

**NISSHA**

**第8次中期経営計画  
説明会**

2024年2月28日





NISSHA株式会社

代表取締役社長 兼 最高経営責任者

鈴木順也

# ポートフォリオ経営の深化による 企業価値の向上

# 当社の事業（製品） ・ 市場ミックス

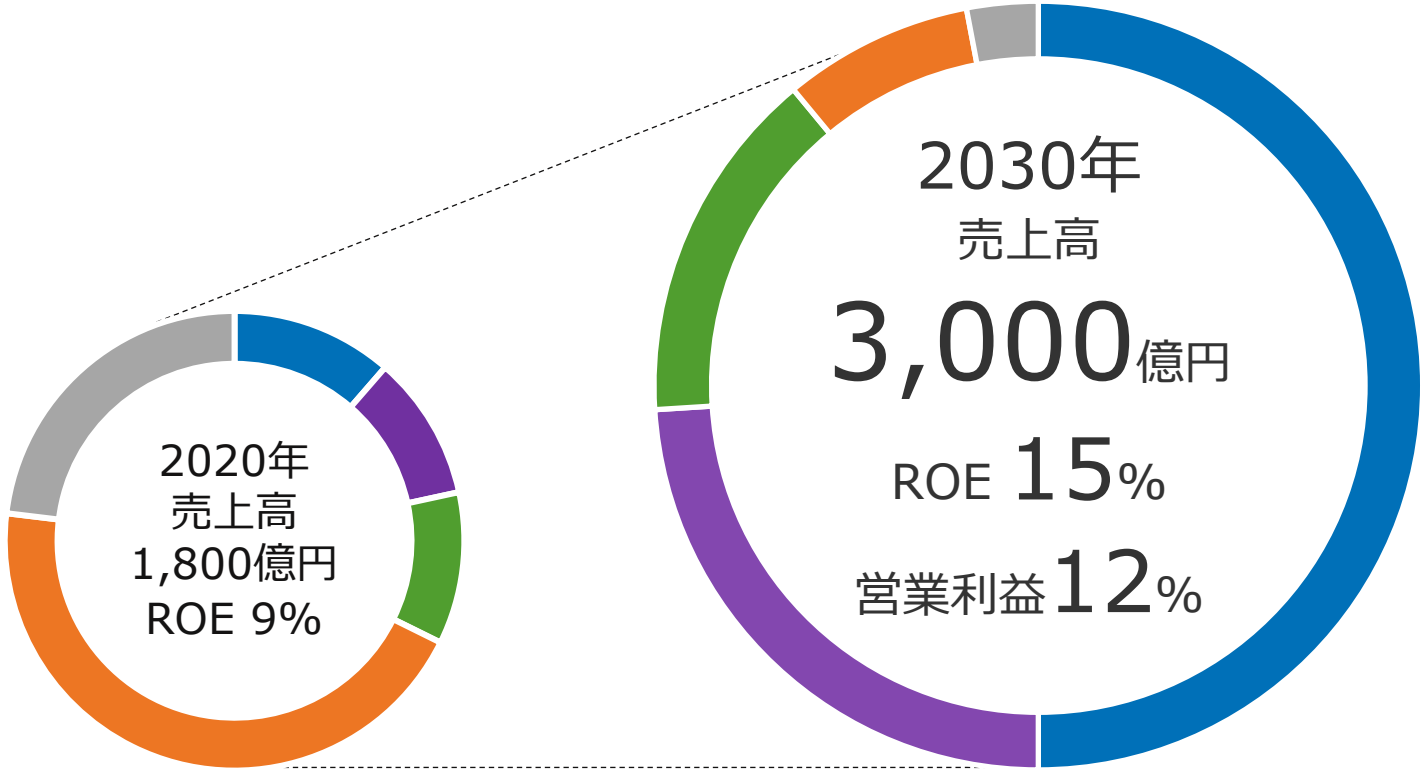
対象市場 事業（製品）	<p>メディカル</p> 	<p>モビリティ</p> 	<p>サステナブル資材</p> 	<p>IT機器</p> 
産業資材	<p>射出成形品</p>	<p><b>スター</b> 加飾・機能製品 (内装・外装)</p>	<p><b>キャッシュカウ</b> 蒸着紙 <b>プロブレムチャイルド</b> サステナブル成形品</p>	<p>—</p>
デバイス	<p>医療機器の小型化・ ロボット化に役立つ センサー技術</p>	<p>フィルムタッチセンサー 外装機能部品</p>	<p>—</p>	<p><b>キャッシュカウ</b> フィルム タッチセンサー</p>
メディカル テクノロジー	<p><b>スター</b> 医療機器CDMO</p>	<p>—</p>	<p>—</p>	<p>—</p>

# サステナビリティビジョン (2021年2月公表)

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。

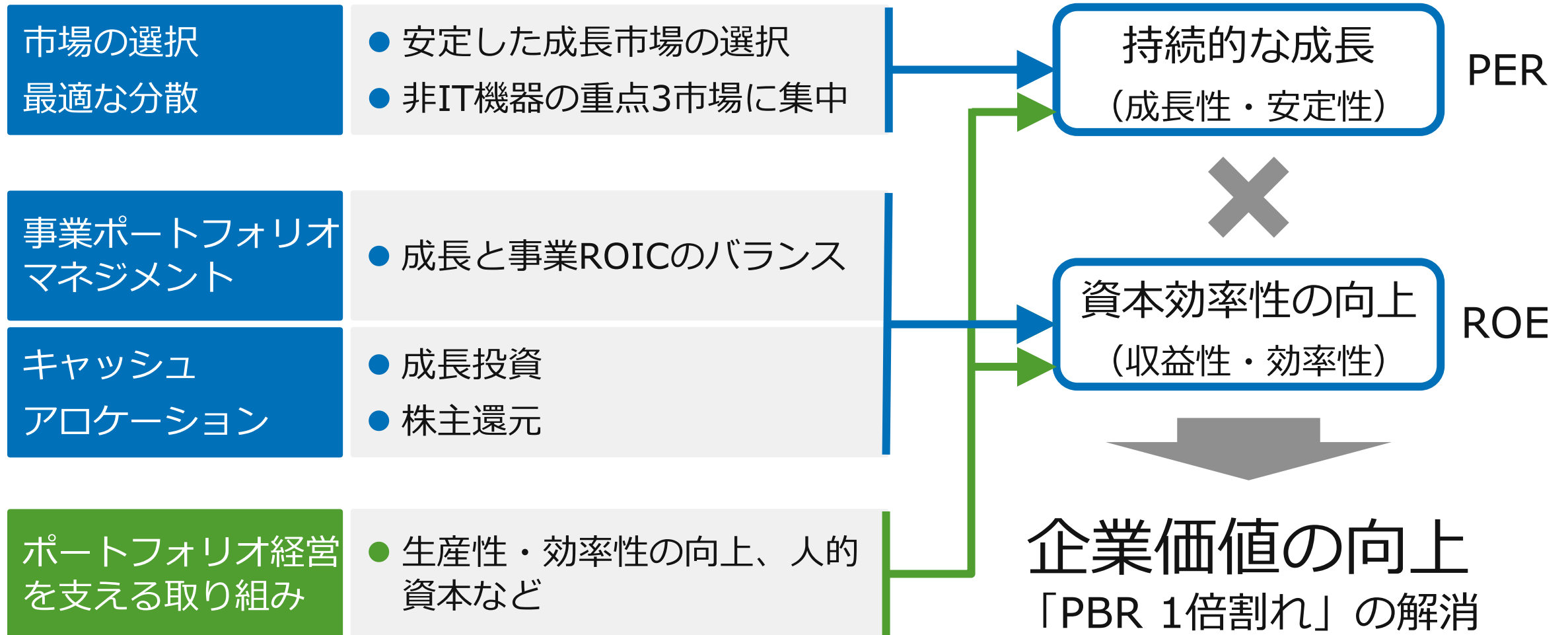
【成長市場】 戦略的な選択と分散によるポートフォリオ経営の深化

【企業価値】 収益性、効率性の追求によるROEの向上



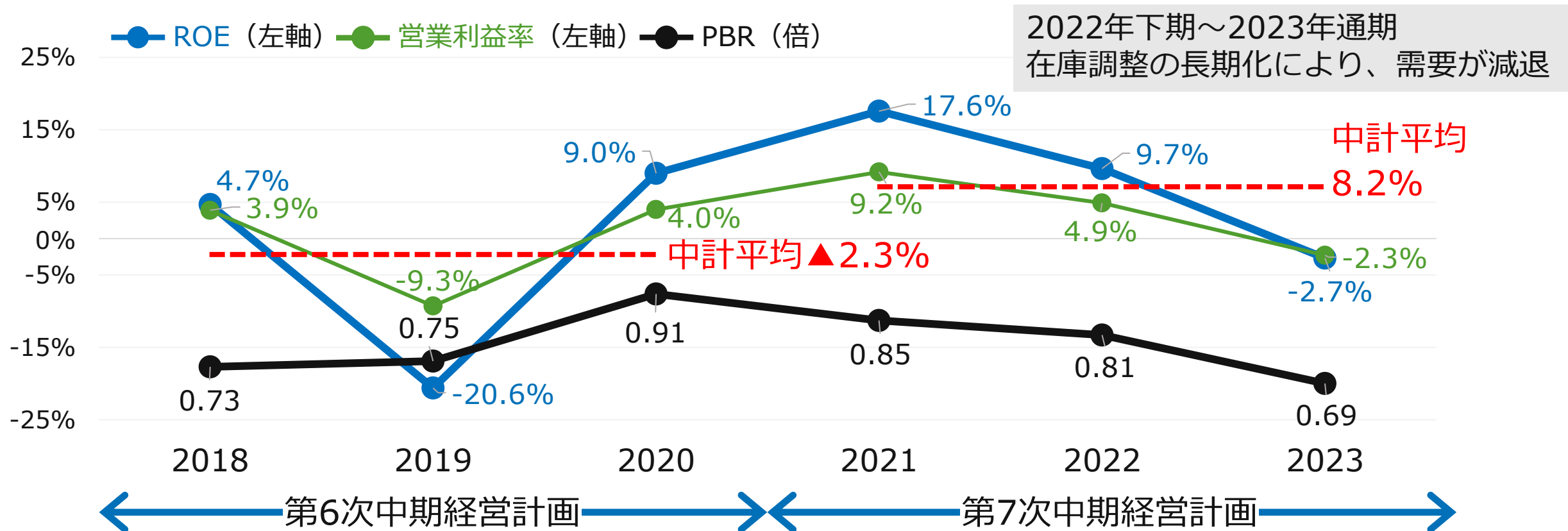
■メディカル ■モビリティ ■サステナブル資材 ■IT機器 ■その他

# 持続的な成長、資本効率性の向上により企業価値を高める



# PBR (PER×ROE) 現状分析

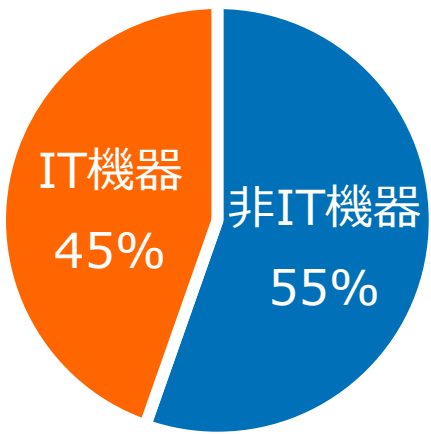
- PBR：利益水準およびボラティリティにより、低位に推移
- PER（成長性・安定性）：IT機器の激しい需要ボラティリティで営業利益率が年次で上下変動
- ROE（収益性・効率性）：中計平均ROEは改善、株主資本コスト（6-8%）を超過



# 需要ボラティリティの低減が進む

- IT機器への偏重から脱却
- 戦略的な選択と分散：非IT機器の重点3市場（メディカル・モビリティ・サステナブル資材） **収益性の改善に注力**

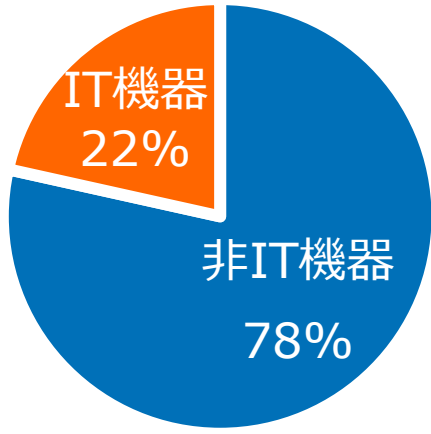
第6次中期経営計画  
売上高



2020



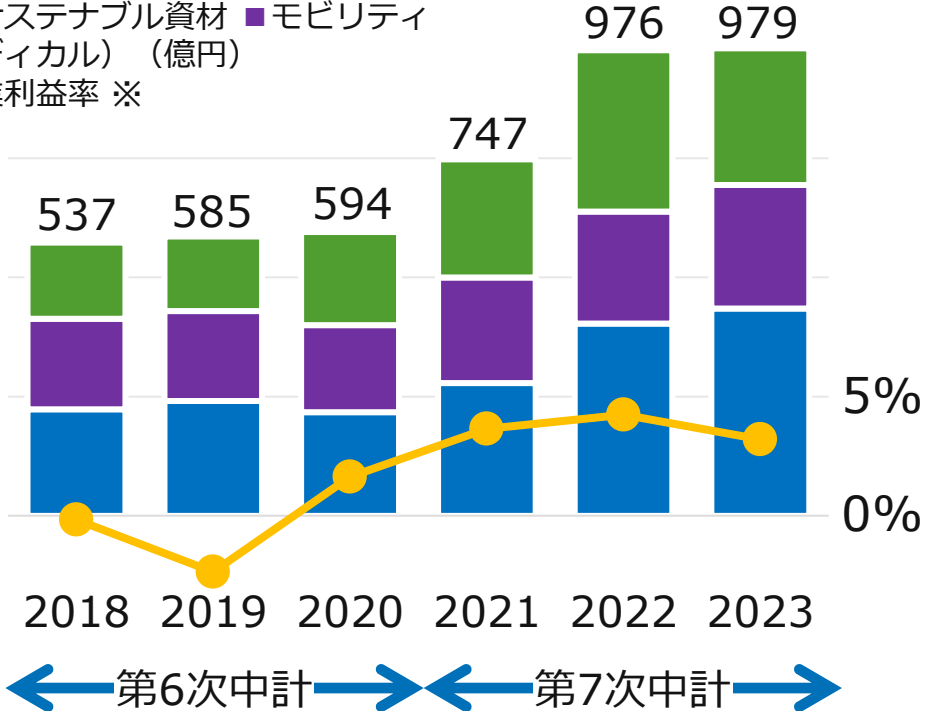
第7次中期経営計画  
売上高



2023

### 非IT機器の重点3市場

■ 売上高  
 (■ サステナブル資材 ■ モビリティ ■ メディカル) (億円)  
 ● 営業利益率 ※



# 第8次中期経営計画（2024-2026）



# 第8次中期経営計画の重点戦略

事業ポートフォリオ マネジメント	ポートフォリオ経営の 深化	規律ある経営判断に基づき、ROIC向上を重視
	スターの成長加速	事業成長と利益率の向上・安定化を両立し、企業価値の向上を牽引 <ul style="list-style-type: none"> <li>● メディカルテクノロジー事業（医療機器CDMO）</li> <li>● 産業資材事業（モビリティ）</li> </ul>
	キャッシュカウの 利益追求	生産性・効率性の追求、成長投資の原資となるキャッシュを創出 <ul style="list-style-type: none"> <li>● デバイス事業（タブレット）</li> <li>● 産業資材事業（蒸着紙）</li> </ul>
	プロブレムチャイルド の事業化	未来のスターの育成により連続的成長を目指す <ul style="list-style-type: none"> <li>● 産業資材事業（サステナブル成形品）</li> <li>● 医薬品（フィルム製剤）、フォースセンサーほか</li> </ul>
キャッシュ アロケーション	成長投資	スター事業の成長加速を優先、M&Aを積極的に活用
	株主還元	安定配当を継続、業績の改善に応じて増配、機動的な自社株買い
ポートフォリオ経営を 支える取り組み	生産性・効率性の向上	利益を創出する品質・生産戦略
	人的資本	ポートフォリオ戦略を支える人的資本、ダイバーシティの推進
	気候変動への対応	CO2総排出量の削減

# 事業ポートフォリオマネジメント

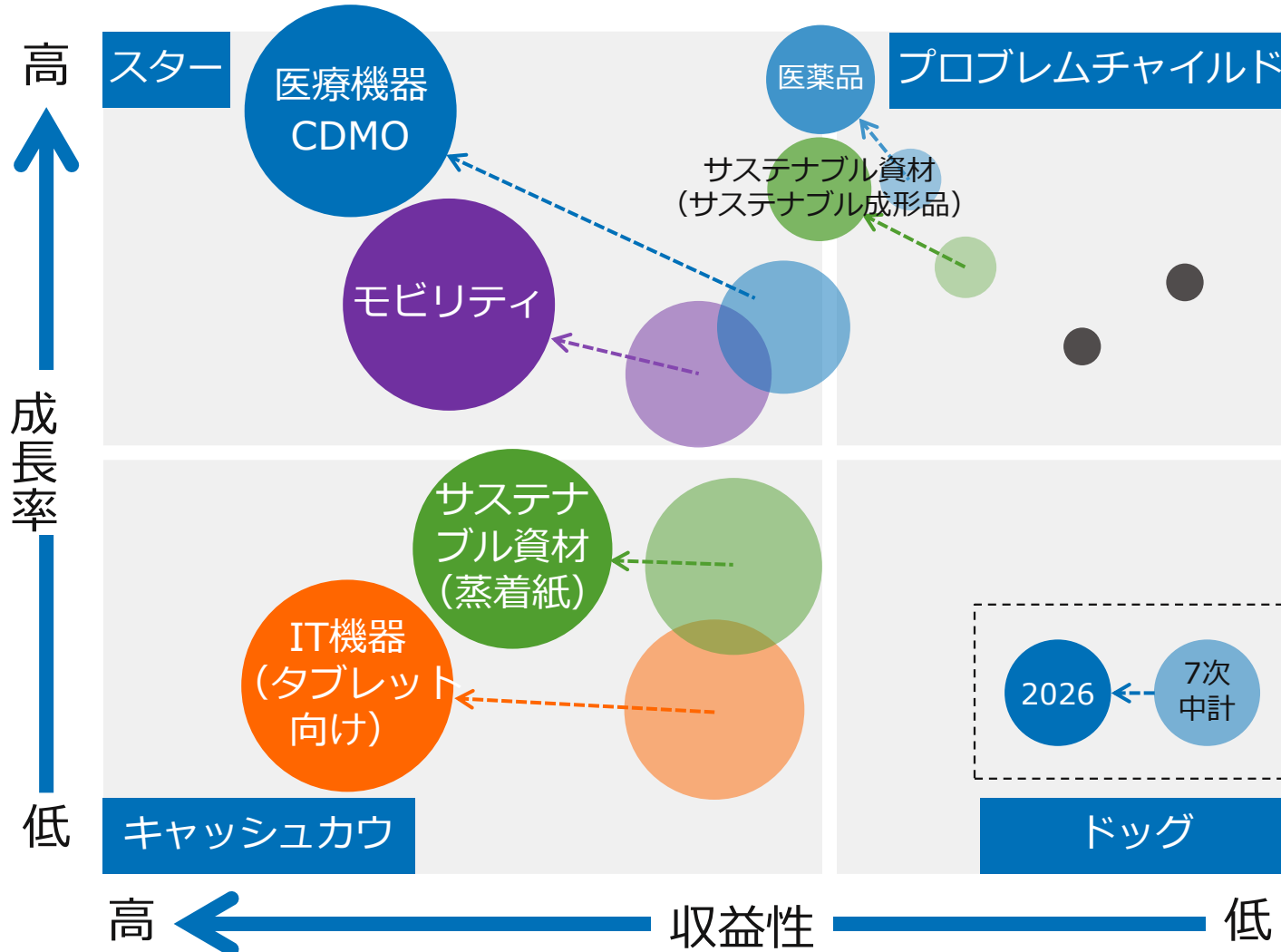
# 当社のポートフォリオマネジメント※

- 成長ステージにより評価指標（KPI）を設定、事業・製品を評価
- リソースを最適配分、全社の資本効率性を高める



# 第8次中期経営計画の事業ポートフォリオ

● 利益率の向上を実現するバランスの取れた配置



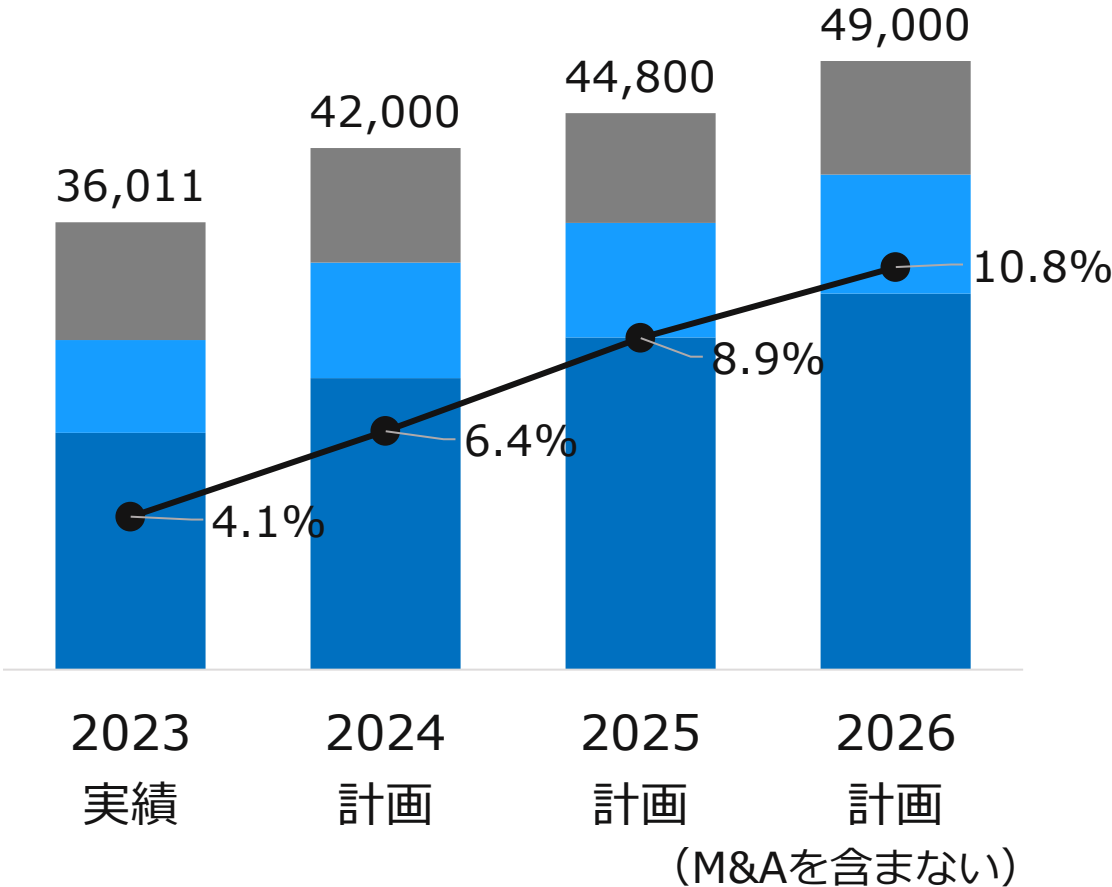
● 重点3市場にリソースを集中

事業	対象市場	売上高	利益率	投資
メディカルテクノロジー	医療機器	↗	↗	↗
	CDMO	↗	↗	↗
産業資材	モビリティ	↗	↗	↗
	サステナブル資材 (蒸着紙)	↗	↗	→
	サステナブル資材 (サステナブル成形品)	↗	↗	↗
デバイス	IT機器	→	↗	↘

# メディカルテクノロジー事業



■売上高 (■ビジネスメディア ■医療機器 (自社ブランド))  
 ■医療機器 (CDMO) ) (百万円)  
 ●営業利益率



売上高CAGR <b>10.8%</b>	営業利益率 (2023年→2026年) 4.1%→ <b>10.8%</b>	ROIC (2023年→2026年) 1.9%→ <b>6.4%</b>
-------------------------	---	---

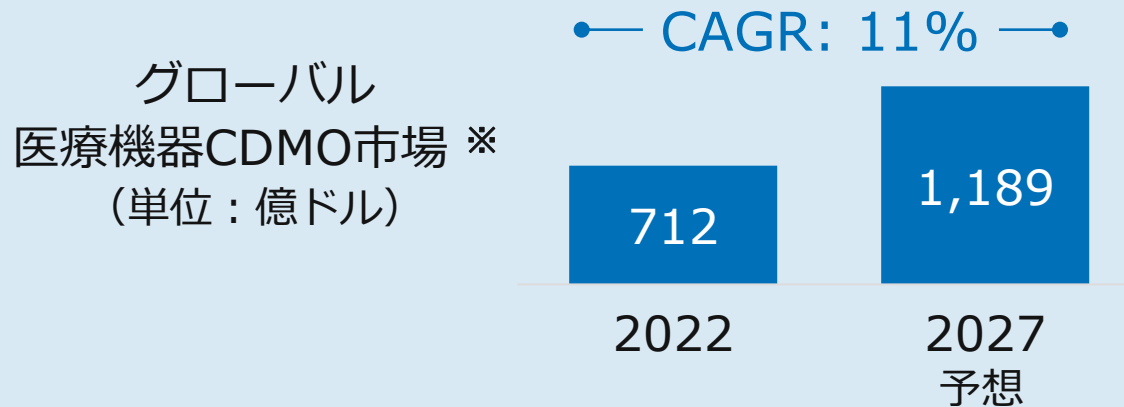
## 医療機器CDMO **スター**

- 成長：医療機器CDMO市場の拡大基調が継続、低侵襲医療用手術機器、医療用ウェアラブルセンサーを拡大
- 加速：手術支援ロボットなど成長市場へ拡大
- 利益率の向上
  - 売上高の成長による利益の拡大
  - 自動化・プロセス改善・DXによる効率化
  - 加工技術の複合的運用により付加価値を拡大

# <医療機器CDMOで成長が見込める領域をターゲット>

## 医療機器CDMO市場

- 医療機器CDMOの市場成長率は11%、グローバル医療機器市場の成長率5%より高い水準で成長

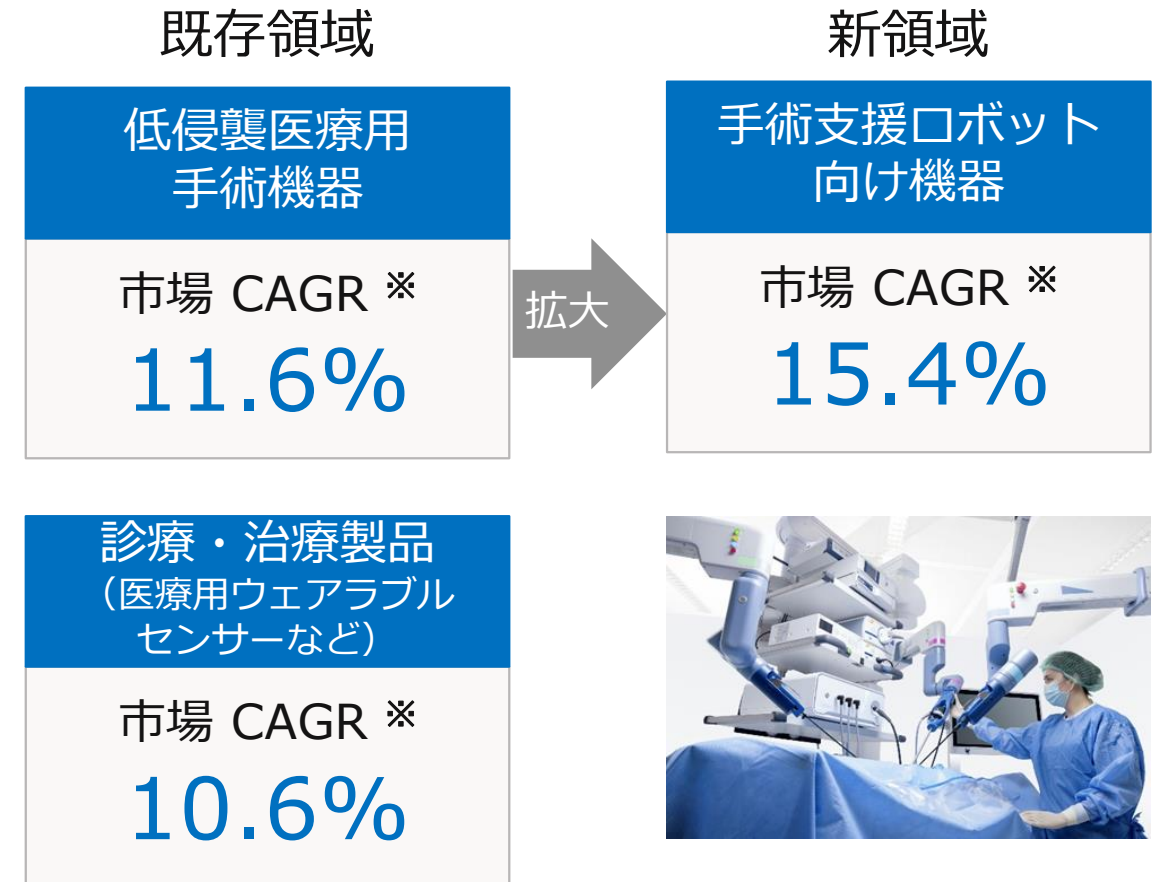


## 手術支援ロボット市場

- 当社の対象領域は手術支援ロボット市場の半数を占める「機器」



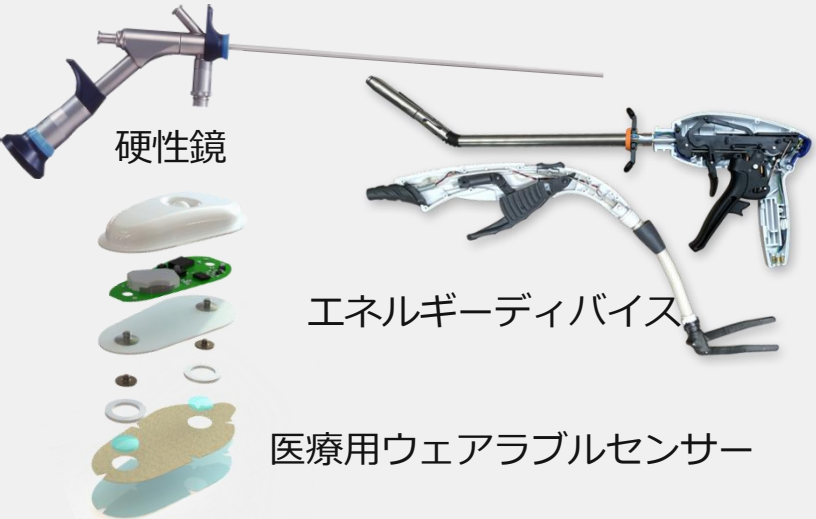
- 対象領域を拡大し、成長加速



※各種資料に基づき当社調べ

# <医療機器市場のニーズを捕捉>

## 既存領域



## 当社のケイパビリティ

- 医療機器OEMに製品企画から設計サービスを提供
- 加工技術の複合的運用
- 生産プロセスの自動化
- 診療領域を拡大



M&A、事業部を越えた連携・開発による技術の獲得・強化

- 操作性 ENDO THEIA
- 精密性 (小型化) ISOMETRIC
- センシング (事業開発室、デバイス事業部)

## 新領域

### 手術支援ロボット向けモジュール機器

エンドエフェクター

ヴィジュアルライゼーション、ナビゲーション



# <EndoTheia、Isometric Micro Moldingの買収により受注パイプラインが増加>



- 手術機器の先端操作性が革新的に向上
  - 機器先端の「操舵シース」



- 学術機関と医療機器に関する調査を実施



- 精密・超小型の成形技術

- 手術機器や手術支援ロボットの小型化に貢献



手術支援ロボット  
ガイド部品



内視鏡先端部ガイド部品

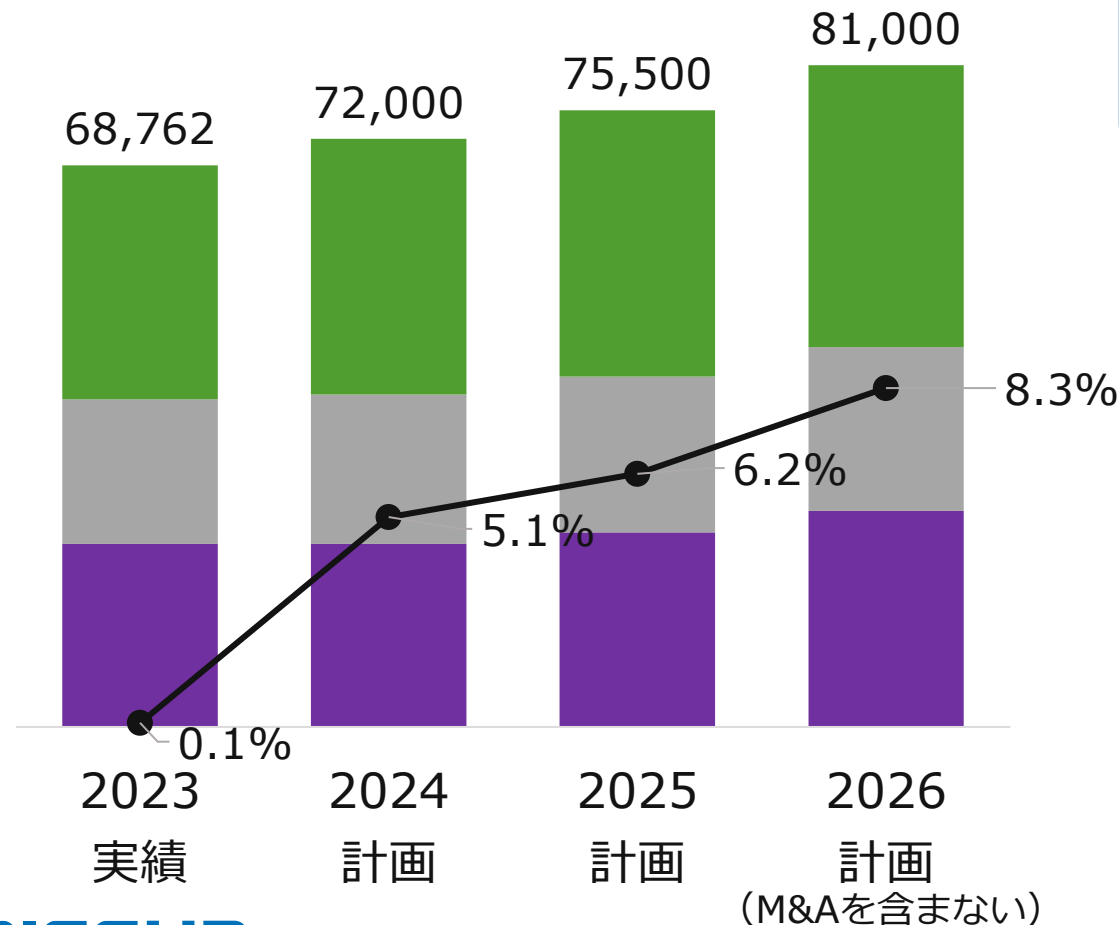
- マイクロメートル単位（ $\pm 8\mu\text{m}$ ）の寸法精度
- 自動化による精密・小型モジュール製品の提供



# 産業資材事業

**NISSHA SurfaceWorks** 加飾分野  
**NISSHA ecosense** サステナブル資材分野

■売上高 (■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)) (百万円)  
 ●営業利益率



売上高CAGR

5.6%

営業利益率

(2023年→2026年)

0.1%→  
8.3%

ROIC

(2023年→2026年)

0.1%→  
7.8%

加飾 (モビリティ)

スター

- 内装加飾に加え、外装機能製品へ領域拡大

サステナブル資材 (蒸着紙)

キャッシュカウ

- 需要は安定、ROICの向上

サステナブル資材 (サステナブル成形品)

プロブレムチャイルド

- 生分解性・リサイクル性に優れたパルプ原料
- 医薬品向けパッケージが拡大、M&Aを実行

# <電動化・自動化により外装製品が加飾・機能化>

## 市場分析

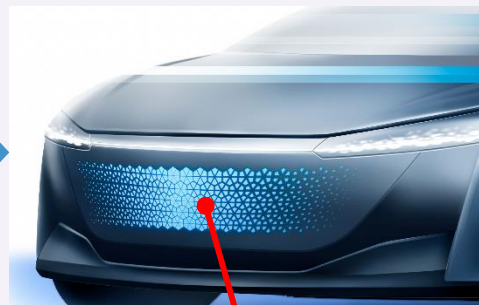
- グローバル自動車生産台数：2023年以降、概ね横ばいを想定
  - OEM間での優勝劣敗が明確に
- BEV化が促進（市場占有率：2022年10%→2030年40%）
  - BEV化でフロントグリルの冷却機能が不要に、外装デザインが変化し、加飾や機能付与へのニーズが高まる

内燃機関車



冷却機能

BEV

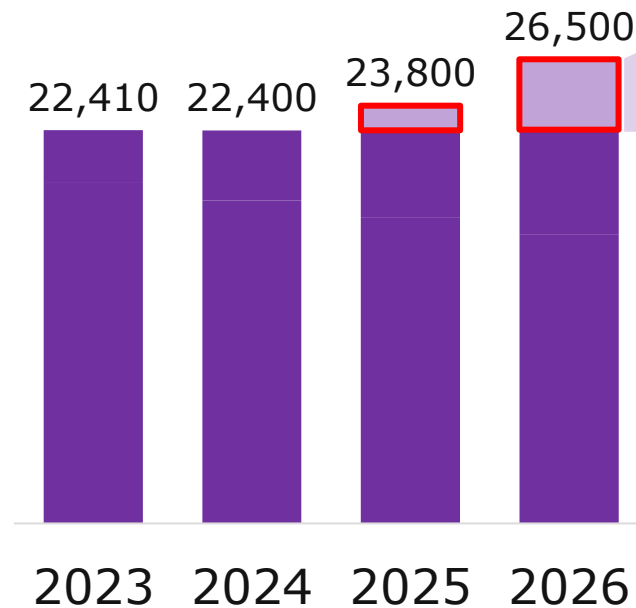


デザイン・安全機能

## ●加飾（モビリティ）

- 内装加飾：既存のOEM顧客基盤から受注拡大
- 外装加飾・機能：電動化・自動化を事業機会として成長を加速

■ 内装加飾 ■ 外装機能製品など  
(百万円)



次期中計の業績拡大

# <モビリティの戦略>

## ● 内装加飾

- 受注拡大
  - 既存のOEM顧客基盤から受注拡大
  - デザイン新トレンド「光透過意匠」の拡大
- 利益率の向上
  - 既存製品の値上げ
  - 新製品の付加価値向上
  - 生産性改善、DX駆使



光透過意匠



トレンドを先取りする  
内装加飾

**NISSHA**

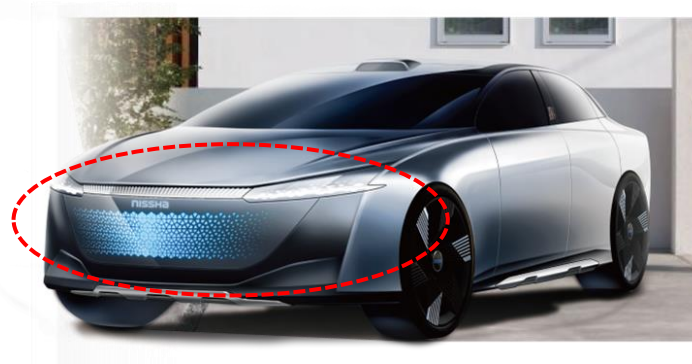
## NISSHA SurfaceWorks

## ● 外装機能製品が成長ドライバー

- 受注済み案件の確実な量産立ち上げ
  - 2026年には売上高40億円規模、以降拡大へ
- 対象製品の拡大・機能向上により、新規受注を拡大

受注済みの外装機能製品

フロント部



リア部



# <サステナブル資材の戦略>

## 蒸着紙 **キャッシュカウ**

### 蒸着紙市場

- グローバル飲料市場はCAGR 4%で推移
- 在庫調整は2024年から正常化
- 当社はグローバルトップシェアを維持（約55%）

- 超薄膜の金属コーティング技術
- 材料コストのコントロール
- 固定費の適正化
- 用途拡大（包装・容器）



飲料ラベル

アルミ使用量の削減に貢献



飲食品向け包装・容器へ用途拡大

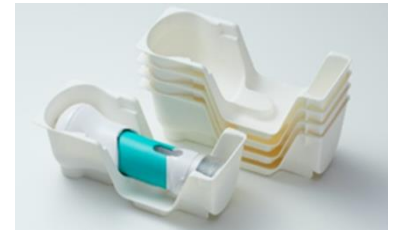
# NISSHA ecosense

## サステナブル成形品 **プロブレムチャイルド**

### サステナブル成形品市場

- パルプモールド市場はCAGR 8%で成長
- プラスチック代替、リサイクル性のニーズが高まる
- 環境分野をリードする欧州が先行

- 医薬品向けを拡大
  - 量産期の案件1件
  - 受注済の案件3件
  - パイプライン獲得数14件
- M&Aによる製品ラインアップ拡充



自己注射器用トレー

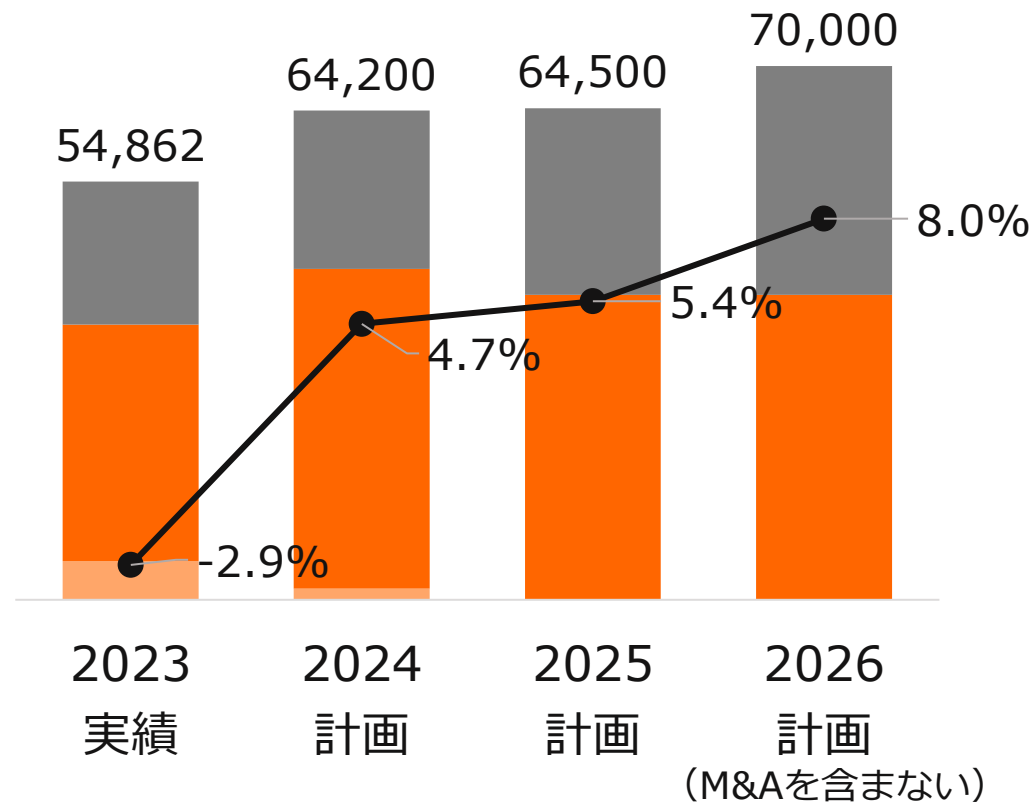
フランスで開催された  
Pharmapack Awards 2024で  
Packaging Innovation賞を受賞



自己注射器用キャップ

# デバイス事業

■売上高（■ゲーム機・業務用端末（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）（百万円）  
 ●営業利益率



## NISSHA SenseEvolve

売上高CAGR

8.5%

営業利益率

(2023年→2026年)

-2.9%→

8.0%

ROIC

(2023年→2026年)

-5.2%→

15.3%

タブレット

キャッシュカウ

- 売上高計画の前提：2025年以降、タブレット最終製品の生産数量は横ばい、当社のシェアは維持

その他

- モビリティ：中国EVのOLED向けに採用拡大中
- ガスセンサー：空調機向け冷媒センサーの量産開始
- センサー技術のメディカル市場への適用 (p.15)

ROICの向上

- 需要動向に即応した生産体制の最適化
- 自動化・省人化の推進



# 未来のスター **プロブレムチャイルド**

## 医薬品（製剤）フィルム加工技術 （事業開発室）

- 錠剤や注射剤からの剤形変更が市場機会
- ターゲットはフィルム製剤  
（中枢神経系、疼痛など）
- 2020年 アメリカで経皮吸収型製剤が上市
- 2026年 売上高50億円以上、  
2030年 200億円を目指す（M&A含む）



口腔内フィルム製剤



経皮吸収型製剤

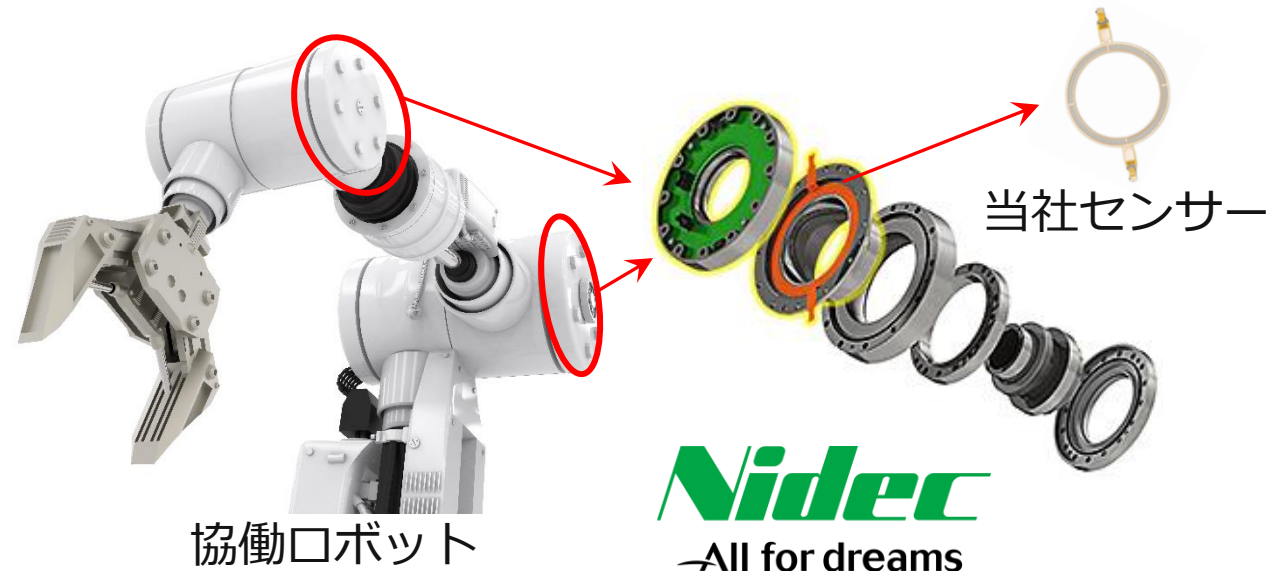
## フォースセンサー群

デバイス

**NISSHA** SenseEvolve

- 圧力、摩擦力、ひずみなどを検出するフィルムセンサー製品の拡充

採用例：ひずみセンサー（協働ロボット向け）  
ニデックドライブテクノロジー（株）さま  
世界初マルチセンサ内蔵型精密減速機「Smart-FLEXWAVE」  
軽量化・安全性の向上に貢献



協働ロボット

**Nidec**  
All for dreams

# 第8次中期経営計画 業績計画

- 非IT機器の重点3市場で営業利益率10%以上
- ROE 9%以上を目指す

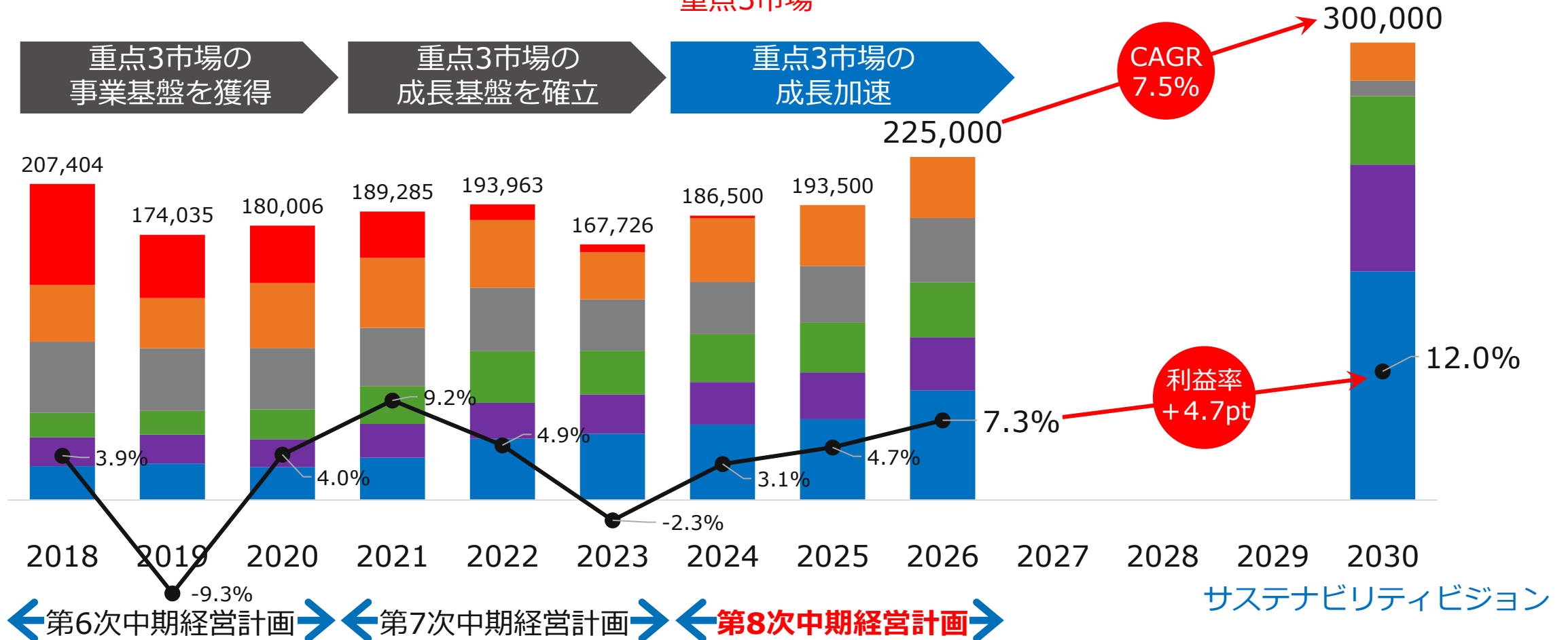
(百万円)	第7次中期経営計画			第8次中期経営計画			
	2021年 実績	2022年 実績	2023年 実績	2024年 計画	2025年 計画	2026年 計画 (M&A含まない)	2026年 計画 (M&A含む)
ROE	17.6%	9.7%	▲ 2.7%	3.3%	5.9%	✓ 9%以上	9%以上
売上高	189,285	193,963	167,726	186,500	193,500	210,000	225,000
営業利益 (営業利益率)	17,363 (9.2%)	9,520 (4.9%)	▲ 3,817 (▲2.3%)	5,800 (3.1%)	9,000 (4.7%)	15,000 (7.1%)	16,500 (7.3%)
非IT機器の重点3市場 営業利益 (営業利益率)	2,698 (3.6%)	※4,096 (4.2%)	※3,105 (3.2%)	6,250 (5.7%)	8,700 (7.5%)	✓ 13,000 (10.2%)	14,500 (10.2%)
為替レート	¥ 108/\$	¥ 128/\$	¥ 138/\$	¥ 135/\$	¥ 130/\$	¥ 130/\$	¥ 130/\$

# 第8次中期経営計画の位置づけ

- 非IT機器の重点3市場の成長加速、サステナビリティビジョン達成が射程圏

■ スマートフォン ■ タブレット ■ その他 ■ **サステナブル資材** ■ **モビリティ** ■ **メディカル** (百万円) ● 営業利益率

重点3市場





# キャッシュアロケーション

# キャッシュアロケーションと株主還元

## キャッシュイン

非事業資産の売却  
資金調達  
250億円～

営業CF  
400億円～

## キャッシュアウト

株主還元  
110億円～

M&A  
300億円～※

設備投資  
240億円

## キャッシュイン

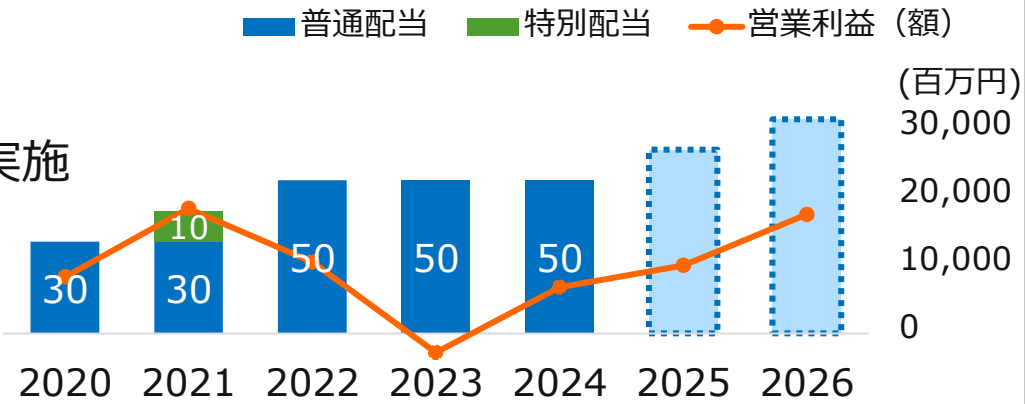
- 非事業資産の売却
  - 政策保有株式などの縮減
- 機動的な資金調達（借入・社債）  
安全性を担保できる範囲で実行
  - 自己資本比率：45%程度
  - 純有利子負債／EBITDA倍率：2.0倍以内

## キャッシュアウト

- M&A
  - メディカルを優先
- 設備投資
  - モビリティ、サステナブル資材を優先

## 株主還元

- 配当：年50円以上
- 自社株買い：機動的に実施

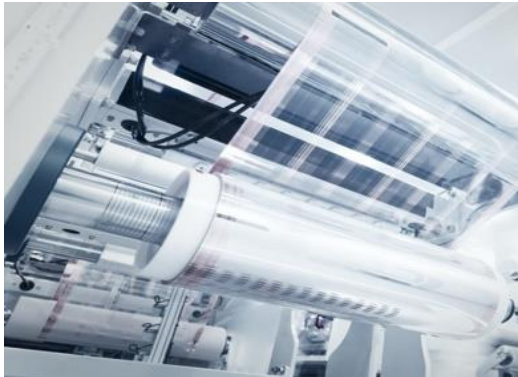


※ Isometric Intermediate LLCの買収を含まない（2024年2月下旬～3月上旬にクロージング）

# ポートフォリオ経営を支える取り組み

# コア技術を複合的に駆使し付加価値を創出

## 印刷



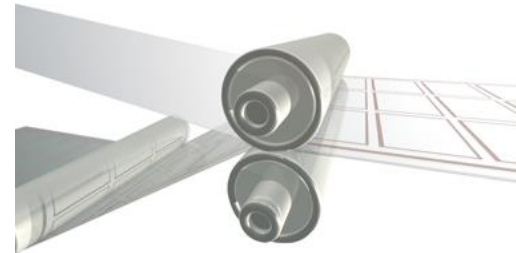
インクで意匠や機能を付与する加工技術

## コーティング



薄膜を形成する加工技術

## ラミネーション



2層以上の層状物を形成する加工技術

## コア技術を補強する周辺技術 (サブコア技術)

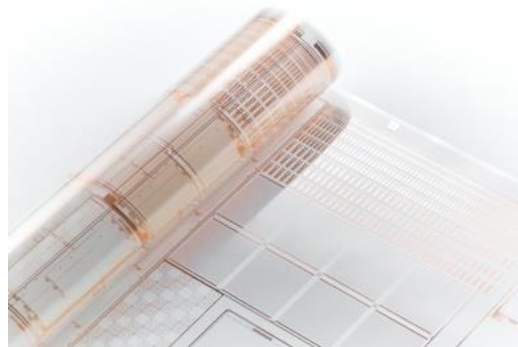
- ソフトウェア・制御技術
- プロダクト設計
- モジュール化
- DX・データサイエンス
- 材料評価
- 生産技術

## 成形



3次元にさまざまな形を作る加工技術

## パターンニング



機能性を有するパターンを付与する加工技術

## 金属加工

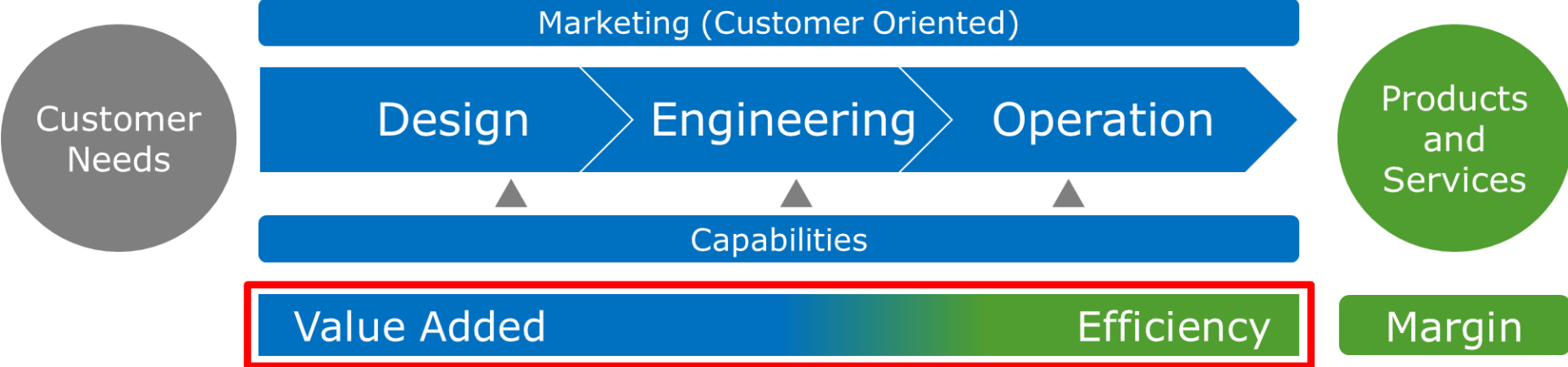


金属の切削・切断および表面の加工技術

# 利益を創出する品質・生産戦略



●バリューチェーン（価値を創出するプロセス）全体で付加価値を向上



●業務プロセスを上流から変革

- 設計・開発段階での品質・付加価値
- データに基づく設計の最適化

●リーンオペレーションの追求

- 生産工程および間接業務の自動化、DXの推進
- ベストプラクティスのグローバル展開

# ポートフォリオ戦略を支える人的資本経営

- 成長事業に適切な人材を配置（スキル、専門性、ダイバーシティ）

## 人事制度（2020年～）

- 役割と能力を軸とした「ジョブ型」に移行
- 社員の多様で柔軟な働き方を支える制度
  - フレックスタイム制度、テレワーク勤務、女性活躍などの支援制度

## 人材育成（2013年～）

- Nissha Academyの充実
- DX人材の育成を強化
- 人材のグローバル化
  - 海外社員のグローバルリーダーを育成、日本社員の戦略的な配置
- 成長機会を提供し、成果を出した社員を表彰



- 会社と社員がともに成長
- 多様な人材能力と情熱の結集によりお客さまへの価値提案を向上

# 気候変動への対応

- 2030年に向け、CO2排出量30%の削減計画  
(2020年比、スコープ1,2)
- スコープ1,2
  - 国内の主要生産拠点で100%再エネ電力化を完了（2023年）
    - NISSHAグループのCO2排出量の約55%に相当（2020年時点）
  - 今後は、国内の省エネ化、海外生産拠点の再エネ化に取り組む
- スコープ3
  - CO2排出量を開示（2023年）
  - 今後は削減策を検討・実施



産業資材事業 甲賀工場



デバイス事業 姫路工場



デバイス事業 加賀工場



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