外部環境の変化、リスクと機会

当社グループが認識している外部環境の変化にともなうリスクと機会とその対応についてご紹介します。

外部環境の変化	リスク	機会	リスクと機会への対応策
❶ クルマの電動化	電動化の進展により、電動化と並行し、規制の強化によりガソリン車の生産台数が減少した場合、当社グループのガソリン車用部品の売上減少が予想される	電動化の進展により、市場が拡大することで、当社グループの電動化関連製品の売上増加が予想される	・積極的な投資による電動化関連製品の開発加速
❷ 脱炭素社会の実現	消費者の嗜好が変化し、環境負荷が低い製品が好まれるようになり、当社グループの対応が遅れた場合受注減リスクにつながる	カーボンニュートラルをはじめ環境負荷低減に積極的に取り組むことで、ステークホルダーから高い評価を得られる	・カーボンニュートラルの実現 ・環境貢献型製品（電動化関連製品を含む）の創出、積極的な投資
❸ 高度デジタル化社会の到来	高度デジタル化社会の到来に向けて、半導体の価格低下により、DRAMやSSDなどの記憶ストレージのシェア増加およびHDDのシェア減少リスクがある	高度デジタル化社会の到来に向けて、データセンターにおけるHDD台数の増加、半導体の微細化などの高機能製品の需要増加が見込まれる	・HDD用サスペンションの高精度化と生産能力拡大 ・半導体製造装置や半導体検査装置用部品の高機能化
❹ 労働人口の減少	国内の労働人口の減少により、技術継承の困難にともない生産性悪化のリスクがある	多様な人材の活躍に向けて、働きがいのある働きやすい職場を実現することが、生産性の向上やイノベーション創出につながる	・人的資本経営（人材の確保と育成、ダイバーシティ、働き方改革、人事制度改革、安全・安心な職場づくり）の強化 ・省人による労働生産性の向上
❺ 地政学リスクの高まり	大規模な自然災害の発生などにより、工場の稼働停止やサプライチェーン分断などによる部品調達リスクがある	BCP対策やサプライチェーンの強化・多様化の実施により、お客様をはじめとしたステークホルダーとの信頼関係強化につながる	・BCP対策の実施 ・サプライチェーンの強化および多様化
❻ 人権尊重機運の高まり	サプライチェーン上での人権侵害が発生した場合、取引停止や売上減少などの影響が予想される	人権デュー・ディリジェンスの確実な実施により、ステークホルダーとの信頼関係がより強固なものとなる	・人権推進体制の強化 ・人権デュー・ディリジェンスの実施

2026中期経営計画

基本方針と重点施策

重点施策についての考え方や策定の背景

当社グループの成長の源泉は、これまでもこれからも従業員にあると考えています。「人を大切にする」は、従業員が「ニッパツグループで働いてよかった」と感じる会社を目指すことを目標としています。そのために、「安全・安心な会社づくり」、「働きやすい職場づくり」、「働きがいのある職場づくり」をキーワードに人事制度や福利厚生、DE&Iの推進などの課題に取り組みます。具体的には、女性活躍推進、柔軟な働き方を可能にする制度設計や教育を強化し、性別に関係なく活躍できる職場環境を整えます。また、重筋作業の撲滅により、作業者の負担を軽減し、生産効率の向上も図ります。それをステークホルダーにも分かりやすく情報開示するとともに、ステークホルダーの皆さまとの継続的な対話の実施により改善を図ることで、信頼関係を一層強化していきます。

「社会へ貢献する」は、サステナビリティ活動を推進することを指します。これは社会的要請であり、当社の企業理念とも一致しています。具体的には、2039年のカーボンニュートラル達成（国内）や産業廃棄物ゼロを目指し、環境貢献型製品の創出や社会課題解決に寄与する製品の開発を進めます。また、地域社会との信頼関係を築くために、継続的な地域貢献活動も行います。

「ちゃんと買って ちゃんと造って ちゃんと売る」は、主に取引適正化の取り組みを指します。調達においてはサステナビリティ調達や取適法順守、製造においては品質保持やDXの推進による競争力強化、販売においてはお客様に対して製品価値を適切に伝えることで適正な利益の確保につなげていきます。

基本方針	重点施策
人を大切にする	**安全・安心な会社づくり** **・健康推進の充実**　健康に関する相談窓口を強化します
	働きやすい職場づくり **・DE&Iの推進**　多様な人材が持てる力を発揮できる労働条件を整備します **・働く環境の整備**　重筋作業の撲滅により働きやすい職場を目指します
	働きがいのある職場づくり **・人事制度の見直し**　年功要素を軽減し、個々の能力を活かす人事制度へ順次移行します **・教育体系の見直し**　人事制度と連動した教育体系を構築します
	ステークホルダーとの信頼関係のさらなる強化 **・ステークホルダーとの対話**　対話を通して相互理解につなげます
社会へ貢献する	・ニッパツグループ環境チャレンジで掲げた目標達成に向けて、CO_2排出量、産業廃棄物を削減することで、社会課題の解決を図ります ・自動車業界、通信関連業界に対して求められている社会課題を解決する製品の開発を行います ・地域貢献活動を通じて、地域社会の活性化へ貢献します
ちゃんと買って ちゃんと造って ちゃんと売る	・取適法、受託中小企業振興法の基準を順守し、取引適正化に努めます ・フロントローディングを定着させ、品質、コストともに最適化に努めます ・DXの推進により、基幹システム更新と業務効率化を目的とした、業務変革をするための基盤整備を実施します ・製品価値に見合った適正な利益の確保に努めます

2026中期経営計画

財務指標の進捗

ROEについては、2026年3月期の実績が6.6%と落ち込みましたが、特別損益や税効果会計の影響などによる一時的なものであり、2027年3月期には2026中期経営計画目標である10%以上を上回る見込みです。その他の指標についても順調に推移しており、中計目標を達成する見込みとなっています。成長3事業のCAGRについては、半導体プロセス部品が目標を上回る見通しです。モーターコア、金属基板はクルマの電動化の鈍化が一部影響していますが、将来の需要拡大に向けて開発・生産への備えを着実に進めていきます。

			'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
	健全性	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

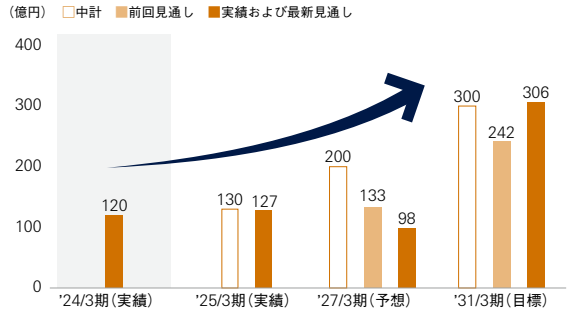
赤文字:26中計から新たに追加した経営管理指標

売上高年平均成長率(CAGR)

期間:'24/3期～'31/3期

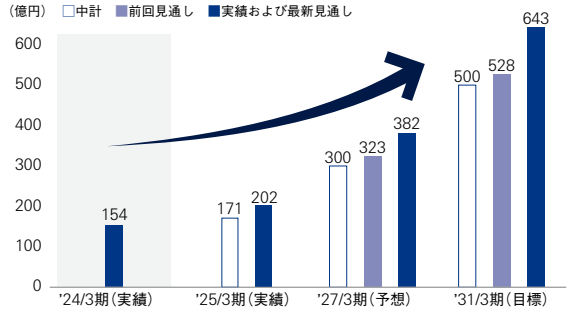
モーターコア

目標	14%
前回見通し	10%
最新見通し	14%



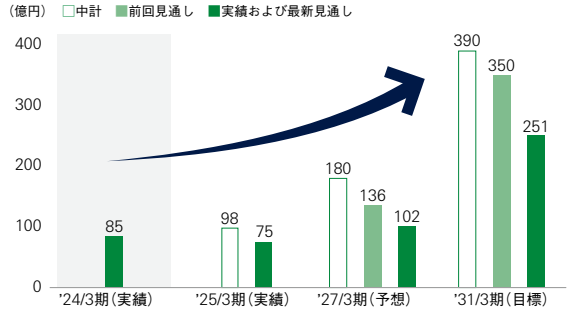
半導体プロセス部品

目標	18%
前回見通し	19%
最新見通し	23%



金属基板

目標	24%
前回見通し	22%
最新見通し	17%



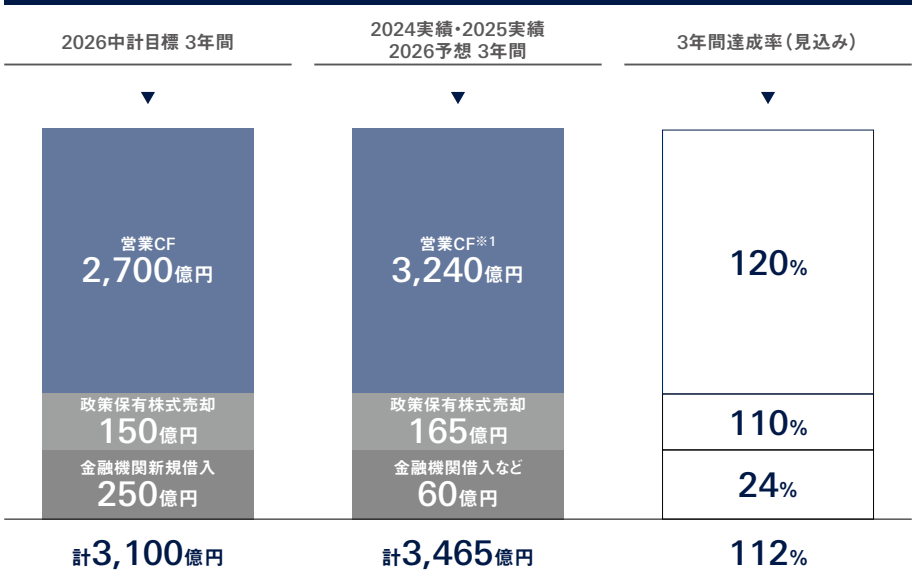
2026中期経営計画

資本コストとキャッシュアロケーション

2026年3月期はROIC6.8%に対し、WACCは8.6%と当社の株価上昇や金利上昇を踏まえ大きく上昇しています。キャッシュインについては、営業キャッシュフローは3年間累積目標に対して達成率120%となる3,240億円を見込んでいます。政策保有株式は順次売却した結果、達成率110%となっています。

人的資本投資、DX投資、カーボンニュートラル投資、研究開発投資、事業投資など、当社は長期的な企業価値の向上に向けた成長投資に積極的に資本を配分していきます。

キャッシュイン



ROICとWACCの比較

	'25/3（実績）	'26/3（実績）	'26中計（目標）
ROIC（全社）	8.3%	6.8%	7.0%以上
WACC※2（全社）	6.1%	8.6%	

ご参考 事業セグメント別ROIC※3

	'25/3（実績）	'26/3（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

2026中計目標 3年間		2024実績・2025実績 2026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
	カーボンニュートラル投資 100億円		カーボンニュートラル投資 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カーボンニュートラル活動の推進
	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%	

※1 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、カーボンニュートラル投資10億円、研究開発投資745億円）を加算しています。
※2 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カ月を使用しています。
※3 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います。

人的資本投資

当社の事業の成長の源泉である従業員を育て、エンゲージメントを向上させることで人材価値の最大化を図るための投資です。

主要な投資内容

働きやすい職場づくり

重筋作業の撲滅をはじめとする職場環境の改善

重筋作業の撲滅

重筋作業とは、製造現場において重いものを持ち上げたり、負担のかかる姿勢で作業するなど、身体的に負荷のかかる作業のことです。現在の従業員の負担軽減および将来的な人材不足への備えのため、国内グループを含む全拠点の作業を姿勢と重量をもとにした評価を行いました。その結果一定スコア以上だった作業を「重筋作業」と特定し、重筋作業およびそれに準ずる作業の撲滅に向けた取り組みを推進しています。

撲滅に向けては、ロボットの導入による省人と、人でないとできない作業は負担を減らす取り組みを行っています。2026年中期経営計画で掲げた重筋作業撲滅目標については、2026年9月時点で対象案件の5割以上を解消しており、年度内の件数ゼロ達成に向けて順調に進捗しています。

		目標	対象件数	削減率（削減数）
2026中計目標	姿勢重量点※1 30点以上（重筋作業）	2026年度末までに 0件	87件	51.7%（45件）
2026中計以降	姿勢重量点 20~30点未満	2028年度末までに 0件	369件	20.8%（77件）
	姿勢素点※2 8点以上 保持 5kg以上	2028年度末までに 0件	2,238件	8.6%（194件）
	保持 10kg以上	2028年度末までに 0件	3,726件	10.9%（409件）

※ 2026年9月時点

※1 姿勢重量点：作業姿勢と重量物の取扱い負荷を作業時間などもかけ合わせて総合的に評価した指標。点数が高いほど身体への負担が大きいことを示す。
※2 姿勢素点：作業時の姿勢による身体負担の大きさを数値化した評価指標。点数が高いほど身体への負担が大きいことを示す。

屋外LED照明器具の製造 鋼板運搬作業の省人と身体的負担の軽減

大型LED照明製品の製造工程で、切断や曲げ加工のために板状の鋼材をレーザ切断加工設備に投入する作業があります。

従来、1枚当たり20kgから50kg程度の鋼材を作業者が低い姿勢から人力で持ち上げて移動していましたが、クレーンを導入することで2名から1名体制への省人に加え、従業員の身体的負担軽減も実現しました。これにより、女性やシニア、習熟度の低い新人担当者など、多様かつ柔軟な人材配置が行えるようになりました。



クレーンの吸着パッドで鋼板を保持し、水平アームを使って容易に運搬

働きがいのある職場づくり

- 年功要素を減らし、個々の能力や活躍を活かす人事制度への改革
- 人事制度と連動した教育体系の見直し
- 従業員のスキルアップを奨励するライセンス手当の拡充

ライセンス手当

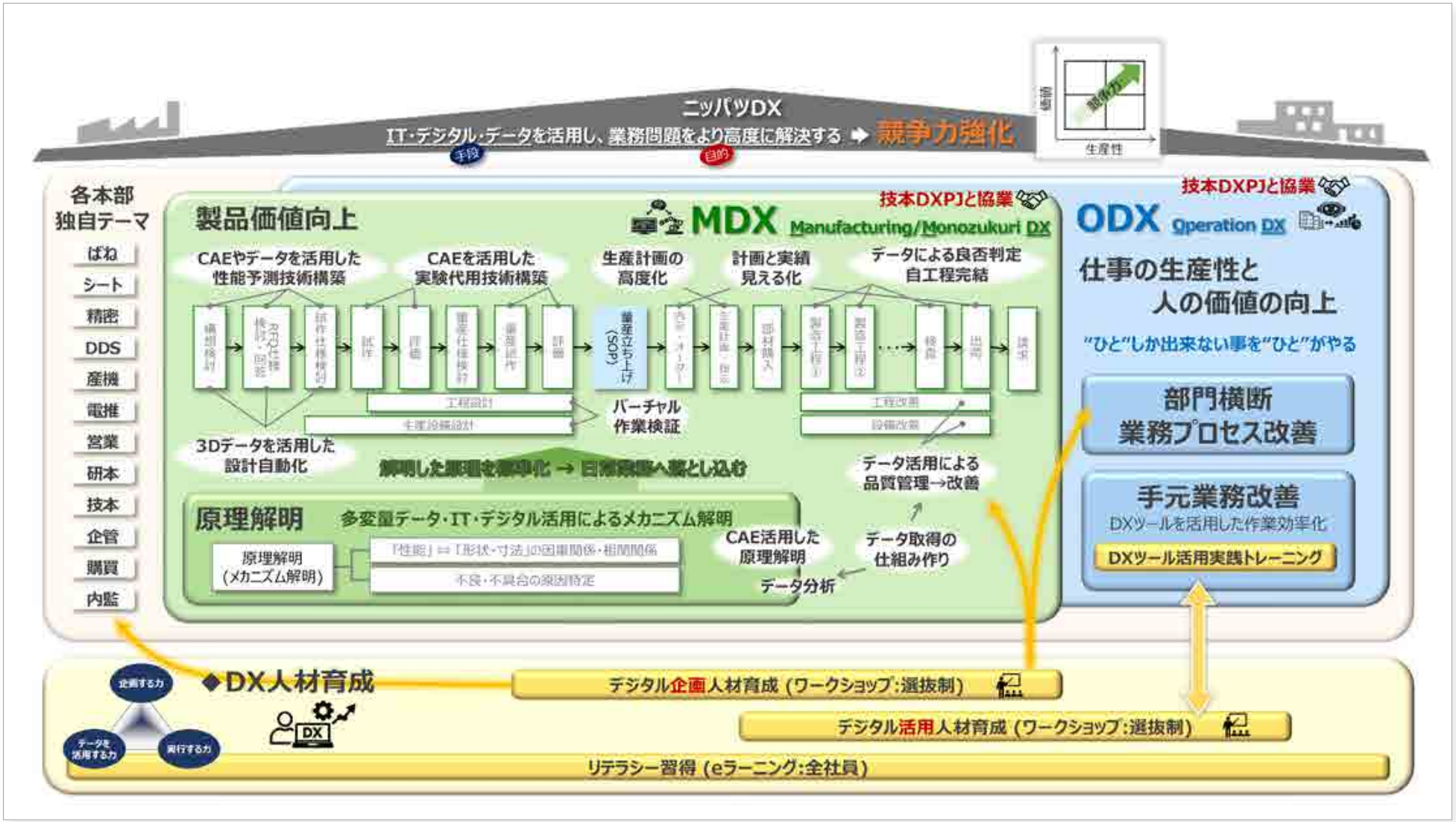
高度な専門性を持つ人材の育成・確保を目的とし、当社の業務に必要な公的・専門資格・社内認定資格を有する従業員へ手当を支給する制度を新設しました。2023年度に制度を新設して以降、毎年度順次対象資格を拡充しており、中長期的な従業員のスキルアップへのモチベーション向上効果が期待されます。

	2024年度	2025年度
投資金額（概算）	4億円	4億円
対象資格数	279	331
対象資格保有者数	3,117名	3,366名
一人当たり支給件数	2.47件	2.89件
一人当たり支給金額	12,417円	12,764円

人的資本に関する取り組み P.50

DX投資

当社は2024年度に「DX推進プロジェクト」を立ち上げ、DXへの取り組みを本格化しました。
DXを単なるIT化や業務効率化ではなく、従来解決が難しかった業務課題に対し、IT・デジタル・データを活用してより高度な解決を実現することで、
価値を生み出し競争力を高める取り組みと位置づけています。複数テーマを同時並行で進行し、全社的な規模で取り組みを推進しています。



社内資料より抜粋

DX投資

DX推進プロジェクトでは、ものづくりに直結するDX（MDX）、事務業務におけるDX（ODX）、その両者を支えるDX人材育成の3領域に取り組んでいます。

MDX (Manufacturing / Monozukuri DX)

AIやシミュレーション、データ活用により、設計から生産までのものづくりプロセスを高度化し、開発・設計効率向上や開発期間短縮や品質向上を実現します。

懸架ばね事業 最適設計解を探索し具現化する技術構築

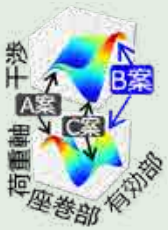
課題

お客様からのすべてのご要望を満たす設計案の導出

取り組み1

「セットベース設計」の導入

すべての要求の組合せを効率的に解析して、要求を満たす範囲（成立範囲）を割り出し、複数の形状案を導き出す設計手法を構築しました。



課題

難しい設計形状の具現化

取り組み2

「製造フィードバック技術」の導入

エンジニアの属人的スキル・習熟度に依ることなく、緻密な制御のもと、試作・量産段階で設計形状通りに具現化できるようになりました。



足元の効果

・お客様への提案バリエーションの拡充
・試作時間および量産準備時間の短縮

今後の展望

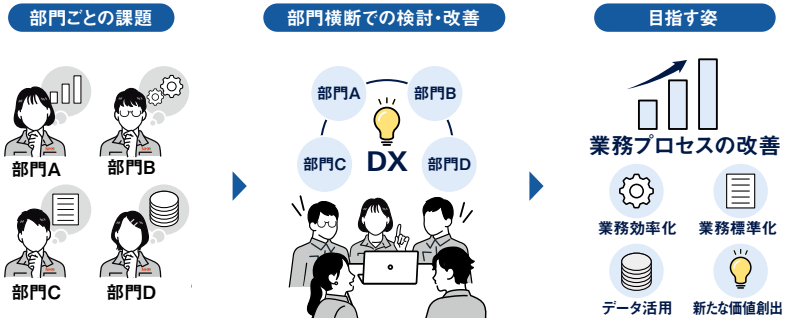
お客様との関係を深めながら、車両の操縦安定性、乗り心地性能の向上やコスト最適化に貢献し、将来の競争力・収益力の向上につなげます。

ODX (Operation DX)

日常的に発生する事務業務や、部門内外と連携した事務手続を効率化して、従業員が価値の高い業務に注力できる環境を整備しています。

部門横断での複雑な業務プロセスの改善

部門内での業務改善に加え、部門横断で発生する複雑な業務プロセスや情報連携の課題解決に取り組んでいます。関係部門が連携し、業務プロセスの見直しとデジタル技術の活用推進により、全社的な業務効率化を目指します。



手元業務の改善とDXによる改善の定着

各部門から選抜された担当者により、手元業務の課題を抽出し、デジタル技術を活用した改善活動に取り組んでいます。担当者を起点に自部門への展開を通じて改善活動を定着させ、DXによる業務改善が日常的に行われる組織文化を醸成します。

DX人材育成

全社員のDXリテラシー向上に加え、DXを推進する牽引人材の育成を進め、データ活用やデジタル技術を業務変革につなげられる組織づくりに取り組んでいます。

DXで改善改革を牽引する人材の育成

全社から選抜した34名を対象に、IT・デジタル・データを主体的に活用する力を養う研修を実施し、全社横断課題の解決や業務プロセスの変革を実行する人材の育成を推進します。研修で身に付けたスキルを活かし、2027年より実際に改善改革を推進します。

全社員を対象としたDXリテラシー研修の実施

経営層を含めた全社員を対象にEラーニングを2025年度より実施しています。2026年度はAI活用のハンズオン研修も導入。全社のDXリテラシーを底上げしています。

カーボンニュートラル投資

ニッパツグループ環境チャレンジで掲げる
カーボンニュートラル達成に向けた投資です。

主要な投資内容

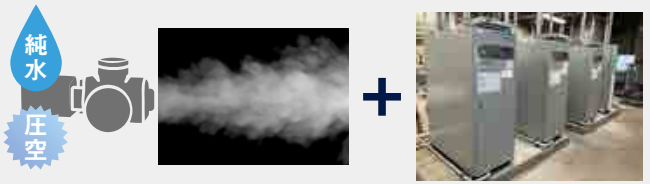
CO_2削減に向けた設備の見直し
設備の電化、更新、燃料転換、ライン編成

再生可能エネルギーの活用
再エネ電力の購入、太陽光発電への設備投資など

DDS駒ケ根工場
クリーンルームの加温・加湿の灯油使用廃止

工場内クリーンルーム維持に使用している加温・加湿機構を二流体式機構による加湿方式採用と加温機構の電気ボイラ化により、灯油使用を廃止し生産系のカーボンニュートラルを達成しました。

CO_2削減効果 **-68.9t-CO_2/年**



再生可能エネルギーの活用

現在当社工場で6事業所、国内グループで25事業所、海外グループ会社で6事業所の計37事業所に太陽光設備を導入しています。2025年度の太陽光発電由来の発電量は、当社およびグループ会社のグローバル電力使用量の2.9%に相当します（前年比+0.5%）。引き続き複数の事業所で太陽光発電設備の導入や増設を現在も計画中です。

研究開発投資

既存事業の開発強化および中長期的な新規事業創出のための投資です。

主要な投資内容

既存事業における開発強化
既存製品の付加価値向上、既存分野における新製品の開発

新規事業探索
大学などとの共同研究、地域や他社との協働

大同特殊鋼と駆動用モーターの性能向上・環境負荷低減に役立つ2製品を開発

大同特殊鋼が開発した重希土類フリーの磁石と、当社グループのCFRPアッセンブリ技術、ばね設計技術を融合し、以下の2製品の開発が実現しました。

高回転・高出力 SPMローター

磁石をCFRPで固定。従来品比で1.5倍以上の高回転化と、従来品比で約50%の高出力化を実現。同一出力相当の条件下ではモーター全体の体積比で約50%の小型化が可能。



ばね固定IPMローター

板ばねにより磁石を固定する新構造。一般的にはリサイクル時には磁石固定用の樹脂除去のための加熱工程が必要で、CO_2排出などの環境負荷が課題となっていた。本構造により、易解体、高いリサイクル性が実現。



事業投資

「品質第一」のものづくり力強化および、成長分野における生産能力の向上、工場の拡張や設備の更新、IoTを使ったものづくり革新のための投資です。

主要な投資内容

成長事業への投資
能力増強のための土地購入、生産棟建設または拡張、設備の導入

既存事業への投資
設備の更新、新技術や新製品の設備導入

インド拠点への投資を強化

インド拠点における自動車市場拡大を背景に、インド拠点での生産体制の強化・拠点拡大の投資を進めています。

懸架ばね　西インドでの新工場建設

インド国内の自動車生産台数増加の見通しのもと、自動車用懸架ばねの需要も拡大が予想されています。これを踏まえ、NHKスプリングインディア社に3拠点目となる新工場を西インドに建設することを決定しました。（投資額:約20億円、今後追加の設備投資についても検討を進めます）

モーターコア生産体制構築

自動車電動化の需要は年々増加する見通しであり、モーターコアもこれに比例して需要拡大が見込まれます。そのため、インドでのモーターコア生産体制を新たに構築することを決定しました。（投資額:約15億円、今後2030年の投資額は約100億円を予定しています）

CFOメッセージ

CFO Message

「キーパーツで 世界を動かす」を実現するために

私たちは2026年、新たな企業理念として「キーパーツで世界を動かす」を掲げました。

私はこの理念を、社会や産業の進化を支えるキーパーツを提供し続けることで、新たな価値創造に挑戦し続けるという私たちの意思そのものだと捉えています。社会が変化するほど、求められるキーパーツも変わります。自動車の電動化、デジタル社会の進展、AIの普及、カーボンニュートラルへの対応。こうした変化の中で、ニッパツはどの領域で価値を発揮し、どの領域で新たな強みを築くのか。その問いに向き合いながら経営資源を配分していくことが、私の役割だと考えています。企業価値向上とは、事業の成長によって生み出した価値を将来の価値創造へと循環させていくことです。社会から必要とされ続ける事業を育て、その成長が新たな投資や挑戦を生み出し、次の価値創造へとつながる好循環を築くことこそが、私たちの目指す企業価値向上です。

ROICを活用し、資本効率への理解を深める

2026中期経営計画では、資本効率を測る指標の一つとしてROICを掲げ、社内への浸透を進めてきました。経営の投資判断は、売上や利益、成長性、事業の将来性などを総合的に勘案して行うものであり、ROICのみを基準とするものではありません。

投資家の皆さまが、投下資本に対してどの程度の利益を生み出しているかという観点から、当社の事業や投資を評価されることは十分に認識しています。ROICは、経営判断を機械的に決める指標ではなく、投資の妥当性や実行後の成果を客観的に検証し、投資家の皆さまとの対話を深めるための重要な共通指標であると考えています。引き続き、各事業のROICを把握し、収益性と資本効率の改善に向けた課題を明確にするとともに、成長投資や事業改善の効果を継続的に検証することで、より規律ある資本配分につなげていきます。

将来の価値創造に向けた資本配分と事業の収益力強化

こうした資本効率への視点を踏まえながら、事業活動によって生み出した利益やキャッシュを、将来の価値創造に向けて適切に配分していきます。資本配分は、何に投資し、どの事業を育てるのかという経営の意思そのものです。私たちは、既存事業の競争力と収益力を高める投資に加え、成長分野、人材、DXへの投資を着実に進めます。その際には、投資規模だけでなく、当社の技術や強みを活かして生み出す価値、収益性、成長性、投資効果を総合的に見極めていきます。

現在の成長を支えるDDS事業では、世界トップシェアの基盤となる高精度な薄板金属加工技術や微細加工技術、大量生産を可能とする製造技術をさらに磨き、AIの普及やデータセンター需要の拡大を確実に取り込んでいきます。同時に、DDSで培った技術基盤をより幅広い成長領域へ展開します。



CFO、専務執行役員、
企画管理本部本部長
池尻 修

CFOメッセージ

半導体関連分野では、精密金属加工技術、微細加工技術、材料技術などのコア技術を活かした新たな価値創造に取り組み、自動車分野では、既存事業の収益力強化を図りながら、電動化の進展を見据え、モーターコアや電子部品など次世代モビリティを支える製品の開発・生産体制を強化していきます。

投資家の皆さまからは、収益性の観点から懸架ばね事業への投資についてご質問をいただくことがあります。懸架ばね事業は当社の事業基盤の一つであり、将来の価値創造を支える重要な事業です。懸架ばねは自動車の安全性や走行性能を支える重要な製品であり、長年にわたり自動車メーカーとの強固な信頼関係を築いてきました。また、その過程で培った知的財産や設計・製造ノウハウは、シートや精密部品といった自動車関連事業に加え、HDDサスペンションなど非自動車分野にも展開され、当社の競争力の源泉となっています。そのため、私たちは懸架ばね事業をグループ全体の技術基盤と顧客基盤を支える重要な資産と捉えています。今後も、懸架ばねで培った技術や知見、お客様との信頼関係を活かし、新たな事業や製品の創出につなげていきます。一方で、現在の収益性に課題があることも認識しています。老朽化した設備の更新投資を進め、生産性向上と原価低減による収益力の回復に全力をあげて取り組んでいます。また、新規受注については、採算性や投資回収、資本効率をこれまで以上に厳格に見極め、売上規模の拡大を追うのではなく、投下資本に見合うリターンを安定的に生み出せる事業へと変革を進めていきます。

私たちは、懸架ばね事業の持つ技術力や顧客基盤という強みを活かしながら、収益力と資本効率の改善を両立させることで、現在の強みを将来の収益基盤へとつなげ、持続的な成長を実現していきます。

人材への投資こそが長期的な競争力をつくる

私は、「人を大切にする」というニッパツの価値観をとても大事にしています。同時にCFOの立場からは、人への投資を理念だけで説明するのではなく、それがどのように企業価値につながるのかを示す必要があると考えています。賃上げや教育、人材育成は短期的には費用となりますが、支出するだけで終わるのであれば、成長投資とは言えません。

例えば、現場人材の定着は技能の蓄積を通じて生産性向上や品質ロスの低減につながります。専門人材の育成は新製品の開発や新事業の創出を促し、DX人材の強化は業務効率化や固定費の削減を通じて収益力向上に寄与します。人事制度改革や教育体系の見直し、専門人材の育成、リスキリング、グローバル人材の強化を進める目的は、従業員満足度を高めることだけではなく、人材と組織の力によって競争優位を築き、将来の利益とキャッシュフローを創出することにあります。

私は、人への投資をコストではなく、企業価値を生み出す成長投資として捉えています。だからこそ、投資額を示すだけでなく、人材の定着、生産性、品質、新製品・新事業の創出など、どのような価値につながったのかを継続的に検証し、より具体的に示していきます。こうした積み重ねが、ニッパツの長期的な競争力と持続的な企業価値向上につながると考えています。

対話を通じて企業価値向上を実現する

近年、投資家の皆さまとの対話を通じて改めて感じるのは、企業価値向上への期待の高さです。私たちに求められているのは、目先の業績を説明することだけではありません。なぜその投資を行うのか、どのような強みを伸ばし、将来どのような価値を創出していくのかを分かりやすく示していくことが重要だと考えています。

外部からの視点は、私たちの経営を客観的に見つめ直し、新たな課題や成長機会を再認識する貴重な機会でもあります。対話を通じて得られた示唆は、事業の収益性向上や資本配分のあり方、成長投資の方向性を考える上で重要な気付きにつながっています。今後も建設的な対話を重ねながら、経営の質を高め、企業価値向上につなげていきます。

私たちは、将来の成長に向けた投資と株主還元の両立を重要な経営課題と位置づけています。DDSをはじめとする成長分野への投資に加え、半導体関連分野や電動化分野への投資、人材育成やDXなど経営基盤の強化を着実に進め、持続的な価値創造を目指します。また、資本効率を意識した経営と安定的な株主還元を両立することで、株主の皆さまの期待に応えていきたいと考えています。

現在は2026中期経営計画の総仕上げに取り組むとともに、その先の成長を見据えた2030年中期経営計画の策定を進めています。「キーパーツで 世界を動かす」という理念のもと、当社の強みである技術力、人材、そして長年培ってきた信頼を礎に、新たな価値創造へ挑戦し続けることで、持続的な成長と企業価値向上の実現を目指してまいります。

セグメント別の成長戦略

懸架ばね事業

事業概要

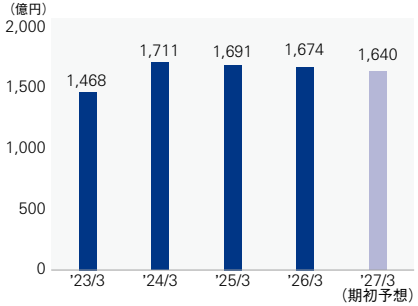
懸架ばね事業では、主に自動車で使われる懸架ばねを提供しています。

主要製品 | コイルばね、板ばね、スタビライザ、アキュムレータ、トーションバー、スタビライザリンク、スタビリンカーほか

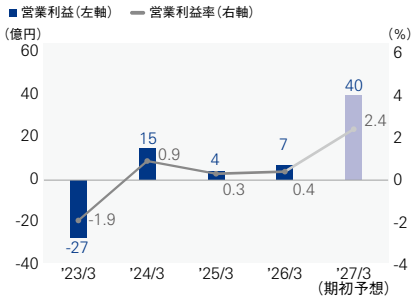
売上高・営業利益／営業利益率の推移

国内での需要減少があったものの、タイにおける原材料および諸資材価格上昇分の製品売価への転嫁が進んだことや一部車種の台数増加により、売上高は1,674億円（前期比1.0%減）、営業利益は7億円（前期比56.6%増）となりました。

売上高



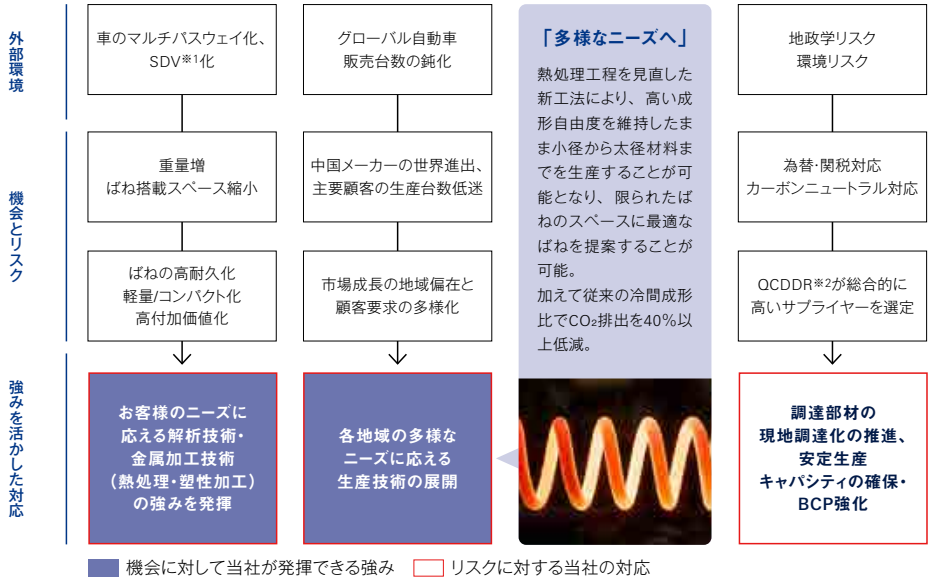
営業利益・営業利益率



当事業のリスクと機会

自動車業界は部品供給不足や米国関税影響による調達リスクが高まっており、サプライチェーン強化が急務です。当事業はこれらのリスクをチャンスと捉え、グローバルな安定供給体制を整備することで、競争力強化に努めます。

主要な外部環境および機会とリスク



成長戦略・今後の展望

懸架ばね事業では、市場全体の大幅な数量成長が見込みにくい中、従来の数量拡大型ビジネスモデルから、収益性・効率性・技術価値を重視した事業構造への転換を進めています。

また、お客様ニーズの多様化や地域ごとに異なる市場要求に対応するとともに、グローバルでのQCDDR向上と環境負荷低減を実現していきます。

① カーボンニュートラルの推進:生産設備の電化を着実に進めるとともに、省エネルギー技術や再生可能エネルギーの活用を含め、環境負荷の低減と生産効率向上の両立を推進します。

② DXによる収益力向上:生産活動のデジタル化をさらに進化させ、設備・品質・生産データを連携・活用し、継続的な改善を目指します。要因解析や予防保全により品質安定化と設備稼働率向上を図り、製造原価の低減と生産性向上を推進します。

③ マルチパスウェイ対応による技術価値向上:多様なパワートレインが共存する市場環境において、それぞれの車両特性に最適な軽量・高機能なばねを提供し、お客様への新たな価値創出を実現します。

これらの取り組みを国内、海外拠点へ展開していきます。さらに環境変化や需要変動に柔軟かつ迅速に対応できる強靭な供給体制を構築するとともに、グローバル最適生産と技術革新により、持続的な収益成長と企業価値向上を実現していきます。

※1：Software Defined Vehicle　※2 QCDDR：Quality（品質）、Cost（コスト）、Delivery（納期）、Development（開発）、Response（対応）

セグメント別の成長戦略

シート事業



事業概要

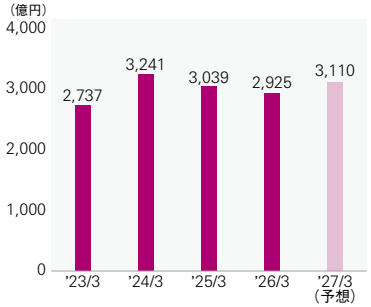
シート事業では、主に自動車で使われるシートを提供しています。

主要製品 ｜ 自動車用シート、シート関連部品、内装品ほか

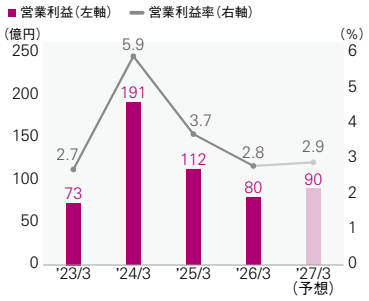
売上高・営業利益／営業利益率の推移

国内およびタイでの日系メーカー減産影響や北米の車種·品種構成の変化などにより、売上高は2,925億円（前期比3.7％減）、営業利益は80億円（前期比28.3％減）となりました。

売上高



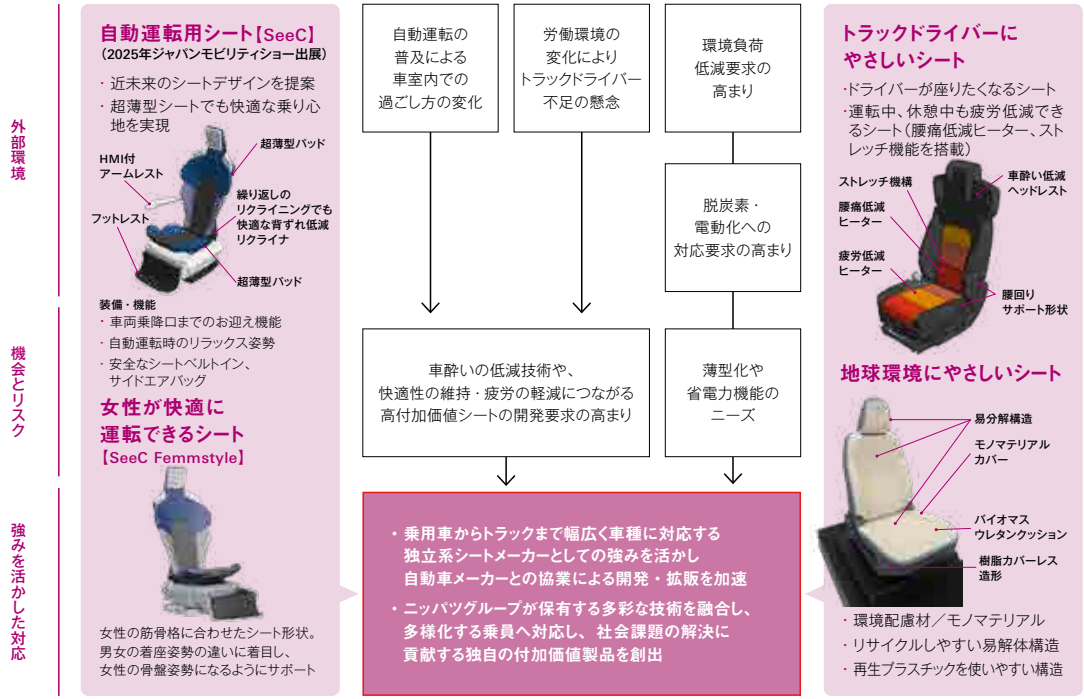
営業利益・営業利益率



当事業のリスクと機会

電動化、カーボンニュートラル、自動運転化などを背景とした、シートに対するニーズの多様化へのスピーディーな対応が求められています。

主要な外部環境および機会とリスク



成長戦略・今後の展望

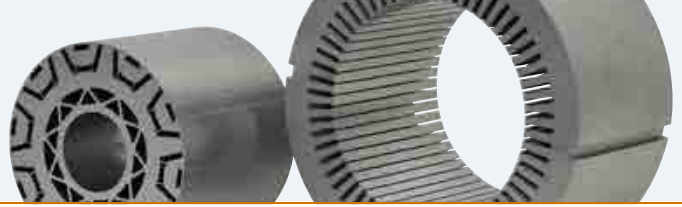
自動車業界は、CASE、MaaS、カーボンニュートラルへの対応に加え、SDVの進展など、大きな変革期を迎えています。当社は、この変化を成長機会と捉え、多様化する市場とお客様のニーズに応える魅力あるシートの創出に取り組んでいます。

特に、「安全」「快適」「環境」を軸に、軽量化や環境配慮材料の活用、自動運転時代の車内空間に適した次世代シートの提案を進め、商品競争力の向上を図ります。 また、AIやデジタル技術、バーチャル開発技術を活用し、開発・生産プロセスの効率化と品質向上を進めるとともに、お客様との価値共創を通じて提案力の強化に取り組みます。

当社は、独立系シートメーカーとして培った幅広い顧客基盤と、ニッパツグループの技術資産を活かし、安全・快適・環境価値を提供する高付加価値シートの拡販を通じて、中長期的な事業成長と企業価値の向上を目指していきます。

セグメント別の成長戦略

精密部品事業



事業概要

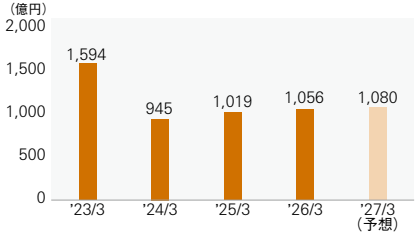
精密部品事業では、金属の材料解析および高精度なプレス加工を強みに、自動車や情報通信など、幅広い分野の製品を提供しています。

主要製品 | HDD用機構部品、線ばね、薄板ばね、モーターコアほか

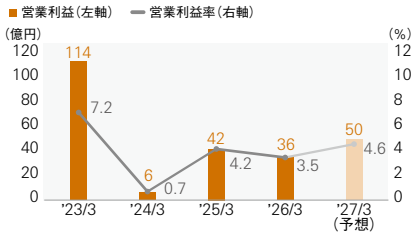
売上高・営業利益／営業利益率の推移

データセンター向け高容量HDDの需要の増加によりHDD用機構部品の売上数量が増加し、またインドの子会社を連結範囲に加えたことで、売上高は、1,056億円（前期比3.5%増）となりました。一方、固定費の増加や関税の影響などにより、営業利益は36億円（前期比14.9%減）となりました。

売上高



営業利益・営業利益率



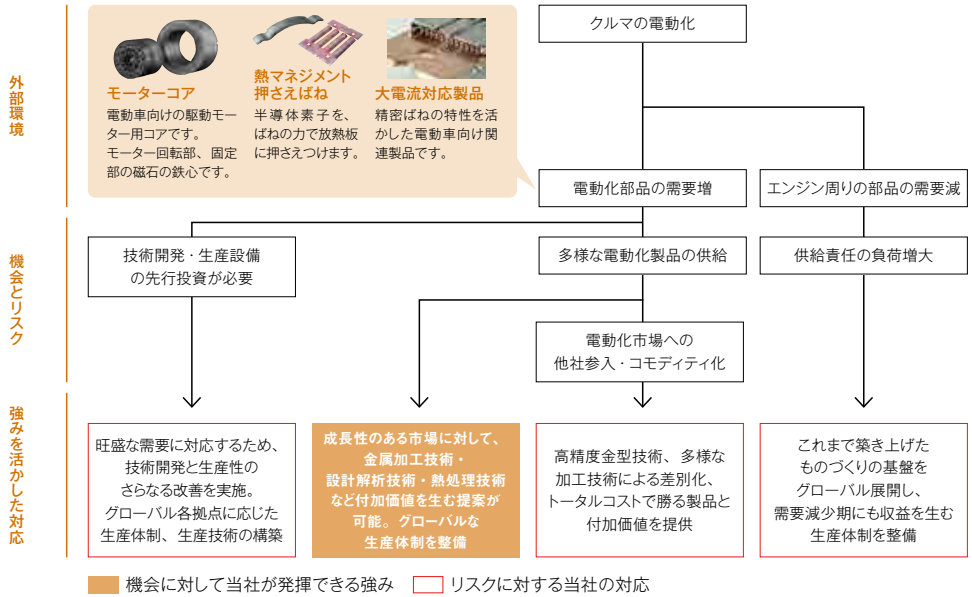
※ 2025年3月期決算以降、精密部品事業からDDS事業が分離することに伴い、2024年3月期以降はDDS事業を除いた数字を掲載しています。

当事業のリスクと機会

クルマの電動化が急速に進展する中、バッテリー技術や駆動制御技術の進化にともない、高性能な電動化部品の需要が高まっています。電動車市場は競争力のある製品を提供できれば大きな成長機会が期待される一方で、政府政策や経済状況の影響を受けやすく、先行きは不透明です。

そのため、市場動向の長期的な変化を見据えながら、技術開発や生産設備への投資を進める必要があります。

主要な外部環境および機会とリスク

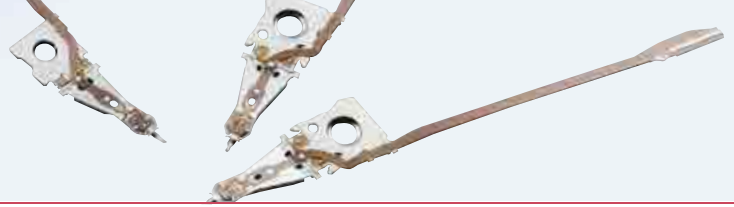


成長戦略・今後の展望

グローバルでの電動化は米国を中心に足元は減速していますが、将来的には世界的な脱炭素の流れを受け、電動車全体に適用される駆動モーター需要は今後も活況となる見通しです。モーターコアは、グローバル供給体制の構築をさらに推し進め、お客様のニーズに対応することで、新たな収益の柱として拡大していく方針で、厚木・メキシコ・インド拠点での生産能力を拡大し採算性を見極めながら事業拡大を図ります。独自の積層技術の高度化（高精度打ち抜き、低損失化、薄板化、接合技術）により差別化を図り、付加価値向上と収益性改善を両立します。これにより持続的成長を牽引する収益の柱へと強化していきます。さらにモーターコア製造技術と当社固有の生産技術を基盤としてモーターサブAssyの事業展開に取り組み、コア単体から一歩進んだ付加価値の高い製品提供でさらなる成長を目指します。長期的には電動化・電制化部品の需要増も期待されます。既存の当社の強みである金属加工技術を活かした次世代製品の開発に注力し、積極的な拡販活動を推進します。

セグメント別の成長戦略

DDS事業



事業概要

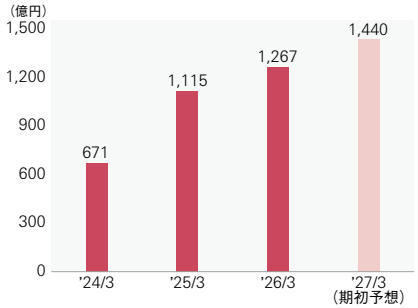
DDS事業では、主にHDD上でデータの読み書き位置をコントロールする特殊ばね製品である、HDD用サスペンションを提供しています。

主要製品 | HDD用サスペンション、コンタクトプローブ（マイクロコンタクタ®）

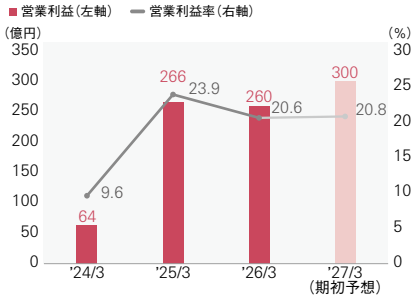
売上高・営業利益／営業利益率の推移

データセンター向け高容量HDDの需要が増加し、HDD用サスペンションの売上数量が前年同期比で増加したことにより、売上高は、1,267億円（前期比13.7%増）となりました。一方、固定費の増加などにより、営業利益は260億円（前期比2.3%減）となりました。

売上高



営業利益・営業利益率



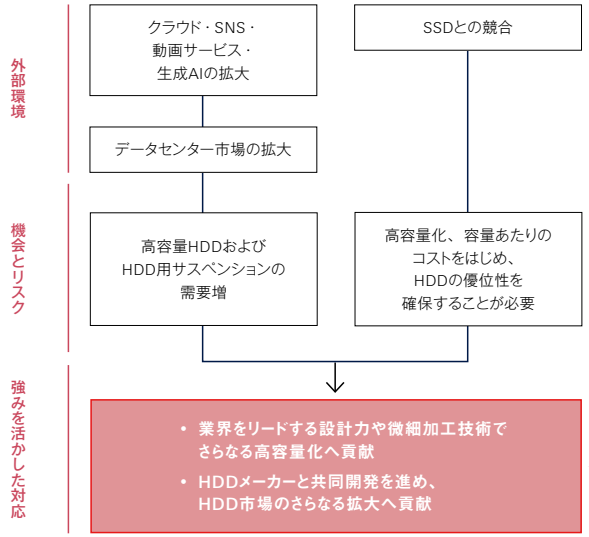
※ 2025年3月期以降、精密部品事業からDDS事業を分離したため、2023年3月期以前の数字は精密部品事業に含まれます。

当事業のリスクと機会

モバイルPCなどにおいてはSSD※への置き換えが進んだものの、高容量が求められるデータセンター用途ではHDDの技術的・経済的な優位性は変わりません。クラウドコンピューティングの利用拡大や生成AIの登場などによるデータセンター市場の拡大にともない、高容量HDD需要も増加していくものと見込んでいます。

※SSD：ソリッドステートドライブ（Solid State Drive）

主要な外部環境および機会とリスク



成長製品

HDD用サスペンション

ディスク上にデータを読み書きするために、サスペンションには精細な位置決め（必要な場所に先端の磁気ヘッドが動かせること）が求められます。

TSA（Triple Stage Actuator）と呼ばれる部品は従来品と比べて関節を増やした3段駆動です。ダイナミックかつ精細な位置決めが可能となり、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。

データセンターに使用される大容量HDDには、現行最大22個のサスペンションが使われ、今後も需要は伸びていくと考えています。



機会に対して当社が発揮できる強み　リスクに対する当社の対応

成長戦略・今後の展望

データセンター向け高容量HDD需要の拡大を当社のHDD用サスペンション売上拡大につなげるため、競合との競争の中でシェアの維持・拡大に取り組んでいます。各HDDドライブメーカーの高容量化開発を当社の設計力・解析力で支援し、新技術を実現するサスペンションを提供するとともに、ラインの高速化や検査工程の自動化、DX活用による品質・生産性向上を推進しています。さらに、将来の需要拡大を見据え、タイ拠点で新たな生産棟の建設を決定し、生産能力の拡充と供給体制の強化を進めています。これらの取り組みにより、当社のプレゼンスを高め、シェアの維持・拡大を実現していきます。

DDS事業のもう一つの製品であるコンタクトプローブ（マイクロコンタクタ®）は半導体検査工程に使用されています。情報化社会のさらなる発展にともない、今後伸びていくことは間違いありません。現在は市場での当社のシェアは数%ですが、お客様のニーズに沿った製品開発を進めるとともに、HDD用サスペンションで培った生産自動化技術を駆使し生産量拡大、コスト競争力向上を実現しシェア拡大を図っていきます。

セグメント別の成長戦略

産業機器ほか事業



事業概要

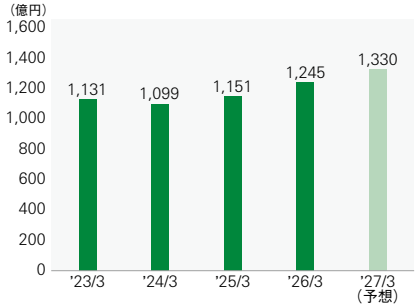
産業機器ほか事業では、電動車分野や半導体分野、鉄道、レジャー用品など、多岐にわたる製品を提供しています。

主要製品 | 半導体プロセス部品、セラミック製品、配管支持装置、金属基板、立体駐車装置、セキュリティ製品、マリンプロダクト、ゴルフシャフト、照明器具ほか

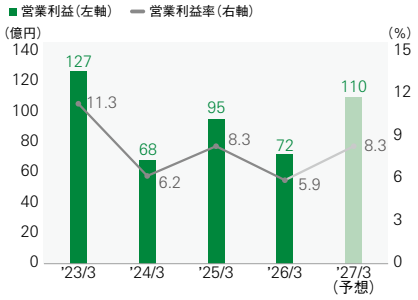
売上高・営業利益／営業利益率の推移

半導体プロセス部品の需要は継続的に増加しているものの、半導体プロセス部品と金属基板の将来的な需要増に対応するための設備投資に対する減価償却費の増加などにより、売上高は1,245億円（前期比8.1%増）、営業利益は72億円（前期比23.3%減）となりました。

売上高



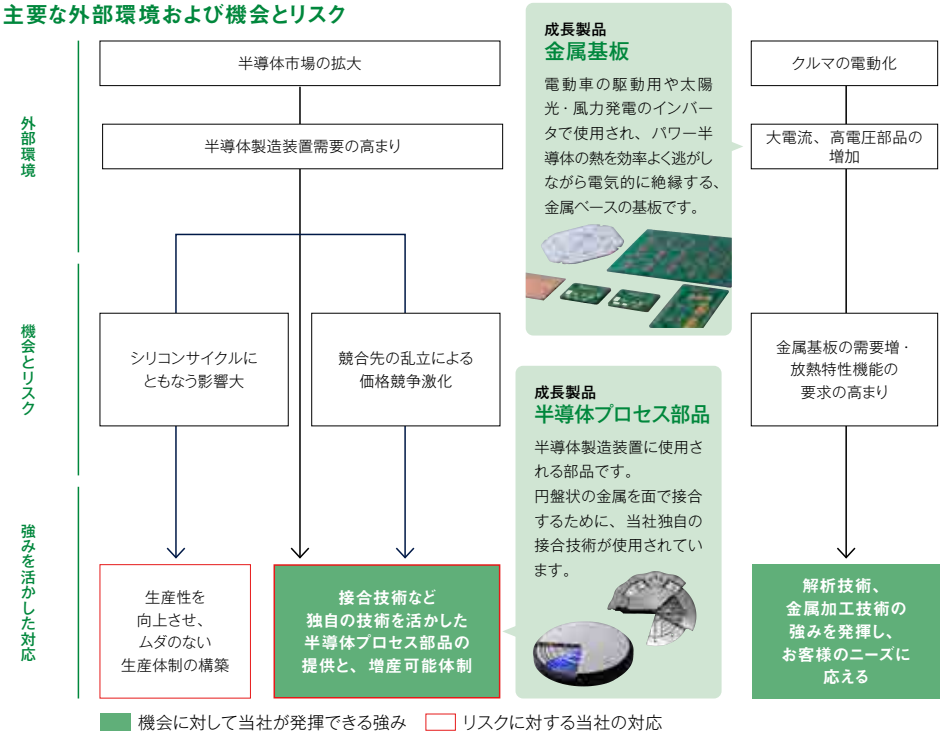
営業利益・営業利益率



当事業のリスクと機会

半導体市場の拡大にともなう半導体製造装置需要の増加、クルマの電動化や産業用途向けパワーモジュールの市場拡大にともなう金属基板の需要の増加を機会として捉えています。一方、半導体シリコンサイクルにともなう需要減、価格競争の激化をリスクと捉えています。

主要な外部環境および機会とリスク



成長戦略・今後の展望

産業機器ほか事業では、半導体プロセス部品および金属基板を今後の成長製品として捉えています。また、当事業は成長製品の拡大に加え、当社グループの次なる成長を担う新たな事業を創出する役割も担っています。半導体プロセス部品につきましては、2020年度後半より本格稼働した宮田工場が、旺盛な需要に対応すべく生産能力を順次拡大し、既存の伊勢原工場との最適な生産配分を実施してきました。宮田工場に関しては建屋を拡張し、今後のさらなる需要増に対応していくと同時に一層の収益力の向上に取り組んでいきます。また、半導体の多積層化と微細化がさらに進み、その実現のために求められている機能、特性の多様化、高精度化に応えるための開発に取り組みます。加えて、営業、設計、業務、品質保証などの各部門が連携するプロジェクトチームを立ち上げ、開発初期段階から量産までの進捗管理や課題解決を強化することで、顧客対応力および競争力の向上を図ります。また、AI・データセンター需要の拡大や自動車の電動化進展を背景に、さらなる成長が見込まれており、需要増加への対応を進めていきます。

金属基板については、車載LED向けをはじめとした従来製品の拡販、パワーモジュール、AC-DC/DC-DCコンバーターといったクルマの電動化に対応した製品の開発および拡販を進めるとともに、駒ヶ根とマレーシアニッパツ両工場の生産体制の強化を進めていきます。