

NISSHA

Nissha Report 2022

日本語版



Mobility

IT Devices

Sustainable Materials

Medical Devices



イントロダクション

成長の軌跡	003
スナップショット	005
Nissha Philosophy	009

持続的な企業価値向上の取り組み

サステナビリティビジョン	011
CEOメッセージ	013
価値創造プロセス	023
コア技術	025
人事戦略	027
サステナビリティとマテリアリティ	029



第7次中期経営計画

中期経営計画	033
全社戦略	035
財務戦略	037
事業戦略	
メディカルテクノロジー	041
産業資材	043
特集 モビリティ市場での成長加速	046
デバイス	047
事業開発室の戦略	049

Nissha Report 2022

Contents



サステナビリティへの取り組み

コーポレートガバナンス	052
マネジメントチーム	062
社外取締役メッセージ	065
サステナビリティ委員会の取り組み	
人権の尊重	071
気候変動への対応	073
責任あるメディカル製品・サービスの提供	075
持続可能な調達	076
多様な人材の活躍、人材能力の向上	077
効率性・生産性の向上	079
継続的な技術の創出	080
株主・投資家のみなさまとの対話	081

参考資料

財務ハイライト	083
非財務ハイライト	085
11カ年財務・非財務サマリー	087
会社概要	089

編集方針

「Nissha Report」は、株主・投資家をはじめとするステークホルダーのみなさまに、NISSHAグループ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お伝えする「統合報告書」として編集しています。

「Nissha Report 2022」では、CEOメッセージを核として、NISSHAグループならではの強みを活かして長期的に社会価値・経済価値を拡大していく価値創造の考え方を示すとともに、当社グループのMission、中長期の成長戦略、サステナビリティとマテリアリティ、コア技術、人事戦略、財務戦略、コーポレートガバナンスの取り組みなどをわかりやすく報告しています。

なお、編集にあたっては、経済産業省による「価値協創のための統合的開示・対話ガイダンス」や価値報告財団(VRF)の「国際統合報告フレームワーク」などを参照しています。

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。

IR ページ

<https://www.nissha.com/ir/index.html>

最新の決算および業績見通しなどの財務情報を掲載しています。

サステナビリティ ページ

<https://www.nissha.com/sustainability/index.html>

サステナビリティに関する考え方や取り組み、サステナビリティレポート、ESGデータ集などを掲載しています。

本誌の内容は、特に注記がない限り、2022年6月30日現在のものです。

報告対象期間：2021年1月1日～2021年12月31日

(一部に2020年以前、2022年1月以降の取り組みを含みます。)

報告対象組織：NISSHAグループ

(NISSHA株式会社および連結子会社、関連会社)

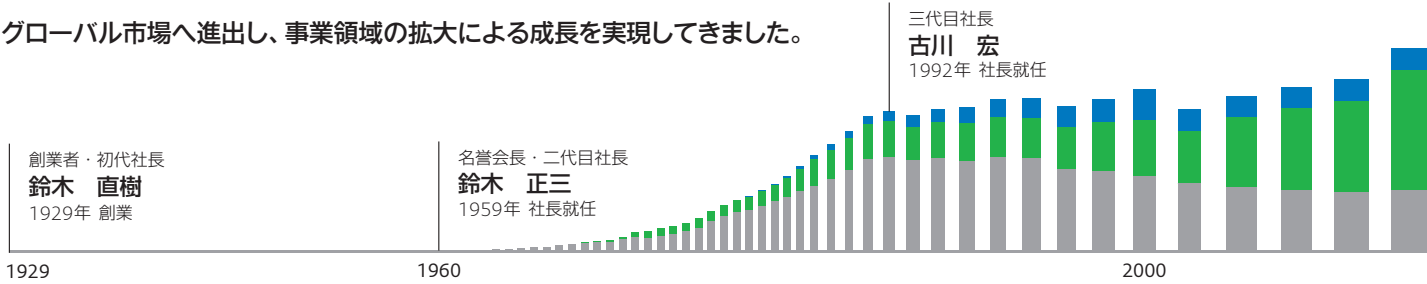


成長の軌跡

■ 産業資材 ■ デバイス ■ メディカルテクノロジー ■ その他

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。



1929年～

創業期

高級美術印刷を志向

1960年代

多角化

産業資材・デバイス事業の誕生

2000年代

グローバル化

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」

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

グローバルな
ビジネス拡大に伴い、
経営管理が高度化

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NISSHA」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』



産業資材

1967



国内初の木目転写箔を開発し、
家電市場へ参入

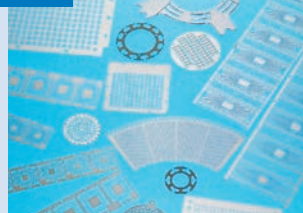
1983



IMD（成形同時加飾転写）システムの開発

デバイス

1970



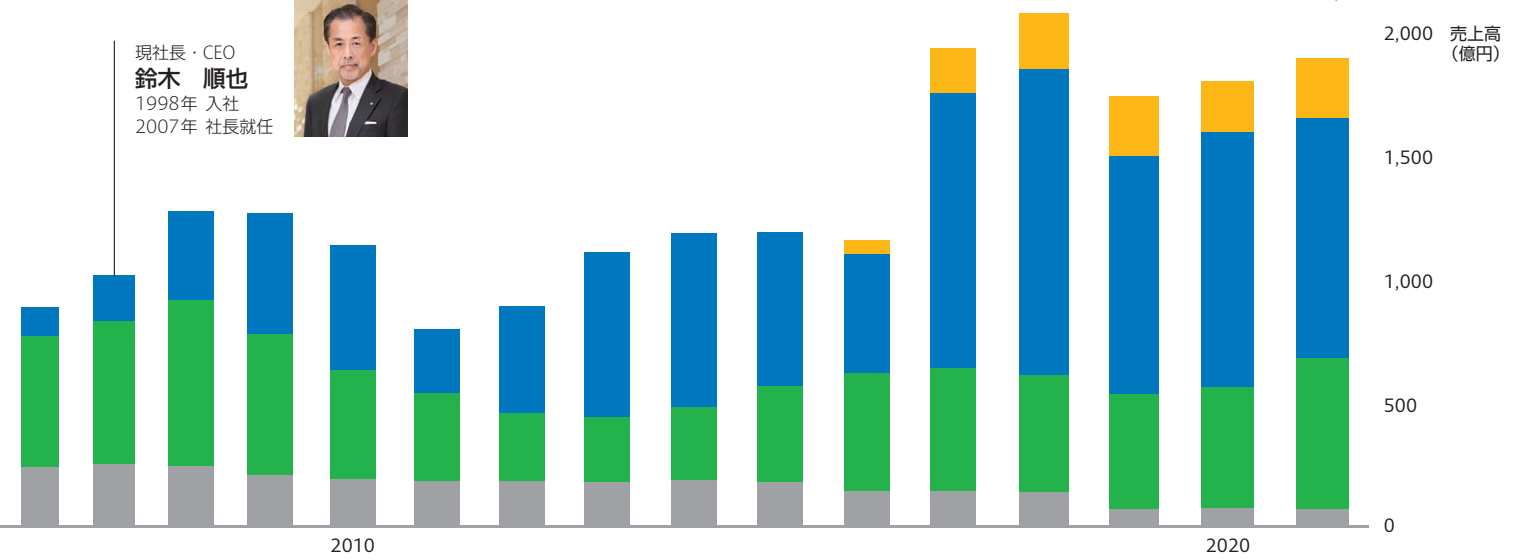
リードフレームなどの電子部品向け
の工場が竣工

1990



抵抗膜方式フィルムタッチセンサー
を開発

現社長・CEO
鈴木 順也
1998年 入社
2007年 社長就任



現在

NISSHAの製品とブランドが世界に浸透 **事業ポートフォリオ戦略の強化** コア技術と人材能力の最適化による成長

- 1995 マレーシアに成形拠点設立
- 2004 中国に成形拠点設立
- 2007 海外向け売上高が50%を突破
- 2007 アメリカの成形メーカー買収

- 印刷の領域を超えて事業領域が進化・拡大、新たな事業領域の拡大にM&Aを活用**
- 2015 世界最大手の蒸着紙メーカーを買収
 - 2016 医療機器メーカー（アメリカ）を買収
 - 2016 モビリティ向け成形メーカー（ドイツ）を買収
 - 2017 新社名を「NISSHA株式会社」に制定
 - 2019 製薬会社（日本）を買収し、医薬品市場に参入

1990~

IMDでIT機器市場、モビリティ市場に参入、グローバルに取引が拡大

2015

蒸着紙事業に参入

2021

サステナブル成形品の供給が本格化

2012

フォ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
IT機器向けに供給が本格化

2014

ガスセンサーメーカー（日本）を買収

2020

モビリティ向けのタッチセンサー供給が本格化

メ
デ
ィ
カ
ル
テ
ク
ノ
ロ
ジ
ー

2016

医療機器メーカーを買収し、医療機器市場に参入
メディカルテクノロジー事業が誕生

スナップショット

コア技術を生かした3事業をグローバルに展開

2021年12月期

連結売上高

1,892億円



産業資材
32.0%

デバイス
51.2%

医療用
テクノロジー
12.8%

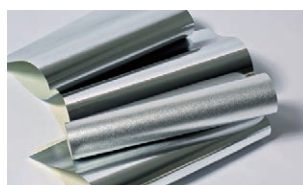
その他 4.0%

産業資材

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。プラスチックの成形と同時に加飾や機能の付与を行うIMD、IML、IMEなどの工法で使用される加飾フィルムや、それらの工法で生産される成形品を提供しています。グローバル市場でモビリティ、家電製品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や、植物由来の材料を用いたサステナブル成形品など、環境にやさしい製品を提供しています。



加飾フィルム・成形品



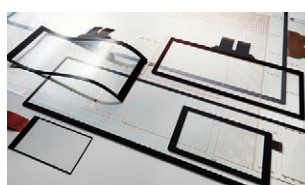
蒸着紙



サステナブル成形品

デバイス

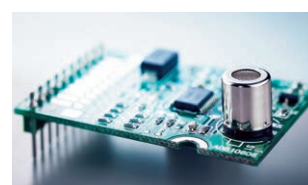
精密で機能性を追求した部品・モジュール製品などをお客さまの使いやすい形で提供するセグメントです。主力製品であるフィルムタッチセンサーはグローバル市場でタブレット、スマートフォン、携帯ゲーム機、産業用端末(物流関連)、モビリティなどに幅広く採用されています。このほか、圧力を感知するフォースセンサーや、気体の状態を検知するガスセンサーなどを提供しています。



フィルムタッチセンサー



フォースセンサー



ガスセンサー

医療テクノロジー

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に貢献することを目指すセグメントです。心疾患向けを中心に幅広い分野で使われる低侵襲医療用の手術機器や医療用ウェアラブルセンサーなどの製品を手がけており、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開発製造受託(CDMO)を展開するとともに、医療機関向けに自社ブランド製品を製造・販売しています。



低侵襲医療用手術機器



医療用ウェアラブルセンサー

その他 4.0% ……………その他、情報コミュニケーションや医薬品・化粧品など、さまざまな事業を展開しています。

主な対象市場



モビリティ



家電



飲料品・食料品向けラベル



医薬品パッケージ

主な対象市場



IT機器



携帯ゲーム機



産業用端末(物流関連)



モビリティ

主な対象市場



医療機器

コア技術

当社は、創業以来培ってきた印刷技術にコーティング、成形、金属加工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」「金属加工」の6つで構成されており、当社の製品にはいずれかが使われています。

印刷

インクで意匠や機能を付与する加工技術



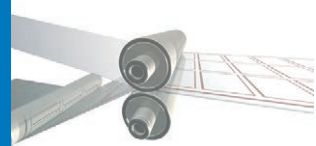
コーティング

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



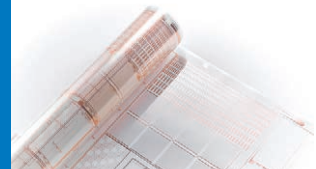
成形

3次元にさまざまな形を作る加工技術



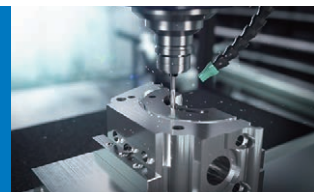
パターンニング

機能性を有するパターンを付与する加工技術



金属加工

金属の切削・切断および表面の加工技術



スナップショット

多様性が NISSHA の成長の原動力

世界 50 拠点

グローバル化の進展により NISSHA の拠点は、京都本社を中心に国内 15 カ所、海外 35 カ所へと広がっています。海外拠点に勤務する社員の割合は半数を超えています。

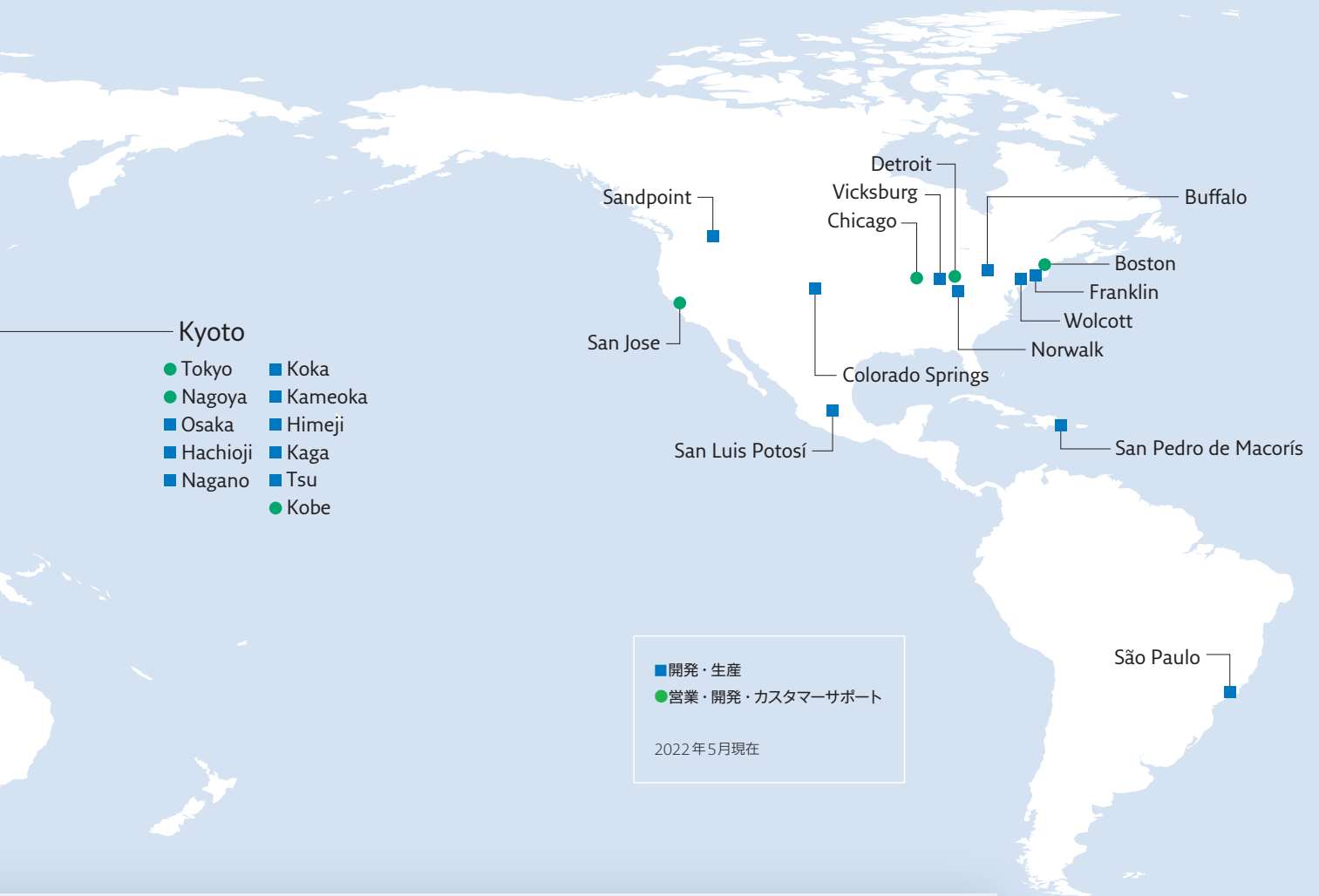


開発拠点をグローバルに配置



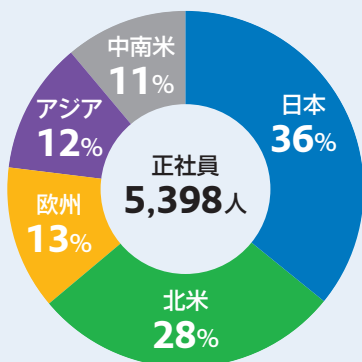
役員が多様性 2022年3月末現在





社員の多様性 2022年3月末現在

社員の地域別構成



社員の男女構成

正社員

36.2% 63.8%



管理職男女比
およそ
2:8

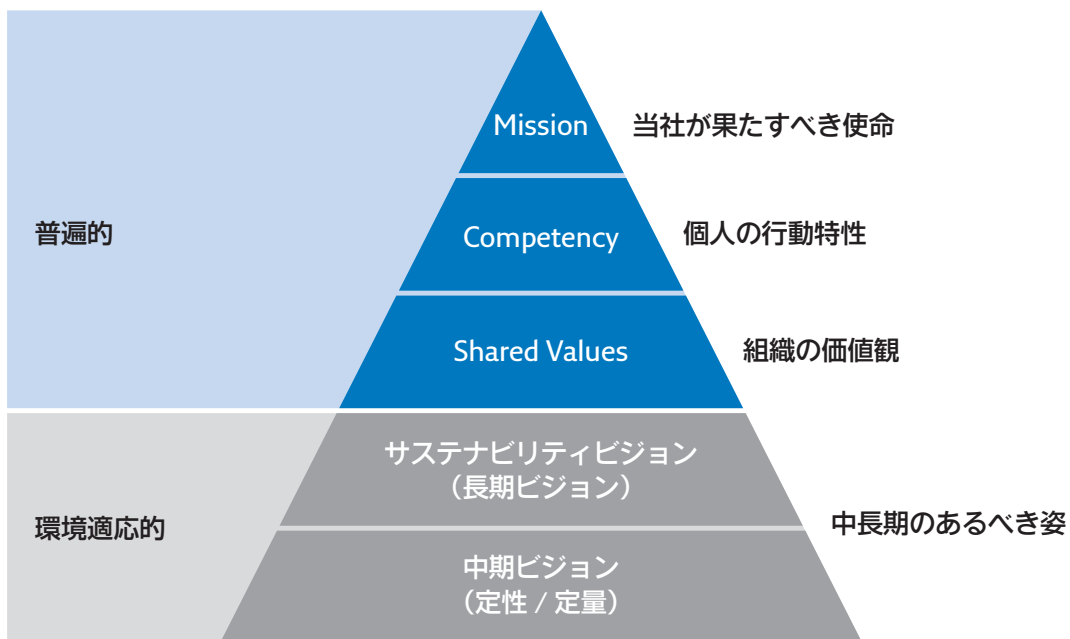


Nissha Philosophy

NISSHAグループでは、当社が果たすべき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。

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。



持続的な企業価値向上の取り組み

サステナビリティビジョン	011
CEOメッセージ	013
価値創造プロセス	023
コア技術	025
人事戦略	027
サステナビリティとマテリアリティ	029

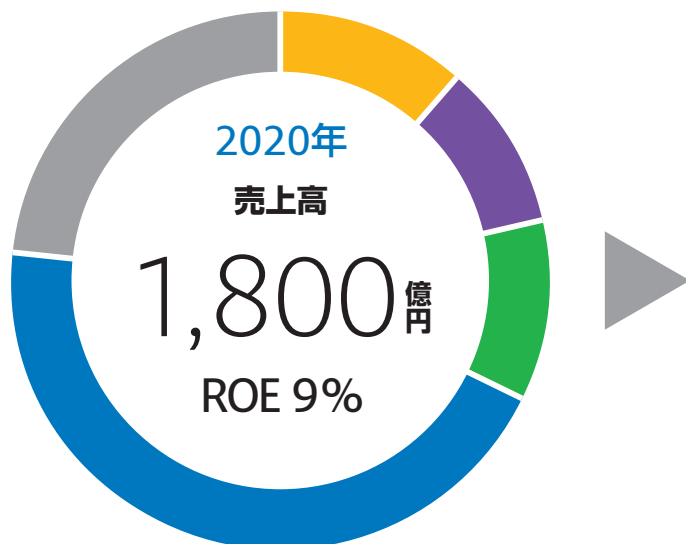
サステナビリティビジョン

当社はサステナビリティを「企業と社会、双方の持続的な成長・発展を両立する取り組み」と捉えています。根源的なニーズとなる社会課題を解決することが、社会の発展を支え、企業の成長につながると考えています。

当社は90年余りの歴史を通して、コア技術の深化・拡張と対象市場の組み換えにより、成長を遂げてきました。Missionのもと、次の10年に向けて、社会課題の大きさや市場成長の継続性を分析し、当社のコア技術を通して創出できる付加価値を相対的に評価したうえで、メディカル、モビリティ、サステナブル資材を当社の成長分野として位置付けています。

～現在

当社はこれまで、飛躍的な成長を果たしてきたIT機器市場で、グローバルベースで質・量ともに対応する力を高めながら、事業拡大を推進してきました。一方で、事業ポートフォリオの組み換え戦略の強化を図り、主にM&Aを通して医療機器、モビリティ、サステナブル資材の事業基盤を獲得・整備し、安定的に成長を見込める市場への進出を果たしました。



IT 機器



IT 機器で培ったケイパビリティにより 社会課題の解決に貢献

- DXの進行により、IT技術が社会全般に浸透

メディカル

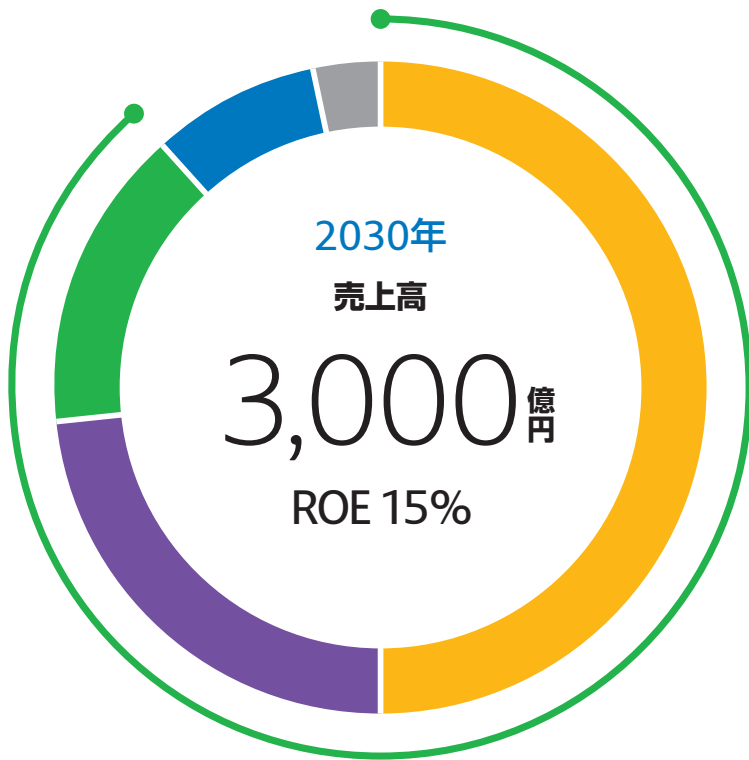


医療課題の解決

- 患者の負担軽減(QOLの向上)
- 診断・治療の効率化・省力化
- 遠隔診療・治療の推進

サステナビリティビジョン(2030年のあるべき姿)

多様な技術や人材能力の結集・融合により、
 メディカル・モビリティ・環境に関わるグローバルな
 社会課題の解決に貢献し人々の豊かな生活を実現する。



社会価値の創出

- 事業活動を通じた社会課題の解決
- 医療課題の解決、安全・快適なモビリティの実現、循環型社会への貢献
- 2050年のカーボンニュートラルを見据え、CO₂総排出量を30%削減(2020年比)

経済価値の創出

- 売上高3,000億円
 (うち1,500億円がメディカル分野)
- ROE 15%

モビリティ



安全・快適なモビリティの実現

- 快適性: 車内空間の居住性向上
- 安全性・利便性: ヒトとクルマのコミュニケーション向上
- サステナビリティ: 環境負荷の低減

サステナブル資材



循環型社会への貢献

- カーボンニュートラルの実現
- 自然環境の保護
- 石油由来プラスチックの代替

CEOメッセージ



代表取締役社長 兼
最高経営責任者

鈴木 順也

当社の持続的な成長のために

私はNISSHAの長期的かつ持続的な成長と発展を実現することを自らの責任としています。さらに、当社の成長と発展があってはじめて、社会への貢献を果たすことができると考えます。短期的な業績を手堅くハンドルし株主・投資家の期待に応えることは重要ですが、一方で企業が事業活動の成果を通じて社会に貢献するためには、少なくとも10年、20年といった長期のスコープで思考し行動することが必要です。特に気候変動リスクへの対応や人材の多様性・能力向上を巡る昨今の議論に代表されるように、短期では解決しえない課題が増加しています。したがって、当社は長期的な目標をバックキャストにより現在の行動に落とし込むというアプローチを重視します。そしてこのような姿勢が、経営者の仕事ならびにガバナンスの本質であると確信しています。

近年のサステナビリティの潮流と相まって、2019年ごろから長期的な視点で企業のあらゆるステークホルダー(利害関係者)に配慮する「ステークホルダー資本主義」の動きが顕著です。このような考え方の高まりは歓迎すべきですが、そもそも日本においては古来より実践されてきた経営思想だったのではないのでしょうか。

2007年、私はNISSHAの代表取締役社長に就任するに際し、当社のミッションステートメントや価値観など、あらゆる考え方の基軸を整備しました。その中で、「当社は誰に向かって仕事をするのか」という企業の根本的な問題意識を象徴する考え方として「Nissha's Circle of Trust(ステークホルダーとの信頼の輪)」を開発し、お客さま、株主、社員、サプライヤー、地域社会とのバランスのとれた信頼関係の構築を図るべきだと明示しました。「信頼の輪」は、今日に至るまで、そして未来においても、当社の重要な基本姿勢のひとつです。



Nissha's Circle of Trust(2007年制定)

ミッション

企業が社会における基本的な立場や貢献のあり方を表明する方法について、ミッション、コアバリュー、パーパスなどいくつかの概念が選択肢として可能です。これらの着眼点や定義・学説の違いは承知するものの、総じて言わんとすること、すなわち自社が何を大切に考えているかという意味は同義であると解釈します。

当社は「ミッション」を以下のとおり表明しています。

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。

当社が2018年1月に全面改訂したミッションステートメントは、3つの重要な視点による三段論法の形式を採っています。すなわち、最初に社員の多様な能力の発揮と仕事のあり方、次に事業における価値創造のあり方、最後に社会とのかかわり方を順番に明示することにより、当社の社会における貢献の立ち位置を規定しています。そして、3つの視点はそれぞれ因果関係により接続していることが当社のミッションステートメントの特徴です。この明快なストーリーラインは、近年の企業経営を取り囲むサステナビリティの潮流を強く意識したものであります。

ミッションの書きぶりには、会社ごとの性格が表れます。唯一絶対の正解などありません。NISSHAは多様な対象市場に、多国籍に事業を展開する企業グループであるため、事業の現

場には多数の個別事象が存在します。したがって、ミッションなど自社の基本姿勢を示す際には、それらを集めたうえで一般化した抽象度が高い表現を用います。一方、私は個別の事業部や拠点との間では、ミッションの概念と彼らが担う仕事との関連性を具体的に翻訳して対話に努めます。

COVID-19による行動制約のために、私とグローバルな社員との接点が途絶えました。2021年秋ごろに状況が緩和し始めたのを機に、私や執行役員たちははできるだけ多くの拠点に足を運び、「具体的な翻訳」による対話を繰り返しています。接点の空白が長かっただけに、リアルな訪問により反復して伝えることが有効だからです。

サステナビリティビジョン(長期ビジョン)とマテリアリティ

企業の事業活動にサステナビリティへの取り組みが重なり融合するなかで、当社はそれを代表するサステナビリティビジョン(長期ビジョン)と、それを実現するうえでのマテリアリティ(重要項目)を以下のとおり定義しています。

サステナビリティビジョン(2030年のあるべき姿)

多様な技術や人材能力の結集・融合により、メディカル・モビリティ・環境に関わるグローバルな社会課題の解決に貢献し人々の豊かな生活を実現する。

社会価値の創出

- 事業活動を通じた社会課題の解決
- 医療課題の解決、安全・快適なモビリティの実現、循環型社会への貢献
- 2050年のカーボンニュートラルを見据え、CO₂総排出量を30%削減(2020年比)

経済価値の創出

- 売上高3,000億円(うち1,500億円がメディカル分野)
- ROE 15%

CEOメッセージ

マテリアリティ(2022年改訂)

事業機会の創出

リスクの低減

経営基盤の強化

ガバナンスの推進

「マテリアリティ」は、当社の長期的なビジョンを実現していくために重要と考えられる課題です。つまり、長期にわたって取り組み、解決していくべき事項です。長期とはいえ、仕事の進捗および成果を短期および中期のサイクルでモニタリングします。また事業環境の変化に適応するために、マテリアリティの項目、さらには長期ビジョン自体を途中で修正・改編することがありえます。

マテリアリティの詳細は、この統合報告書の別項で説明します。本項では、マテリアリティの4つの項目について、私の考え方と当社の取り組みの概要を説明します。

(→ P.011 サステナビリティビジョン)

(→ P.029 サステナビリティとマテリアリティ)

事業機会の創出

事業ポートフォリオの組み換えにより、進化し成長してきた

NISSHAは90余年の歴史を通して、コア技術の深化と対象市場の探索により進化し成長してきました。これが当社の事業機会の創出のメインストリームです。伝統的な製品ポートフォリオマネジメント(PPM)の概念枠組に準拠し、対象市場の魅力度と従来製品および新規製品の競争力を相対的に評価しながら、投入すべき経営資源(リソース)の配分を最適化することで、事業のトランスフォーメーション(形質変換)を遂げてきたのです。

一見は異なる性格の複数の対象市場に進出しているようであっても、実際はコア技術、人材能力、ビジネスモデルなどの経営資源の共有および転用が可能です。しかし、コア技術を新たな対象市場が要求するスペックや方式に落とし込むことは決して簡単ではありません。対象市場によって満たすべき製品仕様、

順守すべき法令規則、人々のマインドセットや文化が異なります。実務上の訓練と、社員にリスティング研修などを提供することで加速します。結果として、それが中長期的に事業資産を形成すると考えます。

2021年版の統合報告書では、当社のトランスフォーメーションの軌跡を示す代表例として、2000年代の産業資材事業と2010年代のデバイス事業の成長・飛躍の背景をPPM戦略と関連づけて解説しました。非常にダイナミックで連続的な成長ストーリーをご理解いただけたと思います。また、2021年公表の「サステナビリティビジョン(長期ビジョン)」において、「メデイカル市場」を重要な対象市場として位置づけた理由と事業戦略についても説明しました。

時代を越えてのダイナミックなトランスフォーメーションは、なりゆきの経営戦略では起きにくく、明確な戦略意図により主体的に「変えていく」ことが肝要です。内的な着想と努力に加えて、外部環境の変化による刺激がこれを促します。

2022年版の統合報告書では、同じく重要市場と位置づける「モビリティ市場」の事業機会について、グローバル戦略および、いわゆる「モノからコトへ」の要素も含みながらご説明します。

モビリティ市場における事業のさらなる成長

自動運転や自動車の電動化、常時インターネットと接続可能なConnected Carの出現により、自動車業界はエレクトロニクスメーカーを含む「モビリティ市場」を形成しつつあります。この文脈に則り、今日のモビリティは効率的で利便性が高い移動だけでなく、快適性と安全性が同時に提供されなければならないことが社会の課題です。

NISSHAグループは、約30年にわたる自動車業界との取引実績を背景に、人間が動作や感覚を通じて自動車を操作するとともに、機械や走行環境の情報を感知する仕組み、すなわちHMI(Human Machine Interface)を事業機会としてとらえます。そのキーワードは以下のとおりです。

- 加飾デザイン ← 快適性に貢献
- センシング機能 ← 利便性・安全性に貢献
- 環境負荷の低減 ← サステナビリティに貢献

モビリティ:快適性

「加飾デザイン」は、産業資材事業が保有する成形同時加飾工法(IMD)の圧倒的な事業基盤とブランド力を、従来の内装分野中心から外装分野への拡張を指向するものです。NISSHAの「内装加飾」とは、運転席・助手席周辺の洗練された形状と表示を伴うセンターコンソールパネルや木目・金属テクスチャー柄の装飾部品のことを指します。当社の高品位なフィルム印刷技術と精密な射出成形技術が貢献しています。

消費者にとって、快適性に影響を与える内装デザインは動力的な性能と並んで重要な購買決定要因と言えます。NISSHAは、内装デザインや素材の中長期的なトレンドをリサーチし、具体的な製品デザインとして提案する能力を確立しています。CMF(Color Material and Finish=色、素材、仕上げ)という機能を担当するチームを、日本、アメリカ、ドイツ、中国に配備し、自動車メーカーやTier 1企業と連携して新車開発に貢献しています。

単なる物理的な製品供給が「モノ」による課題解決であるとするれば、無形のデザインコンテキストたるCMFは「快適性」として当社の事業/バリューチェーン全体を貫く「コト」であると言えます。NISSHAのこのような課題解決力を活用することを指して、お客さま業界では「Do Nissha」「Let's Nissha it」(それをNISSHA方式でやろう)などと言うと耳にします。

モビリティ加飾デザインの意味的価値を生み出すバリューチェーン



近年受注パイプラインが拡大しつつある「外装加飾」は、上記の要素に加え、電動化の流れのなかでフロントグリルやライトの形状が大きく変化することによる設計上のフリーダム(自由度)が広がる、すなわち面構えの特徴を求めるようになるというニーズの高まりと関係します。加えて、従来は外装加飾の主流工法であった塗装(ウエット)や金属メッキが環境負荷の観点から敬遠される動きが加速しており、ドライなフィルム加飾が採用される期待が高まっています。

モビリティ:利便性・安全性

「センシング」は、利便性と安全性に貢献します。既にデバイス事業の主力製品「フィルムタッチセンサー」が、スマートフォンやタブレット向けでの高度な量産品質を背景に、ヨーロッパやアメリカのフラッグシップ車種などに採用される事例が増加しています。当社のフィルムタッチセンサーは、タッチ感度の最適化により操作性に優れています。また高度な解像度を有するOLED(有機EL)ディスプレイとの技術的親和性が高いことが特徴です。OLEDディスプレイとの組み合わせは、Connected Carの発達によるディスプレイの大型化と、内装デザインへの融合による異形化にも優位であり、当社では産業資材事業との融合製品と位置づけています。

また自動運転が広がることにより、外装部品に安全センサーを内包する動きが顕著です。上記の産業資材の「外装加飾」との融合により、受注機会の拡大を見込んでいます。

モビリティ×サステナビリティ

「サステナビリティ」は、次の3つの文脈によって事業機会を見出すことが可能です。第一は、使用するプラスチック樹脂の縮減またはリサイクル性の向上です。前者は、成形品の強度など安全性を損なわないよう配慮しながら、樹脂の密度を抑制することで軽量化を図る技術への取り組みです。後者については、現在、フィルム印刷と射出成形の機能性を高めるために系統が異なるプラスチック樹脂による製品をラミネートまたはインサート成形しています。これを可能な限り同系統の樹脂で構成することで、リサイクル性を高める開発を始めています。

第二には、水素を使う自動車に対する事業機会です。水素と酸素を反応させて発電する燃料電池車(FCV)とエンジンで水素を燃焼させる水素エンジン車は、いずれも水素タンクの安全装置として「水素ガスセンサー」の設置が義務づけられており、デバイス事業では国内外の自動車メーカーとのパイプラインが拡大しています。当面は、乗用車よりもトラックなどや産業用の運搬車・輸送機器に水素系の車両のニーズが大きいと推測しています。

第三としては、「加飾デザイン」についてアメリカなどの電気

CEOメッセージ

自動車(EV)メーカーからの受注または潜在的なパイプラインが拡大し始めていることです(個別の取引のことであり、詳細を記載することはできませんが、塗装代替、金属メッキ代替が着眼点です)。

地産地消のビジネスモデルを確立

以上の事業機会を前提に、NISSHAのモビリティ業界における差別的優位性は以下のとおりです。

- 加飾デザインとセンシング機能を併せ持つ洗練された融合製品
- 機動力のある地産地消の供給力
- 長年にわたるモビリティ市場との取引実績による信頼

ここでは地産地消のビジネスモデルについて概要を説明します。自動車のサプライチェーンは、例えばスマートフォンのように中国に一極集中していません。アメリカやヨーロッパなど主要な大陸や地域に点在し、産業クラスターを形成しています。NISSHAは2000年代の中頃より、直接投資と企業買収により自動車の内装加飾製品(プラスチック射出成形品)を製造する生産拠点を整備してきました。

現在までに、アメリカ(ミシガン州)、メキシコ、中国(江蘇省)、マレーシア、ドイツそして日本(京都府)の工場から最寄りのTier 1企業に供給することが可能です。これらの工場は、地産地消の能力だけでなく、パンデミックや自然災害などの緊急時に同僚工場のバックアップ機能としても活躍します。お客さま企業は、この利点を高く評価しています。工場に受注をもたらす上流工程であるCMFと営業は、日本、アメリカ、ドイツ、中国、韓国に配備されており、それぞれがクロスボーダーに連携し合いながらプロジェクトを進めています。

(→ P.046 特集 モビリティ市場での成長加速)

「リスクの低減」を再定義(2022年度)

マテリアリティとしての「リスクの低減」項目 (長期的に取り組むべき当社固有のリスク項目)	日常的・一般的なリスク項目(抜粋)
<ul style="list-style-type: none"> ● 人権の尊重 ● 気候変動への対応 ● 責任あるメディカル製品・サービスの提供 ● 持続可能な調達 	<ul style="list-style-type: none"> ● コンプライアンス ● 健康経営 ● 職場の安全衛生 ● 品質管理 ● 事業継続計画 ● 情報資産の保護
サステナビリティ委員会が所管	リスク管理・コンプライアンス委員会が所管

リスクの低減

リスクの低減 ～マテリアリティの観点から再定義

2022年よりマテリアリティの「リスクの低減」に該当するリスク項目を整理し、推進体制を改編しました。すなわち、従来は網羅的にとらえていたリスク項目を、長期的に解決していくべき当社固有の項目と、日常的かつ一般的な項目に分類し、前者をもってマテリアリティの「リスクの低減」の対象と再定義しました。

推進体制としては、この「リスクの低減」を含む4つのマテリアリティ(上記)を私が委員長を務めるサステナビリティ委員会が集散的に所管します。一方、日常的かつ一般的なリスク項目は、管理部門を担当する取締役専務執行役員が委員長を務めるリスク管理・コンプライアンス委員会が統括します。このような体制の変更により、リスクの性格に見合った対処と取り組みを促進できると期待します。

本稿では、近時の情勢により特に注目度が高まっている「気候変動への対応」と「持続可能な調達」について、ご説明します。

代替エネルギーの導入が進捗

気候変動リスクへの対応として、当社は2030年のCO₂の総排出量を2020年比で30%削減し、さらに2050年にはこれをゼロとする目標を掲げています(2021年8月公表)。

その方策としては、売上高の伸長に対して相対的な電力使用量を抑制する、いわゆる省エネルギーの努力を果たすほか、再生可能電力の導入を促進します。現状では日本国内においてこのような代替エネルギーの導入は動力費の上昇要因になりうるため(2022年は2.5～3億円のコスト増加を試算)、10年

間のスコープでマイルストーンを設定するなどしてコスト動向を観察しながら機動的に対応します。

産業資材事業の国内生産会社ナイツック工業株式会社の主力工場である甲賀工場(滋賀県)は、2022年より使用電力の100%を再生可能電力に切り替えました。今後は都市ガスについて使用量を削減するための合理化投資を検討します。

デバイス事業の国内生産会社ナイツック・プレシジョン・アンド・テクノロジーズ株式会社の主力工場である加賀工場(石川県)は、2022年より再生可能電力への段階的転換に着手しました。

代替エネルギーの導入が進む海外の事例としては、蒸着紙の生産販売を手がけるNissha Metallizing Solutionsのベルギー工場が敷地内に風力発電を設置したほか、アメリカ、中国および国内の工場でも使用電力の一定部分をカバーする太陽光発電を導入しています。いずれの場合においても、流行に相乗りすることはせず、費用と効果を検証しながら促進します。

気候変動リスクへの対応： シナリオ分析・開示

金融安定理事会(FSB)が設置した気候関連財務情報開示タスクフォース(TCFD)の提言に沿った情報開示、すなわち気候変動に関する機会とリスクが当社の事業に与える財務的な影響についての分析を、当社のステークホルダーに広く知らしめるよう開示することは重要です。したがって、当社は2022年1月にTCFD提言への賛同を表明しました。

TCFD開示が推奨する4つの開示項目(ガバナンス、戦略、リスク管理、指標と目標)のうち、当社は「戦略」の開示が最重要と考えます。既に「戦略」はシナリオ選定・特定とそれぞれにおける機会とリスクの分析は概ね完了しているものの、TCFDのフレームに準拠した表現になっていないためです。残る3項目は、当社が従来からサステナビリティ委員会や気候変動に特化したタスクフォースにより取り組んでいる活動と重なることが多く、また取締役会ではこれらを監督してきた経緯があるため、TCFD開示に反映することは比較的容易です。

TCFD開示は、現状ではシナリオの分析と財務的影響の算定



についてのテクニック習得が優先課題のように感じられます。また、この開示は、当社の現時点での事業領域を前提に所与のシナリオから受ける影響を算定することにとどまるフレームのように思われることから(事業領域は現在と未来では変化しうる)、継続的に修正を加えていく必要があると考えます。

(→ P.073 気候変動への対応)

持続可能な調達

マテリアリティとしての「持続可能な調達」は、以下の論点により活動しています。

- 適正なサプライヤーネットワークと健全な関係の構築
- 環境に配慮した調達品の適正価格による安定確保、品質の保全
- 調達リスクの低減とリスク対応力強化
- 適正な調達プロセスの構築と維持
- バイヤーの専門性向上と維持

COVID-19(新型コロナウイルス)感染症の拡大とそこからの回復過程の混乱により、世界のサプライチェーンに異変が生じています。主要な原材料を中心に供給制約や価格高騰が顕著です。また感染防止の休業手当や人々の働き方の変化などの結果、人材不足が長期化し、アメリカやヨーロッパを中心に人件費が上昇しています。これに加えて、ロシアによるウクライナへの軍事侵攻に端を発した主要国によるロシアへの経済制裁により、原油やガスを中心とした資源高が発生し、不健全なインフレーションを引き起こしています。企業にとって供給制

CEOメッセージ

約とコスト上昇は、成長の鈍化と収益力の低下につながります。

2022年より、グローバル視点で購買量が多い品目や、サプライヤーの地域的な偏在がある品目を特定し、複数サプライヤーからの購買、共通材の採用、生産地の分散、2次・3次サプライヤーの把握など、グローバル調達機能を高度化します。

調達リスクに備えて強化すべきアクション

- 複数サプライヤーからの購買
- 共通材の採用
- 生産地の分散
- 2次・3次サプライヤーの把握

(→ P.076 持続可能な調達)

経営基盤の強化

後継者計画

将来を見すえた経営基盤の強化の観点から、後継者計画の有無は異口同音に話題になるトピックです。

私が当社の創業家出身の経営者で大株主でもあるという特性から、そして年齢からみて身体的かつ精神的に健康であるという状況から、世代交代への議論は時期尚早ではないかとの雰囲気社内では感じられます。しかし、私は自らの思考や行動が長期志向であればあるほど、後継者の育成もまた長期的な仕事であると自覚しています。

4年ごとに社長が交代すると決めている会社と、長期的なプランで経営を担う覚悟でCEOを務める会社とでは、そもそも後継者計画のあり方が異なるでしょう。会社の成長ステージのターニングポイントにトップの交代があることが健全であると考えます。後任者は前任者のクローンである必要はなく、次のステージに適した才能、能力、文化的背景を兼ね備えた人物が登板すべきです。ただし、ビジョナリーで誠実であることは絶対条件です。

NISSHAでは、2013年よりNissha Academyという人材育成の体系が確立しています。日常のジョブスキルを訓練するコースと、次世代の執行役員・経営幹部を養成するコースがあります。後者では、一般の経営管理大学院(MBA)のシラバスに準拠し

た講義を京都大学大学院の教授陣を招聘して行うほか、私を含む経営陣が教えます。当初は、教授陣と経営陣が教える科目に重複が見られました。これらを繰り返すうちに、近年は教授陣がサイエンスとしての経営、経営陣はアートとしての経営の講義を担当するよう自然に分化していき、非常に興味深い講義科目のシラバスが出来上がりました。私が担当する講義は全てQ&A方式で、サイエンスとアートのいずれの質問でも採り上げ答えることにより教えています。

一方、取締役の選任案となると、アカデミーの訓練だけでは不十分です。「指名・報酬委員会」は、経営幹部とりわけ執行役員クラスとの交流を活発化しており、対話を通じて様々な角度から人物を観察する機会を増やしています。

(→ P.078 多様な人材の活躍、人材能力の向上)

ダイバーシティの実践

日本ではダイバーシティと言えば、必然的に女性活躍と直結させる人がいるのはなぜでしょうか。グローバル視点で述べるとすれば、ダイバーシティは、社員の活躍を期待する事柄において、性別だけでなく、国籍・人種、専門性・スキルなどのミックスが経営目標に見合うよう設計されているかが重要です。いたずらに数値目標を設定し誘導することはダイバーシティの本質から外れます。

当社はグローバル製造業という特性に鑑み、ダイバーシティの状況を例えば生産部門と非生産部門の区分、国・地域の区分などにより、戦略の実行と評価を確立しています。現在の状況については、別項をご参照ください。

(→ P.077 多様な人材の活躍、人材能力の向上)

ガバナンスの推進

コーポレートガバナンスの高度な実践

当社のガバナンス体制は、取締役会を中心に監査役会、指名・報酬委員会、社長を筆頭に業務執行を担う執行役員にいたるまで、意思決定と実行および監督と報告の体系が最適に設計されています。さらに長期ビジョンに関連するマテリアリティを

集中的に所管する「サステナビリティ委員会」がこの体系に組み込まれているほか、投資実行時の規律と事後のモニタリングを担う「投資委員会」、さらにはグローバル地域の管理機能について事業会社を横断して協力する「Regional Collaboration Committee(米州・欧州・中国)」が上記の機関と連携してガバナンスと内部統制を維持する構造となっています。

当社の体制は、コーポレートガバナンスコード(CGC)の要求事項を高度にクリアしています。一般にコーポレートガバナンスコードの大きな特徴は「遵守か説明か」のソフトローと呼ばれますが、実際は一義的・外見的な「遵守」の度合いに投資家の議論と評価が集中しているように見受けられます。

CGCは、会社が内的な問題意識と実行のチェックリストとして使用するのに有効です。CGCで要求されているから反応的にガバナンスを推進するのではなく、自らの問題意識にしたがって経営を進化させる結果、CGCの要求事項にも合致しているということでないといけません。

このような視座において取締役会が有効に機能しているかを検証するために、毎年の年末に取締役会実効性評価を行っています。

2021年の実効性評価は、まず2020年の評価で指摘を受けた課題に対して、いかに解決できたかを設問しました。すなわち、取締役会におけるサステナビリティに関する実行の強化、グループ会社(特に海外)の管理・監督の検証、そして取締役会での資料の見やすさ・簡素化や説明力の向上といった課題について、高度に解決しているとの評価が与えられました。特に私自身は、広範なグローバル組織へのガバナンスのグリップをいかに発揮すべきかについて、当社の事業の実態に見合った機構を設計し、実行したことに手ごたえを感じています。

NISSHAのようなグローバル企業にとってのガバナンスの中心課題は、世界の当社グループ全域を通して、戦略、実行、監督のサイクルが良好に回転することです。そのためには、異なった発生過程を持つグループ会社がいかにミッションの理解を通じて実務的な成果の計上に結びつけるか、そしてこれに相応するマインド、規律、スキル、内部統制の仕組みを均等に備えているかを確認することが肝要です。

2021年に「グローバルガバナンス機構」を改編したことから、従来以上にグローバル社員がNISSHAグループへの帰属

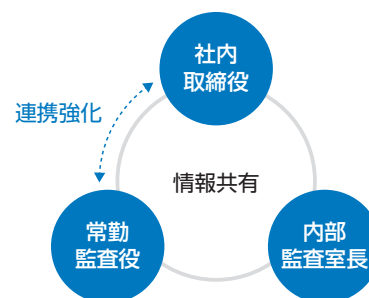
意識を高め、それまでは縦の事業ラインでは交流のなかった会社間での共同の活動が動くようになりました。

改編グローバルガバナンス機構(2021年～)

縦組織	個別のグループ会社は、連結事業の傘下で戦略、実行および評価を統合するほか、内部統制システムを構築した。月次の業績報告を事業部長から社長に、さらに取締役会に対して行う。
横横断	グローバル主要地域(米州・欧州・中国)において、リーディング企業のCEOを議長とするRegional Collaboration Committee(RCC)を設置した。地域内で事業・会社を横断して管理部門の項目について支援し、能力レベルを平準化・均一化する。半期報告をRCC議長から社長に、年次報告を社長から取締役会に行う。

2021年を通しての実効性評価により、2022年に取り組むべき課題としては、取締役会と監査役会の連携の強化、さらには内部監査室を含む三者の情報共有を積極的に行うことが挙げられます。特に監査役は、当社グループ全体を対象とする監査の過程で得られた知見や情報が豊富である一方、これまで取締役への還元や示唆が形式的なものにとどまっていました。私は既に2021年の年央時点でこれを改善すべき課題と考えていたことから、社内取締役と常勤監査役の連絡会を創設しており、実効性評価の指摘は大いに腑に落ちることでした。同様に内部監査室を情報共有のループに入れることは始まっており、2022年を通して「トライアングルQBR(Quarterly Business Review)」を運用し、成果を出していきたいと考えます。

(→ P.060 コーポレートガバナンス)



トライアングルQBRを創設(2022年)

CEOメッセージ

取締役ブートキャンプ

2020年より、取締役会という制度的な会議を離れて、社内外的取締役が合宿形式で集合するプログラムを開設しています。必ずしも結論を導くことを求めず、むしろ様々なトピックスについて「Think Outside The Box(既成概念から脱出する)」な議論を通じて知的な好奇心を刺激しながら訓練することを主眼としています。

2回目となった2021年は、私からのプレゼンテーションとして、通常取締役会では踏み込まないような詳細なレベルで当社の事業の変遷をコア技術の進化と関連づけて解説し、全員でそれが未来ではどう展開しうかを議論しました。他の社内取締役からは、当社の人材育成の戦略と課題を詳しく考察したほか、取締役会としての理解度が十分に深いとは言えないメディカル市場(中長期の重点市場)の特性についてレクチャーがありました。

一方、4人の社外取締役からは、それぞれの専門分野に関連したプレゼンテーションがありました。私たちは、このような非日常的な議論を通じてお互いの思考を知るようになるほか、One Teamとして仕事することへの実感を高めています。



取締役会のスキルセットが進化

2021年、当社はメディカル市場向けの事業を成長させるというサステナビリティビジョン(長期ビジョン、上述)に鑑み、取締役会における社外取締役のスキルセットが最適化された布陣となっているかを検証するプロセスを選びました。

おりしも、同年より筆頭社外取締役の発案により、「社外取

締役のみによる情報交換の会議」が発足したことに注目し、私は当社の長期ビジョンと社外取締役のスキルセットが適合しているかについて議論していただくようお願いしました。数回にわたるご検討と、その途中での私からのインプットを経て、同会議から私へのフィードバックは「メディカル業界での実務経験が豊富な人が入るべきだ」というものでした。

一方、私は自らの問題意識として、同会議の進行と並行して候補者の探索を進めていました。そこで複数案を同会議にインプットし、その反応を見て、最終的に筆頭社外取締役が委員長を務める「指名・報酬委員会」に対して、メディカル業界で特にアメリカでの事業経営の実績が豊富な人物を社外取締役の候補者とする人事案を提案しました。その後、取締役会による候補者の決議を経て、先般の定時株主総会で選任が実現しました。

社内取締役の編成は、後出の社外取締役メッセージで私が述べているとおり、現時点で最強の布陣であることを付け加えておきます。

スキルセットを可視化したマトリックスは、決してスキルの点取りゲームではありません。代表取締役社長であっても、点の数は最多であるとは限らず、そうである必要はないでしょう。ここで言うスキルとは、会社がその取締役に「特に発揮してほしいと期待する能力」のことです。スキルセットマトリックスに掲載する情報が、その人の「全て」を示しているとは限りません。肝心なことは、発揮されるスキルが経営目標にとって多様かつ最適に分布している形で取締役会が編成されていることです。この意味において、私の取締役会は、今後ともグローバルな経営実務および中長期の経営計画で明示している重点市場に対する経験や知見に富んでいることが必要と考えています。

(→ P.054, 058 コーポレートガバナンス)

(→ P.070 社外取締役メッセージ)

取締役会はどのようなキャラクターを発揮すべきか

取締役会とは「こうあるべきだ」という世間の論調や学説は、時に気まぐれのようにバージョンの番号が更新されることがあります。私たち企業の当事者は困惑を感じます。会社が期

待する能力を持った社外取締役を入れることで、多様な視点を持ち込まれることは正しいと思います。私はそれを実践してきました。しかしそこから先の取締役会のあり方については、企業の主体性の問題であり、その良識と選択に任せるべきです。

私の組織の多様性のあり方に関する信念は、「専門性や個性は異なろうとも、共通の目標に向かっては結束して仕事を果たすこと」です。その意味において、当社の取締役会は実に協力的であり、それを実現していこうとする情熱に満ちています。また、私は取締役会議長として積極的な議論を促す一方、代表取締役社長としては執行の代表者としてアカウントビリティを発揮しています。毎年の取締役会実効性評価では、私の立場の使い分けが公正であるとの意見をいただいています。

社外取締役は、執行の現場には実務的には関与しないものの、議題の本質的な論点にリーチしようとする姿勢に満ちており(重箱の隅をつつくような細かい議論には埋没しない、また脱線しない)、社内取締役や執行役員とともに考え解決しようという意欲を持っています。

2021年版の統合報告書に書いたとおり、取締役会への付議基準を変更し、執行側への権限委譲を高めるようになったものの、当社は取締役会がマネジメント型からモニタリング型に大きく舵を切る、すなわち委員会設置会社に移行する考えはありません。世間では、委員会設置会社のようなモニタリング型に向かうことが改善、前進だと考える向きがあり、実際にそのような質問を受けることがあります。しかし、当社はそれが逆にガバナンスの弱体化につながる後退であると考えます。モニタリングに偏重することで、執行との間の情報の非対称性が一層拡大し、それを補うための体制構築のコストが甚大になるからです。

社外取締役について、当初言われたような「第三者の視点による素朴なご意見はたいへん参考になります」という時代は既に終わっています。中長期の経営目標に見合った実務的な経験やスキルを持つ社外取締役が、客観的な視座を維持しながらも執行側に並走するような役割を果たしていただくことが実効的と思われます。この課題意識については、2022年を通して取締役会として大いに議論し、実現していきたいと考えています。

最後に

With COVID-19の社会に移行し、ようやく私たちの行動は本格的に戻りつつあります。一方、コスト上昇や原材料不足など成長や収益の拡大を阻害する要因が継続しています。日米金利差などによるドル高円安のトレンドは、外需に依存する企業にとっては追い風の面がある一方で、やはりコスト上昇のリスクを突きつけます。為替の問題は、クロスボーダーの企業買収の際には高値買いにならぬよう注意が必要です。気候変動リスクへの対応など長期に取り組むサステナビリティの課題は、バックキャストで着実な成果を出す必要がありますが、短期的にはコスト増加要因にもなりうるため冷静かつ適正なレベルでの実行が必要です。

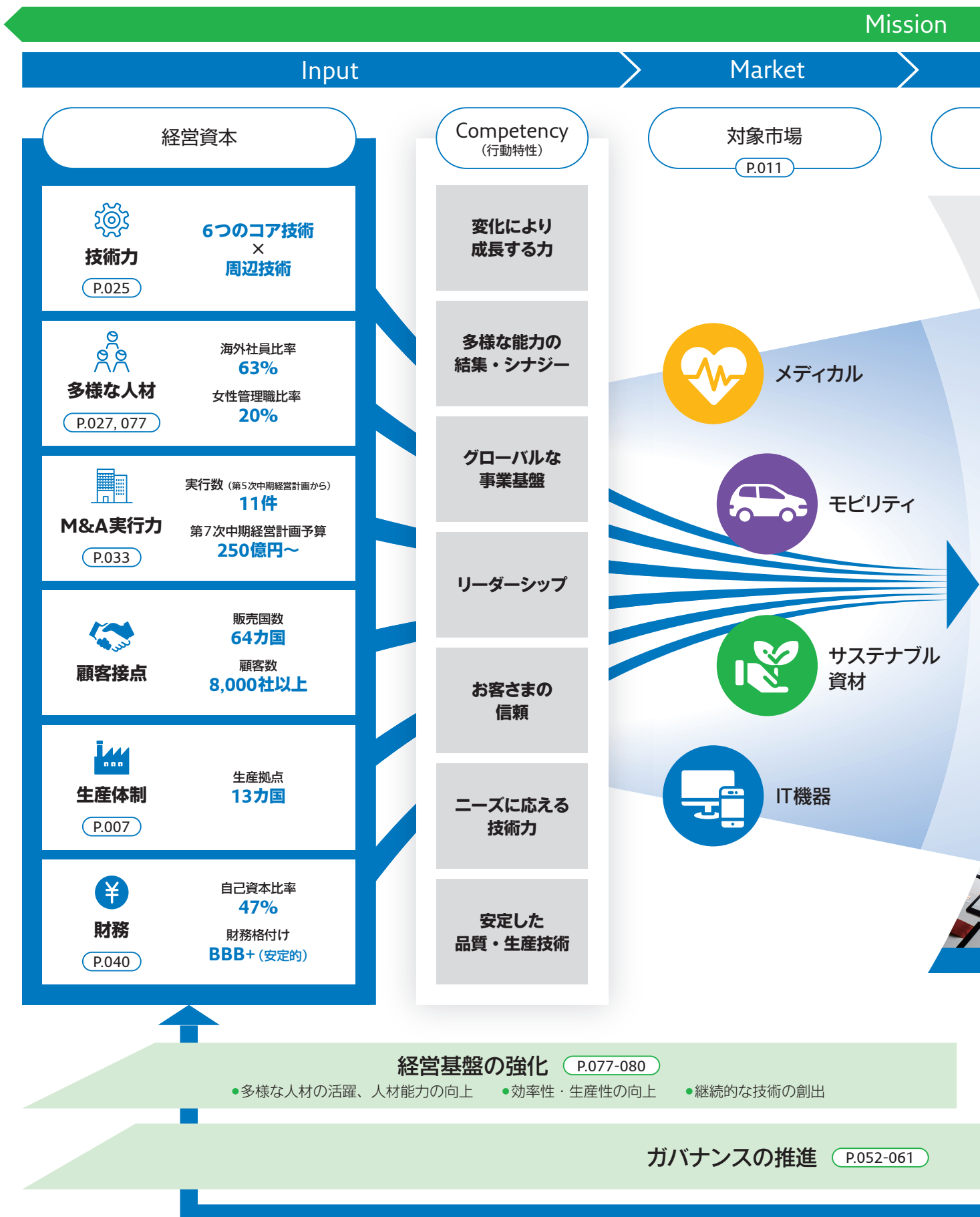
成長を担う人的資源の充実、単に人事制度の改編だけでなく、社員が働くことによる成長、会社の業績向上、社会への貢献などの要素が良好に回転する組織文化を培うことでもあります。このような複雑な時代にあたり、経営は、市場分析や投資評価など理性・サイエンスを重んじる面と、時代感覚や倫理など感性・アートを必要とする面から成り立つと考えます。経営の担い手としては、非常にエキサイティングでやりがいのあるチャレンジです。社会の成員として貢献できるよう、全力で臨みます。

株主・投資家のみなさまには、引き続きよろしくお願い申し上げます。



価値創造プロセス

当社は、多様な経営資本を活用し、価値を生み出すためのCompetency(行動特性)を通じて重点市場を中心に製品・サービスを提供し、当社と社会双方の持続的な成長に寄与する社会・経済価値を創出していきます。



Output

Outcome

提供する製品・サービス

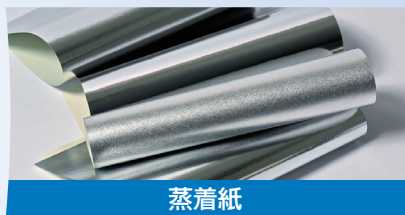
P.041-050



医療機器



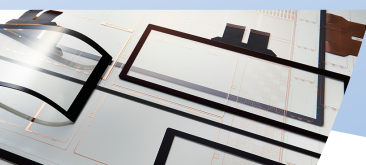
加飾フィルム・成形品



蒸着紙



サステナブル成形品



フィルムタッチセンサー

中期ビジョン
(第7次中期経営計画)

P.033

売上高
1,950億円

営業利益
120億円

3年間累計営業CF
530億円

ROE
9%以上

総資産回転率
1.0以上

×

営業利益率
6%以上

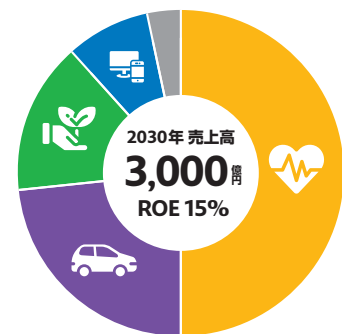
×

自己資本比率
45%以上

サステナビリティビジョン

P.011

経済価値



社会価値



医療課題の解決



安全・快適なモビリティの実現



循環型社会への貢献

CO₂
総排出量

30%削減
(2020年比)

リスクの低減

P.071-076

- 人権の尊重
- 気候変動への対応
- 責任あるメディカル製品・サービスの提供
- 持続可能な調達

- グローバルガバナンスの高度化

コア技術

上席執行役員
最高技術責任者 (CTO)

面 了明



当社の特徴ある製品を創出する6つの「コア技術」と周辺技術

当社は創業以来、市場の変化をチャンスと捉え、コア技術と周辺技術や知見を融合させることで、他社にはまねできない特徴ある製品・サービスを創出し、それぞれの時代における社会課題の解決に貢献してきました。これからも、重点市場のニーズを的確

に捉え、新たなコア技術の獲得や既存技術の深化、さまざまな周辺技術や知見の融合により、競争力のある新たな製品やサービス、事業を継続的に創出し、グローバルのさまざまな社会課題の解決に貢献することで、サステナビリティビジョンの実現を目指します。



コア技術を活用した製品例と提供価値

	コア技術	周辺技術
<p>加飾成形品 (産業資材事業)</p> <p>3D形状の成形品の表面に、絵柄を印刷した機能性フィルムを貼合・一体化させることで、豊かな意匠・デザインとともにハードコート、抗菌などの機能を付加しています。</p> 	<ul style="list-style-type: none"> 印刷 ラミネーション 成形 コーティング パターンニング 金属加工 	<ul style="list-style-type: none"> 材料設計 生産技術 プロダクト設計 評価技術
<p>フィルムタッチセンサー (デバイス事業)</p> <p>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た静電容量方式のタッチセンサーとして市場から評価されています。</p> 	<ul style="list-style-type: none"> 印刷 ラミネーション 成形 コーティング パターンニング 金属加工 	<ul style="list-style-type: none"> 材料設計 生産技術 ソフトウェア モジュール
<p>手術機器 (メディカルテクノロジー事業)</p> <p>低侵襲医療用向けを中心に小型化・高機能化を実現しています。</p> 	<ul style="list-style-type: none"> 印刷 ラミネーション 成形 コーティング パターンニング 金属加工 	<ul style="list-style-type: none"> 材料設計 生産技術 プロダクト設計 モジュール

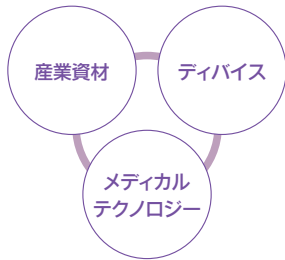
技術シナジーの最大化と 継続的な技術創出

事業ポートフォリオの組み換えに伴い、当社のコア技術は大きく変化・進化しています。サステナビリティビジョンの実現のため、3つの視点で技術シナジーを最大化することで、継続的に技術を創出し、重点市場での事業拡大を果たしたいと考えています。



事業間シナジー

事業活動の中で獲得、深化した技術を事業を越えて共有



地域間シナジー

地産地消の取り組みで獲得、深化した技術を地域を越えて共有

技術シナジーの
最大化
継続的な技術創出

開発拠点



欧州 NICE
Nissha Innovation Center Europe



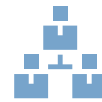
北米 NICA
Nissha Innovation Center America



日本 NICK
Nissha Innovation Center Kyoto



中国 NICC
Nissha Innovation Center China



世代間シナジー

製品開発の中で培った知見やノウハウを世代を越えて共有



NISSHA 技術道場



技術研修



技術ワークショップ

NISSHA
技術道場

NISSHA
技術道場

コンセプト

技術者自身の手でコア技術の特性を体感し、ナレッジ(知識)とエクスペリエンス(経験)を高めることによって技術の継承と技術者の人材育成を推進する

主な活動内容

- 1年次・2年次向け研修
- コア技術別の中級技術講座
- 加工装置の操作指導と技術開発業務のアドバイス
- 加工装置に関する技術情報の蓄積・公開
- 技術相談



NISSHA 技術道場での研修の様子

人事戦略

執行役員
人事部長

青木 哲



人事戦略は経営戦略と同期する

NISSHAは市場環境の変化を事業機会と捉え、自らの能力を変化させながら成長を続けてきました。変化を通じた成長はNISSHAの経営戦略の根幹にあり、私たちが人事戦略を展開する上で拠り所としている人事基本方針の冒頭には「会社と社員がともに成長すること」、すなわち会社と社員がともに変化し成長を続けることが明確に示されています。

NISSHAの人事戦略は変化による成長を目指す経営戦略と表裏の関係にあるため、動的である点が特徴です。私自身はNISSHAの事業部門、経営企画、IR、広報などで実務経験があるため、経営陣からは経営戦略や事業戦略が目指す方向感と人事戦略とが常に同期するよう指示を受けています。

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。**

人事基本方針

NISSHAグループは、事業環境の変化を成長機会と捉え、「多様な人材能力と情熱」の結集により、会社と社員がともに成長することを目指します。

1. Nissha Philosophyを体現し、事業活動を通じて社会に貢献する人材を育成します。
2. 社員の多様性を尊重し、個性や強みを活かします。
3. グローバルなチームワークで成果を出すことを重視します。
4. 主体的な行動や前例にとらわれない変革を奨励します。
5. 充実した研修制度とチャレンジングな成長機会を提供します。
6. 社員が安心して働くことのできる活気ある職場を作ります。

変化による成長のキーワードは、NISSHAのMissionや人事基本方針に示されている「多様な人材能力と情熱」です。NISSHAが重点市場と定める医療機器、モビリティ、サステナブル資材、IT機器の4つの市場ではそれぞれに異なる規制や業界ルールが存在します。加えて、市場環境は目まぐるしく変化するため、これら

に適応するためには、組織や社員に新たに必要とされる能力を明らかにして、計画的に育成・獲得することが必要となります。人材育成プログラムは経営戦略や事業戦略に合わせて定期的にアップデートされなければなりませんし、専門性を有した人材を外部からタイムリーに獲得する活動は日常化しなければなりません。

全ての組織や社員が均しく同じ能力を身に付けるというよりは、それぞれが担う役割を踏まえ、異なる得意分野や強みを持ち、NISSHAグループ全体としてバランスが取れていることが重要です。世界に広がる社員が同じくするものは、お客さま価値を実現するための情熱や、仕事への誠実な姿勢、そして私たちの事業、製品、さらにはNISSHAの技術や仲間たちへの誇りであると考えます。

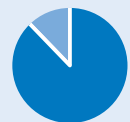
現在国内で展開する人事制度は、組織や社員が担う役割の大きさや必要とされる能力の違いを明らかにしたうえで、その役割遂行度や成果を評価する、いわゆるジョブ型の要素を大きく取り入れています。しかし、このことは必ずしも全ての社員が特定の機能や組織に従事し続けることを意味してはなりません。特定の機能や組織で専門性を高める社員も複数の機能や職場を経験し

幅広い視野を有する社員も、いずれも必要です。当社が事業を展開する国や地域によりキャリア形成に関する考え方は異なるものの、大切なポイントは、重点市場や事業ポートフォリオの変化に適応できる多様な社員が活躍できるようにすることです。

人材育成の施策も同じ考えで展開されています。NISSHAの広範な研修プログラムは企業内大学「Nissha Academy」として体系化されています。新入社員やキャリア入社者向けの基礎研修に代表される階層別研修から、機能別、対象市場別研修などが準備されています。また、次世代の経営人材を育成するための選抜型の人材育成プログラムもその全体像がオープンになっています。必要な研修は適宜追加されるほか、座学、オンライン受講、実習、外部派遣、大学院との連携など形態も様々です。

エンゲージメントサーベイを開始

回答率 87.9%



社員が情熱をもって働き、会社と社員がともに成長するためには、会社がそれを後押しする仕組みを整備し、働きやすい組織風土を醸成することで社員エンゲージメントを向上させることが重要だと考えています。その取り組みのひとつとして、2022年3月から4月にかけて、国内NISSHAグループで働く全正社員(約1,900人)を対象にエンゲージメントサーベイを初めて実施しました。このサーベイはNISSHAの成長の源泉となる「多様な人材能力と情熱」をより向上させるための課題を特定することで、あるべき姿に改善していくことを目的としています。



人事部
人事企画グループ長
越野 大輔

組織貢献意欲

私はNISSHAに
貢献したいと思う

93.9%
肯定回答率

組織コミットメント

私はNISSHAで
働くことを誇りに思う

82.8%
肯定回答率

やりがい

私は自分の仕事に
やりがいを感じている

76.3%
肯定回答率

社会貢献実感

私は仕事を通じて、
社会に貢献していると
実感している

71.2%
肯定回答率

※肯定回答率: 設問に対する肯定的回答者の割合

組織貢献意欲や組織コミットメントの肯定回答率は高く、当社のMission(左ページ)が広く浸透し、高い共感を得られていることと関連していると考えられます。一方で、自分自身の仕事に限定すると、やりがいや社会貢献への実感はやや感じづらくなるようです。今後は事業や職場単位でその要因を分析・展開し、具体的なアクションを推進していきます。エンゲージメントサーベイは2022年度中に海外のグループ会社にも展開し、グローバル全体での結果を収集する予定です。今後も継続的に取り組みを実施し、改善に繋げていくことで、全ての社員が情熱をもって働く風土を高めていきます。

サステナビリティとマテリアリティ

基本的な考え方



当社グループでは、サステナビリティを「企業と社会、双方の持続的な成長・発展を両立する取り組み」と捉えています。この考えのもと、社会課題を事業機会と捉え、当社の強みを活かして、その解決につながる製品・サービスを提供しつづけるとともに、事業活動を支える経営基盤の強化や企業の持続性を阻害するリスクの低減、それらを適切に進めるためのガバナンスの推進に努めています。こうした活動によってMissionに掲げる経済・社会価値を創出し、人々の豊かな生活を実現します。

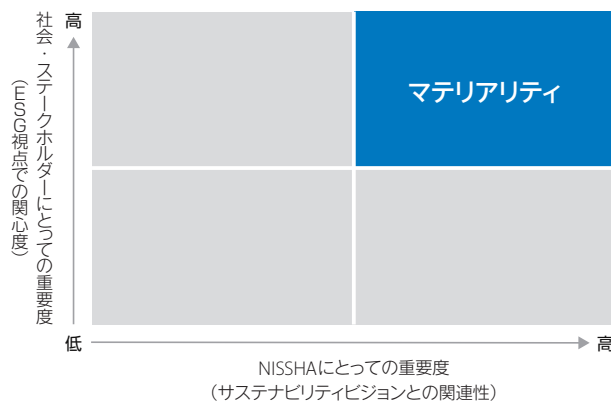
当社グループは、2030年のあるべき姿としてサステナビリティビジョンを掲げています。メディカル、モビリティ、サステナブル資材の重点市場で社会課題の解決に資する製品・サービスを提供し、社会的価値を創出するとともに、2050年のカーボンニュートラルに向けて、2030年にCO₂総排出量の30%削減(2020年比)を実現することを目指しています。

また、サステナビリティビジョンの実現のために特に重要性の高い項目をマテリアリティとして特定しています。2030年のあるべき姿を起点にバックキャストして具体的な戦略項目、KPIを設定し、取り組んでいます。

マテリアリティの特定

当社グループのマテリアリティは、「事業機会の創出」「リスクの低減」「経営基盤の強化」「ガバナンスの推進」の視点で、「社会・ステークホルダーにとっての重要度」と「NISSHA にとっての重要度」の2軸を用いて評価しています。

抽出された課題および当社グループにおけるその位置付けについてサステナビリティ委員会で議論を行い、取締役会での審議および決議を経て、マテリアリティを特定しています。



STEP1	STEP2	STEP3	STEP4
<p>関連する課題の抽出</p> <p>SDGsやGRIスタンダード、RBAなどを参考に、NISSHAグループのサステナビリティビジョンの実現に関係する社会課題・経営課題を抽出</p>	<p>優先順位付け</p> <p>ステップ1で抽出した社会課題・経営課題について、お客さま、株主・投資家などステークホルダーとの対話を通じて得た知見を取り入れ、「社会・ステークホルダーにとっての重要度 (SDGsや外部評価などを考慮)」と「NISSHAにとっての重要度」の2軸で分析し優先順位付け</p>	<p>妥当性の検証</p> <p>事業組織、サステナビリティ委員会に關与する部門・部会およびESGタスクフォースなどへのヒアリングを実施し、優先順位の妥当性を検証</p>	<p>マテリアリティの特定とKPIの策定</p> <p>ステップ1～3を踏まえ、取締役会での審議および決議を経てマテリアリティを特定。事業組織、部門・部会およびESGタスクフォースは戦略項目およびKPI・アクションアイテムに落とし込み、それらをサステナビリティ委員会が承認</p>

NISSHAグループのマテリアリティ

当社グループは、2022年1月にマテリアリティを見直しました。

世界的にサステナビリティの重要性がますます高まる中、当社グループの事業に影響を及ぼす可能性がある環境の変化を踏まえるとともに、当社グループが掲げるサステナビリティビジョンの実現のために特に重要性の高い項目に絞り込みました。

2021年度までマテリアリティとしてサステナビリティ委員会

が扱っていた「コンプライアンスの推進」「健康経営の推進」「職場の安全衛生」「品質管理の高度化」「事業活動の継続」「情報資産の保護と活用」など円滑な事業運営をするうえで重要性の高い項目は、2022年度に新設したリスク管理・コンプライアンス委員会が継承し、同委員会がリスク低減の活動を推進しています。

マテリアリティ	戦略項目	KPI・アクションアイテム(2023年度)	関連するSDGs	参照ページ
事業機会の創出(事業を通じた社会課題の解決)				
医療課題の解決	医療機器・ヘルスケア市場向け事業の拡大 ●低侵襲(心疾患)、急性期医療分野を中心とした医療への貢献	●メディカルテクノロジーセグメントの売上高		P.041
移動・物流の安全性・快適性、環境負荷の低減に貢献	モビリティ市場向け事業の拡大 ●安全性・快適性、環境負荷の低減に貢献するモビリティ製品の提供	●モビリティセグメントの売上高	 	P.046
サーキュラーエコノミーの推進	サステナブル資材市場向け事業の拡大 ●サーキュラーエコノミーの推進 ●海洋プラスチック汚染の解決 ●資源利用効率の向上への貢献 ●生物多様性の保全への配慮	●サステナブル資材セグメントの売上高	 	P.045
リスクの低減(事業の継続性を阻害する環境・社会面のリスクの低減)				
人権の尊重	労働・人権リスクの低減	●労働・人権リスク発生の高い地域(中南米、東南アジア、中華圏)における1次サプライヤーの児童労働・強制労働の発生件数:0件		P.071
気候変動への対応	2030年に向けたCO ₂ 総排出量30%削減(2020年比)	●CO ₂ 総排出量9%削減(2020年比)		P.073
責任あるメディカル製品・サービスの提供	製品・サービスの品質・安全性に関するマネジメントシステムの構築	●ISO13485の認証継続・拡大(計画通りの認証取得・維持件数):11件		P.075
	医療関係法令の周知徹底を通じた法令遵守体制の強化 ●製品・サービスに関する適切な情報開示	●経営層・全社員への教育の継続的な実施 ●情報開示に関わる法令等の違反件数(薬機法施行規則・医薬品等適正広告基準その他):0件		
持続可能な調達	安定調達の仕組みの構築と運用の実現 ●サプライヤー:適正なサプライヤーネットワークと健全な関係の構築 ●調達品:環境に配慮した調達品の適正価格による安定確保、品質の保全 ●リスク:調達リスクの低減とリスク対応力強化 ●調達プロセス:適正な調達プロセスの構築と維持 ●バイヤー:バイヤーの専門性向上と維持	●主要部材のリスク低減策の実施率100%(リスク低減策の実施件数/調達リスクの高い主要部材件数)	 	P.076
経営基盤の強化(事業機会やリスクの低減を支える取り組み)				
多様な人材の活躍、人材能力の向上	女性活躍の推進	●女性管理職比率(グローバル連結):21%(NISSHA単体):8%	 	P.077
	経営・戦略人材研修の充実とローテーション	●リーダー候補者の選抜率(NISSHA単体):36%		
効率性・生産性の向上	価値創造プロセスのデジタル化	●RPAなどの自動化・効率化ツールによる労働時間削減(2020年比)100,000時間/年 ●業務フローデジタル化(2021~2023年累計の開発件数):100件		P.079
継続的な技術の創出	●技術ロードマップに基づくマネジメントシステムの構築 ●事業間・地域間・世代間の3つの技術シナジーの推進	●事業戦略と合致した新技術の検証数:5件(年間)		P.080
ガバナンスの推進				
グローバルガバナンスの高度化	事業軸(縦)での内部統制の仕組み、および地域軸(横)での協力体制(RCC)の構築	●RCCの対象範囲拡大(欧米中以外の地域への拡大)	—	P.061

サステナビリティとマテリアリティ

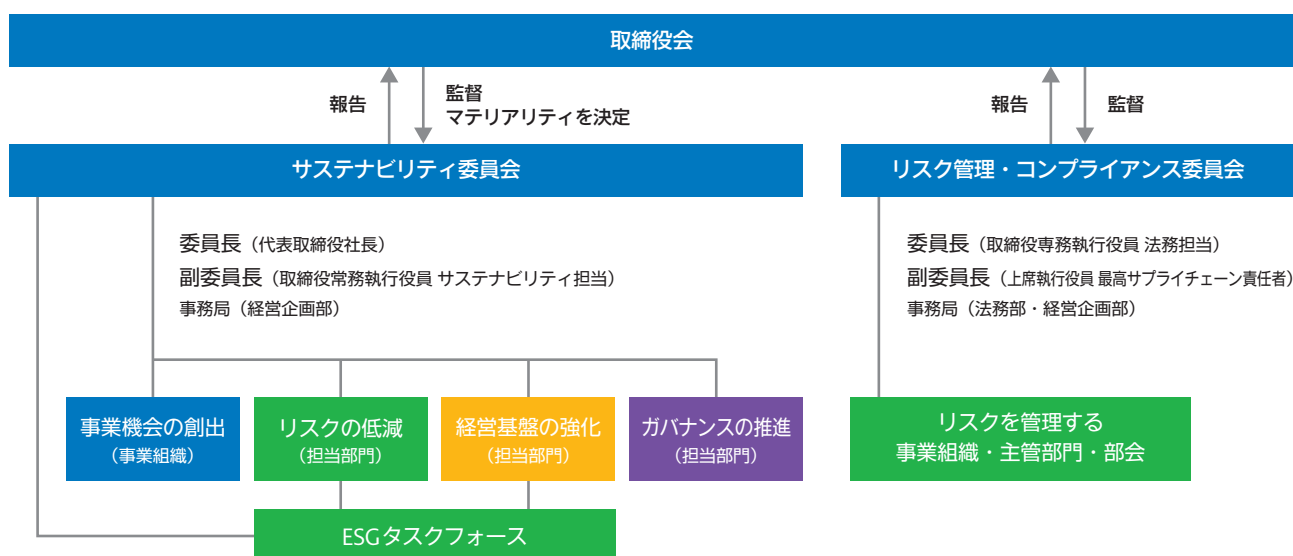
推進体制

当社は、当社が持続的に成長し続け、事業を継続していくための推進体制として「サステナビリティ委員会」と「リスク管理・コンプライアンス委員会」を設置しています。両委員会は、四半期ごとにKPIの進捗を確認し、活動状況を年1回取締役会に報告しています。

サステナビリティ委員会は、代表取締役社長を委員長、取締役常務執行役員(サステナビリティ担当)を副委員長とし、「事業機会の創出」「リスクの低減」「経営基盤の強化」「ガバナンスの推進」の

観点から、マテリアリティに関連する事業組織や部門横断組織であるESGタスクフォースで構成されています。サステナビリティ委員会は、取締役会で決定されたマテリアリティに対し、委員会傘下の各組織が設定したKPIを承認し、その進捗を管理しています。

また、取締役専務執行役員(法務担当)を委員長とするリスク管理・コンプライアンス委員会は、全社的な視点でリスクを管轄する部会や部門と連携して事業活動の継続性を阻害するリスクに優先順位をつけ、適切にコントロールしています。



NISSHAのリスク管理

当社グループは、リスク管理基本方針のもと、事業運営を阻害するリスクを一元的に管理しています。リスク管理・コンプライアンス委員会は、リスクを管轄する部会や部門と連携し、全社的な観点からリスクを把握・分析・評価し、重要なリスクの選定・見直し、モニタリングによりリスクを回避・低減する取り組みを行っています。これらの取り組みの詳細は、環境・社会・ガバナンスなどに関する非財務情報をまとめた「NISSHAサステナビリティレポート」(年次発行)をご参照ください。

管理の対象となるリスク

全社横断リスク	公正な事業活動
	労働・人権
	人材の確保
	製品・サービスの品質・安全性の確保
	メディカル製品・サービスの品質・安全性の確保
	知的財産権
	サプライチェーンマネジメント
	環境保全
	貿易管理
	情報システム(機密情報・個人情報・情報セキュリティ)
	資産管理
	事業継続
	事業戦略
事業リスク	事業開発
	生産活動
財務リスク	財務

第7次中期経営計画

中期経営計画	033
全社戦略	035
財務戦略	037
事業戦略	
メディカルテクノロジー	041
産業資材	043
特集 モビリティ市場での成長加速	046
デバイス	047
事業開発室の戦略	049

中期経営計画

これまでの中期経営計画の振り返り

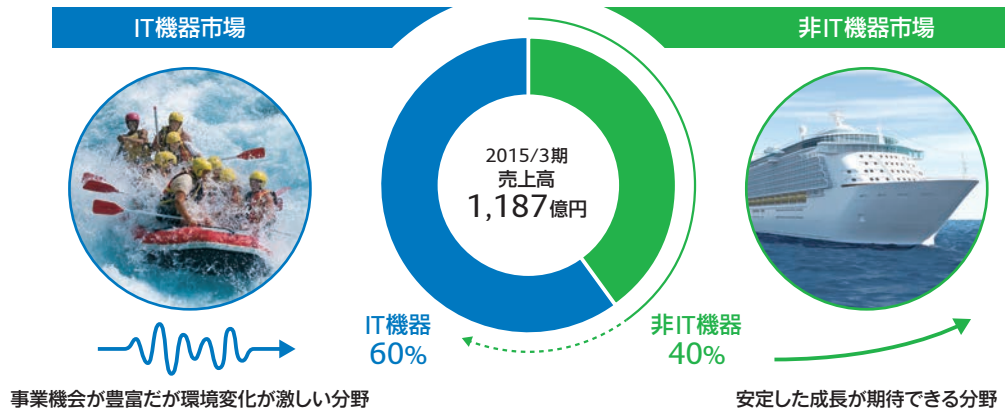
第5次（2015年-2017年）、第6次（2018年-2020年）中期経営計画のビジョンは事業ポートフォリオの最適化

経営課題

IT機器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

より安定した成長を目指し非IT機器市場の割合を高める



第5次、第6次中期経営計画の成果と課題

投資

成果 M&Aにより非IT機器における重点市場（医療機器、モビリティ、サステナブル資材）の事業基盤を獲得

第5次（2015-2017）
第6次（2018-2020）
中期経営計画

450億円

230億円

M&A投資

設備投資



医療機器

- M&Aにより新規参入
- グローバル（北中米、欧州、日本）で事業基盤を強化
- 設計・開発能力を獲得し、受託製造からCDMOに



モビリティ

- グローバル（北米、欧州、アジア）で地産地消
- 顧客基盤の充実：主要OEMをカバー



サステナブル資材

- M&Aにより新規参入
- 蒸着紙でグローバルトップシェア



IT機器

- 安定した品質・量産能力
- ソリッドなコスト体質

非IT機器

IT機器

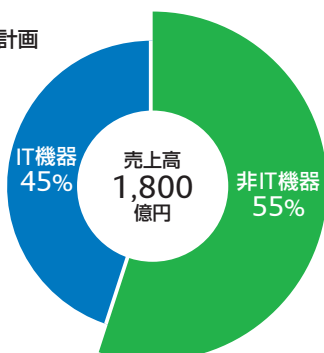
売上高

成果 非IT機器が拡大、組み換えに目途

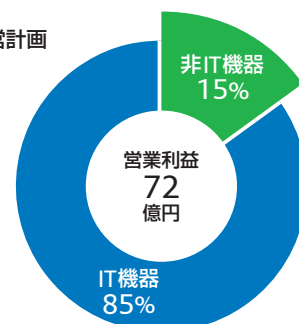
営業利益

課題 利益はIT機器が中心

第6次中期経営計画
2020年



第6次中期経営計画
2020年



第7次中期経営計画

2030年のビジョンを起点にバックキャスト

当社グループは、2021年1月から第7次中期経営計画（2021年12月期～2023年12月期、3カ年）を運用しています。

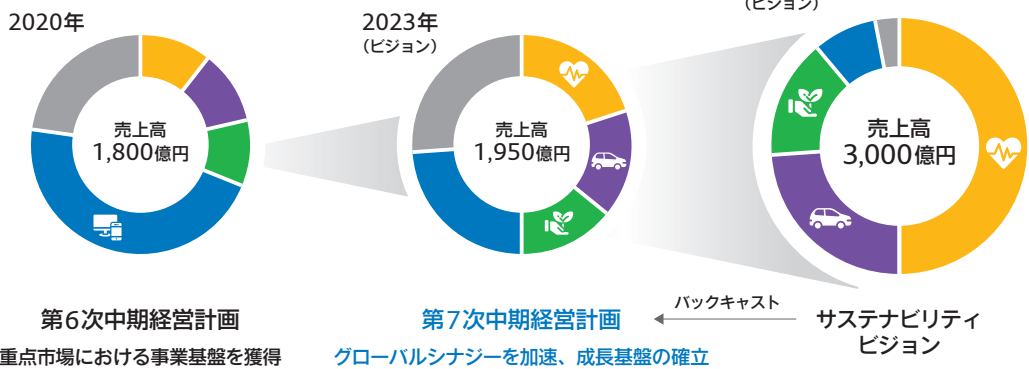
第7次中期経営計画は、2030年のあるべき姿を起点にバックキャストして、2021年からの3年間で目指すべき中期ビジョンとそこに至るための戦略を定めたものです。

第7次中期経営計画では、これまでに獲得・構築したグロー

バルベースの事業基盤を最大限に活用し、シナジーの最大化による成長基盤の確立を目指します。医療機器、モビリティ、サステナブル資材などの市場においては、社会課題の解決に資する製品群・サービスの拡充による成長を目指します。IT機器市場においては製品需要の減少局面を迎えますが、収益性・効率性を追求します。




2030年に向けて、非IT機器が主流に

-  メディカル
-  モビリティ
-  サステナブル資材
-  IT機器
-  その他



中期ビジョン (定性)

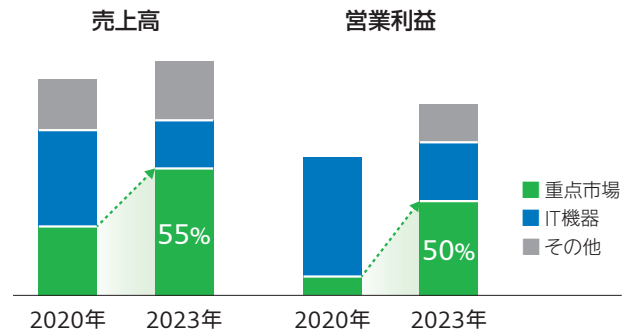
グローバルシナジーを加速、成長基盤の確立

-  医療機器
-  モビリティ
-  サステナブル資材

非IT機器の重点市場

事業・資産・人材能力でシナジーを発揮し、トップライン・営業利益が伸長

減少局面も、収益性・効率性を追求



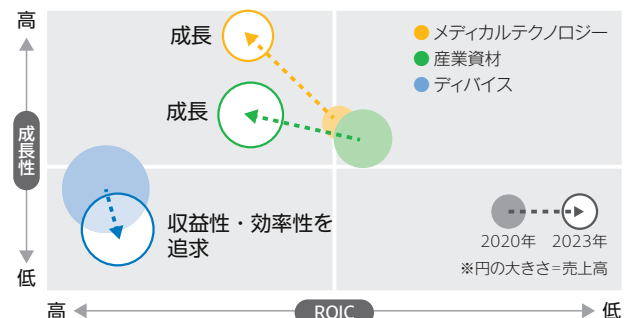
中期ビジョン (定量)

ROE9%以上、
営業CF530億円を目指す

	第7次中期経営計画 2023年ビジョン
ROE	9%以上
営業キャッシュフロー 3年間累計	530億円
売上高	1,950億円
営業利益 (営業利益率)	120億円 (6.2%)

事業ポートフォリオ戦略

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



全社戦略

取締役
常務執行役員
最高戦略責任者 (CSO)
経営企画部長
事業開発室長
サステナビリティ担当
IR担当

渡邊 亘



第6次中期経営計画の振り返り

当社は2008年の世界同時金融危機以来、IT機器市場を業績牽引の柱と位置付けてきました。6つのコア技術を組み合わせ、技術優位性を持つタッチセンサーやIMDといった製品を適正な品質、価格で大量に提供しグローバルリーダー企業から認められてきました。しかし、スマートフォンやタブレットに代表されるIT機器は、世界の需要予測を見ても販売台数が頭打ちとなり、製品ライフサイクルのピークを迎えています。2018年～2020年の期間に運用した第6次中期経営計画では、IT機器のコモディティ化の影響を色濃く受けたことから事業環境が悪化し、2020年6月に「収益力強化策」を実施しました。事業ポートフォリオを組み換え、長期ビジョンの青写真をいち早く実現するためにも経営の規律を働かせ、成長のための原資を足元でしっかり確保しておく意図がありました。さらに、1929年の創業時から続く情報コミュニケーション事業の東京地区の商圈を売却することで、ポートフォリオの組み換え戦略を加速しました(2019年)。また、これによ

り遊休となった生産拠点などの固定資産の売却に加えて、政策保有株式の売却によりバランスシートの効率性を確保しました。M&Aについては、医療機器やサステナブル資材を中心に資金を投入しました。第6次中期経営計画を総括すると、IT機器の需要減少に即応し、収益力強化策を中心とした打ち手を実行、加えてM&Aを駆使した成長戦略により事業ポートフォリオの組み換えを着実に進めた3年間だったといえます。こうした取り組みを通じて、売上高の面ではIT機器から非IT分野への組み換えに目途をつけました。一方、営業利益面では重点分野である非IT分野が占める割合において課題が残りました。売上高成長率が高く、事業機会が豊富な分野であることからM&Aや事業提携などにより積極的に投資をしていますが、今後は外部から取り込んだ能力を自社に組み込んで咀嚼し、新たな価値を創造するプロセスを磨いていきます。

第7次中期経営計画

第7次中期経営計画では重点分野である非IT分野でのシナジーを確立し、成長基盤を確固たるものにするを主要課題に掲げています。第6次中期経営計画で獲得した事業資産をフルに活用し、果実を得ることが最優先課題です。M&Aなどを通じて新たに進出した市場の特性やニーズを十分に理解し、当社の保有する6つのコア技術を製品の中に組み入れていくことが「シナジー」の具体的なイメージです。入手した戦略資産は、工場や設備といった有形資産のみならず、お客さまとの関係、技術やノウハウ、知見、人材能力など、多岐にわたります。これらを当社の当たり前の能力とし、そこからさらに成長戦略を描いていくためには、M&Aを通じて当社グループとなった事業や社員と国や地域を超えて対話し、ゴールを共有することが不可欠です。買収後、直ちに実

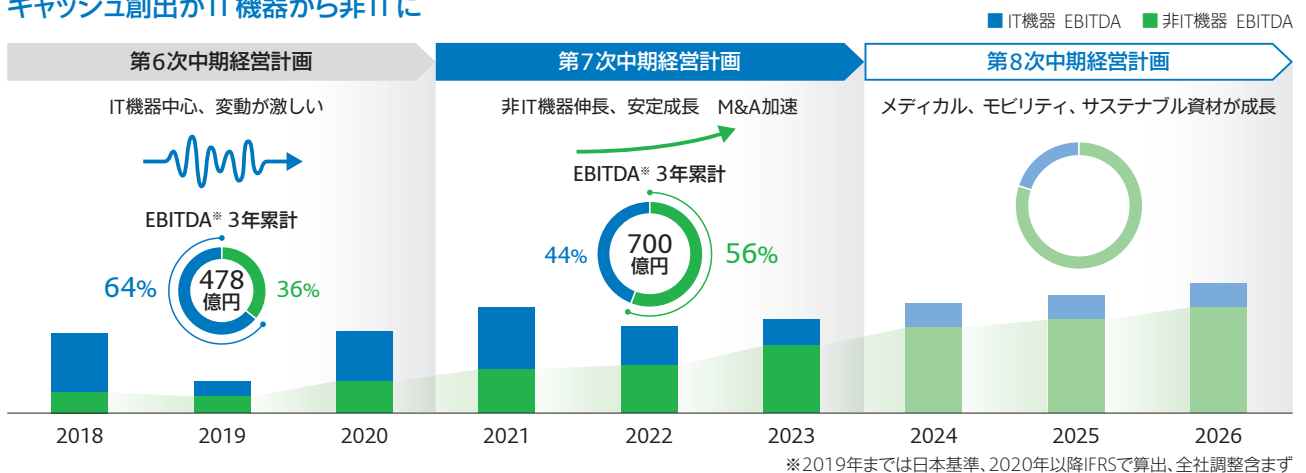
行できる管理費用の削減やロジスティック費用の削減など、コスト面でのシナジーについてはこれまでに一定の成果を見ていますが、同じビジョンに向かって成長戦略を描き、新製品を創出する売上高の面でのシナジーについては、第7次中期経営計画での成果が試されています。

第7次中期経営計画1年目の進捗

こうした課題意識を念頭に運用を開始した第7次中期経営計画ですが、初年度(2021年)にいくつかの具体的な成果が現れ始めています。最も顕著なことは、キャッシュを創出する主役がIT機器から非IT機器市場へと交代したことです。COVID-19に端を発したペントアップ需要が追い風となりモビリティ、サステナブル資材といった重点市場でのキャッシュの創出力が高まりました。

また、医療機関の混乱が落ち着き、北米を中心とした地域での手術件数が回復したことで、メディカル市場(メディカルテクノロジー事業=医療機器事業)の売上高はCOVID-19前の水準に回復しました。これらの結果、3年間累計のキャッシュ創出額が第6次中期経営計画の3年間と比べ増加する見込みであることが、今後の非IT機器市場を柱とする持続的な成長戦略への自信となっています。

キャッシュ創出がIT機器から非ITに



事業ポートフォリオ戦略

このように、当社は事業ポートフォリオの組み換えの青写真を描いていますが、その結果事業部間の資源配分においてもダイナミックな変化が起こることを想定しています。すなわち、デバイス事業から得たキャッシュをメディカルテクノロジー事業、産業資材事業(モビリティ、サステナブル資材)へと配分していきます。

M&Aの予算は特にメディカルテクノロジー事業向けに配分を増やしています。設備投資については、現有の設備の維持、更新といった使途が中心です。また、人的リソースの配分つまり、社員の異動や異動先で必要とされる能力の向上も経営の重要課題です。事業環境の変化に合わせてケイパビリティをダイナミックに変化させるためには、社員の所属事業部が変わるだけでなく、リスキリング教育や、医療機器市場に精通した人材のキャリア採用などが不可欠です。こうした意図を反映し2020年度に改訂した人事制度は、性別や人種など社員の生来持つ属性に関わらず、また年齢などの本人の努力の範疇外にある要素を加味せず、能力の発揮度合いと、本人が果たすジョブや責任の大きさによってのみ評価を受ける制度です。

当社は創業以来、主力となる事業が変化することで進化してきたトランスフォーメーションの歴史があります。例えば2000年代に立ち返ると、当時のIT機器は傍流にすぎず、売上高の多くは

国内向けのお客さまで構成されていました。祖業の情報コミュニケーション事業が売上高の過半数を占めていた時代です。そうしたステージから現在までに業容や組織をアップデートし、グローバル大手のお客さまから信頼をいただけるようになりました。2020年～2030年には、このIT機器で培った能力を医療機器に展開していきます。

2020年初頭に世界を襲ったCOVID-19は、企業が事業活動をする目的を再認識させる契機となりました。当社が創業以来初めて2030年までのビジョンを公表し、そこからバックキャストして第7次中期経営計画を位置づけた背景には、この疫禍がもたらした危機意識が大きく関係しています。危機に直面して、長期的な事業活動の意義や、Nissha Philosophyの実践に向けた統合的な取り組みを経営陣が議論する中で、中期経営計画の運用単位である3年間の時間軸の中だけでは十分に成長戦略が規定できないというジレンマに直面しました。当社は2016年に北米の企業を買収することで医療機器事業への新規参入を果たしましたが、COVID-19を機にこの事業が果たす社会的責任の大きさや、社会課題を解決することの意義を痛感しています。中長期的な視野でビジョンを共有し、事業部や地域を超えて全社の能力を集結しビジョンを具現化していきます。

財務戦略

上席執行役員
最高財務責任者 (CFO)

神谷 均



2021年12月期の業績

2021年12月期の業績は、下半期においてデバイス事業のスマートフォン向けの需要減少、半導体不足などの影響による需要変動があったものの、上半期を中心にデバイス事業の需要が継続したこと、産業資材事業の需要拡大、メディカルテクノロジー事業のCOVID-19からの需要回復などにより、売上高は堅調に推移し1,892億85百万円(前期比5.2%増)となりました。利益面では、供給面の制約に伴う原材料費や人件費などの増加はありましたが、堅調な製品需要に加え、生産平準化や生産性向上策の効果などにより、営業利益、税引前利益、親会社の所有者に帰属する当期利益は過去最高を更新することができました。COVID-19の再拡大の影響があった中で産業資材事業、デバイス事業の収益性改善、非IT分野の重点市場の着実な成長、事業ポートフォリオの組み換えの進捗などに一定の成果があったと考えています。

2021年12月期の財政状態については、期末の総資産は2,092億74百万円となり、前期末と比べ97億20百万円増加しました。

負債の部においては、社債発行や海外グループ会社でのリファイナンスなどにより借入の長期化を図り、バランスシートの安定化を実現しました。

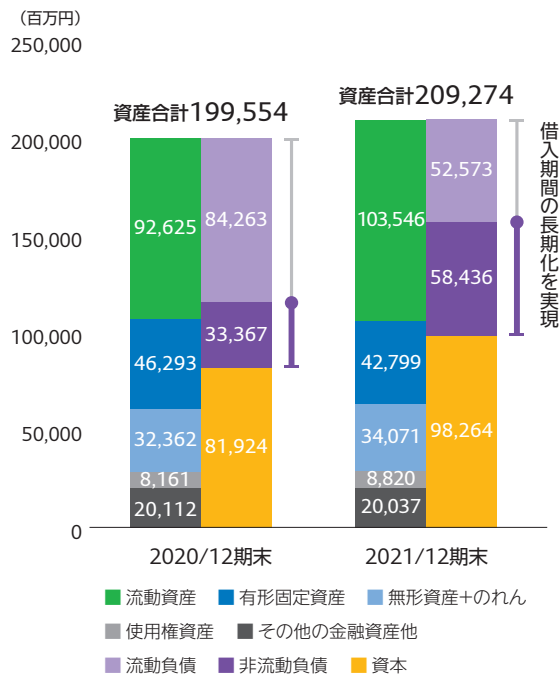
キャッシュ・フローの概況については、営業活動によるキャッシュ・フローが増加した一方、投資活動によるキャッシュ・フローが抑えられたことで、フリー・キャッシュ・フローは継続してプラスとなりました。また財務活動によるキャッシュ・フローは社債発行などにより増加しました。その結果、2021年12月末における現金及び現金同等物は、前期末に比べ172億63百万円増加し、423億30百万円となりました。COVID-19の影響下で経済環境が不透明な中、無理な投資を抑制したことで手元流動性の確保につながっており、一定の評価をしています。引き続きフリー・キャッシュ・フローの安定的な創出を基本に、多様な資金調達手段の活用、運転資金の圧縮などにより今後想定される重点市場への投資に備えていきます。

2021年12月期の業績

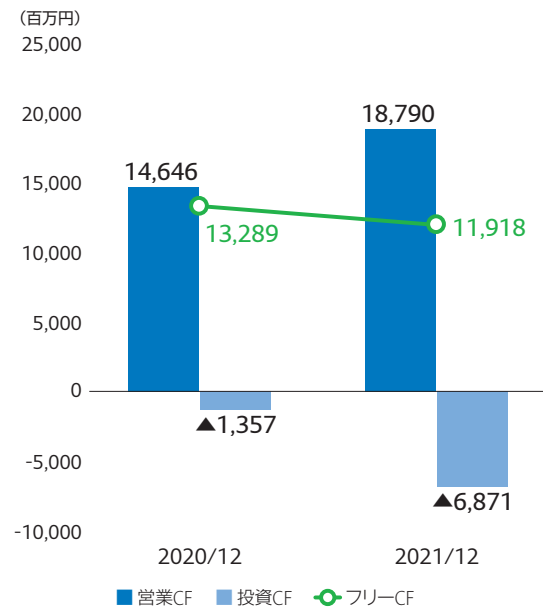
(百万円)

	2020通期実績	2021通期実績	前年比
売上高	180,006	189,285	+5.2%
産業資材	48,858	60,543	+23.9%
デバイス	102,708	96,971	▲5.6%
メディカルテクノロジー	20,568	24,176	+17.5%
その他	7,870	7,593	▲3.5%
営業利益	7,278	17,363	+138.5%
営業利益率	4.0%	9.2%	+5.2pt
産業資材	858	5,161	✓ +501.4%
デバイス	10,131	14,242	✓ +40.6%
メディカルテクノロジー	993	776	▲21.8%
その他	▲4,704	▲2,818	-
税引前利益	7,039	19,499	+177.0%
親会社の所有者に帰属する当期利益	7,061	15,859	+124.6%

財政状態の推移



キャッシュ・フローの推移



2022年12月期の業績予想

2022年12月期の業績については、減収減益を見込んでいますが、重点市場である非IT分野での伸長と、事業ポートフォリオの組み換えにより成長基盤の確立を進めていきます。

2022年12月期の業績について、デバイス事業ではスマートフォン向けの製品需要が減少し減収を見込むものの、既に成果を上げている生産の平準化により一定の収益性を維持する見通しです。産業資材事業ではモビリティ向けの加飾製品やサステナブル資材である蒸着紙の製品需要が堅調に推移し増収基調が継続する見通しです。また、製品価格の改定などにより収益性の

維持を見込んでいます。メディカルテクノロジー事業では主力の開発製造受託(CDMO)が、COVID-19からの回復基調の継続と新製品の製造開始などにより医療機器市場の成長率を上回る増収が期待されるほか、原材料費高騰の影響を製品価格に転嫁することにより収益性の向上を見込んでいます。

これらの見通しから、2022年12月期は売上高1,784億円、営業利益は125億円、親会社の所有者に帰属する当期利益は100億円を見込んでいます。

2022年12月期の業績予想

(百万円)

	2022通期予想
売上高	178,400
産業資材	64,700
デバイス	77,700
メディカルテクノロジー	28,000
その他	8,000
営業利益	12,500
営業利益率	7.0%
産業資材	5,800
デバイス	8,700
メディカルテクノロジー	1,100
その他	▲3,100
税引前利益	13,300
親会社の所有者に帰属する当期利益	10,000

財務戦略

第7次中期経営計画の目標

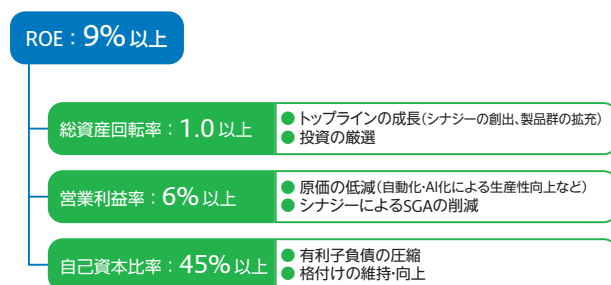
当社では中長期的な企業価値の向上のため、成長投資と適正な株主資本水準の保持が重要と考えており、第7次中期経営計画において親会社所有者帰属持分当期利益率(ROE)9%以上を目標に掲げています。

この実現のため、トップラインの成長、厳選した投資により総資産回転率を1.0倍以上に引き上げるとともに、原価の低減、シナジーによるSGAの削減により営業利益率6%以上の維持と、財務の健全性を確保するため、有利子負債の圧縮等により自己資本比率45%以上の達成を図っていきます。

2021年12月期については、営業利益、親会社の所有者に帰属する当期利益が過去最高を更新したことが寄与し営業利益率9.2%、自己資本比率47.0%と目標を達成した一方で、総資産回

転率については目標値1.0倍以上に対して0.93倍となりました。

2022年12月期は減収減益により一時的な指標の低下が想定されますが、上記施策の着実な遂行により、第7次中期経営計画の最終年度には各指標の目標達成を図ります。



キャッシュアロケーション

当社は、営業活動などから創出されるキャッシュ・フローについては、財務の安全性を考慮した上でM&Aや設備投資、研究開発など中長期的な企業価値の向上に資する成長投資を中心に活用しています。第7次中期経営計画の営業キャッシュ・フローは、当初435億円以上を計画していましたが、2021年度の実績を踏まえて530億円以上に上方修正しており、メディカル分野を中心に重点分野への投資を加速していきます。

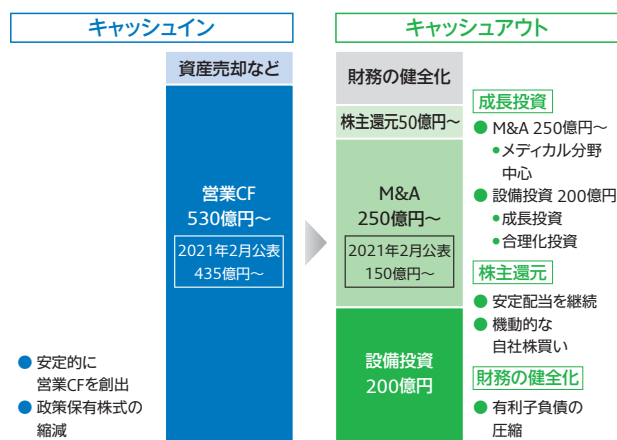
なお、投資にあたっては、社内の投資委員会によるチェック体制のもと規律を持って実行しています。個々の投資案件の検討に際して、当社にとっての戦略的意義、リスクと対策を審議するとともに、将来キャッシュ・フロー計画、投資利回り等を検証し、バランスシートの健全性も考慮して厳選した投資を行っています。

政策保有株式については、コーポレートガバナンス基本方針に従い、中長期的な視点に立った保有意義や合理性を検証し、年1回取締役会において報告しています。引き続き市場への影響などに配慮しつつ縮減を行っています。

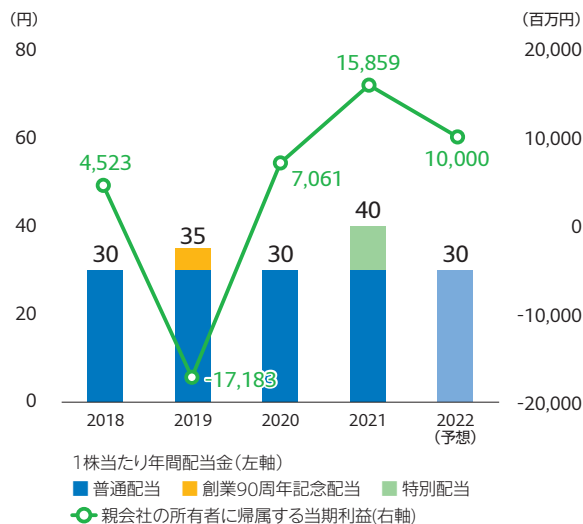
株主還元については、業績、配当性向、財務面での健全性などを総合的に勘案した安定配当の継続を基本方針とするとともに、業績を加味した特別配当や資本効率の改善を目的とした自己株式の取得を適宜検討しています。2021年12月期については、過去最高益の業績を加味して特別配当10円を実施し、1株につき40円の年間配当を行いました。

キャッシュアロケーション(3年間累計)のアップデート

キャッシュインが増加する見通し、M&A投資を加速



配当実績と親会社の所有者に帰属する当期利益の推移



財務マネジメント

当社は、サステナビリティビジョンに基づき、成長のための投資を行う一方で、安定した財務体質の維持に努めています。

資金調達手段については、既存の短期借入に加え、2021年4月に普通社債の発行、同年6月および11月に海外グループ会社での大型のリファイナンス、同年12月にサステナビリティ・リンク・ローンによる長期借入を実行し、借入手法の多角化と借入期間の長期化を実現しました。今後も、営業キャッシュ・フローに加え、多様な資金調達手段を活用し、成長投資に必要な資金の機動的な確保と手元流動性の増強を進めていきたいと考えています。

財務指標については、前述のROEおよびその構成指標の他、資金調達余力の確保の観点から、ネット有利子負債／EBITDA倍率、ネットD/Eレシオ、手元流動性比率等の指標を重視し、安定した財務体質の維持に努めています。このうちネット有利子負債／EBITDA倍率(目標1.0倍以内、2021年12月期実績▲0.09倍)やネットD/Eレシオ(同0.5倍以内、▲0.02倍)は前期から引き続き健全な水準を維持しています。手元流動性比率(同3.0カ月以上、2.68カ月)は更に改善を図り、安定したキャッシュポジションの確保を図っていきます。

海外グループ会社のリファイナンス～本社とのシナジー実現

2021年、京都本社が主導する邦銀中心の新規ローンにより、海外グループ会社2社の借入のリファイナンスを実行し、金利水準の引下げおよび借入条件の大幅改善に成功しました。

6月のNissha Metallizing Solutionsグループのリファイナンスでは、借入主体がベルギー、イタリア、ドイツ、アメリカ、ブラジルの5カ国に点在していたため、条件面はもとより法務面での調整が必要でしたが、同社CFOであるJuliana Fakir(写真左)をはじめとする各国メンバーとの緊密な連携により、時差や言語の違いを乗り越え全拠点での一括リファイナンスを実現しました。



Juliana Fakir
CFO
Nissha Metallizing Solutions

11月のNissha Medical Technologiesのリファイナンスでは、長年の地場銀行との関係性を整理し、同社にとって最適な借入条件でのリファイナンスを実現しました。日米両国の銀行との条件交渉は時間を要しましたが、CFOのMichael Memminger(写真右)ほか同社経営陣の理解とサポートにより、最終的な取りまとめに成功しました。

これらの効果的なグローバル連携の結果、年間数億円規模の金利削減や借入条件の良化を果たしたほか、案件組成の過程で醸成された拠点間の信頼関係は、今後の当社のグローバルファイナンスにおいて大いに役立つものと期待されます。



Michael Memminger
CFO
Nissha Medical Technologies

財務部門の人材育成

当社グループは海外売上高比率が約9割を占めており、海外拠点も米州、欧州、アジアを中心に35カ所とグローバルに事業を展開しています。このような環境下において、海外拠点とのコミュニケーションを円滑に行い、グローバル視点で財務部門の課題を解決できる人材の育成が必要と認識しています。そのため、現在財務部門では、海外拠点との定期的な交流を行い、グローバルで通用するコミュニケーション能力の強化に努めています。

また、財務部門は高度な会計知識やファイナンスの能力が求められるため、業務が属人化しやすい側面があります。このため、

本社財務部門では、人材の多能工化を図るための取り組みとして、資金調達の多角化や為替リスク管理強化、経理業務のDX化の推進などを組織横断的なプロジェクトとして位置づけ、幅広いスキルや知識を習得できる体制を構築しています。

これらの取り組みにより、今後もグローバルな事業活動、経営をサポートできる人材育成を継続して行っていきます。

事業戦略

メディカルテクノロジー

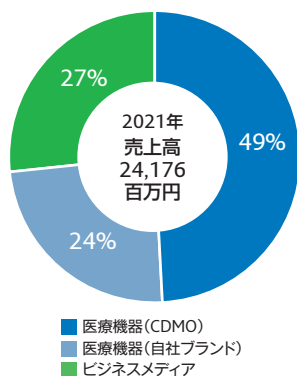


常務執行役員
 メディカルテクノロジー事業部長
 Nissha Medical Technologies
 最高経営責任者 (CEO)

サム・ヘレバ



用途別売上高



医療機器 (CDMO)



低侵襲医療用手術機器

医療機器 (自社ブランド)



医療用ウェアラブルセンサー

ビジネスメディア



※写真はイメージです

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しています。主力製品は心疾患向けなど幅広い分野で使われる低侵襲医療^{*1}用の手術機器や医療用ウェアラブルセンサーです。

ニーズの多様化・高度化が進む医療機器市場において、CDMO^{*2}のビジネスモデルを通じて大手医療機器メーカーを中心に幅広い

い価値を提供しています。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・販売を手がけています。

※1 低侵襲医療：検査・治療においてできる限り患者さまの身体への影響を減らした医療。

※2 CDMO：Contract Design / Development and Manufacturing Organization 医療機器の設計・開発から製造までの一連の工程を手がける。

事業の特性

対象市場	医療機器
製品・技術	<ul style="list-style-type: none"> ● 製品：低侵襲医療用手術機器、医療用ウェアラブルセンサー、単回使用心電用電極 ● 技術：金属加工、成形、パターンニング、ラミネーション
事業機会	<ul style="list-style-type: none"> ● 医療機器に対するニーズの多様化・高度化に伴う開発／設計・製造の外部化
特長	<ul style="list-style-type: none"> ● 医療機器OEMとの強固なパートナーシップ ● 多様なニーズに応える設計・開発能力 ● グローバル拠点を活用したローコストオペレーション ● M&Aを活用した能力の拡充

第7次中期経営計画 メディカルテクノロジー事業の戦略

定性
ビジョン

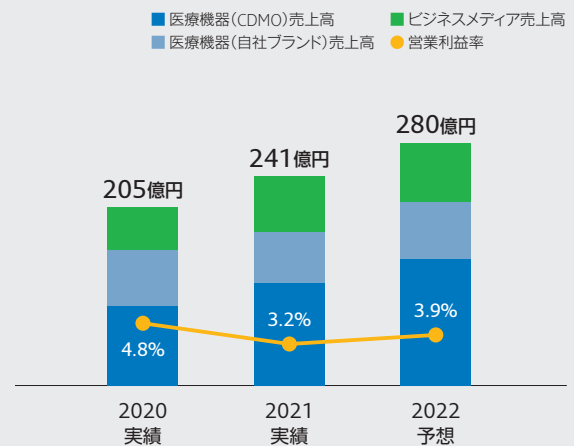
低侵襲医療向けCDMOを拡大、
日本・アジアでの展開を強化

定量
ビジョン

2023年
売上高 350億円
営業利益 30億円(営業利益率8.6%)

重点戦略

- 医療機器CDMOの拡大
- M&Aの機会を継続的に追求



重点戦略

	既存製品	新規製品
既存市場	低侵襲医療用手術機器 医療用ウェアラブル センサー	スマートデバイス 手術支援ロボット
新規市場		日本・アジアへの 事業展開

メディカルテクノロジー事業は、成長が引き続き期待できる医療機器CDMO(開発製造受託)のビジネスモデルによる価値提供を、既存の心疾患向けを中心とした低侵襲医療用手術機器に加え、スマートデバイスや手術支援ロボットなど新たな領域にも展開していきます。また、さらにサステナビリティビジョンの実現に向けて、M&Aの実行による技術、製品ラインアップの拡充を通じて成長を加速させます。

第7次中期経営計画の進捗 (2021年度の成果)

- 医療機器CDMOを中心に旺盛な需要は継続
- 米国を中心に原材料費や輸送費、人件費が増加、収益性を圧迫

2021年は、新型コロナウイルス感染症(COVID-19)により減少した製品需要の回復が続いたことに加え、2020年に買収を実施したノーウォーク工場(アメリカ)の業績貢献が本格化し増収となりました。下半期に入り、米国を中心に原材料費や輸送費、人件費が増加し、収益性を圧迫しました。

2022年については、医療機器CDMOにおいては市場成長率を超える増収率が継続する見通しです。原材料を中心とする価格高騰については、製品価格への転嫁や生産性の改善により、収益性の改善を図ります。

事業戦略

産業資材

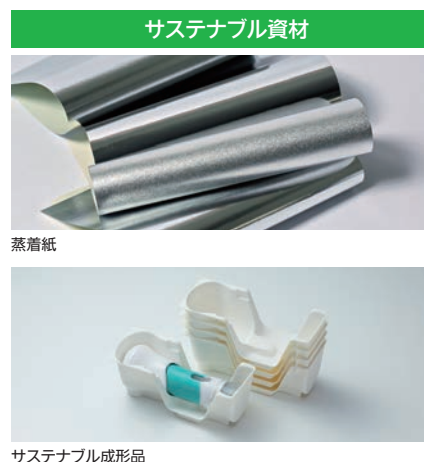
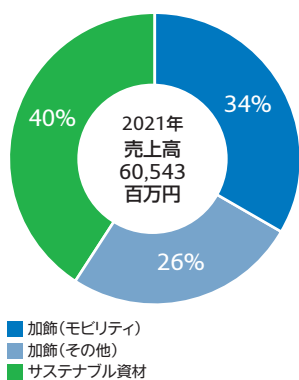


取締役
常務執行役員
産業資材事業部長

磯 尚



用途別売上高



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するセグメントです。

加飾分野においては、プラスチックの成形と同時に加飾や機能の付与を行うIMD、IMLおよびIMEは、グローバル市場でモビリティ、家電製品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サステナブル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。加えて、昨今の環境負荷低減のニーズに応えるべく、医薬品・医療機器や健康食品向けなどの市場に、植物由来の素材を用いたサステナブル成形品を提供しています。

産業資材事業の強みは、色やデザインに加え、お客さまニーズに沿った形状、さらには機能まで総合的に提案し、グローバルに同じ品質で製品・サービスを提供できることです。

事業の特性

	加飾分野	サステナブル資材分野
対象市場	モビリティ、家電、文具・化粧品	飲料・食品向けラベル、医薬品・化粧品パッケージ
製品・技術	<ul style="list-style-type: none"> 加飾フィルム・成形品 成形同時加飾技術：IMD、IML、IME 	<ul style="list-style-type: none"> 蒸着紙 サステナブル成形品(パルプ、バイオコンポジット)
事業機会	<ul style="list-style-type: none"> モビリティ：CASEやサステナビリティのトレンドによる内装、外装の変化 家電：快適性/利便性の向上を目的としたデザイントレンドの変化 	<ul style="list-style-type: none"> 欧州を中心とする環境意識の高まりや、脱プラスチックに対するニーズの顕在化
特長	<ul style="list-style-type: none"> グローバルトップメーカーとのリレーションシップ お客さまニーズに応える価値提案 <ul style="list-style-type: none"> 地産地消の生産体制 モジュール化 CMF*デザイン 	<ul style="list-style-type: none"> 蒸着紙 <ul style="list-style-type: none"> グローバルトップシェア プラスチック不使用 サステナブル成形品 <ul style="list-style-type: none"> 多様な材料、工法を展開

* CMF: CMF=Color Material Finish 色・素材・仕上げを表す

第7次中期経営計画 産業資材事業の戦略

定性 ビジョン

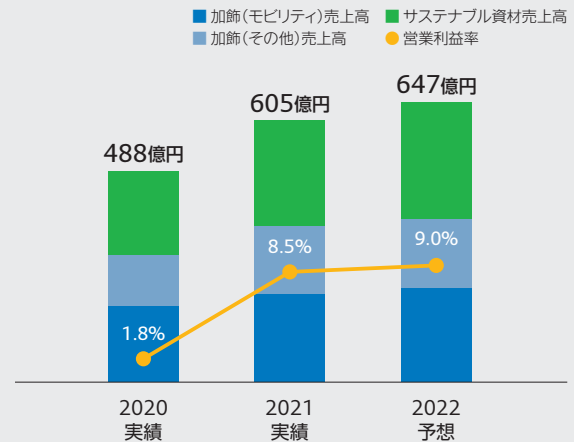
加飾・造形・サステナブルを軸に
価値を提供するソリューションプロバイダーを目指す

定量 ビジョン

2023年
売上高 585 億円
営業利益 40 億円(営業利益率6.8%)

重点戦略

- グローバルに展開する事業資産の最大活用
- 新製品の創出
 - 加飾+機能を付加した製品ラインアップの拡充
 - 植物由来の素材を活かしたサステナブル成形品



重点戦略（加飾分野）

	既存製品	新規製品
既存市場	<ul style="list-style-type: none"> 加飾フィルム・成形品 (モビリティ内装、家電) 加飾フィルム (文具、化粧品) 	<ul style="list-style-type: none"> 加飾フィルム・成形品 (モビリティ外装) 加飾+機能モジュール (モビリティ、家電)
新規市場		

モビリティ市場においては、CASEやサステナビリティのトレンドを事業機会と捉え、内装領域での新製品の創出と、新たに外装領域への進出に向けた新製品開発を加速させ、さらなる成長を実現することが戦略の主眼です。家電向けなどでは快適性/利便性を追求するデザイントレンドの変化を受けて、現在のお客さまに加え新たなお客さまに向けた受注活動を強化します。

また、より一層、収益性を高めるために、自動化、DXをグローバルで推進し、生産性の向上を追求していきます。

第7次中期経営計画の進捗（2021年度の成果） 加飾分野

- 旺盛な製品需要と収益性の改善により、前期比で大幅に増収増益
- モビリティ向け外装製品の受注獲得のほか、新規製品の受注件数は堅調に増加
- グローバル開発体制の強化(地産地消の促進)

2021年は、半導体不足などの供給制約がグローバル経済(製品需給のひっ迫)に影響を与えましたが、当社を取り巻くモビリティ、家電向けの加飾製品の製品需要は総じて堅調に推移しました。利益面では、海外を中心に原材料価格の高騰などの影響はあったものの、これまでの収益構造の改善により、営業利益は前期比で大幅に増加しました。

モビリティ市場向けでは外装向けの加飾成形品の受注を獲得するなど、順調に受注件数が増加しています。また、地域ごとの特性やニーズに応じた受注・開発活動を加速するために、グローバル開発体制を強化しました。各拠点が連携することでシナジーの最大化を図り、さらなる成長を目指します。

事業戦略

重点戦略（サステナブル資材分野）

	既存製品	新規製品
既存市場	蒸着紙 (飲料、食品向けラベル)	
新規市場	蒸着紙 (食品向けパッケージ)	サステナブル成形品 (医療医薬品、 化粧品向けパッケージ)

主力の蒸着紙においては、旺盛な需要に対して、生産能力を拡大させるとともに、リーンな生産体制を構築し収益性の向上を追求します。また、耐水性などの機能を付与した新製品の開発により、食品向けへの受注活動を強化していきます。

サステナブル成形品については、ニーズが顕在化している欧州を中心に受注活動を強化するとともに、新工法の獲得や新製品の開発を加速させ、事業規模の拡大を目指していきます。

第7次中期経営計画の進捗（2021年度の成果） サステナブル資材分野

● 蒸着紙の市場シェア拡大

2021年は、主力の蒸着紙において、欧州の飲料向けラベルを中心に新たなお客さまの獲得なども相まって需要は堅調に推移しました。利益面では、原材料やエネルギーの価格高騰影響を受けたものの、安定した需要により稼働率が向上し、前期比で改善が見られました。

● ドイツのグループ会社でのパルプ成形品の量産開始

サステナブル成形品においては、本社で開発したパルプ材料を用いた医薬品向けパッケージの生産をドイツのグループ会社に移管し、量産を開始しました。今後、世界的な脱プラスチックのトレンドを受けて、同分野でのさらなる成長を実現するために、社内の開発体制およびグローバルでの受注活動の強化を進めていきます。

蒸着紙の用途拡大

Nissha Metallizing Solutionsは、欧州・北米・ブラジルなどに事業基盤を有する、蒸着紙のグローバルトップメーカーです。環境意識が高まる中で、蒸着紙は従来の飲料向けに加え、食品などに用いられるパッケージに採用されるなど用途が拡大しています。当社では社会課題の解決に貢献する製品の開発を加速させていきます。



ジョルジオ・ボッシ
 上席執行役員
 産業資材事業部副事業部長
 (Nissha Metallizing Solutions
 グループ担当)
 Nissha Metallizing Solutions
 最高経営責任者 (CEO)

サステナブル資材の統合ブランド 「Nissha ecosense」を制定

サステナブル資材の統合ブランド「Nissha ecosense」は、脱炭素社会に向けて社会のニーズを的確に捉え、柔軟な発想と技術力で社会課題解決に貢献する当社の姿勢を表現しています。ecosense 製品第一弾として植物由来の材料を用いた成形品について「ecosense molding」のブランド名での展開を開始しました。今後、植物由来の材料を用いた成形品に加え、他の環境配慮型製品や環境分野での当社のグループの取り組みなども「Nissha ecosense」のブランドを通して発信していきます。



特集 モビリティ市場での成長加速

NISSHAグループでは、モビリティ市場への参入から今日までの約30年間で、内装加飾を中心に製品群を拡充するとともに、グローバル展開を通して事業拡大を実現してきました。マーケティングから開発・設計、製品供給の地産地消を実現するグローバルネットワークをモビリティ市場の主要地域で有しており、世界のOEM(自動車メーカー)やTier1企業との関係の充実を図ってきました。また、内装デザインや素

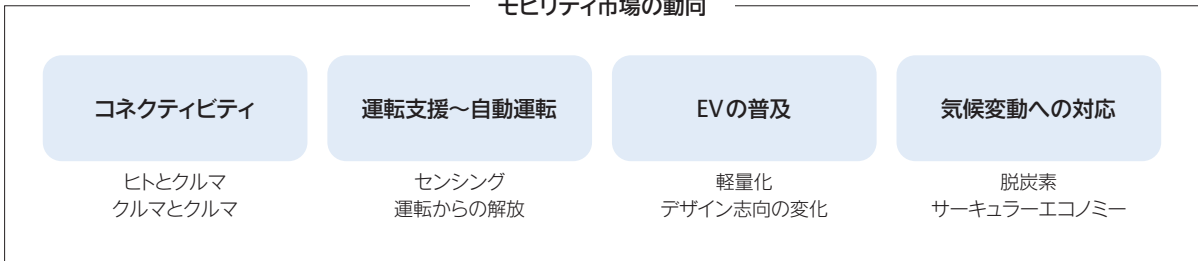
材のトレンドを調査し、具体的な製品デザインとして提案するCMF*は当社の優位性です。

CASEや気候変動への対応などに代表される事業環境の変化に対して、当社の事業基盤とコア技術を活用し、快適性、サステナビリティ、利便性・安全性に寄与する製品を通してモビリティ市場における社会課題の解決に貢献します。

*CMF:CMF=Color Material Finish 色・素材・仕上げを表す

モビリティ市場の社会課題の解決に貢献

モビリティ市場の動向



当社のケイパビリティで社会課題の解決に貢献



快適性、サステナビリティ、利便性・安全性に貢献する製品群を展開



事業戦略

デバイス

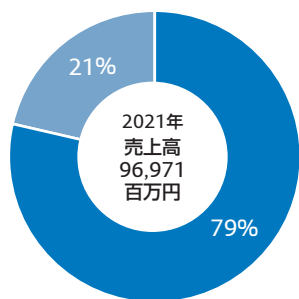


取締役
専務執行役員
デバイス事業部長

井ノ上 大輔

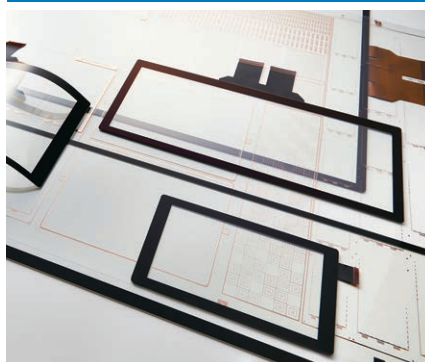


用途別売上高



- IT機器(タブレット・スマートフォン向けなど)
- ゲーム機・産業用端末(物流関連)・モビリティ、ガスセンサーなど

IT機器 (タブレット・スマートフォン向けなど)



IT機器向けフィルムタッチセンサー

ゲーム機・産業用端末(物流関連)・モビリティ、ガスセンサーなど



産業用端末

ゲーム機

モビリティ

ガスセンサー
(水素ディテクター)

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するセグメントです。現在の主力製品であるフィルムタッチセンサーは、フィルムの特長を活かした薄さ、軽さ、柔軟性に加えて、優れた透明性と高精細、さらには耐久性を実現しており、グローバル市場でタブレット、スマートフォン、携帯ゲーム機、産業用端末(物流関連)、モビリティなどに幅広く採用されています。

このほか、気体の状態を検知するガスセンサーをガス警報器やアルコールチェッカー、燃料電池自動車向けの水素ディテクターなどに幅広く展開しています。また、それ以外にも圧力の大きさを測定するフォースセンサーなど、これまでに培った技術を応用したさまざまな機能部品・モジュールを提供し、社会課題の解決に貢献しています。

事業の特性

対象市場	<ul style="list-style-type: none"> ● IT機器、モビリティ、産業用端末、ゲーム機、ヘルスケア
製品	<ul style="list-style-type: none"> ● フィルムタッチセンサー、およびそのモジュール製品 ● ガスセンサー、およびそのモジュール製品・完成品 ● その他、当社技術を応用した機能部品・モジュール
事業機会	<ul style="list-style-type: none"> ● CASEなど業界トレンドの変化に伴うモビリティ向けフィルムタッチセンサー・モジュールの需要拡大 ● 安全規制や環境対応の強化に伴うガスセンサーの需要拡大 ● IT機器、産業用端末向けの安定需要
特長	<ul style="list-style-type: none"> ● 独自技術を活かした高精細・高精度・高品質な製品で、IT機器市場を中心にグローバルなお客さまと信頼関係を構築

第7次中期経営計画 デバイス事業の戦略

定性 ビジョン

製品・お客さまポートフォリオの多様化により、
安定成長できる事業基盤を確立
「既存技術の派生・応用展開」「モジュール集積度
向上」を軸に新規ビジネスを創出

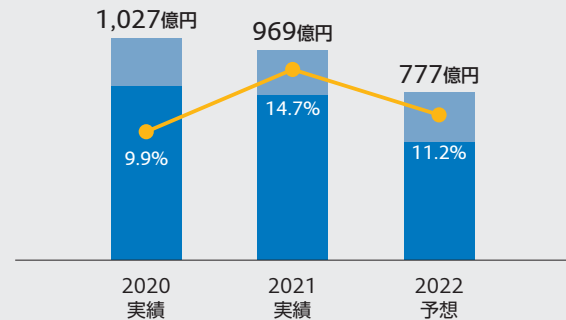
定量 ビジョン

2023年
売上高 760億円
営業利益 66億円(営業利益率8.7%)

重点戦略

- フィルムタッチセンサーの継続
- 既存技術の派生・応用展開
- モジュール集積度の高い新規製品の創出

■ IT機器(タブレット・スマートフォン向けなど)売上高
■ ゲーム機・産業用端末(物流関連)・
モビリティ、ガスセンサーなど売上高
● 営業利益率



重点戦略

	既存製品	新規製品
既存市場	IT機器向け フィルムタッチセンサー	
新規市場	モビリティ向け フィルムタッチセンサー	ガスセンサー せん断カセンサー

これまで業績を牽引してきたIT機器向けフィルムタッチセンサーの需要が減少局面に転じる中、生産の平準化、AI・ITを活用した省人化・効率化を実現することにより、収益性を高めていきます。

また、IT機器市場で培った技術力やお客さまとの信頼関係を活用し、モビリティ向けのフィルムタッチセンサーやその他の市場での機能部品を新たな成長分野として開拓します。さらに、マーケティングや設計能力を強化し、付加価値の高いモジュール製品・完成品を提供する新たなビジネスモデルを構築することを目指しています。

第7次中期経営計画の進捗（2021年度の成果）

- タブレット向けフィルムタッチセンサーは旺盛な需要が継続
- モビリティ向けフィルムタッチセンサーの市場開拓が進展
- 収益力強化策と生産の平準化により収益力が向上

2021年はスマートフォン向けの製品需要が下半期に入り減少局面を迎えた一方、タブレット向けや産業用端末向けのフィルムタッチセンサーでは旺盛な需要が継続し、業績は堅調に推移しました。

また、新規市場の開拓を進めているモビリティ向けのフィルムタッチセンサーは、前期比で大きく売上高を伸ばしており、着実に業績に貢献し始めました。今後、さらなる成長を目指します。

これらの需要の動向に加え、2020年に実行した収益力強化策でリーンな収益体質を構築できたこと、需要の安定化により生産の平準化が実現できたこと、AIやIT技術などの活用により省人化・効率化を実現したことなどにより、営業利益は前期比で大幅に拡大しました。

事業開発室の戦略

取締役
常務執行役員
最高戦略責任者 (CSO)
経営企画部長
事業開発室長
サステナビリティ担当
IR担当

渡邊 亘



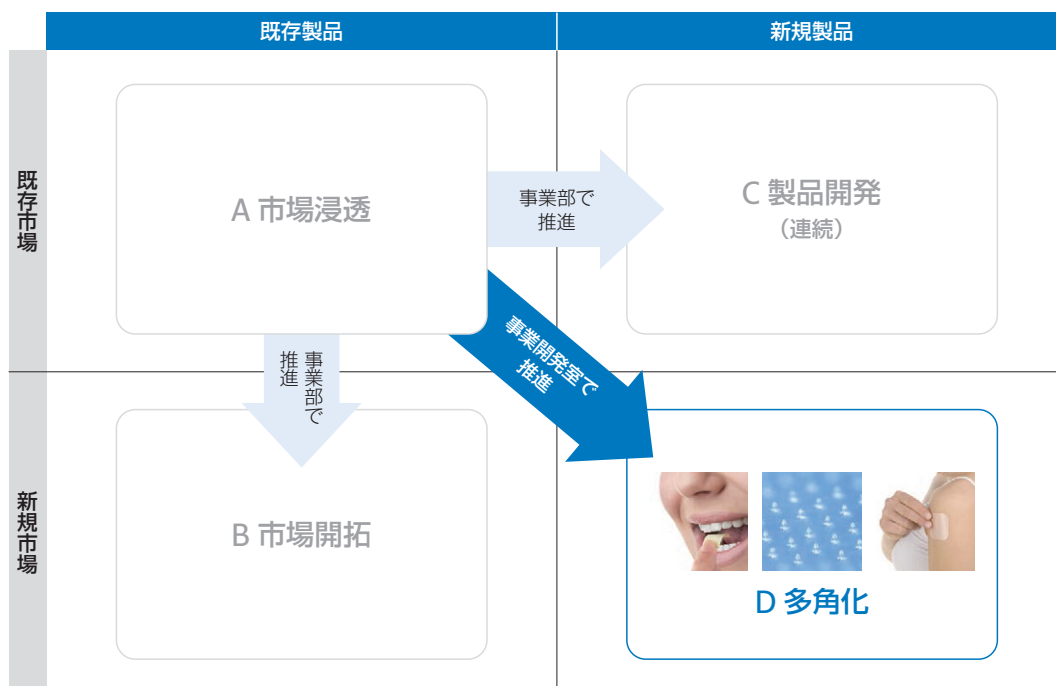
事業開発室のビジョン

当社はメディカル、モビリティ、サステナブル資材、IT機器の4市場を重点市場と定めて各事業部で事業活動を推進しています。当社の強みは、6つのコア技術と周辺技術をお客さまのニーズに応じて組み合わせ、最適化することで製品の価値提案を高めることです。第7次中期経営計画以前までは、これらの強みや用途開発がIT機器市場向けに偏っていましたが、第7次中期経営計画以降は、IT機器市場で培ったコア技術を他の重点市場、成長分野に展開し、新事業・新製品を開発することが戦略の主眼です。

事業開発室では、全社の成長戦略を実現するために、事業部および国内・海外拠点と連携し、戦略、技術の両側面からのマー

ケティング活動を通じて、新事業・新製品の開発を加速させていきます。ニーズや技術の変化が激しい世の中においては、自社の技術だけに捕らわれることなく、企業買収などの手段を用いて、外部の能力、技術を積極的に活用することが有効です。そのためにも当社は、自社の技術を活かすための手段を多様化し、技術と市場の接点を常に探索することに力点を置いています。事業開発室では、社内外と協業し果敢にチャレンジしていく人材能力を育成するとともに、サステナビリティビジョンの達成に向けてリーダーシップを発揮していきます。

事業開発室の重点領域

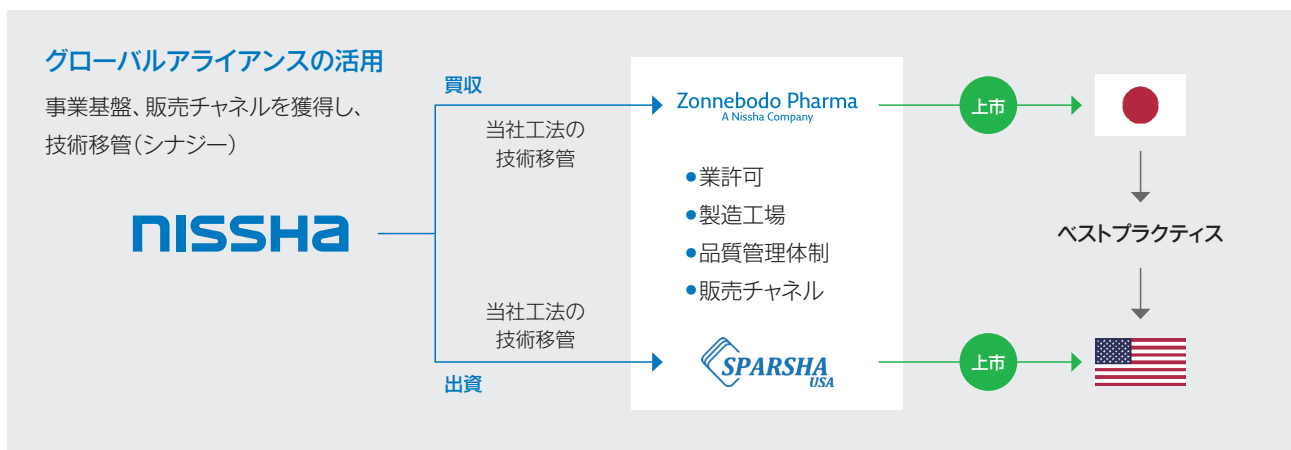


医薬品事業の戦略

当社は重点市場の一つである「メディカル」において、Drug Delivery System(薬物輸送システム、以下DDS)に着目し、当社のコア技術を最大限に活用できるフィルム状の製剤(口腔内フィルム製剤、マイクロニードルパッチ)の開発を進めてきました。サステナビリティビジョンでは同事業で2030年度売上高200億円

の目標を掲げています。

そのためにも、当社は従来の錠剤や注射剤からの剤形変更を市場機会と捉え、2021年1月から当社グループ内の医薬品、化粧品ビジネスを統合したPharmaceutical and Cosmetics Business Unitを新設し、グローバルで事業化を進めています。



第7次中期経営計画の進捗 (2021年度の成果)

- 医療用医薬品の旺盛な需要が継続
- ゾンネボード製薬(2019年に買収)において製品ラインアップの拡充(新規製品の上市)
- 化粧品マイクロニードルパッチの大手OEMへの採用が加速

2021年は当社グループのゾンネボード製薬株式会社(東京都八王子市)で主力である医療用医薬品の旺盛な需要が継続し、業績を牽引しました。また、フッ素入り歯磨き「レノビーゴSTEP1」を発売するなど同分野での製品ラインアップの拡充が加速されました。加えて、ゾンネボード製薬で化粧品製造販売業の許可を

取得し、京都本社で生産した化粧品マイクロニードルパッチの販売を開始するなどシナジーも具体化しています。今後はゾンネボード製薬に加えて、関連会社であるSparsha Pharma USA, Incとも協業し事業規模の拡大を実現していきます。

サステナビリティへの取り組み

基本方針

サステナビリティに関する取り組みは、当社の経営戦略と一体として推進し、社会の持続可能な発展に貢献することを目的としています。

コーポレートガバナンス	052
マネジメントチーム	062
社外取締役メッセージ	065
サステナビリティ委員会の取り組み	
人権の尊重	071
気候変動への対応	073
責任あるメディカル製品・サービスの提供	075
持続可能な調達	076
多様な人材の活躍、人材能力の向上	077
効率性・生産性の向上	079
継続的な技術の創出	080
株主・投資家のみなさまとの対話	081

コーポレートガバナンス

コーポレートガバナンス体制の概要

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。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、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。

進化のあゆみ

2021

- サステナビリティビジョンの実現のために当社取締役会に必要なスキルを議論、スキルマトリックスを改定
- 監査・監督機能の強化のため、社内取締役と常勤監査役の定期的な情報交換会を実施

2020

- IFRS 任意適用
- 取締役会の付議基準を見直し、投資委員会の運営を見直し

2019

- 外国人取締役(社外)を選任
- スキルマトリックスを策定

2016

- 取締役会の実効性についての分析・評価を開始
- 社外取締役を3名から4名に増員
- 外国人執行役員を1名から2名に増員
- 取締役(社外取締役除く)・執行役員を対象にした業績連動型の株式報酬信託を運用開始

2015

- コーポレートガバナンス基本方針を制定
- 社外取締役が委員の過半数および委員長を務める指名・報酬委員会を設置し、運用を開始
- 外国人執行役員を1名選任

2014

- 社外取締役を2名から3名に増員、女性取締役(社外)を選任

2008

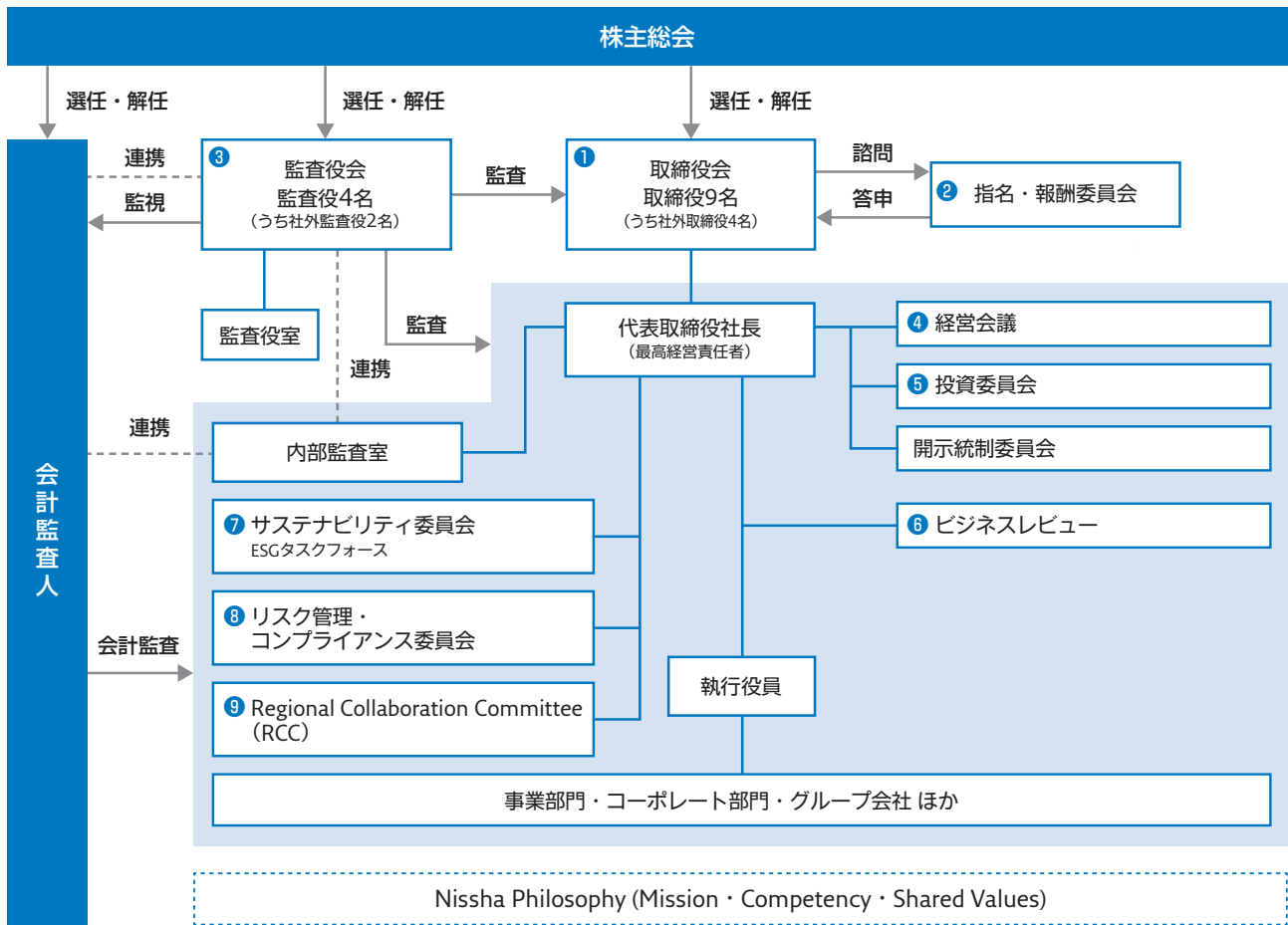
- 執行役員制度を導入し、取締役会が担う戦略策定・経営監視の機能と執行役員が担う業務執行の機能を分離
- 取締役を14名から9名に削減し、社外取締役を1名から2名に増員

2007

- 取締役の任期を2年から1年に短縮し、事業年度ごとの経営責任を明確化
- 社外取締役を1名選任
- 役員退職慰労金制度を廃止

コーポレートガバナンス

体制図



1 取締役会 (→ P.054)

2 指名・報酬委員会 (→ P.058)

3 監査役・監査役会

監査役および監査役会は、法令および定款、諸規程により、取締役の意思決定の過程や経営状況の監査、会計監査人の選解任や監査報酬に係る権限の行使などにおいて、独立した客観的な立場から適切な判断を行っています。常勤監査役は当社における豊富な業務経験に基づく視点から、社外監査役は、弁護士および公認会計士としての高度な専門性を活かした視点から、それぞれ監査を行うことによって当社のコーポレートガバナンス体制の維持・向上に寄与しています。また、監査役会では、法定事項などを決議するとともに、重要事項の説明やそれぞれの監査役による監査活動の状況報告を通じ、情報共有の充実を図っています。

4 経営会議

社内取締役を中心メンバーとして構成し、代表取締役社長の権限の範囲で経営の重要事項の方向性に関わる審議をしています。

5 投資委員会

重要性の高い投資案件について、取締役会への付議に先立ち、投資案件の戦略的合理性や投資回収計画の妥当性を議論するとともに、

投資実行後のモニタリング等を通じて、投資判断の規律を担保することを目的としています。

6 ビジネスレビュー

代表取締役社長が主催し、社内取締役および事業部のマネジメントメンバー(執行役員など)によって構成する事業部別の会議体。月次または四半期ごとに事業戦略をKPIに基づいて確認し、短期的に取るべきアクションを検討しています。執行役員による業務執行を監視するとともに、経営環境の変化に迅速に対応することを目的としています。

また、当社は重要な子会社の経営者を本社の常務執行役員および上席執行役員に登用しています。これら役員は、月次もしくは四半期ごとに業績計画の進捗や経営上の課題について、代表取締役社長や最高戦略責任者(CSO)に報告しています。

7 サステナビリティ委員会 (→ P.031)

8 リスク管理・コンプライアンス委員会 (→ P.031)

9 Regional Collaboration Committee(RCC) (→ P.061)

取締役・取締役会

取締役の選任に関する方針と手続

当社の取締役会は、12名以内の適切な人数で構成しています。取締役の選任にあたっては、当社の取締役会に必要なスキルのバランス、多様性を考慮しています。また、社外取締役は、取締役会の3分の1以上とし、会社法に定める社外取締役の要件だけでなく、取締役会が定める「社外役員の独立性に関する基準」*を満たす者としています。

また、事業年度ごとの経営責任を明確化するために、取締役の任期は1年としています。

取締役の候補者は、上記の方針を踏まえ、指名・報酬委員会で審議した後に取締役会に答申し、取締役会がその答申を受けて決定しています。

*参照 コーポレートガバナンス 社外役員の独立性に関する基準
<https://www.nissha.com/company/governance/index.html>

取締役会に必要なスキル

当社は取締役会が会社の重要な経営判断とその業務執行の監督において高い実効性を発揮するため、取締役会全体として、当社の経営戦略を踏まえた必要分野の経験・知見・能力が最適にかつ偏りなく分布していることが重要だと考えています。また、その分野は事業環境の変化とともに変わっていきます。

当社は、2030年のあるべき姿をサステナビリティビジョン(長期ビジョン)として示しています。あわせて、それを起点にバックキャストして中期ビジョンを定め、そこに至るための戦略を3カ年の中期経営計画として策定しています。当社がそれらを達成していくために、当社取締役会には下記の分野の経験・知見・能力が特に重要と考えています。

必要分野についての考え方およびスキルマトリックスは以下のとおりです。

必要分野についての考え方

国際性	当社はグローバルに事業展開しており、当社取締役は海外でのマネジメント経験や事業経験、グローバルな経営環境を認識し、精通していることが必要
企業経営・経営戦略 事業開発・事業戦略・M&A 営業・マーケティング 生産・品質・技術・研究開発	取締役会で成長戦略を実効的に議論するためには、左記のそれぞれの分野での実務経験や知見を持つ取締役が必要
重点市場での経験・知見	取締役会で成長戦略を実効的に議論するためには、第7次中期経営計画(2021年度～2023年度)で定める重点市場(医療機器、モビリティ、サステナブル資材、IT機器)での実務経験や知見を持つ取締役が必要
財務・ファイナンス 人事戦略 法務・リスクマネジメント	取締役会が、会社の重要な経営判断とその業務執行の監督において高い実効性を発揮するためには、あらゆる判断の土台となる左記のそれぞれの分野での実務経験や知見を持つ取締役が必要

スキルマトリックス

	在任期間	世代	性別	独立性 ※社外	他社での 勤務 ※社内	特に専門性が発揮できる分野								
						国際性	企業経営・ 経営戦略	事業開発・ 事業戦略・ M&A	営業・ マーケ ーティング	生産・ 品質・ 技術・ 研究開発	重点市場 での 経験・知見	財務・ ファイ ナンス	人事戦略	法務・ リスク マネジ メント
鈴木 順也	22年 9カ月	50代	男性	—	●	●	●	●	●		●	●		
井ノ上 大輔	4年	50代	男性	—	●	●	●	●		●	●	●		●
渡邊 亘	4年	50代	男性	—		●	●	●	●		●	●		
西本 裕	1年	50代	男性	—		●	●		●					
磯 尚	1年	50代	男性	—		●	●	●		●				
大杉 和人	5年 9カ月	60代	男性	●	—	●	●	●			●			●
アスリ・ Cholpan	3年	40代	女性	●	—	●	●	●						
松木 和道	3年	70代	男性	●	—	●	●	●						●
竹内 寿一	—	60代	男性	●	—	●	●	●		●				

※在任期間・世代は2022年3月23日定時株主総会の終結時

※上記はそれぞれの取締役の経験などを踏まえて、特に専門性が発揮できる分野を記載しており、それぞれの取締役が有するすべての経験・知見・能力を表すものではありません。

コーポレートガバナンス

取締役会の役割・審議充実の取り組み

当社は、代表取締役社長が取締役会議長を務め、毎月1回定例取締役会を開催し、必要に応じて臨時取締役会を開催しています。

取締役会は、法令および定款の規定により取締役会の決議を要する事項、および経営上の重要事項について取締役会規程に従い意思決定するとともに、取締役および執行役員の業務執行を監督しています。

当社の取締役会は、活発かつ実質的に議論を行っています。社外取締役はそれぞれの深い見識からの的確な指摘や意見を述べ、社外取締役の選任が経営の透明性の向上と取締役会の監督機能の強化につながっています。

議論の質的向上のため、当社は、取締役会の議案および関係資料は事前に送付し、加えて、社外取締役および社外監査役には

重要議題を中心に事前説明しています。また、議論を尽くすため、中期経営計画や一定規模以上の企業買収などの重要議題は、決議事項の上程前に報告事項として審議したうえで、決定しています。一方、各議案の重要度に応じて、説明や審議の時間を割り当てることで、メリハリのある運営を目指しています。

取締役会のモニタリング機能をさらに向上させるために、企業買収や子会社・合併会社の設立、設備投資については、その重要性に応じて定期的にと取締役会に報告するルールを設け、運用しています。取締役会はその報告を受け、確認しています。

取締役会事務局は、取締役および監査役の出席を確保するため、あらかじめ年間の取締役会開催スケジュールを定めて、取締役および監査役に通知しています。

2021年度の主な審議事項

テーマ	議題
経営戦略関係	<ul style="list-style-type: none"> 第7次中期経営計画の中間レビュー、2022ローリングプランの策定 事業ポートフォリオ マテリアリティの見直し
コーポレート施策	<ul style="list-style-type: none"> 取締役・監査役人事／執行役員人事 役員報酬関連 決算関連 株主還元策の検討 資金調達関連(社債発行、サステナビリティ・リンク・ローンなど含む) 政策保有株式の合理性の検証 内部統制システム サステナビリティ委員会、ESGタスクフォースの活動報告
投資案件・モニタリング	<ul style="list-style-type: none"> M&A案件に関わる事前審議 主要な海外子会社のPMI、CEOによる経営報告
その他	<ul style="list-style-type: none"> 株主総会関連 取締役会の実効性評価 IRおよびSR報告 執行役員によるプレゼンテーション(業務報告)

政策保有株式に関する考え方

当社は、企業価値を持続的に向上させるために、お客さま、サプライヤー、金融機関および地域社会などとの幅広い協力関係を構築することが不可欠と考え、必要と判断する企業の株式を保有しています。

当社は、当該企業ごとに当社の資本コストなどを踏まえた採

算性を精査し、中長期的な視点に立った保有意義や合理性を検証し、年1回取締役会において保有意義や合理性について報告しています。取締役会での審議の結果、保有意義や合理性が希薄となった株式会社については、市場への影響などに配慮しつつ段階的な縮減を進めています。(→ P.086 非財務ハイライト)

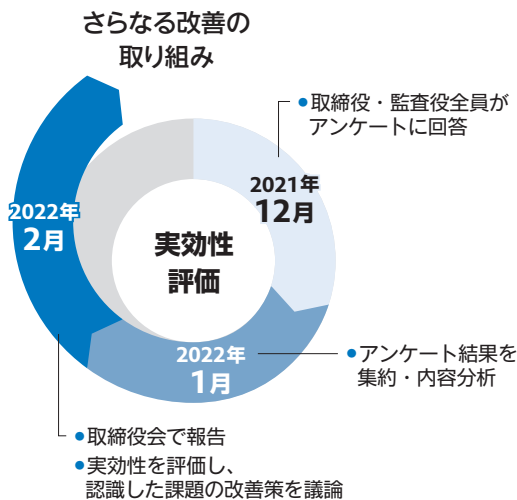


取締役会の実効性向上の取り組み

当社は年1回取締役会の実効性評価を実施しています。前回に認識した課題の進捗を確認するとともに、「当社の取締役会はどうあるべきか」について毎年議論を重ね、来期に向けた課題を

抽出し、継続的に改善することで、取締役会の実効性のさらなる向上を目指しています。

2021年度取締役会の実効性の分析・評価



評価アンケートの実施

取締役および監査役の全員を対象
全49問(選択式・記述式)、アンケートの設計およびその結果分析において第三者である外部アドバイザーを起用

評価項目

- 昨年(2020年度)課題の進捗
- 取締役会の構成・運営、取締役・監査役の支援体制
- 当社の取締役会が果たすべき役割
 - 経営環境や事業ポートフォリオを考慮した経営戦略や経営計画の議論
 - 執行側が適切にリスクテイクできる環境の整備、必要に応じた権限の委譲
 - 執行側に対する実効性の高い監督
 - グループ全体の内部統制やリスク管理体制の整備・運用の監督
 - 株主・投資家との建設的な対話に関する取り組みの監督
- その他、改訂コーポレートガバナンス・コードを踏まえた項目
 - 取締役と監査役の連携、内部監査部門の活用
 - 社外取締役のみの会議、社外取締役の機能発揮

2021年度に認識した課題と2022年度の対応方針

2020年度の 評価と課題	<ul style="list-style-type: none"> 当社の取締役会は適切に機能し、実効性は確保されていると総括 そのうえで、以下を課題として認識 <ol style="list-style-type: none"> 取締役会におけるサステナビリティ(マテリアリティや環境・社会の取り組み)に関する議論の強化 グループ会社(特に海外子会社や買収した子会社)の管理・監督の検証 取締役会での資料や説明のさらなる工夫(説明力の強化)
2021年度の 取り組み	<ul style="list-style-type: none"> 取締役会においてサステナビリティに関わる議論を強化するとともに、ESGについての取り組みを定期的に報告 グローバルガバナンスを強化するため、Regional Collaboration Committee(RCC)を設置し運用、取締役会に定期的に報告 取締役・執行役員の説明力の強化



2021年度の 取り組みの 評価と課題	<ul style="list-style-type: none"> 当社の取締役会は適切に機能し、実効性は確保されていると総括 それぞれの項目への評価は以下の通り <ol style="list-style-type: none"> 昨年度(2020年度)課題の進捗 <ul style="list-style-type: none"> 抽出された課題すべてについて、着実に改善。 特にサステナビリティ(マテリアリティや環境・社会の取り組み)については、経営上の重要課題として明確に意識されるようになり、議論が大きく深まっている。 取締役会の構成・運営、取締役・監査役の支援体制について <ul style="list-style-type: none"> 取締役会は、知見・経験・能力・専門性、ジェンダー等の視点からダイバーシティのある人材で構成。さらに今後の中長期的な経営戦略に照らしたスキルセットが議論されており、当社取締役会に必要なスキルセット(経験・知見・能力)を具備すべくアクションを取っている。また、社内・社外の比率も適切。 取締役会が形式的ではなく、自由な発言環境にあることが当社の一番の強み。 議長は、取締役会議長と社長・最高経営責任者という執行側トップの立場の使い分けを強く意識し、適切な使い分けをしている。議長の立場から自由闊達な意見が出ることを促し、執行側の説明不足な点に対しては質問をするなど、執行と監督の線引きを常に意識していることが伝わってくる。 当社の取締役会が果たすべき役割、その他 <ul style="list-style-type: none"> 第7次中期経営計画(2021年度～2023年度)2年目のローリングプランの策定に向けた中間レビュー(ローリングプランに入る前の予備知識)、オフサイトミーティングでの自由闊達な意見交換(ブートキャンプ)を経て、ローリングプラン全体の決定に至る流れは、全体観や戦略的位置づけが理解しやすいように工夫されている、また議論も充実している。
---------------------------	---

コーポレートガバナンス

<p>2021年度の 取り組みの 評価と課題</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● 当社の取締役会は外形のみを整えるものではなく、実際の議論において、社内・社外それぞれの立場から問題意識を持ち意見を交換できる雰囲気がある。そうした風土や文化の醸成は定量化しづらいが、取締役会の実効性と深く関係していると考えられる。 ● 代表取締役社長をはじめとする執行側は株主や投資家との対話を重視し、積極的にIR・SR活動を展開している。また、その中で得られた株主や投資家からの意見は、取締役会に適切に報告されており、必要な事項は経営に反映している。 ● 監査役会設置会社である当社における社外取締役の役割は、経営の監督とともに執行に対する助言も重要な機能である。当社の社外取締役は、独立した立場で、ステークホルダーの意見を意識しながら、それぞれの経験に基づいて自由闊達に発言し、期待される役割を果たしている。 <p>● 以下を課題として認識</p> <p>(1) 取締役会と監査役会の連携、内部監査部門の活用</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 監査役が取締役会に対して、職務執行の状況や監査の過程で得られた知見・情報をより積極的に共有を図ることは有意義であり、社内取締役と常勤監査役は、2021年度よりその全員で構成する定期的な情報交換会において連携を深めるとともに課題認識を共有している。今後は、その概要を取締役会に対して情報共有・提言し、取締役会と監査役会が認識を合わせてリスク管理に取り組んでいく必要がある。 ● 内部監査部門は取締役会への報告が必ずしも十分でなく、今後は、社内取締役・常勤監査役との連携を深めるとともに、取締役会への報告を充実させる必要がある。 <p>(2) グローバルガバナンスのさらなる改善</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 当社グループ全体のリスク管理体制については整備・運用が進んでおり、取締役会は適切に監督を行っている。一方で、グローバルガバナンスは重要な課題であり、継続的に目配りしていく必要がある。 ● また、世界の主要3地域に設置したRegional Collaboration Committee(以下、RCC)を通じて、海外子会社間の横の連携を強めると同時に、縦軸においては3ディフェンスを意識した内部統制をさらに浸透させ、盤石にしていく必要がある。
<p>2022年度の 対応方針</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● 取締役会と監査役会の連携、内部監査部門の活用 <ul style="list-style-type: none"> ● 取締役会・監査役会・内部監査室の協力体系を確立する(トライアングルQBRを設置し、運用を開始)。 ● 内部監査室は、定期的に取り締りに対して報告する(前年度の監査結果と来年度の計画など)。 ● グローバルガバナンスのさらなる改善 <ul style="list-style-type: none"> ● リスク管理・コンプライアンス委員会を運用し、グローバルなリスク評価とその管理状況を把握する。 ● 内部統制システムの運用状況、RCC、リスク管理・コンプライアンス委員会などの運用状況を、定期的に取り締りに対して報告する。

社外取締役・社外監査役を支える活動・施策

経営の監査・監督を担う社外取締役・社外監査役が最大限その機能を発揮して、当社の経営に貢献いただくため、当社は、社内役員と社外役員との情報の非対称性を縮小さすべく、さまざまな施策を実施しています。

(1) 取締役会資料の事前配布、事前ブリーフィングなど

取締役会における議論の質的な向上を目指して、取締役会の議題および議案に関する資料の事前配布に加え、取締役会の当日には、代表取締役社長と議題の担当役員が社外取締役および社外監査役に対して、事前ブリーフィングを実施しています。ブリーフィングでは、重要な議題の背景やポイントを説明するとともに、社外取締役と社外監査役が一堂に会すことにより、フラックに意見交換する場にもなり、互いの連携を強めています。

また、取締役会に先立ち行われる経営会議や投資委員会の議事録を開示し、社外取締役および社外監査役が社内情報を収集できる工夫をしています。

(2) 取締役会以外での議論の機会

● 取締役のブートキャンプ(オフサイトミーティング)

2020年より取締役会とは別に、中長期的に重要なトピックスについて議論する「ブートキャンプ」を開催しています。2021年は鈴木社長より当社事業の変遷をコア技術の進化と関連づけて解説するとともに、重点市場であるメディカル市場における成長戦略について議論しました。また社外取締役がそれぞれの専門分野に関連したプレゼンテーションを行いました。

● 社外取締役のみの会議

2021年より社外取締役のみで自由に意見交換する場として、社外取締役のみの会議を開催しています。

(3) 情報提供・対話等の機会

● 就任時オリエンテーション

新任の社外取締役・社外監査役が当社への理解を深めるため、就任前後に主力工場の視察を含めたオリエンテーションを実施しています。また、就任後においても、会社の事業等に関する状況を含め、その役割と責務を果たすために必要な情報を適宜提供しています。

● 執行役員・社員との対話・交流

定期的に社外取締役と執行役員・社員との対話・交流の機会を設け、社外取締役が当社を複眼的に理解し、現場レベルから情報収集するためのさまざまな機会を確保するとともに、次世代の経営陣幹部候補者たちとの接点を設けています。

- 海外の重要な子会社(Nissha Medical TechnologiesグループおよびNissha Metallizing Solutionsグループ)の最高経営責任者(CEO)による取締役会での経営報告
- 執行役員による取締役会でのプレゼンテーション
- 当社グループの部門長が集まる期初合同会議への参加、ディスカッション
- 会社関連の行事(新製品出帆式など)への参加など

● 事業所への視察

社外取締役や社外監査役が当社の事業内容についての理解を深めるため、主力工場を中心に事業所を現地視察する機会を設けています。



指名・報酬委員会

当社は、取締役の選解任および監査役の選任ならびに取締役の処遇の客観性と公正性を確保し、社外取締役の知見を取り入れるため、取締役会の諮問機関として、指名・報酬委員会を設置し、

運用しています。また、同委員会は、社外取締役が委員の過半数を占めかつ委員長を務めています。

委員の構成

(2022年4月1日現在)

① 社外委員 4名



大杉 和人
(社外取締役)
委員長、社外委員



アスリ・チョルパン
(社外取締役)
社外委員



松木 和道
(社外取締役)
社外委員



竹内 寿一
(社外取締役)
社外委員



鈴木 順也
(代表取締役社長)
社内委員



渡邊 巨
(取締役常務執行役員)
社内委員

② 社内委員 2名

2021年度の主な審議事項

- 当社取締役が備えるべきスキル(経験、知見、能力)
- 取締役および監査役会の構成
 - 取締役および監査役の選任案
- 報酬制度のあり方
 - 第7次中期経営計画(2021年度～2023年度)にかかる株式報酬等の制度設計
- 取締役の報酬額
 - 外部調査を用いた当社取締役の報酬等の水準の確認
 - 取締役の報酬額

取締役会のスキルセットについての議論と新社外取締役の選任

当社は、2021年に当社取締役会のスキルセットを見直し、そこで議論を踏まえて、新たな社外取締役を選任しました。

当社は、2019年に投資家との対話を契機に取締役会のスキルマトリックスを策定していましたが、2021年にサステナビリティビジョン(長期ビジョン)を掲げたことを踏まえ、サステナビリティビジョンを実現していくために、当社取締役会が備えるべきスキル(経験、知見、能力)が適切であるかを改めて検討しました。その内容は、指名・報酬委員会において議論され、必要な分野(スキル項目)の選定理由の明確化とともに、2021年10月にスキルマトリックスを改定しました。

併せて、社外取締役は、社外取締役のみで、当社の社外取締役が備えるべきスキルセットを議論しており、そのなかで、重点市場の1つであるメディカル業界での実務経験や知見を持った社外取締役が必要との結論に至りました。

この結論と前後して、代表取締役社長は議論されたスキルセットをもとに、新社外取締役の候補者について情報収集を行い、それぞれの候補者との面談を経て、候補者を絞り込みました。

そのうえで、指名・報酬委員会での正式な議論の前に、当社は、指名・報酬委員会の委員と候補者の面談の機会を設けました。そのなかで委員は、候補者とさまざまなディスカッションを行い、候補者に対する理解を深めました。その後、指名・報酬委員会において、候補者を審議し取締役会へ答申、取締役会での決議、株主総会での承認を経て、新たな社外取締役が選任されました。

(→ P.054 必要な分野についての考え方・スキルマトリックス)

コーポレートガバナンス

役員報酬

取締役の報酬の方針

(1) 基本方針

- 取締役および監査役の報酬制度は当社グループの持続的な成長と中長期的な企業価値の向上につながるように、また業務執行・経営監督の役割に応じて、それらが適切に発揮されるように定めています。
- とりわけ業務執行を担う取締役の報酬は、株主のみならずの価値共有を促進し、企業業績と企業価値の向上に資する体系としています。

(2) 報酬構成

- 業務執行を担う取締役の報酬は、基本報酬、賞与、株式報酬等により構成しています。

- 社外取締役の報酬は、業務執行から独立した立場で経営の監督を行うことから業績連動報酬は支給せず、当該社外取締役の経歴・職責等を勘案して決定する基本報酬のみとしています。

(3) 報酬ガバナンス

- 取締役の報酬等の方針、報酬体系、業績連動の仕組みは、指名・報酬委員会において審議した後に取締役会に答申し、取締役会がその答申を受けて決定しています。
- 取締役の報酬額は、株主総会で決定された報酬枠の範囲内で、あらかじめ定められた算定方法に従い、代表取締役社長が報酬額の方針を作成し、指名・報酬委員会において審議した後に取締役会に答申し、取締役会がその答申を受けて決定しています。

報酬制度の概要と報酬枠

種類	固定/変動	概要	報酬枠	株主総会決議
基本報酬	固定	<ul style="list-style-type: none"> ● 月額固定報酬 ● 担当する役割の大きさとその地位に基づき決定 	年額430百万円 (社外取締役分40百万円を含む)	2016年6月17日
短期業績連動報酬(賞与)	変動	<ul style="list-style-type: none"> ● 毎年度の業績目標の達成と適切なマネジメントを促すインセンティブ ● 期間損益を指標とし、その目標達成度を評価して金額を決定 		
中長期業績連動報酬(株式報酬等)	変動	<ul style="list-style-type: none"> ● 当社グループの持続的な成長と中長期的な企業価値の向上への貢献意識を促すインセンティブ ● 株式給付信託(BBT=Board Benefit Trust) ● 当社が中期経営計画の期間である3年間を対象に、役位、毎年度の連結業績目標および中期業績目標の達成度に応じてポイントを付与し、中期経営計画の最終年度ごとの一定期日に、ポイントに応じて同信託から当社株式と当社株式を時価で換算した金額相当の金銭を交付・給付 	3事業年度ごとの上限 ● 当社から信託への拠出上限額226百万円 ● 対象者に付与するポイントの総数411,000ポイント(1ポイント1株)	2021年3月19日

報酬構成の比率(業績目標達成時のモデル報酬)

固定報酬 約55%	業績連動報酬 約45%	
基本報酬	短期業績連動報酬(賞与) 約27%	中長期業績連動報酬(株式報酬等) 約18%

2021年度の当社取締役に対する報酬等の内容

区分	員数	報酬等の総額(百万円)	報酬等の種類別の総額(百万円)		
			固定	業績連動報酬等	
			基本報酬	賞与	株式報酬等(非金銭報酬等)
取締役	11名	363	204	113	45
うち社外取締役	4名	35	35	—	—

※上記には、2021年3月19日開催の第102期定時株主総会終結の時をもって退任した取締役2名の報酬等が含まれています。

ガバナンス強化に向けた取り組み

取締役会、監査役会の連携と内部監査室の活用

当社は、事業ポートフォリオの組み換え・最適化による成長の実現を目指し、積極的に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し、連結子会社65社(2021年12月末)のうち、その過半数が海外です。そのため、グローバルベースでのガバナンス体制の構築・運用を重要な課題と考え、改善に取り組んでいます。

その取り組みの1つとして、監査・監督の側面をさらに強化させていく必要があると考え、2021年に代表取締役社長の発案で、社内取締役と常勤監査役との定期的な情報交換会を設置し、運用を開始しました。常勤監査役は、監査を通じて当社グループの業務執行状況に精通し、様々なリソースからの情報を持っています。常勤監査役が自身の職務執行の状況や監査の過程で得た情報や問題意識を積極的に社内取締役に対して共有することは、当社の取締役会の監督機能の強化につながります。また、監査役が社内取締役とコミュニケーションすることは、監査役の監査機能の強化にも寄与すると考えています。実際の会合においては、監査役の監査を通じた気づき事項をもとにして、社内取締役と常勤監査役は活発な意見交換をしています。

2021年度の実効性の評価において、「取締役会と監査役会の連携の強化、内部監査室の活用」が課題として挙げられたことを踏まえて、2022年に上記の情報交換会を社内取締役、常勤監査役、内部監査室の3者での会議(トライアングルQBR、QBR=Quarterly Business Review)に改編しました。

これまで内部監査室は、代表取締役社長の直轄部門として、代表取締役社長に対して、随時監査計画や活動内容を報告し指示を受けるとともに、常勤監査役に対して、定期的に活動状況を報告し意見交換をしていました。今後はそれらに加え、トライアングルQBRにおいて、内部監査室の第3線としての監査の過程で得た情報や問題意識を報告します。当社は、3者での情報共有およびコミュニケーションの充実を通じて、それぞれの監査・監督機能をさらに強化していきます。また、このトライアングルQBRの概要は、定期的に取り締り会に対して報告する予定です。

加えて、内部監査室は、これまで不定期に取り締り会に対して報告していましたが、今後は定期的に年間の監査計画や活動の内容などを報告していく予定です。



トライアングルQBR

取締役会と会計監査人とのコミュニケーションの充実

2021年度より、新たにKAM(Key Audit Matters=監査上の主要な検討事項)が導入・適用されました。KAMの導入、実際の選定にあたっては、会計監査人と監査役や、代表取締役社長をはじめとする経営陣との間でコミュニケーションを行い、また、記載する文言については、会計監査人と執行側で株主・投資家に伝わる表現となるように議論を重ねました。

加えて当社は、このKAMの導入をきっかけとして、会計監査人が取締役会とコミュニケーションする機会を複数回設けました。そのなかで、会計監査人は、取締役会に対して、KAMについての概要や当社グループの2021年度の会計監査結果の概要と選定したKAMを説明し、取締役会はKAMへの理解を深めるとともに、会計監査人と率直な意見交換をしています。

今後も、当社は、取締役会、監査役、内部監査室、会計監査人がその機能を最大限発揮し、当社ガバナンスの継続的な改善に寄与していけるよう、それぞれの連携のありかたを考え、必要な取り組みをしていきます。

コーポレートガバナンス

グローバルガバナンスの高度化

NISSHAグループでは事業組織に基づく縦のレポートライン、および地域軸に基づく横串の協力体制の2軸の取り組みを通じて、海外グループ会社に対するガバナンスの高度化を進めています。

当社グループでは、海外グループ会社ごとに月次もしくは四半期中でビジネスレビューを実施し、業績や事業活動に関する内容について本社のマネジメント層がチェックする体制を構築しています。一方で内部統制システムに関する事項は、情報セキュリティなど項目ごとに統一したルールはあるものの、網羅的なチェックは事業部または会社ごとに個別で実施している状況でした。そこで2022年度からは、NISSHAグループとして統一したルールで内部統制システムをチェックする体制を整備しました。各種ルールの整備や運用状況、対処すべき事案の有無などを共通のフォーマットを用いて各社で点検するとともに、その結果を本社で集約することで、グループ全体のガバナンス状況の把握、必要に応じた迅速な施策の立案・実行に活用します。

上記の取り組みを縦方向とすると、横串での取り組みとして、2021年に米州、欧州および中国の3地域においてRegional Collaboration Committee(以下RCC)を設置、活動を開始しています。

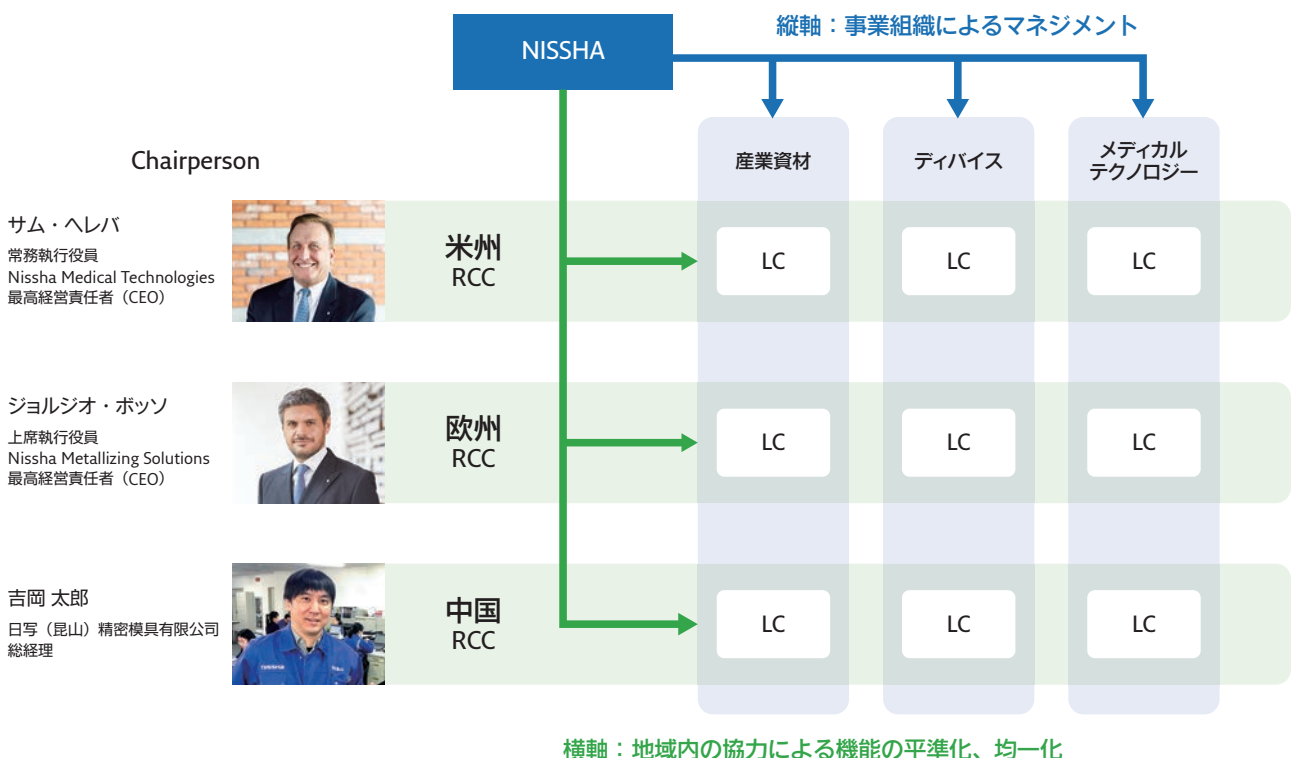
RCCは戦略・管理部門に関する事項において、同一地域に所在するグループ会社が協力し、それぞれの能力を発揮することを通じて、能力を平準化・均一化することを目的とした組織です。グローバルに適用される当社の基本的なガイドラインに基づき、地域ごとの特性を考慮した活動を行うべく、海外グループ会社の役員・社員から選出されたメンバーによる機能別の会議体が活動を計画、実施しています。また、地域内での好事例を共有し、シナジーを創出することを目指しています。

RCCの活動は、代表取締役社長に対して定期的に報告されるとともに、年に1度、取締役会に対しても次年度の活動方針とともに報告されています。

2022年度は、COVID-19の感染状況にも留意したうえでリアルでの接点を拡大するなど、協力体制のさらなる拡大・深化を目指します。

このように、縦・横2軸での取り組みによりグローバルのグループ会社に対するガバナンスを強化し、第7次中期経営計画のキーワードに掲げる「Connected as One」*の実現を目指します。

* NISSHAグループが第7次中期経営計画で重視する「シナジー創出」の社内向けステートメント



※LC=現地グループ会社

マネジメントチーム



マネジメントチーム

取締役



鈴木 順也

代表取締役社長
最高経営責任者 (CEO)
サステナビリティ委員長
内部統制担当



井ノ上 大輔

取締役
専務執行役員
デバイス事業部長
デバイス事業部事業戦略部長
人事・総務・法務担当
健康経営担当
リスク管理・コンプライアンス委員長
東京支社長



渡邊 亘

取締役
常務執行役員
最高戦略責任者 (CSO)
経営企画部長
事業開発室長
サステナビリティ担当
IR担当



西本 裕

取締役
常務執行役員
最高品質・生産責任者 (CQPO)
品質統括室長
生産統括室長
薬事担当
デバイス事業部副事業部長
(品質・設計・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



礒 尚

取締役
常務執行役員
産業資材事業部長
産業資材事業部マーケティング部長



大杉 和人

取締役 (社外)



アスリ・チョルパン

取締役 (社外)



松木 和道

取締役 (社外)



竹内 寿一

取締役 (社外)

監査役



谷口 哲也

常勤監査役



今井 健司

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

常務執行役員
メディカルテクノロジー事業部長
Nissha Medical Technologies
最高経営責任者 (CEO)



神谷 均

上席執行役員
最高財務責任者 (CFO)



面 了明

上席執行役員
最高技術責任者 (CTO)
事業開発室副室長
事業開発室製品開発部長



杉原 淳

上席執行役員
産業資材事業部副事業部長
(生産・技術・品質担当)
ナイテック工業株式会社 代表取締役



ジョルジオ・ボツ

上席執行役員
産業資材事業部副事業部長
(Nissha Metallizing Solutions グループ担当)
Nissha Metallizing Solutions
最高経営責任者 (CEO)



山口 秀則

上席執行役員
DX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)



寺下 勝

執行役員
産業資材事業部副事業部長
(営業<モビリティ>・開発担当)



菅野 武男

執行役員
メディカルテクノロジー事業部
副事業部長 (国内統括)



青木 哲

執行役員
人事部長



西川 和宏

執行役員
デバイス事業部副事業部長
(開発・技術・購買・SCM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 (開発担当)

社外取締役メッセージ



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、取締役会は多様な経験、専門分野、性格、素養を持ったチームとして構成し、長所を結集し補い合えることが重要だと考えています。また、「社外の目」を積極的に経営に取り込んでいくため、2007年から社外取締役を設置し、現在は4名の社外取締役を選任しています。社外取締役はそれぞれの分野で高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2021年12月期の主な活動状況・選任理由は以下のとおりです。

大杉 和人

大杉和人氏は、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などとして企業経営に関与することで培った幅広い経験を活かし、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と経営監督機能の強化に努めていただくことを期待し、引き続き社外取締役として選任しています。

アスリ・チョルパン

アスリ・チョルパン氏は、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当社および他社の社外取締役、他社の社外監査役として企業経営に関与することで培った幅広い経験や見識を活かし、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と経営監督機能の強化に努めていただくことを期待し、引き続き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活かし、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と経営監督機能の強化に努めていただくことを期待し、引き続き社外取締役として選任しています。

竹内 寿一

竹内寿一氏は、当社が重点市場と定める医療機器市場において豊富な経験と高い知見を有しています。長年医療機器メーカーにおいて、グローバル戦略を主導し、海外現地法人では責任者を務めるなど、経営戦略、アライアンス、販売・マーケティングなどに従事してきました。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くことを期待し、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	2015年 10月	日本通運株式会社警備輸送事業部顧問
1984年 5月	ミシガン大学経営大学院修士課程修了 (MBA取得)	2016年 6月	当社社外取締役(現任)
1986年 11月	BIS(国際決済銀行)エコノミスト	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)
1999年 6月	日本銀行松本支店長	2021年 6月	株式会社群馬銀行社外取締役(現任)
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		



社外取締役の理想的なスキルミックスを実現し、長期成長戦略の実現に向けて大きな一歩を踏み出しました。ガバナンス改善に向けて努力を重ねるとともに、ブートキャンプを通じて経営課題についても議論し、成長力を高めていきます。

NISSHAの長期成長戦略と 社外取締役のスキルミックス

NISSHAの組織体としての素晴らしさは、鈴木社長の力強いリーダーシップの下で、ガバナンス改革に飽くなき挑戦を続けていることです。2021年には、改訂コーポレートガバナンス・コードの精神をいち早く取り入れ、当社の長期成長戦略(2030年までのサステナビリティビジョン)の達成に必要な社外取締役の知見は何かについての議論を重ねました。この議論をスキルマトリックスの改定とそれに基づく新たな社外取締役の招聘に結実させ、長期戦略の実現に向けて大きな一歩を踏み出すことが出来ました。

当社の長期成長戦略を着実に遂行していくために、その成長戦略と社外取締役のスキルセットが適合しているかとの鈴木社長の問題意識を受け、まず社外取締役の4人だけで虚心坦懐に議論し、その後、私が委員長を務め社外取締役が2/3を占める指名・報酬委員会でも掘り下げた討議を行いました。こうした社外の眼による十分な吟味を経て作成された新しいスキルマトリックスに沿うかたちで、メディカル分野出身でM&Aにも知見を有する人材を我々の仲間に加え、理想的なスキルミックスを実現させました。

取締役会の実効性と今後の課題

取締役会の実効性を実体的に確保するためには、議長が取締役会の議事運営においてどのような采配を振るうかにも大きく依存します。当社では社長が取締役会議長を兼ねていますが、社外取締役からの辛辣な意見にとことん真摯に耳を傾ける姿勢

が徹底しており、見事な chairmanship ぶりが発揮されていると感じています。

投資家のみなさまから見た当社の経営課題の一つは、中長期的な収益の安定的成長であると認識しています。正にこうした問題意識に基づいて、当社では現在、事業ポートフォリオの組み換えに全力で邁進しているところです。取締役会によるガバナンスの面でも、この戦略遂行をサポートする観点から、業績モタリングにおいてROE、ROICや資本コスト等のB/S面の議論をさらに深化・精緻化させる必要があると考えています。

ブートキャンプの意義

取締役会全体としての一体感を醸成する場として、ブートキャンプが実施されていることもNISSHAのユニークな取り組みです。これは取締役全員と一部の執行役員がホテルに集まり、丸一日をかけて経営課題を議論する会合です。2021年の会合では中心テーマを「メディカル戦略」に設定し、メディカル市場全体の潜在的な成長力や当社が目指すべき市場セグメント等について濃密な議論を交わしました。また新しい試みとして、社外取締役が自分の得意分野についてプレゼンテーションを行うセッションが設けられました。外部の知見を貪欲に吸収していこうとする当社の知的好奇心の高さにはとても好感が持てます。

これからもNISSHAのガバナンス改善に向けて地道に努力を積み重ねることによって当社の中長期的な成長力を高め、投資家のみなさま方をはじめとするすべてのステークホルダーの方々のご期待に応えていきたいと考えています。

社外取締役メッセージ

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)	2018年 3月	住友ゴム工業株式会社社外監査役(現任)
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	同年 4月	京都大学大学院経済学研究科教授(現任)
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	同 経営管理大学院教授(現任)
同年 同月	マサチューセッツ工科大学政治学研究科 およびスローンビジネススクール客員准教授	2019年 3月	当社社外取締役(現任)
2015年 7月	株式会社グルメ軒屋社外取締役		
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		



NISSHAには外国人を経営層に取り込む文化が強く根付いています。またジェンダー多様性を重要課題と認識し、女性の管理職、経営陣への登用にも真摯に取り組んでいます。こうしたNISSHAの経営陣の多様性を高く評価しています。

国際的な多様性を持ち、 ジェンダーバランスが取れたNISSHAの経営陣へ

近年、コーポレートガバナンスといえば、経営陣のダイバーシティ(多様性)が一つのキーワードになっています。経営陣の多様性とは、企業的意思決定プロセスに異なる意見を取り入れることであり、イノベーションを起こし競争力を高めることにつながります。多様性には経歴、学歴、年齢などさまざまな側面がありますが、ここでは国籍とジェンダーの多様性に焦点を当てたいと思います。NISSHAは連結売上高の88%を海外市場であげており、グループ社員の63%が日本国外で勤務しています。当社のようなグローバル企業にとって、経営陣の国際性は必要不可欠です。また、日本は国際的なランキングで経営陣における女性割合が非常に低いとされていますが、女性は新たな視点をもたらすことを考慮しても女性役員の登用は極めて肝要です。

まず、国籍の多様性とNISSHAにとっての重要性について説明します。当社には外国人を経営層に取り込む文化が強く根付いています。主要な事業である医療テクノロジー事業と産業資材事業のサステナブル資材は、それぞれアメリカ人とイタリア人の有能な経営者が経営を担っています。取締役会には、彼ら経営幹部が積極的かつ頻繁に出席し、彼らとの議論は英語で自由闊達に行われています。私自身、外国国籍の取締役として、オープンでグローバルな雰囲気のあるNISSHAの取締役会を高く評価しています。一般的に多国籍企業では、本社と海外子会社が一体化することに苦労することが多いですが、当社は海外子会社の経営陣をうまくNISSHAグループの一員にしています。あえて言えば、日常的に海外子会社の仲間とコミュニケーションをとる必要がある中級以下の管理職、特に日本国内の管理職が同じようなオープンでグローバルな考え方を持つことやスキルを向上させることが残された課題と言えますが、地理的にも離れている事

業間でのより大きなシナジーの実現に向けて、当社は確実に前進していると思います。

管理職のジェンダーの多様性は、取締役会におけるESGの取り組みの中でも重要課題として議論されています。NISSHAでは、2030年に管理職の女性比率をグローバルで24%にすることを目標として取り組んでおり、特に日本での比率上昇は極めて大きなものとなります。女性管理職の存在は、いくつかのメリットを会社にもたらします。新たな視点が意思決定の精度向上に寄与することや、管理職の多様性は会社全体の労働力活用の最適化に結び付くことなどが挙げられます。また、より多くの女性を含む多様な管理職は女性社員の悩みをより理解することができ、「NISSHAは女性を大切にしている」というシグナルが発せられ、その結果、当社を志望する人の増加、良い人材の確保に役立つこととなります。そして、女性が経営に参画することは、社会的平等の観点から重要であり、また、女性が「ガラスの天井」を突き破って活躍の場を広げる機会を創出することにもつながっていきます。残念ながら、表面的な取り組みを行っている企業もありますが、当社では数値目標だけにとらわれず、女性管理職を増やす本質的な配慮が真剣に行われています。私はNISSHAの女性取締役として、鈴木社長をはじめとする経営陣が、女性管理職を中堅以下の管理職レベルだけでなく、経営陣に登用することに真摯に取り組んでいると感じています。そのための方法、例えば女性のキャリア指導や取り組みなどは、取締役会で徹底的に議論されています。

以上のように、私は社外取締役として、NISSHAの経営陣の多様性を高く評価しています。経営陣全員で、国際的な多様性を持ちジェンダーバランスの取れたチームは重要であり、企業価値を高めるために必要だと共通認識を持っています。あらゆる面での多様性に関する文化を構築するには、まだまだやるべきこと、力を入れるべきことがあります。鈴木社長をはじめ経営陣が強くコミットし、前進し続けています。

取締役(社外) 松木 和道

1976年 4月	三菱商事株式会社入社	2013年 6月	北越紀州製紙株式会社常務取締役
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)	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)
2003年 1月	三菱商事株式会社法務部長	同年 同月	サンデンホールディングス株式会社 (現 サンデン株式会社)社外監査役
2007年 4月	同 理事	2017年 6月	一般財団法人日本刑事政策研究会理事 (現任)
同年 5月	経営法友会代表幹事	2018年 6月	アネスト岩田株式会社社外取締役
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	2019年 3月	当社社外取締役(現任)
同年 10月	法制審議会 国際裁判管轄法制部会臨時委員	2020年 6月	アネスト岩田株式会社社外取締役 (監査等委員)(現任)
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		



適切な報告・議論により、グローバルなグループガバナンスの実効性を保っていると評価しています。サステナビリティビジョン達成の鍵となる医療機器部門の成長に向け、M&A及び既存事業の拡大に積極果敢に取り組むことを期待します。

NISSHAのグループガバナンスの評価

各海外拠点の数字面での状況は取締役会に毎回継続的に報告されており、執行として注視しているポイントについても、適宜報告がなされ、定量・定性両面からの議論がされています。また、コロナ禍の影響で海外拠点の役職員と直接対面のコミュニケーションを取ることが難しい中、海外の主要な子会社のCEOからはオンラインで取締役会へ定期的な経営報告を受け、議論をしています。当社の取締役会はグローバルなグループガバナンスが当社の第7次中計の目標達成を含め、頭書の企業価値増大の為に最重要課題と認識しており、上記のような活動を通して、その実効性を図ってきていると評価しています。2020年末にNissha Metallizing SolutionsグループのCEOを更迭して新たなCEOを任命したことなど、その一例と考えています。

(地域統括機能RCCの評価)

2021年から運用を開始したRegional Collaboration Committee (RCC)は、各RCCの責任者がその役割を理解して活発な活動を開始し、各地域の職員もそのメリットを感じて積極的に活用しており、そのような協力関係を通じてシナジーが創出されている事例も見られてきています。また、本社の職能部門は、RCCの活動に積極的に関与していくことにより、現地の状況をより良く理解しながら本社としての施策を推進していくことができ、ガバナンスを効率的に効かせていくことに繋がっています。「100年に一度の危機は、3年に一度やってくる。」と言われるような不確実性の非常に高い時代において、RCCは当社の事業をサステナブルに推進していく為の不可欠な基盤をなすものと考えられ、今後守りと攻めの両面からさらに深化が図られ、企業価値の増大に寄与していくことを期待しています。

(当社における社外取締役に由来するガバナンスのありよう)

当社は、監査役会設置会社であり、制度上、マネジメントとモニタリングの両方を行う、いわばハイブリッド型の取締役会にならざるを得ません。このような取締役会における社外取締役の役割は、モニタリング機能に限定されるものではなく、多様な見方・観点からの可能性の指摘を通じて、経営者の意思決定の側面援助を行い、「攻め」のガバナンスと「守り」のガバナンスの両面の機能を発揮するものになるべきであり、当社の社外取締役はそのような機能を発揮しているものと評価しています。

(監査役、内部監査室との連携・情報共有の充実の必要性)

監査役はその職責上、監査活動を通じて多くの企業情報に触れる機会があり、監査役と取締役の監査するものと監査されるものという基本的な立場の違いを踏まえた上で、監査役が得ている事業活動に関する情報を適時、適切に社外取締役に共有してもらうことは、ハイブリッド型の取締役会が効率的にその機能を果たして行く上で非常に有用です。

現状行われている各社外取締役と監査役会との年一度のミーティングに加えて、監査役会と社外取締役全員とが定期的にミーティングを持つことは、監査される立場の者としても、爾後の企業経営につき、気づきが多く得られると考えています。

また、内部監査室から取締役会への情報共有についても、状況把握という面から有用であるのみならず、内部統制システムの構築義務を負っている取締役会としては、PDCAを回していく意味からも定期的に報告を受けていく必要があると考えています。

サステナビリティビジョンの実現に向けた今後の課題

サステナビリティビジョンの達成については、医療機器部門の成長が鍵になります。掲げられた高い目標の実現に向けては、M&Aが重要な要素になる一方、オーガニックな成長の可能性も大きなものがあると考えています。特に医療機器においては、まずは欧米市場が重要かつ有望なターゲット市場であり、コロナ禍で後回しにされていた手術が回復するにつれて、昨年獲得した新たな事業も含め、Nissha Medical Technologyの既存事業の拡大の余地が多くでてくるものと思われ、これらを積極果敢に追求していくことを期待します。また、サステナブル資材のお客さまは医療関係の企業も多く、事業部をまたいだ協力関係を通じたシナジーの創出、企業価値の増大も期待されています。

M&Aについては、日本企業による外貨建てのM&Aは昨今の様々な外部的要因により価格の高騰傾向が続くものと考えられます。M&A市場の特性上、持ち込まれた案件を選別していかねばならないという事情はありますが、当社のサステナビリティビジョン実現のために、どのような事業分野のどのような事業が具体的に必要なのかというピースを特定し絞り込み、そのような買収候補をより積極的に探索、追求していくという努力がこれまで以上に必要だと考えています。

社外取締役メッセージ

取締役(社外) 竹内 寿一

1983年 4月	テルモ株式会社入社	2016年 10月	同 執行役員 兼 テルモアメリカス ホールディング社 取締役社長 兼 CEO 兼 中南米地域代表 兼 テルモラテンアメリカ社 取締役社長
2006年 7月	テルモメディカル社 副社長 兼 COO	2018年 4月	同 上席執行役員
2007年 4月	同 取締役社長 兼 CEO	2020年 4月	同 常勤理事(現任)
2010年 11月	テルモ株式会社 ホスピタルカンパニー D&Dグループ欧米プレジデント 兼 テルモメディカル社 取締役社長 兼 CEO	2022年 3月	当社社外取締役(現任)
2011年 6月	同 執行役員		
2014年 10月	同 執行役員 グローバルファーマ シューティカルソリューション事業プレジデント 兼 ホスピタルカンパニー海外推進室長		
2015年 4月	同 執行役員 兼 テルモアメリカス ホールディング社 取締役社長 兼 CEO 兼 中南米地域代表		



各事業の生産現場を見学し、サステナビリティビジョンの実現に向け全社一丸で取り組んでいることを確認しました。医療業界での経営・マーケティングの経験を基に、監督・助言に留まらず、戦略議論にも積極的に参画していきます。

2022年3月の株主総会での社外取締役就任に先立ち、前年10月より顧問に就任しました。そこでは、NISSHAのこれまでの歴史、経営理念、強み、戦略等について、幹部の方とはもちろん、事業、部門責任者の方々と議論、意見交換をする機会がありました。BtoBビジネスのためNISSHAブランドは一般市場にあまり知られていない、しかし、印刷、コーティング、ラミネーション、成形、パターンニング、金属加工の6つのコア技術の強みにより、ユニークな差別化できる製品・サービスを創出し続けてきたことを良く理解することができました。

NISSHAは今、事業ポートフォリオ変革の過渡期にあり、売上高2,000億円の壁に直面しています。その中で、2021年には2030年のあるべき姿としてのサステナビリティビジョンを策定し、その高い志の実現に向けて全社一丸で取り組んでいることを確認しました。デバイス事業のナイテック・プレジジョン・アンド・テクノロジーズ加賀工場、産業資材事業のナイテック工業甲賀工場と亀岡工場の見学では、現場の話を聴くことを通じて、改良・改善力および生産技術力をベースとした低コスト生産と、高品質を実現するための日々の努力を実感することができました。NISSHAの強みの一つである現場主義は、顧客の課題、ニーズを見つけソリューションを提供することを通して新しい価値を創造し成果をあげており、デバイス、産業資材、メディカルテクノロジー事業の成長に貢献しております。また、グローバル経営を推進するためのガバナンス体制については、リスクマネジメントの視点と情報の透明性を持って、既存事業の成長と新しいビジネスの創造に果敢に挑戦していることに共感しました。

私は、プロフィールにありますように、これまで医療業界、その現場にて、「患者、顧客へイノベータティブな製品・サービスを届けることを通じて社会に貢献する」を実践してまいりました。セールス・マーケティング、経営戦略、買収・提携、事業のリード、子会社経営など、米国を始めグローバル事業/経営の経験、知見を基に、社外取締役としてガバナンス強化のための経営への監督、助言を行ってまいります。社外取締役としての主な役割である独立性、客観性を堅持する一方、NISSHAの成長戦略の柱の一つがメディカル事業であることより、事業間のシナジーも含め、戦略の議論にも積極的に参画し貢献します。

私の40年のビジネスキャリアの中で大切にしていることは、「全ては顧客から始まる、顧客の問題を深く理解しそのソリューションを、スピードをもって実行する」です。世の中、とりわけ日進月歩のイノベーションがある医療では、多くのさまざまな改良・改善、変革の機会が、グローバルで存在しています。2030年ビジョン実現に向けてのNISSHA経営陣の情熱とコミットメントを、株主利益の確保・増進の観点よりサポートすべく、全力を尽くす所存です。

現在の社外取締役は、当社のグローバル経営において最強の顔ぶれといえます。

会社が的確な情報を提供し、社外取締役が本質に迫った助言を与える健全な取締役会を維持するとともに、日常的なコミュニケーションや取締役会実効性評価を通じ、早期の課題抽出・解決を習慣づけています。

代表取締役社長 兼 最高経営責任者 鈴木 順也

企業経営において、外部の見識や経験を導入することは非常に有効です。組織は必ずといっていいほど、自然体や純粹培養の状態が長く続くと、俗にいうマンネリ、蝸壺、思考停止に陥ります。特に過去の成功体験が大きく、伝統や権威を重んじる社風であればあるほど、そうなるでしょう。それを打破するには、戦略的に外的刺激を受けて学び改善に導くことを日常化することが必要です。もちろん、外部の言いなりになるのではなく、自分の主体性を失わないよう注意しながら。

当社は2000年前後に本格化した経営のグローバル化に対応するため、国際的な実務能力を持つキャリア人材を多く採用しました。2010年代には主力事業の交代に備え、科学的な生産技術を強化するためのチームを採用しました。過去20年にわたる国内外での企業買収によっても、新しい能力や価値観が当社グループに合流し、今日の企業文化を育みました。

これらの多様性に富む経営資源を統合的に監督する取締役にしても、同様のことが言えます。私の取締役会では、ある議題に対して様々な角度からの議論や情報共有が実に活発です。現在の当社の社外取締役の布陣は、人数、属性・専門性、スキルミックスの変遷からみて第4世代にあたります。第4世代は、当社が中長期的に強化すべき対象市場の国際的な実務経験を有する方が加わった点で、これまででは最強の顔ぶれと言えます。今後とも、成長戦略の方向性に合致した構成へと変化していくべきと考えます。スキルミックスのあり方は、対象市場の経験や専門性を

考慮しますが、当社への理解が深いという意味で一定の在任年数は重要な要素と判断しています。また、お人柄は極めて重要です。当社の経営について協力的であればあるほど、私は真摯に耳を傾けます。

社外取締役は文字どおり社外の人であり、毎日当社の仕事に従事しているわけではありません。したがって、経営や執行の実務に関する情報の非対称性が存在します。当社の取締役会は、それを所与の条件としながら、会社側はいかに的確で信頼性のある情報を合理的に提供し続けるか、また社外取締役は細部や個人的な嗜好に埋没せずいかに本質に迫った助言を与えるか、という関係が良好に回転するよう努めています。取締役会の健全性とは、このようにお互いが協力し合うことが基本ではないでしょうか。

私たちは、日常的なコミュニケーションを通じてお互いを感じることを話題に出します。また私は年一回の取締役会実効性評価(第三者の協力を得て作成するアンケート方式)をガバナンス向上の着眼点として重要視しています。回答から次年度への課題を抽出し、次の上期のうちに全て解決してクローズするよう習慣づけています。

今回の社外取締役からのコメントは、みなさんの当社の経営への深いご理解と強いコミットメントを代表していると感じます。ご指摘いただいている問題意識は的確であり、私はそれらを共有しています。私たちは、多様なバックグラウンドやアプローチでありながらも、当社の経営目標に対して結束して取り組んでいます。



サステナビリティ委員会の取り組み

サステナビリティ委員会は、「事業機会の創出」「リスクの低減」「経営基盤の強化」「ガバナンスの推進」の各テーマについて関連する事業組織や部門および ESG タスクフォースで構成され、それぞれが連携し活動しています。

マテリアリティの項目である「リスクの低減」と「経営基盤の強化」に関して、それぞれの戦略項目に関する取り組み状況をお伝えします。

リスクの低減 人権の尊重



戦略項目	KPI・アクションアイテム(2023年度)	実績(2021年度)
労働・人権リスクの低減	<ul style="list-style-type: none"> 労働・人権リスク発生の高い地域(中南米、東南アジア、中華圏)における1次サプライヤーの児童労働・強制労働の発生件数0件 	<ul style="list-style-type: none"> 調査対象とするサプライヤーの選定ルールを策定

グローバル企業として

近年、企業活動のグローバル化に伴い、自社のみならず、サプライチェーンにおける紛争鉱物の問題や児童労働・強制労働、劣悪な労働環境による事故の発生等、人権問題が大きな社会問題となっています。こうした中で国連の「ビジネスと人権に関する指導原則」など、国際的な基準に則り企業が人権問題に取り組むことが期待されています。人権問題への対応が不十分であると、お客さまやサプライヤーさまからの取引停止といった大きな経営リスクに発展する恐れがあります。

そのため、当社は「人権の尊重」をマテリアリティに特定したうえで、ESGタスクフォース(ダイバーシティ、人材育成、労働・人権)を設置し、取り組んでいます。

具体的には、労働・人権リスク発生の高い地域(中南米、東南アジア、中華圏)における1次サプライヤーの児童労働・強制労働の発生件数0件をKPIとし、2023年度に確認を完了することを目標としています。

2021年度は、当社グループにおける児童労働・強制労働の発生件数が0件であることを確認しました。また、調査対象とするサプライヤーの選定ルールを策定しました。

当社グループ内における児童労働・強制労働の調査

当社は2021年度に、グループ会社の国内10拠点、海外31拠点に対して、調査票を用いた調査を行い、強制労働・児童労働がないことを確認しました。

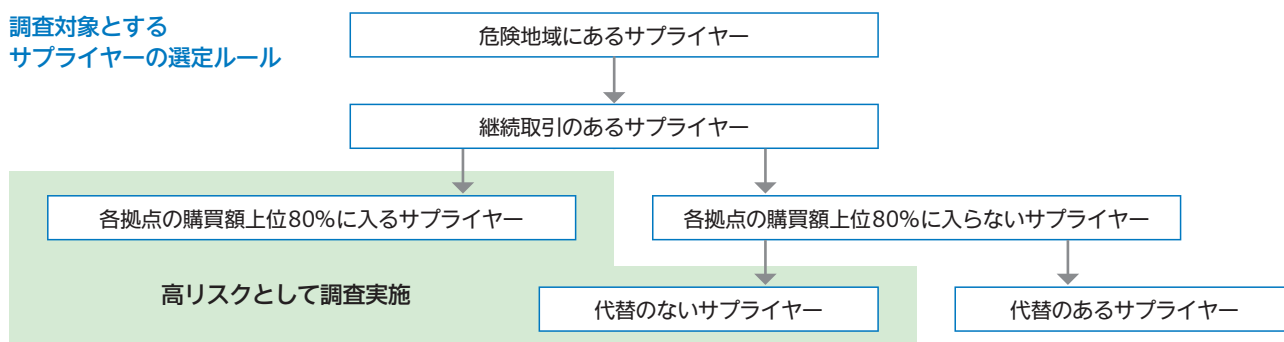
調査票は、正社員、派遣社員、構内業務委託先企業とその社員を含めて、それぞれの拠点で、児童労働・強制労働がないかを確認する複数の設問で構成しました。調査を行ったすべての拠点から、児童労働・強制労働がない旨の回答を得ています。

サプライヤーの調査

当社グループのサプライヤーでの児童労働・強制労働の調査のため、2021年度に、調査対象とするサプライヤーの選定ルールを策定しました。

ILO(国際労働機関)の定める危険地域(中南米、東南アジア、中華圏)にあり継続取引のあるサプライヤーのうち、各拠点の購買額上位80%に入るサプライヤーおよび、購買額上位ではなくとも代替のないサプライヤーが対象になります。

調査対象とする サプライヤーの選定ルール



2022年度以降、上記のルールに従い、毎年継続して調査を行います。①前年度の購買額に基づく調査対象の特定、②調査票による調査、③回答をもとにリスクのあるサプライヤーの特定、④リスクのあるサプライヤーへの改善案の検討指示(当社からの改善案の提案を含む)、⑤改善案が不十分な場合は監査の実施、のプロセスで調査を進める計画です。

なお、この調査では、労働人権に関する設問だけでなく、安全衛生、環境、情報セキュリティ、倫理などCSR調達の観点から重要な項目を幅広く調査しています。

ウクライナ支援のためのファンドレイジングプログラムを立ち上げ

当社グループは、ウクライナにおける人道危機に際して、2022年4月にSERMIGと連携してウクライナの人々を支援するためのファンドレイジングプログラムを立ち上げました。SERMIGは50年以上にわたって世界中で人道支援を行ってきたヨーロッパの非営利団体です。グローバル規模で当社の社員(Nissha People)からの寄付を募るとともに、当社はマッチング・ギフト・プログラムを通じて、Nissha Peopleの寄付金と同額を寄付しました。当社グループからの寄付金約1,600万円は、ウクライナに派遣する救急車の購入や、ウクライナ西部(リウネおよびチェルニウツィー)での生活再建などに用いられました。



ファンドレイジングプログラムを提案、グローバルに拡大

Flavia Malaspina
Nissha Metalizing Solutions
人事部長

私は以前からSERMIGとその真摯な活動内容をよく知っていました。巨大な組織ではないものの、世界を対象に多くのプロジェクトを遂行しています。彼らはとても実践的で、世界の平和に貢献しようとしている人たちです。NISSHAやその従業員たち数千人におよぶ規模の協力により、ウクライナに食料、医薬品、応急処置の用具・用品やその他必需品を届けることができました。

この取り組みは当社の人に対する思いやりの証明であり、当社の価値をより大きなものにすると思います。私自身、今回のファンドレイジングのような対応ができるNISSHAの一員であることを誇りに感じています。

サステナビリティ委員会の取り組み

リスクの低減 気候変動への対応



戦略項目	KPI・アクションアイテム(2023年度)	実績(2021年度)
2030年に向けたCO ₂ 総排出量30%削減(2020年比)	<ul style="list-style-type: none"> CO₂総排出量9%削減(2020年比) 	<ul style="list-style-type: none"> 0.8%増(2020年比)

気候変動への取り組み

2021年度のCO₂総排出量は2020年比で0.8%の増加となりました。排出量削減に取り組んだものの、製品需要が増加し、事業活動に伴うCO₂排出量が増加したことが原因です。

当社グループのCO₂排出量は80%が電力使用によるものです。CO₂削減対策として、2022年1月より産業資材事業の生産拠点であるナイテック工業株式会社甲賀工場の電力を100%再生可能エネルギーに切り替え、9月からはデバイス事業の生産拠点

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加賀工場の電力の一部を再生可能エネルギーに切り替えます。また、欧州の生産拠点で電力の一部を太陽光発電や風力発電に置き換えるシステムの導入を計画しています。この他、照明のLED化や、老朽化した設備を省エネルギー設備へ更新するなどの電力使用量を抑制する施策を進めています。

TCFD 提言への対応

当社グループは、2022年1月に気候関連財務情報開示タスクフォース(TCFD)による提言に賛同を表明するとともに、TCFD提言の枠組みを活用し、気候変動に関するリスクと機会が当社事業に与える財務的影響について分析を行いました。

TCFD 提言に基づく情報開示の詳細は「NISSHA サステナビリティレポート2022(6. 気候変動への対応(TCFD 提言への対応))」をご参照ください。

ガバナンス (→ P.031 サステナビリティとマテリアリティ)

当社グループは、気候変動に関するリスク、機会を長期視点、および短・中期視点の両時間軸でとらえ、以下のような体制で管理しています。

長期視点	2030年のあるべき姿からバックキャストした機会とリスク
	<ul style="list-style-type: none"> 取締役会は、気候変動に関するリスクと機会をマテリアリティ(重要項目)として特定し、執行側で推進するサステナビリティ委員会の取り組みを監督 代表取締役社長を委員長とするサステナビリティ委員会は、特に重要なマテリアリティである「気候変動への対応」を担うESGタスクフォースを設置し推進。活動の進捗を四半期ごとに確認し、年1回取締役会に報告 気候変動への対応を実践する「ESGタスクフォース」は、四半期ごとに代表取締役社長と議論 気候変動への対応に関する戦略・財務上の重要な意思決定は、代表取締役社長が権限の範囲内で実行
短・中期視点	現在、近い将来のリスク
	<ul style="list-style-type: none"> 取締役会は、気候変動に関するリスクを重要なリスクのひとつとして、執行側で推進するリスク管理・コンプライアンス委員会の取り組みを監督 取締役専務執行役員(法務担当)が委員長を務めるリスク管理・コンプライアンス委員会で気候変動関連を含むリスクを一元的に管理し、「重要なリスク」の中に気候変動に伴う自然災害に備える「事業活動の継続」を包含 重要なリスクはKPIやアクションアイテムを設定し、四半期ごとに進捗を確認し、年1回取締役会に報告 代表取締役社長は活動状況をモニタリングの上必要に応じ指示

戦略

シナリオ分析は、当社グループの売上高のうち約半分を占めるデバイス事業を対象としました。気候変動の対策が進展しない「3℃シナリオ」と、脱炭素化がより進展する「1.5℃シナリオ」で、2030年時点の主要なリスクと機会を分析しました。

いずれのシナリオにおいても、気候変動の影響による財務的なリスクはあるものの、当社のリスク対応策には妥当性があることや、当社の事業機会につながりうる需要の高まりを確認しました。

今後は、シナリオ分析の対象とする事業を拡大していきます。

種別	主なリスク	リスクの大きさ		
		3℃	1.5℃	
移行リスク	政策・法規制	炭素税の導入・強化により、化石燃料由来のエネルギーや原材料の調達コストが増加	小	大
		炭素排出枠の設定で、再生可能エネルギーの導入により電力コストが増加	小	中
		炭素排出枠の設定で、物流(調達・出荷)におけるCO ₂ 排出量の削減コストが増加	小	小
	技術	生産拠点で使用している特定フロンおよび代替フロンの使用規制により設備投資のコストが増加	中	中
		環境負荷の低い素材への移行により、製品の梱包材の素材を置き換えるためのコストが増加	小	小
		当社製品が他社の低炭素製品に代替されることによる売上高の減少	中	中
	市場	低炭素技術の開発遅延による事業機会の損失で売上高が減少	中	中
お客さまからのCO ₂ 削減要請が増加するが対応不足により、事業機会を損失し、売上高が減少		中	大	
評判	お客さまのサプライヤー選定におけるESG評価の重要性が高まり、気候関連問題への対応遅延などでESG評価が低下し、サプライヤーとして選定されず、売上高が減少	小	中	
物理リスク	急性	雨・洪水による浸水で、工場稼働が停止することによる売上高の減少	中	
		雨・洪水による浸水で、建物・設備・在庫等、自社資産の毀損によりコストが増加	大	
		サプライヤーの被災による原材料・部品の供給停止が、工場の稼働、出荷に影響し、当社の売上高が減少	中	

種別	主な機会	機会の大きさ	
		3℃	1.5℃
市場	水素活用社会の到来により、FCV(燃料電池自動車)の需要が拡大し、当社グループの水素ディテクターの売上高が増加	中	中
	EVの販売台数拡大により、車載向けタッチセンサーの売上高が増加	小	大
製品・サービス	GHG削減に寄与する製品への需要が高まり、当社グループの冷媒検知用ガスセンサーモジュールの売上高が増加	大	大

リスク管理 (→ P.029 サステナビリティとマテリアリティ)

当社グループは、気候変動に関するリスクを長期視点、短・中期視点で、それぞれサステナビリティ委員会とリスク管理・コンプライアンス委員会が以下のプロセスで管理しています。

サステナビリティ委員会におけるリスクマネジメント

- サステナビリティビジョン(長期ビジョン)を実現するためのマテリアリティのひとつとして「気候変動への対応」を特定
- 社会課題・経営課題を「社会・ステークホルダーにとっての重要度」と「NISSHAにとっての重要度」の2軸を用いて評価、優先順位付けを実施。取締役会での審議・決議を経てマテリアリティを特定
- マテリアリティのひとつである「気候変動への対応」の戦略項目、KPI・アクションアイテムは、サステナビリティ委員会で承認

リスク管理・コンプライアンス委員会におけるリスクマネジメント

- 当社グループ全体を対象にリスクアセスメントを実施し、気候変動に関連した自然災害への対応を含む「事業継続計画」を重要なリスクとして特定
- 事業活動の視点で、リスクの発生頻度と発生した場合の影響度および統制活動の状況を加味して評価し、加えて、経営戦略との整合を図るために全社的な視点から評価し、「重要なリスク」を選定

指標と目標 (→ P.012 サステナビリティビジョン)(→ P.085 非財務ハイライト)

当社は、気候変動に関連するリスクの評価・管理指標をCO₂総排出量としています。サステナビリティビジョンでは2050年のカーボンニュートラル達成に向けて、2030年におけるCO₂総排出量を30%削減(2020年比)することを目指しています。

サステナビリティ委員会の取り組み

リスクの低減

責任あるメディカル製品・サービスの提供



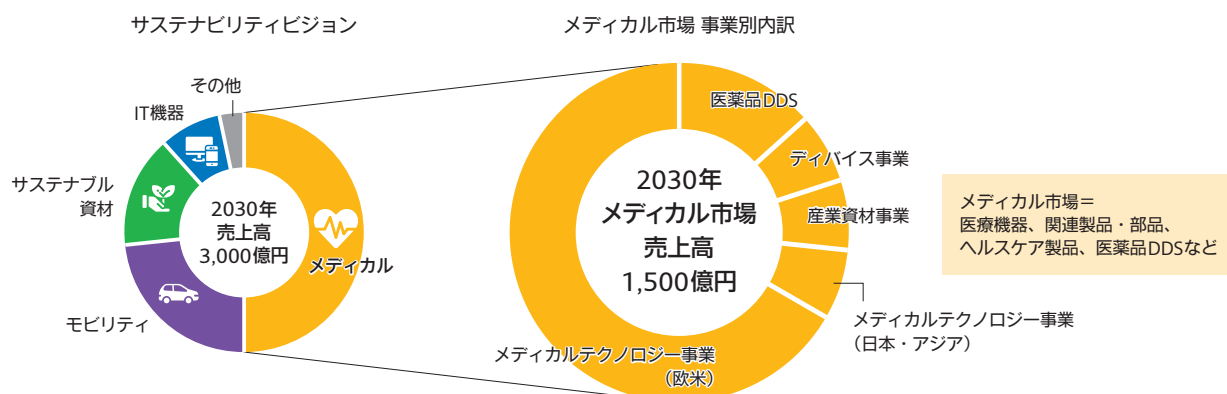
戦略項目	KPI・アクションアイテム(2023年度)	実績(2021年度)
製品・サービスの品質・安全性に関するマネジメントシステムの構築	<ul style="list-style-type: none"> ISO13485の認証継続・拡大(計画通りの認証取得・維持件数):11件 	<ul style="list-style-type: none"> 2021年度の定期審査終了
医療関係法令の周知徹底を通じた法令遵守体制の強化 <ul style="list-style-type: none"> 製品・サービスに関する適切な情報開示 	<ul style="list-style-type: none"> 経営層・全社員への教育の継続的な実施 情報開示に関わる法令等の違反件数(薬機法施行規則・医薬品等適正広告基準その他):0件 	<ul style="list-style-type: none"> 重点市場スキル研修を開始

「メディカル市場」の事業拡大を支える体制を構築

当社は、2030年に向けたサステナビリティビジョンにおいて3,000億円の売上高を目標に掲げ、その50%にあたる1,500億円を「メディカル市場」で達成することを目指しています。メディカル市場には、医療機器や医療関連の製品・部品、ヘルスケア製品や医薬品DDSなど多岐にわたる製品・サービスが含まれており、セグメントの枠を越えた事業展開が必要です。こうしたメディカル市場の事業に向けて、「責任あるメディカル製品・サービスの提供」をマテリアリティに設定し、製品・サービスの品質・安全性の確保や適切な情報開示などを徹底し、事業リスクの回避・低減に努めています。



薬事統括室長
森岡 信哉



法令遵守体制の強化

当社は、医療機器などを取り扱う事業者として高い倫理観をもつとともに、薬事に関する法令を遵守し業務を行う責務があることから、「医療機器・医薬部外品・化粧品の品質マネジメント体制」を再整備し、法令遵守体制を強化しました。2021年8月に施行された改正薬機法に対応し、当社の役員・社員が薬事に関する法令を遵守するとともに、企業倫理・コンプライアンスの推進・徹底を図り、業務が適正に行われることを目的とする「薬機法法令遵守体制に関する規程」を制定しました。また、「医療機器等の広告に関する手順書」の作成を進めており、情報開示に関わる法令等の遵守体制のさらなる強化に取り組んでいます。

重点市場スキル研修の実施

戦略を実現するためには人材育成が重要です。重点市場でのビジネスに向けた社員のスキル拡充研修として、重点市場スキル研修を展開しています。研修は、「エンジニア共通科目」、「設計科目」、「メディカル市場向け科目」の3階層で構成し、基礎から専門的な内容まで学ぶことができるよう幅広い科目を準備し、全社員の底上げとともに専門分野への深掘りを行っています。今後も「責任あるメディカル製品・サービスの提供」の実現に必要な知識やスキルの習得に資する研修を継続的に実施していきます。



重点市場スキル研修
メディカルテクノロジーフォーラム

リスクの低減
持続可能な調達



戦略項目	KPI・アクションアイテム (2023年度)	実績(2021年度)
安定調達の仕組みの構築と運用の実現 ● サプライヤー:適正なサプライヤーネットワークと健全な関係の構築 ● 調達品:環境に配慮した調達品の適正価格による安定確保、品質の保全 ● リスク:調達リスクの低減とリスク対応力強化 ● 調達プロセス:適正な調達プロセスの構築と維持 ● バイヤー:バイヤーの専門性向上と維持	● 主要部材のリスク低減策の実施率100% (リスク低減策の実施件数/調達リスクの高い主要部材件数)	—※

※ 2022年度から新たにマテリアリティとして特定しています。

調達に対する基本的な考え方

当社グループは、生産に必要な原材料・部品・機器・サービスなどを、さまざまな地域のサプライヤーのみならずから調達しています。すべてのサプライヤーのみならずと公平・公正に接し、社会課題の認識を共有して相互の企業価値を高めるため、「持続可能な調達」を実現します。

当社グループが持続的に成長するためには、サプライヤーのみならずと、労働・人権、安全衛生、環境保全、倫理、情報セキュリティなどの項目について取り組むことが重要であると考えています。

近年特に気候変動、パンデミックや国際情勢などの影響により、供給制約や原材料やエネルギー価格の上昇など、当社の生産に影響を及ぼし得る調達リスクが高まっており、サプライチェーンのリスクを評価・分析し低減することは不可欠です。



SCM部長
大歳 武

これまでの取り組み

① CSR 監査

当社は安心・安全なサプライチェーンの構築に向けて、2014年度以降、特に重要なサプライヤーさま、新規のサプライヤーさまを対象に労働・人権、安全衛生、環境保全、倫理、情報セキュリティの5つの分野を中心に定期的にCSR監査を行っています。

② 規程類の整備、見直し

当社グループは、2021年度に「購買管理規程」を改定しました。主な改定事項は以下のとおりです。

- 適用地域の拡大:従来、国内のみであった適用地域を海外に拡大
- 対象とする購買の拡大:従来、生産部材のみであった購買管理規程の対象をすべての購買品、サービス(役務)に拡大

③ 購買についての教育

国内NISSHAグループでは、購買に関する教育を2008年から継続的に行っており、これまで延べ1,000名以上が受講しています。2021年度は、購買部門向けと技術開発部門向けにそれぞれ購買基礎教育を実施し218名が受講しました。

2022年度の取り組み

2022年度は、調達リスクの低減とリスク対応力の強化を最優先項目に設定しています。以下の表に代表されるような調達リスクがあると考えられる主要部材を特定した後に、特定された主要部材に対するリスク低減策を実施し、2022年度中に実施率(リスク低減策の実施件数/調達リスクの高い主要部材件数)60%を目指して取り組んでいます。

調達リスク	リスク低減策
1社からの購買	複数社購買の実施
専用材料	共通材の採用
グリーン調達ができている	CSR監査の実施
CSRを遵守していない会社からの調達	CSR監査の実施

2030年度のあるべき姿を示すサステナビリティビジョンの進捗に伴い、主要部材のウエイトは、従来のIT機器向けから、メディカルやモビリティ、サステナブル資材向けに変化していくことが想定されますが、調達リスクの低減についての考え方は同様です。

IT機器やモビリティ市場向けの事業で培ってきた調達プロセスでの経験を踏まえて、メディカルやサステナブル資材市場向けの調達の管理についても、より適正なプロセスを構築していきます。

サステナビリティ委員会の取り組み

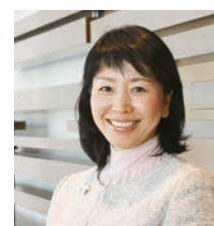
経営基盤の強化

多様な人材の活躍、人材能力の向上



戦略項目	KPI・アクションアイテム(2023年度)	実績(2021年度)
女性活躍の推進	<ul style="list-style-type: none"> 女性管理職比率 (グローバル連結): 21% (NISSHA単体): 8% 	<ul style="list-style-type: none"> 女性管理職比率 (グローバル連結): 20% (NISSHA単体): 6%
経営・戦略人材研修の充実とローテーション	<ul style="list-style-type: none"> リーダー候補者の選抜率 (NISSHA単体): 36% 	<ul style="list-style-type: none"> リーダー候補者の選抜率 (NISSHA単体): 32%

NISSHAグループは、Missionに掲げる「多様な人材能力と情熱」が成長の原動力と考えているため、「多様な人材の活躍」と「人材能力の向上」とをマテリアリティ(重要項目)に特定しています。2021年7月には、このマテリアリティを推進するESGタスクフォース(ダイバーシティ、人材育成、労働・人権)が結成され、事業や地域を超えてグローバルな視点で取り組みを開始しています。



人事部
人材育成グループ長
山口 さおり

女性活躍の推進

女性管理職比率が向上

NISSHAグループは、国籍、人種、性別などの異なるバックグラウンドの人材を結集させ、組織の総合力を高めることで、Diversity and Inclusionを体現します。

ESGタスクフォースは、多様性を象徴する施策の一つとして女性活躍を推進しており、そのKPIとして女性管理職比率の向上を掲げています。海外では管理職の定義が一樣ではないため、グローバルベースで新たに管理職の定義を統一し、すべてのグループ会社の管理職比率(男性・女性)を定点観測します。

現在のグローバルベースでの管理職の男女比率(約8(男性):2(女性))を、全社員の男女比率(約6(男性):4(女性))に近づけることを目指し、2030年までのKPI目標値を実現するため、グローバル全体で女性活躍推進に取り組んでいます。

2021年度は前年度に比べグローバルベースで女性管理職比率は1%上昇しました。

それぞれの地域での活動状況ハイライト

日本(NISSHA単体):新たに2名の女性管理職が誕生。係長など、将来の女性管理職の候補者が充実。

中南米:ドミニカ共和国の生産工場で、数年かけて女性リーダー候補にマネジメント教育を実施した結果、新たに女性管理職1名が誕生。

欧州:ベルギー・ドイツ・イタリアの人事を統括する重要ポストに女性を登用し、地域全体のESGプロジェクトを推進。NISSHAグローバル全体で実施したウクライナ支援ファンドレイジングプログラムを主導。(→P.072 人権の尊重)

今後、NISSHAグループでは、海外地域の特性やニーズを踏まえたうえで、女性リーダー候補育成にさらに注力する予定です。

中国:リーダー候補10名(うち半数が女性社員)を選抜して、社内講師による経営戦略、マーケティング、財務などを教育。

欧州:「Next Generation」プロジェクトを導入し、複数の生産工場から女性リーダー候補8名を選抜して、リーダー教育やSuccession Planを推進。

NISSHAグループの女性管理職比率

	2020年12月末		2021年12月末	
	女性管理職比率		女性管理職比率	女性社員比率
グローバル全体	19%		20%	36%
日本(NISSHA単体)	5%		6%	27%
北米	32%		30%	44%
中南米	44%		50%	61%
欧州	17%		18%	29%
中国・台湾・韓国	37%		37%	51%
東南アジア	31%		36%	54%

女性活躍に限らず多様な人材の活躍を推進している事例として、メディカルテクノロジー事業の米国本社(NY州バッファロー)では、米国政府が難民を受け入れていることを背景に、新たにアフガニスタン出身の社員を採用しました。

また人材育成においては、これまで他のプロセスを担当していたオペレーターを新たに別工程のオペレーターに育成するため、1年半にわたり先輩社員に弟子入りする見習プログラム(Apprenticeship Program)を導入。成功実績ができれば、将来的には社員のスキルの多様化を目指して、他のグループ会社にも展開予定です。



NY州バッファロー



経営・戦略人材研修の充実とローテーション

選抜型研修 Business School による育成を加速

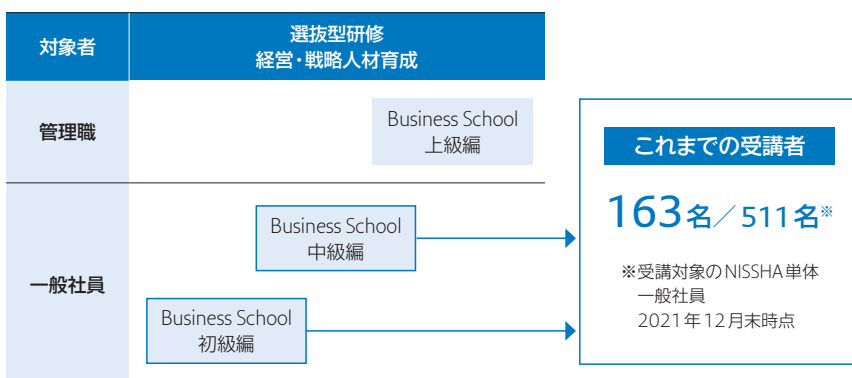
NISSHAグループの企業内大学「Nissha Academy」のうち選抜型研修の「Business School」(2013年導入)は、経営戦略の立案と実行に関わる知識とスキルに重点を置いたNISSHAのオリジナルプログラムであり、初級・中級・上級編の3コースが用意されています。期間3年で運用している中期経営計画を意識し、3年に1度開講され、最終課題として経営陣に事業戦略の提案を行います。その初級・中級の修了者の多くは、異なる機能や組織へのローテーションや重要プロジェクトのリーダー等を経験し、管理職に登用されています。Business Schoolでの学びを職場で実践し、実務で成果を上げ、さらには上級編を経て経営・戦略人材としてリーダーシップの発揮を期待されます。

中でも顕著な実績を残した修了者からは執行役員を輩出し、彼らはBusiness Schoolで社内講師として後輩社員を教育する役割を担います。NISSHAグループには、後輩社員を自ら育成する組織風土があり、会社と社員がともに成長する人事基本方針を体現します。

NISSHAは、中長期的な成長戦略を実行するために、経営・戦略人材を増やし、全体感を持って複数の機能や組織を統率できる次世代のリーダーを計画的に育成します。これを推進するESGタスクフォースでは、「人材能力の向上」のKPIとして「リーダー候補者の選抜率」を掲げ、2030年までにNISSHA単体の一般社員(約550名)のうち半数にBusiness School(初級・中級編)を受講させる予定です(選抜率50%)。

2021年度に開講したBusiness School(中級編)では、NISSHA単体の受講者計39名(グループ会社を含めると計46名)が、京都大学のMBAプログラムに準拠したグローバルスタンダードな知識(経営戦略、マーケティング、アカウントティング・ファイナンスなど)を教授陣から学び、さらに取締役、執行役員を中心とした社内講師より経営戦略・事業戦略の実例や実践スキルを学びました。

NISSHA単体では、リーダー候補の選抜率を2021年度実績32%から2023年度目標値36%に到達させるため、2023年には若手社員向けにBusiness School(初級編)を開講します。さらにESGタスクフォースは米州・欧州・中国の3地域において、Nissha Academyの教育理念の海外グループ会社への展開を始めています。



Business School(中級編)

サステナビリティ委員会の取り組み

経営基盤の強化

効率性・生産性の向上



戦略項目	KPI・アクションアイテム(2023年度)	実績(2021年度)
価値創造プロセスのデジタル化	<ul style="list-style-type: none"> ● RPAなどの自動化・効率化ツールによる労働時間削減(2020年比)100,000時間/年 ● 業務フローデジタル化(2021年～2023年累計の開発件数):100件 	<ul style="list-style-type: none"> ● 労働時間削減:(2020年比)30,544時間/年 ● 「ものづくり」のデジタル化:設計プロセスのデジタル化を完了 ● 営業業務の効率化:新たなツールを導入 ● DX人材の育成:DXとAIの講座を開講

当社は、デジタル技術の活用が自社の効率性・生産性を向上させ、お客さまに提供する付加価値の向上や社会課題の解決につながるものと考えています。その実現に向けて、以下の3つのステップで段階的にデジタル化を推進するとともに、それを支える環境整備や人材育成に取り組んでいます。

	内容	取り組み事例
STEP 1	特定の部門・業務のデータベース(DB)化・デジタル化により、社内業務の生産性を向上させます。これによって確保したリソースを高付加価値事業へ再投入します。	<ul style="list-style-type: none"> ● DB構築によるデータの有効活用 ● AI、RPA活用による生産・設計・管理業務の自動化 ● 営業支援システム(SFA)、マーケティングツールによる営業活動の効率化
STEP 2	当社の全体へデジタル化を拡張し、お客さまに提供する付加価値を向上させます。	<ul style="list-style-type: none"> ● 見積りプロセスのAI化 ● 業務のAI化によるお客さま価値(QCDS)の創出 ● デジタルプラットフォームの構築
STEP 3	デジタル化によって、社会課題の解決につながる新たなビジネスモデルを創出します。	<ul style="list-style-type: none"> ● 内製システム・ノウハウの外販 ● 蓄積したデータを活用したデータビジネスの構築、事業連携(エコシステム)の形成

生産性向上の取り組みによる労働時間の削減

デスクワークの生産性向上として、RPA(Robotic Process Automation)などの業務効率化ツールの導入や申請書などのフローのデジタル化を進めています。個々のシステムの利用に留まらず、システムの組み合わせ利用による業務の自動化、効率化を拡大しています。2021年度は国内外に展開が進み、30,544時間分の作業の自動化、効率化を達成しました。今後は、管理業務も含めたシステム化を実施し業務効率化に向けたデジタル化を推進します。

「ものづくり」のデジタル化

ITの活用により品質や生産性の向上を図るSmartQCや生産工程の省人化に繋げるSmart Factoryなどの「生産のデジタル化」に加えて、「設計のデジタル化」として設計業務フローのデジタル化と、設計データを蓄積し活用する仕組みづくりを進めています。一例として、蓄積したデータとAIを用いて「自動歩留り予測システム」や「自動納期予測システム」を構築し、業務の効率化を図りました。引き続きデータ量を増やして予測精度を高め、開発段階でシミュレーションによる最適設計を導き出す取り組みを継続しています。

営業業務の効率化

新規事業や新製品の創出活動を効率化することを目的に、産業資材事業・デバイス事業でマーケティングとセールスフォースのオートメーションツールを新たに導入、テスト稼働を経て本格稼働させています。このシステムにより、Webによるお問い合わせフォームを一元化したほか、メールマーケティングの自動化を図りました。また、営業案件管理を一元化することにより、業務の効率化に貢献しています。

DX人材の育成

2030年の目標達成に向けて、変化する事業環境に適応するための人材育成は重要です。当社グループの次世代のマネジメントを育成する研修体系として構築した“Nissha Academy”のひとつとして、DXとAIの講座を開講しています。すでに基礎編・応用編で380名を超える社員が修了しました。さらに、自らがプログラムを作成して業務に活用できる人材の育成を目指し、演習を中心とした実践的な教育も進めています。

経営基盤の強化
継続的な技術の創出



戦略項目	KPI・アクションアイテム(2023年度)	実績(2021年度)
技術ロードマップに基づくマネジメントシステムの構築 事業間・地域間・世代間の3つの技術シナジーの促進	● 事業戦略と合致した新技術の検証数: 5件(年間)	—*

* 2022年度から新たにマテリアリティとして特定しています。

技術ロードマップの考え方

当社は創業以来、市場の変化をチャンスと捉え、コア技術と周辺技術や知見を融合させることで、他社にはまねできない特徴ある製品・サービスを創出し、それぞれの時代における社会課題の解決に貢献してきました。

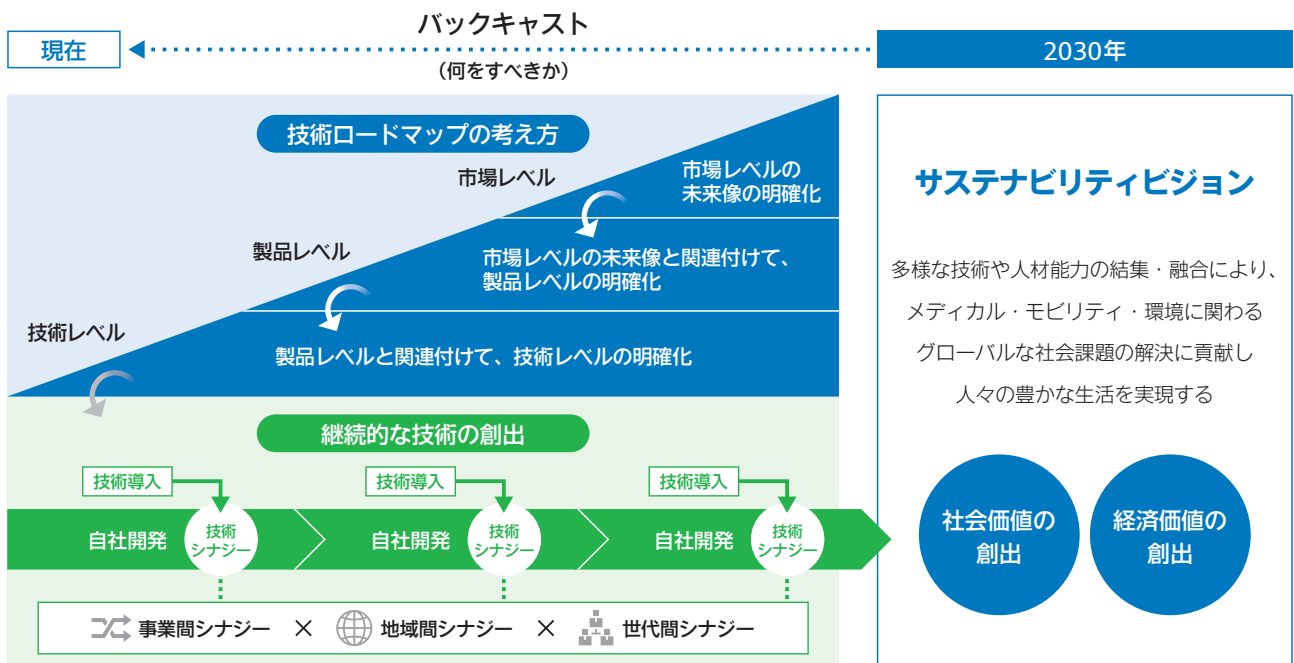
将来にわたって社会課題の解決に貢献するために、技術志向の当社においては継続的な技術の創出が不可欠であると考えています。現在、私たちはそのための指標となる技術ロードマップの作成を進めています。技術開発の戦略を実践するための指標とすべく、2030年のあるべき姿を描いたサステナビリティビジョンからバックキャスト型の手法で作成しています。

サステナビリティビジョンで志向するメディカル、モビリティ、サステナブル資材、IT機器などの市場における未来像を予測し(市場レベル)、その未来像を実現するためには当社がどのような製品群を拡充・保有すべきかを見定め(製品レベル)、その製品群を開発するためにはどのような技術を深堀・獲得すべきかを考察す

る(技術レベル)ことで、社会価値・経済価値の創出につながる技術ロードマップにしたいと考えています。

技術ロードマップの実践

技術ロードマップの実践は、継続的な技術の創出につながります。現在進行中である事業活動では、コア技術と周辺技術との融合により市場のニーズに対応する製品群を開発しています。加えて、新たなニーズ(社会課題)をつかみ、その課題解決に向けて新しい技術が必要となることがあります。技術の有効性や拡張性を指標にして、当社として取り入れるべき技術であるかの検証を行います。そのうえで、自社開発、M&A、技術ライセンスなどさまざまな手段を通じて技術導入を行い、技術の拡充を促進します。既存技術や新たに獲得した新技術で、事業間・地域間・世代間シナジーの推進を通してグローバル市場での当社の継続的な優位源泉を創出し、社会課題の解決に応える製品・サービスの提供を通して企業価値の最大化を実現します。



株主・投資家のみなさまとの対話

基本的な考え方

NISSHAは、お客さま、株主・投資家、社員、サプライヤー、地域社会などのステークホルダーと双方向に影響しあう関係性を大切に、みなさまとともに価値ある未来を創造していくことを目指してい

ます。当社は、株主・投資家をはじめとするステークホルダーのみなさまの理解を促進し当社の企業価値を適切に評価していただくために、会社情報の開示および対話を積極的に展開しています。

投資家との対話

決算説明会の開催、機関投資家とのミーティングなど、代表取締役社長をはじめとする経営陣が、直接説明しています。2021年6月には、サステナビリティビジョン(長期ビジョン)を掲げたこ

とを踏まえ、当社のメディカルテクノロジー事業とその事業戦略を説明する事業説明会を開催しました。

活動	2019年度実績	2020年度実績	2021年度実績
機関投資家向け個別ミーティング	216件	203件	211件
アナリスト・機関投資家向け決算・中期経営計画説明会	4回	4回	4回
アナリスト・機関投資家向け事業説明会	0回	0回	1回
海外ロードショー	12社	0社*	18社*
証券会社主催のカンファレンス	3社	3社	3社
ESG面談	10社	11社	11社

*新型コロナウイルス感染拡大防止のため、2020年3月以降は海外渡航を中止し、オンラインで個別ミーティングを実施しました。

個人投資家との対話

当社は、年1回の株主総会を対話の機会と考え株主総会の終了後に当社の事業内容や中長期の戦略について理解を深めていただくための経営説明会や製品展示を実施しています。

また2021年より会場に会場にいけない株主さまに向けて株主総会のライブ配信(ハイブリッド型バーチャル株主総会・参加型)を行っています。



フィードバック

当社は、株主・投資家のみなさまとの対話でのご意見やご指摘を定期的に取り締り会へ報告しています。また、対話を通じて得ら

れた課題は、取締役会で議論し、経営施策に反映させるなど、企業価値の向上や持続的成長に努めています。

ESGについての対話と情報開示



経営企画部
ESGグループ長
吉田 尚子

ステークホルダーのみなさま、特に投資家や株主のみなさまには、当社のサステナビリティについての考え方や取り組みをご理解、ご判断いただけるように、質的にも量的にも充実した「対話」と適時適切な「情報開示」を心掛けています。

当社は、年1回投資家のみなさまとESGをテーマにした面談を行っています。面談には、代表取締役社長が出席し、統合報告書をもとにした意見交換をしています。投資家のみなさまとの対話は定期的に取り締り会に報告し、対話

で得られた課題は、必要な取り組みをするなど、経営に反映するとともに情報開示に反映しています。

また、当社はESGの取り組みの成果を図る指標として、ESG評価機関のスコアも重視しており、その評価視点を意識して情報開示をしています。

今後もみなさまとの積極的な対話や適時適切な情報開示を心掛け、当社を適正に評価いただけるよう、SR活動に真摯に取り組んでいきます。



参考資料

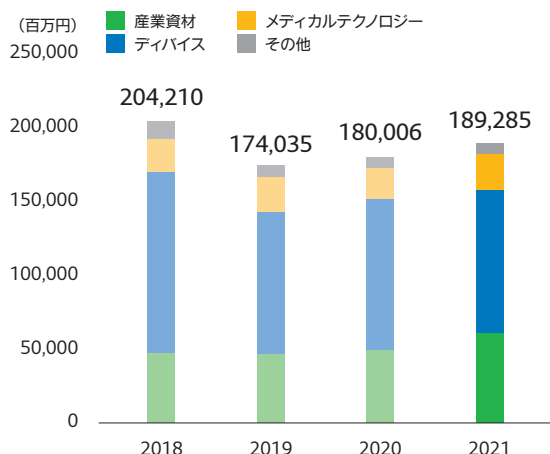
財務ハイライト	083
非財務ハイライト	085
11カ年財務・非財務サマリー	087
会社概要	089

財務ハイライト

当社グループでは2019年12月期の有価証券報告書における連結財務諸表から国際会計基準(IFRS)を任意適用しています。

売上高

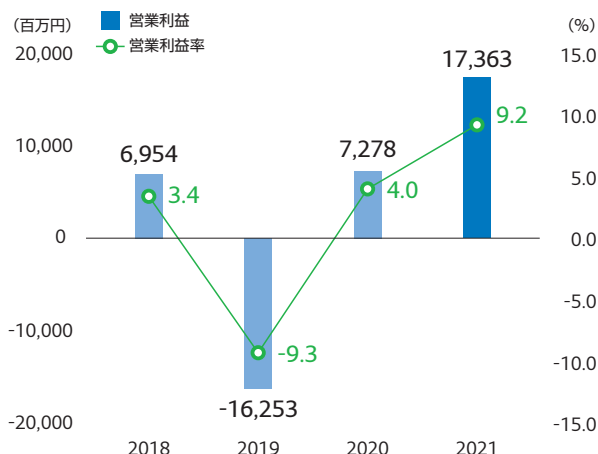
1,892億円



デバイス事業の需要継続、産業資材事業の需要拡大やメディカルテクノロジー事業の新型コロナウイルス(COVID-19)からの需要回復などにより、売上高は堅調に推移しました。

営業利益

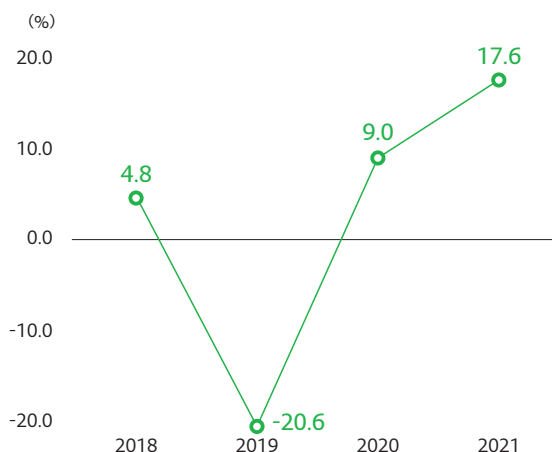
173億円



供給面の制約に伴う原材料費や人件費などの増加はあったものの、堅調な製品需要の影響に加え、生産の平準化や生産性向上策の効果などにより、営業利益は前期比で大幅に改善しました。

ROE

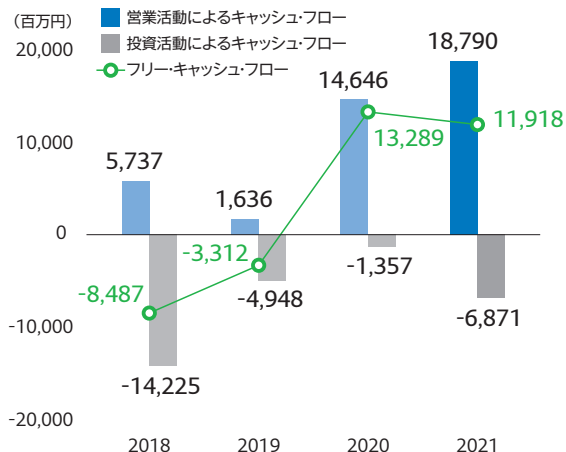
17.6%



ROEは、売上高当期利益率、総資産回転率、財務レバレッジ(総資産/親会社の所有者に帰属する持分)に分解されます。2021年12月期は、収益性を示す売上高当期利益率は、前期より大幅に改善し、8.4%となりました。効率性を示す総資産回転率は前期から横ばいの0.93倍、財務レバレッジは2.13倍(前期は2.44倍)となりました。これらの結果、ROEは17.6%となりました。

フリー・キャッシュ・フロー

119億円



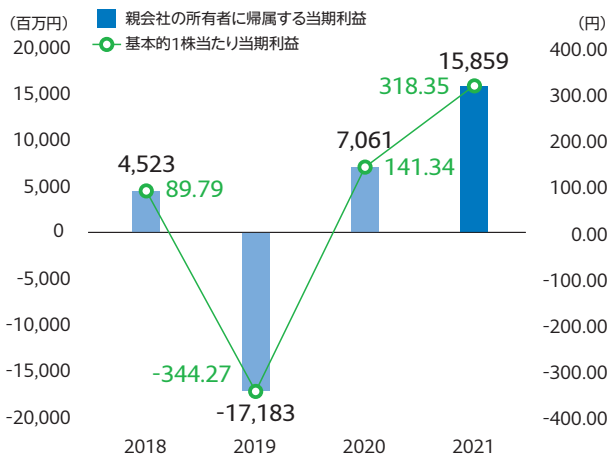
収益性が向上したことなどにより、営業活動の結果得られた資金は187億90百万円(前期比28.3%増)となりました。

国内外の生産設備の更新および増強などの有形固定資産の取得やソフトウェアなどの無形資産の取得により、投資活動の結果使用した資金は68億71百万円(前期比406.3%増)となりました。

その結果、フリー・キャッシュ・フローは119億18百万円となりました。

親会社の所有者に帰属する当期利益／基本的1株当たり当期利益

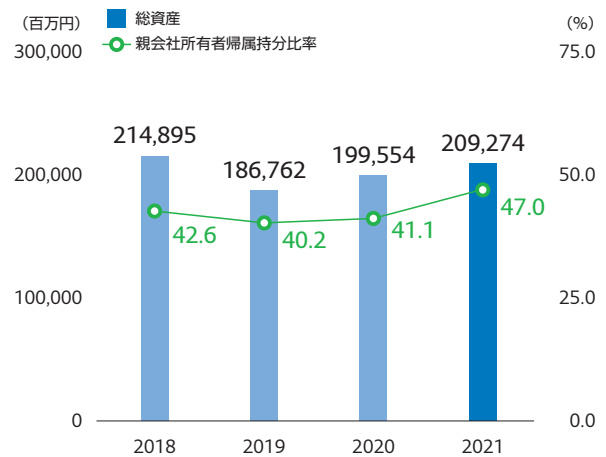
158億円 / 318円



営業利益の大幅な改善に加え、為替差益の発生や繰越欠損金の使用による税金計算の影響などにより、親会社の所有者に帰属する当期利益は158億59百万円となりました。また、基本的1株当たり当期利益は318円35銭となりました。

総資産／親会社所有者帰属持分比率

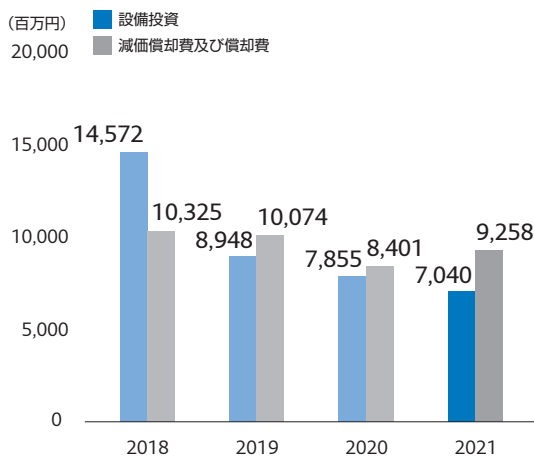
2,092億円 / 47.0%



現金及び現金同等物や棚卸資産が増加したことなどにより、総資産は2,092億74百万円となり、前期末に比べ97億20百万円増加しました。親会社の所有者に帰属する当期利益の計上などで利益剰余金が増加したことなどにより親会社の所有者に帰属する持分は前期末に比べ163億51百万円増加し、982億78百万円となりました。これらの結果、親会社所有者帰属持分比率は47.0%となりました。

設備投資／減価償却費及び償却費

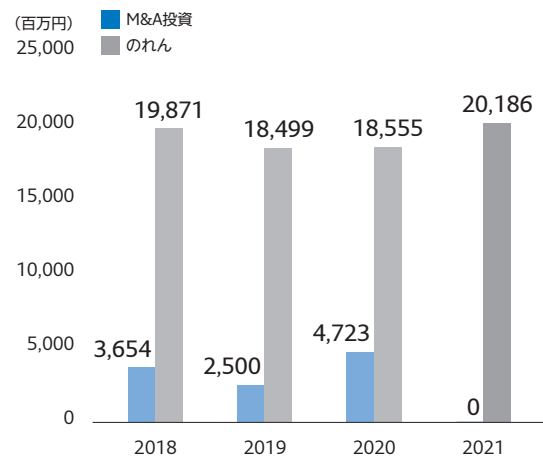
70億円 / 92億円



産業資材では北中米、欧州拠点の生産設備の更新および増強、デバイスでは国内生産設備の更新、メディカルテクノロジーでは欧州拠点の工場新規リース契約の締結を行いました。この結果、設備投資額は70億40百万円となりました。減価償却費及び償却費は92億58百万円となりました。

M&A投資／のれん

-億円 / 201億円

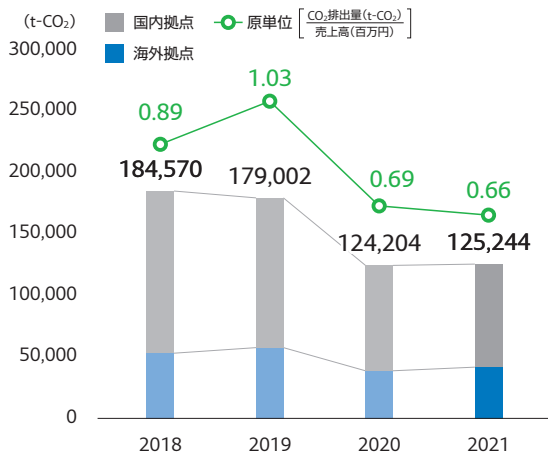


当期においてはM&A投資はありませんでしたが、当社は成長戦略としてM&Aを積極的に活用する方針を打ち出しています。2021年12月期末におけるのれんは為替換算の影響により前期末に比べ16億31百万円増加し、201億86百万円となりました。

非財務ハイライト

E：気候変動への対応

CO₂総排出量と原単位の推移

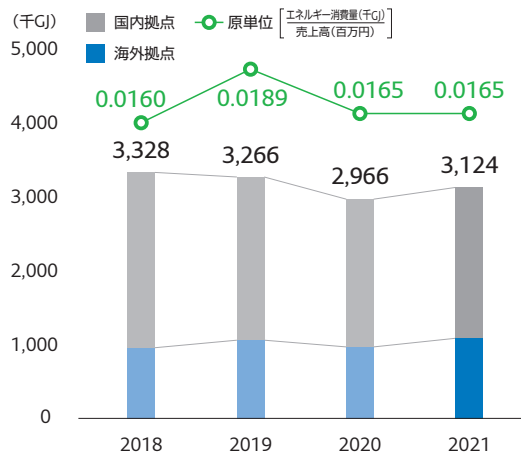


2021年度の当社グループのCO₂総排出量は125,244t-CO₂となり、CO₂総排出量3%削減(2020年比)の目標に対して、0.8%の増加となりました。排出削減の施策を進めたものの、製品需要の増加により事業活動に伴うCO₂排出量が増加したことが原因です。より効果的な施策を次年度に向けて策定し、目標達成に向けた活動を加速させます。

※ 2019年度までのCO₂排出係数は固定値を使用、2020年度以降のCO₂排出係数は、国内をマーケット基準、海外ではロケーション基準を用いて算出したデータを基にCO₂排出量を算定しています。

E：気候変動への対応

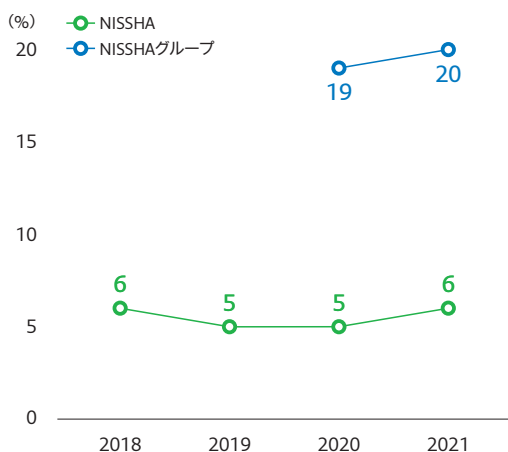
エネルギー消費量と原単位の推移



2021年度の当社グループのエネルギー消費量は、3,124千GJとなりました。製品需要の増加によって事業活動に伴うエネルギー消費量は増加しましたが、原単位は前年度と同じく0.0165となりました。引き続き、生産効率の向上や省エネの取り組みを推進します。

S：多様な人材の活躍、人材能力の向上

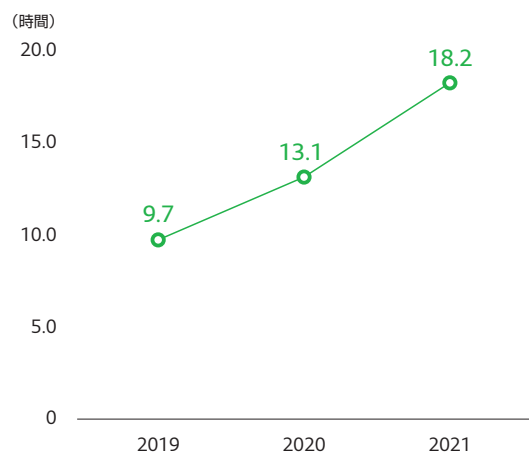
女性管理職の比率 (再雇用者を含む)



管理職に占める女性の比率は、NISSHAグループ：20%、NISSHA(単体)：6%となり、2021年度の目標であるNISSHAグループ：19%、NISSHA(単体)：5%を上回りました。NISSHA(単体)では、新たに2名の女性管理職が誕生し、また係長など、将来の女性管理職の候補者が充実し始めています。地域の特性やニーズを踏まえたうえで、女性リーダー候補育成にさらに注力する予定です。

S：多様な人材の活躍、人材能力の向上

社員1人あたりの研修時間 (国内NISSHAグループ、派遣社員を含む)



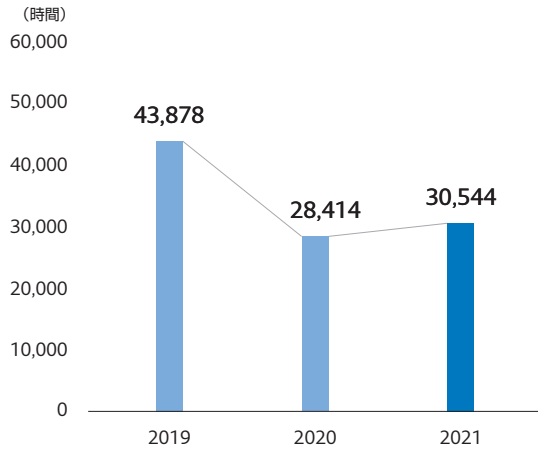
※集計範囲を変更したため、3年分のみ掲載しています。

当社グループは会社の強みの源泉を「社員」と捉え、「人事基本方針」に基づいて人材育成に取り組んでいます。

2021年度は、3年に一度開催する選抜型の人材育成プログラムや新たにスタートした重点市場スキル研修などの実施により、社員1人あたりの研修時間は、18.2時間と大きく伸長しました。

S：効率性・生産性の向上

自動化・効率化ツールによる労働時間削減

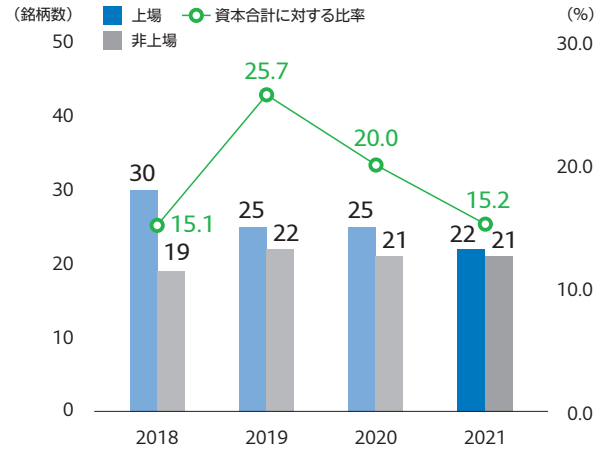


※自動化・効率化ツールの本格導入が2019年のため、3年分のみ掲載しています。
 ※サービス範囲の拡大等により前年度比で新たに削減された労働時間を集計しています。

当社グループでは、各種デスクワークの場での生産性向上として、RPA(Robotic Process Automation)、電子稟議システムやAIを活用したチャットボットなどを導入し、個々のシステムの利用に留まらず、システムの組み合わせ利用による業務の自動化、効率化の成果を拡大してきました。2021年度は国内外に展開が進み、目標(年間30,000時間)を上回る30,544時間分の作業が自動化、効率化されました。

G：ガバナンスの推進

政策保有株式

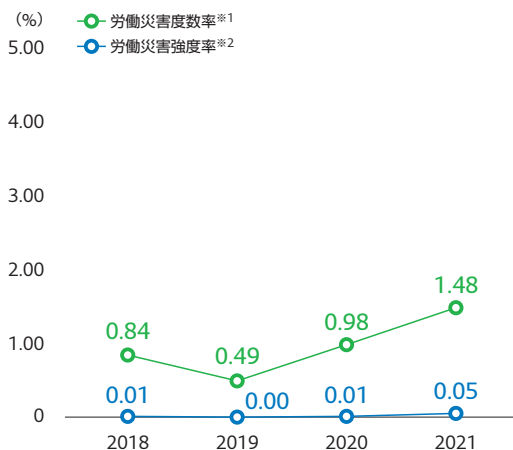


当社は、毎年1回、取締役会において、個別銘柄ごとに保有意義や合理性を検証しています。その結果、保有意義や合理性が希薄となった株式については段階的に縮減を進めています。その結果、2021年度末時点で、上場株式22銘柄、非上場株式21銘柄、貸借対照表計上額の合計額の資本合計に対する比率15.2%となりました。

S：安全衛生

労働災害

(国内NISSHAグループ、派遣社員を含む)



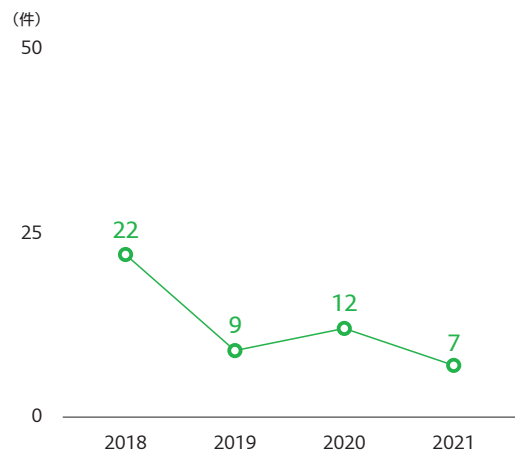
2021年度の労働災害件数は前年度と同件数でしたが、休業災害の増加により、発症率・強度率ともに悪化しました。事後の対策として、作業手順の見直しや事故事例に基づいた安全教育を行い、是正に努めています。

※1 労働災害発症率: 100万のべ実労働時間当たりの労働災害(休業1日以上)による死傷者数で、災害発生の頻度を表します。

※2 労働災害強度率: 1,000のべ実労働時間当たりの労働損失日数で、災害の重さの程度を表します。

G：リスク管理・コンプライアンス

ホットライン相談窓口(内部通報窓口)通報件数



当社グループは、公益通報者保護法に基づき、社内規程「内部通報規程」を定め、社外の弁護士をホットライン相談窓口として指定しています。2021年度は、ホットライン相談窓口で職場環境や人間関係などに関する相談が7件ありましたが、すべての事案についての対応が完了しています。

11 力年財務・非財務サマリー

会計年度	日本基準					
	2012年 3月期	2013年 3月期	2014年 3月期	2015年 3月期		
日本基準						
	IFRS					
売上高	80,160	89,427	110,922	118,775		
国内	33,060	37,992	29,956	28,889		
海外	47,100	51,435	80,966	89,885		
売上原価	79,759	83,508	93,898	93,713		
販売費及び一般管理費	12,117	12,702	15,089	16,311		
営業利益	-11,716	-6,783	1,935	8,750		
EBITDA*1	-3,059	2,805	13,154	18,610		
経常利益	-11,320	-4,643	5,182	12,494		
税金等調整前当期純利益		税引前利益	-22,243	-5,010	5,151	10,761
法人税等		法人所得税費用	6,440	427	1,185	-482
親会社株主に帰属する当期純利益		親会社の所有者に帰属する当期利益	-28,684	-5,438	3,967	11,245
営業活動によるキャッシュ・フロー	3,541	13,864	14,413	21,590		
投資活動によるキャッシュ・フロー	-4,277	-7,206	-16,149	-4,141		
財務活動によるキャッシュ・フロー	3,076	-4,677	-4,634	-11,063		
設備投資額	6,724	13,669	12,287	3,207		
減価償却費		減価償却費及び償却費	8,599	9,530	11,219	9,687
研究開発費	2,543	2,699	2,351	2,334		
会計年度末						
純資産		資本	48,986	44,491	51,676	66,313
総資産	105,250		114,964	106,140	115,430	
現金及び現金同等物	19,490		23,692	20,272	29,484	
有利子負債*2	25,220		21,175	17,170	10,114	
ネット有利子負債*2	5,730		-2,517	-3,102	-19,370	
期末株価(円)	1,083		1,663	1,359	2,195	
財務比率						
売上高営業利益率(%)	-14.6	-7.6	1.7	7.4		
ROA(%)	-9.1	-4.2	4.7	11.3		
ROE(%)	-44.3	-11.6	8.3	19.1		
自己資本比率(%)		親会社所有者帰属持分比率(%)	46.5	38.7	48.7	57.4
総資産回転率(回)	0.65		0.81	1.00	1.07	
ネット有利子負債/EBITDA(倍)	-1.87		-0.90	-0.24	-1.04	
ネットD/Eレシオ(倍)	0.12		-0.06	-0.06	-0.29	
手元流動性比率(月)	2.92		3.18	2.19	2.98	
1株当たり情報						
1株当たり当期純利益(円)		基本的1株当たり当期利益(円)	-668.40	-126.72	92.46	262.05
1株当たり純資産額(円)		1株当たり親会社所有者帰属持分(円)	1,141.45	1,036.74	1,204.17	1,545.30
1株当たり配当額(円)			0	0	5	20
潜在株式調整後1株当たり当期純利益(円)		希薄化後1株当たり当期利益(円)	-	-	-	-
非財務データ						
CO ₂ 総排出量(t-CO ₂)	90,881		92,245	115,702	114,937	
社員数(人)	3,396		3,409	3,383	3,596	
国内	2,328		2,318	2,292	2,371	
海外	1,068		1,091	1,091	1,225	
女性比率(%)	30.0		29.3	28.4	29.4	

*1 (日本基準) EBITDA = 営業利益 + 減価償却費 + のれん償却費
(IFRS) EBITDA = 営業利益 + 減価償却費 + 減損損失 - 負ののれん発生益

*2 有利子負債及びネット有利子負債には、リース負債を含めていません。

(百万円)

					IFRS			
2016年 3月期	2017年 3月期	2017年 12月期	2018年 12月期	2019年 12月期	2018年 12月期	2019年 12月期	2020年 12月期	2021年 12月期
(9カ月決算)								
119,222	115,802	159,518	207,404	173,189	204,210	174,035	180,006	189,285
31,530	30,250	29,443	33,538	26,554	31,059	25,840	25,593	22,553
87,692	85,552	130,075	173,866	146,635	173,150	148,194	154,412	166,731
90,121	98,885	133,292	170,113	149,254	166,337	149,900	143,195	144,814
18,558	20,820	19,948	29,210	28,242	29,152	27,672	25,999	27,161
10,541	-3,904	6,278	8,080	-4,307	6,954	-16,253	7,278	17,363
18,952	5,451	14,509	17,343	5,221	17,745	9,738	15,864	26,735
9,237	-4,914	7,578	7,380	-4,696	-	-	-	-
7,883	-6,130	7,323	6,097	-2,213	6,367	-16,634	7,039	19,499
985	1,299	594	1,911	1,916	2,113	588	-22	3,658
6,898	-7,408	6,734	4,318	-4,131	4,523	-17,183	7,061	15,859
14,815	-2,570	28,784	4,232	164	5,737	1,636	14,646	18,790
-21,476	-23,290	-11,685	-14,181	-4,750	-14,225	-4,948	-1,357	-6,871
19,633	6,826	-11,216	-2,448	5,077	-3,909	3,680	-5,997	2,609
4,885	12,267	9,063	10,622	7,953	14,572	8,948	7,855	7,040
7,847	8,351	7,105	7,671	7,935	10,325	10,074	8,401	9,258
2,519	2,422	2,387	3,865	3,621	3,949	3,659	2,869	2,947
70,096	74,606	94,054	90,326	86,255	91,546	75,002	81,924	98,264
156,107	182,670	225,160	202,596	190,634	214,895	186,762	199,554	209,274
41,688	22,090	29,291	16,757	17,622	16,757	17,499	25,067	42,330
36,537	46,583	28,480	28,940	36,435	28,894	36,411	32,412	39,885
-7,184	24,460	-844	12,183	18,813	12,137	18,912	7,345	-2,445
1,648	2,638	3,280	1,312	1,121	1,312	1,121	1,498	1,670
8.8	-3.4	3.9	3.9	-2.5	3.4	-9.3	4.0	9.2
6.8	-2.9	3.7	3.5	-2.4	2.8	-8.3	3.6	9.5
10.1	-10.3	8.0	4.7	-4.7	4.8	-20.6	9.0	17.6
44.9	40.7	41.7	44.5	45.3	42.6	40.2	41.1	47.0
0.88	0.68	0.78	0.97	0.88	0.91	0.87	0.93	0.93
-0.38	4.49	-0.06	0.70	3.60	0.68	1.94	0.46	-0.09
-0.10	0.33	-0.01	0.14	0.22	0.13	0.25	0.09	-0.02
4.40	2.29	1.65	0.97	1.22	0.98	1.21	1.67	2.68
160.75	-169.10	139.72	85.70	-82.77	89.79	-344.27	141.34	318.35
1,633.47	1,594.70	1,852.67	1,807.34	1,728.26	1,834.50	1,502.74	1,638.46	1,972.89
30	30	30	30	35	30	35	30	40
158.44	-	129.37	83.57	-	87.55	-344.27	137.78	317.16
103,970	128,430	129,345	184,570	179,002	184,570	179,002	124,204	125,244
4,034	5,133	5,322	5,844	5,718	5,844	5,718	5,390	5,409
2,359	2,342	2,351	2,362	2,300	2,362	2,300	1,988	1,990
1,675	2,791	2,971	3,482	3,418	3,482	3,418	3,402	3,419
27.5	32.8	32.4	34.4	35.4	34.4	35.4	36.3	35.8

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、本サマリーにおける2016/3期以前の業績には、換算レートの変更を避及適用していません。

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

社員数

717人(連結5,398人)(2022年3月末現在)

連結子会社

65社

上場市場

東証プライム(証券コード7915)

IR情報に関するお問い合わせ

経営企画部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 (2021年12月末現在)

発行可能株式総数

180,000,000株

株主数

11,076人

発行済株式総数

50,855,638株

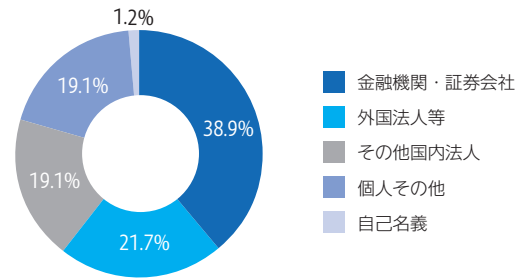
単元株式数

100株

大株主

	持株数(千株)	持株比率(%)
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	5,892	11.72
鈴木興産株式会社	2,563	5.09
株式会社日本カスティ銀行(信託口)	2,501	4.97
明治安田生命保険相互会社	2,341	4.65
株式会社みずほ銀行	2,076	4.12
タイヨー ファンド エルピー	1,492	2.96
株式会社京都銀行	1,442	2.86
ニッシャ共栄会	1,140	2.26
タイヨー ハネイ ファンド エルピー	1,097	2.18
STATE STREET LONDON CARE OF STATE STREET BANK AND TRUST, BOSTON SSBTC A/C UK LONDON BRANCH CLIENTS - UNITED KINGDOM	1,068	2.12

所有者別分布状況



参画するイニシアティブ



2012年4月、国連が提唱する「国連グローバル・コンパクト」に署名



2022年1月、TCFD(気候関連財務情報開示タスクフォース)提言に対し賛同を表明



クリーン・オーシャン・マテリアル・アライアンス(CLOMA)

ESGインデックスへの組み入れ



FTSE Blossom Japan
FTSE Blossom Japan Index
(2021年から2年連続)



FTSE Blossom Japan Sector Relative Index
FTSE Blossom Japan Sector Relative Index



S&P/JPX
カーボン・エフィシエント指数



2022
Sompo Sustainability Index
SOMPO
サステナビリティ・インデックス
(2012年から11年連続)

ESGに関する外部評価



気候変動レポート2021において「B」評価を獲得(8段階評価のうち3段階目)



2022
健康経営優良法人
Health and productivity
ホワイト500
経済産業省の「健康経営優良法人(大規模法人部門)」において「ホワイト500」に認定



「プラチナくるみん」認定



「DX認定取得事業者」に認定

Nissha Report 2022 (2021年12月期報告書)

発行月	2022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 経営企画部 IRグループ 阪口 隆平 荒木 裕介 ESGグループ 林 浩之 経営企画グループ 松田 圭典 広報グループ 柴原 瞬悟 大矢 真弓
撮影	NISSHAエフエイト株式会社

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。

©2022NISSHA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。

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