

NISSHA

Nissha Report 2021

日本語版



Mobility



Medical Devices



IT Devices



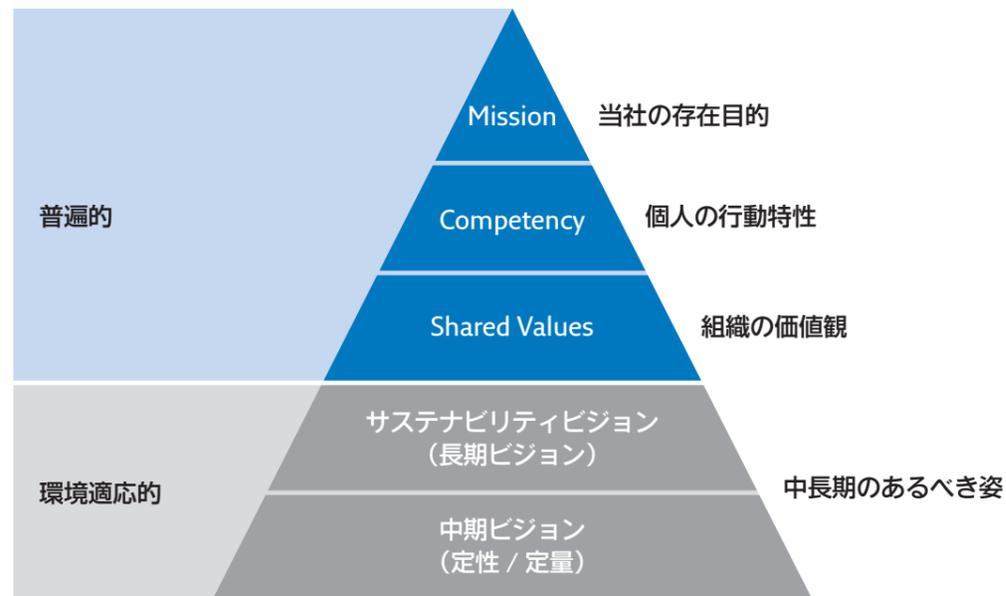
Sustainable Materials

Mission

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

Nissha Philosophy

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



目次

イントロダクション

成長の軌跡	003
スナップショット	005

持続的な企業価値向上の取り組み

CEOメッセージ	009
価値創造プロセス	015
サステナビリティとマテリアリティ	017
特集 脱炭素社会への取り組み	021

第7次中期経営計画

コーポレート戦略	
全社戦略	023
コア技術	027
財務戦略	030
事業部の戦略	
メディカルテクノロジー	033
産業資材	035
デバイス	037
事業開発室の戦略	039
品質・生産の進化	041

持続的な企業価値向上を支える基盤

コーポレートガバナンス	044
マネジメントチーム	054
社外取締役メッセージ	057
人事戦略	063
環境・社会面のリスク低減の取り組み	065
株主・投資家のみなさまとの対話	067

参考資料

財務ハイライト	069
非財務ハイライト	071
11カ年財務・非財務サマリー	073
連結財務諸表	075
事業等のリスク	079
会社概要	081

編集方針

「Nissha Report」は、株主・投資家をはじめとするステークホルダーのみなさまに、NISSHAグループの持続的な企業価値向上に向けた取り組みをご紹介します。財務情報に加え、コーポレートガバナンスや環境・社会への取り組みなどの非財務情報についても総合的に伝える「統合報告書」として編集しています。

「Nissha Report 2021」では、CEOメッセージを核として、NISSHAグループのMission、サステナビリティ、中長期の成長戦略、技術戦略、財務戦略、人事戦略、コーポレートガバナンスの取り組みをわかりやすく報告しています。

なお、編集にあたっては、経済産業省による「価値協創のための統合的開示・対話ガイダンス」やIIRCが推奨する国際統合報告フレームワークなどを参照しています。

より詳細な情報につきましては当社Webサイトをご参照ください。最新の決算および業績見通しなどの財務情報は、当社WebサイトIRページにてご覧いただけます。

●IRページ：<https://www.nissha.com/ir/index.html>
ステークホルダーのみなさまに当社グループへの理解を深めていただくため、本誌以外にも、サステナビリティに関する考え方や取り組み・実績を掲載しています。

●Webサイト サステナビリティ
当社のサステナビリティに関する情報を掲載しています。
<https://www.nissha.com/sustainability/index.html>

●NISSHA サステナビリティレポート 2021
2020年度のサステナビリティに関する活動報告です。
<https://www.nissha.com/sustainability/pdfdownload.html>

●ESG データ集
ESGに関する定量的な情報を経年で集約しています。
<https://www.nissha.com/sustainability/pdfdownload.html#ESG>

本誌の内容は、特に注記がない限り、2021年6月30日現在のものです。

報告対象期間：2020年1月1日～2020年12月31日
(一部に2019年以前、2021年1月以降の取り組みも含まれます。)

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

Nissha Report(統合報告書)の位置づけ



The Evolution of Nissha

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



創業者・初代社長
鈴木 直樹
1929年 創業

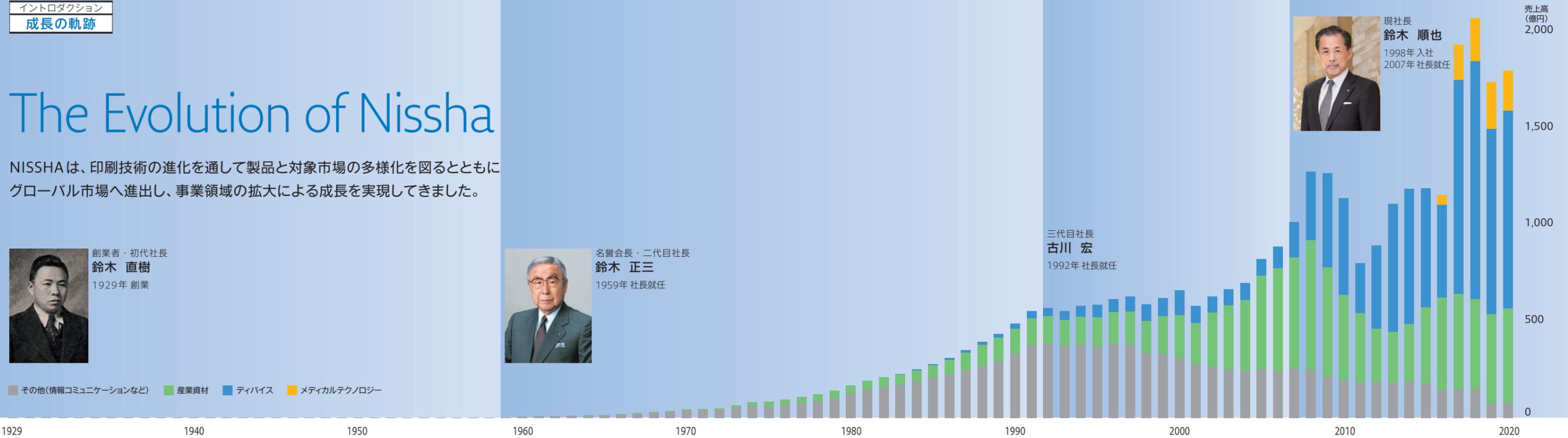


名誉会長・二代目社長
鈴木 正三
1959年 社長就任

三代目社長
古川 宏
1992年 社長就任

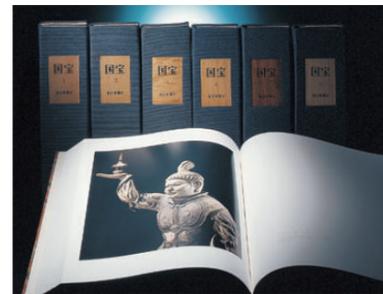


現社長
鈴木 順也
1998年 入社
2007年 社長就任



創業期 1929年～

高級美術印刷を志向



創業理念

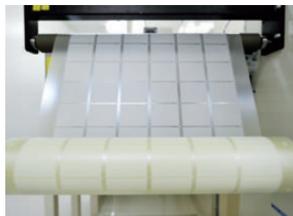
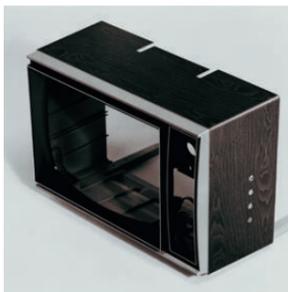
「活字印刷であれば誰でもできる。
他社の手がけない高級印刷をやろう」

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

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

第一次多角化 1960年代

産業資材・デバイス事業の誕生



印刷技術の進化による新製品開発を促進

転写箔や電子部品などの新製品で対象市場を拡大

現在の産業資材事業が誕生

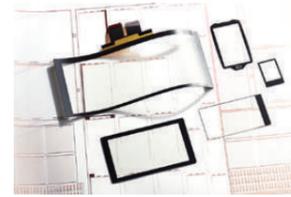
- 1967 国内初の木目転写箔を開発、家電市場へ参入
- 1983 IMD(成形同時加飾転写)システムの開発

現在のデバイス事業が誕生

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

グローバル化 2000年代

NISSHAの製品とブランドが世界に浸透

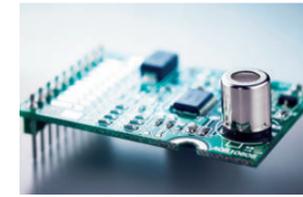


グローバルなビジネス拡大に伴い、経営管理が高度化

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

第二次多角化 現在

コア技術と人材能力の多様化による成長



印刷の領域を超えて事業領域が進化・拡大

新たな事業領域の開拓にM&Aを活用

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

NISSHAのコア技術と成長の軌跡

NISSHAはコア技術を進化・拡張させながら製品と対象市場を多様化し、成長してきました。

対象市場

重点4市場



家電



医療機器



モビリティ(自動車・輸送機器)



サステナブル資材



IT機器



産業用端末(物流関連)

事業と製品



産業資材



デバイス



メディカルテクノロジー



その他
(情報コミュニケーション、医薬品・化粧品など)

NISSHAのコア技術

印刷



インクで意匠や機能を付与する加工技術

コーティング



薄膜を形成する加工技術

ラミネーション



2層以上の層状物を形成する加工技術

成形



3次元にさまざまな形を作る加工技術

パターンニング



機能性を有するパターンを付与する加工技術

金属加工



金属の切削・切断および表面の加工技術

3事業をグローバルに展開

産業資材

さまざまな素材の表面に付加価値を与える独自技術を有する事業です。プラスチックの成形と同時に加飾や機能の付与を行うIMD、IMLおよびIMEは、グローバル市場でモビリティ(自動車・輸送機器)、家電製品などに広く採用されています。また、サステナブル資材として、金属光沢と印刷適性を兼ね備えた蒸着紙や、植物由来の材料を用いた環境にやさしい成形品を提供しています。



デバイス

精密で機能性を追求した部品・モジュール製品などをお客様の使いやすい形で提供する事業です。主力製品であるフィルムタッチセンサーはグローバル市場でスマートフォン、タブレット、携帯ゲーム機、産業用端末(物流関連)、モビリティ(自動車・輸送機器)などに幅広く採用されています。このほか、圧力を検知するフォースセンサーや、気体の状態を検知するガスセンサーなどを提供しています。



メディカルテクノロジー

医療機器やその関連市場において高品質で付加価値の高い製品を提供し、人々の健康で豊かな生活に貢献することを目指す事業です。心疾患向けを中心に幅広い分野で使われる低侵襲医療用の手術機器や医療用ウェアラブルセンサーなどの製品を手がけており、現在はグローバルベースで大手医療機器メーカー向けの開発製造受託(CDMO)を展開するとともに、医療機関向けに自社ブランド製品を製造・販売しています。



その他、情報コミュニケーションや医薬品・化粧品など、さまざまな事業を展開しています。

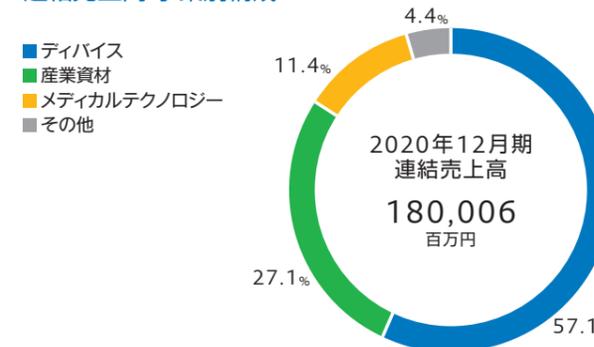


情報コミュニケーション



医薬品・化粧品

連結売上高 事業別構成



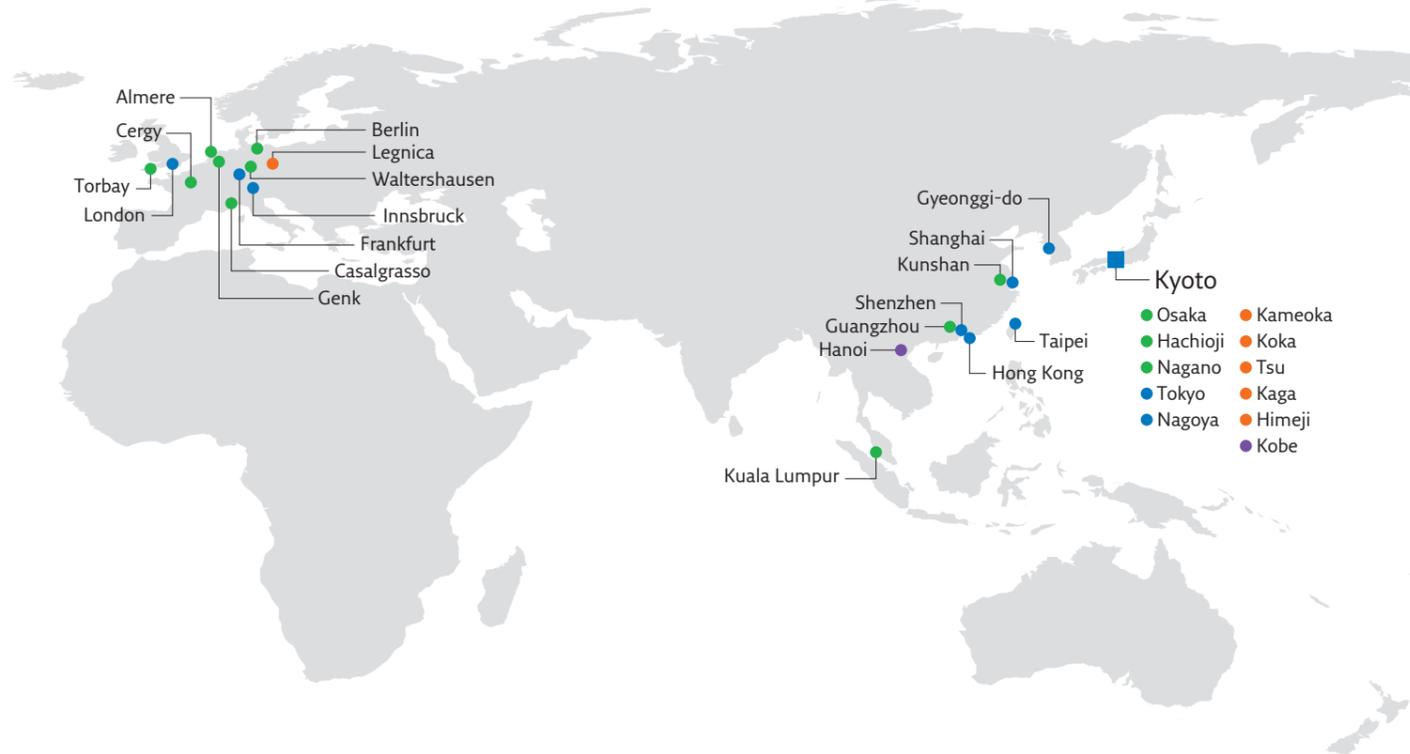
連結売上高 海外比率



多様性がNISSHAの成長の原動力

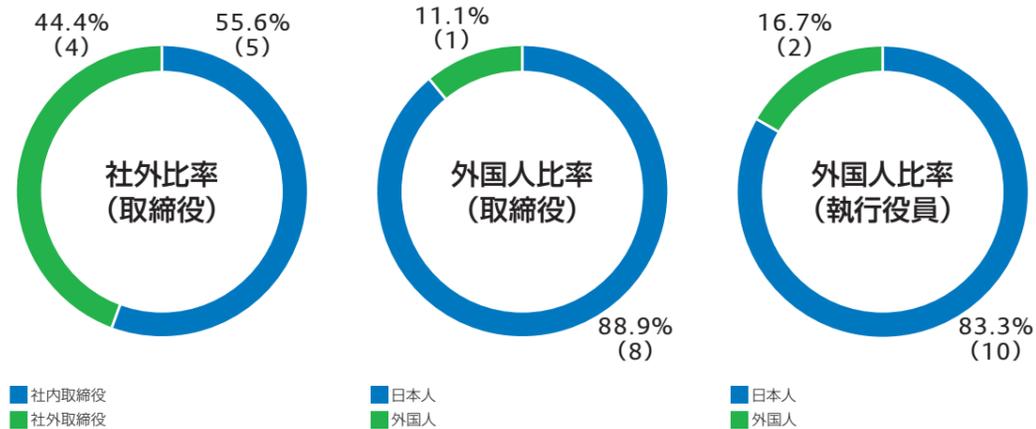
世界51拠点

グローバル化の進展によりNISSHAの拠点は、京都本社を中心に国内15カ所、海外36カ所へと広がっています。海外拠点に勤務する社員の割合は半数を超えています。



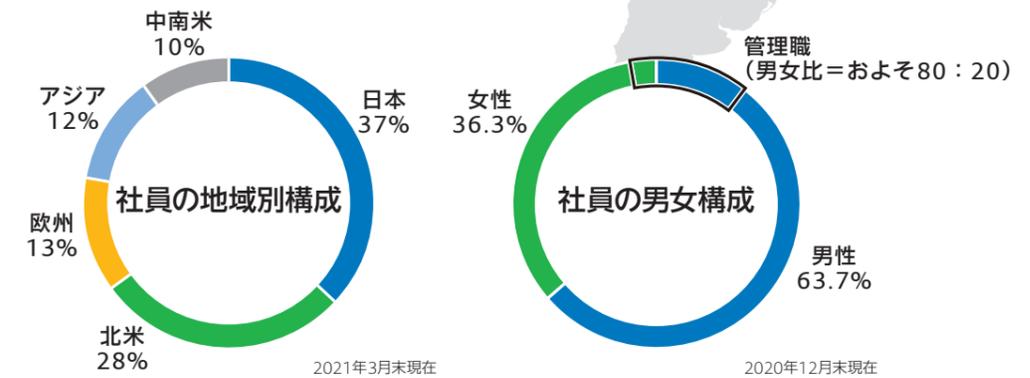
役員の多様性

2021年3月末現在



社員の多様性

正社員





代表取締役社長 兼 最高経営責任者

鈴木 順也

当社の持続的な成長のために

私はNISSHAの長期的かつ持続的な成長と発展を実現することを自らの責任としています。当社の成長と発展が伴ってはじめて、社会への貢献を果たすことができると考えます。短期的な業績を手堅くハンドルし株主・投資家の期待に応えることは重要ですが、一方で企業が事業活動を通じて社会に貢献するためには、少なくとも10年、20年といった長期のスコープで思考し行動することが必要です。特に昨今の脱炭素社会への対応を巡る議論に代表されるように、企業の長期的な目標からバックキャストにより現在

の行動に落とし込むというアプローチが経営者の仕事ならびにガバナンスの本質であると確信しています。

なお、企業が社会における基本的な立場や貢献のあり方を表明する方法について、ミッション、コアバリュー、パーパスなどの概念が選択肢として可能です。これらの着眼点や定義の違いは承知するものの、総じて言わんとすること、すなわち自らが何を大切に考えているかの意味は、同義であると解釈します。当社はミッションを以下のとおり表明しています。

Mission

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

NISSHAが2018年1月に全面改定したミッションステートメントは、3つの重要な視点による三段論法の形式を採っています。すなわち、最初に社員の多様な能力の発揮と仕事のあり方、次に事業における価値創造のあり方、最後に社会とのかかわり方を順番に明示することにより、会社の社会における貢献の立ち位置を規定しています。そして、3つの視点はそれぞれ因果関係により接続していることが当社のステートメントの特徴です。

当社のミッションステートメントが提示する「多様性に富む人材能力による事業活動を通じて社会に貢献する」という明快なストーリーは、近年の企業経営を取り囲むサステナビリティの潮流を強く意識したものです。企業において事業活動とならんでサステナビリティへの取り組みが拡大するなかで、当社はそれらを代表するサステナビリティビジョン(長期ビジョン)と、それを実現するうえでのマテリアリティを「事業機会の創出」、「リスクの低減」、「経営基盤の強化」、「ガバナンスの推進」の4つの観点から定義しています。

以下では、当社のマテリアリティに関する主要なトピックスについて説明します。

事業機会の創出

事業ポートフォリオの組み換えにより、進化し成長してきた

NISSHAは90余年の歴史を通して、コア技術の充実と対象市場の組み換えにより、進化し成長してきました。これが当社の事業機会の創出のメインストリームです。伝統的な製品ポートフォリオマネジメントの概念枠組に準拠し、対象市場の魅力度と従来製品および新規製品の競争力を相対的に評価しながら、投入すべき経営資源(リソース)の配分を最適化しています。

一見は異なる性格の複数の対象市場に進出しているようであっても、実際はコア技術、人材能力、ビジネスモデルなどの経営資源

の転用および共有が可能です。コア技術を市場が要求するスペックや方式に落とし込むことで、それらが変化・進化し、さらに相乗効果(シナジー)を生みます。

最近の20年間の事例として、2000年代の産業資材事業、2010年代のデバイス事業の発展過程がわかりやすいでしょう。前者は、当時飛躍的な成長市場であった携帯電話やノートパソコンの外装部品(Nissha IMD=成形同時加飾)の受注拡大に向けて全社のリソースを集中したことです。同市場の急成長がグローバルベースで顕在化したため、当社の対応力を質・量とも最速で高める必要がありました。この大胆な集中戦略により、同事業はポートフォリオの「スター」になりました。その当時、お客さまの業界では、当社の技術工法を使うことを指して「Do Nissha」「Let's Nissha it」(それをNISSHA方式でやろう)などと言うなど、デファクト技術の扱いを受けました。また興味深い副産物として、デバイス事業は産業資材事業にリソースを振り向けるためにいくつかの「負け犬」製品から撤退し、その頃はまだ「問題児」であったタッチパネル(Nissha FineTouch)のみを残して集中する決断を下しました。それが結果として、次の躍進につながりました。

後者は、モバイル機器市場が携帯電話からスマートフォンとタブレットに移行したことを事業機会として捉え、デバイス事業のタッチパネルを成長の牽引車としたことです。上記の経緯により、既にデバイス事業はタッチパネルに集中する体制が整いつつありました。さらに一層の能力の向上のために、人材能力ではキャリア採用、設備能力では他社工場(クリーンルーム設備)の活用、そして今度は産業資材事業からリソース投入を受けるなど複合的な努力により、同事業は「スター」から「金のなる木」へと二役を演じるようになりました。

いずれのケースも、当社が創業以来培ってきた印刷やコーティングなどのコア技術が存分に発揮されてシナジー効果を生み、それぞれの時期において「選択と集中」が果たされたこととなります。

サステナビリティビジョン(長期ビジョン)

2030年のあるべき姿

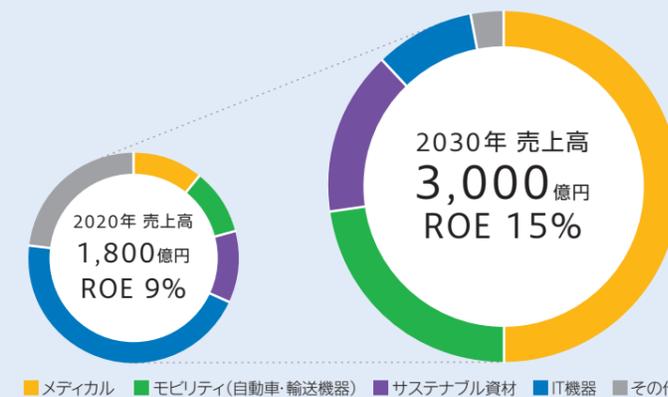
多様な技術や人材能力の結集・融合により、メディカル・モビリティ・環境に関わるグローバルな社会課題の解決に貢献し人々の豊かな生活を実現する。

社会価値の創出

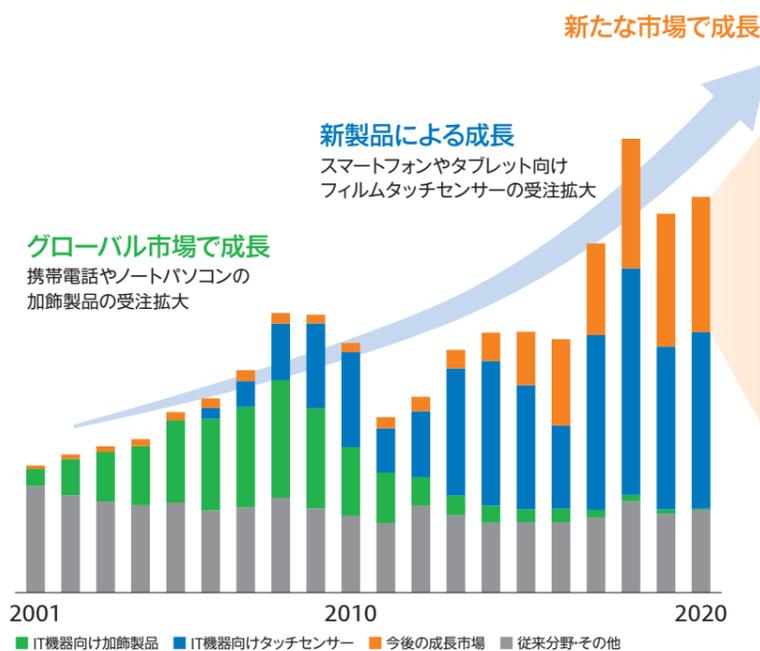
- 事業活動を通じた社会課題の解決
- 医療課題の解決、安全・快適なモビリティの実現、循環型社会への貢献
- 2050年カーボンニュートラルを見据え、CO2総排出量を30%削減(2020年比)

経済価値の創出

- 売上高3,000億円(うち1,500億円がメディカル分野)
- ROE 15%



トランスフォーメーションによる成長



このようなダイナミックなポートフォリオのトランスフォーメーション(形質変換)は、なりゆきの経営戦略では起きにくく、明確な戦略意図により主体的に「変えていく」ことが肝要です。内的な努力に加えて外的なショックが原動力になる場合があります。実際に上記の2つの躍進の狭間には、いわゆるリーマンショック(世界的な金融危機)とそれに続く超円高という恐怖の時期があり、それが財務的には大きな足かせとなりながらも、一方では危機からの脱出という強烈な危機感が社内に生まれたことにより、トランスフォーメーションを加速させたと考えます。

経験的に、モバイル機器という同一市場内で産業資材からデバイスへと事業の主役が移行した時間軸からみて、事業ポートフォリオのトランスフォーメーションは10年単位の仕事であると言えます。

さて、当社は既にサステナビリティビジョン(長期ビジョン)で構想を提示しているのとおり、今後はメディカルテクノロジー事業を成長の主要な領域として全社を挙げて推進しています。

メディカルテクノロジーを次の成長の柱に

モバイル機器市場は当社の最先端の技術で勝負に挑むという意味において、やりがいのある対象市場です。しかし一方で、技術革新のサイクルが短いために、設備投資とリターンの関係において必ずしもサステナブルな市場とはいえないため、今後は業績に対する依存度を引き下げます。

スマートフォンやタブレット向けのタッチパネルでデバイス事業の業績が拡大基調であった2016年に、次の成長分野として医療機器市場への参入を果たしました。当時の当社に対する外見

今後の成長市場

医療機器

- CDMOの促進
- 診療領域の拡大
- 地理的拡大



モビリティ



サステナブル資材



イメージからは、医療機器への参入に違和感を持った人々が多いようでした。しかし、当社自身は、今後の社会課題や業界動向および市場成長率などを分析し、なおかつ当社のコア技術が同市場で使われる可能性からみて、医療機器への挑戦は野心的だが合理的であると考えています。

医療機器市場への参入は、顧客への短期間でのリーチや、医療機器に関する法律や業界慣行への対応などのために、医療の最先進国であるアメリカで企業買収という形で果たしました。したがって、当社のメディカルテクノロジー事業は、本拠地があるアメリカを主力市場とし、イギリスやヨーロッパにも事業基盤を確立しています。日本国内においても海外での実績と国内独自の開発・営業戦略が奏功し、受注パイプラインが拡大しつつあります。

当社が考える医療機器市場における事業機会、高齢化の進行、急性・慢性疾患の増加、医療従事者の不足、感染症への対応、医療財政の持続性などの社会課題に大きく関係しています。現在、医療の視点が診断・治療中心から予防・予後を含むケアサイクル全般に広がりつつあり、また医療が行われる場所が病院だけでなく在宅に、そして医療対価の対象が医療の行為からその結果に移行する動きが見られます。

したがって、これをサポートする医療機器へのニーズは変化していくと見られ、低侵襲など患者の負担を軽減する技術、在宅・遠隔で健康状態の把握・維持、ロボット技術などによる医療行為の効率化・省力化、AI・IoT・センシング技術などの導入が進むと考えます。このような動きを前提に、世界の医療機器市場の成長は加速すると予想します。

医療機器市場に対する環境認識の結果、NISSHAは顧客となるグ

ローバル医療機器メーカーの動向やニーズなどからみて、彼らの製品バリューチェーンのうち設計、開発、検証、製造を受託する、いわゆるCDMO(Contract Design/Development and Manufacturing Organization)分野を成長の柱として強化していく戦略を構築しています。特に、小型化・操作性の向上・センシング機能の向上が求められる低侵襲医療用の手術機器やロボティクス医療機器の部品と、同じく小型化や薄型化に加えてセンシング機能と通信機能が求められるモニタリング用のウェアラブルセンサーおよびスマートデバイスが当社のターゲットとなる分野です。

これらの分野にはNISSHAの成形、金属加工、パターンニング、ラミネーションといったコア技術が貢献します。上述のとおり、当社はコア技術をその時々を対象市場が要求するスペックや方式に適合させてブレイクスルーを果たしてきました。医療機器のCDMO分野においてもコア技術およびそれを担う人材能力の質的な転換を通じて取り組んでいます。

当社のメディカルテクノロジー事業は、アメリカを主力市場としています。アメリカは医療の最先進国であり、新しい技術が実用化されることが多い市場です。したがって、大手医療機器メーカーは技術面でCDMOとの協業を拡大する傾向にあります。当社はこれを事業機会として捉え、これらの動きが始まりつつある欧州においても事業基盤を拡大します。日本国内においては、これまでのところ医療機器のCDMOの際立った動きは見られませんが、当社のアメリカでの実績と信頼をもとに事業機会を探求していきます。

リスクの低減

リスクマネジメントの視点

有望な対象市場の特定とそれに見合ったコア技術の進化による「事業機会の創出」が「攻めのマテリアリティ」であるすれば、「守りのマテリアリティ」である「リスクの低減」としては主として以下の2点が挙げられます。

まず、地球温暖化への対応として脱炭素社会への取り組みが喫緊の社会課題と認識されることから、当社はこれに貢献する取り組みを開始しています。具体的には、2030年のCO2の総排出量を2020年比で30%削減し、さらに2050年にはこれをゼロとする目標を掲げています。その方策としては、売上高の伸長に対して相対的な電力使用量を抑制する、いわゆる省エネルギーの努力を果たすほか、再生可能エネルギーの導入を段階的に促進します。現状では日本国内においてこのような代替エネルギーは動力費の上昇要因になりうるため、10年間のスコープでマイルストーンを設定するなどしてコスト動向を観察しながら機動的に対応します。再生可能エネルギーの導入が進む海外の事例としては、当社のベルギー工場が敷地内に風力発電の設置に着手しているほか、アメリカや中国の工場でも使用電力の一定部分をカバーする太陽光発電の導入を計画しています。いずれの場合においても、流行に踊らされることなく、費用と効果を検証しながら促進します。 [P.021参照](#)

また、脱炭素社会への事業面での貢献事例を説明します。産業資材事業は、2015年以降、地球環境に優しい非プラスチック資材

を用いた製品の販売普及に努めています。当社はこれをサステナブル資材と位置づけ、第一弾として紙材料を用いた蒸着紙は主として日本以外の市場をターゲットに世界最大のマーケットシェアを獲得しており、飲料や食品などの外装パッケージに広く用いられています。第二弾はパルプファイバー材料を射出成形してパッケージ製品を供給する事業で、既に日本とドイツで医薬品の包装資材として量産が始まっています。

「守りのマテリアリティ」の第二の視点は、今後の当社の成長ドライバーが人々の生命の安全を担う医療機器であることから、その製造や品質の関連法規への適合性を完全に果たす能力と体制を整備し実践することです。当社のように異業種から参入を進めるに際しては、専門的な知見と経験を有する人材の確保が必要であり、これと並行して社内のトレーニングを強力に推進していきます。

ガバナンスの推進

コーポレートガバナンスの高度な実践

激動する経済と社会の情勢において、NISSHAがミッションを果たすためのガバナンス体制について説明します。

当社のガバナンス体制は、取締役会を中心に監査役会、指名・報酬委員会、社長を筆頭に業務執行を担う執行役員にいたるまで、意思決定と実行および監督と報告の体系が最適に設計されています。さらにESGに関する実行アイテムを推進する「サステナビリティ委員会」がこの体系に組み込まれているほか、グローバル地域の管理機能について事業会社を横断して協力するRegional Collaboration Committee(米州・欧州・中国)が上記の機関と連携する構造となっています。

当社の体制はコーポレートガバナンス・コードの要求事項を高度にクリアしています。一般にコーポレートガバナンス・コードの大きな特徴は「遵守か説明か」のソフトローと言われるますが、実際は一義的・外見面的「遵守」の度合いに投資家の議論と評価が集中しているように感じます。一方、2020年7月に経済産業省が「社外取締役の在り方に関する実務指針」において社外取締役の役割を整理したほか、2021年4月に金融庁・東京証券取引所が「コーポレートガバナンス・コードと投資家と企業の対話ガイドライン」の改訂版において取締役会の機能の発揮、経営人材の多様性(ダイバーシティ)の確保、サステナビリティ・ESGに関する課題などへの取り組みを高めるよう求めたことを受けて、今後はガバナンスの実効性を高め、それを積極的にアピールすることが必要な局面に転じた実感があります。

このような潮流を大いに意識し、2020年度において私たちが最も情熱を費やした事項について報告します。

取締役会では、より一層、大局的な見地から経営を監督し、執行サイドの業務を力強く後押しする役割を担うことが必要であるとの議論が高まりました。具体的には、取締役会が個別案件の詳細な審議に埋没することを避けるために、執行サイドへの権限委譲を進めることです。テクニカルには取締役会への付議基準に関する権限規程の変更という単純な作業ですが、議論の過程では多くの論

点について検証しました。

当社の取締役会の多様性を反映して、特に権限委譲の水準を巡っては、会社の原案に対して社外取締役の反応はさまざまでした。取締役会は大局的な立場へ移行すべきという意見と、個別案件への関与をできる限り残したい意見がありました。また、権限委譲の一方で、執行サイドが投資の意思決定と事後の評価を担う投資委員会の規律を一層高める仕組みを求める声がありました。

私は取締役会の議長として、本件は当社のコーポレートガバナンスを進化させるための重要なステップであると認識し、それぞれの意見を冷静に聴き意見交換を尽くすプロセスを尊重しました。結果的に、単独の議題としては異例とも言える3回の取締役会を通して全員の合意形成に至りました。最大の論点であった執行サイドの規律の高度化については、投資委員会の運営ルールを改定するとともに、取締役会がモニタリングできるよう報告サイクルを見直しました。

この経緯は、NISSHAの多様性、すなわち「意見を戦わせながら共通のゴールを目指す」ということの影響深い好事例として、後ほどの大杉筆頭社外取締役の社外取締役メッセージにも述べられています。[P.058参照](#)

取締役ブートキャンプの開催

2020年度のもう一つの大きな成果としては、取締役によるブートキャンプ、つまり通常の議題を離れて当社の成長戦略のビッグピクチャーについて集中的に勉強する機会を設けたことです。NISSHAの90年余りにおよぶポートフォリオのトランスフォーメーションの軌跡と未来戦略との関連性について、私が講義しました。また、2021年度から運用を開始する第7次中期経営計画の策定プロセスに向けた基礎的な市場・技術分析、さらには当社の長期的な企業価値と株主還元がどうあるべきかなどについて、大いに意見を交わしました。取締役によるブートキャンプは、今後もテーマを変えながら毎年開催する予定です。



取締役ブートキャンプ

多様性に富みパワフルな取締役会

私の組織の多様性のあり方に関する信念は、「専門性や個性は異なろうとも、共通の目標に向かっては結束して仕事を果たすこと」

です。その意味において、当社の取締役会は実に協力的であり、それを実現していこうとする情熱に満ちています。また、私は取締役会議長として多様な議論を促すよう努める一方、代表取締役社長としては執行の代表者としてアカウンタビリティを発揮しています。毎年の取締役会の実効性評価では、私の立場の使い分けが公正であるとの意見をいただいています。

当社の取締役会は、取締役9名のうち4名が社外取締役という構成です。その陣容は多様性に富みパワフルです。当社は私が社長に就任した2007年より社外取締役を導入しており、現在の陣容はスキルマトリックスの変遷からみて「第三世代」にあたります。

現任の社外取締役は、中央銀行、電機メーカー、多国籍企業経営の研究、企業法務・ガバナンスのバックグラウンドがある方々で構成しています。企業買収案件など突発的に報告や決議が必要な場面でも、万事繰り合わせてご協力いただきます。

今後は、当社がメディカルテクノロジー事業を主たる成長ドライバーに位置づけていることから、私自身は医療機器やその関連技術の業界での経営や実務経験がある方を社外取締役に組み入れられないかと構想しています。この件については、指名・報酬委員会と連携を密にとり、次の「あるべき体制」を設計していきたいと考えます。

なお、社外取締役の取締役会に対する2020年度の評価は、後ほどの「社外取締役メッセージ」をご参照ください。[P.057参照](#)

一方、社内取締役は5名のうち私を含む3名が海外での実務経験があるほか、私と他の1名は他社でのキャリアを経て当社に入社しており、スキルや素質が偏らず適度に分散しています。2021年度より一部で世代交代が実現し、営業と生産・品質で優れた経験と見識を持つ2名が新たに取締役に就任しました。これにより、社内取締役の全員が私と共に過去20年以上にわたりNISSHAのグローバル企業への挑戦の道程を歩んできた者として出揃いました。非常に心強い進化です。

経営基盤の強化のための後継者の育成

経済産業省の「社外取締役の在り方に関する実務指針」において提起される以前から、私は経営者(CEO)の後継者育成について深い問題意識を持っています。

私が当社の創業家出身の経営者で大株主でもあるという特性から、そして年齢からみて身体的かつ精神的に健康であるという状況から、世代交代への議論は少し時期尚早ではないかとの雰囲気社内では感じられます。しかし、私は自らの思考や行動が長期志向であればあるほど、後継者の育成もまた長期的な仕事であると自覚しています。

このような私の考え方は、社外取締役を主な構成員とする指名・報酬委員会でもご理解いただいています。現時点では、過去からの育成の結果として後継者になりうる人材を「グループ」として認識している状況ですが、今後は具体的な選考条件などについて議論し、リストを作成する段階に入ることが必要と考えます。本件についても、指名・報酬委員会と密に連携をとって進めます。

経営基盤の強化

サステナビリティ委員会とESGタスクフォース

当社はマテリアリティを統合的にマネジメントするために「サステナビリティ委員会」を設置しており、私が委員長を務めています。サステナビリティ委員会は、「事業機会の創出」の担い手である事業部およびグループ会社からなる事業組織と連携します。一方、「リスクの低減」と「経営基盤の強化」の推進は、サステナビリティ委員会の傘下にある各種の部会や該当する部門が担います。それらのなかで、とりわけ重要度が高いと考えられる「脱炭素社会」「ダイバーシティ・人材育成・人権」「薬事」については、ESGタスクフォースを編成し、社長が主導的にこれを管轄します。

「脱炭素社会」への取り組みは、既に述べたとおりです。

「ダイバーシティ・人材育成・人権」への取り組みについてここで概観しますと、京都本社の人事部は世界のグループ会社の人事部と協力して、これまで国によって異なっていた「管理職」の定義を統一し、グローバルベースで管理職数やジェンダー比率を定点観測する体制を構築しました。当社の方針は、管理職における女性比率を、全社員における女性比率と同様の水準にすることです。具体的には、グローバル連結の女性管理職比率を2020年の19%から2023年には21%に、また日本国内では4%から8%に引き上げることを目指します。女性管理職比率が低い日本では、管理職の一手前の階層で女性が増加する傾向にあることから、彼女たちが能力を発揮できる機会を積極的に提供するなどして、成長を後押ししたいと考えます。

人材育成については、取り組みが活発化しています。上記の経営者の後継人材を育てる考え方と連動して、執行役員や管理職を担う人材の選抜と訓練を、私が学長を務めるNissha Academyという企業内大学のプログラム体系に沿って計画的に進めています。Nissha Academyは、全社共通の階層別・機能別の実務型の研修コースと、選抜型の経営・戦略・グローバル人材の育成コースにより構成されています。教官は私や役員および上級の管理職など社内の者が担うほか、京都にある大学の経営管理大学院の教授陣を招くケースがあります。

人材の育成は、研修体系の充実だけでなく、能力があると認めた人材を積極的に登用していくことによっても促進されます。当社は、日本国内において、2020年7月より管理職、2021年1月より



Nissha Academy

般社員の人事制度を刷新し、従来の年功ではなく個人の能力に大きくウェイトを置いた人事の運用に転換しました。新しい人事制度の効果的な運用が社員の挑戦したいと思うスピリットを刺激し、それが会社の成長の原動力になると確信しています。[P.063参照](#)

また、日本以外の国で採用され勤務する社員については、元来より年功の要素はなく、ジョブ型あるいはそれに近い制度で運用しています。上述のRegional Collaboration Committeeは人事をはじめとする管理部門の機能の個別会社ごとの実践レベルを横串・横断的に平準化することを目的としており、人材の育成についても、各国各社が足並みをそろえて取り組んでいきたいと考えます。

人権の尊重については、児童労働と強制労働に焦点を定め、特に人権リスクが高い国や地域について2023年度の終わりまでに当社の第1次サプライヤーで人権問題がなきことの監査を完了する計画です。当社グループ会社については、これに違反する事例はありません。

COVID-19との闘い

1年以上にわたるCOVID-19(新型コロナウイルス感染症)との闘いは、国内外で個別の感染事例はあったものの、総じて勝利していると評価しています。グローバル規模で観ると、国や地域によって政府のロックダウンの方法や個人の行動に差異があるのは否めませんが、Nissha Peopleは感染対策に協力的です。またNISSHAグループは社会のエッセンシャルな供給者としての役割を果たすために行動しており、生産部門の大規模な操業停止という最悪の事態には至っていません。

当社グループでは、COVID-19以前より多様な働き方を促進する観点からビデオ会議システムなどのICTプラットフォームを確立していましたので、大きな混乱はありません。むしろ、全社を挙げて積極的にニューノーマルを確立しようという意欲に満ちています。今後とも感染状況に応じて柔軟に勤務体制を変更するほか、上司と部下のレポートラインあるいは組織間の横の連携が良好に機能するよう配慮していきます。

株主・投資家のみなさまには、引き続きよろしく願い申し上げます。

価値創造プロセス

当社グループは6つのコア技術や多様性のある人材能力などの経営資本を活用し、価値を生み出すための行動特性を通じて「医療機器」「モビリティ(自動車・輸送機器)」「サステナブル資材」「IT機器」などの重点市場を中心に製品・ソリューションを提供、環境・社会と当社の双方の発展的な成長に寄与する社会価値を創出し、人々の豊かな生活の実現を目指しています。

持続的な企業価値向上に向けた再投資



経営基盤の強化 | リスクの低減

ガバナンスの推進

Mission

サステナビリティとマテリアリティ

NISSHAグループのサステナビリティ



当社グループでは、サステナビリティを「企業と社会、双方の持続的な成長・発展を両立する取り組み」と捉えています。そのためには社会課題を事業機会と捉え、当社の強みを生かして、その解決につながる製品・サービスを提供しつづけるとともに、事業活動を支える経営基盤の強化や企業の持続性を阻害するリスクの低減、それらを適切に進めるためのガバナンスの推進が重要です。こうした活動によってMissionに掲げる経済・社会価値を創出し、人々の豊かな生活を実現します。

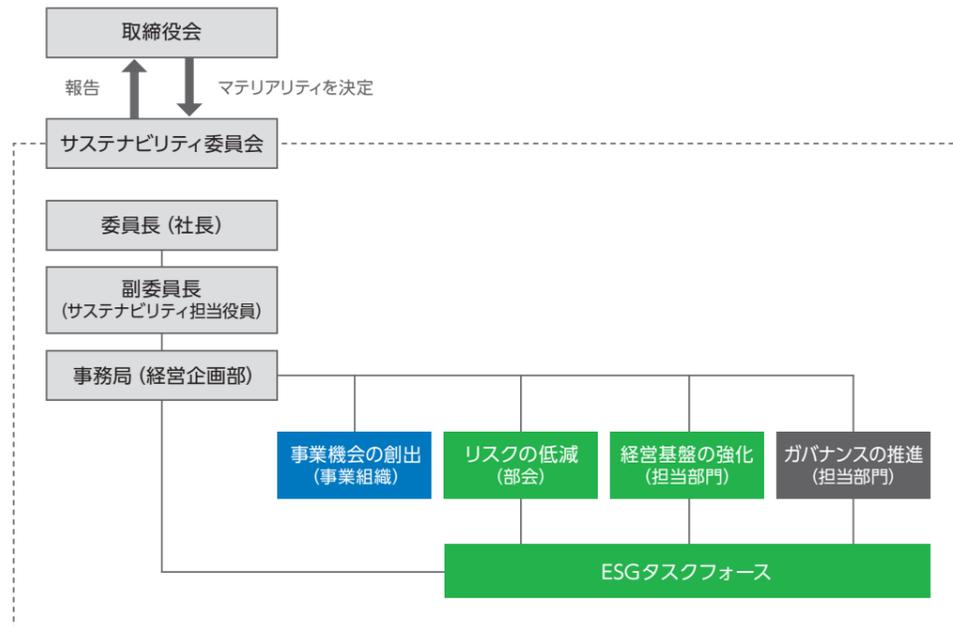
当社グループは2030年のあるべき姿として、サステナビリティビジョン(長期ビジョン)を掲げています。メディカル、モビリティ(自動車・輸送機器)、サステナブル資材の重点市場で社会課題の解決に資する製品・ソリューションを提供し、社会的価値を創出することで、売上高3,000億円規模、ROE15%以上の達成を目指しています。また、2050年カーボンニュートラルを見据えたCO2総排出量の30%削減(2020年比)を実現し、当社グループがMissionで志向する「人々の健康で豊かな生活に貢献する企業」となることを目指しています。

サステナビリティ推進体制

当社は、社長を委員長、サステナビリティ担当役員を副委員長として「サステナビリティ委員会」を設置しています。サステナビリティ委員会は、「事業機会の創出」「リスクの低減」「経営基盤の強化」「ガバナンスの推進」について、それぞれのテーマに関する事業組織、部会、部門と連携し活動しています。また、ESGの観点から特に重要なマテリアリティである「脱炭素社会への対応」と「人材能力の

向上、多様な人材の活躍」「人権の尊重」「薬事」については、部門を横断した組織であるESGタスクフォースを設置して、その活動を加速させています。

それぞれの組織は、戦略項目やKPI、アクションプログラムのマネジメントを担当し、月次もしくは四半期ごとにその進捗を確認しています。



NISSHAグループのマテリアリティ

当社グループは、2030年のあるべき姿をサステナビリティビジョン(長期ビジョン)として示しています。あわせて2021年1月から第7次中期経営計画(2021年度~2023年度、3カ年)の運用を開始しました。

これに伴い、前年度までのKPI達成状況を踏まえ、マテリアリティ特定のプロセスを経て、当社グループのマテリアリティを見直し、以下の通り特定しています。

■事業機会の創出(事業を通じた社会課題の解決)

サステナビリティビジョンや第7次中期経営計画の重点市場における重要な社会課題(ニーズ)を特定

マテリアリティ	戦略項目	KPI(2023年)	貢献するSDGs
1 医療課題の解決	医療機器・ヘルスケア市場向け事業の拡大 ●低侵襲(心疾患)、急性期医療分野を中心とした医療への貢献	●メディカルテクノロジー事業の売上高	3 持続可能な健康と福祉
2 移動・物流の安全性・快適性、環境負荷の低減に貢献	モビリティ市場向け事業の拡大 ●安全性・快適性、環境負荷の低減に貢献するモビリティ製品の提供	●モビリティセグメントの売上高	11 住み続けられるまちづくりを 13 気候変動に具体的な対策を
3 サークュラーエコノミーの推進	サステナブル資材市場向け事業の拡大 ●サーキュラーエコノミーの推進 ●海洋プラスチック汚染の解決 ●資源利用効率の向上への貢献	●産業資材事業 サステナブル資材セグメントの売上高	12 つくる責任 14 海の豊かさを守ろう
4 技術の応用・融合による社会課題の解決	社会課題の解決につながる新製品の創出	●事業開発室の売上高	3 持続可能な健康と福祉 13 気候変動に具体的な対策を

■リスクの低減(事業の継続性を阻害する環境・社会面のリスクの低減)

サステナビリティビジョンや第7次中期経営計画の達成を目指す上で、事業の継続性を阻害する環境・社会面のリスクを評価し特定

マテリアリティ	戦略項目	KPI、目標(2023年)	貢献するSDGs
1 コンプライアンスの推進	内部通報制度の充実 国内外の法令リスク対応	●全社最適な窓口の設置、運用フローの確立 ●個別法令についてのリスク把握、教育と定着	8 働きがいも経済成長も 16 平和と公正
2 人権の尊重 (→P.065 環境・社会面のリスク低減の取り組み)	労働・人権リスクの低減	●労働・人権リスク発生の高い地域(中南米、東南アジア、中華圏)における1次サプライヤーの児童労働・強制労働の発生件数:0件	8 働きがいも経済成長も
3 健康経営の推進 (→P.065 環境・社会面のリスク低減の取り組み)	社員が、心身ともに健康で、モチベーション高く、生き生きと働ける職場を創ること(社員エンゲージメントの向上)	●健康意識の向上:社員への健康増進啓発日(Wellness Day)を毎月1回実施 ●病気の早期発見・早期治療:健康診断の精密検査受診率の向上(受診率50%以上) ●ストレスチェックの職場サポート:職場ケア面談に部会メンバーが100%出席・参画する	3 持続可能な健康と福祉
4 脱炭素社会への対応 (→P.021 特集 脱炭素社会への取り組み)	2050年カーボンニュートラルを見据え、2030年までにCO2総排出量の30%削減(2020年比)	●2030年の目標に向けたCO2総排出量の削減計画を立案し、2023年までに所定のCO2量を削減	13 気候変動に具体的な対策を
5 職場の安全衛生 (→P.065 環境・社会面のリスク低減の取り組み)	労働災害件数の低減 新規M&A先の安全衛生負荷の把握と低減	●労働災害件数7件以下 ●スコープの拡大	8 働きがいも経済成長も
6 品質管理の高度化 (→P.041 品質・生産の進化)	品質コスト売上高比率の削減 お客さまに安心していただける品質保証体制の向上 戦略的重点分野(メディカル、モビリティ)への品質体制強化支援	●2023年品質コスト売上高比率目標:3.0% ●QMSの認証継続・拡大の管理 ●内部監査による指摘・支援の実施 ●品質教育の実施(計画通りの実施) ●小集団活動など事業部への改善支援	12 つくる責任 つなぐ責任
7 責任あるメディカル製品・サービスの提供	医療関係法令の周知徹底を通じた法令遵守体制の強化 製品・サービスの品質・安全性の確保 製品・サービスに関する適切な情報開示	●経営層・全社員への教育の継続的な実施 ●ISO13485の認証継続・拡大 ●情報開示に関わる法令等の遵守(薬機法施行規則・医薬品等適正広告基準その他)	12 つくる責任 つなぐ責任

	マテリアリティ	戦略項目	KPI、目標(2023年)	貢献するSDGs
リスクの低減	事業活動の継続 8 (→P.065 環境・社会面のリスク低減の取り組み)	有事に備えた事業継続基本計画を実行	<ul style="list-style-type: none"> ●感染症への対応 ●国内主要拠点でのBCP訓練実施と経営層BCP訓練の実施 ●重要拠点のBCP運用状況と管理状況の把握 	8 働きがいも 経済成長も、12 つくば未来も つくら未来も
	情報資産の保護と活用 9 (→P.065 環境・社会面のリスク低減の取り組み)	新しい働き方に対応したセキュリティ強化 ISMSの強化・定着	<ul style="list-style-type: none"> ●全社員の情報セキュリティ教育の受講率 ●情報セキュリティ・インシデント件数 ●海外未展開部門へのISMS適用範囲の拡大 	12 つくば未来も つくら未来も

■ 経営基盤の強化(事業機会の創出やリスクの低減を支える取り組み)・ガバナンスの推進

サステナビリティビジョンや第7次中期経営計画の達成に向けて、事業活動を加速させるための重要な経営基盤の要素を特定

	マテリアリティ	戦略項目	KPI、目標(2023年)	貢献するSDGs
経営基盤の強化	人材能力の向上、多様な人材の活躍 1 (→P.063 人事戦略)	経営・戦略人材研修の充実とローテーション 女性活躍の推進	<ul style="list-style-type: none"> ●リーダー候補者の選抜率(NISSHA単体):36% ●女性管理職比率(グローバル連結):21%(NISSHA単体):8% 	5 エンパワーメント 女性力、8 働きがいも 経済成長も
	生産性の向上 2 (→P.041 品質・生産の進化)	価値創造プロセスのデジタル化	<ul style="list-style-type: none"> ●RPAなどの自動化・効率化ツールによる労働時間削減(2020年比)100,000時間/年 ●価値創造プロセスのデジタル化の全社展開 	8 働きがいも 経済成長も
ガバナンスの推進	ガバナンスの推進 3 (→P.044 コーポレートガバナンス)	取締役会の実効性の向上	<ul style="list-style-type: none"> ●取締役会の実効性評価結果の向上 	



環境に配慮して設計されたNissha Medical Technologiesの新拠点(フランス セルジー)

■ マテリアリティ特定のプロセス

当社グループは、サステナビリティビジョンの実現や、現在運用中の第7次中期経営計画を達成するための特に重要性の高い項目をマテリアリティとして特定し、取り組みを推進しています。マテリアリティは「事業機会の創出」「リスクの低減」「経営基盤の強化」「ガバナンスの推進」の視点で、「社会・ステークホルダーにとっての重要度」と、「NISSHAにとっての重要度」の2軸を用



いて評価しています。また、「社会・ステークホルダーにとっての重要度」には、お客さまや株主・投資家のみならずはじめてとするステークホルダーとの対話を通じて得た意見を取り入れています。抽出された課題および当社グループにおけるその位置づけについて、サステナビリティ委員会で議論を行い、取締役会での審議および決議を経て、マテリアリティを特定しています。

- **ステップ1 関連する課題の抽出**
SDGsやGRIスタンダード、RBAなどを参考に、経営環境を踏まえた上でNISSHAグループやサプライチェーンに関する社会課題・経営課題を抽出。
- **ステップ2 優先順位付け**
ステップ1で抽出した社会課題・経営課題について、社会・ステークホルダーにとっての重要度(SDGsや外部評価などを考慮)とNISSHAにとっての重要度の二軸で分析し優先順位付け。
- **ステップ3 妥当性の検証**
事業組織、サステナビリティ委員会の各部会およびESGタスクフォースなどへのヒアリングを実施し妥当性を検証。
- **ステップ4 マテリアリティの特定とKPIの策定**
ステップ1~3を経て、取締役会での審議および決議を経て、マテリアリティを特定。また、事業組織、部会およびESGタスクフォースが戦略項目およびKPIに落とし込み、それらをサステナビリティ委員会が承認。

■ サステナビリティの情報開示

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

- **Webサイト サステナビリティ**
当社のサステナビリティに関する情報を掲載しています。
<https://www.nissha.com/sustainability/index.html>
- **NISSHAサステナビリティレポート2021**
2020年度のサステナビリティに関する活動報告です。
<https://www.nissha.com/sustainability/pdfdownload.html>
- **ESGデータ集**
ESGに関する定量的な情報を経年で集約しています。
<https://www.nissha.com/sustainability/pdfdownload.html#ESG>



参考しているガイドラインやフレームワーク

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

- **国連グローバル・コンパクト**
当社は2012年4月に代表取締役社長が署名し、「人権」「労働」「環境」「腐敗防止」の4分野10原則に積極的に取り組むことを宣言しています。
- **RBA(Responsible Business Alliance)**
電子業界や自動車業界などにおける行動規範であるRBAを環境・社会面のリスク管理活動に取り入れています。「労働」「安全衛生」「環境」「倫理」のすべての分野でマネジメントシステムを運用し、サプライチェーンを含めた取り組みを推進しています。
- **GRI(Global Reporting Initiative)**
国際的なサステナビリティ・レポートのガイドラインであるGRIが制定するスタンダードに準拠した報告をWebサイトに掲載し、当社情報の信頼性・比較可能性の向上に努めています。

特集 脱炭素社会への取り組み

2050年のカーボンニュートラルに向け2030年に「CO2総排出量30%削減(2020年比)」を目指す。

近年、地球温暖化の影響によるものとされる集中豪雨などの異常気象の頻発をうけ、地球温暖化の防止に向けた取り組みは、国際社会の重要な課題となっています。2015年のCOP21において採択された「パリ協定」では、今世紀後半に温室効果ガスの排出量をゼロにし、世界の平均気温上昇を産業革命前に比べて2℃未満に抑えるという目標が掲げられました。世界共通の目標として各国が国別目標を引き上げ、日本においても2020年10月、政府が「2050年カーボンニュートラル、脱炭素社会の実現を目指す」ことを宣言し、2021年4月には、2030年に向

けた温室効果ガスの削減目標を46%(2013年比)とすることを表明しました。

このような潮流を踏まえ、当社グループは、2050年のカーボンニュートラルの達成に向けた2030年のCO2総排出量の削減目標を、2021年7月に、従来の20%削減(2020年比)から30%削減に上方修正し、実現に向けて取り組んでいます。

今後、当社グループは、気候変動への対応を進めていくうえでTCFD(気候関連財務情報開示タスクフォース)提言を参照し、情報開示を積極的に進めていく考えです。

「事業機会の創出」と「リスクの低減」の両面でCO2削減に取り組む

当社グループでは脱炭素社会への取り組みを「事業機会の創出」と「リスクの低減」の両面で捉えています。すなわち、事業活動を通じて社会全体のCO2削減に貢献する製品・ソリューションを提供していくこと、当社グループ自身の事業活動において発生するCO2排出量を最小化すること、その両面で脱炭素社会の実現に貢献する考えです。

■ 事業機会の創出

当社グループではCO2削減に貢献するさまざまな製品・ソリューションを提供しています。

例えば、当社グループのNISSHAエフアイエス株式会社では燃料電池自動車に搭載される水素ディテクター(水素ガス漏洩検知用センサー)を提供しています。燃料電池自動車はCO2を排出しない、環境負荷の低いモビリティとしてその普及が期待されていますが、一方で、燃料となる水素が漏えいした場合、重大な事故につながる恐れがあります。当社グループの水素ディ

テクターは、速い応答性、優れた水素ガス選択性と高い信頼性により水素の漏えいをいち早く検出する役目を果たしています。水素燃料電池自動車に安全と安心を提供することで、脱炭素社会の早期実現に貢献しています。



水素ディテクター

■ リスクの低減

当社では事業活動を通じて排出するCO2を2030年に30%削減(2020年比)することを目標に掲げ、さまざまな取り組みを進めています。エネルギー消費量を最小化する省エネの観点ではオフィスにおける照明機器の変更や、生産拠点では生産の効率化による電力消費量の削減、機械設備の省エネ化などを進めています。また使用するエネルギー自体を化石燃料由来の電力から、太陽光発電や風力発電などによって作られたグリーン電力に転換する取り組みも進めています。

例えば当社グループの中国拠点では敷地内に太陽光発電パ



当社グループ中国拠点の太陽光パネル

ネルを設置することで、使用する全電力の10%程度を自家発電のグリーン電力で賄っています。今後は電力会社より供給を受ける電力についても、化石燃料由来の電力から、順次グリーン電力への切り替えを進めていく予定です。

このような当社グループの取り組みは外部からも評価されており、環境分野での国際的な非営利団体であるCDPが公表した「気候変動レポート2020」において、A-の評価を得ています。これは8段階の評価のうち上位2段階目にあたり、気候変動の取り組みに関してリーダーシップレベルであることを示しています。

今後もこれらの取り組みをさらに進め、「事業機会の創出」「リスクの低減」の両面で脱炭素社会の実現に向けた貢献を続けていきます。

CDP「気候変動レポート2020」でA-の評価を獲得



第7次中期経営計画

NISSHAグループは、2021年1月から第7次中期経営計画(2021年12月期~2023年12月期、3カ年)の運用を開始しました。

第7次中期経営計画は、2030年のあるべき姿を起点にバックキャストして、2021年からの3年間で目指すべき中期ビジョンとそこに至るための戦略を定めたものです。

これまでに獲得・構築したグローバルベースの事業基盤を最大限に活用し、シナジーの最大化による成長基盤の確立を目指します。

- 023 コーポレート戦略
- 033 事業部の戦略
- 039 事業開発室の戦略
- 041 品質・生産の進化

■ 全社戦略

第7次中期経営計画のもと
非IT分野の成長基盤を
確固たるものにし
ビジョンの達成を目指します。

取締役
常務執行役員
最高戦略責任者 (CSO)
経営企画部長
事業開発室長
サステナビリティ担当
IR担当
渡邊 亘



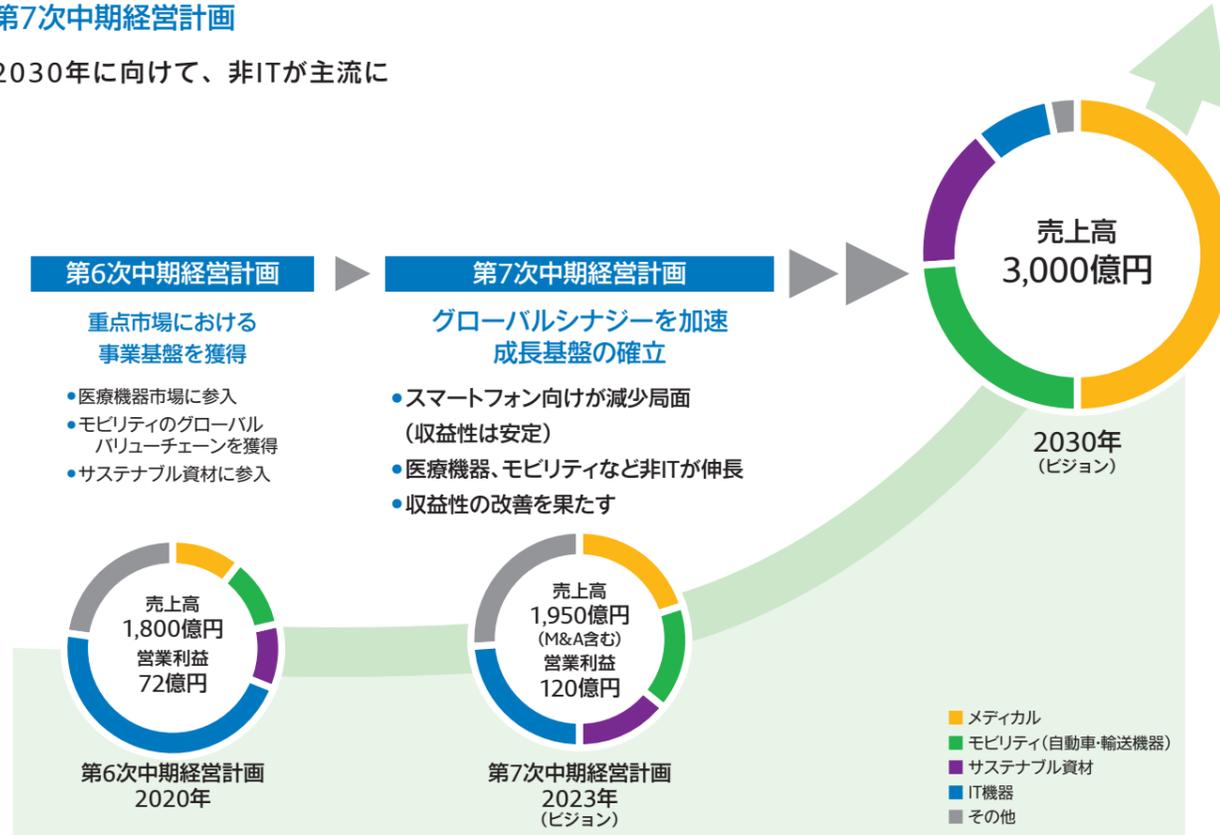
第7次中期経営計画の位置づけ

NISSHAは2021年2月12日に第7次中期経営計画(2021年～2023年の3年間)を公表しました。第7次中期経営計画の位置づけは、サステナビリティビジョン(2030年のあるべき姿)からバックキャストして考える戦略行動を定量・定性面で規定したものです。骨子は、医療機器、モビリティ、サステナブル資材の重点3市場での成長基盤を強固なものとし、「事業ポートフォリオ組み換え戦略」

の総仕上げをすることです。2030年に向けて重点市場の成長を大きく牽引する上で、2021年度からの3年間で最初の重要な試金石となります。過去の中期経営計画を総括し、やるべきこと、やめるべきことを整理するとともに、未来のビジョンを達成するためのミッシングピースを特定していきます。

第7次中期経営計画

2030年に向けて、非ITが主流に

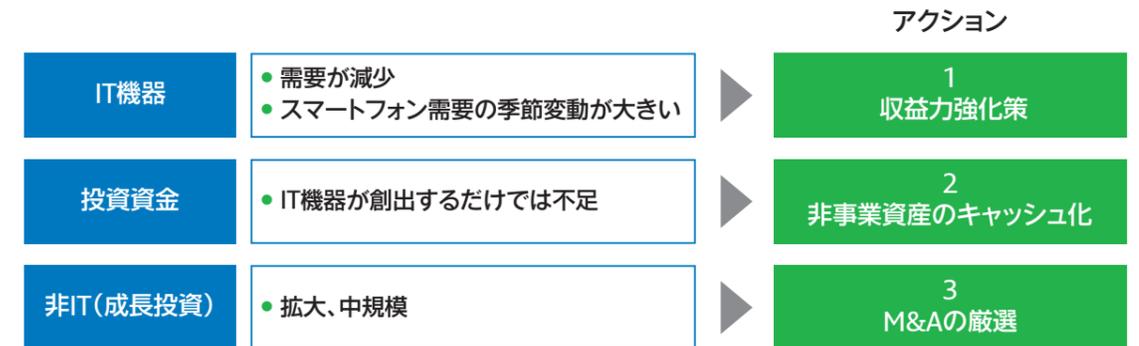


第6次中期経営計画の振り返り

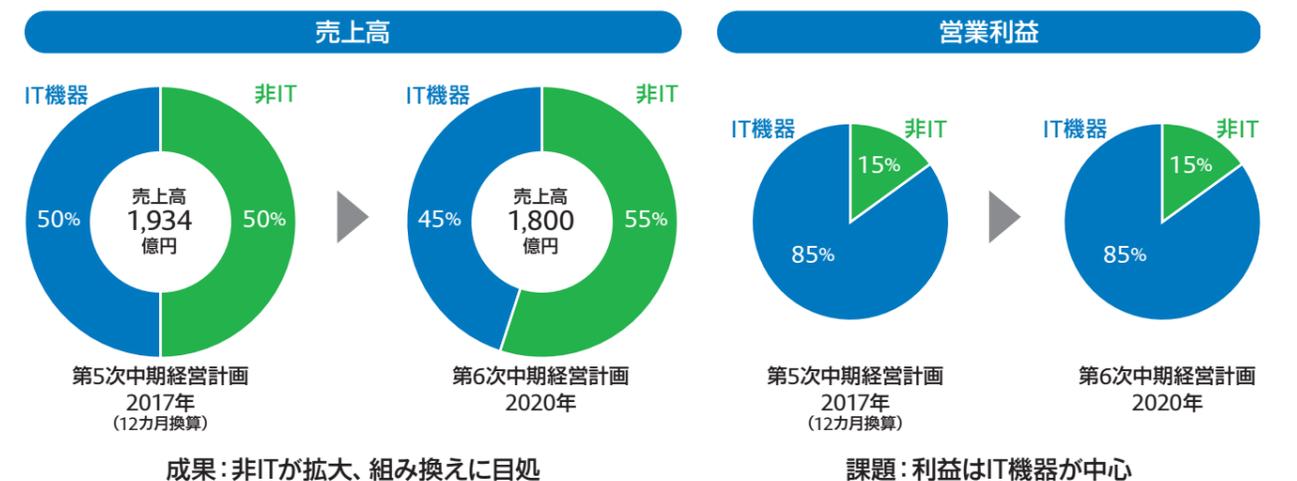
当社は2008年の世界同時金融危機以来、IT機器市場を業績牽引の柱と位置づけてきました。保有する6つの加工技術を組み合わせ、技術優位性を持つタッチセンサーやIMDといった製品を適正な品質、価格で大量にIT機器市場に提供し、グローバルリーダー企業から認められてきました。しかし、スマートフォンやタブレットに代表されるIT機器は、世界の需要予測を見ても販売台数が頭打ちとなり、製品ライフサイクルのピークを迎えています。2018年～2020年の期間に運用した第6次中期経営計画においては、IT機器のコモディティ化の影響を色濃く受けたことから事業環境が悪化し、2020年6月に「収益力強化策」を実施しました。年間25億円のコスト削減効果を生んだ「収益力強化策」には、稼働率の低い国内生産拠点の休眠や、希望退職者の募集などが含まれます。相応の痛みを伴いましたが、事業ポートフォリオを組み換え、長期ビジョンの青写真をいち早く実現するためにも経営の規律を働かせ、成長のための原資を足元でしっかり確保しておく意図がありました。さらに、1929年の創業時から続く情報コミュニケーション事業の

東京地区の商圏を売却することで、ポートフォリオの組み換え戦略を加速しました(2019年末)。また、この事業売却により遊休となった生産拠点などの固定資産の売却に加えて、政策保有株式の売却によりバランスシートの効率性を確保しました。M&Aについては、医療機器やサステナブル資材を中心に着実に資金を投入してきました。第6次中期経営計画を総括すると、スマートフォンを中心とするIT機器のコモディティ化、需要減少に即応し、収益力強化策を中心とした打ち手を実行、加えてM&Aを駆使した成長戦略により事業ポートフォリオの組み換えを着実に進めた3年間だったといえます。こうした取り組みを通じて、売上高の面ではIT機器から非IT分野への組み換えに目処をつけました。一方、営業利益面では重点分野である非IT分野が占める割合において課題が残ります。売上高成長率の高い分野であり、事業機会が豊富であることからM&Aや事業提携などにより積極的に投資をしていますが、今後は外部から取り込んだ能力を自社に組み込んで咀嚼し、新たな価値を創造するプロセスを磨いていく必要があります。

IT機器のコモディティ化、需要減に即応し、3つのアクションを実行



第6次中期経営計画の成果と課題

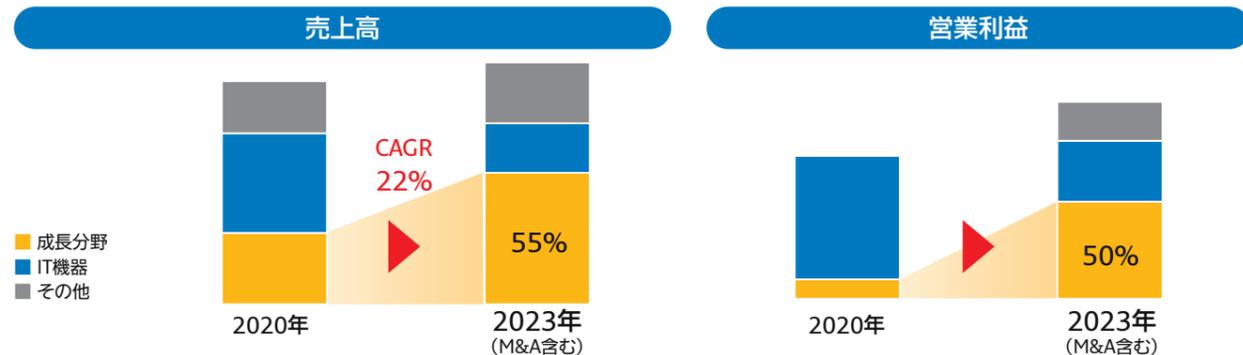


第7次中期経営計画のビジョン

こうした反省を踏まえて第7次中期経営計画では重点分野である非IT分野でのシナジーを確立し、成長基盤を確固たるものにするを定性ビジョンに掲げています。第6次中期経営計画で獲得したグローバルに広がる事業資産をフルに活用し、果実を得ていくことが最優先課題です。M&Aなどを通じて新たに進出した市場の特性やニーズを十分に理解し、当社の保有する6つのコア技術を製品の中に組み入れていくことが「シナジー」の具体的なイメージです。これまでに既に入手した戦略資産は、工場や設備といった有形資産のみならず、お客さまとの関係、技術やノウハウ、知見、人材能力など、多岐にわたります。これらを当社の当たり前能力とし、

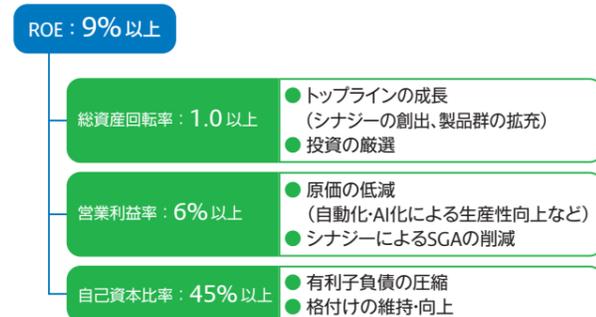
そこからさらに成長戦略を描いていくためには、M&Aを通じて当社グループとなった事業や社員と国や地域を超えて対話し、ゴールを共有することが不可欠です。買収後、直ちに実行できる管理費用の削減やロジスティック費用の削減など、コスト面でのシナジーについてはこれまでに一定の成果を見ていますが、同じビジョンに向かって成長戦略を描き、新製品を創出する売上高の面でのシナジーについては、第7次中期経営計画での成果が試されています。定量ビジョンとしては、第7次中期経営計画の最終年度にあたる2023年にROE9%以上、3年間累計の営業キャッシュ・フロー435億円を目指します。

定性ビジョン: グローバルシナジーを加速、成長基盤を確立



定量ビジョン: ROE9%以上、営業CF435億円を目指す(M&A含む)

	第6次中期経営計画 2020年 実績	第7次中期経営計画 2023年 ビジョン
ROE	9.0%	9.0%以上
営業キャッシュ・フロー 3年間累計(百万円)	22,057	✓ 43,500
売上高(百万円)	180,006	195,000
営業利益(百万円) (営業利益率)	7,290 (4.0%)	12,000 (6.2%)
為替レート	¥106/\$	¥105/\$



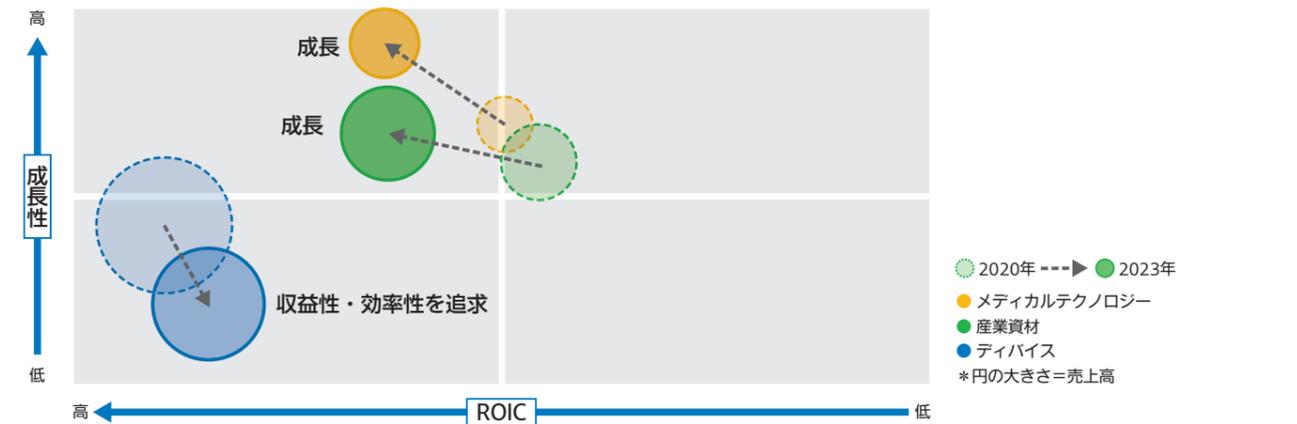
事業ポートフォリオ戦略

第7次中期経営計画では、当社の業績の主役が交代します。これまで業績を牽引してきたIT機器市場は、「維持」「継続」して効率化を図っていく領域とし、非IT分野の重点3市場が売上高のみならず、利益面でも業績を牽引することを期待します。

このように、当社は事業ポートフォリオの組み換えの青写真を明確に描いていますが、その結果、事業部間の資源配分においてもダイナミックな変化が起こることを想定しています。すなわち、デバイス事業から得たキャッシュをメディカルテクノロジー事業、産業資材事業(モビリティ、サステナブル資材)へと配分していきます。こうした観点から、また2030年度のサステナビリティビジョンを視野に入れて、M&Aの予算は特にメディカルテクノロジー事業向けに配分を増やしています。設備投資については、現有の設備の維持、更新といった用途が中心です。

また、人的リソースの配分つまり、事業部に所属する社員の異動や異動先で必要とされる能力の向上も経営の重要課題です。事業環境の変化に合わせてケイパビリティをダイナミックに変化させるためには、社員の所属事業部が変わるだけでなく、リカレント教育や、医療機器市場に精通した人材のキャリア採用などが不可欠です。当社が突きつけられる「働き方改革」とはまさに全社のケイパビリティをいかにアップデートしていけるかを意味します。そのために多様な能力を具備するだけでなく、それを結集し具体的な成果として示すことが求められます。2020年度に改訂した人事制度は、性別や人種など社員の生来持つ属性に関わらず、また年齢などの本人の努力の範疇外にある要素を加味せず、パフォーマンスの発揮度合いと、本人が果たすジョブや責任の大きさによってのみ評価を受ける制度です。

デバイスが創出するキャッシュとリソースを再配分、メディカルテクノロジーと産業資材の成長を促進



事業部	ステージ	売上高	利益率	投下資産
メディカルテクノロジー	成長	↑	↑	↑
産業資材	成長	↑	↑	↑
デバイス	減収下での収益性・効率性を追求	↓	↑	↓

ビジョン達成に向けて全社の能力を結集

当社には創業以来、主力となる事業が変化することで進化してきたトランスフォーメーションの歴史があります。例えば2000年代に立ち返ると、当時のIT機器は傍流にすぎず、まだ売上高の多くは国内向けのお客さままで構成されていました。祖業の情報コミュニケーション事業が売上高の過半数を占めていた時代です。そうしたステージから現在までに業容や組織をアップデートし、IT機器のグローバル大手のお客さまから信頼をいただけるようになりました。2020年～2030年には、このIT機器で培った技術を医療機器に展開していきます。

2020年初頭に世界を襲い、未だ収束する兆しを見せないCOVID-19は、企業が事業活動をする目的を再認識させる契機となりました。当社が創業以来初めて2030年までのビジョンを公表

し、そこからバックキャストして第7次中期経営計画を位置づけた背景には、この疫禍がもたらした危機意識が大きく関係しています。危機に直面して、長期的な事業活動の意義や、フィロソフィーの実践に向けた統合的な取り組みを経営陣が議論する中で、中期経営計画の運用単位である3年間の時間軸の中では十分に成長戦略が規定できないというジレンマに直面しました。当社は2016年に北米の企業を買収することで医療機器事業への新規参入を果たしましたが、COVID-19を機にこの事業が果たす社会的責任の大きさや、社会課題を解決することの意義を痛感しています。中長期的な視野でビジョンを共有し、事業部や地域を超えて全社の能力を集結しビジョンを具現化していきます。

コア技術

コア技術と周辺技術を融合し
社会課題の解決につながる製品・サービスを
継続的に創出することで
2030年に向けた成長戦略に貢献します。

上席執行役員
最高技術責任者 (CTO)
面 了明



多様な市場に展開する当社の特徴ある製品を支える6つの「コア技術」

当社は創業以来、市場の変化をチャンスと捉え、市場のニーズに応えた他社ではまねできない製品を創出することに果敢に挑戦を続けてきました。グローバルのさまざまな市場のニーズに目を向ける中で、当社のコア技術は拡充と深化を遂げ、その背景にある数多くの周辺技術や知見と融合し、当社の特徴ある製品に競争力をもたらしけてきました。

IT機器市場では、機器を構成する部品として、その機能を果たしながらもより軽く、薄く、短く、小さいものが求められる傾向にあります。IT機器市場に供給している当社のフィルムタッチセンサーは、フィルムを基材とすることでIT機器市場のニーズに応えるだけでなく、透明度が高く、高感度で、競争力のある付加価値の高い製品として知られています。プラスチックフィルムへの印刷やラミネーシ

ョン、微細な機能性パターンを実現するパターンニングなどのコア技術に支えられ、レジストや透明導電膜などの材料設計、一貫プロセス実現のための生産技術などの周辺技術や知見が活かされています。

モビリティ市場では、当社は主に自動車の内装加飾の部品を手がけています。複雑な形状に対する多様な意匠表現が求められる市場において、当社のプラスチック加飾成形品は広く支持されています。加飾成形品は、さまざまな形状のプラスチック部品を形づくる成形と、その表面への意匠の転写(印刷)を射出成形金型の内部で同時に行うというコア技術が組み合わされたユニークな工法に支えられています。また、これらのコア技術はプロダクト設計、制御技術、ソフトウェア、評価技術など周辺技術と融合することで、自動車の内装部品に意匠だけではなく機能を付与することができ、モ



ビリティ市場における電動化のトレンドとともに、これらの製品へのニーズが高まっています。

2030年に向けて成長を見込む重点市場においても、コア技術や周辺技術だけではなく、それらに関わる知見を蓄積してきた成果を遺憾なく発揮しています。カーボンニュートラルや脱プラスチックなどの社会課題の解決に向け、コア技術である成形やコーティングを活用することも、その一つです。今まで培った材料技術やその知見を駆使し、環境負荷の低い植物由来の材料を使ったパッケージ製品の生産に成功し、従来広く使われてきた石油由来のプラスチックに留まらず、市場のニーズに応える製品を展開しています。一方、

医療機器市場においては、2020年、当社のコア技術を強化する金属加工技術と業界固有のビジネスモデルを持った事業会社が新たにグループに加わりました。コーティング、ラミネーション、パターンニングといった当社のコア技術と、材料技術、製品設計、評価技術などの周辺技術との融合を進め、地域特性に応じた医療機器製品の創出に貢献します。

このように当社は、さまざまな市場のニーズを的確に理解した上で、コア技術と市場のニーズに応えるために必要な周辺技術や知見を効果的に組み合わせることで、それぞれの市場に競争力を有する特徴ある製品・サービスを展開しています。

当社のコア技術を活かした製品・サービス

主な製品・サービス	コア技術					
	印刷	コーティング	ラミネーション	成形	パターンニング	金属加工
加飾フィルム・成形品	○	○	○	○	—	○
蒸着紙	—	○	○	—	—	—
パルプ成形品	—	○	—	○	—	○
タッチセンサー	○	○	○	—	○	—
フォースセンサー	○	○	○	—	○	—
手術機器	—	—	—	○	—	○
医療用電極	○	—	○	—	○	—
商業・出版印刷	○	○	○	—	○	—
医薬品・化粧品	○	○	○	○	○	○

■ コア技術を活用した製品事例

当社のメディカルテクノロジー事業は、今後の成長領域と位置づける医療機器市場においては、独自ブランドを展開するとともに、医療機器メーカーのグローバル大手からの開発製造受託 (Contract Design/Development and Manufacturing Organization: CDMO)を行っています。CDMOでは、低侵襲医療用の手術機器を中心に、ウェアラブルセンサー・生体センサー、医療用ケーブルなど、医療分野で求められるさまざまな製品について、試作から製造まで豊富な実績があります。



CDMOで提供する手術機器は、機器を構成する微小な部品のすべてにおいて、身体に安全な材料と、医師の指先の繊細な動きを伝えるための技術・工夫が求められます。当社は、生体適合性のある樹脂や金属、インクなどを作る材料技術と、これらの材料を成形、金属加工、コーティングなどのコア技術を融合させることで、医療機器に求められる高い品質を実現しています。それに加えてプロダクト設計、評価技術などの周辺技術が、医療機器のグローバル市場においてさらなる競争力を創出しています。



※写真はイメージです。

技術戦略

当社がこれまで取り組んできた事業ポートフォリオの組み換えに伴って、多様な事業や製品を支えるコア技術の幅や深さ、周辺技術の位置づけや重みづけに大きな変化が起きています。2030年に向けたサステナビリティビジョンの実現のためには、以下の3つの課題に対応する必要があると考えています。

1. 事業間の技術共有と開発(技術シナジー)

医療機器市場で成長を実現するためには、技術部門において、グローバルでの製品開発能力の底上げと技術シナジーの創出が必要です。これまで各事業でそれぞれの地域や市場に適応し、コア技術や周辺技術、知見、知的財産などを深化させてきました。今後は事業や地域の間でそれらを共有し、より付加価値の高い製品の創出につなげたいと考えています。そのための人材交流も促進します。また、当社のグローバルネットワークを活用して外部から新たな技術を導入し、コア技術や周辺技術の拡充と技術能力の向上にも取り組んでいきます。

2. 技術能力の最適地配備と融合(地域シナジー)

当社ではこれまで日本の開発部門が中心となってグローバルに

事業開発や製品開発を進めてきました。しかし近年、グローバル展開を推進する中で、地域ごとに多様化する市場のニーズに的確に応える開発体制の整備を進めています。医療機器市場においては、当社がIT機器市場で培い、磨いた技術や知見を強みとして発揮できる一方、地域固有の規制・規格への適応が求められます。お客さまの近くでスピード感を持ってそのニーズに応えられるように、主要な地域に製品開発のハブとしてイノベーションセンターの整備をさらに進め、各地のイノベーションセンターが連携することで技術能力の最適地配備に取り組んでいきます。

3. 技術情報・経験の伝承(世代シナジー)

優れた技術や知見を保有していても、それらを組織の力に置き換え、活用し尽くせなければ、市場のニーズに応える製品の創出も新たな領域での成長も、ひいては社会課題の解決も成しえません。そのため当社グループが保有するコア技術や周辺技術、知見、知的財産について、体系的な蓄積と伝承の仕組みを構築し、DX化を推進します。それにより当社グループの組織としての技術能力を高めるとともに、若手エンジニアの育成、複数の専門性を持つエンジニアの育成に活かしていきます。

■ Nissha Innovation Center

グローバルに進めている、重点市場向けのマーケティング・開発・生産能力の整備において、地域固有の市場環境やお客さまニーズなどに対応した製品群の創出に貢献することを目的に、主要

な地域で開発拠点を設置しています。2030年に向けたサステナビリティビジョン実現のための技術シナジー、地域シナジー、世代シナジーで重要な役割を担います。



NISSHAのコア技術

技術	欧州 (NICE)	アジア (NICC)	日本 (NICK)	北米 (NICA)
印刷	●	○	◎	●
コーティング	◎	○	◎	◎
ラミネーション	◎	○	◎	◎
成形	◎	◎	◎	◎
パターンニング	●	○	◎	●
金属加工	●	●	●	◎

◎: 幅広い知見を保有 ●: 知見を保有 ○: 知見の強化が必要

財務戦略

財務基盤の安定化を図りながら、営業キャッシュ・フローの創出能力と資本効率を高め、持続的成長と企業価値の向上を目指します。

上席執行役員
最高財務責任者 (CFO)
神谷 均



2020年12月期の業績

2020年12月期は、第6次中期経営計画の最終年度となりましたが、主にIT機器市場における事業環境の変化に備えて収益力強化策を実行するなど、収益性の改善に取り組んだ一方で、医療機器市場やサステナブル資材市場において企業買収による事業拠点の拡張や製品群の拡充を果たしました。

業績面では、COVID-19の影響により一部の製品需要は減少したものの、デバイス事業のIT機器向けの製品需要が年初の想定を大きく上回ったほか、産業資材事業のモビリティ(自動車・輸送機器)向けの製品需要はCOVID-19の影響による低迷から下期に入り回復基調に転じました。上期は収益力強化策に関連する一時的な費用が発生したものの、その効果や製品需要の増加の影響、安定的な需要継続による生産効率性の向上などにより、通期の営業利益は前期比で大幅に改善しました。

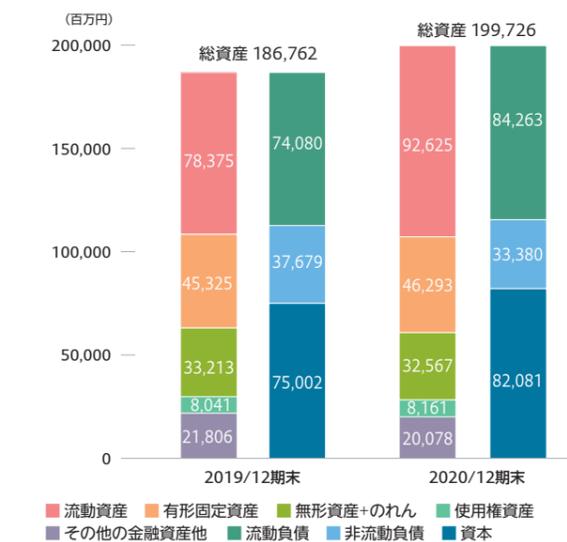
これらの結果、2020年12月期の連結業績は、売上高は1,800億6百万円(前期比3.4%増)、売上総利益は368億10百万円(前期比52.5%増)、営業利益は72億90百万円、親会社の所有者に帰属する当期利益は70億69百万円(前期は171億83百万円の親会社の所有者に帰属する当期損失)となりました。また、売上総利益率は2020年度に実施した収益力強化策の効果もあり20.4%と前期比大きく改善しました(前期13.9%)。そして黒字化を果たした結果、営業利益率は4.0%、親会社の所有者に帰属する当期利益率は3.9%にそれぞれ改善しています(前期はいずれも赤字)。またROEも9.0%に回復しています。

2020年12月期の財政状態について、期末の総資産は1,997億26百万円となり前期末と比べ129億63百万円の増加となりました。流動資産は、現金及び現金同等物が増加したことなどにより926億25百万円となり、前期末と比べ142億49百万円増加しました。また流動負債は、営業債務及びその他の債務が増加したことなどにより842億63百万円となり、前期末と比べ101億83百万円増加、非流動負債は、社債及び借入金が増加したことなどにより333億80百万円となり、前期末と比べ42億98百万円減少しました。資本合計は前期末比9.4%増の820億81百万円となりました。これらの結果、自己資本比率が前期末比微増の41.1%(前期末40.2%)

連結損益計算書

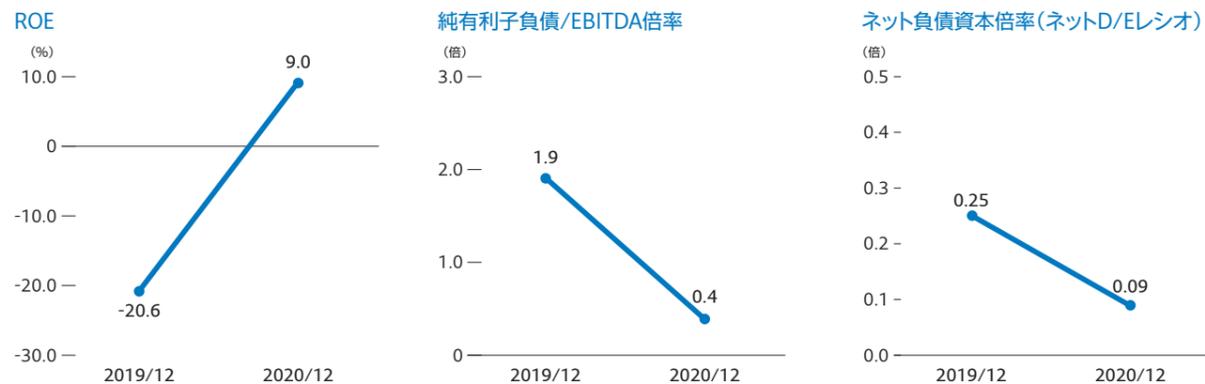


連結財政状態計算書



となりました。また現金及び現金同等物の増加及び借入金の減少によって、純有利子負債／EBITDA*倍率は0.4倍と前期比大幅改善となりました(前期1.9倍)。ネット負債資本倍率も前期0.25倍から0.09倍に大幅改善しています。また総資産回転率は前期と同水準の0.93回となりました(前期0.87回)。

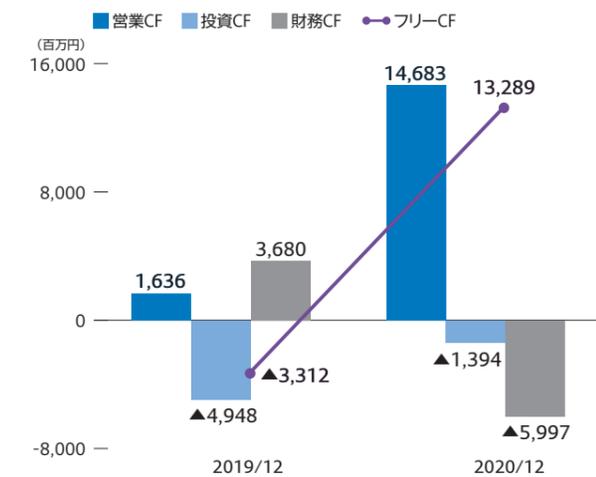
2020年12月期のキャッシュ・フローの概況について、営業活動においては、業績の回復に伴い税引前利益70億51百万円を計上したことに加え、営業債務及びその他の債務の増加などにより、獲得した資金は146億83百万円と前期比大きく改善しました。また投資活動においては、政策保有株式などの投資有価証券の売却による収入を61億10百万円計上しましたが、有形固定資産の取得による支出を52億97百万円、子会社又はその他の事業の取得による支出を31億52百万円計上したことなどにより、使用した資金は13億94百万円となりました。当社では、採算性の低い事業や非事業資産の売却により、付加価値の高い事業や成長分野への注力を行っています。財務活動においては、短期借入金の返済33億25百万円(期中借入額一期中返済額)に加え、長期借入金の返済5億79百万円(期中借入額一期中返済額)により借入金は減少していま



す。このほか、親会社の所有者への配当金の支払17億46百万円などがあつたことから、使用した資金は59億97百万円でした。

* EBITDAは営業利益+減価償却費及び償却費+減損損失としています。

連結キャッシュ・フロー計算書



2021年12月期の業績予想

2021年12月期のグローバル経済情勢については、景気の持ち直しが期待されています。ただし、COVID-19の再拡大による経済活動への影響、金融資本市場の変動の影響などに留意が必要です。

第7次中期経営計画の初年度である2021年12月期の業績につきまして、デバイス事業ではスマートフォン向けの製品需要が鈍化する一方で、タブレット向けの製品需要は安定的に推移する見通しです。産業資材事業ではモビリティ向けの加飾製品やサステナブル資材である蒸着紙の製品需要は堅調に推移する見通しです。メディカルテクノロジー事業における開発製造受託(CDMO)やビジネスメディアの製品需要は、COVID-19の影響による低迷から回復基調に転じる見通しです。これらの見直しから、2021年12月期は売上高1,725億円、営業利益は105億円、親会社の所有者に帰属する当期利益は87億円を見込んでいます。

2021年12月期の業績予想

	2020/12 通期実績	2021/12 通期予想
売上高	180,006	172,500
産業資材	48,858	52,300
デバイス	102,708	88,000
メディカルテクノロジー	20,568	24,000
その他	7,870	8,200
営業利益	7,290	10,500
営業利益率	4.0%	6.1%
産業資材	869	2,900
デバイス	10,131	8,400
メディカルテクノロジー	989	1,400
その他	▲4,700	▲2,200
税引前利益	7,051	10,900
親会社の所有者に帰属する当期利益	7,069	8,700

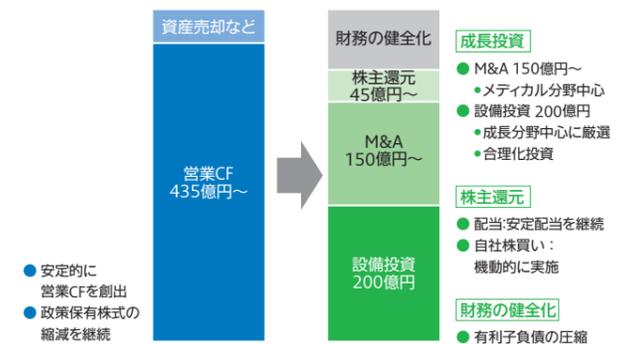
財務基盤の強化

当社では財務ガバナンスの強化、各種財務リスクの低減、資金効率の向上、株主資本の充実により、積極的な成長投資を支える財務基盤の強化を図っています。資金調達面では、近時社債発行により長期借入の比重を増やしバランスシートの安定化を図っているほか、海外子会社の既存借入の借換により金融コストの低減を実現しています。第7次中期経営計画の期間中、安定的な営業キャッシュ・フローを創出し、政策保有株式の縮減を継続します。これにより3年間で435億円以上のキャッシュインを見込んでいます。これに対し、資源配分については、成長投資としてメディカル分野を中心に150億円程度のM&Aを実施していくほか、設備投資も200億円程度を成長分野を中心に厳選して行ってまいります。株主還元においては、安定配当を基本方針とするとともに、自社株買いについても機動的な株主還元のオプションとして検討いたします。また余剰資金を利用してさらに有利子負債を圧縮し財務の健全性の維持向上を図ってまいります。

外部格付については、格付投資情報センターよりBBB+を取得しております。2021年3月に格付け見通しがネガティブから安定的に見直されましたが、これは当社の純有利子負債の削減と資本の蓄積が進んだことで資本負債構成が改善している点と、デバイス事業の設備投資が既にピークアウトしており今後の設備投資負

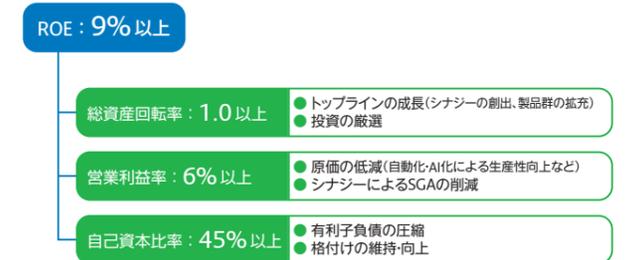
担がそれほど大きくない点が評価されたものです。中長期的には、成長分野と位置づける事業・製品の収益基盤を強化し、収益力の向上と安定性を高めるとともに、債務償還年数の短縮と資本負債構成の一層の改善を図りA格への格上げを目指しております。主要指標について、短期的にはM&Aの実施等により変動する可能性もありますが、中長期的には純有利子負債／EBITDA倍率を1.0倍以内に、ネット負債資本倍率を0.5倍以内に維持し、財務基盤の安定を図っていきます。

第7次中期経営計画(3カ年累計)のキャッシュアロケーション



資本政策

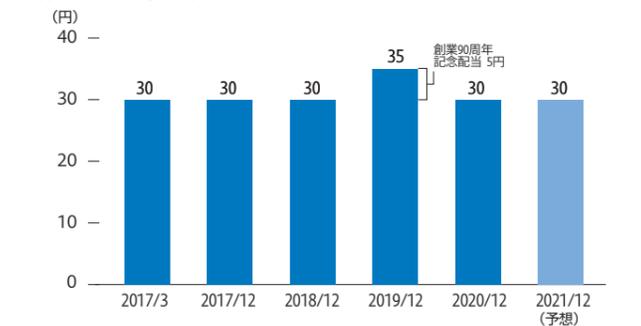
当社では中長期的な株主価値の向上のため、成長投資と適正な株主資本水準の保持が重要と考えており、第7次中期経営計画において親会社所有者帰属持分当期利益率(ROE)9%以上を目標に掲げております。この実現のため向こう3年間に、トップラインの成長、厳選した投資により総資産回転率を1.0倍以上に引き上げるとともに、原価の低減、シナジーによるSGAの削減により営業利益率6%以上、有利子負債の圧縮等により自己資本比率45%以上の達成を図ってまいります。



配当政策

継続性および安定性を重視した配当を基本とし、財務面の健全性や将来の成長投資に向けた適正な内部留保を確保しつつ、機動的な株主還元を検討してまいります。配当金については、今後事業ポートフォリオの組み換えが進み、業績の安定化が実現するまでの間、配当額の維持に努めるとともに、資本効率の改善を目的とした自己株式の取得を適宜実施してまいります。

1株当たり年間配当金



メディカルテクノロジー

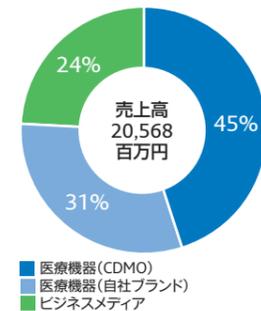


常務執行役員
メディカルテクノロジー事業部長
Nissha Medical Technologies
最高経営責任者 (CEO)
サム・ヘレバ

メディカルテクノロジー事業は、医療機器やその関連市場において高品質で付加価値の高い製品を提供し、人々の健康で豊かな生活に貢献することを目指しています。主力製品は心疾患向けを中心に幅広い分野で使われる低侵襲医療^{※1}用の手術機器や医療用電極です。大手医療機器メーカーの手術機器や医療用ウェアラブルセンサーなどの開発製造受託(CDMO^{※2})をグローバルに展開しています。また自社ブランドでは、医療用電極や医療用チャート紙など多種多様な医療用消耗品の製造・販売を行っています。その他、産業用チャート紙やチケットなどのビジネスメディアの生産・販売を手がけています。

※1 低侵襲医療: 検査・治療においてできる限り患者さまの身体への影響を減らした医療。
※2 CDMO: Contract Design/Development and Manufacturing Organization 医療機器の設計・開発から製造までの一連の工程を手がける。

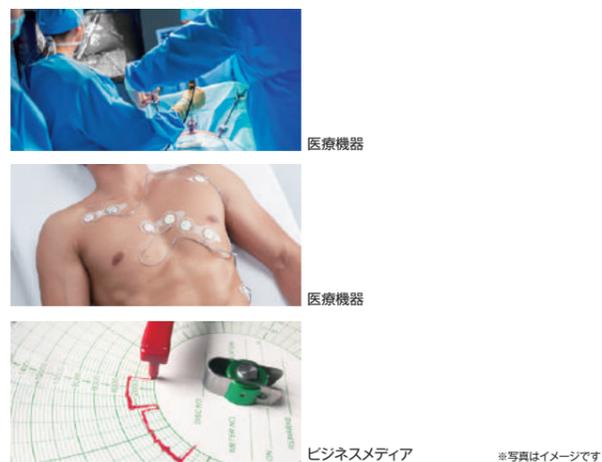
2020年12月期 市場別売上高



製品



市場



売上高/営業利益



概況

2020年12月期においては、新型コロナウイルス感染症(COVID-19)の影響により、自社ブランド品の医療用電極やフェースシールドなどの個人用防護具の需要が増加し、開発製造受託(CDMO)の待機的手術向けの製品需要の減少を吸収しました。また、商業施設向けなどのビジネスメディアの製品需要はCOVID-19の影響により減少した後、緩やかに持ち直しました。

その結果、連結売上高は205億68百万円(前期比14.6%減)となり、セグメント利益(営業利益)は9億89百万円(前期比7.7%増)となりました。

2021年12月期の業績につきましては、CDMOやビジネスメディアの製品需要が、COVID-19の影響による低迷から回復基調に転じる見通しです。

第7次中期経営計画 メディカルテクノロジー事業の戦略

定性ビジョン

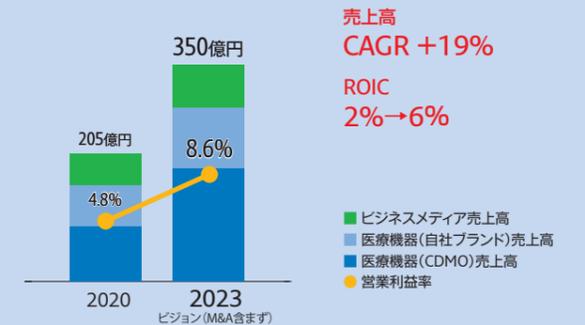
低侵襲医療向けCDMOを拡大、日本・アジアでの展開を強化

定量ビジョン

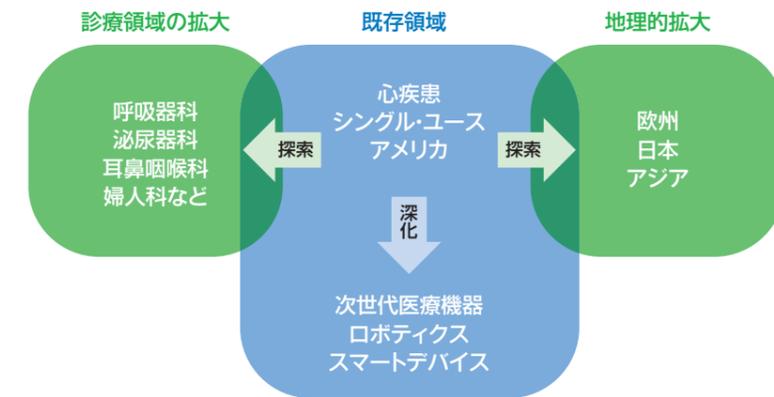
売上高 350億円 営業利益 30億円(営業利益率8.6%)

重点戦略

- 医療機器 CDMO の拡大
 - 設計・開発能力の拡充
 - 診療領域の拡大
 - 日本・アジアでの事業展開を加速
- M&Aの機会を継続的に追及



CDMOの成長戦略



開発製造受託(CDMO)を中心に事業成長を目指す

メディカルテクノロジー事業は北米、欧州とグローバル展開しており、特に大手医療機器メーカー向けに開発製造受託(CDMO)サービスを幅広く提供しています。引き続き需要の見込まれる心疾患、腹腔鏡領域に加え、泌尿器・婦人科向け硬性鏡、エネルギーデバイス向けCDMOサービスを展開していきます。日本・アジアにおける事業では、国内医療機器メーカーの海外製造や海外メーカーの日本の地域特性に対応した設計・開発サービスも強化していく予定です。

第7次中期経営計画の最終年度にあたる2023年度には売上高350億円、営業利益30億円(営業利益率8.6%)の達成を目指しています。



低侵襲医療機器(イメージ)

北米とともに、日本・アジア・欧州へのサービスを強化

新型コロナウイルスにより待機的手術向けの製品需要が減少しましたが、感染リスクに配慮したシングル・ユース(単回使用)の医療機器や遠隔診療向け機器などの開発製造および安定供給への需要が高まっています。このような状況は北米、欧州、日本・アジアでCDMOおよび自社ブランドの医療機器サプライチェーンを保有するメディカルテクノロジー事業をより拡大する機会となります。特に北米拠点で開発製造する低侵襲・急性期医療向けシングル・ユースの手術機器やウェアラブルセンサー領域における豊富な事業資産を活用し、医療ロボティクスやスマートデバイスなどのより付加価値の高い医療機器向けCDMOサービスを展開していきます。また、デバイス事業の保有するフォースセンサーやガスセンサーの知見や、高精細な電極パターンニング技術を応用し、より患者さまの状態を把握する診断機器や、患者さまのさまざまな負担を和らげる治療機器の設計・開発サービスを提供していきたいと考えています。

産業資材



取締役
上席執行役員
産業資材事業部長
儀 尚

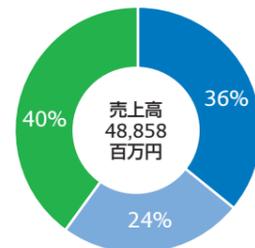
産業資材事業は、さまざまな素材の表面に意匠や機能などの付加価値を与える独自技術を用いてグローバルに事業展開するセグメントです。

加飾分野においては、プラスチックの成形と同時に意匠や機能の付与を行うIMD、IML、IMEは、グローバル市場でモビリティ(自動車・輸送機器)や家電製品などに広く採用されています。

サステナブル資材分野においては、昨今の環境負荷低減のニーズに応えるべく、植物由来の素材を用いたパルプ成形品などの提供を始めており、医薬品・医療機器や健康食品向けなどの新しい市場でのビジネス機会が広がっています。また金属光沢と印刷適性を兼ね備えた蒸着紙は、飲料品や食品向けのサステナブル資材として世界トップクラスのマーケットシェアを有しています。

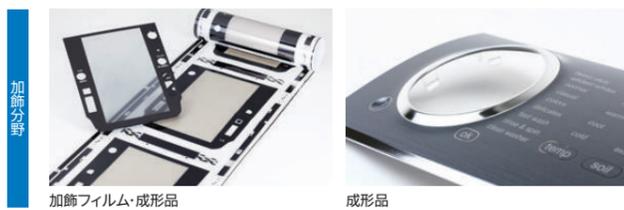
産業資材事業の強みは、お客さまが何か新しいものを作りたいと考えたときに色やデザインだけでなくそれに合う形状、さらには機能までをまとめて提案し、グローバルに同じ品質で製品・サービスを提供できることです。

2020年12月期 市場別売上高

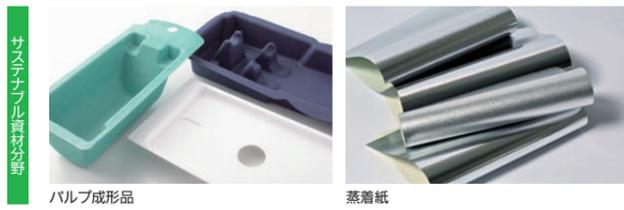


■ 加飾(モビリティ(自動車・輸送機器)分野)
■ 加飾(その他分野)
■ サステナブル資材分野(蒸着紙)

製品



市場



売上高/営業利益



概況

2020年12月期においては、加飾分野のモビリティ向けの製品需要が新型コロナウイルス感染症(COVID-19)の影響による大幅な減少から、下半期に入り回復基調に転じました。また、サステナブル資材(蒸着紙)の分野で企業買収による事業拠点の拡張を実現しました。製品需要の増加の影響に加え、収益力強化策の効果などにより、営業利益は黒字に転じました。

その結果、連結売上高は488億58百万円(前期比5.6%増)となり、セグメント利益(営業利益)は8億69百万円(前期は72億78百万円のセグメント損失(営業損失))となりました。

2021年12月期の業績につきましては、モビリティ向けの加飾製品やサステナブル資材である蒸着紙の製品需要は堅調に推移する見込みです。

第7次中期経営計画 産業資材事業の戦略

定性ビジョン

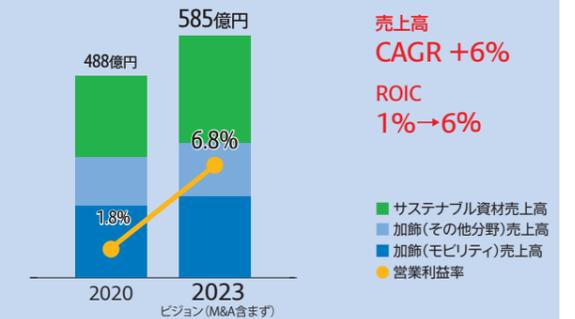
加飾・造形・サステナブルを軸に価値を提供するソリューションプロバイダーを目指す

定量ビジョン

売上高 585億円 営業利益 40億円(営業利益率6.8%)

重点戦略

- グローバルに展開する事業資産の最大活用
- 新製品の創出
 - ・加飾+機能を付加した製品ラインアップの拡充
 - ・植物由来の素材を用いたサステナブルパッケージ製品



グローバル市場で築いた事業資産を活用し、新規顧客の獲得や新製品創出を加速

産業資材事業は、北南米、欧州、アジアとグローバル展開が当社の中で最も進んでおり、これまでの活動を通じて築き上げた事業資産を最大限に活用することで、新しいお客さまの獲得や新製品の創出を加速させ、持続的な成長による安定した事業運営を行います。

事業部のビジョンとして「加飾・造形・サステナブルを軸に価値を提供するソリューションプロバイダーを目指す」を掲げており、これまでの素材表面への意匠や機能の付与に留まらず、複数のパーツを組み合わせたモジュール製品やサステナブル社会に貢献する製品など幅広い製品展開を行います。

第7次中期経営計画の最終年度にあたる2023年には、売上高585億円、営業利益40億円(営業利益率6.8%)の達成を目指しています。

同じ品質でグローバルに製品・サービスを提供できる強みを活かす

新型コロナウイルス感染症や異常気象などでサプライチェーンの分断や停滞が大きなリスクとして意識されることで「地産地消」「複数拠点での同一製品の生産」の重要性が高まっています。同じ品質でグローバルに製品・サービスを提供できることを強みとする産業資材事業にとっては大きな事業機会です。

加飾製品などの既存製品では、DXを導入しお客さま情報をグローバルで一元管理することで営業効率を高めてトップラインの向上を図ります。

製品展開面では、デバイス事業とのシナジーにより加飾+機能を付与した製品ラインアップを拡充してCASEで変革するモビリティ市場に新たな価値提供を行います。また、プラスチックフリーの潮流を事業機会とし植物由来の素材を用いてプラスチック成形と同レベルの加工精度を持ったパルプ成形品などを環境意識の高い地域や業界へグローバルに展開していきます。

サステナブルな包装材料への期待に応える新製品を発売

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



欧州市場では食品などの包装材料をサステナブルなものに切り替える動きが進みだしました。私たちAR Metallizing(以下、ARM)は、当社の主力製品である蒸着紙を改良し、新しい製品ラインアップとしてバター向けなどの包装紙の上市を目指しています。当社の食品向けの蒸着紙は優れたリサイクル性を有し、プラスチックフリーでありながら鮮度を維持するバリア機能があり

ます。ARMの蒸着紙、すなわちサステナブル資材は、NISSHAグループで目指す社会課題の解決に貢献する製品です。使い捨てを前提としたプラスチックから紙素材の包装材料へ置き換えることは自然環境への負荷軽減につながります。また、近年では廃棄物や消費エネルギーの削減への取り組みも注力しています。



デバイス

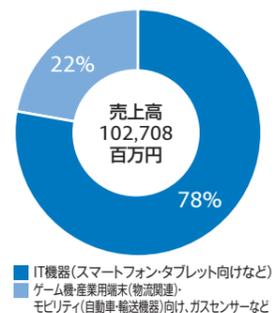


取締役
専務執行役員
デバイス事業部長
井ノ上 大輔

デバイス事業は、エレクトロニクス技術を用いたさまざまな「機能性部品・製品」を提供するセグメントです。現在の主力製品であるフィルムタッチセンサーは、フィルムの特長を活かした薄さ、軽さや柔軟性に加え、優れた透明性と高精細、さらには耐久性を実現したことから、グローバル市場でスマートフォン、タブレット、携帯ゲーム機、産業用端末(物流関連)、モビリティ(自動車・輸送機器)などに幅広く採用されています。その他、モノにかかる圧力の大きさを測定するフォースセンサーや、さまざまな気体の有無・濃度を検知するガスセンサーも提供しています。

今後は、産業資材事業やメディカルテクノロジー事業とも協力し、それらの対象市場・お客さまのニーズに合った新たな機能性部品・製品を開発して、一緒に提供していきます。

2020年12月期 市場別売上高



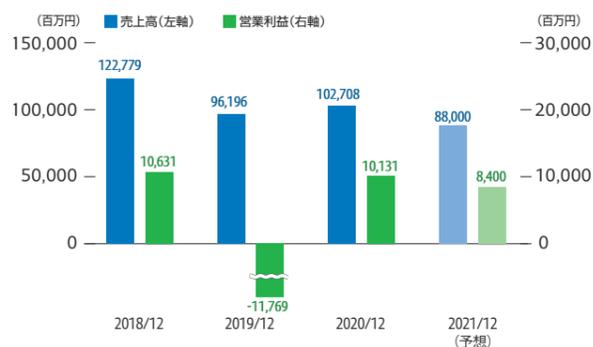
製品



市場



売上高／営業利益



概況

2020年12月期においては、主力のスマートフォンおよびタブレット向けの製品需要は年初の想定を大幅に上回り、ゲーム機や産業用端末向けの製品需要は堅調に推移しました。上半期は収益力強化策に関連する一時的な費用が発生したものの、その効果や製品需要の増加の影響、安定的な需要継続による生産効率性の向上などにより、通期の営業利益は前期比で大幅に改善しました。

その結果、連結売上高は1,027億8百万円(前期比6.8%増)となり、セグメント利益(営業利益)は101億31百万円(前期は117億69百万円のセグメント損失(営業損失))となりました。

2021年12月期の業績につきましては、スマートフォン向けの製品需要が鈍化する一方で、タブレット向けの製品需要は安定的に推移する見通しです。

第7次中期経営計画 デバイス事業の戦略

定性ビジョン

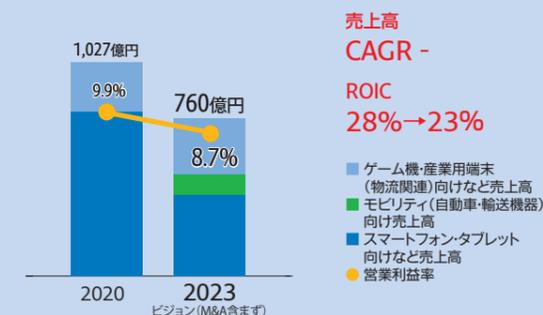
既存の主力製品であるフィルムタッチセンサーに加え、モビリティや医療機器／ヘルスケアなどの市場ニーズを捉えた新製品の2本柱でビジネスを展開する

定量ビジョン

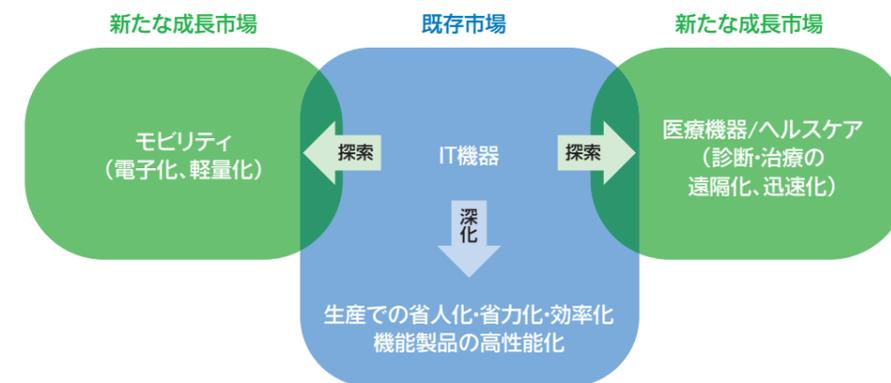
売上高 760億円 営業利益 66億円(営業利益率8.7%)

重点戦略

- IT機器向けのフィルムタッチセンサーの深化
- モビリティ、医療機器／ヘルスケアへ探索



重点戦略



IT機器市場に加え、新たな成長市場をターゲットに

私たちが従来主力製品として注力してきたフィルムタッチセンサーは、主にコンシューマー・エレクトロニクス(IT機器)市場がターゲットでした。しかし、IT機器市場は需要の変動が激しく、リスクが大きい。これを避けるため、私たちは新しい成長市場として、モビリティ市場や医療機器／ヘルスケア市場をターゲットに加えました。これらの市場に共通するのは、これからも安定的な成長が期待できる上、「エレクトロニクスや情報通信技術の導入・浸透」という大きな変化が訪れていることです。この変化において、我々がIT機器市場で培った技術・生産・品質等の能力が応用できるものと考えています。

既存製品の生産で省人化・省力化・効率化を推進

既存のフィルムタッチセンサーのビジネスにおいては、お客さまのニーズに応じてさらに技術力を向上させることに加え、量産においてより一層の省人化・省力化・効率化を推進します。(P.042参照)

新市場・新製品ビジネスにおいては、まずは市場・お客さまのニーズをしっかりと把握し、当社グループ内のシナジーにより高い価値を提供できる製品を開発します。そのために、マーケティング能力と設計能力の拡充に力を入れています。

車載ディスプレイ向けにフィルムタッチセンサーの採用が拡大

デバイス事業のフィルムタッチセンサーは、その優れた光学特性により車載ディスプレイの視認性の向上に貢献し、大画面、曲面、異形などのディスプレイに搭載することができます。また、人の目に優しく色の再現性に優れた有機ELディスプレイ(OLED)との高い親和性が評価され、2020年に発売された北米・欧州自動車メーカーの最新フラッグシップモデルに採用されています。

2021年には国内の自動車メーカーの新モデルに搭載される予定です。第7次中期経営計画のモビリティ市場向けの売上高100億円(2023年)に向けて、今後も車載ディスプレイ向けのフィルムタッチセンサーのさらなる事業機会の獲得を目指します。



事業開発室

取締役
常務執行役員
最高戦略責任者 (CSO)
経営企画部長
事業開発室長
渡邊 亘



事業開発室のビジョン

第7次中期経営計画では、医療機器、モビリティ、サステナブル資材、IT機器を重点市場として定めています。当社の強みは6つの加工技術をお客さまのニーズに応じて組み合わせ、それを適正な品質と価格で提供することで製品の価値提案を高めることです。これまではその強みや用途開発の出口がIT機器市場に偏っていました。事業開発室のミッションは、これまでIT機器市場で培ったコア技術を成長分野に展開し、新事業・新製品を開発することです。

当社がIT機器以外の市場機会を適切に捉えるためには、これまでの加工技術のみでお客さまのニーズに応えるのではなく、サービスやソリューションに関わる技術を包括的に提案しなければなりません。すなわちIT機器のように特定の中間製品を大量に生産する(加工技術を提供する)というビジネスモデルではなく、製品をよ

り高度にモジュール化し、その価値提案を垂直的に統合し、魅力度を高めていくことが求められます。

また、ニーズや技術変化の激しい世の中においては、事業開発の手法にも変革が必要です。事業開発室では、自社の技術を活かすための手段を多様化し、技術と市場の接点を常に探索することに力点を置いています。補完的な技術を他社から導入する、販路を提携や企業買収などによって手に入れるなど、外部の能力を把握し、利用することも有効な手段です。こうした事業開発を進めるには、事業ビジョンを描き、周りと共感・共鳴し、果敢にチャレンジをしていく人材能力が欠かせません。事業開発室が、未来を志向し、挑戦を続け「Do Good and Make Money」を実践できるように、リーダーシップを発揮していきます。

IT機器市場で培ったコア技術を成長分野に展開



医薬品事業へ本格参入

当社は重点市場の一つである「医療」において、Drug Delivery System(薬物送達システム^{※1}、以下DDS)に着目し、当社のコア技術を最大限に活用できるフィルム状の製剤(口腔内フィルム製剤、マイクロニードルパッチ)の開発を進めてきました。フィルム状の製剤は患者さまの服薬のしやすさやQOL(Quality of Life)の向上に寄与することが期待され、従来の錠剤、注射剤などからの剤形変更による市場規模の拡大が見込まれています。2021年1月からは当社グループ内の医薬品、化粧品ビジネスを統合したPharmaceutical and Cosmetics Business Unitが発足し、グローバルで事業化が加速しています。

2019年11月に買収したゾンネボード製薬(東京都八王子市)とのシナジー効果も具現化しています。当社グループに加わったことで、フィルム状の製剤をはじめとした新製品開発が加速、2022年春にはゾンネボード製薬構内に口腔内フィルム製剤の製造棟が完成する予定です。ゾンネボード製薬は、創業から80年の歴史を持ち、自社開発の医療用医薬品と医薬部外品の製造および製造販売を行っています。医療用医薬品は、耳鳴緩和剤や皮膚疾患領域で使用されるビタミン系製剤などニッチな製剤を展開し、いずれも需要が伸びています。また、乳幼児から使用できるむし歯予防剤

「レノビーゴ(医薬部外品)」は30年近く支持されてきたロングセラー製品です。NISSHAのマーケティングの知見を導入することで、ブランドリニューアルを行い、新たに製品ラインアップも追加しています。コロナ禍で製品化を行った携帯用消毒スプレー「YASIORI」のように、今後も当社グループとゾンネボード製薬の強みを活かして、マーケティング志向の製品開発を進めていきます。

2020年5月に当社の持分法適用会社となったSparsha Pharma USA(米国カリフォルニア州)は経皮吸収型製剤(貼付剤)と呼ばれるフィルム状の製剤の開発、製造に強みがあるベンチャー企業です。自社開発のOTC医薬品^{※2}である24時間持続可能なリドカインパッチ(疼痛緩和薬)の上市に成功、医薬品の開発パイプラインを複数持ち合わせています。現在、当社メンバーが常駐し、経皮吸収型製剤と技術的な親和性が高い口腔内フィルム製剤の技術移管を進めています。世界最大の米国医薬品市場においても事業拡大を図る予定です。創業以来培ってきたコア技術とイノベーションを通して、医薬品・化粧品市場においても人々の生活を豊かにする社会貢献を目指します。

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

当社のDDS(Drug Delivery System)戦略

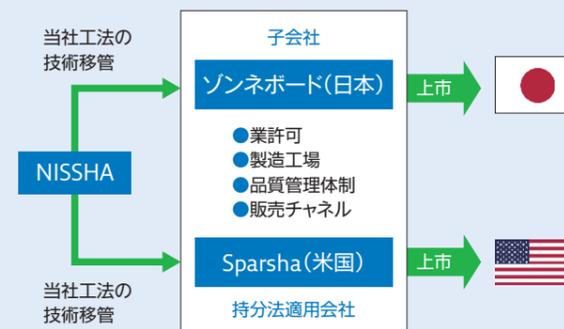
- 錠剤や注射剤からの剤形変更が市場機会
- ターゲットはフィルム状製剤(中枢神経系、疼痛など)



- 当社コア技術を製剤製造に活用



当社技術をゾンネボード製薬、Sparsha Pharmaに移管



NISSHAとゾンネボード製薬が一体となり新製品開発を加速



ゾンネボード製薬の製品

品質・生産の進化

「プロセスアプローチ」と「最小のインプットで最大のアウトプットの追求」により品質・生産の進化を果たします。

取締役
常務執行役員
最高品質・生産責任者(CQPO)
品質統括室長
生産統括室長
兼 事業担当
兼 事業統括室長
デバイス事業部副事業部長(品質・生産担当)
ナイテック・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
西本 裕



品質・生産の進化に対する考え方とアプローチ

当社は品質活動として「Quality Every Day」をスローガンに、お客様の立場に立った品質の確保を目指す、ゼロデフェクトを追求する取り組みを全社・全事業・グローバル連結で展開しています。「仕組みで仕事をすること(プロセスアプローチ)」を行動基準に、低コストと高品質の両立を図ることで、お客様の信頼と満足を継続的に獲得することを目指しています。既存事業においては、現状に満足することなく、常に課題意識を持ち、さらなる改善を進めること、新規事業においては、その対象市場の品質要求(ISO規格など)に確実かつ誠実に応えることにより、さらなる進化を果たします。また、これら取り組みを、製品の品質を向上させることに限るのではなく、環境・安全、労働・人権への対応といった、いわゆる会社の品質を向上させることにも展開しています。

生産は「最小のインプット(材料・人員・投資・時間)で、最大のア

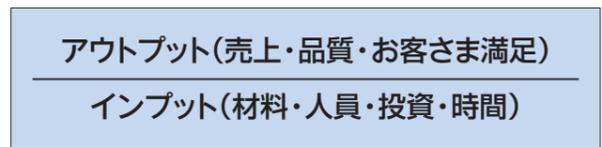
ウトプット(売上・品質・お客様満足)を追求すること」を行動基準に、出荷同調率(On time delivery)、市場不良流出率、最新技術・製品への関心、源流品質改善・絶え間ない現場改善(ムダの徹底排除)、歩留まり、直接員・間接員の生産性、5S・標準化・自動化、社員のスキル・モラル、小集団活動・改善提案をキーワードとした生産性向上の取り組みを、全社・全事業・グローバル連結で展開しています。現状のインプットとあるべきインプットとのギャップが現場におけるムリ、ムラ、ムダであり、生産性向上により徹底排除すべきものです。当社の強みである生産技術力、現場改善力によりこのギャップの徹底排除を追求することで、さらなる進化を果たします。

上記取り組みを含め、第7次中期経営計画において、品質・生産が進化を果たす戦略をバランスド・スコア・カード(BSC)の4つの視点でまとめたものが品質・生産戦略マップとなります。

品質活動のスローガン

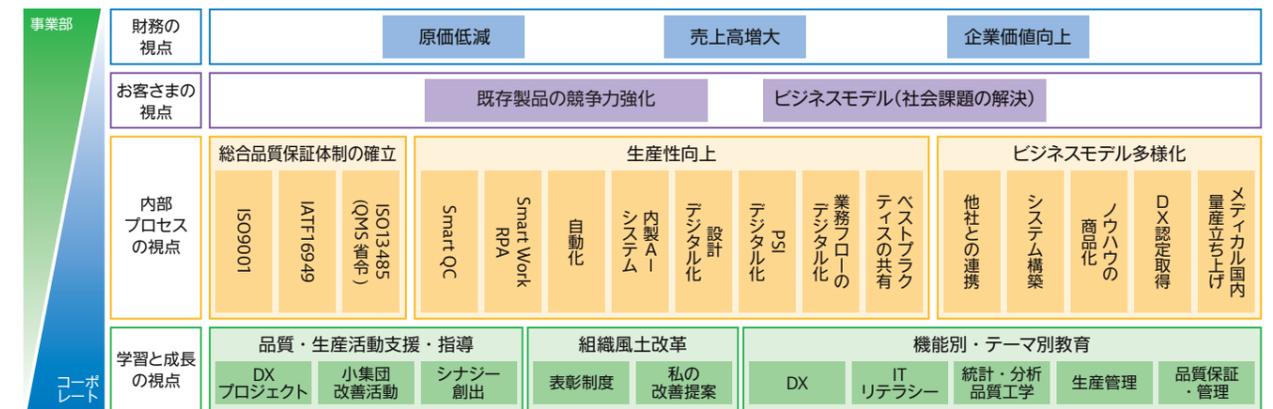


生産性向上



- 出荷同調率(On time delivery)
- 市場不良流出率
- 最新技術・製品への関心
- 源流品質改善・絶え間ない現場改善(ムダの徹底排除)
 - 歩留まり
 - 直接員・間接員の生産性
- 5S・標準化・自動化
- 社員のスキル・モラル
- 小集団活動・改善提案

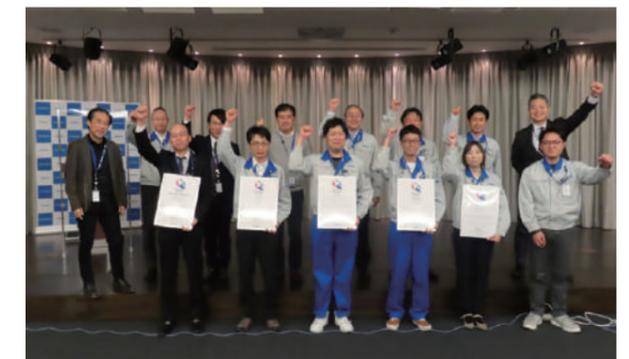
第7次中期経営計画 品質・生産戦略マップ



生産性向上の具体的な取り組み

生産性向上の取り組みとしては、①品質傾向の自動監視、AIを活用した外観検査自動化による品質コスト低減、②設備稼働率の見える化、設備の異常予測化(予防保全)や産業用ロボットの活用による直接員の生産性向上、③RPAによる自動化や業務デザイナーによる業務フローのデジタル化による間接員の生産性向上(大幅な労働時間の短縮)、などが挙げられます。紙媒体への記録をデジタル化すること、今までに蓄積してきたビッグデータを利活用することによりプロセス管理のマニュアル化、オート制御化が進んでいます。今後は設計品質の向上やPSI(Production・Sales・Inventoryの略)の精緻化といったプロセス横断型テーマに展開することで、お客様への迅速かつ最適なビジネス提案への活用につなげたい考えです。上記活動の中で得た情報、特にベストプラクティスを単一拠点の活動にとどめず、他拠点に展開、共有することで、グローバルシナジーの創出を図ります。

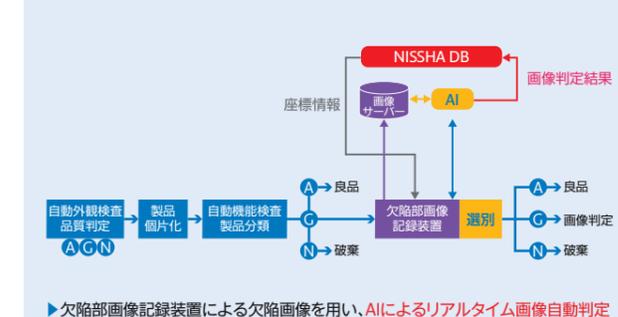
また、小集団活動、私の改善提案といったボトムアップ型活動を、今まで以上に活性化させることで、会社の成長と人材の育成を同時達成することも生産性向上に資する取り組みと考えています。



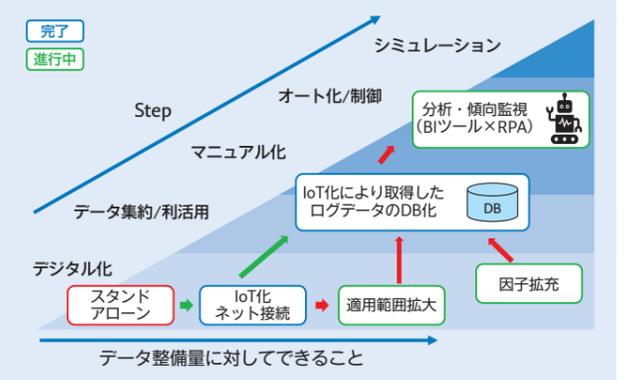
小集団活動発表会

デバイス事業におけるリーンオペレーションの具体例

- ① AIによる画像自動判定を導入
高解像度カメラによる検査時間の短縮とその画像のAIによる自動判定により品質保証精度を落とすことなく、今まで検査できずに廃棄処理していた製品の救済と外観検査員の省人化につながりました。



- ② 既存設備のIoT化
既存設備のIoT化(ネット接続)、その適用設備範囲を拡大することにより工場の品質改善・生産性向上・設備予知保全体制のデジタル化を実現しました。



持続的な企業価値向上を支える基盤

NISSHAグループは、創業以来、多様に化する経営環境に柔軟に適應して事業を進化させ、今日まで成長してきました。

2030年に向けたビジョンの達成に向け、経営者の強いリーダーシップと多様な視点を持ったマネジメントのもと、社会課題を解決する事業機会の創出と経営基盤の強化を推進します。

またグローバルにコーポレートガバナンスを強化し、有形・無形のシナジーの創出を促進するとともに、環境・社会面におけるリスクの低減を図ります。

こうした確かな基盤を支えに、中長期的に企業価値を向上し、持続的な成長を目指していきます。

- 044 コーポレートガバナンス
- 054 マネジメントチーム
- 057 社外取締役メッセージ
- 063 人事戦略
- 065 環境・社会面のリスク低減の取り組み
- 067 株主・投資家のみなさまとの対話



コーポレートガバナンス

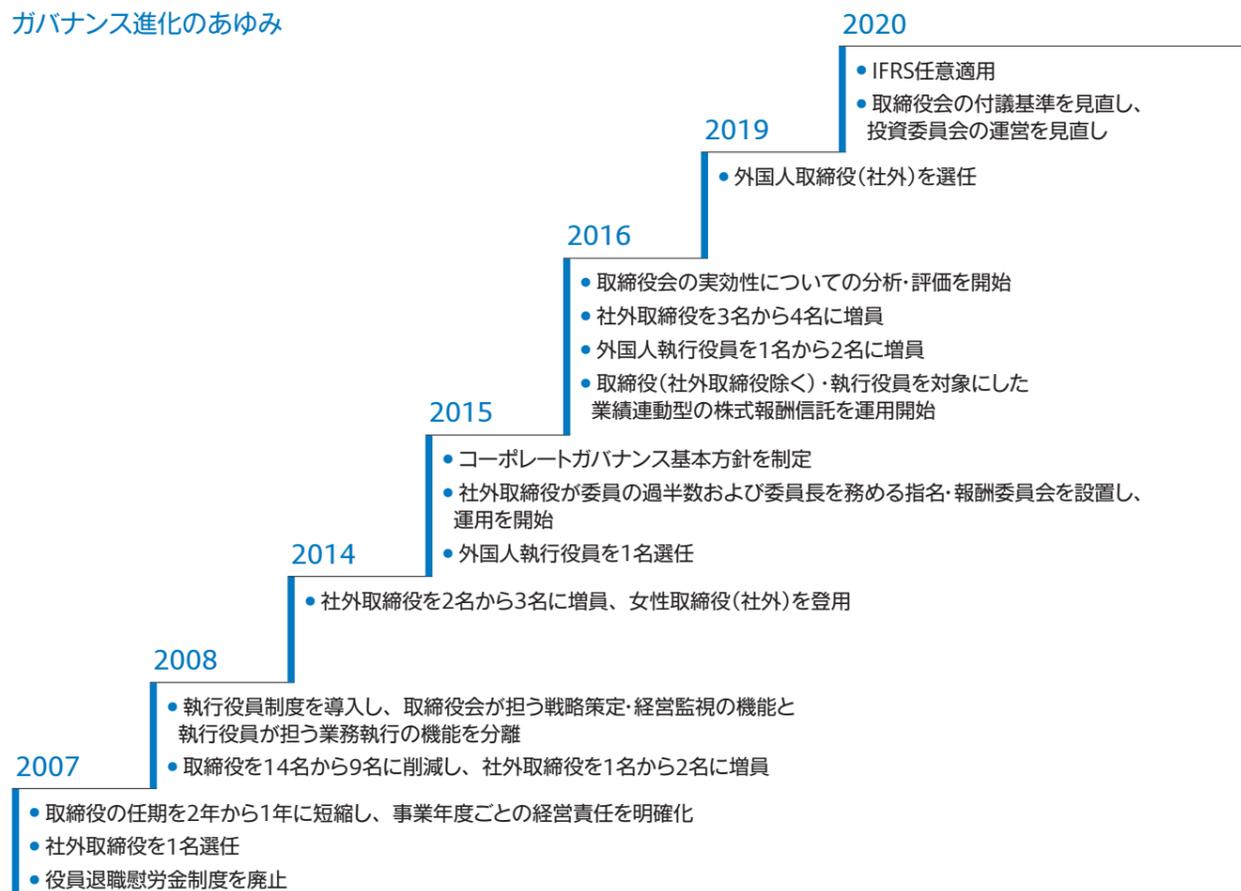




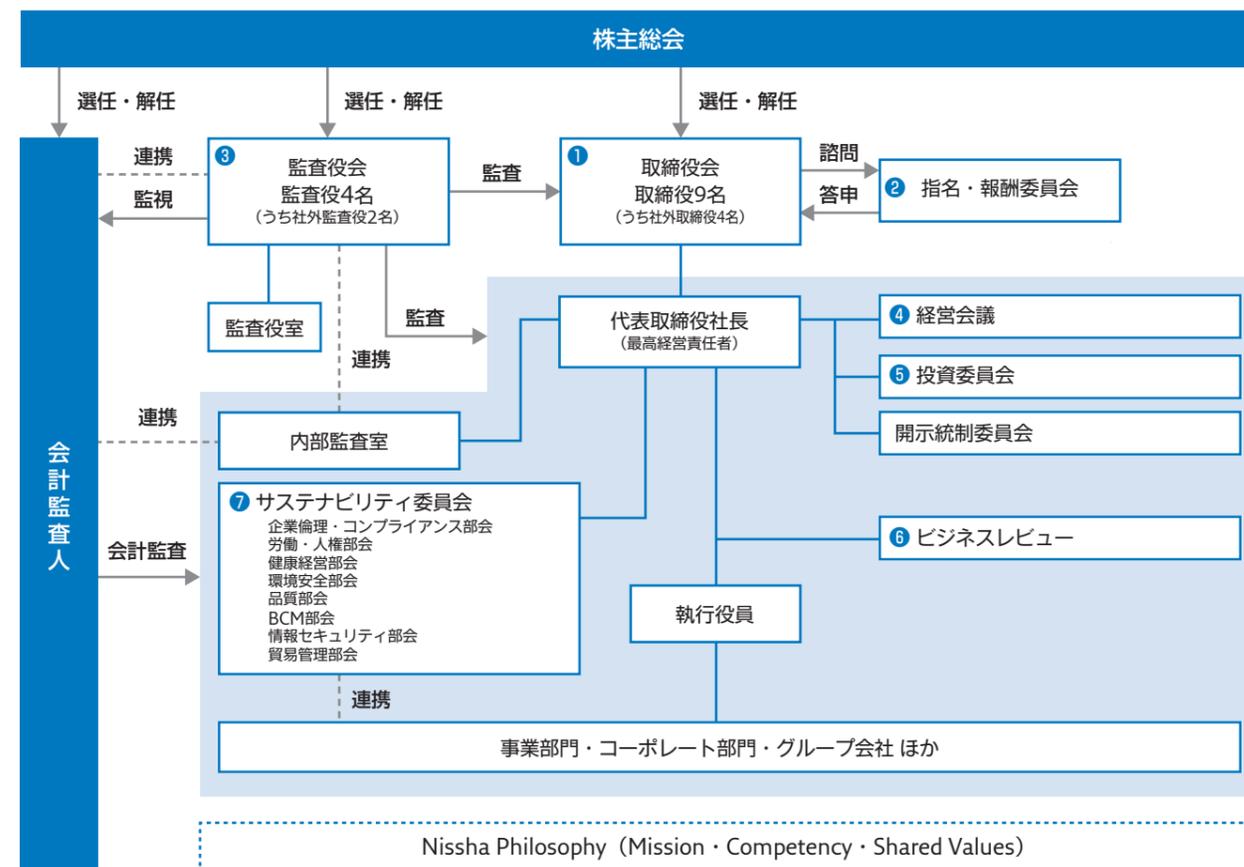
コーポレートガバナンス体制の概要

当社は創業以来、経営者の強いリーダーシップのもと、経営環境の変化に的確に対応した戦略を実践してきました。当社はこのリーダーシップとともにコーポレートガバナンスを強化することにより、迅速かつ果敢な意思決定が促進され、同時に経営の透明性、公正性を確保することができると考えています。このような認識のもと、コーポレートガバナンスを重要な経営課題の一つと位置づけて、その維持・向上に取り組む、持続的な成長と中長期的な企業価値の向上に努めています。

ガバナンス進化のあゆみ



体制図



① 取締役会

取締役会は、法令および定款の規定により決議を要する事項、および経営上重要と定める事項について意思決定するとともに、取締役および執行役員の業務執行を監督しています。(→P.047)

② 指名・報酬委員会

取締役会の諮問機関として、社外取締役が過半数を占めかつ委員長を務める指名・報酬委員会を設置し、運用しています。(→P.049)

③ 監査役・監査役会

監査役および監査役会は、法令および定款、諸規程により、取締役および執行役員の業務執行の監査、会計監査人の選解任や監査報酬に係る権限の行使などにおいて、独立した客観的な立場から適切な判断を行っています。また、社外監査役は、弁護士および公認会計士としての高度な専門性を活かして、当社のコーポレートガバナンス体制の維持・向上に寄与しています。

④ 経営会議

社内取締役を中心メンバーとして構成し、代表取締役社長の権限の範囲で経営の重要事項の方向性に関わる審議をしています。

⑤ 投資委員会

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ち、投資案件の戦略的合理性や投資回収計画の妥当性を議論するとともに、投資実行後のモニタリング等を通じて、投資判断の規律を担保することを目的としています。

⑥ ビジネスレビュー

代表取締役社長が主催し、社内取締役および事業部のマネジメントメンバー(執行役員など)によって構成する事業部別の会議体であり、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および四半期ごとの会議であり、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。

また、当社は重要な買収子会社の経営者を本社の常務執行役員および上席執行役員に登用しています。彼らは、月次もしくは四半期ごとに業績計画の進捗や経営上の課題について、代表取締役社長や最高戦略責任者(CSO)に報告しています。

⑦ サステナビリティ委員会

代表取締役社長を委員長、サステナビリティ担当役員を副委員長として構成しています。サステナビリティ委員会は、当社グループの事業機会となる社会課題、事業の継続性を阻害するリスクに優先順位を付け、マテリアリティ(重要項目)を特定します。これを受けて、事業組織やサステナビリティ委員会の傘下にある8つの部会が戦略項目、KPI(主要業績評価指標)および目標値を設定してPDCAサイクルを回しています。(→P.017「サステナビリティとマテリアリティ」)



1. 取締役

当社の取締役会は、現在9名で構成し、会社の重要な経営判断と取締役および執行役員の業務執行の監督の役割を果たすため、取締役の選任にその知見・経験・能力のバランス、多様性を考慮しています。(→P.054)

社内取締役は、当社事業に精通し、当社の成長戦略を実行し、業務執行の監督に適切な者を選任しています。社外取締役は複数名を選任し、会社法に定める社外取締役の要件だけでなく、取締役会が定める「社外役員の独立性に関する基準」を満たす者としています。また、事業年度ごとの経営責任を明確化するために、取締役の任期は1年としています。取締役候補者は、上記の方針を踏まえ、指名・報酬委員会の答申を受けた上で、取締役会が決定しています。

2. 取締役会

取締役会は、法令および定款の規定により取締役会の決議を要する事項、および取締役会において経営上重要と定める事項について意思決定するとともに、取締役および執行役員の業務執行を監督しています。

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

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

2020年度取締役会の主な審議事項

- ・第6次中期経営計画のレビューおよび第7次中期経営計画の策定
- ・M&A案件に関する事前審議とその決議
- ・収益力強化策の実施
- ・取締役会の付議基準の改定、投資委員会の運営の見直し
- ・社債の発行
- ・取締役および執行役員の報酬制度の改定
- ・一般社員の人事制度改革
- ・主要海外子会社のCEOによる経営報告
- ・サステナビリティ委員会の活動報告
- ・取締役会の実効性評価
- ・政策保有株式の合理性の検証
- ・IRおよびSR報告



■ マネジメントチーム

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

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

■ 取締役

	役職	在任期間	世代	独立性 ※社外のみ	他社での 勤務経験 ※社内のみ	海外勤務 経験	特に期待する経験・知見					
							企業経営・ 経営戦略	営業・マーケ ティング	生産・品質・ 技術・ 研究開発	財務・ファイ ナンス・M&A	人事・ 人材開発	法務・コンプ ライアンス
鈴木 順也	代表取締役 社長	21年 9カ月	50代	—	●	●	●	●	●	●	●	●
井ノ上大輔	取締役	3年	50代	—	●	●	●	●	●	●	●	●
渡邊 亘	取締役	3年	40代	—	—	●	●	●	●	—	—	—
西本 裕	取締役	新任	50代	—	—	—	●	—	●	—	—	—
磯 尚	取締役	新任	50代	—	—	—	—	●	—	—	—	—
大杉 和人	社外取締役 (独立役員)	4年 9カ月	60代	●	—	●	—	—	●	—	—	●
安藤 誠	社外取締役 (独立役員)	3年	60代	●	—	—	●	●	●	—	—	—
アスリ・ チョルバン	社外取締役 (独立役員)	2年	40代	●	—	●	●	●	●	—	—	●
松木 和道	社外取締役 (独立役員)	2年	60代	●	—	●	●	—	—	—	—	●

※2021年3月株主総会終結時

■ 監査役

	役職	在任期間	世代	独立性 ※社外のみ	他社での 勤務経験 ※社内のみ	海外勤務 経験	特に期待する経験・知見						
							企業経営・ 経営戦略	営業・マーケ ティング	生産・品質・ 技術・ 研究開発	財務・ファイ ナンス・M&A	人事・ 人材開発	法務・コンプ ライアンス	
野中 康朗	常勤監査役	6年 9カ月	60代	—	—	—	—	—	—	—	—	●	●
谷口 哲也	常勤監査役	1年	60代	—	—	—	●	●	—	—	—	—	—
桃尾 重明	社外監査役 (独立役員)	19年 9カ月	80代	●	—	●	—	—	—	—	—	—	●
中野 雄介	社外監査役 (独立役員)	5年 9カ月	50代	●	—	—	—	—	●	—	—	—	—

※2021年3月株主総会終結時

3. 指名・報酬委員会

当社は、取締役および監査役の選任ならびに取締役の処遇の客観性と公正性を確保し、社外取締役の知見を取り入れるため、取締役会の諮問機関として、2015年に指名・報酬委員会を設置し、運用しています。社外取締役が過半数を占めかつ委員長を務めており、取締役会の諮問に基づき、取締役および監査役の候補者案、取締役の報酬の決定方針や報酬水準、構成の妥当性などを審議しています。

委員の構成

社外委員(4名)	社内委員(2名)
大杉 和人 委員長・社外取締役	鈴木 順也 代表取締役社長
安藤 誠 社外取締役	渡邊 亘 取締役 常務執行役員
アスリ・チョルパン 社外取締役	
松木 和道 社外取締役	

2020年度の主な審議事項

- ・取締役の候補者
- ・取締役の報酬制度(報酬水準、構成のあり方、固定・変動比率等)
- ・当社の後継者計画(経営陣のあるべき要件)
- ・取締役の報酬額

NISSHAの指名・報酬委員会は、委員長の私をはじめとする4名の社外取締役と社長、経営企画担当役員1名の計6名で構成されています。社外取締役が人事面で適切な機能を発揮するためには、役員候補層の人材との接点を増やす工夫が必要です。この点は会社側に要請し、取締役会でのプレゼンテーションの機会やインフォーマルな懇親の場を増やしてもらいました。本年も2人の新任取締役候補を選任しましたが、我々社外取締役は既に候補者を皮膚感覚で評価しうる機会を得ており、自信を持って取締役会に答申することができました。

委員長
大杉 和人



■ 取締役・監査役の報酬等

(1) 報酬等の基本的な考え方

- ①基本方針
 - ・取締役および監査役の報酬制度は当社グループの持続的な成長と中長期的な企業価値の向上につながるように、また業務執行・経営監督の役割に応じて、それらが適切に発揮されるように定める。
 - ・とりわけ業務執行を担う取締役の報酬は、株主のみならずとの価値共有を促進し、企業業績と企業価値の向上に資する体系とする。
- ②考え方
 - ・業務執行を担う取締役の報酬は、基本報酬、賞与、株式報酬等により構成。
 - ・社外取締役の報酬は、業務執行から独立した立場で経営の監督を行うことから業績連動報酬は支給せず、当該社外取締役の経歴・職責等を勘案して決定する基本報酬のみ。
 - ・監査役の報酬は、独立した立場で当社グループ全体の監査の職責を担うことから基本報酬のみ。

業務執行を担う取締役の報酬

種類	内容	報酬枠	株主総会の決議
基本報酬	・ 月額固定報酬 ・ それぞれが担当する役割の大きさとその地位に基づき決定	年額430百万円 (社外取締役分40百万円を含む)	2016年6月17日
短期業績連動報酬(賞与)	・ 毎年度の業績目標の達成と適切なマネジメントを促すインセンティブ ・ 期間損益を指標とし、その目標達成度を評価して金額を決定		
中長期業績連動報酬(株式報酬等)	・ 当社グループの持続的な成長と中長期的な企業価値の向上への貢献意識を促すインセンティブ ・ 株式給付信託(BBT=Board Benefit Trust) ・ 当社が中期経営計画の期間である3年間を対象に、役員、毎年度の連結業績目標および中期業績目標の達成度に応じてポイントを付与し、中期経営計画の最終年度ごとの一定期日に、ポイントに応じて同信託から当社株式と当社株式を時価で換算した金額相当の金銭を交付・給付	3事業年度ごとの上限 ・ 当社から信託への拠出上限額226百万円 ・ 対象者に付与するポイントの総数411,000ポイント(1ポイント1株)	2021年3月19日

(2) 決定プロセス

- ①取締役の報酬等の方針、報酬体系、業績連動の仕組みは、指名・報酬委員会において審議した後に取締役会に答申し、取締役会がその答申を受けて決定。
- ②取締役の報酬額は、株主総会で決定された報酬枠の範囲内で、あらかじめ定められた算定方法に従い、代表取締役社長が報酬額の原因を作成し、指名・報酬委員会において審議した後に取締役会に答申し、取締役会がその答申を受けて決定。
- ③監査役の報酬は、株主総会で決定した報酬枠の範囲内で、監査役の協議により決定。

2020年12月期の当社取締役および監査役に対する報酬等の内容

区分	報酬等の総額	報酬等の種類別の総額			対象となる役員の員数
		基本報酬	賞与	株式等	
取締役(社内)	226百万円	151百万円	52百万円	22百万円	5名
監査役(社内)	26百万円	26百万円	—	—	3名
社外取締役 社外監査役	46百万円	46百万円	—	—	6名

(3) 2021年12月期以降の報酬について

当社は2019年11月以降、取締役会、指名・報酬委員会における継続的な審議を経て、取締役の報酬制度(報酬水準、構成、固定・変動の比率等)の見直しを行いました。

取締役の報酬制度の見直しに係る審議プロセス

- 2019年11月 指名・報酬委員会
 - ▶ 外部の報酬サーベイの結果をもとに、報酬制度に関する課題を整理(報酬水準、構成、固定・変動の比率等)
- 2019年12月～2020年2月 指名・報酬委員会
 - ▶ 短期業績連動報酬(賞与)について、審議
- 2020年3月 取締役会
 - ▶ 短期業績連動報酬(賞与)について決議
- 2020年12月～2021年1月 指名・報酬委員会
 - ▶ 中長期業績連動報酬(株式報酬、BBT)について
- 2021年3月 定時株主総会
 - ▶ 株式報酬等の報酬枠を改定

指名・報酬委員会での議論

社外委員 役員報酬制度は、その時の会社の経営状態や方向性に沿ったフレキシブルなものであるべき。

社内委員 当社の中心的な経営課題である事業ポートフォリオの組み換えの進捗に貢献できているかも評価のポイントにしたい。

指名・報酬委員会での議論

社内委員 SRの場で、機関投資家に当社が報酬全体における株式報酬の比率を上げること、また株式報酬額を増やすために報酬枠の改定を検討していることについて個別に意見を聞いた。おおよそ支持するという回答だった。

社外委員 株式報酬は、役員が株式を保有しながら、自らオペレーションをする中で株価を上げていくという発想ができる。その総額を増やすということは、機関投資家だけでなく、会社としても意味のあることだと考える。

報酬構成(業績目標達成時のモデル報酬)

改定前

固定報酬 約60%	業績連動報酬 約40%
基本報酬	短期業績連動報酬(賞与) 約30% 中長期業績連動報酬(株式報酬等) 約10%



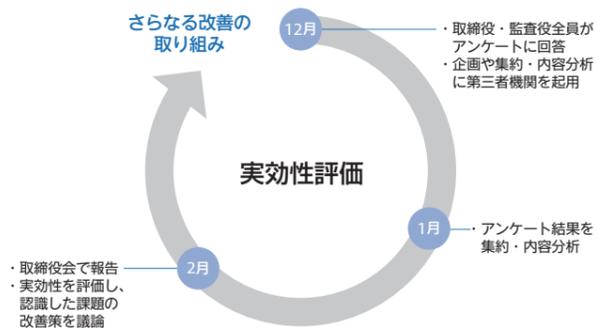
改定後

固定報酬 約55%	業績連動報酬 約45%
基本報酬	短期業績連動報酬(賞与) 約27% 中長期業績連動報酬(株式報酬等) 約18%

ガバナンス強化の取り組み

2020年度取締役会実効性評価

2015年のコーポレートガバナンス・コードの施行を契機に、取締役会の実効性評価を開始しました。前年に認識された課題への取り組みを確認するとともに、「当社の取締役会はどうあるべきか」と毎年議論を重ね、来期に向けた課題を抽出、継続的に改善し、取締役会の実効性のさらなる向上を目指しています。



評価項目(全36問)

- (1) 昨年(2019年度)課題の進捗
- (2) 取締役会の構成・運営、取締役・監査役の支援体制
- (3) 当社取締役会が果たすべき役割
 - 経営環境や事業ポートフォリオを考慮した経営戦略や経営計画などの議論
 - 執行側が適切にリスクテイクできる環境の整備、必要に応じた権限の委譲
 - 執行側に対する実効性の高い監督、取締役会が監督すべき事項
 - グループ全体のコンプライアンス、内部統制やリスク管理体制の整備・運用の監督
 - 株主・投資家との建設的な対話についての取り組みへの監督

2020年度に認識した課題と2021年度の対応方針

2019年度の評価と課題	<ul style="list-style-type: none"> ● 当社取締役会は適切に機能し、実効性は確保されていると総括 ● 以下を課題と認識 <ol style="list-style-type: none"> ① 経営環境の分析や中長期的な方向性、事業リスクやその対処にさらに時間をかけた議論が必要 ② 上記のためにも、取締役会への付議基準(定性面・定量面)を検討、権限委譲を視野 ③ 買収子会社のPMI(Post Merger Integration)や子会社の業績進捗を中心とする定期的な活動報告のさらなる充実
--------------	--

2020年度の取り組み	<ul style="list-style-type: none"> ● 取締役会の付議基準の見直しと合わせて、投資案件について取締役会での報告ルールを再検証 ● 投資委員会の運用ルールの見直し ● 子会社の月次の業績報告について内容および方法を見直し、買収した子会社のPMIや業績進捗を中心とする定期的な活動報告を充実
-------------	---

2020年度の評価と課題	<ul style="list-style-type: none"> ● 当社取締役会は適切に機能し、実効性は確保されていると総括 ● それぞれの評価項目については以下の通り <ol style="list-style-type: none"> 1. 2019年度の課題の進捗 <ul style="list-style-type: none"> ◇ すべて、着実に改善 ◇ その中でも取締役会の付議基準の見直しについては、十分に時間をかけて幅広い角度から議論がなされ、権限委譲とアカウンタビリティの両立を狙った改定がなされたことは大きな成果 2. 取締役会の構成・運営、取締役・監査役の支援体制 <ul style="list-style-type: none"> ◇ 取締役会は、知見・経験・能力・専門性の視点からバランスが取れた多様な人材で構成され、社内・社外の比率も適切 ◇ 取締役会は、自由に発言できる雰囲気があり、予定調和でない忌憚のない議論がなされている。議長はフリーディスカッションをして意見を求める場面と、集約して結論を出す場面を的確にコントロールし、網羅性とフォーカス性のバランスを備えている。 ◇ 2020年度のコロナ禍での取締役会運営も、機動的かつスムーズにオンライン会議を活用し、感染リスクを抑えながらも有意義な議論ができています。 ◇ 議長は、取締役会議長と社長・最高経営責任者という執行側トップの立場を適切に使い分けている。議長の立場から自由闊達な意見が出ることを促し、執行側の説明不足な点に対してはより明確な議論を引き出すための問題提起を行うなど、執行と監督の線引きを常に意識。また、社外取締役および社外監査役の意見にじっくり謙虚に耳を傾ける姿勢も高く評価。 3. 当社取締役会が果たすべき役割 <ul style="list-style-type: none"> ◇ 2020年度は第7次中期経営計画の策定年度であったが、その審議プロセスは適切であり、当社の経営の課題について十分な議論がなされた。中期経営計画の議論の前に社内外の取締役がオフサイト会議(取締役ブートキャンプ)を実施し、その中で当社グループの歴史や強みを集中的に議論したことは、その後の議論の深化のために非常に有効だった。
--------------	---

	<ul style="list-style-type: none"> ◇ 取締役会に求められる役割が高度化、複雑化する中で、当社の取締役会は、形式的な基準を満たすだけでなく、長期的な企業価値向上を目指すために、その実効性をいかに高めるかを活発に議論し、自立的にあくなき改善を行っている。 ◇ 代表取締役社長をはじめとする執行側は株主や投資家との対話を重視し、積極的にIR・SR活動を展開しており、その対話内容の定期的な取締役会へのフィードバックは充実している。
	<ul style="list-style-type: none"> ● 以下を課題として認識 <ol style="list-style-type: none"> 1. 取締役会におけるサステナビリティに関する議論 <ul style="list-style-type: none"> ◇ 当社グループにおいてESGの取り組みは適切になされている。 ◇ 一方で、ガバナンス(G)の議論と比較し、環境(E)や社会(S)の議論が少なく、今後はさらに時間をかけて、取締役会においてマテリアリティの特定やそれに関わる議論をし、強化することが必要である。 2. グループ会社(特に海外グループ会社)の管理・監督 <ul style="list-style-type: none"> ◇ グループ会社の管理体制は整備され、取締役会による監督はなされている。一方で、コロナ禍の下、特に海外グループ会社についてはより一層の監督強化が求められ、今一度監督体制の検証や、本社機能の権限委譲を含めた責任と権限の明確化が必要である。 ◇ 子会社の月次の業績報告、買収した子会社のPMIや業績進捗を中心とする定期的な活動報告は充実してきているが、引き続き取締役会で取り上げ、投資効果の検証と監督をしていく必要がある。 3. 取締役会での資料や説明のさらなる工夫 <ul style="list-style-type: none"> ◇ 取締役会に提出される資料の完成度は高く、概ねわかりやすく、議題提出者の説明にも毎年着実な改善が認められる。 ◇ さらなる改善のためには、議題提出者が問題点やリスクの本質を理解し、取締役会でどのような議論をしたいかを意識してポイントを絞った説明をする必要がある。

2021年度の対応方針	<ul style="list-style-type: none"> ● 取締役会においてマテリアリティに関わる議論を強化するとともに、ESGについての取り組みを定期的に報告 ● グローバルガバナンスを強化するため、Regional Collaboration Committeeを設置し運用を開始。今後、取締役会において定期的に報告 ● 取締役・執行役員の説明力の強化
-------------	--

社外取締役・社外監査役を支える活動・施策

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

- (1) 就任時オリエンテーション

新任社外取締役・社外監査役に対して、当社に関する理解を深めていただくため、その都度、就任後にオリエンテーションを実施しています。また、就任後においても、会社の事業等に関する状況を含め、その役割と責務を果たすために必要な情報を適宜提供しています。
- (2) 取締役会資料の事前配布、事前ブリーフィングなど

取締役会における議論の質的な向上を目指して、取締役および監査役に対して、取締役会の議題および議案に関する資料を事前に配布しています。また、毎月取締役会の当日には、代表取締役社長と議題の担当役員が社外取締役および社外監査役に対して、重要な議題の背景や内容を補足説明するブリーフィング(事前説明会)を実施しています。ブリーフィングでは、社外取締役と社外監査役が一堂に会しており、社外取締役と社外監査役がフランクに意見交換する機会にもなり、互いの連携を強めています。また、取締役会に先立ち行われる経営会議や投資委員会の議事録を開示し、社外取締役が社内情報を収集できるように工夫をしています。
- (3) 取締役のオフサイト会議(ブートキャンプ)

2020年度は、取締役会での第7次中期経営計画の策定の議論に先立ち、取締役会の場とは別にオフサイト会議(ブートキャ



ンプ)を開催しました。鈴木社長から当社の歴史や経緯そして本質や伝統について説明の後、取締役全員で、経営戦略・ビジョンをテーマに重点的に議論を行いました。

- (4) 執行役員・社員との交流

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

 - ▶ 海外の重要な子会社(Nissha Medical TechnologiesグループおよびAR Metallizingグループ)の最高経営責任者(CEO)による取締役会での経営報告
 - ▶ 執行役員による取締役会でのプレゼンテーション
 - ▶ 当社グループの全部門長が集まる期初合同会議への参加、ディスカッション
 - ▶ 会社関連の行事(メディカルテクノロジーフォーラムなど)への参加など
- (5) 事業所への視察

社外取締役や社外監査役が当社の事業内容についての理解を深めるため、国内事業所を現地視察する機会を設けています。

Regional Collaboration Committeeの設置

NISSHAグループのグローバルガバナンスを強化する取り組みとして、2021年7月から、米州、欧州および中国の3地域において事業や会社を横断して協力する体制であるRegional Collaboration Committee(以下RCC)を設置します。従来から運用している縦の連結事業組織の責任と規律とならんで、本件は管理機能のうち横串で共有化しシナジーを発揮できる事項について体制を整備するものです。

これは、当社グループのマテリアリティに対する取り組みをグローバルに実行および推進するにあたり、主として本社(Global Headquarters=GHQ)の管理部門が所管する機能別の方針に基づき、地域における活動内容の立案と実行をそれぞれのRCCまたは現地グループ会社に権限委譲することを主眼としています。特に、地域ごとの性質や多様性を反映した実効的な活動が行われることを重視しています。

米州および欧州では、当社が買収したグループ会社(Graphic ControlsグループおよびAR Metallizingグループ)の代表者(当社の執行役員を兼務している)をそれぞれRCCの議長として任命します。買収したグループ会社を主要な位置づけとする理由は、それら自身が既にグローバル企業であるため、GHQが期待する管理機能を広範に整備しているとの評価によります。また、いずれも日本人社員を議長の補佐役に選任し、GHQとのコミュニケーションを円滑化し実効性を高める体制を採ります。中国では、長年の駐在を通じて現地社員とのコミュニケーションや商慣習への理解において優れた能力を有するグループ会社の代表者を議長として任命します。

いずれのRCCも、どこか単独のグループ会社がRCCとしての機能を担うのではなく、地域内の子会社の役員または社員の中から機能ごとの担当者を選任します。その担当者が当該機能の実行において、自らが所属する会社だけでなく地域内の他のグループ会社に対してもリーダーシップを発揮し、議長がこれを統括します。また、GHQが策定する機能別の方針に対してもフィードバックを行うことで、担当部門のグローバル地域に対する理解を深めるとともに、実状を考慮した方針が策定されることに寄与します。

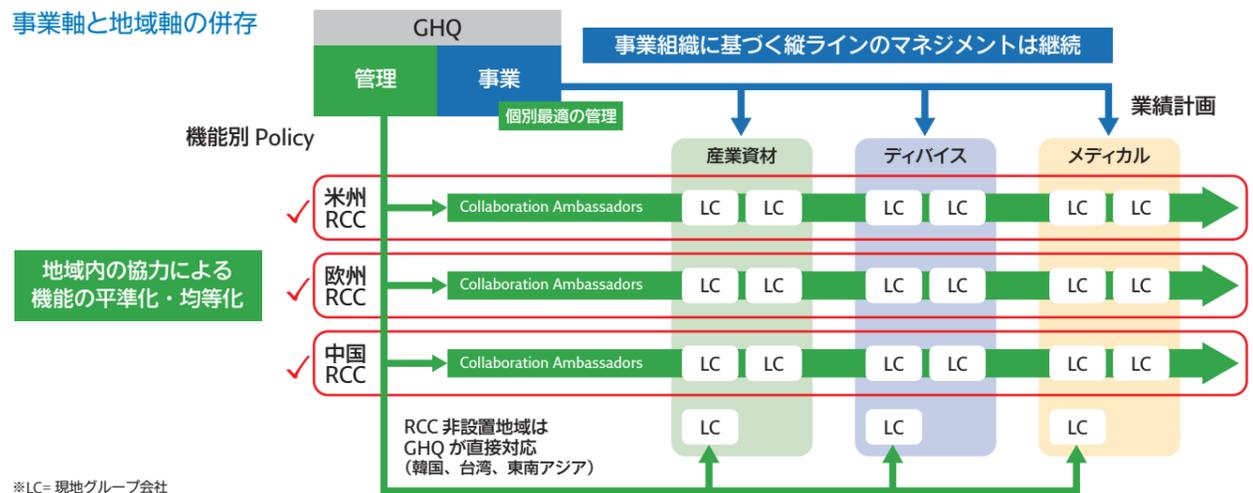
このように地域の役員・社員が協力して能力を発揮する仕組みを構築することで、当社グループにおける有形・無形のシナジーの創出を促進します。なお、本件は縦と横の指揮系統が併存するいわゆるマトリックス組織に近い設計ですが、両者が目指す共通のゴールはシナジーであり、縦と横では果たすべき責任は異なるため、いわゆるマトリックスによるコンフリクト(レポートラインの混乱など)は起きません。

それぞれの地域における取り組み内容は定期的に見直しが行われるほか、代表取締役社長から当社の取締役会に対して年1回報告が行われる予定です。

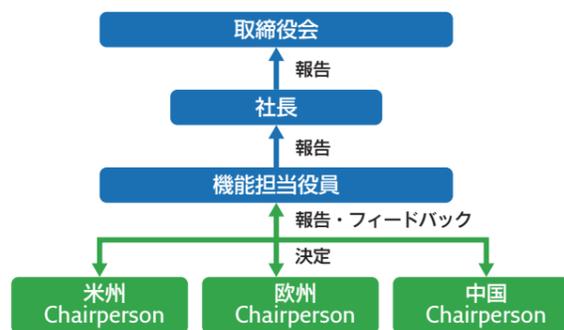
「地域」を軸に横断的に協力できる体制を整備することで子会社間のシナジー創出や成功事例の共有といった効果を生み、第7次中期経営計画のキーワードに掲げる「Connected as One」*の実現を目指します。

* NISSHAグループが第7次中期経営計画で重視する「シナジー創出」の社内向けステートメント

事業軸と地域軸の併存



モニタリング



取締役



鈴木 順也

代表取締役社長
最高経営責任者(CEO)
サステナビリティ委員長



井ノ上 大輔

取締役
専務執行役員
デバイス事業部長
人事・総務・法務担当
健康経営担当
東京支社長



渡邊 亘

取締役
常務執行役員
最高戦略責任者(CSO)
経営企画部長
事業開発室長
サステナビリティ担当
IR担当



西本 裕

取締役
常務執行役員
最高品質・生産責任者(CQPO)
品質統括室長
生産統括室長
薬事担当
薬事統括室長
デバイス事業部副事業部長(品質・生産担当)
ナイテック・プレジジョン・アンド・テクノロジー株式会社代表取締役



磯 尚

取締役
上席執行役員
産業資材事業部長
産業資材事業部マーケティング部長



大杉 和人

取締役(社外)



安藤 誠

取締役(社外)



アスリ・チョルパン

取締役(社外)



松木 和道

取締役(社外)

監査役



野中 康朗

常勤監査役



谷口 哲也

常勤監査役



桃尾 重明

監査役(社外)



中野 雄介

監査役(社外)

執行役員



サム・ヘレバ

常務執行役員
メディカルテクノロジー事業部長
Nissha Medical Technologies
最高経営責任者(CEO)



神谷 均

上席執行役員
最高財務責任者(CFO)



面 了明

上席執行役員
最高技術責任者(CTO)
事業開発室副室長
事業開発室製品開発部長



山口 秀則

上席執行役員
DX担当



青山 美民

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



杉原 淳

上席執行役員
産業資材事業部副事業部長
(生産・品質担当)
ナイテック工業株式会社代表取締役



ジョルジオ・ボッソ

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



寺下 勝

執行役員
産業資材事業部副事業部長
(営業(モビリティ)・開発・技術担当)



菅野 武男

執行役員
メディカルテクノロジー事業部
副事業部長(営業・シナジー担当)
メディカルテクノロジー事業部
事業推進部長



奥村 秀三

執行役員
メディカルテクノロジー事業部
副事業部長(国内統括・開発担当)



西川 和宏

執行役員
デバイス事業部副事業部長
(開発・技術・購買・SCM担当)



青木 哲

執行役員
人事部長

(2021年7月1日現在)

社外取締役メッセージ



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

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

社外取締役の2020年12月期の主な活動状況・選任理由は以下のとおりです。

大杉 和人

大杉和人氏は、2020年12月期に開催された取締役会18回すべてに出席しました。長年にわたり日本銀行において培ってきた金融経済全般にわたる高い見識、当社および他社の社外取締役、他社の事業部顧問として企業経営に関与することで培った幅広い経験を活かし、当社の経営全般に有益な指摘や意見をいただき、当社の業務執行の監督等の役割を適切に果たしていただいています。今後も独立した立場で、当社の経営全般に的確な助言をいただけると判断し、引き続き社外取締役として選任しています。

安藤 誠

安藤誠氏は、2020年12月期に開催された取締役会18回すべてに出席しました。長年にわたり電機メーカーにおいて技術や事業経営の要職を務める中で培った幅広い視野や、企業経営者としての経験、関係省庁の主催する会議の有識者委員として提言を行うなどの高い見識を活かし、当社の経営全般に有益な指摘や意見をいただき、当社の業務執行の監督等の役割を適切に果たしていただいています。今後も独立した立場で、当社の経営全般に的確な助言をいただけると判断し、引き続き社外取締役として選任しています。

アスリ・チョルバン

アスリ・チョルバン氏は、2020年12月期に開催された取締役会18回すべてに出席しました。経営戦略や企業統治を主たる研究領域とし、グローバルな視野や卓越した専門性により他社の社外取締役および社外監査役として企業経営に関与することで培った幅広い経験や見識を活かし、当社の経営全般に有益な指摘や意見をいただき、当社の業務執行の監督等の役割を適切に果たしていただいています。今後も独立した立場で、当社の経営全般に的確な助言をいただけると判断し、引き続き社外取締役として選任しています。

松木 和道

松木和道氏は、2020年12月期に開催された取締役会18回すべてに出席しました。グローバルにビジネスを展開する企業において法務およびコンプライアンスの要職を務めるとともに、メーカーでの企業経営に携わり、積極的かつ幅広い事業展開の経験とそのガバナンスに関する高い見識を活かし、当社の経営全般に有益な指摘や意見をいただき、当社の業務執行の監督等の役割を適切に果たしていただいています。今後も独立した立場で、当社の経営全般に的確な助言をいただけると判断し、引き続き社外取締役として選任しています。

取締役（社外）

大杉 和人

1977年 4月 日本銀行入行
1984年 5月 ミシガン大学経営大学院修士課程修了(MBA取得)
1986年 11月 BIS(国際決済銀行)エコノミスト
1999年 6月 日本銀行松本支店長
2001年 5月 同 大阪支店副支店長
2003年 5月 産業再生機構RM統括シニアディレクター
2005年 7月 日本銀行金融機構局審議役・金融高度化センター長
2006年 5月 同 検査役検査室長
2007年 4月 同 政策委員会室長
2009年 4月 お茶の水女子大学客員教授
2011年 9月 日本銀行監事
2015年 10月 日本通運株式会社警備輸送事業部顧問
2016年 6月 当社社外取締役(現任)
2018年 8月 フロンティア・マネジメント株式会社社外取締役(現任)
2021年 6月 株式会社群馬銀行社外取締役(現任)



新しい取締役会付議基準の採択、取締役による「ブートキャンプ」の開催という画期的な施策により、NISSHAの取締役会の実効性向上が図られました。社外取締役の「collective power」を一層強化し、経営リテラシーを高めるため、「社外取締役だけの懇談会」を行っています。

NISSHAのガバナンス経営

社外取締役としての基本的認識として私は、コーポレートガバナンスの中心的課題は「経営トップの権力行使の仕方が健全かどうかをチェックすること」にあると考えています。経営トップが社外取締役からの知的挑戦に対し、全身全霊で必死に格闘しながら、企業価値の増大に向けて不断の努力を続けるというのが私の描くガバナンス経営の理想像です。こうした根本的な哲学は鈴木社長とも十分に共有できていると認識しており、このことがNISSHAのガバナンス経営の根幹を成しているとは見えています。

取締役会の実効性向上への取り組み

NISSHAの取締役会の実効性を向上させるための施策として、昨年は以下の2つのエポックメイキングな措置が採られました。

第一に、設備投資・M&A案件を取締役に付議する際の金額基準が引き上げられました。これによって、NISSHAの取締役会は、「マネジメント型」から「モニタリング型」へと軸足をシフトしました。

第二に、初めての試みとしてブートキャンプ(米国海兵隊の新兵訓練所を意味する言葉)が開催されました。この集中会議では、NISSHAの歴史を含む会社のessentialsについて社長からレクチャーを受けた後、今後当社が目指すべき市場はどこか、企業価値と株主還元はいかにあるべきか等について、取締役全員で短期集中的に濃密な議論を行いました。このブートキャンプでの議論は、第7次中期経営計画の策定に向けて貴重なインプットとなりました。

取締役会の実効性のさらなる向上に向けての自分の問題意識としては、①定性的観点からも付議案件をさらに絞り込み、根幹的・長期的な経営戦略の議論に時間資源をより集中できないか、②モニタリング方法を、P/Lを基本にした計数管理から、ROEやROIC

をより重視した事業ポートフォリオ管理にさらに力点を移すべきではないか、等の点が今後検討されるべき課題と考えています。

付議基準の引き上げを巡る議論では、鈴木社長の公平公正な議長ぶりが強く印象に残っています。この議案については社外取締役の間でも考え方に温度差があり、また監査役の一部からも議論が呈されるなど取締役会メンバー間でも考え方の隔たりが大きく、3度にわたる取締役会で白熱した議論が展開されました。そうしたなかで社長は、あくまでも議長としての立場を貫き、会社原案に決して偏することなく、賛否双方の議論に公平に粘り強く耳を傾けていました。

NISSHAの社外取締役陣の特徴

我々4人の社外取締役は、国籍・性別面での多様性に加え、そのバックグラウンドも、パナソニック、三菱商事、京都大学、日本銀行と変化に富んだ構成となっています。いわば産学官の小さな知的共同体を形成していると言うことができます。この特性をガバナンス経営に最大限活かしたいとの思いから、私は「社外取締役だけの懇談会」を提案しました。社外取締役だけの会合についてコーポレートガバナンス・コードや社外取締役の在り方に関する実務指針に書かれている目的をさらに拡張させ、社外取締役の4人が知的サロンのような雰囲気の中で自由な座談を交わすことにより経営リテラシーを高め、社外取締役としてのcollective powerをより一層強化する狙いです。

NISSHAがこれからも着実に企業価値を高め、投資家のみならずははじめとするすべてのステークホルダーのご期待に最大限応えるべく、社外取締役として地道な努力を続けていきたいと考えています。

取締役（社外）

安藤 誠

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



取締役による「ブートキャンプ」、取締役会で議論を重ねた結果、第7次中期経営計画は、全社の知恵を集大成した形となりました。行動規範として「シナジー中計」が挙げられています。シナジーの結果とともに創出手法も連打されるよう、取締役会として知恵の湧き出る現場を応援していきます。

第7次中期経営計画の策定

昨年来続くコロナ影響のもと、企業の社会的存在意義が一層問われる時期での中期経営計画の策定は熱の入るものでした。これから中長期にわたって会社の成長エンジンとなる若手人材に自社を取り巻く環境分析を担ってもらい、その分析結果を活用しながらNISSHAのMissionのもとでの社会課題を解決するか、次いで具体的な全社戦略・事業ごとの戦略を考えていくという一連のステップは充実したものでした。検討プロセスのなかで7月には私たち社外取締役もブートキャンプという集中討議の場で成長戦略を語り合い、以降の取締役会でも議論を重ねてきました。12月に議決した第7次中期経営計画は「Connected As One」*「シナジー中計」として、全社の知恵を集大成した形となりました。

計画に魂を入れるのが実行フェーズであることは言うまでもありませんが、想定している以上に外部環境は激変しています。進捗を随時モニタリングしながら、一度決めたことも変えるべきときには勇気を持って変える後押しをすること、再熟考が必要なら基本に戻って戦略戦術論の練り直しを要請することも、社外取締役としての役目であると考えています。

本当に楽しみな第7次中期経営計画です。Vision 2030実現に向けての大事な最初の3年間です。社外の視点を活かしながら、伸ばすべきところは伸ばし、仕掛けるべきところは果敢に仕掛ける、機動力ある取締役会であるように努めたいと考えています。

「シナジー中計」達成に向けた課題

第7次中期経営計画の行動規範として「シナジー中計」が挙げられています。これは、各部門の有機的な結合を通じて新たな社会的価値を創出し、シナジーによる技術や商品や仕事の進め方など

のアウトプットでNISSHAの売上・利益を向上させることです。

2019年に子会社化したゾンネボード製菓が商品化した携帯用消毒スプレー「YASIORI」、海外では、韓国・中国の産業資材拠点と米国のメディカル拠点が共同で推進したフェースシールドの成形部品の設計開発プロジェクトなど、シナジーの結果が出始めています。当社は部門間でのシナジーを出すための3つの切り口を今までから有していたからだと考えます。その切り口とは、お客さま・市場と会話する「上流とのシナジー」、自部門にない知恵・リソースを他から得る「他部門とのシナジー」、別のカルチャーで育った部門同士が協同する「異分子とのシナジー」です。

シナジー創出を加速する新たな仕掛けも発信されています。例えば、ネット動画を用いて経営幹部が新しい事業機会を語るテクノロジーフォーラムを行い、期待するシナジー領域を全社員へ伝える取り組みがあります。また、新設計商品の価格や納期についての顧客問い合わせに対し自動応答するAI応用見積りシステムの発案で、グローバル各拠点での受注活動が大幅に効率化しています。結果に加えシナジー創出手法も間断なく連打され、全社で共有されるように、知恵が湧き出る現場を応援する取締役会であるようにいたします。

* NISSHAグループが第7次中期経営計画で重視する「シナジー創出」の社内向けスタートメント

取締役（社外）

アスリ・チョルパン

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



NISSHAが2030年に目指すサステナビリティビジョンの実現に向け第7次中期経営計画の策定は、重要かつ大きな一歩です。変化の必要性を迅速に捉え、実効性のあるビジョンを策定するNISSHAのマネジメントは企業戦略の転換に成功し、目標を達成することを確認しています。

第7次中期経営計画について

第7次中期経営計画は、NISSHAが2030年のあるべき姿として示しているサステナビリティビジョンの実現に向けた重要な一歩です。これには、IT向け事業（スマートフォン・タブレットなどのIT機器）への依存度を下げ、医療機器やモビリティを強化するという当社の企業戦略の転換が含まれています。このような転換は、当社が展開している事業の一部、すなわち主力のIT事業の魅力が低下したことや成長率の鈍化が引き金になっており、避けることはできません。私は、2つの理由から会社のこのような転換を支持しています。1つ目は、鈴木社長率いる当社のマネジメントは、会社が直面する問題やそのことによって生じる変化の必要性を非常に迅速に捉えていることです。これを実践することの難しさは、多くの会社の歴史において、変化することに躊躇した結果、失敗したマネジメントばかりであることからわかります。2つ目は、当社のマネジメントは、長期的な視点から会社をどのようにしたいかというビジョンを策定するにあたって、実効性があることです。このように、現在の中期経営計画は、当社が2030年に目指すサステナビリティビジョンに向かう、重要かつ大きな一歩だと考えています。

第7次中期経営計画は、当社の異なる事業部間のシナジーを加速させることを目的としていることから、「シナジー中計」ともいわれています。簡単にいうと、この中期経営計画は、異なる事業部と事業部、さらには地理的に離れた場所にある同じ事業部内で、より多くのシナジーを創出することを目指しています。例えば、メディカルテクノロジー事業とデバイス事業間のシナジー、産業資材事業とデバイス事業においても同じです。日本と世界の他の地域のチーム間のシナジーも促進されています。事業部や地理的な場所を越えてシナジーを創出することは必ずしも簡単なことではありません。さらに、この取り組みによって、社員はこれまで経験したことのない、当たり前ではない行動様式を求められるため、戸惑いや抵抗を示すこともあります。しかし、業務執行を行う当社の執行役員は、このようなシナジー創出を加速することに熱心です。した

がって、シナジーの創出は、トップダウンであるだけでなく、事業部自ら、他の事業部とのシナジー創出に取り組むというプロセスになっています。また、シナジー創出の成果を会社全体で広く認識して褒め称えるため、表彰制度に「シナジー賞」を設けて、取り組みへのモチベーションを高めています。

第7次中期経営計画の達成に向けた課題

私は社外取締役として、NISSHAが成し遂げようとしている転換について、熱意と自信を感じています。その理由は2つあります。まず、事業ポートフォリオの組み換えにおいて、鈴木社長は、急進的に転換するのではなく、段階的にプロセスを踏みながら実行していることが見て取れるからです。転換を成し遂げる際に試行錯誤を通じて学ぶことはありますが、当社の場合、転換は常に経営企画部が主導する慎重かつ厳密な分析によって裏付けられています。したがって、当社は既存のリソースをアップグレードし、新しい能力を獲得してこの中期経営計画を終了し、近年新しく追加された事業、特に医療ビジネスから真の価値を生み出すことを、私は強く信じています。2つ目に、鈴木社長は、取締役が自由かつ建設的に新しい取り組みについて話し合うオープンな環境を積極的に整えています。表裏のないこのような議論は、誰もがその過程において発言権を持ち、最終的に同じ土俵にいるために非常に重要です。執行役員もまた、社員全員が新しい中期経営計画に腹落ちできるように努力しています。組織全体から総体的なサポートなしには戦略的な転換が本当に成功することはないため、これは非常に重要なことです。

要するに、NISSHAは第7次中期経営計画を慎重に作成することに成功しており、同じように成功をもたらす方法で実行していくことが、現在の課題です。

NISSHAは伝統的な印刷会社からITデバイスの会社への転換に成功し、現在は医療機器および関連事業に向かっていきます。私は鈴木社長率いる現在のマネジメントが、この目標を効果的に達成することを確認しています。

取締役（社外）

松木 和道

1976年 4 月 三菱商事株式会社入社
 1979年 6 月 ハーバードロースクール修士課程修了（法学修士号LL.M取得）
 2003年 1 月 三菱商事株式会社法務部長
 2007年 4 月 同 理事
 同年 5 月 経営法友会代表幹事
 2009年 4 月 三菱商事株式会社理事 コーポレート担当役員補佐 兼 コンプライアンス総括部長
 同年10月 法制審議会 国際裁判管轄法制部会臨時委員
 2010年 4 月 東京大学大学院法学政治学研究所客員教授
 2011年 4 月 北越紀州製紙株式会社（現 北越コーポレーション株式会社）執行役員
 同年 6 月 同 取締役
 同年 同月 法制審議会 新時代の刑事司法制度特別部会委員
 2013年 6 月 北越紀州製紙株式会社常務取締役
 2016年 6 月 株式会社ドリームインキュベータ社外取締役（監査等委員）
 同年 同月 サンデンホールディングス株式会社社外監査役
 2017年 6 月 一般財団法人日本刑事政策研究会理事（現任）
 2018年 6 月 アネスト岩田株式会社社外取締役（現任）
 2019年 3 月 当社社外取締役（現任）



議論を重ね、NISSHAの現状に適した新たな取締役会の付議基準を採択しました。

第7次中期経営計画は、事業構造の深化と基礎体力の増強を図るものとなっています。

そのために重要なのが、海外展開を支えるグローバルガバナンスの強化です。

社外取締役として今後も「地域統括機能」の活動を監督していきます。

2020年度取締役会の付議基準見直しの議論

取締役会では、取締役会付議基準の見直しについて、執行部門からの原案に基づき、かなりの時間を費やして議論をしました。見直しの目的、付議基準の法律上の位置づけ、NISSHAの企業活動の現状と付議基準との関係、取締役会に上程されない案件の社内での意思決定の仕方のあり方々々、徹底的に議論がなされ、一回の取締役会の議論では結論が出ず、数回議論を重ねた上で、NISSHAの現状に最も適した基準と判断されることとして、新たな付議基準が採択されることとなりました。

執行段階での意思決定に関しては、個別の案件審議に職能部門を含むすべての関係部局が参加して、遺漏のない検討がなされている状況を確認しました。また、執行段階での最終の審議機関となる投資委員会の議論の状況は、資料とともに議事録が全取締役に配布され、取締役が執行段階の意思決定に何か違和感がある場合には、意見を述べられる体制が構築されています。

第7次中期経営計画の策定

第7次中期経営計画の策定にあたっては、取締役ブートキャンプといった取締役会外でも執行側と議論をする場が設けられ、社外取締役としても従来以上に多くの情報を得て、計画の策定に参画することができました。

その結果策定された計画は、大きく変化してきたNISSHAの事業構造の深化を目指し、次の発展段階のための基礎体力の増強を図る計画となっています。

NISSHAは現在、次に大きく飛躍するための転換点にさしかかっています。1つ1つの事業をまとめた全体があたかも1つの生き物であるかのように、調和を取って活動をしていく。そのことが経営全体のリズム・息吹として日々感じられる。こういう経営体を目

指してグローバルに一体となって活動していくことが、第7次中期経営計画で掲げられている「Connected As One」*というフレーズが意味しているところだと思います。

グローバルガバナンスの強化、地域統括機能(Regional Collaboration Committee、以下RCC)の評価と課題

ここで大事になってくるのが、海外展開を支えるグローバルガバナンスの問題です。

今回、事業部という業績責任を負った縦のラインに加えて、ローカル会社が管理的な機能を横断的に分担・シェアする体系を、仮想的なコミッティーの運用によるRCCとして構築、横串をさして管理することで、グローバルガバナンスの強化を図りました。

現在の複雑な時代におけるグローバルな営業活動では、普通の営業能力に加えて、会計、法務を含むグローバルベースでの管理的機能を分担する職能部門の能力が、営業活動を支え、強化し、ガバナンスを発揮する柱になってきています。法務部門について言われている「企業のガーディアンとしての機能」と「ビジネスのパートナーとしての機能」、すなわち、経営に対する「牽制と支援」の両方の機能を同時に果たしていくことは、すべての職能部門に共通して求められ、RCCにおいてもいかにしてこれを実現していくかが、課題になります。また、各職能部門には専門性が求められますが、専門性の峭壺に陥らず、「健全な領空侵犯」は許容するという懐を持って他の職能部門からの意見にも耳を傾け、NISSHAの企業価値の最大化に必要なことは何かを、“Act with Integrity”というNissha PhilosophyのShared Valuesに基づき、専門性も存分に発揮して、協働して考えていってほしいと思います。社外取締役としても、RCCの活動をしっかりと監督していきたいと考えています。

* NISSHAグループが第7次中期経営計画で重視する「シナジー創出」の社内向けステートメント

社外取締役の構成は、当社の成長戦略のステージに見合う形で変化しており、現時点における最強の4名に就任いただいています。

社外取締役メッセージは当社経営への深い理解を代表しており、問題意識は的確です。私はそれらを共有し、結束して当社の経営目標に取り組んでいます。

代表取締役社長 兼 最高経営責任者

鈴木 順也

私は多くの事柄において、外部の見識を導入することは有効であると感じています。これを実践することによって得られるメリットを経験しているからです。事業部における印象的な事例を挙げますと、当社は2000年代に国際的な能力を持つ人材や、2010年代にデバイス事業の品質・生産技術・量産に関する技術者を多く採用し、スキルや組織文化を組み換えたことがあります。また同時期における海外拠点の拡張や企業買収によっても、新しい血が当社グループに入り、能力の多様化とシナジーが促進されました。

社外取締役の導入についても同様のことが言えます。私の取締役会では、ある議題に対してさまざまな角度からの議論や情報共有が実に活発です。CEOメッセージで書いたとおり、現在の当社の社外取締役の布陣は、スキルミックスの変遷からみて第三世代にあたります。当社の成長戦略のステージの進展に見合う形で構成が変化しており、現時点では最強の4名にご就任いただいています。今後とも、成長戦略の方向性に合致した構成を変化していくべきと考えます。スキルミックスのあり方は、業界や分野の専門性を考慮しますが、当社への理解が深いという意味で一定の在任年数は重要な要素と判断しています。また、お人柄は極めて重要です。どの方も当社の経営について協力的であり、私は真摯に耳を傾け

ています。

社外取締役は文字どおり社外の人であり、毎日当社の仕事に従事しているわけではありません。したがって、経営や執行の実務に関する情報量は絶対的に少ないです。当社の取締役会は、それを所与の条件としながら、会社側はいかに的確で信頼性のある情報を合理的に提供し続けるか、また社外取締役は細部や個人的な嗜好に埋没せずに大所高所から助言し監督するか、という関係が良好に回転するよう努めています。取締役会の健全性とは、このようにお互いが協力し合うことが基本ではないでしょうか。

日常的なコミュニケーションを通じてお互いを感じることを話題に出します。また私は年一回の取締役会の実効性評価(第三者の協力を得て作成するアンケート方式)をガバナンス向上の着眼点として重要視しています。回答から次年度への課題を抽出し、その上期のうちにすべて解決してクローズするよう習慣づけています。

今回の社外取締役からのコメントは、みなさんの当社の経営への深いご理解と強いコミットメントを代表していると感じます。ご指摘いただいている問題意識は的確であり、私はそれらを共有しています。私たちは、多様なバックグラウンドやアプローチでありながらも、当社の経営目標に対して結束して取り組んでいます。



人事戦略

「多様な人材能力と情熱」の結集により
成長戦略を実現する

執行役員
人事部長
青木 哲



人事基本方針

NISSHAは市場環境の変化を事業機会と捉え、自らを変化させながら成長を続ける企業です。より具体的には、コア技術の深化と拡充を図りながら、市場ニーズを満たし、常に時代に必要とされる製品とサービスを連続的に創出することで成長を続ける企業です。

NISSHAの変化による成長の原動力は、Mission(私たちの使命・存在目的)に掲げる「多様な人材能力と情熱」であり、私たちがさまざまな人事戦略を展開するうえで大切にすべき基本的な考え方は、

人事基本方針(以下)として明文化されています。人事戦略は、会社の中期ビジョンや経営計画の実行をサポートするために、環境適応的に変化する必要がありますが、その変化のあり方のよりどころとして、この人事基本方針が存在しています。

2021年1月、第7次中期経営計画の運用開始に合わせて人事制度が刷新されました。新しい人事制度もこの人事基本方針を踏まえて設計されています。

人事基本方針

- 多様性を尊重し、社員の個性や強みを活かします
- 会社とともに成長し、貢献意欲の高い社員を処遇します
- 変化に対応するため、主体的な行動や前例にとらわれない変革を奨励します
- グローバルなチームワークで成果を出すことを重視します
- 充実した研修制度とチャレンジングな成長機会を提供します
- 事業活動を通じて社会に貢献する人材を育成します

人事制度の刷新

新しい人事制度では制度の骨格ともいべき基本的な評価軸が明確に変更されました。年功的な要素と運用が撤廃され、その代わりに社員の能力と社員が担う役割の大きさに注目することになりました。

社員の能力とは、実際の業務の場面で発揮する能力(=発揮能力)と定義しています。NISSHAが大切にしている社員の主体性や変化を巻き起こし周囲に影響を与えることのできる能力などが重要視されます。一方、役割の大きさとは、一人ひとりの社員が会社から期待される役割には違いがあり、その大きさが異なることを意味

しています。新制度はこれらを体系化したうえで、それぞれの役割遂行度を処遇に反映させています。

その他、新制度では、充実した研修に加え、ジョブローテーションなどのチャレンジングな成長機会の提供を通じた社員の発揮能力の向上を推奨しており、能力が高まった人材により大きな役割を提供するなど、社員の成長が会社の成長につながるような制度の運営を心掛けています。

人材育成

NISSHAは会社の強みの源泉を「社員」と捉え、計画的な人材育成に取り組んでいます。

日本拠点では、中長期的な成長戦略を実現するために、次世代のマネジメント層を育成する選抜型、社員のステージに合わせた階層別、職種に応じた専門的な知識を教育する機能別などを柱とした研修体系を構築しており、これをNissha Academyと総称します。

Nissha Academyの代表的な研修は、中期経営計画の3年ごとに開催する「Business School」であり、経営戦略の立案と実行に関わる知識やスキルに重点を置いたオリジナルプログラムです。ESGのS(社会)施策として、KPIにBusiness School選抜率向上を

掲げ、2030年までに目標値を設定し、計画的に将来のマネジメント層を育成します。

さらに、第7次中期経営計画の成長分野である医療機器、モビリティ、サステナブル資材向けに活躍できる社員の能力を拡充するために、対象市場を意識した教育研修プログラムの充実を図ります。

海外拠点の人材育成については、日本本社の人事部が教育プログラムの成功事例を海外拠点にも横展開し、海外拠点主導による現地マネジメント育成にも取り組む予定です。NISSHAはこのような人材育成プログラムを通じて、会社と社員が共に成長していく姿を目指します。

「女性活躍」を見える化する



人事部
人材育成グループ長
山口 さおり

NISSHAは、多様性を尊重し、国籍・人種・性別など異なるバックグラウンドの人材を結集させ、組織の総合力を高めます。

日本本社の人事部は、約20カ国・地域で働く約5,300名のNissha Peopleのポートフォリオ(組み合わせ・配置)を定点観測します。グローバル連結の全社員の男女比率は約6(男):4(女)ですが、現在のマネジメントの男女比率は約8(男):2(女)であり、乖離がみられます。それぞれの拠点の全社員・マネジメントの男女比率は、現地の社会インフラ、業務形態などの影響で異なります。北米、中南米、中国、東南アジアの拠点では、女性社員比率は比較的高いですが、日本本社を含め多くの拠点では女性マネジメント比率に課題があります。

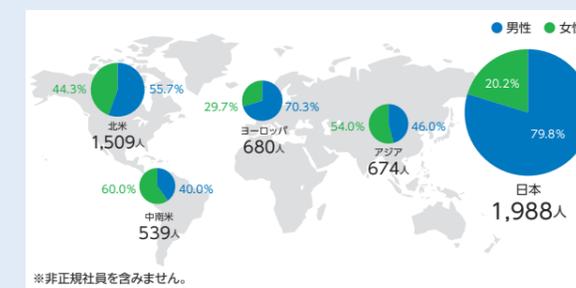
第7次中期経営計画では、ESGのS(社会)施策として、全拠点に対する女性活躍プロジェクトを開始し、KPIに女性マネジメント比率向上を掲げ、2030年までの目標値を設定します。具体的には、それぞれの拠点は、女性マネジメント比率を女性社員比率に近づけることを目標に掲げ、時間がかかったとしても同率になることを目指します。

例えば、日本本社は女性マネジメント比率(約5%)を女性社員比率(約30%)に近づけるために、従来以上に女性活躍プロジェクトを計画的かつ戦略的に展開します。従来、日本本社の女性社員の育児休業後の復職率は100%であり、復職後の育児短時間勤務、テレワークなどの支援策は充実していますが、女性社員のキャリア志向の支援策を強化していきます。女性のライフイベン



トに沿ったキャリアプランを後押しするため、男性が多いマネジメントを対象に研修実施、リーダー育成の選抜型研修に女性社員参加促進、キャリア相談室の開設などに取り組んでいます。

エリア別社員構成(NISSHAグループ、2020年12月末現在)



環境・社会面のリスク低減の主要な取り組み

1 事業活動の継続に関わるリスク対応 マテリアリティ：事業活動の継続

大規模災害発生時の対応

NISSHAグループは自然災害やパンデミックなどの緊急事態への備えや発生した場合の対応について事業継続基本方針を定め、サステナビリティ委員会を構成する部会の一つであるBCM部会が中心となり活動を推進しています。緊急事態の定義に加え、初動から事業復旧の初期にかけて必要となる行動と体制を緊急事態対応規程に定めて、万一事業の中断事象(自然災害やパンデミックなど



BCP訓練の様子

一定レベル以上の緊急事態)が発生した場合には、代表取締役社長を本部長とする本社対策本部を設置することとしています。

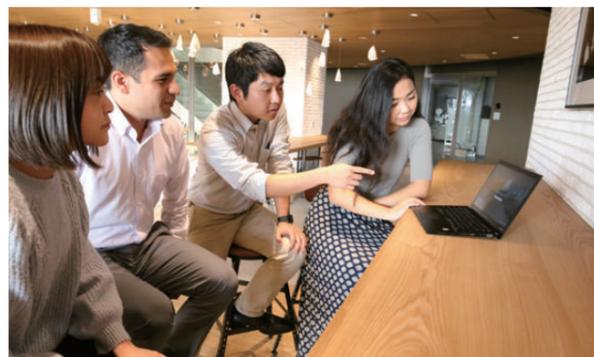
また、BCM(事業継続マネジメント)基本計画書に、重要な事業拠点を早期に復旧させるための具体的な実施事項を定めています。そして、経営層を含むBCP(事業継続計画)訓練を定期的実施し、実効性の検証に努めています。2020年度は、ナイテック・プレジジョン・アンド・テクノロジーズ株式会社加賀工場が地震により被災したという想定で訓練を実施しました。

新型コロナウイルス感染症(COVID-19)への対応

2020年4月、政府が発出した緊急事態宣言を受け、当社では同日、代表取締役社長を本部長とする「新型コロナウイルス対策本部」を設置しました。テレワークやWeb会議の活用などによる移動の最小化と三密回避を徹底し、感染予防や健康管理に関する情報を社員に周知しています。また、社内で感染疑いが発生した際の初動マニュアルの整備や机上訓練を実施しており、感染者が確認された際にも適切に対応し、工場稼働や事業運営への影響はありませんでした。

2 社員の安全 マテリアリティ：職場の安全衛生

NISSHAグループは、事業活動に関わるすべての人々の安全と健康の確保を目指し、「労働安全衛生方針」を制定して全社員に周知しています。また、安全衛生目標を定め、さまざまな労働災害の防止活動を展開するとともに、M&Aにより新たに当社グループに加わった関係子会社や海外重要拠点に対して、安全衛生の対応状況の把握とリスクの低減に取り組んでいます。



リスクアセスメントによる職場のリスク低減

リスクアセスメントを継続的に実施し、生産設備や職場で取り扱う化学物質が作業者に及ぼす危険性・有害性のリスクを点数評価し、リスクの高いものから優先的に対策を講じています。また、こうしたリスクアセスメントに基づく残存リスクは、マネジメントシステムの運用に反映させています。製品に使用される材料の選定時には、デザインレビューにおいて「NISSHA購買品化学物質基準」に基づき化学物質による健康有害性を評価し、量産時の作業者の健康に配慮しています。

安全パトロール

安全管理者や衛生管理者、産業医、NISSHAクルーアライアンス(労働組合)のメンバーを中心としたチームを編成して職場の安全パトロールを実施しています。職場に潜在する危険要因や不安全作業がないか、適正な化学物質の管理ができていないかなどに加え、お客さま要求の視点も盛り込み、職場への安全意識の向上を図っています。



3 情報セキュリティの取り組み マテリアリティ：情報資産の保護と活用

管理体制と2020年度の取り組み

NISSHAグループは、新製品情報や先端技術情報、そして個人情報などの非常に機密性の高い情報資産を脅威から保護するため、情報セキュリティマネジメントシステム(ISMS)を構築・維持しています。また、サステナビリティ委員会の傘下にある情報セキュリティ部会が当社グループの情報セキュリティを推進しています。

2020年度は「営業秘密の管理の適正化と運用」に取り組み、重要度に応じた管理方法の徹底や、営業秘密を取り扱う部門に対するISMS内部監査を実施し、情報資産の管理を強化しています。

4 労働・人権に関する取り組み マテリアリティ：人権の尊重

NISSHAグループは、労働および人権における国際規範・法令を順守するとともに、継続的な改善に努めています。サステナビリティ委員会の傘下にある労働・人権部会は2020年度「人権リスクの把握と低減」に取り組み、当社の重点市場である医療機器、モビリティ(自動車・輸送機器)、サステナブル資材に関連する主要な海外生産拠点において、人権リスクに関する調査を行いました。

2021年度以降は当社グループが事業展開するなかで労働・人権リスク発生の高い地域(中南米、東南アジア、中華圏)における1次サプライヤーで児童労働や強制労働を発生させないことをKPIとして労働・人権リスクの低減に取り組みます。

5 社員の健康 マテリアリティ：健康経営の推進

NISSHAグループは、会社の成長は社員の成長、社員の成長は会社の成長との考え方のもと、社員の人材育成に力を注いでいます。加えて、社員が心身の健康状態を維持・改善し、モチベーション高く働くことを重要な経営課題と考えています。

健康経営をマテリアリティの一つとし、健康経営の担当役員を任命し、サステナビリティ委員会の傘下に健康経営部会を設置し、担当役員のリーダーシップのもと、グループ全体の健康施策について企画立案・推進をしています。

主な取り組み

- ◇生き生きと働きやすい職場づくり(社員エンゲージメント向上)
- ◇禁煙・受動喫煙防止の推進
- ◇生活習慣改善
- ◇その他の健康状態の維持・改善の取り組み(がん対策、特定保健指導、治療と仕事の両立支援)

新型コロナウイルス感染症(COVID-19)への対応

当社グループでは、業務の自動化や効率化、ペーパーレス化を進めるなど、社員の多様な働き方を支援するITサービスを導入し、2019年にはITインフラのクラウド化を完了しました。情報漏えいのリスクにも対応し、会社が提供するほぼすべてのITサービスを社外から安全に利用できるシステムを構築しています。いつでもどこでも働ける環境の整備により、COVID-19の拡大防止に向けたテレワークへの移行をスムーズに行い、シームレスな業務継続を実現しました。



健康宣言

NISSHAグループは、多様な人材能力と情熱を結集し、新たな価値を創出します。そのために、社員がその持てる能力を十分に発揮できるよう、心と身体の健康状態の維持・改善を重要な経営課題と考え、さまざまな施策を推進します。

株主・投資家のみなさまとの対話

当社は、ステークホルダーを「お客さま」「株主」「社員」「サプライヤー」「地域社会」と定めています。さまざまなステークホルダーとの双方向に影響し合う関係性を大切に、価値ある未来を創造していくことを目指しています。

そのなかでも、株主・投資家のみなさまとの対話は、公平な視点から健全な指摘・批判が得られる貴重な機会と考えており、率直な意見交換は当社に多くの気づきをもたらすものとして、代表取締役

社長をはじめとする経営陣自らが積極的に取り組んでいます。

当社は、最高戦略責任者(常務執行役員)をIR担当役員に任命し、経営戦略の内容やその進捗について株主・投資家のみなさまに十分なご説明ができる体制を整えています。その他、決算情報を扱う財務部などの関連部門との間に定期的な会議を設けるなど、株主・投資家のみなさまとの対話がより充実したものとなるように努めています。

■ SR(Shareholder Relations)の取り組み



経営企画部
SRグループ長
吉田 尚子

株主・投資家のみなさまとの対話

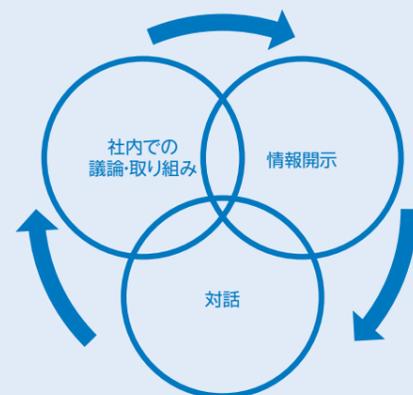
機関投資家のみなさま

コーポレートガバナンスなどに関する面談は、2013年に株主総会の議案説明のミーティングから始まり、これまで継続して行っています。近年はそのテーマをESGに広げ、役員報酬のあり方など、直近に当社が取り組んでいるテーマや、統合報告書をもとにしてESG全般について意見交換する場としています。

個人株主のみなさま

当社は、年1回の株主総会を対話の機会と考え、株主総会終了後に当社の事業内容や中長期の戦略について理解を深めていただくための経営説明会や製品展示を実施しています。

また2021年より、来場いただけない株主さまへの情報提供として株主総会のライブ配信(ハイブリッド型バーチャル総会・参加型)を行っています。



SRの体制および役割

体制

これまで株主総会などのガバナンス業務とその情報開示を担当する法務部門と投資家対応を担当するIR部門が共同でSRに取り組んできましたが、2021年新たに経営企画部にSR部門を設置しました。今後はこれまで以上に経営陣の考えに深く触れ、法的な側面と投資家のみなさまの関心の側面とのバランスに考慮した情報発信・対話に努めていく所存です。

役割

SR・IR部門は、投資家のみなさまと経営陣の間に立ち、当社の取り組みとその背景にある経営陣の考えを十分にお伝えし、当社の非財務価値を適切に評価いただくこと、また、対話を通じて投資家のみなさまの考えやその背景を把握し、その内容を適切に社内にフィードバックしていくことが役割だと考えています。

対話を踏まえた社内での議論・取り組み

取締役会への報告

株主・投資家のみなさまからの指摘や意見、最新のESGにおける動向などは、定期的に取り締り報告しています。また、対話で得られた課題は、取締役会で議論して必要な取り組みをすなど、経営に反映しています。

統合報告書などの情報開示

対話を通じて把握した、投資家のみなさまの関心が高い事項や最新のESGにおける重要な課題、その他要望などは、次年度の統合報告書や株主総会の招集通知などの情報開示に反映しています。

株主アンケートの活用

株主総会の当日や株主さまにお送りする事業報告書などでアンケート実施しています。ご回答いただいた内容は、次年度の株主総会の運営などに活かしています。



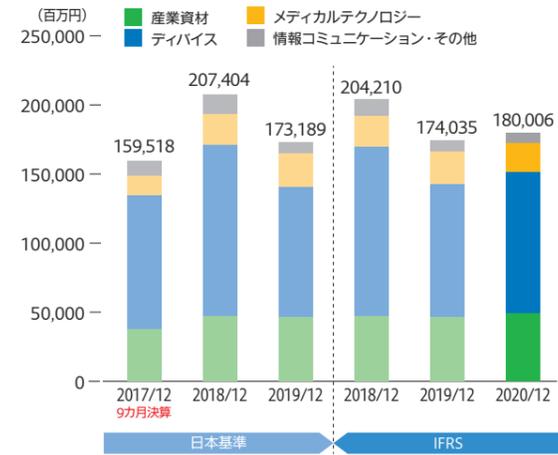
参考資料

- 069 財務ハイライト
- 071 非財務ハイライト
- 073 11カ年財務・非財務サマリー
- 075 連結財務諸表
- 079 事業等のリスク

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

売上高

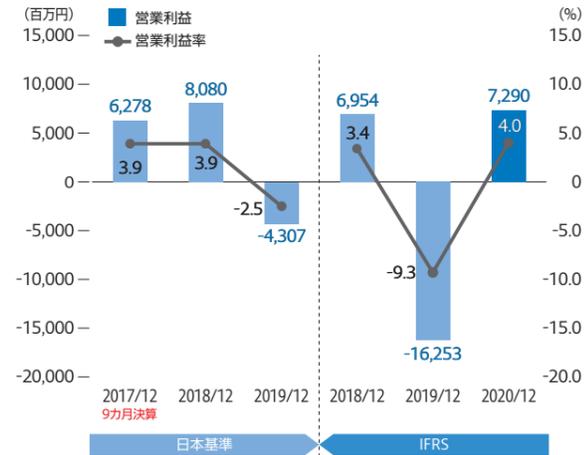
1,800億円



新型コロナウイルス(COVID-19)の影響により一部の製品需要は減少したものの、デバイス事業のIT機器向けの製品需要は年初の想定を大きく上回り、産業資材事業のモビリティ向けの製品需要はCOVID-19の影響による低迷から下半期に入り回復基調に転じました。

営業利益

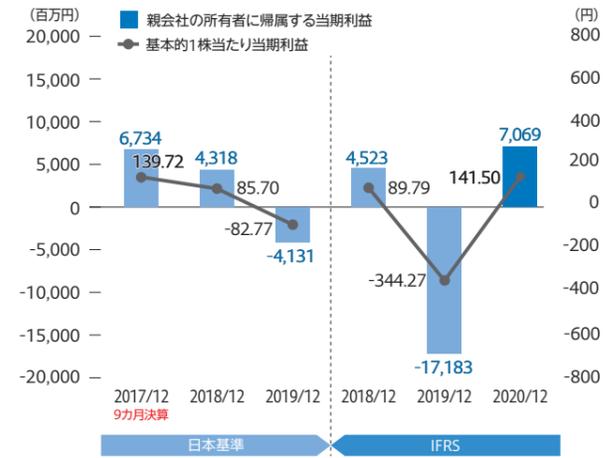
72億円



上半期は収益力強化策に関連する一時的な費用が発生したものの、その効果や製品需要の増加の影響、安定的な需要継続による生産効率性の向上などにより、通期の営業利益は大幅に改善しました。

親会社の所有者に帰属する当期利益/基本的1株当たり当期利益

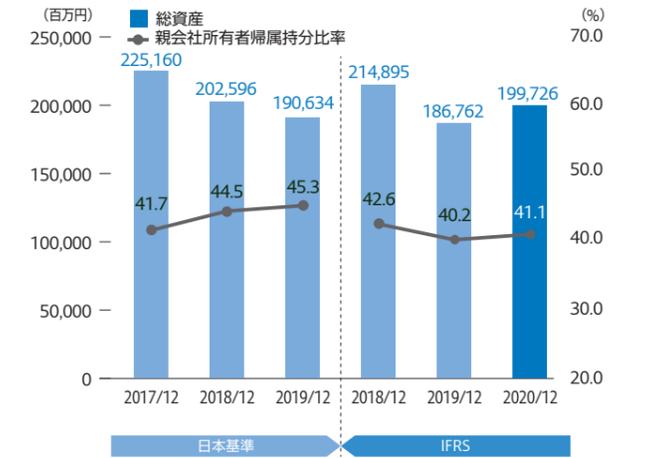
70億円 / 141円



営業利益の大幅な改善に加え、税効果会計の適用などの影響により、親会社の所有者に帰属する当期利益は70億69百万円となりました。また、基本的1株当たり当期利益は141円50銭となりました。

総資産/親会社所有者帰属持分比率*

1,997億円 / 41.1%

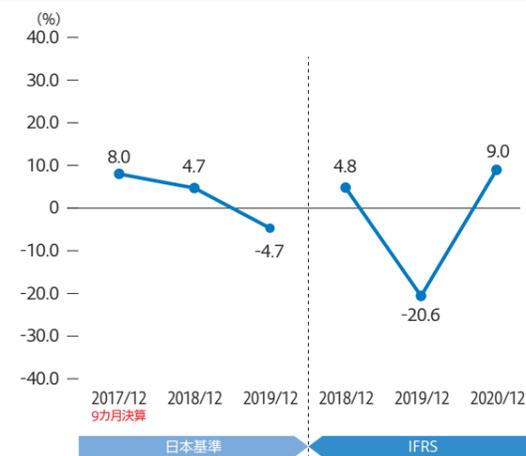


営業債権及びその他の債権や棚卸資産などの流動資産が増加したことなどにより、総資産は1,997億26百万円となり、前期末に比べ129億63百万円増加しました。親会社の所有者に帰属する当期利益の計上などで利益剰余金が増加したことなどにより資本は前期末に比べ70億78百万円増加し、820億81百万円となりました。これらの結果、親会社所有者帰属持分比率は41.1%となりました。

*親会社所有者帰属持分比率：親会社の所有者に帰属する持分 / 負債及び資本合計 (日本基準(自己資本比率)：自己資本 / 負債純資産合計)

ROE

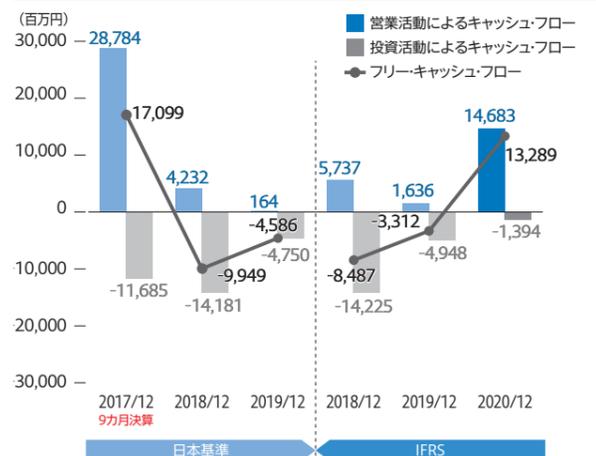
9.0%



ROEは、売上高当期利益率、総資産回転率、財務レバレッジ(総資産/親会社の所有者に帰属する持分)に分解されます。2020年12月期は、収益性を示す売上高当期利益率は前期より大幅に改善し、3.9%となりました。効率性を示す総資産回転率は売上高が増加したことなどにより改善しました。財務レバレッジはわずかに高まりました。これらの結果、ROEは9.0%となりました。

フリー・キャッシュ・フロー

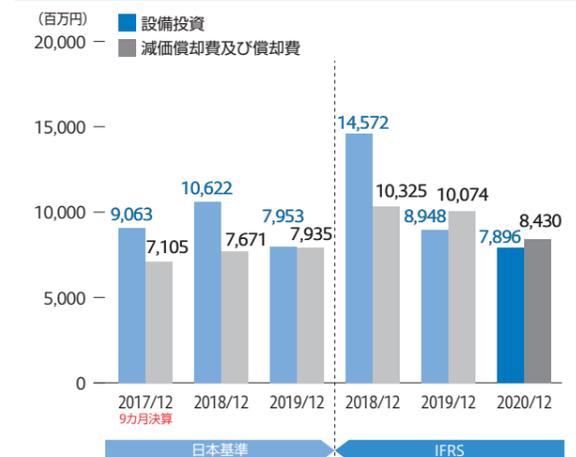
132億円



業績の回復などにより、営業活動の結果得られた資金は146億83百万円(前期比797.2%増)となりました。また、主に政策保有株式を売却した一方、M&Aを実施したことなどにより、投資活動の結果使用した資金は13億94百万円(前期比71.8%減)となりました。その結果、フリー・キャッシュ・フローは132億89百万円となりました。

設備投資/減価償却費及び償却費

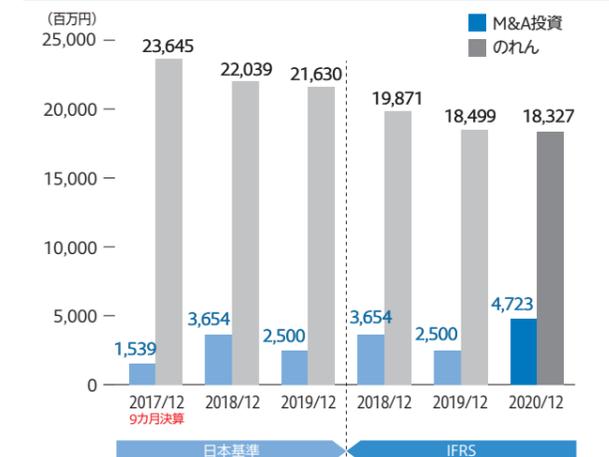
78億円 / 84億円



産業資材とデバイスでは生産設備の更新および増強、その他および全社(研究開発・管理)では亀岡工場の改修工事と新製品試作ラインの導入を行いました。この結果、設備投資額は78億96百万円となりました。減価償却費及び償却費は84億30百万円となりました。なお、IFRSでは設備投資額/減価償却費及び償却費に使用権資産を含めています。

M&A投資/のれん

47億円 / 183億円



メディカルテクノロジー事業および産業資材事業が買収を実施したことなどによりM&A投資は47億23百万円となりました。2020年12月期末におけるのれんは183億27百万円です。

E: 脱炭素社会への対応

CO2排出量と原単位の推移



NISSHAグループは、2020年度より、CO₂排出量の算定方法を変更し、電力の排出係数を国内NISSHAグループではマーケット基準*1、海外NISSHAグループではロケーション基準*2を使用して算定しています。2020年度のNISSHAグループのCO₂排出量は、124,204t-CO₂となりました。なお、従来の算定方法では、163,746t-CO₂となり前年度比で約8.5%の減少となりました。

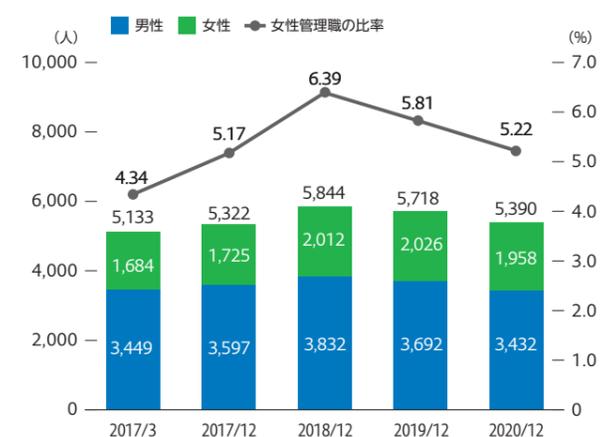
生産効率の向上や省エネ取り組みの推進によりCO₂排出量の削減を進めています。

*1 マーケット基準：契約に基づき購入している電力の排出係数によってスコープ2(間接排出)の排出量を算定する方法。低炭素電力の選択が、排出削減に反映されます。

*2 ロケーション基準：地域、国など特定の区域内における平均的な排出係数に基づきスコープ2の排出量を算定する方法。省エネ努力は排出削減として反映されるが、低炭素電力の選択による削減は反映されません。

S: 人材能力の向上、多様な人材の活用

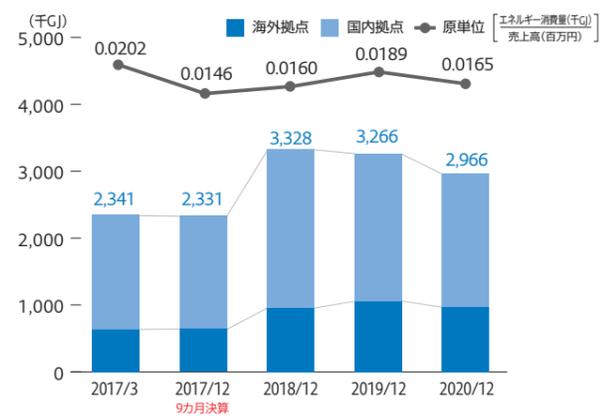
社員の男女比・女性管理職の比率



管理職に占める女性の比率は、5.22%となりました。第7次中期経営計画では、全拠点に対する女性活躍プロジェクトを開始し、女性マネジメント比率を女性社員比率に近づけることを目標に掲げ、従来以上に計画的かつ戦略的に女性活躍推進に取り組みます。

E: 脱炭素社会への対応

エネルギー消費量と原単位の推移



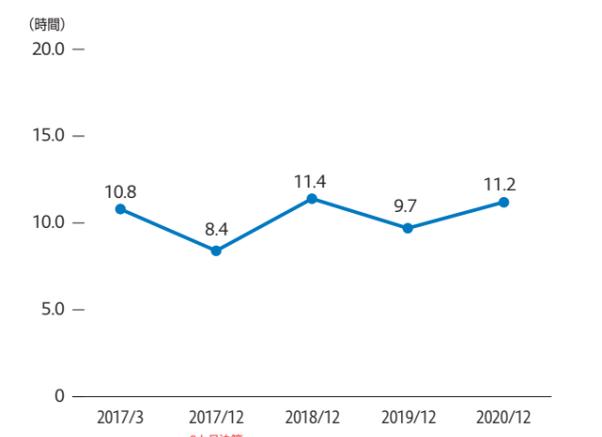
2020年度のNISSHAグループのエネルギー消費量は、2,966千GJとなりました。

売上高は前年比で増加したものの、新型コロナウイルス感染症(COVID-19)の影響により一部の生産拠点においては一時的に生産を休止したことや、テレワークの推進などによる京都本社をはじめとする販売拠点のエネルギー使用量が減少しました。

S: 人材能力の向上、多様な人材の活用

社員一人当たりの研修時間

(国内NISSHAグループ、正社員のみ)



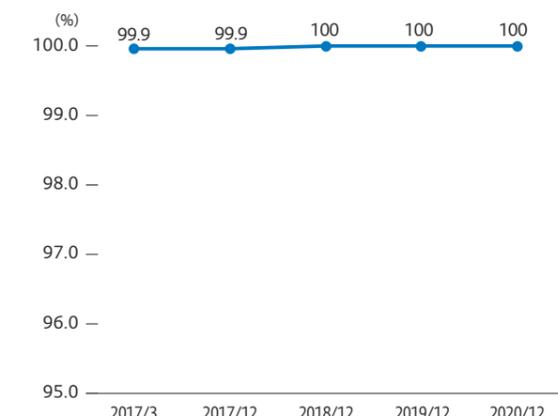
*人事課が取り纏めを行う研修のみ集計しています。

NISSHAグループは会社の強みの源泉を「社員」と捉え、計画的な人材育成に取り組んでいます。研修体系の変更を行ったことなどにより、2020年度の社員一人当たりの研修時間は、11.2時間となりました。第7次中期経営計画の成長分野である医療機器、モビリティ(自動車・輸送機器)、サステナブル資材を意識した研修プログラムの充実を通じて、会社と社員が共に成長していく姿を目指します。

S: 健康経営の推進

ストレスチェック実施率

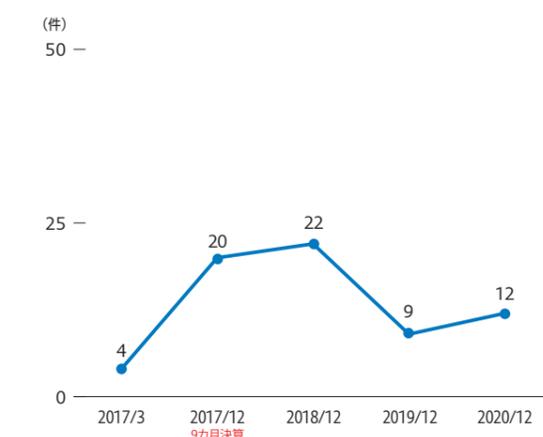
(国内NISSHAグループ)



2019年度からはWEBシステムを導入したことで、調査後すぐに結果確認が可能となり、自身のストレスへの気づきとセルフケア効果を高めることにつながっています。また、組織のライン長にストレスチェック職場分析結果をフィードバックし、結果の正しい見方と活用方法を学ぶ機会を提供することで、働きやすい職場づくりを支援しています。

S: 人権の尊重

ホットライン相談窓口(内部通報窓口)通報件数

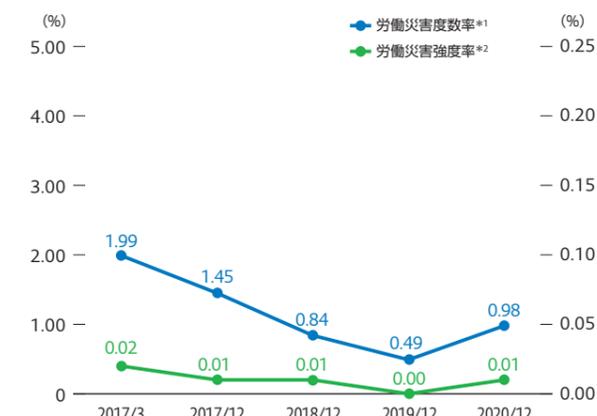


NISSHAグループは、公益通報者保護法に基づき、社内規程「内部通報規程」を定め、社外の弁護士をホットライン相談窓口として指定しています。2020年度は、ホットライン相談窓口で職場環境や人間関係などに関する相談が12件ありましたが、すべての事案についての対応が完了しています。いくつかの案件については、プライバシーなどに配慮したうえ職場で紹介し、再発防止に努めています。リスクを速やかに認識し適切に対処することで、引き続き企業倫理・コンプライアンスを推進し、すべての社員がその能力を十分に発揮できる良好な職場環境の実現を目指しています。

S: 職場の安全衛生

労働災害

(国内NISSHAグループ、派遣社員を含む)



2020年度は、作業手順書の整備とその順守に重点を置いて取り組みましたが、度数率・強度率ともに悪化しました。事後の対策として、災害内容から浮かび上がった課題である設備の改修や作業手順の見直しを行い、是正に努めています。

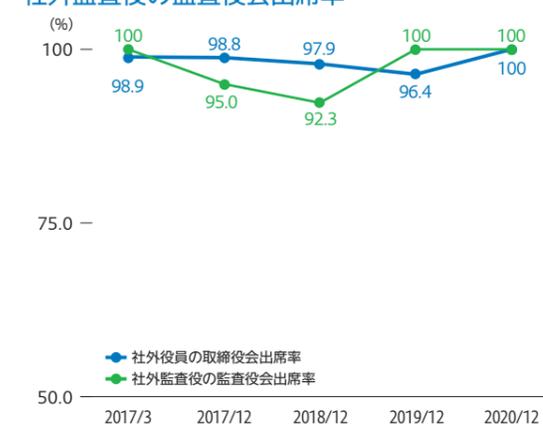
*1 労働災害度数率: 100万のべ実労働時間当たりの労働災害(休業1日以上)による死傷者数で、災害発生頻度を表します。

*2 労働災害強度率: 1,000のべ実労働時間当たりの労働損失日数で、災害の重さの程度を表します。

G: ガバナンスの推進

社外取締役および社外監査役の取締役会出席率

社外監査役の監査役会出席率



取締役会および監査役会の事務局は、取締役および監査役の出席を確保するため、あらかじめ年間の開催スケジュールを定めて、取締役および監査役に通知しています。

社外取締役および社外監査役の取締役会への出席率、ならびに社外監査役の監査役会への出席率は、100%となりました。

11 年財務・非財務サマリー

(百万円)

会計年度	日本基準				IFRS						IFRS			
	2011年 3月期	2012年 3月期	2013年 3月期	2014年 3月期	2015年 3月期	2016年 3月期	2017年 3月期	2017年 12月期	2018年 12月期	2019年 12月期	2018年 12月期	2019年 12月期	2020年 12月期	
日本基準	IFRS				(9カ月決算)									
売上高	114,054	80,160	89,427	110,922	118,775	119,222	115,802	159,518	207,404	173,189	204,210	174,035	180,006	
国内	37,159	33,060	37,992	29,956	28,889	31,530	30,250	29,443	33,538	26,554	31,059	25,840	25,593	
海外	76,895	47,100	51,435	80,966	89,885	87,692	85,552	130,075	173,866	146,635	173,150	148,194	154,412	
売上原価	104,864	79,759	83,508	93,898	93,713	90,121	98,885	133,292	170,113	149,254	166,337	149,900	143,195	
販売費及び一般管理費	14,136	12,117	12,702	15,089	16,311	18,558	20,820	19,948	29,210	28,242	29,152	27,672	25,988	
営業利益	-4,946	-11,716	-6,783	1,935	8,750	10,541	-3,904	6,278	8,080	-4,307	6,954	-16,253	7,290	
経常利益	-5,396	-11,320	-4,643	5,182	12,494	9,237	-4,914	7,578	7,380	-4,696	-	-	-	
税金等調整前当期純利益	-3,788	-22,243	-5,010	5,151	10,761	7,883	-6,130	7,323	6,097	-2,213	6,367	-16,634	7,051	
法人税等	-1,312	6,440	427	1,185	-482	985	1,299	594	1,911	1,916	2,113	588	-18	
親会社株主に帰属する当期純利益	-2,464	-28,684	-5,438	3,967	11,245	6,898	-7,408	6,734	4,318	-4,131	4,523	-17,183	7,069	
営業活動によるキャッシュ・フロー	-722	3,541	13,864	14,413	21,590	14,815	-2,570	28,784	4,232	164	5,737	1,636	14,683	
投資活動によるキャッシュ・フロー	-6,672	-4,277	-7,206	-16,149	-4,141	-21,476	-23,290	-11,685	-14,181	-4,750	-14,225	-4,948	-1,394	
財務活動によるキャッシュ・フロー	-378	3,076	-4,677	-4,634	-11,063	19,633	6,826	-11,216	-2,448	5,077	-3,909	3,680	-5,997	
設備投資額	11,020	6,724	13,669	12,287	3,207	4,885	12,267	9,063	10,622	7,953	14,572	8,948	7,896	
減価償却費	10,338	8,599	9,530	11,219	9,687	7,847	8,351	7,105	7,671	7,935	10,325	10,074	8,430	
研究開発費	2,477	2,543	2,699	2,351	2,334	2,519	2,422	2,387	3,865	3,621	3,949	3,659	2,869	
会計年度末														
純資産	資本	80,396	48,986	44,491	51,676	66,313	70,096	74,606	94,054	90,326	86,255	91,546	75,002	82,081
総資産		142,942	105,250	114,964	106,140	115,430	156,107	182,670	225,160	202,596	190,634	214,895	186,762	199,726
現金及び現金同等物		17,107	19,490	23,692	20,272	29,484	41,688	22,090	29,291	16,757	17,622	16,757	17,499	25,067
有利子負債		24,278	28,336	23,668	19,209	10,393	18,340	36,851	27,474	27,703	36,715	38,499	45,900	42,313
期末株価(円)		1,795	1,083	1,663	1,359	2,195	1,648	2,638	3,280	1,312	1,312	1,121	1,498	
財務比率														
売上高営業利益率(%)		-4.3	-14.6	-7.6	1.7	7.4	8.8	-3.4	3.9	3.9	-2.5	3.4	-9.3	4.0
ROA(%)		-3.6	-9.1	-4.2	4.7	11.3	6.8	-2.9	3.7	3.5	-2.4	2.8	-8.3	3.6
ROE(%)		-2.9	-44.3	-11.6	8.3	19.1	10.1	-10.3	8.0	4.7	-4.7	4.8	-20.6	9.0
自己資本比率(%)	親会社所有者帰属持分比率(%)	56.2	46.5	38.7	48.7	57.4	44.9	40.7	41.7	44.5	45.3	42.6	40.2	41.1
負債比率(%)		77.8	114.9	158.4	105.4	74.1	122.7	145.3	139.7	124.5	121.0	134.7	149.0	143.3
流動比率(%)		134.3	103.5	97.0	107.3	148.8	172.5	119.0	117.0	115.9	108.1	113.3	105.8	109.9
固定比率(%)		94.7	116.8	125.2	112.4	83.6	102.9	140.4	118.8	118.3	128.7	130.2	144.5	130.5
1株当たり情報														
1株当たり当期純利益(円)	基本的1株当たり当期純利益(円)	-57.25	-668.40	-126.72	92.46	262.05	160.75	-169.10	139.72	85.70	-82.77	89.79	-344.27	141.50
1株当たり純資産額(円)	1株当たり親会社所有者帰属持分(円)	1,873.34	1,141.45	1,036.74	1,204.17	1,545.30	1,633.47	1,594.70	1,852.67	1,807.34	1,728.26	1,834.50	1,502.74	1,641.61
1株当たり配当額(円)		45	0	0	5	20	30	30	30	30	35	30	35	30
潜在株式調整後1株当たり当期純利益(円)	希薄化後1株当たり当期純利益(円)	-	-	-	-	-	158.44	-	129.37	83.57	-	87.55	-344.27	137.94
非財務データ														
CO2排出量(t)		91,326	90,881	92,245	115,702	114,937	103,970	128,430	129,345	184,570	179,002	184,570	179,002	124,204
社員数(人)		4,121	3,396	3,409	3,383	3,596	4,034	5,133	5,322	5,844	5,718	5,844	5,718	5,390
国内		2,880	2,331	2,321	2,296	2,373	2,361	2,342	2,351	2,362	2,300	2,362	2,300	1,988
海外		1,241	1,065	1,088	1,087	1,223	1,673	2,791	2,971	3,482	3,418	3,482	3,418	3,402
女性比率(%)		30.0	30.0	29.3	28.4	29.4	27.5	32.8	32.4	34.4	35.4	34.4	35.4	36.3

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

連結財務諸表

連結財政状態計算書

	(単位:百万円)	
	前連結会計年度末 (2019年12月31日)	当連結会計年度末 (2020年12月31日)
資産		
流動資産		
現金及び現金同等物	17,499	25,067
営業債権及びその他の債権	34,177	37,614
棚卸資産	21,415	25,435
その他の金融資産	564	222
その他の流動資産	4,713	4,194
小計	78,371	92,534
売却目的で保有する資産	4	90
流動資産合計	78,375	92,625
非流動資産		
有形固定資産	45,325	46,293
のれん	18,499	18,327
無形資産	14,713	14,239
使用権資産	8,041	8,161
持分法で会計処理されている投資	0	567
その他の金融資産	20,413	17,653
退職給付に係る資産	265	269
繰延税金資産	879	1,336
その他の非流動資産	247	250
非流動資産合計	108,386	107,100
資産合計	186,762	199,726

	(単位:百万円)	
	前連結会計年度末 (2019年12月31日)	当連結会計年度末 (2020年12月31日)
負債及び資本		
負債		
流動負債		
営業債務及びその他の債務	44,538	49,441
社債及び借入金	22,167	23,534
その他の金融負債	1,073	789
リース負債	1,562	1,589
未払法人所得税等	447	2,218
引当金	53	53
その他の流動負債	4,237	6,637
流動負債合計	74,080	84,263
非流動負債		
社債及び借入金	14,244	8,877
その他の金融負債	442	1,191
リース負債	7,926	8,311
退職給付に係る負債	4,913	5,884
引当金	47	47
繰延税金負債	9,773	8,738
その他の非流動負債	331	329
非流動負債合計	37,679	33,380
負債合計	111,759	117,644
資本		
資本金	12,119	12,119
資本剰余金	14,931	14,856
利益剰余金	42,359	51,974
自己株式	△1,899	△1,720
その他の資本の構成要素	7,494	4,853
親会社の所有者に帰属する持分合計	75,006	82,083
非支配持分	△3	△2
資本合計	75,002	82,081
負債及び資本合計	186,762	199,726

連結損益計算書

	(単位:百万円)	
	前連結会計年度 (自2019年1月1日 至2019年12月31日)	当連結会計年度 (自2020年1月1日 至2020年12月31日)
売上高	174,035	180,006
売上原価	△149,900	△143,195
売上総利益	24,135	36,810
販売費及び一般管理費	△27,672	△25,988
その他の収益	6,200	1,725
その他の費用	△18,917	△5,214
持分法による投資利益(△損失)	-	△42
営業利益(△損失)	△16,253	7,290
金融収益	1,056	891
金融費用	△1,437	△1,130
税引前利益(△損失)	△16,634	7,051
法人所得税費用	△588	18
当期利益(△損失)	△17,223	7,070
当期利益(△損失)の帰属		
親会社の所有者	△17,183	7,069
非支配持分	△39	0
当期利益(△損失)	△17,223	7,070
親会社の所有者に帰属する 1株当たり当期利益(△損失)		
基本的1株当たり当期利益(△損失)	△344.27	141.50
希薄化後1株当たり当期利益(△損失)	△344.27	137.94

連結包括利益計算書

	(単位:百万円)	
	前連結会計年度 (自2019年1月1日 至2019年12月31日)	当連結会計年度 (自2020年1月1日 至2020年12月31日)
当期利益(△損失)	△17,223	7,070
その他の包括利益		
純損益に振り替えられることのない項目		
その他の包括利益を通じて測定する 金融資産の公正価値の純変動額	3,170	2,706
確定給付制度の再測定	△72	47
純損益に振り替えられることのない項目合計	3,098	2,754
純損益に振り替えられる可能性のある項目		
在外営業活動体の換算差額	△839	△1,110
持分法適用会社におけるその他の 包括利益に対する持分	-	9
純損益に振り替えられる可能性のある項目合計	△839	△1,101
その他の包括利益合計	2,258	1,653
当期包括利益合計	△14,965	8,723
当期包括利益の帰属		
親会社の所有者	△14,927	8,722
非支配持分	△37	1
当期包括利益合計	△14,965	8,723

連結持分変動計算書

(単位:百万円)

	親会社の所有者に帰属する持分										
	資本金	資本 剰余金	利益 剰余金	自己 株式	その他の資本の構成要素				親会社の 所有者に 帰属する 持分合計	非支配 持分	資本合計
その他の包 括利益を通 じて測定す る金融資産 の公正価値 の純変動額					確定給付 制度の 再測定	在外営業 活動体の 換算差額	その他の 資本の 構成要素 合計				
2019年1月1日残高	12,119	15,071	60,931	△1,900	6,961	-	△1,619	5,341	91,564	△17	91,546
当期利益(△損失)	-	-	△17,183	-	-	-	-	-	△17,183	△39	△17,223
その他の包括利益	-	-	-	-	3,170	△72	△841	2,256	2,256	2	2,258
当期包括利益合計	-	-	△17,183	-	3,170	△72	△841	2,256	△14,927	△37	△14,965
自己株式の取得	-	-	-	△0	-	-	-	-	△0	-	△0
自己株式の処分	-	△1	-	2	-	-	-	-	1	-	1
剰余金の配当	-	-	△1,497	-	-	-	-	-	△1,497	-	△1,497
株式報酬取引	-	16	-	-	-	-	-	-	16	-	16
子会社に対する所有者 持分の変動	-	△981	-	-	-	15	-	15	△965	16	△949
子会社の支配喪失に伴う 変動	-	-	△11	-	-	-	-	-	△11	35	24
非支配持分に付与された プット・オプション	-	826	-	-	-	-	-	-	826	-	826
その他の資本の構成要素 から利益剰余金への振替	-	-	119	-	△176	56	-	△119	-	-	-
所有者との取引額等合計	-	△139	△1,389	1	△176	72	-	△103	△1,630	51	△1,578
2019年12月31日残高	12,119	14,931	42,359	△1,899	9,955	-	△2,461	7,494	75,006	△3	75,002
当期利益(△損失)	-	-	7,069	-	-	-	-	-	7,069	0	7,070
その他の包括利益	-	-	-	-	2,706	47	△1,101	1,652	1,652	0	1,653
当期包括利益合計	-	-	7,069	-	2,706	47	△1,101	1,652	8,722	1	8,723
自己株式の取得	-	-	-	△0	-	-	-	-	△0	-	△0
自己株式の処分	-	△85	-	178	-	-	-	-	93	-	93
剰余金の配当	-	-	△1,747	-	-	-	-	-	△1,747	-	△1,747
株式報酬取引	-	10	-	-	-	-	-	-	10	-	10
子会社に対する所有者 持分の変動	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
子会社の支配喪失に伴う 変動	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
非支配持分に付与された プット・オプション	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
その他の資本の構成要素 から利益剰余金への振替	-	-	4,293	-	△4,245	△47	-	△4,293	-	-	-
所有者との取引額等合計	-	△75	2,546	178	△4,245	△47	-	△4,293	△1,644	-	△1,644
2020年12月31日残高	12,119	14,856	51,974	△1,720	8,416	-	△3,562	4,853	82,083	△2	82,081

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 2019年1月1日 至 2019年12月31日)	当連結会計年度 (自 2020年1月1日 至 2020年12月31日)
営業活動によるキャッシュ・フロー		
税引前利益(△損失)	△16,634	7,051
減価償却費及び償却費	10,074	8,430
減損損失	15,917	989
負ののれん発生益	-	△804
固定資産除売却損益(△は益)	△4,267	16
関係会社株式売却益	△878	-
事業構造改善費用	47	2,051
持分法による投資損益(△は益)	-	42
金融収益	△1,056	△891
金融費用	1,437	1,130
営業債権及びその他の債権の 増減額(△は増加)	4,976	△2,444
棚卸資産の増減額(△は増加)	8,604	△2,760
営業債務及びその他の債務の 増減額(△は減少)	△16,362	2,129
引当金の増減額(△は減少)	△369	△20
退職給付に係る資産負債の増減額 (△は減少)	201	333
その他	3,784	490
小計	5,475	15,743
利息の受取額	47	50
配当金の受取額	369	437
事業整理損の支払額	△1,402	-
利息の支払額	△1,094	△834
法人所得税の支払額	△1,954	△1,023
法人所得税の還付額	195	309
営業活動によるキャッシュ・フロー	1,636	14,683
投資活動によるキャッシュ・フロー		
有形固定資産の取得による支出	△7,226	△5,297
有形固定資産の除却による支出	△489	△48
有形固定資産の売却による収入	6,068	389
無形資産の取得による支出	△730	△484
ファイナンス・リース契約に係る 前受金の受領額	-	1,500
投資有価証券の取得による支出	△996	△101
投資有価証券の売却による収入	422	6,110
子会社又はその他の事業の取得に よる支出	△2,434	△3,152
子会社の売却による収入	698	-
子会社の売却による支出	△81	-
関係会社株式の取得による支出	-	△213
その他	△180	△97
投資活動によるキャッシュ・フロー	△4,948	△1,394

(単位:百万円)

	前連結会計年度 (自 2019年1月1日 至 2019年12月31日)	当連結会計年度 (自 2020年1月1日 至 2020年12月31日)
財務活動によるキャッシュ・フロー		
短期借入れによる収入	20,484	11,864
短期借入金の返済による支出	△10,495	△15,190
リース負債の返済による支出	△1,766	△1,734
セール・アンド・リースバックによる 収入	-	1,294
長期借入れによる収入	1,313	1,831
長期借入金の返済による支出	△3,403	△2,410
非支配持分の取得による支出	△950	-
自己株式の取得による支出	△0	△0
自己株式の売却による収入	0	93
親会社の所有者への配当金の支払額	△1,499	△1,746
その他	△1	△0
財務活動によるキャッシュ・フロー	3,680	△5,997
現金及び現金同等物に係る為替変動に よる影響額	373	276
現金及び現金同等物の増減額 (△は減少)	742	7,567
現金及び現金同等物の期首残高	16,757	17,499
現金及び現金同等物の期末残高	17,499	25,067

事業等のリスク

経営者が当社グループの財政状態、経営成績およびキャッシュ・フローの状況に重要な影響を与える可能性があるとして認識している主要な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、有価証券報告書提出日現在において当社グループが判断したものです。

(1) 新型コロナウイルス感染症(COVID-19)

COVID-19の流行は当社グループの2020年12月期の事業活動に大きな影響を与えました。デバイス事業の製品需要は堅調に推移したものの、産業資材事業やメディカルテクノロジー事業の製品需要は、その影響を受け減退しました。2020年12月期下半期において製品需要の持ち直しの動きは見られたものの、今後、事態が長期化またはCOVID-19の再拡大が進行した場合には、当社グループの業績および財政状態に影響を与える可能性があります。

当社グループは代表取締役社長を本部長とする「新型コロナウイルス対策本部」を設置し、感染拡大の防止、事業の継続、社員やお客さまなどの安全確保に向けた対策を実行しています。NISSHA行動ガイドラインや感染疑い発生時の初動マニュアルの発行、交替制テレワークの導入、国内外の出張規制などを実施した一方で、状況の変化に対応して行動ガイドラインを更新することで対策の実効性向上に努めています。

(2) 事業運営に関するリスク

1. 成長戦略

当社グループは2021年1月から運用を開始した第7次中期経営計画において、これまでに獲得・構築したグローバルベースの事業基盤を最大限に活用し、シナジーの最大化による成長基盤の確立を目指しています。医療機器、モビリティ(自動車・輸送機器)、サステナブル資材などの市場において、社会課題の解決に資する製品群・サービスの拡充による成長を目指しています。市場環境・社会の動向、技術トレンドの変化、法令・規制の改正などの影響により、成長戦略が想定通りに進捗しない可能性があり、当社グループの業績および財政状態に影響を与える可能性があります。

当社グループは、中期経営計画の進捗状況を取締役会で定期的にレビューし、1年ごとに事業環境の変化を反映させたローリングプランを策定しています。事業環境の変化に迅速に対応することで、中期経営計画の達成に向けた取り組みを強化しています。

2. 特定のセグメントや特定のお客さまの需要変動

当社グループのデバイス事業は、主としてスマートフォンやタブレットなどのコンシューマー・エレクトロニクス(IT機器)市場向けに事業を展開していますが、この市場は市場トレンドやお客さまのニーズの変化が速く、技術や製品のライフサイクルが短くなる傾向にあります。これらの市場環境が急激に変化した場合、当社グループの業績および財政状態に影響を与える可能性があります。

また、当社グループで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増減や仕様の変更、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変動する可能性があります。そのような場合には、当社グループの業績および財政状態に影響を与える可能性があります。

当社グループはこうした状況に対して、第7次中期経営計画において医療機器、モビリティ、サステナブル資材などの市場で成長戦略を遂行し、特定のセグメントや特定のお客さまの需要変動に関するリスクの最小化を図っています。

(3) 財務に関するリスク

1. のれんの減損損失

当社では事業ポートフォリオの組み換え・最適化のための成長戦略としてM&Aを積極的に活用しています。そのため、2020年12月期末においてのれんを18,327百万円計上しています。市場環境や競争環境がM&A実行時の想定から大きく変化した場合、買収先会社の業績が悪化し、のれんの減損損失が発生する可能性があります。

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

2. 為替の変動

2020年12月期における当社グループの海外売上高比率は85.8%です。これらは外貨建て取引が中心であり、急激に為替相場が変動した場合、当社グループの業績および財政状態に影響を与える可能性があります。

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

3. その他の財務に関するリスク

その他、保有有価証券の時価減少や売上債権の貸倒れ、棚卸資産の陳腐化などが発生した場合、当社グループの業績および財政状態に影響を与える可能性があります。適正な管理体制の強化に努めており、リスクの最小化を図っています。

(4) ESGに関するリスク

1. 脱炭素社会への対応

世界各国では、パリ協定を受けて地球温暖化ガスの削減に向けた脱炭素社会の実現の動きが進展しています。当社グループは脱炭素社会への対応を重要な課題として捉え、それらに関するリスク

低減とともに、社会課題の解決につながる事業機会の創出に取り組んでいます。今後、環境関連法規制等の強化、気候変動に関するリスクへの対策、環境負荷低減の追加的な義務等による環境保全に関連する費用が増加した場合、当社グループの業績および財政状態に影響を与える可能性があります。

当社グループでは、サステナビリティビジョン(長期ビジョン)のなかで2050年カーボンニュートラルを見据えて、2030年にはCO2総排出量の30%削減(2020年比)の実現を掲げています。サステナビリティ委員会を構成する環境安全部会がCO2排出の要因の把握とその低減に向けた活動を推進し、サステナビリティ委員会がこれらの活動内容を年1回取締役会に報告しています。また、当社グループは脱プラスチックを目的とするサステナブル資材(紙・バルブ由来)を重点市場の一つと定め、社会課題の解決につながる製品・サービスをお客さまに提供することによって、事業機会を創出しています。

2. 人材能力の向上、多様な人材の活躍

当社グループでは人種・国籍・性別にかかわらず、さまざまな伝統や文化を持つ社員が働いています。その多様性を尊重し、社員の個性や強みを活かし、当社グループのビジョンを実現することを目指していますが、当社の事業ポートフォリオの組み換えに沿った人材を十分に確保・育成ができない場合、当社グループの業績および財政状態に影響を与える可能性があります。

当社グループは、人事基本方針に基づき、会社とともに成長しビジョンの実現に資する人材を育成する人事制度の策定、女性活躍の推進や研修によるリーダー・幹部候補の育成に取り組み、リスクの最小化に努めています。

3. 人権の尊重

人権を尊重した事業活動は継続的な企業活動を行う上で必要不可欠であり、人権侵害関連の事象が発生することで、訴訟や賠償金の発生、企業価値の毀損などにより、当社グループの業績および財政状態に影響を与える可能性があります。

当社グループは、人権および労働における国際規範、法令を順守するとともに、取り組み内容の継続的な改善に努めています。サステナビリティ委員会を構成する労働・人権部会は、当社グループの主要な生産拠点を対象として、国際的な行動規範であるRBA(Responsible Business Alliance)を運用しています。

会社概要

商号
NISSHA株式会社
(英文名: Nissha Co., Ltd.)

本社所在地
〒604-8551 京都市中京区壬生花井町3

代表者
代表取締役社長 兼 最高経営責任者 鈴木 順也

創業
1929年10月6日

設立
1946年12月28日

資本金
121億1,979万円(2021年3月末現在)

社員数
712人(連結5,385人)(2021年3月末現在)

連結子会社
66社

拠点数(子会社含む)
国内15カ所
海外36カ所(持分法適用会社は含まず)

決算期
12月31日

Webサイト
会社情報
<https://www.nissha.com>
IR情報
<https://www.nissha.com/ir/index.html>

サステナビリティ情報
<https://www.nissha.com/sustainability/index.html>

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(2020年12月末現在)

発行可能株式総数
180,000,000 株

発行済株式総数
50,855,638 株

株主数
10,537 人

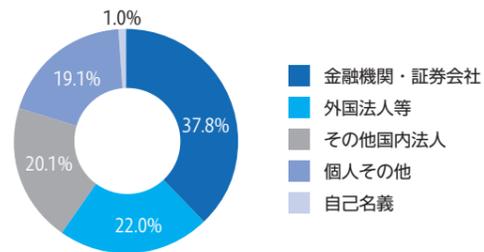
単元株式数
100 株

上場市場
東証第一部(証券コード7915)

大株主

	持株数(千株)	持株比率(%)
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	3,024	6.00
鈴木興産株式会社	2,563	5.09
明治安田生命保険相互会社	2,341	4.65
タイヨー ファンド エルビー	2,190	4.35
株式会社日本カスティ銀行(信託口)	2,156	4.28
株式会社みずほ銀行	2,076	4.12
タイヨー ハネイ ファンド エルビー	1,485	2.95
株式会社京都銀行	1,442	2.86
ニッサ共栄会	1,150	2.28
ステート ストリートバンク アンド トラストカンパニー 505227	1,026	2.03

所有者別分布状況



Nissha Report 2021(2020年12月期報告書)

発行月
2021年6月

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

企画・編集
NISSHA株式会社
経営企画部IRグループ
阪口 隆平

撮影
NISSHAエフエイト株式会社

©2021NISSHA株式会社

本誌中の記事・写真・図などの無断転載は禁じます。

免責事項およびご注意

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

NISSHA

NISSHA株式会社

本社：604-8551 京都市中京区壬生花井町3

T 075 811 8111(大代表)

www.nissha.com