



# 2021年3月期決算説明資料

Financial Results for the Fiscal Year Ended March 2021

日本発条株式会社(東証1部 5991)  
NHK Spring Co., Ltd.(5991/TSE1)

**NHKニッパツ**  
NHK SPRING CO.,LTD.

はじめに  
Introduction

# 21.3期実績

Result for the year ended March 2021



日本発条株式会社

(億円) (100 million Yen)

	20.3期実績 Result for the Year Ended Mar.2020	21.3期 Year Ended Mar.2021					
		実績 Results	対前期 Vs. Previous year	対11月予想 Vs. Forecast (as of 05/11/20)	対2月予想 Vs. Forecast (as of 05/02/21)	11月時点予想 Forecast (as of 05/11/20)	2月時点予想 Forecast (as of 05/02/21)
売上高 Net Sales	6,644	5,726	△918	△23	116	5,750	5,610
営業利益 Operating Income	207	104	△102	79	44	25	60
営業利益率 Ratio	3.1%	1.8%				0.4%	1.1%
経常利益 Ordinary Income	212	145	△67	115	75	30	70
経常利益率 Ratio	3.2%	2.5%				0.5%	1.2%
親会社株主に 帰属する当期純利益 Profit Attributable to Owners of Parent	46	93	47	83	48	10	45
EPS (単位：円) (Unit：Yen)	19.46	40.45	—	—	—	4.28	19.37
ROE	1.7%	3.4%	—	—	—	0.4%	—
平均為替レート Average Exchange Rate (US \$) (Thai Baht)	109.1 3.5	106.2 3.4	—	—	—	106.0 3.4	105.0 3.4

# 22.3期予想

Forecast for the year ending March 2022



日本発条株式会社

(億円) ( 100 million Yen )

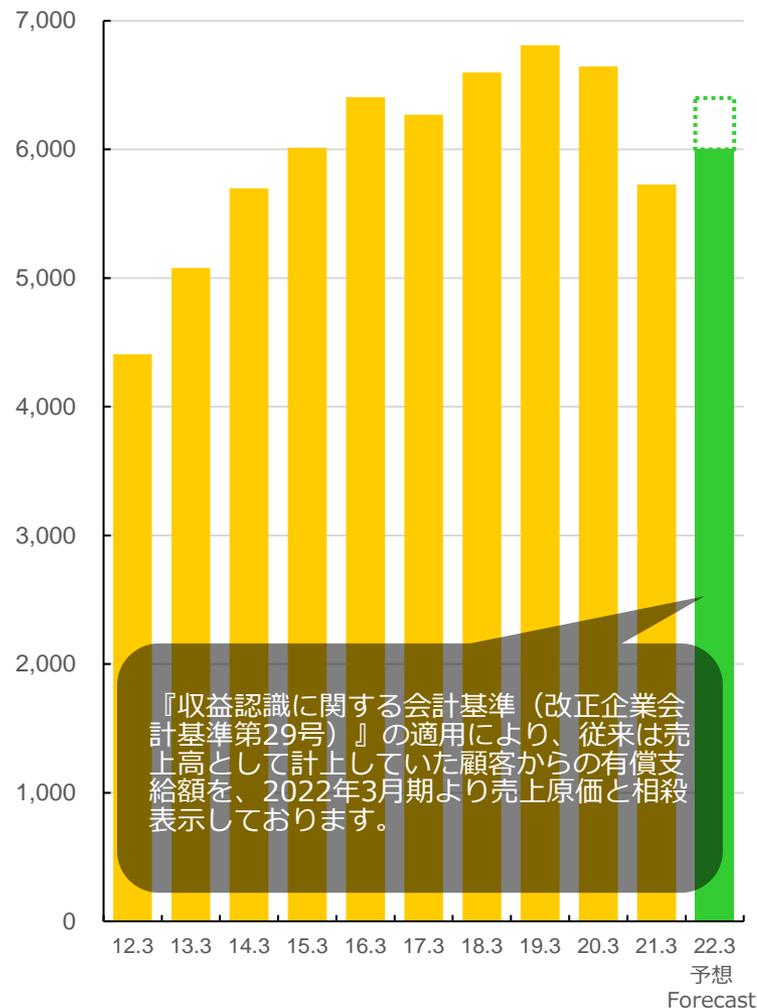
	21.3期実績 Result for the year ended Mar.2021	22.3期予想 Forecast for the year ending Mar.2022	対前期 Vs. Previous year	
			差額 Variance	比率 Ratio
売上高 Net Sales	5,726	6,000	273	4.8%
営業利益 Operating Income 営業利益率 Ratio	104 1.8%	250 4.2%	145	138.9%
経常利益 Ordinary Income 経常利益率 Ratio	145 2.5%	270 4.5%	124	85.8%
親会社株主に帰属 する当期純利益 Profit Attributable to Owners of Parent	93	180	86	91.6%
E P S (単位 : 円) (Unit : Yen)	40.45	78.94	—	—
R O E	3.4%	6.3%	—	—
平均為替レート Average Exchange Rate (U S \$) (Thai Baht)	106.2 3.4	105.0 3.3	— —	— —

# 業績推移 Result Trends

## 売上高

Net Sales

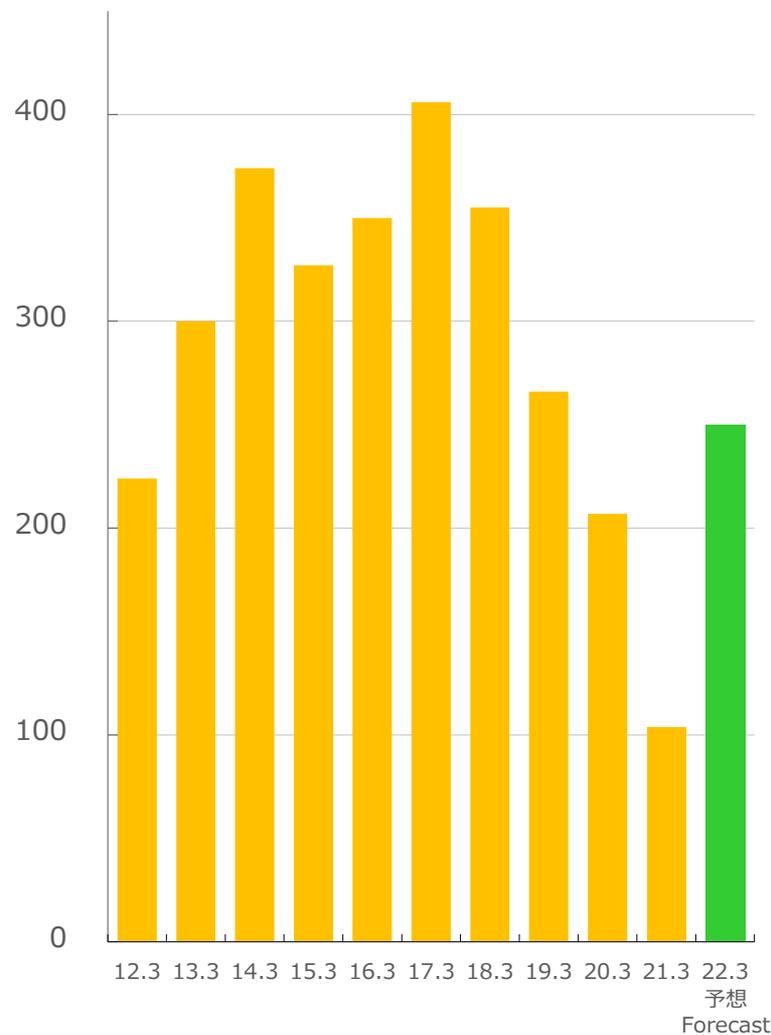
(億円) (100million Yen)



## 営業利益

Operating Income

(億円) (100million Yen)

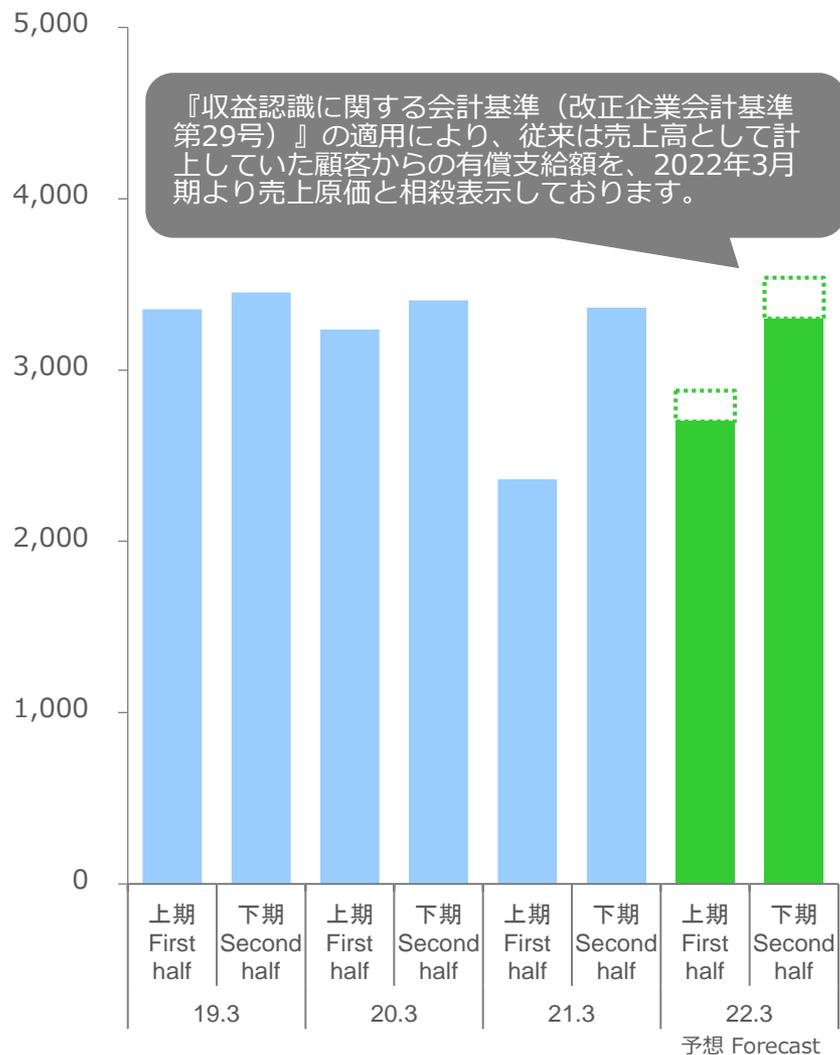


# 業績推移（半期ベース）

Result Trends (In each half-year period)

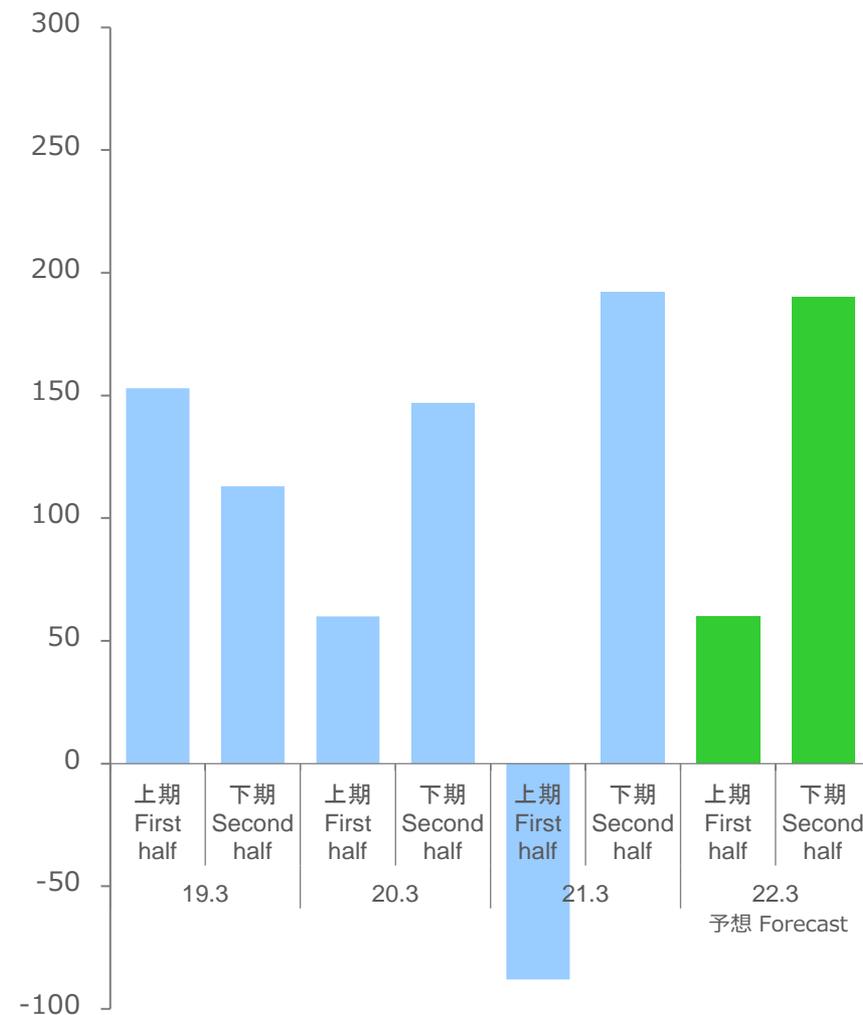
## 売上高 Net Sales

(億円) (100 million Yen)



## 営業利益 Operating Income

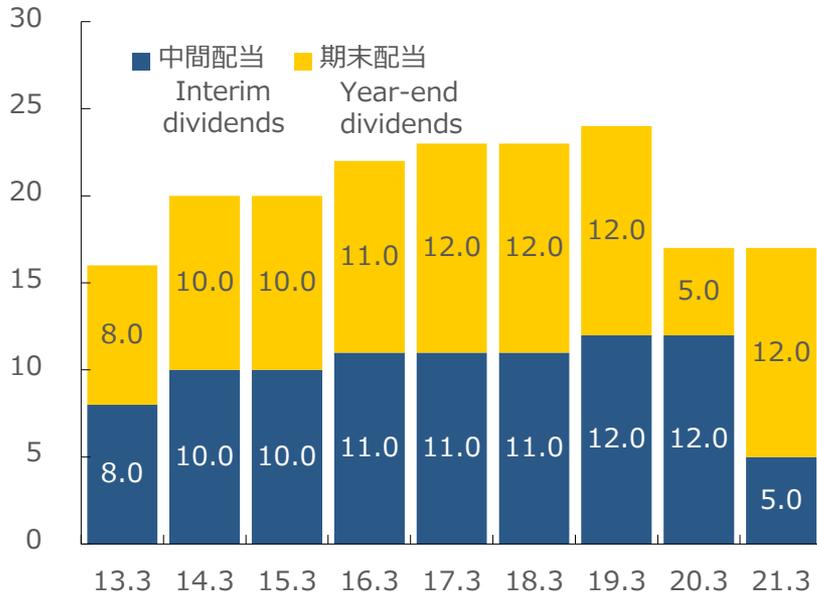
(億円) (100 million Yen)



# 配当 Dividends

## 1株当たり配当額 Dividend Per Share(DPS)

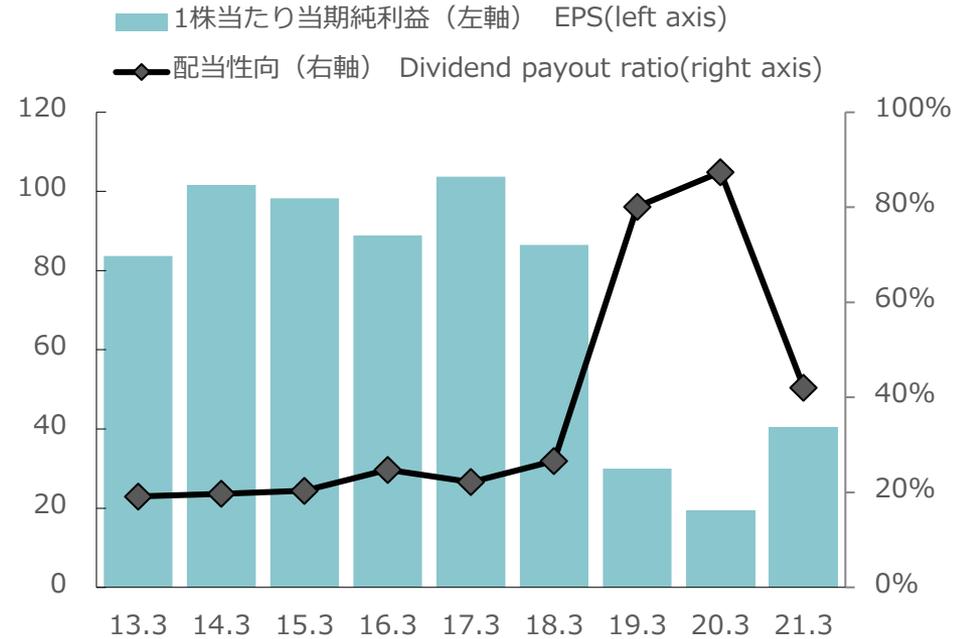
(円)(yen)



第2四半期末  
End of Q2

## 1株当たり当期純利益 Earnings Per Share(EPS)

(円)(yen)



期末  
Year end

合計  
Total

配当性向  
Dividend payout ratio

21.3期 実績 Result for the year Ended Mar.2021	5.0円(yen)	12.0円(yen)	17.0円(yen)	42.0%
22.3期 予想 Forecast for the year Ending Mar.2022	—	—	—	—

▽22.3期 (21年度) の配当金額については未定であります。

The amount of dividend for the year ending March 2022 is yet to be decided.

# 21.3期決算概要

Overview of the Financial  
Results for the Year Ended  
March 2021

# 21.3期実績 Results for the Year Ended March 2021

## 決算概要 Overview of the Financial Results



日本発条株式会社

(億円) (100 million Yen)

	20.3期 実績 Results for the year ended Mar.2020	21.3期 Year Ended Mar.2021					
		実績 Results	対前期 Vs. Previous year	対11月予想 Vs. Forecast (as of 05/11/20)	対2月予想 Vs. Forecast (as of 05/02/21)	11月時点予想 Forecast (as of 05/11/20)	2月時点予想 Forecast (as of 05/02/21)
売上高 Net sales	6,644	5,726	△918	△23	116	5,750	5,610
営業利益 Operating income	207	104	△102	79	44	25	60
経常利益 Ordinary income (うち、為替差損益) (Of which, foreign exchange gains/losses)	212 (△38)	145 (12)	△67 (50)	115 (26)	75 (33)	30 (△13)	70 (△20)
親会社株主に帰属 する当期純利益 Profit attributable to owners of parent (うち、特別損益) (Of which, extraordinary gains/losses)	46 (△90)	93 (2)	47 (92)	83 (△1)	48 (△3)	10 (4)	45 (6)
平均為替レート Average exchange rate (US \$) (Thai Baht)	109.1 3.5	106.2 3.4	—	—	—	106.0 3.4	105.0 3.4
期末為替レート Exchange rate at end of year (US \$) (Thai Baht)	108.8 3.6	110.7 3.4	—	—	—	106.0 3.4	105.0 3.4

# 21.3期実績

Result for the Year Ended March 2021



日本発条株式会社

## セグメント別の売上高・営業利益の状況

Net Sales/Operating Income by Segment

(億円) (100million yen)

		20.3期 実績 Result for the year ended Mar.2020	21.3期 実績 Result for the year ended Mar.2021	21.3期 予想 11月時点 Forecast for the year ended Mar.2021 (as of 05/11/20)	対前期 Vs. Previous year	対予想 Vs. Forecast
懸架ばね Automotive suspension springs	売上高 Net sales	1,263	1,020	1,011	△242	9
	営業利益 Operating income	27	△46	△64	△73	17
	率 ratio	2.1%	△4.6%	△6.4%	-	-
シート Automotive seating	売上高 Net sales	3,025	2,425	2,516	△600	△91
	営業利益 Operating income	69	19	11	△49	8
	率 ratio	2.3%	0.8%	0.5%	-	-
精密部品 Precision springs & components	売上高 Net sales	1,429	1,385	1,356	△44	28
	営業利益 Operating income	62	68	50	5	18
	率 ratio	4.4%	4.9%	3.7%	-	-
産業機器ほか Industrial machinery & others	売上高 Net sales	926	895	865	△30	30
	営業利益 Operating income	48	63	28	15	35
	率 ratio	5.2%	7.1%	3.3%	-	-
合計 Total	売上高 Net sales	6,644	5,726	5,750	△918	△23
	営業利益 Operating income	207	104	25	△102	79
	率 ratio	3.1%	1.8%	0.4%	-	-

## 21.3期実績

Results for the Year Ended March 2021

## 地域別の売上高・営業利益の状況

Net Sales/ Operating Income by Region

(億円) (100million yen)

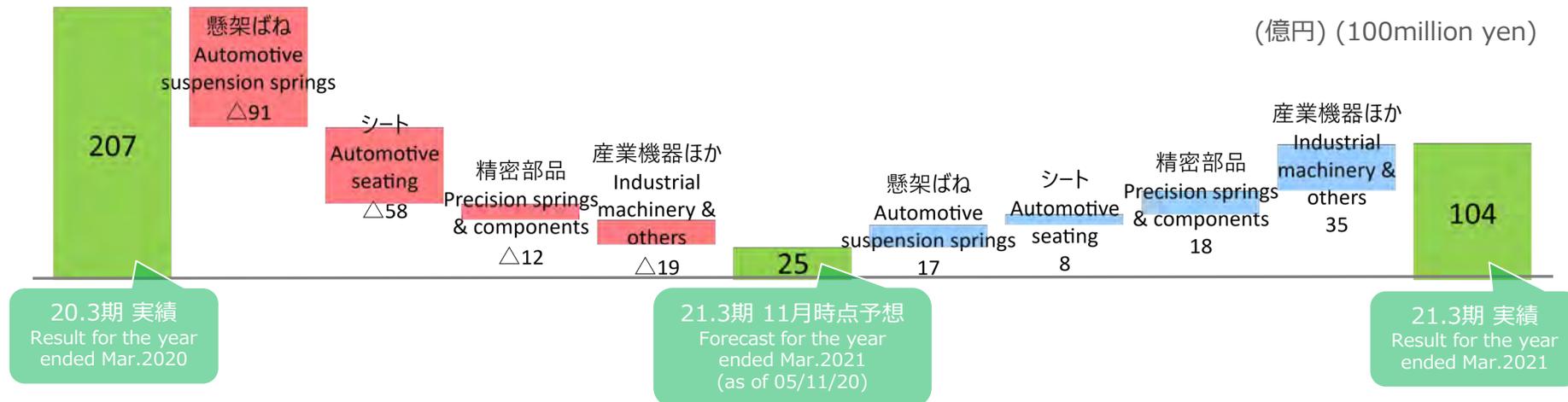
		20.3期 実績 Result for the year ended Mar.2020	21.3期 実績 Result for the year ended Mar.2021	21.3期 予想 11月時点 Forecast for the year ended Mar.2021 (as of 05/11/20)	対前期 Vs. Previous year	対予想 Vs. Forecast
日本 Japan	売上高 Net sales	3,913	3,431	3,406	△482	24
	営業利益 Operating income	158	100	14	△57	86
	率 ratio	4.0%	2.9%	0.4%	—	—
アジア Asia	売上高 Net sales	1,639	1,489	1,472	△149	16
	営業利益 Operating income	90	64	57	△26	6
	率 ratio	5.5%	4.3%	3.9%	—	—
米欧ほか America & Europe & Others	売上高 Net sales	1,091	805	870	△285	△64
	営業利益 Operating income	△41	△59	△46	△18	△13
	率 ratio	△3.8%	△7.4%	△5.3%	—	—
合計 Total	売上高 Net sales	6,644	5,726	5,750	△918	△23
	営業利益 Operating income	207	104	25	△102	79
	率 ratio	3.1%	1.8%	0.4%	—	—

# 21.3期実績

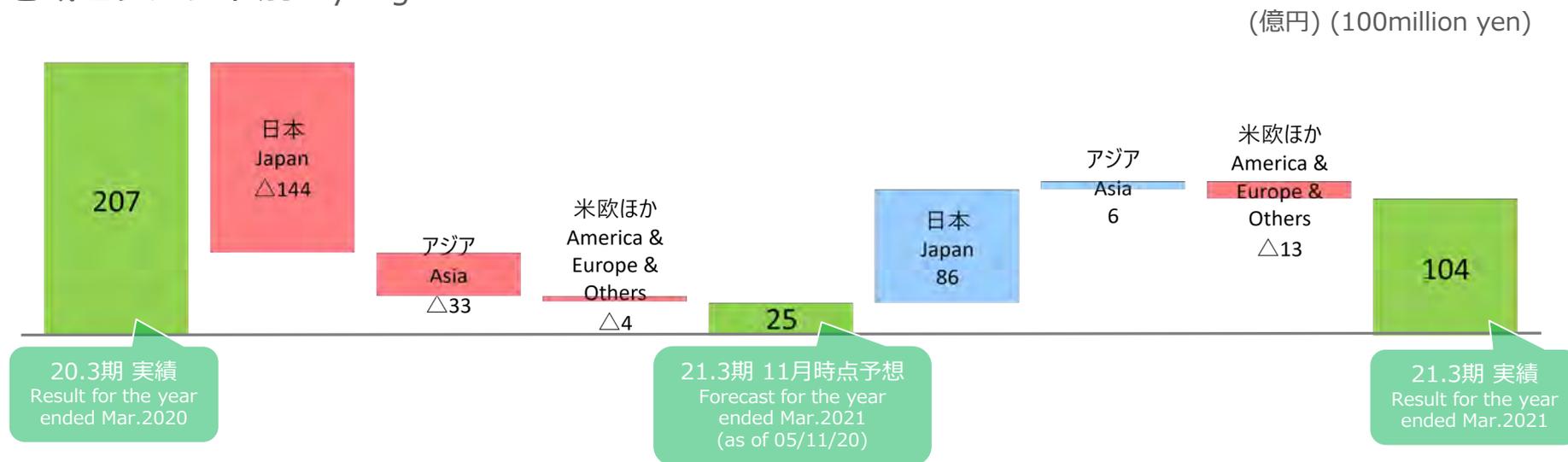
Results for the Year Ended March 2021

## 営業利益の変動要因分析 Variable Factor Analysis for Operating Income

### 事業セグメント別 By business segments



### 地域セグメント別 By region



# 21.3期実績

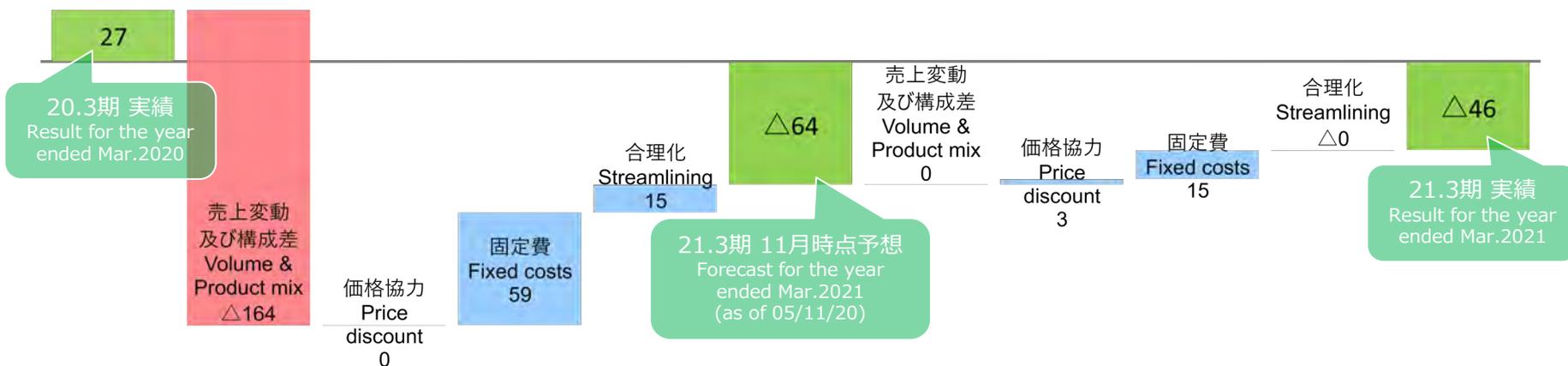
Results for the Year Ended March 2021

## セグメント別分析:懸架ばね

Analysis by Segment : Automotive Suspension Springs

(億円) (100million yen)

	20.3期 実績 Results for the year ended Mar.2020	21.3期 Year Ended Mar.2021		対前期 Vs. Previous year	対予想 Vs. Forecast
		実績 Results	11月時点予想 Forecast (as of 05/11/20)		
売上高 Net Sales	1,263	1,020	1,011	△242	9
営業利益 Operating Income	27	△46	△64	△73	17
営業利益率 Operating Income ratio	2.1%	△4.6%	△6.4%	—	—



- ▽対前期：各地域において新型コロナウイルス感染症拡大の影響を受けた自動車メーカーの操業停止および需要低迷により減収減益となった。
- ▽対予想：米欧ほか地域における数量減の一方で、日本における数量増および各拠点における固定費削減により損益が改善した。

# 21.3期実績

Results for the Year Ended March 2021

## セグメント別分析:シート

Analysis by Segment : Automotive Seating

(億円) (100million yen)

	20.3期 実績 Results for the year ended Mar.2020	21.3期 Year Ended Mar.2021		対前期 Vs. Previous year	対予想 Vs. Forecast
		実績 Results	11月時点予想 Forecast (as of 05/11/20)		
売上高 Net Sales	3,025	2,425	2,516	△600	△91
営業利益 Operating Income	69	19	11	△49	8
営業利益率 Operating Income ratio	2.3%	0.8%	0.5%	—	—



- ▽対前期：各地域において新型コロナウイルス感染症拡大の影響を受けた自動車メーカーの操業停止および需要低迷により減収減益となった。
- ▽対予想：米欧ほか地域において、半導体不足による自動車生産台数減少の影響を受けたものの、各拠点における売価改善や固定費削減により増益となった。

# 21.3期実績

Results for the Year Ended March 2021

## セグメント別分析:精密部品

Analysis by Segment : Precision Springs & Components

(億円) (100million yen)

	20.3期 実績 Results for the year ended Mar.2020	21.3期 Year Ended Mar.2021		対前期 Vs. Previous year	対予想 Vs. Forecast
		実績 Results	11月時点予想 Forecast (as of 05/11/20)		
売上高 Net Sales	1,429	1,385	1,356	△44	28
営業利益 Operating Income	62	68	50	5	18
営業利益率 Operating Income ratio	4.4%	4.9%	3.7%	—	—



- ▽対前期：自動車関連部品は新型コロナウイルス感染症拡大の影響を受けた一方で、HDD関連部品は好調に推移し、コロナ禍における固定費削減効果も加わり減収増益となった。
- ▽対予想：自動車関連部品、HDD 関連部品ともに数量増により増収増益となった。

# 21.3期実績

Results for the Year Ended March 2021

## セグメント別分析:産業機器ほか

Analysis by Segment : Industrial Machinery & Others

(億円) (100million yen)

	20.3期 実績 Results for the year ended Mar.2020	21.3期 Year Ended Mar.2021		対前期 Vs. Previous year	対予想 Vs. Forecast
		実績 Results	11月時点予想 Forecast (as of 05/11/20)		
売上高 Net Sales	926	895	865	△30	30
営業利益 Operating Income	48	63	28	15	35
営業利益率 Operating Income ratio	5.2%	7.1%	3.3%	—	—



- ▽対前期：自動車関連事業において減収となったものの、半導体プロセス部品等が好調に推移し、コロナ禍における固定費削減効果も加わり、減収増益となった。
- ▽対予想：自動車関連事業の回復や、ゴルフシャフト等の需要の回復により増収増益となった。

## 21.3期実績

Results for the Year Ended March 2021

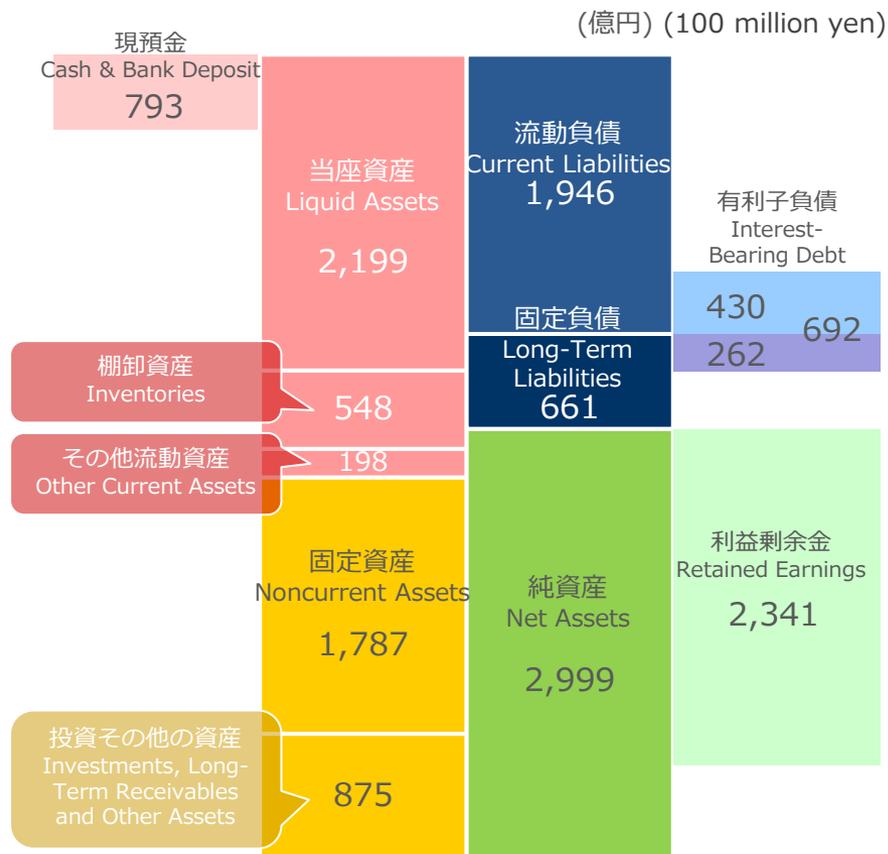
## 資産の状況 Assets Status

(億円) (100 million yen)

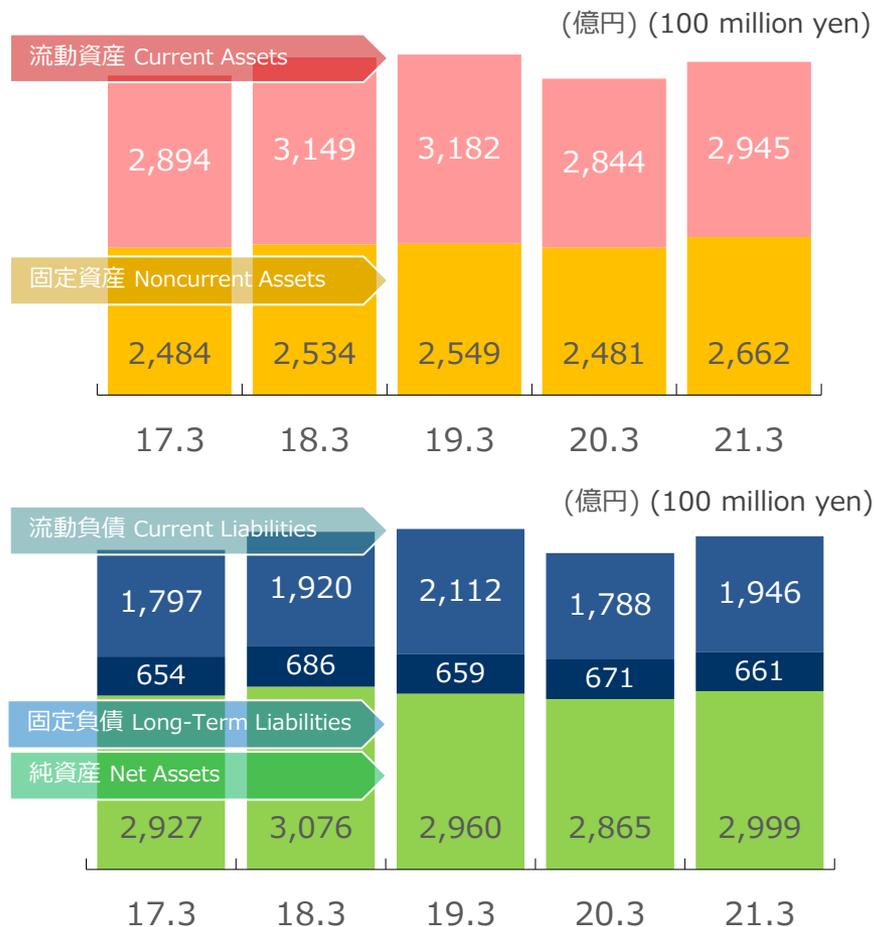
	17.3期 実績 Results for the year ended Mar.2017	18.3期 実績 Results for the year ended Mar.2018	19.3期 実績 Results for the year ended Mar.2019	20.3期 実績 Results for the year ended Mar.2020	21.3期 実績 Results for the year ended Mar.2021	増減額 increase / decrease
総資産 Total Assets	5,379	5,683	5,731	5,326	5,607	281
自己資本 Stockholder's Equity	2,796	2,928	2,811	2,709	2,839	130
自己資本比率 Stockholder's Equity to Total Assets Ratio	52.0%	51.5%	49.0%	50.9%	50.6%	-
現預金 Cash and Bank Deposits	825	952	985	745	793	47
有利子負債 Interest- Bearing Debt	533	532	682	575	692	116
ネット キャッシュ Net Cash	291	419	303	170	100	△69

B S の状況 BS Status

■ バランス・シート Balance Sheet



■ バランス・シート推移 Balance Sheet Trends



▽資 産：株式市場における時価変動による投資有価証券や退職給付に係る資産の増加等により、前期末に比べ281億円増加した。  
 ▽負 債：新型コロナウイルス感染症による影響を鑑み、手元流動性を高めたため、前期末に比べ147億円増加した。  
 ▽純資産：その他有価証券評価差額金や親会社株主に帰属する当期純利益による利益剰余金の増加等により、前期末に比べ134億円増加した。

### C F の状況

#### CF Status

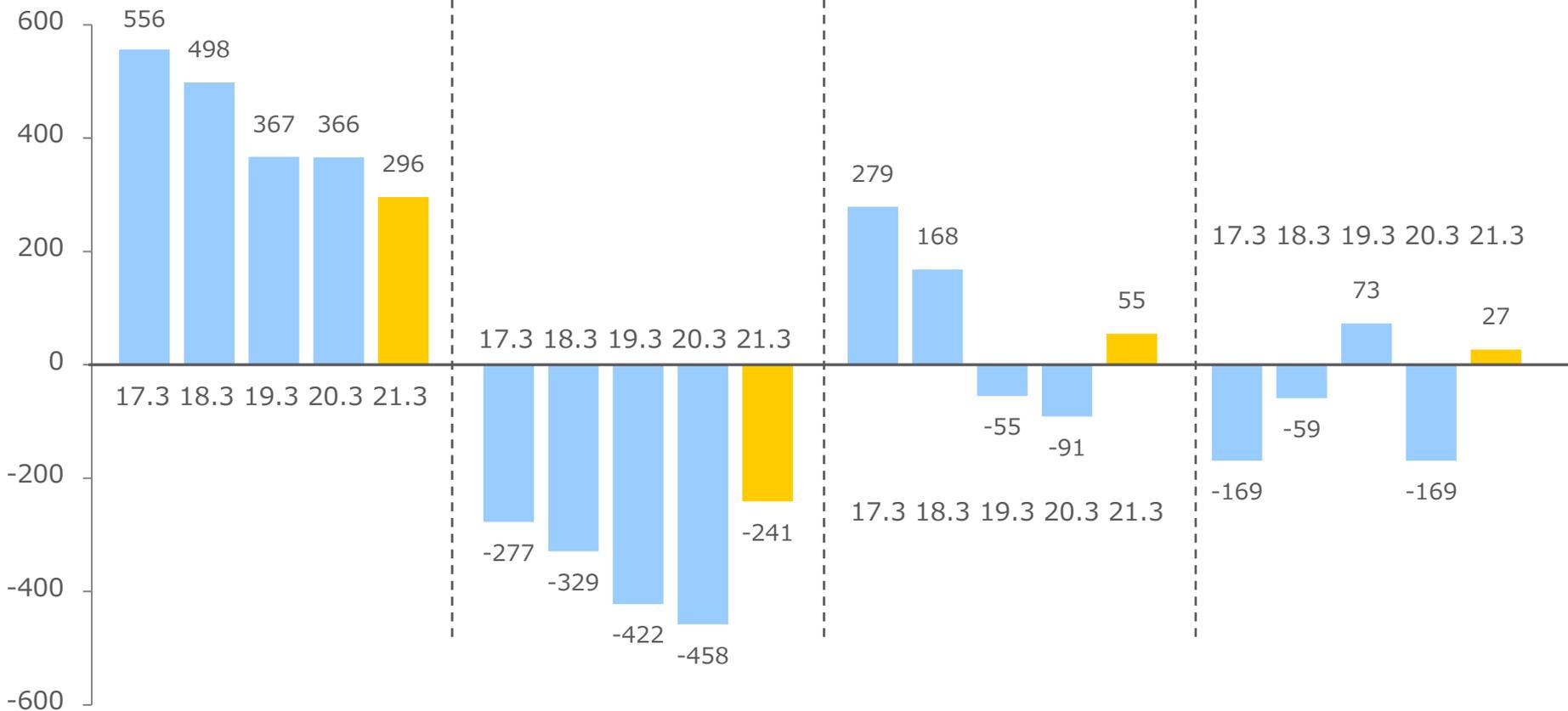
営業C F  
Operating CF

投資C F  
Investment CF

フリーC F  
Free CF

財務C F  
Financial CF

(億円) (100 million yen)



# 21.3期実績

Results for the Year Ended March 2021

## 設備投資・減価償却費

Capital Investment/ Depreciation & Amortization

(億円) (100 million yen)

		20.3期 実績 Results for the year ended Mar.2020	21.3期 実績 Results for the year ended Mar.2021
設備投資 Capital investment	国内 Japan	188	138
	海外 Overseas	209	111
	合計 Total	398	249
減価償却費 Depreciation & amortization	国内 Japan	154	164
	海外 Overseas	109	110
	合計 Total	264	274

## 21.3期実績

Results for the Year Ended March 2021

## 設備投資・減価償却費

(億円) (100 million yen)

## Capital Investment/ Depreciation &amp; Amortization

		20.3期 実績 Results for the year ended Mar.2020	21.3期 実績 Results for the year ended Mar.2021
設備投資 Capital Investments	懸架ばね Automotive suspension springs	151	49
	シート Automotive seating	55	62
	精密部品 Precision springs & components	144	105
	産業機器ほか Industrial machinery & others	29	24
	全社共有 Company-wide sharing	17	7
	合計 Total 前期比 Vs. Previous year	398 △11.4%	249 △37.3%
減価償却費 Depreciation & amortization	懸架ばね Automotive suspension springs	62	59
	シート Automotive seating	54	51
	精密部品 Precision springs & components	98	109
	産業機器ほか Industrial machinery & others	31	37
	全社共有 Company-wide sharing	17	16
	合計 Total 前期比 Vs. Previous year	264 5.6%	274 4.1%

## 22.3期業績予想

Overview of the Financial  
Forecast for  
the Year Ending  
March 2022

# 22.3期予想

Forecast for the year ending March 2022



日本発条株式会社

(億円) (100 million Yen)

	21.3期実績 Result for the year ended Mar.2021	22.3期予想 Forecast for the year ending Mar.2022	対前期 Vs. Previous year	
			差額 Variance	比率 Ratio
売上高 Net Sales	5,726	6,000	273	4.8%
営業利益 Operating Income 営業利益率 Ratio	104 1.8%	250 4.2%	145	138.9%
経常利益 Ordinary Income 経常利益率 Ratio	145 2.5%	270 4.5%	124	85.8%
親会社株主に帰属 する当期純利益 Profit Attributable to Owners of Parent	93	180	86	91.6%
E P S (単位：円) (Unit : Yen)	40.45	78.94	—	—
R O E	3.4%	6.3%	—	—
平均為替レート Average Exchange Rate (U S \$) (Thai Baht)	106.2 3.4	105.0 3.3	— —	— —

## 22.3期業績予想

Forecast for the Year Ending March 2022

セグメント別の売上高・営業利益の予想

Net Sales/Operating Income by Segment

- ◆ 自動車関連部品：新型コロナウイルス感染症拡大影響からの回復により増収増益となる見通し。  
(シート事業は収益認識基準の適用により減収の見通し。)
- ◆ 精密部品：自動車関連部品およびHDD関連部品の数量増等により、増収増益となる見通し。
- ◆ 産業機器ほか：主に半導体プロセス部品の数量増等により増収増益となる見通し。

(億円) (100million yen)

		21.3期実績 Result for the year ended Mar.2021	22.3期予想 Forecast for the year ending Mar.2022	対前期 Vs. Previous year	
				差額 Variance	比率 Ratio
懸架ばね Automotive suspension springs	売上高 Net sales	1,020	1,180	159	15.6%
	営業利益 Operating income	△46	11	57	—
	率 ratio	△4.6%	0.9%	—	—
シート Automotive seating	売上高 Net sales	2,425	2,290	△135	△5.6%
	営業利益 Operating income	19	66	46	234.5%
	率 ratio	0.8%	2.9%	—	—
精密部品 Precision springs & components	売上高 Net sales	1,385	1,560	174	12.6%
	営業利益 Operating income	68	103	34	50.7%
	率 ratio	4.9%	6.6%	—	—
産業機器ほか Industrial machinery & others	売上高 Net sales	895	970	74	8.4%
	営業利益 Operating income	63	70	6	10.3%
	率 ratio	7.1%	7.2%	—	—
合計 Total	売上高 Net sales	5,726	6,000	273	4.8%
	営業利益 Operating income	104	250	145	138.9%
	率 ratio	1.8%	4.2%	—	—

## 22.3期業績予想

Forecast for the Year Ending March 2022

地域別の売上高・営業利益の状況

Net Sales/ Operating Income by Region

- ◆ 日本 : 自動車関連部品の数量回復等により増収増益となる見通し。
- ◆ アジア : シート事業の数量減により減収の一方、懸架ばね事業、精密部品事業の数量増等により増益となる見通し。
- ◆ 米欧ほか : 自動車関連部品の数量回復により増収、加えて合理化等により営業利益が改善する見通し。

(億円) (100million yen)

		21.3期実績 Result for the year ended Mar.2021	22.3期予想 Forecast for the year ending Mar.2022	対前期 Vs. Previous year	
				差額 Variance	比率 Ratio
日本 Japan	売上高 Net sales	3,431	3,720	288	8.4%
	営業利益 Operating income	100	155	54	54.7%
	率 ratio	2.9%	4.2%	—	—
アジア Asia	売上高 Net sales	1,489	1,460	△29	△2.0%
	営業利益 Operating income	64	98	33	52.6%
	率 ratio	4.3%	6.7%	—	—
米欧ほか America & Europe & Others	売上高 Net sales	805	820	14	1.8%
	営業利益 Operating income	△59	△3	56	—
	率 ratio	△7.4%	△0.4%	—	—
合計 Total	売上高 Net sales	5,726	6,000	273	4.8%
	営業利益 Operating income	104	250	145	138.9%
	率 ratio	1.8%	4.2%	—	—

## 22.3期業績予想

Forecast for the Year Ending March 2022

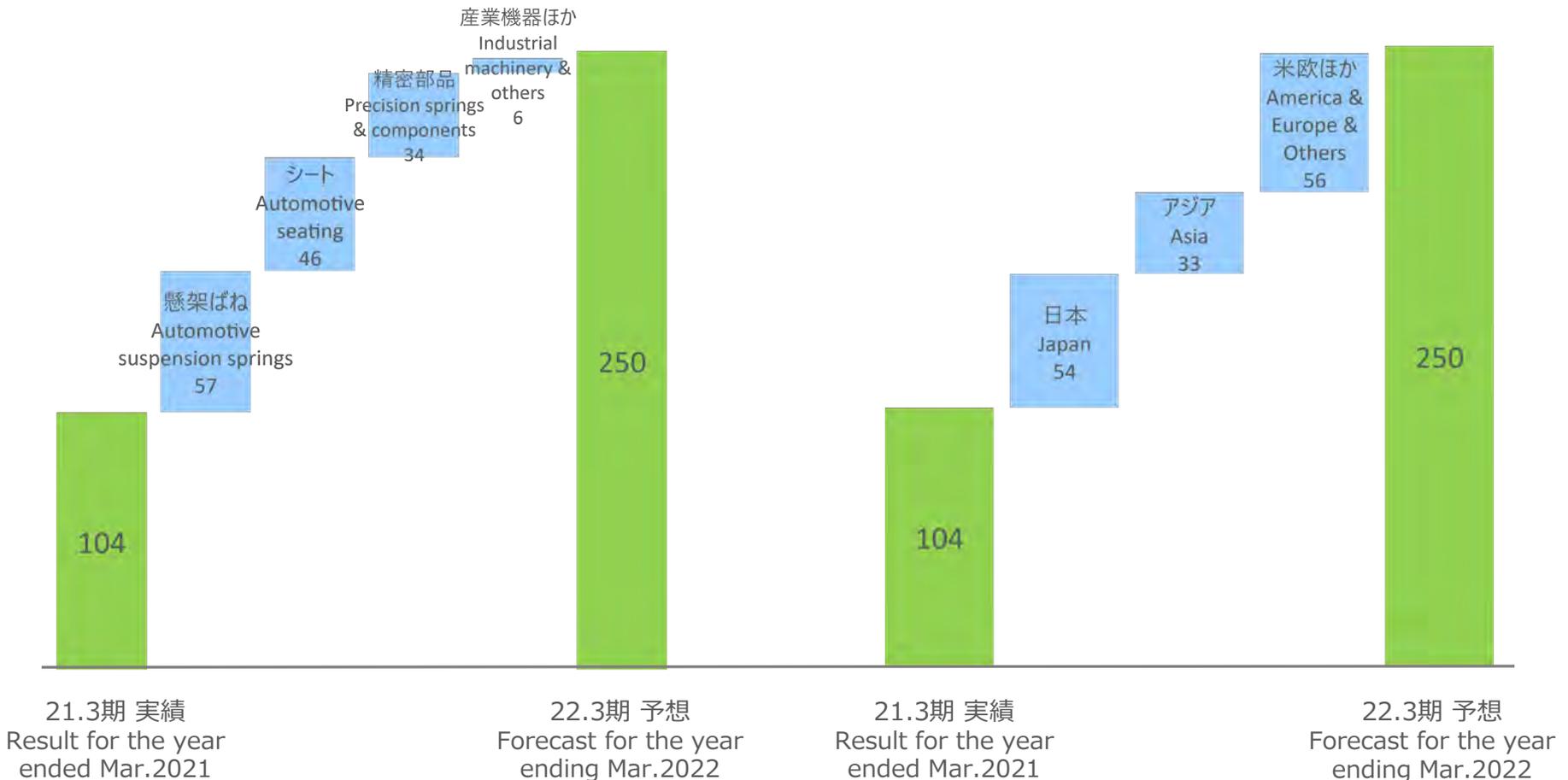
営業利益の変動要因分析 Variable Factor Analysis for Operating Income

### 事業セグメント別 By business segments

(億円) (100million yen)

### 地域セグメント別 By region

(億円) (100million yen)



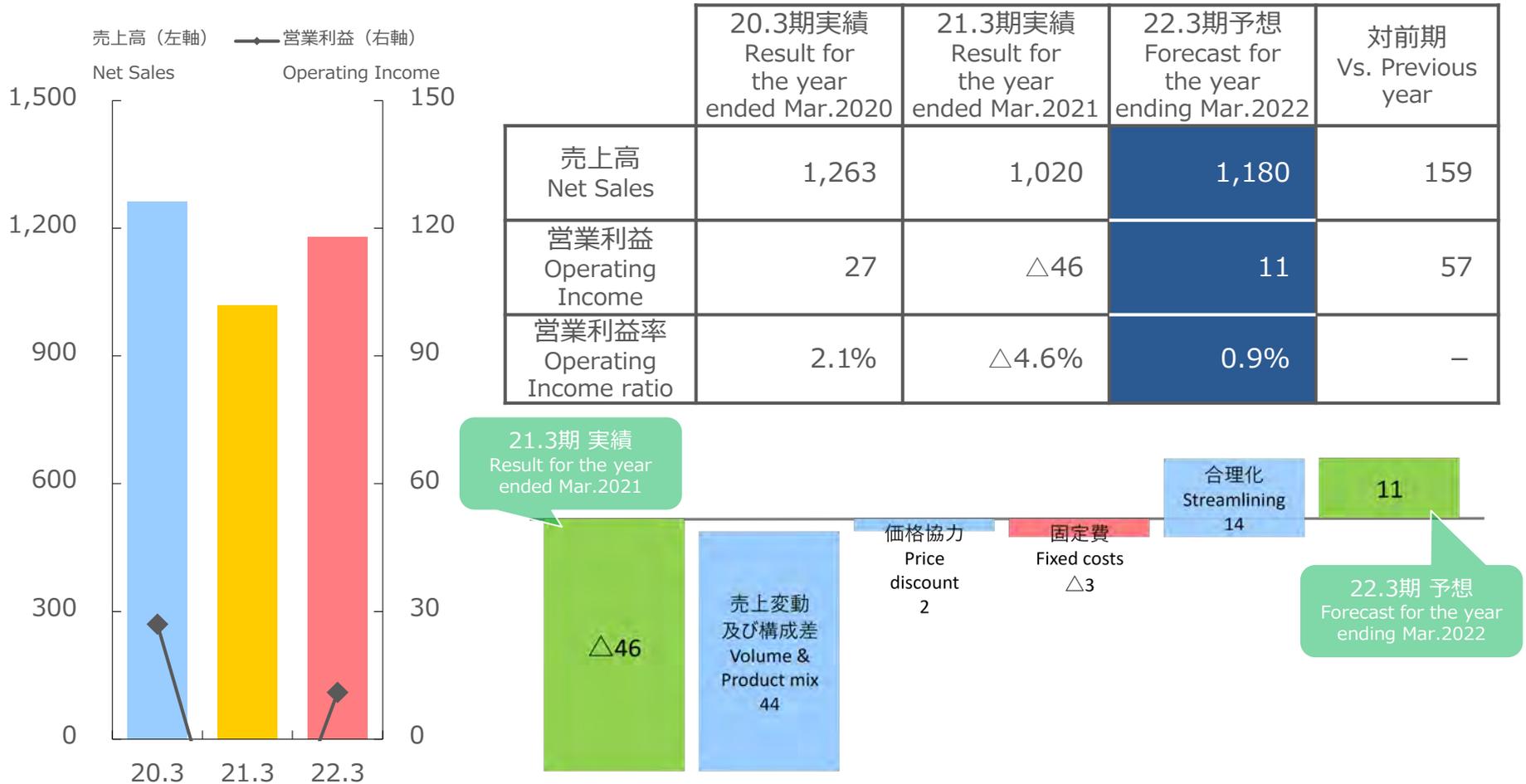
## 22.3期業績予想

Forecast for the Year Ending March 2022

セグメント別分析:懸架ばね

Analysis by Segment : Automotive Suspension Springs

(億円) (100million yen)



▽半導体不足による自動車生産台数の減少影響を受けるものの、新型コロナウイルス感染症拡大影響からの回復により数量が増加し、各地域における合理化等により損益が改善する見込み。

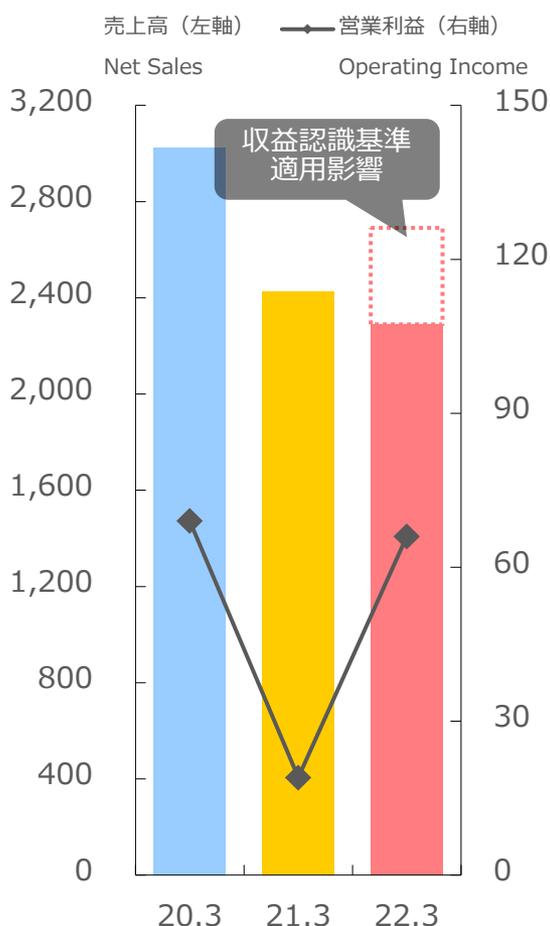
## 22.3期業績予想

Forecast for the Year Ending March 2022

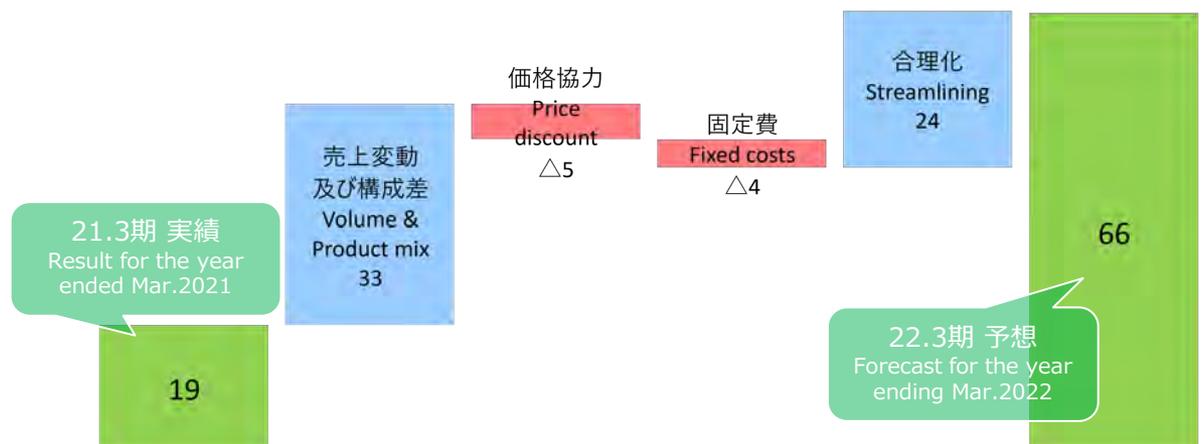
セグメント別分析:シート

Analysis by Segment : Automotive Seating

(億円) (100million yen)



	20.3期実績 Result for the year ended Mar.2020	21.3期実績 Result for the year ended Mar.2021	22.3期予想 Forecast for the year ending Mar.2022	対前期 Vs. Previous year
売上高 Net Sales	3,025	2,425	2,290	△135
営業利益 Operating Income	69	19	66	46
営業利益率 Operating Income ratio	2.3%	0.8%	2.9%	—



▽半導体不足による自動車生産台数の減少影響を受けるものの、新型コロナウイルス感染症拡大影響からの回復により数量が増加し、各地域における合理化等により増益となる見込み。  
なお、収益認識基準の適用により客先からの有償支給額を売上高から相殺表示するため、減収となる見込み。(△396億円の減収影響)

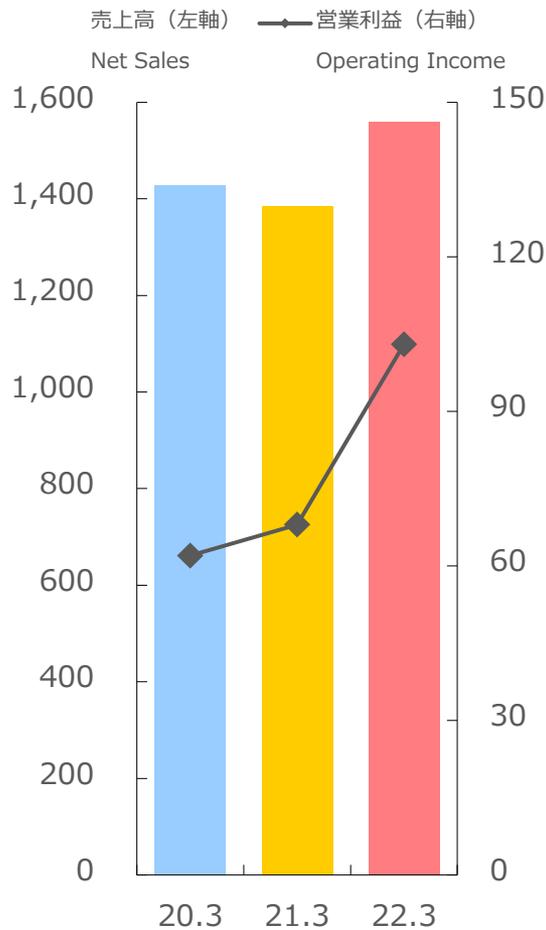
## 22.3期業績予想

Forecast for the Year Ending March 2022

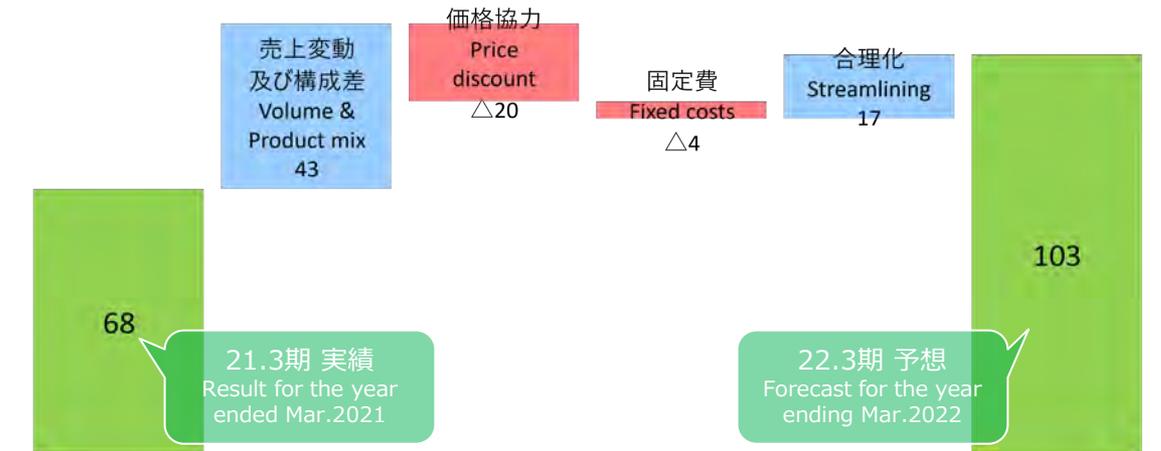
セグメント別分析:精密部品

Analysis by Segment : Precision Spring & Components

(億円) (100million yen)



	20.3期実績 Result for the year ended Mar.2020	21.3期実績 Result for the year ended Mar.2021	22.3期予想 Forecast for the year ending Mar.2022	対前期 Vs. Previous year
売上高 Net Sales	1,429	1,385	1,560	174
営業利益 Operating Income	62	68	103	34
営業利益率 Operating Income ratio	4.4%	4.9%	6.6%	-



▽自動車関連部品は、新型コロナウイルス感染症拡大影響からの回復により数量が増加するほか、HDD関連部品も堅調に推移し、各地域における合理化等により増益となる見込み。

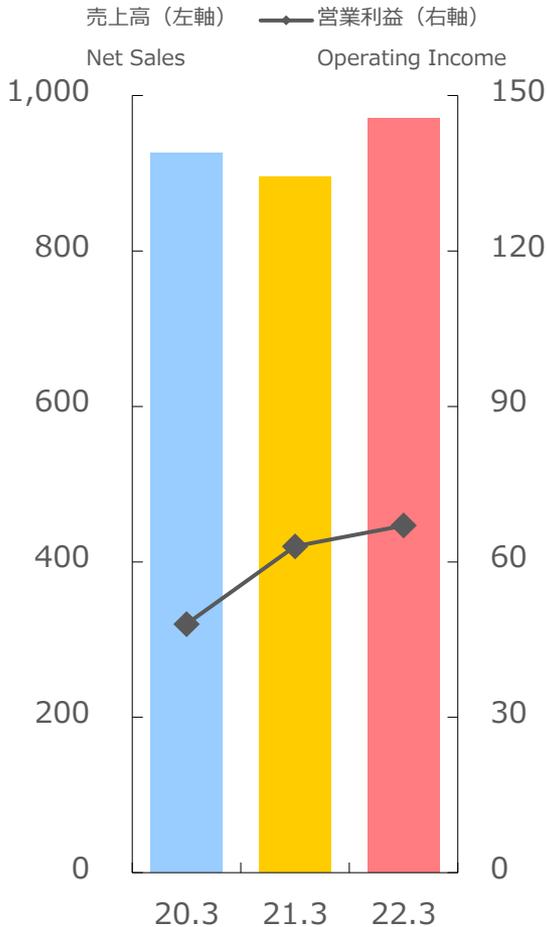
## 22.3期業績予想

Forecast for the Year Ending March 2022

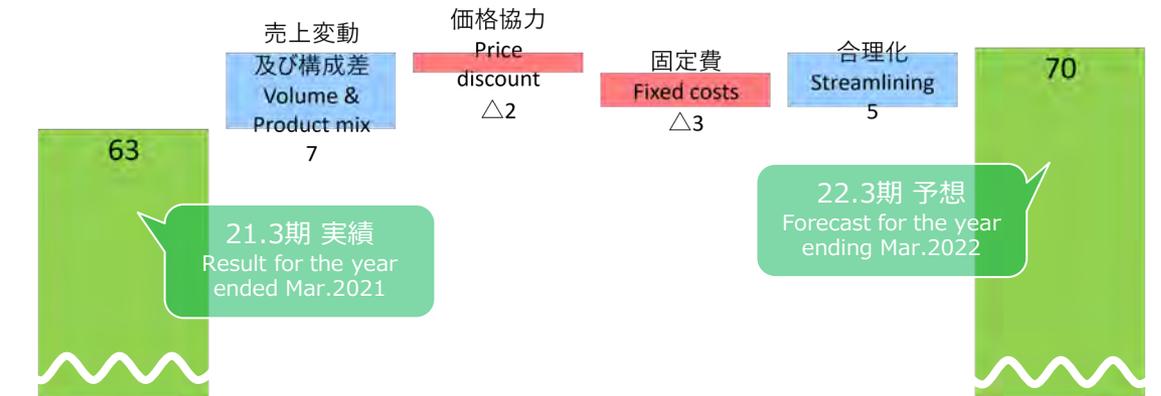
セグメント別分析:産業機器ほか

Analysis by Segment : Industrial Machinery & Others

(億円) (100million yen)



	20.3期実績 Result for the year ended Mar.2020	21.3期実績 Result for the year ended Mar.2021	22.3期予想 Forecast for the year ending Mar.2022	対前期 Vs. Previous year
売上高 Net Sales	926	895	970	74
営業利益 Operating Income	48	63	70	6
営業利益率 Operating Income ratio	5.2%	7.1%	7.2%	-



▽自動車関連事業は、新型コロナウイルス感染症拡大影響からの回復により増収となるほか、半導体プロセス部品等の数量増や合理化により増収増益となる見通し。

## 22.3期業績予想

Forecast for the Year Ending March 2022

設備投資・減価償却費

Capital Investment/ Depreciation & Amortization

(億円) (100 million yen)

		20.3期 実績 Results for the year ended Mar.2020	21.3期 実績 Results for the year ended Mar.2021	22.3期 予想 Forecast for the year ending Mar.2022
設備投資 Capital investment	国内 Japan	188	138	168
	海外 Overseas	209	111	124
	合計 Total	398	249	293
減価償却費 Depreciation & amortization	国内 Japan	154	164	172
	海外 Overseas	109	110	115
	合計 Total	264	274	287

## 22.3期業績予想

Forecast for the Year Ending March 2022

設備投資・減価償却費

Capital Investment/ Depreciation & Amortization

(億円) (100 million yen)

		20.3期 実績 Results for the year ended Mar.2020	21.3期 実績 Results for the year ended Mar.2021	22.3期 予想 Forecast for the year ending Mar.2022
設備投資 Capital Investments	懸架ばね Automotive suspension springs	151	49	57
	シート Automotive seating	55	62	57
	精密部品 Precision springs & components	144	105	126
	産業機器ほか Industrial machinery & others	29	24	38
	全社共有 Company-wide sharing	17	7	13
	合計 Total 前期比 Vs. Previous year	398 △11.4%	249 △37.3%	293 17.4%
減価償却費 Depreciation & amortization	懸架ばね Automotive suspension springs	62	59	71
	シート Automotive seating	54	51	50
	精密部品 Precision springs & components	98	109	114
	産業機器ほか Industrial machinery & others	31	37	39
	全社共有 Company-wide sharing	17	16	11
	合計 Total 前期比 Vs. Previous year	264 5.6%	274 4.1%	287 4.6%

# 2023 中期経営計画

# 中期経営計画 2023中計 目標値

## 【売上高・損益目標】

- ・売上高 6,500億円
- ・営業利益 400億円 (利益率 6.2%)
- ・経常利益 420億円 (利益率 6.5%)
- ・親会社株主に帰属  
する当期純利益 250億円 (利益率 3.8%)

## 【財務指標目標】

- ・経常利益率 : 6.5%
- ・ROE : 8.0%
- ・配当性向 : 30%程度を目指す

～ 持続的な成長を目指す ～  
～ 真直ぐ、自由闊達に ～

## (1) 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
- ・環境、社会課題への真摯な取り組み
- ・品質第一のものづくりを徹底

## (2) 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
- ・次世代基幹事業を創出

## (3) 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
- ・更なる総原価低減

# (1) 21.3期 (20年度) 中計振り返り

## (1) 市場環境 - 自動車生産台数

▽コロナ前の計画時点で、全世界自動車生産台数は中計比86%、うち日系は同89%と想定未達。  
 コロナ影響が加わり、全世界生産台数は中計比72%、うち日系は同71%に留まった。

<自動車生産台数推移>

	16年度		17年度		18年度			19年度			20年度					
	実績	中計	実績	差異	中計	実績	差異	中計	実績	差異	中計	当初計画	予想	実績	当初-中計	実績-中計
世界	97,038	96,529	98,746	2,217	98,990	98,032	△958	101,907	90,658	△11,249	104,837	90,622	77,094	75,615	△14,215	△29,222
日系	27,323	29,476	29,032	△444	30,370	30,174	△196	31,127	28,262	△2,865	31,968	28,430	22,577	22,592	△3,538	△9,376
国内	9,253	9,453	9,416	△37	9,606	9,658	52	9,771	9,476	△295	9,794	9,486	8,036	7,985	△308	△1,809

注: 20年度 当初計画はコロナウイルス影響反映前の計画、予想は2Q末時点の見通しである。

<2020年の自動車生産台数>



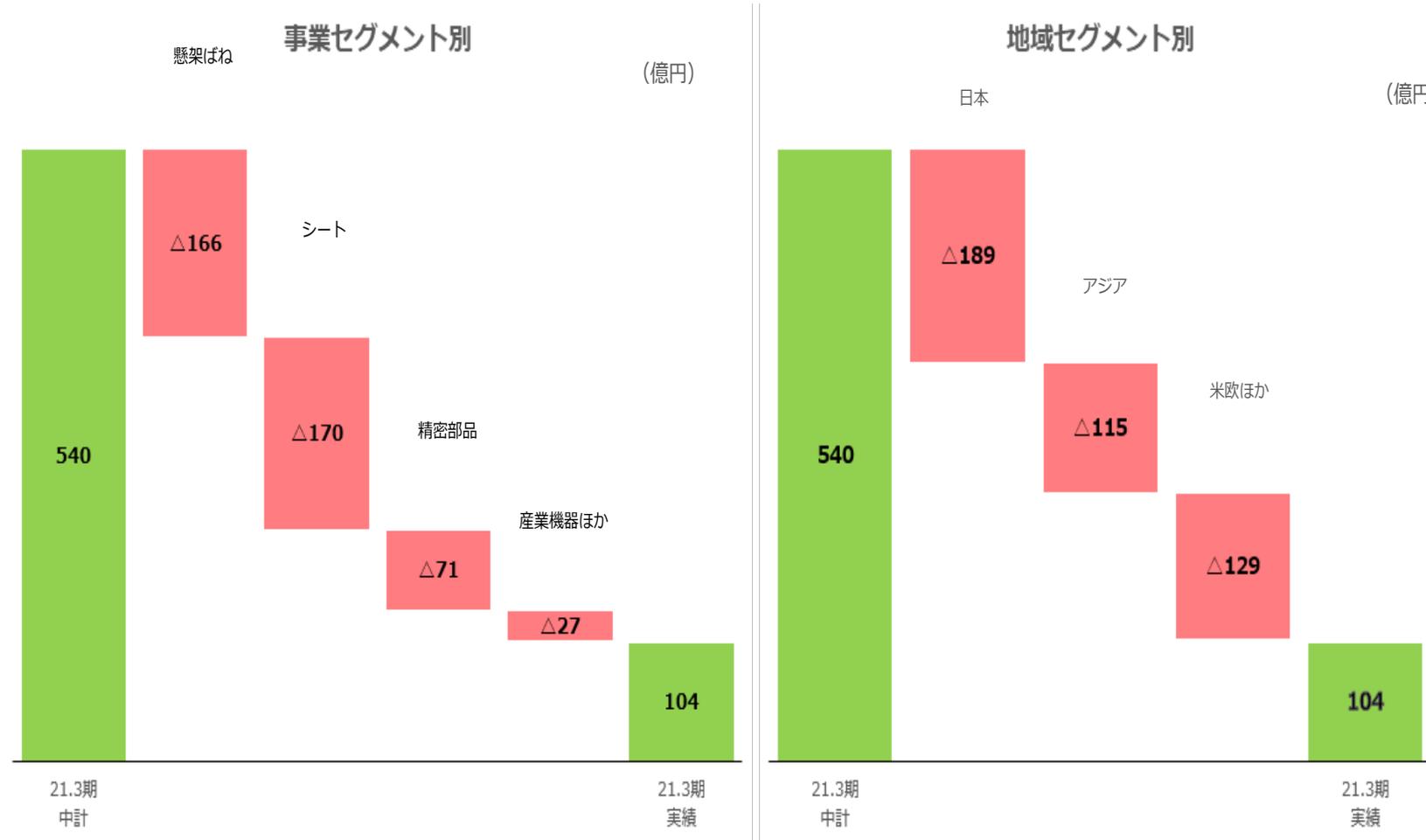
## (2) 21.3期 実績

- ◆ 自動車生産台数が景気の不透明感及びコロナ禍により中計想定を大幅に下回ったことに伴い減収。全需の増加に備えた能力増強が収支を圧迫した。
- ◆ HDD台数は減少するものの、ニアライン向け増によりサスペンション需要は堅調。

(億円)

	21.3期			
	中計	実績	増減	増減率
売上高	7,100	5,726	△1,373	△19.3%
営業利益	540	104	△435	△80.6%
営業利益率	7.6%	1.8%	△5.8%	
経常利益	570	145	△424	△74.5%
経常利益率	8.0%	2.5%	△5.5%	
親会社株主に帰属する 当期純利益	380	93	△286	△75.3%
ROE	10.0%	3.4%	△6.6%	—
平均為替レート				
US \$	100.0	106.2	6.2	—
タイバツ	3.0	3.4	0.4	—
期末為替レート				
US \$	100.0	110.7	10.7	—
タイバツ	3.0	3.4	0.4	—

(3) 営業利益の変動要因分析



### (3) 営業利益の変動要因分析

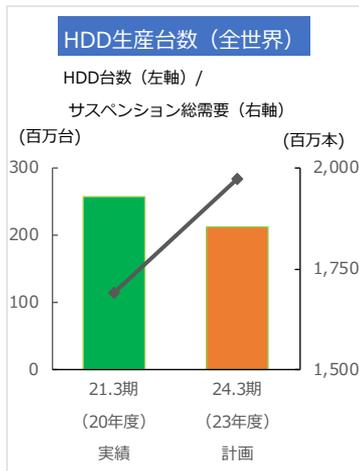
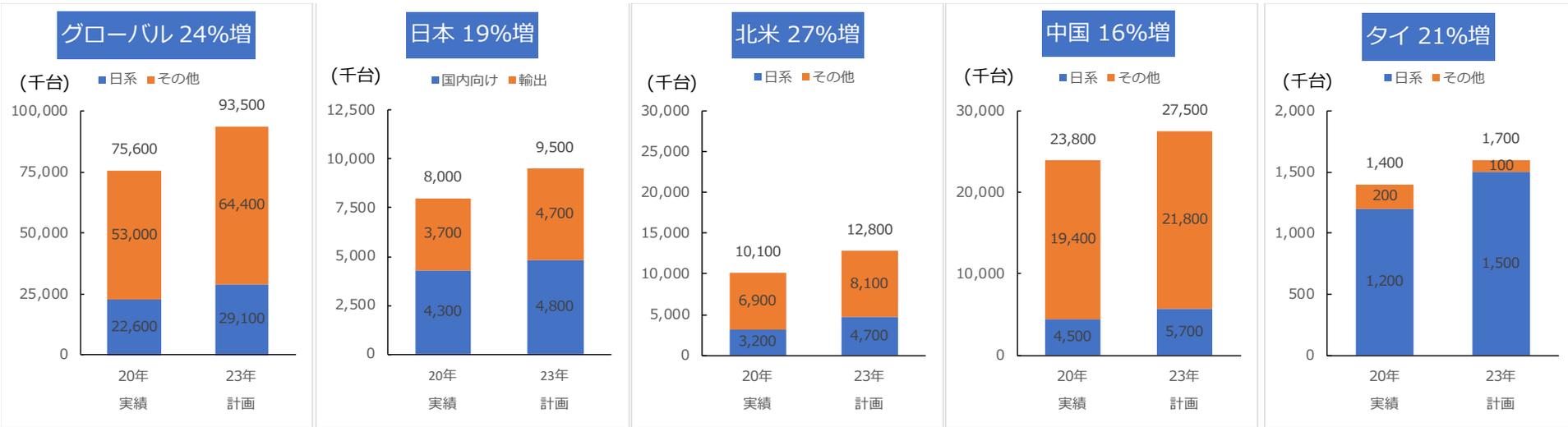
(億円)

		21.3期 (20年度) 中計	21.3期 (20年度) 実績	増減額	増減率	変 動 要 因
懸架ばね	売上高	1,390	1,020	△369	△26.6%	・生産台数増加想定に対応し生産能力を増強するも、大幅な全需の減少により固定費負担増。 ・競争激化。 ・北米拠点の生産性目標には至らず。
	営業利益	120	△46	△166	-	
	率	8.6%	△4.6%	-	-	
シート	売上高	3,050	2,425	△624	△20.5%	・生産台数減による売上高減。 ・モデルチェンジ時の利益目標には至らず。 ・外観品質向上対応等に伴う固定費増。
	営業利益	190	19	△170	△89.6%	
	率	6.2%	0.8%	△5.4%	-	
精密部品	売上高	1,650	1,385	△264	△16.0%	・生産台数増加想定に対応し生産能力を増強するも、大幅な全需の下落により固定費負担増。 ・北米拠点の生産性目標には至らず。 ・HDD部門はニアライン増により増益。
	営業利益	140	68	△71	△51.2%	
	率	8.5%	4.9%	△3.6%	-	
産業機器 ほか	売上高	1,010	895	△114	△11.4%	・半導体プロセス部品は固定費負担増等により減益。 ・自動車関連は生産台数減により売上減。
	営業利益	90	63	△26	△29.5%	
	率	8.9%	7.1%	△1.8%	-	
合計	売上高	7,100	5,726	△1,373	△19.3%	
	営業利益	540	104	△435	△80.6%	
	率	7.6%	1.8%	△5.8%	-	

# 2023中期経営計画

# (1) 2023中計の前提条件

## 2023中計の前提条件(自動車生産台数・HDD台数)



- ◆ 自動車生産台数は、コロナ禍の影響からの回復を前提に、23年度はグローバルで対20年度比24%増、各地域においても16~27%の大幅な伸びを見込んでいる。ただし、23年度時点であっても20中計の20年度に見込んだグローバル生産台数の105百万台には届かない。
- ◆ HDD生産台数は、SSD化等により減少傾向は継続するも、ニアライン台数の増加に伴い、サスペンション総需要は伸びを見込んでいる。

## (2) 2023中計概要

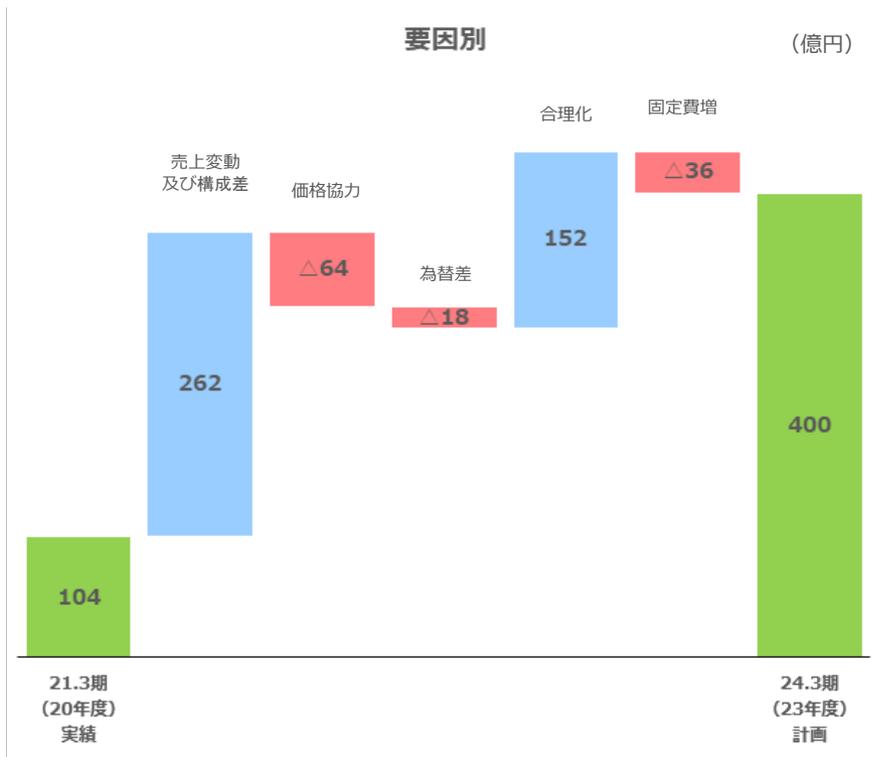
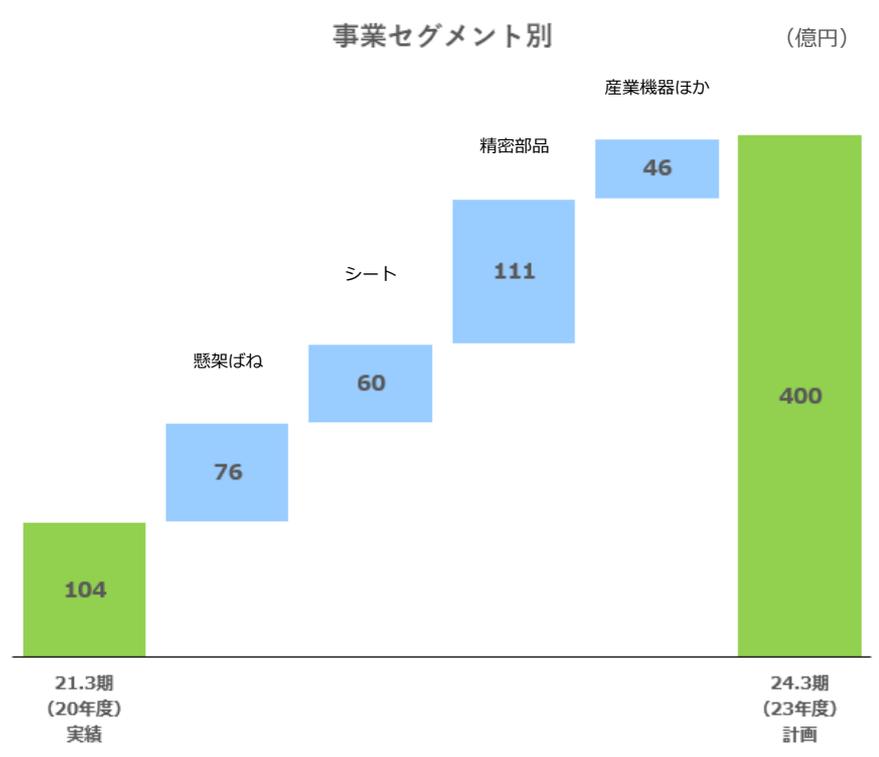
- ◆ 自動車生産台数の回復に加え、新製品の拡販による売上増、及び合理化による原価低減により営業利益 400億円を目指す。
- ◆ 売上には、21年度からの収益認識基準変更を反映しており、その影響額（顧客からの有償支給部品等に相当する金額）は、23年度450億円である。

	(億円)			
	21.3期 (20年度) 実績	24.3期 (23年度) 計画	増減	率
売上高	5,726	6,500	773	13.5%
営業利益	104	400	295	282.3%
営業利益率	1.8%	6.2%	4.3%	
経常利益	145	420	274	189.0%
経常利益率	2.5%	6.5%	3.9%	
親会社株主に帰属する 当期純利益	93	250	156	166.0%
ROE	3.4%	8.0%	4.6%	
平均為替レート				
US \$	106.2	100.0	△6.2	—
タイバーツ	3.4	3.2	△0.2	—
期末為替レート				
US \$	110.7	100.0	△10.7	—
タイバーツ	3.4	3.2	△0.2	—

## (2) 2023 中計概要

### 営業利益の変動要因分析

- ◆ 競争激化による売価影響を、自動車生産台数の回復、新製品の売上拡大や合理化による原価低減で打ち消し、営業利益は21.3期に対して295億円の増益を計画する。



## (2) 2023中計概要

### セグメント別 売上高・営業利益の状況

(億円)

		21.3期 (20年度) 実績	24.3期 (23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	1,020	1,210	189	18.5%	・自動車生産台数の回復に伴う増収(55億円)、及び合理化による原価低減(35億円)により、固定費増等(△15億円)があるものの増益。 ・米州拠点は黒字化。
	営業利益	△46	30	76	—	
	率	△4.6%	2.5%	—	—	
シート	売上高	2,425	2,400	△25	△1.0%	・収益認識基準変更で減収となるものの、実質は自動車生産台数の回復に伴い増収。 ・増収効果(40億円)及び合理化による原価低減(30億円)により、固定費増等(△10億円)があるものの増益。
	営業利益	19	80	60	305.5%	
	率	0.8%	3.3%	2.5%	—	
精密部品	売上高	1,385	1,790	404	29.2%	・自動車生産台数の回復に加え、モーターコアの受注増、ニアライン需要の伸びによる受注増(60億円)、合理化による原価低減(65億円)により、固定費増等(△15億円)があるものの増益。
	営業利益	68	180	111	163.4%	
	率	4.9%	10.1%	5.1%	—	
産業機器 (ほか)	売上高	895	1,100	204	22.9%	・好調な半導体市況、金属基板の拡販等による増収(40億円)、合理化による原価低減(20億円)により、固定費増等(△15億円)があるものの増益。
	営業利益	63	110	46	73.4%	
	率	7.1%	10.0%	2.9%	—	
合計	売上高	5,726	6,500	773	13.5%	
	営業利益	104	400	295	282.3%	
	率	1.8%	6.2%	4.3%	—	

## (2) 2023中計概要

### 地域別 売上高・営業利益の状況

(億円)

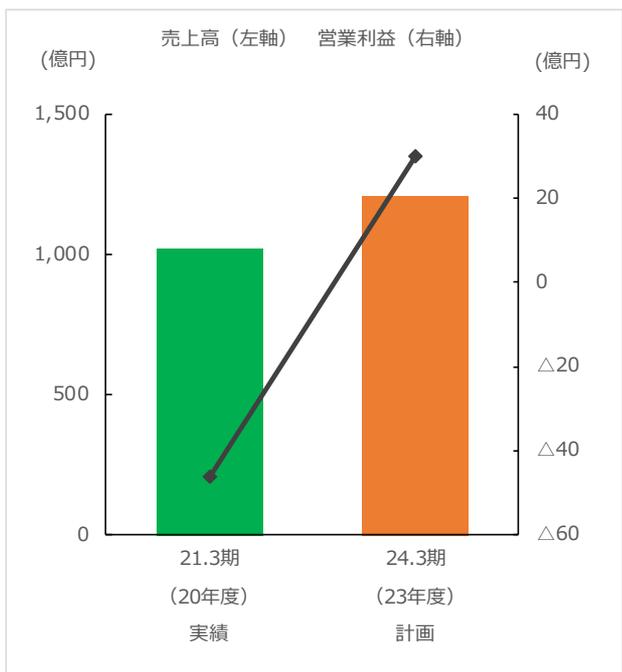
		21.3期 (20年度) 実績	24.3期 (23年度) 計画	増減額	増減率	営業利益差異の要因
日本	売上高	3,431	4,090	658	19.2%	・自動車生産台数の回復、ニアライン需要増、半導体プロセス部品の伸び、及び ・モーターコア、金属基板の拡販により増収（130億円）、合理化による原価 低減（70億円）効果により、固定費増等（△35億円）があるものの増益。
	営業利益	100	270	169	169.4%	
	率	2.9%	6.6%	3.7%	－	
アジア	売上高	1,489	1,500	10	0.7%	・自動車生産台数の回復はあるものの、受注構成変動により売上は微増。 ・増収効果（5億円）、合理化による原価低減（55億円）により、固定費増等 （△15億円）があるものの増益。
	営業利益	64	110	45	71.3%	
	率	4.3%	7.3%	3.0%	－	
米欧ほか	売上高	805	910	104	12.9%	・自動車生産台数の回復による増収（60億円）、合理化による原価低減 （25億円）により、固定費増等（△5億円）があるものの増益。 ・米州拠点で黒字化。
	営業利益	△59	20	79	－	
	率	△7.4%	2.2%	－	－	
合計	売上高	5,726	6,500	773	13.5%	
	営業利益	104	400	295	282.3%	
	率	1.8%	6.2%	4.3%	－	

### (3) 各事業の課題と取り組み(懸架ばね)

#### 収益力の向上と 新技術・商品の創出



自動車生産台数の回復と一層の合理化による原価低減により増収増益。



#### 23中計での課題と取り組み

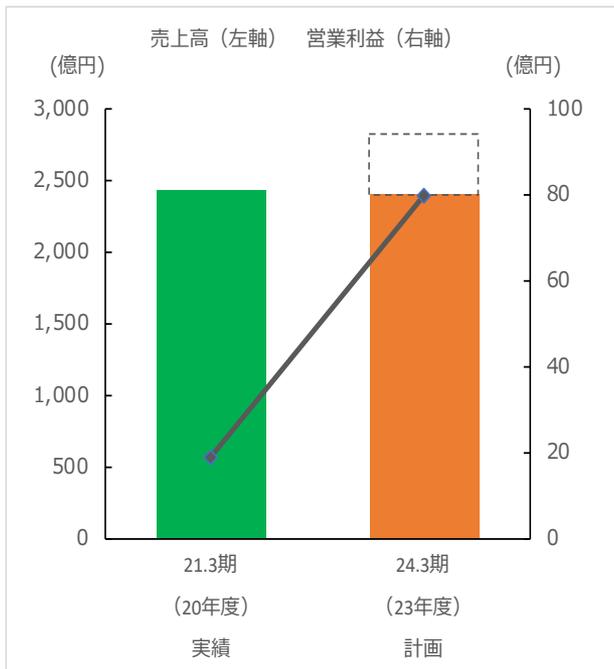
- ◆ 新技術・商品の創出
- ◆ 米州赤字拠点の黒字化、および欧州拠点の収支改善
- ◆ 最適生産体制確立
- ◆ 製造コストの徹底的な削減

### (3) 各事業の課題と取り組み(シート)

#### 後継車種の確実な受注と 利益計画の達成



後継車種の確実な受注と新規受注の獲得による台数増と、一層の原価低減により増益。  
収益認識基準の変更により客先支給額が売上原価相殺となり、23年度は対20年度比減収。



#### 23中計での課題と取り組み

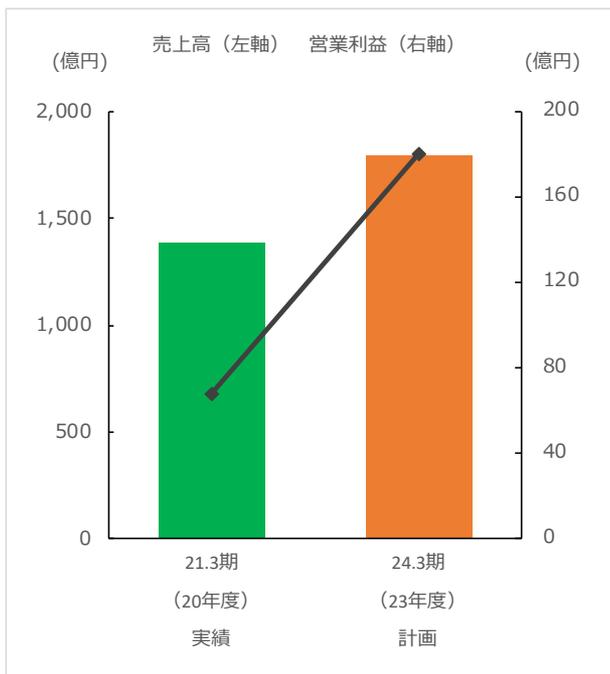
- ◆ モデルチェンジへの着実な対応
- ◆ 北米新工場の収益力向上
- ◆ 解析技術向上等による開発費用低減、期間短縮
- ◆ 客先品質要求への着実な対応
- ◆ 自動運転化時代に求められるシートの開発

### (3) 各事業の課題と取り組み(精密部品)

#### 電動化への着実な対応



自動車向けは内外での売上増やモーターコアの受注増、原価低減により増収増益。  
情報通信関連はニアライン需要増に着実に対応、シェアアップと原価低減により増収増益。

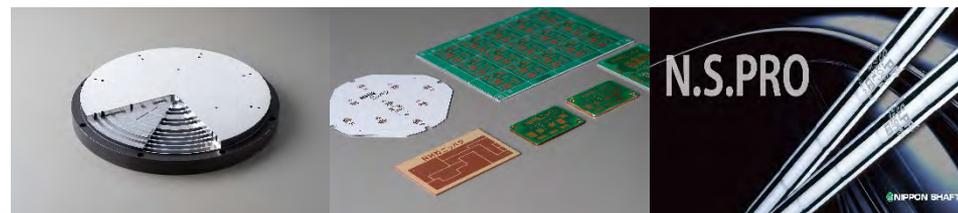


#### 23中計での課題と取り組み

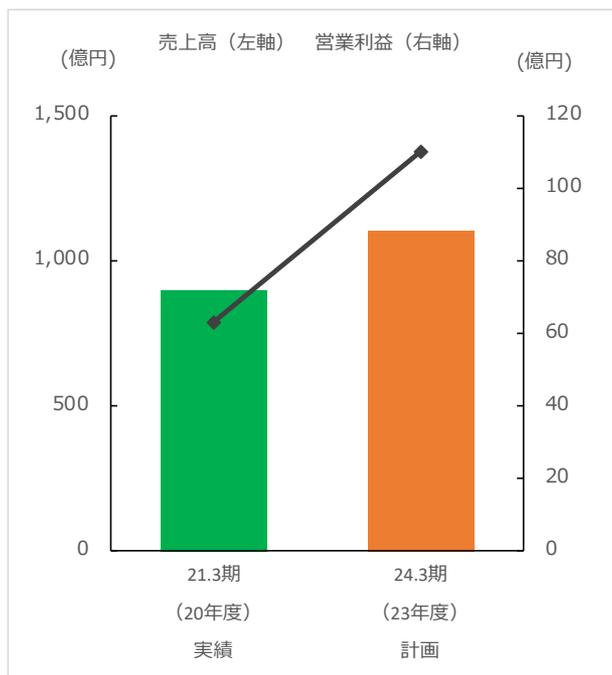
- ◆ 加速する電動化への着実な対応
  - ・ モーターコアビジネスの拡大
  - ・ 薄板ばね等の新製品開発
  - ・ 将来の線ばね需要減を見据えた最適生産体制の構築
- ◆ 増加するHDDニアライン需要への適切な対応及びシェアアップ
- ◆ 生産性向上、AI活用等による原価低減

### (3) 各事業の課題と取り組み(産業機器ほか)

## 半導体及び電動化ビジネスの拡充



半導体プロセス部品は好調な市況を着実に利益につなげ、自動車向けの需要増、  
その他事業の収益向上により増収増益。



### 23中計での課題と取り組み

- ◆ 半導体プロセス部品  
好調な半導体市況への着実な対応と収益力向上
- ◆ 金属基板  
既存品の競争力維持及びEV用基板の拡大
- ◆ 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
- ◆ 各開発テーマのスピードアップと新製品の拡販

## (4) その他

### 設備投資・減価償却費

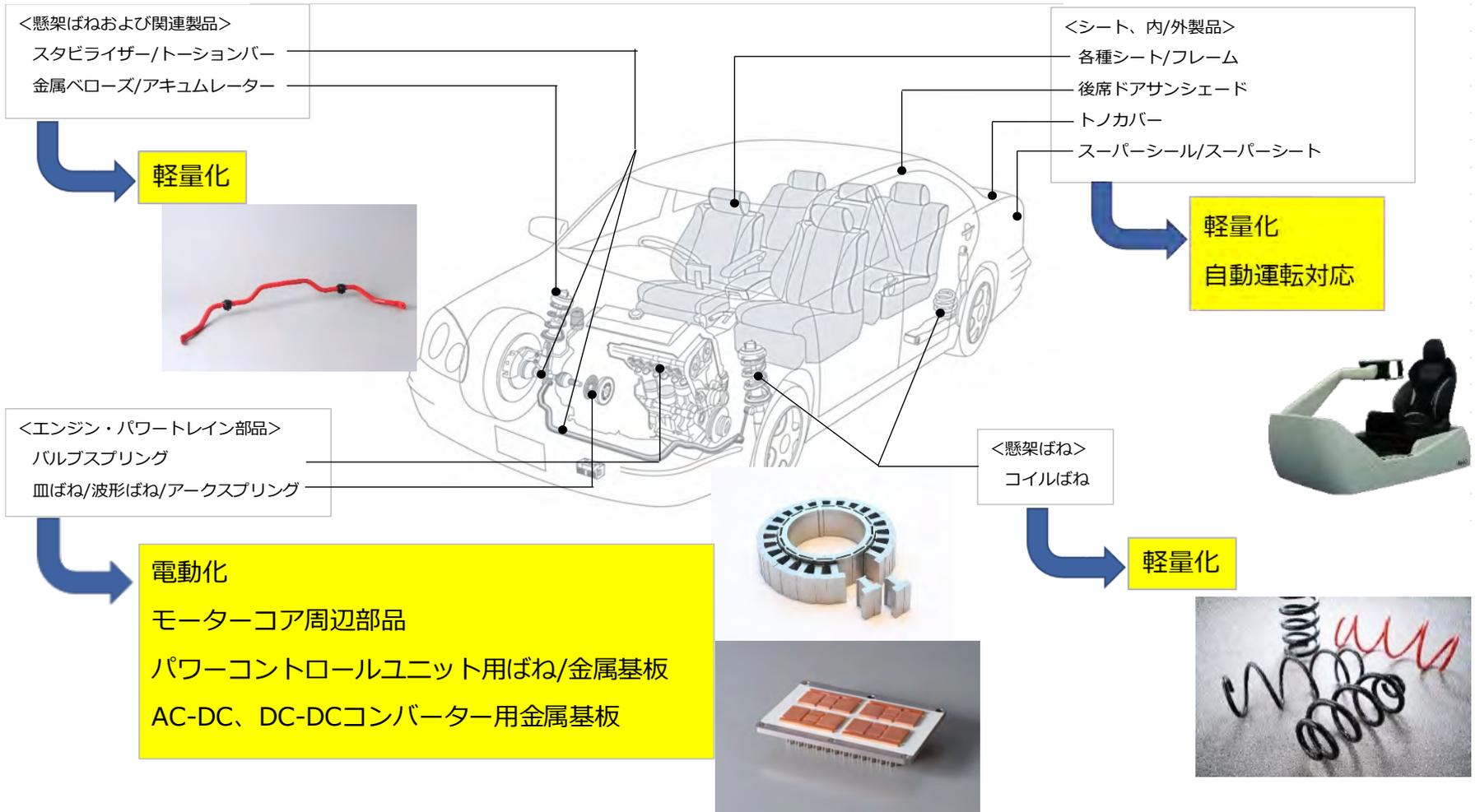
(億円)

	21.3期 (20年度) 実績	22.3期 (21年度) 計画	23.3期 (22年度) 計画	24.3期 (23年度) 計画	3カ年合計 計画
設備投資					
国内	138	168	196	171	536
海外	111	124	101	117	343
合計	249	293	298	288	880
減価償却費					
国内	164	172	184	179	535
海外	110	115	115	119	349
合計	274	287	299	298	885

18.3期から21.3期の4カ年合計で1,438億円、359億円/年の設備投資を実施し能力増強等に備えた。22.3期から24.3期の3カ年は新製品対応をしつつ合計880億円、293億円/年とし、885億円の減価償却費の発生を見込んでいる。

## (5) CASE対応

- CASE、特に電動化の進展に伴い、当社の既存製品にも少なからず影響を及ぼします。  
来るべき時代に向けて新製品の開発を加速していきます。



2023中計の達成へ向けて  
全力を傾注してまいります。

# 補足資料

## Supplementary Materials

# 補足資料：海外展開の状況

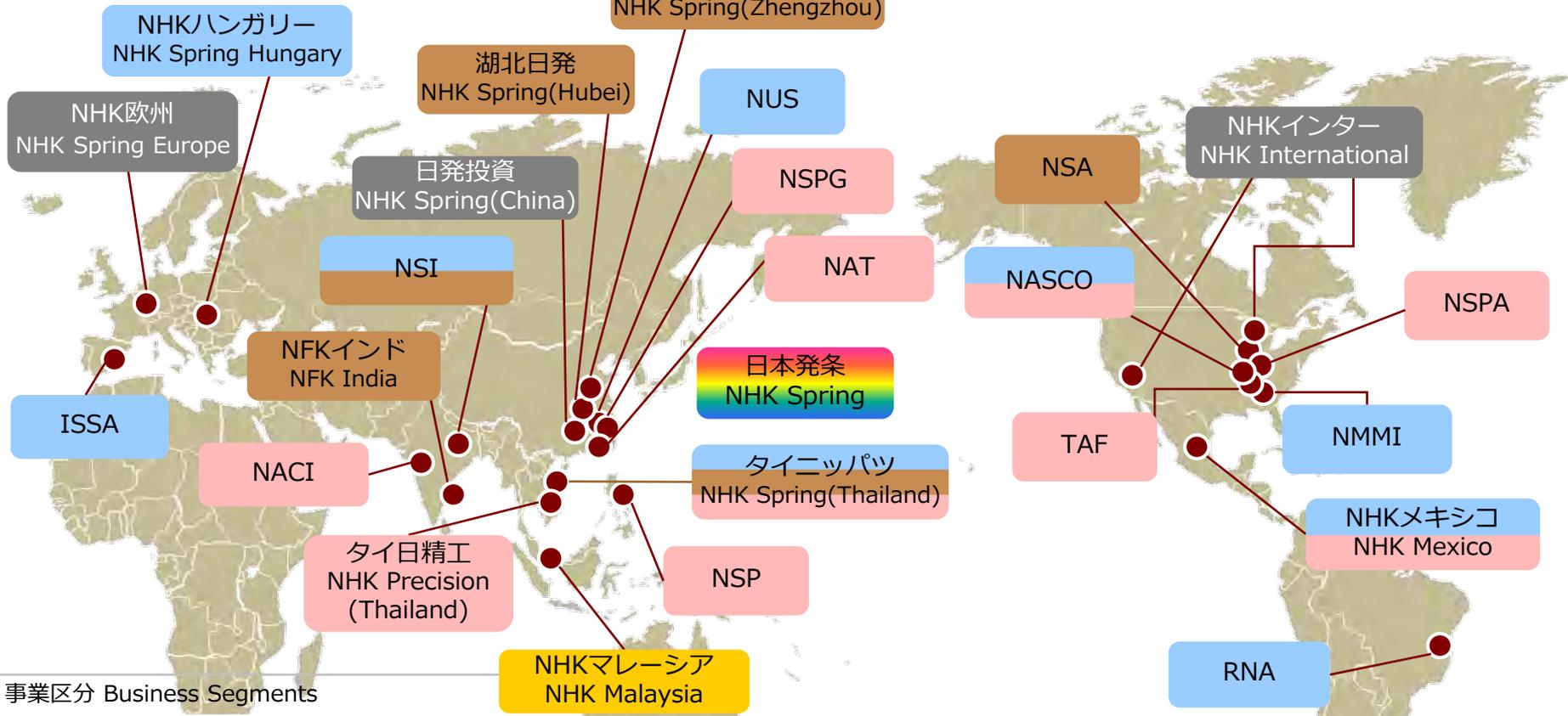
Supplementary Materials: Overseas Expansion

## 主要海外拠点

Major Overseas Locations



鄭州日発  
NHK Spring(Zhengzhou)



事業区分 Business Segments
懸架ばね Automotive Suspension Springs
シート Automotive Seating
精密部品 Precision Springs & Components
産業機器ほか Industrial Machinery & Others
地域統括・事業支援 Regional management/Business Support
全製品 All Products



よくある質問と回答 Answers to Frequently Asked Questions

Q:主要カーメーカーへの売上比率は？

Q:What is your sales breakdown to each of the major car makers?

A:21年3月期の実績は下表のとおり。

A:Our results for the year ended March 2021 are shown in the table below.

主要カーメーカー Major car makers	20.3期 実績 Results for the year ended Mar. 2020	21.3期 実績 Results for the year ended Mar. 2021
日産グループ Nissan Group	19%	17%
SUBARUグループ SUBARU Group	17%	16%
トヨタグループ Toyota Group	12%	12%
いすゞグループ Isuzu Group	5%	5%
ホンダグループ Honda Group	4%	4%
スズキグループ Suzuki Group	4%	4%
三菱グループ Mitsubishi Group	2%	1%
マツダグループ Mazda group	1%	1%
上位3社 Top 3 companies	48%	45%

[注]比率は総売上高に対する割合

[Note] The percentages show share versus total net sales



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。

C L Aタイプ<sup>注1</sup>（以下C L A）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、HDD 1台に対しC L Aが18個搭載されています。C L A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D S A<sup>注2</sup>（以下D S A）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、D S Aは手首まで、C L A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C L A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。

（注1 C L A = Co-Located Actuatorの略、注2 D S A = Dual Stage Actuatorの略）

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。

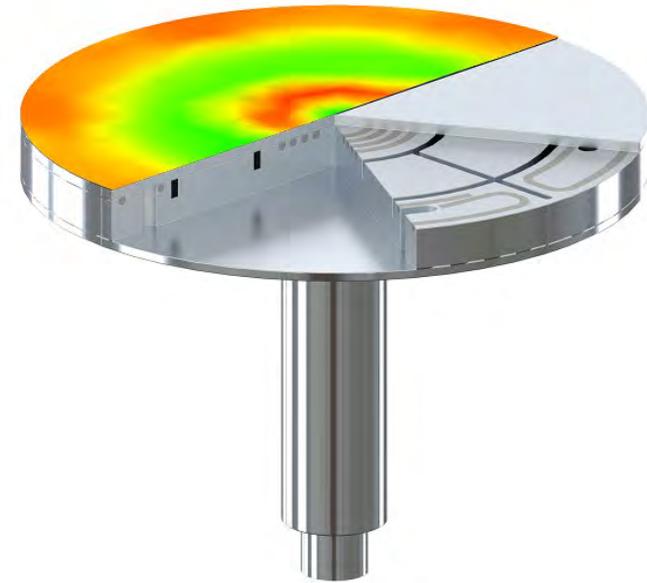
ヒータエレメントの設計技術、シミュレーションのための解析技術を駆使し、複数のヒータエレメントや冷媒用チャンネル、断熱空間を配置し、均一な温度分布のみならず、部分的に数十度の範囲で差を生み出す、積極的な温度分布制御を可能にしています。

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

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



エッチング装置用溶射付冷却板



成膜装置用マルチゾーン制御ステージヒータ

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。

The predictions and plans by NHK Spring Co., Ltd. listed in this document are forecasts related to future results and performance, and contain risks and uncertainties. Please note that the actual results may differ from the forecasts due to fluctuations in important variables, such as economic conditions, market trends, foreign exchange trends, and so forth.

- 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。  
The data listed in this document is included for the purpose of providing information, it is not designed to encourage investment.
- 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。  
The copyright for this document belongs to NHK Spring Co., LTD.  
The unauthorized reproduction or reprinting of this document is prohibited.