

NISSHA

Nissha Report 2018

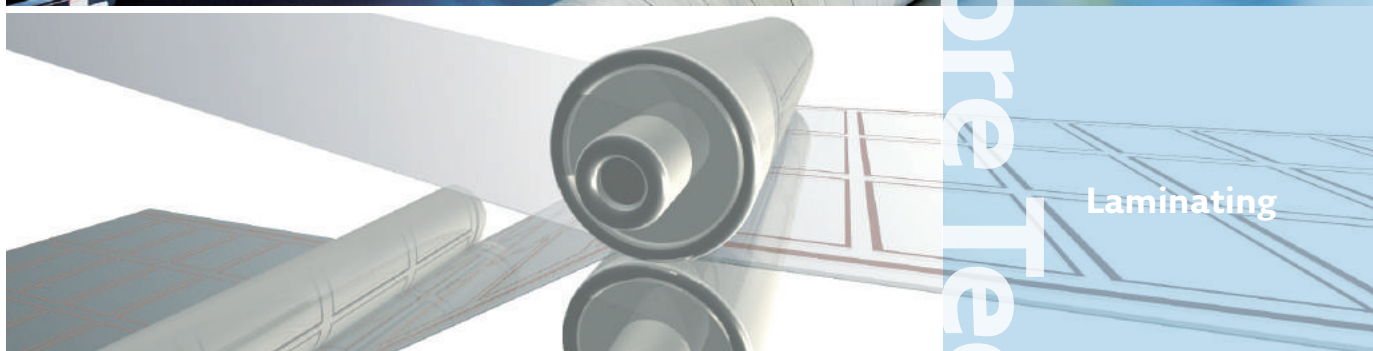
日本語版



Printing



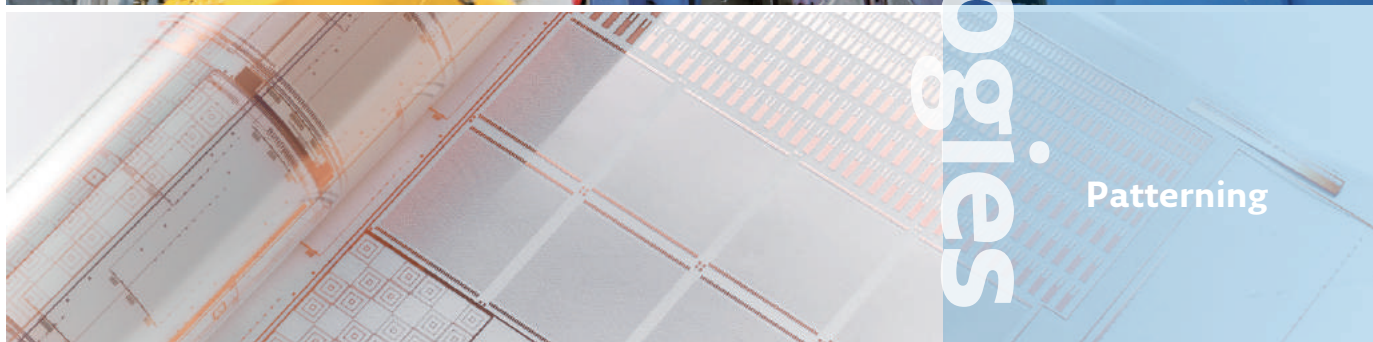
Coating



Laminating



Molding

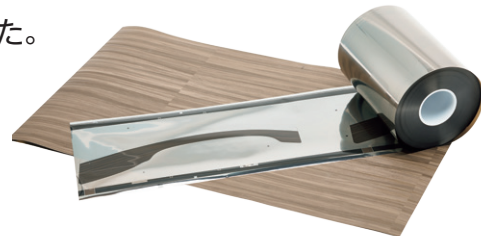


Patterning

Nissha's Core Technologies

The Evolution of Nissha

NISSHAは、印刷技術の進化を通して製品と対象市場の多様化を図るとともにグローバル市場へ進出し、事業領域の拡大による成長を実現してきました。

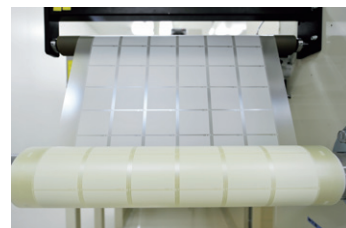
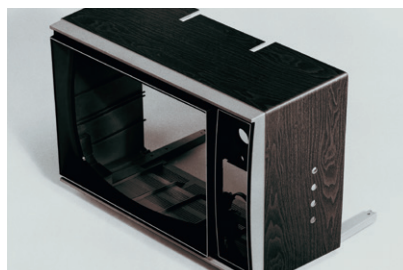
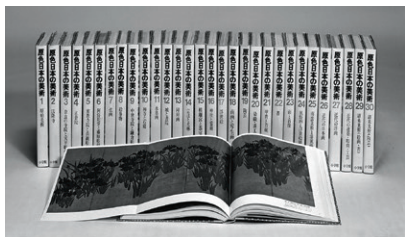


第一次多角化 1960年代

産業資材・デバイス事業の誕生

創業期 1929年～

高級美術印刷を志向



印刷技術の進化による新製品開発を促進、転写箔や電子部品などの新製品で対象市場を拡大

現在の産業資材事業が誕生

- 1967 国内初の木目転写箔を開発し、家電市場へ参入
- 1983 IMD(成形同時加飾転写)システムの開発



現在のデバイス事業が誕生

- 1970 リードフレームなどの電子部品向けの工場が竣工
- 1990 ファインタッチ(現在のフィルムタッチセンサーの源流)を開発

創業理念

「活字印刷であれば誰でもできる。他社の手がけない高級印刷をやろう」

時代を代表する美術全集や、図録などを数多く手がけ「高級美術印刷の日写」の評価を確立

- 1949 東京日日新聞(毎日新聞社) 『NEW JAPAN』
- 1962 毎日新聞社『国宝』
- 1966 小学館『原色日本の美術』



創業者・初代社長
鈴木 直樹
1929創業



名誉会長・二代目社長
鈴木 正三
1959社長就任

1929

1960's



第二次多角化 現在

コア技術と人材能力の多様化による成長



グローバル化 2000年代

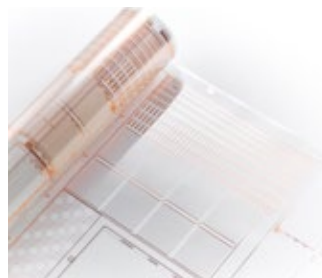
製品とNISSHAブランドが世界に浸透



日本写真印刷からNISSHAへ
印刷の領域を超えて事業領域が進化・拡大

グローバルカンパニーとの取引が拡大
海外市場が成長ドライバー

- 2006 グローバルなビジネス拡大に伴い、経営管理が高度化
- 2007 海外売上高比率が50%を突破
- 2007 米国の成形メーカー買収により、日・米・中・東南アジアに成形拠点網が確立
- 2012 フォトリソグラフィ工法による静電容量方式タッチセンサーを開発



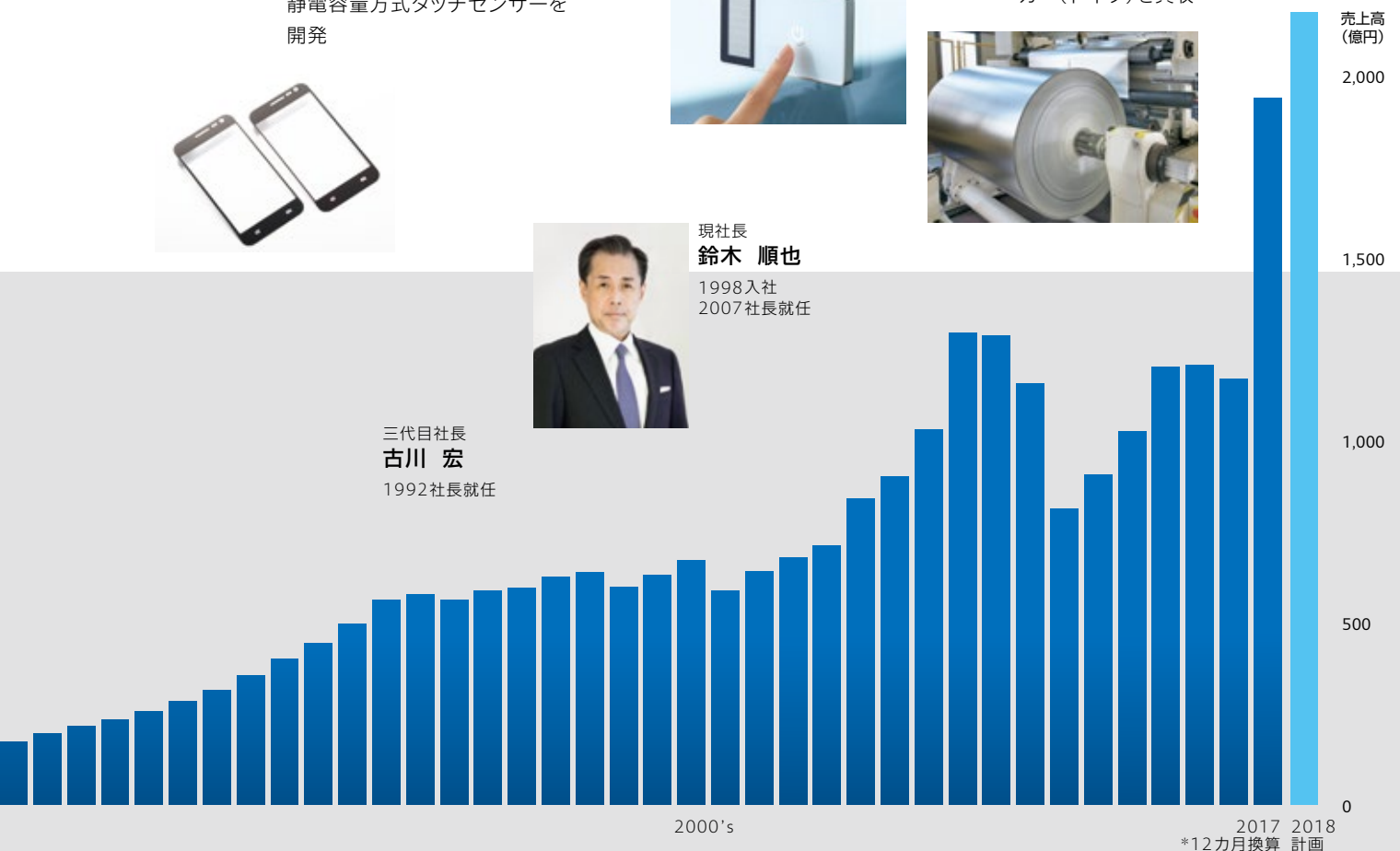
多角化のためのM&A

- 2014 ガスセンサーメーカー（日本）を買収
- 2015 世界最大手の蒸着紙メーカー（ベルギー）を買収
- 2016 医療機器メーカー（アメリカ）を買収し、医療機器分野に新規事業参入。当社第4の事業、メディカルテクノロジー事業が誕生
- 2016 自動車内装向け加飾・成形メーカー（ドイツ）を買収



現社長
鈴木 順也
1998入社
2007社長就任

三代目社長
古川 宏
1992社長就任



NISSHAのコア技術は、特徴ある製品を生み出し 多様な市場で価値を創出しています

対象市場



IT



自動車



医療機器



高性能パッケージ資材

重点4市場

製品



コミュニケーションデザイン



フォースセンサー



医療用電極



ガスセンサー



商業・出版印刷



フィルムタッチセンサー

コア技術

常に変化・進化・増殖



印刷



コーティング



成形品



成形品



転写



転写



ラミネーション



成形



パターンニング

コア技術の拡充により事業領域を拡大

NISSHAは、創業以来培ってきた印刷技術にさまざまな技術要素を融合させながら常にコア技術の拡充を図り、製品と対象市場の多様化、グローバル市場への進出などを通じて事業領域の拡大を実現してきました。

現在のコア技術は「印刷」「コーティング」「ラミネーション」「成形」「パターンニング」で構成されています。印刷技術にとどまらないコ

ア技術の拡がりとともに特徴ある製品を生み出し、IT、自動車、医療機器、高機能パッケージ資材など多様な市場で価値を創出しています。

現在のコア技術に新たな技術や材料を取り込みコア技術を常に進化・進化・増殖させ続けることで、NISSHAの事業領域（製品と市場）は進化・拡大を続けます。

事業	主な 製品・サービス	コア技術				
		印刷	コーティング	ラミネーション	成形	パターンニング
産業資材 	成形同時加飾技術 IMD・IML	○	○	○	○	—
	転写	○	○	○	—	—
	蒸着紙	—	○	—	—	—
デバイス 	タッチセンサー	○	○	○	—	○
	フォースセンサー	○	○	○	—	○
メディカルテクノロジー 	医療用電極	○	—	○	—	○
	手術用器具	—	—	—	○	—
情報コミュニケーション 	商業・出版印刷	○	○	○	—	○

印刷



インクで意匠や機能を付与する加工技術

コーティング



薄膜を形成する加工技術

ラミネーション



2層以上の層状物を形成する加工技術

成形



3次元にさまざまな形を作る加工技術

パターンニング



機能性を有するパターンを付与する加工技術

多様性がNISSHAの成長の原動力

■事業領域の拡大に伴い、拠点、役員、社員、コア技術などあらゆる面で、NISSHAグループの多様性は進化しています。



NISSHA Schusterグループ
(2016年10月買収)



AR Metallizingグループ本社
(2015年8月買収)
Genk



Nissha Precision and Technologies Malaysia



日写(昆山)精密模具



京都本社
Global Headquarters

世界60拠点

NISSHAの拠点は、京都本社を中心に国内16カ所、海外44カ所へと広がっています。



NISSHAイノベーションセンター KYOTO



■ガバナンス 役員のダイバーシティが進んでいます。

当社の取締役会は9人中4人を社外取締役が占めています。また2015年8月に買収・子会社化したAR Metallizingグループおよび2016年9月に買収・子会社化したGraphic Controlsグループの最高経営責任者(CEO)が当社の上席執行役員に就任するなど、業務執行を担う執行役員についても多様化が進んでいます。



野原 佐和子
取締役(社外)



バート・デボス
上席執行役員
産業資材事業部副事業部長
(AR Metallizingグループ)
AR Metallizing N.V. 最高経営責任者(CEO)



サム・ヘレバ
上席執行役員
メディカルテクノロジー事業部長
Graphic Controls Holdings, Inc.
最高経営責任者(CEO)



Nissha PMX Technologies
(2015年2月買収)



Eimo Technologies



Graphic Controlsグループ
(2016年9月買収)
San Pedro de Macoris



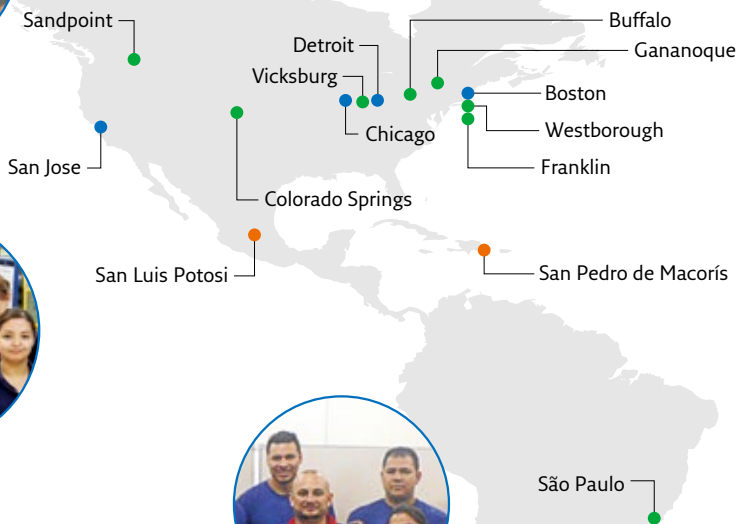
Graphic Controlsグループ
(2016年9月買収)
Colorado Springs



Málaga Productos Metalizados
(2015年12月買収)



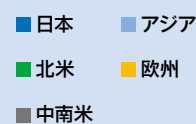
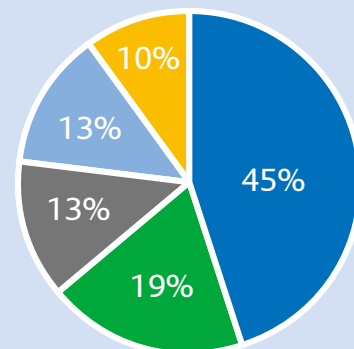
Graphic Controlsグループ本社
(2016年9月買収)
Buffalo



社員の多様性

社員の地域別構成

2017年12月末現在
正社員



■ NISSHAのコア技術は、特徴ある製品を生み出し多様な市場で価値を創出しています。

印刷



インクで意匠や機能を付与する加工技術

コーティング



薄膜を形成する加工技術

ラミネーション



2層以上の層状物を形成する加工技術

成形



3次元にさまざまな形を作る加工技術

パターンニング



機能性を有するパターンを付与する加工技術

NISSHAのこれから —第6次中期経営計画—

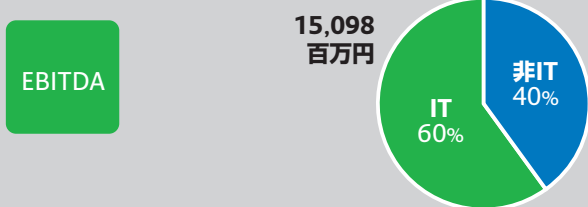
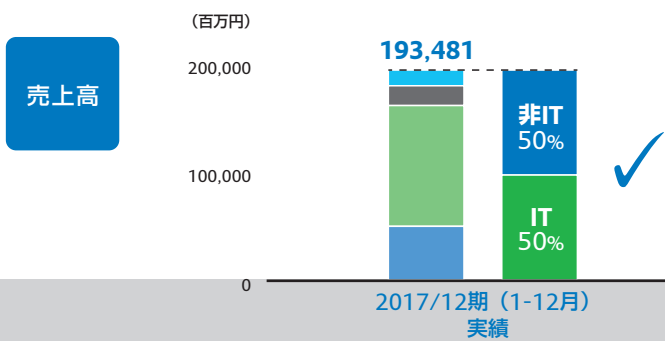
第6次中期経営計画 中期ビジョン 1 「バランス経営の完成」を目指す

第6次中期経営計画の定める4つの重点市場(IT、自動車、医療機器、高性能パッケージ資材)の構成が、連結業績における売上高、EBITDA、営業利益のそれぞれにおいて最適に分散している状態を目指す。

第5次 (2016年3月期~2017年12月期)

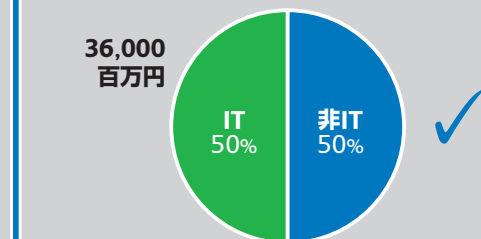
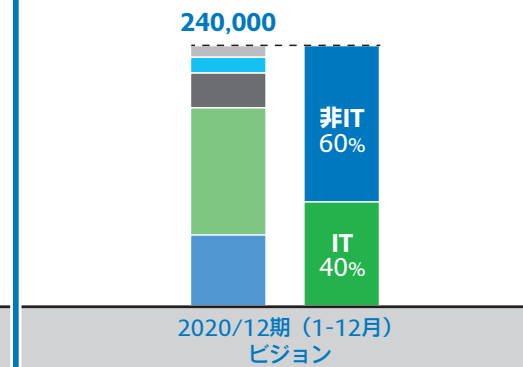
- その他
- 情報コミュニケーション
- メディカルテクノロジー
- デバイス
- 産業資材

- 売上高がバランス (50:50)
- 利益はITが中心



第6次 (2018年12月期~2020年12月期)

- 利益のバランス (50:50) を目指す

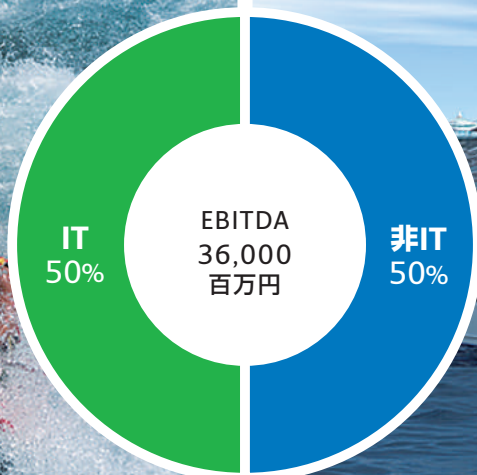


第6次中期経営計画 中期ビジョン 2 売上高2,400億円、EBITDA率15%を目指す

	第5次 中期経営計画2017/12期 (1~12月)12カ月換算	第6次 中期経営計画2020/12期 (1~12月)ビジョン	CAGR (年平均成長率)
売上高 (百万円)	193,481	240,000	7.4%
EBITDA (百万円)	15,098	36,000	
EBITDA率	7.8%	15.0%	33.6%
営業利益 (百万円)	4,004	22,000	
営業利益率	2.1%	9.2%	76.4%
ROE	3.3%	10%以上	-
ROIC	1.9%	8%以上	-
自己資本比率	41.7%	50%以上	-
EPS	56.5円	300円以上	-
為替レート	¥111/\$	¥110/\$	-

中期ビジョンの実現に向けて

2020年12月期



事業機会が豊富、
ただし環境変化の激しい市場

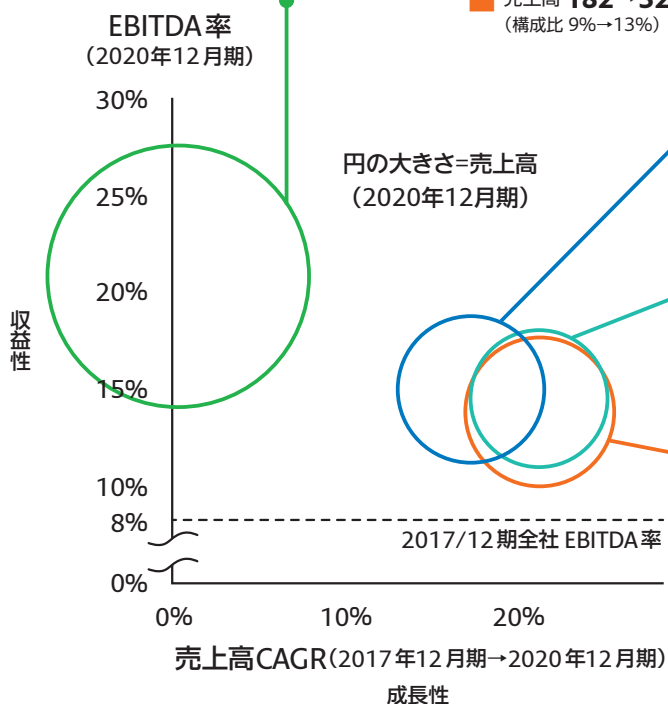
世界規模で安定成長が
期待される市場

4つの重点市場の構成が、売上高、利益のそれぞれにおいて最適に分散している状態を目指す



売上高：2017年12月期→2020年12月期
構成比：全社売上高における構成比

- 売上高 **948→957** 億円
(構成比 50%→40%)
- 売上高 **191→307** 億円
(構成比 10%→13%)
- 売上高 **155→274** 億円
(構成比 8%→11%)
- 売上高 **182→320** 億円
(構成比 9%→13%)



| 目次 | Contents |

001	NISSHAの軌跡
003	NISSHAのコア技術
005	NISSHAの進化
010	Nissha Philosophy
011	CEOメッセージ
015	CFOメッセージ(財務戦略)
017	事業内容
019	産業資材
021	デバイス
023	メディカルテクノロジー
025	情報コミュニケーション
027	コーポレートガバナンス
032	役員一覧
035	社外取締役メッセージ
040	CSR
048	財務情報
049	11カ年財務サマリー
050	事業・財務の概況
059	連結財務諸表
067	会社概要

| 編集方針 | Editorial Policy |

「Nissha Report 2018」は、財務情報に加え、コーポレートガバナンスやCSRなどに関する非財務情報についても総合的に伝える「統合報告書」として編集されています。株主・投資家をはじめとするステークホルダーの皆さまに、NISSHAへのご理解を深めていただくことを目的としています。

本誌の内容は、特に注記がない限り、2018年5月31日現在のものです。最新の決算および業績見通しなどの情報は、当社WebサイトIR情報ページにてご覧いただけます。
www.nissha.com/ir/index.html

CSR情報については、当社Webサイトに掲載しているCSR報告書(PDF)にてより詳細にご覧いただけます。
www.nissha.com/csr/download.html

NISSHAグループでは、私たちの使命や考え方の基盤、行動の原則を「Nissha Philosophy」に定め、大切にしています。

■ Mission

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。

■ Brand Statement

“Empowering Your Vision”は、私たちとお客さま、株主、社員、サプライヤー、地域社会などのステークホルダーが、それぞれに抱いているビジョンの実現に向けて、双方向に影響しあう共生の関係をあらわしています。
 私たちは、技術と情熱、リーダーシップを原動力に、能力を最大限に発揮し、同時にまたステークホルダーから活力を得て、ともに価値ある未来を創出していきます。

■ Nissha Innovation Way

私たちは、市場ニーズを的確に理解し、多様なコア技術と人材能力を高度に擦り合わせてイノベーションを実現することにより、新たなお客さま価値を創出します。

- ・ 現在のコア技術は「印刷」「コーティング」「ラミネーション」「成形」「パターンニング」から構成されており、新たな技術や材料を取り込むことで拡張・進化を続けます。

■ Shared Values

Customer is Our Priority

私たちは、お客さま価値の最大化を追求します。

Diversity and Inclusion

私たちは、多様な人材能力が対等に関わり合うことにより、組織の実行力を高めます。

Commitment to Results

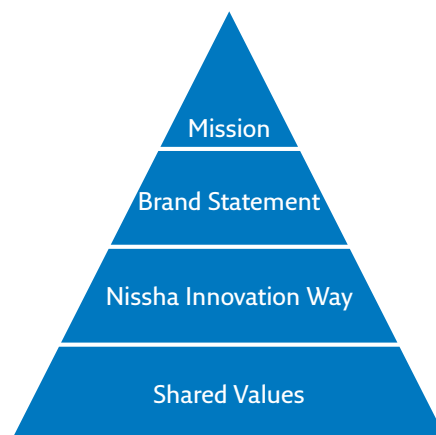
私たちは、成果を出すことにこだわります。

Done is Better than Perfect

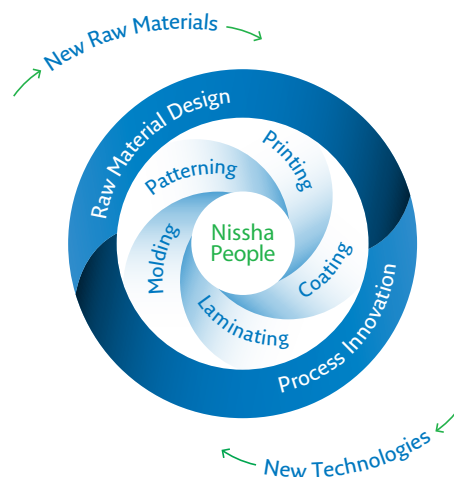
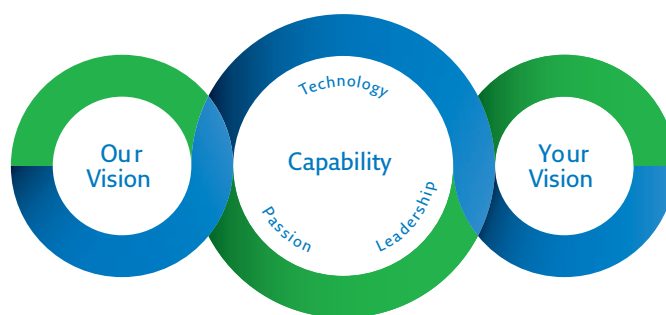
私たちは、失敗を恐れず、まず行動することを重視します。

Act with Integrity

私たちは、誠実に行動し、信頼される企業であり続けます。



EMPOWERING YOUR VISION





第6次中期経営計画では、
これまでに獲得・構築した
事業基盤を最大限に活用し、
バランス経営の完成を目指します。

代表取締役社長 兼 最高経営責任者

鈴木順也

事業ポートフォリオの組み換え・最適化が進展

NISSHAグループは、創業以来培ってきた印刷技術にコーティング、ラミネーション、成形、パターンニングなどの多様な技術要素を融合させながら常にコア技術の拡充を図り、特徴ある製品群を創出するとともに、対象市場の多様化、グローバル市場への進出などを通じて事業領域を拡大してきました。現在、当社は事業ポートフォリオの組み換え・最適化による成長を経営戦略の中軸に据えた中期経営計画を運用しています。

当社は1990年代後半以降、コンシューマー・エレクトロニクス(IT)市場に経営資源を集中し、高い成長を実現してきましたが、この市場では成長率が鈍化し、製品需要の急激な変動、製品の低価格化などの傾向が強まっています。当社グループは引き続きIT市場での事業機会を捕捉する一方、IT市場とは異なる性格を持つ市場、即ち長期間にわたって世界規模で安定的に成長する

市場での事業展開を加速させることにより、バランスの取れた経営基盤を構築し、中長期的に企業価値を最大化することを目指しています。

先の第5次中期経営計画の期間(2016年3月期～2017年12月期)では、IT市場向けには、製品開発と生産能力の拡張により大型受注を獲得しましたが、その一方では事業ポートフォリオの組み換え・最適化を目指した積極的なM&A戦略により、自動車市場における事業拠点の拡充、医療機器市場、高機能パッケージ資材市場への新規事業参入を実現しました。その他にも産業資材事業においては需要変動の大きなノートPC向けビジネスからの撤退を完了し、情報コミュニケーション事業においては、分社化を実行、共同印刷株式会社との生産提携を開始するなど事業ポートフォリオの組み換え・最適化が進展しました。

新たに蒸着紙分野へ進出(産業資材事業)

2015年8月、産業資材事業は世界最大の蒸着紙メーカー、AR Metallizing グループを買収・子会社化しました。蒸着紙は高級ラベルやパッケージ向けに用いられる汎用資材の一つであり、「印刷」工程の川上領域に位置します。産業資材事業は新たに蒸着紙の生産・販売を事業ポートフォリオに取り込むとともに、グローバル市場における飲料品、食品、日用品などの商圏を獲得しました。また同社は2015年12月にブラジルで蒸着紙・蒸着フィルムの生産・販売を手がける Málaga Produtos Metalizados Ltda. を買収・子会社化しました。

自動車内装分野の事業基盤を拡充(産業資材事業)

2016年10月、産業資材事業は欧州で自動車内装部品のプラスチック成形品を手がける Schuster および加飾フィルムを手がける Back Stickers およびそのグループ会社を買収・子会社化しました。産業資材事業は、北米やメキシコ、東南アジアなどの既存拠点に加え、自動車市場にとって重要な欧州地域に新たな生産拠点を獲得しました。また同社グループが有する新たな加飾技術や欧州における強固な販売チャネルもあわせて獲得し、自動車分野における事業基盤は拡がりを見せています。

医療機器分野への進出(ライフイノベーション事業)

2016年9月、当社はアメリカに本社を置く医療機器メーカー、Graphic Controlsグループを買収・子会社化しました。同社は医療用電極や手術用器具などを主力製品としており、現在はグローバルベースで大手医療機器メーカー向けの受託生産事業を展開するとともに、病院向けに自社ブランドを生産・販売しています。当社は、Graphic Controlsグループの買収により、医療機器分野への本格参入を果たし、同社を中核とする当社第4の新たな事業、ライフイノベーション事業を新設しました。また同社は2017年10月、フランスの医療機器メーカー Integral Process SASを買収・子会社化しました。

※ライフイノベーション事業は2018年1月よりメディカルテクノロジー事業に名称変更しました。

新規の大型受注の獲得(デバイス事業)

デバイス事業は、大型の受注に向けて、製品開発を急ピッチで進めるとともに、生産能力を拡張するための設備投資を行いました。従来の主力工場である姫路工場(兵庫県)、加賀工場(石川県)に、津工場(三重県、新工場)を加えた3工場体制を確立しました。

第5次中期経営計画(2016年3月期～2017年12月期)の成果

	産業資材			デバイス		ライフイノベーション	情報コミュニケーション
	蒸着紙分野への進出	自動車分野の拡大	ノートPCからの撤退	新規の大型受注を獲得	産業機器向けでモジュールを拡大	医療機器分野への進出	分社化、共同印刷との生産提携
製品・市場ポートフォリオの組み換え	✓	✓	✓	✓	✓	✓	—
不採算分野からの撤退	—	—	✓	—	—	—	✓
サプライチェーンにおける垂直統合の推進	✓	✓	—	—	✓	—	—
新たなコア技術の取り込み	✓	✓	—	—	—	✓	—
M&Aを活用した成長	✓	✓	—	—	—	✓	—

事業領域の拡大に伴い、国内外の事業拠点は50カ所を超え、海外に勤務する社員の割合は半数を超えるに至りました。2017年10月6日には社名を NISSHA 株式会社と制定、当社グループは変化と進化を続ける企業グループであることを宣言しました。

第6次中期経営計画(2018年12月期～2020年12月期) は「バランス経営の完成」を目指す

これを引き継ぐ第6次中期経営計画(2018年12月期～2020年12月期)は、IT、自動車、医療機器、高機能パッケージ資材の4市場を重点市場と定め、これまでに獲得・構築した事業基盤を最大限に活用したグローバルベースの成長戦略の実現により、事業ポートフォリオの組み換え・最適化をさらに発展させた「バランス経営の完成」を目指します。当社グループは2020年12月期の連結業績において、4つの重点市場の構成が売上高、EBITDA、営業利

益のそれぞれにおいて最適に分散し、かつそれぞれの数字が過去最高を更新するビジョンを掲げます。

バランス経営の完成を実現するための成長投資はM&Aに315億円、設備投資に285億円の600億円規模を計画しています。M&Aの予算は第5次中期経営計画に引き続き、IT以外の重点市場(自動車、医療機器、高機能パッケージ資材)を中心に投下する考えです。

■ 第6次中期経営計画の骨子

1. 中期ビジョン(定性的内容)

「バランス経営の完成」

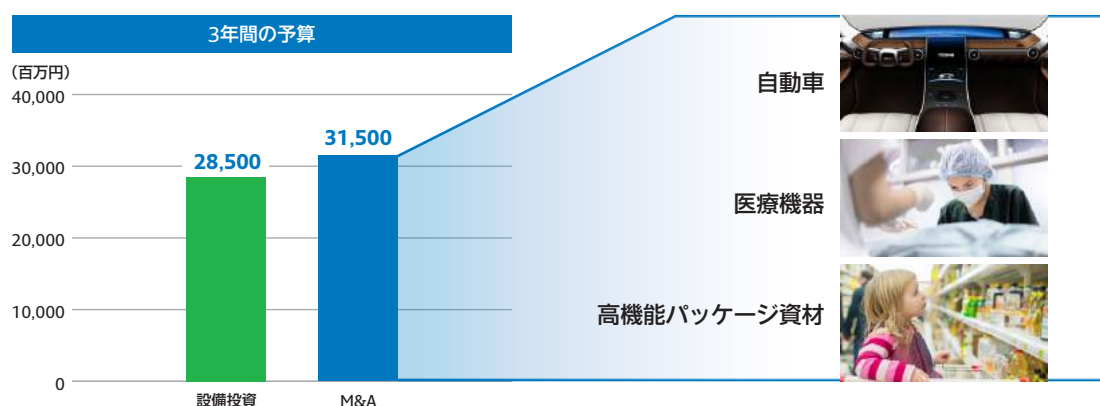
第6次中期経営計画の定める4つの重点市場(IT、自動車、医療機器、高機能パッケージ資材)の構成が、連結業績における売上高、EBITDA、営業利益のそれぞれにおいて最適に分散している状態を目指す。

2. 中期ビジョン(定量的内容)

2020年12月期に目指す主要な連結業績のビジョンは以下のとおり。

売上高	2,400億円
EBITDA	360億円
EBITDA率	15%
営業利益	220億円
営業利益率	9.2%
ROE	10%以上
ROIC	8%以上
自己資本比率	50%以上

成長投資は600億円規模を想定
M&Aの予算はIT以外の重点市場を中心に投下



Nissha Philosophy(企業理念体系)の刷新

当社グループは、第6次中期経営計画の運用開始を機に、企業理念体系をNissha Philosophyとして新たに制定しました。Nissha Philosophyは、今後ますます多様化が進むNISSHAグループの将来を見据えた指針です。その頂点に掲げる当社グループの使命、すなわち私たちのMissionには「人材能力とコア技術の多様化」を成長の原動力に、高い競争力を有した特徴ある製品・サービスの創出により、

お客さま価値を実現し、「人々の豊かな生活」の実現に寄与することを掲げています。当社グループはNissha Philosophyのもと、中期経営計画の完遂により企業価値の向上を目指してまいります。

ステークホルダーのみならず、NISSHAグループの今後の成長に向けて格段のご支援・ご鞭撻を賜りますよう、よろしくお願い申し上げます。

代表取締役社長 兼 最高経営責任者

鈴木順也

第6次中期経営計画のビジョンの実現により、 強固な財務基盤を持った安定的な高収益企業を 目指します。



取締役 専務執行役員
最高財務責任者 (CFO)

西原 勇人

事業ポートフォリオの組み換えが進展し、 収益力が改善

2017年度より決算期を3月31日から12月31日に変更し、当社グループの決算期を12月に統一しましたので、2017年12月期は9カ月決算と変則決算になりました。以下に示す前年同期比較は2016年4月1日から2016年12月31日との比較を示しています。

2017年12月期は売上高は159,518百万円(前期比94.9%増)となり、9カ月決算ながら過去最高となりました。営業利益は6,278百万円(前期は1,630百万円の営業損失、営業利益率3.9%)、経常利益は為替差益1,585百万円の計上もあり、7,578百万円(前年同期は2,272百万円の経常損失、経常利益率4.8%)、親会社株主に帰属する当期純利益は6,734百万円(前期は3,355百万円の親会社株主に帰属する純損失、当期純利益率4.2%)という結果になりました。

2017年12月期は第5次中期経営計画の最終年度にあたり、主力のデバイス事業においては製品需要が堅調に推移したほか、産業資材事業では事業収益の改善、ライフノベーション事業(2018年1月1日付でメディカルテクノロジー事業に名称変更)では業績への本格的な貢献がみられるなど、事業ポートフォリオの組み換え、最

適化に具体的な進捗がみられました。

なお、2018年12月期からスタートした第6次中期経営計画では、主要な収益指標にEBITDAを採用することにしましたが、2017年12月期のEBITDAは14,509百万円(EBITDA率9.1%)となりました。

(注)

EBITDA: Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization (利払い前、税引き前、償却前利益)

2017年12月における事業別の実績は以下のとおりです。

■ 産業資材事業

産業資材事業は、主力の自動車向けや蒸着紙を中心として製品需要が概ね堅調に推移したほか、品質コストの削減などにより事業収益が改善しました。

その結果、売上高は37,283百万円(前期比4.0%増)、営業利益は1,281百万円(前期比124.3%増、営業利益率3.4%)となりました。EBITDAは4,188百万円(EBITDA率11.2%)となりました。

■ デバイス事業

デバイス事業は、スマートフォンおよびタブレット、携帯ゲーム機向けの製品需要がいずれも堅調に推移しましたが、その一方で旺盛な需要に対応するための生産体制の構築などで先行費用が増加しました。

その結果、売上高は97,206百万円(前年同期比186.3%増)、営業利益は7,016百万円(前年同期比1,011.4%増、営業利益率7.2%)となりました。EBITDAは10,370百万円(EBITDA率10.7%)となりました。

■ ライフノベーション事業

(2018年1月1日付でメディカルテクノロジー事業に名称を変更しています。)

ライフノベーション事業は、主力の大手医療機器メーカー向けの受託生産分野を中心に製品需要は堅調に推移しました。

その結果、売上高は14,081百万円、営業利益は244百万円(営業利益率は1.7%)となりました。

なお、当事業は2017年3月期第3四半期よりGraphic Controlsを連結範囲に含めたことにより新設したため前期との比較はありません。EBITDAは1,540百万円(EBITDA率10.9%)となりました。

■ 情報コミュニケーション事業

情報コミュニケーション事業は、主力の商業印刷分野で情報メディアの多様化における印刷物の減少などの影響があり、事業環境は厳しいものになりました。

その結果、売上高は10,673百万円(前期比0.9%増)、営業損失は445百万円(前期は107百万円の営業損失、営業利益率-4.2%)となりました。EBITDAは-321百万円(EBITDA率-3.0%)となりました。引き続き黒字化が重要な課題です。

以上のとおり、2017年12月期については利益率はまだまだ不十分な結果ですが、上記4事業中、3事業が黒字(2017年3月期は産業資材事業のみ黒字)と改善したこと、また黒字3事業のEBITDA率が2桁台を確保したことは、買収した子会社も含めて、収益力・キャッシュフロー創出力が改善傾向にあることを示しており、第5次中期経営計画で掲げた「印刷技術に新たなコア技術を獲得・融合し、グローバル成長市場で事業ポートフォリオの組み換えを完成させる」という中期ビジョンの実現に向け、着実に進展したことをご理解いただけたと考えます。

安定的な収益の積み上げが肝要

さて、直近の財務状況ですが、2017年12月期の自己資本比率は41.7%と2017年3月期40.7%から1%の上昇にとどまり、第5次中期経営計画で掲げた50%以上には届きませんでした。

純資産を見ますと収益の計上と、株価が2016年3月に発行したユーロ円建転換社債の転換価格を大きく上回り、転換が85.3%(2017年3月期は41.2%)まで進んだこと等により、純資産額は94,054

百万円(2017年3月期74,606百万円)と大きく伸び、大台の100,000百万円台も視野に入ってきました。

一方、短期借入金の返済は実施しましたが、大型受注案件の生産・出荷が年度末に向けて急増し、売掛金・棚卸資産・買掛金を中心とする流動資産・流動負債が大きく増加したため自己資本比率の大幅な改善には至りませんでした。

当社では、製品需要の季節変動が激しいため、資産・負債の安全性・キャッシュ化速度のチェックに、年平均および直近3か月平均の在庫、運転資金の回転期間(月数)分析を用いています。正常値を示していると考えています。

第6次中期経営計画でも掲げている自己資本比率50%以上の目標を達成するに

は、安定的に収益を積み上げていくことが肝要と考えています。

持続的な企業価値向上を目指して

さて、2018年1月から第6次中期経営計画(2018年12月期~2020年12月期)がスタートしました。中期ビジョンは「バランス経営の完成」を掲げました。このビジョンを実現するためには、まだまだ企業価値向上に向けた成長投資資金が必要と考えています。こうした状況を鑑み、2018年12月期の配当につきましては、前期と同額の年間30円に据え置きを予定しています。何卒、ご理解をお願いします。

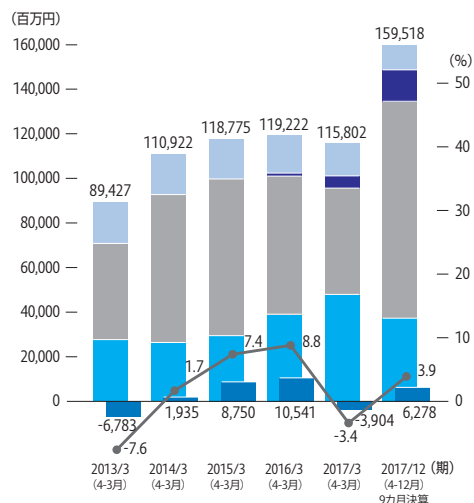
第5次中期経営計画では、当社グループの事業年度を3月31日から12月31日に変更・統一しました。次のステップとして、

第6次中期経営計画期間中のIFRS適用に備えて準備を進めています。これは、資本市場における財務情報の国際的な比較可能性の向上を目的としており、投資家のみなさまの投資尺度にグローバルベースで対応するためです。

(注)
IFRS: International Financial Reporting Standards、国際財務報告基準

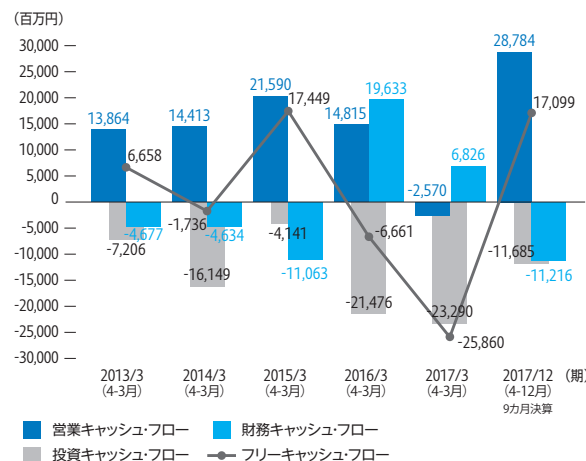
私たちは、第6次中期経営計画のビジョンを実現し、「強固な財務基盤」を持った、「安定的な高収益企業」になることこそが株主価値の向上に直結するとの考えを一貫して持っています。それが、安定的な配当を継続して、株主のみなさまのご支援に報い、ステークホルダーのみなさまのご期待に答えていく唯一の方法であると考えています。

売上高・営業利益の推移

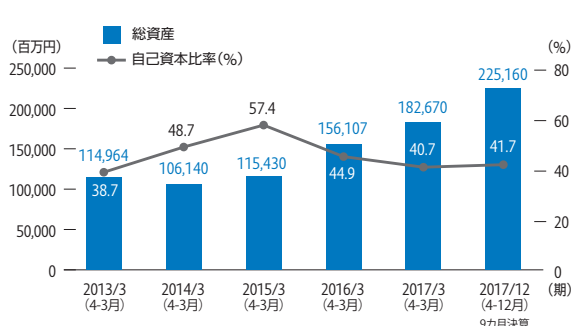


- 情報コミュニケーションその他 売上高
- ライフソリューション 売上高
- デバイス 売上高
- 産業資材 売上高
- 営業利益
- 営業利益率

キャッシュ・フローの推移

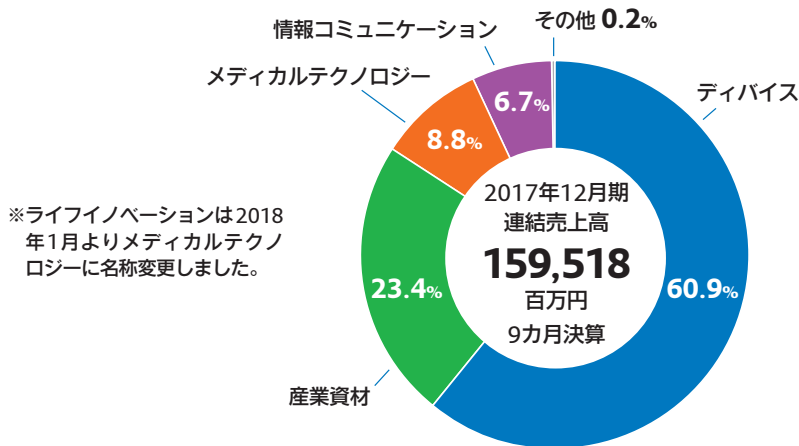


総資産・自己資本比率の推移



NISSHAは「産業資材」「デバイス」 「メディカルテクノロジー」「情報コミュニケーション」 の4事業を展開しています。

▼ 事業別売上高構成比 (2017年12月期)



産業資材

産業資材は、さまざまな素材の表面に付加価値を与える独自技術を有するセグメントです。事業領域は加飾フィルムを中心に転写や射出成形などを手掛ける「加飾分野」と、蒸着紙の生産・販売を手掛ける「高機能パッケージ資材分野」に大別されます。

メディカルテクノロジー

メディカルテクノロジーは、医療機器やその関連分野において付加価値の高い製品を提供し、人々の健康で豊かな生活に貢献することを目指すセグメントです。医療用電極や手術用器具などを主力製品としています。現在はグローバルベースで、大手医療機器メーカー向けの受託生産事業を展開するとともに、病院向けに自社ブランド品を生産・販売しています。

デバイス

デバイスは、精密で機能性を追求したデバイスを提供するセグメントです。主力製品であるフィルムタッチセンサーはグローバル市場でスマートフォン、タブレット、携帯ゲーム機、産業用機器、自動車などに幅広く採用されています。その他、圧力の強弱を検知するフォースセンサーや、気体の状態を検知するガスセンサーなどを提供しています。また、無線技術を使ったIoT向けセンサー製品の開発などにより積極的に事業領域を広げています。

情報コミュニケーション

情報コミュニケーションは、出版印刷、商業印刷、セールスプロモーション、Webソリューションなどのさまざまな製品・サービスを提供し、お客さま企業のマーケティング戦略や広告宣伝・販売促進などのコミュニケーション戦略全般をサポートするセグメントです。また、文化資産を次代に継承するデジタルアーカイブにも取り組んでいます。





Industrial Materials

事業内容 #01 **産業資材** Industrial Materials

対象市場と製品の多様化が進展、
自動車市場向けの加飾分野と高機能パッケージ資材分野が事業の成長を牽引します。



常務執行役員
産業資材事業部長

伊藤 壽幸

安定的に成長できる事業へ

産業資材事業は、さまざまな素材の表面に付加価値を与える独自技術を有しています。プラスチックの成形と同時に加飾を行う成形同時加飾技術IMD (In-mold Decoration) およびIML (In-mold Labeling) は、グローバル市場で自動車(内装)、家電製品、スマートフォンなどに広く採用されています。また、金属光沢と印刷適性を兼ね備えた蒸着紙は、飲料品や食品向けの高機能パッケージ資材としてグローバルベースで業界トップのマーケットシェアを有しています。

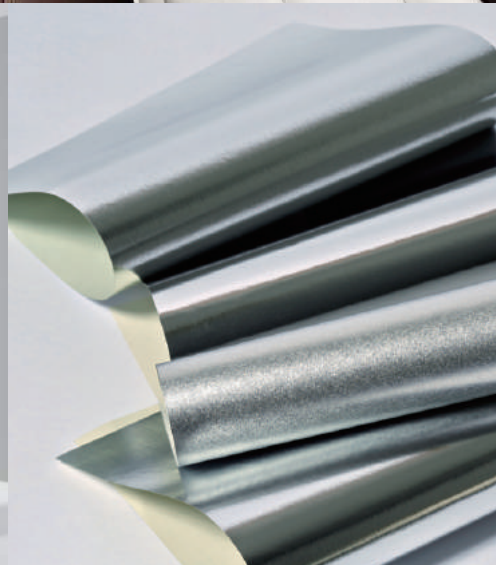
産業資材事業は、1990年代から2000年代にかけて、携帯電話やノートパソコンなどコンシューマー・エレクトロニクス(IT)

市場の圧倒的な需要に後押しされて急成長しました。しかし、2008年の世界的な金融危機(リーマン・ショック)以降、IT市場では製品需要の急激な変動や製品の低価格化が常態化する傾向が強まりました。市場環境の変化を受け、産業資材事業では、IT市場への過度な依存を軽減し、安定した成長が見込まれる市場の拡大を図ることにより、安定して利益を上げられる事業への変革を志向してきました。

対象市場と製品の多様化が進展

産業資材事業は、先の第5次中期経営計画(2016年3月期~2017年12月期)において、製品分野と対象市場との観点から事業ポートフォリオの組み換え・最適化に取り組みました。

加飾フィルムや射出成形品を主力製品とする加飾分野では、収益性が悪化していたノートPC市場からの撤退を完了する一方、重点市場と定めた自動車市場での成長を目指し、事業拠点の整備を進めました。2016年10月には、ドイツで自動車内装部品のプラスチック成形品の生産・販売を手がけるSchusterグループを買収・子会社化しました。自動車のサプライチェーンは世



世界の主要市場に近い地域に分散する傾向があり、当社はこうした市場特性に合わせて、東南アジアやアメリカ、メキシコなどの地域に生産拠点を順次、拡張してきました。この買収により、自動車市場にとって重要な欧州地域に生産拠点と販売拠点を同時に獲得することになりました。

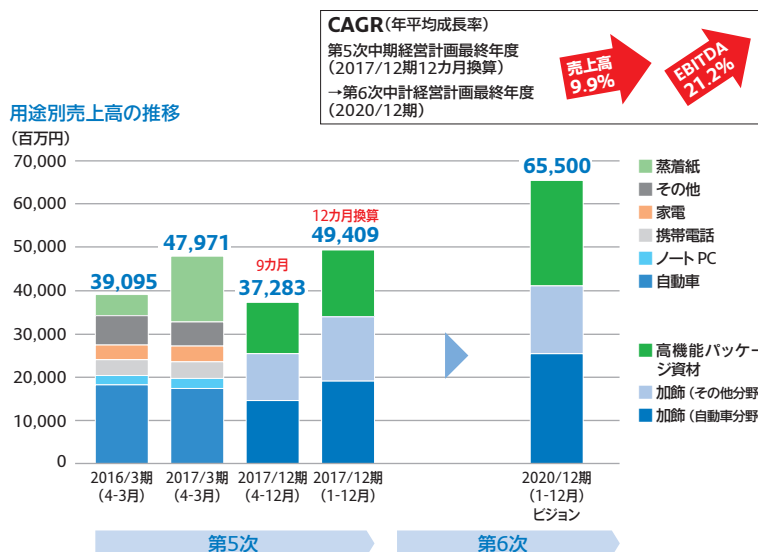
高機能パッケージ資材分野へは、2015年8月に世界最大手の蒸着紙メーカーAR Metallizingグループを買収・子会社化したことにより本格的に事業参入を果たしました。当社は印刷の近接・川上領域にあたる蒸着紙の生産・販売を事業ポートフォリオに取り込むとともに、グローバル市場における飲料品、食品、日用品などの商圏を獲得しました。

自動車向けの加飾分野と高機能パッケージ資材分野が成長を牽引

2018年1月から運用を開始した第6次中期経営計画(2018年12月期～2020年12月期)においては、先の中期経営計画(第5次)で獲得した事業基盤を最大限に活用しながら、加飾分野と高機能パッケージ資材分野を事業の両輪として等しく成長させることで、安定的に収益を生み出す事業部となることを目指します。

加飾分野は引き続き、事業機会に富む自動車市場を成長戦略の中心に据えています。高い市場成長が見込まれる地域への地理的な拡大に加え、自動車の内装向けに新たな材料や製品ラインアップを拡充することなどにより、お客さまへ新たな価値を提供することを目指します。一方、高機能パッケージ資材分野では、環境配慮型

のパッケージ資材への関心の高まりを背景に、高い印刷適性と生分解性を有する当社の蒸着紙の需要は拡大する見通しです。日用品・化粧品・食品向けの外装パッケージ、機能性パッケージ、ダイレクトメール向け封筒などの製品用途の拡大に加え、メタリックボード紙(板紙)の市場投入など、製品ラインアップの拡充にも取り組みます。



2017/3期より、海外子会社等の業績換算レートを期末レートから期中平均レートに変更していますが、本ページにおける2016/3期以前の業績には、換算レートの変更を遡及適用していません。

Devices

事業内容 #02 **デバイス** Devices

旺盛なフィルムタッチセンサーの需要を背景に業績が拡大。収益性を維持・向上させながら、対象市場と製品の多様化を進めます。



取締役 常務執行役員
デバイス事業部長

井ノ上 大輔

高い競争力を有するNISSHAのタッチセンサー

デバイス事業はフィルムタッチセンサーを主力製品とし、精密で機能性を追求したデバイスを提供する事業です。当社の製品はグローバル市場でスマートフォンやタブレット端末、携帯ゲーム機、産業用機器、自動車などに広く採用されています。

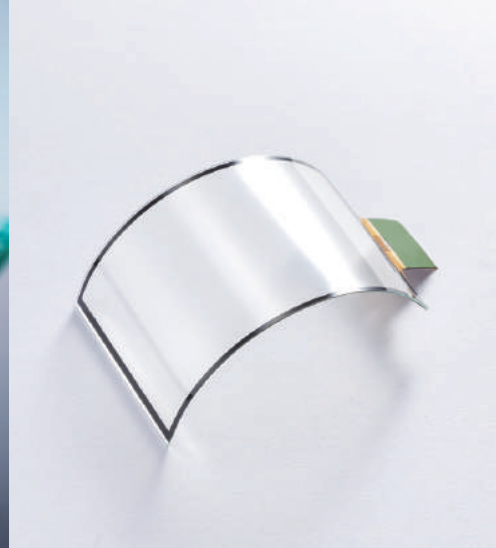
当社は1980年代以降、印刷技術を応用して透明なフィルムに透明な導電パターンを形成するフィルムタッチセンサーの開発を進め、1990年代には抵抗膜方式のタッチセンサーを、2000年代には静電容量方式のタッチセンサーを発売するなど、常に最先端の製品開発に取り組み、事業領域を拡大してきました。

2012年にはフォトリソグラフィ工法による静電容量方式タッチセンサーの開発に

成功し、フィルムの「薄く・軽く・割れない」という特徴を保持したまま、高い光学特性や高細線なパターンニングを実現するなど、市場トレンドに合致した競争力を有するタッチセンサーの供給を開始しました。旺盛な需要に対応するため、現在は兵庫県姫路工場・石川県の加賀工場・三重県の津工場の3工場を主軸とした生産体制となっており、世界トップクラスの生産能力と品質管理能力を有しています。

旺盛なフィルムタッチセンサーの需要を背景に事業規模が拡大

デバイス事業の課題は、対象市場が製品需要の変動が激しく製品ライフサイクルの短い消費者・エレクトロニクス(IT)市場に偏っていることでした。そのため、先の第5次中期経営計画(2016年3月期～2017年12月期)では、IT市場に加え、産業機器・医療・ヘルスケア・住設・自動車などの市場を拡大することを目指しました。主要な戦略は販路の確保と市場の特性やお客様のニーズに合わせたサプライチェーンを構築することなどでした。タッチセンサーにその周辺部材であるカバーガラスやディスプレイを組み合わせたモジュール



での製品提供は、営業部門が把握したお客様のニーズを具体化した事例であり、携帯ゲーム機や産業機器向けの受注を新しく獲得するなどの成果に繋がりました。

一方、IT市場においても、フィルムタッチセンサーの需要は拡大の傾向が続きました。積極的な製品開発や設備投資によって事業機会を捕捉し、新規の大型受注を獲得することができました。2017年12月期は決算期変更に伴う9カ月決算であったにもかかわらずデバイス事業の連結売上高は97,206百万円と過去最高を記録しました。

中国企業との合併会社により事業機会を捕捉

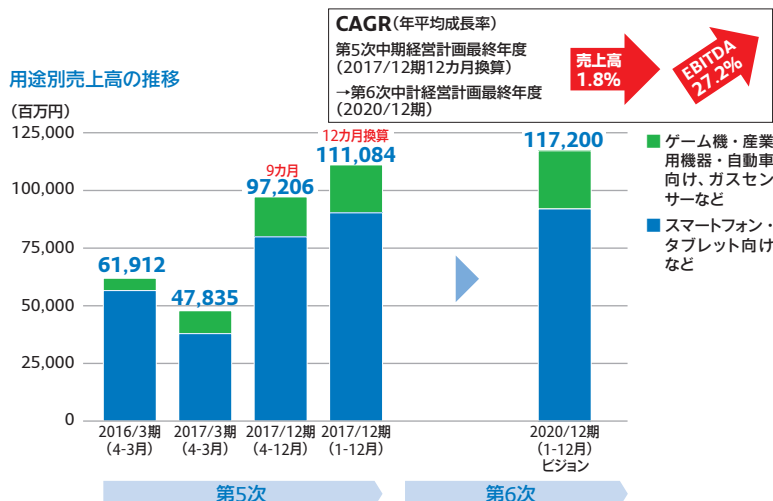
第6次中期経営計画（2018年12月期～2020年12月期）では、事業の収益性を維持・向上させながら、引き続き対象市場や製品を多様化することによって、安定的に成長できる事業基盤を確立することを目指します。フィルムタッチセンサーの需要は、IT市場に加え、今後、自動車や産業機器といった市場でも拡大する見通しです。これらの事業機会を捕捉するとともに対象市場の多様化を促進するため、当社は既存の3工場に続く新たな生産拠点の確立を目指し、中国の大手ガラス加工メーカーである

Lens Technology(以下、Lens)との間で合併会社を設立しました。合併会社を活用することで、当社は設備投資の負担を最小化するとともに、当社が保有する高い技術力とLensが保有する中国におけるオペレーション能力やコスト競争力の融合により、事業の収益性・効率性の向上をねらう考えです。

一方、これまでに培ったコア技術を応用して、フィルムタッチセンサー以外の新製品のラインアップ拡充にも注力していま

す。圧力の強弱を検知するフォースセンサーや、ガスや呼気などの気体を検知するガスセンサー、IoT市場向けのワイヤレスセンサーネットワークなど、常に変化する市場ニーズを敏感に捉えながら、付加価値の高い製品の市場投入を図ります。

デバイス事業はこれらの戦略により事業収益の最大化を図り、引き続き売上高・利益の両面において全社の業績を牽引していく考えです。



2017/3期より、海外子会社等の業績換算レートを期末レートから期中平均レートに変更していますが、本ページにおける2016/3期以前の業績には、換算レートの変更を遡及適用していません。



Medical Technologies

事業内容 #03

メディカルテクノロジー

Medical Technologies

高い成長が見込まれる医療機器市場。
Graphic Controlsグループを中核に、全社の
成長を牽引する事業となることを目指します。



上席執行役員
メディカルテクノロジー事業部長

Graphic Controls Holdings, Inc.
最高経営責任者 (CEO)

サム・ヘレバ

高品質で付加価値の高い医療機器を提供

メディカルテクノロジー事業は、医療機器やその関連市場において高品質で付加価値の高い製品を提供し、人々の健康で豊かな生活への貢献を目指す事業です。

当社は2016年9月、アメリカの医療機器メーカー、Graphic Controlsグループを買収・子会社化し、医療機器市場への事業参入を果たしました。同社グループは大手医療機器メーカー向けの受託生産事業を展開するとともに、自社ブランドの医療機器をグローバルで生産・販売しています。Graphic Controlsは、産業用チャート紙などを手掛ける印刷会社として1909年に創業し、その後の製品開発・市場開拓を経て、今日の医療機器メーカーへと進化を遂げました。現在

も産業用チャート紙やチケットなどのビジネスメディアを手掛けていますが、より高い市場成長が見込まれる医療機器市場への進出を加速させています。印刷会社として発祥し、製品と市場の開拓、すなわち事業の多角化によって成長してきた同社の歩みは、NISSHAの成長の歴史と重なります。特に病院向けの医療用電極や手術器具などの製品には、電極パターン形成や精密射出成形などの加工技術が活用されており、NISSHAのコア技術との共通点が数多く見られます。

当社は先の第5次中期経営計画（2016年3月期～2017年12月期）において、事業ポートフォリオの組み換え・最適化による成長を志向してきました。事業環境変化の激しいコンシューマー・エレクトロニクス(IT)市場への過度な偏重から脱却するとともに、こうした市場とは異なる性格を持つ市場、すなわち長期間にわたって世界規模で安定的に成長する市場での事業拡大を目指しました。当社はこうした観点から、医療機器を重点市場の1つと捉え、同市場への研究・調査活動を進めてきました。

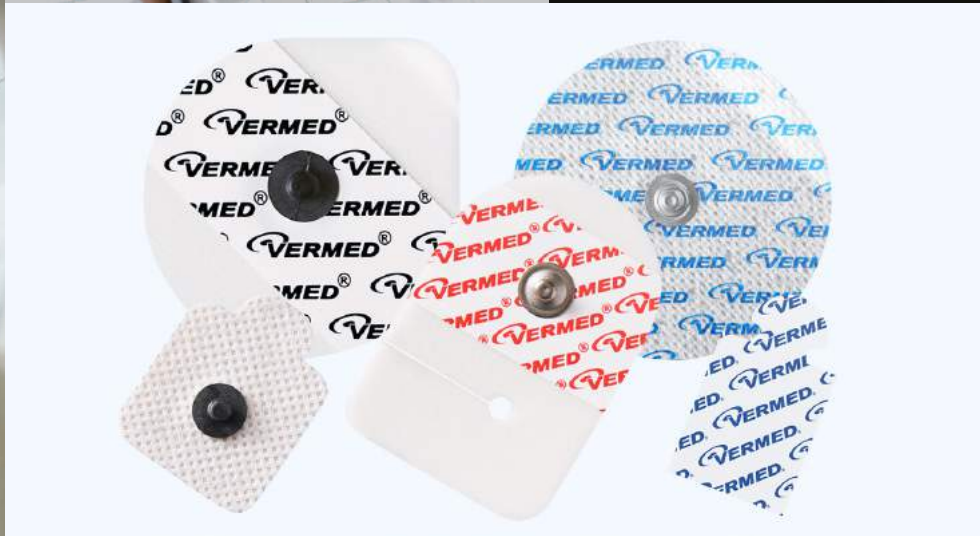
Graphic Controlsグループはこうした経緯で当社グループの一員となった、メディカルテクノロジー事業の中核をなす事業会



写真はイメージです



写真はイメージです



社です。第5次中計の最終年度である2017年12月期には、Graphic Controlsグループが通期で業績に貢献し、事業の売上高は大幅に拡大しました。NISSHAとのシナジーという観点では、日本における事業展開の準備にいくつかの進展がありました。2016年10月には医療機器市場における事業機会を調査することを目的に、神戸医療産業都市に神戸リサーチオフィスを開設しました。2017年4月には、NISSHA株式会社（当時は日本写真印刷株式会社）として第二種医療機器製造販売業の許可を取得し、日本国内において医療機器に関する事業を展開するために必要な品質管理と安全管理の体制を整えました。

医療機器の受託生産分野を中心とした成長戦略

2018年1月から運用を開始した第6次中期経営計画(2018年12月期～2020年12月期)において、メディカルテクノロジー事業は引き続きGraphic Controlsグループを中心に医療機器市場において、先進的な医療機器および医療用消耗品をグローバルに提供することで持続的な成長を目指します。そのなかでも、医療用電極や手術用器具などの製

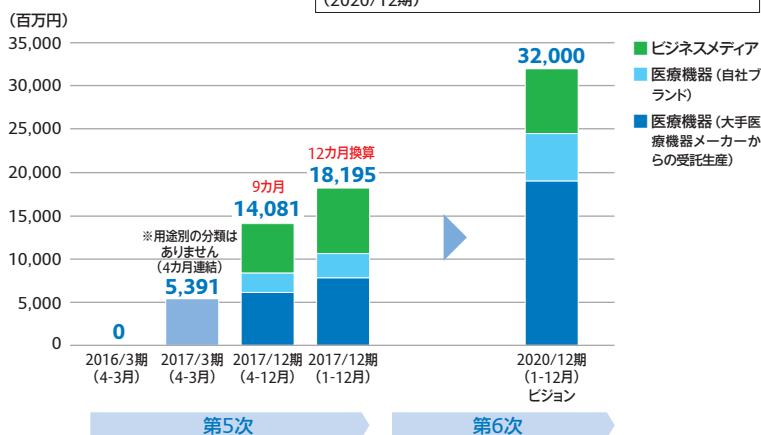
品を大手医療機器メーカーから受託して生産する「受託生産分野」が事業の成長を牽引する見込みです。近年、大手医療機器メーカーはR&Dとマーケティング活動に経営資源を集中させ、製品の設計や生産を外部へとアウトソーシングする傾向を強めています。メディカルテクノロジー事業ではこうした受託生産分野の市場拡大を事業機会と捉え、ローコストオペレーションやNISSHAグループとのシ

ナジーといった強みを活かして、事業の拡大を図る考えです。

一方、産業用チャート紙やチケットなどのビジネスメディア分野は安定的かつ堅調に推移する見通しであり、医療機器の成長を支えるキャッシュフローを創出する位置づけです。

メディカルテクノロジー事業は、第6次中期経営計画での成長戦略を着実に実行し、全社の成長を牽引する事業を目指します。

用途別売上高の推移





Information and Communication

事業内容 #04 **情報コミュニケーション** Information and Communication

強みを活かせる業界やお客さまへ経営資源を集中することにより、利益の創出を目指します。



日本写真印刷コミュニケーションズ株式会社 代表取締役

村瀬 俊司

お客さま企業のコミュニケーション戦略を幅広くサポート

情報コミュニケーション事業は、国内において出版印刷、商業印刷、セールスプロモーション、Webソリューション、デジタルアーカイブなどの幅広い製品・サービスを提供することにより、お客さま企業のマーケティングや広告宣伝、販売促進などのコミュニケーション戦略全般をサポートしています。

事業の原点は高級美術印刷にあります。当社は創業期に高級美術印刷の分野に集中し、「高級美術印刷の日写」として広く認知されるようになりました。高い色調再現が求められる画集や写真集などの分野で培った高品位なものづく

りは、その後、商業印刷やセールスプロモーションの分野に展開され、近年ではWebソリューションなどの新たなメディアとの組み合わせによって、お客さま企業のコミュニケーション戦略を幅広くサポートするようになりました。

しかし、依然として売上高の大半を出版印刷や商業印刷などの印刷メディアが占める事業構造は大きく変化していません。印刷メディアの市場は縮小が続き、激しい受注競争によって事業の収益性の低迷が続いています。この傾向は今後も大きく変わることはなく、厳しい市場環境が続くことが想定されます。

分社化や生産提携によるコスト構造改革の実行

情報コミュニケーション事業は、先の第5次中期経営計画（2016年3月期～2017年12月期）において、プロジェクト単位での収益性・採算性をきめ細やかに管理するとともに、製造原価や変動費の圧縮を図ることによりコスト構造の改善を進めてきました。

2015年7月1日、情報コミュニケーション事業は事業の自走力を高める目的



で日本写真印刷コミュニケーションズに
分社化されました。また、2016年4月
には、業界大手の共同印刷株式会社と
の生産提携を開始しました。当社が受注
した案件の量産を共同印刷に生産委託
することにより、両社で需要量に応じた
生産能力を最適化し、事業収益の改善
を図る取り組みです。

このように先の第5次中期経営計画の
期間中、事業のコスト構造改善には一定
の成果がみられましたが、印刷物の減少
により競争環境は一層厳しくなり、残念
ながら売上高の減少のスピードにコスト
構造改革が追い付かないという状況が
続きました。

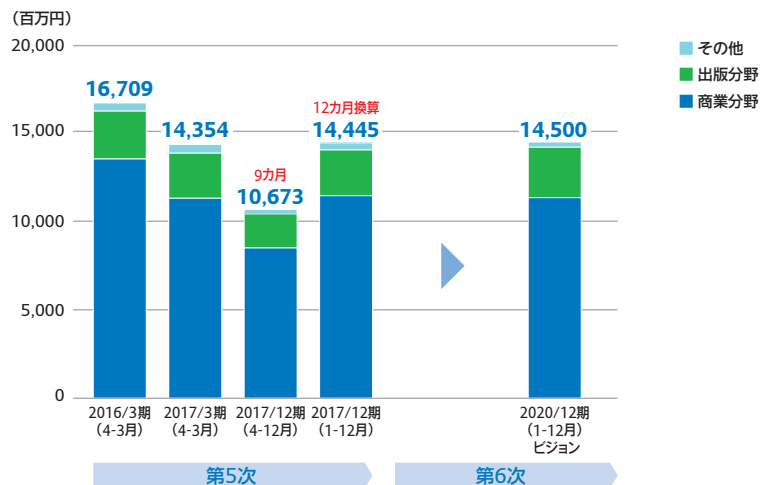
事業収益の改善が最大の課題

2018年1月から始まった第6次中期
経営計画（2018年12月期～2020年
12月期）においては、売上高が拡大しな
いというシナリオでも利益を創出でき
るよう、一層の事業構造・コスト構造の改
革に取り組みます。引き続き製造原価や
変動費の圧縮を図るとともに、社員の生
産性を向上させる仕組みの導入により効
率的な事業活動ができる体制を構築しま

す。営業面では、美術印刷を中心にそ
の周辺領域の製品・サービスをトータルに
サポートするアートソリューションなど当
社の強みを活かせる業界やお客さまに経
営資源を集中し、売上高に占めるこれら
の分野の割合を高めることで事業収益の
改善を目指します。同時に、お客さまニ
ーズに基づいた製品ラインアップの拡充に
も取り組みます。既存の印刷分野では

高度な印刷技術を活用した新製品群を
市場投入することに加えて、グループ会
社であるGraphic Controlsグループ、
AR Metallizingグループの製品を日本
市場に展開するなど、事業部の垣根を越
えた連携により、多様な製品・サービ
スを提供していきます。これらの戦略を確
実に実行することにより事業収益の改善
を目指します。

分野別売上高の推移



コーポレートガバナンスの維持・向上に取り組み、
持続的な成長と中長期的な
企業価値の向上に努めています。





NISSHAは創業以来、経営者の強いリーダーシップのもと、経営環境の変化に的確に対応した戦略を実践してきました。当社はこのリーダーシップとともにコーポレートガバナンスを強化することにより、迅速かつ果断な意思決定が促進され、同時に経営の透明性、公正性を確保することができると考えています。このような認識のもと、当社はコーポレートガバナンスを重要な経営課題の一つと位置づけて、その維持・向上に取り組み、持続的な成長と中長期的な企業価値の向上に努めています。

当社では、外形的なガバナンス体制の構築にとどまらず、迅速かつ果断な経営判断に資する真に実効性あるコーポレートガバナンスを志向しています。

当社のコーポレートガバナンスには、以下の特徴があります。

活発な議論が行われる取締役会

当社の取締役会は、社内取締役5人、社外取締役4人の9人で構成されており、「社外の目」を経営に取り入れ、少人数で活発な議論を行っています。その一方で、議案の重要度に応じた時間配分で議事を進行するなどメリハリのある運営に努めています。経営計画や大型のM&A案件など特に重要な議題に関しては、十分な議論を尽くすため、決議事項として上程する前に報告事項として数回の事前審議を行っています。また、モニタリング機能を十分に発揮するため、大型のM&Aや設備投資などについては、一定期間後に最新の状況を報告することとしています。

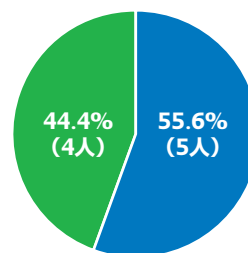
役員ダイバーシティ

当社は、経営環境の変化に柔軟に適應し、中長期的に企業価値を向上するためには、役員を多様な能力を持つチームとして構成することが有効であると考えています。当社の取締役会は社外取締役が9人中4人を占めています。社外取締役は企業経営や電機メーカーでの事業経営などの幅広い経験を有しているほか、事業戦略やIT、金融経済、マクロ経済などの専門分野にも精通しており、当社の経営にはこれらの知見が十分に活かされています。在任期間の面では、長年当社の経営を担っている者と近年当社の取締役に加わった者とのバランスが取れた構成であり、世代の面でもバランスを意識した構成となっています。

監査役会は、常勤の社内監査役2人、社外監査役2人の4人で構成されています。社外監査役は公認会計士と弁護士であり、高度な専門性を監査に生かしています。また、業務執行を担う執行役員についても外国人2人を含むなど、多様化が進んでいます。

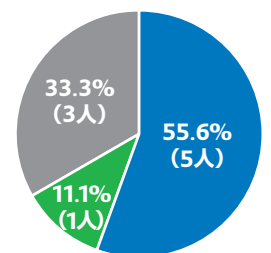
経営環境の変化に柔軟に対応できる役員ダイバーシティ

社内・社外（取締役）



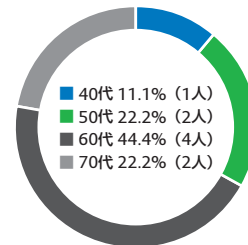
■ 社内取締役 ■ 社外取締役

在任期間（取締役）

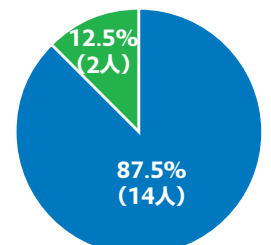


■ 0～5年未満 ■ 5～10年未満
■ 10年以上

取締役の年代構成



外国人比率（執行役員）



■ 日本人 ■ 外国人

社外取締役の知見

企業経営全般
金融経済全般
メーカーでの事業経営
IT
経営戦略・事業戦略
マクロ経済

取締役の知識・経験など

海外での勤務経験 66.7% (6人)
他社での勤務経験 77.8% (7人)
経営系修士号取得者 55.6% (5人)
女性 11.1% (1人)

株主・投資家の皆さまとの対話を重視

株主・投資家のみなさまは、当社の企業価値を客観的に評価し経営に対する様々な示唆を与えてくれる存在です。当社はこうした観点に立ち、上場企業としての適時適正な情報開示にとどまらず、経営者自らが株主・投資家のみなさまとの対話を行うなど積極的なIR活動、SR活動を展開しております。2017年12月期は決算期変更に伴う9カ月決算でしたが、代表取締役社長の鈴木順也がスピーカーを務めた機関投資家向けの四半期決算説明会は3回、株主・機関投資家との個別面談は国内外合わせて約50回、個人投資家向け経営説明会は1回となりました。

コーポレートガバナンスの歩み

当社は、2007年に社外取締役をはじめとして登用して以降、その後も増員を図り、積極的に「社外の目」を経営に取り入れてきました。また2008年には執行役員制度を導入するなど、迅速かつ果敢な意思決定が促進される体制を整備しています。2015年には、コーポレートガバナンス・コードの施行を契機に「コーポレートガバナンス基本方針」として制定したほか、取締役会の実効性評価の実施や、株主の皆さまと株価に対する認識を共有することを目的とした業績連動型報酬の導入（社内取締役、執行役員等が対象）など、一層のガバナンスの向上に取り組んでいます。

■ 取締役会の実効性評価

当社は、2016年4月より、年1回、前年度の実効性について分析・評価を行うことで、コーポレートガバナンスの実効性を高めるための継続的な改善に取り組んでいます。2017年度の評価結果の概要は下記のとおりです。今回の分析・評価から得られた課題に継続的に取り組むことにより、取締役会の実効性の更なる向上を図ります。

1. 評価のプロセス

- (1) 全取締役・全監査役に対してアンケート調査を実施
- (2) その調査結果に基づいて、取締役会で実効性の分析・評価
- (3) 3回目となる今回は、取締役会の構成、役割、運営といった質問に加え、審議の実質的効果に着目した設問を追加

2. 分析・評価結果の概要

(1) 結論

当社の取締役会は適切に機能し、実効性が確保されていることを確認

(2) 理由

- ① 2017年度も多様な経験や専門性を備えた社外の取締役・監査役の知見を生かした活発な議論ができていたこと
- ② 経営環境や事業ポートフォリオを考慮した中期経営計画に基づく戦略課題について客観的で建設的な議論を行ったこと
- ③ 2016年度評価による2つの課題のうち、「議題の要点やリスクにかかわる審議に集中し、より効率的に議論すること」については概ね改善傾向にあること
- ④ 付議事項に関する事前の情報共有と年間スケジュールに基づく効率的運営に努めていること

3. 2017年度に認識した主要な課題と今後の対応

- ① 2016年度評価のもう1つの課題である「取締役会が決議した設備投資および企業買収の戦略的・財務的効果を定期的に検証すること」について、増加したグローバル拠点を含めて、さらに継続的に取り組むこと
- ② 重要案件については、議題の要点やリスクにフォーカスした取締役会資料を作成することにより、さらに効果的な意思決定につなげる

■ 企業価値の向上に資する役員報酬体系

当社は、業務執行を行う取締役および執行役員の報酬は、企業業績と企業価値の向上に資する体系であることを基本方針としています。

社内取締役の報酬等は、固定報酬である基本報酬、業績連動報酬である賞与および株式報酬で構成しています。

基本報酬は、それぞれの取締役が担当する役割の大きさとその地位に基づき、その基本となる額を設定し、貢献度や業績の評価に基づき決定しています。賞与はそれぞれの事業年度の連結業績（連結売上高、連結売上高営業利益率、担当事業の業績等）をもとにその目標達成度を評価して決定しています。

株式報酬は、株式給付信託の仕組みを導入しています。本制度は、それぞれの役位や毎年度の業績だけでなく、中期経営計画で当社が掲げるROEやROIC等の定量的目標の達成度なども用いてポイントを付与すること、中期経営計画の最終年度ごとの一定期日に、付与されたポイント数に応じて、当社株式の交付および金銭を支給することで、当社の中長期的な業績や企業価値の持続的向上に貢献する意識を高めています。

社外取締役・監査役（社内監査役を含む）の報酬等は、基本報酬のみとしています。

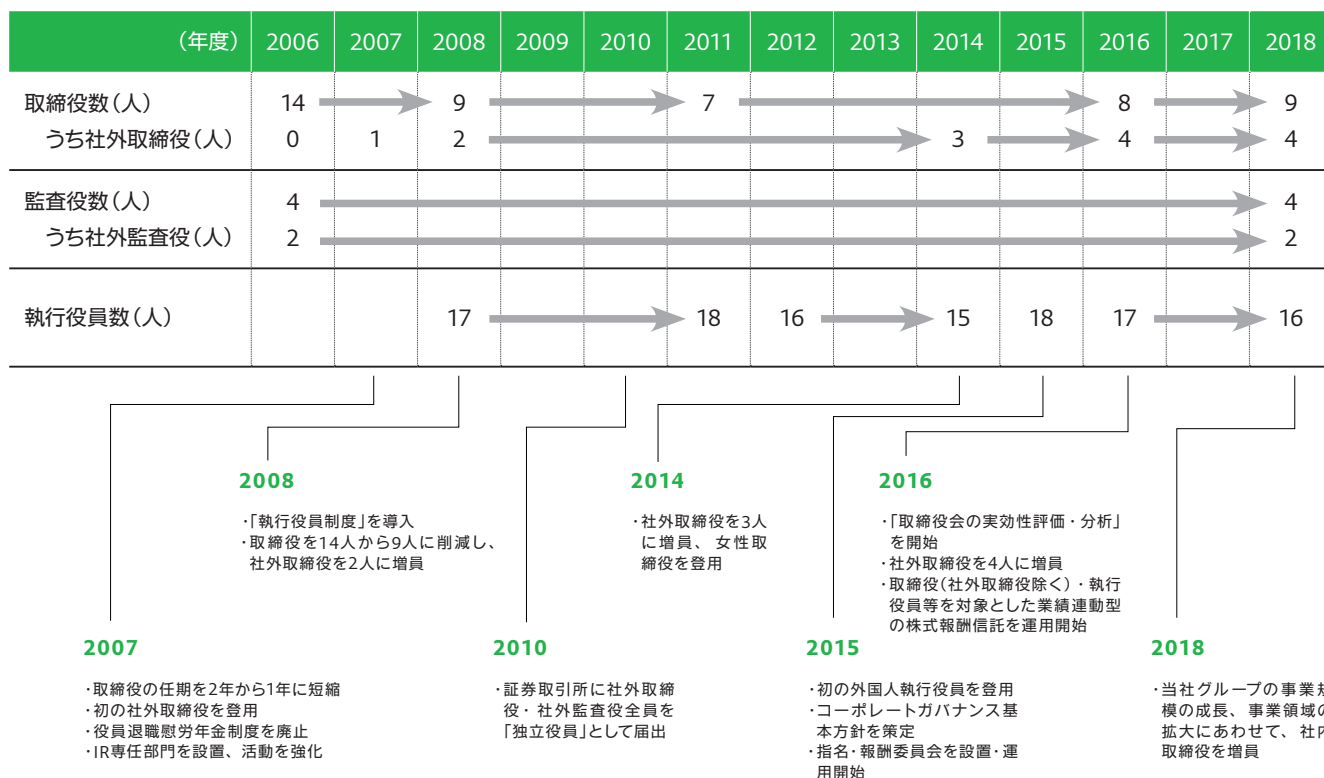
なお、取締役の報酬等は、株主総会で決議した報酬枠の範囲内で客観性と公正性を確保するため、指名・報酬委員会での答申を受けた上で、取締役会が決定しています。監査役の報酬等は、株主総会で決議した報酬枠の範囲内で、監査役の協議により決定しています。

■ 取締役会の強化

2018年1月からの第6次中期経営計画の運用開始に合わせ、2018年3月株主総会において、当社は新たに社内取締役を2人、社外取締役を1人選任しました。

新たな社内取締役に、デバイス事業部の事業部長を務める常務執行役員と最高戦略責任者（CSO）である上席執行役員を登用し、それぞれ事業経営、グローバル視点での経営戦略・経営管理の業務執行を担うとともに、取締役としてその監視・監督責任を負います。また、新たな社外取締役に、長年電機メーカーで勤務し、技術者および事業経営などで要職を務める者を登用しました。これらの結果、新たなマネジメントチームは、世代や経験・専門性の面でバランスと多様性がさらに推進され、より迅速かつ果敢な意思決定ができる体制になるとともに、取締役会としての経営監視機能も強化されています。

コーポレートガバナンスの歩み



グローバル企業としてのガバナンス

当社はこの間、中期経営計画に掲げる事業ポートフォリオの組み換え・最適化による成長の実現を目指し、積極的なM&A戦略を展開してきました。この結果、当社グループにおける海外拠点数は大幅に増加、海外事業のウエイトも高まりを見せています。グローバルベースでのガバナンス体制の構築はこれまで以上に重要性を増しています。

当社グループではM&Aの実行に際し、買収先企業の経営者が引き続き経営を担い、事業環境の変化に即応した迅速な経営判断やリスクマネジメントを実践することを重視しています。一方で、重要な子会社の経営者についてはNISSHA本体の役員に登用するなど、グループ全体としてのガバナンス体制および内部統制の維持・向上を両立させています。

こうした考え方のもと、2015年8月に買収・子会社化したAR Metallizingグループおよび2016年9月に買収・子会社化したGraphic Controlsグループの最高経営責任者(CEO)を、2017年4月から当社の上席執行役員に任命しています。2018年1月からはGraphic Controlsグループの最高経営責任者(CEO)であるサム・ヘレバをメディカルテクノロジー事業部の事業部長に任命しました。また、2018年3月には当社の上席執行役員である最高戦略責任者(CSO)を取締役に登用することで、グローバル視点での監視機能を強化しています。

また、事業のグローバル化に合わせてサプライヤーや株主・投資家のみならずステークホルダーも世界中に広がりを見せています。今後、財務情報の国際的な比較可能性を高め、ステークホルダーのみならずからの信頼性を向上させるためにも、第6次中期経営計画期間中(2018年12月期～2020年12月期)のIFRS適用に備えて準備を進めています。



渡邊 巨
取締役 上席執行役員
最高戦略責任者(CSO)
経営企画部長

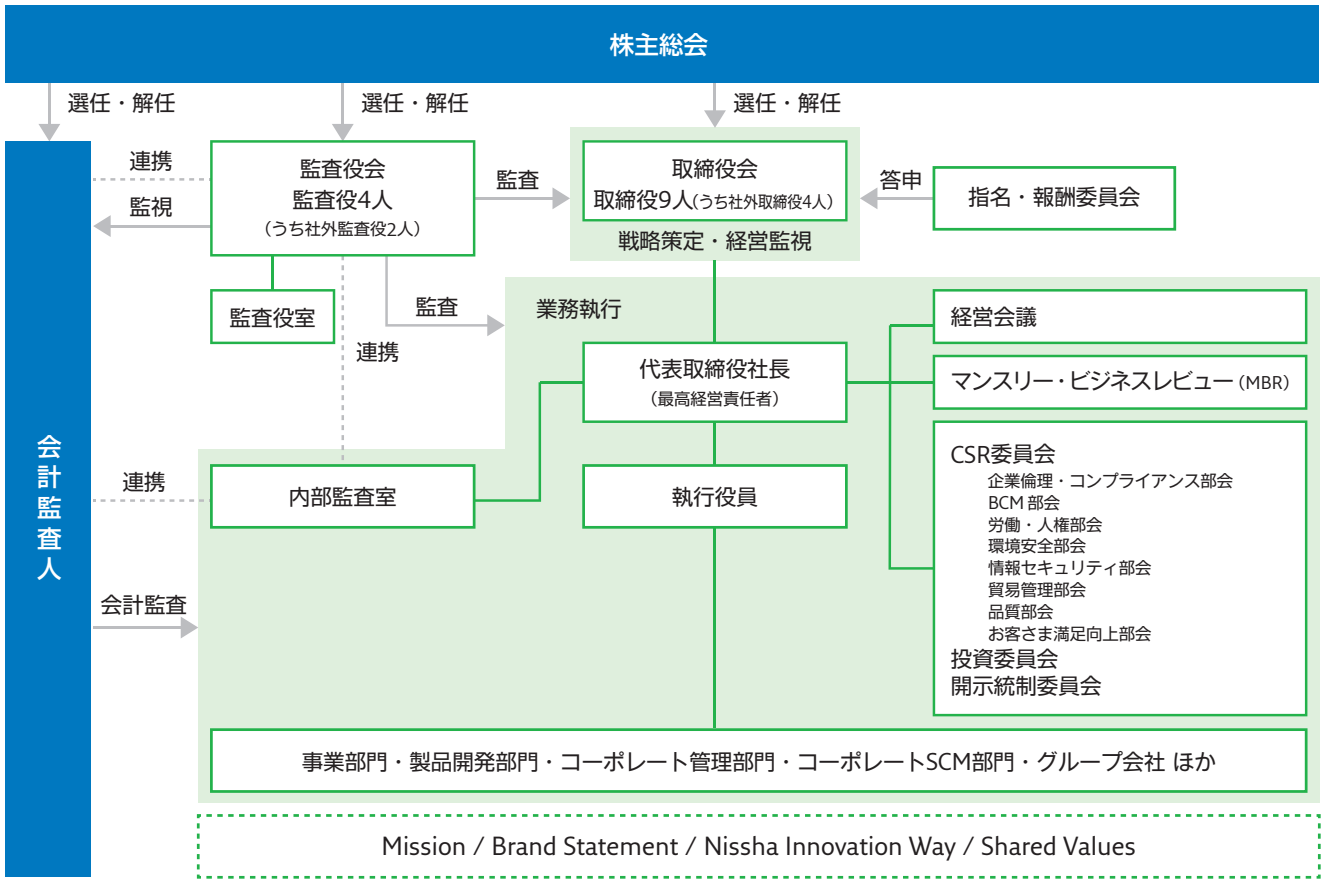


サム・ヘレバ
上席執行役員
メディカルテクノロジー事業部長
Graphic Controls Holdings, Inc.
最高経営責任者(CEO)



バート・デボス
上席執行役員
産業資材事業部副事業部長
(AR Metallizingグループ担当)
AR Metallizing N.V. 最高経営責任者(CEO)

当社のコーポレートガバナンス体制



監査役設置会社を採用し、指名・報酬委員会を設置

会社法に定める機関設計のうち、監査役設置会社を採用。取締役会において重要な経営判断と取締役の業務執行の監督を行うとともに、取締役会から独立した監査役および監査役会により、監視・牽制機能の実効性を維持・向上。
 さらに、社外取締役が委員長および委員の過半数を占める指名・報酬委員会を設置することで、取締役・監査役の選任や取締役の処遇の客観性と公正性を確保。

執行役員制度の採用

取締役会が担う戦略策定および経営監視の機能と、執行役員が担う業務執行の機能を分離。業務執行は、代表取締役が最高経営責任者（CEO）として全般を統括、その指揮命令下で、執行役員が実行アイテムの立案および業務執行を担当。

内部統制システムを構築・運用

内部統制基本方針を定め、業務の適正性を確保するための体制を整備。代表取締役社長を委員長とするCSR委員会、開示統制委員会を設置しているほか、代表取締役社長直轄の内部監査室にて、当社グループの内部統制システムに関する監査、分析・評価、改善提言を実施。

リスクマネジメントの運用

CSR 委員会の各部会においてリスクマネジメントを運用。「当社グループの企業理念の達成を阻害する可能性のある事象」に対応すべきリスクと定義し、想定しうるあらゆるリスクの低減および顕在化したリスクへの対処を実施。



取締役



鈴木 順也

代表取締役社長
最高経営責任者 (CEO)



橋本 孝夫

取締役 専務執行役員
最高技術責任者 (CTO)
新製品開発室長
薬事統括室長



西原 勇人

取締役 専務執行役員
最高財務責任者 (CFO)
人事・総務・法務担当
東京支社長



井ノ上 大輔

取締役 常務執行役員
デバイス事業部長



渡邊 亘

取締役 上席執行役員
最高戦略責任者 (CSO)
経営企画部長
新製品開発室副室長 (戦略・営業担当)
秘書室長
IR 担当
コーポレートコミュニケーション担当



久保田 民雄

取締役 (社外)



野原 佐和子

取締役 (社外)



大杉 和人

取締役 (社外)



安藤 誠

取締役 (社外)

監査役



小西 均

常勤監査役



野中 康朗

常勤監査役



桃尾 重明

監査役 (社外)



中野 雄介

監査役 (社外)

執行役員



伊藤 壽幸
常務執行役員
産業資材事業部長



面 了明
上席執行役員
デバイス事業部副事業部長
(開発・技術担当)
新製品開発室副室長 (開発担当)



サム・ヘレバ
上席執行役員
メディカルテクノロジー事業部長
Graphic Controls Holdings, Inc.
最高経営責任者 (CEO)



山口 秀則
上席執行役員
最高品質責任者 (CQO)
産業資材事業部副事業部長 (品質担当)



青山 美民
上席執行役員
最高情報責任者 (CIO)
最高サプライチェーン責任者 (CSCO)



バート・デボス
上席執行役員
産業資材事業部副事業部長
(AR Metallizing グループ担当)
AR Metallizing N.V. 最高経営責任者
(CEO)



西本 裕
上席執行役員
デバイス事業部副事業部長
(生産担当)
ナイテック・プレジジョン・アンド・
テクノロジーズ株式会社 代表取締役



磯 尚
執行役員
デバイス事業部副事業部長
(営業・購買担当)



寺下 勝
執行役員
産業資材事業部副事業部長
(営業担当)



菅野 武男
執行役員
デバイス事業部副事業部長
(営業担当)



岸 圭司
執行役員
新製品開発室企画部長



杉原 淳
執行役員
産業資材事業部副事業部長
(成形技術担当)

取締役のダイバーシティを推進。 多様な経験・知見・専門分野を有する 4人の社外取締役を選任。



当社では取締役のダイバーシティを推進し、取締役会の活性化を図っています。現在の取締役会は社外取締役4人を含む9人で構成しています。社外取締役は、会社法上の要件だけでなく、取締役会が定める「社外役員の独立性に関する基準」を満たしています。

社外取締役の主な活動状況・選任理由は以下のとおりです。

久保田 民雄

久保田民雄氏は、2017年12月期に開催された取締役会14回すべてに出席し、国際的な知見やこれまでの他社での経営および監査役としての幅広い経験や見識を活かし、企業経営者としての立場から、当社の経営全般に有益な指摘や意見をいただき、当社の業務執行の監督等の役割を適切に果たしていただいています。今後も独立した立場で、当社経営全般に的確な助言がいただけるものと判断し、引き続き社外取締役として選任しています。

大杉 和人

大杉和人氏は、2017年12月期に開催された取締役会14回すべてに出席し、長年にわたり日本銀行において培ってきた金融経済全般にわたる高い見識を活かし、独立した立場で幅広い見地から当社経営全般に的確な助言をいただき、当社の業務執行の監督等の役割を適切に果たしていただいています。今後も独立した立場で、当社経営全般に的確な助言がいただけるものと判断し、引き続き社外取締役として選任しています。

野原 佐和子

野原佐和子氏は、2017年12月期に開催された取締役会14回中13回に出席し、インターネットおよびIT事業に関する深い知見と企業経営者および他社取締役・監査役としての経験、政府関係会議の有識者委員を多数歴任して政策策定に参画するなどの高い見識を活かし、当社経営全般に有益な指摘や意見をいただき、当社の業務執行の監督等の役割を適切に果たしていただいています。今後も独立した立場で、当社経営全般に的確な助言がいただけるものと判断し、引き続き社外取締役として選任しています。

安藤 誠

安藤誠氏は、長年にわたり電機メーカーにおいて技術や事業経営の要職を務める中で培った幅広い視野や、企業経営者としての経験、関係省庁の主催する会議の有識者委員として提言を行うなどの高い見識を有しています。今も独立した立場から、当社経営全般に的確な助言がいただけるものと判断し、新たに社外取締役として選任しています。

新しい社名と企業理念のもと、
グループのシナジーを高め、
経営課題である事業ポートフォリオ構成と
バランス経営での目標達成に期待しています。



取締役(社外)

久保田 民雄

1972年 4月 株式会社第一勧業銀行
(現株式会社みずほフィナンシャルグループ) 入行
1979年 6月 米国エール大学経営大学院修士課程修了
2001年 1月 株式会社第一勧業銀行国際審査部長
2002年 4月 東京リース株式会社(現東京センチュリー株式会社) 入社
2006年 6月 同 代表取締役専務執行役員
2007年 6月 同 専務執行役員
同年 同月 当社社外取締役(現任)
2008年 6月 高島株式会社社外監査役(常勤)

第5次中期経営計画(2016年3月期～ 2017年12月期)の評価と第6次中期経営 計画(2018年12月期～2020年12月期) における課題

第5次中期経営計画では、売上高は伸展し、M&Aによる事業ポートフォリオの組み換えには相応の進展がありました。これは産業資材事業の強化および医療分野への進出を目標に実施した海外M&A計画の定量面での成果です。一方で営業利益率などの収益性、営業利益に占めるコンシューマーエレクトロニクス市場の割合(IT比率)などの目標は当初計画に未達であり、主力のデバイス事業に大きく依存する収益構造は依然として課題として残り、バランス経営の観点からは満足できる結果ではなく、道半ばと評価しています。

これまでの企業理念は「印刷を基盤に培った固有技術」を成長の原動力としていました。第6次中期経営計画では事業領域が拡大し、従来の印刷技術の進化のみでは説明できない新たな技術や製品群をも当社に取り込むビジネス環境を想定し、2017年10月に創業以来の社名を

NISSHAに変更しました。また、会社の原動力を印刷技術や固有技術に限定せず、「多様な人材能力と情熱」としてより広く製品・市場へと応用展開するものと位置付けました。ここには変革に向けたNISSHAの強い決意を感じています。

世の中が我々の常識を超えて変化している昨今、同業他社や関連業界は当然のこと、一見、関係の薄くみえる事象が当社の事業のヒントになることもあり、積極的に広く外部との交流、情報交換を図っていくことが必要です。

第6次中期経営計画におけるガバナンス の課題

世界経済は拡大する一方、不安定な要因が多い状況下ですが、第6次中期経営計画で設定した利益率、利益におけるIT比率、デバイス事業への依存度、自己資本比率などの目標を確実に達成することが必須です。また、既存事業の太りの追求には限界があるなかで成長するためには、次を見据えて重点市場にフォーカスし、M&Aを活用し、今後とも新たなコア技術の獲得に

注力してほしいと考えています。

第5次中期経営計画での海外M&Aの結果、北南米、欧州での生産・販売が急速に拡大し、従来の海外売上高比率が一層高まるなか、海外で勤務する社員の数は大幅に増加しました。また買収先企業の最高経営責任者(CEO)を本社役員に登用し、海外の買収先企業との一層の連携を進めました。今後は、当社グループの収益力向上に寄与するようにPMI(企業買収後の経営統合作業と本社との関与)の実効性を高め、シナジー効果を具現化して企業価値の向上と長期的成長につなげることが課題です。同時に、将来的な国際会計基準(IFRS)の適用に備えて、海外買収先企業の企業価値、市場動向、将来の展望を定期的に精査し、本社・グループ会社間の情報や課題・施策を共有する体制を構築することが一層重要になると考えます。

第6次中期経営計画では、新しい企業理念「多様な人材能力と情熱」のもとで働き方改革による生産性改革を一層推進し、「事業ポートフォリオの組み換え・最適化」と「バランス経営の完成」を期待しています。

最優先課題である「安定した事業基盤」の拡大には、グループ内の連携を図り、新製品開発や人材能力でのシナジーをグローバルにスピーディーに推進していくことが重要です。



取締役（社外）

野原 佐和子

1988年12月 株式会社生活科学研究所入社
 1995年7月 株式会社情報通信総合研究所入社
 1998年7月 同 ECビジネス開発室長
 2000年12月 有限会社イブシ・マーケティング研究所取締役
 2001年12月 株式会社イブシ・マーケティング研究所代表取締役社長（現任）
 2006年6月 日本電気株式会社社外取締役
 2009年11月 慶應義塾大学大学院政策・メディア研究科特任教授（現任）
 2012年6月 株式会社損害保険ジャパン社外監査役
 2013年6月 NKSJホールディングス株式会社
 （現SOMPOホールディングス株式会社）社外取締役（現任）
 2014年6月 当社社外取締役（現任）
 同年 同月 株式会社ゆうちょ銀行社外取締役（現任）

第5次中期経営計画（2016年3月期～2017年12月期）の評価と第6次中期経営計画（2018年12月期～2020年12月期）における課題

第5次中期経営計画は決算期変更に伴い、2年9カ月と短めでしたが、初年度にAR Metallizingグループの買収・子会社化等により蒸着紙・パッケージ資材等の安定的な収益分野を獲得し、さらに、次年度には医療機器やその関連分野を手掛けるGraphic Controlsグループの買収・子会社化により医療機器分野に新規参入しました。これらにより、第5次中期経営計画の中心的な課題であったIT分野に偏重しない事業領域の多様化を実現し、最終年度には売上高が史上最高を達成しました。NISSHAにとって重要な事業変革を順調に進捗させたと高く評価しています。

2018年度からはじまった3カ年の第6次中期経営計画では、先の第5次中期経営計画で獲得した戦略的資産とのシナジーを最大化することによって「安定した事業基盤」を拡大することが、最優先課題です。そのためには、NISSHAグループ内におけ

る製品・技術、生産プロセス、サプライチェーン、顧客基盤などの連携・共有、新製品開発でのシナジー、人材能力のシナジーをグローバルにスピーディーに推進していくことが重要です。

また、事業ポートフォリオの多様化をさらに進めるためのM&Aも計画されています。第6次中期経営計画の期間は、事業領域の拡大やグローバル化に対応した人材育成プランの構築やキャリアパスの形成、ダイバーシティの推進などが、ますます重要になると考えています。

第6次中期経営計画におけるガバナンスの課題

NISSHAの取締役会では、さまざまな経営課題について社内・社外の取締役・監査役、必要に応じて執行役員が一体となって忌憚ない意見を交わし、長時間にわたる活発なディスカッションを行っています。また、2015年10月に指名・報酬委員会を設置、2016年6月から社外取締役を4名に増員、2018年3月からは社内・社外の取締役3名を新たに選任し、取締役会メン

バーの若返りを図るなど、コーポレートガバナンス強化に向けて積極的に取り組み続けています。

一方、NISSHAは、第5次中期経営計画の期間内に国内外でM&Aを積極的に行い、既に海外売上高が8割を超え、海外で勤務する社員の数が約半数を占めるなど、グローバルな企業グループとなりました。今後もさらに国内外でのM&Aを展開していくことが予測され、それに対応したグローバルグループ全体でリスクをマネジメントする体制を整備していくことが重要だと考えます。

これからも、社外の視点、鳥瞰的な視点で積極的にコメントするよう引き続き取り組んでまいります。

NISSHAのコア技術と獲得した事業基盤を結び付けた
新たな製品・サービスの創出に期待。

新しい企業理念体系を浸透させて全社的な一体感を醸成し、
多様化した社員の総力を結集させることが大切です。



取締役(社外)

大杉 和人

1977年 4月 日本銀行入行
1984年 5月 米国ミシガン大学経営大学院修士課程修了
1986年 11月 BIS(国際決済銀行)エコノミスト
1999年 6月 日本銀行松本支店長
2001年 5月 同 大阪支店副支店長
2003年 5月 産業再生機構 RM統括シニアディレクター
2005年 7月 日本銀行金融機構局審議役・金融高度化センター長
2006年 5月 同 検査役検査室長
2007年 4月 同 政策委員会室長
2009年 4月 お茶の水女子大学客員教授
2011年 9月 日本銀行監事
2015年 10月 日本通運株式会社警備輸送事業部顧問(現任)
2016年 6月 当社社外取締役(現任)

第5次中期経営計画(2016年3月期～ 2017年12月期)の評価と第6次中期経営 計画(2018年12月期～2020年12月期) における課題

第5次中期経営計画における最も大きな
果実は、今後有望と見込まれる新たな市
場への足掛かりを構築し、これからの
NISSHAの中長期的な成長を支える基盤を
整備したことです。海外企業の買収により、
高機能パッケージ資材分野と医療機器分
野へ新たに事業参入し、自動車市場にお
ける事業基盤や顧客基盤の拡充も図りまし
た。こうした事業戦略により、IT市場に過
度に依存していた従来の事業ポートフォ
リオの再構築を進めながら、売上高の規模
を第5次中期経営計画の期間中に飛躍的
に伸長させることに成功しました。これは
大きな成果であったと評価できます。

第6次中期経営計画では、「質の改善」
をより重視し、一段とバランスのとれた事
業ポートフォリオのもとで、売上高をさら
に伸長させるとともに、第5次中期経営計
画では未達に終わった利益率の向上、財
務基盤の充実、資本効率の引き上げを目

指す内容としています。

第6次中期経営計画を成功に導く鍵は、
NISSHAのコア技術と第5次中期経営計画
で獲得した事業基盤を有機的に結び付け、
新たな製品やサービスをどれだけ多く市場
に提供していけるかにかかっています。この
点、2018年2月に完成した「NISSHA イノ
ベーションセンター-KYOTO」が、これまで構
内に点在していた多様な能力を持つ技術者
の結集により、当社が蓄積している様々な
技術のシナジー効果を引き出すとともに、
社員相互の切磋琢磨の場として中核的な役
割を果たすことを強く期待しています。

第6次中期経営計画におけるガバナンス の課題

NISSHAがグローバル企業として大きな
成長を遂げたことは、ガバナンスの面で新
たなチャレンジに直面していることを意味
しています。

まず、地理的、規模的、事業内容的に
一段と広がった企業活動のパフォーマンス
やリスクを効果的に監視していく体制作り
が不可欠です。今般、グループ会社全体

の決算期をすべて12月末に統一し、さら
に今後、国際会計基準(IFRS)の適用を予
定していることは、経営管理の面で着実
な前進と評価しています。さらには、必要
な情報(とくにバッド・ニュース)が漏れなく
タイムリーに取締役会に報告されるプラク
ティスを社内にはしっかりと定着させていく
ことが重要と考えます。

以上のようなガバナンスの「守り」の面と
ともに、社員の総力を結集し企業の競争
力向上に繋げていく「攻め」のガバナンス
も大きな経営課題です。社員の国籍、人
種、性別、年代等がこれだけ多様化して
くると、全社的な一体感を醸成するため
には、社員一人ひとりが精神の拠り所とし
る象徴が必要です。これが企業理念の役
割だと考えます。経営陣は、第6次中期
経営計画において新たに策定したNissha
Philosophyを、社内報や社内イントラネッ
トの活用、CEOからの直接的な語りかけ、
人事交流などを通じて組織の末端まで浸
透させていくべく不断の努力を継続するこ
とが大切です。

日本のメーカーは切迫感・緊張感を持ち、五感で変化を感じ、果敢にチャレンジすることが求められています。社外取締役としてNISSHAの強みを伸ばし、企業価値の持続的な増大に貢献していきます。



取締役(社外)

安藤 誠

1982年4月 松下電器産業株式会社(現パナソニック株式会社)入社
 2003年4月 同 参事
 2004年4月 同 経営企画グループデジタルネットワークサービス&事業チームリーダー
 2006年4月 同 AVCネットワークス社企画グループ グループマネージャー
 2007年4月 同 理事
 2011年5月 同 AVCネットワークス社STBネットワークビジネスユニット ビジネスユニット長
 2016年1月 同 技術担当役員付
 同年10月 株式会社サンテツ技研取締役技監
 2017年4月 同 取締役営業部長
 同年7月 同 取締役統括部長 兼 営業部長(現任)
 2018年3月 当社社外取締役(現任)

グローバル市場で成長し続けるメーカーに求められる資質

NISSHAは2017年10月に社名をNISSHA株式会社に変更し、更なる事業発展に向けて大きくアクセルを踏み出そうとしています。その飛躍の時期に「守り」と「攻め」の経営ガバナンスを担う社外取締役の一員として選任されたことに大きな誇りを持っています。

私は、前職であるパナソニック株式会社では主にデジタルAV機器事業分野における研究開発、商品設計、経営企画、そして事業経営などを経験し、現在は食品産業に関わる機器メーカーで事業経営を行なっています。

パナソニックでは創業者の経営理念を指標に、激変する世界市場に適合するよう努めてきました。理念の重みを認識しつつ、昨今はその継承と実践の難しさを目の当たりにしたことも事実です。

これまでの経験や反省から、日本の

メーカーに求められる資質は、ひとえに「切迫感・緊張感を持ちながら、五感で変化を感じ取り果敢にチャレンジする」ことであると考えています。ポイントは「本質から目をそらさない」、「変化を恐れない」、「スピード感を大切に(即断即決)」。経営者は、世界の変革の芽を感じ取っている人材の声を聞き逃さず、本質的であるかを判断して迅速に舵を取る。そして社員全員は、変化を恐れず一段上のコミット目標に向かって高速回転する。経営者・社員全員が現状に安穩とせず、一丸となって事業発展にまい進することこそが日本のメーカーの生き残りの方策であると信じています。

社外取締役として果たしていく役割

昨今の社外取締役には、リスクや不祥事を回避する「守り」と、経営者の迅速・果断な決定を支援し企業価値を高める「攻め」、そして株主の期待に応える視

点が求められています。つきましては、短期的な収益性だけでなく常に中長期的な成長戦略に向けて多面的で異質な意見、時には耳の痛い話も厭わず直言したいと考えています。

社外の方だからこそ見えるNISSHAの企業としての強みや大切にすべき企業文化を伸ばし、株主を始めとするステークホルダーのために企業価値の持続的な増大に貢献できるよう努める所存です。

ステークホルダーとともに成長する企業を目指して、グローバル視点でCSRの取り組みを推進しています。





CSRはMissionの実現

当社グループは、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することをMission(使命)に掲げる、未来志向型のグローバル企業です。企業の永続的な成長には、経済的な価値の創造とともに社会的な価値を創造することが必要です。私たちはMissionの実現に資する事業活動を展開することこそが当社グループのCSRであると考えています。

2012年4月、当社は国連グローバル・コンパクトに署名し、「人権」「労働」「環境」「腐敗防止」などの課題に積極的に取り組むことを宣言しました。2015年4月には社内にCSR委員会を設置しました。同委員会は、国連で採択されたSDGs(Sustainable Development Goals)などが示す外部環境の変化を分析・評価するとともに、NISSHAグループ全体の観点からCSRリスクの低減を図り、事業活動の基盤となるESG(Environment 環境、Social 社会、Governance ガバナンス)の向上に努めています。

当社は、自社の永続的な成長と持続可能な社会の構築を同時に目指す取り組みとして、CSRを「基本的CSR」と「戦略的CSR」の2つの側面でもとらえています。基本的CSRでは、電子業界や自動車業界などにおける労働・安全衛生・環境・倫理およびマネジメントシステムに関する行動規範であるRBA(Responsible Business Alliance)への準拠や、お客さまの行動規範の順守などにより、CSR視点で事業継続リスクの低減を図っています。戦略的CSRでは、ESG評価の向上などに向け、当社グループが能動的かつ主体的に課題を設定し、中長期的な企業価値の向上などを目指すものです。当社はこれらの両輪を回すことによって、社会に認められるグローバル企業となることを目指しています。

CSRのイニシアティブ

当社は持続可能な社会の実現に向けたグローバルなイニシアティブによる原則やフレームワーク、行動規範をCSR活動に取り入れています。マテリアリティ(重要課題)の特定や具体的な活動の推進、レポートニングなども、これらに沿っています。

● 国連グローバル・コンパクト

当社は2012年4月に代表取締役社長が署名し、「人権」「労働」「環境」「腐敗防止」の4分野10原則に積極的に取り組むことを宣言しています。

● SDGs (Sustainable Development Goals)

SDGsが示す持続可能な世界を実現するための17の目標には、当社のMissionが掲げる「継続的な技術の創出と経済・社会価値への展開」「人々の豊かな生活の実現」が含まれています。私たちは事業活動を通してSDGsへの貢献を目指します。

● ISO26000

当社はCSRの国際規格であり手引書であるISO26000をCSR活動の参考にするとともに、同規格をレポートニングの構成に生かしています。

● GRI (Global Reporting Initiative)

当社のCSR報告書は、国際的なサステナビリティ・レポートニングのガイドラインであるGRIスタンダードに準拠しています。報告内容の充実や信頼性・比較可能性の向上に努めています。

● RBA (Responsible Business Alliance)

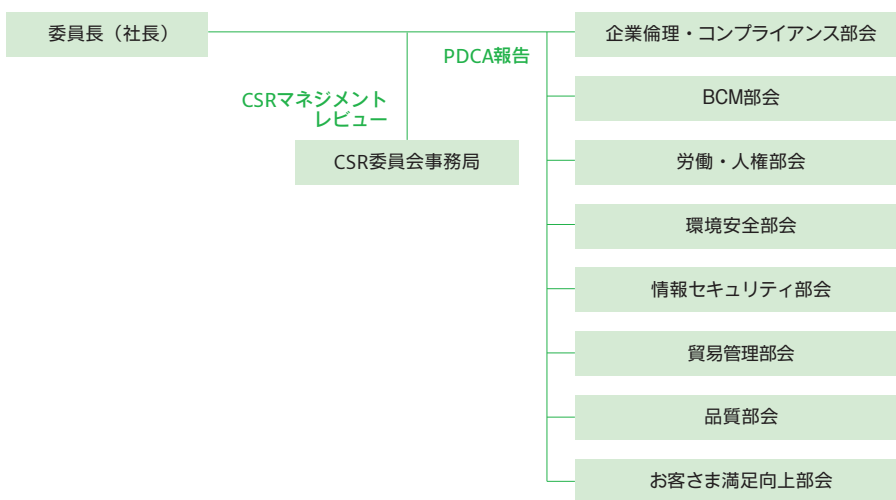
当社は電子業界や自動車業界などにおける行動規範であるRBAを基本的CSR領域の活動に取り入れています。「労働」「安全衛生」「環境」「倫理」のすべての分野でマネジメントシステムを運用し、サプライチェーンを含めた範囲での取り組みを推進しています。

マネジメントシステムに基づいたCSRの推進

当社はCSRの取り組みを中長期的な企業価値の向上へとつなげることを目指し、2015年4月、社長を委員長とするCSR委員会を設置しました。委員会の傘下にある8つの部会はマテリアリティ(重要課題)に紐づいた活動目標を掲げ、その進

捗をCSR委員会事務局に報告しながらPDCAサイクルを回転させています。部会の活動内容の総括とこれを受けた次年度の活動方針などは、年に1回、取締役会に報告されています。

CSR 委員会の体制



マテリアリティ(重要課題)

マテリアリティの特定について

当社グループは、CSR課題の優先順位を明確にするため、マテリアリティ(重要課題)を特定しています。その特定に際しては、事業環境分析や内部資源分析に加え、世界で起こるさまざまな社会課題を把握するなど、様々な角度から検討を重ねています。GRIスタンダードを参考に、「NISSHAグループにとっての重要度」と「ステークホルダーにとっての重要度」

との2軸を用いた定量的な評価に加え、社内外の有識者の意見を取り入れています。現在の「NISSHAグループにとっての重要度」には、2018年1月から運用が始まった第6次中期経営計画のビジョンや基本戦略が反映されているほか、「ステークホルダーにとっての重要度」にはSDGsなどの内容が考慮されています。

以上のような検討の結果、以下の8つの課題をマテリアリティ(重要課題)として特定しました。



マテリアリティ(重要課題)と担当部会

CSR委員会の傘下にある部会は、マテリアリティに対する具体的なアクションプログラムおよびそのKPI (Key Performance Indicator: 重要業績評価指標)、KPIの目標値を設定してPDCA

サイクルを回しています。マテリアリティを担当する部会とアクションプログラム(抜粋)、それらに関連するSDGsは下表の通りです。

マテリアリティ	担当部会	アクションプログラム(抜粋)	関連するSDGs
1 コンプライアンスの推進	企業倫理・コンプライアンス部会	・全社一斉研修の準備(全拠点) ・買収子会社版 企業倫理・コンプライアンス行動マニュアル改訂	
2 製品・サービス継続への責任	BCM 部会	・復旧マニュアルの展開	 
3 ダイバーシティと機会均等	労働・人権部会	・留学生、外国人の採用 ・一般女性社員向け啓蒙セミナー実施	 
4 社員の人権尊重	労働・人権部会	・ハラスメント相談窓口の周知 ・ハラスメント相談窓口担当者への研修	 
5 職場の安全衛生	環境安全部会	・職長教育による強い安全リーダーの育成	
6 気候変動	環境安全部会	・CDP (Carbon Disclosure Project) スコア向上に向けた取り組み	
7 お客さま情報の保護	情報セキュリティ部会	・お客さまからのセキュリティ要求事項への対応	
8 サプライヤーの社会面・環境面のアセスメント	CSR委員会事務局	・サプライヤーに対するCSR監査の実施	 

マテリアリティへの具体的な取り組み

1 コンプライアンスの推進(企業倫理・コンプライアンス部会)

法令を遵守し倫理を守ることが、事業継続において必須です。当社は、私たちの企業理念体系であるNissha Philosophyを実践するために、全ての役員および社員が守るべき基本的な考え方を「企業倫理・コンプライアンス指針」にまとめて周知しています。

当社では毎年10月・11月を「企業倫理・コンプライアンス強化月間」として、すべての国内・海外拠点を対象とした一斉研修を行っています。2017年12月期は当社が近年参入した事業をフォーカスし、医療機器業界における広告規制などを研修テーマに取り上げました。その他、事業内容や業務内容に応じた法令・慣習に関する研修やチェックテストなどを行ったほか、一部の拠点では、外部弁護士や当社の法務部員が講師役となって集合研修を実施しました。全社一斉研修の際に実施するアンケートでは「企業倫理・コ

ンプライアンス」の観点から職場で懸念される行為などを広く吸い上げています。

企業倫理・コンプライアンス部会は、当社グループの事業領域の拡大にともない、新たにNISSHAグループに加わった海外子会社ごとに企業倫理・コンプライアンスマニュアルの改訂を進めるなど、活動の充実を図っています。

2 製品・サービス継続への責任(BCM部会)

当社にとって、製品・サービスの提供を継続的に行うことは重要な使命です。当社は、リスクマネジメント活動を通して、当社グループの社員と家族の安全確保や、地域・社会の復旧に寄与するとともに、当社の事業の継続性とお客さまへのサービスの最大化を目指しています。

当社はリスクマネジメント基本方針を定め、リスク管理に取り組む姿勢を明確にしています。そして、事業活動に大きな影響を与える可能性のあるリスクへの対策や、緊急事態が発生した場合の

対応に万全を期すように、リスクマネジメントを推進しています。

当社は緊急事態への対応について、初動から事業復旧の初期にかけて必要となる行動と体制を緊急事態対応規程に定めています。規定では、緊急事態の定義に加え、万一重大な事業の中断事象が発生した場合(大規模地震や新型インフルエンザの世界的流行など一定レベル以上の緊急事態)には、代表取締役社長を本部長とする本社対策本部を設置することとしています。この他、当社では国内重要拠点への備蓄品の配備および地震発生時の対応や心得を記載したサバイバルカードの配布やe-Learningを用いた社員教育を通じて、防災訓練を含む震災時における行動や対応原則を周知しています。

事業復旧への対応については、BCM(事業継続マネジメント)基本計画書を策定し、重要な事業拠点が早期に事業復旧するための具体的な実施事項を定めています。また実効性を高めるため、経営層を含むBCP(事業継続計画)訓練を定期的実施している他、関連文書の最新版管理など、経営上の環境変化や組織変更に伴う変化点にも迅速に対応しています。

BCP訓練を実施

京都本社において、経営層を対象としたBCP訓練を実施しました。デバイス事業の国内拠点が地震により被災したと想定し、関係部門からの報告と報告に対する指示などを行い、経営層の意思決定フローの実効性を検証しました。代表取締役社長が本社の対策本部長として指示を出し、

それを受けた経営層、コーポレート部門、事業拠点などは相互に連携して適切に行動することができました。当社は今回のBCP訓練の結



果を今後の活動に生かすとともに、今後も継続的な訓練を実施することにより、実効性のあるBCPとすることで、速やかな復旧と事業継続を可能とする体制の構築に努めます。



(BCP訓練の様子、京都本社)

3 ダイバーシティと機会均等(労働・人権部会)

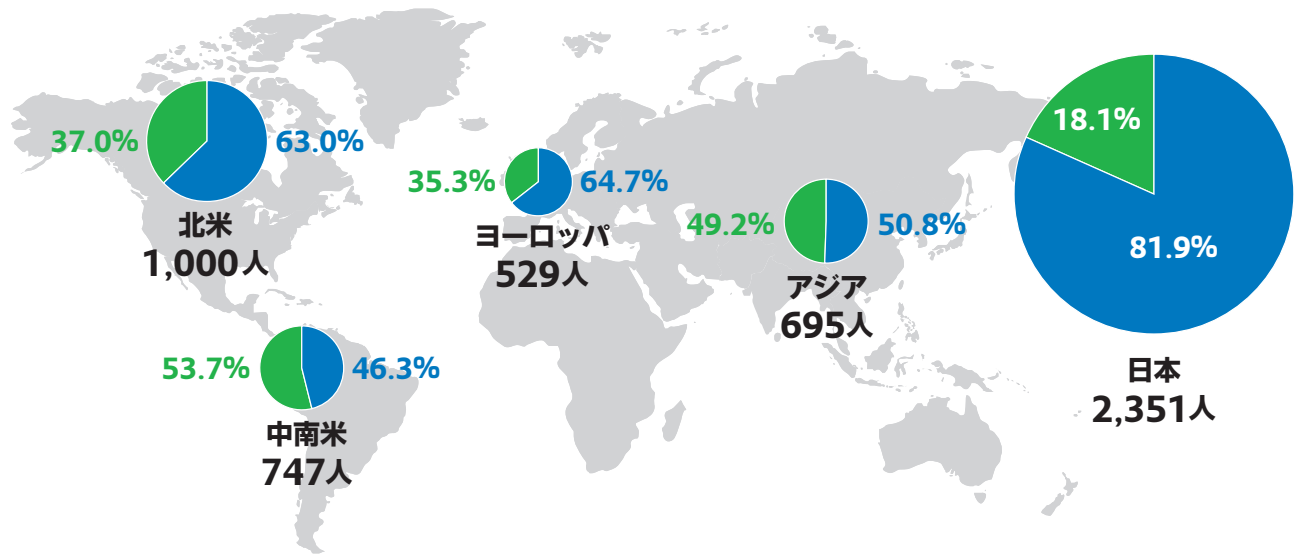
当社は、私たちが大切にすべき価値観のひとつとして Diversity and Inclusionを掲げています。当社は多様な人材による多様な働き方をサポートし、社員一人ひとりが最大限に能力を発揮できる環境づくりに取り組んでいます。

“Nissha People”の人員構成

NISSHAグループでは、性別・年齢・国籍などの異なるさまざまな社員が活躍しています。事業領域の拡大に伴い、社員の活躍の場は世界に広がり、現在、正社員の半数以上が海外で働いています。海外拠点では、現地採用社員が上級管理職に就いており、8社の海外現地法人では現地採用社員が経営の責任者を務めています。

エリアごとの社員数と男女比 ●男性 ●女性

*非正規社員は含みません
*2017年12月末現在



女性活躍の推進

2014年4月、当社は人事部を中心に女性活躍推進プロジェクトチームを発足させました。また、2016年4月に施行された「女性活躍推進法」に基づき、女性社員が活躍するための行動計画を策定しました。社員の意識の向上と、女性のライフイベントによるキャリア中断を軽減するための制度の充実に取り組んでいます。

女性活躍の推進に関するこれまでの主な取り組み

2015年3月期

- 女性活躍推進プロジェクトチーム結成
- 女性社員へのヒアリング実施
- 両立支援ガイドブック配布

2016年3月期

- ポータルサイト“NISSHINE”オープン
- 社員意識調査実施
- 女性活躍推進フォーラム開催
- 管理職(部長以上)向け研修開催

2017年3月期

- 認可外保育施設費用補助規程策定
- 社員の活躍を発信するWebサイト「We are Nissha People!」を開設
- 管理職(すべての管理職)向け研修開催
- 女性社員向けキャリア研修開催

2017年12月期

- 女性社員向けキャリア研修開催
- 管理職候補女性社員研修開催

2018年12月期(予定)

- 女性社員向けキャリア研修開催
- 管理職(すべての管理職)向け研修開催
- キャリアリターン制度(特定理由による退職者の再雇用制度)の運用

さらなる多様性の拡大も重要な課題です。労働・人権部会は外国人・留学生の採用率をKPIに設定し、多様な人材能力の確保を目指します。

くるみん認証

当社は、2016年に3度目の「くるみんマーク」を取得しました。2015年には当社のグループ会社であるNISSHAビジネスサービス、2016年にはナイトテック・プレジジョン・アンド・テクノロジーズも認証を受けています。

※くるみんマークは、「子育てサポート企業」として厚生労働大臣の認定を受けた企業が利用できるマークです。企業が中期の行動計画を策定・実施し、都道府県の労働局へ申請し認定されるものです。



4 社員の人権尊重(労働・人権部会)

当社は労働・人権に関する基本方針を掲げています。基本方針の策定に際しては、国連グローバル・コンパクトの10原則のほか、電子業界や自動車業界などにおける行動規範であるRBA (Responsible Business Alliance)などを参照しました。この基本方針は、日本語のほか、英語・中国語・韓国語・マレー語に翻訳され当社グループに広く展開されています。

内部通報制度 ホットライン、ハラスメント相談窓口

当社は、国内および一部の海外NISSHAグループを対象にホットライン相談窓口を設置し、内部通報規定を定めています。ホットライン相談窓口は、中立公正な第三者である社外の弁護士が担当しています。さらに、職場の人間関係などの問題(セクハラ・パワハラを含む)を予防・解決するためのハラスメント相談窓口を設置し、相談先を明確にしています。また、内部通報規程では、通報者が通報したことを理由として会社およびほかの社員からいかなる不利益な取り扱いも受けないものとする、匿名による通報を受け付けることなどを定めており、通報者の保護に努めています。

企業倫理・コンプライアンスをより強固にするとともに、社員の人権を守り、より働きやすい職場環境を確保するため、相談窓口の体制強化と認知度の向上に努めています。

5 職場の安全衛生(環境安全部会)

当社は、事業活動に関わるすべての人々の安全と健康の確保を経営の最優先事項の一つに位置づけています。「労働安全衛生方針」を制定して社員に周知するとともに、この方針の実現に向けたNISSHA安全衛生目標を定めています。

職場のリスク低減-リスクアセスメント

当社は、職場で取り扱う生産設備や化学物質が作業者に及ぼす危険性・有害性についてのリスクを定量評価し、リスクの高いものから優先的に対策を講ずるリスクアセスメントの取り組みを継続的に展開しています。リスクアセスメントの結果に基づき、残存するリスクを把握してマネジメントに反映させています。また、新たな材料選定時にも化学物質の健康有害性を評価する仕組みを導入し、量産時の作業員への有害リスクを評価しています。

安全衛生教育・研修

当社は、安全衛生教育管理規程に基づき、業務に必要な各種教育・研修を実施しています。主な内容は、職場の環境安全推進員への研修や、化学物質の取り扱い・リスク評価研修、緊急事態に備えた救命講習やAED操作講習などの定期研修などです。2017年度は職場の管理監督を担う職長向けの法定講習(職長教育)を、社員が講師の資格(RST:Roudosyo Safety and Health Education Trainer)を取得して内製化し、国内の主要生産拠点に展開しました。今後は

さらに職場の安全を守る強いリーダーの育成をKPIに設定し、職長教育を進めていきます。

「健康経営優良法人 ホワイト500」の認定を取得

当社は、2018年2月20日に開催された経済産業省・日本健康会議主催「健康経営優良法人2018発表会」において、「健康経営優良法人 ホワイト500(大規模法人部門)」に2年連続で認定されました。当社の健康経営への取り組みが高く評価されたものです。今後も全員参加による安全で快適な職場環境と心身の健康づくりを推進していきます。



6 気候変動(環境安全部会)

当社では、環境安全部会が中心となってNISSHAグループの環境目標を制定するとともに、生産拠点などでは、その内容に沿った取り組み目標を設定し、目標の達成に向けて取り組んでいます。

当社では2018年12月期から2023年12月期までを適用範囲とする環境目標を制定しています。これまでの環境目標は3年間の取り組みでしたが、より長い期間を見据えた取り組みとするため、対象期間を6年としました。汚染の予防や気候変動への適応、廃棄物や水使用量、化学物質の削減、製品設計や開発段階での環境視点の取り入れ、サプライチェーンでの環境改善などを目標に設定しています。

NISSHAグループ環境目標【2018年~2023年】(抜粋)

対象:NISSHAグループ国内 ISO14001 認証取得範囲のサイト

- 汚染の予防
 - ・環境事故0件を継続する(環境事故は、工場外にまで影響を及ぼすものを指す)
- 気候変動への適応
 - ・2023年12月期までにCO₂排出率(原単位)を6%以上削減する
 - ・CO₂排出率(原単位)を、前年度比1%以上削減する
 - 基準:2017年12月期実績値
- 廃棄物の削減
 - ・2023年12月期までの廃棄物発生率(原単位)を6%以上削減する
 - ・廃棄物発生率(原単位)を前年度比1%以上削減する
 - ・ゼロエミッション(再生資源化率99.5%以上)の維持
 - 基準:2017年12月期実績値

省エネと地球温暖化対策

気候変動によるリスクは、企業活動の継続にとって大きな課

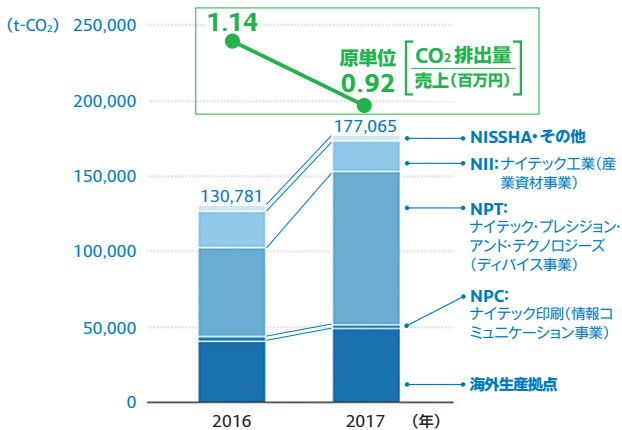
題です。当社グループは気候変動の原因のひとつである地球温暖化の対策、とりわけCO₂排出量について、原単位による目標値を設定し削減に取り組んでいます。

2016年1月～12月および2017年1月～12月のCO₂排出量の実績は下図の通りです。2017年のCO₂排出量は177,065t-CO₂で、前年の同期間と比較して約42%増加しました。国内NISSHAグループの排出量は128,842t-CO₂で、前年の同期間と比較して約41%増加しました。デバイス事業の生産を担うナイテック・プレジジョン・アンド・テクノロジーズ(NPT)で大型案件の量産が開始されたことが主な要因です。NPTのCO₂排出量は約71%増加しました。一方、大型案件の量産などにより売上高が大きく伸びたことから、2017年の原単位は0.92となり、2016年の1.14から改善しました。

当社グループは環境目標の達成に向けて、引き続きCO₂排出量の削減に取り組めます。こうした取り組みと合わせて、温室効果ガス排出に関連した情報公開の充実に努めています。Scope 3*情報の掲載や、温室効果ガスの排出に関する第三者保証の取得に向けて社内の仕組みの整備を進めています。

*Scope 3: 温室効果ガス排出量を把握する範囲内、自社が所有・管理する排出源のほか、電気・ガスなどの使用にともなう間接的な排出を除いたもの。輸送・出張・通勤などが含まれる。

CO₂排出量と原単位の推移



7 お客さま情報の保護(情報セキュリティ部会)
 お客さまやサプライヤーからお預かりした重要な情報や社員に関する情報、とりわけ新製品情報や先端技術情報、個人情報など非常に機密性の高い情報資産は、絶対に社外に漏えいさせないことが重要です。当社では信頼性と安全性の高い情報セキュリティマネジメントの構築を目指して、「情報セキュリティ基本方針」を制定し、順守に取り組んでいます。

情報セキュリティ部会は、ISMS*管理責任者であるCIO(最高情報責任者)を部会長とし、部門ごとに選任された情報セキュリティ管理者および推進員を部員として運営しています。部会の事務局は、IT部門内に設けたISMS事務局が担っており、ISMSの運用

の徹底と推進を行っているほか、トップマネジメントへのレビューの実施やISMS内部監査、外部審査機関によるISO27001審査*を定期的実施し、改善の機会としています。

*ISMS=Information security management system(情報セキュリティマネジメントシステム)
 *ISO27001: 情報セキュリティマネジメントシステムの国際規格



ISO27001

8 サプライヤーの社会面・環境面のアセスメント (CSR委員会事務局)

当社グループのお客さまの多くは、グローバルに事業を展開する企業であり、当社の製品もグローバル市場で広く採用されています。こうしたお客さまは、事業活動を通じて地球規模の社会的課題と向き合っているため、環境や人権といったCSR課題に対して、高い水準の行動規範を設定しています。当社グループがお客さまからのCSR要求事項を順守するためには、自社での取り組みに加えサプライヤーの協力が欠かせません。

当社は2015年より主要なサプライヤーを対象としたCSR監査を実施しています。この監査は、電子業界や自動車業界などにおける行動規範であるRBA (Responsible Business Alliance) 行動規範、および同規範をベースとしたお客さま独自の行動規範を基準とするもので、労働・人権、安全衛生、環境保全、倫理、マネジメントシステムの5分野にわたります。

2017年12月期は、グループ会社であるナイテック・プレジジョン・アンド・テクノロジーズ株式会社での大型案件の量産本格化に伴い、特に人権に関連する項目がリスクであるとの認識のもと、人材派遣会社などのサプライヤーを対象に監査を実施しました。

こうした取り組みを通して当社は、NISSHAグループのサプライチェーンの信頼性を向上させ、お客さまに安心して選んでいただける企業を目指します。

CSRの情報開示

当社は、ステークホルダーのみならずみなさまに当社への理解を深めていただくため、CSRに関する考え方や取り組み・実績を開示しています。

WebサイトCSR情報ページにはISO26000(CSRの国際規格)の中核主題に沿ってCSR情報のコンテンツを掲載しています。その内容は国際的なサステナビリティ・レポートのガイドラインであるGRI(Global Reporting Initiative) Standardsに準拠しています。また、各コンテンツに掲載しているデータ類を経年で集約した「CSRデータ集」を掲載しています。

- WebサイトCSR情報ページ: <http://www.nissha.com/csr/index.html>
- GRI対照表: <http://www.nissha.com/csr/gri.html>
- CSRデータ集: <http://www.nissha.com/csr/data.html>

| 財務情報 | Financial Section |

049	11カ年財務サマリー
050	事業・財務の概況
050	2017年12月期の実績
053	主要な経営指標
056	設備投資・M&A投資・減価償却費・のれん償却費
057	研究開発
057	2018年12月期の見通し
058	事業などのリスク
059	連結財務諸表
059	連結貸借対照表
061	連結損益計算書
062	連結包括利益計算書
063	連結株主資本等変動計算書
065	連結キャッシュ・フロー計算書

(百万円)

	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	2013年3月期	2014年3月期	2015年3月期	2016年3月期	2017年3月期	2017年12月期 9カ月決算
会計年度											
売上高	101,649	127,767	126,965	114,054	80,160	89,427	110,922	118,775	119,222	115,802	159,518
国内	46,775	47,691	39,994	37,159	33,060	37,992	29,956	28,889	31,530	30,249	29,443
海外	54,874	80,075	86,972	76,895	47,100	51,435	80,966	89,885	87,692	85,552	130,075
売上原価	72,828	97,223	101,600	104,864	79,759	83,508	93,898	93,713	90,121	98,885	133,292
販売費及び一般管理費	12,051	14,240	14,107	14,136	12,117	12,702	15,089	16,311	18,558	20,820	19,948
営業利益	16,770	16,302	11,257	-4,946	-11,716	-6,783	1,935	8,750	10,541	-3,904	6,278
経常利益	15,580	15,494	12,061	-5,396	-11,320	-4,643	5,182	12,494	9,237	-4,914	7,578
税金等調整前当期純利益	17,530	15,542	11,840	-3,788	-22,243	-5,010	5,151	10,761	7,883	-6,130	7,323
法人税等	7,254	6,853	4,911	-1,312	6,440	427	1,185	-482	985	1,299	594
親会社株主に帰属する当期純利益	10,274	8,689	6,934	-2,464	-28,684	-5,438	3,967	11,245	6,898	-7,408	6,734
営業活動によるキャッシュ・フロー	11,647	17,043	18,601	-722	3,541	13,864	14,413	21,590	14,815	-2,570	28,784
投資活動によるキャッシュ・フロー	207	-20,099	-12,841	-6,672	-4,277	-7,206	-16,149	-4,141	-21,476	-23,290	-11,685
財務活動によるキャッシュ・フロー	-1,617	4,697	-3,471	-378	3,076	-4,677	-4,634	-11,063	19,633	6,826	-11,216
設備投資額	12,817	24,165	15,071	11,020	6,724	13,669	12,287	3,207	4,885	12,267	9,063
減価償却費	4,812	7,892	9,133	10,338	8,599	9,530	11,219	9,687	7,847	8,351	7,105
研究開発費	1,015	1,365	2,601	2,477	2,543	2,699	2,351	2,334	2,519	2,422	2,387
会計年度末											
純資産	82,245	82,266	88,700	80,396	48,986	44,491	51,676	66,313	70,096	74,606	94,054
総資産	142,357	148,787	153,077	142,942	105,250	114,964	106,140	115,430	156,107	182,670	225,160
現金及び現金同等物	22,938	22,761	25,473	17,107	19,490	23,692	20,272	29,484	41,688	22,090	29,291
有利子負債	13,283	19,454	18,078	24,278	28,336	23,668	19,209	10,393	18,340	36,851	27,474
期末株価 (円)	4,890	3,130	3,650	1,795	1,083	1,663	1,359	2,195	1,648	2,638	3,280
社員数 (人)	3,126	3,631	3,728	4,121	3,396	3,409	3,383	3,596	4,034	5,133	5,322
財務比率											
売上高営業利益率 (%)	16.5	12.8	8.9	-4.3	-14.6	-7.6	1.7	7.4	8.8	-3.4	3.9
総資産経常利益率 (ROA) (%)	11.6	10.6	8.0	-3.6	-9.1	-4.2	4.7	11.3	6.8	-2.9	3.7
自己資本当期純利益率 (ROE) (%)	13.2	10.6	8.1	-2.9	-44.3	-11.6	8.3	19.1	10.1	-10.3	8.0
投下資産利益率 (ROIC) (%)	10.5	9.5	6.4	-4.4	-12.2	-7.9	1.5	6.6	6.3	-2.9	2.9
自己資本比率 (%)	57.8	55.3	57.9	56.2	46.5	38.7	48.7	57.4	44.9	40.7	41.7
負債比率 (%)	73.1	80.9	72.6	77.8	114.9	158.4	105.4	74.1	122.7	145.3	139.7
流動比率 (%)	184.9	152.8	135.3	134.3	103.5	97.0	107.3	148.8	172.5	119.0	117.0
固定比率 (%)	84.6	90.8	91.4	94.7	116.8	125.2	112.4	83.6	102.9	140.5	118.8
1株当たり情報											
1株当たり当期純利益 (円)	237.60	200.97	160.38	-57.25	-668.40	-126.72	92.46	262.05	160.75	-169.10	139.72
1株当たり純資産額 (円)	1,901.87	1,902.12	2,051.09	1,873.34	1,141.45	1,036.74	1,204.17	1,545.30	1,633.47	1,594.70	1,852.67
1株当たり配当額 (円)	45	45	45	45	0	0	5	20	30	30	30
潜在株式調整後1株当たり当期純利益 (円)	-	-	-	-	-	-	-	-	158.46	-	129.37

2017/3期より、海外子会社等の業績換算レートを期末レートから期中平均レートに変更していますが、本ページにおける2016/3期以前の業績には、換算レートの変更を遡及適用していません。

2017年12月期の実績

経済環境と経営成績

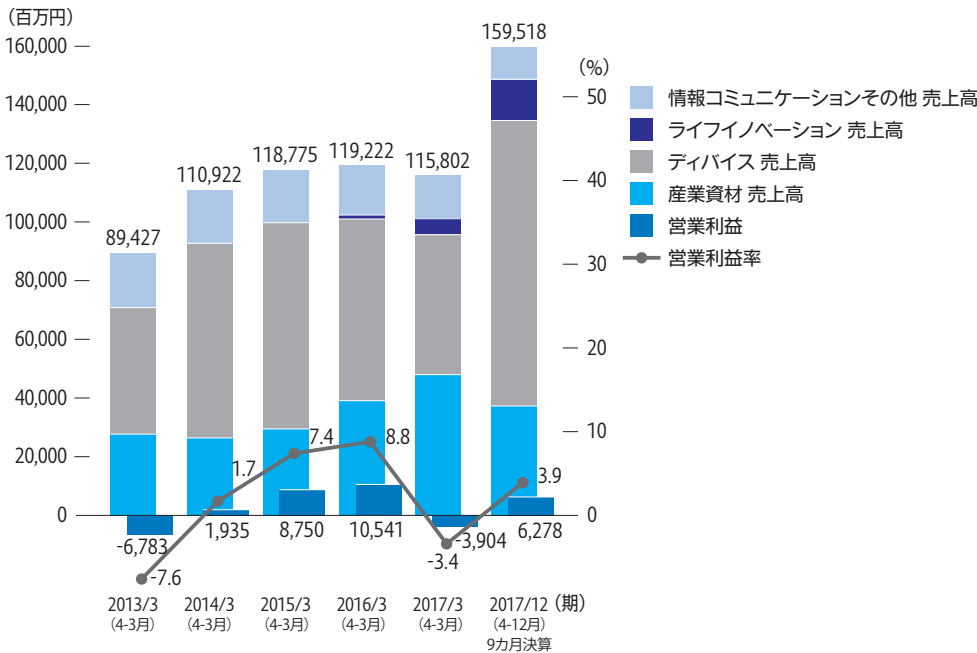
当社は2017年12月期より決算期を3月31日から12月31日に変更し、グループの決算期を12月31日に統一しています。これに伴い、2017年12月期は2017年4月1日から2017年12月31日までの9カ月間となり、以下、2017年12月期の経営成績に関しては、前期同一期間(2016年4月1日から2016年12月31日まで)との比較により記載しています。

2017年12月期におけるグローバル経済情勢を振り返りますと、アメリカでは個人消費の増加や雇用情勢の改善などにより景気の着実な回復が継続しました。欧州ではイギリスのEU離脱問題などに伴い、先行きに不透明感があるものの、景気は緩やかに回復しました。中国をはじめとするアジア新興国の景気は持ち直しの動きがみられました。わが国の経済については、景気は緩やかな回復基調を続けていますが、海外経済の不確実性や為替変動リスクなどには引き続き留意が必要です。

当社グループは、2015年4月1日から運用を開始した第5次中期経営計画において事業ポートフォリオの組み換え・最適化による成長を志向してきました。コンシューマー・エレクトロニクス(IT)分野の事業機会を拡大するとともに、自動車や医療機器など世界規模で安定成長が見込まれる分野での事業展開を加速しています。当期は第5次中期経営計画の最終年度にあたりますが、主力のデバイス事業においては製品需要が堅調に推移したほか、産業資材事業では事業収益の改善、ライフイノベーション事業では業績への本格的な貢献がみられるなど、事業ポートフォリオの組み換え・最適化には具体的な進捗がみられました。このように当社グループの事業は印刷の領域を超えて大きく進化・拡大を続けていることから、当社は2017年10月6日に社名をNISSHA株式会社と制定しました。

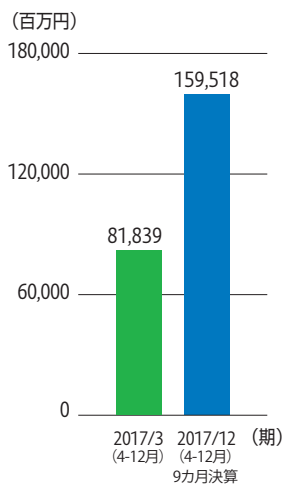
2017年12月期の連結業績は決算期変更に伴う9カ月決算となりましたが、売上高は過去最高を更新、利益面では前期の赤字から黒字に転換しました。なお、2017年12月期における平均為替レートは対ドル111円(前期同一期間は105円)となりました。

▼ 売上高・営業利益の推移

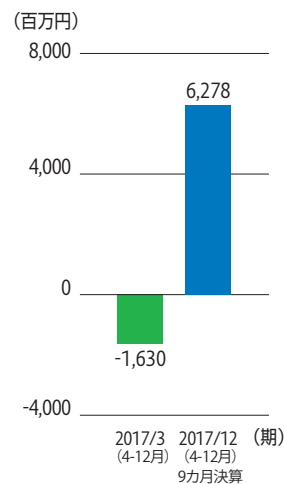


連結損益計算書

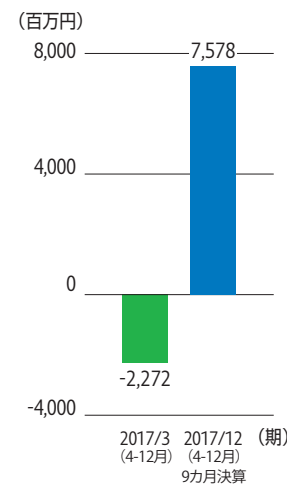
▼ 売上高



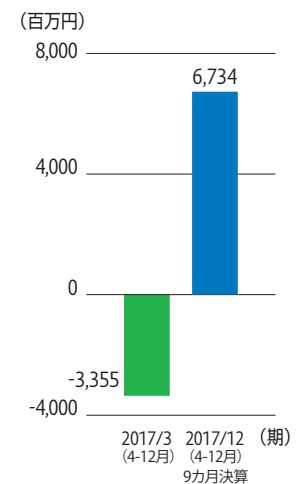
▼ 営業利益



▼ 経常利益



▼ 親会社株主に帰属する当期純利益



2017/3期より、海外子会社等の業績換算レートを期末レートから期中平均レートに変更していますが、本ページにおける2016/3期以前の業績には、換算レートの変更を遡及適用していません。

売上高: デバイス事業における製品需要の拡大や2017年3月期に買収・子会社化したグループ企業の業績が通期で連結されたことなどによりライフインノベーション事業の売上高が増加、9カ月決算にも関わらず過去最高の1,595億18百万円(前年同期比94.9%増)となりました。このうち、海外売上高は1,300億75百万円であり、連結売上高に占める割合は81.5%です。海外売上高は主として産業資材およびデバイスによるものです。

営業利益: 62億78百万円(前年同期は16億30百万円の営業損失)となりました。デバイス事業において増収効果があった一方、旺盛な需要に対応するための生産体制の構築などで先行費用が増加しました。

経常利益: 75億78百万円(前年同期は22億72百万円の経常損失)となりました。営業外損益については、前年同期は受取配当金などを主とした営業外収益を2億99百万円計上する一方で、為替差損などを主とした営業外費用を9億41百万円計上したのに対して、2017年12月期では支払利息などを主とした営業外費用を7億47百万円計上する一方で、為替差益などを主とした営業外収益を20億47百万円計上しました。

親会社株主に帰属する当期純利益: 67億34百万円(前年同期は33億55百万円の親会社株主に帰属する四半期純損失)となりました。また、1株当たり当期純利益は139円72銭(前年同期は77円58銭の1株当たり四半期純損失)となりました。特別損益については、前年同期は国庫補助金などを主とした特別利益を2億3百万円計上する一方で、減損損失などを主とした特別損失を8億44百万円計上したのに対して、2017年12月期では投資有価証券売却益などを主とした特別利益を2億86百万円計上する一方で、減損損失などを主とした特別損失を5億42百万円計上しました。

利益配分: 当社は、安定配当の継続を基本方針に、当期および今後の業績、配当性向、財務面での健全性などを総合的に勘案して配分することとしています。この方針に基づき、2017年12月期の年間配当金は1株当たり30円(前期と同額)とさせていただきます。

事業別の業績

産業資材: 2017年12月期は、主力の自動車向けや蒸着紙を中心として製品需要が概ね堅調に推移したほか、品質コストの削減などにより事業収益が改善しました。

その結果、2017年12月期の連結売上高は372億83百万円(前年同期比4.0%増)となり、セグメント利益(営業利益)は12億81百万円(前年同期比124.3%増)となりました。

デバイス: 2017年12月期は、スマートフォンおよびタブレット、ゲーム機向けの製品需要がいずれも堅調に推移しましたが、その一方で旺盛な需要に対応するための生産体制の構築などで先行費用が増加しました。

その結果、2017年12月期の連結売上高は972億6百万円(前年同期比186.3%増)となり、セグメント利益(営業利益)は70億16百万円(前年同期比1,011.4%増)となりました。

ライフインノベーション: 2017年12月期は、主力の受託生産分野を中心に製品需要は堅調に推移しました。

その結果、2017年12月期の連結売上高は140億81百万円となり、セグメント利益(営業利益)は2億44百万円となりました。

なお、当セグメントは、2017年3月期第3四半期よりGraphic Controlsグループを連結範囲に含めたことにより新設した報告セグメントであるため、前期との比較・分析はありません。

※ ライフインノベーションは、2018年1月1日付で報告セグメントの名称をメディカルテクノロジーに変更しています。

情報コミュニケーション: 2017年12月期は、主力の商業印刷分野で情報メディアの多様化における印刷物の減少などの影響があり、事業環境は厳しいものとなりました。

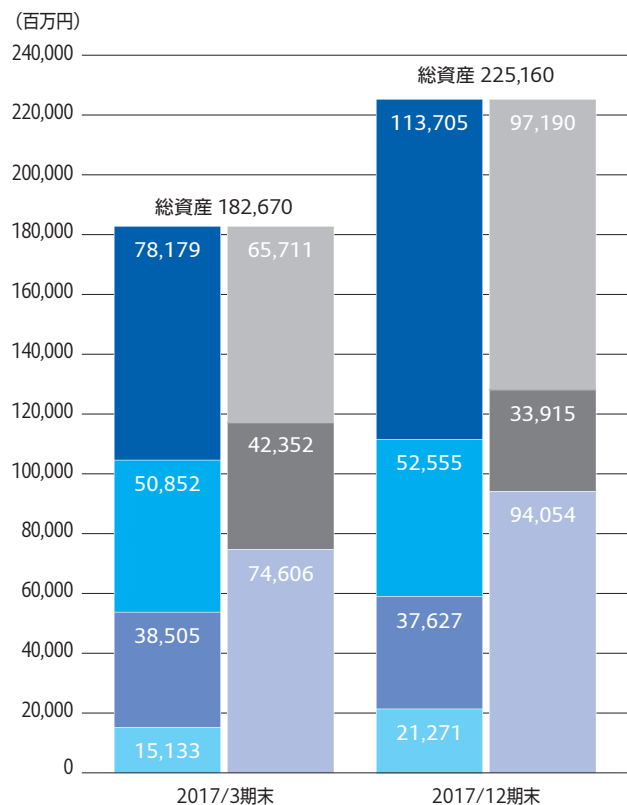
その結果、2017年12月期の連結売上高は106億73百万円(前年同期比0.9%増)となり、セグメント損失(営業損失)は4億45百万円(前年同期は1億7百万円のセグメント損失(営業損失))となりました。

資産・負債・純資産の状況

2017年12月末における総資産は2,251億60百万円となり、前期末（2017年3月期末）に比べ424億90百万円増加しました。

▼ 資産・負債・純資産

■流動資産 ■有形固定資産 ■無形固定資産 ■投資その他の資産
■流動負債 ■固定負債 ■純資産



流動資産：1,137億5百万円となり前期末に比べ355億26百万円増加しました。主な要因は、現金及び預金が75億86百万円、受取手形及び売掛金が198億55百万円、商品及び製品が42億66百万円増加したこと等によるものです。

固定資産：1,114億55百万円となり前期末に比べ69億63百万円増加しました。主な要因は、その他有価証券の時価の変動等により、投資有価証券が61億52百万円増加したこと等によるものです。

流動負債：971億90百万円となり前期末に比べ314億78百万円増加しました。主な要因は、短期借入金が96億25百万円減少した一方、支払手形及び買掛金が291億87百万円増加したこと等によるものです。

固定負債：339億15百万円となり前期末に比べ84億37百万円減少しました。主な要因は、新株予約権の行使に伴い社債が88億20百万円減少したこと等によるものです。

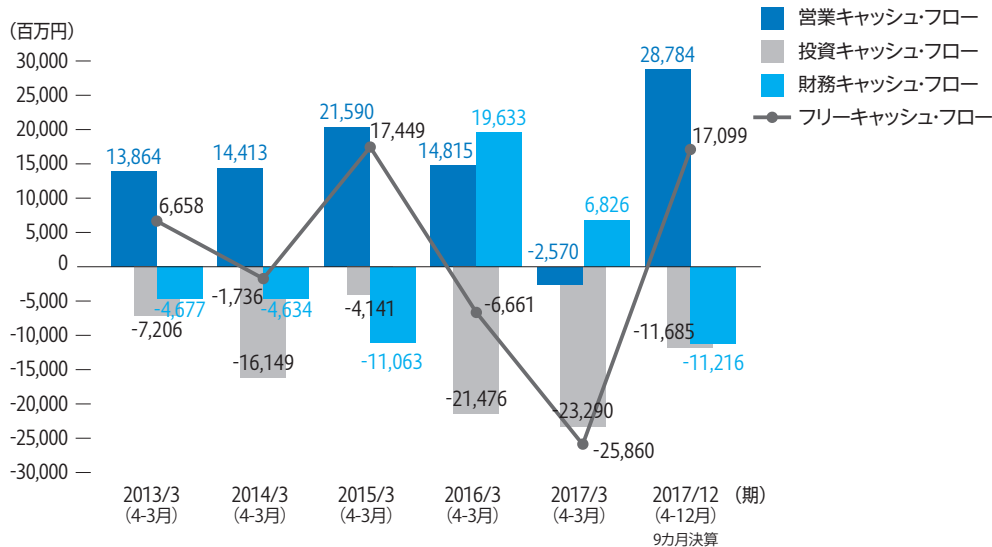
純資産：940億54百万円となり前期末に比べ194億48百万円増加しました。また、1株当たり純資産は、前期末の1,594円70銭に対して、1,852円67銭となりました。主な要因は、転換社債型新株予約権付社債の転換等により資本金が44億5百万円、資本剰余金が44億8百万円増加したことに加え、親会社株主に帰属する当期純利益の計上等により利益剰余金が53億19百万円増加したこと等によるものです。

キャッシュ・フローの状況

2017年12月末における現金及び現金同等物（以下「資金」という）は、前期末に比べ72億円増加し、292億91百万円となりました。

なお、2017年12月期は、決算期の変更により、2017年4月1日から2017年12月31日までの9カ月間となっています。このため、前期比については記載していません。

▼ キャッシュ・フローの推移



営業活動によるキャッシュ・フロー：営業活動の結果得られた資金は、287億84百万円となりました。これは主に売上債権の増加額として185億47百万円計上した一方、税金等調整前当期純利益として73億23百万円、仕入債務の増加額として367億11百万円計上したこと等によるものです。

投資活動によるキャッシュ・フロー：投資活動の結果使用した資金は116億85百万円となりました。これは主に連結の範囲の変更を伴う子会社株式等の取得として8億53百万円、有形固定資産の取得として93億77百万円支出したこと等によるものです。

財務活動によるキャッシュ・フロー：財務活動の結果使用した資金は112億16百万円となりました。これは主に短期借入金の純減額として99億71百万円、配当金の支払額として14億37百万円計上したこと等によるものです。

主要な経営指標

当社では中期経営計画の成果を測定するための経営管理指標としてROE（自己資本当期純利益率）およびROIC（投下資産利益率）を採用しています。

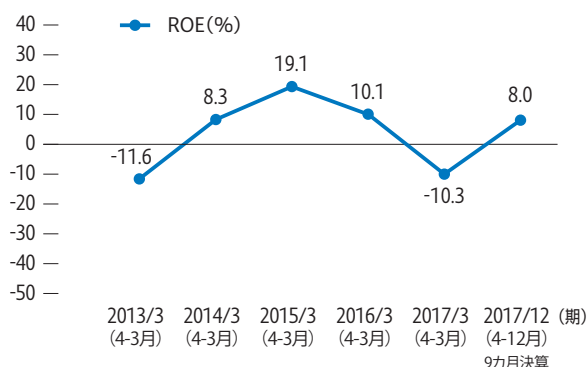
ROE

ROEは、売上高当期純利益率、総資産回転率、財務レバレッジ（総資産/自己資本）に分解されます。このうち、収益性を示す売上高当期純利益率は、4.2%となりました。効率性を示す総資産回転率は、総資産が増加した一方で、デバイス事業における製品需要の拡大や2017年3月期に買収・子会社化したグループ企業の業績が通期に連結されたことによる売上高の拡大により改善しました。

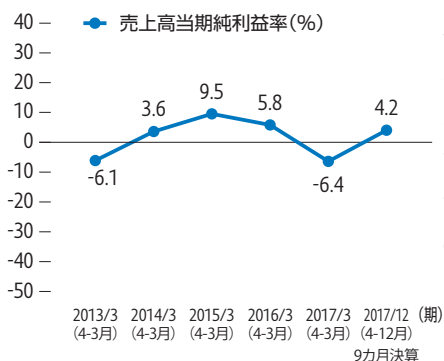
財務状況は、転換社債型新株予約権付社債の転換が進んだことや親会社株主に帰属する当期純利益の計上などにより自己資本が増加した一方、事業規模の拡大により総資産が大きく増加したことにより、財務レバレッジは2.40倍となりました。これらの結果、2017年12月期（9カ月決算）のROEは8.0%となりました。

2017/3期より、海外子会社等の業績換算レートを期末レートから期中平均レートに変更していますが、本ページにおける2016/3期以前の業績には、換算レートの変更を遡及適用していません。

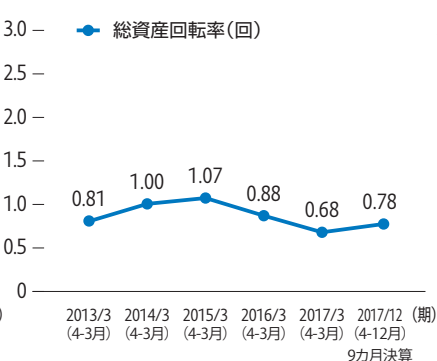
▼ ROEの推移



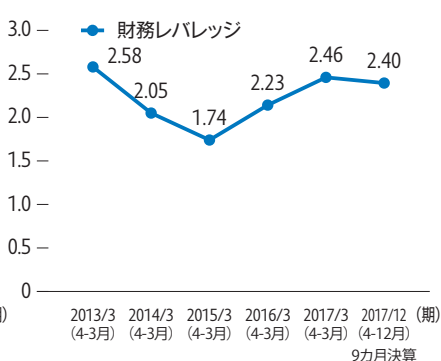
▼ 売上高当期純利益率の推移



▼ 総資産回転率の推移



▼ 財務レバレッジ (総資産/自己資本)の推移



ROIC

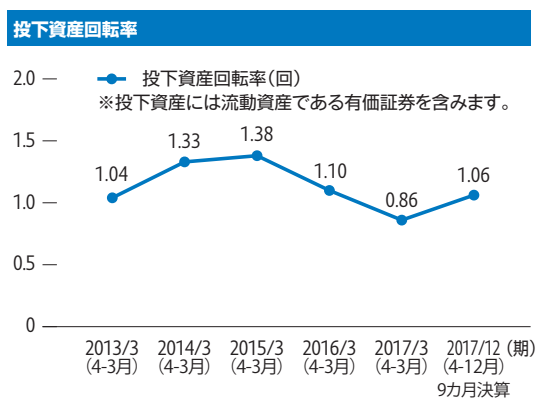
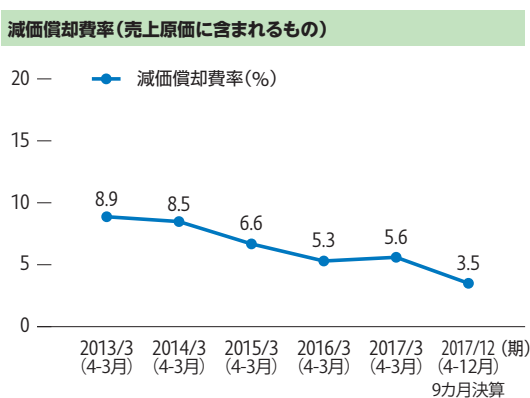
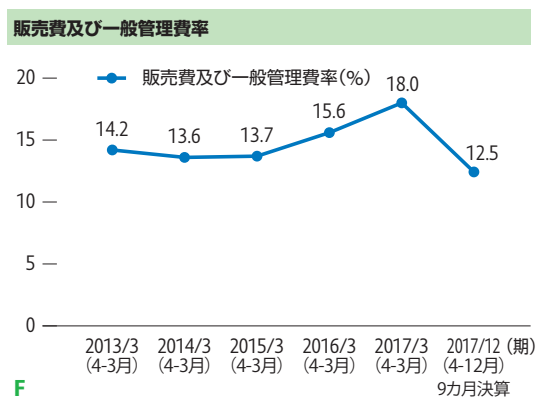
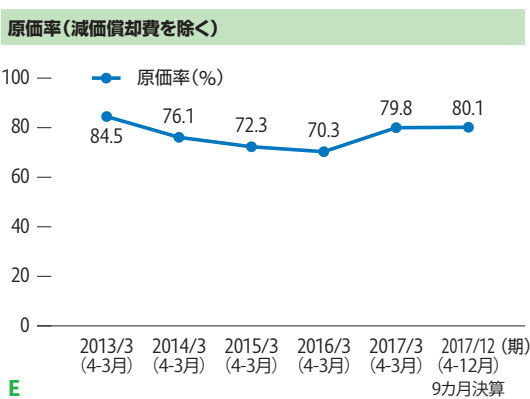
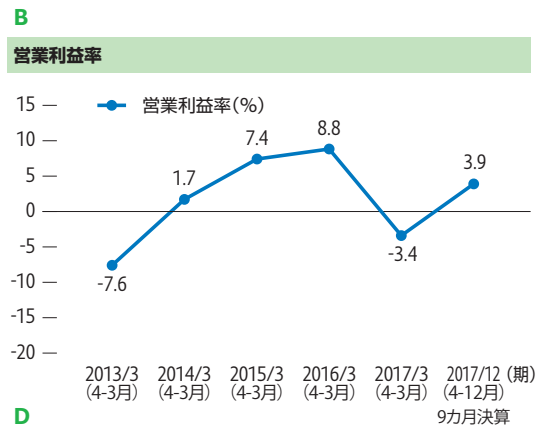
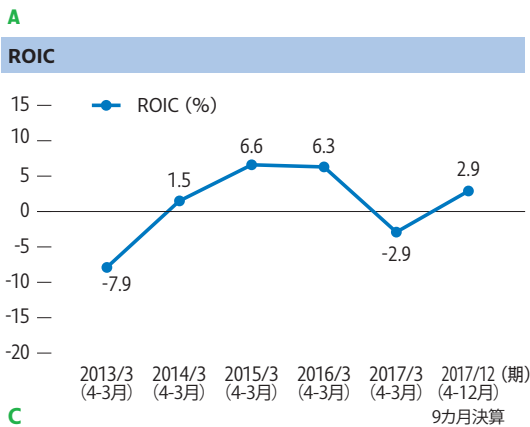
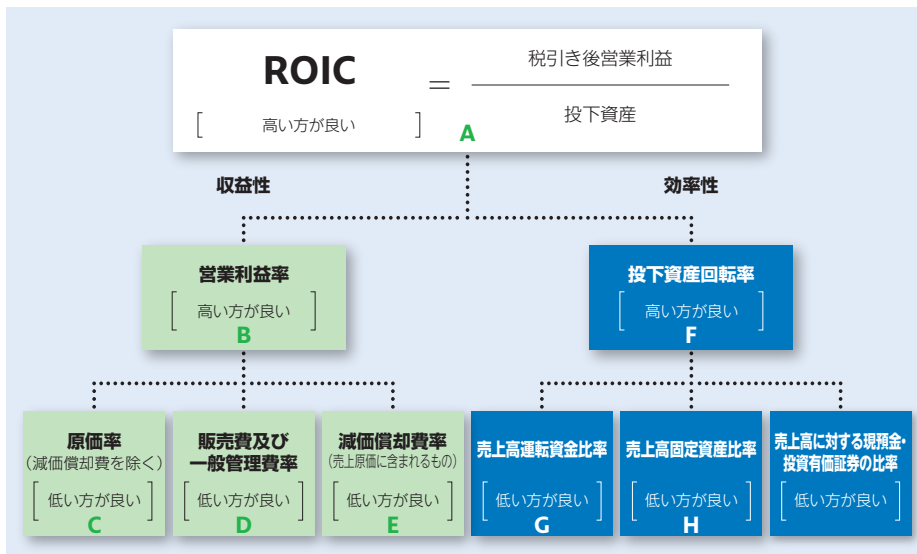
当社では、 $ROIC = \text{税引き後営業利益} (\text{営業利益} \times (1 - \text{実効税率})) / \text{投下資産} (\text{運転資金} + \text{有形固定資産} + \text{無形固定資産} + \text{現預金} + \text{投資有価証券})$ と定義しています。ROICを高めるためには分子である税引き後営業利益を最大化し、分母である投下資産を最小化する取り組みが必要となりますが、当社ではこれを次ページの図に示す「ROIC ツリー」を用いて収益性と効率性の両面から捕捉しています。2017年12月期(9カ月決算)は収益性、効率性ともに改善しましたが、ROICは2.9%にとどまりました。

収益性は、営業利益率を頂点に原価率(減価償却費を除く)、販売費及び一般管理費率、減価償却費率などに分解することができます。2017年12月期は、デバイス事業における先行費用の発生などによって原価率(減価償却費を除く)が80.1%となった一方で、売上高の拡大により販売管理費率および減価償却費率が低下したことなどから、収益性が向上しました。

一方、効率性は投下資産回転率を頂点に売上高運転資金比率、売上高固定資産比率などに分解することができます。2017年12月期の投下資産回転率は、9カ月決算であるものの売上高が大きく伸張したことなどにより改善しました。前期は2016年9月に買収・子会社化したグループ企業の資産がすべて連結された一方で、売上高の連結期間は4カ月分に限定されていましたが、当期は売上高が通期で連結されたことも影響しています。

2017/3期より、海外子会社等の業績換算レートを期末レートから期中平均レートに変更していますが、本ページにおける2016/3期以前の業績には、換算レートの変更を遡及適用していません。

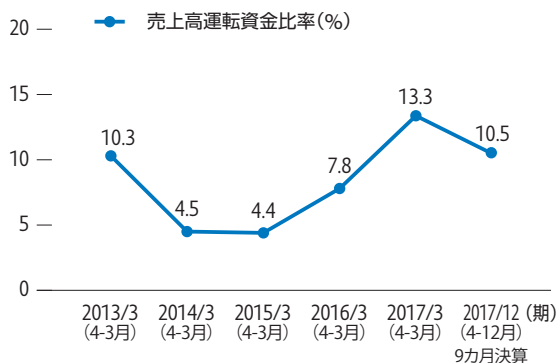
▼ ROICツリー



2017/3期より、海外子会社等の業績換算レートを期末レートから期中平均レートに変更していますが、本ページにおける2016/3期以前の業績には、換算レートの変更を遡及適用していません。

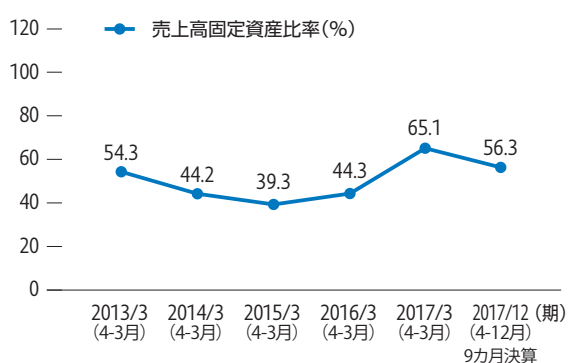
G

売上高運転資金比率



H

売上高固定資産比率



設備投資・M&A投資・減価償却費・のれん償却費

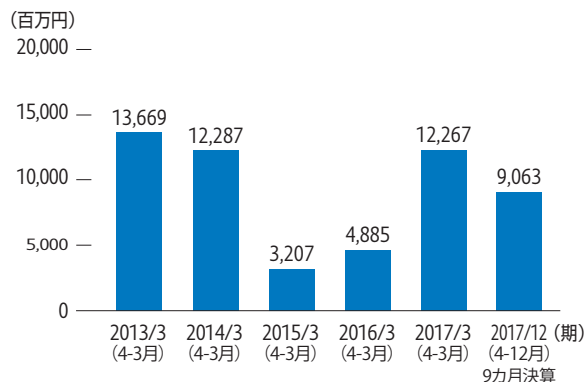
当社グループは、コンシューマー・エレクトロニクス (IT) 市場における事業機会を拡大するとともに、M&Aを活用した新たな事業基盤の構築に取り組んでいます。

2017年12月期は、デバイス事業における大型案件に対応するため、生産子会社であるナイテック・プレジジョン・アンド・テクノロジーズの生産能力を拡張しました。また、京都本社ではNISSHAイノベーションセンター KYOTOの建設を進めています。事業別の設備投資額は産業資材事業では17億59百万円、デバイス事業では38億57百万円、ライフイノベーション事業では1億79百万円、情報コミュニケーション事業では64百万円、その他および全社 (研究開発・管理) では32億3百万円、グループ全体では90億63百万円となりました。

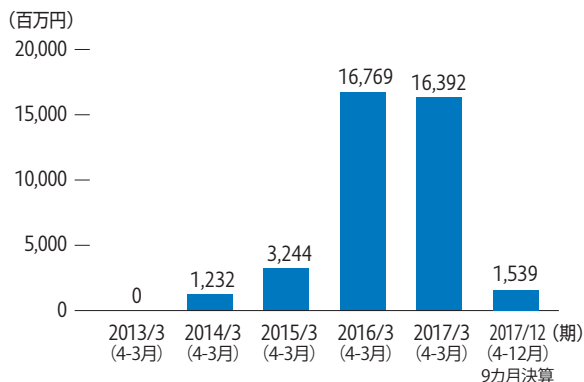
一方、M&A投資はライフイノベーション事業がIntegral Process SASを買収、産業資材事業がGSI Technologies, LLCのプリントエレクトロニクス事業を取得したことなどにより、グループ全体で15億39百万円となりました。

減価償却費はデバイス事業における設備投資や、2017年3月期に買収・子会社化したグループ企業の連結によってやや増加し、71億5百万円となりました。のれん償却費は、この間のM&Aの実施のため増加傾向にあり、11億26百万円となりました。

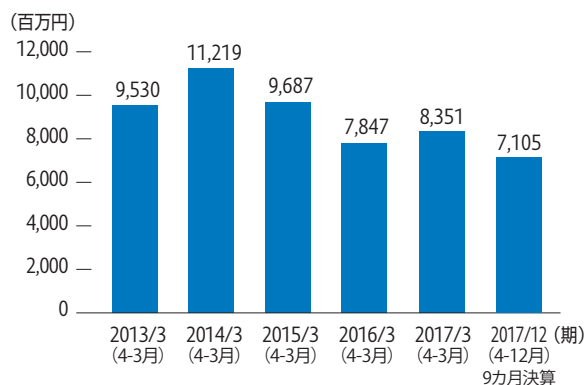
▼ 設備投資額の推移



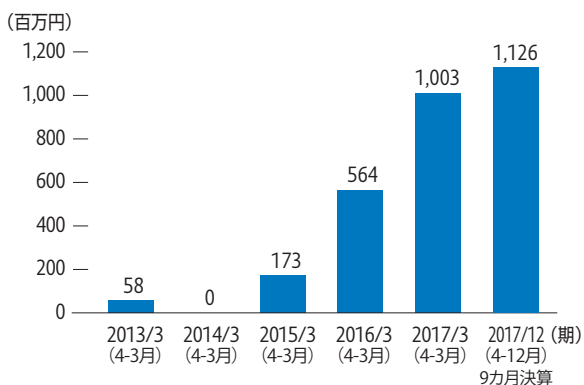
▼ M&A投資額の推移



▼ 減価償却費の推移



▼ のれん償却費の推移



2017/3期より、海外子会社等の業績換算レートを期末レートから期中平均レートに変更していますが、本ページにおける2016/3期以前の業績には、換算レートの変更を遡及適用していません。

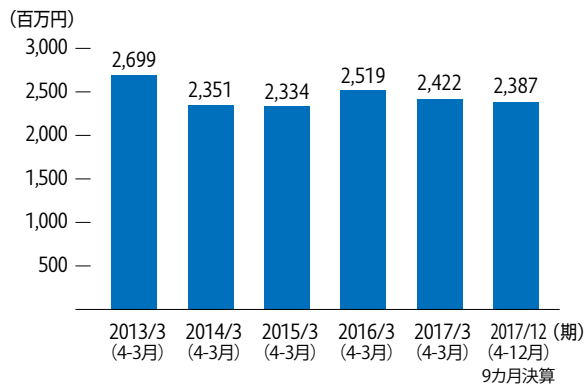
研究開発

当社グループは、印刷技術にコーティング、ラミネーション、成形、パターンニングなどの技術要素を融合させながら常にコア技術の拡充を図り、製品と対象市場の多角化、グローバル市場への進出などを通じて事業領域の拡大を実現してきました。

2017年12月期における研究開発活動は、第5次中期経営計画で掲げる「印刷技術に新たなコア技術を獲得・融合し、グローバル成長市場で事業ポートフォリオの組み換えを完成させる」という中期ビジョンに従って実施しています。お客さまのニーズに対応する中期的な製品開発は事業部内の開発部門が担い、より長期的な視点に立った研究開発・製品開発は事業部から独立した組織である新製品開発室が担う体制となっています。新製品開発室は、当社グループの事業領域拡大のために新製品の開発・事業化に取り組むとともに、新たな技術や材料、開発テーマの調査・企画・獲得により、新たなコア技術を拡張する役割を担っています。

2017年12月期におけるグループ全体の研究開発費は、事業部の開発部門および新製品開発室で行っている基礎・応用費用23億87百万円です。

▼ 研究開発費の推移



2018年12月期の見通し

2018年12月期のグローバル経済情勢については、引き続き緩やかな景気の回復が続くことが期待されています。ただし、中国をはじめとするアジア新興国の経済の先行き、各国の政策動向に関する不確実性、金融資本市場の変動の影響等に留意が必要です。

2018年12月期は2018年1月より始まる3カ年の第6次中期経営計画の初年度となります。当社グループは当期までに、主力のコンシューマー・エレクトロニクス (IT) 市場向けへの製品開発、設備投資により大型受注を獲得したほか、積極的なM&A戦略により自動車市場における事業拠点の拡充、医療機器市場・高機能パッケージ資材市場への新規事業参入を実現するなど、事業ポートフォリオの組み換え・最適化に取り組みました。国内外の事業拠点は50カ所を超え、海外に勤務する社員の割合は半数を超えるに至りました。第6次中期経営計画では、こうした事業基盤を最大限に活用したグローバルベースの成長戦略の実現により、事業ポートフォリオの組み換え・最適化をさらに発展させた「バランス経営の完成」を目指し、売上高・EBITDA・営業利益の全てにおいて過去最高を更新するビジョンを掲げます。

2018年12月期の業績につきましては、売上高2,170億円、営業利益102億円、経常利益90億円、親会社株主に帰属する当期純利益70億円を見込んでいます。為替レートは1ドル=110円を前提としています。なお、当社グループは2018年12月期より国内の減価償却方法を定率法から定額法へと変更する予定です。また、グローバルベースの事業拡大や海外連結子会社の増加などの状況を踏まえ、第6次中期経営計画の運用開始に合わせて新たにEBITDAを主要な収益指標に採用することとしました。EBITDAは200億円を見込んでいます。(以上は2018年5月10日の修正計画)

▼ 2018年12月期 通期業績計画(2018年5月10日修正計画)

(百万円)

	2017/12期 通期 (1-12月)	2018/12期 通期 (1-12月) 計画	2018/12期	2018/12期	前期比 (2017/12期比)
			H1 (1-6月) 計画	H2 (7-12月) 計画	
売上高	193,481	217,000	71,000	146,000	+12.2%
産業資材	49,409	50,300	24,000	26,300	+1.8%
デバイス	111,084	131,800	29,600	102,200	+18.6%
メディカルテクノロジー	18,195	20,000	10,000	10,000	+9.9%
情報コミュニケーション	14,445	14,500	7,200	7,300	+0.4%
その他	347	400	200	200	+15.3%
EBITDA	15,098	20,000	▲ 1,300	21,300	+32.5%
EBITDA率	7.8%	9.2%	-1.8%	14.6%	+1.4pt
産業資材	5,271	5,500	-	-	+4.3%
デバイス	10,890	14,200	-	-	+30.4%
メディカルテクノロジー	1,183	2,300	-	-	+94.3%
情報コミュニケーション	▲ 233	200	-	-	黒字化
その他	▲ 2,011	▲ 2,200	-	-	-
営業利益	4,004	10,200	▲ 6,100	16,300	+154.7%
営業利益率	2.1%	4.7%	-8.6%	11.2%	+2.6pt
経常利益	4,936	9,000	▲ 7,000	16,000	+82.3%
親会社株主に帰属する当期(四半期)純利益	2,681	7,000	▲ 7,400	14,400	+161.1%
為替レート	¥111/\$	¥110/\$	¥110/\$	¥110/\$	

※2017年12月期は決算期変更により9カ月間(2017年4月1日から2017年12月31日)の変則決算となっているため、前年同期実績は前年同一期間である2017年1月1日から2017年12月31日までの業績を記載しています。

事業などのリスク

当社グループの経営成績および財政状態ならびに当社の株価に影響を及ぼす可能性があると考えられるリスクは以下のとおりです。なお、文中における将来に関する事項は、2017年12月末現在において当社グループが判断したものです。

お客さまのニーズ・市場トレンド

当社グループの主力事業はデバイス事業であり、連結売上高の構成比において60.9%を占めています。このセグメントは主としてスマートフォンやタブレットなどのコンシューマー・エレクトロニクス(IT)市場向けに事業を展開していますが、この市場は市場トレンドやお客さまのニーズの変化が速く、技術や製品のライフサイクルが短くなる傾向にあります。

当社グループではこうした状況に対して、お客さま満足を最優先に掲げ、市場トレンドを的確にとらえるとともに、お客さまニーズに応える技術・製品・サービスの提供に努めています。しかしながら、市場のトレンドやお客さまのニーズが大きく変化した場合、当社グループの業績および財政状態に影響を与える可能性があります。

また、当社グループは売上高に占める特定のお客さまの割合が高い傾向にあります。こうした重要なお客さま向けの販売は、当該お客さまの製品需要の減少や仕様の変更、営業戦略の変更など当社グループによる管理が及ばない事項を理由として落ち込む可能性があり、そのような場合には、当社グループの業績および財政状態に影響を与える可能性があります。

為替の変動

2017年12月期における当社グループの海外売上高比率は81.5%であり、これらは外貨建て取引が中心です。為替予約取引などにより将来の為替リスクを回避するように努めていますが、急激な為替相場の変動は当社グループの業績および財政状態に影響を与える可能性があります。

保有有価証券

2017年12月期において当社グループが保有している投資有価証券は202億99百万円であり、大半は時価のある株式です。これらの保有有価証券については、発行体の財政状態や業績動向、格付状況等を把握し安全性を十分確認していますが、株式相場の著しい変動等が生じた場合、当社グループの業績および財政状態に影響を与える可能性があります。

売上債権およびたな卸資産

2017年12月期における当社グループの売上債権は481億40百万円、たな卸資産は256億24百万円です。当社グループは与信管理や適正在庫管理の強化に努めていますが、今後、貸倒れなどでこれらの資産価値に大きな変動が生じた場合、当社グループの業績および財政状態に影響を与える可能性があります。

連結貸借対照表

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (2017年3月31日)	当連結会計年度 (2017年12月31日)
資産の部		
流動資産		
現金及び預金	22,204	29,790
受取手形及び売掛金	28,284	48,140
有価証券	33	33
商品及び製品	6,207	10,474
仕掛品	5,115	8,055
原材料及び貯蔵品	4,605	7,095
繰延税金資産	1,620	1,828
未収消費税等	2,594	4,099
その他	7,744	4,481
貸倒引当金	△230	△292
流動資産合計	78,179	113,705
固定資産		
有形固定資産		
建物及び構築物	52,954	53,764
減価償却累計額	△26,254	△28,268
建物及び構築物（純額）	26,699	25,495
機械装置及び運搬具	50,783	52,307
減価償却累計額	△38,468	△41,576
機械装置及び運搬具（純額）	12,314	10,731
工具、器具及び備品	9,547	10,317
減価償却累計額	△7,076	△7,815
工具、器具及び備品（純額）	2,470	2,501
土地	6,076	6,099
リース資産	2,568	2,817
減価償却累計額	△753	△1,023
リース資産（純額）	1,815	1,793
建設仮勘定	1,475	5,934
有形固定資産合計	50,852	52,555
無形固定資産		
商標権	3,857	3,569
ソフトウェア	814	944
のれん	23,854	23,645
技術資産	2,226	2,269
顧客関係資産	6,763	6,306
その他	988	891
無形固定資産合計	38,505	37,627
投資その他の資産		
投資有価証券	14,147	20,299
繰延税金資産	430	407
その他	1,018	1,049
貸倒引当金	△462	△485
投資その他の資産合計	15,133	21,271
固定資産合計	104,491	111,455
資産合計	182,670	225,160

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (2017年3月31日)	当連結会計年度 (2017年12月31日)
負債の部		
流動負債		
支払手形及び買掛金	23,675	52,862
電子記録債務	1,197	8,909
短期借入金	20,294	10,669
1年内返済予定の長期借入金	1,448	1,356
リース債務	268	268
未払費用	5,263	6,918
未払法人税等	484	1,441
賞与引当金	1,578	1,930
役員賞与引当金	60	60
役員株式給付引当金	101	138
その他	11,337	12,634
流動負債合計	65,711	97,190
固定負債		
社債	11,760	2,940
長期借入金	13,078	13,514
リース債務	1,760	1,666
繰延税金負債	10,019	10,509
退職給付に係る負債	4,356	4,373
その他	1,377	912
固定負債合計	42,352	33,915
負債合計	108,064	131,105
純資産の部		
株主資本		
資本金	7,664	12,069
資本剰余金	11,052	15,460
利益剰余金	45,334	50,653
自己株式	△341	△327
株主資本合計	63,709	77,856
その他の包括利益累計額		
その他有価証券評価差額金	7,779	11,875
為替換算調整勘定	2,560	3,687
退職給付に係る調整累計額	331	395
その他の包括利益累計額合計	10,671	15,958
非支配株主持分	225	239
純資産合計	74,606	94,054
負債純資産合計	182,670	225,160

連結損益計算書

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (自 2016年4月1日 至 2017年3月31日)	当連結会計年度 (自 2017年4月1日 至 2017年12月31日)
売上高	115,802	159,518
売上原価	98,885	133,292
売上総利益	16,916	26,226
販売費及び一般管理費	20,820	19,948
営業利益又は営業損失 (△)	△3,904	6,278
営業外収益		
受取利息	83	47
受取配当金	116	255
為替差益	-	1,585
投資事業組合運用益	52	10
その他	207	148
営業外収益合計	459	2,047
営業外費用		
支払利息	470	576
持分法による投資損失	25	38
為替差損	656	-
その他	318	131
営業外費用合計	1,470	747
経常利益又は経常損失 (△)	△4,914	7,578
特別利益		
固定資産売却益	118	26
投資有価証券売却益	-	215
退職給付制度改定益	30	-
国庫補助金	140	44
特別利益合計	289	286
特別損失		
固定資産除売却損	437	80
投資有価証券評価損	588	-
減損損失	249	191
補助金返還損	229	-
工場閉鎖損失	-	145
社名変更費用	-	124
特別損失合計	1,505	542
税金等調整前当期純利益 又は税金等調整前当期純損失 (△)	△6,130	7,323
法人税、住民税及び事業税	1,160	2,049
法人税等調整額	138	△1,455
法人税等合計	1,299	594
当期純利益又は当期純損失 (△)	△7,430	6,728
非支配株主に帰属する当期純損失 (△)	△21	△5
親会社株主に帰属する当期純利益 又は親会社株主に帰属する当期純損失 (△)	△7,408	6,734

連結包括利益計算書

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (自 2016年4月1日 至 2017年3月31日)	当連結会計年度 (自 2017年4月1日 至 2017年12月31日)
当期純利益又は当期純損失 (△)	△7,430	6,728
その他の包括利益		
その他有価証券評価差額金	2,814	4,098
為替換算調整勘定	1,002	2,426
退職給付に係る調整額	915	60
持分法適用会社に対する持分相当額	8	5
その他の包括利益合計	4,740	6,591
包括利益	△2,689	13,320
(内訳)		
親会社株主に係る包括利益	△2,685	13,319
非支配株主に係る包括利益	△3	0

連結株主資本等変動計算書

前連結会計年度(自 2016年4月1日 至 2017年3月31日)

(単位:百万円)

	株主資本				
	資本金	資本剰余金	利益剰余金	自己株式	株主資本合計
当期首残高	5,684	7,355	54,038	△ 2,931	64,148
当期変動額					
新株の発行	1,980	1,980			3,960
剰余金の配当			△ 1,295		△ 1,295
親会社株主に帰属する当期純損失(△)			△ 7,408		△ 7,408
決算期変更に伴う海外連結子会社等の剰余金の増減					-
自己株式の取得				△ 191	△ 191
自己株式の処分		1,689		2,781	4,470
非支配株主との取引に係る親会社の持分変動		26			26
株主資本以外の項目の当期変動額(純額)					
当期変動額合計	1,980	3,696	△ 8,704	2,589	△ 438
当期末残高	7,664	11,052	45,334	△ 341	63,709

	その他の包括利益累計額				非支配株主持分	純資産合計
	その他有価証券評価差額金	為替換算調整勘定	退職給付に係る調整累計額	その他の包括利益累計額合計		
当期首残高	4,977	1,540	△ 570	5,947	-	70,096
当期変動額						
新株の発行						3,960
剰余金の配当						△ 1,295
親会社株主に帰属する当期純損失(△)						△ 7,408
決算期変更に伴う海外連結子会社等の剰余金の増減						-
自己株式の取得						△ 191
自己株式の処分						4,470
非支配株主との取引に係る親会社の持分変動						26
株主資本以外の項目の当期変動額(純額)	2,801	1,019	901	4,723	225	4,948
当期変動額合計	2,801	1,019	901	4,723	225	4,510
当期末残高	7,779	2,560	331	10,671	225	74,606

当連結会計年度(自 2017年4月1日 至 2017年12月31日)

(単位：百万円)

	株主資本				
	資本金	資本剰余金	利益剰余金	自己株式	株主資本合計
当期首残高	7,664	11,052	45,334	△ 341	63,709
当期変動額					
新株の発行	4,405	4,405			8,810
剰余金の配当			△ 1,434		△ 1,434
親会社株主に帰属する当期純利益			6,734		6,734
決算期変更に伴う海外連結子会社等の剰余金の増減			19		19
自己株式の取得				△ 1	△ 1
自己株式の処分		3		15	19
非支配株主との取引に係る親会社の持分変動					
株主資本以外の項目の当期変動額(純額)					
当期変動額合計	4,405	4,408	5,319	14	14,147
当期末残高	12,069	15,460	50,653	△ 327	77,856

	その他の包括利益累計額				非支配株主持分	純資産合計
	その他有価証券評価差額金	為替換算調整勘定	退職給付に係る調整累計額	その他の包括利益累計額合計		
当期首残高	7,779	2,560	331	10,671	225	74,606
当期変動額						
新株の発行						8,810
剰余金の配当						△ 1,434
親会社株主に帰属する当期純利益						6,734
決算期変更に伴う海外連結子会社等の剰余金の増減						19
自己株式の取得						△ 1
自己株式の処分						19
非支配株主との取引に係る親会社の持分変動						-
株主資本以外の項目の当期変動額(純額)	4,095	1,127	64	5,287	13	5,301
当期変動額合計	4,095	1,127	64	5,287	13	19,448
当期末残高	11,875	3,687	395	15,958	239	94,054

連結キャッシュ・フロー計算書

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (自 2016年4月1日 至 2017年3月31日)	当連結会計年度 (自 2017年4月1日 至 2017年12月31日)
営業活動によるキャッシュ・フロー		
税金等調整前当期純利益又は税金等調整前当期純損失(△)	△6,130	7,323
減価償却費	8,351	7,105
減損損失	249	191
のれん償却額	1,003	1,126
退職給付制度改定益	△30	-
工場閉鎖損失	-	145
社名変更費用	-	124
賞与引当金の増減額(△は減少)	△185	293
役員賞与引当金の増減額(△は減少)	0	△0
役員株式給付引当金の増減額(△は減少)	101	36
退職給付に係る負債の増減額(△は減少)	△1,684	56
貸倒引当金の増減額(△は減少)	△11	24
受取利息及び受取配当金	△199	△302
支払利息	470	576
為替差損益(△は益)	225	△1,107
持分法による投資損益(△は益)	25	38
投資有価証券売却損益(△は益)	-	△215
投資有価証券評価損益(△は益)	588	-
固定資産除売却損益(△は益)	319	54
売上債権の増減額(△は増加)	△4,727	△18,547
たな卸資産の増減額(△は増加)	3,014	△8,774
仕入債務の増減額(△は減少)	△1,293	36,711
その他	△164	4,639
小計	△76	29,500
利息及び配当金の受取額	204	296
利息の支払額	△477	△581
法人税等の支払額	△2,441	△1,237
法人税等の還付額	219	806
営業活動によるキャッシュ・フロー	△2,570	28,784
投資活動によるキャッシュ・フロー		
定期預金の払戻による収入	370	-
定期預金の預入による支出	△106	△370
有形固定資産の取得による支出	△7,119	△9,377
有形固定資産の売却による収入	301	95
無形固定資産の取得による支出	△431	△588
投資有価証券の取得による支出	△824	△88
投資有価証券の売却による収入	-	226
関係会社株式の取得による支出	△22	-
関係会社出資金の取得による支出	-	△200
その他の関係会社有価証券の取得による支出	△110	△41
連結の範囲の変更を伴う子会社株式等の取得による支出	△15,366	△853
事業譲受による支出	-	△332
その他	17	△154
投資活動によるキャッシュ・フロー	△23,290	△11,685

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (自 2016年4月1日 至 2017年3月31日)	当連結会計年度 (自 2017年4月1日 至 2017年12月31日)
財務活動によるキャッシュ・フロー		
短期借入金の純増減額 (△は減少)	7,933	△9,971
長期借入れによる収入	1,485	1,595
長期借入金の返済による支出	△1,220	△1,179
社債の発行による支出	△23	-
支払手数料の支払額	△42	△19
リース債務の返済による支出	△191	△202
自己株式の取得及び売却による収支	△1	△0
配当金の支払額	△1,293	△1,437
連結の範囲の変更を伴わない子会社株式の売却による収入	180	-
財務活動によるキャッシュ・フロー	6,826	△11,216
現金及び現金同等物に係る換算差額	△563	1,606
現金及び現金同等物の増減額 (△は減少)	△19,598	7,489
現金及び現金同等物の期首残高	41,688	22,090
決算期変更に伴う現金及び現金同等物の減少額	-	△289
現金及び現金同等物の期末残高	22,090	29,291

会社概要

商号
 NISSHA株式会社
 (英文名: Nissha Co., Ltd.)

本社所在地
 〒604-8551 京都市中京区壬生花井町3

代表者
 代表取締役社長 兼 最高経営責任者 鈴木順也

創業
 1929年10月6日

設立
 1946年12月28日

資本金
 121億1,979万円(2018年3月末現在)

社員数
 784人(連結5,409人)(2018年3月末現在)

連結子会社
 63社(2018年3月末現在)

拠点数(子会社含む)
 国内16カ所
 海外44カ所(持分法適用会社は含まず)

決算期
 12月31日

Webサイト
 会社情報
www.nissha.com
 IR情報
www.nissha.com/ir

IR情報に関するお問い合わせ
 コーポレートコミュニケーション部IRグループ
 〒604-8551 京都市中京区壬生花井町3
 T 075 811 8111 (代表)

株式情報(2017年12月末現在)

発行可能株式総数
 180,000,000株

発行済株式総数
 50,810,369株

株主数
 7,402人

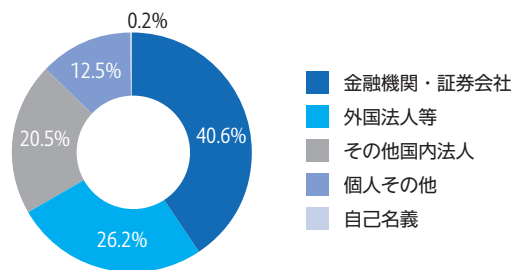
単元株式数
 100株

上場市場
 東証第一部(証券コード7915)

大株主

	所有株数(千株)	発行済株式総数に対する 所有株式数の割合(%)
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口)	4,439	8.73
鈴木興産株式会社	2,563	5.04
明治安田生命保険相互会社	2,341	4.60
株式会社みずほ銀行	2,076	4.08
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	1,629	3.20
株式会社京都銀行	1,442	2.83
タイヨー ハネイ ファンド エルビー	1,411	2.77
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口9)	1,231	2.42
ニッサ共栄会	1,029	2.02
ステートストリートバンクアンドトラストカンパニー 505019	971	1.91

所有者別分布状況



www.nissha.com

Nissha Report 2018 (2017年12月期報告書)

発行月

2018年6月

発行人

NISSHA株式会社

代表取締役社長 兼 最高経営責任者

鈴木順也

企画・編集

NISSHA株式会社

コーポレートコミュニケーション部IRグループ

撮影

NISSHAエフエイト株式会社

©2018NISSHA株式会社

本誌中の記事・写真・図などの無断転載は禁じます。

免責事項およびご注意

本誌には、NISSHA株式会社の業績、戦略、事業計画などに関する将来的予測を示す記述および資料が記載されております。これらの将来的予測に関する記述および資料は過去の事実ではなく、発行時点で入手可能な情報に基づき当社が判断した予測です。また経済動向、他社との競合状況などの潜在的リスクや不確実な要因も含まれています。そのため、実際の業績、事業展開または財務状況は今後の経済動向、業界における競争、市場の需要、その他の経済・社会・政治情勢などのさまざまな要因により、記述されている将来予想とは大きく異なる結果となる可能性があることをご承知おきください。

本誌中の業績数値は、特に注記がない限り、すべて連結ベースです。

IMDおよびIMLは、NISSHA株式会社の登録商標です。



表紙について

Nissha Report2018の表紙には当社の5つのコア技術、「印刷」「コーティング」「ラミネーション」「成形」「パターンニング」が表現されています。当社グループはコア技術の進化・拡大により特徴ある製品とサービスを創出し、事業領域の拡大による成長を目指しています。2017年10月、私たちは変化と進化を続ける企業グループであることを宣言し、社名をNISSHA株式会社と制定しました。社名変更と同時に行われたコーポレートロゴタイプの変更を含むCIの刷新に関する取り組みは、アメリカのInternational Design Awardsが主催する「第11回 IDAデザインアワード」のGraphic Design部門において銅賞を受賞しました。

*「IDAデザインアワード」は、建築・インテリア・プロダクト・ファッション・グラフィックの5分野において、優れたデザインを発掘・評価するために2007年にロサンゼルスで設立されたデザインアワードです。

**EMPOWERING
YOUR VISION**

NISSHA

NISSHA株式会社

本社: 604-8551 京都市中京区壬生花井町3
T 075 811 8111(大代表) F 075 801 8250
www.nissha.com