

トップメッセージ



変化の本質を捉え、 HMIの進化で次の成長を実現する

ー 日本精機グループの持続的な企業価値向上に向けて ー

代表取締役社長 社長執行役員 永野 恵一

モビリティ産業の変化を、 当社グループの進化の機会に変える

現在、当社グループを取り巻く自動車産業は、歴史的な転換点にあります。CASE(*1)の進展に加え、SDV(*2)への移行が進み、車両の価値は、ハードウェア単体の性能だけでなく、ソフトウェア、データ、表示、操作、体験を含めた統合的な価値によって決まる時代に移りました。一方で、その変化は一直線に進んでいるわけではありません。EV市場では地域や顧客層によって成長の濃淡が生じ、自動車メーカー各社は戦略の見直しを進めています。また、中国系サプライヤーの台頭、地政学リスクの高まり、原材料・エネルギー価格の高騰、米国の通商政策など、事業環境はこれまで以上に複雑化しています。

このような時代において重要なのは、変化をリスクとして受け身で捉えるのではなく、自社の存在意義に照らし合わせ、どこに成長機会があるのかを見極めることです。当社グループは、メーター、ヘッドアップディスプレイ(HUD)、センサー、表示・制御技術を通じて、人とモビリティをつなぐHMI(*3)領域で事業を展開してきました。当社グループの製品は、単に情報を表示するものではありません。ドライバーやライダーが必要

な情報を、必要なタイミングで直感的に伝え、ストレスなく理解し、安全に行動できるよう支えるものです。車両が高度化し、情報量が増え、制御が複雑になればなるほど、人にとってわかりやすく情報を伝えるHMIの重要性は高まります。

また、当社グループは2026年4月に車両のスイッチ類の製造・販売を手掛ける東洋電装の完全子会社を発表しました。これにより、当社グループが持つ「表示・アウトプット」の強みに加え、「操作・インプット」の強みが加わることになり、ドライバーやライダーの安心・安全に貢献する様々な提案が可能となりました。

当社グループは「安心と感動に満ちた世界と未来をつくります」を企業理念に掲げ、「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」を目指しています。この理念は、変化が激しい今だからこそ、当社グループが社会に対して果たすべき役割を明確に示すものです。これからの当社グループは、従来の「表示器・スイッチをつくる会社」ととどまるのではなく、表示、操作、ソフトウェア、データを統合し、人とモビリティをより安全に、より快適に、よりシームレスにつなぐ企業へと進化していきます。

*1 CASE: 「Connected(コネクテッド)」「Autonomous(自動運転)」「Shared & Services(シェアリング&サービス)」「Electric(電動化)」の頭文字を取った、自動車業界の革新を示す造語。

*2 SDV: 「Software Defined Vehicle(ソフトウェア定義型自動車)」の頭文字を取った造語で、車両の機能や性能をソフトウェアで決定し、無線による継続的なアップデート(OTA)が可能な次世代自動車。

*3 HMI: 「Human Machine Interface(ヒューマンマシンインターフェース)」は、ドライバーが車を操作する手段と、車がドライバーに情報を伝える手段の両方を含む双方向のインターフェース。

トップメッセージ

2026年3月期を振り返って —成果と課題がより鮮明になった一年

2026年3月期は、当社グループにとって、構造改革と成長投資の成果が着実に現れた一年であると同時に、次の成長に向けて解決すべき課題がより鮮明になった一年でもありました。

売上収益は前年度比+3.6%の3,278億円と過去最高を更新し、力強い成長を実現することができました。営業利益も+21.3%の116億円となり、2023年3月期から5年連続の増益を確保することができました。トランプ関税に始まり、期中には半導体不足、期末には中東情勢の緊迫化など経営環境が大きく揺れ動いた一年でしたが、当社グループがこれまで重点的に取り組んできた事業構造改革、原価低減、成長領域への資源配分の成果が着実に表れたものと評価しています。

特に、二輪車用計器事業では、インド、アセアン、ブラジルなどの新興国市場における堅調な需要を背景に、成長機会を着実に捉えることができました。これらの地域では、二輪車は生活を支える重要なモビリティであり、今後も需要の拡大が期待されます。さらに、スマートフォン連携、TFT液晶化に伴う表示の高機能化といったデジタル化の流れが加速しており、当社グループの強みを活かせる領域が広がっています。

一方、ヘッドアップディスプレイ(HUD)については、トヨタ自動車の新型「RAV4」向けに採用が決定するなど前向きな動きはあったものの、中国市場における日系・欧米系OEMのシェア低下の影響を受け、厳しい状況が継続しました。HUDは、安全性を高める表示デバイスとして将来性の高い製品であり、当社が高い技術力を有する領域です。しかしながら、事業として安定的な収益を生み出すためには、先進機能の開発に加え、設計・生産プロセスの最適化、原価低減、固定費構造の見直しなどをさらに進める必要があります。

当社グループでは現在の中期経営計画を、前中期経営計画における施策の成果を踏まえた「業績回復期」と位置づけており、外部環境に左右されにくい筋肉質な企業体質への変革に取り組んでいます。2026年3月期は、その道半ばにあることを認識した一年でした。改めて、「成長領域には経営資源を重点的に投

入し、収益改善が必要な領域には構造改革を徹底する」、「どの事業で利益を生み、どの課題を重点的に解決するのかを明確にする」。これが、当社グループが次のステージに進むために必要な経営の姿勢であると強く感じる一年となりました。

詳細はP13 中期経営計画2026

成長ドライバーの進展 —HMIを軸に、事業の質を高める

当社グループが中長期的に成長を実現していくうえで、最も重要な軸はHMI領域です。車両の知能化が進む中で、ドライバーやライダーに情報をどのように伝え、どのような体験として受け取っていただくかが、当社グループの提供価値を左右するようになります。

第一の成長ドライバーは、ヘッドアップディスプレイ(HUD)です。HUDは、運転者の視線移動を抑え、必要な情報を前方視界に重ねて表示することで、安全性と快適性を高める製品です。今後、先進運転支援システムや自動運転技術が進化の中で、ヘッドアップディスプレイの役割はさらに高まると考えています。ただし、HUD市場は成長余地が大きい一方、競争も激しくなっています。搭載車種の拡大に伴い、コスト競争力と高付加価値化の両立が不可欠となります。引き続き、光学設計、表示品質、歪み補正といった強みを磨きながら、設計・生産・調達の各段階で原価低減を進め、収益性の改善を図ります。また高性能製品だけでなく、より幅広い車種に搭載しやすいコンパクトで競争力ある製品も重要になりますので、開発への投資は積極的に行っていく計画です。

第二の成長ドライバーは、二輪車におけるHMIソリューションです。インド、アセアン、ブラジルなどでは、二輪車需要が引き続き堅調に推移すると見えています。加えて、スマートフォン連携、TFT液晶化など、二輪車においても表示のデジタル化が進んでいます。これは、当社が長年培ってきたメーター技術、表示技術、品質保証力を活かせる大きな機会です。当社は、地域ごとの価格帯、機能ニーズ、デザイン嗜好、耐久性要求に応じた製品開発を進めるとともに、グローバルで最適な生産・調達体制を構築し

ていきます。現地に根ざした開発・生産体制の強化、継続的な原価低減、自動化・スマート工場化の推進を通じて、品質とコスト競争力の両立を図り、持続的な成長につなげます。

ソフトウェア開発についても、当社の重要な成長テーマです。車両価値の差別化は、ハードウェア単体からソフトウェアを含めた統合的な価値へと移行しています。当社グループは、ソフトウェアの開発力を強化し、社内向けだけでなく外販の拡大にも取り組んでいく計画です。課題は収益性をいかに確保し、日本精機ならではの付加価値をどこに置くのかということです。今後は、車載計器で培った直感的で分かりやすい表示技術と高信頼ソフトウェア技術を基盤に、アプリケーションからプラットフォーム領域までをカバーする開発力を生かし、収益性を伴う成長を目指します。

また、既存の車載部品事業に次ぐ新たな収益源の確立も重要です。車載部品事業で培ったソフトウェア開発ノウハウを応用したUIコンサルティング事業に加え、光学設計技術や高耐久設計技術を活かした屋外対応可能な高視認性LEDプロジェクター、建設現場の施工効率と安全性向上に貢献する油圧ショベル向け後付けマシンガイダンスセンサーキットなど、新規事業領域への挑戦を進めていきます。

一方で、次期中期経営計画に持ち越す課題も明確です。低採算事業の整理、四輪車用計器事業の収益改善、欧州事業の方向性、調達リスクへの対応、供給責任を果たすためのサプライチェーンの構築など、取り組むべきテーマは多くあります。特に不確実性の高い環境下では、単に売上規模を追うだけではなく、どの事業で利益を上げ、どの事業に資本を投じ、どの領域から撤退・縮小するのかを明確にする必要があります。すでに、2026年7月1日には、新潟県長岡市にある製造工場の再編を決定し、外部に公表しました。これは、日本精機単体の本社機能と製造機能の役割分担を明確化し、製造機能の強化及び生産性の向上を目的とするものですが、当社グループの競争力の強化に向けて、外部環境の変化に適切に対応できる事業推進体制の構築を今後も国内外で進めていく考えです。

トップメッセージ

財務戦略の進化

―成長投資と資本効率を両立する

事業戦略と並行して、財務戦略の高度化にも取り組んでいます。当社グループは、持続的な企業価値の向上及び早期のPBR1倍水準の達成を目指し、成長投資、健全な財務基盤、株主還元のバランスを重視しながら、資本効率の向上を進めています。

株主還元については、現在の中期経営計画期間（25年3月期～27年3月期）における総還元性向80%を株主還元の基本方針とし、「配当」と「自己株式の取得」の実施により資本の増加抑制に努めています。この方針に基づき、2026年3月期は、一株当たり80円の配当を実施しました。2027年3月期の配当については、前期比10円増配となる一株当たり90円を予定しており、加えて中計期間の総還元性向80%に対する株主還元の不足分については、最終年度の中で実施していく計画です。

資本最適化に向けて、政策保有株式の見直しにも積極的に取り組んでいます。前期は、インサイダー回避の観点から自社株買いについては実施できませんでしたが、2026年1月にアルプスアルパイン社との資本提携の解消を発表しました。当期の中で売却を進めていく予定です。

一方で、成長投資は財務の健全性を前提に、積極的に実施しています。HUDの高付加価値化、二輪車用計器のデジタル化対応、ソフトウェア開発力の強化、東洋電装の子会社化は、将来の収益基盤を築くために不可欠な投資と判断しております。重要となるのは、資本コストを上回るリターンにいかにつなげるか、ということです。事業戦略と財務戦略を一体で進めることで、株主価値の最大化に努めてまいります。

📄 詳細はP17 財務戦略

資本市場との対話を、経営改革の力にする

当社グループは、株価や資本コストを強く意識した経営へと転換しています。PBR1倍割れの状態は、資本市場から見れば、当社グループが保有する資本を十分に活用できていない、あるいは将来の成長期待を十分に示せていないという評価である

と受け止めています。PBR1倍の達成に向けて必要なことは、単に財務指標を改善することだけではありません。事業ポートフォリオの方向性を明確にし、成長領域に経営資源を集中し、不採算領域への対応を進めつつ、株主還元方針をわかりやすく示し、その進捗を資本市場の皆さまに誠実に説明し、対話を通じて経営の質を高めていくことと認識しています。

当社グループのコーポレート・ガバナンスの基本的な考え方は、株主の皆さまをはじめ、従業員、顧客、取引先、地域社会などのステークホルダーとの信頼関係を重視し、持続的な成長と中長期的な企業価値向上を実現することにあります。そのために、透明・公正かつ迅速・果断な意思決定を支えるガバナンス体制を構築しつつ、株主の皆さまとの建設的な対話を実践しています。私は、投資家の皆さまとの対話を、単なる説明の場ではなく、経営の妥当性を検証し、私たち自身の視座を高める重要な機会と考えています。収益性、資本効率、事業ポートフォリオ、株主還元、成長投資の優先順位について、資本市場と建設的な対話を行い、経営に反映していきます。

📄 詳細はP18 財務担当役員メッセージ

東洋電装の子会社化とHUD事業の譲受について

2026年4月に発表した東洋電装株式会社の子会社化は、当社のHMI戦略を大きく前進させる重要な一手です。当社は、メーターやHUDを中心とする表示・出力領域に強みを持っています。一方、東洋電装は、スイッチや操作系部品、電子制御装置など、入力領域に強みを持つ企業です。両社が一体となることで、表示と操作、アウトプットとインプットを組み合わせたHMI統合システムの提案が可能になります。これからのコックピットは、個々の部品を単に組み合わせるだけでは価値を生みにくくなります。車両情報をどのように表示し、ドライバーやライダーがどのように操作し、それをどのような体験として受け取るのかを、システムとして設計する力が求められます。当社の表示技術、光学設計、車載品質、グローバル生産体制と、東洋電装の

入力技術、機構開発技術、顧客基盤を融合させることで、次世代HMIソリューションの創出を加速します。

さらに、2026年8月28日に、株式会社デンソーのヘッドアップディスプレイ（HUD）事業の譲受を発表しました。対象事業は、デンソー社及びその子会社が展開するHUD製品の開発・製造・販売事業で、国内に加え、中国、スペイン、米国、メキシコにおける生産設備が含まれます。今回の譲受により、デンソー社が培ってきた技術や製造ノウハウ、開発・生産基盤を承継し、当社グループの事業基盤と組み合わせることで、開発・生産体制の最適化と効率化を進め、コスト競争力を高める計画です。また、デンソー社のHUD事業が有する顧客基盤やビジネスノウハウを活用し、幅広い顧客ニーズに応える提案力と開発力の強化を目指します。

M&Aや事業譲受は、実行した時点で成功が決まるものではありません。重要なのは、買収後にどのような価値を生み出すかです。統合・承継を着実に進め、それぞれの強みを尊重しながら、技術、人材、事業基盤を融合させてまいります。今回の投資は、当社にとって大きな経営判断です。だからこそ、投資回収、財務規律、シナジー創出に強い責任感を持ち、グループ全体の企業価値向上につなげてまいります。

📄 詳細はP14 車載部品事業



トップメッセージ

成長を支える基盤

— 人的資本、品質、環境、コーポレート・ガバナンス

HMI領域で持続的な成長を実現するためには、表示・光学・機構といった当社が培ってきたモノづくりの強みに、ソフトウェア、AI、データ活用、UX設計などの新たなケイパビリティを掛け合わせることが不可欠です。私は、人的資本を単なる人材育成の課題ではなく、当社グループがHMIソリューション企業へと進化するための最重要投資先と位置づけています。

当社グループでは、「人材こそが最も重要な経営資源である」との認識のもと、働く一人ひとりの多様性を尊重することによってグローバルに通用する創造力を培い、顧客と社会に新たな価値を創造することを人材戦略の基本方針に掲げています。この方針のもと、従業員一人ひとりが「やりがい・働きがい・生きがい」を実感しながら能力を発揮できるよう、教育機会の提供や労働環境の整備を行い、各人の成長と挑戦を支援しています。今後は、HMI企業として進化するために、必要な専門性を備えた人材の獲得・育成・配置に戦略的に取り組みつつ、従業員エンゲージメントの向上に注力します。同時に、当社グループの従業員には、変化を待つだけでなく、自ら学び、課題を見つけ、行動する姿勢を求めると共に、会社としても、挑戦する人材が成長機会を得られる仕組みを整えることで、若手から経営人材までを継続的に育成する計画です。人的資本への投資を通じて、人とモビリティをつなぐHMIソリューション企業へ進化していきたいと考えています。

また、持続的な成長を支える基盤として、品質、環境、コーポレート・ガバナンスの取り組みも強化します。品質は当社グループの信頼の根幹です。当社の製品は、ドライバーやライダーの判断と行動に直接関わるものであり、視認性、耐久性、信頼性、安全性に妥協は許されません。モビリティの高度化により、製品はハードウェア、ソフトウェア、光学、機構、電子部品が一体となった複雑なシステムへと進化しています。だからこそ、開発、設計、生産に至る全プロセスで品質を維持する力が、競争力そのものになります。

環境面では、当社グループは2030年までにCO₂排出量を50%削減、2050年にグループ全体でカーボンニュートラルを達成する目標を掲げています。その実現に向けて、再生可能エネルギーの導入拡大、製品の小型軽量化による省エネルギー化、生産活動における省エネ、物流効率化などを推進しています。環境対応は社会的責任であると同時に、エネルギーコストや規制対応リスクの低減につながる経営課題でもありますので、着実に取り組みを進める考えです。

また、当社グループが持続的に成長し、中長期的な企業価値を高めていくためには、コーポレート・ガバナンスの強化も欠かせません。取締役会では、変化の激しい外部環境の中においても果敢に挑戦が行えるように、重要な経営課題を多面的に議論し、適切かつ果断な意思決定につなげています。特に、東洋電装の子会社化をはじめとする成長投資については、事業シナジーの創出だけでなく、内部統制、リスク管理も含めて、グループ全体として健全に価値を生み出せるかどうかを確認しています。社外取締役の知見を積極的に取り入れ、収益性、資本効率、ステークホルダーへの価値提供という視点から、経営の実効性を高めていきます。

さらにコンプライアンス、情報セキュリティ、労働安全衛生などの重要事項についても、継続的にモニタリングし、課題を早期に把握・改善する仕組みを強化しています。引き続き、守るべき規律を徹底しながら、企業価値向上につながるコーポレート・ガバナンス体制を構築してまいります。

📄 詳細はP20 環境への取り組み

📄 詳細はP22 人的資本への取り組み

📄 詳細はP24 社会への取り組み

📄 詳細はP28 コーポレートガバナンス

変えるべきものを変え、 変えてはならないものを守る

当社グループは、これまで精密機器メーカーとして、メーターやヘッドアップディスプレイを世界中のお客様に届けてきました。しかし、これからの時代、ハードウェアだけではコモディティ化が進み、価格競争に巻き込まれます。当社グループが持続的



に成長するためには、ソフトウェア開発、AIやデータ活用、UX設計などを中核的な競争力として磨き込み、HMI領域で新たな価値を提供できる企業へ進化しなければなりません。

変えてはならないものは、品質へのこだわり、お客様への誠実さ、ものづくりへの責任、安全・安心な社会づくりに貢献する姿勢です。一方、変えるべきものは、顧客への提案力、コスト競争力、意思決定の速さ、収益性への意識、資本効率へのこだわり、成長領域への資源配分、そして変化を恐れず挑戦する組織・個人の意識です。

私は、当社グループが目指す姿を、単に売上規模を拡大する会社ではなく、社会に必要とされ、お客様に選ばれ、社員が誇りを持って働き、投資家の皆さまから信頼される会社であると考えています。そのためには、成長性、収益性、資本効率を同時に高める経営が必要です。外部環境は今後とも不確実性を増していくことが想定されます。しかし、不確実性が高い時代だからこそ、経営の軸を明確にし、行動を速めることが重要です。当社グループは、HMI領域での進化を通じて、「安心と感動に満ちた世界と未来をつくる」というパーパスの実現に挑戦し続けます。

ステークホルダーの皆さまとともに成長を実感できるよう、誠実に努力を重ねていく所存ですので、引き続き変わらぬご支援を賜りますよう、お願い申し上げます。

代表取締役社長

永野 恵一