

# 2025年3月期 決算説明会資料

2025年3月期決算  
& 2026年3月期業績予想

東証プライム：5991  
日本発条株式会社  
2025年5月28日



25.3期 連結決算  
26.3期 通期業績予想

専務執行役員  
CFO

池尻 修

# 25.3期 連結決算

# 25.3期 連結決算

自動車関連市場　：国内外において、前年同期比で生産台数が減少

情報通信関連市場：HDDの世界生産台数は前年同期比で増加をし、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

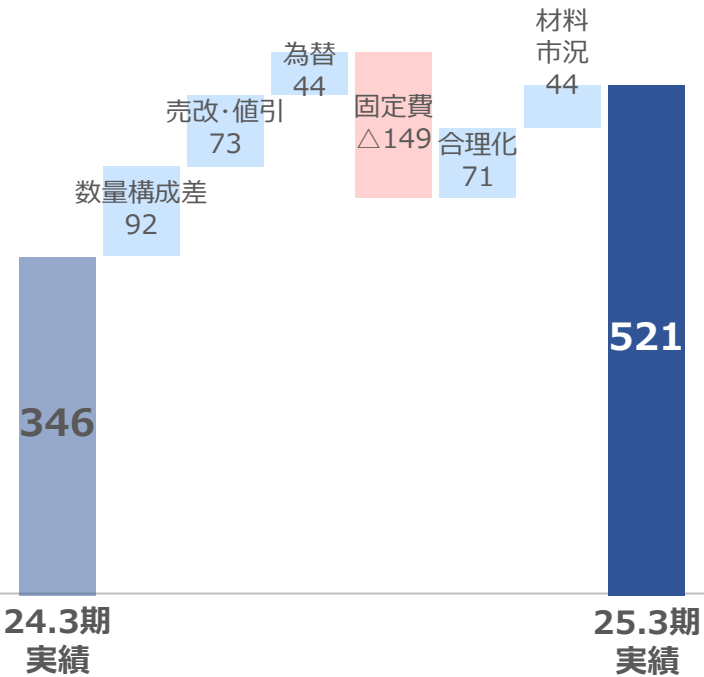
(億円)						
	24.3期 実績	25.3期		対前期 増減	25.3実績対2月時点予想	
		2月時点予想	実績		増減	比率
売上高	7,669	8,000	8,016	347	16	0.2%
営業利益	346	500	521	175	21	4.1%
営業利益率	4.5%	6.3%	6.5%	2.0%	0.3%	－
経常利益	478	550	579	101	29	5.1%
経常利益率	6.2%	6.9%	7.2%	1.0%	0.4%	－
親会社株主に帰属する当期純利益	391	450	481	89	31	6.6%
特別損益	90	24	16	△73	△7	－
1株当たり当期純利益（EPS）（単位：円）	173.27	－	224.73	51.46	－	－
自己資本利益率（ROE）	10.4%	－	11.9%	1.5%	－	－
平均為替レート	US \$	144.4	152.2	8.1	0.3	－
タイパーツ	4.0	4.3	4.3	0.3	0.0	－
期末為替レート	US \$	(当期)	151.4	△1.9	△0.5	－
		(前期)	133.5	17.9	0.0	－
タイパーツ	(当期)	4.1	4.6	0.5	0.0	－
	(前期)	3.8	4.1	0.3	0.0	－

営業利益の変動要因分析

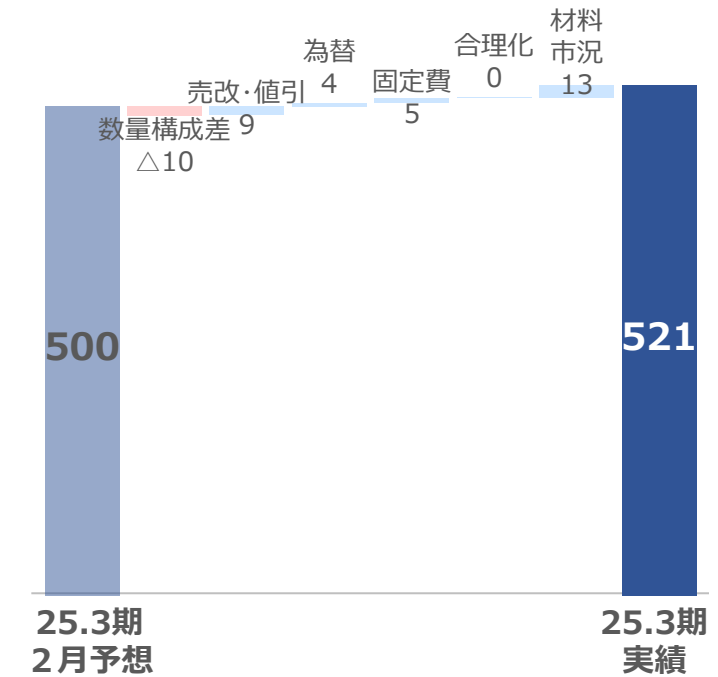
	24.3期 実績	25.3期		対前期 増減	対2月予想 増減
		2月時点予想	実績		
売上高	7,669	8,000	8,016	347	16
営業利益	346	500	521	175	21
営業利益率	4.5%	6.3%	6.5%	2.0%	0.3%

営業利益の変動要因分析

(対前期増減)



(対2月予想増減)



▽対前期実績

売上の増加のうち、約6割は円安による在外子会社の円換算影響であり、為替変動の影響を大きく受けた。  
損益面では 前期低調だったHDD関連部品の数量回復と円安による利益押し上げ等が寄与し 増収増益となった。

▽対2月時点予想

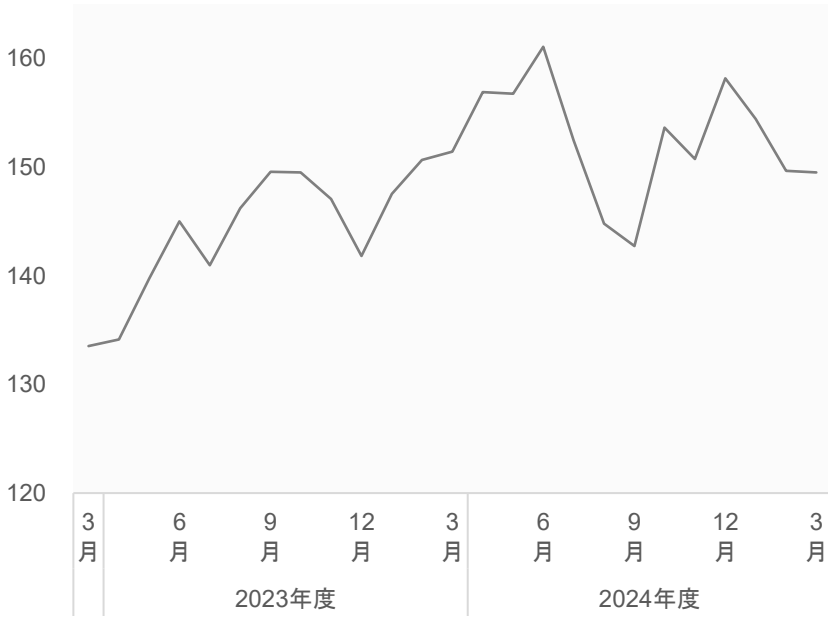
概ね予想どおりの売上高で推移。  
営業利益は 懸架ばね及びシート事業の売価改善・材料市況回収等もあって若干の上振れとなった。

営業外損益 主な内訳 (億円)

科目		24.3期 実績	25.3期 実績	対前年同期 増減
営業外損益	為替差損益（日本）	57	△ 8	△ 65
	為替差損益（アジア・米欧ほか）	8	△ 2	△ 10
	受取配当金	28	31	3
	持分法投資損益	18	23	5
	その他	20	13	△ 6
	計	131	57	△ 73

▽為替差損益  
前年度は期首→期末にかけてドル高変動となり為替差益を計上したものの、当期は期中変動こそ激しかったものの期首期末変動は小さく収まり、若干の為替差損を計上した。

▽ドル円 為替変動



特別損益 主な内訳 (億円)

科目		24.3期 実績	25.3期 実績	対前年同期 増減
特別利益	有価証券売却益	163	3	△ 160
	受取和解金	－	20	20
	計	163	23	△ 140
特別損失	固定資産減損損失	70	4	66
	その他	3	2	0
	計	73	7	66

▽特別利益  
受取和解金の計上があったものの、前期に対して投資有価証券売却益が減少した。

▽特別損失  
前期に対して固定資産減損損失が減少した。

(参考) 固定資産減損損失 内訳 (億円)

用途	拠点	対象	24.3期 実績	25.3期 実績	対前年同期 増減
生産設備	中国子会社	建物、機械装置 ほか	44	－	44
	ハンガリー子会社	機械装置 ほか	19	3	16
	アメリカ子会社	建物、機械装置 ほか	5	－	5
	当社 産業機器ほか事業	建物、機械装置 ほか	1	－	1
遊休不動産	国内子会社	土地	－	1	△1
計			70	4	66



## 事業セグメント別の売上高・営業利益の状況

(億円)

		24.3期 実績	25.3期		対前期 増減	対2月予想 増減
			2月時点予想	実績		
■ 懸架ばね	売上高	1,711	1,700	1,691	△20	△8
	営業利益	15	0	4	△11	4
	営業利益率	0.9%	0.0%	0.3%	△0.7%	0.3%
■ シート	売上高	3,241	3,020	3,039	△202	19
	営業利益	191	100	112	△78	12
	営業利益率	5.9%	3.3%	3.7%	△2.2%	0.4%
■ 精密部品	売上高	945	1,020	1,019	74	0
	営業利益	6	45	42	36	△2
	営業利益率	0.7%	4.4%	4.2%	3.5%	△0.2%
■ DDS	売上高	671	1,110	1,115	443	5
	営業利益	64	265	266	202	1
	営業利益率	9.6%	23.9%	23.9%	14.3%	0.0%
■ 産業機器ほか	売上高	1,099	1,150	1,151	52	1
	営業利益	68	90	95	26	5
	営業利益率	6.2%	7.8%	8.3%	2.1%	0.4%
合計	売上高	7,669	8,000	8,016	347	16
	営業利益	346	500	521	175	21
	営業利益率	4.5%	6.3%	6.5%	2.0%	0.3%

## ▽対前年実績

前期に最高益を記録したシート事業は減収減益となったものの、当期はHDD関連部品が好調に推移し全体を牽引。円安による利益押し上げも寄与した。

## ▽対2月時点予想

DDSおよび産業機器ほか事業は概ね予想並みに推移。自動車関連事業は期末の価格交渉成果が追い風となり、想定を上回る営業利益を確保した。



# 地域セグメント別の売上高・営業利益の状況

(億円)

		24.3期 実績	25.3期 実績	対前期 増減
●日本	売上高	4,377	4,574	197
	営業利益	299	399	100
	営業利益率	6.8%	8.7%	1.9%
●アジア	売上高	1,869	2,053	183
	営業利益	79	194	115
	営業利益率	4.2%	9.5%	5.3%
●米欧ほか	売上高	1,423	1,389	△33
	営業利益	△31	△72	△40
	営業利益率	△2.2%	△5.2%	△3.0%
合計	売上高	7,669	8,016	347
	営業利益	346	521	175
	営業利益率	4.5%	6.5%	2.0%

## ▽対前年実績

日本は 特にHDD関連部品の回復影響が大きく、前年同期に対し増収増益。円安による利益の押し上げや半導体プロセス部品の数量増、モーターコア事業の売上拡大等も寄与した。

アジアは タイ自動車市場の落ち込みはあったものの、HDD関連部品の数量回復により増収増益。

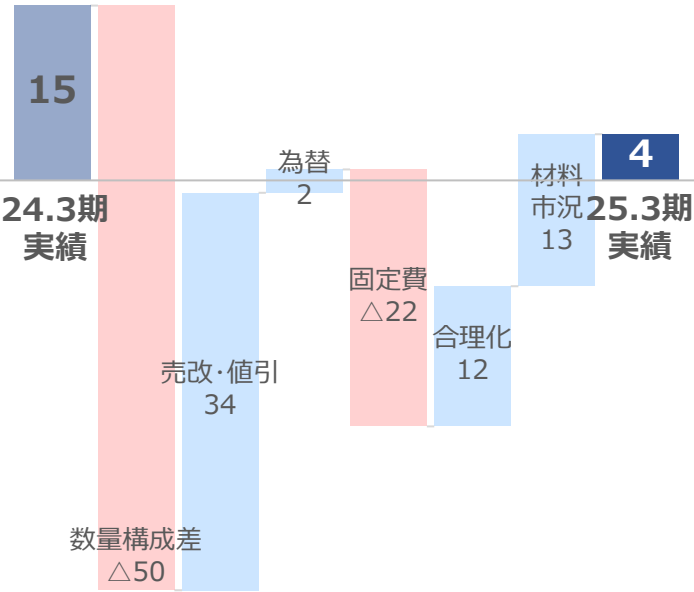
米欧ほかは 米国・欧州の懸架ばね事業の赤字幅は縮小したものの、メキシコ懸架ばね事業および米国シート事業の利益が落ち込んだ結果、赤字幅は拡大する結果となった。

事業セグメント分析：懸架ばね

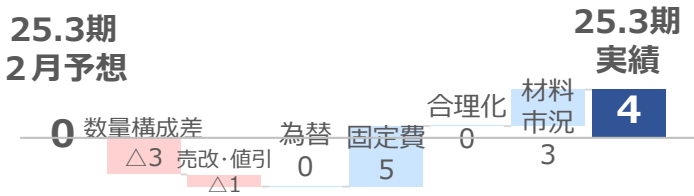
	24.3期 実績	25.3期		対前期 増減	対2月予想 増減
		2月時点予想	実績		
売上高	1,711	1,700	1,691	△20	△8
営業利益	15	0	4	△11	4
営業利益率	0.9%	0.0%	0.3%	△0.7%	0.3%

営業利益の変動要因分析

(対前期増減)



(対2月予想増減)



▽対前期実績

米国拠点の売価改善や生産性の改善、中国拠点の固定費圧縮などは寄与したものの、タイにおける需要落ち込みとメキシコの新規品立上に伴う費用増等により減収減益となった。

▽対2月時点予想

数量減となったものの、日本・欧州における材料市況の回収や、米国拠点の固定費圧縮努力などが寄与し、減収ながらも増益を確保した。

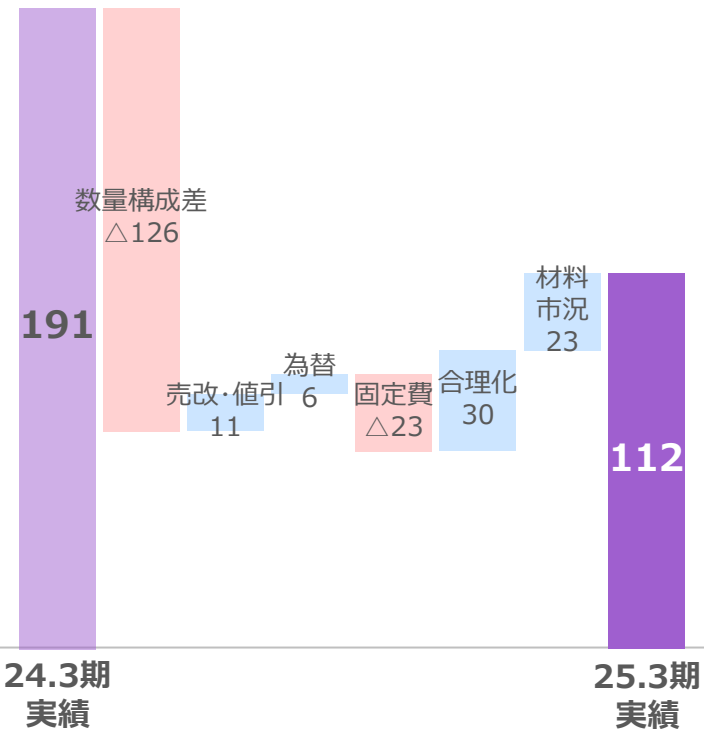
25.3期 連結決算

# 事業セグメント分析：シート

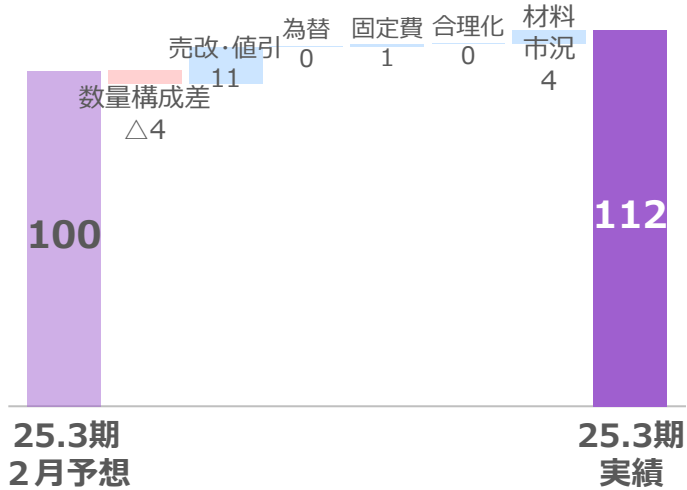
	24.3期 実績	25.3期		対前期 増減	対2月予想 増減
		2月時点予想	実績		
売上高	3,241	3,020	3,039	△202	19
営業利益	191	100	112	△78	12
営業利益率	5.9%	3.3%	3.7%	△2.2%	0.4%

## 営業利益の変動要因分析

### (対前期増減)



### (対2月予想増減)



### ▽対前期実績

市況回収や売価改善はあったものの、タイ・日本における台数減、北米の台数減および車種構成の悪化等により減収減益となった。

### ▽対2月時点予想

北米における台数減はあったものの、日本国内の売価改善や市況回収等により増収増益を確保した。

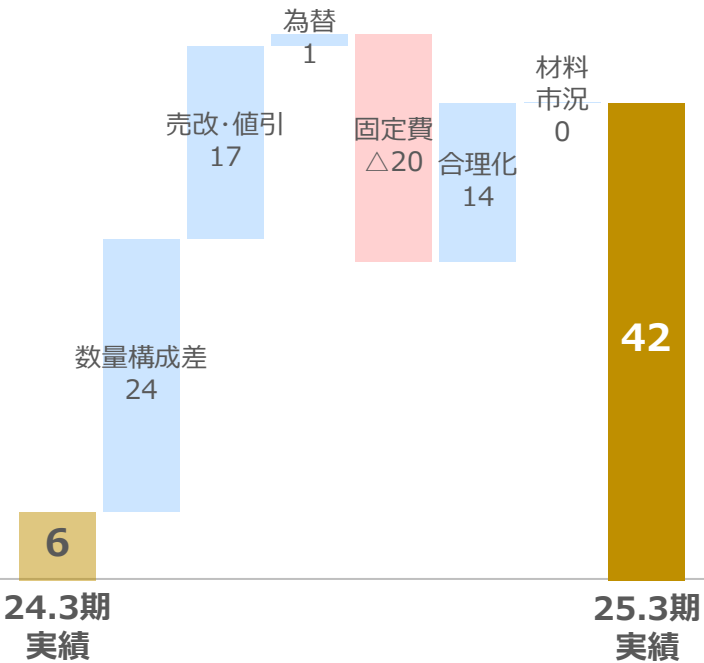
25.3期 連結決算

# 事業セグメント分析：精密部品

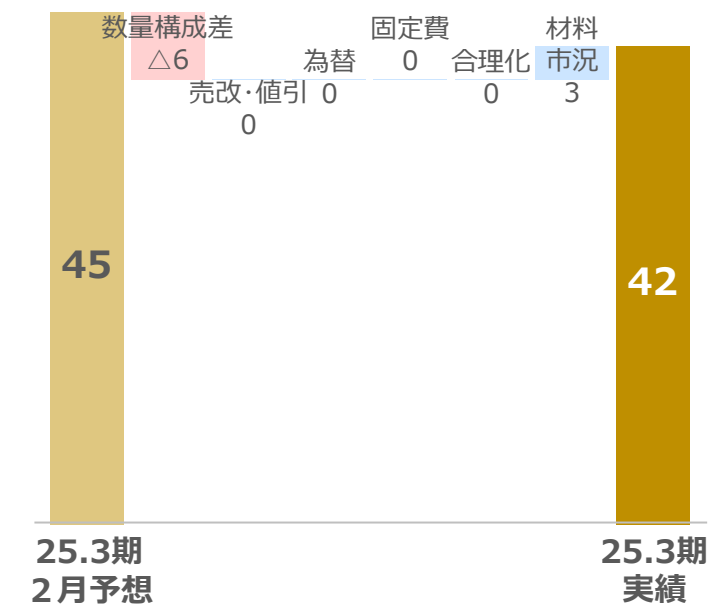
	24.3期 実績	25.3期		対前期 増減	対2月予想 増減
		2月時点予想	実績		
売上高	945	1,020	1,019	74	0
営業利益	6	45	42	36	△2
営業利益率	0.7%	4.4%	4.2%	3.5%	△0.2%

## 営業利益の変動要因分析

### (対前期増減)



### (対2月予想増減)



### ▽対前期実績

日本におけるモーターコア事業の売上拡大と生産性改善に加えて、HDD用機構部品の数量回復、円安による利益の押し上げ等が寄与し増収増益となった。

### ▽対2月時点予想

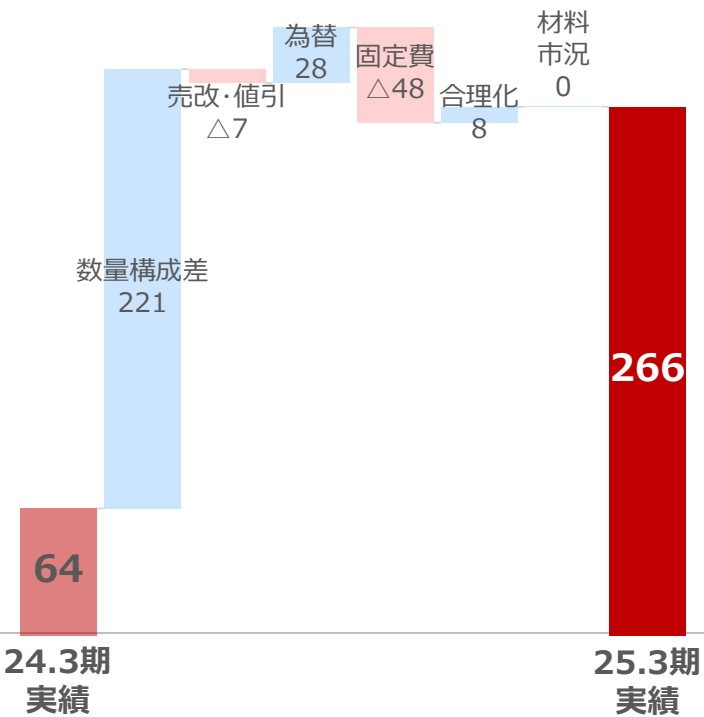
モーターコアが堅調に推移したほか、諸費用高騰影響の売価反映も寄与したがHDD用機構部品や北米自動車関連部品の数量が若干下振れした結果、減収減益となった。

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

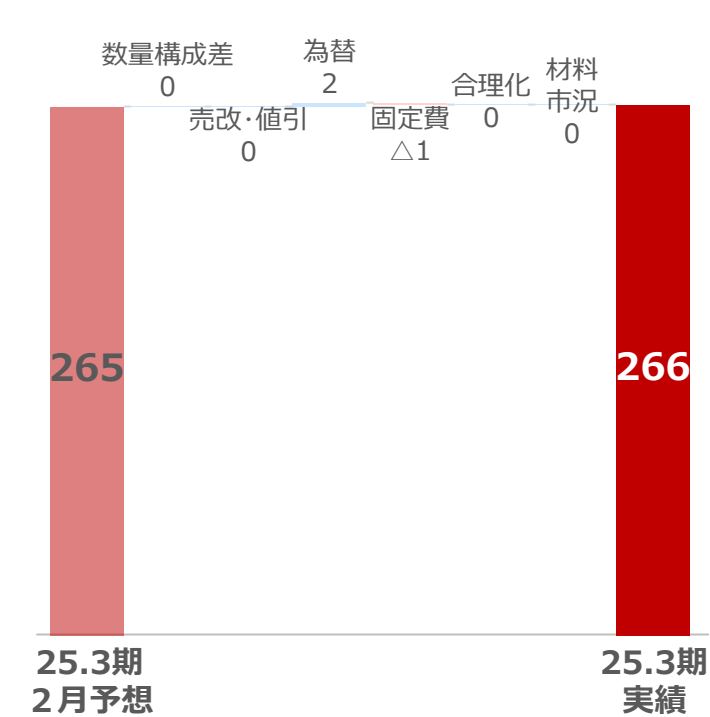
	24.3期 実績	25.3期		対前期 増減	対2月予想 増減
		2月時点予想	実績		
売上高	671	1,110	1,115	443	5
営業利益	64	265	266	202	1
営業利益率	9.6%	23.9%	23.9%	14.3%	0.0%

## 営業利益の変動要因分析

### （対前期増減）



### （対2月予想増減）



### ▽対前期実績

当期はデータセンター向け高容量HDDの需要が回復し、HDD用サスペンションの売上数量は前年同期比で大きく伸長。円安による利益の押し上げも加わり増収増益となった。

### ▽対2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たものの、単価の高い試作売上の増加や円安効果などの影響により増収増益を確保した。

25.3期 連結決算

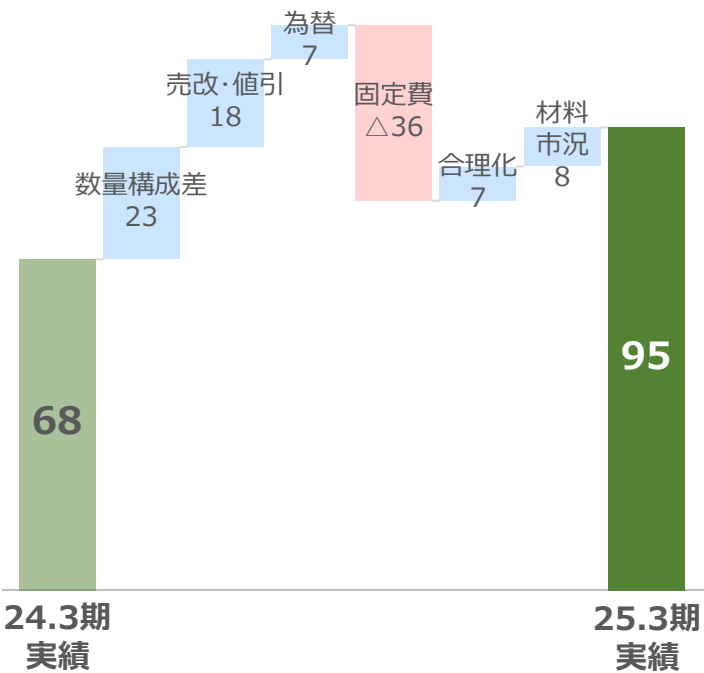
# 事業セグメント分析：産業機器ほか

(億円)

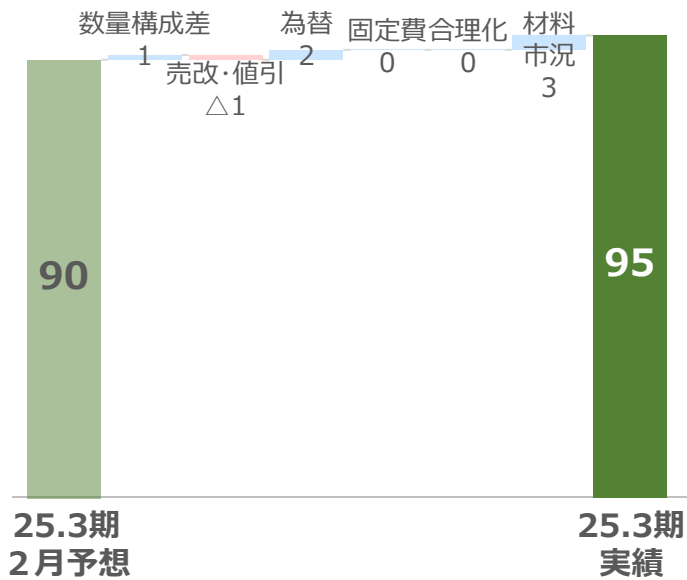
	24.3期 実績	25.3期		対前期 増減	対2月予想 増減
		2月時点予想	実績		
売上高	1,099	1,150	1,151	52	1
営業利益	68	90	95	26	5
営業利益率	6.2%	7.8%	8.3%	2.1%	0.4%

## 営業利益の変動要因分析

### (対前期増減)



### (対2月予想増減)



### ▽対前期実績

金属基板事業は、既存品の需要低下と新規品の立上遅れにより数量減となったものの、半導体プロセス部品の数量は前年比で大きく回復。円安による利益の押し上げも寄与し、増収増益となった。

### ▽対2月時点予想

半導体プロセス部品は若干の数量減となったがマリンプロダクト事業等が挽回し、増収増益を確保した。

# 26.3期 業績予想



# 26.3期 業績予想

(億円)

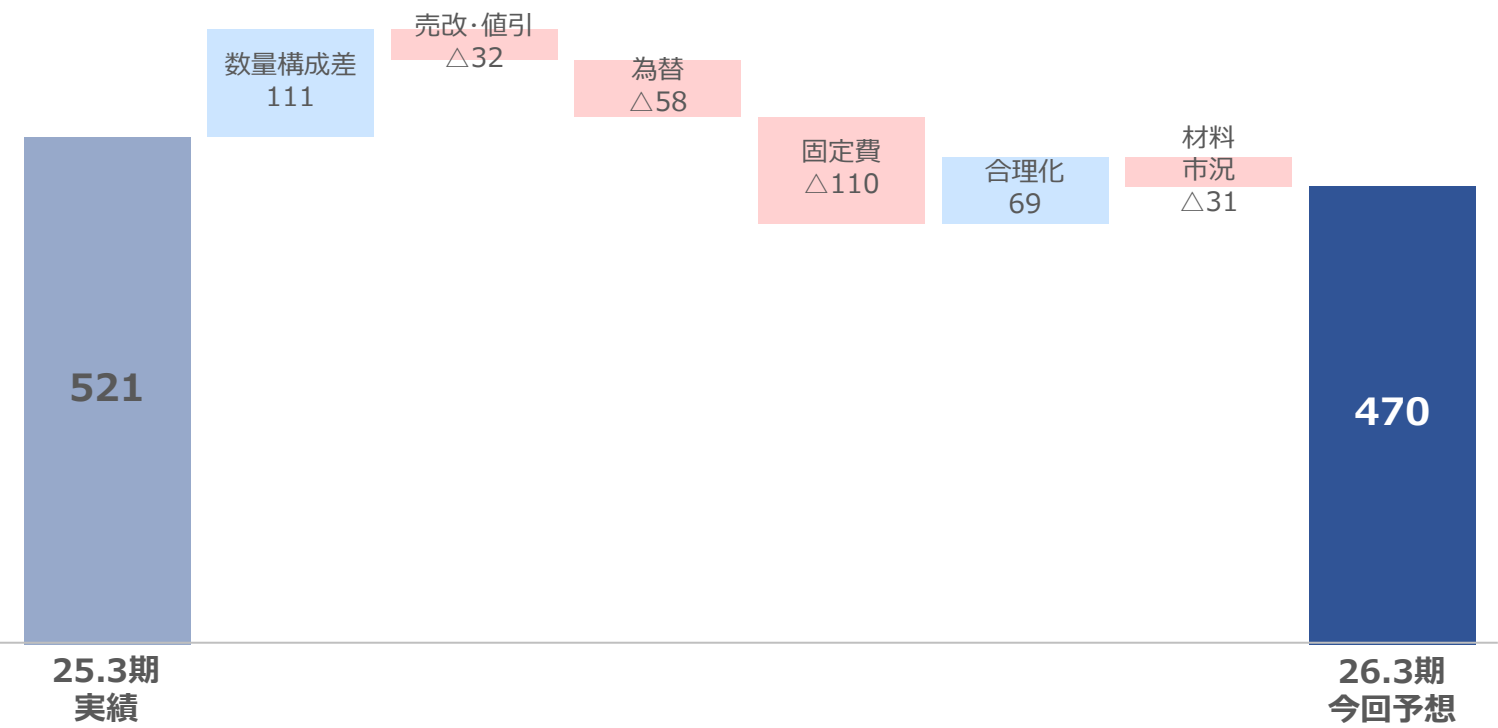
	25.3期 実績	26.3期			対前期	
		上期	下期	通期	増減	比率
売上高	8,016	3,910	4,090	8,000	△16	△0.2%
営業利益	521	172	298	470	△51	△9.9%
営業利益率	6.5%	4.4%	7.3%	5.9%	△0.6%	—
経常利益	579	200	330	530	△49	△8.6%
経常利益率	7.2%	5.1%	8.1%	6.6%	△0.6%	—
親会社株主に帰属する当期純利益	481	150	250	400	△81	△17.0%
特別損益	16	—	—	—	△16	—
1株当たり当期純利益（EPS）（単位：円）	224.73	—	—	196.15	△28.58	—
自己資本利益率（ROE）	11.9%	—	—	9.6%	△2.3%	—
平均為替レート	US \$	152.5	—	145.0	△7.5	—
	タイバーツ	4.3	—	4.4	0.1	—
期末為替レート	US \$	149.5	—	145.0	△4.5	—
	(当期)	151.4	—	149.5	△1.9	—
	(前期)	—	—	—	—	—
	タイバーツ	4.6	—	4.4	△0.2	—
	(当期)	4.1	—	4.6	0.5	—
	(前期)	—	—	—	—	—

営業利益の変動要因分析

(億円)

	25.3期 実績	26.3期 予想			対前期 増減
		上期	下期	通期	
売上高	8,016	3,910	4,090	8,000	△16
営業利益	521	172	298	470	△51
営業利益率	6.5%	4.4%	7.3%	5.9%	△0.6%

営業利益の変動要因分析



▽対前期実績

自動車関連市場は概ね横ばいで推移するものの、合理化等による原価低減活動で収益挽回を図る。

他方のHDD関連部品や半導体プロセス部品などの需要は引き続き堅調に推移する見込みだが、円高による利益の押し下げや、人件費を含めた将来投資による固定費増の影響により、増収減益を想定。

なお 米国関税政策による影響は 先行きが不透明であることから未織込み。

## 事業セグメント別売上高・営業利益の予想

(億円)

		25.3期 実績	26.3期 予想			対前期	
			上期	下期	通期	増減	比率
■ 懸架ばね	売上高	1,691	790	785	1,575	△116	△6.9%
	営業利益	4	△3	21	18	13	287.5%
	営業利益率	0.3%	△0.4%	2.7%	1.1%	0.9%	－
■ シート	売上高	3,039	1,435	1,500	2,935	△104	△3.4%
	営業利益	112	28	67	95	△17	△15.4%
	営業利益率	3.7%	2.0%	4.5%	3.2%	△0.5%	－
■ 精密部品	売上高	1,019	510	530	1,040	20	2.0%
	営業利益	42	9	28	37	△5	△13.7%
	営業利益率	4.2%	1.8%	5.3%	3.6%	△0.6%	－
■ DDS	売上高	1,115	585	615	1,200	84	7.6%
	営業利益	266	110	120	230	△36	△13.8%
	営業利益率	23.9%	18.8%	19.5%	19.2%	△4.8%	－
■ 産業機器ほか	売上高	1,151	590	660	1,250	98	8.5%
	営業利益	95	28	62	90	△5	△5.3%
	営業利益率	8.3%	4.7%	9.4%	7.2%	△1.1%	－
合計	売上高	8,016	3,910	4,090	8,000	△16	△0.2%
	営業利益	521	172	298	470	△51	△9.9%
	営業利益率	6.5%	4.4%	7.3%	5.9%	△0.6%	－

## ▽対前期実績

懸架ばねは 国内外とも数量減傾向だが  
タイの需要回復や合理化により減収増益  
の見通し。

シートは 積極的な合理化を進めるもの  
の、SUBARUビジネスの数量減等により  
減収減益の見通し。

精密部品は モーターコアやHDD関連  
部品が引き続き堅調に推移するものの、  
人件費を含めた将来投資による固定費増  
等により増収減益を見込む。

DDSおよび産業機器ほかは HDD用サ  
スペンションや半導体プロセス部品が好  
調に推移する見通しだが、円高による利  
益の押し下げや、人件費を含めた将来投  
資による固定費増等により増収減益を想  
定。

## 地域セグメント別売上高・営業利益の予想

(億円)

		25.3期 実績	26.3期 予想			対前期	
			上期	下期	通期	増減	比率
●日本	売上高	4,574	2,233	2,447	4,680	105	2.3%
	営業利益	399	91	199	290	△109	△27.4%
	営業利益率	8.7%	4.1%	8.1%	6.2%	△2.5%	－
●アジア	売上高	2,053	1,049	1,061	2,110	56	2.8%
	営業利益	194	98	109	207	12	6.3%
	営業利益率	9.5%	9.3%	10.3%	9.8%	0.3%	－
●米欧ほか	売上高	1,389	628	582	1,210	△179	△12.9%
	営業利益	△72	△17	△10	△27	45	－
	営業利益率	△5.2%	△2.7%	△1.7%	△2.2%	3.0%	－
合計	売上高	8,016	3,910	4,090	8,000	△16	△0.2%
	営業利益	521	172	298	470	△51	△9.9%
	営業利益率	6.5%	4.4%	7.3%	5.9%	△0.6%	－

## ▽対前期実績

## ●日本

HDD関連部品や半導体プロセス部品など非自動車分野は好調に推移する見通しだが、懸架ばね および シートのSUBARUビジネスの数量減、円高による利益の押し下げ、人件費を含む将来投資の増加などにより、増収減益となる見通し。

## ●アジア

HDD関連事業は引き続き好調に推移するものの、為替による押し下げ等もあり利益面では前年度をやや下回る。

他方の自動車関連分野は、中国事業が減収の見通しだが、タイの収益改善等により増収増益を見込む。

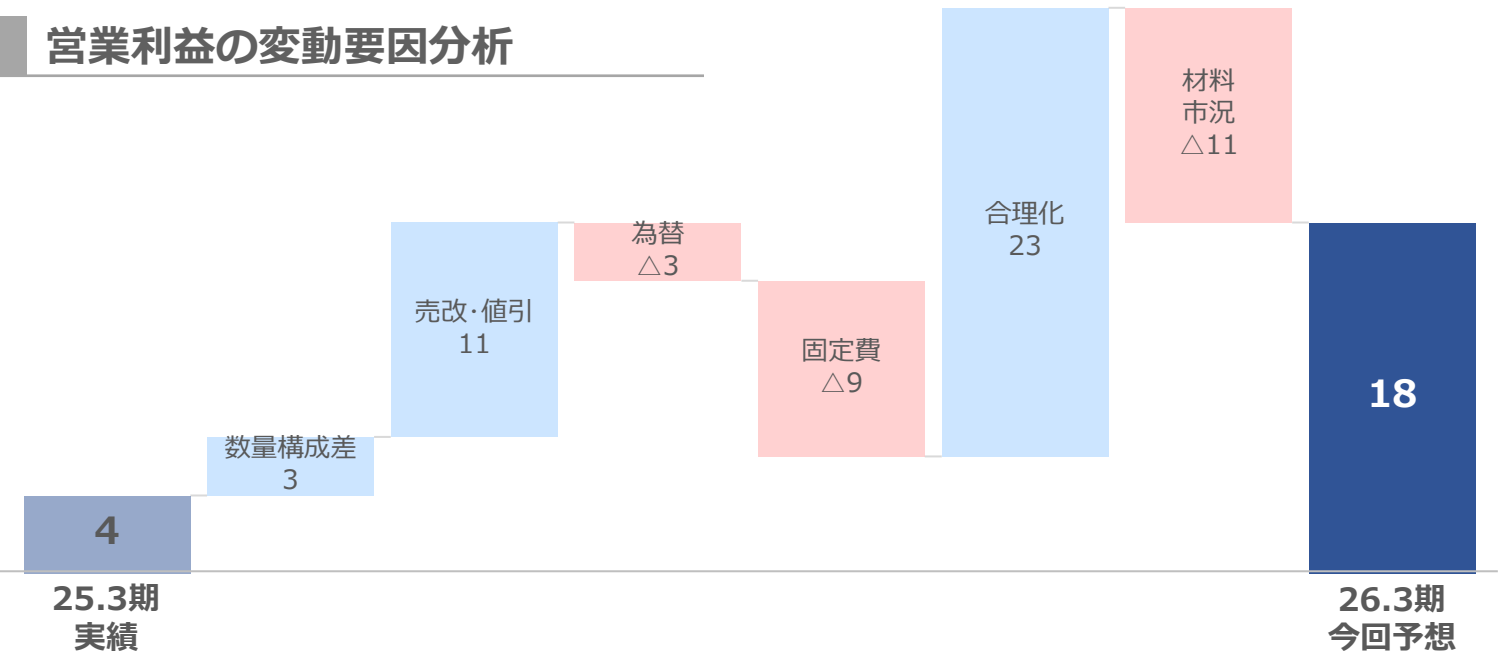
## ●米欧ほか

数量減や換算影響により減収見込みではあるものの、米国およびメキシコにおいて生産性改善・原価低減努力を積極的に織り込み、前期比で赤字幅の6割削減を目指す。

# 事業セグメント分析：懸架ばね

	25.3期 実績	26.3期 予想			対前期 増減
		上期	下期	通期	
売上高	1,691	790	785	1,575	△116
営業利益	4	△3	21	18	13
営業利益率	0.3%	△0.4%	2.7%	1.1%	0.9%

## 営業利益の変動要因分析



### ▽対前期実績

全体としては数量減傾向も、タイにおけるピックアップトラックの需要回復や海外拠点を中心とした合理化推進により減収ながらも増益確保の見込み。

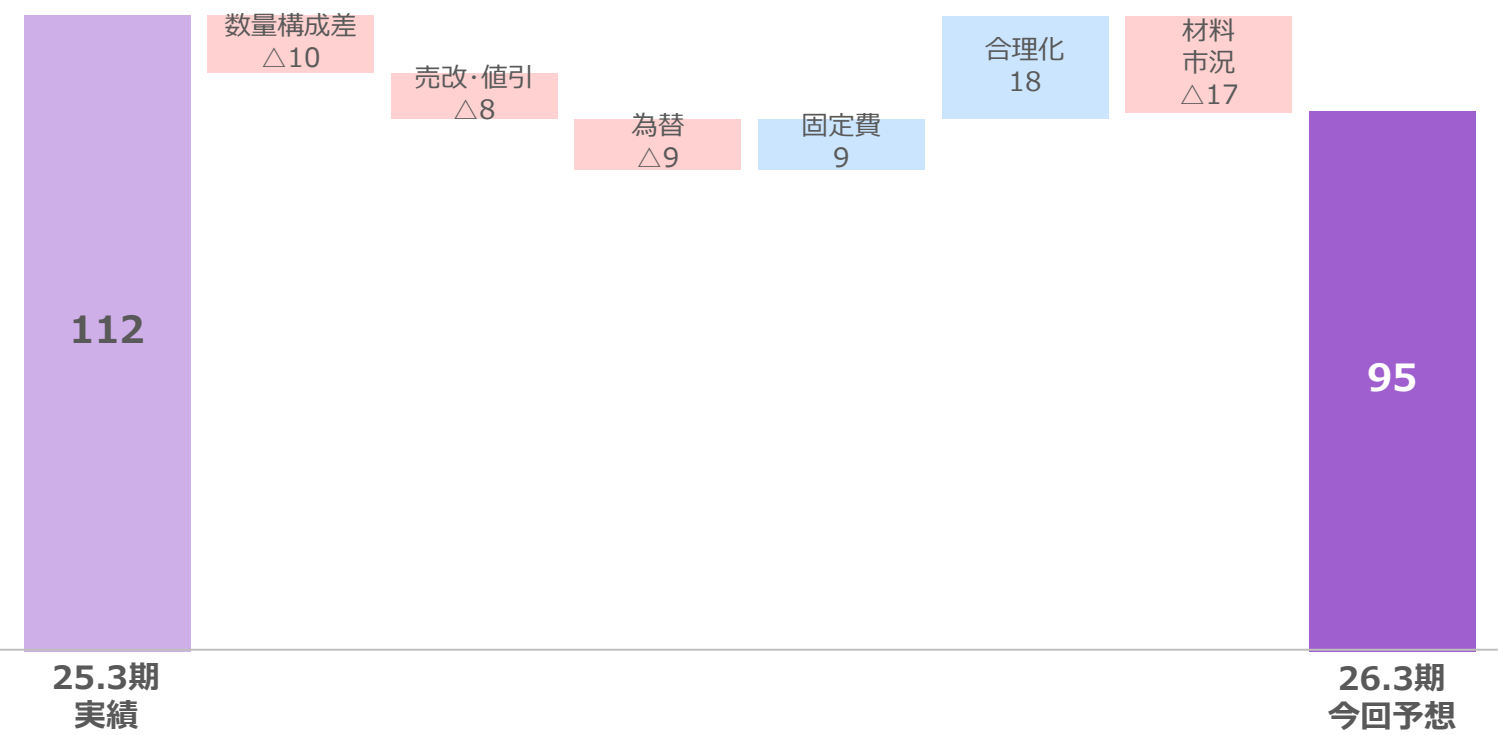
26.3期 業績予想

# 事業セグメント分析：シート

(億円)

	25.3期 実績	26.3期 予想			対前期 増減
		上期	下期	通期	
売上高	3,039	1,435	1,500	2,935	△104
営業利益	112	28	67	95	△17
営業利益率	3.7%	2.0%	4.5%	3.2%	△0.5%

## 営業利益の変動要因分析



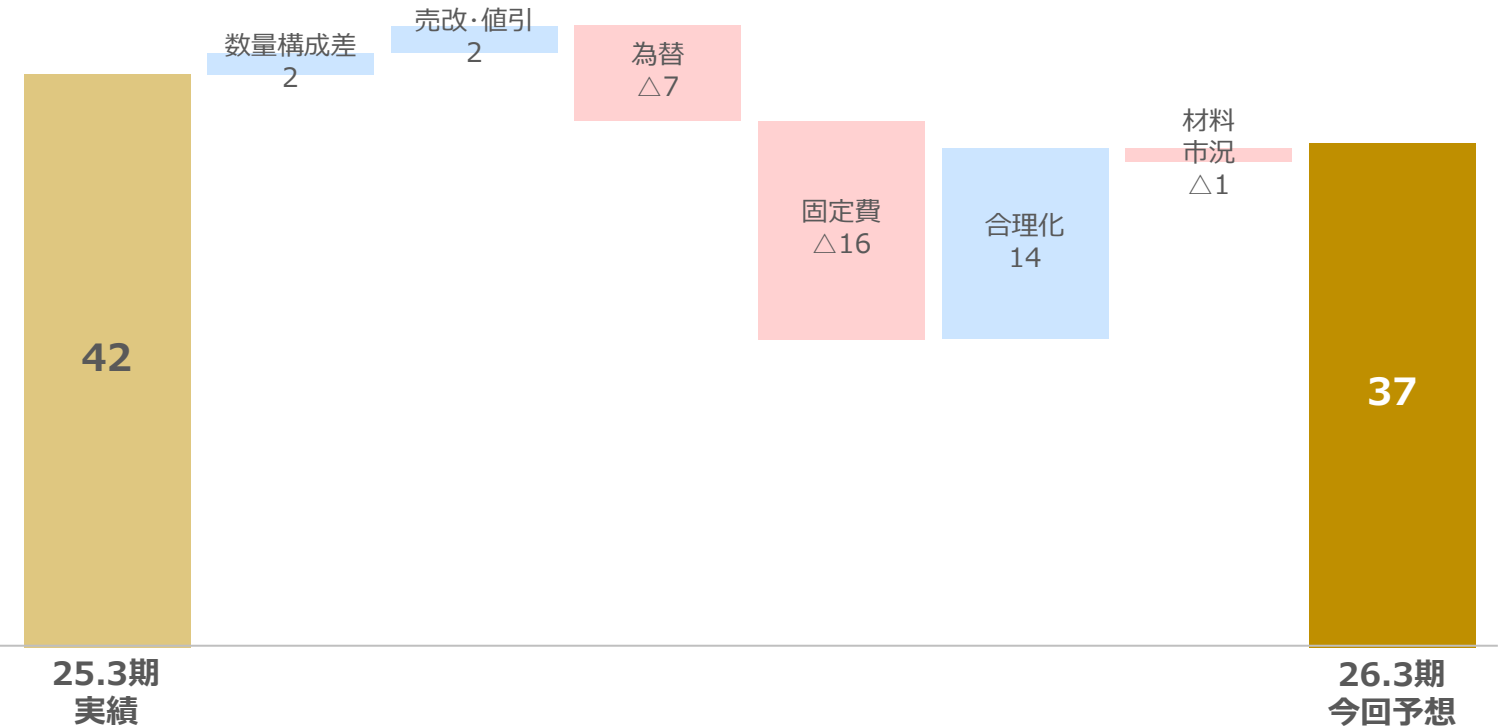
### ▽対前期実績

前年同様に厳しい台数環境が継続。  
日本・タイ・北米を中心とした積極的な  
合理化を進めるものの、主力のSUBARU  
ビジネスの数量減や市況回収の変動等に  
より減収減益となる見通し。

事業セグメント分析：精密部品

	25.3期 実績	26.3期 予想			対前期 増減
		上期	下期	予想	
売上高	1,019	510	530	1,040	20
営業利益	42	9	28	37	△5
営業利益率	4.2%	1.8%	5.3%	3.6%	△0.6%

営業利益の変動要因分析



▽対前期実績

日本のモーターコアと タイのHDD用機構部品が引き続き堅調に推移するものの  
人件費を含めた将来投資等による固定費負担の増加や為替影響等により増収減益となる見通し。



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

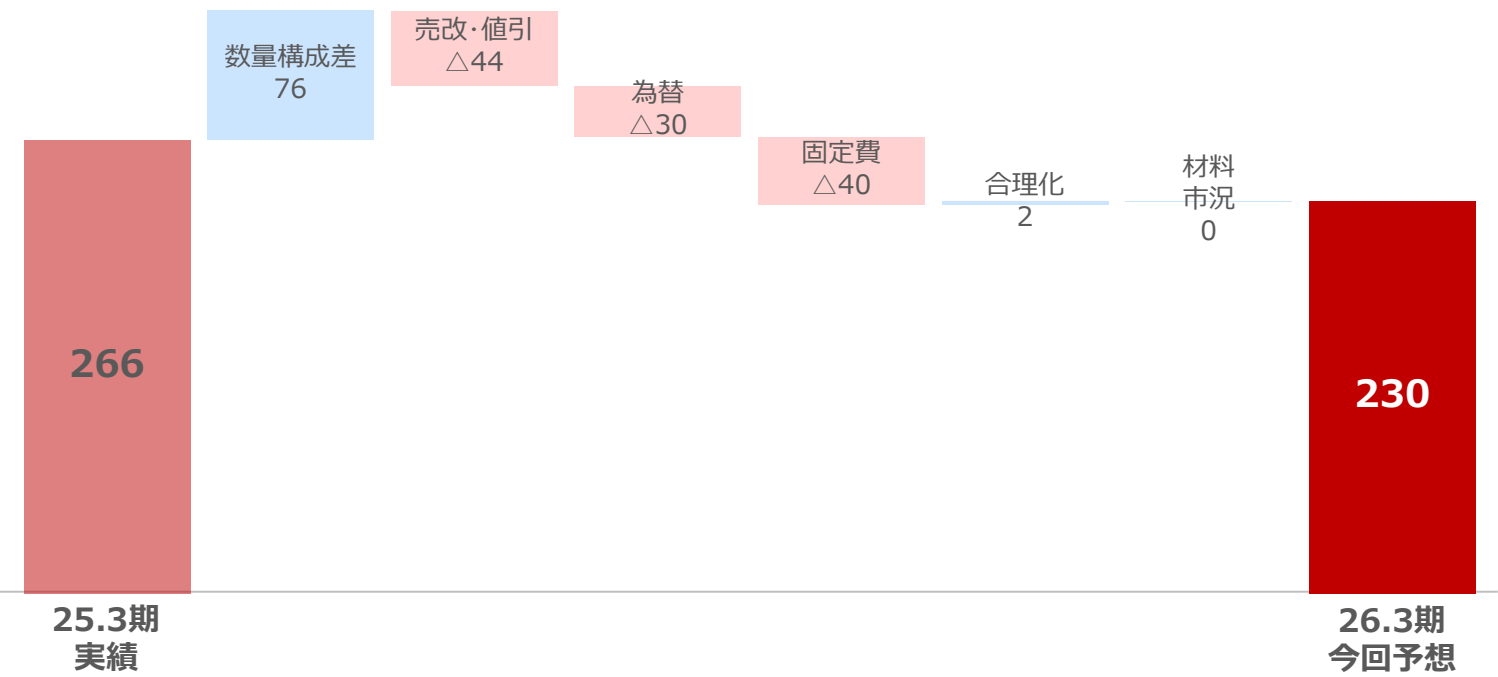
	25.3期 実績	26.3期 予想			対前期 増減
		上期	下期	予想	
売上高	1,115	585	615	1,200	84
営業利益	266	110	120	230	△36
営業利益率	23.9%	18.8%	19.5%	19.2%	△4.8%

(億円)

## ▽対前期実績

HDD用サスペンションの売上数量は、前期に引き続き好調に推移する見通しだが、円高による利益の押し下げや、人件費を含めた将来投資による固定費増等が重なり、増収減益となる見込み。

## 営業利益の変動要因分析



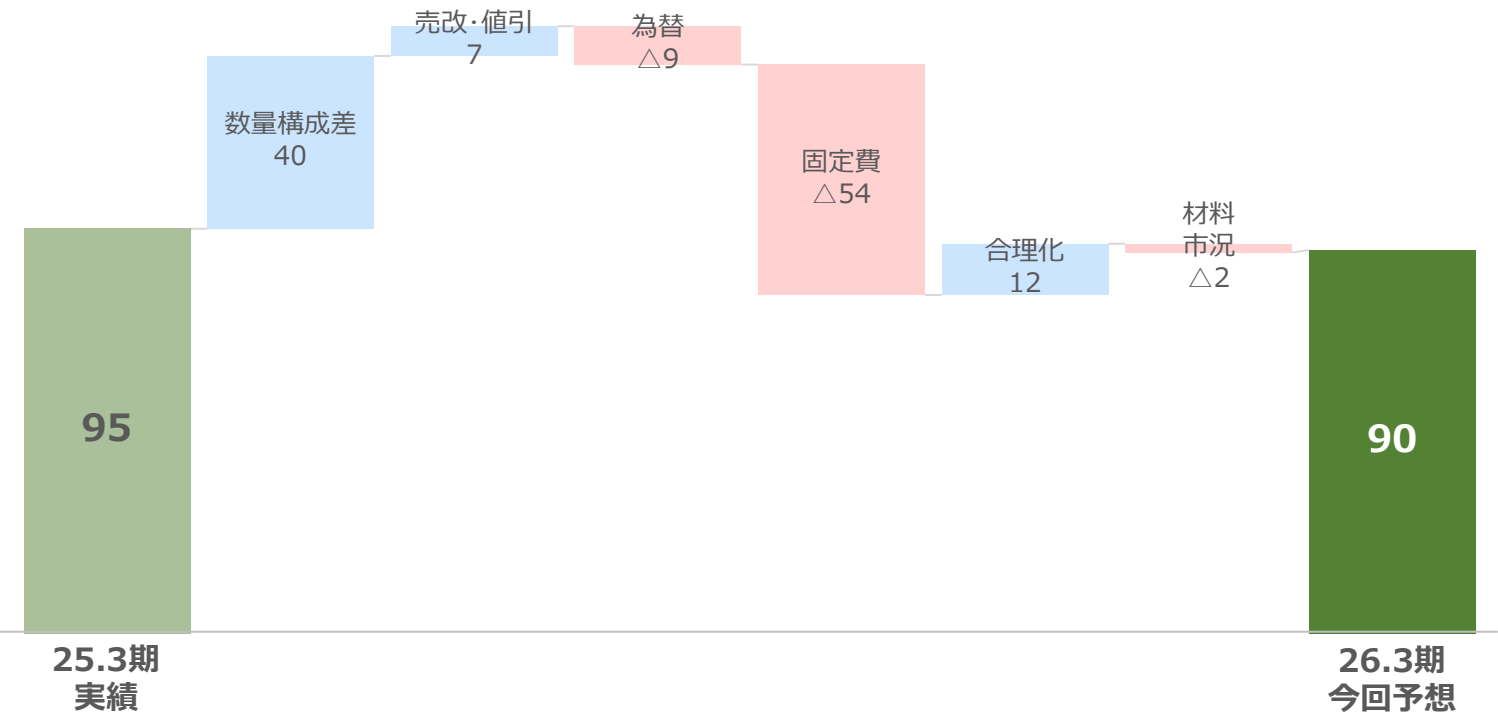
事業セグメント分析：産業機器ほか

	25.3期 実績	26.3期 予想			対前期 増減
		上期	下期	予想	
売上高	1,151	590	660	1,250	98
営業利益	95	28	62	90	△5
営業利益率	8.3%	4.7%	9.4%	7.2%	△1.1%

▽対前期実績

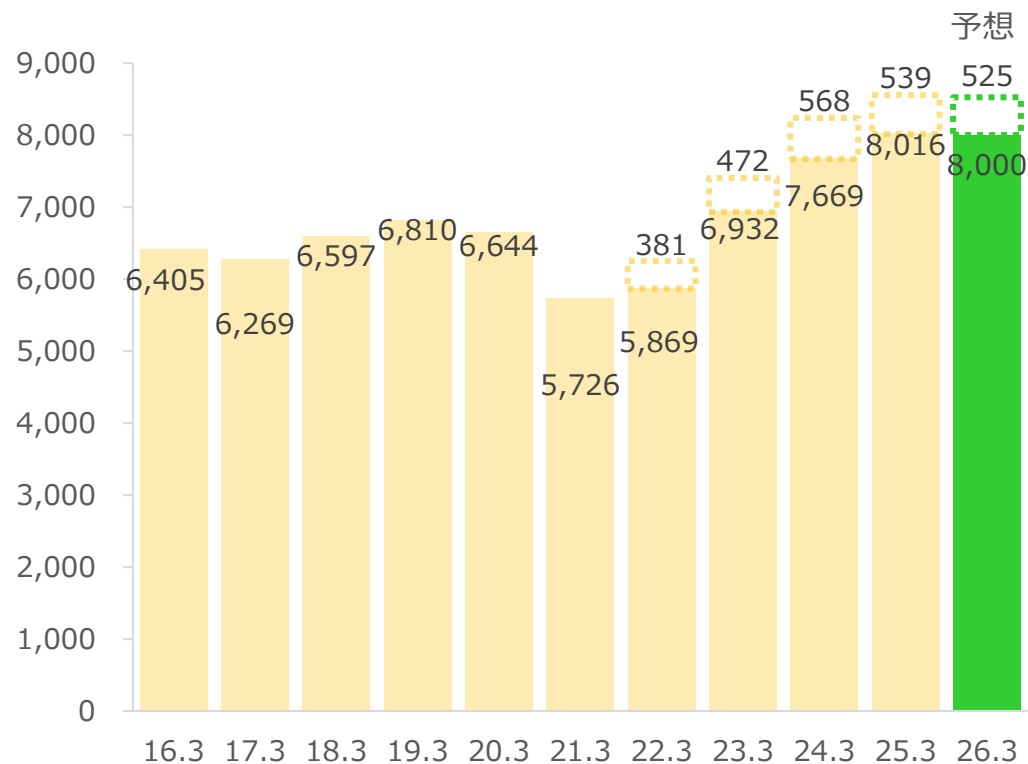
半導体プロセス部品は引き続き好調に推移するものの、生産体制拡大や成長事業への先行投資による固定費負担の増加、更に円高による利益の押し下げ等も影響し 増収減益となる見込み。

営業利益の変動要因分析



## 売上高

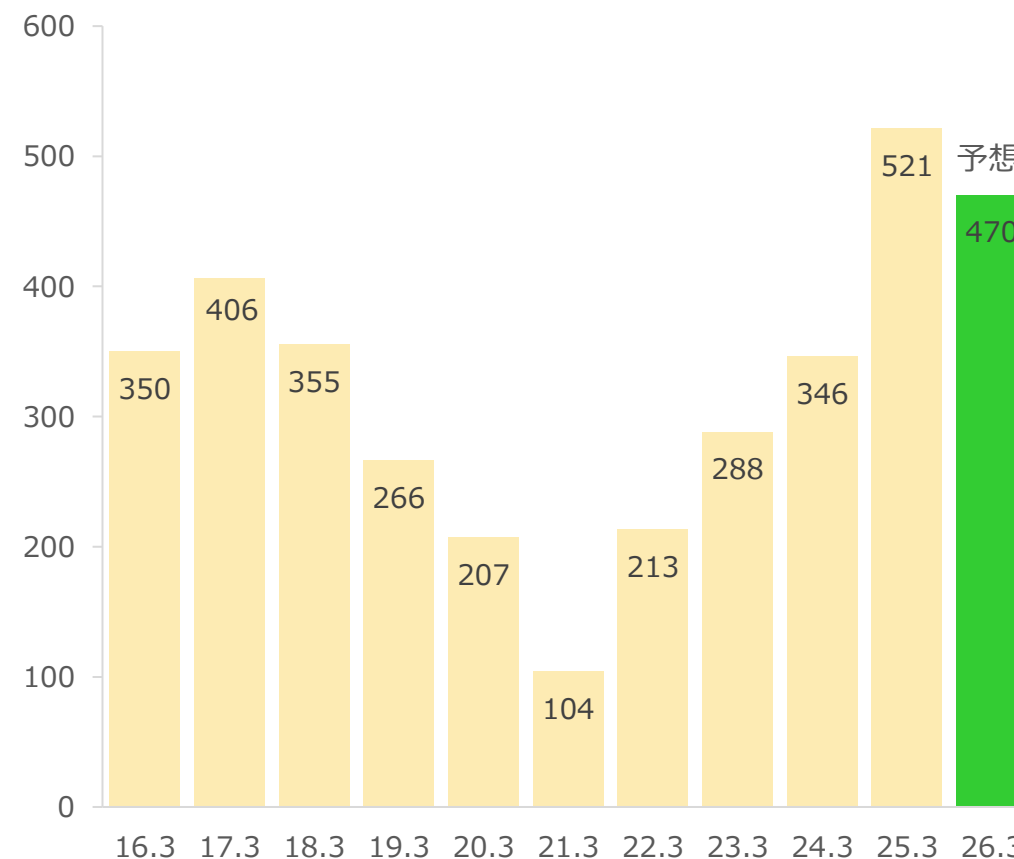
(億円)



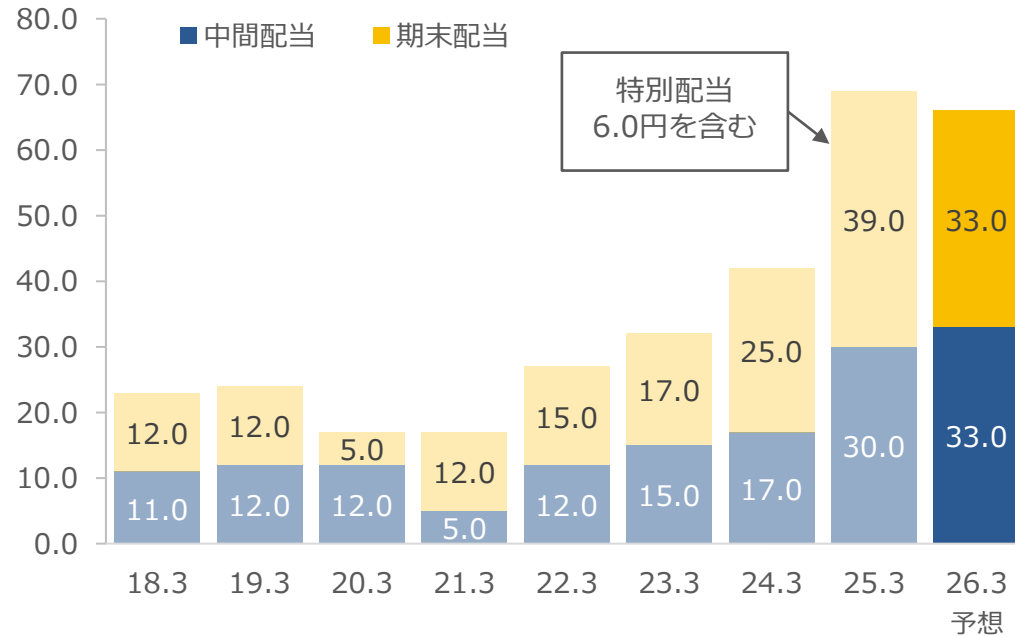
『収益認識に関する会計基準（改正企業会計基準第29号）』の適用により、従来は売上高として計上していた顧客からの有償支給額を、2022年3月期より売上原価と相殺表示しております。

## 営業利益

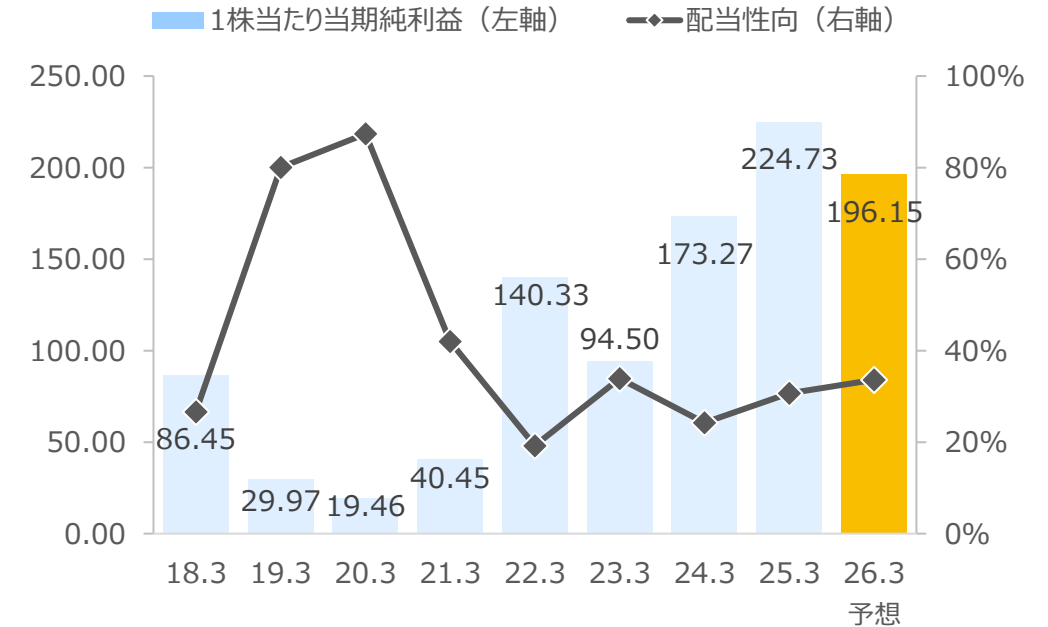
(億円)



## 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
25.3期 実績	30.0円	39.0円	69.0円	30.7%
26.3期 予想	33.0円	33.0円	66.0円	33.6%

# 2026中期経営計画 進捗

代表取締役社長  
COO

上村 和久

# 2026中計グループ基本方針

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

# 26中計進捗 経営目標（売上損益）

（億円）

	26.3月 (25年度) 予想	27.3月 (26年度) 中期計画	26中計-25予想 増減	率
売上高	8,000	8,500	500	6.3%
営業利益	470	520	50	10.6%
営業利益率	5.9%	6.1%	0.2%	
経常利益	530	570	40	7.5%
経常利益率	6.6%	6.7%	0.1%	
親会社株主に帰属する 当期純利益	400	430	30	7.5%

自動車関連市場：グローバル生産台数は前期並みの見通し

情報通信関連市場：HDD（Hard Disk Drive）グローバル生産台数、HDDサスペンション総需要共に増加



# 26中計進捗 セグメント別 売上高・営業利益

(億円)

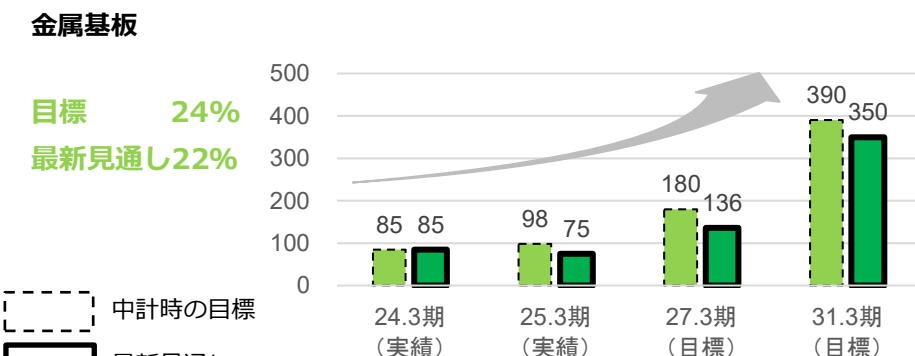
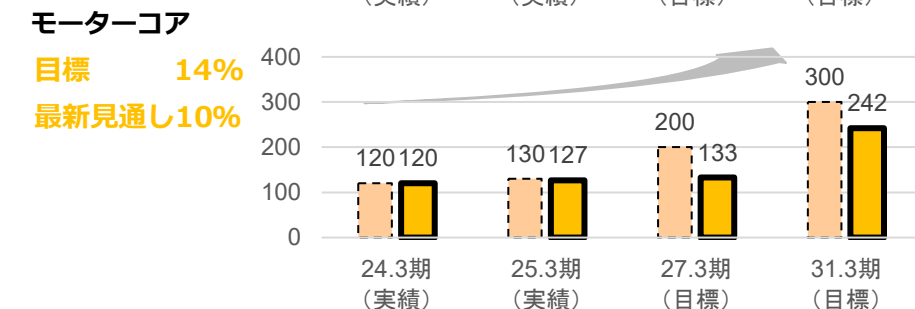
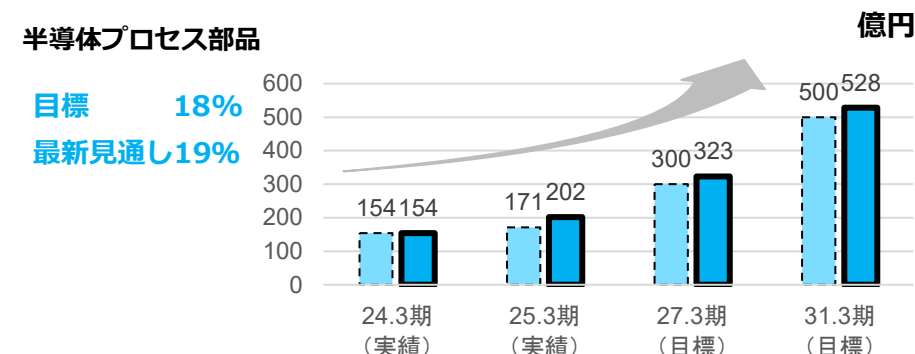
		26.3期 (25年度) 予想	27.3期 (26年度) 中期計画	26計画-25予想		26中期達成に向けた施策
				増減額	増減率	
■ 懸架ばね	売上高	1,575	1,738	163	90.6%	・ 北米拠点の黒字化の達成（売価改善の推進、生産性の改善） ・ 競争力向上に向けた新技術・製品開発と市場投入
	営業利益	18	52	34	34.6%	
	営業利益率	1.1%	3.0%	1.8%		
■ シート	売上高	2,935	3,071	136	95.6%	・ 各自動車メーカーとの更なる関係強化による後継機種の確実な受注 ・ 電動化、自動運転、環境課題に対応したシート、関連デバイスの開発
	営業利益	95	120	25	79.2%	
	営業利益率	3.2%	3.9%	0.7%		
■ 精密部品	売上高	1,040	1,050	10	99.0%	・ モータコア事業の拡大（グローバル生産体制の拡充） ・ 電動/電制化製品向けの製品開発
	営業利益	37	43	6	86.0%	
	営業利益率	3.6%	4.1%	0.5%		
■ DDS	売上高	1,200	1,171	△29	102.5%	・ 高容量HDD向けサスペンションの市場シェア拡大 ・ マイクロコンタクタの市場シェア拡大
	営業利益	230	190	△40	121.1%	
	営業利益率	19.2%	16.2%	△3.0%		
■ 産業機器ほか	売上高	1,250	1,470	220	85.0%	・ 半導体プロセス部品の事業規模拡大（宮田工場の生産能力増強） ・ 電動車向け金属基板の受注活動
	営業利益	90	115	25	78.3%	
	営業利益率	7.2%	7.8%	0.6%		
合計	売上高	8,000	8,500	500	94.1%	
	営業利益	470	520	50	90.4%	
	営業利益率	5.9%	6.1%	0.2%		

# 26中計進捗 財務指標

：26中計から新たに追加した経営管理指標

		24.3期 (実績)	25.3期 (実績)	26.3期 (予想)	26中計 (目標)	
売上高・損益	売上高	7,669億円	8,016億円	8,000億円	8,500億円	
	営業利益 (営業利益率)	346億円 (4.5%)	521億円 (6.5%)	470億円 (5.8%)	520億円 (6.1%)	
	経常利益 (経常利益率)	478億円 (6.2%)	579億円 (7.2%)	530億円 (6.6%)	570億円 (6.7%)	
	当期純利益 (当期純利益率)	391億円 (5.1%)	481億円 (6.0%)	400億円 (5.0%)	430億円 (5.1%)	
財務指標	投資効率	ROE	10.4%	11.9%	9.6%	10%以上
		ROIC	6.1%	8.3%	7.1%	7%以上
	株主還元	配当性向	24.2%	30.7%	33.6%	30%以上
	健全性	自己資本比率	58.7%	58.5%	59.3%	50%以上
	政策保有株式	純資産比率	20.8%	14.8%	13.1%	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  
最新見通し

ROICとWACCの比較

	24.3期 (実績)	25.3期 (実績)	26中計 (目標)
ROIC (全社)	6.1%	8.3%	7.0% 以上
↕			
WACC <sup>1</sup> (全社)	6.3 %	6.1 %	

ご参考/事業セグメント別ROIC<sup>2</sup>

懸架ばね	1.1%	0.3%
シート	20.2%	11.2%
精密部品	0.6%	3.2%
DDS	10.9%	36.8%
産業機器ほか	6.2%	6.9%

キャッシュイン

26中計目標 3年間	24実績+25予想 2年間合計	2年間 進捗率
営業CF <sub>3</sub> 2,700億円	営業CF 1,920億円	71%
政策保有株式売却 150億円	政策保有株式売却 60億円	40%
金融機関新規借入 250億円	金融機関借入等 250億円	100%

※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CF1,920億円は、本来の営業CF1,142億円にキャッシュアウトの投資に含まれる費用778億円(人的資本投資265億円、DX投資30億円、CN投資10億円、研究開発投資473億円)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実績+25予想 2年間合計		進捗率	取り組み
投資 2,500億円	人的資本投資 500億円	投資 1,720億円	人的資本投資 320億円	64%	■ 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 110億円	55%	■ 基幹システム、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 50億円	50%	■ 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 520億円	74%	■ 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 720億円	72%	■ 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 510億円	配当 270億円	67%	■ 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 240億円	120%	■ 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

# 26中計進捗 キャッシュアロケーション（総括）

## 26中計目標

## 総括

キャッシュイン

3,100億円

キャッシュアウト

3,100億円

営業CF<sub>3</sub>

2,700億円

投資

2,500億円

政策保有株式売却  
150億円

金融機関新規借入  
250億円

株主還元

600億円

キャッシュイン

➤ 26中計目標に対し、計画通りに進捗

キャッシュアウト

➤ 投資毎に金額の濃淡はあるものの、  
施策は計画通りに実施

株主還元

➤ 計画を上回る自己株式取得を実施

## 24年度実施内容

- 働きやすい職場
  - － 重筋作業をはじめとする現場環境の改善
- 人事制度改革
  - － 人事制度、教育体系の見直し
- 従業員エンゲージメントの向上
  - － ライセンス手当制度の拡充
  - － 「プラチナくるみん」認定取得（子育て支援の充実化）
- 健康推進への取組み
  - － 「こころの健康相談窓口」「男女特有の疾病相談窓口」を新設



## 24年度実施内容

- 業務改革の推進
  - －基幹システムの更改、次世代ネットワークの構築
- AI技術への投資
  - －AIを活用したハードディスクドライブ用サスペンションの外観検査工程の自動化の検証

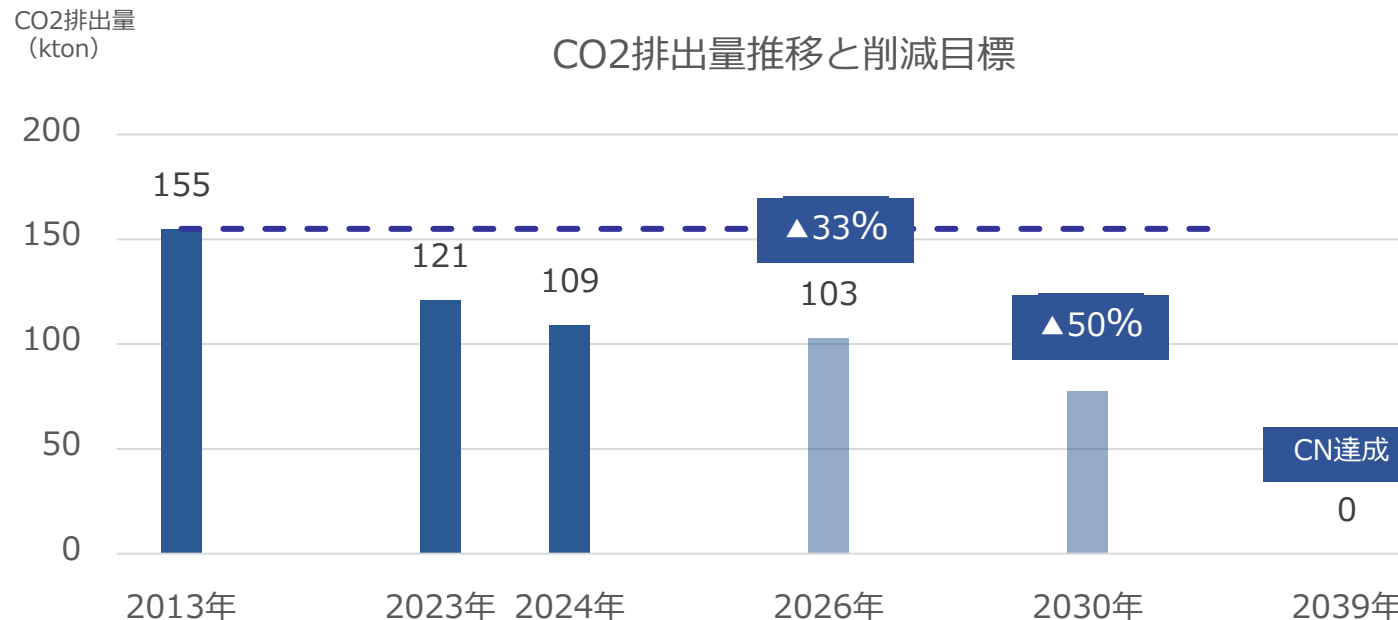


## 24年度実施内容

### ➤ CO2排出量の削減

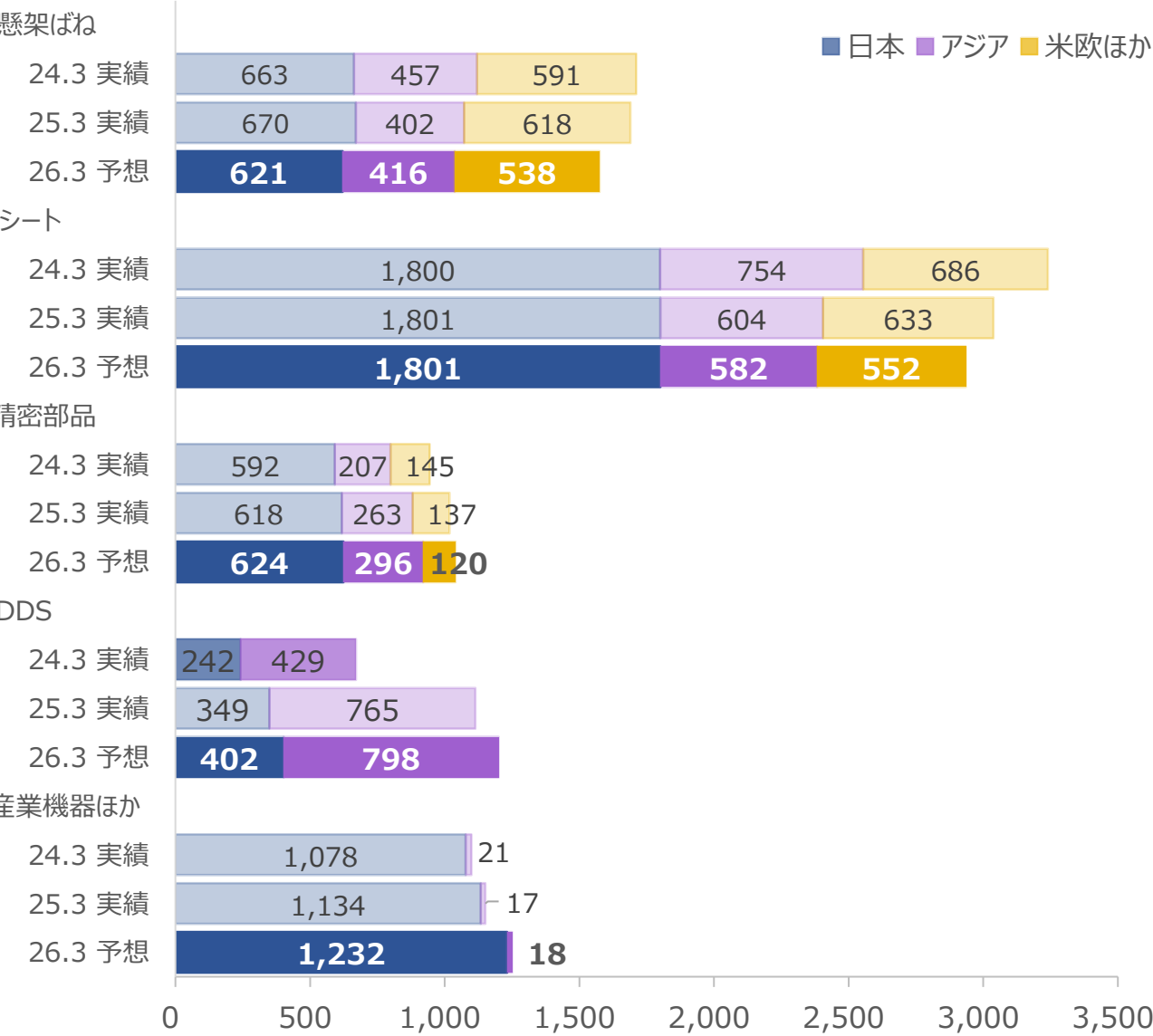
中計目標 : 排出量 103千ton-CO2 (2013年度比33%減)

24年度実績 : 排出量 109千ton-CO2 (2013年度比30%減)



# 補足資料

売上高の分解情報（通期）



		(億円)			
		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 予想	621	416	538	1,575
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 予想	1,801	582	552	2,935
精密部品	24.3 実績	592	207	145	945
	25.3 実績	618	263	137	1,019
	26.3 予想	624	296	120	1,040
DDS	24.3 実績	242	429	-	671
	25.3 実績	349	765	-	1,115
	26.3 予想	402	798	-	1,200
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 予想	1,232	18	-	1,250
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 予想	4,680	2,110	1,210	8,000

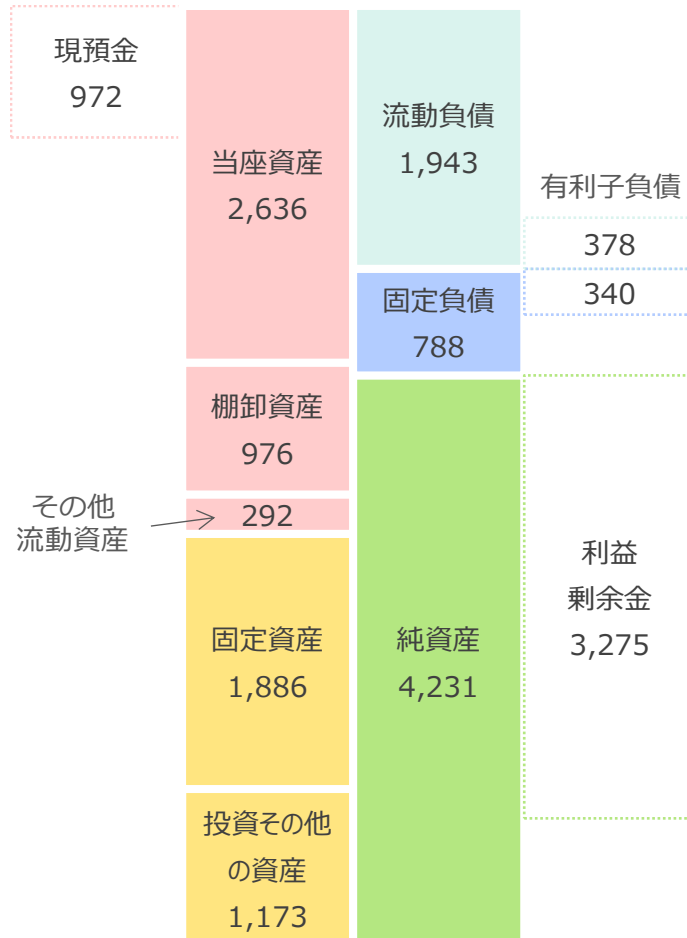
資産の状況

	21.3期 実績	22.3期 実績	23.3期 実績	24.3期 実績	25.3期 実績	(億円) 増減額
総資産	5,607	5,880	6,060	6,902	6,963	61
自己資本	2,839	3,226	3,492	4,050	4,076	26
自己資本比率	50.6%	54.9%	57.6%	58.7%	58.5%	△0.1%
現預金	793	921	729	1,032	972	△60
有利子負債	700	508	505	474	718	244
ネットキャッシュ	93	413	224	558	254	△304

# バランス・シートの状況

## 25.3期 実績

(億円)

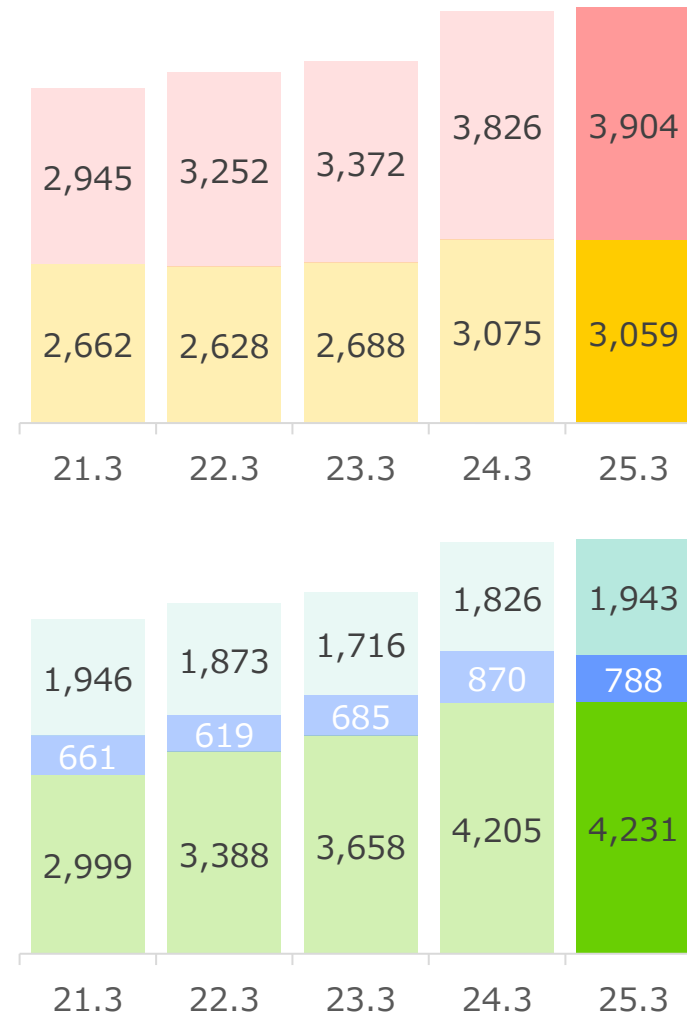


## バランス・シート推移

(億円)

■ 流動資産  
■ 固定資産

■ 流動負債  
■ 固定負債  
■ 純資産



### ▼資産

時価評価により投資有価証券が減少したが、為替レートの変動により、在外子会社の資産の円換算額が押し上げられたほか、設備投資額等が増加したことにより増加。

### ▼負債

投資有価証券の時価の下落による繰延税金負債の減少や、前期に対して課税所得が減少したことによる未払法人税等の減少があるも、有利子負債が増加したことにより増加。

### ▼純資産

自己株式の取得等により減少したものの、親会社株主に帰属する中間純利益による利益剰余金が増加したことにより増加。

設備投資・減価償却費（事業セグメント別）

(億円)

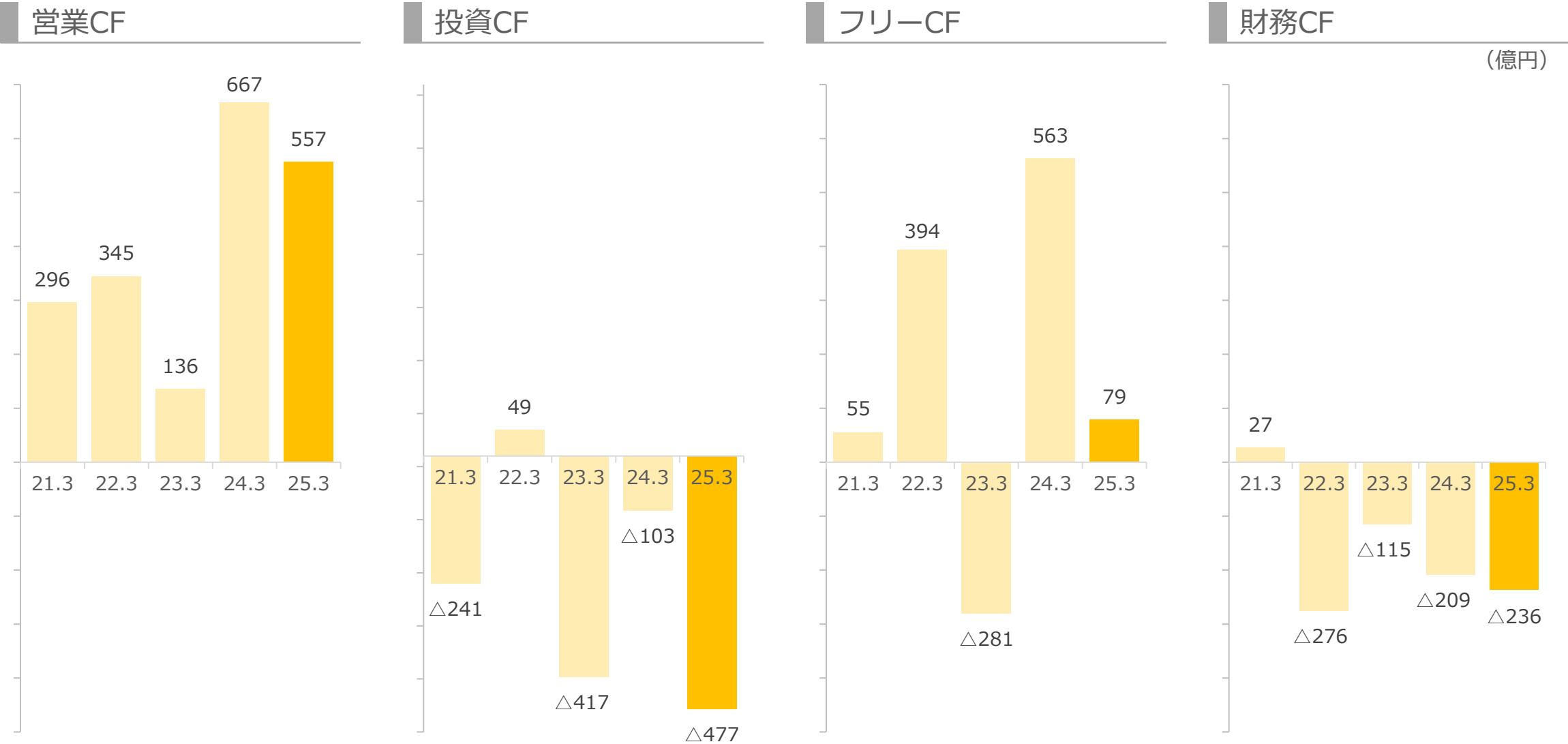
		24.3期 実績	25.3期 実績	26.3期 予想
設備投資	懸架ばね	58	63	105
	シート	49	64	53
	精密部品	107	79	110
	DDS	45	43	99
	産業機器ほか	82	126	123
	全社共有	27	25	50
	合計	370	402	540
前期比		31.8%	8.8%	34.2%
減価償却費	懸架ばね	63	54	57
	シート	56	52	47
	精密部品	47	52	55
	DDS	63	64	68
	産業機器ほか	35	41	56
	全社共有	19	28	24
	合計	286	293	307
前期比		△0.7%	2.3%	4.8%

設備投資・減価償却費（地域セグメント別）

(億円)

		24.3期 実績	25.3期 実績	26.3期 予想
設備投資	日本	259	242	371
	アジア	75	88	110
	米欧ほか	34	71	59
	海外計	110	159	169
	合計	370	402	540
減価償却費	日本	146	165	185
	アジア	92	86	82
	米欧ほか	47	40	40
	海外計	139	127	122
	合計	286	293	307

# キャッシュ・フローの状況

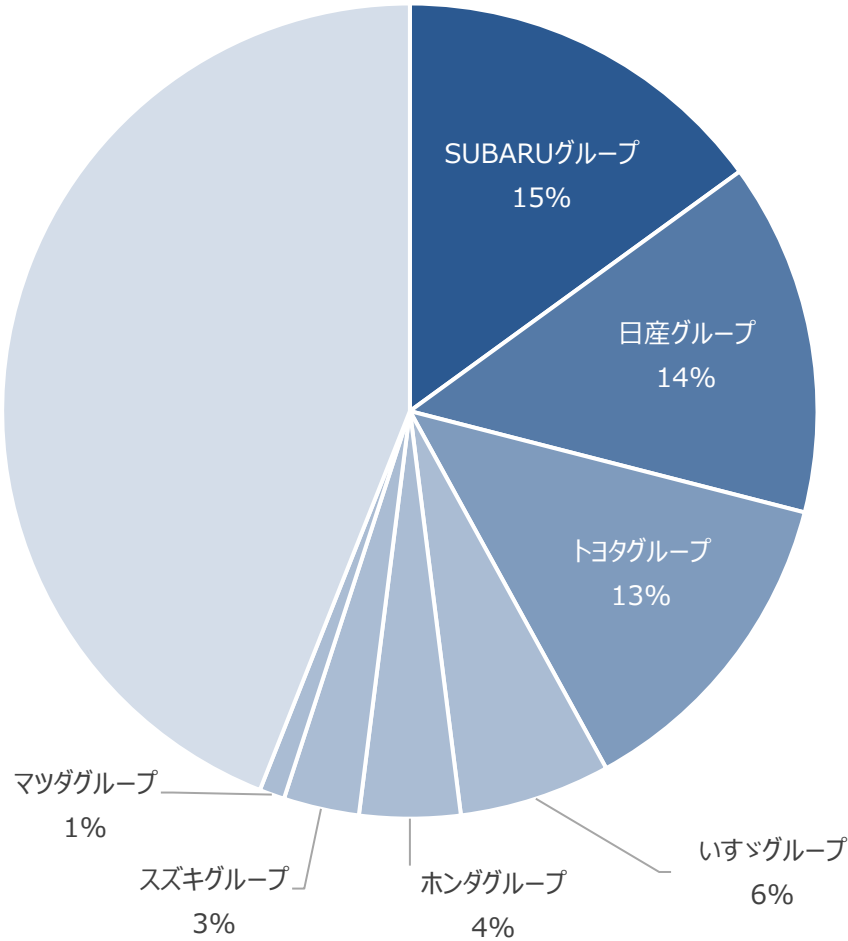




# 総売上高に占める主要カーメーカーへの売上比率は？

主要カーメーカー	24.3期 実績	25.3期 実績
SUBARUグループ	18%	15%
日産グループ	16%	14%
トヨタグループ	13%	13%
いすゞグループ	7%	6%
ホンダグループ	4%	4%
スズキグループ	4%	3%
マツダグループ	1%	1%
上位3社	47%	42%

(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）

		24.3期					25.3期					(億円)
		1 Q	2 Q	3 Q	4 Q	通期	1 Q	2 Q	3 Q	4 Q	通期	26.3期
精密部品	モーターコア	28	28	28	33	119	29	31	31	33	127	130
産業機器ほか	半導体プロセス部品	31	40	39	41	154	37	47	55	62	202	273
	金属基板	21	21	22	19	84	19	19	18	17	75	96
	レジヤー分野 (ゴルフプロダクト・マリンプロダクト等)	40	40	34	33	148	34	32	36	35	138	157

# 主要海外拠点



# 報告セグメント区分

2025年3月期より、報告セグメントの区分を従来の「懸架ばね」、「シート」、「精密部品」及び「産業機器ほか」から、「懸架ばね」、「シート」、「精密部品」、「D D S（Disk Drive Suspension）」及び「産業機器ほか」に変更しております。

前連結会計年度以前

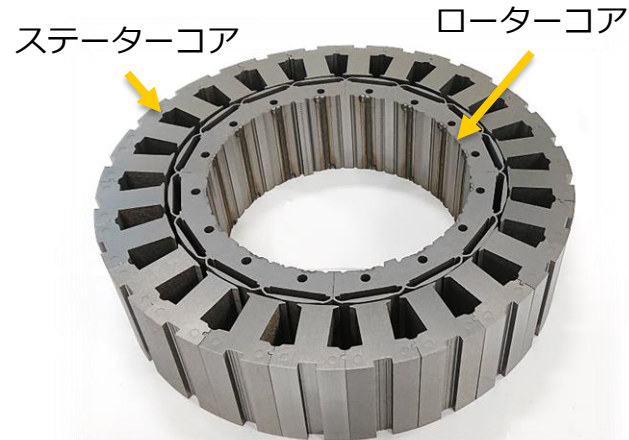
報告セグメント	主要製品
懸架ばね	コイルばね、板ばね、スタビライザ、アキュムレータ、トーションバー、スタビライザリンク、スタビリンカーほか
シート	自動車用シート、シート用機構部品、内装品ほか
精密部品	HDD用サスペンション、HDD用機構部品、線ばね、薄板ばね、モーターコア、液晶・半導体検査用プローブユニット、ファスナー（ねじ）、精密加工品ほか
産業機器 ほか	半導体プロセス部品、セラミック製品、ばね機構品、配管支持装置、金属基板、駐車装置、セキュリティ製品、照明器具、ゴルフシャフト、船舶用電子リモコンほか



当連結会計年度以降

報告セグメント	主要製品
懸架ばね	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
シート	自動車用シート、シート用機構部品、内装品ほか
精密部品	HDD用機構部品、線ばね、薄板ばね、モーターコア、ファスナー（ねじ）、精密加工品ほか
D D S	HDD用サスペンション、半導体検査用プローブユニットほか
産業機器 ほか	半導体プロセス部品、セラミック製品、ばね機構品、配管支持装置、金属基板、駐車装置、セキュリティ製品、照明器具、ゴルフシャフト、船舶用電子リモコンほか

## ■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。

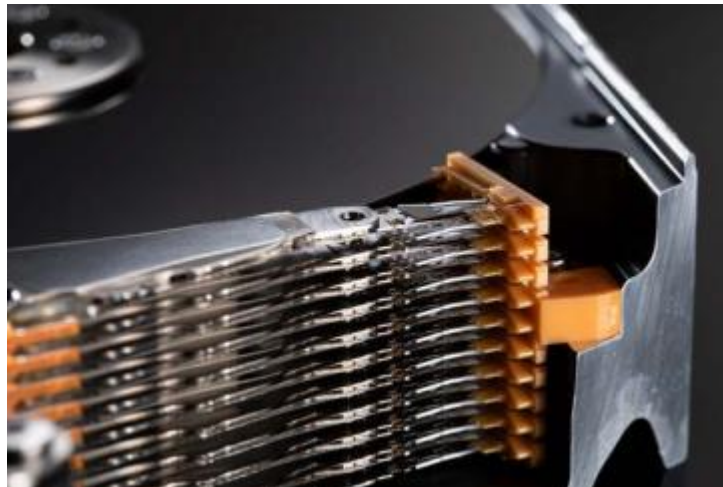
モーターコアの生産において肝となるプレス金型は、設計～製作～メンテナンスまで一貫して自社で行っており、国内だけでなく、グローバル展開しておりますメキシコ、中国の工場でも同じ品質のモーターコアの生産が可能です。



## ■ 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。

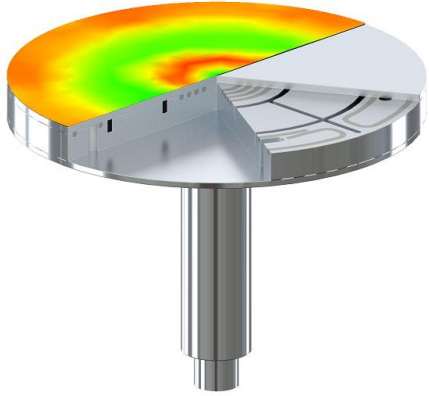
大容量HDD用サスペンションには、超小型アクチュエータが組み込まれており、データを読み書きする微小部品を微細に動かし、ディスク上のデータをより高密度で読み書きする事が出来ます。

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。

- \* DSA = Dual Stage Actuatorの略
- \* CLA = Co-Located Actuatorの略
- \* TSA = Triple Stage Actuatorの略

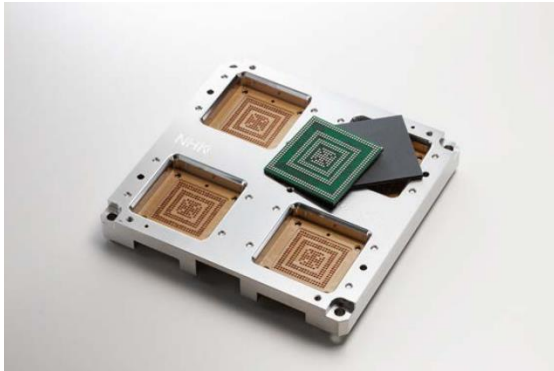
■ 成膜装置用マルチゾーン制御ステージヒータ



■ エッチング装置用溶射付冷却板



■ テストソケット



■ プローブカード



■ コンタクトプローブ（マイクロコンタクタ®）



# 製品紹介：半導体テスト器具（DDSセグメント）

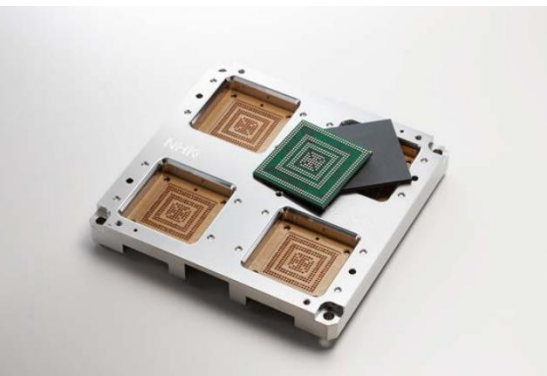
## ■コンタクトプローブ（マイクロコンタクタ®）



## ■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

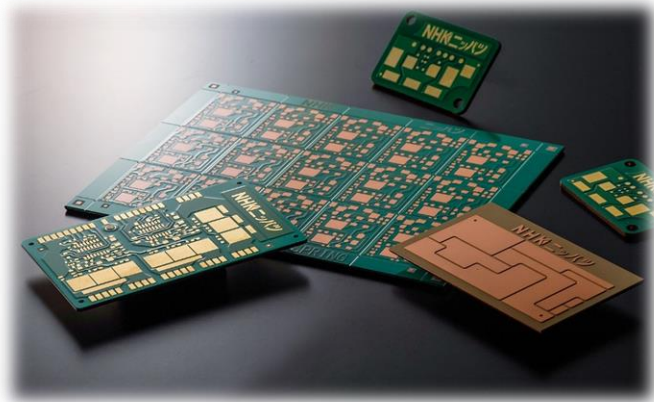
後工程で用いられる器具です。ソケットに挿入された個々の半導体パッケージは、マイクロコンタクタを介してテスト装置と接続され、電気特性や信頼性の試験が行われます。

※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）

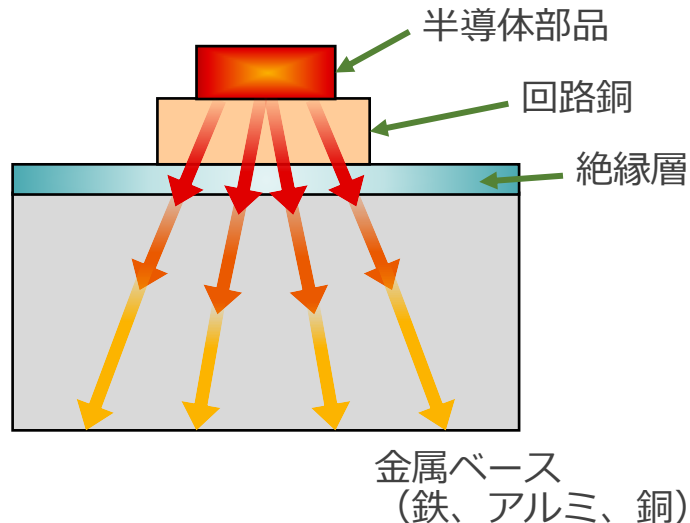


# 製品紹介：金属基板 ~Integrated Metal Substrate~

(産業機器ほかセグメント)



## ■IMSの断面構造図



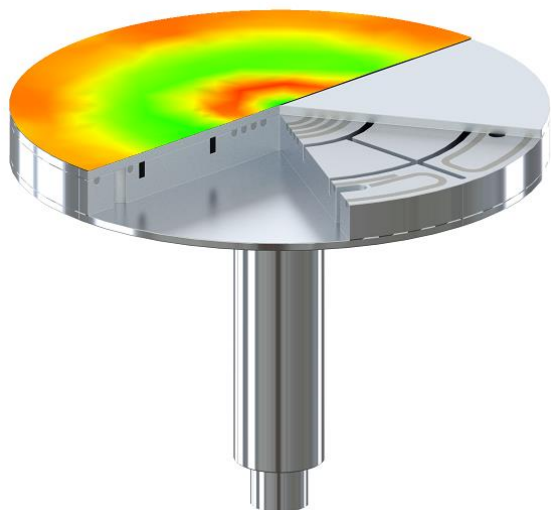
金属基板（以下IMS）は、ベースにアルミや銅などの金属板の上に絶縁層を介して回路を形成したもので、放熱性が優れているという特徴があります。その放熱性を活かして、車載用、産業用、民生用の分野で、IMS上に実装される半導体部品などが発生させる熱を効率よく逃がすという働きで使われております。

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

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

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

## ■ 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。



- 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。