

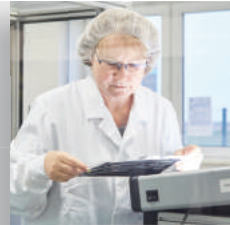
# NISSHA

## Nissha Report 2020

日本語版



Consumer  
Electronics



Sustainable  
Packaging  
Materials



# EMPOWERING YOUR VISION



Medical Devices

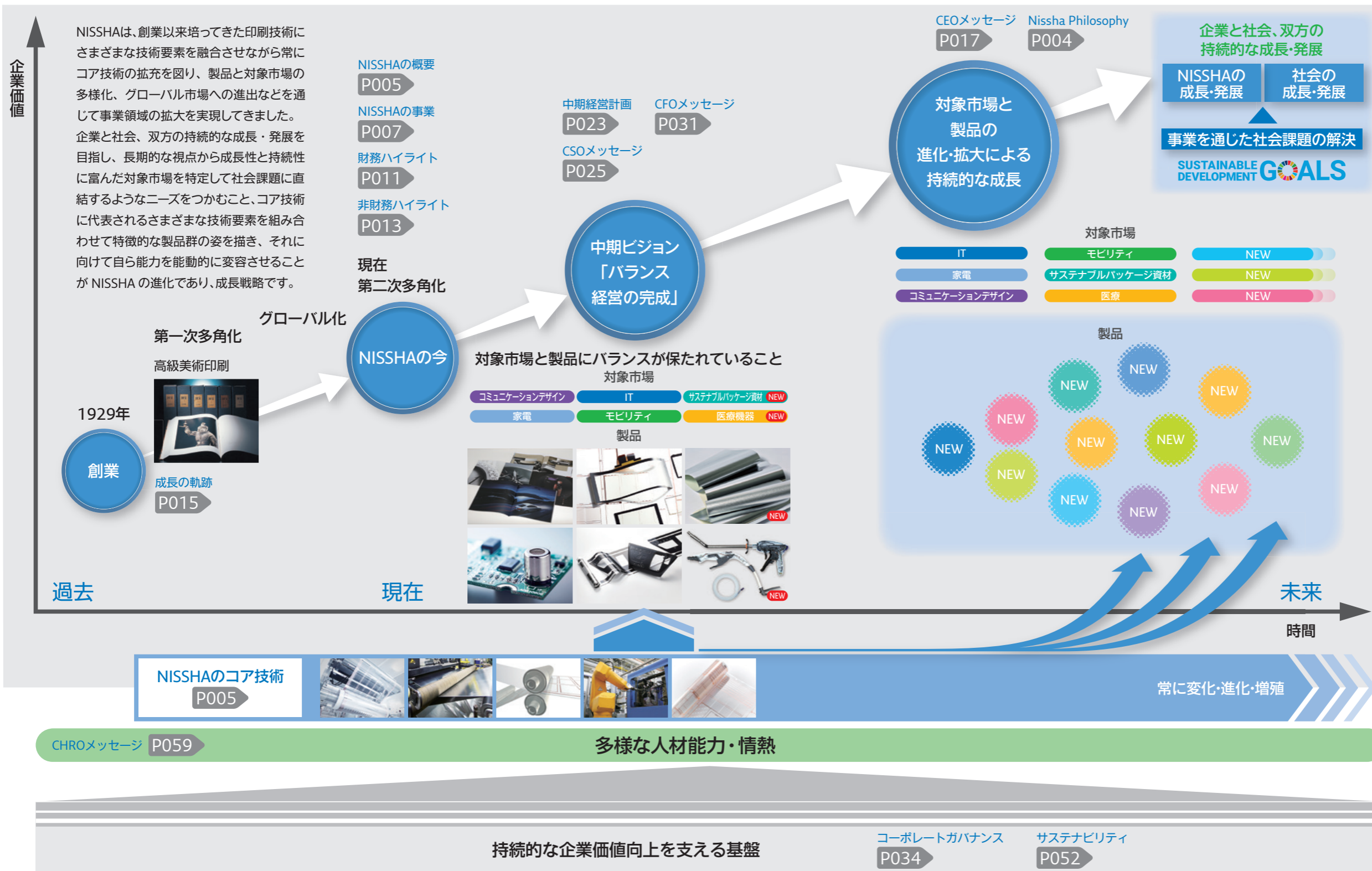


Mobility

# 持続的な企業価値向上の取り組み

## NISSHAのMission

私たちは世界に広がる多様な人材能力と情熱を結集し、  
継続的な技術の創出と経済・社会価値への展開を通じて、  
人々の豊かな生活を実現します。



## 目次

NISSHAの今

- Nissha Philosophy 004
- NISSHAの概要 005
- NISSHAの事業 007
- 財務ハイライト 011
- 非財務ハイライト 013

持続的な企業価値向上の取り組み

- 成長の軌跡 015
- CEOメッセージ 017

中期成長戦略

- 中期経営計画 023
- CSOメッセージ 025
- CFOメッセージ 031

持続的な企業価値向上を支える基盤

- コーポレートガバナンス 034
- マネジメントチーム 044
- 社外取締役メッセージ 047
- サステナビリティ 052
- CHROメッセージ 059

参考資料

- 11年財務サマリー 062
- 事業・財務の概況 063
- 連結財務諸表 067
- 事業等のリスク 070
- 会社概要 071

## NISSHAのご紹介

- 創業：1929年10月6日
- 資本金：12,119百万円（2020年3月末現在）
- 連結売上高：174,035百万円（2019年12月期）
- 連結社員数：5,812人（2020年3月末現在）
- 連結子会社：66社
- 拠点数：国内15カ所  
海外40カ所（持分法適用会社は含まず）

鈴木 順也  
代表取締役社長  
最高経営責任者（CEO）



## 編集方針

「Nissha Report」は、株主・投資家をはじめとするステークホルダーのみならず、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紹介するものです。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 2020」では、CEOメッセージを核として、NISSHAグループのMission、サステナビリティ、中長期の成長戦略、財務戦略、人事戦略、コーポレートガバナンスの取り組みを分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」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。最新の決算および業績見通しなどの財務情報は、当社WebサイトIR情報ページにてご覧いただけます。

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

本誌の内容は、特に注記がない限り、2020年5月31日現在のものです。

報告対象期間：2019年1月1日～2019年12月31日  
（一部に2019年以前、2020年1月以降の取り組みも含まれます）

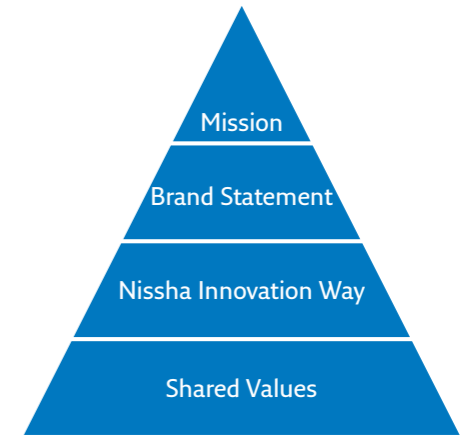
報告対象組織：NISSHAグループ  
（NISSHA株式会社および連結子会社、関連会社）

## Nissha Report(統合報告書)の位置づけ



## NISSHAの今 Nissha Philosophy

NISSHAグループでは、私たちの使命や考え方の基盤、行動の原則をMissionを頂点に据えた「Nissha Philosophy」に定め、大切にしています。



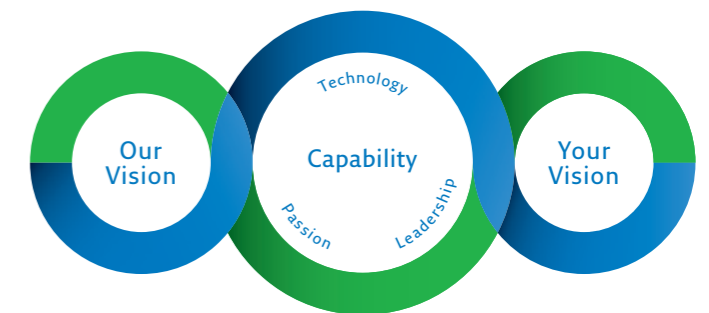
### ■ Mission

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。

### ■ Brand Statement

“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、それぞれに抱えているビジョンの実現に向けて、双方向に影響しあう共生の関係をあらわしています。私たちは、技術と情熱、リーダーシップを原動力に、能力を最大限に発揮し、同時にまたステークホルダーから活力を得て、ともに価値ある未来を創出していきます。

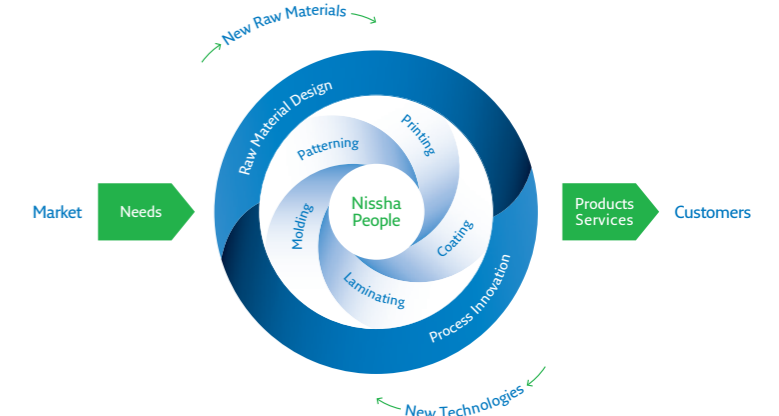
## EMPOWERING YOUR VISION



### ■ Nissha Innovation Way

私たちは、市場ニーズを的確に理解し、多様なコア技術と人材能力を高度に擦り合わせてイノベーションを実現することにより、新たなお客さま価値を創出します。

- ・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」から構成されており、新たな技術や材料を取り込むことで拡張・進化を続けます。



### ■ Shared Values

#### Customer is Our Priority

私たちは、お客さま価値の最大化を追求します。

#### Diversity and Inclusion

私たちは、多様な人材能力が対等に関わり合うことにより、組織の実行力を高めます。

#### Commitment to Results

私たちは、成果を出すことにこだわります。

#### Done is Better than Perfect

私たちは、失敗を恐れず、まず行動することを重視します。

#### Act with Integrity

私たちは、誠実に行動し、信頼される企業であり続けます。

対象市場

重点  
4市場



事業と製品



NISSHAのコア技術

常に変化・進化・増殖

**印刷**  
インクで意匠や機能を付与する加工技術

**コーティング**  
薄膜を形成する加工技術

**ラミネーション**  
2層以上の層状物を形成する加工技術

**成形**  
3次元にさまざまな形を作る加工技術

**パターンニング**  
機能性を有するパターンを付与する加工技術

**加飾フィルム**

**転写**

**成形品**

**情報コミュニケーション**  
出版・商業印刷

NISSHAグループは、創業以来培ってきた印刷技術にコーティング、ラミネーション、成形、パターンニングなどの多様な技術要素を融合させながら常にコア技術の拡充を図り、事業の多角化とグローバル市場への進出によって成長してきました。現在、当社の製品は多種多様な市場で使われています。

NISSHAのコア技術

NISSHAのコア技術は「印刷」「コーティング」「ラミネーション」「成形」「パターンニング」の5つで構成されています。当社の製品には5つのコア技術のいずれかが使われています。当社は、コア技術を拡げるとともに、これらを効果的に組み合わせることで特徴ある製品を生み出し、IT、モビリティ(自動車・輸送機器)、医療

機器、サステナブルパッケージ資材など多様な市場へ価値を提供しています。

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

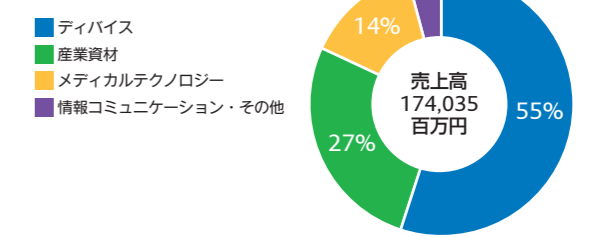
事業	主な製品・サービス	コア技術				
		印刷	コーティング	ラミネーション	成形	パターンニング
産業資材	加飾フィルム・成形品	○	○	○	○	—
	転写	○	○	○	—	—
	蒸着紙	—	○	—	—	—
デバイス	フィルムタッチセンサー	○	○	○	—	○
	フォースセンサー	○	○	○	—	○
メディカルテクノロジー	医療用電極	○	—	○	—	○
	手術用機器	—	—	—	○	—
情報コミュニケーション	出版・商業印刷	○	○	○	—	○

4つの事業

当社は「産業資材」「デバイス」「メディカルテクノロジー」「情報コミュニケーション」の4事業をグローバルに展開しています。

フィルムタッチセンサーを主力製品とするデバイス事業の売上高は全社売上高の55%を占めています。また、医療機器の製造・販売を手掛けるメディカルテクノロジー事業の売上高は、事業開始から4年で全社売上高の14%を占めるまでに成長しています。

2019年12月期  
事業別売上高構成比

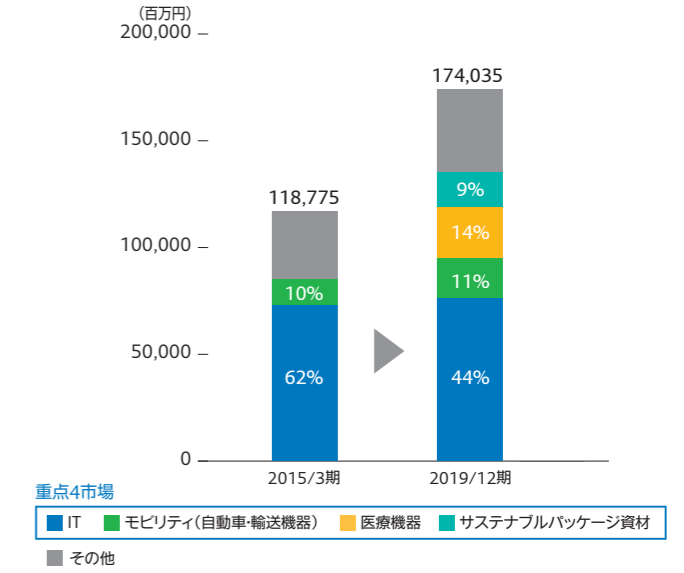


対象市場

当社は1990年代後半以降、消費者・エレクトロニクス(IT)市場に経営資源を集中し、大きく成長を遂げてきましたが、現在、この市場では市場成長率が鈍化し、製品需要の急激な変動、製品の低価格化などの傾向が強まっています。当社は引き続きIT市場での事業機会を捕捉する一方、IT市場とは異なる市場、すなわち長期間にわたって世界規模で安定的な成長を見込める市場での事業展開を加速させることにより、バランスの取れた経営基盤を構築し、中長期的に企業価値を最大化することを目指しています。

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

市場別売上高と構成比の変化

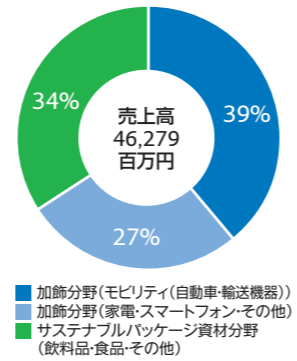




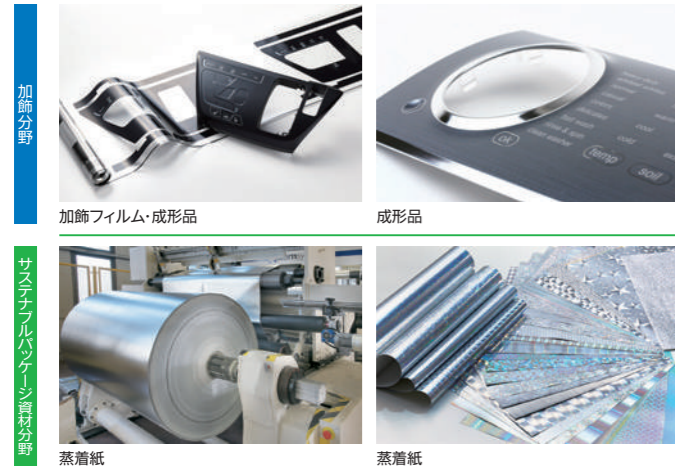
## 産業資材

産業資材事業は、さまざまな素材の表面に付加価値を与える独自技術を有し、加飾フィルムを中心に転写や射出成形を手掛ける「加飾分野」と、蒸着紙を手掛ける「サステナブルパッケージ資材分野」の二つの領域で事業を展開しています。加飾分野の中核技術は、成形金型の中に絵柄や機能を印刷したフィルムをインサートし、射出成形と同時にプラスチックの表面に転写または貼合を行うIMD、IMLおよびIMEです。グローバル市場でモビリティ(自動車・輸送機器)をはじめ家電製品、スマートフォンなどに広く採用されています。一方、サステナブルパッケージ資材分野の主力製品である蒸着紙とは、基材となる紙の表面に金属層を真空蒸着し、メタリック調の装飾効果を付与した特殊紙です。NISSHAの蒸着紙は、高い印刷適性に加え、プラスチックフリーでリサイクル性に優れているのが特長で、飲料品や食品向けのサステナブルパッケージ資材としてグローバル市場で業界トップのシェアを有しています。

2019年12月期 市場別売上高



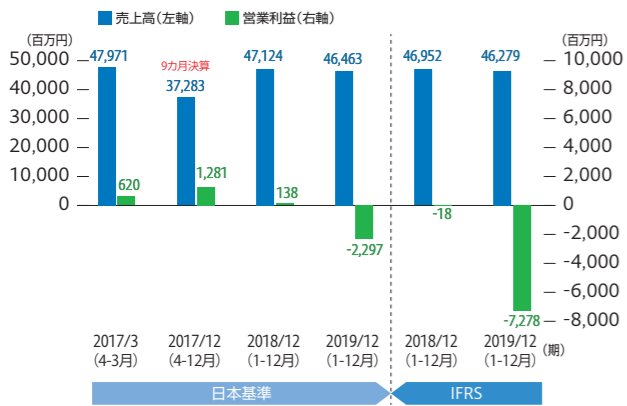
### 製品



### 市場



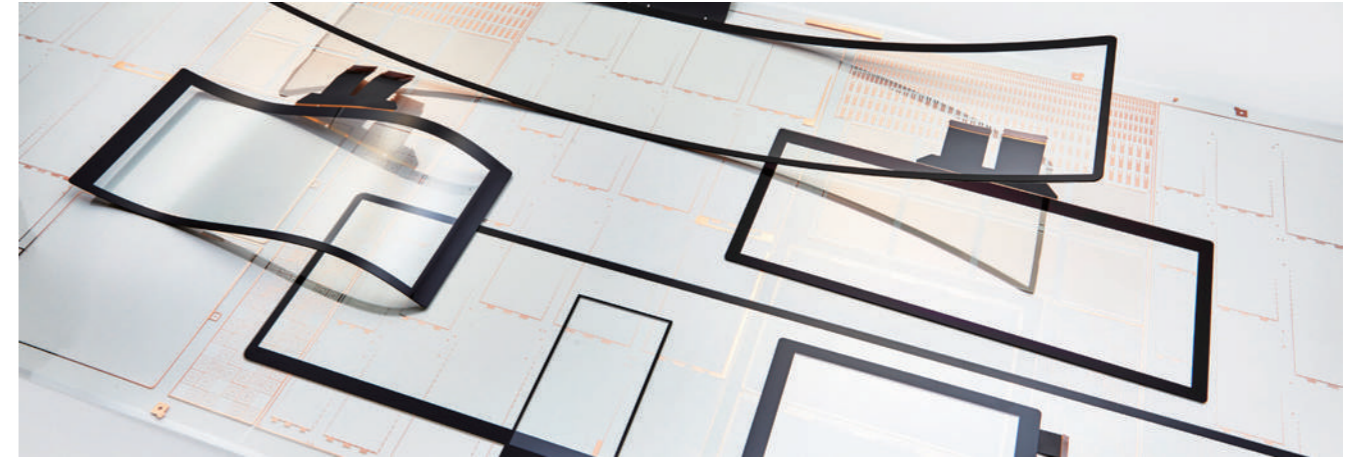
### 売上高／営業利益



### 2019年12月期の概況

2019年12月期においては、中国向けの製品需要の減速などにより国内工場の稼働が低下し、一部の海外工場では収益性の改善に課題が残ったことなどに伴い非金融資産の減損損失を計上しました。

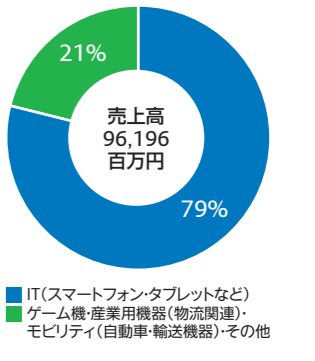
その結果、当連結会計年度の連結売上高は462億79百万円(前期比1.4%減)となり、営業損失は72億78百万円(前期は18百万円の営業損失)となりました。



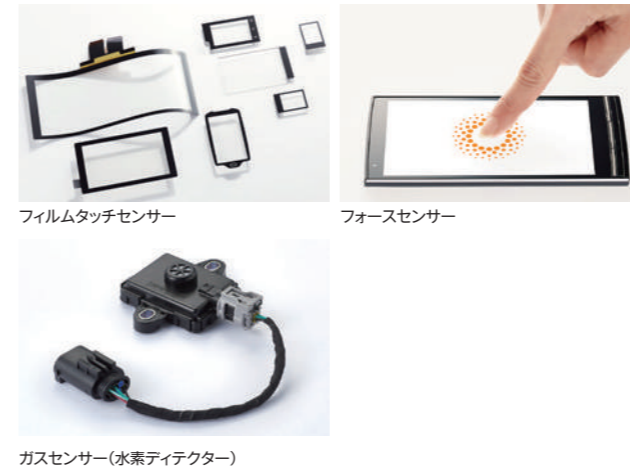
## デバイス

デバイス事業は、精密で機能性を追求した部品・モジュール製品を提供しています。主力製品であるフィルムタッチセンサーは、フィルムの特長を生かした薄さと軽さに加え、高い視認性と狭額縁を実現し、グローバル市場でスマートフォンやタブレット、携帯ゲーム機、産業用機器(物流関連)、モビリティ(自動車・輸送機器)などに幅広く採用されています。その他、圧力の強弱を検知するフォースセンサーや、燃料電池自動車向け水素ディテクターなど気体の状態を検知するガスセンサーを提供しています。

2019年12月期 市場別売上高



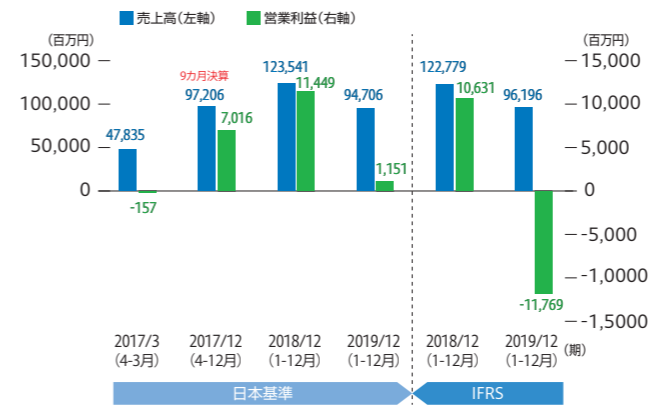
### 製品



### 市場



### 売上高／営業利益



### 2019年12月期の概況

2019年12月期においては、製品需要は下半期に入り拡大し事業収益は回復したものの、スマートフォン向けの製品需要は年初の想定を大幅に下回ったことに加え、事業環境変化に伴う収益性の低下により非金融資産の減損損失を計上しました。

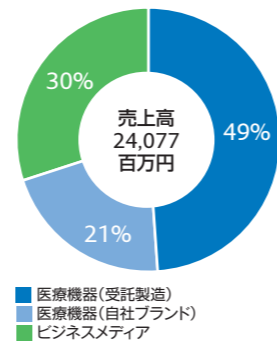
その結果、当連結会計年度の連結売上高は961億96百万円(前期比21.7%減)となり、営業損失は117億69百万円(前期は106億31百万円の営業利益)となりました。



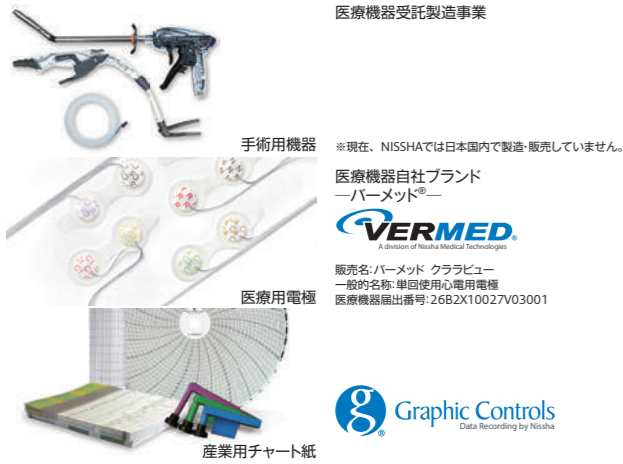
## メディカルテクノロジー

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

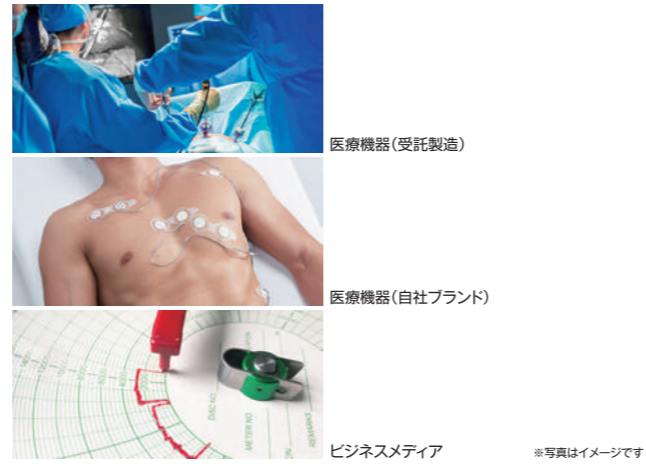
2019年12月期 市場別売上高



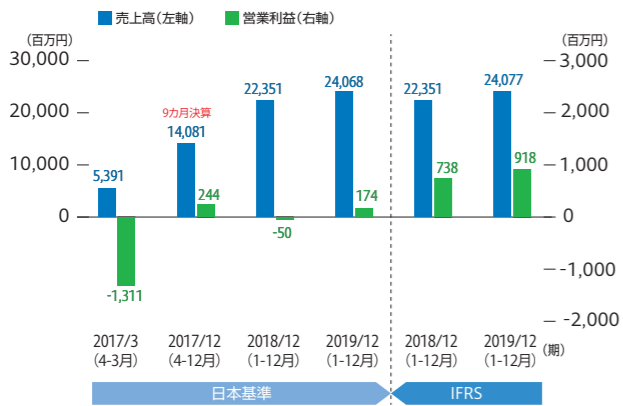
### 製品



### 市場



### 売上高／営業利益



### 2019年12月期の概況

2019年12月期においては、企業買収などの成長戦略に関連した一時費用が発生したものの、主力の受託製造分野を中心に製品需要は堅調に推移しました。

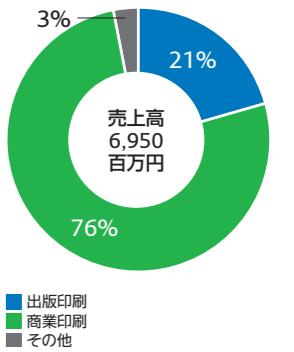
その結果、当連結会計年度の連結売上高は240億77百万円（前期比7.7%増）となり、営業利益は9億18百万円（前期比24.5%増）となりました。



## 情報コミュニケーション

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

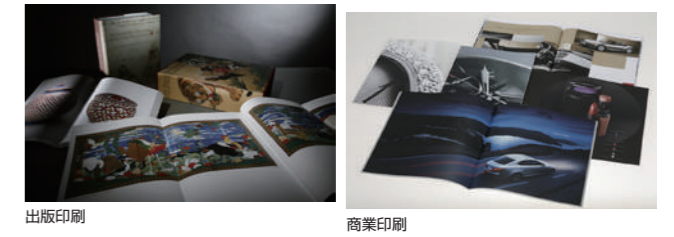
2019年12月期 市場別売上高



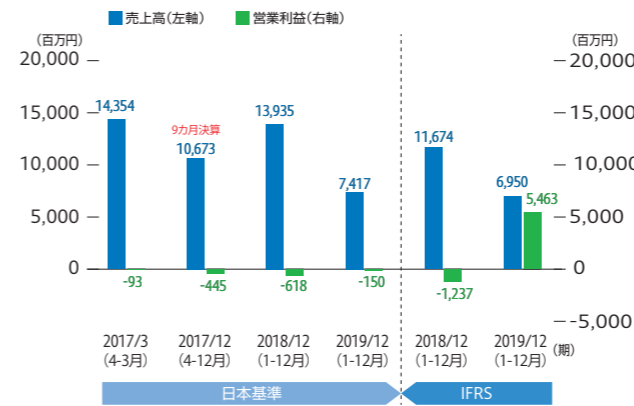
### 製品



### 市場



### 売上高／営業利益



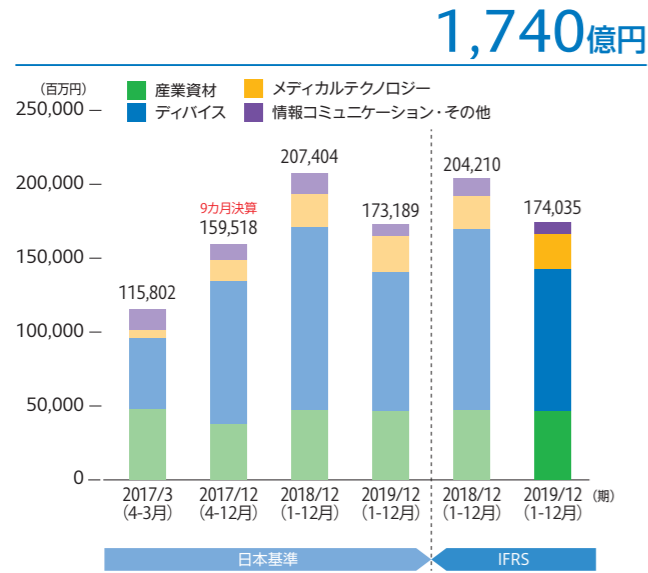
### 2019年12月期の概況

2019年12月期においては、工場の移転・統合を実施したことにより稼働が一時的に低調になったものの、関西地区に事業基盤を集約し、生産体制の合理化策を実行したことにより収益性が改善しました。加えて、工場移転・統合により非事業資産となった固定資産の売却益を計上しました。

その結果、当連結会計年度の連結売上高は69億50百万円（前期比40.5%減）となり、営業利益は54億63百万円（前期は12億37百万円の営業損失）となりました。

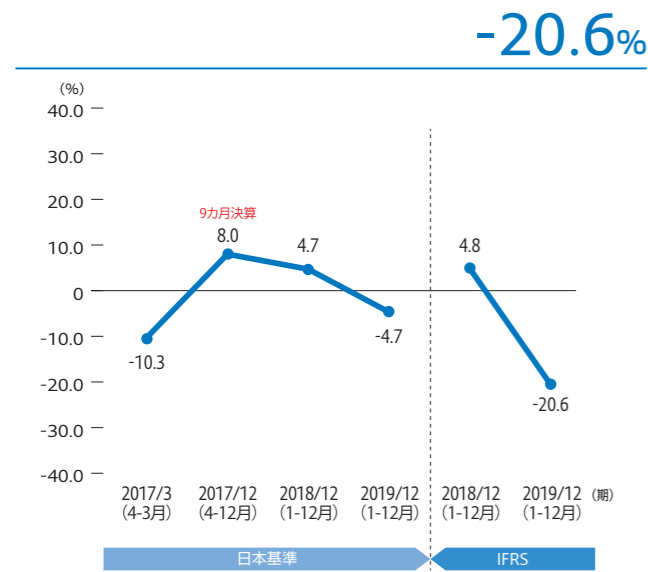
当社グループでは2019年12月期の有価証券報告書における連結財務諸表から国際会計基準(IFRS)を任意適用しています。

売上高



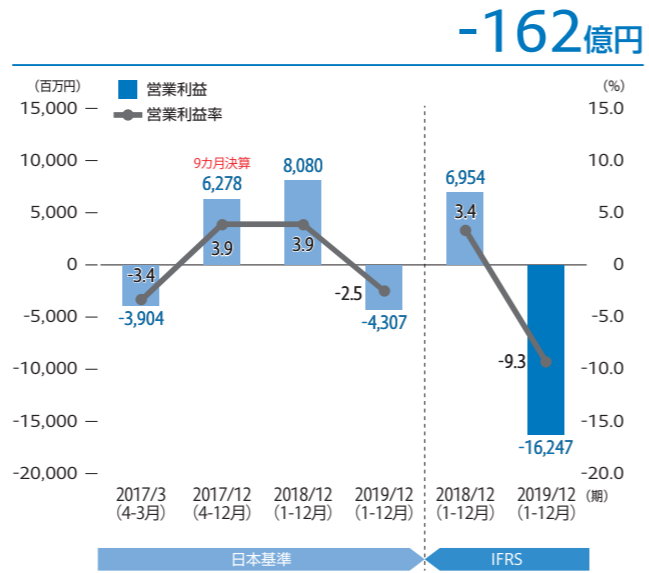
デバイス事業では下半期に入り主力のスマートフォン向けの製品需要が拡大したものの、年初の想定を大幅に下回りました。メディカルテクノロジー事業では製品需要は堅調に推移しました。これらの結果、売上高は前期に比べ14.8%減少し、1,740億35百万円となりました。

ROE



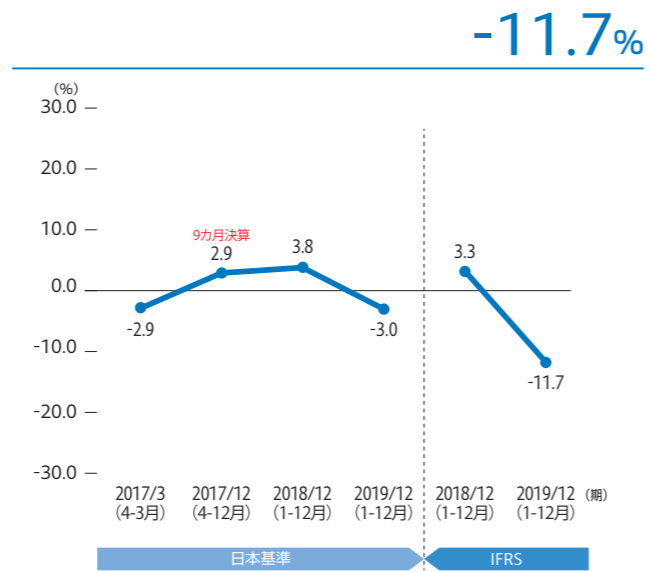
ROEは、売上高当期利益率、総資産回転率、財務レバレッジ(総資産/親会社の所有者に帰属する持分)に分解されます。2019年12月期は、財務レバレッジは利益剰余金の減少の影響などにより高まった一方で、売上高の減少の影響や減損損失の計上などにより売上高当期利益率は低下しました。これらの結果、ROEは-20.6%となりました。

営業利益



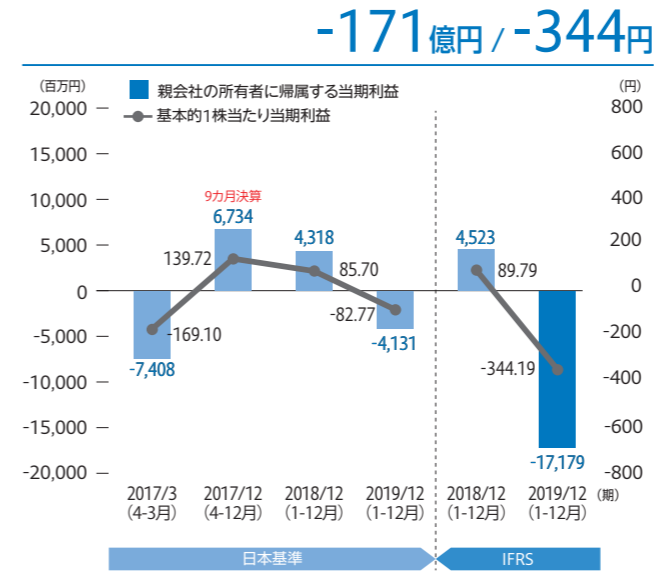
売上高の減少の影響に加え、産業資材事業の一部の海外工場で収益性の改善に課題が残りました。また、国際会計基準(IFRS)に基づく減損テストを実施した結果、減損損失を159億17百万円計上しました。これらの結果、営業損失は162億47百万円となりました。

ROIC



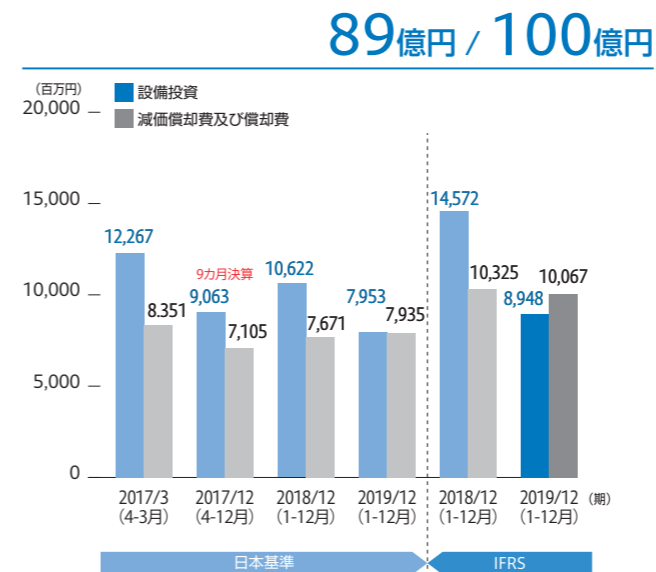
当社では、 $ROIC = \text{税引き後営業利益} (\text{営業利益} \times (1 - \text{実効税率})) / \text{投下資産} (\text{運転資金} + \text{有形固定資産} + \text{のれん} + \text{無形資産} + \text{使用権資産} + \text{現預金及び現金同等物} + \text{持分法で会計処理されている投資} + \text{その他の金融資産 (非流動)})$ と定義しています。ROICを高めるためには分子である税引き後営業利益を最大化し、分母である投下資産を最小化する取り組みが必要となります。2019年12月期は、有形固定資産の減少などにより投下資産の最小化が進んだ一方で、非金融資産の減損損失を計上したことにより営業利益が大きく減少しました。これらの結果、ROICは-11.7%となりました。

親会社の所有者に帰属する当期利益/基本的1株当たり当期利益



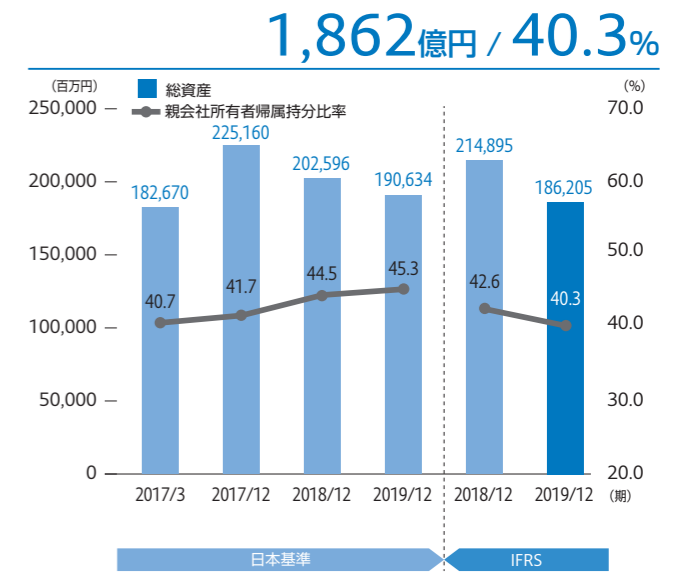
営業損失に加え、支払利息などを主とした金融費用を計上したことなどにより、親会社の所有者に帰属する当期損失は171億79百万円となりました。基本的1株当たり当期損失は344円19銭となりました。

設備投資/減価償却費及び償却費



北中米拠点における工場拡張および生産設備の増強や国内工場の改修などを実施し、設備投資額は89億48百万円となりました。減価償却費及び償却費は100億67百万円となりました。なお、IFRSでは設備投資額/減価償却費及び償却費に使用権資産を含めています。

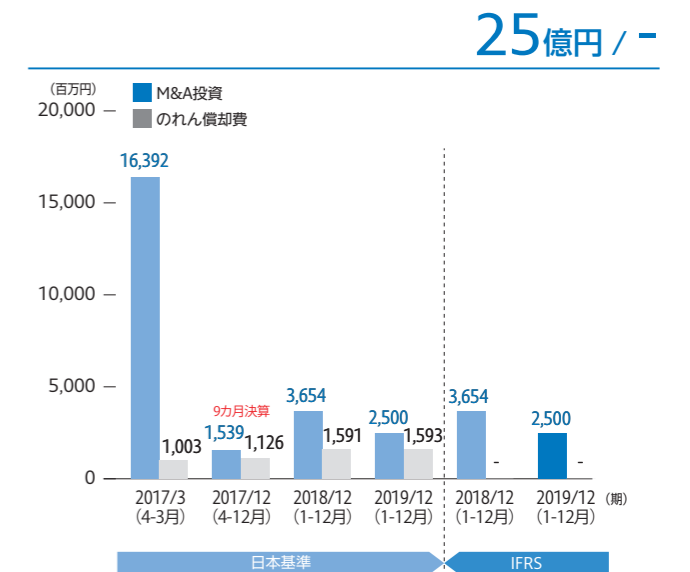
総資産/親会社所有者帰属持分比率\*



棚卸資産や有形固定資産などが減少したことなどにより、総資産は前期末に比べ286億89百万円減少し、1,862億5百万円となりました。利益剰余金が減少したことなどにより、親会社の所有者に帰属する持分は前期末に比べ165億54百万円減少し、750億10百万円となりました。これらの結果、親会社所有者帰属持分比率は40.3%となりました。

\*親会社所有者帰属持分比率: 親会社の所有者に帰属する持分/資本合計  
(日本基準(自己資本比率): 自己資本/資本合計)

M&A投資/のれん償却費



国内の事業会社を買収したことなどによりM&A投資は25億円となりました。のれんについては、日本基準では一定の期間で償却していますが、IFRSでは償却していません。

## グローバル展開

### 拠点数

#### 世界55拠点

NISSHAの拠点は、京都本社を中心に国内15カ所、海外40カ所へと広がっています。

### 連結子会社数

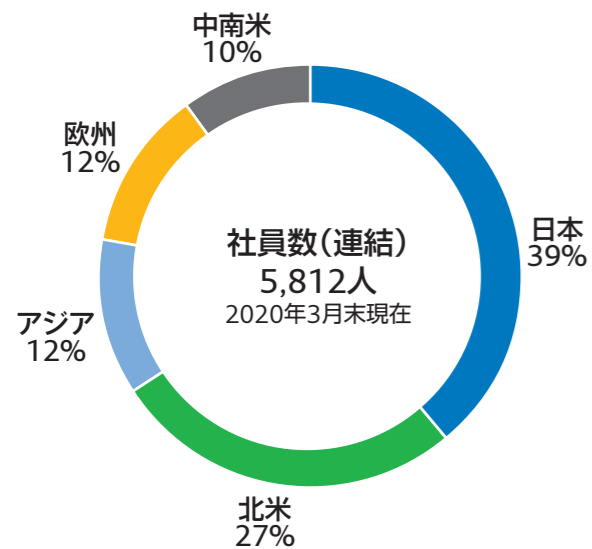
66社



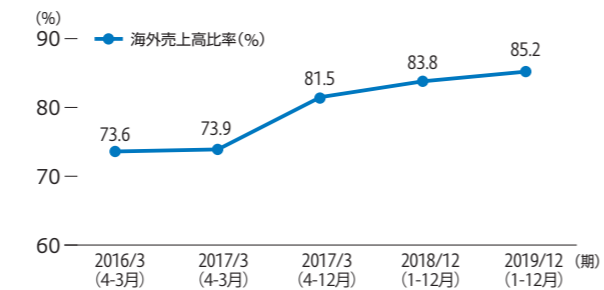
## 社員のダイバーシティ

NISSHAグループの社員はグローバルに広がり、約6割の社員が海外で働いています。

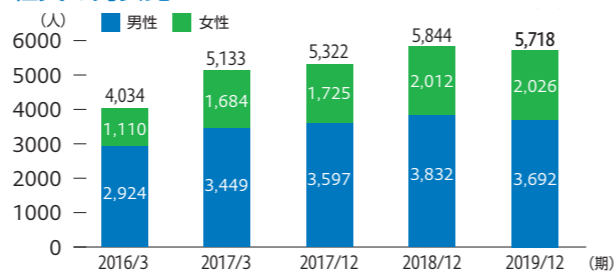
### 社員の地域別構成比



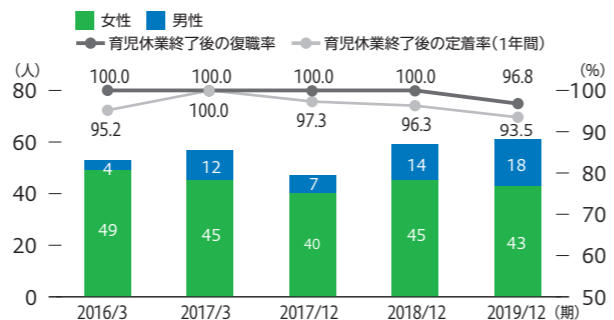
### 海外売上高比率



### 社員の男女比

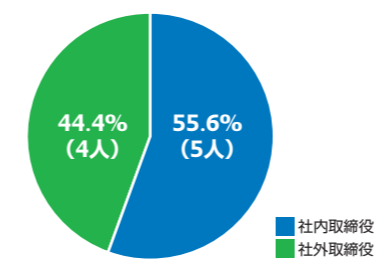


### 育児休業制度の利用(国内NISSHAグループ)

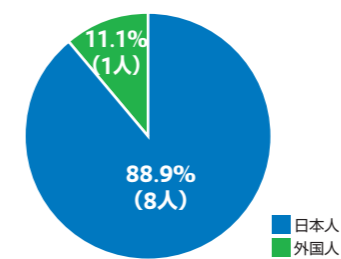


## ガバナンス

### 社外比率(取締役)



### 外国人比率(取締役)



### 2019年12月期

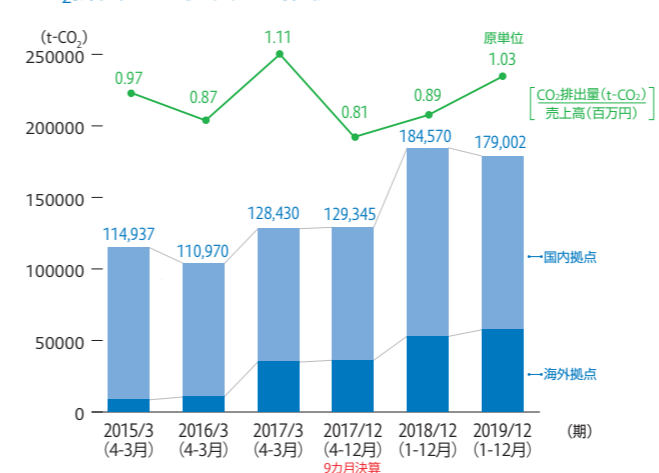
#### 取締役会の実効性向上のための取り組み

国内拠点の見学	2回
全部門長が集まる期初会議などへの社外取締役の出席	3回
社外取締役と執行役員との交流	2回
取締役会での重要な海外子会社の外国人CEOによる経営報告	3回
実質的な議論をするための任意の報告事項 (決議事項の経緯や会社の取り組みを説明する議題)	15回

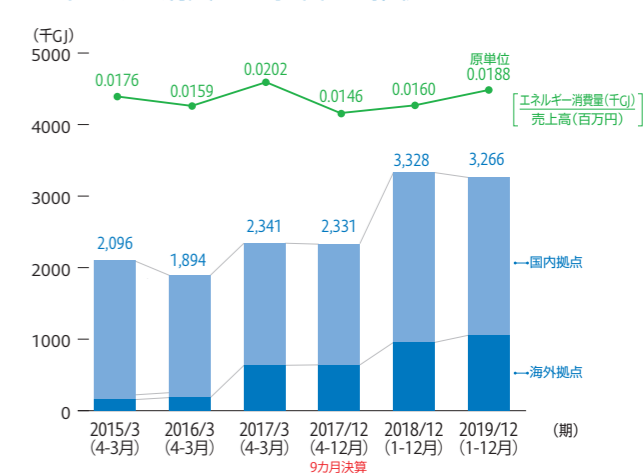
## 環境

2019年12月期のCO<sub>2</sub>排出量・エネルギー消費量はともに製品需要の減少の影響により前年度から減少しましたが、原単位はいずれも悪化しました。

### CO<sub>2</sub>排出量と原単位の推移



### エネルギー消費量と原単位の推移





# The Evolution of Nissha

NISSHAは、印刷技術の進化を通して製品と対象市場の多様化を図るとともにグローバル市場へ進出し、事業領域の拡大による成長を実現してきました。

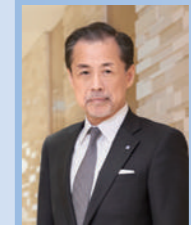


創業者・初代社長  
鈴木 直樹  
1929年 創業



名誉会長・二代目社長  
鈴木 正三  
1959年 社長就任

三代目社長  
古川 宏  
1992年 社長就任



現社長  
鈴木 順也  
1998年 入社  
2007年 社長就任

情報コミュニケーション 産業資材 デバイス メディカルテクノロジー その他

1929 1940 1950 1960 1970 1980 1990 2000 2010 2019

売上高 (億円)  
2,000  
1,500  
1,000  
500  
0

## 創業期 1929年～

高級美術印刷を志向



### 創業理念

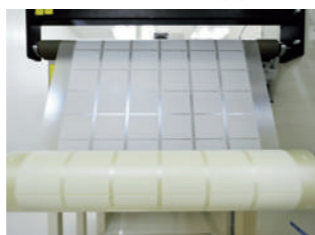
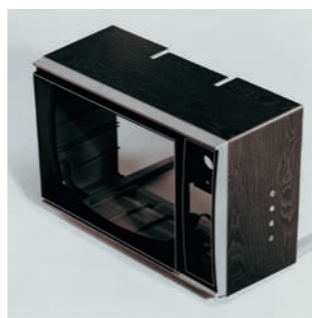
「活字印刷であれば誰でもできる。  
他社の手がけない高級印刷をやろう」

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

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

## 第一次多角化 1960年代

産業資材・デバイス事業の誕生



### 印刷技術の進化による新製品開発を促進

転写箔や電子部品などの新製品で対象市場を拡大

### 現在の産業資材事業が誕生

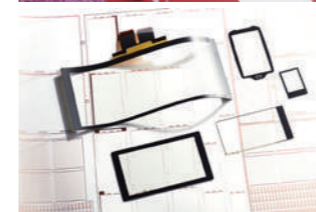
- 1967 国内初の木目転写箔を開発、家電市場へ参入
- 1983 IMD(成形同時加飾転写)システムの開発

### 現在のデバイス事業が誕生

- 1970 リードフレームなどの電子部品向けの工場が竣工
- 1990 ファインタッチ(現在のフィルムタッチセンサーの源流)を開発

## グローバル化 2000年代

NISSHAの製品とブランドが世界に浸透

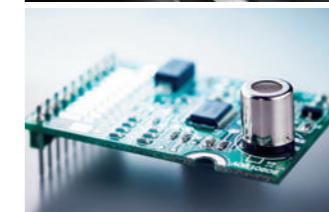


### グローバルなビジネス拡大に伴い、経営管理が高度化

- 2007 海外売上高比率が50%を突破
- 2007 アメリカの成形メーカー買収により、日本・アメリカ・中国・東南アジアに成形拠点網が確立
- 2012 フォトリソグラフィー工法による静電容量方式フィルムタッチセンサーを開発

## 第二次多角化 現在

コア技術と人材能力の多様化による成長



### 印刷の領域を超えて事業領域が進化・拡大

新たな事業領域の開拓にM&Aを活用

- 2014 ガスセンサーメーカー(日本)を買収
- 2015 世界最大手の蒸着紙メーカー(ベルギー)を買収
- 2016 医療機器メーカー(アメリカ)を買収し、医療機器分野に新規事業参入。当社第4の事業、メディカルテクノロジー事業が誕生
- 2016 自動車内装向け加飾・成形メーカー(ドイツ)を買収
- 2019 製薬会社(日本)を買収し、医薬品分野に参入



代表取締役社長 兼 最高経営責任者

鈴木 順也

## サステナビリティ ～ NISSHAの成長・発展＝経済・社会への貢献

### Mission

私たちは世界に広がる多様な人材能力と情熱を結集し、継続的な技術の創出と経済・社会価値への展開を通じて、人々の豊かな生活を実現します。

NISSHA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、社員の能力と仕事のあり方、事業活動のあり方、そして社会とのかかわり方を順番に明示することにより、会社の社会における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ステートメントの特徴です。当社は、このステートメントの草稿に着手した2017年下期の段階で、企業として単なる利益至上主義のみに陥ることなく、Global Citizenとしての視座から社会課題の解決が事業活動の中心的な目的であるとの決意を固めたのです。当社は、自社が保有しかつ未来において獲得すべき有形無形の能力がいかにソーシャルインパクトを生み出すことができるかについて、常に議論し行動しています。

最近、アメリカの経営者団体ビジネス・ラウンドテーブルが株主第一主義を見直す宣言を出したことを契機に、株式市場では株主以外のステークホルダーへの配慮を強調する動きが活発化してきました。当社にとっては極めて当たり前で自然な考え方と言えます。

す。当社は、私が社長に就任した2007年に自社のステークホルダーはお客さま、株主、社員、サプライヤー、地域社会であると明示し、いかなる環境下においても彼らと当社との利益のバランスをとる努力を続けることが会社の社会における立場であると位置づけました。私はそのような関係を「NISSHAの信頼の輪 (Circle of Trust)」と呼んでいます。 [P.58参照](#)

企業としての考え方を整える過程のなかで、私はグローバルに活躍する国内外の識者から受けた影響を自分の中に取り込むことに熱心です。ここで識者とは、必ずしも偉大な企業経営者ではなく、社会科学の研究者、アーティスト、さらには医師、工業デザイナーといった人々のことです。彼らが社会への貢献について異口同音に言うには、自らの仕事の成果が社会への貢献という形になって直接的に見えるときと、見えにくいときがあるということです。どの仕事も価値があり尊いものであることは間違いありませんが、私なりに解釈すると、貢献者が創出する成果は最終の製品やサービスの形態になっているとは限らないため、一般に見えにくく広く評価されない場合があると思われます。そして、それは仕事の「特性」やその時々々の社会情勢によって、その仕事が求められる「緊急度」が異なることに関係しているのではないかと考えます。

企業の成果もまた同様であり、短期志向の株主・投資家が求めるような四半期ベースのパフォーマンスを出しやすい場合と、中長期の時間軸で経営努力が結実する場合があります。また消費財が生産財にかよっても、一般への努力の見え方が異なると考えられます。いずれの場合も経営者は自らが設定したゴールに向けて規律を發揮して最高の仕事をしていることには変わりありません。

経営者の思考および行動と株主・投資家の期待の間には差異が生じやすいため、SR(シェアホルダーリレーションズ)とIR(インベスターリレーションズ)を通じて対話を続け理解を深めていただく努力が肝要と考えます。

## COVID-19がもたらしたサステナビリティへの視点

2020年の初頭から、世界は新型コロナウイルス (COVID-19) の感染拡大の危機に直面しています。私がこの原稿をホームオフィス (自宅の仕事部屋で完全テレワーク) で執筆している5月中旬の時点で、世界で500万人以上がCOVID-19に感染し、これによる死者の数は30万人を超える状況です。日本を含む多くの国や地域で緊急事態宣言が発出されました。国民の通勤を含む外出の自粛・禁止などの行動制限が発令され、また感染が広がりがねないサービス業などが休業を余儀なくされており、人々の精神的な不安と経済的な損失は拡大しています。また、増加し続ける感染者を救うために医療の現場では医療従事者の負担が増大しているほか、医療資材の不足が深刻化しており、医療崩壊または崩壊寸前の状態にあると言われます。

このようなCOVID-19の状況において、産業界においては当初、それぞれの業種がエッセンシャルビジネスであるかどうかの議論と判断が話題となりました。感染拡大の危機のなかで、エッセンシャルすなわち生活必需産業 (「緊急度」が高いもの) を選択的に稼働させて供給を維持し、他方は休業によりできる限り人々の行動を抑制して感染を防ぐというものです。

当社の事業は、IT機器、コンシューマエレクトロニクス、自動車、医療機器、食品など多様な対象市場にお客さまと取引があることから、私はCOVID-19問題が始まって以降、それぞれの業界の動向を注意深く監視していました。当社の中間資材・部品というサプライチェーンでの立ち位置から見た製品需要への影響は、第1四半期(1月～3月)と第2四半期(4月～6月)の時間的な差異と、先行して感染が広がった中国と次いで感染が拡大したヨーロッパ、アメリカ、日本など地域的な差異を考慮しても、総じて言えば医療機器、食品向けパッケージ資材、スマートフォンやタブレットなどのIT機器向け電子部品などはエッセンシャルであると分類され、当社の工場の稼働は継続しました。

一方で自動車向けの内装部品は、大半のOEMメーカーが工場休止となった事実から見てもエッセンシャルでないと判断が下ったものと見られ、当社の稼働率は低下しました。またカジノ向けに供給している特殊記録紙の需要は、アメリカやヨーロッパなどで感染防止のために休業となったことから、瞬間的になくなりました。

さらに細かく報告を受けると、当社にとって医療機器の主力市場であるアメリカとヨーロッパにおいては、感染者を救うために用いる心電図などの医療用電極(ウェアラブルセンサー)の需要は生産能力を超過するほど急増したものの、一方で循環器の治療で使用する高機能ではあるが緊急性が低い手術器具向けの部品は発注

が減少したということです。医療機器の中でもエッセンシャルか否かの分類が起きたと言えます。

エッセンシャルかどうかの議論に反応し、当社が実践した代表的な事例がありません。当社は医療資材の不足が深刻化するという問題を解消する一助となるために、従来はメディカルテクノロジー事業の製品ラインアップ

にはなかったフェイスシールドを新たに日本、アメリカ、ヨーロッパで供給することとし、販売を開始しました。喫緊の社会課題を迅速に解決するために、当社の産業資材事業とメディカルテクノロジー事業に所属する社員が日本、韓国、アメリカなど国を越えて能力を結集し、構想からわずか二週間余りで出荷を実現したのです。さらにフェイスシールド以外にも第二、第三のアイテムが進行中です。またアメリカの生産拠点では、地元の大学の要請を受けて同様の器具の試作品開発に短納期で協力し、あるいは中国の生産拠点でもサージカルマスクを増産する企業が使う生産設備の部品製作を短期間で請け負うといった活動が行われました。

COVID-19の感染拡大による危機に直面し、企業経営者は今後の世界の経済がどのように変化していくかについて分析を始めています。例えば、エッセンシャルすなわち生命を守る分野の経済価値の高さが従来以上に注目されるようになるでしょう。健康、医療、衛生、食品、そしてそれらを効率的に運用できるデジタル、通信、物流、クリーンエネルギーなどです。また未来の社会の担い手である子供たちへの教育、文化の支援もこれに含まれます。これらの分野とその目的は、折しもSDGs (持続可能な開発目標) で掲げられているサステナビリティの領域と非常に近接したものであると感じます。COVID-19は明らかに生命と生活そして経済にとって大きな脅威であることから、これを契機に人々の行動さらには企業の戦略がサステナビリティに向けて一層変容していくと思われます。例えば、当社の事業との関連性で言えば、滅菌・除菌など感染予防への意識の高まりや、医療従事者とその体制の整備、宅配を前提としたデジタル消費の拡大、コラボレーションプラットフォームを駆使したテレワークの増加などです。

NISSHAは、上述のミッションステートメントの解釈のとおり、社会課題の解決、ソーシャルインパクト、サステナビリティを事業活動の中心的な考え方に置いています。当社は経営計画を3カ年単位の中期経営計画として運用していますが、第5次 (2015年度～2017年度) と第6次 (2018年度～2020年度) の中計においては、この考え方を念頭に事業ポートフォリオ戦略を実行してきました。



フェイスシールドの販売を開始

## 事業ポートフォリオの最適化

ここで当社の事業ポートフォリオの変遷と今後の戦略について、ご説明します。

当社は1990年代の末から2000年代を通してグローバル企業に成長しました。その原動力は世界規模で市場が拡大した携帯電話やノートパソコンなどIT機器向けが中心であり、また2010年代においてはタブレットやスマートフォンがこれらに続きました。いずれの分野も、当社の産業資材事業とデバイス事業の高度な技術力と安定した生産力および品質力がグローバル企業であるお客さまに高く評価されたことによりです。これらの取引の拡大により、当社の業績は大きく躍進しましたが、同時に品質管理やプロジェクトマネジメントなど社員の能力がそれに見合う形で向上し、当社の現場力が高まる要因となりました。またIT分野の成長と並行して、自動車、医療機器、家電、食品など非IT分野での事業基盤がグローバルに拡大しました。

しかし、IT機器の市場は話題の豊富さとは裏腹に技術革新と仕様変更のサイクルが短く、一方で設備投資が巨額であり、また需要の季節変動が極端であるために、投資の効果を最大化し安定した業績を維持するという点においては、ボラティリティが高く必ずしもサステナブルとは言えないセグメントです。加えて、最近の傾向としては、スマートフォンなどの機器の販売拡大が市場を牽引するというよりは、むしろそれらの機器やビッグデータを用いたサービスやソリューションが成長分野となっていく様子が感じられます。

したがって、当社の事業ポートフォリオ戦略の主眼は、引き続きIT分野にはデータソリューションや物流など従来とは異なった用途開発で努力を継続するものの、非IT分野を強化することにより、業績指標におけるIT比率を大きく引き下げるといって「組み換え」にあります。ボラティリティが高いIT分野への依存度を下げることで、特に国内の生産部門を中心としたコストコントロールが安定化することを期待します。したがって、現在の当社はIT分野への選択と

集中のステージから、非IT分野に向けて製品と対象市場の多様化のステージに移行する段階にあると言えます。

上述のとおり、当社にとって2000年代から2010年代を通しての20年間は、企業経営のグローバル化への挑戦の時期でありました。企業経営のグローバル化は今後も一層進展します。2000年代は国内の生産技術を強みに輸出によるビジネスモデルが主流でしたが、2010年代はこれに加えて現地生産・現地販売(地産地消)の体制を確立すべく、企業買収を積極的に実行しました。

この流れは、当社の事業ポートフォリオの組み換え戦略にとって非常に重要な意味を持ちます。IT業界の生産は中国に一極化しており、例えば当社のお客さまはアメリカ企業であってもサプライチェーン上の実際の輸出先は中国のEMS(Electronics Manufacturing Service)企業です。これは、同業界では非常に定型的な商流と言えます。しかし、対象市場を非IT業界とした場合、すなわち自動車、医療機器、家電、食品などは、お客さまの生産地と流通経路はグローバルに分散、現地化しているため、当社の生産と販売の体制も地産地消に切り替えていく必要があります。例えば、当社が非ITの急先鋒と位置づける医療機器の市場への参入に際しては、地産地消の事業体制を早急に構築する必要があったために、2016年にGraphic Controlsの買収を実行することで実現しました。企業買収によって、異業種に(しかも海外で)一気に参入したのです。2010年代は、このような趣旨の企業買収の実績が続きました。

## 企業買収の実践

企業買収と言えば、買収手続き(Due Diligence、以下DD)の正当性もさることながら、PMI(Post Merger Integration)が首尾よく進んでいるかが、常に問われます。当社の企業買収の歴史は20年以上と比較的長いと言えますが、それでも案件が大型化し対象が異業種となればDDやPMIを強化することが必要でした。2010年代の早い時期に企業買収を専門とするチームを編成し、



メディカルテクノロジー事業部のマネジメント会議

社外からも専門家を採用して体制を整えました。企業買収における戦略策定と投資評価の実力は高いと感じています。

当社が買収した外国企業が起点となってさらに次の買収を実行する場合は、現地の最高経営責任者によるDDや交渉のノウハウなどが実践的に学べることは良い驚きでした。PMIは、その結果あるいはゴールが直ちに見えるとは限りません。買収した企業と販路や購買ルートを共有することには時間を要しませんが、マーケティングから製品開発に至るようなシナジー効果を得るには少なくとも3年程度の期間が必要です。いずれの場合も、私や本社の執行役員が現地の経営者と毎日のように緊密にコミュニケーションすることで促進できます。シナジー効果をさらに高めるうえでの今後の課題は、私や執行役員だけでなく、ミドルマネジメントや若い社員たちの間でも国や会社組織を越えて協業が活性化することです。彼らを海外に駐在勤務または短期トレーニーとして赴かせることなどを通じて実践的に訓練し、また組織のなかでは上司は部下が挑戦できるよう背中を押す風土を醸成することが必要です。

事業ポートフォリオの組み換え戦略に話を戻しますと、一般論として、対象市場と製品ラインの多様化はともすれば規律なき拡大路線に走ってしまう危険性があります。特に企業買収や新製品の投入が進んだ結果、いわゆるコングロマリットディスカウントと指摘されるように、マネジメントや経営資源が十分かつ適正に配分されず、どれも成果は今ひとつで成功しているとはいえないものばかりとなりかねません。これでは企業価値を向上させないこととなります。当社の場合は、非IT分野の拡大を通じたIT分野への業績偏重の是正の観点から、まずあるべき事業ポートフォリオの姿と規模感を定義し、その上で非IT分野とIT分野への投資(設備投資、企業買収)の予算を設定し、人材などの経営資源の配分を決定します。投資が実行され運用段階に入ると、1カ月または四半期ごとに進捗を定性面と定量面で評価します。むやみに拡大していこうとする動きを牽制します。

例えば、医療機器を扱うGraphic Controlsの買収は、当社が同

市場に買収により参入するという明確な意思によるものでしたが、同時に当社は安定した業績を実現するセクターすなわちキャッシュカウ(金のなる木)の特性を持っていたことも決め手でした。主としてIT分野を担当するデバイス事業は事業ポートフォリオの中では花形スターではあったものの需要のボラティリティに苦しんでいたことから、意図的にキャッシュカウを買収によりポートフォリオのなかに呼び込むようにしたのです。Graphic ControlsへのPMIは順調に進んでおり、同社を起点とした成長戦略が進行中です。しかし、同社を中核としたメディカルテクノロジー事業の売上高は、現状、全社の15%程度にしか満たないため存在感がまだ小さく、情報量が少ないアナリストなどからは「失敗だったのではないか」などと誤解の発言を受けることがあります。今後は、サステナビリティ、エッセンシャル分野を強化する戦略にしたがって、一層の経営資源を集中させていく考えです。

## 事業定義の基軸

企業経営の立場で事業ポートフォリオを最適化していく際には、それを構成する事業の定義を定期的に見直すことが必要です。当社はおおむね中期経営計画の3年サイクルで事業定義を修正しています。過去3回の中期計画では、既存の対象市場における既存製品の成功体験に過度に固執しないようにとの考えから、伝統的な「製品-市場成長マトリックス」を用いて、事業領域を製品と対象市場、既存と新規の4つのパターンに類型化して定義し、戦略と資源配分を策定しました。

2021年度から運用を開始する第7次中期経営計画では、この間に顕在化してきた商売の仕方の変化を事業定義の要素に加える方針です。商売の仕方とはビジネスモデルまたはお客さまへの便益の与え方のことであり、例えば単体部品の販売から組み立て度を上げたモジュール品での販売に、あるいは自社生産だけでなくパートナー企業の活用、さらには製品主体の販売からサービスを含めたソリューション販売への転換などを意識したものです。したがって、事業を「技術・製品」、「対象市場」、そして「ビジネスモデル」の3つの次元で定義する考えです。

当社は1929年の創業以来、技術志向のメーカーとして対象市場を乗り換えながら成長してきました。創業時の高級美術印刷には高精細な製版と印刷技術が使われ、それが後に産業資材事業や電子事業(現在のデバイス事業)へと進化し応用領域を拡大しました。これらの成長の過程を通じて、当社のコア技術は印刷の単なる領域拡大にとどまらず、コーティング、ラミネーション、成形、パターンニングといった技術の追加により確立し充実してきました。事業戦略においては、コア技術の応用領域をいかに探索するかが基本思想となりました。

当社がIT機器から医療機器、自動車、食品など多様な対象市場に進出しているのを観察し、「一体何の会社なのかわからない」と質問する人がいます。回答は明快であり、5つのコア技術につい

## 非IT(サステナビリティ、エッセンシャル分野)を強化



て知っていただこうと、これらが使われる領域がいかに多岐にわたるかを理解していただくようにしています。そして、現在は集中と選択のステージではなく、技術・製品、対象市場、ビジネスモデルにおいて多様化に向かうステージにあること、さらに拡大に際してはコングロマリットディスカウントとならないよう、マネジメントの注意を払っていくことを説明しています。また、保有するコア技術が強いあまり、市場のニーズを理解することがおろそかになっては事業は成立しません。また、技術の一方向的な押し売り、いわゆるプロダクトアウトに陥ることは適切ではありません。当社のようなB2B企業であっても、市場に対して主体的に働きかけることが必要であり、私たちでさえも気づかない潜在的なニーズを探り当てるために、マーケティングを強化していきます。

### 真の働き方改革のために人事制度を改変

さて、いかなる事業定義と戦略であっても、それを実行するためには人材能力が最適に配備されていないと機能しません。事業ポートフォリオの組み換えは、社員の能力の多様化と組み換えでもあります。当社は、印刷業という成り立ちから1990年代までは技術者の専門領域の主流は化学でした。2000年代以降、IT分野の資材や部品の事業が増えるにつれて、機械、物理、電気、情報工学などの専門性が充実しました。一方で、国際的なビジネスの素養や能力を持った社員が多く育っています。今後の課題は、例えばIT分野の営業や開発でキャリアを積み上げてきた社員が、今後は医療機器で活躍を求められたときに、タイムリーに能力を転換できるかという点です。

### 事業領域を拡大



当社は2020年度より人事制度を改変し、若手の時期に異なった仕事を体験するローテーション人事を活性化させることとしました。また、プロジェクトのリーダーを務めあげるよう経験させること、海外で勤務することを従来以上に評価ポイントにするなど、マルチプルなスキルセットを習得して、事業ポートフォリオの組み換えに機敏に反応できる人材を養成したいと考えています。

わが国の人事制度の根幹は、伝統的な終身雇用と年功序列から、成果主義に急速に移行しています。究極的には、これが「働き方改革」の目指すポイントではないでしょうか。わが国が人口減少に向かうなかでは、いかに短い時間(インプット)で一人あたりの成果(アウトプット)を最大化するかが企業の生産性と収益性に直結します。この点においても当社は人事制度を改変します。今後は有能であれば年齢にかかわらず重要な仕事を任せられ、相応の評価を受けるようになります。人材の評価は、求められるジョブに対して能力を発揮することができるかという点に集約されます。実務遂行上のスキルセットだけでなく、チームをリードしゴールに導く能力と情熱にも私は注目します。若い世代は、このような人事制度の変革の潮流に非常に前向きな反応を示しています。当社のミッションを実現するための原動力として、大いに期待しています。

### ソリッドなガバナンス体制と企業文化

最後に、激動する経済と社会の情勢において、NISSHAがミッションを果たしていくためのガバナンス体制についてご説明します。当社のガバナンス体制は、取締役会を中心に監査役、指名・報酬委員会、さらに社長を筆頭に業務執行を担う執行役員などとの関

係にいたるまで最適に設計され、健全に機能しています。当社の体制はコーポレートガバナンスコードの要求をクリアしております。ところで、コーポレートガバナンスと言えば、一義的にコードの遵守あるいはその難易度が常に話題になりますが、私はそこで要求されている点は極めて常識的なことが大半であると評価しています。組織である限りは、内部の論理だけに埋没せず外部からの意見を聴いて役立てるという考え方は特異なことではありません。当社は私が社長に就任した2007年に社外取締役を設置し、外部の声を積極的に社内に取り込むことを始めました。むしろそれをここに、当社がグローバル企業になっていくための社内改革を図ろうとしたのです。私にとって社外取締役は公正であり、彼らから有益な助言を得ながら時には耳の痛い話も聴くようにしています。

私は当社の創業家出身の社長であり大株主です。私は長期的な会社の成長にコミットしており、心からそれを願っています。しかし、私にとっての大敵は、コミットメントとリーダーシップが強いあまり、視野が硬直的で狭く、議論が的を得なくなり、結果として意思決定に支障をきたすことはあってはならないということです。私はこの点に注意を払っています。私は現在2020年5月時点の社外取締役の多様なご経験のミックスに満足しています。また社内取締役についても、私と志をともにする者ばかりですが、一方で専門分野、性格、素養が異なるような構成にしています。取締役会が全体として長所を結集し、また補い合うという関係を構築しています。未来の社長後継者や取締役についても、決して私のクローンではなく、そのようなビジョンに見合う人材となるよう養成しています。

当社の取締役会は経営について非常に熱心で協力的です。企業買収の案件は時を選ばず意思決定のプロセスが進みます。突然の招集に際しても、ビデオ会議システムなどのツールを運用し、機動的な運営ができることが、当社の持ち味です。

外部の声を聴くことは、外部の能力を吸収することです。これは取締役会の構成のあり方の問題だけでなく、Not Invented Here Syndrome(独自技術症候群)と決裂してオープンイノベーションや他社との共同開発を指向すること、企業買収により自社にない製品や販売経路を獲得すること、人材の確保については定期採用のみならずキャリア採用を重視することなどと全く同じ考え方です。

新たな能力を社内に取り込むことは実行力の向上や見識の充実に貢献するだけでなく、組織文化に新しい風を吹き込む効果があります。私が誇りに思う身近な成功事例を紹介すると、2008年の世界金融危機が原因で他社が閉鎖することとなった高度なクリーンルーム仕様の精密電子機器の工場を当社が借り受け、さらに一部の社員を当社が採用したことがあります。当社の意図は、やがて始まるスマートフォン向けの電子部品の生産技術を獲得することでした。その仕事の難易度が非常に高く、従来の当社のノウハウだけでは成功しないのではないかと感じていたからです。新たに当社に入った人々の活躍があり、また従来の社員も大いに

学んで、その後の当社の現場力を底上げし精密電子機器の生産に見合った組織文化へと刷新することになりました。

新しい血が入り、組織文化が新陳代謝を続けることはエキサイティングです。一方で、当社の歴史や良き伝統などの理解が進まず継承されないことは大きな問題です。特定のジョブを果たすために当社に入社した人は、その仕事については優秀でも、歴史や良き伝統について自らのキャリアで体感しておらず情報が不足します。私が見る限り、彼らが部下に接する場合も、これらを念頭に指導することはないように感じます。私が取締役会の議論において特に社外取締役を前にして心がけていることのひとつは、この点です。外部の視点を入れながらも、会社の歴史や経緯、そして本質や伝統についても理解したうえで意思決定していただくことが、真のコーポレートガバナンスのあり方だと信じています。私は創業家出身ということもあり、会社の90年の歩みについて最もよく知っており、それが私の社長としての貢献の重要な部分を占めています。

### Do Good and Make Money

コーポレートガバナンス体制の中に、2020年度より新たにサステナビリティ委員会が設置されました。従来はCSR委員会の名のもと、当社の非財務リスクをマテリアリティ(重要課題)として特定し、「リスクの低減」に向けてPDCAを回転させることを主眼としていました。しかし、社会課題の解決とソーシャルインパクトにつながる事業活動によって貢献を果たす企業として、従来の「リスクの低減」と並んで「事業機会の創出」もまたマテリアリティの対象であるべきとの考えにいたりしました。「事業機会の創出」は、中期経営計画で掲げる事業ポートフォリオの組み換えとその重点市場(医療機器、モビリティ、サステナブルパッケージ資材、IT機器)に関連したマテリアリティに焦点を定め、事業部門によるDo Good and Make Money(世の中に貢献しながら、自らは利益を高める)の実践を支えます。

一方、「リスクの低減」は企業倫理・コンプライアンス、BCM、労働・人権、環境安全、情報セキュリティ、貿易管理、品質の項目からなり、起こりうる事態に備えます。COVID-19の危機のようなパンデミックについても、十分な備えを講じる必要があると実感しています。

最後に、冒頭に述べたとおり、NISSHAは事業活動を通じて人々の豊かな生活を実現することをミッションとして、今後も経営してまいります。そして、「会社の成長は社員の成長、社員の成長は会社の成長」という人事政策の原則のもと、変化しつづける経済と社会の環境に対して果敢に挑戦する企業であり続けたいと思います。当社の事業ポートフォリオの組み換えの戦略にご賛同いただき、長期的な成長をご支援いただける株主・投資家のみなさまには、今後ともどうぞよろしくお願ひ申し上げます。

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

### 第5次中期経営計画のビジョンは事業・製品ポートフォリオの最適化

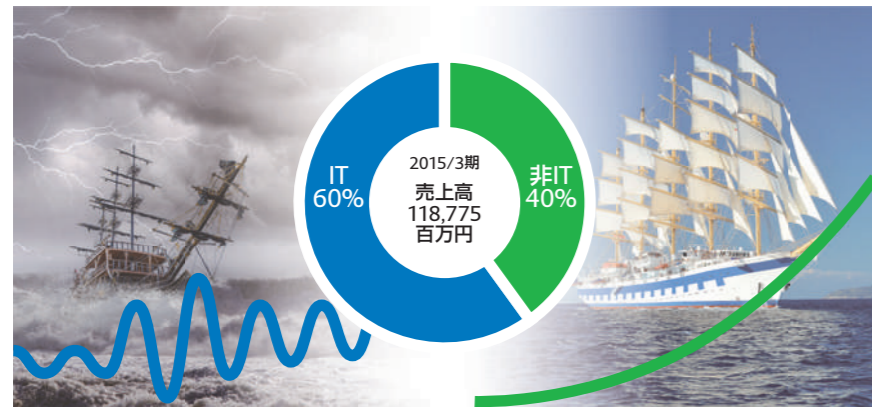
#### 経営課題

IT市場の環境変化が業績に大きく影響

- 急激な需要変動、技術トレンドの変化
- 製品・サービスの低価格化

IT市場: 事業機会が豊富だが環境変化が激しい分野

非IT市場: 安定した成長が期待できる分野



第5次中期経営計画  
(2016年3月期～2017年12月期)

製品・市場ポートフォリオを最適化  
(バランス経営)

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

#### 中期ビジョン

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

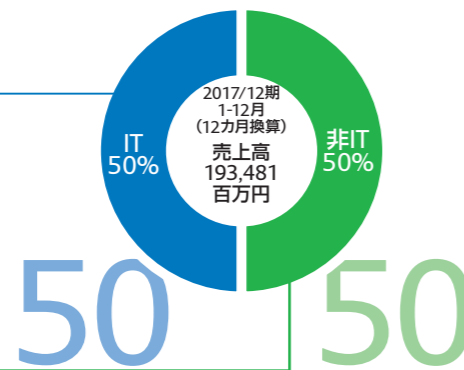
#### 事業ポートフォリオの組み換えを徹底

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

### 第5次中期経営計画の成果と課題

成果: 非IT市場が拡大、IT・非ITの売上高比率がバランス

製品開発と設備投資により  
大型受注を獲得

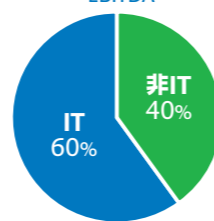


M&AによりIT以外の  
事業基盤を獲得

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

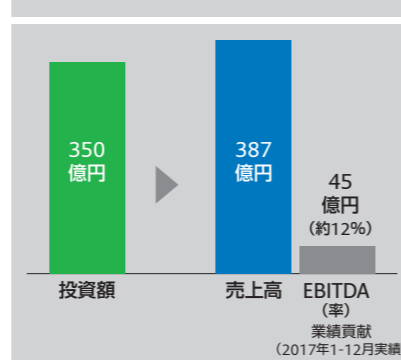
課題: 利益はITが中心

2017/12期 1-12月(12カ月換算)  
EBITDA



第5次中期経営計画におけるM&A

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

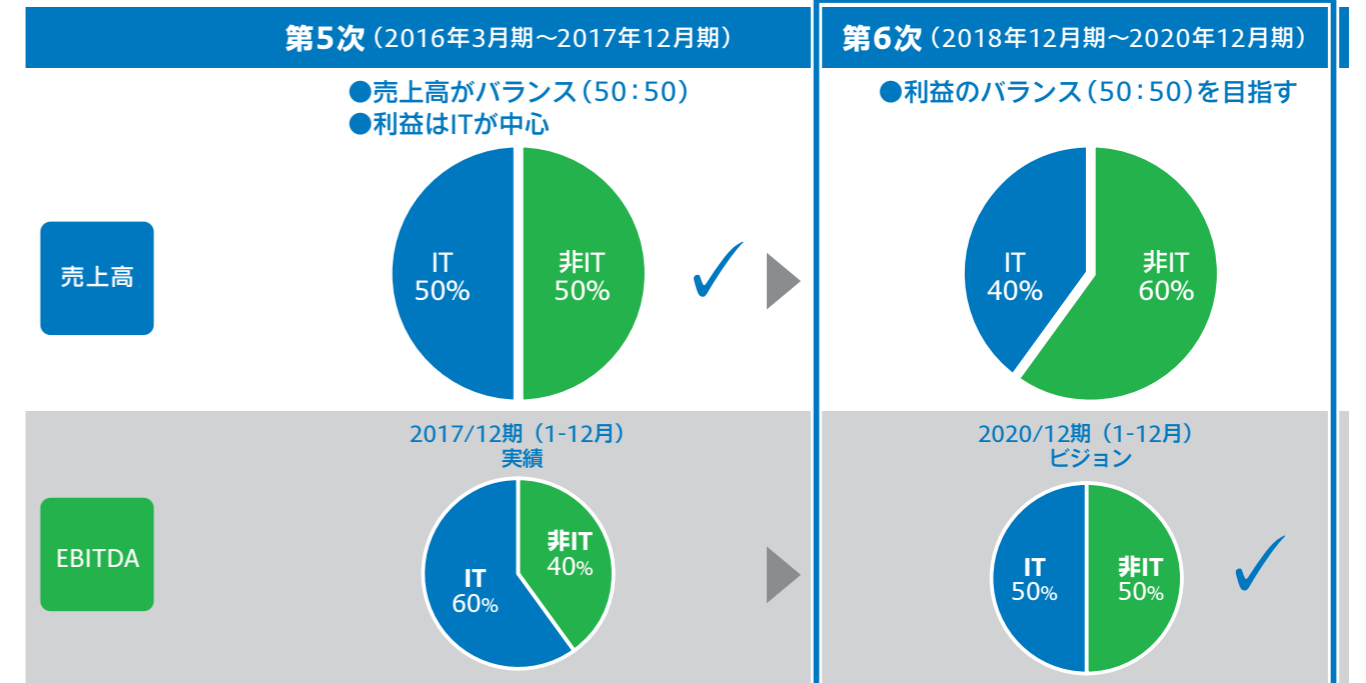


## 第6次中計経営計画 2018年12月期～2020年12月期

第5次中計経営計画を引き継ぐ第6次中期経営計画は、IT、モビリティ(自動車・輸送機器)、医療機器、サステナブルパッケージ資材の4市場を重点市場と定め、これまでに獲得・構築した事業基盤を最大限に活用したグローバルベースの成長戦略の実現により、事業ポートフォリオの組み換え・最適化をさらに発展させた「バランス経営の完成」を目指します。

### 第6次中期経営計画 中期ビジョン(定性的内容) 「バランス経営の完成」を目指す

第6次中期経営計画の定める4つの重点市場(IT、モビリティ(自動車・輸送機器)、医療機器、サステナブルパッケージ資材)の構成が、連結業績における売上高、EBITDA、営業利益のそれぞれにおいて最適に分散している状態を目指す。



当社は、2018年2月14日に事業ポートフォリオの組み換え・最適化による成長を骨子とする第6次中期経営計画を発表し、この間、事業ポートフォリオの組み換え・最適化においては具体的な進展があったものの、主力のコンシューマー・エレクトロニクス(IT)におけるスマートフォン向けの製品需要の減少に加えて、想定以上の季節変動などの影響により、2019年12月期決算において大幅な営業損失を計上することとなりました。また今後の市場環境につきましては技術トレンドの変化などによりさらに厳しくなるものと見込んでおり、さらなる製品需要の減少が想定されます。これらの状況を踏まえ慎重に検討を重ねた結果、中期経営計画の中期ビジョン(定量的内容)を取り下げることをいたしました。

なお、中期経営計画の中期ビジョン(定性的内容)である「バランス経営の完成」につきましては、引き続きその達成を目指します。

スマートフォン向けの製品需要の減少に対し、3つのアクションを実行

	当初想定	現在	アクション
IT	●需要拡大が継続	●需要が減少 ●スマホ需要の季節変動が大きい	1 固定費の抑制
投資資金	●ITが創出	●ITが創出するだけでは不足	2 非事業資産のキャッシュ化
非IT(成長投資)	●拡大、大規模	●拡大、中規模	3 M&Aの厳選



取締役 常務執行役員  
最高戦略責任者 (CSO)  
経営企画部長

渡邊 亘

## 「バランス経営の完成」を目指す

ITから非ITの重点市場へ、事業構造を最適化。収益力強化策で資源配分を可能にする一方、世の中に必要不可欠なニーズに根差した産業として、モビリティ（自動車・輸送機器）、医療機器、サステナブルパッケージ資材の非IT重点市場で成長戦略を実行し、「バランス経営の完成」を目指します。

### 第6次中期経営計画の進捗

当社は2018年2月14日に事業ポートフォリオの組み換え・最適化による成長を骨子とする3年間の第6次中期経営計画（2018～2020年）を発表しました。主力のコンシューマー・エレクトロニクス（IT）に加え、モビリティ（自動車・輸送機器）、医療機器、サステナブルパッケージ資材を重点市場と定め、グローバルベースでバランスの取れた事業基盤の構築を図ることで企業価値の向上を目指してきました。

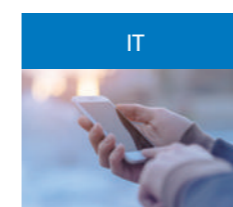
事業ポートフォリオの組み換えに具体的な進展が見られ、今後の成長の礎を築いたという側面から見ると、この間の事業の多角化への取り組みは、当社にとって今後の10年を形作る大きな転換期であったと言えます。第6次中期経営計画の戦略策定にあたっては、10年先の「あるべき姿」を描くために、成長戦略が社会的課題に正面から向き合っているか、その課題がサステナブル（持続的）であるかといった点について重点的に議論を重ねました。その結果、モビリティ（自動車・輸送機器）、医療機器、サステナブルパッケージ資材の3つの成長領域を定めましたが、これらはIT以外の重点市場として当社の中長期的な取り組みに資するものと確信しています。

一方、この間のIT市場を取り巻く外部環境の変化は目まぐるしいものでした。デバイス事業の主力製品であるタッチセンサーの需要は、その新製品の発売時期や消費者購買行動の特性から上半期（1～6月）に需要が大きく減退し、下半期（7～12月）には爆発的に

伸長するという性質を有していますが、それが近年より激しい乱高下を繰り返すようになり、変動費・固定費などのコストコントロールが一層困難になってきています。また、こうした不透明な需要動向の中、新規設備などの投資額がリターンに見合わないほど巨額になっています。2019年12月期はこうした傾向が顕著に現れた年です。デバイス事業の生産拠点は日本国内に集積していますが、そのキャパシティの多くを占めるスマートフォンの需要減少、季節変動などが業績に悪影響を及ぼし、営業損失を計上することになりました。また、市場環境や技術トレンドの変化が今後さらに激しくなることが予想されることから、第6次中期経営計画の定量目標を取り下げました。

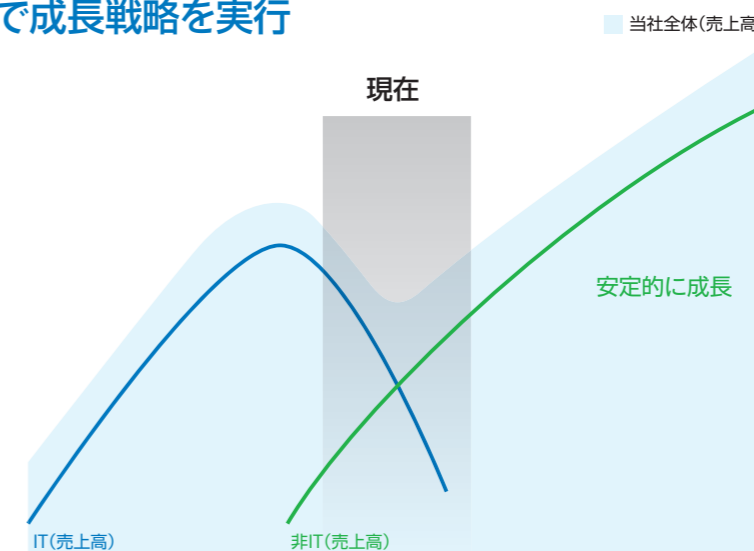
当社は2008年の世界同時金融危機以来、IT市場を当社の業績牽引の柱としてきましたが、スマートフォンやタブレットなどの製品ライフサイクルがピークを迎え、世界での販売台数が年々減少していく事業環境の中、今後はこの市場を積極的な成長領域というよりもむしろ「維持」「継続」して効率化を図っていく領域とすべきだと捉えています。そして、より世界の人々の社会課題に深く根差した分野、その課題から派生するニーズに持続性のある医療機器などの分野に経営資源を振り向けます。こうした背景から、第6次中期経営計画の根幹である、「事業ポートフォリオの組み換えによるバランス経営の完成」については継続し、この考え方を改めるものではありません。

## IT市場の製品需要は衰退期へ 非ITの重点市場で成長戦略を実行



IT  
激しい需要変動  
市場成長の鈍化  
技術トレンドの変化

機動的な  
コストコントロールと  
収益力強化策を遂行



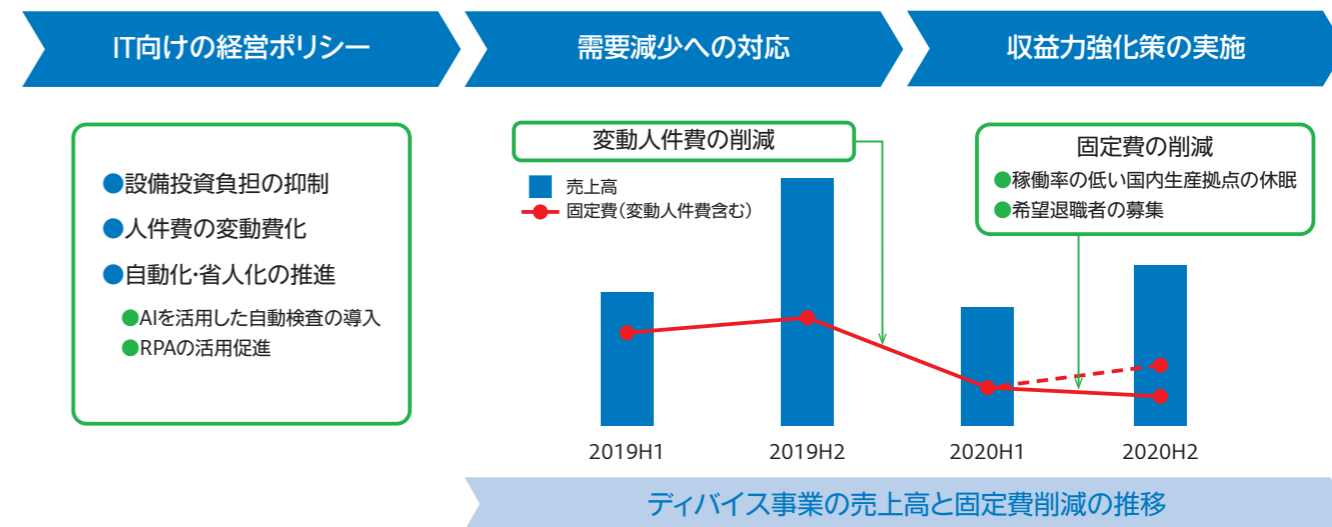
### 「収益力強化策」の実施

2020年2月14日に公表した「収益力強化策」はこのバランス経営の確立をさらに加速し、当社の成長分野への資源配分を可能にする施策であると捉えています。ITから非ITの重点市場へ事業ポートフォリオを組み換えるために、足元の収益を強化し成長への原資を十分に確保する、こうした戦略的転換に弾みをつけるための打ち手です。年間25億円規模のコスト改善を見込む「収益力強化策」には、稼働率の低い国内生産拠点の休眠や希望退職者の募集などが含まれます。相応の痛みを伴いますが、当社の描く成長の青写真をいち早く実現するためにも、こうした規律を働かせることが不可避でした。

当社の強みは5つの加工技術をお客さまのニーズに応じて組み合わせ、それを適正な価格で提供することでお客さまの製品の価

値提案を高めること、そしてそれを支える多様な人々の情熱です。これまではその強みや製品開発の出口がIT市場に偏っていたため、その他の市場の事業機会を捉えることに長けていませんでした。今後はこの点を見直し、成長市場への出口を見いだしていきます。また、5つの加工技術だけにとらわれることなく、社会課題に根差した必要な技術を蓄積していくことにも取り組みます。とりわけ非ITの重点市場においては、加工技術のみではお客さまの単発的な要望に応えることができたとしても、持続的な事業化につながりません。お客さまの声に真摯に耳を傾けたときに、単一製品や加工技術だけでなく、サービスやソリューションに関わる技術を包括的に提案することが求められるかもしれません。このような外部環境や内部資源の課題に対する認識を持ちながら、当社は次のような未来への成長戦略を描きます。

## 収益力強化策を通じて、大幅に減少するITの製品需要に最適な事業構造を構築



## 非ITの成長戦略

2020年初頭から世界を混迷の淵に陥れているパンデミック(COVID-19)は、その収束後も人々の行動様式や経済活動の様相を大きく変化させると目されています。この疫禍をこれまでの経済効率性のみを重視した無自覚なグローバル化、ひいては無秩序な消費社会に対する警鐘と捉える見方が出てきており、経済の回復途上で、世界はこれまでの社会構造や消費のありかたを変革させると考えます。そして、世の中に必要不可欠(エッセンシャル)なニーズに根差した産業(健康、医療、衛生、食品、通信、物流、クリーンエネルギーなど)が生命や安全を守る分野として評価されており、その社会的意義が再認識されています。また、企業活動においても、今回の危機を目の当たりにして、業界を超えた社会的貢献の取り組みが目ざされたことは記憶に新しいものと思います。企業や個人の社会的責任が、これまでより一層差し迫った概念となり、一部の限定的な議論の範疇を超えて皆が共有するものとなっています。とりわけ株主や投資家は、ますます事業活動の社会的意義を重視するようになり、企業理念やビジョンと経済的なリターンの整合性や相関性に着目しています。こうした背景から、経済回復途上の世界においては、エッセンシャルな物資の供給問題の解決とともに、より中長期的でサステナブルな企業活動のありかたに関心が高まる

ものと思われず。Flattening the curve(カーブをならす)という言葉が使われる文脈は、感染者数のカーブをならすということのみにとどまらず、二酸化炭素などの温室効果ガスの排出量カーブをならすことを両立させるべきだという考えをも包括するようになっていきます。

グローバル化もたらすこの疫禍は、当社が重点市場とする「医療機器」の事業活動の社会的意義を改めて痛感する契機となりました。すなわち、当社の企業理念「私たちは世界に広がる多様な人材能力と情熱を結集し、継続的な技術の創出と経済・社会価値への展開を通じて、人々の豊かな生活を実現します。」を体現し、世の中から必要不可欠とされることで、自社の存在もまた持続できる。こうした価値の連鎖を具現化することが、ステークホルダーとの共創につながる意義深い取り組みだと信じています。また、「サステナブルパッケージ資材」においても、エッセンシャルな食品や飲料品を包装するパッケージを通じて環境負荷低減への取り組みを加速し、持続可能な社会を実現する価値提案に取り組んでいます。

さらに今後はモビリティにおいても狭義の自動車だけでなく、輸送手段の安全性やロジスティックスの効率化への取り組みを価値提案の主眼においていきます。

## サステナブルパッケージ資材



「サステナブルパッケージ資材」はエッセンシャルな製品(食品、飲料品、医薬品、化粧品など)を使う人々の安心・安全を実現する事業です。再生可能なパッケージ資材を通じて、持続可能な循環型社会を目指します。グローバルベースで課題となっている二酸化炭素排出量の増加による地球温暖化、マイクロプラスチックをはじめとする石油由来のプラスチック材料による環境汚染の抑制に取り組み、人々の豊かな生活の実現に貢献しています。

### 蒸着紙の事業機会が拡大

当社は2015年8月、蒸着紙を生産するAR Metallizing(ベルギー)を買収したことで「サステナブルパッケージ資材」市場への本格参入を果たしました。同社はグローバルベースで約50%\*とトップ・マーケットシェアを有しており、紙由来の食品・飲料パッケージを手掛けています。蒸着紙は高い環境適性と意匠性を兼ね備え、プラスチックを使わない再生可能な製品特性を持っていますが、買収当時の想定を超えてお客様のサステナビリティや環境配慮に対する関心は近年大きく高まっています。

世界の大手食品メーカーや飲料メーカーの需要の拡大を受け、生産キャパシティを拡充してその要望に積極的に応えるため、2020年1月にドイツの同業他社であるEurofoil Paper Coatingを買収しました。

### 新たなパッケージ資材の拡充

また、蒸着紙以外にも製品ラインアップの拡充のため、当社のコア技術の一つである成形技術を用いた新製品開発を進めています。脱プラスチックのニーズに対応する天然素材を用いたパッケージ資材や環境配慮型プラスチックを用いたパッケージ資材の開発を進

め、具体的な引き合いや問い合わせをいただいています。

第6次中期経営計画の最終年度にあたる2020年はサステナブルパッケージ資材(蒸着紙、新製品)の売上高220億円を目指します。

\*中国市場を除く蒸着紙の世界マーケットシェア

**蒸着紙のシェア拡大により競争優位を確保 Eurofoil Paper Coating(ドイツ)を買収(2020年1月)**

- 蒸着紙のグローバルリーダーとしての地位を強固なものとし収益性向上
- Eurofoilの加工技術・生産能力を活用し新製品の開発を加速

**サステナブルパッケージ資材の需要が高まる食品向けを中心に新製品を拡大**



新たなサステナブルパッケージ資材 FORMED FIBER TECHNOLOGY ハルブの特長を最大限に生かすためにNISSHAのコア技術である成形技術を用いたサステナブルパッケージ資材

## モビリティ(自動車・輸送機器)



当社のモビリティ分野は「NISSHAの多様な能力によって、モビリティ市場へ美しく快適な価値を提供する」をビジョンとし、持続可能な社会の実現を目指しています。美しく快適な価値とは、見て触って知って使って感動を与え心が豊かになるものであり、モビリティ市場において当社の製品・サービスが人々の生活を豊かにする事に貢献していきます。

モビリティ市場は、現在、100年に一度と言われるような大変革期にあり、CASE(Connected, Autonomous, Shared and Service, Electric)に代表されるトレンドにより、移動に関する社会システム全体を対象とする市場へと変化・進化しつつあります。その中で人々がモビリティに期待する事も、単なる移動だけではなく、より便利でより快適な今までにない体験に変化していきます。当社が提供する製品である加飾製品やフィルムタッチセンサーは、モビリティの内装に関わる製品であり、人々が新たな体験に触れる際の入り口になるインターフェースの部分です。つまり、当社の製品が提供する価値が、人々の体験する価値の一部となるのです。今後も今までにない「美しく快適な価値」を提供する事で、モビリティ市場の発展に貢献していきます。

### モビリティ事業推進ユニット(産業資材とデバイスの融合)

当社のモビリティ分野は、産業資材事業の加飾フィルムが1995年に自動車内装製品に採用されてから始まり、2013年にはデバイス事業のフィルムタッチセンサーが車載ディスプレイに採用され

るなど事業の規模と領域を広げてきました。そして変革するモビリティ市場で最大限の価値を提供するために、これら二つの事業を一体として事業を推進するモビリティ事業推進ユニットを2019年に設立し活動を続けています。産業資材の持つ加飾製品はインターフェースの顔になる部分であり、デバイスの持つタッチセンサーは操作するためのスイッチになる部分です。これらの製品の組み合わせは非常に親和性が高く、単体での事業展開だけでなく、モジュール化して一体化する事でより付加価値の高い製品を供給する事ができます。それだけではなく、二つの事業部の持つ強みを組み合わせる事で今までにない製品を開発・供給する事で、当社のモビリティ事業のさらなる発展を目指します。

### 2025年に連結売上500億円を目指す

既存製品である産業資材の加飾製品と、デバイスのタッチセンサー、それらを組み合わせたモジュール製品は、モビリティ市場の変革に合わせてよりいっそう重要となる製品であり、今後もさらなる事業の発展を目指します。さらに当社の持つモビリティ市場でのお客さまネットワーク、付加価値の高い製品を生み出すコア技術を生かし、新製品の開発と市場投入を進めるとともに、「美しく快適な価値」を提供するために今後は当社の事業に関わる分野でのサービス事業への展開まで視野に入れ、2025年に連結売上500億円を目指します。

## 産業資材事業とデバイス事業の強みを融合

**車内空間の快適性**

- 内装
  - 加飾フィルム、成形品
  - 内装向け新材料、製品ラインアップの拡充

**コネクティビティ**

- インターフェース
  - フィルムタッチセンサー
  - フォースセンサー

**サステナブル社会**

- 燃料電池車
  - 水素ディテクター

**自動運転**

- 外装
  - 機能性パーツ
  - 外装加飾パーツ

### フィルムタッチセンサー：車載ディスプレイ向けに伸長

- 車載ディスプレイ向けタッチセンサーのニーズに対応できる当社のフィルムタッチセンサー
  - 大画面 ✓ 異形・曲面 ✓
  - 光学特性 ✓ OLEDとの親和性 ✓
- 安定的に大量供給できる生産体制
- 実績：車載ディスプレイ向けに量産供給を開始(2019年12月)



医療機器



当社は2016年8月にGraphic Controls(米国)を買収したことで医療機器市場への新規参入を果たしました。グローバルで市場成長率の高い心疾患を対象領域とし、低侵襲治療に用いる手術用機器、単回使用(シングルユース)の医療機器や資材を取り扱っています。特に集中治療室(ICU)などの急性期医療の現場における安心・安全な医療行為を実現するために日々努力を重ねています。医療機器事業において、当社は2つの価値提案モデルを有します。「医療機器メーカー向け受託設計・製造サービス」では、患者さまの生活の質(QOL)の向上のため世界でニーズが高まる低侵襲医療向けの手術用機器、カテーテル、ガイドワイヤーをはじめ多様な医療機器の安定供給を続けます。当社が北中米、欧州、アジアなどグローバルで保有する製品設計・製造能力を拡充し、医療機器メーカーのニーズに合ったサプライチェーンの最適化を推進します。また、病院などの医療機関向けに「自社ブランド品の製造・販売」を展開する事業では、ICUや心臓カテーテル室などの現場のニーズに応える心電用電極や除細動電極、手術用対極板などの製造、販売により人々の豊かな生活の実現を目指します。

エッセンシャルビジネスとして需要が高まる

COVID-19が世界を襲った2020年の上半期には、医療資材の不足が深刻化し医療崩壊の引き金になりました。当社はエッセンシャルな製品を供給する社会的使命に基づき感染拡大の早い段階から心電を測るための単回使用電極や、医療資材の供給を続けてきま

した。こうした背景から、移動の制限で世界経済が減速する厳しい事業環境にあっても、当社のお客さま需要は下方一辺倒ではなく、業績を下支える要因となっています。また、感染の収束過程においても、呼吸器系の治療のために後回しにされていた「待機的手術」のための手術用機器を中心とする需要の高まりが期待されます。

IT市場で培った技術を医療機器に融合

当社は2018年2月にNISSHAイノベーションセンターKYOTO(以下、NICK)を竣工しました。NICKの使命は当社の5つのコア技術を経済・社会価値に展開するスピード(Time to Market)を加速することです。「医療機器」は事業の主要拠点が北米にあり、生産地も北米や欧州を中心として展開していますが、そこからいかにお客さまのニーズの束を受け取り、日本国内の開発拠点が最適な技術要素のミックスを提案できるかが問われます。多様なお客さまのアンメットニーズを製品開発に生かすことで、次世代の価値提案につなげます。例えば、COVID-19収束期以降の新常態において、遠隔治療の必要性が医療現場での喫緊の課題として叫ばれていますが、これらの治療行為にはデジタル化・ロボット化などが欠かせない技術です。こうした次世代の医療ニーズに応えるため、当社が現在までにIT市場で培ったセンサー製品などの独自製品や技術を融合・発展させることを目指しています。「医療機器」セグメントの売上高は2016年買収当時の売上高168億円から大きく伸長し、2020年度で257億円を計画しています。

ターゲット領域 低侵襲・心疾患・急性期医療・医療用消耗品

●受託製造



- 低侵襲医療向け手術用機器
- カテーテル、ガイドワイヤー
- 医療用ウェアラブルセンサー

●自社ブランド



- 心電用電極
- 除細動電極
- 手術用対極板

IT市場で培った技術により医療機器市場の課題を解決



※写真はイメージです。

新製品開発



当社は重点市場の一つである「医療」分野において、Drug Delivery System(薬物送達システム<sup>(※1)</sup>、以下DDS)に着目し、当社のコア技術を最大限に活用できるフィルム状の製剤(口腔内フィルム製剤、経皮吸収型製剤)の開発を進めてきました。口腔内フィルム製剤は水無しで服用可能な薄膜の薬のため、嚥下困難な高齢者や寝たきりの患者さまに適しています。また、経皮吸収型製剤は貼り薬のため、肝臓代謝による副作用が少なく、患者さま自らが投与しやすい製剤です。いずれの製剤も錠剤、注射剤などからの剤形変更によるソリューションにより世界の人々のQOLの向上を目指す事業です。

企業買収により医薬品事業へ本格参入

当社は2014年より、経皮吸収型製剤の開発に取り組んできましたが、2019年11月にゾンネボード製薬(東京都八王子市)を買収、子会社することで、医薬品事業への本格参入を果たしました。ゾンネボード製薬は、創業から80年の歴史を持ち、自社開発の医療用医薬品と医薬部外品の製造および製造販売を行っています。耳鳴緩和剤、むし歯予防剤「レノビーゴ」などのロングセラー製品を手掛け、これらの製品は全国の調剤薬局、ドラッグストアなどで販売されています。また、錠剤、散剤、液剤といったさまざまな剤形に関する高い製造技術や品質管理能力を持ち合わせ、医薬品市

場における強固な事業基盤を構築しています。当社は本買収により、フィルム状の製剤を国内で上市するために必要となる業許可、GMP省令に適合した製造工場と品質管理体制、販売チャネルなどの事業基盤を獲得しました。

海外事業を拡大

さらに、2020年5月にはSparsha Pharma USA(米国カリフォルニア州)へ段階的の出資を行うことで、同社は当社の持分法適用会社となりました。Sparsha Pharma USAは経皮吸収型製剤の開発、製造に強みがあるベンチャー企業です。2020年には、自社開発のOTC医薬品<sup>(※2)</sup>であり、効能が24時間持続可能なリドカインパッチ(疼痛緩和薬)の上市に成功、米国を中心としたドラッグストアでの販売を予定しています。また、医療用医薬品の開発パイプラインを複数持ち合わせています。今後は経皮吸収型製剤に加えて、当社から口腔内フィルム製剤の技術移管を行うことで、世界最大の米国医薬品市場において事業拡大を図る予定です。当社は創業以来培ってきたコア技術とイノベーションを通して、医薬品市場においても人々の生活を豊かにする社会貢献を目指し、2030年度までにDDSで200億円の事業規模を目指します。

※1 必要な部位に必要な薬物量を必要時間だけ作用させるように最適化を目指した投薬システム。  
※2 OTCはOver The Counterの略。一般用医薬品。

当社のDDS戦略

- 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状製剤(中枢神経系、疼痛など)

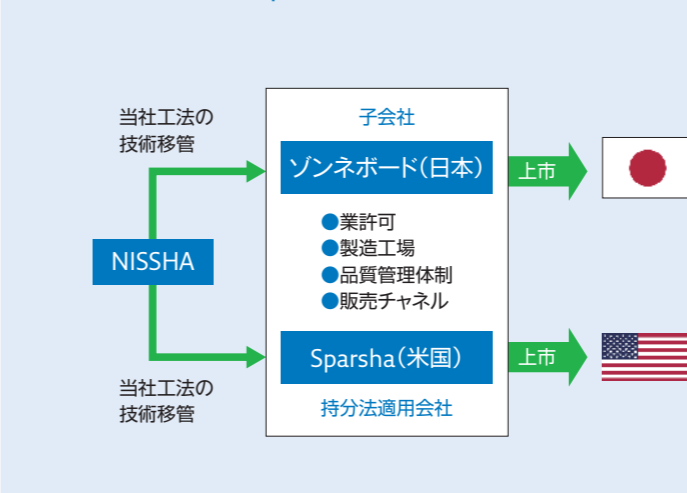


- 当社コア技術を製剤製造に活用



医薬品サプライチェーン

当社技術をゾンネボード、Sparsha Pharmaに移管



ゾンネボード製薬の工場



ゾンネボード製薬のロングセラー製品





取締役 専務執行役員  
最高財務責任者 (CFO)  
西原 勇人

## 成長投資と同時に財務の健全性を確保

グローバルなグループ経営管理の強化を目的に国際会計基準 (IFRS) を導入しました。「バランス経営の完成」に向け、財務の健全性を確保しながら営業キャッシュフロー創出につながる成長投資を積極的に行っていきます。

### 2019年12月期業績

2019年12月期の業績は、デバイス事業では下半期に入り主力のスマートフォン向けの製品需要が拡大したものの、年初の想定を大幅に下回りました。産業資材事業では国内工場の稼働が低下したことに加え、一部の海外工場で収益性の改善に課題が残りました。メディカルテクノロジー事業では製品需要は堅調に推移しました。

これらの結果、売上高は1,731億89百万円 (前期比16.5%減)、利益面ではEBITDAは52億21百万円 (前期比69.9%減)、営業損失は43億7百万円 (前期は80億80百万円の営業利益)、経常損失は46億96百万円 (前期は73億80百万円の経常利益)、親会社株主に帰属する当期純損失は41億31百万円 (前期は43億31百万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。

### IFRS導入

こうした中、当社グループでは財務情報の国際的な比較可能性の向上や、グローバルなグループ経営管理の強化を図ることを目的に、2020年12月期からIFRS (国際会計基準) を導入しました。

これに伴い、2月14日の日本基準による2019年12月期決算短信発表に続き、3月25日にはIFRSによる2019年12月期決算短信を発表しました。

IFRSによる決算では固定資産において多額の減損損失が発生しています。これは日本基準とIFRSでは簿価と将来キャッシュフロー

の計算方法が異なるためです。IFRSでは将来生み出されるキャッシュフローをWACC (加重平均資本コスト) で割り、現在価値を算定するため減損が発生したものです。ただこれは、従来以上に保守的にみているとも言え換えることができ、健全化、筋肉質化が図られたものと考えています。会計的には、ここから再出発です。

### 2019年12月期連結業績

	日本基準	IFRS
売上高	173,189	174,035
産業資材	46,463	46,279
デバイス	94,706	96,196
メディカルテクノロジー	24,068	24,077
情報コミュニケーション	7,417	6,950
その他	534	532
営業利益	▲ 4,307	▲ 16,247
産業資材	▲ 2,297	▲ 7,278
デバイス	1,151	▲ 11,769
メディカルテクノロジー	174	918
情報コミュニケーション	▲ 150	5,463
その他	▲ 3,185	▲ 3,582
経常利益	▲ 4,696	-
税引前利益	-	▲ 16,628
親会社の所有者に帰属する当期利益	▲ 4,131	▲ 17,179

### 2020年12月期の業績予想

当社グループでは、事業ポートフォリオの組み換え・最適化による「バランス経営の完成」を目指していますが、主力のITにおいては、スマートフォン市場の成長鈍化による製品需要の減少や季節による需要の動向に加えて、技術トレンドの変化などにより、今後の市場環境はさらに厳しくなるものと見込んでいます。

このような市場環境を想定し、これまでも変動費・固定費の削減に努めてきましたが、今回、希望退職者の募集等を含むさらなる収益力強化策の実施を決定しました。

この収益力強化策に伴い、今年度上期に一時費用を計上し、その効果が表れる下期の業績改善を見込んでいます。

ただし、ここに来て新型コロナウイルスというパンデミック発生により、不透明さが急速に高まっており注意が必要と考えています。

### 2020年12月期連結業績予想

	2019年 通期 (1月-12月) 実績	2020年 通期 (1月-12月) 予想
売上高	174,035	166,000
営業利益	▲ 16,247	▲ 2,000
税引前利益	▲ 16,628	▲ 2,700
親会社の所有者に帰属する当期利益	▲ 17,219	▲ 3,500

### 政策保有株式、遊休資産

政策保有株式については、資本コストも加味したその保有意義の検証を実施し、年1回取締役会で報告しています。2019年12月期は一部売却を実施しました。今後も引き続き検証を継続していく予定です。また、遊休資産についても、その保有意義について、随時検証を実施しています。2019年12月期は、情報コミュニケーション事業における東京地区の事業譲渡に伴い保有意義が小さくなった千葉県八千代工場の売却を実施しました。

遊休固定資産の売却	八千代工場の売却により約50億円 (2019年9月)	完了
政策保有株式の売却	約60億円の売却を実施 (2020年6月)	完了

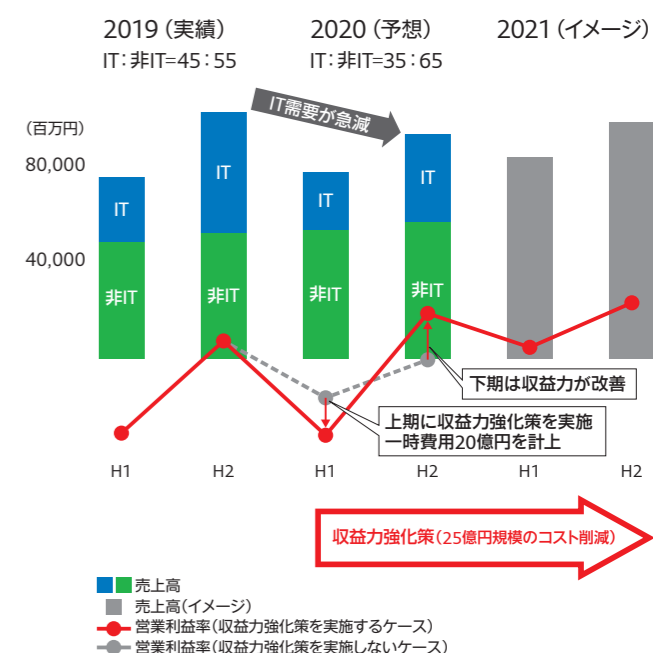
### 今後の財務運営

当社グループでは前述の通り、事業ポートフォリオの組み換え・最適化による「バランス経営の完成」を目指し、そのための成長投資も積極的に行っています。そのため、ここ数年はFCF (フリー・キャッシュフロー) がマイナスとなる年も多く、その穴埋めのため、資本市場、銀行借入等のファイナンスによる資金調達により対応してきました。

この成長投資については、「バランス経営の完成」のために今後も必要です。ただしその投資は今まで以上に業績および営業キャッシュフロー創出においてシナジー効果があるものに厳選する必要があります。

同時に、財務の健全性についても目配りが重要となります。基本的には、自己資本比率、流動比率、固定比率等の安全性指標を

### 2020H1の収益力強化策をてこに、2020H2以降の収益性が向上

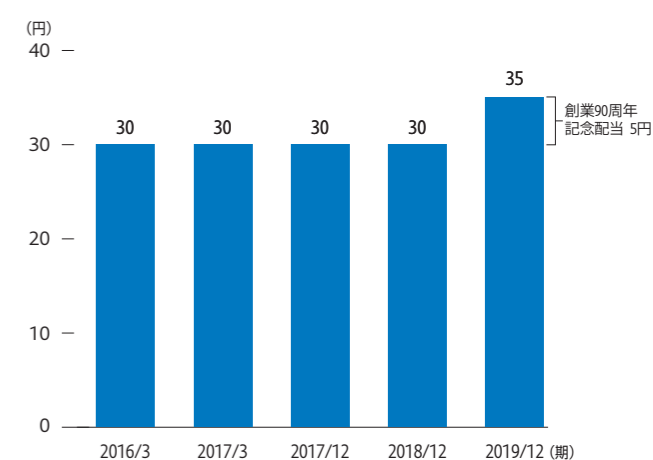


注視しつつ、外部格付けも意識しながら、BSのバランスをコントロールしています。

### 配当政策

以上のような状況で、当社は「バランス経営の完成」のための投資需要は依然として強く、営業キャッシュ・フローについては財務の安全性を考慮した上で、M&Aや設備投資、研究開発など中長期的な企業価値向上に資する成長投資を中心に活用したいと考えています。従って、株主還元としては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安定配当の継続を基本としていく所存です。

### 1株当たり年間配当金



「バランス経営の完成」こそが、企業価値の向上に直結するものと考えており、引き続き株主のみなさまをはじめとするステークホルダーのみなさまのご理解、ご支援をお願いいたします。

# 持続的な企業価値向上を支える基盤

## ガバナンス・サステナビリティ

NISSHA グループは、創業以来培ってきた技術印刷にさまざまな技術要素を融合させながら常にコア技術の拡充を図り、製品と対象市場の多様化、グローバル市場への進出により成長を実現してきました。

社会課題を事業機会と捉えた事業領域の進化・拡大は今後も NISSHA の成長の原動力となります。

対象市場や製品が多様化していくことを前提としたコーポレートガバナンスの強化と事業の継続性を担保する環境・社会面でのリスクマネジメントが不可欠です。

当社の持続的な企業価値向上を支える基盤についてご紹介します。

- 034 コーポレートガバナンス
- 044 マネジメントチーム
- 047 社外取締役メッセージ
- 052 サステナビリティ
- 059 CHROメッセージ(人事戦略)



## コーポレートガバナンス

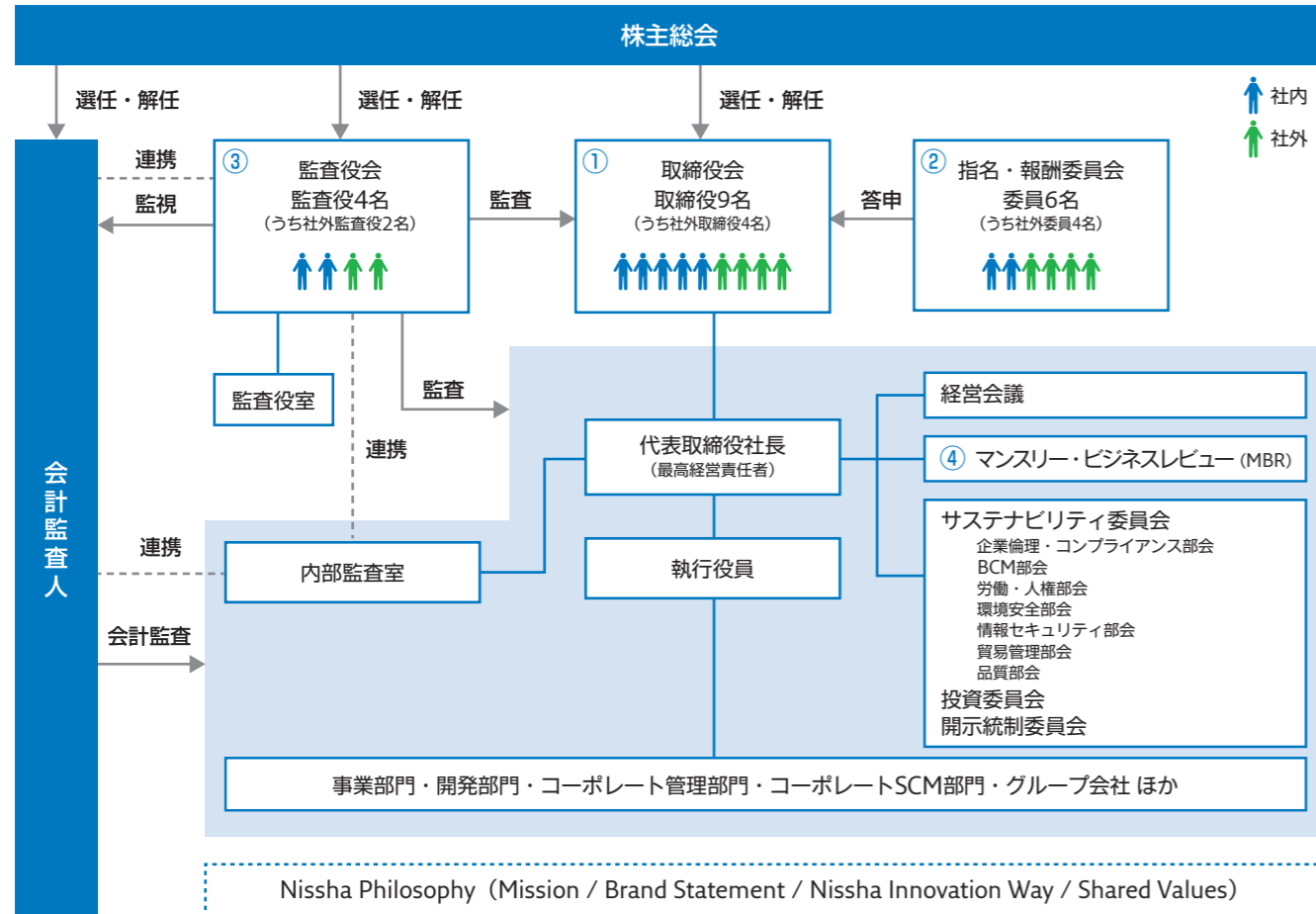
## 当社のガバナンス体制

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付けて、その維持・向上に取り組み、持続的な成長と中長期的な企業価値の向上に努めています。

### ガバナンス進化のあゆみ

2007	<ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> <li>社外取締役を1名登用</li> <li>役員退職慰労金制度を廃止</li> </ul>
2008	<ul style="list-style-type: none"> <li>執行役員制を導入し、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</li> <li>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</li> </ul>
2014	<ul style="list-style-type: none"> <li>社外取締役を2名から3名に増員、女性取締役(社外)を登用</li> </ul>
2015	<ul style="list-style-type: none"> <li>コーポレートガバナンス基本方針を制定</li> <li>社外取締役が委員の過半数を占めかつ委員長を務める指名・報酬委員会を設置し、運用を開始</li> <li>外国人執行役員を1名登用</li> </ul>
2016	<ul style="list-style-type: none"> <li>取締役会の実効性についての分析・評価を開始</li> <li>社外取締役を3名から4名に増員</li> <li>外国人執行役員を1名から2名に増員</li> <li>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</li> </ul>
2019	<ul style="list-style-type: none"> <li>外国人取締役(社外)を登用</li> </ul>

### 体制図(2020年3月24日)



### 2019年度の活動

① 取締役会	② 指名・報酬委員会	③ 監査役会	④ マンスリー・ビジネスレビュー (MBR)
開催回数20回	開催回数5回	開催回数13回	開催回数のべ78回
出席率99.4%	出席率100%	出席率100%	—
重要な経営判断と、業務執行の監督を行う。	取締役会の諮問機関。社外取締役が委員の過半数を占めかつ委員長を務める。	法令および定款・諸規程に基づき、取締役、執行役員の業務執行を監査。	代表取締役社長が主催し、執行役員の業務執行状況を確認。

### ①取締役会

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、および取締役会において経営上重要と定める事項について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。

取締役会での審議は、少人数で活発な議論を行う一方、議案の重要度に応じて説明時間や審議時間を設定することで、機能的かつ効率的な運営に努めています。経営計画や大規模M&Aなど重要な議題に関しては、数回の事前報告・協議を経た上で決議事項として上程し決議することで、社外取締役が理解を深めて、十分に議論を尽くせるようにしています。

また、大規模M&Aや子会社・合併会社設立などは、決議後、定期的にそのPMI (Post Merger Integration) の状況や業績などを報告し、取締役会にてその業務執行の状況を監督しています。

### 2019年度取締役会の主な審議事項

- 第6次中期経営計画(2018年12月期~2020年12月期)の2年目レビューおよび2020年度のローリングプランの策定
- M&A案件に関わる事前審議とその決議
- 主要海外子会社のCEOによる経営報告
- 遊休固定資産の売却
- IFRS(国際会計基準)の適用
- 管理職の人事制度改革
- CSR委員会(現サステナビリティ委員会)の活動報告
- 取締役会の実効性評価
- 政策保有株式の合理性の検証
- IRおよびSR報告



## ②指名・報酬委員会

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、2015年に指名・報酬委員会を設置し、運用しています。社外取締役が過半数を占めかつ委員長を務める構成のもと、取締役会の諮問に基づき、取締役および監査役の候補者案、取締役の報酬の決定方針や報酬水準、構成の妥当性などを審議しています。

### 委員の構成

社外委員(4名)



大杉 和人 委員長・社外取締役  
安藤 誠 社外取締役  
アスリ・チョルバン 社外取締役  
松木 和道 社外取締役

社内委員(2名)



鈴木 順也 代表取締役社長  
渡邊 巨 取締役 常務執行役員

### 2019年度の主な審議事項

- ・取締役および監査役の候補者
- ・取締役の報酬制度の在り方(決定方針、短期インセンティブ)
- ・当社の後継者計画の考え方と手続き
- ・取締役の報酬額

## ■ 取締役および監査役の報酬等

### (1)基本方針

当社は、取締役および監査役の報酬について、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、持続的かつ中長期的な業績向上へのモチベーションを高めるとともに、株主・投資家のみなさまと中長期的に価値を共有できるような体系とし、①固定報酬である基本報酬、②短期業績連動報酬である賞与、③中長期業績連動報酬である株式報酬で構成されています。

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

監査役の報酬は、独立した立場で当社グループ全体の監査の職責を担うことから基本報酬のみとしています。

### (2)決定プロセス

取締役の報酬等の方針、報酬体系、業績連動の仕組みは、指名・報酬委員会において審議した後に取締役会に答申し、取締役会がその答申を受けて決定しています。

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

監査役報酬は、株主総会で決定した報酬枠の範囲内で、監査役協議により決定しています。

### 取締役報酬の種類と内容

報酬の種類	内容	固定/変動	報酬枠	株主総会の決議
①基本報酬	担当する役割の大きさとその地位に基づき決定	固定	年額430百万円 (うち社外取締役分は年額40百万円) ※社外取締役は賞与不支給	2016年6月17日
②短期業績連動報酬(賞与)	単年度の連結業績(連結売上高など)を指標とし、その目標達成度を評価して決定	変動(単年度)		
③中長期業績連動報酬(株式報酬)	株式給付信託(BBT)を導入。対象期間を中期経営計画の3年と連動させ、期間中、役位、毎年度の連結業績、中期経営計画の目標達成度などに応じてポイントを付与、中期経営計画の最終年度ごとにポイントを確定させ、個別の支給額が決定	変動(中長期)	3事業年度ごとの限度額 ・当社から信託への拠出上限額:113百万円 ・対象者に付与するポイントの総数:94,000ポイント(1ポイント1株相当) ※社外取締役は不支給	2018年3月23日

### 取締役および監査役の報酬構成支給割合イメージ

取締役 (社外取締役を除く)	固定報酬	業績連動報酬	
	60%	賞与 30%	株式報酬 10%
社外取締役・監査役	100%	基本報酬	

### 2019年度の当社取締役および監査役に対する報酬等の内容

役員区分	報酬等の総額(百万円)	報酬等の種類別の総額(百万円)			対象となる役員の員数(名)
		基本報酬	賞与	株式	
取締役(社外取締役を除く)	255	174	55	25	5
監査役(社外監査役を除く)	28	28	-	-	2
社外役員	50	50	-	-	8

## 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、取締役および執行役員の業務執行の監査、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。また、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生かして、当社のコーポレートガバナンス体制の維持・向上に寄与しています。

### 2019年度の活動

#### ・監査計画

2019年度は以下の4つを重点監査項目とし、それぞれ具体的な経営・執行の進捗状況についてモニタリングしています。

- ①中期経営計画の進捗状況
- ②内部統制システムの運用状況:企業倫理・コンプライアンス体制、リスク管理体制、財務報告に係る内部統制
- ③取締役の職務執行に関する監査
- ④子会社管理状況の監査

#### ・活動実績

▶ 取締役・コーポレート主要部門との意見交換  
監査役全員は、代表取締役社長、取締役と定期的に意見交換をしています。常勤監査役はこれに加え、事業部長やコーポレート主要部門と定期的に会合をし、連携しています。

#### ▶ 重要会議への出席

常勤監査役は取締役会をはじめ、経営会議、CSR委員会(現サステナビリティ委員会)などの社内の主要会議に出席し、指摘を行うとともに必要に応じて意見を述べています。

#### ▶ グローバル経営およびグループガバナンスの監視・監督

##### ◇ 往査・査察

監査役は、重要性およびリスクアプローチに基づき計画を策定し、国内・海外拠点を往査・査察しています。2019年度は海外7カ所、国内7カ所を訪問して拠点責任者にヒアリングし、その結果をもとに代表取締役社長および担当役員に提言をしています。また、その年に訪問しない海外拠点についても、拠点責任者と面談してグループ全体としてのガバナンス体制・内部統制を監視・監督しています。

##### ◇ グループ監査役会

半期に一度、国内グループ会社の監査役と情報交換を行うとともに、各社における管理状況の把握および監査の充実強化を図っています。

取締役・コーポレート主要部門との意見交換	44回
重要会議への出席	47回
往査・査察	14カ所
グループ監査役会	2回



左から野中 康朗 常勤監査役、桃尾 重明 社外監査役、中野 雄介 社外監査役、谷口 哲也 常勤監査役

## ④マンスリー・ビジネスレビュー(MBR)






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であり、毎月定例的に開催しています。事業戦略の進捗をKPI(主要業績評価指標)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、PDCAを回しています。また、当面の業績見通しと個別の戦略課題について審議または議論の上、方向性を決定しています。

また、当社は重要な買収子会社の経営者を本社の上席執行役員に登用しています。彼らは、毎月MBRにて業績計画の進捗や、経営上の課題について、代表取締役社長や最高戦略責任者(CSO)に報告しています。









## マネジメントチーム(取締役・監査役)

当社は、経営環境の変化に柔軟に適応し、中長期的に企業価値を向上するためには、多様な視点、多様な経験、多様かつ高度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。

多様性を考慮するにあたっては、中長期の当社の成長戦略を意識し、幅広い経験や視点、経営に関連するさまざまな分野での専門的な知見を確保することを重視しています。また、取締役会の機能発揮の観点から世代も考慮し、定期的に世代交代を図っています。

						
役職		代表取締役社長	取締役	取締役	取締役	取締役
特に期待する知見・経験	企業経営・経営戦略	●	●	●	●	●
	営業・マーケティング	●				●
	生産・技術・研究開発		●			
	財務・ファイナンス・M&A	●		●	●	●
	人事・人材開発			●	●	
	法務・コンプライアンス			●	●	
	国際性・多様性	●		●	●	●
主な経歴・資格等 ※社外のみ						



							
社外取締役 独立役員	社外取締役 独立役員	社外取締役 独立役員	社外取締役 独立役員	常勤監査役	常勤監査役	社外監査役 独立役員	社外監査役 独立役員
	●	●	●		●		
	●	●			●		
●		●					●
●			●	●		●	
●		●	●			●	
日本銀行監事	パナソニック株式会社理事 AVCネットワークス社STBネットワークビジネスユニットビジネスユニット長	京都大学大学院経済学研究科教授 京都大学経営管理大学院教授	三菱商事株式会社理事コーポレート担当役員補佐 兼コンプライアンス総括部長 北越コーポレーション株式会社常務取締役			桃尾・松尾・難波法律事務所 パートナー弁護士	中野公認会計士事務所 事務所長 公認会計士

### ■ 社外取締役・社外監査役を支える活動・施策

当社は、取締役会における社外取締役の十分な監督・助言および社外監査役の監査を担保するさまざまな取り組みを行っています。

#### (1) 就任時オリエンテーション、その他情報提供

新任社外取締役・社外監査役に対して、当社に関する理解を深めていただくため、その都度、就任前後に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。

#### (2) 取締役会資料の事前配付、事前ブリーフィング

取締役会における議論の質的な向上を目指して、取締役および監査役に対して、取締役会の議題および議案に関する資料を事前に配付しています。また、毎月取締役会当日には、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、重要議案を中心に内容の詳細や背景を説明するブリーフィング(事前説明会)を実施しています。2019年度から、社外取締役と社外監査役が一堂に会することで、社外取締役と社外監査

役がフランクに意見交換する機会にもなり、互いの連携を強め、社外取締役が社内情報を収集できるように工夫をしています。

#### (3) 執行役員・社員との対話・交流

社外取締役と執行役員・社員との対話・交流の機会を増やして複眼的に当社を理解いただくとともに、社外取締役が現場レベルから情報収集するためのさまざまな機会を確保しています。

- ◇ 海外の重要な子会社 (AR Metallizingグループおよび Graphic Controlsグループ)の最高経営責任者(CEO)による取締役会での経営報告
- ◇ 執行役員との懇談会
- ◇ 当社グループの全部門長が集まる期初合同会議への参加、ディスカッション
- ◇ 会社関連の行事(イノベーションフォーラムなど)への参加など

#### (4) 事業所の視察

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、国内事業所を現地視察する機会を設けています。



## 〈ガバナンスの進化〉

### ■ 取締役会の実効性評価

2015年のコーポレートガバナンス・コードの施行を契機に、取締役会の実効性評価を開始しました。前期に認識された課題への取り組みを確認するとともに、「当社の取締役会はどうあるべきか」について毎年議論を重ね、来期に向けた課題を抽出、継続的に改善し、取締役会の実効性のさらなる向上を目指しています。2018年度の実効性評価の結果を踏まえ、当社は2019年度に以下の点に取り組みました。

2018年度に認識した課題	2019年度の取り組み内容	2019年度の評価
①中期経営計画の進捗にかかる監督機能の一層の強化	・重要な海外子会社等についての報告頻度を上げるとともに、現地経営者自身による報告を実施	・3つの課題すべて、着実に改善 ・その中でも社外取締役への情報提供の充実については、特に進展し、それらの取り組みは、実質的な取締役会の議論につながっている。
②社外取締役への情報提供の充実	・国内事業所の視察 ・執行役員との懇談会の実施 ・取締役会前に代表取締役社長などによる重要議題を中心としたブリーフィング(事前説明会)の充実(会議時間の拡大、社外取締役・社外監査役同席での実施)	
③取締役会での資料や説明のさらなる工夫	・論点を明確にし、網羅性とフォーカス性のバランスを考慮した資料作成および説明	

### 2019年度の実効性評価

アンケートを集計・分析し、2月取締役会にて報告。取締役会の実効性を評価するとともに、認識した課題の改善に向けた取り組みを議論

評価プロセス	〈アンケート〉	〈分析・評価〉
	・2019年12月～2020年1月実施 ・取締役・監査役全員が回答 ・設問31問(うち5段階評価14問、記述式17問)	・2月取締役会にて、アンケートの集計およびその分析結果を報告 ・取締役会の実効性を評価し、認識した課題の改善に向けた取り組みを議論
	<b>〈設問〉</b> (1)昨年度(2018年度)課題の進捗 (2)取締役会の構成・運営、取締役・監査役の支援体制 (3)当社取締役会が果たすべき役割	

評価結果	以下理由より、当社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	的確にコントロールし、網羅性とフォーカス性のバランスを備えた議論がなされている。
(1)昨年度(2018年度)課題の進捗	・課題すべてについて、着実に改善されていると評価	・議長は、取締役会議長と代表取締役社長の立場を使い分け、執行側の説明不足を自ら補足したり、質問を出して説明を引き出す工夫をしている。一方、取締役の納得感が得られていない場合は、議長の立場から再審議の指示を出すなど、健全な使い分けがされている。
(2)取締役会の構成・運営、取締役・監査役の支援体制について	・取締役会は、知見・経験・能力・専門性の視点からバランスが取れた多様な人材で構成され、経営環境の変化に柔軟に対応した成長戦略を策定し、その進捗を適切に監督している。 ・重要議題(中期経営計画や重要な買収案件)は、決議事項の上程前に、その重要度に応じた回数的事前報告・協議を経てから決議する運用が定着しており、社外取締役が理解を深めて有効なディスカッションができるような工夫がされている。 ・取締役会は、自由に発言できる雰囲気があり、予定調和ではない実質的な議論がなされている。議長はフリーディスカッションをして意見を求める場面と、集約して結論を出す場面を	・議長は、取締役会議長と代表取締役社長の立場を使い分け、執行側の説明不足を自ら補足したり、質問を出して説明を引き出す工夫をしている。一方、取締役の納得感が得られていない場合は、議長の立場から再審議の指示を出すなど、健全な使い分けがされている。 (3)当社取締役会が果たすべき役割について ・取締役会には執行側の経営判断を尊重する風土が醸成されている。議題提案に対しては背景やリスクを的確に把握し、時には執行側からの説明では必ずしも明らかではなかったリスクを指摘した上で意思決定するなど、執行側の迅速・果断な決定・実行を支援している。 ・代表取締役社長をはじめとする執行側は株主や投資家との対話を重視し、積極的にIR活動を展開している。その対話内容の定期的な取締役会へのフィードバックは充実している。

以下の課題を認識し、今年度はこれらへの施策を実施

- (1)取締役会における議題の設定・付議基準の見直し
- ・中期経営計画(3カ年)の策定およびその内容を1年ごとに見直すローリングプランは、テーマにより数回に分けて取締役会で取り上げ、体系的かつ実証的な議論を行っている。しかし、その実効性をさらに高めるためには、当社の経営環境の分析や中長期的な方向性、事業リスクやその対処についてさらに時間をかけて議論することが必要。
  - ・取締役会で上記戦略策定の議論により一層時間をかけるためにも、個別案件の業務執行についてどこまで取締役会で決定するか、執行側へのさらなる権限移譲も視野に入れて、取締役会の付議基準(定性面、定量面)を改めて検討する必要。
  - ・買収した子会社のPMIや業績進捗を中心とする定期的な活動

報告は、主要な買収子会社のCEOによる報告も含め一定定着しているが、当社がバランス経営を完成させるために、買収子会社以外の子会社の業績も含めて、引き続き取締役会で丁寧に取り上げ、検証していく必要。また、子会社が期待通りのパフォーマンスでない場合に迅速に報告する姿勢がこれまで以上に必要。

- (2)取締役会での資料や説明のさらなる工夫
- ・取締役会に提出される資料の完成度は高くなり、議題提出者の説明にも着実な改善が認められる。さらなる改善のためには、議題提出者が問題点やリスクの本質を十分に理解し、議論が必要と考える部分にポイントを絞って説明するなど、説明方法のレベルアップが必要。

### ■ 中期経営計画の成長戦略を支える取り組み

現在、当社グループは事業ポートフォリオの組み換え・最適化による成長を骨子とする第6次中期経営計画(3カ年)を運用しています。その成長戦略としてM&Aを積極的に活用する方針を打ち出しています。

#### ◇買収プロセスにおける取り組み

当社は、M&Aの専門部門(事業企画部)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。事業企画部は、中期経営計画のビジョンに従って、企業の調査・分析、デュー・デリジエンス(DD)やPMI(Post Merger Integration)の計画策定と実行を推進しています。

事業企画部の役割
・当社グループの成長戦略を実現するために、戦略、技術の両面からマーケティング活動、新製品の調査、技術検証、事業計画を立案 ・上記の一手段であるM&Aに備えて、中期経営計画のビジョンに従って、企業を調査・分析、リストアップ ・これまでのM&A案件で蓄積された経験と知識を有効に活用

#### プロセス

①リストアップ	②調査・判断	③買収後のPMI	④業務執行の監督
・事業企画部は中期経営計画のビジョンに沿った企業を調査・分析・リストアップ ・調査、リスクの洗い出し	・当社から能動的にアプローチ ・徹底したデュー・デリジエンス分析・リストアップ ・買収先経営陣との面談 ・大規模な案件は取締役会で複数回議論	・買収直後に代表取締役社長が現地訪問し、幹部・社員とミーティング ・買収企業の経営者が引き続きCEOを務める ・決裁権限の明確化	・MBRにて業績報告 ・年1回代表取締役社長・CSOが現地訪問 ・定期的に取り締りにて報告 ・監査役による監査

M&Aの候補企業の検討にあたっては、当社のコア技術との親和性があるか、収益性や効率性はどうか、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。当社からM&Aの候補企業に能動的にアプローチして、事前に十分調査・検証を行うとともに、徹底したデュー・デリジエンスを行います。加えて、候補企業の経営陣と当社のMissionや価値観を共有することも重視しており、比較的早い段階で代表取締役社長およびCSOが現地へ赴き、それらの点を直接確認しています。当社のこのプロセスは結果的に入札案件を回避し、高値掴みしないことにもつながっています。

買収先の選定条件	
・ROIC 8%以上 ・重点市場の中での成長領域	・当社コア技術との親和性 ・買収先の経営者による統投・自走力

大規模な案件については、戦略上の意義、リスクと機会、買収価格の分析、買収完了後のガバナンスなどについて、取締役会にて数回にわたり活発な議論を重ねたうえで、意思決定をしています。議論のなかで、社外取締役や社外監査役からはそれぞれの知見や経験に基づく的確な指摘がなされ、それらに対して適切な方策を確認した上で決議しています。また、指摘を受けて再検討し、案件を取り下げることもあります。

◇買収後のPMI、業務執行の監督

買収完了の直後には、代表取締役社長が自ら買収子会社を訪問し、その幹部および社員に当社グループの企業理念 (Nissha Philosophy) を直接伝える機会を設けています。このような機会を通じて、Nissha Philosophyの浸透やグループの一員としての一体感の醸成に努めています。

買収子会社の経営管理の体制として、買収した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取ることで、事業環境の変化に即応した迅速な経営判断やリスクマネジメントを行うことができると考えています。同時に、その経営者の権限と責任を明確化させるため決裁権限を定めています。



業務執行の定期的な監督

毎月1回以上実施	定期的実施	毎年実施
<ul style="list-style-type: none"> <li>・ MBRや事業部との会議を通じて業績の進捗、経営課題を本社に報告し、PDCAを回す</li> <li>▶ 重要な買収子会社のMBRには代表取締役社長・CSOが出席</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 取締役会にて報告</li> <li>▶ PMIの進捗状況、業務報告</li> <li>▶ 重要な買収子会社の経営者による経営報告</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 代表取締役社長・CSOが現地を訪問し買収子会社の経営状況を確認</li> <li>・ 監査役が業務執行状況をヒアリング、重要な子会社は3年に1回往査</li> </ul>

◇シナジーの創出に向けた取り組み

当社は、M&Aを積極的に活用しながら、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、海外子会社や事業拠点数は大幅に増加し、それぞれが担う役割も大きくなってきています。事業やグループ会社の垣根を越えて、異なった視点や能力を結集して、多様化する市場ニーズ(社会課題)の解決を目指していくため、さまざまな取り組みを行っています。

Global Connecting Capabilities Meeting(GCC Meeting)

本社および主要な海外子会社の責任者が年1回集まり、それぞれの事業や製品の特徴や強みについて理解を深め、中期経営計画の重点市場に対するシナジー創出や、中期的な課題について議論しています。

「成形」に従事する責任者・担当者の会議

当社のコア技術のひとつである「成形」に従事する当社グループの責任者・担当者が年1回集まり、それぞれの拠点での取り組みを共有して理解を深め、自動化、IT化、品質改善、人材育成などの課題に対する解決方法などを議論しています。ある拠点の品質改善の取り組みが他の拠点の品質向上につながるなどの具体的な効果を生み出しています。

医療機器とIT市場の融合を目的とした事業部横断の会議

グローバルな医療機器メーカーのニーズと当社グループのコア技術を効果的につなぎ、医療機器の市場への新しい製品・サービスの提供を目指して議論しています。市場の課題解決に向けて製品開発をスタートしており、その進捗管理を行っています。

ヨーロッパでの研究・技術開発拠点

ヨーロッパの子会社や事業拠点が持つ研究・技術開発に関する資産を結集させ、事業やグループ会社を越えて技術の融合や技術開発の活性化・効率化を図っています。



### 取締役



鈴木 順也

代表取締役社長  
最高経営責任者(CEO)  
サステナビリティ委員長



橋本 孝夫

取締役  
専務執行役員  
最高技術責任者(CTO)  
技術開発室長



西原 勇人

取締役  
専務執行役員  
最高財務責任者(CFO)



井ノ上 大輔

取締役  
常務執行役員  
デバイス事業部長  
最高人事責任者(CHRO)  
人事・総務・法務担当  
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)  
サステナビリティ担当  
IR 担当  
経営企画部長  
事業企画部長



大杉 和人

取締役(社外)



安藤 誠

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)

### 監査役



野中 康朗

常勤監査役



谷口 哲也

常勤監査役



桃尾 重明

監査役(社外)



中野 雄介

監査役(社外)

### 執行役員



サム・ヘレバ

上席執行役員  
メディカルテクノロジー事業部長  
Graphic Controls Holdings, Inc.  
最高経営責任者(CEO)



面 了明

上席執行役員  
デバイス事業部副事業部長  
(開発・購買担当)  
技術開発室副室長(基盤技術開発担当)



西本 裕

上席執行役員  
デバイス事業部副事業部長  
(生産担当)  
ナイテック・プレジジョン・アンド・  
テクノロジー株式会社 代表取締役



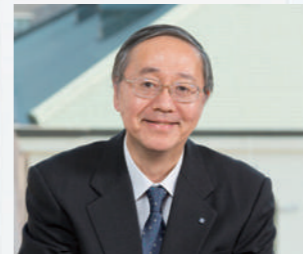
磯 尚

上席執行役員  
産業資材事業部長



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)



山口 秀則

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



青山 美民

上席執行役員  
最高情報責任者(CIO)  
最高サプライチェーン責任者  
(CSCO)



寺下 勝

執行役員  
産業資材事業部副事業部長  
(営業(モビリティ)・開発・技術担当)



菅野 武男

執行役員  
デバイス事業部副事業部長  
(事業戦略・営業担当)  
デバイス事業部事業戦略部長



奥村 秀三

執行役員  
メディカルテクノロジー事業部  
副事業部長  
業統括室長



杉原 淳

執行役員  
産業資材事業部副事業部長  
(生産・品質担当)



西川 和宏

執行役員  
デバイス事業部副事業部長  
(技術・SCM 担当)





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

当社は、経営環境の変化に柔軟に適応し、中長期的に企業価値を向上させるために、取締役会は多様な経験、専門分野、性格、素養を持ったチームとして構成し、長所を結集し補い合えることが重要だと考えています。また、「社外の目」を積極的に経営に取り込んでいくため、2007年から社外取締役を設置し、現在は4名の社外取締役を選任しています。社外取締役はそれぞれの分野で高い見識と幅広い経験を有し、会社法上の要件だけでなく、取締役会が定める「社外役員の独立性に関する基準」を満たしています。社外取締役の2019年12月期の主な活動状況・選任理由は以下のとおりです。

### 大杉 和人

大杉和人氏は、2019年12月期に開催された取締役会20回すべてに出席しました。長年にわたり日本銀行において培ってきた金融経済全般にわたる高い見識、当社および他社の社外取締役、他社の事業部顧問として企業経営に関与することで培った幅広い経験を生かし、当社の経営全般に有益な指摘や意見をいただき、当社の業務執行の監督等の役割を適切に果たしていただいています。今後も独立した立場で、当社の経営全般に的確な助言をいただけると判断し、引き続き社外取締役として選任しています。

### 安藤 誠

安藤誠氏は、2019年12月期に開催された取締役会20回すべてに出席しました。長年にわたり電機メーカーにおいて技術や事業経営の要職を務める中で培った幅広い視野や、企業経営者としての経験、関係省庁の主催する会議の有識者委員として提言を行うなどの高い見識を生かし、当社の経営全般に有益な指摘や意見をいただき、当社の業務執行の監督等の役割を適切に果たしていただいています。今後も独立した立場で、当社の経営全般に的確な助言をいただけると判断し、引き続き社外取締役として選任しています。

### アスリ・チョルパン

アスリ・チョルパン氏は、取締役就任後に開催された取締役会16回すべてに出席しました。経営戦略や企業統治を主たる研究領域とし、グローバルな視野や卓越した専門性により他社の社外取締役および社外監査役として企業経営に関与することで培った幅広い経験や見識を生かし、当社の経営全般に有益な指摘や意見をいただき、当社の業務執行の監督等の役割を適切に果たしていただいています。今後も独立した立場で、当社の経営全般に的確な助言をいただけると判断し、引き続き社外取締役として選任しています。

### 松木 和道

松木和道氏は、取締役就任後に開催された取締役会16回中15回に出席しました。グローバルにビジネスを展開する企業において法務およびコンプライアンスの要職を務めるとともに、メーカーでの企業経営に携わり、積極的かつ幅広い事業展開の経験とそのガバナンスに関する高い見識を生かし、当社の経営全般に有益な指摘や意見をいただき、当社の業務執行の監督等の役割を適切に果たしていただいています。今後も独立した立場で、当社の経営全般に的確な助言をいただけると判断し、引き続き社外取締役として選任しています。

取締役（社外）

## 大杉 和人

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(現任)  
2016年 6月 当社社外取締役(現任)  
2018年 8月 フロンティア・マネジメント株式会社社外取締役(現任)



経営トップの権力行使の態様が健全か監視の目を光らせるとともに、社外取締役としてガバナンス機能を発揮するべく、緊張感を持って議論に臨んでいます。今後も、KnowledgeやWisdomの面で意思決定に貢献することを通じて、中長期的な企業価値向上に努め、ステークホルダーの期待に応えていきます。

### NISSHAのマネジメントの強み

NISSHAのマネジメントの最大の強みは、鈴木社長の卓越したリーダーシップにあることは多くの方が認めるところでしょう。わが国に古くから伝わる文献に、「治世の能臣、乱世の姦雄(かんゆう)」という表現が見られます。いろいろな解釈があるようですが、私は、「平穏な世の中では単なる能吏に過ぎないが、大乱世となれば俄然頭角を現し、鮮やかなリーダーシップで世の中の混乱を見事に収束させる人」くらいの意味に捉えています。私のイメージする鈴木社長は、まさにこの「乱世の姦雄」です。

時あたかも、COVID-19問題発生により、世界経済が1930年代の大恐慌以来の危機に直面しています。さらにその逆風のさなかで、現在NISSHAでは、事業ポートフォリオの組み換えによる「バランス経営の完成」を目指すとともに、「収益力強化策」に果敢に取り組んでいます。この難題をやり遂げられるかどうか当社が将来の成長への大きな試金石であり、経営トップの強靱な意志と遂行力が試されています。

### 社外取締役としての問題意識

当社のように経営トップが力強い牽引力を有している会社の社外取締役として私が意識していることの第一は、経営トップの権力行使の態様が健全かどうかです。単なる上意下達となっていないか、直言諫争のしやすい雰囲気社内形成されているか、トップは下からの意見に謙虚に耳を傾けているか、などに監視の目を光らせています。

第二に心がけていることは、任意の指名・報酬委員会をその本来のガバナンス機能を発揮させるべく有効に活用することです。現在のメンバーは、委員長の私をはじめとする社外取締役4名と

社長および経営企画担当役員の計6名で構成されています。社外取締役が2/3を占めるこの委員会では、取締役個々の報酬額水準と業績評価も議論されます。原案は社長が作成しますが、委員会で妥当と判断した以上は、社外取締役もAccountabilityの重い責任を負うとの強い緊張感を持って議論に臨んでいます。

なお本年より、毎月の取締役会において、前月の自分の活動を社長自らがレビューして発表することを議題の一つとしています。これは鈴木社長自身の発案によるものであり、経営の透明性に向けての社長の強い決意を示すものとして私は高く評価しています。

### 第二世代の社外取締役

NISSHAでは、2007年に社外取締役制度を導入し、最近数年間でメンバーがすべて入れ替わりました。まさに社外取締役の第二世代がスタートしています。現在の4人の構成は、国籍や性別面での多様性が確保されているほか、各人のキャリアのバックグラウンドも、メーカー、商社、中央銀行、アカデミズムと多彩な顔ぶれとなっています。

取締役会の議論における社外取締役の使命とは、Informationのレベルで執行部門と議論するのではなく、KnowledgeやWisdomの面で意思決定に貢献することだと考えています。今後とも社外取締役としての役割を十全に発揮することによって中長期的な企業価値の向上に努め、機関投資家をはじめとするステークホルダーのみならず方々の期待に応えていきたいと考えています。



取締役(社外)

## 安藤 誠

1982年4月 松下電器産業株式会社(現パナソニック株式会社)入社  
 2003年4月 同 参事  
 2004年4月 同 経営企画グループデジタルネットワークサービス  
 & 事業チーム リーダー  
 2006年4月 同 AVCネットワークス社企画グループ グループマネージャー  
 2007年4月 同 理事  
 2011年5月 同 AVCネットワークス社STBネットワークビジネスユニット  
 ビジネスユニット長  
 2016年1月 同 技術担当役員付  
 同年10月 株式会社サンテツ技研取締役技監  
 2017年4月 同 取締役営業部長  
 同年7月 同 取締役統括部長 兼 営業部長  
 2018年3月 当社社外取締役(現任)

多岐にわたる分野へ“エッセンシャル”な製品を供給。  
 企業のミッションを体現し、SDGsを取り込んだ事業経営の方向性は正しいと考えます。  
 多様なバックグラウンド、スキルを持つ社外取締役が各々の考察と発想で  
 取締役会の議論を活性化し、最良の経営判断につなげていきます。

### 取締役会において、社外取締役として心がけていること

全世界の日常生活を一変させたコロナ禍で、社会の公器たる企業にはSDGsに掲げる目標に則った持続的な成長が一層重視されています。欧米では緊急度が高い産業“エッセンシャルビジネス”が各国の政府から明示され、当社の工場稼働にも影響がありました。コロナとの共存を余儀なくされる新たな世界では、今まで以上にステークホルダーに配慮した、世の中から必要とされる企業であることが求められます。生活者心理や消費者ニーズ、産業構造の転換、地政学的影響などを分析・予測し、当社が標榜する事業ポートフォリオの組み換え・最適化に反映させる意義を再認識しています。

現在、NISSHAは、医療機器だけでなく、オンライン・リモート学習や勤務に必須のIT部品、飲食料品/パッケージ資材など、多岐にわたる分野へまさしく“エッセンシャル”な製品群を供給しています。このことは当社が掲げる「社会課題の解決に貢献する製品や事業を展開し、価値ある未来を創出」するというミッションの体現そのものであり、積極的にSDGsを取り込んだ事業経営の方向性が正しいことを示す一例と考えます。

在任3年目となった私自身は、社外取締役として、投資や商品計画が顧客価値創造に有効か、デジタルトランスフォーメーションによる事業活動の効率化が進んでいるかなどだけでなく、議題あるいは議案数のバランスにも注視した意見やモニタリングを通して俯瞰的かつ客観的であることを心がけています。COVID-19という隕石でこれまでの10倍もの速さで産業の構造転換が起こっている昨今、90年以上の歴史で得た当社の知見の上に、変化の兆しを瞬時に感知する仕掛けづくりを訴え、既存事業の強靱化と成

長ドライバーの創出につなげたい。2021年から始まる第7次中期計画を策定する本年、データに基づく将来地図とその振れ幅を考察した実行プランの策定にも尽力する所存です。

### NISSHAの取締役会の特長

NISSHAの取締役会はグローバルな市場や株主、社員等の声を幅広くつかめる多様なメンバー構成で、ボードメンバー各人が熟考した意見を重ね合わせて最良の経営判断につなげる場になっています。

社内取締役の知見・経験はさまざまな分野にわたり、社外取締役が持つバックグラウンドとスキルが各分野を拡充しています。特に2019年から加わったグローバルな視野を持つ2人の社外取締役は、経営戦略や企業統治の研究者と企業法務やコンプライアンスのプロフェッショナルです。金融経済・マクロ経済の専門性やメーカーでの技術・事業経営の経験値など、4人の社外取締役はそれぞれが別の場所で培った考察と発想で取締役会の議論を活性化させています。

### 社外取締役として注力したい活動

合同会議やイノベーションフォーラム等への参加<sup>※</sup>は、執行役員・社員と忌憚のない意見交換等ができる機会となり、執行役員・社員のみなさんを深く知りえた上に私自身の気づきもありました。執行役員・社員のみなさんには、社外取締役が持つ自らと違う視点や価値観に触発され、社内各所で既存の延長ではない活き活きとした議論が起こることを期待しています。変化を先取りし、NISSHAが今後も「生成発展」するよう、社外取締役だからこそ見えていく景色を伝えていく重要性を感じています。

※P39、社外取締役・社外監査役を支える活動・施策(3)執行役員・社員との対話・交流参照

取締役(社外)

## アスリ・チョルパン

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



NISSHAの成長と収益性向上は、多角化経営を通じてコア技術を多様な分野に応用し、  
 いかに価値を生み出すかにかかっています。  
 取締役会において徹底的に議論し、そこでの指摘に経営陣が真摯に応える姿勢がある限り、  
 NISSHAは次の90年を超え、価値を創造し続けると信じています。

### NISSHAの成長力

歴史的にNISSHAを含む日本の多くの印刷会社は、規模の大きな上場会社になることで、世界の産業発展に他に例を見ない貢献をしてきました。世界的にみると、印刷業界は長い間労働集約型産業で、経済規模が限られているため、個々の会社が成長することは難しく、3D技術が導入されるようになった最近まで、印刷会社の大部分は規模の小さい会社で占められていました。こうした世界的な印刷業界の構造の中にあって、日本の印刷会社の中には例外的に非常に規模の大きな上場会社にまで成長した興味深い事例がみられます。NISSHAはまさにそうした会社の一つです。

印刷会社を起源とするNISSHAは、印刷業界の成熟と競争の激化に伴い、1970年代から産業資材事業およびデバイス事業への多角化に成功しました。この新しい事業への移行は、印刷、コーティング、ラミネーション、成形、パターンニングというNISSHAのコア技術におけるノウハウがあったからこそ実現したものです。2010年代半ば、デバイス市場が非常に不安定になるなかで、NISSHAはM&Aを通じて第4の事業としてメディカルテクノロジー事業を立ち上げ、成長市場であるヘルスケア産業に参入しました。90年以上にわたるNISSHAの成長力は、こうした機動的な多角化戦略にあるといえます。

### 取締役会における議論

NISSHAの将来の成長と収益性向上は、多角化経営を通じてコア技術を多様な分野に応用し、いかに価値を生み出すかにかかっていると考えます。社外取締役に就任して間もなく、目標達成に挑む経営陣の強みは、企業戦略に対する体系的かつ分析的なアプローチにあることがわかりました。取締役会においては、戦略部

門の提示する分析手段とフレームワークに基づいて、魅力的な市場に新しく参入するには、NISSHAはどのように既存のリソースをアップグレードすべきか、またどのような新しいリソースを育てるべきかを定期的に議論します。例えば、ソルネボード製薬の買収<sup>※</sup>や、マイクロニードルパッチのスキンケア化粧品市場への参入に際しては、そのメリットとデメリットを幅広く検討しました。同様に、メディカルテクノロジー事業への投資をさらに増やすことを目指すにあたり、取締役会は、取り得る選択肢とその結果を常に精査しています。

### NISSHAの取締役会および経営陣の特長

私は多角化戦略と企業グループの構造をテーマに研究していることから、NISSHAの事業ポートフォリオの構成に関する方向設定、承認とモニタリングのプロセスを支援することに情熱を注いでいます。NISSHAの取締役会においては他の3人の社外取締役とともに鈴木社長および他の役員と積極的に議論しています。また執行側も私たち社外取締役の提案や懸念を真摯に受け止めてくれます。例えば、海外の買収案件の採算性を評価するにあたって追加情報を要求した時には、即座に提供されましたし、ある重要な問題についての審議時間が不十分との懸念を表した際には、取締役会における時間割が変更されました。このように取締役会では、事前に決定された事項を単に承認するのではなく、徹底的に議論した上で、最終的な結論を出しています。こうした経営陣の姿勢がある限り、NISSHAは次の90年を超えても存続し、ステークホルダーのみなさまにとっての価値を創造し続けると信じています。

※2019年11月25日付で子会社化した自社開発の医療用医薬品と医薬部外品の製造・販売を手掛けるソルネボード製薬株式会社の買収





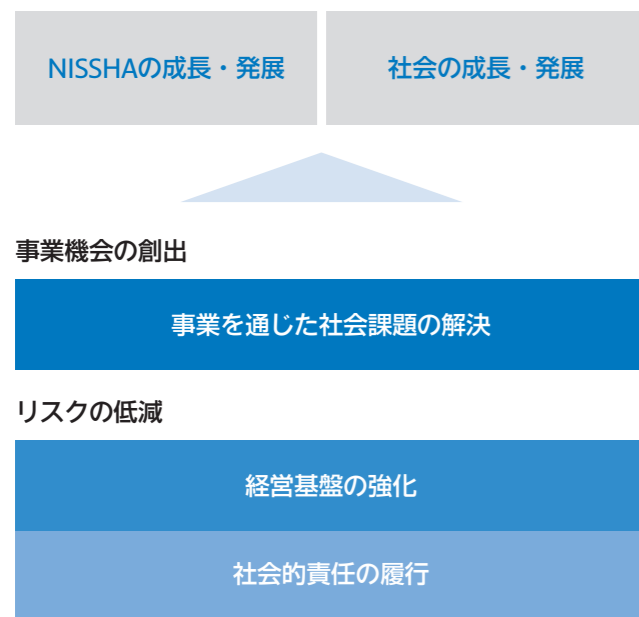
## NISSHAグループのサステナビリティ

NISSHAグループでは、サステナビリティを「企業と社会、双方の持続的な成長・発展を両立する取り組み」と捉えています。そのためには社会課題を事業機会と捉え、当社の強みを生かして、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社会的責任を果たすための管理体制の構築など、リスクの低減を進めることが重要です。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。

現在、当社グループは事業ポートフォリオの組み換え・最適化による成長を骨子とする第6次中期経営計画（3カ年）を運用して

おり、主力のコンシューマー・エレクトロニクス(IT)に加え、モビリティ（自動車・輸送機器）、医療機器、サステナブルパッケージ資材を重点市場と定めています。これらは安定的、持続的な成長が見込める市場であるとともに、社会課題に基づくニーズの束を内包しています。当社グループはこれらのニーズを事業機会と捉え、自社の強みを生かした事業を通じて社会課題を解決するとともに、事業活動における環境・社会面のリスクの補捉・低減に努めており、これらの活動を通じて、社会とともに成長・発展することを目指しています。

### NISSHAグループのサステナビリティ



#### 参考しているガイドラインやフレームワーク

サステナビリティを推進するにあたって、以下のグローバルなフレームワークやガイドラインを参考にしています。

- **国連グローバル・コンパクト**  
当社は2012年4月に代表取締役社長が署名し、「人権」「労働」「環境」「腐敗防止」の4分野10原則に積極的に取り組むことを宣言しています。
- **SDGs(Sustainable Development Goals)**  
SDGsが示すゴールに向けて、世界でさまざまな活動が展開されています。私たちはこうしたニーズを事業機会と捉え、当社の技術力や人材能力を活用し、事業活動を通してSDGsへの貢献を目指しています。
- **RBA(Responsible Business Alliance)**  
電子業界や自動車業界などにおける行動規範であるRBAを環境・社会面のリスク管理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取り組みを推進しています。
- **GRI(Global Reporting Initiative)**  
国際的なサステナビリティ・レポートのガイドラインであるGRIが制定するスタンダードに準拠した報告をWebサイトに掲載し、当社情報の信頼性・比較可能性の向上に努めています。
- **ISO26000**  
当社はCSRの国際規格であり手引書であるISO26000を活動の参考にするとともに、レポートに生かしています。

#### サステナビリティの情報開示

ステークホルダーのみなさまに当社への理解を深めていただくため、本誌以外にも、サステナビリティに関する考え方や取り組み・実績を掲載しています。

- **Webサイト サステナビリティ**  
当社のサステナビリティに関する情報を掲載しています。  
<https://www.nissha.com/sustainability/index.html>
- **NISSHAサステナビリティレポート2020**  
2019年度におけるサステナビリティの活動報告です。  
<https://www.nissha.com/sustainability/pdfdownload.html>
- **ESGデータ集**  
ESGに関する定量的な情報を経年で集約しています。  
<https://www.nissha.com/sustainability/pdfdownload.html#ESG>

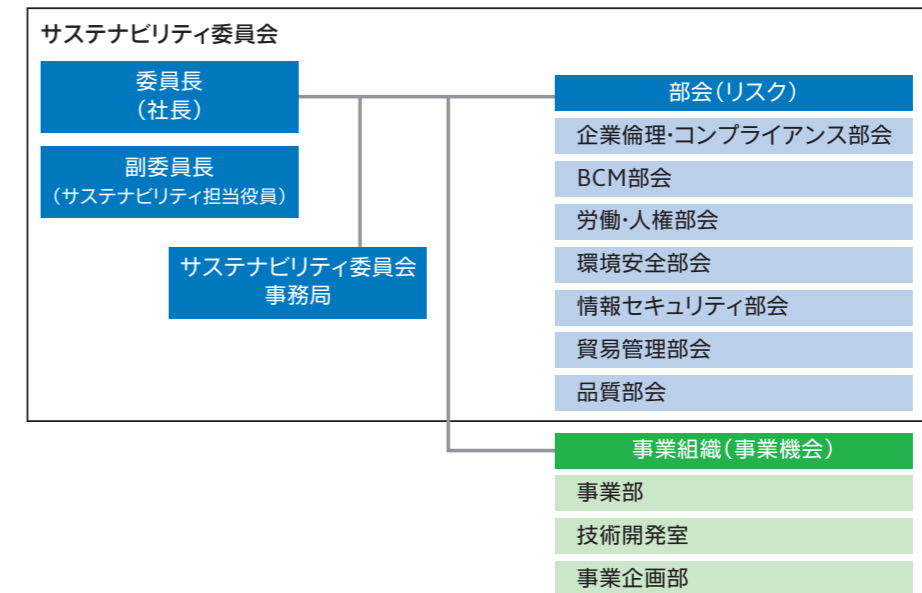


## サステナビリティ推進体制

2020年1月、NISSHAグループは従来のCSR委員会を発展させる形で、社長を委員長、サステナビリティ担当役員を副委員長とするサステナビリティ委員会を設置しました。サステナビリティ委員会は、これまでCSR委員会が担ってきた環境・社会面などの「リスク

の低減」に加えて、社会課題を事業機会として捉え事業を通じてその解決を目指す「事業機会の創出」の両面の活動を通じて、人々の豊かな生活を実現し、当社グループと社会の持続的な成長・発展を実現することを目的としています。

### サステナビリティ推進体制図



サステナビリティ委員会は、当社グループの事業機会となりうる社会課題、事業の継続性を阻害するリスクに優先順位を付け、マテリアリティ(重要項目)を特定します。これを受けて、事業組織やサステナビリティ委員会の傘下にある7つの部会が戦略項目、KPI(主要業績評価指標)および目標値を設定してPDCAサイクルを回しています。

「事業機会の創出」については事業組織が推進し、マンスリー・ビジネス・レビュー(MBR)や四半期ごとに開催されるクォーターリー・

ビジネス・レビュー(QBR)において、進捗をKPIに基づいて確認しています。また、「リスクの低減」については、7つの部会の活動を通じて事業の継続性を阻害するリスクの低減に努めており、四半期ごとに開催される進捗確認会議において、その進捗を確認しています。

こうしたサステナビリティ委員会の活動の進捗や結果については、年1回、取締役会に前年度の結果や今後の活動について報告しています。



## 2019年度の環境・社会面のリスク低減の主要な取り組み

マテリアリティ	担当部会	戦略項目	KPI	達成状況	関連するSDGs
環境	環境安全	気候変動への対応	CDPスコアBの維持	○ CDPスコアBを維持	13 気候変動

NISSHAグループはものづくりを行う企業として、気候変動への対応が当社の成長と社会の発展にとって重要な課題であると考えています。CO<sub>2</sub>排出量（原単位）の削減目標を定めて取り組むとともに、CDP\*を通じた情報開示を継続しています。Scope1・2\*にあたるCO<sub>2</sub>排出量の状況やエネルギー使用状況はもちろん、Scope3\*である社員の通勤・出張にまつわるCO<sub>2</sub>排出量などの開示にも取り組んでいます。2019年度は前年に引き続きCDP気候変動分野でBランクの評価を得ました。事業がグローバルに展開する中、M&Aで新たにグループ会社となった海外生産拠点の情報も定期的に、かつ正確に収集できるように社内のシステムを整備・活用しています。今後もステークホルダーのみならずの信頼につながるさまざまな環境取り組みを推進します。▶NISSHAサステナビリティレポート2020 P.25参照

CDP: カーボン・ディスクロージャー・プロジェクト  
Scope 1・2: 事業者による温室効果ガスの直接排出と電気や熱などの使用に伴う間接排出  
Scope 3: 上記を除くその他の間接排出

マテリアリティ	担当部会	戦略項目	KPI	達成状況	関連するSDGs
製品責任	サステナビリティ委員会事務局	メディカルテクノロジー事業における環境・社会面の対応状況の把握とリスクの低減	SASBの開示要求に沿った情報の把握	○ SASBに沿った情報の把握・リスク管理ができていることを確認	12 持続可能な消費と生産

メディカルテクノロジー事業における環境・社会面のリスク特定に、SASB(米国サステナビリティ会計基準審議会)のMedical Equipment & Suppliesを活用しました。SASBが情報開示を求める項目においてリスク管理の仕組みが構築・運用され、事業継続のために必要な対応がとられていることが確認できました。

メディカルテクノロジー事業のサステナビリティは、ビジネス、環境、および社会に及ぼす影響に対する責任です。責任ある管理を通してこれらの責任を果たす活動は、コストの削減、ステークホルダーとの良好な関係の維持、および将来のリスク軽減につながると考えています。今後もお客さまをはじめとするステークホルダーとの継続的な対話を通して信頼関係を築き、長期的なビジネスの安定の維持に努めます。▶NISSHAサステナビリティレポート2020 P.95参照

マテリアリティ	担当部会	戦略項目	KPI	達成状況	関連するSDGs
コンプライアンスの推進	企業倫理・コンプライアンス	・GDPR対応 ・海外拠点の内部通報制度構築 ・営業秘密の取り扱い	・教育実施拠点数 ・構築拠点数 ・管理規程の策定、教育実施	○ 14拠点で実施 ○ 海外1拠点で準備が完了 △ 規程策定は完了、教育が不十分	16 平和と公正

GDPR対応は欧州子会社の体制構築に向けての活動が一通り終了しました。この規制は次々と新たなガイドラインが出ている状況で、継続的な対応が必要です。欧米拠点の内部通報制度も、こうした個人情報の取り扱いに注意した対応が求められています。

2019年度は、当社の元社員が不正競争防止法違反事件で逮捕・起訴されるという報道がありました。機密情報の管理についてはコンプライアンス研修等で教育していましたが、この事件を受けて、情報セキュリティ部会と連携しながら、管理体制をさらに強化し、研修内容も工夫するなどしています。また、海外子会社にもこの事件を共有し、各社の取り組みをヒアリングするなど、重点的に取り組みました。▶NISSHAサステナビリティレポート2020 P.110参照

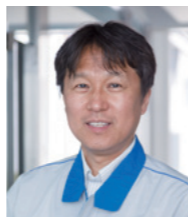
マテリアリティ	担当部会	戦略項目	KPI	達成状況	関連するSDGs
製品・サービス継続への責任	BCM*	海外重要拠点のBCP*運用状況の把握とリスクの低減	主に北米、欧州の海外重要拠点におけるBCP運用状況の把握とレビュー(2社)	○ 海外の2つの重要拠点で実施	8 持続可能な消費と生産 12 持続可能な消費と生産

当社はこれまで製品サービスを継続して提供するために、BCM基本計画書に基づいたルール整備と経営層や拠点への訓練等を通じてBCM体制の強化を推進してきました。2019年度はNISSHAグループ全体のマネジメント統合を見据え、海外の主要な関係会社に対して、BCPの運用状況についてヒアリングを行いました。それぞれの国やビジネスによって多少事情は異なるものの、事業継続するための計画は企業にとって必須であるとの共通認識を持つことができました。

### ■ 新型コロナウイルス感染症(COVID-19)対応

当社のBCPは感染症対策の一環で、マスク、防護服、消毒液などの備蓄品を確保してきました。新型コロナウイルスの感染拡大期には、海外拠点の事業復旧のためそれらの備蓄品をいち早く配布し支援することができました。また、社長を本部長とする「新型コロナウイルス対策本部」を設置し、出張規制、感染予防、テレワークの推進や健康管理に関する情報を社員に周知徹底しています。▶NISSHAサステナビリティレポート2020 P.107参照

BCM(Business Continuity Management) : 事業継続マネジメント  
BCP(Business Continuity Plan) : 事業継続計画



NISSHA株式会社  
総務部環境安全グループ長  
山田 亘



Nissha Medical Technologies  
Executive Vice President  
Dr. Michael Gaglio



NISSHA株式会社  
法務部社内弁護士  
小西 絢子



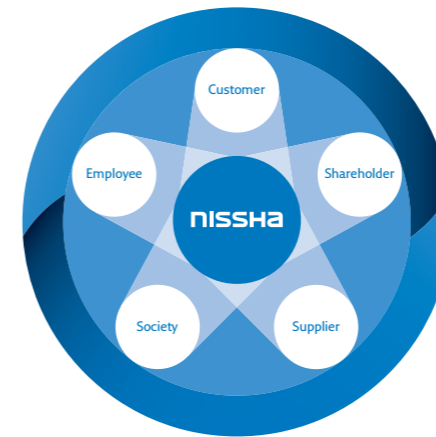
NISSHA株式会社  
総務部総務グループ長  
佐藤 正紀

## ステークホルダーと双方向に影響しあいながら、価値ある未来を創造

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」と定めています。私たちの使命である、Missionの実現に向けて、ステークホルダーのみならずと双方向に影響し合う関係性を大切に、みなさまとともに価値ある未来を創造していくことを目指します。

### NISSHAとステークホルダーとの信頼の輪

#### Nissha's Circle of Trust



#### お客さま

お客さまとともに  
社会課題に向き合う



NISSHAグループのお客さまの多くはグローバルカンパニーであり、SDGsなどに示される多くの社会課題に向き合っています。こうしたお客さまの要望に耳を傾け、さまざまな提案を行い、満足いただける製品やサービスを提供することによって、当社グループもまた社会課題の解決に資する事業を拡大し、成長を続けることができます。営業・生産活動を通じた誠実なコミュニケーションのほか、労働・安全衛生・環境・倫理などにおける国際的な行動規範であるRBA (Responsible Business Alliance)の順守体制の構築・維持など、お客さまから信頼される企業であるための活動を続けています。

#### 株主

資本市場との対話を  
経営に活用



株主や投資家のみならずとの対話を通じ、当社は示唆に富んださまざまな考えや意見に触れることができます。当社はこうした観点に立ち、上場企業としての適時適正な情報開示にとどまらず、経営者自らが株主・投資家のみならずとの対話を行うなど積極的なIR活動、SR活動を展開しています。2019年12月期は、代表取締役社長による機関投資家向けの四半期決算説明会を4回、株主・機関投資家との個別面談を国内外合わせて約40件行いました。また株主や投資家との窓口となる経営企画部IRグループは約250件の面談を実施しました。株主・投資家のみならずとの対話の内容は、取締役会において定期的に報告され、取締役会は必要に応じて助言等を行っています。

#### 社員

多様な人材能力と  
情熱を結集



会社の成長には多様な人材による多様な能力が不可欠です。NISSHAグループは社員の行動の原則であるShared ValuesのひとつにDiversity and Inclusionを掲げており、一人ひとりの社員が自身の能力を十分に発揮できるよう、さまざまな働き方を支援する制度の充実を図っています。また、当社が求める自律型人材、チャレンジングな人材、グローバルな人材の採用・育成に力を入れています。さらに技術の融合や技術開発の活性化・効率化を進めるNISSHAイノベーションセンター KYOTOの設置・活用など、将来の成長を担う技術者を育成しています。

#### サプライヤー

サステナブルな  
サプライヤーチェーンの構築



NISSHAグループの成長には、サプライヤーのみならずの協力が欠かせません。私たちは、サプライチェーンを通じた環境・社会のリスクを低減することによって、当社グループとサプライヤーのみならずの双方が成長し、社会に選ばれる企業となることを目指しています。労働・安全衛生・環境・倫理などにおける国際的な行動規範であるRBAなどのグローバルな要請にも対応できるよう、当社の管理はもちろん、サプライヤーのみならずにもご協力いただき、サステナブルな生産体制、およびサプライチェーンの構築を進めています。

#### 地域社会

地域社会との共生



NISSHAグループの事業活動は、社会からのさまざまな資源のインプットによって成り立っています。環境に配慮した事業活動・生産活動を行うことはもちろん、当社グループが拠点を構えるすべての国や地域において、地域社会のみならずとの共生を目指しています。法令を遵守するだけでなく、さまざまなソフトローへの対応をはじめ、〈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つを重要分野と定める社会貢献活動を展開しています。日本においては、全国で行われる美術展への協賛や、教育機関・NPOとの連携による将来世代支援の活動などを行っています。



取締役 常務執行役員  
最高人事責任者 (CHRO)  
井ノ上 大輔

## 経営・事業戦略の実行を支える人事戦略

経営・事業戦略を実現するには、プロアクティブに行動し、変革を推進する社員が求められます。そのために多様な能力・バックグラウンド・考え方をを持った人材を確保するとともに、社員のエンゲージメントを高め、さらなる成長につなげることを人事戦略の根幹に据えています。

### 人事戦略で経営を支える

私が最高人事責任者として進めている人事戦略について説明します。人事戦略の目的はただ一つ、当社の経営戦略・事業戦略の実行をサポートすることです。別の言い方をすると、「会社の成長は社員の成長、社員の成長は会社の成長」という人事政策の原則を実践することで、当社の持続的な成長を支えていきたいと考えています。

当社の事業ポートフォリオの組み換えの戦略を実現していくためには、「変化」がキーワードとなります。社会全体の構造的な変化や、技術革新、気候変動、それらに伴う市場ニーズの進化など、周囲のさまざまな変化に合わせて当社自身が変化する必要があり、そのためには当社の社員も変化への適応力が求められます。

当社の持続的な成長に必要な資質と能力を持った社員を、適正な人数、最適なタイミングで確保すること。そして、その確保した社員のエンゲージメントを高め、さらに成長し、高いパフォーマンスを発揮してもらうこと。これが当社の人事戦略の根幹です。

以下で、この内容をもう少し詳しく説明していきます。

### 当社が求め、育てていきたい人材像

当社のミッションステートメントにも示している通り、当社では多様な能力・バックグラウンド・考え方をを持った社員に入社してもら

うことにしています。その手段として、中途採用や企業買収などにより、社外から新しい血を取り込むことにも積極的です。社員が活躍する国、事業、役割等はさまざまですが、すべての社員に共通して持っていてほしい価値観として“Shared Values”があります。その中でもうたわれていますが、何事にも誠実に向き合い、誠実に仕事をするとは、90年以上にわたる当社の歴史においても、変わらぬ良き伝統としてこれまで受け継がれてきています。

プロフェッショナルとして仕事をしていくために、特定の分野でのスペシャリティやスキルを持つことは重要です。しかし、その一つのスキルだけで何年も成果を出し続けることは難しく、かつ、それを発揮する場が一つの製品や事業だけにとどまっていたら成長は望めません。また、異なる分野で強みを持つ社員同士が集まって協力し、その相乗効果で新しい顧客価値を創出することも必要です。

そのために当社では、特に若手の時期に異なった仕事を経験するローテーション人事を活性化させています。また、プロジェクトのリーダーとして機能をまたがったチームをまとめあげることや、海外で勤務することで多様な経験を積むことを奨励するなどにより、マルチプルなスキルセットを習得して、事業ポートフォリオの組み換えに機敏に反応できる人材になってもらいたいと考えています。

## Shared Values

### Customer is Our Priority

私たちは、お客さま価値の最大化を追求します。  
We are committed to maximizing customer value.

### Diversity and Inclusion

私たちは、多様な人材能力が対等に関わり合うことにより、組織の実行力を高めます。  
We welcome diverse capabilities interacting as equals and enhancing our organizational performance.

### Commitment to Results

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

### Done is Better than Perfect

私たちは、失敗を恐れず、まず行動することを重視します。  
We take actions first rather than sacrificing time value for perfection.

### Act with Integrity

私たちは、誠実に行動し、信頼される企業であり続けます。  
We act with integrity and maintain the trust placed in us.

世の中の変化を機敏にとらえて当社自身も変化していくためには、社員が待ちの姿勢ではいけません。プロアクティブに行動し、変革を推進していける社員が当社では高く評価されます。

### 社員エンゲージメントの向上

社員に会社の価値観や理念が共有・納得され、組織内での自身の役割を理解し、働きがいや熱意を持って動いてくれる。そういったエンゲージメントの強い組織が会社の成長を後押しするために必要です。

そのために、当社では人事制度を改変し、今後は有能であれば年齢にかかわらず重要な仕事を任せられ、相応の評価を受けられるようにします。人材の評価は、求められるジョブに対して能力を発揮することができるかという点に集約されます。その能力向上のために、職種別・階層別の研修制度も充実させています。

一方、より大きな成果をあげるためには、個々人がチーム内で持てる力を存分に発揮し、チームとして活動してもらうことが必要です。そのためには、そのチームを率いる管理職（リーダー）の役割が非常に重要となります。当社では、管理職に求められるリーダーシップとマネジメントを改めて明確化し、意識してもらうようにしています。

また、当社は企業として単なる利益至上主義のみに陥ることなく、Global Citizenとしての視座から社会課題の解決が事業活動の中心的な目的となることを目指しています。このような会社の取り組み・姿勢自体が、社員に誇りと情熱を持って働いてもらうことにつながります。社員には、当社の社会の中での存在意義とともに、その会社の中での社員自身の貢献をより一層意識してもらい、動機付ける取り組みを増やしていきたいと考えます。



# 参考資料

- 062 11カ年財務サマリー
- 063 事業・財務の概況
- 067 連結財務諸表
- 070 事業等のリスク

## 参考資料 11カ年財務サマリー

(百万円)

会計年度	2010年 3月期	2011年 3月期	2012年 3月期	2013年 3月期	2014年 3月期	2015年 3月期	2016年 3月期	2017年 3月期	2017年 12月期	2018年 12月期	2019年 12月期	2019年 12月期	
日本基準	← 日本基準 →												
IFRS	← IFRS →												
	(9カ月決算)												
売上高	126,965	114,054	80,160	89,427	110,922	118,775	119,222	115,802	159,518	207,404	173,189	204,210	174,035
国内	39,994	37,159	33,060	37,992	29,956	28,889	31,530	30,250	29,443	33,538	26,554	31,059	25,840
海外	86,972	76,895	47,100	51,435	80,966	89,885	87,692	85,552	130,075	173,866	146,635	173,150	148,194
売上原価	101,600	104,864	79,759	83,508	93,898	93,713	90,121	98,885	133,292	170,113	149,254	166,337	149,898
販売費及び一般管理費	14,107	14,136	12,117	12,702	15,089	16,311	18,558	20,820	19,948	29,210	28,242	29,152	27,668
営業利益	11,257	-4,946	-11,716	-6,783	1,935	8,750	10,541	-3,904	6,278	8,080	-4,307	6,954	-16,247
経常利益	12,061	-5,396	-11,320	-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	11,840	-3,788	-22,243	-5,010	5,151	10,761	7,883	-6,130	7,323	6,097	-2,213	6,367	-16,628
法人税等	4,911	-1,312	6,440	427	1,185	-482	985	1,299	594	1,911	1,916	2,113	590
親会社株主に帰属する当期純利益	6,934	-2,464	-28,684	-5,438	3,967	11,245	6,898	-7,408	6,734	4,318	-4,131	4,523	-17,179
営業活動によるキャッシュ・フロー	18,601	-722	3,541	13,864	14,413	21,590	14,815	-2,570	28,784	4,232	164	5,737	1,636
投資活動によるキャッシュ・フロー	-12,841	-6,672	-4,277	-7,206	-16,149	-4,141	-21,476	-23,290	-11,685	-14,181	-4,750	-14,225	-4,948
財務活動によるキャッシュ・フロー	-3,471	-378	3,076	-4,677	-4,634	-11,063	19,633	6,826	-11,216	-2,448	5,077	-3,909	3,680
設備投資額	15,071	11,020	6,724	13,669	12,287	3,207	4,885	12,267	9,063	10,622	7,953	14,572	8,948
減価償却費	9,133	10,338	8,599	9,530	11,219	9,687	7,847	8,351	7,105	7,671	7,935	10,325	10,067
研究開発費	2,601	2,477	2,543	2,699	2,351	2,334	2,519	2,422	2,387	3,865	3,621	3,949	3,659
<b>会計年度末</b>													
純資産	88,700	80,396	48,986	44,491	51,676	66,313	70,096	74,606	94,054	90,326	86,255	91,546	75,007
総資産	153,077	142,942	105,250	114,964	106,140	115,430	156,107	182,670	225,160	202,596	190,634	214,895	186,205
現金及び現金同等物	25,473	17,107	19,490	23,692	20,272	29,484	41,688	22,090	29,291	16,757	17,622	16,757	17,499
有利子負債	18,078	24,278	28,336	23,668	19,209	10,393	18,340	36,851	27,474	27,703	36,715	38,499	45,900
期末株価(円)	3,650	1,795	1,083	1,663	1,359	2,195	1,648	2,638	3,280	1,312	1,121	1,312	1,121
<b>財務比率</b>													
売上高営業利益率(%)	8.9	-4.3	-14.6	-7.6	1.7	7.4	8.8	-3.4	3.9	3.9	-2.5	3.4	-9.3
ROA(%)	8.0	-3.6	-9.1	-4.2	4.7	11.3	6.8	-2.9	3.7	3.5	-2.4	2.8	-8.3
ROE(%)	8.1	-2.9	-44.3	-11.6	8.3	19.1	10.1	-10.3	8.0	4.7	-4.7	4.8	-20.6
ROIC(%)	6.4	-4.4	-12.2	-7.9	1.5	6.6	6.3	-2.1	2.9	3.8	-3.0	3.3	-11.7
自己資本比率(%)	57.9	56.2	46.5	38.7	48.7	57.4	44.9	40.7	41.7	44.5	45.3	42.6	40.3
負債比率(%)	72.6	77.8	114.9	158.4	105.4	74.1	122.7	145.3	139.7	124.5	121.0	134.7	148.2
流動比率(%)	135.3	134.3	103.5	97.0	107.3	148.8	172.5	119.0	117.0	115.9	108.1	113.3	105.8
固定比率(%)	91.4	94.7	116.8	125.2	112.4	83.6	102.9	140.4	118.8	118.3	128.7	130.2	143.8
<b>1株当たり情報</b>													
1株当たり当期純利益(円)	160.38	-57.25	-668.40	-126.72	92.46	262.05	160.75	-169.10	139.72	85.70	-82.77	89.79	-344.19
1株当たり純資産額(円)	2,051.09	1,873.34	1,141.45	1,036.74	1,204.17	1,545.30	1,633.47	1,594.70	1,852.67	1,807.34	1,728.26	1,834.50	1,502.82
1株当たり配当額(円)	45	45	0	0	5	20	30	30	30	30	35	30	35
潜在株式調整後1株当たり当期純利益(円)	-	-	-	-	-	-	158.44	-	129.37	83.57	-	87.55	-344.19
<b>非財務データ</b>													
CO <sub>2</sub> 排出量(t)	90,881	91,326	90,881	92,245	115,702	114,937	103,970	128,430	129,345	184,570	179,002	184,570	179,002
社員数(人)	3,728	4,121	3,396	3,409	3,383	3,596	4,034	5,133	5,322	5,844	5,718	5,844	5,718
国内	2,814	2,880	2,331	2,321	2,296	2,373	2,361	2,342	2,351	2,362	2,300	2,362	2,300
海外	914	1,241	1,065	1,088	1,087	1,223	1,673	2,791	2,971	3,482	3,418	3,482	3,418
女性比率(%)	27.2	30.0	30.0	29.3	28.4	29.4	27.5	32.8	32.4	34.4	35.4	34.4	35.4

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



## 2019年12月期の実績

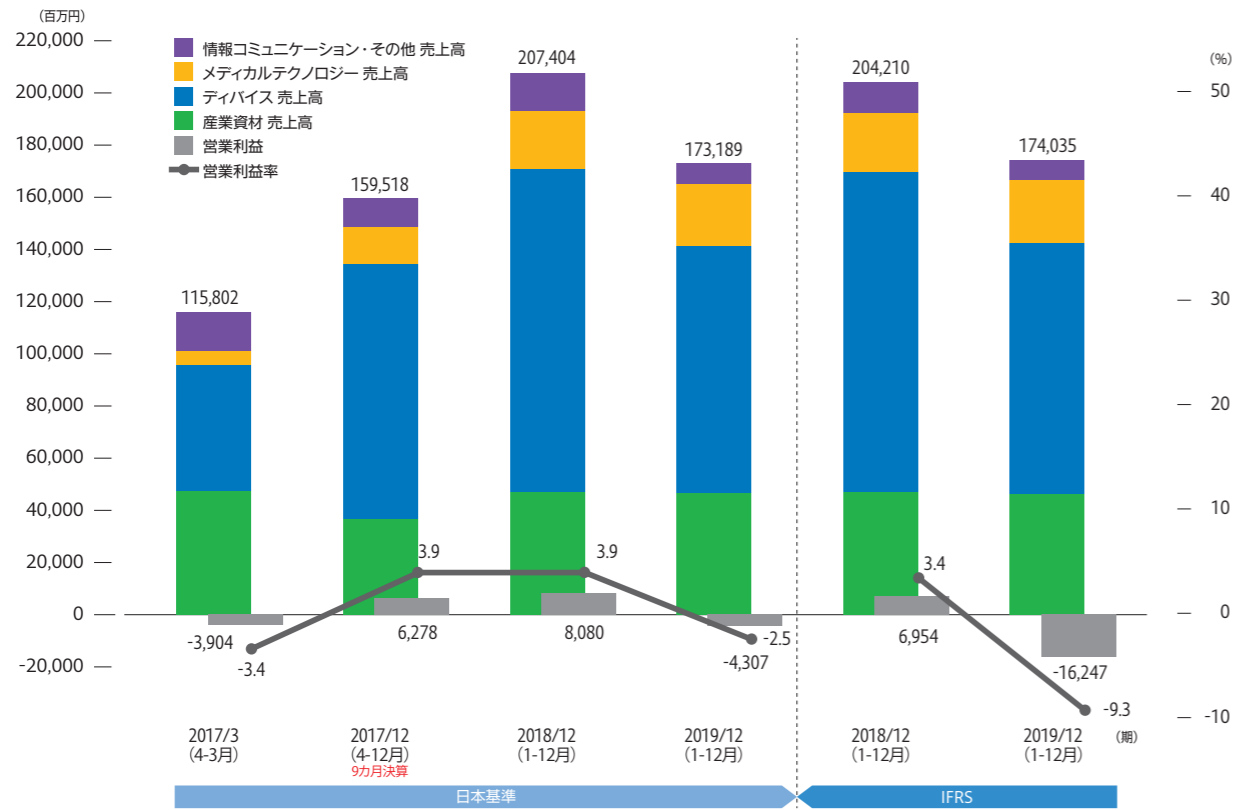
### 経営成績

NISSHAグループは2019年12月期より、従来の日本基準に替えて国際会計基準（IFRS）を適用しており、前連結会計年度の数値をIFRSに組み替えて比較・分析を行っています。

現在、当社グループは事業ポートフォリオの組み換え・最適化による成長を骨子とする第6次中期経営計画（3カ年）を運用しています。主力のコンシューマー・エレクトロニクス(IT)に加え、モビリティ(自動車・輸送機器)、医療機器、サステナブルパッケージ資材を重点市場と定め、バランスの取れた事業基盤の構築を図り、グローバルベースの成長戦略の実践による企業価値の向上を目指しています。2019年12月期においては、非事業資産となった固定資産の売却により得た資金を元手に、重点市場を対象とした企業買収を実行するなど、事業ポートフォリオの組み換えが着実に進展しました。2019年12月期の業績は、デバイス事業では主力のスマートフォン向けの製品需要が年初の想定を大幅に下回ったことに加え、事業環境変化に伴う収益性の低下により非金融資産の減損損失を計上しました。産業資材事業では国内工場の稼働が低下し、一部の海外工場で収益性の改善に課題が残ったことなどに伴い非金融資産の減損損失を計上しました。メディカルテクノロジー事業では製品需要は堅調に推移しました。

これらの結果、当連結会計年度の連結業績は、売上高は1,740億35百万円(前期比14.8%減)、利益面では営業損失は162億47百万円(前期は69億54百万円の営業利益)、親会社の所有者に帰属する当期損失は171億79百万円(前期は45億23百万円の親会社の所有者に帰属する当期利益)となりました。

### 売上高・営業利益の推移



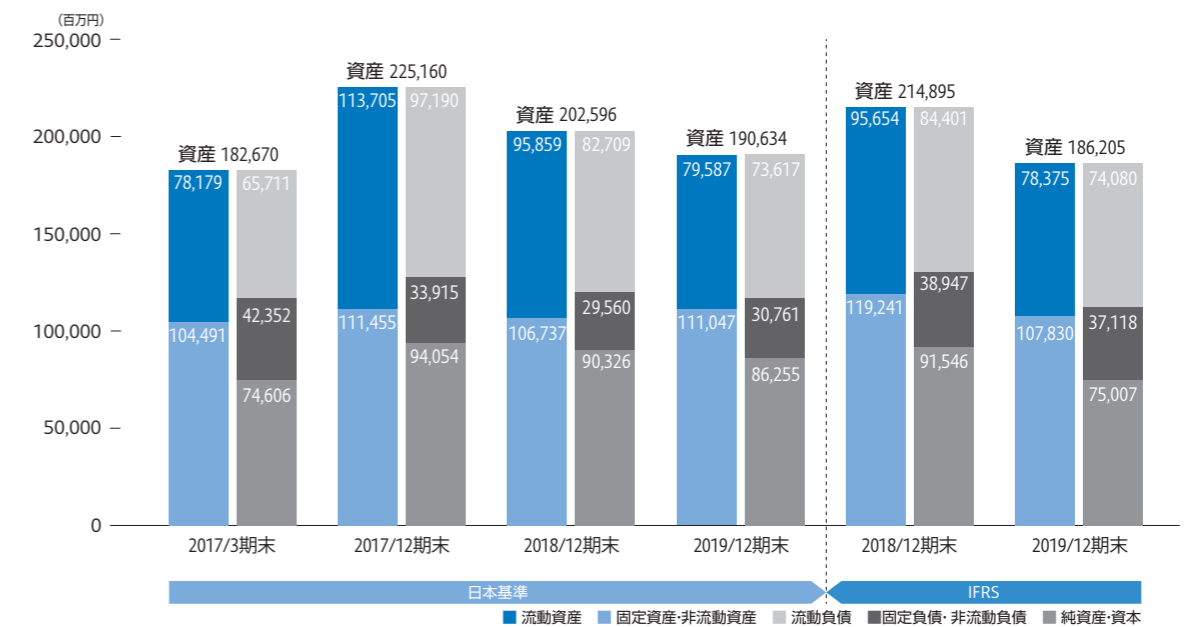
### 2019年12月期 セグメントごとの連結売上高及び連結営業利益(IFRS)

		第1四半期 (1～3月)	第2四半期 (4～6月)	第3四半期 (7～9月)	第4四半期 (10～12月)	通期
連結売上高	産業資材	11,515	11,771	11,520	11,471	46,279
	デバイス	16,778	18,506	32,848	28,062	96,196
	メディカルテクノロジー	6,145	6,139	5,929	5,862	24,077
	情報コミュニケーション	1,888	1,470	1,544	2,046	6,950
	その他	95	96	105	235	532
	合計	36,422	37,985	51,947	47,679	174,035
連結営業利益	産業資材	-435	-940	-465	-5,437	-7,278
	デバイス	-2,109	-2,446	2,757	-9,971	-11,769
	メディカルテクノロジー	418	253	117	129	918
	情報コミュニケーション	649	-133	4,913	34	5,463
	その他	-5	-2	-4	36	23
	調整額	-975	-623	-528	-1,478	-3,605
合計	-2,458	-3,893	6,789	-16,685	-16,247	

### 資産・負債・資本の状況

有形固定資産や棚卸資産などが減少したことなどにより、資産は前期末に比べ286億89百万円減少し、1,862億5百万円となりました。営業債務及びその他の債務が減少したことなどにより、負債は前期末に比べ121億49百万円減少し、1,111億98百万円となりました。親会社の所有者に帰属する当期損失の計上などにより利益剰余金が減少したことなどにより、資本は前期末に比べ165億39百万円減少し、750億7百万円となりました。資本から非支配持分を除いた親会社の所有者に帰属する持分合計は750億10百万円となり、親会社所有者帰属持分比率は40.3%となりました。

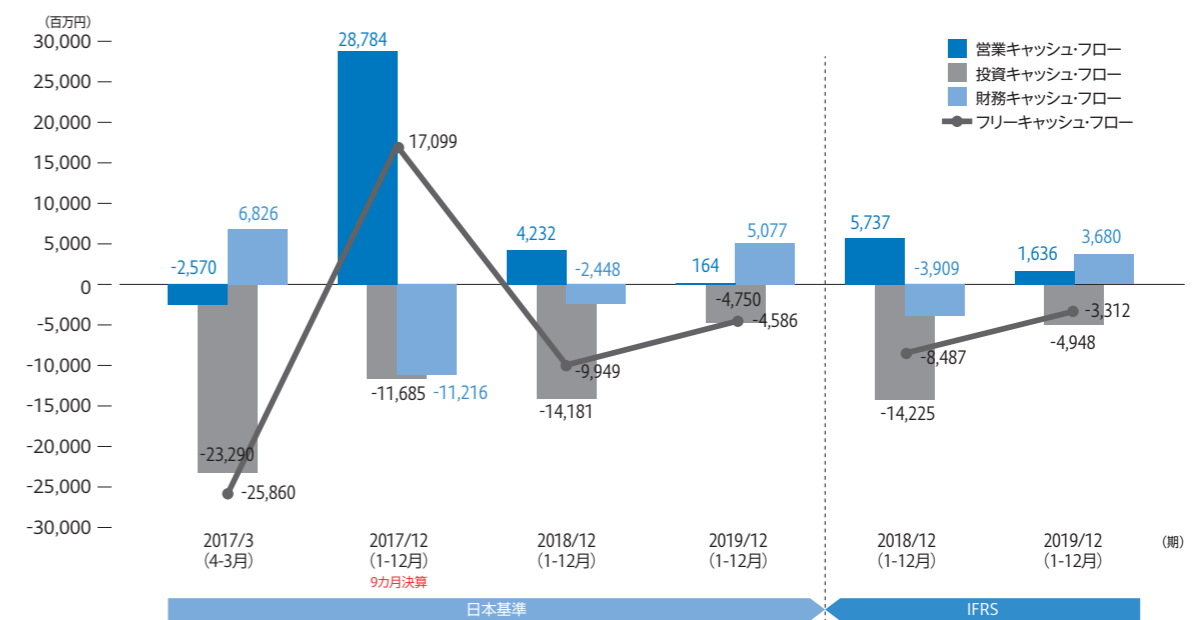
### 資産・負債・資本



### キャッシュ・フローの状況

営業債権及びその他の債権が減少したことなどにより、営業活動の結果得られた資金は16億36百万円となりました。有形固定資産の売却による収入として60億68百万円を計上した一方、有形固定資産の取得として72億26百万円、子会社又はその他の事業の取得として24億34百万円を支出したことなどにより、投資活動の結果使用した資金は49億48百万円となりました。短期借入金の返済として104億95百万円、長期借入金の返済として34億3百万円支出した一方で、短期借入れによる収入として204億84百万円計上したことなどにより、財務活動の結果得られた資金は36億80百万円となりました。

### キャッシュ・フロー

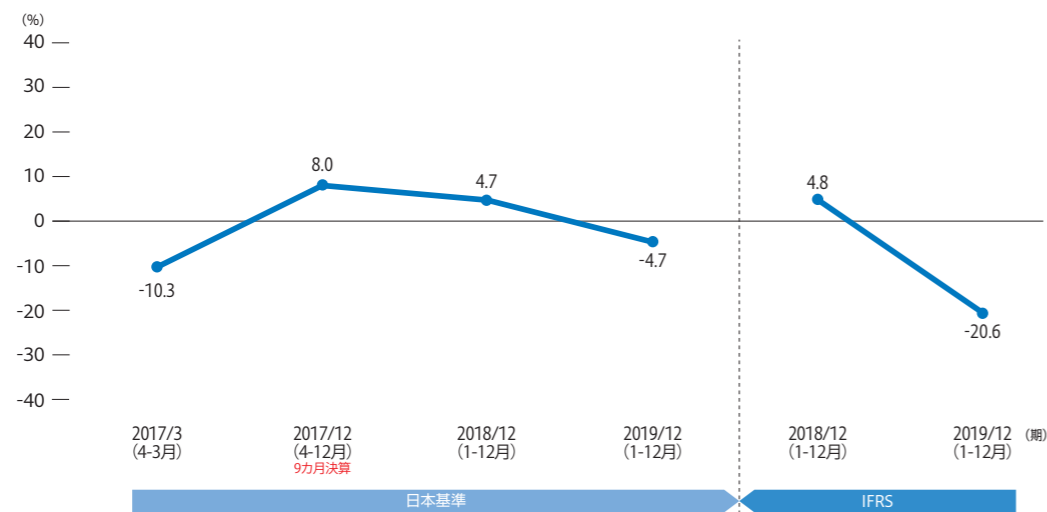


## 主要な経営指標

### ROE

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。2019年12月期は、収益性を示す売上高当期利益率は、売上高の減少の影響や減損損失を計上したことなどにより-9.9%となりました。効率性を示す総資産回転率は、営業債権及びその他の債権や棚卸資産、有形固定資産が減少したものの、売上高が大きく減少したことなどにより0.87回となりました。財務レバレッジは利益剰余金の減少などにより親会社の所有者に帰属する持分が減少し、財務レバレッジは2.48倍となりました。これらの結果、2019年12月期のROEは-20.6%となりました。

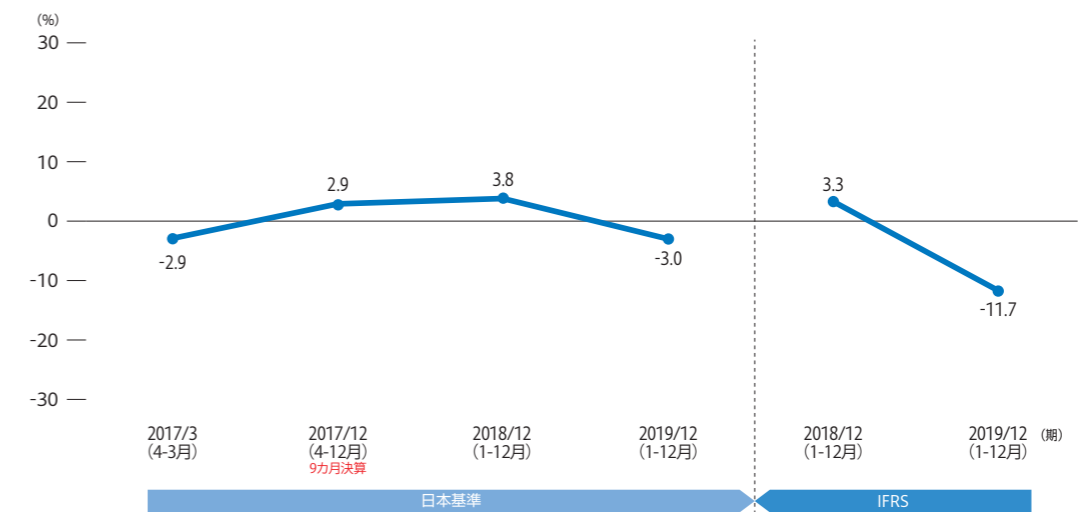
### ROE



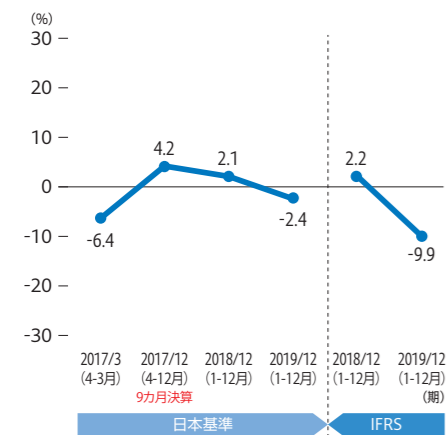
### ROIC

当社では、 $ROIC = \frac{\text{税引き後営業利益}(\text{営業利益} \times (1 - \text{実効税率}))}{\text{投下資産}(\text{運転資金} + \text{有形固定資産} + \text{のれん} + \text{無形資産} + \text{使用権資産} + \text{現預金} + \text{現金同等物} + \text{持分法で会計処理されている投資} + \text{その他の金融資産(非流動)})}$ と定義しています。ROICを高めるためには分子である税引き後営業利益を最大化し、分母である投下資産を最小化する取り組みが必要となりますが、当社ではこれを「ROICツリー」を用いて収益性と効率性の両面から捕捉します。2019年12月期は、有形固定資産の減少などにより投下資産の最小化が進んだ一方で、デバイス事業および産業資材事業で製品需要が想定を下回ったことによる影響や事業環境の変化に伴う収益性の低下による非金融資産の減損損失の計上などにより、営業利益が大きく減少しました。これらの結果、ROICは-11.7%となりました。

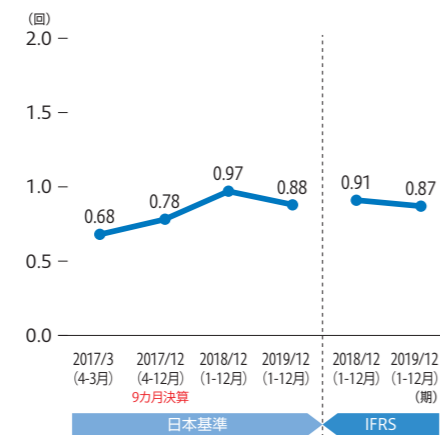
### ROIC



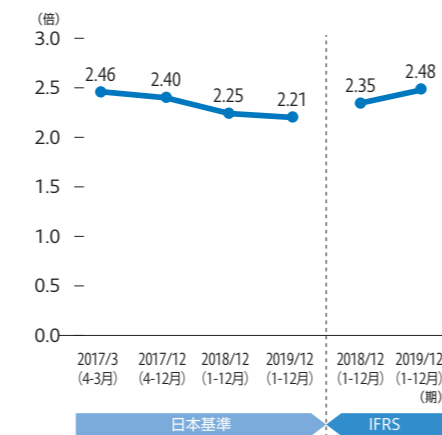
### 売上高当期利益率



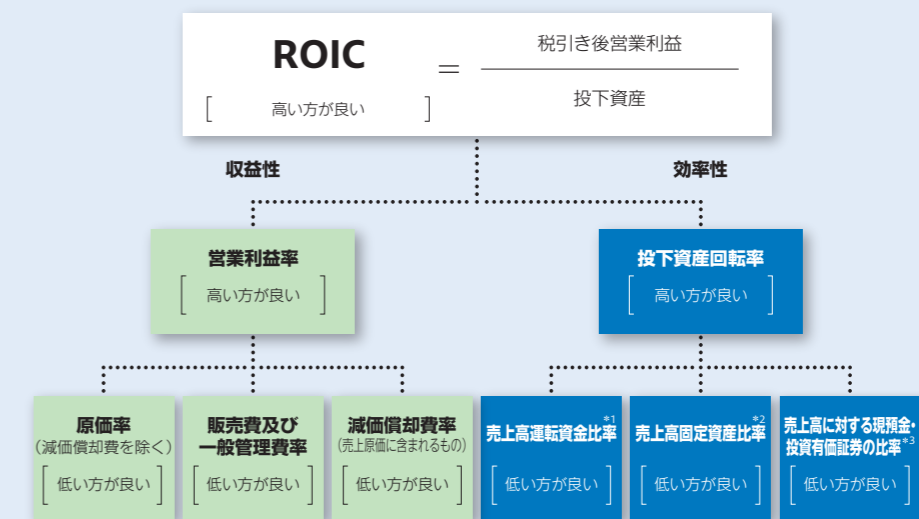
### 総資産回転率



### 財務レバレッジ (総資産/親会社の所有者に帰属する持分)



### ROICツリー



\*1 運転資金：営業債権及びその他の債権、棚卸資産から営業債務及びその他の債務を差し引いたもの  
\*2 固定資産：有形固定資産、のれん、無形資産、使用権資産  
\*3 投資有価証券：その他の金融資産、持分法で会計処理されている投資

連結財政状態計算書

	(単位:百万円)	
	前連結会計年度末 (2018年12月31日)	当連結会計年度末 (2019年12月31日)
資産		
流動資産		
現金及び現金同等物	16,637	17,499
営業債権及びその他の債権	38,974	34,177
棚卸資産	30,287	21,415
その他の金融資産	4,071	564
その他の流動資産	5,390	4,713
小計	95,361	78,371
売却目的で保有する資産	293	4
流動資産合計	95,654	78,375
非流動資産		
有形固定資産	58,967	45,050
のれん	19,871	19,589
無形資産	14,558	13,343
使用権資産	9,455	8,041
持分法で会計処理されている投資	0	0
その他の金融資産	15,369	20,413
退職給付に係る資産	221	265
繰延税金資産	571	879
その他の非流動資産	226	247
非流動資産合計	119,241	107,830
資産合計	214,895	186,205

	(単位:百万円)	
	前連結会計年度末 (2018年12月31日)	当連結会計年度末 (2019年12月31日)
負債及び資本		
負債		
流動負債		
営業債務及びその他の債務	62,158	44,538
借入金	12,574	22,167
その他の金融負債	1,441	1,073
リース負債	1,614	1,562
未払法人所得税等	926	447
引当金	300	53
その他の流動負債	5,272	4,237
小計	84,288	74,080
売却目的で保有する資産に直接 関連する負債	112	-
流動負債合計	84,401	74,080
非流動負債		
社債及び借入金	16,319	14,244
その他の金融負債	1,695	442
リース負債	7,990	7,926
退職給付に係る負債	4,543	4,913
引当金	162	47
繰延税金負債	7,941	9,212
その他の非流動負債	293	331
非流動負債合計	38,947	37,118
負債合計	123,348	111,198
資本		
資本金	12,119	12,119
資本剰余金	15,071	14,931
利益剰余金	60,931	42,363
自己株式	△1,900	△1,899
その他の資本の構成要素	5,341	7,494
親会社の所有者に帰属する持分 合計	91,564	75,010
非支配持分	△17	△3
資本合計	91,546	75,007
負債及び資本合計	214,895	186,205

連結損益計算書

	(単位:百万円)	
	前連結会計年度 (自2018年1月1日 至2018年12月31日)	当連結会計年度 (自2019年1月1日 至2019年12月31日)
売上高	204,210	174,035
売上原価	△166,337	△149,898
売上総利益	37,872	24,137
販売費及び一般管理費	△29,152	△27,668
その他の収益	1,404	6,200
その他の費用	△2,956	△18,917
持分法による投資利益(△損失)	△213	-
営業利益(△損失)	6,954	△16,247
金融収益	663	1,056
金融費用	△1,249	△1,437
税引前利益(△損失)	6,367	△16,628
法人所得税費用	△2,113	△590
当期利益(△損失)	4,254	△17,219
当期利益(△損失)の帰属		
親会社の所有者	4,523	△17,179
非支配持分	△269	△39
当期利益(△損失)	4,254	△17,219
親会社の所有者に帰属する 1株当たり当期利益(△損失)		
基本的1株当たり当期利益(△損失)	89.79	△344.19
希薄化後1株当たり当期利益(△損失)	87.55	△344.19

連結包括利益計算書

	(単位:百万円)	
	前連結会計年度 (自2018年1月1日 至2018年12月31日)	当連結会計年度 (自2019年1月1日 至2019年12月31日)
当期利益(△損失)	4,254	△17,219
その他の包括利益		
純損益に振り替えられることのない 項目		
その他の包括利益を通じて測定する 金融資産の公正価値の純変動額	△3,689	3,170
確定給付制度の再測定	△2	△72
純損益に振り替えられること のない項目合計	△3,691	3,098
純損益に振り替えられる可能性の ある項目		
在外営業活動体の換算差額	△1,615	△839
持分法適用会社におけるその他の 包括利益に対する持分	△5	-
純損益に振り替えられる可能性の ある項目合計	△1,620	△839
その他の包括利益合計	△5,312	2,258
当期包括利益合計	△1,058	△14,960
当期包括利益の帰属		
親会社の所有者	△788	△14,923
非支配持分	△269	△37
当期包括利益合計	△1,058	△14,960

## 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2018年1月1日 至2018年12月31日)	当連結会計年度 (自2019年1月1日 至2019年12月31日)
営業活動によるキャッシュ・フロー		
税引前利益(△損失)	6,367	△16,628
減価償却費及び償却費	10,325	10,067
減損損失	246	15,917
固定資産除売却損益(△は益)	538	△4,267
関係会社株式売却益	△317	△878
事業構造改善費用	607	47
災害による損失	478	-
持分法による投資損益(△は益)	213	-
金融収益	△663	△1,056
金融費用	1,249	1,437
営業債権及びその他の債権の増減額(△は増加)	6,594	4,976
棚卸資産の増減額(△は増加)	△3,202	8,604
営業債務及びその他の債務の増減額(△は減少)	△8,790	△16,362
引当金の増減額(△は減少)	263	△369
退職給付に係る資産負債の増減額(△は減少)	△327	201
その他	△4,792	3,784
小計	8,791	5,475
利息の受取額	73	47
配当金の受取額	285	369
事業整理損の支払額	-	△1,402
利息の支払額	△942	△1,094
法人所得税の支払額	△2,597	△1,954
法人所得税の還付額	127	195
営業活動によるキャッシュ・フロー	5,737	1,636
投資活動によるキャッシュ・フロー		
定期預金の払戻による収入	477	-
有形固定資産の取得による支出	△11,697	△7,226
有形固定資産の除却による支出	△238	△489
有形固定資産の売却による収入	7	6,068
無形資産の取得による支出	△731	△730
投資有価証券の取得による支出	△26	△996
投資有価証券の売却による収入	7	422
子会社又はその他の事業の取得による支出	△2,216	△2,434
子会社の売却による収入	-	698
子会社の売却による支出	-	△81
関係会社株式の売却による収入	317	-
その他	△125	△180
投資活動によるキャッシュ・フロー	△14,225	△4,948

	(単位:百万円)	
	前連結会計年度 (自2018年1月1日 至2018年12月31日)	当連結会計年度 (自2019年1月1日 至2019年12月31日)
財務活動によるキャッシュ・フロー		
短期借入れによる収入	21,858	20,484
短期借入金の返済による支出	△21,630	△10,495
リース負債の返済による支出	△1,741	△1,766
長期借入れによる収入	3,433	1,313
長期借入金の返済による支出	△2,570	△3,403
非支配持分の取得による支出	-	△950
自己株式の取得による支出	△1,732	△0
自己株式の売却による収入	3	0
親会社の所有者への配当金の支払額	△1,519	△1,499
その他	△11	△1
財務活動によるキャッシュ・フロー	△3,909	3,680
現金及び現金同等物に係る為替変動による影響額	△136	373
現金及び現金同等物の増減額(△は減少)	△12,533	742
現金及び現金同等物の期首残高	29,291	16,757
現金及び現金同等物の期末残高	16,757	17,499

## 事業等のリスク

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、当連結会計年度末現在において当社グループが判断したものです。

### (1) 事業環境に関するリスク

#### 1. 特定のセグメントや特定のお客さまへの集中

当社グループの現在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55.3%を占めています。このセグメントは主としてスマートフォンやタブレットなどのコンシューマー・エレクトロニクス(IT)市場向けに事業を展開していますが、この市場は市場トレンドやお客さまのニーズの変化が速く、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。これらの市場環境が急激に変化した場合、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。

当社グループではこうした状況に対して、事業ポートフォリオの組み換え・最適化による成長を骨子とする第6次中期経営計画を運用しており、バランスの取れた事業基盤の構築を図っています。コンシューマー・エレクトロニクス(IT)市場に加え、モビリティ(自動車・輸送機器)、医療機器、サステナブルパッケージ資材を重点市場と定め、これらの市場向けの売上高を拡大することで、特定のセグメントや特定のお客さまへの集中に関するリスクの最小化を図っています。

### (2) 事業運営に関するリスク

#### 1. 自然災害・パンデミックの発生

当社グループの拠点および取引先はグローバルに存在しており、地震・台風・洪水などの自然災害やパンデミックが発生した場合、工場の操業やお客さまへの製品・サービスの供給に支障をきたす可能性があります。

当社グループではこうした状況に対して事業拠点の分散によりリスクの最小化を図るとともに、重要な事業拠点の早期復旧対応やサプライチェーンについてBCM(事業継続マネジメント)基本計画書を策定し、定期的な訓練を行うことで、自然災害などが発生した場合の影響を最小化するよう努めています。

#### 2. 品質問題の発生

当社グループでは国内外の生産拠点において多様な製品を生産・販売しており、その中にはモビリティ(自動車・輸送機器)市場向けや医療機器市場向けなど、高い安全性が要求される製品も含まれています。想定外の事象を原因とする大規模な品質問題が発生した場合、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。

当社グループではお客さまからの要求やISOなどの認証機関が

定める規格に準拠した最適な品質管理体制を構築し、継続的な改善を進めることで、品質問題が発生するリスクの最小化に努めています。

#### 3. その他の事業運営に関するリスク

その他、サプライヤーからの材料供給不足や人材の不足、機密情報・お客さま情報・個人情報の漏洩などが事業運営に影響を及ぼす可能性があります。適切なサプライヤー管理体制の構築、働きやすい環境の整備、適正な情報セキュリティシステムの構築などにより、リスクの最小化を図っています。

### (3) 財務に関するリスク

#### 1. のれんの減損損失

当社では事業ポートフォリオの組み換え・最適化のための成長戦略としてM&Aを積極的に活用しています。そのため、のれんの計上が多い傾向にあり、当連結会計年度末において19,589百万円を計上しています。市場環境や競争環境がM&A実行時の想定から大きく変化した場合、買収先会社の業績が悪化し、のれんの減損損失が発生する可能性があります。

M&Aの実行にあたっては事前にデュー・デシリジェンス(対象企業の調査)を徹底するとともに、買収後の経営統合を促進する体制を構築することでリスクの最小化を図っています。

#### 2. 為替の変動

当連結会計年度における当社グループの海外売上高比率は85.2%です。これらは外貨建て取引が中心であり、急激に為替相場が変動した場合、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。

当社グループではこのような状況に対して、生産の現地化や為替予約取引などにより為替リスクを最小化するように努めています。

#### 3. その他の財務に関するリスク

その他、保有有価証券の時価減少や売上債権の貸倒れ、棚卸資産の陳腐化などが発生した場合、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。適正な管理体制の強化に努めており、リスクの最小化を図っています。

## 会社概要

商号  
NISSHA株式会社  
(英文名: Nissha Co., Ltd.)

本社所在地  
〒604-8551 京都市中京区壬生花井町3

代表者  
代表取締役社長 兼 最高経営責任者 鈴木順也

創業  
1929年10月6日

設立  
1946年12月28日

資本金  
121億1,979万円(2020年3月末現在)

社員数  
794人(連結5,812人)(2020年3月末現在)

連結子会社  
66社

拠点数(子会社含む)  
国内15カ所  
海外40カ所(持分法適用会社は含まず)

決算期  
12月31日

Webサイト  
会社情報  
www.nissha.com  
IR情報  
www.nissha.com/ir

IR情報に関するお問い合わせ  
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(2019年12月末現在)

発行可能株式総数  
180,000,000 株

発行済株式総数  
50,855,638 株

株主数  
11,194 人

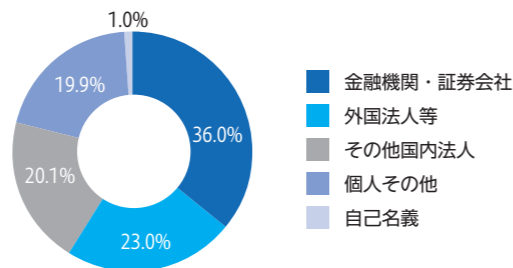
単元株式数  
100 株

上場市場  
東証第一部(証券コード7915)

## 大株主

	持株数(千株)	持株比率(%)
鈴木興産株式会社	2,563	5.09
明治安田生命保険相互会社	2,341	4.65
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	2,142	4.25
株式会社みずほ銀行	2,076	4.12
タイヨー ファンド エルビー	2,009	3.99
タイヨー ハネイ ファンド エルビー	1,558	3.09
株式会社京都銀行	1,442	2.86
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口)	1,255	2.49
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	1,076	2.13
ニッシャ共栄会	1,059	2.10

## 所有者別分布状況



## www.nissha.com

Nissha Report 2020(2019年12月期報告書)

発行月  
2020年6月

発行人  
NISSHA株式会社  
代表取締役社長 兼 最高経営責任者  
鈴木順也

企画・編集  
NISSHA株式会社  
経営企画部IRグループ

撮影  
NISSHAエフエイト株式会社

©2020NISSHA株式会社

本誌中の記事・写真・図などの無断転載は禁じます。

## 免責事項およびご注意

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

IMDおよびIMLは、NISSHA株式会社の登録商標です。

**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)