

新たな成長分野へと 事業領域が進化・拡大

NISSHAは、印刷技術の進化を通して製品と対象市場の多様化を図るとともにグローバル市場へ進出し、事業領域の拡大による成長を実現してきました。現在は、主力のコンシューマー・エレクトロニクス(IT)分野に加えて、印刷関連資材や自動車内装部品、医療機器などグローバル市場で成長が見込まれる分野へ事業を展開し、バランスの取れた経営基盤の構築を目指しています。日本写真印刷からNISSHAへと社名を改め、私たちは次なる飛躍に挑みます。



現社長
鈴木 順也
1998 入社
2007 社長就任



三代目社長
古川 宏
1992 社長就任



創業者・初代社長
鈴木 直樹
1929 創業

二代目社長
鈴木 正三
1959 社長就任



1960年代 第一次多角化

印刷技術を進化させながら
新製品開発を推進

転写箔や電子部品などの製
品群を拡充



1929年 創業期

高級美術印刷を志向し創業

2,000
売上高(億円)

1,500

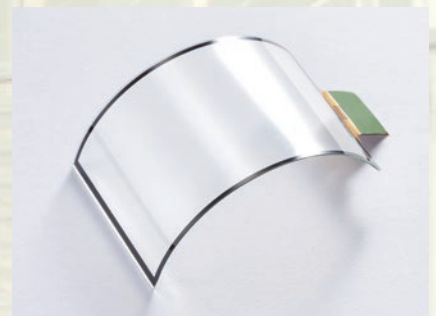
1,000

500

0



2017年度
売上高計画 1,860億円
(12カ月換算)



現在
第二次多角化

印刷の領域を超えて事業領域が進化
日本写真印刷からNISSHAへ

2000年代
グローバル化

グローバル市場への進出により
高い成長を実現
NISSHAブランドが世界で浸透



さらなる飛躍へ

NISSHAは、2015年4月に運用を開始した3カ年の第5次中期経営計画において、事業ポートフォリオの組み換えによる成長を志向しています。組み換え戦略の進展とともに、対象市場、技術、社員などあらゆる面で、NISSHAグループの姿は様変わりしつつあります。

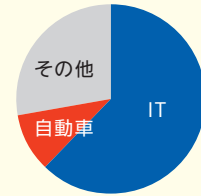
対象市場

「蒸着紙」「自動車」「医療機器」が新たな主力分野へ

事業ポートフォリオの組み換えにおいてはM&Aは有効な手段の一つです。M&A戦略の進捗とともに、当社が現在主力としているコンシューマー・エレクトロニクス (IT) 分野に加えて、印刷関連資材や自動車内装部品、医療機器などグローバルベースで安定的に成長が見込まれる分野が拡充されました。

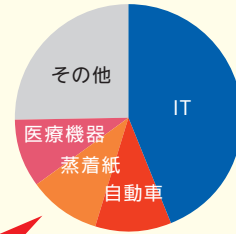
■分野別売上高構成比

第5次中期経営計画開始前
2014年度実績



売上高1,187億円

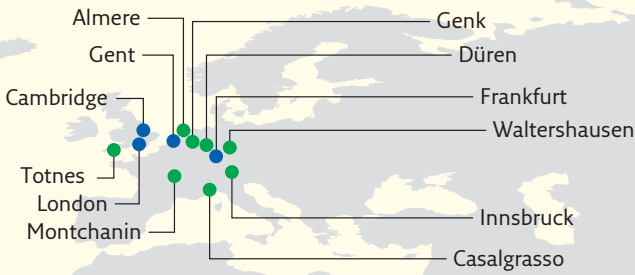
第5次中期経営計画終了後の予想
2017年度予想 (12カ月)



売上高1,860億円

事業機会が豊富、
ただし環境変化の
激しい分野

世界規模で
安定した成長が
期待される分野



日写 (昆山) 精密模具有限公司



京都本社



Southern Nisssha



ARMグループ
(2015年8月買収)
Genk工場



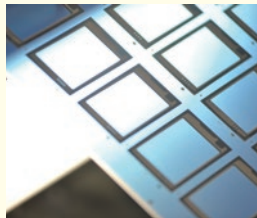
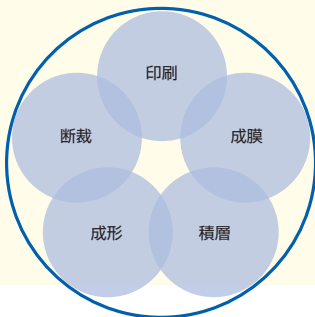
Schusterグループ (2016年10月買収)



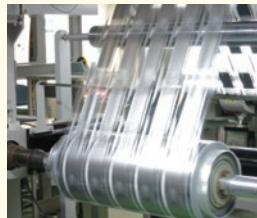
技術

5つの加工技術を展開

NISSHAの加工技術は印刷技術から、成膜、積層、成形、断裁と幅広い加工技術へと拡がりを見せています。



断裁



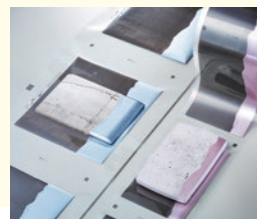
印刷



成膜



成形



積層

ガバナンス

役員のダイバーシティが進む

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



野原 佐和子
取締役（社外）



バート・デボス
上席執行役員
AR Metallizing N.V. 最高経営責任者（CEO）



サム・ヘレバ
上席執行役員
Graphic Controls Holdings, Inc.
最高経営責任者（CEO）



Eimo Technologies

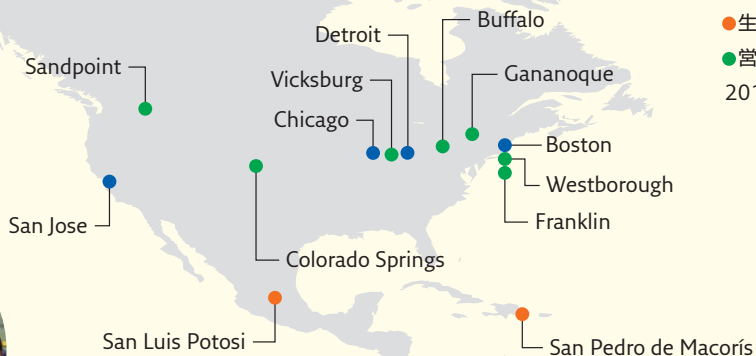


Graphic Controlsグループ
（2016年9月買収）
Buffalo工場

世界57拠点

NISSHAの拠点は、京都本社を中心に国内16カ所、海外41カ所へと広がっています。

- 営業拠点
 - 生産拠点
 - 営業・生産拠点
- 2017年9月末現在



AR Metallizingグループ
（2015年8月買収）
Franklin工場



PMX Technologies（2015年2月買収）



Málaga Productos Metalizados
（2015年12月買収）



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



São Paulo

事業拠点

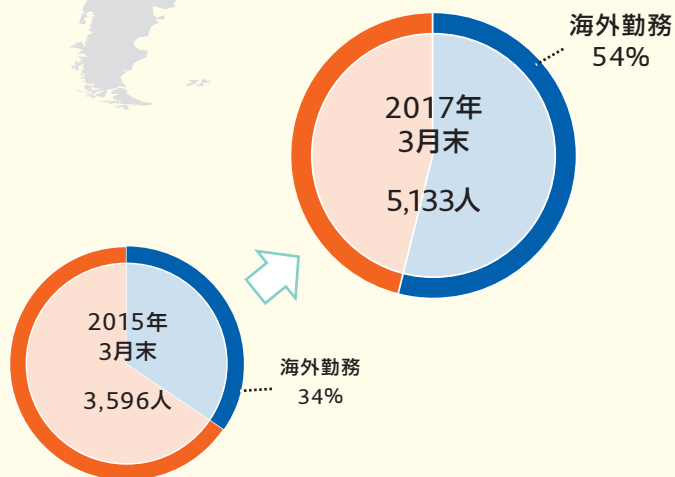
海外の拠点数が急拡大

海外企業の買収・子会社化などにより当社グループの海外拠点数は、2015年3月末時点の24カ所から2年間で41カ所へ増加しました。海外生産比率も増加しており、為替変動への耐性を確保することにつながっています。

社員構成

社員の多様化が進む

拠点数の増加とともに当社グループの社員数は増加し、その構成も大きく変化しました。海外で働く社員の割合が高まり、現在では過半数を占めるようになりました。多くの女性社員も活躍の場を広げています。



| 目次 | Contents |

001	NISSHAの進化
006	企業理念体系
007	CEOメッセージ
011	CFOメッセージ(財務戦略)
013	事業内容
015	産業資材
017	デバイス
019	ライフイノベーション
021	情報コミュニケーション
023	NISSHAの技術と新製品開発
026	役員一覧
029	コーポレートガバナンス
033	社外取締役メッセージ
038	CSR
042	財務情報
043	11カ年財務サマリー
044	事業・財務の概況
053	連結財務諸表
061	会社概要

| 編集方針 | Editorial Policy |

「NisshaReport2017」は、財務情報に加え、コーポレートガバナンスやCSRなどに関する非財務情報についても総合的に伝える「統合報告書」として編集されています。株主・投資家をはじめとするステークホルダーの皆さまに、NISSHAへのご理解を深めていただくことを目的としています。

本レポートにおける2017年12月期以降の業績見通しは、2017年5月の発表情報に基づいております。最新の決算および業績見通しなどの情報は、当社WebサイトIR情報ページにてご覧いただけます。
www.nissha.com/ir/index.html

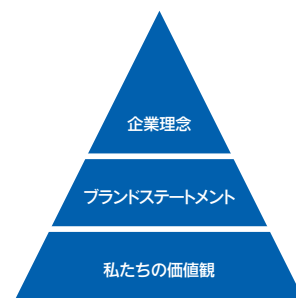
本レポートにおいては、過去の比較のため、12カ月ベース(2018年3月期)を参考予想として掲載しています。(業績計画は9カ月ベースです)

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

当社は、私たちの使命や考え方の基盤、行動の原則を企業理念を頂点に据えた「企業理念体系」に定め、大切にしています。

企業理念

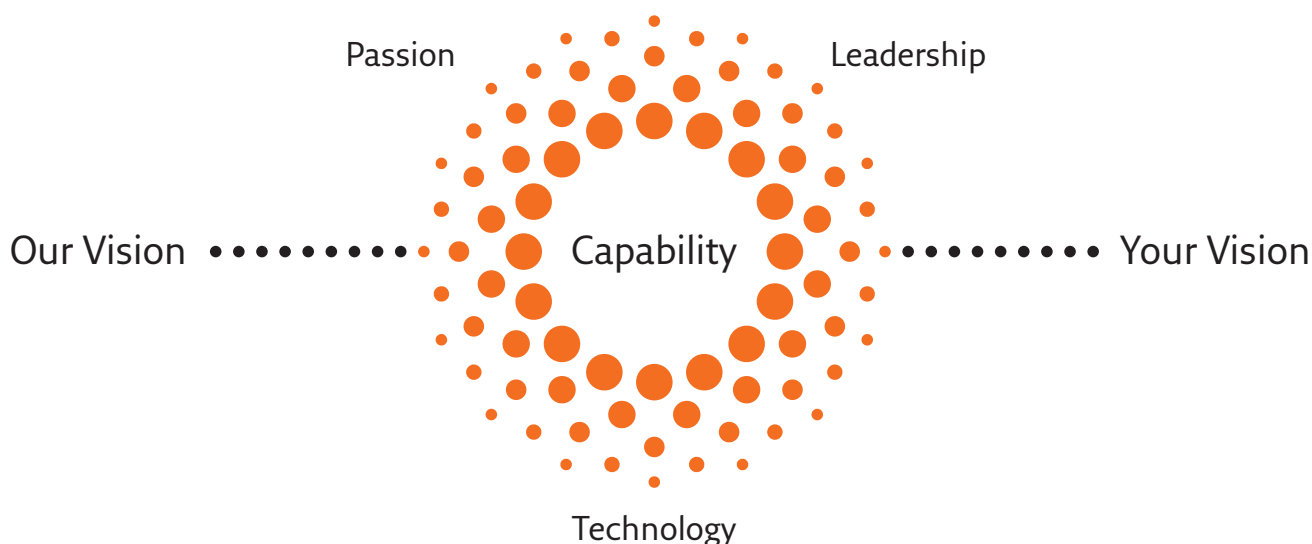
印刷を基盤に培った固有技術を核とする事業活動を通して、広く社会との相互信頼に基づいた《共生》を目指す。



ブランドステートメント

Empowering Your Vision

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



私たちの価値観

Growth Based on Customer Satisfaction

私たちは、常に新しいお客さま価値を創造し、成長の原動力とします。

Commitment to Results

私たちは、チャレンジングな目標を持ち、成果を出します。

Magnify Leadership

私たちは、組織や立場の違いを超えて、困難を突破するリーダーシップを発揮します。

Diverse Capabilities

私たちは、組織の能力を高め、成長の原動力となるような多様性を尊重します。

Sustainability Through Integrity

私たちは、グローバル社会の一員として、個人の尊厳を大切に、公正な事業活動を行います。



進化・拡大を続ける NISSHAの事業領域。 私たちは新たな 成長ステージに踏み出しました。

代表取締役社長 兼 最高経営責任者

鈴木順也

中期経営計画の成長投資が奏功

2015年4月から運用を開始した3カ年の第5次中期経営計画は、新たなコア技術の獲得による事業ポートフォリオの最適化を志向しています。当社は近年、コンシューマー・エレクトロニクス(IT)分野に経営資源を集中し、高い成長を実現してきましたが、この分野では製品需要の急激な変動や製品・サービスの低価格化などの傾向が強まっており、同分野に並ぶ成長分野の育成が急がれます。引き続きコンシューマー・エレクトロニクス分野における事業機会を拡大するとともに、世界規模で安定成長が見込まれる新たな事業分野を拡充することによってバランスの取れた経営基盤を構築し、中長期的に企業価値を最大化することを目指しています。

事業ポートフォリオの最適化を支える投資計画(中期経営計画期間の3年間でM&Aに350億円、設備投資に260億円)は、第5次中期経営計画の2年目にあたる2017年3月期までに既に大半を実行済みです。2017年3月期の業績は、既存製品の需要低迷に加え、こうした投資の実行に関わる先行費用や買収関連費用の計上などにより一時的に低迷したものの、2017年12月期以降は成長投資が生み出すキャッシュフローにより、当社の業績は急回復する見通しです。

これまでに実行した主な成長投資は次ページの通りです。

新たに蒸着紙分野へ進出(産業資材事業)

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

自動車内装分野の事業基盤を拡充(産業資材事業)

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

医療機器分野への進出(ライフイノベーション事業)

2016年9月、当社はアメリカに本社を置く医療機器メーカー、Graphic Controlsグループを買収・子会社化しました。同社は北中米・欧州において医療機関向けに自社ブランド品を

生産・販売するとともに大手医療機器メーカー向けの受託生産を展開しています。当社は、Graphic Controlsグループの買収により、医療機器分野への本格参入を果たし、同社を中核とする当社第4の新たな事業、ライフイノベーション事業を新設しました。

新規の大型受注の獲得(デバイス事業)

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

以上のとおり、成長投資を活用した事業ポートフォリオの組み替えは概ね想定通りに進展しています。こうしたことから、中期経営計画の最終年度の売上高は第5次中期経営計画の当初目標を達成する見通しです。

なお、当社は2017年度より決算期を3月31日から12月31日に変更し、グループ企業の決算期をグローバルベースで統一しました。経過期間となる2017年12月期は、2017年4月1日から12月31日までの9カ月決算となりますが、デバイス事業における大型受注や買収先企業の業績貢献などによって、2017年12月期の売上高は過去最高の1,400億円となる見通しです(12カ月換算の売上高は右図の通り1,860億円となる見込み)。



蒸着紙分野へ進出



医療機器分野へ進出

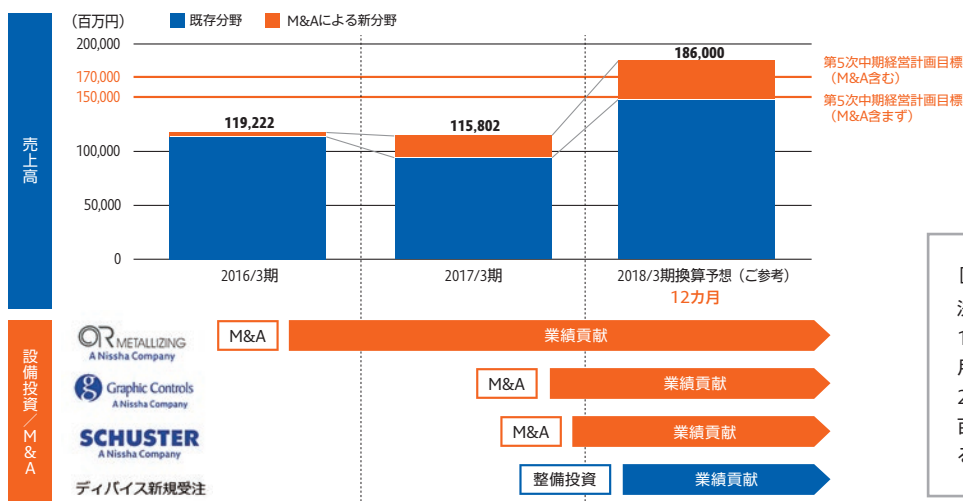


自動車内装分野の事業基盤を拡充



デバイス事業の新工場(三重県 津工場)

投資の計画的な実行により(2年目までに)、中期経営計画の売上高目標は達成の見通し



【ご参考】
決算期変更の経過期間となる2017年12月期は2017年4月から12月の9カ月決算となります。
2017年12月期の売上高は140,000百万円、営業利益は5,500百万円となる見込みです。

日本写真印刷からNISSHAへ

当社は、印刷技術の進化を通して製品と対象市場の多様化を図るとともにグローバル市場へ進出し、事業領域の拡大による成長を実現してきました。当社の印刷技術の進化は、転写箔やタッチセンサーなどの主力製品に代表されるように、印刷に積層、成膜、成形、断裁などの技術要素を融合しているのが特徴です。現在は、主力のコンシューマー・エレクトロニクス分野に加えて、印刷関連資材や自動車内装部品、医療機器などグローバル市場で成長が見込まれる分野への事業展開を進めており、NISSHAは新たな成長ステージに踏み出しました。

このように、当社グループの事業は印刷の領域を超えて大きく進化・拡大を続けていることから、2017年10月6日付

で、社名を「日本写真印刷」から「NISSHA」に変更しました。「NISSHA」は長年にわたり、お客さまをはじめ、株主、サプライヤー、地域社会のみなさまに親しまれてきた当社の企業ブランドであり、今日ではグローバルに広く認知されています。

今回の商号変更を契機として、私たちは更なる飛躍を目指します。ステークホルダーのみなさまには、NISSHAグループの今後の成長に向けて格段のご支援・ご鞭撻を賜りますよう、よろしくお願ひ申し上げます。

代表取締役社長 兼 最高経営責任者
鈴木順也

第5次中期経営計画(2016年3月期～2018年3月期)の骨子

中期ビジョン

印刷技術に新たなコア技術を獲得・統合し、グローバル成長市場で事業ポートフォリオの組み換えを完成させる

定量目標(2018年3月期)

連結売上高:
1,500億円(M&Aを含まない場合)
1,700億円(M&Aを含めた場合)
営業利益:120億円
ROE:10%以上
ROIC:8%以上
新事業・新製品の売上高比率:35%以上

5つの基本戦略

- 1 製品・市場ポートフォリオの組み換え**
製品ラインアップの拡充や、グローバルレベルで成長が期待される市場への進出によって、特定の製品・市場への偏重を是正します。
- 2 不採算分野からの撤退**
事業環境の分析を踏まえ、収益改善が難しいと考えられる事業や製品については、規律を持って縮小や撤退などの判断を下し、より成長が期待できる分野に経営資源を再配分します。
- 3 サプライチェーンにおける垂直統合の推進**
当社製品の川上領域あるいは川下領

域を取り込むことで、製品の付加価値の向上、あるいは新たな市場への進出を目指します。

- 4 新たなコア技術の取り込み**
当社の技術基盤を強化する一方、当社がこれまでに培ってきた技術と組み合わせることで新製品開発を加速させます。

- 5 M&Aを活用した成長**
新市場への販路獲得、垂直統合の推進、新たなコア技術の獲得などを迅速に実行するために、M&Aを積極的に活用します。

2017年12月期は業績が急回復する見通し。 財務体質の改善と 資本効率の向上を目指します。



取締役 専務執行役員
最高財務責任者 (CFO)

西原 勇人

2017年3月期は業績低迷も、「組み換え」とコスト構造改革は進展

2017年3月期は、売上高は115,802百万円(前期比3.3%減)、営業損失は3,904百万円(前期は10,546百万円の営業利益)、経常損失は4,914百万円(前期は9,238百万円の経常利益)、親会社株主に帰属する当期純損失は7,408百万円(前期は6,896百万円の親会社株主に帰属する当期純利益)と不本意な結果となりました。営業損失が発生した主な原因は、デバイス事業の製品需要(タブレット向け)が想定を大きく下回ったことに加え、デバイス事業における新規大型プロジェクトの先行費用約3,000百万円、買収に関連する一時的な費用約1,600百万円が発生したことです。

これらに加え、通期の平均為替レートが期初計画レートに比し円高で推移したことによる為替差損の発生、投資有価証券評価損の計上および税効果会計の影響等により経常損失、親会社に帰属する当期純損失はさらに下振れる結果となりました。

2017年3月期における事業別の実績は以下のとおりです。

産業資材事業

産業資材事業は、2015年8月に買収した世界最大手の蒸着紙メーカー AR Metallizingグループの業績が通期で連結されたことから、売上高は前期比21.0%増の47,971百万円となりました。営業利益は買収に関わるのれん償却の影響などもあり、いまだ不十分ではありますが620百万円の黒字となりました。これは津工場をデバイスの生産拠点に転用し、国内の生産体制を甲賀工場に集約したこと、収益性の低いノートPC向けのビジネスから撤退したことなど、コスト構造改革が進展したことによるものです。今後は注力分野である自動車内装向けの加飾分野、蒸着紙分野などの事業拡大を図ります。

デバイス事業

デバイス事業は前述のとおり、製品需要(タブレット向け)が大きく想定を下回り、売上高は前期比24.4%減の47,835百万円となりました。利益面では、売上高の減少に加えて、大型の新規受注に伴う先行費用約3,000百万円が発生したため、営業損失は157百万円という結果となりました。2017年12月期については、大型の新規受注が量産フェーズに移行するため、売上高・利益とも急回復する見通しです。

ライフィノベーション事業

ライフィノベーション事業は、医療機器やその関連分野を事業領域とする新しい事業です。当社は2016年9月、アメリカに本社を置く医療機器メーカー Graphic Controls グループを買収・子会社化し、この事業の中核に位置づけ

ました。

2017年3月期はGraphic Controlsグループの業績を4か月分連結し、売上高は5,391百万円となりました。また前述のとおり、買収に関連する一時費用が発生したため営業損失は1,311百万円となりました。2017年12月期については、Graphic Controlsグループの業績が通期で寄与するため売上高が大きく伸張する見通しです。また買収に関連した一時費用が発生しないため、利益面でも業績に貢献する見通しです。

情報コミュニケーション事業

情報コミュニケーション事業は、印刷メディアの低迷の影響もあって売上高は前期比14.1%減の14,354百万円となり、93百万円と寡少ではあるものの営業損失を計上するという結果になりました。しかし、情報コミュニケーション事業は、産業資材事業と同様にコスト構造改革が既に進展しており、今後は売上高の回復により業績の復活を目指します。

以上のとおり、2017年3月期については不本意な結果となりましたが、M&A戦略と不採算分野のコスト構造改革の実行により、第5次中期経営計画が掲げる「印刷技術に新たなコア技術を獲得・融合し、グローバル成長市場で事業ポートフォリオの組み換えを完成させる」という中期ビジョンの実現に資する取り組みが進展しました。

2017年12月期については、デバイス事業の大型受注の量産開始および買収した子会社の業績が通期で寄与することなどにより、9か月決算であるにも関わらず売上高は過去最高を更新する見通しであり、業績は急回復すると予想しています。

持続的な成長を目指して

さて、直近の財政状況ですが、2016年3月期にはAR Metallizingグループ、2017年3月期にはGraphic ControlsグループおよびSchusterグループの買収を実行したことなどにより当社の総資産は大きく増加しています。

これらM&Aの資金需要に対応するため、2016年3月に発行した20,000百万円のユーロ円建転換社債は、発行後の株価が転換価格を上回る水準で推移したこともあってか、2017年3月末時点で41.2%の転換が進みました。このことが資本の増強につながりましたが、赤字の計上がその効果を打ち消す結果となり、2017年3月末の自己資本比率は40.7%（前期末比4.2ポイント低下）となりました。

第5次中期経営計画における財務戦略の主眼は、安全性（自己資本比率な

ど）と資本の効率性（ROEなど）を両立した財務運営を行うことです。第5次中期経営計画では最終年度末の自己資本比率50%以上を目標としており、早期に改善する必要があると考えています。

2017年12月期は業績の急回復が見込まれます。生み出されるキャッシュフローを最大化し、財務体質の改善を図るとともに、2018年1月より始まる新中期経営計画（第6次中期経営計画）に向けた新たな成長投資の資金に活用したいと考えています。こうした状況を鑑み、2017年12月期の配当につきましては、前期と同額の年間30円に据え置く予定としています。何卒、ご理解をお願いいたします。

グローバルベースで決算期を統一

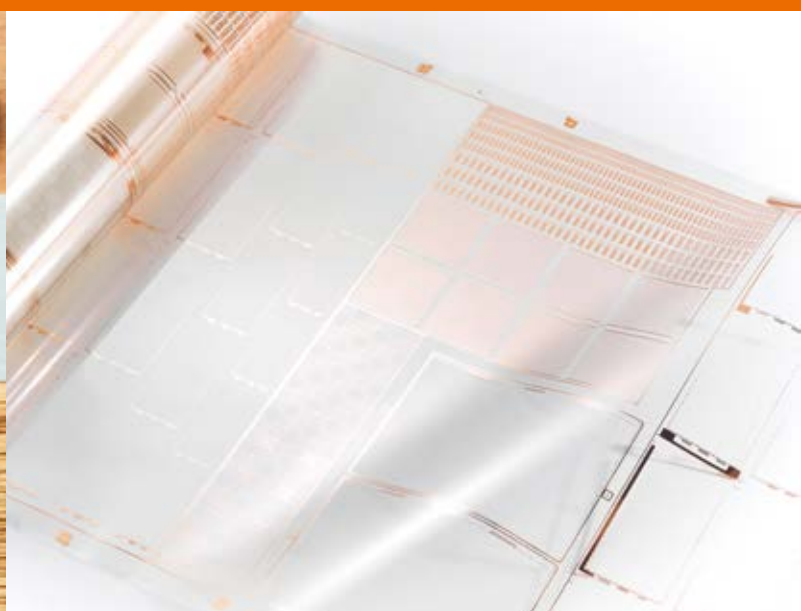
この間の積極的なM&Aにより海外の連結子会社が増加し、これまで以上

にグループ一体となった経営を推進するとともに、業績等の情報を適時・適切に開示し、経営の透明性および質の向上を実現することが求められています。こうした状況に対応するため、2017年度より当社グループの決算期を毎年3月31日から毎年12月31日に変更・統一することにしました。決算期統一の経過期間となる2017年度は2017年4月1日から2017年12月31日の9カ月決算となります。

私たちは、第5次中期経営計画のビジョンを実現し、「安定的な高収益企業」になることこそが、株主価値の向上に直結するとの考え方を一貫して持っています。それが、安定的な配当を継続して株主のみならずのご支援に報い、ステークホルダーのみならずのご期待に応えていく唯一の方法であると考えています。



NISSHAは「産業資材」「デバイス」「ライフイノベーション」「情報コ」の4事業を展開しています。



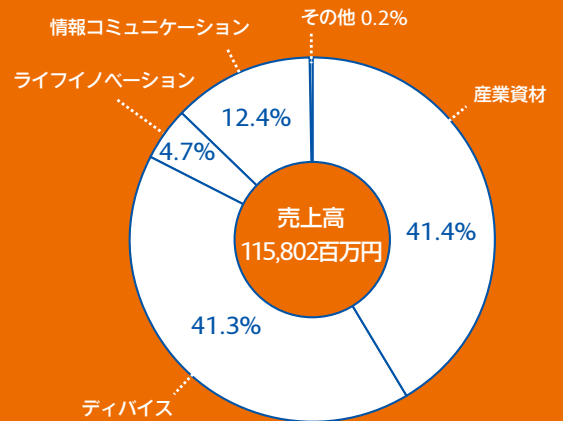
産業資材

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

デバイス

デバイスは、タッチ入力デバイスFineTouchを中心とし、精密で機能性を追求したデバイスを提供するセグメントです。FineTouchはグローバル市場でタブレットやスマートフォン、携帯ゲーム機、産業用機器、自動車などに採用されています。このほか、空気やガスの状態を検知・特定するガスセンサーなどを提供しています。

▼ 事業別売上高構成比 (2017年3月期)



「イス」 「コミュニケーション」



ライフイノベーション

ライフイノベーションは、アメリカに本拠地を置く医療機器メーカー Graphic Controlsグループを中心に、医療機器やその関連分野において高品質で付加価値の高い製品を提供し、人々の健康で豊かな生活に貢献することを目指す新たな事業です。Graphic Controlsグループは、医療機関向けのディスプレイ電極や手術用器具などを主力製品としており、現在は欧米市場において自社ブランド品を生産・販売するとともに、大手医療機器メーカー向けの受託生産を展開しています。

情報コミュニケーション

情報コミュニケーションは、出版印刷、商業印刷、セールスプロモーション、Webソリューション、デジタルアーカイブなど、さまざまな製品・サービスを提供し、お客さま企業のマーケティング戦略や広告宣伝・販売促進などのコミュニケーション戦略全般をサポートしています。



Industrial Mater

事業内容 #01

産業資材

Industrial Materials

「組み換え」戦略は大きな転換点。
自動車向けの加飾と蒸着紙の分野が
事業を牽引する両輪に成長。



常務執行役員
産業資材事業部長

伊藤 壽幸

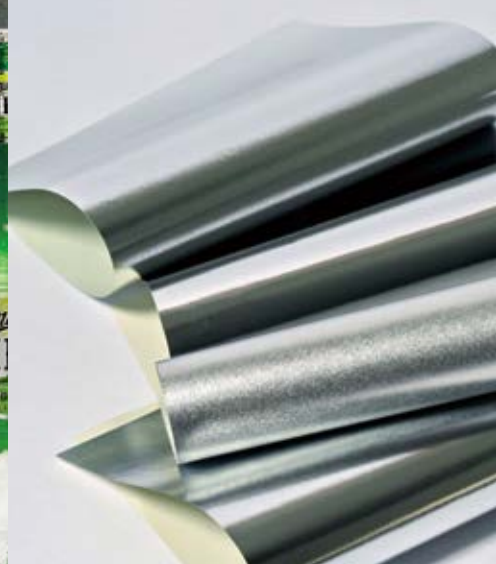
対象市場の組み換えと、 製品ラインナップの拡充が課題

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

産業資材事業は、1990年代から2000年代にかけて、携帯電話やノートパソコン

など、コンシューマー・エレクトロニクス分野の圧倒的な需要に後押しされて急成長しました。しかし、2008年の世界的な金融危機(リーマン・ショック)以降、この分野では製品需要の急激な変動や製品の低価格化が常態化する傾向が強まりました。また、携帯電話はスマートフォンに変貌を遂げ、ノートパソコンの分野ではタブレットが存在感を強めるなど、カバーパーツへの加飾を主力としてきた産業資材事業にとっては厳しい事業環境が続きました。

こうした事業環境の変化を受け、現在、産業資材事業部では事業の安定性を重視した戦略を展開しています。コンシューマー・エレクトロニクス業界への過度な依存を軽減し、自動車向けや家電向けなど安定した成長が見込まれる市場の拡大を図ること、対象とする市場の特徴に合わせて、グローバルレベルでサプライチェーンを再構築すること、さらには、印刷や加飾製品の川上領域(上流工程)にあたる印刷材料や印刷機材などを事業領域に取り込み、加飾製品よりも汎用性が高い印刷関連資材の分野を確立することなどが戦略の骨子です。2015年4月から始まった第5次中期経営計画(2016年3月期~2017年12月期)は、こ



ials

こうした戦略を迅速かつ確実に実行に移し、対象市場や製品のポートフォリオの組み換えを完成させる重要な期間と捉えられます。

自動車向けの加飾分野と印刷関連資材分野が事業の柱に

2017年3月期は、自動車向けの加飾分野と印刷関連資材分野（蒸着紙分野）が事業の業績を牽引しました。加飾分野では、収益性が悪化しているノートPC市場からの撤退を完了する一方、重点市場と定めた自動車市場での成長を実現すべく、グローバルベースでサプライチェーンの再構築を推進しています。

2016年10月には、ドイツで自動車内装部品のプラスチック成形品の生産・販売を手がけるSchusterおよび加飾フィルムの生産・販売を手がけるBack Stickersおよびそのグループ会社を買収・子会社化しました。自動車のサプライチェーンは世界の主要市場に近い地域に分散する傾向があり、当社はこうした市場特性に合わせて、東南アジアやアメリカ、メキシコなどの地域に生産拠点を順次、拡張してきました。今回の買収は、自動車市場にとって重要な欧州地域に生産拠点と販売拠点を同時に獲得したことになります。

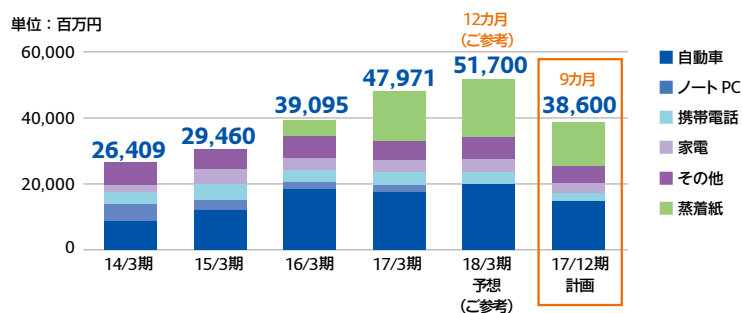
一方、印刷関連資材分野は、2015年8月に、世界最大の蒸着紙メーカーAR Metallizingグループを買収・子会社化したことによって誕生した、新しい事業分野です。蒸着紙は、印刷の川上・近接領域にあたる汎用的な資材であり、飲料品、食料品、日用品などの安定市場を対象としていることから、今後も堅調な業績貢献が期待されます。2017年3月期には、AR Metallizingグループの業績が年間を通じて産業資材事業に連結され、加飾分野と並ぶ事業の柱へと成長しました。自動車向け加飾分野と印刷関連資材分野が産業資材分野の売上高の約

7割を占める構図となり、「組み換え」の戦略が進展していることが分かります。

2017年12月期は、自動車向け加飾分野と印刷関連資材分野を主軸に「組み換え」戦略をさらに進展させるとともに、事業収益のさらなる改善を目指して、品質マネジメント体制を強化し、最適な生産体制の構築を推進します。

産業資材事業は、IMD・IMLを中心とする加飾分野、蒸着紙を中心とする印刷関連資材分野を両輪とした事業展開を進め、デバイス事業に並ぶ当社の主力事業として全社業績を牽引することを目指します。

用途別売上高の推移



2017/3期より、海外子会社等の業績換算レートを期末レートから期中平均レートに変更していますが、本グラフにおける2016/3期以前の業績には、これを反映しておりません（換算レートの変更を遡及適用していません）。

Devices

事業内容 #02 **デバイス** Devices

新規の大型受注により、
2017年12月期は業績が急回復。
持続的な成長に向けて、製品群の
拡充・対象市場の拡大を急ぎます。



常務執行役員
デバイス事業部長

井ノ上 大輔

高い競争力を有する静電容量方式 タッチセンサー

デバイス事業は、精密で機能性を追求したタッチセンサー FineTouch を主力製品とする事業です。当社の製品はグローバル市場でタブレットやスマートフォン、ゲーム機、産業用機器などに広く採用されています。

当社は1980年代以降、それまでに培ってきた印刷技術を応用して透明なフィルムに透明な導電パターンを形成するフィルムベースのタッチセンサーの開発を進め、1990年代には抵抗膜方式

のタッチセンサーを、2000年代には静電容量方式のタッチセンサーを発売するなど、常に最先端の製品開発に取り組み、事業領域を拡大してきました。

近年では、2012年にフォトリソグラフィ工法による静電容量方式タッチセンサーの開発に成功し、フィルムの「薄く・軽く・割れない」という特徴を保持したまま、高い光学特性や高細線なパターンニングを実現するなど、市場トレンドに合致した競争力を有するタッチセンサーの供給を開始しました。旺盛な需要に対応するため、現在は兵庫県姫路工場・石川県の加賀工場・三重県の津工場の3工場を主軸とした生産体制となっており、当社は世界トップクラスの生産能力と品質管理能力を有しています。

新製品開発の加速と対象市場の拡大

現在の課題は、事業領域、即ち、製品と対象市場が特定の分野に偏っていることにあります。製品としてはフォトリソグラフィ工法による静電容量方式タッチセンサーが売上高の大半を占め、対象市場は製品需要の変動が激しく、



製品ライフサイクルの短いコンシューマー・エレクトロニクス市場に偏っています。

そのため、2015年4月から始まった第5次中期経営計画（2016年3月期～2017年12月期）では、タッチセンサーに続く新製品の開発を進めるとともに、産業機器・医療・ヘルスケア・住設・自動車など、コンシューマー・エレクトロニクス以外の市場を拡大することを計画しています。

新製品として期待されるのは、圧力の強弱を感知するフォースセンサーやガスや呼気などの気体を検知するガスセンサー、今後のIoT（Internet of Things）市場の成長を見据えたワイヤレスセンサーネットワークなどの製品群です。

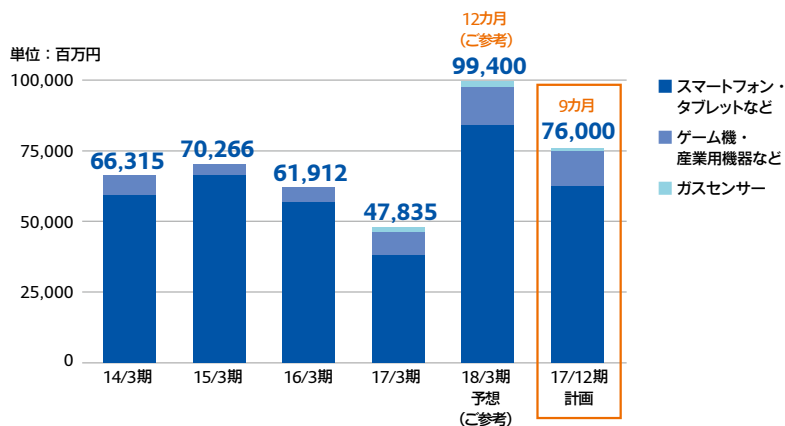
対象市場の拡大に際しては、新たな販路を確保することに加え、私たちの主力製品であるタッチセンサーの周辺部材にあたる、カバーガラスやディスプレイなどを組み合わせ、モジュールで製品提供を進めるなど、ターゲットとする市場の特性やお客さまのニーズに合致したサプライチェーンの構築を進めて

います。2017年3月期はゲーム機や産業機器向けのタッチセンサーを周辺部材と組み合わせたモジュール製品として受注するなど、戦略に従った具体的な成果がみられました。ゲーム機や産業機器向け分野の連結売上高は2016年3月期と比較して大幅に伸ばしました。

2017年12月期の業績は、新規の大型受注が量産フェーズに移行することから大きく回復する見通しです。2017年

3月期に実施した設備投資により、生産能力は大きく拡大し、旺盛な需要に対応する準備は既に整っています。しかし、私たちは主力製品が堅調に推移する期間にこそ、次の成長戦略を迅速かつ確実に実行しなければならないと考えています。常に変化する市場ニーズを敏感に捉えながら、新製品開発を加速させるとともに対象市場の拡大を図り、事業の厚みを増していきたいと考えています。

用途別売上高の推移



2017/3期より、海外子会社等の業績換算レートを期末レートから期中平均レートに変更していますが、本グラフにおける2016/3期以前の業績には、これを反映していません（換算レートの変更を遡及適用していません）。



※写真はイメージです



Life Innovation

事業内容 #03 **ライフイノベーション** Life Innovation

買収を通じて医療機器分野に本格参入。
Graphic Controlsグループを足掛かりに
メディカル市場において事業領域の拡大
を図ります。



常務執行役員
ライフイノベーション事業部長
井ノ上 大輔

健康で豊かなライフスタイルへの 貢献を目指す新事業

ライフイノベーション事業は、医療機器やその関連分野において高品質で付加価値の高い製品を提供し、人々の健康で豊かな生活への貢献を目指す新たな事業です。

当社は2016年9月、アメリカに本拠地を置く医療機器メーカー Graphic Controlsグループを買収・子会社化し、医療機器分野の製品群とグローバルベースでの販路を獲得しました。同社は北中米・欧州において自社ブランド品を生産・販売するとともに、大手医療機器メーカー向けの受託生産事業を展開しています。Graphic Controlsグルー

プは、産業用記録紙などを手がける印刷会社として1909年に創業し、その後の製品開発・市場開拓を経て、今日の医療機器分野における市場地位を確立しました。現在も医療用・産業用記録紙やチケットなどの印刷事業も継続しています。印刷会社として発祥し、事業の多角化と組み換えによって成長してきた同社の歩みは、当社の成長の歴史と重なります。また、主力製品である医療機関向けのディスプレイ電極や手術用器具などの製品には、電極パターン形成や精密射出成形などの加工技術が活用されており、当社のコア技術との共通点が数多く見られます。

医療機器分野に本格参入

当社は第5次中期経営計画（2016年3月期～2017年12月期）において、事業ポートフォリオの組み換えを中期ビジョンに掲げています。事業環境変化の激しいコンシューマー・エレクトロニクス分野への過度な偏重から脱却するとともに、こうした分野とは異なる性格を持つ分野、即ち、長期間にわたって世界規模で安定



的に成長する事業分野の拡大を目指しています。当社はこうした観点から、医療機器を重点分野の1つと捉え、同分野への研究・調査活動を進めてきました。

Graphic Controlsグループはこうした経緯で買収・子会社化された、ライフインベション事業の中核をなす事業会社です。2017年3月期には、Graphic Controlsグループが4カ月間、連結業績に貢献したほか、日本国内では、医療機器分野におけ

る事業機会を調査することを目的に神戸医療産業都市に神戸リサーチオフィスを開設するなど、医療機器分野への本格参入に向けた準備を進めました。

2017年12月期は、Graphic Controlsグループが通期で業績に貢献することから、ライフインベション事業の売上高は大幅に拡大する見通しです。2017年4月、当社は第二種医療機器製造販売業の許可を取得し、日本国内において医

療機器に関する事業を展開するために必要な品質管理と安全管理の体制を整えました。今後はGraphic Controlsグループの医療機器事業を日本国内に水平展開するとともに、同社の技術と当社のコア技術との融合を図ることで新たな製品開発を進めます。ライフインベション事業は当社第4の事業部として、健康で豊かなライフスタイルへの貢献を実現する考えです。

Graphic Controlsグループの概要

創業	1909年
業績(2016年12月期)	*売上高 15,246百万円 EBITDA 2,075百万円(EBITDA率: 13.6%)
主要拠点	アメリカ(本社・販売・工場)、カナダ(販売)、イギリス・ドイツ・オーストリア・フランス(販売・工場)、ドミニカ共和国(工場)、ベルギー・ポーランド(販売)
社員数	1,010人(2017年3月現在)
事業内容	医療機器分野、ビジネスメディア分野

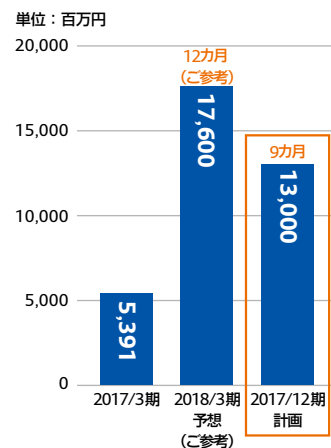
医療機器分野の売上構成比

■ 受託生産品：約75% ■ Graphic Controls自社ブランド品：約25%



売上高

17/3期：連結対象期間は4カ月
17/12期：連結対象期間は9カ月





Information & Co

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

事業規模の拡大による、
収益改善を目指します。



日本写真印刷コミュニケーションズ
株式会社代表取締役

村瀬 俊司

お客さま企業のコミュニケーション 戦略全般をサポート

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

私たちの事業の原点は高級美術印刷にあります。当社は創業期に他社が手掛けていない高級美術印刷の分野に活路を見出し、「高級美術印刷の日写」として広く認知されるようになりました。高い色調再現が求められる画集や写真集

などの分野で培った高品位なものづくりは、その後、商業印刷やセールスプロモーションの分野に展開され、近年ではWebソリューションなど新たなメディアとの組み合わせによって、お客さまのコミュニケーションに関わる課題を幅広くサポートするようになりました。

しかし、依然として売上高の大半を出版印刷や商業印刷などの印刷メディアが占める事業構造は大きく変化していません。情報コミュニケーション事業は日本国内の市場を対象としていますが、紙媒体とも呼ばれる印刷メディアは、企業広告費の圧縮や効率化、インターネットやSNSなどに代表される電子媒体への移行によって市場そのものが縮小傾向にあり、激しい受注競争による収益性の低下が続いています。事業収益を改善させるためには、コストの構造改革を進めることと並行し、お客さまの満足度を高めるような製品やサービスのラインアップの拡充により、売上高を拡大させることが必要と考えています。



mmunication

売上高の拡大による事業収益の改善を目指す

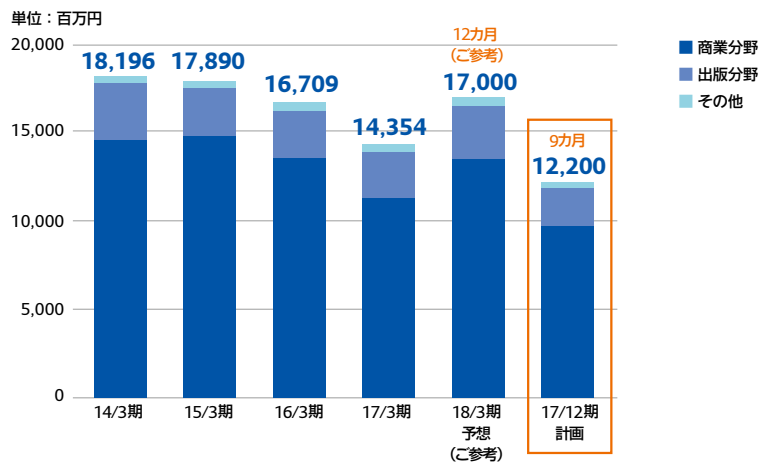
2015年4月から始まった第5次中期経営計画（2016年3月期～2017年12月期）においては、プロジェクト単位での収益性・採算性をきめ細やかに管理するとともに、製造原価や変動費の圧縮を図ることにより、コスト構造の改革を進めてきました。

2015年7月1日には情報コミュニケーション事業は日本写真印刷コミュニケーションズに分社化されました。分社化以降、営業部門では案件単位での収益管理を強化し、生産部門では需要変動に適応したフレキシブルな生産体制を構築するなど、事業運営のスピード感が向上しつつあります。さらに2016年4月には、業界大手の共同印刷株式会社との生産提携を開始しました。当社が受注した案件の量産を共同印刷に生産委託するケースが本格化しています。今後、両社は需要量に応じた最適な生産体制の構築や品質管理体制の確立、購買活動や物流業務における連携をさらに前進させる予定です。

2017年12月期は、コスト構造改革を継続するとともに、事業規模の拡大、即ち、売上高の回復による収益の改善を目指します。営業部門は的確にお客さまのニーズを捉えることが必要です。一方、これに応える製品・サービスのラインナップ拡充も欠かせません。高度

な印刷技術を活用した高品質な製品群の拡充やお客さまの課題解決を図るソリューション型のサービスの市場投入など、多様な製品・サービスでお客さまの満足を実現し、売上高の拡大による利益の創出により、全社の業績に貢献する考えです。

分野別売上高の推移



経営戦略と技術戦略の融合により、 NISSHAならではの新しい価値を

あらゆる「加工」がNISSHAの事業領域

NISSHAは印刷会社として創業し、事業の多角化を進める過程で、新しい技術を取り込んできました。現在のNISSHAの技術は高細線なパターン形成を担う「印刷」にとどまらず、コーティングや蒸着などの「成膜」、貼合や転写などの「積層」、射出成形やフォーミングなどの「成形」、精密な打ち抜きなどを可能とする「断裁」へと拡がりをみせています。これら5つの技術は印刷技術の応用と捉えることもできますが、私たちはより大きな概念として「加工技術」と捉えることが適切と考えています。

私たちの考える加工技術とは、材料と工法の組み合わせによって何らか付加価値を生み出す技術の総称であり、単に部品と部品とを組み立てるアッセンブリとは異なるものです。NISSHAは取り扱う材料と工法の幅を広げることによって印刷メーカーから加工メーカーへと変貌を遂げてきました。私は今後も加工技術の充実を図ることが当社の成長の原動力になると考えています。

加工メーカーの醍醐味は、材料と工法の組み合わせを変えることによってこれまでにない新たな価値を創出することにあります。一方、加工メーカーの弱みは、同じ材料と同じ工法（設備）さえ調達できれば誰にでも真似し得るといった側面を有することでしょう。したがって、材料と工法をいかに組み合わせるのか、そしてそこにどのような独自性を付与するのか、といった刷り合わせの技術が競争優位を確立するうえでのポイントになります。こうした刷り合わせの技術を当社では基盤技術と定義しています。現在の当社の基盤技術は「材料設計・評価」「メカトロニクス」に分類されます。

新たな価値を創出するために、市場のニーズを読み取り、保有する7つのコア技術、即ち5つの「加工技術」と2つ



取締役 専務執行役員
最高技術責任者 (CTO)
新製品開発室長

橋本 孝夫

の「基盤技術」を巧みに応用・活用して、NISSHA独自の製品・サービスに具現化していく姿勢をNissha Technology Visionとして制定しています。

市場ニーズに応える価値を生み出す






右図のNissha Technology Visionは当社が、お客さまの声に耳を傾け、保有するコア技術を既に顕在化している市場ニーズと融合し、NISSHAならではの新しい価値を提供するという一連の流れを図式化したものです。市場ニーズに応える形で、NISSHAが保有するコア技術の組み合わせにより例えば飛躍的に安いコストで、あるいは一桁高い加工精度で生産できる、といったお客さま視点の価値提案が技術開発の本質です。NISSHAが保有する技術を押し出す形で、世の中に存在しないニーズを生み出すことではありません。価値を判断するのは、あくまで市場やお客さまであり、その製品が市場やお客さまにとって意味のある価値を生み出していることが重要です。

加工技術とそれを支える基盤技術の蓄積を糧にチャレンジを続ければ、



NISSHAは他社にできない技術を継続的に世の中に提供できるポテンシャルを持つと思います。私は、CTOとしてそれを力強く、また出来る限りスピーディに推進していく考えです。

7つのコア技術

5つの加工技術

-  印刷技術：同形状で同品質のものを大量生産する加工技術
-  成膜技術：紙やフィルム上に薄膜を形成する加工技術
-  積層技術：2層以上の層状物を形成する加工技術
-  成形技術：さまざまな形を作る加工技術
-  断裁技術：割れやすい材料の精密打ち抜き加工技術

2つの基盤技術

-  材料設計・評価技術：加工技術に最適な材料・部材の設計・評価能力
-  メカトロニクス技術：機械・電子工学の専門性により加工技術を具現化する能力

提供することを目指します。

執行役員
最高戦略責任者(CSO)
経営企画部長

渡邊 亘



しなければなりません。経営戦略と技術戦略の融合により、はじめて何に注力するのかという新製品開発の戦略ができ、それを踏まえて他社との違いをどこで作るか、という絞り込みが可能になります。その根底にあるのは市場ニーズを起点とするNissha Technology Visionの考え方です。

1990年代後半からIT分野の成長の波に乗って、事業のグローバル化を果たしたNISSHAは、現在、成長の軸足を他の分野に移しながら、事業(製品と市場)の多角化を図っています。そこでは、NISSHAの価値提案や市場ニーズの捉え方も変化しています。

IT分野を主戦場にしてきたNISSHAは、小型化や薄型化を価値提案の中心にしてニーズを捉えてきました。即ち、IT分野のお客さまには、製品が例えば0.1mmでも小型化・薄型化できれば高く評価いただき、そのニーズに応えるNISSHAの価値提案がありました。

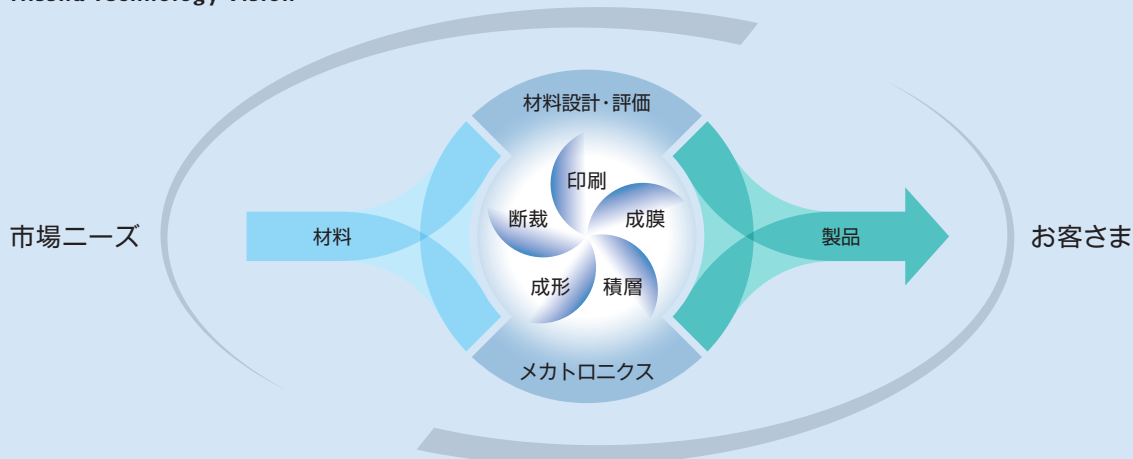
一方、第5次中期経営計画では、IT分野とバランスを取る新たな主力分野として、自動車、医療機器、印刷関連資

経営戦略と技術戦略の融合

2015年4月から運用を開始した3カ年の第5次中期経営計画は、「印刷技術に新たなコア技術を獲得・融合し、グローバル成長市場で事業ポートフォリオの組み換えを完成させる」ことを掲げています。事業ポートフォリオの組み換

えは、変化の激しいコンシューマー・エレクトロニクス分野(IT)分野を引き続き拡大する一方で、安定的に成長が見込まれる分野を拡充し全体のバランスをとることを目指しています。経営戦略が、従来とは異なるIT以外の分野の拡充を志向するとき、技術戦略はそれに合わせて必要な能力やリソースを獲得

Nissha Technology Vision



材の3分野を拡充してきました。これらの3分野のお客さまは、小型化・薄型化よりも耐久性や信頼性、安心や安全などを重視される傾向があります。したがって、当社がお客さまへ提供すべき付加価値は何なのか、お客さまが求めるスペックを見極める必要があります。

新製品開発の手法

新たな分野へ進出する際に、市場に対する知見がなく、ニーズへの目利きも、求められる技術への目利きも備わっていない中で、自社の技術開発だけで臨

むことは不確実性が高くなります。ましてや、そうした未知の領域でNISSHA自身が新たな市場ニーズを創出するのは非常に困難です。新たな分野に進出するには、まずM&Aで事業基盤を取り込むことが有効であると認識しています。単一のニーズや技術では事業化は困難であり、ニーズの束と技術の基盤、お客さま基盤を外部から取り込み、それらの基盤の上に自社技術を蓄積することが必要と考えます。この場合も先のNissha Technology Visionとの整合性が不可欠です。

経営戦略の視点では、ニーズを0から

1にする不確実な活動に陥るのではなく、M&Aで1を得てからそれを土台に確実に2をつくる方法にウエイトを置く考えです。

新製品開発に期待されるミッションと手法が釣り合っていないと、偶発性の高い開発になり、持続的な成長が期待できません。ミッションに応じて実現性の高い手法にリソースを配分することが重要です。

CSOである私が新製品開発に関わることの意義は、経営戦略と技術戦略の融合を推進することであり、全社視点で最適なリソース配分をすることで、最大の成果を生み出したいと考えています。

新しい価値の創出を目指して、NISSHAイノベーションセンター KYOTO を本社構内に建設



完成イメージ

当社は、京都本社（京都市中京区）構内に研究・技術開発拠点 NISSHAイノベーションセンター KYOTO を建設します。2017年1月から着工しており、2018年2月に完成する予定です。

NISSHAイノベーションセンター KYOTO は、本社構内に点在する技術者・エンジニア約500人を集約する都市型の研究・技術開発拠点です。環境に配慮したハイフレキシビリティかつ洗練された設備のなかで、新事業・新製品開発をスピードアップし、新しいお客さま価値の創出を目指します。

当社は、NISSHAイノベーションセンター KYOTO を Nissha Technology Vision を実現するための拠点として、当社グループが保有する最先端の研究・技術開発に関する資産をここに結集します。当社のコア技術と新たなコア技術を融合し、グローバル市場において新しい価値を創出するために、お客さま視点でのイノベーションに取り組んでいきます。

辻 良治
取締役

大杉 和人
取締役(社外)

橋本 孝夫
取締役

西原 勇人
取締役

野原 佐和子
取締役(社外)

鈴木 順也
代表取締役社長
最高経営責任者(CEO)

久保田 民雄
取締役(社外)

小島 健司
取締役(社外)

取締役



鈴木 順也
代表取締役社長
最高経営責任者 (CEO)



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



西原 勇人
取締役 専務執行役員
最高財務責任者 (CFO)
人事・総務・法務担当



辻 良治
取締役



久保田 民雄
取締役 (社外)



小島 健司
取締役 (社外)



野原 佐和子
取締役 (社外)



大杉 和人
取締役 (社外)

監査役



小西 均
常勤監査役



野中 康朗
常勤監査役



桃尾 重明
監査役 (社外)



中野 雄介
監査役 (社外)

執行役員



柴田 卓治

常務執行役員
最高生産責任者 (CPO)
品質統括室担当



伊藤 壽幸

常務執行役員
産業資材事業部長
垂直統合戦略担当



井ノ上 大輔

常務執行役員
デバイス事業部長
ライフイノベーション事業部長



面 了明

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



山口 秀則

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



青山 美民

上席執行役員
最高情報責任者 (CIO)
コーポレートSCM部門担当



バート・デボス

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



サム・ヘレバ

上席執行役員
ライフイノベーション事業部副事業
部長 (Graphic Controls グループ担当)
Graphic Controls Holdings, Inc.
最高経営責任者 (CEO)



上田 昌哉

上席執行役員
産業資材事業部副事業部長
(事業戦略・開発担当)



西本 裕

執行役員
デバイス事業部副事業部長
(生産・購買担当)
ナイテック・プレシジョン・アンド・
テクノロジーズ株式会社代表取締役



渡邊 亘

執行役員
最高戦略責任者 (CSO)
経営企画部長
IR 担当
新製品開発室副室長 (戦略・営業担当)
秘書室長



磯 尚

執行役員
デバイス事業部副事業部長
(営業・モジュール担当)



寺下 勝

執行役員
産業資材事業部副事業部長
(営業統括・事業推進・グローバル
生産戦略担当)



岸 圭司

執行役員
新製品開発室企画部長



杉原 淳

執行役員
産業資材事業部副事業部長
(技術設計・PSI 担当)

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



中長期的な企業価値の向上を目指して

当社は創業以来、経営者の強いリーダーシップのもと、経営環境の変化に的確に対応した戦略を実践してきました。私たち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、迅速かつ果敢な経営の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

ものと考えています。

当社はこうした認識に立ち、コーポレートガバナンスを重要な経営課題の一つと位置付け、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。

実効性あるガバナンス体制を構築

当社では、外形的なガバナンス体制の構築にとどまらず、迅速かつ果敢な経営判断に資する真に実効性あるコーポレートガバナンスを志向しています。当社のコーポレートガバナンスには、以下の特徴があります。

活発な議論が行われる取締役会

当社の取締役会は、社内取締役4人、社外取締役4人の8人で構成されており、「社外の目」を経営に取り入れ、少人数で活発な議論を行っています。その一方で、議案の重要度に応じた時間配分で議事を進行するなどメリハリのある運営に努めています。

経営計画や大型のM&A案件など特に重要な議題に関しては、十分な議論を尽くすため、決議事項として上程する前に報告事項として数回の事前審議を行っています。このため、取締役会の議題のうち報告事項が55%を占めています（2017年3月期実績）。また、取締役会のモニタリング機能を十分に発揮するため、大型のM&Aや設備投資、協業などについては、一定期間後に実行後の状況を報告することとしています。

役員のダイバーシティを拡大

当社では、経営環境の変化に柔軟に適應し、中長期的に企業価値を向上するためには、役員を多様な能力を持つチームとして構成することが有効であると考えています。

当社の取締役会は前述の通り、その半数を社外取締役が占めています。社外取締役は企業経営、ガバナンス、事業戦略、金融経済、IT、マクロ経済などの分野で幅広い経験や専門性を有しており、当社の経営にはこれらの知見が生かされています。また、在任期間の面では、長年当社の経営を担っている者と近

年当社の取締役に加わった者とのバランスの取れた構成となっています。

監査役会は、常勤の社内監査役2人、社外監査役2人の4人で構成されています。社外監査役は公認会計士と弁護士であり、高度な専門性を監査に生かしています。

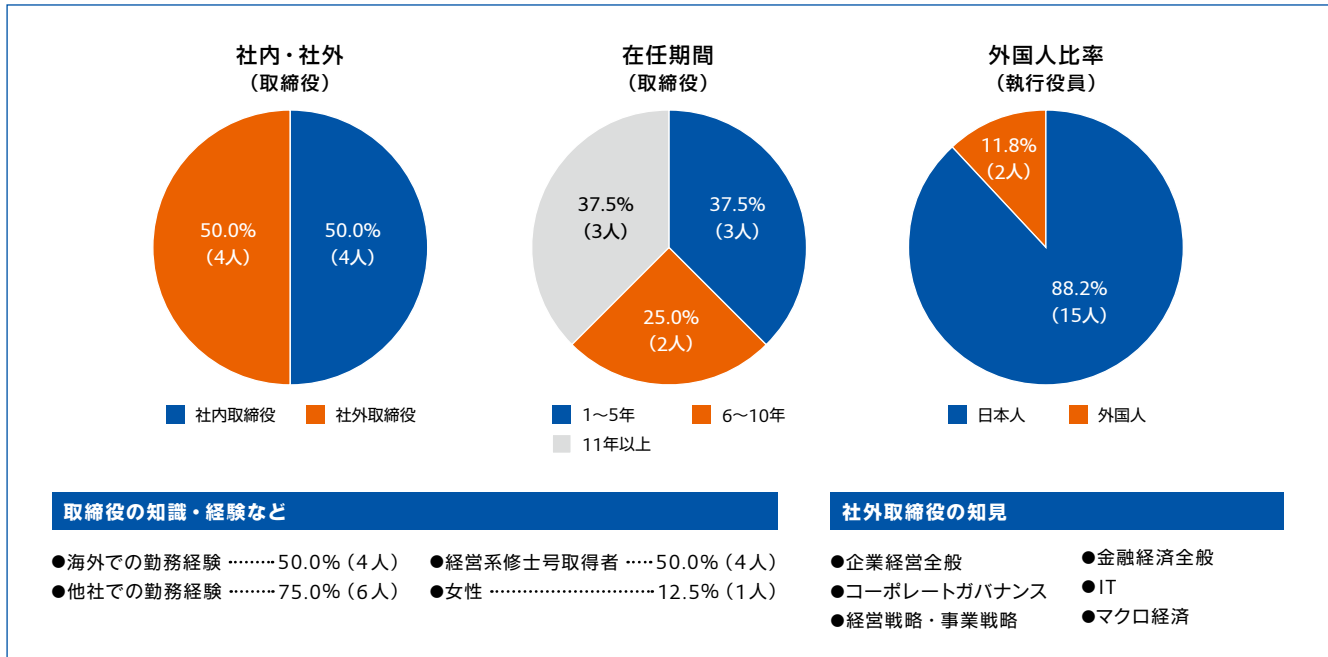
業務執行を担う執行役員についても外国人2人を含むなど、多様化が進んでいます。（次ページ図1）

株主・投資家のみなさまとともに

株主・投資家のみなさまは、当社の企業価値を客観的に評価し経営に対する様々な示唆を与えてくれる存在です。当社はこうした観点に立ち、上場企業としての適時適正な情報開示にとどまらず、経営者自らが株主・投資家のみなさまとの対話を行うなど積極的なIR活動、SR活動を展開しております。2017年3月期は、代表取締役社長の鈴木順也による機関投資家向けの四半期決算説明会を4回、機関投資家との個別面談を国内外合わせて約60件、個人株主向け経営説明会を1回行いました。



(図1) 経営環境の変化に柔軟に対応できる役員のダイバーシティ



コーポレートガバナンス・コードの趣旨をふまえ、ガバナンス体制をさらに強化

2015年、わが国におけるコーポレートガバナンス・コードが制定されました。当社では、このコードの趣旨をふまえた「コーポレートガバナンス基本方針」を2015年10月に制定し、一層のガバナンスの向上に取り組んでいます。

指名・報酬委員会の設置 (2015年10月)

当社は、取締役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するため、指名・報酬委員会を設置しました。指名・報酬委員会は、取締役会の諮問を受けて下記を審議し、取締役会へ答申しています。

- 取締役および監査役の選任基準
- 取締役および監査役候補者案
- 取締役の報酬の基本方針
- 取締役の報酬

委員は6人中4人を社外取締役で構成しており、社外取締役の知見を生かした運営を行っています。

取締役会の実効性評価を開始 (2016年4月)

当社は、2016年4月より年に1回、取締役会の実効性評価として、前年度の実効性評価に関する分析・評価を行っています。取締役・監査役全員を対象としたアンケートを実施し、その分析結果をもとに取締役会で改善策を議論しています。PDCAサイクルを回転させることによって、取締役会の実効性の向上を図っています。

取締役・執行役員を対象にした業績連動型の株式報酬信託を導入 (2016年9月)

当社は、取締役(社外取締役を除く、当社子会社の一部の取締役を含む)・執行役員の報酬として、業績連動型の株式報酬制度を導入しています。株式報酬信託は、業績に連動して当社株式等が信託を通じて給付される仕組みであり、取締役・執行役員が株価上昇によるメリットのみならず、株価下落リスクまでも株主のみならずと共有することで、中長期的な業績の向上と企業価値の増大への貢献意識を高めることを目的としています。

グローバルベースでのガバナンス体制を構築

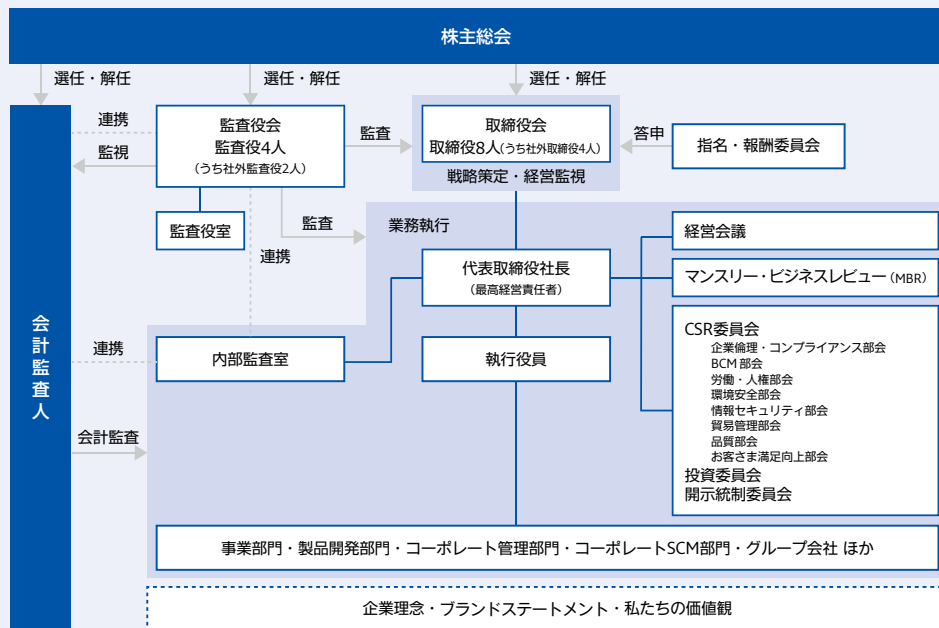
第5次中期経営計画が掲げる「事業ポートフォリオの組み換えによる成長」を実現するために、当社はこの間、グローバル規模で成長が期待される分野への進出を目指し、積極的なM&A戦略を展開してきました。この結果、当社グループにおける海外拠点数は大幅に増加、海外事業のウエイトも高まりを見せています。グローバルベースでのガバナンス体制の構築はこれまで以上に重要性を増しています。

当社グループでは、M&Aに際して、買収先企業の経営者が買収後も引き続き経営を担い、各社の事業環境に応じた迅速な経営判断やリスクマネジメントを実践することを重視しています。その一方で、重要な子会社の経営者については当

社の役員を兼任するなど、当社グループ全体としてのガバナンス体制および内部統制の維持・向上を両立させています。こうした考え方のもと、2015年8月に買収・子会社化したAR Metallizingグループおよび2016年9月に買収・子会社化したGraphic Controlsグループの最高経営責任者（CEO）を、2017年4月より当社の上席執行役員に任命しています。

当社では、コーポレートガバナンスは企業価値を向上するための要であるとの考え方のもと、引き続きその強化に取り組んでいきます。

当社のコーポレートガバナンス体制



●監査役設置会社としての機関設計を採用
会社法に定める機関設計のうち、監査役設置会社を採用。取締役会において重要な経営判断と取締役の業務執行の監督を行うとともに、取締役会から独立した監査役および監査役会により、監視・牽制機能の実効性を維持・向上。


●執行役員制度の採用
取締役会が担う戦略策定および経営監視の機能と、執行役員が担う業務執行の機能を分

離。業務執行は、代表取締役が最高経営責任者（CEO）として全般を統括、その指揮命令下で、執行役員が実行アイテムの立案および業務執行を担当。

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

ステムに関する監査、分析・評価、改善提言を実施。

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



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

当社では取締役のダイバーシティを推進し、取締役会の活性化を図っています。現在の取締役会は社外取締役4人を含む8人で構成しています。社外取締役は、会社法上の要件だけでなく、取締役会が定める「社外役員の独立性に関する基準」を満たしており、

また、他社での企業経営の経験や、コーポレートガバナンス・経営戦略の研究者としての知見、事業戦略やIT、マクロ経済などの専門分野を有しています。

社外取締役の主な活動状況・選任理由は以下のとおりです。

久保田 民雄

久保田民雄氏は、2017年3月期に開催された取締役会17回すべてに出席し、国際的な知見やこれまでの他社での経営および監査役としての幅広い経験や見識を活かし、企業経営者としての立場から、当社の経営全般に有益な指摘や意見をいただき、当社の業務執行の監督等の役割を適切に果たしていただいています。今後も独立した立場で、当社経営全般に的確な助言がいただけるものと判断し、社外取締役として選任しています。

小島 健司

小島健司氏は、2017年3月期に開催された取締役会17回すべてに出席し、企業統治、経営戦略の研究者としての深い知見と、神戸大学大学院MBA課程で数多くのビジネスパーソンを育成してきた豊富な経験から、当社の経営全般に有益な指摘や意見をいただき、当社の業務執行の監督等の役割を適切に果たしていただいています。今後も独立した立場で、当社経営全般に的確な助言がいただけるものと判断し、社外取締役として選任しています。

野原 佐和子

野原佐和子氏は、2017年3月期に開催された取締役会17回中16回に出席し、インターネット事業に関する深い知見とこれまでの企業経営および他社取締役・監査役としての幅広い経験や見識を活かし、企業経営者としての立場から、当社の経営全般に有益な指摘や意見をいただき、当社の業務執行の監督等の役割を適切に果たしていただいています。今後も独立した立場で、当社経営全般に的確な助言がいただけるものと判断し、社外取締役として選任しています。

大杉 和人

大杉和人氏は、2016年6月の就任後2017年3月期中に開催された取締役会13回すべてに出席し、長年にわたり、日本銀行において培ってきた金融経済全般にわたる広い見識を活かし、独立した立場で、幅広い見地から当社経営全般に的確な助言をいただき、当社の業務執行の監督等の役割を適切に果たしていただいています。今後も独立した立場で、当社経営全般に的確な助言がいただけるものと判断し、社外取締役として選任しています。



取締役会では自由・活発な意見が交換され、議案の想定リスクも含めた審議を実施。買収後のPMI (Post Merger Integration) の実効性を高め、経営統合によるシナジー効果を追求することが課題です。

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

当社取締役会の評価と課題

近時、いわゆるガバナンス先進企業と評価されてきた大企業においての不祥事の例が散見され、形の上での枠組みを作ったとしても、日々の業務運営上、有効な牽制が備わっていないければ画餅に過ぎないことを痛感しています。

NISSHAは2015年以来、コーポレートガバナンス・コードが求める項目を見直し、一部の不具備項目については取締役会での議論を経て整備しました。ただし重要なことはその運用に実効性が伴っているか否かであり、その点、当社取締役会においてはコーポレートガバナンス・コード導入以前から社内・社外役員のみならず議案提案者も含めた審議状況から、種々のリスクが想定される議案等についての「報・連・相」が社内に浸透していると実感しています。また取締役会では自由かつ活発に議論される風土があり、実効性という点では高く評価しています。

次期中期経営計画(第6次中期経営計画)に向けた課題

2015年4月から始まった第5次中期

経営計画2年目の成果は不芳でした。為替相場の動向、顧客側の需要のずれ込み等、当社が制御できない要因はあったとはいえ、主力のデバイス事業に大きく依存する収益構造のなかで同事業における需要の大幅な減少と次年度受注への先行費用の発生により、業績が前年比で下振れしたことは特定事業の過度の依存度からの脱却が当社の最大の懸案であることを示しています。

次期中期経営計画においても目指す方向性は基本的には変わらないでしょう。一方、第5次中期経営計画では大型海外M&Aによる蒸着紙および医療分野への進出では所期の目標を達成し、一定の成果を収めました。第6次中期経営計画以降はこれらの買収先企業が当社グループの収益力向上に寄与するようにPMI(企業買収後の経営統合作業と本社との関与)の実効性を高めていくことが課題です。

グローバル経営の直面課題

市場拡大の見通しが厳しく、既存事業の太りの追求に限界があるなかでは国内外企業の買収、提携等は今後とも重要な選択肢であるとともに、外需比率の高

い当社にとっては為替変動の耐性を強めるためにも海外企業買収による地産地消型化を進めることが必要です。

これまでの企業買収時の検討においては社内の担当部署、経営レベルでの調査・分析を受け、取締役会では買収によるグループ戦略の妥当性・シナジー効果、将来の収益力予想、厳格な資産査定(特に隠れ債務、子会社の資産内容の把握)、さらには現地経営者の資質およびキー人材の維持、地場法制・会計制度、買収後の現地経営と本社の関与のあり方等について多岐にわたり議論してきました。買収企業の実在価値に対して不相当な高値づかみにならないように意を払ってきました。この審議プロセスは健全なものと考えています。

海外企業の買収により当社の事業基盤はアジア、米州、欧州に広がりを見せていますが、買収後の企業経営については往々にして現地の業界動向、マネジメント、労働市場、言語、文化等での認識相違も起こりうるため、被買収企業の自主性を尊重する一方で、本社・現地子会社とのコミュニケーションを深め、PMIに注力し、経営統合によるシナジー効果を上げていくことが望まれます。

NISSHAの取締役会についての評価(5段階評価)

総合評価	構成	役割	運営
4	5	3	4
右記3つの評価項目(前年課題の進捗状況を含む)の総合評価	構成人数は適切で、多様性は確保できているか	戦略策定の議論や、業務執行の監視は適切か	議論する項目や情報提供は適切か、開催頻度や時間の使い方は適切か



NISSHAグループ全体の組織能力の向上と、グローバル視点に基づいた地域ポートフォリオおよび戦略資産ポートフォリオを新たに構築することが重要です。

取締役(社外)	1970年 4月	松下電器産業株式会社(現パナソニック株式会社) 入社	1988年 9月	米国スタンフォード大学工学部客員研究員
小島 健司	1975年 6月	米国ノースウェスタン大学ケロッグ経営大学院修士課程修了	1993年 1月	米国ハーバード大学経済学部客員研究員
	1979年 3月	神戸大学大学院経営学研究科博士課程単位修得	1999年 5月	神戸大学経済経営研究所教授
	1985年 3月	米国エール大学経営大学院客員研究員	2008年 6月	当社社外取締役(現任)
			2012年 4月	神戸大学経済経営研究所特命教授(現任)

取締役会の評価と課題

企業統治機構および機能改革のために取締役会が果たすべき重要な役割は、次の3つの監督機能を適切に果たすことと考えられます。

第1は、企業価値創造を目的として経営陣(執行役員)の業務執行が各ステークホルダーの利益を効率的に増進しているか、第2は業務執行を担う経営陣が法令および定款に即した行動を取っているか、第3は経営陣が一貫性・継続性・透明性の一定水準を満たした必要情報を開示し、適切な説明責任を果たしているかを監督することです。

NISSHAの取締役会は、上記全ての監督機能を一定水準で満たしており、昨年度に比較して着実に改善されています。今後の課題としては、社外取締役の知識と知見を活かしつつ、迅速かつ的確な情報提供と適切な説明を行うための経営陣のさらなる能力向上が必要と考えます。

次期中期経営計画(第6次中期経営計画)に向けた課題

2015年4月から始まった第5次中期

経営計画では事業ポートフォリオの組み換えを企業成長戦略の中核に据えて、成果達成に向けて経営を進めてきました。「M&Aを活用した成長」は計画通り進められ成果も確実視されていますが、内部成長を主体とする他の戦略案は当初計画を達成することが難しい状況にあります。このことから、事業ポートフォリオを有効かつ効率的に展開するために必要な組織能力が未だ十分とは言えないことが指摘できます。

次期、第6次中期経営計画の重要課題としましても、NISSHAグループ全体の組織能力の更なる向上が不可欠です。今後さらに必要とされる組織能力としては、事業環境変化を的確に把握し、それへの機敏かつ的確な対応を行動に反映し、目標達成に執着する遂行力が挙げられます。特に、部長職以上の上級管理者の能力が必要水準に達しているとは言えません。従来の思考・行動枠組みを根本的に見直し、求められる内容と水準を明確に理解し、率先して組み換える必要があります。中間管理職は自己に与えられた戦略遂行の具体的な内容と方法についての確に理解し、現場社員への周知・徹底を通じて、個人の課題や行動目標を着実に達成させることが必要です。

グローバル経営の直面課題

NISSHAは企業成長の新たな局面として、環境変化に適合したグローバル経営に向けた変革を持続的かつ機敏に進めることを求められています。それに応えるには、事業ポートフォリオの組み換えに伴って、グローバル視点に基づいた地域ポートフォリオおよび戦略資産ポートフォリオを新たに構築することが必要です。この課題認識を第6次中期計画では企業成長戦略の中核に据えて、策定・遂行することが重要です。

そのためにも、グローバル事業拠点における事業体の組織能力を的確に把握し、グローバル経営の視点より適切に評価を行うことが必要です。組織能力の一層の強化と組み換えにより、地域ポートフォリオに基づいた有効かつ効率的な戦略資産ポートフォリオを構築していくことが指摘できます。

これらのグローバル経営課題の面においても、上級管理者と中間管理職は既に指摘した通りの役割と能力の向上についてよく自覚して、主体的に行動を起こす必要があります。

NISSHAの取締役会についての評価(5段階評価)

総合評価	構成	役割	運営
5	5	4	4
右記3つの評価項目(前年課題の進捗状況を含む)の総合評価	構成人数は適切で、多様性は確保できているか	戦略策定の議論や、業務執行の監視は適切か	議論する項目や情報提供は適切か、開催頻度や時間の使い方は適切か



議論が活発な取締役会では社外ならではの
 独立性のある鳥瞰的な視点が必要です。
 事業ポートフォリオの組み換え推進のためには、
 専門人材の登用や人材育成プランの構築が重要です。

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

当社取締役会の評価と課題

NISSHA の取締役会では、さまざまな経営課題について社外・社内の取締役・監査役、必要に応じて執行役員が一体となって忌憚ない意見を交わし、長時間にわたる活発なディスカッションを行っています。2015年10月に指名・報酬委員会を設置したことに加え、2016年6月から社外取締役を4人とし取締役会での社外比率が半数となるなど、コーポレートガバナンス強化に向けて積極的に取り組み続けています。

しかし一方で、取締役会で社内・社外の取締役・監査役が長時間にわたり議論を繰り返す状況は、社外役員にとっては社外ならではの独立した視点が希薄になるリスクをはらんでいます。そうしたことがないよう、社外の視点、鳥瞰的な視点で積極的にコメントするよう引き続き取り組んでまいります。

次期中期経営計画(第6次中期経営計画)に向けた課題

NISSHAでは、2015年4月から3カ

年の第5次中期経営計画が始まり、今期(2017年12月期)はその最終年度ですが、決算期の変更のため今期は9カ月間しかありません。しかし、2016年3月期にはAR Metallizingグループの買収・子会社化等により蒸着紙・パッケージ資材等の安定的な収益分野を獲得し、さらに、2017年3月期には医療機器やその関連分野のGraphic Controlsグループを9月に買収・子会社化したことで「ライフイノベーション事業」分野への新たな進出を果たしました。最終年度を残して、既に、第5次中期経営計画の中心的な課題であるIT分野に偏重しないバランス経営のための主な打ち手が完了しており、重要な事業変革が順調に進捗していると高く評価しています。

次期、第6次中期経営計画の策定では、さらなる事業ポートフォリオの組み換え推進が重要な課題です。そのためには、現在はスキル・人脈の少ない業界や事業領域においても、今後はM&Aや技術開発、商品開発を行う機会がさらに増加することから、これまで以上に社外からの専門人材の登用、社内人

材の育成が必要になります。そのための人材育成プラン構築やキャリアパスを形成することが重要だと考えます。

グローバル経営の直面課題

NISSHAは、第5次中期経営計画の期間内に海外企業のM&Aを積極的に行い、既に海外売上高が7割を超えるグローバルな企業グループとなりました。今後もさらに国内外でのM&Aを展開していくと予測され、それに対応した、海外子会社のガバナンス体制を整備しグローバルグループ全体でリスクをマネジメントする体制を構築することが重要だと考えます。

NISSHAの取締役会についての評価(5段階評価)

総合評価	構成	役割	運営
3	4	4	3
右記3つの評価項目(前年課題の進捗状況を含む)の総合評価	構成人数は適切で、多様性は確保できているか	戦略策定の議論や、業務執行の監視は適切か	議論する項目や情報提供は適切か、開催頻度や時間の使い方は適切か



社外取締役が半数を占める取締役会では健全かつ建設的な緊張関係が醸成。市場ニーズの的確な見極めとオープンイノベーションなどの開発手法による新製品開発が課題です。

取締役(社外)

大杉 和人

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

当社取締役会の評価と課題

NISSHAの取締役会は、コーポレートガバナンスの観点から見て、期待される役割を十分に発揮しているものと判断されます。取締役会の場では、半数を占める社外取締役と社内取締役との間に健全かつ建設的な緊張関係が醸成されています。時に白熱した議論が長時間にわたることがあり、担当の執行役員に対し次回取締役会までの「宿題」が出されることもめずらしくありません。このような深みのある議論を通じて、「社外の眼」も活かしながら案件を様々な角度から吟味しています。

今後の課題は、限られた時間の中でより効率良く議論を戦わせ、取締役会自体の実効性と生産性をさらに高めていくことが期待されます。

次期中期経営計画(第6次中期経営計画)に向けた課題

2015年4月から始まった第5次中期経営計画については、M&Aによる事業ポートフォリオの組み換えが進展し、現

時点では概ね着実に進捗しつつあると評価できます。また、NISSHAの事業活動のグローバル化に伴い、グループ全体のリスク・マネジメントが経営上の重要な課題となりますが、今般、グループ企業全体の決算期を12月末に統一することを決めたことは、極めて適切な経営判断であったといえましょう。

Graphic Controlsグループの買収・子会社化により、「ライフイノベーション」という新しい事業部門を立ち上げたことは第5次中期経営計画における一つの画期的な進展でした。NISSHAがさらなる発展を遂げていくためには、これからも市場ニーズに応える新製品を開発していくことが不可欠です。成長分野の的確な見極めと新製品開発手法の適切な選択(M&A、オープンイノベーション、自社開発)が今後とも経営の中心的な課題と考えています。

グローバル経営の直面課題

世界経済は現在、リーマン・ショック後の長い調整局面をようやく脱し、新たな成長軌道に乗りつつあるように見

られます。

しかしながら、企業の投資判断が将来の収益期待に賭ける行為である以上、企業経営から不確実性のリスクを完全に遮断することはできません。不確実性の下でのグローバル経営の要諦は、役員をはじめ全社員がグローバル感覚を磨くことに尽きると思います。旺盛な好奇心を持って世界を眺め、様々な事象から謙虚に教訓を吸収するオープンな姿勢が大切です。

2017年10月6日から社名を「NISSHA株式会社」に変更しました。この社名に恥じないようNISSHAがグローバル企業として一段の飛躍を遂げてくためには、全社一丸となってグローバル感覚を磨く努力を継続することが肝要と考えます。

NISSHAの取締役会についての評価(5段階評価)

総合評価	構成	役割	運営
4	5	4	4
右記3つの評価項目(前年課題の進捗状況を含む)の総合評価	構成人数は適切で、多様性は確保できているか	戦略策定の議論や、業務執行の監視は適切か	議論する項目や情報提供は適切か、開催頻度や時間の使い方は適切か

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





CSR

CSR

CSRは企業理念の実践

当社は企業理念に「印刷を基盤に培った固有技術を核とする事業活動を通して、広く社会との相互信頼に基づいた《共生》を目指す」ことを掲げています。私たちは企業理念の実現こそが当社のCSRであると考えています。そして、その実現に向けた具体的な方法はブランドステートメント“Empowering Your Vision”に表現されています。

当社は、CSRを「基本的CSR」と「戦略的CSR」に定義しています。

基本的CSRとは、EICC (Electronic Industry Citizenship Coalition) などのグローバル行動規範や、お客さまのCSRに関する要求事項の順守に努め、労働・人権や環境などのCSRリスクを低減することです。このような基本的CSRの取り組みは、グローバル市場においてお客さまに選ばれる企業であるための必須条件となっています。

戦略的CSRとは、マテリアリティ（重要課題）の決定およびその課題に対する取り組みの推進により、中長期的な企業価値の向上を実現することです。戦略的CSRの取り組みは、事業活動を通じて社会課題を解決することによって自社の経済的成長と社会的価値の創出を両立し、持続可能な社会の実現に貢献することにつながっています。

当社がCSR活動に取り入れているイニシアティブ

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

●国連グローバル・コンパクト

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

●ISO26000

CSRの国際規格であり手引書であるISO26000を取り組みの参考にするとともに、同規格をレポートリングの構成に生かしています。

●EICC

電子業界の行動規範であるEICC (Electronic Industry Citizenship Coalition) を基本的CSR領域の活動に取り入れています。「労働」「安全衛生」「環境」「倫理」のすべての分野でマネジメントシステムを運用し、サプライチェーンを含めた範囲での取り組みを推進しています。

●GRI (Global Reporting Initiative)

毎年発行している当社のCSR報告書は、国際的なサステナビリティ・レポートリングのガイドラインであるGRIに準拠しています（2017年版はGRIスタンダードに準拠）。

マネジメントシステムに基づいたCSRの推進

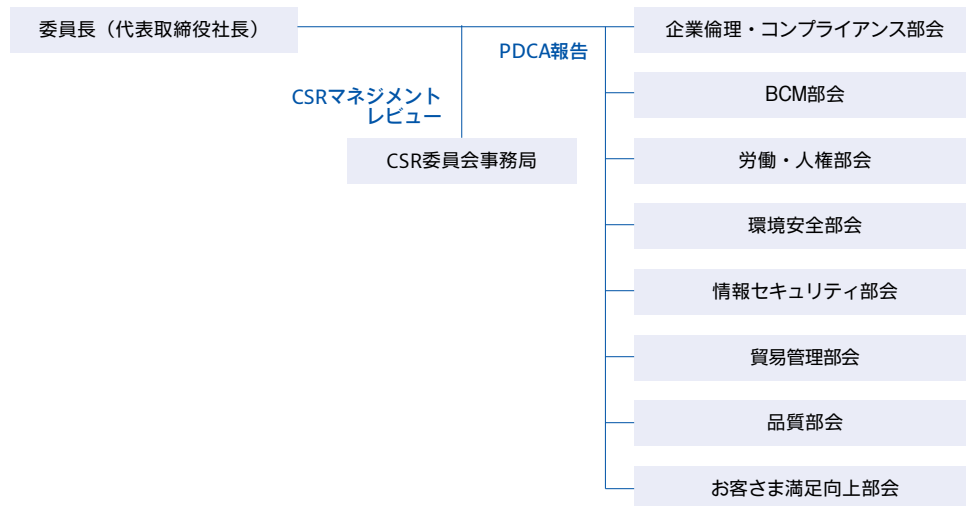
基本的CSRおよび戦略的CSRを推進するための体制として、2015年4月の第5次中期経営計画のスタートと同時に代表取締役社長を委員長とするCSR委員会を組織し、労働・人権、環境安全など8つの部会を設けています。それぞれの部会では基本的CSRテーマと戦略的CSRテーマを掲げ、進捗を事務局に報告しながらPDCAを回転させています。そして年1回開催するマネジメントレビューにおいてその結果を代表取締役社長に報告しています。(図1)

基本的CSRの領域では、従来から高い水準でマネジメントシステムの構築・運用を行っていた「品質」「環境」「情報セキュリティ」の分野に加え、「企業倫理・コンプライアンス」および「労働・人権」の分野についてもマネジメントシステムの構築を

完了しました。また、EICCなどグローバル行動規範に適合した水準で構築・運用することを目指して、マネジメントシステムの適用範囲を重要サプライヤーにまで拡張すると同時に、主要な海外拠点を含むNISSHAグループ全体としてのマネジメントシステムの構築に向けたヒアリング・研修などを進めています。

戦略的CSRの領域では、マテリアリティ(重要課題)の特定を行っています。さまざまなCSR課題を「社会への影響度」と「当社グループへの影響度」の2軸で評価し、重要度の高い分野から取り組みを進めています。マテリアリティの特定は、社会から要請される直接的な課題にとどまらず間接的な課題を認識する機会となっており、戦略的なCSRを積極的に展開するための基盤になると考えています。(図2)

(図1) CSR委員会の体制



(図2)

マテリアリティの特定

CSR課題を「社会への影響度」「当社グループへの影響度」の2軸で評価し、当社が優先して取り組むべきマテリアリティ(重要課題)を特定しました。

		当社への影響度	
		小	大
社会への影響度	大		重要度の高い分野
	小		

特定された当社CSRのマテリアリティ

当社では下記14項目をマテリアリティ(重要課題)として特定しました。CSR委員会の各部会が中心となり、それぞれの取り組みを推進します。

エネルギーの効率的利用	地球温暖化の防止	排水・廃棄物の適切な管理
輸送・移動による環境負荷の低減	適正な労働条件の確保	社員の健康・安全の確保
人材育成の推進	ダイバーシティの尊重	差別の排除
強制労働の排除	腐敗行為の防止	コンプライアンスの徹底
適切な情報管理	CSR調達の推進	



ステークホルダーと 双方向に影響し合いながら、 成長を目指す

私たちはステークホルダーを「お客さま」「株主」「社員」「サプライヤー」「地域社会」と捉えています。企業理念の実現に向けて、ステークホルダーのみなさまの声に傾聴しながら、持続可能な社会の実現に資する事業活動の推進を目指しています。

お客さま：お客さまを通じて 社会からの要請を認識

当社のお客さまの多くは、地球規模で活動するグローバルカンパニーであり、当社の製品もグローバル市場で広く採用されています。こうしたお客さまは、事業活動を通じて地球規模の社会的課題と向き合っているため、当社のようなサプライヤーに対しても、CSR課題に向き合うように要請し、高い水準の行動規範を設定しています。

お客さまからの要請事項を確実に順守することは、取引のための必須条件となりますが、同時に当社がグローバル社会で求められるCSR課題を認識する貴重な機会となっています。お客さまの要請にお応えすることで当社自身も成長していきたいと考えています。

株主：資本市場との対話を経営に活用

株主・投資家のみなさまは当社の企業価値を客観的に捕捉し、経営に対する有用な示唆を与えてくれる存在です。こうしたことから、当社は、上場会社と

して求められる適時適切な情報開示にとどまらず、みなさまとの対話を重視したIR活動を展開しています。

当社では経営管理指標として資本コストを意識したROE（自己資本当期純利益率）およびROIC（投下資産回転率）を採用していますが、これは株主・投資家のみなさまとの対話を通じて導入したものです。

社員：会社と社員がともに成長

会社の成長には社員の成長が不可欠です。当社は社員とともに成長する企業になることを目指しています。

2013年には社内大学「Nissha Academy」を開設。会社の持続的な成長を支える人材の育成を目指して、「Business School」「MOT School」「Monozukuri School」などのプログラムを開講し、自らの成長に高い意識を有する若手社員に選抜型の研修を行っています。また、2016年度にはダイバーシティ推進に向けた人材育成として、全管理職を対象に「女性活躍推進管理職研修」を実施しました。

サプライヤー：サプライヤーさまと ともに取り組むCSR

お客さまから要請されるCSR課題を順守するためには、サプライヤーさまの協力が欠かせません。

2015年より主要なサプライヤーさまを対象としたCSR監査を実施しています。この監査は、電子業界の行動規範であるEICC

NISSHAとステークホルダーとの信頼の輪 Nissha's Circle of Trust

(Electronic Industry Citizenship Coalition) 行動規範、および同規範をベースとしたお客さま独自の行動規範を基準とするもので、その内容は主に、労働、安全衛生、環境、倫理の4分野で構成されています。監査先となるサプライヤーさまからは、グローバル標準のCSRに関して気付きを得られる機会となっている、とのご評価をいただいています。私たちは、サプライチェーンを通じたCSRリスクの低減によって、当社とサプライヤーさまの双方が社会に選ばれる企業となることを目指しています。

地域社会：地域社会と共生

当社が事業活動を行うにあたっては、地域社会からさまざまな資源のインプットを受けています。当社では、地域社会との共生を持続させるため、〈環境保全〉〈将来世代支援〉〈芸術・文化の支援・振興〉〈人道的支援〉の4つを重要な分野と定め、社会貢献活動に取り組んでいます。

〈将来世代支援〉では、当社が継続的に取り組んできた小学校での環境学習について、2017年3月、京都商工会議所より永年参画の表彰を受けました。小学生への環境取り組みの意識づけとともに、環境課題に向き合う企業の技術を広める活動に尽力したことが評価されたものです。小学校での環境学習実施は、2017年3月末現在でのべ87校、参加児童数は約4,300人となりました。



機関投資家向け決算説明会



環境学習



社内大学「Nissha Academy」

(百万円)

	2007年3月期	2008年3月期	2009年3月期	2010年3月期	2011年3月期	2012年3月期	2013年3月期	2014年3月期	2015年3月期	2016年3月期	2017年3月期
会計年度											
売上高	88,735	101,649	127,767	126,965	114,054	80,160	89,427	110,922	118,775	119,222	115,802
国内	45,831	46,775	47,691	39,994	37,159	33,060	37,992	29,956	28,889	31,530	30,249
海外	42,904	54,874	80,075	86,972	76,895	47,100	51,435	80,966	89,885	87,692	85,552
売上原価	63,202	72,828	97,223	101,600	104,864	79,759	83,508	93,898	93,713	90,121	98,885
販売費及び一般管理費	10,243	12,051	14,240	14,107	14,136	12,117	12,702	15,089	16,311	18,558	20,820
営業利益	15,289	16,770	16,302	11,257	-4,946	-11,716	-6,783	1,935	8,750	10,541	-3,904
経常利益	16,313	15,580	15,494	12,061	-5,396	-11,320	-4,643	5,182	12,494	9,237	-4,914
税金等調整前当期純利益	17,142	17,530	15,542	11,840	-3,788	-22,243	-5,010	5,151	10,761	7,883	-6,130
法人税等	7,638	7,254	6,853	4,911	-1,312	6,440	427	1,185	-482	985	1,299
親会社株主に帰属する当期純利益	9,503	10,274	8,689	6,934	-2,464	-28,684	-5,438	3,967	11,245	6,898	-7,408
営業活動によるキャッシュ・フロー	7,589	11,647	17,043	18,601	-722	3,541	13,864	14,413	21,590	14,815	-2,570
投資活動によるキャッシュ・フロー	-8,884	207	-20,099	-12,841	-6,672	-4,277	-7,206	-16,149	-4,141	-21,476	-23,290
財務活動によるキャッシュ・フロー	-806	-1,617	4,697	-3,471	-378	3,076	-4,677	-4,634	-11,063	19,633	6,826
設備投資額	14,991	12,817	24,165	15,071	11,020	6,724	13,669	12,287	3,207	4,885	12,267
減価償却費	3,197	4,812	7,892	9,133	10,338	8,599	9,530	11,219	9,687	7,847	8,351
研究開発費	740	1,015	1,365	2,601	2,477	2,543	2,699	2,351	2,334	2,519	2,422
会計年度末											
純資産	73,757	82,245	82,266	88,700	80,396	48,986	44,491	51,676	66,313	70,096	74,606
総資産	126,762	142,357	148,787	153,077	142,942	105,250	114,964	106,140	115,430	156,107	182,670
現金及び現金同等物	13,489	22,938	22,761	25,473	17,107	19,490	23,692	20,272	29,484	41,688	22,090
有利子負債	13,032	13,283	19,454	18,078	24,278	28,336	23,668	19,209	10,393	18,340	36,851
期末株価 (円)	3,120	4,890	3,130	3,650	1,795	1,083	1,663	1,359	2,195	1,648	2,638
社員数 (人)	2,534	3,126	3,631	3,728	4,121	3,396	3,409	3,383	3,596	4,034	5,133
財務比率											
売上高営業利益率 (%)	17.2	16.5	12.8	8.9	-4.3	-14.6	-7.6	1.7	7.4	8.8	-3.4
総資産経常利益率 (ROA) (%)	13.9	11.6	10.6	8.0	-3.6	-9.1	-4.2	4.7	11.3	6.8	-2.9
自己資本当期純利益率 (ROE) (%)	14.0	13.2	10.6	8.1	-2.9	-44.3	-11.6	8.3	19.1	10.1	-10.3
投下資産利益率 (ROIC) (%)	10.8	10.5	9.5	6.4	-4.4	-12.2	-7.9	1.5	6.6	6.3	-2.9
自己資本比率 (%)	58.2	57.8	55.3	57.9	56.2	46.5	38.7	48.7	57.4	44.9	40.7
負債比率 (%)	71.9	73.1	80.9	72.6	77.8	114.9	158.4	105.4	74.1	122.7	145.3
流動比率 (%)	197.9	184.9	152.8	135.3	134.3	103.5	97.0	107.3	148.8	172.5	119.0
固定比率 (%)	84.5	84.6	90.8	91.4	94.7	116.8	125.2	112.4	83.6	102.9	140.5
1株当たり情報											
1株当たり当期純利益 (円)	219.74	237.60	200.97	160.38	-57.25	-668.40	-126.72	92.46	262.05	160.75	-169.10
1株当たり純資産額 (円)	1,705.46	1,901.87	1,902.12	2,051.09	1,873.34	1,141.45	1,036.74	1,204.17	1,545.30	1,633.47	1,594.70
1株当たり配当額 (円)	40	45	45	45	45	0	0	5	20	30	30
潜在株式調整後1株当たり当期純利益 (円)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	158.46	-

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

2017年3月期の実績

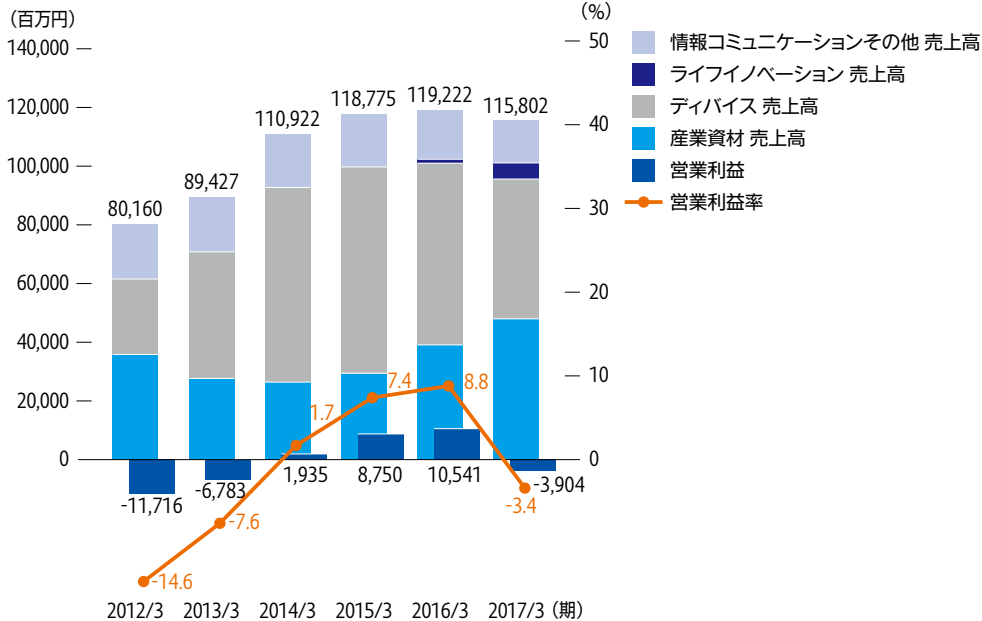
経済環境と経営成績

2017年3月期におけるグローバル経済情勢を振り返りますと、アメリカでは個人消費の増加や雇用情勢の改善などにより景気の回復が継続しました。欧州ではイギリスのEU離脱問題などに伴い、先行きに不透明感があるものの、景気は緩やかに回復しました。中国をはじめとするアジア新興国の景気は一部で持ち直しの動きがみられました。わが国の経済については、景気は緩やかな回復基調を続けていますが、海外経済の不確実性や為替変動リスクなどによって先行きに不透明感が増えています。

当社グループでは、2015年4月1日から運用を開始した第5次中期経営計画において事業ポートフォリオの組み換え・最適化による成長を志向しており、バランス経営の観点から変化の激しいコンシューマー・エレクトロニクス分野への依存から脱却するとともに、為替変動への耐性を確保すべく海外生産比率を高めるなど、持続的かつ安定的に収益を確保することのできる事業基盤の確立を急いでいます。2017年3月期は、前期の蒸着紙分野に続き、自動車の内装部品や医療機器分野での企業買収により、事業領域の拡大に大きな進展がありました。為替の変動や既存分野における製品需要の低迷、新規受注に伴う先行費用や買収関連の一時費用の計上などにより、想定を下回りました。

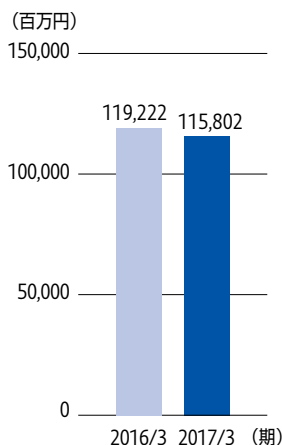
これらの結果、2017年3月期の連結業績は、売上高は前期並み、利益面では赤字となりました。なお、2017年3月期における平均為替レートは対ドル107円(前期は120円)となりました。

▼ 売上高・営業利益の推移

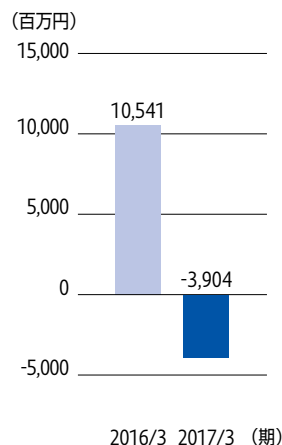


連結損益計算書

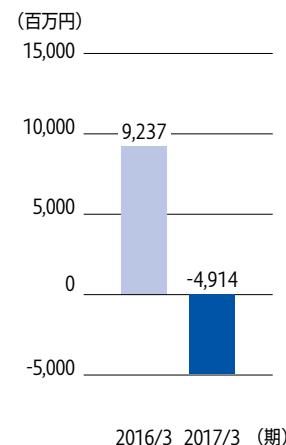
▼ 売上高



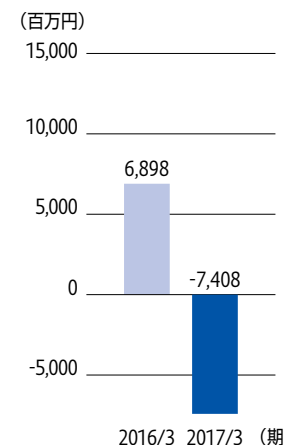
▼ 営業利益



▼ 経常利益



▼ 親会社株主に帰属する当期純利益



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

売上高: 主力のデバイス事業で需要が減少した一方、2015年8月に産業資材事業が買収したAR Metallizingグループの売上高を同期で連結したこと（前期は4カ月分の連結）および2016年9月にライフインペーション事業が買収したGraphic Controlsグループの売上高を4カ月分連結したことなどにより、前期比2.9%減の1,158億2百万円となりました。このうち、海外売上高は855億52百万円であり、連結売上高に占める割合は73.9%です。海外売上高は主として産業資材およびデバイスによるものです。

営業利益: 39億4百万円の営業損失（前期は105億41百万円の営業利益）となりました。デバイス事業における需要減少および為替影響に加えて、デバイス事業における大型の新規受注に伴う先行費用を約30億円、買収関連の一時費用を約16億円を計上したことが影響しました。

経常利益: 49億14百万円の経常損失（前期は92億37百万円の経常利益）となりました。営業外損益については、前期は受取配当金などを主とした営業外収益を3億61百万円計上する一方で、為替差損などを主とした営業外費用を16億65百万円計上したのに対して、2017年3月期では受取配当金などを主とした営業外収益を4億59百万円計上する一方で、為替差損などを主とした営業外費用を14億70百万円計上しました。

親会社株主に帰属する当期純利益: 74億8百万円の親会社株主に帰属する当期純損失（前期は68億98百万円の親会社株主に帰属する当期純利益）となりました。また、1株当たり当期純損失は169円10銭（前期は160円75銭の1株当たり当期純利益）となりました。特別損益については、前期は国庫補助金などを主とした特別利益を2億70百万円計上する一方で、のれん償却額などを主とした特別損失を16億24百万円計上したのに対して、2017年3月期では国庫補助金などを主とした特別利益を2億89百万円計上する一方で、投資有価証券評価損などを主とした特別損失を15億5百万円計上しました。

利益配分: 当社は、安定配当の継続を基本方針に、当期および今後の業績、配当性向、財務面での健全性などを総合的に勘案して配分することとしています。この方針に基づき、2017年3月期の年間配当金は1株当たり30円（前期と同額）とさせていただきます。

事業別の業績

産業資材: 2017年3月期は、主力の自動車（内装）分野の需要は概ね想定通りに推移しましたが、その他の分野の需要は想定を下回りました。

その結果、2017年3月期の連結売上高は479億71百万円（前期比22.7%増）となり、営業利益は6億20百万円（前期は5億93百万円の営業損失）となりました。

デバイス: 2017年3月期は、携帯ゲーム機向けの製品需要は堅調に推移しましたが、主力のタブレット向けの製品需要は想定を下回りました。また、第3四半期連結会計期間以降は、次期の新規受注のための開発費用が増加しました。その結果、当期の連結売上高は478億35百万円（前期比22.7%減）となり、営業損失は1億57百万円（前期は146億77百万円の営業利益）となりました。

ライフインペーション: 当セグメントは、2017年3月期よりGraphic Controlsグループを連結範囲に含めたことにより新設した報告セグメントです。2017年3月期は、第3四半期連結会計期間より当社グループへの売上貢献が始まりましたが、買収関連費用の計上などにより利益面での貢献はありませんでした。

その結果、当期の連結売上高は53億91百万円となり、営業損失は13億11百万円となりました。

情報コミュニケーション: 2017年3月期は、主力の商業印刷分野で情報メディアの多様化における印刷物の減少などの影響があり、事業環境は厳しいものとなりました。

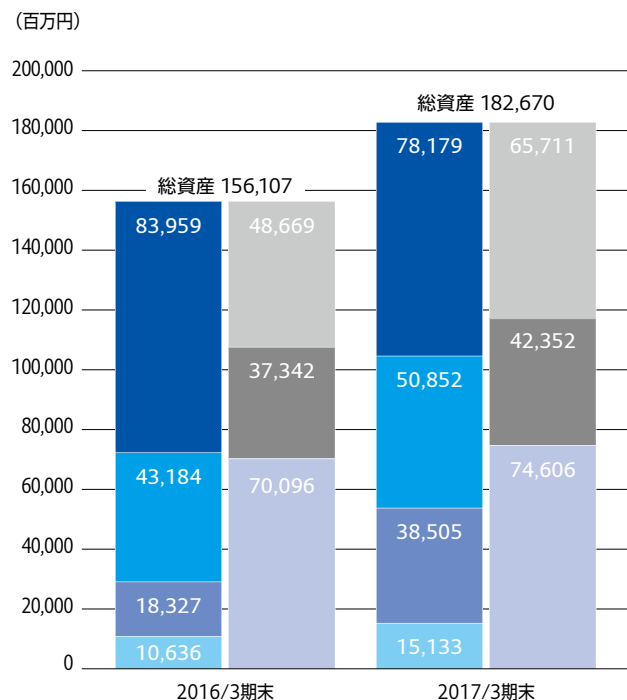
その結果、2017年3月期の連結売上高は143億54百万円（前期比14.1%減）となり、営業損失は93百万円（前期は81百万円の営業利益）となりました。

資産・負債・純資産の状況

2017年3月末における総資産は1,826億70百万円となり前期末(2016年3月末)に比べ265億62百万円増加しました。

▼ 資産・負債・純資産

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



流動資産：781億79百万円となり前期末に比べ57億80百万円減少しました。主な要因は、受取手形及び売掛金が66億19百万円増加した一方、現金及び預金が178億81百万円減少したこと等によるものです。

固定資産：1,044億91百万円となり前期末に比べ323億42百万円増加しました。主な要因は、新規連結等によりのれんが130億30百万円、有形固定資産が76億67百万円、商標権が38億57百万円、顧客関係資産が33億36百万円増加したことに加え、その他有価証券の時価の変動等により、投資有価証券が42億99百万円増加したこと等によるものです。

流動負債：657億11百万円となり前期末に比べ170億42百万円増加しました。主な要因は、短期借入金が78億8百万円、その他に含まれる設備未払金が23億59百万円、未払費用が16億78百万円増加したこと等によるものです。

固定負債：423億52百万円となり前期末に比べ50億10百万円増加しました。主な要因は、新株予約権の行使に伴い社債が82億40百万円減少した一方、長期借入金が95億91百万円、新規連結およびその他有価証券の時価の変動等により長期繰延税金負債が45億79百万円増加したこと等によるものです。

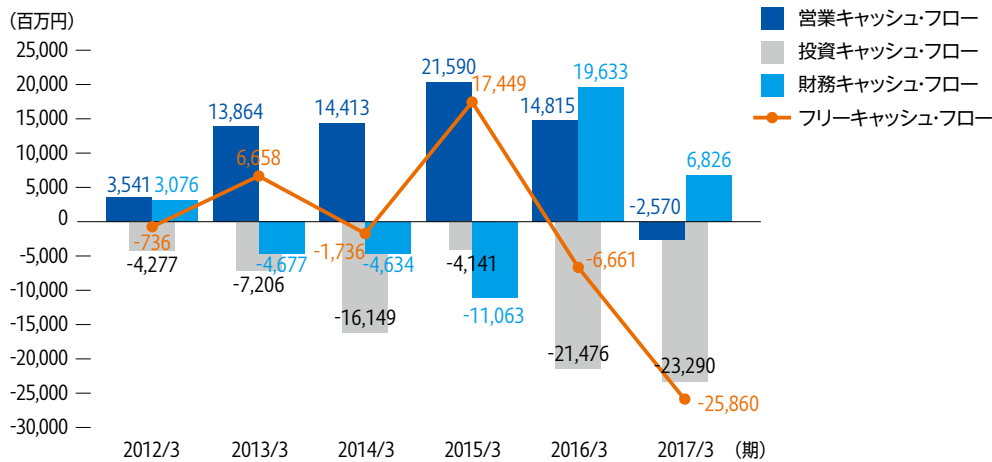
純資産：746億6百万円となり前期末に比べ45億10百万円増加しました。また、1株当たり純資産は、前期末の1,633円47銭に対して、1,594円70銭となりました。主な要因は、親会社株主に帰属する当期純損失の計上等により利益剰余金が87億4百万円減少した一方、新株予約権付転換社債の転換等により自己株式が25億89百万円減少、資本金が19億80百万円、資本剰余金が36億96百万円増加したこと等によるものです。

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

キャッシュ・フローの状況

2017年3月末における現金及び現金同等物(以下「資金」という)は、前期末に比べ195億98百万円減少し、220億90百万円となりました。

▼ キャッシュ・フローの推移



営業活動によるキャッシュ・フロー: 営業活動の結果使用した資金は25億70百万円(前期は148億15百万円の獲得)となりました。これは主に減価償却費として83億51百万円計上した一方、税金等調整前当期純損失として61億30百万円、売上債権の増加額として47億27百万円計上したこと等によるものです。

投資活動によるキャッシュ・フロー: 投資活動の結果使用した資金は232億90百万円(前期比8.4%増)となりました。これは主に連結の範囲の変更を伴う子会社株式等の取得として153億66百万円、有形固定資産の取得として71億19百万円支出したこと等によるものです。

財務活動によるキャッシュ・フロー: 財務活動の結果得られた資金は68億26百万円(前期比65.2%減)となりました。これは主に短期借入金の純増額として79億33百万円計上したこと等によるものです。

主要な経営指標

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

ROE

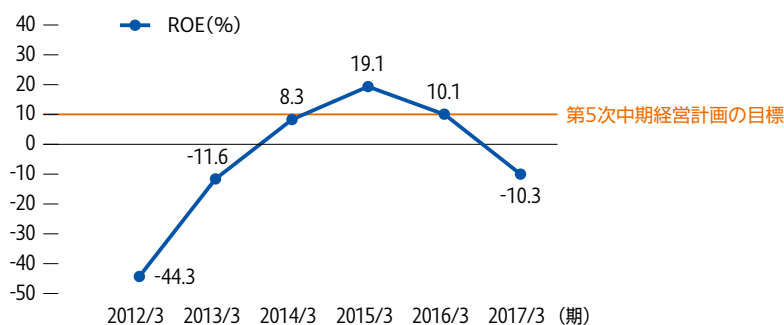
ROEは、売上高当期純利益率、総資産回転率、財務レバレッジ(総資産/自己資本)に分解することができます。

2017年3月期のROEは、収益性を示す売上高当期純利益率が新規受注に伴う先行費用や買収関連の一時費用の計上などによりマイナスに落ち込んだことから、前期の10.1%から-10.3%へと低下しました。なお、効率性を示す総資産回転率は、2017年3月期は2016年9月に買収したGraphic Controlsの資産を連結したことにより総資産が増加したのに対し、売上高の連結期間は4カ月分に限定されたことなどから、前期比で悪化しました。

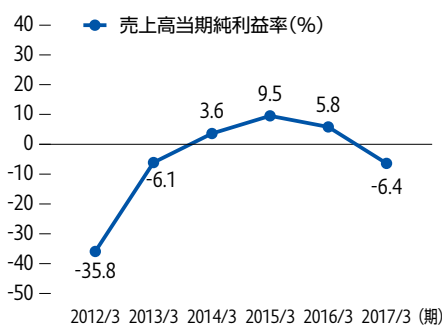
財務状況は、新たに連結したGraphic Controlsグループが財務レバレッジの高い会社であったことなどが影響して、よりレバレッジが効いた状態になりました。

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

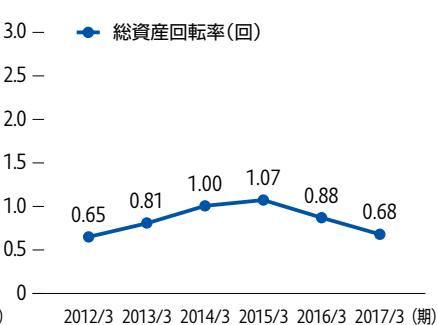
▼ ROEの推移



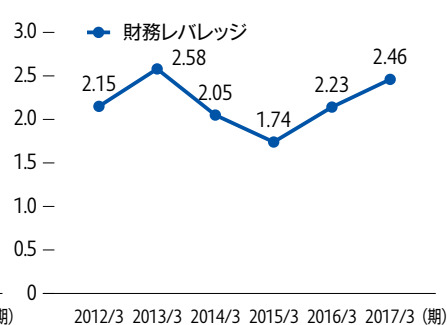
▼ 売上高当期純利益率の推移



▼ 総資産回転率の推移



▼ 財務レバレッジ (総資産/自己資本) の推移



ROIC

当社では、 $ROIC = \text{税引後営業利益} (\text{営業利益} \times (1 - \text{実効税率} 35\%)) / \text{投下資産} (\text{運転資金} + \text{有形固定資産} + \text{無形固定資産} + \text{現預金} + \text{投資有価証券})$ と定義しています。ROIC を高めるためには分子である税引き後営業利益を最大化し、分母である投下資産を最小化する取り組みが必要となりますが、当社ではこれを次ページの図に示す「ROIC ツリー」を用いて収益性と効率性の両面から捕捉しています。2017年3月期は営業利益率がマイナスに落ち込んだことから、ROIC はマイナスとなりました。

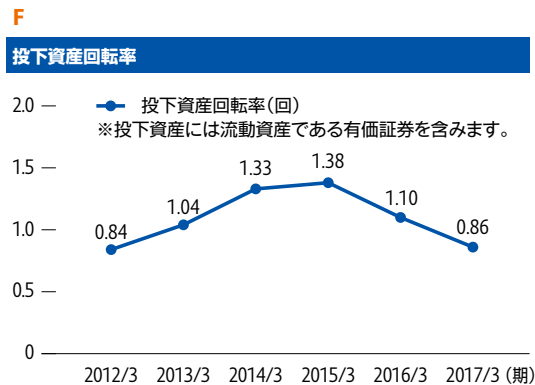
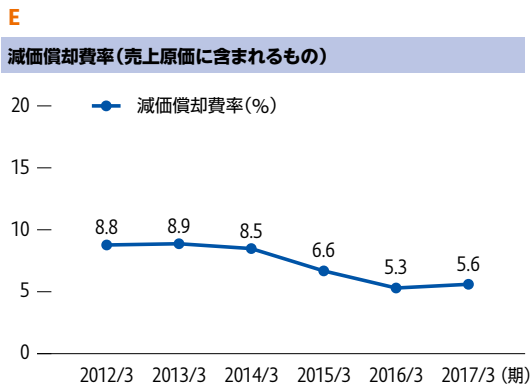
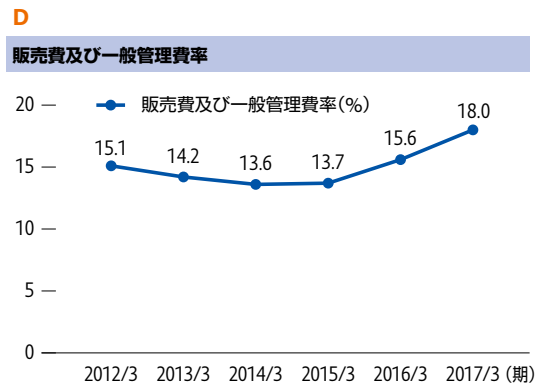
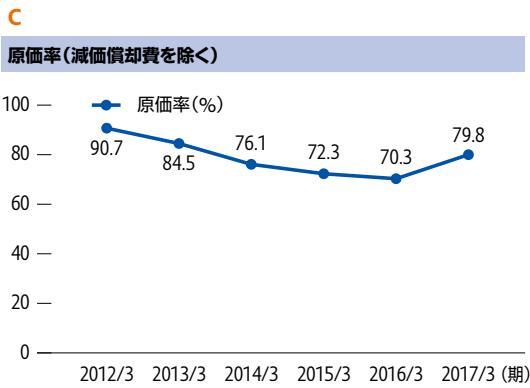
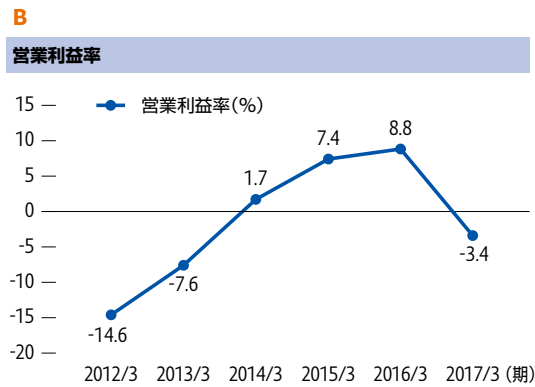
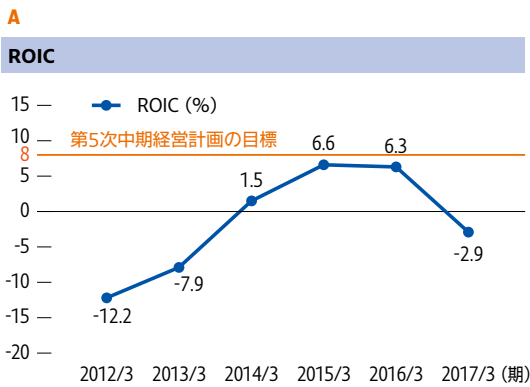
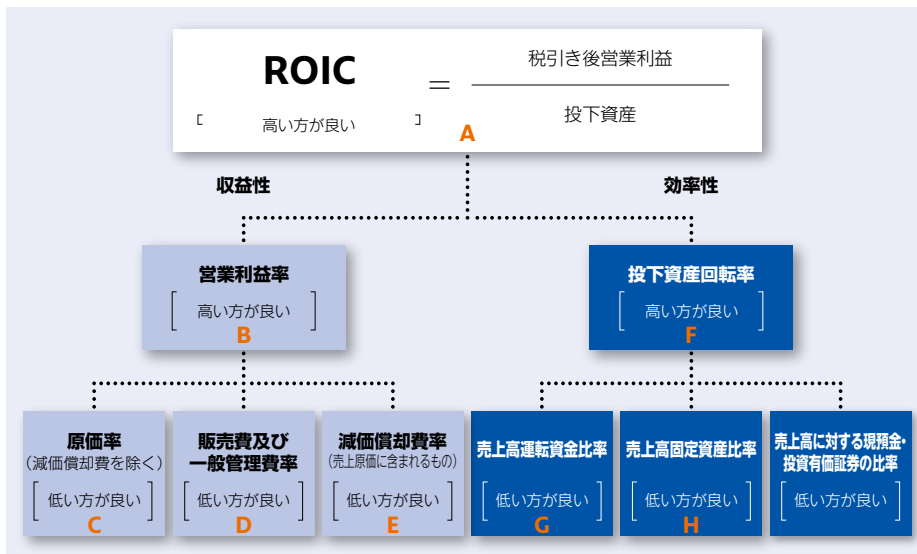
収益性は、営業利益率を頂点に原価率（減価償却費を除く）、販売費及び一般管理費率、減価償却費率などに分解することができます。2017年3月期は、デバイス事業における先行費用の発生などによって原価率（減価償却費を除く）が79.8%と前期から悪化したこと、既存事業において売上高が減少したことにより人件費等を中心に販売管理費率が上昇したことなどから収益性が低下しました。

一方、効率性は投下資産回転率を頂点に売上高運転資金比率、売上高固定資産比率などに分解することができます。

2017年3月期の投下資産回転率は、2016年9月に買収したGraphic Controlsグループの資産が連結されたことなどにより悪化しました。Graphic Controlsグループの投下資産はすべて連結されたのに対し、売上高の連結期間は4カ月分に限定されたことも影響しています。

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

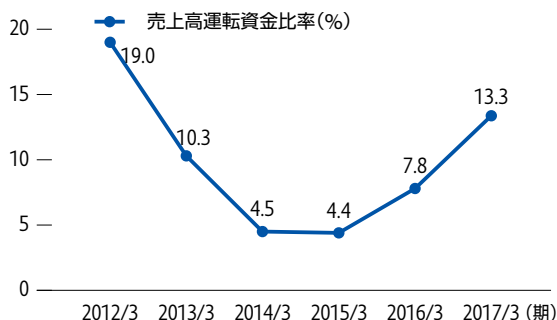
▼ ROICツリー



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

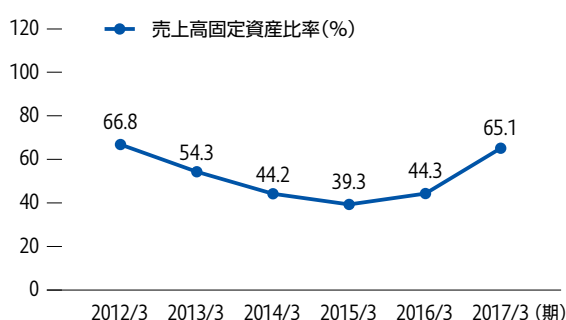
G

売上高運転資金比率



H

売上高固定資産比率



設備投資・M&A投資・減価償却費・のれん償却費

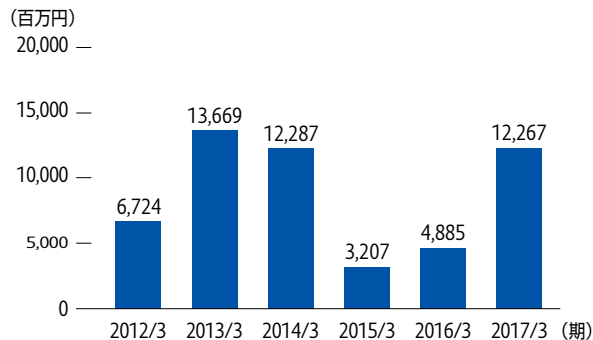
2017年3月期は、デバイス事業において大型の設備投資を行ったほか、第5次中期経営計画で掲げる「事業ポートフォリオの組み換え」を早期に実現するため、M&A投資を積極的に実施しました。

2017年3月期は、デバイス事業における大型の新規受注に対応するため、産業資材事業の津工場をデバイス事業の生産拠点に転用するための設備投資を行いました。なお産業資材事業の国内における生産機能は甲賀工場に集約しました。また、京都本社にはNISSHAイノベーションセンター KYOTOを建設中です。この結果、設備投資額は産業資材事業では15億79百万円、デバイス事業では85億88百万円、ライフイノベーション事業では86百万円、情報コミュニケーション事業では1億51百万円、その他および全社(研究開発・管理)では18億61百万円、グループ全体では122億67百万円となりました。

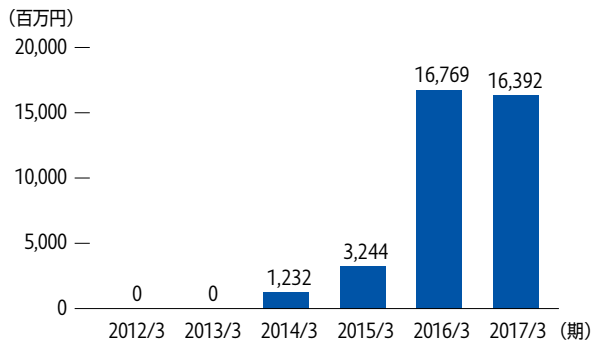
一方、M&A投資は産業資材事業がSchusterおよびBack Stickersグループを買収、ライフイノベーション事業がGraphic Controlsグループを買収したことなどにより、グループ全体で163億92百万円となりました。

減価償却費は2015年に産業資材事業が買収したAR Metallizingグループの連結によってやや増加し83億51百万円となりました。のれん償却費は、M&Aの実施により増加傾向にあり、10億03百万円となりました。

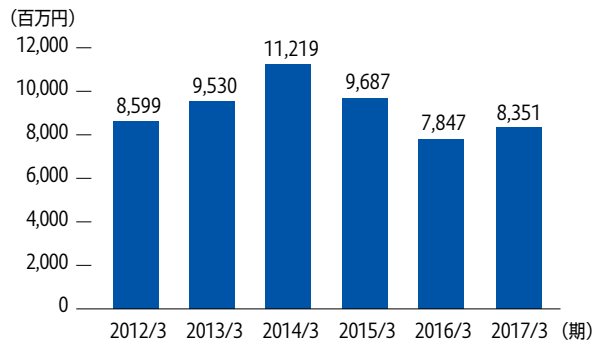
▼ 設備投資額の推移



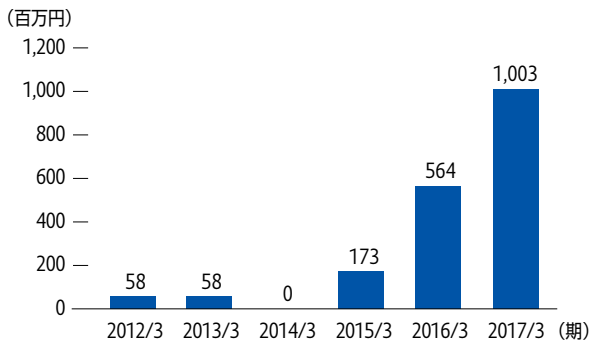
▼ M&A投資額の推移



▼ 減価償却費の推移



▼ のれん償却費の推移



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

研究開発

当社グループは、印刷技術を進化させながら新製品開発に取り組み、付加価値の高い製品群の拡充を図る一方、対象市場を拡大することによって成長を実現してきました。高付加価値型の製品を絶え間なく創出するための研究開発活動は当社グループの企業価値の向上に資する重要な取り組みです。

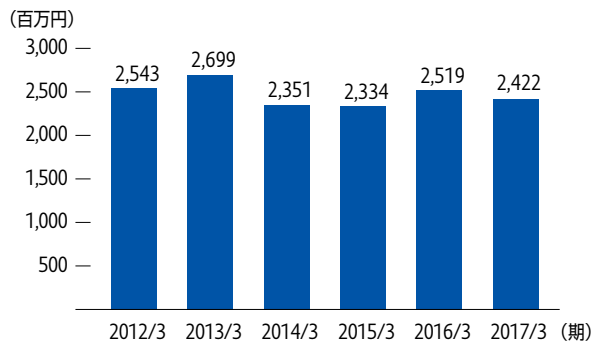
現在の研究開発活動は、第5次中期経営計画で掲げる「印刷技術に新たなコア技術を獲得・融合し、グローバル成長市場で事業ポートフォリオの組み換えを完成させる」という中期ビジョンに従って実施しています。

お客さまのニーズに対応する中期的な製品開発は事業部内の開発部門が担い、より長期的な視点に立った研究開発・製品開発はコーポレートR&D部門が担う体制となっています。

コーポレートR&D部門は、開発製品のイメージを描くとともに、プロセス設計、さらにはサプライチェーンの構想など開発に必要な多岐に渡る機能を担っています。

2017年3月期におけるグループ全体の研究開発費は、各セグメントに配分できない当社のコーポレートR&D部門および事業部の開発部門で行っている基礎・応用費用24億22百万円です。

▼ 研究開発費の推移



2017年12月期の見通し

2017年12月期のグローバル経済情勢については、緩やかな景気の回復が続くことが期待されています。ただし、アメリカの政策動向やイギリスのEU離脱問題などに伴う先行きの不透明感には引き続き留意が必要です。わが国の経済についても、景気は緩やかな回復基調が続く見込みですが、海外経済や為替の動向には留意する必要があります。

2017年12月期は2015年4月1日にスタートした第5次中期経営計画の最終年度となります。当社グループは、中期ビジョンに掲げる「印刷技術に新たなコア技術を獲得・融合し、グローバル成長市場で事業ポートフォリオの組み換えを完成させる」ことを目指します。

主力のデバイス事業においては大型の新規受注が量産フェーズに移行し、全社の業績を牽引することが期待されます。一方、産業資材事業においては自動車や蒸着紙の分野の売上高が着実に拡大する見込みであるほか、ライフイノベーション事業ではGraphic Controlsグループの連結が通期で業績寄与するなど、事業ポートフォリオの組み換えによる成長は、第5次中期経営計画の想定どおりに進展する見通しです。

第5次中期経営計画のM&A戦略によって海外連結子会社が増加し、その重要性が高まっていることから、グループ企業が一体となった経営を推進するとともに、業績等の情報を適時・適切に開示することにより、経営の透明性および質の向上を図ることが重要となっています。このため、当社は決算期を3月31日から12月31日に変更し、グローバルベースで決算期を統一しました。経過期間となる2017年12月期は、2017年4月1日から2017年12月31日までの9カ月決算となります。

2017年12月期(2017年4月1日から2017年12月31日までの9カ月間)の業績につきましては、売上高1,400億円、営業利益55億円、経常利益51億円、親会社株主に帰属する当期純利益45億円を見込んでいます。なお、為替レートは、1ドル=110円を前提としています。

▼ 2017年12月期 通期業績計画

(百万円)

	12カ月(ご参考)			9カ月		
	2017/3期 (4-3月) 実績	2018/3期 (4-3月) 予想	前期比	2017/3期 Q3累計(4-12月) 実績	2017/12期 通期(4-12月) 計画	前年同期比 (2017/3期 Q3累計比)
売上高	115,802	186,000	+60.6%	81,839	140,000	+71.1%
産業資材	47,971	51,700	+7.8%	35,845	38,600	+7.7%
デバイス	47,835	99,400	+107.8%	33,957	76,000	+123.8%
ライフソリューション	5,391	17,600	+226.5%	1,277	13,000	+918.0%
情報コミュニケーション	14,354	17,000	+18.4%	10,582	12,200	+15.3%
その他	250	300	+20.0%	176	200	+13.6%
営業利益	▲3,904	9,000	黒字化	▲1,630	5,500	黒字化
営業利益率	-3.4%	4.8%	+8.2pt	-2.0%	3.9%	+5.9pt
EBITDA	5,451	20,300	+272.4%	4,862	13,800	+183.8%
EBITDA率	4.7%	10.9%	+6.2pt	5.9%	9.9%	+4.0pt
経常利益	▲4,914	8,400	黒字化	▲2,272	5,100	黒字化
親会社株主に帰属する当期純利益	▲7,408	7,500	黒字化	▲3,355	4,500	黒字化

事業などのリスク

当社グループの経営成績および財政状態ならびに当社の株価に影響を及ぼす可能性があると考えられるリスクは以下のとおりです。なお、文中における将来に関する事項は、2017年3月末現在において当社グループが判断したものです。

お客さまのニーズ・市場トレンド

当社グループの製品が多く使われているコンシューマー・エレクトロニクス分野では、お客さまのニーズや市場トレンドの変化が速く、技術や製品のライフサイクルが短くなる傾向にあります。

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

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

関連業界の需要動向

当社グループの主力事業はデバイス事業であり、連結売上高の構成比において41.3%を占めています(2017年3月期)。このセグメントは主としてタブレット、スマートフォン、携帯ゲーム機などのコンシューマー・エレクトロニクス分野に向けた事業を展開していることから、これら業界の需要動向や価格動向に大きな変化が生じた場合、当社グループの業績および財政状態に影響を与える可能性があります。

為替の変動

2017年3月期における当社グループの海外売上高比率は73.9%であり、これらは外貨建て取引が中心です。為替予約取引などにより将来の為替リスクを回避するように努めていますが、急激な為替相場の変動は当社グループの業績および財政状態に影響を与える可能性があります。

保有有価証券

2017年3月期末において当社グループが保有している投資有価証券は141億47百万円であり、大半は時価のある株式です。これらの保有有価証券については、発行体の財政状態や業績動向、格付状況等を把握し安全性を十分確認していますが、株式相場の著しい変動等が生じた場合、当社グループの業績および財政状態に影響を与える可能性があります。

売上債権およびたな卸資産

2017年3月期末における当社グループの売上債権は282億84百万円、たな卸資産は159億28百万円です。当社グループは与信管理や適正在庫管理の強化に努めていますが、今後、貸倒れなどでこれらの資産価値に大きな変動が生じた場合、当社グループの業績および財政状態に影響を与える可能性があります。

連結貸借対照表

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (2016年3月31日)	当連結会計年度 (2017年3月31日)
資産の部		
流動資産		
現金及び預金	40,085	22,204
受取手形及び売掛金	21,665	28,284
有価証券	2,033	33
商品及び製品	8,027	6,207
仕掛品	3,806	5,115
原材料及び貯蔵品	2,721	4,605
繰延税金資産	2,234	1,620
未収消費税等	1,722	2,594
その他	1,878	7,744
貸倒引当金	△216	△230
流動資産合計	83,959	78,179
固定資産		
有形固定資産		
建物及び構築物	45,482	52,954
減価償却累計額	△25,195	△26,254
建物及び構築物（純額）	20,287	26,699
機械装置及び運搬具	49,633	50,783
減価償却累計額	△36,600	△38,468
機械装置及び運搬具（純額）	13,032	12,314
工具、器具及び備品	7,575	9,547
減価償却累計額	△6,037	△7,076
工具、器具及び備品（純額）	1,537	2,470
土地	5,936	6,076
リース資産	2,337	2,568
減価償却累計額	△709	△753
リース資産（純額）	1,627	1,815
建設仮勘定	762	1,475
有形固定資産合計	43,184	50,852
無形固定資産		
商標権	-	3,857
ソフトウェア	1,256	814
のれん	10,824	23,854
技術資産	2,563	2,226
顧客関係資産	3,427	6,763
その他	255	988
無形固定資産合計	18,327	38,505
投資その他の資産		
投資有価証券	9,848	14,147
繰延税金資産	288	430
その他	978	1,018
貸倒引当金	△478	△462
投資その他の資産合計	10,636	15,133
固定資産合計	72,148	104,491
資産合計	156,107	182,670

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (2016年3月31日)	当連結会計年度 (2017年3月31日)
負債の部		
流動負債		
支払手形及び買掛金	24,758	24,872
短期借入金	12,485	20,294
1年内返済予定の長期借入金	563	1,448
リース債務	170	268
未払費用	3,585	5,263
未払法人税等	1,313	484
賞与引当金	1,730	1,578
役員賞与引当金	60	60
役員株式給付引当金	-	101
その他	4,001	11,337
流動負債合計	48,669	65,711
固定負債		
社債	20,000	11,760
長期借入金	3,487	13,078
リース債務	1,633	1,760
繰延税金負債	5,440	10,019
退職給付に係る負債	6,378	4,356
その他	402	1,377
固定負債合計	37,342	42,352
負債合計	86,011	108,064
純資産の部		
株主資本		
資本金	5,684	7,664
資本剰余金	7,355	11,052
利益剰余金	54,038	45,334
自己株式	△2,931	△341
株主資本合計	64,148	63,709
その他の包括利益累計額		
その他有価証券評価差額金	4,977	7,779
為替換算調整勘定	1,540	2,560
退職給付に係る調整累計額	△570	331
その他の包括利益累計額合計	5,947	10,671
非支配株主持分	-	225
純資産合計	70,096	74,606
負債純資産合計	156,107	182,670

連結損益計算書

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (自 2015年4月1日 至 2016年3月31日)	当連結会計年度 (自 2016年4月1日 至 2017年3月31日)
売上高	119,796	115,802
売上原価	90,581	98,885
売上総利益	29,215	16,916
販売費及び一般管理費	18,668	20,820
営業利益又は営業損失 (△)	10,546	△3,904
営業外収益		
受取利息	77	83
受取配当金	135	116
投資事業組合運用益	22	52
その他	133	207
営業外収益合計	368	459
営業外費用		
支払利息	220	470
持分法による投資損失	200	25
為替差損	1,018	656
その他	237	318
営業外費用合計	1,677	1,470
経常利益又は経常損失 (△)	9,238	△4,914
特別利益		
固定資産売却益	93	118
退職給付制度改定益	-	30
国庫補助金	181	140
特別利益合計	274	289
特別損失		
固定資産除売却損	158	437
投資有価証券評価損	493	588
減損損失	334	249
のれん償却額	638	-
補助金返還損	-	229
特別損失合計	1,625	1,505
税金等調整前当期純利益 又は税金等調整前当期純損失 (△)	7,887	△6,130
法人税、住民税及び事業税	1,905	1,160
法人税等調整額	△915	138
法人税等合計	990	1,299
当期純利益又は当期純損失 (△)	6,896	△7,430
非支配株主に帰属する当期純損失 (△)	-	△21
親会社株主に帰属する当期純利益 又は親会社株主に帰属する当期純損失 (△)	6,896	△7,408

連結包括利益計算書

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (自 2015年4月1日 至 2016年3月31日)	当連結会計年度 (自 2016年4月1日 至 2017年3月31日)
当期純利益又は当期純損失 (△)	6,896	△7,430
その他の包括利益		
その他有価証券評価差額金	△404	2,814
為替換算調整勘定	△1,086	1,002
退職給付に係る調整額	△327	915
持分法適用会社に対する持分相当額	△6	8
その他の包括利益合計	△1,825	4,740
包括利益	5,071	△2,689
(内訳)		
親会社株主に係る包括利益	5,071	△2,685
非支配株主に係る包括利益	-	△3

連結株主資本等変動計算書

前連結会計年度(自 2015年4月1日 至 2016年3月31日)

(単位:百万円)

	株主資本				
	資本金	資本剰余金	利益剰余金	自己株式	株主資本合計
当期首残高	5,684	7,355	48,198	△ 2,930	58,308
会計方針の変更による累積的影響額			231		231
会計方針の変更を反映した当期首残高	5,684	7,355	48,429	△ 2,930	58,539
当期変動額					
新株の発行					—
剰余金の配当			△ 1,287		△ 1,287
親会社株主に帰属する当期純利益			6,896		6,896
自己株式の取得				△ 1	△ 1
自己株式の処分					—
非支配株主との取引に係る親会社の持分変動					—
株主資本以外の項目の当期変動額(純額)					
当期変動額合計	—	—	5,609	△ 1	5,608
当期末残高	5,684	7,355	54,038	△ 2,931	64,148

	その他の包括利益累計額				非支配株主持分	純資産合計
	その他有価証券評価差額金	為替換算調整勘定	退職給付に係る調整累計額	その他の包括利益累計額合計		
当期首残高	5,382	2,865	△ 242	8,004	—	66,313
会計方針の変更による累積的影響額		△ 231		△ 231		—
会計方針の変更を反映した当期首残高	5,382	2,633	△ 242	7,773	—	66,313
当期変動額						
新株の発行						—
剰余金の配当						△ 1,287
親会社株主に帰属する当期純利益						6,896
自己株式の取得						△ 1
自己株式の処分						—
非支配株主との取引に係る親会社の持分変動						—
株主資本以外の項目の当期変動額(純額)	△ 404	△ 1,093	△ 327	△ 1,825	—	△ 1,825
当期変動額合計	△ 404	△ 1,093	△ 327	△ 1,825	—	3,782
当期末残高	4,977	1,540	△ 570	5,947	—	70,096

当連結会計年度(自 2016年4月1日 至 2017年3月31日)

(単位:百万円)

	株主資本				
	資本金	資本剰余金	利益剰余金	自己株式	株主資本合計
当期首残高	5,684	7,355	54,038	△ 2,931	64,148
会計方針の変更による累積的影響額					—
会計方針の変更を反映した当期首残高	5,684	7,355	54,038	△ 2,931	64,148
当期変動額					
新株の発行	1,980	1,980			3,960
剰余金の配当			△ 1,295		△ 1,295
親会社株主に帰属する当期純損失(△)			△ 7,408		△ 7,408
自己株式の取得				△ 191	△ 191
自己株式の処分		1,689		2,781	4,470
非支配株主との取引に係る親会社の持分変動		26			26
株主資本以外の項目の当期変動額(純額)					
当期変動額合計	1,980	3,696	△ 8,704	2,589	△ 438
当期末残高	7,664	11,052	45,334	△ 341	63,709

	その他の包括利益累計額				非支配株主持分	純資産合計
	その他有価証券評価差額金	為替換算調整勘定	退職給付に係る調整累計額	その他の包括利益累計額合計		
当期首残高	4,977	1,540	△ 570	5,947	—	70,096
会計方針の変更による累積的影響額						—
会計方針の変更を反映した当期首残高	4,977	1,540	△ 570	5,947	—	70,096
当期変動額						
新株の発行						3,960
剰余金の配当						△ 1,295
親会社株主に帰属する当期純損失(△)						△ 7,408
自己株式の取得						△ 191
自己株式の処分						4,470
非支配株主との取引に係る親会社の持分変動						26
株主資本以外の項目の当期変動額(純額)	2,801	1,019	901	4,723	225	4,948
当期変動額合計	2,801	1,019	901	4,723	225	4,510
当期末残高	7,779	2,560	331	10,671	225	74,606

連結キャッシュ・フロー計算書

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (自 2015年4月1日 至 2016年3月31日)	当連結会計年度 (自 2016年4月1日 至 2017年3月31日)
営業活動によるキャッシュ・フロー		
税金等調整前当期純利益 又は税金等調整前当期純損失 (△)	7,887	△6,130
減価償却費	7,879	8,351
減損損失	334	249
のれん償却額	1,208	1,003
退職給付制度改定益	-	△30
賞与引当金の増減額 (△は減少)	205	△185
役員賞与引当金の増減額 (△は減少)	17	0
役員株式給付引当金の増減額 (△は減少)	-	101
退職給付に係る負債の増減額 (△は減少)	91	△1,684
貸倒引当金の増減額 (△は減少)	△211	△11
受取利息及び受取配当金	△212	△199
支払利息	220	470
為替差損益 (△は益)	345	225
持分法による投資損益 (△は益)	200	25
投資有価証券評価損益 (△は益)	493	588
固定資産除売却損益 (△は益)	65	319
売上債権の増減額 (△は増加)	135	△4,727
たな卸資産の増減額 (△は増加)	△3,695	3,014
仕入債務の増減額 (△は減少)	2,584	△1,293
その他	△1,344	△164
小計	16,205	△76
利息及び配当金の受取額	205	204
利息の支払額	△245	△477
法人税等の支払額	△1,358	△2,441
法人税等の還付額	4	219
営業活動によるキャッシュ・フロー	14,811	△2,570
投資活動によるキャッシュ・フロー		
定期預金の払戻による収入	280	370
定期預金の預入による支出	△439	△106
有形固定資産の取得による支出	△4,181	△7,119
有形固定資産の除却による支出	△51	△73
有形固定資産の売却による収入	-	301
有形固定資産の売却による支出	△236	-
無形固定資産の取得による支出	△319	△431
無形固定資産の売却による収入	9	0
有価証券の取得による支出	△35	-
投資有価証券の取得による支出	△892	△824
関係会社株式の取得による支出	-	△22
その他の関係会社有価証券の取得による支出	△32	△110
貸付けによる支出	△4	△3
貸付金の回収による収入	10	10
連結の範囲の変更を伴う子会社株式等の取得による支出	△15,672	△15,366
その他	63	84
投資活動によるキャッシュ・フロー	△21,500	△23,290

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (自 2015年4月1日 至 2016年3月31日)	当連結会計年度 (自 2016年4月1日 至 2017年3月31日)
財務活動によるキャッシュ・フロー		
短期借入金の純増減額 (△は減少)	1,464	7,933
長期借入れによる収入	-	1,485
長期借入金の返済による支出	△291	△1,220
社債の発行による収入	19,986	-
社債の発行による支出	-	△23
支払手数料の支払額	△91	△42
リース債務の返済による支出	△123	△191
自己株式の取得及び売却による収支	△1	△1
配当金の支払額	△1,284	△1,293
連結の範囲の変更を伴わない子会社株式の 売却による収入	-	180
財務活動によるキャッシュ・フロー	19,657	6,826
現金及び現金同等物に係る換算差額	△764	△563
現金及び現金同等物の増減額 (△は減少)	12,204	△19,598
現金及び現金同等物の期首残高	29,484	41,688
現金及び現金同等物の期末残高	41,688	22,090

会社概要

商号

NISSHA株式会社
(英文名: Nissha Co., Ltd.)

本社所在地

〒604-8551 京都市中京区壬生花井町3

代表者

代表取締役社長 兼 最高経営責任者 鈴木順也

創業

1929年10月6日

設立

1946年12月28日

資本金

76億6,479万円 (2017年3月31日現在)

社員数

802人 (連結5,133人) (2017年3月31日現在)

連結子会社

57社 (2017年6月30日現在)

拠点数

国内16カ所 (関係会社含む)
海外41カ所 (現地法人・持分法適用会社含む)

決算期

12月31日

Webサイト

会社情報
www.nissha.com
IR情報
www.nissha.com/ir

IR情報に関するお問い合わせ

経営企画部IRグループ
〒604-8551 京都市中京区壬生花井町3
T 075 811 8111 (代表)

株式情報 (2017年3月31日現在)

発行可能株式総数

180,000,000 株

発行済株式総数

46,822,153 株

株主数

6,798 人

単元株式数

100 株

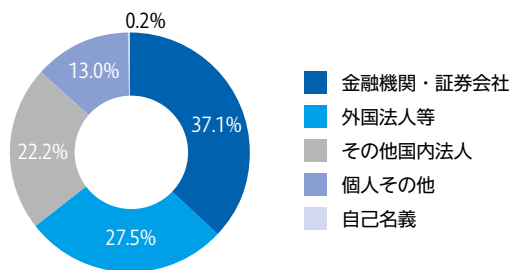
上場市場

東証第一部 (証券コード7915)

大株主

	所有株数 (千株)	発行済株式総数に対する 所有株式数の割合 (%)
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社 (信託口)	2,792	5.96
鈴木興産株式会社	2,563	5.47
明治安田生命保険相互会社	2,341	5.00
株式会社みずほ銀行	2,076	4.43
株式会社京都銀行	1,442	3.08
日本マスタートラスト信託銀行株式会社 (信託口)	1,253	2.67
ニッサ共栄会	1,037	2.21
DIC株式会社	905	1.93
王子ホールディングス株式会社	894	1.91
MSCO CUSTOMER SECURITIES	885	1.89

所有者別分布状況



www.nissha.com

Nissha Report 2017 (2017年3月期報告書)

発行月

2017年8月

発行人

NISSHA株式会社
代表取締役社長 兼 最高経営責任者
鈴木順也

企画・編集

NISSHA株式会社
経営企画部IRグループ

撮影

ニッシャエフエイト株式会社

©2017NISSHA株式会社

本誌中の記事・写真・図などの無断転載は禁じます。

免責事項およびご注意

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

本誌中の業績数値は、特に注記がない限り、すべて連結ベースです。

日本写真印刷株式会社は、2017年10月6日にNISSHA株式会社に商号変更しました。

本誌の内容は、特に注記がない限り、2017年6月現在のものです。
(商号は2017年10月6日の変更を反映しています)

IMD は、NISSHA株式会社の登録商標です。

FineTouch は、NISSHA株式会社のタッチセンサーの総称であり、登録商標です。

