

- 1 CEOメッセージ
- 4 主力分野別のトピックス
- 6 役員異動のお知らせ

### 「Nissha Report 2016 増刊」の発行について

当社では一年に一度、統合報告書「Nissha Report」を発行しています。最新版である「Nissha Report 2016」は2016年8月に発行されましたが、その内容は3カ年の第5次中期経営計画（2016年3月期～2018年3月期）の初年度にあたる2016年3月期を中心としています。

事業ポートフォリオの組み換えによる成長を目指す第5次中期経営計画は2016年4月より2年目に移行していますが、「Nissha Report 2016」の発行以降、複数の企業買収が完了するなど、当社の組み換え戦略は大きな進展をみせています。今回、当社のダイナミックな変化をいち早くお伝えすることを目的に「Nissha Report 2016 増刊」を臨時発行することといたしました。「Nissha Report 2016」と合わせてご高覧くださいませよう宜しくお願い申し上げます。

## CEOメッセージ



### 第5次中期経営計画は折り返し地点を通過、 事業ポートフォリオの「組み換え」に向けた 基盤が整いました。

代表取締役社長 兼 最高経営責任者  
**鈴木 順也**

#### M&A戦略が計画通りに進捗

当社グループは、2015年4月1日から運用を開始した3カ年の第5次中期経営計画において、事業ポートフォリオの組み換えによる成長を志向しています。当社現在が主力としているスマートフォンやタブレット端末などのコンシューマー・エレクトロニクス分野(IT分野)では、イノベーションの進展などにより今後も事業機会が広がる可能性があるものの、製品需要の急激な変動や製品・サービスの低価格化はリスク要因です。こうした状況に対し、当社はバランス経営の観点から、変化の激しいコンシューマー・エレクトロニクス分野への依存から脱却するとともに、為替変動への耐性を確保するべく海外生産比率を高めるなど、持続的かつ安定的に収益を確保することのできる事業基盤の確立を急いでいます。

M&Aは事業ポートフォリオを組み替えるうえで有効な手段の一つであり、私たちは第5次中期経営計画の3年間でM&Aに350億円の予算枠を設定し、グローバルベースで安定した成長が見込まれる分野の研究・調査を進めてきました。2015年8月に世界最大手の蒸着紙メーカーAR Metallizingグループを買収したのに続き、今期に入ってから9月にアメリカに本社を置く医療機器メーカーGraphic Controlsグループを、10月には産業資材の自動車分野でドイツの成形・加飾フィルムメーカーSchusterおよびBack Stickersグループを買収・子会社化しました。以上の企業買収によって3年間の予算枠350億円は、第5次中期経営計画の2年目までにほぼ全てを消化したことになります。

## ライフィノベーションを第4の事業へ

こうした第5次中期経営計画の進捗を踏まえ、当社は2016年10月付で組織を改編しました。組織改編のハイライトはライフィノベーション事業を産業資材、デバイス、情報コミュニケーションに次ぐ第4の事業に位置づけたことです。

ライフィノベーションは2015年4月に新たに発足した事業で、医療やヘルスケアなどの成長市場に向けた新製品開発により、早期に新製品を市場投入していくことをミッションとしてきました。しかし、新製品開発や新製品の市場投入には多くのチャレンジがあり、想定以上に時間を費やすことも少なくありません。今回、当社は年間売上高150億円以上の実績を有する北米の医療機器メーカーGraphic Controlsグループを買収したことにより、同社をライフィノベーション事業の中核事業会社と位置づけ、医療機器の分野に本格的に参入することとしました。今後、ライフィノベーション事業では、Graphic Controlsグループを足掛かりにメディカル市場において事業領域の拡大を図ります。

なお、従来ライフィノベーション事業が担当していた製品のうち、ガスセンサーについてはデバイス事業に移管することとしました。ガスセンサーの部品としての製品特性やセンシングという技術分野がデバイス事業に適しているためです。一方、溶解性マイクロニードルパッチなどのDDS(Drag Delivery System)分野については、当面開発フェーズが続くものと想定されるため、全社部門であるコーポレートR&D部門に移管されました。

### ▼ 組織改編 (2016年10月) の内容

事業名	製品	事業内容	主力分野・製品	
			2016年9月以前	2016年10月以降
産業資材		さまざまな素材の表面を美しく加飾	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 加飾フィルム</li> <li>● プラスチック成形品</li> <li>● 蒸着紙</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 加飾フィルム</li> <li>● プラスチック成形品</li> <li>● 蒸着紙</li> </ul> (変更なし)
デバイス		精密で機能性に優れた部品を提供	<ul style="list-style-type: none"> <li>● タッチセンサー</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● タッチセンサー</li> <li>● ガスセンサー</li> </ul>
ライフィノベーション		医療分野において高付加価値製品を提供	<ul style="list-style-type: none"> <li>● ガスセンサー</li> <li>● DDS</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 医療機器 (Graphic Controls)</li> </ul>
情報コミュニケーション		お客さまのコミュニケーション戦略をサポート	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 出版印刷</li> <li>● 商業印刷・SP</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 出版印刷</li> <li>● 商業印刷・SP</li> </ul> (変更なし)
全社部門		R&D 管理	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 開発製品</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 開発製品</li> <li>● DDS</li> </ul>

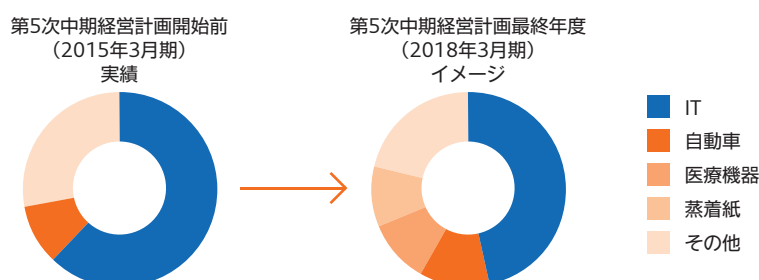


## 「IT」分野とバランスを保つ「自動車」「医療機器」「蒸着紙」の3分野

第5次中期経営計画の前半戦を終えた現時点で、環境変化の激しいコンシューマー・エレクトロニクス分野(IT分野)とバランスを保つ、3つの安定分野の骨格が明らかになってきました。「自動車」「医療機器」「蒸着紙」の3分野は、今後ともグローバルベースで安定的に成長することが見込まれており、当社の新たな主力分野と位置付けられます。

買収した蒸着紙メーカーおよび医療機器メーカーはいずれも海外で生産・販売を行う外国企業であり、自動車分野も輸出型のビジネスから世界のさまざまな地域に根ざしたローカルビジネスへと移行しつつあります。そのため、これら3分野を拡大させることは、業績変動リスクを軽減するだけでなく、為替変動への耐性を確保することにもつながります。

### ▼主力分野の変化



第5次中期経営計画が掲げる事業ポートフォリオの組み換えは確実に進展しており、将来の成長に向けた事業基盤は着実に整いつつあります。ステークホルダーのみなさまには、引き続き当社グループの取り組みにご注目いただきますよう、よろしくお願い申し上げます。

代表取締役社長 兼 最高経営責任者

鈴木順也

# 主力分野別のトピックス

## IT分野

### 新たな事業機会に向けた設備投資を実行

コンシューマー・エレクトロニクス分野(IT分野)は、環境の変化が激しいものの、革新的なイノベーションなどによって新たな事業機会が生まれやすい分野です。今後、主力のデバイス事業においては新たな事業機会が広がる見通しであることから、現在当社では、第5次中期経営計画における設備投資の予算を増額し(3年間で180億円から260億円へ)、来期以降の成長に向けた準備を加速させています。

## 自動車分野

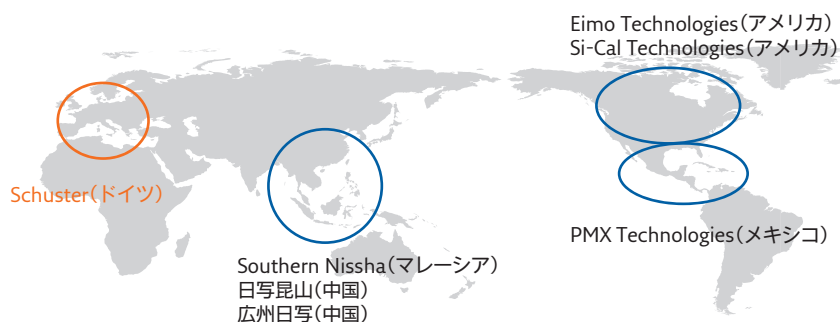
### 自動車分野の事業拡大に向け、ドイツの成形・加飾フィルムメーカーを買収・子会社化

産業資材事業では、重点市場と定める自動車分野の事業拡大に向け、お客さまニーズに合わせた製品ラインアップの拡充、サプライチェーンの構築を進めています。2016年10月、当社は欧州で主に自動車内装部品のプラスチック成形品の生産・販売を手がけるSchusterおよび加飾フィルムの生産・販売を手がけるBack Stickersおよびそのグループ会社を買収・子会社化し、新たな加飾技術、生産能力、販売チャネルを獲得しました。

**加飾技術**：同社は、当社が主力としてきた加飾技術(IMD)と相互に補完する加飾技術(IML)を保有しているため、今回の買収を通じて当社の製品ラインアップが拡充されることとなります。

**生産能力**：自動車市場のサプライチェーンは世界各地に分散しており、当社はこれまでに、東南アジアやアメリカ、メキシコに生産拠点を拡張してきました。今回、自動車市場にとって重要な欧州の生産拠点を獲得したことにより、当社の成長基盤は一層強化されることとなります。

#### ▼ 欧州の生産拠点を獲得



**販売チャネル**：同社は欧州の主要な自動車メーカーとの強固な顧客基盤を有しており、今回の買収を通じてこれらへの商圏を獲得することとなります。

SchusterおよびBack Stickersグループは、2017年3月期は2カ月分、2018年3月期以降は年間を通じて、産業資材事業の業績に連結される見通しです。

#### ▼ 自動車向け成形品



#### ▼ SchusterおよびBack Stickersグループの概要

創業	1930年
業績(2015年12月)	
	*売上高 2,365百万円
	EBITDA 316百万円
	(EBITDA率: 13.3%)
	*¥115/€
主要拠点	ドイツ、オランダ
主な事業内容	自動車向け成形、 加飾フィルム印刷

## 医療機器分野

### アメリカの医療機器メーカーの買収・子会社化を通じて、メディカル市場に進出

2016年9月、当社はアメリカに本社を置く医療機器メーカーGraphic Controlsグループを買収・子会社化し、医療機器分野の製品群と成長市場を事業ポートフォリオに取り込むとともに、北中米・欧州での販路を獲得しました。

Graphic Controlsグループは、産業用記録紙などを手がける印刷会社として1909年に創業し、その後の製品開発・市場開拓を経て、今日の医療機器分野における市場地位を確立しました。印刷会社として発祥し、事業の多角化と組み換えによって成長してきた同社の歩みは、当社の成長の歴史と重なります。また、同社の主力製品であるディスプレイ製品や手術器具などの製品には、電極パターン形成や精密射出成形などの加工技術が活用されており、当社のコア技術との共通点が数多く見られます。こうしたことから、中期的には両社のコア技術を融合し、生産効率の改善や新製品の開発などのシナジーを創出することが期待されます。

Graphic Controlsグループは今後、ライフイノベーション事業の中核事業会社となります。2017年3月期は4カ月分、2018年3月期以降は年間を通じて、当社グループの業績に連結される見通しです。

\*Graphic Controlsグループの概要は、「Nissha Report 2016」10ページをご参照ください。

#### ▼当社とGraphic Controlsグループの共通性

両社ともに印刷業で培った加工技術をベースに事業多角化を進めてきました。



## 蒸着紙分野

### 蒸着紙メーカーが産業資材事業の業績に本格的に寄与

2015年8月に買収・子会社化したAR Metallizingグループは、世界最大手の蒸着紙メーカーであり、その製品は飲料品や食品向けの高級ラベルなどに幅広く採用されています。2017年3月期より、AR Metallizingグループの業績が年間を通じて産業資材事業に連結される見通しです。

## 役員異動のお知らせ

### 組織改編にともない事業部長および執行役員が異動

2016年10月の組織変更にとともない、ライフィノベーション事業部長に変更が生まれました。

#### ▼ 役員体制の変更

	2016年9月以前	2016年10月以降
産業資材事業部長	加藤精彦	加藤精彦
デバイス事業部長	井ノ上大輔	井ノ上大輔
ライフィノベーション事業部長	岸圭司	井ノ上大輔
日本写真印刷コミュニケーションズ株式会社代表取締役(情報コミュニケーション事業)	村瀬俊司	村瀬俊司

なお、上席執行役員 岸圭司はコーポレートR&D部門を担当し、新事業・新製品の創出を担います。

当社では重要子会社の最高経営責任者(CEO)を当社の執行役員に任命する場合があります。2015年9月から同年買収・子会社化したAR MetallizingグループのCEOバート・デボスが当社の執行役員を務めていますが、これに続き、今回新たに当社グループに加わったGraphic ControlsグループのCEOであるサム・ヘレバが2016年9月当社の執行役員に就任しました。



執行役員  
Graphic Controls Holdings, Inc.  
最高経営責任者(CEO)  
**サム・ヘレバ**