

2026年3月期 決算説明会資料

2026年3月期決算
& 2027年3月期業績予想

東証プライム：5991
日本発条株式会社
2026年5月11日

The image shows the NHK logo mounted on the side of a building. The logo consists of the letters 'NHK' in a stylized, three-dimensional font, followed by the Japanese characters 'ニッポン放送' (Nippon Broadcasting). The letters are primarily red with white outlines and are set against a light-colored, textured building facade. The background is a clear blue sky.

26.3期 連結決算
27.3期 通期業績予想
2026中期経営計画の進捗状況

専務執行役員
CFO

池尻 修

26.3期 連結決算

26.3期 連結決算

自動車関連市場：国内外において、前期比で日系を中心に生産台数が減少

情報通信関連：HDDの世界生産台数は前期比で増加し、当社の主力製品であるHDDサスペンションの総需要も増加

(億円)

	25.3期 実績	26.3期		増減	
		11月時点予想 (対外開示)	実績	対前期	対11月予想
売上高	8,016	8,000	8,168	152	168
営業利益	521	470	457	△64	△13
営業利益率	6.5%	5.9%	5.6%	△0.9%	△0.3%
経常利益	579	530	521	△58	△9
経常利益率	7.2%	6.6%	6.4%	△0.8%	△0.2%
親会社株主に帰属する当期純利益	481	400	278	△203	△122
特別損益	16	—	△18	△35	△18
1株当たり当期純利益 (EPS) (単位：円)	224.73	196.15	137.46	△87.27	△58.69
自己資本利益率 (ROE)	11.9%	9.6%	6.6%	△5.2%	△3.0%
平均為替レート					
US \$	152.5	148.2	151.0	△1.5	2.8
タイバーツ	4.3	4.5	4.6	0.3	0.1
期末為替レート					
US \$ (当期)	149.5	150.0	159.9	10.4	9.9
(前期)	151.4	149.5	149.5	△1.9	—
タイバーツ (当期)	4.6	4.4	5.0	0.3	0.6
(前期)	4.1	4.6	4.6	0.5	—

事業セグメント別の売上高・営業利益の状況

(単位：億円)

		25.3期 実績	26.3期		対前期 増減	対11月予想 増減
			11月時点予想	実績		
■ 懸架ばね	売上高	1,691	1,634	1,674	△16	40
	営業利益	4	21	7	2	△13
	営業利益率	0.3%	1.3%	0.4%	0.2%	△0.9%
■ シート	売上高	3,039	2,884	2,925	△113	41
	営業利益	112	75	80	△31	5
	営業利益率	3.7%	2.6%	2.8%	△0.9%	0.2%
■ 精密部品	売上高	1,019	1,043	1,056	36	13
	営業利益	42	42	36	△6	△5
	営業利益率	4.2%	4.0%	3.5%	△0.7%	△0.6%
■ DDS	売上高	1,115	1,233	1,267	152	34
	営業利益	266	253	260	△6	7
	営業利益率	23.9%	20.5%	20.6%	△3.4%	0.0%
■ 産業機器ほか	売上高	1,151	1,206	1,245	93	39
	営業利益	95	79	72	△22	△6
	営業利益率	8.3%	6.6%	5.9%	△2.4%	△0.7%
合計	売上高	8,016	8,000	8,168	152	168
	営業利益	521	470	457	△64	△13
	営業利益率	6.5%	5.9%	5.6%	△0.9%	△0.3%

地域セグメント別の売上高・営業利益の状況

(単位：億円)

		25.3期 実績	26.3期		対前期 増減	対11月予想 増減
			11月時点予想	実績		
●日本	売上高	4,574	4,580	4,613	39	33
	営業利益	399	300	347	△51	47
	営業利益率	8.7%	6.6%	7.5%	△1.2%	1.0%
●アジア	売上高	2,053	2,105	2,189	136	84
	営業利益	194	213	173	△21	△39
	営業利益率	9.5%	10.1%	7.9%	△1.6%	△2.2%
●米欧ほか	売上高	1,389	1,315	1,365	△24	50
	営業利益	△72	△43	△63	9	△20
	営業利益率	△5.2%	△3.3%	△4.6%	0.6%	△1.4%
合計	売上高	8,016	8,000	8,168	152	168
	営業利益	521	470	457	△64	△13
	営業利益率	6.5%	5.9%	5.6%	△0.9%	△0.3%

	25.3期 実績	26.3期		対前期 増減	対11月予想 増減
		11月時点予想	実績		
売上高	1,691	1,634	1,674	△16	40
営業利益	4	21	7	2	△13
営業利益率	0.3%	1.3%	0.4%	0.2%	△0.9%

▽対前期実績

輸出の減少等により日本国内で減益となったものの、タイでは自動車市場が低迷するなか一部車種の数量増や合理化の積み上げ等により増益。また、関税負担はあったものの米欧での業績も改善し、全体として増益となった。

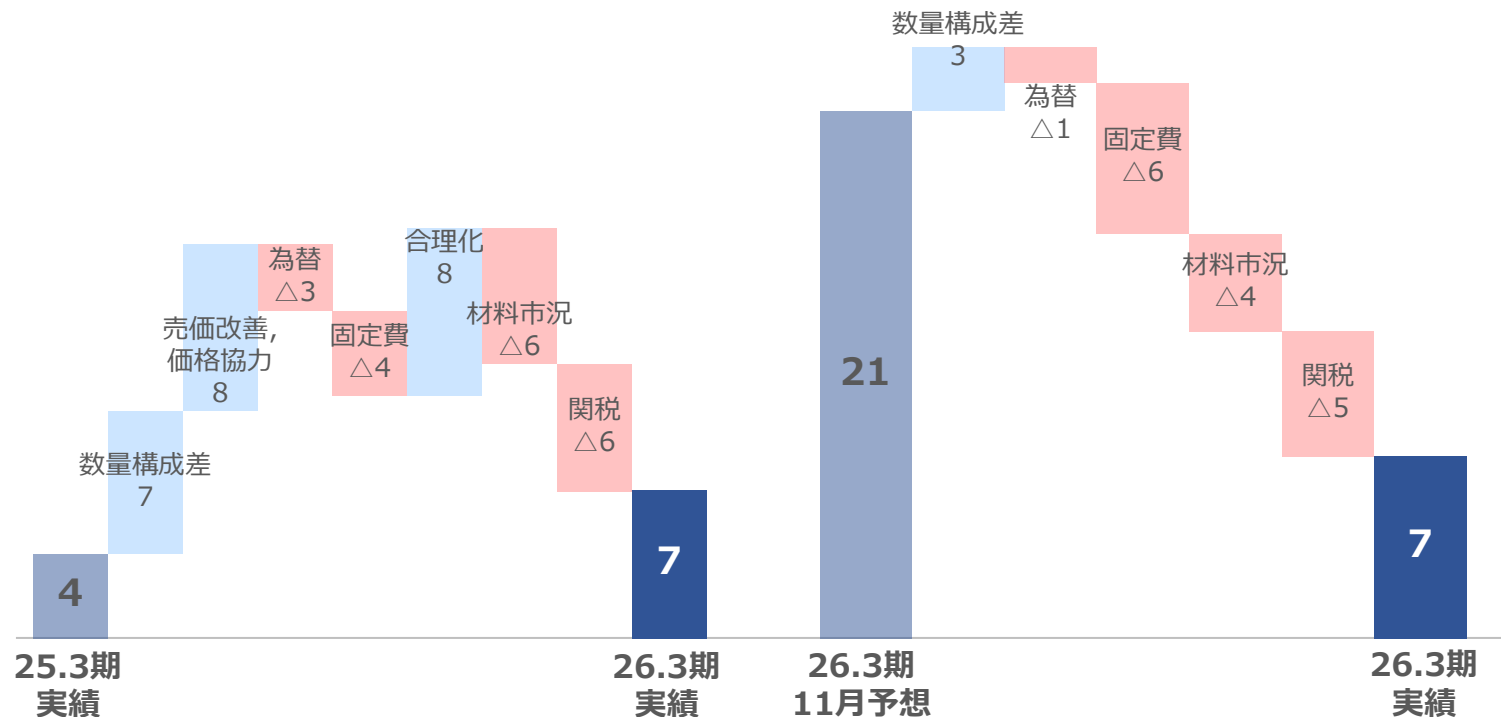
▽対11月時点予想

増収40億のうち32億は換算影響。日本では増益を確保したものの、タイにおける固定費の増加や、米欧地域での数量減少および固定費の増加、関税の回収減少が影響し、全体では減益となった。

営業利益の変動要因分析

(対前期増減)

(対11月予想増減)



	25.3期 実績	26.3期		対前期 増減	対11月予想 増減
		11月時点予想	実績		
売上高	3,039	2,884	2,925	△113	41
営業利益	112	75	80	△31	5
営業利益率	3.7%	2.6%	2.8%	△0.9%	0.2%

▽対前期実績

北米では一過性費用や追加関税の影響があったものの、売価改善等が寄与し、前期並みの損失にとどまる。

一方、日本やタイでの台数減に加え、売価改善や市況回収の減少もあり、全体では減収減益となった。

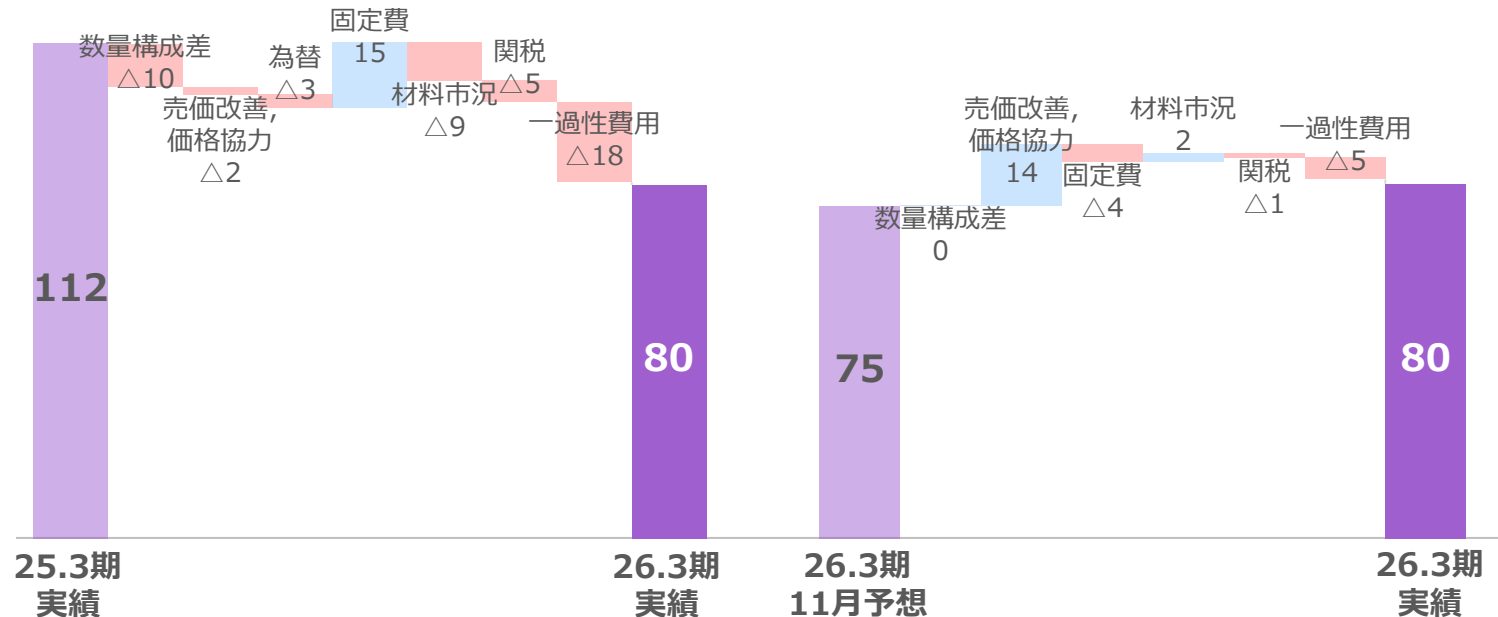
▽対11月時点予想

増収4.1億のうち3.9億が換算影響。タイにおける固定費の増加や北米での生産車種切替に係るコストはあったものの、国内外において売価改善が奏功し、増益を確保した。

営業利益の変動要因分析

(対前期増減)

(対11月予想増減)



	25.3期 実績	26.3期		対前期 増減	対11月予想 増減
		11月時点予想	実績		
売上高	1,019	1,043	1,056	36	13
営業利益	42	42	36	△6	△5
営業利益率	4.2%	4.0%	3.5%	△0.7%	△0.6%

▽対前期実績

HDD用機構部品の数量増加やインド子会社の連結子会社化により増収となったものの、人的資本やDX等の将来投資負担の増加や関税影響等により、前期を下回る利益水準となった。

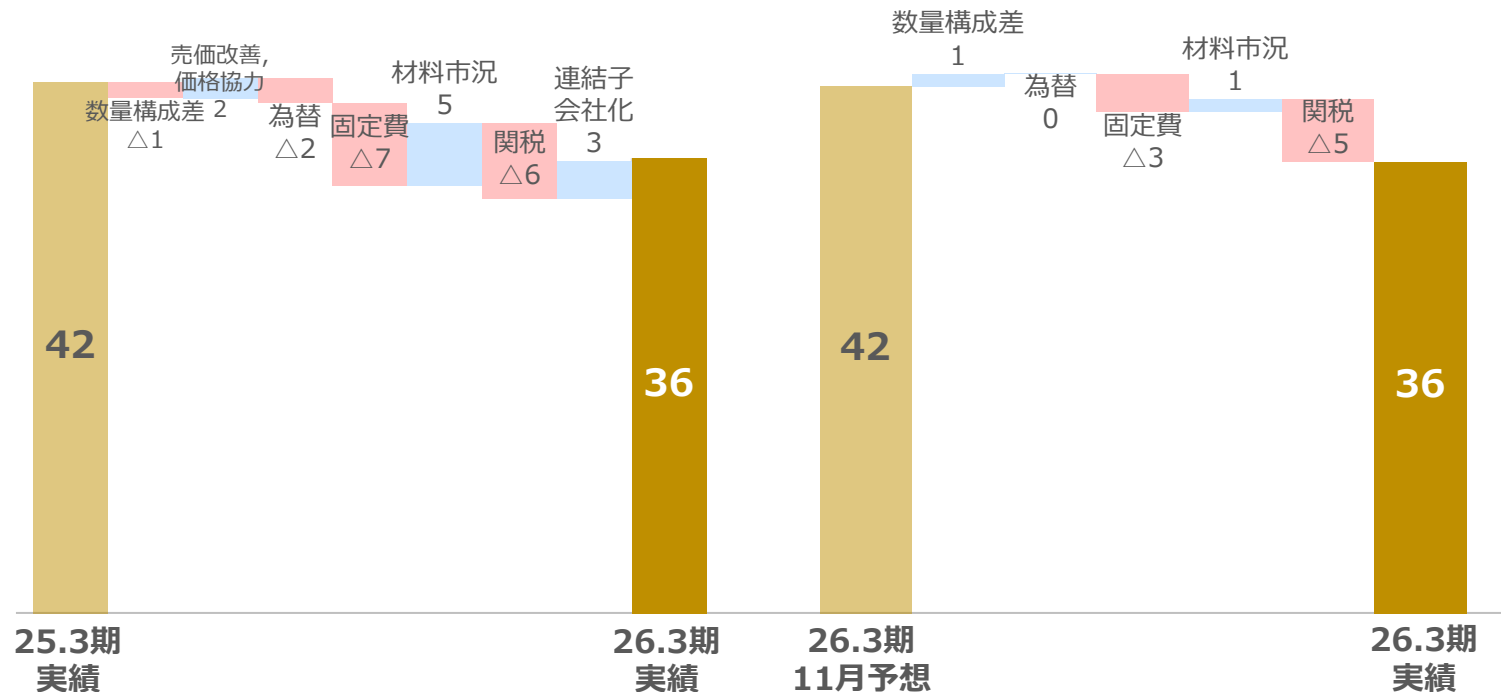
▽対11月時点予想

タイにおける固定費の増加および追加関税の影響により、減益となった。

営業利益の変動要因分析

(対前期増減)

(対11月予想増減)



	25.3期 実績	26.3期		対前期 増減	対11月予想 増減
		11月時点予想	実績		
売上高	1,115	1,233	1,267	152	34
営業利益	266	253	260	△6	7
営業利益率	23.9%	20.5%	20.6%	△3.4%	0.0%

▽対前期実績

データセンター向け高容量HDDの需要は継続し、HDD用サスペンションの売上数量は前年同期比で増加となったが、試作から量産への売価切替影響や、人的資本やDX等の将来投資負担の増加により、前期を下回る結果となった。

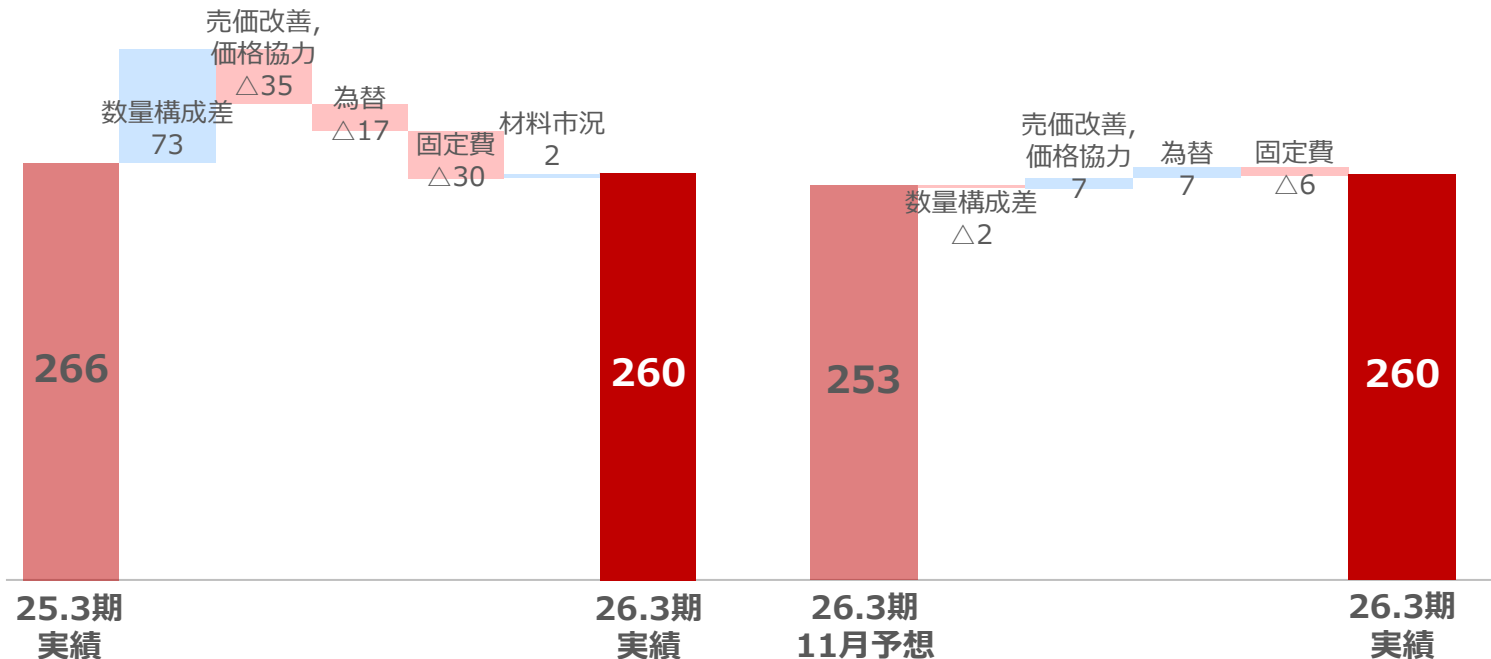
▽対11月時点予想

HDD用サスペンションの売上数量は若干下振れし、タイの固定費増加もあったものの、売価下落の抑制や円安による為替影響などにより、増益を確保した。

営業利益の変動要因分析

(対前期増減)

(対11月予想増減)



事業セグメント分析：産業機器ほか

(単位：億円)

	25.3期 実績	26.3期		対前期 増減	対11月予想 増減
		11月時点予想	実績		
売上高	1,151	1,206	1,245	93	39
営業利益	95	79	72	△22	△6
営業利益率	8.3%	6.6%	5.9%	△2.4%	△0.7%

▽対前期実績

半導体プロセス部品は数量が前年比で増加した。一方、金属基板事業は主要客先向けに数量増となったものの、マレーシアでは数量が減少した。また、人的資本やDX等の将来投資負担の増加等により、全体では、増収減益となった。

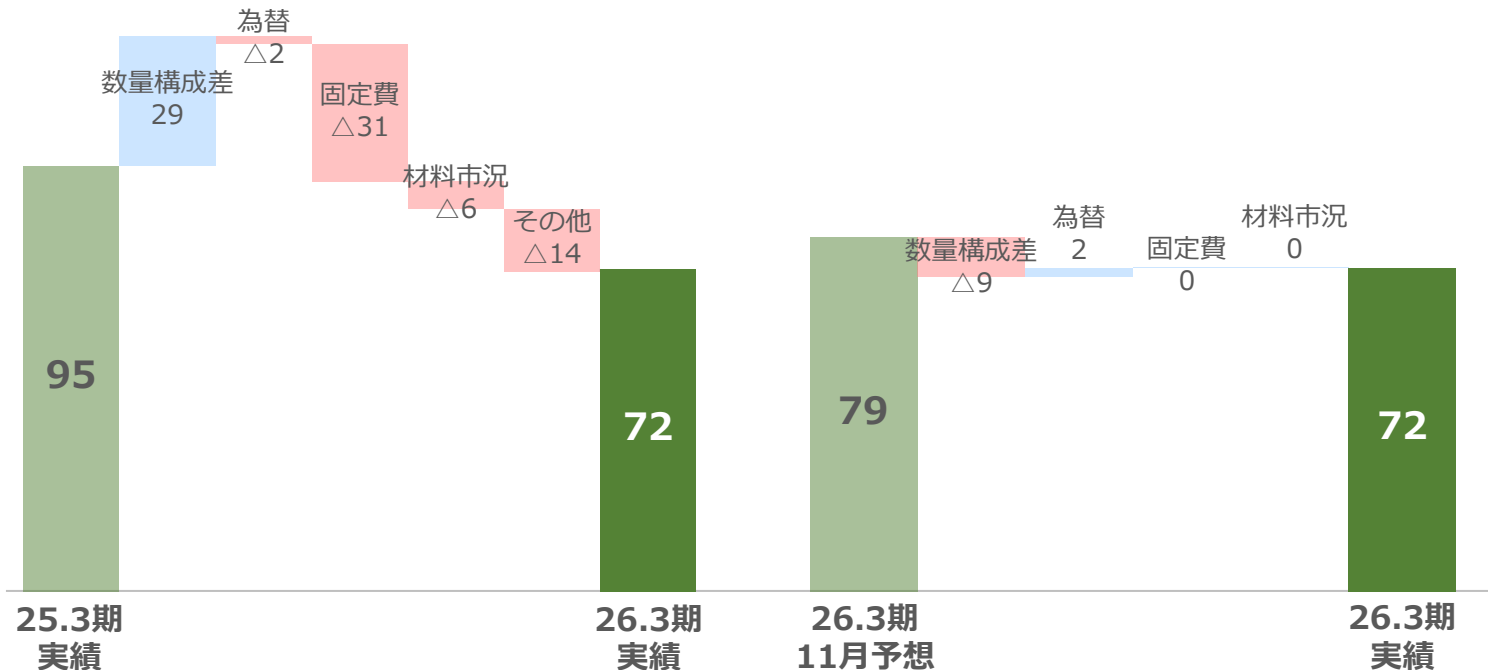
▽対11月時点予想

マリンプロダクト事業等で利益を確保した一方、金属基板事業では国内およびマレーシアともに減益となり、全体としては減益となった。

営業利益の変動要因分析

(対前期増減)

(対11月予想増減)



26.3期 連結決算 営業外損益

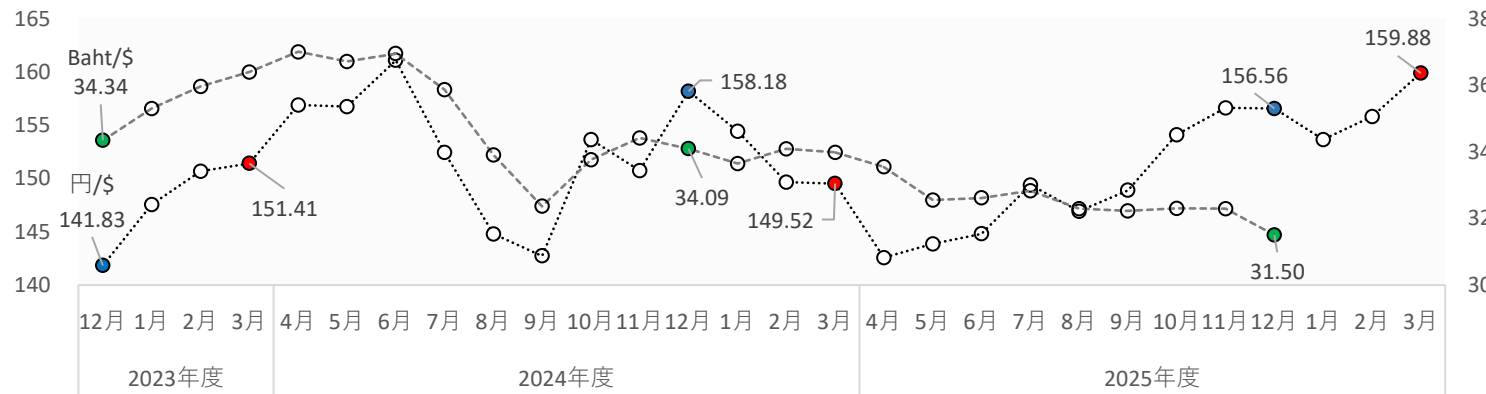
(単位：億円)



営業外損益 主な内訳

科目	25.3期 実績	26.3期		実績	対前期 増減	対5月 予想増減	対11月 予想増減
		5月時点 予想	11月時点 予想				
営業外損益 為替差損益（日本）	△8	0	1	31	39	31	30
為替差損益（アジア・米欧 ほか）	△2	△11	△1	△34	△32	△23	△33
受取配当金	31	25	37	34	3	9	△3
持分法投資損益	23	15	7	9	△14	△6	2
その他	13	31	16	23	10	△8	7
計	57	60	60	64	7	4	4

▽ドル円 / ドルBaht為替変動



▽為替差損益

前年度は、3月末にかけて△1.89円の円高ドル安が進行したことから、日本国内の事業拠点において為替差損が発生した。また、12月決算会社においても、12月末にかけドル安バーツ高へ推移したことにより、為替差損を計上。

当期は、3月末にかけた急激な円安ドル高の進行により、日本国内の事業拠点において為替差益が発生したものの、12月決算会社では、12月末にかけてドル安方向に変動したため、為替差損を計上した。

[為替差損益 拠点別 前期差内訳 (億円)]

	24-4Q累 (実績)	25-4Q累 (実績)	前年 同期比
ニッパツ	△8	31	39
タイニッパツ	△5	△37	△32
メキシコ	0	4	3
その他	2	△1	△3
合計	△10	△3	7

特別損益

(単位：億円)

特別損益 主な内訳

科目	25.3期 実績	26.3期		実績	対前期 増減	対5月 予想増減	対11月 予想増減
		5月時点 予想	11月時点 予想				
特別利益							
有価証券売却益	3	-	-	52	49	52	52
関係会社出資金売却益	-	-	-	5	5	5	5
退職給付信託返還益	-	-	-	38	38	38	38
受取和解金	20	-	-	-	△ 20	-	-
計	23	-	-	96	73	96	96
特別損失							
固定資産減損損失	4	-	-	98	△ 94	△ 98	△ 98
関係会社株式評価損	-	-	-	2	△ 2	△ 2	△ 2
関係会社出資金評価損	-	-	-	5	△ 5	△ 5	△ 5
関係会社整理損失引当金 繰入額	-	-	-	8	△ 8	△ 8	△ 8
その他	2	-	-	-	2	-	-
計	7	-	-	115	△ 108	△ 115	△ 115

(参考) 固定資産減損損失 内訳

用途	拠点	対象	25.3期 実績	26.3期 実績	対前期 増減
生産設備	当社	建物、機械装置 ほか	-	40	△40
	産業機器ほか事業 マレーシア子会社		-	27	△27
	当社	機械装置 ほか	-	12	△12
	精密部品事業 メキシコ子会社		-	12	△12
	ハンガリー子会社	建物、機械装置 ほか	3	5	△2
	遊休不動産	国内子会社	土地	1	-
計			4	98	△94

▽特別利益

前期は、受取和解金の計上があった一方、当期は、退職給付信託返還益の計上に加え、前期に対して投資有価証券売却益が増加した。

▽特別損失

当期は、関係会社株式評価損および関係会社出資金評価損、関係会社整理損失引当金繰入額を計上したほか、前期に比べて固定資産減損損失が増加した。

27.3期 通期業績予想

27.3期 通期業績予想

	26.3期 実績	27.3期			対前期	
		上期	下期	通期	増減	比率
売上高	8,168	4,160	4,440	8,600	432	5.3%
営業利益	457	220	370	590	133	28.9%
営業利益率	5.6%	5.3%	8.3%	6.9%	1.3%	—
経常利益	521	245	395	640	119	22.6%
経常利益率	6.4%	5.9%	8.9%	7.4%	1.1%	—
親会社株主に帰属する当期純利益	278	175	275	450	172	61.5%
特別損益	△18	—	—	—	18	—
1株当たり当期純利益（EPS）（単位：円）	137.46	—	—	222.12	84.66	—
自己資本利益率（ROE）	6.6%	—	—	10.0%	3.4%	—
平均為替レート	US \$	151.0	—	150.0	△6.0	—
	タイバーツ	4.6	—	4.8	△0.2	—
期末為替レート	US \$	(当期) 159.9	—	150.0	△9.9	—
		(前期) 149.5	—	159.9	1.7	—
	タイバーツ	(当期) 5.0	—	4.8	△0.2	—
		(前期) 4.6	—	5.0	0.6	—

事業セグメント別売上高・営業利益の予想

(単位：億円)

		26.3期 実績	27.3期 予想		通期	対前期	
			上期	下期		増減	比率
■ 懸架ばね	売上高	1,674	810	830	1,640	△34	△2.0%
	営業利益	7	2	38	40	32	450.0%
	営業利益率	0.4%	0.2%	4.6%	2.4%	2.0%	—
■ シート	売上高	2,925	1,480	1,630	3,110	184	6.3%
	営業利益	80	23	67	90	9	11.8%
	営業利益率	2.8%	1.6%	4.1%	2.9%	0.1%	—
■ 精密部品	売上高	1,056	530	550	1,080	23	2.3%
	営業利益	36	17	33	50	13	36.9%
	営業利益率	3.5%	3.2%	6.0%	4.6%	1.2%	—
■ DDS	売上高	1,267	690	750	1,440	172	13.6%
	営業利益	260	136	164	300	39	15.1%
	営業利益率	20.6%	19.7%	21.9%	20.8%	0.3%	—
■ 産業機器ほか	売上高	1,245	650	680	1,330	84	6.8%
	営業利益	72	42	68	110	37	50.8%
	営業利益率	5.9%	6.5%	10.0%	8.3%	2.4%	—
合計	売上高	8,168	4,160	4,440	8,600	432	5.3%
	営業利益	457	220	370	590	133	28.9%
	営業利益率	5.6%	5.3%	8.3%	6.9%	1.3%	—

地域セグメント別売上高・営業利益の予想

(単位：億円)

		26.3期 実績	27.3期 予想			対前期	
			上期	下期	通期	増減	比率
●日本	売上高	4,613	2,338	2,510	4,848	234	5.1%
	営業利益	347	96	218	314	△33	△9.6%
	営業利益率	7.5%	4.1%	8.7%	6.5%	△1.1%	—
●アジア	売上高	2,189	1,154	1,250	2,404	214	9.8%
	営業利益	173	130	131	261	87	50.3%
	営業利益率	7.9%	11.3%	10.5%	10.9%	2.9%	—
●米欧ほか	売上高	1,365	668	680	1,348	△17	△1.3%
	営業利益	△63	△6	21	15	78	—
	営業利益率	△4.6%	△0.9%	3.1%	1.1%	5.7%	—
合計	売上高	8,168	4,160	4,440	8,600	432	5.3%
	営業利益	457	220	370	590	133	28.9%
	営業利益率	5.6%	5.3%	8.3%	6.9%	1.3%	—

事業セグメント分析：懸架ばね

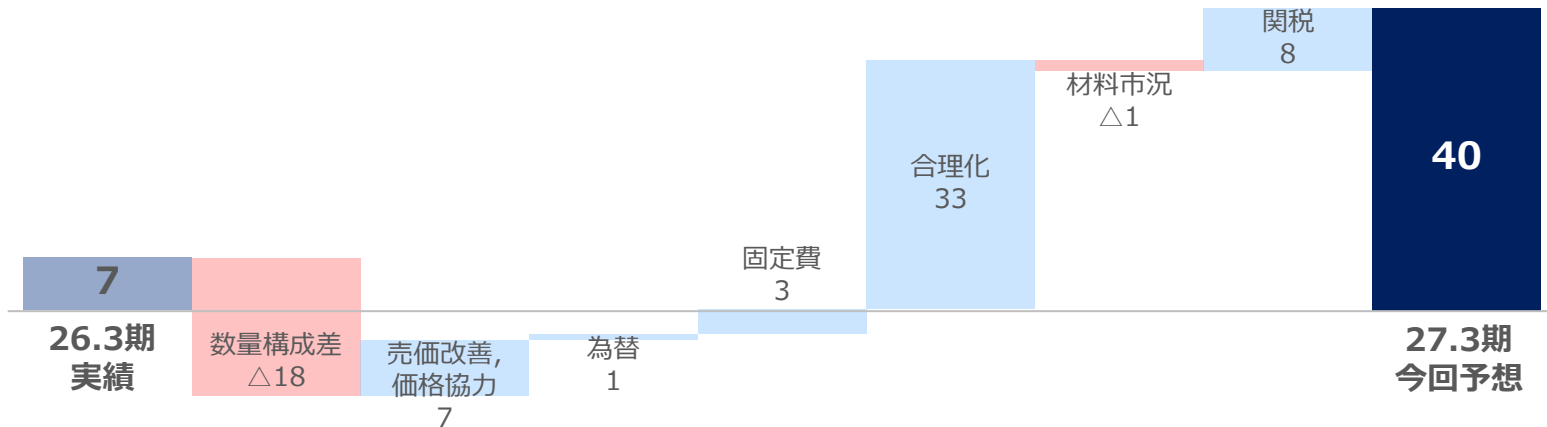
(単位：億円)

	26.3期 実績	27.3期 予想			対前期 増減
		上期	下期	通期	
売上高	1,674	810	830	1,640	△34
営業利益	7	2	38	40	32
営業利益率	0.4%	0.2%	4.6%	2.4%	2.0%

▽対前期実績

日本・中国における数量減や、人的資本やDX等の将来投資による固定費増等の影響は受けるものの、海外拠点を中心とした生産性向上合理化の推進により減収ながらも増益確保の見込み。

営業利益の変動要因分析



事業セグメント分析：シート

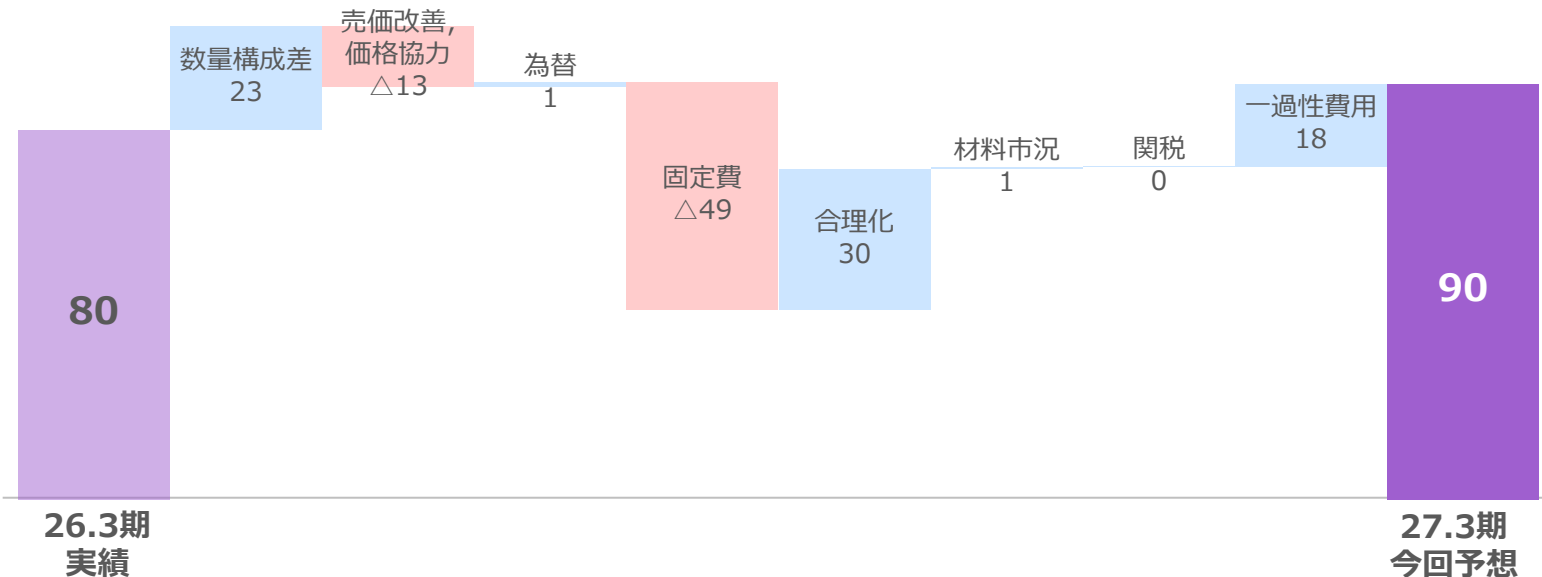
(単位：億円)

	26.3期 実績	27.3期 予想			対前期 増減
		上期	下期	通期	
売上高	2,925	1,480	1,630	3,110	184
営業利益	80	23	67	90	9
営業利益率	2.8%	1.6%	4.1%	2.9%	0.1%

▽対前期実績

人的資本やDX等の将来投資による固定費増等の影響はあるものの、前年度に生じた北米の一過性費用の収束と、日本・タイ・北米を中心とした積極的な合理化努力の積み上げ等が寄与し、増収増益となる見通し。

営業利益の変動要因分析



事業セグメント分析：精密部品

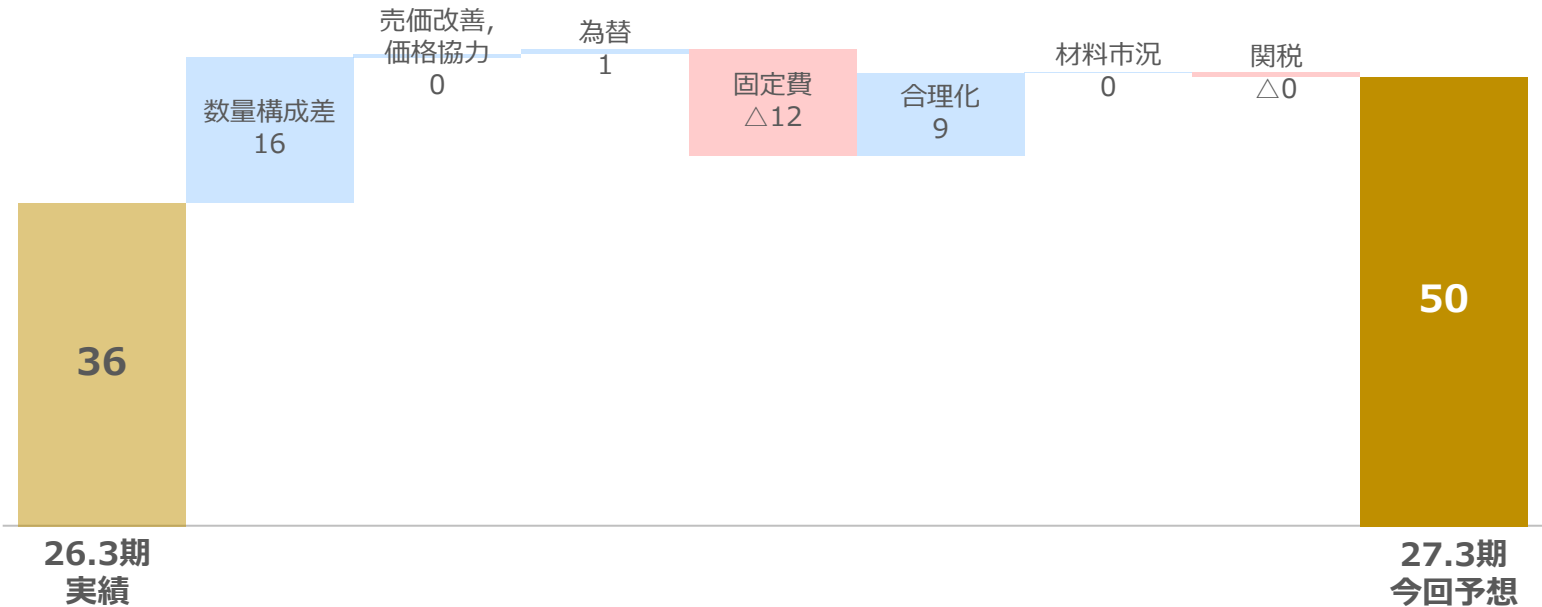
(単位：億円)

	26.3期 実績	27.3期 予想			対前期 増減
		上期	下期	予想	
売上高	1,056	530	550	1,080	23
営業利益	36	17	33	50	13
営業利益率	3.5%	3.2%	6.0%	4.6%	1.2%

▽対前期実績

人的資本やDX等の将来投資による固定費増等の影響はあるものの、タイのHDD用機構部品が引き続き堅調に推移し増収増益を確保できる見込み。

営業利益の変動要因分析



事業セグメント分析：DDS (Disk Drive Suspension)

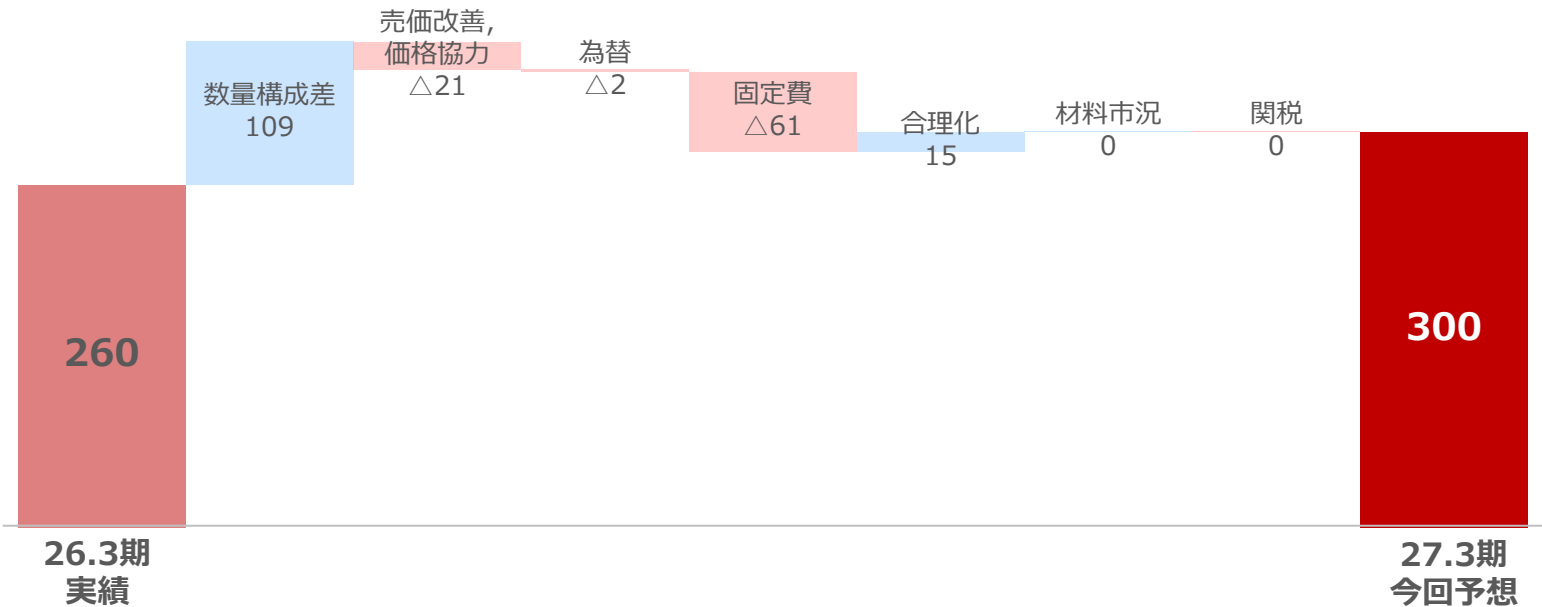
(単位：億円)

	26.3期 実績	27.3期 予想			対前期 増減
		上期	下期	予想	
売上高	1,267	690	750	1,440	172
営業利益	260	136	164	300	39
営業利益率	20.6%	19.7%	21.9%	20.8%	0.3%

▽対前期実績

人的資本やDX等の将来投資による固定費増等の影響はあるものの、HDD用サスペンションの売上数量は引き続き好調に推移する見通し。

営業利益の変動要因分析



事業セグメント分析：産業機器ほか

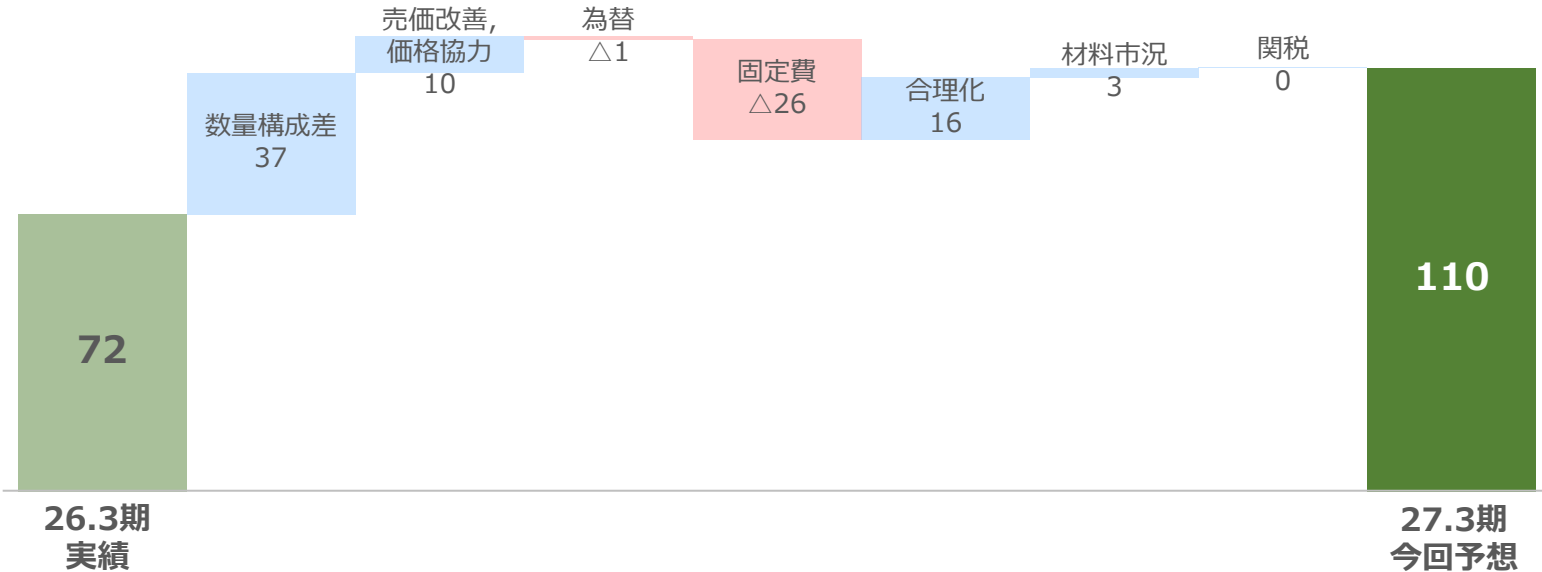
(単位：億円)

	26.3期 実績	27.3期 予想			対前期 増減
		上期	下期	予想	
売上高	1,245	650	680	1,330	84
営業利益	72	42	68	110	37
営業利益率	5.9%	6.5%	10.0%	8.3%	2.4%

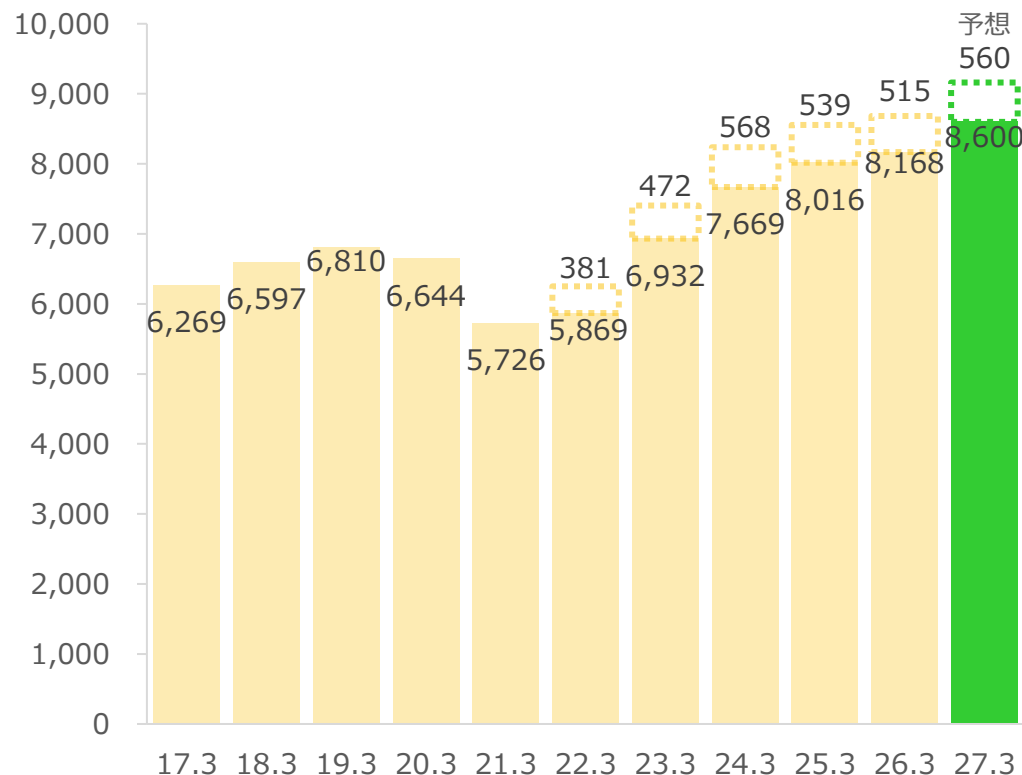
▽対前期実績

半導体プロセス部品は前年に引き続き好調に推移。金属基板は数量増に加え、前期の減損損失計上による減価償却費の減少も損益を底上げ。さらに成長事業において積極的な合理化努力を織り込むことで増収増益を見込む。

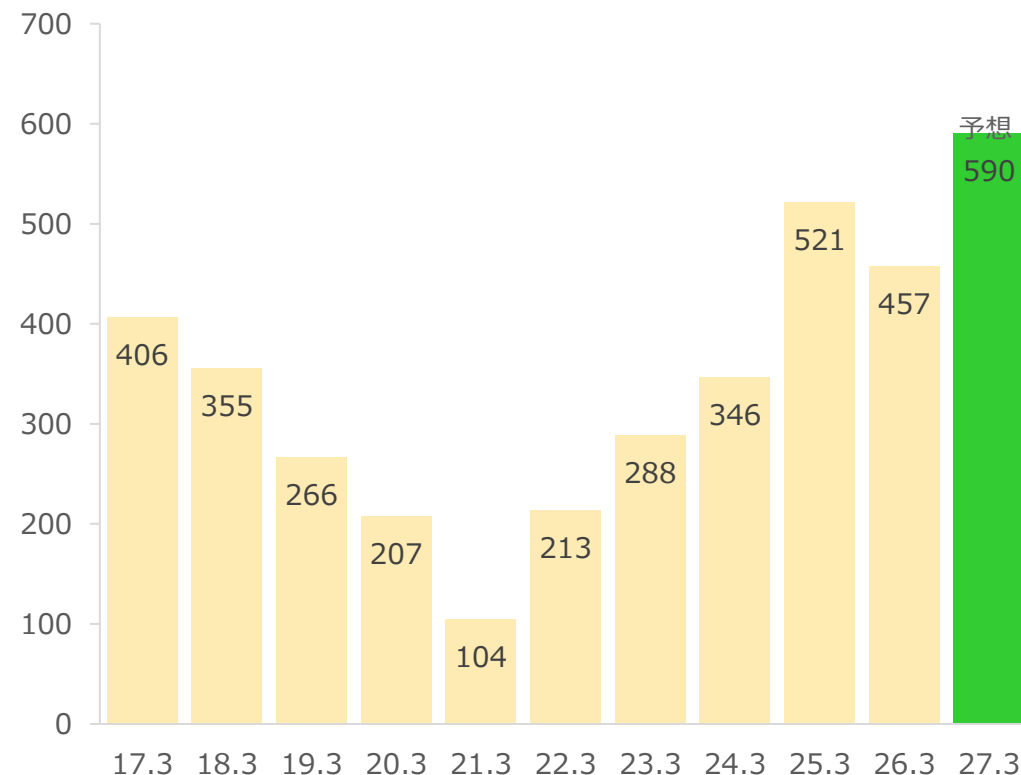
営業利益の変動要因分析



売上高

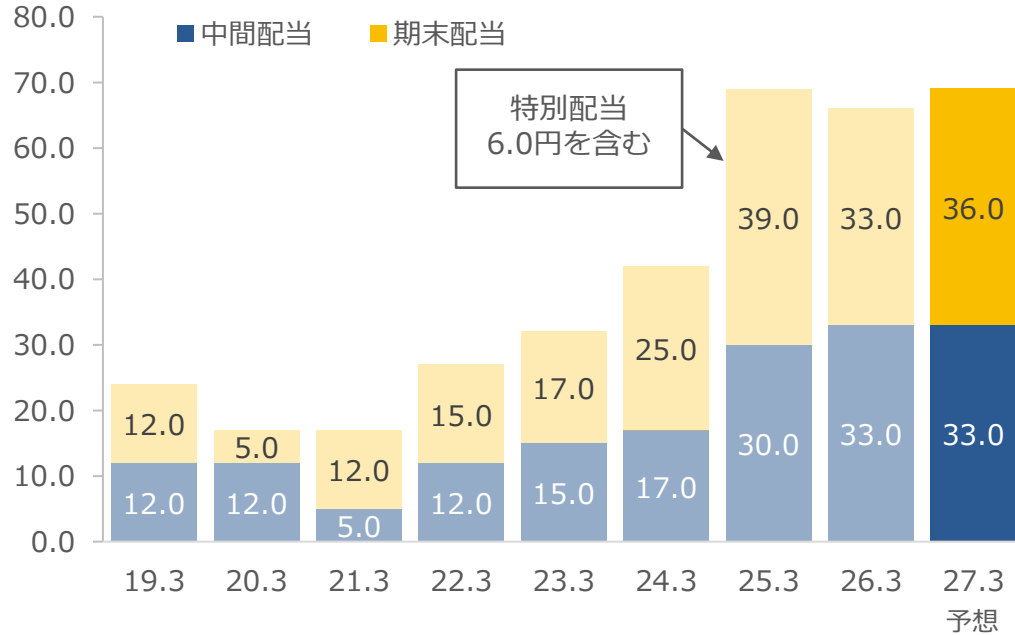


営業利益

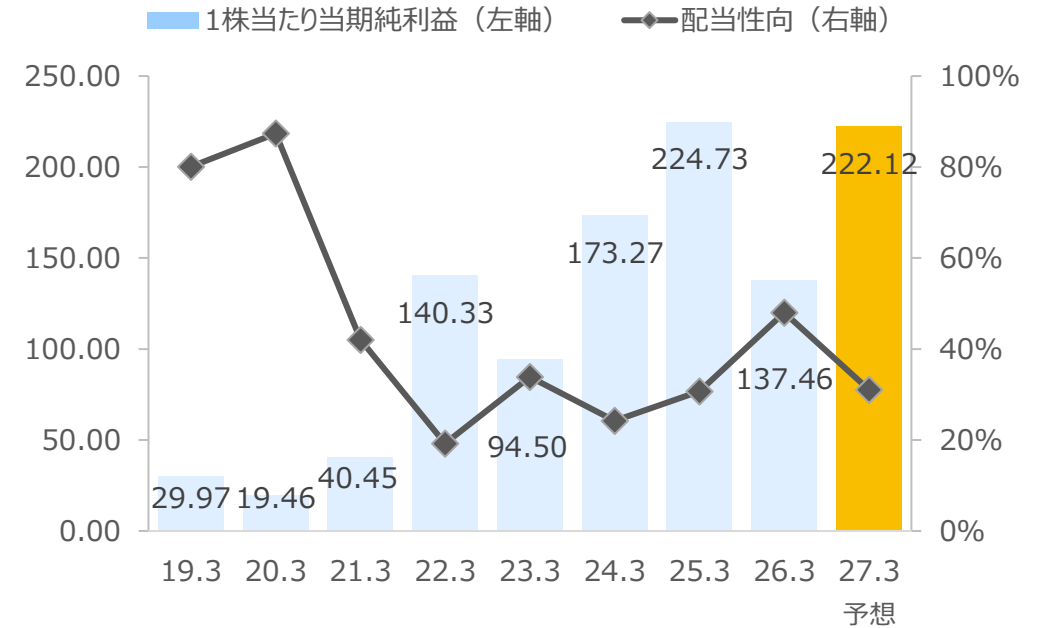


『収益認識に関する会計基準（改正企業会計基準第29号）』の適用により、従来は売上高として計上していた顧客からの有償支給額を、2022年3月期より売上原価と相殺表示しております。

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
26.3期 実績	33.0円	33.0円	66.0円	48.0%
27.3期 予想	33.0円	36.0円	69.0円	31.1%

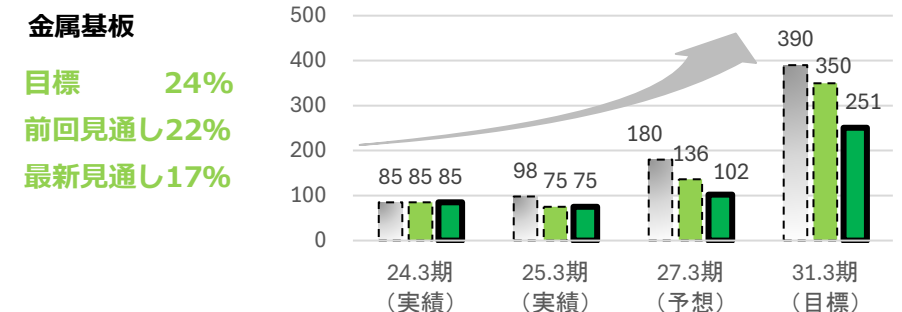
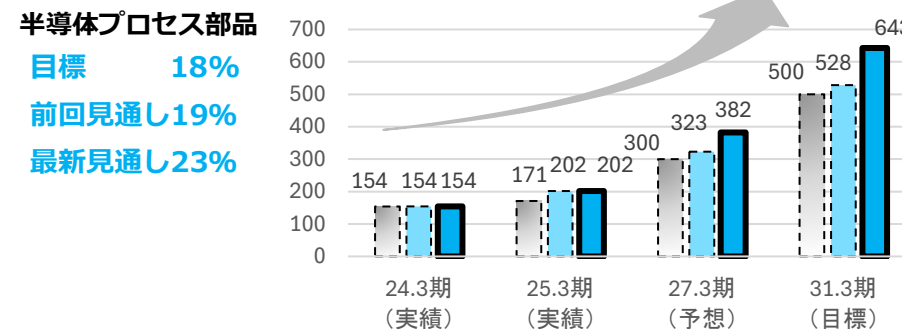
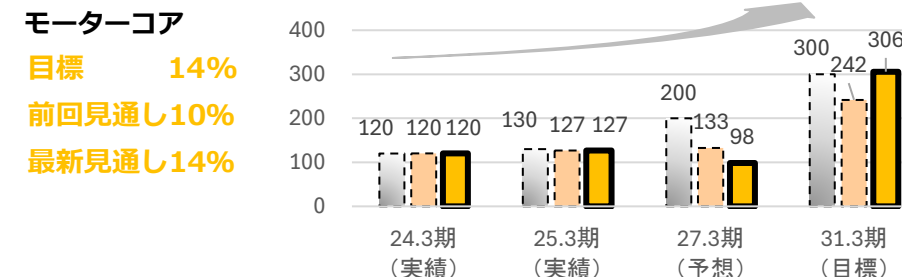
2026中期経営計画の進捗状況

26中計進捗 新経営管理指標と財務指標目標

2026中計 : 新たに追加した経営管理指標

		25.3期 (実績)	26.3期 (実績)	27.3期 (予想)	26中計 (目標)	
売上高・損益	売上高	8,016億円	8,168億円	8,600億円	8,500億円	
	営業利益 (営業利益率)	521億円 (6.5%)	457億円 (5.6%)	590億円 (6.9%)	520億円 (6.1%)	
	経常利益 (経常利益率)	579億円 (7.2%)	521億円 (6.4%)	640億円 (7.4%)	570億円 (6.7%)	
	当期純利益 (当期純利益率)	481億円 (6.0%)	278億円 (3.4%)	450億円 (5.2%)	430億円 (5.1%)	
財務指標	投資効率	ROE	11.9%	6.6%	10.0%	10%以上
		ROIC	8.3%	6.8%	8.0%	7%以上
	株主還元	配当性向	30.7%	48.0%	31.1%	30%以上
		自己資本比率	58.5%	59.3%	61.4%	50%以上
	政策保有株式	純資産比率	14.8%	15.7%	14.9%	20%未満

売上高年平均成長率(CAGR) 期間：24.3期～31.3期



中計時の目標
 前回見直し
 最新見直し

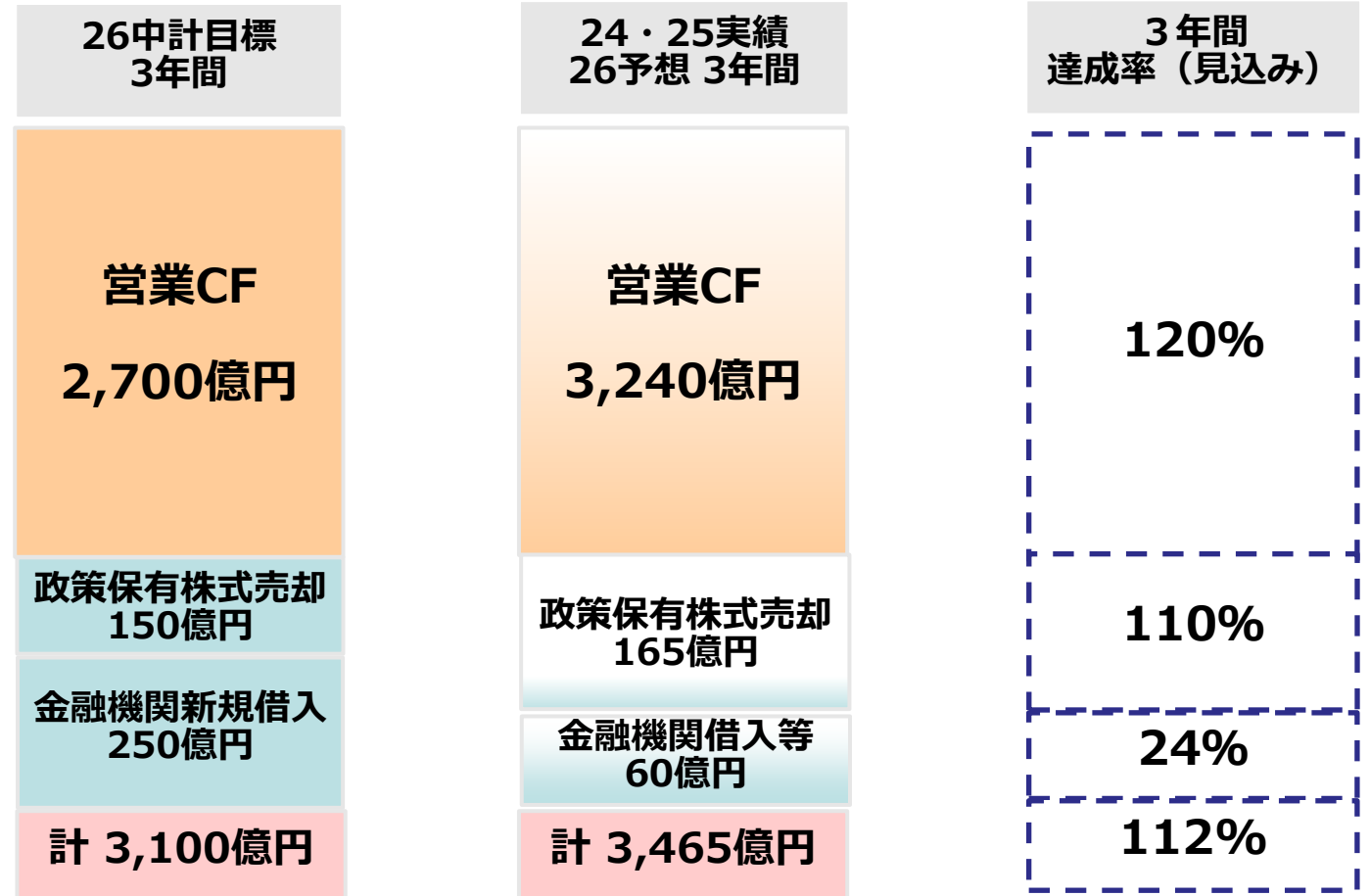
ROICとWACCの比較

	25.3期 (実績)	26.3期 (実績)	26中計 (目標)
ROIC (全社)	8.3%	6.8%	7.0% 以上
WACC ¹ (全社)	6.1%	8.6%	

ご参考/事業セグメント別ROIC²

事業セグメント	25.3期 (実績)	26.3期 (実績)
懸架ばね	0.3%	0.4%
シート	11.2%	7.6%
精密部品	3.2%	2.6%
DDS	36.8%	34.8%
産業機器ほか	6.9%	5.1%

キャッシュイン



※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CF3,240億円は、本来の営業CF1,945億円にキャッシュアウトの投資に含まれる費用1,295億円(人的資本投資450億円、DX投資90億円、CN投資10億円、研究開発投資745億円)を加算しております。

26中計進捗 資本コストとキャッシュアロケーション

キャッシュアウト：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

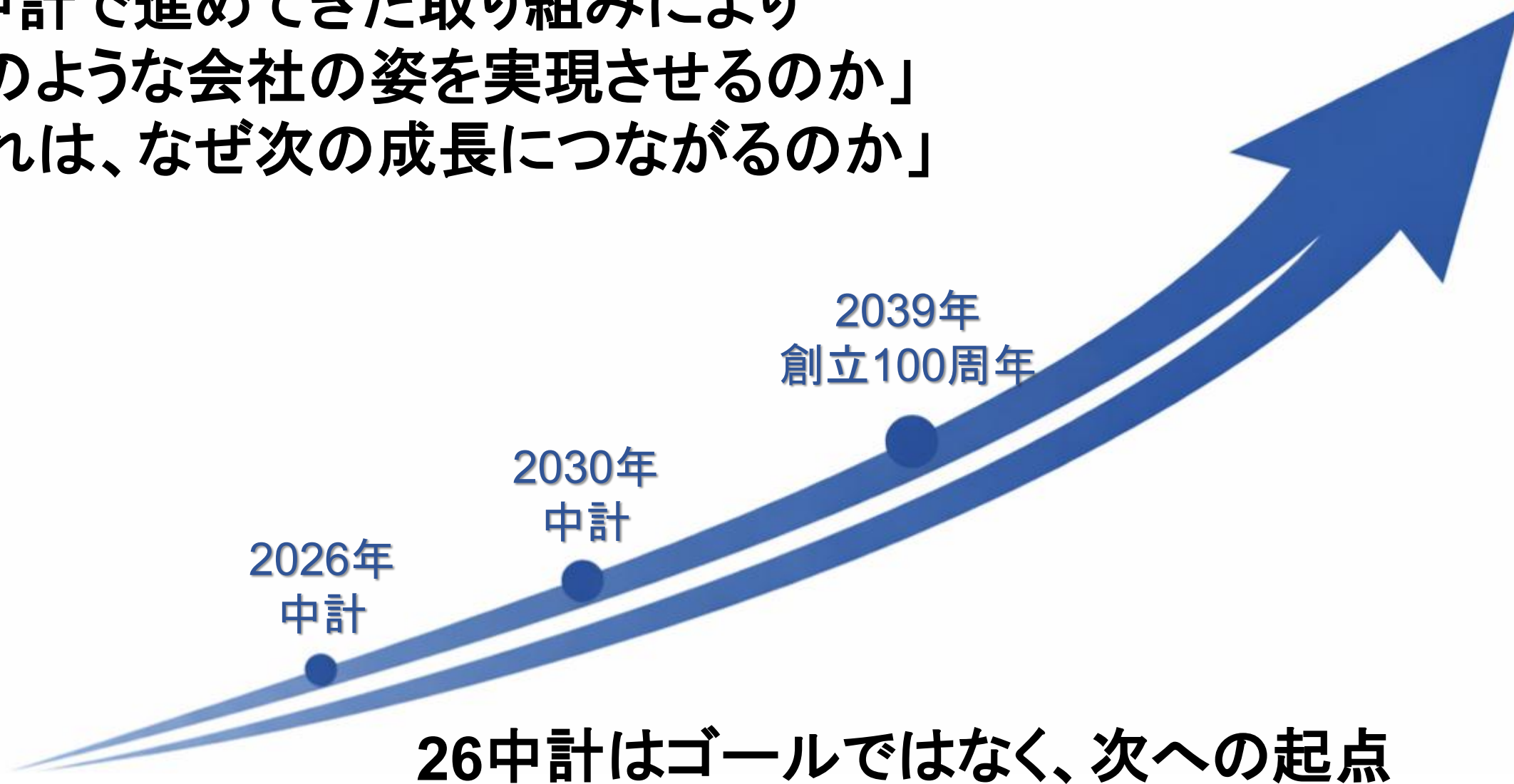
26中計目標 3年間		24・25実績 26予想 3年間		達成率 (見込み)	取り組み
投資 2,500億円	人的資本投資 500億円	投資 2,810億円	人的資本投資 565億円	113%	■ 処遇改善、職場環境改善による従業員エンゲージメントの向上
	DX投資 200億円		DX投資 185億円	93%	■ DX推進プロジェクトの立ち上げ、AI技術への投資による業務改革推進
	CN投資 100億円		CN投資 100億円	100%	■ 生産設備の電化、再生可能エネルギー購入によるCN活動の推進
	研究開発投資 700億円		研究開発投資 805億円	115%	■ 新商品開発、上市への活動加速、既存製品の価値向上施策の推進
	事業投資 1,000億円		事業投資 1,155億円	116%	■ 継続的な技術革新による「品質第一」のものづくり力の強化
株主還元 600億円	配当 400億円	株主還元 655億円	配当 420億円	105%	■ 連結業績および配当性向などを総合的に勘案した安定的配当
	自己株式取得 200億円		自己株式取得 235億円	118%	■ 自己株式取得および消却による株主還元と効率性と安全性に鑑みた資本構成の実現
計 3,100億円		計 3,465億円		112%	

26中計の達成時に実現する姿

代表取締役社長
COO

上村 和久

26中計で進めてきた取り組みにより
「どのような会社の姿を実現させるのか」
「それは、なぜ次の成長につながるのか」



正解が一つではない、強い不確実性の時代



地政学リスクの高まり

モビリティ・自動車産業を
取り巻く構造変化



地球環境問題の加速

少子高齢化
労働力不足の進展



「変化に対応し、価値を生み続ける力」が必要

変化の中でも勝ち続ける会社であるために



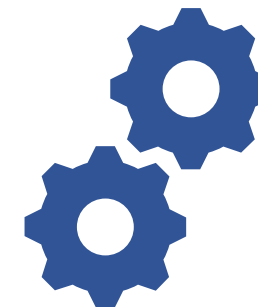
競争力のある
事業の研鑽



成長事業の育成



新規事業を生み
続ける人材育成



変化に対応する
強い仕組み

継続的に価値を創造できる企業へ

26中計が達成した暁に実現している姿

☑ 変化に強い実行力・現場力

現場起点で改善のスピードがあがり、品質・生産性が継続的に向上

☑ 次の成長を始動できる状態

頑張りや成果が処遇に結びつき、人と組織の力が次の成長へと向かう

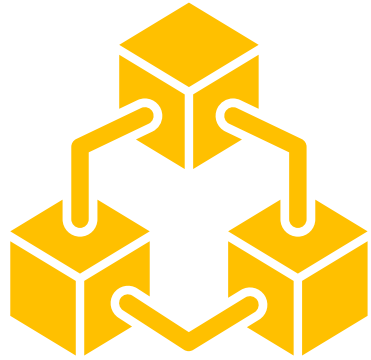
☑ 自信を持って次の一手を打てる

挑戦がスタンダードとなり、次の一手を選び取れる

この姿こそが、
次の成長ステージへの土台



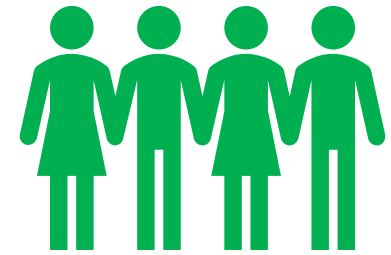
ありたい姿を実現するための26中計の施策



DX



重筋作業撲滅



人事制度

競争力のある
事業の研鑽

成長事業の育成

新規事業を生み
続ける人材育成

変化に対応する
強い仕組み作り

継続的に価値を創造できる企業へ

① DX : 「取組み」から「競争力」へ



環境変化に対応する価値創出力の確立

DXは取組みから競争力そのものへ進化、企業文化へ

中長期の成長と収益を支える経営基盤へ

① DX : 「取組み」から「競争力」へ

これまで
DXによる業務改革



- DXによるものづくりプロセス改革に着手
- DX基盤の構築
(データ、ツール整備)
- データ活用による製品価値向上
(最適設計による付加価値拡大等)

現在
事務系DXの取組み



- 事務系DXによる改善に着手
- 仕事の生産性向上を目的とした
従業員全員の事務業務の効率化

② 重筋作業撲滅：人に頼らない生産



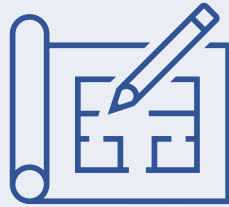
人に頼らない生産体制を確立し、安定したものづくりを基盤に、
中長期の収益性を支え持続的な競争力を高めていきます

安全で安定した生産体制へ進化
多様な人材が活躍できる現場を実現

②重筋作業撲滅：人に頼らない生産

これまで

重筋作業撲滅の基盤作り



- 重筋作業の定義
- 作業の数値化、可視化
- 高負荷作業の洗い出し
- 全社共通の評価軸を整備

現在

改善の実装・現場展開



- 具体的な改善を現場で実装
- ロードマップに基づき計画的に展開・推進
- より幅広く重筋作業を捉える新たな管理目標を整備し、重筋作業の撲滅を徹底

③ 教育体系と人事制度：成長が実感できる会社へ



従業員の主体性を後押しし、挑戦・能力発揮が出来て 成長が実感できる会社へ

成長実感を高める新教育体系・新人事制度の構築

人材育成方針

一人ひとりの「こうなりたい」という意思を尊重し、主体的に学び成長し続ける「なくてはならない人材」の育成を目指します。



個人

「なくてはならない人材」の育成
「挑戦」「完遂」「共創」「想像」を兼ね備える人材

「個人」の
意思・意義

- ①「こうなりたい」という意思を成長の原動力とする。
- ②失敗を恐れず、実践を通じて成長する。
- ③好奇心を持って、「外」をみて新しいことに挑戦する。

「個人」を支える風土



組織

「組織」の
あるべき姿

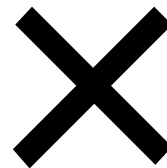
- ①多彩な個人の成長・キャリアを職場全体でサポートする。
- ②一人ひとりが成長に向けて常に学び続けられる環境を提供する。
- ③社内・社外との接点を通じた成長機会を提供する。
- ④学び合う文化を醸成し、組織の成長につなげる。

新人事制度コンセプト

貢献に見合った処遇の実現

成長意欲の促進と育成の強化

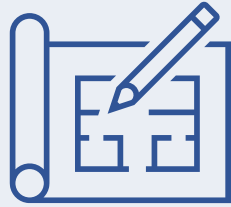
多様な価値観に対応する仕組みの構築



③ 教育体系と人事制度：成長が実感できる会社へ

これまで

新教育体系・新人事制度の土台作り



- 求める人材像と
目指す組織像の策定
- 人材育成方針の策定
- 教育体系の整備
- 人事制度の再構築

現在

教育の実装・制度運用開始に向けた準備



- 新教育体系の導入・運用と、
階層別・専門別教育の展開
- OJT／Off-JT連動による、
成長につながる育成サイクルの
実現
- 挑戦と貢献を評価し、成長を支え
る新人事制度の設計

26中計はゴールではなく、次への起点



- 「人」に依存していた業務・判断・成果を、再現可能な仕組みに転換
- 現場の可視化・定量化を起点に、改善と挑戦が回る仕組みを構築
- 制度・データ・設備を“点”ではなく“連動する仕組み”として実装
- 品質・生産性・安全性を土台とした競争力の底上げ
- 環境変化に順応、変化を取り込める企業体質の確立
- 中長期の成長と収益を支える、持続的な価値創出力の強化

従業員に求める考え方と行動の方向性を明確にし、
全社の力を同じ方向にそろえるため、新企業理念を設定

キーパーツで 世界を動かす

Key Parts, Driving the World Forward



キー (Key)

なくてはならない製品

私たち一人ひとり

ニッパツグループ全体



動かす

社会課題に自ら課題を見出し、
解決策を提示

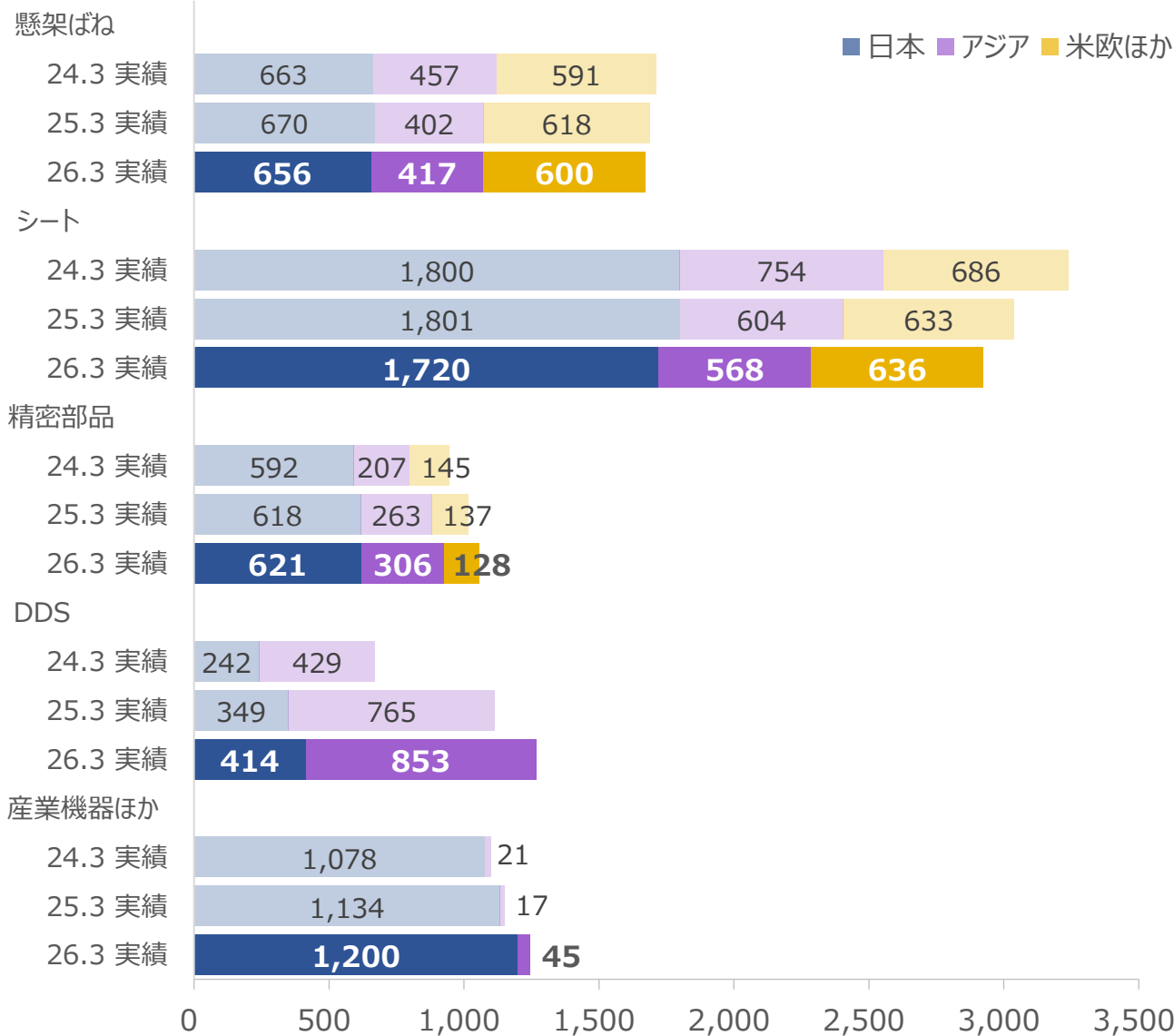
世界を前へ動かす主体で
あり続ける

**この理念のもと、持続的な価値創造に取り組み、
社会に貢献していきます**

補足資料

売上高の分解情報（通期）

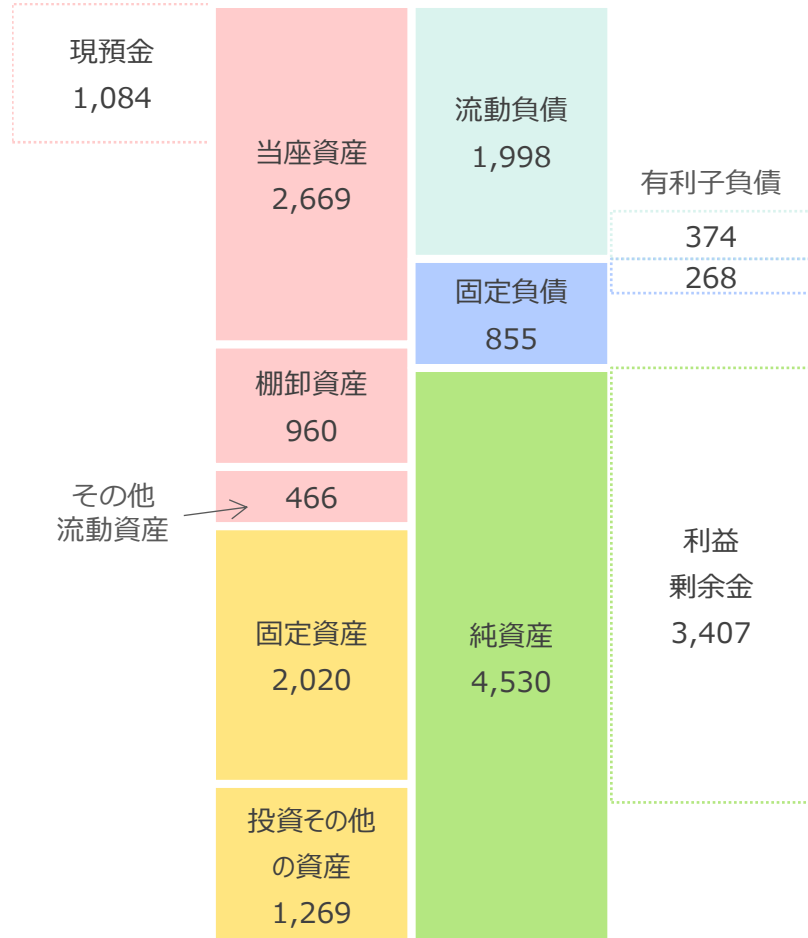
（単位：億円）



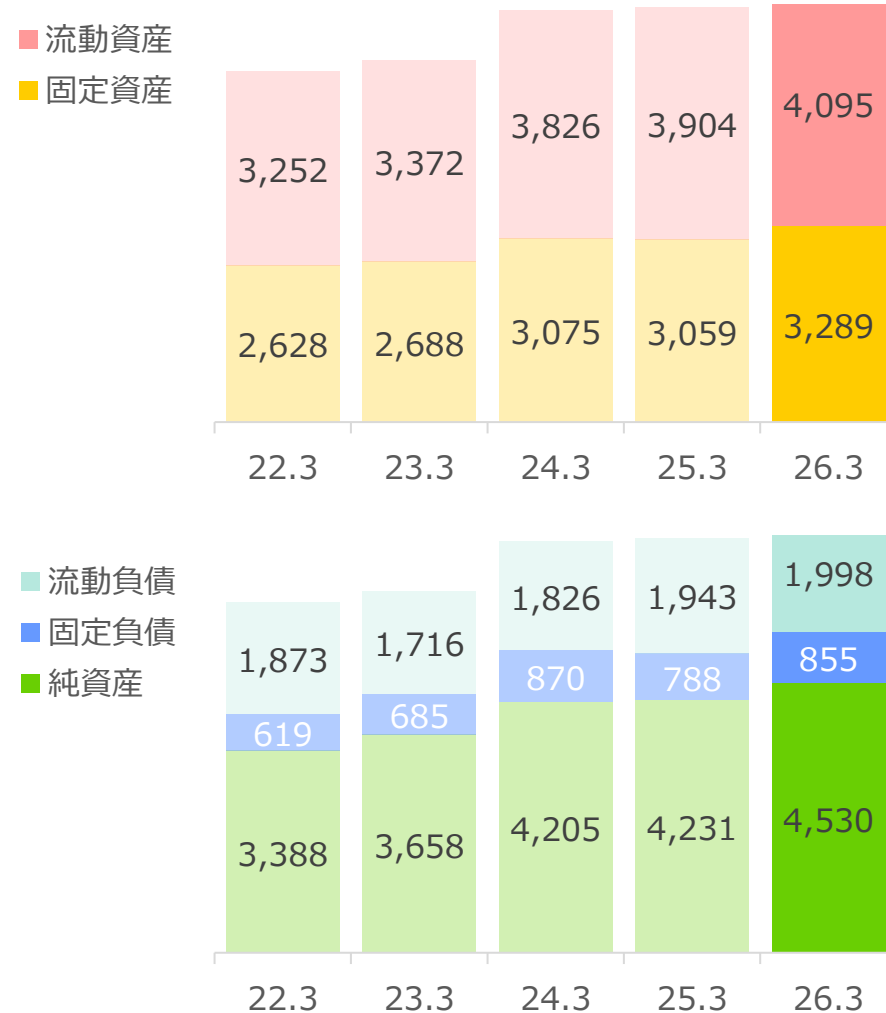
品目	年次	日本	アジア	米欧ほか	合計
懸架ばね	24.3 実績	663	457	591	1,711
	25.3 実績	670	402	618	1,691
	26.3 実績	656	417	600	1,674
シート	24.3 実績	1,800	754	686	3,241
	25.3 実績	1,801	604	633	3,039
	26.3 実績	1,720	568	636	2,925
精密部品	24.3 実績	592	207	145	945
	25.3 実績	618	263	137	1,019
	26.3 実績	621	306	128	1,056
DDS	24.3 実績	242	429	-	671
	25.3 実績	349	765	-	1,115
	26.3 実績	414	853	-	1,267
産業機器ほか	24.3 実績	1,078	21	-	1,099
	25.3 実績	1,134	17	-	1,151
	26.3 実績	1,200	45	-	1,245
合計	24.3 実績	4,377	1,869	1,423	7,669
	25.3 実績	4,574	2,053	1,389	8,016
	26.3 実績	4,613	2,189	1,365	8,168

	22.3期 実績	23.3期 実績	24.3期 実績	25.3期 実績	26.3期 実績	増減額
総資産	5,880	6,060	6,902	6,963	7,384	421
自己資本	3,226	3,492	4,050	4,076	4,376	300
自己資本比率	54.9%	57.6%	58.7%	58.5%	59.3%	0.7%
現預金	921	729	1,032	972	1,084	112
有利子負債	508	505	474	718	642	△76
ネットキャッシュ	413	224	558	254	441	187

26.3期 実績



バランス・シート推移



設備投資・減価償却費（事業セグメント別）

(億円)

		25.3期 実績	26.3期 実績	27.3期 予想
設備投資	懸架ばね	63	88	108
	シート	64	57	79
	精密部品	79	106	110
	DDS	43	56	154
	産業機器ほか	126	133	83
	全社共有	25	34	53
	合計	402	476	587
	前期比	8.8%	18.4%	23.2%
減価償却費	懸架ばね	54	59	63
	シート	52	49	59
	精密部品	52	56	52
	DDS	64	59	80
	産業機器ほか	41	53	58
	全社共有	28	26	30
	合計	293	304	342
	前期比	2.3%	3.9%	12.5%

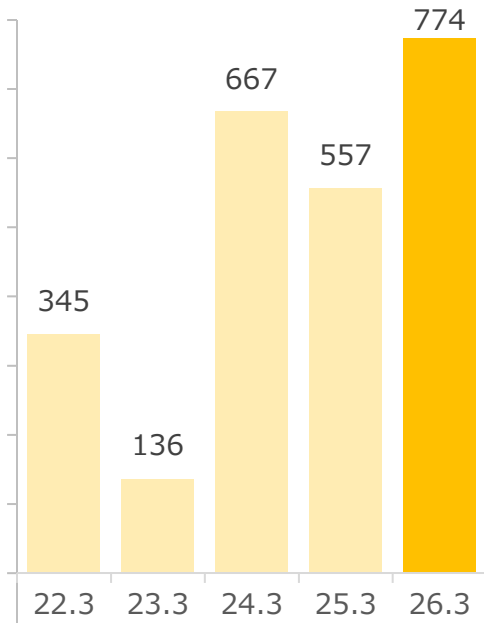
設備投資・減価償却費（地域セグメント別）

(億円)

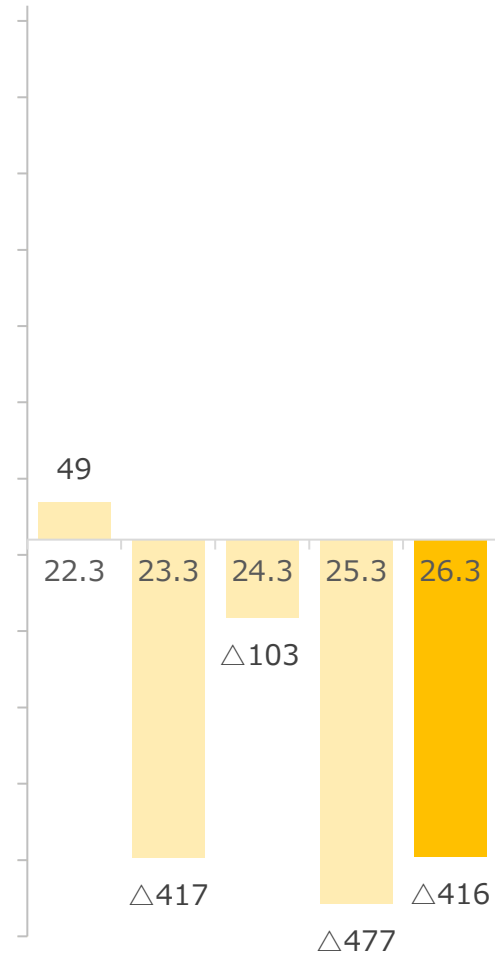
		25.3期 実績	26.3期 実績	27.3期 予想
設備投資	日本	242	312	340
	アジア	88	104	179
	米欧ほか	71	59	68
	海外計	159	164	247
	合計	402	476	587
減価償却費	日本	165	172	199
	アジア	86	87	99
	米欧ほか	40	44	44
	海外計	127	132	143
	合計	293	304	342

キャッシュ・フローの状況

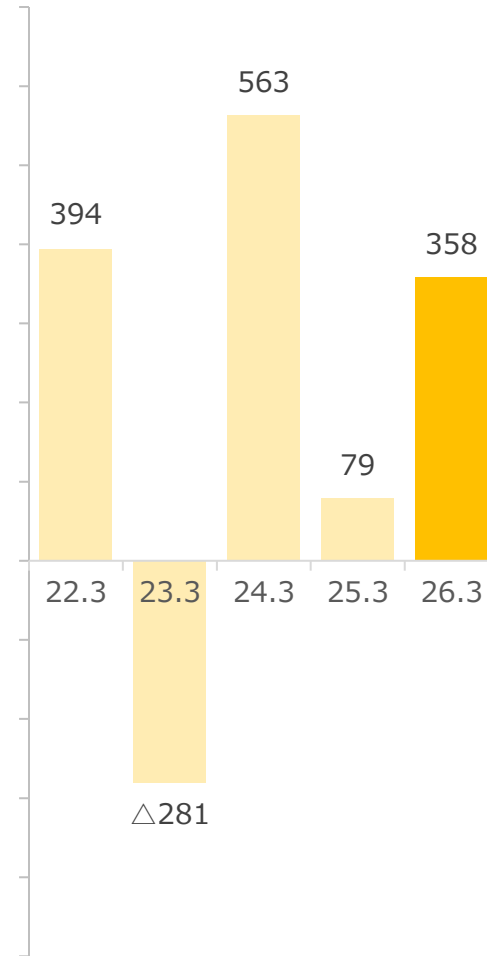
営業CF



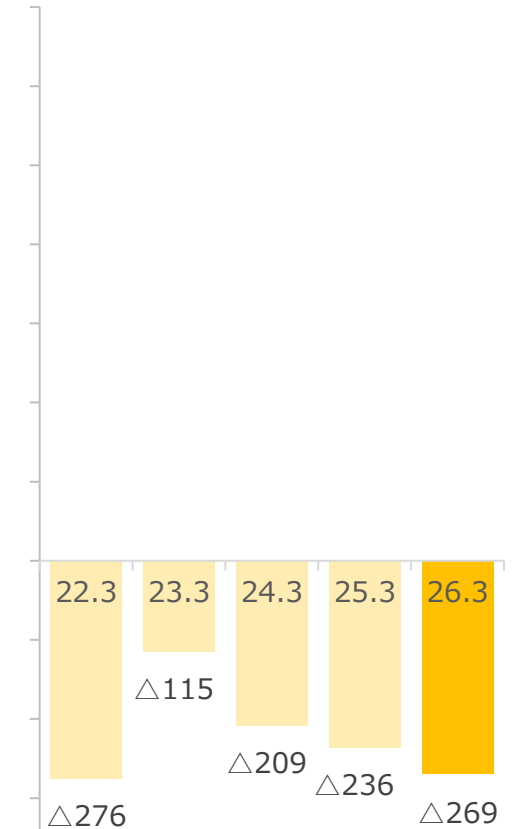
投資CF



フリーCF



財務CF

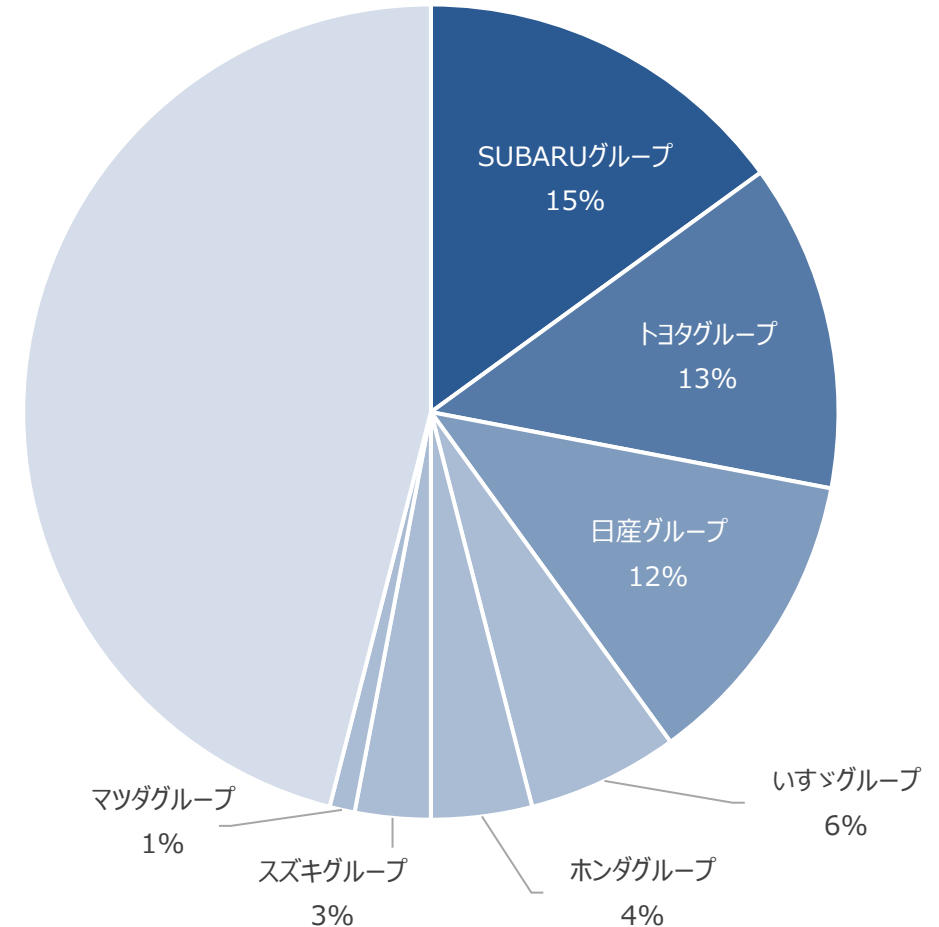


(億円)

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	25.3期 実績	26.3期 実績
SUBARUグループ	15%	15%
トヨタグループ	13%	13%
日産グループ	14%	12%
いすゞグループ	6%	6%
ホンダグループ	4%	4%
スズキグループ	3%	3%
マツダグループ	1%	1%
上位3社	42%	40%

(注) 比率は総売上高に対する割合

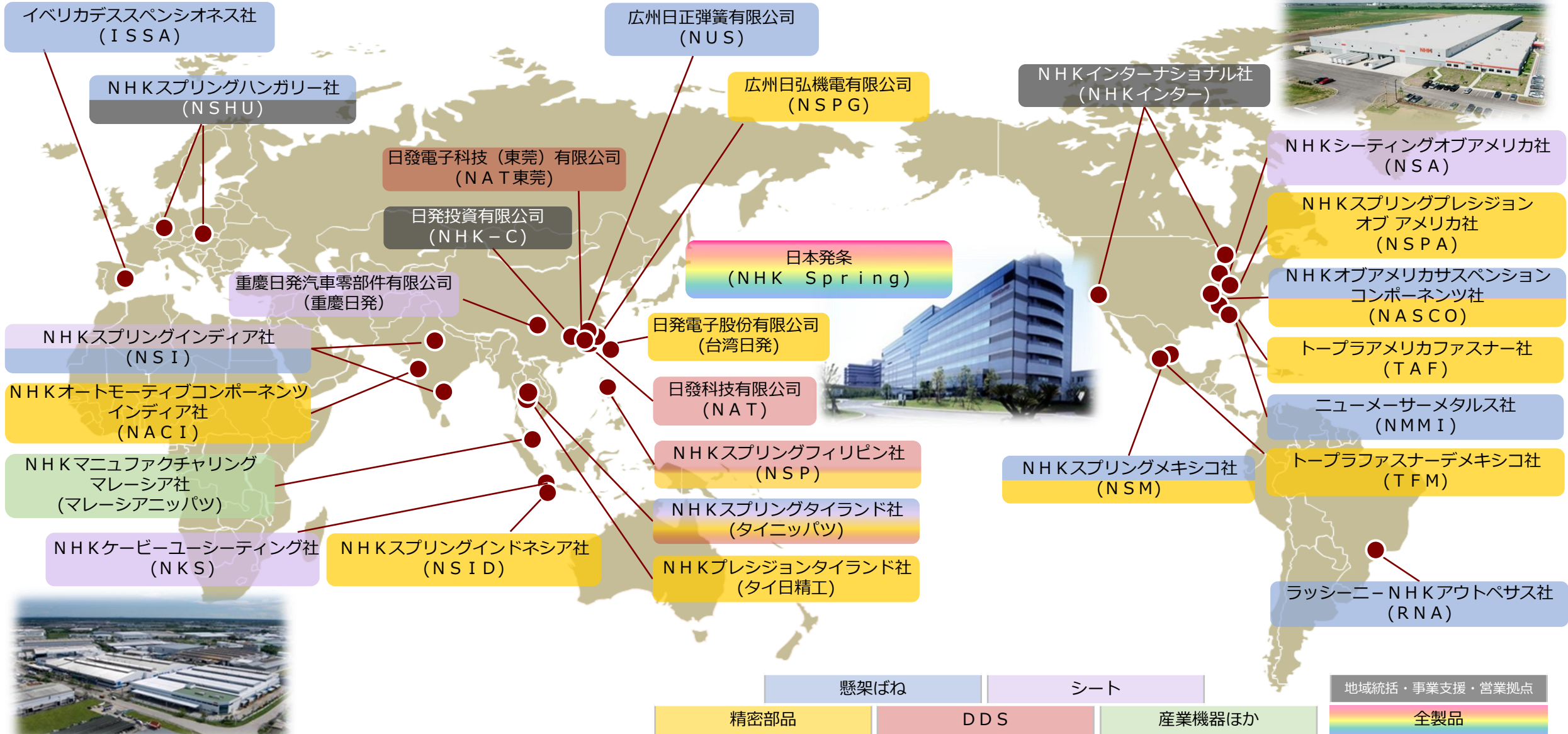


四半期別売上推移 (モーターコア、半導体プロセス部品、金属基板、レジヤー分野)

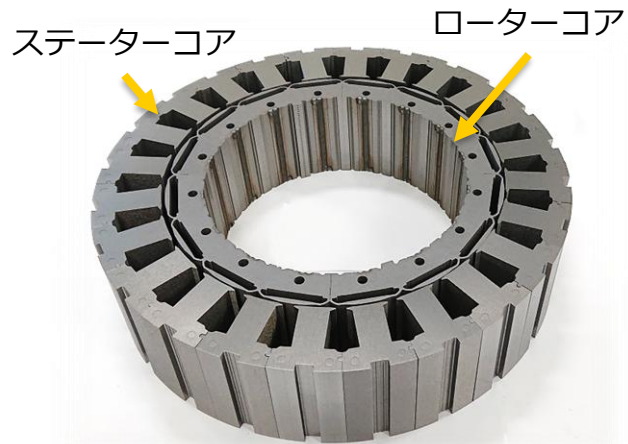
		25.3期					26.3期					27.3期
		1Q	2Q	3Q	4Q	通期	1Q	2Q	3Q	4Q	通期	通期
精密部品	モーターコア	29	31	31	33	127	27	30	34	32	125	98
産業機器ほか	半導体プロセス部品	37	47	55	62	202	59	60	66	68	254	382
	金属基板	19	19	18	17	75	18	17	22	25	84	102
	レジヤー分野 (ゴルフプロダクト・マリンプロダクト等)	34	32	36	35	138	35	34	36	38	145	153

(億円)

主要海外拠点



■モーターコア



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。

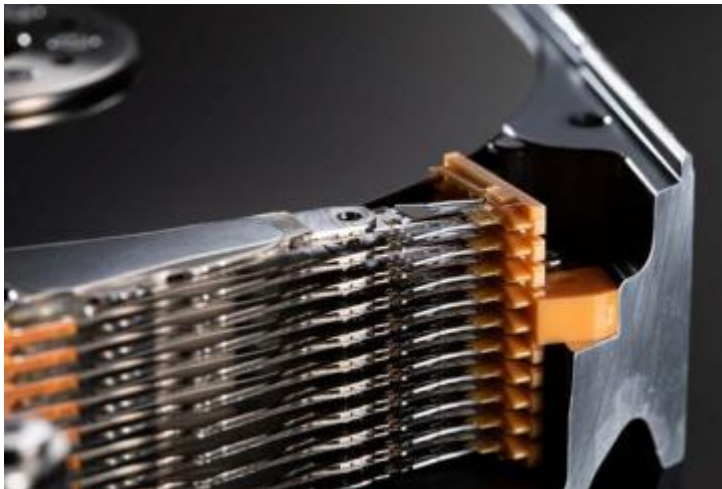
モーターコアは直径200mm前後、高さ150mm前後で、当社で手がける精密プレス加工品としては比較的大きいサイズとなりますが、必要とされる製品寸法精度がミクロンレベルであり、当社で長年かけて築き上げてきた自動車用部品の精密プレス加工技術や、HDD（ハードディスクドライブ）用部品の精密プレス加工技術を駆使した、大型の超高精度プレス加工品であります。

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サスペンション



■ HDDサスペンション搭載箇所



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。

近年HDDはパソコン向けよりも、SNSや動画共有サイトなどのデータセンター向けが多くなっています。データセンターではギガサイズのファイルを大量に保存するため、大容量HDDが数十万個単位で並んでいて、そのHDD一つ一つに多くのHDD用サスペンションが搭載されています。左の写真ではHDD 1台に20個、データセンター全体では膨大な数のHDD用サスペンションが使われています。

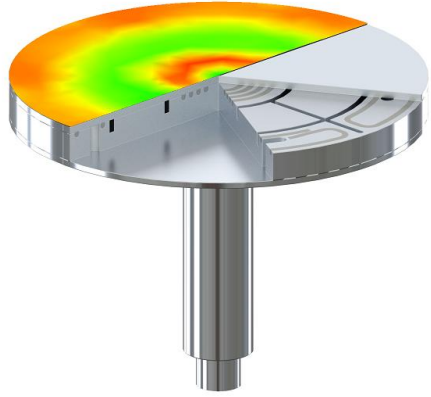
大容量HDD用サスペンションには、超小型アクチュエータが組み込まれており、データを読み書きする微小部品を微細に動かし、ディスク上のデータをより高密度で読み書きする事が出来ます。

この超小型アクチュエータを、製品中央部に組み込んだものをDSA、先端部に組み込んだものをCLAと呼んでいます。人で例えるならDSAは手首、CLAは指先が動くイメージです。またさらに高性能な製品としてDSAとCLAの両方を組み込んだ、現在主力のTSAを開発しました。繊細かつダイナミックな動きが可能で、データセンターで使用するHDDのさらなる大容量化に貢献します。

当社はCLAやTSAを世界に先駆け量産化、グローバルでトップシェアを有しております。

- * D S A = Dual Stage Actuatorの略
- * C L A = Co-Located Actuatorの略
- * T S A = Triple Stage Actuatorの略

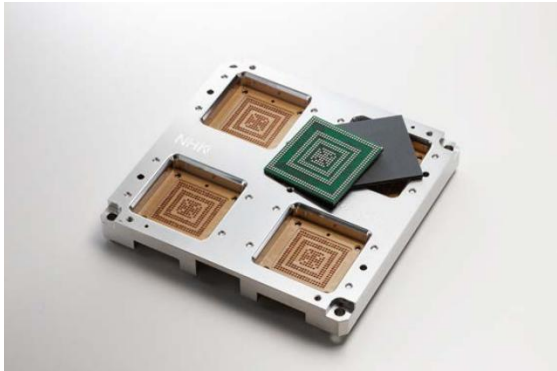
■ 成膜装置用マルチゾーン制御ステージヒータ



■ エッチング装置用溶射付冷却板



■ テストソケット



■ プロブカード



■ コンタクトプローブ (マイクロコンタクタ®)



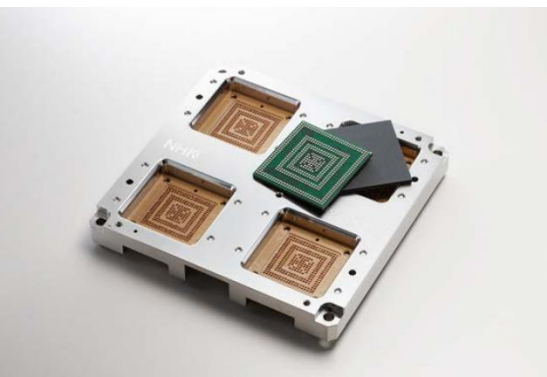
■コンタクトプローブ（マイクロコンタクタ®）



■プローブカード



■テストソケット



半導体テストとは、半導体製品に電気を流して正常に動作するかを検査することです。

半導体テスト器具は、半導体テストにおいて半導体とテスト装置をつなぐ役割を果たします。当社は、前工程（半導体ウエハー工程）の検査で使用するプローブカードと後工程（パッケージ工程※）の検査で使用するテストソケット、およびそれらに組み込むばね製品、コンタクトプローブ（マイクロコンタクタ®）を世界中の半導体メーカーやその関連企業に提供しています。

マイクロコンタクタ

半導体テストで用いられる微細ばねを使用した検査端子です。テスト装置から出力された電気信号は、マイクロコンタクタを介して半導体へと送られます。半導体の端子に合わせて、さまざまな先端形状の加工が必要であり、当社は設計から加工まで、自社工場内で一貫して行うことができます。また顧客の要望に応じた特殊形状の提案も可能です。

プローブカード

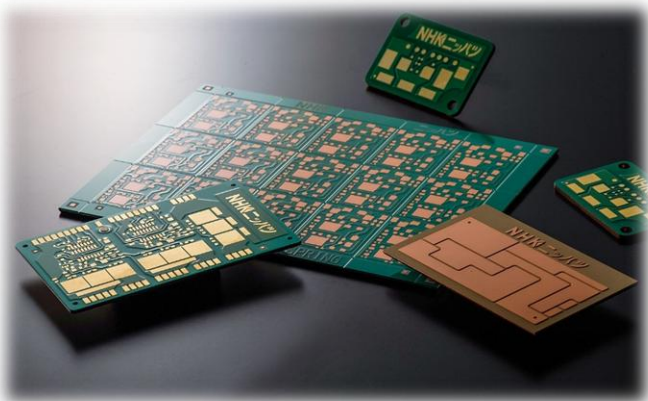
前工程で用いられる器具です。微細穴を開けた円盤状の板にマイクロコンタクタが数十本から数千本、多いものでは数万本組み込まれています。検査対象であるウエハー上には半導体の微細な端子が無数にあり、その一つ一つにマイクロコンタクタを正確に接触させて個々の半導体の電気的特性（良否）を検査します。この正確で均一な接触のため、導通性能や寸法精度の高いマイクロコンタクタを使用することが重要です。

テストソケット

後工程で用いられる器具です。ソケットに挿入された個々の半導体パッケージは、マイクロコンタクタを介してテスト装置と接続され、電気特性や信頼性の試験が行われます。

※パッケージ工程（半導体ウエハーから切り出されたICを回路の保護や外部の周辺回路と接続をしやすいするため、プラスチックやセラミックで封入する工程）

(産業機器ほかセグメント)



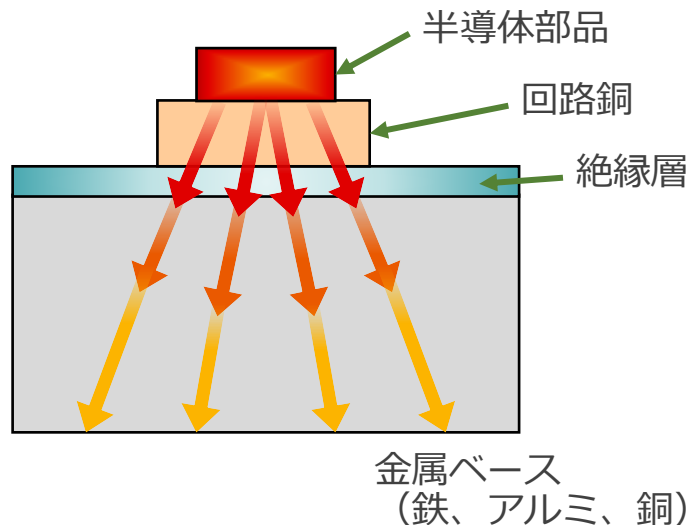
金属基板（以下IMS）は、ベースにアルミや銅などの金属板の上に絶縁層を介して回路を形成したもので、放熱性が優れているという特徴があります。その放熱性を活かして、車載用、産業用、民生用の分野で、IMS上に実装される半導体部品などが発生させる熱を効率よく逃がすという働きで使われております。

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。

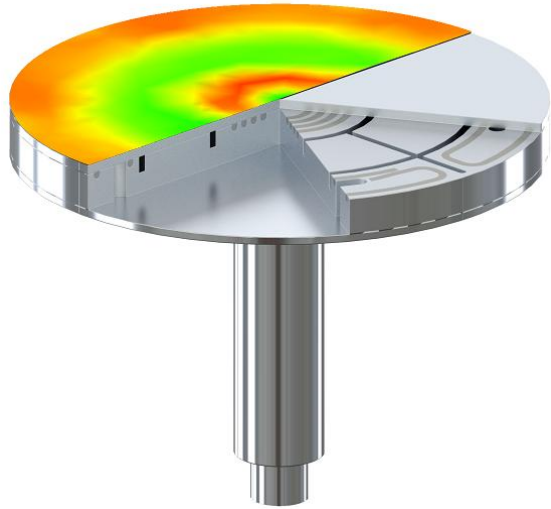
当社のIMSの特徴は、高放熱・高信頼な絶縁層の開発からIMS製造までの一貫生産を行うことを強みとしております。

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。

■ IMSの断面構造図



■ 成膜装置用マルチゾーン制御ステージヒータ



半導体はシリコンの基板の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。

■ エッチング装置用溶射付冷却板



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。

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。