NISSHA

Nissha Report 2024

日本語版



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。













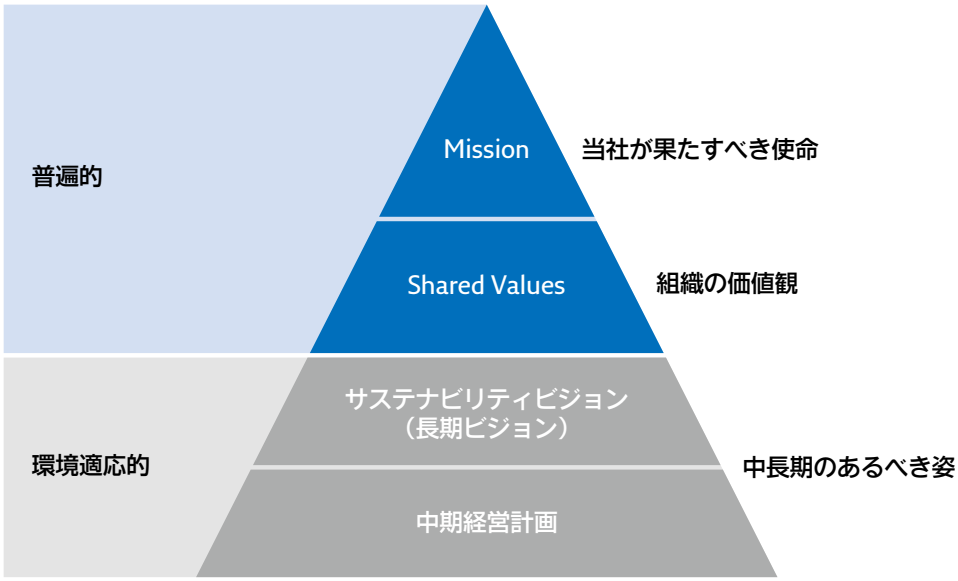






Nissha Philosophy

NISSHAグループでは、当社が果たすべき使命や考え方の基盤、行動の原則をMissionを頂点に据えた「Nissha Philosophy」に定め、大切にしています。



Shared Values

Customer is Our Priority	私たちは、お客さま価値の最大化を追求します。
Diversity and Inclusion	私たちは、多様な人材能力が対等に関わり合うことにより、組織の実行力を高めます。
Commitment to Results	私たちは、成果を出すことにこだわります。
Accomplished with Efficiency	私たちは、スピード重視で仕事を完遂します。
Act with Integrity	私たちは、誠実に行動し、信頼される企業であり続けます。

Contents

Nissha Report 2024





イントロダクション

01 Nissha Philosophy
03 Contents
05 成長の軌跡
07 変化による成長
09 スナップショット
13 価値創造プロセス
15 Business Model

持続的な企業価値向上の取り組み

17 サステナビリティビジョン
19 CEOメッセージ
31 サステナビリティとマテリアリティ

成長戦略

35 事業ポートフォリオ戦略
39 財務戦略
43 人事戦略
49 特集 社員とのコミュニケーション
51 技術戦略
53 品質・生産・DX戦略
55 事業戦略
　55 産業資材
　61 ディバイス
　64 メディカルテクノロジー
67 事業開発室

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するものです。財務情報に加え、コーポレートガバナンスや環境・社会への取り組みなどの非財務情報についても総合的にお伝えする統合報告書として編集しています。

「Nissha Report 2024」では、CEOメッセージを核として、当社グループならではの強みを生かして長期的に社会価値・経済価値を拡大していく価値創造の考え方を示すとともに、当社グループのMission、サステナビリティビジョン（2030年のあるべき姿）、2024年を初年度とする第8次中期経営計画など中長期の成長戦略、サステナビリティとマテリアリティ、技術戦略、人事戦略、財務戦略、品質・生産・DX戦略、コーポレートガバナンスの取り組みなど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（価値協創ガイダンス）」やIFRS財団の「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。

サステナビリティ ページ

https://www.nissha.com/sustainability/index.html
サステナビリティに関する考え方や取り組み、サステナビリティレポート、ESGデータ集などを掲載しています。

IR ページ

https://www.nissha.com/ir/index.html
最新の決算および業績見通しなどの財務情報を掲載しています。

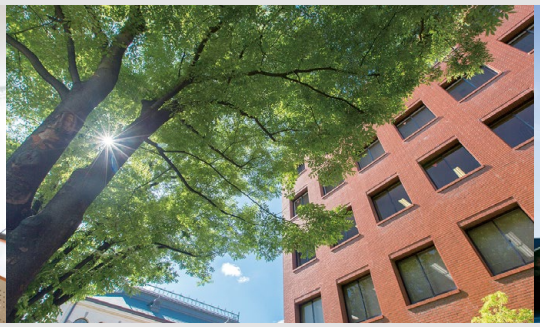
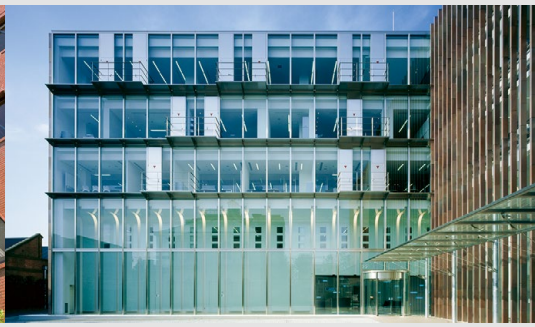
本誌の内容は、特に注記がない限り、2024年6月30日現在のものです。

報告対象期間

2023年1月1日～2023年12月31日
（一部に2022年以前、2024年1月以降の取り組みを含みます。）

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）

コーポレートガバナンス

69 コーポレートガバナンス
80 マネジメントチーム
83 社外取締役メッセージ
87 株主・投資家のみなさまとの対話

リスクの低減

89 人権の尊重
90 気候変動への対応
93 責任ある製品・サービスの提供
94 持続可能な調達
95 生成AIの普及に対応した
データセキュリティ
96 リスク管理

参考資料

97 財務ハイライト
99 非財務ハイライト
101 11カ年財務・非財務サマリー
103 会社概要

Nissha Report（統合報告書）の位置づけ



免責事項およびご注意

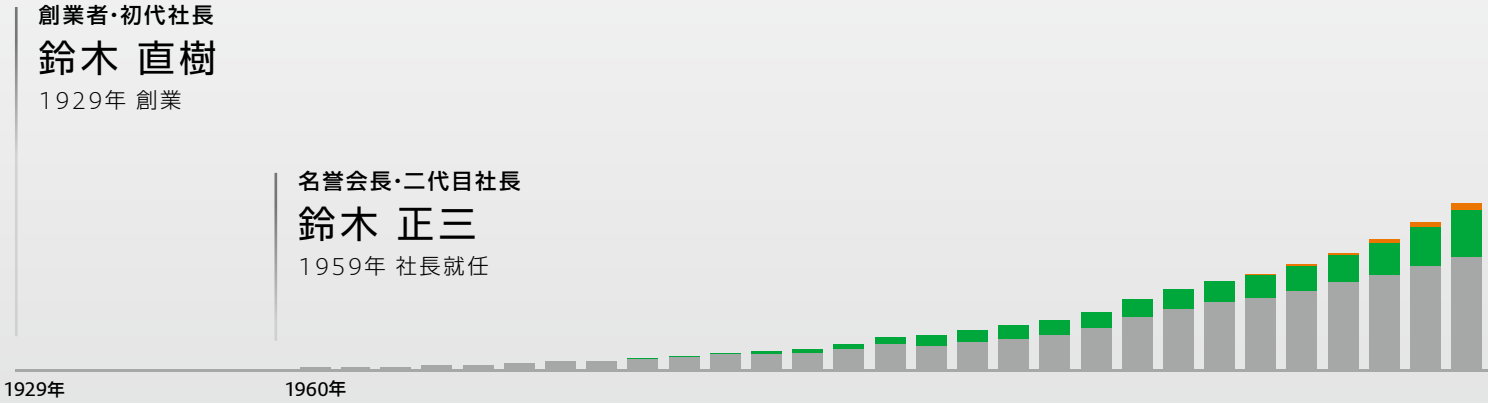
本誌には、NISSHA株式会社の業績、戦略、事業計画などに関する将来的予測を示す記述および資料が記載されております。これらの将来的予測に関する記述および資料は過去の事実ではなく、発行時点で入手可能な情報に基づき当社が判断した予測です。また経済動向、他社との競合状況などの潜在的リスクや不確実な要因も含まれています。そのため、実際の業績、事業展開または財務状況は今後の経済動向、業界における競争、市場の需要、その他の経済・社会・政治情勢などのさまざまな要因により、記述されている将来予想とは大きく異なる結果となる可能性があることをご承知おきください。本誌中の業績数値は、特に注記がない限り、すべて連結ベ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

成長の軌跡

The Evolution of Nissha

NISSHAは、印刷技術の進化とコア技術の拡充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。

■ 産業資材　■ ディバイス　■ メディカルテクノロジー　■ その他



1929年～ 創業期

高級美術印刷を志向

創業者、鈴木直樹が1929年に自宅で印刷業を開始しました。

「活字印刷であればだれでもできる。他社の手がけない高級印刷をやろう」との考えから、当時珍しかった写真製版・原色印刷技術（カラー）を用いた美術印刷を志向。この創業者の思いが現在の当社のグローバルニッチ戦略につながっています。

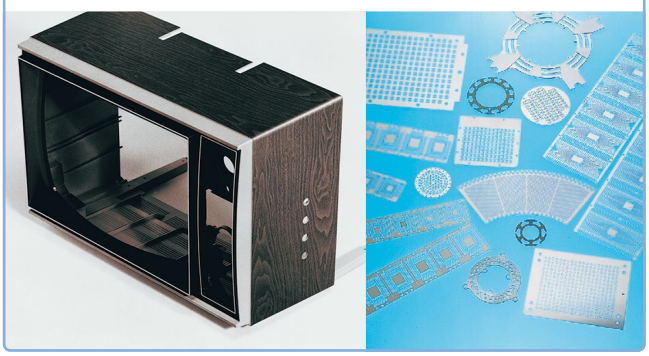


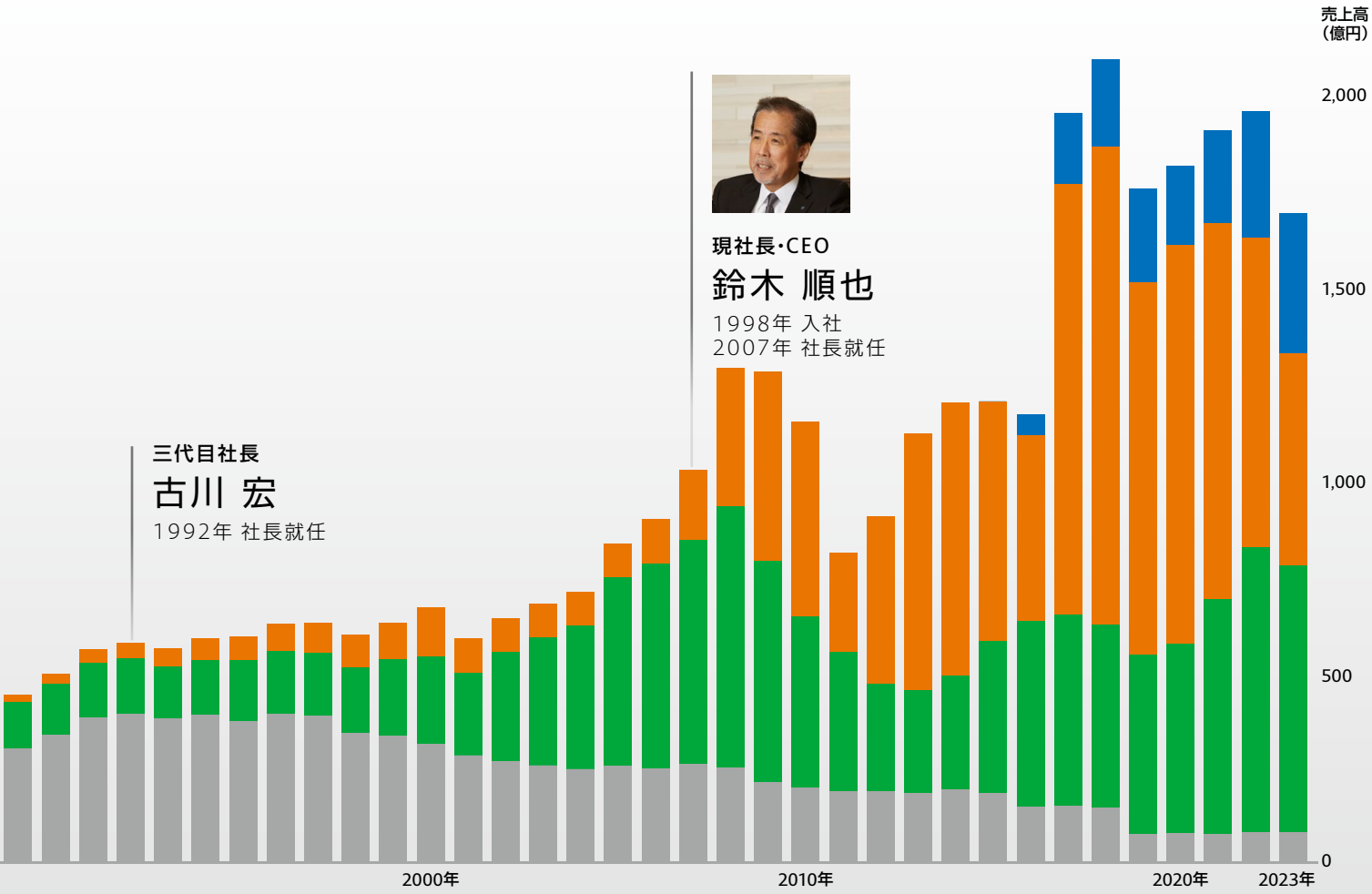
1960年代～ 多角化

産業資材・ディバイス事業の誕生

二代目社長、鈴木正三が将来の成長に向けた事業多角化の重要性を唱え、新製品開発を促進しました。

初の国産木目転写箔（産業資材事業）、リードフレームなどの電子部品（ディバイス事業）が誕生し、民生用機器や化粧品などへ対象市場を拡大しました。この多角化による事業拡大が、当社の「変化による成長」の原点といえます。





2000年代～ **グローバル化**

NISSHAの製品とブランドが世界に浸透

現社長の鈴木順也は、当社製品のグローバル市場での競争優位性を確信し、海外戦略を加速しました。特に産業資材事業・ディバイス事業で、IT機器メーカーからの世界規模の需要を的確に捉え飛躍的な成長を果たしました。海外売上高比率は2007年に50%を突破しました。



現在 **事業ポートフォリオ戦略の強化**

経営資本の最適化による成長

グローバル化以降、IT機器市場に経営資本を集中し、高い成長を実現してきました。一方で、この市場は製品需要や技術トレンドの変化が激しく、メディカル、モビリティ、サステナブル資材といったグローバルベースで安定的な成長が見込める市場に事業領域を拡大し、バランスのとれた事業ポートフォリオを構築しました。戦略的M&Aにより獲得した事業基盤に経営資本を最適配分し、継続的な成長を目指しています。



変化による成長

当社は、90年余りの歴史を通して、常に成長市場を志向し、時代を代表するトップメーカーに選ばれて成長を遂げました。
変化する市場やお客さまのニーズを的確に捉え、コア技術を深化・拡充・融合し、対象市場や製品の組み換えを実践してきました。
現在のコア技術は「印刷」「コーティング」「ラミネーション」「成形」「パターンニング」「金属加工」の6つで構成されており、
当社の製品にはいずれかが使われています。

当社のコア技術



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

製品・対象市場を変化させながら成長

医療機器（CDMO）

加飾×機能モジュール



フィルムタッチセンサー



お客さま:
国内の
大手電気機器メーカー

加飾フィルム・成形品



お客さま:
国内の大手化粧品・
文具・家電メーカー



製品の拡充・変化

美術全集・図録
カタログ





高級美術印刷

お客さま:
国内の大手出版社・新聞社など

対象市場の拡がり

パルプ成形品

蒸着紙



サステナブル資材

お客さま:
グローバル医薬品メーカー

成 形



サステナブル資材

お客さま:
欧米の大手飲料メーカー

コーティング





※ 画像はイメージです。

メディカル

お客さま:
グローバル医療機器メーカー

成 形　金属加工





モビリティ

お客さま:
グローバル自動車メーカー

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



お客さま:
国内の
大手ゲーム機メーカー



IT機器

お客さま:
タブレットやスマートフォンの
グローバルIT機器メーカー

パターンニング　ラミネーション

IT機器

お客さま:
グローバルの携帯電話メーカー・
ノートブックPCメーカー



モビリティ

お客さま:
日本・米国・欧州・中国のグローバル自動車メーカー

印 刷　コーティング
成 形　パターンニング

印 刷　パターンニング

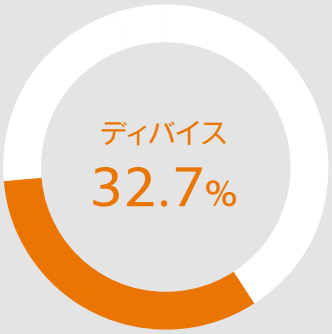
コア技術の深化・拡充・融合

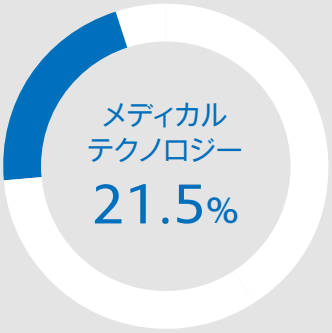
スナップショット

2023年連結売上高
1,677億円

売上高構成比







その他4.8%

コア技術を生かした3事業を多様な市場に展開

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。IMD、IML、IMEなどの工法で使用される加飾フィルムや、それらの工法で生産される加飾成形品を提供しています。グローバル市場でモビリティ、家電製品などに広く採用されています。また、金属光沢と印刷適性を兼ね備えた蒸着紙や、主に植物由来の材料を用いたサステナブル成形品など、環境にやさしい製品を提供しています。


加飾フィルム・成形品



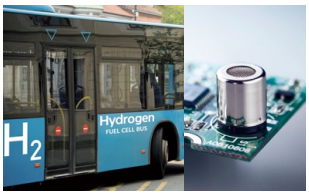
蒸着紙


サステナブル成形品

ディバイス

精密で機能性を追求した部品・モジュール製品を提供する事業です。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タブレット、業務用端末（物流関連）、モビリティ、ゲーム機などに幅広く採用されています。このほか、気体の状態を検知するガスセンサーや圧力を検知するフォースセンサーなどを提供しています。


フィルムタッチセンサー



ガスセンサー


フォースセンサー

メディカルテクノロジー

医療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、現在は欧米中心に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。


低侵襲医療用手術機器



医療用ウェアラブルセンサー

情報コミュニケーションや医薬品・化粧品などの事業を展開しています。

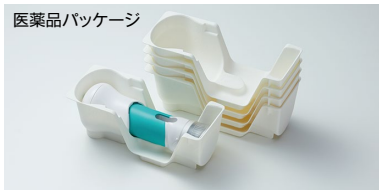
※ 画像はイメージです。

主な対象市場









活用されるコア技術



主な対象市場









活用されるコア技術



主な対象市場



活用されるコア技術

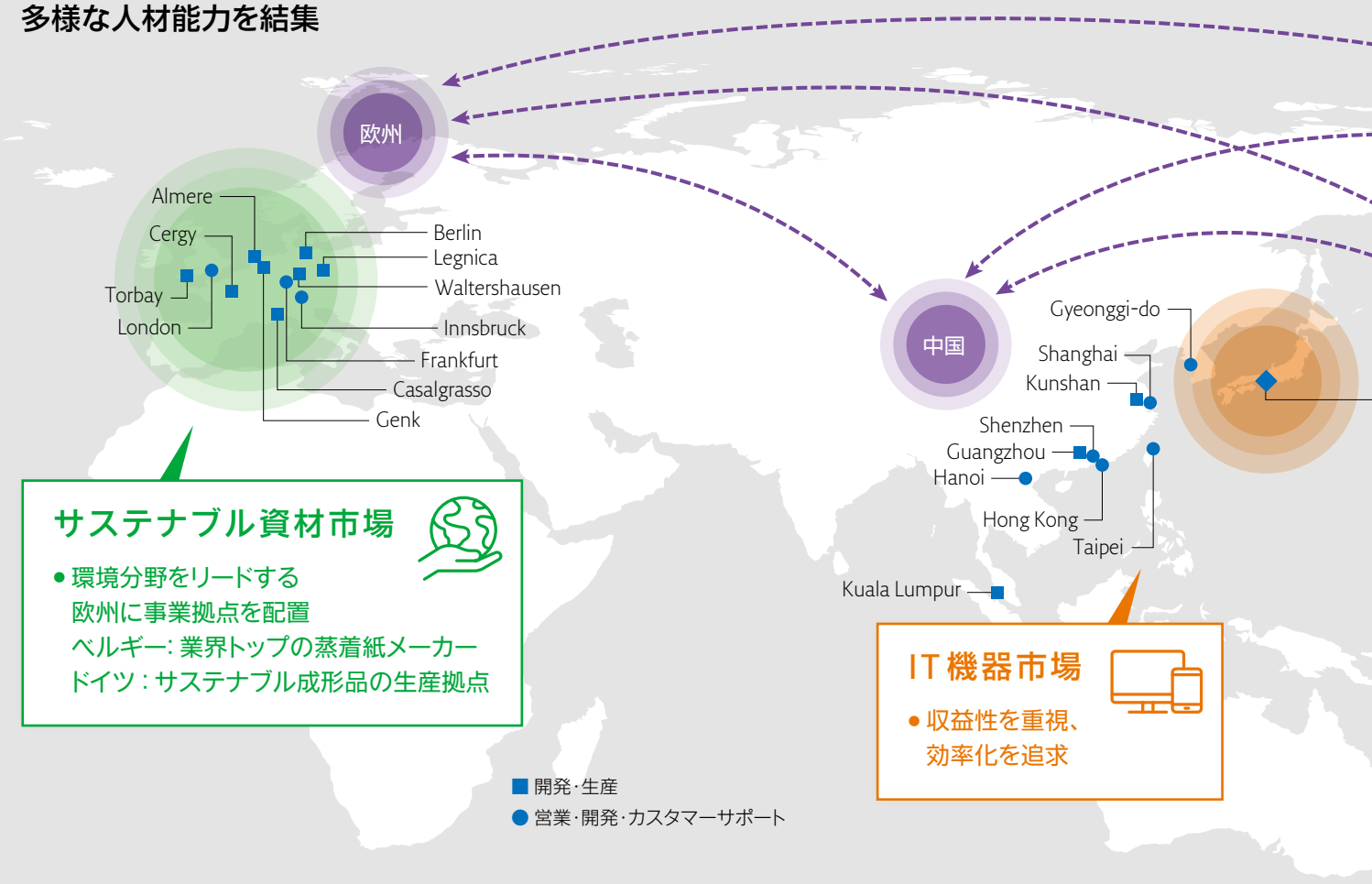


スナップショット

世界49拠点

国内15カ所 海外34カ所

重点市場ごとに最適な拠点配置
多様な人材能力を結集



サステナブル資材市場

- 環境分野をリードする
  欧州に事業拠点を配置
  ベルギー: 業界トップの蒸着紙メーカー
  ドイツ : サステナブル成形品の生産拠点

IT機器市場

- 収益性を重視、
  効率化を追求

開発拠点をグローバルに配置

欧州 NICE
Nissha Innovation Center Europe



中国 NICC
Nissha Innovation Center China



日本 NICK
Nissha Innovation Center Kyoto



北米 NICA
Nissha Innovation Center America

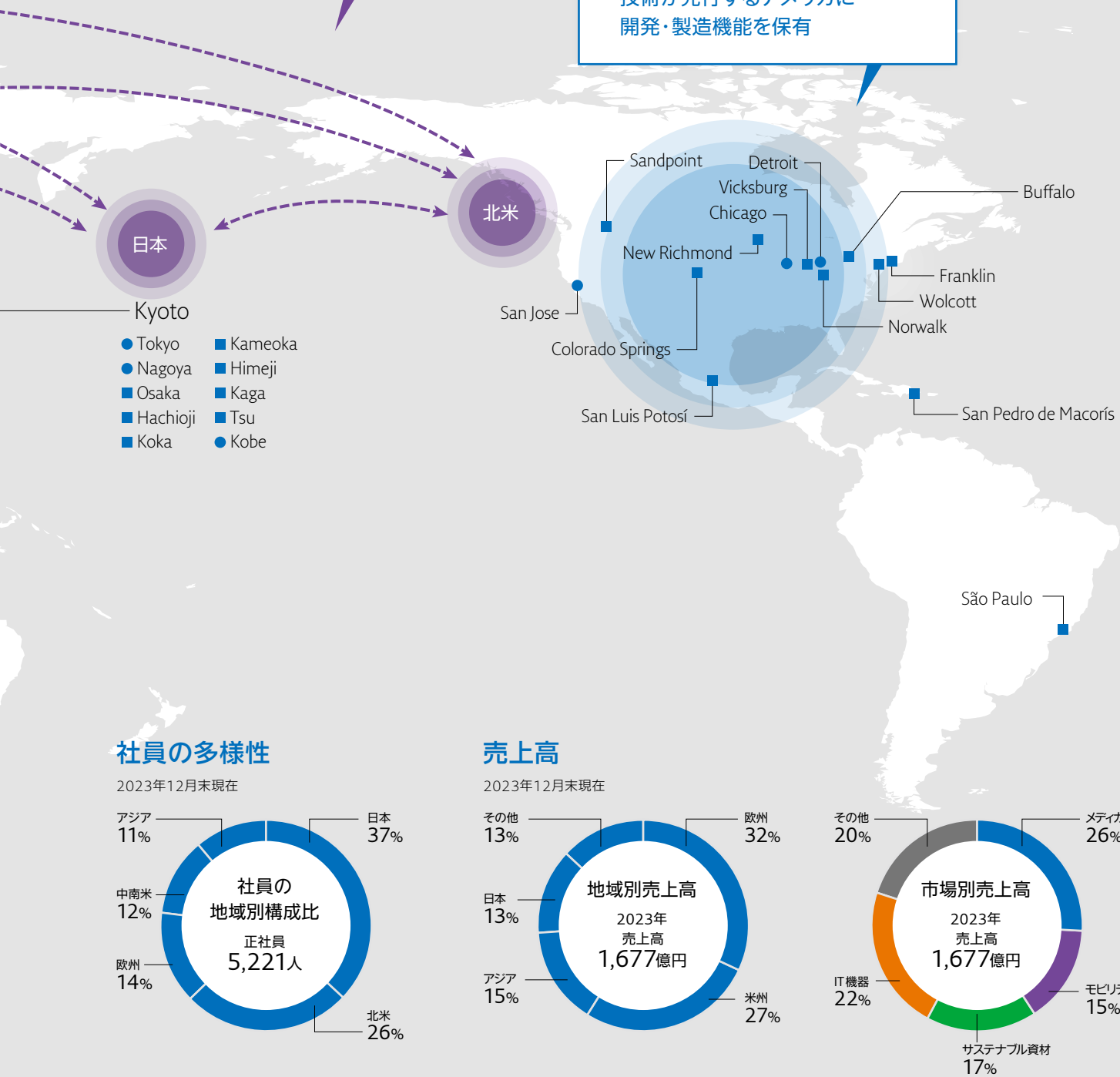


モビリティ市場

- 主要地域で
  マーケティング・営業・開発・生産
  までを地産地消
- 地域間シナジーを拡大

医療機器市場

- 医療機器の最大市場であり、
  技術が先行するアメリカに
  開発・製造機能を保有



社員の多様性

2023年12月末現在

売上高

2023年12月末現在

価値創造プロセス

NISSHAグループは、多様な経営資本を活用し、当社の強みを生かした事業活動によって重点市場を中心に製品・サービスを提供し、社会課題の解決と経済価値の創出を目指します。

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

Input

財務資本

有利子負債	450	億円
株主資本	1,108	億円
格付け	BBB＋	

製造資本

M&A投資額	139	億円※
設備投資額	75	億円
生産拠点数	14	カ国
	31	拠点

知的資本

R&D拠点数	7	拠点
研究開発費	46	億円

人的資本

正社員数	5,221	人

関係資本

重点市場の顧客数
8,000 社以上

自然資本

エネルギー消費量
2,032 千GJ

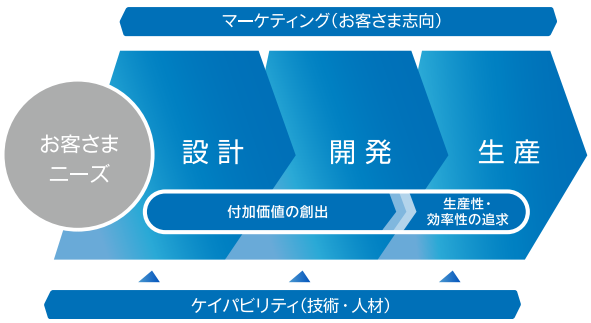
主要原材料投入量
85,273 t

2023年度

Business Model

コア技術や人材能力といった
ケイパビリティを活用し、
ニーズを起点としたお客さま志向の
バリューチェーンを通じて
付加価値の高い製品を多様な市場に提供

ポートフォリオ経営の深化



製品・サービス
マージン

メディカル
モビリティ
サステナブル資材
IT機器

当社のビジネスの強み

- **Change for Growth（変化による成長）**
  対象市場の変化に合わせ自らの能力を能動的に変容
- **コア技術**
  組み合わせにより多様な市場に特徴ある製品を提供
- **グローバルトップメーカーとのパートナーシップ**
  ニーズの把握、経営管理の高度化

マテリアリティ（→P.31）

事業を通じた社会課題の解決（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

※第7次中期経営計画期間中に実施したM&A投資額。なお、2024年3月に買収を完了したIsometric Intermediate LLCを含む

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。

Output → Outcome

製品・サービス

- 医療機器
- 加飾フィルム・成形品
- 蒸着紙
- サステナブル成形品
- フィルムタッチセンサー

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

NISSHAの経営資本の質の向上

経済価値の創出（→P.35）

重点市場の売上高
- メディカル 434億円
- モビリティ 258億円
- サステナブル資材 286億円

ROE ▲2.7 %

営業CF 14億円

人権の尊重（→P.89）

児童労働・強制労働の発生件数 0 件

責任ある製品・サービスの提供（→P.93）

重大品質事故 0 件

持続可能な調達（→P.94）

主要部材のリスク低減策の実施率 100 %

人的資本の充実（→P.43）

女性管理職比率
- グローバル連結 22.7 %
- NISSHA単体 7.1 %

次世代女性管理職比率 24.5 %

リーダー候補選抜率 41.5 %

海外社員比率 63.2 %

社員エンゲージメント指標
- 組織貢献意欲 95.5 %
- 組織コミットメント 89.0 %

効率性・生産性の向上（→P.53）

RPAなどの自動化・効率化ツールによる労働時間削減 22,533時間

環境負荷低減（→P.90）

CO_2総排出量削減率（2020年比） ▲18.7 %

2023年度

サステナビリティビジョン（→P.17）

Business Model（バリューチェーンと強み）

バリューチェーン

当社グループは、コア技術や人材能力といったケイパビリティを活用し、ニーズを起点としたお客さま志向のバリューチェーンを通じて付加価値の高い製品を多様な市場に提供しています。

創業事業の印刷事業から現在の3つの主要事業において共通する事業モデル

当社は、製品ブランドオーナーであるお客さまと協力し、デザインや製品仕様を作り込み、製品の重要なパーツをカスタマイズで手掛けています。この工程全体でマーケティング志向（お客さま志向）を重視しています。お客さまの課題を的確に捉え、お客さま価値を実現するため、設計・開発段階では安全性・実現性を重視した品質・付加価値の作り込みを行います。また、生産段階では高品質、低コスト、短納期を実現するリーンオペレーションを追求し、バリューチェーン全体で製品・サービスの付加価値を向上させます。

マーケティング（お客さま志向）

お客さまの課題を的確に捉え、最適な製品・サービスを提供します。Shared Valuesの「Customer is Our Priority」に示すとおり、営業から設計、開発、生産に至る全ての工程でお客さま価値の最大化を追求しています。これによりグローバルトップメーカーとのパートナーシップを築いています。



付加価値の創出

設計・開発段階での安全性・実現性を重視した品質・付加価値の創出に注力しています。データに基づく設計の最適化により、製品の性能と信頼性を向上させ、お客さまの信頼と満足を継続的に獲得する付加価値を提供します。

生産性・効率性の追求

高品質・低コスト・短納期を実現するため、リーンオペレーションを追求します。生産工程および間接業務の自動化やデジタルトランスフォーメーション（DX）を推進するとともに、ベストプラクティスをグローバルに展開して競争力を高めています。

ケイパビリティ

コア技術や人材能力といったケイパビリティを活用し、多様な市場のニーズに応える製品を提供します。コア技術の組み合わせや国や地域、専門性や得意分野の異なる多様な人材能力が結集することでお客さま価値を実現しています。

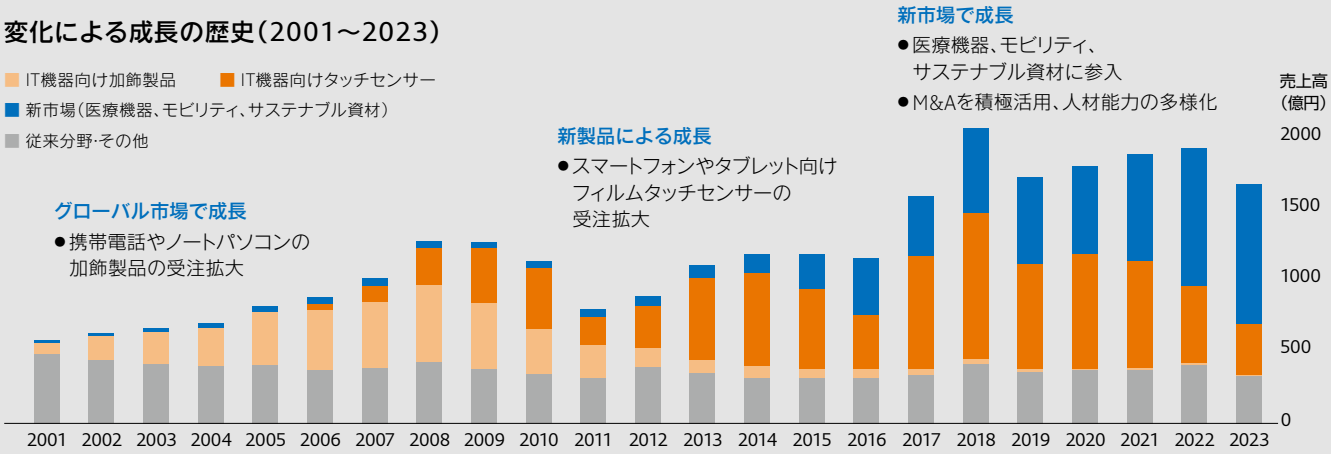
NISSHAのビジネスの強み

— 強み 1 —

Change for Growth（変化による成長）

NISSHAは、常にコア技術の深化·拡充を図り、製品と対象市場を変化させながら成長を実現してきました。企業と社会、双方の持続的な成長·発展を目指し、長期的な視点から成長性や持続性に富んだ対象市場を特定して、社会課題に直結するようなニーズをつかむこと、対象市場の変化に合わせ自らの能力を能動的に変容させることがNISSHAの進化であり、成長戦略です。成長市場を選択し、どの市場においても共通のバリューチェーンを活用して付加価値の高い製品を提供することで持続的な成長を遂げてきました。

変化による成長の歴史（2001～2023）



— 強み 2 —

コア技術



当社の製品·対象市場は多岐に渡っており、一見すると統一感がないように見えるかもしれません。しかし、いずれの事業や製品にも当社のコア技術が使われているという共通点があります。当社はコア技術の広がりを常に探求しつつ、これらを効果的に組み合わせることにより、特徴ある製品を創出し、多様な市場の市場ニーズ（社会課題）を解決する製品·サービスを提供しています。

— 強み 3 —

グローバルトップメーカーとのパートナーシップ

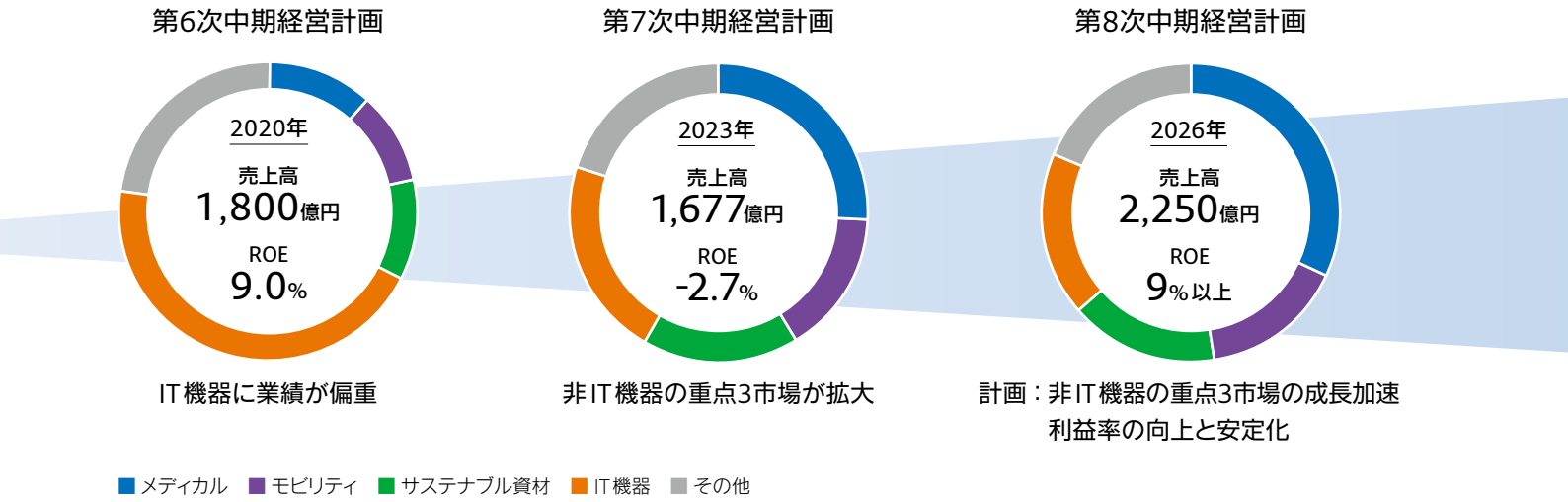
当社は各市場におけるグローバルトップ企業をお客さまとしており、市場のニーズ（社会課題）を的確に把握できるポジションを築いています。お客さまのブランドや機能の根幹を支える製品·サービスをバリューチェーンを通じて具現化することで、お客さまの課題を解決する最適なパートナーとなっています。

メディカル	グローバル医療機器メーカー TOP10社中8社との強固な取引実績
モビリティ	グローバル自動車メーカー30社以上 Tier1メーカー100社以上との取引実績
サステナブル資材	世界80カ国、約300社の飲料品ラベル、食料品メーカーとの取引実績 日用品パッケージに採用
IT機器	グローバルトップの携帯電話·PC·スマートフォンタブレットメーカーとの取引実績

サステナビリティビジョン（長期ビジョン）

NISSHAグループはサステナビリティを「企業と社会の持続的な成長・発展を両立する取り組み」と捉えています。根源的なニーズとなる社会課題を解決することが、社会の発展を支え、企業の成長につながると考えています。

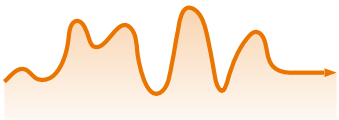
当社は90年余りの歴史を通して、コア技術の深化・拡充と対象市場の組み換えにより、成長を遂げてきました。当社Missionのもと、2030年に向けて、社会課題の大きさや市場成長の安定性・継続性を分析し、当社のコア技術を通して創出できる付加価値を相対的に評価したうえで、メディカル、モビリティ、サステナブル資材を当社の成長分野として位置付けています。



持続的な成長のため、安定した成長市場（メディカル・モビリティ・サステナブル資材）で社会課題を解決

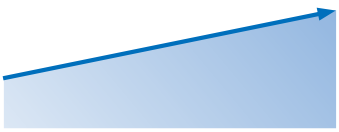






IT機器市場

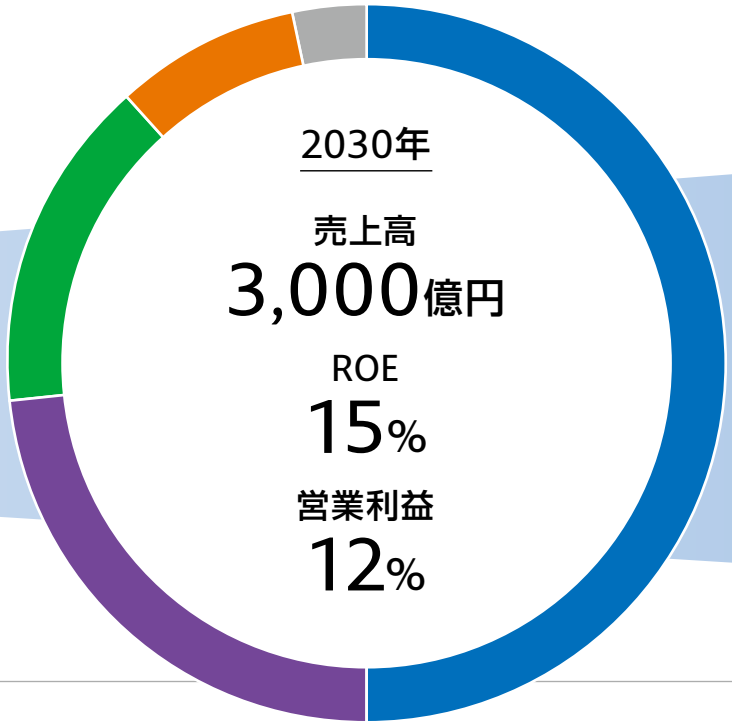
事業機会が豊富だが
環境変化が激しい



非IT機器の重点市場

安定した成長が期待できる
メディカル・モビリティ・サステナブル資材

サステナビリティビジョン



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年のカーボンニュートラルを見据え、CO_2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%
- 営業利益 12%

非IT機器の重点3市場


メディカル


モビリティ


サステナブル資材

マテリアリティ

サステナビリティビジョンの実現に特に重要性の高い項目

事業機会の創出	● 医療課題の解決（医療機器） ● 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） ● サーキュラーエコノミーの推進（サステナブル資材）
リスクの低減	● 人権の尊重 ● 気候変動への対応 ● 責任ある製品・サービスの提供 ● 持続可能な調達 ● 生成AIの普及に対応したデータセキュリティ
経営基盤の強化	● 人的資本の充実 ● 効率性・生産性の向上
ガバナンスの推進	● 取締役会の実効性の向上 ● グローバルガバナンスの高度化

CEOメッセージ



代表取締役社長 兼
最高経営責任者

鈴木順也

ー 当社の長期的かつ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。さらに、当社の成長と発展があってはじめて、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・投資家の信頼を獲得することは重要です。一方で、企業が事業活動の成果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。

長期的な成長に向けての事業ポートフォリオの組み換えを中心とする経営戦略、また気候変動リスクへの対応や人的資本の多様性と能力の向上に代表される経営基盤の構築など、短期では解決しえない経営課題が増加しています。したがって、長期の視点で戦略を策定することが経営の主眼と言えます。当社は長期的な目標をバックキャスティングにより現在の行動に落とし込むというアプローチを重視します。このような姿勢が、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ます。

近年のサステナビリティの潮流と相まって、長期的な視点で企業のあらゆるステークホルダー（利害関係者）に配慮する「ステークホルダー資本主義」の動きが顕著です。このような考え方が世界的に高まるのは歓迎すべきことですが、そもそも日本においては古来より実践されてきた経営思想ではないでしょうか。

2007年、私はNISSHAの代表取締役社長に就任するに際し、当社のミッションステートメントや価値観など、あらゆる考え方の基軸を整備しました。その中で、「当社は誰に向かって仕事をするのか」という根本的な問題意識を象徴する概念として「Nissha's Circle of Trust（ステークホルダーとの信頼の輪）」を開発し、お客さま、株主、社員、サプライヤー、地域社会とのバランスのとれた信頼関係の構築を図るべきだと明示しました。「信頼の輪」は、今日に至るまで、そして未来においても、NISSHAの基本的な経営思想のひとつです。



Nissha's Circle of Trust（2007年制定）

ミッション

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、社是、コアバリュー、パーパスなどいくつかの概念が選択肢として可能です。これらのなかには時に流行のように現れ普及するものがあります。それぞれの着眼点や定義・学説の違いは承知するものの、総じて自社が何を大切に考えているかを表明する意味で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。

当社が2018年1月に全面改訂した「ミッションステートメント」は、重要な3つの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を規定したうえで、最後に社会への価値の提供についての当社の立場を表明しています。

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ミッションステートメントの特徴です。この明快なストーリーラインは、近年の企業経営を取り巻くサステナビリティの潮流を強く意識したものでもあります。

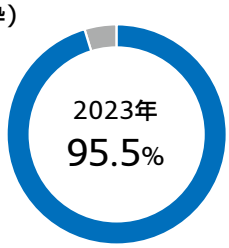
NISSHAは多様な対象市場に多国籍に事業を展開するグローバル企業グループであるため、事業の現場には多数の個別事象が存在します。したがって、ミッションなど自社の基本姿勢を示す際には、それらを集約し一般化した抽象度が高い表現を用います。一方、私は個別の事業部やグローバル拠点との間では、ミッションの概念と彼らが担う仕事との関連性を具体的に翻訳し、理解と行動を促すよう対話に努めています。

なお、2023年の当社グループにおける「ミッション」に対する社員の共感度（組織貢献意欲）は、前年に引き続き高水準です。経営と社員が一体となって経営課題の解決に臨んでいることを表していると言えます。

エンゲージメントサーベイ（抜粋）

組織貢献意欲

私はNISSHAに貢献したいと思う



サステナビリティビジョン（長期ビジョン）とマテリアリティ

企業の事業活動にサステナビリティへの取り組みが重なり融合するなかで、当社はこれを代表するサステナビリティビジョン（長期ビジョン）と、その実現に関するマテリアリティ（重要項目）を以下のとおり定義しています。

「サステナビリティビジョン」は、当社が長期視点で事業活動を通じて社会課題を解決していくなかで、**「2030年の時点でなりたい姿」**を表明したものです。事業の重点分野として、市場の安定的な成長が見込まれ、また当社のコア技術などの能力が応用できる対象市場としてメディカル、モビリティ、そして循環型社会に寄与するサステナブル資材（脱プラスチック）を特定しています。

具体的には、連結売上高3,000億円（うち医療機器を中心とする広義のメディカル市場向けで1,500億円）を目指します。また、気候変動リスクへの対応としてカーボンニュートラル（温室効果ガスの排出をゼロにする努力）に向けた目標として、CO_2総排出量を2020年比で30%削減することを目指しています。それらの取り組みの現状については後述します。

（→P.17 サステナビリティビジョン、P.90 気候変動への対応）

サステナビリティビジョン（2021年2月公表）

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。

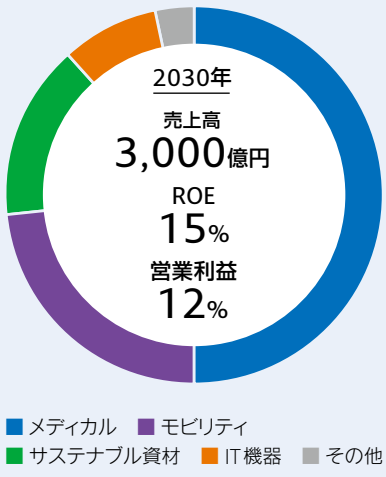
社会価値の創出

- ✓ 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年のカーボンニュートラルを見据え、CO_2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市場*）
- ✓ ROE 15%
- ✓ 営業利益 12%

*メディカル（医療機器、医薬品、ヘルスケア製品など）の市場機会に対して、メディカルテクノロジー事業、産業資材事業、ディバイス事業、コーポレート事業開発（インキュベーション）が総力を挙げて担います。



マテリアリティ（2024年改訂）

「マテリアリティ」は、当社の長期的なビジョンを実現していくための重要項目であり、毎年のように見直すものではありません。しかし、ESGの潮流を意識するとき、企業を取り巻く環境や企業に対するステークホルダーの関心の変化に、当社のマテリアリティの着眼点が影響を受ける可能性があります。したがって、その変化の実態を検証しつつ必要に応じてマテリアリティを改訂することがあります。

2024年の改訂版では「生成AIの普及に対応したデータセキュリティ」を追加し、この間において急速に普及した生成AIの活用機会とリスクを注視するとともに、組織内でのDXの積極的活用などに伴う情報漏洩リスクに対処していくことが「重要」であると明示しました。

（→P.31 サステナビリティとマテリアリティ）

中期経営計画

「サステナビリティビジョン」と「マテリアリティ」は長期視点のコンセプトである反面、実際の経営管理の運用としては仕事の進捗および成果を中期（3年）および短期（1年）のサイクルで点検しています。

当社の中期経営計画は、例えば社内取締役および執行役員に3年単位で業績連動の株式報酬が設定されていることからわかるとおり、コミットメント性が非常に高いと言えます。企業の仕事は、1年の会計年度のうちには完結しない事柄が多いため、複数年度をかけて実行を評価することは合理的です。

当社が現在運用中の「第8次中期経営計画（2024年～2026年）」は、長期ビジョンの「なりたい姿」に鑑み過去の複数の中計をかけて構築してきた成果を土台に、事業ポートフォリオの組み換えを一層促進しその成果を拡大することを掲げています。需要変動が激しいIT機器向け売上高・利益の比率を相対的に引き下げ、当社の技術などの能力が応用的に発揮できる成長市場へのシフトを継続しています。このシフトが中長期的に当社の企業価値の向上に貢献します。

また、当社が志向する成長戦略がステークホルダーとりわけ株主のベネフィットに連動していくべきです。成長戦略に対する株式市場からの信頼を勝ち取ることで株価の上昇を期待し、「株価純資産倍率（PBR）の1倍割れ問題」を解消したいと考えます。

（→P.35 事業ポートフォリオ戦略）

第7次中期経営計画までの成果と課題

【成果】事業ポートフォリオ組み換えの進捗

- 連結売上高に占める非IT機器比率が2023年は78%に上昇した（2020年55%）。
- IT機器市場への依存度が低減し、業績のボラティリティが改善した。
- 医療機器、モビリティ、サステナブル資材の領域で、事業基盤が拡充した（設備投資、企業買収、人的資本の配備など）。

【課題】2023年の悪夢

- 2023年は、コロナ禍を通してのサプライチェーンの混乱（供給制約から過剰購買へ）の結果としてお客さまの在庫調整が長期化し、当社製品への需要が大きく低迷、当社の業績は大幅な減収減益となった。
- これにより、株式市場による当社のボラティリティ懸念が再燃し、株価が低迷した。

第8次中期経営計画の重点戦略とゴール

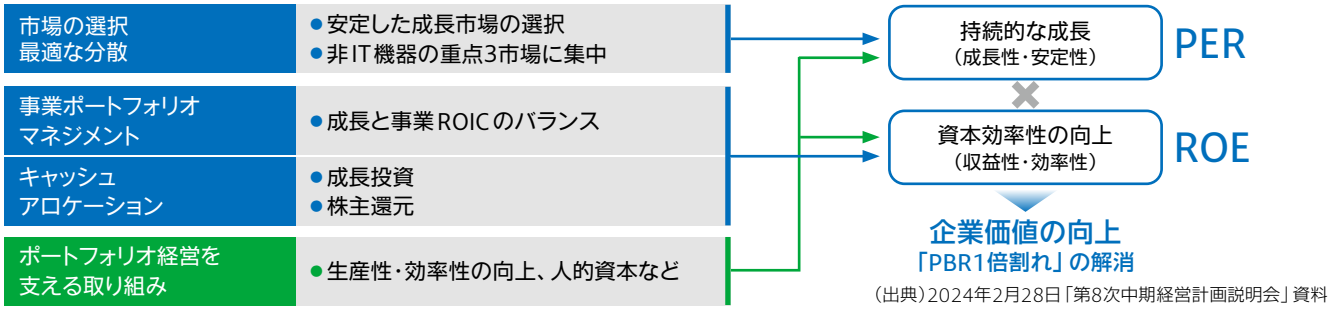
- 2026年の連結売上高2,100億円、連結営業利益150億円（うち非IT機器130億円）を目指す（M&Aを含まない）。
- これにより、ROE9%以上を目指す。
- 安定した成長市場（非IT機器）での業績拡大により利益率の安定化を図り、ボラティリティへの懸念を払拭するとともに、PBRの1倍割れ問題を解消する。
- 経営規律を発揮し、積極的な事業投資を促進する一方で、事業ROICの規律を通じて資本収益性を改善する。
- 以上により、業績向上の進捗を見極めつつ、株主還元に配慮する。
- 中計および長期ビジョンの遂行を担う人的資本の採用と訓練を継続する。特にグローバル人材の充実に世界各地で取り組む。

PBR1倍割れ問題の解消

企業のPBRが1を割ることへの批判が急速に高まっています。産業や企業によって、バランスシート、収益水準、そして株価収益率（PER）の特性が異なるため、全ての企業に対して一義的に鉈（なた）を振り下ろすことへの異論はありましょう。

当社は、グローバル企業、B to B製造業（中間部品・資材）、複数の事業を展開しながら製品・技術と対象市場の組み換えを長期的に進めているという特性から、「PBR 1倍割れ問題」の解消にむけて以下の図のように整理し、取り組んでいます。

持続的な成長、資本効率性の向上により企業価値を高める



（出典）2024年2月28日「第8次中期経営計画説明会」資料

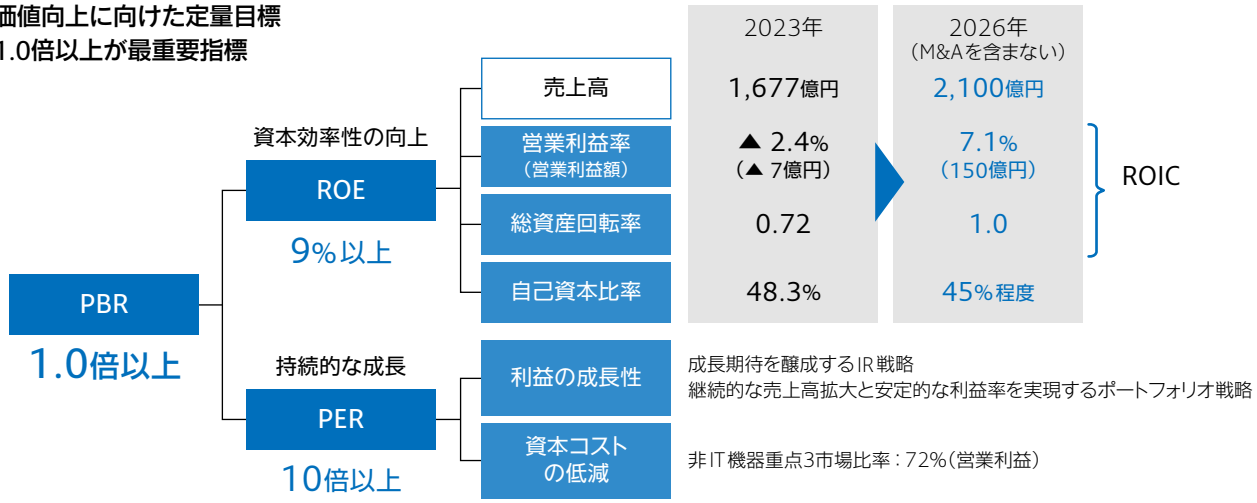
PBRを決定づける第一の要素である株価収益率（PER）への重視は、まさに**「株価を意識する経営」**であると解釈しており、いかに投資家が当社の長期的な成長に自信と期待を持つようになるかが重要と考えます。この間、複数の中期経営計画を通して取り組んできた事業ポートフォリオの組み換え戦略の主眼は、当社にとって**最適な対象市場の選択とその分散**、そして実際に安定的かつ継続的に業績パフォーマンスを見せ続けることによる、**ボラティリティ懸念の払拭**です。

業績パフォーマンスが安定的かつ継続的でなかった最近の事例として、2021年はペントアップ需要のために売上高が増加した結果、生産の効率性が上昇し、史上最高の営業利益を計上したにも関わらず、大して株価は反応しなかったことが挙げられます。実際に、2023年はその反動とも言える需要サイドに起きたサプライチェーンの在庫調整の長期化により、事業の収益性は大きく低下することとなりました。

一方の要素である自己資本利益率（株主資本利益率、ROE）を改善するためには、これを構成する営業利益率、総資産回転率、自己資本比率のうち、特に需要の変動に起因して不安定になりがちな**営業利益率の改善が最大の課題**であると認識しています。

資本集約型の事業モデルの性格が強い当社の収益性は、生産数量および稼働率に最も多く影響を受けます。需要がある一線を越えると爆発的な利益を創出しますが、その逆が起こりえます。B to Bで中間部品・資材を扱う当社自身が需要をコントロールすることは、必ずしも容易ではありません。需要変動を所与の環境要因としながら、生産効率を高めるための日常的な努力やデジタルトランスフォーメーション（DX）による革新的な工程改善により、売上原価率の低減を図る現場力が収益性の鍵となります。また付加価値のある製品・技術の供給による販売価格の引き上げ、そして特にインフレーションの時代においては、原材料価格の上昇をお客さまへの販売価格に転嫁する努力が必要です。

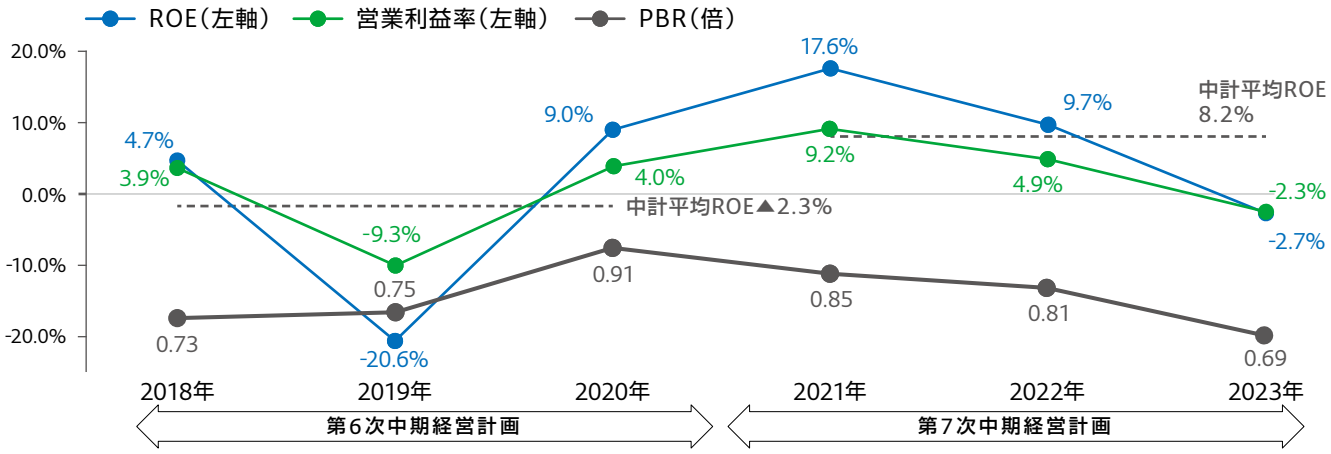
企業価値向上に向けた定量目標
PBR1.0倍以上が最重要指標



営業利益率の安定的な改善と並行して、資産回転率が向上するよう受注を促進して売上高を拡大するほか、在庫水準の引き下げなど運転資金の最適化と設備投資の厳正化による投下資本の圧縮を通じて、事業の資本収益率（ROIC）の向上を追求することも、安定的なROEの改善に寄与します。

第7次中期経営計画においてはIT機器への依存度が相対的に低下した結果、第6次中期経営計画と比較して業績のボラティリティが低下したと分析しています。そして、中計平均のROEは、第6次の▲2.3%に対し、第7次は8.2%と大きく改善しました。現在運用中の第8次が終了する2026年には9%以上のROEを目指します。なお、当社は自社の株主資本コストは6～8%であると想定しています。そして、事業ポートフォリオ組み換えの進展は、収益性が安定するという側面だけでなく、事業のボラティリティが低下するという側面において株主資本コストを引き下げる効果があると思考しています。

PBR（PER×ROE）現状分析



（出典）2024年2月28日「第8次中期経営計画説明会」資料

自己資本比率については、効率性と安全性の観点から、現在の水準が最適であると考えています。

以下では、当社のマテリアリティへの注目がいかに事業の成長と関係しているかを念頭に置きながら、私の考え方と当社の取り組みの概要を説明します。

ー マテリアリティ「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、コア技術の深化と対象市場の探索により進化し成長してきました。Change for Growth（変化による成長）は、当社の事業機会の創出のメインストリームです。

1929年の創業にあたり、当時は他に出来る者が少なかった写真製版・印刷（当時の主たる対象市場は高級美術印刷）を事業領域と定義したことは、今日の当社のグローバルニッチ戦略の源流です。この印刷事業の拡大期においては、技術や生産プロセスの特性上、あらゆる産業のお客さまと取引いただくことが可能でした。現代にいたるまで、当社が特定の産業のサプライチェーンのみに属さず、保有する技術や能力の形態変換を遂げながら、その時代の成長産業に次々と価値を提供していくという事業モデルを確立していることとコンテクストが一致します。

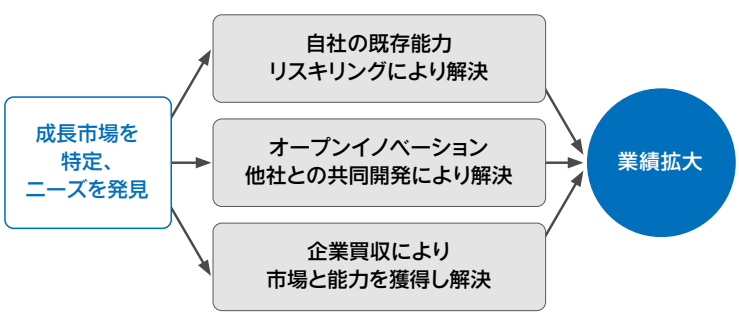
1960年代に印刷事業から産業資材事業、次いで1980年代にディバイス事業が派生して誕生した背景は、既存の印刷事業のピークアウトを早期に予知し、次の成長の道を探索したことに他なりません。2000年代以降の経営の本格的なグローバル化は、国内市場の成長鈍化への危機感と、当社の技術がグローバル市場で競争優位的に採用されるという確信によるものでした。経営のグローバル化が進むにつれ、日本国内では発見できない事業機会に巡り合いました。2010年代に始まった蒸着紙や医療機器への企業買収による参入はその産物と言えます。

グローバル市場へのエクスポージャーが高まると、成長機会だけでなく景気変動、外国為替レートそして競争などの脅威が拡大します。グローバル企業として複数の事業を運用するにあたり、機会とリスクの評価を精緻化する必要が生じました。

伝統的な製品ポートフォリオマネジメント（PPM）の概念枠組に準拠し、対象市場の魅力度（成長率）と従来製品および新規製品の競争力（マーケットシェアおよび利益率）を相対的に評価しながら、投入すべき経営資源（リソース）の配分を最適化することで、事業のトランスフォーメーション（形質変換）を促進しています。

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、事業モデルなどの経営資源の共有および転用が可能です。しかし、コア技術を新たな対象市場が要求

事業機会の創出パターン



するスペックや方式に落とし込むことは決して簡単ではありません。対象市場によって満たすべき製品仕様、順守すべき法令規則、人々のマインドセットや取引慣行が異なります。実務上の訓練と、社員にリスキリング研修などを提供することで能力の改質を加速します。結果として、それが中長期的に事業資産を形成すると考えます。

（→P.5 成長の軌跡）

バリューチェーン

近年、統合報告書の業界では、企業の事業モデルをインプットからアウトプットへの流れで図示する「価値創造プロセス」が定番のコンテンツとなっています（別稿をご参照ください）。

NISSHAは、2010年代から当社グループの事業モデルの基本思想としてマーケティング志向を掲げ、社内の価値連鎖（バリューチェーン）を貫く概念としています。

マーケティングにおいて最重要の要素である「インプット」は、技術開発・製品開発の原点となる市場ニーズの情報です（ESGの業界では、市場ニーズのことを社会課題とも言います）。お客さまの調達戦略に見合うよう特徴ある加工技術の複合的運用という「プロセス」の設計を経て、具体的な経済価値としての製品・サービスを「アウトプット」として創出しています。「プロセス」の前半にあたる設計・開発、生産技術の確立は付加価値創出のパート、後半は徹底的な品質主義に基づき生産性を発揮するパートであることが特徴です。

NISSHAのバリューチェーンは、創業事業である一般印刷に始まり、現在の3つの主要事業にいたるまで全ての事業が共有する価値創造プロセスです。常にお客さまのニーズを的確に把握し、お客さまの問題解決の最高のパートナーになることを実践してきました。

（→P.15 Business Model）

NISSHAの代表的なバリューチェーン



事業・製品の評価指標は成長ステージにより異なる

業績のパフォーマンスを測定するには、目的に適した指標を選択することが有効です。事業ならびに製品ポートフォリオ戦略を運用するに際し、その成長のステージにより、注目する指標は異なります。

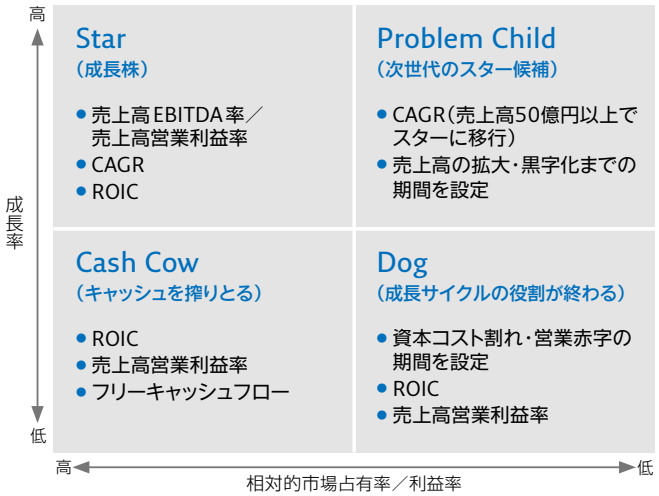
例えば、Star（スター）は対象市場が成長途上にあり、それにキャッチアップするための設備投資と企業買収の機会は旺盛で、積極的な投資キャッシュフローを必要とします。いかに市場シェアを獲得しながら競争ポジションを維持するかに重点が置かれ、売上高EBITDA率、売上高営業利益率など販売の規模と利益率の相関を測る指標が有効です。

一方、Cash Cow（キャッシュ・カウ、金のなる木）は、既に対象市場の成長が緩やかになった局面にあり、大規模な投資を必要とせず、既存の生産設備などの事業資産を使って、いかにオペレーションの生産性や運転資金の効率性を上げてキャッシュを搾り出すかに力点が置かれます。したがって、投下資本利益率（ROIC）により投入した資金と利益率の相関を評価することが適切です。

以上のように、当社はポートフォリオ上の成長ステージに応じて評価指標を使い分け、それぞれに投入できる資金や人材などの資源配分を計画しています。

（→P.35 事業ポートフォリオ戦略）

事業・製品ポートフォリオのKPI



※縦軸と横軸は1970年代にボストン・コンサルティング・グループ（BCG）が開発した製品ポートフォリオのフレームワークに準拠

重点市場の基本戦略と実践

現在の当社の事業・製品ポートフォリオ戦略は、2010年代にスターであったIT機器（スマートフォンやタブレット製品）向けの電子部品への業績の依存度を戦略的に引き下げながら、安定的に成長が見込まれる医療機器（低侵襲・単回使用の手術機器などの開発製造受託事業）、モビリティ（内装・外装に関わる加飾・機能部品および資材）、サステナブル資材（脱プラスチックを主体とした環境対応のパッケージ資材および成形品）を拡大することを主眼としています。

IT機器向けは需要の変動が激しいという本質的な市場環境は変わらないものの、今後の大規模な設備投資は想定されないためキャッシュを搾りとる局面に入っています。例外的に2023年は、業界サプライチェーンの在庫調整の長期化による需要の大幅な減少に襲われましたが、通常は総じてROICは良好です。

一方、既存製品と新規製品が共存する医療機器やモビリティは、一部の品目はキャッシュ・カウの性格を持ちながらも大部分は設備投資や企業買収が旺盛なスターの位置づけにあり、売上高の拡大とともに利益率が向上するよう競争ポジションを確立する努力を続けています。サステナブル資材は、市場の拡大速度は急ピッチではなく、矢継ぎ早の技術革新が起きる業界ではないため、比較的安定してキャッシュを稼げるセグメントとして位置づけています。

次のスターの座を狙うプロブレム・チャイルド（問題児）は、成長率と競争環境などを見据えながら、製品群の売上高が50億円を超過し黒字化すればスターとしての扱いを受けるようになります。スターに昇格できる可能性がある事例としては、ディバイス事業のガスセンサー製品群が挙げられます。ガスセンサーは気体の状態を検知・測定する機能があり、伝統的には空気清浄機向けなどの用途がありましたが、近年は安全運転に役立つアルコールチェッカー向けの需要が堅調であるほか、今後は空調の冷媒センサーが成長株であり、さらには水素エンジン車・燃料電池車向けへの需要の拡大が期待されます。

収益性が著しく低下しているか、あるいは製品ライフサイクルのピークを越えたかなどの規律ある複数の判断基準により、事業や製品のダイベストメント（切り離し）の機会がないかも精査しています。最近の事例としては、アメリカが主力市場であるメディカルテクノロジー事業において、当社にとって役割を終えた製品ライン（商圏と生産設備）を売却し、この空きスペースに他社から別の製品ライン（キャッシュ・カウ）を譲受しました。これにより、事業の収益性が向上するほか、一層の自動化が促進することになり、厳しい人材不足の状況において「正しい組み換え」が完了したと評価しています。

事業・製品ポートフォリオにおける主な顔ぶれと基本戦略

Star	● 医療機器（低侵襲・単回使用の手術機器などの開発製造受託） ● モビリティ（内装・外装用の加飾・機能製品および資材）	● 製品ラインアップの増強 ● 売上高の拡大 ● 競争地位の確立 ● 生産能力の増強 ● 品質体制の確立 ● サプライチェーンの確立 ● 企業・事業の買収
Cash Cow	● タッチセンサー（タブレット製品向け） ● サステナブル資材（脱プラスチックに貢献するパッケージ資材）	● 売上高の維持 ● 生産性の向上 ● 不採算製品の撤退
Problem Child	● フィルム製剤などファルマ製品 ● 生体適合性医療資材 ● サステナブル資材（脱プラスチックに貢献する成形品） ● ガスセンサー（気体の状態を検知・測定、アルコールチェッカー、空調の冷媒センサー、水素自動車向け用途が拡大） ● フィルム式の歪みセンサー（協働ロボットの関節部などに使用）	● 製品開発、オープンイノベーション ● 販売経路の拡大 ● 企業・製品の買収
Dog	● 現在は該当なし	● 現在は該当なし

ー マテリアリティ「リスクの低減」

リスクの低減～マテリアリティの観点から再定義

当社は事業の成長を阻害するリスクの低減について、右記のように取り組んでいます。

リスクは、長期的なビジョンに鑑みて解決していくべき当社固有のリスク項目と、日常的かつ一般的なリスク項目に分類できます。特に前者をもって、上述のマテリアリティ4項目のひとつとして「リスクの低減」を位置づけています。

本稿では、「リスクの低減」のうち、2023年において成果の進捗があった「気候変動への対応」について、アップデートします。

「リスクの低減」を定義（2024年度）

マテリアリティとしての「リスクの低減」項目（長期的に取り組むべき当社固有のリスク項目） *社長が委員長を務めるサステナビリティ委員会が所管する	日常的・一般的な「リスクの低減」項目（抜粋） *取締役専務執行役員が委員長を務めるリスク管理・コンプライアンス委員会が所管する
● 人権の尊重 ● 気候変動への対応 ● 責任ある製品・サービスの提供 ● 持続可能な調達 ● 生成AIの普及に対応したデータセキュリティ	● コンプライアンス ● 職場の安全衛生 ● 健康経営 ● 品質管理 ● 情報資産の保護 ● 事業継続計画

気候変動への対応：代替エネルギーの導入が進捗

なぜ「気候変動への対応」が企業価値の最大化に資することになるのか?

誰もが地球の温暖化を阻止すべき課題であると認識しながらも、短期的には解決できないうえに、それへの取り組みは投資やコストの増加に直結し、また大した投資収益率は期待できないと考えています。私たちのモチベーションは、「気候変動への対応」を重視するお客さまのサプライチェーンから外されないように、また選ばれるようになることで業績を維持・拡大し、超長期的に企業価値の向上に寄与するのではないかとの仮説によるものです。他には、これに真剣に取り組むことで、そのような姿勢を重視する優秀な人材を獲得できるという側面があります。

気候変動リスクへの対応として、当社は2030年のCO_2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(2021年8月公表)。

その方策としては、当社の場合、CO_2排出の大半は生産部門が使用する電力に関係すると特定できるため、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、再生可能電力(代替エネルギー)の導入を促進します。現状では日本国内においてこのような代替エネルギーの導入は動力費の上昇要因になりうるため(2024年は1.5億円のコスト増加を試算)、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ています。

これらの勇気ある取り組みの結果、当社の2024年のCO_2総排出量は、当初計画の2030年よりも大きく前倒しで、2020年比30%削減を達成する可能性が高まってきました。正確な分析と集計を経て、2025年初頭には正式な報告ができることを楽しみにしております。

(→P.90 気候変動への対応)

ー マテリアリティ「経営基盤の強化」

後継者計画

将来を見据えた経営基盤の安定と強化の観点から、後継者計画の有無は異口同音に話題になるトピックです。

当社は、会社の成長ステージのターニングポイントでトップの交代が起きることが健全であると考えます。後任者は前任者のクローンである必要はなく、次のステージに適した才能、能力、文化的背景を兼ね備えた人物が登板すべきです。そして、ビジョナリー(つまり長期志向で成長ビジョンを語ることができる)であるとともに誠実であることは絶対条件です。

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長期志向の特性と、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、次のCEOは誰かという議論は時期尚早との雰囲気が社内では感じられます。しかし、私は当社がCEOに求める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。

私は、当社の後継者計画は以下の2つの視点で必要性が検討されるべきと考えており、当社の指名・報酬委員会は同様の見解を有しています。

- **緊急的な後継体制**:**病気、事故など不測の事態、またはコンプライアンス・社会倫理に関する問題などが発生し、一時的または永続的にCEOが職務を担うことができない場合に、臨時の代行者を指名する必要性。**
- **世代交代**:**当社の成長ステージが次の段階に移行するに際し、能力と文化的資質において新たなリーダーシップの体制が有効であると判断される場合にCEOが交代し、そのマネジメントチームを改編する必要性。**

前者の場合は、当社の定款および取締役会規程に基づき、株主総会および取締役会の招集者と議長の代行順位のあり方を定めています。毎年の株主総会直後の取締役会においてこれらの具体的な代行者の順位を決定していることから、執行を担うCEOの緊急時の代行対応としても問題ないと考えます。さらに、緊急時の代行体制から次の平時体制に移行するための手続きを2024年の指名・報酬委員会から議論を重ねていく予定です。

後者については、当社が2013年よりNissha Academyという人材育成の体系が確立していることが世間でも広く知られています。日常のジョブスキルの訓練と資格の取得を包含するコースと、次世代の執行役員・経営幹部を養成するコースがあります。経営幹部の養成コース(Business School)は、一般の経営管理大学院(MBA)のシラバスに準拠したプログラムを構築しており、私を含む経営陣が教える一方、部分的に京都大学大学院などの教授陣を招聘します。近年は経営陣と教授陣が分担してサイエンスとしての経営理論や概念枠組を教える一方、経営陣はアートとしての経営実践や現場力の講義を担当しており、非常に興味深いシラバスが出来上がっています。

Nissha Academyは、「**半学半教**(先輩が後輩に教えることで、ともに学ぶ)」の精神を実践しています※。私が担当する講義はプログラ

ムの最終回に設定され、経営者のガバナンス上の責任や資質について講義するほか、Q&A方式によりサイエンスとアートのいずれの角度からの質問にも答えることにより教えています。質問とその背景にある考えを聴くことで、私自身が気づき学ぶことは非常に多いです。

※ 教える者と学ぶ者との師弟の分を定めず、先に学んだ者が後で学ぼうとする者を教えること（「福沢諭吉と慶應義塾の精神」からインスピレーション）

（→P.43 人事戦略、P.69 コーポレートガバナンス）

取締役の選任

2024年は、社外取締役の選任と退任のプロセスについて、指名・報酬委員会での協議を経て明文化することを目標にしています。現在のコーポレートガバナンスコードの潮流下において2007年に初めて社外取締役を設置して以来、その候補者の選定に際しては独立性と当社の経営目標に合致したスキルマトリックスを基軸としながら、社長の原案に基づき同委員会の審議を経て取締役会に答申するという実践を繰り返しています。一方、退任に際しては、主として就任期間（5年～10年を目途）と経営目標との整合性の観点から同委員会での審議を経て取締役会に答申しています。いずれの場合も、これまでの方法を踏襲することを基本に、プロセスの有効性を点検し、明文化していく考えです。

ダイバーシティの実践とは

日本ではダイバーシティと言えば、主として女性活躍への期待が高まっています。しかし、これは役員・管理職に就任しているかをもって「活躍」の基準としているように感じます。

実際には、多くの女性社員が役員・管理職に就かなくとも活躍していることは明白であり、ご本人たちも就任の有無にかかわらず働きがいを感じているのではないでしょうか。したがって、この「女性管理職比率」の一律的な目標数値化に違和感を覚える人は多いと感じます。比率を改善するためだけの目的で女性の役員・管理職を外部から採用して実績だとカウントするような風潮が見られますが、人事の公正さを損なう危険性があることに配慮すべきです。

企業としては、女性が増えることにより多様な視点や論理が組織に持ち込まれるという利点を考慮しつつ、一方では性別を問わず、その個人が発揮する能力に基づいて採用・任命するよう人事制度を運用すべきと考えます。

当社は、社会の要請に応えるべく引き続き「女性管理職比率」を追求していく一方、**当社独自の「次世代女性管理職比率（まだ管理職ではないが活躍している女性の比率）」を表す指標を開発**しました。

当社グループでは、日本では近年は女性活躍の傾向が顕著であるものの、他の国・地域と比較して突出して女性管理職比率が低いのが実態です。2023年12月末現在、グローバル連結は22.7%に対し、日本国内NISSHA単体は7.1%です（詳細な統計は別項をご参照）。

当社は、日本国内NISSHA単体の女性管理職比率が全社員の女性比率と同水準になることをビジョンとしています。このため、将来は管理職になるべく既に活躍している次世代の女性社員のグループを把握し動機づけることが重要と考えています。2023年12月末現在、次世代管理職の女性比率は24.5%となっており、全社の女性比率に近い割合で女性活躍が進みつつあることが確認できます。

拡大する女性の活躍（管理職および次世代管理職の女性比率）

人事階層	2021年 12月末実績	2022年 12月末実績	2023年 12月末実績	2024年 12月末予測	全社 女性比率
管理職	5.4%	5.9%	7.1%	8.5-9.5%	28.6%（2023/12）
次世代管理職	22.3%	23.9%	24.5%	26.5-27.5%	

また、昇格の要件のひとつとなりうるNissha AcademyのBusiness School（NABS）への女性社員の受講比率は、上級編（18.1%）、中級編（21.7%）、初級編（23.7%）と、世代が若くなるほど活躍の結果としての昇格への意欲が高いことが実証されています（役員推薦と立候補により受講者を決定）。これらの訓練を経て、今後は執行役員、取締役のレベルまで女性のキャリアパスが延伸していくことを望んでいます。この数値が政府の要求する比率を占めるようになるには、時間を要します。

女性活躍が進んだ結果として人員構成（いわゆる人口ピラミッド）が変化していくためには、そもそも新卒など採用の段階でその数を増やし母数の拡大を図ることが必要と考えています。2014年ごろから新卒採用（非生産人員）に占める女性比率は増加しており、現在は50%で推移しています。

さらに、当社は必ずしも管理職であるなしに関係なく、高度な技術者、弁護士・公認会計士、博士号など専門性を有する社員を「スペシャリスト」として任命し、処遇を与えています。2024年におけるスペシャリストの女性比率は13.3%であり、大半は特に「管理職ではないが活躍している人々」と言えます。

ダイバーシティのあり方を「日本固有の女性比率」ではなく、

グローバル視点で述べるとすれば、社員の活躍を期待する事柄において、性別だけでなく、国籍・人種、専門性・スキルなどのミックスが経営目標に見合うよう設計されているかが重要です。当社はグローバル製造業という特性に鑑み、ダイバーシティの状況を例えば生産部門と非生産部門の区分や、国・地域の区分などにより、戦略の実行と評価を確立しています。現在の状況については、別項をご参照ください。

（→P.43 人事戦略）

デジタルトランスフォーメーションの実践

経営基盤の強化のために急速に実効性が問われている分野は、デジタルトランスフォーメーションです。仕事の効率性だけではなく、付加価値の積み上げの面でも必要な能力と言えます。

当社の事業がB to Bであり、とりわけ中間部品・資材を扱う特性から、デジタルトランスフォーメーションは内部効率の改善が主眼となります。生産、品質、設計、営業などの部門には過去からビッグデータの蓄積があるため、例えば、限界利益の主役である変動費率、特に生産歩留まり率に影響を与える因子を抽出し、影響度の大きいものから改善に向けた取り組みを加速しています。

また、近年はWEBマーケティングを通じて集まる潜在顧客からの問い合わせ情報を分析し、確度の高い営業戦略が可能となったことにより、従来はリーチできなかった産業や企業から新たな受注が実現するようになりました。

当社が2023年5月より国立大学法人滋賀大学とデータサイエンス分野での産学連携およびデジタルトランスフォーメーション人材の育成に関する包括連携協定を締結したことは、既報のとおりです（当社のニュースリリースをご参照）。滋賀大学は日本初のデータサイエンス学部を設置するなど、同分野のリード校です。デジタルトランスフォーメーション人材の獲得競争が激化し、またサラリーが高額化していることから、この度の包括連携協定により、当社は既存の実践を一層強化するとともに人材育成の内製化を加速する狙いがあります。2024年4月から大学院データサイエンス研究科にデータサイエンスと技術開発を担当する2名を派遣しています。

（→P.53 品質・生産・DX戦略）

ー マテリアリティ「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

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、そして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。さらに長期ビジョンに関連するマテリアリティを集中的に所管する「サステナビリティ委員会」、日常的・一般的なリスク項目を所管する「リスク管理・コンプライアンス委員会」がこの体系に組み込まれています。

また、投資実行時の規律と事後のモニタリングを担う「投資委員会」、管理部門の機能についてグループ会社を横断して実践事例を共有する「Regional Collaboration Committee（米州・欧州・中国）」が上記の機関と連携し、ガバナンスと内部統制を維持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（CGC）の要求事項を高度にクリアしています。一般にCGCの大きな特徴は「遵守か説明か」のソフトローと言われますが、実際は一義的・外見的な「遵守」の度合いに投資家の関心と評価が集中しているように見受けられます。また最近では、「形式的な遵守」は大半の企業で整備されてきたとして、次は実質的なガバナンス、特に取締役会の質の向上に取り組むべきであるとの考え方が膨らんでいるように感じます。

CGCは、会社が内的な問題意識と実行のチェックリストとして使用するのに有効です。CGCが要求しているから反応的にガバナンスを推進するのではなく、自らの問題意識にしたがって経営を進化させる結果、ちょうど上手い具合にCGCの要求事項にも合致するということであるべきです。

当社は、このように当社自身の視座において取締役会が有効に機能しているかを検証するために、毎年の年末に取締役会実効性評価を行っています。

2023年の実効性評価は、まず2022年の評価で課題であると認識された事柄に対して、いかに解決できたかを設問しました。その主眼は、2022年に社内取締役と社外取締役が、取締役会を一層パワフルな機関とするために、両者の「対話」と「協働」の深化、すなわち望ましい関係への発展について明文化した「**社内取締役と社外取締役会の望ましい関係のあり方**」についての実効性を評価することでした。

（→P.69 コーポレートガバナンス、P.83 社外取締役メッセージ）



社内取締役と社外取締役の望ましい関係のあり方について

当社の取締役会において、社外取締役は当社の経営について極めて協力的であることは過去の統合報告書で述べているとおりです。

2022年の明文化は、当時、社内取締役が社外取締役に対して感じていた心理的な距離感に端を発します。例えば社外取締役がCGCにおいて「助言者・監督者」と位置づけられていることから上下関係を意識してしまい、一方で執行すなわち経営の実践と事業の本質や現場に関する経験や情報量は社内取締役が有しているという、ジレンマのような気持ちです。

社外取締役からは、上下関係に感じているとは意外であり、対等だと思っているとの反応がありました。またCGCで社外取締役が発揮すべきとされている「専門的な知見」は、当社についての専門性はやはり社内取締役が圧倒的に有しているとの見方を持っており、日頃から取り上げる案件の性格に応じて社内外の両者がそれぞれの立場から専門性をバランスよく発揮しているとの言及がありました。対等という概念については、すなわち取締役会とは「業務執行を直接的に担当する取締役と、担当しない取締役の職責の分担である」という理解のベースが整いました。

（→P.78 さらなるガバナンス高度化に向けた取り組み）

当社における
「社内取締役と社外取締役の望ましい関係のあり方」
（2022年11月制定）

- 社内取締役と社外取締役は、対等な関係に基づき対話と協働を積み重ねることによって、当社の企業価値の向上に貢献する。
- 社外取締役は、社内取締役との多面的かつ高い視座からの対話を通じて、当社の経営・事業の本質と実践について深く理解し、迅速かつ積極果敢な経営判断を支援する。
- 社内取締役と社外取締役は、両者が有する専門性や経験に基づく発言・指摘を通じて、多角的かつ十分な検討を行い、取締役会における議論の発展と深化に向けて協働する。

「望ましい関係のあり方」の実効性評価

2023年の取締役会の実効性評価は、定型的な評価項目については前年までと同様に、極めて高い水準で達成できており、異常値は見られないという結果となりました。

「望ましい関係のあり方」については、まずこれを明文化したことは非常に有意義であったとの評価であり、社内取締役と社外取締役が対等な関係を構築・維持し、さらに社外取締役が当社の経営と事業の本質・実践について理解を深めるべきとの共通認識が生まれたとの指摘がありました。

社外取締役から見て、社内取締役は対等な関係を意識した発言が増加したとの回答がありました。議長の議事運営にも変化があり、時に社外取締役が事業の本質を理解しない、あるいは的が外れた質問・意見を述べた際に、遠慮せずこれを問いただす場面が増えたことも評価に値するとの意見がありました。

社内取締役から見て、社外取締役が従来よりも会社・事業の本質を深く理解しようとする熱心な姿勢が感じられたとの回答がありました。

社外取締役が感じる今後の課題としては、社内取締役が自ら問題提起を発するなど、さらに積極的に議論に参加してほしいという点と、社外取締役自身は当社の事業の本質を一層理解するための基礎として、取締役会の場外も含めて会社・事業組織の風土・文化に接する場面に参画したいとの希望が提示されました。

社長から社外取締役に期待したいことを個別に伝える

2023年に続き、2024年の株主総会終了後の新体制発足に際し、私と社外取締役が個別に面談し、私（つまり会社）からの期待を伝える機会を設定しました。個別にどのようなことを伝えたかは、ここでは記載しませんが、「望ましい関係のあり方」に立脚し、社外取締役の専門性・スキルや経験を当社の経営にいかにベストフィットさせていただきたいかを具体的にお伝えしました。

また、社外取締役の間での意見の集約と、社長への伝達のあり方についてお願いしたほか、取締役会の議論の規律と効率性のために、取締役会でしっかり議論すべき事柄と、する必要がない事柄についての指摘や、議論がマンネリ化・硬直化した時に意識的に一石を投じるようなご発言を期待するとお伝えしました。

取締役会の議長

企業によって事業ドメインや組織文化が異なって当然であるように、取締役会の運営の仕方にはその会社に最適な形があることを認めています。上述のとおり、当社はCGCの要求事項を高度にクリアしており、取締役会の独立性や監督機能について、取締役全員が納得しています。

世間では、取締役会の議長を代表取締役（会長、社長、またはCEO）

が務めるべきか、筆頭社外取締役が担うべきかという異なった意見がしばしば話題になります。社外取締役が議長となるべき理由として挙げられるのは「社内の利害関係にとらわれず任務にあたることができるため」ということのようですが、そもそも社内の利害関係が取締役会に持ち込まれ、冷静な意思決定に影響を与えているような構図があるとすれば、その会社の規律は破綻していると言えます。また、執行の詳細に精通していない社外取締役が議長として議事を采配することには、かなりの非効率と無理が生じると考えられます。

当社は、社長である私は議長として議題の本質(機会とリスクのバランス)を明確に理解したうえで、取締役会の議事進行に集中します。議題の説明に対し、上述の「望ましい関係のあり方」を強く意識して、全ての取締役に発言するよう促すほか、社外取締役が質問を発する糸口を提供するために、あえて私が質問や意見を投げかけて説明者の発言に厚みを持たせるよう工夫します(特に説明者が英語で話す場合)。十分な議論が交わされ、最後の一押しが必要と判断すると、時には私は社長の立場で案件の意義を総括的に指摘し、意思決定を促すこともあります。言うまでもなく、全ての議題が順当に可決されるとは限らず、否決または差し戻しへと流れを導くこともあります。

取締役会実効性評価では、「社長と議長の立場を明快に使い分けている」との評価が定着しており、さらに「使い分けを意識するがあまり、やや慎重すぎる運び方」との意見が書かれるほど、私は透明性があり公正な議事進行を心がけていることを、ここでお伝えします。

取締役ブートキャンプ

2020年より、取締役会という制度的な会議を離れて、社内外の取締役が合宿形式で集合するプログラムを運用しています。必ずしも結論を導くことを求めず、むしろ様々なトピックスについて「Think Outside The Box(既成概念から脱出する)」的な議論を通じて、知的な好奇心を刺激しながら訓練することを主眼としています。

4回目となった2023年は、最高技術責任者(CTO)が登場し、当社の技術戦略について概念枠組と実践事例について解説しました。特に当社が保有するコア技術の複合的運用および製品プラットフォーム化の考え方について紹介したことは、取締役会にとっては非日常的なインプットとなりました。さらに事業部門から個別製品の技術や業界構造に関するレクチャーがあり、通常の取締役会では踏み込まない知識の共有がありました。

4人の社外取締役からは、それぞれの専門分野に関連した話題や、お気に入りの文献を引用したプレゼンテーションがあり、それらのトピックスについて議論を重ねました。

私たちは、このような非日常的な議論を通じてお互いの思考や感性を知るようになるほか、One Teamとして仕事することへの実感を高めています。

(→P.75 社外取締役・社外監査役を支える活動・施策)

ハイブリッド型 = 対話と協働 = 望ましい関係のあり方

以上のとおり、当社の取締役会における高度なガバナンスの実践は、取締役会が一体となって当社の経営課題に対して本質的かつ実務的に取り組む姿勢を代表しています。これは、仮に取締役会の設計がマネジメント型とモニタリング型に類型されるとすれば、当社は明らかにそのいずれにも偏らず、中間的な「ハイブリッド型」であることが特徴です。したがって、当社の取締役会は、いわゆる委員会等設置会社を選ばず、逆に言えば監査役設置会社の実効性を体現していると言えます。

最後に

第7次中期経営計画の最終年である2023年は、サプライチェーン全域における在庫調整が長期化し、当社の製品・サービスに対する需要が大きく減少しました。悪夢はCOVID-19の感染拡大ではなく、その後に、このような形で現れました。私たちにとって予知しがたい出来事により、企業を取り巻く環境が一変したことの一例です。今後とも、国際政治の動静、インフレーション、外国為替の変動など、企業にとっては必ずしもコントロールできない事象が繰り返し起きる可能性に備えなければなりません。

2024年から運用を開始した第8次中期経営計画は、需要の段階的な回復を確かめながら、当社がこれまで複数の中期経営計画を越えて取り組んでいる事業ポートフォリオの組み換えの成果をさらに前進するものです。特に事業戦略の成果に伴って、株式市場やESG業界の人々から信頼と期待を勝ち取り、PBR1倍割れという容認しがたい問題を解消する必要があります。

毎年、私が相当なエネルギーと時間を費やして執筆している統合報告書の「CEOメッセージ」は、肉声が刺激的に伝わってくるとの高いご評価を頂戴しており、私は勇気づけられています。一層の質的充実を図りたい気持ちに満ちています。

株主・投資家のみなさまには、今後とも、どうぞよろしくお願いいたします。

サステナビリティとマテリアリティ

基本的な考え方

当社グループでは、サステナビリティを「企業と社会の持続的な成長・発展を両立する取り組み」と捉えています。この考えのもと、社会課題を事業機会と捉え、当社の強みを活かして、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に努めています。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。

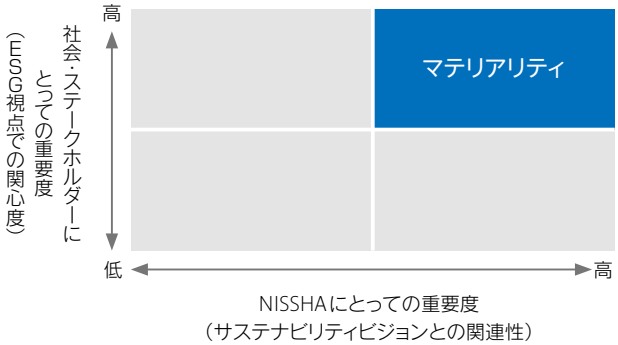
当社グループは、2030年のあるべき姿としてサステナビリティビジョンを掲げています。メディカル、モビリティ、サステナブル資材の重点市場で社会課題の解決に資する製品・サービスを提供し、社会的価値を創出するとともに、2050年のカーボンニュートラルに向けて、2030年にCO_2総排出量の30%削減（2020年比）を実現することを目指しています。

また、サステナビリティビジョンの実現のために特に重要性の高い項目をマテリアリティとして特定しています。2030年のあるべき姿を起点にバックキャストして具体的な戦略項目、KPIを設定し、取り組んでいます。



マテリアリティの特定・見直しプロセス

当社グループは、さまざまなサステナビリティ課題から、当社グループのサステナビリティビジョンの実現に関連する課題を抽出し、それらを、「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（サステナビリティビジョンとの関連性）」の2軸を用いて分析し優先順位付けを行っています。その結果の妥当性をサステナビリティ委員会で議論・検証し、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。



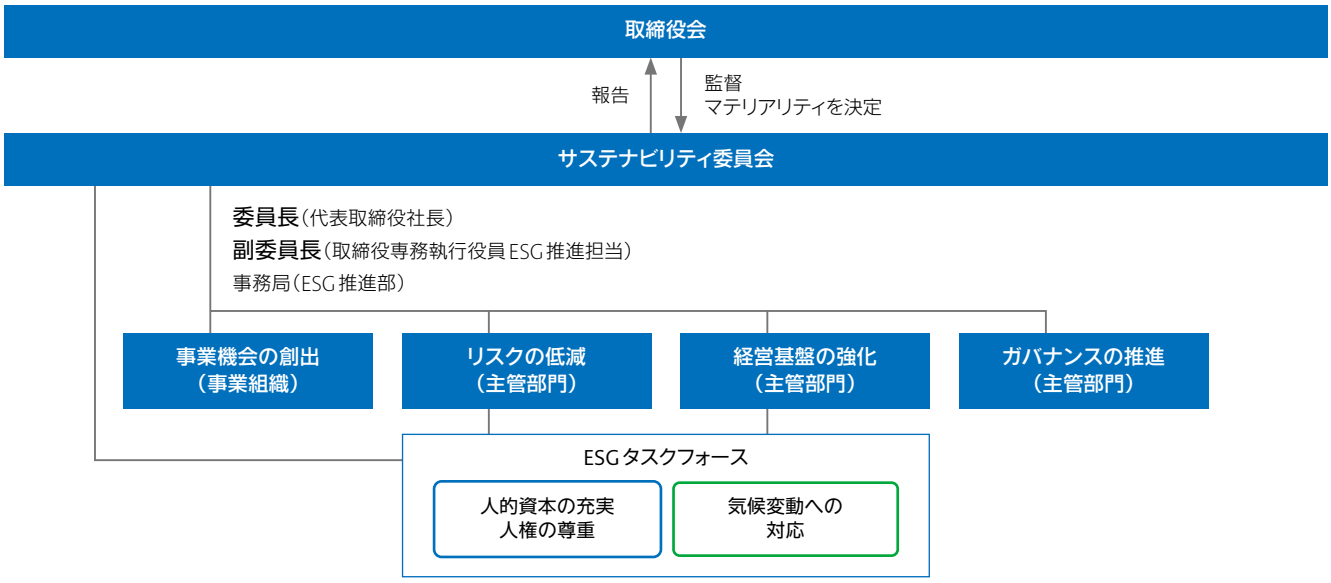
STEP1	STEP2	STEP3	STEP4
関連する課題の抽出	**優先順位付け**	**妥当性の検証**	**マテリアリティの特定とKPI・アクションアイテムの策定**
SDGsやGRIスタンダード、RBAなどを参考に、NISSHAグループのサステナビリティビジョンの実現に関係する社会課題・経営課題を抽出	ステップ1で抽出した社会課題・経営課題について、お客さま、株主・投資家などステークホルダーとの対話を通じて得た知見を取り入れ、「社会・ステークホルダーにとっての重要度（SDGsや外部評価などを考慮）」と「NISSHAにとっての重要度」の2軸で分析し優先順位付け	事業組織、サステナビリティ委員会に関与する部門およびESGタスクフォースなどへのヒアリングを実施し、優先順位の妥当性を検証	ステップ1～3を踏まえ、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。事業組織、部門およびESGタスクフォースは戦略項目およびKPI・アクションアイテムに落とし込み、それらをサステナビリティ委員会が承認

推進体制

当社は、サステナビリティビジョンの実現に関する重要項目であるマテリアリティへの取り組みを推進する体制として「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、代表取締役社長を委員長、取締役専務執行役員(ESG推進担当)を副委員長とし、「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」の観点から、マテリアリティを推進する事業組織、主管部門や部門横断組織であるESGタスクフォースで構成されています。サステナビリティ委員会は、取締役会の審議および決議を経て特定されたマテリアリティを管理しており、委員会傘下のそれぞれの組織が設定したKPI・アクションアイテムを承認しています。

サステナビリティ委員会は、それらの進捗を四半期ごとに確認し、活動状況を年1回取締役会に報告しています。



ESGタスクフォース

当社は、ESGの観点から特に重要と考えられるマテリアリティについて、ESGタスクフォースを設置しています。

2024年度は「人的資本の充実」「人権の尊重」「気候変動への対応」のテーマについて設置しており、当社におけるそれぞれの活動を加速させる役割を担っています。

ESGタスクフォースは、半期に1回、代表取締役社長を含む取締役(社外取締役を除く)に対して、設定したKPIやアクションアイテムに関する活動を報告し、必要なアクションについて議論しています。

ESGタスクフォースの主な取り組み

【人的資本の充実】

- 国内外のエリア別の女性管理職比率の向上に向けて管理職の計画的な育成・登用に着手
- 企業内大学Nissha Academyの欧米での独自プログラムの導入やNissha Medical Technologiesへの展開を実施し、社員の学習と成長の機会を拡充

【人権の尊重】

- 人権デュー・ディリジェンス
  - ・2023年度に実施した実地監査(9社)の監査後の改善指導と効果を確認
  - ・2024年度に調査を実施するサプライヤーをルール※に基づき選定し、調査を実施

※労働・人権リスクの高い地域(ILO(国際労働機関)の定める危険地域:中南米、東南アジア、中華圏)の1次サプライヤーのうち、購買額上位80%に入る、もしくは代替がないサプライヤー

【気候変動への対応】

- CO_2排出量削減:国内外グループ会社の省エネ・再エネ施策を検討・実施
- スコープ3に対する取り組み:
  - ・カテゴリー1の調査を実施するサプライヤーをルール※に基づき選定
  - ・カテゴリー1および4に関する削減策を検討・実施

※購買額上位80%に入るサプライヤー

NISSHAグループのマテリアリティ

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。この考えのもと、2030年のあるべき姿としてサステナビリティビジョンを掲げており、サステナビリティビジョンの実現のために特に重要性の高い項目をマテリアリティとして特定しています。マテリアリティの中でも、サステナビリティビジョンにおける「事業活動を通じた社会課題の解決」や「経済価値の創出」に直結する「事業機会の創出」を重視しています。また、それを支える「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」の視点でマテリアリティを捉えています。

	マテリアリティ	サステナビリティビジョンとの関連性	2030年のあるべき姿
事業機会の創出	**医療課題の解決（医療機器）**	・「事業活動を通じた社会課題の解決」と「経済価値の創出」の両立	・低侵襲、急性期医療分野を中心とした医療への貢献 ・メディカル市場での売上高：1,500億円
	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）		・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 ・モビリティ市場での売上高：700億円
	サーキュラーエコノミーの推進（サステナブル資材）		・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 ・生物多様性の保全への配慮 ・サステナブル資材市場での売上高：450億円
リスクの低減	**人権の尊重**	・グローバルなサプライチェーン管理においてリスクの低減が必須	・労働・人権リスクの低減
	気候変動への対応	・サステナビリティビジョン（CO_2総排出量の削減）の実現	・CO_2総排出量30%削減（2020年比）の達成
	責任ある製品・サービスの提供	・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つながる製品・サービスを提供するうえでリスクの低減が必須	・重大品質事故0件の継続
	持続可能な調達		・安定調達の仕組みの構築と運用の実現
	生成AIの普及に対応したデータセキュリティ	・生成AIの普及に対応したリスク低減と、当社グループでの積極的な活用の実現	・セキュリティシステムの継続的な強化 ・社員リテラシーの高水準での維持 ・生成AIの積極的な活用による生産性の向上
経営基盤の強化	**人的資本の充実**	・お客さまへの価値提案を向上させるため	・ダイバーシティの実現
			・経営・戦略人材の育成
	効率性・生産性の向上	・「経済価値の創出」（ROE15%、営業利益率12%）の実現	・価値創造プロセスのデジタル化の拡大による効率性・生産性の向上
ガバナンスの推進	**取締役会の実効性の向上**	・経営層による迅速かつ果断な意思決定や、海外グループ会社におけるガバナンスの高度化・強化を実現するため	・コーポレートガバナンス、グローバルガバナンスに関わる仕組みの高度化
	グローバルガバナンスの高度化		

※1. 医療機器のみ（Nissha Medical Technologiesのビジネスメディアを除く）　※2. 産業資材事業、ディバイス事業の合計　※3. 蒸着紙、Pulp-Injection（パルプインジェクション）含む
※4. ILO（国際労働機関）の定める危険地域：中南米、東南アジア、中華圏　※5. 2026年度目標
※6. 本社リスク管理・コンプライアンス委員会の出先の機能として、海外グループ会社のリスク管理を支援・ファシリテートし、モニタリングを行う

マテリアリティの検証

当社グループでは、年に1回、「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軸を用いてマテリアリティの検証を実施し、取締役会で承認を得ています。

2024年は、右記のマテリアリティを追加しました。

生成AIの普及に対応したデータセキュリティ

近年のサイバー攻撃の脅威・対策への侵害の増加や、第8次中期経営計画での生成AIの本格活用の開始などを受けて、新たに当社グループのマテリアリティとして追加。

戦略項目 (マテリアリティを達成するためのシナリオ)	KPI・アクションアイテム (2024年度)	実績と主な取り組み (2023年度)	関連するSDGs	参照ページ
・医療機器・ヘルスケア市場向け事業の拡大	・メディカルテクノロジー事業の売上高※1	265億円 (社内計画比：102.5%)		P.64
・モビリティ市場向け事業の拡大	・モビリティセグメントの売上高※2	258億円 (社内計画比：95.5%)		P.55
・サステナブル資材市場向け事業の拡大	・サステナブル資材セグメントの売上高※3	286億円 (社内計画比：77.8%)		P.59
・人権デュー・ディリジェンスの実施	・労働・人権リスクの高い地域※4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	・労働・人権リスクの高い地域における1次サプライヤーの児童労働・強制労働の発生件数0件 ・年次の定例調査を完了、一部サプライヤーには実地監査を実施 ・サプライヤーのCSR調査フローの改定		P.89
・CO_2排出量の削減	・CO_2排出量削減率▲12%(2020年比)	・CO_2排出量削減率▲18.7%(2020年比) ・国内の主要な生産拠点を100%再エネ電力に切り替え ・スコープ3を把握		P.90
・事業戦略に則った品質マネジメントシステムの維持・拡大 ・設計段階での品質作りこみによる品質保証レベルの向上 ・品質マインドの醸成と向上	・重大品質事故件数0件	・重大品質事故件数0件 ・必要な認証維持、新規の認証取得 ・DR(デザインレビュー)の実施・参加や、内部監査・審査の機会を使った設計業務の確認 ・教育カリキュラムに沿った教育の実施(50講義、延べ約1,500人受講)、車載向け基礎教育の実施		P.93
・サプライヤー：適正なサプライヤーネットワークと健全な関係の構築 ・調達品：環境に配慮した調達品の適正価格による安定確保、品質の保全 ・リスク：調達リスクの低減とリスク対応力の強化 ・調達プロセス：適正な調達プロセスの構築と維持 ・バイヤー：バイヤーの専門性の向上と維持	・(調達プロセス)グローバルソーシングの実施によるコストリダクション ・(調達品)グリーン調達への切り替え	・(リスク対応)対策が必要な主要部材約1,500品目に対して、複数社購買・複数工場生産などのリスク低減策を実施		P.94
・脅威に対するセキュリティシステムの整備 ・訓練の実施・教育システムのグローバル展開 ・生成AIに関するガバナンスの整備・教育の実施	・フィッシングメール訓練・教育に関するシステムの全社への展開100%	―		P.95
・女性活躍の推進	・女性管理職比率(グローバル連結)23%※5 (NISSHA単体)12%※5	・女性管理職比率(グローバル連結)22.7% (NISSHA単体)7.1%		P.43
・経営・戦略人材研修の充実とローテーション	・選抜型研修におけるリーダー候補者の選抜率(NISSHA単体)45%※5	・選抜型研修におけるリーダー候補者の選抜率(NISSHA単体)41.5%		
・データに基づく意思決定の仕組みの拡大 ・自動化・効率化ツールによる生産性向上 ・生成AIによる非定型業務の労働時間の削減	・自動化・効率化ツールの海外グループ会社への展開	・間接業務におけるプロセスのデジタル化 ・AI・DX教育・ITリテラシー向上		P.53
	・自動化・効率化ツールによる労働時間削減3,000時間/年(2023年比)	・自動化・効率化ツールによる労働時間の削減22,533時間/年		
・取締役会の実効性評価を受けたアクションの実行	・アクションの決定と実行	・「社内取締役と社外取締役の望ましい関係のあり方」の実践 ・取締役会の付議基準を再確認、報告事項の運用を見直し	―	P.69
・グローバル協働体制、グローバルリスク管理体制の高度化	・欧州、米州、中国、それぞれの地域におけるリスク管理コーディネーター※6の設置	・内部統制チェックリストの運用		

事業ポートフォリオ戦略

- 第8次中期経営計画



取締役
専務執行役員
最高戦略責任者(CSO)
事業開発室長
経営企画担当
ESG推進担当
渡邉 亘

サステナビリティビジョンの達成に向けた事業ポートフォリオの考え方

当社は、2021年2月に2030年までの長期経営ビジョン「サステナビリティビジョン2030」を公表しました。2020年に売上高における割合が11%だったメディカル市場関連の製品を50%に高める一方、45%のIT機器への依存を8%まで引き下げる大胆な青写真を描いています。世界中で起きている破壊的な市場・競争環境を捉えて、当社が未来に向けて受け身でなくプロアクティブに事業の組み換えに取り組む姿勢を表します。

当社には創業以来、主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。2010年代から当社の業績をけん引したディバイス事業(スマートフォンやタブレット)は、IT機器のコモディティ化の波を受け、製品ライフサイクルの成熟期にあたります。また、IT機器は需要のボラティリティが高く、安定的な収益を持続することが難しいという課題があります。一方、非IT機器(メディカル・モビリティ・サステナブル資材)は2010年代後半にM&Aや自社開発を通じて「選択と分散」の戦略行動を取ったことが奏功し、成長基盤を確立しました。今後、2030年までの成長の柱となることを期待しています。

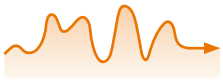
当社が重点市場と定める非IT機器の3市場(メディカル・モビリティ・サステナブル資材)の特性や市場機会はそれぞれ異なりますが、いずれもグローバルでの成長率が高い市場です。また当社の事業モデル(製品ブランドオーナーのお客さまと協働してデザイン・製品仕様を作りこみ、非汎用性の製品・加工技術を提供する)を活かし、付加価値を向上させることが可能です。当社が保有するコア技術をグローバルニッチな分野で活かすことで、特定の市場でドミナントな存在になることを企図しています。

より安定した成長を目指し非IT機器市場の割合を高める

IT機器市場の環境変化が業績に大きく影響

- 急激な需要変動、技術トレンドの変化
- 製品・サービスの低価格化





IT機器市場
事業機会が豊富だが
環境変化が激しい

需要ボラティリティの低減

- IT機器への偏重から脱却
- 選択と分散：非IT機器の重点3市場(メディカル・モビリティ・サステナブル資材)に集中





非IT機器市場
安定した成長が期待できる

社会課題による強いニーズの束があり、安定的・持続的な成長性を有する市場に集中

メディカル



医療機器 CDMO市場　CAGR 11% (2022-2027)

モビリティ



世界モビリティ市場　CAGR 2.5% (2022-2028)

BEV市場　CAGR 26% (2022-2028)

サステナブル資材



バルブ成形市場　CAGR 8% (2022-2030)

上記CAGRは各種資料を元に当社で算出

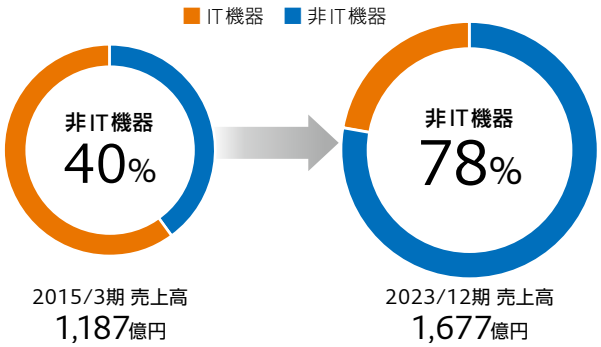
第7次中期経営計画の総括

第7次中期経営計画（2021～2023）は、「サステナビリティビジョン（2030年のあるべき姿）」の制定を起点にバックキャストした戦略行動を規定する中計として運用を開始しました。重点分野である非IT機器3市場における成長基盤を確立し、M&Aを通じて入手した市場の特性やニーズを十分に把握したうえで当社が保有する6つの「コア技術」を製品に組み入れていくことで、製品やサービスの付加価値を最大化することがその狙いでした。

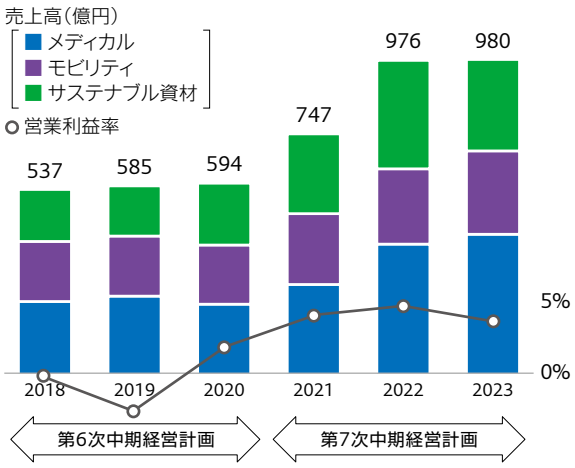
第7次中計の3年間で、ボラティリティの高いIT機器の売上高は22%に減少、一方非IT機器の割合は78%に増えました。売上高の構造が大きく組み換わったことは一定の成果と言えるでしょう。このように、業績をけん引する主役が非IT機器3市場に交代した一方で、その利益率においてはまだIT機器のボラティリティを吸収するにはいたっておらず、特に2023年はそれが顕著に現れた年となりました。特定のセグメントの需要の減退にあおられて、企業価値が大きく変動する状況にはまだ課題が残り、PBRの水準はそれを反映したものだと認識しています。

PBRはROEとPERに分解できますが、当社の企業価値への感応度を鑑みて、PERの向上に対する取り組みへの注力が必要だと分析しました。すなわち、利益額を複数年で安定的に成長させ、それを成長市場に再投資して複利効果を生み出せるか、という期待に応えるべく、先に述べたような安定的に利益を創出することが出来る構造へのシフトに取り組んだのです。一方で、一株当たりの利益を希薄化する形での利益の向上は望むところではありませんし、資本の効率性についても格段の配慮が必要です。大規模な設備投資が必要なIT機器の割合を低減させる戦略は、こうした意図とも整合しているものです。

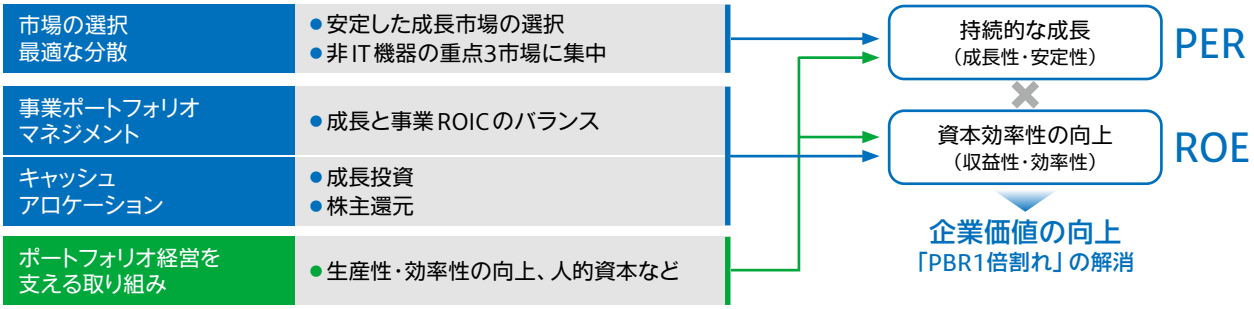
戦略的な選択と分散により、需要ボラティリティの低減は進展



非IT機器重点3市場の利益率改善が課題



持続的な成長、資本効率性の向上により企業価値を高める



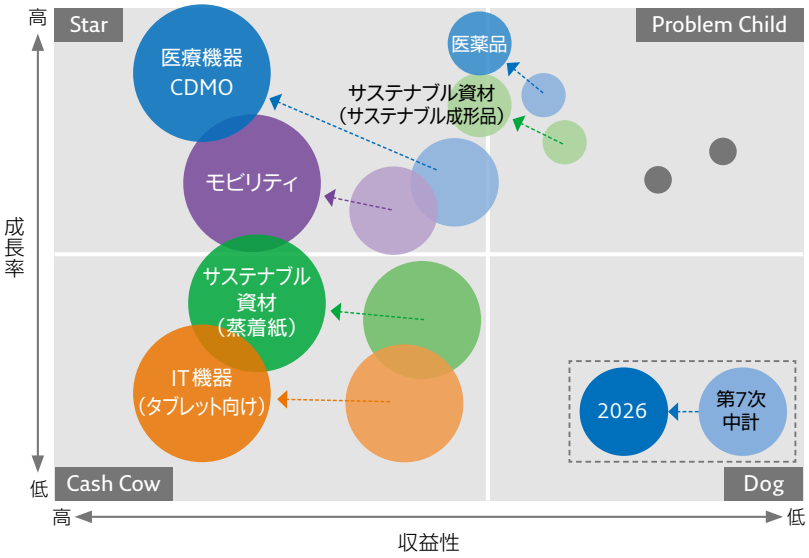
第8次中期経営計画

このような課題意識でスタートした第8次中期経営計画（2024～2026）は、「ポートフォリオの深化」がテーマです。企業が存続を許されるのは、自社で自律的にポートフォリオを深化させ、規律を持って事業の栄枯盛衰を推進・運用することだと考えます。当社はそれぞれの事業・製品の位置づけを定義し、それぞれのポートフォリオ上の位置づけを明確にしています。事業の評価指標（KPI）はそのポートフォリオ上の位置づけと成長ステージにより使い分けています。例えば導入期にある事業・製品は「売上高の成長率」を重視、成熟期にある事業・製品は「資本効率」や「利益率」を重視するというものです。また、ポートフォリオを見るとき、スナップショットで見ることも必要ですが、それを過去～未来の時間軸の中で見ることをとりわけ意識しています。例えば、当社が対象市場とする

医療機器の製品は製品ライフサイクルが長く、開発段階から量産に入る時間も3～5年を要するのが一般的です（市場に投入された後は20年続くものも多い）。一方IT機器はこうした周期が非常に早くドッグイヤーです。投資をするタイミングと、成果を刈り取るタイミングがそれぞれの対象市場で異なることから、それぞれの時間軸を意識し適正な成長資金の配分を心がけます。

第8次中期経営計画の事業ポートフォリオ

●利益率の向上を実現するバランスの取れた配置



●重点3市場にリソースを集中

対象市場	売上高	利益率	投資
医療機器CDMO	↗	↗	↗
モビリティ	↗	↗	↗
サステナブル資材（蒸着紙）	↗	↗	→
サステナブル資材（サステナブル成形品）	↗	↗	↗
IT機器	→	↗	↘

第8次中計のキャッシュアロケーションは、営業キャッシュフローや非事業資産の売却をキャッシュインとして見込み、キャッシュアウトはM&A投資に300億円以上、設備投資に240億円以上、株主還元に110億円以上を予定しています。M&Aはメディカル市場に、設備投資はモビリティやサステナブル資材に優先的に配分します。

第8次中計は、それぞれの事業の成長率CAGRを特定し、オーガニックな成長（設備投資）、非連続的な成長（M&A）のための予算を取っていますが、この成長率CAGR（売上高・営業利益・キャッシュの複利的な増加）の考え方を特に重要視しています。足元で生み出すキャッシュを再投資すること、それを次の安定的な成長につなげるためのポートフォリオの考え方、特に時間軸のマネジメントとそれぞれの事業への投資配分を適切に行うことで、営業利益率7%以上、ROE 9%以上を目指します。また、この定量目標を達成することで、2030年のサステナビリティビジョンが射程圏内に入ります。

営業利益率と非IT機器重点3市場

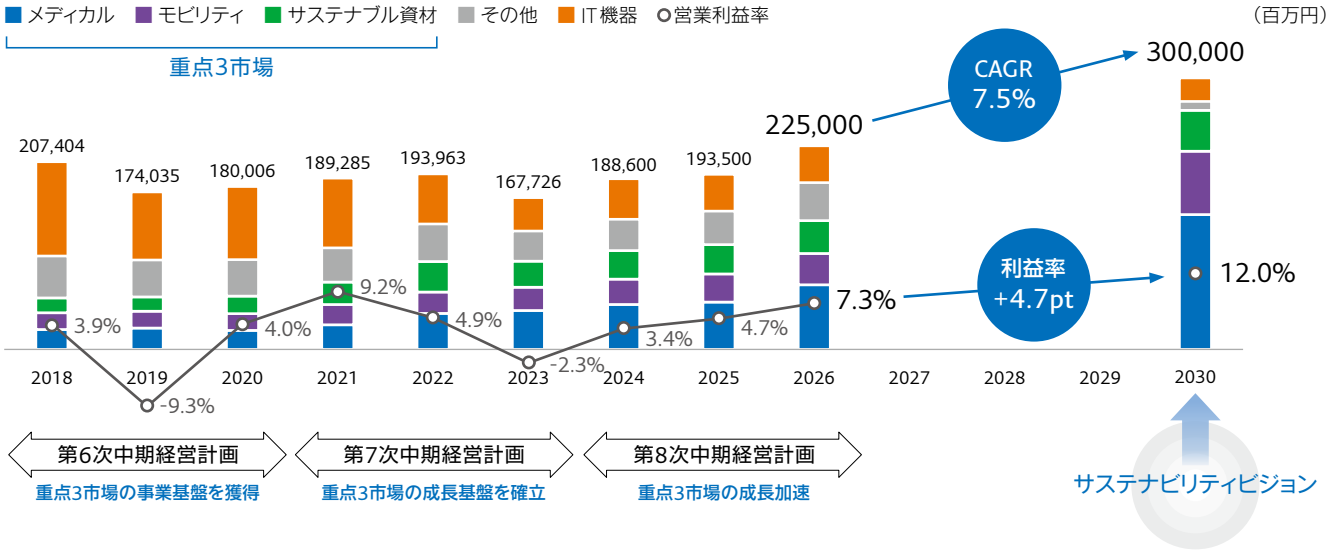
第8次中計期間中における最重要KPIは、営業利益率です。PBRやROE分析からも、当社が成長市場で営業利益率を安定的、持続的に向上させていくことが命題だと認識します。全社の営業利益率は7%以上を目指しますが、それをけん引するのは非IT機器の3市場です。これらは2030年までの成長市場であることに加え、すでに当社がそれぞれの市場での競争地位を確保していることから、中期的に取り組むに資するものです。

このことから、重点3市場での利益率は、全社平均よりも高い営業利益率10%を第8次中計の最終年度にあたる2026年の目標としています。

業績計画

（百万円）	第8次中期経営計画			
	2024年	2025年	2026年（M&A含まない）	2026年（M&A含む）
ROE	4.2%	5.9%	9%以上	9%以上
売上高	188,600	193,500	210,000	225,000
営業利益 （営業利益率）	6,400 （3.4%）	9,000 （4.7%）	15,000 （7.1%）	16,500 （7.3%）
非IT機器の重点3市場営業利益 （営業利益率）	6,600 （6.1%）	8,700 （7.5%）	13,000 （10.2%）	14,500 （10.2%）
為替レート	¥138/$	¥130/$	¥130/$	¥130/$

非IT機器の重点3市場の成長加速、サステナビリティビジョン達成が射程圏



非IT機器重点3市場の戦略

メディカル

メディカル市場は、低侵襲医療用手術機器を中心とした医療機器のCDMO（開発受託製造ビジネスモデル）の市場機会が豊富です。医療機器CDMOの市場成長率（CAGR）は11%と着実な成長が予測されています。これは特に米国を中心とした大手医療機器メーカーが、よりマーケティングや研究開発に大規模な予算を投じるトレンドを反映したものです。基礎的な研究開発への注力により、医療機器のものづくりに対しての投資が手薄にならざるを得ない市場環境に加えて、近年の医療機器の電子部品化により、医療機器のものづくりがますます高度化しています。伝統的な医療機器メーカーは、それぞれの分野で専門性を持った企業にものづくりを委託することで、複雑化する医療ニーズにフルラインアップで応える戦略を取っています。当社はスマートデバイスや治療機器、手術支援ロボットなど、小型化、省スペース化を実現することで手術中の患者への負担が軽減される低侵襲医療用手術機器の分野に成長機会を見ており、M&Aや設備投資などの成長投資を予定しています。

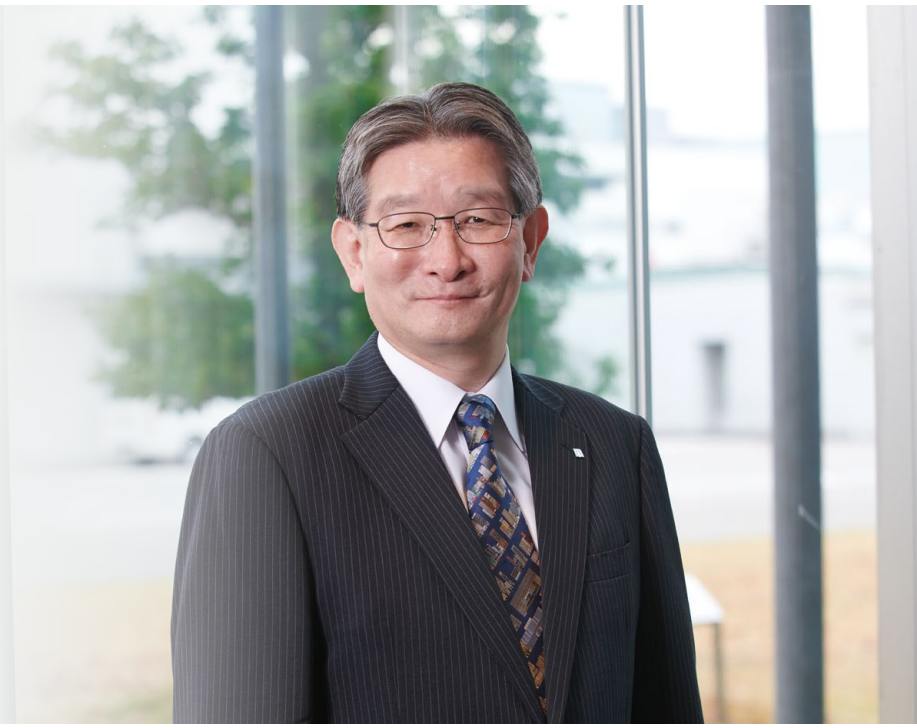
モビリティ

モビリティ市場は、近年のCASE（Connected, Autonomous, Shared, Electric）のトレンドに根差した市場機会が豊富です。100年に一度の大変革期と言われるモビリティ市場では、様々な新しい試みが始まっていますが、それが社会に実装される段階に来ています。当社は従来、自動車の内装材を中心とした加飾フィルムを手掛けてきましたが、CASEのトレンドを受け加飾と機能を融合する製品についても、お客さまからの要望を多く受けています。内装のシームレス化を実現するために、入力機能をタッチパネル化したり、タッチパネルとシームレスで融合する意匠が求められるなど、従来の自動車サプライヤーの事業領域を超えるような要望が多くあります。また、外装についても、塗装の代替工法として環境への負荷が低い加飾フィルムが注目されるほか、センサーやヒーターの回路を加飾フィルムに実装するニーズが高まるなど、こちらも加飾と機能を融合した製品が求められています。当社は、加飾フィルムに代表される加飾製品を実現する産業資材事業の組織能力と、IT機器やタッチセンサーに代表される機能製品を実現するディバイス事業の能力を融合させ、技術革新にいち早く追従出来る開発能力を備えています。また、量産フェーズでは、こうした新製品を安定的な品質で大量に供給できる生産拠点をグローバルに配置していることが、当社の強みです。

サステナブル資材

サステナブル資材市場は、欧州を起点に世界規模で広がる環境配慮型の資材、特に脱プラスチックのニーズに根差したパッケージ資材を対象市場としています。現在の主力製品は蒸着紙ですが、この分野で当社は欧州、北米、ブラジルなどに事業基盤を有する市場シェアNo.1の地位を占めています。また、今後の製品展開として、植物由来の素材を用いたサステナブル成形品を医薬品・医療機器や健康食品向けに新たに追加しています。海洋プラスチックの問題を発端に、パッケージ資材に対するプラスチック規制が先進国を中心に強化される中、サステナブル成形品の市場成長率（CAGR）は8%と予測されており、当社も拡大する市場機会を捉えるべく積極的な投資を行います。

財務戦略



常務執行役員
最高財務責任者(CFO)
神谷 均

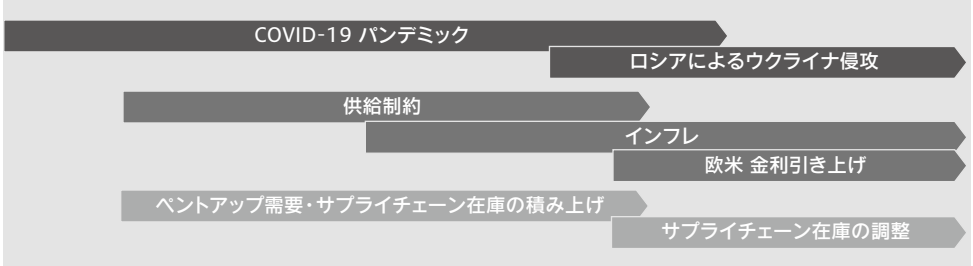
2023年12月期の業績と第7次中期経営計画の振り返り

2023年12月期は、産業資材事業のモビリティ向けの製品需要が供給制約の緩和に伴い増加し、メディカルテクノロジー事業の開発製造受託(CDMO)は市場の活況を背景に成長を続けました。一方で、ディバイス事業のタブレット向けの製品需要がコロナ特需の終焉などにより大幅に減少し、産業資材事業のサステナブル資材(蒸着紙)の製品需要がサプライチェーン在庫の調整が長期化したことにより低迷しました。この結果、売上高は1,677億26百万円と前期比13.5%減にとどまりました。

利益面では、38億17百万円の営業損失となり、前期の95億20百万円の営業利益から大幅な減少となりました。メディカルテクノロジー事業が持続的な需要拡大と、インフレなどのコスト増加に対する生産性や効率性の改善により増益となった一方、ディバイス事業のタブレット向けや産業資材事業の蒸着紙の製品需要の減少が収益を圧迫しました。加えて、産業資材事業のサステナブル資材を生産・販売する欧州子会社の割引率の上昇を主因とするのれんの減損損失を計上しました。

第7次中期経営計画(2021年～2023年)の3カ年においては、COVID-19の感染拡大やロシアによるウクライナへの軍事侵攻などの地政学的な問題、供給制約などのサプライチェーンの混乱やインフレの発生、欧米諸国での金利の引き上げなどがありました。このような外部環境の激しい変化の下、製品需要は大幅に変動しました。当社の業績は、2021年12月期はペントアップ需要による売上高の堅調な推移に加え、生産の平準化や生産性向上策の効果などにより過去最高の利益を計上しましたが、2023年12月期には一転して、大規模なサプライチェーン在庫の調整などにより、大幅な減収減益になりました。

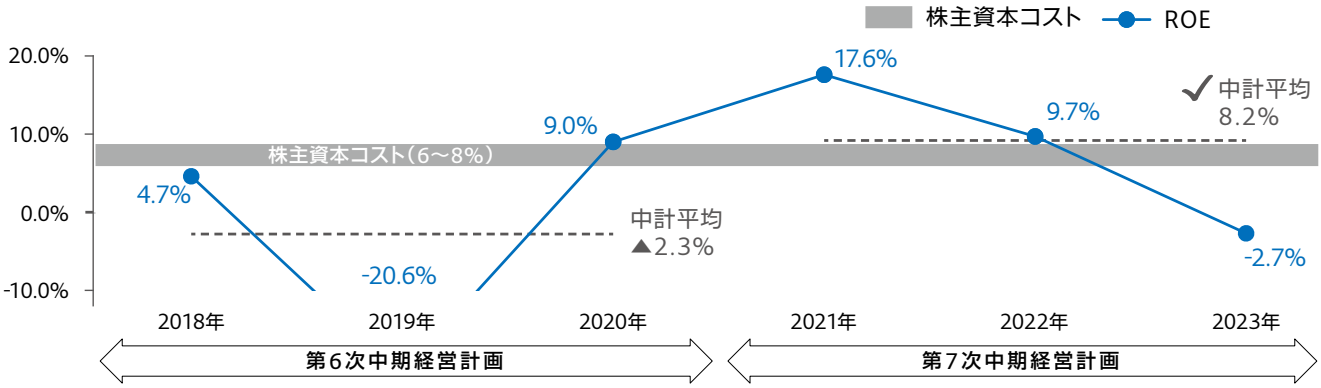
外部環境の激しい変化の下、需要が大幅に変動



	第6次中期経営計画	第7次中期経営計画		
	2020年実績	2021年実績	2022年実績	2023年実績
売上高(百万円)	180,006	189,285	193,963	167,726
営業利益(百万円)(営業利益率)	7,278(4.0%)	17,363(9.2%)	9,520(4.9%)	▲ 3,817(▲ 2.3%)
ROE	9.0%	17.6%	9.7%	▲ 2.7%
為替レート	¥106/$	¥108/$	¥128/$	¥138/$

第7次中計においては事業ポートフォリオの組み換えが進展しました。需要の変動が激しいスマートフォンから戦略的に撤退し、IT機器市場への依存を減らすことにより将来の需要のボラティリティを抑制しました。その一方で、安定した成長が見込まれる非IT機器の重点3市場（メディカル、モビリティ、サステナブル資材）において事業基盤を拡充しました。この結果、第7次中計期間の平均ROEは8.2%に向上し、第6次中計期間の平均▲2.3%から大幅に改善しました。しかしながら、第7次中計の最終年にあたる2023年12月期においては、IT機器の需要が大きく低迷し、当社の業績が大幅な減収減益となりました。このことから、非IT機器の重点3市場の収益性がIT機器市場のボラティリティを完全に補うには至っていないことが課題であると認識しています。

中計3年間の平均ROEは改善、年度により上下変動



第8次中期経営計画と資本効率・PBR向上への取り組み

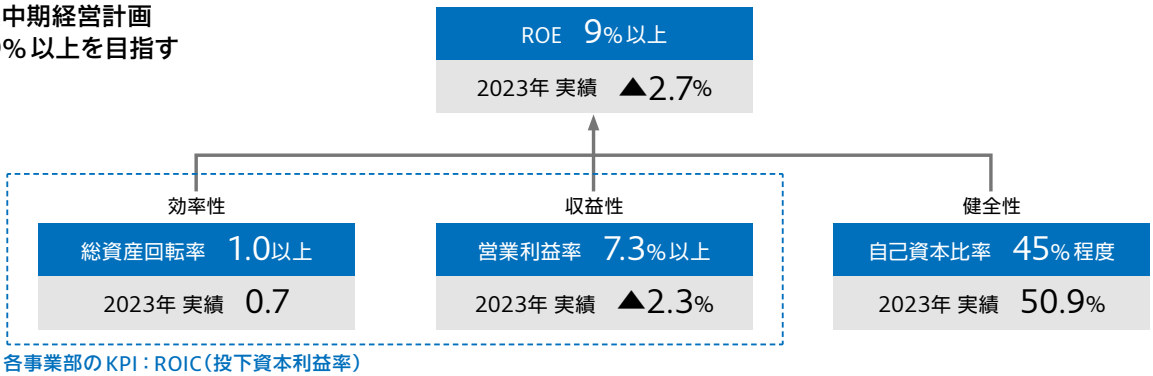
第8次中期経営計画（2024年～2026年）の初年度にあたる2024年12月期は、全事業において前期比で増収増益の見込みです。売上高1,886億円、営業利益64億円、親会社の所有者に帰属する当期利益47億円を計画しています。サプライチェーン在庫調整の解消などによりディバイス事業のタブレット向けや産業資材事業の蒸着紙などの需要が回復する見通しです。また、産業資材事業のモビリティ向け加飾製品の力強い需要が継続することに加え、メディカルテクノロジー事業において、主力のCDMOが引き続き成長するとともに買収した企業の業績貢献を見込んでいます。

当社グループでは、持続的な成長を通じた中長期的な企業価値の向上のため、財務の健全性を維持しつつ資本コストを上回る資本効率性を追求しています。第8次中計ではROE9%以上を目標に掲げ、成長投資による収益力の向上と、適正な株主資本水準の維持を目指します。

企業価値に関する評価は株価に反映されます。当社のPBRは、2018年以降1倍を下回る水準で推移しています。PBRが低水準にとどまっている要因としては、第7次中計期間のROEは平均8.2%と、同期間の当社の株主資本コスト6.0～8.0%を上回る実績であったものの、業績のボラティリティが激しいことがその主因と考えています。PBR向上のためには、非IT機器の重点3市場への注力に加え、既存事業の生産性、効率性を追求することにより資本コストを上回る資本効率性を実現することが不可欠です。これを実現するため第8次中計では、重点3市場への集中的な投資によるトップラインの成長に加え、運転資金の圧縮や非事業資産の縮減などを通じて総資産回転率を1.0回以上へ引き上げます。営業利益率は生産性や効率性の改善により7.3%以上を目指しています。また、自己資本比率については、有利子負債の水準を規律的に管理し、45%程度を維持していきます。

各事業部においてはROICをKPIとし、事業部ごとのバランスシートをモニタリングしています。キャッシュ・コンバージョン・サイクルなどを重視し、事業資産が有効に活用されているか、資金効率に問題がないかなどを検証することで、全社の資本効率性の向上を目指しています。具体的には、産業資材事業の加飾製品では、既存製品の値上げの実施や新製品の付加価値向上、生産性改善により収益性の向上を図るとともに、モビリティ向け新製品の拡大により効率性を高めます。またサステナブル資材（蒸着紙）では、材料コストのコントロール、固定費の適正化による収益性の向上を図ります。ディバイス事業は、資産効率は高いものの収益の安定性が課題です。需要動向に即応した生産体制の最適化と自動化・省人化の推進により収益の安定化を目指します。メディカルテクノロジー事業は、医療機器市場のニーズに応じた製品開発による売上高の成長と、自動化・プロセス改善・DXによる効率化により生産性・効率性を高めることでROICの向上を図っていきます。

第8次中期経営計画
ROE9%以上を目指す



各事業部のKPI：ROIC（投下資本利益率）

キャッシュ・フロー計画

当社グループでは、営業活動などから創出されるキャッシュ・フローを財務の健全性を考慮した上で、M&Aや設備投資、研究開発など中長期的な企業価値の向上に資する成長投資を中心に活用しています。第8次中計では、安定的な成長と資本効率の向上を志向し、これまでに構築した事業ポートフォリオの強化を通じて、利益率の向上と安定化を目指します。このため、当社が重点市場と定めるメディカル、モビリティ、サステナブル資材において、オーガニックな成長とM&Aの両面で事業を拡大し、社会課題の解決に資する製品群・サービスを拡充するための投資を加速していきます。

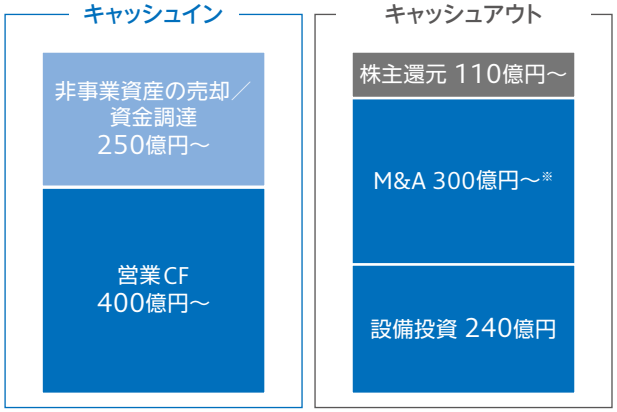
第8次中計においては、営業活動により400億円以上のキャッシュ・フローの創出を見込んでいるほか、政策保有株式などの非事業資産の売却や銀行借入などの資金調達により250億円以上のキャッシュインを計画しています。

政策保有株式については、2023年12月期は4銘柄の縮減を実施しましたが、今後も資本効率の向上のため、保有意義や合理性が希薄となった株式について、市場への影響などに配慮しつつ段階的な縮減を進めていく方針です。

成長投資についてはM&Aに300億円以上、設備投資に240億円を計画しています。個々の投資案件の検討に際しては、社内の投資委員会による承認を経て、規律を持って実行しています。当社にとっての戦略的意義やリスクと対策を審議するとともに、将来キャッシュ・フロー計画や投資利回りなどを検証し、財務の健全性も考慮したうえで慎重に実施しています。また、実施後のモニタリングにおいては、事業ポートフォリオにおける位置づけに応じた評価指標をもとに各投資案件の評価を行い、抽出された課題に対して迅速かつ適切に対応しています。

株主還元については、業績、財務の健全性などを総合的に勘案した安定配当の継続を基本方針としていますが、利益の向上・安定化に応じた増配を行う考えです。2023年12月期の配当は、業績、足元の資金需要、財務状況等を総合的に勘案し、1株につき年間50円の普通配当を実施しました。また、資本効率の改善を目的として自己株式の取得を実施しています。第7次中計の期間には、2021年2月22日に29万株、総額4億円、2022年11月11日から2023年3月13日までに110万株、総額20億円、2023年11月10日から2024年2月1日までに65万株、総額10億円の自己株式を取得しました。今後も安定配当を基本とし、適宜自己株式の取得を検討していきます。

キャッシュアロケーション



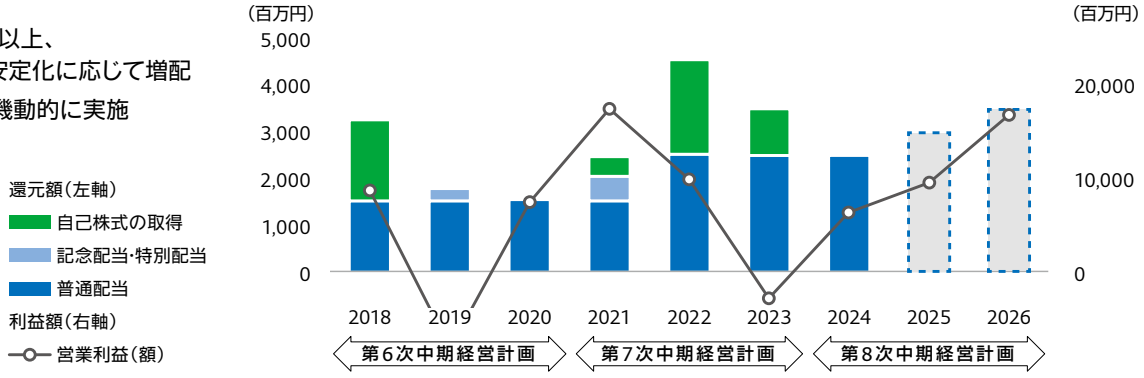
キャッシュイン
- 非事業資産の売却：政策保有株式などの縮減
- 機動的な資金調達（借入・社債）：健全性を担保できる範囲で実行
  - 自己資本比率：45%程度
  - 純有利子負債／EBITDA倍率：2.0倍以内

キャッシュアウト
- M&A：メディカルを優先
- 設備投資：モビリティ、サステナブル資材を優先

※ 2024年3月に買収を完了したIsometric Intermediate LLCを含まない

株主還元

- 配当：年50円以上、利益の向上・安定化に応じて増配
- 自社株買い：機動的に実施



財務マネジメント

当社グループでは、第8次中計においてM&Aや設備投資で総額540億円以上のキャッシュアウトを見込んでいます。このため、当社のサステナビリティビジョン実現に必要な資金調達を機動的に実施していきます。

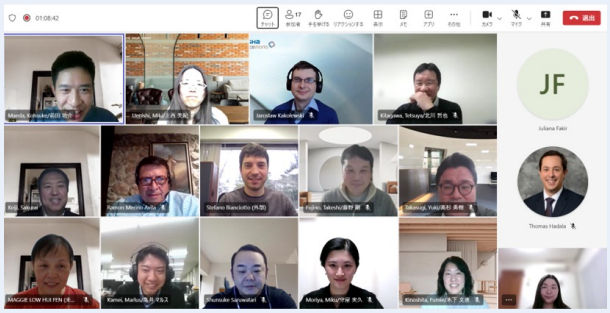
資金調達手段としては、従来の銀行借入に加え、第7次中計期間に普通社債の発行やサステナビリティ・リンク・ローンの実行など、調達手段の多角化を図ってきました。第8次中計においても、銀行借入に加え社債など多様な調達手段を活用し、成長投資に必要な資金の確保と手元流動性の増強を進めていきます。

第8次中計では営業利益率やROE、ROICといった指標の向上に注力する一方で、財務の健全性維持の観点からネット有利子負債/EBITDA倍率、ネットD/Eレシオ(ネット有利子負債/自己資本)、手元流動性比率(現預金残高/月商)などの指標を重視しています。このうち、ネット有利子負債/EBITDA倍率(目標2.0倍以内、2023年12月期実績0.89倍)やネットD/Eレシオ(同0.5倍以内、同0.06倍)は引き続き健全な水準を維持していると考えています。手元流動性比率(同3.0カ月以上、同2.71カ月)は2023年12月期の営業キャッシュ・フローの減少や、M&Aや設備投資によるキャッシュアウトを受け2022年12月期よりやや低下しましたが、第8次中計では営業キャッシュ・フローの回復や資金調達などにより、回復する見通しです。こうした取り組みにより、M&Aや設備投資などの成長投資を機動的に実行できる財務基盤を確保していきます。今後も財務の健全性と成長投資のバランスを取りながら、持続的な成長と企業価値の向上を追求していきます。

財務部門のグローバルな取り組み

当社グループは海外売上高比率が約9割を占め、米州、欧州、アジアを中心に34カ所の海外拠点を有しており、グローバルに事業を展開しています。この状況に対応するため、財務部門では海外拠点と円滑なコミュニケーションを行い、グローバル視点で課題を解決できる体制を構築しています。具体的な取り組みとして、本社と海外拠点の財務メンバーが参加し、各拠点の事業の状況や財務面の課題を共有する会議(Global Finance Conference オンライン)を定期的に開催しています。さらに、海外拠点の財務担当者の本社での研修を実施しています。また、本社財務部門のメンバーが国内外の各拠点を訪問し、現場の状況を把握するとともに現地社員とのコミュニケーション強化にも努めています。

このほか、事業部の課題やニーズに対して財務面でサポートするための体制として、本社財務部門に事業部ごとの支援担当者を配置し、事業部の円滑な活動と業績の向上に貢献できる体制を整備しています。



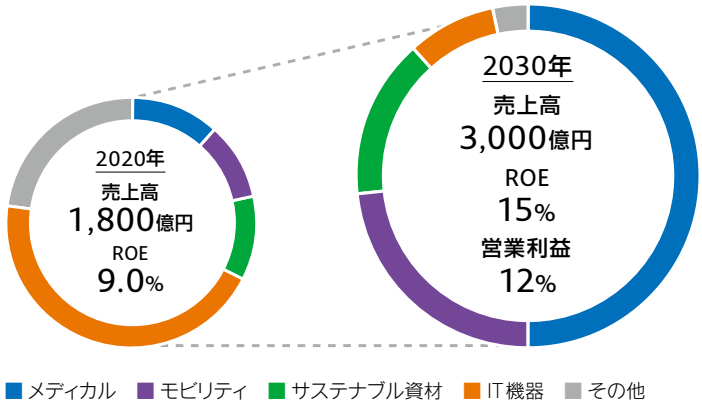
人事戦略



上席執行役員
最高人事責任者(CHRO)
健康経営担当
青木 哲

2024年度から運用が始まった第8次中期経営計画(2024年～2026年)における人事戦略は、昨年までのそれと大きな変更はありません。当社は中期的な人事戦略を考える際には、常に以下に示す長期的に会社が目指す姿(サステナビリティビジョン)とNISSHAが大切にしている人事の基本的な考え方(人事基本方針)に立ち返ることにしていますが、そのいずれについても変更がないためです。私たちは引き続き事業環境の変化を成長機会と捉え、具体的にはIT機器市場からメディカル、モビリティ、サステナブル資材の3市場に事業ポートフォリオを組み換えながら成長していくことを志向しています。そしてその原動力は多様な人材能力と情熱であり、NISSHAは会社と社員がともに成長することを目指しています。

サステナビリティビジョン



人事基本方針

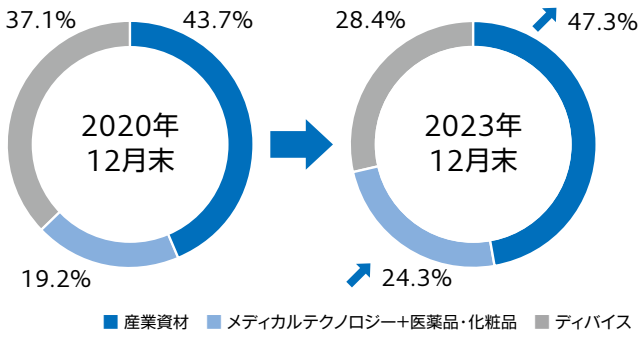
NISSHAグループは、事業環境の変化を成長機会と捉え、「多様な人材能力と情熱」の結集により、会社と社員がともに成長することを目指します。

1. Nissha Philosophyを体現し、事業活動を通じて社会に貢献する人材を育成します。
2. 社員の多様性を尊重し、個性や強みを活かします。
3. 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。
4. 主体的な行動や前例にとらわれない変革を奨励します。
5. 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。
6. 社員が安心して働くことのできる活気ある職場を作ります。

私たちが中期的に取り組む人事戦略を可視化したものが次ページに示す人事の戦略マップです。日々展開される個別具体的な人事施策の一つひとつを点として捉えることなく、人事戦略という大きなストーリーに内在する構成要素であると捉えるために、私たちは戦略マップを有効なフレームワークと考えています。NISSHAが展開する人事戦略の目指すところは、これまでと同様、お客さまへの価値提案を向上させる人材能力を育成することに尽きますが、サステナビリティビジョンが示す通り、事業ポートフォリオ戦略に従ってお客さまの集合体である対象市場が変化していくことを強調するために今回、「事業ポートフォリオの組み換えによる企業価値の向上」と「価値提案の向上」を明確に紐づけることにしました。

右図は事業セグメント別の人員構成比（正規社員および非正規社員の合計）の推移を示したものです。当社は現在、IT機器（スマートフォンやタブレット端末）向けの電子部品への業績の依存度を戦略的に引き下げながら、安定成長が見込まれるメディカルやモビリティ、サステナブル資材を拡大する事業・製品ポートフォリオ戦略を展開していますが、人員構成はこの戦略の姿を投影するように少しずつ変化しています。すなわちモビリティやサステナブル資材の成長を主導する産業資材事業とメディカルの成長を主導するメディカルテクノロジー事業や医薬品や化粧品の開発に関わる人員の比率が相対的に高まっていることが確認できます。

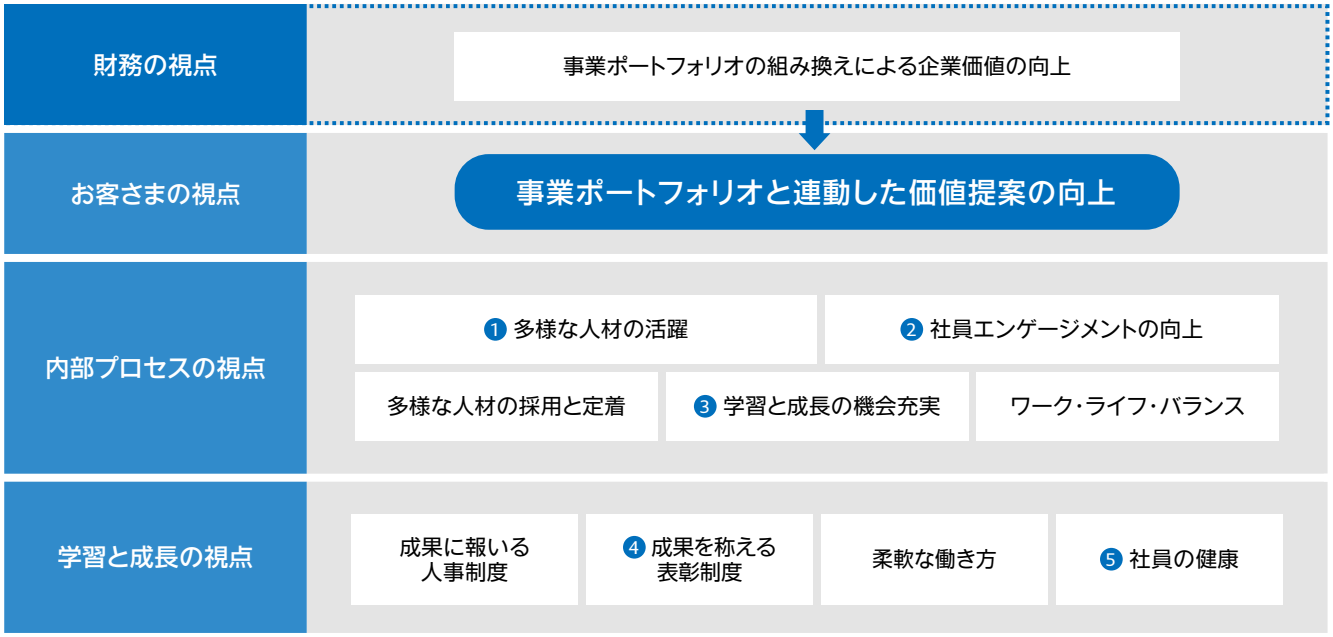
サステナビリティビジョンに向けた人材ポートフォリオの組み換え



当社は全ての事業において、お客さまが展開する製品またはそれを構成する重要なパーツをカスタマイズで手掛けています。お客さまのニーズを的確に捉え、当社の加工技術を組み合わせた設計と開発に落とし込み、最後は安定した製品品質を実現する生産工程を作りこみ量産に入ります。こうしたお客さま価値を実現する一連の提案力と課題解決力を有した人材能力とチームワークが必要となります。私たちの仕事は、国や地域を超えてグループ会社が連携し、多様な人材能力が協力することで成立しています。現在のNISSHAのお客さまはモビリティやメディカル、IT機器、家電など多岐に渡りますが、事業ポートフォリオの転換とともにメディカルやモビリティなどのウエイトが大きくなっていくことが想定されます。

お客さまへの価値提案を向上させるためには、専門性や得意分野の異なる多様な人材が結集しチームとして活躍する必要があり、同時に彼ら個々人が高いモチベーションを保持していることが重要です。したがって私たちの人事戦略は「事業ポートフォリオと連動した価値提案の向上」、「多様な人材の活躍」、「社員エンゲージメントの向上」を起点とし、それを実現するために社内のプロセスはどう進化すべきか（内部プロセスの視点）、人事制度や組織風土はどう変化すべきか（学習と成長の視点）、といった因果関係を意識した施策にブレイクダウンされていきます。今回、学習と成長の視点には健康経営の取り組みを人事戦略の枠組みに取り込んでいるため「社員の健康」を加えています。それぞれの施策にはその進捗を可視化するためのKPIや具体的なアクションアイテムが設定されていますので、以下では具体的な事例を見ていきたいと思います。

人事戦略の全体像（戦略マップ）



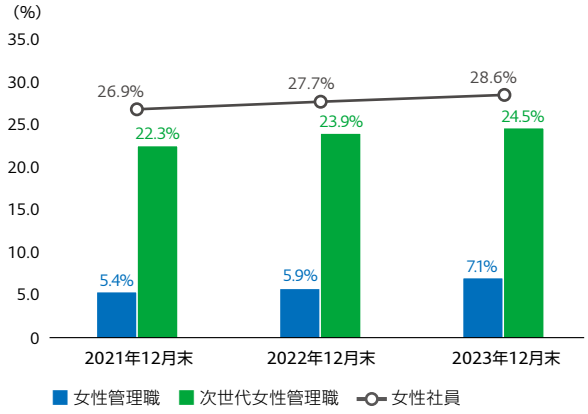
❶ 多様な人材の活躍

KPI 女性管理職比率	(参考)女性社員比率	実績			見通し
	2023年末	2021年末	2022年末	2023年末	2024年末
グローバル連結	38.5%	20.0%	↗ 21.5%	↗ 22.7%	↗ 23.0~24.0%
日本(NISSHA単体)	28.6%	5.4%	↗ 5.9%	↗ 7.1%	↗ 8.5~ 9.5%
北米	45.1%	29.9%	↗ 32.0%	↗ 32.1%	31.5~32.5%
中南米	68.5%	50.0%	44.2%	↗ 46.5%	46.0~47.0%
欧州	32.7%	18.0%	↗ 19.4%	↗ 23.7%	23.0~24.0%
中国・台湾・韓国	53.2%	37.8%	↗ 40.2%	↗ 42.9%	42.5~43.5%
東南アジア	49.0%	36.4%	36.4%	↗ 42.9%	42.5~43.5%

NISSHAグループは、国籍・性別・年齢などに関わらず、すべての社員が持てる能力を十分に発揮できることを目指しています。社員の行動原則であるShared Valuesの一つとして「Diversity and Inclusion」を掲げており、多様な人材能力が対等に関わり合うことにより、組織の実行力を高めることを宣言しています。

当社グループでは多様性の象徴の一つとして女性管理職比率をKPIに設定しています。NISSHAのグループ会社はグローバルに広がっており、その社員構成はそれぞれが属する国や地域、さらには販売や生産などその会社が担当する役割の違いなどの影響を受けることを理解する必要があります。したがって当社ではグループ全体に一律に女性管理職比率の目標値を設定するのではなく、グループ会社それぞれの女性社員比率に近づけることを目標にしています。海外のグループ会社と比べると日本(NISSHA単体)の女性管理職比率が相対的に低い水準に留まっています。しかしながら、戦略マップに示されている社員のワーク・ライフ・バランスの重視や柔軟な働き方を可能にする各種制度、学習と成長の機会の充実などの取り組みを通じて、管理職に次ぐリーダークラスである次世代女性管理職の比率は着実に増加しています。

女性比率グラフ(日本、NISSHA単体)





❷ 社員エンゲージメントの向上

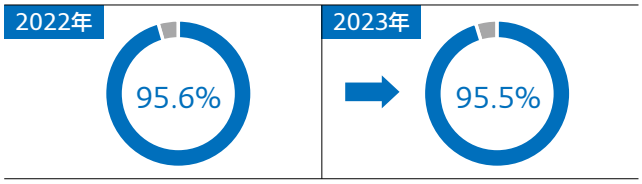
エンゲージメントサーベイ

KPI	目標値	実績	
		2022年	2023年
回答率(グローバル連結)	80%以上	83.0%	↗ 94.2%

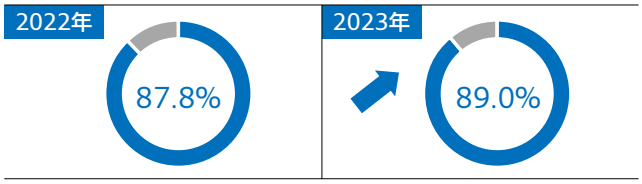
2022年に開始したグローバルベースでの社員エンゲージメントサーベイは、2回目の結果が集計できたことにより、今回から経年変化を確認できるようになりました。2023年の回答率は90%を超えたことから、今後は設問に対する肯定的回答率の割合とそれを高めるためのアクションをトレースしていくフェーズに移行します。

設問に対する肯定的回答者の割合(グローバル連結)

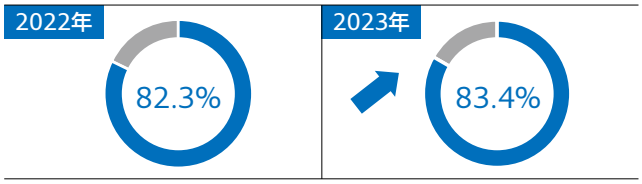
組織貢献意欲　私はNISSHAに貢献したいと思う



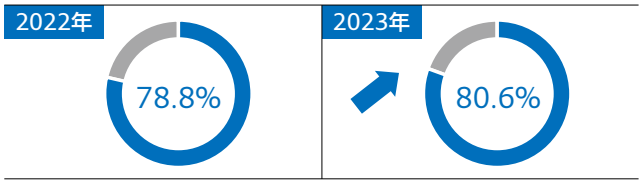
組織コミットメント　私はNISSHAで働くことを誇りに思う



やりがい　私は自分の仕事に
やりがいを感じている



社会貢献実感　私は仕事を通じて
社会に貢献していると実感している



アクションの一例:社員は最新の会社動向を体感

NISSHAグループでは社員が誰でもいつでも閲覧できるポータルサイトの充実を図っています。グローバルベースで運営されているこのサイト(日本語版と英語版の切り替えが可能)には、最新の会社情報、当社製品の採用事例紹介、NISSHAが出展する展示会の様子、活躍する社員の様子など様々なトピックスが日々更新されています。コンテンツには写真や動画が多く用いられており、社員はグローバルで躍動するNISSHAの今を体感できるようになっています。



新入社員に歓迎の気持ちを伝える

NISSHAグループでは新卒採用、キャリア採用を問わず、新たに当社に入社された社員全員に歓迎の気持ちを示すギフト提供をしています。当社社員がデザインした京都本社構内マップやオリジナルの研修テキスト、NISSHAロゴ入りのステーショナリーなどが提供されます。



NISSHA ACADEMY

❸ 学習と成長の機会充実

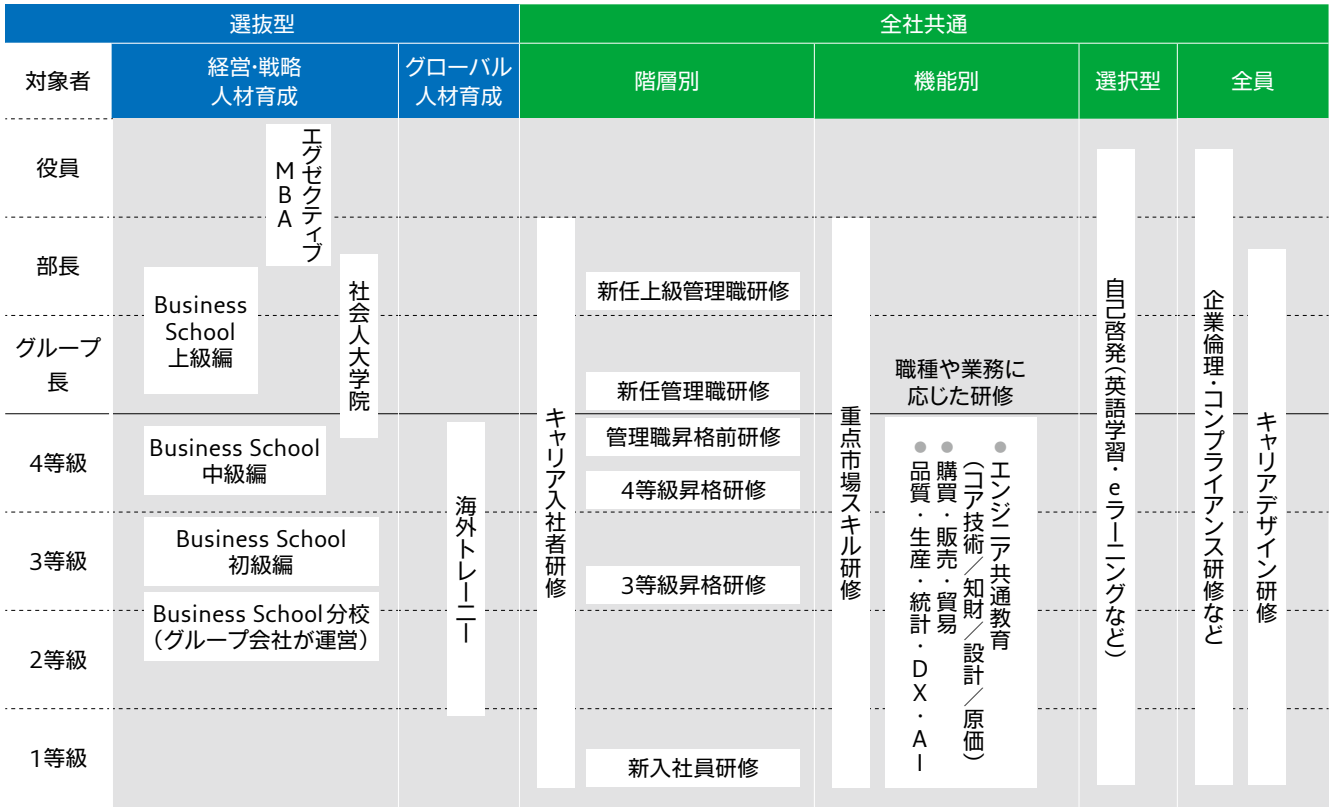
KPI	目標値		実績		
	2023年末	2030年末	2021年末	2022年末	2023年末
リーダー候補者の選抜率（NISSHA単体）	36%	50%	32.6%	31.2%	41.5%

当社は経営基盤の強化を目的に、「人的資本の充実」をマテリアリティとして特定しています。その戦略項目の一つとして「経営・戦略人材研修の充実とローテーション」を掲げ、教育研修を充実させるとともに、研修受講者への実践機会を提供しています。

NISSHAグループの企業内大学「Nissha Academy」では広範な研修プログラムを用意しています。選抜型研修の「Business School」は経営戦略の立案と実行に関わる知識とスキル習得に重点を置いたNISSHAのオリジナルプログラムで、初級編・中級編・上級編の3コースが設置されています。特に、職場のリーダークラスから管理職補佐クラスを対象とした初級編・中級編の修了者には、重要プロジェクトや中期経営計画の立案への参画など、学んだことを実践する場を積極的に提供しています。KPIは「リーダー候補者の選抜率」とし、2030年までにNISSHA単体で一般社員の半数がBusiness School（初級編または中級編）を受講することを目指しています（選抜率50%）。2023年度には初級編を開講、139名のメンバーが受講しました。

日本での取り組みを参考にして、北米、欧州、中国などの地域においてもNissha Academy海外版が動き出しています。

Nissha Academy体系図





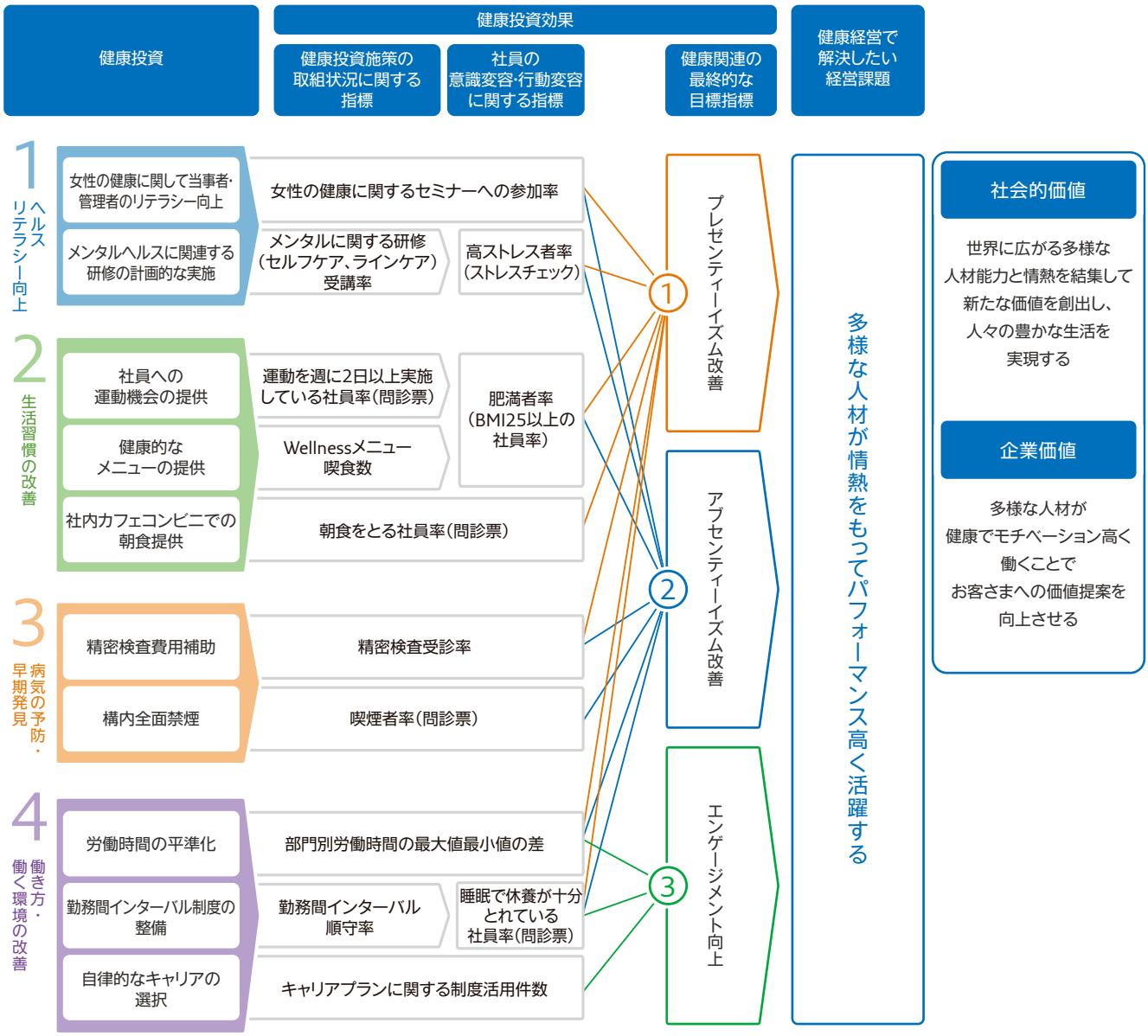



❹ 成果を称える表彰制度

NISSHAグループでは、学びを生かして成果を出した社員へのさまざまな表彰制度を設けています。グローバル連結業績への多大な貢献を称える社長賞、事業部長賞を始めとするNISSHA全社表彰は最も権威のあるもので、1年間の事業活動を踏まえて毎年12月に対象者が決定します。成果を出した社員を称える意味を込めたグローバルなタグライン「Performance Champion」を制定しており、当社グループ内のいずれの表彰も統一した考え方・ビジュアルのもと運用されています。このように「Nissha Academy」を通して教育研修を受けた社員が、学びを職場で実践し、優れた成果を出した社員を「Performance Champion」として称えることで成長を後押しし、会社と社員がともに成長していく姿を目指しています。

❺ 社員の健康

NISSHAグループでは、さきほどの人事戦略マップが示す通り、多様な人材が健康でモチベーション高く活躍することが、お客さまへの価値提案、ひいては企業価値の向上につながるとの考え方から健康経営に取り組んでいます。プレゼンティーイズム、アブセンティーイズム、エンゲージメントの3つのKPIを設定し、それらの改善に向けて4つのカテゴリで具体的なアクションを推進しています。社員向けに健康改善につながるさまざまな機会を用意しており、社員はそれらを社内ポータルサイトの専用ページから確認することができます。



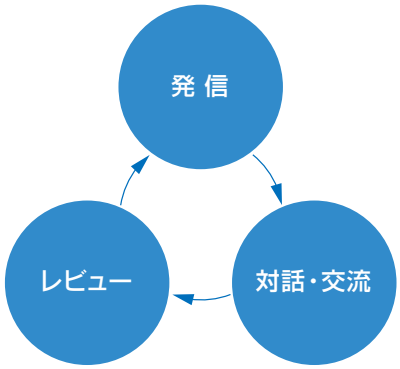
特集

社員とのコミュニケーション

Communication with employees

当社グループは市場環境の変化を事業機会と捉え、多様な人材能力と情熱を結集し、会社と社員がともに成長することで、中長期的な企業価値の向上を目指しています。

そのため当社では、サステナビリティビジョン（長期ビジョン）、中期経営計画や戦略などを社員に向けて積極的に発信するとともに、リアルの対話や交流、エンゲージメントサーベイなどインタラクティブ（双方向）なコミュニケーションを大切にしています。また、これらを通じて得た社員の意見やフィードバックをレビューし、次の発信、対話、交流のブラッシュアップを図っています。

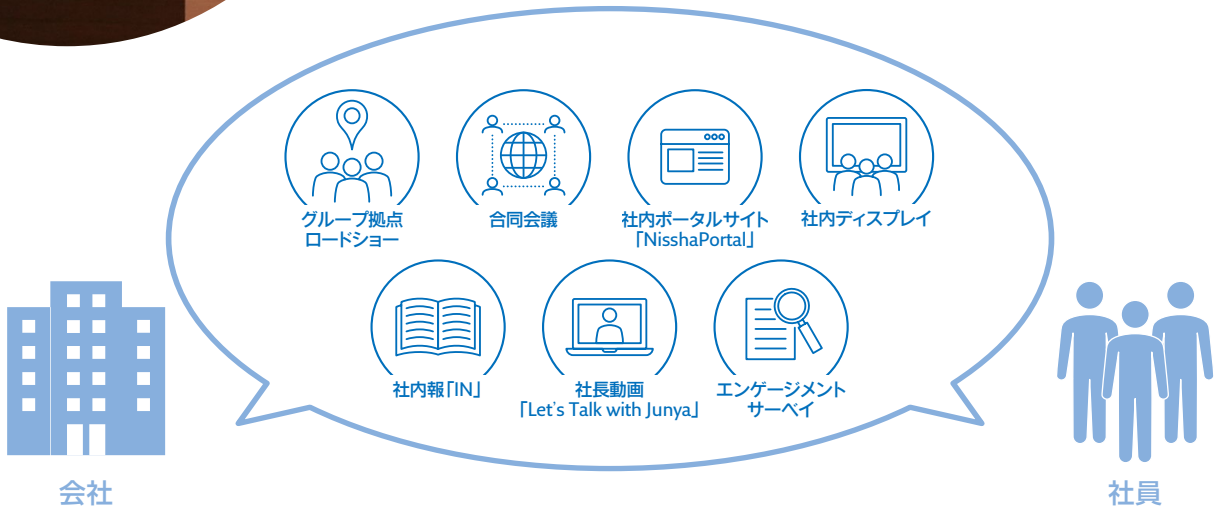




社員とのコミュニケーションチャンネル

当社グループでは、通常の事業活動における報告・会議などの社内コミュニケーションに加え、複数のコミュニケーションチャンネルを活用し、社員と会社のインタラクティブ（双方向）なコミュニケーションを促進・活性化しています。会社からの発信・情報が社員に行き渡り、理解されるように、コミュニケーションチャンネルそれぞれの特徴を考慮し、活用しています。

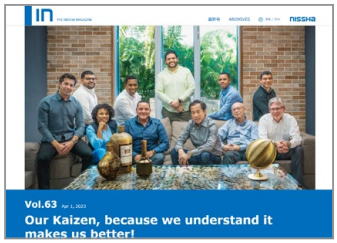
また、コミュニケーションチャンネルによっては、社員アンケートや社員との対話型ヒアリングを実施し、それぞれのコミュニケーションの内容に対する関心・理解を測るとともに、会社への期待や提案、疑問など、社員の声を収集しています。これらを通して、会社から社員に対する一方向の情報伝達に終始せず、社員と会社の双方向のコミュニケーションに積極的に取り組んでいます。





社長と社員の対談動画「Let's Talk with Junya」


合同会議



社内報「IN」

グループ拠点ロードショー（タウンホールミーティング）

鈴木社長は、自ら各拠点を訪問し、社員との双方向コミュニケーションを実践しています。2023年は当社グループの19拠点（国内7拠点、海外12拠点）でロードショーを実施しました。各拠点の社員がどのような気持ちで働いているのか、また、NISSHAグループをどのように見ているのか、という点において、現場に直接足を運び、社員と対面で直接コミュニケーションすることでより理解が深まります。各拠点では、生産工場などの視察に加え、生産などの現場リーダーたちとのタウンホールミーティングを実施しています。



訪問先社員の声

2023年11月に鈴木社長にお越しいただきました。
私は営業一筋だったため、社長には営業活動と利益率向上の関係について質問をしました。バリューチェーン全体がマーケティング志向であるべきということ、営業はバリューチェーンの中間に位置し、それら全体に影響を与える重要な存在という社長のコメントが印象的でした。それからは、営業がバリューチェーンの中間/軸として活動することを意識して仕事を進めています。

VOICE



曹孟威
David Tsao
台灣日寫股份
有限公司 副理

社内報「IN」 発行	テーマ	フォーラム
2023年		
1月	ソーシャルインパクト	NISSHA × Sparsha IN Forum
4月	KAIZEN/改善	IN × DX
7月	Integration（統合）	IN × 事業ブランディング
10月	Nissha Peopleの成長	現役キャスターが伝える、結果が変わるコミュニケーション
2024年		
1月	利益率の向上	ITで変わる働き方と生産性向上
4月	お気に入りの失敗談	自分らしく挑戦していくために!







「IN」フォーラム（社内報フォーラム）

四半期に一度発行する社内報「IN」は、毎号テーマが設定されています。当社では、そのテーマについて、リアル参加型のフォーラムを開催しています。社内報は、広く社員に伝える媒体として非常に有効で重要なコミュニケーションツールです。さらに、その社内報のコンテンツに対し、社員がより考え、理解を深める機会としてフォーラムを開催しています。フォーラムは社員自身によるプレゼンテーションや社外講師による講演などを行うとともに、社員から募った質問や疑問をベースにパネルディスカッションなどを実施しています。このような機会を通して、社員と会社の相互コミュニケーションの促進を図っています。

フォーラムに参加した社員の声

「NISSHA×Sparsha」INフォーラムに参加しました。
社内報で特集が組まれたテーマについて、紙面上では整理した情報を得ることができる一方で、フォーラムではテーマに携わる社員の「生の声」を聞くことができます。背景や苦労話を交えた社員自身によるプレゼンテーションを聞くことでより理解が深まるとともに、そのテーマに関する会社の考えを知る機会にもなりました。あらためて、自分の業務を通じてこのテーマに貢献していこうと思えた、印象深いイベントでした。

VOICE



清水 佳菜子
事業開発室
知的財産部

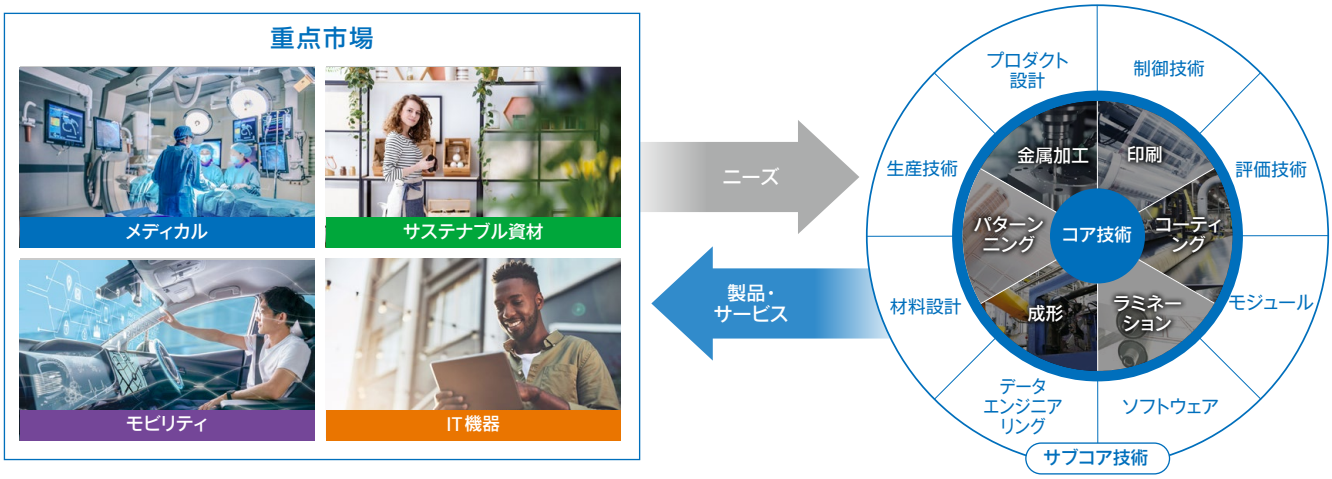
技術戦略



上席執行役員
最高技術責任者(CTO)
事業開発室副室長
面 了明

特徴ある製品を創出するコア技術とサブコア技術

当社は創業以来、市場の変化をチャンスと捉え、コア技術とサブコア技術の組み合わせにより、他社がまねできない特徴ある製品・サービスを創出し、各時代の社会課題の解決に貢献してきました。今後も、重点市場のニーズを的確に把握し、新たなコア技術の獲得や既存のコア技術の深化、さまざまなサブコア技術や知見との融合により、競争力のある新たな製品・サービスを継続的に創出します。



コア技術を活用して重点市場に価値を提供

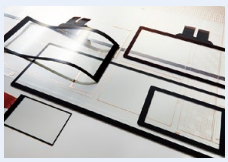
成形同時加飾技術　IMD・IML(モビリティ市場)

IMD・IMLは成形同時加飾と呼ばれる工法です。射出成形時に金型内に絵柄や機能を付加したフィルムを挟んで成形することで3D形状の成形品の表面に豊かな意匠を表現します。
塗装など従来工法では、難しい質感や風合いをワンプロセスで再現することを可能とする工法として、自動車の内装・外装などでグローバルに幅広い車種に採用されています。



フィルムタッチセンサー(IT機器市場)

当社のタッチセンサーは、薄い、軽い、割れない、曲げられるといったフィルム特有の特長に加えて、ガラスセンサー同等の高い透明性をも兼ね備えています。当社独自の両面エッチング加工により、タッチパネルモジュールの薄型化・高透明化・狭額縁化・高精度化を実現したことで、タブレットなどのIT機器ディバイスに採用されています。



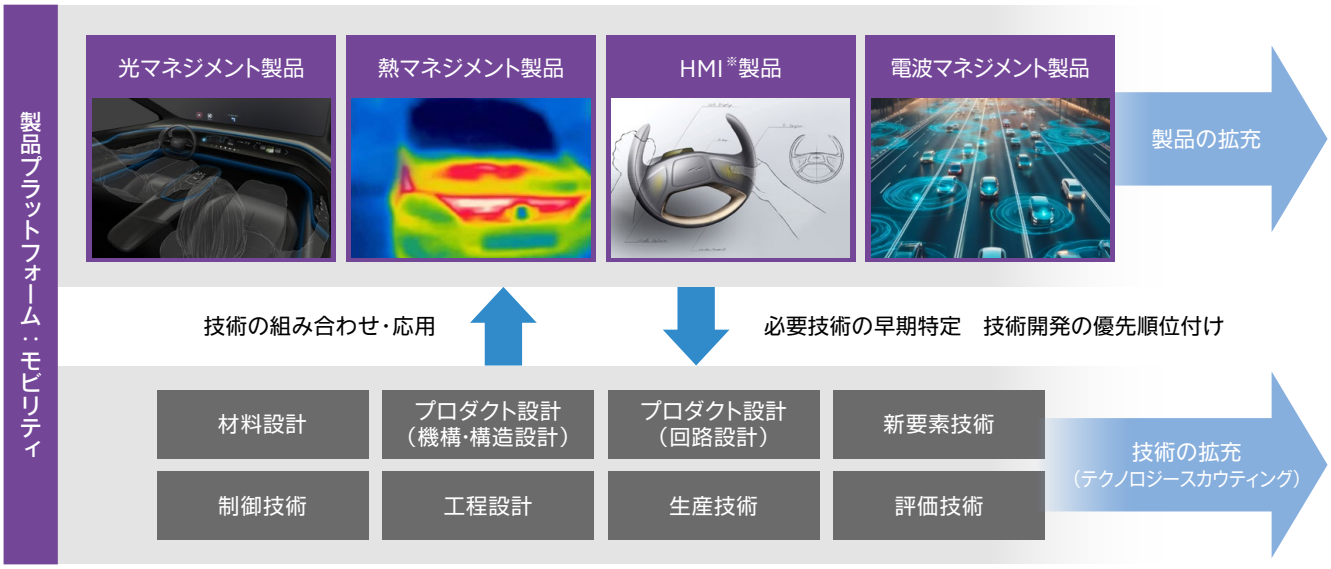
	コア技術	サブコア技術
成形同時加飾技術　IMD・IML(モビリティ市場)	印刷、コーティング、ラミネーション、成形、パターニング、金属加工	●材料設計 ●生産技術 ●プロダクト設計 ●評価技術
フィルムタッチセンサー(IT機器市場)	印刷、コーティング、ラミネーション、成形、パターニング、金属加工	●材料設計 ●生産技術 ●ソフトウェア ●モジュール

		コア技術	サブコア技術
低侵襲医療用の手術機器（メディカル市場） 成形、金属加工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小型化・高機能化を実現しています。加えて材料設計、プロダクト設計、評価技術などのサブコア技術が、医療機器市場においての競争優位を確立しており、グローバルの大手医療機器メーカー向けに低侵襲医療用の手術機器を供給しています。		印刷、コーティング、ラミネーション、成形、パターニング、金属加工	●材料設計 ●プロダクト設計 ●評価技術 ●モジュール
サステナブル成形品（サステナブル資材市場） 石油由来のプラスチックを置き換える環境にやさしい素材と、多様な成形技術を組み合わせたパッケージを提供しています。パルプを原料として射出成形を行うPulp-Injectionは、プラスチックと同等の精密で複雑な形状・薄さと高強度を実現しており、環境意識の高いお客さまのパッケージに採用されています。		印刷、コーティング、ラミネーション、成形、パターニング、金属加工	●材料設計 ●生産技術 ●評価技術

サステナビリティビジョンの実現に向けた技術戦略

製品プラットフォーム

変化を伴いながら拡大する成長市場では多くの事業機会が存在する一方で、技術トレンドやニーズの変化が常に起こっており、製品開発にもスピードと効率性が求められています。そのために、当社では製品プラットフォームの構築を進めています。製品プラットフォームは当社の主要な製品群ごとに、共通して必要となる技術、知的財産、ノウハウ、調達力などの構成要素をまとめた開発基盤です。これらを体系的に構築・整理しておくことで、市場やお客さまの多様なニーズに対してタイムリーに開発を進めることが可能となります。例えば、当社が注力するモビリティ市場では、CASE (Connected, Autonomous, Shared and Service, Electric)と呼ばれる自動車業界の大きな変革に対応するため、光マネジメント製品や熱マネジメント製品などさまざまな用途開発を進めています。各用途に必要な構成要素は異なる部分もありますが、多くの共通点も存在します。それらを製品プラットフォームとして構築し、市場のニーズに合わせて構成要素を組み合わせることで、効率的な用途開発を行うことができます。



※Human Machine Interface

コア技術コミッティー

事業領域拡大のために、コア技術の幅と深さを限界まで追求するとともに、技術の用途探索・調査からのニーズの具体化を目的として、コア技術コミッティーを運用しています。コア技術コミッティーは、複雑化・多様化する社会課題に対処するため、コア技術・サブコア技術の組み合わせによる相乗効果を得ることで、市場ニーズを満たす技術を創出し提案します。重点市場における真の課題に迫るために、事業部との対話・コミュニケーションを活性化するとともに、業界団体・研究会・学会等への参画を通じて、情報収集・発信に取り組んでいます。これらの活動を通してグローバルな社会課題の解決に貢献することで、サステナビリティビジョンの達成を目指します。

品質・生産・DX戦略



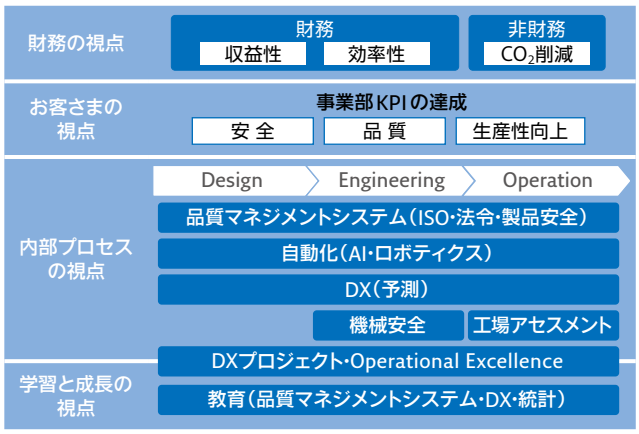
取締役
常務執行役員
最高品質・生産責任者(CQPO)
品質統括室長
生産統括室長
DX推進室長
薬事担当
コーポレートロジスティクス担当
ディバイス事業部副事業部長(品質・購買・生産担当)
NISSHA プレシジョン・アンド・テクノロジーズ株式会社 代表取締役
西本 裕

バリューチェーン全体の効率向上と品質強化

当社の品質・生産に関する考え方は、設計段階における安全性・実現性を重視した品質・付加価値の作り込み、および生産段階でのよりよい品質、より低コスト、より短いリードタイムの実現といったリーンオペレーションの追求にあります。これらの取り組みにより、バリューチェーン全体で製品・サービスの付加価値を向上させ、お客さまの信頼と満足を継続して獲得することを目指しています。その進化を図るための戦略として、バランスド・スコア・カード(BSC)の4つの視点に基づき、アクションを具体化しています。

経営と現場が一体感を持てる品質、コスト、納期(QCD)の重要評価指標(KPI)を設定の上、それらを達成するための計画を策定し、PDCAサイクルを通じて継続的に改善を図ります。当社はこれらの改善活動を通じて資産効率を高め、利益率の最大化を目指します。また、これらの指標を個々人の目標指標にまでドリルダウンすることで、社員全員が参加する活動となることを推奨しています。品質に関しては、「私は品質に責任を持つ」をスローガンに、一人ひとりが主役となり、品質基本方針とNissha Quality Wayを実行することで、お客さまの立場に立った品質を確保する取り組みを行っています。仕組みで仕事をすることが大切であり、その仕組みはグローバルに通用するものであるべきです。そのため、対象市場に応じた国際標準規格のマネジメントシステムを構築・運用しています。生産においては、「あらゆるムダを見える化し、その徹底的な排除を図る」という改善の取り組みを継続的に行っています。これらの利益率の向上を図るための行動様式を「Nissha Operational Excellence」と表現しています。拠点ごとの継続的改善とともに、拠点間のベストプラクティスの共有を通じて学びを得ることで、利益を上げる能力と意志を高いレベルへ引き上げ、グローバル全体で進化することの決意を表現しています。

品質・生産・DX戦略マップ



利益を創出する品質・生産・DX戦略

バリューチェーン(価値を創出するプロセス)
全体で付加価値を向上

NISSHA OPERATIONAL EXCELLENCE



品質・生産技術の進化

当社は過去から継続的に品質・生産の進化を図るためにさまざまな活動を行ってきました。

第4次中期経営計画当初は、質より量を重視した、社外流出防止対策（不良を作ってから選別する）が中心でした。しかし、さまざまな活動と地道な努力を積み重ねた結果、第7次中期経営計画では事故処理から予防処置へ、設計段階での作りこみ（不良を作らない）を重視したロバスト設計の取り組みに重点を置き、それらにデジタル技術を活用することで、改善のスピードアップを図っています。これらの取り組みは、自工程完結保証（不良を作らない、次工程へ流さない）の考えをもとに行っており、第8次中期経営計画においても継続します。また、設計段階での作りこみは、製品品質が人命や健康に影響を与える可能性が高いメディカルやモビリティ市場向けの製品・サービスの提供が増加することを意識したものです。



	第4次中期経営計画 2012-2014	第5-6次中期経営計画 2015-2020	第7-8次中期経営計画 2021-2026	Should Be
品質文化浸透	●ISO9001リスタート	●NTQM（総合品質保証体制）	●品質基本方針/Nissha Quality Wayの整備・浸透 ●工場アセスメントの開始	●永続的に存続・成長可能な仕組みと人材
生産性改善	●工場IoT化 ●小集団活動リスタート	●文書管理システム（技術標準） ●Smart QC ●工程自動化推進 ●機械安全の仕組み構築	●DX推進 ●工程自動化推進 ●機械安全の定着・運用 ●小集団活動 ●KAIZEN事例の共有	
仕組みで仕事	●出荷検査主体	●工程品質管理 ●品質スローガン/5S	●設計段階での作りこみ ●モビリティ規格認証 ●医療機器業許可取得	

具体的な改善事例を説明します。

生産現場では、品質傾向の自動監視と工程への早期フィードバックやAIを活用した外観検査の自動化を進めています。また設備稼働率の見える化や設備の異常予測化（予防保全）、産業用ロボットを活用した省人化により継続的な原価低減を実現しています。また、間接業務においては、RPAによる自動化や業務フローのデジタル化により生産性を向上させ、大幅な労働時間の短縮を実現しています。直近では、今までに蓄積してきたビッグデータを活用し、将来予測につなげるデジタルツイン技術の開発に力を入れています。具体的には生産計画や工程設計の最適化を目指し、下図に示す成果を期待しています。

また、小集団活動、改善提案やDXプロジェクト成果発表会の継続的な開催を通して、会社の成長と人材の育成を同時に進めています。さらに、グローバルで成果を出した拠点がお手本となり、シナジーを創出することで、「改善に終わりなし」という企業文化を醸成していきます。

デジタルツイン活用事例

工程設計の最適化

課題	●非効率な装置レイアウト、人員配置による生産効率の低下
ツイン	●装置レイアウト、人員配置について、仮想環境でさまざまなシナリオをシミュレーション
期待される成果	●装置レイアウト、人員配置の最適化による生産効率の向上、リードタイムの短縮 ●既存ラインの仮想的な検証による改善ポイントの抽出、効果的な改善策の計画

装置レイアウト、人員配置をシミュレーション



事業戦略
産業資材事業



取締役
常務執行役員
産業資材事業部長
産業資材事業部マーケティング部長
コーポレートサプライチェーン担当
礒 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、グローバルに展開する事業です。

加飾分野においては、「Nissha SurfaceWorks」ブランドの下、プラスチックの成形と同時に意匠（色、パターン、グラフィックデザインなど）の付与を行うIMD、IMLに加え、ヒーティング（熱）、ライティング（光）、センシング（タッチ入力）などの機能を組み込んだモジュール製品を、グローバルのモビリティ（自動車）や家電製品などの市場に幅広く提供しています。

また、サステナブル資材分野では、「Nissha ecosense」ブランドで、現在の主力である蒸着紙と、昨今の環境負荷の低減ニーズを事業機会とする植物性由来の材料を用いたサステナブル成形品をグローバルに生産・販売しています。



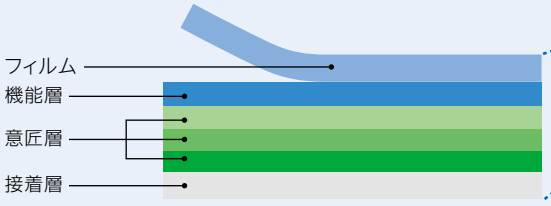


NISSHA SurfaceWorks　NISSHA ecosense

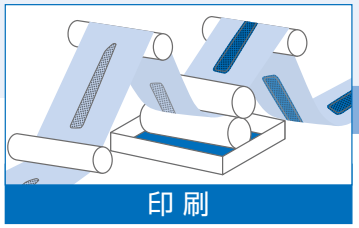
加飾

フィルム印刷から成形品完成までの流れ

意匠層…多色刷りによる繊細なデザイン・表現
機能層…ハードコートや質感、光透過など







印 刷

印刷によりフィルム上に積層物を形成

NISSHA SurfaceWorks

事業の特長・提供する価値

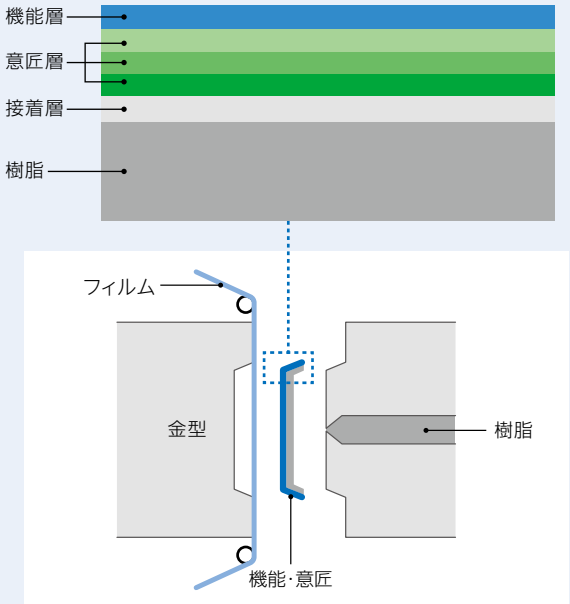
産業資材事業の加飾分野での強みは、お客さまが何か新しいものを作りたいと考えたときに、色やデザインだけでなく、それに合う形状、さらには機能までをまとめて提案、実現し、同じ品質を備える製品・サービスをグローバルで安定的に提供できることです。

当社製品の内容を少し具体的に触れますと、自動車の内装や家電製品のコントロールパネルなどの加飾されたプラスチック部品がその代表です。その表面には色や艶感、グラフィックデザイン、手触りなどの触感といった人の感性に訴える質感、そして文字や記号などの表記、さらには熱を伝導するまたは光を透過させる機能など、多くの性能を付加することがお客さまから求められます。当社では、印刷などの技術を用い、それらを一つずつ順番にフィルムの上で具現化し、さまざまなデザインや機能を有する「積層物」を形成します。そして、射出成形する際の熱と圧力を利用して、フィルムから成形品の最表面に転移させることで、プラスチック部品の表面に価値を付加しています。1回の射出成形で完成させるのが特長であり、お客さまから高い評価を得ています。当社以外の方法では、求められるデザインや機能ごとにさまざまに異なった工程が必要になるため、管理が煩雑となり、日数やコストもかかるのです。

このような価値を有する製品をグローバルに提供するべく、生産拠点を日本、アメリカ、メキシコ、ドイツ、マレーシアおよび中国に置いています。また、韓国、台湾およびイギリスに営業拠点を配置し、更には日本国内だけでなくアメリカ、ドイツそして中国にデザイン・開発拠点を設けることで、いち早くお客さまのニーズを捉え、それぞれの地域に合わせた製品を供給できる体制を整えています。

このポジショニングにより、当社は中間部品・資材を提供するB to Bビジネスモデルのコンバーター（加工業）でありながら、部品メーカーだけでなく完成品メーカーまで、幅広くさまざまな市場のお客さまから直接に引き合いを頂ける豊富な顧客基盤を有しています。

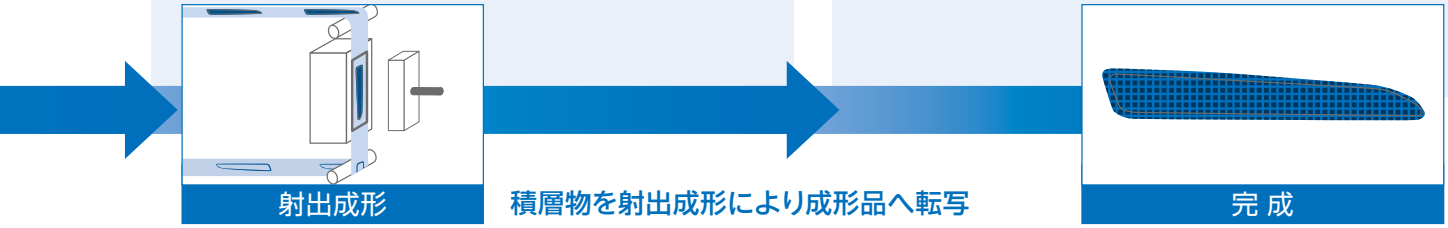
- 1回の射出成形で加飾・機能の転写と成形品の形成を完了
- 生産時間を短縮、コスト低減



- 繊細なデザイン・表現や質感を忠実に再現
- 光透過などの機能付与







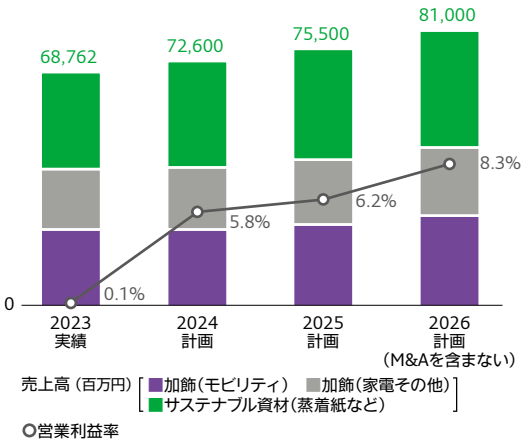
第8次中期経営計画 事業戦略

ハイライト

売上高CAGR	営業利益率（2023年→2026年）	ROIC（2023年→2026年）
5.6%	0.1% → 8.3%	0.1% → 7.8%

既存製品における生産効率の向上と新製品による成長

- **加飾**
  - モビリティ:内装加飾に加え、外装機能製品へ領域拡大
- **サステナブル資材（蒸着紙）**
  - 生産効率の向上、自動化の促進による収益性の改善
  - 機能性を付与し用途拡大
- **サステナブル資材（サステナブル成形品）**
  - 受注済み案件の順調な立ち上げ
  - M&Aによる製品ラインアップの拡充



自動車に代表されるモビリティ市場では、EV化が進むことで、内装のデザインはライティング（光）を併用した表現など先進的なものが好まれる傾向になっています。また自動運転の普及によって、車室内が様々なコンテンツを楽しむ場所へと変質し、それに相応しい質感や周囲と調和するデザインが求められるトレンドが本格化し始めています。意匠に加え、ライティングやタッチ入力などの機能を合わせて提案することができる当社は、これまでの強固な顧客基盤を通じて、引き続き付加価値の高い製品提供ができると見ています。更には、フロントグリルやランプ周りといった自動車の「顔」に相当する外装部品に機能を付与するニーズが高まっており、当社の技術により事業機会はより一層に拡大していきます。

一例として、これまで、降雪時にヘッドランプやフロントグリルに固着した雪を融かすには、エンジンから生じる熱などを利用してきました。しかし、駆動源がモーターのEV車では十分な発熱は得られないため、ヒーティング（熱）機能を付与する必要があります。当社のインサート成形※技術を活用すると、成形品の意匠性を損ねることなく機能部品を組み込むことができるため、デザインを重視する外装部品での採用拡大を期待しています。

また、直近の採用事例としては、車体のリア部（後部）にもフィルムを用いた光透過意匠表現を付加した製品が採用されました。お客さまによるブランド差別化の新しいトレンドとして、事業機会の拡大を期待しています。

別の視点で見てみますと、当社のフィルムを使った意匠表現は、外装向けに従来から用いられてきた塗装工法に比べて、部品生産の消費エネルギーを抑えられCO_2総排出量も半減できることから、環境負荷の低減という点でも優位性があります。

これらのお客さまからの声にお応えするため、既にドイツで設備投資を実行し、生産能力を増強しました。加えて、地産地消のニーズにいち早く応えていくために2024年度に入って日本と中国、そして第8次中期経営計画期間に米国でも同様の設備投資を行い、新製品開発とその供給に注力していきます。

モビリティ以外では、これまでの主力であった家電製品に加えて、「未病・予防」「予後・共生」などのトレンドから、医療機関だけでなく家庭内での医療的行為が増えてくるメディカル・ヘルスケア、室内環境をより良くするための空調機、安心に暮らすためのホームセキュリティといった市場に新たな成長の機会があると捉えています。当社がこれまで構築してきたグローバルな事業基盤をベースに、幅広くお客さまの声に応えていくことで、裾野が広いビジネス展開を進めていくことができると考えています。

※インサート成形:金属端子や電極パーツなどの機能部品を成形金型内にあらかじめ設置したうえで射出成形を行うことで、機能部品が一体化された成形品を生産する工法

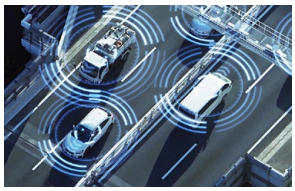
モビリティ市場で新たな事業機会を捕捉し製品ラインアップを拡充、成長を加速

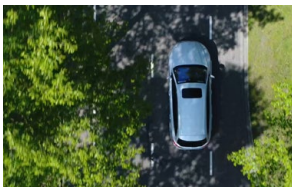
モビリティ市場のトレンド変化


電動化



自動運転


コネクティビティ


気候変動への対応

トレンドの変化が
新たなニーズ(社会課題)を導出

新たな事業機会

快適性

車内空間の居住性向上

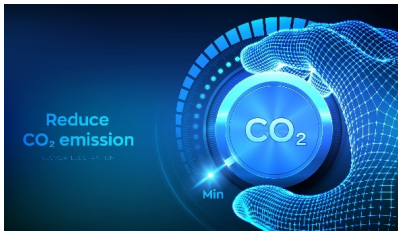
- 内装デザインのシームレス化
- 光透過を使った情報表示(内装)
- 触感の向上



サステナビリティ

環境負荷の低減

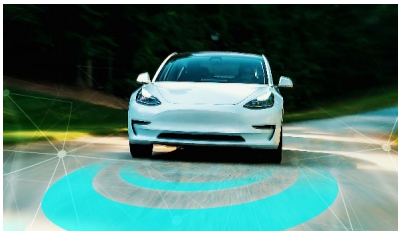
- CO_2総排出量が少ない加飾工法
- リサイクル性の向上
- 軽量化による燃費効率の向上



利便性・安全性

ヒトとクルマのコミュニケーション向上

- 光透過を使った情報表示(外装)
- 融雪・融霜ヒーター



快適性、サステナビリティ、利便性、安全性に貢献する製品群を展開

製品ラインアップの拡充

内装加飾

デザイン新トレンド
「光透過意匠」



外装加飾

加飾フィルムによる
環境負荷の低減
(塗装比でCO_2総排出量を50%削減)



外装機能

デザインと安全機能を
両立



NISSHA METALLIZING SOLUTIONS

サステナブル資材

蒸着紙

金属光沢と印刷適性を兼ね備えた蒸着紙は、主に高品位なデザインが求められる飲料品や食品用ラベルやパッケージに採用されています。欧州(イタリア、ベルギー、ドイツ)、アメリカ、ブラジルに事業基盤を持つことで、世界各地のお客さまへ安定的に製品を提供できること、同時にサプライヤーからも安定的に材料を調達ができることが私たちの強みです。

グローバルで安定した事業運営と高い品質からお客さまにとってのファーストチョイスとなる存在であり、世界トップクラスのマーケットシェアを有しています。

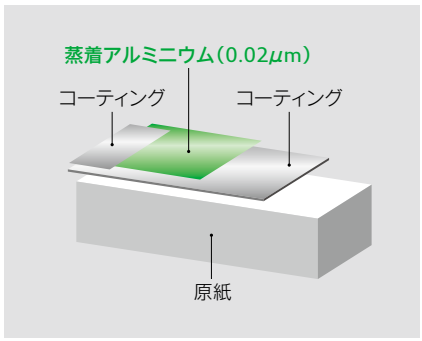
製品としての蒸着紙は、基材である紙へアルミを非常に薄く(当社測定値0.02μm)成膜する製法を採用することによって、紙と同一成分としてリサイクルが可能です。プラスチックを使用していないため、脱プラスチックなどのニーズに応えることができる点も大きな特長と言えるでしょう。

蒸着紙の新たな用途展開としては、紙にアルミが成膜されている特性を応用した、お菓子や飲料などの内容物を湿気などから保護するバリア性を有する包装材などが考えられます。環境意識の高いお客さまから徐々に採用が始まりだしており、次なる成長領域として期待しています。

蒸着紙



構造



単一素材(紙)としてリサイクル可能

蒸着紙の用途



飲料･食品向け

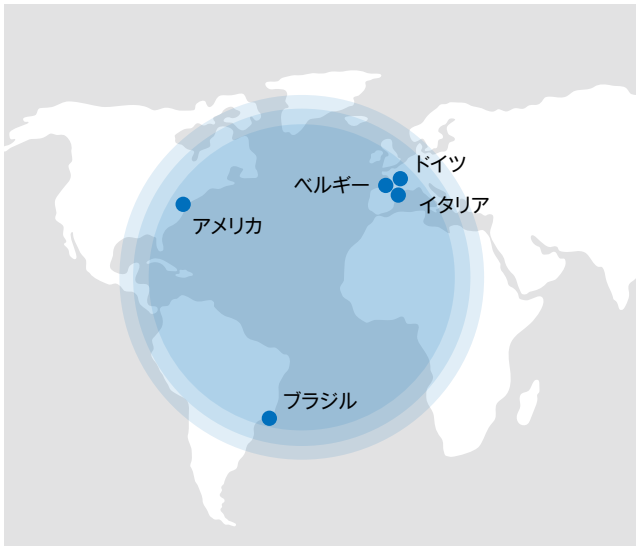
重点戦略

2023年度はお客さまの在庫調整による需要低迷に苦しんだ一年でしたが、2023年末から需要の回復が進み、本来の安定した市場へと回復する見通しです。当社製品への需要は、世界的な環境意識の高まりを背景に、主力の飲料品や食品向けでさらに増加すると見ています。

グローバルに事業基盤を有する当社のポジションがますます優位に働くと想定しており、多くの事業機会を捉えていくためにも、各生産拠点の生産効率を高めていくこと、つまり総資産回転率の向上が引き続き重要施策となります。また、世界的なコスト高が継続することから工程自動化も促進します。グローバルに配置する5つの生産工場のオペレーションを統括する責任者の下、共通のKPIに基づき収益性の向上を目指します。

製品戦略としては、耐水性などのバリア性を有する新製品の投入を積極的に行い、脱プラスチックに向かう動きが今後もグローバルに進んでいく食品や化粧品への用途拡大を推進していきます。

グローバル拠点の統合的な運営により収益性向上



サステナブル成形品

パルプやデンプンなどの植物由来の素材を用いながらプラスチックに近い形状再現性を有するサステナブル成形品は、医薬品や健康サプリメント向けで採用が始まりました。加飾分野で培った成形技術やグローバル生産拠点などの資産を活用して、「さまざまな材料と多様な加工技術」の組み合わせによる品揃えの豊富さにより、幅広い市場が求めるサステナブル成形品の広範囲にわたるニーズにお応えできることが強みです。

プラスチック代替による環境負荷低減のニーズを受け、最近では通信用精密部品、化粧品、ヘアケアなどの美容機器向け、お菓子向け容器など対象領域が拡がりはじめたことで、需要に応じた生産能力の拡充を進めています。



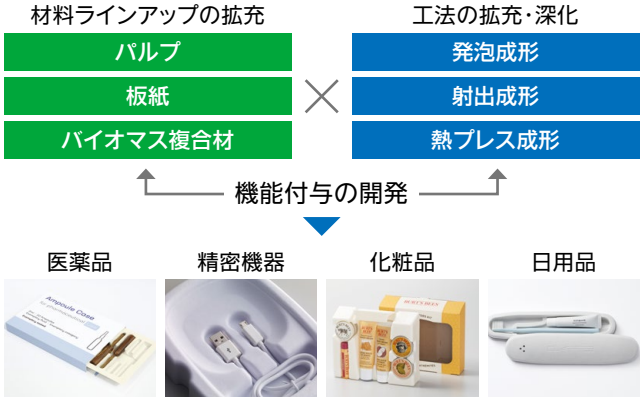
重点戦略

医薬品向けパルプ成形品の生産を目的に、2023年にドイツで新工場の稼働を開始しました。脱プラスチックや、使い捨てからリサイクルへの流れを受けて、複数の製品企画が順調に立ち上がっています。第8次中計期間も引き続き安定した成長を期待しており、設備増強を計画しています。

昨今では、プラスチック代替やリサイクル性だけでなく、防水や耐油などのバリア機能を求める声が高まっていることから、材料などの開発にも着手しています。これまでの「材料と加工技術」の組み合わせによる品揃えの豊富さに加えて、機能性を付与することで価値向上に努めていきます。

そのためには自前の開発に拘ることなく、他社との提携やM&Aも重要な手段の一つとして機動的に実行していきます。

原材料と加工技術の組み合わせによる製品ラインアップの拡充と機能性の向上により、幅広い市場に対応



TOPIC

サステナブル成形品がPharmapack Awards 2024でPackaging Innovation賞を受賞

2024年2月、当社のサステナブル成形品が、フランス・パリで開催された「Pharmapack Awards 2024」においてPackaging Innovation賞を受賞しました。

医薬品パッケージや薬剤投与デバイスにおける革新的な技術に与えられるこの賞は、サステナビリティを重視した審査基準に基づき選出されます。今回受賞したのは、サステナブル成形品の中でも特に精密で複雑な形状の再現が可能なPulp-Injection工法を用いた自己注射器のキャップです。立体的な円筒形状のキャップを高い寸法精度で実現し、従来のプラスチック製キャップを置き換えることで、石油由来のプラスチック使用量の大幅な削減に貢献できます。



授賞式の様子

事業戦略
ディバイス事業



取締役
専務執行役員
ディバイス事業部長
井ノ上 大輔

ディバイス事業は、「センサー」を主力製品とし、精密で機能性を追求した電子部品・モジュールを提供する事業です。当社の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、柔軟性を有している他、優れた透明性、高精細や耐久性を実現することで、グローバル市場でタブレット、業務用端末（物流関連）、モビリティ、ゲーム機などに幅広く採用されています。フィルムタッチセンサーの技術を応用したフォースセンサーは、物体にかかる摩擦力やひずみ、圧力を測ることが可能です。また、微量の気体を検知するガスセンサーは、アルコールチェッカー、空調機器向けの冷媒ガス漏れ検知、燃料電池車向けの水素ディテクターなどへの需要が拡大しています。

主要製品・採用事例

製品	用途	強み
フィルムタッチセンサー	タブレット、業務用端末（物流関連）、モビリティ、ゲーム機	●ガラスタッチセンサーよりも薄く、軽量 ●高い透過性、狭額縁 ●さまざまなサイズに対応（スマートフォン～モビリティ） ●平面だけでなく曲面形状のデザインにも対応
ガスセンサー	燃料電池車（水素）、空調機器（冷媒）、アルコールチェッカー	●微量のガスを検出 ●小型 ●長寿命 ●低コスト
フォースセンサー	ロボットハンドの触覚センサー、入力インターフェース	●垂直方向の圧力と水平方向の摩擦力・せん断力を同時に検出 ●薄型 ●曲面に働く力も測定可能

NISSHA
SenseEvolve

お客さまのニーズに応じた形態で製品を供給



事業の特長・提供する価値

当社の強みは、高機能、高品質と安定供給を同時に実現できる設計能力と加工プロセスにあります。お客さまニーズに合致した材料を選び、最適な加工プロセスと組み合わせることで、さまざまな製品の提供が可能です。

フィルム製品の特長は薄くて軽く、曲げられる柔軟性があることです。フィルムで各種センサーを作ることで、形状の自由度が高く、さまざまな用途に対応する製品を提供することが可能となります。センサーを作るためには、フィルム上に極細の電極の線（パターン）を形成しますが、この線幅をより狭く微細に加工することでより精度の高いセンサーができます。また、透明度の高いフィルムを用いてタッチセンサーを作ることで、ディスプレイ（液晶や有機ELなど）の画質・輝度・視認性を損なうことなくタッチ機能を付与できます。さらに、フィルムは百メートル単位のロール形状で加工することから、均質な製品を安定的に生産することが可能で、コスト低減にも役立ちます。

当社は長年の経験により、このようなフィルム製品の微細加工を得意としています。この技術によって生産されたフィルムタッチセンサーは、ハイエンドのタブレット製品の薄型化・軽量化・高精細化に貢献し、10年以上にわたってお客さまに採用されています。また当社は、自動車業界で求められる品質規格に準拠した開発・生産にも対応しており、車載向けタッチセンサーでも多くの実績があります。

一方、気体を検知するガスセンサーは、各種気体に反応する材料の調合から、最終の完成品組み立てまで対応できることが当社の強みです。対象となる気体（例えば水素、アンモニア、二酸化炭素、プロパン、アルコール、アセトンなど多種多様）に応じて材料を選択し、センサー素子を生産します。そのセンサー素子をベースに、制御用のマイコンや他の電子部品、さらにはソフトウェアを組み込んだモジュール製品として供給することが基本です。同時に、お客さまのニーズに合わせて最終完成品の組み立てにも対応しています。

いずれのセンサー製品においても、グローバルな最終製品のお客さまとダイレクトな関係を構築、そのニーズを把握して設計・製品化し、最適なサプライチェーンを構築して供給することが当社のビジネスモデルです。今後のセンサーにはさらなる小型化、薄型化、省電力化が求められる傾向にあります。そのような市場ニーズに対応する製品開発も進めています。

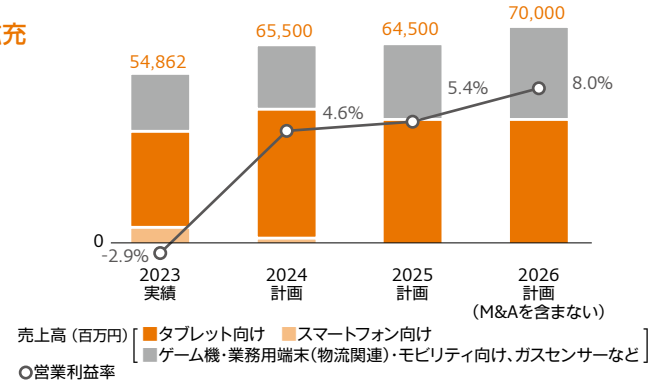
第8次中期経営計画 事業戦略

ハイライト

売上高CAGR	営業利益率（2023年→2026年）	ROIC（2023年→2026年）
8.5%	-2.9% → 8.0%	-5.2% → 15.3%

リーンオペレーションの追求と製品ポートフォリオの拡充

- **タッチセンサー**
  - タブレット：自動化・省人化の推進、リーンオペレーションの追求によるROICの向上、収益性の確保
  - モビリティ：OLED向けに採用拡大
- **フォースセンサー**
  - 用途拡大（協働ロボットや手術支援ロボットなど）
- **ガスセンサー**
  - 用途拡大（空調機器向け冷媒センサーなど）



ディバイス事業における第8次中期経営計画の重点戦略は、製品ポートフォリオの拡充により安定した成長基盤を作ることです。現在の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においてさまざまなアプリケーションに採用されていますが、製品ライフサイクルとして見ると成熟期にさしかかっていると考えられます。その中でもモビリティ向けはOLED（有機ELディスプレイ）が高級モデルの車載用に普及していくにつれ、当社のタッチセンサーのビジネスチャンスが増えていくことが見込まれます。高画質のOLEDは視認性の高い当社のタッチセンサーとの相性が良いためです。フィルムタッチセンサーのビジネスは事業規模を維持しつつ、リーンオペレーションの追求により、高い利益率を目指します。一例を挙げると、工程の見直しや自動化などにより、タッチセンサーの生産工程に従事する人員数を過去5年間で約22%削減することができています。今後も引き続き省人化・効率化の取り組みを推進することで、生産効率の向上を通じた利益率の改善を実現します。

一方で、今後の成長のためには、タッチセンサー以外の製品群の拡充が不可欠です。安定した成長が期待できる市場において新たなニーズを見つけ、それに対して当社の強みを活かせる分野での製品の開発を進めています。一例として、フィルムタッチセンサーの技術を応用したフォースセンサー（摩擦力やひずみの検知）は、生産現場での協働ロボットや医療分野での手術支援ロボットに付加価値を与えるものとして搭載が期待されます。またガスセンサーは、環境問題を起点とした規制の強化や安全安心へのニーズの高まりから、さまざまな市場で用途拡大が見込まれます。空調機器向けに環境にやさしい新冷媒ガスが求められることや、石油・石炭に代わるエネルギー源として水素燃料が普及していくことがその一例です。それら新しいセンサー製品群を増やし、事業部としての安定成長を目指します。

省人化・効率化の取り組みにより1ライン当たりの生産人員数を約22%削減（2018年 → 2023年）



人員数 22% 削減



シングルスキル・属人化　目視検査・解析　アナログデータ　非効率な装置・人員レイアウト

マルチスキル・自動化　AI検査・傾向監視　デジタル化　デジタルツインによるレイアウトの最適化

事業戦略

メディカル テクノロジー事業



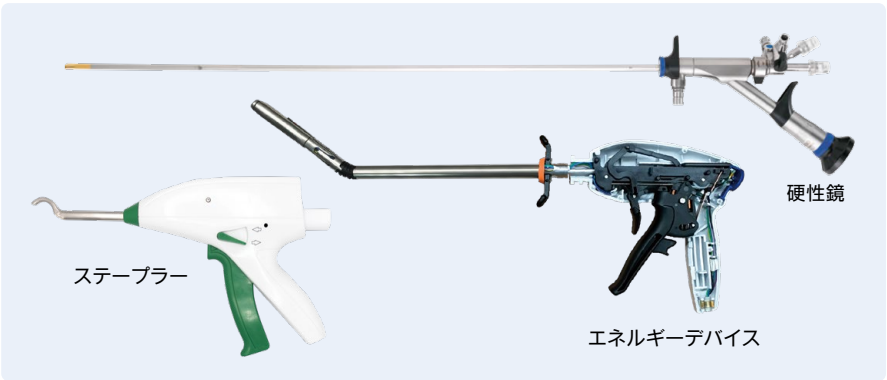
常務執行役員
メディカルテクノロジー事業部長
Nissha Medical Technologies
最高経営責任者（CEO）
サム・ヘレバ

メディカルテクノロジー事業は、アメリカに本社を置くNissha Medical Technologiesグループを中核に、医療機器やその関連市場に高品質で付加価値の高い製品をグローバルに提供する事業です。

主力の医療機器CDMOは、主に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設計・開発から製造までを大手メーカーから一貫して受託するビジネスモデルを展開しています。

また、シングルユース（単回使用）の医療用電極など自社ブランド製品の製造・販売も行っています。

主要製品・採用事例



低侵襲医療用手術機器



医療用ウェアラブルセンサー

※画像はイメージです。

事業の特長・提供する価値

メディカルテクノロジー事業の強みは、医療機器の最大の市場である北米地域に事業基盤を有し、大手のグローバル医療機器メーカーと強固なパートナーシップを構築していることにあります。

医療機器メーカーが革新的な製品を開発すべくマーケティングに自社のリソースを振り分け、設計・開発・製造を信頼できる医療機器CDMOに委託するトレンドが拡大するなか、密接なコミュニケーションを通じてニーズを正確に把握し、垂直統合された能力や蓄積されたノウハウを活用することで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といった高機能な製品を具現化しています。また、幅広い仕様や数量に対応することが可能な製造拠点をグローバルに展開し、案件に応じて柔軟に活用することで納期の短縮およびコストダウンを実現し、医療機器メーカーの競争力強化に貢献しています。医療機器メーカーにとって、医療機器のイノベーションを促進する戦略的パートナーとして、当社は高い評価を受けています。

医療機器CDMO：設計～製造までのワンストップサービスを提供



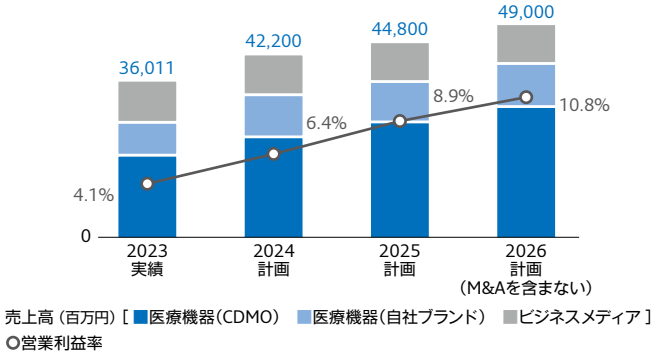
第8次中期経営計画 事業戦略

ハイライト

売上高CAGR	営業利益率（2023年→2026年）	ROIC（2023年→2026年）
10.8%	4.1% → 10.8%	1.9% → 6.4%

医療機器CDMOの成長に注力

- **設計・開発能力の強化**
  - M&Aの活用
  - 事業開発室や他事業との連携
- **利益率の向上**
  - 売上高の成長による利益の拡大
  - 加工技術の複合的運用による付加価値の拡大
  - 自動化・プロセス改善・DXによる効率化



メディカルテクノロジー事業の主力分野である医療機器CDMO市場は、グローバルの医療機器市場全体よりも高い水準で引き続き成長することが期待されています。

既存の低侵襲医療用手術機器や医療用ウェアラブルセンサーにおいては、既に確保している豊富なパイプラインによって中長期での着実な成長を実現させます。

高い成長率が期待できる医療機器CDMO市場

2022 - 2027（予想）

グローバル**医療機器**市場	グローバル医療機器**CDMO**市場
CAGR: 6%	CAGR: 11%

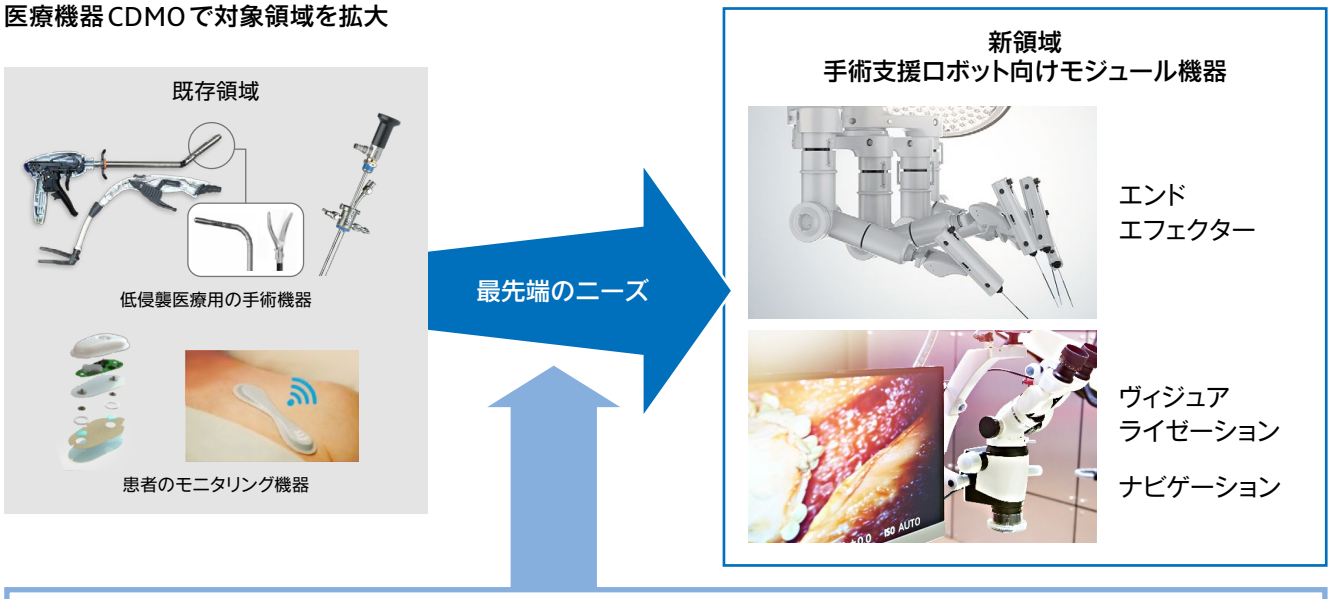
NISSHA MEDICAL TECHNOLOGIES

また、手術支援ロボットやスマートデバイスに代表される医療機器のデジタル化に対するニーズが拡大しています。既存領域よりもさらに高い水準での成長が期待されるこれら新領域における事業機会を生かし、成長を加速させます。

M&Aをそれらの実現に必要な能力を拡充する手段の一つとして位置付け、医療機器の操作性や精密性(小型化)に寄与する技術を保有する企業の買収を実行しました。さらに、京都本社のコーポレート部門(事業開発室)や他事業との連携によって能力を強化させることにより、付加価値の高い製品の受注パイプラインの増加を狙います。

同時に、生産工程の自動化やプロセス改善、DX(デジタルトランスフォーメーション)による効率化を通じた利益率の向上を追求します。サプライチェーンやオペレーションなどの機能において任命されたリーダーの下、拠点単位の継続的改善だけでなく拠点を越えたベスト・プラクティスの共有、さらには機能の統合により、利益を上げる能力をグローバルで進化させます。

医療機器CDMOで対象領域を拡大



M&Aによる技術の獲得・強化

●操作性

ENDO THEIA



内視鏡用
処置具

結石除去用
カテーテル

2023年11月、アメリカで内視鏡用処置具を手掛けるEndoTheia, Inc.(以下EndoTheia)と資本業務提携しました。EndoTheiaは、低侵襲医療で用いられる内視鏡用処置具の製品設計・開発に強みを有しています。

従来の内視鏡用処置具は可動範囲に制限があり、患部に適切に到達させるには高度な操作技術を必要としました。EndoTheiaの技術を用いた製品では、処置具の先端を自由に操作したり、曲げることが可能であり、内視鏡用処置具の操作性と精度を格段に向上させます。また、内視鏡用処置具に限らず、手術支援ロボットのエンドエフェクター*などにも適用が可能です。

*エンドエフェクター:ロボットの先端に取り付けられ、採取、把持、切除などの動作を行う機器

●精密性(小型化)

ISOMETRIC



内視鏡先端部
ガイド部品

ヘルニア治療用
部品

2024年3月、アメリカで医療機器向けのマイクロ成形(マイクロメートル単位の寸法精度で微細形状を形成する射出成形)を手掛けるIsometric Micro Molding(以下Isometric)を買収しました。

拡大する低侵襲医療において、手術時の患者への身体的負担をより軽減するため、医療機器の小型化に対するニーズは高まっています。また、今後の成長が見込まれる手術支援ロボットなどの分野でも小型化は広く求められています。

Isometricは、マイクロ成形に関連する独自の金型および成形加工の技術を保有しています。内視鏡用処置具などの低侵襲医療用の手術機器や医療用ウェアラブルデバイス向けなど、幅広い用途にマイクロ成形品を提供し、医療機器の小型化に貢献します。

※画像はイメージです。

事業開発室



取締役
専務執行役員
最高戦略責任者(CSO)
事業開発室長
経営企画担当
ESG推進担当

渡邉 亘

事業開発室の役割

当社グループはメディカル、モビリティ、サステナブル資材、IT機器の4市場を重点市場と定めて各事業部主導で事業活動を推進しています。事業開発室では、サステナビリティビジョンの達成に向けた3つの大きな役割を担っています。1つ目は重点市場における新規事業の創出を目的とした新製品開発を手掛けることです。医薬品事業は代表的な例であり、当社のコア技術を医薬品事業に展開することで、サステナビリティビジョンに掲げるメディカル市場での成長に貢献しています。2つ目は事業部からのオーダーに基づき、中長期の製品開発を受託するものです。例として、今後顕在化していく医療機器のスマート化に関連する技術や製品の開発、燃料電池自動車に活用される水素ディテクターの製品開発などを手掛け、マーケティング活動に関しても事業部の活動をサポートしています。3つ目はこれらの新規事業、新製品開発を推進するための技術の深化と探索の推進です。コア技術と周辺技術の拡充・すり合わせにより製品の価値提案を高めていきます。これらの役割を推進していくために事業開発室では、事業部および国内・海外拠点との連携を強化し、戦略と技術の両側面からマーケティング活動を通じて、新事業、新製品の開発を加速させていきます。また、ニーズや技術の変化が激しい世の中においては、自社の技術を用いた自社開発にとらわれることなく、企業買収や業務提携など外部の能力、技術を積極的に活用することが必要です。事業開発室では自社技術を最大限生かすためにも、技術と市場の接点を常に探索していきます。

事業開発室の役割 Problem Childの育成



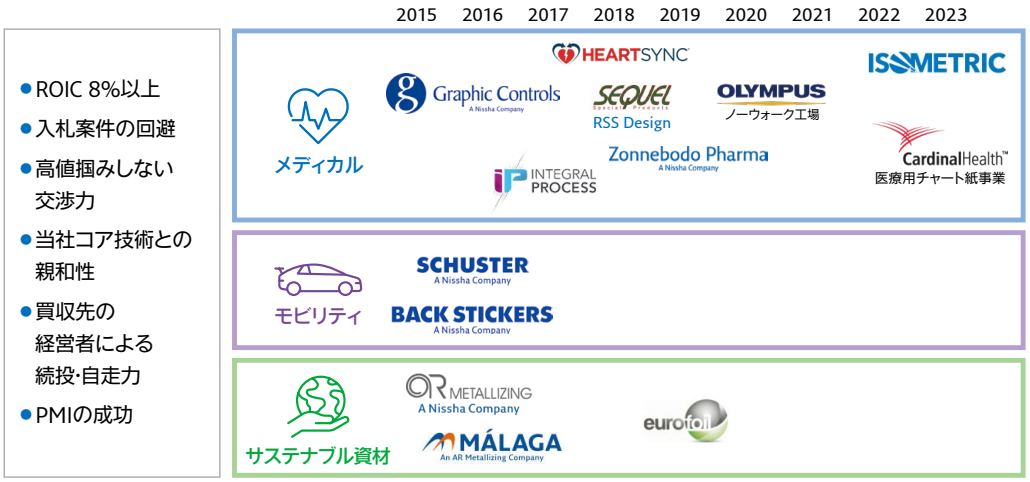
M&Aの活用

企業のポートフォリオを変革する非連続な成長戦略の手段として、M&Aや事業提携は有効な戦略行動の1つですが、当社はその実行力においても着実に能力を高度化しています。

第5次中期経営計画（2015年-2017年）ではM&Aにより非IT機器における重点市場（メディカル、モビリティ、サステナブル資材）の事業基盤を獲得しました。その後も獲得した事業基盤をさらに強固にするために、能力の拡充と規模の拡大を目的としたM&Aを実行し、事業領域の拡大を図っています。

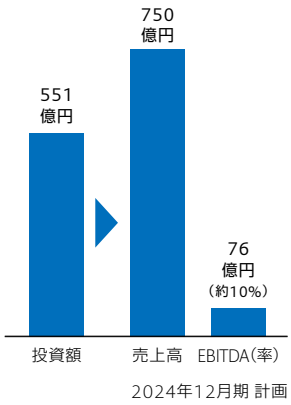
M&Aの実行に当たってはM&A専門のチームを擁し、外部の専門家の意見も取り入れながら、資本コストを意識した買収価格の算定、リスクの査定、買収後の統合案の策定などを入念にプランニングし、規律を持った意思決定を重ねています。また、財務指標からみても、投資に対する成果を確認しており、2015年からの投資額551億円に対し、今期に見込まれるEBITDAは76億円と高いリターンを実現しています。今後も2030年までのビジョンや成長戦略に合致する案件のみを実行する規律を維持することで、投資する対象市場、対象会社の競争ポジションなどへの目利きを高度化させていきます。

M&Aで非IT機器における重点市場の事業基盤を獲得



投資額551億円、ROIC※は10%

※ キャッシュベースのROIC
＝EBITDA×(1-税率30%)÷投資額



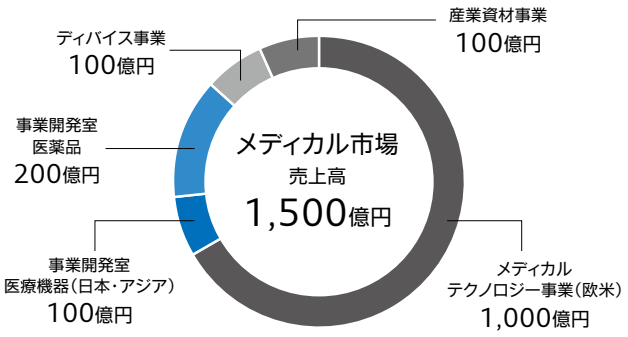
サステナビリティビジョンに向けて

当社はサステナビリティビジョンに向けて、メディカル市場における活動を積極的に進めています。事業開発室においては、医薬品と医療機器の二つの分野で戦略的な取り組みを行っています。

まず、医薬品事業ではDrug Delivery System（DDS）に着目し、コア技術を活用したフィルム状製剤（口腔内崩壊フィルム剤、経皮吸収型製剤）の開発を進めています。2019年にはゾンネボード製薬を買収し、国内医薬品事業に本格参入しました。また、アメリカ市場でのDDSの成長を見据え、Sparsha Pharma USAの株式を取得し、技術移管を進めました。これにより薬事承認に向けた初期的な治験が終了しました。日本およびアメリカ市場で事業拡大を図ります。

次に、医療機器事業では日本とアジア市場に焦点を当てています。日本の医療機器市場は世界第2位の規模を誇り、高齢化に伴い今後も拡大が見込まれます。一方、医療機器は欧米からの輸入超過が続いており、日本のものづくりが十分に活かされていないのが実情です。そこで、当社は日本の化学メーカーの材料技術に注目し、生体適合性材料（組織再生材など）を当社の加工技術と組み合わせ、日本の医療課題解決を目指します。また、東南アジア諸国での成長にも着目しています。現地の医療機器メーカーがより高度な医療機器の開発を進めていることを背景に、こうした企業との協業や提携などを通じて医療課題の解決に取り組みます。

2030年 メディカル市場向け売上高の内訳



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、迅速かつ果断な意思決定が促進され、同時に経営の透明性、公正性を確保すること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・向上に取り組み、持続的な成長と中長期的な企業価値の向上に努めています。

進化のあゆみ

2022
- 当社における社外取締役の役割を議論し、「社内取締役と社外取締役の望ましい関係のあり方」を明文化

2021
- サステナビリティビジョンの実現のために当社取締役会に必要なスキルを議論し、スキルマトリックスを改定

2020
- IFRS任意適用
- 取締役会の付議基準を見直すとともに、投資委員会の運営を見直し

2019
- スキルマトリックスを策定

2016
- 取締役会の実効性についての分析・評価を開始
- 社外取締役を3名から4名に増員
- 外国人執行役員を1名から2名に増員
- 取締役（社外取締役除く）・執行役員を対象にした業績連動型の株式報酬信託を運用開始

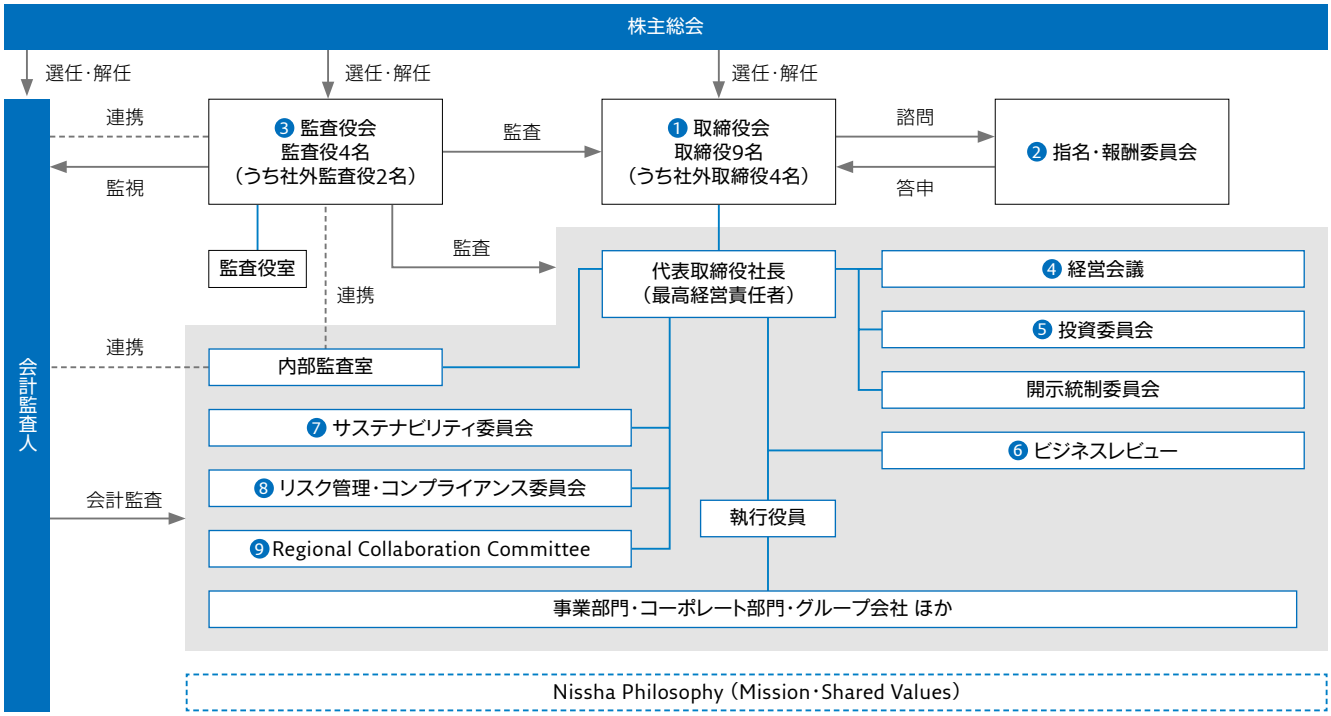
2015
- コーポレートガバナンス基本方針を制定
- 社外取締役が委員の過半数および委員長を務める指名・報酬委員会を設置し、運用を開始
- 外国人執行役員を1名選任

2014
- 社外取締役を2名から3名に増員、女性取締役（社外）を選任

2008
- 執行役員制度を導入し、取締役会が担う戦略策定・経営監視の機能と執行役員が担う業務執行の機能を分離
- 取締役を14名から9名に削減し、社外取締役を1名から2名に増員

2007
- 取締役の任期を2年から1年に短縮し、事業年度ごとの経営責任を明確化
- 社外取締役を1名選任
- 役員退職慰労金制度を廃止

コーポレートガバナンス体制図



❶ 取締役会 2023年度 開催回数 18回 → P.71

❷ 指名・報酬委員会 2023年度 開催回数 4回 → P.76

❸ 監査役・監査役会 2023年度 開催回数 13回

監査役および監査役会は、法令および定款、諸規程により、取締役の意思決定の過程や経営状況の監査、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。常勤監査役は当社における豊富な業務経験に基づく視点から、社外監査役は、公認会計士および弁護士としての高度な専門性を活かした視点から、それぞれ監査を行うことによって当社のコーポレートガバナンスの維持・向上に寄与しています。また、監査役会では、法定事項などを決議するとともに、重要事項の説明やそれぞれの監査役による監査活動の状況報告を通じ、情報共有の充実を図っています。

トライアングルQBR（Quarterly Business Review） 2023年度 開催回数 4回

四半期に1度、社内取締役、常勤監査役、内部監査室の3者が情報交換をする会議。常勤監査役が自身の職務執行の状況や監査の過程で得た情報や問題意識、内部監査室が第3線としての監査の過程で得た情報や問題意識を共有しています。3者での情報共有およびコミュニケーションの充実を通じて、取締役、監査役それぞれの監査・監督機能を強化しています。また、このトライアングルQBRでの議論の概要は、年に2回取締役会に報告しています。

❹ 経営会議 2023年度 開催回数 12回

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。

❺ 投資委員会 2023年度 開催回数 8回

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、四半期に1回、投資実行後のモニタリングをすることを通じて、投資判断の規律を担保しています。

❻ ビジネスレビュー 2023年度 開催回数 74回

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。月次または四半期ごとに事業戦略をKPIに基づいて確認し、短期的に取るべきアクションを検討しています。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、当社は重要なグループ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。これら役員は、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（CEO）や最高戦略責任者（CSO）に報告しています。

❼ サステナビリティ委員会 （→ P.31 サステナビリティとマテリアリティ）

❽ リスク管理・コンプライアンス委員会 （→ P.96 リスク管理）

❾ Regional Collaboration Committee（RCC） 2023年度 開催回数 10回

米州、欧州および中国の3地域において設置。戦略・管理部門に関する事項において、同一地域に所在するグループ会社が協力し、それぞれの能力を発揮することを通じて、能力を平準化・均一化することを目的とした組織。グローバルに適用される当社の基本的なガイドラインに基づき、地域ごとの特性を考慮した活動を行うべく、海外グループ会社の役員・社員から選出されたメンバーによる機能別の会議体が活動を計画、実施しています。また、地域内での好事例を共有し、シナジーを創出することを目指しています。

RCCの活動は、定期的に代表取締役社長に対して報告されています。

ー 取締役・取締役会

取締役の選任に関する方針と手続き

当社の取締役会は、12名以内の適切な人数で構成しています。取締役の選任にあたっては、当社の取締役会に必要なスキルのバランス、多様性を考慮しています。また、社外取締役は、取締役会の3分の1以上とし、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。取締役の候補者は、上記の方針を踏まえ、指名・報酬委員会で審議した後に取締役会に答申し、取締役会がその答申を受けて決定しています。

※参照　コーポレートガバナンス＞社外役員の独立性に関する基準
https://www.nissha.com/company/governance/index.html

取締役として共通の価値観・経験・能力、取締役会に必要なスキルセット

当社は、取締役会が会社の重要な経営判断とその業務執行の監督において高い実効性を発揮し、当社の企業価値の向上に貢献するためには、取締役として共通に求められる価値観・経験・能力があり、そのうえで、取締役会全体として、当社の経営戦略を踏まえた必要な分野のスキル（経験・知見）が最適にかつ偏りなく分布していることが重要だと考えています。また、その分野は事業環境の変化とともに変わっていきます。

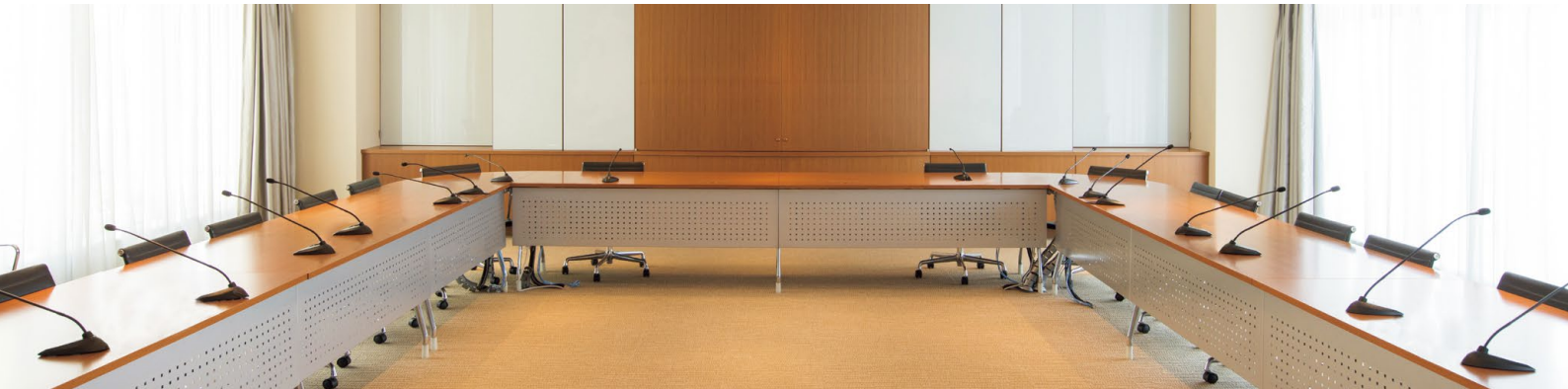
当社は、2030年のあるべき姿をサステナビリティビジョン（長期ビジョン）として示しています。併せて、それを起点にバックキャストして中期ビジョンを定め、そこに至るための戦略を3カ年の中期経営計画として策定しています。当社がそれらを達成していくために、取締役会には右記の分野のスキル（経験・知見）が特に重要と考えています。

取締役に共通して求められる価値観・経験・能力についての考え方、取締役会全体として必要なスキル（経験・知見）の分布を示したスキルマトリックスは以下のとおりです。

（取締役に共通）価値観・経験・能力

グローバル	グローバルな事業展開を加速するためには、海外におけるマネジメント経験など、幅広い視点から経営課題を認識できる経験・知見が必要である
財務・ファイナンス	中長期的な企業価値の向上に向けて、事業の収益性と資本効率を高めるとともに、安定的な財務基盤を確保するためには、財務・ファイナンスの経験・知見が必要である
変化・非連続成長	事業環境の変化に適応的に対処し事業が存続・発展するためには、既成概念に縛られることなく適切なリスクテイクにより、新たな領域に踏み出す能力が必要である
長期的な戦略志向	事業ポートフォリオの組み換えによる成長を実現するためには、長期的なビジョンを描きバックキャストして戦略を策定できる能力が必要である
コミュニケーション能力	ステークホルダーとの信頼関係を築くためには、お互いの立場を尊重した理解が成り立つよう対話を促進する能力が必要である

THINK
OUTSIDE
THE BOX



(取締役会全体)スキルマトリックス：必要なスキル(経験・知見)の分布

	在任期間	世代	独立性 ※社外	他社での勤務 ※社内	それぞれの取締役に専門性の発揮を期待する分野					
					企業経営	重点市場での経験	事業開発・M&A	マーケティング	生産・技術・品質	法務・リスクマネジメント
鈴木 順也	24年9カ月	50代	―	●	●	●	●	●		
井ノ上 大輔	6年	50代	―	●	●	●		●		●
渡邉 亘	6年	50代	―		●	●	●	●		
西本 裕	3年	50代	―		●	●			●	
礒 尚	3年	50代	―		●	●		●		
大杉 和人	7年9カ月	70代	●	―			●			●
松木 和道	5年	70代	●	―	●		●			●
竹内 寿一	2年	60代	●	―	●	●	●	●		
橋寺 由紀子	―	50代	●	―	●	●	●		●	

※在任期間・世代は2024年3月22日定時株主総会の終結時
※上記はそれぞれの取締役の経験などを踏まえて、特に専門性の発揮を期待する分野を記載しており、それぞれの取締役が有するすべての経験・知見・能力を表すものではありません。

取締役会の役割・審議充実の取り組み

当社は、代表取締役社長が取締役会議長を務め、毎月1回定例取締役会を開催し、必要に応じて臨時取締役会を開催しています。

取締役会は、「戦略策定」と「監督」の役割を担い、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、および経営上の重要事項について取締役会規程に従い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。

当社の取締役会は、活発かつ実質的な議論をしています。社外取締役はそれぞれの深い見識から的確な指摘や意見を述べ、社外取締役の選任が経営の透明性の向上と取締役会の監督機能の強化につながっています。

取締役会の議論を質的に向上させ、その「戦略策定」と「監督」の役割を高めるため、当社は、事前に取締役会の議案および関係資料を送付し、加えて社外取締役および社外監査役に対しては、重要議題を中心に事前説明をしています。また、重要議題のなかでも、中期経営計画や一定規模以上の企業買収などは議論を尽くすため、決議事項として上程する前に複数回、報告事項として事前協議をしています。議案の重要度や性質に鑑みて、説明や審議の時間を割り当てることで、会議の運営を充実かつ効率化させています。

また、取締役会のモニタリング機能をさらに向上させるために、一定規模以上で買収した会社や主要な海外グループ会社については、定期的に現地経営者がその経営状況を直接取締役会で報告し、取締役会はその内容を確認、必要な指摘をしています。

取締役会事務局は、取締役および監査役の出席を確保するため、あらかじめ年間の取締役会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。

2023年度の主な審議事項

テーマ	議題
経営戦略	● 第8次中期経営計画(2024年度～2026年度)の策定
コーポレート	● 取締役会の実効性評価 ● 政策保有株式の合理性の検証 ● 内部統制システムの運用状況、サステナビリティ委員会の活動報告、リスク管理・コンプライアンス委員会の活動報告 ● IRおよびSR報告
投資案件・モニタリング	● 企業買収案件にかかる事前協議と決議 ● 主要な海外グループ会社のCEOによる経営報告

ー 取締役会実効性向上の取り組み

当社の取締役会は、年1回、前年度の取締役会の構成、役割、運営などについて分析・評価し、コーポレートガバナンスの実効性を高めるための継続的な改善に取り組んでいます。

以下の分析・評価プロセスを踏まえ、当社の取締役会は適切に機能し、実効性が確保されていると総括しています。

※参照　コーポレートガバナンス＞2023年度 当社取締役会の実効性に関する評価結果の概要
https://www.nissha.com/company/had98i000001helq-att/2023_evaluationoutline.pdf

2023年度取締役会の実効性の分析・評価のプロセス

アンケート・インタビュー
- 取締役・監査役の全員を対象とするアンケート
- 社外取締役を対象とする個別インタビュー

※アンケートの設計、個別インタビューは第三者を起用

議論・分析
- アンケート結果と個別インタビューの内容を分析

評価
- 分析内容を取締役会で報告し、議論の上、実効性を評価
- 認識した課題について、次年度の対応方針を議論

2023年度の取り組みに対する評価・課題と2024年度の対応方針

2023年度の取り組みに対する評価

●取締役会の構成

- 取締役会は、事業環境の変化に応じて、取締役の構成を知見・経験・専門性の視点から見直しており、全社戦略の方向と取締役会のスキルマトリックスは合致
- 現在の当社の規模においては、社外取締役の人数が必要以上に多すぎるのは望ましくなく、現状の社内・社外の比率は適切

●取締役会の役割

- 取締役会は、定期的に「中長期の戦略、経営課題」を取り上げて、活発に議論
- 中期経営計画・ローリングプランの策定においては、丁寧なプロセスを経て協議しており、社外取締役が議論の流れをフォローしやすく、適切な議論の上で策定している
- 買収案件においては、定量・定性の両面から分析・評価がなされ、資本コストを意識しながら、またリスクを最小限にしながら果断に実行
- グループ全体についてのリスク管理体制は、グローバル展開するグループ会社の規模や特性などの違いがあるなか、コーポレート部門の連携によりそのレベルが格段に上がってきている

●取締役会の運営

- 取締役会が形式的でなく、オープンに意見を述べ合い議論できる雰囲気と運営は当社の一番の強み
- 海外案件について、説明、議論を含め、取締役会の議論が通訳を介することなくすべて英語で当たり前のように行われていることは、当社の競争力を代表している。日本語による思考に偏重せず、他の言語を用いることで多様な視点で議論が展開する効果が得られる。当社が今後グローバルにさらに発展していくためにも、継続・強化していくべき
- 議長は、周りの発言を促すために、自らはすでによく知っている内容であっても、あえて発表者に追加で質問をするなど、取締役会がチームとしてアウトプットを出せるように努めている様子が良く伝わってくる
- 現在の当社の規模において、取締役会議長と社長を同一人物が兼ねることが、企業価値の向上のためにも、会社運営の効率性の上でも、最も適した形態

●株主・投資家との対話

- 当社は株主や投資家との対話を重視し、社長をはじめとする執行側を中心に積極的にIR・SR活動を展開
- 対話の中で得られた株主や投資家からの意見は、取締役会に適切に報告されており、必要な事項は経営に反映

評価アンケート・個別インタビュー

アンケート

- 前年度（2022年度）課題の進捗
  - 中長期的な戦略、経営課題についての議論のさらなる充実
  - 監査役からの情報共有、内部監査室からの報告の充実と内部統制にかかる監督のさらなる向上
- 取締役会の構成・役割・運営
- 社外取締役・社外監査役への情報共有・支援体制
- 株主・投資家との対話
- 「社内取締役と社外取締役の望ましい関係のあり方」の実践を踏まえた1年間の振り返り

個別インタビュー

「社内取締役と社外取締役の望ましい関係のあり方」の実践を踏まえた1年間の振り返り
（策定の意義と効果、自身の変化や議長を含めた他の取締役の変化）

- **「社内取締役と社外取締役の望ましい関係のあり方」の実践を踏まえた1年間の振り返り**
  - 2023年の取締役会は、2022年に明文化した「社内取締役と社外取締役の望ましい関係のあり方」を踏まえて運営
  - 「対等な関係」を意識したことにより、議長の議事運営には変化があり、社外取締役の質問の趣旨を問うなど、これまで以上に議論のきっかけとなる発言をして、双方向の議論を深め相互理解の促進に寄与
  - 社内取締役はこれまで以上に活発に発言し、議論の発展と深化に貢献
  - 社外取締役は「当社の事業の本質を正しく理解する」ことを意識したことにより、従前より当社を理解することに努めている
  - 取締役は社内・社外の区別なく、意見を述べる際には、単に意見を述べるだけではなく、一緒のバスに乗っているものとして、そのバスの進む途（みち）という結果の責任も共有するという意識が浸透し、常に企業価値の向上を念頭に置いた議論となっている

2024年度の対応方針

- **引き続き、社内取締役・社外取締役の双方が「社内取締役と社外取締役の望ましい関係のあり方」を実践していく**
  - 2015年度から、毎年1回取締役会の評価・改善の取り組みを繰り返すなかで、その課題は、執行側の取り組みに対するものから、取締役会の質的充実に向けたものに移行
  - 引き続き「社内取締役と社外取締役の望ましい関係のあり方」を、社内・社外の双方が実践し、取締役会における議論の発展と深化に向けて協働していく

社外取締役・社外監査役を支える活動・施策

経営の監査・監督を担う社外取締役・社外監査役がその機能を最大限発揮して、当社の経営に貢献できるように、当社は社内役員と社外役員との情報の非対称性を縮小すべく、さまざまな施策を実施しています。

(1)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、取締役会の議題および議案に関する資料の事前配布に加え、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、事前ブリーフィングを実施しています。ブリーフィングでは、重要な議題の背景やポイントを説明するとともに、社外取締役と社外監査役が一堂に会することにより、フランクに意見交換する場にもなり、互いの連携を深めています。

また、議長は、取締役会の議論の中で、議題の周辺情報(例えば、M&A市場の動向や、当社の開発体制など)の理解が十分でないと感じた場合には、執行側に改めてそのテーマについて全体像を説明する議題設定を指示しています。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、社外取締役および社外監査役が社内情報を収集できる工夫をしています。

(2)取締役会以外での議論の機会

● 取締役のブートキャンプ(オフサイトミーティング)

2020年より取締役会という会議体とは別に、中長期的に重要なトピックスについて一日かけて議論する「ブートキャンプ」を年1回開催しています。必ずしも結論を導くことを求めない議論を通じて、知的好奇心を刺激しながらお互いの思考や感性を知り、One Teamとして仕事をすることへの実感を高めています。

4回目となった2023年は、当社の技術戦略についての概念の枠組みと実践事例について解説しました。また、事業部門からは、当社事業を取り巻く競争環境について説明し、ディスカッションしました。また、前年に引き続き、4人の社外取締役からは、当社の中長期的な成長のためにというテーマで、それぞれの専門分野からプレゼンテーションがなされました。

● 社外取締役のみの会議

2021年より社外取締役のみで自由に意見交換する場として、社外取締役のみの会議を四半期に1回開催しています。



(3)情報提供・対話等の機会

● 就任時オリエンテーション

新任の社外取締役・社外監査役が当社への理解を深めるため、就任前後に主力工場の視察を含めた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。

● 執行役員・社員との対話・交流

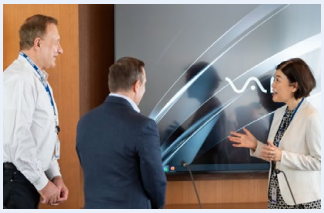
定期的に社外取締役と執行役員・社員との対話・交流の機会を設け、社外取締役が当社を複眼的に理解し、情報収集するためのさまざまな機会を確保するとともに、次世代の経営陣幹部候補者たちとの接点を設けています。

- 海外の重要なグループ会社(Nissha Medical Technologiesグループおよび Nissha Metallizing Solutions グループ)の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
- 取締役会当日の社外取締役の昼食会に執行役員などが同席
- 当社グループの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(新製品出帆式、社内フォーラムなど)への参加

● 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、主力工場を中心に事業所を現地視察する機会を設けています。





ー 指名・報酬委員会

当社は、取締役の選解任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、指名・報酬委員会を設置し、運用しています。また、同委員会は、社外取締役が委員の過半数を占めかつ委員長を務めています。

委員の構成（2024年3月22日現在）

社外委員4名



大杉 和人
委員長
社外取締役



松木 和道
委員
社外取締役



竹内 寿一
委員
社外取締役



橋寺 由紀子
委員
社外取締役

社内委員2名



鈴木 順也
委員
代表取締役社長



渡邉 亘
委員
取締役専務執行役員

2023年度の主な審議事項

テーマ	議題
指名関係	● 取締役候補者および監査役候補者　● 代表取締役、役付取締役、最高経営責任者
報酬関係	● 第8次中期経営計画に向けた取締役の報酬　● 取締役の報酬額

ー 中長期的な企業価値と連動した取締役の報酬体系

取締役の報酬の方針

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ています。

業務執行を担う取締役の報酬は、基本報酬、賞与、株式報酬等で構成しています。

当社は2016年に業績連動型の株式報酬制度を導入しました。具体的には株式報酬信託（BBT＝Board Benefit Trust）を用いています。これにより株価変動のメリットとリスクを株主のみなさまとより一層共有しながら、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取り組んでいきます。

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

※参照　有価証券報告書 > 第105期有価証券報告書
https://www.nissha.com/ir/library/securities.html

報酬制度の概要および報酬限度額

固定／変動	種類	概要	報酬枠	株主総会決議
固定	基本報酬	● 月額の固定報酬 ● 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
変動	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		
変動	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） ● 当社の中期経営計画の期間である3年間を対象に、役位、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、ポイントを確定。同信託からポイントに応じた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

2023年度の報酬構成の比率（代表取締役社長 業績目標達成時のモデル報酬）

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28%	中長期業績連動報酬（株式報酬等） 約17%

2023年度の当社取締役に対する報酬等の内容

役員区分	報酬等の総額（百万円）	報酬等の種類別の総額（百万円）			対象となる役員の員数（名）
		固定報酬	業績連動報酬		
		基本報酬	賞与	株式報酬等（非金銭報酬等）	
取締役（社外取締役を除く）	257	171	45	40	5
監査役（社外監査役を除く）	33	33	—	—	2
社外役員	54	54	—	—	6

取締役の報酬制度の改定に向けた議論

当社は、第8次中期経営計画の開始にあたり、2023年11月より、業務執行取締役の報酬について指名・報酬委員会で議論を続けています。

● 経営陣の報酬水準の見直し

当社はグローバル企業であり、グローバルなお客さまとビジネスを行い、グローバルに広がる拠点、多国籍で多様な社員など、経営陣には高い経営監督能力が求められます。

当社は、これまでも事業内容や事業規模などを参考に国内企業をベンチマークとして比較し、報酬水準を確認してきました。指名・報酬委員会では当社の経営陣の職責を考慮し、改めて適切なベンチマークを議論しています。具体的には、ベンチマーク対象を国内のグローバル企業として検討するとともに、海外企業を意識したうえで、あるべき報酬水準を議論しています。これらの議論を踏まえ、優秀な経営人材の確保・維持に資する市場競争力のある報酬水準とし、チャレンジングな経営目標の達成に対する経営陣のコミットメントを一層向上させることを目指します。

● 株式給付信託（BBT）の改定

現在の業績連動型株式報酬制度は、中期経営計画と連動した評価指標・評価期間とし、3年ごとに算定されたポイント数に応じ、当社株式と当社株式を時価で換算した金銭を交付・給付する仕組みとしています。

今回の改定において、これまでの中長期的な株主価値の共有に加え、サステナビリティビジョンの実現に関する重要項目（マテリアリティ）を強く意識できるよう、関連するESG指標を評価指標に追加することを議論しています。具体的には、「CO_2排出量の削減」「女性活躍指標（女性管理職比率とその先行指標である次世代女性管理職比率）」「社員エンゲージメント指標（組織貢献意欲と組織コミットメント）」の3分野5項目の指標の追加を検討しています。

– さらなるガバナンス高度化に向けた取り組み

成長と戦略に沿って変化し、進化する取締役会

当社は、取締役会が当社の持続的な成長を支え、企業価値の向上に資するものであるべきと考え、当社の事業の性格、企業規模や成長ステージに沿っているか、そしてサステナビリティビジョン（長期ビジョン）の実現に向けて最適なものであるかなどの視点から、これまで取締役会のあり方や役割を繰り返し議論し、実践してきました。

NISSHAの企業価値の向上

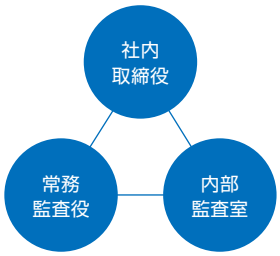
取締役会のあり方・役割	2020年 マネジメント型の取締役会からモニタリングを志向するハイブリッド型に移行 ●取締役会の付議基準を改定、取締役会の議題を絞り、執行側に権限移譲 2023年 取締役会の付議基準を再確認、報告事項の運用を見直し
	2021年 監督機能を強化するため、常勤監査役との情報共有、内部監査室の活用 ●トライアングルQBRを設置、その概要を取締役会に情報共有
社外取締役の役割・社内取締役と社外取締役の望ましい関係のあり方	2022年 取締役全員で議論、「当社における社内取締役と社外取締役の望ましい関係のあり方」として明文化
取締役会に必要なスキルセット 取締役として共通の価値観・経験・能力	2019年 作成 2021年 改定 ●サステナビリティビジョンの策定に伴い、その実現のために当社取締役会に必要なスキルセットを指名・報酬委員会で議論 2024年 改定 ●「当社における社内取締役と社外取締役の望ましい関係のあり方」の明文化受け、改めて指名・報酬委員会で議論 ●取締役に共通して求められる価値観・経験・能力を定義、取締役会に必要なスキル（経験・知見）を再定義
それぞれの取締役のスキル（経験・知見）	
それぞれの取締役に期待する役割	2023年～ ●取締役会の実効性評価でのアンケート・インタビューを踏まえ、代表取締役社長からそれぞれの社外取締役に「期待する役割」を伝える

取締役会のあり方や役割：モニタリングを志向するハイブリッド型へ

第7次中期経営計画の運用開始を前に、2020年、取締役会での議論について、個別の案件の審議よりも、経営戦略・事業戦略など大きな方向性についての審議により時間を割くため、取締役会の付議基準を改定しました。取締役会で議論する議題を絞り、執行側への権限移譲を行い、いわゆるマネジメント型の取締役会から、モニタリングを志向するハイブリッド型に移行しています。その結果、現在の取締役会は、中長期的な戦略の課題について、本質的な議論が以前より増加しています。

2023年には、第7次中期経営計画の期間である3年間の取締役会を振り返るとともに、改めて取締役会に付議する基準やその運用状況を検証しました。前年の取締役会の実効性評価において、報告事項を中心に、上程される議題やその説明を比較的丁寧にしていると指摘があったことも踏まえ、上程される内容を精査するとともに、実際の報告の仕方をより効率化しました。

一方、取締役会の監督機能の強化という視点からは、2021年、代表取締役社長の発案で、社内取締役と常勤監査役との定期的な情報交換会を設置しました。2022年にはこの情報交換会を社内取締役、常勤監査役、内部監査室の3者での会議「トライアングルQBR」（QBR＝Quarterly Business Review）に改編し、運用しています。常勤監査役は、監査を通じて当社グループの業務執行状況に精通し、さまざまなリソースからの情報を有していることから、トライアングルQBRにおいて、自身の職務執行の状況や監査の過程で得た情報や問題意識を積極的に共有しています。内部監査室は、代表取締役社長の直轄部門として、随時監査計画や活動内容を報告し指示を受けるとともに、常勤監査役に定期的に活動状況を報告し、意見交換をしています。これらに加え、トライアングルQBRにおいて、第3線として内部監査室が監査の過程で得た情報や問題意識を報告しています。これらの会議の内容は、定期的に取締役会に報告されています。





トライアングルQBR

「社内取締役と社外取締役の望ましい関係のあり方」の明文化と実践

2022年、取締役会の議論の質をさらに高めていきたいという課題意識から、「当社の社外取締役に期待する役割」を議論しました。当社の取締役会は、取締役のスキルや属性などにおいて、専門性や多様性を有しています。その取締役会において議論を戦わせながら、企業価値向上という共通のゴールに向かっていくために、改めて「当社の社外取締役に期待する役割」について取締役全員で認識を共有しておくべきであると考えました。具体的には、一般にいわれる社外取締役の役割である「監督」と「助言」が当社ではどのようなことを指すのか、また、社外取締役を一つのチームと考えた場合に期待する役割、専門性や経験、特性からそれぞれの社外取締役に期待する役割などを、取締役全員で、ブートキャンプを含め数回にわたり議論しました。

かかる議論を踏まえ、最終的には「社内取締役と社外取締役の望ましい関係のあり方」として明文化しています。そのなかで、社内取締役と社外取締役は、上下関係に立つものではないこと、取締役会において対話と協働を重ねることで、当社の企業価値向上に貢献することを改めて明記しました。そして、社外取締役は質問や自ら情報収集をすることを通して、当社や事業の本質について理解を深め、そのうえでそれぞれの専門性や経験に基づき発言すること、社内取締役はこれまで以上に積極的に発言することで、取締役会の議論の発展と深化に向けて協働し、その結果、執行側の迅速・果断な意思決定を後押し、必要な場合に牽制するということを全員で共有しました。この「望ましい関係のあり方」は、2023年の取締役会から実践されています。

当社における社内取締役と社外取締役の望ましい関係のあり方
（2022年11月制定）

- **社内取締役と社外取締役は、対等な関係に基づき対話と協働を積み重ねることによって、当社の企業価値の向上に貢献する。**
- **社外取締役は、社内取締役との多面的かつ高い視座からの対話を通じて、当社の経営・事業の本質と実践について深く理解し、迅速かつ積極果断な経営判断を支援する。**
- **社内取締役と社外取締役は、両者が有する専門性や経験に基づく発言・指摘を通じて、多角的かつ十分な検討を行い、取締役会における議論の発展と深化に向けて協働する。**



取締役として共通の価値観・経験・能力、取締役会に必要なスキルセット

当社は、機関投資家のみなさまと年1回、コーポレートガバナンスやサステナビリティをテーマとした対話をしています。その対話での要望がきっかけとなり、2019年、取締役会に必要と考える経験・知見・能力とその分布状況をスキルマトリックスとしてまとめ、開示しました。

2021年、当社は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）として示しました。それを受けて、指名・報酬委員会では、サステナビリティビジョンを実現するために、当社取締役会に必要とされる経験・知見・能力は何か、それらの分野を現在の取締役会が実際に備えているかを議論しました。そして、必要な分野のスキル（経験・知見）の選定理由と併せて、スキルマトリックスに反映させました。また、この議論を通じて、当社の重点市場であるメディカル業界における実務経験・知見を持った取締役が必要であることが確認され、新たな社外取締役の選任に至りました。

2022年の「望ましい関係のあり方」の議論を通じて、当社取締役会の多様性のあり方は「それぞれの取締役の専門性や個性は異なっていても、当社の企業価値の向上という共通の目標に向かって協働すること」であると共有されています。それらを、当社のスキルマトリックスにも反映すべきではないかという課題意識から、2024年に改めて指名・報酬委員会で議論をしました。その結果、取締役会に必要なスキルセット（経験・知見）の前提として、当社の取締役に共通して求められる価値観・経験・能力があるのではないかという考えに至り、スキルマトリックスとは別にその項目と考え方を示すこととなりました。（→P.71）

それぞれの社外取締役に「期待する役割」を説明

当社は、取締役会の実効性評価におけるアンケートと第三者による社外取締役への個別インタビューを活用し、その項目の1つとして「自身に期待されている役割とそれに対する自己評価」、「他の取締役に期待する役割とその発揮状況」を確認しています。このアンケートと個別インタビューの内容を分析し、社内取締役全員で議論したうえで、代表取締役社長はそれぞれの社外取締役に対して、個別に期待する役割を伝えています。

2023年から始まり2回目の取り組みとなった本年は、「望ましい関係のあり方」の実践状況を確認することも目的に、1年間の振り返りも含めて、実施されました。代表取締役社長はそれぞれの社外取締役に対して、専門性や経験に基づく期待と、それぞれの社外取締役の特性も踏まえ、取締役会で担っていただきたい役割について期待を伝えています。

このような議論を繰り返し、当社の取締役会は、成長ステージと戦略に沿って変化し、進化してきています。引き続き、「社内取締役と社外取締役の望ましい関係のあり方」を実践し、また振り返り改善していくことにより、今後もガバナンスの質をさらに高め、取締役会は持続的な成長と中長期的な企業価値の向上に貢献していきます。

マネジメントチーム



マネジメントチーム

取締役



鈴木 順也
代表取締役社長 兼 最高経営責任者（CEO）
サステナビリティ委員長
内部統制担当



井ノ上 大輔
取締役
専務執行役員
ディバイス事業部長
総務・法務担当
リスク管理・コンプライアンス委員長
東京支社長



渡邉 亘
取締役
専務執行役員
最高戦略責任者（CSO）
事業開発室長
経営企画担当
ESG 推進担当



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
DX 推進室長
薬事担当
コーポレートロジスティクス担当
ディバイス事業部副事業部長
（品質・購買・生産担当）
ディバイス事業部購買部長
NISSHA プレシジョン・アンド・
テクノロジーズ株式会社 代表取締役



礒 尚
取締役
常務執行役員
産業資材事業部長
産業資材事業部マーケティング部長
コーポレートサプライチェーン担当



大杉 和人
取締役（社外）



松木 和道
取締役（社外）



竹内 寿一
取締役（社外）



橋寺 由紀子
取締役（社外）

監査役



谷口 哲也
常勤監査役



今井 健司
常勤監査役



中野 雄介
監査役（社外）



倉橋 雄作
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
常務執行役員
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



杉原 淳
上席執行役員
産業資材事業部副事業部長
(生産・製品技術・品質担当)
NISSHAインダストリーズ株式会社
代表取締役



寺下 勝
上席執行役員
産業資材事業部副事業部長
(グローバル開発担当)



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
(Nissha Metallizing Solutionsグループ担当)
Nissha Metallizing Solutions
最高経営責任者(CEO)



青木 哲
上席執行役員
最高人事責任者(CHRO)
人事部長
健康経営担当



西川 和宏
執行役員
産業資材事業部副事業部長
(外装機能パネル担当)



谷口 忠壮
執行役員
事業開発室副室長
事業開発室基盤技術開発部長



小林 振一朗
執行役員
最高情報責任者(CIO)



髙芝 歩
執行役員
産業資材事業部副事業部長
(事業戦略・サステナブル成形・
メディカル成形・ライフプロダクツ営業担当)
産業資材事業部事業戦略部長



中家 勇人
執行役員
ディバイス事業部副事業部長
(開発・技術担当)



小椋 雄一郎
執行役員
産業資材事業部副事業部長
(モビリティグローバル営業担当)
産業資材事業部営業一部長



大下 佳奈子
執行役員
ディバイス事業部副事業部長
(ガスセンサー担当)

(2024年7月1日現在)

社外取締役メッセージ



「営業利益率」に徹底的にこだわり
PBR1倍の達成へ着実に歩みを進めます。
社外取締役の英知や経験が活かせる取締役会に向けて
筆頭社外取締役としてより高い視座から助言を行うことも、
私の重要な役割の一つだと考えています。

取締役(社外)
大杉 和人

第8次中期経営計画の核心は「営業利益率」

社外取締役の視点として、第8次中期経営計画(2024年～2026年)では「営業利益率」に徹底的にこだわり、PBR1倍の達成に向けて着実に歩みを進めたいと考えています。中期経営計画の策定のプロセスにおいて、鈴木社長は「第8次は利益率中計である」ことを繰り返し強調しており、経営トップが意識している経営課題と私の問題意識には寸分の違いもありません。

第8次中期経営計画では、最終年の2026年にROEを「9%以上」とすることを目標に設定しました。この水準は当社が意識している資本コスト(6～8%)に対して十分なマージンを確保できる高さです。ROEの決定要素のうちでは、重点3市場(メディカル、モビリティ、サステナブル資材)での営業利益率の確保を最重視しており、財務レバレッジに依存することなく、稼ぐ力を強化することによってROEの向上を図る戦略です。

ROEにPERを乗じたものがPBRですから、PBR1倍を目指すためにはPERの向上も同時に大きな経営課題となります。この観点では、需要ボラテリティーの極めて大きいIT機器への偏重から脱却することによって「収益の安定化」を図り、同時に上述の重点3市場への重点投資によって「収益の成長加速」を実現させていくことを基軸とする第8次中期経営計画は、PERを向上させる狙いも込められています。ROEが高ければ成長機会に十分な資金を投入でき、それが市場から評価されればPERもさらに上昇するという力強い好循環を、今次の中期経営計画の期間中に是非実現したいと考えています。

充実したIR活動による情報の非対称性の解消

PER改善の点では、投資家に対して十分な経営情報の開示を行い、情報の非対称性を極力解消することによって投資家の当社に対する信頼感を高めていくことも重要な手段であると認識しています。社外取締役の目から見て、当社のIR活動はとても充実していると感じています。当社のIR資料は、論点整理とストーリー構築力に優れており、投資家に当社の戦略を出来るだけ理解してもらいたいとの会社側の強い意欲の表れを感じます。

なお、当社の統合報告書2023年版が、GPIF(年金積立金管理運用独立行政法人)の国内株式運用機関が選ぶ「優れた統合報告書」に選定されたほか、「日経統合報告書アワード」において優秀賞を受賞する快挙を成し遂げたことは特筆に値します。

社外取締役の一層の活用

私が当社の社外取締役に就任してからの8年間に、当社のコーポレートガバナンスは、鈴木社長の強いリーダーシップとプロアクティブな改革努力により飛躍的な進化を遂げてきたと実感しています。社内と社外の取締役の関係はどうあるべきかについて取締役会内で議論を戦わせその結論を文書化したことなどは、当社取締役会の誇るべき成果です。

社外取締役を会社の成長にどのように活かすかは、ひとえに経営者の戦略的思考にかかっているというのが私の考えです。私は、鈴木社長に常々「社外取締役を使い倒すくらいの発想を持ってもいいのではないか」とアドバイスしています。当社の社外取締役の英知や経験が十全に活かせるような取締役会運営となっているかどうか。このようなメタレベルの観察眼を持ち、必要な助言を社長や取締役会に対し与えていくことも筆頭社外取締役である自分の重要な役割の一つであると自覚しています。

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
2021年　6月　株式会社群馬銀行社外取締役(現任)
2024年　3月　フロンティア・マネジメント株式会社社外取締役(監査等委員)(現任)



適切なリスクテイクを支援しつつ牽制する
社外取締役としてのあり方が定着し
取締役会の議論が活性化、良い意味でシビアになっています。
将来を見据えたサクセッションプランの議論も
重ねられています。

取締役(社外)
松木 和道

NISSHAの取締役会での議論

ここ1年間の当社取締役会での議論を振り返って見ると、「社内取締役と社外取締役の望ましい関係のあり方」の実践を踏まえて、まず、社外取締役サイドでは、執行側と併走して、適切なリスクテイクを支援しつつ牽制する、といういわばアクセルを踏みながらブレーキも踏むというあり方が、定着しつつあります。また、社内取締役の発言も、自らの所管業務の範囲にとどまらず、より全社としての企業価値増大、全社の視点にウエイトを置いたものが増えてきています。

結果として、取締役会で意見を述べる際には、社外・社内の区別なく、単に意見を述べるだけでなく、一緒の船に乗っている者として、船の進む途という結果の責任も共有するという意識が浸透し、良い意味で取締役会での議論がシビアなものになり、取締役会全体としての議論が活性化されてきたと感じています。

また、当社では、買収などの海外の案件は、海外の実務部隊からの説明のみならず、取締役会での議論が通訳を介することなく、すべて英語で当たり前のように行われています。他の会社を見ても、これはなかなかできることではなく、当社の強みのひとつです。

取締役会議長のあり方

取締役会のあり方という点では、「監督と執行の分離」という欧米の制度を模範とした教科書的な観点から、取締役会議長は社外取締役が務めるべきという議論が良くなされます。私は、会社にとって最適な取締役会のあり方は、その時点において、その会社が置かれている状況により決まるものであり、すべての会社のすべての時点に一律に適用できる、唯一無二の正解があるものではないと考えています。

その意味で、当社の現在の規模、置かれている状況、「社内取締役と社外取締役の望ましい関係のあり方」を正面から議論し、それを踏まえて取締役会を運営しているという現状などから考えると、代表取締役社長が取締役会議長を兼務するという当社の現在の体制の下であっても、取締役会の監督機能はしっかり果たされています。

また、代表取締役社長が豊富なビジネス経験を有するのみならず、会社全体の将来を見据えて公平に議論を進めていくことができる人物である場合には、その人が取締役会の議論をリードし、取り纏めていく体制が最善であり、これを分離することは、会社運営の効率化、企業価値の最大化の観点から、かえって会社にマイナスの効果を与えることになりかねないと考えています。

経営陣のサクセッションプランの議論

経営陣のサクセッションプランという論点は、社長、CEOのサクセッションプランが第一にあげられることが多いですが、当社の場合、現状でまず重点を置くべきは、事業部長などCEOを支える人材の育成、サクセッションプランだと考えています。この点、当社の指名・報酬委員会でも議論が重ねられてきています。

今回、執行役員の世代交代が一部行われました。執行役員の選任は、鈴木社長のリーダーシップのもと候補者が提示され、取締役会で議論されます。最終的な選任の決議がなされるまでに、将来の経営陣候補者たり得る人材が取締役会で案件を説明し質疑応答に対応する、取締役会の日の社外取締役の昼食に同席するなど、社外取締役がこれらの人材と直接顔を合わせて、その人となりに触れる機会が多く設けられています。その結果、取締役会で鈴木社長が説明する、候補者の育成計画や、選任理由などの説明が理解しやすくなり、議論が充実し、社外取締役が将来を見据えたプランの作成に寄与していると考えています。

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科客員教授
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(現 サンデン株式会社)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
2019年	3月	当社社外取締役(現任)
2020年	6月	アネスト岩田株式会社社外取締役(監査等委員)(現任)
2023年	6月	東洋建設株式会社社外取締役(現任)



第8次中期経営計画の完遂に向けて 非IT機器の重点3市場の成長戦略・収益性改善の実践や グローバルベースでの経営人材の育成を評価。 取締役会がさらに建設的な議論の場へと 進化するよう尽力します。

取締役(社外)
竹内 寿一

第8次中期経営計画の評価と課題

私は、今回初めてNISSHAの中期経営計画の策定プロセスに参画しました。事業ポートフォリオ変革の過渡期にある当社において、持続的かつ安定的成長と利益の創出が期待できるメディカルテクノロジー事業の全体戦略と、それを実現するためのグローバル経営人材について、自らの知見と経験に基づき指摘をし、取締役会で議論しました。

特に年平均成長率10%以上の成長市場である開発製造受託ビジネス(CDMO)を発展させるためには、当社が「顧客から選ばれる会社」になることが必須であり、設計・開発・製造・品質のバリューチェーンの中での差別化が重要となります。そのためには、買収によるユニークな技術の継続的な獲得と、既存・新規顧客に対して差別化した価値を提供できる体制と人材の強化が必要です。

第8次中期経営計画の達成は、2030年サステナビリティビジョン実現(売上高3,000億円、ROE15%)への試金石となります。非IT機器の重点3市場(メディカル・モビリティ・サステナブル資材)での成長戦略と収益性改善の実践は既にスタートしており、例えば、医薬品パッケージに使用されている植物由来のサステナブル成形品(ecosense molding)は、顧客に当社独自の付加価値を提供し、新しい市場創造ができると期待しています。

中期経営計画の実行の担い手であるグローバル経営人材については、開発・育成・配置が意識的、計画的に行われていると評価しています。海外駐在プログラムによる広い視野、高い視座、ユニークな視点を持った人材の育成に加え、取締役会で国内外の次期経営幹部にプレゼン機会を与えるなどの工夫も含め、人材の開発はグローバルベースで進捗していると感じています。

私は、中期経営計画の策定における議論を通じて、経営およびリーダーシップチームが一丸となり、一つのベクトルに向かって進んでいることを感じています。今後、この第8次中期経営計画を完遂していくためには、短期業績と中・長期施策をバランスを持ってマネージし、スピードを持って実践することが成長の鍵であると考えます。

買収案件の審議プロセスと 今後の事業シナジーの創出に向けた課題

直近のEndoTheiaやIsometricの買収案件では、メディカルテクノロジー事業の中核会社であるNissha Medical Technologies(NMT)とNISSHAグループ本社との密な連携により、比較的早いステージから取締役会に報告・提案されました。そこでは、戦略性、事業性、買収後の経営(PMI)等について、機会とリスクを含め、数回にわたり、さまざまな角度より忌憚のない議論がなされています。また、提案者はNMTのCEOをはじめとした現地主導のリーダーシップチームであり、私たちは、取締役会として彼らにコミットメントを求めました。PMIでは、当社グループにある他事業の強みと要素技術を買収先会社に活かすための交流・連携を行っており、1+1=2+αの買収効果を目指しています。引き続き、社外取締役として、定期的に買収の成果をモニターしてまいります。

2023年の取締役会を振り返って

2022年にコーポレートガバナンスの質の向上を目指し、取締役会のあるべき姿を議論した上、「社内取締役と社外取締役の望ましい関係のあり方」を策定し、2023年より、その実践がスタートしました。

「対等な関係」を意識することは、社内取締役が社外取締役の発言を無批判に受け入れるのでなく議論を戦わせる場となり、双方向の議論が深められ、相互理解の促進にも有益です。社外取締役として、「本質を理解する」ことは、情報格差や企業・組織風土の理解の観点より、時間と労力はかかりますが、議論の進め方の改善や取締役会以外でのコミュニケーションの活発化などは役立っています。引き続き対話と協働を積み重ねることを通して、取締役会を説明・報告を主とする場から、さらに建設的な議論のための場に進化させるべく尽力いたします。

投資家のみなさまをはじめとしたすべてのステークホルダーのご期待に沿うべく、当社の企業価値の向上とガバナンスの向上に貢献してまいります。

1983年　4月　テルモ株式会社入社
2006年　7月　テルモメディカル社 副社長 兼 COO
2007年　4月　同　取締役社長 兼 CEO
2010年　11月　テルモ株式会社 ホスピタルカンパニーD&Dグループ欧米プレジデント 兼 テルモメディカル社 取締役社長 兼 CEO
2011年　6月　同　執行役員
2014年　10月　同　執行役員 グローバルファーマシューティカルソリューション事業プレジデント 兼 ホスピタルカンパニー海外推進室長
2015年　4月　同 執行役員 兼 テルモアメリカスホールディング社 取締役社長 兼 CEO 兼 中南米地域代表
2016年　10月　同 執行役員 兼 テルモアメリカスホールディング社 取締役社長 兼 CEO 兼 中南米地域代表 兼 テルモラテンアメリカ社 取締役社長
2018年　4月　同　上席執行役員
2020年　4月　同　常勤理事
2022年　3月　当社社外取締役(現任)



国内の主要な工場への訪問や社員との対話を通して、コア技術を巧みに組み合わせ唯一無二の製品を作る、現場の強さを実感しました。日米での医薬品開発の経験を共有しメディカル・ヘルスケア領域においても貢献していきます。

取締役(社外)
橋寺 由紀子

経営者としての経験と仕事への向き合い方

私は、30代で研究者から経営者へと大きなキャリアチェンジを経験しました。それまで、first in classとなる医療用医薬品を日米両国で開発・上市する幸運に恵まれ、研究開発に充実した日々を送っていましたが、一転して、事業のカーブアウトに伴う、新会社のコーポレートガバナンスの整備、資金調達やアライアンス先との契約交渉など、開発を支援する側に軸足を移しました。そして、2008年には、大阪証券取引市場ヘラクレス(現東京証券取引所スタンダード市場)への株式上場を果たしました。2019年からは、イノベーションとIPOの経験を次世代に伝えたいという志のもと、社会課題を解決する事業や起業家を育成するソーシャルインキュベータを京都で運営しています。

私は、直面する課題に対して、広い視野を持って情報収集を行い、分析し、リスクを判断し、最善の方法を求めてあきらめずに真剣に考える力こそが、周囲の協力と立場を超えた価値共創を産み出す原動力と考えており、私の仕事への向き合い方です。

NISSHAの特長・強み

NISSHAは鈴木社長のリーダーシップのもと、事業ポートフォリオを大きく転換するステージにあります。高齢社会に伴い、医療の高度化が進む中、今年度から始まった第8次中期経営計画では、高い収益性と成長が期待できるメディカル・ヘルスケア領域へのシフトをより明確にしています。その中でも、医療機器や医薬品の開発業務や製造業務を受託するCDMOは、とてもユニークな事業です。私自身、前職において、医療用医薬品向けに米国のCDMOと協業した経験があります。日本で開発した製造法の技術移管を行う中で、各工程が洗練され、効率的な生産へと進化し、グローバル市場への安定供給が可能となりました。CDMOは、製品の開発サイクルとコストを圧縮し、フロントランナーが研究開発に集中できる環境を生み出します。

NISSHAは、メディカル領域のみならず、モビリティ、サステナブル資材、IT機器の分野で、開発から生産につながる一貫したモノづくりに関わることで、顧客と市場の期待に応え、自社内に経験とノウハウを蓄積しています。ミッションで示すように、NISSHAが革新的な技術、独創性のある製品を生みだすエコシステムとして機能することで、製品を通じて私たちの生活を豊かにしています。

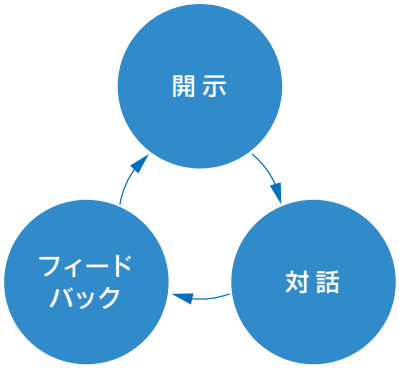
2024年3月の株主総会での社外取締役就任に先立ち、2023年10月より顧問に就任しました。その中で、甲賀・亀岡・加賀の各工場を訪問し、働く方々と対話する機会を持ちました。それぞれの工場に共通していたのは、6つのコア技術を巧みに組み合わせ、たゆまぬ改善と改良を繰り返しながら、唯一無二の製品を作り続ける現場の強さでした。そして、Nissha Philosophyが社内の隅々にまで共有されていることを実感しました。

製造業でキャリアをスタートした私が、社外取締役としてNissha Peopleの一員となれることは、大きな喜びです。業務執行とは独立した立場から、中長期的に市場や産業構造の変化を踏まえた会社の将来を見据え、持続的な成長に向けた経営戦略をマネジメントチームと作り上げていくとともに、新規事業への取り組みや規制が多いメディカル領域において、私の経験を共有し、貢献していく所存です。

1989年	4月	上野製薬株式会社入社
2003年	4月	株式会社アールテック・ウエノ品質保証室室長
同年	8月	同　取締役　ビジネスマネージメント部長
2004年	6月	同　代表取締役常務　ビジネスマネージメント部長
2006年	4月	同　代表取締役社長
2012年	3月	京都大学大学院医学研究科社会健康医学課程修了(MPH取得)
2013年	3月	京都大学経営管理大学院修了(MBA取得)
2018年	3月	株式会社フェニクシー代表取締役(現任)
2023年	1月	Cyn-Kバイオ株式会社取締役(現任)
2024年	3月	当社社外取締役(現任)
同年	6月	東ソー株式会社社外取締役(現任)

株主・投資家のみなさまとの対話

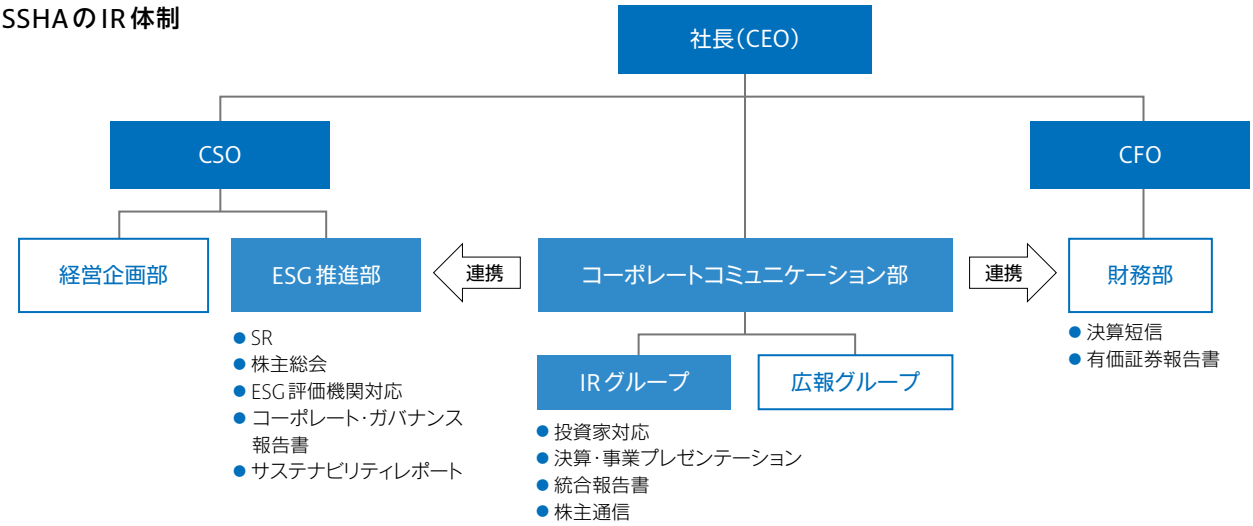
基本的な考え方



NISSHAグループは、お客さま、株主・投資家、社員、サプライヤー、地域社会などのステークホルダーと双方向に影響しあう関係性を大切にし、みなさまとともに価値ある未来を創造していくことを目指しています。当社は、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の理解を促進し、当社の企業価値を適切に評価していただくために、会社情報の開示および対話を積極的に展開しています。

当社は、IR担当部門を代表取締役社長の直轄組織として設置し、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説明を行い、対話で得られたご意見を経営にタイムリーにフィードバックできる体制を整えています。

NISSHAのIR体制



機関投資家との対話

代表取締役社長をはじめとする経営陣が、決算説明会や個別ミーティングなどにおいて機関投資家に直接説明する機会を設けています。

アナリスト・機関投資家を対象として、四半期に1度の決算説明会に加え、当社グループの中長期の経営戦略への理解を深めていただき、より建設的な対話を行うため、中期経営計画の説明会を開催しています。2024年2月下旬には、同年1月より運用を開始した第8次中期経営計画の説明会を実施しました。

また、当社グループの事業への理解を深めていただくことを目的に、事業の概要と中長期的な事業戦略を説明する事業説明会を毎年1回開催しています。2023年5月は、株主・投資家のみなさまからの関心が高いメディカルテクノロジー事業について、代表取締役社長に加えて、メディカルテクノロジー事業部長のサム・ヘレバが登壇して、事業戦略を包括的に説明しました。

これらの機関投資家向けの説明会は、オンライン形式もしくは、会場とオンラインの両方で参加可能なハイブリッド形式で実施するとともに、動画や質疑応答の要旨をWebサイトで公開することで、時間的・地理的な制約に影響されず、当社の決算の内容や事業へ理解を深めていただける環境を整えています。





メディカルテクノロジー事業説明会

活動実績	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度
機関投資家向け個別ミーティング	203件	211件	188件	208件
アナリスト・機関投資家向け決算・中期経営計画説明会	4回	4回	4回	4回
アナリスト・機関投資家向け事業説明会	0回	1回	1回	1回
海外ロードショー	0社※	18社※	9社※	7社
証券会社主催のカンファレンス	3社	3社	13社	13社
ESG面談	11社	11社	17社	15社

※新型コロナウイルス感染拡大防止のため、2020～2022年度は海外渡航を中止し、オンラインで個別ミーティングを実施しました。

個人投資家との対話

当社は、年1回の株主総会を対話の機会と考え、株主総会の終了後に当社の事業や中長期的な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、会場に来場いただけない株主さまに向けて株主総会のライブ配信（ハイブリッド型バーチャル株主総会・参加型）を行っています。



株主総会の様子

社内へのフィードバック

当社は、株主・投資家のみなさまとの対話でのご意見やご指摘を定期的に取締役会へ報告しています。対話を通じて得られた課題は、取締役会で議論し、経営施策に反映させるなど、企業価値の向上や持続的成長のための活動へとつなげています。

	頻度	報告方法	内容
IR報告	四半期に1回	取締役会で報告	決算発表後に実施する決算説明会や、証券会社アナリスト・機関投資家との個別面談を踏まえ、当社に対する評価や関心を説明
アナリストレポートサマリー	都度	メール	証券会社が発行するアナリストレポートのサマリーをメール等で報告
ESG面談報告	年に1回	取締役会で報告	エンゲージメントを担当する機関投資家との個別面談を踏まえ、長期投資家から見た当社に対する評価や課題とともに、投資家の関心が高いESGテーマを説明

2023年のESG面談における投資家の関心事項

- サステナビリティビジョン・事業ポートフォリオ経営
  - サステナビリティビジョンの進捗
- 人的資本
  - 社員のエンゲージメントサーベイの結果に対する当社の取り組みと、経年的な変化
  - 事業ポートフォリオの組み換えに沿った人的資本の組み換え
- コーポレートガバナンス
  - 社内取締役と社外取締役との望ましい関係の議論など、当社の取り組みを高く評価
  - サクセッションプラン

人権の尊重

基本的な考え方

近年、児童労働・強制労働、劣悪な労働環境による事故の発生等、人権問題が大きな社会問題となっています。人権問題への対応が不十分であると、お客さまやサプライヤーのみなさまから取引を停止されるといった大きな経営リスクに発展する恐れがあります。また、当社グループは積極的にM&Aを実行しており、対象会社やそのサプライヤーでの人権リスクの把握・低減が重要です。そのため、当社グループはESGタスクフォースを設置し、人権リスク低減に向けた取り組みを強化しています。

当社グループは人権の尊重に対する考え方・取り組み姿勢を明らかにするため「労働・人権に関する基本方針」を掲げています。方針の策定にあたっては、国連グローバル・コンパクトの10原則や、RBA※などを参照しています。

※ Responsible Business Alliance：主に電子業界や自動車業界のグローバルな行動規範

当社グループは、この方針を複数の言語に翻訳し当社グループの全社員に展開するとともに、労働・人権をテーマとした全社一斉研修を実施しています。また、購買基本原則やCSR調達ガイドラインにおいて人権の尊重に取り組むことを宣言し、サプライヤーのみなさまにも順守をお願いしています。

労働・人権に関する基本方針

当社は、人権および労働基準における国際規範・法令を遵守し、その継続的な改善をはかります。

1. 児童労働
2. 強制労働
3. 健康と安全
4. 結社の自由および団体交渉
5. 差別
6. 懲罰
7. 労働時間
8. 報酬

項目のみ抜粋。詳細はNISSHAサステナビリティレポート2024を参照。
https://www.nissha.com/sustainability/pdfdownload.html

人権デュー・ディリジェンス：サプライヤー実地監査での指摘事項の改善を確認

当社グループでは、人権への負の影響の深刻度が高い「児童労働・強制労働」を対象にKPI・アクションアイテムを設定し、注力しています。

2022年度以降、労働・人権に関する調査の対象とするサプライヤーの選定ルール※を設け、そのルールに沿って、該当するサプライヤーに対し調査票に基づいた調査をしています。調査票では、労働・人権に限らず、安全衛生、環境、情報セキュリティ、倫理などCSR調達の観点から重要な項目を幅広く確認しています。

2022年度は95社に対して調査票に基づく調査を実施しました。2023年度も同様の方法で、該当するサプライヤーを131社選定し、調査を実施しました。2022年度に引き続き、対象となったすべてのサプライヤーで児童労働・強制労働が発生していないことを確認しています。また、そのうちの9社に対しては実地監査を行いました。監査で見つかった指摘事項に対して、フォローアップを実施し、是正処置の完了を確認しました。実地監査における労働・人権に関する主な指摘事項は、以下の通りです。

・労働時間や残業時間に対するルールがなかった
・未成年者の採用についてルールがなかった
・従業員の意見を聞く意見箱が設置されているが運用が不十分だった

これらの問題点に対する是正措置として、ルールの策定を指導し、制定されたルールが適切に運用されていることを確認しています。

2024年度も同様の方法で、調査票による調査および実地監査を実施します。また、欧米での法制化の動きや世間の人権デュー・ディリジェンスに対する要求の高まりを鑑みて、労働・人権に関するリスク特定の精緻化とより効果的な人権デュー・ディリジェンスの実施を進めていきます。

※以下の①②両方を満たすサプライヤー
①労働・人権リスクの高い地域（ILO基準：中国・東南アジア等）にある
②拠点ごとの購買金額上位80%に入る、もしくは代替調達先がない

救済制度：ホットライン相談窓口の設置・拡充

当社グループでは、国内グループ会社の全社員（派遣社員等を含む）を対象とするホットライン相談窓口（内部通報窓口）を設置し、労働・人権に関する通報を受け付けています。海外においては、従来より中国および東南アジアの一部のグループ会社で通報窓口を設置・運用しているほか、2023年度には、北米や欧州の拠点を対象とする通報窓口の運用を開始しました。これらの窓口は社員に広く周知しています。

相談・通報の実績については、非財務ハイライト（P.99）をご参照ください。

気候変動への対応

グループ全体の取り組みを通じてCO_2総排出量を18.7%削減（2020年比）

当社グループは、サステナビリティビジョンにおいて、2030年にCO_2総排出量の30%削減（2020年比）を目指しています。

2023年度のCO_2総排出量は100,963t-CO_2となり、2020年比で9%の削減目標に対して18.7%の削減となり、目標を達成しました。グループ全体でさまざまな取り組みを進める中、国内外の生産拠点での再生可能エネルギーの導入などが大きく寄与しました。

当社グループのCO_2総排出量は約75%が電力使用によるもので、電力の再生可能エネルギーへの転換を中心に取り組みを進めてきました。NISSHAグループにおける、国内・海外での取り組みは以下のとおりです。

【国内】
- NISSHAインダストリーズ株式会社甲賀工場：
  電力を100%再生可能エネルギーに切り替え
- NISSHAプレシジョン・アンド・テクノロジーズ株式会社姫路・加賀工場：
  電力を100%再生可能エネルギーに切り替え

【海外】
- 日写（昆山）精密模具有限公司（中国）：
  太陽光発電を継続して運用
- Nissha Metallizing Solutions（欧州）：
  ベルギー拠点で電力の一部を風力発電に切り替え
  イタリア拠点で電力の一部を太陽光発電に切り替え

グローバルで再生可能エネルギーへの転換を進めることに加え、費用の削減が見込める省エネルギー施策も進めています。

今後も、費用と効果を検証しながら対応を推進していきます。

【国内】
- NISSHAインダストリーズ株式会社甲賀工場：
  省ガスに貢献する蓄熱式脱臭装置の稼働

【海外】
- Nissha Medical Technologies（アメリカ）：
  エネルギー効率の良い空調設備への更新



太陽光発電の運用：
Nissha Metallizing Solutions（ベルギー）



省エネルギー設備の導入（蓄熱式脱臭装置）：
NISSHAインダストリーズ（日本）



導入予定の省エネルギー設備（HVAC）：
Nissha Medical Technologies（アメリカ）

スコープ3排出量の削減施策を検討

当社グループでは、スコープ3排出量の削減目標の設定に向けて、削減施策の検討を進めています。

当社グループにおけるスコープ3は、15カテゴリーのうち1-7,11,12に該当します。

カテゴリー4の削減策として、2023年度に一部の輸送を海上輸送に切り替えるモーダルシフト※を実施し、削減効果を確認できたことから、2024年度はモーダルシフトの対象とする輸送量を拡大する予定です。

また、カテゴリー1の削減策として、定期的に実施するサプライヤーのみなさまへのCSR調査において、排出量の削減策を確認するほか、排出量の多いサプライヤーに対しては、具体的な施策の提案など削減策の検討を働きかけていきます。カテゴリー1は、スコープ3の排出量の約60%を占めており、サプライヤーのみなさまと協力・調整しながら、サプライチェーン全体における排出量の削減を進めていきます。

※ トラックなど自動車で行われている貨物の輸送手段を、鉄道や海上輸送に切り替えることで、CO_2の排出を削減する手法
スコープ3把握の取り組みについては、NISSHAサステナビリティレポート2024（7-6 スコープ3把握の取り組み、7-7 CO_2排出量の算定の対象範囲と算定方法）を参照。
https://www.nissha.com/sustainability/pdfdownload.html

当社グループにおいて該当するスコープ3のカテゴリー
1. 購入した製品・サービス
2. 資本財
3. スコープ1,2に含まれない燃料およびエネルギー活動
4. 輸送、配送（上流・購買分）および輸送、配送（上流・出荷分）
5. 事業から出る廃棄物
6. 社員の出張
7. 社員（一部の非正規社員を除く）の通勤
11. 販売した製品の使用
12. 販売した製品の廃棄

TCFD提言への対応

当社グループは、気候関連財務情報開示タスクフォース（TCFD）による提言の枠組みを活用し、気候変動に関するリスクと機会が当社事業に与える財務的影響について分析を行いました。

TCFD提言に基づく開示情報の詳細は「NISSHAサステナビリティレポート2024（6. 気候変動への対応（TCFD提言への対応））」をご参照ください。

https://www.nissha.com/sustainability/pdfdownload.html

ガバナンス（→ P.31 サステナビリティとマテリアリティ）（→ P.96 リスク管理）

当社グループは気候変動問題を、当社にとっての重要項目であるマテリアリティ（サステナビリティビジョンの実現に関連するリスク・機会）と、一般的なリスク（円滑な事業運営に関連するリスク）に区別して管理しています。

マテリアリティ（重要項目）の管理

- マテリアリティ（重要項目）は、取締役会での審議および決議を経て特定し、代表取締役社長を委員長、取締役専務執行役員（ESG推進担当）を副委員長とするサステナビリティ委員会で管理。
- サステナビリティ委員会は、特定されたマテリアリティを管理。ESGの観点から特に重要と考える「気候変動への対応」のテーマについては、ESGタスクフォースを設置し推進。
- ESGタスクフォースは、KPIやアクションアイテムを設定し、サステナビリティ委員会への進捗報告に加え、代表取締役社長を含む取締役（社外取締役を除く）と気候変動への対応について半期ごとに議論。
- 取締役会は、マテリアリティに関連した目標（KPIやアクションアイテム）を管理するサステナビリティ委員会の活動状況を監督。同委員会からの年1回の報告内容について議論し、必要に応じて改善を指示。

一般的なリスクの管理

- 円滑な事業運営を阻害するリスクは、取締役専務執行役員（法務担当）を委員長とするリスク管理・コンプライアンス委員会で管理。
- リスク管理・コンプライアンス委員会は、リスクを一元的に管理。リスクアセスメントを実施し、「重要なリスク」を選定。重要なリスクの1つである「事業継続（天災：地震、台風、洪水等）」において気候変動関連のリスクを包含し、BCM部会が担当し推進。
- BCM部会は、KPIやアクションアイテムを設定し、リスクの低減策を推進。自然災害による緊急事態への備えや発生した場合の対応計画を策定・更新し、リスク管理・コンプライアンス委員会に進捗報告。
- 取締役会は、気候変動関連のリスクを含む重要なリスクを管理するリスク管理・コンプライアンス委員会の活動状況を監督。同委員会からの年1回の報告内容について議論し、必要に応じて改善を指示。

戦略

シナリオ分析は、当社が展開する主要な3事業について行いました。短期・中期・長期の時間軸でリスクと機会を抽出し、脱炭素化がより進展する「1.5℃シナリオ」と気候変動の対策が進展しない「3℃シナリオ」を用いて、気候変動が2030年時点の当社事業に与える財務的影響について分析しました。

いずれのシナリオにおいても、気候変動の影響による重大なリスクは現段階では識別されませんでしたが、引き続き、洗い出されたリスクに対して適切な対応策を実施していきます。また、気候変動の影響による機会については、当社の事業機会につながりうる需要の高まりを確認しました。

今回、分析に追加したメディカルテクノロジー事業は、その他の事業と比較して、気候変動に伴うリスクやその財務への影響度が小さいことを確認できました。このことにより、サステナビリティビジョン（長期ビジョン）を踏まえて当社グループが取り組むメディカル市場での事業拡大という成長戦略は、当社グループの気候変動リスクの低減にも資するものになると考えています。

リスクの分析結果

種別		外部環境の変化	対象事業	時間軸	当社のリスク	リスクの大きさ ※1、※2	
						3℃	1.5℃
移行リスク	政策・法規制	炭素税の導入	産業資材 ディバイス メディカル	中期～長期	CO_2排出への炭素税課税による生産・対策コストの増加	小	中
					炭素税課税による製品の生産に必要な原材料調達コストの増加	―	中
		各国の炭素排出目標・政策の変化	産業資材 ディバイス メディカル	中期～長期	再エネ電力への切り替えや賦課金の高騰等による電力調達コストの増加	小	小
			ディバイス		物流（調達・出荷）におけるCO_2排出量の削減コストの増加	―	小
		プラスチック税の導入	産業資材	中期～長期	プラスチック関連規制の進行に伴う製品の生産に必要な原材料調達コストの増加	―	小
		フロン規制の導入	ディバイス	中期～長期	生産拠点で使用している特定フロンおよび代替フロンの使用規制の進行に伴う設備投資コストの増加	小	中
	業界・市場	原材料価格の変動	産業資材	中期～長期	原油需要の変化に伴う石化原料コストの増加	中	―
					再生プラスチック使用率の引き上げに伴う原材料コストの増加	―	小

移行リスク	業界・市場	EVの販売台数拡大	産業資材	短期～長期	市場構造の変化に伴うEV関連製品の販売機会の減少	小	ー
		お客さまの行動の変化(お客さまからのCO_2排出量削減要請の増加)	ディバイス	短期～中期	お客さま要請への対応不足による事業機会の損失に伴なう売上高の減少	小	中
	技術	環境負荷の低い素材や技術への移行	ディバイス	短期～中期	製品梱包材の素材の置き換えによるコストの増加	ー	小
					当社製品が他社の低炭素製品に代替されることに伴う売上高の減少	中	中
					低炭素技術の開発遅延による事業機会の損失に伴う売上高の減少	中	中
	評判	お客さまのサプライヤー選定におけるESG評価の重要性の高まり	ディバイス	短期～中期	気候関連問題への対応遅延等によるESG評価の低下、サプライヤーとして選定されないことに伴う売上高の減少	ー	小
物理リスク※3	急性	異常気象の激甚化	産業資材 ディバイス	短期～長期	● 生産拠点の被災により生産が遅延・停止することに伴う売上高の減少、建物・設備・在庫等、自社資産の毀損による修繕コストの発生 ● サプライヤーの被災による原材料・部品の供給停止の影響に伴う当社売上高の減少	小	小

※1 リスクの大きさの評価軸：売上高減少(年間)　大：-200億円～、中：-50～200億円、小：-～50億円　　営業利益減少(年間)　大：-30億円～、中：-10～30億円、小：-～10億円
※2 シナリオにおいて当該リスクが発現しない場合は「ー」を記載
※3 物理リスクについては、財務への影響度に発生頻度を考慮して評価

機会の分析結果

種別	外部環境の変化	対象事業	時間軸	当社の機会	機会の大きさ ※1、※2	
					3℃	1.5℃
政策・法規制	炭素価格、各国の炭素排出目標・政策	産業資材 ディバイス	中期～長期	GHG排出量削減に寄与する製品への需要の拡大(高リサイクル性加飾フィルム成形品、冷媒検知用ガスセンサーモジュール等)	中	中
		産業資材	中期～長期	プラスチック関連規制の進行に伴う植物由来のサステナブル成形品の販売機会の増加	ー	小
業界・市場	EVの販売台数拡大	産業資材 ディバイス	短期～長期	市場構造の変化に伴うEV関連製品の販売機会の増加(外装向け加飾フィルム成形品・機能製品、タッチセンサー等)	小	小
	原材料価格の変動	産業資材	中期～長期	植物由来プラスチックのコスト低下によるサステナブル成形品の需要増加に伴う販売機会の増加	ー	小
	水素活用社会の到来	ディバイス	中期	FCV(燃料電池自動車)関連製品への需要の拡大(水素ディテクター等)	小	小

※1 機会の大きさの評価軸：売上高増加(年間)　大：+200億円～、中：+50～200億円、小：+～50億円　　営業利益増加(年間)　大：+30億円～、中：+10～30億円、小：+～10億円
※2 シナリオにおいて当該機会が発現しない場合は「ー」を記載

リスク管理(→ P.31 サステナビリティとマテリアリティ)(→ P.96 リスク管理)

当社グループでは、気候変動に関するリスクを、当社にとっての重要項目であるマテリアリティ(サステナビリティビジョンの実現に関連するリスク)と、一般的なリスク(円滑な事業運営に関連するリスク)に区別し、それぞれについてサステナビリティ委員会とリスク管理・コンプライアンス委員会が以下のようなプロセスでアセスメントし管理しています。

サステナビリティ委員会におけるリスクマネジメント

- サステナビリティビジョンを実現するためのマテリアリティの一つとして「気候変動への対応」を特定
- 社会課題・経営課題を「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、優先順位付けを実施。取締役会での審議・決議を経てマテリアリティを特定

リスク管理・コンプライアンス委員会におけるリスクマネジメント

- 円滑な事業運営に関連するリスクとして「事業継続(天災：地震、台風、洪水等)」を重要なリスクに選定
- 対象となるリスクを、本社・グループ会社ごとに、リスクの発生頻度と発生した場合の影響度および統制活動の状況を加味して評価、優先順位付けを実施。事業部または事業部長が事業経営の視点から妥当性を確認し、本社・グループ会社ごとの「重要なリスク」を選定

指標と目標(→ P.17 サステナビリティビジョン)(→ P.99 非財務ハイライト)

当社は、気候変動に関連するリスクの評価・管理指標をCO_2総排出量としています。サステナビリティビジョンでは2050年のカーボンニュートラル達成に向けて、2030年におけるCO_2総排出量を30%削減(2020年比)することを目指しています。

責任ある製品・サービスの提供

基本的な考え方

私たちの「品質」に対する考え方や姿勢は、品質基本方針、Nissha Quality Way に示しています。品質基本方針では、品質マネジメントシステムを構築・運用することの必要性を述べ、Nissha Quality Wayでは、品質保証および生産性向上に向けた指針を示しています。

私たちは、これらの指針に従い、サステナビリティビジョンの土台となる品質保証・生産性向上の体制を確立します。

品質基本方針

NISSHAグループが提供する製品・サービスは、品質、コスト、安定した調達・供給体制、そして関連法令・規則を順守するよう精緻に設計された品質マネジメントシステムの構築と運用を通じて、お客さまおよび社会の価値を向上します。

Nissha Quality Way

1. CUSTOMER FOCUS　お客さま満足を追求します。品質を決めるのはお客さまです。
2. LEADERSHIP　一人ひとりが主役となって、品質基本方針を実行します。
3. PROCESS APPROACH　仕組みで仕事をし、継続的に改善します。
4. QUALITY BY DESIGN　設計段階で、製品の安全性・実現性を重視した品質の作りこみを行います。
5. VALIDATED DECISION MAKING　事実をもとに、科学的なアプローチで改善します。
6. QUALITY BY CONNECTED SUPPLY CHAIN　サプライチェーンを通じて、信頼の輪をつなぎます。
7. BAD NEWS FIRST　問題発生時には、迅速なエスカレーションにより、早期に対応・解決します。

KPI・目標：重大品質事故0件を継続

サステナビリティビジョンにおける重点市場のうち、特にメディカル市場やモビリティ市場向けの製品・サービスにおいては、品質不良が引き起こす可能性のある人命や健康への重大な影響を前提として対応することが求められています。

そこで、当社グループでは、「責任ある製品・サービスの提供」をマテリアリティに特定したうえで、以下の2つの視点から、2030年のサステナビリティビジョン実現のために必要な品質に関する対策を計画し、実行しています。

- 仕組み作りとその改善が図れる人材の育成、およびその実践による成長（アクションアイテム①・③）
- 科学的アプローチと蓄積データの活用による製品・サービス品質、および生産性のさらなる向上（アクションアイテム②）

当社グループでは、重大な事故に発展する可能性のある品質事故や法規制への違反などを「重大品質事故」と定義し、その対応方法を「重大品質事故対応規程」で定めています。第8次中期経営計画においては、更なる品質の維持・向上を図り、品質コストの削減、重大品質事故0件を目指します。

2023年度における重大品質事故の発生件数は0件でした。今後も、以下の取り組み（アクションアイテム）を通して、重大品質事故の発生件数0件の維持に努めていきます。

KPI・目標

重大品質事故
0件

アクションアイテム（2024年度）

①事業戦略に則った品質マネジメントシステムの維持・拡大
- お客さまのニーズや事業戦略に伴って必要となる規格を取得
- 【2023年度実績】ISO13485（医療機器）1件、IATF16949（自動車産業）1件の認証を拡大

②設計段階での製品の安全性・実現性を重視した品質の向上
- Nissha Quality Wayの「QUALITY BY DESIGN」の実践
- 【2023年度実績】品質管理部門による工場アセスメントの実施（国内すべての生産拠点、海外の主要な生産拠点）、DR（デザインレビュー）への参画

③品質マインドの醸成と向上
- 実験計画法、品質・信頼性工学、統計的品質管理、QC検定、マネジメントシステムなど
- AI・機械学習、統計処理、Pythonプログラムなど DXに対応した教育を拡充
- 【2023年度実績】50講義、延べ約1,500人が受講

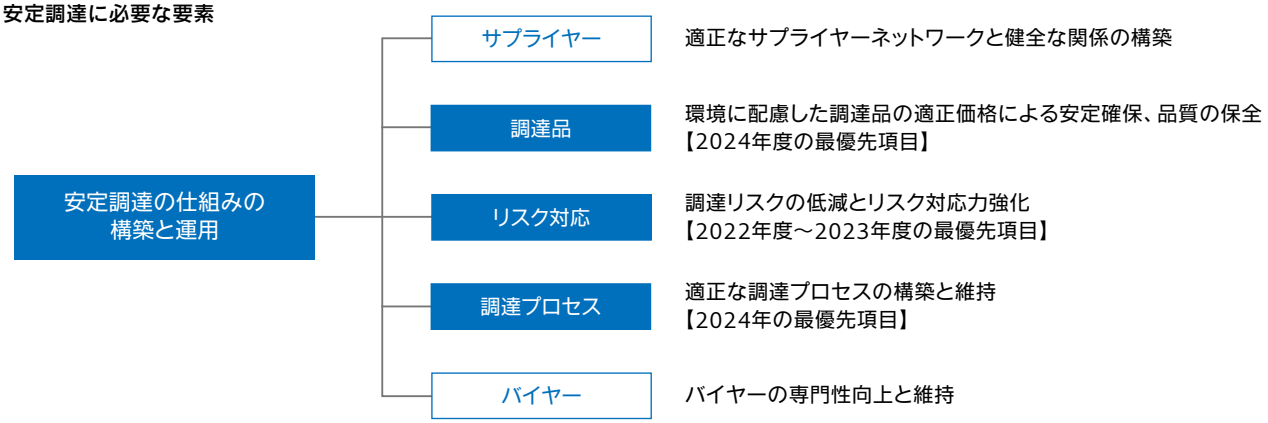
持続可能な調達

基本的な考え方

当社グループは、高い競争力を有した特徴ある製品・サービスを提供するために、特徴ある材料、機器、サービスを多く調達しており、これらの安定的な調達が重要です。また、事業ポートフォリオの組み換え戦略の進捗により、主要部材が従来のIT機器向けから、メディカル・モビリティ・サステナブル資材向けに変化することに伴い、新たに取引するサプライヤーを適切に評価・選定する重要性が高まっています。さらに、お客さまの所在地の近くに事業基盤を築く、地産地消による製品供給体制の構築に伴い、さまざまな地域のサプライヤーとの取引があります。

これらを踏まえ、当社グループは、2030年のサステナビリティビジョンの実現に向けたマテリアリティとして「持続可能な調達」を特定し、安定調達の仕組みの構築と運用のために、以下の5項目に継続的に取り組んでいます。

安定調達に必要な要素



リスク対応の遂行（2022年度～2023年度の最優先項目）

気候変動による災害、パンデミックや国際情勢などの影響による、供給制約や原材料・エネルギー価格の上昇など、当社の生産に影響を及ぼし得る調達リスクの高まりを受け、2022年度と2023年度はサプライチェーンのリスクを評価・分析し、そのリスクを低減する取り組みを強化してきました。

2022年度から取り組んできたKPIである「対策が必要な主要部材のリスク低減策の実施率」、具体的には「リスク低減策の実施件数／対策が必要な主要部材件数」は、2023年度中に目標通り100%を実施しました。

環境に配慮した調達と適正な調達プロセスの構築・運用（2024年度の最優先項目）

社会やお客さまからのニーズを踏まえ、より環境に配慮した製品の提供を行うため「調達品」を、第8次中期経営計画で掲げる利益率の向上・安定化を支える観点から「調達プロセス」を2024年度の最優先項目としています。

調達品については、環境に配慮した製品やサービスを優先的に購入する「グリーン調達」を推進していきます。

当社グループは、次の3つの視点からグリーン調達を定義しています。

視点	定義
環境配慮	環境負荷低減に向けて積極的に取り組んでいる
化学物質管理	製品含有化学物質管理システムによる管理が行われている
マネジメントシステム	環境マネジメントシステム（例：ISO14001）を構築、運用している

グリーン調達を行うことで、お客さまの事業戦略や、環境に関する要求に沿った対応が可能になります。今後、グリーン調達を踏まえて「CSR調達ガイドライン」を改定・公表し、サプライヤーへの周知、対策案を協議していきます。

調達プロセスについては、当社グループ全体で購買力をあげてコストの適正化につなげるグローバルソーシングなどに取り組んでいきます。

生成AIの普及に対応したデータセキュリティ

基本的な考え方

当社グループは、「情報セキュリティ基本方針」および具体的な行動・規律を示す「情報セキュリティ基本原則」のもと、ISO27001をベースとした情報セキュリティマネジメントシステム（ISMS）を構築しています。当社グループ全社を適用範囲として運用し、ニューノーマル時代に求められるセキュリティ対策を実施しています。

情報セキュリティ基本方針

NISSHAグループは、ステークホルダーに経済・社会的価値を提供する企業であり続けるために、事業活動における情報セキュリティの重要性を理解し、信頼性と安全性の高い情報セキュリティマネジメントシステムを構築し、継続的に改善します。

情報セキュリティ基本原則およびISMSの詳細はNISSHAサステナビリティレポート2024を参照。https://www.nissha.com/sustainability/pdfdownload.html

当社グループは、これまでも「情報セキュリティ」を事業活動における重要な課題のひとつと考え、取り組んできました。昨今の生成AIの急速な普及を踏まえ、第8次中期経営計画のスタートにあたり、「データセキュリティ」がサステナビリティビジョンの達成のために、長期的に取り組むべき当社固有のリスクであると再整理し、新たにマテリアリティとして特定しました。

生成AIにより、外部からのサイバー攻撃はますます高度化・巧妙化し、攻撃の回数も増大することが予想されます。当社グループは、グローバル全社でセキュリティシステムを継続的に強化するとともに、全社員を対象とした定期的な社員研修などを通してセキュリティ意識とリテラシーを高く維持し、これらの両輪を回すことによってデータセキュリティの向上を図っています。

また、当社グループは、生成AIが企業の生産性を飛躍的に向上させ、他社との差別化、競争力の強化に繋がると考え、積極的に活用していきます。一方で生成AIの利用により、情報漏えいなどのリスクがあることに加えて、各国の規制、ガイドラインを理解する必要があることから、社員への教育も充実させていきます。

セキュリティシステムの継続的な強化と定期的な研修の実施

リスク低減のため、当社グループでは毎年以下にあげるテーマに沿って取り組んできました。

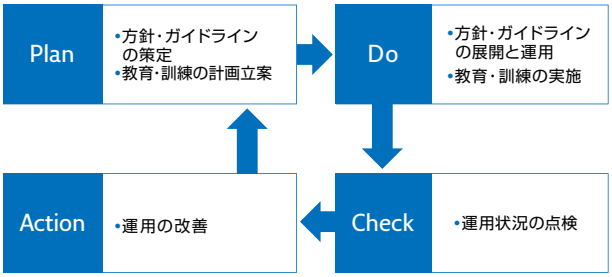
また、社員一人ひとりの十分な認識と規律ある行動が不可欠であることから、全社員を対象とした社員研修を毎年実施しています。当社の情報セキュリティポリシーを反映した教育資料をもとにe-Learningなどを活用しており受講率は毎年98%以上、2023年は100%でした。

2020年	2021年	2022年	2023年
営業秘密の管理の適正化と運用	営業秘密管理の運用の浸透（海外での展開を含む） 内部監査の実施	海外拠点に内部監査員を設置	多要素認証（MFA）の導入

教育・訓練の充実とガイドラインの策定を計画

2024年は教育面を強化する計画を進めており、フィッシングメール、ビジネス詐欺メールに対する教育・訓練を当社グループ全社で実施し、社員のセキュリティ意識とリテラシーのより一層の向上に取り組みます。

また、生成AIに関するガバナンスの構築に向けて、当社グループ全社で運用するガイドラインや教育計画の策定を進めています。



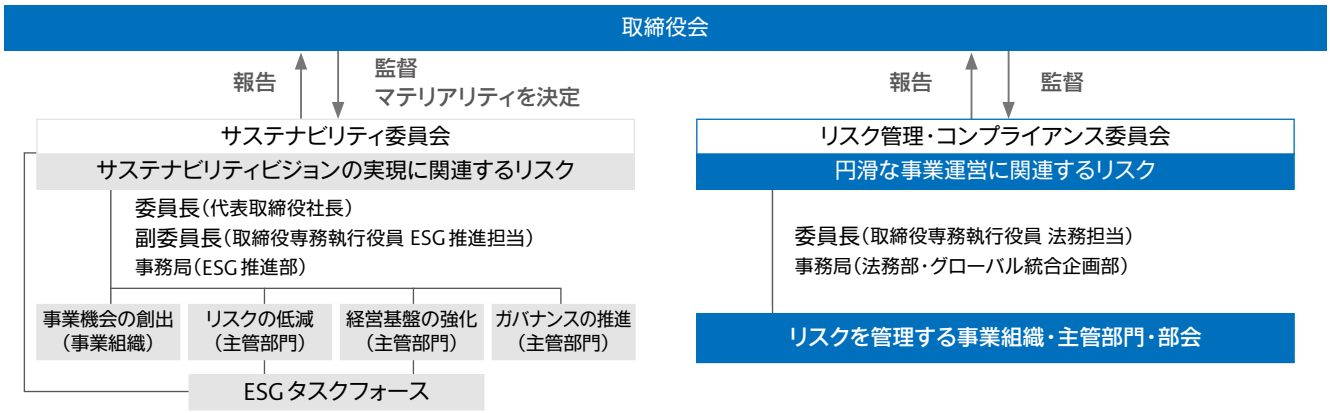
リスク管理

リスク管理の考え方・体制

当社グループは、リスクを、当社にとっての重要項目であるマテリアリティ（サステナビリティビジョンの実現に関連するリスク）と、一般的なリスク（円滑な事業運営に関連するリスク）に区別して管理しています。マテリアリティとしてのリスクは「サステナビリティ委員会」が、一般的なリスクは「リスク管理・コンプライアンス委員会」が管理しています。

マテリアリティについては、31ページをご参照ください。

リスク管理・コンプライアンス委員会は、サステナビリティビジョンの実現に影響を及ぼし得るマテリアリティとしてのリスク以外の、円滑な事業運営に関連するリスクに対し、リスクアセスメントのうえ、本社および国内外のグループ会社ごとに選定した「重要なリスク」を管理しています。重要なリスクについて設定したKPI・アクションアイテムの進捗を四半期ごとに確認し、活動状況を年1回取締役会に報告しています。



重要なリスクの選定プロセス

STEP1	STEP2	STEP3	STEP4
管理の対象となるリスクの規定	**リスクアセスメント・優先順位付け**	**妥当性の検証**	**重要なリスクの選定とKPI・アクションアイテムの策定**
当社グループが管理の対象とするリスクを「グループ横断リスク」「事業リスク」「財務リスク」とし、各リスク項目を規定。	管理の対象となるリスクのうち、グループ横断リスクについて「発生する確率」と「発生した時のインパクト」の2軸に統制活動の有効性を加味して評価。評価結果をもとに事業組織・グループ会社が優先順位付け。	事業部長が事業経営の視点からステップ2の妥当性を確認。	ステップ1～3を踏まえ、リスク管理・コンプライアンス委員会は重要なリスクを選定。事業組織、主管部門、部会はKPI・アクションアイテムを策定。

リスク管理・コンプライアンス委員会の取り組み

リスク管理・コンプライアンス委員会は、リスク管理基本方針のもと、事業運営を阻害するリスク（右表）を一元的に管理しています。

リスク管理・コンプライアンス委員会は、リスクを管理する事業組織、主管部門、部会と連携し、リスクを把握・分析・評価し、重要なリスクの選定・見直し、モニタリングすることによりリスクを回避・低減する取り組みを行っています。

グループ横断リスク	●公正な事業活動 ●労働・人権 ●人的資本の充実 ●製品・サービスの品質・安全性の確保 ●メディカル製品・サービスの品質・安全性の確保 ●知的財産権 ●サプライチェーンマネジメント ●環境保全 ●貿易管理 ●情報システム ●資産管理 ●事業継続
事業リスク	●事業戦略　●事業開発　●生産活動
財務リスク	●財務

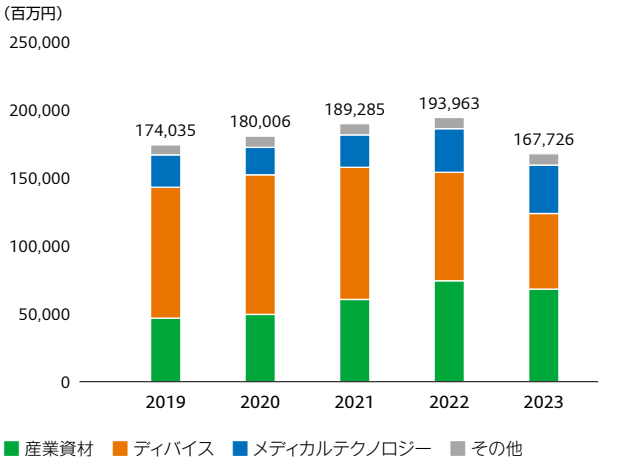
青字：重要なリスク（2024年度）

財務ハイライト

当社グループでは国際会計基準(IFRS)を適用しています。

成長性

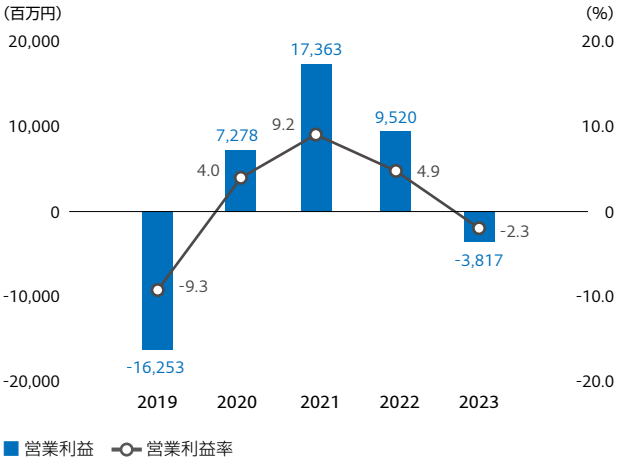
売上高　1,677億円



2023年度は、産業資材事業のモビリティ向けの製品需要が供給制約の緩和を背景に堅調に推移し、メディカルテクノロジー事業の開発製造受託(CDMO)の需要が活発な市場環境の下で拡大しました。一方、ディバイス事業のタブレット向けの製品需要がコロナ特需の一巡などにより大幅に減退し、産業資材事業のサステナブル資材(蒸着紙)の製品需要がサプライチェーン在庫の調整長期化により低迷しました。

収益性

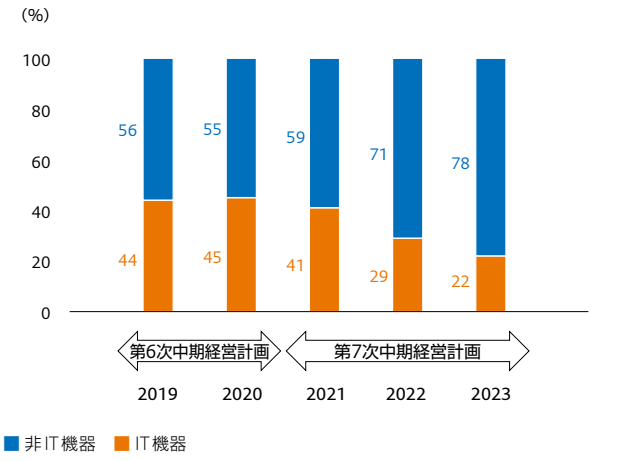
営業利益/営業利益率　-38億円



2023年度は、タブレット向けや蒸着紙などの製品需要の減少が収益を圧迫しました。加えて、産業資材事業のサステナブル資材を生産・販売する欧州子会社について、割引率の上昇を主因とするのれんの減損損失を計上しました。

成長性・安定性

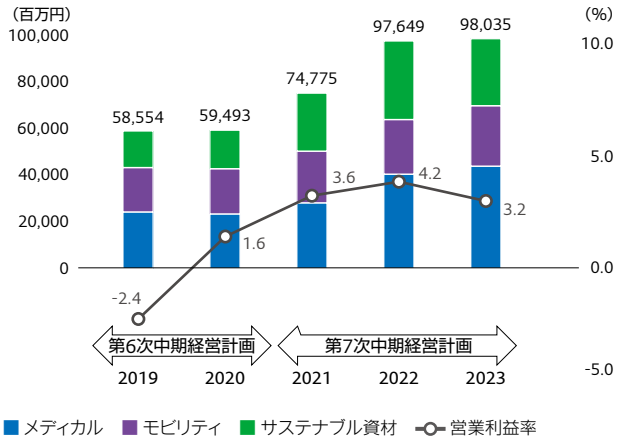
売上高 非IT機器比率　78%



事業ポートフォリオの組み換えを推進し、IT機器市場への依存度を低減しました。第7次中計経営期間中に需要変動の激しいスマートフォンから戦略的に撤退し、将来の需要ボラティリティを抑制しました。2023年度の連結売上高に占める非IT機器比率は78%まで拡大しました。

成長性・安定性

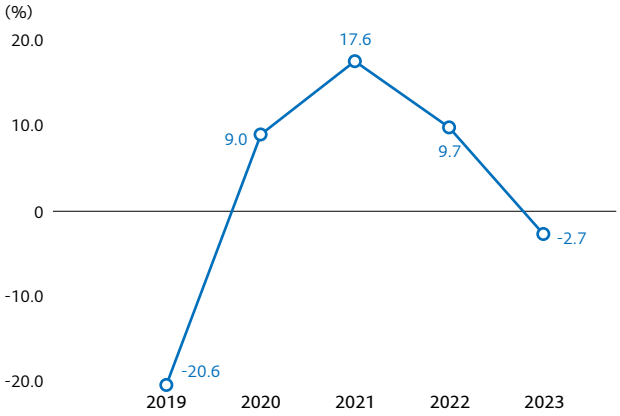
売上高/営業利益率 非IT機器 重点3市場　980億円/3.2%



第7次中期経営計画の期間中に非IT機器の重点3市場(メディカル・モビリティ・サステナブル資材)で売上高が拡大しました。2020年(第6次中期経営計画最終年度)における売上高は594億円でしたが、年平均成長率18.1%で推移し、2023年(第7次中期経営計画最終年度)には980億円となりました。また利益面でも全社の業績への貢献が始まりました。

収益性・効率性

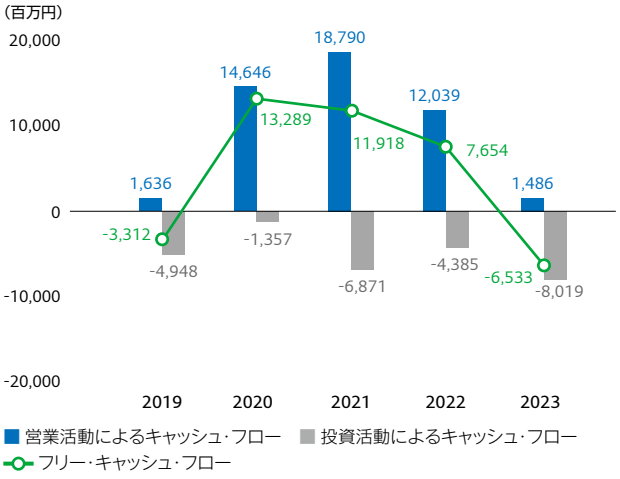
ROE -2.7%



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。2023年度は、収益性を示す売上高当期利益率は、営業利益率の悪化に伴い、-1.8%(前期は5.2%)となりました。効率性を示す総資産回転率は、売上高が減少したことにより0.75回(前期は0.88回)となりました。財務レバレッジは1.96倍(前期は2.06倍)となりました。これらの結果、ROEは-2.7%となりました。

安定性

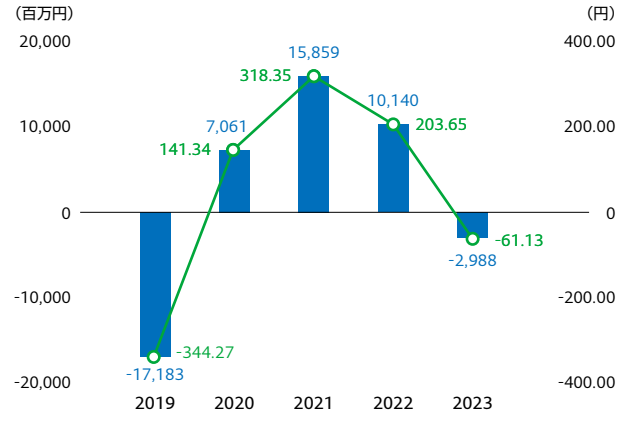
フリー・キャッシュ・フロー -65億円



税引前利益の減少に加え、営業債務の減少などにより、営業活動によるキャッシュフローは14億86百万円(前期比87.7%減)となりました。国内外の生産設備の更新および増強など有形固定資産の取得に加え、関係会社株式の取得などにより、投資キャッシュフローは80億19百万円のマイナス(前期比82.9%増)となりました。その結果、フリー・キャッシュ・フローは65億33百万円のマイナスとなりました。

収益性

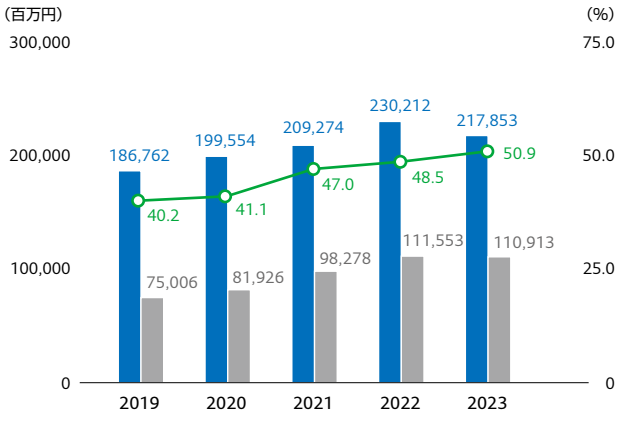
親会社の所有者に帰属する当期利益/基本的1株当たり当期利益 -29億円/-61円



営業利益の減少などにより、親会社の所有者に帰属する当期損失は29億88百万円となりました。また、基本的1株当たり当期損失は61円13銭となりました。

健全性

総資産/親会社所有者帰属持分/自己資本比率 2,178億円/1,109億円/50.9%

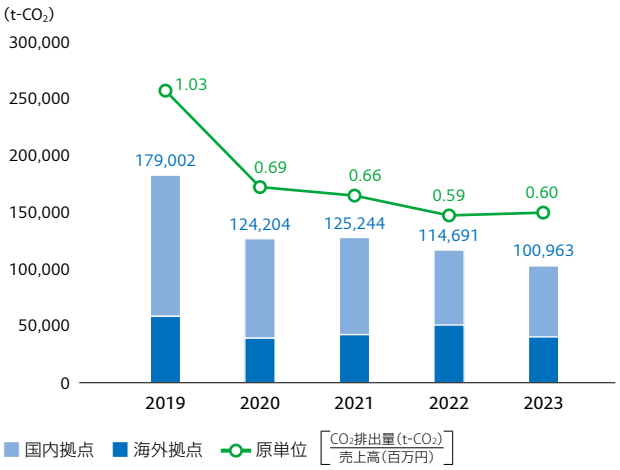


現金及び現金同等物などの流動資産が減少したことにより、総資産は2,178億53百万円となり、前期末に比べ123億59百万円減少しました。為替換算等の影響によりその他の資本の構成要素が増加した一方、親会社の所有者に帰属する当期損失の計上や自己株式の取得等により親会社の所有者に帰属する持分は1,109億13百万円となりました。これらの結果、自己資本比率は50.9%となりました。

非財務ハイライト

E：気候変動への対応

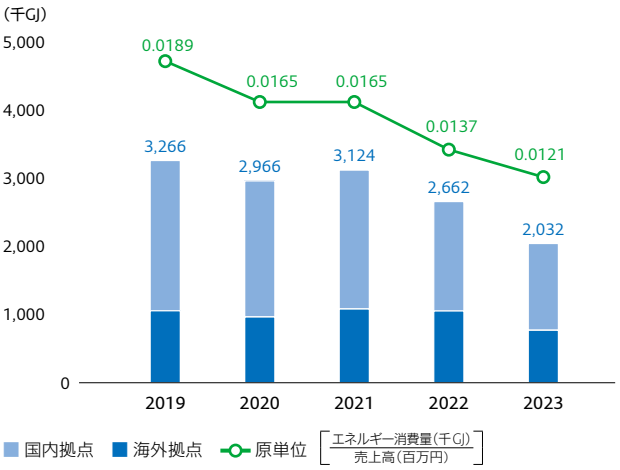
CO_2総排出量と原単位の推移



2023年度の当社グループのCO_2総排出量（スコープ1+2）は100,963t-CO_2となり、CO_2総排出量9%削減（2020年比）の目標を上回る18.7%の削減を達成しました。今後も費用と効果を検証しながら、CO_2排出量削減に取り組みます。

※2019年度までのCO_2排出係数は固定値を使用、2020年度以降のCO_2排出係数は、国内をマーケット基準、海外ではロケーション基準を用いて算出したデータを基にCO_2排出量を算定しています。

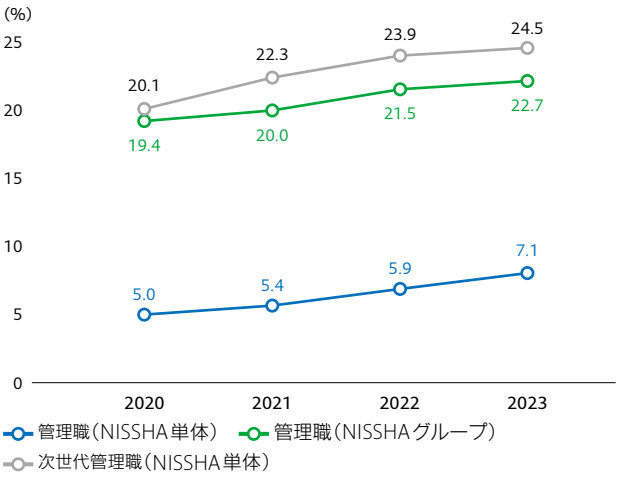
エネルギー消費量と原単位の推移



2023年度の当社グループのエネルギー消費量は、2,032千GJ、原単位は0.0121となりました。再生可能エネルギーや省エネ設備の追加導入を検討し、エネルギー使用量の抑制に取り組みます。

S：人的資本の充実

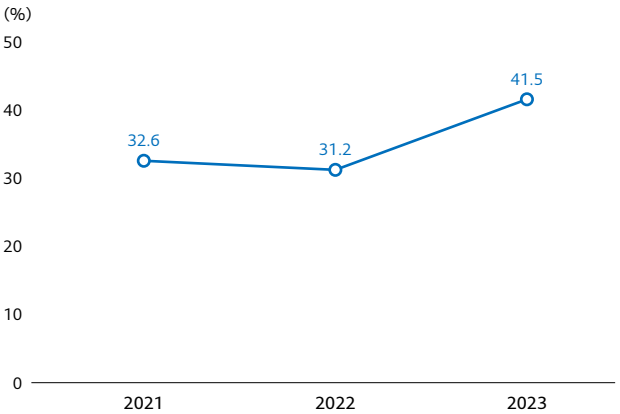
管理職・次世代管理職の女性比率



女性管理職比率は、NISSHAグループで22.7%、NISSHA単体で7.1%、次世代女性管理職比率はNISSHA単体で24.5%となり、いずれも前年度比で上昇しました。国内NISSHAグループでは、人事制度を役割と能力を軸とした「ジョブ型」に移行、社員の多様で柔軟な働き方を支える制度を整備しています。また研修プログラムを充実させることで、計画的に次世代の管理職候補者の育成をしています。

※有価証券報告書での開示にあわせて集計方法を見直したため、4年分のみ掲載しています。

リーダー候補者の選抜率（NISSHA単体）

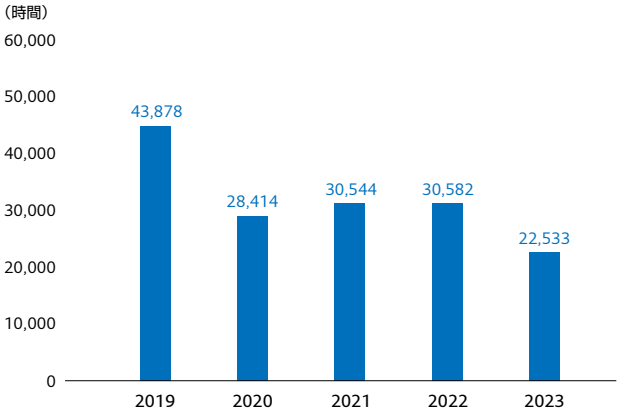


NISSHAグループの企業内大学「Nissha Academy」の一つとして、経営戦略の立案と実行に関わる知識とスキル習得に重点を置いた選抜型研修の「Business School」初級編・中級編・上級編を用意しています。2030年までに一般社員（NISSHA単体）の半数がBusiness School初級編・中級編を受講すること（選抜率50%）を目指しています。

※2021年のBusiness School改編に伴い、3年分のみ掲載しています。

S：効率性・生産性の向上

自動化・効率化ツールによる労働時間の削減

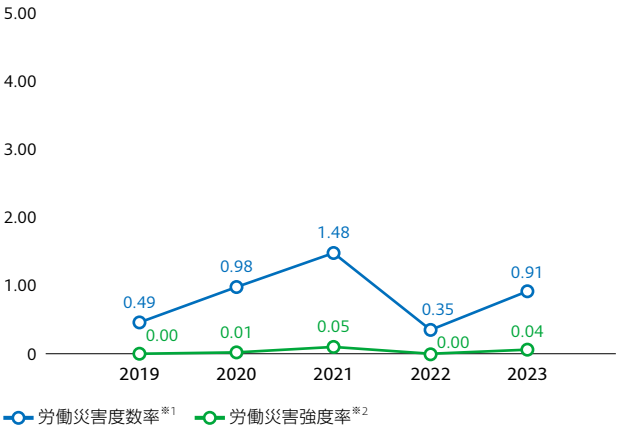


当社グループでは、生産拠点のデジタル化を進めるとともに、間接業務を担う部門のデジタル化にも取り組んでいます。RPA(Robotic Process Automation)、電子稟議システムやAIを活用したチャットボットなどを導入し、業務の自動化、効率化を拡大してきました。特にRPAは2019年の本格導入以降、大きな効果を出しています。国内拠点における業務の自動化、効率化が必要な項目は一通り完了したため、2023年度の新規の労働削減時間は前年度と比べて、減少しました。今後は海外NISSHAグループでのデジタル化を拡大していきます。

※サービス範囲の拡大等により前年度比で新たに削減された労働時間を集計しています。

S：安全衛生

労働災害(国内NISSHAグループ、派遣社員を含む)

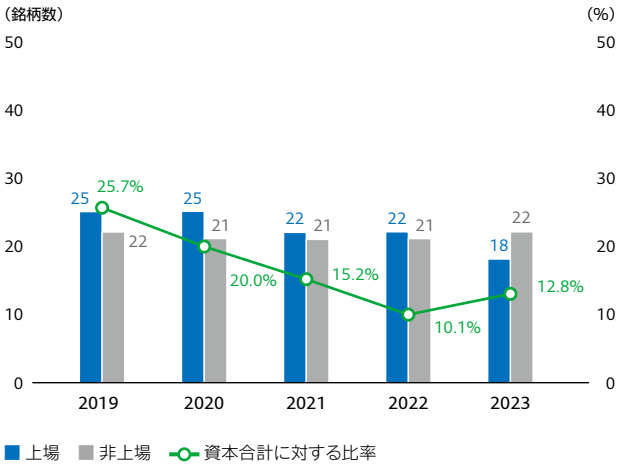


2023年度は、1日以上の休業を必要とする労働災害が増加し、前年度に比べ労働災害度数率・強度率が上昇しました。ヒヤリハット活動の活性化など、労働災害防止への取り組みを強化しており、引き続き、労働災害ゼロを目指して活動を推進していきます。

※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、災害発生の頻度を表します。
※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

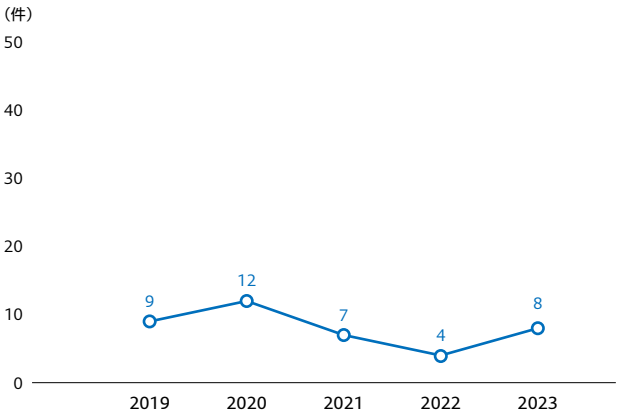
政策保有株式



毎年1回、取締役会において、個別銘柄ごとに保有意義や合理性を検証し、保有意義や合理性が希薄となった株式については段階的に縮減を進めています。その結果、2023年度末時点で、上場株式18銘柄、非上場株式22銘柄、資本合計に対する比率12.8%となりました。
上場株式は前年度から4銘柄を縮減した一方で、産業資材事業における事業関係の維持・強化のための株式取得により、非上場株式が前年度から1銘柄増加しました。また、投資先企業の株価上昇により、資本合計に対する比率が上がりました。

G：企業倫理・コンプライアンス

ホットライン相談窓口(内部通報窓口)通報件数



国内で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。この窓口では、ハラスメントなど人権に関する相談も受け付けています。海外においても、主要なグループ会社で、通報窓口を設置・運用しています。2023年度は、海外拠点の通報を含み、主に職場の人間関係やハラスメントに関して8件の相談がありました。いずれも注意指導や改善策を講じ、是正を完了しています。

11カ年財務・非財務サマリー

会計年度		日本基準			
		2014年3月期	2015年3月期	2016年3月期	2017年3月期
日本基準	**IFRS**				
売上高		110,922	118,775	119,222	115,802
国内		29,956	28,889	31,530	30,250
海外		80,966	89,885	87,692	85,552
売上原価		93,898	93,713	90,121	98,885
販売費及び一般管理費		15,089	16,311	18,558	20,820
営業利益		1,935	8,750	10,541	-3,904
EBITDA※1		13,154	18,610	18,952	5,451
経常利益		5,182	12,494	9,237	-4,914
税金等調整前当期純利益	税引前利益	5,151	10,761	7,883	-6,130
法人税等	法人所得税費用	1,185	-482	985	1,299
親会社株主に帰属する当期純利益	親会社の所有者に帰属する当期利益	3,967	11,245	6,898	-7,408
営業活動によるキャッシュ・フロー		14,413	21,590	14,815	-2,570
投資活動によるキャッシュ・フロー		-16,149	-4,141	-21,476	-23,290
財務活動によるキャッシュ・フロー		-4,634	-11,063	19,633	6,826
設備投資額		12,287	3,207	4,885	12,267
減価償却費	減価償却費及び償却費	11,219	9,687	7,847	8,351
研究開発費		2,351	2,334	2,519	2,422
会計年度末					
純資産	資本	51,676	66,313	70,096	74,606
総資産		106,140	115,430	156,107	182,670
現金及び現金同等物		20,272	29,484	41,688	22,090
有利子負債※2		17,170	10,114	36,537	46,583
ネット有利子負債※2		-3,102	-19,370	-7,184	24,460
期末株価(円)		1,359	2,195	1,648	2,638
財務比率					
売上高営業利益率(%)		1.7	7.4	8.8	-3.4
ROA(%)		4.7	11.3	6.8	-2.9
ROE(%)		8.3	19.1	10.1	-10.3
自己資本比率(%)	親会社所有者帰属持分比率(%)	48.7	57.4	44.9	40.7
総資産回転率(回)		1.00	1.07	0.88	0.68
ネット有利子負債/EBITDA(倍)		-0.24	-1.04	-0.38	4.49
ネットD/Eレシオ(倍)		-0.06	-0.29	-0.10	0.33
手元流動性比率(月)		2.19	2.98	4.40	2.29
1株当たり情報					
1株当たり当期純利益(円)	基本的1株当たり当期利益(円)	92.46	262.05	160.75	-169.10
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)	1,204.17	1,545.30	1,633.47	1,594.70
1株当たり配当額(円)		5	20	30	30
潜在株式調整後1株当たり当期純利益(円)	希薄化後1株当たり当期利益(円)	-	-	158.44	-
非財務データ					
CO_2総排出量(t-CO_2)		115,702	114,937	103,970	128,430
社員数(人)		3,383	3,596	4,034	5,133
海外社員比率(%)		32.2	34.1	41.5	54.4
女性社員比率(%)		28.4	29.4	27.5	32.8

※1 (日本基準)EBITDA＝営業利益＋減価償却費＋のれん償却費　(IFRS)EBITDA＝営業利益＋減価償却費＋減損損失－負ののれん発生益
※2 有利子負債及びネット有利子負債には、リース負債を含めていません。

（百万円）

		IFRS					
2017年12月期	2018年12月期	2018年12月期	2019年12月期	2020年12月期	2021年12月期	2022年12月期	2023年12月期
（9カ月決算）							
159,518	207,404	204,210	174,035	180,006	189,285	193,963	167,726
29,443	33,538	31,059	25,840	25,593	22,553	22,683	22,534
130,075	173,866	173,150	148,194	154,412	166,731	171,280	145,192
133,292	170,113	166,337	149,900	143,195	144,814	151,540	135,103
19,948	29,210	29,152	27,672	25,999	27,161	31,147	33,000
6,278	8,080	6,954	-16,253	7,278	17,363	9,520	-3,817
14,509	17,343	17,745	9,738	15,864	26,735	20,468	8,042
7,578	7,380	-	-	-	-	-	-
7,323	6,097	6,367	-16,634	7,039	19,499	12,373	-2,762
594	1,911	2,113	588	-22	3,658	2,253	252
6,734	4,318	4,523	-17,183	7,061	15,859	10,140	-2,988
28,784	4,232	5,737	1,636	14,646	18,790	12,039	1,486
-11,685	-14,181	-14,225	-4,948	-1,357	-6,871	-4,385	-8,019
-11,216	-2,448	-3,909	3,680	-5,997	2,609	1,082	-12,629
9,063	10,622	14,572	8,948	7,855	7,040	7,359	7,559
7,105	7,671	10,325	10,074	8,401	9,258	9,487	9,137
2,387	3,865	3,949	3,659	2,869	2,947	3,973	4,656
94,054	90,326	91,546	75,002	81,924	98,264	111,518	110,852
225,160	202,596	214,895	186,762	199,554	209,274	230,212	217,853
29,291	16,757	16,757	17,499	25,067	42,330	54,325	37,854
28,480	28,940	28,894	36,411	32,412	39,885	47,609	45,048
-844	12,183	12,137	18,912	7,345	-2,445	-6,755	7,194
3,280	1,312	1,312	1,121	1,498	1,670	1,830	1,473
3.9	3.9	3.4	-9.3	4.0	9.2	4.9	-2.3
3.7	3.5	2.8	-8.3	3.6	9.5	5.6	-1.2
8.0	4.7	4.8	-20.6	9.0	17.6	9.7	-2.7
41.7	44.5	42.6	40.2	41.1	47.0	48.5	50.9
0.78	0.97	0.91	0.87	0.93	0.93	0.88	0.75
-0.06	0.70	0.68	1.94	0.46	-0.09	-0.33	0.89
-0.01	0.14	0.13	0.25	0.09	-0.02	-0.06	0.06
1.65	0.97	0.98	1.21	1.67	2.68	3.36	2.71
139.72	85.70	89.79	-344.27	141.34	318.35	203.65	-61.13
1,852.67	1,807.34	1,834.50	1,502.74	1,638.46	1,972.89	2,257.47	2,281.64
30	30	30	35	30	40	50	50
129.37	83.57	87.55	-344.27	137.78	317.16	-	-
129,345	184,570	184,570	179,002	124,204	125,244	114,691	100,963
5,322	5,844	5,844	5,718	5,390	5,409	5,325	5,221
55.8	59.6	59.6	59.8	63.1	63.2	64.0	63.2
32.4	34.4	34.4	35.4	36.3	35.8	36.9	38.5

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。

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

社員数
738人（連結5,314人）（2024年３月末現在）

連結子会社
64社

上場市場
東証プライム（証券コード7915）

IR情報に関するお問い合わせ
コーポレートコミュニケーション部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

（2023年12月末現在）

発行可能株式総数
180,000,000株

株主数
9,049人

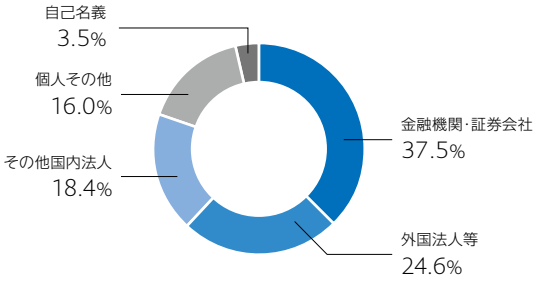
発行済株式総数
50,855,638株

単元株式数
100株

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）	5,093	10.37
株式会社日本カストディ銀行（信託口）	4,079	8.31
鈴木興産株式会社	2,563	5.22
明治安田生命保険相互会社	2,107	4.29
株式会社みずほ銀行	2,076	4.23
タイヨー　ファンド　エルピー	1,737	3.54
株式会社京都銀行	1,442	2.93
タイヨー　ハネイ　ファンド　エルピー	1,387	2.82
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	1,171	2.38
ニッシャ共栄会	1,127	2.29

所有者別株式数比率（保有株式数比較）



参画するイニシアティブ

WE SUPPORT UN GLOBAL COMPACT
2012年4月、国連が提唱する
「国連グローバル・コンパクト」に署名

TCFD TASK FORCE ON CLIMATE-RELATED FINANCIAL DISCLOSURES

Clean Ocean Material Alliance
クリーン・オーシャン・
マテリアル・アライアンス（CLOMA）

ESGインデックスへの組み入れ

FTSE Blossom Japan
FTSE Blossom Japan Index

FTSE Blossom Japan Sector Relative Index
FTSE Blossom Japan Sector Relative Index

2024 CONSTITUENT MSCI日本株 ESGセレクト・リーダーズ指数
MSCI日本株
ESGセレクト・リーダーズ指数

S&P/JPX カーボン エフィシェント 指数
S&P/JPX
カーボン・エフィシェント
指数

Morningstar Japan ex-REIT Gender Diversity Tilt Index

2024 Sompo Sustainability Index
SOMPO
サステナビリティ・インデックス

ESGに関する外部評価

CDP DISCLOSURE INSIGHT ACTION
気候変動レポート2023において
「B」評価を獲得
（8段階評価のうち上位3段階目）

MSCI ESG RATINGS AA
MSCI ESG格付けにおいて
「AA」評価を獲得
（7段階評価のうち上位2段階目）

EcoVadis
EcoVadisサステナビリティ調査に
おいて「シルバー」評価を獲得
（総合スコアが上位25%以上）

2024 健康経営優良法人 Health and productivity
経済産業省の
「健康経営優良法人
（大規模法人部門）」に認定

プラチナくるみん
「プラチナくるみん」
認定

DX認定
「DX認定取得事業者」
に認定

※NISSHA株式会社のMSCIインデックスへの組み入れ、MSCIのロゴ、商標、サービスマークやインデックス名の使用は、MSCIまたはその関係会社によるNISSHA株式会社の後援、宣伝、販売促進ではありません。MSCIインデックスはMSCIの独占的財産であり、MSCIおよびMSCIインデックスの名称と ロゴは、MSCIまたはその関係会社の商標またはサービスマークです。
※NISSHA株式会社のMSCI ESG Research LLCまたはその関連会社（MSCI）のデータの使用や、MSCIのロゴ、商標、サービスマークやインデックス名の使用は、MSCIによるNISSHA株式会社の後援、宣伝、販売促進ではありません。MSCIのサービスとデータは、MSCIまたはその情報プロバイダーの資産であり、「現状のまま」提示されるもので保証はありません。MSCIの名称と ロゴは、MSCIの商標またはサービスマークです。

Nissha Report 2024（2023年12月期報告書）

発行月　2024年7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
コーポレートコミュニケーション部　阪口 隆平
IRグループ　荒木 裕介
広報グループ　柴原 瞬悟　三好 麻衣
ESG推進部　林 浩之
グローバル統合企画部　吉見 信吾

©2024NISSHA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。

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