

**NISSHA**

Nissha Report 2015

日本語版



**Empowering Your Vision**

## NISSHAとは

海外売上高比率

**76%**

NISSHAはグローバルに事業を展開し、世界のリーディングカンパニーであるお客さまに向けて様々な製品・サービスを提供しています。

グローバル拠点数

**28** 拠点

創業からの年数

**86** 年

1929年に京都で創業して以来NISSHAは、印刷技術を核とした事業を展開、一貫して他社にできないものづくりを志向してきました。

**4** 事業を展開

現在のNISSHAは、印刷技術を基盤に「産業資材事業」「デバイス事業」「ライフソリューション事業」「情報コミュニケーション事業」を展開しています。

→NISSHAの事業 15ページ



社外取締役比率

**43%**

NISSHAは社外取締役を積極的に採用するなど、コーポレート・ガバナンスの強化に取り組んでいます。

→NISSHAのコーポレート・ガバナンス 29ページ



2018年3月期目標

売上高 **1,500** 億円

新事業・新製品の

売上高比率 **35%** 以上

NISSHAは事業ポートフォリオの組み換えを基本戦略とする中期経営計画を掲げ、事業領域の拡大を目指しています。

→第5次中期経営計画 8ページ

# 挑戦のあゆみ

ライフィノベーション事業を新設  
2015

2014  
ガスセンサーメーカーを買収



代表取締役社長  
鈴木順也

## 1998 グローバル化

産業資材・電子事業を主軸に「真のグローバル企業になる」と海外戦略を加速。他社の追随を許さない独自技術が世界有数のトップ企業から認められ、IMDビジネスがグローバル市場で急成長を遂げました。

1983  
成形同時加飾技術 (IMD) の開発



現在の産業資材事業が誕生

1967  
初の国産木目転写箱「ニッサパトラン」  
プラスチック製品の急激な普及とともに家電製品の外装に採用されました。



1949  
「NEW JAPAN」納品

現在の情報コミュニケーション事業が誕生



創業者・初代社長  
鈴木直樹

## 1929 創業期

「活字印刷なら誰でもできる。他社が手がけない美術印刷をやろう」と理想旗を高く掲げ、京都の自宅で創業。その後、戦後の日本を海外に紹介するPR誌「NEW JAPAN」などで品質に高い評価を得て、「高級美術印刷の日写」の礎を築きました。

1948  
国語辞典「言林」完成  
出版社と当社とが一体となって仕上げた一大文化事業として賞賛されました。



世界最大手の蒸着紙メーカーを買収



2013  
溶解性マイクロニードルパッチの開発が本格化



## 2007

第2次多角化

第4、第5の新事業創出を目指すコーポレートR&Dを創設。オープンイノベーションを導入し、エネルギー、環境、バイオ、医療・ヘルスケア分野における研究開発に日夜取り組んでいます。

2007  
海外売上高比率が50%を上回る



1990  
FineTouch (タッチパネル) の開発  
手書き入力式の電子手帳のキーパーツとして搭載され好評を博しました。



現在のデバイス事業が誕生

1970  
電子部品事業に参入  
エッチング技術を電子工業分野の先端技術に結び付けて、新分野へ参入。

## 1959 第1次多角化

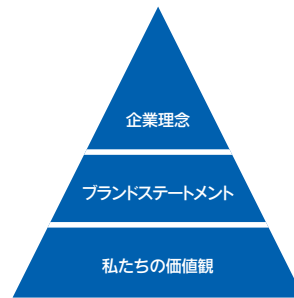
「紙への印刷だけでは成長に限界がある」と欧米視察へ。未開発の曲面印刷を志向し、初の国産転写箱を誕生させました。メーカーの原点を技術研究・新製品開発と認識し、成形同時加飾技術 (IMD) の開発により「技術のニッサ」を確立しました。



2代目社長  
鈴木正三

## 企業理念体系

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



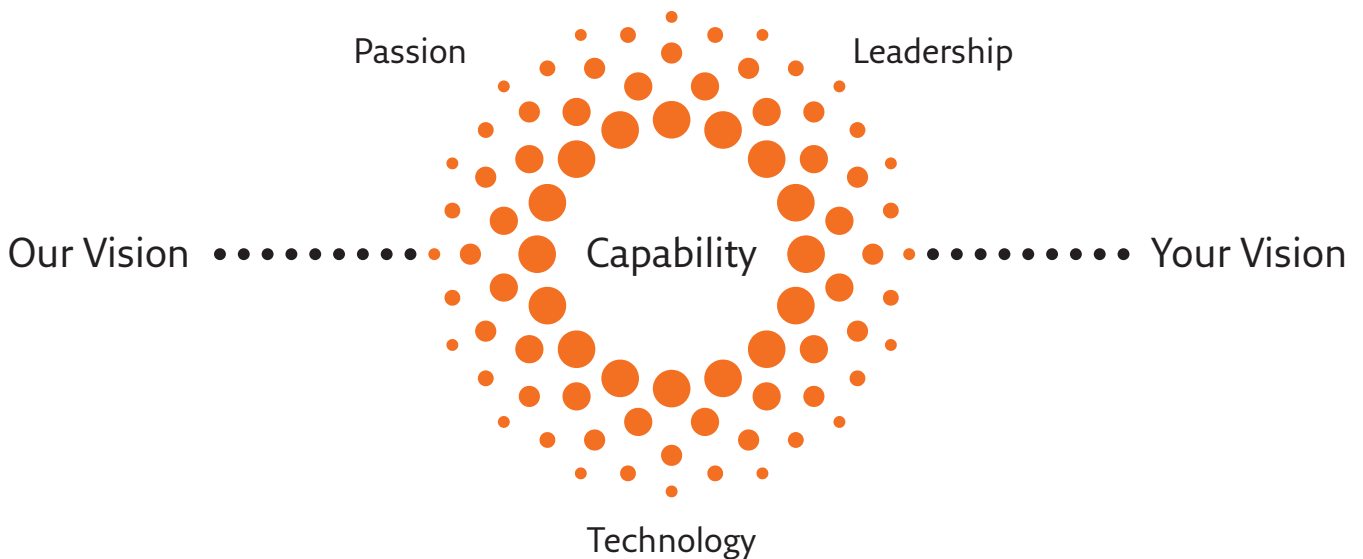
### 企業理念

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

### ブランドステートメント

## Empowering Your Vision

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



### 私たちの価値観

#### Growth Based on Customer Satisfaction

私たちは、常に新しいお客さま価値を創造し、成長の原動力とします。

#### Commitment to Results

私たちは、チャレンジングな目標を持ち、成果を出します。

#### Magnify Leadership

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

#### Diverse Capabilities

私たちは、組織の能力を高め、成長の原動力となるような多様性を尊重します。

#### Sustainability Through Integrity

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

# 目次

1	NISSHA とは
2	挑戦のあゆみ
3	企業理念体系
5	<b>CEO メッセージ</b>
8	<b>第 5 次中期経営計画</b>
12	中期経営計画の推移
13	CFO メッセージ
15	<b>NISSHA の事業</b>
16	産業資材
18	デバイス
20	ライフイノベーション
22	情報コミュニケーション
24	NISSHA の技術
27	<b>役員一覧</b>
29	NISSHA のコーポレート・ガバナンス
33	社外取締役メッセージ
36	NISSHA の CSR
39	<b>財務情報</b>
40	事業・財務の概況
49	連結財務諸表
57	会社情報

## 表紙の写真

2015 年 4 月、3 カ年の第 5 次中期経営計画の開始とともに、当社の新たな事業「ライフイノベーション事業」がスタートを切りました。第 5 次中期経営計画において当社は、事業ポートフォリオの組み換えを基本戦略に掲げ、特定の市場（IT 市場）にビジネスが偏重している状況を是正していきたいと考えています。ガスセンサーと DDS（ドラックデリバリーシステム）を取り扱うライフイノベーション事業は、当社にとって新たな市場である医療・ヘルスケア分野などをターゲットとしています。印刷技術を新たな分野で応用し、これまでとはまったく異なる NISSHA の姿を実現するために、日々の製品開発活動が進められています。

## CEOメッセージ

第5次中期経営計画が  
スタートしました。  
持続的な成長に向けた  
事業ポートフォリオの  
組み換えを急ぎます。

代表取締役社長 兼 最高経営責任者

鈴木順也



ステークホルダーのみなさまには、日ごろよりご支援を賜り心から御礼申し上げます。

### 財務体質は大きく改善、「組み換え」の戦略を実行

2015年3月をもって、私たちが推進してきた3カ年の第4次中期経営計画（2013年3月期～2015年3月期）が終了しました。第4次中期経営計画は2008年の秋に起こった世界的な金融危機（いわゆるリーマン・ショック）以降、当社の事業環境が激変したことを受けて、財務体質の改善と需要変動の激しいコンシューマー・エレクトロニクス業界への偏重を是正することなど、事業や製品の「組み換え」を経営戦略の中軸に据えました。当社は2000年代以降、携帯電話やノートパソコンなどのコンシューマー・エレクトロニクス業界の市場成長を背景に、この分野に経営資源を集中することで事業規模を拡大してきました。しかし、リーマン・ショック以降、市場の成長率は鈍化し、競争の激化、製品・サービスの低価格化に加え、製品需要の急激な変動が常態化するようになっていました。

右表は、第4次中期経営計画で掲げた当初計画とその実績（2015年3月期）を示したものです。売上高と営業利益は当初計画に届かなかったものの、売上高は2011年3月期以来、再び1,000億円を突破し、営業利益率、ROE、ROIC、自己資本比率は当初計画を上回りました。

第4次中期経営計画 当初計画と実績  
(2015年3月期)

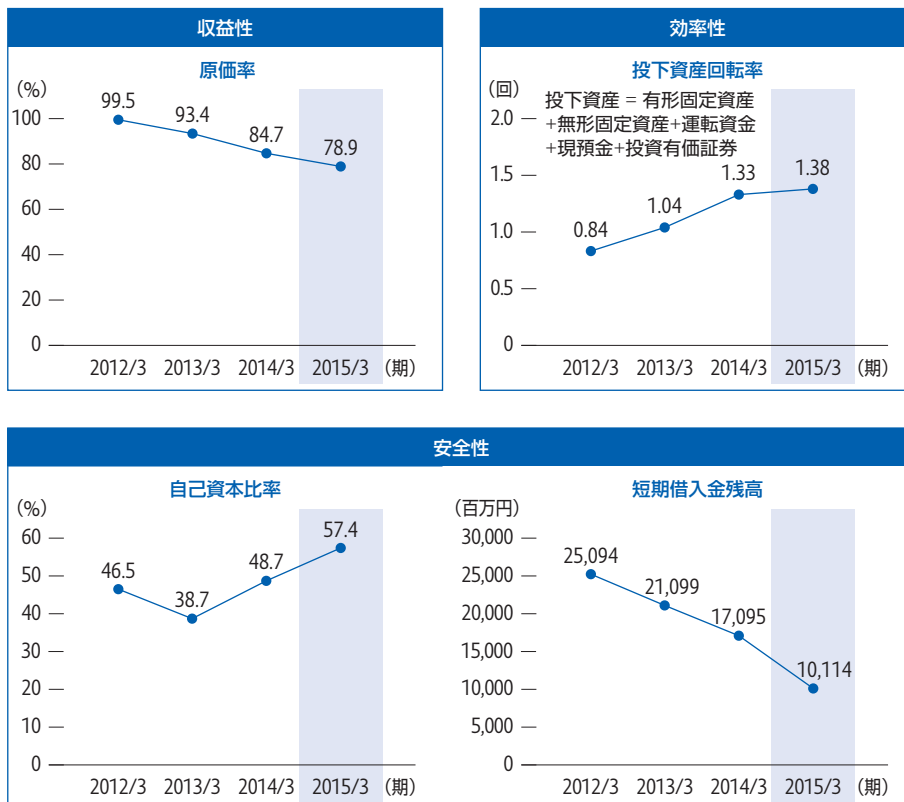
	当初計画	実績
売上高 (百万円)	130,000	118,775
営業利益 (百万円)	9,000	8,750
営業利益率	6.9%	7.4%
ROE	10%以上	19.1%
ROIC	6%以上	6.6%
自己資本比率	50%以上	57.4%
新事業・新製品の売上高比率	25%以上	5%

第4次中期経営計画を特徴づけるのは、デバイス事業が市場投入した新型の静電容量方式タッチパネルが的確に市場機会を捉え、躍進したことにつきます。産業資材事業や情報コミュニケーション事業は収益の回復が遅れ、新事業の立ち上げにも大きな成果はありませんでした。全社レベルの業績が回復基調に転じたとはいえ、全社の営業利益のすべてをデバイス事業が支える、バランスを欠いた構図となりました。

第4次中期経営計画の最終年度であった2015年3月期には、産業資材事業がかつては会社の業績を牽引する花形であったものの不採算に転じて久しいノートパソコンセグメントの生産設備を協業パートナーに譲渡したこと、自動車市場の拡大を目指してメキシコの自動車部品成型工場を買収したこと、そして新たにガスセンサー事業を当社に組み入れたことなど、「組み換え」に関するいくつかの具体的な成果がみられましたが、現時点では業績への貢献は限定的です。このことは25%以上を目標とした新事業・新製品の売上高比率が5%という低水準に終わった点に如実に表れています。

一方、第4次中期経営計画においては、デバイス事業が堅調な需要に支えられて業績を拡大したことに加え、円安基調の継続という追い風もあって、財務体質の立て直しは計画通りに進捗しました。財務の安全性を示す自己資本比率は目標の50%を上回ったほか、原価率や投下資産回転率などをKPI（主要業績評価指標）として捕捉してきたため、ROE（自己資本当期純利益率）やROIC（投下資産利益率）は目標を上回り、収益性の改善、資本効率の改善は着実に進みました。

#### 財務体質改善の実績



次の成長に向けた財務基盤が整ったことを受けて、当社は2015年4月から運用が開始された\*第5次中期経営計画（2016年3月期～2018年3月期）において、「組み換え」の戦略を本格化させ、持続的な成長を実現するバランスの良い事業ポートフォリオを構築する考えです。「組み換え」の対象は事業や対象市場、対象地域、さらには技術や製品など多岐に渡りますが、最も重要なのは、事業組織や個人のレベルでの強い意識改革と実行力です。経営を主導する取

#### 2015年3月期 事業別の売上高・営業利益

(百万円)

	売上高	営業利益
産業資材	29,460	-235
デバイス	70,266	13,594
情報コミュニケーション	17,890	-657
その他	1,158	-284
全社調整額		-3,666
合計	118,775	8,750

締役や事業変革を担う執行役員をはじめ、社員ひとり一人の成長とともに会社は成長を続けたいと考えています。

\* 第5次中期経営計画については8ページをご参照ください。



### 社会に必要とされる企業であるために

私たちの事業活動は自社の経済的な成長とともに、社会的な価値を生み出すものでなければなりません。これはまさに、当社が企業理念に掲げる《共生》の実現であり、企業が果たすべき社会的責任（CSR）であると考えています。その実現に向けては、お客さまをはじめ、株主さま、社員、サプライヤーのみならず、地域社会といったステークホルダーとのコミュニケーション、協働が欠かせません。

NISSHA が企業理念に掲げる《共生》のあり方は、私たちの新しいブランドステートメント「Empowering Your Vision」に示されています。NISSHA とステークホルダーのみならず、ともに自らの明確なビジョンを持ち、そのビジョンを実現していくために影響し合う関係にあります。NISSHA がステークホルダーのみならずのビジョンを実現するために行動する一方で、NISSHA は自らのビジョンを実現するためのさまざまなインプットを社会から与えられています。これが私たちの考える《共生》のあり方です。

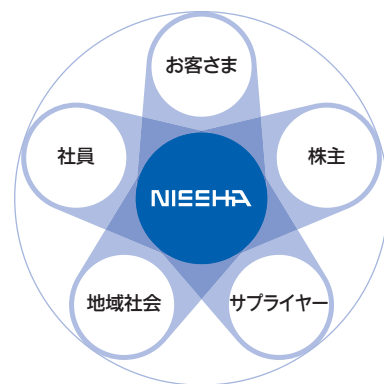
#### 企業理念

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

#### ブランドステートメント

**Empowering Your Vision**

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





## 第5次中期経営計画

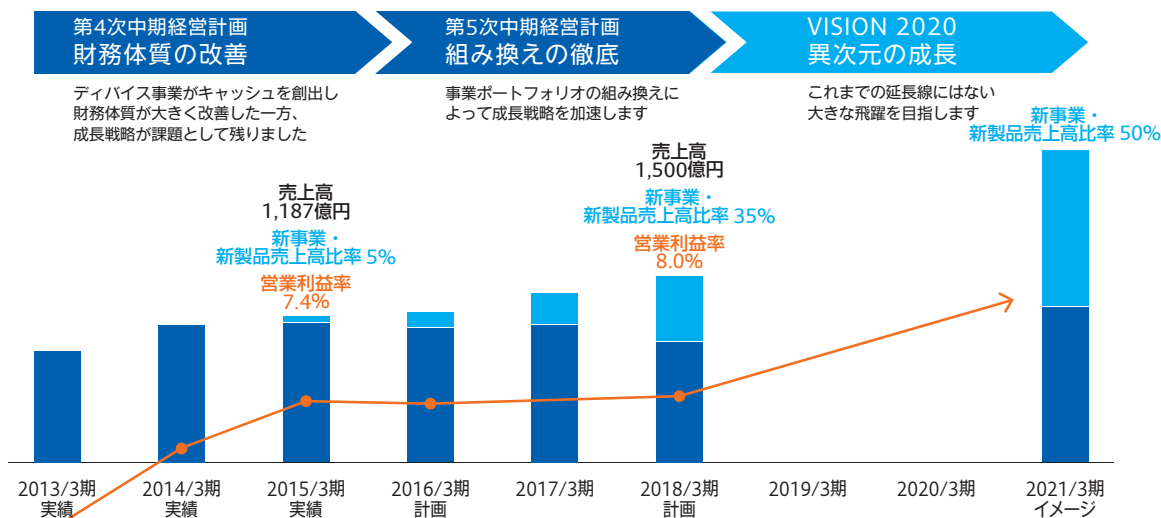
# これからの3年間において 新製品の開発と新市場の開拓を推進し、 次の飛躍に向けた事業基盤を確立します。

2015年4月1日、当社グループは2016年3月期から2018年3月期の3年間で対象とする第5次中期経営計画の運用を開始しました。

当社はこれまで印刷技術を進化させることによって産業資材やデバイスなどの新たな事業を創出し、特に2000年代以降は、グローバルレベルで成長を続けるコンシューマー・エレクトロニクス業界とともに事業規模を拡大してきました。しかし、こうした市場では成長に鈍化がみられることから、今後、当社が持続的に成長していくためには、既存事業や既存製品の深掘りにとどまらず、新たな製品開発を加速させるとともに、グローバルレベルで成長が期待される新たな市場を開拓することが必要だと考えています。こうした課題認識のもと、第5次中期経営計画では「事業ポートフォリオの組み換え」を基本戦略とし、新事業・新製品の売上高比率の目標を35%以上と定めました。これからの3年間で次の成長に向けた確固とした事業基盤を構築したいと考えています。



### 第5次中期経営計画を通じて目指す姿



第5次中期経営計画の中期ビジョンおよび定量目標は以下のとおりです。

#### ●中期ビジョン

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

#### ●定量目標 (2018年3月期)

連結売上高：1,500億円

営業利益：120億円

ROE：10%以上

ROIC：8%以上

新事業・新製品の売上高比率：35%以上

## 事業ポートフォリオの組み換えを実現する5つの戦略

第5次中期経営計画の中期ビジョンを実現するために、当社グループは5つの戦略を実行します。

### 1. 製品・市場ポートフォリオの組み換え

現在、当社事業が主力としているコンシューマー・エレクトロニクス市場は、市場規模の大きさが魅力である反面、製品のライフサイクルは短く、販売価格の下落が進みやすいという側面を有しています。市場成長率は鈍化し、成熟期のステージに差し掛かっているものと考えられます。そのため当社では、グローバルベースで成長の見込まれる新たな市場に進出することによって、コンシューマー・エレクトロニクス市場への過度な依存を是正したいと考えています。具体的には、自動車や家電、産業機器分野、さらにはヘルスケアや医療市場など、今後も安定的に成長が見込まれる市場への進出を目指します。

### 2. 不採算分野からの撤退

「組み換え」を実践するに際しては、新たな事業や製品を一刻も早く立ち上げることが必要ですが、その一方で、キャッシュを生むことが難しいと考えられる事業や製品については、規律を持って縮小・撤退の判断を下すことも重要です。事業や製品のおかれている外部環境をしっかりと見極め、より成長が期待できる分野に多くの経営資源を配分する考えです。

### 3. サプライチェーンにおける垂直統合の推進

事業の拡大に際しては、当社製品の川上領域・川下領域に着目することも重要です。サプライチェーンの水平分業が進んでいるコンシューマー・エレクトロニクス市場に比べて、私たちが重点市場と定める自動車や家電、ヘルスケアや医療などの分野では、未だ完全には水平分業が進んでおらず、単一部品ではなくモジュール製品として納入することが求められるケースがあります。当社では対象市場の特性に応じたサプライチェーンを構築することを通じて、新たな成長市場に参入することを検討しています。

こうした取り組みを全社レベルで加速するために、2015年4月にはサプライチェーンの垂直統合を推進するための新組織、垂直統合戦略室を設置し、担当の執行役員自らがリーダーシップを発揮する体制としました。

### 4. 新たなコア技術の取り込み

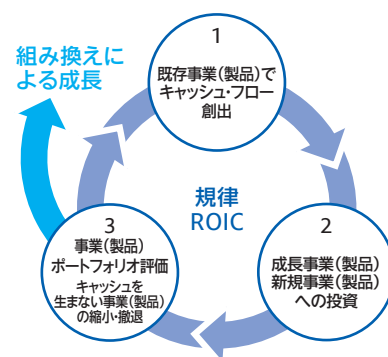
新製品の開発に際しては、当社が培ってきた高度な印刷技術に加えて、これに匹敵するような新たなコア技術を獲得し、お互いを融合させることで、他社にはないユニークな技術基盤を構築することが重要です。一見、印刷技術とは関係がないように思われても、私たちが有する印刷技術との間に将来何らかの繋がりを想起させる技術は確かに存在します。

### 5. M&A を活用した成長

新たな市場への販路獲得、新たなコア技術の獲得、垂直統合の推進など、次の成長に向けた打ち手を迅速に実行するために、M&Aは有効な手段の一つと考えられます。第5次中期経営計画においては、既存事業への設備投資を一定の水準に抑制する一方で、M&Aには、3年間で350億円規模の予算枠を設定しています。

仮に350億円規模のM&Aを行った場合、2018年3月期の連結売上高はM&Aを含まない水準の1,500億円に対して200億円の増加を見込み、1,700億円程度まで伸長するものと想定しています。なお、営業利益については、のれん償却の増加を見込みM&Aを行わない場合と同水準を想定しています。

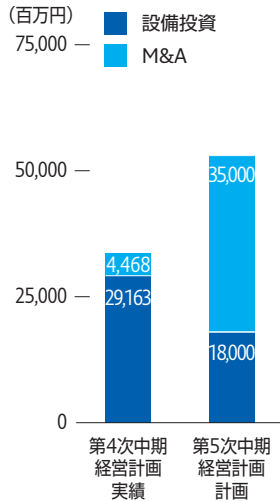
成長を実現する規律のサイクル



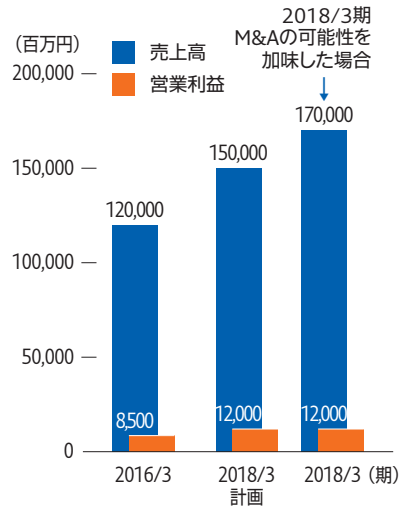
#### 当社 M&A ポリシー

- ・ 当社の企業理念や価値観に見合う
- ・ 成長市場への販路を獲得
- ・ 製品ラインナップの拡充
- ・ コア技術を獲得
- ・ 規模拡大によって存在感を向上 (業界 No.1 または No.2)
- ・ 圧倒的なブランド力の構築
- ・ 組み換えを実現する人材の獲得

## 設備投資・M&amp;Aの実績と計画



## M&amp;Aの可能性を加味した業績のイメージ



## ROE・ROICを意識した経営資源の配分

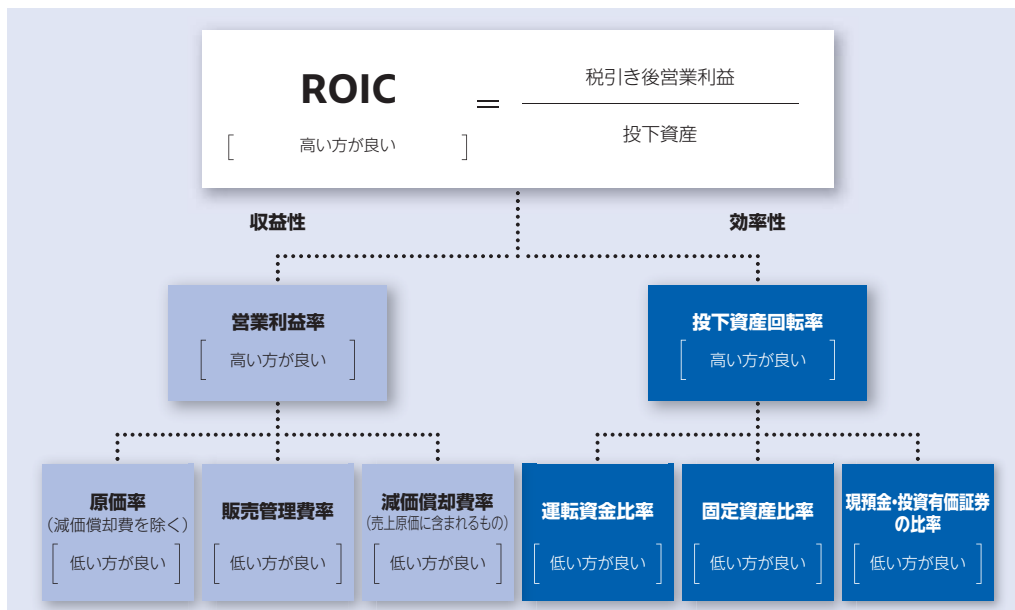
当社では、中期経営計画の成果を測定するための経営管理指標としてROE（自己資本当期純利益率）およびROIC（投下資産利益率）を採用しています。

ROEは収益性と効率性および財務戦略（財務レバレッジ）に分解することができますが、このうち財務戦略に関しては、資本効率と安全性の両立を重視しています。具体的には、あるべき自己資本比率の水準を50%と定め、この水準の維持が可能な範囲内で、適正なレバレッジを利かせることを基本方針としています。

一方、事業活動の収益性・効率性を捕捉するためにはROIC（投下資産利益率）が有効と考えています。ROICは下図に示す「ROICツリー」への分解によって事業を収益性・効率性の観点からトレースすることが可能です。収益性は営業利益率を頂点に原価率、販売管理費率、減価償却費率などに、効率性は投下資産回転率を頂点に運転資金比率、固定資産比率などに分解することができるため、これらの指標は事業活動の成果を示すKPIとして活用することが可能です。こうしたKPIをさらに分解することで、最終的にはROICの向上に資する取り組みを組織の目標や個人の目標にまで落とし込むことができると考えています。

## ROICツリー

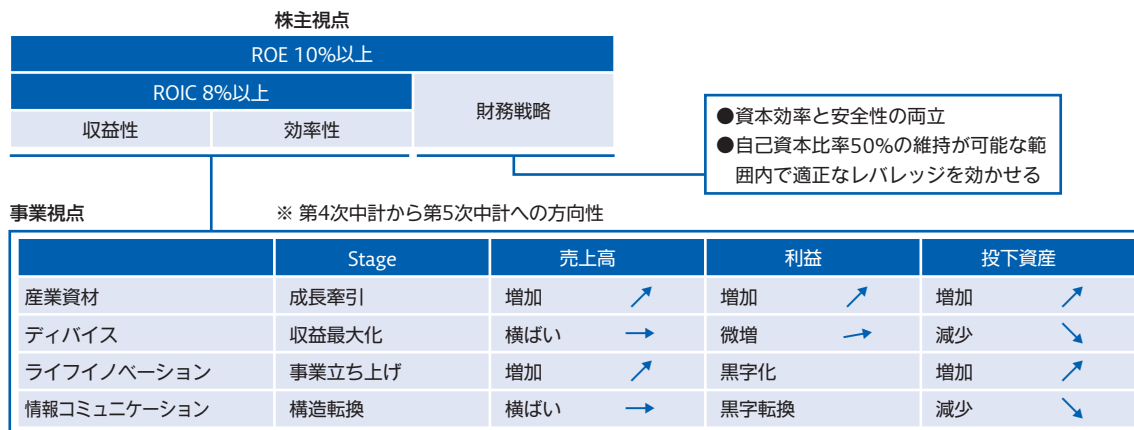
ROICツリーを構成する要素の傾向を把握することで、どの要素をどの程度、改善すべきかが明らかになります。当社は競合他社の数値と比較し、勝利するために必要な具体的数値目標を掲げてROICを向上させています。



第5次中期経営計画における各事業への経営資源の配分は、事業の収益性・効率性に加えて今後の成長性を考慮し、ROICの考え方にもとづいて計画されました。産業資材事業の業績は前期（2015年3月期）までに底を打ち、今後は自動車・家電分野を中心に再び当社の成長を牽引するステージにあることから、成長に向けた投下資産を増加させる計画となっています。先の3年間で大型の設備投資が一巡したデバイス事業は、現有の設備を活用しながらいかに収益を最大化するかが今後の焦点となります。

新たに事業されたライフィノベーション事業は、ガスセンサーと溶解性マイクロニードルパッチといった開発製品を中心に売上高を伸長させる計画であり、投下資産は増加する予定です。情報コミュニケーション事業については、分社化による構造転換を通じて事業収益の回復を急ぎます。

#### 第5次中期経営計画における経営資源の配分



#### 第5次中期経営計画の実行例：業界トップの蒸着紙メーカーを買収

当社は、2015年8月、ベルギーに本社を置く業界トップの蒸着紙メーカー、AR Metallizingを買収しました。ARMは、世界80か国、約300社の印刷会社やコンバーターに意匠性、機能性、印刷適性に優れた蒸着紙を提供しており、それらは飲料品、食料品、日用品など多様な商品のラベルやパッケージに広く採用されています。今回の買収を通じて、当社の産業資材事業は印刷の近接領域で蒸着紙を製品ポートフォリオに取り込むとともに飲料品、食料品、日用品などの新たな市場を獲得することになります。

今回の買収によって、地理的な拡大や対象市場の拡大にシナジーが期待できることに加え、中長期的にはARMの持つ紙への蒸着技術と当社の印刷技術との融合により、新製品の開発や新たな価値の創出を加速させる考えです。

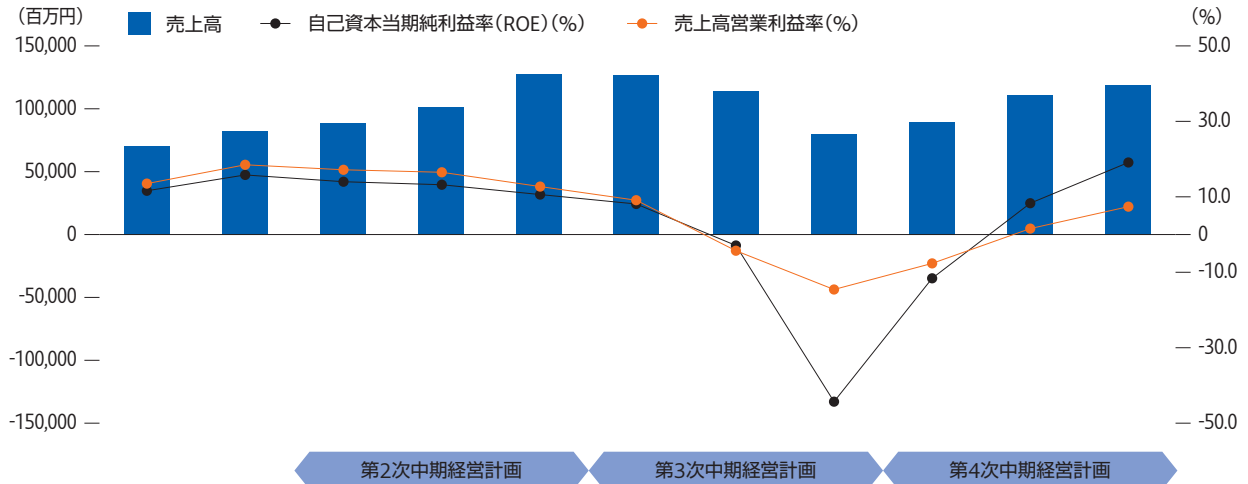
当社はこのような第5次中期経営計画の戦略に沿った具体的な取り組みを推進し、事業ポートフォリオの組み換えにドライブをかけていきます。

鈴木順也

代表取締役社長 兼 最高経営責任者  
鈴木順也

## 中期経営計画の推移

### 11年財務サマリー



	(百万円)										
会計年度	2005年3月期	2006年3月期	2007年3月期	2008年3月期	2009年3月期	2010年3月期	2011年3月期	2012年3月期	2013年3月期	2014年3月期	2015年3月期
<b>売上高</b>	70,093	82,446	88,735	101,649	127,767	126,965	114,054	80,160	89,427	110,922	118,775
国内	43,108	44,832	45,831	46,775	47,691	39,994	37,159	33,060	37,992	29,956	28,889
海外	26,984	37,613	42,904	54,874	80,075	86,972	76,895	47,100	51,435	80,966	89,885
売上原価	51,918	58,493	63,202	72,828	97,223	101,600	104,864	79,759	83,508	93,898	93,713
販売費及び一般管理費	8,740	8,809	10,243	12,051	14,240	14,107	14,136	12,117	12,702	15,089	16,311
営業利益	9,433	15,143	15,289	16,770	16,302	11,257	-4,946	-11,716	-6,783	1,935	8,750
経常利益	9,989	15,942	16,313	15,580	15,494	12,061	-5,396	-11,320	-4,643	5,182	12,494
税金等調整前当期純利益	9,925	15,536	17,142	17,530	15,542	11,840	-3,788	-22,243	-5,010	5,151	10,761
法人税等	4,249	6,556	7,638	7,254	6,853	4,911	-1,312	6,440	427	1,185	-482
当期純利益	5,669	8,979	9,503	10,274	8,689	6,934	-2,464	-28,684	-5,438	3,967	11,245
営業活動によるキャッシュ・フロー	8,158	11,628	7,589	11,647	17,043	18,601	-722	3,541	13,864	14,413	21,590
投資活動によるキャッシュ・フロー	-529	-14,505	-8,884	207	-20,099	-12,841	-6,672	-4,277	-7,206	-16,149	-4,141
財務活動によるキャッシュ・フロー	-6,589	-703	-806	-1,617	4,697	-3,471	-378	3,076	-4,677	-4,634	-11,063
設備投資額	3,329	6,378	14,991	12,817	24,165	15,071	11,020	6,724	13,669	12,287	3,207
減価償却費	2,514	2,596	3,197	4,812	7,892	9,133	10,338	8,599	9,530	11,219	9,687
研究開発費	386	441	740	1,015	1,365	2,601	2,477	2,543	2,699	2,351	2,334
<b>会計年度末</b>											
純資産	51,827	61,855	73,757	82,245	82,266	88,700	80,396	48,986	44,491	51,676	66,313
総資産	92,209	107,895	126,762	142,357	148,787	153,077	142,942	105,250	114,964	106,140	115,430
現金及び現金同等物	18,557	15,362	13,489	22,938	22,761	25,473	17,107	19,490	23,692	20,272	29,484
有利子負債	11,085	12,087	13,032	13,283	19,454	18,078	24,278	28,336	23,668	19,209	10,393
期末株価 (円)	1,715	4,430	3,120	4,890	3,130	3,650	1,795	1,083	1,663	1,359	2,195
社員数 (人)	2,106	2,271	2,534	3,126	3,631	3,728	4,121	3,396	3,409	3,383	3,596
<b>財務比率</b>											
売上高営業利益率 (%)	13.5	18.4	17.2	16.5	12.8	8.9	-4.3	-14.6	-7.6	1.7	7.4
総資産経常利益率 (ROA) (%)	10.8	15.9	13.9	11.6	10.6	8.0	-3.6	-9.1	-4.2	4.7	11.3
自己資本当期純利益率 (ROE) (%)	11.6	15.8	14.0	13.2	10.6	8.1	-2.9	-44.3	-11.6	8.3	19.1
投下資産利益率 (ROIC) (%)	8.5	12.3	10.8	10.5	9.5	6.4	-4.4	-12.2	-7.9	1.5	6.6
自己資本比率 (%)	56.2	57.3	58.2	57.8	55.3	57.9	56.2	46.5	38.7	48.7	57.4
負債比率 (%)	77.7	74.4	71.9	73.1	80.9	72.6	77.8	114.9	158.4	105.4	74.1
流動比率 (%)	222.3	217.2	197.9	184.9	152.8	135.3	134.3	103.5	97.0	107.3	148.8
固定比率 (%)	84.3	79.3	84.5	84.6	90.8	91.4	94.7	116.8	125.2	112.4	83.6
<b>1株当たり情報</b>											
1株当たり当期純利益 (円)	132.69	205.41	219.74	237.60	200.97	160.38	-57.25	-668.40	-126.72	92.46	262.05
1株当たり純資産額 (円)	1,195.65	1,428.00	1,705.46	1,901.87	1,902.12	2,051.09	1,873.34	1,141.45	1,036.74	1,204.17	1,545.30
1株当たり配当額 (円)	24.00	34.00	40.00	45.00	45.00	45.00	45.00	0.00	0.00	5.00	20.00

## CFOメッセージ

# 成長投資への資金を確保することが 第5次中期経営計画における財務戦略の要。 「組み換え」の実現を通じて 安定的な高収益企業を目指します。

### 2015年3月期の経営成績

2015年3月期の当社業績は、売上高 118,775 百万円（前期比 7.1%増）、営業利益 8,750 百万円（前期比 352.2%増）、経常利益 12,494 百万円（前期比 141.1%増）、当期純利益 11,245 百万円（前期比 183.4%増）と利益面で大きく改善し、当期純利益は過去最高となりました。この結果、ROEは前期比 10.8 ポイント増の 19.1%となりました。収益が改善した要因は、デバイス事業の静電容量方式タッチパネルの需要が引き続き旺盛であったこと、および姫路・加賀 2 工場における生産効率が大きく改善したことです。さらに円安効果も経常利益、当期純利益を大きく押し上げました。

こうした業績をかんがみて、当社は 2015 年 3 月期の期末配当金を 1 株当たり 15 円とし、中間期の 1 株当たり 5 円から 10 円増配しました。

2015 年 3 月期の実績を事業別にみると、3 事業のうちデバイス事業は好調でしたが、産業資材事業および情報コミュニケーション事業は依然として赤字という結果になりました。ただし、産業資材事業については、2014 年 3 月期に取り組んだ構造改革が寄与して下期としては黒字に転換し、底は打ったものと考えています。一方、情報コミュニケーション事業については 2015 年 7 月に分社化し、明確な「権限と責任」のもと、早期の収益回復に取り組んでいます。当社は引き続き赤字事業の撲滅を目指します。

### 第5次中期経営計画における財務戦略

2015 年 4 月からスタートした第 5 次中期経営計画（2016 年 3 月期～2018 年 3 月期）において当社は事業・製品ポートフォリオの組み換えの完成を目指していますが、これを達成するためには、財務的には成長投資資金（M&A 資金、研究開発投資資金など）を確保することが非常に重要であると考えています。

先の第 4 次中期経営計画（2013 年 3 月期～2015 年 3 月期）では、財務面での目標として「財務体質の改善」を掲げました。これは、3 期（2011 年 3 月期～2013 年 3 月期）連続赤字が招いた財務体質の悪化を立て直し、当社の不安定な事業構造（高いボラティリティ）を改善するための成長投資資金を確保するためには、厚い自己資本と潤沢なキャッシュを有する強固な財務基盤が必須であると考えたからです。

当社では、財務体質を測る指標として、自己資本比率、負債比率、流動比率等を重視してきました。そして、これらの財務指標を改善するために負債の圧縮を進めました。2015 年 3 月期は銀行借入金を 7,000 百万円返済し、もっとも多かった 2012 年 3 月期には約 25,000 百万円あった銀行借入金を約 10,000 百万円にまで圧縮することができました。この結果、自己資本比率は 57.4%と前期比 8.7 ポイントの大幅な改善となりました。これにより財務面での当面の目標についてはほぼ達成することができましたので、今後はこの水準を維持しつつ、いかに成長投資資金を確保していくかが財務戦略の要であると考えています。



取締役 専務執行役員  
最高財務責任者

**西原 勇人**

## 今後の財務運営について

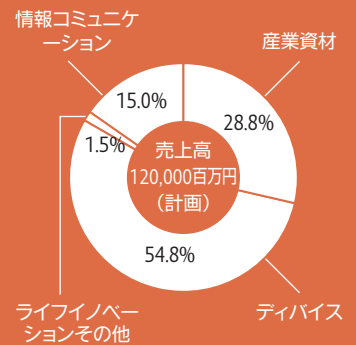
日本では、2014年にスチュワードシップ・コードが、2015年にはコーポレートガバナンス・コードが導入されました。今後ますます資本の効率性を意識した財務運営が求められます。当社としては、安全性（自己資本比率など）と効率性（ROEなど）の両立を追求していきたいと考えています。

当社は、利益を最大化することにより、キャッシュ・フローを事業・製品ポートフォリオの組み換えのための成長投資資金に回し、安定的な高収益企業になることを目指しています。それがEPS（1株当たり当期純利益）とBPS（1株当たり純資産）を向上させ、株主価値の向上に繋がるものと考えています。また、安定的な配当を継続することにより株主のみなさまのご支援に報いたいと考えています。

## NISSHAの事業

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

2016年3月期  
事業別売上高構成比(計画)



### 産業資材

産業資材は、立体形状のプラスチック製品の表面に成形と同時に絵柄を転写できる加飾技術、IMDを主力製品とする事業です。IMDは、自動車（内装）、家電、携帯電話など幅広い製品に使われています。また、プラスチックだけでなく金属、ガラスなども対象として、その表面に加飾や機能を付与する独自技術を展開しています。



### デバイス

NISSHAは中小型タッチパネルの分野で世界トップクラスの技術を誇ります。NISSHAのタッチパネルは、タブレット端末、スマートフォン、ゲーム機などさまざまな製品に搭載されています。押した圧力の強弱を検知するフォースセンサーなどの新製品開発にも取り組んでいます。



### ライフイノベーション

ライフイノベーションは、人々の安全・安心で健康的なライフスタイルへの貢献を目指す新事業です。現在は、ガスや呼気などの気体を検知するガスセンサーを提供しています。また医薬品と化粧品を対象とした新しいDDS（ドラッグデリバリーシステム）の事業展開を目指して、溶解性マイクロニードルパッチの製品開発を進めています。



### 情報コミュニケーション

情報コミュニケーションは、企業・団体の情報発信やコミュニケーションをサポートする商業分野、出版物を手掛ける出版分野、文化資産を次世代に承継するデジタルアーカイブなどを展開しています。NISSHAはお客さまのパートナーとなり、コミュニケーションに関するさまざまな課題を解決します。





## 産業資材



## 加飾分野に匹敵する新たな事業領域の確立を加速させます。

### 第4次中期経営計画から第5次中期経営計画への方向性

Stage	売上高	利益	投下資産
成長牽引	増加	増加	増加

産業資材事業は、プラスチック、金属、ガラスなどの表面に意匠や機能を付加する独自の加飾技術を有し、市場トレンドに合わせた継続的な技術開発によって事業領域の拡大を図っています。プラスチックの成形と同時にさまざまな意匠や機能を加飾するIMD (In-Mold Decoration) は、自動車（内装）、家電製品、スマートフォン、ノートパソコンなど数多くの製品に採用され、グローバル市場でお客さまから高い評価を得ています。

産業資材事業は、2000年代の前半に、携帯電話やノートパソコンなどのコンシューマー・エレクトロニクスの分野の圧倒的な需要に後押しされて急成長しました。しかし、リーマン・ショック以降、こうした分野では製品需要の急激な変動や製品の低価格化が常態化する傾向が強まりました。また、携帯電話はタッチパネルを搭載したスマートフォンへと変貌を遂げ、ノートパソコンの分野では新たに登場したタブレット端末が存在感を示し始めるなど、カバーパーツへの加飾を主力としてきた産業資材事業にとっては厳しい事業環境が続きました。

こうした事業環境の変化を受け、産業資材事業では先の第4次中期経営計画期間（2013年3月期～2015年3月期）において、安定して収益を上げられる事業へと変革を進めてきました。具体的には、生産体制の見直しや継続的な生産性の改善を通じてコスト構造を改善するとともに、安定的な成長が期待される自動車、家電、化粧品などを注力市場と定め、それぞれの市場ニーズに適応した製品を提供できるバリューチェーンの整備を進めてきました。

新たな注力市場である自動車、家電、化粧品の分野は、地域ごとにサプライチェーンが形成される傾向があります。産業資材事業ではそれぞれの市場ニーズにあった製品開発と市場投入をタイムリーに進める一方、メキシコにおける自動車部品成型会社の買収などによって、従来の輸出型のビジネスモデルから地産地消型のビジネスモデルへとシフトを進めています。

また、対象地域の販売網や生産体制をすべて自前で整備するのは、スピードとコストの両面において競争力に欠けるとの考えに立ち、社外パートナーとの協業も積極的に進めています。この間のアメリカにおける印刷会社の買収、東南アジアにおける営業拠点の開設などにより、次の成長に向けた事業基盤は整いつつあります。

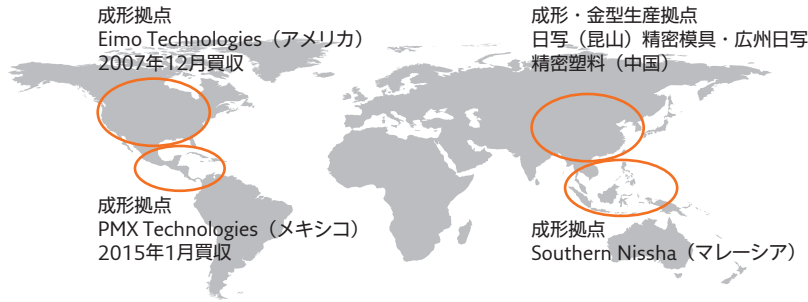


専務執行役員  
産業資材事業部長  
**加藤精彦**



2015年1月に買収したPMX Technologies, S.A. de C.V. メキシコでの成形事業を取り込み、自動車市場における地産地消サプライチェーンの構築を目指します。

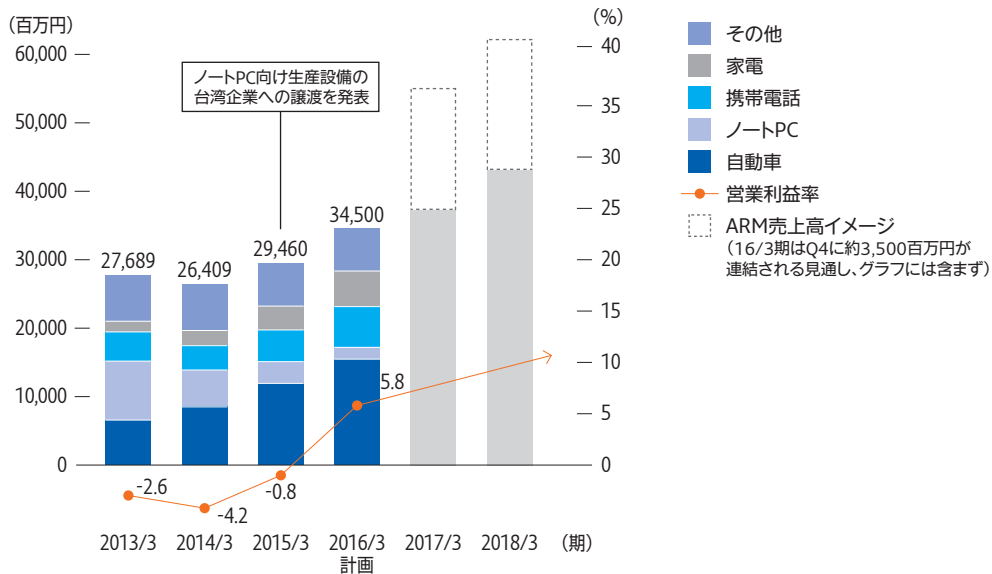
## 自動車・家電分野における地産地消ビジネスの基盤整備



2015年4月から運用を開始した第5次中期経営計画においては、こうした取り組みをさらに加速させることに加え、産業資材事業の強みである加飾に機能を付加しモジュールとして提供する、加飾モジュールソリューションを充実させる考えです。自動車内装向けの加飾パーツに当社デバイス事業が提供するタッチパネルを組み合わせたタッチ付き車載モジュールはこの一例であり、引き続き、注力する市場やお客さまのニーズに合わせて加飾製品のラインナップを拡充していきます。

一方、既存の加飾分野に加え、持続的な成長を目指して、印刷材料、印刷基材、ハードウェアといった印刷や加飾の上流工程（川上領域）に着目し、より汎用性の高い製品・サービスを展開する計画です。新領域への進出にはM&Aを活用することも有効な打ち手の一つです。2015年8月に業界最大手の蒸着紙メーカーを買収しましたが、これを通じて、当社は印刷の近接領域で蒸着紙を製品ポートフォリオに取り込むとともに、グローバル市場における飲料品、食品、日用品などの新たな領域にアプリケーションを拡大することができました。事業部にはこうした新しいビジネスを推進する組織を設置し、M&Aなどにより製品群、技術、販売チャネルなどの必要な戦略資産を獲得することを通じて、加飾分野と並ぶ事業の柱に育てていく考えです。加飾分野における選択と集中、新たな事業領域への進出により、第5次中期経営計画期間（2016年3月期～2018年3月期）を通じて、事業の成長基調を確実なものとするシナリオを描いています。

## 用途別売上高・営業利益率の推移



## 市場環境と当社のポジション

- ・ノートPC向けは、最終製品の市場縮小・低価格化を背景に、縮小する見通し
- ・自動車・家電向けは、最終製品の安定した市場成長に加え、自動車の軽量化・白物家電のデザイン重視などのトレンドを追い風に、拡大傾向
- ・自動車向けIMD市場における当社シェアは約30%（グローバルベース / 当社推定）

## デバイス



## 市場ニーズを先取りした独自性の高い製品開発を推進します。

### 第4次中期経営計画から第5次中期経営計画への方向性

Stage	売上高	利益	投下資産
収益最大化	横ばい →	微増 →	減少 ↓

デバイス事業は、精密で機能性を追求したタッチパネル FineTouch を主力製品とする事業です。その製品はグローバル市場でタブレット端末やスマートフォン、ゲーム機などに広く採用されています。

当社は 1980 年代以降、それまでに培ってきた印刷技術を応用して透明なフィルムに透明な導電パターンを形成するフィルムベースのタッチパネルの開発を進め、1990 年代には抵抗膜方式のタッチパネル、2000 年代には静電容量方式のタッチパネルを発売するなど、常に最先端のタッチパネルを開発することで事業領域を広げてきました。

技術の陳腐化が早い電子部品業界においては、市場トレンドに合致した製品や技術の切り替えが必要です。近年では、ガラスベースのタッチパネルを展開するメーカーが、ガラス素材の特性を活用し、光学特性の良さや狭額縁（細線）といった優位性を確立してシェアを伸ばしていましたが、フィルムベースのタッチパネルを展開する当社は、新たな工法（フォトリソグラフィ工法）による静電容量方式タッチパネルを 2012 年に市場投入し、ガラスベースのタッチパネルに対する競争優位性を確立しました。フォトリソグラフィ工法には当社がこれまでに培ってきた写真製版技術が応用されており、フィルムの「薄く・軽く・割れない」という特徴を保持したまま、ガラスタッチパネルに匹敵する光学特性や狭額縁（細線）を実現しています。生産拠点である兵庫県の姫路工場・石川県の加賀工場は、世界トップクラスの生産能力と品質管理能力を有しており、デバイス事業は旺盛な需要のもと、堅調に業績を伸ばしています。

一方、現在の事業課題は、製品と対象市場が特定の分野に偏っていることにあります。製品としてはフォトリソグラフィ工法による静電容量方式タッチパネルが売上高の大半を占め、対象市場は製品需要の変動が激しく、製品ライフサイクルの短いコンシューマー・エレクトロニクス市場に偏重しています。

そのため、2015 年 4 月から始まった第 5 次中期経営計画（2016 年 3 月期～2018 年 3 月期）では、フォトリソグラフィ工法による静電容量方式タッチパネルの販促活動を強化するだけでなく、扱う材料や加工方法の多様化を進めてフォースセンサー（圧力を感じるセンサー）など付加価値のある機能を追加して独自性の高いタッチパネルを市場投入する考えです。加え



常務執行役員  
デバイス事業部長  
**井ノ上大輔**

て、タッチパネルにとどまらず広く入出力センシングを対象として、お客さまニーズに合ったソリューションを提供していきます。また、今後のIoT（Internet of Things）市場の拡大を見据えて、無線センサーネットワーク関連製品の開発に着手しています。人感、振動、ガス検知などの各種センサー、エナジーハーベスト技術、ワイヤレス通信技術を組み合わせ、統合的なシステムを構築、提案していきます。

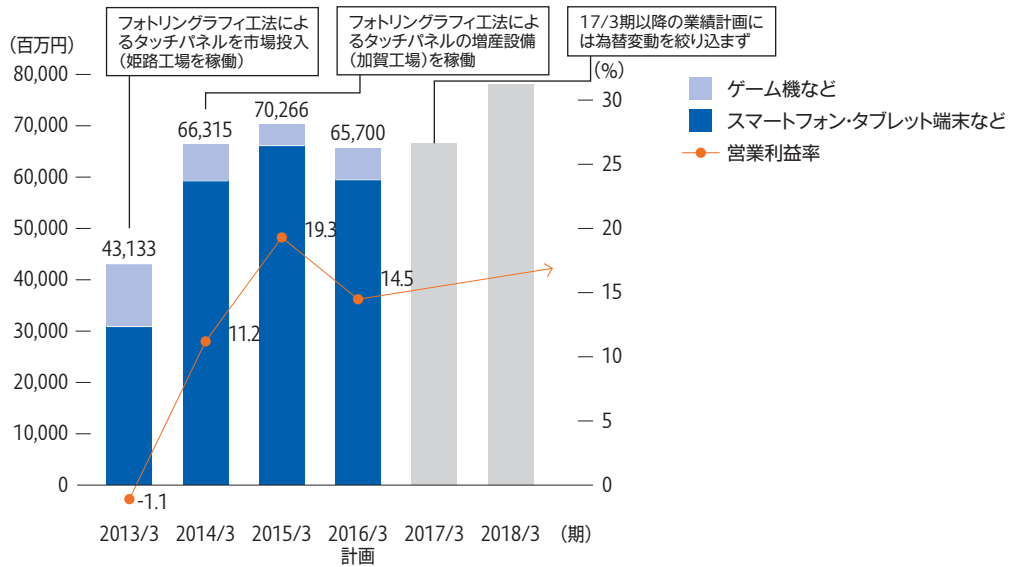
対象市場についてはコンシューマー・エレクトロニクス市場に加え、自動車・産業機器・ヘルスケア・住設市場などへの進出を計画しています。新規市場への進出に際しては、対象とする市場特性に応じて、適切な販路を確保するとともに、モジュールでの製品提供を進めるなど、グローバルレベルで戦略的なバリューチェーンを構築することが必要不可欠です。

常に変化する市場ニーズを敏感に捉えながら、独自性の高い製品と多様な市場への販路を活用した事業を展開し、持続的な成長を実現していきたいと考えています。



圧力の強弱を検知できるフォースセンサーは、用途の可能性が広く、多様な業界での活用が期待されている次世代のタッチセンサーです。

#### 用途別売上高・営業利益率の推移



#### 市場環境と当社のポジション

- ・スマートフォン・タブレット向けタッチパネル市場は、先進国向けは成熟、新興国向けを中心に拡大
- ・タブレット向けタッチパネル市場における当社シェアは約 25%（グローバルベース / 当社推定）

## ライフイノベーション



### 医療やヘルスケアなどの成長市場に向け、 新製品の市場投入を目指します。

#### 第4次中期経営計画から第5次中期経営計画への方向性

Stage	売上高	利益	投下資産
事業立ち上げ	増加	黒字化	増加

ライフイノベーション事業は、2016年3月期に発足した新しい事業です。この事業はイノベーションを通じて、世界中の人々の健康で豊かなライフスタイルに貢献することを目指しており、医療やヘルスケアなどの成長市場に向けた新製品開発を行い、早期に新製品を市場投入していくことをミッションとしています。当面は、すでに事業化しているガスセンサー事業と製品開発段階にある新しい DDS\* に関する事業活動を進めます。

\*DDSとは Drug Delivery System（ドラッグデリバリーシステム）の略称で、注射、錠剤、塗り薬、貼薬など、薬の投与形態のことを指します。当社では新しいDDSとしてマイクロニードルパッチ製品に注目しています。

ガスセンサー事業については、2014年6月に Nissha グループに加わったエフアイエス株式会社を中心に、ガスセンサーや、ガスセンサーを組み込んだモジュール製品、さらには完成品を提供しています。近年、ガスセンサーとその応用製品は機能の向上が進んでおり、その利用範囲は多岐にわたっています。これまでガスセンサーは、ガス警報器などのセーフティー機器、空気清浄機などの家電、飲酒運転を防止するためのアルコールチェッカー、口臭測定器などのヘルスケア製品などに採用されてきました。これに加えて2015年3月期には、水素の漏れを検出する水素ディテクター（検知器）が、水素燃料を用いる燃料電池自動車に採用されました。当社グループの水素ディテクターは、水素の検出速度や耐久性に優れ、将来の水素社会の広がりとともに成長が見込まれています。

当社のガスセンサー事業は、エフアイエスが培ってきた高い技術力が基盤となっています。第5次中期経営計画（2016年3月期～2018年3月期）においては、技術面での競争優位を維持するため、開発設備の増強や新しい技術の獲得に取り組んでいく考えです。また事業規模や収益性を高めるために、製品ラインナップや営業力を強化するほか、ガスセンサー（単一の部品）よりも付加価値の高いモジュール製品・完成品の販売比率を高めていくことを基本戦略としています。

一方、DDS 事業については、マイクロニードルパッチ製品の早期市場投入を目指しています。溶解性マイクロニードルパッチは、微細なニードル（針）から形成されるシート状のパッチで、



上席執行役員  
ライフイノベーション事業部長  
**岸圭司**

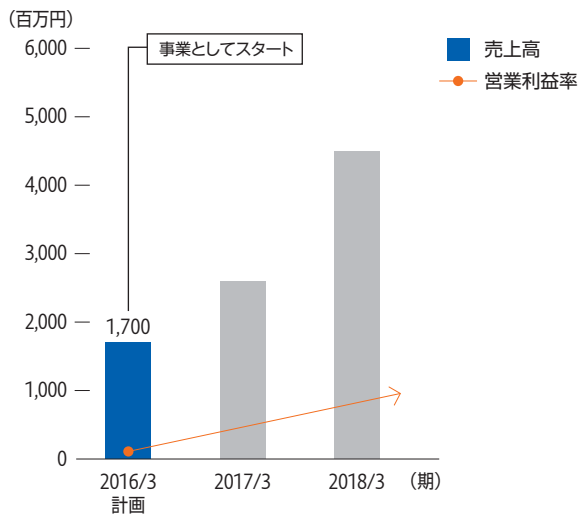
#### ガスセンサーの主な用途

警報器	ガス警報器など
家電	空気清浄機・エアコン・冷蔵庫など
ヘルスケア	アルコールチェッカー・口臭チェッカーなど
環境・医療	口臭測定器・センサーガスクロマトグラフなど
燃料電池	燃料電池自動車など

そのニードル（針）は、ヒアルロン酸やコンドロイチン硫酸など体内で溶解する成分を材料としています。当社は、私たちのコア技術である金型加工技術と成形技術を活用することで、微細なニードル形状を実現しています。当社のマイクロニードルパッチは皮膚に貼った際に痛みをほとんど感じず、皮膚内に直接成分を補充できるため高い効果が期待できます。現在は、ワクチンなどの医薬品投与や浸透性の高いスキンケア化粧品などの分野で製品開発を進めています。

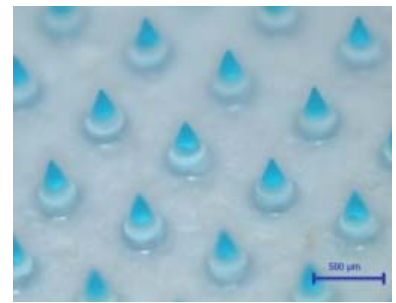
マイクロニードルパッチ製品の市場投入によって、当社はこれまでに手掛けていない医薬品や化粧品などの新領域への進出を目指しています。参入障壁の高い医薬品や化粧品などの分野で大きな成果をあげるためには、中長期の視点に立って取り組むことが必要不可欠です。生産技術を確認すること、業界で求められる高水準な品質管理ができる体制を整えることが目下の課題となっています。

#### 売上高・営業利益の推移



#### 市場環境と当社のポジション

- ・空気清浄機向けガスセンサー市場における当社シェアは約 70%、アルコールチェッカー向けガスセンサー市場における当社シェアは約 70%（グローバルベース / 当社推定）
- ・燃料電池向け、POCT（=Point of Care Testing：臨床現場即時検査）向けがガスセンサーにおける今後の成長市場
- ・燃料電池関連市場は 2020 年以降、本格的な普及期へ



溶解性マイクロニードルパッチは、新たな DDS（ドラッグデリバリーシステム：体内の薬物分布をコントロールするシステム）を実現する製品として、開発が進められています。

## 情報コミュニケーション



## 最適なコミュニケーションデザインにより、 お客さま価値の向上を図ります。

### 第4次中期経営計画から第5次中期経営計画への方向性

Stage	売上高	利益	投下資産
構造転換	横ばい →	黒字転換	減少 ↓

情報コミュニケーション事業は、多様な製品・サービスを組み合わせてお客さま企業や団体の情報発信やコミュニケーション戦略をサポートする商業分野、さまざまな出版物を手掛ける出版分野、また文化資産を次世代に承継するデジタルアーカイブなどを主要な事業領域としています。

情報コミュニケーション事業の原点は高級美術印刷です。当社は創業期において他社が手掛けていない高級美術印刷に活路を見出し、「高級美術印刷の日写」と呼ばれるほどの圧倒的なブランドを構築しました。しかし、近年では生産工程のデジタル化が進み、印刷物の品質だけでは差別化が困難となってきています。そこで、当社は高級美術印刷で培った高品位なものづくりを商業印刷やセールスプロモーションの分野に展開するとともに、Webソリューションなどの新たなメディアを手掛けることによって、お客さまの広告宣伝・販売促進などのコミュニケーション戦略をサポートするビジネスモデルへの転換を目指してきました。

情報コミュニケーション事業は日本国内の市場を対象としています。商業印刷や出版印刷などの印刷メディアについては、企業広告費の圧縮やインターネットメディアなどへの移行によって市場そのものが縮小傾向にあり、激しい受注競争による収益性の低下が続いています。

一方、ソーシャルメディアの誕生に代表されるように、コミュニケーションを取り巻く環境は刻々と変化を続けており、コミュニケーションの手段はますます多様化しています。こうした状況においては、お客さまの課題の本質を理解するとともに、メディアの特性を的確に捉え、最適なコミュニケーション手段を組み合わせることが重要です。

このような事業環境の中で、2015年4月から始まった第5次中期経営計画（2016年3月期～2018年3月期）においては、プロジェクト単位での収益性を今まで以上にきめ細やかに管理するほか、お客さま企業のコミュニケーション活動における課題を解決するソリューション型のビジネスを一層拡大することを目標に掲げています。

当社はこれまで、ソーシャルメディアを活用したプロモーション企画をはじめ、AR（拡張現実）技術を活用したコミュニケーションやEコマース向けのプラットフォーム、iOSやAndroid向



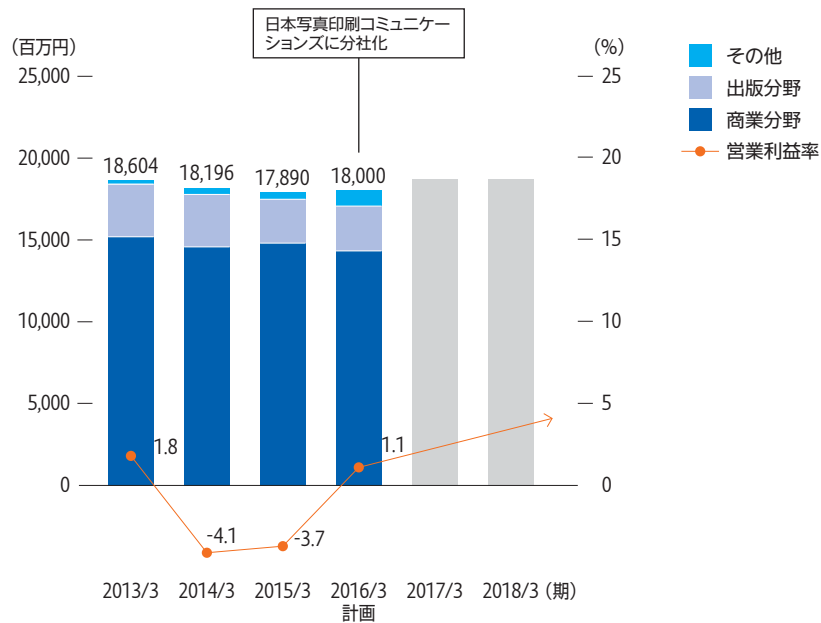
日本写真印刷コミュニケーションズ  
株式会社代表取締役

**成田健介**

けのアプリケーションなど、さまざまな製品・サービスを開発してきました。今後はさらに、マーケティングコンサルティング会社やリサーチ会社との連携を積極的に進め、より川上からお客さまのコミュニケーション戦略をサポートする体制を構築します。戦略立案からプロモーションの実行までワンストップでサービスを提供することにより、お客さま価値の向上を図る考えです。

また、2015年7月1日、情報コミュニケーション事業は日本写真印刷コミュニケーションズ株式会社へと分社化されました。今回の分社化は常に変化を続ける市場環境に対して適応的かつ大胆な戦略の実行を可能とすることが目的です。他社が手掛けていない製品・サービスを提供するという創業時の精神を今に引き継ぎ、環境の変化に迅速に対応した事業を展開することで、持続的な成長を実現していきたいと考えています。

#### 分野別売上高・営業利益率の推移



#### 市場環境と当社のポジション

- ・国内の印刷市場は縮小傾向
- ・新たな情報メディアの誕生などにより、コミュニケーションデザイン・情報加工の市場に成長機会が存在



## NISSHAの技術

当社は企業理念に「印刷を基盤に培った固有技術を核とする事業活動を通して、広く社会との相互信頼に基づいた《共生》を目指す」とうたっている通り、固有技術によって価値ある製品・サービスを社会に提供することを使命とする、技術志向のメーカーです。

### 印刷技術の応用による事業領域の拡大

当社の創業者・鈴木直樹は、印刷業を始めるにあたり「活字印刷なら誰でもできる、他社の手掛けない高級印刷をやろう」という決意を述べたとされています。独自技術によって他社との差別化を追い求める姿勢は、NISSHAの基本精神として現在まで継承されています。

印刷技術とは、「何か」に「何か」を「くっつける」ことによってさまざまな付加価値を生み出す加工技術であると言えます。こうした組み合わせは無数にあると考えられ、このことは印刷の持つ無限の可能性を示しています。2代目社長・鈴木正三が「水と空気以外には何にでも印刷する」という強い理念で印刷技術の可能性に挑んだことが、当社の事業領域の拡大を推し進める原動力となりました。

「紙」に「インク」をくっつけるという、もっともベーシックな一般印刷の分野において、当社は創業者が志向した他社の手掛けていない高精細な印刷に活路を見出し、「高級美術印刷の日写」という評価を得ました。1960年代に入ると、当社はこの技術を「紙」以外への印刷、いわゆる特殊印刷の分野に展開しました。当時、曲面への印刷に注目していた当社は、それまでに培っていたグラビア製版と輪転グラビア印刷の技術を駆使して、国産初の木目転写箱「ニッサパトラン」の開発に成功しました。石油化学工業の発展によってプラスチック製品が急速に普及し始めたことを背景に、木目転写箱はテレビやエアコンなどの家電製品のプラスチック外装に数多く採用されました。この「ニッサパトラン」は、後に現在の産業資材事業の主力製品となるIMD（成形同時加飾技術）へと進化を遂げ、多様な意匠表現に加えて光学特性や耐磨耗性などの機能的な価値を付加したことによって、携帯電話や自動車（内装）などの製品にグローバル市場において広く採用されることになりました。



ニッサパトラン

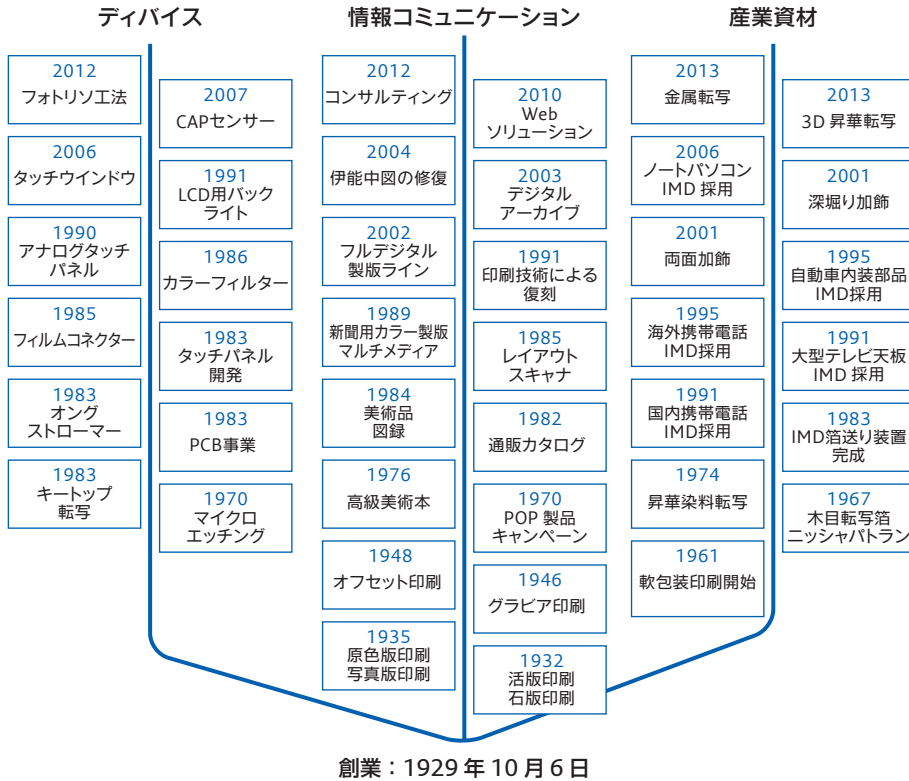
一方、1970年代には、さまざまな「材料」に電気的な「回路」などを形成することにより機能製品である電子部品を生み出そうとする動きが本格化しました。高精細なパターンニング技術をベースに、プリント基板、リードフレーム、キートップ転写装置、高分子薄膜印刷機（オンゲストローマー）、現在のデバイス事業の主力製品であるタッチパネルの前身となる透明タッチスイッチなどが、次々と開発されました。2000年代に入ると当社は、将来の市場成長が見込まれるタッチパネルの分野に経営資源を集中させ、パーソナル端末機器へのタッチパネルの搭載の高まりとともに携帯ゲーム機、スマートフォン、タブレット端末などの市場開拓に成功しました。



タッチパネルの開発

このように、当社は印刷技術を進化させながら、付加価値の高い製品を生み出し、対象市場を広げることによって事業領域を拡大してきました。独自性を有する当社製品は、高度な生産技術や品質管理などによって支えられており、それ自体も当社の強みを構成する重要な要素となっています。

## 当社事業領域の変遷



## 真の技術志向を目指して

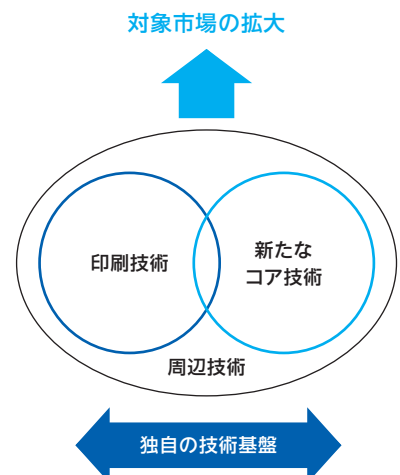
しかし、私たちが今後も持続的に成長していくためには、自社が得意とする印刷技術を深掘りすることとどまらず、未来の社会において必要とされる技術を見極め、市場の変化に合ったスピーディーな技術開発を促進することが必要です。

当社の技術開発は、中期的なお客さまのニーズに対応する開発は事業部の開発部門が担い、より長期的な視点に立った開発はコーポレート R&D 部門で行う体制となっています（なお、2015年4月に新たにスタートしたライフイノベーション事業は、コーポレート R&D 部門が開発した新製品のうち事業化の目的が立ったものを対象とし、これらの早期立ち上げを実現する目的で設置されました）。コーポレート R&D 部門は、市場のニーズを捉え、新製品のイメージを描くとともに、開発のプロセス設計、さらにはサプライチェーンの構想など事業開発に必要な多岐にわたる機能を担います。自社開発の「自前主義」にとらわれることなく、他社技術や大学等の研究成果との連携によるオープン・イノベーションを推進することによって、開発の速度を向上させていく考えです。

## 新たなコア技術の獲得による成長

2015年4月にスタートした第5次中期経営計画において当社は、基本戦略である「事業ポートフォリオの組み換え」を実現するための重点戦略として「新たなコア技術の獲得」を掲げています。これまでに培ってきた印刷技術の深掘りに加えて、新たなコア技術を取り込むことで、世の中にない全く新しい価値や製品群を創出することを目指しています。獲得すべきコア技術の選定に際しては、その技術が独自性を有すること、技術によって生み出されるアプリケーションが豊富で多様な潜在市場を有すること、そして、将来的に当社の印刷技術とのシナジーを期待できることなどを重視しています。新たなコア技術の獲得には、自社での開発に加えて、オープンイノベーションや M&A など、外部のケイパビリティを積極的に活用することも視野に入れていきます。

## 新たなコア技術獲得のイメージ



## 技術を創出、継承するための制度・取り組み

技術の創出や継承は一朝一夕には成し遂げることができないため、当社では技術開発を促進するさまざまな取り組みに着手しています。

### フェロー制度

当社では2009年より「Nissha フェロー制度」を設置しています。フェローには、技術者として卓越した専門性と知見が求められ、当社の技術開発において大きな成果をあげた社員などが任命されます。フェローは会社の設定したテーマの研究に取り組むことになります。現在当社は、産業資材事業のIMD分野において1名のフェローを任命しています。

### 技術に関する教育・研修

当社は高度な専門性を有する人材の育成を目的として企業内大学「Nissha Academy」を開設していますが、2014年7月、そのプログラムに新たに「MOT School」が設置されました。「MOT School」は、次世代を担う若手の技術者などを対象としたプログラムで、技術起点のアイデアを具体的な事業成果に結び付けるためのスキルを学んでいます。

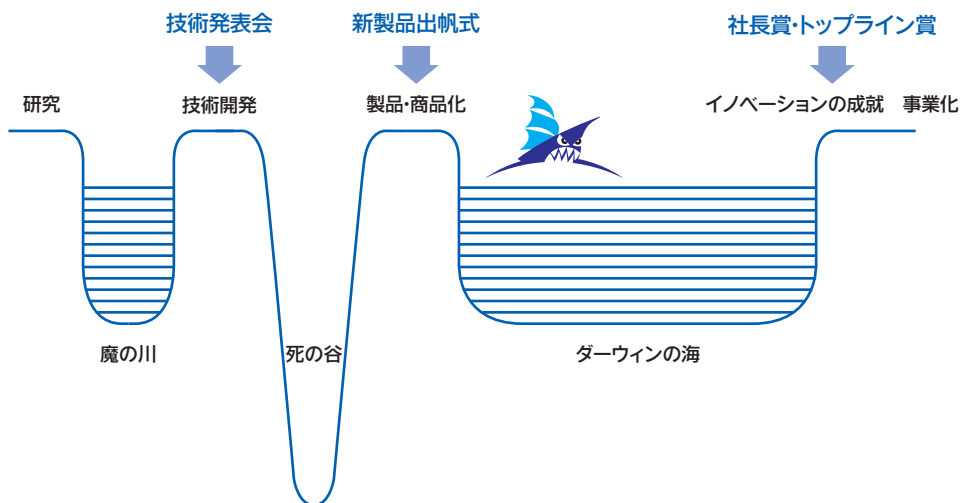
### 「技術発表会」と「新製品出帆式」の開催

当社は、業績に貢献のあった社員を讃える「社長賞」「トップライン賞」などの表彰制度を設けていますが、これに加えて、技術開発のフェーズにおいても社員をモチベートするために、「技術発表会」「新製品出帆式」という社内行事を開催しています。「技術発表会」は、事業実績を問わず、技術内容の独自性と先進性に重点を置いて開発成果を発表する場です。一方、新製品出帆式は、市場での販売を開始する新製品の門出に際し、関係者が一堂に会し、新製品の成功を誓い合う場です。

### 新製品出帆式ロゴマーク



ダーウィンの海（市場）の荒波を力強く越えていく帆船をイメージしています。



# 役員一覧

小島 健司  
取締役（社外）

橋本 孝夫  
取締役

辻 良治  
取締役

西原 勇人  
取締役

野原 佐和子  
取締役（社外）

鈴木 順也  
代表取締役社長  
最高経営責任者（CEO）

久保田 民雄  
取締役（社外）



**取締役****鈴木 順也**

代表取締役社長  
最高経営責任者 (CEO)

**橋本 孝夫**

取締役

**西原 勇人**

取締役

**辻 良治**

取締役

**久保田 民雄**

取締役 (社外)

**小島 健司**

取締役 (社外)

**野原 佐和子**

取締役 (社外)

**監査役****小西 均**

常勤監査役

**野中 康朗**

常勤監査役

**桃尾 重明**

監査役 (社外)

**中野 雄介**

監査役 (社外)

**執行役員****橋本 孝夫**

専務執行役員 最高技術責任者 (CTO)

**加藤 精彦**

専務執行役員 産業資材事業部長

**西原 勇人**

専務執行役員 最高財務責任者 (CFO)  
人事・総務・法務担当

**柴田 卓治**

常務執行役員 最高生産責任者 (CPO)

**伊藤 壽幸**

常務執行役員 垂直統合戦略担当

**井ノ上 大輔**

常務執行役員 ティデバイス事業部長

**山口 秀則**

上席執行役員 最高品質責任者 (CQO)

**青山 美民**

上席執行役員 最高情報責任者 (CIO)  
コーポレートSCM部門担当

**岸 圭司**

上席執行役員 コーポレートR&D部門担当  
ライフイノベーション事業部長

**面了明**

上席執行役員 ティデバイス事業部 副事業部長 (開発・技術担当)

**三田村 正幸**

執行役員 産業資材事業部 副事業部長 (営業二部・営業三部担当)

**久保 信夫**

執行役員 産業資材事業部 副事業部長 (新市場・新製品開発担当)

**バート・デボス**

執行役員 AR Metallizing N.V. 最高経営責任者 (CEO)

**磯 尚**

執行役員 ティデバイス事業部 副事業部長 (営業担当)

**西本 裕**

執行役員 ティデバイス事業部 副事業部長 (生産担当)  
ナイツック・プレジジョン・アンド・テクノロジーズ株式会社 代表取締役

**杉原 淳**

執行役員 産業資材事業部 副事業部長 (事業戦略・事業推進担当)

**渡邊 巨**

執行役員 グローバル経営管理担当 IR担当  
経営企画部長 秘書室長



当社は執行役員制度を採用し、取締役会の担うべき戦略策定・経営監視機能と、執行役員が担うべき業務執行機能とを分離しています。取締役会による経営意思決定の効率化と相互監視機能の強化を図るとともに、執行役員の責任を明確にし、業務執行機能の強化と迅速化を図っています。監査役会は取締役会と業務執行体制の双方を監査しています。

業務執行を適正かつ効率的に行うため、代表取締役社長は経営会議、マンスリー・ビジネスレビュー（MBR）、投資委員会の3つの会議体を主催しています。経営会議は、社内取締役を中心メンバーとして構成されており、社長の権限の範囲内で経営の重要事項の方向性にかかわる審議を行うものです。MBRは事業戦略の進捗を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する月次の会議であり、執行役員による業務執行を監視するとともに、経営環境の変化に迅速に対応することを目的としています。投資委員会は、特に重要性の高い投資案件について、取締役会への付議に先立って検討を行うものです。

経営監視機能を高め、業務執行を確実なものとするため、取締役会は内部統制基本方針を定め、これに基づいた内部統制システムの構築・運用を監督しています。適法・適正な業務執行を阻むリスクへの対応にリーダーシップを発揮する組織として、CSR委員会、開示統制委員会、貿易管理委員会を設置しています。社長直轄の内部監査室は、これらの委員会を含めた社内組織の業務活動を監査しています。また監査役による監査の客観性と実行性を確保するため、その職務を補助する監査役室を設置し、取締役から独立した専属の社員を配置しています。

このような当社のコーポレート・ガバナンス体制は、「企業理念」、「ブランドステートメント」、「私たちの価値観」といった、NISSHAの使命や考え方の基盤、行動の原則を示す普遍的な考え方の上に成り立っています。

#### 取締役・取締役会

当社の現行の取締役会は7名の取締役で構成され、業務執行に関する報告を受けるとともに重要事項を決議しています。当社は代表取締役社長を取締役会議長と定め、毎月1回の定例取締役会のほか必要に応じて臨時取締役会を開催しており、各取締役は活発かつ実質的な議論を行っています。

当社の取締役7名のうち、社外取締役は3名であり、うち1名は女性です（社外取締役比率42.9%、女性比率14.3%）。社外取締役には他社での企業経営の経験者やコーポレート・ガバナンス、経営戦略の研究者を選任しています。いずれの社外取締役も取締役会において独立した立場で当社の経営全般に客観性と専門性ある指摘や意見を活発に述べており、社外取締役の選任が経営の透明性の向上と取締役会の監督機能の強化に繋がっています。なお、3名の社外取締役は、東京証券取引所の「上場管理等に関するガイドラインIII 5. (3) の2」に定められた事項のいずれにも該当しておらず、当社は十分な独立性を有し一般株主と利益相反の生じるおそれがないと判断し、独立役員に指定しています。

当社は、経営環境の変化に柔軟に対処するとともに、事業年度ごとの経営責任を明確化するために、取締役の任期を1年としています。取締役の報酬については、株主総会の決議により定められた報酬総額の上限額（年間総額4億30百万円以内）の範囲において決定しています。取締役の報酬等の構成要素は基本報酬と賞与としており、取締役会においてその決定方針を定めています。基本報酬については、各取締役が担当する役割の大きさとその地位に基づき、その基本となる額を設定し、貢献度や業績の評価に基づき代表取締役社長が決定しています。賞与については、全社および担当事業における連結売上高、自己資本当期純利益率（ROE）、投下資産利益率（ROIC）などの指標をもとにその達成度を評価し、代表取締役社長が決定しています。なお、社外取締役については、当該社外取締役の経歴等を勘案し一定の金額を設定しています。

#### 監査役・監査役会

当社の現行の監査役会は4名で構成され、監査役の職責と監査体制のあり方、監査にあたっての評価基準および行動の指針を示す監査基準を定め、これに準拠した監査方針および

監査計画を策定しています。各監査役はこれらに従い、取締役会その他の重要会議への出席、稟議書その他の重要書類の閲覧、主要な事業所・関係会社への往査、代表取締役・各取締役・各事業部長との定期的な意見交換等の監査を行っています。また、監査の実効性を高めるため、会計監査人、内部監査室、財務部・法務部などのコーポレート部門とも定期的な会合を設定し緊密に連携していることに加え、Nissha グループ全体における監査の充実・強化を図るために、当社の常勤監査役および関係会社の監査役により構成される「グループ監査役会」を定期的に開催しています。

当社の監査役 4 名のうち、2 名は常勤の社内監査役であり、他 2 名は社外監査役です。社外監査役には公認会計士、弁護士を選任し、その高度な専門性を生かした監査によってコーポレート・ガバナンス体制の維持・向上を図っています。なお、2 名の社外監査役は、東京証券取引所の「上場管理等に関するガイドライン III 5. (3)の 2」に定められた事項のいずれにも該当しておらず、当社は十分な独立性を有しており一般株主と利益相反の生じるおそれがないと判断し、独立役員に指定しています。

監査役の報酬については、株主総会の決議により定められた報酬総額の上限額（年間総額 50 百万円以内）の範囲において、監査役の協議により決定しています。

#### 2015年3月期役員報酬等の総額および対象となる役員の員数

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	
取締役 (社外取締役を除く)	168	118	50	5
監査役 (社外監査役を除く)	21	21	-	3
社外役員	33	33	-	5

#### 執行役員

当社は 17 名の執行役員を選任しています。このうち 7 名は社外から採用した者を登用するなど（キャリア採用率 41.2%）、ダイバーシティを推進し、経営環境の変化に柔軟に対応できる体制としています。なお執行役員の任期は 1 年としています。

#### 内部統制システム

当社は、取締役会が定めた内部統制基本方針に基づいて、社内各組織における業務が適法・適正かつ効率的に行われることを確保するための内部統制システムを構築・運用し、企業価値の向上に努めています。このうち、財務報告の信頼性を確保するための内部統制システムについては、その評価結果を内部統制報告書として内閣総理大臣へ提出し、株主や投資家のみなさまに開示しています。

#### リスクマネジメント

当社は事業活動に大きな影響を及ぼす各種のリスクに対応し、事業の継続と企業価値の向上を図るため、リスクマネジメント基本方針を定め、これに基づいてリスクへの対策や回避措置、さらに、万一緊急事態が発生した場合の対応に万全を期すよう、リスク管理体制を構築しています。2016 年 3 月期からは、代表取締役社長を委員長とする CSR 委員会を設置し、同委員会が統括する BCP 部会、企業倫理・コンプライアンス部会、労働・人権部会などの 8 つの部会が、それぞれの領域におけるリスクに応じたマネジメントシステムを展開・運用しています。

危機管理体制については、「緊急事態対応規程」に大規模地震や新型インフルエンザの世界的流行など一定レベル以上の緊急事態が発生した場合の具体的な対応を定めるとともに、防災訓練を実施するなど、災害時における行動や対応原則を役員および社員に周知しています。また、このような緊急事態により重大な事業の中断が発生した場合に、お客さまへの継続的なサービ



スの提供を最大限確実にするとともに、社員とその家族の安全を確保し、地域・社会の復旧に寄与することを目的に、事業継続計画（BCP）を定めています。BCPについては定期的に机上訓練を行い、問題点を抽出するとともに、関連規程を含めた見直しを行っています。

企業倫理・コンプライアンスについては、グローバル化する役員・社員の多様性をかんがみ、「企業倫理・コンプライアンス行動マニュアル」を日本語、英語、中国語の3か国語で作成し、研修を通して周知徹底を図っています。研修では企業倫理・コンプライアンス部会が中心となり、当社および関係会社の各部門において任命した推進責任者・推進担当者が講師を務めています。また、コンプライアンスに関する問題を適切に処理するため、社員が直接に情報提供できる内部通報窓口を設置、運用しています。

関係会社における内部統制については、関係会社管理規程を制定し、関係会社の取締役・監査役を当社から派遣することや、当社のコーポレート部門が必要に応じてグループ全社に指導・助言を行うことによって、グループ全体の業務執行の適正性を確保しています。

また、グループ内すべての会社情報について、正確性、公正性および継続性が維持された開示を適時かつ速やかに行うため、開示統制委員会を設置しています。開示統制委員会事務局は社内情報の集約を行い、開示統制委員会は適時開示事項に該当するか否かを検討・決定しています。開示が必要と判断された場合は、取締役会の承認を経て速やかに開示が行われます。

#### 内部監査

内部監査室は、代表取締役社長直轄の組織として内部統制システムの整備・運用状況を独立的・客観的に分析・評価するとともに、その改善策を提言し規律の維持・向上に努めています。

内部監査室は年間監査計画を策定し、業務活動が適正かつ効率的に行われているかを監査し、社内組織に助言や勧告をしています。また、指摘事項に対してはフォローアップ監査を行い、改善状況を確認しています。この監査結果は、毎月実施される代表取締役社長とのミーティングで報告・提言され、特に重要なものについては取締役会へも報告されます。加えて、常勤監査役は3カ月ごとに内部監査室とミーティングを行い、相互の連携を確保しています。また金融商品取引法に基づく内部統制報告制度に対応するため、財務報告に係る内部統制についても、内部監査室が第三者組織として独立的評価を行っています。

## 社外取締役メッセージ

現状の枠にとらわれず、外に目を向けた強靱なる組織・仕組みを整えてください。リスクを取り、スピード感と規模感のある事業ポートフォリオの「組み換え」を実現してほしいと思います。

### NISSHA のガバナンス——組織と人材の観点から

NISSHA では、中期経営計画の方向性が社内に明確に示され、役員と社員との間でよく共有されています。これを踏まえて一人ひとりの社員が精勤する姿を私は高く評価しています。また、コーポレート・ガバナンスやコンプライアンスについての研修も充実しており、社員の意識も高いと感じています。今後は、全社的な観点からの重厚な仕組みを画一的にグループ全体に適用するのではなく、事業部門や子会社ごとに特有なリスクについて検討し、より具体的な対応策を講じ、運用することがより一層必要であると思います。

NISSHA の組織は、社員数の規模に比して細分化し過ぎており、組織の壁があるとの印象が否めません。役職や職位が社員のインセンティブとなることは否定しませんが、目まぐるしく変化する外部環境に対して機動性を保持するためには、よりフラットな組織の方が望ましいのではないかと考えます。また、社員の勤務時間や場所などに柔軟性を持たせると同時に、会議時間を減らすなど、部外・社外に対しての自由な営業活動を推進する仕掛けを整えることが必要ではないかと感じます。そうすることにより自らの所管分野に限定されず、また京都という地域にもとらわれず、自社のステークホルダー、さらには異業種他社・業界や広く社会にも目を向けての「横展開力」を高めることができるのではないのでしょうか。NISSHA は、伝統的に優れた製造業が多い京都企業としての遺伝子を保持している企業です。今後とも眼前の枠を乗り越え、打ち破り、技術展開力、営業展開力のパワーを向上させていくことを期待しています。

### 第5次中期経営計画の課題

企業の成長には、既存事業の拡大とともに、新事業の創出が必要であることは自明です。これらをなくして企業が永続的に生き残ることはあり得ません。これまでの実績から判断する限り、NISSHA が新規事業を展開するスピードは遅々としていると言わざるを得ません。第5次中期経営計画が目指す「事業ポートフォリオの組み換え」についても、その規模感が控えめ過ぎるとの印象は否めません。

新規事業の拡大をスピード感と規模感を持って進めるためには、M&A を活用せざるを得ないでしょう。M&A には見えざるリスクが潜み、他社の事例のなかには結果的に失敗であったのではないかとと思われるようなケースも多々あります。しかし、あまりに保守的な対応には出遅れ、成長の果実が取れないままに終わってしまうというリスクもあります。リスクと果実は常に裏腹なのです。成長を実現するためには、ワーストケースを想定した上で、財務体力に揺るぎを起ささない範囲でのリスクを取ることも必要です。

『「危ない橋」は渡らない方がよいに決まっています。しかし、そこに立ち止まっているのが安全なわけでもない。』第5次中期経営計画を推進するにあたり、NISSHA はそのような時期に来ているのではないのでしょうか。



取締役（社外）

**久保田 民雄**

#### 経歴

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

#### 主な活動状況および選任理由

久保田民雄氏は、2015年3月期に開催された取締役会17回すべてに出席し、国際的な知見やこれまでの他社での経営および監査役としての幅広い経験や見識を活かし、独立した立場で当社の経営全般に有益な指摘や意見を述べています。今後も的確な助言がいただけるものと判断し、社外取締役として選任しています。

## 業務執行の監督を適切に行うために、 社外取締役の知識・知見が活かされています。 「組み換え」戦略を達成する鍵は役員・社員の 実行力。機敏性と粘り強さが必要です。

### NISSHA のガバナンス——社外取締役の役割とは

日本企業の企業統治改革が進められています。そのひとつが、取締役会の機能の有効性を向上させることです。取締役会の機能の有効性を高めるために取締役が担うべき役割は、次の3つの監督機能を有効に果たすことであると考えられます。

第1は、業務執行とその監督を明確に分離した上で、経営陣（執行役員）の業務執行が各企業のステークホルダーの利益を効率的に増進しているかどうかを監督することです。第2は、業務執行を担う経営陣の法令および定款への適合について監督することです。第3は、経営陣が各ステークホルダーに対して、一貫性・継続性・透明性について一定の水準を満たした必要情報を開示し、説明責任を果たしているかを監督することです。

これらの監督機能は、取締役会が企業価値の創造を目的としてステークホルダー間の利害調整を有効に行えるような構築・運営となっていることによって、有効にはたらくものと考えられます。取締役会を独立性の高い社外取締役を含む構成とすることは、取締役会の本来の機能を明確にし、業務執行の監督を適切に行うことに繋がります。

NISSHA においては、社外取締役は、第1の監督機能に特に重点をおいて、適切な役割を与えられた体制のもとに果たせていると考えています。NISSHA の経営は、社外取締役の知識と知見を十分に生かすことのできる体制が整えられていると評価しています。

### 第5次中期経営計画の課題

NISSHA は企業成長の新たな局面に差し掛かっており、事業環境の変化に適合した抜本的な変革を持続的に行うことが必要とされています。そのためには、既存事業の収益を原資として、新規事業の開発を迅速に進めることが最重要課題です。第5次中期計画では事業ポートフォリオの組み換えが企業成長戦略の中核に据えられており、この点は高く評価することができます。ただし、この戦略を有効に展開するには、目標とする業績を実現する組織・仕組み・組織能力の一層の強化が必要です。各事業単位の間管理職から現場社員に至るまで成長戦略の具体的な内容と遂行方法について周知・徹底を図り、各個人の課題と目標に適切に具現化するとともに、機敏な行動力を強化して、それぞれの目標を着実に達成することが必要です。

さらに、事業環境の変化を的確に予知し、それに対応する機敏かつ的確な行動を取ることが、目標の実現には不可欠です。そのためには、事業環境の変化に適応した戦略を遂行する業務執行を機敏かつ執拗に推し進める管理者の能力および組織能力を向上する必要があります。こうした点について、取締役および執行役員がともに的確に認識した上で、執行役員の業務執行能力および取締役の実態把握による監督・牽制能力の一層の強化に真摯に取り組むことが必要です。



取締役（社外）

### 小島 健司

#### 経歴

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

#### 主な活動状況および選任理由

小島健司氏は、2015年3月期に開催された取締役会17回すべてに出席し、企業統治、経営戦略の研究者としての深い知見と、神戸大学大学院 MBA 課程におけるビジネスパーソン育成の豊富な経験から、独立した立場で当社の経営全般に有益な指摘や意見を述べています。今後も的確な助言がいただけるものと判断し、社外取締役として選任しています。

忌憚のない意見が交わされる取締役会。  
 今後も独立した立場から貢献していきます。  
 M&Aの活用、人材の獲得・育成、イノベティブな  
 組織づくりが今後の課題です。

### NISSHA のガバナンス—— 取締役会の運営に関して

NISSHA は、コーポレート・ガバナンスの強化に向けて積極的に取り組んでいます。取締役会では、様々な経営課題について社外・社内の取締役・監査役、必要に応じて執行役員が一体となって忌憚ない意見を交わし、長時間にわたる活発なディスカッションを行っています。議題についての説明は具体的かつ詳細で、トップ・マネジメントと現場との隔たりが小さく、全社一丸となって課題に取り組んでいます。

しかし、社外・社内の取締役・監査役によって意見交換が長時間にわたり繰り返し行われる状況は、ややもすると社外役員としての独立した視点が希薄になるリスクをはらんでいます。そうしたことがないよう、社外の視点、多様なステークホルダーの視点で客観的にコメントするよう引き続き努力して参ります。

### 第 5 次中期経営計画の課題

私が社外取締役に就任してから 1 年数カ月が経過しました。この間に NISSHA は、タブレット端末などに用いられるタッチ入力デバイスの事業が業績をけん引し、過去最高水準の当期純利益を上げる一方で、メキシコの自動車部品成形会社を買収し北米の自動車市場向けの事業領域拡大のための体制を整備、世界最大手の蒸着紙メーカーを買収し印刷関連資材に進出、また、医療やヘルスケアなどの成長市場に向けた製品開発を行う「ライフイノベーション事業」を新設するなど、新たな事業領域拡大のための取り組みを積極的に実施しています。

そして 2015 年 4 月からは、事業ポートフォリオの組み換えを目指す第 5 次中期経営計画の運用が開始されました。NISSHA は、創業以来、印刷技術をコア技術として多様な展開を行ってきましたが、第 5 次中期経営計画は、印刷技術にとどまらない新たなコア技術を M&A などによって獲得し新製品を開発、新たな事業領域にも積極的参入することによって、3 年後 2018 年 3 月期には新事業・新製品売上高比率 35%を、さらに、6 年後の 2021 年 3 月期には新事業・新製品売上高比率 50%を目指すというものです。私はこれらを、的確な現状分析に基づく、適正かつ大胆な戦略であり、アグレッシブな目標設定だと評価しています。

目標達成のためには、M&A の活用、新技術・新製品開発、新事業領域等に関する新たな人材の獲得・育成、そして、イノベティブな気運に満ちた組織づくりが重要な課題と考えます。



取締役（社外）

**野原 佐和子**

#### 経歴

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

#### 主な活動状況および選任理由

野原佐和子氏は、2014年6月の取締役就任後 2015年3月期中に開催された取締役会 14回すべてに出席し、インターネット事業に関する深い知見とこれまでの企業経営および他社取締役・監査役としての幅広い経験や見識を活かして、独立した立場で当社の経営全般に有益な指摘や意見を述べています。今後も的確な助言がいただけるものと判断し、社外取締役として選任しています。

## すべてのステークホルダーにとって 価値ある企業であるために、マネジメントシステムに 基づいたCSRを推進しています。

当社の企業理念は、「印刷を基盤に培った固有技術を核とする事業活動を通して、広く社会との相互信頼に基づいた《共生》を目指す」ことです。事業活動を通じて社会の要請にお応えし、自社の成長と同時に豊かな社会の実現を目指していくことが、企業理念の実現であり、当社のCSRであると考えています。

### NISSHAの考えるCSR

当社は2015年4月からスタートした第5次中期経営計画において、永続的に価値を創出することができる企業となることを目指しています。これを実現するためには、これまで以上にCSR経営を推進することが必要であるとの認識のもと、中期経営計画のスタートに合わせて当社のCSRを再定義するとともに、推進体制を整備しました。

当社ではCSRを「基本的CSR」と「戦略的CSR」に定義しました。基本的CSRとは、国連グローバル・コンパクト、ISO26000、EICC (Electronic Industry Citizenship Coalition) などのグローバル基準を遵守し、人権や環境などのCSRリスクを低減することです。これはグローバル市場においてお客さまに選ばれる企業であるための必須条件です。一方、戦略的CSRとは、事業活動を通じて社会課題を解決することによって、自社の経済的成長と社会的価値の創出を両立し、中長期的な企業価値を創出するとともに持続可能な社会の実現に貢献することです。

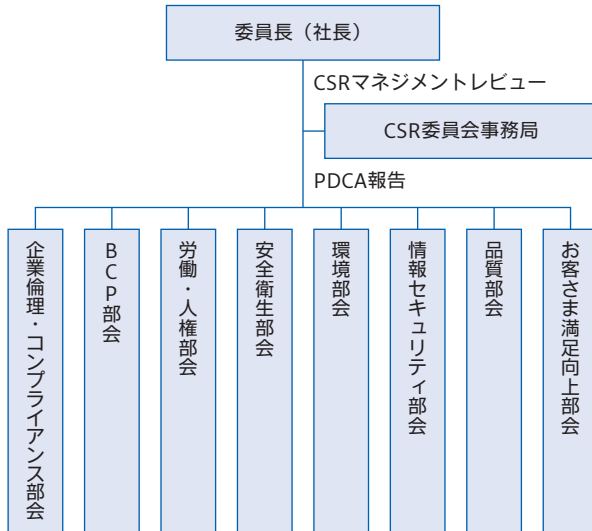
### CSR推進体制とマネジメントシステム

CSRの推進体制としては、2015年4月に代表取締役社長を委員長とするCSR委員会を新たに設置し、このもとに、労働・人権、環境、安全衛生など、8つの部会を設けました。

CSR委員会および各部会は、マネジメントシステムの運用を原則としています。品質、環境および情報セキュリティ部会は、すでにISO認証を取得するなどマネジメントシステムの構築と運用が高い水準で実現している分野であるため、継続的な改善活動を推進し、一層のパフォーマンス向上に努めています。一方、企業倫理・コンプライアンス部会および労働・人権部会は、2015年3月期に実施されたお客さまによるCSR監査を契機として、マネジメントシステムの構築に着手しています。

当社では第5次中期経営計画期間内に、国内拠点に限らず、主要な海外拠点を含むNisshaグループ全体としての、また重要サプライヤーまでを含めたマネジメントシステムをEICCなどグローバル基準に適合した水準で構築・運用することを目標にするとともに、戦略的CSRについても推進することを目指しています。

## CSR委員会の体制図



## ステークホルダーとの共生を目指して

NISSHAでは、当社を支える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。2015年4月に新たに制定した当社のブランドステートメント“Empowering Your Vision”には、私たちとステークホルダーの《共生》のあり方が表現されています。このブランドステートメントの実践を通じて、すべてのステークホルダーにとって価値ある企業であることが、当社のCSRの目標です。

それぞれのステークホルダーに向けた取り組みの具体例は以下のとおりです。



### ●女性の活躍を推進する取り組み

CSR 委員会の労働・人権部会では、女性の活躍を推進することを重点テーマに掲げ、積極的な採用と最大限能力を発揮できる環境作りに向けたアクションプログラムを設定しています。2014年7月には、人事部門を中心に女性の活躍を推進するプロジェクトチームを発足させました。本社および国内拠点において実施したヒアリング調査では、働き方やキャリア、職場環境に関する女性社員の思いと課題を認識しました。また、女性活躍推進には男女に関係なくワーク・ライフ・バランスの実現が重要であるとの考えから、「仕事と育児・介護 両立支援ガイドブック」を作成し国内 Nissha グループの全社員に配布したほか、イントラネット上に「両立支援と女性活躍推進情報発信サイト」として“NISSHINE（ニッシュライン）”を開設しました。“NISSHINE”はすべての社員が生き生きと働くことを願った Nissha と shine（輝く）の組み合わせによる造語で、サイト内では各種の両立支援制度や制度利用者の体験談などを紹介しています。

### イントラネット“NISSHINE”



### ●サプライヤーさまの CSR 監査を開始

当社では2014年7月より、サプライヤーさまを対象とする CSR 監査を開始しました。この監査は、EICC 行動規範、および同規範をベースとしたお客さま独自の行動規範を基準とするもので、労働人権、安全衛生、環境保全、倫理の4分野にわたり、それぞれにマネジメントシステムの運用を求める内容です。2015年3月期は、デバイス事業の主力材料供給元企業や、各工場に人材を派遣いただいているお取引先さまなど計5社を対象に実施しました。監査の結果、不適合な項目が確認された場合には、サプライヤーさまに指摘事項に対する是正措置・予防措置を取り決めていただき、これらが行われ是正が完了したことを後日確認しています。2016年3月期からは、CSR 監査の対象を全事業部における特に重要なサプライヤーさまに拡大していきます。

#### CSR を牽引するイニシアティブ

NISSHA は、持続可能な社会の実現に向けたグローバルなイニシアティブによる原則やフレームワーク、基準を活動に取り入れ、CSR を推進しています。当社 CSR にとってのマテリアリティ（重要側面）の特定や活動推進、レポートは、これらに沿って進められています。

#### ●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」「労働基準」「環境」「腐敗防止」の4原則に積極的に取り組むことを宣言しています。

#### ●ISO26000

CSR の国際規格であり手引書である ISO26000 を参照のうえ取り組みを進めるとともに、同規格をレポートの構成に生かしています。

#### ●GRI (Global Reporting Initiative)

毎年発行している当社の CSR 報告書は、国際的なサステナビリティ・レポートのガイドラインである GRI の第4版 (G4) を参照し、要求されている開示項目の情報を掲載しています。

#### ●EICC

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

#### 国連グローバル・コンパクトの10原則

##### 人権

原則1：人権擁護の支持と尊重

原則2：人権侵害への非加担

##### 労働基準

原則3：組合結成と団体交渉権の実効化

原則4：強制労働の排除

原則5：児童労働の実効的な排除

原則6：雇用と職業の差別撤廃

##### 環境

原則7：環境問題の予防的アプローチ

原則8：環境に対する責任のイニシアティブ

原則9：環境にやさしい技術の開発と普及

##### 腐敗防止

原則10：強要・賄賂等の腐敗防止の取り組み

## 財務情報

40	<b>事業・財務の概況</b>
40	2015年3月期の実績
43	主要な経営指標
46	設備投資・減価償却費・研究開発
46	2016年3月期の見通し
47	事業などのリスク
49	<b>連結財務諸表</b>
49	連結貸借対照表
51	連結損益計算書
52	連結包括利益計算書
53	連結株主資本等変動計算書
55	連結キャッシュ・フロー計算書



## 事業・財務の概況

### 2015年3月期の実績

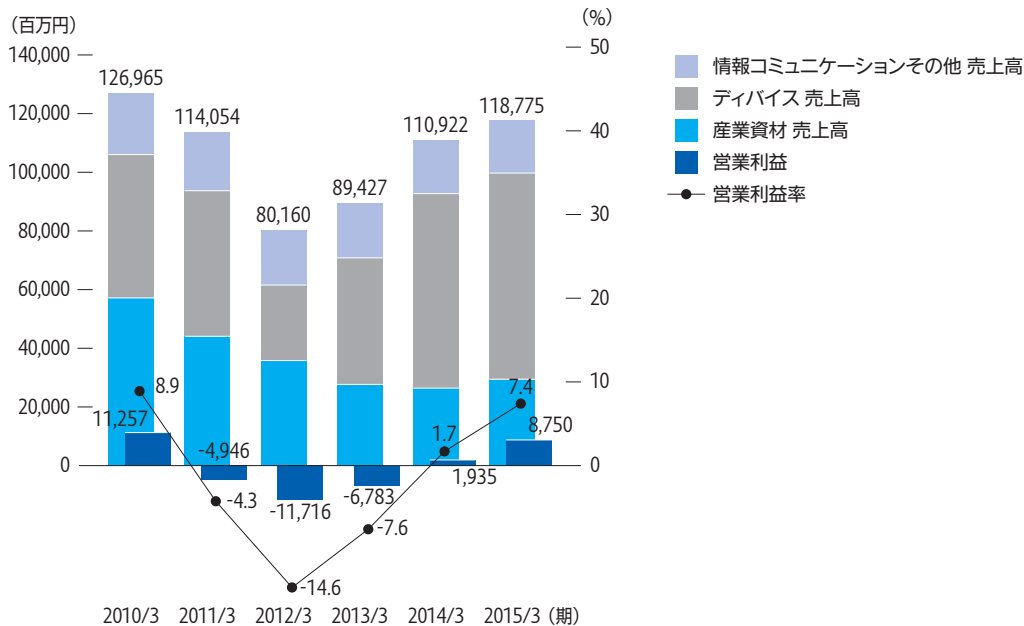
#### 経済環境と経営成績

2015年3月期におけるグローバル経済情勢を振り返りますと、米国では個人消費が牽引役となり景気の回復基調が継続しましたが、欧州では景気に停滞感が増し、中国をはじめとする新興国では成長の鈍化がみられました。また、原油価格の急激な下落などを背景に資源国の経済には不透明感が強まりました。わが国経済については、足元の円安基調を背景に輸出は持ち直し、企業収益が改善するなか、設備投資は緩やかな増加基調にあります。個人消費は一部で改善の動きに鈍さがみられるものの、景気は緩やかな回復基調を続けています。

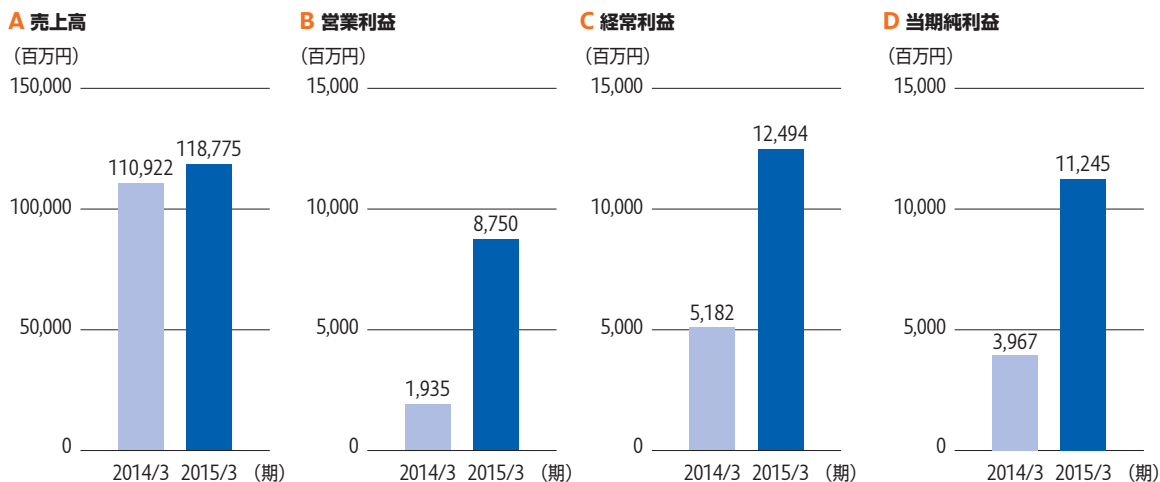
当社グループが主力とするスマートフォンやタブレット端末などのコンシューマー・エレクトロニクス分野では、製品需要の急激な変動や製品・サービスの低価格化が常態化し、売上高と利益の両面に影響を与えています。当社グループはこのような課題に対応するために、製品需要に応じた柔軟な生産体制の構築を急ぐとともに、生産効率の改善やあらゆるコスト削減に努め、キャッシュ・フローの最大化に取り組んできました。

これらの結果、2015年3月期の連結業績は前期比で増収増益となり、当期純利益は過去最高となりました。なお、2015年3月期における平均為替レートは対ドル107円（前期98円）となりました。

#### 売上高・営業利益の推移



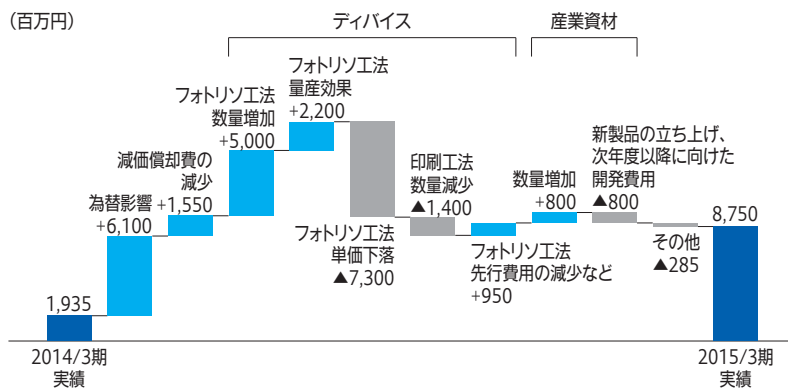
## 連結損益計算書



**A** 2015年3月期の売上高は、前期比で7.1%増加し1,187億75百万円となりました。このうち、海外売上高は898億85百万円であり、連結売上高に占める割合は75.7%です。海外売上高は主として産業資材およびデバイスによるものです。

**B** 営業利益は前期比で352.2%増加し、87億50百万円となりました。前期の営業利益に対する増減要因は次のとおりです。

## 営業利益の増減要因



**C** 営業外損益については、前期は為替差益などを主とした営業外収益を37億71百万円計上する一方で、持分法による投資損失などを主とした営業外費用を5億23百万円計上したのに対して、2015年3月期では為替差益などを主とした営業外収益を50億93百万円計上する一方で、持分法による投資損失などを主とした営業外費用を13億49百万円計上しました。その結果、経常利益は前期比で141.1%増加し、124億94百万円となりました。

**D** 特別損益については、前期は固定資産売却益などを主とした特別利益を5億77百万円計上する一方で、固定資産除売却損などを主とした特別損失を6億8百万円計上したのに対して、2015年3月期では国庫補助金などを主とした特別利益を5億60百万円計上する一方で、減損損失などを主とした特別損失を22億94百万円計上しました。これらの結果、当期純利益は前期比で183.4%増加し、112億45百万円となりました。また、1株当たり当期純利益は前期比で169円59銭増加し262円5銭となりました。

当社は、利益配分については安定配当の継続を基本方針に、当事業年度および今後の業績、配当性向、財務面での健全性などを総合的に勘案して配分することとしています。この方針に基

つき、2015年3月期の年間配当金は1株当たり20円（前期比15円増）とさせていただきます。

### 事業別の業績

#### ●産業資材

重点市場と定めた自動車（内装）、家電製品向けの需要が堅調に推移した結果、2015年3月期の連結売上高は294億60百万円（前期比11.6%増）となり、営業損失は2億35百万円（前期は11億22百万円の営業損失）となりました。

#### ●デバイス

タブレット端末向け静電容量方式タッチパネルの需要が堅調に推移した結果、2015年3月期の連結売上高は702億66百万円（前期比6.0%増）となり、営業利益は135億94百万円（前期比82.7%増）となりました。

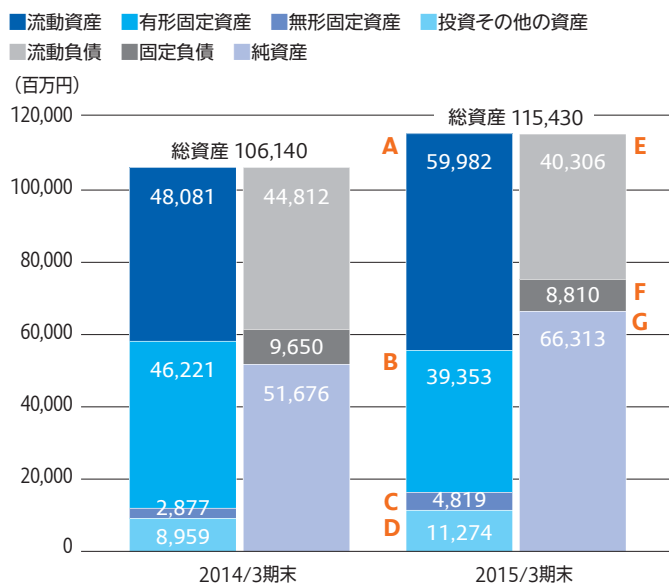
#### ●情報コミュニケーション

主力の商業分野で企業の広告費圧縮や情報メディアの多様化による印刷物の減少などの影響があり、受注競争が激しいものとなった結果、2015年3月期の連結売上高は178億90百万円（前期比1.0%減）となり、営業損失は6億57百万円（前期は6億91百万円の営業損失）となりました。

### 資産・負債・純資産の状況

2015年3月末における総資産は1,154億30百万円となり、前期末に比べ92億90百万円増加しました。

#### 資産・負債・純資産



**A** 流動資産は、現金及び預金が95億22百万円、受取手形及び売掛金が23億80百万円増加したことなどにより増加しました。

**B** 有形固定資産は、設備の償却が進んだことなどにより減少しました。

**C** 無形固定資産は、新規連結によりのれんを22億63百万円計上したことなどにより増加しました。

**D** 投資その他の資産は、その他有価証券の時価の変動等により投資有価証券が19億35百万円増加したことなどにより増加しました。

**E** 流動負債は、未払消費税等が13億88百万円増加した一方、短期借入金69億81百万円減少したことなどにより減少しました。

**F** 固定負債は、リース債務が 12 億 13 百万円減少したことなどにより減少しました。

**G** 純資産は、利益剰余金の増加などにより増加しました。1 株当たり純資産は、前期末の 1,204 円 17 銭に対して、1,545 円 30 銭となりました。

### キャッシュ・フローの状況

2015 年 3 月末における連結ベースの現金及び現金同等物（以下「資金」）は、前期末に比べ 92 億 12 百万円増加し、294 億 84 百万円となりました。

#### ●営業活動によるキャッシュ・フロー

営業活動の結果得られた資金は 215 億 90 百万円（前期比 49.8% 増）となりました。これは主に税金等調整前当期純利益として 107 億 61 百万円、減価償却費として 96 億 87 百万円計上したことなどによるものです。

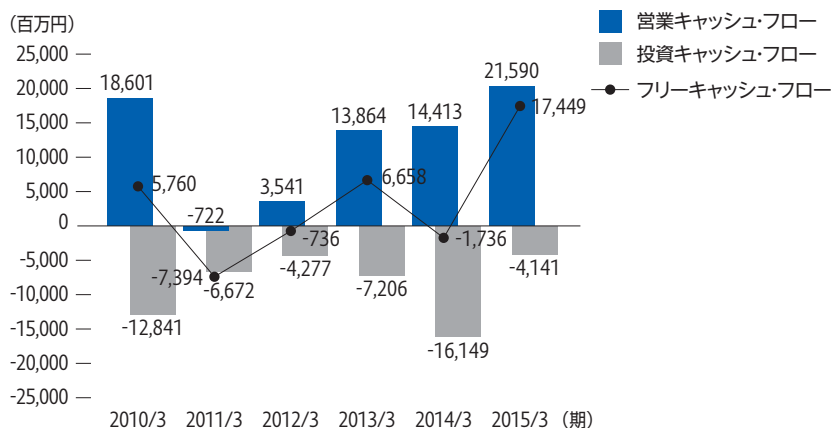
#### ●投資活動によるキャッシュ・フロー

投資活動の結果使用した資金は 41 億 41 百万円（前期比 74.4% 減）となりました。これは主に有形固定資産の取得として 22 億 12 百万円、新規連結による子会社株式の取得として 20 億 39 百万円支出した一方で、前期までに大型の設備投資が一巡したことなどによるものです。

#### ●財務活動によるキャッシュ・フロー

財務活動の結果使用した資金は 110 億 63 百万円（前期比 138.7% 増）となりました。これは主に短期借入金の純減額として 70 億 99 百万円支出したことなどによるものです。

### キャッシュ・フローの推移



## 主要な経営指標

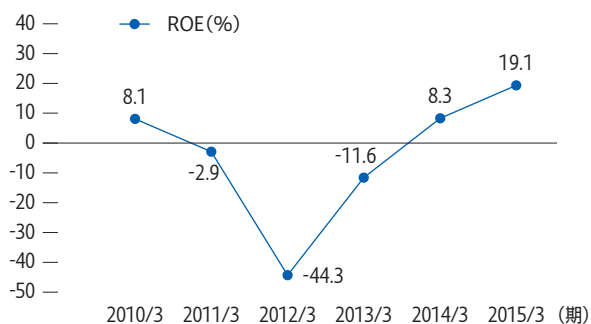
当社では中期経営計画の成果を測定するための経営管理指標として ROE（自己資本当期純利益率）および ROIC（投下資産利益率）を採用しています。

### ROE

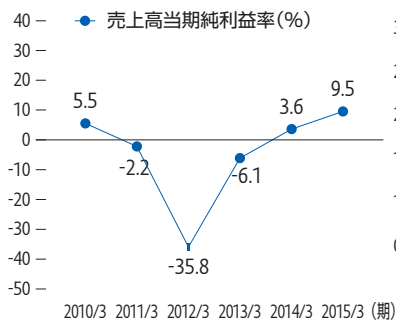
当社の ROE は 2012 年 3 月期で底を打ち、その後は改善を続けています。

ROE は、売上高当期純利益率、総資産回転率、財務レバレッジ（総資産 / 自己資本）に分解することができます。このうち、収益性を示す売上高当期純利益率は 2012 年 3 月期に底を打ち、上昇を続けています。効率性を示す総資産回転率は、2015 年 3 月期は前期比で総資産が増加したものの売上高の上昇により改善しています。財務レバレッジは、2013 年 3 月期以降低下していますが、これは財務体質の健全性の観点から自己資本比率 50% 以上を適正な水準であると考え負債を圧縮したことによるものです。収益性、効率性の改善がこれを補って、2015 年 3 月期の ROE は前期の 8.3% から 19.1% へと大幅に上昇しました。

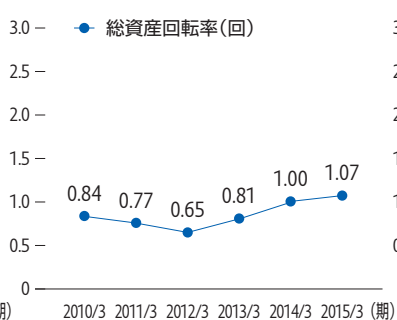
## ROEの推移



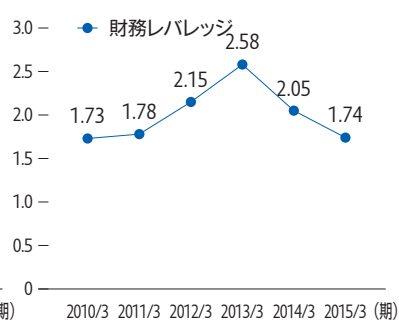
## 売上高当期純利益率の推移



## 総資産回転率の推移



## 財務レバレッジ(総資産/自己資本)の推移



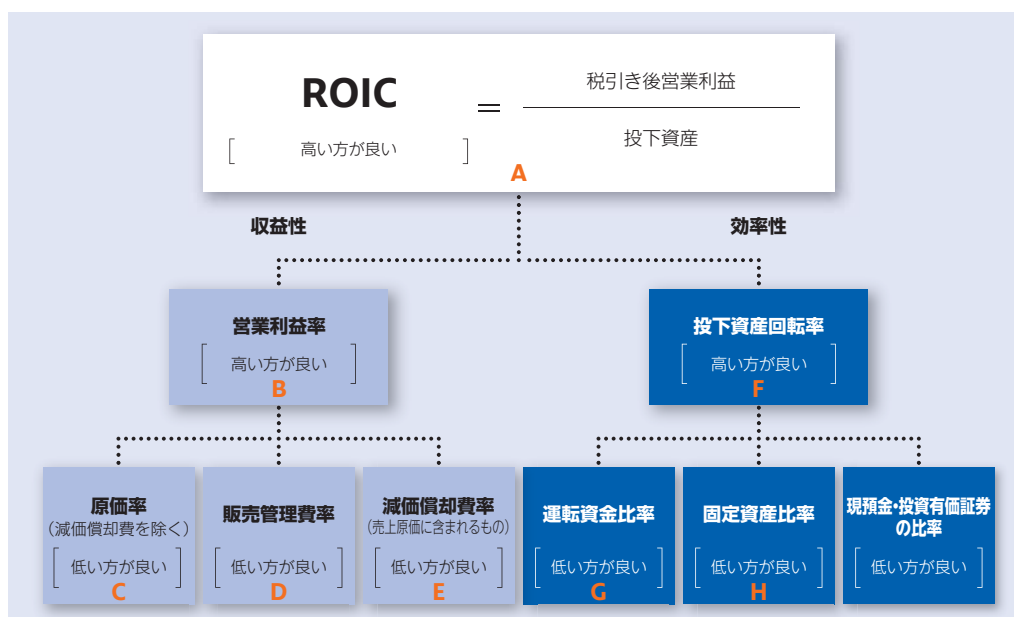
## ROIC

当社では、 $ROIC = \text{営業利益} \times (1 - \text{実効税率 } 35\%) \div (\text{運転資金} + \text{有形固定資産} + \text{無形固定資産} + \text{現預金} + \text{投資有価証券})$ と定義付けています。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ですが、当社ではこれを下図に示す「ROIC ツリー」を用いて事業を収益性と効率性の両面から捕捉しています。当社の ROIC は、2012 年 3 月期に底を打って以降、収益性・効率性の両面で改善が進み、2015 年 3 月期には当社が自社の資本コストと考える 6%の水準を上回りました。

収益性は、営業利益率を頂点に原価率（減価償却費を除く）、販売管理費率、減価償却費率などに分解することができます。収益性の改善は、原価率が 2015 年 3 月期は 72.3% と前期から 3.8 ポイント改善したこと、減価償却費率が低下したことなどによります。

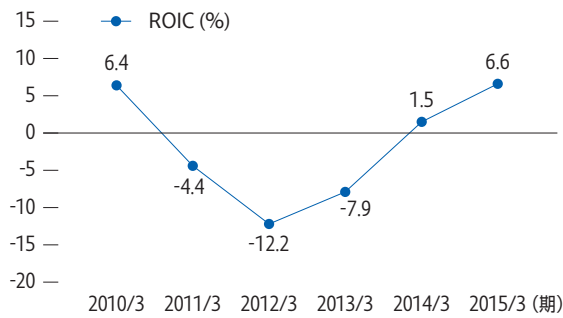
効率性は、投下資産回転率を頂点に運転資金比率、固定資産比率などに分解できます。2015 年 3 月期の投下資産回転率は前期比で現預金の増加などにより投下資産が増加したにも関わらず、売上高の上昇や固定資産の減少などにより改善しており、リーンな企業体質が定着したものと評価しています。

## ROICツリー



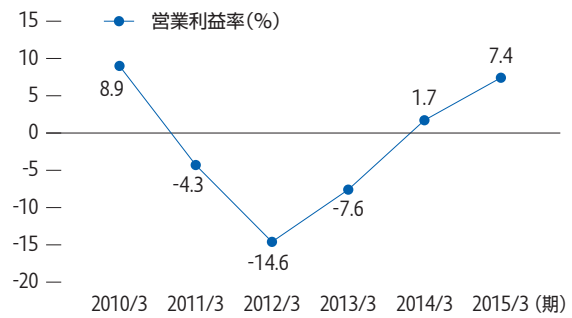
A

## ROIC



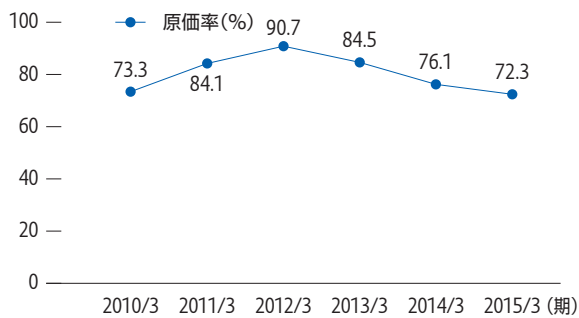
B

## 営業利益率



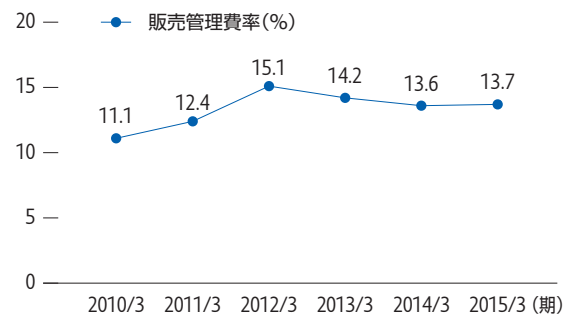
C

## 原価率(減価償却費を除く)



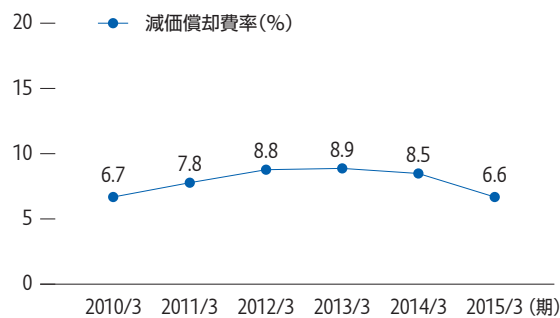
D

## 販売管理費率



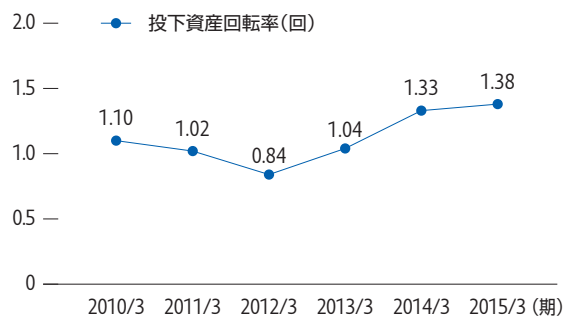
E

## 減価償却費率(売上原価に含まれるもの)



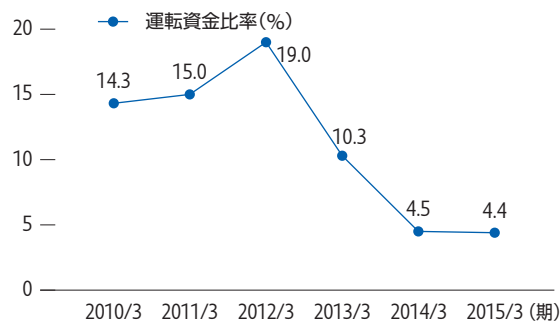
F

## 投下資産回転率



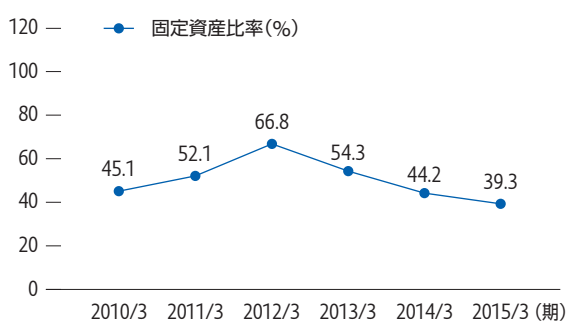
G

## 運転資金比率



H

## 固定資産比率

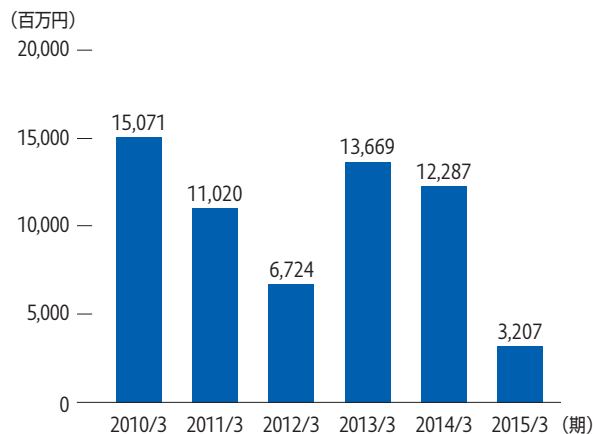


## 設備投資・減価償却費・研究開発

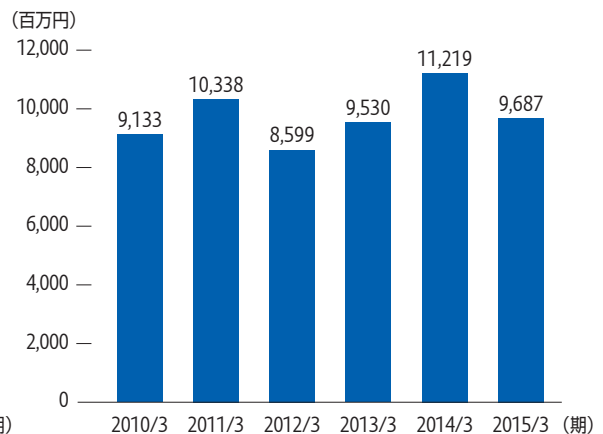
当社グループでは、既存事業における大型の設備投資が一巡し、2015年3月期の設備投資額は大幅に減少しました。資金の使途は新たな事業・製品を生み出すことにシフトしており、2015年3月期は、産業資材および全社視点で研究開発を行うコーポレート R&D 部門における新製品生産ラインへの投資が中心となりました。グループ全体で32億7百万円の設備投資を行い、事業別には産業資材では11億47百万円、デバイスでは6億92百万円、情報コミュニケーションでは1億2百万円、その他および全社（研究開発・管理）では12億65百万円となりました。

減価償却費は、大型の設備投資が一巡したことを受け、2014年3月期をピークに減少に転じました。

設備投資額の推移



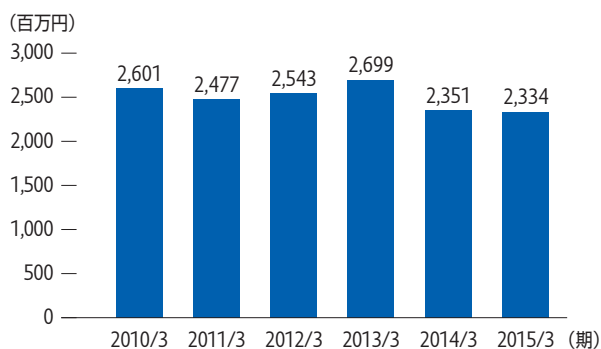
減価償却費の推移



当社グループにおける研究開発活動は、当社の掲げる事業ポートフォリオの組み換えを実現するために、「情報化社会」「ライフスタイルサポート」「循環型社会」の3つの社会イメージをターゲットとしており、コーポレート R&D 部門が中心的な役割を担っています。また、お客様のニーズに対応する製品開発については事業部の開発部門が担当しています。

2015年3月期におけるグループ全体の研究開発費は23億34百万円となりました。

研究開発費の推移



## 2016年3月期の見通し

グローバル経済は、北米経済の成長に期待がかかる一方で、中国を中心とした新興国経済の成長鈍化、欧州経済の不透明感の継続など、依然として予断を許さない情勢が続くものと考えられます。

当社グループは、2015年4月から事業ポートフォリオの組み換えを基本戦略とする第5次中期経営計画(2016年3月期～2018年3月期)の運用を開始しました。中期ビジョンならびに計画の概要は8ページに記載のとおりです。

2016年3月期は、デバイス事業の製品需要は前期に比べやや減少する見通しですが、産業資材事業の製品需要は自動車分野を中心に堅調に推移する見通しです。また、円安基調は継続することを想定しています。全社としては2015年3月期と同水準の売上高・営業利益を予想しています。前提為替レートは対ドル118円です。

#### 2016年3月期 業績計画

(百万円)

	2015/3期実績	2016/3期計画	前期比
売上高	118,775	120,000	+1.0%
営業利益	8,750	8,500	▲2.9%
経常利益	12,494	8,500	▲32.0%
親会社株主に帰属する当期純利益	11,245	7,300	▲35.1%
<b>事業別売上高</b>			
産業資材	29,460	34,500	+17.1%
デバイス	70,266	65,700	▲6.5%
ライフインバージョン	-	1,700	-
情報コミュニケーション	17,890	18,000	+0.6%
その他	1,158	100	-
<b>事業別営業利益</b>			
産業資材	▲235	2,000	黒字化
デバイス	13,594	9,500	▲30.1%
ライフインバージョン	-	0	-
情報コミュニケーション	▲657	200	黒字化
その他	▲284	0	-
調整額	▲3,666	▲3,200	-

## 事業などのリスク

当社グループの経営成績および財政状態ならびに NISSHA 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、2015年3月末現在において当社グループが判断したものです。

### ●お客さまのニーズ・市場トレンド

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

当社グループではこうした状況に対して、お客さま満足を最優先に掲げ、市場トレンドを的確にとらえ、お客さまのニーズに応える技術・製品・サービスの提供に努めています。しかしながら、NISSHA が提供する技術・製品・サービスに対して、お客さまのニーズや市場のトレンドが大きく変動した場合、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。

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

### ●関連業界の需要動向

当社グループの主力事業はデバイス事業であり、売上高の構成比においても59.2%を占めて



います（2015年3月期）。このセグメントは主としてタブレット端末、スマートフォン、携帯ゲーム機などのコンシューマー・エレクトロニクス分野に向けた事業を展開していることから、これら業界の需要動向や価格動向が大きく変動した場合、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。

●為替の変動

2015年3月期における当社グループの海外売上高比率は75.7%であり、これらは外貨建て取引が中心です。為替予約取引などにより将来の為替リスクを回避するように努めていますが、急激な為替相場の変動は当社グループの業績および財政状態に影響を与える可能性があります。

●保有有価証券

2015年3月期末において当社グループが保有している投資有価証券は104億25百万円であり、大半は時価のある株式です。これらの保有有価証券については、発行体の財政状態や業績動向、格付状況などを把握し安全性を十分確認していますが、株式相場の著しい変動などが生じた場合、当社グループの業績および財政状態に影響を与える可能性があります。

●売上債権およびたな卸資産

2015年3月期末における当社グループの売上債権は186億33百万円、たな卸資産は82億27百万円です。当社グループは与信管理や適正在庫管理の強化に努めていますが、今後、貸倒れなどでこれらの資産価値に大きな変動が生じた場合、当社グループの業績および財政状態に影響を与える可能性があります。

## 連結財務諸表

## 連結貸借対照表

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (2014年3月31日)	当連結会計年度 (2015年3月31日)
資産の部		
流動資産		
現金及び預金	20,272	29,794
受取手形及び売掛金	16,252	18,633
商品及び製品	4,148	3,592
仕掛品	2,227	2,645
原材料及び貯蔵品	1,449	1,990
繰延税金資産	97	1,439
未収消費税等	3,090	931
その他	699	1,374
貸倒引当金	△156	△418
流動資産合計	48,081	59,982
固定資産		
有形固定資産		
建物及び構築物	45,212	44,280
減価償却累計額	△21,605	△23,189
建物及び構築物（純額）	23,607	21,090
機械装置及び運搬具	37,451	38,049
減価償却累計額	△24,643	△27,582
機械装置及び運搬具（純額）	12,807	10,467
工具、器具及び備品	6,798	7,152
減価償却累計額	△5,564	△5,805
工具、器具及び備品（純額）	1,233	1,346
土地	6,082	5,923
リース資産	4,253	571
減価償却累計額	△2,312	△309
リース資産（純額）	1,940	262
建設仮勘定	549	263
有形固定資産合計	46,221	39,353
無形固定資産		
ソフトウェア	2,409	1,740
のれん	-	2,263
その他	468	814
無形固定資産合計	2,877	4,819
投資その他の資産		
投資有価証券	8,490	10,425
繰延税金資産	65	329
その他	837	952
貸倒引当金	△432	△432
投資その他の資産合計	8,959	11,274
固定資産合計	58,058	55,447
資産合計	106,140	115,430

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (2014年3月31日)	当連結会計年度 (2015年3月31日)
<b>負債の部</b>		
流動負債		
支払手形及び買掛金	20,776	19,764
短期借入金	17,095	10,114
リース債務	642	95
未払費用	2,837	3,384
未払法人税等	288	899
賞与引当金	975	1,426
役員賞与引当金	-	43
その他	2,196	4,579
流動負債合計	44,812	40,306
固定負債		
リース債務	1,397	183
繰延税金負債	1,866	2,664
退職給付に係る負債	6,245	5,861
その他	141	100
固定負債合計	9,650	8,810
負債合計	54,463	49,117
<b>純資産の部</b>		
株主資本		
資本金	5,684	5,684
資本剰余金	7,355	7,355
利益剰余金	36,558	48,198
自己株式	△2,928	△2,930
株主資本合計	46,670	58,308
その他の包括利益累計額		
その他有価証券評価差額金	3,379	5,382
為替換算調整勘定	1,614	2,865
退職給付に係る調整累計額	11	△242
その他の包括利益累計額合計	5,004	8,004
少数株主持分	1	-
純資産合計	51,676	66,313
負債純資産合計	106,140	115,430

## 連結損益計算書

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (自 2013年4月1日 至 2014年3月31日)	当連結会計年度 (自 2014年4月1日 至 2015年3月31日)
売上高	110,922	118,775
売上原価	93,898	93,713
売上総利益	17,024	25,062
販売費及び一般管理費	15,089	16,311
営業利益	1,935	8,750
営業外収益		
受取利息	113	107
受取配当金	87	96
為替差益	3,172	4,546
その他	398	343
営業外収益合計	3,771	5,093
営業外費用		
支払利息	124	102
持分法による投資損失	323	1,006
支払補償費	-	200
その他	75	40
営業外費用合計	523	1,349
経常利益	5,182	12,494
特別利益		
固定資産売却益	417	107
関係会社清算益	-	177
国庫補助金	159	275
特別利益合計	577	560
特別損失		
固定資産除売却損	239	464
固定資産圧縮損	149	86
減損損失	-	1,394
関係会社貸倒引当金繰入額	-	348
退職給付費用	219	-
特別損失合計	608	2,294
税金等調整前当期純利益	5,151	10,761
法人税、住民税及び事業税	492	1,293
法人税等調整額	692	△1,776
法人税等合計	1,185	△482
少数株主損益調整前当期純利益	3,965	11,244
少数株主損失 (△)	△2	△1
当期純利益	3,967	11,245

## 連結包括利益計算書

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (自 2013年4月1日 至 2014年3月31日)	当連結会計年度 (自 2014年4月1日 至 2015年3月31日)
少数株主損益調整前当期純利益	3,965	11,244
その他の包括利益		
その他有価証券評価差額金	895	2,003
為替換算調整勘定	2,157	1,134
退職給付に係る調整額	-	△254
持分法適用会社に対する持分相当額	153	116
その他の包括利益合計	3,206	3,000
包括利益	7,172	14,244
(内訳)		
親会社株主に係る包括利益	7,174	14,245
少数株主に係る包括利益	△2	△1

## 連結株主資本等変動計算書

前連結会計年度(自 2013年4月1日 至 2014年3月31日)

(単位：百万円)

	株主資本				
	資本金	資本剰余金	利益剰余金	自己株式	株主資本合計
当期首残高	5,684	7,355	32,591	△2,926	42,704
会計方針の変更による累積的影響額					—
会計方針の変更を反映した当期首残高	5,684	7,355	32,591	△2,926	42,704
当期変動額					
当期純利益			3,967		3,967
自己株式の取得				△1	△1
自己株式の処分		0		0	0
株主資本以外の項目の当期変動額(純額)					
当期変動額合計	—	0	3,967	△1	3,966
当期末残高	5,684	7,355	36,558	△2,928	46,670

	その他の包括利益累計額				少数株主持分	純資産合計
	その他有価証券評価差額金	為替換算調整勘定	退職給付に係る調整累計額	その他の包括利益累計額合計		
当期首残高	2,483	△696	—	1,786	—	44,491
会計方針の変更による累積的影響額						—
会計方針の変更を反映した当期首残高	2,483	△696	—	1,786	—	44,491
当期変動額						
当期純利益						3,967
自己株式の取得						△1
自己株式の処分						0
株主資本以外の項目の当期変動額(純額)	895	2,310	11	3,217	1	3,218
当期変動額合計	895	2,310	11	3,217	1	7,184
当期末残高	3,379	1,614	11	5,004	1	51,676

当連結会計年度(自 2014年4月1日 至 2015年3月31日)

(単位：百万円)

	株主資本				
	資本金	資本剰余金	利益剰余金	自己株式	株主資本合計
当期首残高	5,684	7,355	36,558	△2,928	46,670
会計方針の変更による累積的影響額			823		823
会計方針の変更を反映した当期首残高	5,684	7,355	37,381	△2,928	47,494
当期変動額					
剰余金の配当			△429		△429
当期純利益			11,245		11,245
自己株式の取得				△1	△1
自己株式の処分		△0		0	0
株主資本以外の項目の当期変動額(純額)					
当期変動額合計	—	△0	10,816	△1	10,814
当期末残高	5,684	7,355	48,198	△2,930	58,308

	その他の包括利益累計額				少数株主持分	純資産合計
	その他有価証券評価差額金	為替換算調整勘定	退職給付に係る調整累計額	その他の包括利益累計額合計		
当期首残高	3,379	1,614	11	5,004	1	51,676
会計方針の変更による累積的影響額						823
会計方針の変更を反映した当期首残高	3,379	1,614	11	5,004	1	52,499
当期変動額						
剰余金の配当						△429
当期純利益						11,245
自己株式の取得						△1
自己株式の処分						0
株主資本以外の項目の当期変動額(純額)	2,003	1,250	△254	3,000	△1	2,999
当期変動額合計	2,003	1,250	△254	3,000	△1	13,813
当期末残高	5,382	2,865	△242	8,004	—	66,313

## 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 2013年4月1日 至 2014年3月31日)	当連結会計年度 (自 2014年4月1日 至 2015年3月31日)
営業活動によるキャッシュ・フロー		
税金等調整前当期純利益	5,151	10,761
減価償却費	11,219	9,687
減損損失	-	1,394
のれん償却額	-	173
賞与引当金の増減額 (△は減少)	△10	445
役員賞与引当金の増減額 (△は減少)	-	43
退職給付に係る負債の増減額 (△は減少)	372	99
貸倒引当金の増減額 (△は減少)	△70	252
受取利息及び受取配当金	△200	△203
支払利息	124	102
為替差損益 (△は益)	△1,356	△1,911
持分法による投資損益 (△は益)	323	1,006
固定資産除売却損益 (△は益)	△178	357
関係会社清算損益 (△は益)	-	△177
売上債権の増減額 (△は増加)	6,165	△1,605
たな卸資産の増減額 (△は増加)	1,701	350
仕入債務の増減額 (△は減少)	△3,752	△1,571
その他	△4,871	2,915
小計	14,617	22,120
利息及び配当金の受取額	198	185
利息の支払額	△124	△101
法人税等の支払額	△368	△644
法人税等の還付額	90	30
営業活動によるキャッシュ・フロー	14,413	21,590
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	320	42
定期預金の預入による支出	-	△317
有形固定資産の取得による支出	△15,908	△2,212
有形固定資産の除却による支出	-	△74
有形固定資産の売却による収入	964	1,416
無形固定資産の取得による支出	△257	△545
無形固定資産の売却による収入	-	0
投資有価証券の取得による支出	△79	△84
投資有価証券の売却による収入	-	39
関係会社株式の取得による支出	△1,245	△25
その他の関係会社有価証券の取得による支出	-	△20
事業譲受による支出	-	△344
貸付けによる支出	△4	△272
貸付金の回収による収入	13	162
連結の範囲の変更を伴う子会社株式の取得による支出	-	△2,039
その他	49	135
投資活動によるキャッシュ・フロー	△16,149	△4,141



(単位：百万円)

	前連結会計年度 (自 2013年4月1日 至 2014年3月31日)	当連結会計年度 (自 2014年4月1日 至 2015年3月31日)
財務活動によるキャッシュ・フロー		
短期借入金の純増減額 (△は減少)	△4,000	△7,099
長期借入金の返済による支出	-	△1,576
社債の償還による支出	-	△165
リース債務の返済による支出	△629	△1,792
自己株式の取得及び売却による収支	△1	△1
配当金の支払額	△6	△429
少数株主からの払込みによる収入	3	-
財務活動によるキャッシュ・フロー	△4,634	△11,063
現金及び現金同等物に係る換算差額	2,951	2,826
現金及び現金同等物の増減額 (△は減少)	△3,419	9,212
現金及び現金同等物の期首残高	23,692	20,272
現金及び現金同等物の期末残高	20,272	29,484

## 会社情報

### 会社概要 (2015年3月31日現在)

#### 商号

日本写真印刷株式会社

#### 本社所在地

〒604-8551 京都市中京区壬生花井町3

#### 創業

1929年10月6日

#### 設立

1946年12月28日

#### 資本金

56億8,479万円

#### 社員数

955人 (連結3,596人)

#### 決算期

3月31日

#### Webサイト

会社情報

<http://www.nissha.com/>

IR情報

<http://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 (2015年3月31日現在)

#### 発行可能株式総数

180,000,000 株

#### 発行済株式総数

45,029,493 株

#### 株主数

9,627人

#### 単元株式数

100 株

#### 上場証券取引所

東京

#### 証券コード

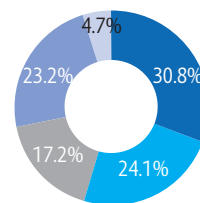
7915

#### 大株主

	所有株数 (千株)	所有比率 (%)
TAIYO FUND, L.P.	3,360	7.46
鈴木興産株式会社	2,563	5.69
明治安田生命保険相互会社	2,341	5.20
株式会社みずほ銀行	2,076	4.61
株式会社京都銀行	1,442	3.20
ニッサ共栄会	1,037	2.30
DIC株式会社	905	2.01
王子ホールディングス株式会社	894	1.98
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505019	822	1.82
TAIYO HANEI FUND, L.P.	752	1.67

\*当社は、自己株式2,116千株を所有しており、上記大株主から除外しています。

#### 所有者別分布状況 (保有株数比率)



■ 金融機関・証券会社

■ その他の国内法人

■ 個人・その他

■ 外国法人等

■ 自己名義

www.nissha.com

## Nissha Report 2015 (2015年3月期報告書)

### 発行月

2015年8月

### 発行人

日本写真印刷株式会社

代表取締役 兼 最高経営責任者

鈴木順也

### アートディレクター

杉崎真之助

### 企画・編集

日本写真印刷株式会社

経営企画部IRグループ

### デザイン

SHINNOSKE DESIGN

### 撮影

ニッシャエフエイト株式会社

©2015 日本写真印刷株式会社

本誌中の記事・写真・図などの無断転載は禁じます。

### 免責事項およびご案内

本誌には、日本写真印刷株式会社の業績、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、発表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、すべて連結ベースとなっております。

IMD は、日本写真印刷株式会社の登録商標です。

FineTouch は、日本写真印刷株式会社のタッチパネルの総称であり、登録商標です。

最新の IR 情報、CSR 情報およびコーポレート・ガバナンス情報については、当社 Web サイトをご覧ください。

www.nissha.com