

NISSHA

Nissha Report 2016

日本語版



Empowering Your Vision

NISSHAの進化

印刷技術を核とした他社に真似できないものづくりで事業領域を拡大してきたNISSHA。現在のNISSHAは「事業・製品ポートフォリオの組み換え」による成長を目指し、第5次中期経営計画を運用しています。

150,000

第二次多角化 2012-

デバイス事業の新工法によるタッチパネルが全社の業績を牽引。一方、デバイス事業が主力とするコンシューマー・エレクトロニクス分野は市場環境の変化が激しいことから、当社はこの分野以外にも対象市場を拡充し、対象市場のポートフォリオを適正化する必要があります。

私たちは、安定した市場成長の期待できる自動車、パッケージ(蒸着紙)、医療・ヘルスケアなどの分野をコンシューマー・エレクトロニクス分野と並ぶ事業の柱にしていきたいと考えています。バランスの取れた事業ポートフォリオを構築し、安定的かつ持続的な成長を実現します。

グローバル化 1998-

現社長・鈴木順也は事業のグローバル展開を強力に推進。当社製品は多くのグローバルカンパニーに採用されるようになりました。特に産業資材事業は携帯電話やノートパソコンなどのコンシューマー・エレクトロニクス分野の圧倒的な需要を的確に捉え急成長しました。2008年3月期の全社連結売上高は1,000億円を突破しました。



現社長
鈴木 順也
1998 入社
2007 社長就任

安定的かつ
持続的な成長へ

第一次多角化 1959-

「紙の印刷だけでは成長に限界がある」と考えた二代目社長・鈴木正三は「水と空気以外なら何にでも印刷する」という強い決意で事業領域の拡大に挑み、現在の産業資材事業、デバイス事業を誕生させました(第一次多角化)。

三代目社長
古川 宏
1992 社長就任



二代目社長
鈴木 正三
1959 社長就任

創業期 1929-

初代社長・鈴木直樹は、「活字印刷ならだれでもできる。他社が手がけない美術印刷をやろう」という高い理想を掲げて、京都の自宅で印刷業を始めました。



創業者・初代社長
鈴木 直樹
1929 創業
1946 日本写真印刷株式会社を設立

1946年設立以降の売上高推移
(百万円)

1950 1960 1970 1980 1990 2000 2010 2020

事業のあゆみ

産業資材



2015 自動車分野の売上高が伸長

安定した市場成長が期待される自動車分野は重点市場のひとつです。2016年3月期には事業の売上高の約半分を占めるまでに成長しました。

2015 世界最大手の蒸着紙メーカーを買収

M&Aを通じて印刷関連資材分野に進出。飲料品、食品、日用品などの新たな商圏を獲得しました。



2000年代 IMDがグローバル市場で躍進

携帯電話・ノートPCなどのコンシューマー・エレクトロニクス市場が成長するなか、当社のIMDはグローバル市場で高いシェアを持つお客さまの製品に次々と採用されました。



1983 成形同時加飾技術(IMD)の開発

1967 初の国産木目転写箔「ニッサバトラン」

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が進みました。



1961 軟包装事業を開始

デバイス

2016 新製品の開発を加速

タッチパネルに次ぐ新製品として、フォースセンサー、無線センサーネットワーク関連製品などの開発を加速させています。



2012 フォトリソ工法による 静電容量方式タッチパネルを市場投入



1990 FineTouch(タッチパネル)の開発

1970 電子部品事業に参入

高精細なバタニング技術を応用したプリント基板などの電子部品を開発しました。



安定的かつ
持続的な成長へ

第二次多角化

2012-

ライフイノベーション

2015 ライフイノベーション事業を新設

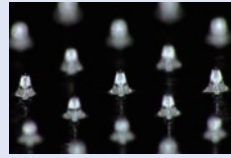
医療・ヘルスケアなどの成長市場に向けて新製品を市場投入することをミッションとした新たな事業を発足させました。

2014 ガスセンサーメーカーを買収



2013 溶解性マイクロニードルパッチの開発が本格化

オープンイノベーションを活用した研究開発活動を通じて、溶解性マイクロニードルパッチを開発しました。



2007 コーポレートR&Dを創設

新規事業の創出を目指す研究開発を本格化させました。

グローバル化

1998-

情報コミュニケーション

2015 情報コミュニケーション事業の分社化

市場環境の変化によって印刷物の需要が減少。これに適應した大胆な戦略を実行するため、分社化を通じて事業の自走力の向上を図りました。2016年4月からは同業他社との生産提携によるコスト構造改革にも着手しています。



1976 セールスプロモーション事業の推進

商業印刷の分野では、印刷物に加えて、さまざまな製品やサービスを組み合わせるお客さま企業の販売促進(セールスプロモーション)活動全般をサポートする動きが始まりました。



1949「言林」

1948「NEW JAPAN」

戦後初めての新たなづかいによる本格的な国語辞典「言林」は、出版社と当社が一体となって取り組んで一大文化事業となりました。またわが国の復興を海外に紹介する年鑑PR誌「NEW JAPAN」はその美しい紙面で「高級美術印刷の日写」の礎を築きました。

第一次多角化

1959-

創業期

1929-

ガバナンスとCSRのあゆみ

コーポレートガバナンス

さらなる企業価値の
向上を実現

ガバナンスの実効性を向上

現在の当社は、企業価値のさらなる向上を目指して、ガバナンスの実効性をより一層高めるためのさまざまな取り組みを実践しています。

- 2016 取締役・執行役員の業績連動型 株式報酬制度を導入
- 2016 社外取締役を増員(社外取締役比率50%)
- 2016 取締役会の実効性評価を開始
- 2015 指名・報酬委員会を設置
- 2015 コーポレートガバナンス基本方針を公開
- 2015 初の外国人執行役員を登用
- 2014 初の女性取締役を登用



ガバナンスの強化に着手

執行役員制を導入し、戦略策定・経営監視と業務執行の機能を分化。取締役会では積極的に社外取締役を登用しています。

- 2008 執行役員制を導入
- 2007 取締役の任期を2年から1年に変更(経営責任の明確化)
- 2007 初の社外取締役を登用



経営者のリーダーシップとコーポレートガバナンス

NISSHAは創業以来、経営者の強いリーダーシップのもと、経営環境の変化に適応した経営戦略を実践してきました。私たちはこのリーダーシップのもとで、ガバナンスが強化され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・公正性が確保されることに繋がると考えています。

安定的かつ
持続的な成長へ

CSR

自社の成長と社会的価値の
創出を両立する企業へ

CSR課題への取り組みを グローバル視点で推進

企業の社会的責任は、労働人権、安全衛生、環境、倫理など、幅広い分野へと拡がりつつあります。当社では、CSR委員会におけるマネジメントシステムの運用を通じて、これらのCSR課題にグローバル視点で対応しています。

- 2015 CSR委員会を設置
- 2015 新たなブランドステートメント「Empowering Your Vision」を制定
- 2012 国連グローバルコンパクトに署名

Empowering Your Vision



第二次多角化 2012-



ステークホルダーへの 明確な意識が芽生える

社会との「共生」を掲げるNISSHAは、ステークホルダーの存在を明確に意識するようになりました。2007年に社長に就任した鈴木順也は、ステークホルダーとの双方向の対話を重視し、広報・IRをはじめとする企業のコミュニケーション活動を活発化させました。

- 2007 広報活動・IR活動を本格化
- 2006 CSR部を設置

社会との共生を重視

NISSHAでは社会との「共生」が変わらぬ理念として継承されています。事業のグローバル展開に伴い、地球規模の社会的課題と向き合っているグローバルカンパニーが当社のお客さまとなりました。こうしたお客さまからの要求の一つひとつにお応えすることが、現在の当社のCSR活動の基盤となりました。

- 2006 IT業界グローバル大手のお客さまによる経営監査

グローバル化 1998-

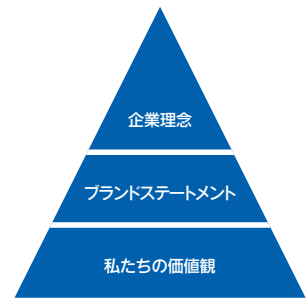
第一次多角化 1959-

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

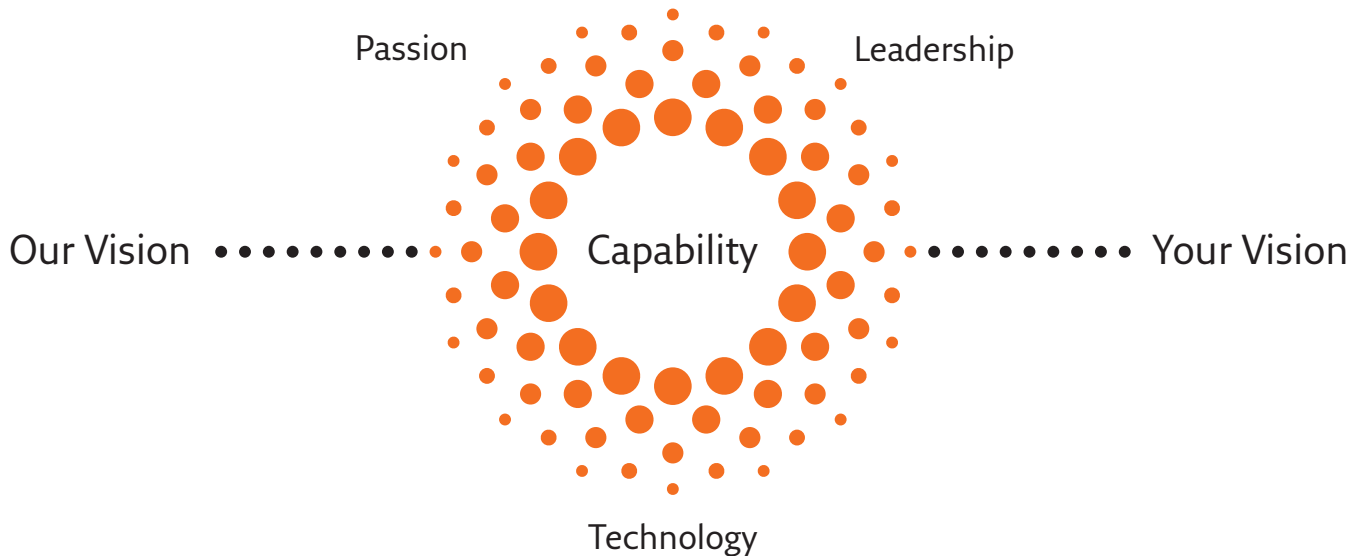
印刷を基盤に培った固有技術を核とする事業活動を通して、広く社会との相互信頼に基づいた《共生》を目指す。



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、公正な事業活動を行います。

目次

1	NISSHAの進化
2	事業のあゆみ
3	ガバナンスとCSRのあゆみ
4	企業理念体系
6	CEOメッセージ
11	CFOメッセージ（財務戦略）
13	事業内容
14	産業資材
16	デバイス
18	ライフイノベーション
20	情報コミュニケーション
22	CTOメッセージ（技術戦略）
25	役員一覧
27	コーポレートガバナンス
31	社外取締役メッセージ
37	CSR
41	財務情報
42	11カ年財務サマリー
43	事業・財務の概況
52	連結財務諸表
60	会社概要

編集方針

「Nissha Report2016」は、財務情報に加え、コーポレートガバナンスやCSRなどに関する非財務情報についても総合的にお伝えする「統合報告書」として編集されています。株主・投資家をはじめとするステークホルダーの皆さまに、NISSHAへのご理解を深めていただくことを目的としています。

●本レポートにおける2017年3月期以降の業績見通しは、2016年5月の発表情報に基づいております。
最新の決算および業績見通しなどの情報は、当社WebサイトIR情報ページにてご覧いただけます。

<http://www.nissha.com/ir/index.html>

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

<http://www.nissha.com/csr/download.html>

CEOメッセージ

**持続的な成長に向けた
事業ポートフォリオの
「組み換え」に着手。
バランス経営を目指す
第5次中期経営計画は
2年目に突入しています。**

代表取締役社長 兼 最高経営責任者
鈴木 順也



事業ポートフォリオの「組み換え」に成果

当社グループは、2015年4月より、事業ポートフォリオの「組み換え」を基本戦略とする3カ年の第5次中期経営計画を運用しています。1年目である2016年3月期は、以下に示すとおり、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通じて、特に産業資材事業と情報コミュニケーション事業において「組み換え」戦略を進捗させました。

M&Aによる蒸着紙ビジネスの取り込み（産業資材事業）

第5次中期経営計画では、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の手段のひとつとしてM&Aを活用することとしています。産業資材事業は、2015年8月、高級ラベルやパッケージ向けの蒸着紙を手がける世界最大手のAR Metallizingグループを買収・子会社化し、印刷の近接・川上領域にあたる蒸着紙の生産・販売を事業ポートフォリオに取り込むとともに、グローバル市場における飲料品、食品、日用品などの商圏を獲得しました。また、2015年12月にはAR Metallizingグループが地理的な拡大を目指し、ブラジルの蒸着紙メーカー、Málaga Produtos Metalizadosを買収しました。これにより当社グループは、欧州・北米に加え、成長著しい南米の商圏と現地における生産体制を獲得しました。

重点市場「自動車分野」の拡大（産業資材事業）

産業資材事業では、今後、安定的な成長が見込める自動車分野を収益の柱へと育成すべく、この分野を重点市場と定めています。2016年3月期の自動車分野の売上高は前期比52%増と大きく伸長しました。

自動車業界では、北米やメキシコ、欧州、東南アジアなど、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。従来から当社では自動車の内装向けの加飾フィルムをこうした地域に輸出していましたが、近年では加飾フィルムの川下領域(川下工程)にあたる射出成形の工程を現地化する取り組みを強化しています。当社は加飾フィルムに加えて、これを活用した加飾成形品を手がけることによって製品の付加価値の向上を図るとともに、輸出型から地産地消型へとビジネスモデルの転換を推進しています。

分社化、同業大手との生産提携による収益改善(情報コミュニケーション事業)

印刷業界では、新たな情報メディアの普及、コミュニケーション手段の多様化などの影響により、印刷物の需要が減少を続けています。こうした市場環境の変化に迅速に適応し、大胆な戦略を実行することを目的として、当社は2015年7月、情報コミュニケーション事業を日本写真印刷コミュニケーションズ株式会社(当社の子会社)へ承継、分社化しました。分社化以降、様々な施策を迅速に実行したことにより、情報コミュニケーション事業は、2016年3月期において営業黒字に転換しました。

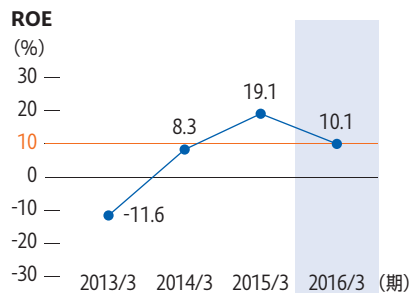
また、2016年4月には同業大手の共同印刷株式会社との生産提携を開始しました。同社との生産提携を通じて、当社グループは生産体制の再編に着手し、事業のコスト構造改革を急ぐとともに、今後成長が期待される分野への進出を目指します。

当社グループでは、第5次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、事業の収益性、資産の効率性の観点から事業ポートフォリオの組み換えを推進することとしています。

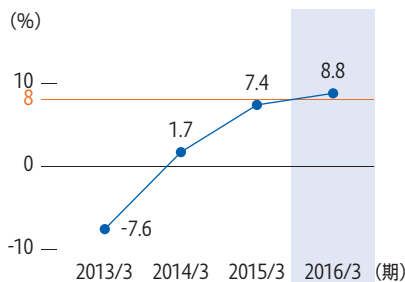
2016年3月期のROEは、円高による為替差損が発生したものの、第5次中期経営計画の目標ラインである10%をクリアしました。ROIC(投下資産利益率)については期中に実施したM&Aなどの影響により投下資産が拡大したため、目標の8%には届きませんでした。

▼ 財務指標の推移

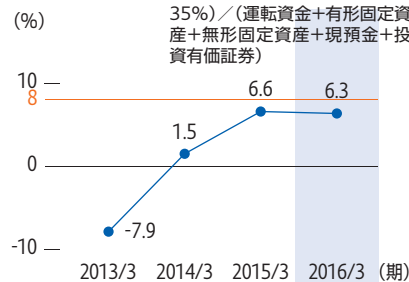
第5次中期経営計画の目標はオレンジ色のラインで示されています。2016年3月期は事業の収益性に進展が見られた一方、事業の効率性に課題が残りました。



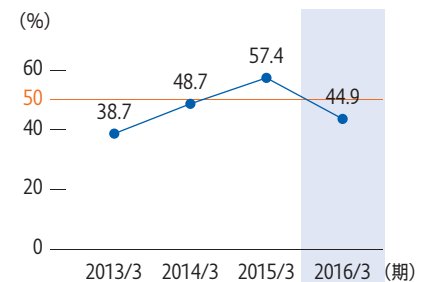
収益性：営業利益率



効率性：ROIC



財務戦略：自己資本比率



第5次中期経営計画(2016年3月期～2018年3月期)の骨子

当社はこれまで印刷技術を進化させることで、産業資材やデバイスなどへと事業領域を拡大してきました。特に1990年代から2000年代に掛けては、携帯電話やノートパソコンなどのコンシューマー・エレクトロニクス分野に経営資源を集中することで、高い成長を実現しました。しかし2008年の世界的な金融危機を境に、この分野では、製品需要の急激な変動、製品単価の下落などの傾向が顕著となり、当社の業績はこうした市場環境の変化の影響を色濃く受けるようになりました。

当社が今後も持続的に成長するためには、既存の印刷技術を進化させるだけでなく、新たな技術を獲得し製品開発を加速させること、そして、グローバルレベルで安定した成長が期待される市場への進出を通じて、特定の業界への依存を是正することが必要だと考えています。

こうした課題認識に基づき、第5次中期経営計画では、中期ビジョンを設定するとともに、定量目標を定め、これらを実現するための5つの基本戦略を策定しました。

中期ビジョン

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

定量目標(2018年3月期)

連結売上高：1,500億円(M&Aを実施した場合、1,700億円にまで伸長する可能性あり)

営業利益：120億円

ROE：10%以上

ROIC：8%以上

新事業・新製品の売上高比率：35%以上

5つの基本戦略

1. 製品・市場ポートフォリオの組み換え

製品ラインアップの拡充や、グローバルレベルで成長が期待される市場への進出によって、特定の製品・市場への偏重を是正します。

2. 不採算分野からの撤退

事業環境の分析を踏まえ、収益改善が難しいと考えられる事業や製品については、規律を持って縮小や撤退などの判断を下し、より成長が期待できる分野に経営資源を再配分します。

3. サプライチェーンにおける垂直統合の推進

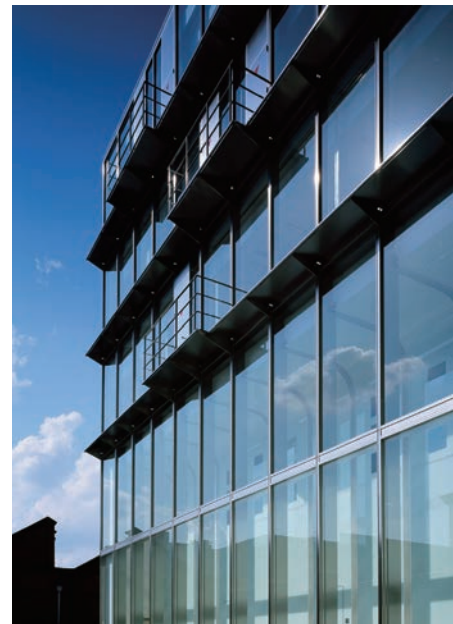
当社製品の川上領域あるいは川下領域を取り込むことで、製品の付加価値の向上、あるいは新たな市場への進出を目指します。

4. 新たなコア技術の取り込み

当社の技術基盤を強化する一方、当社がこれまでに培ってきた技術と組み合わせることで新製品開発を加速させます。

5. M&Aを活用した成長

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





バランス経営を目指して

当社グループは、今期(2017年3月期)においても第5次中期経営計画で掲げる「組み換え」戦略に資する具体的な取り組みを積み重ね、2018年3月期には、中期ビジョンの実現即ち、「事業ポートフォリオの組み換えを完成させる」ことを目指します。

第5次中期経営計画では3年間で350億円のM&A予算を設定していますが、このうちの約165億円は前期(2016年3月期)において蒸着紙ビジネスの獲得に活用しました。残りの予算(約185億円*)は引き続き「組み換え」を促進するM&Aに活用したいと考えています。一方、設備投資の予算については、既存事業の環境変化を鑑み、中期経営計画の当初計画(180億円)よりも80億円増額し、3年間で260億円の予算とすることに修正しました。

*アメリカの医療機器メーカー、Graphic Controlsグループの買収・子会社化(2016年8月下旬予定)を発表する以前の金額です。

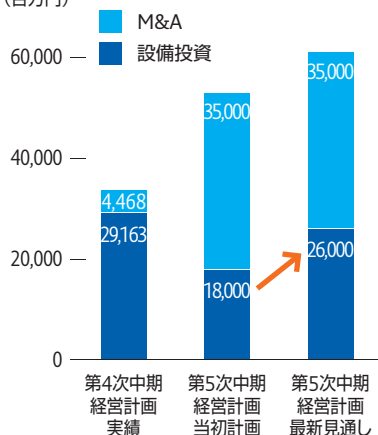
当社グループでは、これらの投資予算を有効に活用することによって、2018年3月期以降の成長を加速させることをイメージしています。現在当社グループが主力としているコンシューマー・エレクトロニクス分野(IT分野)は、イノベーションの進展により、今後も事業機会が広がる可能性を秘めています。しかし、当社グループでは事業環境の浮き沈みが激しいIT分野への過度な依存にはリスクがあると認識しており、IT分野の市場機会が広がれば広がるほど、安定成長の見込まれる市場への早期進出と拡充が必要不可欠と考えています。近年、拡大を続ける自動車分野や買収により獲得した蒸着紙分野は今後も安定的に成長することが予想されます。環境変化の激しいIT分野と安定成長が見込まれる分野とのバランスを保つことが私たちの考える事業ポートフォリオのあるべき姿です。

▼ 3年間の投資予算、売上高の成長イメージ

今回、3年間の投資予算を610億円に再設定しました(左図)。これより2018年3月期の売上高は第5次中期経営計画の目標を上回る可能性があります(右図)。

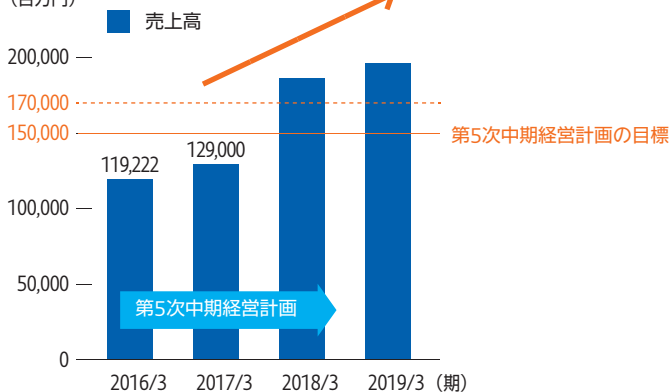
3年間の投資予算

(百万円)



売上高の成長イメージ

(百万円)



「Empowering Your Vision」を実践し、社会に価値を提供

当社グループは、2015年4月の第5次中期経営計画の運用開始に合わせて、新たなブランドステートメント「Empowering Your Vision」を掲げました。このブランドステートメントは、当社と、株主・投資家のみなさま、お客さま、社員、サプライヤー、地域社会といった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、お互いに影響し合いながら、ともに成長していく姿を表現したものです。

ステークホルダーのみなさまと協働しながら新たな価値を社会に提供し続けること、そして持続的な成長を実現することが私たちの使命です。現在は、それを可能とするための「組み換え」戦略を確実に実践し、バランスの取れた事業基盤を一刻も早く完成させたいと考えています。ステークホルダーのみなさまには、当社グループの今後の成長と未来の姿にご期待いただきたく思います。

代表取締役社長 兼 最高経営責任者

鈴木 順也

第5次中期経営計画の進捗：アメリカの医療機器メーカーを買収

2016年8月5日、当社はアメリカに本社を置く医療機器メーカーGraphic Controlsグループの買収・子会社化を発表しました。Graphic Controlsグループは、主力の医療機器分野において北中米・欧州の病院などの医療機関向けに自社ブランド品を生産・販売するとともに、大手医療機器メーカー向けの受託生産事業を展開しています。同社が手がける医療機器分野は、高齢化社会の進展や予防医療の普及などを背景に、今後はグローバルベースで成長することが見込まれています。また、大手医療機器メーカーは研究開発に注力し、生産は他社メーカーに委託するケースが増加しています。自社ブランド品と受託生産品の双方を手がける同社は、今後も安定した成長が期待されます。

当社は、第5次中期経営計画(2016年3月期～2018年3月期)において持続的かつ安定的に収益を確保することのできる事業基盤の確立を目指しており、グローバルベースで成長が期待されるメディカル市場の研究・調査を進めてきました。今回の買収を通じて、当社は医療機器分野の製品群と市場を事業ポートフォリオに取り込むとともに、北中米・欧州での販路を獲得しました。

Graphic Controlsグループの買収・子会社化は、昨年のAR Metallizingグループに続く大型のM&Aです。当社は中期ビジョンに掲げる「グローバル成長市場で事業ポートフォリオの組み換えを完成させる」ことを目指しています。

▼ Graphic Controlsグループの概要

創業	1909年
業績 (2015年12月期)	
	*売上高16,889百万円
	EBITDA2,480百万円
	(EBITDA率14.7%)
	*¥110/\$、2016年5月に子会社化したCEAグループの売上高3,758百万円、EBITDA280百万円を含む
主要拠点	アメリカ(本社・販売・工場)、カナダ(販売)、イギリス・ドイツ・オーストリア・フランス(販売・工場)、ドミニカ共和国(工場)、ベルギー・ポーランド(販売)
社員数	約1,000人(2016年5月現在)
事業内容	医療機器分野、ビジネスメディア分野

CFOメッセージ(財務戦略)

第5次中期経営計画の達成に必要な成長資金を調達。これを活用し、安定的な高収益企業となることを目指します。

産業資材事業、情報コミュニケーション事業に回復の兆し

2016年3月期は、売上高は119,222百万円(前期比0.4%増)、営業利益は10,541百万円(前期比20.5%増)となり増収増益を確保することができましたが、期末にかけての急激な円高の影響により為替差損1,023百万円(前期は4,546百万円の為替差益)が発生したため、経常利益は9,237百万円(前期比26.1%減)、親会社株主に帰属する当期純利益は6,898百万円(前期比38.7%減)となりました。

2016年3月期における事業別の実績は以下のとおり評価しています。

産業資材事業

産業資材事業は、自動車向けの売上高が増加したことに加え、2015年8月に買収したAR Metallizingグループの業績を4カ月分連結したことから、売上高は前期比32.7%増の39,095百万円となりました。2017年3月期はAR Metallizingグループの業績が通期で寄与するため売上高はさらに伸長する見通しです。ここ数年、産業資材事業は売上高の低迷に苦しんでいましたが、増加傾向に転じたことは非常に明るい材料です。営業利益は593百万円の赤字でしたが、AR Metallizingグループの買収関連の一時費用などが影響しており、これを除けば若干の黒字となりました。

デバイス事業

デバイス事業は、売上高は前期比11.9%減の61,912百万円となったものの、営業利益は前期比8.0%増の14,677百万円と好調でした。これは、歩留まりの改善およびきめ細かなコストコントロールの徹底による生産効率の改善が寄与したものです。

ライフイノベーション事業

2015年4月に新たな事業としてスタートしたライフイノベーション事業は、1,337百万円の売上高となりましたが、利益面での貢献はありませんでした。まずは事業の黒字化を実現し、ひとつの事業としての自走力を確立することが急がれます。

情報コミュニケーション事業

情報コミュニケーション事業は、売上高は16,709百万円と前期比6.6%減少したものの、営業利益は81百万円とわずかながら黒字となりました(前期は赤字)。2015年7月の分社化以降、案件単位での利益率改善や事業部門をあげての徹底したコスト構造改革に取り組んだことが効を奏したものです。

以上が示すとおりデバイス事業への業績の偏重という体質はまだまだ変わっておらず、その改善スピードは満足いくものではありませんが、産業資材事業の売上高の増加傾向への転換と情報コミュニケーション事業の黒字化については確実な復活への手応えを感じているところです。



取締役 専務執行役員
最高財務責任者(CFO)

西原 勇人

CB発行を通じて成長資金を調達

2015年4月からスタートした第5次中期経営計画は「印刷技術に新たなコア技術を獲得・融合し、グローバル成長市場で事業ポートフォリオの組み換えを完成させる」ことを中期ビジョンに掲げており、財務戦略としては、このビジョンを達成するための成長投資への資金を確保することが要となっています。この戦略に沿って、当社では2016年3月に、約25年ぶりとなるエクイティファイナンスを実施、期間5年、200億円のユーロ円建転換社債(以下、CB)を発行しました。

今回のCB発行によって調達した資金は、事業ポートフォリオの組み換えを促進するためのM&A関連資金に充当することとしています。CBの転換に際しては自己株式を有効活用し、極力、発行済株式総数の増加(株式の希薄化)を抑える考えです。

第5次中期経営計画における財務戦略の主眼は、安全性(自己資本比率など)と資本の効率性(ROEなど)を両立した財務運営を行うことです。

AR Metallizingグループの買収などにより総資産が増加したため、2016年3月末の自己資本比率は44.9%(前期末比12.5ポイント低下)となりましたが、CBという期間5年の長期安定資金を獲得したことにより、財務の安全性を示す流動比率は前期比23.7ポイント上昇の172.5%、固定長期適合率は前期比6.6ポイント低下の67.2%と改善しました。自己資本比率の低下は一時的なものとして捉えており、第5次中期経営期間中には50%程度に改善させたいと考えています。資本の効率性を示すROE(自己資本当期純利益率)は、期末レートが円高に推移したことなどによって前年比9.0ポイント悪化したものの、10.1%と二桁を確保することができました。

安定的な高収益企業を目指す

CB発行後の経営指標としては、潜在株式調整後のEPS(1株当たり純利益)、潜在株式調整後のBPS(1株当たり純資産)が非常に重要であると意識しています。当面の目標は、これらをCB発行以前の水準に戻すことです。そのためにはキャッシュフロー、利益を積み上げていくほかに手段はありません。

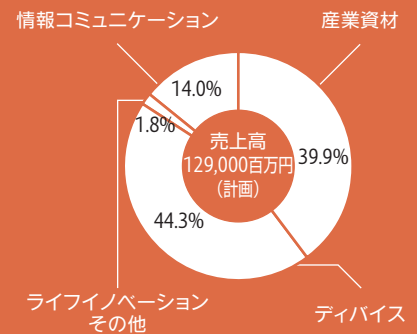
前述のとおり、事業ポートフォリオ組み換えの実現に向けて当社の投資資金需要は非常に旺盛なため、2017年3月期の配当につきましては、前期と同額(1株当たり年間30円)に据え置きさせていただきたく予想です。私たちは、第5次中期経営計画の中期ビジョンの実現を通じて安定的な高収益企業になることこそが、企業価値の向上につながるの考え方を一貫して持っています。それが安定的な配当を継続して株主のみなさまのご支援に報い、ステークホルダーのみなさまのご期待に応えていく唯一の方法であると考えています。



事業内容

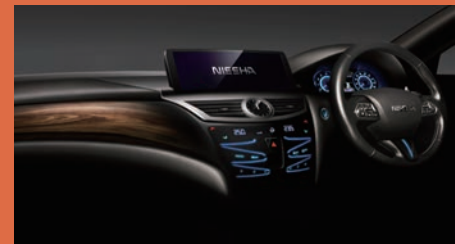
**NISSHAは「産業資材」「デバイス」
「ライフイノベーション」「情報コミュニケーション」
の4事業を展開しています。**

▼ 事業別売上高構成比
(2017年3月期計画)



産業資材

産業資材は、さまざまな素材の表面を美しく彩る独自技術を有する事業です。プラスチックの成形と同時に転写を行うIMDは、グローバル市場で自動車(内装)、家電製品、スマートフォンなどに広く採用されています。また、高い金属光沢と印刷適性を兼ね備えた蒸着紙は飲料品や食品向けのパッケージ資材としてグローバルベースで業界トップのマーケットシェアを有しています。



デバイス

デバイスは、フィルムベースの静電容量方式タッチパネルを主力製品とする事業です。当社はフィルム材料に微細な導電パターンを形成する量産性の高い独自の加工技術を有しています。当社製品はタブレット端末やスマートフォンを中心に広く採用されています。また、圧力の強弱を検知するフォースセンサーなど次世代の新製品開発にも積極的に取り組んでいます。



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事業です。現在は、ガスや呼気などを検知するガスセンサーを主力製品としています。このほか、医薬品や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)に関する事業展開を目指しており、溶解性マイクロニードルパッチの製品開発なども進めています。



情報コミュニケーション

情報コミュニケーションは当社の創業事業の流れを汲み、出版印刷、商業印刷、セールスプロモーション、Webソリューション、デジタルアーカイブなど、さまざまな製品・サービスを提供し、お客さま企業のマーケティング戦略や広告宣伝・販売促進などのコミュニケーション戦略全般をサポートする事業です。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



蒸着紙を中心とした印刷関連資材分野を 加飾分野と並ぶ事業の柱へ。 「組み換え」の戦略を加速させています。

対象市場の多様化が課題

産業資材事業は、さまざまな素材の表面を美しく彩る独自技術を有しています。プラスチックの成形と同時に意匠や機能を転写するIMD(In-mold Decoration)は、自動車(内装)、家電製品、スマートフォンなどに広く採用され、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、1990年代から2000年代にかけて、携帯電話やノートパソコンなど、コンシューマー・エレクトロニクス分野の圧倒的な需要に後押しされて急成長しました。しかし、2008年の世界的な金融危機(リーマン・ショック)以降、この分野では製品需要の急激な変動や製品の低価格化が常態化する傾向が強まりました。また、携帯電話はスマートフォンに変貌を遂げ、ノートパソコンに代わってタブレット端末が存在感を強めるなどカバーパーツへの加飾を主力としてきた産業資材事業にとっては厳しい事業環境が続きました。

こうした事業環境の変化を受け、産業資材事業では安定して収益を上げられる事業への変革を急いでいます。コンシューマー・エレクトロニクス業界への過度な依存を軽減し、自動車や家電など安定成長が見込まれる分野を拡大すること、対象市場の変化に合わせてグローバルレベルでサプライチェーンを再構築すること、そして印刷や加飾の川上領域(上流工程)にあたる印刷材料や印刷機材など、加飾製品よりも汎用性が高い印刷関連資材分野に進出することなどが戦略の骨子です。第5次中期経営計画の3年間(2016年3月期~2018年3月期)は、こうした戦略を迅速かつ確実に実行に移し、対象市場や製品のポートフォリオの組み換えを完成させる重要な期間と捉えられます。

自動車分野の拡大、蒸着紙メーカーの買収により 市場・製品ポートフォリオの組み換えが進展

2016年3月期には「組み換え」に資するいくつかの進展が見られました。一つは重点市場と定めた自動車分野が前年比52%増と大きく伸長し、コンシューマー・エレクトロニクス分野に変わって事業の柱へと成長を遂げたことです。北米、欧州、日系の大手自動車メーカーとのリレーションシップが引き続き良好なことに加え、お客さまが要望される成形品やモジュール製品などへの対応力が向上するなど、市場特性に合わせたサプライチェーンの構築が功を奏しました。



専務執行役員
産業資材事業部長
加藤 精彦

▼ アメリカの成形拠点 (Eimo Technologies)

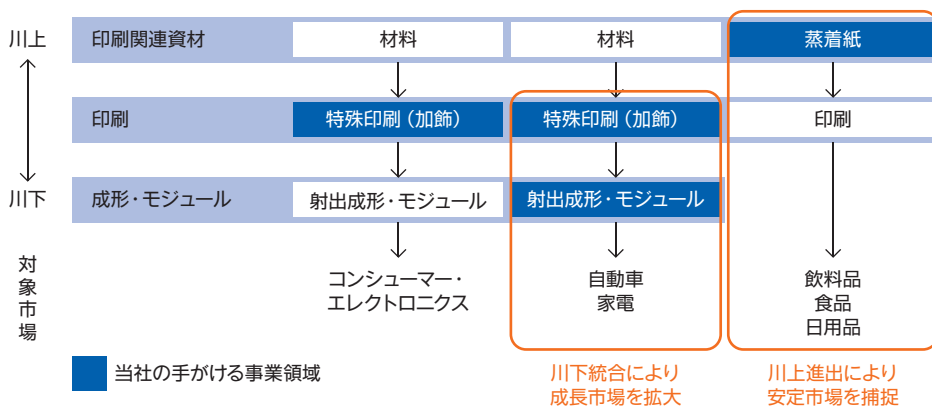


もう一つは、2015年8月に、世界最大手の蒸着紙メーカーAR Metallizingグループを買収・子会社化し、印刷の川上・近接領域で蒸着紙という汎用資材を製品ポートフォリオに取り込むとともに、グローバル市場における飲料品、食品、日用品などの安定的な商圏を獲得したことです。さらに2015年12月には、AR Metallizingグループが、ブラジルの蒸着紙メーカー、Málaga Produtos Metalizadosを買収するなど、印刷関連資材分野は加飾分野と並ぶ事業の柱となりつつあります。

▼ 製品ポートフォリオに加わった蒸着紙
AR Metallizingグループの提供する蒸着紙は、優れた印刷適性と意匠性で、飲料品、食品、日用品のラベルやパッケージに広く採用されています。



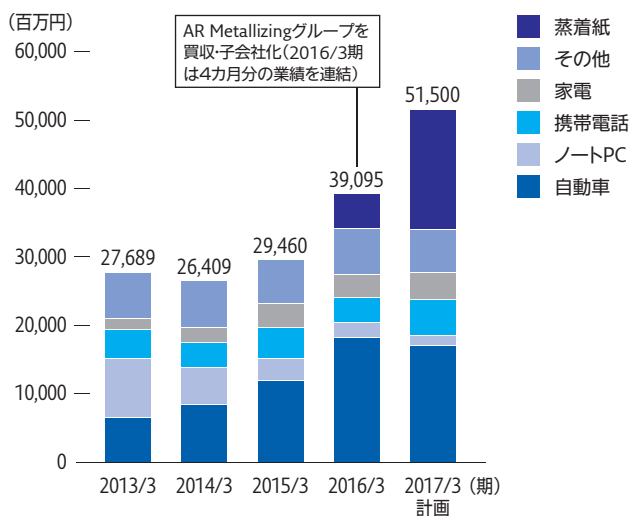
▼ 対象市場別の戦略



2017年3月期は、こうした「組み換え」のための取り組みをさらに加速させるとともに、事業収益の改善を目指して、品質マネジメント体制を強化し、最適な生産体制の構築を推進します。

産業資材事業は、IMDを中心とする加飾分野、蒸着紙を中心とする印刷関連資材分野を両軸とした事業展開を進めるとともに、今後は双方のシナジーを追求していく考えです。デバイス事業に並ぶ当社の主力事業として全社業績を牽引することを目指します。

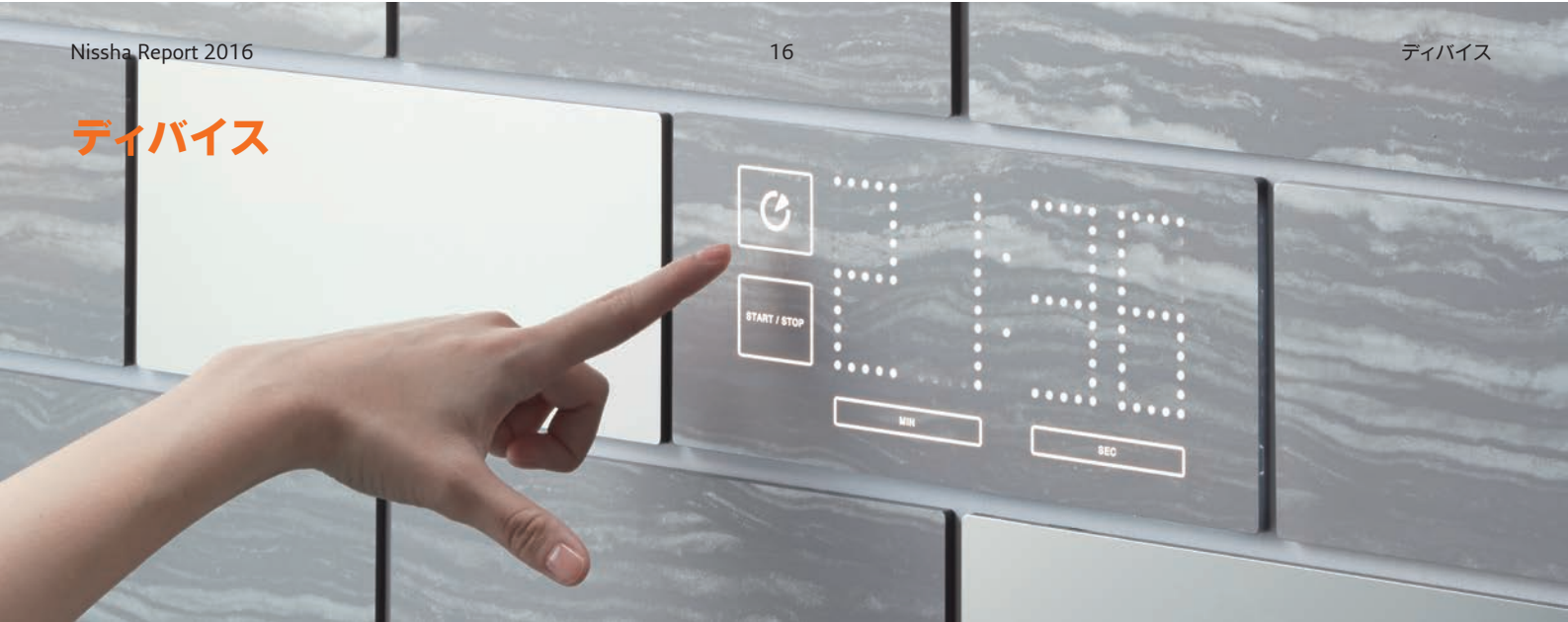
▼ 用途別売上高の推移



▼ 市場環境と当社のポジション

- 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)
- 蒸着紙は、先進国で安定的な需要が見込まれるほか、南米、アフリカ、東南アジアなどの新興国でも経済成長の高まりにともない需要が拡大する見通し
- 蒸着紙市場における当社シェアは約40%(グローバルベース/ 当社推定)

デバイス



静電容量方式タッチパネルが業績を牽引する今こそ、次の成長に向けた製品の拡充・対象市場の拡大を急ぎます。

静電容量方式タッチパネルが高い競争力を確立

デバイス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。当社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素材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拡大してきました。

近年では、2012年に新たな工法(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の開発に成功し、フィルムの「薄く・軽く・割れない」という特徴を保持したまま、高い光学特性や高細線なパターンニングを実現するなど、市場トレンドに合致した競争力を有するタッチパネルの供給を開始しました。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います。

新製品開発の加速と対象市場の拡大を目指す

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消費者・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、タッチパネルに続く新製品の開発を急ぐとともに、産業機器・医療・ヘルスケア・住設・自動車など、消費者・エレクトロニクス以外の市場を拡大することを計画しています。

新製品として期待されるのは、圧力の強弱を感知するフォースセンサーや今後のIoT(Internet of Things)市場の成長を見据えた無線センサーネットワークに関連する製品群です。人感、振動、ガス検知などの各種センサー、エネルギーハーベスト技術、ワイヤレス通信技術などを組み合わせ、統合的なシステムとしてお客さまに提案する考えです。

対象市場の拡大に際しては、新たな販路を確保することに加え、タッチパネルにカバーガラスや



常務執行役員
デバイス事業部長
井ノ上 大輔

▼ 無線センサーネットワーク

無線センサーネットワークとは、センサーと無線通信を組み合わせたシステムです。たとえば、在室状況や温度、湿度、CO₂濃度などの情報を集約してオフィス空間の状態を監視する室内環境モニタリングシステムなど、多様なシステムの構築が可能です。



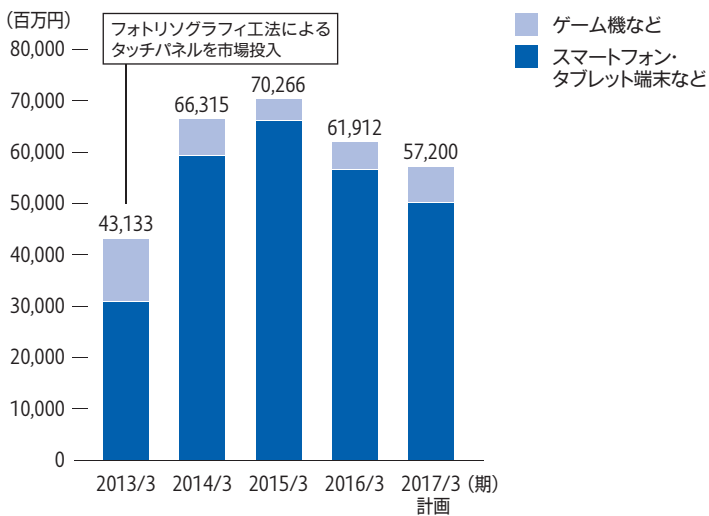
LCDなどを組み合わせたモジュールでの製品提供を進めるなど市場特性やお客さまのニーズに合致したサプライチェーンを構築することが必要です。2016年3月期には自動車や産業機器向けのタッチパネルをモジュール製品として受注するなど具体的な進展がみられました。

▼ 第5次中期経営計画の戦略

市場 \ 製品	既存 タッチパネル	新規 タッチパネル以外
既存 コンシューマー・ エレクトロニクス	既存のタッチ パネルビジネス	タッチパネルに続く 新製品の投入
新規 産業機器・医療・ヘル スケア・住設・自動車	モジュール製品など 市場の特性に合わせた 供給体制の構築	成長市場を対象と した新製品の開発

2017年3月期は、円高傾向の進展などにより厳しい事業環境が続くことが想定されますが、引き続き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業績を牽引する見通しです。主力製品が堅調に推移する期間にこそ、次の成長戦略を迅速かつ確実に実行しなければなりません。常に化する市場ニーズを敏感に捉えながら、新製品開発を加速させるとともに対象市場の拡大を図り、事業の厚みを増していきたいと考えています。

▼ 用途別売上高の推移



▼ 市場環境と当社のポジション

- スマートフォン・タブレット端末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
- タブレット端末向けタッチパネル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)

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た新製品投入を急ぎます。

健康で豊かなライフスタイルへの貢献を目指す新事業

ライフイノベーション事業は、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により、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。

多様な市場にガスセンサーを提供

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。当社グループのガスセンサーは、ガス警報器などのセイフティー機器、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。これらに加え、水素燃料を用いる燃料電池自動車においては、水素の漏れを検出する水素ディテクター(検知器)が採用されています。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、将来の水素社会の拡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ます。また事業規模や収益性を高めるために、製品ラインア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。



上席執行役員
ライフイノベーション事業部長
岸 圭司

▼ 水素ディテクター

燃料電池自動車に搭載されている装置です。万一、水素ガス漏れが発生した場合に直ちに検知し警告します。



マイクロニードルパッチで化粧品・医薬品市場への進出を目指す

DDS事業は、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、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。当社のマイクロニードルパッチは、私たちのコア技術である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。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、浸透性の高いスキンケア化粧品やワクチンなどの医薬品投与の分野など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、当社は化粧品や医薬品などの新領域への進出を目指しています。参入障壁の高い化粧品や医薬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必要があります。生産技術を確立すること、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

2016/3期：1,337百万円
2017/3期(計画)：2,200百万円

▼ 市場環境と当社のポジション

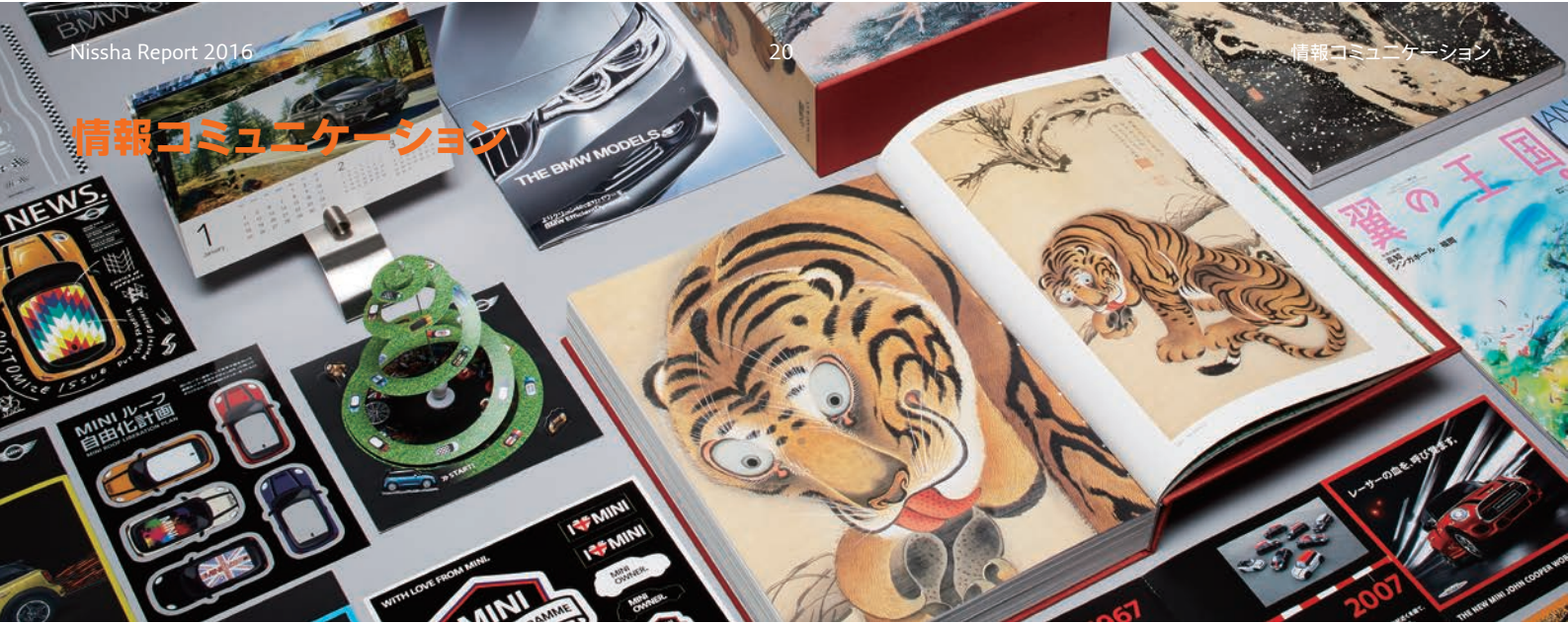
- 空気清浄機向けガスセンサー市場における当社シェアは約70%、アルコールチェッカー向けガスセンサー市場における当社シェアは約70%(グローバルベース/当社推定)
- 燃料電池向け、医療・ヘルスケア向けがガスセンサーにおける今後の成長市場
- 燃料電池関連市場は2020年以降、本格的な普及期へ

▼ 溶解性マイクロニードルパッチ

皮膚内でニードルが溶解することによって、有効成分を皮膚の内側に直接補充・伝達します。



情報コミュニケーション



事業のスピード感が向上。 引き続き、事業収益の改善を推進します。

お客さま企業のコミュニケーション戦略全般をサポート

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

事業の原点は高級美術印刷にあります。当社は創業期に他社が手掛けていない高級美術印刷の分野に活路を見出し、「高級美術印刷の日写」と呼ばれるほどの圧倒的なブランドを構築しました。その後、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、近年ではWebソリューションなど新たなメディアとの組み合わせによって、お客さまのコミュニケーションに関わる課題全般をサポートするようになりました。

しかし、依然として売上高の大半を出版印刷や商業印刷が占める事業構造は大きく変化していません。事業収益を改善させるためには、製品やサービスのラインアップを増やすことだけでは不十分であり、今なお存在感の大きい出版印刷・商業印刷分野におけるコスト構造改革が必要と考えています。

分社化や同業他社との生産提携を通じて事業収益を改善

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採算性を今まで以上にきめ細やかに管理するとともに、製造原価や変動費の圧縮を図ることにより事業収益を改善させる考えです。

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に分社化されました。変化の激しい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その目的です。分社化以降、営業部門では案件単位での収益管理が強化され、生産部門では需要変動に適応したフレキシブルな生産体制が構築されるなど、事業運営のスピード感が向上しつつあります。こうした取り組みにより、2016年3月期の事業収益は営業黒字に転換しました。

また、2016年3月には、業界大手の共同印刷株式会社との間で生産受委託契約を締結し、情報コミュニケーション事業は2016年4月より東京地区で扱う印刷物の量産工程について共同印刷との生産提携を開始することとなりました。両社は今後、需要に応じた最適な生産体制への再編や品質



日本写真印刷コミュニケーションズ
株式会社代表取締役

村瀬 俊司

管理体制の確立、購買活動や物流業務における連携を進める予定です。当社はより一層のお客さま満足を実現するとともに、課題である事業のコスト構造を変革させる考えです。

一方、製品やサービスの拡充によってお客さまの課題解決を図るソリューション型のビジネスは、こうした収益改善の取り組みを強化する側面を有しています。当社は、コンサルティング会社やリサーチ会社との連携を深め、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することに加え、Webやソーシャルメディアなどの分野においても最先端の製品・サービスを充実させる取り組みを推進しています。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。

▼ 市場ニーズを充足する新たな製品・サービス

高品質カラーデジタル印刷システム

従来のオフセット印刷と同等の色調再現を可能とした高品質カラーデジタル印刷システムは、美術本、画集、写真集などさまざまな用途で小ロットニーズに応えることが可能です。

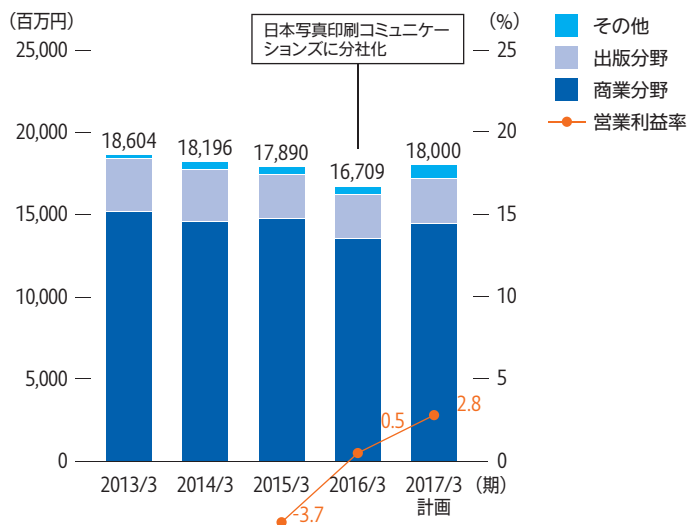


「OneDouga」

新しいマーケティングソリューションとして、一人ひとりのお客さまに対してカスタマイズした動画を届ける、パーソナライズド動画ソリューションです。



▼ 分野別売上高の推移



CTOメッセージ(技術戦略)

**「印刷会社」から「加工メーカー」へと
変貌を遂げてきたNISSHA。
これからも世の中にない
全く新しい価値の創出に挑み続けます。**

あらゆる「加工」がNISSHAの事業領域

NISSHAは印刷会社です。しかしそれは、NISSHAの創業が印刷業の流れを汲み、印刷技術の応用から生まれた製品群が当社の製品ポートフォリオの中心にあることを意味しているにすぎません。

現在のNISSHAの技術は高細線なパターン形成を担う「印刷」にとどまらず、コーティングや蒸着などの「製膜」、貼合や転写などの「積層」、射出成形やフォーミングなどの「成形」、精密な打ち抜きなどを可能とする「断裁」へと拡がりをみせています。これら5つの技術は印刷技術の応用と捉えることもできますが、私たちはより大きな概念として「加工技術」と捉えることが適切と考えています。

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

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

新たな価値を創出するためには、市場のニーズを予見し、お客さまの声に耳を傾け、大胆な青写真を描くことが重要です。その後、「印刷」「製膜」「積層」「成形」「断裁」など私たちが有する加工技術と「材料設計・評価」、「メカトロニクス」など、私たちが有する基盤技術との高度な擦り合わせや試行錯誤の繰り返しによってはじめて競争力のある製品が誕生するのです。






5つの加工技術と2つの基盤技術が現在の当社のコア技術です。





取締役 専務執行役員
最高技術責任者 (CTO)
橋本 孝夫

▼ 7つのコア技術

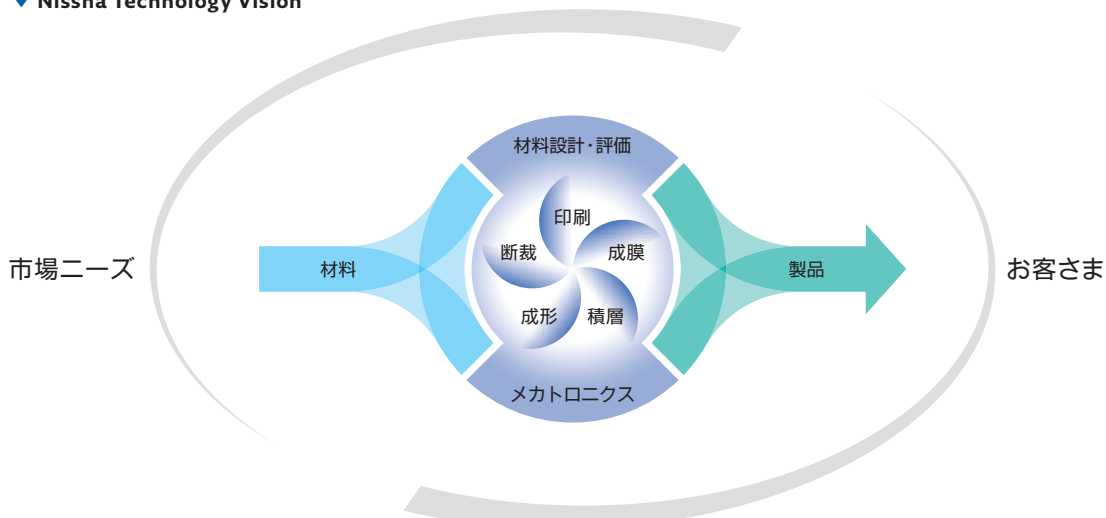
加工技術

-  印刷技術
-  成膜技術
-  積層技術
-  成形技術
-  断裁技術

基盤技術

-  材料設計・評価技術
-  メカトロニクス技術

▼ Nissha Technology Vision



「第二次多角化」のフェーズへ

当社は、創業時、高級美術印刷という特定の分野に活路を見出し、その分野に集中することで、「高級美術印刷の日写」という評価を得ました。その後、1960年代に入ると、紙への印刷だけでは将来の成長が限定的であるとの危機感を抱き、転写箔の開発に着手、現在の産業資材事業が誕生しました。1970年代以降は、それまでに培った高細線なパターンニング技術を電子部品に応用する動きを活性化させ、現在のデバイス事業をスタートさせました(第一次多角化)。

1990年代に入ると、携帯電話やノートパソコンなど、いわゆるコンシューマー・エレクトロニクスの分野がグローバルベースで力強く成長するようになりました。当社は競争力を有するIMDとタッチパネルという二つの製品に経営資源を集中し、この業界とともに高い成長を実現するようになりました。しかし、2008年の世界的な金融危機(リーマン・ショック)以降、製品需要は乱高下を繰り返すようになり、新興国企業のキャッチアップなどによって市場価格は急落するなど、市場環境は劇的に変化し、当社の競争力は相対的に低下するようになりました。

こうした厳しい市場環境のなか当社が2012年に新たに投入したフォトリソ工法によるタッチパネルは圧倒的な競争優位を確立し、スマートフォンやタブレット端末に広く採用されるようになりました。しかし、これに続く新製品開発は道半ばであり、コンシューマー・エレクトロニクス業界は低成長の局面に移行し始めました。このような認識のもと、当社は現在、事業や製品、対象市場の組み換えを意図した中期経営計画の運用を開始しています(第二次多角化)。グローバルレベルで安定成長が期待される、自動車やパッケージ資材、医療・ヘルスケアなどの分野に加えて、中長期的には、農業・畜産、水、エネルギーなどの分野にNISSHAの技術を展開できる可能性があると考えています。

第5次中期経営計画では新たなコア技術の獲得を志向

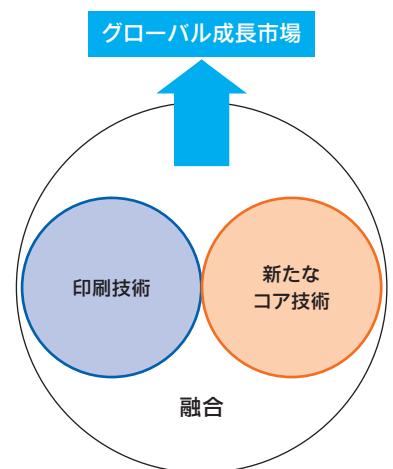
多角化戦略を推進するために、私たちはどのような技術戦略を取れば良いでしょうか。

当社は2016年3月期から第5次中期経営計画の運用を開始しました。中期ビジョンは「印刷技術に新たなコア技術を獲得・融合し、グローバル成長市場で事業ポートフォリオの組み換えを完成させる」ことであり、このビジョンには当社が取るべき技術戦略の骨子が表現されています。すなわち、新たなコア技術の獲得と当社技術との融合が不可欠であること、そしてそれらが新たな価値を創出し、グローバル成長市場という事業機会を捉える必要があるということです。

新たなコア技術の獲得には、他社との技術提携やM&Aなど、オープンイノベーションを積極的に活用することで開発期間を短縮することを基本方針としています。これらを通じて獲得するコア技術には、新たな加工技術はもちろん、擦り合わせの根幹をなす、材料設計や材料評価、メカトロニクスなどの基盤技術も含まれます。既に社内にある技術との融合を図り、階層的かつ幅広い技術体系を構築することが必要です。

一方、当社の技術開発とは、他社にできない、世の中にない全く新しい価値を生み出すことを意味します。その価値を判断するのは、あくまで市場やお客さまであり、新たな開発製品に際しては、技術要素はもちろんのこと、その製品が市場やお客さまにとって意味のある価値を生み出していることが重要です。つまり、技術本位なプロダクトアウト型の製品開発では不十分であり、技術や開発製品の出口となる市場の潜在性、成長性などを見据えたマーケットイン型のアプローチが必要となります。

▼ 新たなコア技術の獲得・融合



「アイデアの引き出し」と「経験の引き出し」

技術開発には多くの困難が伴いますが、これを乗り越えて実績を生み出すためには、情報感度を高め事業機会と技術動向を結びつけること、そして「この技術が伸びる」という強い信念を持ち、一度可能性を見極めたならば確信を持って前へ突き進む情熱が不可欠です。

このことを技術者の能力面から捉えた場合、新しい技術を創出するためには、「こんなものを作ろう」というコンセプトを打ち立てる「アイデアの引き出し」と、「こうすれば作れるのではないか」という技術を構想する「経験の引き出し」が必要となります。これらの引き出しを充実させるためには、市場トレンドやお客さまの声などから現実を正しく認識するとともに、多様な現場で数多くの現物に触れ、成功の仮説を絞り込むといった三現主義に基づいた行動様式が欠かせません。つまり、技術者を養成するには、適切なローテーションを実施することを含め、若手の技術者に手を動かす実地の機会を多く与えることが重要です。

新規事業は一朝一夕に生み出せるものではありません。ましてそれを担う技術者の育成には大変長い時間がかかるものです。会社を経営する立場にある者は常に遠い将来に投資するという意識を持っていてはなりません。一方、技術者は、技術開発には時間が掛かるものだ、と胡坐をかかず、短期間のうちに業績貢献するという意識を強く持つことが必要です。経営者と技術者が健全にけん制し合い、バランスの取れた時間軸を共有することが最良だと考えています。経営のリーダーシップが強く、技術志向の高いNISSHAは、こうしたことを実現しやすい会社であるはずで

加工技術とそれを支える基盤技術の蓄積を糧にチャレンジを続ければ、NISSHAは他社にできない技術を継続的に世の中に提供できるポテンシャルを持つと思います。私は、CTOとしてそれを力強く、また出来る限りスピーディに推進していく考えです。



役員一覧

大杉 和人
取締役（社外）

小島 健司
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）

野原 佐和子
取締役（社外）

辻 良治
取締役

橋本 孝夫
取締役

西原 勇人
取締役



取締役**鈴木 順也**

代表取締役社長 兼 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)

大杉 和人

取締役 (社外)

監査役**小西 均**

常勤監査役

野中 康朗

常勤監査役

桃尾 重明

監査役 (社外)

中野 雄介

監査役 (社外)

執行役員**橋本 孝夫**

専務執行役員 最高技術責任者 (CTO)

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

加藤 精彦

専務執行役員 産業資材事業部長

柴田 卓治

常務執行役員 最高生産責任者 (CPO) 品質統括室担当

伊藤 壽幸

常務執行役員 垂直統合戦略担当

井ノ上 大輔

常務執行役員 デバイス事業部長

山口 秀則上席執行役員 最高品質責任者 (CQO)
産業資材事業部 副事業部長 (品質担当)**青山 美民**

上席執行役員 最高情報責任者 (CIO) コーポレート SCM 部門担当

面了明

上席執行役員 デバイス事業部 副事業部長 (開発・技術担当)

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**バート・テボス**

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

三田村 正幸執行役員 産業資材事業部 副事業部長
(東南アジア・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)

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

執行役員 最高戦略責任者 (CSO) IR 担当 経営企画部長 秘書室長

磯 尚

執行役員 デバイス事業部 副事業部長 (営業担当)

杉原 淳

執行役員 産業資材事業部 副事業部長 (事業戦略部・国内生産戦略担当)

コーポレートガバナンス

コーポレートガバナンスのさらなる強化を推進中。迅速・果断な経営判断を可能とするガバナンスを目指しています。

企業価値の向上に資するガバナンス体制を志向

当社グループは創業以来、経営者の強いリーダーシップのもと、経営環境の変化に的確に対応した戦略を実践してきました。私たちはこの強いリーダーシップのもとでコーポレートガバナンスを強化することにより、迅速かつ果断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につながるものと考えています。

このような認識のもと、当社グループではコーポレートガバナンスを重要な経営課題の一つと位置付け、その維持・向上に取り組むことで、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。2015年10月にはコーポレートガバナンスに関する基本的な考え方および取り組み方針を「コーポレートガバナンス基本方針」に定め、これに基づいたガバナンスの向上をスピーディに実践しています。

▼ コーポレートガバナンスの強化

*定時株主総会開催日時点

	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
取締役数(人)	14	→ 9				→ 7					→ 8
うち社外取締役(人)	0	1	2						→ 3		→ 4
監査役数(人)	4										→ 4
うち社外監査役(人)	2										→ 2
執行役員数(人)			17			→ 18	16		→ 15	18	17

2007
鈴木順也が代表取締役社長に就任
取締役の任期を2年から1年に変更
初の社外取締役を登用

2008
執行役員制度の導入

2014
初の女性取締役を登用

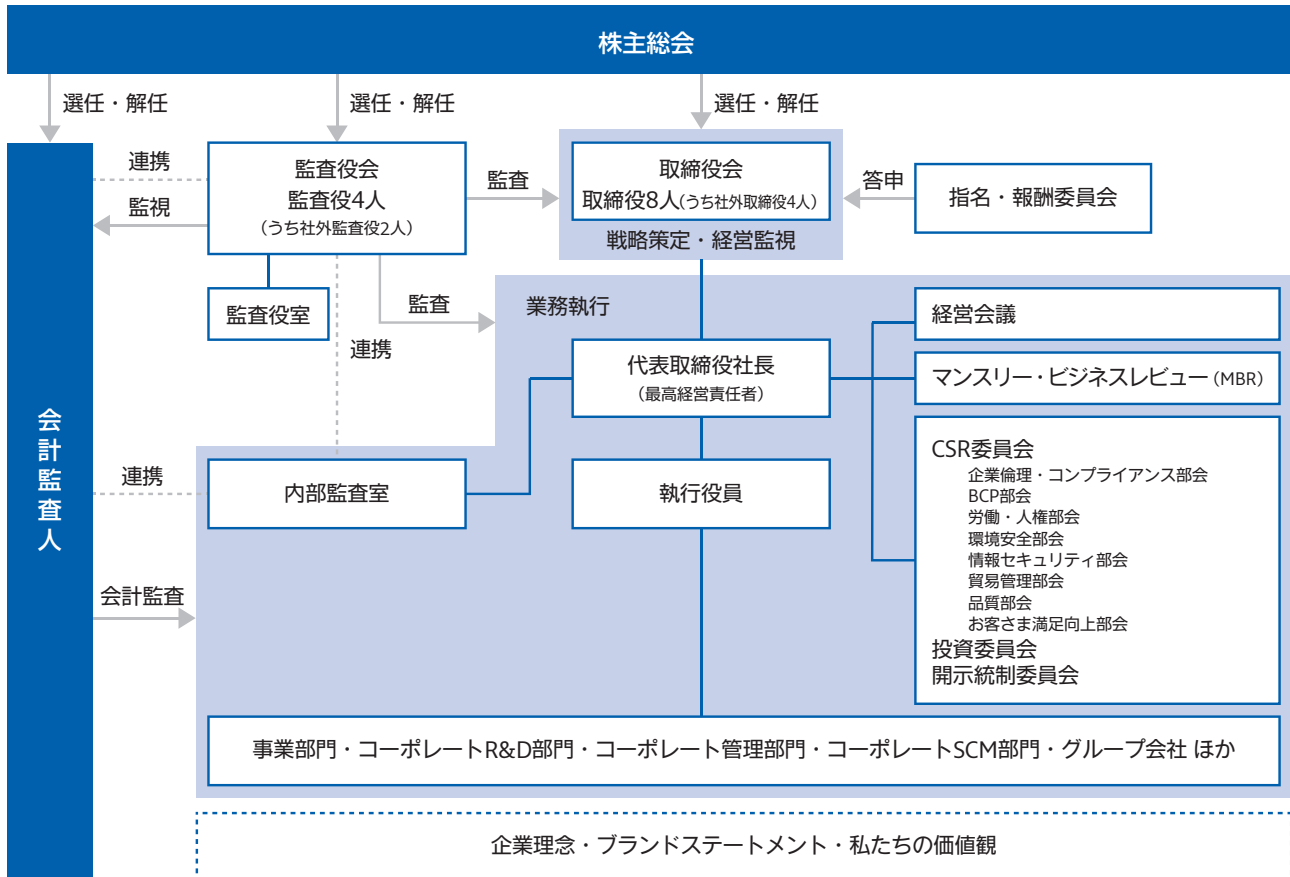
2015
初の外国人執行役員を登用
コーポレートガバナンス基本方針を公開
指名・報酬委員会を設置

2016
取締役会の実効性評価を開始
社外取締役を増員(社外取締役比率50%)
取締役・執行役員の業績連動型 株式報酬制度を導入

NISSHAのコーポレートガバナンス体制

当社は、次ページの図に示すコーポレートガバナンス体制を構築しています。当社のガバナンス体制は、「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。そのポイントは、以下のとおりです。

▼ コーポレートガバナンス体制図



監査役設置会社としてのガバナンス体制を採用

当社は、会社法に定める機関設計のうち、監査役会設置会社を採用しています。取締役会に戦略策定および経営監視の権限・責任を集中させた上で、取締役会から独立した監査役および監査役会が組織的な監査を担うことによって、取締役会に対する実効性ある監視・牽制機能を維持できる体制としています。

執行役員制度の採用

執行役員制度の採用によって、当社では取締役会が担う戦略策定および経営監視の機能と、執行役員が担う業務執行の機能を分化させています。

活発な議論が行われる取締役会

取締役会は、社外取締役4人を含む8人で構成されています。経営環境の変化に迅速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ことなどを考慮し、取締役の任期は1年としています。

代表取締役社長が取締役会の議長を務め、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います。少人数で活発な議論が行われるのが、当社取締役会の特徴です。

業務執行状況のトレース

業務執行については、代表取締役社長が最高経営責任者（CEO）として全般を統括し、その指揮命令下で、執行役員が実行アイテムの立案およびその業務執行を担っています。執行役員の任期は1年であり、現在17人が業務執行にあっています。

業務執行を適正かつ効率的に行うための会議体としては、経営会議、マンスリー・ビジネスレビュー

ー(MBR)、投資委員会の3つがあり、いずれも代表取締役社長が主催しています。経営会議は社内取締役を主要メンバーとして構成され、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います。MBRは、事業戦略の計画に対する進捗をKPI(主要業績評価指標)に基づいて評価し、短期的に取るべきアクションを検討する月次の会議です。執行役員の業務執行を監視するとともに事業環境の変化に即応することを目的としています。投資委員会は、取締役会への付議に先立ち、特に重要性の高い投資案件について検討を行います。

組織の相互連携による内部統制の維持・向上

Nisshaグループは、内部統制基本方針に基づいて、グループ内の組織における業務を適法・適正かつ効率的に行うための内部統制システムを構築・運用しています。適法・適正な事業活動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、開示統制委員会が設置されており、いずれも代表取締役社長が委員長を務めています。

代表取締役社長の直轄部門である内部監査室は、これらの委員会を含めた当社グループの業務が適正かつ効率的に行われているかを監査しています。内部監査室による監査結果は代表取締役社長に定期的に報告・提言されるだけでなく、特に重要なものについては取締役会へも報告されます。また、内部監査室は常勤監査役と定期的にミーティングを行うなど、組織が相互に連携しながら内部統制の維持・向上を図っています。

実効性あるリスクマネジメントを構築

リスクマネジメントは、CSR委員会の各部会において運用しています。「Nisshaグループの企業理念の達成を阻害する可能性のある事象」に対応すべきリスクと定義し、災害・事故リスクやコンプライアンスリスクをはじめ、事業活動のプロセスの中で発生するリスクなど、想定し得るあらゆるリスクの低減および顕在化したリスクへの対処を行っています。

特にBCP(事業継続計画)については、世界中のお客さまへの供給責任を負うグローバル企業としてグローバル標準のBCM(事業継続マネジメント)の構築を急いでおり、従来から取り組んでいる災害状況を想定した机上訓練に加え、経営層および業務が停止された場合に大きな影響が生じる部門への研修やBIA(ビジネスインパクト分析)を通じたBCMの実効性向上に着手しています。

実効性あるコーポレートガバナンスを目指して

2015年、わが国におけるコーポレートガバナンス・コードが制定されました。当社グループでは現在、このコードに沿って、さらなるガバナンスの向上に取り組んでいます。迅速・果敢な経営判断に資する真に実効性あるコーポレートガバナンスを実現することが、私たちの基本的な考え方です。

役員多様性を拡大

私たちは、中長期的な企業価値の向上に向けて、役員能力の多様化を図ることを重視しています。

2016年6月に社外取締役を1人増員したことによって、当社の取締役会は8人中半数を社外取締役が占める構成となりました。社外取締役のうち1人は女性です。当社では、社外取締役の選任によって経営の透明性を高め、取締役会の経営監視機能を強化するだけでなく、社外取締役の知見を積極的に経営に生かしています。当社の4人の社外取締役は、企業経営、ガバナンス、事業戦略・IT、マクロ経済などの分野で幅広い経験や専門性を有しており、取締役会において有益な指摘や意見を述べています。

監査役会は、常勤の社内監査役2人、社外監査役2人で構成されています。当社の社外監査役は公認会計士と弁護士であり、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・向上に貢献しています。



執行役員は、17人のうち7人が当社グループ以外での業務経験を有しています。うち1人は、2015年8月に買収・子会社化したAR Metallizingグループの最高経営責任者(CEO)を当社の執行役員に登用したものであり、当社にとっては初の外国人執行役員となりました。

取締役会の実効性評価を開始

当社は、2016年4月より、取締役会の実効性評価を開始しました。取締役・監査役の全員に取締役会の構成、役割、運営などに関するアンケートを実施した上で、取締役会においてその課題を整理し、対応策を検討、実行に移します。こうしたPDCAサイクルを回転させることにより、取締役会の実効性を向上させていく考えです。

指名・報酬委員会の設置

取締役および監査役の選任ならびに取締役の処遇の客観性と公正性を確保するため、当社では2015年10月、取締役会の諮問機関として指名・報酬委員会を設置しました。指名・報酬委員会は、委員の過半数が社外取締役で構成されていることに加え、社外取締役が委員長を務めるなど、社外取締役の知見を取り入れた運営が実践されています。

取締役・執行役員に対する業績連動型の株式報酬制度を導入

当社は、取締役(当社子会社の一部の取締役を含む)・執行役員の報酬として、業績連動型の株式報酬制度を2016年9月より導入する予定です。今回導入する「株式給付信託(BBT(=Board Benefit Trust))」は、業績に連動して当社株式等が信託を通じて給付される仕組みです。取締役・執行役員の報酬と当社の業績および株式価値との連動性を明確にし、取締役・執行役員が株価上昇によるメリットのみならず、株価下落リスクまでも株主のみならずと共有することで、中長期的な業績の向上と企業価値の増大への貢献意識を高めることを目的としています。

本制度の導入により、当社取締役および執行役員の報酬は、①基本報酬、②業績連動型の賞与、③業績連動型の株式報酬によって構成される形となります(ただし、社外取締役については、業務執行から独立した立場であることから業績連動報酬は支給せず基本報酬のみとしています)。

なお当社では、取締役・監査役の報酬については、その上限について株主総会の決議による承認を得て、その範囲内で決定しています。

▼ 2016年3月期 取締役・監査役の報酬

	報酬額
取締役	223百万円
監査役	41百万円

社外取締役メッセージ

多様な経験、知見、専門分野を有する4人の社外取締役を選任しています。



当社では2007年に社外取締役1人を選任して以来、取締役のダイバーシティーを推進し、取締役会の活性化を図っています。現在の取締役会は独立性の高い社外取締役4人を含む8人で構成されています。社外取締役は他社での企業経営の経験や、コーポレートガバナンス・経営戦略の研究者としての知見、事業戦略やIT、マクロ経済などの専門分野を有しております。

社外取締役の主な活動状況・選任理由は以下のとおりです。

久保田 民雄

久保田民雄氏は、2016年3月期に開催された取締役会21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生かし、企業経営者としての立場から、当社の経営全般に有益な指摘や意見を述べ、当社の業務執行の監督等の役割を適切に果たしていただいています。今後も独立した立場で、当社経営全般に的確な助言がいただけるものと判断し、社外取締役として選任しています。

小島 健司

小島健司氏は、2016年3月期に開催された取締役会21回すべてに出席し、企業統治、経営戦略の研究者としての深い知見と、神戸大学大学院MBA課程で数多くのビジネスパーソンを育成してきた豊富な経験から、当社の経営全般に有益な指摘や意見を述べ、当社の業務執行の監督等の役割を適切に果たしていただいています。今後も独立した立場で、当社経営全般に的確な助言がいただけるものと判断し、社外取締役として選任しています。

野原 佐和子

野原佐和子氏は、2016年3月期に開催された取締役会21回中18回に出席し、インターネット事業に関する深い知見とこれまでの企業経営および他社取締役・監査役としての幅広い経験や見識を生かして、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、当社の業務執行の監督等の役割を適切に果たしていただいています。今後も独立した立場で、当社経営全般に的確な助言がいただけるものと判断し、社外取締役として選任しています。

大杉 和人

大杉和人氏は、2016年6月に新たに選任された社外取締役です。日本銀行において長年培ってきた金融経済全般にわたる高い見識を生かし、独立した立場で、幅広い見地から当社経営全般に的確な助言をいただけるものと判断し、社外取締役として選任しています。

取締役会の実効性など、NISSHAのコーポレートガバナンスは高水準であると評価。組織や人材の行動様式をいかに変革できるかが、第5次中期経営計画達成の鍵となります。

NISSHAの取締役会への評価

▼ 当社取締役会についての評価(5段階評価)

総合評価	構成	役割	運営
右記3つの評価項目を踏まえたNISSHA取締役会への総合評価	構成人数は適切で、多様性は確保できているか	戦略策定の議論や、業務執行の監視は適切か	議論する項目や情報提供は適切か、開催頻度や時間の使い方は適切か
5	5	4	4

NISSHAの取締役会の構成は、社外取締役は取締役7人中3人、2016年6月からは8人中4人を占め、人数、構成比、バックグラウンドの多様性等からみて適切と考えています。また、取締役会の議案は決議事項、報告事項とも多岐にわたりますが、開催日前に詳細な資料提供があることにより、取締役会出席メンバーは、事前に論点を整理した上で取締役会に臨むことができ、議場では質疑応答とともに活発で建設的な議論が交わされています。その議論の結果、追加説明、再検討を要するとして次回取締役会に持ち越しとなる議案も度々発生します。また、結果分析、反省等も含めてレビューされていることから、取締役会の実効性は十分にあるものとして評価しています。これまでの運営上、有効なガバナンスは確保できており、特段、改善すべき点はないと考えています。

第5次中期経営計画 1年目の評価と課題

第5次中期経営計画は「事業ポートフォリオの組み換え」を戦略の主軸としていますが、定量目標に対する1年目(2016年3月期)の進捗度合いは十分ではありません。連結売上高は前年度から大きく伸ばせず、営業利益についてもデバイス事業以外は回復が遅れています。復活を目指す産業資材事業は、海外M&A(AR Metallizingグループの買収・子会社化)の効果を除けば、既存事業は引き続き低調でした。

事業ポートフォリオの組み換えは組織や人材の組み換えなしには達成できないとの認識に立ち、当社では現在、人事制度の再構築に着手していますが、その成果はいまだ限定的です。前述のとおり、産業資材事業の再構築・強化が当社の喫緊の課題となりますが、ライフイノベーション事業、情報コミュニケーション事業についても営業戦略・戦術には力強さが欠けています。全ての事業部門に共通することですが、組織や人材の行動様式が従来の延長線上から踏み出せず、マンネリズムに陥ってはいないかを常に振り返る必要があります。目標とする組み換えを実現させるためには、従来のアプローチを踏襲するだけでは、量的にも時間的にも難しいと考えます。

営業展開、営業力に爆発力を持たせる仕組みをいかにして再構築するか—business, product, marketの面でのデータの再分析、障害となる要因と課題の認識、経営手法や具体的な打ち手の提示、人材の投入・配置、組織の編成等の幅広い観点から、これまでの制約、固定観念に縛られず、スピーディに実効性を上げることが鍵です。また事業部門のみでなく、コーポレート部門を含めた全社業務プロセスのなかで連携し、聖域なく、建設的破壊・再構築することが必須要件となります。Challenge! 第5次中期経営計画の目標達成に向け一層の努力を期待しています。



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)

独立性のある社外取締役の存在は取締役会の監督機能を向上させ、企業価値の最大化を促進します。「製品・市場ポートフォリオの組み換え」を実現するためには、役員・社員ともに粘り強く目標達成に向かう意識と能力を持たなくてはなりません。

NISSHAの取締役会への評価

▼ 当社取締役会についての評価(5段階評価)

総合評価	構成	役割	運営
右記3つの評価項目を踏まえたNISSHA取締役会への総合評価	構成人数は適切で、多様性は確保できているか	戦略策定の議論や、業務執行の監視は適切か	議論する項目や情報提供は適切か、開催頻度や時間の使い方は適切か
4	4	3	4

日本企業の企業統治機構および機能の改革が進められています。その主要な統治改革の一つが取締役会の機能向上です。その中で取締役の役割は、下記3つの監督機能を有効に果たすことだと考えられます。

第1は、業務執行とその監督を明確に分離して、経営陣(執行役員)の業務執行がステークホルダーの利益を効率的に増進しているかを監督することです。第2は、業務執行を担う経営陣が法令および定款に適合しているかを監督することです。第3は、経営陣がステークホルダーに対して、一貫性・継続性・透明性において一定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、経営陣の業務執行がステークホルダーの利益を増進させ、取締役会がステークホルダーの利害調整を有効に行うことができるような構成・運営であることで、有効に機能します。取締役会を独立性の高い社外取締役で構成させることは、取締役会の本来機能を明確にし、企業価値の創造を目的として、業務執行機能とその監督機能を明確に分離し業務執行を担う経営陣をその目的に沿って適切に監督することにつながると考えます。

NISSHAの取締役会は、上記3つの監督機能が有効に機能していると評価しています。今後の課題としては、経営陣が社外取締役の知識と知見を十分に生かせるように、業務執行についての迅速かつ確かな情報提供ができる体制をさらに整備していくことが必要だと考えています。

第5次中期経営計画 1年目の評価と課題

NISSHAは企業成長の新たな局面に差し掛かっており、企業環境の変化に適合した抜本的変革を持続的かつ機敏に進めることを求められています。それに応えるには、既存事業の収益を原資として新規事業開発に投入し、変革を迅速に進めることが最重要課題です。この課題認識のもとに、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中期ビジョンに据えています。

事業ポートフォリオの組み換えを実現する5つの基本戦略のうち、「M&Aを活用した成長」を除く他の4つの戦略の展開は、十分ではありません。特に、「製品・市場ポートフォリオ組み換え」を第5次中期経営計画期間の2018年3月期までに達成するためには、一層の努力が必要です。また、5つの戦略を有効かつ効率的に展開するには、計画を達成する組織能力の一層の強化と同時に組み換えが必要です。



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ケロッグ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)

▼ 第5次中期経営計画 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。

5つの基本戦略

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

必要とされる組織能力は、事業の環境変化を的確に把握して、それに機敏かつ的確に対応し、目標達成に執着する遂行力です。上級管理者(執行役員および部長職)は、変化に対応する業務執行を機敏かつ執拗に推し進める実行力の強化が必要です。また、上級管理職は従来の思考・行動枠組みを根本的に見直し、求められる内容と水準を明確に理解し、率先して組み換える必要があります。

中間管理職は自己に与えられた戦略遂行の具体的内容と方法についての的確に理解し、行動することが必要です。さらにそれらを現場社員に周知・徹底し、彼らの個人課題と目標に落とし込み、それぞれの目標を着実に達成させることが必要です。

このような現状について、取締役および上級・中間管理職ともによく自覚し、管理職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。

活発な議論の交わされる取締役会。 成長のためにM&Aを活用するなか、 グローバルグループ全体での リスクマネジメントが今後の課題です。

NISSHAの取締役会への評価

▼ 当社取締役会についての評価（5段階評価）

総合評価	構成	役割	運営
右記3つの評価項目を踏まえたNISSHA取締役会への総合評価	構成人数は適切で、多様性は確保できているか	戦略策定の議論や、業務執行の監視は適切か	議論する項目や情報提供は適切か、開催頻度や時間の使い方は適切か
4	3	4	3

NISSHAの取締役会では、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のない意見を交わし、長時間にわたる活発なディスカッションを行っています。2015年には指名・報酬委員会を設置したことに加え、2016年6月からは社外取締役を4人とし、取締役会での社外比率が半数となるなど、コーポレートガバナンスの強化に向けて積極的に取り組み続けています。

一方で、海外M&Aを積極的に展開していることから、国内だけでなく、海外子会社のガバナンス体制を整備していくことが課題です。また、社内・社外の取締役・監査役による議論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取り組んで参ります。

第5次中期経営計画 1年目の評価と課題

NISSHAでは、2016年3月期から3カ年の第5次中期経営計画が始まり、現在（2017年3月期）はその2年目となります。第5次中期経営計画では、印刷技術にとどまらない新たなコア技術を自社で研究開発することに加えてM&Aを活用した技術の獲得と融合を図ることによって、グローバル市場で自動車やパッケージ資材、医療・ヘルスケアなどの成長分野を拡大し、IT分野に偏重しないバランス経営を確立することを目指しています。既に、2016年3月期にはAR Metallizingグループの買収・子会社化、AR MetallizingグループによるMálaga Productos Metalizadosの買収により、蒸着紙・パッケージ資材等の分野を獲得しました。その他の施策も含め、第5次中期経営計画は順調に進捗していると評価しています。

第5次中期経営計画の目標に向かって今後も国内外でM&Aを展開していくにしたいが、個々の子会社のガバナンス体制を充実するだけでなく、グローバルグループ全体でリスクをマネジメントする体制を構築することが重要な課題となると考えます。



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 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）

**不透明感を増す世界経済を背景に、
企業には環境変化に応じた果敢な挑戦が
求められます。
NISSHAの社外取締役として、実質的な
コーポレートガバナンスの遂行に貢献していきます。**

マクロ経済環境の見通しと企業が対処すべき課題

世界経済は今、不透明感を著しく増してきているように見えます。資源価格の低迷を背景とする資源国・新興国経済の低迷や中国経済の減速に加え、米国の金融政策の先行きも見通しにくくなってきました。2008年に起きた世界の金融市場の混乱から8年を経て、世界経済の足取りは未だかつての力強さを取り戻すには至っていませんし、低インフレ現象が先進国ではほぼ共通して見られるようになってきています。デフレといえばかつては日本特有の現象の観がありましたが、今や他の先進国でも、日本のようなデフレに陥るリスクがあるのではないかと懸念が政策当局者の問題意識となってきています。

企業経営とは、不確実性との不断の闘いといえるのかもしれませんが。「一番強い種が生き残るのではなく、変化に適応できた種が生き残るのである」(ダーウィン)。不確実性の高い状況の下でこそ、環境変化に順応すべく積極果敢にチャレンジしていく企業家精神が求められているといえましょう。

私は学窓を巣立って38年余の長きにわたり日本銀行に奉職しました。中央銀行の仕事は、民間企業が活動しやすいようなマクロ環境を整備することです。これに対し、経済を発展させるのはあくまでも個々の民間企業の活動です。今般、NISSHAの社外取締役に選任され、経済の成長に直接貢献できる立場となったことに私は喜びと誇りを感じています。

わが国では時あたかも、コーポレートガバナンス新時代の幕開けと言われています。会社法の改正やコーポレートガバナンス・コードの策定等により、制度面での整備はここ数年で大きく進展しました。これからは、新しい法制度の下で、企業が「実質的」にどのようなコーポレートガバナンスを遂行し、それによっていかに自社の力強い持続的成長に繋げていくかの手腕が問われるフェーズに入っていくでしょう。私としては、そうした認識に立ちながら社外取締役としての職責を誠実に果たしていきたいと考えています。



取締役（社外）

大杉 和人

▼ 経歴

1977年4月	日本銀行入行
1984年5月	米国ミシガン大学経営大学院修士課程修了
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)

CSR

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

CSRは企業理念の実践

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

当社では、CSRを「基本的CSR」と「戦略的CSR」に定義しています。

基本的CSRとは、EICC (Electronic Industry Citizenship Coalition) などのグローバル行動規範やお客さまのCSRに関する要求事項を順守するための体制を構築することにより、労働・人権や環境などのCSRリスクを低減することです。基本的CSRの取り組みは、グローバル市場においてお客さまに選ばれる企業であるための必須条件となっています。

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

▼当社がCSR活動に取り入れているイニシアティブ

当社は、持続可能な社会の実現に向けたグローバルなイニシアティブによる原則やフレームワーク、行動規範をCSR活動に取り入れています。マテリアリティ(重要課題)の特定や活動推進、レポートは、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」「環境」「腐敗防止」の4分野10原則に積極的に取り組むことを宣言しています。
- ISO26000
CSRの国際規格であり手引書であるISO26000を取り組みの参考にするとともに、同規格をレポートの構成に生かしています。
- EICC
電子業界の行動規範であるEICC (Electronic Industry Citizenship Coalition) を基本的CSR領域の活動に取り入れています。「労働」「安全衛生」「環境保全」「倫理」のすべての分野でマネジメントシステムを運用し、サプライチェーンを含めた範囲での取り組みを推進しています。
- GRI (Global Reporting Initiative)
毎年発行している当社のCSR報告書は、国際的なサステナビリティ・レポートのガイドラインであるGRIの第4版(G4)に準拠しています。

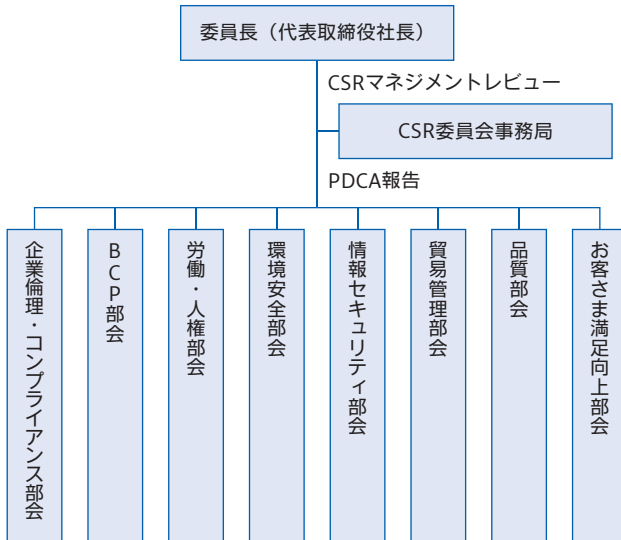
▼マレーシアの生産拠点の様子 (Sothern Nissha)



マネジメントシステムに基づいたCSRの推進

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

▼ CSR委員会の体制図



CSR委員会の発足から一年を経て、基本的CSRの領域では、従来から高い水準でマネジメントシステムの構築・運用を行っていた「品質」「環境」「情報セキュリティ」の分野に加え、「企業倫理・コンプライアンス」および「労働・人権」の分野についてもマネジメントシステムの構築を完了しました。また、EICCなどグローバル行動規範に適合した水準で構築・運用することを目指して、マネジメントシステムの適用範囲を重要サプライヤーにまで拡張すると同時に、主要な海外拠点を含むNisshaグループ全体としてのマネジメントシステムの構築に向けたヒアリング・研修などを進めています。

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

▼ マテリアリティの特定

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

		当社グループへの影響度	
		小	大
社会への影響度	大		重要度の高い課題
	小		

▼ 特定された当社CSRのマテリアリティ

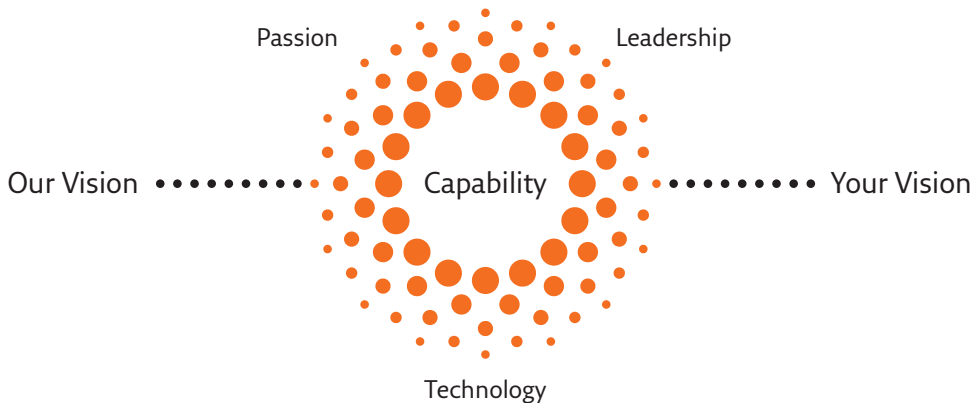
当社では下記14項目をマテリアリティ(重要課題)として特定しました。CSR委員会の各部会が中心となり取り組みを推進します。

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

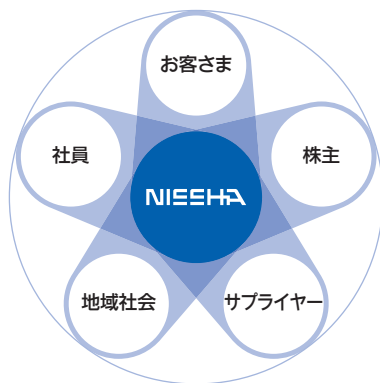
ステークホルダーと双方向に影響し合いながら、持続的な成長を目指す

2015年4月、当社は第5次中期経営計画をスタートさせると同時に、新たなブランドステートメント「Empowering Your Vision」を掲げました。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。NISSHAは、技術と情熱、リーダーシップを原動力に、自らの能力を最大限に発揮することによって、ステークホルダーに価値を提供します。一方で、当社もまたステークホルダーからさまざまなインプットを得て、これを活かに未来へと向かいます。「Empowering Your Vision」は、当社とステークホルダーが双方向に影響し合いながら成長する姿を表現したものです。

▼ ブランドチャート



▼ 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：お客さまを通して社会からの要請を認識

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

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

サプライヤー：サプライヤーのみなさまとともに取り組むCSR

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

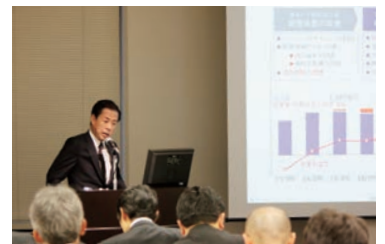
当社では、2015年より主要なサプライヤーを対象としたCSR監査を実施しています。この監査は、電子業界の行動規範であるEICC(Electronic Industry Citizenship Coalition)行動規範、および同規範をベースとしたお客さま独自の行動規範を基準としたもので、その内容は主に、労働、安全衛生、環境保全、倫理の4分野とそれらのマネジメントシステムから構成されています。監査先となるサプライヤーのみならずからは、グローバル基準のCSRに関して気付きを得られる機会となっている、とのご評価をいただくこともあります。私たちは、サプライチェーン上のCSRリスクを低減することによって、当社とサプライヤーのみならずの双方が社会に選ばれる企業となることを目指しています。

株主：資本市場との対話を経営に活用

株主・投資家のみならずは当社の企業価値を客観的に評価し、経営に対する有用な示唆を提供してくれる存在です。こうしたことから、当社は、上場会社として求められる適時適切な情報開示にとどまらず、みなさまとの対話を重視したIR活動を展開しています。

当社では経営管理指標として資本コストを意識したROE(自己資本当期純利益率)およびROIC(投下資産利益率)を採用していますが、これは株主・投資家のみならずとの対話をひとつのきっかけとして導入したものです。

▼ 機関投資家向け決算説明会



地域社会：地域社会と共生

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

〈将来世代支援〉の取り組みの一例として、私たちは、事業所のある地域の小学校・保育園に社員が出向いて行う「環境学習」を2007年から継続しています。環境学習には、地球温暖化防止やゴミの分別などの身近な内容に加えて、ものづくりや働くことへの関心を育むプログラムも取り入れています。2016年3月末現在で、実施校はのべ82校、参加児童数は約4,200人となりました。

▼ 環境学習



社員：会社と社員がともに成長

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

2013年には会社の持続的な成長を支える次世代の人材を育成する目的で、社内大学「Nissha Academy」を開設しました。自らの成長に高い意識を有する若手社員に選抜型の研修を行う企業内大学であり、「Business School」「MOT School」「Monozukuri School」を開講しています。

▼ 社内大学「Nissha Academy」



▼ Nissha Academy 開講プログラムと学習内容



**NISSHA
ACADEMY**

Business School

戦略の立案と実行に関わる
知識・スキルを身につける

MOT School

技術を事業展開に結び付ける
ための知識・スキルを身につける

Monozukuri School

戦略的、かつ科学的なアプローチ
からものづくりを実践するための
知識・スキルを身につける

財務情報

42	11カ年財務サマリー
43	事業・財務の概況
43	2016年3月期の実績
46	主要な経営指標
49	設備投資・M&A投資・減価償却費・のれん償却費
50	研究開発
50	2017年3月期の見通し
51	事業などのリスク
52	連結財務諸表
52	連結貸借対照表
54	連結損益計算書
55	連結包括利益計算書
56	連結株主資本等変動計算書
58	連結キャッシュ・フロー計算書

事業・財務の概況

2016年3月期の実績

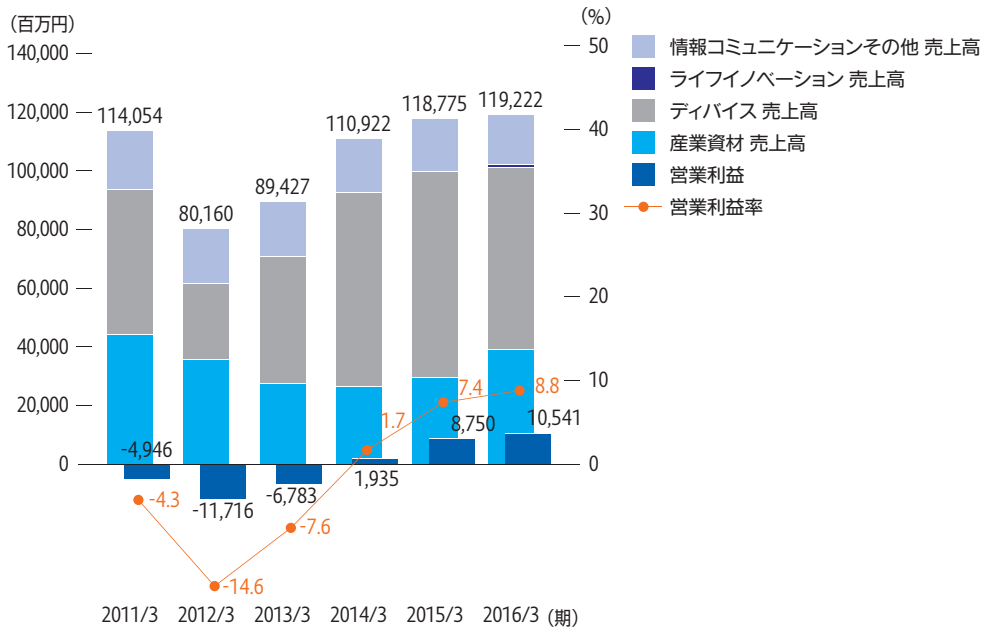
経済環境と経営成績

2016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、米国では個人消費の増加や設備投資の持ち直しによって景気の回復が続き、欧州では景気は緩やかに回復しました。一方、中国をはじめとするアジア新興国の景気は一部で持ち直しの動きもみられましたが緩やかに減速しました。わが国の経済については、足元では弱さもみられるものの、企業収益は改善傾向にあり、景気は緩やかな回復基調を続けています。

このような状況のもと、当社グループにおいては、主力のデバイス事業は需要変動に適応したリーンな生産体制を確立するとともに生産効率の改善に努め、全社の利益を牽引しました。産業資材事業は安定的な成長の見込める自動車向け製品を拡販するなど事業ポートフォリオの組み換えを促進しました。

これらの結果、2016年3月期の連結業績は前期比で増収営業増益となりました。なお、2016年3月期における平均為替レートは対ドル120円(前期107円)となりました。

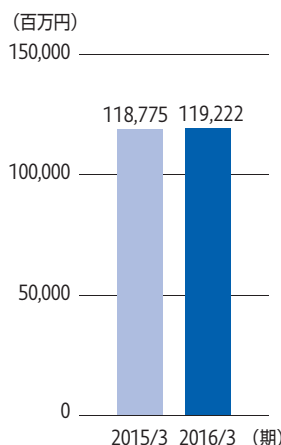
▼ 売上高・営業利益の推移



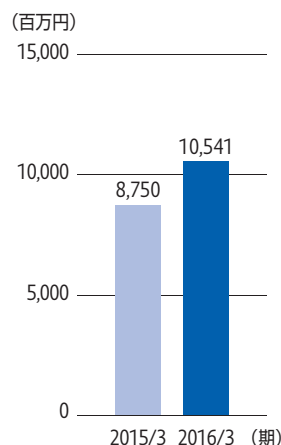
連結損益計算書

2016年3月期は、売上高・営業利益は前期を上回りましたが、経常利益・親会社株主に帰属する当期純利益は前期比で減益となりました。

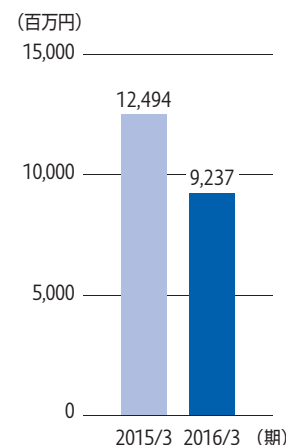
▼ 売上高



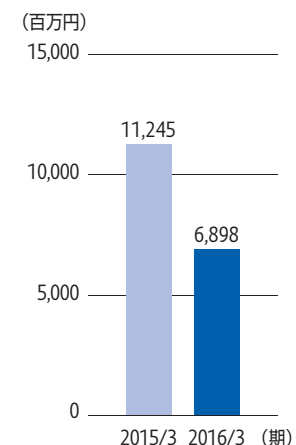
▼ 営業利益



▼ 経常利益



▼ 親会社株主に帰属する当期純利益



売上高：前期比で0.4%増加し、1,192億22百万円となりました。このうち、海外売上高は876億92百万円であり、連結売上高に占める割合は73.6%です。海外売上高は主として産業資材およびデバイスによるものです。

営業利益：前期比で20.5%増加し、105億41百万円となりました。期中の為替が円安傾向にあったことに加え、生産部門におけるコストコントロール、効率改善などが奏功しました。

経常利益：前期比で26.1%減少し、92億37百万円となりました。前期は為替差益などを主とした営業外収益を50億93百万円計上した一方で、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。2016年3月期は受取配当金などを主とした営業外収益を3億61百万円計上する一方で、為替差損などを主とした営業外費用を16億65百万円計上しました。

親会社株主に帰属する当期純利益：前期比で38.7%減少し、68億98百万円となりました。また、1株当たり当期純利益は前期比で101円30銭減少し160円75銭となりました。前期は国庫補助金などを主とした特別利益を5億60百万円計上した一方で、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。2016年3月期では国庫補助金などを主とした特別利益を2億70百万円計上する一方で、のれん償却額を主とした特別損失を16億24百万円計上しました。

利益配分：当社は、安定配当の継続を基本方針に、当期および今後の業績、配当性向、財務面での健全性などを総合的に勘案して配分することにしていきます。この方針に基づき、2016年3月期の年間配当金は1株当たり30円(前期比10円増)とさせていただきます。

事業別の業績

産業資材：主力の自動車(内装)向けの製品需要が堅調に推移したほか、蒸着紙分野の業績貢献などにより事業規模が拡大しました。一方、利益面では買取関連費用の計上などにより当初の想定を下回りました。

その結果、2016年3月期の連結売上高は390億95百万円(前期比32.7%増)となり、セグメント損失(営業損失)は5億93百万円(前期は2億35百万円のセグメント損失(営業損失))となりました。

デバイス：主力のタブレット端末向け静電容量方式タッチパネルの製品需要が想定を下回って推移したものの、利益面では需要変動に適應した生産体制の構築や生産効率の改善などが奏功し、当初の想定を大きく上回りました。

その結果、2016年3月期の連結売上高は619億12百万円(前期比11.9%減)となり、セグメント利益(営業利益)は146億77百万円(前期比8.0%増)となりました。

ライフイノベーション：ガス警報器や空気清浄機向けなど、ガスセンサーの拡販に取り組む一方で、今後の成長が期待される環境や医療分野向けの製品開発に取り組みました。

その結果、2016年3月期の連結売上高は13億37百万円となりました。

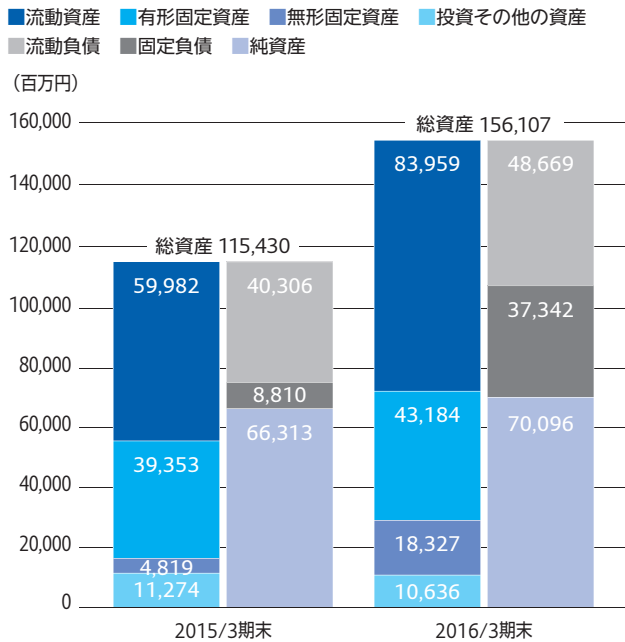
情報コミュニケーション：主力の商業印刷分野では情報メディアの多様化による印刷物の減少などの影響がありましたが、2015年7月1日の分社化以降、事業のコスト構造改革を加速するとともに変動費の削減に取り組みました。

その結果、2016年3月期の連結売上高は167億9百万円(前期比6.6%減)となり、セグメント利益(営業利益)は81百万円(前期は6億57百万円のセグメント損失(営業損失))となりました。

資産・負債・純資産の状況

2016年3月末における総資産は1,561億7百万円となり、前期末に比べ406億77百万円増加しました。

▼ 資産・負債・純資産



流動資産：現金及び預金が102億90百万円、商品及び製品が44億34百万円、受取手形及び売掛金が30億31百万円、有価証券が20億33百万円増加したことなどにより増加しました。

有形固定資産：新規連結(AR Metallizingグループ)等により機械装置及び運搬具が25億64百万円、リース資産が13億65百万円増加したことなどにより増加しました。

無形固定資産：新規連結(AR Metallizingグループ)等よりのれんが85億60百万円、技術資産が25億63百万円、顧客関係資産が28億89百万円増加したことなどにより増加しました。

投資その他の資産：その他有価証券の時価の変動等により投資有価証券が5億77百万円減少したことなどにより減少しました。

流動負債：支払手形及び買掛金が49億93百万円、短期借入金が23億71百万円増加したことなどにより増加しました。

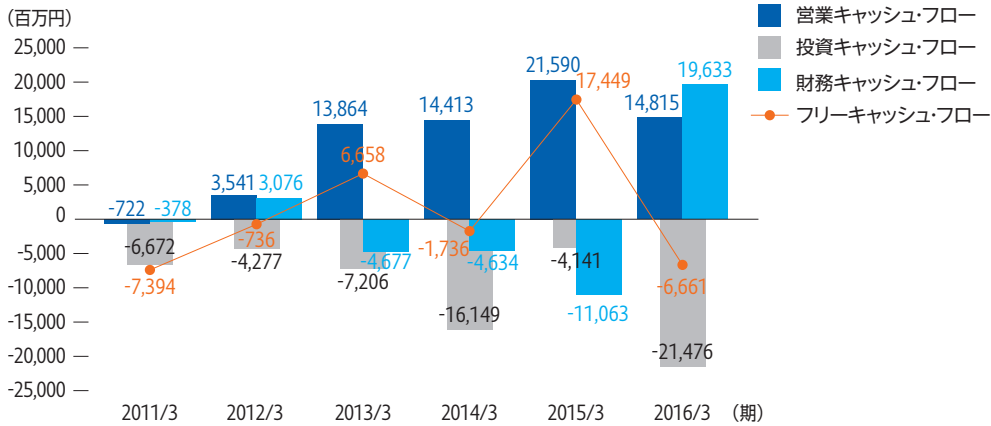
固定負債：社債の新規発行に伴い社債を200億円計上、また、長期借入金が34億87百万円、リース債務が14億49百万円増加したことなどにより増加しました。

純資産：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1,545円30銭に対して、1,633円47銭となりました。

キャッシュ・フローの状況

2016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」という)は、前期末に比べ122億4百万円増加し、416億88百万円となりました。

▼ キャッシュ・フローの推移



営業活動によるキャッシュ・フロー：営業活動の結果得られた資金は148億15百万円となりました。これは主にたな卸資産の増加額として36億88百万円計上した一方、税金等調整前当期純利益として78億83百万円、減価償却費として78億47百万円、仕入債務の増加額として25億78百万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214億76百万円となりました。これは主に連結の範囲の変更を伴う子会社株式等の取得として156億72百万円、有形固定資産の取得として41億54百万円支出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：財務活動の結果得られた資金は196億33百万円となりました。これは主に社債の発行による収入として199億86百万円計上したことなどによるものです。

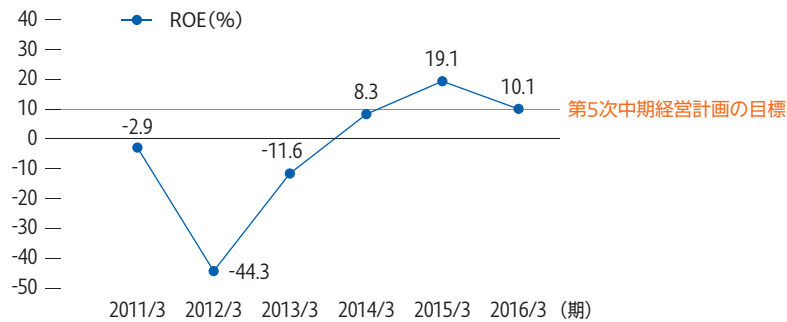
主要な経営指標

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

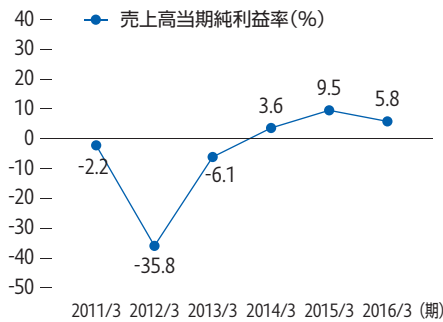
ROE

ROEは、売上高当期純利益率、総資産回転率、財務レバレッジ(総資産/自己資本)に分解することができます。このうち、収益性を示す売上高当期純利益率は、為替差益が計上された前期に対して、2016年3月期は期末の円高進行により為替差損を計上したことなどによって、前期比で低下しました。効率性を示す総資産回転率は、2016年3月期は新規連結(AR Metallizingグループ)に伴い総資産が増加したため、前期比で悪化しました。財務状況は、社債の発行などにより、レバレッジが効いた状態になりました。これらの結果、2016年3月期のROEは前期の19.1%から10.1%へと低下したものの、第5次中期経営計画における目標である10%の水準を確保しました。

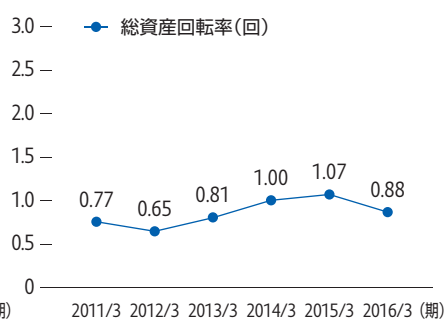
▼ ROEの推移



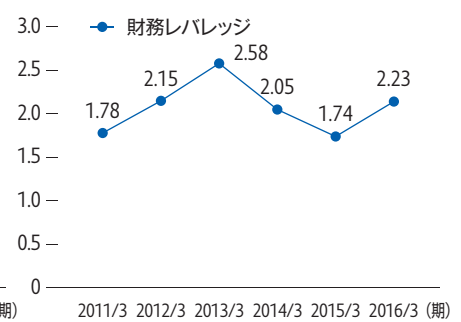
▼ 売上高当期純利益率の推移



▼ 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



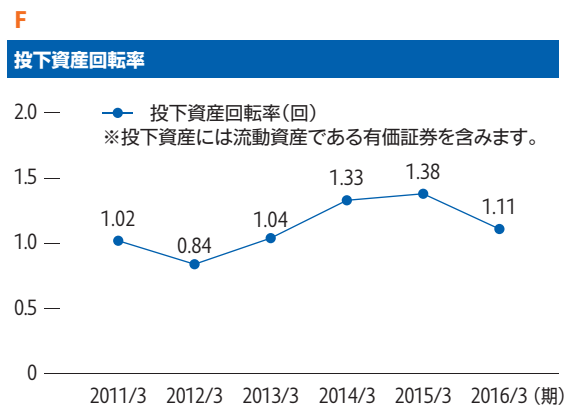
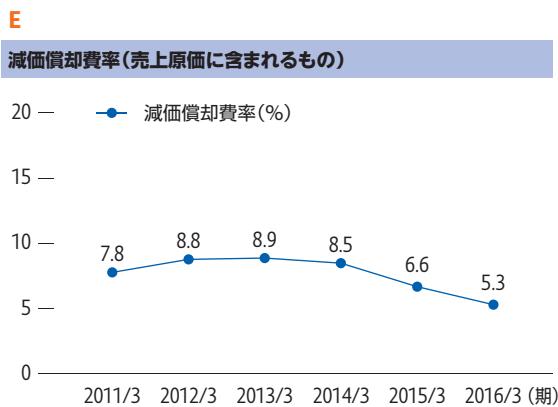
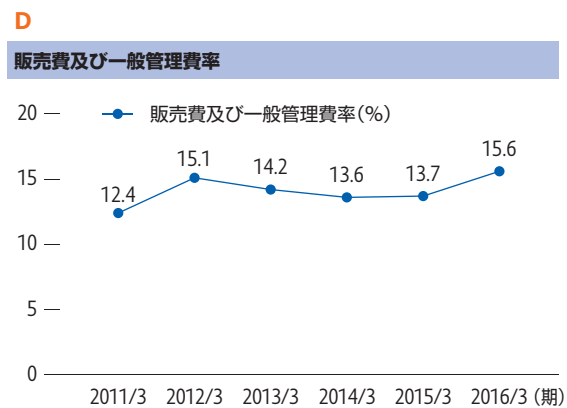
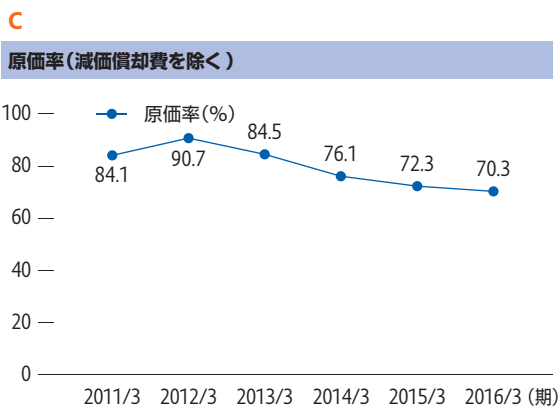
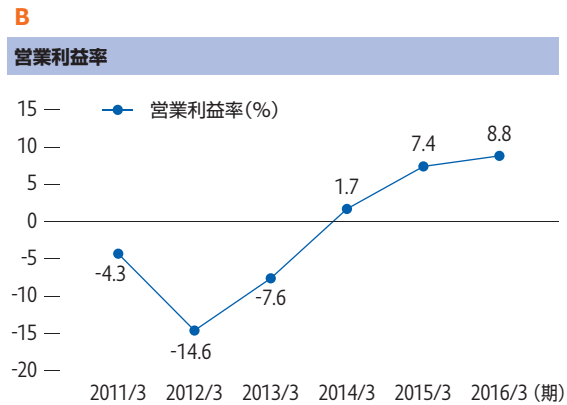
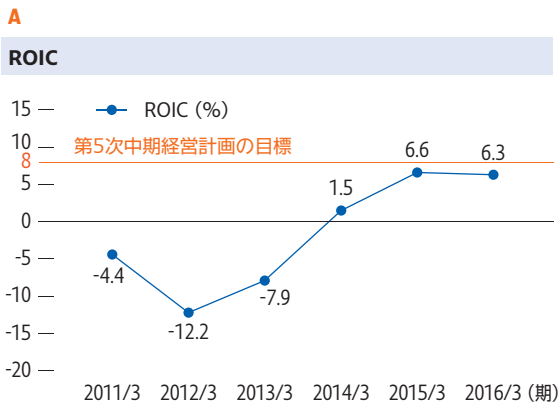
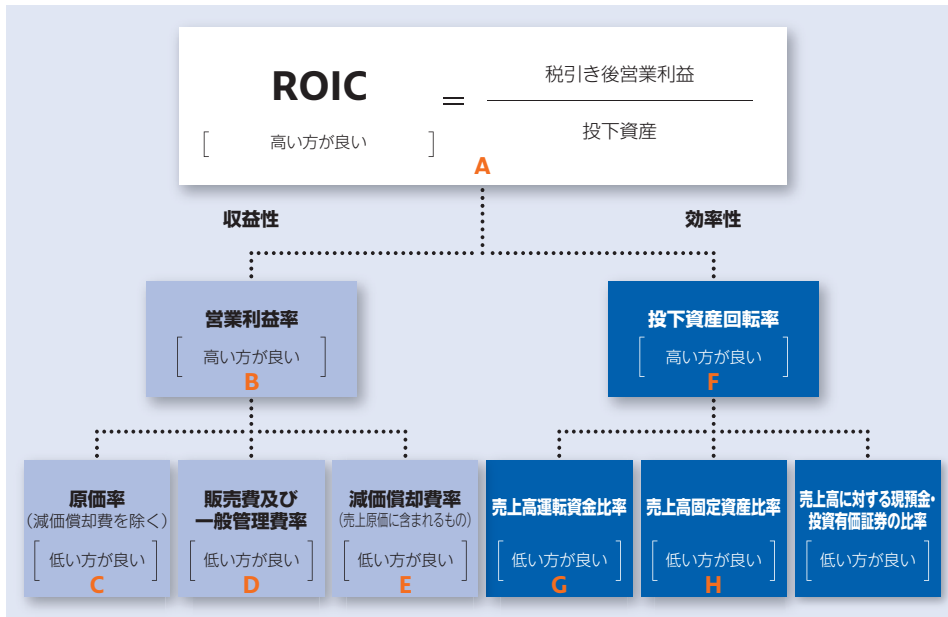
ROIC

当社では、 $ROIC = \text{営業利益} \times (1 - \text{実効税率} 35\%) / (\text{運転資金} + \text{有形固定資産} + \text{無形固定資産} + \text{現預金} + \text{投資有価証券})$ と定義しています。ROICを高めるためには分子である税引き後営業利益を最大化し、分母である投下資産を最小化する取り組みが必要となりますが、当社ではこれを次ページの図に示す「ROIC ツリー」を用いて収益性と効率性の両面から捕捉しています。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んできましたが、2016年3月期は効率性の悪化に伴い、前期の水準を下回り、第5次中期経営計画における目標である8%には届きませんでした。

収益性は、営業利益率を頂点に原価率(減価償却費を除く)、販売費及び一般管理費率、減価償却費率などに分解することができます。2016年3月期は、原価率が70.3%と前期から2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、改善が進みました。

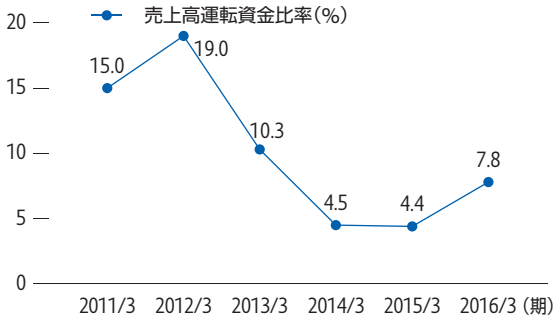
一方、効率性は投下資産回転率を頂点に売上高運転資金比率、売上高固定資産比率などに分解することができます。2016年3月期の投下資産回転率は、2015年8月に買収したAR Metallizingグループの資産が連結されたことなどにより悪化しました。AR Metallizingグループの投下資産はすべて連結されたのに対し、売上高の連結期間は4カ月分に限定されたことも影響しています(なお、2017年3月期の売上高は12カ月分連結される見通しです)。

▼ ROICツリー



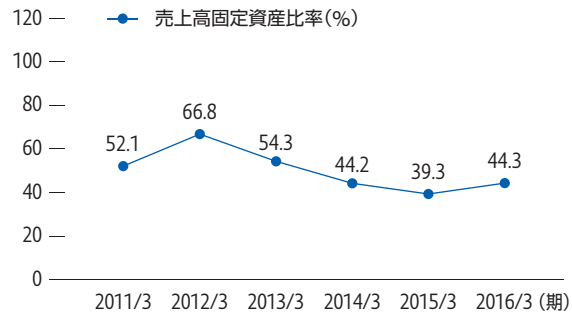
G

売上高運転資金比率



H

売上高固定資産比率



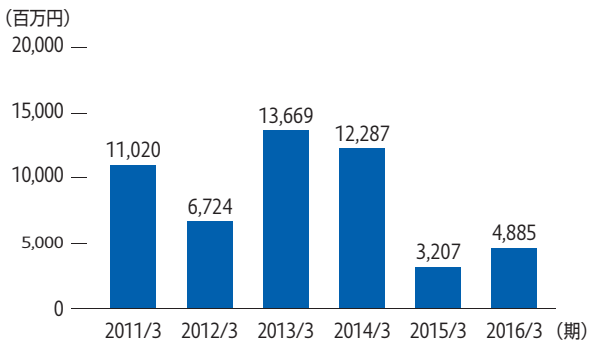
設備投資・M&A投資・減価償却費・のれん償却費

2016年3月期の設備投資額は当初の想定通りの水準に留まった一方、第5次中期経営計画で掲げる「事業ポートフォリオの組み換え」を早期に実現するため、M&A投資を積極的に実施しました。

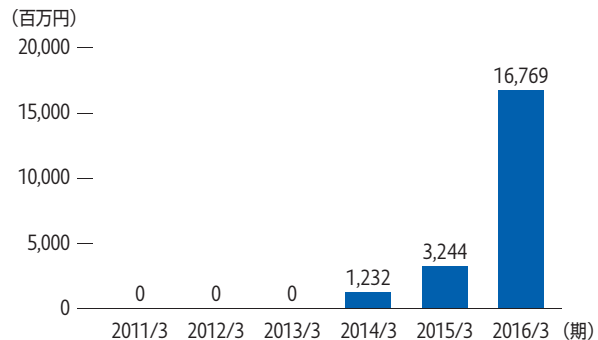
2016年3月期の設備投資はグループ全体で48億85百万円となり、事業別には産業資材で20億68百万円、デバイスで13億23百万円、ライフィノベーションで1億43百万円、情報コミュニケーションで1億17百万円、その他および全社(研究開発・管理)で11億53百万円となりました。一方、M&A投資は産業資材事業がAR Metallizingグループを買収したことなどにより、グループ全体で168億94百万円となりました。

減価償却費は、2014年3月期をピークに減少に転じています。一方、のれん償却費は、M&Aの実施により増加傾向にあります。

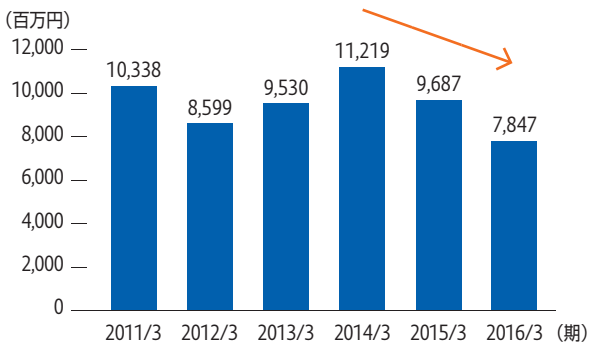
▼ 設備投資額の推移



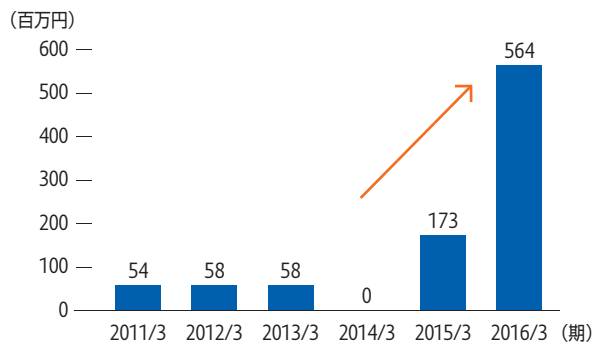
▼ M&A投資額の推移



▼ 減価償却費の推移



▼ のれん償却費の推移



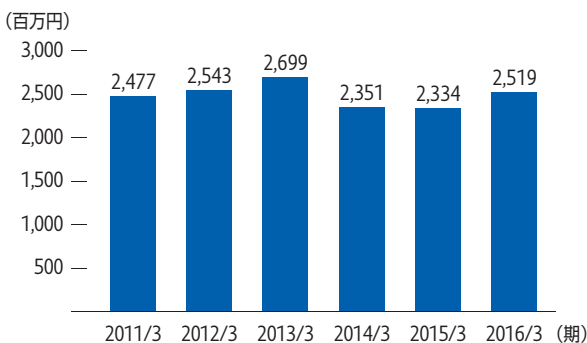
研究開発

当社グループにおける研究開発活動は、第5次中期経営計画で掲げる「印刷技術に新たなコア技術を獲得・融合し、グローバル成長市場で事業ポートフォリオの組み換えを完成させる」という中期ビジョンにしたがって実施されています。当社グループは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み、当社の印刷技術との融合を図ることによって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。

お客さまのニーズに対応する中期的な製品開発は事業部内の開発部門が担い、より長期的な視点に立った研究開発・製品開発はコーポレートR&D部門が担う体制となっています。コーポレートR&D部門は、将来の潜在的なニーズを捉え開発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開発に必要な多岐に渡る機能を担っています。

2016年3月期におけるグループ全体の研究開発費は25億19百万円となりました。

▼ 研究開発費の推移



2017年3月期の見通し

今後のグローバル経済は、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。

2017年3月期は、主力のデバイス事業では製品需要が前期比で減少する見通しですが、産業資材事業、情報コミュニケーション事業では売上高・営業利益ともに前期を上回る見通しです。一方、足元では為替が円高傾向にあることから、2017年3月期の為替前提を1ドル=110円としています。為替の円高傾向は当社業績にマイナスの影響を与えます。これらの状況を踏まえて、2017年3月期の業績は売上高1,290億円、営業利益70億円と前期比で増収減益となる見通しです。

▼ 2017年3月期 業績計画

(百万円)

	2016/3期実績	2017/3期計画	前期比
売上高	119,222	129,000	+8.2%
産業資材	39,095	51,500	+31.7%
デバイス	61,912	57,200	▲7.6%
ライフインノベーション	1,337	2,200	+64.5%
情報コミュニケーション	16,709	18,000	+7.7%
その他	167	100	▲40.1%
営業利益	10,541	7,000	▲33.6%
営業利益率	8.8%	5.4%	▲3.4pt
経常利益	9,237	6,800	▲26.4%
親会社株主に帰属する当期純利益	6,898	5,500	▲20.3%

事業などのリスク

当社グループの経営成績および財政状態ならびに当社の株価に影響を及ぼす可能性があると考えられるリスクは以下のとおりです。なお、文中における将来に関する事項は、2016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。

お客様のニーズ・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・エレクトロニクスの分野では、お客様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、お客様満足度を最優先に掲げ、市場トレンドを的確にとらえるとともに、お客様ニーズに応える技術・製品・サービスの提供に努めています。しかしながら、お客様のニーズや市場のトレンドが大きく変化した場合、当社グループの業績および財政状態に影響を与える可能性があります。

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

関連業界の需要動向

当社グループの主力事業はデバイス事業であり、連結売上高の構成比において51.9%を占めています(2016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に大きな変化が生じた場合、当社グループの業績および財政状態に影響を与える可能性があります。

為替の変動

2016年3月期における当社グループの海外売上高比率は73.6%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

2016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98億48百万円であり、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

2016年3月期末における当社グループの売上債権は216億65百万円、たな卸資産は145億55百万円です。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 (2015年3月31日)	当連結会計年度 (2016年3月31日)
資産の部		
流動資産		
現金及び預金	29,794	40,085
受取手形及び売掛金	18,633	21,665
有価証券	-	2,033
商品及び製品	3,592	8,027
仕掛品	2,645	3,806
原材料及び貯蔵品	1,990	2,721
繰延税金資産	1,439	2,234
未収消費税等	931	1,722
その他	1,374	1,878
貸倒引当金	△418	△216
流動資産合計	59,982	83,959
固定資産		
有形固定資産		
建物及び構築物	44,280	45,482
減価償却累計額	△23,189	△25,195
建物及び構築物（純額）	21,090	20,287
機械装置及び運搬具	38,049	49,633
減価償却累計額	△27,582	△36,600
機械装置及び運搬具（純額）	10,467	13,032
工具、器具及び備品	7,152	7,575
減価償却累計額	△5,805	△6,037
工具、器具及び備品（純額）	1,346	1,537
土地	5,923	5,936
リース資産	571	2,337
減価償却累計額	△309	△709
リース資産（純額）	262	1,627
建設仮勘定	263	762
有形固定資産合計	39,353	43,184
無形固定資産		
ソフトウェア	1,740	1,256
のれん	2,263	10,824
技術資産	-	2,563
顧客関係資産	538	3,427
その他	276	255
無形固定資産合計	4,819	18,327
投資その他の資産		
投資有価証券	10,425	9,848
繰延税金資産	329	288
その他	952	978
貸倒引当金	△432	△478
投資その他の資産合計	11,274	10,636
固定資産合計	55,447	72,148
資産合計	115,430	156,107

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (2015年3月31日)	当連結会計年度 (2016年3月31日)
負債の部		
流動負債		
支払手形及び買掛金	19,764	24,758
短期借入金	10,114	12,485
1年内返済予定の長期借入金	-	563
リース債務	95	170
未払費用	3,384	3,585
未払法人税等	899	1,313
賞与引当金	1,426	1,730
役員賞与引当金	43	60
その他	4,579	4,001
流動負債合計	40,306	48,669
固定負債		
社債	-	20,000
長期借入金	-	3,487
リース債務	183	1,633
繰延税金負債	2,664	5,440
退職給付に係る負債	5,861	6,378
その他	100	402
固定負債合計	8,810	37,342
負債合計	49,117	86,011
純資産の部		
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	48,198	53,808
自己株式	△2,930	△2,931
株主資本合計	58,308	63,917
その他の包括利益累計額		
その他有価証券評価差額金	5,382	4,977
為替換算調整勘定	2,865	1,770
退職給付に係る調整累計額	△242	△570
その他の包括利益累計額合計	8,004	6,178
純資産合計	66,313	70,096
負債純資産合計	115,430	156,107

連結損益計算書

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (自 2014年4月1日 至 2015年3月31日)	当連結会計年度 (自 2015年4月1日 至 2016年3月31日)
売上高	118,775	119,222
売上原価	93,713	90,121
売上総利益	25,062	29,100
販売費及び一般管理費	16,311	18,558
営業利益	8,750	10,541
営業外収益		
受取利息	107	72
受取配当金	96	135
為替差益	4,546	-
その他	343	152
営業外収益合計	5,093	361
営業外費用		
支払利息	102	219
持分法による投資損失	1,006	187
為替差損	-	1,023
支払補償費	200	30
その他	40	204
営業外費用合計	1,349	1,665
経常利益	12,494	9,237
特別利益		
固定資産売却益	107	89
関係会社清算益	177	-
国庫補助金	275	181
特別利益合計	560	270
特別損失		
固定資産除売却損	464	157
固定資産圧縮損	86	-
投資有価証券評価損	-	493
減損損失	1,394	334
のれん償却額	-	638
関係会社貸倒引当金繰入額	348	-
特別損失合計	2,294	1,624
税金等調整前当期純利益	10,761	7,883
法人税、住民税及び事業税	1,293	1,897
法人税等調整額	△1,776	△912
法人税等合計	△482	985
当期純利益	11,244	6,898
非支配株主に帰属する当期純損失(△)	△1	-
親会社株主に帰属する当期純利益	11,245	6,898

連結包括利益計算書

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (自 2014年4月1日 至 2015年3月31日)	当連結会計年度 (自 2015年4月1日 至 2016年3月31日)
当期純利益	11,244	6,898
その他の包括利益		
その他有価証券評価差額金	2,003	△404
為替換算調整勘定	1,134	△1,075
退職給付に係る調整額	△254	△327
持分法適用会社に対する持分相当額	116	△19
その他の包括利益合計	3,000	△1,826
包括利益	14,244	5,071
(内訳)		
親会社株主に係る包括利益	14,245	5,071
非支配株主に係る包括利益	△1	-

連結株主資本等変動計算書

前連結会計年度(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
親会社株主に帰属する当期純利益			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				非支配株主持分	純資産合計
	その他有価証券評価差額金	為替換算調整勘定	退職給付に係る調整累計額	その他の包括利益累計額合計		
当期首残高	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
親会社株主に帰属する当期純利益						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

当連結会計年度(自 2015年4月1日 至 2016年3月31日)

(単位：百万円)

	株主資本				
	資本金	資本剰余金	利益剰余金	自己株式	株主資本合計
当期首残高	5,684	7,355	48,198	△2,930	58,308
会計方針の変更による累積的影響額					—
会計方針の変更を反映した当期首残高	5,684	7,355	48,198	△2,930	58,308
当期変動額					
剰余金の配当			△1,287		△1,287
親会社株主に帰属する当期純利益			6,898		6,898
自己株式の取得				△1	△1
自己株式の処分					—
株主資本以外の項目の当期変動額(純額)					
当期変動額合計	—	—	5,610	△1	5,609
当期末残高	5,684	7,355	53,808	△2,931	63,917

	その他の包括利益累計額				非支配株主持分	純資産合計
	その他有価証券評価差額金	為替換算調整勘定	退職給付に係る調整累計額	その他の包括利益累計額合計		
当期首残高	5,382	2,865	△242	8,004	—	66,313
会計方針の変更による累積的影響額						—
会計方針の変更を反映した当期首残高	5,382	2,865	△242	8,004	—	66,313
当期変動額						
剰余金の配当						△1,287
親会社株主に帰属する当期純利益						6,898
自己株式の取得						△1
自己株式の処分						—
株主資本以外の項目の当期変動額(純額)	△404	△1,094	△327	△1,826	—	△1,826
当期変動額合計	△404	△1,094	△327	△1,826	—	3,782
当期末残高	4,977	1,770	△570	6,178	—	70,096

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 2014年4月1日 至 2015年3月31日)	当連結会計年度 (自 2015年4月1日 至 2016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	10,761	7,883
減価償却費	9,687	7,847
減損損失	1,394	334
のれん償却額	173	1,203
賞与引当金の増減額 (△は減少)	445	205
役員賞与引当金の増減額 (△は減少)	43	17
退職給付に係る負債の増減額 (△は減少)	99	91
貸倒引当金の増減額 (△は減少)	252	△212
受取利息及び受取配当金	△203	△208
支払利息	102	219
為替差損益 (△は益)	△1,911	344
持分法による投資損益 (△は益)	1,006	187
投資有価証券評価損益 (△は益)	-	493
固定資産除売却損益 (△は益)	357	68
関係会社清算損益 (△は益)	△177	-
売上債権の増減額 (△は増加)	△1,605	131
たな卸資産の増減額 (△は増加)	350	△3,688
仕入債務の増減額 (△は減少)	△1,571	2,578
その他	2,915	△1,291
小計	22,120	16,205
利息及び配当金の受取額	185	200
利息の支払額	△101	△243
法人税等の支払額	△644	△1,351
法人税等の還付額	30	4
営業活動によるキャッシュ・フロー	21,590	14,815
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	42	253
定期預金の預入による支出	△317	△396
有形固定資産の取得による支出	△2,212	△4,154
有形固定資産の除却による支出	△74	△51
有形固定資産の売却による収入	1,416	-
有形固定資産の売却による支出	-	△254
無形固定資産の取得による支出	△545	△319
無形固定資産の売却による収入	0	8
有価証券の取得による支出	-	△35
投資有価証券の取得による支出	△84	△892
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	△25	-
その他の関係会社有価証券の取得による支出	△20	△32
事業譲受による支出	△344	-
貸付けによる支出	△272	△3
貸付金の回収による収入	162	10
連結の範囲の変更を伴う子会社株式等の取得による支出	△2,039	△15,672
その他	135	63
投資活動によるキャッシュ・フロー	△4,141	△21,476

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (自 2014年4月1日 至 2015年3月31日)	当連結会計年度 (自 2015年4月1日 至 2016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)	△7,099	1,435
長期借入金の返済による支出	△1,576	△286
社債の発行による収入	-	19,986
社債の償還による支出	△165	-
支払手数料の支払額	-	△91
リース債務の返済による支出	△1,792	△124
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	△429	△1,284
財務活動によるキャッシュ・フロー	△11,063	19,633
現金及び現金同等物に係る換算差額	2,826	△769
現金及び現金同等物の増減額 (△は減少)	9,212	12,204
現金及び現金同等物の期首残高	20,272	29,484
現金及び現金同等物の期末残高	29,484	41,688

会社概要

会社概要

商号

日本写真印刷株式会社（英文名: Nissha Printing 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

56億8,479万円

社員数

790人(連結4,034人) (2016年3月31日現在)

連結子会社

31社(2016年6月30日現在)

拠点数

国内14カ所(関係会社含む)

海外27カ所(現地法人・持分法適用会社含む)

(2016年6月30日現在)

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 (2016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

8,048人

単元株式数

100 株

上場市場

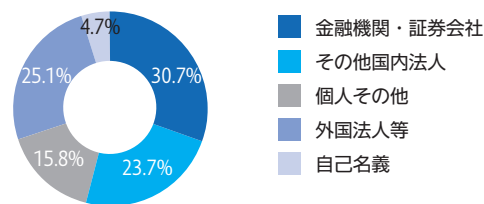
東証第一部(証券コード7915)

大株主

	所有株数(千株)	所有比率(%)
TAIYO FUND, L.P.	3,079	6.83
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
ニッシャ共栄会	1,045	2.32
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
TAIYO HANEI FUND, L.P.	877	1.94
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505019	795	1.76

※当社は、自己株式2,117千株を所有しており、上記大株主から除外しております。

所有者別分布状況



www.nissha.com

Nissha Report 2016 (2016年3月期報告書)

発行月

2016年8月

発行人

日本写真印刷株式会社

代表取締役社長 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・コーポレートコミュニケーション室広報部

デザイン

SHINNOSKE DESIGN

撮影

ニッシャエフエイト株式会社

©2016 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。

免責事項およびご注意

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 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。

One Douga は、日本写真印刷株式会社の登録商標です。