

会長メッセージ



日本精機80年の感謝を胸に
技術と筋肉質経営で
次代へ挑戦していきます。

80年を迎え新体制で次の挑戦へ

この度、日本精機は創業80周年を迎えることができました。自然災害や経済変動にも屈せず、成長を持続できたのは、弊社を支える素晴らしい方々がいたからに他なりません。これまで弊社を支えてくださった取引先様、地域の皆様、株主の皆様、そして従業員とご家族など関係するステークホルダーの皆様に深く感謝申し上げます。

CASE・SDVなどの自動車業界を取り巻く大変革、地政学的リスクや直近の米国の関税影響など様々な方向から突風が吹いてきますが、重要なのはどの方向からの風にも耐えられる強い根を四方に早く伸ばすことだと考えております。私たちはこれまで製品やソフトウェアをつくる強い「ものづくり力」を大きな幹として育ててまいりました。社会のニーズに応える製品開発はもちろんのこと、これまでの「ものづくり力」に満足せず、新しい領域の製品やサービスビジネスに自信と勇気をもってチャレンジすることで根を広げ、日本精機グループを大樹に育ててまいりますので、これからも変わらぬご支援を賜りますようよろしくお願い申し上げます。

業績回復の先に見据える成長戦略

さて、2025年6月の株主総会を以って、私は代表取締役会長となり、永野が代表取締役社長に就任いたしました。私は2020年に新型コロナウィルスの発生とほぼ同時に社長になり、続けて半導体部品のひっ迫が起き、それが少し安定したのも束の間、中国における日系・欧米自動車メーカーの減速や直近の米国の関税影響など、当社を取り巻く環境の変化のスピードと激しさを身をもって体験して来ました。そういった環境に経営者として適応してもらうため、新社長の永野につきましては、昨年より代表権をもつ取締役副社長執行役員に選任し、社長の職務の一部を委任し執行させて参りました。

現在の中期経営計画(2025年3月期～2027年3月期)は業績回復期と位置付けており、収益力およびROEの向上を非常に重要な経営課題と認識しております。当社グループはまだまだ業績回復の途上にある中で、中期的な収益力の向上と将来の成長の種まきを全て新社長に任せるのはあまりにも負荷が高いと考えております。新しい経営陣には『とにかく会社の収益力を高めることに注力して欲し

い』と話しており、社長業の中で将来を見据えたベンチャーへの投資やM&Aの検討、会社の知名度を高める取り組みおよび日々の経営の中では着手が難しい事案などは引き続き私の方で担当してまいります。また、私は取締役会の議長を担っておりますが、経営会議の議長は社長の永野が担当しております。監督側である取締役会と執行側である経営会議の議長を分けることで牽制能力を高め、ガバナンスの向上につなげてまいりたいと考えております。

技術と筋肉質経営で継続的成長へ

このように新しい体制となりましたが、長期的な成長に向け当社グループが大切にしていくことは変わっておりません。1つは「技術」にこだわっていくことです。当社グループは技術開発に重きを置いた経営が大きな柱であり、競合の自動車部品メーカーと比較すれば製品の種類が少ないため、勝つには尖った技術を磨いていくことが重要であると考えております。全方位の技術を追求するのではなく、今ある強みを生かした技術で付加価値を高め、また継続的に新たな技術を創出していく必要があります。従来から生産しているヘッドアップディスプレイ(HUD)やメーター、センサーの技術開発を継続する一方で、我々の知識や経験、得意技を活かして、車載部品以外の領域、新たなビジネスモデルの領域に踏み出すチャレンジも合わせて行っていく所存です。

もう1つは「筋肉質経営」の浸透です。私が就任して以来、コロナ禍や半導体部品のひっ迫などが立て続けに起こ



る中で、逆境にも耐えられる経営基盤を構築するために「筋肉質な企業体質」への変革を志向してまいりました。「筋肉質な企業体質」とは付加価値の最大化と固定費を最小化するPDCAが継続的に回る状態を表し、外部環境変化に左右されにくい収益体質といえます。これまで当社グループ内に向けても機会があるごとにこの考え方を示しており、収益性へのこだわりについて改善されて来ている部分もございますが、浸透というにはまだ道半ばの状況であり、人事異動、リスクリング、DX推進などを通して、筋肉質化を目指し、当社グループのスタンダードとして企業体質と呼べるまで定着を図ってまいります。

創業80周年という1つの節目に際し、激変する環境の下、企業が永きにわたり営々と存続し続けるのは本当に大変な事だと心より感じています。当社グループをこの先100周年、150周年と存続させるため、絶えずチャレンジする精神を忘れず、さらなる技術力・収益力の向上に努めてまいり所存です。「安心と感動に満ちた世界と未来をつくります」というパーパス(存在意義)を掲げ、社会と企業の持続的な繁栄のためにチャレンジを続けてまいります。

代表取締役会長

佐藤 浩一

社長メッセージ

安心と感動を、技術で未来へ — 日本精機グループの挑戦 —

代表取締役社長
社長執行役員

永野 恵一

このたび、日本精機株式会社の代表取締役社長に就任した永野恵一です。

私は1989年に日本精機に入社し、主に技術開発の分野でキャリアを積んでまいりました。入社当初は日本精機として初のOEM向けヘッドアップディスプレイ(HUD)の共同開発プロジェクトに参加いたしました。情報やノウハウがほとんどない中、挑戦と失敗を重ね、既存技術や慣習にとらわれず、原理に立ち返って新たな価値を生み出すことに尽力しました。この取り組みが現在の当社のHUD事業の土台となり、長期的な競争優位性につなげることができたと考えております。

2001年には北米GM向けのフルカラー・ヘッドアップディスプレイ量産化の最初の案件を担当し、業界初となるTFTパネルを使ったフルカラーHUDの開発・量産につなげることができました。液晶メーカーとの連携や新デバイス開発など、多くの困難を乗り越えたからこそその成果であり、その経験は、今もなお私のキャリアにおける重要な資産となっています。

そして2014年には欧州へ赴任し、欧州設計部門のマネジメントや顧客との技術折衝にも携わりました。海外での異文化体験や多様な価値観との出会いを通じて、柔軟な視点とグローバルな発想を得ることができたと感じています。こうした知識や経験、チャレンジ精神を今後も最大限生かし、次代の変化をリードし、企業と社会の発展に貢献して

いきたいと考えています。

挑戦と失敗を通じて培った知識と経験、そして新しい価値を生み出すチャレンジ精神を、代表取締役社長としてさらに高めてまいる所存です。

日本精機グループは前期より「安心と感動に満ちた世界と未来をつくります」というパーパスを制定しました。「世の中に何を提供し、存在をどう認めてもらうか」「金銭的価値以上に無くてはならない会社と思われるか」という問いへの回答が核です。車載計器が本来ヒトには見えない情報を“はかり、伝える”インターフェースであることに根ざし、当社は「はかる技術」「つながる技術」で期待を超える製品・サービスを創造し続けます。

CASE、EV化など車載業界が歴史的な大変革期を迎える中、経営トップ自らが明確なビジョンと理念に基づいて進むべき方向性を示し、たとえ困難やリスクがあっても挑戦し続けるリーダーシップを社内外に示していくことを重要視し行動に移してまいります。

そして、不確実性が高まる経営環境の中でも、グループの力を結集し社会に向け安心と感動を提供し続けるためには、社員一人一人がそれぞれの専門性や経験を最大限に発揮していく必要があります。外部環境の大波に揺さぶられない企業体質の確立を目指し、一人一人が能力を発揮できる風土づくり、グローバル市場に対応できる人材育成にも力を注いでまいります。

Next Page →

社長メッセージ

収益力改革で未来を拓く、安全と成長をリードするHUD戦略

当社は資本収益性を重視するとともに、PBR1倍水準の早期達成を掲げており、そのために2030年3月期にROE 8%を目指しますが、中期経営計画2026の三か年ではマイルストーンとして最終年度の2027年3月期にROE 5.5%を目指してまいります。

ROE目標達成のためには、日本精機グループを高収益企業へと転換することが急務です。コロナ禍および半導体部品ひっ迫によって我々の事業は多大なる影響を受けました。中期経営計画2026は業績回復期と位置づけ、2027年3月期には、グループ全体で3,300億円の売上収益と165億円（営業利益率5%）の営業利益を目指しています。その初年度となる2025年3月期は同期の目標を達成したものの、業績はいまだ回復の途上であり、各事業の改善を徹底してまいります。

当社の主力事業の1つである四輪事業（メーター、HUD）の収益力を向上し、安定した収益基盤への転換を図ります。販売管理費の圧縮、現地調達率向上、輸送手段見直し、原材料高騰分の価格転嫁などの取組みにより収益改善を図ってまいります。

特に高いシェアを持つHUDにつきましては交通事故削減というSDGs視点でも社会的意義も大きく、HUDの普及をリーディングカンパニーとして牽引してまいります。HUDは今後も継続的に高い市場成長性が見込まれていることから、中期的には当社の成長ドライバーと考えており、2030年3月期には売上1,000億円を目指します（2025年3月期売上: 577億円）。

HUDの普及に向け、これまでコスト面やスペースの問題でウィンドシールドHUDの搭載がなかった軽/小型車向けにガラスの特殊

加工が不要、つまりガラスのコストアップなしで搭載出来るウィンドシールドHUDを開発しています。軽/小型車では車両自体のコストに制限が多い中で、搭載を拡大していくため、OEMに対しメリットをアピールしてまいります。その開発を加速するために、中国にある光学に関する独自技術を持つパートナー設計会社と共同で試作品を作るなど共同開発を進めております。（P14 車載部品事業ページ参照）こちらに限らず、急速な環境変化に対応するために、自社だけで全てを完結させるのではなく、パートナーシップや業務提携などで外部の知見や技術を積極的に活用し、技術開発を進めてまいります。

また、BtoC向け後付けコンパイナHUD「Lumie HUD」を2025年5月より発売いたしました。最初のモデルは手の届きやすい価格にするため表示機能を限定しておりますが、今後、逆走通知やADAS表示など市場デマンドに沿った機能追加を検討のうえシリーズ化していきたいと考えております。



成長市場で二輪メーター事業を強化

一方でHUD事業は採算性の向上が急務であると認識しております。部品の現調化や人件費の安い国での設計業務の拡大といった原価改善、原材料などが高騰した分を適切に売価に反映させて頂くようお客様にご協力頂くプロセスの改善などの様々な活動で採算性の向上を図ってまいります。特に欧州につきましては、欧州顧客はHUD開発の「ティーチャーカンパニー」として不可欠ではあるものの、顧客・機種を慎重に吟味し採算性を第一に今後のビジネスを展開してまいります。

もう1つの主力事業である二輪事業につきましては、現状では安定した収益力を持っていますが、二輪完成車の世界販売はアセアン、インドを中心に更なる需要の増加を見込んでいることから更なる発展を目指してまいります。メーターの仕様の面では、従来の指針が付いたアナログ式から、メーターの前方全てがセグメント液晶もしくはTFT液晶となったものの台数が増えていく傾向です。

その変化に対応するために、台湾のEmerging Display Technologies社（EDT社）と資本業務提携を締結いたしました。EDT社とは

インドでTFT液晶モジュールを製造する合併会社を設立いたします。インドは既に世界最大級の二輪車の市場ですが、経済の発展とともに今後も販売台数が増加していく見込みです。当社としても重要な市場と位置づけており、メーターの部品費に占めるウエイの高いTFT液晶パネルをEDT社と共に内製化し、関税や輸送・梱包コストなどを低減し、価格競争力を高め、利益率の維持・向上に取り組んでまいります。（P14 車載部品事業ページ参照）



変化を力に、未来を拓く挑戦と革新

車載計器事業以外にも当社は新規顧客・新規商材の開拓を重点施策として掲げております。従来からあるセンサー製品につきましては、電動車やADASの拡大といった次世代モビリティの進化に合わせた新たな製品を量産してまいります。

新たな商材としましては、車載向けのレーザープロジェクターを開発しております。投射部を小型化し、車室内では天井やサンパイザーの中、車外ではドアミラーの中などに搭載が可能で、運転席や助手席のドア外側に映像を映すことができます。短距離かつ斜め投写が可能な「オフセット超短焦点」技術を車載製品としては世界で初めて採用し、2030年に市場投入される新車種への搭載を目指して拡販を行ってまいります



また、製品の製造・販売のみならず、当社がメーター・HUDで培った、人と機械をつなぐヒューマンマシンインターフェースのノウハウを活かした、コンテンツ開発サービスも新しいビジネスモデルとして取り組んでまいります。ソフトウェア開発やコンテンツ開発拡大のため、外部企業との連携やM&Aも視野に入れ、新たな分野に挑戦いたします。

ROEの向上に向けては、事業収益性の向上だけでなく資本効率の向上にも合わせて取り組んでおります。中期経営計画2026での期間は総還元性向80%を目安に株主還元を行います。これによって同期間の利益計画に基づいた試算ではありますが、株主還元額は三年間累計で200～250億円になる見込みです。また、この他にも新

たな資本政策によるバランスシートの適正化を目指しており、政策保有株式の縮減、収益用不動産の売却などに取り組んでおります。

そして、資本収益性の観点から、これまで十分な検討と判断が来ていなかった「選択と集中」の考え方を強めていきます。限りある経営資源をどうつぎ込むと売り上げや利益が最大化するかという考え方で、適切な指標を用いてグループ内の各事業や子会社の業績評価を行い、必要に応じた再編・撤退も判断してまいります。PBR1倍の達成に向けて資本効率性、財務体質を改善し、企業価値の継続的な向上を図ってまいります。

将来的には、自動車産業の大変革時代を迎えるなかで、日本精機がこれまで築いてきたグローバルシェアや製品価値に甘んじることなく、市場の変化や競争激化、新技術動向に適切に対応していかなければなりません。今の私たち日本精機の強みは、メーターやHUD分野で世界をリードする革新技術力やグローバルな生産・対応力にありますが、環境変化が激しい昨今ではその時代に合わせて柔軟に環境に適応していく必要があります。そのためには新たなビジネス、プロセス、価値観などへのチャレンジ精神を尊重する文化を醸成していくことが不可欠と考えています。多様な顧客や社会の要求に迅速かつ柔軟に対応できる事業体質、経験豊かな人材開発を継続し、当社グループの組織力をさらに発揮・強化していきたいと思ひます。

当社グループは社員の結束と蓄積した知見を財産に、変化を恐れず「変化を見つけ、対応し、機会に変える」精神で臨みます。掲げた高い目標を実現するため、意識を変え、果敢にチャレンジし、必ずや困難を乗り越えていきます。パーパスのもと業績回復、ROE向上、株主還元強化をコミットし、企業価値を継続的に高めてまいります。皆さまのご理解・ご支援を賜りながら、「安心と感動に満ちた世界と未来」とともに創造していく所存です。

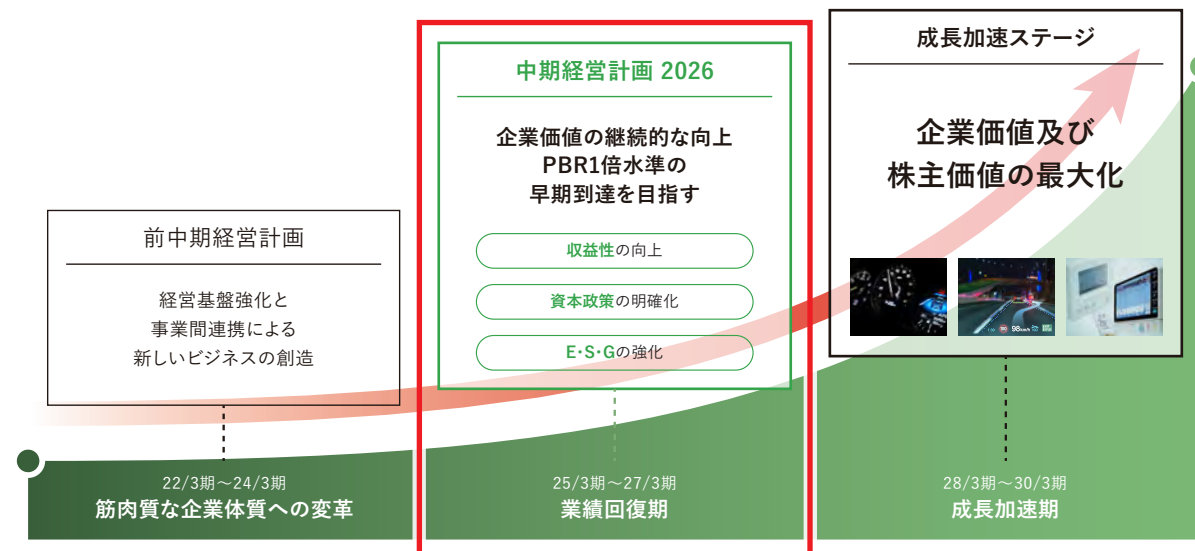
更なる企業価値の向上に向け邁進してまいりますので、ステークホルダーの皆様には引き続き当社グループへのご理解とご支援を賜りますよう、お願い申し上げます。

中期経営計画2026

日本精機グループは、25/3期から27/3期までの3カ年を対象とした、中期的な経営方針「日本精機グループ・中期経営計画2026」を策定し、その達成に取り組んでおります。

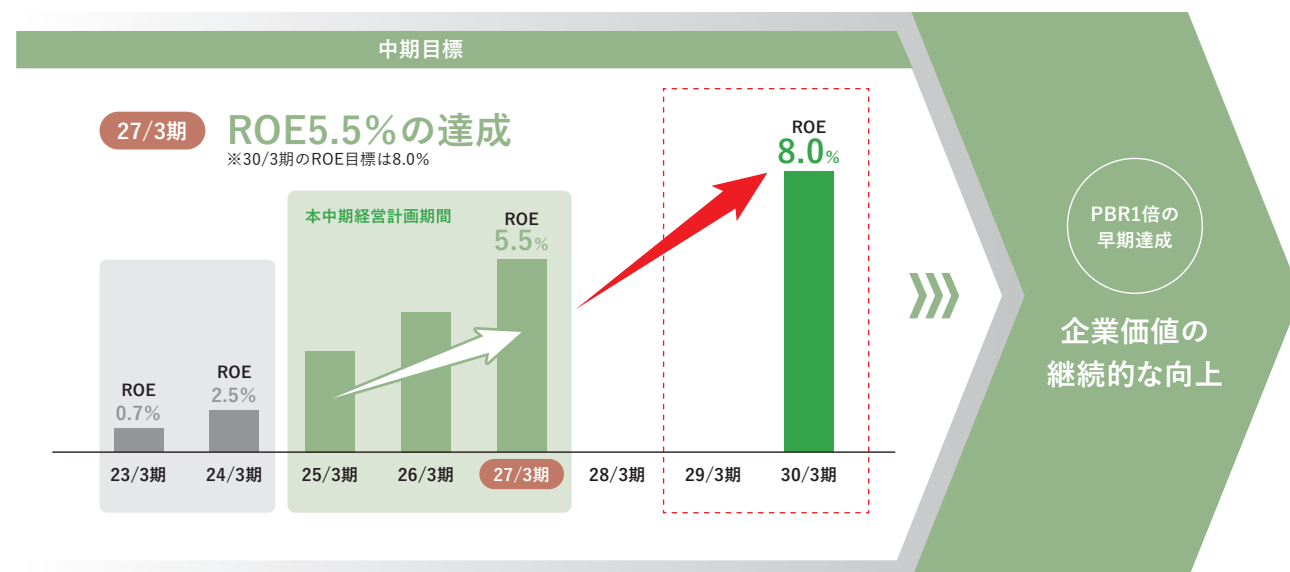
■ 本中期経営計画の位置づけ

- ▶ 前中期経営計画は期間の初期より新型コロナウイルス流行が始まり、大きな想定外要因となりましたが、本中期経営計画では外部環境に左右されにくい企業を目指し、筋肉質な体質への変革に注力します。
- ▶ 本中期経営計画では前中期経営計画の成果を更なる業績回復につなげるべく、業績回復期と位置付け、**企業価値の継続的な向上およびPBR1倍の達成を目指します**。そして、28/3期以降の3か年は成長加速期として、新たな成長ステージを目指します。



■ ROEの向上

- ▶ 企業価値の継続的な向上及びPBR1倍水準の早期到達を企図し、新たにROE目標をKPIとして採用します。
- ▶ コロナ禍における業績の悪化状況を鑑み、**本計画最終期(27/3期)におけるROE目標は5.5%とします**。(30/3期におけるROE8.0%の達成に向けたマイルストーンという位置づけ)



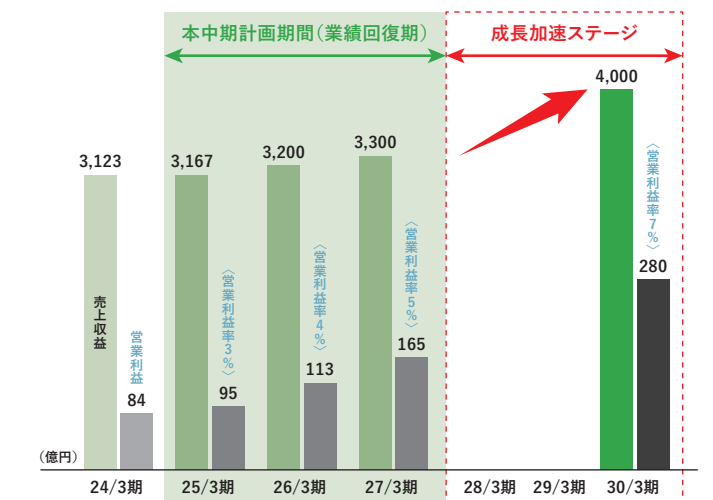
■ 業績目標および事業戦略

業績目標

- ▶ 売上収益及び営業利益は、各種事業戦略の遂行により改善を見込んでおり、27/3期の目標はそれぞれ3,300億円、165億円、営業利益率5%とします。
- ▶ 本中期経営計画期間以降は成長加速ステージと位置づけ、現時点における**30/3期の売上収益及び営業利益目標は4,000億円及び280億円、営業利益率7%とします**。

事業戦略

- ①ヘッドアップディスプレイ強化**
ヘッドアップディスプレイは今後高い市場成長性が見込まれています。成長投資として約150～200億円を投入しつつ軽/小型車への拡販、普及活動による認知度向上、新技術の開発などで30/3期に売上1,000億円を目指します。
- ②欧州事業の収支改善**
欧州自動車メーカーとのつながりはヘッドアップディスプレイの開発の知見を得るために必要不可欠です。27/3期の黒字化を目指し、拠点再編等によるコスト削減、数量増の効果および売価の適正化などで収益改善を図ります。
- ③新規顧客・新規素材開発**
積極的な新規顧客の開発および、既存事業での収益を新規素材開発に充当し、持続的な成長を実現します。



■ 欧州事業の収支改善

- ▶ 自動車技術の先進地域である欧州顧客との繋がりは、HUD開発に必要な知見を得るために必要不可欠と考えており、自動車業界のトレンドをいち早く察知し、当社はHUD事業のリーディングカンパニーとして成長してまいりました。
- ▶ 一方で収益性に課題を抱えた地域であるため(24年3月期営業利益:-48億円)、利益改善施策の実行により、欧州事業の黒字化を図り、中期経営計画最終年度の27年3月期での黒字化を目指してまいります。

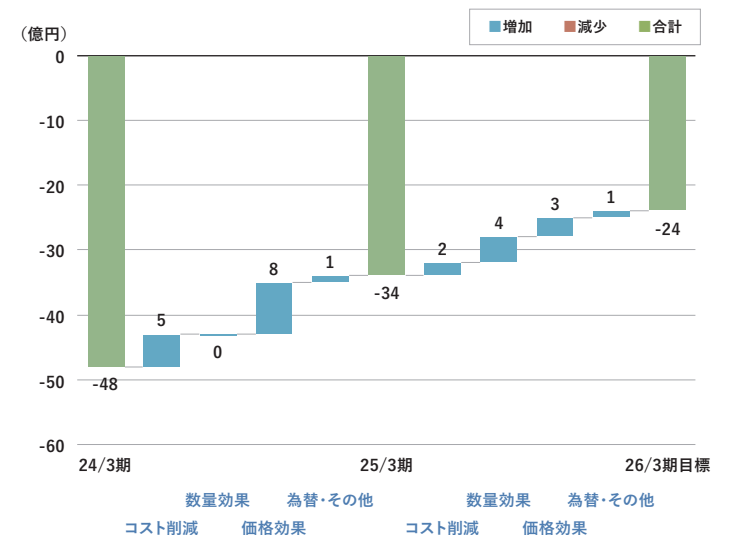
欧州事業の概要



利益改善施策

- ①コスト削減**
オフィス規模縮小、各オフィスの労務費削減
ドイツからポーランドへの設計人員シフト
- ②数量効果**
新機種受注による販売数量の増加
- ③価格効果**
不採算機種種の原価改善、原材料費の高騰に伴う売価の適正化

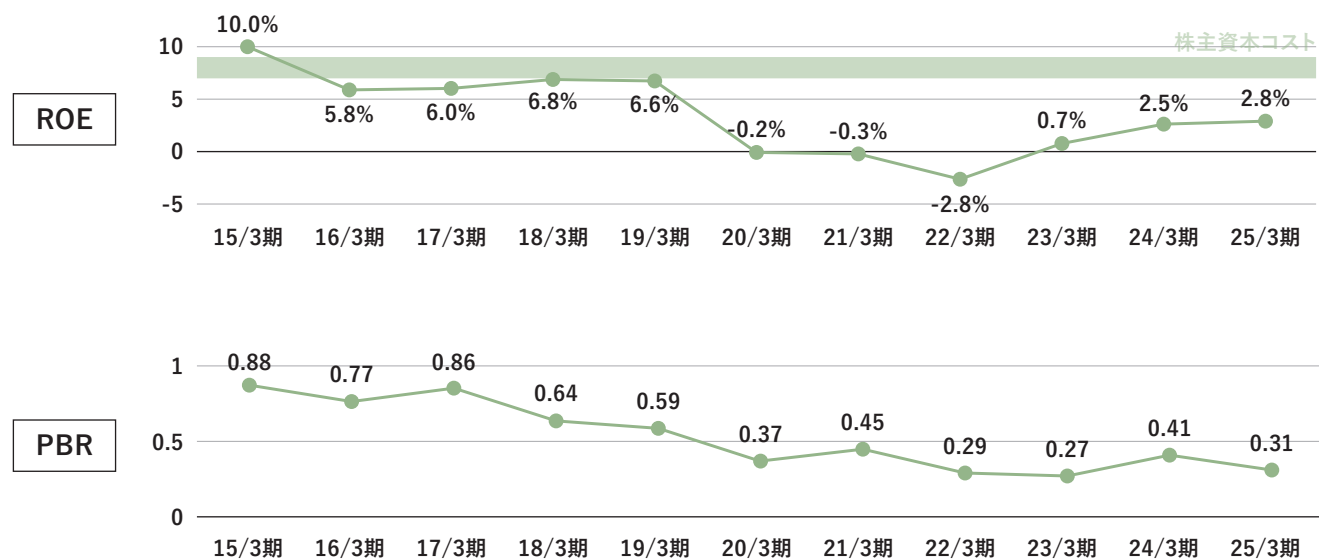
欧州収支改善 実績・予想



財務方針

株価についての現状認識および収益性・資本効率向上に向けた取り組み

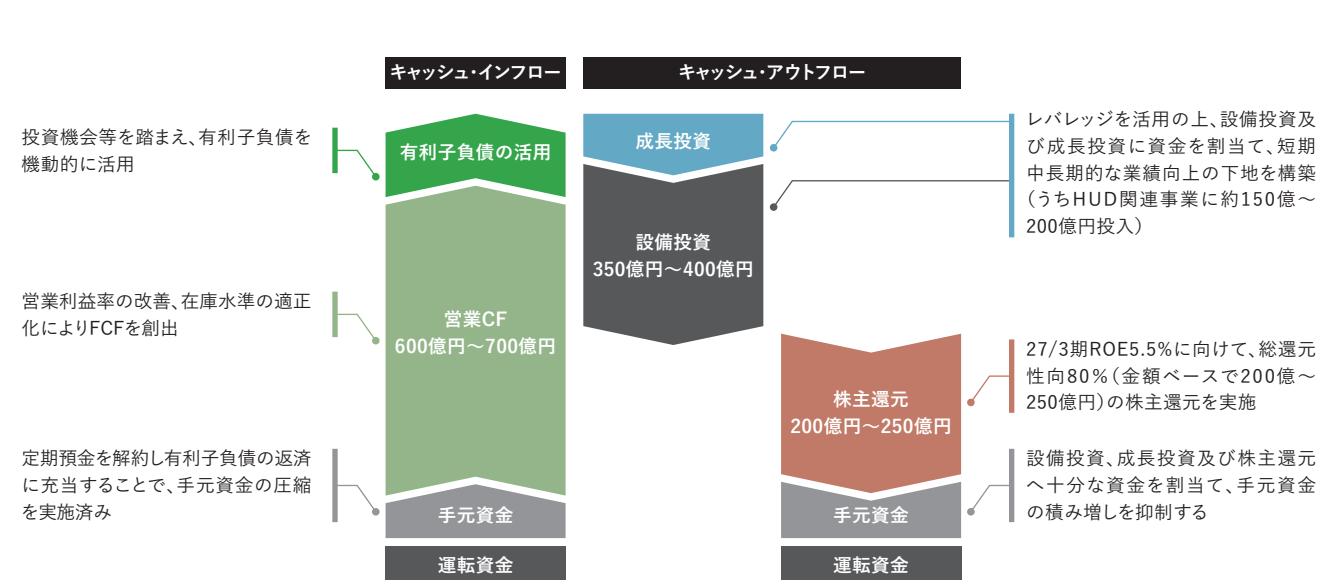
当社の時価総額と純資産の関係性を表す株価純資産倍率(PBR)は1倍を下回る水準が続いています。ROEはコロナ禍以降、低水準で推移しており、ROEの向上が急務であると認識しております。中期経営計画で目標としている営業利益の回復に加えて、資本効率重視の観点から株主資本コストを上回るROEとなるように「キャッシュアロケーションの適切な配分」「株主還元の強化」「政策保有株式の縮減」を推進してまいります。



キャッシュアロケーション

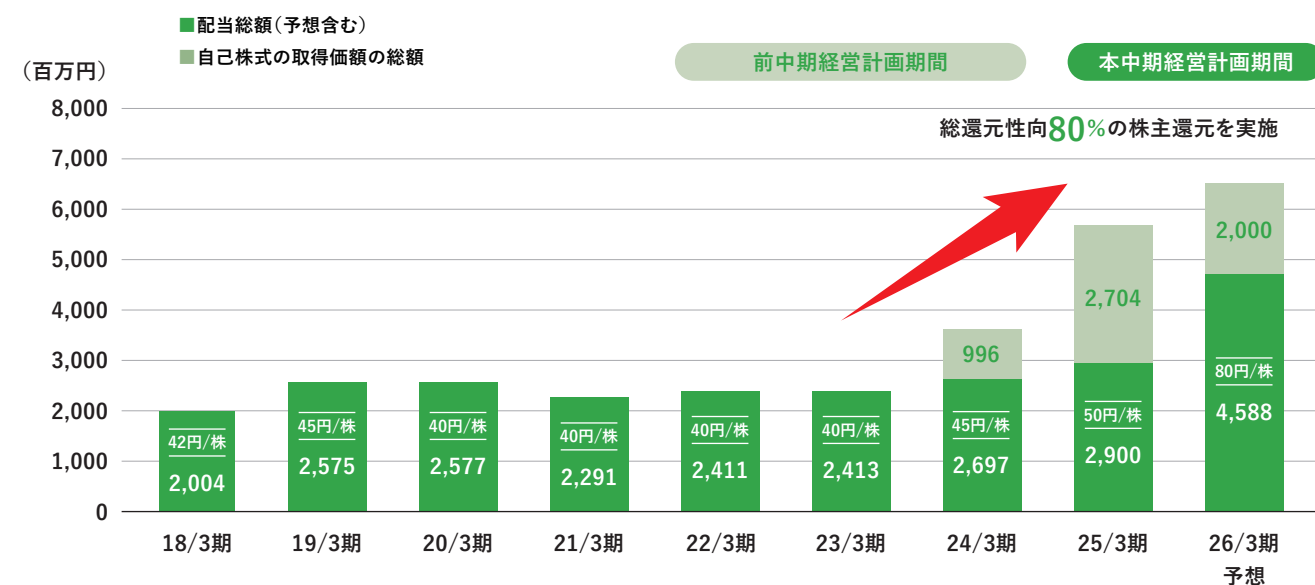
中期経営計画2026の期間は、600億円～700億円の営業キャッシュフロー創出を見込んでおります。このうち350億円～400億円を設備投資に充当致します。総還元性向80%の方針に基づき、利益計画達成を前提に3か年で200億円から250億円の株主還元を充当します。

加えて、有利子負債を機動的に活用することで、設備投資・成長投資に割当て、中長期的な業績向上の下地を構築してまいります。手元資金の積み増しを抑制し資本効率を維持してまいります。



株主還元の強化

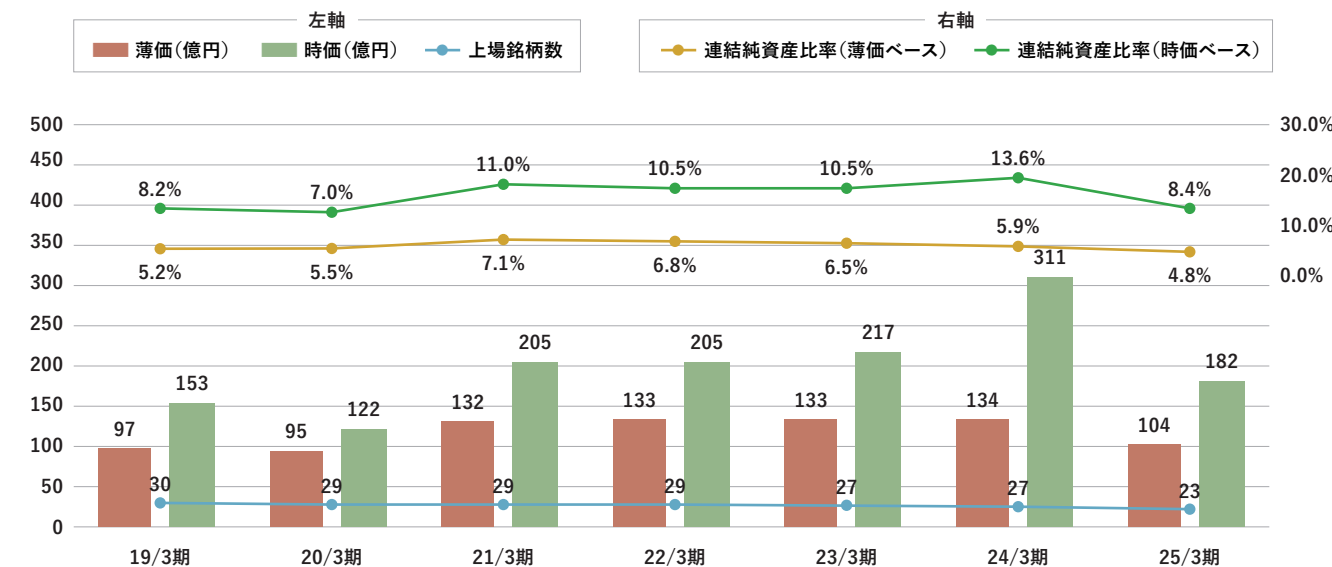
中期経営計画2026の期間はROE5.5%に向けて、総還元性向80%の株主還元を実施してまいります。企業価値の継続的な向上及びPBR1倍の早期達成に向けて資本効率性、財務体質及び各事業年度の業績を総合的に勘案し、配当または自己株式の取得取得により、設定した総還元性向を満たすように株主還元を実施してまいります。



政策保有株式の縮減

当社は、取締役会において、個別の政策保有株式の保有必要性および保有に伴う便益やリスク等を定性的、定量的に検証しておりバランスシートの適正化のために、政策保有株式の縮減に継続して取り組み、資産効率の向上を図ってまいります。

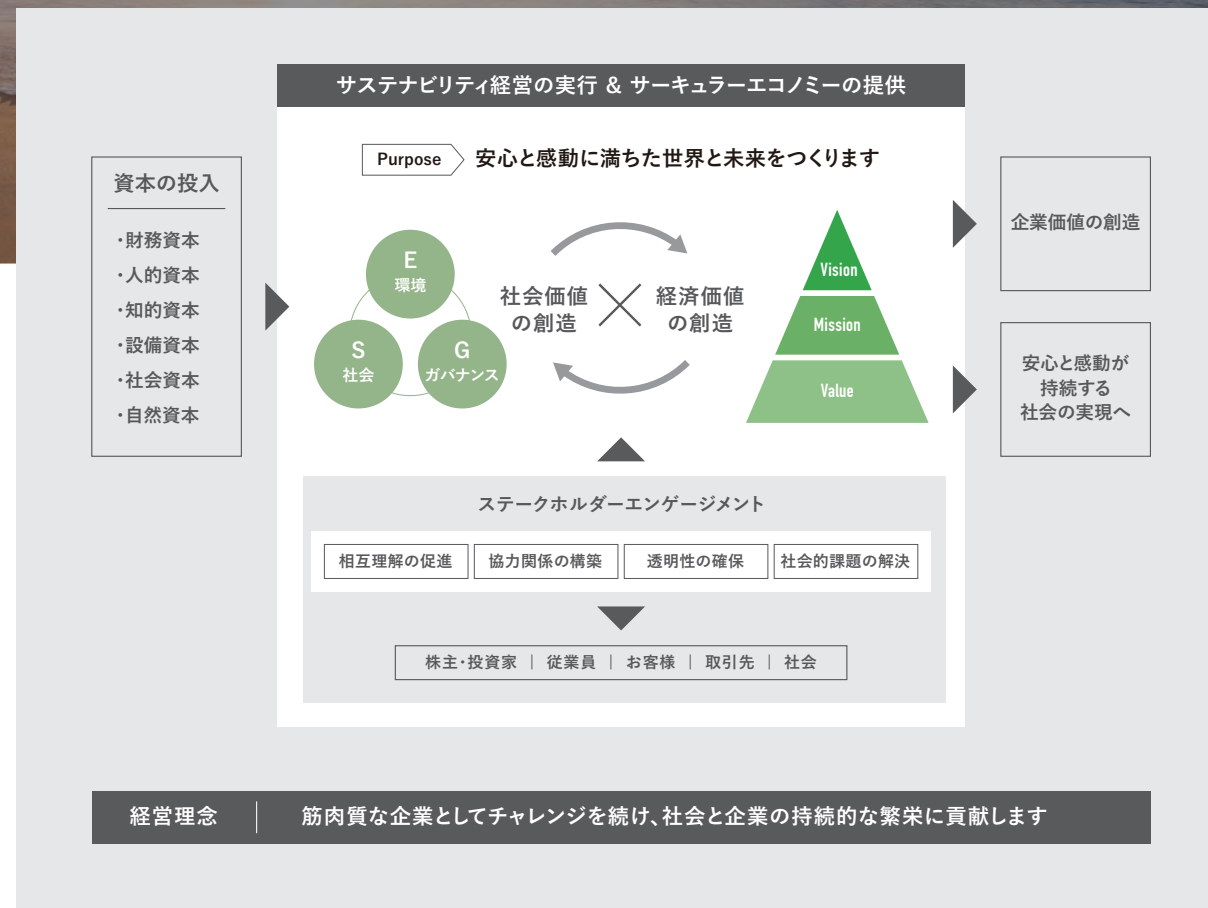
25/3期は上場株式7銘柄の売却を推進、うち4銘柄は完全売却し保有ゼロといたしました。政策保有株式の保有残高は時価ベースの連結純資産比率で10%を下回りました。今後も継続的に政策保有株式の縮減を図ってまいります。



日本精機グループ サステナビリティ方針

サステナビリティ方針

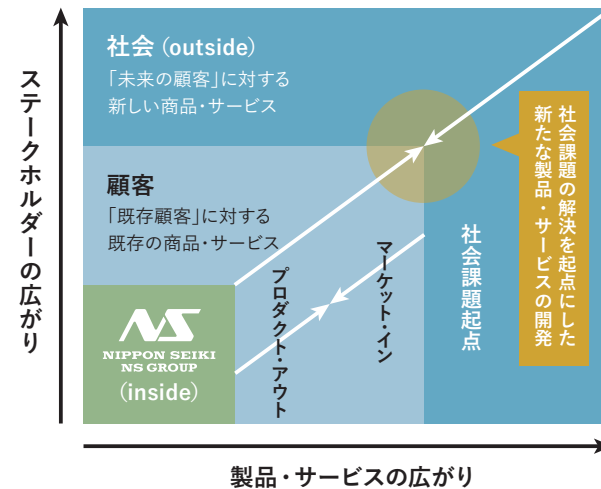
企業理念、経営理念に基づき社会価値と経済価値を両立した企業活動を行うことにより、社会的課題を解決し、すべてのステークホルダーの皆様との対話を重視し、持続可能な社会の実現を追求する。



[日本精機グループが採用する共有価値創造フレームワーク]

アウトサイド・イン・ビジネス・アプローチ

当社グループは、グループの強みを活かして事業発展と社会問題解決の両立を目指すCSV (Creating Shared Value = 共有価値の創造) の考え方に立って本業で社会貢献すべくアウトサイド・イン・ビジネス・アプローチの観点も取り入れながらSDGsの開発目標実現に向けた取り組みを行ってまいります。



SDGsマテリアリティ

表内の数字は、SDGsの169のターゲット(1.1～17.19)から当社グループの活動に関連するものを示したものです。

ESG	マテリアリティ	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
1	新たな技術への挑戦			3.6								11.2						
2	HMI進化によるドライバーの負担軽減			3.6								11.2						
3	製品の小型軽量化による省エネルギー化							7.3		9.4								
4	サービス事業間連携による地域課題解決				4.3 4.7								12.8 12.b					
5	新規サービス事業の創造、新たな生活提案									9.b			12.b					
6	環境マネジメントシステムの確保			3.9			6.3 6.6	7.2 7.3		9.4		11.6	12.4 12.5	13.1 13.2		15.1		
7	地球資源の適切使用と削減(電力・重油・都市ガス・上下水道)						6.6	7.2 7.3				11.6		13.1 13.2				
8	廃棄物排出の削減											11.6	12.5		14.1			
9	環境配慮型製品の開発とサーキュラーエコノミー推進									9.4			12.5 12.8					
10	化学物質(製品含有化学物質)の管理			3.9			6.3						12.4					
11	グリーン調達の推進							7.2 7.3	8.7				12.4	13.1 13.2				
12	気候変動対応(CO ₂ 排出量の削減と管理)							7.2 7.3				11.6		13.1 13.2	14.3	15.1		17
13	生物多様性の保全							6.6								15.1 15.4		
14	人権の尊重へのコミットメント					5.1 5.2			8.5 8.7	10.2								17
15	働き方改革、健康経営の推進			3.4		5.4			8.3 8.5									
16	生産性の向上、DX推進								8.1 8.3	9.1								
17	労働安全衛生マネジメントシステムの確保								8.2 8.5			11.b						
18	自律考動型人材の育成、教育訓練の推進				4.4									13.3				
19	地域コミュニティへの貢献活動の推進				4.3 4.7	5.1			8.3 8.9	9.2	10.2		12.b	13.1		15.1 15.4		17
20	品質マネジメントシステムの確保									9								17
21	強靱なサプライチェーンマネジメントの構築								8.7							16.2/16.3 16.4		17
22	コンプライアンスの推進															16.1/16.3 16.5		
23	情報セキュリティマネジメントシステムの確保									9.c								
24	コーポレートガバナンスの実効性向上															16.3 16.5		
25	緊急事態対応、BCP対応の強化											11.b		13.1				
日本精機グループの取組				●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●

マテリアリティ

マテリアリティ選定プロセス

～マテリアリティの選定にあたり～

企業が持続的活動を行うには「社会貢献影響度」と「企業価値影響度」の2つを有機的に共存させる必要があるという考えのもと、縦軸に社会貢献影響度、横軸に企業価値に与える影響度としてマトリクスを大きく4分割にして捉えました。

マテリアリティ選定

新たな技術への挑戦 新たな価値創造	HUD普及による安全性の向上、交通事故防止
	HMI進化によるドライバーの負担軽減
	製品の小型軽量化による省エネルギー化
	サービス事業間連携による地域課題解決
	新規サービス事業の創造、新たな生活提案
品質への こだわり	品質マネジメントシステムの確保
	強靱なサプライチェーンマネジメントの構築
人にやさしく	人権の尊重へのコミットメント
	働き方改革、健康経営の推進
	生産性の向上、DX推進
	労働安全衛生マネジメントシステムの確保
	自律考動型人材の育成、教育訓練の推進
	地域コミュニティへの貢献活動の推進
地球にやさしく	環境マネジメントシステムの確保
	地球資源の適切使用と削減（電力・重油・都市ガス・上下水道）
	廃棄物排出の削減
	環境配慮型製品の開発とサーキュラーエコノミー推進
	化学物質（製品含有化学物質）の管理
	グリーン調達の推進
	気候変動対応（CO ₂ 排出量の削減と管理）
たゆまぬ誠実さ	生物多様性の保全
	コンプライアンスの推進
	情報セキュリティマネジメントシステムの確保
	コーポレートガバナンスの実効性向上
	緊急事態対応、BCP対応の強化

マテリアリティ・マトリックス



価値創造プロセス

Vision

私たちの目指す姿

つながる技術で、インターフェースの価値を創造する企業 >>>

私たちの存在意義

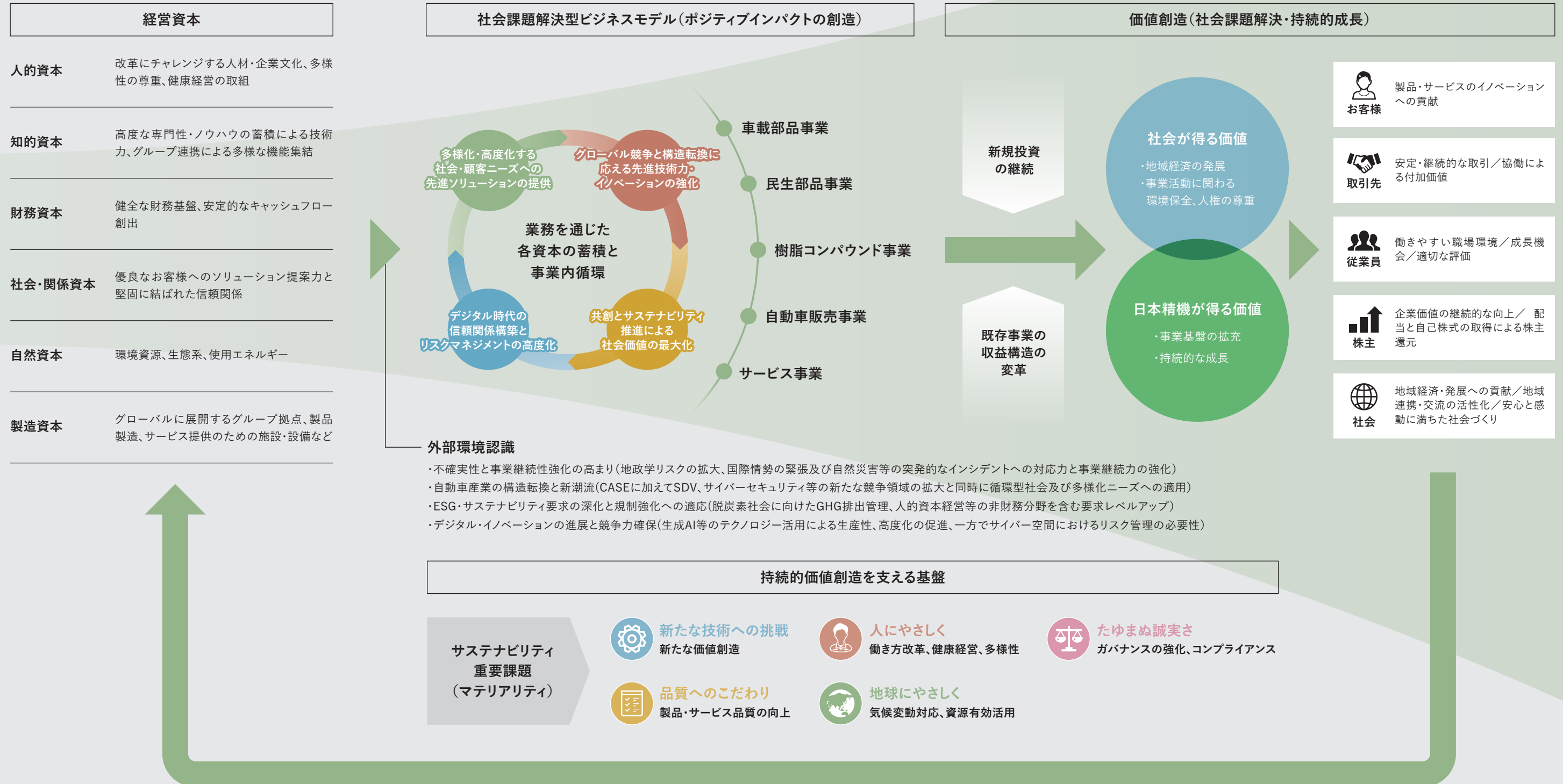
安心と感動に満ちた世界と未来をつくります

私たちの使命

みえないものをみえるようにします

私たちの価値観

・新たな技術への挑戦
・人にやさしく、地球にやさしく
・品質へのこだわり
・たゆまぬ誠実さ



日本精機グループの事業

車載部品事業

Automotive business

私たちは、常に変化する情報をドライバーへ正確に伝えるのはもちろん、利便性や快適性の向上を追求し、部品一つひとつにまでこだわりぬいた「ものづくり」を続けています。

社会環境の変化や技術の進化を見据え、常にメーター開発の先端を走り、安全と安心を守る役割を担っています。

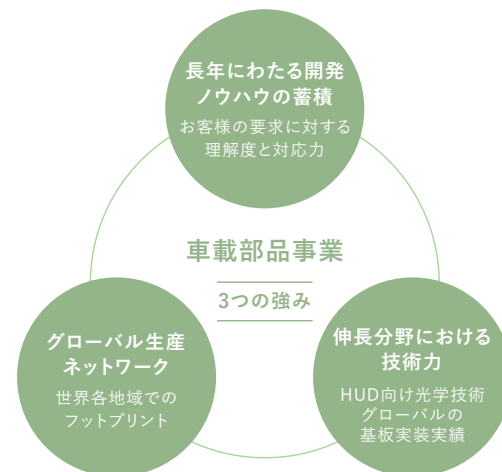


活動を通して達成可能なSDGs目標



01 事業の強み

自動車、バイク、農業機械、建設機械、船舶向けの計器類・センサーを、世界各地で製造・販売しており、基板実装サービスや精密部品分野でもグローバルな実績を有しています。長年の開発ノウハウを活かし顧客要求への高い対応力を維持するとともに、主力製品であるヘッドアップディスプレイ(HUD)においては、歪みなく鮮明に表示する光学設計技術や、太陽光の影響除去や振動による像乱れ抑制技術など、様々な技術を開発しています。センサーで検知した情報を計器・HUDでドライバーに伝え、「みえないものをみえるように」する先進的なソリューションで安全運転と運転の感動を支えています。

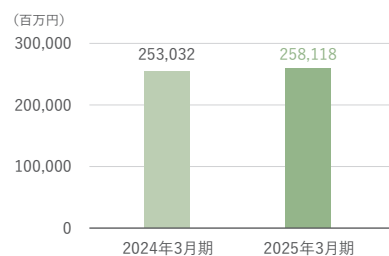


02 2025年3月期の概況

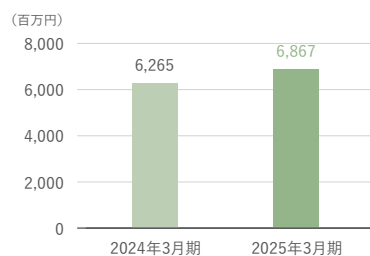
売上収益は、中国における日本車の販売停滞の影響を受けたものの、アセアン・インドなどでの二輪車用計器等の販売増加や、欧州におけるヘッドアップディスプレイ新機種の立ち上げ、さらには円安の影響などにより、増収となりました。営業利益については、原材料費など費用の高騰分を適切に販売価格へ反映する交渉や、筋肉質経営を目指した継続的な原価低減活動により、増益となりました。

主力事業である車載部品事業においては、地産地消の加速や生産レイアウトの最適化といったサプライチェーン改革を進めるとともに、業務プロセス改革や製品仕様の見直しによる原価低減にも取り組んでいます。これらの施策を通じて、ビジネス環境の変化にも強い、安定的な収益を生み出せる体制の構築を図ってまいります。

売上



営業利益



03 外部環境

機会

- ヘッドアップディスプレイ市場の拡大
- デジタルコックピット市場の拡大
- 車の電動化によるEMSニーズの増加
- グローバルサウスでのバイク需要拡大

リスク

- 自動車業界再編と異業種提携の加速
- 車両の電子化・ソフトウェア化進展による競争環境の激化
- 中国における日本車の販売減少
- 米国の関税強化に伴うコスト増加と世界経済の後退

04 成長戦略

社会に安心と感動を提供することを念頭に、メーター、HUD、センサー、車載EMSそれぞれの事業領域において、お客様への価値向上の最大化に取り組みます。

メーター分野では、自動車用統合コックピット技術の開発および、バイク用計器のインド・アセアン市場におけるコスト競争力強化を推進します。HUDでは、小型・簡素化仕様による競争力向上と、エンドユーザーへのPR活動強化による認知度拡大を

図ります。欧州市場での収支改善、インフレに対応した適正な売価設定、現地生産化による製品設計・部品調達の効率化といった施策により、収益基盤を強化します。

さらに、自動車の電動化が進む中、培った品質と技術対応力を活かし、車載EMS事業の拡大や、センサーとシステムを組み合わせた新たな製品開発により、持続的な成長を目指します。

具体的な施策

- ①次世代HUD差別化技術開発
- ②欧州における固定費削減
- ③HUD抜本的なコスト見直し
- ④収支目標達成に向けたVA推進
- ⑤調達部品の現調化
- ⑥設計受託EMSへのチャレンジ
- ⑦自動車用計器新素材の受注

05 KPI

	2024年度目標	2024年度実績	2025年度目標
①HUD体積(前年度比)	15%削減	7%削減	10%削減
②次世代センサ／新規センサの開発数	4件	4件	5件
③車載関連特許出願数(量産設計分)	80件	86件	101件

TOPIC

ReaVis社と技術提携覚書締結

当社は、中国ReaVis社とHUD市場拡大と新技術適用を目的とした覚書を締結しました。HUD市場で世界トップシェアを有する当社の製造ノウハウと、ReaVis社の光学技術を融合し、新たな価値を創出します。今後、両社は市場の変化に迅速に対応し、小型化・コスト低減などの課題解決に取り組むことで、事業拡大を目指します。本提携を通じ、それぞれの強みを活かし急速に変化する市場ニーズへの対応を加速します。



※締結式の様子(中央左:当社社長・佐藤浩一)

インドで合弁会社設立、車載TFT液晶モジュール量産へ

当社は台湾EDT社と提携し、インドで車載向けTFT液晶モジュールの製造を行う合弁会社設立に合意しました。新設工場での量産開始は2027年を予定しており、成長著しいインド市場の旺盛な需要にタイムリーに対応します。現地での生産に切り替えることで、従来問題となっていた関税や輸送コストを削減し、価格競争力を強化。さらに、EDT社との資本業務提携により技術連携を深め、これまでのノウハウを融合させ次世代表示製品の共同開発を推進します。これにより、革新的な車載表示技術への対応力を高め、持続的な市場競争力を目指し、新たな価値を創出していきます。



新設工場予定図

日本精機グループの事業

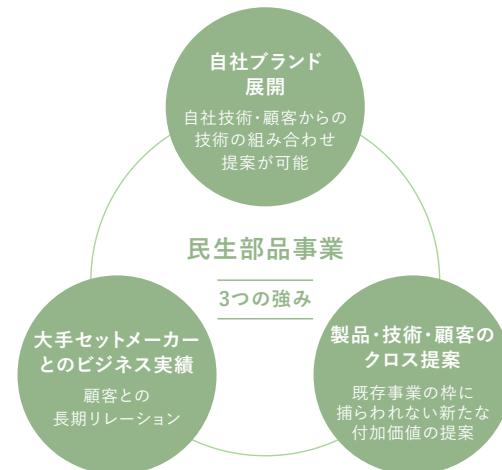
民生部品事業

Consumer business

民生部品事業では車載部品事業で培った技術を活かし、ヒトと機械をつなぐインターフェースとしてホームアプライアンス、オフィス用機器、産業用機器向けのコントローラ、操作ユニットなどを開発・製造・販売しております。

01 事業の強み

お客様とのパートナーシップのもと、当社がこれまで培ってきたお客様のご要望をより良い形で実現する「すり合わせ技術」を提供し、効率的かつスムーズなものづくりをトータルでサポートします。車載部品事業で培った技術力と、一貫したプロセスによる設計から製造までの体制を活かし、お客様の多様なご要望にグローバル規模でお応えします。これにより、高品質・高性能・高信頼性の「安心のものづくり」を提供します。また、既存のビジネス実績を基に、製品および技術を組み合わせた新たな価値の提供も、自社ブランド展開を含めて積極的に推進してまいります。

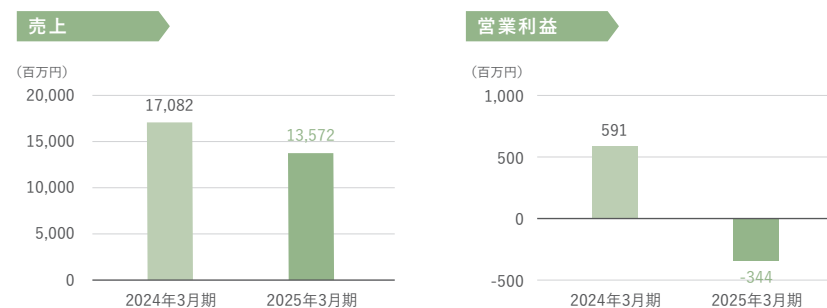


02 2025年3月期の概況

2025年3月期は前期比では売上、営業利益ともに減少しました。

2024年3月期は世界的な半導体、電子部品全般の逼迫から部品調達環境が良好化したことにより前期の納入残を解消し好調な売上と利益を維持しておりましたが、2025年3月期は一部顧客において在庫の調整局面となり、前期比で空調・住設機器コントローラー等の生産台数が減少し売上減少となりました。台数減少の局面においてもVA推進、生産性改善、経費削減などの筋肉質施策や原材料費高騰に伴う売価の適正化活動などで利益の確保に努めてまいりましたが営業損失となりました。

今後は顧客の生産調整からの回復傾向もあり、徹底した筋肉質施策の継続により増収増益に努めてまいります。



活動を通して達成可能なSDGs目標



03 外部環境

機会	リスク
■家電・オフィス機器メーカーのグローバル戦略の変化 ■オフィス機器の役割の変化（複合機機能拡大） ■気候変動による家電需要の変化 ■部品調達環境の安定化 ■カーボンニュートラル実現、ZEB 市場の拡大	■世界的な環境・省エネ規制の厳格化 ■海外での景気変動による家電販売減 ■急激な為替変動、地政学リスク増大

04 成長戦略

営業、開発、設計、製造などすべての工程において品質・生産性の向上を図り、お客様に提供する価値の最大化を目指すとともに、市場志向で高品質かつお客様の生活の質向上に貢献する価値の創出を推進してまいります。

コア技術であるセンシング技術およびデータの分析・活用技術を応用し、これからのニーズの変化を捉えた商品開発を進めることで、BtoBのみならずBtoC分野においても事業拡大とお客様満足度の向上を図ります。

主力である空調機器やオフィス機器操作パネルの製造・販売事業の拡大と収益性の向上を図るとともに、マーケティング活動の推進により既存顧客とのビジネス拡大にも努めてまいります。また、車載部品事業で培った世界各地域の生産設備・プロセスなどグループの資産を活用し、ビジネス領域の拡大を図ります。新規市場開拓・新製品開発においては、グローバルサウスの台頭を踏まえ、既存の中国、タイの生産拠点に加え、顧客や各国市場の動向を勘案した適切な生産拠点戦略を検討してまいります。

具体的な施策

- ①グループ内での最適な保有技術、生産拠点の提案
- ②空調・住設機器商材受注のための原価低減
- ③オフィス用操作パネル商材拡大
- ④新興国需要に合わせた生産地検討
- ⑤環境配慮設計（廃材の利活用）

05 KPI

	2024年度目標	2024年度実績	2025年度目標
①新分野領域での受注件数	1件	2件	1件
②新商材市場投入件数	1件	1件	1件

TOPIC

一酸化炭素チェッカーの開発

当社は、コロナ禍を契機に空気環境への関心が高まる中で、換気の状態を「見える化」する二酸化炭素濃度測定器「CO₂Lamp」を開発しました。この技術を応用し、主にテント内でストーブを使用する際に発生しやすい一酸化炭素の濃度を高精度に検知できる独自の一酸化炭素チェッカー「COLamp」を開発・生産し、2025年11月に販売を開始する予定です。

今後も、当社が培ってきたセンサーソリューション技術を活かして、「みえないものをみえるように」をコンセプトに、さまざまな社会課題に対応する新製品の開発に取り組んでまいります。

日本精機グループの事業

樹脂コンパウンド事業

Resin compound business

透明系樹脂（車載用、LED照明用、レンズ用、医療用など）の高機能樹脂材料の混練・着色加工事業を展開。大手化学メーカーを主な取引先として、日本・タイ・中国等で事業拡大しています。

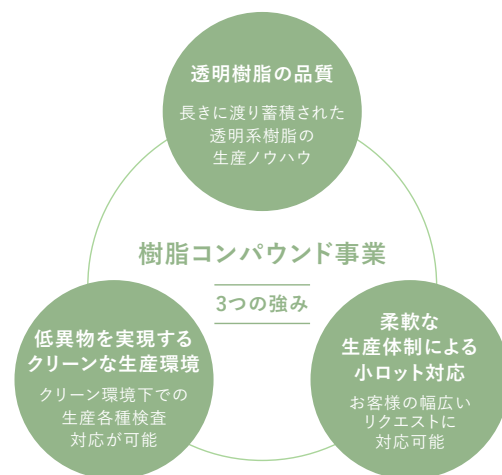


活動を通して達成可能なSDGs目標



01 事業の強み

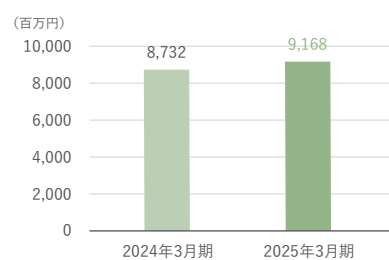
樹脂コンパウンド事業は、「透明材」・「クリーン（低異物）」・「小ロット対応」を強みとして、事業拡大を図っています。クリーンな品質が求められる光学製品をはじめとした高機能材（高付加価値商材）は当社グループの得意分野であり、今後も成長が見込まれます。CO₂削減を背景とした自動車の軽量化（金属からプラスチック製品へ）ニーズも高まっていることから、より一層強みを活かして、お客様の製品価値向上に貢献してまいります。



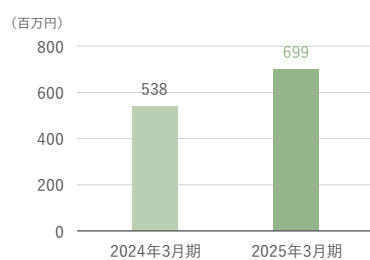
02 2025年3月期の概況

2025年3月期は、中国市場の減速により自動車用途材料の売上はやや減少したものの、主力である光学製品向け透明材の増加により増収増益となりました。近年進めてきた高機能材への受注構成の転換が成果としてあらわれています。今後も樹脂コンパウンドの世界的需要の拡大を背景に、当社グループの強みを活かし、高機能材の比率向上と既存顧客向け拡販、新規顧客獲得によって安定した収益基盤の確立を目指します。

売上



営業利益



03 外部環境

機会

- 光学用途拡大による透明樹脂のニーズ拡大
- 幅広いメーカー、商社との取引多数
- リサイクル品の活用拡大
- 電気自動車軽量化による高機能樹脂のニーズ拡大

リスク

- 車載用途製品の受注変動
- 光学製品の受注変動
- 原油価格および光熱費の高止まり
- 中国自動車メーカーの台頭による日系メーカー低迷

04 成長戦略

当社グループは製品価値の最大化を目指し、強みを活かした高機能材の拡販に取り組みます。高機能材分野では、取得済みのISO22000管理手法を活用し「透明・低異物材料」といった既存商材の拡販に加え、さらに高度な管理が求められる食品・医療用途材料の受注獲得にも注力します。今後も競合他社との差別化を図りつつ、事業拡大を推進してまいります。

05 KPI

	2024年度目標	2024年度実績	2025年度目標
① 個社※1リサイクルの取組推進（廃棄材料リサイクル率）	26%	22%	25%
② 高機能（低異物）アイテムの獲得トン数	8,500 トン	8,613 トン	9,800 トン

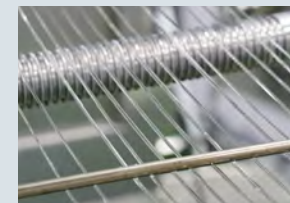
※1 エヌエスアドバンテック社

TOPIC

高度な管理力で新領域へ展開

当社グループのエヌエスアドバンテック社は、高いレベルの管理手法を活用し、既存商材の枠を超えた新領域への拡販に挑戦しています。2024年4月のISO22000取得を契機に、得意分野である光学製品向け材料に加え、カーボンニュートラルや医療向け材料など新たな引き合いも増加し、一部は試作段階へ進展しています。

当社グループの高い管理力と強みを活かし、今後もさらなる事業の成長と発展を図ってまいります。

サステナブルマテリアル導入によるCO₂排出削減への取り組み

当社グループは、2050年カーボンニュートラル「CO₂排出実質ゼロ%」の実現に向け、メータ製品へのサステナブルマテリアル採用を推進しています。また、樹脂部品においても段階的な目標を設定し、サステナブルマテリアル率の向上を積極的に展開しています。



※サステナブルマテリアル：リサイクル材およびバイオマス材

日本精機グループの事業

自動車販売事業

Car sales business

グループ会社にて新車・中古車ディーラー事業
およびレンタカー・カーシェアリング事業を行っ
ております。

グループ会社

■ ㈱ホンダ四輪販売長岡

新潟県内でのホンダ車の販売事業

■ 新潟マツダ自動車㈱

新潟県内でのマツダ車の販売事業

■ ㈱カーステーション新潟

新潟県内でのスズキ車・ダイハツ車の販売および
中古車事業・買取事業(ココセレクト店、カーセブンFC)

■ マツダモビリティ新潟㈱

新潟県内でのタイムズカーの運営
(レンタカー・カーシェアリング事業)

01 事業の強み

新潟県内全域をカバーし、圧倒的な管理顧客数と安定した財務基盤を有しています。DX
やデジタル技術を活用した効果的な販売体制の構築と、顧客満足度を高めるためのアフ
ターサービスの強化にも取り組んでいます。また、充実した教育制度のもと、法令遵守を徹
底したサービスのプロフェッショナル集団として、お客様に安心と安全のカーライフを提供
することを目指しています。

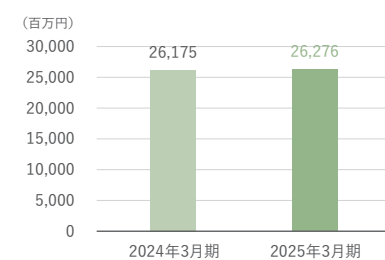
地域密着・顧客密着型の営業やイノベーションを通じて、市場ニーズや社会的価値を先
取りし、常に新たな価値を創造するとともに、社会課題の解決にも積極的に取り組んでま
いります。



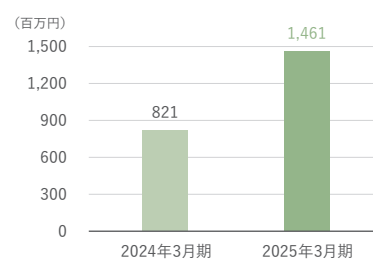
02 2025年3月期の概況

2025年3月期は前期比で増収減益となりました。売上利益は、新車販売に於いてはコロ
ナ禍における車載半導体不足の緩和・解消から回復した前期の反動と、一部メーカーの
不正認証問題の影響や輸送のドライバー不足や天候不順の影響で新車の納期遅れが発
生したものの、通期では売上を上回りました。中古車販売に於いては、中古車相場の下落
による影響で一部の中古車販売店舗で減損損失を計上し、前期比では減益となりました。

売上



営業利益



03 外部環境

機会

- CASEによる新しい価値観の到来
- 旺盛な新機能開発と新販売方法開発
- 車メーカーによるディーラー再編の動き
- サプライチェーンの回復

リスク

- 若年者減少による市場の縮小
- CASEへの投資負担増加
- インフラと法整備の追従
- 業界従事希望者の減少

04 成長戦略

国内自動車販売業界は、メーカーによるEV化や販売網再編が進み、変革
期にあります。当社グループは、EV商材や関連投資、人材育成にも注力し、
成熟市場における残存者利益の獲得を目指しています。新潟県内で築いた
事業基盤のさらなる強化のため、「ブランド力向上の新世代店舗投資」「都市
や交通量変化に対応した既存店舗の再編統合」「新機能獲得を目的とした
M&A投資」を推進しています。また、安定した管理顧客基盤を活かし、残価設
定型サブスクリプションやカーシェアリングなど多様なサービスも提供し、お
客様と地域社会の課題解決に貢献してまいります。

具体的な施策

- ① 好立地店舗の再投資
- ② M&Aなどによる不足機能の補完や
サービスエリア拡大
- ③ システム化による管理業務工数削減
- ④ 顧客の立場に立った販売・サービス案内の徹底

05 KPI

	2024年度目標	2024年度実績	2025年度目標
① 基盤収益カバー率	100%	103% (Ave.92.8%)	100%
② 残価設定販売比率	35%	24% (Ave.21.6%)	35%

※() なしは、グループディーラー最良値、() はディーラー 3 社平均値

活動を通して達成可能なSDGs目標



新世代型店舗、新潟県新発田市で新築開業

当社連結子会社の新潟マツダ自動車株式会社は、主力店舗『新
潟マツダ・新発田店』を新世代型店舗として新築リニューアルし、
2024年12月25日に竣工式を行いました。主要幹線道路沿いの利便
性の高い立地にあり、1987年の開業以来、地域の皆様に親しまれ
てきた店舗です。

今回のリニューアルでは、モノトーンとシルバーに木材を組み合
わせたデザインとし、より快適な空間を実現しました。最新設備を備
えた新整備工場も併設し、安心・高品質なサービスを提供します。当
社グループは、地域と連携し、安全で豊かなカーライフを目指してま
いります。



日本精機グループの事業

サービス事業

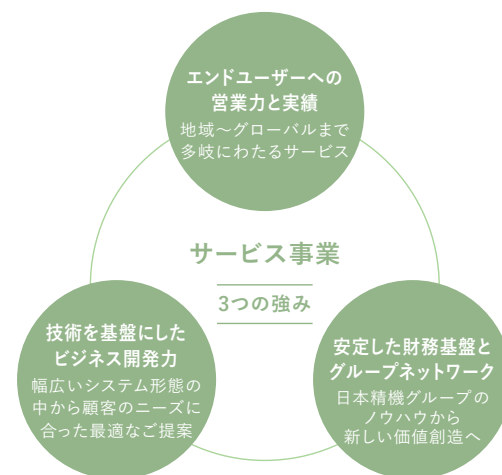
Service business

情報システム開発・ネットワーク構築・ソフト&ハードウェア開発を担う(株)NS・コンピュータサービスと、物流・広告代理店・フードサービスを担う日精サービス(株)にて様々なニーズに対応できるサービス事業を展開しております。

01 事業の強み

当社サービス事業は、新潟県内から海外まで、多様なお客様に幅広いサービスを提供しています。お客様一人ひとりのニーズに合わせた最適なシステムや提案を行い、ご満足いただけるよう努めています。

市場動向や社会的要請を的確に捉えたコミュニケーションと業務改善により、新たな価値の創出とともに、収益性の向上と社会課題の解決を両立することを目指しています。様々なサービス領域で培ったノウハウを活かし、今後も発展を続けてまいります。

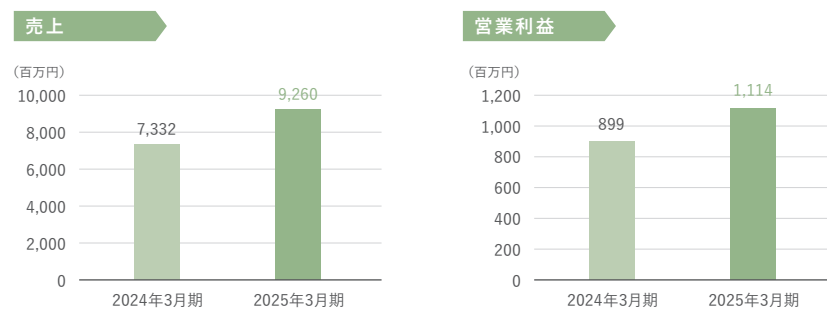


02 2025年3月期の概況

情報システムサービス事業においては、民間向けソリューション分野でのクラウド基盤業務システム案件の拡大や、市場ニーズの高いDX・BPOサービス案件の受注増加、さらに公共向けソリューション分野での新規マーケットの開拓が進展したことなどにより、増収増益となりました。

物流事業では、新規顧客の獲得、既存顧客取引の拡大、価格改定に加え、流通加工や物流システム販売などの新規物流サービスの提供範囲拡大が進み、増収増益を達成しました。

今後も、付加価値の高い新規サービスへの継続的な挑戦を通じて、安定した事業基盤の構築に努めてまいります。



03 外部環境

機会	リスク
■重要な経営課題としてDXニーズの高まり	■物流サービスの脱炭素要求
■政府によるデジタルガバメント推進に伴うDXニーズの高まり	■エネルギー供給構造変化
■消費者の生活スタイルの変化	■産業就労構造の変化
■持続可能な事業展開の社会的ニーズ	■業界従事希望者の減少懸念

04 成長戦略

サービスの市場ニーズが多様化する中、当グループは情報システムサービス事業と物流事業を軸に、「安心」と「感動」を提供する信頼性の高いサービスを推進しています。

情報システムサービス事業では、少子高齢化や産業人口減少を背景としたDX化需要の高まりを受け、ソフトウェア販売に加えBPO（ビジネス・プロセス・アウトソーシング）の積極的な提案を通じて、顧客の業務改善に貢献いたします。

本社のある新潟県長岡市では、自治体

との連携協定により地域DX推進も開始しています。企業の成長と地域課題の解決を両立し、豊かな社会の実現を目指します。

物流事業では、「流通加工・物流システム販売」の事業領域拡大を進めるとともに、既存の「輸送・倉庫管理・梱包資材・通関業（AEO）」との融合によって、顧客に対し付加価値の高い最適な物流サービスを提供し、より多様なニーズに応える体制強化に努めてまいります。

具体的な施策

- | | |
|--------|----------------------|
| 情報サービス | ①市場拡大が予測されるDX分野への進出 |
| | ②顧客ノンコア業務のBPO受注拡大 |
| 物流サービス | ①顧客への輸送+保管のセット拡販 |
| | ②ラベリングなどの流通加工の新規外販獲得 |

05 KPI

	2024年度目標	2024年度実績	2025年度目標
① 民間企業向け IT 関連売上	2,400百万円	2,703百万円	4,500百万円
② 行政 / 教育機関向け IT 関連売上	2,600百万円	2,644百万円	3,600百万円
③ 外部顧客向け物流売上	1,900百万円	2,122百万円	2,000百万円

活動を通して達成可能なSDGs目標



「ながおかDXセンター」設立1周年実績報告会

日本精機グループは、長岡市および長岡商工会議所との「地域DX推進連携協定」に基づき『ながおかDXセンター』を設置・運営しており、同センターは2025年8月に設立1周年を迎えました。

事務局を担う連結子会社NS・コンピュータサービスは、長岡商工会議所や地域金融機関と連携し、地域企業のDX相談窓口として機能しています。

これまでに20件の相談を受け、地元IT企業とのマッチングを通じてデジタル化・業務改革を支援し、9件のプロジェクトを完了しました。今後も伴走型支援で各社の状況に寄り添い、現場に即した改善と変革を推進してまいります。

