



2023中期経営計画

Medium-term management plan for year ending 2023

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.

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%
- ・ R O E : 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。

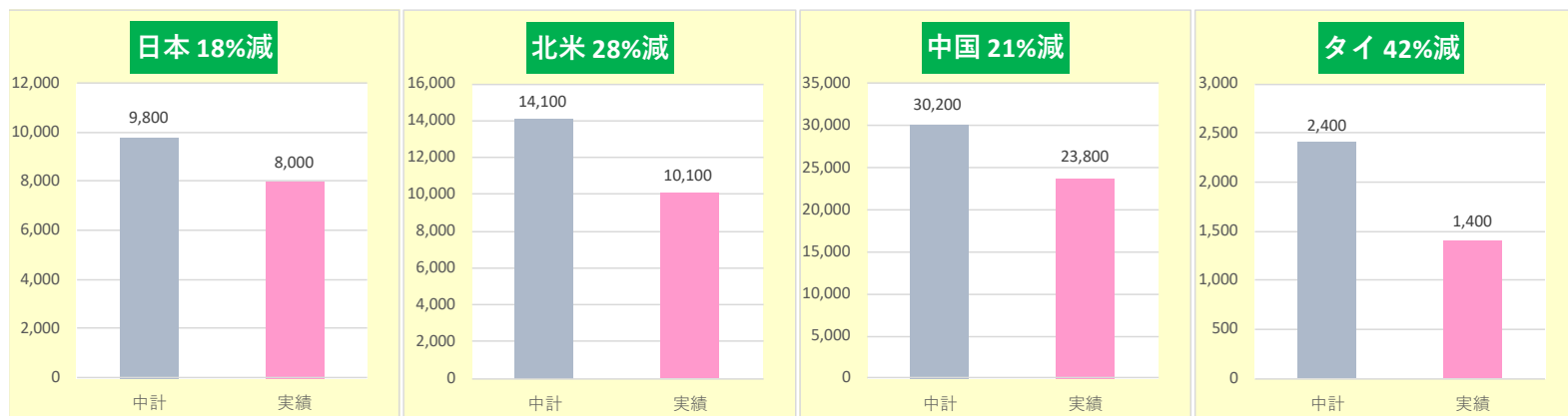
<自動車生産台数推移>

(千台)

	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>



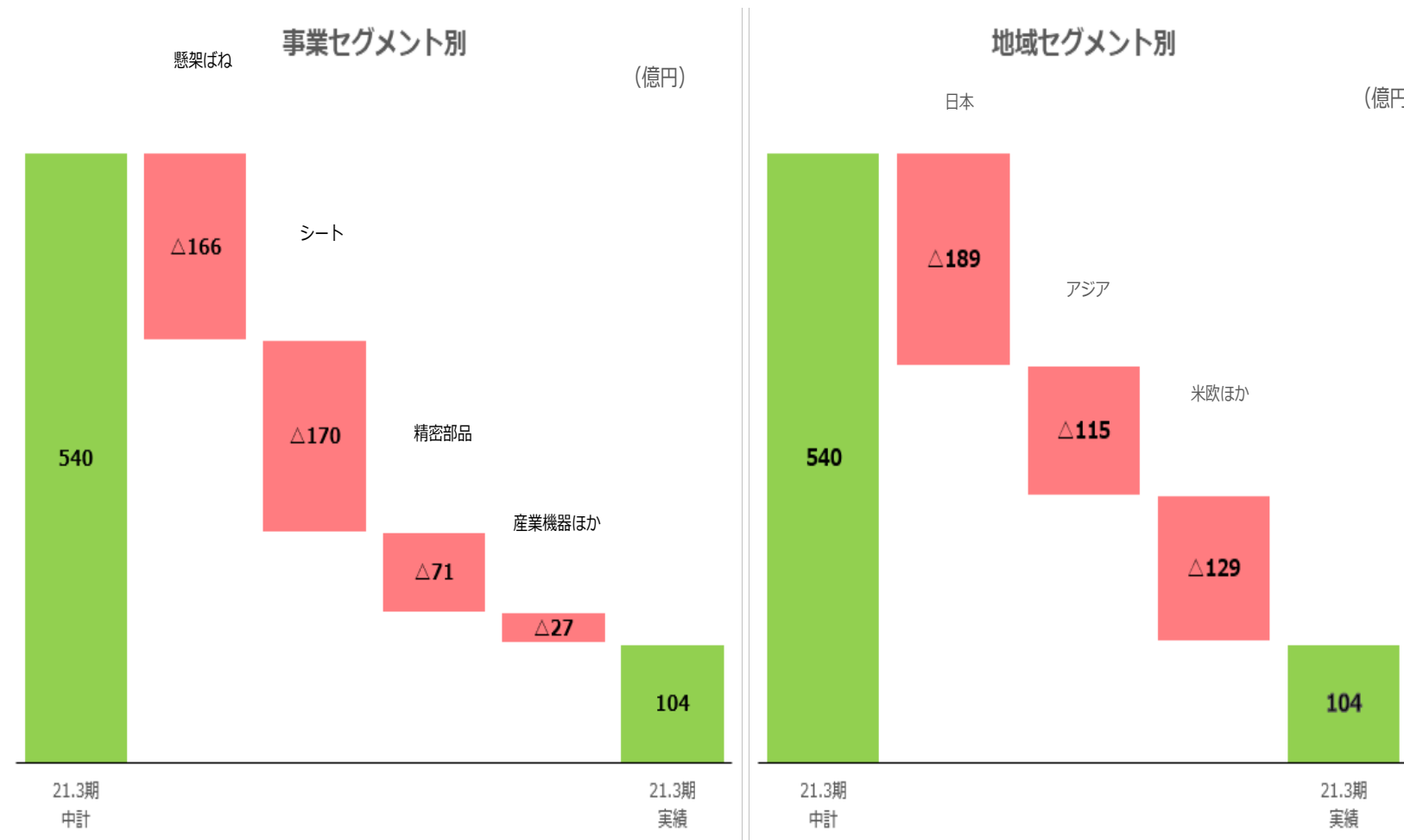
(2) 21.3期 実績

- ◆ 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	—
タイバーツ	3.0	3.4	0.4	—
期末為替レート				
US \$	100.0	110.7	10.7	—
タイバーツ	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

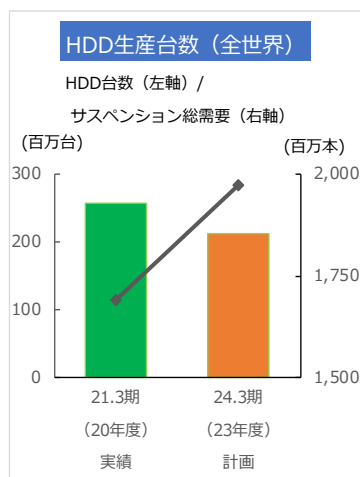
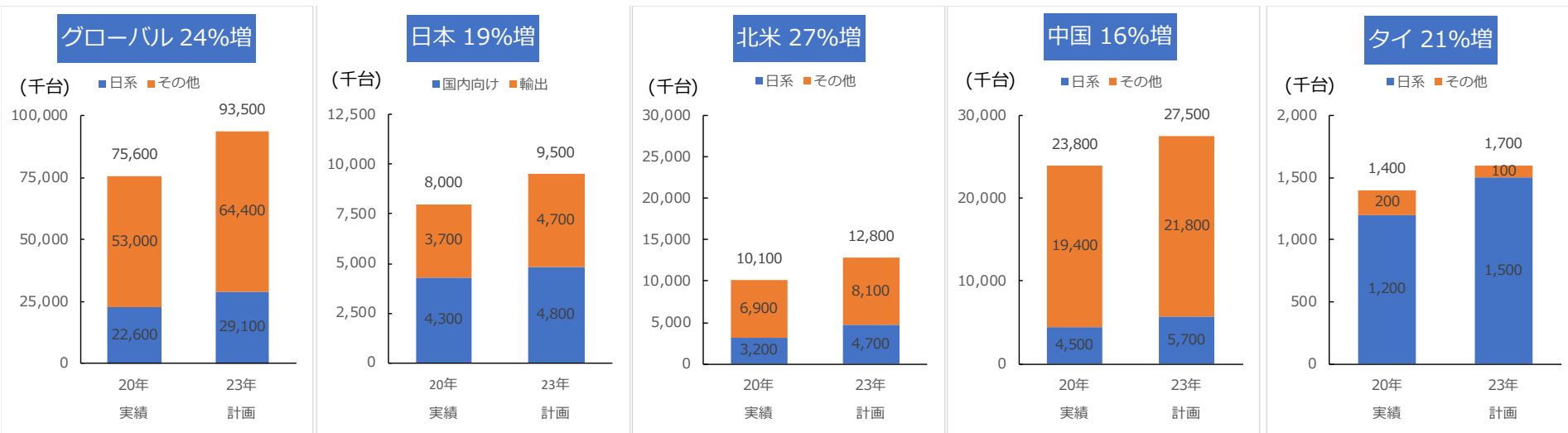
(億円)

		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

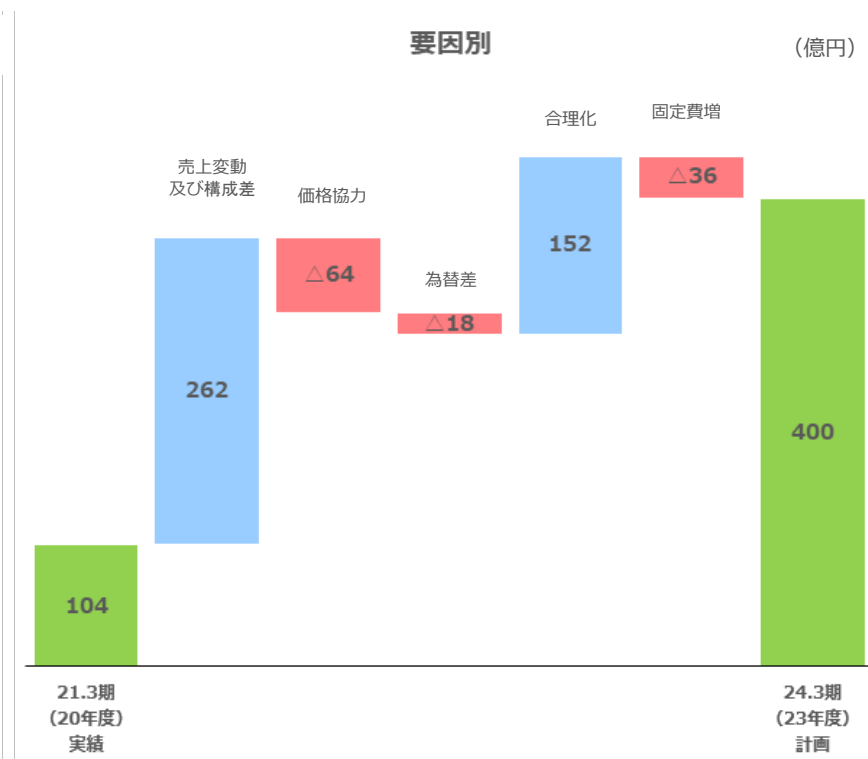
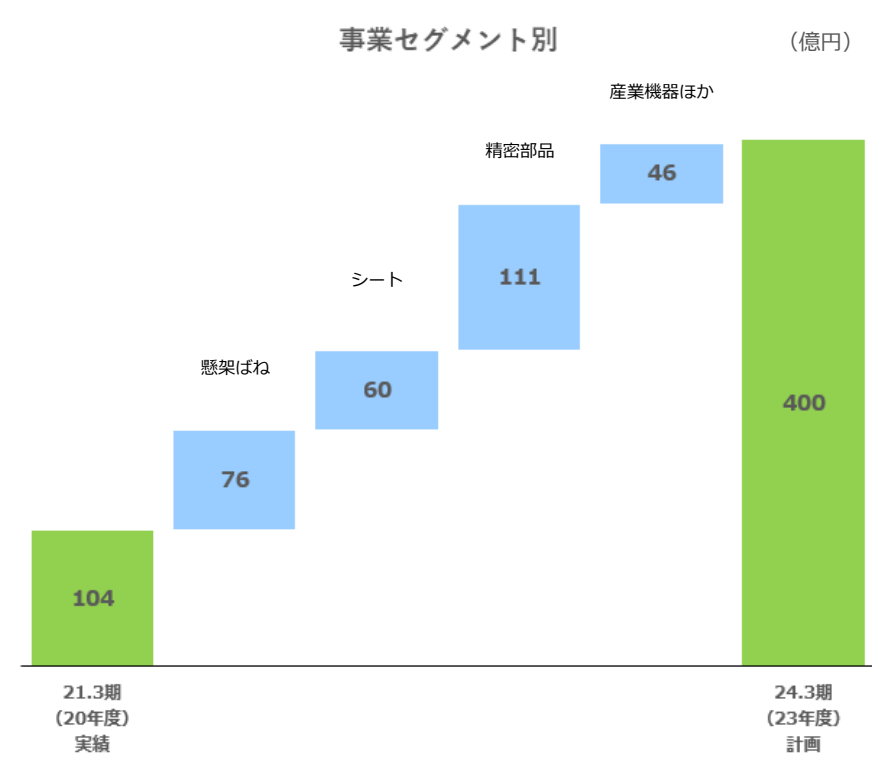
- ◆ 自動車生産台数の回復に加え、新製品の拡販による売上増、及び合理化による原価低減により営業利益 400億円を目指す。
- ◆ 売上には、21年度からの収益認識基準変更を反映しており、その影響額（顧客からの有償支給部品等に相当する金額）は、23年度450億円である。

	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)

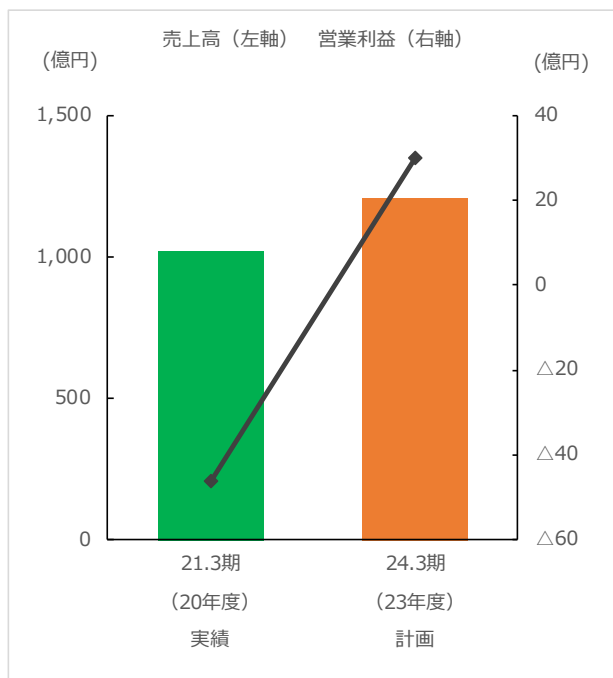
		21.3期 (20年度) 実績	24.3期 (23年度) 計画	増減額	増減率	営業利益差異の要因
日本	売上高	3,431	4,090	658	19.2%	・自動車生産台数の回復、ニアライン需要増、半導体プロセス部品の伸び、及び
	営業利益	100	270	169	169.4%	・モーターコア、金属基板の拡販により増収（130億円）、合理化による原価
	率	2.9%	6.6%	3.7%	－	低減（70億円）効果により、固定費増等（△35億円）があるものの増益。
アジア	売上高	1,489	1,500	10	0.7%	・自動車生産台数の回復はあるものの、受注構成変動により売上は微増。
	営業利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

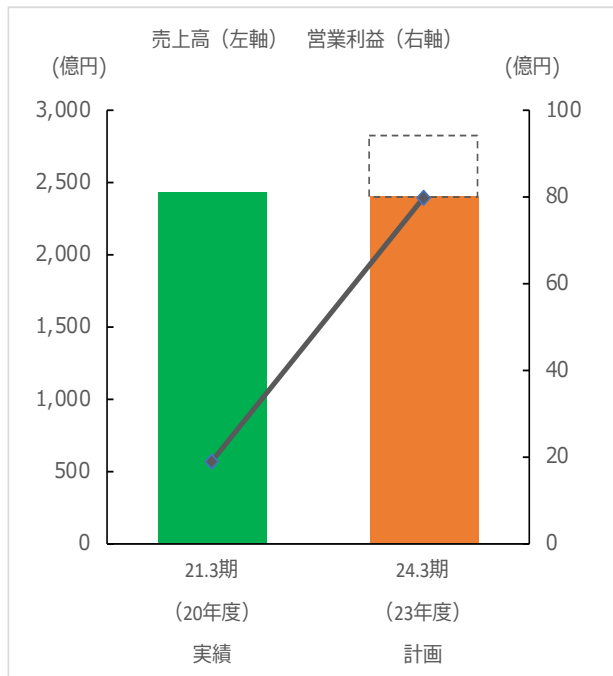
- ◆ 新技術・商品の創出
- ◆ 米州赤字拠点の黒字化、および欧州拠点の収支改善
- ◆ 最適生産体制確立
- ◆ 製造コストの徹底的な削減

(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

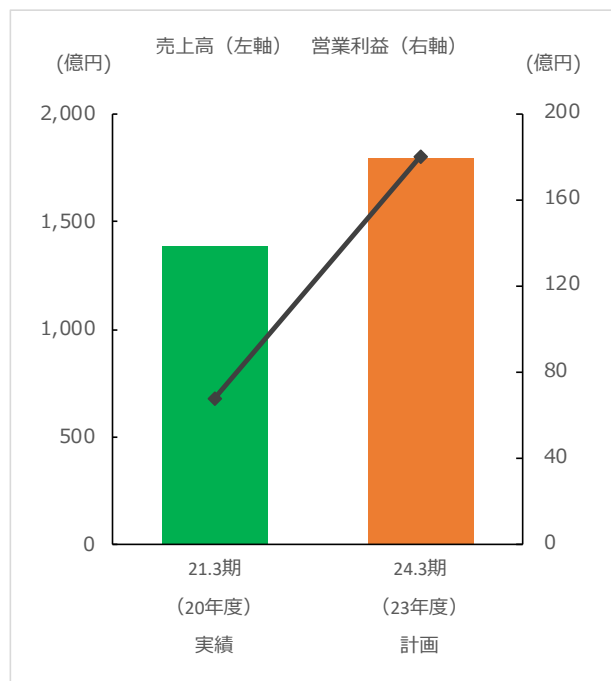
- ◆ モデルチェンジへの着実な対応
- ◆ 北米新工場の収益力向上
- ◆ 解析技術向上等による開発費用低減、期間短縮
- ◆ 客先品質要求への着実な対応
- ◆ 自動運転化時代に求められるシートの開発

(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。

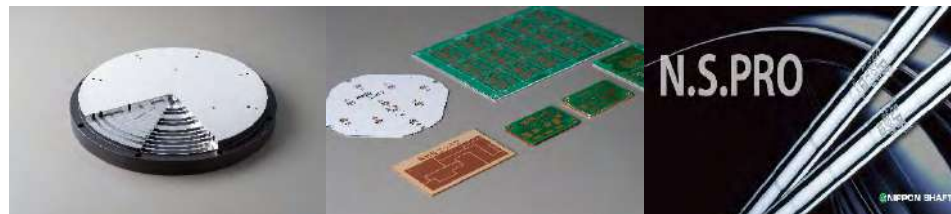


23中計での課題と取り組み

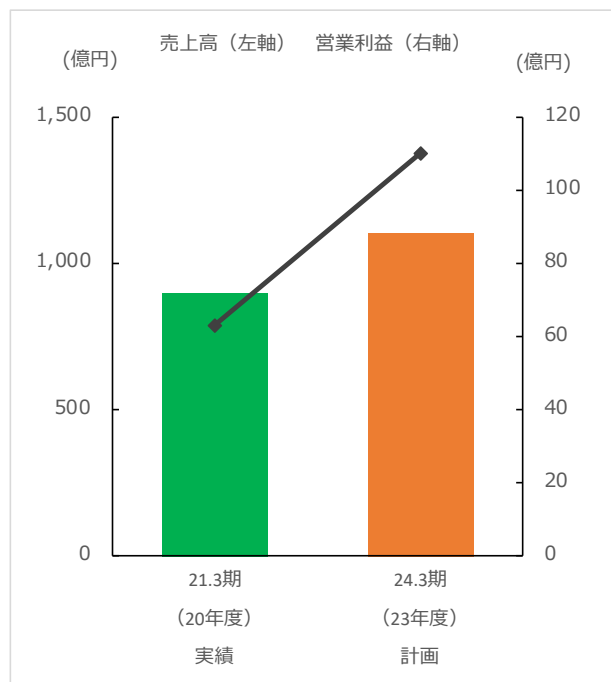
- ◆ 加速する電動化への着実な対応
 - ・ モーターコアビジネスの拡大
 - ・ 薄板ばね等の新製品開発
 - ・ 将来の線ばね需要減を見据えた最適生産体制の構築
- ◆ 増加するHDDニアライン需要への適切な対応及びシェアアップ
- ◆ 生産性向上、AI活用等による原価低減

(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。

<懸架ばねおよび関連製品>

スタビライザー/トーションバー
金属ベローズ/アキュムレーター

軽量化



<エンジン・パワートレイン部品>

バルブスプリング
皿ばね/波形ばね/アークスプリング

電動化

モーターコア周辺部品
パワーコントロールユニット用ばね/金属基板
AC-DC、DC-DCコンバーター用金属基板



<シート、内/外製品>

各種シート/フレーム
後席ドアサンシェード
トノカバー
スーパーシール/スーパーシート

軽量化

自動運転対応



<懸架ばね>

コイルばね

軽量化



2023中計の達成へ向けて
全力を傾注してまいります。



- 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。

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.