

# NISSHA

## Nissha Report 2019

日本語版



## Nissha's Core Technologies



Printing



Coating



Laminating



Molding



Patterning

# 持続的な企業価値向上の取り組み

## NISSHAの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。

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。  
 長期的な視点から成長性と持続性に富んだ対象市場を特定し、社会課題に直結するようなニーズをつかむこと、コア技術に代表されるようなさまざまな技術要素を勘案して特徴的な製品群の姿を描き、それに向けて自ら能力を能動的に変容させることがNISSHAの進化であり、成長戦略です。



## 目次

NISSHAの今	Nissha Philosophy	004
	NISSHAの概要	005
	NISSHAの事業	007
	財務ハイライト	011
	非財務ハイライト	013
持続的な企業価値向上の取り組み	成長の軌跡	015
	CEOメッセージ	017
中期成長戦略	中期経営計画	021
	CSOメッセージ	023
	CFOメッセージ	025
持続的な企業価値向上を支える仕組み	コーポレートガバナンス	028
	マネジメントチーム	036
	社外取締役メッセージ	039
	環境・社会面のリスク低減の取り組み	044
参考資料	11カ年財務サマリー	053
	連結財務諸表	054
	会社概要	057

NISSHAのコア技術 P005

常に変化・進化・増殖

## 多様な人材能力・情熱

持続的な企業価値向上を支える仕組み

- コーポレートガバナンス P028
- 環境・社会面のリスク低減の取り組み P044

## NISSHAのご紹介

- 創業: 1929年10月6日
- 資本金: 12,119百万円 (2019年3月末現在)
- 連結売上高: 207,404百万円 (2018年12月期)
- 連結社員数: 5,861人 (2019年3月末現在)
- 連結子会社: 66社
- 拠点数: 国内14カ所  
海外41カ所 (持分法適用会社は含まず)



鈴木 順也  
代表取締役社長  
最高経営責任者 (CEO)

## 編集方針

「Nissha Report 2019」は、株主・投資家をはじめとするステークホルダーみなさまに、NISSHAの持続的な企業価値向上に向けた取り組みをご紹介します。財務情報に加え、コーポレートガバナンスや環境・社会への取り組みなどの非財務情報についても総合的に伝える「統合報告書」として編集しています。より詳細な情報につきましては当社Webサイトをご参照ください。

最新の決算および業績見通しなどの財務情報は、当社WebサイトIR情報ページにてご覧いただけます。

・IR情報ページ: [www.nissha.com/ir/index.html](http://www.nissha.com/ir/index.html)  
より詳細な非財務情報については、当社Webサイト サステナビリティ情報ページにてご覧いただけます。

・サステナビリティ情報ページ: [www.nissha.com/csr/index.html](http://www.nissha.com/csr/index.html)  
・サステナビリティレポート: [www.nissha.com/csr/pdfdownload.html](http://www.nissha.com/csr/pdfdownload.html)  
・ESGデータ集: [www.nissha.com/csr/data.html](http://www.nissha.com/csr/data.html)

本誌の内容は、特に注記がない限り、2019年5月31日現在のものです。

## Nissha Report(統合報告書)の位置づけ



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Missionを頂点に据えた「Nissha Philosophy」に定め、大切にしています。

## Nissha Philosophy

### 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。

We realize the enrichment of people's lives  
by creating technology and developing it  
into economic and social value  
through the diverse capabilities, passion,  
and leadership of the global Nissha Group.

### BRAND STATEMENT

### EMPOWERING YOUR VISION

“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。

“Empowering Your Vision” expresses the relationship of Co-existence between Nissha and our stakeholders. Both we and our customers, shareholders, employees, suppliers, and society have visions, and we mutually affect each other toward realizing it. We maximize our capabilities driven by our Technology, Passion, and Leadership, and with the energy infused in us by our stakeholders, together create value for the future.

### 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。  
We are committed to maximizing customer value.

#### 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。  
We welcome diverse capabilities interacting as equals and enhancing our organizational performance.

#### COMMITMENT TO RESULTS

私たちは、成果を出すことにこだわります。  
We work with diligence and deliver results.

#### 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。  
We take actions first rather than sacrificing time value for perfection.

#### 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。  
We act with integrity and maintain the trust placed in us.

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、事業の多角化とグローバル市場への進出によって成長してきました。当社の製品は、現在多種多様な市場で使われています。

NISSHAのコア技術

- 常に変化・進化・増殖
- 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」の5つで構成されています。当社の製品には5つのコア技術のいずれかが使われています。当社は、コア技術を拡げるとともに、これらを効果的に組み合わせることで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へ価値を提供しています。

コア技術を常に変化・進化・増殖させ続けることで、NISSHAの事業領域は進化・拡大を続けます。

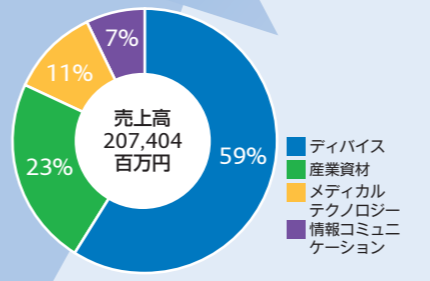
事業と製品



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	加飾フィルム 成形品	○	○	○	○	—
	転写	○	○	○	—	—
	蒸着紙	—	○	—	—	—
	フィルムタッチセンサー	○	○	○	—	○
デバイス	フォースセンサー	○	○	○	—	○
	医療用電極	○	—	○	—	○
メディカルテクノロジー	手術用器具	—	—	—	○	—
	商業・出版印刷	○	○	○	—	○

**4つの事業**  
当社は「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事業をグローバルに展開しています。フィルムタッチセンサーを主力製品とするデバイス事業の売上高は全社売上高の6割を占めています。また、医療機器の製造・販売を手掛けるメディカルテクノロジー事業の売上高は、事業開始から3年で全社売上高の11%を占めるまでに成長しています。

2018年12月期 事業別売上高構成比



対象市場

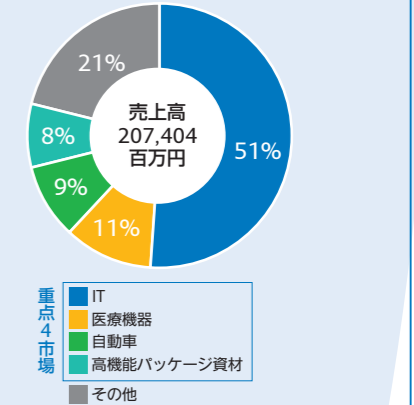
重点4市場



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、大きく成長を遂げてきましたが、現在、この市場では市場成長率が鈍化し、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市場とは異なる市場、すなわち長期間にわたって世界規模で安定的な成長を見込め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。

2018年1月より運用を開始した第6次中期経営計画(3カ年、2018年12月期~2020年12月期)ではITに加え自動車、医療機器、高機能パッケージ資材を重点市場と定め、この市場での成長を加速させる計画となっています。

2018年12月期 市場別売上高構成比

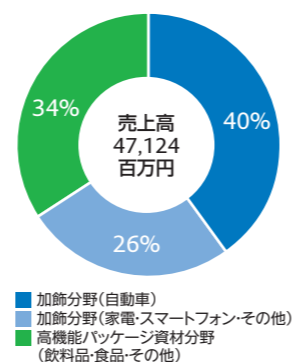




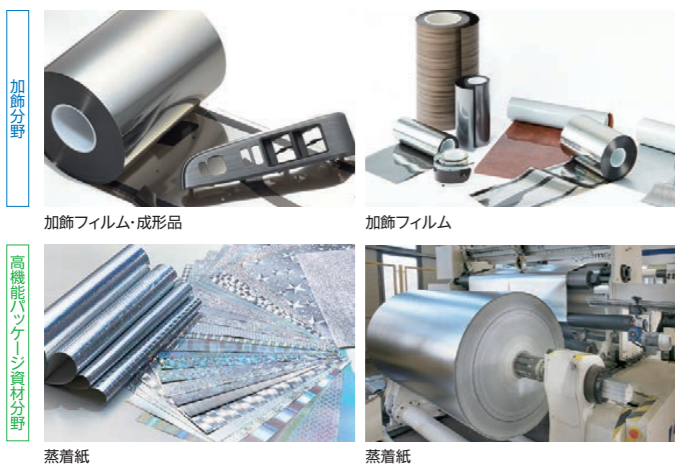
## 産業資材

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、加飾フィルムを中心に転写や射出成形を手掛ける「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」の二つの領域で事業を展開しています。加飾分野の中核技術は、成形金型の中に絵柄や機能を印刷したフィルムをインサートし、射出成形と同時にプラスチックの表面に転写または貼合を行うIMD、IMLおよびIMEです。グローバル市場で自動車をはじめ家電製品、スマートフォンなどに広く採用されています。一方、高機能パッケージ資材分野の主力製品は蒸着紙です。蒸着紙とは、基材となる紙の表面に金属層を真空蒸着し、メタリック調の装飾効果を付与した特殊紙です。当社が手掛ける蒸着紙は、高い印刷適性に加え、生分解性に優れているのが特長で、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市場で業界トップのシェアを有しています。

2018年12月期 市場別売上高



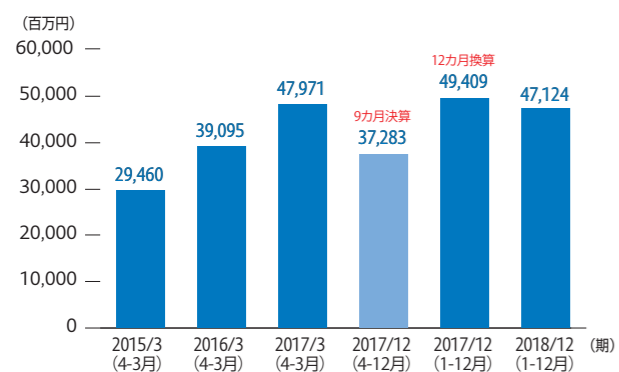
### 製品



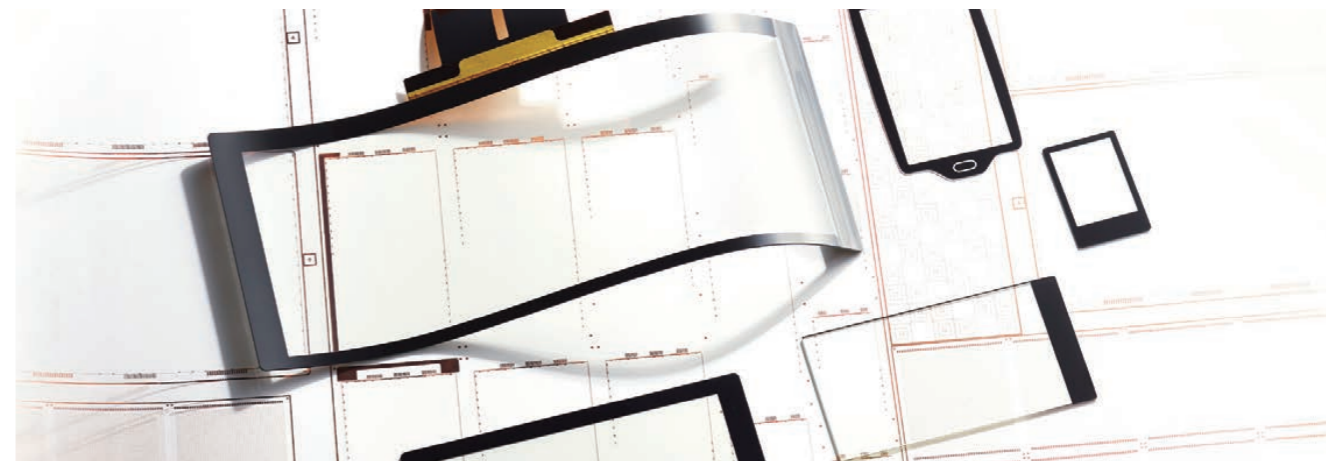
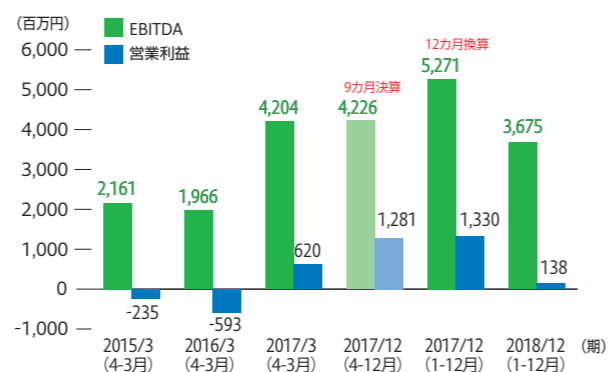
### 市場



### 売上高



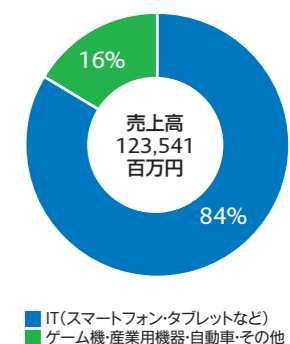
### EBITDA/営業利益



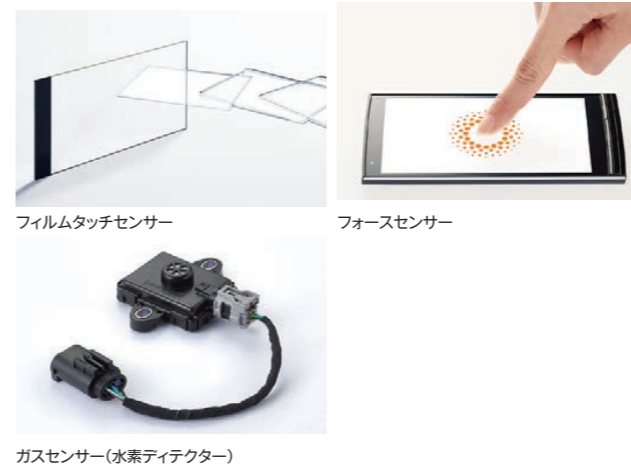
## デバイス

デバイス事業は、精密で機能性を追求した部品・モジュール製品を提供しています。主力製品であるフィルムタッチセンサーは、フィルムの特長を生かした薄さと軽さに加え、高い視認性と狭額縁を実現し、グローバル市場でスマートフォンやタブレット、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、燃料電池自動車向け水素ディテクターなど気体の状態を検知するガスセンサーを提供しています。また、無線技術を使ったIoT向けセンサー製品の開発にも取り組み、積極的に事業領域を広げています。

2018年12月期 市場別売上高



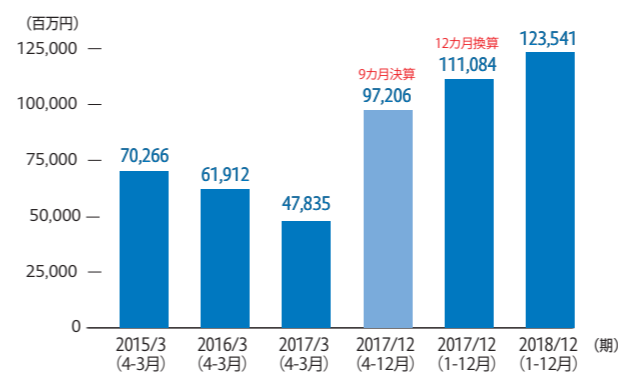
### 製品



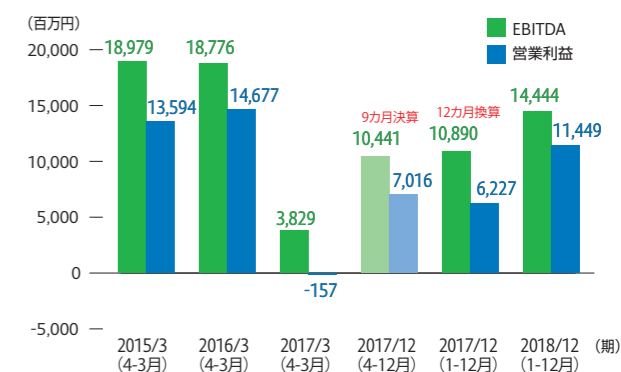
### 市場



### 売上高



### EBITDA/営業利益

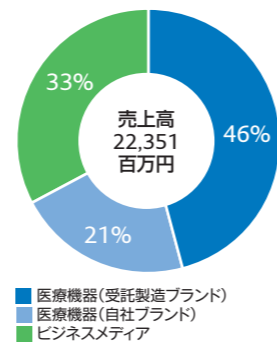




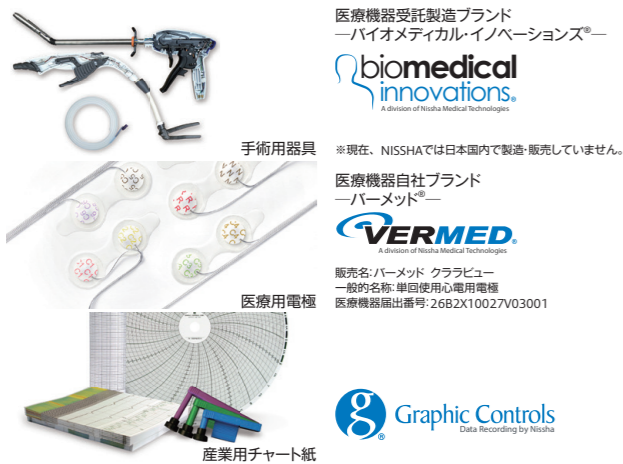
## ■ メディカルテクノロジー

メディカルテクノロジー事業は、医療機器やその関連分野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に貢献することを目指しています。主力製品は心疾患分野などを対象とした手術用器具や医療用電極です。受託製造ブランド“Biomedical Innovations®(バイオメディカル・イノベーションズ®)”は、大手医療機器メーカーの手術用器具やウェアラブル・生体センサーなどの受託製造事業(製品設計～開発～製造の一連の工程を手掛ける事業)をグローバルに展開しています。また自社ブランド“Vermed®(バーメット®)”は、医療機関向けに医療用電極や医療用チャート紙など多種多様な医療用消耗品の製造・販売を行っています。その他、産業用チャート紙やチケットなどのビジネスメディアの生産・販売も手掛けています。

2018年12月期 市場別売上高



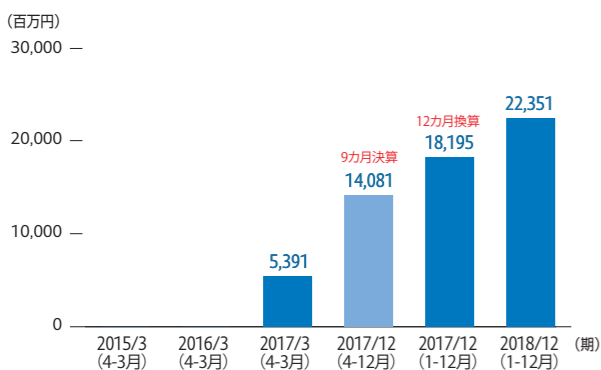
### 製品



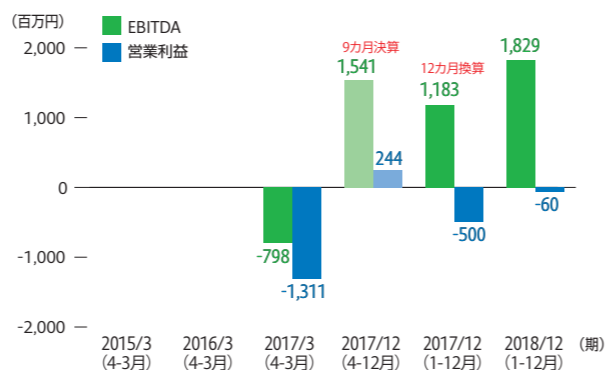
### 市場



### 売上高



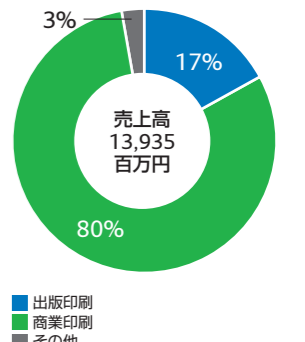
### EBITDA/営業利益



## ■ 情報コミュニケーション

情報コミュニケーション事業は、コミュニケーションデザインと情報加工の技術で、新たな価値の創出を目指しています。展覧会図録、写真集、豪華装丁の美術本といった出版印刷やカタログ、パンフレット、ポスターなどの商業印刷を手掛けています。その他、文化財を精密にデジタル化する技術や実物を限りなく忠実に再現する複製技術などを駆使して文化資産を次代に継承するアートソリューション、お客さまの課題を的確に捉え、プロモーション企画を作り上げるセールスプロモーションなどを手掛けています。

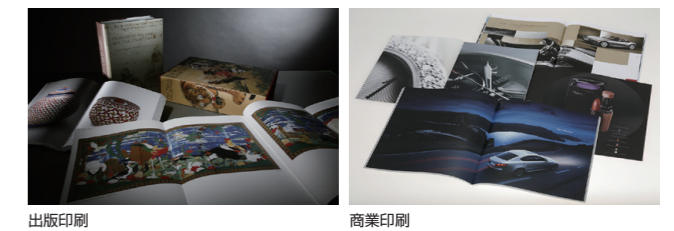
2018年12月期 市場別売上高



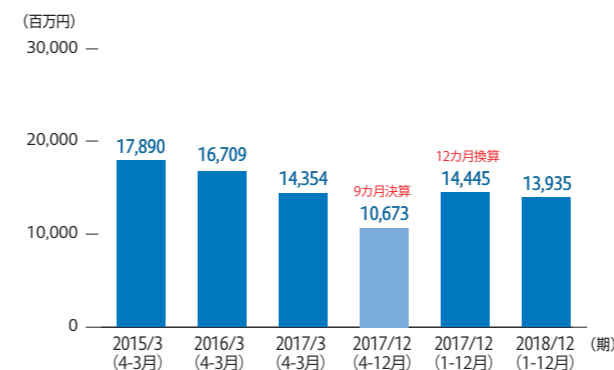
### 製品



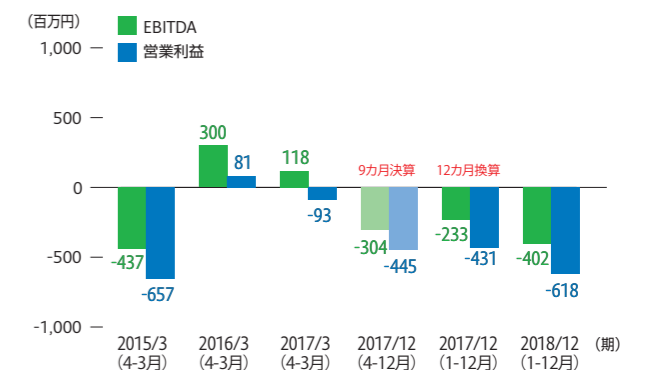
### 市場



### 売上高



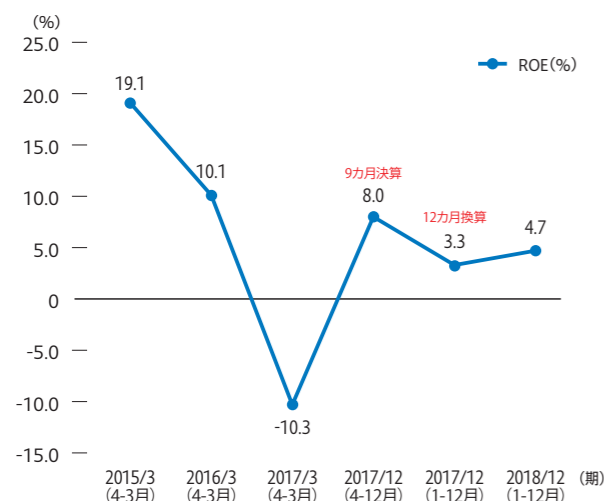
### EBITDA/営業利益



当社では資本効率の向上を重視しており、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

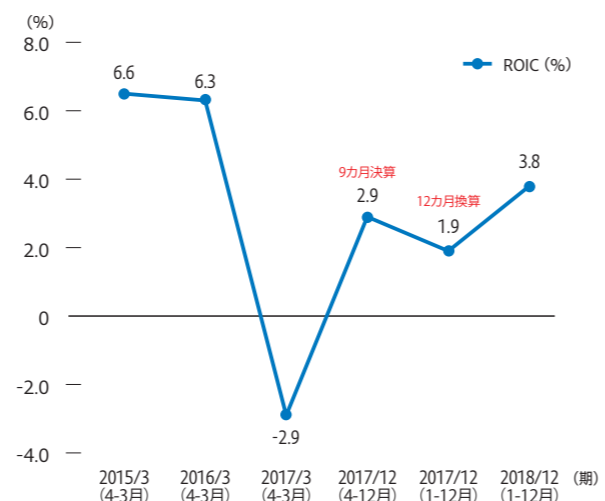
4.7%



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。2018年12月期は、収益性を示す売上高当期純利益率は、情報コミュニケーション事業で事業再編の一時費用を計上したことなどにより2.1%にとどまりました。効率性を示す総資産回転率は、総資産が減少した一方で、売上高が拡大したことにより改善しました。また財務レバレッジも改善を維持しています。これらの結果、2018年12月期のROEは4.7%となりました。

ROIC

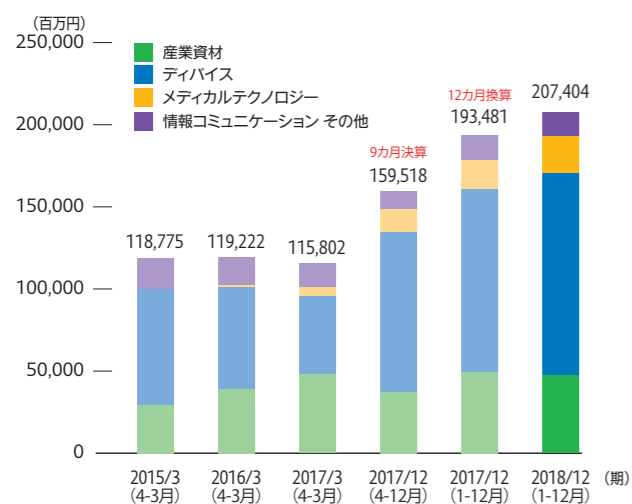
3.8%



当社では、ROIC=税引き後営業利益（営業利益×（1-実効税率））/投下資産（運転資金+有形固定資産+無形固定資産+現預金+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「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。2018年12月期は前期に比べ収益性、効率性ともに改善しましたが、ROICは3.8%にとどまりました。

売上高

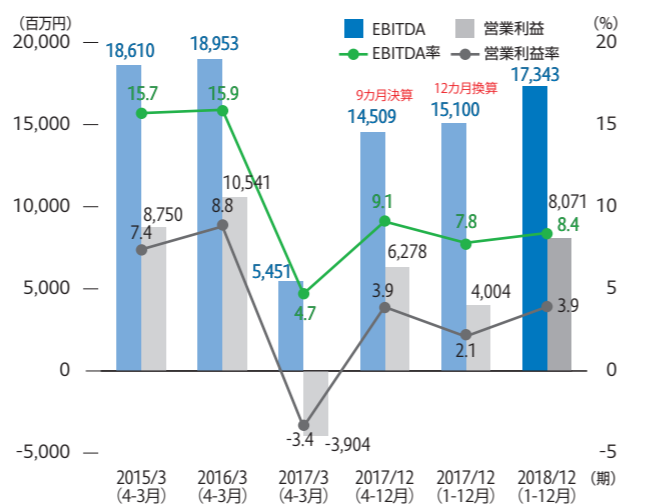
2,074億円



デバイス事業における製品需要の拡大やメディカルテクノロジー事業における企業買収による成長戦略の業績貢献などにより売上高は過去最高の2,074億4千万円となりました。

EBITDA/営業利益

173億円 / 80億円

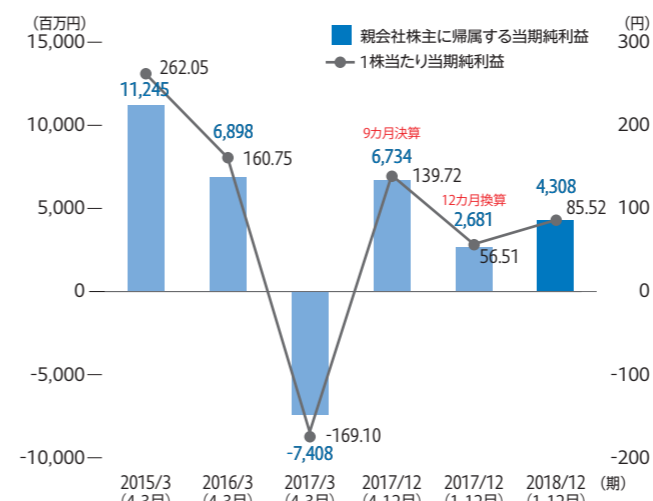


主力のデバイス事業における生産歩留まりの向上などにより収益性は改善し、EBITDAは173億43百万円、営業利益は80億71百万円となりました。

※当社グループでは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。  
なお、EBITDAは、営業利益+減価償却費+のれん償却費としています。

親会社株主に帰属する当期純利益/1株当たり当期純利益

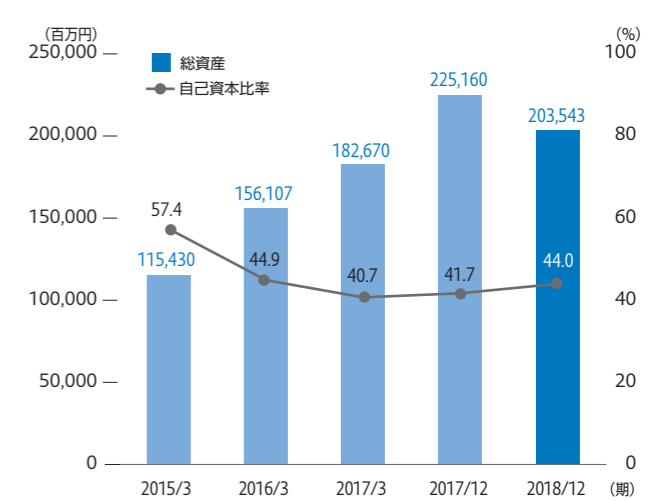
43億円 / 85円



情報コミュニケーション事業は事業再編の一時費用を計上した一方で、当該再編に伴う連結子会社株式譲渡益の計上は翌期（2019年1月7日）となったことなどから親会社株主に帰属する当期純利益は43億8百万円となりました。また、1株当たり当期純利益は前年同期に比べ51.3%増加の85円52銭となりました。

総資産/自己資本比率

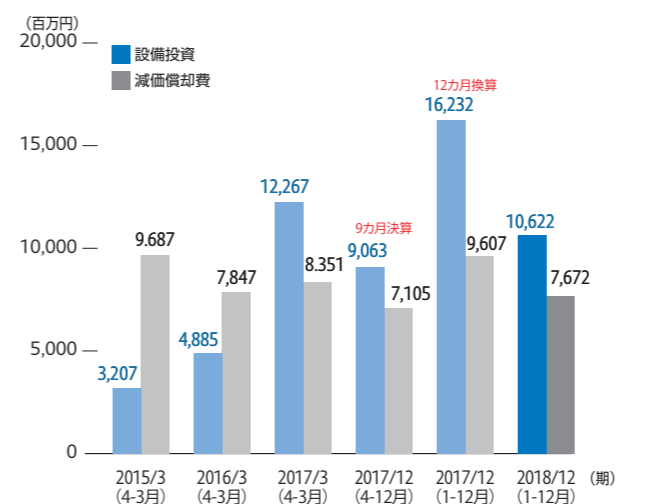
2,035億円 / 44.0%



現金及び預金や受取手形及び売掛金が減少したことなどにより、総資産は2,035億43百万円となり、前期末に比べ216億17百万円減少しました。また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増加した一方、その他有価証券評価差額金、為替換算調整勘定が減少したことなどにより、純資産は896億33百万円となり、前期末に比べ44億21百万円減少しました。これらの結果、自己資本比率は44.0%となりました。

設備投資/減価償却費

106億円 / 76億円

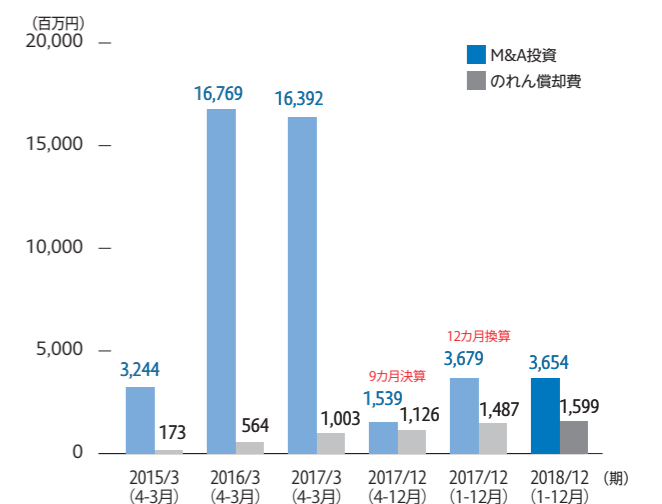


北中米および国内の生産能力の拡張などにより設備投資額は106億22百万円となりました。減価償却費は76億72百万円となりました。  
※2018年12月期より国内グループ会社の減価償却の方法を定率法から定額法に変更しています。

※2017年12月期より決算期を3月31日から12月31日に変更しました。これに伴い、決算期変更の経過期間である2017年12月期は2017年4月から12月までの9カ月決算となっています。このため参考情報として2017年1月から12月までの実績を12カ月換算として掲載しています。

M&A投資/のれん償却費

36億円 / 15億円



メディカルテクノロジー事業が3社を買収したことなどによりM&A投資は36億54百万円となりました。のれん償却費は近年の積極的なM&Aの実施により増加傾向にあり、15億99百万円となりました。

## グローバル展開

### 拠点数

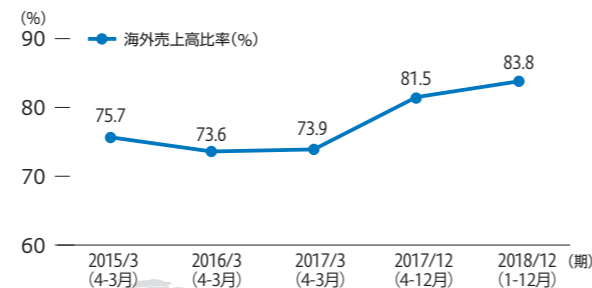
#### 世界55拠点

NISSHAの拠点は、京都本社を中心に国内14カ所、海外41カ所へと広がっています。

### 連結子会社数

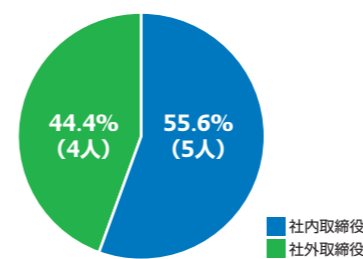
66社

### 海外売上高比率

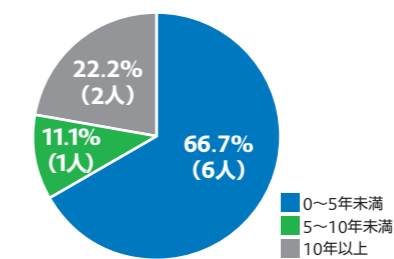


## ガバナンス

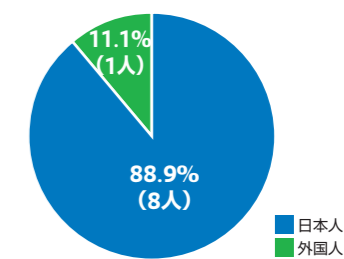
### 社外比率(取締役)



### 在任期間(取締役)

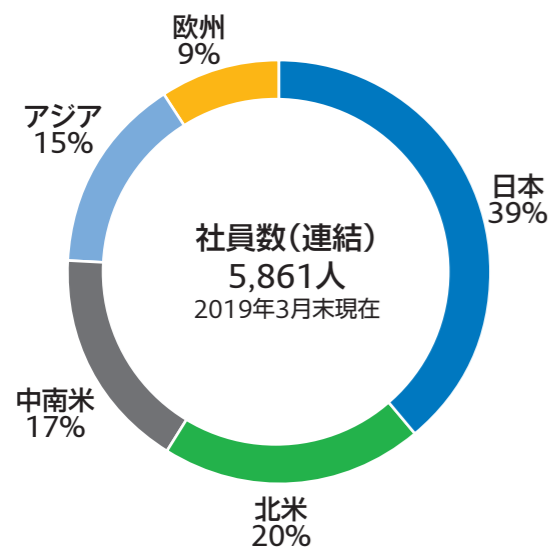


### 外国人比率(取締役)

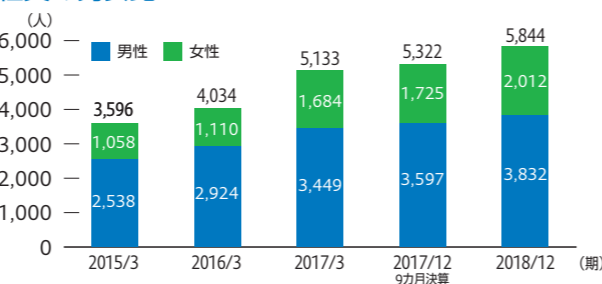


## 社員のダイバーシティ

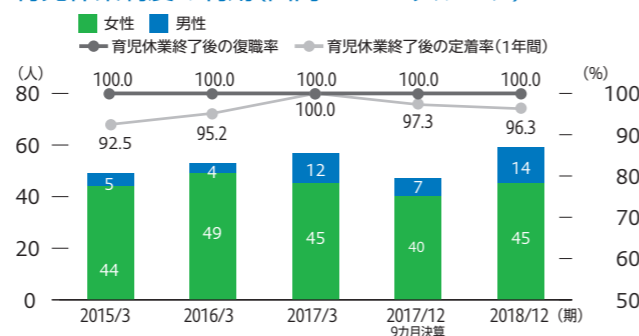
### 社員の地域別構成比



### 社員の男女比

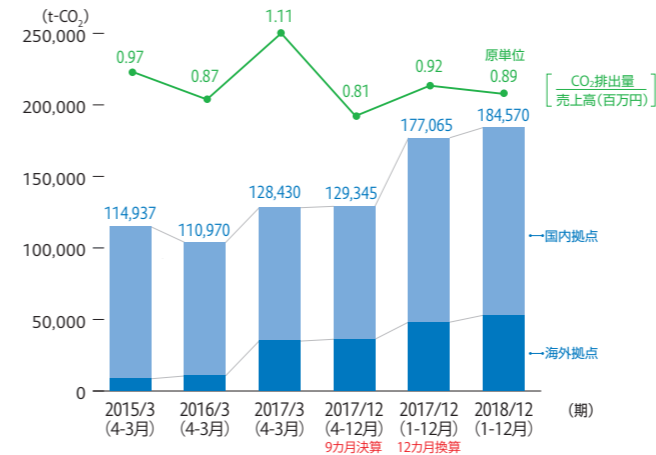


### 育児休業制度の利用(国内NISSHAグループ)

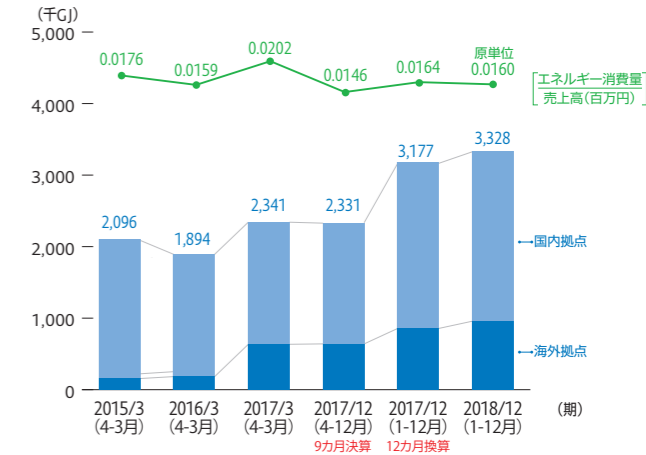


## 環境

### CO<sub>2</sub>排出量と原単位の推移



### エネルギー消費量





# 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。

## 創業期 1929年～

高級美術印刷を志向



**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美術印刷をやる」

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

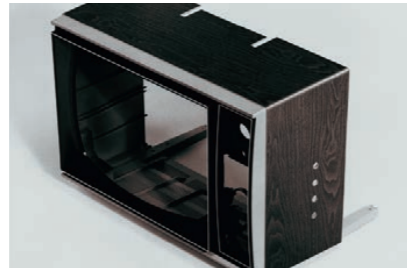
- 1949 東京日日新聞(毎日新聞社) 『NEW JAPAN』
- 1962 毎日新聞社『国宝』
- 1966 小学館『原色日本の美術』



創業者・初代社長  
**鈴木 直樹**  
1929年 創業

## 第一次多角化 1960年代

産業資材・デバイス事業の誕生



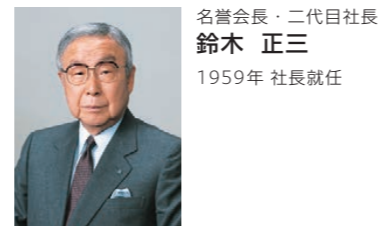
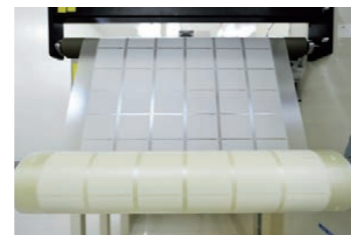
印刷技術の進化による新製品開発を促進、転写箔や電子部品などの新製品で対象市場を拡大

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、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



名誉会長・二代目社長  
**鈴木 正三**  
1959年 社長就任

## グローバル化 2000年代

製品とNISSHAブランドが世界に浸透



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、日本・アメリカ・中国・東南アジアに成形拠点網が確立
- 2012 フトリソグラフィー工法による静電容量方式フィルムタッチセンサーを開発



## 第二次多角化 現在

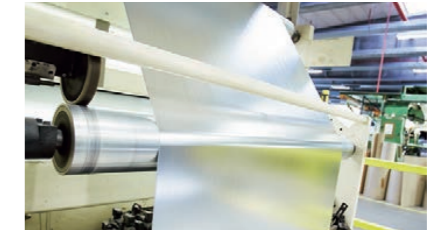
コア技術と人材能力の多様化による成長



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

新たな事業領域の開拓にM&Aを活用

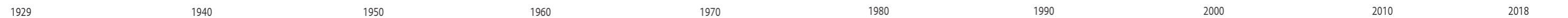
- 2014 ガスセンサーメーカー(日本)を買収
- 2015 世界最大手の蒸着紙メーカー(ベルギー)を買収
- 2016 医療機器メーカー(アメリカ)を買収し、医療機器分野に新規事業参入。当社第4の事業、メディカルテクノロジー事業が誕生
- 2016 自動車内装向け加飾・成形メーカー(ドイツ)を買収



現社長  
**鈴木 順也**  
1998年 入社  
2007年 社長就任

三代目社長  
**古川 宏**  
1992年 社長就任

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





代表取締役社長 兼 最高経営責任者

鈴木順也

NISSHAは2019年10月6日、創業90周年を迎えます。現在の主力製品はスマートフォンやタブレット向けのフィルムタッチセンサー、自動車の内装や家電向けの加飾フィルムや加飾成形品、食料品や飲料品向けの高機能パッケージ資材、さらには心疾患向けの医療機器など多岐にわたります。印刷会社として創業してから90年。事業領域の拡大とともにグローバル市場で成長を続けるNISSHA。その成長の軌跡と今後の経営戦略について鈴木順也代表取締役社長 兼 最高経営責任者へのインタビューを掲載します。

現在、NISSHAグループは「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つの事業を展開しています。

産業資材はさまざまな素材の表面に付加価値を与える事業です。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行う加飾分野と、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。加飾分野の中核技術は、成形金型の中に絵柄や機能を印刷したフィルムをインサートし、射出成形と同時にプラスチックの表面に転写または貼合を行う成形同時加飾技術(IMD・IML・IME)で、自動車の内装や家電製品、スマートフォンなどに広く採用されています。高機能パッケージ資材分野の主力製品は蒸着紙です。蒸着紙とは紙の表面にアルミの薄膜を真空蒸着し、光沢感のあるメタリック調の装飾効果を付与した特殊紙で、NISSHAの蒸着紙は生分解性に優れているのが特長です。飲料や食品、日用品のパッケージにプレミアム感を演出しながらも環境に優しい資材で、当社は世界トップのマーケットシェアを有しています。

当社の売上高の半分以上を占める事業はデバイスです。主力製品であるフィルムタッチセンサーは、スマートフォンやタブレットのほか、携帯ゲーム機や産業用機器、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、呼吸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、市場ニーズを捉えながら付加価値の高い製品を市場に投入しています。スマートフォンやタブレットなどのIT市場は市場規模が大きいことが魅力ですが、需要変動が激しく、技術トレンドも目まぐるしく変化します。また必要となる設備投資は巨額となりがちです。デバイス事業の成長とともに、IT市場の動向は当社の業績に大きな影響を与えるようになってきました。こうしたことから、IT以外の市場、デバイス以外の事業を拡大することが現在の経営課題となっています。

最も新しい事業は2016年に誕生したメディカルテクノロジーです。当社は、グローバルベースで着実な成長が見込まれ、現在のIT市場に匹敵するようなポテンシャルを持つ新たな対象市場として医療機器市場に注目しており、2016年に米国の医療機器メーカーを買収・子会社化したことを契機にメディカルテクノロジー事

業を立ち上げ、医療機器市場への参入を果たしました。ポラティリティが大きなIT市場、デバイス事業を荒馬に例えるならば、穏やかに確実に成長していく事業を対抗馬として作らなければなりません。事業の構成や対象市場の構成を戦略的に組み換えていく、いわゆるプロダクト・ポートフォリオ・マネジメントの考え方です。成り行きではなく、意識的、計画的に事業や市場の構成を変える。しかもこれを短期間に、ダイナミックに行うのが、近年の当社の経営の特徴です。

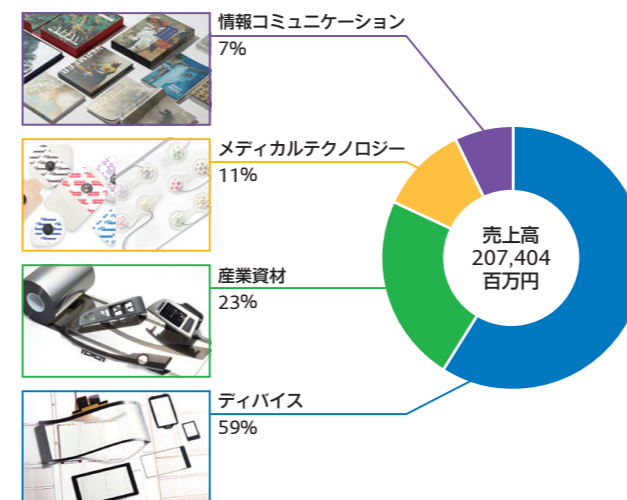
医療機器というとCTやMRIなどの大型の医療装置をイメージされるかもしれませんが、当社の製品は医療用の消耗品、1回ごとに使い切るような種類の医療資材を中心に構成されています。現在、当社が注力している欧米市場における人々の死亡原因のトップは心臓系疾患分野であり、当社の製品はこの分野にフォーカスしています。主力製品は医療用電極やカテーテルなどの手術用器具で、低侵襲(検査・治療においてできる限り患者の身体への影響を減らした医療)を事業展開のキーワードとしています。

4つ目の事業は一般印刷物を手掛ける情報コミュニケーション事業です。当社の創業事業ですが、対象市場が国内に限定されていることから、この事業の売上高は全社の7%程度に留まります。2019年1月には事業再編による事業領域の絞り込みを実施したことからこの割合は、今後さらに低下する見通しです。

事業と製品が多岐に渡っており、理解するのが難しいです。これらには何か共通するものがあるのでしょうか。

4つの事業について簡単に紹介しましたが、一見するとバラバラな印象を与えるかもしれません。しかし、いずれの事業や製品にも当社のコア技術が使われています。NISSHAは「印刷」、成膜を意味する「コーティング」、貼り合わせを意味する「ラミネーション」、射出成形を中心とした「成形」、そして微細なパターンを形成する「パターンニング」を5つのコア技術として定義し、常にこれらの技術の広がりや深みを追求しています。たとえばみなさんになじみがある印刷ひとつをとってみても、商業印刷から工業製品寄りの印刷、さらに細さ、薄さなど高精度な技術やノウハウが要求される印刷など多岐にわたります。

### 2018年12月期 連結売上高の事業別内訳



### 5つのコア技術

特徴ある製品を生み出す源泉

印刷	コーティング	ラミネーション
成形	パターンニング	

なるほど、コア技術が共通ということですね。こうしたコア技術はどのように蓄積されていったのでしょうか？

1929年の創業時から、創業者（初代社長 鈴木直樹）は実現しようとする事業領域を明確に定義していました。当時、既に活字印刷は一般的な印刷技術であり、差別的な付加価値を生み出しにくかった。そこで当時、他社が手掛けていなかった写真印刷を志向したと聞いています。「他社が手掛けないものに挑戦する」という当社のDNAの原点がここにあります。さらに1960年代には先代（名誉会長・二代目社長 鈴木正三）が紙の印刷だけでは、これ以上の成長が望めないと考え、フィルムへの印刷にシフトし、産業用の資材を手掛けるなど事業の多角化を進めました。そこからコーティングなどのさまざまな技術が派生し、当社のコア技術が形成されることとなります。この1960年代の多角化がなければ、現在のNISSHAは存在しなかったでしょう。海外から新たな技術を導入して、創業時から培ってきた高精度な印刷技術と合体させる。オープンイノベーションを当時から実践していたのです。

現在の主力製品であるタッチセンサーはどのような経緯で誕生したのでしょうか？

フィルムへの印刷、特に加飾フィルムを手掛ける産業資材事業が軌道に乗ったときに印刷技術やその派生技術を活用して、成長著しい電子部品業界に進出しました。1970年代にはリードフレームなど、電子部品向けの工場が竣工しました。1980年代に当社は印刷工程の一部であるエッチング技術を応用し、海外から技術を導入してタッチセンサーの開発に着手しました。しかし、当時の市場ニーズと合わず、上市までに時間を要しました。当社のタッチセンサーが最初に採用されたのは、電子手帳「ザウルス」でした。ただ、そのころの当社にとってタッチセンサーは、多くある開発

製品の一つにすぎませんでした。その後の製品開発やお客さまからの引き合い、上市のタイミングなど、さまざまな要因がうまく絡み合い、最後まで生き残って大きな成長を遂げたのです。NISSHAはMission（企業理念）\*に掲げる通り、コア技術の広がりを常に探求しつつ、これら技術を効果的に組み合わせることにより特徴ある製品を創出し、多様な市場に価値を提供することに挑戦し続けているのです。

\* Mission（企業理念）  
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の成長戦略を語るうえで、企業理念の存在は欠かせないということですね。このところ活発化している海外でのM&Aについて伺います。M&Aを駆使する背景とメディカルテクノロジー事業に進出された理由を教えてください。

リーマンショックから10年が過ぎましたが、当社はIT市場へのウェイトが大きかったこともあって大きな影響を受けました。そこで、ITに偏った収益構造を適正化するためにITとは性格が異なり、持続的な成長が見込まれる市場に投資する計画を立て、7、8年がかりでこれを実行しました。

医療機器市場は高齢化社会の進展とともに市場規模が拡大する一方、病気の早期発見や患者さまの体に負担が少ない治療が注目を集めるなど、数多くのニーズが生まれ、それゆえに成長力と持続力に富んだ魅力的な市場です。企業理念に掲げる「人々の豊かな生活」にも合致する事業分野と言えるでしょう。

しかし、メディカルは一から技術開発をしていたら途方もなく時間がかかります。また、さまざまな許認可が必要であり、それを

自社ですべて取得することは不可能ですので、M&Aを活用し、ダイナミックに事業を立ち上げようと考えました。M&Aといえば、日本では銀行や証券会社から企業に案件が持ち込まれるケースが多いのですが、当社では自社で対象となる企業を探し出し、自らドアを叩くという方法をとっています。どの会社を買いたいかは自分たちが一番よく知っているのです。私は社内に直属のM&Aチームを持っていますが、彼らは常に事業部のオーダーに応じた会社をリサーチし、そのリストを管理・更新しています。現在、メディカルテクノロジー事業の中核を担う米国の医療機器メーカーの買収も当社からのアプローチでした。

先ほどもお話ししたように、この会社を買収した理由は、市場成長率の高い心疾患用途で医療用の消耗品を扱っていること、特定の市場でシェアが高く利益が見込め、追加投資もそれほど大きくはないこと、事業のステージがポートフォリオ・マネジメントというCash cow（金のなる木）であることなどが挙げられます。加えて、同社の出発点が印刷事業であり、その歴史から進化のプロセスまでを当社と共有できる点が興味深かった。当社が事業の多角化の過程でIT市場に進出したのと同様に、同社はメディカル市場に進出した。このように変化を遂げた成長ストーリーを共有できます。実は製品にも多くの共通性があるのです。主力製品である医療用電極は体の情報を電気信号で伝えるための電極ですが、私どものフィルムタッチセンサーもいわば透明な電極。一見、関連性が薄いようにも見えますが、コア技術において共通点が多く見られます。

ありがとうございました。最後にステークホルダーへのメッセージをお願いします。

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

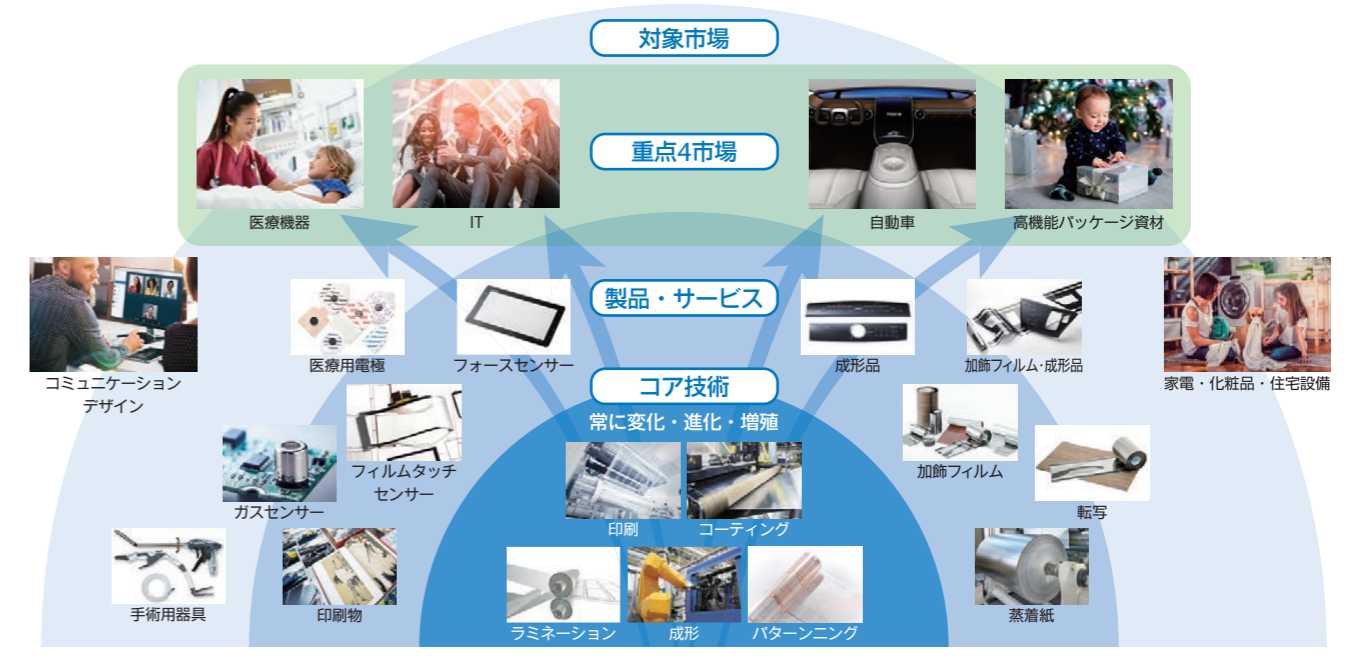


多様化、グローバル市場への進出などを通じて事業領域の拡大を実現してきました。長期的な視点から成長性と持続性に富んだ対象市場を特定し、社会課題に直結するようなニーズをつかむことが当社のスタイルです。そして事業部の壁を越えてさまざまな技術要素と人材能力を結集して課題を解決することが成長戦略の基本です。みなさまにおかれましては、今後ともNISSHAの進化にご注目をいただきますとともに、格段のご指導とご鞭撻をお願い申し上げます。

## 買収したアメリカの医療機器メーカー(Graphic Controls)に共通するコア技術と成長の軌跡



## コア技術の拡張により事業領域を拡大



## 前中期経営計画(第5次)の振り返り 2016年3月期～2017年12月期

### 第5次中期経営計画のビジョンは事業・製品ポートフォリオの最適化

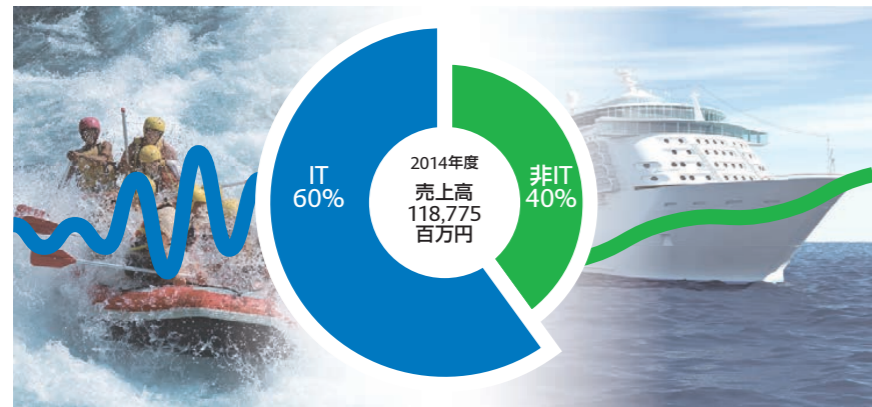
#### 経営課題

IT市場の環境変化が業績に大きく影響

- 急激な需要変動、技術トレンドの変化
- 製品・サービスの低価格化

IT市場: 事業機会が豊富だが環境変化が激しい分野

非IT市場: 安定した成長が期待できる分野



第5次中期経営計画  
(2016年3月期～2017年12月期)

製品・市場ポートフォリオを最適化  
(バランス経営)

- IT市場の拡大
  - IT市場とは異なる性格を持つ市場の拡大
- 世界規模で安定成長する市場への進出

#### 中期ビジョン

印刷技術に新しいコア技術を獲得・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

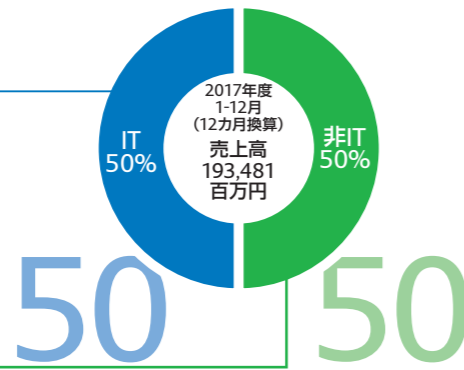
#### 事業ポートフォリオの組み換えを徹底

- 1 製品・市場ポートフォリオの組み換え
- 2 不採算分野からの撤退
- 3 サプライチェーンにおける垂直統合の推進
- 4 新たなコア技術の取り込み
- 5 M&Aを活用した成長

### 第5次中期経営計画の成果

非IT市場が拡大、IT・非ITの売上高比率がバランス

製品開発と設備投資により  
大型受注を獲得

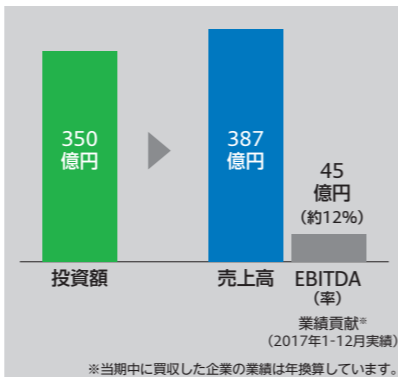


M&AによりIT以外の  
事業基盤を獲得

<p><b>自動車</b> Schusterグループ</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>●2016年10月買収</li> <li>●本社：ドイツ</li> <li>●欧州に加飾・成形分野を獲得</li> <li>●欧州自動車メーカーへの顧客基盤を獲得</li> <li>●IMDと補完する加飾技術(IML)を獲得</li> </ul>	<p><b>高機能パッケージ資材</b> AR Metallizingグループ</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>●2015年8月買収</li> <li>●本社：ベルギー</li> <li>●高級ラベル・パッケージ向けの蒸着紙を手がける世界最大のメーカー</li> <li>●印刷の川上領域から新市場へ進出</li> <li>●飲料品・食品・日用品などの商圏を獲得</li> </ul>	<p><b>医療機器</b> Graphic Controlsグループ</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>●2016年9月買収</li> <li>●本社：アメリカ</li> <li>●医療機器市場へ本格参入</li> <li>●医療機器分野の製品ラインアップを獲得</li> <li>●グローバルベースの商圏を獲得</li> </ul>
---	---	--

#### 第5次中期経営計画におけるM&A

M&Aの投資額 350億円、ROIC\*は9%  
\*キャッシュベースのROIC=EBITDA×(1-税率30%)÷投資額

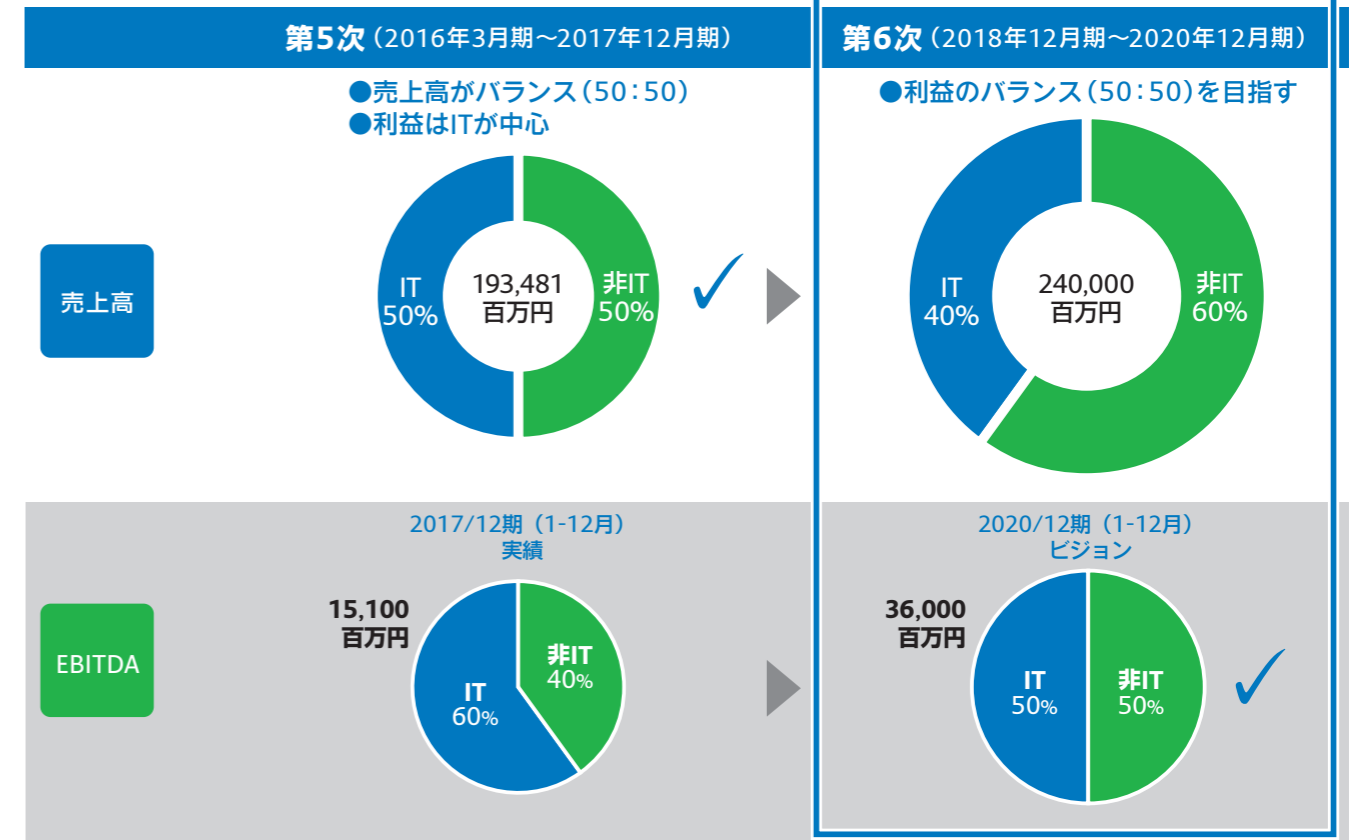


## 第6次中計経営計画 2018年12月期～2020年12月期

第5次中計経営計画を引き継ぐ第6次中期経営計画は、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。

### 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。



### 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)	15,100	36,000	33.6%
EBITDA率	7.8%	15.0%	
営業利益 (百万円)	4,004	22,000	76.4%
営業利益率	2.1%	9.2%	
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/\$	-

2020年12月期のROEおよびEPSは、発行済株式数：2017年12月末ベース、実効税率：30%と想定



取締役 上席執行役員  
最高戦略責任者 (CSO)  
経営企画部長  
渡邊 亘

## 第6次中期経営計画の成長戦略について

昨年は医療機器向けに3件のM&Aを実行。  
中期経営計画2年目は、自動車の電装化や自動運転、「DDS (Drug Delivery System、薬物送達システム)」、  
「サステナブルパッケージ資材」をキーワードに成長戦略を加速していきます。

### 第6次中期経営計画は「バランス経営の完成」を目指す

NISSHAグループは第6次中期経営計画(2018年12月期~2020年12月期)を運用しており、現在は3カ年計画の最初の1年間が経過したところです。

当社は製品別に産業資材、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つのセグメントで事業を展開していますが、第6次中期経営計画では特に対象市場の多様化・最適化を図り、バランスの取れた経営基盤を構築することを目指しています。現在の主力市場であるコンシューマー・エレクトロニクス(IT)を維持・継続する一方で、自動車、医療機器、高機能パッケージ資材の3つの市場を中心に製品群の充実を通じて成長戦略を加速する考えです。

また第6次中期経営計画における成長戦略としてM&Aを積極的に活用する方針を打ち出し、3年間で315億円の予算を計画しています。現在、NISSHAは自動車、医療機器、高機能パッケージの3市場に対し、売上高にしてそれぞれ200億円規模の事業を展開していますが、中期経営計画の成長戦略では、既存の事業基盤において新たな製品ラインを追加したり、販路、設計能力、生産キャパシティなど事業が保有すべき能力を新たに付加することを重視しており、不足するものをいち早く獲得するという点においてM&Aは有効な手段になり得ると考えています。

### メディカルテクノロジー事業が3社を買収

中期経営計画の初年度にあたる2018年12月期は、医療機器市場向けに事業を展開するメディカルテクノロジー事業で3社の企業買収を実施しました。同事業では心疾患分野に着目し、低侵襲治療にフォーカスした事業を展開しています。買収はいずれも小規模の案件でしたが、狙い通りターゲットセグメントの心疾患分野に除細動電極という新たな製品群を拡充することに成功しました。また、事業の付加価値を高めるために設計や製品開発に優れた企業の買収を実現しました。その結果、2018年12月期の連結売上高は前年同期比で22.8%増の223億円を達成しました。さらに2019年12月期は連結売上高250億円、2020年12月期は連結売上高320億円を目指しています。

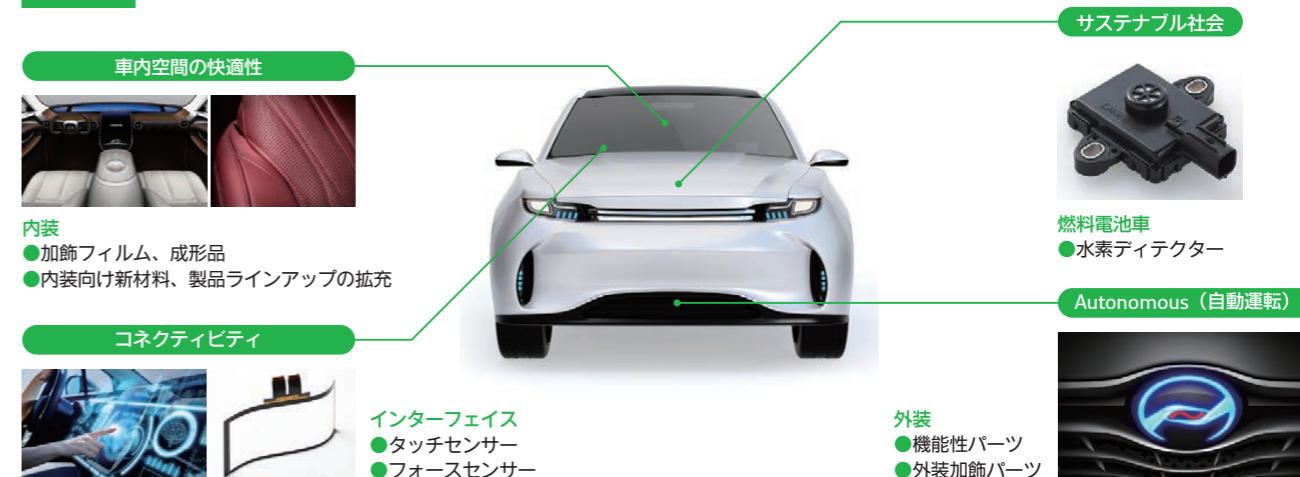
### 自動車、医療機器、高機能パッケージ資材の成長戦略を具体化

現在中期経営計画の2年目に突入し、成長戦略の青写真は徐々に具体性を増しています。自動車市場向けには、自動車の電装化や自動運転などのトレンドが当社の事業機会になり得ることを確認しています。また医療機器市場では新たに「DDS (Drug Delivery System、薬物送達システム)」高機能パッケージ資材市場向けには「サステナブルパッケージ資材」と、成長戦略のテーマが固まりつつあります。

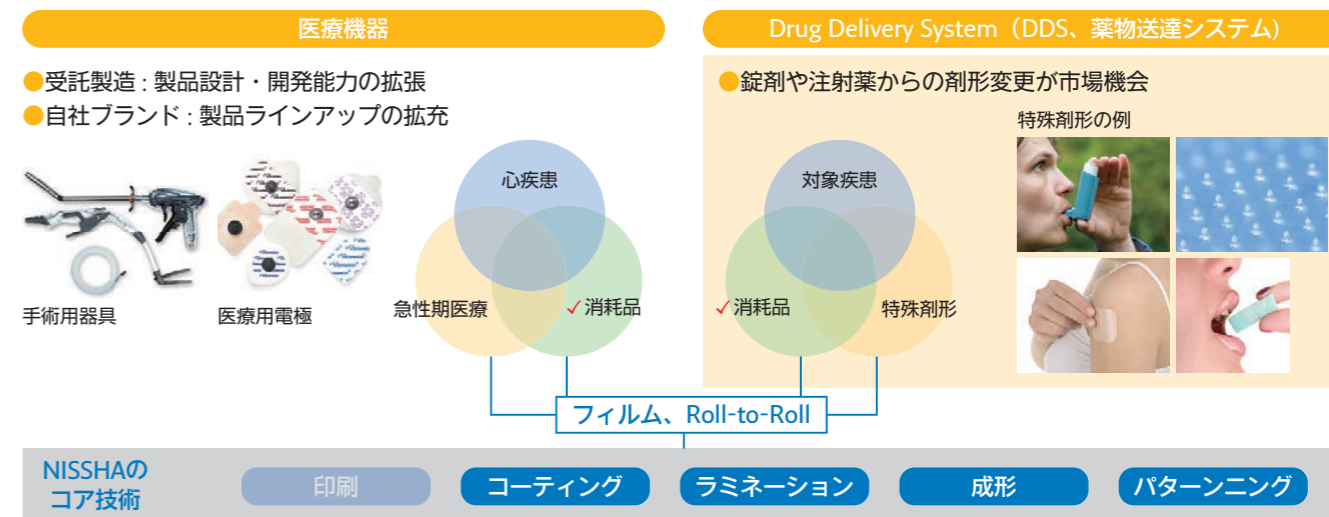
今後のNISSHAの成長戦略に注目していただけたら幸いです。

## 重点市場における成長戦略

### 自動車 新たなトレンドがNISSHAの事業機会



### 医療機器 医療機器の成長促進に加え、DDSを本格化



### 高機能パッケージ資材 サステナブルなパッケージ資材の強化

再生可能なパッケージへのニーズの高まり (EUなど)





取締役 専務執行役員  
最高財務責任者 (CFO)  
西原 勇人

## 中期経営計画のビジョンの実現に向けて

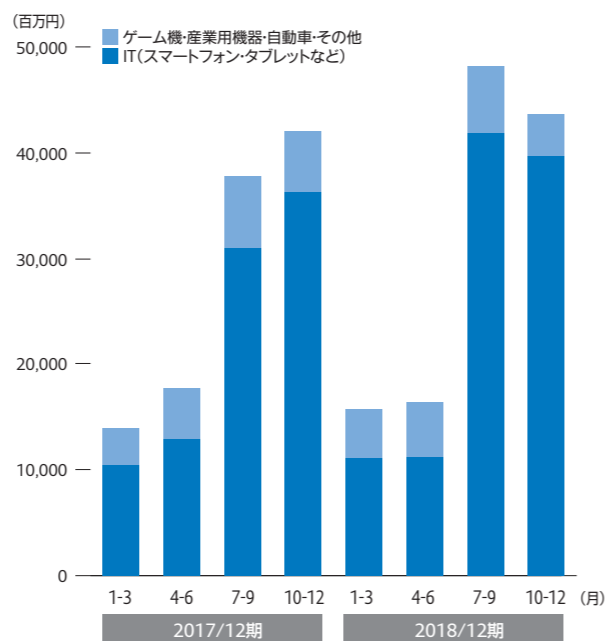
「事業ポートフォリオの組み換え・最適化」の実現は財務面においても喫緊の経営課題です。そのためM&Aに3年間で315億円もの大規模な予算を計画。IT市場への依存を引き下げ、自動車、医療機器、高機能パッケージ資材の3市場への成長投資を加速します。

### 事業ポートフォリオの組み換え・最適化は財務面からも喫緊の経営課題

2018年12月期を振り返ると、上期にIT市場向けの主力製品の生産および出荷が急減し、下期に急回復するという大きな需要変動の波があり、一時的に棚卸資産が増加するなどの影響を受けました。そのため運転資金を必要とする状況に直面し、主要な経営管理指標の一つである自己資本比率にも少なからず影響が及びました。

2019年12月期も昨年と同様、上期と下期の間で主力製品の需要が大きく変動する傾向は変わらない見通しです。このような状況を改善するためにも、ボラティリティの高いIT市場に偏重した現在の事業構成をバランスの取れたものに変えていく必要があります。すなわち第6次中期経営計画（2018年12月期～2020年12月期）が掲げる「事業ポートフォリオの組み換え・最適化」の実現は、財務面からみても喫緊の経営課題であると指摘できます。

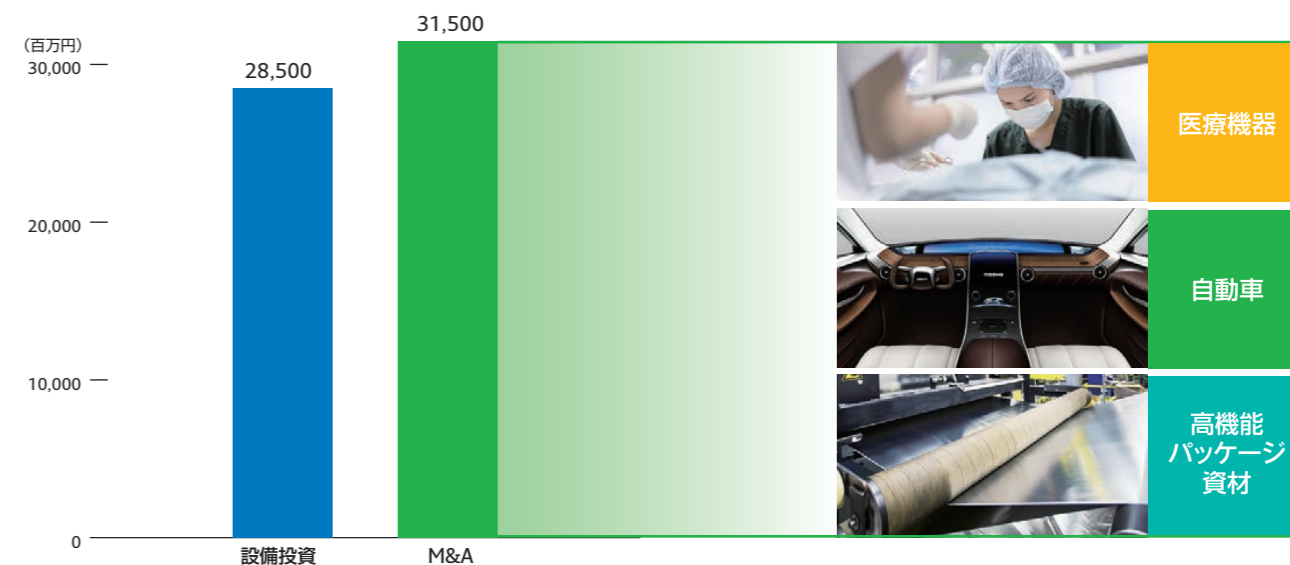
### デバイス事業の四半期毎の売上高推移 季節による需要変動が激しい



## 成長投資

M&A投資はIT以外の重点市場を中心に投下、予算は3年間で315億円

3年間の予算(2018年12月期～2020年12月期)



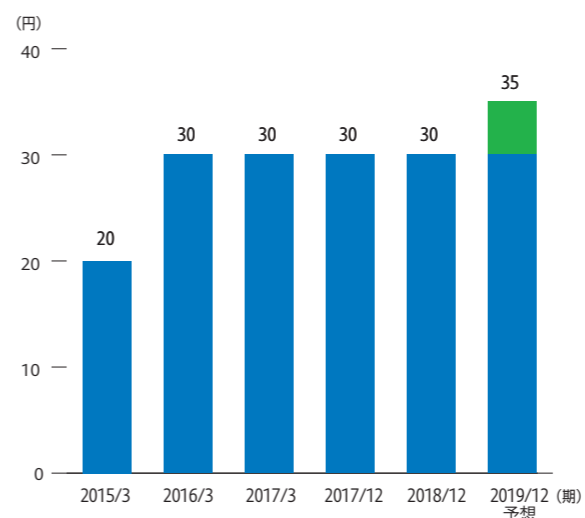
### M&A投資でIT以外の重点市場の成長戦略を加速

現在、当社はIT市場への依存を引き下げるべく、自動車、医療機器、高機能パッケージ資材の3つの市場に向けて事業展開を加速しています。こうした成長戦略を早期に実現する上ではM&Aが有効な手段であると考え、第6次中期経営計画の3年間でM&Aに315億円の予算を計画しています。これは大規模な企業買収を復

数実施した先の第5次中期経営計画（2016年3月期～2017年12月期）のM&A予算、350億円(3年間に匹敵する水準です。一方、設備投資においては、既存事業の維持に向けた設備の更新投資を中心としています。3年間で285億円の予算を計画していますが、事業環境の変化を捉えながら極力抑制していく方針です。

## 株主還元策

1株当たり年間配当金



配当：安定配当をベースに、事業成長を加味  
2019年予想: 30円+5円(90周年記念配当)

自社株買い：機動性の高い株主還元策  
2018年は2回実施(2月、11月)

次に株主還元の考え方について説明します。

配当について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、財務面の健全性などを総合的に勘案して配分します。2019年12月期の配当については、昨年度と同額の年間30円とし、創業90周年の記念配当5円を合わせた年間35円を計画しています。また当社は、自己株式の取得を機動性の高い株主還元策のひとつと認識しています。2018年12月期は2月と11月に2回、自己株式の取得を実施しました。

現在、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、第6次中期経営計画期間中のIFRS適用に向けて準備を進めています。これによって投資家のみならず投資尺度にグローバルベースで対応することができるようになって考えています。

今後も引き続き成長を期待できる市場に資金を投入し、企業価値の向上を目指す一方で、事業活動から得た利益を適切に配分することにより、株主のみならずご期待にお応えしていく所存です。何卒、ご理解とご支援を賜りますよう宜しくお願い申し上げます。

\* IFRS: International Financial Reporting Standards、国際財務報告基準

# 持続的な企業価値向上を支える仕組み

## ガバナンス・リスク低減の取り組み

NISSHAグループは、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により成長を実現してきました。事業領域の進化・拡大は今後もNISSHAの成長の原動力となります。対象市場や製品が多様化していくことを前提としたコーポレートガバナンスの強化と、事業の継続性を担保する環境・社会面でのリスクマネジメントが不可欠です。当社の持続的な企業価値向上を支える仕組みについてご紹介します。

- P028 コーポレートガバナンス
- P036 マネジメントチーム
- P039 社外取締役メッセージ
- P044 環境・社会面のリスク低減の取り組み



## コーポレートガバナンス



# 会社の成長に合わせて、ガバナンスのさらなる進化を図ります。

## 実効性あるガバナンス体制を目指して

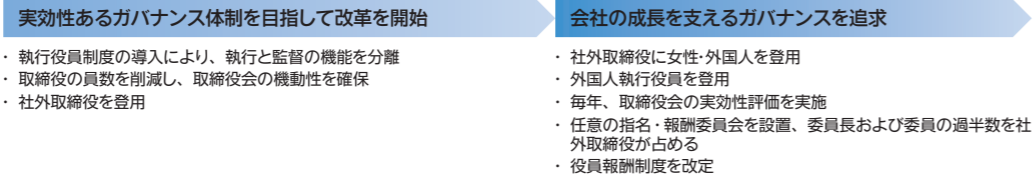
当社は創業以来、経営者の強いリーダーシップのもと、経営環境の変化に的確に対応した戦略を実践してきました。このリーダーシップとともにコーポレートガバナンスを強化することにより、迅速かつ果敢な意思決定が促進され、同時に経営の透明性、公正性を確保できると考えています。このような認識のもと、コーポレートガバナンスを重要な経営課題の一つと位置付けてその維持・向上に取り組み、持続的な成長と中長期的な企業価値の向上に努めています。

当社はこれまで、会社の成長に合わせてコーポレートガバナ

ンス体制を段階的に進化させてきました。2007年に社外取締役を初めて登用して以降、積極的に「社外の目」を経営に取り入れてい

ます。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の整備に努めています。2014年以降、実効性をさらに向上させるべく社外取締役を増員、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」を制定したほか、委員長および委員の過半数が社外取締役で構成される指名・報酬委員会を設置・運用するなど、一層のガバナンス向上に取り組んでいます。

## ガバナンス進化のあゆみ



(年)	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
マネジメントチーム		2007年:初の社外取締役を登用 2008年:執行役員制度を導入、取締役14名→9名 2008年:社外取締役を2名に増員							2014年:社外取締役を3名に増員、女性取締役を登用 2015年:初の外国人執行役員を登用 2016年:社外取締役を4名に増員 2019年:初の外国人取締役を登用					
取締役	14	9			7				8	9			9	
うち社外取締役	0	1	2						3	4			4	
(うち女性)		(0)	(0)						(1)	(1)			(1)	
(うち外国人)		(0)	(0)						(0)	(0)			(1)	
監査役	4												4	
うち社外監査役		2											2	
執行役員			17		18	16			15	18	17			16
(うち外国人)			(0)		(0)	(0)			(0)	(1)	(2)			(2)

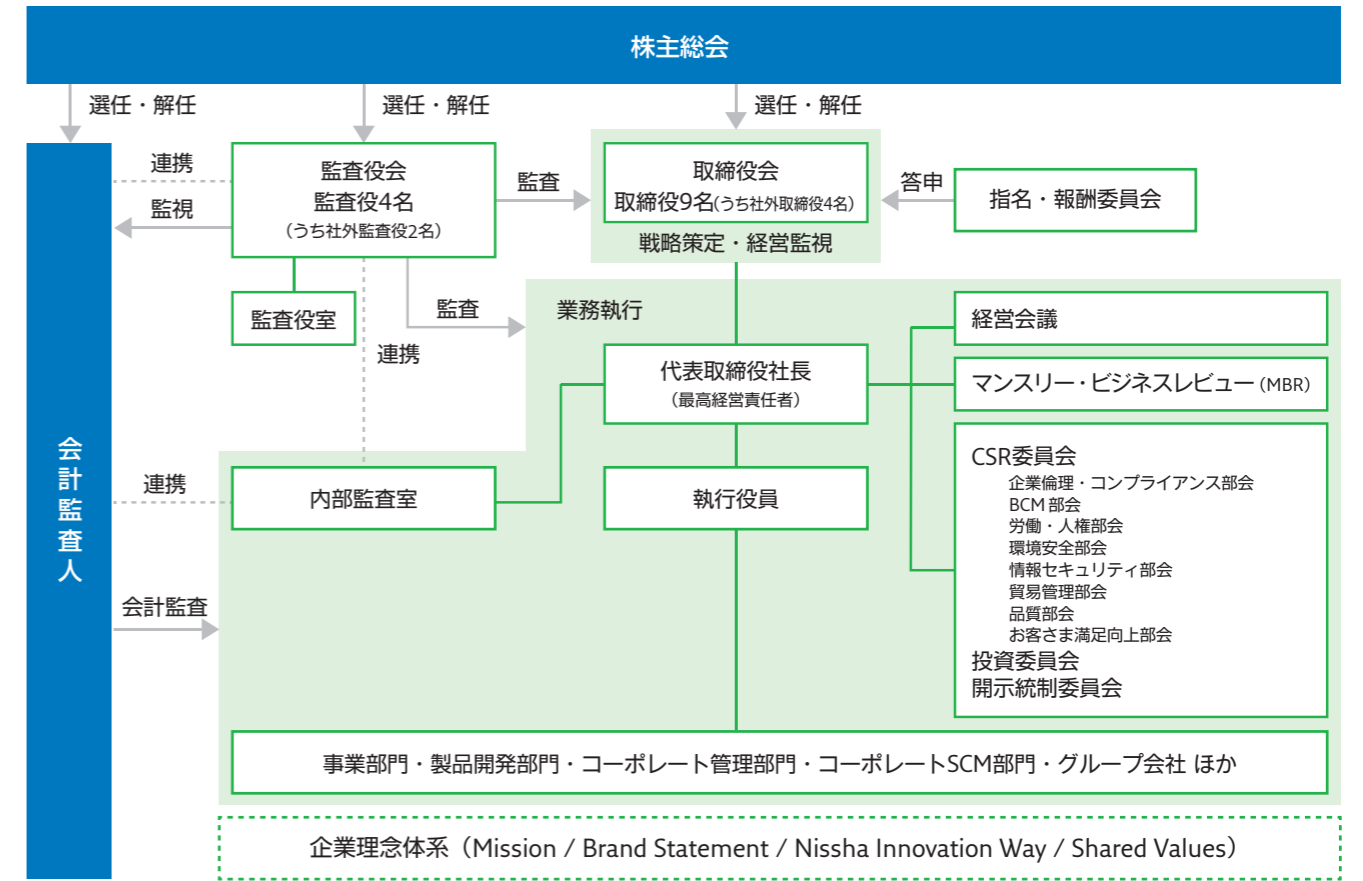
**取締役会の実効性評価**  
2016年:取締役会の実効性評価・分析を開始  
2019年:第三者の外部アドバイザーを活用して、評価の客観性を確保

指名・報酬制度	2015年:指名・報酬委員会を設置・運用開始 2018年:より実効的な議論をしていくため、開催時間や資料を工夫するなど運営を見直し
諮問機関	
役員指名	2015年:社外役員の独立性基準、取締役・監査役の選任基準を制定 2018年:取締役の解任基準を制定
役員報酬	2016年:取締役(社外取締役除く)・執行役員等を対象とした業績連動型の株式報酬制度を導入

**コーポレートガバナンスに関する基本方針**  
2015年:コーポレートガバナンス基本方針を制定  
2018年:上記方針を改定

**株主・投資家との対話**  
2007年:IR専任部門を設置、活動を強化  
2015年:IRポリシーを改定、IR担当の執行役員を任命

## 当社のコーポレートガバナンス体制



**監査役会に加え任意の指名・報酬委員会を設置**  
会社法に定める機関設計のうち、監査役会設置会社を採用。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確保。また、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は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、改善提言を担当。

**リスク低減の取り組み**  
CSR委員会は、中長期的な企業価値向上の観点から中期経営計画が目指す事業ポートフォリオに基づき、事業の継続性を阻害するリスク要因に優先順位をつけて、傘下にある部会の活動を通じてそのリスクの最小化に取り組む。



## マネジメントチームのダイバーシティ

当社は、経営環境の変化に柔軟に適応し、中長期的に企業価値を向上するためには、多様な能力を持つチームとして役員を構成することが有効であると考えています。取締役会においては、取締役9名のうち4名を社外取締役が占め、うち1名は女性・外国人です。社外取締役は企業経営や電機メーカーでの事業経営、グローバル企業での法務・コンプライアンス業務など幅広い経験を有しているほか、経営戦略や事業戦略、金融経済、マクロ経済などの専

門分野にも精通しており、それらの知見が当社の経営に生かされています。また取締役会の機能発揮の観点から世代を意識した構成としており、定期的に新陳代謝や世代交代を図っています。

監査役会は、常勤の社内監査役2名、社外監査役2名の4名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名を含むなど、多様化を進めています。



氏名	地位	担当	属性	独立役員 ※社外のみ	主な経歴など ※社外のみ	2018年12月期 出席状況		在任期間 ※1	当社が特に期待する知見・経験 ※2					
						取締役会	監査役会		経営戦略・事業戦略	生産・技術・ 研究開発	営業・ マーケティング	金融経済・財務・ ファイナンス・会計	法務・ コンプライアンス	海外駐在経験
鈴木 順也	代表取締役社長	最高経営責任者	社内	—	—	17/17回	—	19年9カ月	●		●			●
橋本 孝夫	取締役	専務執行役員 最高技術責任者	社内	—	—	17/17回	—	13年9カ月		●				
西原 勇人	取締役	専務執行役員 最高財務責任者	社内	—	—	17/17回	—	6年9カ月	●			●	●	●
井ノ上 大輔	取締役	常務執行役員 デバイス事業部長	社内	—	—	13/13回 ※3	—	1年	●			●		●
渡邊 亘	取締役	上席執行役員 最高戦略責任者	社内	—	—	13/13回 ※3	—	1年	●		●	●		●
大杉 和人	取締役	—	社外	●	元日本銀行監事	17/17回	—	2年9カ月				●		●
安藤 誠	取締役	—	社外	●	元パナソニック株式会社理事 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	13/13回 ※3	—	1年	●	●	●			
アスリ・チョルバン	取締役	—	社外	●	京都大学大学院経済学研究科教授 京都大学経営管理大学院教授	—	—	2019年 3月就任	●	●				●
松木 和道	取締役	—	社外	●	元三菱商事株式会社理事コーポレート担当役員補佐 兼コンプライアンス総括部長 元北越コーポレーション株式会社常務取締役	—	—	2019年 3月就任				●		●
小西 均	常勤監査役	—	社内	—	—	17/17回	13/13回	6年9カ月		●				
野中 康朗	常勤監査役	—	社内	—	—	17/17回	13/13回	4年9カ月				●		
桃尾 重明	監査役	—	社外	●	桃尾・松尾・難波法律事務所弁護士	17/17回	13/13回	17年9カ月				●		●
中野 雄介	監査役	—	社外	●	中野公認会計事務所公認会計士	16/17回	11/13回	3年9カ月				●		

※1 2019年3月22日現在 ※2 上記一覧表は取締役・監査役の有するすべての知見・経験を示すものではありません。  
※3 井ノ上大輔、渡邊亘、安藤誠の各氏の出席状況については、取締役就任後に開催された取締役会を対象としています。

### 活発な議論が行われる取締役会

取締役会では、少人数で活発な議論を行う一方、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、十分に議論を尽くすため、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させるため、大型のM&Aや設備投資などについては、一定期間を経た後に最新の状況を報告しています。

#### ■ 2018年12月期に取締役会で議論された主な内容

- ・第6次中期経営計画（2018年12月期～2020年12月期）の初年度レビューおよび2019年12月期のローリングプランの策定
- ・M&A案件に関わる事前審議とその決議
- ・主要海外子会社のPMIに関する報告
- ・事業再編と事業の一部譲渡に関わる事前審議とその決議
- ・改訂コーポレートガバナンス・コードへの対応
- ・買収防衛策の非継続
- ・CSR委員会の活動報告
- ・取締役会の実効性評価
- ・政策保有株式の合理性の検証

### 経営環境の変化に機動的に対応できる組織体制

当社は階層の少ない組織体制を運用することで、組織の実行力を高め、経営環境の変化に機動的に対応することを目指しています。具体的には、取締役、執行役員、部長、グループ長、一般社員というスリムな階層で組織を構成しています。取締役会が戦略策定・経営監視機能を担い、執行役員は業務執行と業績に責任を持ちます。部長は営業・開発・生産・品質などの機能組織の業務・業績に責任を持ち、グループ長は機能下位組織の実務に責任を持ちます。

## 会社の成長を支えるガバナンスを追求

2015年のコーポレートガバナンス・コードの施行を契機に、取締役会の実効性評価を開始しました。毎年「当社の取締役会はどうあるべきか」について議論を重ね、継続的に改善し、取締役会の

実効性のさらなる向上を目指しています。また、株主のみならずと株主に対する認識を共有することを目的として、業績連動型報酬を導入(社内取締役、執行役員等が対象)しています。

### ■ 取締役会の実効性評価の実施と活用

当社は、「コーポレートガバナンス基本方針」に基づき、年に一度、取締役会の実効性を評価しています。

2018年12月期における取締役会の実効性評価は以下の通り、取締役会が適切に機能しており、その実効性が確保されているとの評価に至りましたが、同時にいくつかの課題も示されました。当社はこれらの課題への施策を通じて、取締役会の実効性をさらに向上させ、コーポレートガバナンスの一層の強化に努めます。

#### 2018年12月期における取締役会の実効性評価について

##### 1. 評価のプロセス

- 取締役・監査役全員に対してアンケート調査を実施
- 当社として4回目の実効性評価となる今回は、アンケートの設計・結果分析において第三者の外部アドバイザーを活用して、評価の客観性を確保
- アンケートの設問は以下の通り

##### 〈アンケートの設問〉

- 取締役会の構成・運営、取締役・監査役の支援体制
- コーポレートガバナンス・コードが取締役会に期待する役割
  - 経営戦略や経営計画などの大きな方向性の提示とその進捗の監督
  - 執行側が適切にリスクテイクできる環境の整備
  - 独立した客観的な立場から、執行側に対する実効性の高い監督
  - 内部統制やリスク管理体制の整備、その運用の監督
- 株主・投資家との対話方針の検討・承認とその運用の監督
- 昨年度(2017年12月期)の課題
  - 取締役会が決議した設備投資および企業買収に対して、戦略的・財務的効果の継続的な検証
  - 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資料を作成することにより、さらに効果的な意思決定を行う

##### 2. 分析結果・評価の概要

2019年2月度の取締役会において、報告事項としてアンケートの集計およびその分析結果を取り上げ、議場では取締役会の実効性をより一層高めていくために建設的に議論

##### (1) 結論

当社の取締役会は、以下の点から取締役会が適切に機能しており、その実効性が確保されている

##### (2) 理由

- 取締役会の構成・運営、取締役・監査役の支援体制について
  - 取締役会の資料は、議題の重要性に合わせて審議に必要な情報を整理・分析したうえで作成されている。
  - 議長は、議論の時間を十分確保するとともに、質問や意見など発言しやすい雰囲気作りを心掛けており、取締役会では予定調和ではない実質的で建設的な議論が行われている。
- コーポレートガバナンス・コードが取締役会に期待する役割について
  - 取締役会は中期経営計画(3カ年)の策定、およびその内容を1年ごとに見直すローリングプランの策定において、経営環境や競争環境の分析、さらにはそれらの分析を踏まえた戦略の立案など、体系的かつ実証的な議論を展開している。
  - 代表取締役社長をはじめとする経営陣は株主や投資家との対話を重視し、積極的にIR活動を展開している。対話の内容は定期的に取締役会にフィードバックされている。
- 昨年度(2017年12月期)の課題について
  - 取締役会が決議した設備投資および企業買収の戦略的・財務的効果の検証については、定期的な報告が定着している。
  - 重要案件にかかる資料は、要点やリスクをフォーカスしたものへと改善が進んでいる。
- 2018年12月期に認識した課題と今後の改善に向けた取り組み
  - 中期経営計画の進捗にかかる監督機能の一層の強化
    - 経営方針や中期経営計画の策定における議論は十分に行われているが、中期経営計画の進捗に合わせて事業領域が拡大するなか、取締役会の監督機能には一層の強化が必要である。企業買収の戦略的・財務的効果の定期的な検証は定着しているが、特に重要な海外子会社等については、現状よりも頻度を上げて取締役会で取り上げるなどの対応が必要である。
  - 社外取締役への情報提供の充実
    - 従前より実施している社内の重要会議への出席や国内主要拠点への訪問に加えて、業務執行部門との交流の機会や海外の主要拠点への訪問を検討するなど、事業に関する情報提供の充実を図る必要がある。
  - 取締役会での資料や説明のさらなる工夫
    - 取締役会に提出される資料や議題提出者の説明には着実な改善が認められるが、より有用な議論を引き出すために、網羅性とフォーカス性のバランスを考慮しながら、何を議論すべきかを明確にする工夫が必要である。

### ■ 中長期的な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、それぞれの役員が中期経営計画を着実に実行し、持続的かつ中長期的な業績へのモチベーションを高めるとともに、株主・投資家のみならずと中長期的に価値を共有できるような体系としています。

#### 1. 社内取締役の報酬等

- 固定報酬である基本報酬、業績連動報酬である賞および株式報酬で構成。
- 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。賞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。
- 株式報酬は、株式給付信託の仕組みを導入。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る。

#### 2. 社外取締役・監査役の報酬等

- 基本報酬のみ

#### 3. 報酬の決定方法

- 取締役会は、指名・報酬委員会に対し、取締役の報酬に関する基本方針および取締役の報酬について諮問し、その検討にあたり社外取締役の適切な関与・助言を得ている。
- 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。

#### 役員報酬の構成 支給割合イメージ

役員区分	報酬等の種類別の総額(百万円)			対象となる役員員数(名)
	基本報酬	賞与	株式	
社内取締役	60%	30%	10%	
社外取締役・監査役	100%	-	-	

※1 賞与(短期業績連動報酬)の評価指標: 連結売上高、連結EBITDA、担当業務の業績など  
 ※2 株式報酬(中期業績連動報酬)の評価指標: 毎年の連結売上高、連結EBITDAに加えて、中期経営計画で掲げるROE、ROIC、自己資本比率の定量目標の達成度など

#### 2018年12月期実績

役員区分	報酬等の総額(百万円)	報酬等の種類別の総額(百万円)			対象となる役員員数(名)
		基本報酬	賞与	株式	
取締役(社外取締役を除く)	252	168	60	23	6
監査役(社外監査役を除く)	28	28	-	-	2
社外役員	48	48	-	-	7

### ■ 株主・投資家のみならずとの対話を重視

株主や投資家のみならずとの対話を通じ、当社は示唆に富んださまざまなお考えやご意見に触れることができます。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・投資家のみならずとの対話を行うなど積極的なIR活動、SR活動を展開しています。2018年12月期は、代表取締役社長による機関投資家向けの四半期決算説明会を4回、株主・機関投資家との個別面談を国内外合わせて約50件行いました。また株主や投資家との窓口となるコーポレートコミュニケーション部は300件を超える面談を実施しました。

株主・投資家のみならずとの対話の内容は、取締役会において定期的に報告され、取締役会は必要に応じて助言等を行っています。



## グローバル企業としてのガバナンスの進化

当社は、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。その結果、当社グループにおける海外拠点数は大幅に増加し、海外事業の比重も高まっています。そうした中、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。

当社ではM&Aの実行に際し、買収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を当社の執行役員に登用するなど、グループ全体として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。

具体的には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月に当社の上席執行役員に任命しました。2018年1月にGraphic Controlsグループの最高経営責任者（CEO）をメディカルテクノロジー事業部の事業部長に任命する一方、2018年3月にこれらを統括する当社の最高戦略責任者（CSO）を取締役に登用しました。また、2019年3月にはグローバル企業で法務・コンプライアンスの要職を務めた社外取締役が就任し、グローバル視点での経営監視機能をさらに強化しました。

さらに事業のグローバル化に伴い、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さまの信頼性を向上させるために、第6次中期経営計画期間中（2018年12月期～2020年12月期）の国際会計基準（IFRS）の適用に向けて準備を進めています。



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



松木 和道

社外取締役



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）



## 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)  
技術開発室長



**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  
事業企画部長  
秘書室長  
IR 担当  
コーポレートコミュニケーション担当  
産業資材事業部長代行



**大杉 和人**  
取締役 (社外)



**安藤 誠**  
取締役 (社外)



**アスリ・チョルバン**  
取締役 (社外)



**松木 和道**  
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)

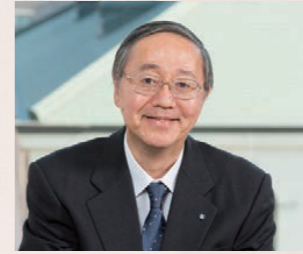
## 執行役員



**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)



**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)  
技術開発室副室長 (製品開発担当)



**山口 秀則**  
上席執行役員  
最高品質責任者 (CQO)  
AIプロジェクト推進室長  
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)



**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・  
テクノロジー株式会社 代表取締役



**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)



**磯 尚**  
執行役員  
デバイス事業部副事業部長  
(マーケティング・営業担当、  
サプライチェーン・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・開発担当)



**菅野 武男**  
執行役員  
デバイス事業部副事業部長  
(営業担当)



**奥村 秀三**  
執行役員  
メディカルテクノロジー事業部  
副事業部長  
薬事統括室長



**岸 圭司**  
執行役員  
技術開発室副室長 (技術担当)



**杉原 淳**  
執行役員  
産業資材事業部副事業部長  
(成形技術・量産担当)



## それぞれの分野で深い見識と幅広い経験を有する 4名の社外取締役を選任し、 積極的に「社外の目」を経営に取り入れています

当社は、経営環境の変化に柔軟に適応し、中長期的に企業価値を向上させるために、多様性を持つチームとして取締役会を構成することが重要と考えています。また、積極的に「社外の目」を経営に取り入れるため、社外取締役を4名選任しています。社外取締役はそれぞれの分野で深い見識と幅広い経験を有し、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。

### 大杉 和人

大杉和人氏は、2018年12月期に開催された取締役会17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、当社および他社の社外取締役、他社の事業部顧問として企業経営に関与することで培った幅広い経験を生かし、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、当社の経営全般に的確な助言がいただけると判断し、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、取締役就任後に開催された取締役会13回すべてに出席し、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生かし、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、当社の経営全般に的確な助言がいただけると判断し、引き続き社外取締役として選任しています。

### アスリ・チョルバン

アスリ・チョルバン氏は、経営戦略や企業統治を主たる研究領域とし、グローバルな視野や卓越した専門性により他社の社外取締役および社外監査役として企業経営に関わっています。今後はこれらの経験や見識を生かし、独立した立場から、当社の経営全般に的確な助言と経営監督機能の強化に努めて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。

### 松木 和道

松木和道氏は、グローバルにビジネスを展開する企業において法務およびコンプライアンスの要職を務めるとともに、メーカーでの企業経営に携わり、積極的かつ幅広い事業展開の経験とそのガバナンスに関する高い見識を有しています。今後は独立した立場から、当社の経営全般に的確な助言と経営監督機能の強化に努めて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。

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(MBA取得)  
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)  
2018年 8月 フロンティア・マネジメント株式会社社外取締役(現任)

バランス経営の完成のためには、重点市場である医療機器、高機能パッケージ資材、自動車の3分野の成長加速が必須。NISSHAの改革スピリッツを次世代に継承していくことが、今後の持続的成長につながります。

### 第6次中期経営計画(2018年12月期～2020年12月期)の進捗と持続的成長に向けての課題

NISSHAの第6次中期経営計画は、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」を目指しています。1年目の2018年12月期は、増収増益を達成、売上高は既往最高を記録しました。メディカルテクノロジー事業が順調に立ち上がり、全社の業績に貢献を始めたことがもっとも明るい材料でした。一方、デバイス事業は、7～9月には大きく売上高を伸ばさせたものの、12月には需要の急減に見舞われ、改めて、デバイス事業へ過度に依存することのリスクを認識させられました。今後の課題は、第6次中期経営計画で重点市場と定めた4市場のうち、医療機器、高機能パッケージ資材、自動車の3分野で成長を加速させることです。自社内での新製品開発と企業買収を効果的に使い分けることが、戦略面での一つの鍵と考えられます。

NISSHAには「一番強い種が生き残るのではなく、変化に適應できた種が生き残る」とのダーウィンの教えを実践してきた歴史があります。NISSHAが今後とも持続的成

長を遂げていくためには、歴史によって培われてきたこの「改革スピリッツ」を次世代へしっかりと承継していくことが肝心です。

### NISSHAガバナンスの評価と課題

NISSHAのガバナンスの強みは、取締役会において、経営トップの力強いリーダーシップと、独立で自由な立場の社外取締役が健全な緊張関係を保ちながら、常に質の高い議論を戦わせていることです。経営計画や大型のM&A案件などの重要議題の場合には、決定案件とする前に、報告案件として数回の事前審議が行われ、案件の最終案組成までに社外取締役の意向が十分に反映されるようなプロセスが踏襲されています。

取締役会の構成は、全取締役9名のうち4名を社外取締役が占め、うち1名は女性で外国籍の方です。社外取締役のバックグラウンドも、経営戦略・事業戦略、企業統治、金融・マクロ経済、法務、コンプライアンスと極めて多様性に富んだものとなっています。

経営トップのイニシアチブの下、取締役会の機能のさらなる向上を目指してさまざ

まな工夫が試みられています。4回目となる本年の取締役会の実効性評価は、客観性を確保する観点から初めて外部アドバイザーを活用して行われました。また、国内事業所での取締役会の開催頻度の引き上げや執行役員・海外拠点長との面談の実施など、社外取締役への情報提供のツールも着実に充実してきています。社外取締役の側でも自己研鑽に努め、NISSHAのガバナンスの質の一層の向上に貢献していきたいと考えています。

高級美術印刷からスタートしたNISSHAは、積極果敢な「事業・製品ポートフォリオの組み換え」により会社を大きく成長させ、今年創業90周年を迎えます。現状に満足せず、さらなる変貌と一段の飛躍を目指して、これからも全社一丸となってまい進いたします。



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  
2018年3月 当社社外取締役(現任)

NISSHAの持つ「トップ自ら主導して実行するスピード感」と「全員一丸となって成果を確実に結実させようとする熱意」は新事業の柱を作る上での大きな武器です。新市場・新領域で触れた刺激を生かし、楽しみながら新製品・新技術の創出に果敢に挑戦することを期待します。

### 第6次中期経営計画(2018年12月期～2020年12月期)の進捗と持続的成長に向けての課題

第6次中期経営計画の初年度であった2018年12月期は、ビジョンである「事業ポートフォリオの組み換えとバランス経営の実現」に向けて加速した1年でした。現在の事業規模を維持しつつ新たな事業の柱を作り上げるために、当社が持つ「トップが主導しM&Aを実行するスピード感」と「全員が一丸となって成果を確実に結実させようとする熱意」は大きな武器です。この一年、トップ・幹部が率先して未知のフィールドを設定し、全員がその新領域にまい進していく企業風土を目的に当たり、当社が「生成発展」し続けることを確信しています。M&A直後は、新たに加わった事業は売上や利益への足し算にしかありませんが、強みや風土を融合していくことで掛け算効果が生まれ、事業の厚みが増します。現に、メディカルテクノロジー事業ではM&Aによる業績貢献が本格的に始まっており、これからシナジー効果による成長が加速していく見通しです。今後も注入される「M&Aによる新たな事業の種」をいかに早期に大きく育てるかが

中長期的にチャレンジすべきことで、当社の成長戦略の実現に繋がります。そのためになすべきことは、①当社のグローバルな営業力で新たな商材を広く売る、②M&Aで獲得した事業を当社のDNAに組み込み、新製品を自ら創り出す、③M&Aで得た人材を次なる成長の柱にできるように登用することだと考えます。社員には、新市場・新領域で触れた刺激を日々の業務や新製品・新技術の創出に生かし、楽しみながら果敢に挑戦することを期待します。

### NISSHAガバナンスの評価と課題

NISSHAでは、投資案件などの「攻め」の領域に関しては、取締役会にて事業リスクを議論し尽くした結果、石橋を叩くのではなく、場合によっては不確実性が高い案件であっても現場力を信用し、責任を持ってGOを出し、残りの部分は現場の執行力で精度を高めていくというガバナンスをとっています。一方、「守り」の領域であるコンプライアンスの遵守や環境・社会全体への配慮に関しては、取締役会でも十分な時間を割いて慎重にディスカッションを重ね、執行側へ

の要請を行なっています。

取締役会では、メンバーの多種多様な経験値から出る多面的な見方で事業の方向付けを行うべく、ガバナンス面においても様々な議論をしています。具体的には、執行側から出される喫緊の個別的な事業案件だけでなく、中長期的なテーマについてもメンバー全員でフリーディスカッションし、建設的かつ多様な意見を複合させて当社らしい結論に導く懐の深さも取締役会メンバーは備えています。

とりわけ、BtoB事業では、現在の顧客の意見や意向を最優先にしがちですが、中長期的には、それに応えることが必ずしも最適でない場合や、それ以上の発展性が望めない場合などが多々あります。そこで、今まで以上に社会ニーズの先読み力、仮説設定力を高めることが真のガバナンス力向上につながると考え、日々見識の向上に努めています。

本年度から社外取締役2名が入れ替わり、自身を含めた4人も在任5年未満のメンバーとなります。変革を続けるNISSHAに対し、不易流行の精神で新鮮な視点の風を吹き込むことにより、さらなる企業価値向上に努めて参ります。



取締役(社外)

## アスリ・チョルパン

2004年3月 京都工芸繊維大学大学院工芸科学研究科博士後期課程  
先端ファイブ科学専攻修了(工学博士号取得)  
2008年4月 コロンビア大学京都日本研究センター特定准教授  
2012年10月 ハーバード大学ライシャワー研究所客員研究員  
同年同月 マサチューセッツ工科大学政治学研究所および  
スローンビジネススクール客員准教授  
2015年7月 株式会社グルメ杵屋社外取締役(現任)  
2016年4月 京都大学大学院経済学研究科准教授  
同年5月 同 経営管理大学院准教授  
同年9月 ハーバードビジネススクール客員教授  
2018年3月 住友ゴム工業株式会社社外監査役(現任)  
同年4月 京都大学大学院経済学研究科教授(現任)  
同年同月 同 経営管理大学院教授(現任)  
2019年3月 当社社外取締役(現任)

日本の製造業が持続的成長を実現する鍵は、多種多様な人たちのアイデアをオープンに結集させ、経営環境の変化に対応し、事業定義や事業領域を変化させることにあります。コア技術を進化・拡張させて事業領域を多様化して成長してきたNISSHAのグローバルでのさらなる進化に期待します。

### 製造業が持続的成長をしていくための経営戦略やコーポレートガバナンスの在り方

私は、トルコ出身でイズミール市のエーゲ大学では繊維工学を専攻していました。現在は京都大学経営管理大学院および大学院経済学研究科で経営学の教鞭をとっています。大学時代に初めて訪れた日本で企業へのインターンシップを通じて、明確に答えが存在する工学や技術だけでなく、企業経営全般についても強く関心を持つようになりました。その後、イギリスで大学院を修了した後、再び日本を訪れて、京都工芸繊維大学大学院で工学を学び、京都大学大学院経済学研究科で経営戦略やコーポレートガバナンスについて研究を続けています。

日本の製造業は、①ものづくり自体にこだわり過ぎ、その製品の強みを生かしてどんなサービスが生まれるかという視点をあまり持たない点、②その製品をいかに販売するかという戦略をあまり持たない点において、問題を抱えていると思います。ものを作っても誰も買わなければ意味がありません。私は、製造業においては、顧客の立場に立つこと、プロダクトアウトの視点

からマーケットインの視点に変更することが重要だと考えています。

グローバルな競争が激しさを増している今の時代は、低コスト、高品質、短納期というものづくりの条件さえそろえば、簡単に新興国においてもものづくりができます。大企業の傘下で単にものをつくり納めているだけでは生き残れないのです。製造業は、製品企画力やデザイン力を強化し、顧客の立場で独自の製品・サービスを提案するところまで対応できなければなりません。

京都をはじめとする関西地区には、そうした独自の製品・サービスを自ら生み出し、持続的に成長し続ける企業が多くあります。これらの企業のマネジメントチームは、性別や国籍などの面で多様性を持っていることが多いと感じています。それだけでなく、企業間の連携、異業種の連携、産学連携なども含め、多種多様な人たちのアイデアなどをオープンな形で結集させ、イノベーションにつなげることに取り組んでいます。

また、私が研究テーマとした日本の繊維産業では、それぞれの企業が持つコア技術から事業を多角化させ、世界的化学メーカーに変貌している例が多くあります。企

業が経営環境の変化に対応して、いかに事業定義や事業領域を変化させることができるかが、持続的な成長を実現する鍵だと考えています。

### 社外取締役として果たしていく役割

NISSHAは「伝統的な街、京都にあるハイテク企業」というイメージをお持ちの方がいるかもしれませんが、海外売上高の比率は8割を超えるグローバル企業です。NISSHAの積極的なグローバル展開の背景には、鈴木社長のリーダーシップに依るところが大きいと感じています。鈴木社長が社内外に対し積極的に自らの考えを明確に発信しつづける姿勢は、今後もNISSHAがグローバルで成長していくうえで大きな強みだと思います。

また、NISSHAの成長の軌跡はとてモ二クです。NISSHAがコア技術を進化・拡張させながら、印刷から産業資材、デバイス、メディカルへと事業領域を多様化して成長してきたあゆみは、私の研究テーマである繊維産業の多角化の過程とも通じます。私はNISSHAのさらなる進化に期待し、今後社外取締役として、その一助になりたいと考えています。



取締役（社外）

## 松本 和道

1976年 4月 三菱商事株式会社入社  
 1979年 6月 ハーバードロースクール修士課程修了（法学修士号LL.M取得）  
 2003年 1月 三菱商事株式会社法務部長  
 2007年 4月 同 理事  
 同年 5月 経営法友会代表幹事  
 2009年 4月 三菱商事株式会社理事 コーポレート担当役員補佐 兼 コンプライアンス総括部長  
 同年10月 法制審議会 国際裁判管轄法制部会臨時委員  
 2010年 4月 東京大学大学院法学政治学研究所客員教授  
 2011年 4月 北越紀州製紙株式会社（現 北越コーポレーション株式会社）執行役員  
 同年 6月 同 取締役  
 同年 同月 法制審議会 新時代の刑事司法制度特別部会委員  
 2013年 6月 北越紀州製紙株式会社常務取締役  
 2016年 6月 株式会社ドリームインキュベータ社外取締役（監査等委員）  
 同年 同月 サンデンホールディングス株式会社社外監査役（現任）  
 2017年 6月 一般財団法人日本刑事政策研究会理事（現任）  
 2018年 6月 アネスト岩田株式会社社外取締役（現任）  
 2019年 3月 当社社外取締役（現任）

積極的に推進するM&AにおいてPMIを通じたシナジーの実現に継続的に目を配っていきます。

企業活動にSDGsの視点を取り込むことがますます重要になります。コンプライアンスの側面から、NISSHAのリスク感覚を底上げするべく尽力していきます。

### NISSHAがグローバルにビジネスを展開するうえで必要な視点と社外取締役として果たしていく役割

NISSHAは、祖業を大事にし、そこから得られたコア技術を展開するとともに、社会の変化に伴って積極果敢に事業基盤の変革を行い、持続的な成長をしてきた会社であると考えています。現在の当社の事業ポートフォリオは、一見すると関係の無い分野で事業を展開しているように見えますが、全くの飛び地に事業展開をしているわけではなく、当社のコア技術をベースにした上で、新たな事業領域に進出するという合理的な判断をしてきていることが見て取れます。

今後も当社はM&Aを積極的に実施する方針ですが、私は、総合商社で長年、企業法務やコンプライアンス分野に携わり、その後はメーカーで、国内外でのM&A等のプロジェクトを推進する側の仕事にも従事してきました。変化の激しいこの時代において、過去の経験は直接役に立つものではありませんが、それなりの知恵が含まれていると考えています。企業法務では、単なる契約書の文面審査に留まらず、そのビジネスのリスク分析を通じて最もリスク

の少ないビジネスのスキームを事業の推進主体と共同して構築していくことが求められ、この過程で、大きなことを考え、小さなことを大切にしよう心がけてきました。当社で今後具体的な案件が出てきた際には、社外取締役の一人として、このような経験からの知見に基づき、意見を述べ、当社のさらなる発展に寄与していきたいと考えています。

海外展開をM&Aを活用して短期間に積極的に進めると、その会社の能力がストレッチされてしまい、異文化コミュニケーション、海外子会社を含めたグループ・ガバナンスが克服すべき課題となることがあります。Post Merger Integration (PMI) を適切に行うことは、M&Aを実施したことによる本当の意味でのシナジーを実現するために必須です。PMIを通じてのシナジーの実現は中長期的に見ていかなければならない課題であり、この点についても社外取締役として継続的に目配りをしていきます。

企業活動の目的は利潤を上げることですが、最近は「如何に適切に」利潤を上げているかも評価されます。この観点から今後重要になってくるのが、企業活動そのも

のにSustainable Development Goals (SDGs)の視点を取り込むことであると考えています。SDGsの視点から企業活動を見直す際に重要となる点の一つにコンプライアンスがあります。特に、グローバルな事業展開に特有の法律問題や各国の法規制に関するコンプライアンス問題は、事業活動の継続上、発生リスクが常に存在しており、法務部員のみならず、全社員のリスク感覚を常に底上げしていくことが求められ、「知識と意識」の両方を向上させる教育と、コンプライアンスが内面的に実践されるような組織・制度作りを不断に見直していくことが必要となります。特に、経営陣は「利益とエシックスが対立したときには、迷わずエシックスに従うべきである」ことを、ことあるごとに社員に表明し、建前と本音の区別をすることなく、人事評価などを含めて継続してこの趣旨を実践していくことが求められます。社外取締役として、グローバルベースでの実践に尽力していきます。



## 環境・社会面のリスク低減の取り組み





## 変化する事業を支える環境・社会面のリスク低減の取り組み

NISSHAの事業は中期経営計画の進捗に伴って刻々と変化を続けています。CSR委員会は傘下にある8つの部会の活動を通じて事業内容の変化を捕捉するとともに、その継続性を阻害する環境・社会面のリスクの低減に努めています。中期経営計画が目指す事業構成などのビジョン(あるべき姿)から逆算し、環境・社会面のリスクにプロアクティブに対応することにより、お客さまをはじめとするステークホルダーのみならず選ばれ、評価されるグローバル企業を目指しています。

CSR委員会の活動にあたっては、以下のグローバルなフレームワークやガイドラインを参考にしています。

### ● 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が示すゴールに向けて、世界でさまざまな活動が展開されています。私たちはこうしたニーズを事業機会と捉え、当社の技術力や人材能力を活用し、事業活動を通してSDGsへの貢献を目指します。

### ● RBA(Responsible Business Alliance)

電子業界や自動車業界などにおける行動規範であるRBAを環境・社会面のリスク管理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取り組みを推進しています。

### ● ISO26000

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

### ● GRI(Global Reporting Initiative)

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スタンダードに準拠した報告をWebに掲載し、信頼性・比較可能性の向上に努めています。

第6次中期経営計画の1年目である2018年度は、現在の主力であるIT市場や自動車市場で求められるリスク管理に対応するため、電子部品や自動車業界などの行動規範であるRBA(Responsible Business Alliance)への準拠やお客さまの要求するサプライヤー行動規範の順守などを通じて、リスクの低減に取り組みました。2019年度は、第6次中期経営計画の進捗に沿って、重点市場として存在感を増す医療機器市場や高機能パッケージ資材市場に対応したリスク低減に取り組みます。

### サステナビリティの情報開示

当社は、ステークホルダーのみならず当社への理解を深めていただくため、サステナビリティ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 サステナビリティ情報ページにはISO26000(CSRの国際規格)の中核主題に沿って構成したサステナビリティレポートを掲載しています。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)スタンダードに準拠しています。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「ESGデータ集」を掲載しています。

- Webサイト サステナビリティ情報ページ：  
<https://www.nissha.com/csr/index.html>
- サステナビリティレポート：  
<https://www.nissha.com/csr/pdfdownload.html>
- ESGデータ集：<https://www.nissha.com/csr/data.html>



サステナビリティ情報ページ

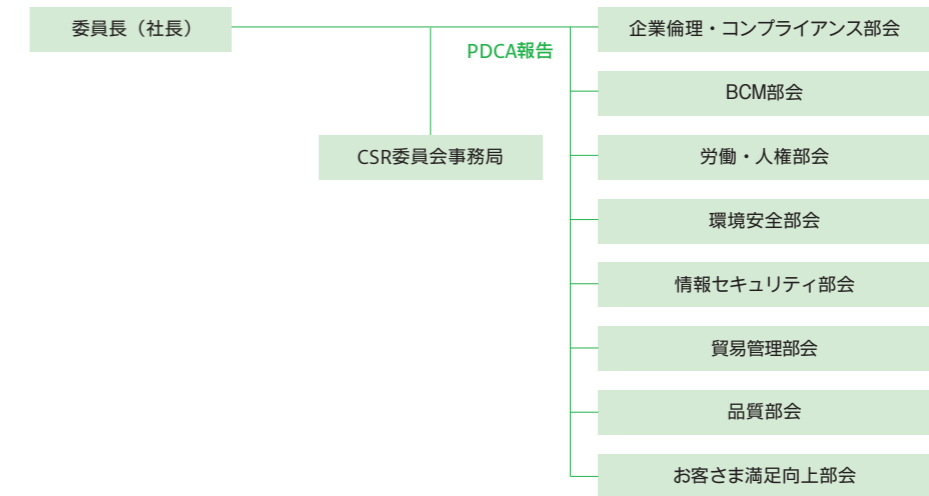
ESGデータ集

## CSR委員会を通じたリスク低減の取り組み

当社はCSR委員会において、事業の継続性を阻害するリスク要因に優先順位を付けてリスク管理におけるマテリアリティ(重要課題)を特定し、それらの低減に取り組んでいます。CSR委員会の傘下にある8つの部会では、マテリアリティに紐づいた戦略項目に

KPIおよび目標値を設定してPDCAサイクルを回しています。部会の活動方針やその成果は、四半期ごとに開催されるCSR委員会の進捗確認会議においてチェックを受けるほか、年1回、取締役会に報告されています。

### CSR委員会の体制



### CSR委員会のミッション

CSR委員会は、中長期的な企業価値向上の観点から中期経営計画が目指す事業ポートフォリオに基づき、事業の継続性を阻害する非財務的なリスク要因に優先順位を付け、傘下にある部会の活動を通じてその解決にリーダーシップを発揮する。

### CSR委員会の体制

#### 監視側

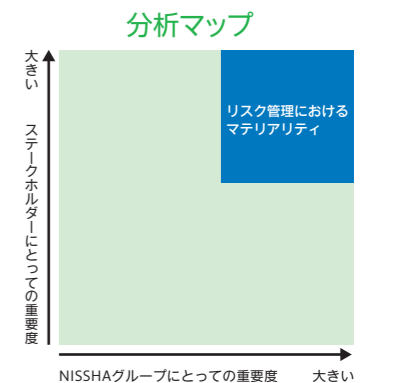
委員長:最高経営責任者  
 副委員長:最高財務責任者  
 委員:最高戦略責任者、最高品質責任者、最高情報責任者、最高サプライチェーン責任者

#### 執行側

部長:関連するコーポレート管理部門長およびグループ長  
 事務局:コーポレートコミュニケーション部 CSRグループ

## リスク管理におけるマテリアリティ(重要課題)の特定

マテリアリティの選定には、非財務情報開示のガイドラインであるGRI(Global Reporting Initiative)スタンダードを参照し、「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」の2軸を用いて評価しています。「NISSHAグループにとっての重要度」には第6次中期経営計画のビジョンや基本戦略が反映されており、「ステークホルダーにとっての重要度」には社内外のステークホルダーの意見を取り入れています。2019年度は第6次中期経営計画の進捗によって事業構成が変化したことに伴い、マテリアリティを見直しました。





## 2018年度のリスク管理におけるマテリアリティとKPI達成状況

2018年度は第6次中期経営計画の初年度であり、マテリアリティは現在、当社が主力とするIT市場や自動車市場を想定して設定されました。RBA (Responsible Business Alliance) やお客さまの要求するサプライヤー行動規範の中で、当社にとって特に重要な項目を反映させ取り組みました。これにより、該当する生産拠点などにおいて懸念される、さまざまな事業継続を阻害するリスクの低

減につながりました。

また、労働時間管理の順守率やハラスメント相談窓口の認知率の向上、さらに負傷事故低減の目標を達成するなど、人権に配慮した職場環境の整備が生産の安定性や効率性の向上につながり、お客さまに安心して任せいただける生産体制の構築が進みました。

### 2018年度のマテリアリティ

第6次中期経営計画の定める重点市場であるIT、自動車への対応が中心(抜粋)

マテリアリティ	担当部会	戦略項目	KPI(目標値)	達成状況	関連するSDGs
社員の人権尊重	労働・人権	・ハラスメント相談窓口の認知率向上 ・週の労働時間管理	・相談窓口の認知率(80%以上) ・週総労働時間60時間以内の順守率(100%)	○ 認知率80%達成 △ 順守率98%	 
コンプライアンス推進	企業倫理・コンプライアンス	・GDPR対応 ・コンプライアンス教育 ・海外拠点の内部通報制度構築	・リスクアセスメント完了と是正対応済みの欧州拠点数(5拠点) ・全社一斉研修の実施率(100%) ・内部通報制度の構築準備ができた海外子会社数(9拠点)	○ 5拠点において是正対応完了 ○ 実施率100% ○ 9拠点で制度構築	
お客様情報の保護	情報セキュリティ	・海外法人のISMS運用定着	・新規M&A先へのISMS運用導入(2法人) ・既存法人へのISMS運用支援(2018年度中)	× 2法人で未導入 ○ 対象拠点で運用支援実施済み	
気候変動への対応	環境安全	・気候変動対応のレベル向上	・CDPのスコアB	○ CDPスコアBを取得	
ダイバーシティと機会均等	労働・人権	・外国人・留学生とコミュニケーション拡大(定期採用での外国人採用拡大)	・内定者における外国人社員の割合(20%)	○ 外国人社員の内定者25%	 
職場の安全衛生	環境安全	・負傷事故の低減	・負傷事故発生件数(前年度比15%削減)	○ 20%削減	
製品・サービス継続への責任	BCM	・BCM体制の維持	・BCP/BCM基本計画書のPDCAサイクルが回っている	○ 実行率100%	 
サプライヤーのアセスメント	(委員会事務局が担当)	サプライヤーのCSR監査(社会・環境面)	・監査実施数(人材派遣会社1社)	○ 1社実施	 

■ 2018年度の活動により維持管理に移行した項目

## 2019年度のリスク管理におけるマテリアリティ

CSR委員会の担当部会の活動を通してマテリアリティのリスクは低減していきますが、当社のリスク管理上、その項目が重要であることに変わりありません。そのような項目は引き続きリスクの低い状況が維持されるよう、それぞれの担当部会が管理します。一方、リスクの低減が不十分なマテリアリティについては、低減の取り組みを継続し、新たに特定したマテリアリティとともに、担当部会が戦略項目、KPIおよび目標値を設定します。

2018年度のリスク管理におけるマテリアリティは、主力のIT市場や自動車市場を想定して特定されました。2019年度は、前年度のKPI達成状況を踏まえた上で第6次中期経営計画の進捗に沿って内容を見直し、リスクが低減した項目を維持管理項目に移行しました。さらに、中期経営計画で定める4つの重点市場のうち、事業規模が拡大する医療機器、高性能パッケージ資材の市場に対応するため、新たなマテリアリティを設定しました。

### 2019年度のマテリアリティ

第6次中期経営計画の定める重点市場である医療機器、高性能パッケージ資材に対応したマテリアリティ(抜粋)

マテリアリティ	担当部会	戦略項目	KPI(目標値)	関連するSDGs
製品責任	CSR委員会事務局	・メディカルテクノロジー事業における環境・社会面の対応状況の把握とリスクの低減	・SASB <sup>*1</sup> の開示要求に沿った情報の公開	
コンプライアンス推進	企業倫理・コンプライアンス貿易管理	・GDPR <sup>*2</sup> 対応 ・海外拠点の内部通報制度構築 ・貿易管理の維持・強化	・改訂個人情報取扱規程の教育実施拠点数(国内14拠点) ・内部通報制度の構築準備ができた欧州拠点数(海外1拠点) ・貿易管理教育による実務者の管理レベルの維持・強化	 
社員の人権尊重	労働・人権	・人権リスクの把握と低減	・主に北米、欧州の海外重要拠点において把握する人権リスク項目数(10項目)	 
製品・サービス継続への責任	BCM	・海外重要拠点のBCP運用状況の把握とリスクの低減	・主に北米、欧州の海外重要拠点におけるBCP運用状況の把握とレビュー(2社)	 
環境	環境安全	・海外重要拠点の環境負荷の把握と低減 ・気候変動への対応	・主に北米、欧州の海外重要拠点の環境データ入手体制の構築 ・CDP <sup>*3</sup> のスコアBの維持	
職場の安全衛生	環境安全	・海外重要拠点の安全衛生状況の把握とリスクの低減	・主に北米、欧州の海外重要拠点における安全衛生データの入手体制の構築	
お客様情報の保護	情報セキュリティ	・海外法人のISMS <sup>*4</sup> 運用定着	・ISMS未導入の海外法人での新規導入数(3件)	

\*1 SASB：米国サステナビリティ会計基準審議会  
 \*2 GDPR：EU一般データ保護規則  
 \*3 CDP：カーボン・ディスクロージャー・プロジェクト  
 \*4 ISMS：情報セキュリティマネジメントシステム

■ 2019年度に新たに特定された項目

## 2018年度の主要な環境・社会面のリスク低減の取り組み



### 社員の人権尊重 (担当部会:労働・人権)

NISSHAグループはMissionの実現に向けたNissha Peopleの行動基準として、Shared Valuesを掲げています。そのひとつであるDiversity and Inclusion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ることを宣言しています。グローバル企業として成長するために、社員の人権を尊重するとともに、多様な価値観・多様な能力を持つ人材を積極的に活用しています。また、生産性の向上を目的とした働き方改革を実行するとともに、さまざまな制度の拡充や多様で柔軟な働き方の推進など、社員のワーク・ライフ・バランスの実現をサポートし、一人ひとりの社員が最大限に能力を発揮できる環境づくりに努めています。

海外売上高比率が拡大し、グループ社員の過半数が外国籍となる中、NISSHA本体においても多様な人材の採用に取り組んだ結果、2019年度の定期採用者の25%が外国籍となりました。



### コンプライアンスの推進 (担当部会:企業倫理・コンプライアンス)

NISSHAグループは、「企業倫理・コンプライアンス指針」を制定し、すべての社員がグローバル社会の一員として法と倫理を守ることが求めています。そのためすべての国内・海外拠点に推進責任者、および推進担当者を配置し、企業倫理・コンプライアンスの徹底を推進しています。推進責任者・担当者は、自身が所属する組織内で企業倫理・コンプライアンスを浸透させるとともに、社員の身近な相談窓口としての役割を担っています。企業倫理コンプライアンス部会の事務局である法務部は、推進責任者・担当者に対して、四半期に一度「企業倫理・コンプライアンスニュース」を配信し、法令改正情報などの最新情報を周知しています。

また企業倫理コンプライアンス部会では、不正行為の抑制や早期発見、さらに働きやすい職場環境づくりのため、すべての事業拠点に内部通報制度の構築を進めています。2018年度までに、国内と中国、韓国、マレーシアの拠点で制度の構築を完了し、運用を開始しました。2019年度は、欧米拠点での構築を進める計画です。

#### 担当者の声

NISSHA株式会社  
人事部長  
千原 克彦



社員一人ひとりの能力を最大限に発揮してもらうためには、社員が安心して働ける職場環境づくりが非常に大切だと考えています。今年度はイスラム圏出身の社員に配慮し、祈祷室の設置やハラール食への対応などを進めています。

また、第6次中期経営計画の重点市場であるIT市場に製品を提供するデバイス事業の生産子会社ナイテック・プレシジョン・アンド・テクノロジーズ株式会社は、週の労働時間の順守(60時間以内)に取り組むとともに、ハラスメント相談窓口の認知率の向上を目指し、正社員に加えてすべての派遣社員に向けた情報発信を進めました。

#### 担当者の声

NISSHA株式会社  
法務部  
企業内弁護士  
小西 絢子



内部通報制度は、いざというときに社員が安心して活用できるものでなければなりません。そのためには、通報・相談にかかわるプライバシーの保護や、通報・相談者への不利益な取り扱いや報復を禁止するのはもちろんのこと、拠点がある国や地域の文化・風習など、それぞれの拠点の実情に合わせた制度設計が必要です。そのため制度の構築にあたっては、拠点の担当者などと連携しながら丁寧に進めるよう心掛けています。



### お客さま情報の保護 (担当部会:情報セキュリティ)

IT技術の進歩に伴い、ウイルス感染、サイバー攻撃による情報漏えいや改ざん、ソーシャルメディアへの不適切な投稿などといった情報セキュリティ上のリスクは増大する一方です。これらのリスクに適切かつ迅速に対応するため、情報セキュリティ部会はISMS\*を活用し、CIO(最高情報責任者)の監視・監督のもと、当社グループのリスク低減に努めています。

また、職場ごとに情報セキュリティ管理者、推進員を配置するとともに、トップマネジメントによるレビューや内部監査、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)

#### 担当者の声

NISSHA株式会社  
IT部 インフラストラクチャグループ長  
雀部 寧



2018年度は特にM&Aで新たにNISSHAグループに加わった海外拠点において、マネジメントシステムを運用し、PDCAを回して情報セキュリティの管理レベルを向上させました。2019年度はその定着を進めています。

また、ますます高度化、巧妙化する情報セキュリティ上のリスクに対応するには、方針や規程を定めるだけでなく、社員一人ひとりの自覚と規律の向上が必要であるとの考えのもと、社員教育にも力を入れています。2018年度は、e-ラーニングシステムを活用した情報セキュリティ研修を実施し、全社員への徹底を図りました。



### 気候変動への対応 (担当部会:環境安全部会)

気候変動は企業にとって重要な課題です。NISSHAは、気候変動の原因のひとつであるCO<sub>2</sub>排出量について、原単位(CO<sub>2</sub>排出量/生産高など)による目標値を設定し管理しています。省エネの設備や装置の活用、さらに生産効率の向上や品質・業務改善を推進することにより、エネルギーの使用量を減らし、生産高の伸び率に対するCO<sub>2</sub>排出量の伸び率を抑えることにつなげています。

また、環境安全部会とBCM部会が連携して気候変動リスクを抽出し、事業継続を支える活動を展開しています。例えば、主力の生産工場においては大雪などの異常気象によって社員の出勤に支障をきたし工場の稼働に影響を受けるリスクや、夏場の気温上昇によって電力消費量が増加するリスクなどを想定し、取り組むべき課題を抽出しました。現在、インパクトの大きな項目からリスクの低減に向けた取り組みを進めています。

#### 担当者の声

NISSHA株式会社  
総務部 環境安全グループ長  
山田 亘



当社は、CDP(カーボンディスクロージャープロジェクト)を通じた情報開示に対応しています。2018年度は報告内容を充実させるとともに、環境パフォーマンスデータの信頼性向上を目的として第三者保証を受けるなど、情報開示のレベルアップに努めました。その結果、CDPスコアが前年のCからBに引き上げられました。今後は、M&Aで新たにNISSHAグループとなった海外拠点の情報を収集し、環境に関する情報開示の高度化を図っていきます。

## NISSHAの事業を支えるリスク管理の取り組み

## お客さまに信頼される生産工場を目指す ～NPT加賀工場～

タッチセンサーやフォースセンサー、ガスセンサーなどを主力製品とするNISSHAのデバイス事業の生産を担うのは、子会社であるナイテック・プレジジョン・アンド・テクノロジーズ株式会社(以下、NPT)です。姫路、加賀、津、京都の4工場を展開し、お客さまから信頼される生産体制を構築・維持しています。

NPTでは、量産の安定性や効率性を追求し、品質管理を徹底するだけでなく、労働・安全衛生・環境・倫理などにおける国際的な行動規範であるRBA(Responsible Business Alliance)の基準を取り入れるとともに、お客さまが実施されるSR(Supplier Responsibility)監査での是正を通して工場のレベルアップを図っています。

今回は、NPT加賀工場の責任者である西田昌弘と、NISSHA本社で工場環境安全やその管理をサポートする江本奈緒子の対談を通して、デバイス事業におけるリスク管理の取り組みを紹介します。

## RBAへの準拠を通じた工場のレベルアップ

江本：NPT加賀工場はデバイス事業を支える主力工場として、RBA基準の順守やお客さまのSR監査に日常的に対応されています。

西田：RBAはタッチセンサーのような電子部品のほか、自動車、玩具、飛行機、IoTなどの産業における行動規範(Code of Conduct)をグローバルな基準で示しています。労働、安全衛生、環境、倫理の4つの分野で基準を提示し、それぞれを推進するマネジメントシステムの構築が求められます。

RBAはグローバルな行動規範であり、その基準には日本の法令を超えるものも数多くあります。それら全てに即座に対応するのは難しい面もありますが、お客さまからの信頼を得て取引を開始・継続するうえで、このようなグローバル基準の順守は必要要件となっています。

江本：近年、お客さまからRBAもしくは同等の行動規範の順守を求められることがずいぶん増えましたね。当社のお客さまの多くは最終製品を販売されるため、自社内での事故や不祥事だけでなく、仕事を委託するサプライヤーでの事故や不祥事についても、その責任を問われることが多くなりました。

西田：その通りです。RBAはサプライチェーンに行動規範の順守を求めますが、それは同時にお客さま自身のリスク管理でもあります。RBAを順守することは当社が安心・安全なサプライヤーであることを意味し、お客さまに選んでいただける機会に繋がります。

江本：そのためには環境や安全衛生の管理や人権への取り組みが継続的に改善されるようマネジメントシステムを回していくことが重要です。NISSHAの環境安全グループ担当としてNPTを見て、すべての工場管理や取り組みがレベルアップしていると実感します。

## 工場働くすべての人たちの人権に配慮

江本：RBAの行動規範は、全体を通して人権への配慮を優先した内容になっていますね。行動規範はILO宣言や世界人権宣言を含む国際的な人権基準に由来していると聞いています。

西田：RBAは対象の工場働くすべての労働者に対する強制的な労働を禁止しています。奴隷や人身売買による労働の禁止はもちろん、すべての作業が自発的であることを求めています。また、働く施設における労働者の移動の自由や、労働者が雇用を終了する自由を求め、雇用者が労働者の身分証明書やパスポートなどを保持することも禁じています。さらに、斡旋手数料など雇用に関わる手

\*フォトリソグラフィ工法: 感光性材料(レジスト)を塗布した物質の表面を露光することで、高精度なパターンを形成する技術



西田昌弘(写真右)  
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加賀工場 工場長  
江本奈緒子(写真左)  
NISSHA株式会社 総務部環境安全グループ勤務

数料が発生する場合は、雇用者がそれらを負担することも求めています。

江本：その背景には、移民労働者や外国人労働者に対する差別や非人道的な処遇があるようです。加賀工場では、ベトナムからの技能実習生の方々を受け入れていますね。

西田：はい。もちろん技能実習生にもRBAを順守して対応しています。安全に安心して働いていただくため、日本語とベトナム語で表記した掲示物や避難経路を含む案内ポスターなども整備しています。

江本：RBAの行動規範をベースに工場を運営することで、グローバルなお客さまにも安心して仕事を任せいただける土台ができているということですね。

西田：その通りです。この土台はものづくり企業であるNISSHAを支える基礎であり、当社の強み。たとえ生産する製品が変わっても対応できるものだと考えています。

江本：西田工場長もかつては産業資材事業部で開発に携わられていたそうですね。

西田：はい。その経験が現在工場長として生産現場を管理する上で役立っています。また約25年前に液晶パネル向けの部材開発で取り組んだフォトリソグラフィ工法\*が、現在当社が生産するタッチセンサーでも応用されています。

江本：NISSHAの進化とともに歩んでこられたのですね。

西田：NISSHAはこれまで市場やお客さまのニーズに応える製品やサービスを創出・提供し、成長してきました。今後もさらに強固な土台を築き、進化し続ける事業を支えていきたいと思っています。

## 参考資料

	(百万円)										
	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	2018年12月期
<b>会計年度</b>											
売上高	127,767	126,965	114,054	80,160	89,427	110,922	118,775	119,222	115,802	159,518	207,404
国内	47,691	39,994	37,159	33,060	37,992	29,956	28,889	31,530	30,249	29,443	33,538
海外	80,075	86,972	76,895	47,100	51,435	80,966	89,885	87,692	85,552	130,075	173,866
売上原価	97,223	101,600	104,864	79,759	83,508	93,898	93,713	90,121	98,885	133,292	170,113
販売費及び一般管理費	14,240	14,107	14,136	12,117	12,702	15,089	16,311	18,558	20,820	19,948	29,220
営業利益	16,302	11,257	-4,946	-11,716	-6,783	1,935	8,750	10,541	-3,904	6,278	8,071
経常利益	15,494	12,061	-5,396	-11,320	-4,643	5,182	12,494	9,237	-4,914	7,578	7,370
税金等調整前当期純利益	15,542	11,840	-3,788	-22,243	-5,010	5,151	10,761	7,883	-6,130	7,323	6,088
法人税等	6,853	4,911	-1,312	6,440	427	1,185	-482	985	1,299	594	1,911
親会社株主に帰属する当期純利益	8,689	6,934	-2,464	-28,684	-5,438	3,967	11,245	6,898	-7,408	6,734	4,308
営業活動によるキャッシュ・フロー	17,043	18,601	-722	3,541	13,864	14,413	21,590	14,815	-2,570	28,784	4,232
投資活動によるキャッシュ・フロー	-20,099	-12,841	-6,672	-4,277	-7,206	-16,149	-4,141	-21,476	-23,290	-11,685	-14,181
財務活動によるキャッシュ・フロー	4,697	-3,471	-378	3,076	-4,677	-4,634	-11,063	19,633	6,826	-11,216	-2,448
設備投資額	24,165	15,071	11,020	6,724	13,669	12,287	3,207	4,885	12,267	9,063	10,622
減価償却費	7,892	9,133	10,338	8,599	9,530	11,219	9,687	7,847	8,351	7,105	7,672
研究開発費	1,365	2,601	2,477	2,543	2,699	2,351	2,334	2,519	2,422	2,387	3,865
<b>会計年度末</b>											
純資産	82,266	88,700	80,396	48,986	44,491	51,676	66,313	70,096	74,606	94,054	89,633
総資産	148,787	153,077	142,942	105,250	114,964	106,140	115,430	156,107	182,670	225,160	203,543
現金及び現金同等物	22,761	25,473	17,107	19,490	23,692	20,272	29,484	41,688	22,090	29,291	16,757
有利子負債	19,454	18,078	24,278	28,336	23,668	19,209	10,393	18,340	36,851	27,474	27,703
期末株価(円)	3,130	3,650	1,795	1,083	1,663	1,359	2,195	1,648	2,638	3,280	1,312
社員数(人)	3,631	3,728	4,121	3,396	3,409	3,383	3,596	4,034	5,133	5,322	5,844
<b>財務比率</b>											
売上高営業利益率(%)	12.8	8.9	-4.3	-14.6	-7.6	1.7	7.4	8.8	-3.4	3.9	3.9
総資産経常利益率(ROA)(%)	10.6	8.0	-3.6	-9.1	-4.2	4.7	11.3	6.8	-2.9	3.7	3.4
自己資本当期純利益率(ROE)(%)	10.6	8.1	-2.9	-44.3	-11.6	8.3	19.1	10.1	-10.3	8.0	4.7
投下資産利益率(ROIC)(%)	9.5	6.4	-4.4	-12.2	-7.9	1.5	6.6	6.3	-2.9	2.9	3.8
自己資本比率(%)	55.3	57.9	56.2	46.5	38.7	48.7	57.4	44.9	40.7	41.7	44
負債比率(%)	80.9	72.6	77.8	114.9	158.4	105.4	74.1	122.7	145.3	139.7	127.2
流動比率(%)	152.8	135.3	134.3	103.5	97.0	107.3	148.8	172.5	119.0	117.0	117.1
固定比率(%)	90.8	91.4	94.7	116.8	125.2	112.4	83.6	102.9	140.5	118.8	119.2
<b>1株当たり情報</b>											
1株当たり当期純利益(円)	200.97	160.38	-57.25	-668.40	-126.72	92.46	262.05	160.75	-169.10	139.72	85.52
1株当たり純資産額(円)	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	1,793.45
1株当たり配当額(円)	45	45	45	0	0	5	20	30	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	83.39

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。

連結貸借対照表

	(百万円)	
	前連結会計年度 (2017年12月31日)	当連結会計年度 (2018年12月31日)
<b>資産の部</b>		
流動資産		
現金及び預金	29,790	16,762
受取手形及び売掛金	48,140	40,867
有価証券	33	-
商品及び製品	10,474	12,337
仕掛品	8,055	8,101
原材料及び貯蔵品	7,095	7,144
繰延税金資産	1,828	955
未収消費税等	4,099	3,739
その他	4,481	7,183
貸倒引当金	△292	△277
流動資産合計	113,705	96,814
固定資産		
有形固定資産		
建物及び構築物	53,764	58,453
減価償却累計額	△28,268	△29,045
建物及び構築物(純額)	25,495	29,408
機械装置及び運搬具	52,307	53,196
減価償却累計額	△41,576	△41,517
機械装置及び運搬具(純額)	10,731	11,678
工具、器具及び備品	10,317	11,323
減価償却累計額	△7,815	△8,260
工具、器具及び備品(純額)	2,501	3,063
土地	6,099	6,192
リース資産	2,817	2,567
減価償却累計額	△1,023	△1,092
リース資産(純額)	1,793	1,475
建設仮勘定	5,934	2,406
有形固定資産合計	52,555	54,225
無形固定資産		
商標権	3,569	3,431
ソフトウェア	944	1,026
のれん	23,645	22,199
技術資産	2,269	1,965
顧客関係資産	6,306	6,791
その他	891	995
無形固定資産合計	37,627	36,409
投資その他の資産		
投資有価証券	20,299	14,797
繰延税金資産	407	393
退職給付に係る資産	-	227
その他	1,049	1,142
貸倒引当金	△485	△468
投資その他の資産合計	21,271	16,093
固定資産合計	111,455	106,728
資産合計	225,160	203,543

	(百万円)	
	前連結会計年度 (2017年12月31日)	当連結会計年度 (2018年12月31日)
<b>負債の部</b>		
流動負債		
支払手形及び買掛金	51,736	44,484
電子記録債務	8,909	6,772
短期借入金	10,669	10,858
1年内返済予定の長期借入金	1,356	1,716
リース債務	268	206
未払費用	6,918	7,101
未払法人税等	1,441	840
賞与引当金	1,930	1,963
役員賞与引当金	60	71
役員株式給付引当金	138	-
製品保証引当金	25	74
その他	13,735	8,620
流動負債合計	97,190	82,709
固定負債		
社債	2,940	2,840
長期借入金	13,514	13,525
リース債務	1,666	1,396
繰延税金負債	10,509	7,736
役員株式給付引当金	-	46
退職給付に係る負債	4,373	4,305
その他	912	1,350
固定負債合計	33,915	31,200
負債合計	131,105	113,909
純資産の部		
株主資本		
資本金	12,069	12,119
資本剰余金	15,460	15,514
利益剰余金	50,653	53,445
自己株式	△327	△1,911
株主資本合計	77,856	79,168
その他の包括利益累計額		
その他有価証券評価差額金	11,875	8,216
為替換算調整勘定	3,687	1,791
退職給付に係る調整累計額	395	339
その他の包括利益累計額合計	15,958	10,347
非支配株主持分	239	117
純資産合計	94,054	89,633
負債純資産合計	225,160	203,543

連結損益計算書

	(百万円)	
	前連結会計年度 (自 2017年4月1日 至 2017年12月31日)	当連結会計年度 (自 2018年1月1日 至 2018年12月31日)
売上高	159,518	207,404
売上原価	133,292	170,113
売上総利益	26,226	37,291
販売費及び一般管理費	19,948	29,220
営業利益	6,278	8,071
営業外収益		
受取利息	47	98
受取配当金	255	288
為替差益	1,585	-
投資事業組合運用益	10	78
その他	148	141
営業外収益合計	2,047	607
営業外費用		
支払利息	576	842
持分法による投資損失	38	184
為替差損	-	186
その他	131	95
営業外費用合計	747	1,308
経常利益	7,578	7,370
特別利益		
固定資産売却益	26	133
投資有価証券売却益	215	-
関係会社株式売却益	-	354
国庫補助金	44	142
受取保険金	-	640
特別利益合計	286	1,270
特別損失		
固定資産除売却損	80	642
投資有価証券評価損	-	37
減損損失	191	246
災害による損失	-	478
工場閉鎖損失	145	351
社名変更費用	124	-
事業構造改善費用	-	627
事業所移転費用	-	167
特別損失合計	542	2,552
税金等調整前当期純利益	7,323	6,088
法人税、住民税及び事業税	2,049	2,111
法人税等調整額	△1,455	△199
法人税等合計	594	1,911
当期純利益	6,728	4,176
非支配株主に帰属する当期純損失(△)	△5	△132
親会社株主に帰属する当期純利益	6,734	4,308

連結包括利益計算書

	(百万円)	
	前連結会計年度 (自 2017年4月1日 至 2017年12月31日)	当連結会計年度 (自 2018年1月1日 至 2018年12月31日)
当期純利益	6,728	4,176
その他の包括利益		
その他有価証券評価差額金	4,098	△3,659
為替換算調整勘定	2,426	△1,853
退職給付に係る調整額	60	△57
持分法適用会社に対する持分相当額	5	△40
その他の包括利益合計	6,591	△5,611
包括利益	13,320	△1,434
(内訳)		
親会社株主に係る包括利益	13,319	△1,302
非支配株主に係る包括利益	0	△131

連結キャッシュ・フロー計算書

	(百万円)	
	前連結会計年度 (自 2017年4月1日 至 2017年12月31日)	当連結会計年度 (自 2018年1月1日 至 2018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	7,323	6,088
減価償却費	7,105	7,672
減損損失	191	246
のれん償却額	1,126	1,599
災害による損失	-	478
工場閉鎖損失	145	351
社名変更費用	124	-
事業構造改善費用	-	627
事業所移転費用	-	167
受取保険金	-	△640
賞与引当金の増減額(△は減少)	293	45
役員賞与引当金の増減額(△は減少)	△0	10
役員株式給付引当金の増減額(△は減少)	36	△91
製品保証引当金の増減額(△は減少)	△5	51
退職給付に係る資産負債の増減額(△は減少)	56	△337
貸倒引当金の増減額(△は減少)	24	△0
受取利息及び受取配当金	△302	△387
支払利息	576	842
為替差損益(△は益)	△1,107	△237
持分法による投資損益(△は益)	38	184
投資有価証券評価損益(△は益)	-	37
関係会社株式売却益	-	△354
固定資産除売却損益(△は益)	54	509
売上債権の増減額(△は増加)	△18,547	7,166
たな卸資産の増減額(△は増加)	△8,774	△2,462
仕入債務の増減額(△は減少)	36,711	△9,196
その他	4,430	△5,837
小計	29,500	6,534
利息及び配当金の受取額	296	358
利息の支払額	△581	△831
保険金の受取額	-	640
法人税等の支払額	△1,237	△2,597
法人税等の還付額	806	127
営業活動によるキャッシュ・フロー	28,784	4,232

	(百万円)	
	前連結会計年度 (自 2017年4月1日 至 2017年12月31日)	当連結会計年度 (自 2018年1月1日 至 2018年12月31日)
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	-	477
定期預金の預入による支出	△370	-
有形固定資産の取得による支出	△9,377	△11,697
有形固定資産の除却による支出	△4	△238
有形固定資産の売却による収入	95	7
無形固定資産の取得による支出	△588	△687
投資有価証券の取得による支出	△88	△26
投資有価証券の売却による収入	226	7
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	△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	△853	△1,519
関係会社株式の売却による収入	-	317
事業譲受による支出	△332	△697
その他	△149	△125
投資活動によるキャッシュ・フロー	△11,685	△14,181
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)	△9,971	228
長期借入れによる収入	1,595	3,433
長期借入金の返済による支出	△1,179	△2,570
支払手数料の支払額	△19	△25
リース債務の返済による支出	△202	△281
自己株式の取得及び売却による収支	△0	△1,714
配当金の支払額	△1,437	△1,519
財務活動によるキャッシュ・フロー	△11,216	△2,448
現金及び現金同等物に係る換算差額	1,606	△136
現金及び現金同等物の増減額(△は減少)	7,489	△12,533
現金及び現金同等物の期首残高	22,090	29,291
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	29,291	16,757

## 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(2019年3月末現在)

社員数  
814人(連結5,861人)(2019年3月末現在)

連結子会社  
66社

拠点数(子会社含む)  
国内14カ所  
海外41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(2018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  
50,855,638 株

株主数  
10,795 人

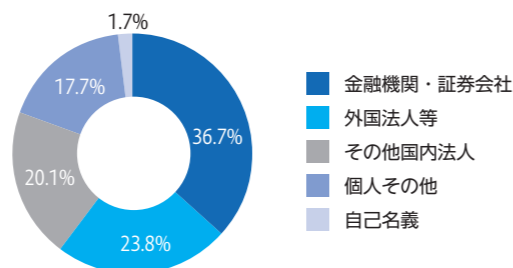
単元株式数  
100 株

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(%)
鈴木興産株式会社	2,563	5.03
タイヨー ハネイ ファンド エルビー	2,478	4.87
明治安田生命保険相互会社	2,341	4.60
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口)	2,240	4.40
株式会社みずほ銀行	2,076	4.08
タイヨー ファンド エルビー	2,027	3.98
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	1,725	3.39
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口9)	1,553	3.05
株式会社京都銀行	1,442	2.83
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	1,128	2.21

## 所有者別分布状況



## www.nissha.com

Nissha Report 2019(2018年12月期報告書)

発行月  
2019年5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

©2019NISSHA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。

**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)

[www.nissha.com](http://www.nissha.com)