

# NISSHA

## Nissha Report 2023

日本語版



Medical Devices

Mobility

Sustainable Materials

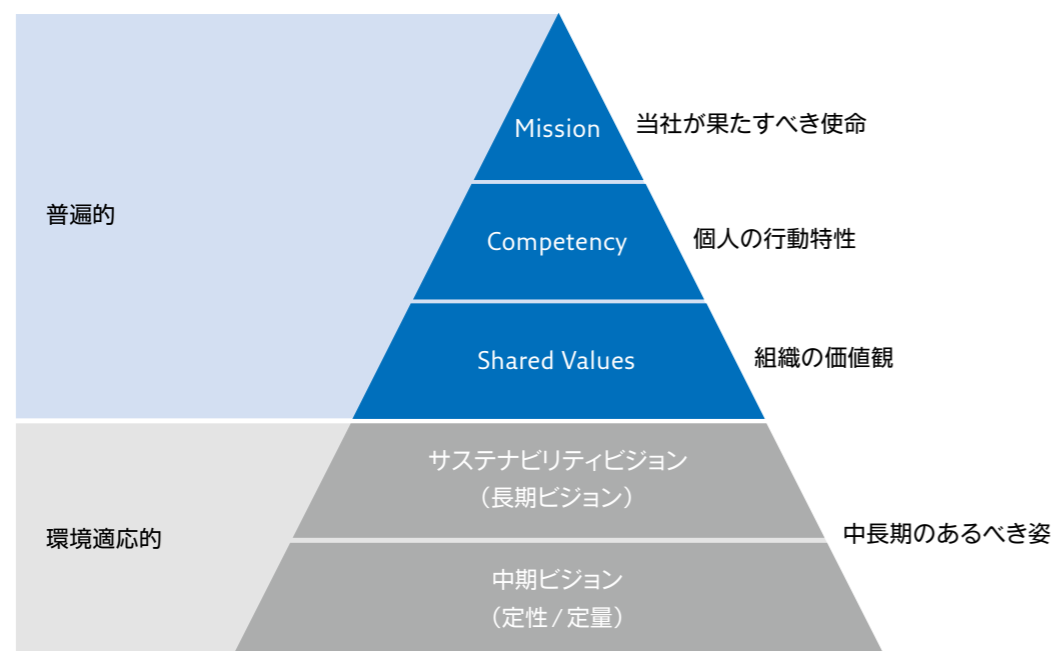
IT Devices

## 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。



## Contents

Nissha Report 2023

### イントロダクション

- 01 Nissha Philosophy
- 02 Contents
- 03 成長の軌跡
- 05 スナップショット
- 09 価値創造プロセス

### 持続的な企業価値向上の取り組み

- 11 サステナビリティビジョン
- 13 CEOメッセージ
- 24 サステナビリティとマテリアリティ

### 成長戦略

- 27 事業ポートフォリオ戦略
- 31 財務戦略
- 35 人事戦略
- 41 特集1 Nissha Wellness
- 42 特集2 Post Pandemic Journey
- 43 技術戦略
- 45 品質・生産戦略
- 47 事業戦略
  - 49 産業資材事業
  - 53 デバイス事業
  - 55 メディカルテクノロジー事業
- 57 事業開発室

### コーポレートガバナンス

- 59 コーポレートガバナンス
- 70 特集3 Nissha Global Leaders Kyoto 2023
- 71 マネジメントチーム
- 73 社外取締役メッセージ
- 77 株主・投資家のみなさまとの対話

### リスクの低減

- 79 人権の尊重
- 80 気候変動への対応
- 83 責任ある製品・サービスの提供
- 84 持続可能な調達

### 参考資料

- 85 財務ハイライト
- 87 非財務ハイライト
- 89 11カ年財務・非財務サマリー
- 91 会社概要

### 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伝える「統合報告書」として編集しています。

「Nissha Report 2023」では、CEOメッセージを核として、当社グループならではの強みを生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、技術戦略、人事戦略、財務戦略、品質・生産戦略、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2.0」やIFRS Foundation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。

### 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。

### 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。

本誌の内容は、特に注記がない限り、2023年6月30日現在のものです。

報告対象期間 2022年1月1日～2022年12月31日  
(一部に2021年以前、2023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)

### Nissha Report(統合報告書)の位置づけ



# The Evolution of Nissha

## 成長の軌跡

NISSHAは、印刷技術の進化とコア技術の拡充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

創業者、鈴木直樹が1929年に自宅で印刷業を開始しました。「活字印刷であればだれでもできる。他社の手がけない高級印刷をやろう」との考えから、当時珍しかった写真製版・原色印刷技術(カラー)を用いた美術印刷を志向。この創業者の思いが現在の当社のグローバルニッチ戦略につながっています。



### 2000年代～ グローバル化

#### NISSHAの製品とブランドが世界に浸透

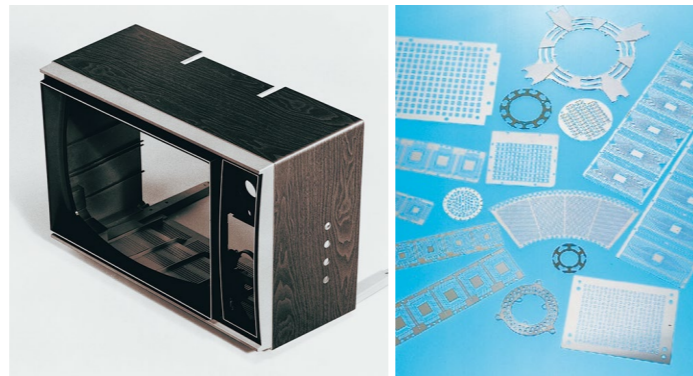
現社長の鈴木順也は、当社製品のグローバル市場での競争優位性を確信し、海外戦略を加速しました。特に産業資材事業・デバイス事業でIT機器メーカーからの世界規模の需要を的確に捉え飛躍的な成長を果たしました。海外売上高比率は2007年に50%を突破しました。



### 1960年代～ 多角化

#### 産業資材・デバイス事業の誕生

二代目社長、鈴木正三が将来の成長に向けた事業多角化の重要性を唱え、新製品開発を促進しました。初の国産木目転写箔(産業資材事業)、リードフレームなどの電子部品(デバイス事業)が誕生し、民生用機器や化粧品などへ対象市場を拡大しました。この多角化による事業拡大が、当社の「変化による成長」の原点といえます。



### 現在 事業ポートフォリオ戦略の強化

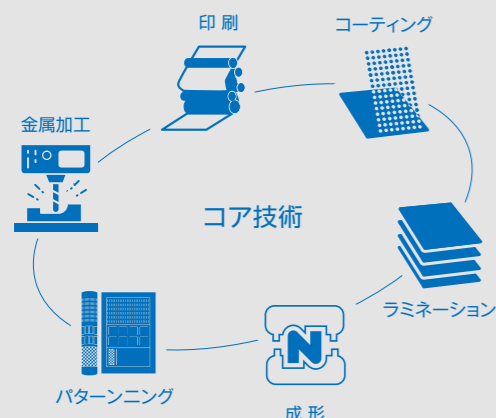
#### 経営資本の最適化による成長

グローバル化以降、IT機器市場に経営資本を集中し、高い成長を実現してきました。一方でこの市場は製品需要や技術トレンドの変化が激しく、メディカル、モビリティ、サステナブル資材といったグローバルベースで安定的な成長が見込める市場に事業領域を拡大し、バランスのとれた事業ポートフォリオを構築しました。戦略的M&Aにより獲得した事業基盤に経営資本を最適配分し、継続的な成長を目指しています。



※ 写真はイメージです。

### NISSHAのコア技術



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ってきました。

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。

#### 創業期

##### 印刷技術の追求



#### 多角化・グローバル化

##### コア技術の拡充による製品と対象市場の多様化



#### 事業ポートフォリオ戦略の強化

##### コア技術の深化・融合

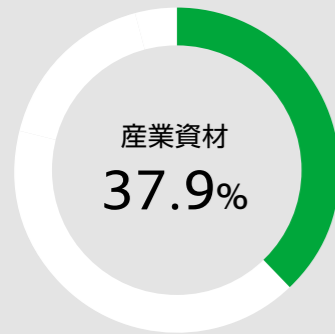


# スナップショット

2022年連結売上高  
1,939億円

## コア技術を生かした3事業を多様な市場に展開

売上高構成比

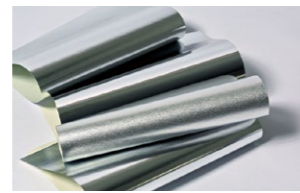


### 産業資材

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事業です。IMD、IML、IMEなどの工法で 사용되는加飾フィルムや、それらの工法で生産される加飾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、主に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

主な対象市場



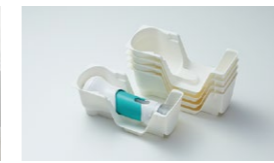
モビリティ



サステナブル資材



家電

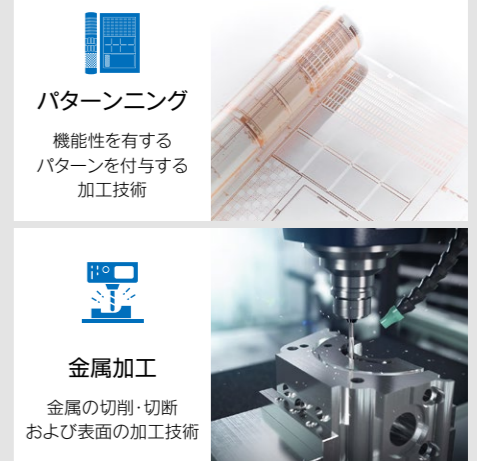


医薬品パッケージ

活用されるコア技術



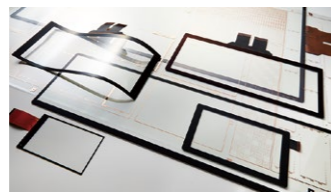
コア技術



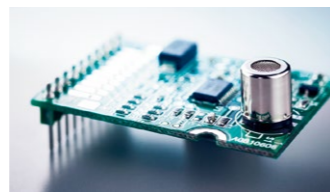
デバイス  
41.2%

### デバイス

精密で機能を追求した部品・モジュール製品を提供する事業です。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、気体の状態を検知するガスセンサーや圧力を検知するフォー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



ガスセンサー



フォースセンサー

主な対象市場



IT機器



モビリティ



ゲーム機



産業用端末(物流関連)

活用されるコア技術



### メディカルテクノロジー

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事業です。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、現在は欧米中心に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

主な対象市場



医療機器

活用されるコア技術



その他4.1%

情報コミュニケーションや医薬品・化粧品などの事業を展開しています。

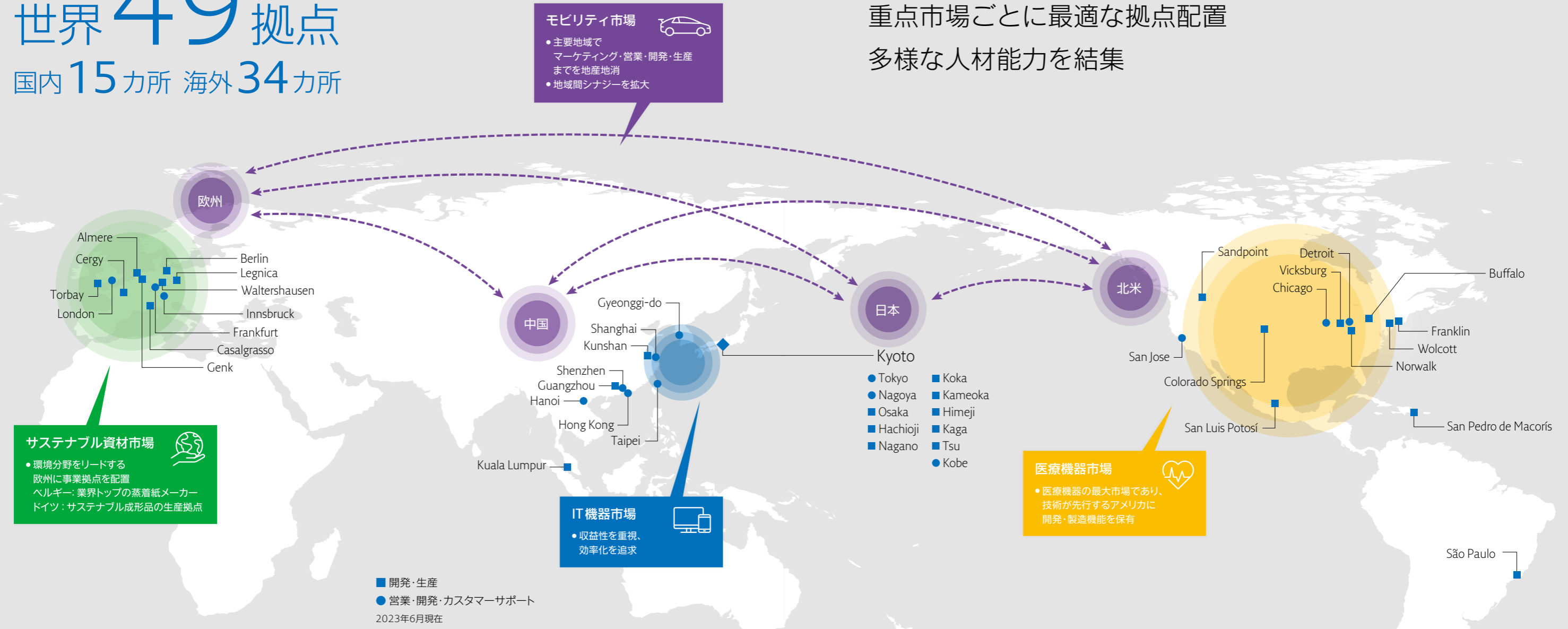
※写真はイメージです。

重点市場：「IT機器」「医療機器」「モビリティ」「サステナブル資材」→P11へ

# スナップショット

世界 **49** 拠点  
国内 **15** カ所 海外 **34** カ所

重点市場ごとに最適な拠点配置  
多様な人材能力を結集



## 開発拠点をグローバルに配置

欧州 NICE  
Nissha Innovation Center Europe



中国 NICC  
Nissha Innovation Center China



日本 NICK  
Nissha Innovation Center Kyoto

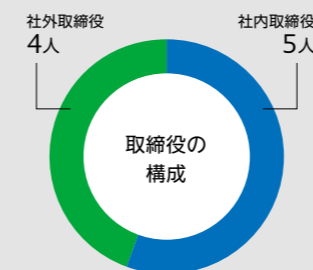


北米 NICA  
Nissha Innovation Center America



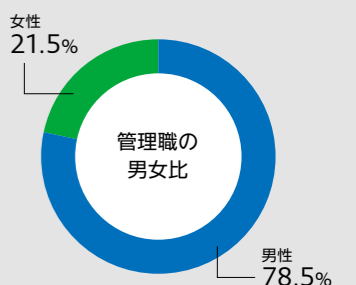
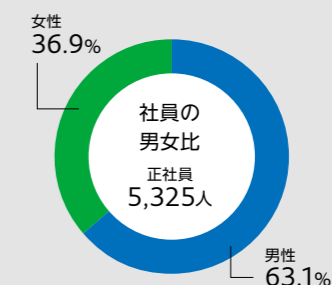
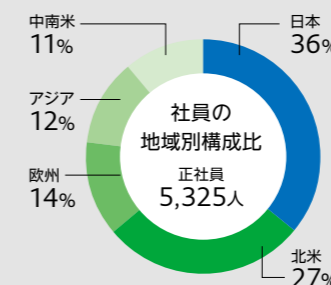
## 役員が多様性

2022年12月末現在



## 社員の多様性

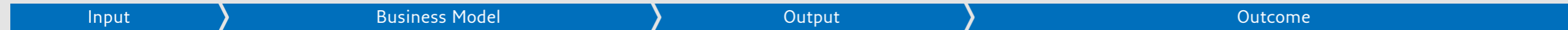
2022年12月末現在



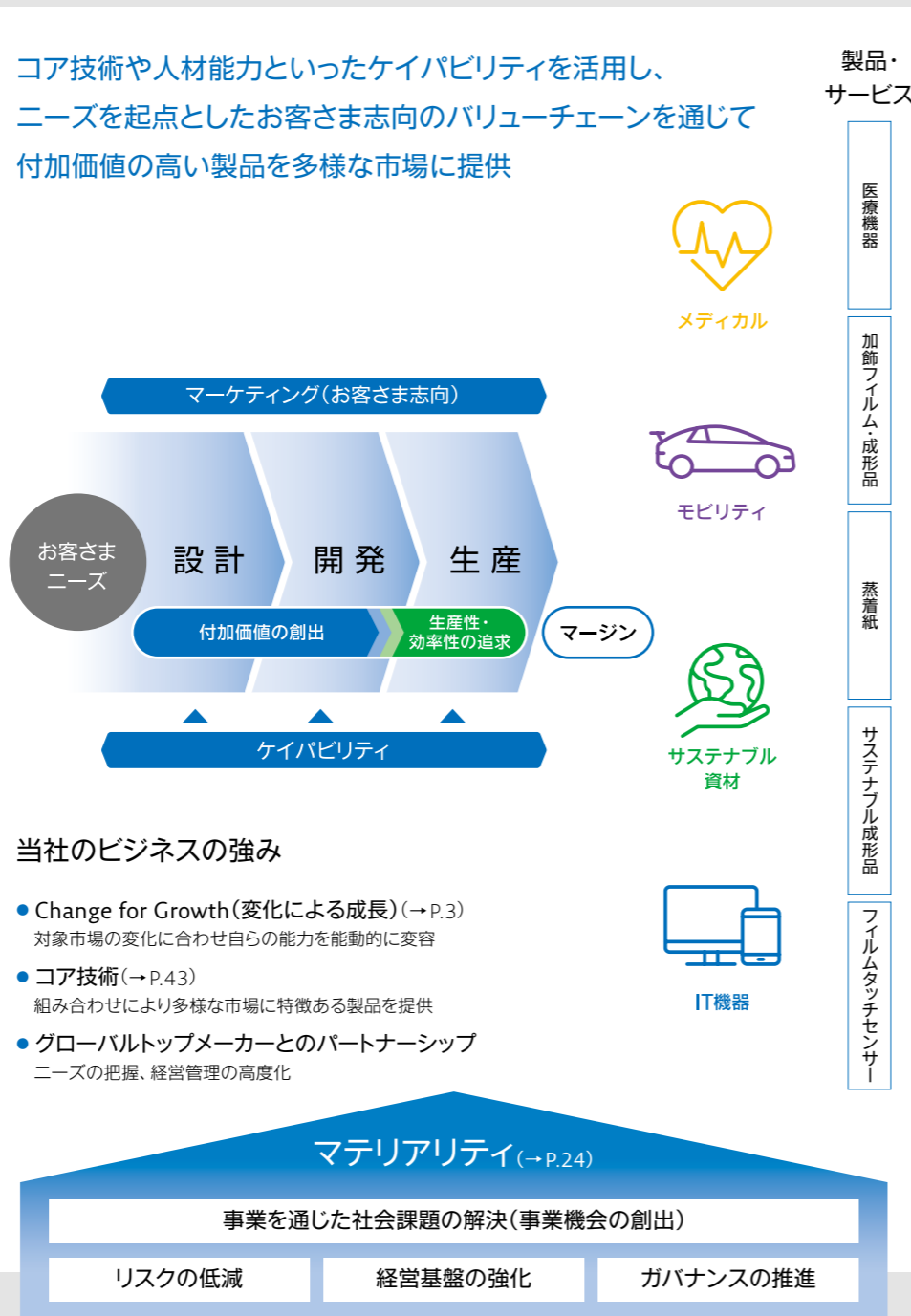
# 価値創造プロセス

NISSHAグループは、多様な経営資本を活用し、当社の強みを生かした事業活動によって重点市場を中心に製品・サービスを提供し、社会課題の解決と経済価値の創出を目指します。

**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。



財務資本	
有利子負債	476 億円
株主資本	1,115 億円
格付け	BBB+
製造資本	
M&A投資額	250 億円～ <small>※第7次中期経営計画予算</small>
設備投資額	73 億円
生産拠点数	14 力国 31 拠点
知的資本	
R&D拠点数	7 拠点
研究開発費	39 億円
人的資本	
正社員数	5,325 人
関係資本	
重点市場の顧客数	8,000 社以上
自然資本	
エネルギー消費量	2,662 千GJ
主要原材料投入量	123,982 t



## 社会課題の解決



## NISSHAの経営資本の質の向上

経済価値の創出		人権の尊重(→P.79)	
重点市場の売上高		児童労働・強制労働の発生件数	0件
メディカル	362 億円	多様な社員の活躍、グローバル人材・経営人材の活躍(→P.35)	
モビリティ	234 億円	女性管理職比率	グローバル連結 21.5% NISSHA単体 5.9%
サステナブル資材	337 億円	リーダー候補選抜率	31.2%
ROE	9.7 %	海外社員比率	64%
営業CF	120 億円	社員エンゲージメント指標	組織貢献意欲 95.6% 組織コミットメント 87.8%
効率性・生産性の向上(→P.45)		環境負荷低減	
RPAなどの自動化・効率化ツールによる労働時間削減	30,582 時間	CO <sub>2</sub> 総排出量削減率(2020年比)	▲7.7%
責任ある製品・サービスの提供(→P.83)			
重大品質事故	0 件		
持続可能な調達(→P.84)			
主要部材のリスク低減策の実施率	92 % <small>※2023年3月末時点</small>		

## サステナビリティビジョン (→P.11)

2022年度

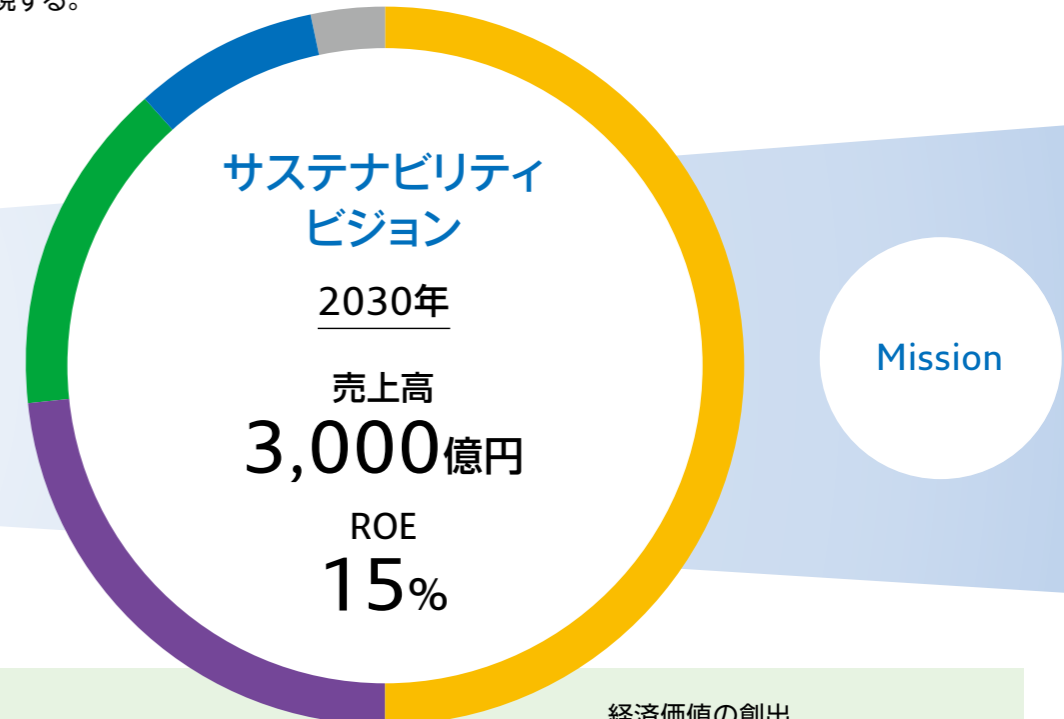
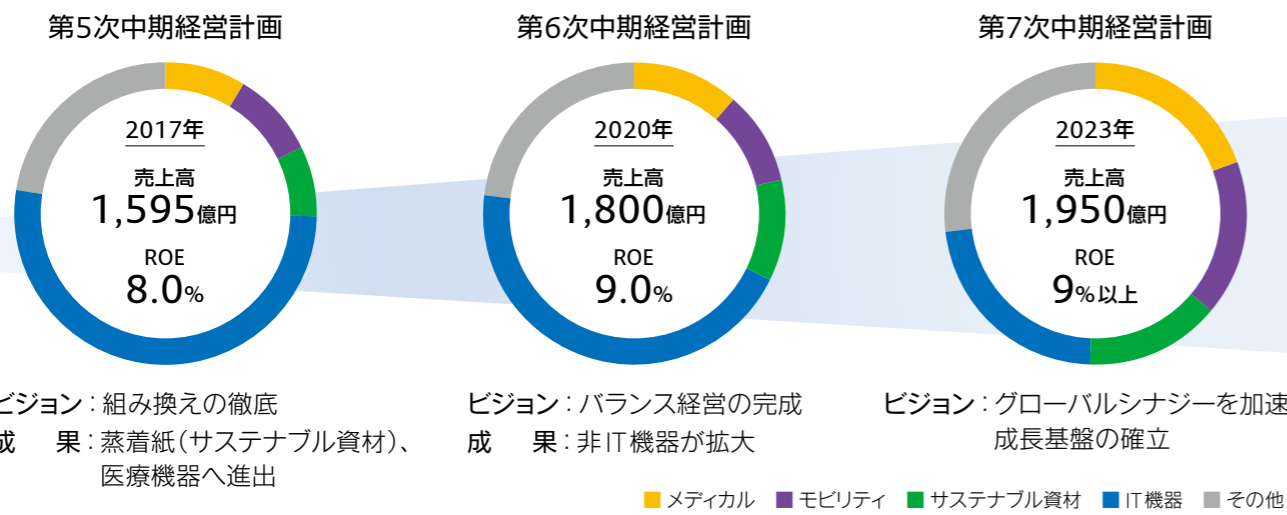
2022年度

# サステナビリティビジョン

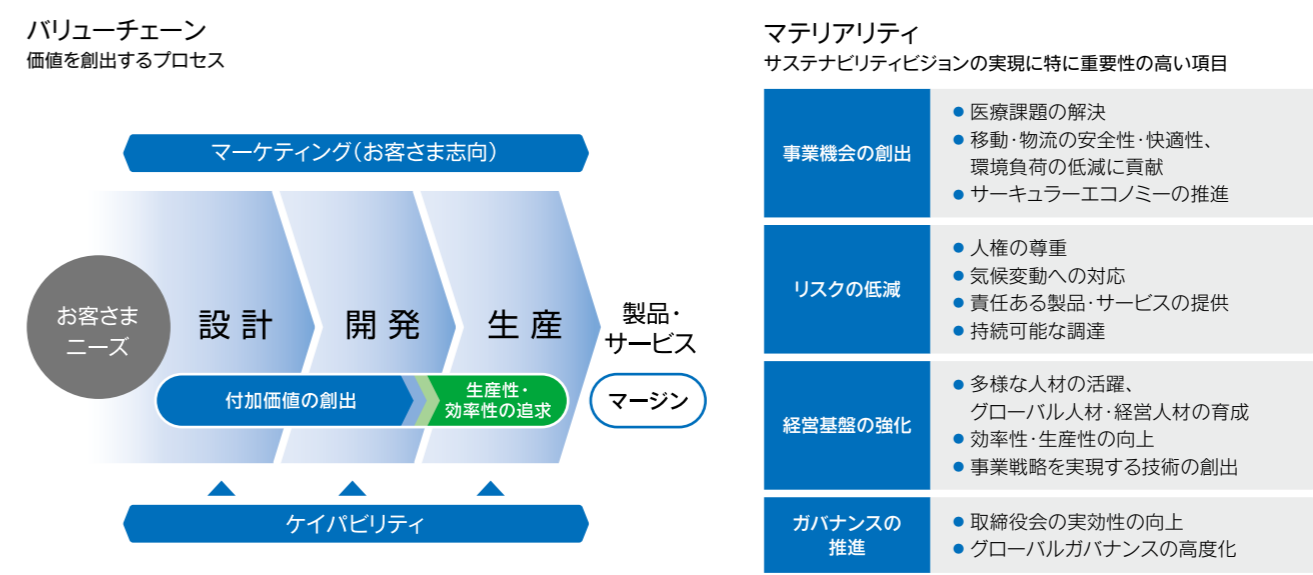
NISSHAグループはサステナビリティを「企業と社会の持続的な成長・発展を両立する取り組み」と捉えています。根源的なニーズとなる社会課題を解決することが、社会の発展を支え、企業の成長につながると考えています。

象市場の組み換えにより、成長を遂げてきました。当社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。

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。



- |   |   |
|---|---|
| <b>社会価値の創出</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 事業活動を通じた社会課題の解決                     <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 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</li> </ul> </li> <li>● 2050年のカーボンニュートラルを見据え、CO<sub>2</sub>総排出量を30%削減(2020年比)</li> </ul> | <b>経済価値の創出</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 売上高3,000億 (うち1,500億円がメディカル分野)</li> <li>● ROE 15%</li> </ul> |
|---|---|



# 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リングし株主・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。

特に事業ポートフォリオの組み換えを中心とする経営戦略、また気候変動リスクへの対応や人材の多様性と能力の向上など、短期では解決しえない経営課題が増加していることから、長期の視点で戦略を策定することが経営の主眼と言えます。したがって、当社は長期的な目標をバックカasting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。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。このような考え方が世界的に高まるのは歓迎すべきことですが、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ではないでしょうか。

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概念として「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、NISSHA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。

### 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。

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巻く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。

一般に、ミッションの書きぶりには、会社の性格が表れます。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グローバル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、それらを集約し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グローバル拠点との間では、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ています。

なお、当社グループにおける「ミッション」に対する社員の共感度(肯定率)は、国内は95.4%(2023年)、国外は98.4%(2022年)と非常に高い水準にあることが認められます。経営と社員が一体となって経営課題の解決に臨んでいることを表していると言えます。

## 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。

事業活動を通じて社会課題を解決する重点分野として、市場の安定的な成長が見込まれ、また当社のコア技術などの能力が応用できる医療機器、モビリティ、そして循環型社会に寄与するサステナブル資材(脱プラスチック)を掲げています。経済価値の創出の

ビジョンとして連結売上高3,000億円(うち医療機器を中心に医薬品製剤、ヘルスケア商品などを含むメディカル市場向けに1,500億円)を目指します。それらの取り組みの現状については後述します。

「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の重要項目であり、毎年のように見直すものではありません。しかし、ESG視点により、企業自身や企業に対するステークホルダーの関心が変化する可能性があるため、これを検証しつつ必要に応じて改訂することがあります。実際の運用としては、

### サステナビリティビジョン(長期ビジョン)

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。

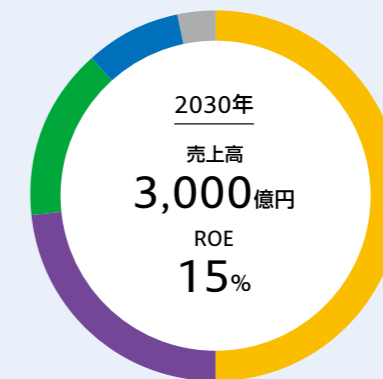
#### 社会価値の創出

- 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、CO<sub>2</sub>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市場)
- ROE 15%

※メディカル市場(医療機器、医薬品、ヘルスケア製品など)への市場機会に対して、メディカルテクノロジー事業、産業資材事業、デバイス事業、コーポレート組織である事業開発室(ビジネスインキュベーション)が総力を挙げて担います。



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

#### マテリアリティ(2023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



長期視点とはいえ、仕事の進捗および成果を短期および中期のサイクルで点検しています。  
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。

本稿では、当社のマテリアリティへの注目がいかに事業の成長と関係しているかを念頭に置きながら、私の考え方と当社の取り組みの概要を説明します。(→P.24 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。Change for Growth(変化による成長)が当社の事業機会の創出のメインストリームです。1929年の創業にあたり、当時は他に出来る者が少なかった写真製版・印刷(当時の主たる対象市場は高級美術印刷)を事業領域と定義したことは、今日の当社のグローバルニッチ戦略の源流となる経営思想です。この印刷事業の拡大期においては、技術や生産プロセスの特性上、あらゆる産業のお客さまと取引いただくことが可能でした。現代にいたるまで、当社が特定の産業のサプライチェーンのみに属さず、保有する技術や能力の形態変換を遂げながら、その時代の有望産業に次々と価値を提供していくという成長モデルを確立していることとコンテキストが一致します。

1960年代に印刷事業から産業資材事業、次いで1980年代にデバイス事業が派生して誕生した背景は、既存の印刷事業のピークアウトを早期に予知し、次の成長の道を探したことに他なりません。2000年代以降の本格的なグローバル化は、国内市場の成長鈍化への危機感と、当社の技術がグローバル市場で競争優位的に採用されるという確信によるものでした。やがて経営の視点がグローバル志向に移行すると、日本国内では発見できない機会に巡り合いました。2010年代に始まった蒸着紙や医療機器への企業買収による参入はその産物と言えます。グローバル市場へのエクスポージャーが高まると、成長機会だけでなく景気変動や競争などの脅威が拡大します。グローバル企業として複数の事業を運用するにあたり、機会とリスクの

### バリューチェーン

近年、統合報告書の業界では、企業の事業活動をインプットからアウトプットへの流れで図示する「価値創造プロセス」が定番のコンテンツとなっています。

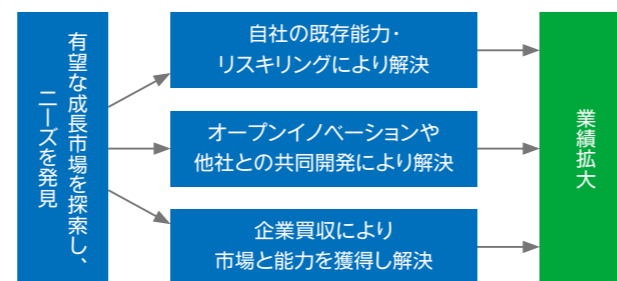
NISSHAは、2010年代から当社グループのビジネスモデルの基本思想としてマーケティング志向を掲げ、これが社内での価値連鎖(バリューチェーン)を貫く概念としています。バリューチェーンの出発点は、技術開発・製品開発の原点となる市場ニーズの情報です。お客さまの調達戦略に見合うよう特徴ある加工技術の複合的運用というプロセスの設計を経て、具体的な経済価値としての製品・サービスを「アウトプット」として創出しています。バリューチャー

評価を精緻化する必要が生じました。

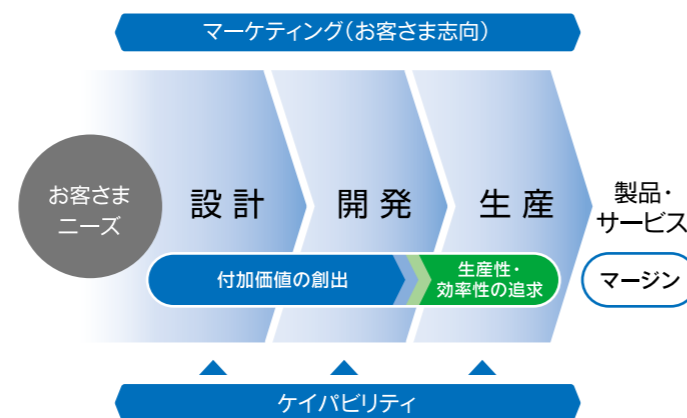
伝統的な製品ポートフォリオマネジメント(PPM)の概念枠組に準拠し、対象市場の魅力度(成長率)と従来製品および新規製品の競争力(マーケットシェアおよび利益率)を相対的に評価しながら、投入すべき経営資源(リソース)の配分を最適化することで、事業のトランスフォーメーション(形質変換)を促進しています。

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、社員にリスキリ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。

#### 事業機会の創出パターン



#### NISSHAのバリューチェーン



ンの前半にあたる設計・開発、生産技術の確立は付加価値創出のパート、後半は徹底的な品質主義に基づき生産性を発揮するパートであることが特徴です。

NISSHAのバリューチェーンは、創業事業である印刷事業に始

まり、現在の3つの主要事業にいたるまですべての事業が共有する価値創造プロセスです。常にお客さまのニーズを的確に把握し、お客さまの問題解決の最高のパートナーになることを実践してきました。

### 事業・製品の評価指標は成長ステージにより異なる

業績のパフォーマンスを測定するには、目的に適した指標を選択することが有効です。事業ならびに製品ポートフォリオ戦略を運用するに際し、その成長のステージ、すなわちProblem Child(問題児)、Star(スター)、Cash Cow(金のなる木)、Dog(負け犬)のポジショニングにより、注目する指標は異なります。

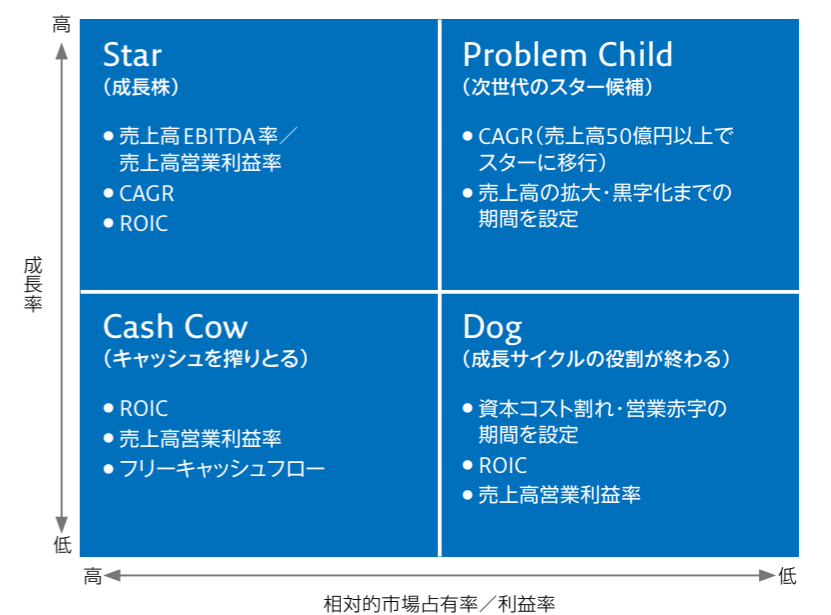
例えば、スターは対象市場が成長途上にあり、それにキャッチアップするための設備投資の機会は旺盛です。いかに市場シェアを獲得しながら競争ポジションを維持するかに重点が置かれるため、売上高EBITDA率、売上高営業利益率など販売の規模と利益率の相関を測る指標が有効です。

一方、金のなる木は、既に対象市場の成長が緩やかになった局面にあり、大規模な投資を必要とせず、既存の生産設備などの事業資産を使って、いかにオペレーションの生産性や運転資金の効率性を上げ、キャッシュを搾り出すかに力点が置かれます。したがって、投下資本利益率(ROIC)により投入した資金と利益率の相関を評価することが適切です。

以上のように、当社はポートフォリオの成長

ステージに応じて評価指標を使い分け、それぞれに投入できる資金や人材などの資源配分を計画するようにしています。

#### 事業・製品ポートフォリオのKPI



### 重点市場の基本戦略と実践

現在の当社の事業・製品ポートフォリオ戦略は、2010年代にスターであったIT機器(スマートフォンやタブレット製品)向けの電子部品への業績の依存度を戦略的に引き下げながら、安定的に成長が見込まれる医療機器(低侵襲・単回使用の手術機器などのCDMO(開発製造受託))、モビリティ(内装・外装に関わる加飾・機能部品および資材)、サステナブル資材(脱プラスチックを主体とした環境対応のパッケージ資材および成形品)を拡大することを主眼としています。

IT機器向けは需要の変動が激しいという本質的な市場環境は変わらないものの、今後の大規模な設備投資は想定されないためキャッシュを搾り取る局面に入っており、総じてROICは良好です。一方、既存製品と新規製品が共存する医療機器やモビリティは、一部の品目は金のなる木の性格を持ちながらも大部分は設備投資や企業買収が旺盛なスターの位置づけにあり、売上高の拡大とともに利益率が向上するよう競争ポジションを確

立する努力を続けています。サステナブル資材は、市場の拡大速度は急ピッチではなく、矢継ぎ早の技術革新が起きる業界ではないため、比較的安定してキャッシュを稼げるセグメントとして位置づけています。

次のスターの座を狙う問題児は、成長率と競争環境などを見据えながら、製品群の売上高が50億円を超過すればスターとしての扱いを受けるようになります。最近スターの認定を受けた代表例としては、デバイス事業のガスセンサー製品群が挙げられます。ガスセンサーは気体の状態を検知・測定する機能があり、伝統的には空気清浄機向けなどの用途がありましたが、近年は安全運転に役立つアルコールチェッカー向けの需要が急伸しているほか、今後は空調の冷媒センサーが成長株であり、さらには水素エンジン車・燃料電池車向けへの需要の拡大が期待されます。

収益性が著しく低下しているか、あるいは製品ライフサイクルのピークを越えたかなどの規律ある複数の判断基準により、

事業や製品のダイベストメント(切り離し)の機会がないかどうかを精査しています。最近の事例としては、アメリカが主力市場であるメディカルテクノロジー事業において、ひとつの製品

ライン(商圏と生産設備)を売却しました。これにより、事業の収益性が向上するほか、人材不足のなかにおいて当該の人材を他のラインに再配置できるなどの効果を得ています。

事業・製品ポートフォリオにおける主な顔ぶれと基本戦略

Problem Child	<ul style="list-style-type: none"> <li>● フィルム製剤などファルマ製品</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 製品開発、オープンイノベーション</li> <li>● 販売経路の拡大</li> <li>● 企業・製品の買収</li> </ul>
Star	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 医療機器(低侵襲・単回使用の手術機器などのCDMO(開発製造受託))</li> <li>● モビリティ(内装・外装用の加飾・機能製品および資材)</li> <li>● サステナブル資材(脱プラスチックに貢献するパッケージ資材および成形品)</li> <li>● ガスセンサー(気体の状態を検知・測定、アルコールチェッカー、空調の冷媒センサー、水素自動車向け用途が拡大)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 製品ラインアップの増強</li> <li>● 売上高の拡大</li> <li>● 競争地位の確立</li> <li>● 生産能力の増強</li> <li>● 品質体制の確立</li> <li>● サプライチェーンの確立</li> <li>● 企業・事業の買収</li> </ul>
Cash Cow	<ul style="list-style-type: none"> <li>● タッチセンサー(タブレット製品向け)</li> <li>● サステナブル資材(蒸着紙)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 売上高の維持</li> <li>● 生産性の向上</li> <li>● 不採算製品の撤退</li> </ul>
Dog	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 現在は該当なし</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 現在は該当なし</li> </ul>

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

当社は事業の成長を阻害するリスクの低減について、以下のように取り組んでいます。

リスクは、長期的なビジョンに鑑みて解決していくべき当社固有のリスク項目と、日常的かつ一般的なリスク項目に分類できます。特に前者をもって、上述のマテリアリティ4項目のひと

つとして「リスクの低減」を位置づけています。

本稿では、「リスクの低減」のうち、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。

「リスクの低減」を定義(2023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) ※社長が委員長を務める サステナビリティ委員会が所管する	事業活動の継続性を阻害する「リスクの低減」項目 (抜粋) ※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所管する
<ul style="list-style-type: none"> <li>● 人権の尊重</li> <li>● 責任ある製品・サービスの提供</li> <li>● 気候変動への対応</li> <li>● 持続可能な調達</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● コンプライアンス</li> <li>● 健康経営</li> <li>● 職場の安全衛生</li> <li>● 品質管理</li> <li>● 事業継続計画</li> <li>● 情報資産の保護</li> </ul>

代替エネルギーの導入が進捗

なぜ「気候変動への対応」が企業価値の最大化に資することになるのか?

誰もが地球の温暖化を阻止すべき課題であると認識しながらも、短期的には解決できないうえに、それへの取り組みはコスト増加に直結し、また大した投資収益率は期待できないと考えています。私たちのモチベーションは、「気候変動への対応」を重視するお客さまのサプライチェーンから外されないように、また選ばれるようになることで、超長期的に企業価値の向上に寄与するのではないかと、との仮説によるものです。他には、真剣に取り組むことで、そのような姿勢を重視する優秀な人材を獲得できるという側面があります。

気候変動リスクへの対応として、当社は2030年のCO<sub>2</sub>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、当社の場合、CO<sub>2</sub>の排出の大半は生産部門が使用する電力に関係すると算定されるため、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(代替エネルギー)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

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。

2022年はデバイス事業が想定しうるシナリオを開示しました。2023年は産業資材事業についても同様の手法により開示しています。

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

エネルギーの導入は動力費の上昇要因になりうるため(2023年は5億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。都市ガスについては、使用量を削減するための合理化投資を実行しています。

デバイス事業の国内生産会社ナイツック・プレジジョン・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)と姫路工場(兵庫県)は、2023年より再生可能電力に100%転換するよう着手しています。

代替エネルギーの導入が進む海外の事例としては、グローバル市場で蒸着紙の生産販売を手掛けるNissha Metallizing Solutionsのベルギー工場が隣地に当社専用の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、流行に過度に相乗することはせず、費用と効果を検証しながら促進します。(→P.80 気候変動への対応)

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.81 TCFD 提言への対応)



## 持続可能な調達

COVID-19に起因する主要部材の供給制約と、パンデミックからの回復期に発生したバントアップ需要(いわゆる巣ごもり需要)により発生した人材不足や物価の上昇は、企業の生産活動とリわけ購買行動に大きな影を落としました。これに加えて、ロシアによるウクライナへの軍事侵攻が引き金となり、エネルギー価格が高騰するなど、企業の収益性はわずか3年の間に大きく変動することとなりました。

このような事態から、従来以上に「持続可能な調達」を経営上の重要項目と位置けています。なぜなら、原材料の安定的な供給が維持されてはじめて、当社は業績創出の守護神たる生産活動が継続するからです。

以下の論点により調達を保全するよう行動しています。

- 適正なサプライヤーネットワークと健全な取引関係の維持
- 環境に配慮した調達品の適正価格による安定確保と品質の保全
- 調達リスクの低減とリスク対応力の強化
- 適正な調達プロセスの構築と維持
- 購買担当者の専門性の向上と交渉力の強化

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り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、グローバル調達の機能を高度化します。

2023年は、主要な調達品目について、複数サプライヤーからの購買、共通材の採用、適正水準のリスク在庫など、リスク低減策の実行率が100%となるよう行動を加速しています。(→P.84 持続可能な調達)

## 経営基盤の強化

### 後継者計画

将来を見据えた経営基盤の安定と強化の観点から、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長期志向の特性と、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、次のCEOは誰かという意味での後継者計画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、私は当社がCEOに求める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。

当社は、会社の成長ステージのターニングポイントにトップの

交代が起き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(つまり長期志向で成長ビジョンを語るができる)であるとともに誠実であることは絶対条件です。

私は、当社の後継者計画とは以下の2つの視点で必要性が検討されるべきと考えており、当社の指名・報酬委員会でも同様の見解を有しています。

- 緊急的な後継体制：病気、事故など不測の事態、またはコンプライアンス・社会倫理に関する問題などが発生し、一時的または永続的にCEOが職務を担うことができない場合に、臨時の代行者を指名する必要性。
- 世代交代：当社の成長ステージが次の段階に移行するに際し、能力と文化的資質において新たなリーダーシップの体制が有効であると判断される場合にCEOが交代し、そのマネジメントチームを改編する必要性。

前者の場合は、当社の定款および取締役会規程に基づき、株主総会および取締役会の招集者と議長の代行順位のあり方を定めています。毎年の株主総会直後の取締役会においてこれらの具体的な代行者の順位を決定していることから、執行を担うCEOの緊急時の代行対応としても問題ないと考えます。そして緊急時の代行体制から平時に移行する手続きを2023年度の指名・報酬委員会で取り上げる予定です。

後者については、当社が2013年よりNissha Academyという人材育成の体系が確立していることが世間でも広く知られています。日常のジョブスキルの訓練と資格の取得を包含するコースと、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。経営幹部の養成コースは、一般の経営管理大学院(MBA)のシラバスに準拠したプログラム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、教授陣と経営陣が担当す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理論や概念枠組、経営陣はアートとしての経営実践や現場力の講義を

### ダイバーシティの実践とは

日本ではダイバーシティと言えば、主として女性活躍への期待が高まっています。しかし、これは役員・管理職に就任しているかをもって「活躍の基準」としているように感じます。実際には、多くの女性社員が役員・管理職に就かなくとも活躍していることは明白であり、ご本人たちも就任の有無にかかわらず働きがいを感じているのではないのでしょうか。

当社グループにおいては、日本では近年は女性活躍の傾向が顕著であるものの、他の国・地域と比較して突出して女性の役員・管理職の比率が低いのが実態です。

比率を改善するための目的で女性の役員・管理職を外部から採用して実績だとカウントするような風潮が見られますが、人事の公正さを損なう危険性があることに配慮すべきです。企業としては、女性が増えることにより多様な視点や論理が組織に持ち込まれるという利点を考慮しつつ、性別を問わず、その人が発揮する能力に基づいて採用・任命するよう人事制度を運用すべきと考えます。

当社は、女性活躍が進んだ結果として人員構成(いわゆる人口ピラミッド)が変化していくためには、そもそも新卒など採用の段階でその数を増やし母数の拡大を図ることが必要と考えて

### デジタルトランスフォーメーションの実践

経営基盤の強化のために急速に実効性が問われている分野は、デジタルトランスフォーメーションです。仕事の効率性だけではなく、付加価値の積み上げの面でも必要な能力と言えます。当社の事業がB to Bであり、とりわけ中間部品・資材を扱う特性から、デジタルトランスフォーメーションは内部効率の改善が主眼となります。生産、品質、設計、営業などの部門には過去からビッグデータの蓄積があるため、例えば、限界利益の主役である生産歩留まり率に影響を与える因子を抽出し、影響度の大きいものから改善に向けた取り組みを加速しています。

$$Y(\text{生産歩留まり率}) = ax_1(\text{影響因子}_1) + bx_2(\text{影響因子}_2) + \dots$$

- デジタルトランスフォーメーションの実践事例
  - ・ 多変量解析を用いた生産性の改善

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プログラムの最終回に設定され、経営者の責任や資質について講義するほか、Q&A方式によりサイエンスとアートのいずれの角度からの質問に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「指名・報酬委員会」が候補者を絞り込むには不十分です。同委員会は、経営幹部とリわけ執行役員クラスとの交流を活性化しており、対話を通じてさまざまな角度から人物を観察する機会を増やしています。(→P.38 学習と成長の機会充実)

います。2014年ごろから新卒採用(非生産人員)に占める女性比率は50%で推移しています。

現在、管理職直前世代の女性比率は15%、その次の世代では30%となっています。昇格の条件のひとつとなりうる各種研修への女性社員の積極的なエントリーを奨励するなどの努力により、若者層から中堅層さらには管理職、そして部長などの経営幹部の範囲では着実に成果が出ています(詳細は別項をご参照)。今後は執行役員、取締役のレベルまで女性のキャリアパスが延伸していくことを望んでいます。これが一定の比率を占めるようになるには時間を要します。

ダイバーシティをグローバル視点で述べるとすれば、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。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や、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.36 多様な人材の活躍)

- ・ 生産歩留まり率に影響を与える因子の抽出と優先的な改善
- ・ 過去の設計データと生産歩留まりの相関関係を解明し、人工知能(AI)は本来あるべき歩留まり率を指摘。生産現場はAIの仮説に勝利するよう努力し、AIとの勝負を繰り返す。

2023年5月8日、当社は国立大学法人滋賀大学とデータサイエンス分野での産学連携およびデジタルトランスフォーメーション人材の育成に関する包括連携協定を締結しました。滋賀大学は日本初のデータサイエンス学部を設置するなど、同分野のリード校です。デジタルトランスフォーメーション人材の獲得競争が激化し、またサラリーが高額化していることから、この度の包括連携協定により、当社は既存の実践を一層強化するとともに人材育成を加速する狙いがあります。(→P.39 DX分野の人材育成で滋賀大学と提携)



Nissha Academy Business School 社長講義

## 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、そして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」、日常的・一般的なリスク項目を所管する「リスク管理・コンプライアンス委員会」がこの体系に組み込まれています。また、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」、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」のソフトローと言われるのですが、実際は一義的・外見上の「遵守」の度合いに投資家の関心と評価が集中しているように見受けられます。また最近では、「形式的な遵守」は大半の企業が整備されてきたとして、次は実質的なガバナンス、特に取締役会の質の向上に取り組むべきであるとの考え方が膨らんでいるように感じます。

このようなCGCの潮流の変化を見るとき、そもそもCGCとはどのような性格と成り立ちの企業を念頭に考案されたのだろうかと思います(例えば、人の話に聞く耳を持たない経営陣、肥大化したバランスシートを放置している、将来の成長ビジョンを明示していない企業など)。

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動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、上手い具合に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。

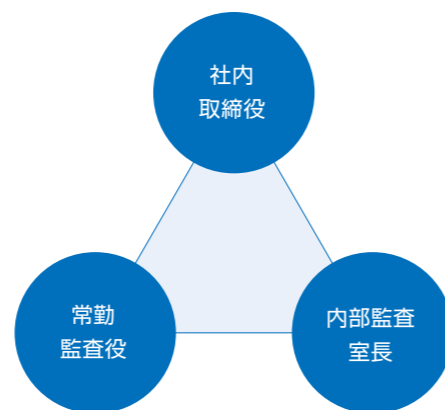
当社は、このように当社自身の視座において取締役会が有効に機能しているかを検証するために、毎年の年末に取締役会実効性評価を行っています。

2022年の実効性評価は、まず2021年の評価で課題であると認識された事柄に対して、いかに解決できたかを設問しました。

### 社内取締役と社外取締役の望ましい関係のあり方について

当社の取締役会において、社外取締役は当社の経営について極めて協力的であることを過去の統合報告書で述べました。例えば、企業買収の案件、特にビッド案件では事態が刻一刻と変化し、不意にライバルに出し抜かれぬよう、取締役会は機動的に報告を受け決議することが求められます。このような急を要する場合は、曜日・時刻を問わず臨時取締役会の開催を呼びかけると、社外取締役会は当社を最優先する形でスケジュール

### トライアングルQBRを創設(2022年)



すなわち、当社の拡大するグローバルオペレーションについてのマネジメント・グリップの実効性と、取締役会と並んでガバナンス体系の当事者である監査役会との連携についてです。

前者については、既に2021年から運用を開始している機能横軸の協力体系「Regional Collaboration Committee(米州・欧州・中国)」の活動が充実してきたことに加え、2022年からは個別のグループ会社の内部統制上の課題をリスクの高い順番にソーティングしてトップ3項目について集中的に解決していく活動を開始したことをもって、取締役会として執行側の監督機能を発揮しているとの評価を定めました。

後者については、2021年から社内取締役と常勤監査役が情報を交換する会議体を定期的に設定したことに続き、2022年にはこれに内部監査室が加わり、3社が監査項目上の課題や成果について四半期ごとに共有する「トライアングルQBR」を設置したことが挙げられます。さらに取締役会において監査役が自らの活動を報告する議題を上程していただくことを始めました。これにより、取締役会としては、監査役がどのような視点でガバナンスの実効性を監査しているかが理解できるようになり、今後の取締役会の運営の一助になるとの実感を得ています。(→P.59 コーポレートガバナンス)

ル調整に協力いただいています。

当社は取締役会を一層パワフルな機関とするために、2022年は社内取締役と社外取締役の「対話」と「協働」の深化、すなわち望ましい関係への発展について話し合うことに多くの時間を費やしました。

上述のとおり、世間一般ではCGCが要求する取締役会の形式的な体制が整備されてきた状況に鑑み、その実質的な機能への

注目が高まっています。しかし、当社はむしろ内発的な問題意識として取り組んでおり、私は社外取締役に当社で果たしていただく「役割」について話し合いたいと申し出ました。

当初は社外取締役から「なぜ今それを話し合いたいのか」との質問があり、それをご理解いただくことから始めました。社内取締役が感じている、例えば社外取締役がCGCにおいて「助言者・監督者」と位置づけられていることから、対等ではない上下関係のような心理的に遠い距離があり、一方で執行すなわち経営の実践・現場に関する経験や情報量の非対称性があるのに、当社にとっていかに有効な助言や監督を提供していただけるのかというジレンマを伝えました。

社外取締役からは、社内取締役が上下関係のように感じているとは意外であり、対等だと思っているとの反応がありました。またCGCで社外取締役が発揮すべきとされている「専門的な知見」は、当社についての専門性はやはり社内取締役が圧倒的に有しているとの見方を持っており、日頃から取り上げる案件の性格に応じて社内外の両者がそれぞれ専門性をバランスよく発揮しているとの言及がありました。

対等、すなわち取締役会とは「業務執行を直接的に担当する取締役と、担当しない取締役の職責の分担である」という理解のベースが整いました。そのうえで、元来「助言」や「監督」とは、成長のために「為すべきことを為さないのを取り締まり(※)」、「適切なリスクテイクを促すこと(※)」であるため、やはりそれは心が通った「対話」によって成立する作業すなわち「協働」であるとの考え方に帰結しました。「助言」や「監督」がその機能を発揮することであるとすれば、「対話」や「協働」はむしろ私たちが主体的に築き上げる精神的な一体感ではないかという意見が出ました。

多くの時間を費やしての議論の結果、私たちは関係のあり方について、以下のとおり言語化するという成果を導きました。私たちは、これにいたるまでの「対話と協働」に大いに満足しています。(→P.67 さらなるガバナンス高度化に向けた取り組み)

### 社長から社外取締役に期待したいことを個別に伝える

上記の「2022年取締役会実効性評価」の結果と「望ましい関係のあり方」についての対話と言語化に関連し、私と社外取締役が個別に面談し、私(つまり会社)からの期待をフィードバックする機会を設定しました。一部の社外取締役はご自身が評価を受けることを警戒する反応を示しましたが、取締役会の実効性を高めるために、評価ではなく期待を伝えることが趣旨であることを伝え、ご理解いただきました。

個別にどのようなことを伝えたいかは、ここでは記載しません。総じて各人の専門性や経験を当社の経営にいかんベストフィッ

### 取締役会の議長

企業によって事業ドメインや組織文化が異なって当然であるように、取締役会の運営の仕方にはその会社に最適な形がある



### 当社における社内取締役と社外取締役の望ましい関係のあり方

- 社内取締役と社外取締役は、対等な関係に基づき対話と協働を積み重ねることによって、当社の企業価値の向上に貢献する。
- 社外取締役は、社内取締役との多面的かつ高い視座からの対話を通じて、当社の経営・事業の本質と実践について深く理解し、迅速かつ積極果敢な経営判断を支援する。
- 社内取締役と社外取締役は、両者が有する専門性や経験に基づく発言・指摘を通じて、多角的かつ十分な検討を行い、取締役会における議論の発展と深化に向けて協働する。

(※)倉橋雄作(2022)、「社外取締役の実効性をいかに評価するか〜「対話」と「協働」のパラダイム〜」、商事法務 No. 2325(株式会社商事法務)

トさせていただくべきかを具体的にお伝えしました。

また取締役会で議題を審議する過程で、社内取締役や執行担当者からの説明に対して社外取締役から質問や意見がある場合、社内側はとにかく反射的に回答している状況について、今後はどのような背景や理由により質問や意見を述べているのかを説明していただきたいと願いました。これにより、対話の精度が上がるだけでなく、情報不足や理解違いに基づく発言や回答の改善につながると考えるためです。

ことを認めています。上述のとおり、当社はCGCの要求事項を高度にクリアしており、取締役会の独立性や監督機能について、

# サステナビリティとマテリアリティ



取締役全員が納得しています。

取締役会の議長を代表取締役(会長、社長、またはCEO)が務めるべきか、筆頭社外取締役が担うべきかという異なった意見がしばしば話題になります。社外取締役が議長となるべき理由として挙げられるのは「社内の利害関係にとらわれず任務にあたることができるため」ということなのですが、そもそも社内の利害関係が取締役に持ち込まれ、冷静な意思決定に影響を与えているような構図があるとすれば、その会社の規律は破綻していると言えます。そのような状況を、執行の詳細に精通していない社外取締役が議長として采配することには、かなりの非効率と無理が生じると考えられます。

当社は、社長である私は議長として議題の本質(機会とリスクのバランス)を明確に理解したうえで、取締役会の議事進行に

集中します。議題の説明に対し、すべての取締役に発言するよう促すほか、社外取締役が質問を発する糸口を提供するために、あえて私が質問や意見を投げかけて説明者の発言に厚みを持たせるよう工夫します(特に説明者が英語で話す場合)。十分な議論が交わされ、最後の押しが必要と判断すると、時には私は社長の立場で本件の意義を総括的に指摘し、意思決定を促すこともあります。言うまでもなく、すべての議題が順当に可決されるとは限らず、差し戻しへと流れを導くこともあります。

毎年の取締役会実効性評価では、「社長と議長の立場を明快に使い分けている」との評価が定着しており、さらに「やや慎重すぎる運び方」との意見が書かれるほど、私は透明性があり丁寧な議事進行を心がけていることを、ここでお伝えします。

## 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、社内外の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、むしろさまざま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。

3回目となった2022年は、新任の社外取締役がいたことを意識して、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、当社の事業および技術プラットフォームの変遷をマーケティング戦略の観点で説明しました。一般にB to C企業を前提に語られることが多いマーケティング戦略ですが、B to B、特に中間資材や部品を取り扱う当社にユニークなマーケティング・アプローチを解説することで、当社の事業の特性が理解されました。

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、そのトピックスについて議論を重ねました。最後に、人事担当の取締役と執行役員が、当社の人的資本経営の



実践を社員の意識調査(いわゆるエンゲージメントサーベイ)の結果をふまえながら解説し、今後の課題などについて話し合いました。

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や感性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。(→P.65 社外取締役:社外監査役を支える活動・施策)

間でさえも市場における競争地位を維持・拡大するよう、製品開発と販売を積極的に展開しています。

成長を担う人的資本の充実、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、時代感覚やクリエイティブな発想など感性・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申し上げます。

## 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。

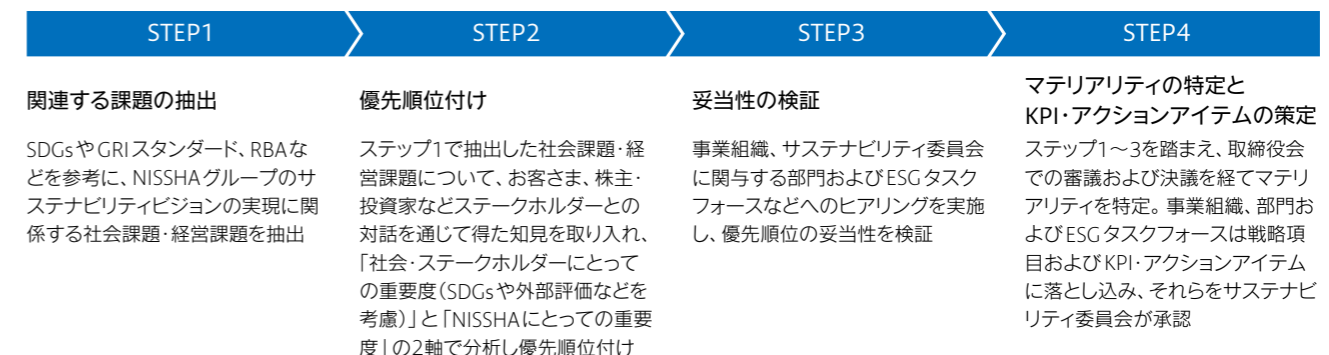
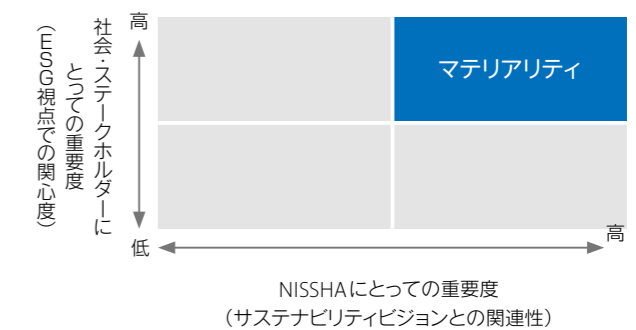
当社グループは、2030年のあるべき姿としてサステナビリティビジョンを掲げています。メディカル、モビリティ、サステナブル資材の重点市場で社会課題の解決に資する製品・サービスを提供し、社会的価値を創出するとともに、2050年のカーボンニュートラルに向けて、2030年にCO<sub>2</sub>総排出量の30%削減(2020年比)を実現することを目指しています。

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・見直しプロセス

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。



## NISSHAグループのマテリアリティ

当社グループでは、マテリアリティの特定後も、取締役会で年に1回、「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軸を用いて検証を実施しています。その結果を受け、サステナビリティ委員会で戦略項目やKPI・アクションアイテムを見直ししており、2023年1月には主に以下のマテリアリティを見直しました。

- 「責任あるメディカル製品・サービスの提供」は、事業戦略に沿ってメディカル製品に限定せず広く捉えることとし、「責任ある製品・サービスの提供」に修正。
- 「多様な人材の活躍、人材能力の向上」は、人材能力の向上に、国内社員のグローバル化や海外社員への育成を追加することとし、「多様な人材の活躍、グローバル人材・経営人材の育成」に修正。

マテリアリティ	戦略項目 (マテリアリティを達成するためのシナリオ)	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	医療課題の解決(医療機器)	医療機器・ヘルスケア市場向け事業の拡大	3	P.55
	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)	モビリティ市場向け事業の拡大	11, 13	P.49
	サーキュラーエコノミーの推進(サステナブル資材)	サステナブル資材市場向け事業の拡大	12, 13, 14	P.51
リスクの低減	人権の尊重	労働・人権リスク発生の高い地域*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	8	P.79
	気候変動への対応	サステナビリティビジョン(CO <sub>2</sub> 排出量削減)の実現	13	P.80
	責任ある製品・サービスの提供	・事業戦略に則った品質マネジメントシステムの維持・拡大 ・設計段階での品質作りこみによる品質保証レベルの向上 ・品質マインドの醸成と向上	3	P.83
	持続可能な調達	安定調達の仕組みの構築と運用の実現	12, 13, 17	P.84
経営基盤の強化	多様な人材の活躍、グローバル人材・経営人材の育成	女性管理職比率(グローバル連結)21%(NISSHA単体)8%	5, 8, 10	P.35
		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の拡大による効率性・生産性向上	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 AI・DX教育・ITリテラシー向上に向けた研修実施 20教科/年	8
	事業戦略を実現する技術の創出	重点市場での開発効率化を目指した製品プラットフォームの構築	9	P.43
ガバナンスの推進	取締役会の実効性の向上	取締役会の実効性評価の向上(前年比)		P.59
	グローバルガバナンスの高度化	コーポレートガバナンス、グループガバナンスに関わる仕組みの高度化	内部統制チェックリストを受けたアクションの決定・実行率100%	

\* 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

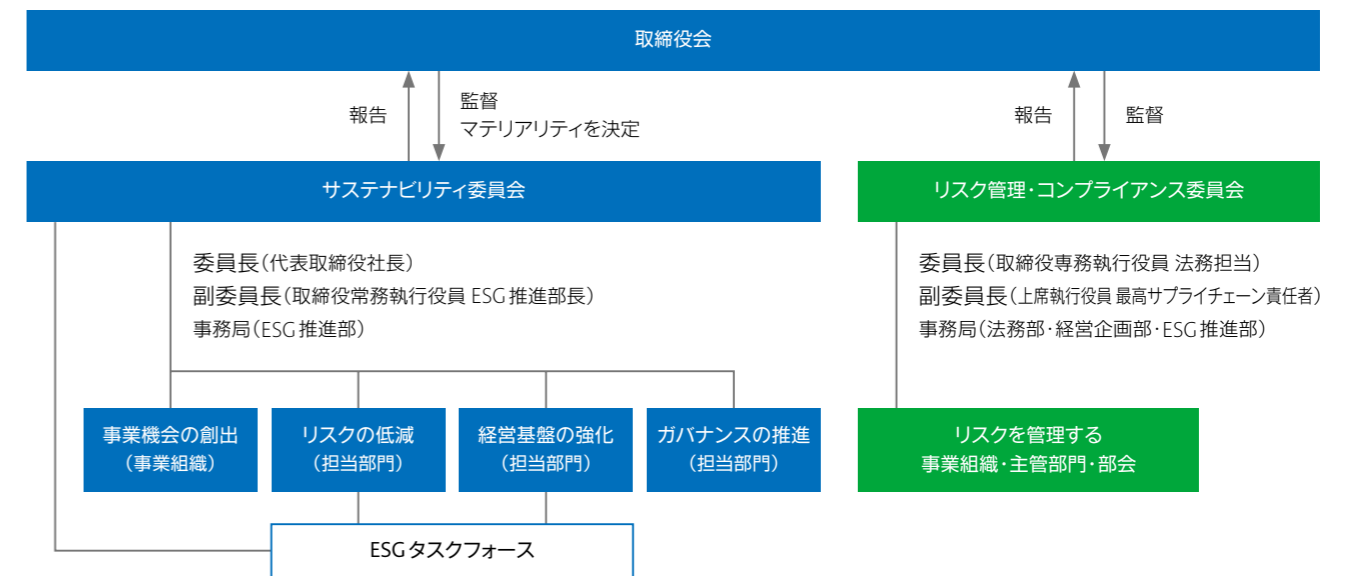
## 推進体制

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(ESG推進部長)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。



## リスク管理・コンプライアンス委員会の取り組み

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。

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

## 管理の対象となるリスク

全社横断リスク	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 公正な事業活動</li> <li>● 労働・人権</li> <li>● 人材の確保</li> <li>● 製品・サービスの品質・安全性の確保</li> <li>● メディカル製品・サービスの品質・安全性の確保</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 知的財産権</li> <li>● サプライチェーンマネジメント</li> <li>● 環境保全</li> <li>● 貿易管理</li> <li>● 情報システム(機密情報・個人情報・情報セキュリティ)</li> <li>● 資産管理</li> <li>● 事業継続</li> </ul>
事業リスク	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 事業戦略</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 事業開発</li> <li>● 生産活動</li> </ul>
財務リスク	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 財務</li> </ul>	

# 事業ポートフォリオ戦略

取締役  
常務執行役員  
最高戦略責任者(CSO)  
経営企画部長  
ESG推進部長  
事業開発室長  
**渡邊 巨**



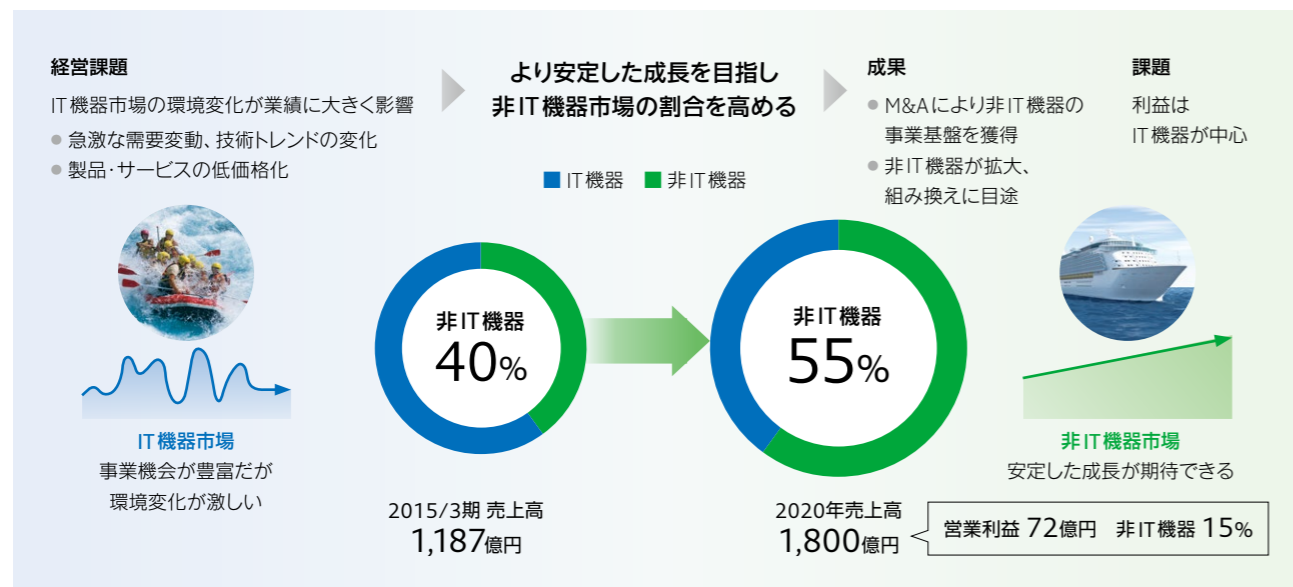
## これまでの中期経営計画の成果と課題

当社グループは2008年の金融危機以来、IT機器市場を主力としてきました。6つのコア技術を組み合わせ、技術優位性を持つフィルムタッチセンサーやIMDといった製品を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、スマートフォンなどのIT機器は、製品の成熟期に入っています。2018年～2020年にかけての第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、長期ビジョンを早期に実現するために経営の規律を働かせ、成長のための原資を確保しておく意図がありました。さらに、創業以来続く情報コミュニケーション事業の東京地区の商圏を売却することで、ポートフォ

リオの組み換え戦略を加速しました(2019年)。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次中期経営計画では、IT機器の需要減少に即応し、収益力強化策などの打ち手を実行、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ることができました。売上高の面ではIT機器から非IT機器市場への組み換えに目途がついた一方で、営業利益面では非IT機器市場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、事業機会が豊富な市場であることからM&Aや事業提携などに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。

## 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



## 第7次中期経営計画

こうした反省を踏まえて第7次中期経営計画では重点分野である非IT機器市場でのシナジーを確立し、成長基盤を確固たるものにすることが主要課題です。これまでの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理解し、当社の6つのコア技術を製品に組み込むことが「シナジー」の具体的なイメージです。獲得した戦略資産は、工場や設備のみならず、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、さらなる成長戦略を描くために、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、管理費用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一定の成果を上げていますが、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 中期ビジョン

IT機器から非IT機器へ 事業ポートフォリオの組み換え戦略の総仕上げ



- 規模よりも収益性を重視
- 医療機器 CDMO(開発製造受託)分野の拡大
- モビリティ、サステナブル資材の成長
- 重点市場でM&Aを実行

## 第7次中期経営計画の進捗

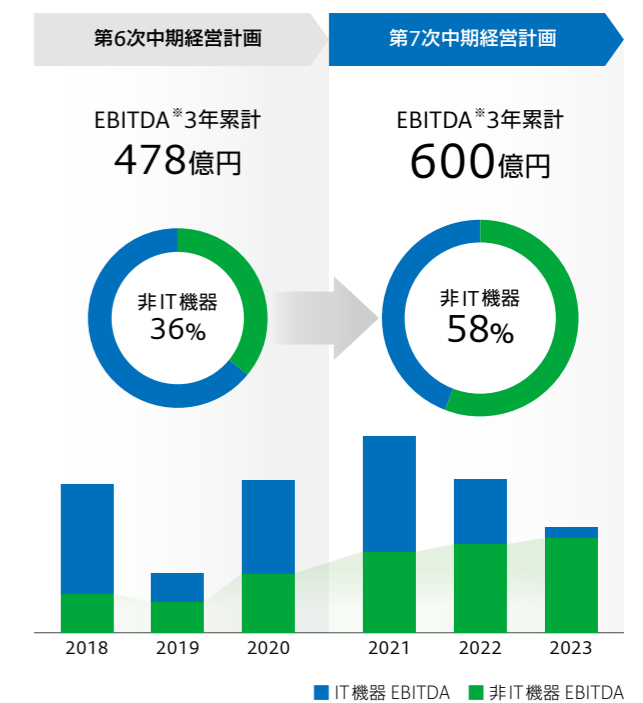
こうした課題意識を念頭に運用を開始した第7次中期経営計画ですが、いくつかの具体的な成果が現れ始めています。最も顕著なことは、キャッシュを創出する主役がIT機器から非IT機器へと交代したことです。COVID-19に端を発したペントアップ需要が追い風となりモビリティ、サステナブル資材といった重点市場でのキャッシュの創出力が高まりました。また、医療機関の混雑が落ち着き、北米を中心とした地域での手術件数が回復したため、メディカル市場(メディカルテクノロジー事業=医療機器事業)の売上高はCOVID-19前の水準に回復しました。これにより、3年間累計のキャッシュ創出額が第6次中期経営計画の3年間と比べ増加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。

## 事業ポートフォリオ

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もダイナミックな変化を想定しています。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ます。人的リソースの配分つまり、社員の異動や異動先

## キャッシュ創出がIT機器から非ITに



※2019年までは日本基準、2020年以降IFRSで算出、全社調整含まず

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、リスクリング教育や、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、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。2000年代には、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。しかし現在では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獲得しています。2020年～2030年には、IT機器で培った能力を医療機器に展開していきます。

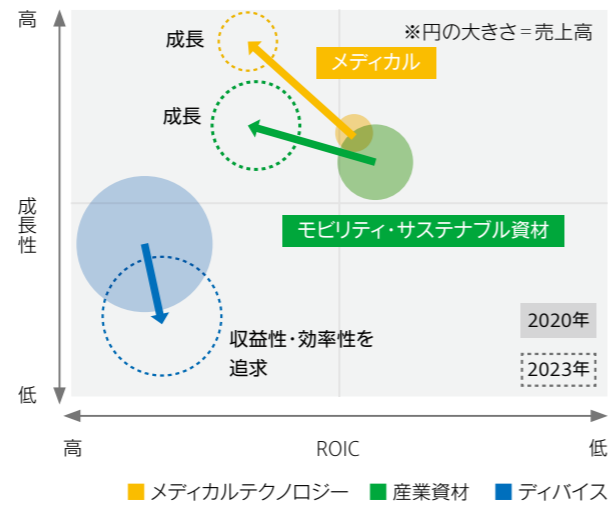
COVID-19は、企業が事業活動をする目的を再認識する契機となりました。当社が2030年までのビジョンを公表し、そこからバックキャストして第7次中期経営計画を位置づけた背景には、この疫禍もたらした危機意識が関係しています。危機に直面し、長期的な事業活動の意義や、Nissha Philosophyの実践に向けた統合的な取り組みを議論する中で、中期経営計画の運用単位である3年間の時間軸の中だけでは十分に成長戦略が規定できないというジレンマに直面しました。当社は2016年に北米の企業を買収することで医療機器事業への新規参入を果たしま

### 2030年に向け、2025年(長期ビジョンの中間地点)までの展望

当社は、2021年2月に2030年までの長期経営ビジョン「サステナビリティビジョン」を公表しました。2020年に売上高の11%を占めていた医療機器市場関連の製品を50%に高めることを中心とした、大規模なポートフォリオの組み換えを伴うビジョンです。また、モビリティ、サステナブル資材といった重点市場についても、豊富な市場機会を捉えることで、それぞれ14%、9%の売上高成長率(2020年-2030年の年平均)を目指しています。IT機器からの非IT機器への組み換え戦略に対して手応えを得たことから、それをさらに大胆に推し進めるための指針として、「サステナビリティビジョン」を制定しましたが、ここでは中間地点である2025年を見据えて現在取り組んでいる成長戦略の内容について触れます。

医療機器市場は、低侵襲医療用の手術機器を中心とした医療機器のCDMO(開発受託製造ビジネスモデル)の市場機会が豊富です。医療機器CDMOの成長率は11%と高い市場成長率が予測されています。これは特に米国を中心とした大手医療機器メーカーが、よりマーケティングや研究開発に大規模な予算を投じるトレンドを反映したものです。基礎的な研究開発への注力により、医療機器のものづくりに対しての投資が手薄にならざるを得ない市場環境に加えて、近年の医療機器の電子部品化により、医療機器のものづくりがますます高度化しています。伝統的な医療機器メーカーは、それぞれの分野で専門性を持った企業にもものづくりを委託することで、複雑化する医療ニーズにフ

### 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(モビリティ、サステナブル資材)の成長を促進



したが、COVID-19を機にこの事業が果たす社会的責任と社会課題解決の重要性を痛感しています。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。

ルラインアップで応える戦略を取っています。当社はスマートデバイスや治療機器、手術用ロボットなど、小型化、省スペース化を実現することで手術中の患者への負担が軽減される低侵襲医療用の手術機器の分野に成長機会を見ており、M&Aや設備投資などの成長投資を予定しています。

モビリティ市場は、近年のCASE(Connected, Autonomous, Shared, Electric)のトレンドに根差した市場機会が豊富です。100年に一度の大変革期と言われるモビリティ市場では、さまざまな新しい試みが始まっていますが、それが社会に実装される段階にきています。当社は従来、自動車の内装材を中心とした加飾フィルムを手掛けてきましたが、CASEのトレンドを受け加飾と機能を融合する製品についても、お客さまからの要望を多く受けています。内装のシームレス化を実現するために、入力機能をタッチパネル化したり、タッチパネルとシームレスで融合する意匠が求められるなど、従来の自動車サプライヤーの事業領域を超えるような要望が多くあります。また、外装についても、塗装代替として環境への負荷が低い外装加飾フィルムが注目されるほか、センサーやヒーターの回路を加飾フィルムに実装するニーズが高まるなど、こちらも加飾と機能を融合した製品が求められています。当社は、加飾フィルムに代表される加飾製品を実現する産業資材事業の組織能力と、ITデバイスやタッチセンサーに代表される機能製品を実現するデバイス事業の能力を融合させ、こうした技術革新にいち早く追従出来る開発

### M&Aの実行力



能力を具備しています。また、量産フェーズでは、こうした新製品を安定的な品質で大量に供給できる生産拠点をグローバルに備えていることが、当社の強みです。

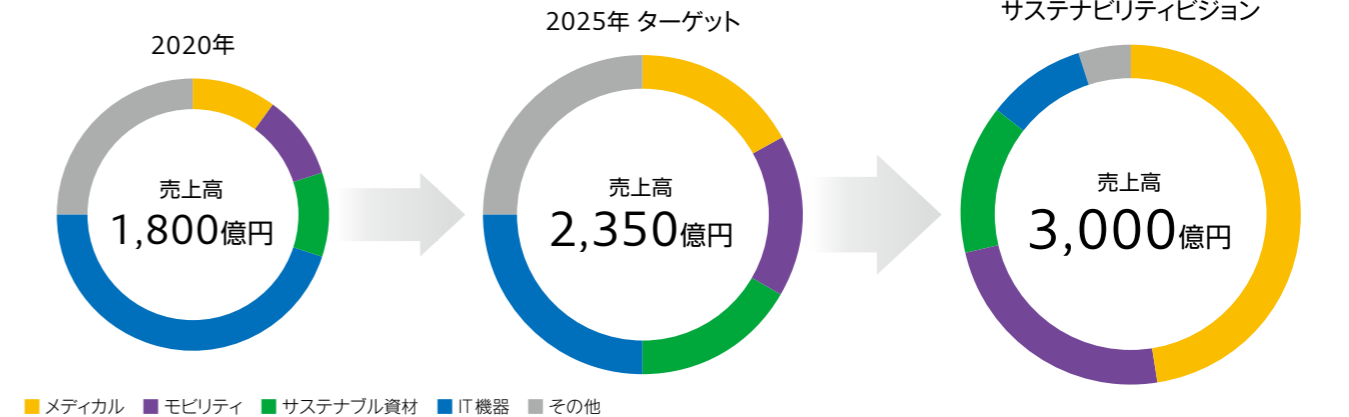
サステナブル資材市場は、欧州を起点に世界規模で広がる環境配慮型の資材、特に脱プラスチックのニーズに根差したパッケージ資材を対象市場としています。現在の主力製品は蒸着紙ですが、この分野で当社は欧州、北米、ブラジルなどに事業基盤を有する市場シェアNo.1の地位を占めています。また、今後の製品展開として、植物由来の素材を用いたサステナブル成形品を医薬品・医療機器や健康食品向けに新たに追加しています。海洋プラスチックの問題を発端に、パッケージ資材に対するプラスチック規制が先進国を中心に強化される中、蒸着紙やサステナブル成形品などのサステナブルパッケージの市場規模は年平均9%以上の成長が予想されており、当社も市場機会を捉えるべく積極的な投資を行います。

当社は2030年のビジョンを起点にバックキャストしてアクションを策定しており、重点市場向けに積極的に資源を配分していきます。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。設備投資は、モビリティ市場向けのグローバル拠点の生産設備・研究開発拠点の拡充といった使途が中心です。

企業のポートフォリオを変革する非連続な成長戦略の手段として、M&Aや事業提携は有効な戦略行動の1つですが、当社はその実行力においても着実に能力を高度化しています。社内に専門のチームを擁し、外部の専門家の意見も取り入れながら、資本コストを意識した買収価格の算定、リスクの査定、買収後の統合案の策定などを入念にプランニングし、規律を持った意思決定を重ねています。当社は2015年～現在まで11件の買収を実行しましたが、それぞれが重点市場における成長戦略の重要な位置を占めています。特に2016年に買収した北米の医療機器メーカーは、当社の成長戦略の根幹を担う事業部として成長しています。また、財務指標からみても、投資に対する成果を確認しています。今後も2030年までのビジョンや成長戦略に合致する案件のみを実行する規律を維持することで、投資する対象市場、対象会社の競争ポジションなどへの目利きを高度化させていきます。

### 2030年に向け、対象市場ポートフォリオが進化





# 財務戦略



上席執行役員  
最高財務責任者(CFO)  
神谷 均

## 2022年12月期の業績と2023年12月期の見通し

2022年12月期の売上高は、デバイス事業においてスマートフォン向けの製品需要が想定通り前期から縮小した一方、産業資材事業の加飾分野の増収、サステナブル資材での値上げの実施、メディカルテクノロジー事業の開発製造受託(CDMO)などによって製品需要が力強く推移した結果、1,939億63百万円(前期比2.5%増)となりました。

営業利益については、95億20百万円(前期比45.2%減)となっています。減益の主な要因は、スマートフォン向けの製品需要の減少に加え、産業資材事業におけるサステナブル資材の生産・販売を担う欧州子会社において、金利引き上げに伴う割引率上昇を主因とするのれんの減損損失を、一時費用として計上したことにあります。インフレによるエネルギーコストや人件費などの増加に対しては、販売価格への転嫁や生産性改善を行う

ことによって利益の確保に努めました。

スマートフォン向けビジネスの戦略的な縮小と、医療機器、モビリティ、サステナブル資材の伸長によって、事業ポートフォリオの組み換えが進化したことについては、一定の評価をしています。

2023年12月期の業績については、前期比で減収減益を見込んでいます。IT機器向けの売上高は景気減速の影響で製品需要の減少が見込まれる一方、非IT機器の重点市場である医療機器、モビリティ、サステナブル資材向けの売上高は堅調に推移する見込みです。

これらの見通しから、2023年12月期は売上高1,745億円、営業利益25億円、親会社の所有者に帰属する当期利益10億円を見込んでいます。

### 2022年12月期の実績と2023年12月期の業績予想

	2021実績	2022実績	2023予想
売上高	189,285	193,963	174,500
産業資材	60,581	73,558	70,500
デバイス	96,955	79,951	60,500
メディカルテクノロジー	24,176	32,457	35,200
その他	7,571	7,995	8,300
営業利益	17,363	※9,520	2,500
営業利益率	9.2%	4.9%	1.4%
産業資材	5,155	※3,390	3,400
デバイス	14,328	8,389	100
メディカルテクノロジー	776	490	2,100
その他	▲2,898	▲2,749	▲3,100
税引前利益	19,499	12,373	2,000
親会社の所有者に帰属する当期利益	15,859	10,140	1,000

※減損損失など一時費用▲18億円含む

## 資本効率向上への取り組み

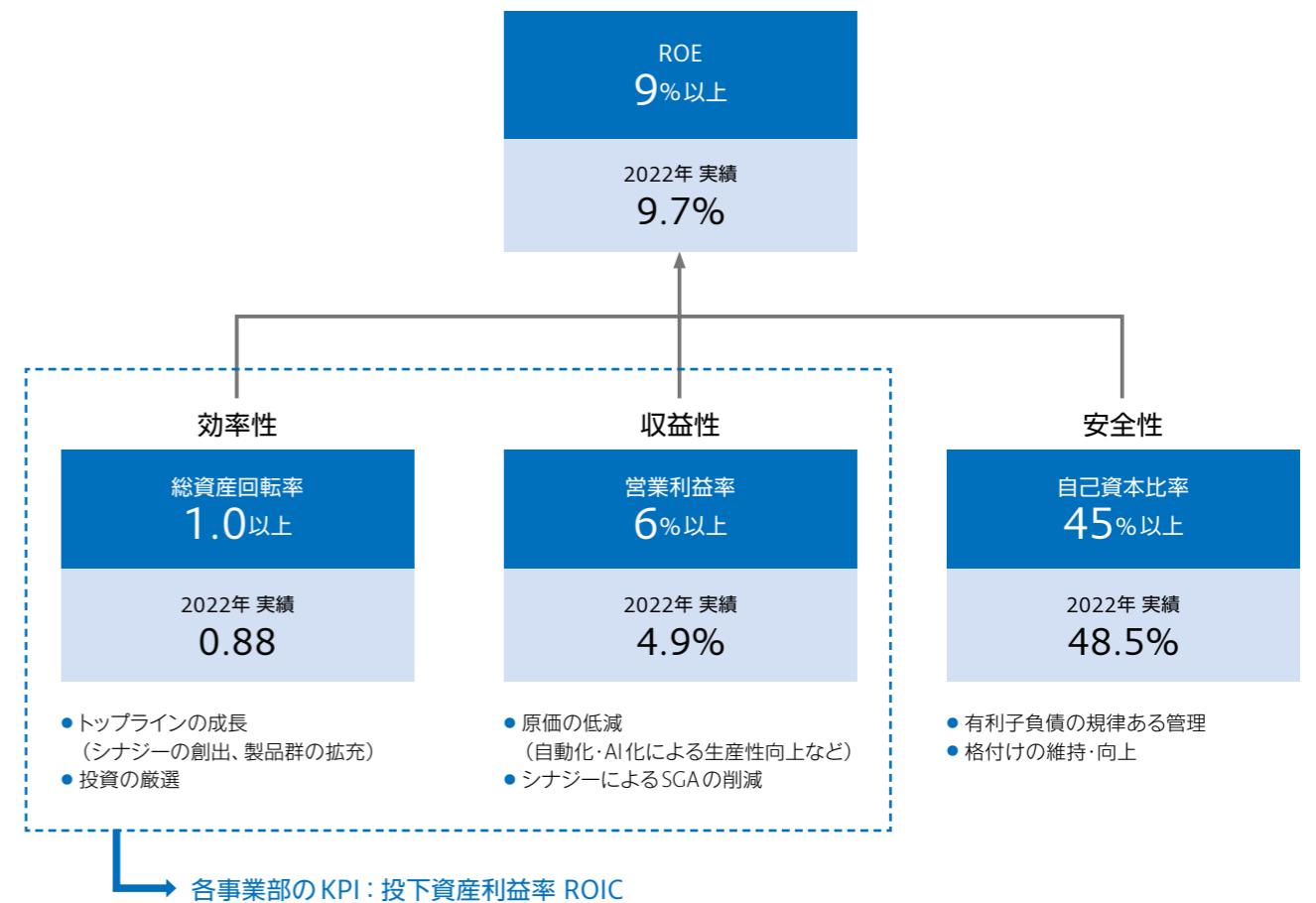
当社グループでは、持続的な成長を通じた中長期的な企業価値の向上のため、財務の健全性を維持しながら資本コストを上回る資本効率性を追求しています。そのためには、成長投資を通じた収益力の向上と適正な株主資本水準の保持が重要と考えており、第7次中期経営計画において、親会社所有者帰属持分当期利益率(ROE)を9%以上とする目標を掲げています。この目標実現のため、トップラインの成長、厳選した投資による総資産回転率の1.0回以上への引き上げとともに、原価の低減、シナジーによるSGA削減により営業利益率6%以上、有利子負債水準の規律的な管理などにより、自己資本比率45%以上の達成を図っていきます。

各事業部では、投下資本利益率(ROIC)をKPIとし、事業部別のバランスシートについてモニタリングを行っています。キャッシュ・コンバージョン・サイクルなどの指標に着目し、事業資産が有効に活用されているかどうか、資金効率に問題がないかなど

についてモニタリングを行うことによって全社の資本効率性向上につなげています。

2022年12月期については、親会社の所有者に帰属する当期利益101億円の計上が寄与し、自己資本比率は48.5%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回以上に対して0.88回、営業利益率については目標値6.0%以上に対して4.9%となりました。

2023年12月期は、前期比で減収減益が予想されており、総資産回転率、営業利益率の目標未達が見込まれます。これは既存事業での製品需要の減少と、M&Aなどの成長投資が十分でないことなどにより、トップラインの不調が見込まれるためです。今後は非IT機器の成長を加速させることによってトップラインの成長と収益性の向上・安定化を図り、資本コストを上回る資本効率性を実現するとともに、持続的な成長を目指します。



## キャッシュアロケーション

当社グループでは、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、財務の安全性を考慮した上で、M&A、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次中期経営計画においては、当社が重点市場と定める医療機器、モビリティ、サステナブル資材において、社会課題の解決に資する製品群・サービスを拡充するための投資を加速しています。

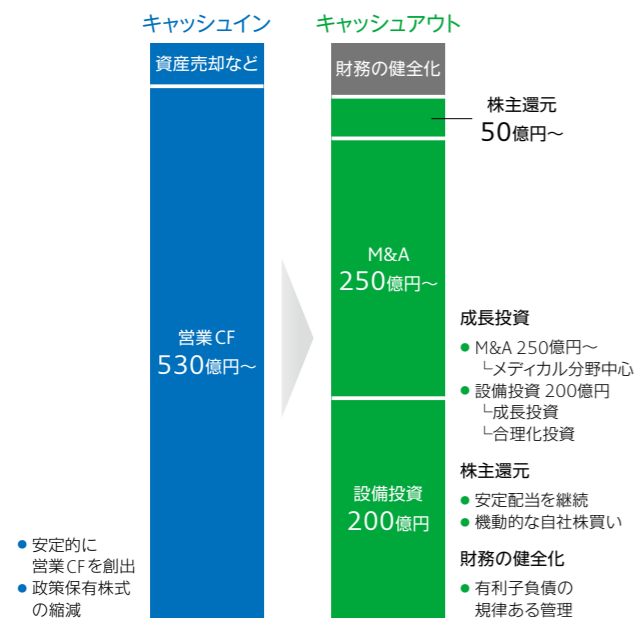
なお、投資にあたっては、社内の投資委員会による承認を受け、規律を持って実行しています。個々の投資案件の検討に際しては、当社にとっての戦略的意義、リスクと対策を審議するとともに、将来キャッシュ・フロー計画、投資利回りが資本コストを上回るかなどを検証し、バランスシートの健全性も考慮したうえで厳選した投資を行っています。また、投資実施後は、事業ポートフォリオにおける位置づけに応じた評価指標をもとに投資回収のモニタリングを行い、その結果抽出された課題に対し迅速に対応しています。

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、

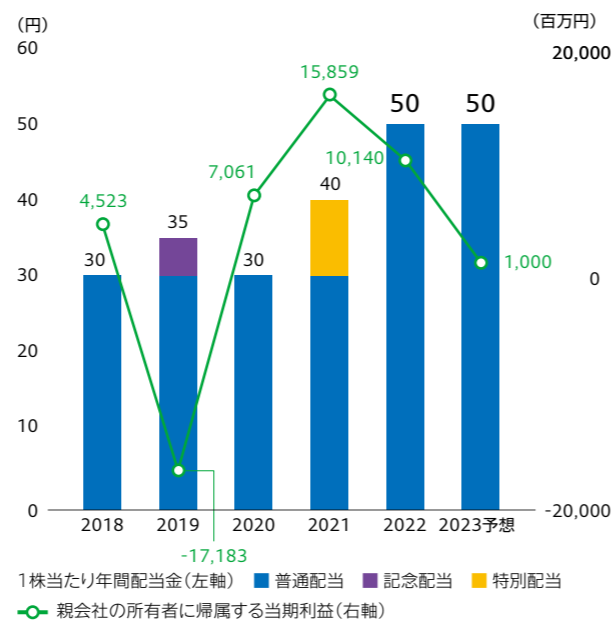
年1回取締役会において報告しています。2022年12月期については、縮減を進めた結果、政策保有株式の資本合計に対する比率は2021年12月末の15.2%から2022年12月末の10.1%に減少しています。今後も引き続き市場への影響などに配慮しつつ縮減を行っていきます。

株主還元については、業績、配当性向、財務面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。2022年12月期の配当については、事業ポートフォリオの組み換え進展による成果が見えてきたことや、足元の資金需要、財務状況等を総合的に勘案して、普通配当を20円増配し、1株につき50円の年間配当を行いました。また、自己株式の取得については、株主還元および資本効率の向上を目的として、2022年11月11日から2023年3月13日までに110万株、総額20億円の自己株式を取得しました。今後も基本方針に沿って安定配当を継続するとともに、自己株式の取得についても適宜検討していきます。

キャッシュアロケーション  
(第7次中期経営計画3年間累計)



ポートフォリオの組み換えが進展、  
1株当たりの年間配当金は50円を継続予定  
配当実績と親会社所有者に帰属する当期利益の推移



## 財務マネジメント

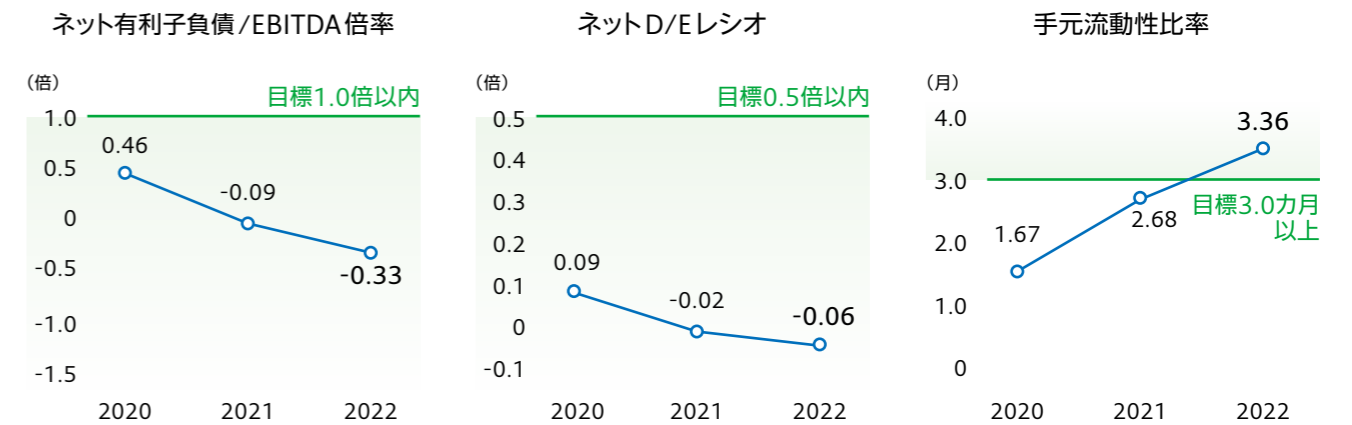
当社では、第7次中期経営計画期間中、サステナビリティビジョンに基づき、成長投資のための資金調達を進めています。この過程で、安定的な財務体質の維持にも努めています。

資金調達手段については、従来の短期の銀行借入に加え、2021年4月に普通社債を発行したほか、長期の銀行借入も複数実行しました。その結果、借入手法の多様化、借入期間の長短バランスの適正化を実現しています。今後も、営業キャッシュ・フローを主要な収入源としながら、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ほか、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((現預金+短期有価証券)/月商)などの指標を重視しています。このうち、ネット有利子負債/EBITDA倍率(目標1.0倍以内、2022年12月期実績▲0.33倍)やネットD/Eレシオ(同0.5倍以内、同▲0.06倍)は、前

期から引き続き健全な水準を維持しており、手元流動性比率(同3.0カ月以上、同3.36カ月)についても前期より改善し、安定的なキャッシュポジションを確保しています。これにより、今後M&Aや設備投資などが必要となった場合にも、機動的に投資を実行することが可能な財務状況となっています。

また、財務的なリスクヘッジの観点から、為替リスク管理、与信管理、税務戦略の強化にも取り組んでいます。為替リスク管理については、社内の管理体制を整備し、為替予約などによって為替リスクの低減に努めています。与信管理では、貿易保険や回収保証サービスの活用により債権回収のリスクの低減を図っているほか、全社的な与信管理レベル向上のため、事業部門や海外を含むグループ会社向けに与信管理の指導を行っています。税務戦略としては、全社レベルでバランスのとれた管理体制の構築が必要と考えており、従来の連結納税制度に代わるグループ通算制度の導入を進めています。これらの取り組みにより、安定的な財務基盤の構築と維持を進めていきます。



### 財務部門のグローバルシナジー体現に向けた取り組み

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34カ所と、グローバルに事業を展開しています。この状況を踏まえ、財務部門では、海外拠点と円滑なコミュニケーションを行い、グローバル視点で課題を解決できる体制を構築しています。そのため、本社と海外拠点との定期的な交流を行うとともに、本社の財務部員の英語コミュニケーション能力の強化にも努めています。

2022年度は、財務部門のグローバルベースでの連携強化や知見の共有、人材育成を目的として、海外拠点との交流に積極的に取り組みました。この一環として、海外拠点の財務メンバーが本社で一堂に会してGlobal Finance Conferenceを開催し、財務部門が抱える課題の共有とその対応について意見交換を行いました。このほかにも海外拠点の財務部員のスキルアップを図るため、本社での短期研修も実施しました。

こうした取り組みによって、当社グループ財務部門としての組織の一体感を高めるとともに、ガバナンス向上と財務部員のスキルアップを促進しています。



# 人事戦略

執行役員  
最高人事責任者(CHRO)  
人事部長  
**青木 哲**



## NISSHAの価値づくりに貢献する人事戦略

私たちが人事戦略を展開する上で拠り所とする人事基本方針には、「多様な人材能力と情熱の結集」という表現が当社のMissionからそのまま引用されており、また「会社と社員がともに成長する」ことが記載されています。NISSHAは市場環境の変化を事業機会と捉え、人材能力とコア技術の多様化を原動力に、

お客さまへの価値提案を向上させ成長を続けてきました。こうした変化による成長はNISSHAの経営戦略の根幹にありますので、人事基本方針には経営戦略と人事戦略が同期すべきものであることが明瞭に示されているのです。

### 人事基本方針

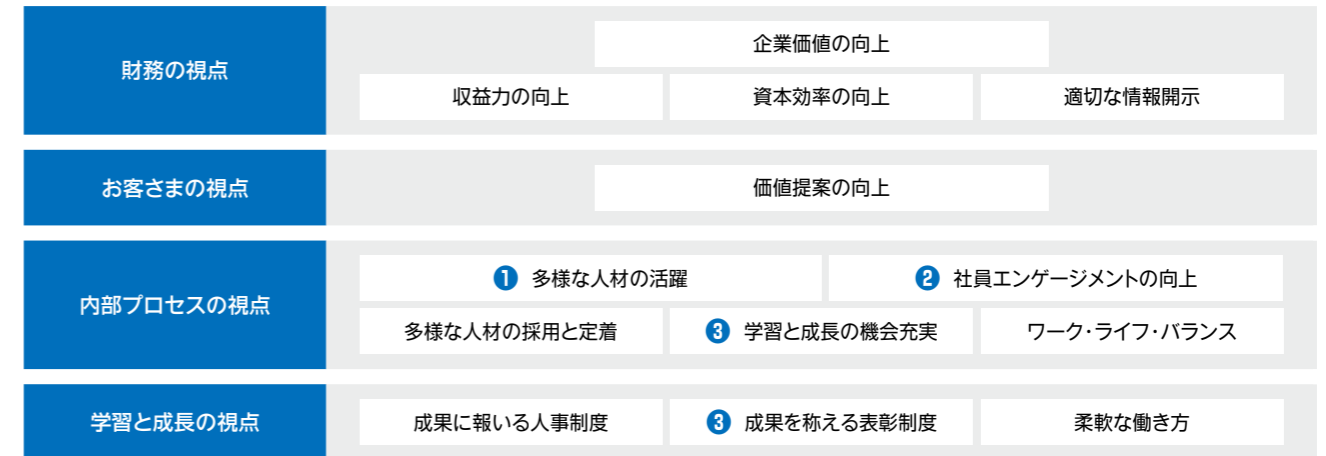
NISSHAグループは、事業環境の変化を成長機会と捉え、「多様な人材能力と情熱」の結集により、会社と社員がともに成長することを目指します。

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。

NISSHAの人事戦略が目指すところは、次ページの戦略マップの通り、お客さまへの価値提案を向上させる人材能力を育成することに尽きます。NISSHAのお客さまはモビリティや医療機器、IT機器、家電など多業界に渡りますが、その業界を代表するようなグローバル企業が多く、私たちはお客さまが展開する製品の重要なパーツをカスタマイズで手掛けます。そのためにはお客さまの課題を的確に捉え、当社の加工技術を組み合わせ、安定した製品品質を保持し、お客さま価値を実現するよう一連の提案力と課題解決力を有した人材能力とチームワークが必要となります。私たちの仕事は、国や地域を超えてグループ会社が連携し、多様な人材能力が協力することで成立しています。

お客さまへの価値提案を向上させるためには、専門性や得意分野の異なる多様な人材が結集しチームとして活躍する必要があります。同時に彼ら個人が高いモチベーションを保持していることが重要です。したがって、私たちの人事戦略は「価値提案の向上」、「多様な人材の活躍」、「社員エンゲージメントの向上」を起点とし、それを実現するために社内のプロセスはどう進化すべきか、人事制度や組織風土はどう変化するべきか、といった因果関係を意識した施策にブレイクダウンされていきます。それぞれの施策にはその進捗を可視化するためのKPIや具体的なアクションが設定されていますので、以降では3つの具体的な事例を見ていきたいと思います。

### 人事戦略の全体像(戦略マップ)



## ① 多様な人材の活躍

KPI	目標値		実績		見通し
	2023年	2030年	2021年末	2022年末	2023年末
女性管理職比率(グローバル連結)	21%	25%	20.0%	21.5%	21~22%

地域別の内訳

	(参考)女性社員比率	実績		見通し
	2022年末	2021年末	2022年末	2023年末
グローバル連結	36.9%	20.0%	21.5%	21.0~22.0%
日本(NISSHA単体)	27.7%	5.4%	5.9%	7.0~8.0%
北米	43.7%	29.9%	32.0%	31.5~32.5%
中南米	64.4%	50.0%	44.2%	44.0~45.0%
欧州	30.6%	18.0%	19.4%	19.0~20.0%
中国・台湾・韓国	48.8%	37.8%	40.2%	40.0~41.0%
東南アジア	50.5%	36.4%	36.4%	36.0~37.0%

※ 今年度より、社員数のカウント基準を有価証券報告書に合わせ、修正しています。

NISSHAグループは、国籍・性別・年齢などに関わらず、すべての社員が持てる能力を十分に発揮できることを目指しています。社員の行動原則であるShared Valuesの一つとして「Diversity and Inclusion」を掲げており、多様な人材能力が対等に関わり合うことにより、組織の実行力を高めることを宣言しています。

当社グループでは多様性の象徴の一つとして女性管理職比率をKPIに設定し、女性管理職比率を女性社員比率に近づけることを目標に、さまざまな取り組みを推進しています。海外グループ会社と比べると日本の女性管理職比率が相対的に低い水準に留まっていますが、管理職昇格直前やそれに次ぐ世代の女性社員の比率は着実に増加しています。多様な働き方を可能にする各種制度の充実や働きやすい職場づくり、研修機会の充実と

実践機会の提供などの取り組みを通じて、多様な人材の定着・育成に努めています。



## 2 社員エンゲージメントの向上

KPI	目標値	実績(2022年)
回答率(グローバル連結)	80%以上	83.0%

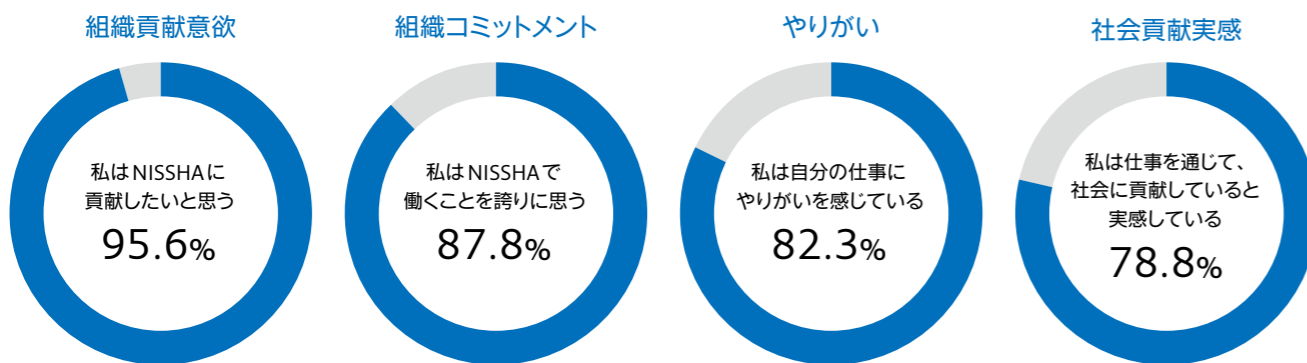
社員が情熱をもって働き、会社と社員がともに成長するためには、会社がそれを後押しする仕組みを整備し、働きやすい組織風土を醸成することで社員エンゲージメントを向上させることが重要だと考えています。その取り組みの一つとして、2022年の上期に国内 NISSHA グループで働く全正社員、下期に海外 NISSHA グループの工場勤務者などを除く社員、合わせて約

3,000名の社員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し、あるべき姿に改善していくことを目的としており、今後も毎年実施する予定です。

エンゲージメントサーベイ結果(国内・海外合計)

回答率 83.0%

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 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。この結果を踏まえ、会社や事業、職場単位でその要因を分析し、具体的なアクションにつなげています。今後も継続的に取り組みを実施することで、すべての社員が情熱をもって働く企業風土を醸成していきます。

### 具体的なアクションの事例

- オフィスや工場内に大型ディスプレイを設置し、会社の最新情報や自社製品の採用事例などを紹介
- 社員の声を反映して、職場の設備や備品を働き方の多様化に対応したものに刷新
- 朝礼の充実やコミュニケーションの場を増やすなどの取り組みが活発化



### 社員の声を反映した NISSHA ユニフォーム

2022年9月、国内 NISSHA グループの社員が着用するユニフォームを15年ぶりに刷新するプロジェクトがスタートしました。

国内の全拠点から集まったプロジェクトメンバーは、それぞれの職場の社員の声を拾い上げながら仕様やデザインのコンセプトを固めました。2023年2月には最終候補として絞り込まれた5案のサンプルの展示会と社員投票が国内の全拠点で実施され、1,600名超の社員による投票で新しいユニフォームのデザインが決定しました。投票に際しては、社員がモデル役となり告知ポスターや社内のポータルサイトでも大々的なキャンペーンを展開しました。このような撮影やポスターなどのビジュアルデザインが社内で簡単にできてしまうのも NISSHA ならではの強みです。

社員が選んだ新しいユニフォームは2024年1月にデビューします。



## 3 学習と成長の機会充実

KPI	目標値		実績		見通し
	2023年	2030年	2021年	2022年	2023年
リーダー候補者の選抜率(NISSHA 単体)	36%	50%	32.6%	31.2%	41~42%

当社は経営基盤の強化を目的に、マテリアリティの一つとして「グローバル人材・経営人材の育成」を掲げ、教育研修を充実させるとともに、研修受講者への実践機会を提供しています。NISSHA グループの企業内大学「Nissha Academy」では広範な研修プログラムを用意しています。選抜型研修の「Business School」は経営戦略の立案と実行に関わる知識とスキル習得に重点を置いた NISSHA のオリジナルプログラムであり、初級編(職場のリーダークラスを対象)・中級編(管理職への登竜門)・上級編(上級管理職を対象)の3コースが用意されています。特に、初級編・中級編の修了者には、重要プロジェクトや中期経営計画の立案への参画など、学んだことを実践する場を積極的に提供しています。

これらの取り組みを測る KPI として「リーダー候補者の選抜

率」を掲げ、2030年までに NISSHA 単体の一般社員の半数が Business School(初級編・中級編)を受講することを目指しています(選抜率50%)。2022年の Business School の開催実績は上級管理職を対象にした上級編のみだったことから、KPI の選抜率(一般社員が対象)は前年比で微減となりました。2023年は職場のリーダークラスを対象にした初級編を上期と下期の2回に分けて実施予定で、2023年の選抜率は目標値である36%を上回る見通しです。加えて、海外のグループ会社への Nissha Academy の展開も進めており、欧米では独自のプログラムの検討を進めているほか、2023年前半には Nissha Korea(韓国)から3名の社員が京都本社で開催された Business School の初級編の研修を受講しました。



Nissha Academy体系図

対象者	選抜型		全社共通			
	経営・戦略 人材育成	グローバル 人材育成	階層別	機能別	選択型	全員
役員	エグゼクティブ MBA					
部長	Business School 上級編	社会人大学院	新任上級管理職研修			
グループ長			新任管理職研修	職種や業務に 応じた研修	自己啓発(英語学習・eラーニングなど)	企業倫理・コンプライアンス研修など
4等級	Business School 中級編		管理職昇格前研修	重点市場スキル研修 ● エンジニア共通教育 (コア技術/知財/設計/原価) ● 購買・販売・貿易 ● 品質・生産・統計・DX・AI		キャリアデザイン研修
3等級	Business School 初級編	海外トレーナー	4等級昇格研修			
2等級			3等級昇格研修			
1等級			新入社員研修			

また、当社グループでは、学びを生かして成果を出した社員へのさまざまな表彰制度を設けています。連結業績への多大な貢献を称える社長賞を始めとする全社表彰のほか、グループ会社においても顕著な活躍をした社員を称える「グループ会社代表賞」などを運用しています。成果を出した社員を称える意味を含めたグローバルなタグライン「Performance Champion」を制定しており、当社グループ内のいずれの表彰も

統一した考え方・ビジュアルのもと運用されています。

このように「Nissha Academy」を通して教育研修を受けた社員が、学びを職場で実践し、優れた成果を出した社員を「Performance Champion」として称えることで成長を後押しし、会社と社員がともに成長していく姿を目指しています。



DX分野の人材育成で滋賀大学と提携

「グローバル人材・経営人材」の育成に加えて、近年当社が力を入れているのが、効率性・生産性向上に向けたDXの推進およびそれを担う「DX人材」の育成です。その一環として、当社は2023年5月に滋賀大学とデータサイエンス分野での産学連携およびDX人材の育成に関する包括連携協定を締結しました。当社は本協定を通じてビッグデータを用いた生産プロセスの自動化をはじめ、管理業務、設計業務など幅広い業務の生産性向上について滋賀大学と共同研究を継続的に行い、得られた知見を当社グループ拠点にグローバルに展開します。また人材育成の側面においても、滋賀大学への社員派遣やインターン学生受け入れなど、滋賀大学との人材交流を進めていきます。



左：NISSHA 代表取締役社長 鈴木順也、右：滋賀大学 竹村彰通 学長

Nissha Medical Technologies(NMT) ドミニカにおける人事戦略の実践

「価値提案の向上」、「多様な人材の活躍」、「社員エンゲージメントの向上」を起点とした人事戦略は、日本国内のみならず、世界中の NISSHA グループで展開されています。メディカルテクノロジー事業の中核企業 Nissha Medical Technologies の中米・ドミニカ共和国における製造拠点(以下、NMTドミニカ)の事例を紹介します。



Roberto Rodriguez  
Nissha Medical Technologies(ドミニカ)  
ゼネラル・マネージャー

NMTドミニカではどのような製品を手がけていますか？  
また、NMTドミニカの強みは何でしょうか？

—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複雑な製品を製造しています。NMTの他拠点とのシナジーに加え、特殊な製造プロセス、離職率が低い熟練労働者、大口にも対応可能な製造能力、プロジェクト・マネジメントや標準化などが我々の強みです。



※写真はイメージです。

強みの一つである社員の能力やエンゲージメントを高めるために、  
どのような取り組みを行っていますか？

—主要なオペレーションや作業の安全性に関する研修はもちろん、社員の知識やスキルの上昇を支援するプログラムを提供しています。社員との関係においては、誠実さ、信頼、尊敬、オープンなコミュニケーションを重視しており、社員の意見や提案にも積極的に耳を傾けています。NMTドミニカのリーダー人材は内部昇格者が多く、昇格してNMTの他拠点に異動する機会を得た女性社員も複数います。



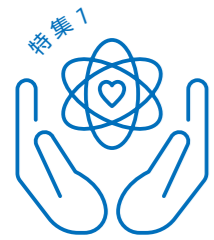
NMTドミニカでは製造現場で働く女性が多いですが、その理由はどこにあるのでしょうか？

—現在の女性社員比率は約70%です。NMTドミニカの業務の多くは力作業ではなく繊細な作業が求められるものが多く、女性でも従事しやすいことに加え、専門的・知的労働の分野での女性の成長やエンパワーメントが背景にあると考えています。

NMTドミニカの強みである「人材」の更なる成長に向けての考えを教えてください。

—NMTドミニカでは、NISSHAグループのグローバルな人事戦略と同様に、多様なキャリアを持つ若い社員にも機会を与え、製造現場で活躍してもらうことなどを通じて、会社が社員の成長を後押しする文化を醸成したいと考えています。具体的には、NISSHAグループの企業内大学「Nissha Academy」のNMTドミニカ版「Nissha Academy DR (Dominican Republic)」を通じて研修機会を提供するとともに、採用プロセスや表彰制度の改善、品質重視の価値観の醸成、効率性の向上などに継続的に取り組みます。





# Nissha Wellness

健康的な生活習慣と働きやすい職場を目指して



NISSHAグループでは「社員一人ひとりが心身ともに健康で、生き生きと動きがいと熱意をもって働ける環境をつくること」が重要と考えています。そこで、健康経営に関する取り組みを「Nissha Wellness」と銘打ち、以下の2つを柱として、その取り組みを推進しています。

一つ目の柱は「社員一人ひとりの心身の健康をサポートすること」です。これは、当社の保健センターが長年行ってきた病気の早期発見・早期治療および健康増進の取り組みがベースとなっています。

2021年7月からは、健康的なライフスタイルを送るきっかけとしてもらうため、国内グループを対象に毎月1回、「Wellness Day」を実施しています。食事・運動・睡眠などの生活習慣改善の小さな一歩を提案しています。

もう一つの柱は「より働きやすい職場(チーム)をつくること」です。仕事量や人間関係などはもちろん、会社のミッションや戦略の浸透・共感、誰もが自由に安心して発言できる心理的安全性などさまざまな要素が影響します。心身の状況について気づきを促す取り組みとして、年に一度、ストレスチェックを実施しています。

## Nissha Wellnessの取り組み：Walking Challenge

運動の基本である「歩くこと」を習慣にできるよう、京都本社構内に Walking Trail (約1,000歩、600m、約10分のコース)を設置しています。2022年9月から半年間、Walking Trailの月間周回数によるランキングを行う Walking Challengeを実施しました。このような取り組みを通して、社員が健康について考えるきっかけづくりを継続的にこなしています。

## Nissha Wellness × 京都ハンナリーズ

当社はバスケットボールのプロスポーツチームである京都ハンナリーズとのパートナーシップを結んでおり、プロスポーツチームのノウハウを生かした運動習慣の定着や社員交流の新たな場の提供などに取り組んでいます。



京都ハンナリーズの選手やチームのマスコット「はんなリリン」が来社し、選手のシュートパフォーマンスや社員のシュートチャレンジなどを通じて体を動かすことの楽しさを伝えました。「シュート20,000本チャレンジ」と題し、国内拠点に新たに設置したバスケットゴールを用いて、当社社員によるシュート20,000本達成を目指す企画を実施しました。



# Post Pandemic Journey

鈴木社長は、COVID-19がまだ世界で猛威を振るっていた2021年11月から、当社グループの国内・海外拠点を積極的に訪問しています。2023年3月までに訪問した拠点は24ヶ所となっています。

パンデミックによりオンラインでのコミュニケーションの技術が促進され、各グローバル拠点のトップマネジメントとの事業報告や日常業務の進捗確認などは滞りなく行われてきました。しかし、各拠点の社員がどのような気持ちで働いているのか、またどのようにNISSHAグループを見ているのか、という点については、現場に足を運び、社員と対面でコミュニケーションすることでより理解が深まります。そのため、鈴木社長はパンデミック収束の前からグローバルに広がる当社拠点への訪問を積極的に行ってきました。各拠点では、マネジメントメンバーだけでなく、生産現場のリーダーたちとのタウンミーティングを実施しました。

訪問時の様子を収めた動画は社員に公開されています。パンデミックにより物理的な交流が少なくなっていた社員にとって、当社グループの仲間がどのように働いているか、どのような環境で働いているのかを知ることができる貴重なものとなっています。

## 訪問先社員の声 /

Jessica Rubí Reyes Rojas

プログラムマネージャー  
Nissha PMX Technologies, S.A. de C.V.



鈴木社長が2022年にNissha PMX Technologies, S.A. de C.V. (以下、PMX)を訪ねてくださったことをよく覚えています。お目にかかったのは初めてではなかったのですが、鈴木社長の印象は変わっていませんでした。PMXの社員の話に真摯に耳を傾け、社員の考えや願いを理解しようとしてくださいます。NISSHAグループの一員であるとともに、質の良い製品をお客さまに届けるために改善を続けるPMXの一員であることを誇りに思っています。

原 裕二

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  
生産統括部生産性向上推進グループ 係長



タウンミーティングの冒頭で社長自らが、「今回は出席者へのインタビュー撮影を各1分ずつで…」など動画のイメージを映画監督並みに詳細に我々に伝えていただきました。訪問先である拠点の様子を、他の全世界の拠点にどう知って欲しいかということ強く意識されているように感じました。パンデミックがもたらした物理的な交流機会の減少により、私たちは一人ひとりの能力の結集が組織全体を形成していることを忘れがちです。私たちの今日の仕事が、明日の世界へと繋がっているということへの理解を深めることにつながりました。



# 技術戦略



上席執行役員  
最高技術責任者(CTO)  
事業開発室副室長

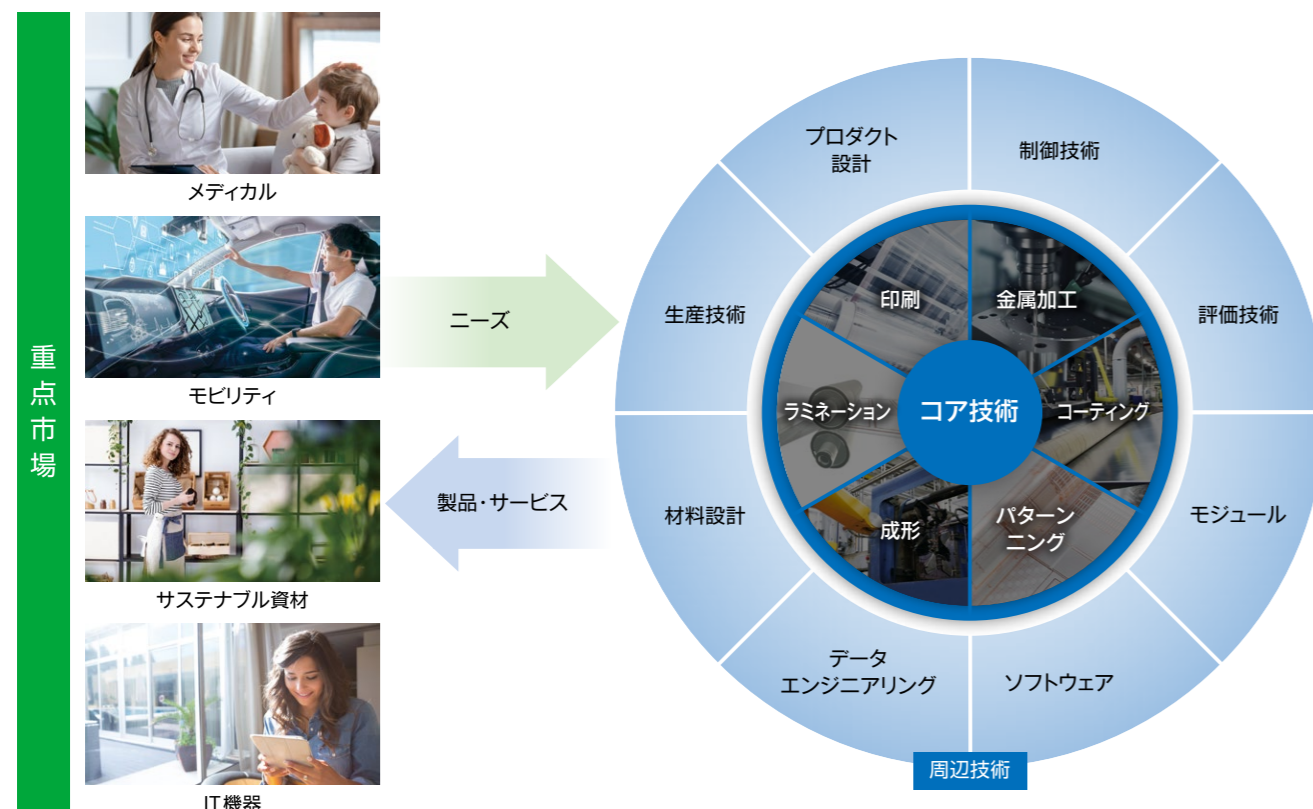
面了明

## 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、変化をチャンスと捉え、コア技術とその周辺技術や知見を融合させた用途開発により、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。

当社が重点市場と位置付ける「メディカル」「モビリティ」「サステナブル資材」「IT機器」の4つの領域は、グローバルで大きな変化を伴いながら拡大している成長市場です。このような

市場の変化やお客さまの事業戦略をもとに、将来に顕在化するニーズを的確に捉え、外部からのテクノロジースカウティングによる新たなコア技術の獲得や既存のコア技術の深化、さまざまな周辺技術や知見の融合による用途開発を通して、競争力のある新たな製品・サービスを継続的に創出し、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。



## 継続的な技術の創出に向けた製品プラットフォームの構築

変化を伴いながら拡大する成長市場では多くの事業機会が存在する一方で、技術トレンドやニーズの変化が常に起こっており、製品開発にもスピードと効率性が求められています。

そのために、当社では製品プラットフォームの構築に着手しています。製品プラットフォームは当社の主要な製品群ごとに、共通して必要となる技術、知的財産、ノウハウ、調達力などの構成要素をまとめた開発基盤です。これらを体系的に構築・整理しておくことで、市場やお客さまの多様なニーズに対してタイムリー

に開発を進めることが可能となります。

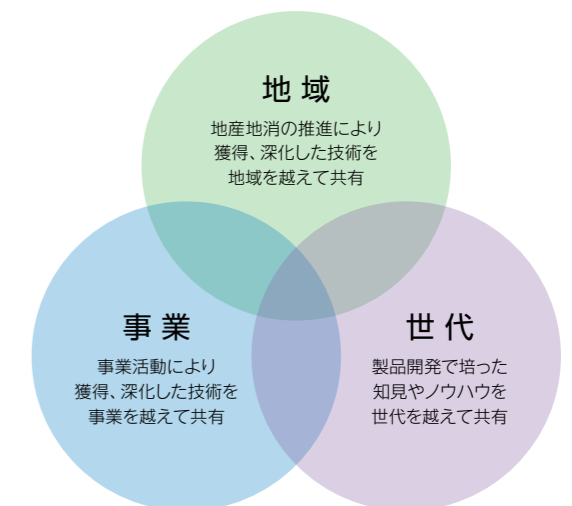
例えば当社が展開するガスセンサーは、アルコールチェッカーや空調設備に使われる冷媒漏えい検知センサーなど、社会課題の解決のためにさまざまな用途で使われます。用途ごとに必要な構成要素は異なる部分もありますが、共通する構成要素も多く存在します。それらを製品プラットフォームとして構築し、市場のニーズに合わせて個別に必要な構成要素を組み合わせることで効率的な用途開発が可能になります。

### 製品プラットフォーム



## 技術シナジーの最大化と継続的な技術創出

冒頭でも述べた通り、創業以来、当社は技術の獲得・融合により事業領域を拡大しながら進化してきました。今後は、事業、地域、世代の3つの視点で技術シナジーを最大化することで、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。



# 品質・生産戦略



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

西本 裕

## 品質・生産の進化に対する考え方とアプローチ

当社は品質・生産に関する考え方とその進化を図るための戦略として、バランスド・スコア・カード(BSC)の4つの視点に基づき、アクションを具体化しています。

企業価値とお客さま視点においては、経営と現場が一体感を持つ品質、コスト、納期(QCD)の重要評価指標(KPI)を設定のうえ、それらを達成するための計画を策定しPDCAサイクルを回し、よりよい品質、より低いコスト、より短いリードタイムを実現することで、お客さまの信頼と満足を継続して獲得することを目指しています。また、これらの指標を個々人の目標指標にまでドリルダウンすることで、社員全員が参加する活動となることを推奨しています。品質は「私は品質に責任を持つ」をスローガンに、一人ひとりが主役となって、品質基本方針を実行することで、お客さまの立場に立った品質の確保を目指します。生産はあらゆるムダを見える化し、その徹底的な排除を目標にしています。こ

れら品質および生産の取り組みを、全社・全事業・グローバル連結で展開しています。

次に、内部プロセスの視点においては、仕組みで仕事を行うことが大切です。また、その仕組みはグローバルに通用するものであるべきとの考えから、対象市場に応じた国際標準規格のマネジメントシステムを構築・運用しています。これに安全、5Sを加えた活動を基盤に、生産性・効率性の向上を図る活動を推進しています。また、小集団活動や改善提案制度の継続運用により「改善に終わりなし」という企業文化を育てています。近年は、これに加え、蓄積したビッグデータを、統計ツールとデジタル技術で解析し、QCDの改善取り組みに活用しています。例えば自動外観検査装置については、その撮像データをAI処理することで品質保証精度を量、質の両面から向上させる取り組みを行っています。

### 品質・生産戦略マップ(バランスド・スコア・カード)

財務の視点	重大品質事故発生件数：ゼロ	財務		非財務	
	売上高品質コスト3% (2023年) →売上高原価率70%	収益性	効率性	CO <sub>2</sub> 削減	
お客さまの視点	お客さま満足を向上させる・ 社会課題を解決する	品質	コスト	調達・供給体制	
内部プロセスの視点	仕事を仕組み化する・ 生産性を向上させる	仕組みで仕事を動かす		生産性向上	
		重点市場対応/新規格対応	マネジメントシステム	工場自動化推進	
		重大事故/品質偽装 監視	DX推進	工程改善推進	
		機械安全	海外拠点対応	小集団活動推進	
学習と成長の視点	グローバル人材の育成	品質・改善・安全文化の定着	品質・改善・安全のための知識教育	改善プロジェクトを通じた成長	ベストプラクティスの共有

最後に、学習と成長の視点においては、教育で得た知識を、生産性・効率性を向上させる取り組みで活用するなど、学習と実践をセットで行うことを推奨しています。このことにより、会社の成長と個人の成長を同期させることができること、かつその活

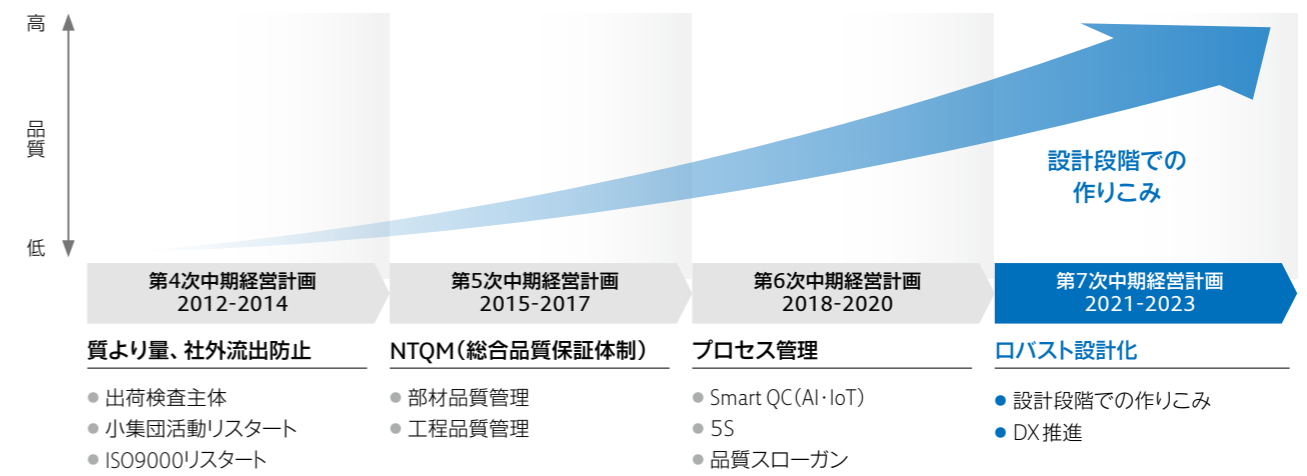
躍を、表彰により称えることで、社員の活動への参画意欲を高めています。また、これらの活動のシナジー効果を期待し、動画による配信や社内報を積極的に活用し、グローバルの各拠点への展開を行っています。

## 生産性向上に寄与する具体的な取り組み

当社は過去から継続的に品質・生産の進化を図るためにさまざまな活動を行ってきました。第4次中期経営計画(2012年～2014年)当初は、質より量を重視した、社外流出防止対策(不良を作ってから選別する)が中心でしたが、さまざまな活動と地道な努力を積み重ねた結果、現在の第7次中期経営計画では事故処理から予防処置へ、設計段階での作りこみ(不良を作らない)を重視したロバスト設計の取り組みに重点を置き、それらにデジタル技術を活用することで、改善のスピードアップを図っていま

す。これら取り組みを、自工程完結保証(不良を作らない、次工程へ流さない)の考えをもとに行っています。具体的な事例として、工程毎の品質データを自動で傾向管理し、異常が発生する前に装置稼働を停止させ、対応を取ることが可能となっています。今後は、検査に頼るのではなく、品質に影響を及ぼす工程条件そのものを自動モニターすることで、品質保証精度の高度化を図ります。

### 品質・生産技術の進化 事故処理から予防処置へ



当社は生産性・効率性を継続的に向上させるべく、品質・設計部門の人材育成にも力を注いでいます。担当部門の教育カリキュラムとして、マネジメントスキルを高めるもの(生産マイスター検定、品質管理検定など)と専門性を高めるもの(品質監査員、セイフティーアセッサー、AI・機械学習など)を行っており、2022年は延べ736人が受講しました。生産性・効率性の向上を目的とした社内活動において、この学びを実践し、成果につなげることを期待しており、小集団活動や改善提案制度ではその成果に応じた表彰を行うことで、活動への参画意欲を高めています。

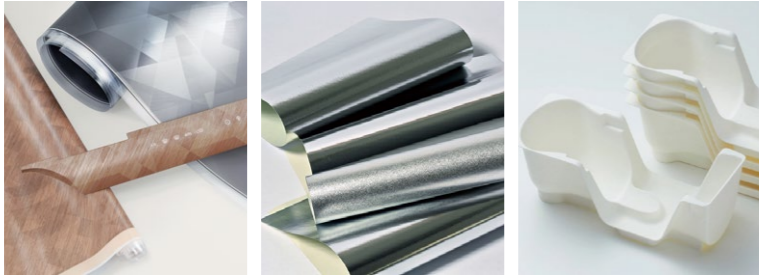
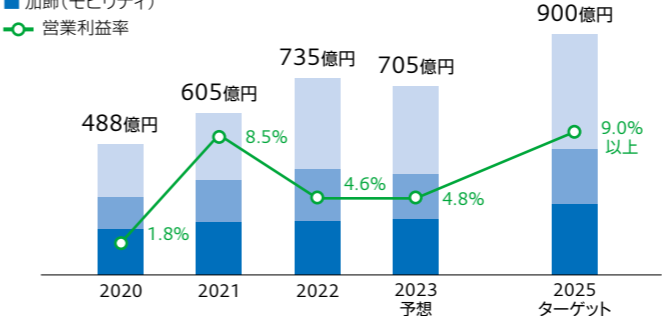
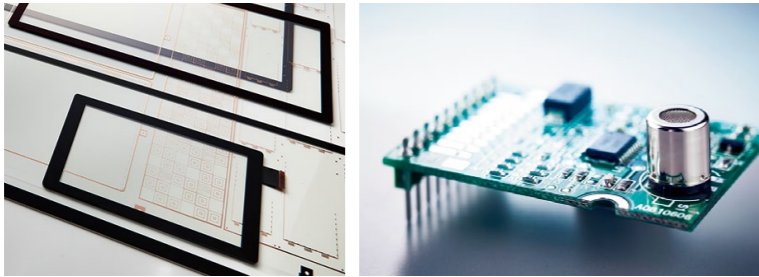
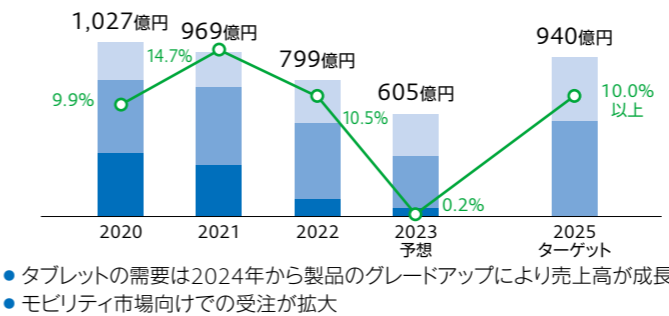

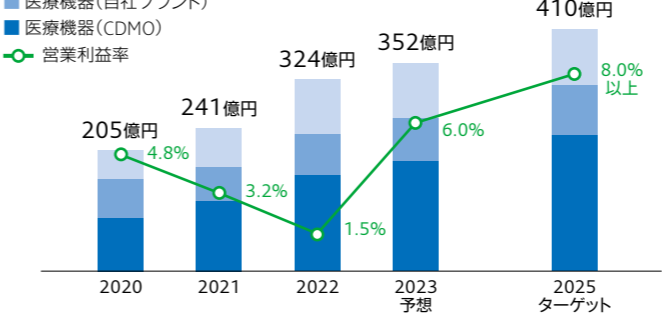
また、従来型の改善活動に加えて、デジタル化を推進するため

にDX人材の育成にも着手しています。世間で大幅に不足するDX人材の内部育成とそのノウハウの内製化を目的に、2023年5月に滋賀大学と同分野における共同研究・連携協定を結び、今後も活動を加速していきます。





# 事業戦略

事業	主要製品／対象市場	ハイライト	業績ハイライトと中期展望	ROICハイライト
産業資材	<p>加飾フィルム・成形品 蒸着紙 サステナブル成形品</p>  <p>対象市場: モビリティ、家電、飲料・食料用ラベル、医薬品パッケージ</p>	<p>加飾成形品 グローバルネットワーク</p> <p>モビリティ 新製品が成長を牽引</p> <p>蒸着紙市場 世界シェア No.1</p> <p>サステナブル成形品 成長投資を加速</p>	<p>■ サステナブル資材(蒸着紙など) ■ 加飾(家電その他) ■ 加飾(モビリティ) ○ 営業利益率</p>  <p>2020: 488億円 (1.8%) 2021: 605億円 (8.5%) 2022: 735億円 (4.6%) 2023 予想: 705億円 (4.8%) 2025 ターゲット: 900億円 (9.0%以上)</p> <p>● モビリティ市場向けにおいてCASEや脱炭素に関連する新製品が成長を牽引 ● 脱プラスチックのニーズが拡大、医薬品向けのサステナブル成形品(パッケージ)が成長</p>	<p>2022年 5.0% → 2025年 10.0%</p> <p>ROIC改善に向けた取り組み</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 高付加価値の新製品の投入による売上高、収益性の拡大</li> <li>● グローバル資産の最大活用</li> </ul>
	デバイス	<p>フィルムタッチセンサー ガスセンサー</p>  <p>対象市場: タブレット・スマートフォン、モビリティ、ゲーム機器、産業用端末、ガスセンサー</p>	<p>タブレット製品 グレードアップ</p> <p>生産性向上 自動化・DX化</p> <p>ガスセンサー 生産能力拡大</p> <p>アルコールチェッカー 急拡大</p>	<p>■ ゲーム機・産業用端末(物流関連)・モビリティ向け、ガスセンサーなど ■ タブレット向け ■ スマートフォン向け ○ 営業利益率</p>  <p>2020: 1,027億円 (9.9%) 2021: 969億円 (14.7%) 2022: 799億円 (10.5%) 2023 予想: 605億円 (0.2%) 2025 ターゲット: 940億円 (10.0%以上)</p> <p>● タブレットの需要は2024年から製品のグレードアップにより売上高が成長 ● モビリティ市場向けの受注が拡大 ● ガスセンサー市場向けにおいて、アルコールチェッカーに加え、空調機向けの冷媒漏えい検知センサーの需要が拡大</p>
メディカルテクノロジー		<p>低侵襲医療用手術機器 医療用ウェアラブルセンサー</p>  <p>対象市場: 医療機器</p> <p>※写真はイメージです。</p>	<p>営業利益 回復・拡大</p> <p>CDMO受注 パイプラインの拡大</p> <p>開発・設計能力の強化 高付加価値化</p> <p>M&amp;A 予算 200億円規模</p>	<p>■ ビジネスメディア ■ 医療機器(自社ブランド) ■ 医療機器(CDMO) ○ 営業利益率</p>  <p>2020: 205億円 (4.8%) 2021: 241億円 (3.2%) 2022: 324億円 (1.5%) 2023 予想: 352億円 (6.0%) 2025 ターゲット: 410億円 (8.0%以上)</p> <p>● 医療機器 CDMO(開発製造受託)の売上高成長は市場成長率を上回る(2020⇒2025 CAGR15%) ● 低侵襲医療用手術機器のスマート化が事業機会 ● 積極的なM&amp;Aで能力拡充</p>

# 事業戦略

## 産業資材事業



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

### 儀尚

### 加飾

産業資材事業は、さまざまな素材の表面に意匠や機能などの付加価値を与える独自技術を用いてグローバルに事業展開するセグメントであり、加飾とサステナブル資材の2分野で構成されています。

加飾分野においては、プラスチックの成形と同時に意匠の付与を行うIMD、IMLに加え、ヒートンク(熱)やライティング(光)などの機能を組み込んだモジュール製品がグローバル市場でモビリティ(自動車)や家電製品などに幅広く採用されています。

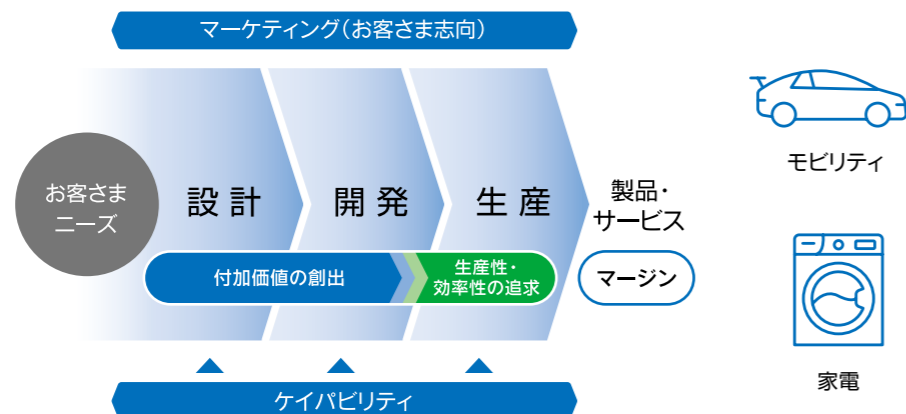
産業資材事業の強みは、CMF(Color, Material, Finish)に関

わる色やデザインに加え、形状やさらには機能までをまとめて提案し、同じ品質でグローバルに製品・サービスを安定的に提供できることです。それを実現するために日本国内だけでなく、アメリカ、ドイツそして中国に設計、開発、生産、販売拠点を設けることでいち早くお客さまのニーズを捉え、それぞれの地域で製品供給が可能な体制を整えています。

結果として、当社は中間財を提供するBtoBのビジネスモデルで事業活動を行いながらも、部品メーカーだけでなく完成品メーカーと直接のパートナーシップを構築しています。

### 産業資材(加飾)の事業特長

<b>マーケティング</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>グローバルトップメーカーとのパートナーシップ(モビリティ、家電など)</li> </ul>
<b>設計・開発</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>デザイン(CMF<sup>®</sup>)に加え、形状や機能までをまとめて提案 ※ Color, Material, Finish</li> </ul>
<b>生産</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>地域のニーズに合わせた製品供給(地産地消体制)</li> <li>グローバルに製品・サービスを同品質、かつ安定的に提供</li> </ul>



### 中長期戦略のポイント(加飾): モビリティの事業機会が拡大

モビリティのEV化(電動化)が進むことで内装部品のデザインはライティング(光)を併用するなど先進的な表現が好まれる傾向が強まっています。また、自動運転によって車室内がさまざまなコンテンツを楽しむ場所へと変質し、それに相応しい質感や周囲と調和するデザインが求められています。意匠と機能を合わせて提案できる当社は引き続き付加価値の高い製品提供が可能です。更にはフロントグリルやヘッドランプ周りといった自動車の「顔」に相当する外装部品にも当社の技術が採用され始めたことで、ビジネス機会はより一層に拡大すると期待しています。

採用実例としては、次のようなものがあります。降雪時にヘッドランプやフロントグリルに固着した雪を融雪するためには、エ

ンジンから生じる熱が利用されています。しかし、EV車では駆動源がモーターのため十分な発熱は得られず、それが出来ません。そのため、フロントグリルなどに加熱目的のヒートンク機能を付与する必要があり、そこに当社の技術が使われています。また、それらフロントグリルなどに当社の加飾フィルムで意匠表現することで、デザイン性向上に貢献するだけでなく、従来の塗装工法よりも生産で消費されるエネルギーを抑えられることから、環境負荷低減にも寄与できると考えています。

このような事業機会を見据え、外装部品を対象にドイツで約30億円の生産設備投資を決定しました。内装部品と同様に外装部品においてもグローバルで地産地消対応が可能な体制を整えていきます。

### モビリティ内装・外装向け機能モジュールが成長を牽引



### ドイツでの設備投資: モビリティ向け新製品

ドイツのグループ会社であるNissha Schuster Kunststofftechnik GmbHで自動車のEV化に対応した新製品向けの設備投資を実施します。フロントグリルやヘッドランプ周りの外装部品を生産対象に2024年に新工場が完成、2025年から量産を開始します。新工場に併設する開発拠点への投資も並行して行い、開発の現地化を促進していきます。



## サステナブル資材

「Nissha ecosense」ブランドでグローバル展開するサステナブル資材分野では、現在の主力である蒸着紙と昨今の環境負荷

低減ニーズの高まりを事業機会とするサステナブル成形品を展開しています。

### 蒸着紙

#### 特長

金属光沢と印刷適性を兼ね備えた蒸着紙は、主に飲料品や食品向けラベルやパッケージに採用されています。欧州(イタリア、ベルギー、ドイツ)、北米、ブラジルなどグローバルに展開する事業基盤から世界各地のお客さまへ安定的に製品提供できることや、各地のサプライヤーから安定的に原材料を調達できることが強みです。

安定した事業運営と高い品質からお客さまのファーストチョイスになっており、蒸着紙市場において世界トップシェアを有しています。

#### 中長期戦略のポイント

世界的な環境意識の高まりを背景に当社製品への需要は益々増加すると見ており、生産効率を高めていくこと、すなわち総資産回転率の向上が重要施策となります。グローバルに配置する合計5つの生産工場を統括する責任者を設け、共通したKPIによる収益性の向上を目指します。中期的な戦略として、耐水性などの機能を有する新製品の開発を行い、サステナブル資材の採用が今後もグローバルに進んでいく食品などでの用途拡大を推進していきます。

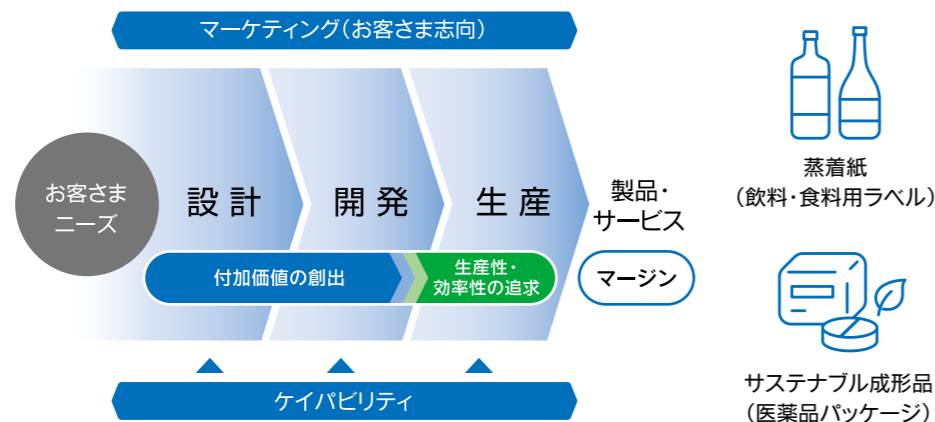
### 産業資材事業(サステナブル資材)の特長

#### 蒸着紙

<b>マーケティング</b>	● 蒸着紙市場において世界トップシェア(55%)
<b>生産</b>	● グローバル事業基盤(地産地消体制)

#### サステナブル成形品

<b>マーケティング</b>	● 環境負荷低減のニーズに対応する事業基盤(ヨーロッパ、日本)
<b>設計・開発</b>	● 植物由来の素材を用いた材料 ● 用途に合わせた多様な材料と工法を展開



## サステナブル成形品

### 特長

植物由来の素材を用いたサステナブル成形品は、医薬品市場やサプリメント市場から採用が始まっています。加飾分野で培った成形技術やグローバル生産拠点などの資産を活用しています。「材料と加工技術」の組み合わせによるサステナブル成形品の豊富な製品ラインアップで、さまざまな市場の多様なニーズにお応えできることが強みです。

環境負荷低減ニーズの高まりを受け、最近では通信用精密部品、ヘアケアなどの美容機器、化粧品や日用品などへ採用の幅が拡大しています。それに伴い、需要に応じた生産拠点の拡充を進めています。

### 中長期戦略のポイント

医薬品向けサステナブル成形品の供給能力増強を目的に約7億円の設備投資を行ったNissha Schusterの新工場が、2023年4月から稼働を開始しました。脱プラスチックやリサイクル促進の流れを受け、今後数年間は継続的な設備増強を計画しており、力強い成長を期待しています。

また、医薬品向けだけでなくさまざまな市場からサステナブル成形品への要望は多く、それぞれの市場のニーズに応えるためにこれからも積極的に研究開発を行っていきます。自社内での開発だけでなく、M&Aや提携も活用し能力を拡充していきます。開発した新製品はグローバルに展開する生産拠点から供給を行い、蒸着紙と同様に世界トップクラスのマーケットシェアを有する事業を目指します。

## 脱プラスチックへのニーズの顕在化、サステナブル成形品への成長投資を加速

### 蒸着紙

- トップシェアの維持
- 生産・効率性の向上
- 用途拡大

### サステナブル成形品

植物由来  
特長  
強度  
複雑形状

サステナブル成形品 売上高目標 **100億円** (2030年)

プラスチック同様

中長期戦略のポイント

- 製品ラインアップの強化
- アプリケーションの拡大
- グローバル拠点における生産能力の増強

アプリケーションが拡大中

医薬品 精密機器 化粧品 日用品

PaperFoam®  
Packaging towards a sustainable future

### PaperFoamへの出資：製品ラインアップを強化

2023年4月、欧州のパッケージメーカーPaperFoam Holding B.V.(本社：オランダ)との間で資本業務提携を実施しました。

同社は植物由来の材料を用いたパルプ発泡成形品の生産を手掛けています。同社の製品は外部からの衝撃を和らげる緩衝性に特長があり、割れ物や精密機器などのパッケージ用途に強みがあります。今後はパルプ発泡成形品の生産体制の構築やPaperFoamとの共同開発を進める予定です。今回の資本業務提携により、当社のサステナブル成形品の製品ラインアップを強化することで、さまざまな市場の多様なニーズに対応していきます。

## 事業戦略

# デバイス事業

取締役  
専務執行役員  
デバイス事業部長  
**井ノ上 大輔**

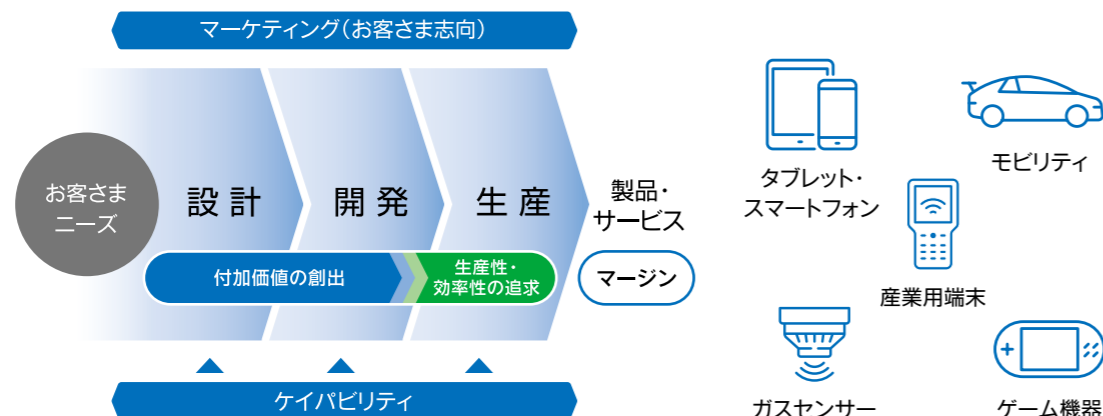


デバイス事業は、精密で機能性を追求した電子部品・モジュール製品を提供するセグメントです。現在の主力製品であるフィルムタッチセンサーは、フィルムの特長を生かした薄さ、軽さ、柔軟性を有しているほか、優れた透明性、高精細や耐久性を実現しています。タブレット、スマートフォン、産業用端末(物流関連)、携帯ゲーム機、モビリティなどの幅広い市場でグローバルトップメーカーに採用されており、これらの市場に製品を安定的に供給できる世界トップクラスの生産能力を有しています。フィルムタッチセンサー以外では、微量の気体を検知するガスセンサーを提供しており、ガス漏れ警報器のほか、アルコールチェッカー、空調機向け冷媒漏えい検知センサーや燃料電池車向けの水素ディテクターなどへの需要が拡大しています。これらはニーズに合わせてセンサー部品だけでなく、モジュールや

完成品としてお客さまに提供することが可能です。当社の強みは、高精細、高品質と安定供給を同時に実現できる加工プロセスにあります。お客さまニーズに合致した材料を選び、独自の加工プロセスと組み合わせることで、タッチセンサー以外にもさまざまなお客さま製品に対応した部品・モジュールの提供が可能です。製品にかかる圧力やひずみの大きさを測定するセンサーなどがその一例です。また、当社自身でも製品筐体や電子回路、ソフトウェアの設計を手掛けることで、さらなる付加価値を提供するビジネスモデルも拡充しています。例えばガスセンサーの分野では、お客さまのニーズに合わせて材料設計から最終完成品までワンストップで生産する能力を備えており、お客さまブランドでのODM供給や一部では自社ブランドの製品販売も手掛けています。

### デバイス事業の特長

<b>マーケティング</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>グローバルトップメーカーとのパートナーシップ(IT機器、モビリティ、産業用端末など)</li> <li>センサー部品に加え、モジュールや完成品を提供</li> </ul>
<b>設計・開発</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>高精細、高品質と安定供給を同時に実現できる加工プロセス</li> </ul>
<b>生産</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>安定的な品質で大量に供給できる世界トップクラスの生産能力</li> </ul>



### 中長期戦略のポイント

タッチセンサーの中心的な対象市場であるIT機器は成熟期にあり、今後の急激な市場成長は見込まれていません。このような事業環境で安定的な収益性を実現するため、AIやDXを活用した生産効率の改善を徹底します。また、2024年以降は当社製品をグレードアップすることで、売上高の拡大を目指しています。また、次世代の主力製品のひとつと期待しているガスセンサーは、安全や環境への関心の高まりを背景とした法令規制の強化

の流れを受けて、さまざまな分野で需要が拡大しています。例えば、国内では飲酒運転の撲滅のためにアルコールチェッカーの需要が増大しています。今後は、気候変動リスクへの対応のために、空調機向けの冷媒漏えい検知センサーや、燃料電池車向けの水素ディテクターの需要がグローバルで拡大することが見込まれ、当社もそれらに向けた製品開発や生産能力の増強を進めています。

### タッチセンサーは安定成長、ガスセンサーが成長を牽引

タッチセンサー

既存事業

- タブレット: 製品グレードアップにより売上高が拡大(2024年~)
- 生産性・効率性の追求
- AIの活用などDXを促進

ガスセンサー

アプリケーションの拡張で成長

アルコールチェッカー

冷媒漏えい検知センサー  
(空調機向け)

水素ディテクター  
(燃料電池車向け)

ガスセンサー売上高

売上高CAGR45%  
(2021-2025予想)

2021 2022 2023 2024 2025

22億円 → 100億円

### ガスセンサーの飛躍

中長期戦略のポイントでも述べた通り、今後はガスセンサーの需要が大きく伸びていく見込みです。お客さまのニーズに応え、製品を安定供給するために、タッチセンサーの生産を担ってきたグループ会社のナイテック・プレジジョン・アンド・テクノロジーでガスセンサーの生産体制を構築しており、そのための投資を進めています。タッチセンサーの生産で培った安定した大量生産のノウハウや、生産性向上の仕組みをガスセンサーにも活用し、さらなる事業成長を目指します。

## 事業戦略

# メディカル テクノロジー事業

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**

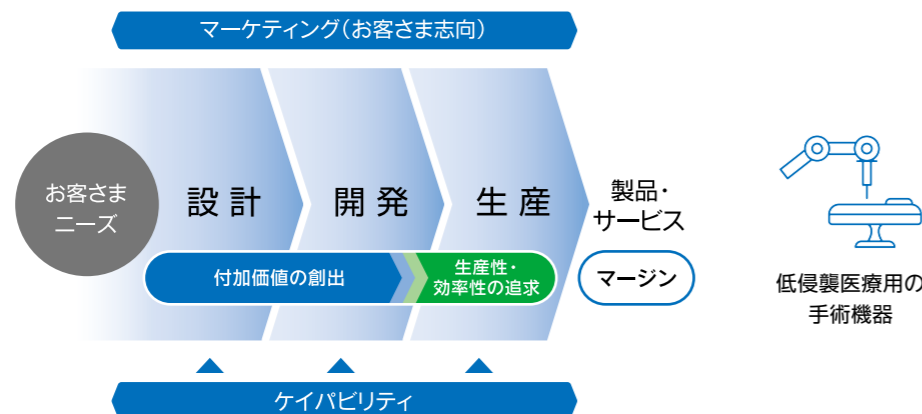


メディカルテクノロジー事業は、アメリカに本社を置く Nissha Medical Technologies グループを中核に、医療機器やその関連市場において高品質で付加価値の高い製品をグローバルに提供するセグメントです。主力の医療機器 CDMO は、大手医療機器 OEM から設計・開発から製造まで一貫して受託製造を行うビジネスモデルを展開しています。また、シングルユースの医療用電極など当社ブランド製品の製造、販売も行っています。その他、産業用チャート紙やチケットなどのビジネスメディアの生産・販売を手掛けており、アメリカ国内で高いシェアを有しています。

メディカルテクノロジー事業の強みは、医療機器の最大市場である北米に強固な事業基盤を有し、医療機器 CDMO のビジネスモデルを通じてグローバル医療機器 OEM との強固なパートナーシップを構築していることにあります。設計、開発、生産能力など必要となる能力を積極的な M&A を通じて獲得し、優れた設計・開発能力により高い付加価値を提供するとともに、グローバルに展開する製造拠点を活用しローコストオペレーションを実現しています。

### メディカルテクノロジー事業の特長

<b>マーケティング</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>医療機器の最大市場である北米での強固な事業基盤</li> <li>設計・開発から製造まで一貫して受託するビジネスモデルを展開(CDMO)</li> <li>グローバルトップメーカーとのパートナーシップ(医療機器)</li> </ul>
<b>設計・開発</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>優れた設計・開発能力により製品機能の向上やユーザビリティ(機器の使いやすさ)改善などの付加価値を提供</li> <li>製品・工程設計による生産性・効率性の改善</li> </ul>
<b>生産</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>小ロット多品種から大ロットに対応する製造能力</li> </ul>



### 中長期戦略のポイント

メディカルテクノロジー事業の主力分野である医療機器 CDMO 市場は医療機器市場よりも高い成長率が期待されています。医療機器 OEM とのパイプラインを確保しており、中長期での売上高、利益の増加を見込んでいます。また、成長を確実なものとするために、さらなる能力の拡充を図るとともに、NISSHA 本社との共同開発も加速させていきます。

また、低侵襲医療用の手術機器などの既存領域に加えて、手

術ロボットやスマートデバイスといった医療機器のデジタル化に対する新たな事業機会が拡大しています。これらの豊富な事業機会に対して、2025年までに M&A 200 億円、設備投資 40 億円の総額 240 億円規模の投資を執行していく予定です。サステナビリティビジョンの達成に向け、売上高と収益性の両側面で成長を牽引する事業を実現していきます。

### CDMO のさらなる拡大、設計・開発領域の成長投資を加速

#### 医療機器 CDMO 市場は成長市場

グローバル医療機器市場 (単位: 億ドル)	アメリカの医療機器 CDMO 市場 (単位: 億ドル)	メディカルテクノロジー事業医療機器 CDMO (単位: 億円)
2019: 4,390   2023 予想: 5,750 CAGR: 7%	2019: 179   2023 予想: 263 CAGR: 10%	2019: 118   2023 予想: 188 CAGR: 12%

出典: Arila Health 「The 2023 U.S. MedTech Contract Manufacturing Report」 「The 2021 MedTech Contract Manufacturing Report」に基づき当社調べ

#### 中長期戦略のポイント

**既存領域**

- パイプラインの確保・拡大

低侵襲医療用の手術機器など

**新領域**

- 医療機器のイノベーションに対応

手術ロボットなど

**積極的な投資(2025年まで)**

M&A

**200 億円**

設備投資

**40 億円**

医療機器のイノベーションを OEM と CDMO で促進

**医療機器 OEM**

- マーケティングに集中し、革新的な製品の開発に注力

×

**医療機器 CDMO**

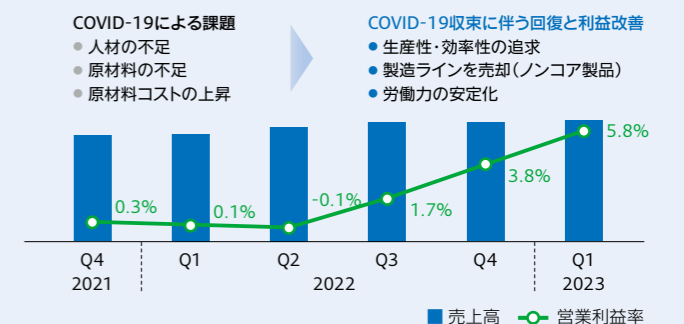
- 技術・能力の垂直統合により、高機能な医療機器を具現化・製造

医療機器 OEM はより医療機器 CDMO に設計・開発・製造を委託するトレンドに

※写真はイメージです。

### 収益基盤の構築

COVID-19 などによる北米での人材の不足、サプライチェーンの混乱などによる供給制約やインフレによるコスト増加は当社の業績に甚大な影響を与えました。そのような状況に対して、生産工程の自動化など省人化、改善活動を通じた効率化施策を実行し、リーンオペレーションを実現する生産体制を構築してきました。今日では COVID-19 の収束に伴う医療機器の需要回復とともに収益性の改善を実現しています。



# 事業開発室

取締役  
常務執行役員  
最高戦略責任者(CSO)  
経営企画部長  
ESG推進部長  
事業開発室長

渡邊 亘



当社グループはメディカル、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主導で事業活動を推進しています。事業開発室では、サステナビリティビジョンの達成に向けた3つの大きな役割を担っています。1つ目は重点市場における新規事業の創出を目的とした新製品開発を手掛けることです。医薬品事業は代表的な例であり、当社のコア技術を医薬品事業に展開することで、サステナビリティビジョンに掲げるメディカル市場での成長に貢献しています。2つ目は事業部からのオーダーに基づき、中長期の製品開発を受託するものです。例として、今後顕在化していく医療機器のスマート化に関連する技術や製品の開発、燃料電池自動車に活用される水素ディテクターの製品開発などを手掛け、マーケティング活動に関しても事業部の活動をサポートしています。3つ目はこれらの新規

事業、新製品開発を推進するための技術の深化と探索の推進です。コア技術と周辺技術の拡充・すり合わせにより製品の価値提案を高めていきます。

これらの役割を推進していくために事業開発室では、事業部および国内・海外拠点との連携を強化し、戦略と技術の両側面から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。また、ニーズや技術の変化が激しい世の中においては、自社の技術を用いた自社開発にとらわれることなく、企業買収や業務提携など外部の能力、技術を積極的に活用することが必要です。事業開発室では自社技術を最大限生かすためにも、技術と市場の接点を常に探索していきます。

## 事業開発室の役割 Problem Childの育成



## グローバルアライアンスの活用

事業ポートフォリオの組み換え戦略の下、第5次中期計画ではメディカル市場、サステナブル資材市場への進出を目的としたM&Aを実行しました。その後の第6次中期経営計画、および現在の第7次中期経営計画では、獲得した事業基盤をさらに強固にするために、能力の拡充と規模の拡大を目的としたM&Aを実行し、事業領域の拡大を図ると同時に、M&Aを通して当社グループに加わった会社とのシナジーを具現化することにより企業価値の最大化に努めています。このように自社の能力のみにとらわれず積極的に外部の能力を活用することでサステナビリティビジョンの達成に向けた貢献を加速させていきます。

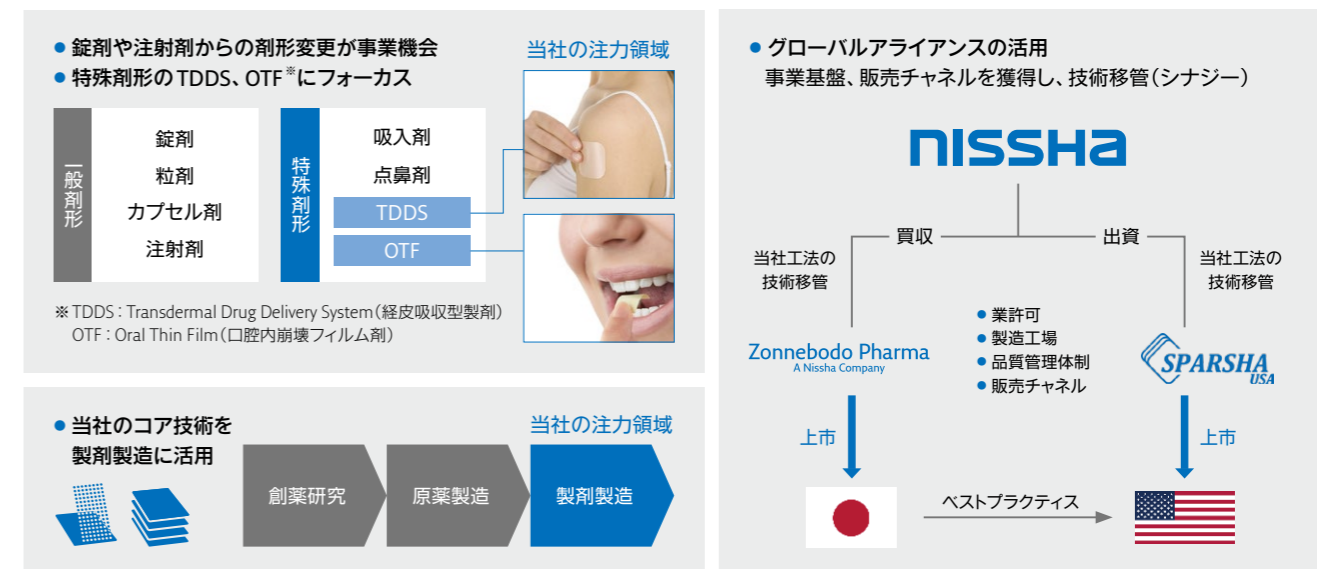


※写真はイメージです。

## 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市場において、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(口腔内崩壊フィルム剤、経皮吸収型製剤)の開発を進めてきました。2019年にはゾンネボード製薬の買収を実施し、国内医薬品事業に本格参入しています。既存の医療用医薬品に加え、医薬部外品など新規製品の上市や開発など既にシナジーが具現化してい

ます。またDDSで高い成長が期待できるアメリカに拠点を有するSparsha Pharma USAの株式を取得し、今後、当社の口腔内崩壊フィルム剤の技術移管を進める予定です。サステナビリティビジョンにおいて、医薬品事業で売上高200億円を目指しています。日本国内および世界最大のアメリカ市場において事業拡大を図っていきます。



# 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、迅速かつ果敢な意思決定が促進され、同時に経営

の透明性、公正性を確保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

#### 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

#### 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

#### 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

#### 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

#### 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

#### 2019

- 外国人取締役(社外)を選任
- スキルマトリックスを策定

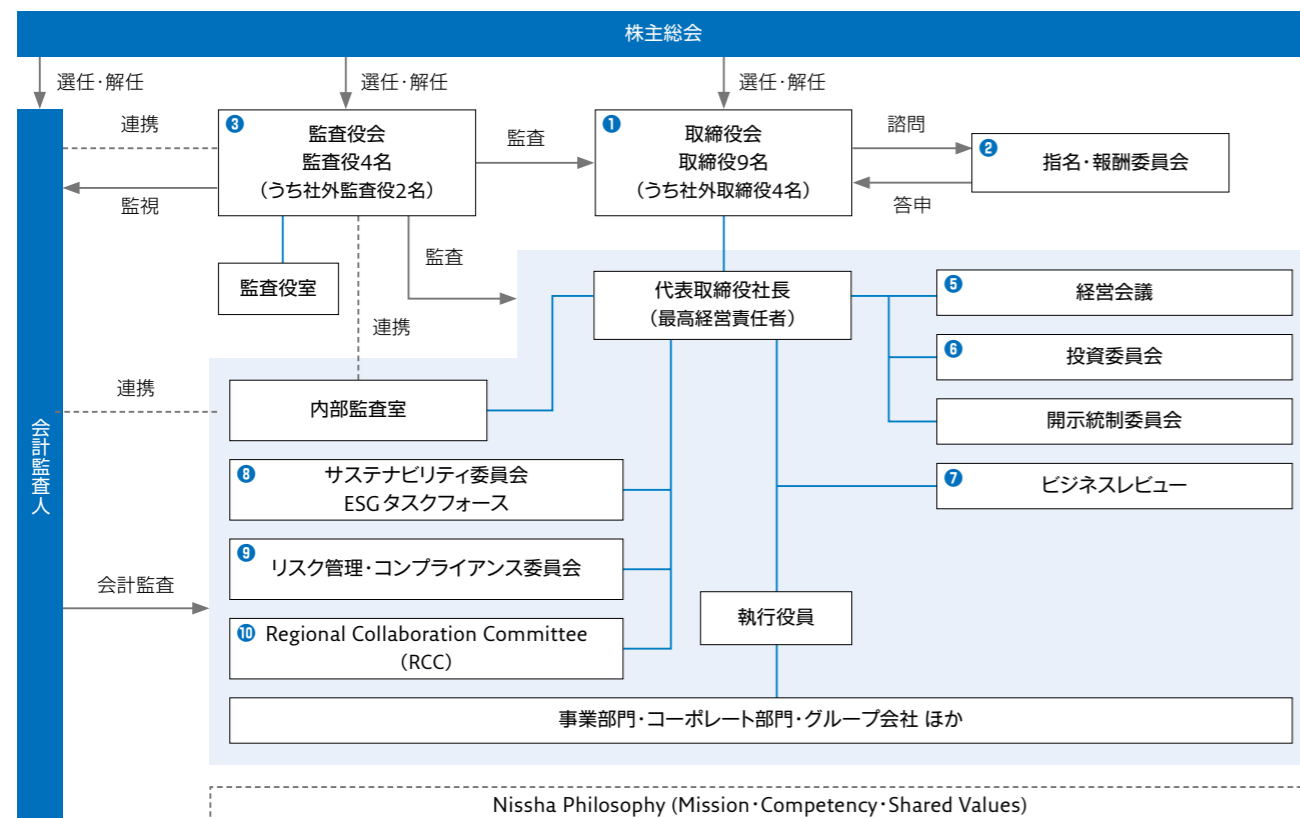
#### 2020

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

#### 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に必要なスキルを議論し、スキルマトリックスを改定

## コーポレートガバナンス体制図



#### 1 取締役会(→ P.61)

#### 2 指名・報酬委員会(→ P.66)

#### 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り当社のコーポレートガバナンスの維持・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 トライアングルQBR(Quarterly Business Review)

四半期に1度、社内取締役、常勤監査役、内部監査室の3者が情報交換をする会議。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、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共有しています。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、取締役、監査役それぞれの監査・監督機能を強化しています。また、このトライアングルQBRでの議論の概要は、年に2回取締役会に報告しています。

#### 5 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。

#### 6 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、四半期に1回、投資実行後のモニタリングをすることを通じて、投資判断の規律を担保しています。

#### 7 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、当社は重要なグループ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(CEO)や最高戦略責任者(CSO)に報告しています。

#### 8 サステナビリティ委員会(→ P.26 サステナビリティとマテリアリティ)

#### 9 リスク管理・コンプライアンス委員会(→ P.26 サステナビリティとマテリアリティ)

#### 10 Regional Collaboration Committee(RCC)

米州、欧州および中国の3地域において設置。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。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、定期的に代表取締役社長に対して報告されるとともに、年に1回、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。

### 開催実績

	2022年	1月	2月	3月	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月
1 取締役会		1	2	2	1	2	1	1	2	1	1	2	1
2 指名・報酬委員会		1		1							1	1	1
3 監査役・監査役会		1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
4 トライアングルQBR(Quarterly Business Review) <sup>*1</sup>							1			1			1
5 経営会議		1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
6 投資委員会		1			1				1				
8 サステナビリティ委員会		1			1				1				1
9 リスク管理・コンプライアンス委員会		1			1				1				1
10 Regional Collaboration Committee(RCC) <sup>*2</sup>		1	2	2	0	2	2	2	1	1	1	2	1

\*1 トライアングルQBRは2022年6月より運用を開始しました。

\*2 代表取締役社長への定期報告会のみを記載しています。

## 取締役・取締役会

### 取締役の選任に関する方針と手続き

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な分野の経験・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。必要な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。

### 必要な分野についての考え方

<ul style="list-style-type: none"> <li>国際性</li> </ul>	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
<ul style="list-style-type: none"> <li>企業経営・経営戦略</li> <li>事業開発・事業戦略・M&amp;A</li> <li>営業・マーケティング</li> <li>生産・品質・技術・研究開発</li> </ul>	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
<ul style="list-style-type: none"> <li>重点市場での経験・知見</li> </ul>	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
<ul style="list-style-type: none"> <li>財務・ファイナンス</li> <li>人事戦略</li> <li>法務・リスクマネジメント</li> </ul>	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 ーケティング	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
鈴木 順也	23年9カ月	50代	男性	—	●	●	●	●	●	●	●	●	●
井ノ上 大輔	5年	50代	男性	—	●	●	●	●	●	●	●	●	●
渡邊 亘	5年	50代	男性	—	●	●	●	●	●	●	●	●	●
西本 裕	2年	50代	男性	—	●	●	●	●	●	●	●	●	●
磯 尚	2年	50代	男性	—	●	●	●	●	●	●	●	●	●
大杉 和人	6年9カ月	60代	男性	●	—	●	●	●	●	●	●	●	●
アスリ・チョルバン	4年	40代	女性	●	—	●	●	●	●	●	●	●	●
松木 和道	4年	70代	男性	●	—	●	●	●	●	●	●	●	●
竹内 寿一	1年	60代	男性	●	—	●	●	●	●	●	●	●	●

※在任期間・世代は2023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。

### 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確か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、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。

### 2022年度の主な審議事項

テーマ	議題
経営戦略関係	● 第7次中期経営計画のレビュー、2023ローリングプランの策定
コーポレート施策	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 取締役・監査役人事／執行役員人事</li> <li>● 役員報酬関連</li> <li>● 株主還元策の検討</li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 資金調達関連(社債発行、借入など含む)</li> <li>● 政策保有株式の合理性の検証</li> <li>● サステナビリティ委員会、ESGタスクフォースの活動報告</li> </ul>
投資案件・モニタリング	<ul style="list-style-type: none"> <li>● M&amp;A 案件に関する事前審議</li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 重要な海外グループ会社のCEOによる経営報告</li> </ul>
その他	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 株主総会関連</li> <li>● 取締役会の実効性評価</li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>● IRおよびSR報告</li> <li>● 執行役員によるプレゼンテーション(業務報告)</li> </ul>

### 政策保有株式

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、個別の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については、株価や市場動向などを考慮しつつ段階的な縮減を進めています。(→P.88 非財務ハイライト)

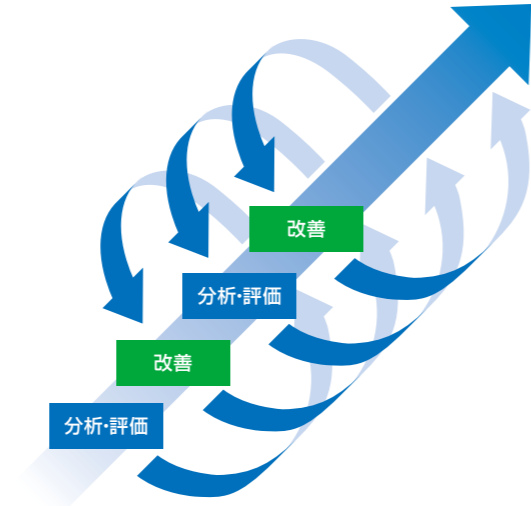




## 取締役会実効性向上の取り組み

### 2022年度取締役会の実効性の分析・評価

2022年11月～12月	取締役・監査役全員がアンケートに回答
2022年12月	社外取締役全員に対して、外部アドバイザーが個別インタビューを実施
2023年1月	アンケート結果と個別インタビューの内容を分析
2023年2月	取締役会で報告の上、実効性を評価認識した課題について改善策を議論



### 評価アンケート・個別インタビューの実施

- **アンケート**  
取締役および監査役の全員を対象  
全46問(選択式・記述式)
- **個別インタビュー**  
社外取締役の全員を対象  
アンケートの設計、個別インタビューおよびそれらの結果分析において、外部アドバイザーを起用
- **アンケートの評価項目**  
(1) 昨年(2021年度)課題の進捗  
(2) 取締役会の構成・役割・運営  
(3) 社外取締役・社外監査役への情報共有・支援体制  
(4) 社内取締役と社外取締役の望ましい関係のあり方  
・ 社外取締役の役割  
・ 「社外取締役のみの会議」の役割  
(5) 株主・投資家との対話

### 2022年度に認識した課題と2023年度の対応方針

2021年度の 評価と課題	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 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</li> <li>● そのうえで、以下を課題として認識 (1) 取締役会と監査役の連携、内部監査部門の活用 (2) グローバルガバナンスのさらなる改善</li> </ul>
2022年度の 取り組み	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 取締役・監査役および内部監査室の協力体制を確立し、監査役と内部監査室は、それぞれ監査の過程を通じて得た情報や問題意識を定期的にその内容を取締役に報告</li> <li>● 縦軸である内部統制のさらなる浸透のため、「内部統制チェックリスト」を実施し、それをもとにグローバルなリスク評価と優先順位付けをするとともに、内部統制システムの運用状況を取締役会へ報告</li> </ul>

### 2022年度の 取り組みの 評価と課題

- 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  
(1) 昨年度(2021年度)課題の進捗  
・ 昨年抽出された課題を真摯に受け止め、次年度のアクションに確実につなげている  
・ その進捗は取締役会で適時報告されており、改善努力が結果として伺える  
(2) 取締役会の構成・役割・運営、その他  
・ 取締役会は、事業環境の変化に応じて、取締役の構成を見・経験・専門性の視点から見直しており、全社戦略の方向と取締役会のスキルマトリックスは合致。また、ダイバーシティのある人材で構成されており、社内・社外の比率も適切  
・ 取締役会は、2020年に取締役会の付議基準を変更し、執行側に権限移譲したことで、よりメリハリのある運営が定着しているとともに、中期的な戦略に対する議論が増加。中期経営計画やそのローリングプランについても十分に時間を取って議論をし、その議論のなかで経営上の課題を取り上げて方向性を確認するとともに、ESGやサステナビリティの課題を戦略に反映している  
・ 取締役会が形式的でなく、オープンに意見を言い合い議論できる雰囲気と運営は当社の一番の強み  
・ 議長は、自由闊達な意見が出るように促し、発表者や社内取締役には自明のこともあえて質問してポイントを明確にするなど、議長として取締役会を一段高い視点で俯瞰して見ている様子が良く伝わってくる。当社の現状の取締役会において、取締役会議長と執行の長を分ける必要性は感じない  
・ 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

- (3) 社内取締役と社外取締役の望ましい関係のあり方  
・ 「社内取締役と社外取締役の望ましい関係のあり方」の議論を通じて、取締役全員が対等な立場で意見を出し合い、議論の質を高めていくという、取締役会における対話と協働のあり方を確認できたことは、今後、取締役会の深化と進化につながる  
・ また、その議論の中で「社外取締役のみの会議」のあり方を改めて確認できたことも、今後、取締役会の議論の質をさらに高めていくうえで有効

- **以下を課題として認識**  
これらの課題は、これまでの取締役会の評価・改善の継続的な取り組みの結果、執行側の取り組みに対するものから、取締役会の質的充実に向けたものに移行している

- (1) 中長期的な戦略、経営課題についての議論のさらなる充実  
・ 取締役会は、当社の戦略やそれに紐づく活動が中長期の企業価値の向上に結び付いているかどうか、細部にこだわるのではなく大きな方向性を議論することが重要であり、取締役によるオフサイトミーティングである「ブートキャンプ」などを活用して、議論の機会を設ける必要がある  
・ 取締役は、取締役会の議論において「社内取締役と社外取締役の望ましい関係のあり方」を実践するとともに、社外取締役は「社外取締役のみの会議」を活用することで、取締役会での議論をさらに深めるためのベースを整えていく必要がある  
・ 中長期的な戦略、経営課題についての議論に対して、より一層時間をかけて充実させるためには、取締役会の付議基準や運用状況を改めて精査する必要がある

- (2) 監査役からの情報共有、内部監査室からの報告の充実と内部統制にかかる監督のさらなる向上  
・ 2022年から、常勤監査役は取締役会において職務執行の状況や監査の過程で得られた知見や情報を共有している。また、内部監査室は取締役会において監査の過程で得られた知見や情報を報告。これらは、取締役会と監査役および内部監査室の内部統制の整備・運用状況についての認識を共有するために有意義であり、今後もこの取り組みを継続し、取締役会の監督機能をさらに向上させていく必要がある

### 2023年度の 対応方針

- **中長期的な戦略、経営課題についての議論のさらなる充実**  
・ 取締役会の付議基準とその運用を改めて精査  
・ 「社外取締役のみの会議」を用いた、取締役会の議題についての論点整理、認識共有
- **監査役からの情報共有、内部監査室からの報告の充実と内部統制にかかる監督のさらなる向上**  
・ 監査役からの情報共有の継続、内部監査室の監査結果報告の改善

## 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・社外監査役がその機能を最大限発揮して、当社の経営に貢献できるように、当社は、社内役員と社外役員との情報の非対称性を縮小すべく、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、フランクに意見交換する場にもなり、互いの連携を深めています。

また、議長は、取締役会の議論の中で、議題の周辺情報(例えば、M&A市場の動向や、当社の開発体制など)の理解が十分でないと感じた場合には、執行側に改めてそのテーマについて全体像を説明する議題設定を指示しています。

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一日かけて議論する「ブートキャンプ」を年1回開催しています。

2022年は鈴木社長より当社のブランドマネジメントの変遷とコーポレート・ブランディングの課題を説明し、議論しました。ま

た、前年に引き続き、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四半期に1回開催しています。



### (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。

・会社関連の行事(新製品出帆式、社内フォーラムなど)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。

#### ● 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、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。

・海外の重要なグループ会社(Nissha Medical TechnologiesグループおよびNissha Metallizing Solutionsグループ)の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



## 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 (2023年3月23日現在)

社外委員4名				社内委員2名	
					
大杉 和人 委員長 社外取締役	アスリ・チョルパン 委員 社外取締役	松木 和道 委員 社外取締役	竹内 寿一 委員 社外取締役	鈴木 順也 委員 代表取締役社長	渡邊 亘 委員 取締役常務執行役員

### 2022年度の主な審議事項

テーマ	議題
社外取締役について	● 社外取締役の役割 ● 「社外取締役のみの会議」のあり方
取締役および監査役	● 取締役および監査役の選任案
報酬制度のあり方	● 社外取締役の報酬のトレンド
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

## 中長期的な企業価値と連動した役員の報酬体系

### 取締役の報酬の方針

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。

業務執行を担う取締役の報酬は、基本報酬、賞与、株式報酬等で構成しています。

当社は2016年に業績連動型の株式報酬制度を導入しました。具体的には株式報酬信託(BBT=Board Benefit Trust)を用いて

います。これにより株価変動のメリットとリスクを株主のみならず、またより一層共有しながら、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取り組んでいきます。

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。

※参照 有価証券報告書 > 第104期有価証券報告書  
https://www.nissha.com/ir/library/securities.html

### 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%

報酬制度の概要および報酬限度額

固定/変動	種類	概要	報酬枠	株主総会決議
固定	基本報酬	<ul style="list-style-type: none"> <li>月額の固定報酬</li> <li>担当する役割の大きさとその地位に基づき決定</li> </ul>	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
変動	短期業績連動報酬(賞与)	<ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> <li>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</li> </ul>		
変動	中長期業績連動報酬(株式報酬等)	<ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> <li>株式給付信託(BBT=Board Benefit Trust)</li> <li>当社の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、ポイントを確定。同信託からポイントに応じた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</li> </ul>	3事業年度ごとの上限 <ul style="list-style-type: none"> <li>当社から信託への拠出上限額226百万円</li> <li>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)</li> </ul>	2021年3月19日

2022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)		
			固定報酬	業績連動報酬	
			基本報酬	賞与	株式報酬等
取締役	10名	354	207	89	57
社外取締役	5名	36	36	—	—

※上記には、2022年3月23日開催の第103期定時株主総会の終結の時をもって退任した社外取締役1名の報酬等が含まれています。

さらなるガバナンス高度化に向けた取り組み

成長と戦略に沿って変化し、進化する取締役会

当社は、取締役会が当社の持続的な成長を支え、企業価値の向上に資するものであるべきと考え、当社の事業の性格、企業規模や成長ステージに沿っているか、そしてサステナビリティビジョン(長期視点)の実現に向けて最適なものであるかなどの視点から、これまでそのあり方や役割を繰り返し議論しています。

2020年には、取締役会での議論を個別の案件の審議から、経営戦略・事業戦略など大きな方向性についての議論により時間を割くため、取締役会の付議基準を改定しました。取締役会で議論する議題を絞り、執行側への権限移譲を行うことで、いわゆるマネジメント型の取締役会から、モニタリングを志向するハイブリッド型に移行しています。その結果、現在の取締役会は、中長期的な戦略の課題についての本質的な議論が以前より増加しています。

そのようななかで、取締役会の議論の質をさらに高めたいという課題意識から、2022年には、当社の社外取締役に期待する役割を議論しました。当社の取締役会は、取締役のスキルや属性などにおいて、専門性や多様性を有しています。その取締役会において議論を戦わせながら、企業価値向上という

共通のゴールに向かっていくために、改めてこの点について取締役全員で認識を共有しておくべきではないかと考えました。

具体的には、一般にいわれる社外取締役の役割である「監督」と「助言」が当社ではどのようなことを指すのかについて、また、取締役を一つのチームと考えた場合に期待する役割、スキルや属性からそれぞれの社外取締役に期待する役割などを、社内取締役と社外取締役全員で、ブートキャンプを含め数回にわたり議論しました。

最終的には、かかる議論を踏まえ、「社内取締役と社外取締役の望ましい関係のあり方」として文書にまとめました。そのなかで、社内取締役と社外取締役は、上下関係に立つものではないこと、取締役会において対話と協働を重ねることで、当社の企業価値向上に貢献するということを改めて確認しました。加えて、社外取締役は質問や自ら情報収集をすることを通して、当社や事業の本質について理解を深め、そのうえでそれぞれの専門性や経験に基づき発言すること、社内取締役はこれまで以上に積極的に発言することで、取締役会の議論の深化に向けて協働し、その結果、執行側の迅速・果断な意思決定を後押し、必要な場合に牽制する、ということ全員で共有しています。

また、それぞれの社外取締役に期待する役割については、取



締役会の実効性評価のプロセスにおける、第三者の外部アドバイザーによる社外取締役に個別インタビューを活用し、そのインタビュー項目の1つとして、「社外取締役に期待する自身の役割と評価」、「他の取締役に期待する役割」を確認しました。その内容を踏まえて、社内取締役全員で議論したうえで、代表取締役社長から、それぞれの社外取締役に對してその期待を伝えています。これらの議論を踏まえ、2023年度の取締役会では運営されています。当社は取締役会のなかでこれらを実践し、また振り返り、改善していくことにより、今後もガバナンスの質をさらに高めていきます。

中長期の成長戦略を支える取り組み

当社グループは、サステナビリティビジョン(長期ビジョン)において、事業ポートフォリオの組み換え・最適化による成長を志向しています。また、成長戦略として、オーガニックな成長だけではなく、M&Aを積極的に活用する方針も持っています。

M&Aの規律とPMIの推進

●社内体制

当社は、M&Aの専門部門(事業開発室コーポレートマーケティング部アライアンスグループ)を設置し、最高戦略責任者(CSO)がその責任者を務めています。同部門は、サステナビリティビジョン(長期ビジョン)における重点市場の事業開発のために、企業間のアライアンスの検討、デュー・ディリジェンス(DD)やPMI(Post Merger Integration)の計画策定と実行を推進しています。

●買収プロセス



①案件の探索

アライアンスグループは、事業部および国内・海外拠点と連携し、外部の情報リソースやネットワークを活かしながら、企業を調査・分析しています。

候補企業の検討にあたっては、重点市場の事業開発に資するか、当社のコア技術との親和性や収益性、成長性、買収後も自立自走できる企業であるかなどを見定めています。

②分析・評価と意思決定

当社は、候補企業に能動的にアプローチをして情報収集し、その内容を精査するとともに、デュー・ディリジェンスを実施

当社における社内取締役と社外取締役の望ましい関係のあり方

- 社内取締役と社外取締役は、対等な関係に基づき対話と協働を積み重ねることによって、当社の企業価値の向上に貢献する。
- 社外取締役は、社内取締役との多面的かつ高い視座からの対話を通じて、当社の経営・事業の本質と実践について深く理解し、迅速かつ積極果断な経営判断を支援する。
- 社内取締役と社外取締役は、両者が有する専門性や経験に基づく発言・指摘を通じて、多角的かつ十分な検討を行い、取締役会における議論の発展と深化に向けて協働する。

しています。加えて、候補企業の経営陣とNissha Philosophy(企業理念)やサステナビリティビジョン(長期ビジョン)を共有できるかを重視しており、代表取締役社長およびCSOが現地に赴き、それらを直接確認しています。

当社は、買収金額により審議プロセスを定めており、基準に該当する案件<sup>※</sup>は、投資委員会での検討、取締役会で事前審議をしたうえで意思決定をしています。

※定量基準に加え、定性的に重要と判断した案件を含みます。

③買収の実施・PMI

買収の実施直後には、代表取締役社長自らが対象企業を訪問し、その幹部および社員と対話し、信頼関係を構築するとともに、直接Nissha Philosophy(企業理念)やサステナビリティビジョン(長期ビジョン)を語ることで、当社グループとしての一体感の醸成に努めています。

当社は、買収後も買収先企業の経営者が引き続きCEOとして経営を担うことを基本としています。本社の経営陣・事業部が彼らと信頼関係を築き、緊密にコミュニケーションをとることで、事業環境の変化に柔軟に対応し、迅速な経営判断やリスクマネジメントができると考えています。同時に、その経営者のミッションを設定し、業績管理ルールを共有するなど、権限と責任を明確化させています。



#### ④買収後のモニタリング・監査

当社は、毎月もしくは四半期に1回、ビジネスレビューや事業部との会議で事業報告を確認し、当社経営陣は必要な指示をし、PDCAを回しています。また、一定以上の規模のグループ会社のCEOは年2回、取締役会で経営状況を報告し、取締役会はその内容を確認しています。投資委員会では四半期に

1回、投資実行後のリターンなどの状況をモニタリングしています。

代表取締役社長など当社経営陣は、毎年現地を訪問し、買収先企業の経営状況を確認しています。また、監査役、内部監査室は業務執行状況をヒアリングするとともに、一定以上の規模のグループ会社については3年に1回往査をしています。

頻度	内容
毎月1回以上	●当社経営陣に対し、ビジネスレビューや事業部との会議で、業績の進捗、経営課題を報告、経営陣は必要な指示をしてPDCAを回す
定期的実施	●年2回、取締役会で、グループ会社のCEOが経営状況を報告(一定以上の規模) ●四半期に1回、投資委員会が投資実行後の状況をモニタリング
毎年実施	●代表取締役社長、CSOなど経営陣が現地を訪問 ●監査役、内部監査室は、一定以上の規模のグループ会社を3年に1回往査

#### シナジー創出に向けた取り組み

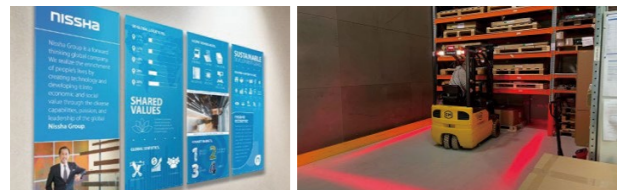
当社は、M&Aを活用しながら、事業ポートフォリオの組み換え・最適化を推進してきた結果、海外グループ会社や事業拠点数は大幅に増加し、それぞれが担う役割が大きくなっています。国や事業の垣根を超えて、多様な人材能力を結集して、経済・社会価値を創出するため、さまざまな取り組みを行っています。

- Regional Collaboration Committee (RCC)の活動(→P.60)  
RCCの活動を通じて、国や事業を超えたNISSHAグループとしての一体感が醸成されるとともに、Nissha Philosophyが浸透し、横のつながりが構築されることにより迅速で円滑な情報共有ができるなど、多くの成果が出ています。

- Nissha Global Leaders Kyoto 2023の開催(→P.70)

- グローバル統合企画部の創設

当社は、2023年4月にNISSHAのグローバル経営の促進とシナジーの加速を目的として、「グローバル統合企画部」を新たに創設しました。グローバル統合企画部は、国や事業の枠を超えた多様なシナジーの機会を積極的に探索、特定し、その実現を支援することで、当社グループのグローバルガバナンスの高度化に貢献していきます。



Nissha Philosophyボードの掲出  
(全拠点)

ベストプラクティスの共有  
(フォークリフト安全装置(欧州))

#### 欧米においてESG研修を実施

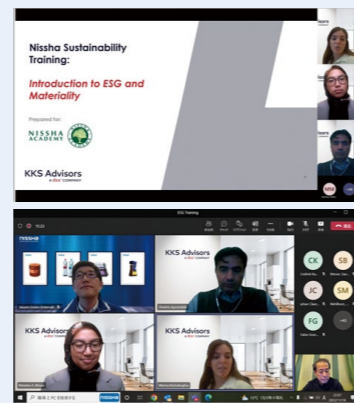
当社グループでは、2022年11月~12月に、欧州・米州拠点において、ESG研修を実施しました。

従来から当社は、国内外のグループ会社と協力し、グループ連結でサステナビリティ・ESGに関するさまざまな取り組みを展開するとともに、その情報開示に努めています。

当社グループはグローバルに事業を展開するお客さまとのビジネスが多く、これまでもグローバル基準のお客さま要請に対応してきましたが、特に欧州のお客さまをはじめとするグローバルなサステナビリティ・ESGについてのさらなる要請の高まりを踏まえて、体系的にサステナビリティ・ESGについての認識を深める必要性から、本研修を実施しました。

本研修は、Nissha Academyのひとつと位置づけるとともに、それぞれの地域で本社横断の取り組みのリーダーシップを執るRegional Collaborate Committee (RCC)が主体となり実施しました。外部の専門家(ESGコンサルティング会社)が講師を務め、欧米のグループ会社の経営層、マネージャー、担当者など約400名が受講しました。

研修は、座学とワークショップで構成。座学では、グローバルなサステナビリティ・ESGの潮流や、当社グループの取り組みを学び、ワークショップでは、それぞれが所属する会社ごとに分かれて、サステナビリティを事業にどのように取り入れるかをディスカッションし、アクションプランを策定しました。



# Nissha Global Leaders Kyoto 2023



当社は2023年5月にNissha Global Leaders Kyoto 2023(以下、NGL)を開催しました。当社グループのマネジメントメンバーや次世代リーダーが京都本社に一堂に会し、グループ全体が向き合うハイレベルな経営課題を認識し共有するとともに、議論を交わすことを通じて「Connected As One」(シナジー創出の社内向けステートメント)を促進することを目的とした国際会議です。

鈴木社長からは、上場企業として果たすべき役割や目指すべき姿について認識を促すとともに、収益性・効率性の重要性、シナジーの創出、次世代リーダーの育成の大切さなどについて、参加者への共有がなされました。加えて、財務、人事、生産、サステナビリティ、新事業開発など、経営戦略の重要な観点について、積極的な議論や意見交換を通して、当社グループが中長期的に進むべき方向性への意思統一が促進されました。

また、社内公開型でNGL参加者によるパネルディスカッションを行いました。トップリーダーのマインドセットやグループ会社でのベストプラクティス、グローバルシナジーの事例などについて、一般社員も交えて広く意見を交わしました。

グローバルに展開する当社グループが進むべき方向性を再確認できたことで、NGLは次期中期経営計画に向けた重要な基礎固めの機会となりました。

#### Message /

上西 浩之  
グローバル統合企画部長



当社の事業や人材は多様性を増していますが、ポテンシャルを最大限に発揮するためには全体を支える共通の基盤が必要です。NGLを通して、経営に対する考え方や中長期のあるべき姿について日本国内外のリーダー達が向き合い、理解を深め、結束することでそのような共通の基盤をさらに固めることが開催意図でした。結果、参加した多くのリーダーからは「NISSHA マネジメントチームとしての一体感が強まった」と好評を博しました。当社のリーダー達は多くの議論と体験を共有することを通じて、当社グループ経営にとって欠かせない相互の信頼関係をより一層深めることができたと考えます。

Giorgio Bosso

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)



NGLに参加できて光栄に思います。「Connected As One」の下、グループ会社のメンバーが一体となって、未来のNISSHAグループについて議論できたのが良かったです。サステナビリティビジョンで目指す2030年、そしてさらに先の未来についてです。私たちの未来はパワフルなものです。次回はリーダーシップや組織について議論していければと思っています。



# マネジメントチーム

## 取締役



**鈴木 順也**  
代表取締役社長 兼 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  
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  
ESG推進部長  
事業開発室長



**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



**磯 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



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



**ジオルジオ・ボツソ**  
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**  
上席執行役員  
産業資材事業部副事業部長  
(営業・モビリティ・開発担当)



**青木 哲**  
執行役員  
最高人事責任者(CHRO)  
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・製品技術・購買・SCM担当)



**谷口 忠壮**  
執行役員  
事業開発室副室長  
事業開発室基盤技術開発部長

# 社外取締役メッセージ



企業価値の向上に資する取締役会のあり方を明文化。  
執行サイドに対し  
資本効率向上に向けての問題提起をするなど、  
長期経営戦略の着実な実現に向けて  
役割を果たします。

取締役(社外)  
大杉 和人



社会的平等の問題を超えて、  
ビジネスにさまざまな価値を  
創造する「女性役員の活躍」。  
女性の真の  
エンパワーメント追求が重要です。

取締役(社外)  
アスリ・チョルパン

## 社外取締役の役割をそもそも論から問い直す

「より高度なコーポレートガバナンスを目指しての飽くなき挑戦」。筆頭社外取締役の目から見て、これがNISSHAの誇るべき強みであるとの確信を年ごとに強めています。

2022年にも当社のコーポレートガバナンスの歴史に残る大きな一歩を刻みました。「企業価値の向上に真に資するような取締役会とはいかなるものか」について、弁護士、信託銀行の意見も参考にしながら社内取締役と社外取締役との間で濃密な議論を重ね、取締役全員が共通して持つべき精神や理念、目指すべきゴールを文書化しました。恐らく他社にはあまり例を見ない画期的な試みということが出来るでしょう。

鈴木社長はかねてから、社外取締役の役割としての「監督」と「助言」が意識されるあまり、執行サイドが議案を提案し社外取締役がこれを承認するという上下関係の構図になりがちなことに関心を感じ、取締役会本来の姿としては、社内取締役と社外取締役が対等の関係で議論を戦わせる場であるべきではないかとの問題意識を持っておられました。一方、社外取締役サイドの私も、教科書的な評論家風アドバイスを与えたり、質問のための質問を投げかけたりするだけでは、社外取締役に期待される本来の責務を果たしていることには全くならないのではないかと自戒の念も込めながら考えていました。

今回、鈴木社長の発案とリーダーシップで、当社の理想とする取締役会のあり方について合意形成がなされ明文化にまで漕ぎつけたことは、当社取締役会の輝かしい成果と言っても過言ではないでしょう。あとの課題は作った仏に魂を入れることです。(→ P.67 さらなるガバナンス高度化に向けた取り組み)

## ブートキャンプでの問題提起

NISSHAには、全取締役と主要執行役員をホテルに一日中缶詰めにして研究会を実施するユニークな催し(「取締役ブートキャンプ」)があります。昨年の取締役ブートキャンプでは、私から「株主・投資家の視点で考える」と題したプレゼンを行い、①収益の振れを抑制することと、②将来収益の成長期待を引き上げることが喫緊の課題であることを力説しました。敢えて執行

サイドが見たくもないような図表やグラフ等多用しながら論争惹起型の内容に仕立てましたので、執行サイドにはやや挑戦的と受け止められた可能性があります、それでも良質な知的バトルが出来たのではないかと秘かに自負しています。通常取締役会の限られた時間では突っ込んだ議論をすることが難しいこうしたテーマについて、深く掘り下げたディスカッションが出来ることは取締役ブートキャンプの大きな魅力です。

## 「資本の効率性」改善に向けて

私は前職(日本銀行)での経験から、資本主義経済を成長発展させていくための原動力は、結局のところマイクロレベルで各企業がそれぞれの努力で「資本の効率性」を上げていくことに尽きるとの信念を抱いています。この考え方は、今春の東京証券取引所からの要請とも整合的なものです。

自分の見るところでは、NISSHAでも「PL型思考」から「資本効率重視型思考」へと意識転換が着実に進んできています。当社が「サステナビリティビジョン2030」の下で取り組んでいる事業ポートフォリオの組み換えは、資本効率を高める観点からはまさに的を射た長期経営戦略であり、今後の課題は、具体的戦術面のレベルでこの戦略をいかに着実に実現していけるかだと見えています。

社外取締役として今後とも自己研鑽を重ね、株主・投資家の方々のご期待に沿う結果を出していけるようにその役割を十全に発揮していきたいと考えています。

1977年	4月	日本銀行入行
1984年	5月	ミシガン大学経営大学院修士課程修了(MBA取得)
1986年	11月	BIS(国際決済銀行)エコノミスト
1999年	6月	日本銀行松本支店長
2001年	5月	同 大阪支店副支店長
2003年	5月	産業再生機構RM統括シニアディレクター
2005年	7月	日本銀行金融機構局審議役・金融高度化センター長
2006年	5月	同 検査役検査室長
2007年	4月	同 政策委員会室長
2009年	4月	お茶の水女子大学客員教授
2011年	9月	日本銀行監事
2015年	10月	日本通運株式会社警備輸送事業部顧問
2016年	6月	当社社外取締役(現任)
2018年	8月	フロンティア・マネジメント株式会社社外取締役(現任)
2021年	6月	株式会社群馬銀行社外取締役(現任)

## 日本でも女性取締役の増加が期待されている

世界的に取締役会のジェンダー・ダイバーシティが進む中、日本では、女性取締役の数がほとんど増えていません。2022年の全上場企業における女性取締役の比率はわずか9.1%。東証プライム市場上場企業の18.7%には女性取締役の存在すらありません。

2020年時点で、欧州の上場大企業における取締役会の女性比率は29.5%。ジェンダークオータ制の導入国では37.6%にのぼります。米国では、S&P500企業における取締役の女性比率は30%を超え、フォーチュン500企業では約26.5%となっています。

社会的責任投資の広がりに伴い、この件に対する日本企業の取り組みに注目が高まっています。今年4月、岸田首相が、東証プライム市場の企業における取締役の女性比率を2030年までに30%へという目標を掲げたことも、日本にとって良いニュースでした。

取締役会に、より多くの女性が必要とされるのはなぜでしょうか？社会的平等の問題に過ぎないのでしょうか？私は経営学の文献に立ち返り、女性取締役の重要なビジネス上の価値について述べたいと思います。

## 女性取締役のもたらすビジネス上の価値は大きい

アッパーエシュロン理論に基づく研究では、女性取締役と男性取締役には、価値観や認知フレームに違いがあると論じています。ジェンダー特性の違いは取締役会に多様で新鮮な視点を与え、意思決定やイノベーションを向上させます。また、女性取締役共通の特性が、ESGのパフォーマンスや情報開示の向上に積極的に寄与するということも示されています。そして女性には「リスク回避」という明白な特性があることから、企業の価値を生み出す買収はより慎重に進められ、財務上のリスクを低減するメリットがあるとしています。女性顧客、女性従業員、投資家コミュニティなどを含むステークホルダーとの関係において人的資本のユニークさと多様性をもたらし、それを取締役会の議論に持ち込めるのも女性取締役の強みでしょう。

取締役会の監督機能を高めるという重要な役割も担っています。男性取締役に比べて社会的独立性が高く、「オールドボーイズクラブ」から排除されているため、より容易に、多数派である

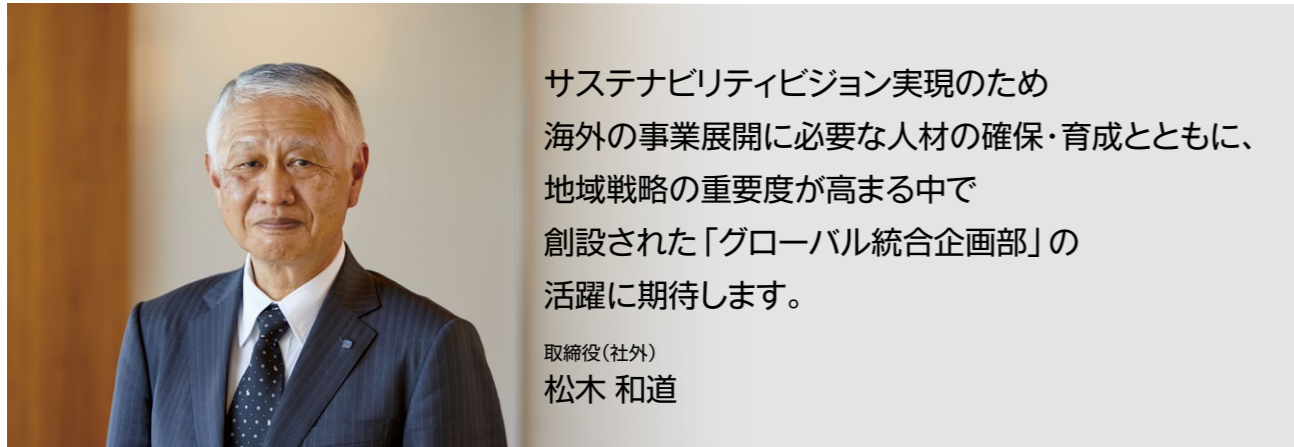
「男性」グループの見解に異議を唱えられるのです。女性がマネジメントに入ることによる間接的なメリットもあります。女性従業員に自尊心や自信をもたらし、仕事の効率を高める可能性があること、また、企業がジェンダー平等を実践する価値を示すことによって、ステークホルダーや社会から受け入れられ、企業価値が高まることなどが挙げられます。

## 女性の活躍による価値向上を

NISSHAの場合、女性役員比率の向上は経営トップのアジェンダです。女性管理職の数値目標はあるものの、まだ課題は多く、より意欲的な目標が必要かもしれません。現在、取締役9名のうち女性の社外取締役は1名のみ。トップマネジメントとして名を連ねる監査役4名、執行役員11名の中にも女性はいません。女性の上級管理職は3名、8.8%です。一方、NISSHA本社の女性管理職が2020年の5%から2023年の7-8%へと緩やかに上昇していることは朗報でしょう。NISSHAの人事部は、労働時間の柔軟化、残業の抑制、男性社員への育児休暇の付与など、男女格差の問題を解決するための具体策を打ち出しています。また、妊娠や育児などのライフイベントを支援するさまざまな制度を設け、それらをイントラネットでわかりやすく紹介することによって女性社員をサポートしています。

CEOをはじめとする経営陣がこの問題を認識し、NISSHAの女性の真のエンパワーメントを追求し、会社の価値向上にコミットすること、それが最も重要だと私は考えています。

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



**サステナビリティビジョン実現のため  
海外の事業展開に必要な人材の確保・育成とともに、  
地域戦略の重要度が高まる中で  
創設された「グローバル統合企画部」の  
活躍に期待します。**

取締役(社外)  
**松木 和道**

**社外取締役の役割 取締役会での「対話」と「協働」**

最近の「コーポレート・ガバナンス」に関する議論においては、「形から質の重視へ」が強調されるようになってきています。

当社の取締役会では、2022年に「社内取締役と社外取締役の望ましい関係のあり方」を、徹底的に議論し、ガバナンスにおける、社内取締役と社外取締役との対等の関係そして両者の「対話」を通じた「協働」の重要性を確認し、文書として取りまとめました。この議論は当社のガバナンスの「質」を高めることに大きく寄与したと評価しています。

ガバナンス関連では、社外取締役による執行陣の「監督」という面に焦点が当てられることが多いですが、「監督」それ自体がガバナンスの終局的な目的ではありません。

当社のような監査役会設置会社では、社外取締役のみならず、社内の業務執行取締役も「監督」責任を負い、「監督」は取締役全員が「協働」して果たすべき責務といえます。このような仕組みの下では、取締役同士が「対話」を通じて「協働」し、「協働」の中身として、会社が本来行ってはならない方向に行かないようにする、すなわち「牽制」の機能を果たすという形がとれると、「監督」「牽制」機能がもっとも適切かつ有効に発揮され、ガバナンスの本来の目的である、企業の持続的成長、企業価値の増大が図られると考えます。

一般に「監督」が前面に出ると、リスクを「果敢に取る」より「過剰に管理する」傾向になりやすく、経営者のアニマルスピリッツや、技術者の直感と組織の共感を育むことが後退し、イノベーションの芽を摘んでしまうことが危惧されます。「対話」「協働」を通じた「牽制」と「積極的なリスクテイク」という上述のオペレーションには、アクセルとブレーキを一緒に踏まなければいけない難しさがありますが、当社として採るべき途と考えられ、このようなオペレーションが取締役会を含む当社全体に浸透していくよう社外取締役として心がけていきます。

**サステナビリティビジョン実現に必要な人的資本について**

海外での事業展開を支える人材を、今後どのように育成、確保していくかは、当社の持続的成長を左右する重要なファクターになります。このような人材を日本人のみでまかなっていくことはおそらく不可能でしょうし、望ましいことでもないと思われます。一方、当社が全世界で有機的に一体として事業展開をしていくためには、日本人のなかにも、海外の人材がどのような考え方の下で事業運営をしているのかを肌感覚として理解し、海外の人材とスムーズに必要なコミュニケーションを取り、当社全体としての展開を大きな目で俯瞰し、経営していく人材が必要です。

このような人材を育成していくためには、海外での生活を含め事業を直接的に経験することが、最も望ましい一方、当社に限らず、一般的に違う会社で共働きする世帯の増加や子女の教育の問題などで、長期間の海外勤務に難色を示す人材が増えてきている状況があります。個人のライフスタイルと会社の求めるキャリアパスとが必ずしも一致をしない難しい状況といえ、当社における海外事業の重要性に鑑み、人事上取り得る方策がないのか、引き続き模索を続ける必要があると考えています。

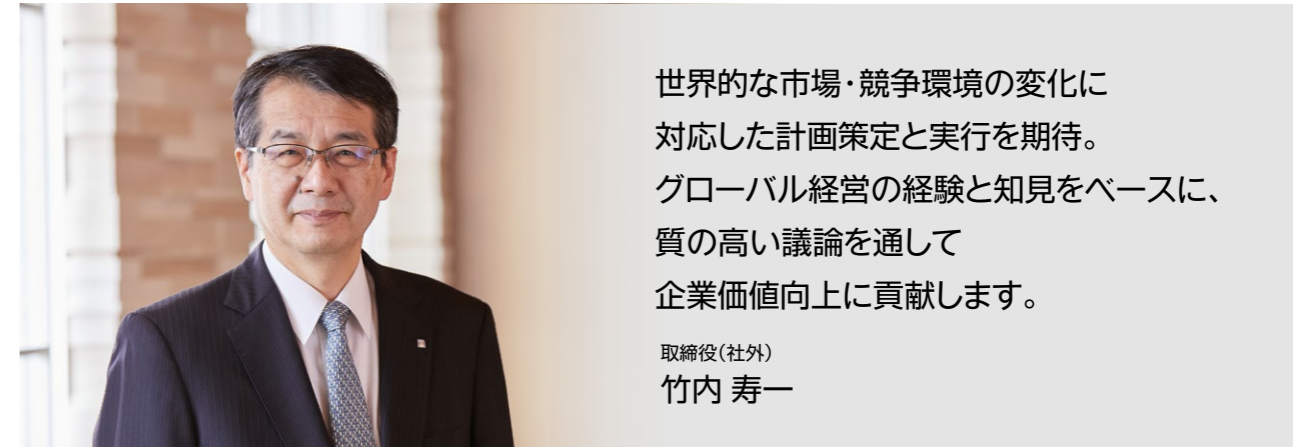
**管理部門の充実の必要性**

海外の事業展開において次に重要となるのが、営業活動を支える管理部門の充実です。法律、財務、税務、知財等々管理部門はまさに海外での活動の基盤をなし、これらの部門が智恵を出すことにより競争力が強化され、展開が進められる可能性が高く、管理部門の強弱が営業成績にも直接的な影響を与えます。

当社ではRCC\*の活動を通じて、管理部門が横通して当社の海外展開をサポートする機能が発揮されるようになってきており、この活動が順調に推移していることは非常に頼もしく思っています。また、当社の今後の海外展開は、レベルをワンステップ引き上げる段階にさしかかっていると思われ、商品戦略のみならず、当社全体としての地域戦略の重要度が増してくる考えられます。2023年4月の「グローバル統合企画部」の創設は、非常に時宜を得た施策であり、当該部門の今後の活動に期待しています。

\* Regional Collaboration Committee: 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 (→ P.60 コーポレートガバナンス体制図、P.67 さらなるガバナンス高度化に向けた取り組み)

1976年	4月	三菱商事株式会社入社
1979年	6月	ハーバードロースクール修士課程修了(法学修士号LLM取得)
2003年	1月	三菱商事株式会社法務部長
2007年	4月	同 理事
同年	5月	経営法学会代表幹事
2009年	4月	三菱商事株式会社社理事 コーポレート担当役員補佐 兼 コンプライアンス総括部長
同年	10月	法制審議会 国際裁判管轄法制部会臨時委員
2010年	4月	東京大学大学院法学政治学研究所客員教授
2011年	4月	北越紀州製紙株式会社(現 北越コーポレーション株式会社)執行役員
同年	6月	同 取締役
同年	同月	法制審議会 新時代の刑事司法制度特別部会委員
2013年	6月	北越紀州製紙株式会社常務取締役
2016年	6月	株式会社ドリームインキュベータ社外取締役(監査等委員)
同年	同月	サンデンホールディングス株式会社(現 サンデン株式会社)社外監査役
2017年	6月	一般財団法人日本刑事政策研究会理事(現任)
2018年	6月	アネスト岩田株式会社社外取締役
2019年	3月	当社社外取締役(現任)
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)
2023年	6月	東洋建設株式会社社外取締役(現任)



**世界的な市場・競争環境の変化に  
対応した計画策定と実行を期待。  
グローバル経営の経験と知見をベースに、  
質の高い議論を通して  
企業価値向上に貢献します。**

取締役(社外)  
**竹内 寿一**

**就任後1年間を振り返って**

NISSHA 取締役会の特徴のひとつは自由闊達な議論です。1年目はNISSHAの企業風土、組織、人材、事業の現状と課題を理解することに努め、経営戦略・計画実行のモニタリングおよびグローバルガバナンスへの監督を重視し、高い視野と異なった視点を提示することを念頭に、発言・行動することを心掛けました。会議では忌憚のない議論と、フォローアップが確実に実行されます。オフサイトで開催された取締役会ブートキャンプでは、通常取締役会とは違い、コーポレートブランディングや取締役会の役割とその自律的進化についての議論と意見交換が行われました。経営メンバーのベクトルを合わせ、チームとしての信頼関係の構築を促進する意味においても、有意義な場でありました。

私は、社外取締役として、「質の高い議論をすることが監督」であると考えており、自己のグローバル事業/経営の経験と知見をベースに、引き続きNISSHAの企業価値向上に向け貢献してまいります。

**グローバルオペレーションについての課題**

売上海外比率が85%を超えるNISSHAにおいて、Nissha Medical Technologies、Nissha Metallizing Solutions、Nissha Europe / Nissha Schuster Kunststofftechnikなど主要グループ会社のグローバルオペレーションの進化は、更なる成長の鍵の1つになります。現状では現地・現場主導での売上高・利益の拡大・改善に向けた自立したマネージメントが実行されている一方、今後は、生産、サプライチェーン等の効率化や、事業間および地域間のシナジーの創出が必要となります。例えば、工場経営ではグローバル品質方針の浸透を通して、収益性、効率性の改善の取り組みをグループとして実施しています。また、グローバルガバナンスの高度化として横串のRegional Collaboration Committee(RCC)が発足し2年が経過し、管理面での情報共有と効率化は一步一步進捗しており、今後は本社によるリーダーシップのもと、益々戦略的な活用とその成果が期待されます。

**サステナビリティビジョン実現に向けた経営課題**

NISSHAは、2030年サステナビリティビジョンで売上高3,000億円、ROE15%の目標を掲げ、事業ポートフォリオ変革の過渡

期にあります。この意味で、2023年に策定する第8次中期経営計画は重要であり、グローバルでの市場・競争環境の変化に対応した骨太の計画策定と実行を期待します。既存の成熟市場では効率化を推進し、モビリティ、サステナブル資材、メディカルテクノロジーなどの成長市場では積極的に資源を投入する経営を期待します。

メディカルテクノロジー事業の成長では、医療のDX、予防・診断・治療・予後のペイシエントジャーニーへのソリューションを医療現場に提供するパートナーに対して、NISSHAが技術、品質、プロセス、コストなどの点で最高の価値を提供できることが必須となります。その開発製造受託(CDMO)ビジネスでは、NISSHAの強みをベースに更に設計・開発力を獲得、強化し、オーガニックグロースとM&Aの両輪でのアクションが不可欠です。M&Aでは1+1=2+α(シナジー創出)のための具体的な戦略と実践が必要となります。

中長期戦略を実現するのは人であり、グローバル(経営)人材の育成・開発の加速化が鍵となります。NISSHAの現地・現場をリスペクトした経営と、果敢に新しいことに挑戦する企業文化はグローバルレベルで浸透しています。一方、NISSHAの現在および将来の事業規模、スコープ、成長性を考えると、グローバル人材の質と量は課題であり、国籍にかかわらずイノベーションを起こせる人材の獲得と育成・開発が必須となります。

以上、投資家のみならずははじめとしたすべてのステークホルダーのご期待に沿うべく、NISSHAの中長期的な成長戦略の策定とガバナンス向上に参画してまいります。

1983年	4月	テルモ株式会社入社
2006年	7月	テルモメディカル社 副社長 兼 COO
2007年	4月	同 取締役社長 兼 CEO
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
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
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
2018年	4月	同 上席執行役員
2020年	4月	同 常勤理事
2022年	3月	当社社外取締役(現任)

# 株主・投資家のみなさまとの対話

## 基本的な考え方

NISSHAグループは、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し、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。

## 機関投資家との対話

代表取締役社長をはじめとする経営陣が決算説明会や機関投資家とのミーティングなどにおいて直接説明しています。

また、当社グループの事業への理解を深めていただくことを目的に、アナリスト・機関投資家を対象として、事業の概要と中

長期的な事業戦略を説明する事業説明会を毎年1回開催しています。2022年6月は、サステナビリティビジョン(長期ビジョン)における重点市場のひとつであるモビリティ市場について、事業戦略を包括的に説明しました。



活動	2020年度実績	2021年度実績	2022年度実績
機関投資家向け個別ミーティング	203件	211件	188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	1回	1回
海外ロードショー	0社*	18社*	9社*
証券会社主催のカンファレンス	3社	3社	13社
ESG面談	11社	11社	17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や中長期的な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。

## 社内へのフィードバック

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締役会へ報告しています。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のための活動へとつなげています。

内容	頻度	報告方法	内容
IR報告	四半期に1回	取締役会で報告	決算発表後に実施する決算説明会や、証券会社アナリスト・機関投資家との個別面談を踏まえ、当社に対する評価や関心を説明
アナリストレポートサマリー	都度	メール	証券会社が発行するアナリストレポートのサマリーをメール等で報告
ESG面談報告	年に1回	取締役会で報告	エンゲージメントを担当する機関投資家との個別面談を踏まえ、長期投資家から見た、当社に対する評価や課題とともに、投資家の関心が高いESGテーマを説明

## 2022年のESG面談における投資家の関心事項

- **事業ポートフォリオ経営**
  - ・当社が事業ポートフォリオ経営を目指した歴史的・戦略的背景
  - ・事業ポートフォリオのマネジメント
- **人的資本**
  - ・事業ポートフォリオの組み換えと人的資本の組み換えの関連性、リスクリングの進捗
  - ・社員エンゲージメントサーベイの結果に対する当社の評価、今後の対応策
- **コーポレートガバナンス**
  - ・社外取締役の役割の議論など、ガバナンス高度化の取り組みを評価
  - ・サクセッションプラン

また、2022年6月にアナリスト・機関投資家向けに開催したモビリティ市場についての事業説明会の内容は、「モビリティフォーラム」として社員に向けても実施しました。モビリティフォーラムには、代表取締役社長をはじめとする経営陣が登場

し、社員に対して、重点市場であるモビリティ市場での戦略について理解の促進を図るだけでなく、事業説明会において機関投資家のみなさまから実際に寄せられた質問などを説明し、機関投資家のみなさまの当社に対する評価や関心を伝えています。



## ESGについての対話と情報開示



ESG推進部 副部長 吉田 尚子

ステークホルダーのみなさま、特に株主や投資家のみなさまには、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、定期的に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。代表取締役社長が出席する面談では、責任投資やスチュワードシップをご担当されているみなさまと統合報告書をもとにした意見交換

をしています。対話の内容は定期的に取り締めに報告し、対話で得られた課題について、社内で議論し必要な取り組みを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評価機関のスコアを重視しており、その評価視点も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活動を真摯に取り組んでまいります。



\* NISSHA株式会社のMSCIインテックスへの組み入れ、MSCIのロゴ、商標、サービスマークやインテックス名の使用は、MSCIまたはその関係会社によるNISSHA株式会社の後援、宣伝、販売促進ではありません。MSCIインテックスはMSCIの独占的財産であり、MSCIおよびMSCIインテックスの名称とロゴは、MSCIまたはその関係会社の商標またはサービスマークです。



# 人権の尊重

## 基本的な考え方

近年、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。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のみならずから取引を停止される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、当社グループはESGタスクフォースを設置し、そのリスク低減の取り組みを強化しています。

当社グループは人権の尊重に対する考え方・取り組み姿勢を明らかにするため「労働・人権に関する基本方針」を掲げています。方針の策定にあたっては、国連グローバル・コンパクトの10原則や、RBA\*などを参照しています。

\* Responsible Business Alliance：主に電子業界や自動車業界のグローバルな行動規範

当社グループは、この方針を複数の言語に翻訳し当社グループの全社員に展開しています。また、購買基本原則やCSR調達ガイドラインにおいても人権の尊重に取り組むことを宣言し、サプライヤーのみならず順守をお願いしています。

**労働・人権に関する基本方針**

当社は、人権および労働基準における国際規範・法令を遵守し、その継続的な改善をはかります。

1. 児童労働	5. 差別
2. 強制労働	6. 懲罰
3. 健康と安全	7. 労働時間
4. 結社の自由および団体交渉権	8. 報酬

項目のみ抜粋。詳細はNISSHAサステナビリティレポート2023を参照。  
<https://www.nissha.com/sustainability/pdfdownload.html>

## 人権デュー・ディリジェンス：サプライヤー調査(95社)で児童労働・強制労働がないことを確認

当社グループでは、人権への負の影響の深刻度が高い「児童労働・強制労働」を対象にKPI・アクションアイテムを設定し、注力して取り組んでいます。

2021年度は、国内・海外グループ会社に対して調査し、グループ会社における児童労働・強制労働が発生していないことを確認しました。

2022年度は、労働・人権に関する調査の対象とするサプライヤーの選定ルール\*に基づき、該当するサプライヤーを調査しました。

サプライヤー95社に対して、当社が作成した調査票に基づき調査し、すべての対象サプライヤーで児童労働・強制労働が発

生していないことを確認しています。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。

2023年度以降は、上記の調査票による調査を継続するとともに、特に必要と判断したサプライヤーについては実地監査を行います。また、新規サプライヤーとの取引開始時に調査をする仕組みを運用することにより、取引開始前の段階からリスク低減を進めていきます。

\*以下の①②両方を満たすサプライヤー  
 ①労働・人権リスクの高い地域(ILO基準：中国・東南アジア等)にある  
 ②拠点ごとの購買金額上位80%に入る、もしくは代替調達先がない

## 救済制度：ホットライン相談窓口の設置・拡充

当社グループでは、国内グループ会社の全社員(派遣社員等を含む)を対象とするホットライン相談窓口(内部通報窓口)を設置し、労働・人権に関する通報を受け付けており、海外グループ

会社でも相談窓口の設置を進めています。これらの窓口は社員に広く周知しています。

# 気候変動への対応

## グループ全体の取り組みを通じてCO<sub>2</sub>総排出量を7.7%削減(2020年比)

当社グループは、サステナビリティビジョンにおいて、2030年にCO<sub>2</sub>総排出量の30%削減(2020年比)を目指しています。

2022年度のCO<sub>2</sub>総排出量は、2020年比で6%の削減目標に対して7.7%の削減となりました。海外拠点を含め、グループ全体でのさまざまな取り組みにより、目標を達成しました。

当社グループのCO<sub>2</sub>排出量は約80%が電力使用によるもので、電力の再生可能エネルギーへの転換が主要な取り組みです。国内拠点では、2022年1月に産業資材事業の生産拠点であるナイツック工業株式会社甲賀工場の電力について、100%再生可能エネルギーへの切り替えを完了しました。デバイス事業の生産拠点であるナイツック・プレジジョン・アンド・テクノ

ロジーズ株式会社加賀・姫路両工場の電力も、2023年度中に100%再生可能エネルギーへの切り替えを予定しています。海外拠点では、2018年より産業資材事業部の生産拠点である日写(昆山)精密模具有限公司(中国)が太陽光発電を継続して運用しているほか、Nissha Metallizing Solutions(ベルギー)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ました。この他、電力使用量を抑制するため、照明のLED化や、より省エネルギーでCO<sub>2</sub>排出量が少ない設備への更新などの施策を進めています。

今後も、費用と効果を検証しながら対応を推進していきます。



太陽光発電の運用：  
日写(昆山)精密模具有限公司(中国)



風力発電の導入：  
Nissha Metallizing Solutions(ベルギー)



導入予定の省エネルギー設備(蓄熱式脱臭装置)：  
ナイツック工業(日本)

## スコープ3排出量の算定範囲を拡大

当社グループでは、将来的な削減目標の設定・削減の取り組みに向けて、スコープ3排出量の算定を進めています。2022年度、ESGタスクフォース(気候変動)が中心となり、スコープ3についてカテゴリごとの該否を改めて確認しました。その結果、15カテゴリのうち9カテゴリ(1-7,11-12)において該当することを確認し、該当するカテゴリについて2022年度に算定できた排出量を公表しました。なお、排出量の一部は第三者検証を受けています。引き続き算定範囲の拡大に取り組んでいきます。

\*スコープ3把握の取り組みについては、NISSHAサステナビリティレポート2023(7-6 スコープ3把握の取り組み、7-7 CO<sub>2</sub>排出量の算定の対象範囲と算定方法)をご参照ください。  
<https://www.nissha.com/sustainability/pdfdownload.html>

当社グループにおいて該当するスコープ3のカテゴリ
1. 購入した製品・サービス
2. 資本財
3. スコープ1,2に含まれない燃料およびエネルギー活動
4. 輸送、配送(上流・購買分)および輸送、配送(上流・出荷分)
5. 事業から出る廃棄物
6. 社員の出張
7. 社員(一部の非正規社員を除く)の通勤
11. 販売した製品の使用
12. 販売した製品の廃棄

## TCFD 提言への対応

当社グループは、気候関連財務情報開示タスクフォース (TCFD) による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 提言に基づく開示情報の詳細は「NISSHA サステナビリティレポート2023 (6. 気候変動への対応 (TCFD 提言への対応))」をご参照ください。

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

### ガバナンス (→ P.24 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問題を、当社にとっての重要項目であるマテリアリティ(サステナビリティビジョンの実現に関連す

るリスク・機会)と、一般的なリスク(円滑な事業運営に関連するリスク)に区別して管理しています。

マテリアリティ(重要項目)の管理	一般的なリスクの管理
<ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> <li>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、マテリアリティについてKPIやアクションアイテムを設定し、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。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</li> <li>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</li> <li>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</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> <li>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は、リスクを一元的に管理し、リスクアセスメントのうち「重要なリスク」を選定。重要なリスクの1つである「事業継続(天災：地震、台風、洪水等)」に気候変動のリスクを包含。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</li> <li>代表取締役社長は活動状況をモニタリングのうえ必要に応じて改善を指示</li> </ul>

## 戦略

シナリオ分析は、当社が展開する主な3事業のうち、昨年分析したデバイス事業に産業資材事業を追加して行いました。短期・中期・長期の時間軸でリスクと機会を抽出し、脱炭素化がより進展する「1.5℃シナリオ」と気候変動の対策が進展しない「3℃シナリオ」を用いて、2030年時点の当社事業に与える財務的影響について分析しました。

いずれのシナリオにおいても気候変動の影響による重大なリスクは現段階では見つからず、それぞれのリスクへの対応策に妥当性があることを確認しました。また当社の事業機会につながるりうる需要の高まりを確認しました。

今後も1.5℃および3℃それぞれのシナリオにおける事業環境の動向を注視し、戦略的に事業を展開していきます。

### リスクの分析結果

種別	外部環境の変化	対象事業	時間軸	当社のリスク	リスクの大きさ	
					3℃	1.5℃
移 行 リ ス ク	炭素税の導入	産業資材 デバイス	中期～長期	CO <sub>2</sub> 排出への炭素税課税による生産・対策コストの増加	—	中
				炭素税課税による製品の生産に必要な原材料調達コストの増加	—	中
	各国の炭素排出目標・政策の変化	産業資材 デバイス	中期～長期	再エネ電力への切り替えや賦課金の高騰等による電力調達コストの増加	小	小
		デバイス		物流(調達・出荷)におけるCO <sub>2</sub> 排出量の削減コストの増加	—	小
	プラスチック税の導入	産業資材	中期～長期	プラスチック関連規制の進行に伴う製品の生産に必要な原材料調達コストの増加	—	小
フロン規制の導入	デバイス	中期～長期	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の進行に伴う設備投資コストの増加	小	中	
業 界 ・ 市 場	原材料価格の変動	産業資材	中期～長期	原油需要の変化に伴う石化原料コストの増加	中	—
				再生プラスチック使用率の引き上げに伴う原材料コストの増加	—	小

移 行 リ ス ク	業 界 ・ 市 場	EVの販売台数拡大	産業資材	短期～長期	市場構造の変化に伴うEV関連製品の販売機会の減少	小	—
		お客さまの行動の変化(お客さまからのCO <sub>2</sub> 排出量削減要請の増加)	デバイス	短期～中期	お客さま要請への対応不足による事業機会の損失に伴う売上高の減少	小	中
	技 術	環境負荷の低い素材や技術への移行	デバイス	短期～中期	製品梱包材の素材の置き換えによるコストの増加	—	小
					当社製品が他社の低炭素製品に代替されることに伴う売上高の減少	中	中
評 判	お客さまのサプライヤー選定におけるESG評価の重要性の高まり	デバイス	短期～中期	低炭素技術の開発遅延による事業機会の損失に伴う売上高の減少	中	中	
				気候関連問題への対応遅延等によるESG評価の低下、サプライヤーとして選定されないことに伴う売上高の減少	—	小	
物 理 リ ス ク	急 性	異常気象の激甚化	産業資材 デバイス	短期～長期	<ul style="list-style-type: none"> <li>生産拠点の被災により生産が遅延・停止することに伴う売上高の減少、建物・設備・在庫等、自社資産の毀損による修繕コストの発生</li> <li>サプライヤーの被災による原材料・部品の供給停止の影響に伴う当社売上高の減少</li> </ul>	小	小

※1 リスクの大きさの評価軸：売上高減少(年間) 大：-200億円～、中：-50～200億円、小：-～50億円 利益減少(年間) 大：-30億円～、中：-10～30億円、小：-～10億円  
 ※2 シナリオにおいて当該リスクが発現しない場合は「—」を記載  
 ※3 物理リスクについては、財務への影響度に発生頻度を考慮して評価

### 機会の分析結果

種別	外部環境の変化	対象事業	時間軸	当社の機会	機会の大きさ	
					3℃	1.5℃
政 策 ・ 法 規 制	炭素価格、各国の炭素排出目標・政策	産業資材 デバイス	中期～長期	GHG 排出量削減に寄与する製品への需要の拡大(高リサイクル性加飾フィルム成形品、冷媒検知用ガスセンサーモジュール等)	中	中
		産業資材	中期～長期	プラスチック関連規制の進行に伴う植物由来のサステナブル成形品の販売機会の増加	—	小
業 界 ・ 市 場	EVの販売台数拡大	産業資材 デバイス	短期～長期	市場構造の変化に伴うEV関連製品の販売機会の増加(外装向け加飾フィルム成形品・機能製品、タッチセンサー等)	小	小
	原材料価格の変動	産業資材	中期～長期	植物由来プラスチックのコスト低下によるサステナブル成形品の需要増加に伴う販売機会の増加	—	小
	水素活用社会の到来	デバイス	中期	FCV(燃料電池自動車)関連製品への需要の拡大(水素ディテクター等)	小	小

※1 機会の大きさの評価軸：売上高増加(年間) 大：+200億円～、中：+50～200億円、小：+～50億円 利益増加(年間) 大：+30億円～、中：+10～30億円、小：+～10億円  
 ※2 シナリオにおいて当該機会が発現しない場合は「—」を記載

### リスク管理 (→ P.24 サステナビリティとマテリアリティ)

当社グループでは、気候変動に関するリスクを、当社にとっての重要項目であるマテリアリティ(サステナビリティビジョンの実現に関連するリスク・機会)と、一般的なリスク(円滑な事業運

営に関連するリスク)に区別し、それぞれについ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が以下のようなプロセスでアセスメントし管理しています。

サステナビリティ委員会におけるリスクマネジメント	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
<ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> <li>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</li> <li>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</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>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(天災：地震、台風、洪水等)を重要なリスクとして選定</li> <li>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</li> </ul>

### 指標と目標 (→ P.11 サステナビリティビジョン) (→ P.87 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CO<sub>2</sub>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CO<sub>2</sub>総排出量を30%削減(2020年比)することを目指しています。

# 責任ある製品・サービスの提供

## 基本的な考え方

私たちの『品質』に対する考え方や姿勢は、品質基本方針、Nissha Quality Wayに示しています。品質基本方針では、品質マネジメントシステムを構築・運用することの必要性を述べ、Nissha Quality Way

では、品質保証および生産性向上に向けた指針を示しています。私たちは、これらの指針に従い、サステナビリティビジョンの土台となる品質保証・生産性向上の体制を確立します。

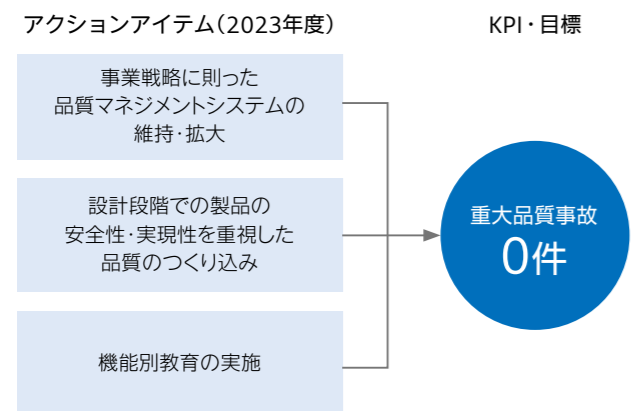
品質基本方針	Nissha Quality Way
NISSHAグループが提供する製品・サービスは、品質、コスト、安定した調達・供給体制、そして関連法令・規則を遵守するよう精緻に設計された品質マネジメントシステムの構築と運用を通じて、お客さまおよび社会の価値を向上します。	<ol style="list-style-type: none"> <li>CUSTOMER FOCUS—お客さま満足を追求めます。品質を決めるのはお客さまです。</li> <li>LEADERSHIP—一人ひとりが主役となって、品質基本方針を実行します。</li> <li>PROCESS APPROACH—仕組みで仕事をし、継続的に改善します。</li> <li>QUALITY BY DESIGN—設計段階で、製品の安全性・実現性を重視した品質の作りこみを行います。</li> <li>VALIDATED DECISION MAKING—事実をもとに、科学的なアプローチで改善します。</li> <li>QUALITY BY CONNECTED SUPPLY CHAIN—サプライチェーンを通じて、信頼の輪をつなぎます。</li> <li>BAD NEWS FIRST—問題発生時には、迅速なエスカレーションにより、早期に対応・解決します。</li> </ol>

## KPI・目標：重大品質事故0件を継続

サステナビリティビジョンにおける重点市場のうち、特にメディカル市場やモビリティ市場向けの製品・サービスにおいては、「品質不良が人命や健康に影響を及ぼす可能性が高い」ということを認識した対応が求められています。

そこで、当社グループでは、「責任ある製品・サービスの提供」をマテリアリティに特定したうえで、2030年のサステナビリティビジョン実現のために必要な品質に関する対策を右の①②に分類し、計画を立案、実行しています。その対策においては、3年毎に設定する中期経営計画に即したものと見直しを図ります。

- ①仕組み作りとその改善が図れる人材の育成、およびその実践による成長
  - ②科学的アプローチと蓄積データの活用による製品・サービス品質、および生産性のさらなる向上
- 当社グループでは重大な事故に発展する可能性のある品質事故や法規制への違反などを「重大品質事故」と定義し、その対応方法を「重大品質事故対応規程」で定めるとともに、その発生件数をKPIとし、発生件数を0件とする目標を掲げて活動しています。2022年度における重大品質事故の発生件数は0件でした。今後も、以下の取り組み(アクションアイテム)を通して重大品質事故の発生件数0件の維持に努めていきます。



- 事業戦略に則った品質マネジメントシステムの維持・拡大
  - ・お客さまのニーズや事業戦略に伴って必要となる規格を適宜取得
  - ・ISO13485(医療機器品質マネジメントシステム)を2拠点で認証拡大(2022年度)
- 設計段階での製品の安全性・実現性を重視した品質の作り込み
  - ・Nissha Quality Wayの「QUALITY BY DESIGN」の実践
- 機能別教育の実施
  - ・機能別に実験計画法、品質工学、信頼性工学、統計的品質管理、QCツールなどを教育
  - ・AI・機械学習、PythonプログラムなどDXに対応した教育を拡充

# 持続可能な調達

## 基本的な考え方

当社グループは、生産をはじめ広く事業活動に必要な材料やサービスなどを、さまざまな地域のサプライヤーのみなさまから調達しています。すべてのサプライヤーのみなさまと公平・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、持続可能な調達の実現を目指します。

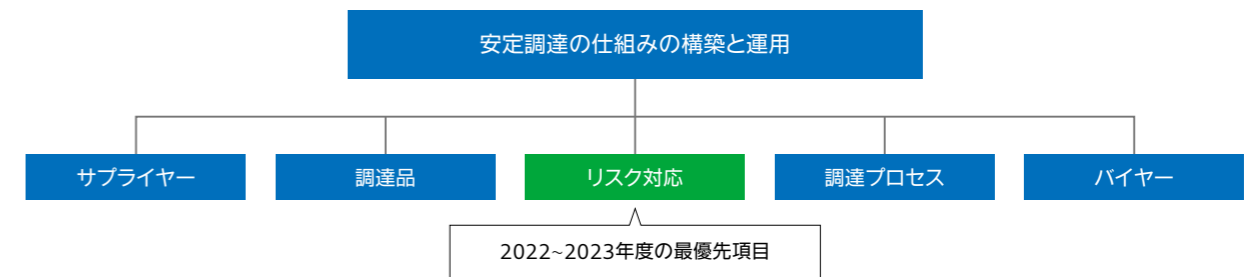
当社グループでは、高い競争力を有した特徴ある製品・サービスを提供するために、共通材ではない特徴ある材料、機器、サービスを多く調達しています。そのため、特にこれらの調達を安定的・持続的に行うことが重要です。また、サステナビリティビジョンの進展に伴い、主要部材が、従来のIT機器向けから、メディカル、モビリティ、サステナブル資材向けに変化していきます。このような変化に伴い、新たなサプライヤーとの取引が増えることになるため、適切なサプライヤーを評価・選定できるルールの制定および運用により、取引で発生し得るリスクに対

応していくことが重要と考え、持続可能な調達をマテリアリティに設定しています。

2030年のサステナビリティビジョンの実現に向けて、安定調達の仕組みの構築と運用の実現のためには、以下の5項目について対応が必要と考えています。

- 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
- リスク対応 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

## 安定調達に必要な要素



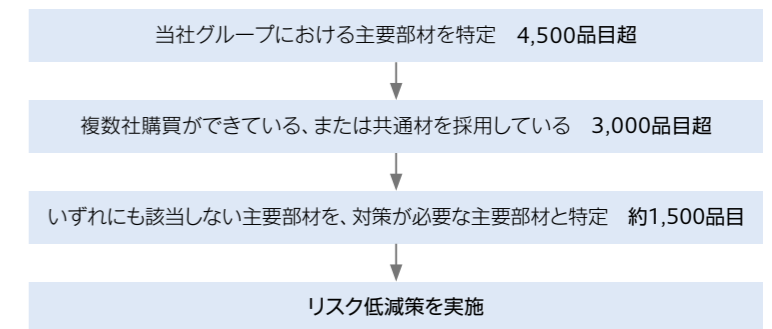
## リスク対応が進捗

近年は気候変動、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・エネルギー価格の上昇など、生産に影響を及ぼし得る調達リスクが高まっているため、特にサプライチェーンのリスクを評価・分析し低減する取り組みを強化しています。

具体的には、「対策が必要な主要部材のリスク低減策の実施率」すなわち、「リスク低減策の実施件数/対策が必要な主要部材件数」をKPIとし、2023年度中に100%とする目標を掲げて、リスク低減策の実施を進めています。

2023年3月末時点で、対策が必要な主要部材のリスク低減策の実施率92%と順調に進捗しており、2023年度末を待たずに目標を前倒しで達成できる見込みです。

## リスク低減の取り組みの進め方



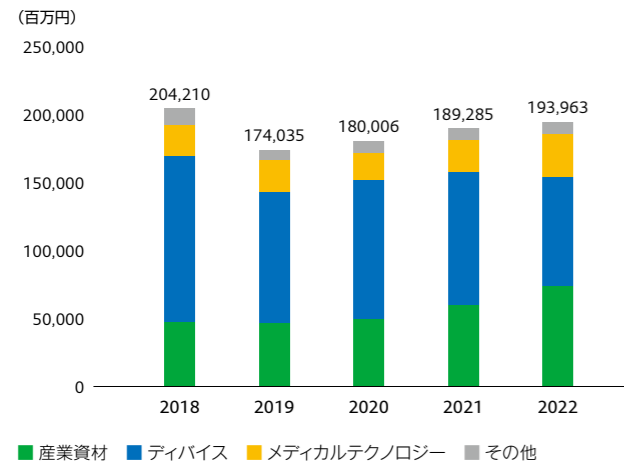
## リスク低減策

- リードタイム以上の在庫(当社・サプライヤー)を確保する
- 複数拠点、複数製造ラインでの生産など

# 財務ハイライト

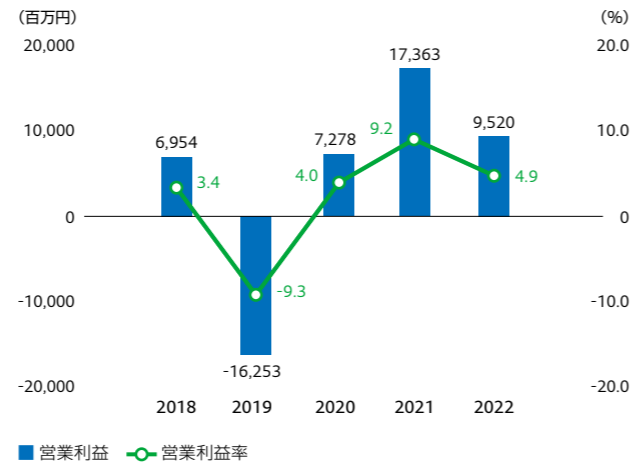
当社グループでは国際会計基準(IFRS)を適用しています。

## 売上高 1,939億円



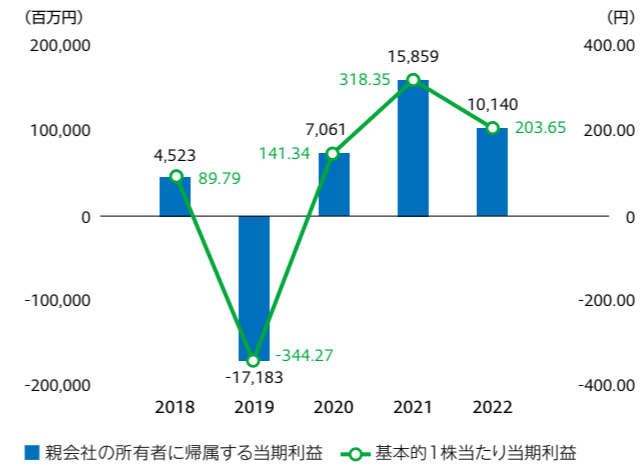
2022年度については産業資材事業は製品需要が堅調に推移したことに加え、サステナブル資材でコスト高騰を反映した値上げを実施しました。デバイス事業はスマートフォン向けの製品需要が前期から縮小した一方、モビリティ向けやガスセンサーの製品需要が拡大しました。メディカルテクノロジー事業は開発製造受託(CDMO)などで製品需要が力強く推移しました。

## 営業利益 95億円



2022年度についてはスマートフォン向けの製品需要の縮小、インフレによるエネルギーコストや人件費などの増加が収益性を圧迫しました。加えて、産業資材事業のサステナブル資材を生産・販売する欧州子会社について、金利引き上げに伴う割引率の上昇を主因とするのれんの減損損失を計上しました。

## 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 101億円 / 203円



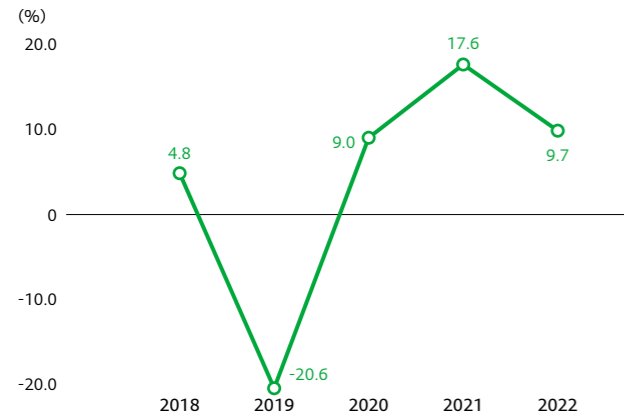
為替差益の発生などにより親会社の所有者に帰属する当期利益は101億40百万円となりました。また、基本的1株当たり当期利益は203円65銭となりました。

## 総資産 / 親会社所有者帰属持分比率 2,302億円 / 48.5%



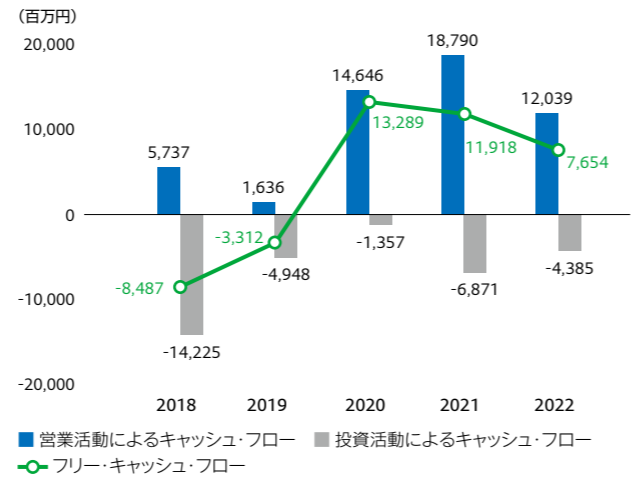
現金及び現金同等物や棚卸資産が増加したことなどにより、総資産は2,302億12百万円となり、前期末に比べ209億37百万円増加しました。親会社の所有者に帰属する当期利益の計上などで利益剰余金が増加したことや円安の進行に伴う為替換算などの影響により親会社の所有者に帰属する持分は前期末に比べ132億75百万円増加し、1,115億53百万円となりました。これらの結果、親会社所有者帰属持分比率は48.5%となりました。

## ROE 9.7%



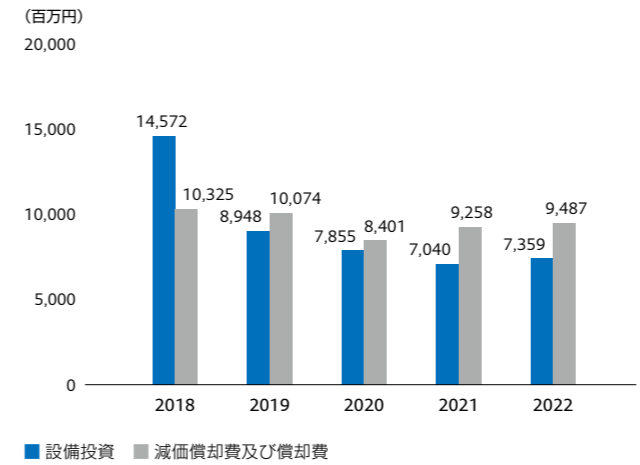
ROEは、売上高当期利益率、総資産回転率、財務レバレッジ(総資産/親会社の所有者に帰属する持分)に分解されます。2022年度は、収益性を示す売上高当期利益率は、営業利益の悪化に伴い、5.2%(前期は8.4%)となりました。効率性を示す総資産回転率は、売上高が増加したものの総資産が増加したことにより0.88回(前期は0.93回)となりました。財務レバレッジは2.06倍(前期は2.13倍)となりました。これらの結果、ROEは9.7%となりました。

## フリー・キャッシュ・フロー 76億円



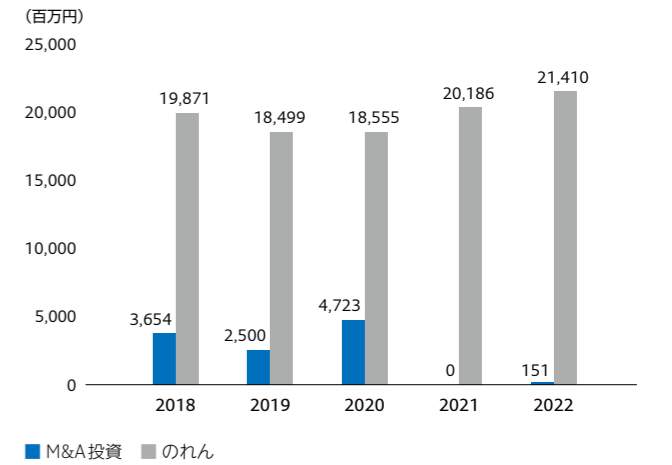
税引前利益が減少したことなどにより、営業活動によるキャッシュ・フローは120億39百万円のプラス(前期比35.9%減)となりました。国内外の生産設備の更新および増強など有形固定資産を取得した一方、政策保有株式の売却による収入として21億60百万円を計上したことなどにより、投資キャッシュ・フローは43億85百万円のマイナス(前期比36.2%減)となりました。その結果、フリー・キャッシュ・フローは76億54百万円となりました。

## 設備投資 / 減価償却費及び償却費 73億円 / 94億円



産業資材事業では北米、欧州拠点の生産設備の更新および増強、甲賀工場のサステナブルテクノロジーセンター建設を行いました。メディカルテクノロジー事業では北米拠点の生産設備の更新および増強を行いました。この結果、設備投資額は73億59百万円となりました。減価償却費及び償却費は94億87百万円となりました。なお、設備投資額/減価償却費及び償却費に使用権資産/使用権資産の減価償却費を含めています。

## M&A投資 / のれん 1億円 / 214億円

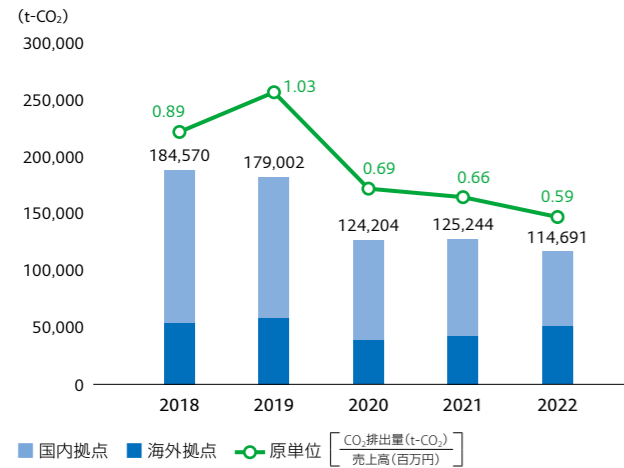


当社は成長戦略としてM&Aを積極的に活用する方針を打ち出しています。2022年度においては持分法適用会社であるSparsha Pharma USA, Inc. (アメリカ)へ追加出資を行ったことによりM&A投資は1億51百万円となりました。2022年12月期末におけるのれんは減損損失を認識した一方で円安の進行に伴う為替換算の影響により増加しています。

# 非財務ハイライト

## E: 気候変動への対応

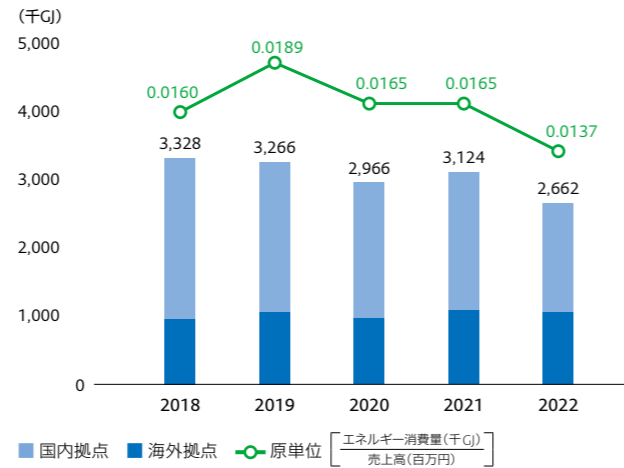
### CO<sub>2</sub>総排出量と原単位の推移



2022年度の当社グループのCO<sub>2</sub>総排出量は114,691t-CO<sub>2</sub>となり、CO<sub>2</sub>総排出量6%削減(2020年比)の目標を上回る7.7%の削減を達成しました。今後も費用と効果を検証しながら、CO<sub>2</sub>排出量削減に取り組めます。

※2019年度までのCO<sub>2</sub>排出係数は固定値を使用、2020年度以降のCO<sub>2</sub>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CO<sub>2</sub>排出量を算定しています。

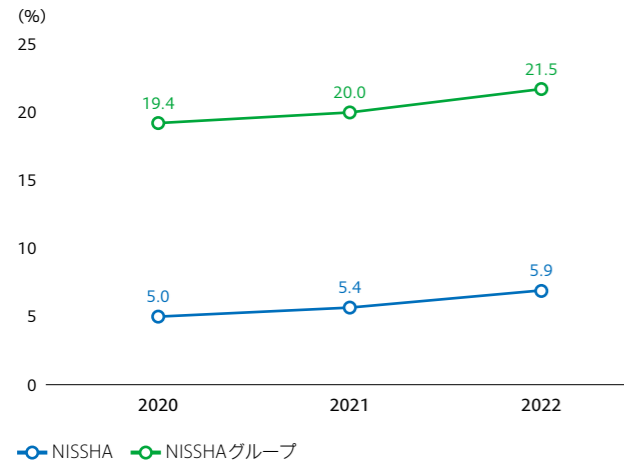
### エネルギー消費量と原単位の推移



2022年度の当社グループのエネルギー消費量は、2,662千GJ、原単位は0.0137となりました。引き続き、再生可能エネルギーへの転換や生産効率の向上、省エネの取り組みを推進します。

## S: 多様な人材の活躍、グローバル人材・経営人材の育成

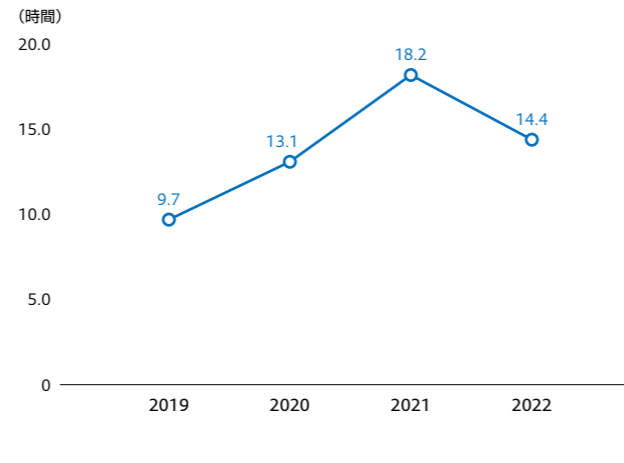
### 女性管理職の比率



管理職に占める女性の比率は、NISSHAグループで21.5%、NISSHA(単体)で5.9%となり、いずれも前年度比で上昇しました。多様な働き方を可能にする各種制度の充実や働きやすい職場づくり、研修機会の充実と実践する機会の提供などの取り組みを通じて、管理職昇格の候補者やそれに次ぐ女性社員の比率は着実に増加しています。

※有価証券報告書での開示にあわせて集計方法を見直したため、3年分のみ掲載しています。

### 社員1人あたりの研修時間(国内NISSHAグループ、契約社員を含む)

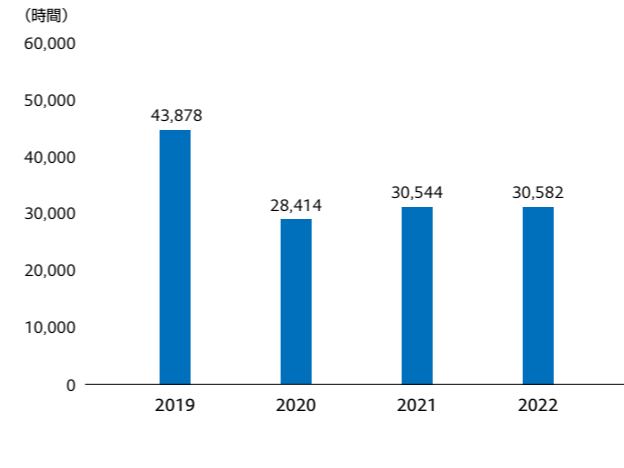


当社グループは「人事基本方針」に基づいて人材育成に取り組んでいます。年度ごとに実施プログラムや受講者数の増減による変動はあるものの、研修プログラムの充実とともに、中長期的には増加傾向にあります。

※集計範囲を変更したため、4年分のみ掲載しています。

## 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の削減

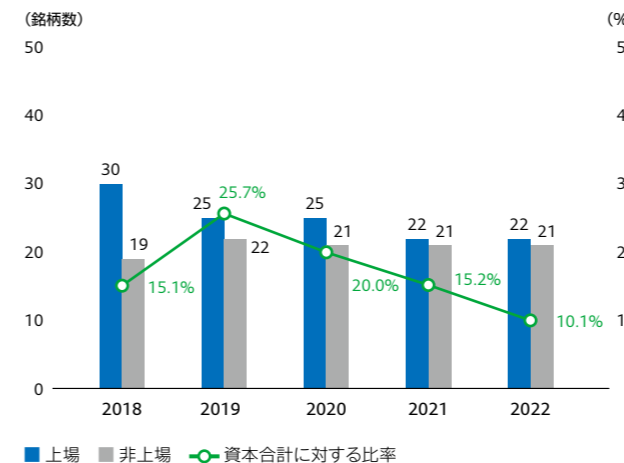


当社グループでは、各種デスクワークの場での生産性向上として、RPA (Robotic Process Automation)、電子稟議システムやAIを活用したチャットボットなどを導入し、個々のシステムの利用に留まらず、システムの組み合わせ利用による業務の自動化、効率化の成果を拡大してきました。2022年度は国内外に展開が進み、目標(年間30,000時間)を上回る30,582時間分の作業が自動化、効率化されました。

※自動化・効率化ツールの本格導入が2019年のため、4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。

## G: ガバナンスの推進

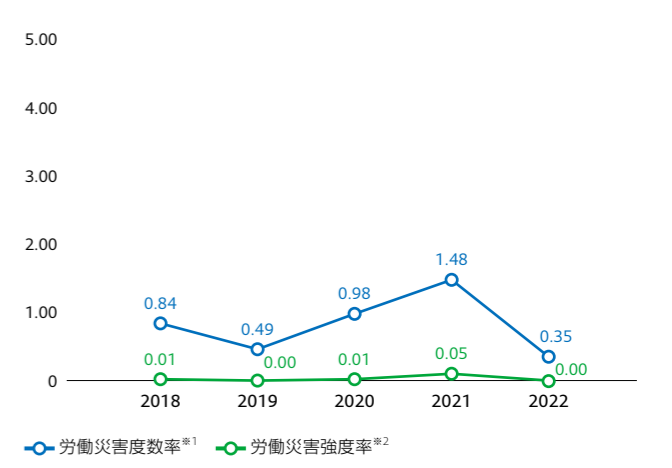
### 政策保有株式



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、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、2022年度末時点で、上場株式22銘柄、非上場株式21銘柄、資本合計に対する比率10.1%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)

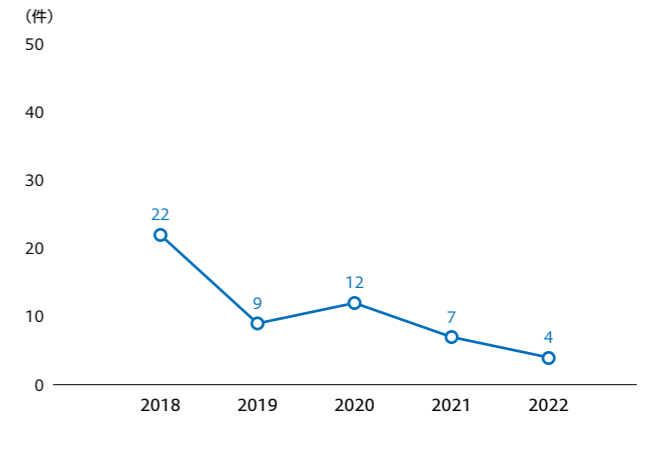


2022年度の労働災害件数は過去最少の7件となり、休業災害の減少により、度数率・強度率ともに大きく改善しました。労働災害が発生した場合には、原因の分析を行い、対策内容について社内ポータルサイトに公開し、類似の事故防止に努めています。

※1 労働災害度数率: 100万のへ実労働時間当たりの労働災害(休業1日以上)による死者数で、災害発生頻度を表します。  
※2 労働災害強度率: 1,000のへ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: 企業倫理・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



国内で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。この窓口では、法令等への違反行為に加えて、ハラスメントなど人権に関する相談も受け付けています。2022年度は、職場環境や人間関係などに関する相談が4件ありましたが、重大な法令違反の案件はなく、いずれも適切に対処を行っています。

# 11カ年財務・非財務サマリー

(百万円)

会計年度	日本基準				IFRS				IFRS					
	2013年 3月期	2014年 3月期	2015年 3月期	2016年 3月期	2017年 3月期	2017年 12月期	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	2022年 12月期	
<b>日本基準</b>									<b>IFRS</b>					
									(9カ月決算)					
売上高	89,427	110,922	118,775	119,222	115,802	159,518	207,404	173,189	204,210	174,035	180,006	189,285	193,963	
国内	37,992	29,956	28,889	31,530	30,250	29,443	33,538	26,554	31,059	25,840	25,593	22,553	22,683	
海外	51,435	80,966	89,885	87,692	85,552	130,075	173,866	146,635	173,150	148,194	154,412	166,731	171,280	
売上原価	83,508	93,898	93,713	90,121	98,885	133,292	170,113	149,254	166,337	149,900	143,195	144,814	151,540	
販売費及び一般管理費	12,702	15,089	16,311	18,558	20,820	19,948	29,210	28,242	29,152	27,672	25,999	27,161	31,147	
営業利益	-6,783	1,935	8,750	10,541	-3,904	6,278	8,080	-4,307	6,954	-16,253	7,278	17,363	9,520	
EBITDA <sup>*1</sup>	2,805	13,154	18,610	18,952	5,451	14,509	17,343	5,221	17,745	9,738	15,864	26,735	20,468	
経常利益	-4,643	5,182	12,494	9,237	-4,914	7,578	7,380	-4,696	-	-	-	-	-	
税金等調整前当期純利益	-5,010	5,151	10,761	7,883	-6,130	7,323	6,097	-2,213	6,367	-16,634	7,039	19,499	12,373	
法人税等	427	1,185	-482	985	1,299	594	1,911	1,916	2,113	588	-22	3,658	2,253	
親会社株主に帰属する当期純利益	-5,438	3,967	11,245	6,898	-7,408	6,734	4,318	-4,131	4,523	-17,183	7,061	15,859	10,140	
営業活動によるキャッシュ・フロー	13,864	14,413	21,590	14,815	-2,570	28,784	4,232	164	5,737	1,636	14,646	18,790	12,039	
投資活動によるキャッシュ・フロー	-7,206	-16,149	-4,141	-21,476	-23,290	-11,685	-14,181	-4,750	-14,225	-4,948	-1,357	-6,871	-4,385	
財務活動によるキャッシュ・フロー	-4,677	-4,634	-11,063	19,633	6,826	-11,216	-2,448	5,077	-3,909	3,680	-5,997	2,609	1,082	
設備投資額	13,669	12,287	3,207	4,885	12,267	9,063	10,622	7,953	14,572	8,948	7,855	7,040	7,359	
減価償却費	9,530	11,219	9,687	7,847	8,351	7,105	7,671	7,935	10,325	10,074	8,401	9,258	9,487	
研究開発費	2,699	2,351	2,334	2,519	2,422	2,387	3,865	3,621	3,949	3,659	2,869	2,947	3,973	
<b>会計年度末</b>														
純資産	資本	44,491	51,676	66,313	70,096	74,606	94,054	90,326	86,255	91,546	75,002	81,924	98,264	111,518
総資産		114,964	106,140	115,430	156,107	182,670	225,160	202,596	190,634	214,895	186,762	199,554	209,274	230,212
現金及び現金同等物		23,692	20,272	29,484	41,688	22,090	29,291	16,757	17,622	16,757	17,499	25,067	42,330	54,325
有利子負債 <sup>*2</sup>		21,175	17,170	10,114	36,537	46,583	28,480	28,940	36,435	28,894	36,411	32,412	39,885	47,609
ネット有利子負債 <sup>*2</sup>		-2,517	-3,102	-19,370	-7,184	24,460	-844	12,183	18,813	12,137	18,912	7,345	-2,445	-6,755
期末株価(円)		1,663	1,359	2,195	1,648	2,638	3,280	1,312	1,121	1,312	1,121	1,498	1,670	1,830
<b>財務比率</b>														
売上高営業利益率(%)		-7.6	1.7	7.4	8.8	-3.4	3.9	3.9	-2.5	3.4	-9.3	4.0	9.2	4.9
ROA(%)		-4.2	4.7	11.3	6.8	-2.9	3.7	3.5	-2.4	2.8	-8.3	3.6	9.5	5.6
ROE(%)		-11.6	8.3	19.1	10.1	-10.3	8.0	4.7	-4.7	4.8	-20.6	9.0	17.6	9.7
自己資本比率(%)	親会社所有者帰属持分比率(%)	38.7	48.7	57.4	44.9	40.7	41.7	44.5	45.3	42.6	40.2	41.1	47.0	48.5
総資産回転率(回)		0.81	1.00	1.07	0.88	0.68	0.78	0.97	0.88	0.91	0.87	0.93	0.93	0.88
ネット有利子負債/EBITDA(倍)		-0.90	-0.24	-1.04	-0.38	4.49	-0.06	0.70	3.60	0.68	1.94	0.46	-0.09	-0.33
ネットD/Eレシオ(倍)		-0.06	-0.06	-0.29	-0.10	0.33	-0.01	0.14	0.22	0.13	0.25	0.09	-0.02	-0.06
手元流動性比率(月)		3.18	2.19	2.98	4.40	2.29	1.65	0.97	1.22	0.98	1.21	1.67	2.68	3.36
<b>1株当たり情報</b>														
1株当たり当期純利益(円)	基本的1株当たり当期利益(円)	-126.72	92.46	262.05	160.75	-169.10	139.72	85.70	-82.77	89.79	-344.27	141.34	318.35	203.65
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)	1,036.74	1,204.17	1,545.30	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	2,257.47
1株当たり配当額(円)		0	5	20	30	30	30	30	35	30	35	30	40	50
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)	-	-	-	158.44	-	129.37	83.57	-	87.55	-344.27	137.78	317.16	-
<b>非財務データ</b>														
CO <sub>2</sub> 総排出量(t-CO <sub>2</sub> )		92,245	115,702	114,937	103,970	128,430	129,345	184,570	179,002	184,570	179,002	124,204	125,244	114,691
社員数(人)		3,409	3,383	3,596	4,034	5,133	5,322	5,844	5,718	5,844	5,718	5,390	5,409	5,325
海外社員比率(%)		32.0	32.2	34.1	41.5	54.4	55.8	59.6	59.8	59.6	59.8	63.1	63.2	64.0
女性社員比率(%)		29.3	28.4	29.4	27.5	32.8	32.4	34.4	35.4	34.4	35.4	36.3	35.8	36.9

\*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。

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溯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

708人 (連結5,296人) (2023年3月末現在)

### 連結子会社

63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

コーポレートコミュニケーション部IRグループ  
〒604-8551 京都市中京区壬生花井町3  
T075 811 8111 (代表)

## 株式情報

(2022年12月末現在)

### 発行可能株式総数

180,000,000株

### 株主数

9,076人

### 発行済株式総数

50,855,638株

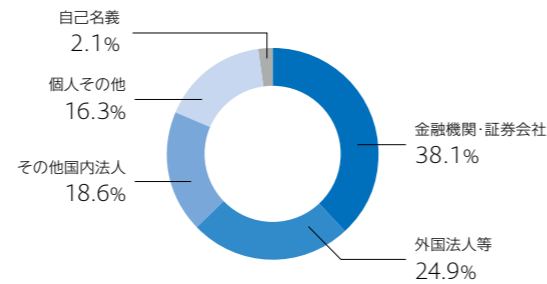
### 単元株式数

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)	5,594	11.23
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	3,823	7.67
鈴木興産株式会社	2,563	5.14
タイヨー ファンド エルピー	2,275	4.56
明治安田生命保険相互会社	2,107	4.23
株式会社みずほ銀行	2,076	4.16
株式会社京都銀行	1,442	2.89
タイヨー ハネイ ファンド エルピー	1,243	2.49
ニッシャ共栄会	1,138	2.28
ステートストリートバンクアンドトラストカンパニー 505227	1,083	2.17

### 所有者別株式数比率(保有株式数比較)



## 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



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



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

2023 CONSTITUENT MSCI ジャパン ESGセレクト・リーダーズ指数

MSCI ジャパン ESGセレクト・リーダーズ指数



S&P/JPX カーボン・エフィシエント指数



SOMPO サステナビリティ・インデックス

## ESGに関する外部評価



気候変動レポート2022において「B」評価を獲得 (8段階評価のうち上位3段階目)



MSCI ESG 格付けにおいて「AA」評価を獲得 (7段階評価のうち上位2段階目)



EcoVadis サステナビリティ調査において「シルバー」評価を獲得 (総合スコアが上位25%以上)



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株式会社のMSCIインデックスへの組み入れ、MSCIのロゴ、商標、サービスマークやインデックス名の使用は、MSCIまたはその関係会社によるNISSHA株式会社の後援、宣伝、販売促進ではありません。MSCIインデックスはMSCIの独占的財産であり、MSCIおよびMSCIインデックスの名称とロゴは、MSCIまたはその関係会社の商標またはサービスマークです。  
※ NISSHA株式会社のMSCI ESG Research LLCまたはその関連会社(MSCI)のデータの使用や、MSCIのロゴ、商標、サービスマークやインデックス名の使用は、MSCIによるNISSHA株式会社の後援、宣伝、販売促進ではありません。MSCIのサービスとデータは、MSCIまたはその情報プロバイダーの資産であり、「現状のまま」提示されるもので保証はありません。MSCIの名称とロゴは、MSCIの商標またはサービスマークです。

## Nissha Report 2023 (2022年12月期報告書)

発行月	2023年7月
発行人	NISSHA株式会社 代表取締役社長 兼 最高経営責任者 鈴木 順也
企画・編集	NISSHA株式会社 コーポレートコミュニケーション部 IRグループ 阪口 隆平 広報グループ 荒木 裕介 ESG推進部 柴原 瞬悟 大矢 真弓 経営企画部 林 浩之 松田 圭典

**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。

©2023NISSHA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](http://www.nissha.com)