



# NISSHA

## 2020年12月期決算 および中期経営計画 説明会

2021年2月12日

NISSHA株式会社

代表取締役社長 兼 最高経営責任者

鈴木順也

# 本日のご説明

- 2020年12月期 決算
- サステナビリティビジョン（2030年）
- 第7次中期経営計画（2021年～2023年）

# 本日のポイント

## 2020年12月期の実績

- 前期比 増収増益（為替レート：¥106/\$）
  - 売上高1,800億円、営業利益72億円、税引前利益70億円、親会社の所有者に帰属する当期利益70億円
  - 収益力強化策および生産の平準化により、損益分岐点を引下げ
  - デバイス：IT機器向けの製品需要は年初の想定を大幅に上回り、ゲーム機・産業用端末（物流関連）向けの製品需要は堅調に推移
  - 産業資材：上期はCOVID-19の影響大、下期はモビリティ向けの製品需要が急回復
  - メディカルテクノロジー：上期はCOVID-19の影響大、下期は開発製造受託（CDMO）およびビジネスメディアが回復

## 第7次中期経営計画がスタート（2021年～2023年）

- 定性ビジョン
  - 事業ポートフォリオ組み換え戦略の総仕上げ
  - グローバルシナジー（事業・資産・人材）の最大化による成長基盤の確立
- 定量ビジョン
  - 売上高1,950億円、営業利益120億円、ROE9%以上、営業CF435億円（3年間累計）

## 2021年12月期の見通し

- スマートフォン向けの製品需要は減少も、営業利益は増益
  - 売上高 1,690億円、営業利益 75億円、税引前利益70億円、親会社の所有者に帰属する当期利益52億円（為替レート：¥105/\$）
  - スマートフォンは減少、タブレットは堅調に推移
  - モビリティ、メディカルテクノロジーのCDMOは、COVID-19の影響から回復基調
  - 需要動向に即応し、コストコントロール

# 2020年12月期（通期）の実績

前期比 増収増益

デバイスの製品需要が増収を牽引、生産が平準化、営業利益が大幅に回復。産業資材は下期から製品需要が反転し増益。

(百万円)

|                  | FY2019<br>実績 | FY2020<br>実績 | 前期比     |
|------------------|--------------|--------------|---------|
|                  |              |              |         |
| 売上高              | 174,035      | 180,006      | +3.4%   |
| 産業資材             | 46,279       | 48,858       | +5.6%   |
| デバイス             | 96,196       | 102,708      | +6.8%   |
| メディカルテクノロジー      | 24,077       | 20,568       | ▲14.6%  |
| 情報コミュニケーション      | 6,950        | 6,233        | ▲10.3%  |
| その他              | 532          | 1,636        | +207.5% |
| 営業利益             | ▲ 16,253     | 7,290        | 黒字化     |
| 営業利益率            | -9.3%        | 4.0%         | +13.3pt |
| 税引前利益            | ▲ 16,634     | 7,051        | 黒字化     |
| 親会社の所有者に帰属する当期利益 | ▲ 17,183     | 7,069        | 黒字化     |
| 為替レート            | ¥108/\$      | ¥106/\$      |         |

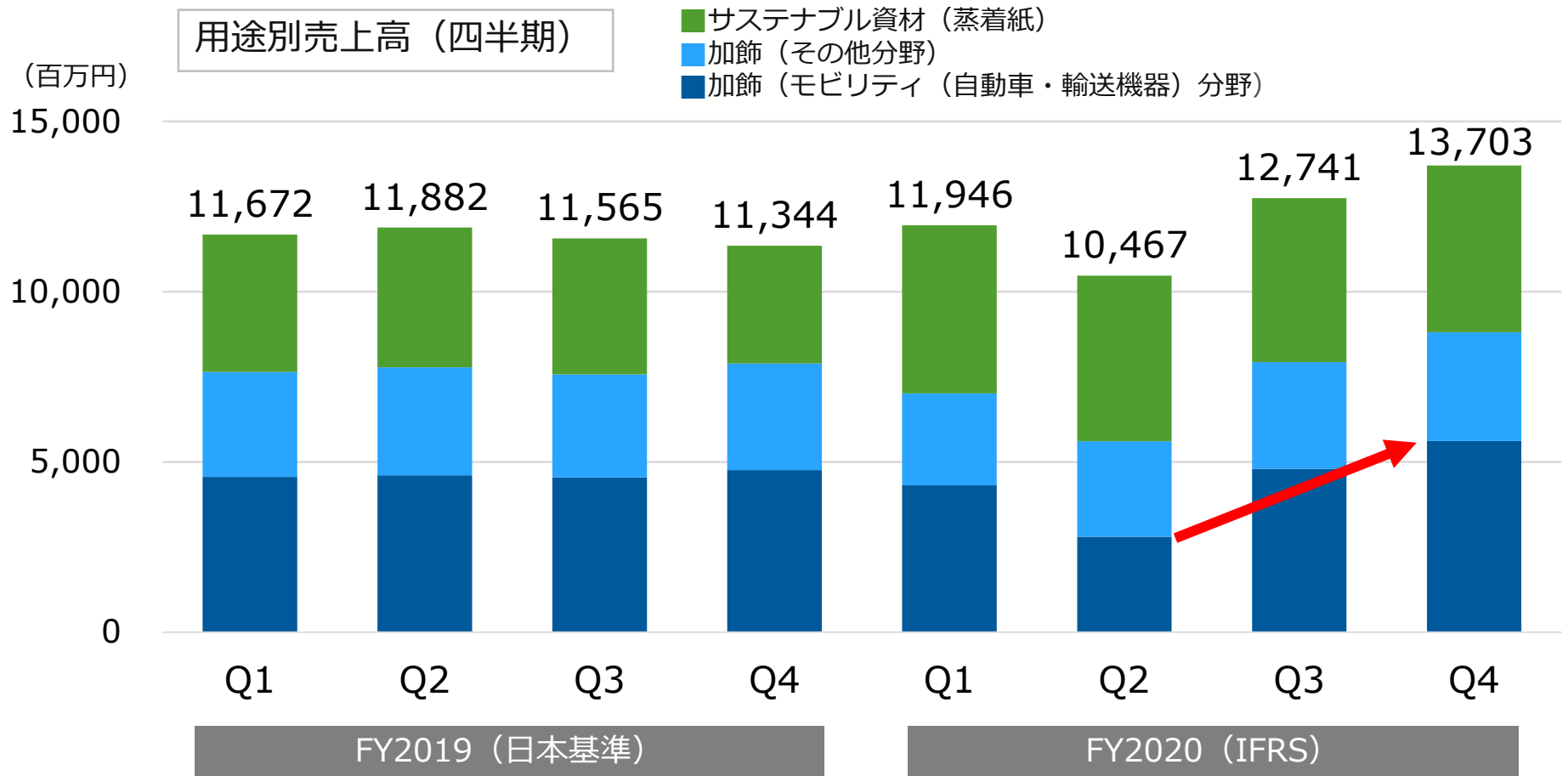
# 2020年12月期 Q4（3カ月）の実績

(百万円)

|                   | FY2019<br>Q4<br>実績 | FY2020<br>Q3<br>実績 | FY2020<br>Q4<br>実績 | 前年同期比   |
|-------------------|--------------------|--------------------|--------------------|---------|
| 売上高               | 47,679             | 51,620             | 51,221             | +7.4%   |
| 産業資材              | 11,472             | 12,741             | 13,703             | +19.4%  |
| デバイス              | 28,062             | 32,153             | 29,965             | +6.8%   |
| メディカルテクノロジー       | 5,862              | 5,068              | 5,213              | ▲11.1%  |
| 情報コミュニケーション       | 2,046              | 1,233              | 1,851              | ▲9.6%   |
| その他               | 235                | 423                | 487                | +107.2% |
| 営業利益              | ▲ 16,691           | 4,500              | 4,032              | 黒字化     |
| 営業利益率             | -35.0%             | 8.7%               | 7.9%               | +42.9pt |
| 税引前利益             | ▲ 16,506           | 4,416              | 3,786              | 黒字化     |
| 親会社の所有者に帰属する四半期利益 | ▲ 16,125           | 3,606              | 3,708              | 黒字化     |
| 為替レート             | ¥107/\$            | ¥106/\$            | ¥104/\$            |         |

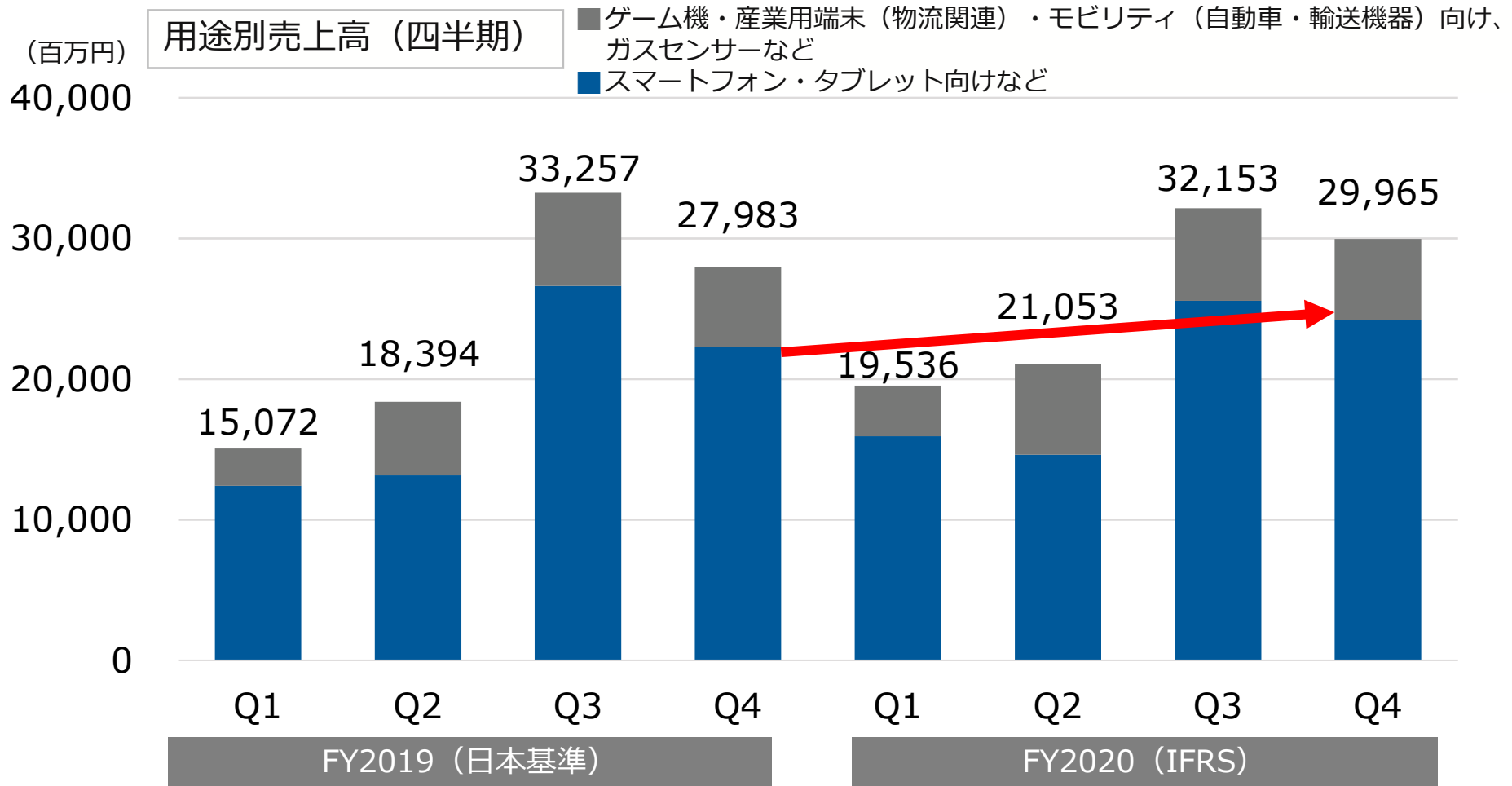
# 産業資材

- モビリティ向けの製品需要が下期から急回復



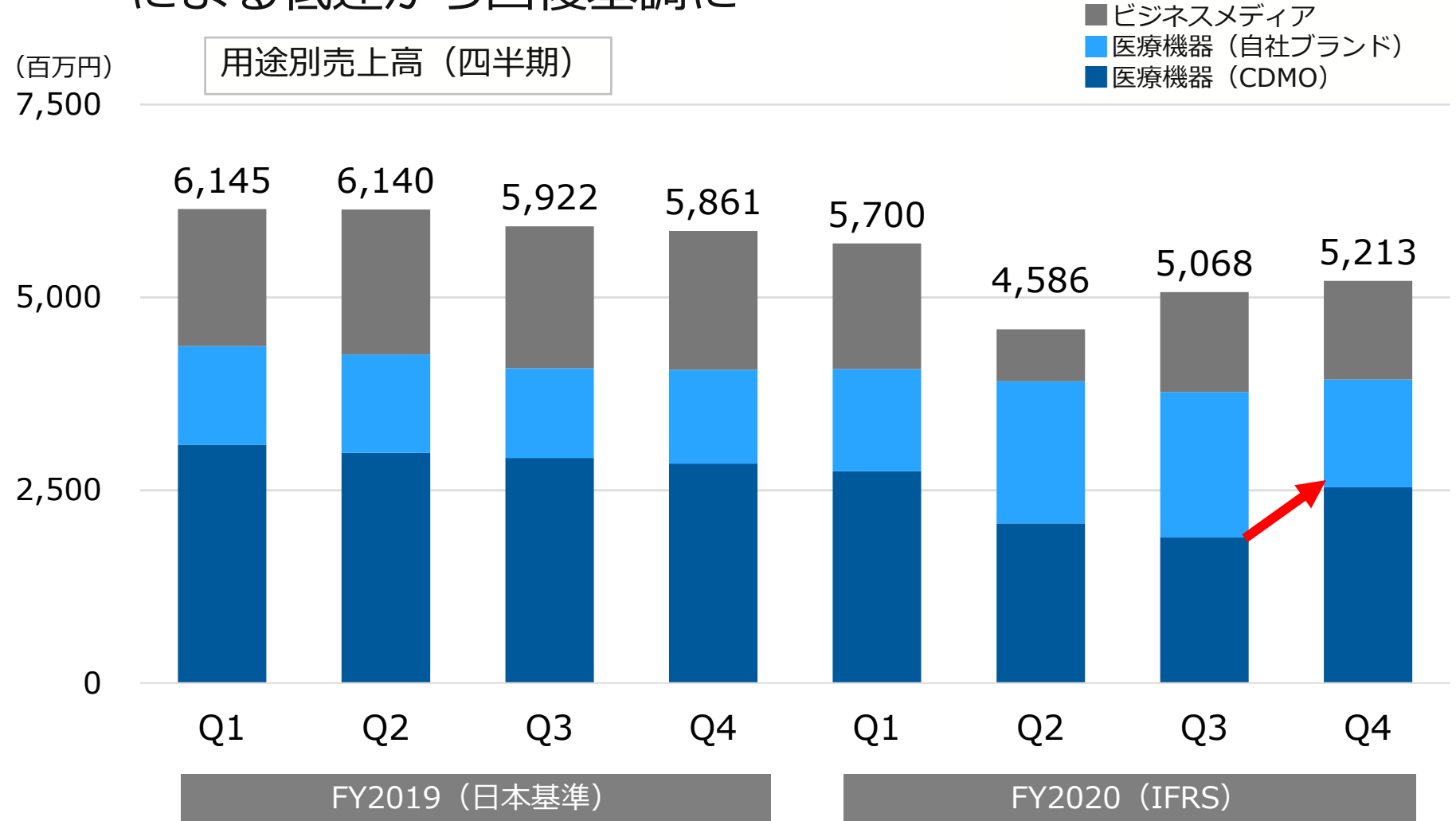
# デバイス

- IT機器向けの製品需要は前年同期比で増加



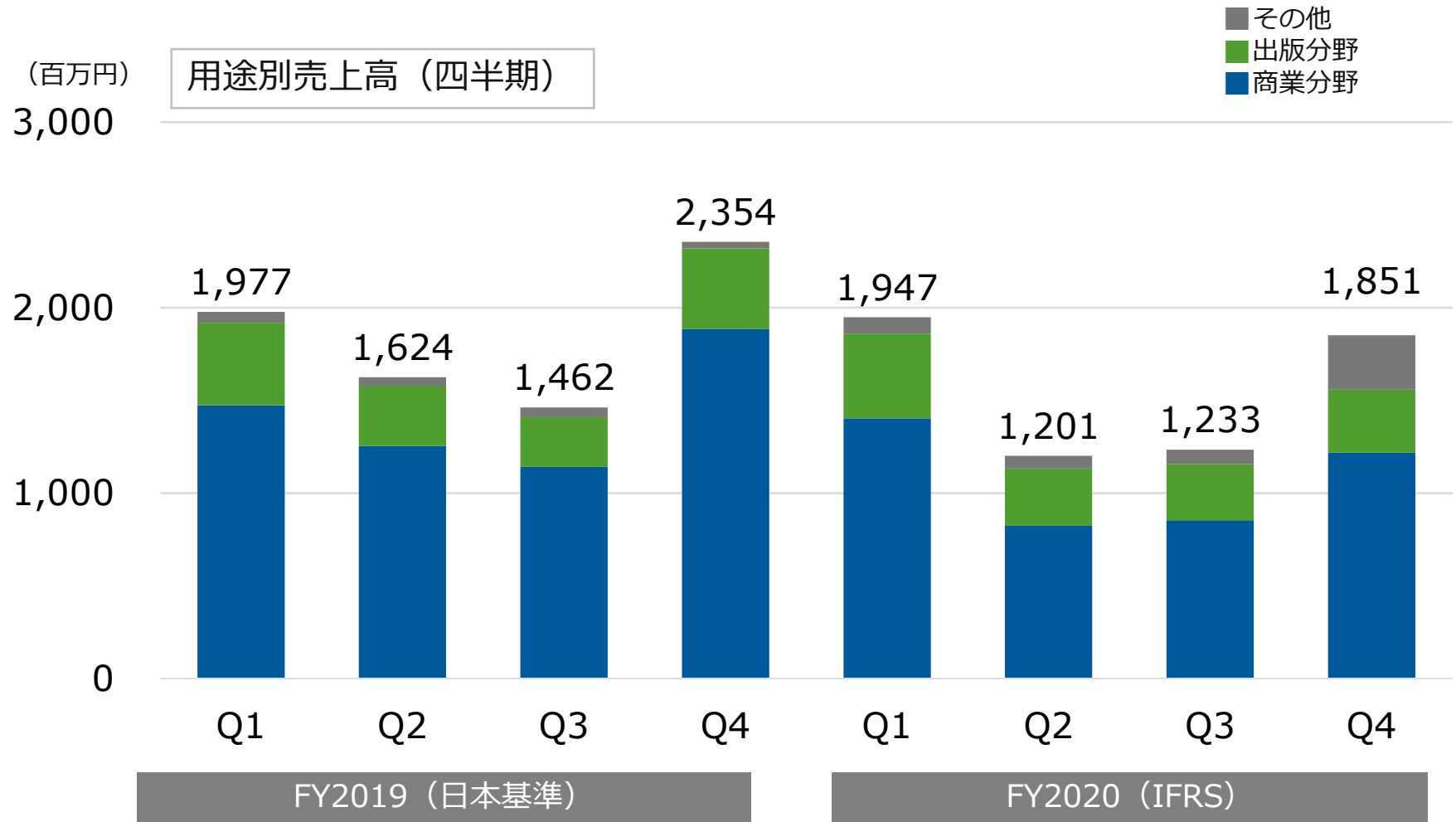
# メディカルテクノロジー

- 開発製造受託（CDMO）の製品需要はCOVID-19の影響による低迷から回復基調に





# 情報コミュニケーション





**NISSHA**

サステナビリティビジョン  
(2030年)

第7次中期経営計画  
(2021年～2023年)

# サステナビリティビジョン (2030年)

# 変化による成長の歴史（2001～2020）

## 対象市場を組み換え、事業基盤を充実

■ IT機器向け加飾製品 ■ IT機器向けタッチセンサー  
 ■ 新市場 ■ 従来分野・その他

売上高  
 (億円)  
 2,000

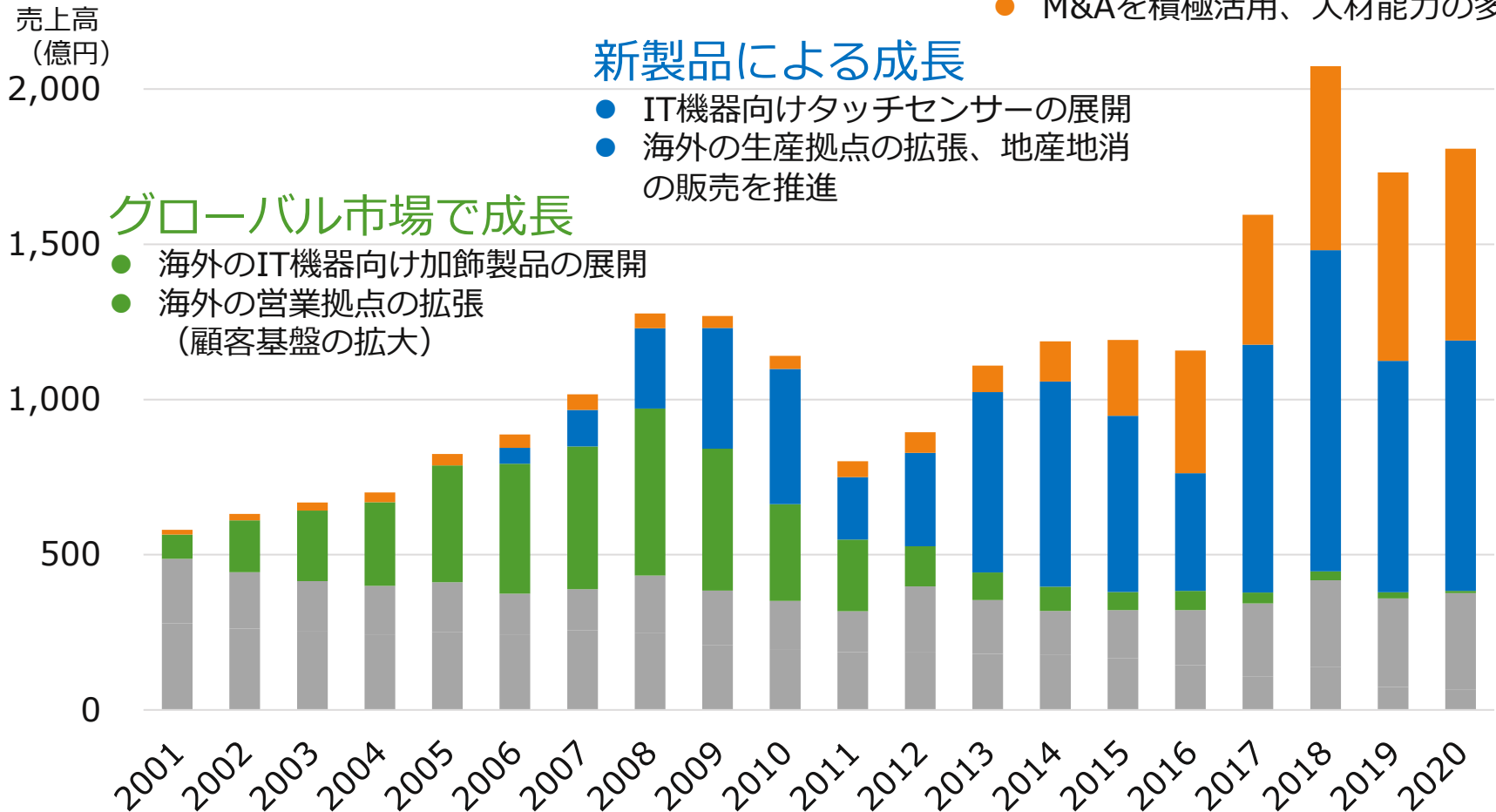
**グローバル市場で成長**  
 ● 海外のIT機器向け加飾製品の展開  
 ● 海外の営業拠点の拡張  
 (顧客基盤の拡大)

**新製品による成長**

● IT機器向けタッチセンサーの展開  
 ● 海外の生産拠点の拡張、地産地消  
 の販売を推進

**新市場で成長**

● 医療機器、モビリティ、サステナブル  
 資材に参入  
 ● M&Aを積極活用、人材能力の多様化



# 成長ステージの変化

2000～

IT機器中心  
(ボラティリティ高)

製品：単品中心

2000～：IMD

2010～：タッチセンサー

輸出中心

海外営業拠点を拡張

コア技術の拡充

2010中頃～2020中頃

複数市場

医療機器、モビリティ、  
サステナブル資材、IT機器  
(安定成長)

多品種

モジュール品

地産地消

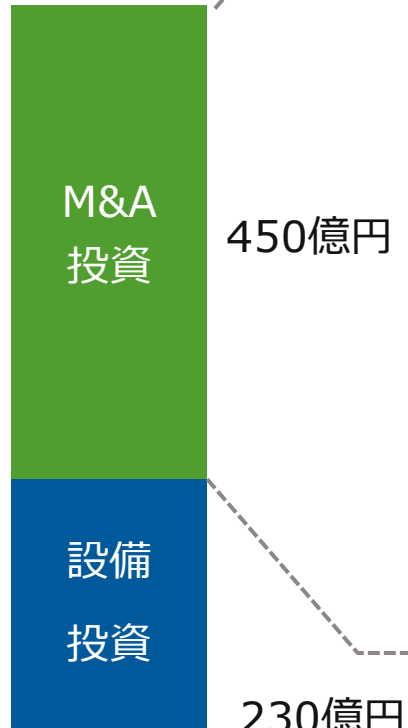
各地域でマーケティング・  
開発・生産

コア技術と周辺技術  
の拡充



# 次の成長ステージに向け、事業基盤を整備

第5次（2015-2017）  
第6次（2018-2020）  
中期経営計画



## 医療機器

- M&Aにより新規参入
- グローバル（北中米、欧州、日本）で事業基盤を強化
- 設計・開発能力を獲得し、受託製造からCDMOに
- 顧客基盤の充実：大手医療機器メーカー及びGPOへのアクセス
- 心疾患向けを中心に幅広い分野で使用される製品群

## モビリティ（自動車・輸送機器）

- グローバル（北米、欧州、アジア）で地産地消
- 顧客基盤の充実：主要OEMをカバー
- 内装加飾製品から機能モジュール、センサー部品へ

## サステナブル資材

- M&Aにより新規参入、脱プラを市場機会に
- 蒸着紙、パルプモールド製品の用途拡大

## コンシューマー・エレクトロニクス（IT機器）

- 安定した品質・量産能力
- ソリッドなコスト体質

# 事業のグローバル展開

各地域で重点市場向けのマーケティング・開発・生産能力の整備が進展（国内15カ所、海外40カ所）



## 欧州 開発拠点

**NICE**

Nissha Innovation Center Europe



ドイツ

## アジア 開発拠点

**NICC (第7次中計)**

Nissha Innovation Center China



中国

## 日本 開発拠点

**NICK**

Nissha Innovation Center Kyoto



日本: 京都

## 北米 開発拠点

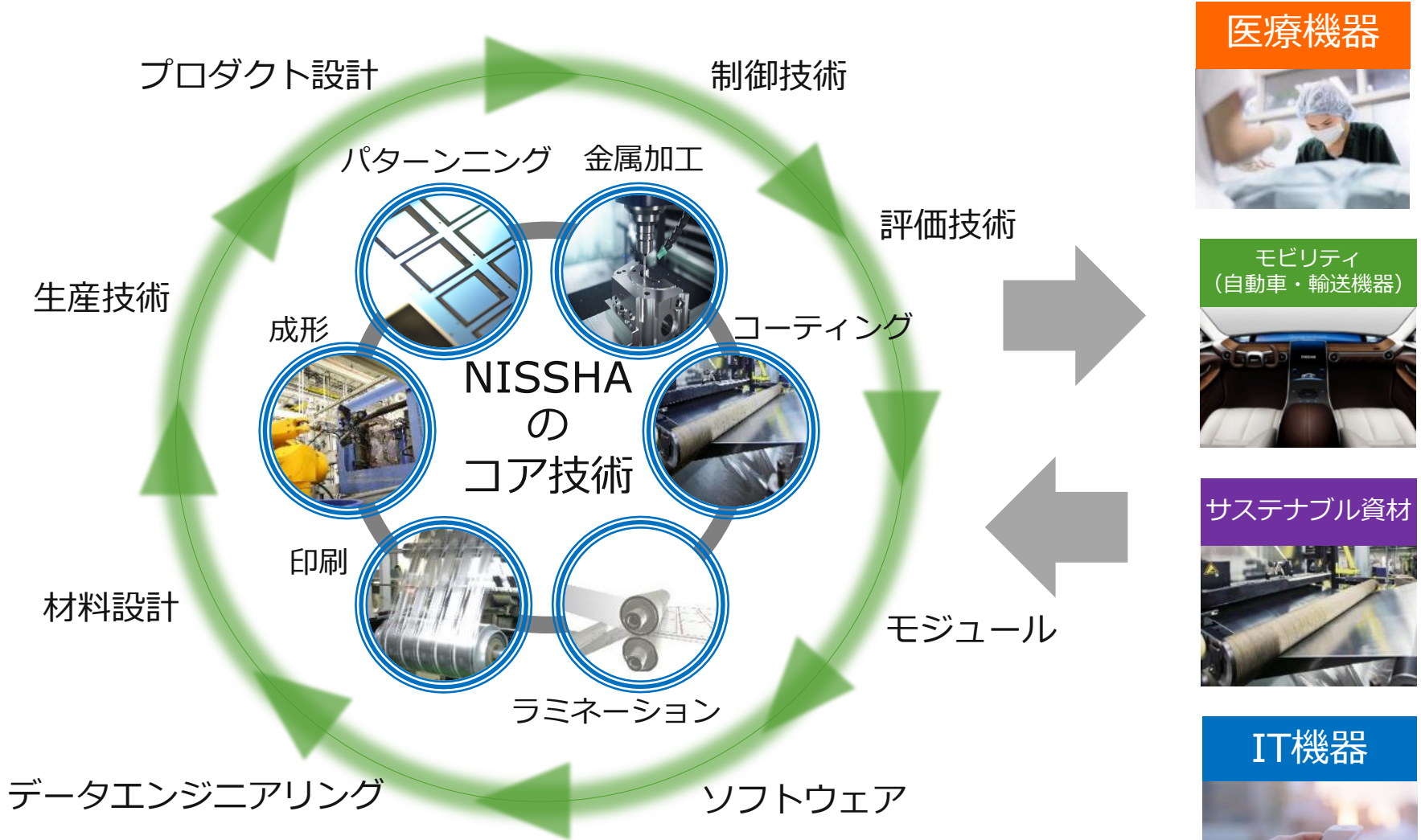
**NICA**

Nissha Innovation Center America



アメリカ: ミシガン

# コア技術 × 周辺技術の組み合わせでニーズを充足

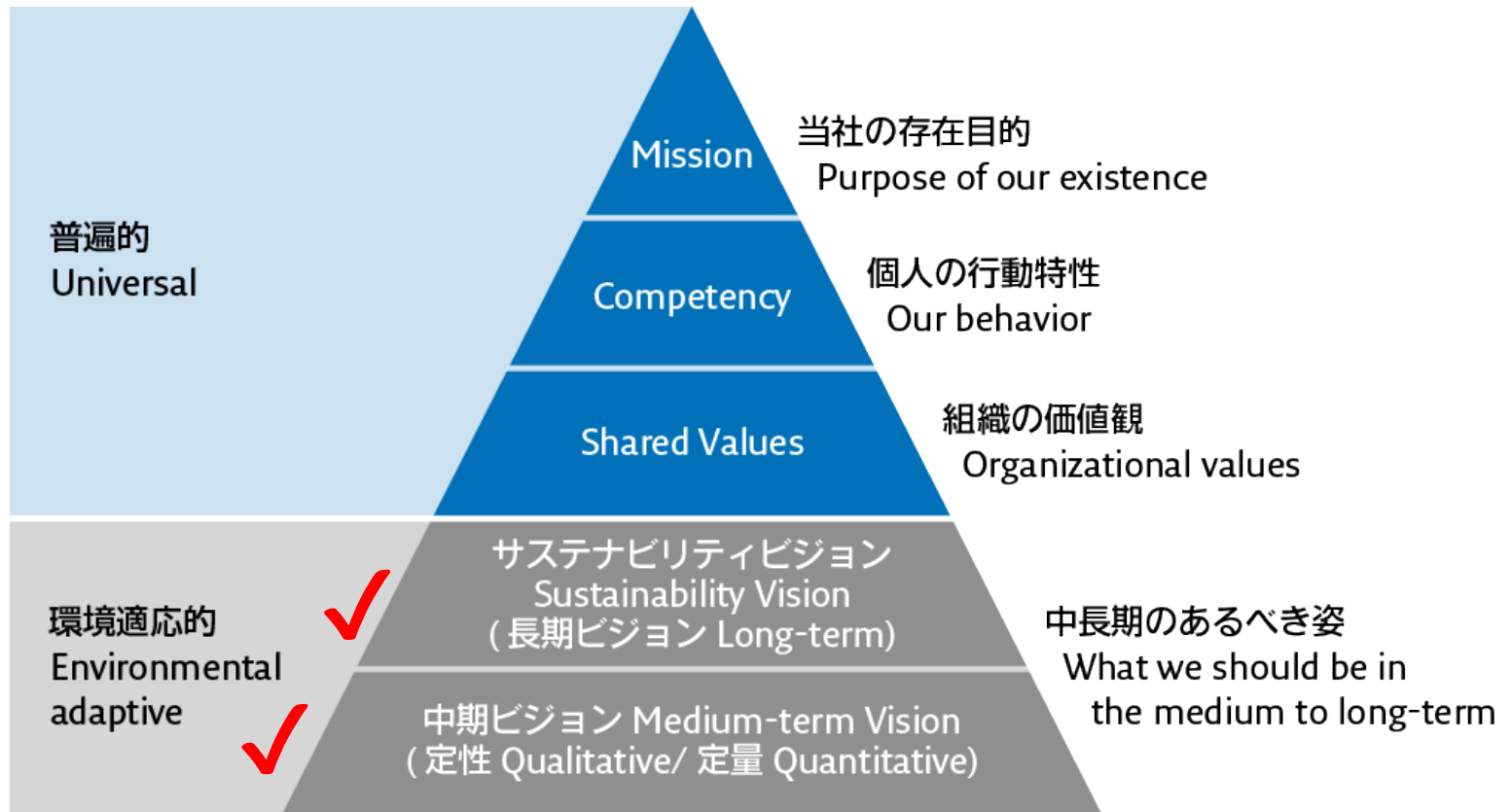




## Mission

(2018年1月改訂)

私たちは世界に広がる多様な人材能力と情熱を結集し、  
継続的な技術の創出と経済・社会価値への展開を通じて、  
人々の豊かな生活を実現します。

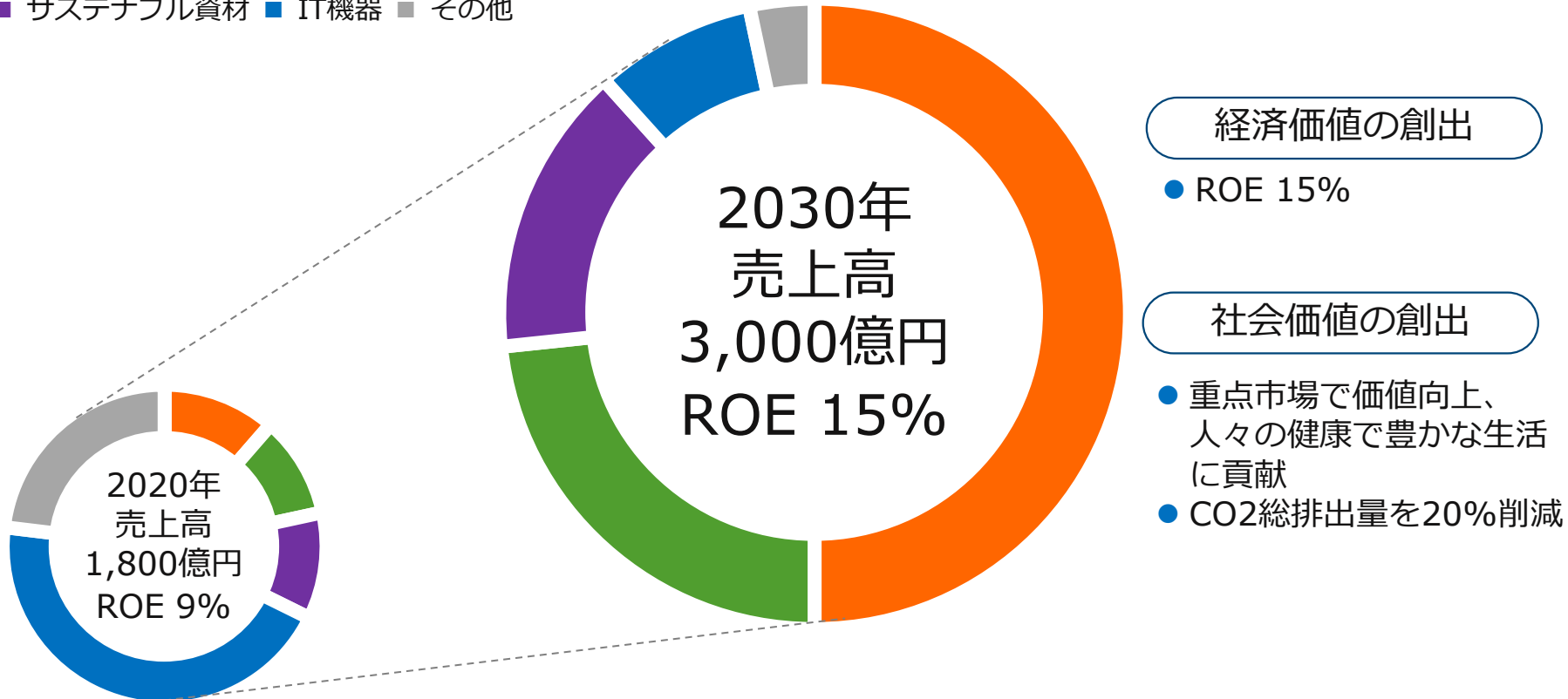


## Nissha Philosophy

# サステナビリティビジョン（2030年のあるべき姿）

## メディカル分野の事業で売上高1,500億円を目指す

- メディカル ■ モビリティ（自動車・輸送機器）
- サステナブル資材 ■ IT機器 ■ その他



重点市場における  
事業基盤を獲得

\* ビジョンは10年後のあるべき姿を示したものであり、業績予想とは異なります。

# 2030年のあるべき姿：メディカル 医療機器：当社が貢献できる領域

## 環境の変化

- 高齢化社会の進行
- 急性疾患、慢性疾患、複合疾患の増加
- 医療従事者の不足
- COVID-19への対応
- 医療の財政上の持続可能性



## 医療システムの変化

- 医療の視点  
診断・治療中心 → **ケアサイクル**
- 医療の発生場所  
病院 → **病院+在宅**
- 医療の対価の対象  
インプット → **アウトカム**

## ケアサイクル

## ニーズ

## 当社が貢献できる領域

|    |                             |                |
|----|-----------------------------|----------------|
| 予防 | 健康状態の維持                     | 在宅・遠隔での健康状態の把握 |
| 診断 | 疾患の早期発見                     | 病院での生体情報の把握    |
| 治療 | 治療行為の省力化<br>患者の負担軽減（QOLの向上） | 治療機器の機能向上、低侵襲  |
| 予後 | 患者の負担軽減（QOLの向上）             | 在宅・遠隔での健康状態の把握 |

# 2030年のあるべき姿：メディカル

医療機器：当社の製品群を高度化させ、成長分野で展開

## 当社の製品領域（CDMO）

- 在宅・遠隔での健康状態の把握
  - ウェアラブルセンサー
- 病院での生体情報の把握
  - 医療用電極
- 治療機器の性能向上
  - マッピング電極
  - 手術用機器
  - スマートデバイス
  - 手術ロボット
- 低侵襲治療
  - エネルギーデバイス
  - 内視鏡
  - ガイドワイヤー
  - デリバリーシステム



## 重点分野

### 心疾患

\*市場規模 約4兆円

\*CAGR 7.8%

### 手術用機器

\*市場規模 約4.5兆円

\*CAGR 6.9%

### 周辺機器

\*市場規模 約12兆円

\*CAGR 8.6%

\* 出所：Alira Health research and analysis

当社の加工技術、デジタル技術（ICT、IoT、AIなど）  
により医療機器の価値・性能を向上



## 車内の快適性を重視

## CASE、サステナビリティが新たな事業機会

社会課題

事業機会

提供価値

### 快適性

#### 未来の車内空間

自動運転により運転から解放  
「移動」だけでない新たな過ごし方  
リビングのような快適な空間

**デザイン性**  
多様なコンテンツサービス  
**車室管理**  
光・音・におい・熱・空質  
マネジメント



#### ヒトに快適なHMI\*

加飾+機能モジュール  
さまざまな入力デバイス  
(タッチ・非接触)

#### 快適な車室空間

各種ガスセンシング技術  
抗菌・抗ウィルス加工

\*Human Machine Interface

### 安全性

#### ヒト・モノの安心・安全な移動

人為的ミスの抑制  
危険予知の高度化

**乗員モニター**  
健康状態の把握  
眠気防止・飲酒運転防止

危険の予知の高度化のため  
さまざまなセンサーが搭載

#### ドライバーモニタリング

生体センシング  
センシングデータの活用

#### センサー機能の向上

機能性フィルム

### サステナビリティ

#### 環境負荷低減

カーボンゼロ社会の実現

**車体軽量化**  
(排出ガス削減・燃費改善)  
**脱塗装**  
**水素燃料電池モビリティ**

#### 軽量化・エコな工法

部品のフィルム化による軽量化  
外装フィルム  
水素ディテクター

# 2030年のあるべき姿：サステナブル資材 循環型社会の形成に貢献する製品を提供

## 社会課題

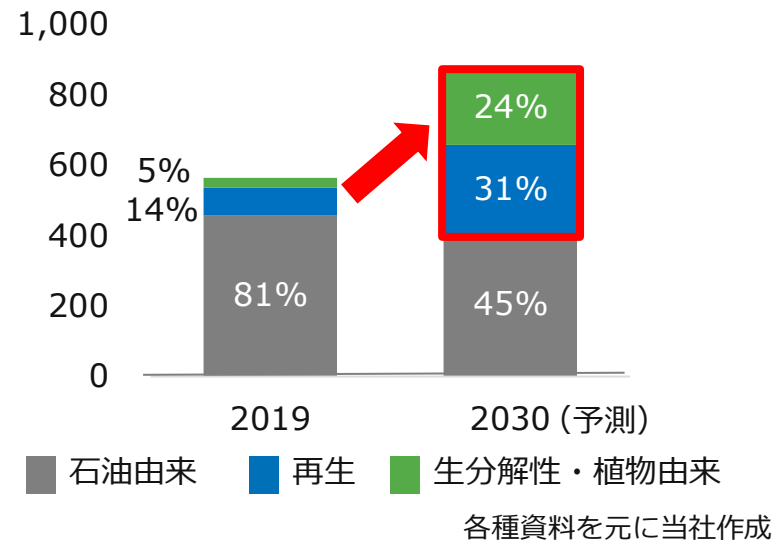
- 脱炭素
- 自然環境保護

## 事業機会

### 石油由来プラスチックは代替が進む

- パッケージ向けが先行
- パッケージ以外でも代替の流れが加速

(十億ドル) プラスチック市場規模



## 当社の価値提供

### 蒸着紙によりプラスチックを代替

- 食料品向けに用途拡大



### 多様な市場へ生分解性の資材を提供

#### バイオベース

#### 環境配慮型樹脂

#### パルプ成形品



#### 新たな材料技術

非生分解性

生分解性

石油ベース

多

プラスチック使用

非使用

# 第7次中期経営計画 (2021年～2023年)



# 第7次中期経営計画 【対象市場】

## 2030年に向けて、非ITが主流

第6次中計  
重点市場における  
事業基盤を獲得

- 医療機器市場に参入
- モビリティのグローバルバリューチェーンを獲得
- サステナブル資材に参入

第7次中期経営計画  
グローバルシナジーを加速  
成長基盤の確立

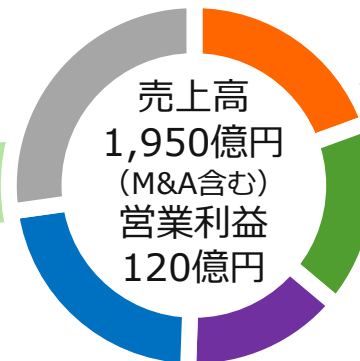
- スマホ向けが減少局面（収益性は安定）
- 医療機器、モビリティなど非ITが伸長
- 収益性の改善を果たす

売上高  
3,000億円

2030年  
(ビジョン)



第6次中期経営計画  
2020年



第7次中期経営計画  
2023年  
(ビジョン)

- メディカル ■ モビリティ（自動車・輸送機器）
- サステナブル資材 ■ IT機器 ■ その他

\*ビジョンは3年後、10年後のあるべき姿を示したものであり、業績予想とは異なります。

# 第7次中期経営計画 中期ビジョン①

## グローバルシナジーを加速、成長基盤の確立

### 成長分野



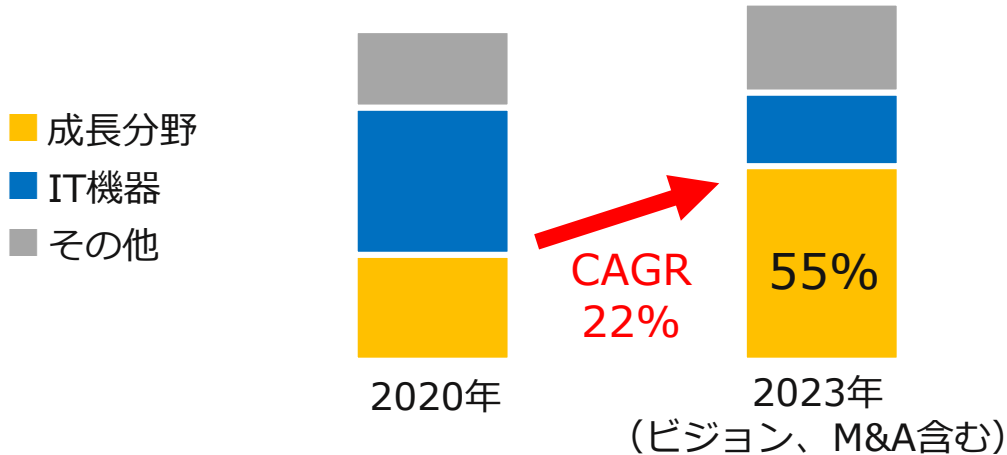
- 事業・資産・人材能力でシナジーを発揮し、  
トップライン・営業利益が伸長

### IT機器

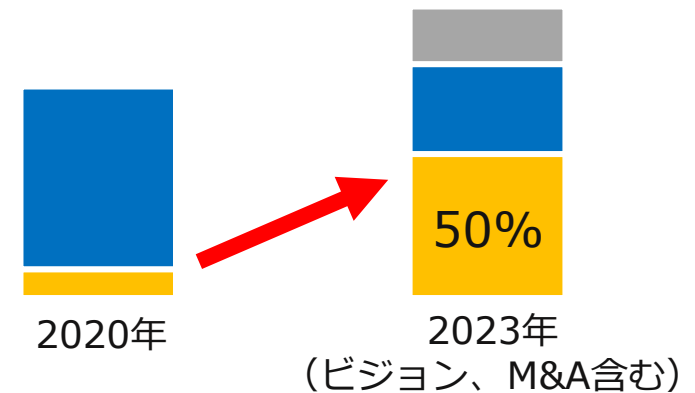


- 減少局面も、収益性・  
効率性を追求

### 売上高



### 営業利益



## 第7次中期経営計画 中期ビジョン②

ROE9%以上、営業CF435億円を目指す（M&amp;A含む）

|                          | 第6次中期経営計画<br>2020年 実績 | 第7次中期経営計画<br>2023年 ビジョン* |
|--------------------------|-----------------------|--------------------------|
| ROE                      | 9.0%                  | 9%以上                     |
| 営業キャッシュフロー<br>3年間累計（百万円） | 22,057                | ✓43,500                  |
| 売上高（百万円）                 | 180,006               | 195,000                  |
| 営業利益（百万円）<br>（営業利益率）     | 7,290<br>(4.0%)       | 12,000<br>(6.2%)         |
| 為替レート                    | ¥ 106/\$              | ¥ 105/\$                 |

\*ビジョンは3年後のあるべき姿を示したものであり、業績予想とは異なります。

ROE : 9%以上

総資産回転率 : 1.0以上

- トップラインの成長（シナジーの創出、製品群の拡充）
- 投資の厳選

営業利益率 : 6%以上

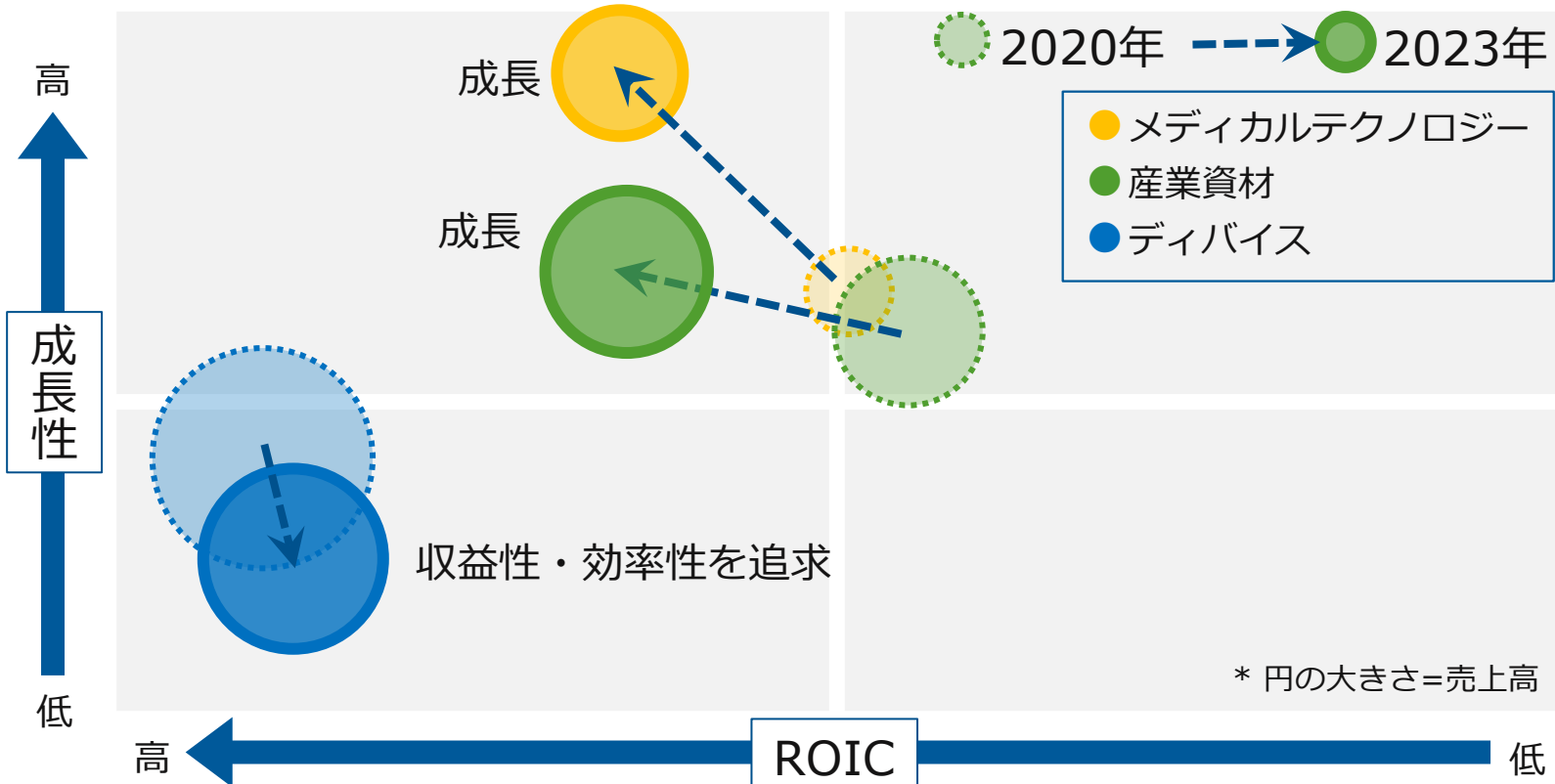
- 原価の低減（自動化・AI化による生産性向上など）
- シナジーによるSGAの削減

自己資本比率 : 45%以上

- 有利子負債の圧縮
- 格付けの維持・向上

# 【事業ポートフォリオ】

デバイスが創出するキャッシュとリソースを再配分、  
 メディカルテクノロジーと産業資材の成長を促進



| 事業部         | ステージ                | 売上高 | 利益率 | 投下資産 |
|-------------|---------------------|-----|-----|------|
| メディカルテクノロジー | 成長                  | ↗   | ↗   | ↗    |
| 産業資材        | 成長                  | ↗   | ↗   | ↗    |
| デバイス        | 減収下での収益性・<br>効率性を追求 | ↘   | ↘   | ↘    |

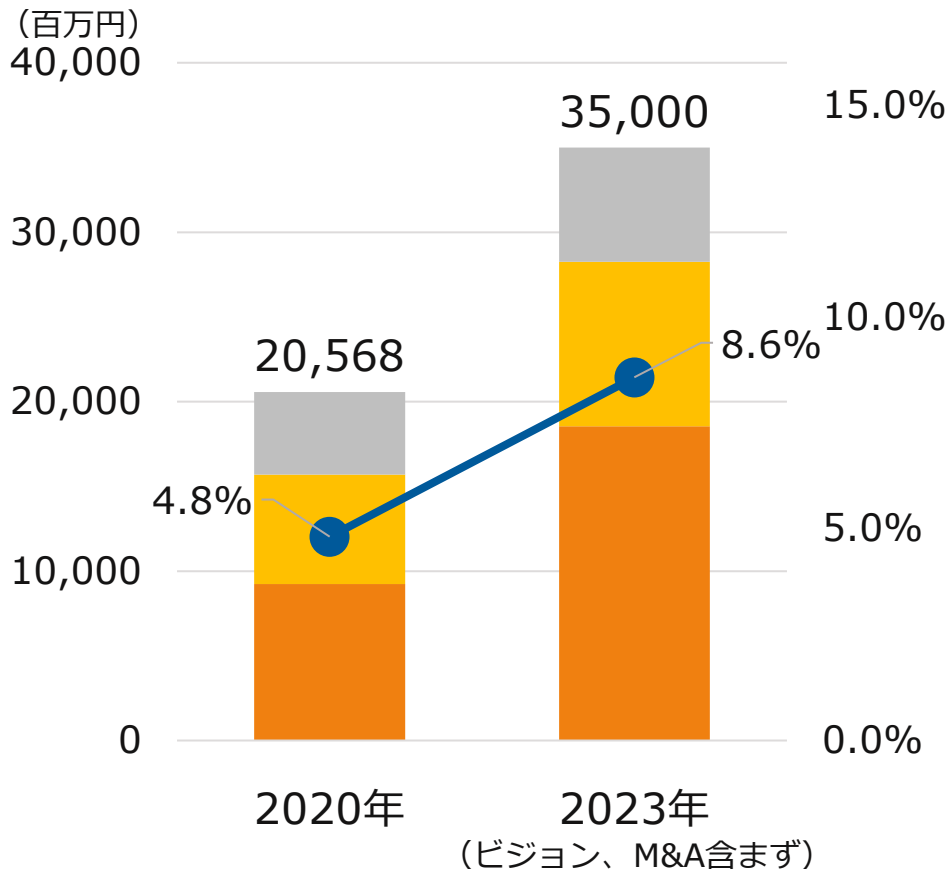
# 事業別戦略：メディカルテクノロジー

## CDMOとして診療領域を拡大、日本での展開を強化

■ ビジネスメディア売上高 ■ 医療機器（自社ブランド）売上高  
■ 医療機器（CDMO）売上高 ● 営業利益率

売上高  
CAGR 19%

ROIC  
2%→6%



### 医療機器 (CDMO)

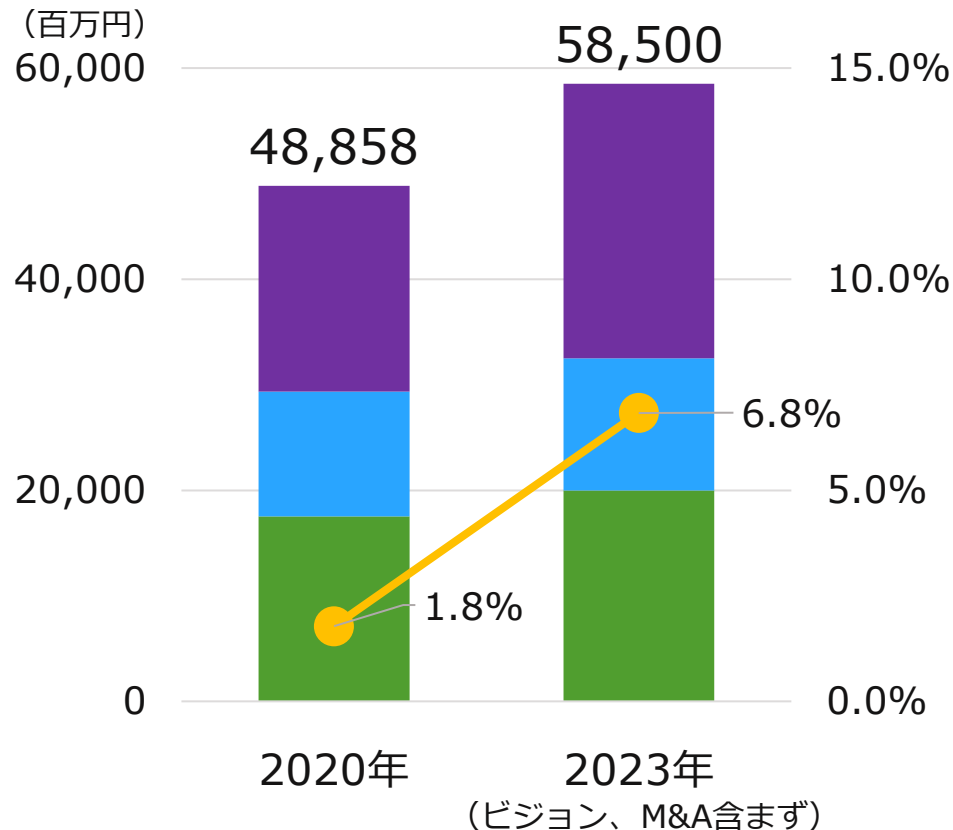
- COVID-19による低迷から回復
- 付加価値の高い製品・サービスの提供を目指し、設計・開発能力を拡充
  - Sequel/RSS買収効果
- 診療領域の拡大による製品ラインアップの拡充
  - Norwalk買収効果
- 日本・アジアでの事業展開を加速
- デバイス事業とのシナジーで新製品開発を加速
- M&Aの機会を継続的に追求

# 事業別戦略：産業資材

## 新製品の投入によるトップラインの成長

- サステナブル資材売上高
- 加飾（その他分野）売上高
- 加飾（モビリティ）売上高
- 営業利益率

|         |       |
|---------|-------|
| 売上高     | ROIC  |
| CAGR 6% | 1%→6% |



### モビリティ（自動車・輸送機器）

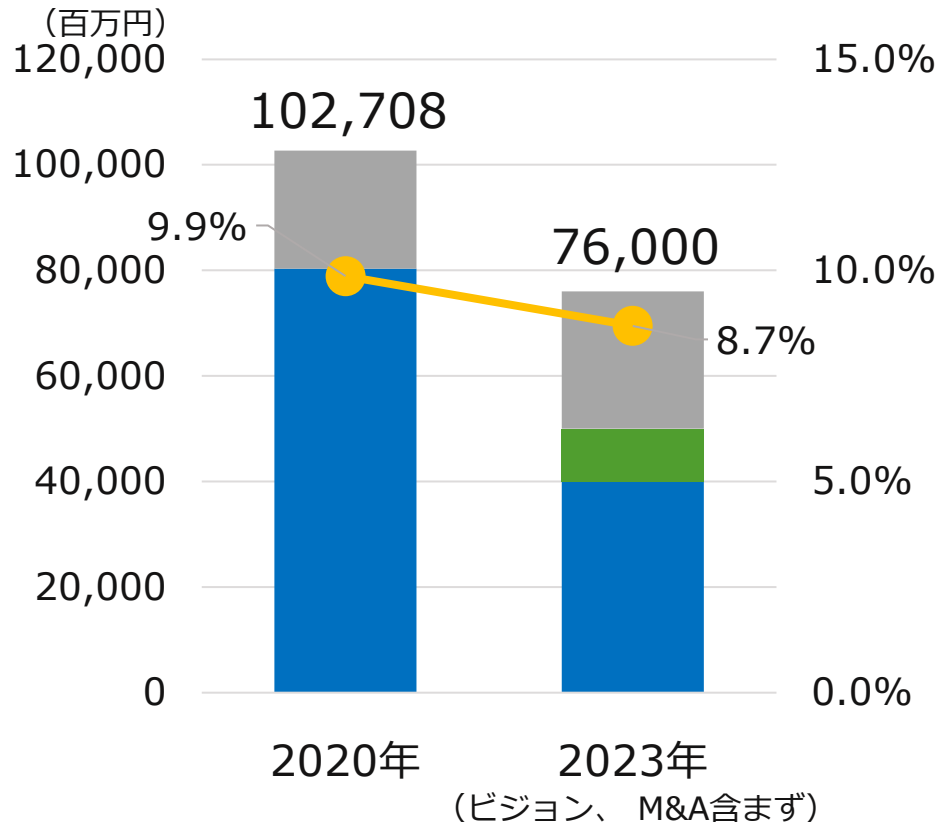
- 新製品の投入
  - 加飾+機能を付加した製品ラインアップを拡充（デバイス事業とのシナジー）
- グローバルに展開する戦略資産を活用
  - 地産地消、シナジーでつなぐ

### サステナブル資材

- 用途拡大：蒸着紙を食料品向けに拡大
- 新製品：環境配慮素材・パルプ成形品の受注拡大

# 事業別戦略：デバイス 収益性・効率性を追求、モビリティ向けが伸長

- スマートフォン・タブレット向けなど売上高
- モビリティ（自動車・輸送機器）向け売上高
- ゲーム機・産業用端末（物流関連）向けなど売上高
- 営業利益率



売上高  
CAGR -

ROIC  
28%→23%

## IT機器



- IT機器向けは減少局面
- 生産を平準化、リーンオペレーションを追求
  - AI・IT化による効率化・省人化

## モビリティ（自動車・輸送機器）



- 車載ディスプレイ向けのタッチセンサーの拡販
- 産業資材事業とのシナジー創出
- CASE需要のセンシング製品

## メディカルテクノロジー事業とのシナジー創出



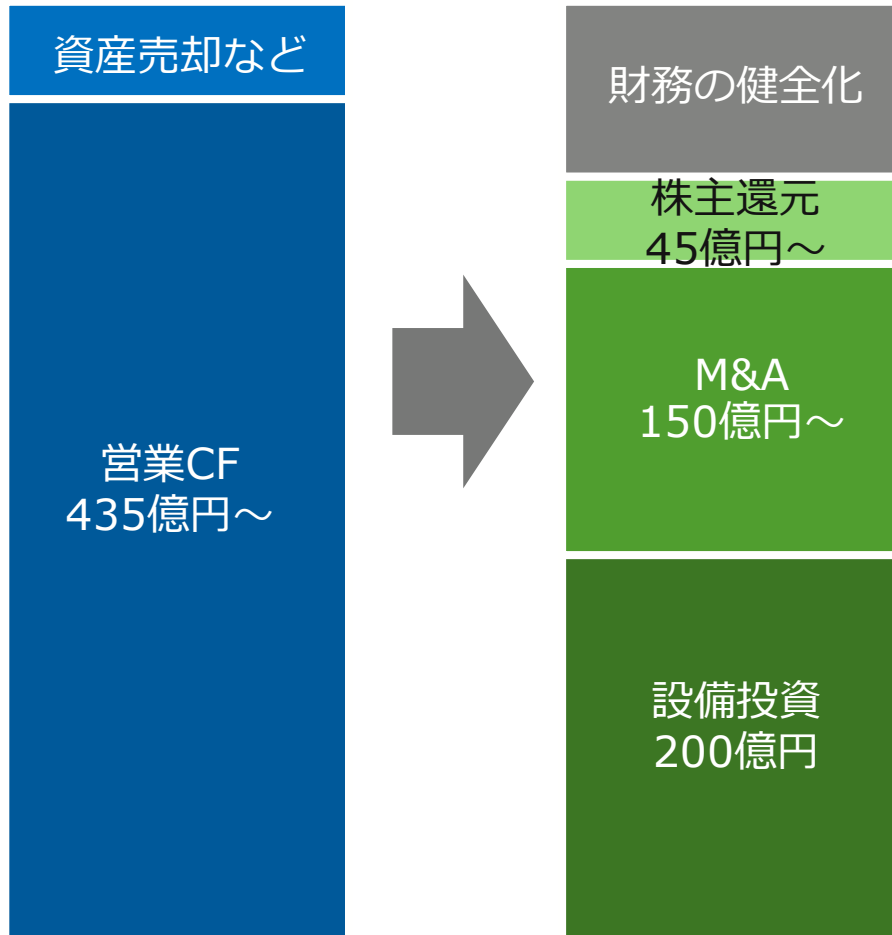
- デバイスの技術を活用し、メディカルテクノロジー事業の成長を促進

# キャッシュアロケーション（3年間累計）

成長分野を中心に資源配分  
株主還元は安定配当を継続

キャッシュイン

キャッシュアウト



## キャッシュイン

- 安定的に営業CFを創出
- 政策保有株式の縮減を継続

## キャッシュアウト

### 成長投資

- M&A 150億円～
  - メディカル分野中心
- 設備投資 200億円
  - 成長分野を中心に厳選
  - 合理化投資

### 株主還元

- 配当：安定配当を継続
- 自社株買い：機動的に実施

### 財務の健全化

- 有利子負債の圧縮



# サステナビリティへの取り組み

## これまでの成果



- サステナブル資材（蒸着紙）
- モビリティ向けの製品（環境負荷の低い加飾製品）
- CDPでA-の評価を獲得



- 医療機器の提供
- モビリティ向けの製品（車内空間を快適にする加飾製品）
- 年功的な人事制度の廃止
- グローバル人材育成の推進
- 多様な働き方の実現



- 取締役会の多様性・実効性
- COVID-19禍における事業継続性（BCP）を保持
- 政策保有株の縮減を実施

- 事業機会の創出
- リスクの低減

## 7次中計のアクション

- サステナブル資材の拡充（パルプ成形・材料）
- モビリティ向けの製品拡充（環境負荷低減への貢献）
- 脱炭素：2030年目標からバックキャストした活動

- 医療機器の診療領域拡大
- モビリティ向けの製品拡充（HMI\*向け機能製品）  
\*Human Machine Interface
- 成果と能力主義
- 研修の充実とローテーション
- 女性活躍の推進

- コーポレートガバナンス・コード実践の高度化
- 取締役会における戦略策定・監督機能の充実
- 政策保有株の縮減を継続

# 2021年12月期 通期業績予想

スマートフォン向けの製品需要は減少も、営業利益は増益

(百万円)

|                           | FY2020<br>通期<br>実績 | FY2021<br>通期<br>予想 | FY2021   |          | 前期比    |
|---------------------------|--------------------|--------------------|----------|----------|--------|
|                           |                    |                    | H1<br>予想 | H2<br>予想 |        |
| 売上高                       | 180,006            | 169,000            | 88,500   | 80,500   | ▲6.1%  |
| 産業資材                      | 48,858             | 49,000             | 24,400   | 24,600   | +0.3%  |
| デバイス                      | 102,708            | 87,600             | 49,000   | 38,600   | ▲14.7% |
| メディカルテクノロジー               | 20,568             | 24,000             | 11,300   | 12,700   | +16.7% |
| その他                       | 7,870              | 8,400              | 3,800    | 4,600    | +6.7%  |
| 営業利益                      | 7,290              | 7,500              | 4,500    | 3,000    | +2.9%  |
| 営業利益率                     | 4.0%               | 4.4%               | 5.1%     | 3.7%     | +0.4pt |
| 産業資材                      | 869                | 1,500              | 700      | 800      | +72.6% |
| デバイス                      | 10,131             | 7,700              | 5,100    | 2,600    | ▲24.0% |
| メディカルテクノロジー               | 989                | 1,300              | 400      | 900      | +31.4% |
| その他                       | ▲4,700             | ▲3,000             | ▲1,700   | ▲1,300   | -      |
| 税引前利益                     | 7,051              | 7,000              | 4,300    | 2,700    | ▲0.7%  |
| 親会社の所有者に帰属する<br>当期（四半期）利益 | 7,069              | 5,200              | 3,500    | 1,700    | ▲26.4% |
| 為替レート                     | ¥106/\$            | ¥105/\$            | ¥105/\$  | ¥105/\$  | -      |

# (ご参考) NISSHAの価値創造プロセス



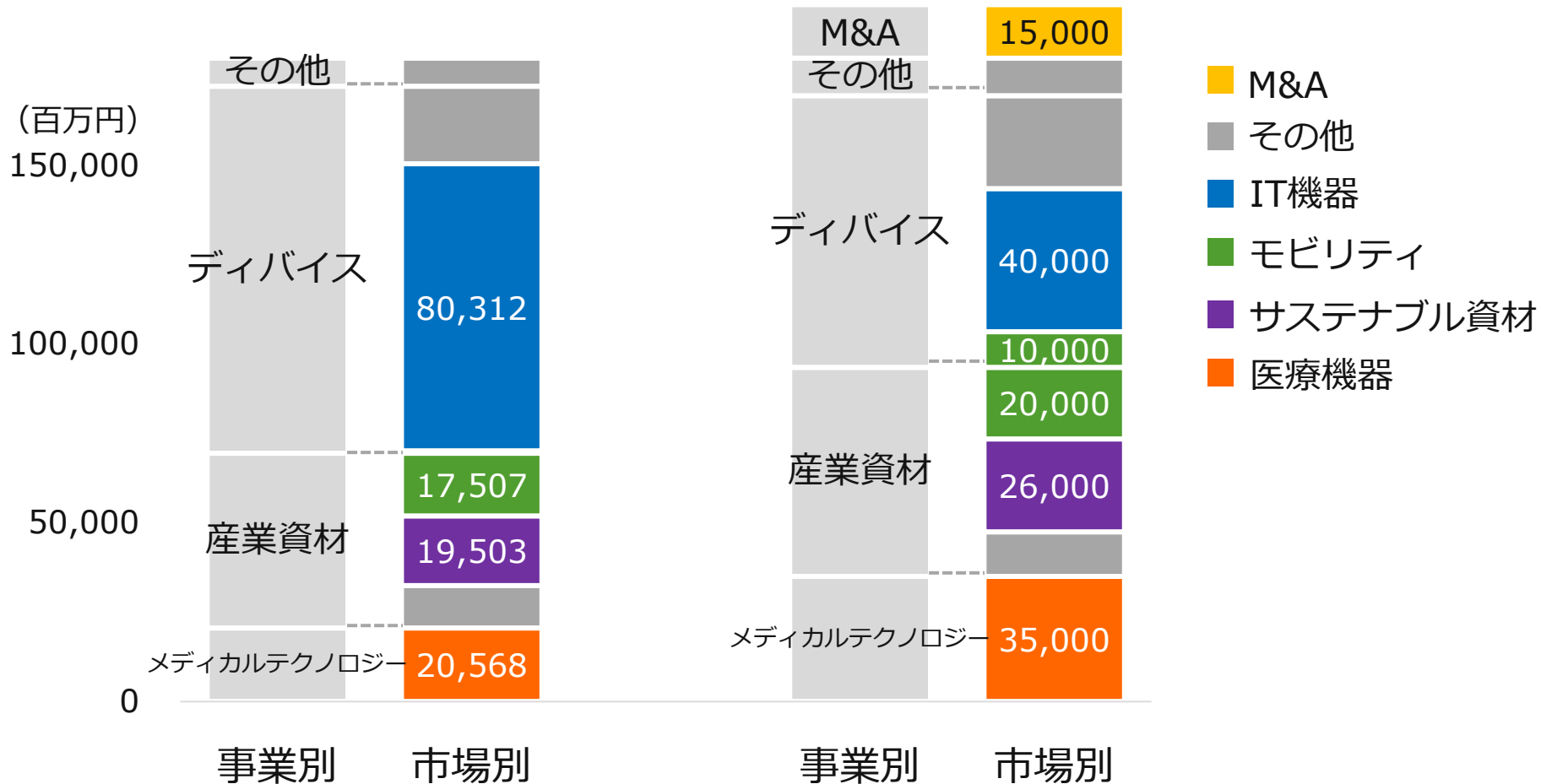
ガバナンス

MISSION

(ご参考) 事業別売上高、市場別売上高 (連結ベース)

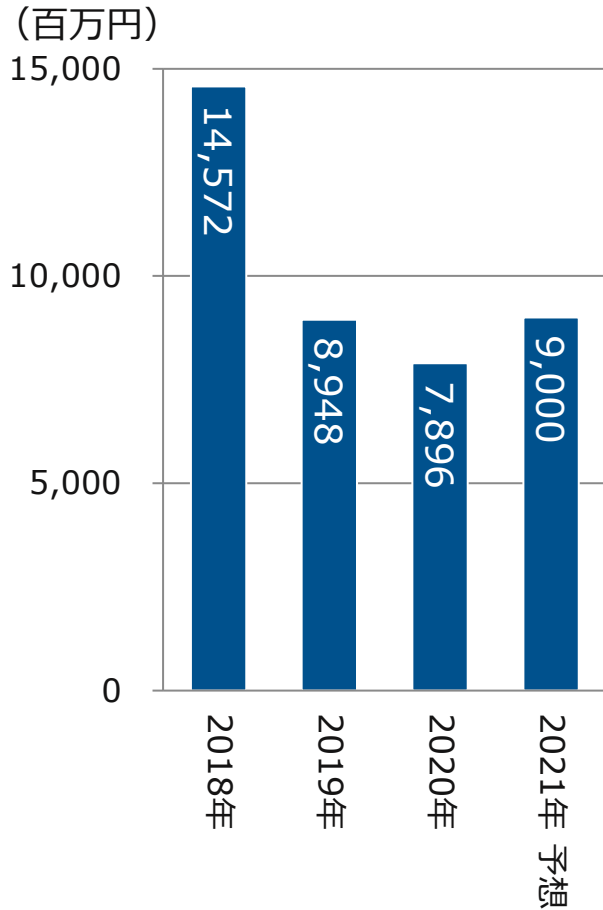
2020年  
実績  
1,800億円

2023年  
ビジョン  
1,950億円

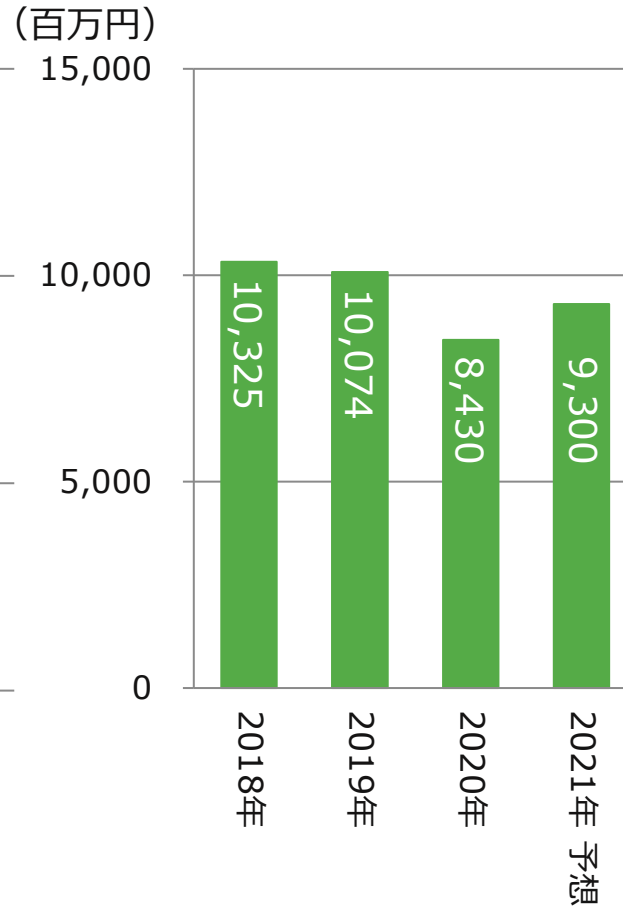


# (ご参考) 設備投資・減価償却費及び償却費・研究開発費

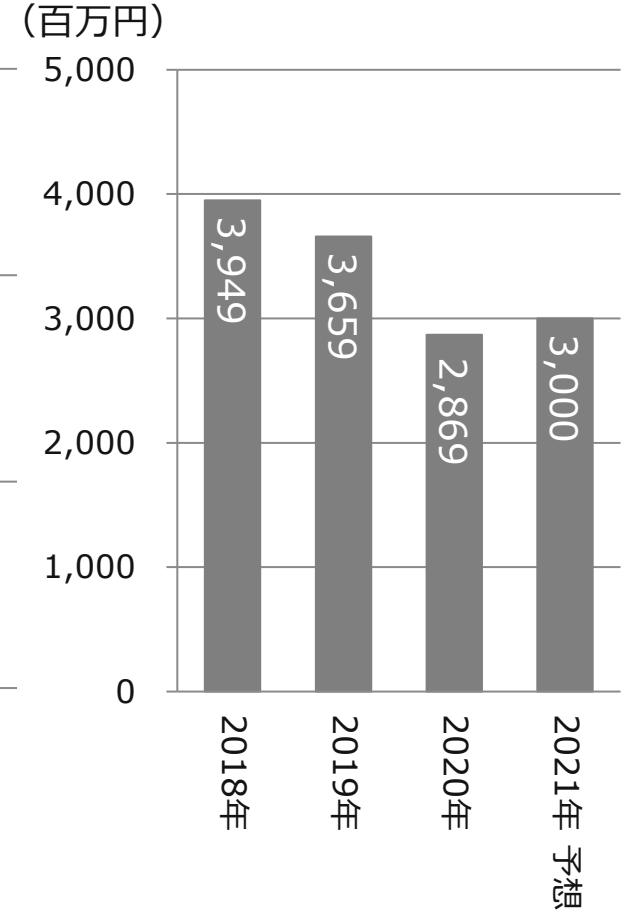
## 設備投資



## 減価償却費及び償却費



## 研究開発費



(ご参考) 設備投資・減価償却費及び償却費・  
M&A投資・研究開発費 (2020年)

(百万円)

|                | 第1四半期<br>(1-3月)<br>実績 | 第2四半期<br>(4-6月)<br>実績 | 第3四半期<br>(7-9月)<br>実績 | 第4四半期<br>(10-12月)<br>実績 |
|----------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-------------------------|
| 設備投資           | 1,435                 | 1,041                 | 2,475                 | 2,944                   |
| 減価償却費<br>及び償却費 | 2,074                 | 2,076                 | 2,061                 | 2,218                   |
| M&A投資          | 1,431                 | 213                   | -                     | 3,080                   |
| 研究開発費          | 671                   | 706                   | 701                   | 788                     |

本プレゼンテーションに掲載されている情報および決算説明会・カンファレンスで提供される情報のうち業績の目標、計画、見通し、戦略、その他過去の事実ではない情報については、現時点で入手可能な情報に基づいて当社の経営者が合理的と判断したもので、リスクや不確実性を含みます。実際の業績は、経済動向、市場需要、為替の変動などのさまざまな要因によって大きく変わる可能性があります。