

マテリアリティ

日本精機グループは、事業成長と持続可能な社会の実現に向けた指標として、事業活動・環境・社会・ガバナンスを対象とした重要課題(マテリアリティ)を定めています。

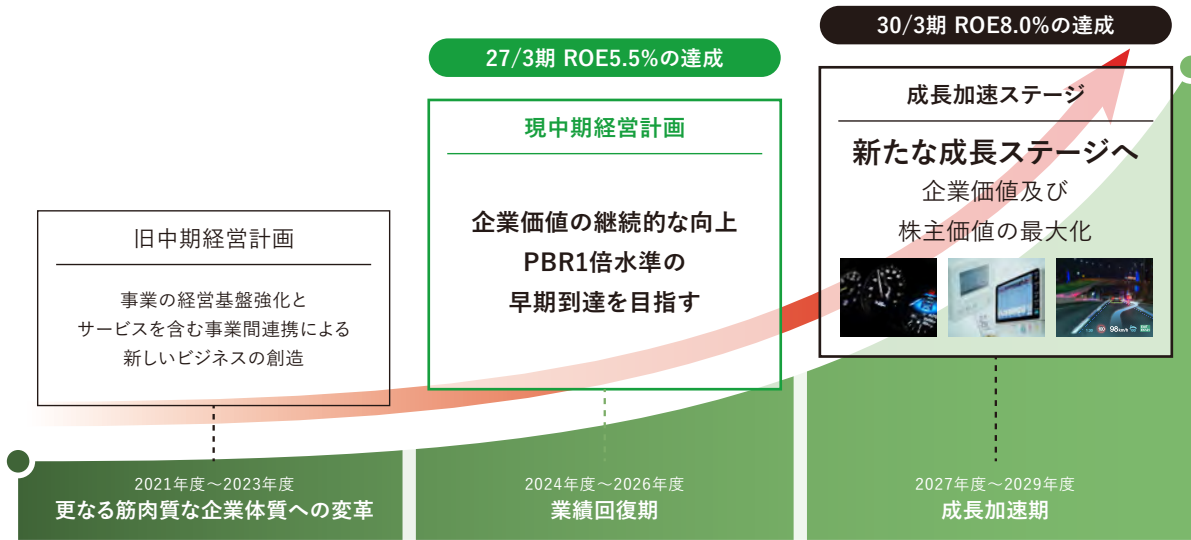
| 対象    | マテリアリティ              |    |                       | 貢献するSDGs                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|-------|----------------------|----|-----------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 事業活動  | 新たな技術への貢献<br>新たな価値創造 | 1  | HUD普及による安全性の向上、交通事故防止 |  <br> <br>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|       |                      | 2  | HMI進化によるドライバーの負担軽減    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|       |                      | 3  | 製品の小型軽量化による省エネルギー化    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|       |                      | 4  | サービス事業間連携による地域課題解決    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|       |                      | 5  | 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             | 6  | 品質マネジメントシステムの確保       |  <br>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|       |                      | 7  | 強靱なサプライチェーンマネジメントの構築  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| 社会(S) | 人にやさしく               | 8  | 人権の尊重へのコミットメント        |  <br> <br> <br> <br>  |
|       |                      | 9  | 働き方改革、健康経営の推進         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|       |                      | 10 | 生産性の向上、DX推進           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|       |                      | 11 | 労働安全衛生マネジメントシステムの確保   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|       |                      | 12 | 自律考動型人材の育成、教育訓練の推進    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|       |                      | 13 | 地域コミュニティ貢献活動の推進       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |

| 対象       | マテリアリティ |    |                                   | 貢献するSDGs                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|----------|---------|----|-----------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 環境(E)    | 地球にやさしく | 14 | 環境マネジメントシステムの確保                   |  <br> <br> <br> <br>  |
|          |         | 15 | 地球資源の適切使用と削減(電力・重油・都市ガス・上下水道)     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|          |         | 16 | 廃棄物排出の削減                          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|          |         | 17 | 環境配慮型製品の開発とサーキュラーエコノミー推進          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|          |         | 18 | 化学物質(製品含有化学物質)の管理                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|          |         | 19 | グリーン調達の推進                         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|          |         | 20 | 気候変動対応(CO <sub>2</sub> 排出量の削減と管理) |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| ガバナンス(G) | たゆまぬ誠実さ | 21 | 生物多様性の保全                          |  <br>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|          |         | 22 | コンプライアンスの推進                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|          |         | 23 | 情報セキュリティマネジメントシステムの確保             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|          |         | 24 | コーポレートガバナンスの実効性向上                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|          |         | 25 | 緊急事態対応・BCP対応の強化                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |

# 中期経営計画2026

## 中期経営計画2026の位置づけ

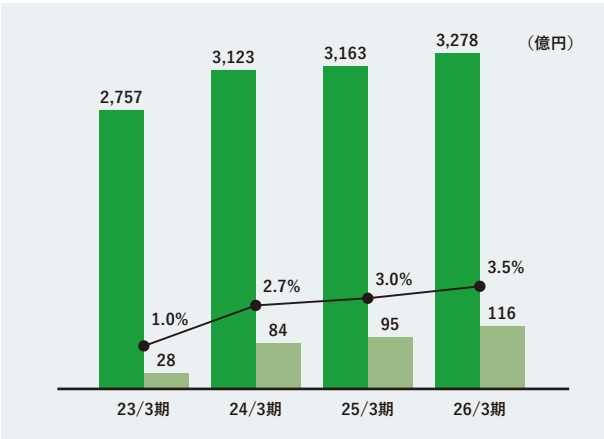
当社グループは、2025年3月期から2027年3月期までの3カ年を対象とした中期的な経営方針「中期経営計画2026」を策定し、その達成に取り組んでいます。前中期経営計画（2022年3月期～2024年3月期）は、新型コロナウィルス流行が大きな想定外要因となったことから業績が大きく低迷する結果となりましたが、本中期経営計画では外部環境に左右されにくい企業を目指し、筋肉質な体質への変革に注力するとともに、各種施策の着実な実行により企業価値の継続的な向上及びPBR1倍の達成を目指しています。



## 2026年3月期の課題と成果

2026年3月期は、中期経営計画2026の2年目として、業績回復の加速と資本収益性の向上に向けた取り組みを着実に進めた1年となりました。売上収益は3,278億94百万円、営業利益は116億24百万円、親会社の所有者に帰属する当期利益は82億20百万円となり、増収増益を達成しました。

四輪車用計器は中国市場における日本・欧州車の販売不振の影響を受けた一方、アセアン、インド、ブラジルを中心に二輪車用計器の販売が好調に推移し、全体業績をけん引しました。また、建機用計器の販売増加や情報システムサービスの伸長も収益改善に貢献しました。

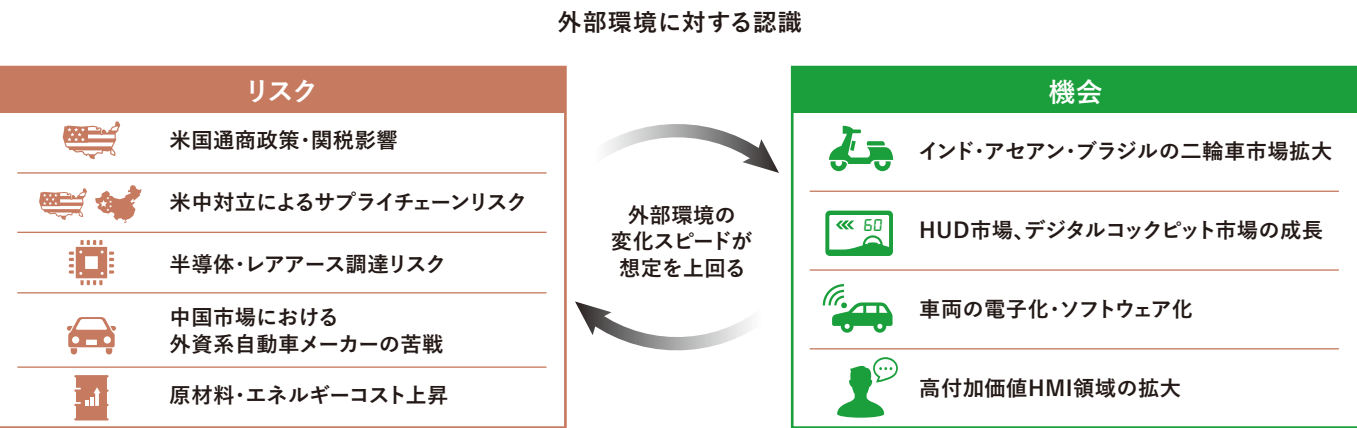


|    |                                                                                                                                                                                                           |
|----|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 成果 | <div><div>・二輪車用計器事業では、成長市場における収益基盤の強化が進展</div><div>・原材料費高騰分の価格反映交渉や継続的な原価低減活動が進展</div><div>・地産地消の加速、生産レイアウト最適化、サプライチェーン改革などを推進</div><div>・新規事業創出に向けた取り組みを推進(東洋電装子会社化、新規商材の開発)</div></div>                 |
| 課題 | <div><div>・成長ドライバーであるHUDは、設計・生産最適化やコスト削減を通じた収益性改善が課題。欧州事業を中心に、事業体質の更なる改善が必要</div><div>・中国市場における日本・欧州車の販売不振による販売減少に対して、他エリアでの新規顧客開拓が必要。</div><div>・米国の通商政策、地政学リスクなど不確実性が高まる中、サプライチェーンの強靱化が不可欠。</div></div> |

## 最終年度(27/3期)の事業計画

現中計の最終年度となる2027年3月期は、売上収益 3,200億円、営業利益 140億円を計画しています。四輪車用計器の販売減により減収も、二輪車用計器の収益維持が貢献し前期比では増益を計画しています。一方、中期経営計画の営業利益目標値に対しては、メモリーの価格高騰や地政学リスクの高まりに伴う原油価格の上昇影響などにより未達成の見込みです(165億円→140億円)。

| 中期経営計画2026 (億円) |         |                     |                     |                       |           |
|-----------------|---------|---------------------|---------------------|-----------------------|-----------|
|                 | 24/3期実績 | 25/3期(上段)中計計画(下段)実績 | 26/3期(上段)中計計画(下段)実績 | 27/3期(上段)中計計画(下段)事業計画 | 30/3期中期目標 |
| 売上収益            | 3,123   | 3,100<br>3,163      | 3,200<br>3,278      | 3,300<br>3,200        | 4,000     |
| 営業利益            | 84      | 93<br>95            | 128<br>116          | 165<br>140            | 280       |
| 営業利益率           | 2.7%    | 3.0%<br>3.0%        | 4.0%<br>3.5%        | 5.0%<br>4.4%          | 7.0%      |



## 今後の重点施策

外部環境が激しいなかでも主力事業である車載部品事業の収益力の強化、自動車向けだけではなく新たな製品・サービス・ビジネスの創出、東洋電装株式会社に対する適切なPMIの実行などを実施し、稼ぐ力と資本効率性の向上によりROE及び企業価値の向上を目指してまいります。そして、28/3期から30/3期までの次期中期経営計画における更なる成長へとつながってまいります。

- 四輪・HUD：成長性と収益性を高める事業戦略
  - 二輪：新興市場における二輪車用計器の販売加速
  - イノベティブな製品・サービス・ビジネスの創出
  - 東洋電装：買収手続き完了と適切なPMIの実行
  - 新中期経営計画の策定：28/3期～30/3期、2027年5月開示予定
- 成長投資と資本効率化を両立し、ROE向上と企業価値向上を目指す

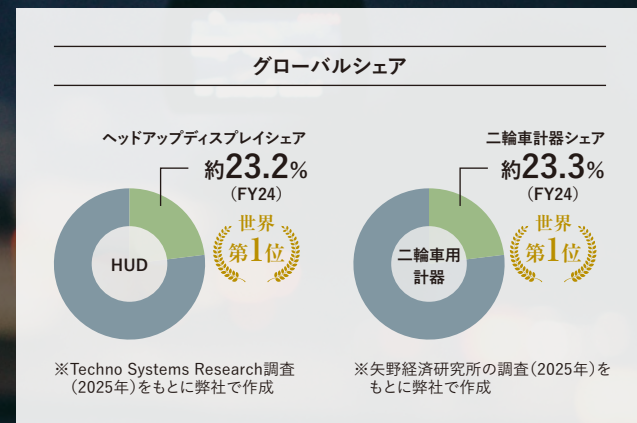
## 当社グループの事業

### 車載部品事業

#### Automotive business

自動車、バイク、農業機械、建設機械、船舶向けの計器類、ヘッドアップディスプレイ(HUD)、及びセンサーを世界各国で製造・販売する当社グループの中核事業です。

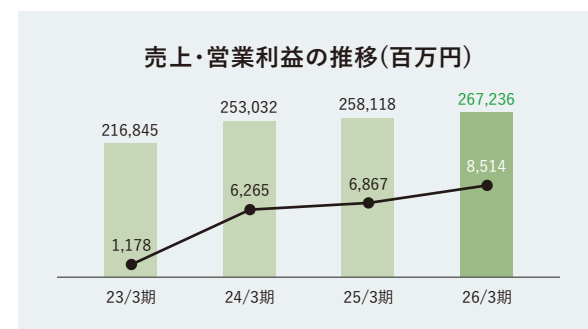
常に変化する情報を正確に伝えるのはもちろんのこと、利便性や快適性を追求した製品を開発・提供することで、ドライバーやライダーに安心と感動を届ける役割を担っています。



### 2026年3月期の状況

2026年3月期の車載部品事業は、中国市場における日系・欧米系顧客のシェア低下や北米での売上減少などにより、四輪車用計器・ヘッドアップディスプレイ(HUD)は厳しい事業環境が続きました。一方で、アセアン、インド、ブラジルを中心に二輪車市場が堅調に推移し、二輪車用計器の販売は好調に推移したことから増収となりました。

営業利益は、欧州顧客への一時金支払いや顧客のEV戦略見直しによる先行開発資産の評価損の計上があったものの、二輪車向け計器の増収効果やコスト構造改革の成果により、増益となりました。



### 2027年3月期の計画

売上収益 **253,100百万円** (対26/3期 -5.3%)

営業利益 **10,100百万円** (対26/3期 +18.6%)

\*上記の事業計画は、東洋電装の子会社化に伴う影響を考慮していない数値。



### TOPICS 東洋電装株式会社の完全子会社化

当社は、2026年4月20日に、四輪車や二輪車向けの各種スイッチ、HMIシステム電子制御装置の開発・製造をグローバルに展開する東洋電装株式会社を完全子会社化する株式譲渡契約を締結いたしました。

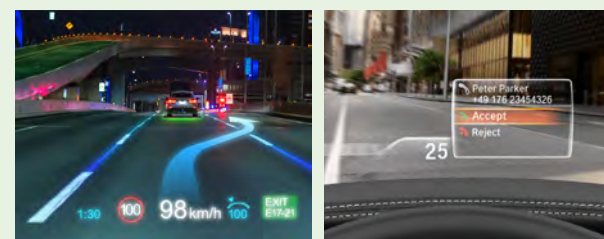
当社及び東洋電装がそれぞれ培ってきた顧客基盤及び技術力を相互に活用し、顧客への提案力の強化と販売機会の拡大、HMI領域における技術シナジーの創出、グループ連携による事業効率の向上などに取り組んでまいります(子会社化は、10月1日を予定)。



### 車載部品事業

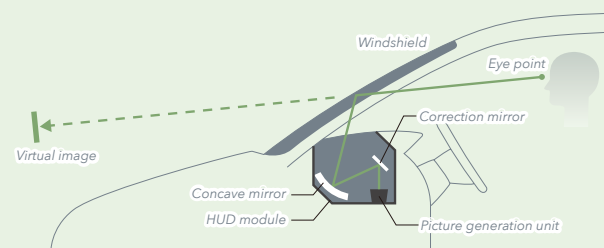
### ヘッドアップディスプレイ事業

ヘッドアップディスプレイ(HUD)とは、ドライバーが前方視線のまま、フロントウィンドウに映し出された遠方虚像(車速やナビゲーション表示などのさまざまな情報)を、より早くより確実に確認できるシステムです。安全運転をサポートするシステムとして、世界各国で普及が進んでいます。



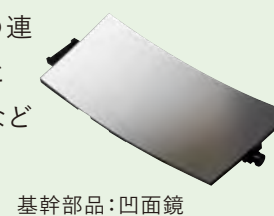
### HUDの基本原理

HUDの基本原理は、表示器で作られる情報を液晶パネルなどに表示し、それをミラーに反射させて虚像としてフロントウィンドウに映し出すというものです。HUDの内部は表示器や光源、光を折り曲げる反射鏡、表示を拡大する凹面鏡などで構成されています。



### 当社グループの強み

- ・情報を歪みなく鮮明に表示させるための光学設計ノウハウ
- ・基幹部品である凹面鏡というミラー部品の設計・製造から表示システムへの連携までを内製化できること
- ・AR-HUD、Slope-HUDなど多様な機能提案



### 2026年3月期の商況と中期経営計画の進捗

2026年3月期のヘッドアップディスプレイに関する売上は、中国市場における日系・欧米系自動車メーカーのシェア低下を受け、苦戦しました。

中期経営計画の進捗については、2023年11月の中計発表時点で想定した新規獲得車種は計画通りに量産立ち上げとなったものの、欧州顧客の売上が伸び悩んだことなどから、中期経営計画で想定した売上水準を下回って推移しています。

収益改善の取り組みについては、欧州における設計機能の移転や人員計画の見直しなど事業効率化を着実に進めたものの、販売台数の低迷が響き、損益の改善が遅れる結果となっています。



トヨタ“RAV4”に当社HUDが初採用(2025年12月公表)

### 課題と今後の取り組み

引き続き、HUD事業の最重要課題である収益性の改善に取り組みつつ、新規顧客開拓と既存顧客への多角的な提案を強化し、市場における当社プレゼンスとシェアの拡大を図ります。

- ▶HUDの成長性確保及び収益性改善は、当社の持続的成長における重要な経営課題の一つ
- ▶高付加価値の新機種投入による売上拡大、先進機能開発を通じた単価向上を図るとともに、設計・生産プロセスの最適化、原材料費・製造費・物流費・固定費などのコスト削減を推進
- ▶小型車向けHUDの戦略的展開を通じて、新規顧客開拓と既存顧客への多角的な提案を強化

### 収益力向上に向けた取り組み

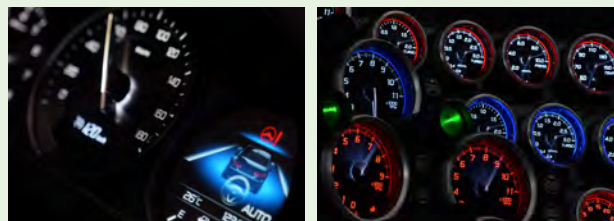
- ・原価低減
- ・コストアップの適切な売価転嫁
- ・コスト構造改革
- ・サプライチェーンの効率化

## 当社グループの事業

### 車載部品事業

#### 四輪車用計器事業

四輪車用計器事業では、主に国内外の量産メーカーを提供しています。社会環境の変化に応じた開発を進め、人間工学設計に基づいた視認性の高い表示を実現することで、運転の安全と快適性を向上させる製品づくりを目指しています。また、多様な車両に対応する車載センサーも開発・製造しています。



#### 当社グループの強み

##### 厳しい車載品質要求に応える技術力

車載部品に求められる高い品質・信頼性への対応実績

##### グローバル生産・開発ネットワーク

国内外に多数の生産・開発拠点を保有  
各地域の顧客や市場ニーズに対応した開発・供給体制

##### HMI\*製品で培った表示・操作ノウハウ

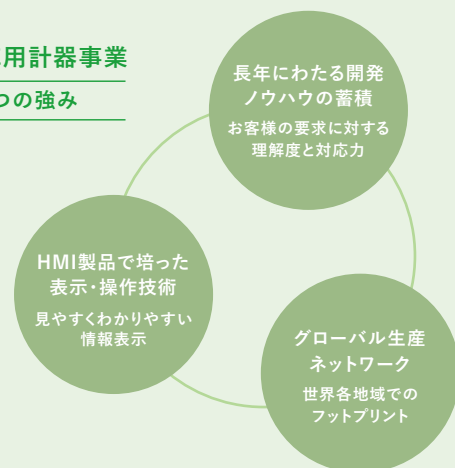
長年のメーター開発で培った知見を生かし、運転者にとって見やすく、分かりやすい情報表示を実現

##### 多様な自動車メーカーとの取引実績

国内外の多くの自動車メーカーと取引実績を有し、幅広い顧客基盤を通じて市場変化に対応

#### 四輪車用計器事業

##### 3つの強み



\* 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。

### 2026年3月期の

#### 商況と中期経営計画の進捗

2026年3月期の四輪車用計器事業は、通商政策を受けた北米での消費減速により販売が苦戦したほか、アセアン・中国における日系顧客のシェア低下の影響を受け、厳しい事業環境となりました。

一方、中期経営計画では、デジタルコックピットの普及に伴い単独メーター需要は漸減傾向が続くと想定しており、売上は概ね計画水準で進捗しました。



#### 課題と今後の取り組み

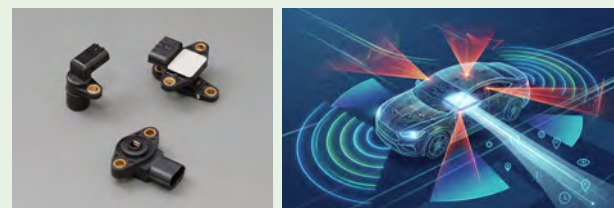
四輪車用計器事業においては、自動車用統合コックピットの技術開発やソフトウェア開発を強化するとともに、収益力向上に向けてコスト競争力強化などの取り組みを推進します。

- ▶ 車載部品の電子化により、インパネ周辺の表示コンテンツが増加するとともにソフトウェア開発のニーズが高まる。
- ▶ ユーザーとモビリティをつなぐ快適で分かりやすい HMI 製品開発や堅牢なソフトウェア開発に、引き続き、注力。

#### 車載センサー

当社グループは、燃料タンクの残燃料を検出する液位センサー、エンジンやトランスミッションのギア回転数や回転位置を検出する回転センサーなど、さまざまなセンサー類を市場に提供しています。

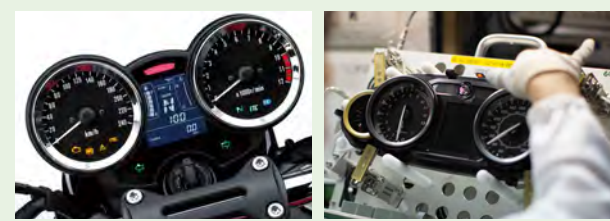
また、環境、安全、快適といった市場ニーズの変化を的確に捉え、新たな車載センサー製品の開発を強化しており、今後、センサー事業についてもさらに売上拡大を図っていく考えです。



### 車載部品事業

#### 二輪車用計器事業

二輪車用計器事業では、高耐久性・信頼性と高い視認性を備えたアナログ/デジタルメーターをグローバルに展開し、世界トップシェアを誇っています。ニーズに応じた開発を推進し、二輪量産メーターの進化に貢献するとともに、ライダーの安全と走る楽しさを支えています。



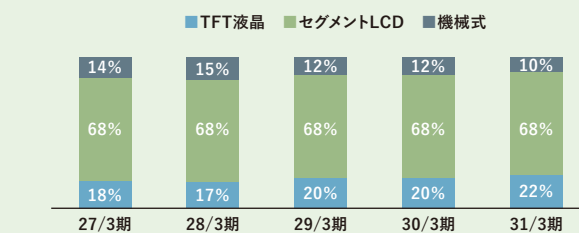
#### デジタルタイプ(TFT液晶搭載)の計器への対応

四輪車ほど急速ではないものの、二輪車でもデジタルタイプのメーターへの移行が進んでおり、中期的には、TFT液晶を搭載した計器が増加していくと見込まれています。

一方、二輪車は、振動、雨、直射日光、砂埃といった過酷な環境下で使用されることが多いため、デジタルメーターに対しても高い耐久性が求められます。

当社グループは、長年培ってきた技術により、製品の耐久性や気密性に強みを有しており、デジタルタイプの普及が進めば、製品採用において大きなアドバンテージになると想定しています。技術的な強みを活かして、二輪車市場におけるデジタル化の波をとらえることで、次の成長につなげる考えです。

#### 当社二輪メーター タイプ別構成比(見込み)



#### 当社の強み



耐振動



耐水



耐熱



耐塵



低反射

### 2026年3月期の

#### 商況と中期経営計画の進捗

2026年3月期の二輪車用計器事業は、アセアン、インド、ブラジルを中心とした二輪車市場の力強い成長を追い風に、販売が好調に推移しました。インドネシアやタイ、ブラジル、インドの各地域で想定台数を上回ったことに加え、日系メーカーへの新機種の上げ寄与もあり、売上・利益ともに伸長しました。

中期経営計画で掲げる「新興市場における二輪車用計器の販売加速」に対しては、概ね計画を上回る進捗となっています。



#### 課題と今後の取り組み

引き続き、インド、アセアン、ブラジルといったグローバルサウスエリアは、二輪車市場として今後の大幅な需要増が見込まれる戦略的成長市場です。

この成長機会を確実に捉えるため、当社グループは各地域の多様なニーズに対応した製品開発を加速し、グローバルに最適化された供給体制を構築することで、市場における競争優位性を確立する計画です。

#### インドにおける取り組み

インドにおけるコスト競争力強化の取り組みについては、スマート工場化を推進するほか、台湾のTFT液晶メーカーであるEDT社と今後の二輪車用計器のキー部品となるTFT液晶を製造する合弁会社を立ち上げ、2027年度中の量産開始を目指しています。

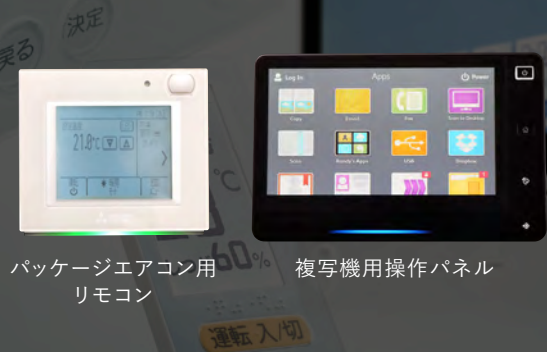


## 当社グループの事業

### 民生部品事業

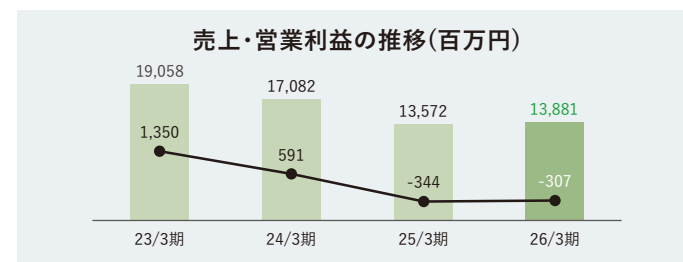
#### Consumer Business

民生部品事業では車載部品事業で培った技術を活かし、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、操作ユニットなどの開発・製造・販売事業を展開しています。



#### 2026年3月期の状況

2026年3月期は、これまで在庫調整局面となっていた空調・住宅機器コントローラー等の販売が下期において増加に転じた結果、売上・利益ともに前期比で微増で着地しました。引き続き、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す。



#### 2027年3月期の計画

売上収益 **14,700百万円** (対26/3期 +5.9%)  
 営業利益 **-200百万円** (対26/3期は307百万円の営業損失)

### 樹脂コンパウンド事業

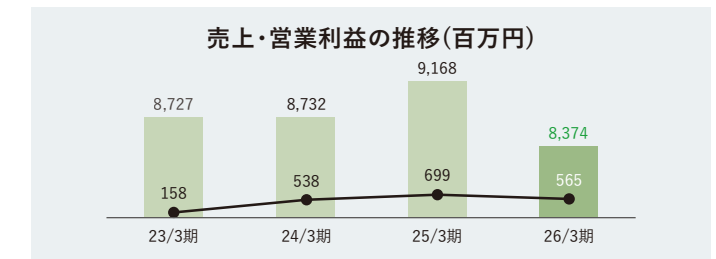
#### Resin Compound Business

樹脂コンパウンド事業では、大手化学メーカーを主な取引先として、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しています。



#### 2026年3月期の状況

2026年3月期は、樹脂材料の着色加工の受注量の減少により減収減益となりました。引き続き、高機能樹脂材料の受注比率を高める取り組みを継続し既存顧客向けの拡販を図りつつ、新規顧客の獲得強化に努めることで安定した収益基盤の確立を目指してまいります。



#### 2027年3月期の計画

売上収益 **9,400百万円** (対26/3期 +12.3%)  
 営業利益 **600百万円** (対26/3期 +6.2%)

※2027年3月期より、樹脂コンパウンド事業は報告セグメントではなく、その他に含めての開示に変更しております。

### 自動車販売事業

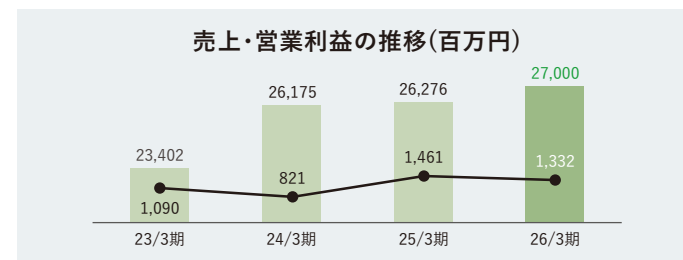
#### Car Sales Business

自動車販売事業では、新潟県内を中心に、ホンダ・マツダをはじめとした新車・中古車ディーラー事業及びレンタカー・カーシェアリング事業を展開しています。



#### 2026年3月期の状況

2026年3月期は、新車販売において、新たなモデルの発売が少なかったことにより販売台数が伸び悩んだものの、車検・点検等の自動車整備に関する売上が増加したことから、増収となりました。営業利益は新車販売の減少が響き減益となりました。新車・中古車の販売に加えサービス体質強化により、収益性の向上に努めてまいります。



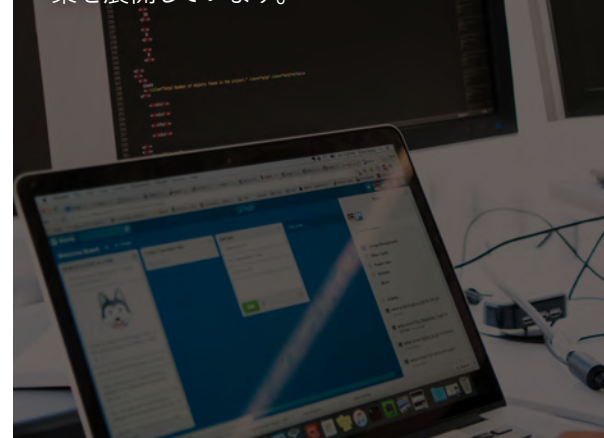
#### 2027年3月期の計画

売上収益 **28,700百万円** (対26/3期 +6.3%)  
 営業利益 **1,500百万円** (対26/3期 +12.6%)

### その他(サービス事業)

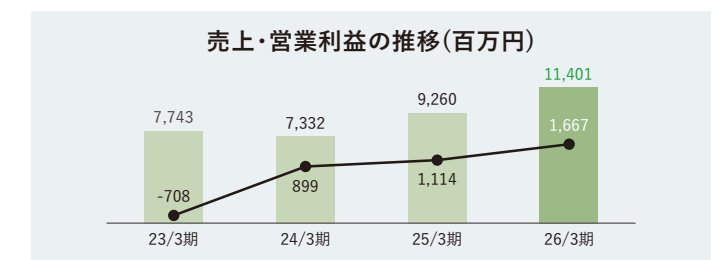
#### Other (Service business)

情報システム開発・ネットワーク構築・ソフト&ハードウェア開発などの情報システムサービスに加え、物流・広告代理店・フードサービスなど様々なニーズに対応できるサービス事業を展開しています。



#### 2026年3月期の状況

情報システムサービス事業において、民間向け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取引拡大が進展したことなどにより、増収増益となりました。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。



#### 2027年3月期の計画

売上収益 **14,100百万円** (対26/3期 +22.8%)  
 営業利益 **2,000百万円** (対26/3期 +20.0%)