

2012年3月期決算説明会

- 13中期経営計画は、2年目に突入。中計最終年度達成に向けて、13.3期は「土台」の年に。
- 自動車生産の増加、HDD生産の増加を背景に、営業利益380億円と過去最高益を目指す。



NHKニッパツ

日本発条株式会社

2012.05.29修正版

項目	スピーカー	Page
ご挨拶・会社概況	代表取締役社長 玉村 和己	2
12. 3期決算実績	執行役員経理部長 堀本 守朗	6
13. 3期決算計画		12
海外展開	常務執行役員経営企画部長 八代 隆二	18
13中計のPoint		22
シート事業の新たな取り組み	常務執行役員シート生産本部長 梅村 太郎	32

*本社、横浜事業所



1

12. 3期実績

- 東日本大震災、タイの洪水の影響により減収減益となったが、修正後業績計画に対してはほぼ想定どおりの着地

2

13. 3期計画

- 自動車生産の回復、HDD生産の回復により、売上高5,300億円、営業利益380億円を目指す

本日のPoint

3

中期経営計画2年目

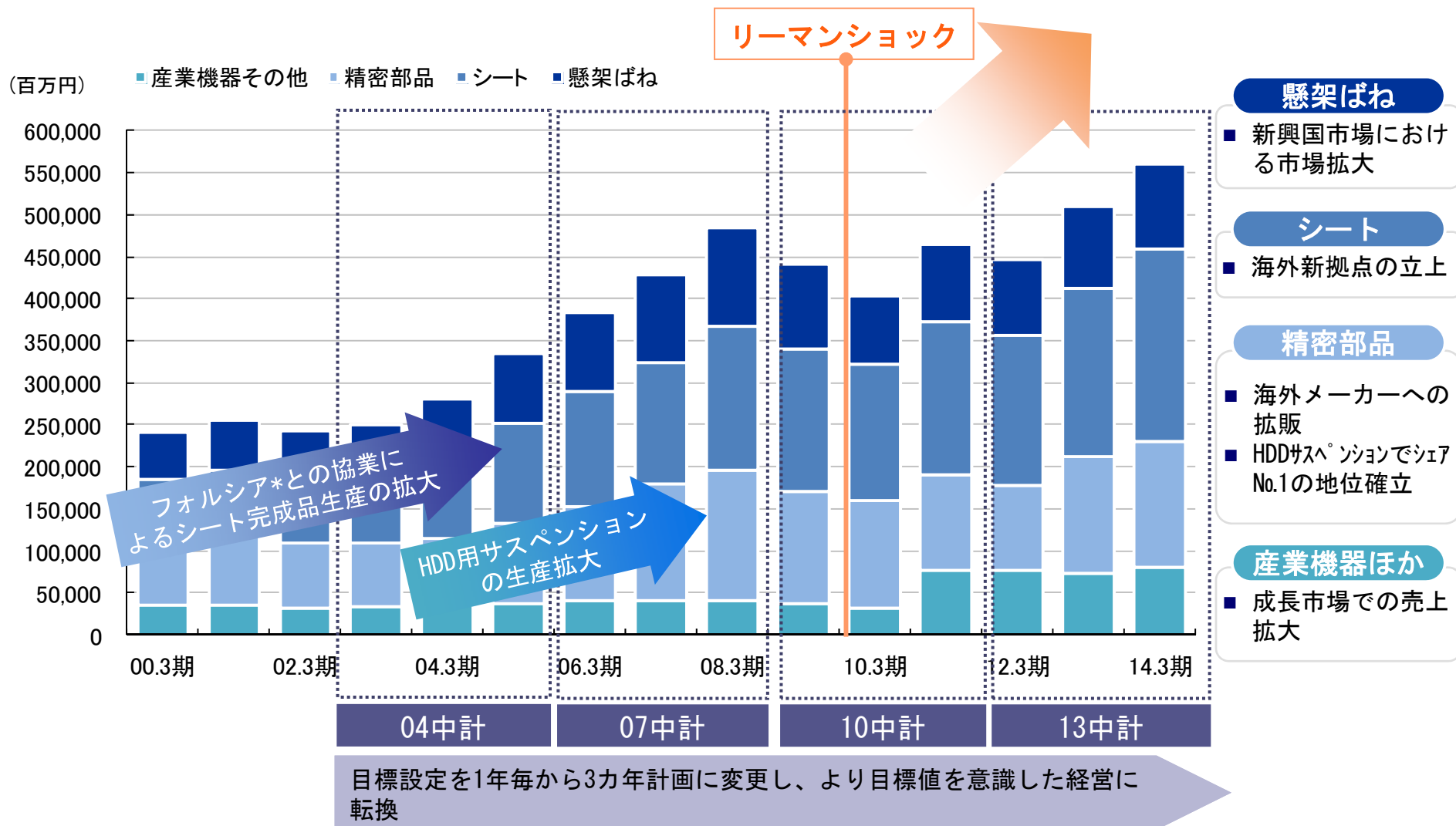
- 13. 3期は13中計の2年目
- 13中計の最終年度である14. 3期は、引き続き、売上高5,600億円、営業利益520億円を目指す

4

シート事業の新たな取り組み

- グローバル展開
 - ・ タイで3番目、北米で2番目の工場が生産開始
 - ・ 今後中国3ヶ所に拠点立上げ

これまでのニッパツの歩み ～順調に売上が拡大～

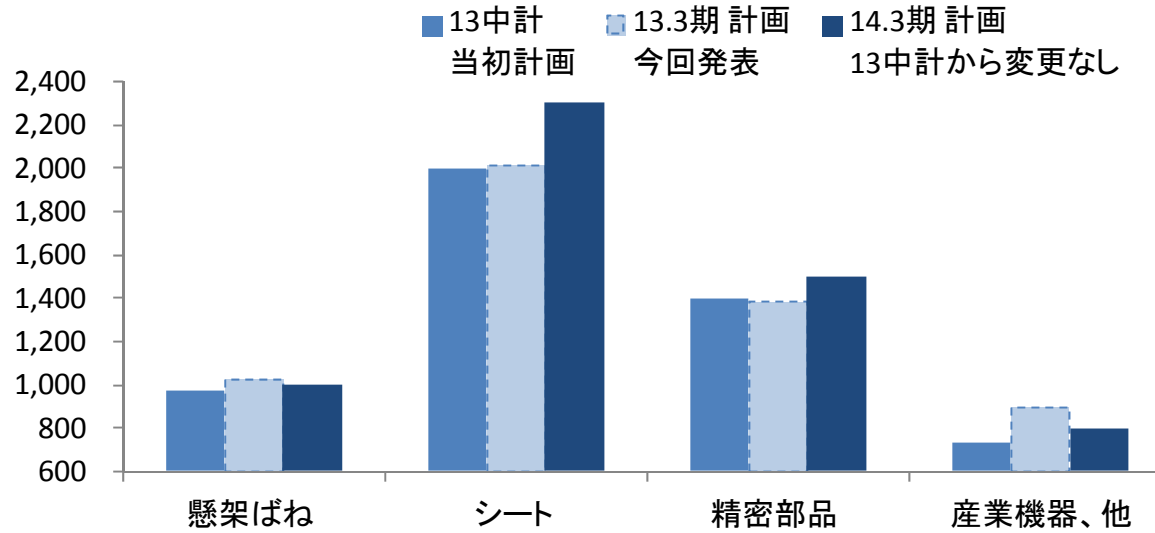


* フォルシア：仏のシートメーカー。
共同で日産のシート完成品を受注。
2003年から納入を開始。

注：11.3期よりセグメント内容を一部変更。
関連会社のセグメント区分の見直し等実施。

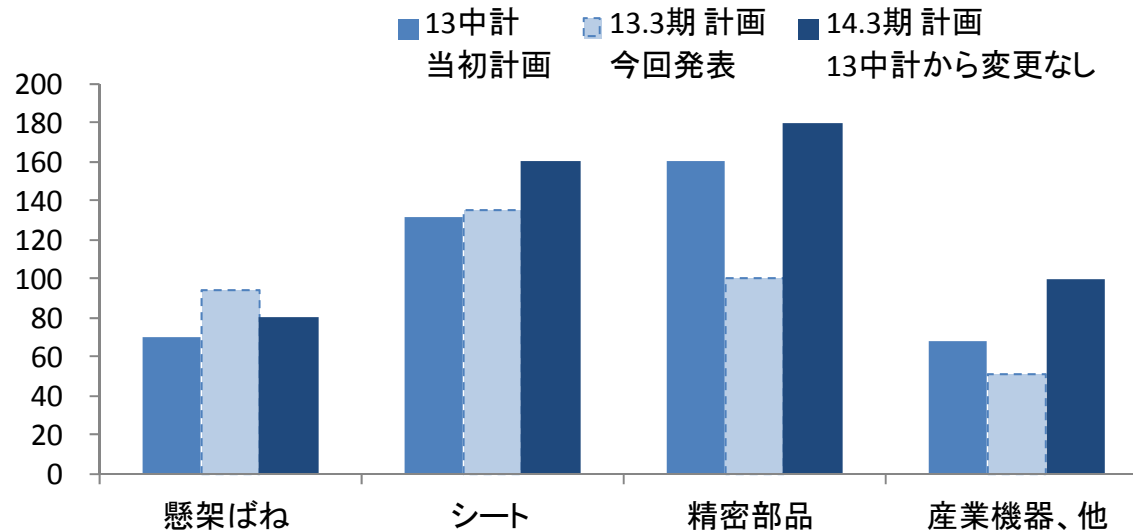
13中計への取り組み ～中計最終年度の目標は変更せず～

売上高



■ シートの海外拠点立上げにより売上拡大

営業利益



■ 非自動車分野の落ち込みを自動車分野でカバー。
■ トータルで14.3期の目標達成を目指す

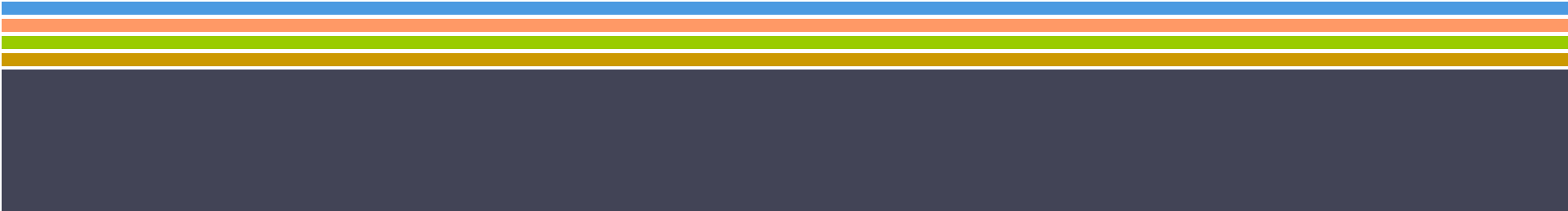
新興市場攻略の3つのPoint ~2つのビジネスモデル~

	既存モデル	新モデル	新モデルの効果
Point① 現地メーカーの買収 ストレスのない技術移転	単独進出 ↓ 高品質からダウングレード	現地企業を買収 ↓ 低品質から中品質	ストレスが少ない
Point② 組織の分割 中品質・低価格の妙味を追求	日本人マネジメント ↓ 無意識に高品質・高価格帯を指向	新興国マネジメント ↓ 意図的に組織を分割	中品質。低価格にこだわる
Point③ 迅速な意思決定 スピードアップ	本社マネジメント直轄 ↓ 意思決定に時間必要	現地に権限移譲 ↓ 禁止ルールの明確化	スピードアップ



I . 12. 3期実績

～東日本大震災、タイの洪水の影響により
減収減益となったが、11年11月の修正計画に
対してはほぼ想定どおりの着地～



2012年3月期 決算実績

- 震災、タイの洪水の影響により、売上高4,407億円（前期比3.4%減）、営業利益224億円（前期比31.3%減）となった。

2013年3月期 決算計画

- 自動車生産の回復、HDD生産の回復により、売上高5,300億円（前期比20.2%増）、営業利益380億円（前期比68.9%増）を計画。営業利益は、過去最高だった2011年3月期の327億円を大幅に上回る。

12. 3期実績 ハイライト 半期ベース

- 上期は、震災の影響により、前年同期に対し大きく落ち込んだ。
- 下期は、タイの洪水の影響はあったものの、自動車生産の回復などにより売上は前年同期を上回り、利益も回復傾向にある。

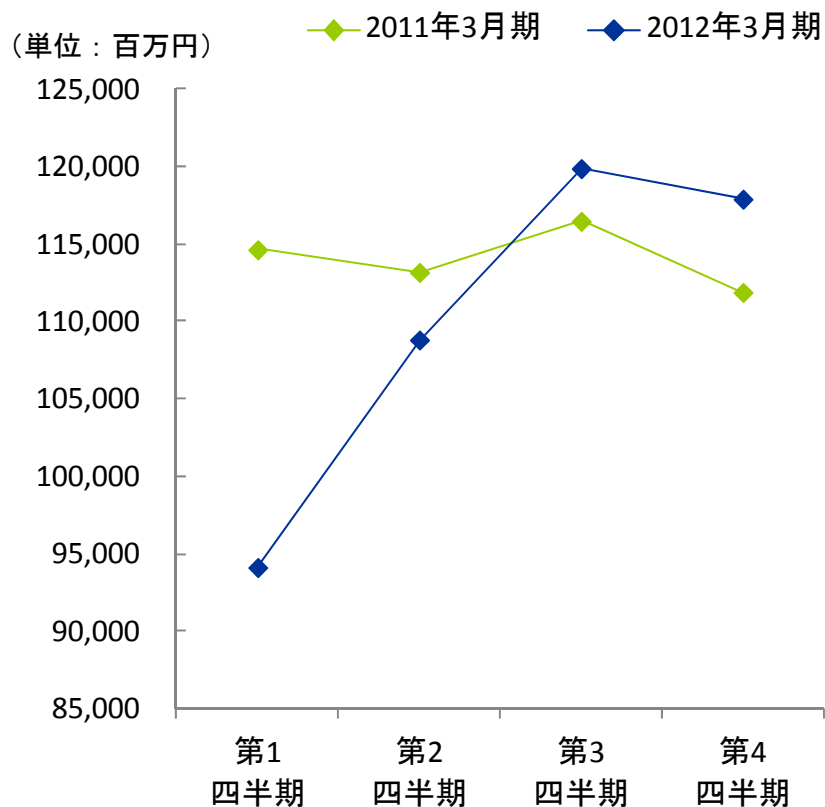
(単位：百万円)

	2011年3月期			2012年3月期			前期比	当初計画	計画比
	上期	下期	通期合計	上期	下期	通期合計			
売上高	227,827	228,371	456,198	202,959	237,793	440,752	-3.4%	455,000	-3.1%
営業利益	16,516	16,241	32,757	8,205	14,288	22,493	-31.3%	28,000	-19.7%
経常利益	16,247	17,160	33,407	8,217	15,667	23,884	-28.5%	28,000	-14.7%
当期利益	9,445	9,975	19,420	5,722	11,019	16,741	-13.8%	18,000	-7.0%
EPS (単位：円)	39.89	42.55	82.44	24.45	47.02	71.47	—	—	—

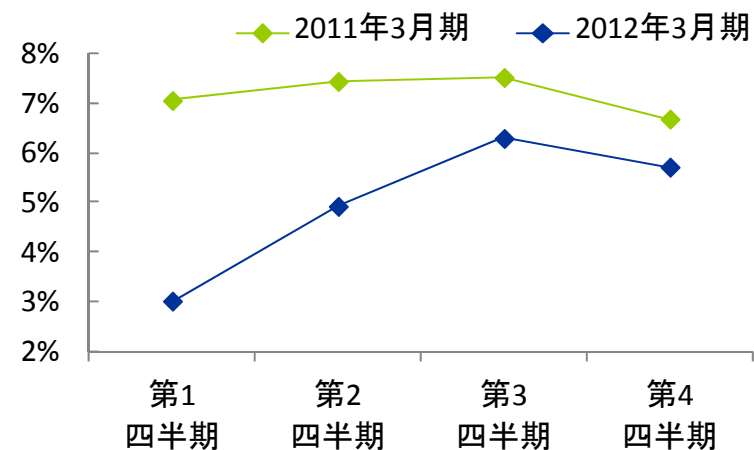
12. 3期実績 ハイライト 四半期ベース

- 第1から第3四半期にかけて震災からの復興とともに売上は拡大。
- 第4四半期はタイ洪水により売上、営業利益は若干落ちたものの、緩やかな回復基調にある。

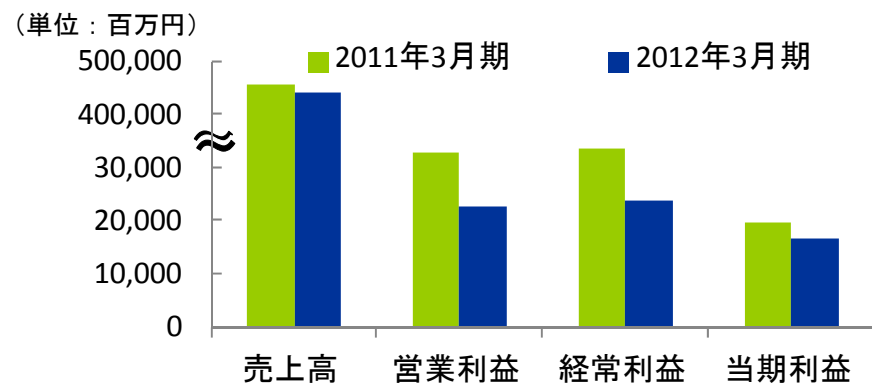
売上高



営業利益率



通期合計



12.3期実績 セグメント別の売上高・営業利益の状況

- 12.3期期初計画は1Q決算時に公表。10月に発生したタイの洪水により11月に同計画を下方修正。修正後の計画に対しては、ほぼ想定どおりの着地。

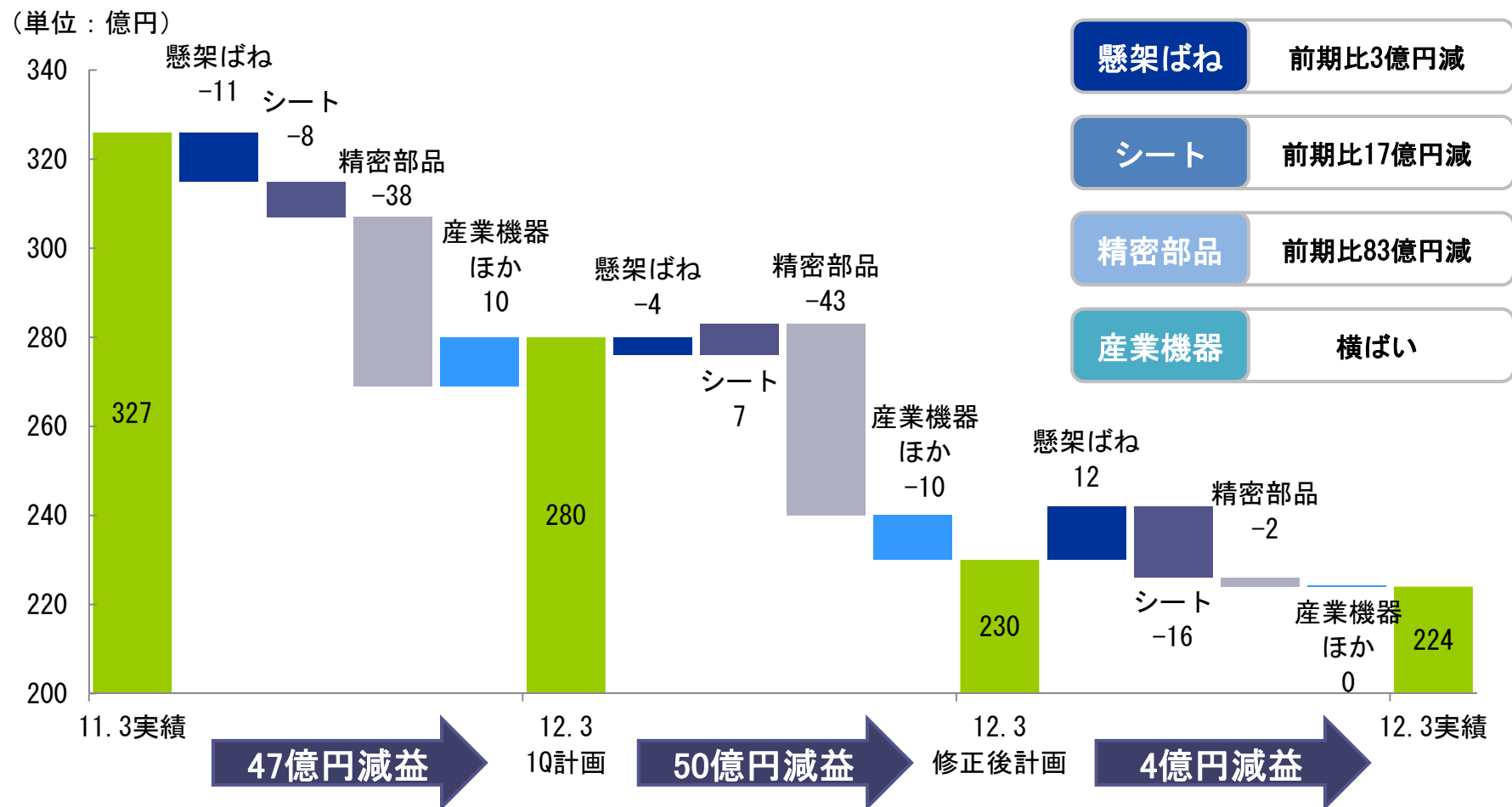
(単位：億円)

		11.3期 実績	12.3期 期初計画	12.3期 修正後計画	12.3期 実績	前期比	期初 計画比	修正後 計画比
懸架ばね	売上高	912	920	890	903	-1.0%	-1.8%	1.5%
	営業利益	71	60	56	68	-4.2%	13.3%	21.4%
	率	7.8%	6.5%	6.3%	7.5%	-	-	-
シート	売上高	1,814	1,800	1,800	1,757	-3.1%	-2.4%	-2.4%
	営業利益	98	90	97	81	-17.3%	-10.0%	-16.5%
	率	5.4%	5.0%	5.4%	4.6%	-	-	-
精密部品	売上高	1,133	1,100	1,010	999	-11.8%	-9.2%	-1.1%
	営業利益	118	80	37	35	-70.3%	-56.3%	-5.4%
	率	10.4%	7.3%	3.7%	3.5%	-	-	-
産業機器 ほか	売上高	702	790	760	747	6.4%	-5.4%	-1.7%
	営業利益	39	50	40	40	2.6%	-20.0%	0.0%
	率	5.6%	6.3%	5.3%	5.4%	-	-	-
消去/調整	売上高	-	-60	-	-	-	-	-
	営業利益	-	-	-	-	-	-	-
	率	-	-	-	-	-	-	-
合計	売上高	4,561	4,550	4,460	4,407	-3.4%	-3.1%	-1.2%
	営業利益	327	280	230	224	-31.5%	-20.0%	-2.6%
	率	7.2%	6.2%	5.2%	5.1%	-	-	-

注：12.3期期初計画は昨年8月の1Q決算時に公表したもの

12.3期実績 営業利益の増減要因分析

- 震災およびタイの洪水によるカーメーカーやHDD(ハードディスクドライブ)メーカーの生産停止・生産調整の影響、HDDメーカーの業界再編の影響、円高の影響を受け、精密部品事業が大幅な減益となった。





Ⅱ. 13. 3期計画

～自動車生産の回復、HDD生産の回復により、
売上高5,300億円(前期比20.2%増)、営業利益
380億円(前期比68.9%増)を目指す～



当社を取り巻く外部環境

自動車分野

上振れ要因

- 国内、北米、新興国での自動車生産台数の増加
- カーメーカーの系列以外からの調達拡大

下振れ要因

- カーメーカーによる値引き
- 材料費の変動

取り組み方針

- VA、VE【注】の推進
- 調達先の拡大

情報通信分野

上振れ要因

- HDD生産台数の増加
- 半導体製造装置の増加

下振れ要因

- HDD業界再編の影響による機種の新廃合
- さらなる円高の進行による収益悪化

取り組み方針

- 受注活動の強化
- 海外調達の拡大

【注】VA(Value Analysis)、VE(Value Engineering)：いずれも自社が顧客に対して提供している付加価値を向上させるための分析手法

13. 3期計画

前提条件② ～HDDは下期からの本格回復を見込む～



	2012年3月期実績			2013年3月期見通し		
	上期	下期	通期	上期	下期	通期
自動車関係						
国内自動車生産台数	390万台	537万台	927万台	467万台	480万台	947万台
HDD関係 (注) 暦年ベース						
HDD生産台数	326百万台	296百万台	622百万台	300百万台	365百万台	665百万台
サスペンション総需要	1,152百万個	1,028百万個	2,180百万個	1,051百万個	1,279百万個	2,329百万個
NHK計画数量	447百万個	468百万個	915百万個	470百万個	617百万個	1,087百万個
その他						
為替レート US\$	—	—	79.3円	—	—	80円
為替感応度 1円/US\$	—	—	3億円	—	—	3.5億円
為替レート THB	—	—	2.61円	—	—	2.6円
為替感応度 0.1円/THB	—	—	2.1億円	—	—	3.9億円

※タイ、中国、マレーシアは、1～12月決算

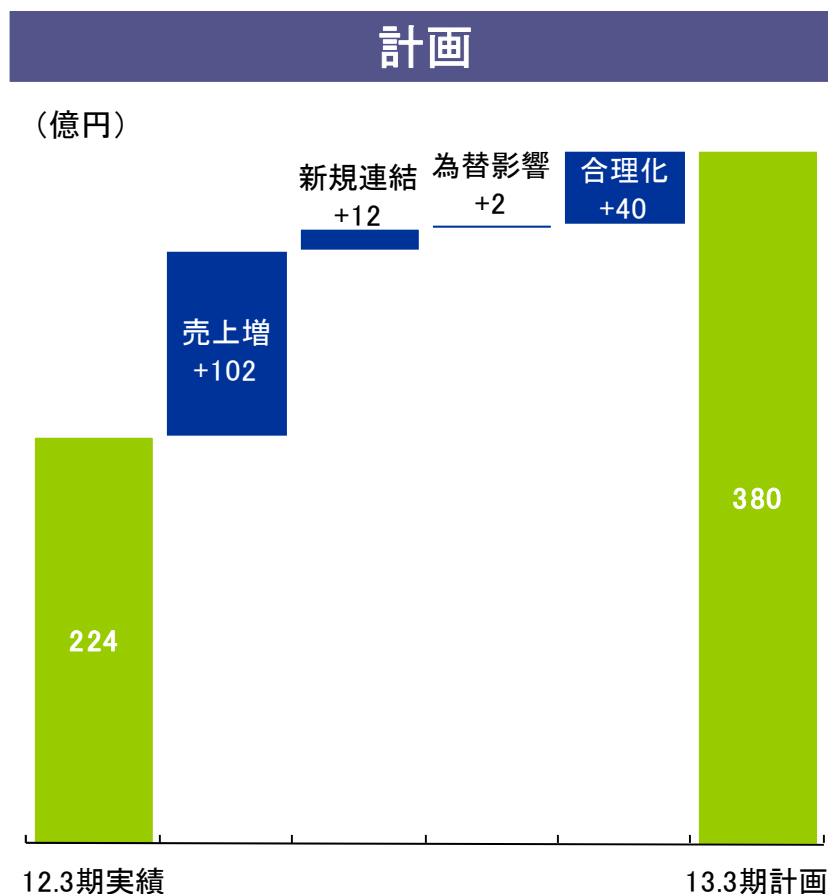
- 自動車生産の回復、HDD生産の回復により、売上高5,300億円(前期比20.2%増)、営業利益380億円(前期比68.9%増)を計画。

(単位：百万円)

	2012年3月期	2013年3月期		
	実績	通期計画	前期差異	前期比 (%)
売上高	440,752	530,000	89,248	20.2%
営業利益	22,493	38,000	15,507	68.9%
経常利益	23,884	39,000	15,116	63.3%
当期利益	16,741	27,000	10,259	61.3%

13. 3期計画 営業利益の増減要因分析

- 売上回復に加え、調達・生産面での合理化により前期比156億円の増益を目指す。

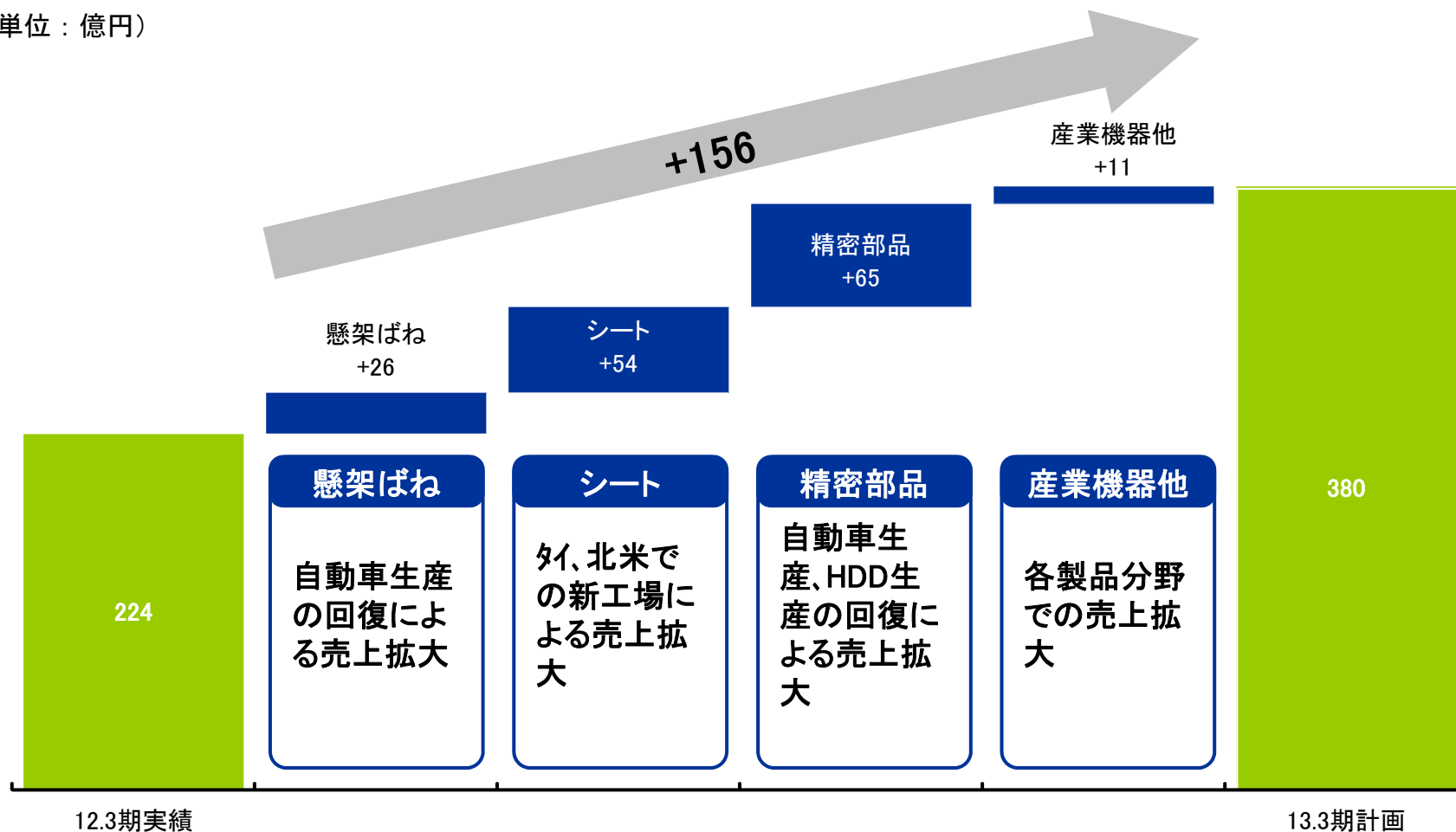


	前期増減	増減要因	今後の対応
売上	+102億円	震災、タイ洪水からの回復	確実な受注の獲得
新規連結	+12億円	持分法適用会社トープラの完全子会社化	グループ価値の向上
為替影響	+2億円	若干の円安	海外原材料の採用促進
合理化	+40億円	売上増加に伴う合理化対象増	海外調達促進、歩留向上等の合理化促進

13.3期計画 セグメント別の営業利益の状況

- セグメント別では、シートの海外工場稼働と精密部品の生産回復を収益ドライバーとして期待。

(単位：億円)



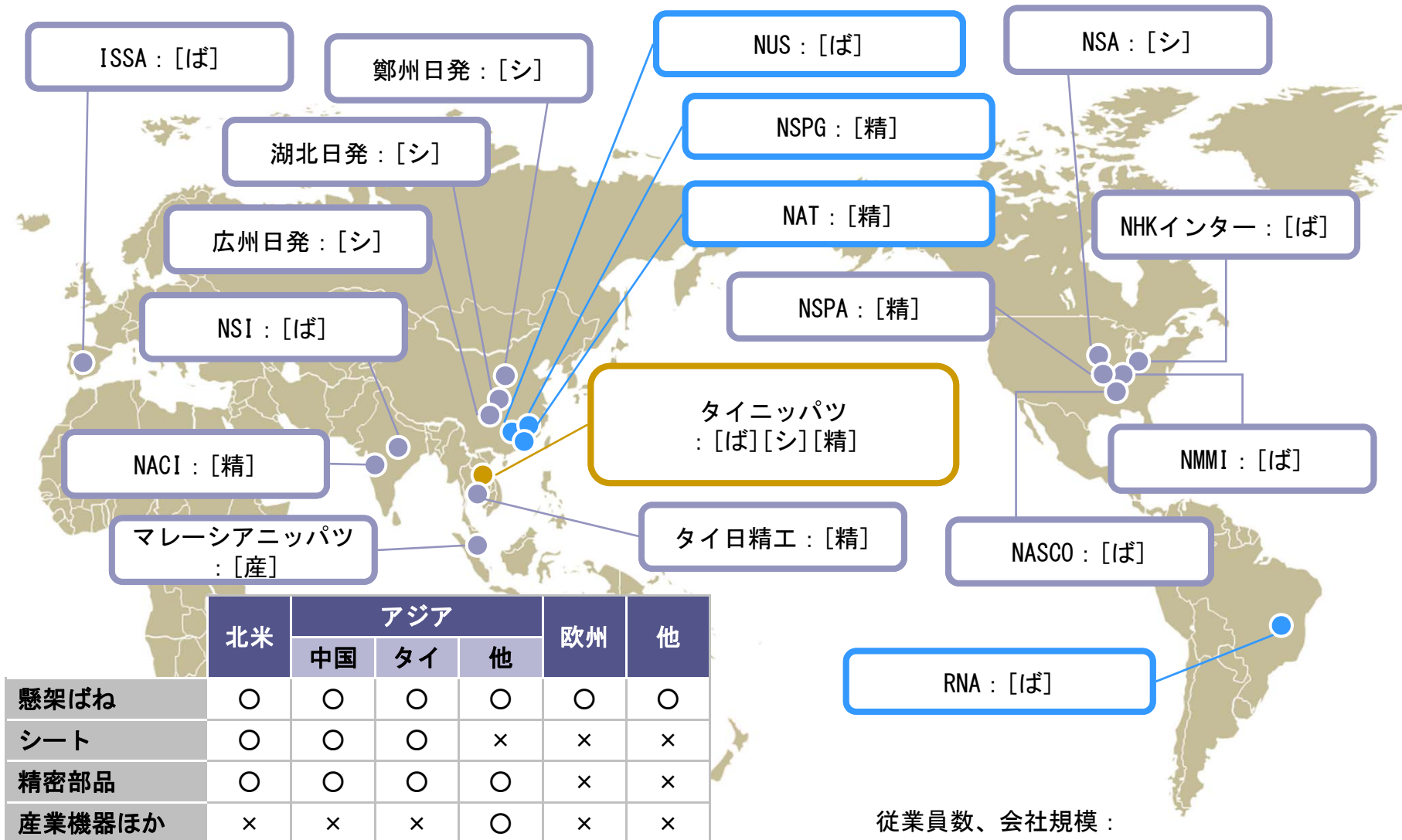


Ⅲ. 海外展開

～12. 3期はタイ、北米のシート新工場が稼動。
13. 3期も計画どおり海外展開を進める～



海外展開 主要海外拠点 北米、アジアを中心に展開



[ば]: 懸架ばね、[シ]: シート、[精]: 精密部品、[産] 産業機器ほか

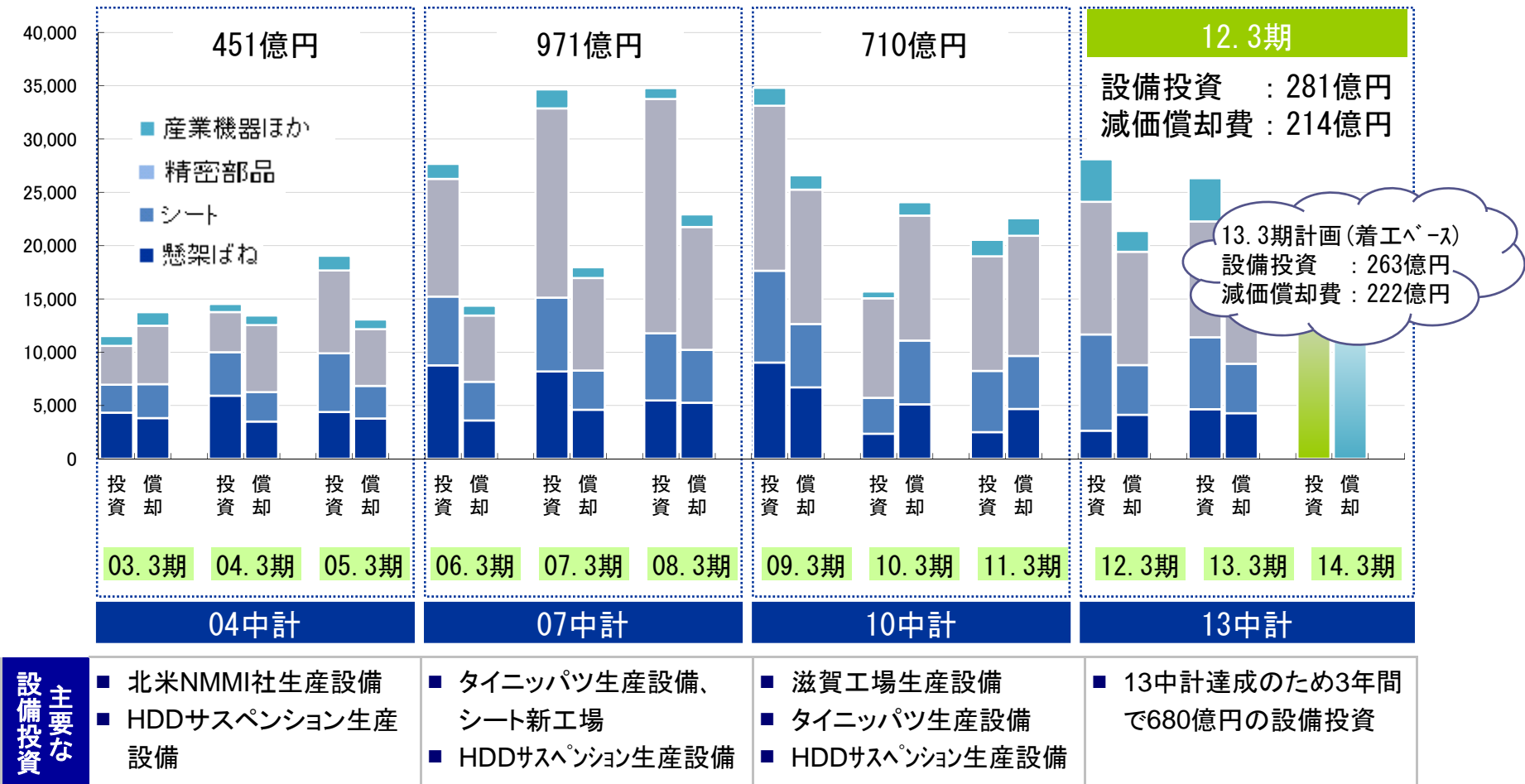
注: RNA, ISSAは持分法適用会社

従業員数、会社規模:



海外展開 設備投資・減価償却費の推移

- 12.3期はシートの設備投資が増加。今後も海外を中心に投資を進める。
- 13中計の3カ年で680億円は上限ではなく、グループの成長につながる案件には積極的に投資する。



【注】 12.3期設備投資には、湖北日発、広州日発への投資を含む

海外展開 海外での設備投資の計画と実績

	セグメント				内容	投資時期	投資金額	生産開始時期	業績計画	進捗状況
	懸架ばね	シート	精密部品	産業機器他						
中国		●			湖北日発	2010年11月	約37億円	2012年予定	2013年時点で約205億円の売上	概ね予定どおり
		●			広州日発	2010年11月	約39億円	2016年予定 ※1	検討中	2013年R&Dセンター設立 2016年量産開始予定
		●			NUS第2工場(広州)	2010年11月	約29億円	2012年予定	懸架ばねの生産能力25万本/月	概ね予定どおり
		●			鄭州日発	2010年12月	約19億円	2014年予定	2015年時点で約66億円の売上	〃
インド	●				NSI マネサール工場 能力増強	2011年8月	約3億円	2012年10月予定	コイルばねの生産能力現行の約 1.5倍(8.3百万本/年に)	〃
	●				NSI第2工場 (スリシティー)	2011年8月	約13億円	コイルばねは2014年予定 スタビライザーは2015年 予定	コイルばね3.3百万本/年 スタビライザー1.5百万本/年	〃
			●		NACI ※2	2011年7月	非公開	2011年10月中旬予定	2011年3月期の売上約19億円	2011年11月買収済
タイ		●			ヘマラート工場	2010年11月	約11億円	2011年10月生産開始	2012年時点で約62億円の売上	2011年11月より稼働
北米		●			NSA第2工場 (テネシー州)	2010年7月	約27億円	2011年度中	NSA全体として2年後を目途に 1.5倍の売上増	2012年1月より稼働
			●		モーターコア工場 (ケンタッキー州)	2010年12月	約32億円	2011年度中	非公開	量産試作段階 2013年量産開始予定

※1 前回「2012年予定」から変更

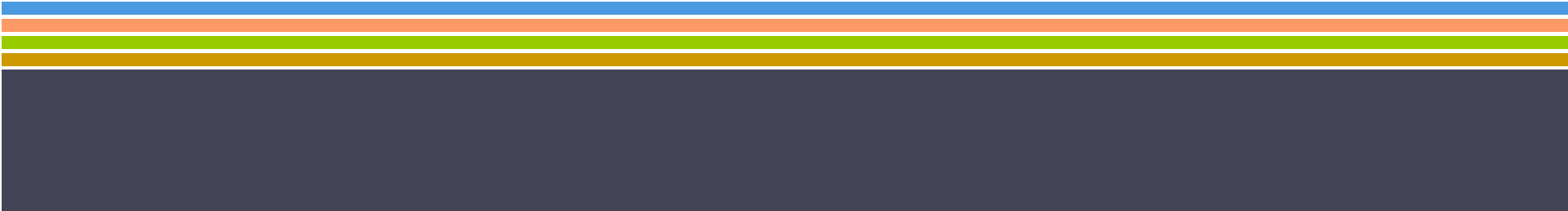
※2 NACIは昨年買収したBBTCL社の精密部品事業の会社

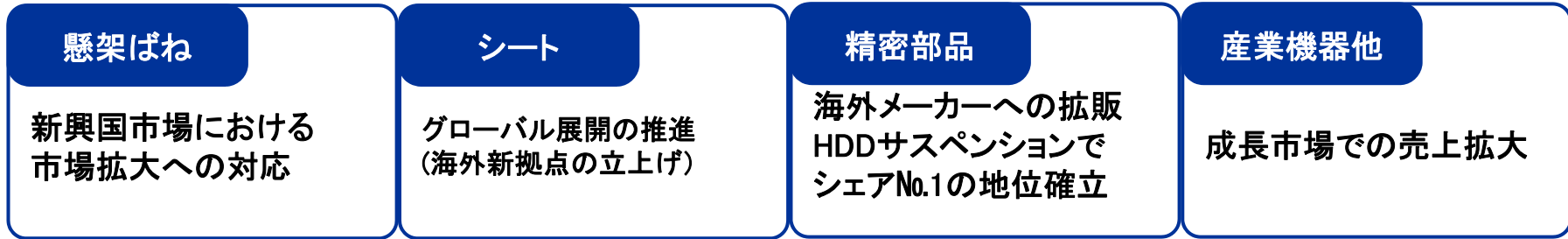
※3 青色は13.3期業績に寄与



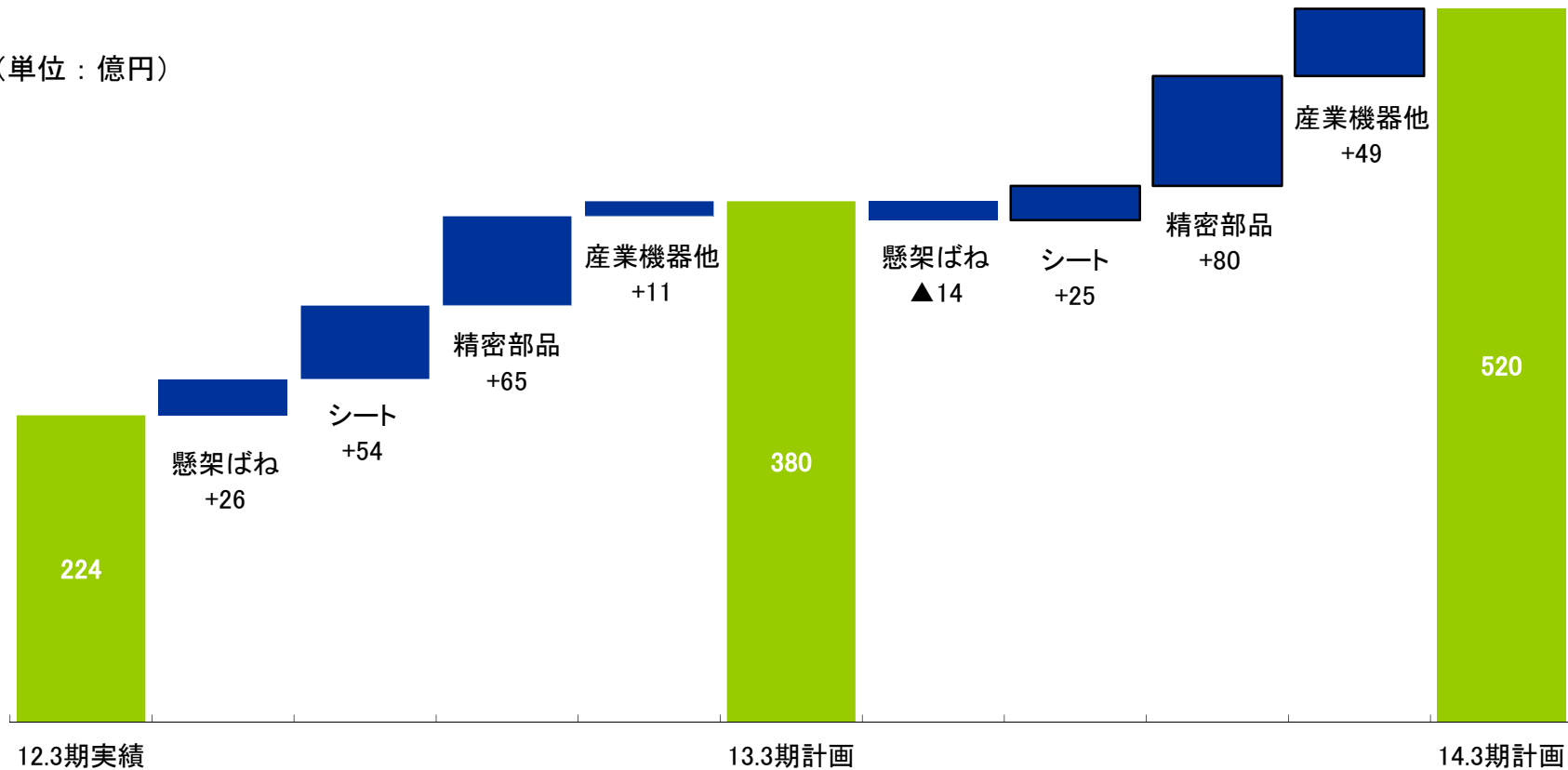
IV. 13中計のPoint

～13中計の最終年度である14.3期計画は、引き続き、
売上高5,600億円、営業利益520億円を目指す～

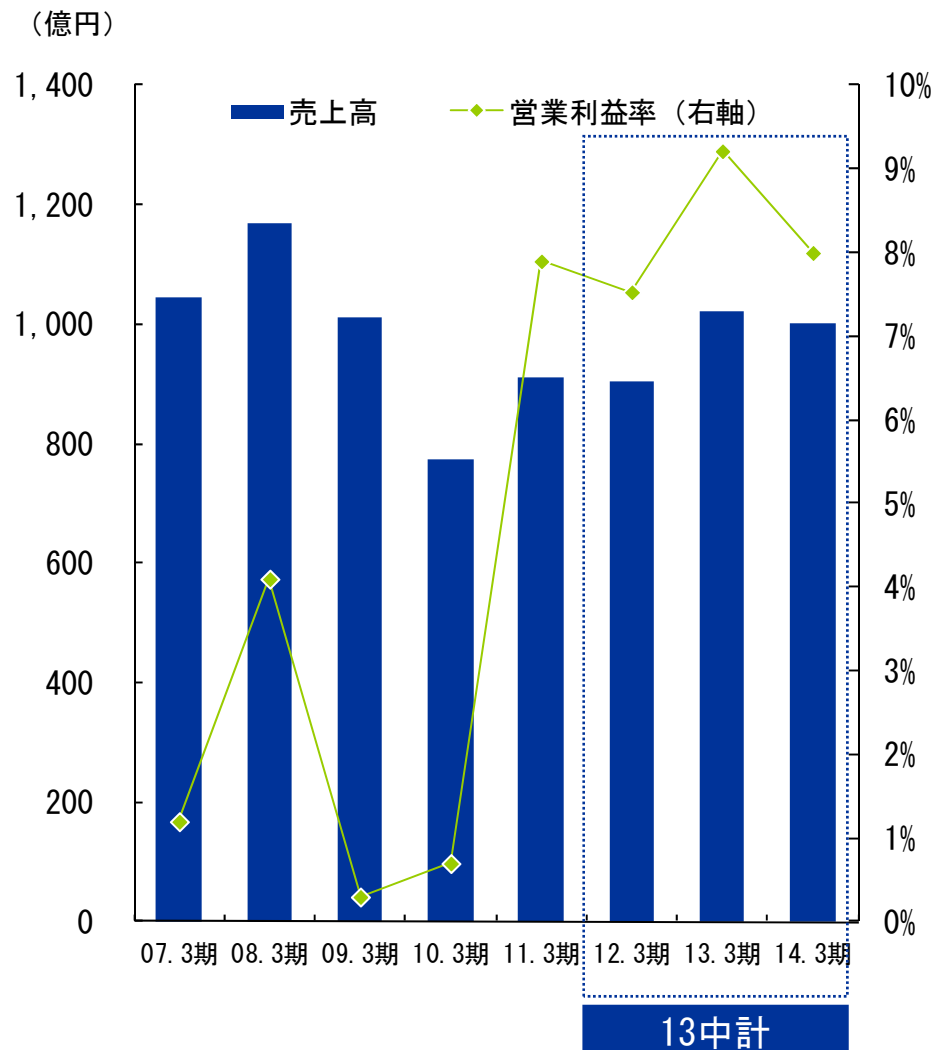




(単位：億円)



売上高・営業利益率の見通し



13. 3期計画の取り組み

上振れ要因

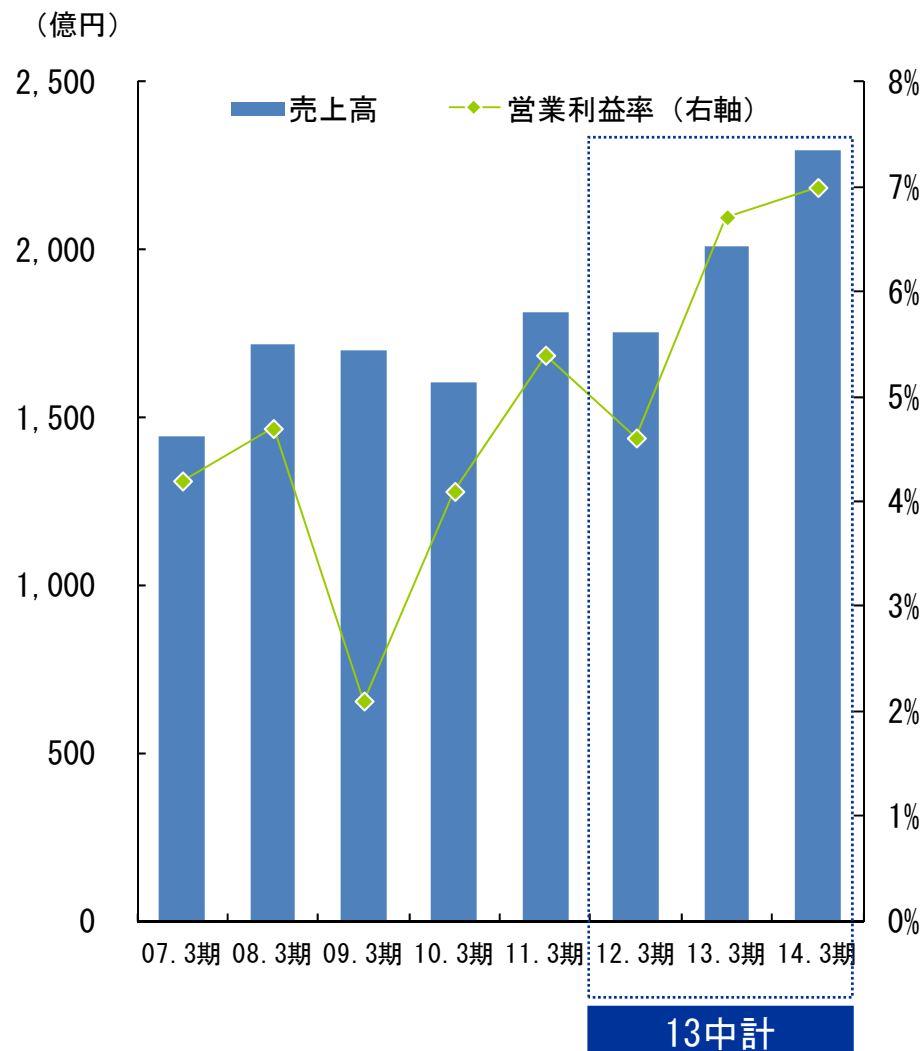
- 国内・海外の自動車生産台数の増加
- タイ洪水からの急回復
- 新たな工法によるコスト低減
- 欧州、インド市場における拡販

下振れ要因

- カーメーカーによる値引き
- 材料費の変動

※ 補足資料41ページ参照

売上高・営業利益率の見通し



13. 3期計画の取り組み

上振れ要因

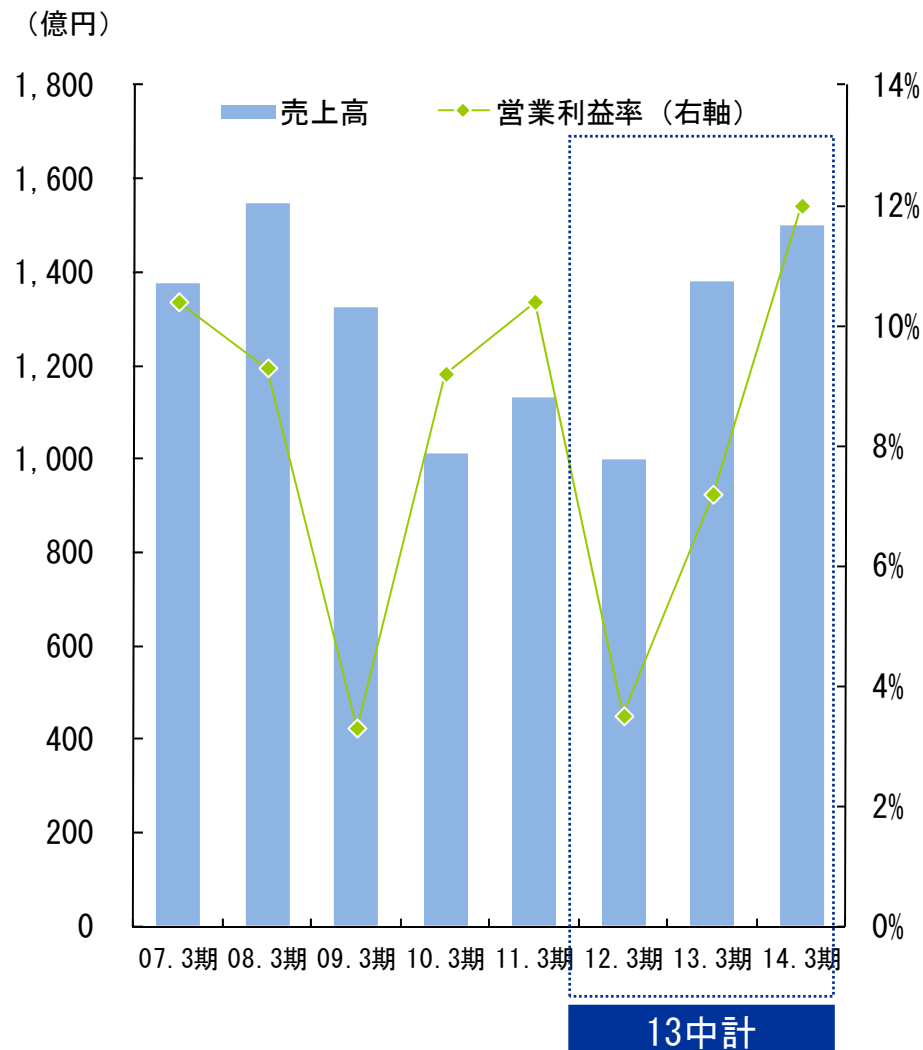
- 自動車生産台数の増加
- 北米、タイ新工場の売上拡大
- 中国拠点の立ち上げ
- 新技術の構築

下振れ要因

- カーメーカーによる値引き
- 材料費の変動

※ 補足資料41ページ参照

売上高・営業利益率の見通し



13. 3期計画の取り組み

上振れ要因

- 自動車生産台数の増加
- HDD生産台数の増加
- 販売先の拡大
- 海外顧客への拡販

下振れ要因

- HDDメーカーの再編による機種の新規廃合
- 円高の進行による収益悪化

HDD台数(百万台)

	CQ 1	CQ 2	上期	CQ 3	CQ 4	下期	通期
2011年実績	160	166	326	176	120	296	622
2012年予想	140	160	300	180	185	365	665

サスペンション総需要(百万個)

	CQ 1	CQ 2	上期	CQ 3	CQ 4	下期	通期
2011年実績	570	582	1,152	589	439	1,028	2,180
2012年予想	490	560	1,051	631	648	1,279	2,329

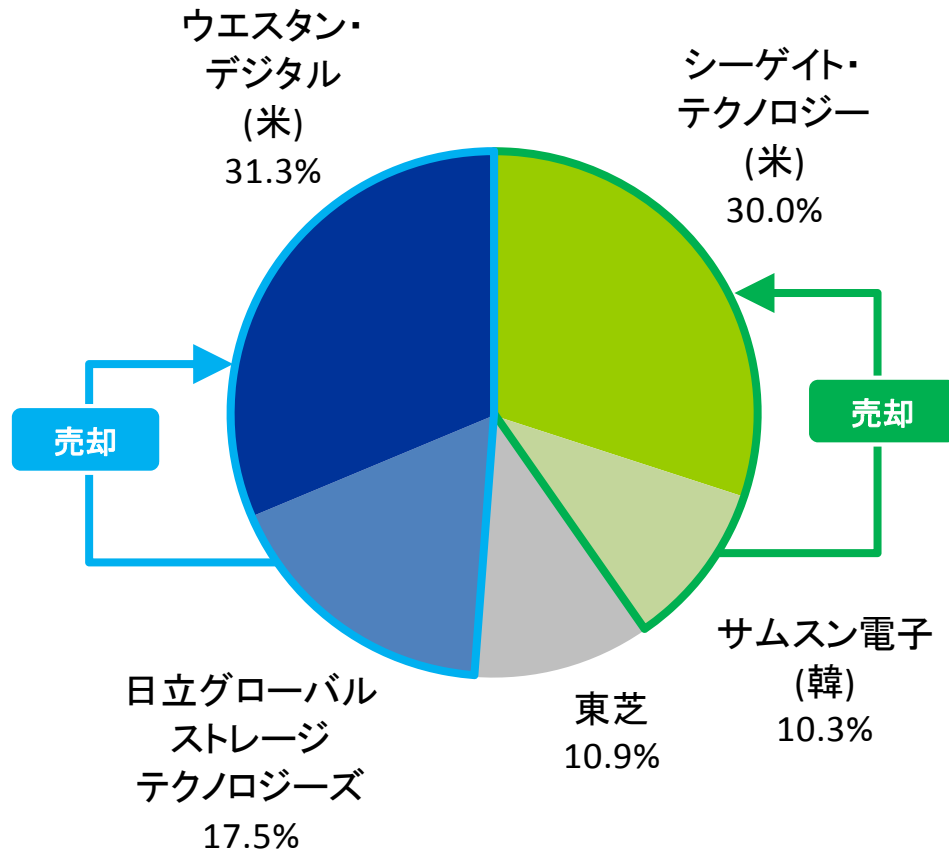
NHK数量(百万個)

	CQ 1	CQ 2	上期	CQ 3	CQ 4	下期	通期
2011年実績	234	213	447	249	219	468	915
2012年予想	220	250	470	290	327	617	1,087

- 2012年は前年と比較し、HDD台数が増加。これに伴い、サスペンションの数量も増加。
- DSA比率は全体の約40%を見込む。

※ 補足資料42~43ページ参照

注： 暦年ベース。HDD台数、サスペンション総需要は当社予測値。



出所 : テクノ・システム・リサーチなどのデータをもとに作成
2010年出荷台数ベース

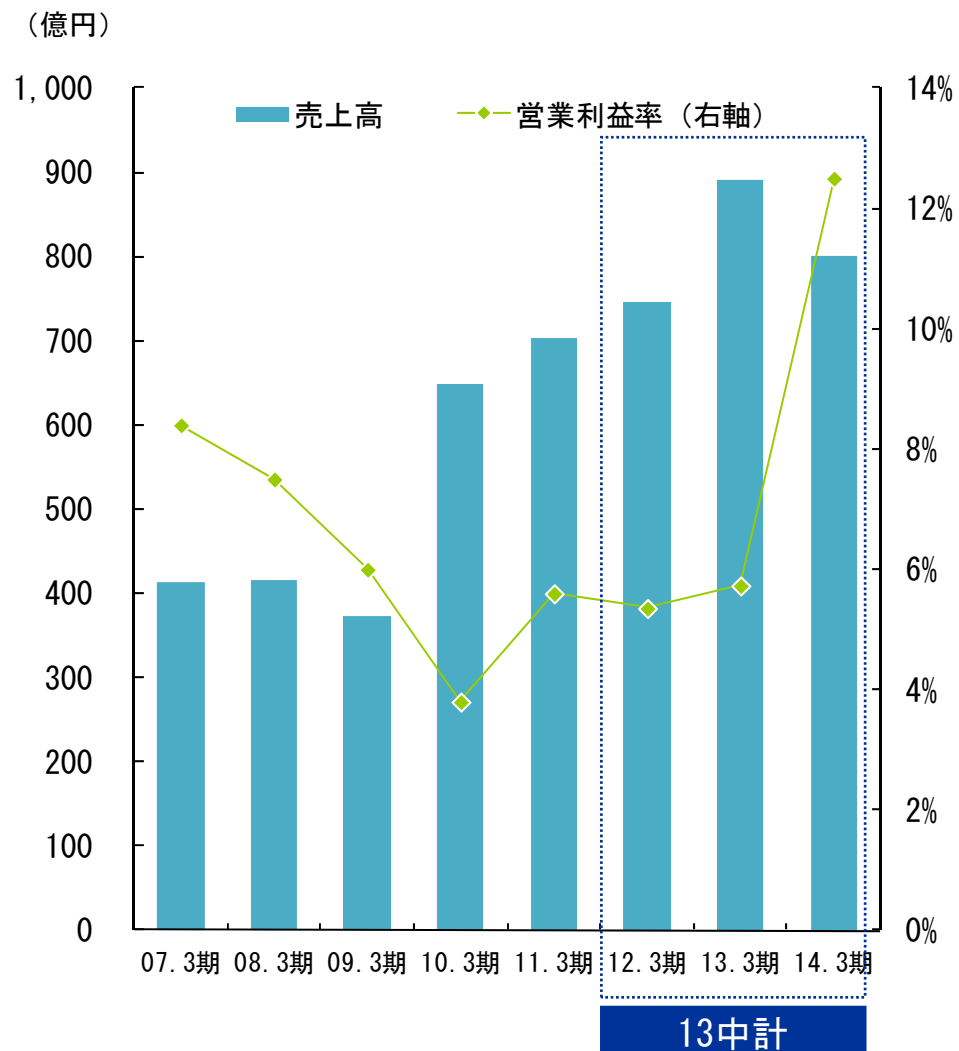
現状と当社の対応

- 11年はタイの洪水によりHDD台数が前年割れとなった。12年は前年の供給不足の挽回および業界再編を機にシェアアップを目論んだ当社予測665百万台を上回る生産計画となっている。
- シーゲイト社は既にサムスン社の統合を完了している。
- WD社のHGST社買収手続きは完了したが、当面、事業は、双方独立した形態で継続される。
- WD社はHGST社の統合にあたり、3.5インチHDD事業の一部を東芝に譲渡。東芝は3.5インチ市場に再参入。



- 当社の対応としては、先端技術による開発品の受注、各生産拠点でのフレキシブルな量産供給、スピーディな対応による更なる顧客満足度の向上を目指して受注数量の拡大を図る。

売上高・営業利益率の見通し



13. 3期計画の取り組み

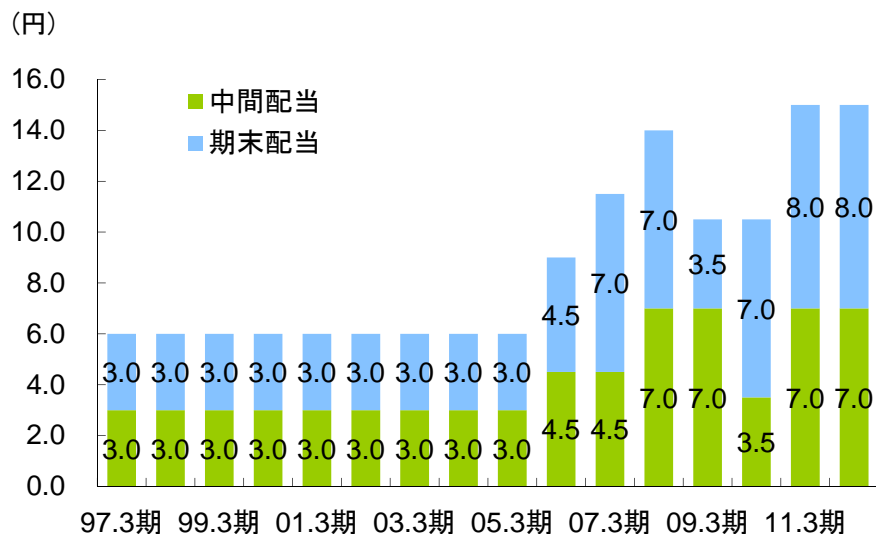
上振れ要因

- 半導体製造装置部品の拡販
- 車載基板の売上増加
- 特品・化成品の売上拡大
- グループ各社の売上拡大

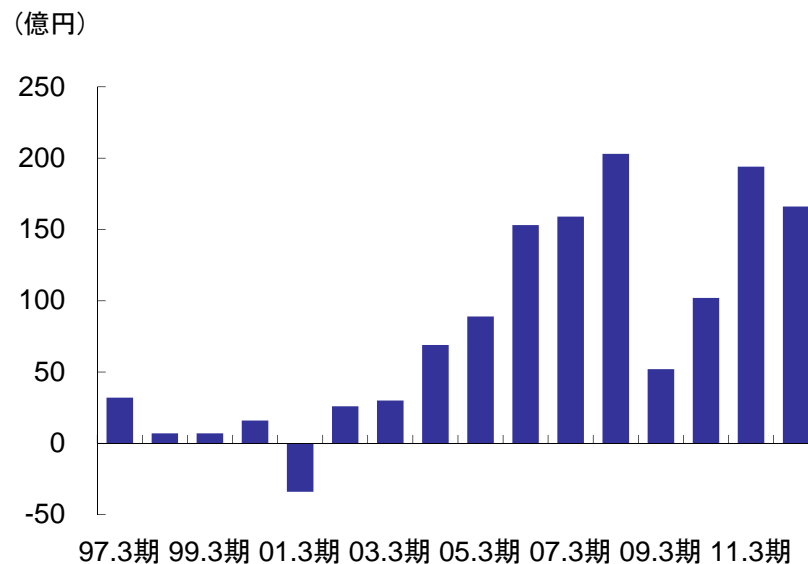
下振れ要因

- 景気の悪化

一株当たり配当額



当期利益



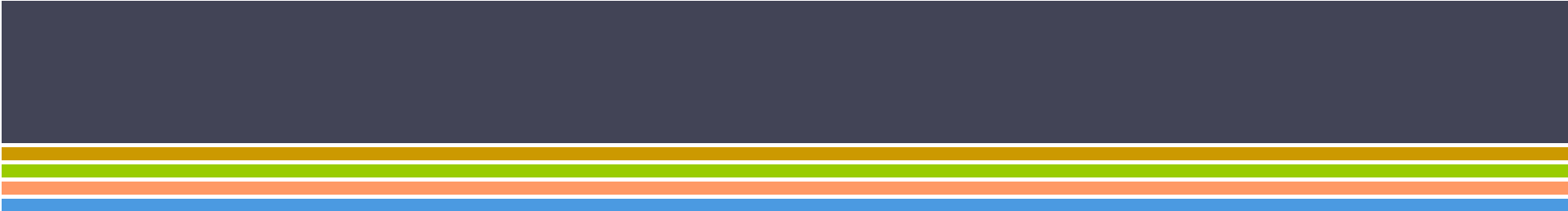
12. 3期第2四半期末配当 : 7円
 12. 3期期末配当 : 8円

配当に対する考え方

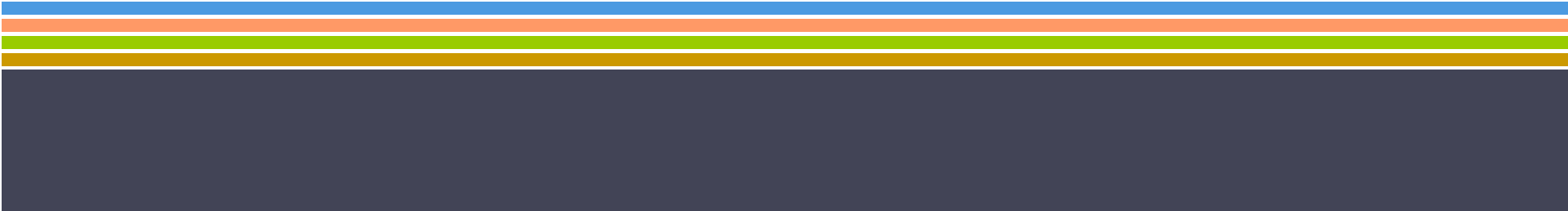
- 当社では、長期にわたる経営基盤の確立のため、連結業績および配当性向などを総合的に勘案した、安定的な配当の継続を基本としております。
- 経営環境に先行き不透明感があつたことから期末配当予想を未定としておりましたが、期末配当金につきましては、1株当たり8円とさせていただきます。

	12.3期 実績	13.3期 計画	前期比
売上高	4,407億円	5,300億円	20.2%
営業利益	224億円	380億円	68.9%
経常利益	238億円	390億円	63.3%
当期利益	167億円	270億円	61.3%







- 12.3期実績は、売上高4,407億円、営業利益224億円で、昨年11月に発表した業績見通しに対しほぼ予想どおりとなった。
- 13.3期計画は、売上高5,300億円、営業利益380億円で過去最高益を計画。
- 13中計の最終年度である14.3期計画は、引き続き、売上高5,600億円、営業利益520億円を目指す。



V. シート事業の新たな取り組み
～グローバルで戦える
シートアッセンブリーメーカーに～



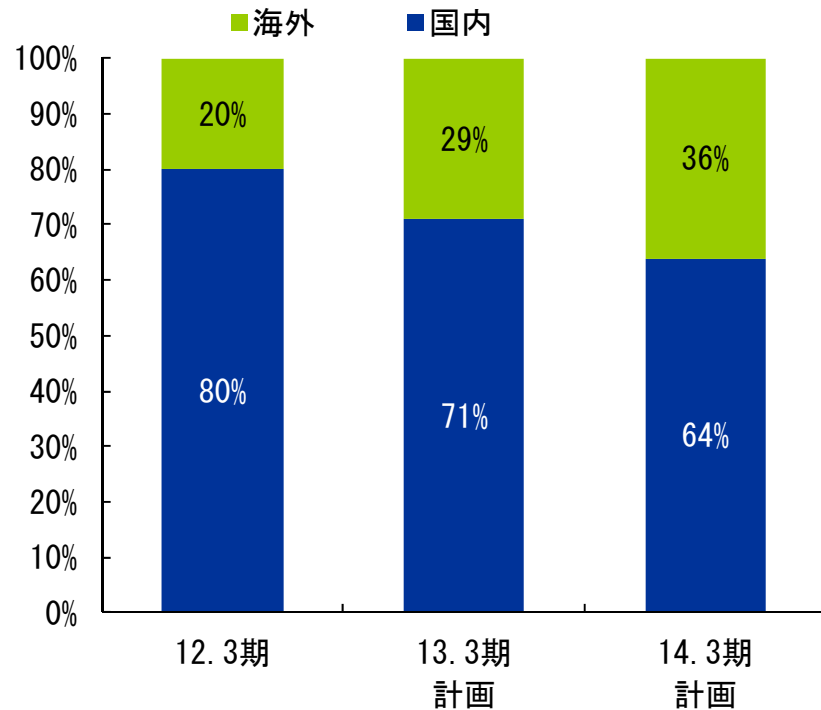
シート生産拠点

お客様	 TOYOTA	 SUBARU	 NISSAN	 SUZUKI	 MITSUBISHI MOTORS	 ISUZU HINO
拠点	5	2	3 → 7	1 → 2	0 → 2	3
	豊田	群馬	横浜	豊田	豊田	横浜
	東北	NSA (IN)	九州	タイ	タイ	藤沢
	戸塚		タイ			タイ
	NSA (IN)		NSA (TN)			
	タイ		湖北			
			広州 鄭州			

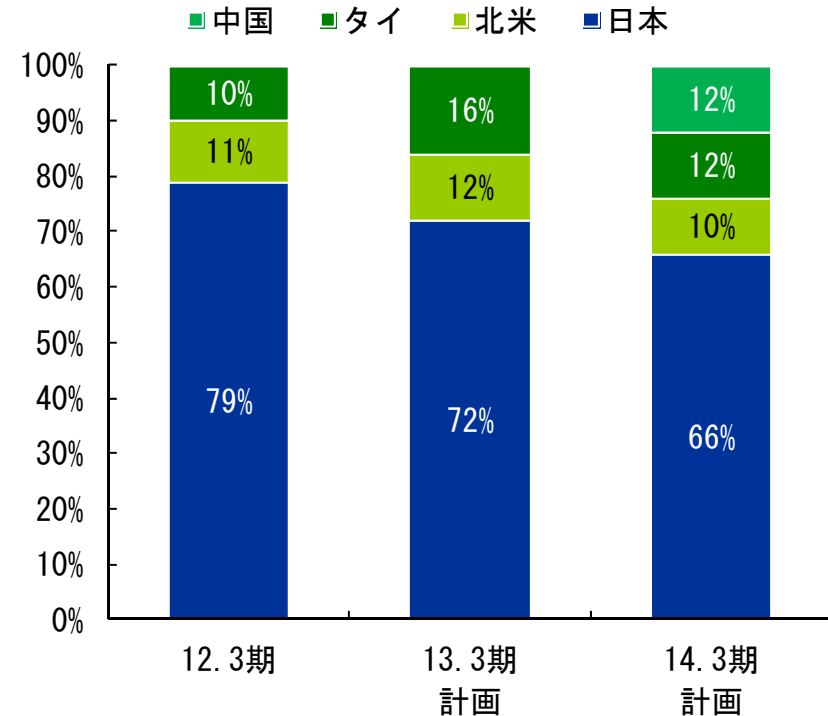
14拠点→21拠点
(2011年12月比)

シートの海外売上比率 ～グローバル展開を進行中～

海外売上比率～最終年度では3割超～



地域別売上比率 ～中国が追加見込～



- 海外売上高が増加。中計最終年度からは中国ビジネスが大きく寄与する見込み
- 「日産パワー88」達成に貢献するため、シート事業での、新興国における更なる事業展開を推進中

グローバル事業展開状況 ～日産自動車への対応強化～

12年度 グローバル展開重点取り組み

襄陽（東風日産）
13年1月～ SOP





ティアナ

鄭州（鄭州日産）
14年2月～ SOP





ローグ & Xトレイル統合



タイ（イースタンシーボード地区メーカー）




-  11年11月～ SOP
-  12年3月～ SOP
-  12年3月～ SOP

花都（東風日産）
NISSAN R&Dセンター



北米（日産スマナ、キャントン）



 12年1月～ SOP
インフィニティーJX



※SOP:Start of Production（量産開始）

4月2日 日刊自動車新聞の記事

ニッパツと提携拡大へ中国・米に支社

仏フォルシア

仏フォルシアは、ニッパツとの折半出資会社フォルシア・ニッパツの業務を拡大すると発表した。グローバルでの日産自動車向け支援を目的に中国と米国に支社を新設する。

フォルシアとニッパツは自動車シート部門で10年間にわたり業務提携し、フォルシア・ニッパツの日本と中国、タ

イ、スペイン、米国及び南米の生産工場から日産への供給を拡大している。今後も、ルーノー・日産グループへの供給と、日産の新中期経営計画「日産パワー88」達成に向けたグローバルでのシート需要拡大が見込まれている。フォルシア・ニッパツでは、新たに締結した技術契約と商業契約に基づき中国と米国に支社を新設、日産に対する事業支援を強化する。

フォルシア・ニッパツでは、2011年の売上高が6億円(約660億円)を超えており、15年には10億円(約1100億円)に達すると見込んでいる。

地域リーダーシップの設定 ⇒ スピーディーな意思決定
客先との相互信頼関係を構築

フォルシア
責任地域

faurecia

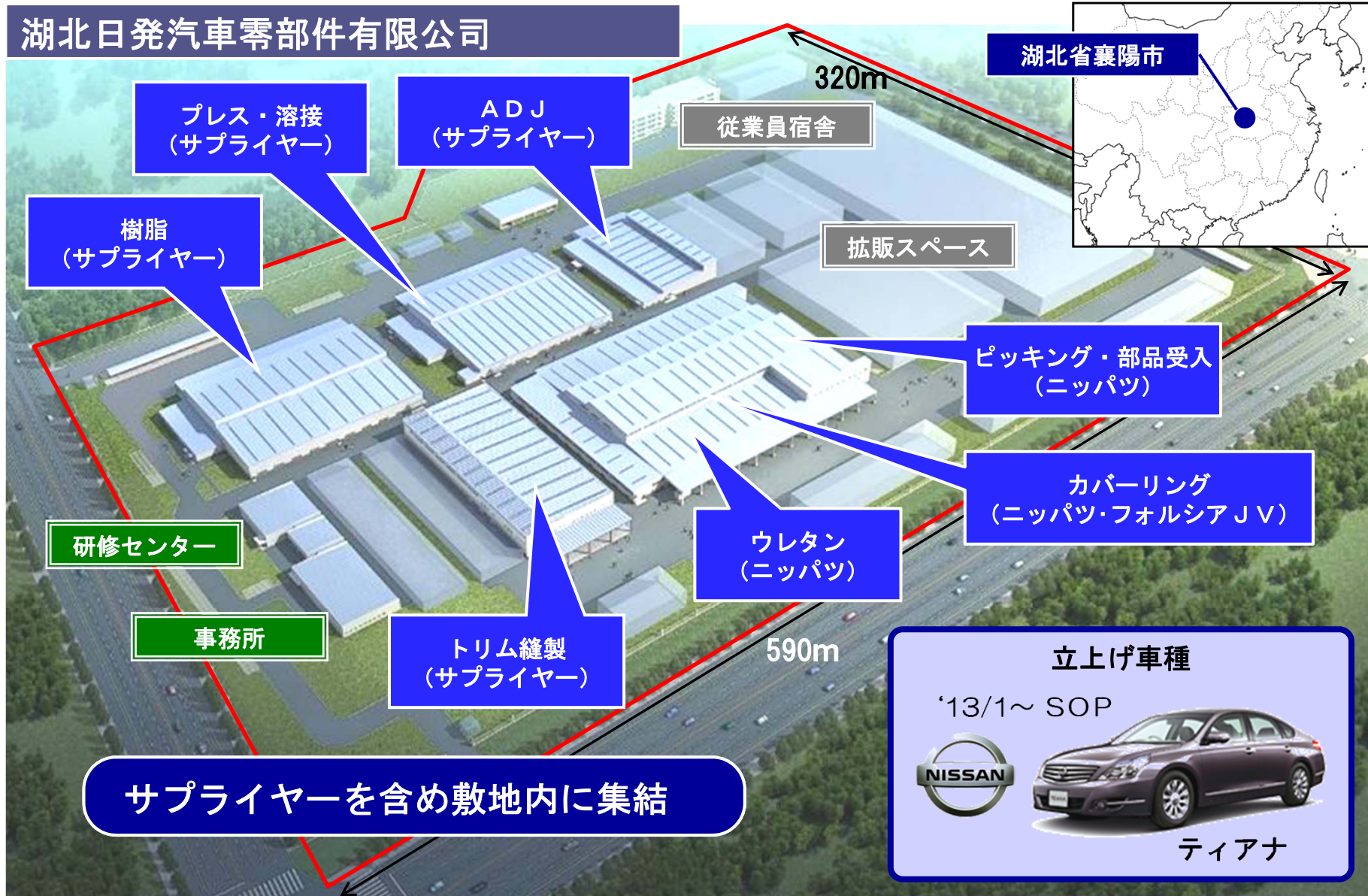
ニッパツ
責任地域

NHKニッパツ

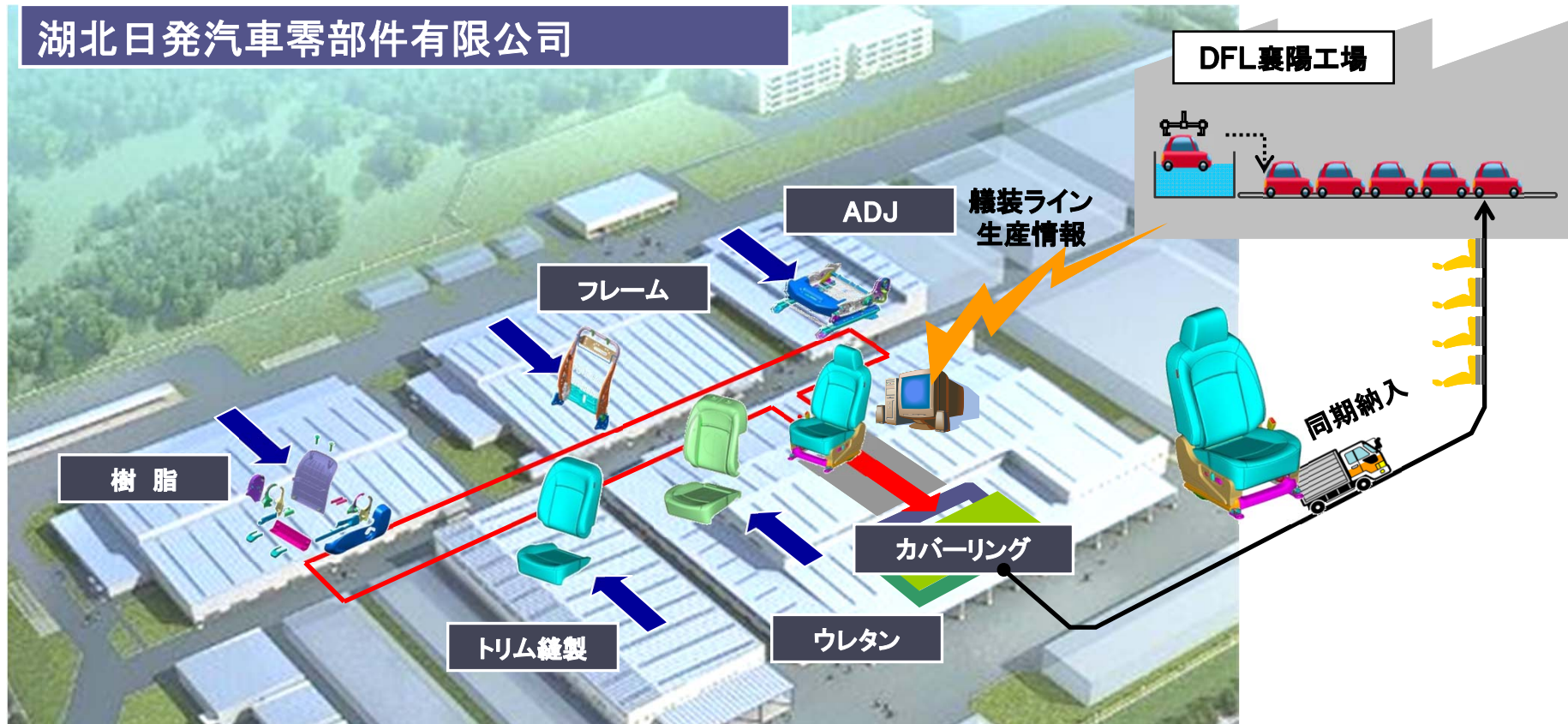
日産パワー88達成へ貢献！

購入部品ベンチマーク他の情報の共有化推進
サプライチェーンの拡大

サプライヤーパーク構想 ～一気通貫の生産体制～



湖北日発汽車零部件有限公司



- 艤装ライン生産情報にもとづく生産指示&シンクロ納入
- 必要な部品だけを多回引き
- 引かれたものだけを後補充生産

- 現有の製造・技術力を展開
- 物流コストの最小化
- 管理工数（生産・発注）の最小化
- リードタイムの最小化

※艤装ライン：客先車両アッセンブリーライン



VI. 補足資料



Q: 主要カーメーカーへの売上比率は？

A: 12年3月期の実績は下表のとおり。

主要カーメーカー	11.3期	12.3期	コメント
トヨタグループ	17%	17%	震災の影響が他社に比べ小さかった日産グループの比率が若干増加。 反対に影響の大きかったホンダグループが若干減少したが、大枠は変化なし。
日産グループ	13%	14%	
富士重グループ	13%	13%	
スズキグループ	6%	6%	
いすゞグループ	5%	5%	
ホンダグループ	5%	4%	
マツダグループ	2%	2%	
フォードグループ	1%	1%	
UDトラックス	-	-	
三菱ふそうトラック・バス	-	-	
三菱自動車グループ	-	-	
上位3社	43%	44%	
その他	57%	56%	

Q:HDD用サスペンションの拠点別数量は？（暦年ベースと決算ベース）

A:2011年の実績は下表のとおり。2012年の予想は非開示。

暦年ベース

（単位：百万台）

	CQ 1	CQ 2	上期	CQ 3	CQ 4	下期	通期
2011年実績	234	213	447	249	219	468	915
日本	108	96	204	124	85	209	413
中国	38	33	71	37	27	64	135
タイ	88	84	172	88	107	195	367

決算ベース

	Q 1	Q 2	上期	Q 3	Q 4	下期	通期
2011年実績	222	241	463	210	252	462	925
日本	96	124	220	85	118	203	423
中国	38	33	71	37	27	64	135
タイ	88	84	172	88	107	195	367

Q:HDD用サスペンションの価格動向は？

A: 従来品とDSAの数量構成変動により、平均売価は一時的に上昇傾向にあるが、引き続き、客先からの価格引き下げ要求が強く、また客先統合によってシェア獲得による競争激化を予測している。

Q:HDD用サスペンションの世界シェア50%に向けた取り組みは？

A: 先端技術の提供、BCPを目的とした世界3生産拠点から供給、更なる品質と顧客満足度の向上を目指し、シェア50%の達成に取り組む。

Q:HDDメーカー再編への対応は？

A: 既に全HDDメーカーに供給を行っており、再編後の客先要求に応じて、従来通りの開発支援、3拠点からのフレキシブルな量産対応を実施していく。

Q:WD、東芝でのシェア拡大策は？

A: 従来の基本方針通り、先端技術による開発品の受注、各生産拠点でのフレキシブルな量産供給、スピーディな対応による更なる顧客満足度の向上を目指して受注数量の拡大を図る。

(単位：億円)

	2011年3月期		2012年3月期		増減率	
	上半期	下半期	上半期	下半期	上-上	下-下
懸架ばね	462	449	416	486	-10%	8%
シート	919	892	780	976	-15%	9%
精密部品	570	564	494	505	-13%	-10%
産業機器ほか	327	376	337	409	3%	9%
計	2,278	2,283	2,029	2,377	-11%	4%

(単位：億円)

	2011年3月期		2012年3月期		増減率	
	上半期	下半期	上半期	下半期	上-上	下-下
日本	1,630	1,636	1,505	1,834	-8%	12%
北米	225	212	161	238	-28%	12%
アジア	521	528	457	429	-12%	-19%
消去	-98	-93	-94	-125	-4%	34%
計	2,278	2,283	2,029	2,377	-11%	4%

(単位：億円)

	2008年3月期	2009年3月期	2010年3月期	2011年3月期	2012年3月期
売上高	4,848	4,409	4,041	4,561	4,407
営業利益	303	104	187	327	224
率	6.3%	2.4%	4.6%	7.2%	5.1%
経常利益	313	129	176	334	238
率	6.5%	2.9%	4.4%	7.3%	5.4%
当期純利益	203	52	102	194	167
1株当り利益 (単位：円)	84.01	21.98	43.45	82.44	71.47

(単位：億円)

	2011年3月期			
	第1四半期	第2四半期	第3四半期	第4四半期
売上高	1,146	1,131	1,164	1,118
営業利益	80	84	87	74
率	7.1%	7.4%	7.5%	6.7%
経常利益	83	79	88	83
率	7.3%	7.0%	7.6%	7.4%
当期純利益	47	47	58	41

	2012年3月期			
	第1四半期	第2四半期	第3四半期	第4四半期
売上高	941	1,088	1,198	1,179
営業利益	28	53	75	67
率	3.0%	4.9%	6.3%	5.7%
経常利益	30	51	85	70
率	3.2%	4.7%	7.2%	6.0%
当期純利益	26	30	50	59

(単位：億円)

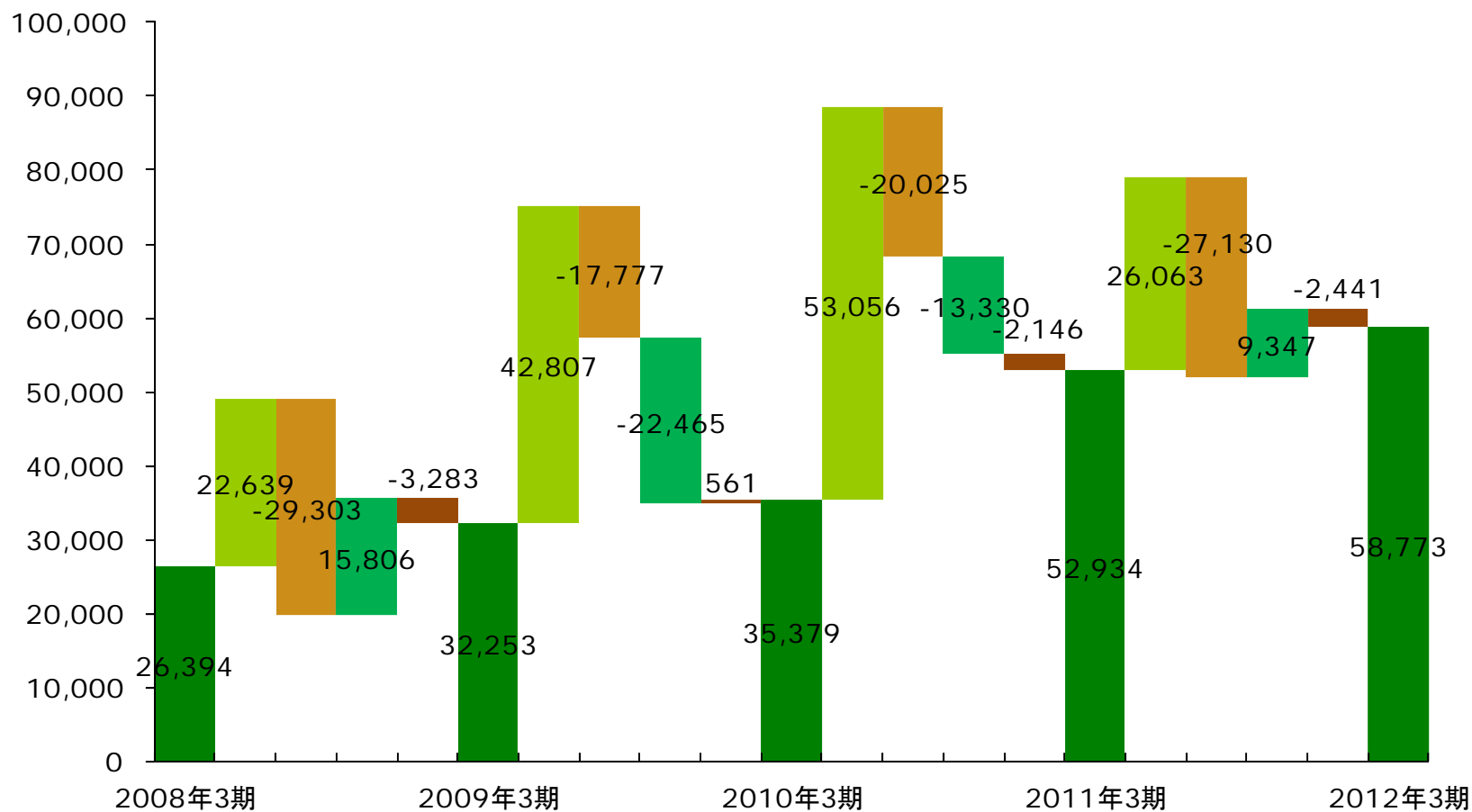
	2007年3月期	2008年3月期	2009年3月期	2010年3月期	2011年3月期	2012年3月期
総資産	4,009	4,010	3,248	3,571	3,560	3,936
総資産回転率	1.13回	1.21回	1.21回	1.19回	1.28回	1.12回
棚卸資産	369	390	348	307	319	330
棚卸回転率	12.7回	12.8回	11.9回	12.3回	14.6回	13.3回
自己資本	1,376	1,492	1,159	1,342	1,428	1,549
自己資本比率	34.3%	37.2%	35.7%	37.6%	40.1%	39.3%
有利子負債	769	645	860	662	589	710
D/Eレシオ	55.9	43.2	74.2	49.3	41.3	45.8
純有利子負債	362	374	546	302	56	117
ネット D/Eレシオ	26.3	25.1	47.1	22.5	4.0	7.6

(単位：億円)

	2007年3月期	2008年3月期	2009年3月期	2010年3月期	2011年3月期	2012年3月期
営業活動						
税前当期純利益	277	345	96	153	309	237
減価償却費	180	229	266	241	225	213
法人税等支払	△99	△119	△89	△3	△70	△83
その他	85	△113	△47	37	66	△36
計	443	342	226	428	530	331
投資活動						
有形固定資産取得	△281	△346	△287	△163	△186	△191
その他	25	△2	△6	△15	△14	△151
計	△256	△348	△293	△178	△200	△342
財務活動						
有利子負債増減	37	△93	238	△200	△62	118
配当金	△22	△34	△34	△17	△32	△35
自己株式取得・処分	△1	△1	△39	△1	△24	17
その他	△4	△2	△7	△7	△15	△7
計	10	△130	158	△225	△133	93
換算差額	6	△9	△34	5	△22	△18
キャッシュフロー合計	204	△144	58	31	174	64

■ 現金及び現金同等物期末残高 ■ 営業キャッシュフロー ■ 投資キャッシュフロー ■ 財務キャッシュフロー ■ 換算差額

(単位：百万円)



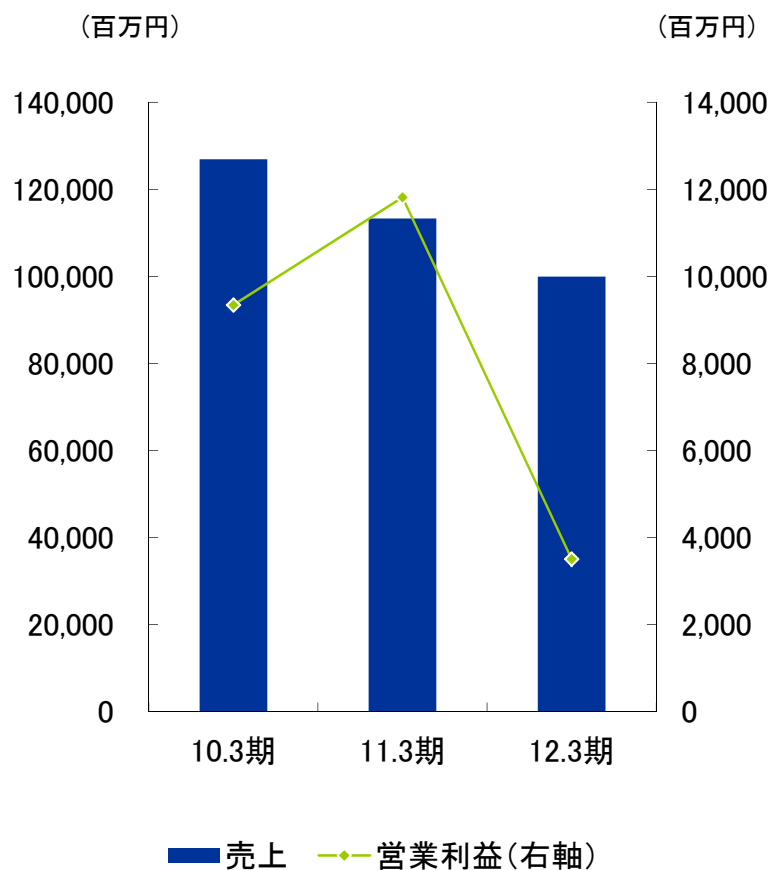
(単位：億円)

		2007年3月 期	2008年3月 期	2009年3月 期	2010年3月期		2011年3月 期	2012年3月 期
					旧セグメント	新セグメント		
懸架ばね	売上高	1,045	1,169	1,012	816	773	912	903
	営業利益	12	48	3	5	5	71	68
	率	1.2%	4.1%	0.3%	0.6%	0.7%	7.9%	7.5%
シート	売上高	1,446	1,716	1,699	1,633	1,608	1,814	1,757
	営業利益	61	80	35	68	65	98	81
	率	4.2%	4.7%	2.1%	4.2%	4.1%	5.4%	4.6%
精密部品	売上高	1,376	1,547	1,324	1,269	1,010	1,133	999
	営業利益	143	145	43	93	93	118	35
	率	10.4%	9.3%	3.3%	7.4%	9.2%	10.4%	3.5%
産業機器他	売上高	414	416	374	323	648	702	747
	営業利益	35	31	22	21	25	39	40
	率	8.4%	7.5%	6.0%	6.6%	3.8%	5.6%	5.4%
合計	売上高	4,280	4,848	4,409	4,041	4,041	4,561	4,407
	営業利益	251	304	105	188	188	327	224
	率	5.9%	6.3%	2.4%	4.6%	4.6%	7.2%	5.1%

(単位：億円)

		2007年3月期	2008年3月期	2009年3月期	2010年3月期	2011年3月期	2012年3月期
日本	売上高	3,266	3,482	3,164	3,044	3,266	3,340
	営業利益	212	200	14	97	176	158
	率	6.5%	5.7%	0.4%	3.2%	5.4%	4.7%
北米	売上高	439	518	460	375	436	399
	営業利益	△22	△4	2	6	16	3
	率	△4.9%	△0.8%	0.4%	1.7%	3.8%	1.0%
アジア	売上高	727	999	912	795	1,049	887
	営業利益	61	108	88	85	134	62
	率	8.4%	10.8%	9.7%	10.6%	12.8%	7.1%
消去	売上高	△150	△149	△127	△172	△190	△219
合計	売上高	4,280	4,848	4,409	4,041	4,561	4,407
	営業利益	251	303	104	187	327	224
	率	5.9%	6.3%	2.4%	4.6%	7.2%	5.1%

- 自動車分野では震災やタイの洪水の影響で減収減益。情報通信分野では、一部HDDメーカーの震災の影響、業界再編の影響による受注減および円高の影響により減収減益。



	11.3期 実績	12.3期 期初 計画	12.3期 修正後 計画	12.3期 実績	前期比	期初 計画比	修正後 計画比
売上高	1,133	1,100	1,010	999	-11.8%	-9.2%	-1.1%
営業利益	118	80	37	35	-70.3%	-56.3%	-5.4%
率	10.4%	7.3%	3.7%	3.5%	-	-	-

(単位：億円)

懸架ばね

- 新興国市場における市場拡大への対応

シート

- グローバル展開の推進 (海外新拠点の立上げ)

精密部品

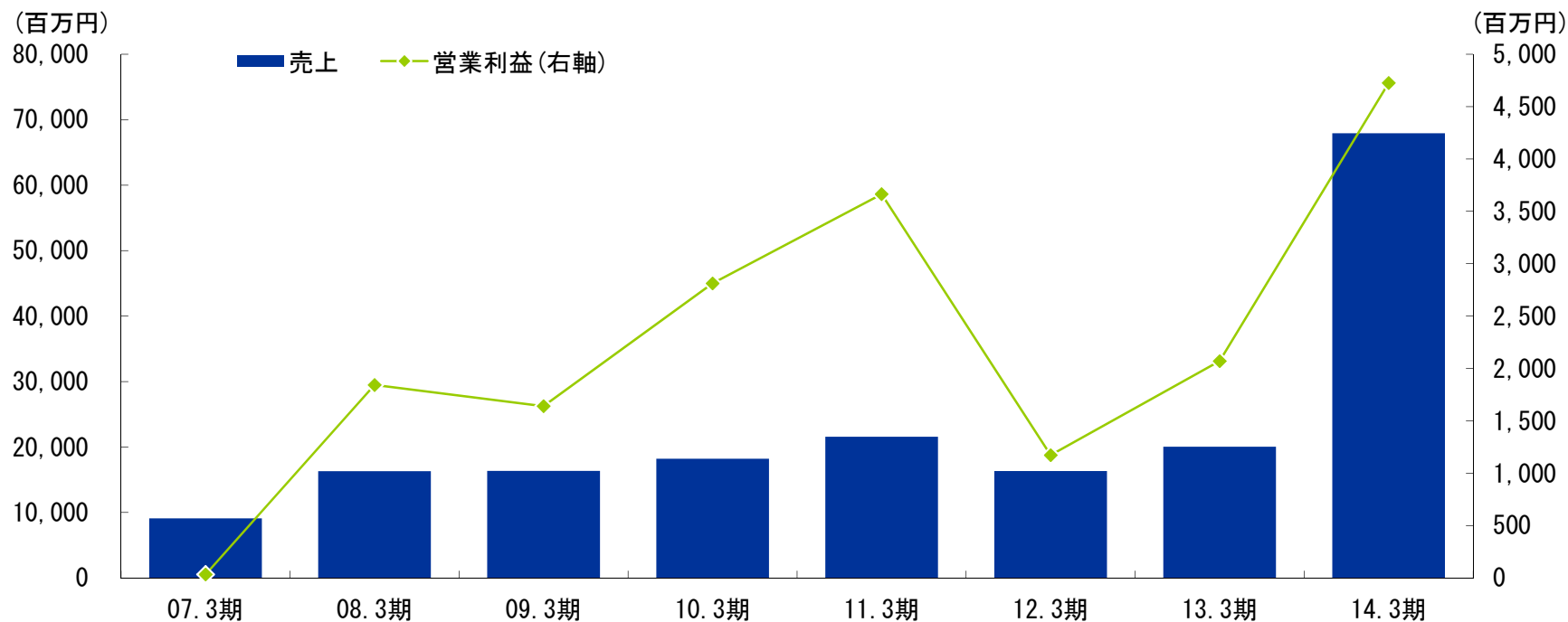
- 海外メーカーへの拡販
- HDDサスペンションでシェアNo.1の地位確立

産業機器ほか

- 成長市場での売上拡大

		12.3期	13.3期	13中計		
		実績	計画	13.3期	差	14.3期
懸架ばね	売上高	903	1,020	970	50	1,000
	営業利益	68	94	70	24	80
	率	7.5%	9.2%	7.2%	2.0%	8.0%
シート	売上高	1,757	2,010	2,000	10	2,300
	営業利益	81	135	132	3	160
	率	4.6%	6.7%	6.6%	0.1%	7.0%
精密部品	売上高	999	1,380	1,400	-20	1,500
	営業利益	35	100	160	-60	180
	率	3.5%	7.2%	11.4%	-4.2%	12.0%
産業機器ほか	売上高	747	890	730	160	800
	営業利益	40	51	68	-17	100
	率	5.4%	5.7%	9.3%	-3.6%	12.5%
合計	売上高	4,407	5,300	5,100	200	5,600
	営業利益	224	380	430	-50	520
	率	5.1%	7.2%	8.4%	-1.3%	9.3%

中国



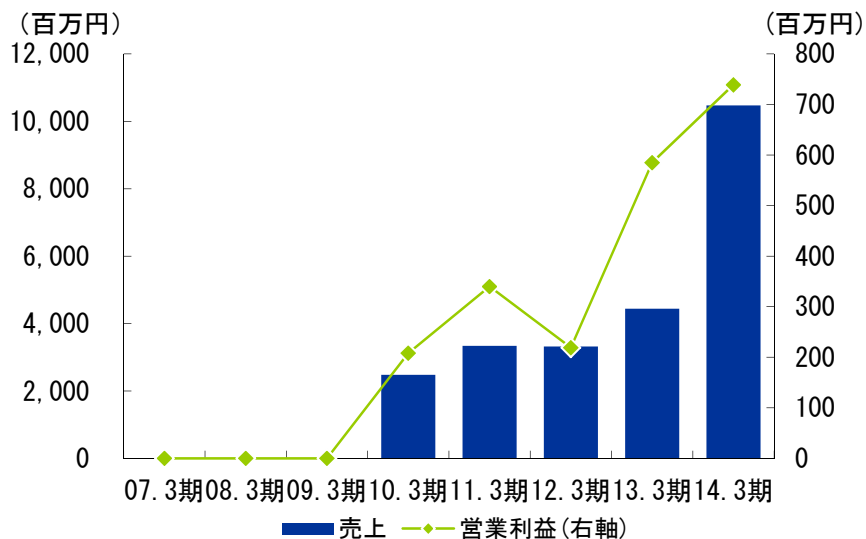
自動車部品関連

- シートの事業拡大
(売上、利益への貢献は14.3期からの見込み)

精密部品関連

- HDD用サスペンションの受注回復

インド



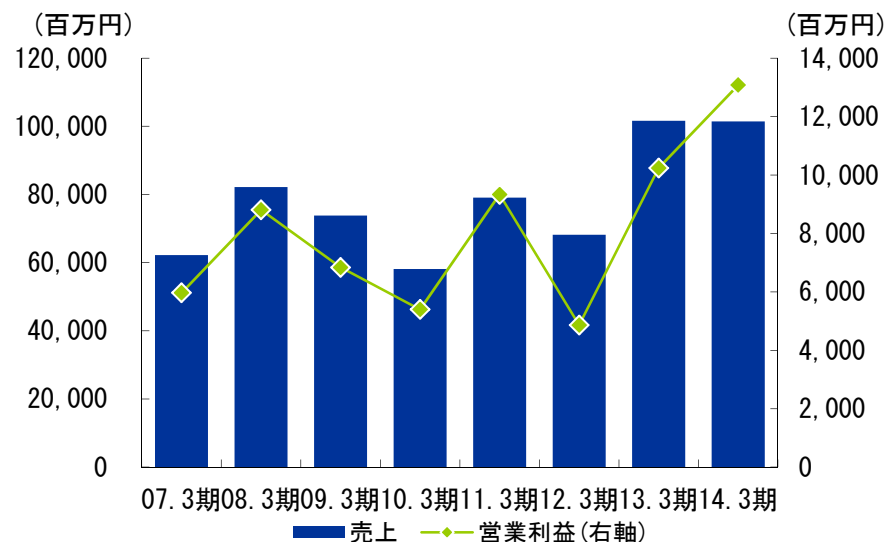
自動車部品関連

- 懸架ばねの現行工場の生産能力増強に加え、南部に第2工場も建設予定

精密部品関連

- 昨年買収した精密部品事業の会社による事業拡大

タイ



自動車部品関連

- 昨年稼働したシート新工場により生産規模拡大

精密部品関連

- グループ会社の売上・利益の拡大

- 売上減少はあったが、他の要因はほぼ計画どおりとなった。

