同様に主に為替の換算差により対前期で増収となりましたが、予想に対しては、一部客先の生産調整や人件費の高騰などを受け、大幅な悪化となりました。

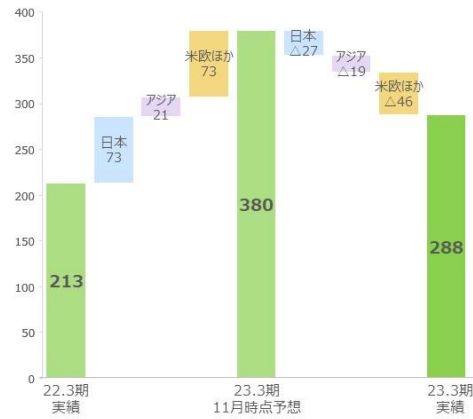
事業セグメント別

(億円)



地域セグメント別

(億円)



10

事業別、地域別の営業利益の推移でございます。

ご覧の通り 11 月時点の予想をピークとして期末にかけて減益となりました。通期では、シート事業の回復が顕著となり、産業機器ほか事業も伸びている一方、精密部品セグメントが大きく下げております。

地域別では、日本が増益となりました。

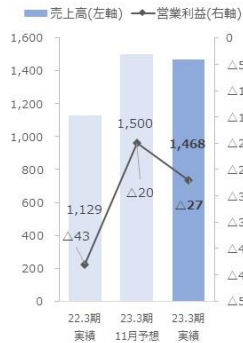
23.3期 実績

事業セグメント別分析：懸架ばね

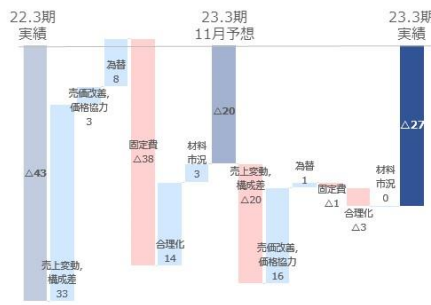
NHKニッパツ
NHK SPRING CO.,LTD.

	22.3期 実績	23.3期		対前期 増減	対11月予想 増減
		11月時点予想	実績		
売上高	1,129	1,500	1,468	338	△31
営業利益	△43	△20	△27	16	△7
営業利益率	△3.9%	△1.3%	△1.9%	2.0%	△0.5%

業績推移



営業利益の変動要因分析



▽対前期実績

半導体供給不足等による自動車メーカーの生産調整の影響を受けたものの、新型コロナウイルス感染症拡大の影響からの持ち直しの動きにより売上数量は一定程度回復。

損益面では、諸費用の価格高騰など外部環境変化、米国を中心とする労務費増が利益を押し下げたが、鋼材価格高騰分の販売価格への反映や円安による換算影響等により前期に対しては改善した。

▽対11月時点予想

国内を中心に補材・経費・エネルギーコスト等の高騰影響の販売価格への反映は進んだものの、半導体供給不足等による自動車メーカーの減産影響を想定以上に受け減収減益となった。

11

続きまして、各事業セグメントの分析でございます。

まず懸架ばね事業です。

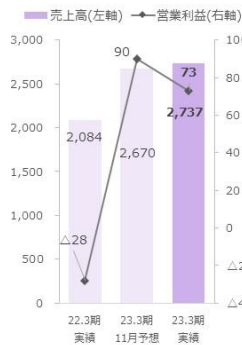
円安による換算影響のほか、鋼材市況の販売価格への転嫁も進み、増収となりました。北米でのエネルギーコストや人件費等の高騰の影響による利益の押し下げはありましたが、前期に対しまして営業損失は減少いたしました。

予想に対しましては、国内を中心にエネルギーコスト等の販売価格への反映が進みましたが、特に北米での客先の生産調整の影響を想定以上に大きく受け、減収減益となりました。

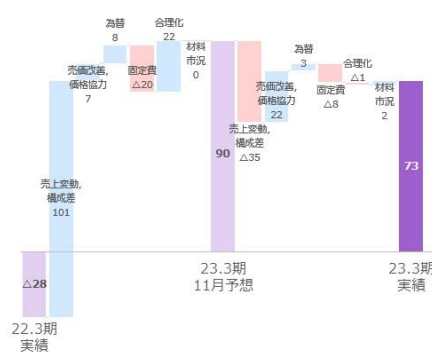
23.3期 実績
事業セグメント別分析：シート

	22.3期	23.3期		対前期 増減	対11月予想 増減
	実績	11月時点予想	実績		
売上高	2,084	2,670	2,737	653	67
営業利益	△28	90	73	101	△16
営業利益率	△1.4%	3.4%	2.7%	4.0%	△0.7%

業績推移



営業利益の変動要因分析



▽対前期実績

半導体供給不足等による自動車メーカーの生産調整、鋼材・エネルギーコスト等の価格高騰影響を受けたものの、新型コロナウイルス感染症拡大の影響からの持ち直し、円安による在外子会社の円換算額の増加等により増収増益となった。

▽対11月時点予想

主として第4四半期以降のSUBARUビジネス減産影響と、米国におけるサプライチェーン維持のための一過性費用▲11億円計上により営業利益は前回予想を下回った。

続きましてシート事業です。

前期に対しては第3四半期まで主力のSUBARUビジネスが好調で、第4四半期に生産調整はございましたが、円安による在外子会社の円換算額の増加もあり、増収増益となりました。

また日産様向けでも挽回生産がございまして、九州工場の北米向けログを含むエクストレイルを中心に好調に推移いたしました。

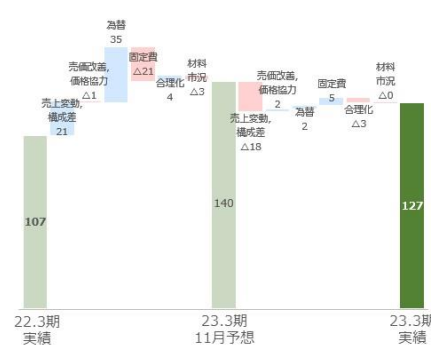
11月の予想に対しましては、第4四半期のSUBARU様の生産調整の影響、および米国におけるサプライチェーン維持のための一過性費用11億円の計上により減益となりました。

	22.3期 実績	23.3期		対前期 増減	対11月予想 増減
		11月時点予想	実績		
売上高	1,031	1,150	1,131	100	△18
営業利益	107	140	127	20	△12
営業利益率	10.4%	12.2%	11.3%	0.9%	△0.9%

業績推移



営業利益の変動要因分析



▽対前期実績

自動車関連事業において新型コロナウイルス感染症拡大の影響から持ち直しの動きが見られていることや、半導体プロセス部品の受注が好調に推移したこと、また為替が円安に推移した影響もあって増収増益となった。

▽対11月時点予想

自動車関連事業やゴルフシャフトは好調に推移したものの、下期以降の半導体プロセス部品の受注減が影響し、売上・損益ともに前回予想から下振れした。

産業機器ほかセグメントです。

自動車関連事業を中心に半導体供給不足の影響を受けたものの、新型コロナウイルス感染症拡大の影響からの持ち直しの動きに加え、半導体プロセス部品事業が上半期まで好調に推移し、対前期では増収増益の実績となりました。

予想に対しまして、半導体プロセス部品の受注減が大きく下振れ要因となりました。

決算実績については以上でございます。

24.3期 業績予想

続きますして 24 年 3 月期の業績予想でございます。

24.3期 業績予想

NHKニッパツ
NHK SPRING CO.,LTD.

(億円)

	23.3期	24.3期	24.3予想対23.3実績		24.3期	24.3予想対中計	
	実績	予想	増減	比率	中計	増減	比率
売上高	6,932	7,500	567	8.2%	6,500	1,000	13.3%
営業利益	288	350	61	21.4%	400	△50	△14.3%
営業利益率	4.2%	4.7%	0.5%	-	6.2%	△1.5%	△31.9%
経常利益	373	400	26	7.2%	420	△20	△5.0%
経常利益率	5.4%	5.3%	1.8%	-	6.5%	△1.1%	△21.2%
親会社株主に帰属する当期純利益	215	250	34	16.1%	250	0	-
特別損益	△70	-	-	-	-	0	-
1株当たり当期純利益 (EPS) (単位:円)	94.50	110.37	-	-	-	-	-
自己資本利益率 (ROE)	6.4%	7.0%	-	-	8.0%	△1.0%	-
予想平均為替レート	US \$	135.0	130.0	△5.0	-	100.0	30.0
タイパーツ	3.7	3.8	0.1	-	-	3.2	0.6

16

24年3月期業績予想の売上高は7,500億円、営業利益は350億円、経常利益400億円、親会社株主に帰属する当期純利益250億円でございます。

予想の前提条件を申し上げます。24年3月期の当社グループ想定自動車生産台数は、世界生産台数ではカーメーカー想定合計9,150万台に対して8,900万台、国内生産台数では同980万台に対して860万台で見えております。HDDの総台数は22年に大きく減少し、以降は横並び傾向となっております。一方ニアライン向けHDD台数は22年の下期から23年上期を底に増加していく見込みです。23年度のHDD総台数は155百万台、ニアライン66百万台を予想、シェアは53%を目指してまいります。

為替レートは、期中平均ドル：130円、タイパーツ：3.8円前提でございます。為替感応度は、ドル、タイパーツとも約3億円となっております。

中計の前提は、自動車生産台数につきましては世界9,350万台、国内950万台でございましたので、それぞれ5%、10%減となっております。HDDにつきましては総台数210百万台、ニアライン78百万台でございました。それぞれ26%、15%減でございます。

ご覧の通り、中計に対しましては売上高で1,000億円の増となっておりますが、中計では為替レートを対ドル100円、対パーツ3.2円と見ておりましたので、為替換算差の影響が650億円、また鋼材市況等の販売価格への反映による影響が600億円、円安による売上高の押し上げが200億円ほどございまして、実質的には450億円の減収と予想しております。

(億円)

		23.3期	24.3期	24.3予想対23.3実績		24.3期	24.3予想対中計	
		実績	予想	増減	比率	中計	増減	比率
■懸架ばね	売上高	1,468	1,591	122	8.3%	1,210	381	23.9%
	営業利益	△27	21	48	-	30	△9	△42.9%
	営業利益率	△1.9%	1.3%	3.2%	-	2.5%	△1.2%	-87.8%
■シート	売上高	2,737	2,975	237	8.7%	2,400	575	19.3%
	営業利益	73	118	44	61.4%	80	38	32.2%
	営業利益率	2.7%	4.0%	1.3%	-	3.3%	0.6%	16.0%
■精密部品	売上高	1,594	1,797	202	12.7%	1,790	7	0.4%
	営業利益	114	125	10	9.0%	180	△55	△44.0%
	営業利益率	7.2%	7.0%	△0.2%	-	10.1%	△3.1%	-44.6%
■産業機器ほか	売上高	1,131	1,137	5	0.4%	1,100	37	3.3%
	営業利益	127	86	△41	△32.8%	110	△24	△27.9%
	営業利益率	11.3%	7.6%	△3.7%	-	10.0%	△2.4%	-32.2%
合計	売上高	6,932	7,500	567	8.2%	6,500	1,000	13.3%
	営業利益	288	350	61	21.4%	400	△50	△14.3%
	営業利益率	4.2%	4.7%	0.5%	-	6.2%	△1.5%	-31.9%

▽対前期実績

■懸架ばね

諸費用単価高騰影響の販売価格への反映等のほか、売価改善や合理化活動を強力に推し進め、利益体質への転換を目指す。

■シート

日本・米国を中心に台数増。加えて合理化活動による原価低減により増収増益を見込む。

■精密部品

自動車関連分野は数量増。HDD用サスペンションの需要は上期までは低調に推移するもの、下期以降の回復を想定。

■産業機器ほか

半導体プロセス部品の数量回復は下期以降となる想定。為替による利益押し下げ影響もあり、営業利益は前年度を下回る見通し。

事業セグメント別の概況でございます。

懸架ばねセグメントにつきましては、主に苦戦が続いております米欧事業におきまして、適正な販売価格の獲得、エネルギーコストや人件費等のインフレ影響の販売価格への反映等を強力に推し進め、また継続しております合理化活動も併せ、黒字転換する計画としております。

シートセグメントにつきましては、主として受注増から増収増益となる見込みです。

精密部品につきましては、自動車関連事業は数量の回復を見込んでおります。HDD関連事業は前期後半の低迷が上期中は継続するものと見ておりますが、下期以降は増量に転ずる見込みです。全体としては、前期に対しましては増収増益を予想しております。

産業機器ほかセグメントにつきましては、半導体プロセス部品事業は回復待ちの状態、減益の見込みでございます。

(億円)

		23.3期	24.3期	24.3予想対23.3実績		24.3期	24.3予想対中計	
		実績	予想	増減	比率	中計	増減	比率
●日本	売上高	3,910	4,280	369	9.4%	4,090	190	4.4%
	営業利益	247	217	△30	△12.3%	270	△53	-
	営業利益率	6.3%	5.1%	△1.3%	-	6.6%	△1.5%	-
●アジア	売上高	1,867	2,012	144	7.7%	1,500	512	25.4%
	営業利益	104	125	20	19.7%	110	15	12.0%
	営業利益率	5.6%	6.2%	0.6%	-	7.3%	△1.1%	-
●米欧ほか	売上高	1,153	1,208	54	4.7%	910	298	24.7%
	営業利益	△63	8	71	-	20	△12	△150.0%
	営業利益率	△5.5%	0.7%	6.2%	-	2.2%	△1.5%	-
合計	売上高	6,932	7,500	567	8.2%	6,500	1,000	13.3%
	営業利益	288	350	61	21.4%	400	△50	△14.3%
	営業利益率	4.2%	4.7%	0.5%	-	6.2%	△1.5%	-

▽対前期実績

●日本

自動車関連分野は数量増も、情報通信関連の数量回復が下期以降となることや、為替による利益押し下げ影響もあって、増収減益となる見通し。

●アジア

HDD関連部品はタイ・中国とも減益想定も、自動車関連分野は数量回復により増収増益となる見通し。

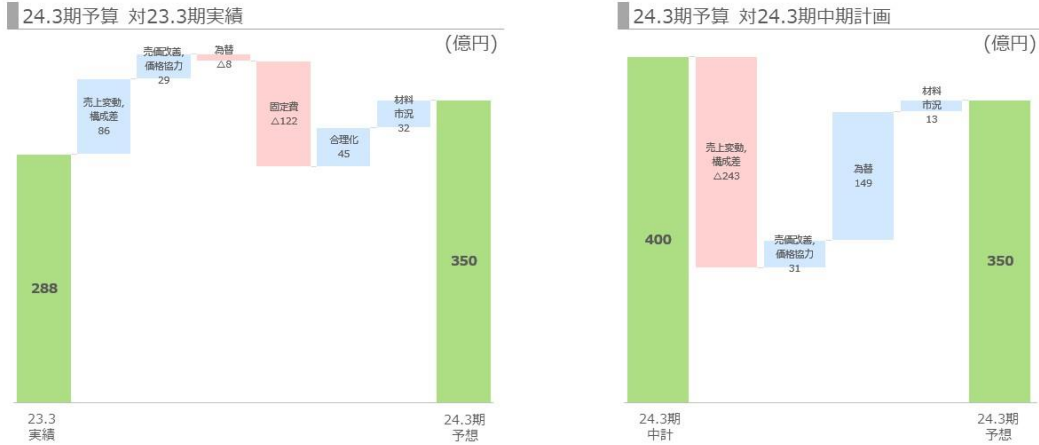
●米欧ほか

数量増に加え、物流費・エネルギーコスト・労務費レート等のインフレ影響分の販売価格への反映を推し進め、米欧事業の黒字転換を目指す。

地域別に見てみますと、日本では自動車関連事業で生産台数の回復を見込んでおりますが、利益率の高い非自動車関連分野の HDD 関連事業あるいは半導体プロセス部品事業の上期の落ち込みが大きく、通期では増収減益の予想です。

アジアにおきましては、HDD 関連の上期の数量減はございますものの、下期の回復と、自動車関連の生産台数増により増収増益を予想しております。

米欧ほか地域につきましては、自動車関連の数量増に加え、適正な販売価格の獲得、エネルギーコストや物流費、人件費等のインフレ影響の販売価格への反映などを推し進め、一刻も早い黒字転換を目指してまいります。



続いてのグラフは、営業利益の変動要因別の概要でございます。

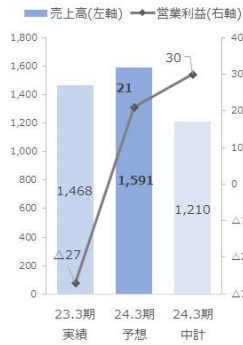
前期に対しては、主に自動車関連の数量増に加え、固定費の上昇分を販売価格の改善や合理化等で回収し、増益を目指す形としております。

中計に対しては、為替による利益の押し上げ効果は大きくございますが、数量減に伴う売上減が更に大きく、減益となる見通しです。

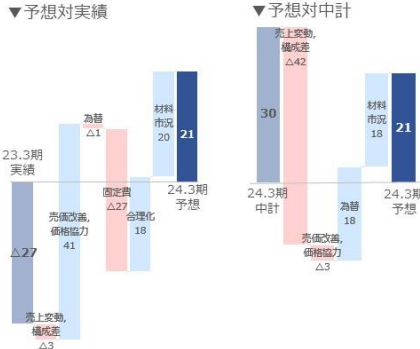
事業セグメント別分析：懸架ばね

	23.3期 実績	24.3期 予想	24.3予想対23.3実績 増減	24.3期 中計	24.3予想対中計 増減
売上高	1,468	1,591	122	1,210	381
営業利益	△27	21	48	30	△9
営業利益率	△1.9%	1.3%	3.2%	2.5%	△1.2%

業績比較



営業利益の変動要因分析



▼ 予想対前期実績

半導体不足は徐々に解消されつつあるものの、供給安定化時期は未だ見通しづらい状況。課題となっている米欧事業の諸費用単価高騰影響の販売価格への反映等のほか、売価改善や合理化活動を強力に推し進め、黒字体質への転換を目指す。

▼ 予想対中期計画

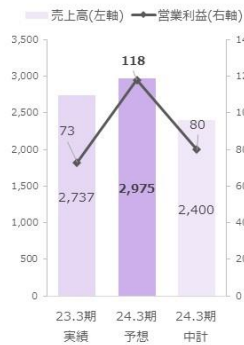
鋼材等の価格高騰分の販売価格への反映と円安影響により売上は当初計画値を大きく上回る見通し。しかし数量減および補材経費・エネルギーコストの高騰影響等により利益目標は中計を下回る見通し。

懸架ばねセグメントでございます。

半導体供給不足影響が緩和されつつある中、エネルギーコストや輸送費、人件費等のインフレ影響の販売価格への反映を含めた適切な販売価格の獲得などを強力に進め、下期での営業黒字化を計画しております。

	23.3期 実績	24.3期 予想	24.3予想対23.3実績 増減	24.3期 中計	24.3予想対中計 増減
売上高	2,737	2,975	237	2,400	575
営業利益	73	118	44	80	38
営業利益率	2.7%	4.0%	1.3%	3.3%	0.6%

業績比較



営業利益の変動要因分析



▽予想対前期実績

半導体供給不足等による客先の減産影響については解消時期が不透明ではあるものの、自動車生産台数は回復に向かうと想定。

SUBARU・日産向け台数増により日本・米国を中心に数量増。更に合理化による原価低減活動を通じて、大幅な増収増益を目指す。

▽予想対中期計画

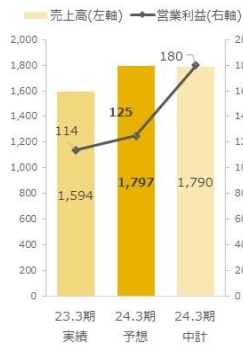
米国拠点は利益目標を下回るものの日本・タイが収支を牽引。更に円安による換算影響も加わり、シート事業全体としては増収増益を見込む。

シートセグメントでは、生産台数の回復が更に顕著になっており、主に22年度にモデルチェンジがございましたスバル様と日産様向けの台数増により対前期で増収増益の計画としております。

中計に対しましては、国内および北米の数量減に対し、タイでのいすゞ様、トヨタ様向け数量増に加え、換算差等による押し上げもあり、増収増益の見込みでございます。

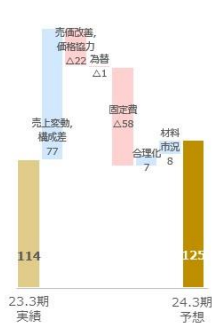
	23.3期 実績	24.3期 予想	24.3予想対23.3実績 増減	24.3期 中計	24.3予想対中計 増減
売上高	1,594	1,797	202	1,790	7
営業利益	114	125	10	180	△55
営業利益率	7.2%	7.0%	△0.2%	10.1%	△3.1%

業績比較

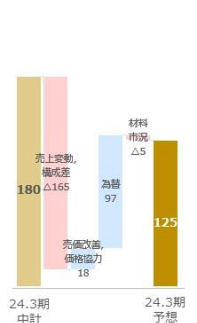


営業利益の変動要因分析

▼予想対実績



▼予想対中計



▼予想対前期実績

HDD用サスペンションの需要は上期までは低調に推移するものの、下期以降の回復を想定。

自動車関連分野は、生産台数の回復に加え、次期主力製品であるモーターコアの事業規模拡大や銅材価格高騰分の販売価格への反映等が寄与し増収増益となる見込み。

▼予想対中期計画

自動車関連分野は、米欧事業の収支が中計目標に達する見込みも、エンジン・トランスミッション用ばねの数量が当初想定より下振れ。加えて、日本および中国におけるモーターコア売上計画未達なども影響し、当初中計目標からは減収減益の見通し。

HDD関連製品は、円安による利益押し上げはあるものの、上期の数量減影響が非常に大きく日本・タイ・中国ともに利益目標を若干下回る見通し。

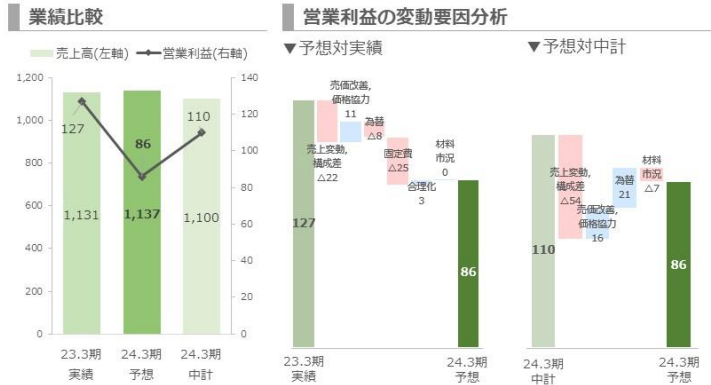
精密部品セグメントでございます。

HDD 関連事業は前期下期の低調が継続しておりますが、今下期以降の回復を見込んでおります。自動車関連事業は数量が回復し、モーターコアにつきまして今期は 100 億円の売上を計画しております。

一方、中計と比較しますと、自動車関連事業においては、日本及び中国でのエンジン、トランスミッション用ばねの数量減が大きく、また非自動車関連事業においては HDD 台数減による売上減が大きくなっております。

全体では、為替による利益の押し上げはございますが、両事業での数量減をカバーするには至らず、減収減益の見通しでございます。

	23.3期 実績	24.3期 予想	24.3予想対23.3実績 増減	24.3期 中計	24.3予想対中計 増減
売上高	1,131	1,137	5	1,100	37
営業利益	127	86	△41	110	△24
営業利益率	11.3%	7.6%	△3.7%	10.0%	△2.4%



▽ 予想対前期実績

ゴルフシャフトやマリンプロダクト等のレジャー分野は堅調に推移する見通しも、半導体プロセス部品の数量減や為替による利益押し下げ影響により、営業利益は前年度を下回る見通し。

▽ 予想対中期計画

ゴルフシャフト・マリンプロダクト等のレジャー分野は中計目標に対しても好調に推移する見通し。他方の半導体プロセス部品に関しては、円安による利益押し上げはあるものの、上期の数量減が大きく響き、対中計減収減益の見込み。

産業機器ほかセグメントでございます。

ゴルフシャフト等のレジャー分野は堅調に推移し、自動車関連事業においても数量の回復を見込んでおりますが、主力の半導体プロセス部品事業での数量減により、対前期、及び対中計では減益となる見通しでございます。

23 中計に対しまして、大きく数量が伸びたシート事業を除きまして、自動車、非自動車ともに生産台数の減少が顕著となっており、エネルギーコスト等のインフレ影響に加えて、数量減に伴う固定費の削減が追い付かない状況でございますが、たゆみない合理化努力に加えまして、適切な販売価格の獲得を着実に進め、今下期以降の生産台数が戻るタイミングでは確実に中計レベルの利益を達成できるよう活動してまいります。

ご説明は以上でございます。

今後の成長に向けて

代表取締役社長
CEO

茅本 隆司

23年度の経営課題の中の3つについて、プロジェクト化して進めようとしておりますので、ご説明させていただきます。

懸架ばね	懸架ばねの価値向上 最適生産体制	利益最大化プロジェクト 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	電動化への対応	SUBARUプロジェクト 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	
モーターコア	電動化の更なる加速	モーターコア	金型 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

25

1つ目は収益力が大きく落ちてきている懸架ばねについてです。これを文字通り利益最大化プロジェクトと銘打って、黒字化とさらなる収益向上を目指していきます。

2つ目はシート部門でして、特に最も重要なお客さまの一つである SUBARU 様に対するプロジェクトの対応を進化していこうというプロジェクトです。

3つ目は同じく収益力の落ちている精密ばね部門をさらに活性化していこうということでモーターコア事業を進めておりますが、それをさらに活発に前に進めていこうというプロジェクトです。これによってバルブスプリングや、さらにミッション系のばねで失う売上をしっかりと確保していく予定です。

各々についてももう少し詳しく次ページで説明します。

懸架ばねの取組 利益最大化プロジェクト

1つ目は懸架ばね部門の取組みで利益最大化プロジェクトについてです。

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

27

何よりも最大の目標は懸架ばねの価値向上ということです。さしあたってのインフレ上昇分の価格への転嫁は昨年、一昨年、もちろん今年度も進めてまいりますが、それだけではなく、ばねの価値そのものをお客さまにもっと認めてもらおうとしております。懸架ばねというのは、一見単純な形状をして、ある程度簡単な部品と思われがちです。歴史も長いですから特にそう思われがちです。実はこの30年間同じ荷重ならば重量は4割ぐらい減っています。さらに形状も精度も非常に高度化してきてます。しかし、価格については年次値引きをしたり、モデルチェンジの時の競争で値引きしたり、自らが首を絞めるような価格設定を結構やってきています。これをなんとか取り戻そうと、いかにばねが大切な部品であるかをよく説明しながら、さらに新しい商品を加えながら、モデルチェンジのたびにばねの価値そのものを上げていこうということを考えております。これによって懸架ばねの収益を根本的に上げていくというのが大きな重要なテーマです。

同時に労働生産性、設備生産性の向上を図ります。労務費は上昇を前提としておりますので、徹底した省人化生産性向上を図ります。労務費の値上がりは特に北米が大きいですが、ASEAN地区も労務費の値上がり大きいですし、日本の賃上げに伴う労務費の値上げもあります。設備生産性については、設備産業のため、特に稼働率を上げていく必要があります。これにはグローバルでどういったキャパを持っているかを含め、同じ懸架ばねを他拠点で生産する対策をお客さまに話しながら進めていき、レジリエンスとかBCPの強化にもつなげていきます。

ロードマップ



28

ロードマップです。価値向上による価格改善というのは、これまで20~30年で下がってきた価値と価格を、10年20年かけて上げていきます。それからインフレ上昇分の回収については毎年しっかり上昇していく際には回収していきます。労働生産性、設備生産性については適正生産量を世界中のラインでうまく配分を取りながら、他拠点生産を進めていきます。これはお客さまの承認が必要な事項ですので結構大変ですが、このようなことを繰り返し、特に今最も収益の悪い米国の2拠点については、3直体制を2直体制にします。単純に3分の2の人員で済みますが、生産性や生産数量等の調整が必要になります。これをやることで米国拠点の黒字化も同時に進めていきます。この最適生産体制は今後いろんな不確定要素の変動が起こった際、あるいは地政学的な問題が起こった際もレジリエンス、BCP、こういった対策にもなります。トータルで価値向上を図っていきます。

シートの取組 スバルプロジェクト

次はシートの取り組みです。特に最大顧客である SUBARU 様に対するプロジェクトです。

SUBARU様との関係性について

SUBARUシェア

北米：100% 日本：92%

歴史

1969年からシート納入
1989年同期生産

受注から納入までの時間

3時間で納入

北米新工場建設

2021年7月：納入開始

→更にSUBARU様の満足度を向上させる必要がある

30

SUBARU様とは、非常に長い歴史を持って緊密な関係で、良好な関係を築いています。特にシェアも高いですし、歴史的にも長い、同期生産もしっかりしており、今では受注から納入まで3時間です。北米の工場もしっかり稼働、効率良く稼働できています。

付き合いが長いだけにこれが当たり前、SUBARU様から見て新しい魅力をもっと感じてもらわないと動きが速いこの時期に、飽きられてしまう可能性がある。その為により良い関係を築くために、SUBARU様の満足度を向上させるプロジェクトを進めてまいります。

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
QCDDを向上させ、迅速に対応することで、評価へと繋げ、更なる強固な関係構築を図る

SUBARU様とSUBARU車に乗るユーザーの方々の評価を上げていきます。安全で乗り心地の良いシートを開発し、作って、提供していくことを前提としております。QCDDのQ品質では、開発設計段階から品質をつくり込むことで無駄のない製造が出来ます。Cコストでは手戻りがない開発設計をやることでコストを下げていきます。D納期については、プロジェクトマネージャー制を敷いて、特に開発納期管理を行い、お客様の問い合わせに対しても一元的に答えられる体制を取っていきます。特に重要なD開発では、シートの本質を追求すると同時に開発のやり方を、バーチャル開発を取り入れようとしています。強度や形状はもちろんですが、例えばシートの表皮にシワが寄るかどうかまでバーチャルで対応、計算できるようなシステムをほぼ作り上げています。最終的には何回も試作をせずに、バーチャルで開発したものを試作して、一回の確認で済むことを目指して進めていきます。このようなことを行いながら、両方のお客さまの満足度を進めていくことで、SUBARU様との関係を強くしていこうと考えています。

モーターコアの取組
モーターコアプロジェクト
金型プロジェクト

3つ目はモーターコアの取り組みです。モーターコアについてはモーターコア本体の生産拡大と、必要な金型の供給、その2つのプロジェクトを進めております。

グローバル生産体制の構築

～受注増加への対応～

- ・ 新生産棟建設（厚木工場）
- ・ 土地取得（メキシコ）
- ・ 生産能力増強（中国）

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

新工法の開発

- ・ バラコア積層
- ・ 接着積層
- ・ バラコア+a新工法開発

試作品への積極的対応

- ・ 設計体制強化
- ・ 試作体制強化
- ・ 試作専用プレス導入

33

生産のほうですが、グローバル生産体制をしっかり構築、さらに受注増加へ対応していきます。厚木工場については、約 50 億円の投資を行い、かなり大きな新生産棟を 23 年 11 月に完成させます。完成後に設備を順次入れていきます。メキシコに関しましては現在の生産している敷地の隣地に 3 万平米以上の大きな土地を購入しており、生産拡大の準備を進めています。中国に関しては既に生産開始していますが、必要に応じてキャパを拡大できる工場の敷地は用意してあります。このように受注に応じた生産体制を準備しております。

受注を拡大するために、新工法の開発を進めています。モーターコアには色々な種類があり、特性はお客様の要求に応じて違ってきます。それぞれ特徴のある生産方式を開発段階では既にできておりますが、2～3年で量産体制を完成させていきます。

生産拡大していく上で最も重要な項目の一つである金型の設計能力、製作能力、タイでの金型拠点の拡大を進めています。タイでは既に非常に精密な HDD のプレートなどの型を設計開発、製作する能力を持っている為、モーターコアの型も製作できる能力を用意していきます。

また、試作へも徹底的に積極的に対応していきます。23 年 5 月には数億円の試作専用のプレス機、試作専用の設備を用意し、一層の試作への積極的な対応を進めてまいります。

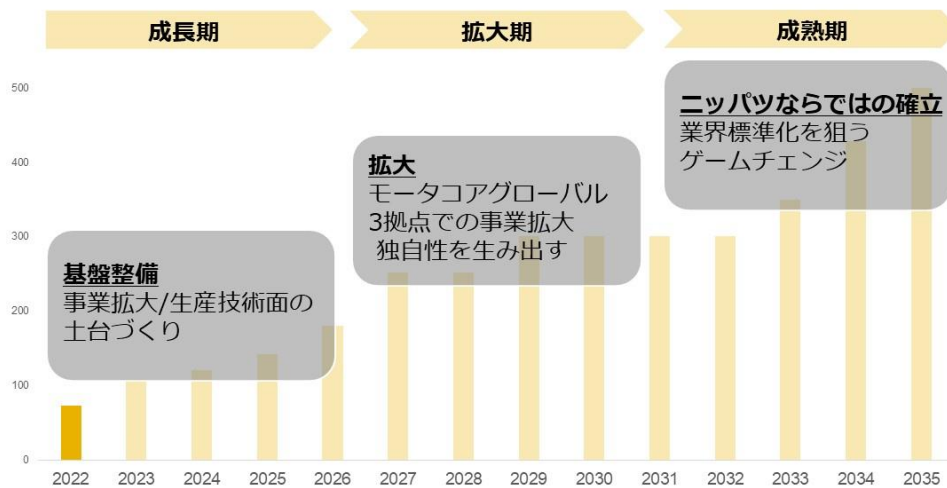
ロードマップ

	2023	2024	2025
生産体制確立	厚木工場新生産棟完成	中国&メキシコ能力増強	
金型製作能力増強 <small>※現行比</small>	製作リードタイム：3/4に短縮 製作能力：2倍	製作リードタイム：1/2に短縮 製作能力：4倍	
新工法の開発	バラコア積層 量産性確立	接着積層 量産性確立	バラコア+α 新工法開発
試作体制の構築	試作設備導入	多品種対応	

34

ロードマップですが、いま申し上げたことを25年までにかなりのスピードで進めていくと同時に、今のモーターコアにプラスアルファのこともやっいていこうと開発を進めております。

モーターコアのグローバル売上高 (億円)



35

単純に成長期、拡大期、成熟期と分けるならば、2035年に500億円以上とし、これはモーターコアを取り巻く他の部品も含めて約1,000億円を目標にして進めてまいりたいと考えております。

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。