



日本精機株式会社 2026 年 3 月期

決算説明会 書き起こし(質疑応答あり)

<日時> 2026 年 5 月 28 日 15 時 30 分~16 時 30 分

<説明者> 代表取締役社長 社長執行役員: 永野恵一、常務執行役員: 加瀬辰雄

<本件に関するお問い合わせ先>

日本精機株式会社 事業管理本部 IR 担当

TEL:0258-24-3311 (受付時間:平日 午前9時から午後5時まで)

2026年3月期 決算説明会資料

日本精機株式会社(証券コード:7287)

2026年5月28日

本日はお忙しいところご参加いただきありがとうございます。

目次

1. 2026年3月期 決算概要
2. 2027年3月期 業績予想
3. 資本政策
4. 株価と資本コストを意識した経営の実践
5. 2027年3月期の取り組み事項

本日の説明は画面表示に記載のとおり、はじめに2026年3月期の決算の概要、2027年3月期の業績予想、について、私、加瀬より説明させていただきます。その後、今期の取り組みについて、社長の永野より説明させていただきます。

2026年3月期 業績ハイライト

2026年3月期
実績

グローバルサウスの二輪車用計器の台数増加がけん引し、増収増益

1. 売上収益 3,278億円(対25/3期 +3.6%) 営業利益116億円(対25/3期 +21.3%)
 - ・ アセアン、インド、南米などにおける二輪車用計器の販売が好調に推移
 - ・ 四輪車用計器は、中国での苦戦に加え、北米でのヘッドアップディスプレイ(HUD)の販売減少により、減収
 - ・ 営業利益は、二輪車用計器の増収および原価低減活動による効果などが寄与し、増益
2. 期末配当は、当初予想通り 40円(予定)(中間: 40円 期末: 40円 年間: 80円)

2027年3月期
業績予想

売上収益 3,200億円(対26/3期 -2.4%)、営業利益 140億円(対26/3期 +20.4%)

1. 四輪用計器の販売減により減収も、二輪用計器の収益維持が貢献し増益を計画
 - ・ 中国市場における日系・欧州系OEMのシェア低下に伴う四輪用計器の販売減少が影響し、減収
 - ・ 営業利益は、二輪車用計器の貢献により増益を見込むものの、メモリーの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を考慮し、中計目標値を引き下げ(中計の営業利益目標値 165億円⇒140億円)
 - ・ 上記見直しには東洋電装の子会社化に伴う影響を考慮していないため、業績影響は判明次第速やかに開示予定
2. 年間配当は10円増配し、90円を予定(中間: 45円 期末: 45円)



3

2026年3月期の業績のハイライトですが、中国市場での得意先のシェア低下による販売台数の減少、北米でのヘッドアップディスプレイの売上減はありましたが、アセアン、インド地域での二輪車用計器の生産台数の増加により、これを吸収し、増収、増益となりました。特に、二輪車用計器については、アセアン地域、ブラジル、インド等すべての地域で想定台数を上回り、原価活動も寄与し、売上収益は3,278億円、営業利益は116億円を計上しました。

期末配当については、5月21日開示の通り、一株当たり40円を同日開催の取締役会にて決議しております。

2027年3月期の業績予想については、引き続き、中国市場では厳しい環境が続くとの想定、加えてメモリー価格の高騰や地政学リスクの高まり、レアアースの供給リスク等、不安定化事業環境を想定しておりますが、売上3,200億円、営業利益140億円を計画しております。

なお、5月15日に発表している通り、2027年3月期の配当は一株当たり90円を予定いたします。

2026年3月期 連結業績

単位:百万円	第4四半期(3か月)			累計(12か月)			期初計画	
	2025年 3月期 4Q実績	2026年 3月期 4Q実績	前年 同期比	2025年 3月期 通期実績	2026年 3月期 通期実績	前期比	2026年 3月期	達成率
売上収益	88,597	93,532	+5.6%	316,397	327,894	+3.6%	320,000	102.5%
売上総利益	13,500	13,700	+1.5%	46,339	48,852	+5.4%	-	-
売上総利益率	15.2%	14.6%	-	14.6%	14.9%	-	-	-
営業利益	3,958	3,058	-22.7%	9,584	11,624	+21.3%	11,300	102.9%
営業利益率	4.5%	3.3%	-	3.0%	3.5%	-	3.5%	-
税引前四半期/当期利益	4,535	3,034	-33.1%	9,344	13,875	+48.5%	-	-
親会社の所有者に帰属 する四半期/当期利益	3,755	1,612	-57.1%	6,122	8,220	+34.3%	8,000	102.8%

為替:1ドル=150.67円(前期:152.64円)



2026年3月期の業績について、説明いたします。売上収益は3,278億と前期比115億円、3.6%の増収となりました。この内、為替影響が△9億円のマイナス影響があり、為替除きでは、124億円の増収となりました。

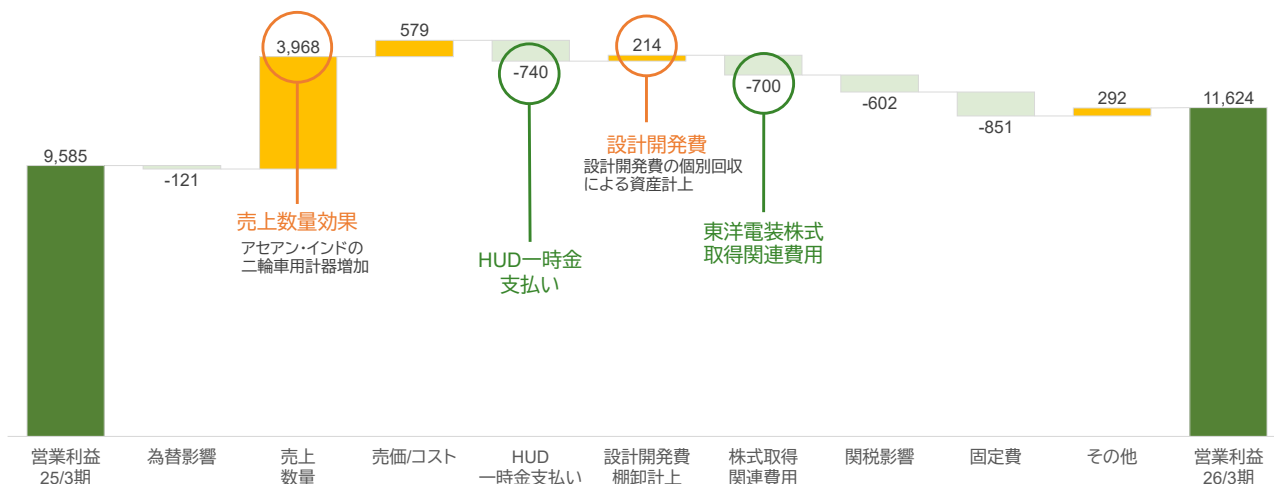
営業利益については、116億円となり、前期比20億円の増益、営業利益率は3.5%となりました。原材料費の値上げ、労務費、光熱費の上昇などありましたが、社内の原価低減活動の他、アセアン地域での二輪向け計器の増産効果、顧客交渉による売価の適正化を含め、前期比で営業利益額・率ともに改善いたしました。

親会社所有者に帰属する純利益は80億円となり、前期比21億円の増益となりました。為替が変動するなかで、前期に計上された為替差損(△21億円)が、当期は為替差益に転換したことが純利益増加の要因の一つとなりました。

営業利益変動の要因

2026年3月期 営業利益 前期比

(単位:百万円)



こちらのページは営業利益の前期比の増減要因となります。営業利益は前期の 95 億円から 116 億円と 20 億円の増益となりました。増益要因としては、物量としての売上の増加影響は+39 億円、 売価交渉の効果は+6 億円となりました。

また、一時費用として東洋電装買収にかかわる諸費用 7 億円を計上したほか、固定費の増加8億円については、内外の労務費・経費の上昇等によるものです。

2026年3月期 事業セグメント別・地域別 売上・営業利益

事業セグメント別

事業セグメント別		売上収益			営業利益		
		2025年3月期	2026年3月期	前期比	2025年3月期	2026年3月期	前期比
単位:百万円							
車載部品	四輪車用計器	177,542	174,316	-1.8%	-674	-1,785	-
	二輪車用計器	70,569	82,291	+16.6%	7,572	9,560	+26.2%
	車載部品 その他	10,007	10,627	+6.2%	-31	739	-
民生部品		13,572	13,881	+2.3%	-344	-307	-
樹脂コンパウンド		9,168	8,374	-8.7%	699	565	-19.1%
自動車販売		26,276	27,000	+2.8%	1,461	1,332	-8.8%
その他(ソフトウェア・物流等)		9,260	11,401	+23.1%	1,114	1,667	+49.6%

地域別

地域別		売上収益			営業利益		
		2025年3月期	2026年3月期	前期比	2025年3月期	2026年3月期	前期比
単位:百万円							
日本		123,155	123,368	+0.2%	2,972	1,188	-60.0%
米州		87,477	89,269	+2.0%	5,170	5,555	+7.4%
欧州		26,851	28,630	+6.6%	-3,495	-3,577	-
アジア		78,913	86,625	+9.8%	5,149	8,605	+67.1%



6

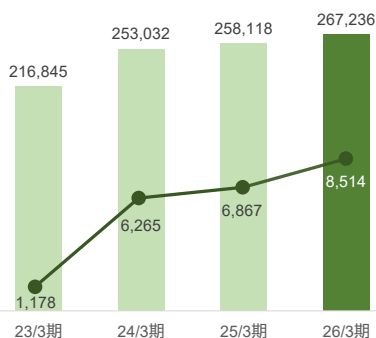
主要セグメントの地域別、顧客別の売上及び営業利益はご覧の通りとなります。二輪計器、汎用その他の車載部品、民生部品、自動車販売等が増収となりました。営業利益については、増収効果のあった二輪計器が 95 億円と前期比 20 億円、26%の増益となりました。地域別では、二輪が主要な市場であるアセアン地域にて増収、増益となりました。

事業セグメント別決算概要 1

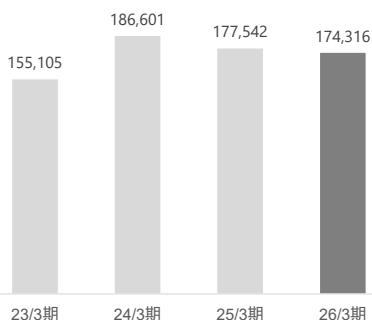
- 四輪車用計器：欧米OEMへのHUD販売減少に加え、一時金支払いや先行開発資産の評価減により減収減益
- 二輪車用計器：アセアン・インド・ブラジルにおける二輪車計器の販売増加に伴い、増収増益

(単位:百万円)

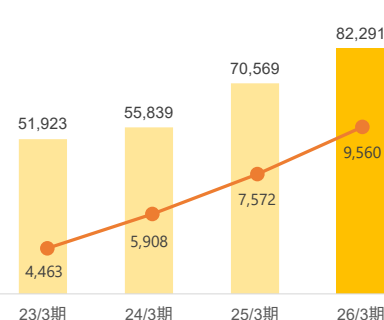
車載部品



四輪車用計器



二輪車用計器



■ 売上収益 ● 営業利益



7

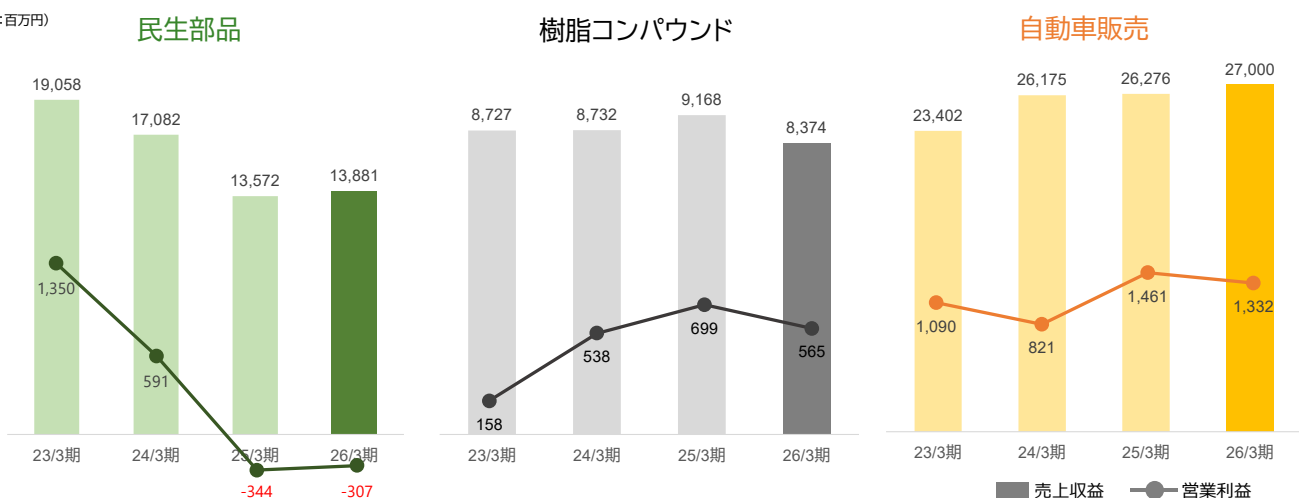
続きまして、各事業別の売上、営業利益の過去4期間の推移となります。当期においては、インドネシアでヤマハ発動機様の二輪新機種の特年寄与、ホンダ様向けの二輪の生産台数増により、二輪車向け計器の売上は822億円、117億円、16%の増収となり、全体の売上、収益をけん引しました。

四輪車用計器については、売上は1,743億円と、前期比△32億円の減収、営業利益も17億円の赤字となりました。ヘッドアップディスプレイの売上減や、一部得意先のEV生産の見直しが発表され、これに対する開発費の資産計上分を評価減(7億円)したことなどの結果となります。

事業セグメント別決算概要 2

- 民生部品：4Qにおいて空調・住宅機器コントローラー等の販売が増加に転じた結果、売上・利益ともに微増で着地
- 樹脂コンパウンド：樹脂材料の着色加工の受注量の減少により減収減益
- 自動車販売：自動車整備に関連する売上の増加により増収確保も、新車販売の減少が響き減益

(単位:百万円)



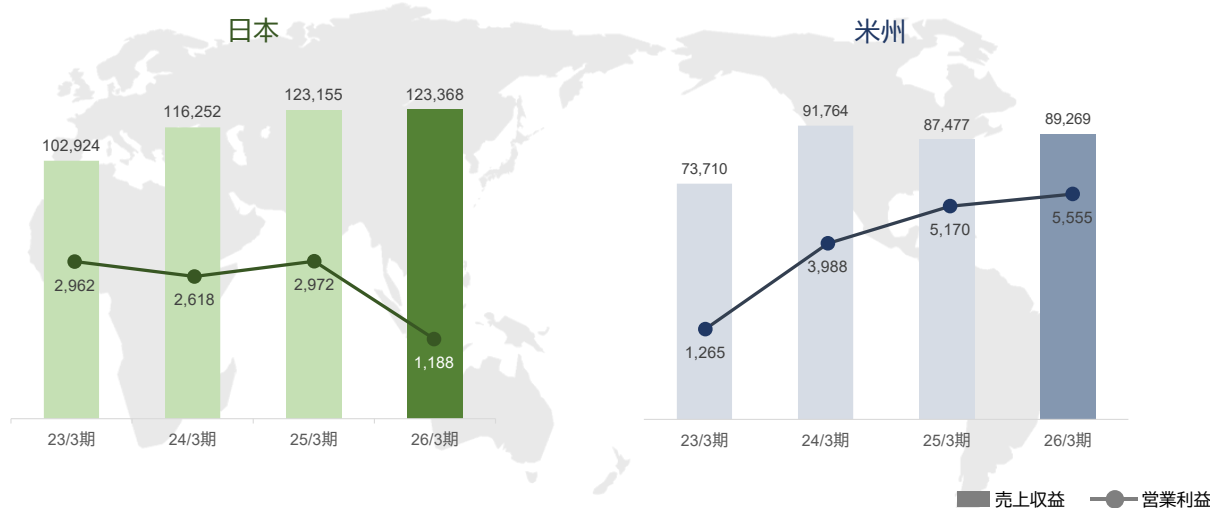
8

民生事業については、得意先在庫の消化が進まず、売上は138億円にとどまり、2期連続赤字となりました。樹脂コンパウンド事業については、着色加工の受注量減少により減益となりました。自動車販売については売上270億円、営業利益13億円となりました。

地域別決算概要 1

- 日本：車載計器部品の売上減少や顧客OEMのEV戦略見直しに伴う一部先行開発資産の評価減などにより、減益
- 米州：関税影響に加え、四輪車用計器はOEMごと増減があったものの、全体では前期並みで着地

(単位:百万円)



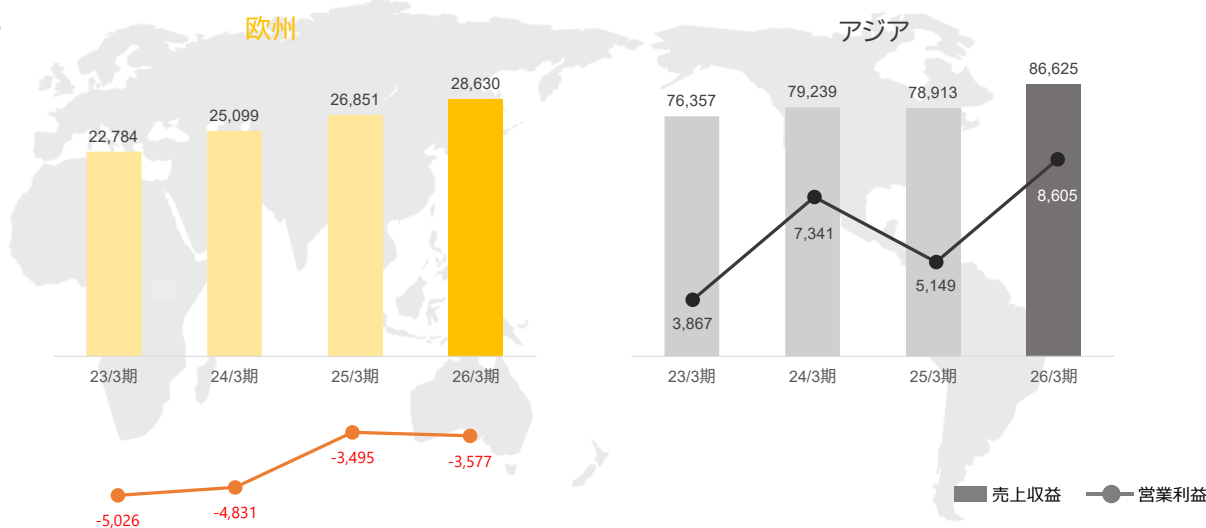
9

続いて、地域別の売上、営業利益の状況についてご説明いたします。日本地域は、得意先のEV戦略の見直しによる先行開発試算の評価減(7億円)などにより、営業利益は11億円と減益になりました。米州は、下期に売上が回復したことから、892億円の売上となりました。営業利益は、関税負担が6億円(支払いは12億円、得意先負担6億円)にとどまった結果、55億円となりました。

地域別決算概要 2

- 欧州 : 中国市場における欧州車の販売苦戦も、新機種の立ち上がり寄与し増収、一時金の支払いにより減益
- アジア : 中国で四輪車用計器が減少したが、アセアン・インドにおける二輪車向け計器の増加により、増収増益

(単位:百万円)



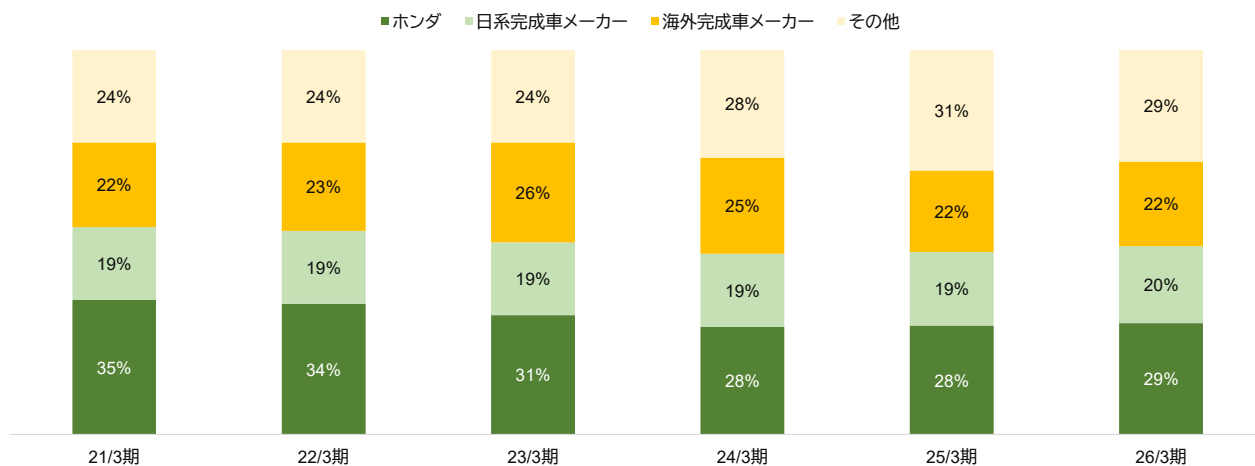
10

欧州については、得意先への一時金の支払い(第1四半期、7億円)はありましたが、営業赤字は前年並みの35億円となりました。アジア・アセアンにおいては、中国では厳しい環境が続いていますが、アセアン地域での二輪の生産台数増により、増収、増益となりました。

主要顧客別 売上収益構成

2026年3月期 売上構成

- ・ ホンダの二輪車向けの売上が増加したことから割合が増加
- ・ 日系完成車メーカーでは、ヤマハの二輪車向けの売上が増加
- ・ 海外完成車メーカーでは、BMW、GM向けの売上が減少した一方で、ステランティス向けの売上が下期に復調



11

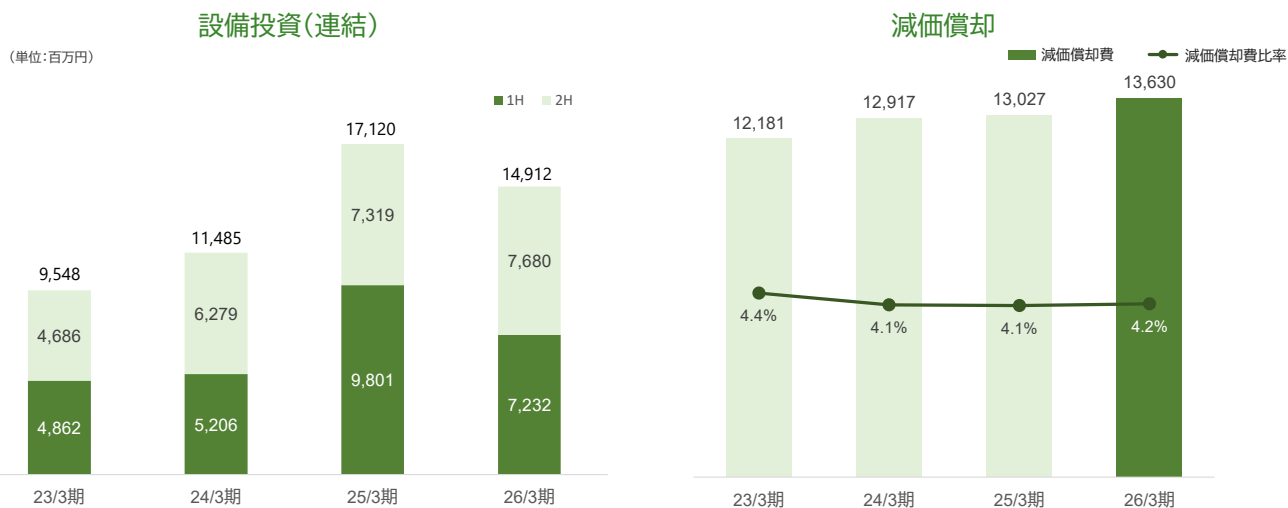
主要得意先別の売上構成については記載の通りです。二輪の増加もあり、売上に占めるホンダ様の割合は29%と、1%増加しました。その他日系メーカー向けもヤマハ発動機様の増加影響などもあり、20%となりまし

た。

設備投資額・減価償却費

■ 2026年3月期 設備投資費 約149億円

- 2026年3月期は、日本・欧州での新機種設備、新基幹システムなどの投資を実施したものの、設備投資額は前期比で減少



12

設備投資費と減価償却費の推移です。2025年3月期については、ヘッドアップディスプレイの新機種立ち上げなどに伴い171億円の投資となりましたが、2026年3月期は新機種関連投資や新ERPシステムへの投資により投資額は149億円となり、前期から22億円の減少となりました。減価償却費については、136億円と前期比6億円の増加となりました。

連結貸借対照表

- 継続的な収益改善の結果、現金および現金同等物が増加
- 棚卸資産の最適化に向けた取り組みにより、部品・原材料の在庫は減少傾向

(単位:百万円)

	2025年3月期 (2025年3月末)	2026年3月期 (2026年3月末)		2025年3月期 (2025年3月末)	2026年3月期 (2026年3月末)
現金及び現金同等物	35,305	51,922	営業債務及びその他の債務	46,065	50,456
営業債権及びその他の債権	52,780	50,709	借入金	18,440	11,309
その他の金融資産	12,503	13,179	その他の流動負債	14,113	18,030
棚卸資産	99,567	95,690	流動負債 計	78,621	79,799
その他の流動資産	16,343	14,691	借入金	13,838	15,137
流動資産 計	216,499	226,193	その他の非流動負債	19,401	18,446
有形固定資産	78,370	82,163	非流動負債 計	33,242	33,585
のれん及び無形資産	6,746	5,632	負債 合計	111,864	113,384
営業債権及びその他の債権	1	-	資本金	14,494	14,494
その他の金融資産	24,379	26,614	資本剰余金	5,395	3,836
繰延税金資産	5,835	6,301	利益剰余金	154,320	158,795
その他の非流動資産	262	360	自己株式	△1,445	△1,296
非流動資産 計	115,595	121,071	その他の資本の構成要素	43,930	55,762
資産 合計	332,095	347,265	親会社の所有者に帰属する持分合計	216,694	231,592
			非支配持分	3,536	2,288
			資本 合計	220,230	233,880
			負債及び資本 合計	332,095	347,265



13

次にバランスシートについて主な変化を説明いたします。現預金は519億円と前期比166億円の増加、長短借入金は264億円と58億円の減少となり、ネットキャッシュは255億円となりました。一方、棚卸資産は956億円と41億円の減少となりました。利益剰余金は、配当支払い前で44億円の増加となりましたが、支払い配当総額は23億円を予定しております。自己資本比率は67%となりました。なお、バランスシートについては、す

でに発表している東洋電装の買収により、ネットキャッシュを含めて大きく変化する予定です。

連結キャッシュ・フロー

・ 税引前利益の増益などにより、営業キャッシュ・フローは増加

(単位：百万円)

	2025年3月期	2026年3月期		2025年3月期	2026年3月期
税引前当期利益	9,344	13,875	定期預金の純増減額(△は増加)	△623	503
減価償却費及び償却費	13,027	13,630	有形固定資産及び無形資産の取得による支出	△17,120	△14,912
減損損失	264	896	有形固定資産及び無形資産の売却による収入	1,432	2,115
受取利息及び受取配当金	△2,103	△1,841	投資有価証券の取得による支出	△139	△660
支払利息	220	321	投資有価証券の売却による収入	8,212	0
固定資産売却益	△498	△173	貸付による支出	△14	△8
営業債権及びその他の債権の増減額(△は増加)	427	5,205	貸付金の回収による収入	8	18
棚卸資産の増減額(△は増加)	1,321	7,930	その他	△64	△0
営業債務及びその他の債務の増減額(△は減少)	△304	201	投資活動によるキャッシュ・フロー	△8,309	△12,945
引当金の増減額(△は減少)	△117	△51	短期借入金の純増減額(△は減少)	6,197	△7,398
退職給付に係る負債の増減額(△は減少)	235	296	長期借入金の純増減額(△は減少)	8,000	8,500
為替差損益(△は益)	△24	34	長期借入金の返済による支出	△7,064	△6,953
その他	354	2,296	リース負債の返済による支出	△1,717	△2,014
利息及び配当金の受取額	2,054	1,905	非支配持分への配当金の支払額	△562	△113
利息の支払額	△213	△342	自己株式の純増減額(△は増加)	△2,649	157
法人所得税の支払額	△8,717	△3,704	配当金の支払額	△2,955	△3,727
営業活動によるキャッシュ・フロー	15,271	40,481	連結の範囲の変更を伴わない子会社株式の取得による支出	△3,981	△2,317
			社債の償還による支出	△20	-
			財務活動によるキャッシュ・フロー	△4,754	△13,866
			現金及び現金同等物の増減額	2,048	16,617
			現金及び現金同等物の期末残高	35,305	51,922



14

キャッシュフロー計算書です。営業キャッシュ・フローは、税引前利益の増加の他、営業債権の圧縮 52 億円、棚卸資産の減少 79 億円もあり、404 億円となりました。

2027年3月期 業績予想

■ 中東情勢に代表される地政学リスクの高まりがサプライチェーンの安定性に影響するなど、不確実性が増大

- ・ 中国市場における日系・欧州系OEMのシェア低下に伴う四輪車用計器の販売減少が影響し、減収を計画
- ・ 営業利益は、二輪車用計器の貢献やコスト低減活動の推進により、増益を計画する一方、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を考慮し、中計目標値を引き下げ

単位：百万円	2026年3月期	2027年3月期		
		中期経営計画2026 当初目標	2027年3月期 業績予想	対26/3期
売上収益	327,894	330,000	320,000	-2.4%
営業利益	11,624	16,500	14,000	+20.4%
営業利益率	3.5%	5.0%	4.4%	-
親会社の所有者に帰属する当期利益	8,220	-	10,000	+21.6%

為替：1ドル＝150.00円（前年同期：150.67円）

東洋電装の完全子会社化について

2027年3月期中に完全子会社化予定の東洋電装株式会社については、現時点の連結業績の見通しにその影響を考慮していません。同社の完全子会社化に伴う連結業績および財政状態に与える影響につきましては、判明次第速やかに開示いたします。



16

ここからは、27年3月期の業績予想について、説明いたします。売上収益は3,200億円、営業利益は140億円、親会社の所有者に帰属する当期利益は100億円を予想しております。為替の前提は1ドル150円としております。

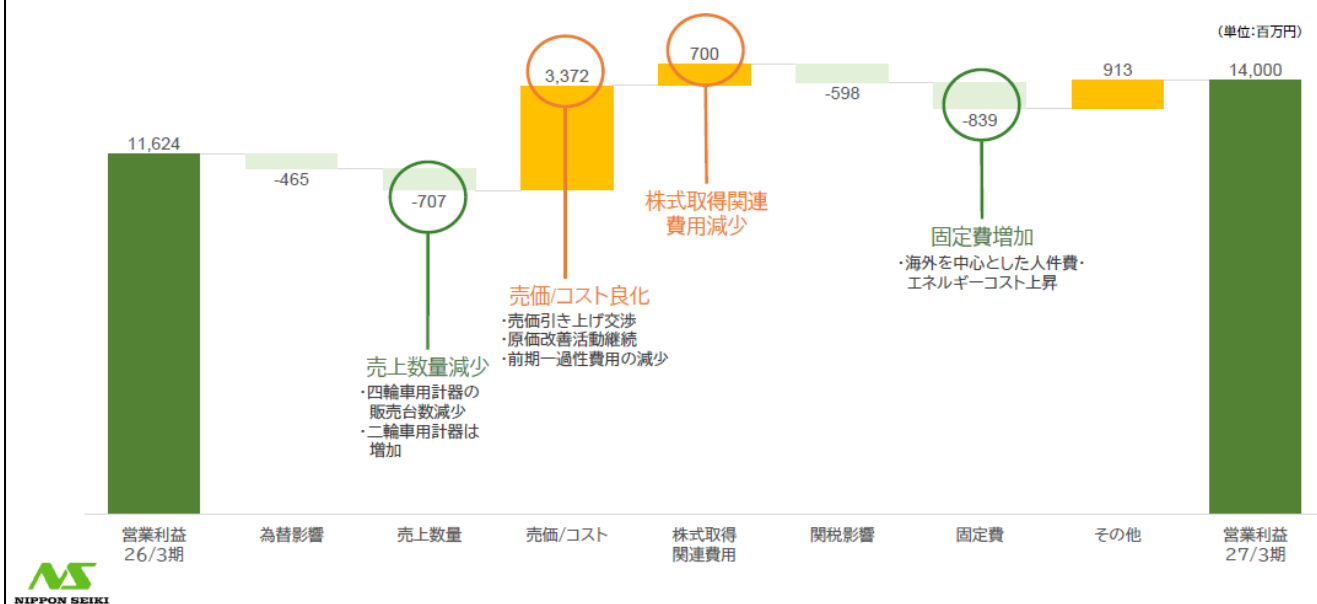
当期においては、中国市場で引き続き低迷が予想されるほか、地政学リスクによる原材料の値上げ、レアアースの供給の不安定化、メモリー逼迫など不確定要素が多い環境にあり、中計目標値を引き下げた業績予想と

なります。

引き続き、原価低減活動、コスト上昇分の価格転嫁などの努力を重ね、前期比 24 億円の増益となる営業利益計画の達成を目指します。

営業利益変動の要因

2027年3月期 営業利益 前期比



2027年3月期の営業利益は140億円を予想しておりますが、主な増減要因は、記載の通りです。四輪車向け計器を中心とした台数減の影響として7億円の減益を見込む一方、原価低減、売価の適正化により33億円の増益を見込んでおります。

2027年3月期 事業セグメント別・地域別 売上・営業利益

事業セグメント別

事業セグメント別	単位:百万円	売上収益			営業利益		
		2026年3月期実績	2027年3月期計画	前期比	2026年3月期実績	2027年3月期計画	前期比
車載部品	四輪車用計器	174,316	157,100	-9.9%	-1,785	-500	-
	二輪車用計器	82,291	84,000	+2.1%	9,560	9,700	+1.5%
	車載部品 その他	10,627	12,000	+12.9%	739	900	+21.8%
民生部品		13,881	14,700	+5.9%	-307	-200	-
樹脂コンパウンド		8,374	9,400	+12.3%	565	600	+6.2%
自動車販売		27,000	28,700	+6.3%	1,332	1,500	+12.6%
その他(ソフトウェア・物流等)		11,401	14,100	+2.4%	1,667	2,000	+20.0%

地域別

地域別	単位:百万円	売上収益			営業利益		
		2026年3月期実績	2027年3月期計画	前期比	2026年3月期実績	2027年3月期計画	前期比
日本		123,368	128,000	+3.8%	1,188	4,300	+262.0%
米州		89,269	80,500	-9.8%	5,555	4,300	-22.6%
欧州		28,630	29,800	+4.1%	-3,577	-2,500	-
アジア		86,625	81,700	-5.7%	8,605	7,900	-8.2%

2027年3月期の事業別、地域別の売上、営業利益については、こちらをご覧ください。

株主還元

■ 株主還元方針：現中期経営計画期間において総還元性向80%を維持

- 持続的な企業価値向上及びPBR1倍水準の早期達成を目指しており、株主の皆様に対する利益還元を経営の重要課題の1つと認識。現中期経営計画期間は総還元性向80%^{*1}の株主還元を行う基本方針を維持し、還元施策を実行する

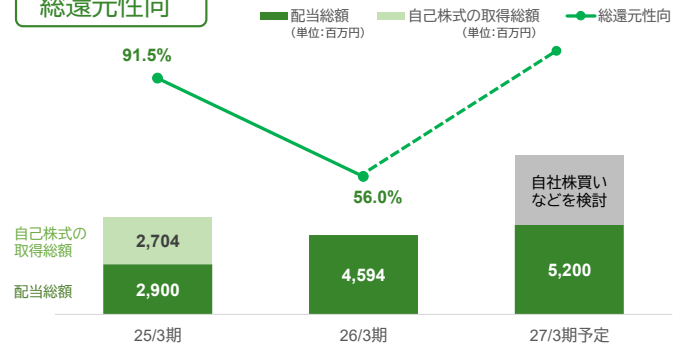
*1: (現中期経営計画期間: 25/3期~27/3期 3カ年の純利益合計額に対して総還元性向80%の株主還元を実施予定)

配当

- 26/3期の期末配当は、40円で決定
- 27/3期の年間配当金は10円増配し、90円を予定

1株当たり 配当金	中間配当	期末配当	合計
26/3期 実績	40円	40円	80円
27/3期 予想	45円	45円	90円

総還元性向



基本方針

中期経営計画期間(25/3期~27/3期)
3カ年の純利益合計額に対して総還元性向80%の株主還元を実施



2026年3月期は一株当たり80円の配当となりました。また20億円の自社株買いを発表させていただきましたが、インサイダー取引規制への抵触を回避する観点から、これを実施できませんでした。

2027年3月期の配当については、10円増配し、90円とさせていただきます。また、中期経営計画で発表させていただきました中計期間の総還元性向80%については、中計最終年度である27年3月期の中で実施する予定です。

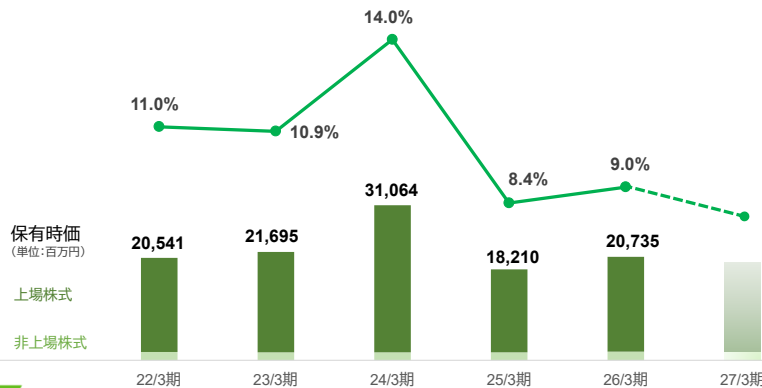
政策保有株式の縮減

■ 2026年3月期の売却はゼロにとどまったものの、アルプスアルパイン社との資本業務提携の解消を発表

- 前中期経営計画期間より、政策保有株式の縮減方針に基づき、削減活動を促進
- 2027年3月期はアルプスアルパイン社の売却を進めるとともに、その他の政策保有株式についても削減活動を継続

政策保有株式の状況

● 連結純資産に対する政策保有株式残高の割合
*保有時価は単体ベースで記載



● 2026年1月27日、アルプスアルパイン社との資本業務提携解消を公表

- コーポレートガバナンスにおける政策保有株式の縮減の重要性が増してきていることから、両社で協議を重ねた結果、資本業務提携の解消後も従来どおりの業務提携遂行に問題はないと判断し、資本提携を解消することを決定。なお、アルプスアルパインとの業務提携は継続し、両社の企業価値向上に資する連携を強化
- 当社が保有するアルプスアルパイン社は順次市場にて売却予定。また、アルプスアルパイン社は、2025年12月31日現在、当社の普通株式を3,000,000株(発行済株式総数(自己株式を除く)の5.21%)保有しており、今後市場で売却を行う方針であることを確認済み

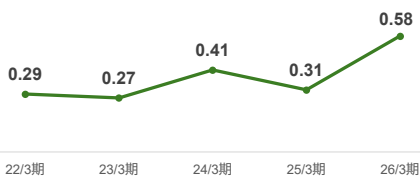


政策保有株式の推移については、ご覧の通りです。26年1月にアルプスアルパイン社との資本提携の解消を発表しており、当社が保有するアルプスアルパイン社の株式260万株についても、売却方針とさせていただきます。

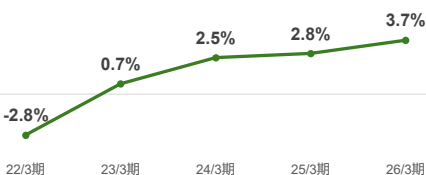
株価と資本コストを意識した経営の実践

現状認識:改善傾向であるものの、未だに低位にある

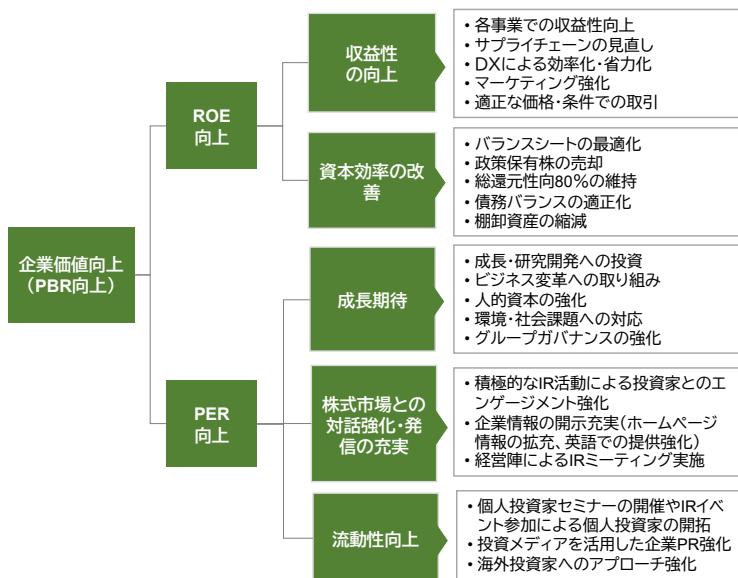
PBR ・PBR1倍の達成を目指す中、0.6倍程度まで上昇



ROE ・本中期経営計画においてROE5%の達成を目指す



27/3期における企業価値向上に向けた取り組み



3月末のPBRは0.58倍であり、目標とする1倍にはまだ道半ばであります。引き続き、PBR1倍に向け、諸施策を実施してまいります。

IR活動の強化

投資家との対話(2026年3月期実績)

内容	スピーカー	回数
決算説明会	代表取締役社長・財務担当役員	2回
機関投資家スモールミーティング	代表取締役社長	1回
機関投資家・アナリスト 個別対話	財務担当役員・経理/IR部門	124回
議決権行使担当者 個別対話	財務担当役員・経理/IR部門	11回

開示内容の拡充およびコミュニケーション強化

・IR強化のため、担当部署: コーポレートコミュニケーション部を新設し、下記取り組みを推進

内容	取り組み
開示内容の拡充	<ul style="list-style-type: none"> 英文開示の充実 決算説明会書き起こし、Q&A公開 スポンサードレポート発行
コミュニケーション強化	<ul style="list-style-type: none"> 機関投資家パーセプション調査実施 個人投資家向け発信強化(WEBセミナー実施・資産運用フェア出展) 投資メディアへの配信

社内ステークホルダーとのコミュニケーション強化

- ・IR活動において頂戴した株主・投資家の意見を取締役会にて報告・協議(年に2回)
- ・各四半期毎に従業員を対象にしたIR説明会を実施



IR活動の強化として、投資家さまとの対話はご覧の通り138回実施しております。またこの4月よりコーポレートコミュニケーション部を新設し、開示内容の充実、コミュニケーションの強化に取り組んでまいります。

5. 2027年3月期の取り組み事項



代表取締役社長の永野です。本日は大変お忙しい中、当社の決算説明会にご参加いただき、ありがとうございます。それでは私より、2027年3月期の取り組み事項についてご説明いたします。なお、ここからは2027年3月期を「当期」、終わりました2026年3月期を「前期」として、説明させていただきます。




2026年3月期の振り返り

- 四輪の不調を二輪の好調が支える格好となり、最終的に連結業績は計画水準で着地
 - 2026年3月期 売上高 3,278億円(対25/3期比+3.6%)、営業利益 116億円(前期比+21.3%)
 - アセアンやインド・ブラジルでの二輪車市場の力強い成長を追い風に、二輪車向け計器が伸長
 - 他方、中国市場での日系・欧米系OEMのシェア低下を受けて、欧州事業の収益改善・HUDの成長戦略は停滞

主要事業 実績

	売上収益	営業利益
四輪・HUD <small>*HUD:ヘッドアップディスプレイ</small>	1,743億円 前期比 -1.8%	-17億円 前期 営業損失-6億円
二輪	822億円 前期比 +16.6%	95億円 前期比 +26.2%
その他 <small>*汎用計器・EMS・民生・樹脂・自動車販売・その他</small>	713億円 前期比 +4.5%	38億円 前期比 +35.7%

振り返り

-  中国における日本・欧州自動車メーカーの不調を受け、四輪向け計器・HUDの販売が想定を下回る
-  アセアン(インドネシア・タイ)、インド、ブラジルにおける日系メーカーの販売好調を受けて、計画超過
-  民生部品、樹脂コンパウンド、自動車販売は苦戦したものの汎用計器、ソフトウェアサービスなど増益



まず、前期の振り返りです。前期はトランプ関税にはじまり、期中の半導体不足、期末には中東情勢が緊迫化するなど、非常に不安定な環境の中での事業運営となりましたが、おおむね期初計画と同水準で着地することができました。ただ、それぞれの事業に目を向けると、濃淡が非常にはっきりした一年であったと思います。

二輪計器事業は、アセアン・インド・ブラジルにおける二輪車市場の力強い成長を追い風に、売上・利益ともに伸長しました。また、車載部品以外の事業では汎用計器やソフトウェアサービスなどが堅調に推移しました。一方

で、四輪車向け計器・ヘッドアップディスプレイ事業については、トヨタ自動車の新型“RAV4”への納品が開始されるなど嬉しいニュースもありましたが、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、業績は想定を下回るなど、厳しい一年となりました。また、車載部品以外の事業では、民生部品、樹脂コンパウンド、自動車販売が苦戦しました。

このように“有事が日常化”する不透明な環境下の中において、厳しい領域と伸びる領域が共存しているのが当社グループの実態です。当期については、収益改善が必要な領域への対応を急ぐとともに、成長領域に対しては人員・設備・資金を集中することで、事業ポートフォリオ全体の競争力を強化したいと考えております。

2027年3月期の業績計画と当社グループを取り巻く環境

2027年3月期 市場環境と販売の見通し

内容	26/3期 売上収益 実績	27/3期 売上収益 計画	販売の見通し
四輪車向け計器・HUD <small>*HUD:ヘッドアップディスプレイ</small>	1,743 億円	1,571 億円	・HUDはトヨタ“RAV4”向けの売上貢献や新機種により増収見込み ・四輪車用計器は中国、北米、アセアンなどで減収見込み
二輪車向け計器	822 億円	840 億円	・グローバルサウスでの販売は緩やかに拡大する見込み
その他 <small>*汎用計器・EMS・民生・樹脂・自動車販売・その他</small>	713 億円	789 億円	・汎用計器、民生部品、自動車販売、ソフトウェアサービスなどで増収見込み

当社グループを取り巻く環境

- ・中期経営計画の最終年度で掲げた営業利益目標を引き下げ(27/3期 当初目標 165億円 →140億円)

OEM EV撤退/戦略見直し	メモリー・レアアース調達リスク	中東情勢による原油価格上昇
<ul style="list-style-type: none"> ・顧客OEMのEV方針見直しの発表に伴い、26/3期において、受注済み機種の開発資産の評価減を実施 ・27/3期については、補償交渉およびOEMの戦略見直しに沿った対応を検討 	<ul style="list-style-type: none"> ・適正な調達量の見極め ・売価への適切な反映に向けて価格交渉を継続 	<ul style="list-style-type: none"> ・現地調達化の推進 ・売価への適切な反映に向けて価格交渉を継続

当期の業績予想の数値につきましては、さきほど加瀬より説明させていただきましたので、私からは主要事業の見通し、および当社グループを取り囲む環境について説明させていただきます。

当期は、ヘッドアップディスプレイ、二輪車用計器、その他事業で増収を見込む一方、四輪車用計器については減収計画といたしました。

まず、ヘッドアップディスプレイです。こちらにつきましては、トヨタ「RAV4」への納品が本格的に開始されることや欧州 OEM における新機種立ち上げが貢献し、増収となる見込みです。中国市場での販売苦戦を受けて、前期のヘッドアップディスプレイの売上は伸び悩みましたが、当期は再び成長軌道に乗せていく計画です。

他方、四輪車用計器については、中国市場における日系・欧米系 OEM のシェア低下や主要エリアでの受注減少により、売上は前期比で大きく減少する見込みです。

また、二輪向け計器につきましては、グローバルサウスエリアにおいて緩やかな市場成長が見込まれていることを背景に、引き続き、増収・増益を計画しております。

スライドの中段以降に、当期において想定されるリスクとその対応について、まとめております。

OEM の EV 撤退に関しては、前期に受注済み機種に係る開発資産の評価減を実施しております。当期は、その補償交渉を進めるとともに、OEM の戦略見直しに沿った対応を検討してまいります。メモリー・レアアースなどの調達リスクに対しては、適正な調達量の見極めを進めるとともに、価格上昇分については売価への適切な反映に向けて価格交渉を継続します。原油価格上昇に対しても、現地調達化を推進し、同様に売価反映に向けた交渉を進めてまいります。

2027年3月期は、現在の中期経営計画の最終年度となりますが、前期の営業利益水準が116億円にとどまったことに加え、四輪車用計器の台数減少の影響や各種リスクを踏まえて、目標数値を引き下げることとしまし

た。営業利益目標については、当初中計で掲げていた 165 億円から 140 億円へ見直しています。

2027年3月期の注力事項

■ 顕在化リスクに対しては早期に対応し影響の最小化を図りつつ、収益目標達成に向けて成長戦略を着実に実行

- 1 新興市場における二輪車用計器の販売加速
- 2 四輪・HUD:成長性と収益性を高める事業戦略の実行
- 3 イノベーティブな製品・サービス・ビジネスの創出
- 4 東洋電装:買収手続きの完了と適切なPMI(買収後統合)の実行
- 5 新中期経営計画の策定

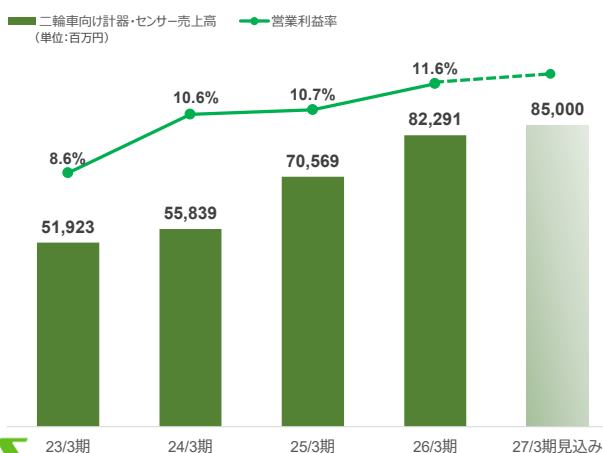
こちらは、当期の注力事項です。次ページ以降で、それぞれの取り組みについてご説明します。

注力事項 1 新興市場における二輪車用計器の販売加速

■ 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

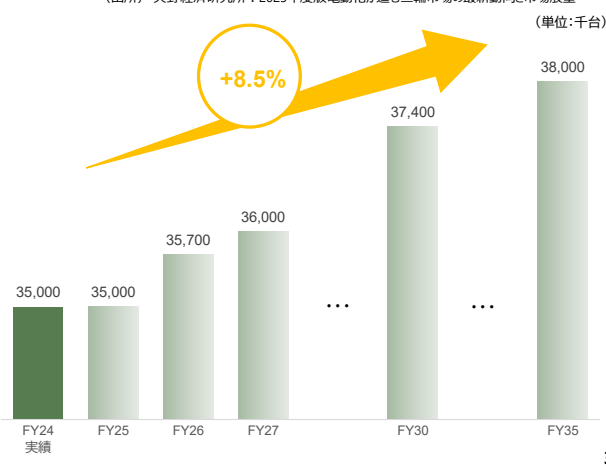
- ・ インド、アセアン、南米といったグローバルサウスエリアは、二輪車市場として今後の大幅な需要増が見込まれる戦略的成長市場
- ・ 生産能力の強化と徹底したコスト競争力の向上を実現し、市場シェアの拡大を目指す

二輪車用計器(センサー含む)の業績推移



アセアン・インド・ブラジルの二輪車需要台数予測

(出所) 矢野経済研究所: 2025年度版電動化が進む二輪市場の最新動向と市場展望



注力事項の1つ目は、『新興市場における二輪車用計器の販売加速』です。インド、アセアン、南米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してまいります。

特にインドにおいては、スマート工場化の推進、台湾 TFT 液晶メーカーとの合併会社設立による TFT 液晶部品の内製化を通じて、生産能力の強化と徹底したコスト競争力の向上を実現し、市場シェアの拡大を目指してま

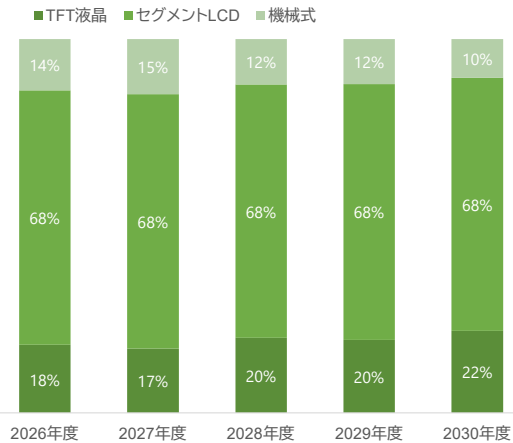
います。

注力事項 1 二輪:新興市場における二輪車用計器の販売加速

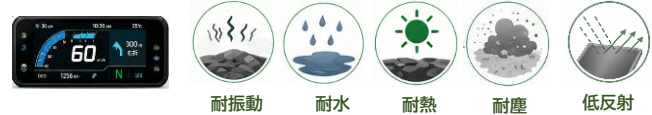
■ 中期的にデジタルタイプ(TFT液晶搭載)の計器が増加見込み

- 計器のデジタル化やTFT液晶の搭載が進む中、振動・雨・熱・埃といった過酷な環境下での耐久性が重要性を増している
- このような状況において、当社の強みである高耐久性や気密性が、製品採用における大きなアドバンテージとなる
- また、TFT液晶の普及によりソフト開発の重要性が拡大。ハード+ソフトの販売に転換することで販売価格は上昇する見込み

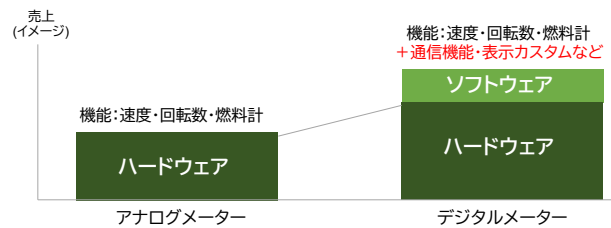
当社二輪メーター タイプ別構成比(見込み)



当社の二輪TFT液晶メーターの強み



TFT液晶の搭載による売価構造変化



二輪車用計器のデジタル化への対応についてご説明いたします。

スライドの左のグラフは、当社二輪メーターのタイプ別構成比の予測を示したものです。グラフを見ていただくとおり、中期的には、TFT液晶を搭載したデジタルタイプの計器が増加していくものと見込んでいます。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、デジタルメーターといえども高い耐久性が求められます。

当社は創業期より二輪車向けの計器を製造しております。長年培ってきた技術により、製品の耐久性や気密性には強みを有していると自負しており、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考えています。また、TFT液晶の普及により、ソフトウェア開発の重要性も拡大しています。デジタル化により、ハードウェアに加えて、ソフトウェアも併せて販売することで、販売価格の上昇も見込んでいます。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、次の成長につなげてまいります。

注力事項 2 四輪・HUD:成長性と収益性を高める事業戦略の実行

■ 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

新型RAV4にHUD納入開始

トヨタ“RAV4”に当社HUDが初採用、27/3期に製品供給を本格稼働



直感的な視認性を高めるスロープ表示

- ・情報を傾斜面(スロープ状)に遠近距離感を持って表現することで、従来のHUDと比較して、より直観的に認知しやすい表示
- ・当社が培った光学設計と量産技術によって実現した奥行きのある表示が、新しい運転体験を提供

注力事項の2つ目は、ヘッドアップディスプレイの成長性と収益性を高める戦略の実行です。

四輪車用計器、とりわけ将来的な成長ドライバーであるヘッドアップディスプレイの成長性確保及び収益性改善は、当社グループの持続的成長における重要な経営課題の一つです。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してまいります。加えて、小型車向けヘッドアップディスプレイなど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し、市場における当社プレゼンスとシェアの拡大を目指してまいります。

車載センサ製品

■ 市場動向・ニーズの変化により新たな車載センサ製品の開発・拡販を強化

車載センサの市場ニーズと当社製品

	市場動向・ニーズ	パワートレイン	当社製品
環境	バイオ燃料対応	ICE	 <ul style="list-style-type: none"> ・ホールIC式フューエルレベルセンサ …接点レスによる電食耐性向上
	電動化(モーター制御)対応	EV	 <ul style="list-style-type: none"> ・インダクティブ式モータ角度センサ …レアアース不要で調達リスク低減
安全	安全運転支援の普及	共通	 <ul style="list-style-type: none"> ・6軸 IMU(慣性センサ) …二輪車安全運転支援の姿勢制御に貢献
	インド二輪車ABS法規化	共通	 <ul style="list-style-type: none"> ・ABS回転センサ …車輪の回転状態を常時測定可能
快適	電動クラッチの普及	ICE	 <ul style="list-style-type: none"> ・クイックシフター …クラッチ操作なしでペダルのみでシフトチェンジ可能

次に、車載センサ製品についてご説明いたします。

これまで説明する機会が多くありませんでしたが、当社は燃料タンクの残燃料を検出する液位センサ、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など、さまざまなセンサ類を市場に提供しております。例えば、液位センサは年間 1,500 万個以上、回転センサは年間 500 万個以上の量産実績を誇ります。

また市場動向やニーズの変化を受け、当社では新たな車載センサ製品の開発を強化しています。環境対応では、新興国でのバイオ燃料普及に合わせ、ホール IC 式フューエルレベルセンサを展開しています。接点レスにより、電食耐性を高めることができる製品です。

電動化対応では、EV 向けのモータ用センサを開発しています。レアアースを使用しないため、調達リスクの低減にもつながります。二輪車においては、安全運転支援の普及や ABS 法規化の流れがありますので、6 軸 IMU、いわゆる慣性センサや ABS 回転センサを展開しています。

また先進国のスポーツバイク、ツアラーバイクなどでは快適性が求められるので、クラッチ操作なしでシフトチェンジを可能にするクイックシフターを拡販する計画です。環境、安全、快適といった市場ニーズの変化を的確に捉え、新たな車載センサ製品の開発・拡販につなげてまいります。

注力事項 3 イノベーティブな製品・サービス・ビジネスの創出

自動車業界への依存度を低下させるため、新たな成長分野での挑戦を加速

ショベル用3Dマシンガイダンス『Holfee3D』

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(2026年2月より受注開始)



『Holfee3D』の強み

- ・ 後付け型で低コスト・簡単導入
- ・ 初心者でも迷わず操作でき、高精度な施工をサポート
- ・ スマホを使った写真キャリブレーションにより簡単設定
- ・ 測量・計測アプリと連携した土工作业サポート【業界初】

LEDプロジェクター『LumiPATH』

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(2026年2月より先行開発品の販売開始)



『LumiPATH』の強み

- ・ 防塵・防水・高耐久で屋外利用可能
- ・ アニメーション表示による高い視認性
- ・ 信頼性要求の高い、交通・社会インフラ等での利用を想定

三つ目は、イノベーティブな製品・サービス・ビジネスの創出です。

前期に発表した新製品を2つ紹介いたします。

一つ目は、ショベル用 3D マシンガイダンス「Holfee3D」です。建設現場の施工効率と安全性向上に貢献する、油圧ショベル向けの後付けマシンガイダンスセンサーキットで、2026 年 2 月より受注を開始しています。後付け型で低コスト、かつ簡単に導入できることが強みです。初心者でも迷わず操作でき、高精度な施工をサポートします。また、スマートフォンを使った写真キャリブレーションにより、簡単に設定することが可能です。

もう一つは、LED プロジェクター「LumiPATH」です。当社の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 プロジェクターで、2026 年 2 月より先行開発品の販売を開始しています。防塵・防水・高耐久で屋外利用が可能であり、アニメーション表示による高い視認性を備えています。交通・社会インフラなど、信頼性要求の高い領域での利用を想定しています。

当社の技術的な強みを多産業に展開し、事業の拡大につなげてまいります。

注力事項 4

東洋電装:買収手続きの完了と適切なPMI(買収後統合)の実行



4 つ目は、東洋電装についてです。当期は、買収手続きを完了させるとともに、適切に買収後の統合業務を実行する計画です。

なお、本株式取得の実行につきましては、国内及び海外における競争法など必要な承認等の手続きが完了することを条件としております。そのため、本日の説明につきましては、4月20日に公表した開示資料の範囲で説明させていただきます。

東洋電装の概要

2026年4月20日公表「東洋電装株式会社の株式取得(子会社化)についての株式譲渡契約締結に関するお知らせ」より抜粋

- 四輪車/二輪車/パワープロダクト向け各種スイッチや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
- 成形から組み立てまでを自社一貫で手がけ、地域に根ざした供給体制と革新を追求する姿勢が強み

基本情報

会社名	東洋電装株式会社
本社	東京都港区新橋2丁目10番4号
代表者	代表取締役社長 小出 潔
会社HP	https://www.toyo-denso.co.jp/
設立	1960年
資本金	596百万円
売上高	100,038百万円(2025年3月期)
従業員数	8,716名(2025年3月31日時点)
株式	非上場
事業内容	自動車・オートバイ・汎用製品の研究・開発・製造・販売
主要取引先	ホンダ・トヨタ・いすゞ・KAWASAKI

事業の特徴

- **主要OEM各社との関係を通じて培った技術力・対応力**
 - ホンダを筆頭に長年に亘る取引関係を通じて培ってきた技術力・対応力により、安定した売上高実績を有する
- **革新技術で人と車両を優しくつなぐ製品の研究・開発・製造力**
 - 快適な車室内空間の実現を目指す設計・開発力
 - 次世代に向けた新たな価値を創造する先進開発(R&D)
 - 高い改革意識と新技術の探求を行う生産技術

連結業績

(百万円)

	2023年3月期	2024年3月期	2025年3月期
連結売上高	95,988	105,290	100,038
連結営業利益	1,884	3,343	2,530
営業利益率	2.0%	3.2%	2.5%



東洋電装は、1960年に設立された会社で、四輪車、二輪車、パワープロダクト向けの各種スイッチや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しており、成形から組み立てまでを自社一貫で手がけている点が特徴です。

主要 OEM 各社との関係を通じて培った技術力・対応力により、安定した売上高実績を有しています。また、ホンダ様を筆頭に、長年にわたる取引関係を通じて、強固な顧客基盤を築いています。

東洋電装の製品

2026年4月20日公表「東洋電装株式会社の株式取得(子会社化)についての株式譲渡契約締結に関するお知らせ」より抜粋

- ・ 四輪車、二輪車向けのスイッチ類などを展開(売上の約70%が四輪車向け、25%が二輪車向け)
- ・ ホンダとの取引が強く、4輪・2輪車の多くの車種に製品を搭載(ホンダ向け売上比率 80%超)

四輪車用製品



二輪車用製品



パワープロダクツ用製品



37

こちらは、東洋電装の製品をお示しています。

こちらにあるように、東洋電装は、四輪車、二輪車向けのスイッチ類を中心に展開しています。売上の約70%が四輪車向け、25%が二輪車向けです。また、ホンダ様との取引が非常に強く、ホンダ様向けの売上比率は80%を超えています。東洋電装は、操作・インプット領域において、幅広い製品群と量産実績を持つ企業です。

株式取得の目的・目指す姿

2026年4月20日公表「東洋電装株式会社の株式取得(子会社化)についての株式譲渡契約締結に関するお知らせ」より抜粋

- ・ それぞれが培ってきた顧客基盤を相互に活用し、顧客への提案力を強化するとともに販売機会を拡大
- ・ 特に、今後も成長が見込まれる二輪車市場におけるプレゼンスを双方で高め、収益拡大に努める
- ・ HMI領域において中長期的な成長基盤を確立し、グループ全体の競争力向上と企業価値向上を目指す



1 製品ポートフォリオ拡充と顧客基盤の活用

2 HMI領域における技術シナジーの創出

3 グループ連携による事業効率の向上



38

次に、株式取得の目的についてご説明いたします。本件を通じて、大きく三つの効果を期待しています。

1 製品ポートフォリオ拡充と顧客基盤の活用

2026年4月20日公表「東洋電装株式会社の株式取得(子会社化)についての株式譲渡契約締結に関するお知らせ」より抜粋

- 東洋電装の車載入力系製品(四輪車用・二輪車用スイッチ類)が新たに製品ポートフォリオに追加
- 双方の顧客基盤を活用し、顧客への提案力を強化するとともに販売機会の拡大を目指す

製品ポートフォリオ拡充

NIPPON SEIKI

コア領域：表示・アウトプット



四輪メーター

HUD



二輪メーター

センサー



建設/農業/船舶用

TOYODENSO

コア領域：操作・インプット



コンビネーションスイッチ



ステアリングスイッチ



ツアラー系スイッチ

成長機会

- 車載入力系製品の安定的な需要**
自動車メーカーにおけるメカニカルスイッチへの回帰を受け、今後も需要は堅調に推移する見通し
- エリアECU開発における取り組み**
物理スイッチ製品を進化させるとともに、エリアECUのシームレス化と機能統合を図ることで、シンプルかつ機能的な製品を開発
- 二輪車事業の成長余地**
グローバルサウスにおける二輪車需要の拡大の取り込み
- 双方の顧客基盤の活用**
両社それぞれで築き上げてきた顧客との信頼関係をかけ合わせるにより、新たに更に強固な関係性を構築
(例) 国内での顧客基盤活用、海外メーカーへの拡販機会
トラックメーカー、建機・農機メーカーへの参入機会



まず、製品ポートフォリオの拡充と顧客基盤の活用についてご説明いたします。

当社のメーター、HUD などの表示・アウトプット領域に、東洋電装のスイッチなど、操作・インプット領域を合わせるにより、顧客に対してより幅広い提案が可能になります。成長機会として、まず車載入力系製品の安定的な需要があります。自動車メーカーにおいて、メカニカルスイッチへの回帰の動きが見られており、今後も需要は堅調に推移する見通しです。また、二輪車事業については、グローバルサウスにおける需要拡大を取り込むことで、成長余地があると考えています。

2 HMI領域における技術シナジーの創出

2026年4月20日公表「東洋電装株式会社の株式取得(子会社化)についての株式譲渡契約締結に関するお知らせ」より抜粋

- 当社の表示技術・製造技術と、東洋電装の強みである確実・快適な操作を実現する機構開発技術でシナジー創出
- 両社の技術・知見を相互に活かし、ユーザーの安全性・信頼性に資する新たな HMI ソリューションの開発を推進

NIPPON SEIKI

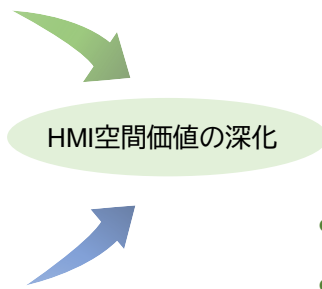
コア領域：表示・アウトプット

- 車両全体を見据えたHMI設計
- 表示技術・光学設計・製造技術
- メーター/表示デバイスの量産実績

TOYODENSO

コア領域：操作・インプット

- 瞬間認知・直感操作・最適フィーリングの追求
- 確実で快適な操作を実現する機構開発技術
- スイッチ等多くのECU開発/量産実績



- 両社のこれまでの知見を結集することにより、さらに安全で、安心なHMI空間を提案
- 視認性とフィーリング操作を両立する二輪車ハンドルモジュールなど、新たなスタイリングを実現する製品の開発推進



次に、HMI(ヒューマンマシンインターフェース)領域における技術シナジーの創出についてご説明いたします。

当社のメーター、東洋電装のスイッチはともに、人と車をつなぐヒューマンマシンインターフェースとなる製品です。当社の表示技術・光学設計と機構開発技術などの知見を結集することで、さらに安全で安心な HMI 空間を

提案できるものと考えています。

具体的には、視認性とフィーリング操作を両立する二輪車ハンドルモジュールなど、新たなスタイリングを実現する製品の開発を推進してまいります。表示・アウトプットと操作・インプットの両面から、新たな HMI ソリューションの開発を進めてまいります。

3 グループ連携による事業効率の向上

2026年4月20日公表「東洋電装株式会社の株式取得(子会社化)についての株式譲渡契約締結に関するお知らせ」より抜粋

- 当社グループと東洋電装の部材調達の共通性を活かして共同購買を推進
- 設計リソースの共有、海外工場での生産連携などを通じてサプライチェーン全体の効率化を実現

期待されるオペレーション上のシナジー効果

購買	•共同購買によるスケールメリット
設計	•設計リソースの共有化、設計外注の社内取り込み
部品共通化	•センサー等、共通製品の仕様統合、部品の共通化
グローバル生産連携	•海外工場での生産連携、資産効率の向上、設備投資の効率化
国内拠点での連携	•営業拠点や間接部門における事業連携、リソース活用

次に、グループ連携による事業効率の向上についてご説明いたします。

当社グループと東洋電装は、部材調達において共通性を有しています。この共通性を活かし、共同購買を推進することで、スケールメリットの創出を図ってまいります。また、設計リソースの共有、センサー等の共通製品における仕様統合や部品の共通化、海外工場での生産連携などを進め、資産効率の向上や設備投資の効率化につなげていきたいと考えています。

これらの取り組みを通じて、サプライチェーン全体の効率化を実現し、グループ全体の収益性向上につなげてまいります。

本案件の取引概要

2026年4月20日公表「東洋電装株式会社の株式取得(子会社化)についての株式譲渡契約締結に関するお知らせ」より抜粋

- 2026年4月20日開催の取締役会において、東洋電装株式会社の発行済株式の全部を取得し、東洋電装を完全子会社化することについて決議し、同日付で株式譲渡契約を締結
- 今後は、同日付で株式譲渡契約を締結した株主以外の株主とも株式譲渡に関する合意形成を進め、最終的に東洋電装発行済株式の全部を取得する予定

取引概要	
対象会社	東洋電装株式会社
株式取得額	49,850百万円
買収資金	本株式取得にかかる資金に関しては、その全額を金融機関からの借入により調達する予定であり、今後、金融機関と協議のうえ、借入金額その他条件を決定する予定。 ※エクイティファイナンスの実施予定はなし
契約締結日	2026年4月20日
クロージング予定日	2026年10月1日(予定)



42

こちらは、本案件の取引概要です。

東洋電装の子会社化に伴う株式取得額は約 500 億円です。取得資金は、その全額を金融機関からの借入により調達する予定であり、エクイティファイナンスの実施予定はありません。クロージング予定日は 2026 年 10 月 1 日です。買収手続きの完了に向けて、引き続き着実に取り組んでまいります。

注力事項 5 新中期経営計画の策定(28/3期~30/3期)

■ 新中期経営計画(28/3期~30/3期)は、2027年5月に開示予定

- 新中期経営計画については、社内で議論を実施中
- 東洋電装とのシナジー効果などについては、買収手続きの完了後に検討を開始予定

中期経営計画に対する機関投資家の期待

資本市場の意見を新中期経営計画に反映すべく、機関投資家とのスモールミーティングを2026年3月に開催

日時：2026年3月26日(木) 13:30-15:00

場所：当社 東京本社 6階会議室

形式：スモールミーティング

テーマ：新中期経営計画(2027年4月開始)、今後の経営戦略・資本政策など

当社出席者：代表取締役社長 永野恵一

参加者：5名

主なご意見

- 2輪TFTはアナログより単価が高く、成長ドライバーとして期待が大きい
- HUDについては「成長市場なのに儲からない」状態が評価低迷につながっているため、次期中計では黒字化と収益拡大の道筋を示すべき。
- ソフトウェア開発事業の外販拡大の方向性は理解する。収益性をいかに確保するかが必要
- 市場環境の不確実性が高いため、調達リスクや供給責任を踏まえた安定運営体制の構築が重要
- 総還元性向80%および配当の引き上げが株価改善に寄与したと評価できる。次期中計でも意識してほしい
- ROE目標を資本コスト以上に引き上げる具体策(事業ポートフォリオ、資本効率化など)を示してほしい



43

最後に、新中期経営計画の策定についてご説明いたします。

新中期経営計画は、2028年3月期から2030年3月期までを対象期間とし、2027年5月に開示する予定です。現在、社内で議論を進めています。なお、東洋電装とのシナジー効果については、買収手続きの完了後に検討を開始する予定です。

さて、新中計の策定にあたっては、資本市場の意見を反映すべく、2026年3月に機関投資家の皆様とグループディスカッションの場を設けさせていただきました。この場をお貸りして、ご参加いただいた投資家の皆さまに御礼を申し上げます。ミーティングでは、様々のご意見を頂戴いたしました。

具体的には、『次期中計では、単なる売上目標ではなく、収益性改善と資本効率改善を明確に示す必要がある』などのご意見を頂戴しました。これらのご意見は取締役会でも共有させて頂いております。こうしたご意見を真摯に受け止め、成長性、収益性、資本効率の向上を明確にお示しできる新中期経営計画の策定を進めてまいります。

私からのご説明は以上となります。

【質疑応答】

質問 1: 中東情勢など主要リスクについて、新年度ガイダンスへの織り込みを要因別にご教示いただけますか？また、主要なリスク要因以外で中計との差異がある点についても、要因別・定量的にご教示ください。

(回答者: 加瀬)

当期における主要リスク影響についてですが、中東情勢影響によるナフサ価格の高騰や、メモリ・レアアースなどのコストアップ影響で 10 億円程度、米国のトランプ関税による影響で 12 億円程度を織り込んでおります。

トランプ関税については、相互関税は還付申請がはじまりますが、別途、通商法第 122 条に基づく関税影響を見積もっております。なお、前期の関税回収は還付申請が当期に間に合えば、6 億円のプラス影響となります。また、当期の関税影響 12 億円は今後得意先と協議してまいります、回収は織り込んでおりません。

次に 2023 年 11 月に発表させていただきました中計目標とのギャップ要因となります。中計では、最終年度の業績計画として売上収益 3300 億円、営業利益 165 億円の計画を発表させていただきました。これに対して、当期の業績予想は、売上収益 3200 億円、営業利益 140 億円ですので、売上で 100 億円のマイナス、営業利益で 25 億円のマイナスとなっております。

まず、減収 100 億円の要因ですが、ヘッドアップディスプレイは減産等の影響により、計画から 210 億円のマイナス(うち、中国で 100 億円のマイナス)となりました。一方、二輪・四輪メータは為替を含みで 110 億円のプラスとなりました。

営業利益の中計比 25 億円の減益要因については、黒字化を目指した欧州で 25 億円のマイナス、さきほど説明した中東情勢などによるサプライチェーン影響で 10 億円のマイナス、トランプ関税による影響で 12 億円のマイナス、中国事業で 10 億円のマイナスと試算をしております。一方、増益要因の主な内訳は、社内原価低減活動、二輪メータの収益強化、四輪メータの収益改善で、合計 32 億円程度と試算しております。

質問 2: 中計で掲げられた HUD 事業の強化、欧州事業の収益改善、アセアンでの二輪向けビジネス拡大の各進捗について、改めてご解説をお願いします。

(回答者: 加瀬)

ヘッドアップディスプレイ事業について、23 年 11 月の中計発表時点で想定しておりました新規獲得車種においては、計画通りに量産立ち上げとなっております。しかしながら、ヘッドアップディスプレイ事業は、欧州系 OEM 向けが主体であり、欧州 OEM の中国市場でのシェア喪失に伴って、販売が想定を下回ったことから、売上は 120 億円のマイナスとなりました。

欧州事業の収益改善については、中計期間で赤字解消を目指しましたが、当期は 25 億円の赤字を見込んでおります。設計機能の移転、ミュンヘン事務所の移転、人員の効率化など、社内効率化は計画相応の結果を残しましたが、中国でのシェア低下に伴って、日系・欧州系 OEM の受注が RFQ を下回る水準で推移した結果、売上は中計の計画値を大きく下回る結果となりました。

欧州事業の損益改善は「単価×台数」の両面から進める予定であり、売価の改定や原価の見直しを進めましたが、中国市場における欧州 OEM のシェア低下に伴うヘッドアップディスプレイの販売台数の減少が大きく影響した結果、損益の改善が遅れる結果となりました。

二輪については、中計の想定を上回って、売上・営業利益とも推移しております。これはアセアン、インド、ブラジルにおいてホンダ様、ヤマハ発動機様の販売が好調に推移しているのが主要因です。また、アセアン通貨に対して、円安も追い風となっておりますし、モニターの TFT 化による単価アップも貢献しています。

市場は引き続き、緩やかに拡大する見込みですので、生産能力の強化とコスト競争力の向上を実現することで、需要を確実に捉えていきたいと考えます。

質問 3: 東洋電装の買収については、クロージング前ということで詳細はお話できないことは理解しておりますが、話せる範囲で結構ですので、今回の M&A で実現したい姿をお聞かせください。また、このような M&A は今後も展開されるのでしょうか？

(回答者: 永野)

さきほどの説明と同じになりますが、今回の M&A の目的は 3 つです。

一つ目は、製品ポートフォリオの拡充と顧客基盤の活用です。当社が強みを持つ表示・アウトプット領域に、東洋電装が強みを持つ操作・インプット領域が加わることで、顧客への提案力を強化することです。

二つ目は、HMI(ヒューマンマシンインターフェース)領域における技術シナジーの創出です。当社の表示技術、光学設計、製造技術と、東洋電装の機構開発技術を組み合わせ、新たな HMI ソリューションの開発を推進してまいります。

三つ目は、グループ連携による事業効率の向上です。共同購買、設計リソースの共有、海外工場での生産連携などを通じて、サプライチェーン全体の効率化を実現したいと考えています。

今後の M&A の方針ですが、成長に資する案件があれば検討していくこととなります。

質問 4: 総還元性向 80%を維持されるとのことですが、自社株買いとともに増配についても検討されるのでしょうか？不足分の還元について、どのように想定されているのか、教えてください

(回答者: 加瀬)

中計期間 3 か年累計での総還元性向 80%は維持する方針ですが、具体的な還元策については、様々な状況を鑑みて判断していきたいと思っております。開示できるタイミングでお伝えしたいと思っております。

質問 5: 終わりました 2026 年 3 月期のヘッドアップディスプレイ事業の売上・利益について教えてください。

(回答者: 加瀬)

売上は、572 億円でした。営業損益については、未だに赤字となりますが、具体的な数値は開示しておりません。

(以上)