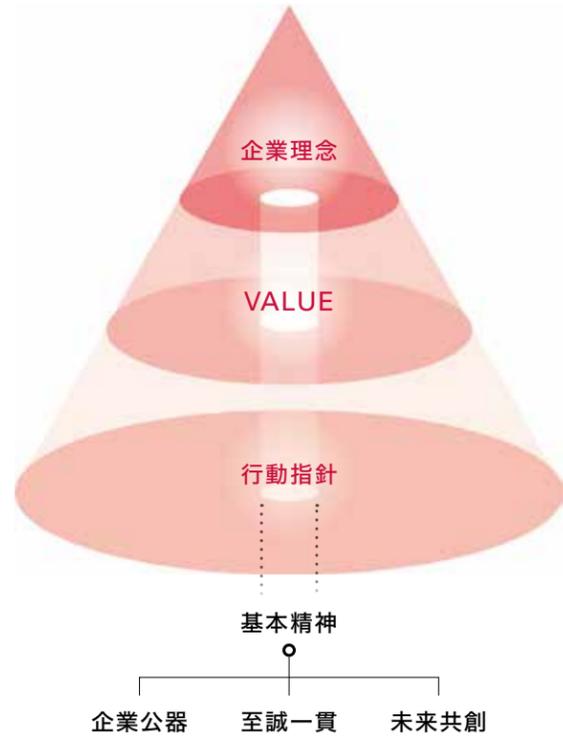




# 企業理念

日清紡グループは、企業理念から導かれるVALUE、行動指針のもと、持続可能な社会を実現する「環境・エネルギーカンパニー」グループとして、ステークホルダーの皆さまとともに企業価値をより向上させていきます。



## 日清紡グループ 企業理念

### 挑戦と変革。

### 地球と人びとの

### 未来を創る。

E = 環境 (Environment)  
気候変動や大気汚染の防止、生物多様性の保全、水資源の管理など

S = 社会 (Social)  
人権の尊重、ダイバーシティ、従業員の健康・安全など

G = 企業統治 (Governance)  
コンプライアンス、リスクマネジメントなど

## VALUE ~企業理念を実現するために提供する価値・姿勢~

- わたしたちは、地球環境にやさしい製品やサービスを提供し、すべての人びとにとって安心・安全な社会を誠実に実現します。
- わたしたちは、新たな価値を創造し、お客様に感動と満足を提供します。
- わたしたちは、企業価値を高め、株主の皆さまの期待に応えます。
- わたしたちは、従業員が誇りをもっていきいきと働き、果敢に挑戦できる企業文化を大切にします。

## 行動指針 ~グループの社員一人ひとりがとるべき行動~

- 人権の尊重 • コンプライアンスの徹底 • 多様性を尊重
- 環境負荷への認識と配慮 • 安全が全ての基本
- 公正かつ透明な取引 • 果敢な挑戦
- イノベーション • 質の高いコミュニケーション

#### 参考としたガイドライン

- 国際統合報告評議会 (IIRC) ガイドライン「国際統合報告フレームワーク」
- 経済産業省「価値協創のための統合的開示・対話ガイダンス」
- GRI「サステナビリティレポーティングスタンダード」



## 統合報告書をお届けするにあたって

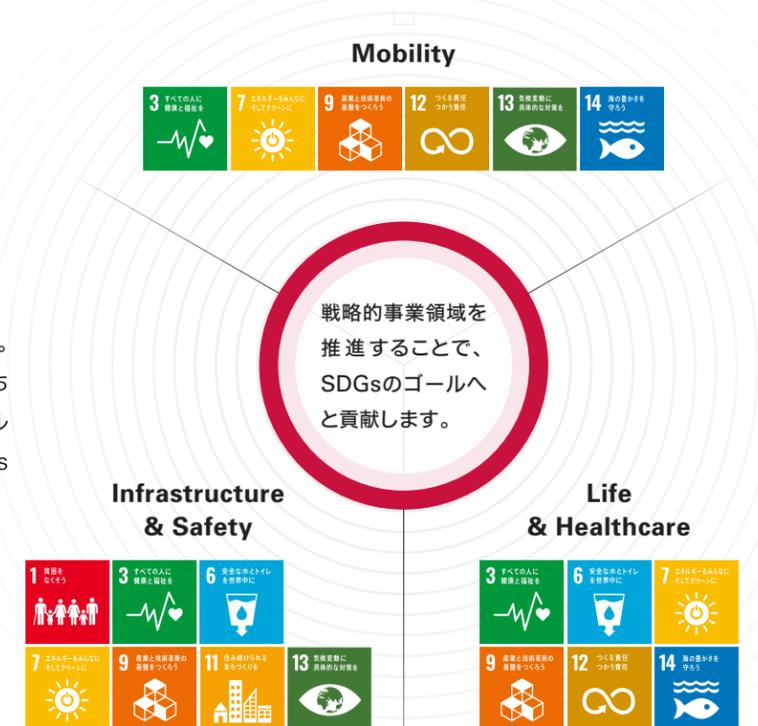
日清紡グループは、企業理念「挑戦と変革。地球と人びとの未来を創る。」に導かれた「『環境・エネルギーカンパニー』グループとして超スマート社会を実現する」という事業方針を推進しています。当社グループに根付いている、事業を通じて社会に貢献するという企業公器の精神はESGの考え方と一致するものであり、SDGsの達成に貢献するものです。

今年の統合報告書では、投資家をはじめステークホルダーの方々との対話にあたって有益なツールとなるよう、当社のSDGs・ESGへの取り組みやリスクマネジメントについての記述など非財務情報をより一層充実させました。今後も、建設的な対話に役立つ情報を提供できるよう尽力していきます。

日清紡ホールディングス株式会社  
代表取締役社長 村上 雅洋

## 日清紡グループのSDGsへの貢献

日清紡グループは、グループ企業理念を「挑戦と変革。地球と人びとの未来を創る。」と定めています。私たちの目指す方向はSDGsと重なっており、「環境・エネルギーカンパニー」グループとして、事業を通じてSDGsの達成に貢献していきます。



C2 日清紡グループ 企業理念

1 統合報告書をお届けするにあたって／日清紡グループのSDGsへの貢献

2 目次

**会社紹介**

3 日清紡グループのスナップ・ショット

4 日清紡グループの歴史

**経営戦略**

6 日清紡グループの価値創造の考え方

8 トップメッセージ

14 経営戦略センター長インタビュー

**ESG 特集**

17 安心・安全を実現する

21 持続可能な社会をつくる

24 ー環境経営を推進

26 個の力を結集する

29 安全で健康な労働環境をつくる

32 日清紡グループのバリューチェーン

34 ガバナンスを強化する ー社外取締役メッセージ

**事業概要**

36 At a Glance

37 無線・通信事業

40 ーJRCモビリティ(株)社長メッセージ

41 マイクロデバイス事業

44 ー新日本無線(株)会長メッセージ

45 ブレーキ事業

50 精密機器事業

54 化学品事業

57 ー日清紡ケミカル(株)社長メッセージ

58 繊維事業

60 不動産事業

**経営基盤**

62 コーポレート・ガバナンス

68 取締役・監査役および執行役員

70 リスクと機会への対応

73 新型コロナウイルス感染症対策について

74 コンプライアンス

**財務報告**

76 日清紡グループの財務戦略

78 過去11年の主要財務指標の推移

80 経営者による財務・経営成績の分析

84 財務諸表

91 沿革

92 日清紡グループ主要関係会社一覧

93 会社概要

As of 2020, Nisshinbo Holdings Inc. received an MSCI ESG Rating of AA.



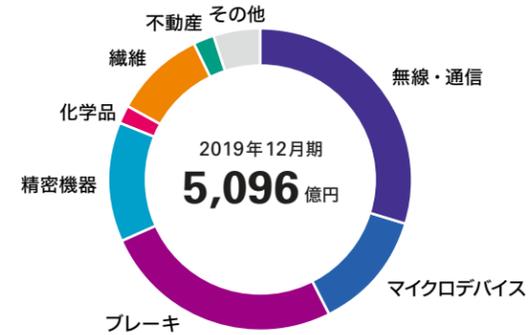
THE USE BY NISSHINBO HOLDINGS INC. OF ANY MSCI ESG RESEARCH LLC OR ITS AFFILIATES ("MSCI") DATA, AND THE USE OF MSCI LOGOS, TRADEMARKS, SERVICE MARKS OR INDEX NAMES HEREIN, DO NOT CONSTITUTE A SPONSORSHIP, ENDORSEMENT, RECOMMENDATION, OR PROMOTION OF NISSHINBO HOLDINGS INC. BY MSCI. MSCI SERVICES AND DATA ARE THE PROPERTY OF MSCI OR ITS INFORMATION PROVIDERS, AND ARE PROVIDED 'AS-IS' AND WITHOUT WARRANTY. MSCI NAMES AND LOGOS ARE TRADEMARKS OR SERVICE MARKS OF MSCI.

2020 CONSTITUENT MSCI ジャパン ESGセレクト・リーダーズ指数

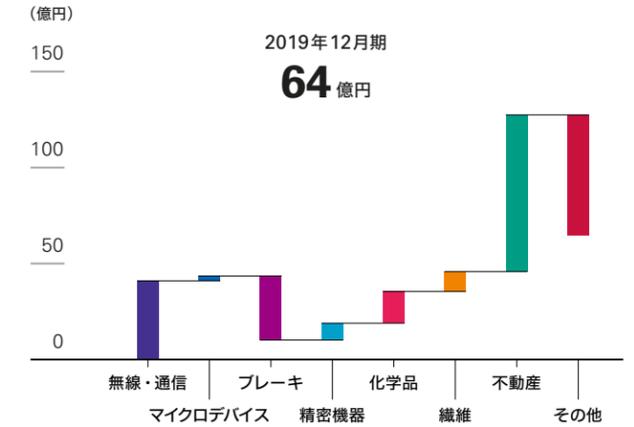
2020 CONSTITUENT MSCI 日本株 女性活躍指数 (WIN)

日清紡ホールディングス(株)のMSCI Indexesへの組み入れ、MSCIのロゴ、商標、サービスマークまたはインデックス名称の使用は、MSCIまたはMSCI関係会社による日清紡ホールディングス(株)の後援、推薦またはプロモーションではありません。MSCI IndexesはMSCIの独占的財産であり、その名称およびロゴはMSCIおよび関係会社の商標またはサービスマークです。

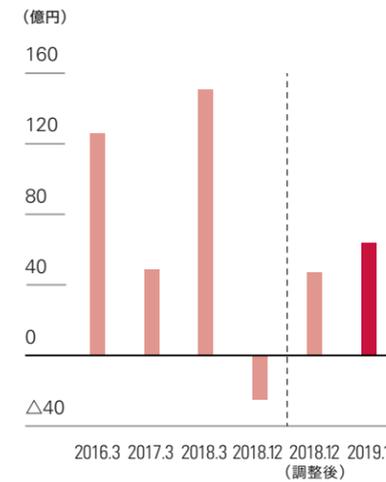
売上高



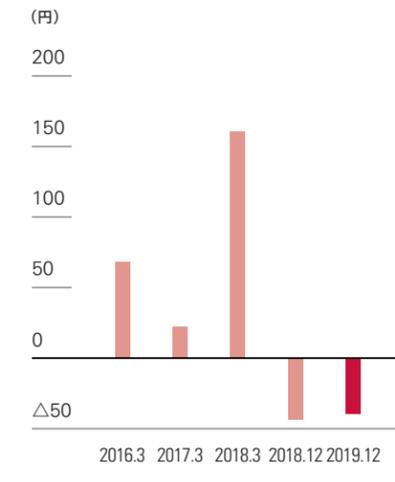
営業利益



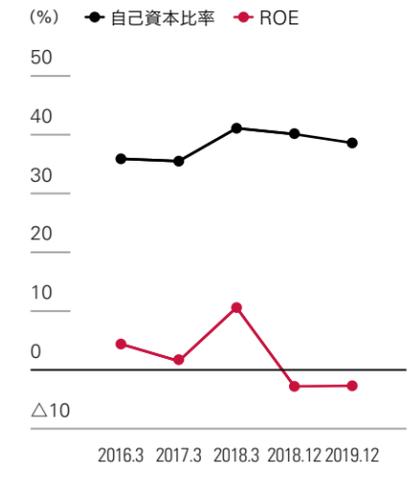
営業損益※



EPS

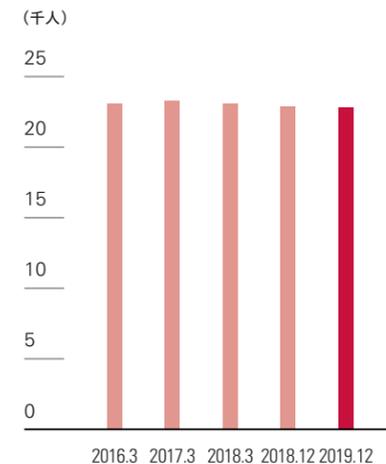


自己資本比率とROE

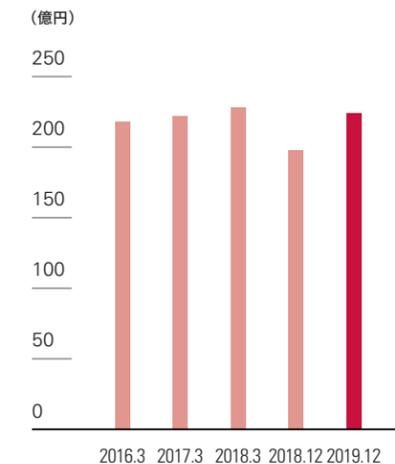


※ 前期比較のため、2018年12月期の調整後数値を記載しています。

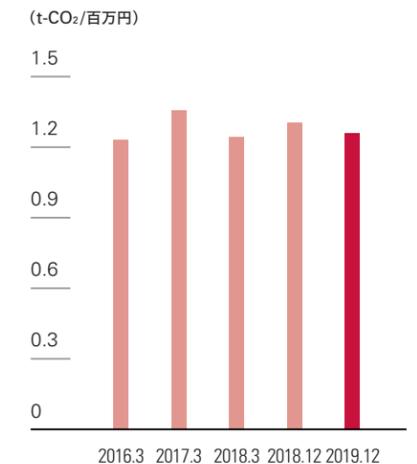
社員数



研究開発費



売上当たり温室効果ガス排出量



## 時代のニーズに応え、ポートフォリオ改革を推進

当社グループではTMD社のブレーキ事業が最も古く、その創立は1878年にさかのぼります。また、1907年には日清紡績(株)が創立されました。当社グループは、時代のニーズに応え、積極的にポートフォリオ改革を推進することで成長を続けてきました。企業理念「挑戦と変革。地球と人びとの未来を創る。」のもと、事業を通して人間社会に貢献していくことが我々の使命であると考えています。

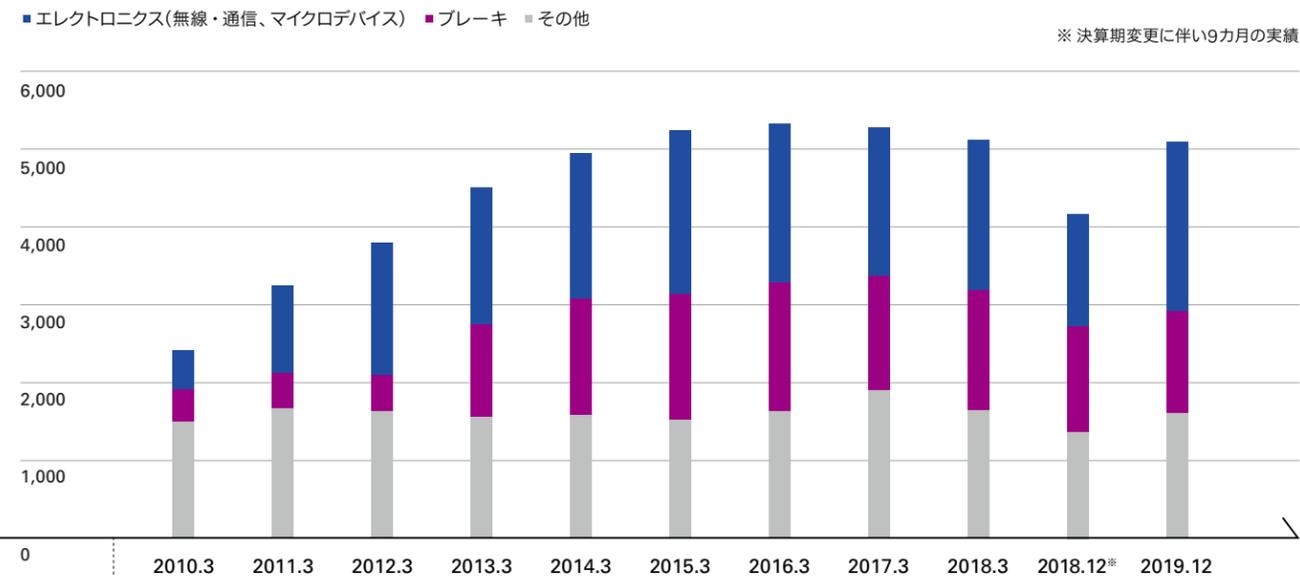
当社グループは1945年以降、戦後の復興や高度経済成長の流れの中で、ブレーキや化学品など、多様な事業分野への進出を本格化させました。1960年代はモータリゼーションの追い風を受けてブレーキ事業が拡大し、精密機器や化学品などの部門でも、新工場建設や設備増強などを積極的に行ってきました。1985年のプラザ合意以降、進行する円高の影響で事業の再構築を実施し、海外への進出を活発化させた結果、売上高・従業員の海外比率が過半を占めるようになり、部門別売上高の割合も大きな変化を遂げました。

1878~	1940~	1950~	2000~	2010.3	2011.3	2012.3	2013.3	2014.3	2015.3	2016.3	2017.3	2018.3	2018.12*	2019.12
<b>ポートフォリオ改革の歴史</b>														
<b>1878</b> • TMD社の前身となる Walter Willson Cobbett Ltd. が創立  <b>1907</b> • 日清紡績(株)創立  <b>1915</b> • 日本無線電信機製造所(現・日本無線(株))創立	<b>1944</b> • 摩擦材の生産開始  <b>1946</b> • 日清紡績(株)西新井工場が化成工場として稼働  <b>1949</b> • 長野日本無線(株)、上田日本無線(株)、東京シャツ(株)が創立	<b>1958</b> • 日本高分子管(株)設立、合成樹脂製ポピンの生産を開始  <b>1959</b> • 新日本無線(株)創立	<b>2005</b> • 新日本無線(株)連結子会社化  <b>ガバナンス改革の歴史</b>  <b>2006</b> • 社外取締役・執行役員制度導入、取締役任期変更(2年→1年)	<b>2010</b> • 日本無線(株)、長野日本無線(株)連結子会社化  <b>2011</b> • TMD Friction Group S.A.を買収  <b>2013</b> • Alphontron Marine Beheer B.V.を買収	<b>2014</b> • CHOYA(株)を譲渡  <b>2015</b> • 東京シャツ(株)を買収 • 南部化成(株)を買収  <b>2017</b> • 紙製品事業を譲渡 • 日本無線(株)完全子会社化	<b>2015</b> • 配当政策(増配15円→30円、連結配当性向30%目安) • 社外取締役増員(3名→4名、女性取締役1名含む)、買収防衛策廃止 • 株式業種区分変更、投資単位引き下げ	<b>2016</b> • コーポレートガバナンス・ポリシー制定 • 指名委員会・報酬委員会設置 • 取締役減員(13名→10名、うち社外取締役4名)  <b>2017</b> • 相談役・顧問制度廃止	<b>2018</b> • ファウンデーションブレーキ事業を譲渡 • リコー電子デバイス(株)連結子会社化 • ProNav ASを買収 • 新日本無線(株)完全子会社化  <b>2019</b> • FDK(株)より事業承継し、NJコンポーネント(株)を設立	<b>2018</b> • 決算期変更					
<b>社会課題の変遷</b>														
• 国家の近代化・工業化														
• 基幹産業の変遷(繊維から自動車へ)														
• 地球温暖化と人類共通の課題														
<b>日清紡グループの貢献</b>														
• 綿紡績メーカーとして、日本の近代化に貢献														
• 摩擦材のスペシャリティサプライヤーとして自動車産業の発展に貢献														
• 「環境・エネルギーカンパニー」グループとして、超スマート社会を実現														

## 長期目標：ROE12%達成(2025年)

戦略的事業領域		
<b>モビリティ</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>自動車に加え、各種作業機械、船舶、航空機、ドローンなどの分野でも事業展開</li> <li>部品・部材の製造にとどまらず、機器により収集したデータを活用し、安全運航・省エネサポートビジネスなどへ取り組み</li> </ul>	<b>インフラストラクチャー&amp;セーフティ</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>防災、減災への貢献(水・河川管理システムや気象レーダーなど)</li> <li>水素社会実現への貢献(燃料電池用部材の開発)</li> </ul>	<b>ライフ&amp;ヘルスケア</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>センサー、超音波、無線など得意技術を活用し、新たなビジネスを創出</li> </ul>

日清紡グループの売上高推移(億円)







**キャッシュ・フロー創出にこだわり、  
事業活動を通じて社会に貢献していきます。**

## 2019年の報告

**中長期の経営戦略は進捗していますが、  
足元の業績は苦戦しました。**

世界経済の循環的な減速に加え米中貿易摩擦の激化に伴い、厳しい経営環境に晒され、2019年の決算は、売上高が調整後前期比1.0%減の5,096億円、営業利益は同じく35.5%増の64億円、親会社株主に帰属する当期純損失は52億円悪化して、66億円となりました。

もちろん、米中貿易摩擦は年初から懸念されていたことですので、経営陣の報酬カットや販管費の削減など年間を通じてグループ横断的なコストダウン活動に取り組み利益確保に努めました。しかし実際の中国経済の落ち込みや欧州経済への波及は想定よりも厳しく、結果として計画を下回る利益額となったことを、経営者として猛省しています。

ボトムラインで純損失を計上したのは、TMD社で減損損失を計上したからです。現在、TMD社は新しいCEOのもと、日清紡プレーキ(株)からも多数の人員を送り込み、事業再構築を進めています。その一環として、製造ライン・設備の抜本的見直しを行っており、収益回復が遅れている新車組み付け用摩擦材の生産ラインについて固定資産の減損処理を実施しました。

中長期戦略としては、「環境・エネルギーカンパニー」グループとして、社会が直面する課題にソリューションを提供すること、それを実現すべく提携やM&Aを活用した事業ポートフォリオの変革を行っています。また、多様化している各事業に横串を通すことで、部門横断的な新規事業の開発、モノからコト、サービスへの転換を図っています。

こうした活動は順調に進捗していますが、業績が上記のような結果では戦略遂行に疑問符が付きます。重点事業領域での成長に向けた取り組みを優先しつつも、2020年は成長投資の原資となるキャッシュ・フローの改善にこだわった経営方針で臨みます。

(注) 2018年12月期は変則決算のため、同期の実績を2019年12月期と比較対照できる期間に組み替えて「調整後」の数値としています。

## キャッシュ・フローの創出に向けて

### 原価と売価の適正化を通じて、 強力な製品ポートフォリオを構築します。

損益計算書上の利益を増加させることは、経営者にとって重要な使命の一つです。しかし、形式的な利益計上にとどまらず、より強力なキャッシュ・フローを生み出す事業体になることが大切です。2020年は営業キャッシュ・フロー創出に向けて、すべてのセグメントにおいて事業の細部まで見直しています。

継続的なコストダウン、在庫の削減、売掛金の早期回収などは当然のことですが、現在、製品の原価が厳しく

管理されているか、付加価値に見合った価格設定がされているか、グループ全事業・全製品について、チェックを進めています。利益貢献が期待できない事業や、利益が出ない製品については見切らなければなりません。かつては「量をさばいて固定費を吸収する」という方策が通用する時代もありましたが、現在の企業に要求される利益のハードルは非常に高く、こうしたどんぶり勘定的な考えは捨てなければなりません。原価企画を徹底し、価格優位性のある製品の比率を高める活動により、強力な製品ポートフォリオを構築します。

### 日清紡グループ企業理念

## 挑戦と変革。地球と人びとの未来を創る。

時代や社会の要請に応える業容へと変化、環境・エネルギー分野へ事業領域をシフト  
3つの戦略的事業領域を設定

#### 事業方針

「環境・エネルギーカンパニー」グループ  
として超スマート社会を実現する。

企業理念から導かれる事業方針のもと  
企業価値向上を目指す。

長期目標：

ROE 12%達成(2025年)



2020年 日清紡グループスローガン  
営業キャッシュ・フローの創出  
(P.76「財務戦略」参照)

#### 戦略的事業領域

(P.17「ESG特集」参照)



## 新規事業の拡大

### xEVやヘルスケアの分野で 新たな取り組みを進めています。

モビリティ分野において、2019年は電気自動車(EV)分野での取り組みを積極化させました。当社では、長野日本無線(株)がEVやハイブリッド車で使用されるコイルの製造を行っています。生産能力が小さく近年の需要急増への対応に苦慮していましたが、経営としては拡大か撤退かの判断をすべき局面だったのですが、FDK(株)より同社のコイル製造部門を譲受し、長野日本無線(株)の子会社としてNJコンポーネント(株)を設立しました。同社はその生産能力のみならず、当社が持たない製造・開発ノウハウを多く持つため、EV関連の車載コイルで100億円規模の事業に向けた拡大を開始することができました。

一方で、FCV(燃料電池自動車)市場に向けた研究開発も進んでいます。ポータブル用途で製品化した白金

代替触媒は、フォークリフトや自動車用途に向けた開発を続けています。家庭用燃料電池(PEFC方式)において広く利用され当社が圧倒的シェアを誇るカーボンセパレーターも、自動車向けの開発を進めています。普及期は2030年以降と長期にわたるテーマですが、市場の立ち上がり時期を見据えながら開発・試作を継続します。

ライフ&ヘルスケア分野においては、無線・通信、マイクロデバイス、精密機器などの部門横断型の新規事業として、ドクターが回診中に簡単に検査ができるワイヤレスエコー、血液一滴で41種類のアレルギー検査ができる診断装置などのコラボ製品が続々と出てきています。

しかし、今後の製品・サービスの開発に関しては、やはりグループ外の他社とのコラボレーションがどうしても必要になります。モノからコト、サービスへという流れの中では、当社にないアプリ技術や新しい販路が必要です。2020年には社外とのコラボレーションも活発化させていきます。

## デジタル事業の推進

### デジタルビジネス推進室を新設し、 新規事業を加速します。

2019年は、無線・通信事業の業績が、ほかの事業に比べて好調でした。これは同事業が「国内官需向け」という安定した顧客基盤を持つためです。もちろんそこでも熾烈な競争があり、計画値を達成する現場の社員の努力は賞賛に値します。しかし、この顧客基盤は成長分野ではないため、「官から民へ、国内から海外へ、モノからコトへ」のシフトを急がねばなりません。今もJ-Marine Cloudを中心とした海上情報サービス事業、東南アジア

での防災ソリューションなどが進捗していますが、さらなるスピードアップが必要です。

特に、当社の将来を担うモビリティ分野、陸海空の自動運転分野では、多くの新規ビジネスが無線・通信事業の持つ技術によるものです。海上通信は言うに及ばず、今や空飛ぶ車というコンセプトが一般化した大型ドローンの衝突回避技術※、ADASの一翼を担う道路インフラ側の多様な通信センサー、デバイスなどは、日本無線(株)とJRCモビリティ(株)で構成される当社の無線・通信事業が、業界内で先行している分野です。

スピード勝負の時代にあっては、既存業務で忙しい



事業現場の経営資源だけで新規事業を推進するのは困難です。よって、当社では2020年4月1日付けで、ホールディングスの経営戦略センター内に、デジタルビジネス推進室を設置しました。当社のグループ各社が有するデジタル技術と人財を集約し、企画立案・マーケティング・顧客提案などを通じて、社会問題を解決するデジタルサービス事業そのものを新規に立ち上げていきます。また、グループ内のリソースにこだわることなく、グループ外のIT/AI分野の企業とも積極的に協業を進めていきます。同室のメンバーは当初10名程度からスタートしますが、メンバーを柔軟に入れ替えながら、今後20名、30名と増員していく予定です。

※ ドローンが大型化するにつれ、ドクターヘリなどの衝突回避義務の法令化が確実と言われる

## 日清紡グループとESG

### 日清紡の事業活動を通じた社会貢献のレベルをさらに向上させます。

現在、2018年より企業によるTCFDへの取り組みが開始され、2020年の年明けには国際決済銀行によるグリーンズワン報告書が提示されるなど、脱炭素社会への動きが活発化してきました。当社としては、これまで以上に日清紡の事業が注目される時代になったと感じています。

日清紡グループは、創業初期から「企業公器」を企業理念の一つとして掲げてきました。これは、事業活動を通じた社会貢献、まさに今で言うESGのS=社会を言い表した理念です。では、何が社会にとっての課題なのか。これは時代とともに変わります。転機は2006年でした。地球環境の破壊を危惧する声が高まりだした頃です。当社は最優先の社会課題を地球環境保護(E)と定め、「環境・エネルギーカンパニー」グループを目指す方針を打ち出しました。またそれと並行して成長のための仕組みである

ガバナンス体制(G)を他社に先んじて透明性の高いものにしてきました(P.62「コーポレート・ガバナンス」参照)。2006年当時は「環境問題が解決すれば次なる社会貢献目標に移行すればよい」と考えていましたが、残念ながら事態はまったく逆で、環境破壊の深刻度は増すばかりです。

日本無線(株)、新日本無線(株)などがグループ入りしたことで、防災・減災、自動運転、超スマート社会の実現にも貢献できる企業となりましたが、環境悪化による異常気象に対して、当社の防災ソリューションが有効であるという状況が続いています。工場や物流の環境配慮を年々強化するなど、自社内のエネルギー削減、廃棄物削減はメーカーとして当然の務めですが、真の社会貢献は、製品・事業を通じて社会全体の脱炭素や環境保全に貢献することです。人の命と財産を守る防災・減災事業を継続しつつも、環境破壊に歯止めをかける製品・事業の拡充への取り組みを加速します。当社では、自社製品の中で、「持続可能な社会に貢献する製品」を特定して

### 日清紡グループに根付くESGの精神

- E** 2006年、最優先で解決すべき社会課題は地球環境保護と定め、環境・エネルギーを事業方針に定め事業変革
- S** 創立初期以来の事業活動を通じて社会に貢献するという企業公器の精神
- G** 2006年 コーポレートガバナンス・コード制定前から社外取締役制度導入などガバナンス改革に着手  
2015年 買収防衛策廃止  
2017年 相談役・顧問制度廃止。コーポレートガバナンス・ポリシー策定など

(詳しくはP.67参照)

### 事業を通じたSDGsへの貢献



いますが、その拡販目標を2025年までに売上の65%とすることを最上位の環境目標としています。

このようにESGが世に知れ渡る前から、当社にはその考え方が浸透していたので、2019年、持株会社移行10周年を機に、理念の表現にESGの考え方を取り入れるとともに、さまざまな言語に翻訳した際にも理解されやすいようにとの想いから、グループ企業理念を「挑戦と変革。地球と人びとの未来を創る。」と改めました。この理念から導かれる事業方針『「環境・エネルギーカンパニー」グループとして、超スマート社会を実現する』を具現化し、安全かつ安心な暮らしに貢献するため、当社は事業変革に日々取り組んでいます。こうした取り組みは、SDGs(持続可能な開発目標)の考え方とも一致しており、事業を通じてSDGsの達成に貢献することを目指しています。

当社は、防災・減災のための製品群のほかにも、自動運転はもとより超スマート社会に必須とされるセンサー

や電子デバイス、海洋の水質汚染の原因とされる銅を含まない自動車用ブレーキ摩擦材、究極のクリーンエネルギーと呼ばれる燃料電池用部材、環境負荷を低減する生分解性樹脂や水性塗料の製造に欠かせない機能化学品「カルボジライト」など、環境や安全・安心に貢献する数々の製品群を有しており、それらは多くのSDGsターゲットにも適うものです。当社事業の推進力をさらにレベルアップすることで、日清紡の事業を通じた社会貢献をさらに進め、最上位の環境目標である「持続可能な社会に貢献する製品」の拡販目標を達成させることがSDGs達成への大きな貢献になると考えています。

2020年3月

日清紡ホールディングス株式会社  
代表取締役社長

村上雅洋



キャッシュ・フローの創出にこだわり、  
労働安全衛生などのリスクマネジメントを強化して、  
企業理念を実現する強靱な経営力を追求します。

馬場 一訓

取締役常務執行役員  
経営戦略センター長

**Q1.** 日清紡グループの「2020年 重点施策」として、6項目を挙げています。これらのテーマが選ばれた理由を教えてください。

**A.** この6項目は、特に2020年にだけ実施されるというテーマではありません。経営戦略センターは、我々日清紡グループが本来持っている役割から考えて、根本的になすべきことを網羅するテーマを設定しました。よって、ここに挙げたテーマは、2020年以降も継続的に行われていくものです。事業環境の変化には常に臨機応変に対応しなければなりません、長期的な視点を堅持して業績目標の達成に向けた意識の向上と取り組みを継続していきます。

**2020年 重点施策**

- 1 業績目標必達活動の推進
- 2 事業ポートフォリオ変革の加速
- 3 グループコンプライアンス・安全衛生・環境経営のレベル向上
- 4 グループ企業理念の定着
- 5 人と事業の多様性発揮風土の醸成
- 6 リスクマネジメントの推進

また、当社グループは企業理念から導かれた、「環境・エネルギーカンパニー」グループとして安全で安心な暮らしに貢献するという事業方針に基づき、M&Aや事業譲渡などを通じて事業ポートフォリオを企業理念により合致させていく戦略を取っています。この戦略について、より一層のスピードアップを図ることで、企業価値の向上を目指します。

ほかのテーマに関しても、これまでも実施してきたことですが、近年は新しい子会社、新しい生産拠点などが世界中でますます増加してきたため、グループ全体で一層の強化が必要になってきています。

**Q2.** 業績目標必達の活動について、各事業のオポチュニティーとリスクを重視しています。事業計画にはどのように盛り込まれているのでしょうか？

**A.** 私自身が以前、日清紡テキスタイル(株)の社長をしていたとき、事業計画を立ててPDCAをまわすという作業をしっかりとやっても、なかなか目標達成に至らないという経験をしました。ここで学んだのは、目標の設定自体が間違っていると、なかなかそれを達成できないということです。

ゆえに、各事業の計画をレビューする際、「事業環境の認識が正しいのか」という点に注目しています。経営戦略センター長として、直接事業計画の立案と実施をする立場ではありませんが、すべての事業に関して、上記視点をもって評価・助言しています。

具体的に言うと、例えばマイクロデバイス事業の環境は、5G通信の普及が追い風になっていますが、そこでは、顧客のニーズが何なのか、競合他社に対しどのように優位性を発揮していくのか、原価をどのように設定し、売価をいくりにするのかということが、事業計画にしっかりと盛り込まれているべきです。

期中のPDCAレビューに関しては、KPIを設定して、あるものは月次で、あるものは必要ときにダイレクトにヒアリングする形で実施しています。例えば、無線・通信事業に関しては、大型案件の受注に左右される業績の達成度のみを評価するのではなく、当該事業を細かく分類して、どのようなカテゴリーのビジネスを伸ばしているかを検証しています。

ただし、我々の仕事は、あくまで事業の可能性や将来性の評価、情報提供、その他サポートによるガバナンスの強化です。経営のアカウントビリティーを強化することが役目であり、極端に言えば、事業部の意見・方針と株主の皆さんを感じる疑問のギャップを埋めるような仕事だと思っています。

(詳しくはP.70「リスクと機会への対応」参照)

**Q3.** 間接部門のコスト削減については、どのようにお考えですか？

**A.** 2020年4月より、経営戦略センターと事業支援センターを統合して、一つの組織にまとめました。統合自体が直接大きなコスト削減につながるわけではありませんが、すべての費用を洗い出し、徹底したコスト削減を実施していきます。間接部門のコスト削減は、金額もさることながら事業部のコスト削減意欲を高める効果が期待できます。

本来のコスト削減とは、受注から出荷までバリューチェーン全体を通して、すべてのムダ・ムラ・ムリを取り除いていくものです。事業部門、間接部門の両方で、

聖域なく一つひとつの費用の必要性や効果をしっかりと検証していくことが重要です。

**Q4.** 事業部門のキャッシュ・フロー創出については、何がポイントになりますか？

**A.** 新たにグループに加わった子会社で、まだまだ効率化の余地があります。例えばブレーキ事業では、TMD社の新車組み付け事業の採算性が向上し、アフターマーケットの市場環境が回復すれば、損益は大きく改善します。また、精密機器事業では、自動車部品などの樹脂成形加工を手掛けるグループ会社・南部化成(株)が中国やインドネシアに生産拠点を持っていますが、日清紡メカトロニクス(株)の生産拠点も中国やアジア諸国にあるので、拠点の再編や連携を強化することにより、コスト競争力をさらに高めることができると考えています。当社グループでは、生産コストに加え市場や顧客へのアクセスという観点から、海外も含めより効率的な拠点配置を追求しています。

**Q5.** 事業ポートフォリオの変革をどのように加速しますか？

**A.** 当社グループはさまざまな事業を抱えているため、ともすると、「何をやっているかわかりにくい」「いろいろとムダ遣いがあるのでは」などと思われがちで、コングロマリットディスカウントの対象になりやすい構造を持っています。そのため、当社グループは戦略的業務領域として3つの分野を定め、経営資源を集中しています。また、当社グループの強みであるモノづくりに通信技術を組み合わせ、事業のサービス化を推進していく方針です。

3分野の中では、2018年にJRCモビリティ(株)を設立したように、やはりモビリティ分野への経営資源配分の比重が今後大きくなります。また、インフラストラクチャー&セーフティーは、防災ソリューションなどで日本無線(株)が強みを発揮している分野です。さらに、ライフ&ヘルスケアでは、上田日本無線(株)の医療機器事業を

中心にプラスチック成形や電子デバイスを組み合わせ、医療分野を超えて、「見守り」「遠隔」「非接触」などの分野で新製品が生まれる土壌があります。

こうした事業拡大を無軌道に行うのではなく、2025年の目標として掲げた、ROE12%を達成するために、よりスリムで資本効率の良い事業体を構築していくのが、我々の務めです。

**Q6.** 今、労働安全衛生に注力する理由はなんですか？

**A.** 日清紡グループがグローバルに拡大していく中で、各生産現場における労働安全基準の違いが明らかになってきました。それぞれの国・地域に独自の文化があり、労働法制や保険制度に違いがあるため、例えば「重大事故」の定義についても、基準が異なる場合があります。こうした違いを十分に認識した上で、2020年は安全衛生のレベルを「日清紡のあるべき姿」に底上げしていきます。当然のことですが、当社の目標基準は日本企業の

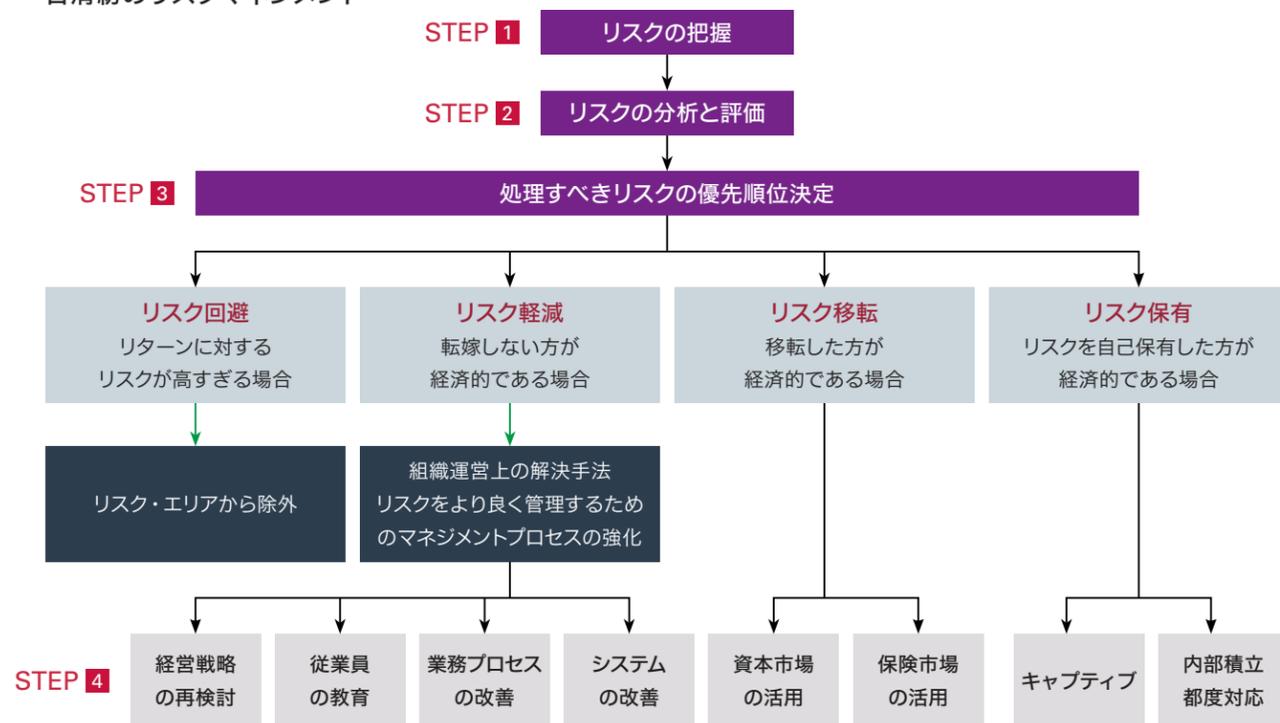
一般的なレベルよりもはるかに厳しく設定してあります。これは、自動車メーカーなど、高品質製品を提供する顧客の要求に応えるもので、「安全なくして品質なし。品質なくしてお客様なし。」という考え方を徹底していきます。もちろん、毎年の施策として、前年の数値が悪かった事業所については、集中的に改善活動を実施させています。

**Q7.** リスクマネジメントについては、どのように対応していますか？

**A.** 「リスクマネジメント規定」に基づき、一義的には各事業においてリスクの把握、分析と評価を実施しています。各事業の責任者が、リスクの優先順位を決め、事業へのインパクトの大きさと将来のシナリオを想定します。その情報を経営戦略センターで総合・マッピングし、経営戦略会議や取締役会で審議しています。

当社グループでは、リスクを回避・軽減・移転・保有の4種類に分け、経済効果との見合いで、それぞれの対応を図っています。

日清紡のリスクマネジメント



事業活動におけるコアとなる  
4つのSDGsゴール



# 安心・安全を実現する

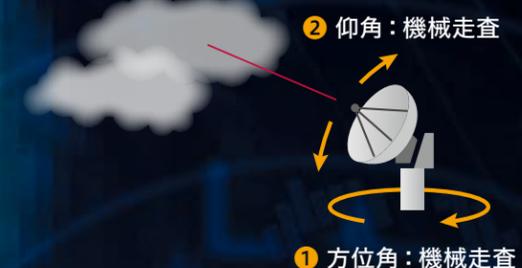
近年数多く発生する自然災害は、気候変動の影響とも言われています。また、陸・海・空で増え続けるモビリティの運行や高齢化社会における医療問題など、人々の安心や安全を脅かす社会課題が増大しています。日清紡グループは、「すべての人びとにとって安心・安全な社会を誠実に実現する」ため、気象レーダーや河川水位の監視などの防災システムに加え、船舶の安全な運航を可能にする運航支援サービスのほか、メディカルヘルス分野での製品開発を行っています。

## 気象レーダー

日本無線(株)の提供する気象レーダーは、気象庁、国土交通省、海外気象機関などの気象・雨量観測システムに広く導入されています。近年、線状降水帯などの連続した積乱雲によって発生する局地的大雨の増加により、洪水や突風などの自然災害リスクが増加していますが、従来の気象レーダーでは1回の観測が終了するまでに5分程度の時間がかかり、短時間で急速に発達する積乱雲の立体像を捉えることが困難でした。

日本無線(株)では、次世代の気象レーダーとして、「フェーズドアレイ気象レーダー」を開発しています。同レーダーは小型のレーダーを平面上に多数組み合わせることで、死角を減少させ、積乱雲を立体的かつ高速に観測することで、局地的大雨を素早く予測します。さらに観測が難しい雨量の定量的な換算や、雨・雪・雹といった粒子判別などの開発にも取り組んでいきます。

従来の気象レーダー



フェーズドアレイ気象レーダー



## 防災ソリューション

日本無線(株)では、河川の氾濫、土砂災害、津波・高潮などの自然災害から、人々を守る機器やシステムを提供しています。水位計や雨量計、それらを遠隔管理するテレメーター、警報機、サイレン、カメラなどの機器を設置し、それぞれの機器を通信技術でネットワーク化することで、ダム管理などのシステムを構築します。単に、河川などの防災対象を監視するだけでなく、気象情報・地震情報などを組み合わせて、災害の防止から住民などへ危険を通知する防災情報通信システムまで、幅広いソリューションを行っています。

日本無線(株)では、こうしたソリューションを海外で

### 防災関連製品

#### Alertmarker+

日本無線(株)は、既設のデジタルサイネージなどの映像機器に対し、「エリアメール」や避難指示・災害情報などを配信する情報サービス(Alertmarker+)を提供しています。市役所や公民館、病院、学校など多くの人が集まる施設にある既存のディスプレイを使って、J-アラートなどの災害情報を自動配信するシステムです。HDMIラインに日本無線(株)製の装置(Alertmarker BoX)をアドオンするだけで簡単に設置ができ、既存設備への新たな外部接続がないため、サイバーセキュリティに優れたサービスとなっています。サイネージの普及に合わせ、イベントホールや地下街などで採用が進んでいます。



Alertmarker+ と設置事例

も展開しています。フィリピンやベトナムでは気象レーダーを活用したダム・河川管理システム、南太平洋のトンガではデジタル同報無線・警報伝達システムの事業を展開しています。インドネシアでは波が反射する電波を海洋レーダーで受信する津波検知の実証試験に取り組むなどしています。

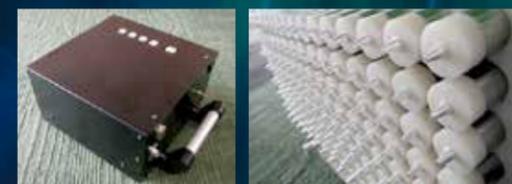
今後は、自然災害のみならず、道路などの社会インフラの老朽化が災害の大きな要因となってきます。日本無線(株)では、これまでの官公庁との強い取引関係を活かして、社会インフラメンテナンス事業を本格化させていきます。

### 防災関連製品

#### 非破壊センシング

現在、多くのコンクリート構造物の劣化が、大きな社会問題となっています。例えば、橋梁の寿命は一般に50年程度と言われていますが、建設から50年を超えるものが2030年には半数を超える見込みです。

当社グループでは超音波技術を活用し、コンクリートに設置するだけでコンクリート内部を高精度に3次元で観測することを可能とする、ハンディタイプの装置を開発しました。本装置を活用して、構造物の維持管理に貢献していきます。



左：超音波アレイセンサー外観  
右：超音波プローブ(コンクリート接地面)

## 航海・航空の安全

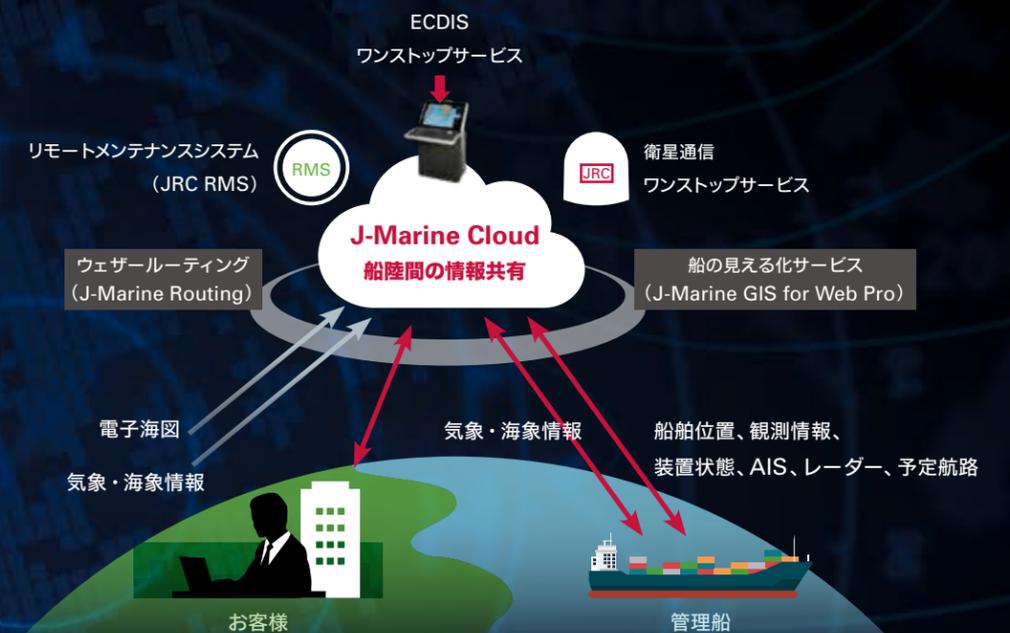
日本無線(株)では、船舶用無線通信機器(衛星通信装置ほか)や航海機器(船舶レーダーほか)、ブリッジシステムなどを、商船や漁船向けにグローバルに販売しています。特に大型商船向け航海機器においては、高いシェアを持っており、歴史的にも世界の海運を支える事業となっています。

また、港湾・沿岸での安全な海運を実現する、船舶航行安全システム(VTS)の構築や機器の提供を行っています。VTSとは、島嶼の海峡など航海上の地理的な難所に、海上安全センターと多くの通信基地局を設置し、船舶の安全航行に必要な情報の提供と、航行管制を一元的に行うものです。国内だけでなく海外でも、インドネシア政府向けに、レーダーセンサーを活用したVTSの提供や、海岸局(船舶通信の陸側の通信基地局)の設置を行い、マラッカ・シンガポール海峡における航海の安全を実現しています。

空港向けには、ベトナムにて空港面監視用マルチラテ

レーションシステムの運用試験を行っています。同システムは、航空機から発せられる二次レーダー(SSR)信号を空港内の複数の受信機で受信し、その受信時間差をもとに正確な航空機位置を検出するものです。

さらにサービス事業としては、インターネット上で高度な海運情報提供を行う、J-Marine Cloudを運営しています。同サービスでは、リアルタイムで得られるウェザルーティング情報やVTS情報を、船舶運航者がPC上で重ね合わせることで、状況の最適な分析ができます。また陸上では、管理船の位置情報・機関情報・航海機器情報を、監視映像も含めリアルタイムに入手でき、各船舶との情報共有による高度な運航サポートを実現します。同サービスは、すべての海運事業者に大手事業者と同じレベルの情報入手とオペレーションを可能にします。J-Marine Cloudには、個人向けのスマホアプリもあり、プレジャーボートの安全にも大きく貢献しています。



安全関連製品

### J-Marine NeCST

日本無線(株)が開発した、J-Marine NeCST (Navigational electronic Conning Station Table)は、電子海図のディスプレイ上に紙海図と同様に手書き入力できる画期的な運航支援装置です。J-Marine Cloudと連携させることで、航海計画立案の大幅な効率化と最適化を実現します。



J-Marine NeCST

安全関連製品

### 無人航空機の衝突回避

ドローンなどの小型・中型無人航空機は、災害時の物資運搬や遭難者探索などで期待が大きい一方、ドクターヘリなど有人航空機との衝突回避技術の確立が喫緊の課題となっています。

日本無線(株)では、NEDOほか4社と共同で、福島県および相馬市の協力のもと、中型無人航空機の衝突回避試験を世界で初めて実施しました。同試験において、日本無線(株)は小型・軽量のレーダーを提供、時速40kmの中型無人航空機が60kmのヘリコプターを自律的に衝突回避しました。



前進飛行する  
有人ヘリコプター

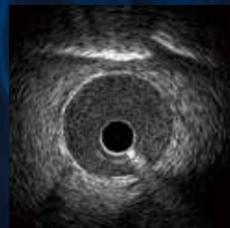
衝突回避システムを搭載した  
中型の無人航空機

## ライフ&ヘルスケア

日清紡グループでは、上田日本無線(株)などで超音波診断装置、画像処理装置などに加え、X線応用機器などの医療用メカトロ機器の製造を行っています。また、南部化成(株)は、医療用プラスチック部品や検査キットなどを製造しています。新日本無線(株)の光半導体素子は、ウェアラブルなヘルスケアデバイスのセンサーとして重要な部品となっています。

現在、グループ各社の幅広い技術や顧客ネットワークを活かし、新しい医療機器や健康管理機器を開発しています。例えば、各種センサー開発力やデータ通信・解析技術、さらに各種テキスタイル企画・調達力を組み合わ

せて陣痛予兆腹帯を開発しています。同製品は、胎児のバイタルデータ(心音、心拍、脈拍など)を収集、解析し、スマートフォンや医療機関のデバイスなどへ情報発信する製品です。



血管内超音波画像



超音波診断装置

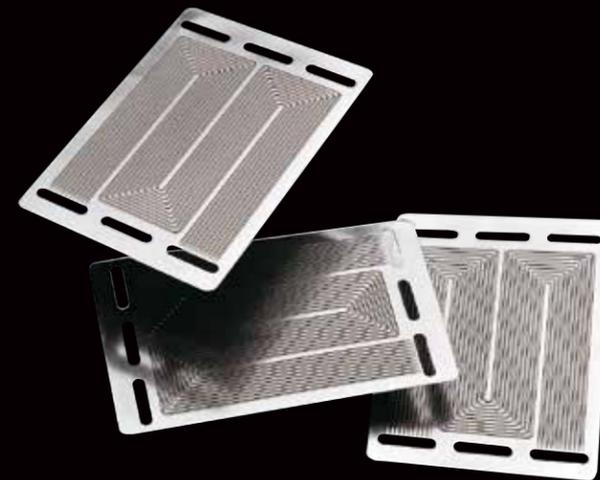
# 持続可能な社会をつくる

日清紡グループは、企業理念「挑戦と変革。地球と人びとの未来を創る。」のもと、「環境・エネルギーカンパニー」グループとして、「地球環境にやさしい製品やサービスを提供」することをVALUEの一つにしています。持続可能な社会の実現に貢献する製品・サービスの開発・普及に注力しています。

## 燃料電池関連製品

日清紡グループが現在注力しているのは、水素をエネルギー源とした燃料電池普及への取り組みです。燃料電池は、発電時にCO<sub>2</sub>を一切排出しないため、究極のクリーンエネルギーと言われています。現状、家庭用や商業施設などの定置用電源として多く活用されていますが、今後はモビリティ分野での普及が期待されています。燃料電池自動車(FCV)は、普及にあたって水素ステーションの拡充といったインフラ面での課題がありますが、

燃料となる水素を短い時間で充填できることや重量当たりのエネルギー容量が大きいという利点を持っています。こうしたことから、燃料の補充が容易なバスやトラック、フォークリフトといった商業用途ではすでに実用化が進んでおり、電車や大型ドローンなどの分野でも利用の期待が高まっています。



燃料電池セパレーター

水素関連製品

### 燃料電池用カーボンセパレーター

当社グループで製造している燃料電池用カーボンセパレーターは、エネファームなどの家庭用や、商業施設などで設置される定置用のPEFC<sup>※1</sup>で高い市場シェアを誇っています。カーボンセパレーターは、金属製セパレーターよりも軽量だけでなく、流路形成の自由さ、強い耐食性といった優位性があり、燃料電池の高性能・高耐久化に貢献します。

また当社グループは、燃料電池製造の大手企業であるカナダのバラード社に出資し、共同研究を進めています。すでに同社製のフォークリフト<sup>※2</sup>向け燃料電池スタックに採用されています。近年では、FCVのバス・トラックの試験運転向け需要が増大してきたため、生産力の増強を急いでいます。

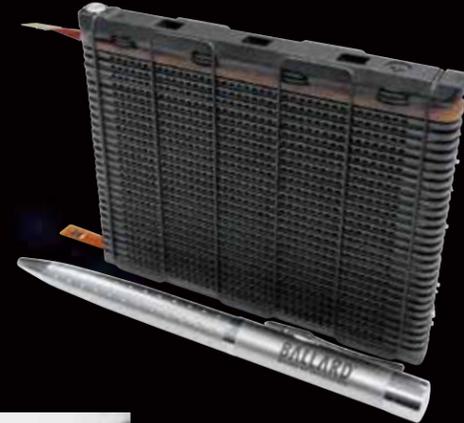
※1 固体高分子形燃料電池。SOFC(固体酸化物系燃料電池)に比較して、動作温度が極めて低いため、今後の燃料電池の主流と言われている。  
※2 稼働エリアが施設内に限られ、水素充填所の設置が容易なため、燃料電池フォークリフトが、北米を中心に普及拡大している。

水素関連製品

白金代替触媒

当社グループは、カーボンの主原料としたまったく新しいコンセプトの燃料電池用の「カーボンアロイ触媒」を開発しています。従来型の触媒には希少資源である白金を使用していますが、カーボンアロイ触媒に代替することにより白金コストを大幅に縮減し、安定的な製品供給が可能となります。2017年に巴拉ード社のポータブル燃料電池に採用され、非白金触媒として世界初の実用化を達成しました。同社製品は、アウトドア用途や災害時の緊急電源として注目されています。

また、2019年には白金の使用量を1/3に減らした製品も開発しました。白金とカーボンのハイブリッド型製品により、装置のコストを白金型よりも10～15%削減し、小型化を実現します。同製品は現在、FCV用途として自動車メーカーによる性能評価が行われています。



カーボンアロイ触媒

カーボンアロイ触媒を使用した  
巴拉ード社製ポータブル燃料電池



MoLeTELL®  
【携帯型ガスリーク検知器】

水素関連製品

超音波式ガスセンサー

超音波式ガスセンサーは、水素ガス、ヘリウムガスなど雰囲気ガス(空気)と比重差のあるガスを検知します。当社グループの上田日本無線(株)が医療分野で培った超音波技術と、日本無線(株)がレーザー・無線通信で培った信号処理技術を融合して開発しました。現行のセンサーと異なり、ヒーターやレアメタル触媒が不要なため、長期の安定使用が可能になります。さらに応答速度が速く、広範囲な濃度測定などの特長があります。大型で重量があり高価な現行品に対し、この新型センサーは小型・軽量・電池駆動で、いつでも、どこでも手軽にガスリーク箇所が特定できます。

携帯型ヘリウムガスリーク検知器は、2019年から試験販売を開始しています。今後はFCVへの搭載に向けて携帯型水素ガスリーク検知器の開発を推進し、水素社会の実現に貢献していきます。

環境関連製品

カルボジライト

カルボジライトは当社グループが開発した、ポリカルボジミドをベースとした高機能性樹脂素材です。水性、油性、粉体グレードのほか、カルボジライトを添加した接着剤などを展開しています。化学反応性や低毒性といったユニークな特徴を利用し、塗料・インクや各種樹脂(ポリエステル系樹脂、生分解性プラスチック、ポリウレタンエラストマーほか)に配合することで、耐久性や密着性などの諸物性を向上させる添加剤として使用されています。

自動車、重防食、建築塗料やインク業界では、国内外のVOC(揮発性有機化合物)規制や環境負荷低減により、水性で安全性が高く、乾燥工程の低温化が期待できるカルボジライトの需要が高まっています。さらに欧州を中心に非分解性プラスチックの使用規制が進み、代替品として生分解性プラ

環境関連製品

銅レス・銅フリー摩擦材

当社グループの主要事業であるブレーキ事業では、ブレーキパッド、ブレーキライニングなどの摩擦材の製造をしています。日清紡ブレーキ(株)では、主に日本や米国で使われるNAO材を使用した摩擦材を生産しています。

こうした中、米国では2021年以降銅含有量5%以上の摩擦材製品の販売および新車への組み付けを禁止、2025年以降銅含有量0.5%以上の摩擦材製品の販売および新車への組み付けを禁止する環境規制が実施されました。

日清紡ブレーキ(株)では、いち早くこの規制に対応する製品開発を進めた結果、同社の「銅レス・銅フリー」摩擦材は、自動車メーカーから高く評価されています。同製品の出荷量は年々増大していく見込みであり、これにより摩擦材市場における当社グループの市場シェアを高めていきます。

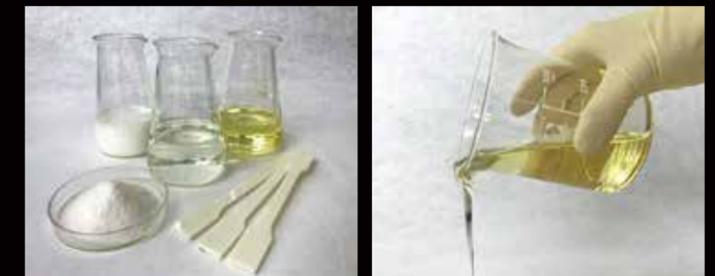


ディスクパッド

ブレーキライニング

スチックの需要が膨らんでいます。カルボジライトは、生分解性を損なわず耐久性の向上を可能とするため、生分解性プラスチックの適用範囲を広げる効果があります。

現在も農業用マルチフィルム、産業用資材、食品包装、電子基板用層間接着剤など、カルボジライトの用途は次々と増えています。



## 環境経営を推進

日清紡グループは、企業理念「挑戦と変革。地球と人びとの未来を創る。」の具現化を通して、多様性の中での団結を進め企業価値の向上を目指しています。環境保全、省エネルギー、代替エネルギーを実現する新製品やシステム提案はもとより、環境破壊や気候変動による災害など人間社会が直面する課題に対してもソリューションを提供し、「環境・エネルギーカンパニー」グループとして、安全かつ安心な暮らしに貢献していきます。

**長期環境目標 (2025年12月期まで)**

**最上位目標**

**1 「持続可能な社会に貢献する製品」の拡販**

売上に占める割合を **65%** 以上

**2 売上当たりの温室効果ガスの排出量削減**

2015年3月期比 **15%** 以上削減

**3 リサイクル率の改善**

リサイクル率 **95%** 以上

### 中期環境目標(2021年まで)とその実績

重点活動項目	生物多様性保全活動の強化	売上当たりの水使用量の削減	ライフサイクルアセスメント※1(LCA)の推進	「持続可能な社会に貢献する製品」の拡販	売上当たりの使用エネルギー削減	売上当たりの温室効果ガスの排出量削減	売上当たりのPRTR※2物質排出量削減	リサイクル率の改善
<b>2021年末時点目標</b>	海外での展開 <b>5事業所以上</b>	<b>2018年3月期比 3%以上削減</b>	売上に占める割合 <b>50%以上</b>	売上に占める割合 <b>55%以上</b>	<b>2015年3月期比 10%以上削減</b>	<b>2015年3月期比 10%以上削減</b>	<b>2018年3月期比 10%以上削減</b>	<b>リサイクル率 90%以上</b>
2019年末時点実績	2事業所で活動推進中	2018年3月期比 16%削減	売上に占める割合 33%	売上に占める割合 50%	2015年3月期比 5%削減	2015年3月期比 7%削減	2018年3月期比 22%削減	リサイクル率 82%

※1 ライフサイクルアセスメント：原材料から生産、使用、廃棄まで製品のライフサイクルを通じた環境負荷量の把握

※2 PRTR対象物質：「特定化学物質の環境への排出量の把握等及び管理の改善の促進に関する法律」に基づく制度の対象物質で、排出量・移動量の届出を義務付けられている物質

### 日清紡グループの事業として関わりが深いSDGsゴール

**6. 安全な水とトイレを世界中に**

すべての人に水と衛生へのアクセスと持続可能な管理を確保する。

**9. 産業と技術革新の基盤をつくろう**

強靱なインフラを整備し、包摂的で持続可能な産業化を推進するとともに、技術革新の拡大を図る。

**12. つくる責任 つかう責任**

持続可能な消費と生産のパターンを確保する。

**13. 気候変動に具体的な対策を**

気候変動とその影響に立ち向かうため、緊急対策を取る。

### 日清紡グループの環境課題と対応するSDGs

<p><b>生物多様性</b></p> <p>14 海の豊かさを守ろう 15 陸の豊かさも守ろう</p> <p>6 安全な水とトイレを世界中に 17 パートナーシップで目標を達成しよう</p> <p>コアターゲット：14.2 15.5</p>	<p><b>水資源</b></p> <p>6 安全な水とトイレを世界中に</p> <p>コアターゲット：6.4</p>	<p><b>LCA</b></p> <p>12 つくる責任 つかう責任 13 気候変動に具体的な対策を</p> <p>コアターゲット：12.4</p>	<p><b>省エネルギー</b></p> <p>12 つくる責任 つかう責任 7 再生可能エネルギーを普及させる 13 気候変動に具体的な対策を</p> <p>コアターゲット：12.2</p>	<p><b>気候変動対策</b></p> <p>9 産業と技術革新の基盤をつくろう 13 気候変動に具体的な対策を 7 再生可能エネルギーを普及させる 11 持続可能な消費と生産を実現する 12 つくる責任 つかう責任 14 海の豊かさを守ろう 15 陸の豊かさも守ろう</p> <p>コアターゲット：9.4 13.3</p>	<p><b>輸送量</b></p> <p>12 つくる責任 つかう責任 11 持続可能な消費と生産を実現する 13 気候変動に具体的な対策を</p> <p>コアターゲット：12.2</p>	<p><b>化学物質管理</b></p> <p>6 安全な水とトイレを世界中に 12 つくる責任 つかう責任 3 健全な働き場を創出し、経済成長をもたらす 14 海の豊かさを守ろう 15 陸の豊かさも守ろう</p> <p>コアターゲット：6.3 12.4</p>	<p><b>省資源</b></p> <p>12 つくる責任 つかう責任 9 産業と技術革新の基盤をつくろう 11 持続可能な消費と生産を実現する 14 海の豊かさを守ろう 17 パートナーシップで目標を達成しよう</p> <p>コアターゲット：12.5</p>	<p><b>環境貢献活動</b></p> <p>17 パートナーシップで目標を達成しよう 13 気候変動に具体的な対策を 14 海の豊かさを守ろう 15 陸の豊かさも守ろう</p> <p>コアターゲット：17.17</p>
---	---	---	--	---	--	---	--	---

より詳しい情報は、当社グループのCSRサイトをご覧ください。 <https://www.nisshinbo.co.jp/csr/index.html>

### 生物多様性の保全活動



日清紡グループは、SDGs 14.2および15.5を意識し、生物多様性の保全活動を推進しています。当社グループは、愛知目標※にある自然生息地の保全、重要な生態系の保全、絶滅危惧種の保護などの活動を、国内外の拠点で進めています。

※ 2010年に愛知県で開催された生物多様性条約締約国会議で決定された2020年までの目標

#### 海外事業所の保全活動

会社・事業所	関連する愛知目標	活動内容	保護生物等
深圳恩佳升科技有限公司 (中国)	目標12：絶滅危惧種の保全	事業所内での保全活動	紗椶(日本名：ヘゴ)および珙桐(日本名：ハンカチノキ) (中国一級重点保護植物種)
PT. Nikawa Textile Industry (インドネシア)	目標12：絶滅危惧種の保全	事業所内での保全活動	Cycas Javana (インドネシア絶滅危惧種EN)

# 個の力を結集する

日清紡グループは、「事業は人なり」という考えに基づき、人財育成のための施策に力を入れています。また、ダイバーシティや働き方改革を通じて、多様な価値観と能力を持った社員一人ひとりが、その能力を最大限に発揮しながら挑戦できる企業風土をつくっています。

## 人財の育成



当社グループでは、新入社員から新係長・新課長・新部長へとつながる階層別研修や、各種スキル研修、キャリア研修、安全・人権・環境などの一般教育や事業・機能別の技術・経理・知財などの専門教育など、体系的に研修制度を整備しています。経営幹部後継者に対しては、将来の経営幹部としてふさわしいレベルのマインド・知識・役割行動の早期形成を図るための特別プログラムを実施しています。さらに、将来の幹部育成などを目的として、若手管理職層に対して「事業力強化ワークショップ」を実施しています。

また、グローバルビジネスに対応できる人財の育成にも注力し、右のプログラムを実施しています。

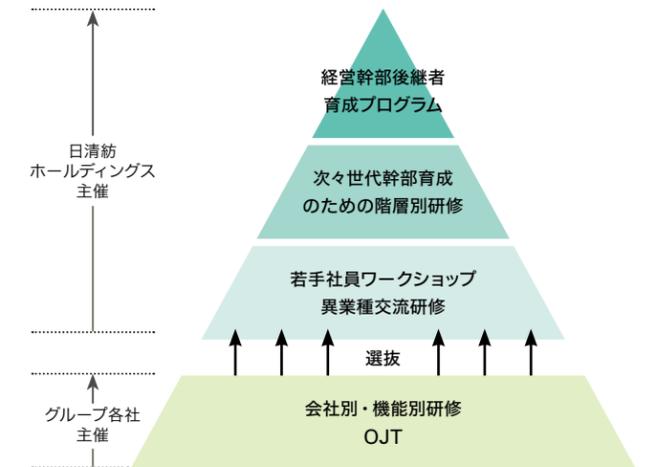
新入社員向け	<ul style="list-style-type: none"> <li>異文化理解研修</li> <li>海外経験者との座談会</li> </ul>
海外赴任者向け	<ul style="list-style-type: none"> <li>異文化コミュニケーション</li> <li>コンプライアンスおよびリスク管理などの知識を習得する研修</li> <li>語学力の向上のため語学学校での研修</li> </ul>
若手社員向け	<ul style="list-style-type: none"> <li>2～6カ月間の米国・中国での語学研修</li> <li>グループ会社共催で英語・ビジネス日本語の研修</li> </ul>
35歳未満の社員向け	<ul style="list-style-type: none"> <li>海外経験促進策</li> <li>オンライン英会話、Web上で受験できる語学判定ツールの活用支援</li> </ul>

今後は、デジタル人財育成にも注力していきます。2020年は、新入社員研修にデジタル人財育成を目的とした研修を導入します。

経営幹部後継者の計画的育成 全体像



経営幹部後継者の計画的育成 研修体系



## ダイバーシティ戦略



日清紡グループでは、個人や集団間に存在するさまざまな違い、すなわち「多様性(ダイバーシティ)」を競争優位の源泉として活かし、業績目標の達成と会社の持続

的成長を図っています。ダイバーシティ実現には、文化や制度、仕事のやり方、社員の能力開発、意識変容といった、組織全体の改革が必要です。

## 働き方改革

日清紡グループでは、さまざまなバックグラウンドを持った人財が、仕事に誇りを持ち、いきいきと働き続けられる会社をつくることを目的とし、2018年4月1日に「働き方改革アクションプラン」を公表しました。同プランを軸にさまざまな活動を進めています。

日清紡ホールディングス(株)と日本無線(株)は、サテライトオフィスを開設し、グループ各社の出張者が移動時間を削減し効率的に仕事ができるような環境を整備しています。また、2019年に総務省などが主催した「テレワーク・デイズ2019」に参加し、テレワークトライアルを実施しました。その経験を活かし、COVID-19の感染防止策として2020年4月より全社で在宅勤務を実施しています。

また、日清紡ホールディングス(株)は、次世代育成支援対策推進法<sup>※</sup>に基づき、社員が能力を発揮し、仕事と生活の調和を図りながら働き続ける

ことができる環境整備を行うため、男性の育児休業取得や多様な働き方に関する目標を盛り込んだ「一般事業主行動計画」を策定しています。同社以外の国内グループ会社12社でも、同様の取り組みを実施しています。

※ 次代の社会を担う子どもが健やかに生まれ、育成される環境の整備を行うため、2005年4月1日に施行された法律

### 働き方改革アクションプラン

(2018年4月1日～2020年12月31日)

- 長時間労働の是正  
36協定特別条項対象者を2018年3月期比20%減少させる。
- 年休の取得促進  
年休取得率を70%以上に向上させる。
- 柔軟な働き方の促進  
(1) 多様な勤務形態に対応する制度を導入する。  
(2) 男性社員の育児休業取得者および育児目的での積立有給休暇制度利用者の割合を合わせて15%以上とする。

## 女性の活躍推進

日清紡グループは、2014年12月に女性の役員・管理職登用にに関する自主行動計画を公表して以来、女性の活躍推進を優先課題としてグループ全体の意識を変えていくべく、各層向けの研修・講演会や、上司と女性部下の合同研修などを実施しています。2016年には、女性活躍推進法に基づく一般事業主行動計画を策定し、女性の管理職数や採用比率などの具体的な目標を定めました。また、年に1度ダイバーシティ推進担当者会議を開催し、グループ各社の取り組みを報告するとともに、女性の採用や外部研修への派遣といった取り組みについて意見交換を行っています。

### 女性活躍推進の取り組み

- 2014年 ・女性の役員・管理職登用にに関する自主行動計画を公表
- 2015年 ・経営層向け講演会を実施
- 2016年 ・管理職層向け研修を開始(累計14回、394人)  
管理職層全員を対象に、女性活躍推進の本質的な意義を理解し、自身の持つバイアスに気づく・取り除くことを目的とした研修。  
・女性社員向け研修を開始(累計9回、228人)  
女性社員を対象に、女性活躍推進の本質的な意義を理解し、自身の持つバイアスを取り除き、自信を持って意欲的に仕事に取り組むことを目的とした研修。  
・女性活躍推進法に基づく一般事業主行動計画を提出  
女性の管理職数や採用比率などの具体的な目標を定める。
- 2017年 ・上司-女性部下合同研修を開始(累計9回、115組)  
上司と女性部下がペアで参加し、グループ討議や面談を通じ中長期間にわたる女性のキャリアプランを一緒に作成する。

### 行動計画

女性取締役の登用	2020年目標(2015年に達成)
女性管理職数	2014年12月時点の3倍
女性新卒総合職採用比率	事務系4割、技術系2割

## SOGIの理解促進

日清紡グループでは2016年から本格的に性的マイノリティに対する理解促進への啓発活動をスタートさせました。経営トップ層への研修を実施し、社内報などにより従業員への周知を図っています。また、グループ行動指針を改定し、「一人ひとりの人格・個性を尊重し、あらゆる差別・人権侵害を行いません」として、すべての差別を禁止しています。

近年ではLGBTと表現される性的マイノリティだけを特定するのではなく、SOGI※という表現ですべての人が性的な多様性を持っていることが示されています。多様性尊重の重要なキーワードとして、多様な人財が差別されことなく活躍できる、活力ある職場環境の実現を目指して、引き続き啓発活動を進めていきます。

※ SOGI: 性的指向(sexual orientation)、性自認(gender identity)の頭文字をとったもの

## 障がい者の戦力活用

日清紡ホールディングス(株)では、藤枝事業所のプラントファクトリーで、精神障がいを持つ方が活躍しています。障害者職業生活相談員の資格を持つ管理者が、障がい者一人ひとりに、自分の症状を確認するためのセルフチェックシートを毎日記入してもらい、そのデータをもとに精神状態の安定化に合理的配慮をしつつ、能力を発揮してもらう工夫を行っています。

東京シャツ(株)では、2019年12月末現在で障がい者を15名(雇用率2.28%)雇用しています。店舗2名、本社3名、縫製10名と職場は多岐にわたっています。また、千葉県立柏特別支援学校との取り組みとして、障がい者の職場実習を行っています。2019年は2名の障がい者が各2週間、縫製作業とアイロン作業の実習を行いました。実習者のうち1名が2020年4月より勤務しています。

# 安全で健康な労働環境をつくる

日清紡グループでは、行動指針において

「安全が全ての基本―事業活動の全てにおいて安全を最優先にし、クオリティの高い製品を送り出します。」と定めています。

社員一人ひとりに「安全はすべてに優先する」意識を浸透させ、安全衛生管理のレベル向上を図っています。

## 安全衛生活動

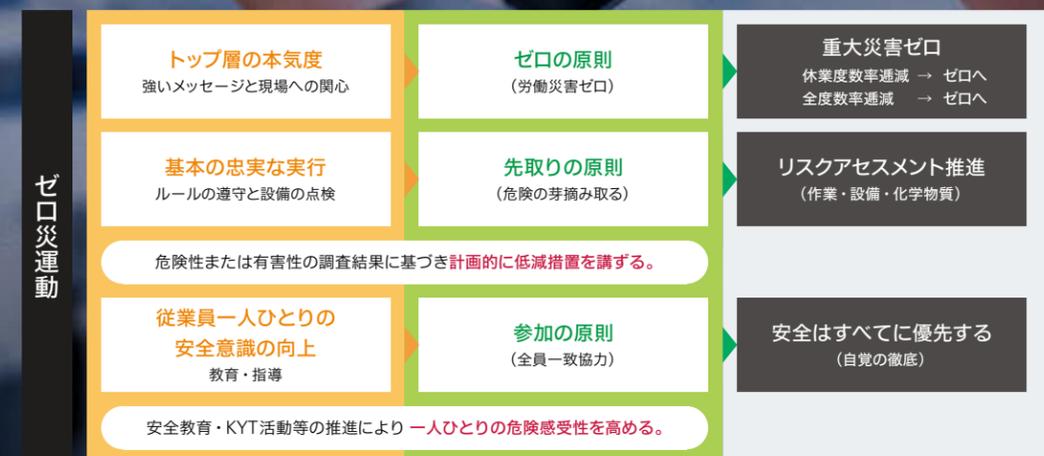


日清紡グループでは、重大災害ゼロを継続するために「リスクアセスメント(作業・設備・化学物質)の徹底を継続」「安全教育やKYT※活動などの推進」「作業標準やルールの見直し」「無災害事業所の活動を参考に安全衛生レベルの向上を図る」を重点方針としてグループ各社に展開しています。

各事業所では雇入れ時や作業内容変更時の教育に加え、能力向上教育の実施、グループ内労働災害の水平

展開や危険予知トレーニング、ヒヤリハット報告などの小集団活動を通して、社員一人ひとりの安全意識向上に努めています。また、年間計画を策定し、計画的に設備、作業、化学物質に対するリスクアセスメントを行い、優先順位を決めて予防安全対策を実施しています。

※ 危険・予知・トレーニング

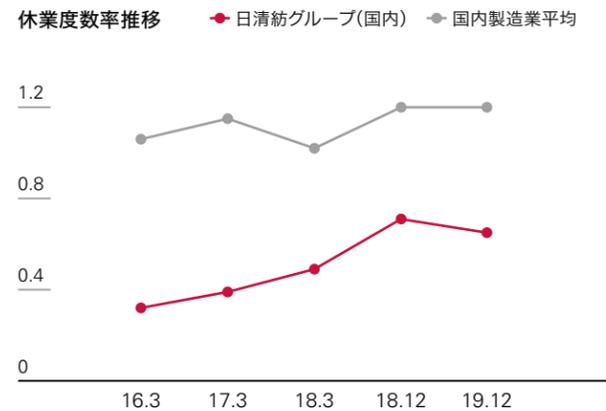


重大労働災害の撲滅へ

## 労働災害の発生状況

2019年には、重大災害(障害等級7級以上の災害)の発生はありませんでした。災害の発生頻度を表す休業度数率<sup>※</sup>は、国内事業所については国内の製造業平均値を下回る0.65となり、前年の0.76に比べ改善しました。災害の多い事業所については、引き続き重点指導を実施し、グループ全体の安全管理レベルの向上に努めていきます。

<sup>※</sup> 休業度数率：休業災害発生頻度を表す数値(休業災害被災者数÷のべ労働時間×100万)



## 海外事業所の活動

日清紡グループのグローバル化が進展し、海外の事業所数は国内を上回っています。「安全はすべてに優先する」意識の浸透を図るため、国内事業所で実施している危険予知トレーニングや危険体感教育などの活動を通して、社員一人ひとりの安全意識の向上に努めて

います。また、国内事業所で発生した労働災害の再発防止の取り組みを展開し、国内事業所と同様に類似災害の防止に努めています。取り扱う化学物質についても、その危険性の周知と保護具使用の徹底を継続し、健康障害の防止に努めています。

## 安全衛生監査

日清紡グループでは、製造事業所を対象に定期安全衛生監査を実施しています。当社安全衛生管理グループ、労働組合、各事業代表の安全衛生管理責任者、他事業所の安全衛生管理者などで編成した監査チームが、対象事業所の安全衛生管理状況を確認しています。2019年は国内35製造事業所、海外1製造事業所の安全衛生監査を実施しました。また、海外4事業

拠点の安全衛生活動状況の確認および安全点検を実施しました。

これらの監査結果は、毎年年末に総括監査報告としてまとめ、災害リスクの分析結果や優良な活動事例をグループ内に展開し、翌年の労働安全衛生活動に活かしています。

## 日清紡ブレーキ(株)のリスクエンジニアリングサーベイ

日清紡ブレーキ(株)館林事業所では、2019年7月にリスクエンジニアリングサーベイを実施しました。このプログラムは、豊富な経験を持つリスクエンジニアが、企業の防災・減災対策を確認・分析し、その上で潜在するリスク(火災・爆発・自然災害など)を抽出・予測して損害の予防および低減のためのアドバイスを行うものです。

視察では生産設備はもちろんのこと、特別高圧変電所、排水処理設備、ボイラー室、危険物倉庫などまで、あらゆる設備や装置の点検が行われました。また各所で防災・減災への取り組みに関するヒアリングが実施され、運用実態の確認が行われました。

サーベイの結果として、館林事業所の防災・減災対策は、ハード面の対策に加え、運用面でもPDCAが確実に実施されていると高く評価されました。また、マネジメント層における意識の高さや自衛消防隊の放水訓練などについても、高評価を得ました。

サーベイのレポートは国際基準の要求事項に基づいており、第三者レポートとして保険市場でグローバルに認められるものです。



電動モータ・エンジン消火栓ポンプ

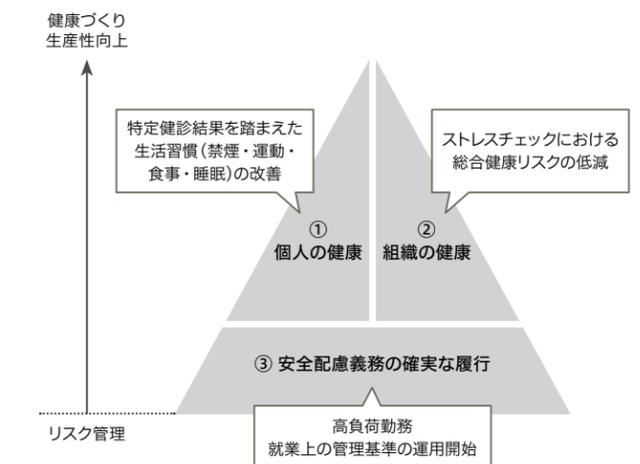


自衛消防隊による放水訓練

## 健康経営

日清紡グループは、健康経営方針を「従業員と組織の健康づくりの推進により、一人ひとりが一層活躍できる環境の整備を通して、社会に必要とされ続ける企業グループを目指します。」としています。健康経営をグループ全体で推進するために、各社の健康管理部門の担当者による「グループ健康管理部門会議」を発足させ、統一的な活動を推進しています。特に、「個人の健康」「組織の健康」「安全配慮義務の確実な履行」を三本柱として、活動を進めています。

### 健康経営施策のフレーム



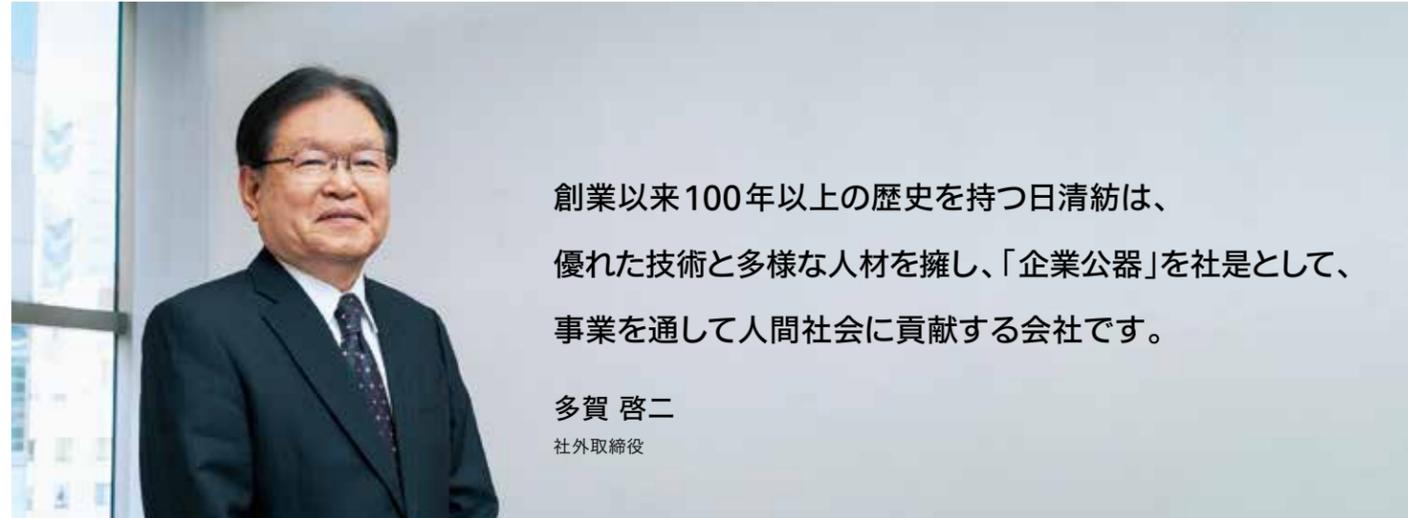
# 日清紡グループのバリューチェーン

日清紡グループは、その「企業理念」に基づき、9つの項目からなる「行動指針」を定めています。全従業員が、バリューチェーンのすべてのプロセスにおいてこの行動指針に従い、環境 **E**・社会 **S**・ガバナンス **G** の3つの側面から構成される経営のマテリアリティを推進することで、SDGsのゴールにも貢献できると考えています。



<p><b>社会面での貢献</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>当社は海外の関連法令への対応も念頭においた「腐敗行為防止のてびき」を策定し、海外グループ会社を含む全子会社に展開しています。このてびきは、国際的な腐敗防止に関する条約や法令を対象としています。てびきの内容は適宜見直し、グループ全体で贈賄防止対策に活用しています。</li> <li>当社はサプライチェーン全体としてCSRに取り組むために基本となる考えを日清紡グループ「CSR調達基本方針」に定めています。日清紡グループ「CSR調達基本方針」を各社の事業内容などに沿ってより具体化した指針を各社「CSR調達ガイドライン」として策定し、サプライヤー様に周知した上で「調達先アンケート」を実施しています。アンケート結果は、サプライヤー様にフィードバックして改善活動に取り組んでいます。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>企業が多様なグローバル社会に持続的に貢献していく鍵となるのが社員一人ひとりの力です。社員の人格・個性を尊重し、適材適所の人財配置を行うことにより、社員にとってより働きやすい職場づくりを目指しています。そのために人権・雇用などあらゆる面で多様性を尊重し、ワークライフバランスの推進に取り組んでいます。また、労働災害の撲滅を目標に掲げて安全衛生活動に取り組んでいます。</li> <li>日清紡グループでは、健康経営をグループ全体で推進するために、2018年から各社の健康管理部門の担当者による「グループ健康管理部門会議」を発足させ、統一した活動を推進しています。</li> <li>日清紡グループは、SDGs 17.17を意識し、当社グループ社員が、積極的に環境貢献活動や環境美化活動に参加しています。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>アメリカのNisshinbo Automotive Manufacturing Inc. (NAMI) では、NAMIが主体となってサプライヤー3社に協働を持ちかけ、サプライチェーン間の輸送車両を統合しました。以前は、NAMIとサプライチェーン3社の間で、別々の車両が移動していましたが、現在は同じ車両で3社すべてのサプライヤーから集荷しています。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>日清紡グループは、品質・顧客満足度向上の活動を通じ、SDGs (持続可能な開発目標) の達成に貢献します。当社グループ中期CSR目標である、「顧客満足度向上施策の継続推進」を達成するために、KPIを管理し、計画的に対策を講じています。</li> <li>社内に限らず広くステークホルダーの皆さまにもご利用いただける企業倫理通報制度を設け、法令違反ほかに対する早期発見と是正・再発防止を行っています。</li> </ul>
<p><b>環境面での貢献</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>日清紡グループは、SDGs 12.4をコアとなるゴールおよびターゲットと考え、LCA活動を推進しています。             <ol style="list-style-type: none"> <li>LCAソフトを無制限エンドユーザーライセンスで契約し、利用者の利便性を向上</li> <li>LCAソフト活用講習会の開催により、運用者の育成・拡大を推進</li> <li>製品LCAの結果をもとに化学物質や廃棄物の排出量を削減</li> <li>製品開発段階からLCAを導入し、環境配慮型製品の開発に活用</li> </ol> </li> <li>日清紡グループは、SDGs 6.3および12.4をコアとなるゴールおよびターゲットと考え、化学物質管理の活動を推進しています。             <ol style="list-style-type: none"> <li>ISO14001の活動を通じ、各国の法律や規則に則り、有害物質に対し適正に管理・漏えい防止処置を実施</li> <li>生産拠点での、PRTR対象物質使用量削減と、PRTR対象物質排出量および移動量の削減</li> <li>精密機器事業における、洗浄工程で使用する洗浄剤のPRTR非該当製品への変更</li> </ol> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>日清紡グループ全体で、ゼロエミッション(リサイクル率99%以上)活動を展開しています。廃棄物発生量が年間10t以上ある拠点のうち、ゼロエミッション達成拠点は32カ所あります。</li> <li>日清紡グループは、2025年にリサイクル率95%を達成するとの目標を設定して、事業ごとに廃棄物削減活動に取り組んでいます。</li> <li>世界資源研究所(WRI)が発表しているAQUEDUCT水リスク地図を活用して、日清紡グループの事業所、主要なサプライチェーンの水リスク評価を実施しています。当社グループでは、「非常にリスクが高い」と評価された事業所およびサプライチェーンを監視対象としています。さらにはサプライチェーンの水使用量調査を行い、調査結果を管理しています。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>日清紡グループは、SDGs 12.2をコアとなるゴールおよびターゲットと考え、輸送量の削減を推進しています。輸送量を低減し、その際に使用される燃料などの天然資源の効率的な利用を推進しています。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>東京シャツ(株)ではフラットバックを導入し、包材を極力少くした包装により、ごみの減量・包材のリユースに取り組んでいます。</li> <li>東京シャツ(株)では2019年11月より、日本環境設計(株)が展開する、服の回収からリサイクル、再生素材を使った洋服の販売までを行うブランドBRING™に協賛し、首都圏の10店舗で不要シャツの回収を開始しました。同社では、2020年に不要シャツ回収店舗を全国100店舗以上へ広げる予定です。この活動を広くお客様にお伝えすることにより、サプライチェーンを含めた廃棄物の発生削減に貢献していきます。</li> </ul>

## ガバナンスを強化する — 社外取締役メッセージ —



創業以来100年以上の歴史を持つ日清紡は、  
優れた技術と多様な人材を擁し、「企業公器」を社是として、  
事業を通して人間社会に貢献する会社です。

多賀 啓二  
社外取締役

### 政策融資に関わることで、 俯瞰的なものの見方を養いました。

私は、1973年に日本開発銀行（現、(株)日本政策投資銀行）に入行しました。同行は一般の市中銀行と異なり、国の政策に沿ったプロジェクトを出融資対象として支援する政策金融機関です。そこでは、単にプロジェクトの成功可能性を審査するだけでなく、政策立案に関連して官公庁・各種経済団体などの折衝、地域社会における経済産業事情調査、アカデミズムとの意見交換、政策推進に関わる広報活動など幅広い領域をカバーする必要性から、よりマクロ的な視点が必要だったと思っています。また、日頃の業務活動を通じて多岐にわたる業界の経営者のほか、国、地方自治体、経済団体などの多くのキーパーソンと交流できたのは私にとって大きな財産でした。

2009年に(株)東京流通センターの経営陣に招聘され、2013年から4年間社長を務めました。その後、古巣の日本政策投資銀行の子会社であるDBJアセットマネジメント(株)の事業伸長に伴う体制整備をお手伝いするために、同社で1年間会長を務めました。

### 日清紡の誠実さには、大きな価値があります。

2019年に日清紡の社外取締役として就任しましたが、自分の責務は、執行を司る社内取締役の皆さんとはまったく違った経験・視点を以って、社内役員には見えづらい観点からさまざまな示唆を提供することと思っています。また、当然のことながら株主から任命された取締役として、株主の利益を守り、日清紡の企業価値を向上させることが務めであります。

事業遂行の合理性・経済性を判断し、かつ執行の透明性を監視することが株主から委託された使命と思っています。

就任の打診を受けた時点では、私自身これまで日清紡と直接のご縁がなかったこともあり、失礼ながら正確なイメージを持っていませんでした。Webサイトを閲覧し、その丁寧かつ詳細な会社情報に触れて、日清紡が祖業の紡績業からモビリティ、インフラストラクチャー&セーフティ、ライフ&ヘルスケアを柱とする「環境・エネルギーカンパニー」グループに大変貌を遂げていることに驚きま

した。Webサイト上では、率直かつストレートな表現で経営理念が語られています。日清紡は創業以来「企業公器」の考え方に基づいて、単に利益を追求すればよい、配当を増やせばよいという経営姿勢ではなく、社会に誠実に向き合うことを重視する会社であることを知りました。政策金融の世界に長らく携わってきた私として大変共感するところでした。

取締役になって1年が経過し、その間3回の工場視察の機会がありました。いずれの工場でも同じ印象を受けたのは、日清紡の現場の社員は皆さん大変優秀かつ誠実ということです。私のような技術の素人に対しても、常に懇切丁寧、わかりやすい説明をしていただき、日清紡が長年にわたって蓄積した技術を基盤に、決して派手ではないが国民生活と密接に結びついた優れた製品群を生み出していることを理解しました。日清紡の大きなポテンシャルを実感したところです。

### 日清紡の「緯糸」の強化に期待します。

日清紡は過去十数年、数多くのM&Aを行うことで事業と人材の多様化を進めてきており、これが大きな強みとなっていると思います。

今後、日清紡の本当の価値を発揮するためには、これまでM&Aなどによって紡いできた経糸に、緯糸をしっかり通して堅固な織布を織り上げることが急務です。もちろん会長、社長はじめ経営陣もこれを十分に認識しており、各事業分野横断的に技術交流や人材交流の促進に取り組んでいます。この取り組みを一段と強化するため、今年4月に「デジタルビジネス推進室」を立ち上げました。各事業分野から募ったメンバーが一体となり、グループ内外のリソースを活用してデジタルサービスの新事業の企画を担当します。緯糸強化の試金石として大いに期待しているところです。

### 実効性の高い取締役会が運営されています。

日清紡取締役会の運営につき河田会長、村上社長からは「開かれた取締役会にしたいので、ご意見、お気付きの点があれば遠慮なく積極的に発言してほしい」と言われましたが、お話の通り時間に制約されない中身の濃い運営がなされていると感じています。

この1年の取締役会で最も印象に残ったのは、TMD社の構造改革について現地の同社経営陣と遠隔会議を実施したこと。これまでの経緯が良し悪しにかかわらず忌憚なく率直に報告され、取締役会は認識を共有した上で事業改革に向けて真剣な議論を行いました。この透明性とガバナンスを重視する日清紡の企業姿勢は大いに評価でき、将来のさらなる発展に向けての根幹に位置付けられるものと思います。

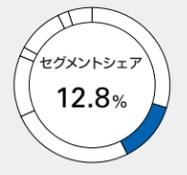
指名委員会と報酬委員会のメンバーにもなっています。経営陣の報酬は一定のフォーミュラのもと、業績や他社事例がよく分析されており、納得度の高い算定が行われています。次世代経営者については、緯糸強化を進めていく中で横断的に経験を積み、グループの多様性をイノベーションに開花・結実し得る人材が今後育ってくると思います。

日清紡は、高い技術力と多様かつ優秀な人材に将来の大きな事業ポテンシャルを感じさせる会社です。私も社外取締役として、従前の経験が企業価値向上の一助となるべく貢献していく所存です。

## 日清紡グループの事業概要 — At a Glance

日清紡グループには、無線・通信、マイクロデバイス、ブレーキ、精密機器、化学品、繊維、不動産の7つの事業があります。時代のニーズに合わせて事業ポートフォリオを組み替え、事業の融合によるイノベーションを起こして、顧客ニーズに応える付加価値の高い製品を提供しています。

### 主な事業領域

 <p>セグメントシェア 29.9%</p>	<p><b>無線・通信事業</b> P.37</p> <p>防災システムや気象レーダーなどのソリューション事業、マリンシステム事業、通信機器事業などを展開しています。</p> 	<p>マリンシステム ▶ 船舶用レーダー、通信装置 通信機器 ▶ GPS受信機、ITS車載機器 ソリューション・特機 ▶ 防災無線システム、気象レーダー ICT・メカトロニクス ▶ 電源装置、大判複写機 医用機器 ▶ 超音波診断装置用探触子、カテーテル用振動子</p>
 <p>セグメントシェア 12.8%</p>	<p><b>マイクロデバイス事業</b> P.41</p> <p>マイクロエレクトロニクス技術を軸に、アナログ半導体などの電子デバイス事業を拡大しています。</p> 	<p>新日本無線 ▶ 半導体デバイス、SAWフィルタ リコー電子デバイス ▶ 電源ICなど</p>
 <p>セグメントシェア 25.8%</p>	<p><b>ブレーキ事業</b> P.45</p> <p>日清紡グループは自動車用ブレーキ摩擦材の世界シェアNo.1メーカーです。世界の主要な摩擦材市場を網羅し、真のグローバルプレーヤーとして拡大中です。</p> 	<p>摩擦材 ▶ ディスクパッド、ブレーキライニング</p>
 <p>セグメントシェア 12.8%</p>	<p><b>精密機器事業</b> P.50</p> <p>家電や自動車向け成形品、また自動車用精密部品加工や各種専用機の製造など、アジアを中心としてグローバルに展開しています。</p> 	<p>成形品 EBSなどの精密部品 各種製造装置</p>
 <p>セグメントシェア 1.8%</p>	<p><b>化学品事業</b> P.54</p> <p>生分解性樹脂や水性樹脂の改質剤「カルボジライト」、燃料電池セパレーターなど、環境・エネルギー関連ビジネスにおいて次代を担う将来性豊かな製品を手掛けています。</p> 	<p>高機能性樹脂素材「カルボジライト」 断熱製品 燃料電池セパレーター ファインカーボン製品</p>
 <p>セグメントシェア 9.7%</p>	<p><b>繊維事業</b> P.58</p> <p>主力は天然素材を活かした綿製品。「Made by Nisshinbo」の高品質で、ドレスシャツやユニフォームなどを世界に供給しています。</p> 	<p>シャツ ▶ ドレスシャツ、カジュアルシャツ、および生地 テキスタイル ▶ ユニフォーム地、カジュアル地</p>
 <p>セグメントシェア 2.3%</p>	<p><b>不動産事業</b> P.60</p> <p>事業構造改革の進展に伴い生じた、工場跡地などの不動産を有効活用し、日清紡グループの成長戦略を支えるための資金を調達しています。</p> 	<p>分譲 ▶ 宅地分譲 賃貸 ▶ ARIO 西新井ほか</p>



## 無線・通信事業

### 日本無線株式会社 / JRCモビリティ株式会社

無線・通信事業では、世界トップレベルの信頼性を誇る船舶向け通信機器や航法機器に加えて、ダムや河川管理、気象観測などの各種防災システムを提供しています。また、モビリティに特化した事業展開を行うために2018年に設立したJRCモビリティ(株)では、ITS\*製品など既存の自動車関連事業を日本無線(株)から引き継ぎ、自動運転などの実現に貢献する製品開発を推進しています。

※ Intelligent Transport Systems：高度道路交通システム。情報処理技術を用いて、交通事故や渋滞といった道路交通問題を解決するためのシステム

#### 関連するSDGs項目



P.38 事業の業績と戦略

P.40 JRCモビリティ(株)社長メッセージ

## 事業の業績と戦略

(注) 2018年12月期は変則決算のため、同期の実績を2019年12月期と比較対照できる期間に組み替えて「調整後」の数値としています。

好調、さらにProNav社の北欧漁船向けを中心に中小型船向け機器の売上が増加したため、増収となり損失が縮小しました。

通信機器は、スマートフォン用光伝送装置の出荷が一巡したことでアンブ製品の売上は減少しましたが、自動車用ITS(高度道路交通システム)、PHS端末および業務用無線が堅調に推移したことなどにより、増収・増益となりました。

ICT・メカトロニクス(旧メカトロニクス・電源)は、情報通信機器と電源機器においてカード決済端末やガス検針用無線機などが好調に推移したことに加え、2019年7月に連結子会社化したNJコンポーネント(株)の売上への寄与などにより、増収・増益となりました。

なお、当セグメント内において、2019年より段階的に日本無線(株)の通信機器事業をJRCモビリティ(株)に移管していきます。

### 2020年の事業戦略

ソリューション・特機では、トータルソリューションで世界へ安全・安心を届けるべく、既存事業の維持・拡大に加え、事業領域の拡大やサービス事業の確立に向けて注力していきます。国内官公庁向け事業では、防災やダム・河川管理、航空・気象

システムなど既存分野での売上・利益を確保しつつ、道路などの社会インフラメンテナンス事業へ進出します。また、サービス事業確立に向けた取り組みとして、日本無線(株)は2019年にインフラ保守最大手業者と包括パートナー契約を締結しました。今後、老朽化が進む社会インフラの大規模修繕や設備更新の案件において、道路インフラの高度モニタリングシステムなど、日本無線(株)の無線通信技術を活用したサービスを提案していきます。民需事業では、現在プライベートLTE(4G)の事業展開を進めていますが、今後IoTソリューションの高度化を図るため、5Gシステムに向けた開発も推進し、Alertmarker+やSOLOGISといった情報サービス事業への取り組みも強化しています。また海外事業では、洪水予警報、港湾・空港の設備、海洋短波レーダー、風力発電向け空域監視用レーダーなど、取り組みを年々拡大しています。

マリンシステムでは、アフターマーケットにおけるLCM<sup>※1</sup>ビジネスの拡大に努めています。中小型船分野では、ProNav社による北欧漁船市場、Alphatron Marine社による欧州中小型船市場でのシェア拡大を図ります。また、2018年から投入しているJ-Marine NeCSTを中心とした船陸間ネットワークによる船舶の

安全運航支援サービスを順次拡大していきます。2020年3月には、レーダーやAIS<sup>※2</sup>を搭載しない小型船の衝突予防のためのスマホアプリJ-Marine Watcher IIを発表しました。

通信機器では、モビリティ関連で、ADAS<sup>※3</sup>に向けた開発案件を推進する一方、足元の需要の大きいETCやロケーターなどの拡販に努めます。また次期新幹線保守作業安全システムを開発し、JR各社の更新需要に合わせて拡販します。携帯電話向け全事業者対応の光伝送装置では、市場ニーズに対応した製品開発を進めています。また、2019年の新製品、北米向け新型マルチバンド車載無線機の売上増加も期待しています。

ICT・メカトロニクスについては、ICT事業のIoT分野への早期参入によるシェア獲得、車載部品事業のNJコンポーネント(株)とのシナジー効果発揮、メカトロニクス事業の産業機器や業務用プリンタの事業領域拡大などを推進し、新規顧客と新製品の開発に努めます。

※1 Life Cycle Management : 船舶の引き渡しから廃船までのライフサイクルをサポートする仕組み

※2 Automatic Identification System : 自動船舶識別装置

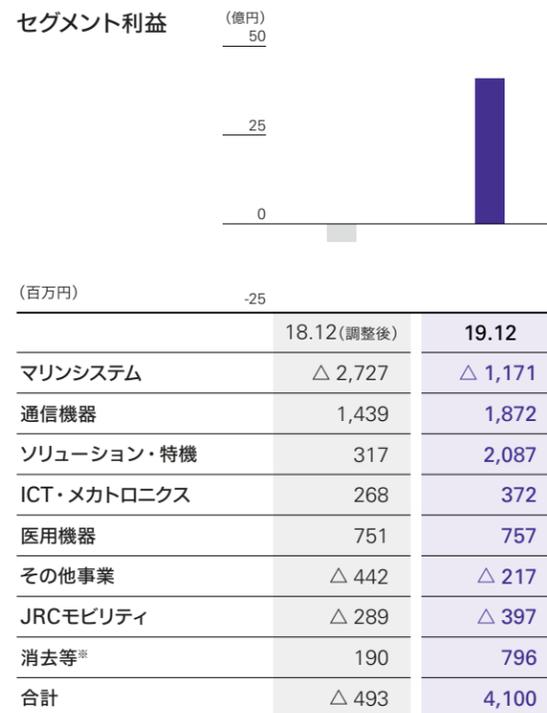
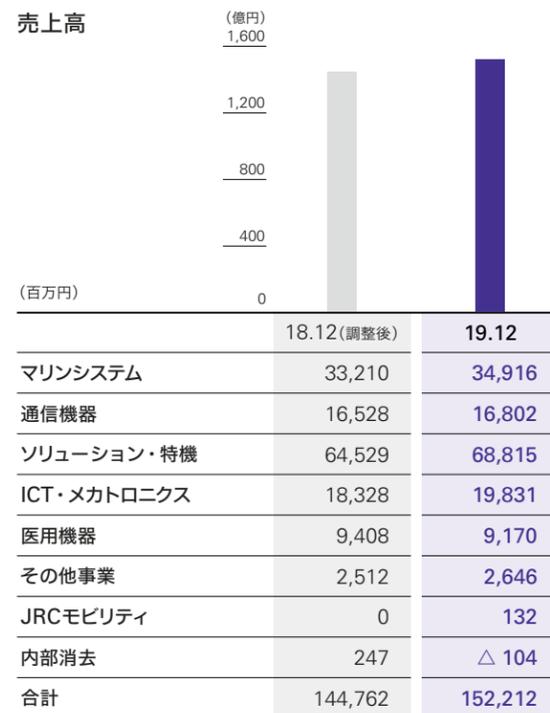
※3 Advanced Driver Assistance Systems : 先進運転支援システム

### 2019年の業績概況

無線・通信事業の2019年の業績は、売上高152,212百万円(調整後前期比5.1%増)、セグメント利益4,100百万円(調整後前期比4,594百万円の改善)となりました。

ソリューション・特機は、道路情報システムの売上は減少したものの、国内外向けの水・河川情報、県・市町村防災、さらに航空・気象システムなど、大型案件の増加により、増収・増益となりました。

マリンシステムは、アフターマーケット分野の伸び悩みにより商船換装向け機器の売上は減少したものの、商船新造船向けが



※ 退職給付修正、前期調整組替の差異含む。

### 主要拠点紹介

主な会社	主要拠点・子会社	所在地	主要製品・サービス
日本無線(株)	長野事業所	長野県長野市	防災システム・移動体通信機器
	長野日本無線(株)	長野県長野市	防災システム・メカトロニクス
	上田日本無線(株)	長野県上田市	無線通信機器・メディカル機器
	Alphatron Marine Beheer B.V.	オランダ	航法機器・無線通信機器
	ProNav AS	ノルウェー	航法機器・無線通信機器

JRCモビリティ(株)は、2018年にモビリティ事業における迅速な意思決定や機動的な事業体制構築を目的として設立されました。過去2年を振り返ると、製品開発や顧客の深耕、体制の構築において、計画通りに進捗したと感じています。

加藤 謹司  
JRCモビリティ(株)社長



### JRCモビリティ(株)の船出

当社は、モビリティ全般の通信デバイスやソリューションの開発、事業推進を目的としています。2020年に日本無線(株)の通信機器事業部からETC車載器やロケーター、GNSS※受信機などのITS事業の移管を受け、2021年には残る業務用無線などの事業移管を予定しています。JRCモビリティ(株)はいよいよ大洋に船出し、本格的な航海を開始します。

### オートモーティブ事業の拡大

JRCモビリティ(株)では、輸入車に搭載するETC車載器の分野では高いシェアを持っています。また、世界各国でも日本のETCのような道路課金システムが普及しつつあり、市場が広がっています。こうした中、製品供給先の1社について米国・中国・韓国向けの機器についても供給契約を受注しました。これにより、ETCの生産・出荷台数は今後10年間で飛躍的な伸長が見込まれるため、自動生産システムの導入を急いでいます。また、2020年4月には当社と協力関係にあり、開発エンジニアリング機能ならびに組み立て・ロジスティクス機能を持つドイツ法人2社を買収しました。ドイツに新たな開発拠点を設けたことで、欧州自動車メーカー向けの車載器ビジネスをさらに機動的、かつ戦略的にグローバル展開していくことが可能になりました。

また、加速度センサーやジャイロセンサーを使って位置を推測するロケーターは、高精度GNSSチップの受信機を

搭載しており、通信機能と組み合わせることで高精度測位情報をビッグデータとして収集することが可能になります。ロケーターは、自動運転には欠かせない要素で、自動車以外にも農機・建機・ドローンなどの分野でも採用を目指していきます。

### センサー事業の立ち上げ

当社が開発中の高機能超音波センサーは、従来品よりも近接～遠方まで広範囲の検知が可能で、次世代自動駐車・縦列駐車支援用としての活用が期待されています。開発には、新日本無線(株)がASICの開発を担当しています。同センサーは移動体の死角をカバーして作業員を検知するなど、建機やフォークリフトの安全性向上にも大きく貢献していきます。

また、当社が強みを持つミリ波レーダー技術を使用した速度計の開発にも取り組んでいます。無線通信技術を活用するため車両との信号線接続は不要で、後付けでの速度検知が可能になります。環境に依存しない正確な速度情報で、車両の安心安全に貢献していきます。

CASEをテーマに技術革新が進む自動車業界にあって、高度な情報通信技術分野で多くの実績と強みを持つJRCモビリティ(株)が、日清紡グループのモビリティ領域をさらに成長させるエンジンの役割を果たしていきます。

※ Global Navigation Satellite System: 準天頂衛星による高精度衛星測位システム



## マイクロデバイス事業

### 新日本無線株式会社/リコー電子デバイス株式会社

マイクロデバイス事業では、アナログ半導体およびマイクロ波関連技術に強い優位性を持ち、オーディオ機器、車載・産業機器、情報通信などの分野で新しい価値を創造してきました。新日本無線(株)とリコー電子デバイス(株)を中心に、グループ間のコミュニケーションを一層活発化させ、自動車のCASE分野、産業機器分野、医療分野などで、新製品・新事業を次々と創造していきます。

関連するSDGs項目



P.42	事業の業績と戦略
P.43	主要製品紹介
P.44	新日本無線(株)会長メッセージ

## 事業の業績と戦略

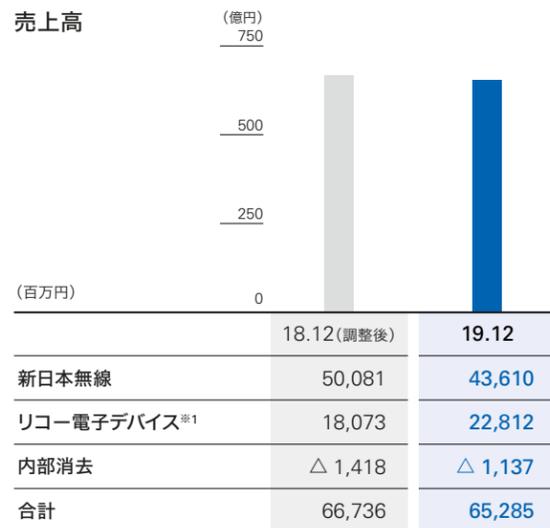


### 2019年の業績概況

マイクロデバイス事業の2019年の業績は、売上高65,285百万円(調整後前期比2.2%減)、セグメント利益256百万円(調整後前期比88.5%減)となりました。

主力の電子デバイス製品は、米国、韓国および中国メーカーを中心にスマートフォンの販売が低迷したことに加え、米中貿易摩擦に起因する市場環境の急激な悪化などにより通信関連製品の販売が減少し、スマートフォン関連の設備投資需要が停滞したことや、中国、欧州の景気低迷により、産業機器関連製品の販売も減少しました。車載関連は、比較的堅調でしたが、調整後前期比では減収でした。

マイクロ波製品は、米国向け衛星通信製品の販売が低迷したことにより減収となりましたが、固定費の削減により増益となりました。



(注) 2018年12月期は変則決算のため、同期の実績を2019年12月期と比較対照できる期間に組み替えて「調整後」の数値としています。なお、調整後の数値にもリコー電子デバイス(株)連結以前の期間(2018年1-3月期)の業績は含まれていません。

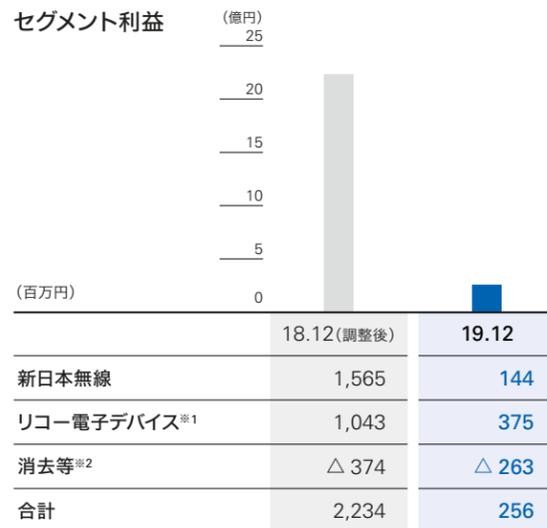
なお新日本無線(株)では、働き方改革などを積極的に推進しており、2020年3月に4年連続で経済産業省の「健康経営優良法人ホホワイト500」に認定されました。また、女子学生向けの工場見学会を実施するなど、ダイバーシティにも取り組んでいます。

### 2020年の事業戦略

マイクロデバイス事業では、車載、産業機器、IoT向け製品を今後の成長分野として位置付け、事業強化を図っていきます。特にEVやADASなど次世代自動車向けの新製品の開拓などを進めることで、車載向けビジネスの構成比を高め、成長率が高く、かつ半導体市況に左右されにくい安定的な事業を確立していきます。また、新日本無線(株)とリコー電子デバイス(株)が生産から購買まで協力体制を構築することで、グループ内のシナジーを一層追求します。2020年は、厳しい経済環境が継続していますが、将来的な需要の回復に備え、生産設備と製品開発をさらに強化しています。

新日本無線(株)では、各種デバイスの実用化に向けた開発のほか、スマートフォンやAIスピーカー用のマイクモジュール向けMEMSセンサーやウェアラブル端末や健康機器応用製品向け光センサーなどの次世代製品の開発を進めています。さらに、アナログフロントエンドICの量産を開始し、高精度化を目指して開発中です。マイクロ波製品では衛星通信、センサーおよび高出力電子管など幅広い分野で開発・製造を行っています。

リコー電子デバイス(株)では、主力製品の電源ICにおいて、



※1 18.12(調整後)の数値は、2018年4-12月の実績。  
 ※2 のれん償却費、退職給付修正含む。

CMOSアナログ技術をコアとして小型、低消費、高効率、高精度、高信頼性の製品開発を進めています。車載市場向けには、次世代パワートレイン機器向けの高耐圧・大電流・高品質なICに加えて、ADAS機器向けにセンサーの精度を向上させる低ノイズ、対ノイズ性能を向上させたICの開発を進めています。

マイクロ波事業ではレーダー用コンポーネント市場は安定的に推移する一方、衛星通信用コンポーネント市場は拡大基調にあり、情報化社会が多様化する中で今後も成長が期待されています。成長の鍵となる衛星通信コンポーネントの需要は、「衛星通信の新興国」が多くあるアジア地区を中心に拡大しています。新たに投入する製品として、市場の大きな潮流である通信の高速・大容量化に対応し、小型・低消費電力化もあわせて実現する送受信一体の超小型・高機能トランシーバなどの開発を推進しています。マイクロ波技術を使ったセンサーはこの数年で大きく成長し、

一つの新事業分野を形成しつつあります。人の動きを正しく認識することが可能なこのセンサーは防犯などのセキュリティ、家電、車載応用、ヘルスケアに至るまで応用分野が広がっています。さらにセンサーのみではなく周辺部品を一体化したモジュールを提供することで新たな顧客の獲得につながっています。

当セグメントでは、工場の品質マネジメントの強化にも取り組んでいます。品質目標のKPIとPDCAを確立し、マネジメントレビューと緊急対応の仕組みづくりを行うことで、品質コストを可視化し、品質不良の発生リスクを管理します。また、「5 Why分析」により、トラブルの要因分析を行い、品質の大幅な向上を目指します。さらに、生産・販売システムの精度向上を図り、販売の機会損失リスクを低減します。あわせてリードタイムを短縮することで、在庫数量の管理を週単位レベルに向上させます。また、安全衛生活動をさらに強化して、労働災害のゼロを目指します。

### 主要拠点紹介

主な会社	主要拠点・子会社	所在地	主要製品・サービス
新日本無線(株)	川越製作所	埼玉県ふじみ野市	電子デバイス製品・マイクロ波製品
	佐賀エレクトロニクス(株)	佐賀県神埼郡	電子デバイス製品・マイクロ波製品
	(株)エヌ・ジェイ・アール福岡	福岡県福岡市	電子デバイス製品・マイクロ波製品
	THAI NJR CO., LTD.	タイ	電子デバイス製品・マイクロ波製品
リコー電子デバイス(株)	やしろ工場	兵庫県加東市	電子デバイス製品

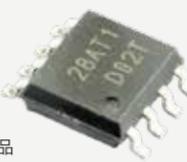
### 主要製品紹介



電子デバイス製品

#### 車載向け製品

電動化や自動運転技術の進展などにより、自動車に搭載されるICの数は増え続けています。その適用範囲は、カーオーディオ向けICから、自動車の基本性能を支えるパワーコントロールユニット、電動パワー・ステアリング、バッテリーマネジメントシステムさらにはパークキングアシスト、衝突回避・防止や自動運転を支える各種センサーにまで及んでいます。



電子デバイス製品

#### 産業機器向け製品

ロボットの動きをサポートするエンコーダのセンシング精度を高めるために重要なオペアンブ、低ノイズでさまざまな機器の安定稼働を支える電源IC、産業機器向けに最適な機能を集約したアナログフロントエンドICなど、多彩なラインナップで顧客のニーズに応えています。



マイクロ波製品

#### 衛星通信用コンポーネント

衛星を介したインターネット接続やデータ通信、通話接続に欠かせない衛星通信地球局VSAT\*。新日本無線(株)は、このVSATに欠かせないコンポーネント製品を提供する国内唯一、世界でも数少ない専門メーカーで、世界市場No.1シェアを誇ります。  
\* Very Small Aperture Terminal

中国経済や新型コロナウイルス感染症の影響などによる厳しい外部環境に直面していますが、経済の回復を見据えた製品開発と設備投資を継続しています。

小倉 良  
新日本無線(株) 会長



### 事業を取り巻く環境

日清紡グループのマイクロデバイス事業製品は、スマートフォンなどの通信デバイスや車載・産業機器などに採用されていますが、2019年はいずれの分野においても中国経済の低迷が世界経済へと波及し厳しい状況となりました。

2020年は2018年並みに戻る計画でしたが、新型コロナウイルス感染症の影響により厳しい環境が続くと予想されます。そうした中であっても経済の回復を見据え、受注が急激に戻ってきた場合に備えた体制づくりも進めています。

大きな流れとして、5G、CASE、IoT関連の需要は今後ますます盛り上がっていきます。さまざまな問題が一気に解消された際には、垂直的な立ち上がりが見込める可能性も視野に入れています。特に車載製品については、長期的な出荷数量増が見込めますので、市況を見極めつつ生産や在庫の調整を行っています。

### 安定した事業拡大

マイクロデバイス事業は中長期的な出荷増が見えているセグメントです。車載分野では日本や欧州のTier 1企業から、ADASをはじめとしてCASEに対応した新製品の受注を見込んでいます。またEV化が浸透していく中でも、ガソリン車は当面は残ると考えられており、エンジンセンサーやガスセンサーなどの需要は継続していくと予想しています。2021年以降の新製品も準備を進めており、車載分野の比率の上昇に伴って事業の安定性が増すと期待しています。産業機器分野でもコンスタントな引き合いの増加があり、

特に光学式ロータリーエンコーダー用ICは、工場自動化の主役と言えるロボットアームの高速・高精度化を可能にするデバイスです。情報通信の分野でも、現在世界で14億台の出荷に上るスマートフォンが5G対応機種へ切り替えが進んでいきますので、半導体需要は堅調に推移していくと見込んでいます。

日清紡グループ内の他事業とのコラボレーションでも、マイクロデバイス事業の半導体技術は欠かせないものとなっています。JRCモビリティ(株)と共同開発した車載用の超音波センサーを筆頭に、新しい医療機器の開発など我々の果たす役割はますます高まっています。

### 設備投資の継続

こうした環境の中で、モジュール化による付加価値の向上や受注増に対応するための、設計開発・生産に関わる設備投資を継続しています。

佐賀エレクトロニクス(株)では、車載向けラインの増強が完了しています。リコー電子デバイス(株)のやしろ工場では、8インチウエハーの生産能力を、現在の6,500枚/月から2025年までに10,000枚/月まで引き上げます。また、0.18umプロセスの導入を急いでいます。これは従来よりもチップ面積を40%減少させる取り組みで、ウエハー当たりのチップ数増によるコスト減、複合化による高機能の実現、大電流化による高出力など、マイクロデバイス事業の競争力をさらに向上させるものです。



## ブレーキ事業

### 日清紡ブレーキ株式会社/TMD Friction Group S.A.

当事業は、自動車のブレーキシステムのキーパーツとなるブレーキ用摩擦材の分野で世界トップクラスの開発力を有し、製品をグローバルに供給しています。日清紡ブレーキ(株)、TMD Friction Group、セログループの3極体制で市場や顧客の違いに対応した戦略を展開、摩擦材業界のグローバルリーダーとして世界の自動車メーカーの最適調達ニーズに対応していきます。

関連するSDGs項目



P.46 事業の業績と戦略  
P.48 グローバル展開

## 事業の業績と戦略

(注) 2018年12月期は変則決算のため、同期の実績を2019年12月期と比較対照できる期間に組み替えて「調整後」の数値としています。

現地通貨ベースでは増収・減益となり、為替換算後は減収・減益となりました。タイではファウンデーションブレーキ事業を譲渡したことなどにより減収・減益となりました。

TMD社は、売上は前期並みでしたが事業再構築に伴う費用増の影響などにより現地通貨ベースでは増収・損失拡大となり、為替換算後は円高の影響により減収・損失拡大となりました。なお、同社のOEPC(乗用車新車組み付け用製品)事業において、固定資産の減損損失140億円を、特別損失に計上しました。

### 2019年の業績概況

ブレーキ事業の2019年の業績は、売上高131,338百万円(調整後前期比6.3%減)、セグメント損失3,340百万円(調整後前期比2,423百万円悪化)となりました。

国内事業は、銅レス・銅フリー<sup>※1</sup>の新製品立ち上がりによる受注増はあるものの、ファウンデーションブレーキ事業を譲渡した影響などにより減収・減益となりました。

日清紡ブレーキ(株)の海外事業では、中国では自動車販売縮小の影響や新拠点立ち上げに伴う費用負担などにより減収・減益となりました。米国では自動車販売縮小の影響はあるものの新製品の立ち上がりにより増収・増益となりました。韓国では販売が堅調に推移しましたが、労務費増などにより

### 2020年の事業戦略

これまで世界の自動車生産台数は中国の伸びに牽引されて拡大を続けてきましたが、2018年、2019年は2年連続で前年比減少となりました。さらに2020年は新型コロナウイルスの影響を受けるため、厳しい市場環境が続いています。日清紡ブレーキ(株)では、銅レス・銅フリー摩擦材の新規受注が予定通り順調で、日本および米国にて必要な設備投資を行い、円滑な生産・納入に向け活動しています。

当事業の2020年の最大の目標は、TMD社の黒字化です。アフターマーケット事業では、欧州の大手ディストリビューターとの関係を再構築し、拡販を進めます。競合他社、ディストリビューターともに合併などの業界再編が多く、環境変化への

即応力が求められます。新車組み付け用では、エッセン工場の改善に取り組んでいます。不良率を低減させ生産効率を高めることで、早急な採算の改善に取り組んでいます。

一方で、自動車メーカーでは、次世代ブレーキに関する企画・検討が開始されています。CASEやMaaSなどの新たな取り組みや、EVにおけるブレーキの研究が進められています。EVでは回生協調ブレーキにより摩擦が減少し、長期の視点では補給部品の需要減少が想定されます。一方、カーシェアリングが拡大すれば、車両の稼働率が上がる分、これまでよりも摩擦部品の需要が増え、さらにこの流れは自動運転でより加速するという想定もあります。

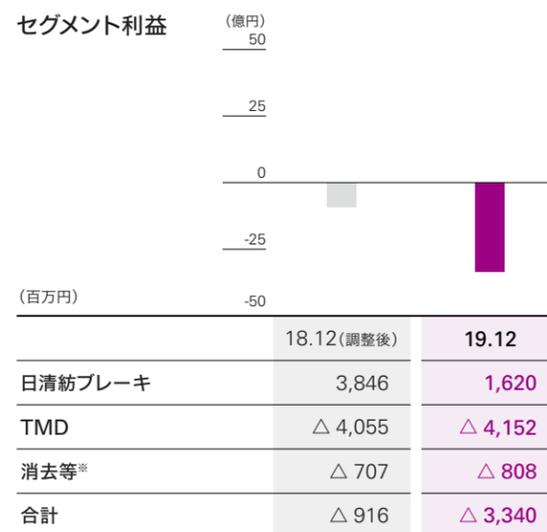
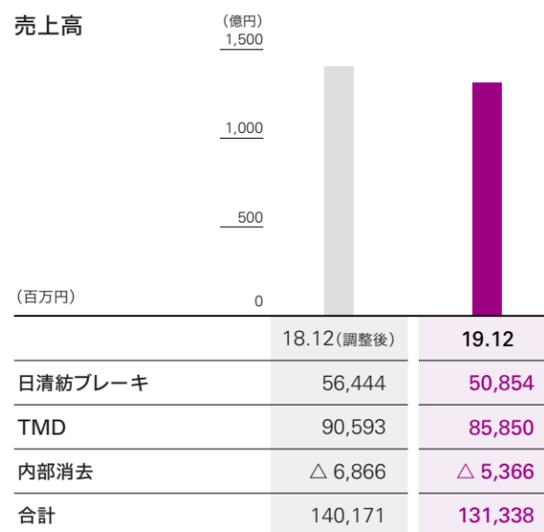
当事業では、今後の自動車の使われ方によって、ブレーキおよび摩擦材への要求も変化することを見据え、電子制御ブレーキなど親和性の高い製品を開発していきます。特に静粛性の高いEVやPHV、FCVへの対応として、NVH<sup>※2</sup>性能を向上させた材料開発を進めます。さらに、銅規制対応の次の課題として、ブレーキから排出される摩耗微小粒子についても規制される動きがあるため、調査および研究開発活動を開始しました。

摩擦材メーカーとしては、顧客の動きをしっかりと把握し、それを自社の戦略に合致させることが、以前よりも重要となっています。当社グループの価値をしっかりと訴求し、自動車メーカー

からより信頼されるパートナーとなることを目指しています。

※1 米国の銅規制に対応した製品で、今後世界的な需要増が期待できる。銅規制とは米国における環境規制で、2021年以降銅含有量5%以上の摩擦材製品の販売および新車への組み付けを禁止、2025年以降銅含有量0.5%以上の摩擦材製品の販売および新車への組み付けを禁止するもの。

※2 Noise Vibration Harshnessの略で、車両の振動問題を表す言葉



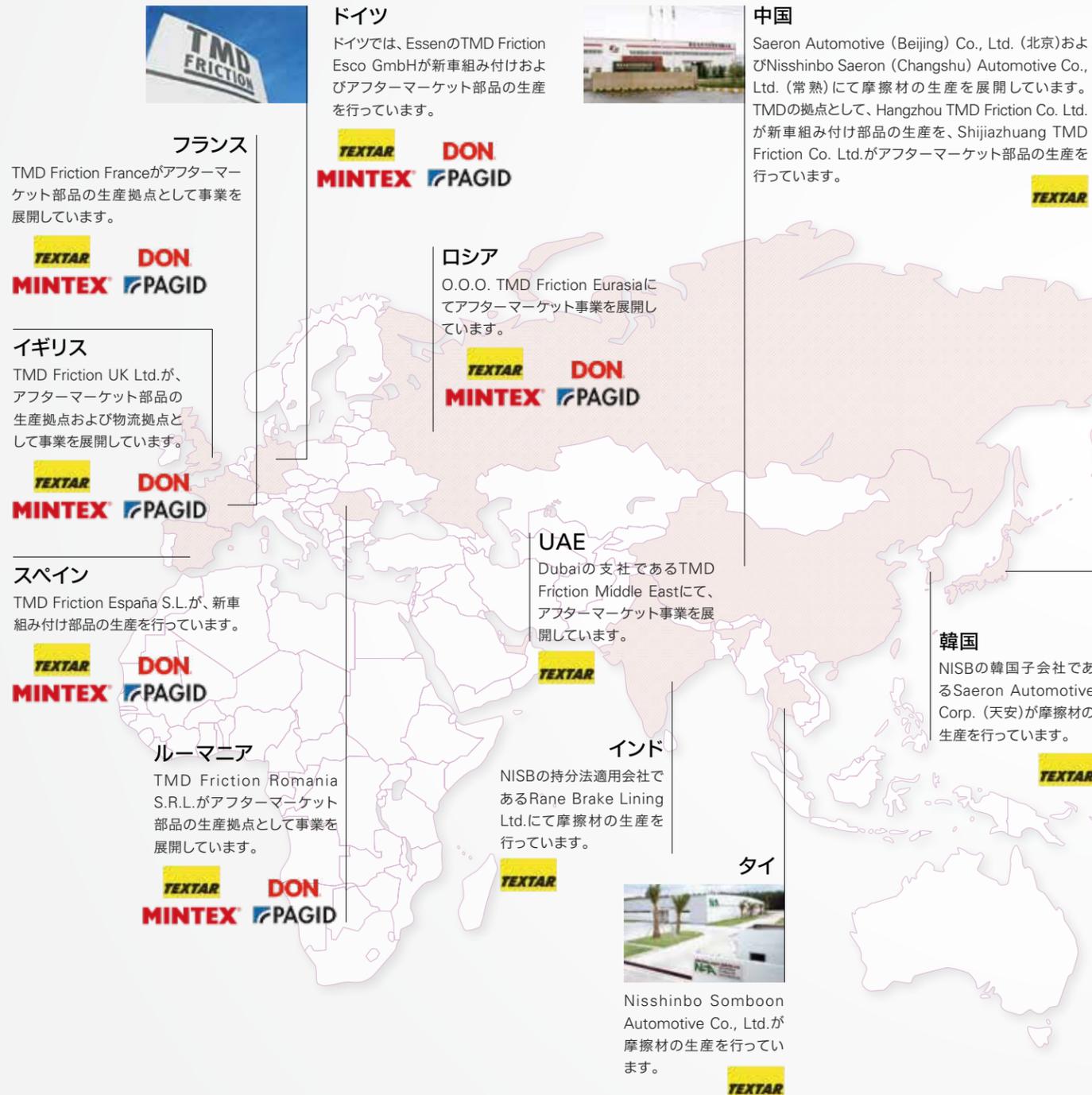
※ TMDの無形固定資産償却含む。

### 主要拠点紹介

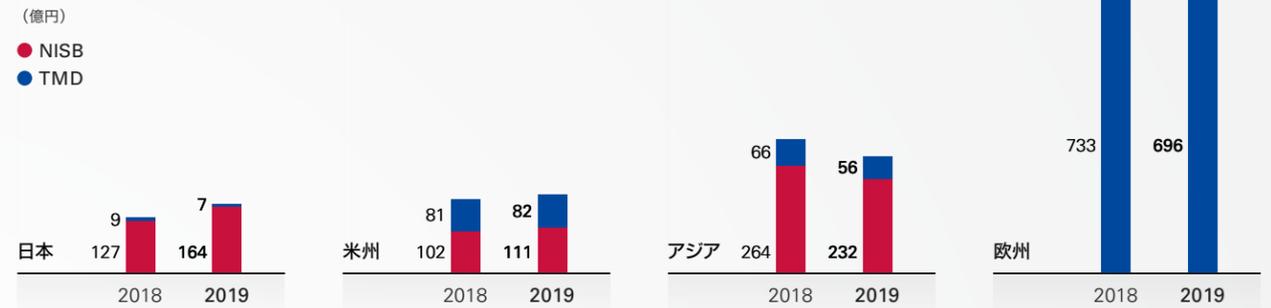
主な会社	主要拠点・子会社	所在地	主要製品・サービス
日清紡ブレーキ(株)	館林事業所	群馬県邑楽郡	自動車用ブレーキ摩擦材
	Nisshinbo Automotive Manufacturing Inc.	アメリカ	自動車用ブレーキ摩擦材
	Saeron Automotive Corporation	韓国	自動車用ブレーキ摩擦材
	Nisshinbo Somboon Automotive Co., Ltd.	タイ	自動車用ブレーキ摩擦材
	賽龍北京汽車部件有限公司	中国	自動車用ブレーキ摩擦材
TMD Friction Group	TMD Friction GmbH	ドイツほか	自動車用ブレーキ摩擦材

## グローバル展開

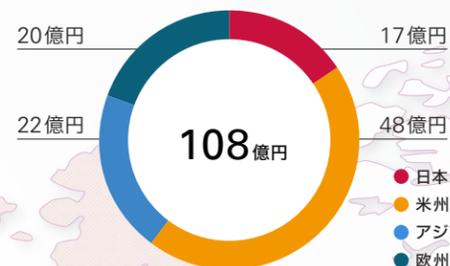
ブレーキ用摩擦材の分野で世界トップクラスの開発力を有する日清紡ブレーキ(株)は、1990年代後半から海外展開を開始し、世界の自動車メーカーのニーズに応じてきました。2012年にTMD Friction Groupがグループに加わったことで、事業活動地域は大きく拡大しました。ブレーキ摩擦材の世界シェアNo.1メーカーとして、市場や顧客の違いに対応した戦略を展開し、製品をグローバルに提供していきます。



### 地域別売上高



### 2020年設備投資額(期初計画)



主な設備投資の内容は以下の通りです。

- ・米国での摩擦材工場の増設
- ・EssenのTMD新車組み付け工場での生産能力増強
- ・中国工場での摩擦材生産能力増強
- ・館林の生産ラインにおけるIoTシステムの構築



## 精密機器事業

### 日清紡メカトロニクス株式会社

当事業では、長年にわたり培ってきたさまざまなノウハウを活かし、自動車向け金属加工の精密部品事業や自動車・家電向けを主とした成形品事業、および顧客ニーズを満たす各種専用機を製造するシステム機事業を行っています。子会社の南部化成(株)とともに、アジアを中心としてグローバルに事業展開しています。

関連するSDGs項目

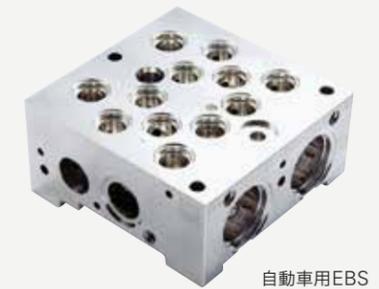


- P.51 主要製品紹介
- P.52 事業の業績と戦略

## 主要製品紹介

### EBSバルブブロック

日清紡メカトロニクス(株)では、中国に設立した日清紡大陸精密機械(揚州)有限公司などで、車の走行状態をセンサーで監視し、安定した走行・停止を制御する電子制御ブレーキシステムESC (Electronic Stability Control)の重要部品であるEBSバルブブロックを生産しています。バルブブロックの生産は高度な切削加工技術や品質レベル、そしてコスト対応力が必要とされており、当社は長年培ったノウハウでニーズに応えています。



自動車用EBS  
バルブブロック

### 車載用成形品

日清紡メカトロニクス(株)では従来、回転体の成形技術を活かし、カーエアコンやラジエーターなどの車載用ファンを生産してきましたが、2015年に自動車用ワイヤーハーネス用コネクタやヘッドランプ周辺の成形品に強みを持つ南部化成(株)を子会社化したことで、車載分野への展開を拡大しました。異なる技術を持つ二社のシナジーを発揮しながら、企画開発から組み立てまで一貫して対応できる強みを活かし、グローバルに事業を展開しています。



自動車用ヘッドライト部品

### 高付加価値成形品

日清紡メカトロニクス(株)では、従来品と比べ、軽量化・省資源化を実現した家庭用エアコン向けファンである「Ecoクロス」(特許取得済)を生産しています。これまで培ってきた回転体技術に最新鋭の成形技術を融合することで、コスト削減・省資源を実現しており、グローバル展開を拡大する日系エアコンメーカーより高い評価を受けています。中国や東南アジアを中心に見込まれる今後の需要増に対応していくため、増産計画を進めています。



家庭用・業務用  
エアコンファン

## 事業の業績と戦略

(注) 2018年12月期は変則決算のため、同期の実績を2019年12月期と比較対照できる期間に組み替えて「調整後」の数値としています。

コン用部品が低調だったことや償却費の増加などにより減収・減益となりました。タイでは自動車用エンブレムの出荷が本格的に開始されました。当該エンブレムは南部化成(株)の金属を用いない独自の技術により、自動運転で使用されるミリ波レーダーを透過するため、今後の需要増が見込まれます。一方、南部化成(株)の車載製品は、中国での自動車販売減少の影響などにより減収・減益となりました。また事業の見極めと見切りを進める中で、広州工場を閉鎖しました。引き続き生産体制の確立に向けた検討を行っています。

### 2019年の業績概況

精密機器事業の2019年の業績は、売上高65,428百万円(調整後前期比0.7%減)、セグメント利益879百万円(調整後前期比46.0%減)となりました。

自動車向け精密部品事業は、減収・減益となりました。EBSバルブブロックは、顧客の販売拡大に伴う受注数量の増加がありました。販売単価の下落により、減価償却費の負担が増加しました。日清紡精機広島(株)では排気バルブの出荷増、さらにエンジン吸気系パーツの量産を開始しました。

成形品事業は、国内および上海、タイにて生産しているエア

### 2020年の事業戦略

精密機器事業においては、自動車向け精密部品、エアコン部品や自動車ヘッドランプとともに足元の中国・アジア経済の影響を強く受けるため、短期的には厳しい環境にあります。しかし、自動車向け製品については、将来的な需要増の可能性が高いため、各工場において生産体制の充実を図るとともに、生産拠点の再編を進めています。

精密部品事業では、日清紡大陸精密機械(揚州)有限公司で、バルブブロックの生産能力増強を継続しています。日清紡精機

広島(株)では、さらなる自動車部品の受注を目指し、試作品の開発に力を入れています。

成形品事業ではNisshinbo Mechatronics (Thailand) Ltd.は、既存のエアコン部品を強化しつつ、自動車向けでは、エンブレムを皮切りにさらに他製品の受注を目指します。インドではエアコン向けの需要拡大に合わせ、確実な設備増強を図ります。日清紡精密機器(上海)有限公司では、日本の工場から引き継いだエアコン部品の増強と同時に、南部化成(株)から引き継いだ自動車ヘッドランプの生産を拡大させます。

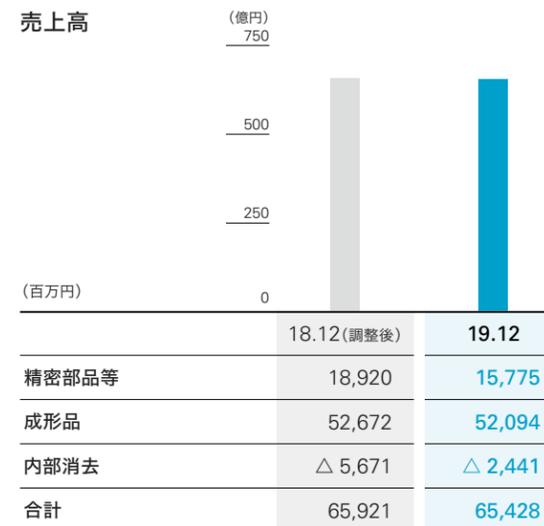
また南部化成(株)は、国内およびアジア(中国、フィリピン、インドネシア)に生産拠点を有しています。今後はグローバルな需要の取り込みを図るべく、精密機器事業全体で最適な生産拠点の再編を進めていきます。

さらに医療分野の拡大も期待しています。南部化成(株)では、すでに採便容器などを生産していますが、新たに上田日本無線(株)とのシナジーも期待されるアレルギー診断キットの受注があり、2020年2月に出荷を開始しました。これを受け、南部化成(株)のメディカル事業(吉田事業所)を日清紡グループの藤枝事業所内へ移転し、生産能力と生産効率の大幅な向上を

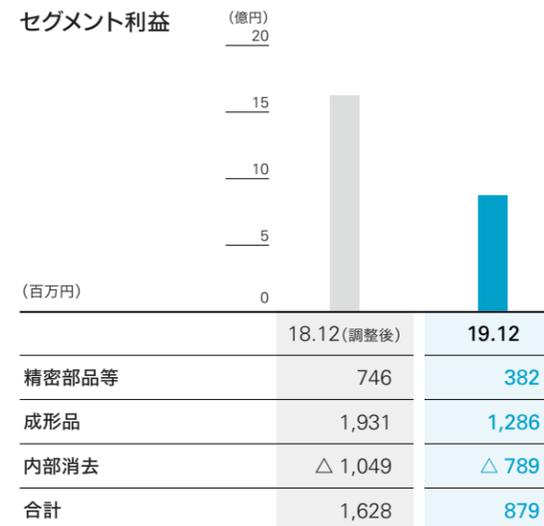
図ります。移転時期は2021年を予定しています。

システム機事業は、日清紡グループ全体の製造現場を支えており、化学品事業ではカーボンセラレータ成形機や、無線・通信事業では長野日本無線(株)のxEV系部品の製造設備に貢献しています。

売上高



セグメント利益



### 主要拠点紹介

主な会社	主要拠点・子会社	所在地	主要製品・サービス
日清紡メカトロニクス(株)	美合工機事業所	愛知県岡崎市	成形品・自動車用精密部品
	浜北精機事業所	静岡県浜松市	自動車用精密部品
	日清紡精機広島(株)	広島県東広島市	自動車用精密部品
	日清紡大陸精密機械(揚州)有限公司	中国	自動車用精密部品
	日清紡精密機器(上海)有限公司	中国	成形品
	Nisshinbo Mechatronics (Thailand) Ltd.	タイ	成形品
南部化成(株)	Nisshinbo Mechatronics India Private Limited	インド	成形品
		静岡県ほか	成形品



# 化学品事業

## 日清紡ケミカル株式会社

当事業では、ケミカル分野の多彩な専門技術と知的財産を結集し、環境保全と快適な暮らしの実現に貢献する製品の開発に取り組んでいます。中でも環境負荷の少ない生分解性樹脂や水性樹脂の耐久性・耐薬品性を向上させる高機能性樹脂素材「カルボジライト」や燃料電池セパレータなどの環境・エネルギー関連の製品群を有望な成長分野として捉え、重点的に経営資源を投入しています。

関連するSDGs項目



P.55	事業の業績と戦略
P.56	主要製品紹介
P.57	日清紡ケミカル(株)社長メッセージ

## 事業の業績と戦略

(注) 2018年12月期は変則決算のため、同期の実績を2019年12月期と比較対照できる期間に組み替えて「調整後」の数値としています。

### 2019年の業績概況

化学品事業の2019年の業績は売上高9,390百万円(調整後前期比18.8%減)、セグメント利益1,649百万円(調整後前期比30.7%減)となりました。

断熱製品は、ウレタン原液はおおむね順調に推移したものの、硬質加工品の大型案件(LNG船向け保冷材料)が終了したことや水処理担体の売上減により減収・減益となりました。

機能化学品の「カルボジライト」は、米中貿易摩擦を契機とした中国・欧州の景気減速、自動車販売減、大口顧客の在庫調整などの影響により減収・減益となりました。

燃料電池セパレータは国内家庭用や海外定置用の売上増により増収・増益となりました。また、海外向けバス・トラックなどの商用車用の試作品受注も増加しています。

ガラス状カーボン製品は、半導体、有機EL市場が鈍化したため、減収・減益となりましたが、新用途として、省電力型半導体(メモリ)用製造装置部品の販売を開始しました。

### 2020年の事業戦略

断熱製品では、市場で地球温暖化係数<sup>\*1</sup>が小さい発泡剤への切り替えが急速に進む中、ノンフロン製品<sup>\*2</sup>や難燃・不燃製品の早期開発・上市に取り組んでいます。現在開発中のスプレーフォーム用原液の不燃認定を取得し、早期に市場投入を図ります。また、土木用原液の水路トンネルへの採用増を目指した営業活動、新規開発した鉄道向け軌道防振材の受注拡大を

目指します。水処理担体は、中国における現地生産体制の構築を進めるなど海外展開を図っています。

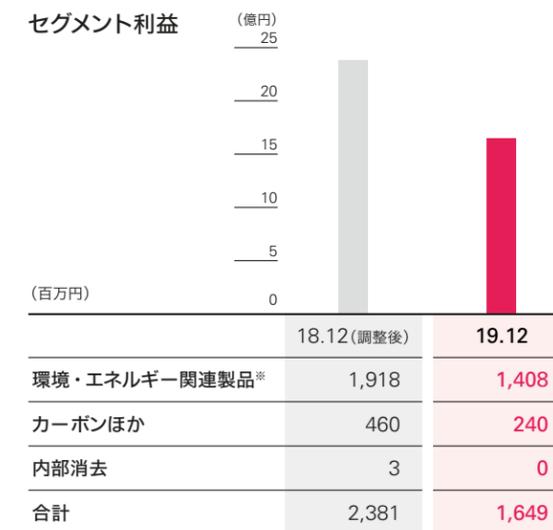
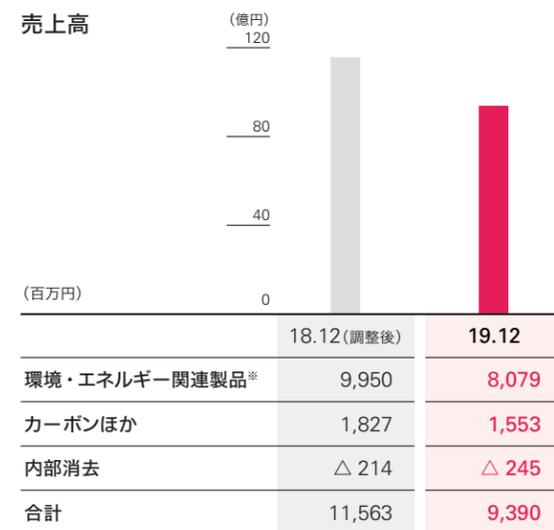
カルボジライトは、生分解性プラスチック用の耐加水分解抑制剤、あるいは大気汚染をはじめとした環境汚染問題を低減する塗料やコーティング、接着剤などに使用する水性架橋剤など、環境負荷の低い新製品の投入、新規用途開拓により高成長を実現します。今後の需要増に対して現状設備の高効率化を進め、新たな生産拠点による増強も計画していきます。

燃料電池セパレータについては、グローバル市場において定置用の引き合いが増えており、より多くの採用を目指していきます。FCV(燃料電池自動車)への採用については、世界中の自動車メーカーと、バスやトラックに向けた開発を行っており、試作品需要は旺盛で採用を目指していきます。自動車部品工場の必要資格であるIATF16949について、2021年12月までに取得することを目標とします。

ガラス状カーボン製品は、主要市場である半導体製造装置市場において、次世代通信規格(5G)の普及とデータセンターの増設により長期的な成長を見込んでいます。自動車分野においても、高純度で耐薬品性に優れるガラス状カーボンの特徴を活かした製品の市場拡大、耐酸化性能などを向上させた開発製品を継続していきます。

<sup>\*1</sup> 二酸化炭素を基準にして、他の温室効果ガスがどれだけ温暖化する能力があるか表した数字

<sup>\*2</sup> ハイドロフルオロオレフィン(HFO)や水を発泡剤としたウレタンフォーム



\* 燃料電池セパレータ、カルボジライト、断熱製品

主要拠点紹介

主な会社	主要拠点・子会社	所在地	主要製品・サービス
日清紡ケミカル(株)	土気事業所	千葉県千葉市	研究所(カルボジライト)
	旭事業所	千葉県旭市	ウレタン製品・ファインカーボン製品
	徳島事業所	徳島県徳島市	カルボジライト
	千葉事業所	千葉県千葉市	燃料電池用カーボンセパレータ

主要製品紹介



燃料電池セパレータ

燃料電池用  
カーボンセパレータ

燃料電池用カーボンセパレータは、エネファームなどの家庭用や、商業施設などで設置される定置用の燃料電池で高い市場シェアを誇っています。カーボンセパレータは、金属製セパレータよりも軽量だけでなく、流路形成の自由さ、強い耐食性といった優位性があります。すでに米国のフォークリフトなどに採用されていますが、将来的にはFCVへの採用を目指し開発を進めています。



カルボジライト

カルボジライト

カルボジライトは日清紡ケミカル(株)が独自に開発したポリマー、ポリカルボジミドをベースとした商品群の総称です。塗料やプラスチックなどの原料に混ぜる改質剤・架橋剤として使用することで優れた効果を発揮します。現在世界各国でVOC(揮発性有機化合物)規制をはじめ、CO<sub>2</sub>削減、化学物質規制が強化されています。安全性が高いカルボジライトは、既存の毒性の高い架橋剤の代替、あるいは塗料、コーティングの水性化、低温架橋に必要な製品として、国内外で需要が拡大しています。また、使い捨てプラスチックの問題を解決する製品として生分解性プラスチックが注目されていますが、カルボジライトはこの改質剤としても使用されています。



水処理担体: APG

水処理担体

工場などの排水を浄化する微生物の力を、より効果的に発揮させるのが水処理用微生物固定化担体APG(AQUAPOROUS GEL)です。APGは排水になじんで素早く沈降する、表面積の大きいユニークなスポンジ担体で、多くの微生物が住みつくことができるため高い浄化能力があります。日本の大手浄化槽メーカーにも採用されており、高い評価を得ているほか、中国や東南アジア諸国の公共下水処理場などの水の浄化にも貢献しています。

化学品事業は、日清紡グループの技術のコアとして、モビリティ、インフラストラクチャー&セーフティー、ライフ&ヘルスケアという戦略的事業領域を包括的に支える存在です。また、近い将来に大きく伸びることが期待される製品を多数有しています。

亀井 明弘

日清紡ケミカル(株)社長



燃料電池用カーボンセパレータ

当社で製造しているPEFC(固体高分子型燃料電池)用セパレータは、エネファームなどの家庭用では高い市場シェアを誇るほか、緊急電源などの定置用でも採用件数を伸ばしています。また、自動車分野についてもCO<sub>2</sub>低減に向けて国内をはじめとして欧州や中国など世界各国でFCVへの注目度が格段に高まっており、有望な成長領域と捉えています。日清紡のカーボンセパレータは、すでにFCVの一部で採用されており、耐久性や高出力などへの高い評価が定着しています。そうした中、2019年からは多くの試作品の供給依頼を受け、売上増に加えて、製品の実走実績が積み重なっていくことを期待しています。市販車への採用に備え、千葉事業所ではIATF16949の取得を進めています。

カルボジライト

生分解性樹脂や水性樹脂などの耐久性などを向上させる機能化学品として、同樹脂の普及とともにコンスタントな拡大を続けています。生分解性樹脂の用途としては、レジ袋だけでなく、包装用フィルムや産業資材としても徐々に用途が広がっています。また、新規用途としては、農業用フィルムに期待しています。農地での使用後に土中にすきこむことで分解し、労力の大きいフィルム回収作業がなくなるため、特に中国などの海外で大きな需要が見込まれます。また、水性樹脂の用途としては、塗料、インク、接着剤など向けに安全・安心な架橋剤として、VOCやCO<sub>2</sub>の削減、環境汚染防止、労働環境改善などに大きく貢献しています。

化学メーカーごと、製品ごとに求められる機能が異なるため、カルボジライトが生み出す用途には、無限の可能性が広がります。今後とも、お客様の要望に応えながら、新製品開発とともに、さまざまな分野で販売活動を一層積極化させ、大きな伸長を狙います。

断熱製品(水処理担体)

当社のウレタン製品は、住宅、非住宅向け断熱材や鉄道・事務椅子などのクッション材向けの原液、LNG船向け硬質フォーム以外にも、道路・鉄道・農業用トンネルの補修材や鉄道防振材として、インフラの修繕向け用途が伸びています。より環境負荷の小さい製品の開発にも取り組んでおり、今後のさらなる成長を期待しています。また中国で拡販中の水処理担体は、製品そのものの機能に加えて、利用方法のノウハウにも付加価値があり、引き合いがさらに増えています。

ガラス状カーボン

ガラス状カーボンは、これまで主に半導体製造装置の部材として採用されており、5G通信の普及により半導体産業が伸長していく中で成長を期待しています。また、新規案件として、自動車産業における湾曲ガラス製造用型材としての用途などに展開を進めており、加工精度や耐久性に優れた製品として採用の拡大を図ります。幅広い用途展開により、安定して成長できる体制を整えていきます。



# 繊維事業

## 日清紡テキスタイル株式会社

当事業は、1907年の日清紡績(株)の創業以来、高い技術力と品質で日本の繊維業界をリードしてきました。紡織・加工・縫製分野においてグローバルに事業を展開し、開発から生産に至るまで、世界トップクラスのレベルを誇っています。加工技術の粋を集めた「アポロコット」ブランドをグローバル市場に拡販していきます。

(注) 2018年12月期は変則決算のため、同期の実績を2019年12月期と比較対照できる期間に組み替えて「調整後」の数値としています。

### 関連するSDGs項目



### 2019年の業績概況

繊維事業の2019年の業績は、売上高49,505百万円(調整後前期比7.7%減)、セグメント利益1,036百万円(調整後前期比20.6%減)となりました。

国内は、超形態安定シャツ用生地やユニフォーム用生地の販売は堅調に推移しましたが、化粧品雑貨用不織布、東京シャツ(株)のビジネスシャツおよびニッシントーア・岩尾(株)の衣料製品の販売が振るわなかったことなどにより減収・減益となりました。東京シャツ(株)では、当事業の技術を活かした製品(スーピマ綿形態安定シャツ、透け防止シャツなど)の販売は引き続き堅調でした。また、事業ポートフォリオ再構築の観点から、収益改善が見込めないデニム事業から撤退しました。

海外では、インドネシア子会社の「外一外ビジネス」が伸びず、同社の売上は横ばいでしたが「T-KAIZEN」によるコスト削減により増益となりました。ブラジル子会社は原糸販売が堅調に推移し、現地通貨ベースでは増収・増益となりましたが、為替換算後は円高の影響により減収・増益となりました。

### 2020年の事業戦略

国内市場では、短期的には新型コロナウイルスの感染拡大による衣料品への消費減退が懸念されており、長期的には超高齢化社会の進展により衣料品の需要縮小が予想されます。海外市場では、米中貿易摩擦の長期化や中国経済の減速、国内同様に新型コロナウイルスの感染拡大の影響で世界経済の成長鈍化が懸念されます。一方で、ESG投資の意識が世界的に高まりを見せており、SDGsに資する低炭素技術や商品には大きなビジネスチャンスがあります。また、世界の人口は依然増加しており、途上国の経済成長も期待できることから、世界の繊維製品市場は今後も拡大が進むと予想しています。

こうした中、当事業では、超スマート社会・環境エネルギー社会に資する新商品の開発・上市を加速させ、SDGsに集中したモノづくりとデジタルビジネスを早期に構築することで、営業キャッシュ・フローの向上を図ります。

シャツ分野においては、ノーアイロンにより電力消費削減に貢献する「アポロコット」を中心として、さらなる機能向上を

図る次世代製品を開発することで、市場を創造し、シェアを確保します。開発素材分野では、オイコスの化粧雑貨やモビロンのインナー用途の拡販・新規用途の開発を図ります。

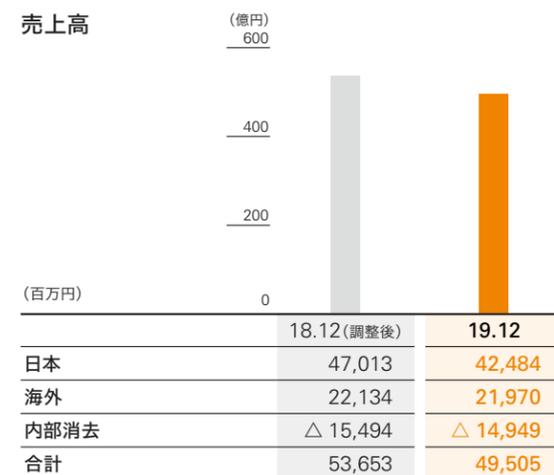
東京シャツ(株)では、コットン100%の超形態安定シャツやポリエステル素材のリサイクルペット化を推進し、環境負荷の低減をアピールします。また、IT戦略とブランド戦略を融合させ、実店舗のマーチャндаイジング強化、CRMシステムを活用した実店舗とECの連携、新商品の上市を行います。

インドネシアでは、引き続き「グローバルコスト、グローバル品質」を追求すると同時に、SDGsに沿った新商品の開発と、現地の環境規制に対応した環境配慮型工場への転換に取り組むことで、「外一外ビジネス」拡大を目指します。

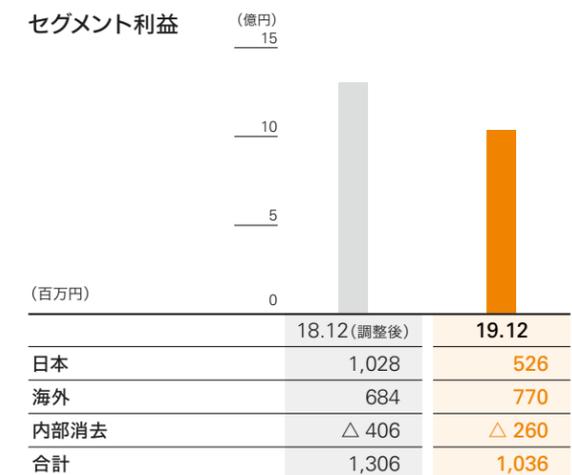
当事業では、スマートテキスタイルの開発を推進しています。マイク・センサーとテキスタイルを融合させて「見守りサービス」「職場環境の改善」「作業員の安全管理」などに対応する製品に取り組んでいます。特に陣痛予兆腹帯は、高性能マイクを利用した胎児の見守りと陣痛の予兆検知を可能にする腹帯です。微小電気機械システム技術を持つ新日本無線(株)のセンサーを使用し、肌に密着させない着心地の良さで差別化を図っています。現在、実証実験を進めており、2020年の商品化を目指しています。

また新型コロナウイルスの感染拡大を受けて、医療マスク用モビロンテープの増産やマスク用ガーゼ生地およびマスクの生産など、当事業が持つ技術を活かした取り組みも行っています。

### 売上高



### セグメント利益



### 主要拠点紹介

主な会社	主要拠点・子会社	所在地	主要製品・サービス
日清紡テキスタイル(株)	藤枝事業所	静岡県藤枝市	開発素材
	徳島事業所、吉野川事業所	徳島県	開発素材
	PT. Nikawa Textile Industry	インドネシア	紡績・織布
	PT. Nisshinbo Indonesia	インドネシア	織布・染色加工
	Nisshinbo Do Brasil Industria Textil Ltda.	ブラジル	紡績
	日清紡績(上海)有限公司	中国	繊維製品
東京シャツ(株)、(株)ナイガイシャツ	東京都ほか	ドレスシャツ	



# 不動産事業

## 日清紡ホールディングス株式会社

当事業は、グループ会社の事業転換に伴う事業所跡地などを再開発し、新規事業の立ち上げやグローバル展開など、グループ全体の成長戦略に必要な資金を創出しています。収益は賃貸事業と分譲事業(売却)に大別され、2009年の分社化以降は分譲事業を積極的に進めています。当社が保有する日本各地の土地・施設は、立地的に資産価値が高いものが多く、当事業の高収益の源泉となっています。

(注) 2018年12月期は変則決算のため、同期の実績を2019年12月期と比較対照できる期間に組み替えて「調整後」の数値としています。

関連するSDGs項目



### 2019年の業績概況

不動産事業の2019年の業績は、売上高11,655百万円(調整後前期比62.3%増)、セグメント利益8,163百万円(調整後前期比101.9%増)となりました。

分譲事業は、美合事業所跡地(愛知)の宅地販売開始に加え、大型商業施設用建物(愛知)を販売したことにより大幅な増収・増益となりました。また、土地やオフィスビル・商業施設用建物などの賃貸事業も順調に推移しました。当期は、東京シャツ(株)の旧本社跡地(東京)に賃貸マンション(44戸)を建築し、2019年8月より賃貸を開始しました。

### 2020年の事業戦略

不動産事業は、全社の経営計画達成に向けた資金創出を担う役割を継続しつつ、グループ全体の不動産の有効活用を

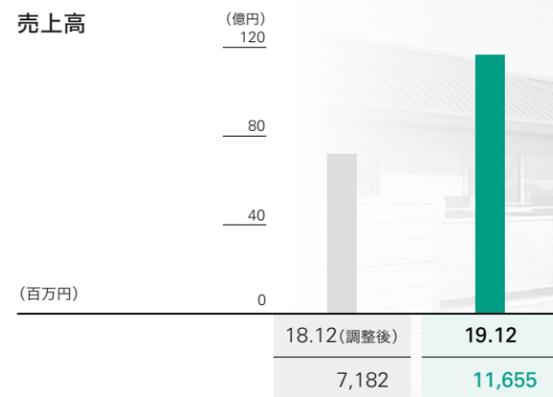
推進しています。下記のプロジェクトを中心に、今後も継続的、安定的な収益を確保できる見込みです。

日本無線(株)三鷹製作所跡地(東京)北側の再開発は、2020年～2021年に680戸程度のマンション分譲を計画しています。2018年より販売活動を開始し、2020年引き渡し分については、順調に推移しています。

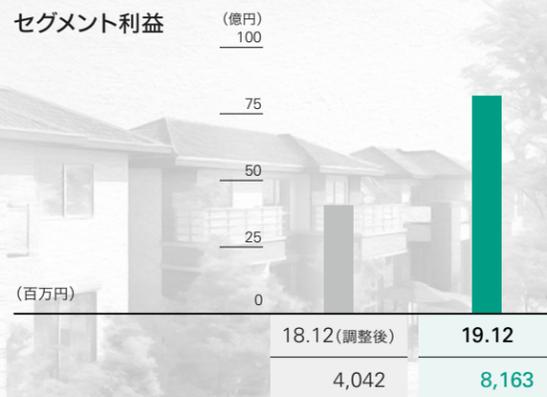
美合事業所跡地(愛知)の再開発は、2019年～2024年に357区画の戸建ておよび商業用地、医療・福祉施設用地の分譲を計画しています。2020年は年間を通して本格的な販売を行うため、増収・増益を見込んでいます。

新規開発案件としては、西新井社宅(東京)の再開発を進め、賃貸マンションに建て替える事業を2019年12月から開始しました。第1期(50戸)を2021年9月より、第2期(149戸)を2024年4月より賃貸を開始する計画です。

売上高



セグメント利益



## 経営基盤

- 62 コーポレート・ガバナンス
- 68 取締役・監査役および執行役員
- 70 リスクと機会への対応
- 73 新型コロナウイルス感染症対策について
- 74 コンプライアンス



日清紡ホールディングス(株)の取締役と監査役。詳細はP68～69をご参照ください。

## コーポレート・ガバナンス

当社は、「環境・エネルギーカンパニー」グループとして、グローバル経営とキャッシュ・フロー経営をベースに、コーポレート・ガバナンスなど組織文化の質的向上と、ROE重視の収益力向上や株価重視の経営など数値・業績面の量的成長を並行して実現しつつ、企業価値を中長期的に高めていくことが必要であると考えています。

経営判断の原則を踏まえたリスクテイクのもと、迅速・果敢な意思決定により、経営の効率性向上と透明性確保の両立、説明責任の強化、企業倫理の徹底を図り、企業理念に立脚したコーポレート・ガバナンスの確立に取り組みます。

### コーポレートガバナンス・ポリシー

URL: <https://www.nisshinbo.co.jp/ir/governance/policy.html>

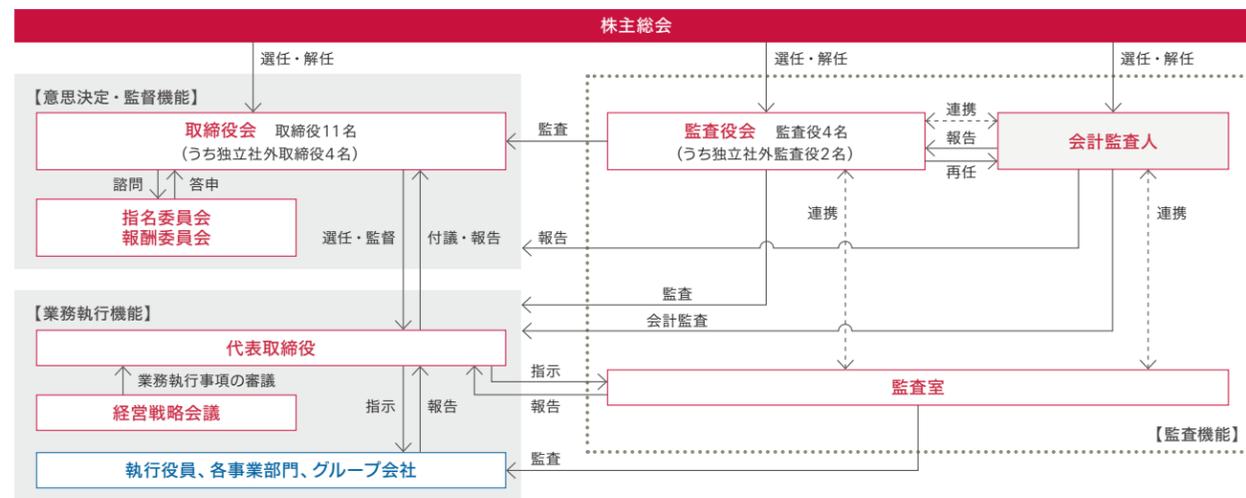
当社は、コーポレート・ガバナンスに関する基本的事項および取り組み指針を明文化した「日清紡コーポレートガバナンス・ポリシー」を制定しています。本ポリシーは、その着実な実践および適宜の見直し・改善を通じて、実効性を伴ったガバナンスを確立し、透明・公正かつ迅速・果敢な意思決定のもと、持続的な成長と中長期的な企業価値の向上に資することを目的としています。

### 企業統治の体制

当社は、経営の意思決定・監督機能と業務執行機能を分離し、双方の機能強化を図ることを目的として執行役員制を導入しています。執行役員への業務執行上の権限移譲と取締役会による監督機能の充実に取り組み、経営の効率性や透明性を高め、実効性を伴ったガバナンスを確立することで、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を図っています。

また、監査役会を設置し、監査役会の定める監査方針および監査計画に基づき、各監査役は取締役の職務執行を監査しています。

### ガバナンス体制図



#### 代表取締役

代表取締役は、取締役会の決議により選定され、2020年3月27日現在、代表取締役会長および代表取締役社長の2名が就いています。

#### 取締役

取締役は、2020年3月27日現在、社外取締役4名を含む11名が選任されています。取締役会は、経営上の重要な意思決定と取締役の職務の執行を監督しています。毎事業年度の経営責任をより明確にするため、取締役の任期は1年としています。

#### 執行役員

当社は、業務執行の意思決定の迅速化と事業責任の明確化を図るため、執行役員制度を導入しています。2020年3月27日現在、執行役員は14名（社長および取締役兼務の5名を含む）で構成されています。執行役員の任期は1年としています。

取締役会は、取締役会付議事項を除く業務執行上の重要事項に関する判断・決定を経営陣に委任しています。委任事項の実行と取締役会付議事項の内容確定については、取締役および執行役員等で構成される経営戦略会議の審議を経て社長が決定しています。このほか経営戦略会議ではグループの業務執行に関する重要事項や経営上のリスクへの対応方針等を審議しています。

さらに、当社は、複数名の社外取締役および社外監査役を選任しています。また、取締役会の諮問機関として、取締役会長、取締役社長および複数名の社外取締役で構成する任意の報酬委員会、指名委員会を設置しています。

当社が現状の体制を採用している理由は、豊富な経験と深い知見を保有している社外取締役が客観的・中立的な視点から当社の経営を監督し、また、社外監査役および当社出身の常勤監査役が内部監査部門である監査室と連携することによって、業務の適正性を確保していると考えているためです。

### 取締役会等の責務について

「日清紡コーポレートガバナンス・ポリシー」II-1、4をご参照ください。

当社の取締役および取締役会は、株主に対する受託者責任を負っていることを認識し、株主の皆さまの意向を取締役に適切に反映させるべく努めます。内部統制やリスク管理体制の整備とその運用を監督し、経営陣による執行状況のモニタリングとその意思決定への支援を行うとともに、怯まずリスクに立ち向かい、迅速・果敢な意思決定を重視するガバナンスを実現しステークホルダーに対する説明責任の強化、収益力の向上と利益還元の拡大に向けて取り組みます。

上記を踏まえ、取締役会では、会社法その他の法令および取締役会規則・決定権限規定等の社内規定に定める付議基準に基づき、経営戦略・経営計画の策定、事業ポートフォリオ・グループストラクチャーの変更、M&A案件・投資案件の実行など取締役会で決議すべき経営上の重要事項について審議し、決定します。なお、審議・決定にあたっては、以下に掲げる項目に留意します。

- ・企業理念、経営方針との整合
- ・法令、企業倫理の順守
- ・中長期的な企業価値の向上
- ・株主、顧客、従業員、取引先、地域社会などさまざまなステークホルダーの信頼確保

取締役会は、当社各事業を環境・エネルギー軸に沿ってグローバルに展開を推進するために、優れた経営実績を有し、企業理念の実現と企業価値の向上にコミットする強い意志と能力を持つ経営人材を取締役候補者に指名するとともに、ジェンダーや国際性を含む多様性の確保を通じて、取締役会の構成の充実を図ります。2020年3月27日時点の取締役会の構成は、取締役11名、うち独立社外取締役4名（女性1名含む）となっています。なお、当社定款で取締役の員数は14名以内と定めています。

独立社外取締役については、会社法に定める社外要件および金融商品取引所が定める独立性基準に照らして、独立社外取締役としての適格性を慎重に判断した上で、本人の同意を得て、選任します。当社は、社外取締役および社外監査役がその役割・責務を適切に果たすことができるよう、指名にあたって、他の上場会社やそれに準じる会社・団体等における役員兼任状況を把握し、取締役会・監査役会への出席や職務の遂行に差し支えない範囲であることを確認します。

日清紡ホールディングス(株)の独立社外取締役

氏名	選任理由	略歴	重要な兼職の状況	委員会
多賀 啓二	政府系金融機関の取締役および事業会社の社長として長く会社経営に携わっており、その豊富な経営経験・実績と高い見識を当社のグループ経営の監督に活かします。	1973年 日本開発銀行(現(株)日本政策投資銀行)入行 1999年 同行都市開発部長 2002年 同行総務部長 2004年 同行理事 2008年 同行取締役常務執行役員 2009年 (株)東京流通センター 代表取締役副社長 (株)テーアールシーサービス 代表取締役社長 2013年 (株)東京流通センター 代表取締役社長 (株)テーアールシーサービス 取締役 2017年 DBJAセットマネジメント(株) 取締役会長 2018年 同社顧問 2019年 当社社外取締役(現職)	星光PMC(株) 社外取締役	指名報酬
藤野 しのぶ	キャリアカウンセラーとして主に人材育成に関する専門的な知識・経験を有しており、その豊富な知識・経験と女性の視点・感性を当社のグループ経営の監督およびダイバーシティ経営の推進に活かします。	1987年 (株)菱化システム入社 2003年 カウンセラー事務所開業(現職) 2015年 当社社外取締役(現職)		指名報酬
八木 宏幸	法律に関する専門的な知識と法曹界における豊富な経験・見識を当社のグループ経営の監督に活かします。	1981年 検事任官 2007年 東京地方検察庁 特別捜査部長 2015年 東京地方検察庁 検事正 2016年 最高検察庁 次長検事 2018年 東京高等検察庁 検事長 2019年 弁護士登録(現職) 2019年 公益財団法人国際研修協力機構 理事長(現職) 2020年 当社社外取締役(現職)	公益財団法人 国際研修協力機構 理事長	指名報酬
中馬 宏之	産業組織論や技術経営分野の専門的な知識と企業におけるイノベーションに関する豊富な知見・見識を当社のグループ経営の監督に活かします。	1984年 米国南イリノイ大学 カーボンデール校経済学部 助教授 1985年 東京都立大学経済学部 助教授 1992年 一橋大学大学院経済学研究科・経済学部 助教授 1993年 一橋大学大学院経済学研究科・経済学部 教授 1999年 一橋大学イノベーション研究センター 教授 2000年 米国エール大学経済学部 客員教授 2000年 独立行政法人経済産業研究所 ファカルティフェロー 2004年 文部科学省 科学技術政策研究所(現科学技術・学術政策研究所) 客員総括主任研究官 2012年 一橋大学大学院商学研究科・商学部 教授/イノベーション研究センター 教授 2014年 成城大学社会イノベーション学部・研究科 教授(現職) 2015年 一橋大学名誉教授 2015年 独立行政法人経済産業研究所 ファカルティフェロー 2020年 当社社外取締役(現職)		指名報酬

取締役・経営陣の選解任について

「日清紡コーポレートガバナンス・ポリシー」II-2をご参照ください。

当社では、取締役の指名・選解任プロセスの透明性・客観性を高めるために、取締役会の諮問機関として指名

委員会を設置しています。2020年3月27日時点では、取締役会長、取締役社長、および4名の社外取締役で構成されています。

指名委員会の役割

	選任	解任
経営トップ	経営人材として特に秀でた資質・適性・実績を有する取締役を経営トップ候補者として取締役に答申し、取締役会が選定します。	経営トップを含む取締役について、経営人材としての資質・適性を欠くなどの不適格事由を認められた場合、判断理由を付して当該取締役の解職などについて取締役に答申し、取締役会は、当該取締役の解職または株主総会への取締役解任議案の付議について決定します。
取締役	優れた経営実績を有し、企業理念の実現と企業価値の向上にコミットする強い意志と能力を持つ経営人材を取締役候補者として取締役に答申し、取締役会が選定します。	
執行役員	事業子会社の代表者や当社の管理職等の中から、高い志と胆力を備えマネジメント力や専門性に特に秀でた幹部人材を執行役員候補者として取締役に答申し、取締役会が選定します。	執行役員に幹部人材としての資質・適性を欠くなどの不適格事由を認められた場合、判断理由を付して当該執行役員の解任などについて取締役に答申し、取締役会が決定します。
後継者計画	社長は、経営トップを含む取締役(社外取締役除く)・執行役員の後継者計画を策定し、後継者候補の育成に取り組むとともに、その内容や進捗を社外取締役が加わる指名委員会と共有・審議し、適宜見直し・改善を行います。取締役会は、指名委員会より必要な報告を受け、運用状況を確認します。	

取締役・経営陣の報酬について

「日清紡コーポレートガバナンス・ポリシー」II-2をご参照ください。

当社では、報酬決定プロセスの透明性・客観性を高めるために、取締役会の諮問機関として、報酬委員会を設置しています。2020年3月27日時点では、取締役会長、取締役社長、および4名の社外取締役で構成され、委員の互選によって委員長を選任します。

報酬委員会は、優れた経営人材を確保し、適切な処遇を行うために、同業他社の報酬水準や報酬の構成割合、業界・

業種内における当社のポジション等も考慮し、取締役報酬テーブルの設定と検証、適宜の見直しを行います。

取締役の報酬は、基本報酬(月額報酬)、賞与、株式報酬(譲渡制限付株式)により構成され、株主総会の決議により定められた報酬総額の上限額の範囲内において決定します。なお、株式報酬は、株主総会の決議により別途定められた上限額および上限株式数の範囲内において役位ごとに決定します。ただし、社外取締役は基本報酬(月額報酬)のみとし、取締役に對して退職慰労金は支給しません。執行役員の報酬決定も、本方針・手続きに準じます。

2019年12月期役員報酬等の内容

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(人)
		基本報酬 (固定報酬)	賞与 (業績連動報酬)	譲渡制限付株式	ストックオプション	
取締役(社外取締役を除く)	228	170	36	19	2	8
監査役(社外監査役を除く)	34	34	—	—	—	3
社外役員	52	52	—	—	—	9

(注) 1. 取締役の報酬限度額：年額400百万円以内  
(取締役の支給額には、使用人兼務取締役に対する給与相当額は含まれていません。また、譲渡制限付株式に関する報酬等として支給する金銭報酬債権の総額は、別枠で年額400百万円以内です。)  
2. 監査役報酬限度額：年額70百万円以内  
3. 2020年3月27日時点の人員は、取締役11名(うち社外取締役4名)、監査役4名(うち社外監査役2名)です。

**基本報酬**：報酬委員会の協議により決定した報酬テーブルに定める役位別基本報酬額を適用します。

**賞与**：社外取締役を除く取締役に対し、年度業績を重視した成果インセンティブとして支給します。賞与の実支給額は、報酬委員会の協議により決定した報酬テーブルに定める役位別基本報酬額をベースに、当社グループおよび担当事業に関する売上高、税引前当期純利益、営業キャッシュ・フロー等の業績目標に対する達成度を、役位に応じた一定の割合で反映させます。

**株式報酬**：社外取締役を除く取締役に対し、株価変動のメリットとリスクをより一層株主と共有し、株価上昇および企業価値向上への貢献意欲を高めるため、株式報酬として譲渡制限付株式を割り当てます。なお、株式報酬は、株主総会の決議により定められた上限額および上限株式数の範囲内において役位ごとに決定します。

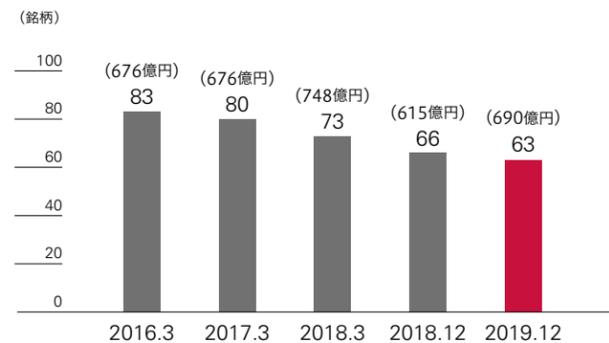
**株主の権利・平等性の確保について**

「日清紡コーポレートガバナンス・ポリシー」III-2をご参照ください。

当社は、少数株主の権利行使が事実上妨げられることのないよう配慮するとともに、株主の権利が実質的に確保されるよう適切に対応します。株主・投資家とのコミュニケーションに関する諸施策を実施し、適切な株主総会の運営を行います。

政策保有株式については、保有に関する方針を定めるとともに、資本コストその他の指標とも照らし合わせて、銘柄ごとに保有の意義および経済合理性の有無を定期的に検証します。取締役会は、検証結果の報告を受け、保有継続・売却の方針を審議します。なお、当社株式を保有する取引先等からの売却の意向に対しては、当社の考えを伝えることはあっても、妨げることはしません。

**政策保有株式の変動**



政策保有先との取引については、定期的にその規模や内容を確認し、経済合理性を検証し、戦略的な有用性が薄れた銘柄については、段階的・計画的な売却に取り組みます。また、政策保有株式に係る議決権の行使については、当社および当該取引先等の企業価値向上の観点に立ち、保有目的に照らし個々に判断した上で行います。その際、取締役の選解任、買収防衛策の導入・延長など企業価値への影響が大きい議案については特に慎重に合理性・必要性の確認を行います。

当社は、買収防衛策を導入していません。今後、株主の利益を害する可能性のある資本政策を行おうとする場合、その必要性・合理性を検討した上で、株主の皆さまへの説明と適切な手続きの確保を行います。

**株主との対話について**

「日清紡コーポレートガバナンス・ポリシー」III-2をご参照ください。

株主・投資家の皆さまとのコミュニケーションに関する諸施策は、IR担当取締役が統括し、社外に向けた正確かつ公正な情報発信、積極的なIR活動を行います。また、株主の皆さまと経営トップが直接対話できる株主総会、決算説明会、海外投資家向け説明会の充実に努め、国内外投資家の皆さまとの個別ミーティングを通年で企画・実施します。

株主・投資家の皆さまからの面談の申し込みに対して、必要と認められた場合は、IR担当取締役その他の取締役・執行役員が対応に加わります。

株主・投資家の皆さまとのコミュニケーションに関する諸施策を含むIR活動の取り組み状況を、定期的に取締役会に報告し、そのレビューを受けます。

**ステークホルダーエンゲージメント**

「日清紡コーポレートガバナンス・ポリシー」III-1、III-3をご参照ください。

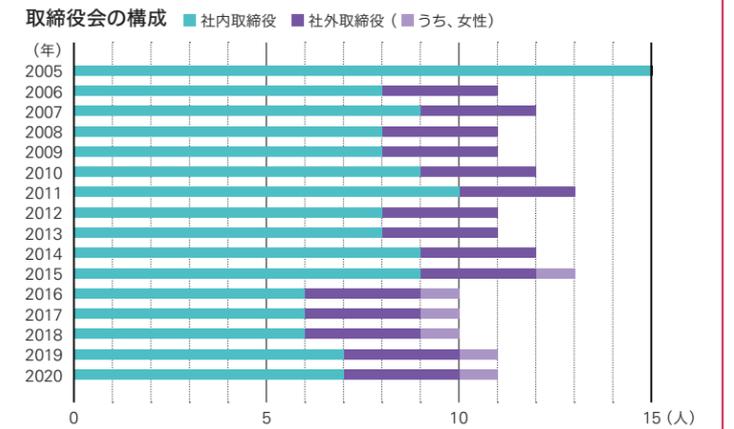
持続的な企業価値向上のためには、ステークホルダーとの継続的な対話が重要です。日清紡グループはVALUEで定めるお客様、株主、従業員をはじめ当社グループを取り巻くステークホルダーとの対話を大切に課題の解決に努めています。

**ステークホルダーエンゲージメントの取り組み**

ステークホルダー	エンゲージメント例	主な対話窓口
お客様	展示会の実施	営業・技術部門
	製品設計技術セミナーの実施	
調達取引先	グリーン調達ガイドラインの公開、周知	調達部門
	調達先説明会の実施	
	水使用量、製品含有化学物質調査	
	CSR調達アンケートの実施	
株主／投資家	株主総会 機関投資家向け説明会・個別ミーティング 投資家向けWebサイト・冊子	IR部門
	社内報の発行	
	従業員サーベイの実施	
従業員	内部通報制度	CSR部門
	広報部門	
	ダイバーシティ部門	
地域社会	地域イベントへの参加	各事業所
	工場見学会、工作教室の開催	
	各工場、技術部門	
NGO・NPO／行政	生物多様性保全活動への参加	各事業所
	清掃活動への参加	
	各事業所	
	産学連携による研究	研究開発部門

**コーポレート・ガバナンス改革の変遷**

- 2006年 社外取締役制度・執行役員制度導入  
取締役任期を2年から1年へ変更
- 2015年 社外取締役を1名増員し4名へ  
買収防衛策廃止
- 2016年 取締役の員数を13名から10名へ変更  
(うち、社外取締役4名)  
コーポレートガバナンス・ポリシー制定  
報酬委員会・指名委員会設置  
取締役会実効性評価開始
- 2017年 相談役・顧問委嘱制度廃止
- 2018年 譲渡制限付株式報酬制度導入



**取締役と監査役へのアンケート調査**

「日清紡コーポレートガバナンス・ポリシー」II-1、5をご参照ください。

当社は、取締役会の実効性に関するアンケートを毎年実施しており、本年(1月実施)も取締役・監査役全員から回答を得て、その集計結果を取締役に報告しました。取締役会では、アンケートに表れた現状認識および課題意識の確認・分析と前年結果との比較検証を通じて、取締役会の実効性を評価するとともに、実効性の向上に向けた改善について審議しました。

当社取締役会は、社外取締役4名を含む取締役11名が各々の経営経験・実績や専門的知見などを持ちより、活発な討議を行っていますが、多岐にわたる事業を擁する持株会社の取締役会として、

その役割・機能をより良く発揮すること、審議の質を高めて的確な意思決定を行うことが重要であると判断し、次の2項目を本年の優先取り組み事項とすることを確認・共有しました。

- 審議の充実・効率化につながる説明・情報提供
- 企業価値の向上に関わる経営戦略等の大きな方向性や企業価値に影響を及ぼしうる重要なリスクについて集中して議論する場の設定

## 取締役・監査役および執行役員

(2020年3月27日現在)

### 取締役



代表取締役会長  
河田 正也



代表取締役社長  
村上 雅洋



取締役専務執行役員  
荒 健次  
日本無線(株)会長



取締役常務執行役員  
小倉 良  
新日本無線(株)会長



取締役常務執行役員  
馬場 一訓  
経営戦略センター長



取締役執行役員  
石井 靖二  
日清紡ブレーキ(株)社長



取締役執行役員  
塚谷 修示  
経営戦略センター  
財経・情報室長



取締役(社外取締役)  
多賀 啓二



取締役(社外取締役)  
藤野 しのぶ  
キャリアカウンセラー



取締役(社外取締役)  
八木 宏幸  
弁護士



取締役(社外取締役)  
中馬 宏之  
成城大学社会イノベーション学部・研究科  
教授  
一橋大学名誉教授

### 監査役



常勤監査役  
木島 利裕



常勤監査役  
大本 巧



監査役(社外監査役)  
山下 淳  
弁護士



監査役(社外監査役)  
渡邊 充範  
四国化成工業(株)  
取締役常務執行役員

### 執行役員

社長  
村上 雅洋\*  
専務執行役員  
荒 健次\*  
常務執行役員  
小倉 良\*  
馬場 一訓\*  
執行役員  
石井 靖二\*  
塚谷 修示\*

\* 取締役兼任



常務執行役員  
石坂 明寛  
経営戦略センター  
経営戦略室長  
コーポレートガバナンス室長



常務執行役員  
杉山 誠  
経営戦略センター  
CSR室長  
ダイバーシティ推進室長  
人財・総務室長



執行役員  
増田 敏浩  
日清紡メカトロニクス(株)社長



執行役員  
亀井 明弘  
日清紡ケミカル(株)社長



執行役員  
今城 靖雄  
新規事業開発本部長



執行役員  
斉藤 一夫  
日清紡シンガポール代表



執行役員  
村田 馨  
日清紡テキスタイル(株)社長

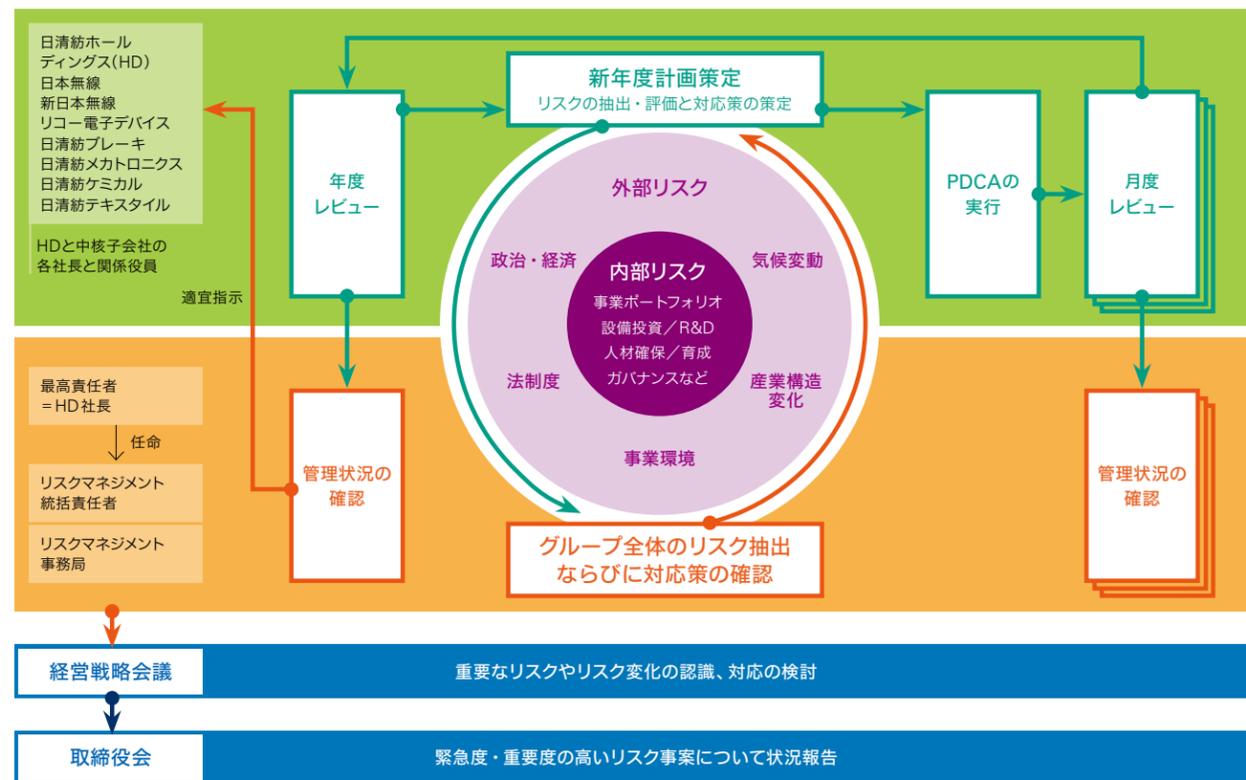


執行役員  
松井 勇造  
不動産事業部長

## リスクと機会への対応

日清紡グループは、事業遂行上の経営リスクに対し適切に対応し経営リスク発生時の損失を最小化するために、下図のようにリスクマネジメント体制を定め運営しています。また、経営リスクを持続的成長のための「機会」とするべくさまざまな事業環境の変化を定常的に把握・分析し、グループ企業理念から導かれた事業方針のもと、「環境・エネルギーカンパニー」グループとして社会に貢献することで、新たな成長「機会」を創出していきます。

日清紡グループのリスクマネジメント体制



(注) HD=日清紡ホールディングス(株)

### 主要なリスクと機会

● リスク ● 機会	リスク・機会の内容	対応
●	<ul style="list-style-type: none"> <li>異常気象に起因する大規模災害などによるサプライチェーンへの影響</li> <li>炭素税導入などによるCO<sub>2</sub>排出コストの発生</li> <li>CO<sub>2</sub>排出量削減コストの発生</li> <li>各国のSO<sub>x</sub>/NO<sub>x</sub>規制強化への対応コスト発生</li> <li>温室効果ガス規制強化による事業活動への影響</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>大規模災害の発生を想定し事業継続計画(BCP)を策定、実施訓練により中断リスクへの対応力を強化</li> <li>CO<sub>2</sub>排出量の低減措置の推進</li> <li>SO<sub>x</sub>/NO<sub>x</sub>除去装置の導入推進</li> <li>2025年までに「持続可能な社会に貢献する製品」の売上高構成比を65%に(P.12「トップメッセージ」参照)</li> </ul>
●	<ul style="list-style-type: none"> <li>水素社会の進展により燃料電池車の需要増</li> <li>バイオマス燃料の輸送需要増による輸送船の新造数増加</li> <li>増加する風水害に対応し、防災・減災のためのソリューションを提供するビジネスが拡大</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>燃料電池用部材の技術開発力向上</li> <li>バイオマス燃料輸送船の新造需要に対応し、船舶用無線通信機器の製販能力を増強</li> <li>国内で培った水/河川管理システムや気象レーダーなどの防災、減災ビジネスを海外へ展開</li> </ul>

● リスク ● 機会	リスク・機会の内容	対応
●	<ul style="list-style-type: none"> <li>地政学的リスク</li> <li>地政学上のリスクが事業に与える影響</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>カントリーリスクなどを考慮し、国/地域別の適切な投資レベルを決定</li> </ul>
●	<ul style="list-style-type: none"> <li>製品市場・為替相場・原材料価格の変動など</li> <li>景気変動による製品市場の需給バランスの変化</li> <li>原材料価格の乱高下が業績に与える影響</li> <li>為替変動が業績に与える影響</li> <li>製品/サービスに対する各国法規制の変更や制度改革などの影響</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>属性の異なる多様な事業展開により、急激な外部環境の変化による業績への影響を軽減</li> <li>複数のサプライヤーとの信頼関係構築</li> <li>為替予約などにより為替変動リスクの最小化</li> <li>各国・地域の事業拠点によるリスク情報収集と経営層へのフィードバック</li> </ul>
●	<ul style="list-style-type: none"> <li>感染症</li> <li>新型コロナウイルスのような未知の感染症のパンデミックによる業績への影響</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>緊急事態対策チームを組成、情報の集約と発信により適切な経営判断をサポート</li> </ul>
●	<ul style="list-style-type: none"> <li>グループ経営</li> <li>事業が多角化され管理が困難</li> <li>事業間で重複する機能が大きい</li> <li>事業/組織の融合により、イノベーションや環境変化に対するレジリエンスなど多様性の有する強みを創出</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>社会課題の変化に応じ事業ポートフォリオを変革、キャッシュ・フローを改善(P.10「トップメッセージ」参照)</li> <li>グループを横断する組織再編やアウトソーシングなどにより効率化を推進</li> <li>グループ会社の管理部門をHDが統括、財務面の規律確立とともにグループ求心力を維持</li> </ul>
●	<ul style="list-style-type: none"> <li>M&amp;A/大型投資</li> <li>M&amp;Aあるいは大型投資計画の失敗</li> <li>新たな経営資源の活用による持続的な成長機会の獲得</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>M&amp;A案件ごとにプロジェクトチームを組成し、PMI活動を強化。取締役会で投資効果を検証しつつ社内に知見を蓄積</li> <li>設備投資は予算承認と実行承認を分離、経営環境の変化に応じた実行でリスクヘッジ</li> </ul>
●	<ul style="list-style-type: none"> <li>人材</li> <li>優秀な人材の採用と確保が困難になる</li> <li>若年層に広まるESG志向と当社の企業理念は方向性一致、人材獲得の機会拡大</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>RPAやIoTなどの活用により自動化、省力化推進</li> <li>企業認知度・好感度向上のための戦略的広報活動</li> <li>産学共同研究への人材/資金両面における寄与</li> <li>地域密着型の採用活動</li> </ul>
●	<ul style="list-style-type: none"> <li>急速な技術革新</li> <li>技術革新による既存市場の急激な変化</li> <li>技術開発あるいは製品開発プランの進捗遅延による競争力低下</li> <li>多様な事業リソースの組み合わせによる革新的な技術開発、成長機会の獲得</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>経営陣が研究開発案件を定期的に検証し、継続/中止を適時判断</li> <li>事業を横断した柔軟な人材配置による組織組成</li> </ul>
●	<ul style="list-style-type: none"> <li>人権問題</li> <li>セクハラ、パワハラなどの横行による労働環境の劣化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>HDに人権啓発グループを設置、グループ全体で人権意識のレベル維持向上を図っている</li> </ul>

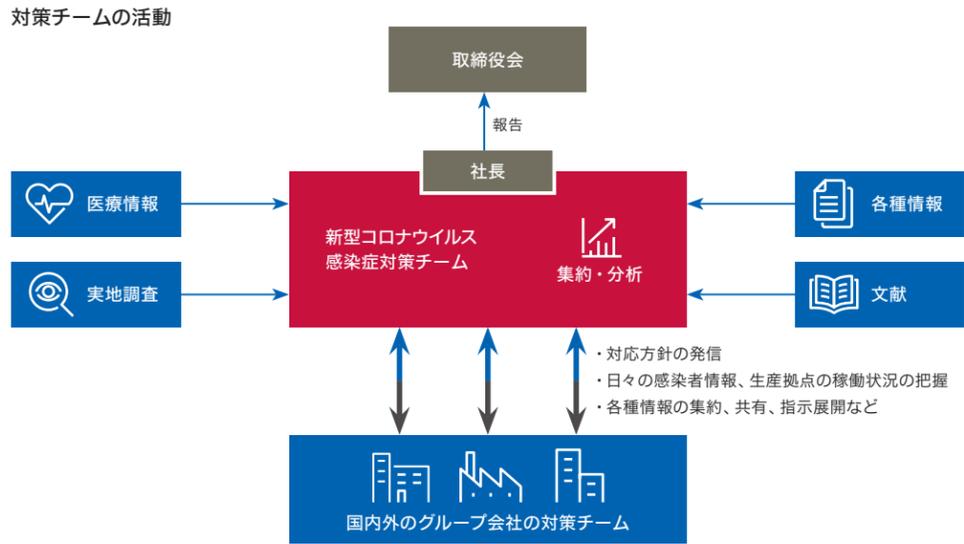
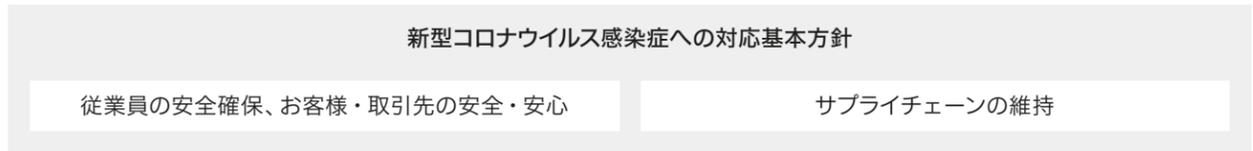
新型コロナウイルス感染症対策について

リスク	機会	リスク・機会の内容	対応
<b>経営管理</b>			
●		・ガバナンスの形骸化	・2006年社外取締役制導入、2009年HD化、2017年顧問／相談役制度廃止など、先んじた取り組みにより経営の透明性と果敢なリスクテイクの高次元での両立を図る(P.62「コーポレート・ガバナンス」参照)
	●	・攻守の調和したガバナンスによるリスクテイク	
<b>品質問題</b>			
●		・製品やサービスの品質問題や欠陥などによる信頼の低下、損害賠償請求やリコール発生	・リスクマネジメントシステムを活用し、リスクの発生確率と影響度をミニマイズ ・HDに品質保証グループを設置、グループ会社の品質保証や製品安全活動の状況を包括的に管理
<b>情報セキュリティ</b>			
●		・個人情報や顧客情報、営業秘密の漏えい ・コンピュータウイルス感染による情報漏えいやデータ破壊	・継続的な教育と運営状況の内部監査を毎年実施 ・リスクマネジメントシステムを活用し、リスクの発生確率／影響度をミニマイズ
<b>コンプライアンス</b>			
●		・贈収賄、競争法違反をはじめとして法令違反や社会規範を逸脱した企業行動による信頼低下と企業価値の毀損	・HD社長から「正しく儲ける」ことの重要性を発信 ・コンプライアンス教育を継続的に実施 ・不正行為は厳罰をもって処分 ・法曹界出身の社外取締役を招聘
<b>不正／不法行為</b>			
●		・粉飾や不正経理操作など	・内部統制制度と倫理通報制度の両輪の運用により不正行為を防止
<b>労働災害</b>			
●		・グローバルに従業員の労働安全衛生管理が実現できないことによる事業への影響	・HDとグループ会社とが連携し、国内事業で培った労働安全衛生管理の手法をグローバルに展開
<b>レピュテーション</b>			
●		・マスコミの誤報や風説の流布、ネット上の風説による事業への影響 ・投資家のダイベストメントの対象に浮上	・リスクマネジメントの対象に位置付け定期的に監視 ・主要なESG投資家やESGインデックスリサーチ会社と継続的に情報交換、動向を把握
<b>政策保有株式／遊休不動産</b>			
●		・時価の変動リスク	・政策保有株式は、コーポレートガバナンス・ポリシーに基づき継続的に縮減(P.66「コーポレート・ガバナンス」参照) ・不動産は再開発により価値向上



BCM訓練実施風景(2019年8月30日)

2020年1月9日、中国メディアが新型コロナウイルス検出を報道。これを受け、当社グループは既定のBCPプログラムに従い、1月中旬より、経営戦略センターが中心となり対応の協議を開始しました。1月27日に対策チームを立ち上げ、以後、グループ会社の感染状況のアップデートや、感染防止のための情報発信など、感染症対策につき下記基本方針のもと包括的に管理を行っています。



上記方針を継続しながら、三密対策に留意し、下記のような取り組みを進めています。

- 在宅勤務の奨励… オフィスは出勤率を一定水準に維持し、出社者数を抑えるとともに、就業者密度が上がらないよう業務スペースを拡大
- 作業環境の安全性確保… 製造現場では、作業エリア・共有スペース・食堂など就業環境におけるソーシャルディスタンスの維持、定期的な消毒や換気の徹底
- Web会議の活用… 非接触での情報交換の機会拡充
- 時差出勤の制度拡充… 通勤途上における感染リスクの低減
- マスクや消毒液の備蓄、ソーシャルディスタンスの維持奨励
- 感染リスク低減のための取り組み事例の共有
- 従業員アンケート結果を反映し作業環境を改善



ブラジル：手洗い励行



ブラジル：ソーシャルディスタンス



東京(本社)：ワークスペース増設



上海：出勤者の検温

日清紡グループは、「企業公器」や「至誠一貫」の精神のもとに公正・誠実な姿勢を貫き、事業を通じて社会に貢献することを使命と捉えています。その実現のためにグループの社員一人ひとりがとるべき行動を「行動指針」に定め、公正な事業慣行を通じて社会から信頼されることを目指しています。

**企業倫理委員会と企業倫理通報制度**

当社は「企業倫理委員会」を設置し、日清紡グループ全体のコンプライアンスに係る事項に対処しています。

また、法令違反の疑いのある行為や違反事実の早期発見・再発防止を図ることを目的として、「企業倫理通報制度」を設け、社内外からの通報を受け付けています。当社グループの従業員の場合には、社内の企業倫理委員のほか、社外の顧問弁護士へも直接通報できます。通報者に関する秘密を厳守するとともに、通報者に不利益が生じないように配慮されています。通報された内容は、企業倫理委員会で適切に対処しています。

**コンプライアンス教育**

日清紡グループでは、公正な事業活動の遂行を目指して階層別および職場別研修、海外派遣前研修などを通じて各種コンプライアンス教育を実施しています。

2017年3月期からはグループの管理職を対象にコンプライアンス研修を毎年実施することをKPIとして設定し、コンプライアンスの浸透を図っています。研修教材として新たに「管理職層向けコンプライアンス教育資料」を日本語および英語で作成し、グループ全社で活用しています。

また、各子会社ではそれぞれの国や地域、業種の状況に合わせた研修も実施しています。

**腐敗防止の取り組み**

近年、贈収賄・腐敗行為に関する法規制の執行が国際的に強化され、摘発が厳格化しています。当社は海外の関連法令への対応も念頭において「腐敗行為防止のてびき」を策定し、海外グループ会社を含む全子会社に展開しました。このてびきは、日本の不正競争防止法第18条(外国公務員等に対する不正の利益の供与等の禁止)はもとより腐敗の防止に関する国際連合条約(UNCAC)、国際商取引における外国公務員に対する贈賄防止に関するOECD条約、米国連邦海外腐敗行為防止法(FCPA)とそのガイドライン、英国賄賂防止法(UK Bribery Act)など国際的な腐敗防止

に関する条約や法令を対象としています。てびきの内容は適宜見直し、グループ全体で贈収賄防止対策に活用しています。

**機密保持の徹底**

設計・開発段階から連続する一連のサプライチェーンの中で開示を受けた知的財産や技術・ノウハウに関する情報などについては、機密保持契約を取り交わし、漏えい防止を図っています。

また、営業秘密管理については、毎年内部監査を実施し、適切に管理されていることを確認しています。

**CSR調達基本方針**

日清紡グループは、法令遵守、公正取引、情報セキュリティ、環境保全、人権、安全衛生、品質・安全、などの視点から、以下の7項目からなる「日清紡グループCSR調達基本方針」を制定しました。

1. 法令・社会規範を遵守していること
2. 健全且つ公正な取引を行っていること
3. 情報の管理を適切に行っていること
4. 環境保全に配慮していること
5. 基本的人権を尊重していること
6. 安全衛生活動に取り組んでいること
7. 製品・サービスの品質や安全性の確保に努めていること

これらをサプライヤー様にお願いすることにより、CSRの取り組みをサプライチェーン全体で推進します。

**財務報告**

- 76 日清紡グループの財務戦略
- 78 過去11年の主要財務指標の推移
- 80 経営者による財務・経営成績の分析
- 84 連結貸借対照表
- 86 連結損益計算書
- 87 連結包括利益計算書
- 88 連結株主資本等変動計算書
- 89 連結キャッシュ・フロー計算書
- 90 セグメント情報



新型コロナウイルス感染症の影響は、短期的には大きな業績インパクトとなりますが、ROICを導入し、キャッシュ・フローの増大と資産圧縮によって、強靱な財務体質を確保して、自律的な企業成長を目指します。

**塚谷 修示**  
取締役執行役員  
経営戦略センター 財務・情報室長

### 営業キャッシュ・フローの創出

新型コロナウイルス感染症の影響は、事業会社にとって深刻な影響をもたらしています。当社も例外ではなく、生産販売活動の一時的な停滞を通じた業績への影響は大きいと言わざるを得ません。ただ幸いなことに、急場を乗り切る財務体質の厚みには、まだ余力があります。

このような危機に直面すると、キャッシュの重み、キャッシュ・フローの重要性に思い至ります。「営業キャッシュ・フローの創出」という2020年の方針は、事業運営の基本に立ち返ったテーマであり、当社グループがポートフォリオ・チェンジの過程で抱えたウィークポイントの克服でもあります。

With Coronaの時代に突入するにあたって基本は変わりません。営業キャッシュ・フローを極大化する努力を通じて、再投資に向けた資金(投資キャッシュ・フロー)を確保し、自律的な企業成長を目指す気概を促したいと考えています。一時的に債務依存を高めること(財務キャッシュ・フロー)が危機対応の処方箋となりますが、中長期的には資金調達構造を見直してバランスの回復を図りたいと考えます。このためにも営業キャッシュ・フローは重要になります。

### 当社の収益構造

当社は、資本市場との対話において、全社目標のKPIとしてROEを打ち出しています。ROEを、売上高、営業利益(率)、あるいはROAへと要素分解して、管理レベルを高める工夫をしています。しかし、多様な事業を擁する当社グループにおいては、収益構造の変化を促す観点や、よりダイナミックに事業を管理する観点が大事だと考え、ROICによる計数管理を検討してきました。コーポレート部門では、この1年、ROIC導入によるシニアマネジメント層の意識改革と現場への浸透活動を推進してきました。2020年はさらにROICツリーの理解を進め、製造現場の改善活動と同期をとるなどの工夫により、現場に一層根ざした活動となるよう取り組んでいます。

ROICのレベル感ですが、当社ではWACCを6%、ROEの長期目標(2025年)を12%と置いていますので、これに釣り合うROICは8%程度と試算しています。一律適用がふさわしいとは考えていませんが、各々の事業に適するレベル感を見出し、連結平均ではROIC 8%が実現できているという工夫が必要です(次ページの図表を参照)。

当社は装置産業的な事業も多く、アセットのスリム化は難しい課題です。ただし、「モノ」づくりばかりに固執

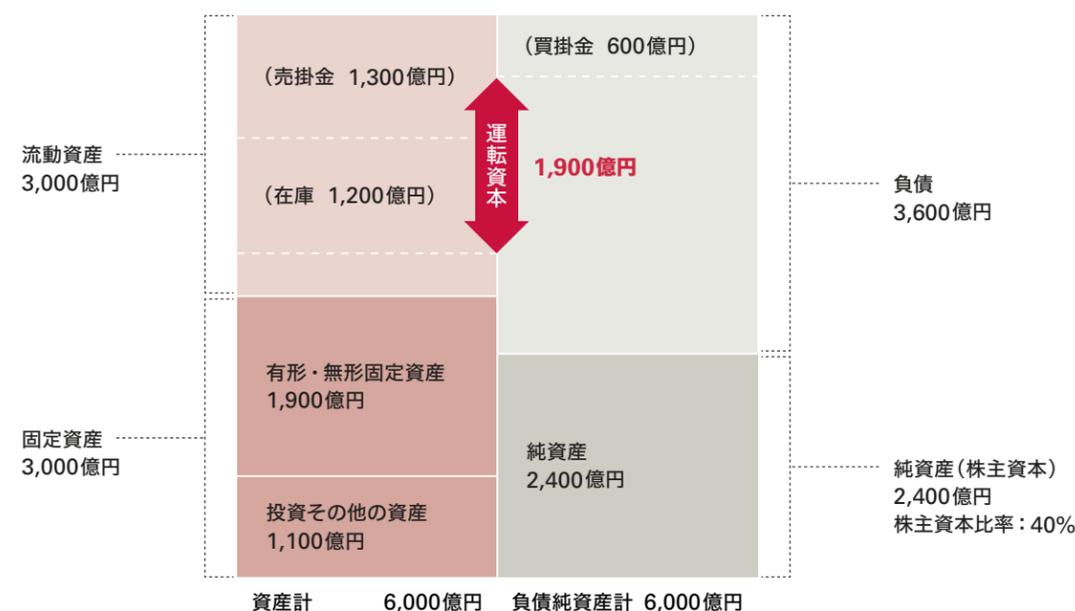
しては投資効率の向上に限りがありません。社長の村上の言う「モノからコト、サービスへの転換」(P.9「トップメッセージ」参照)とは、投資効率の向上という視点から事業構造を変革するという点でもあります。

ROIC目線での努力項目としては、投資の効率化(運転資本の圧縮)と事業用途以外の資産、つまり土地(固定資産)や有価証券の流動化推進になります。株主資本比率40%という現状は、負債と株主資本が適正にバランス

していると捉えています。資産が圧縮できれば有利子負債とエクイティ(配当還元や自己株式)をバランスよく減少させることが可能でしょう。課題は言うまでもなく収益性です。連結平均でのハードルレートは8%ですが、新規事業には10%超を期待しますし、既存事業についてもさらにROICの引き上げが急務です。

(注) 政策保有株式の縮減の推移については、P.66のグラフをご参照ください。

2025年ROE目標とB/S、P/Lのアウトライン



ROE: 12% (2025年)のP/Lイメージ		備考
売上高	5,400億円	現状売上高で、事業ポートフォリオの入れ替えを継続
営業利益	430億円	目標営業利益率=8%
NOPAT	300億円	想定実効税率=30%
ROE	12%	NOPAT ÷ 純資産(株主資本)=12.5%
ROIC	8%	NOPAT ÷ (有形・無形固定資産+運転資本)=7.9% ・運転資本圧縮 ・固定資産(土地、有価証券)の流動化推進

過去11年の主要財務指標の推移

(百万円)

	2010.03	2011.03	2012.03	2013.03	2014.03	2015.03	2016.03	2017.03	2018.03	2018.12	2019.12
<b>業績</b>											
売上高	¥242,409	¥325,555	¥379,340	¥450,693	¥494,350	¥523,757	¥533,989	¥527,274	¥512,047	¥416,221	¥509,660
エレクトロニクス事業	51,699	112,820	169,906	175,307	187,742	209,115	205,367	190,851	193,620	—	—
無線・通信事業	—	—	—	—	—	—	—	—	—	90,427	152,212
マイクロデバイス事業	—	—	—	—	—	—	—	—	—	53,776	65,285
ブレーキ事業	41,046	46,118	47,450	118,849	148,699	161,886	165,037	146,061	154,204	135,007	131,338
精密機器事業	24,908	32,020	25,190	24,520	28,655	28,607	29,525	60,687	64,918	62,219	65,428
化学品事業	6,309	7,283	8,258	8,150	8,810	8,138	8,285	9,482	11,285	8,173	9,390
繊維事業	53,222	57,400	60,963	54,736	54,629	51,072	60,127	55,842	54,639	43,659	49,505
紙製品事業	31,536	30,325	30,220	30,524	31,685	31,280	32,584	32,647	—	—	—
不動産事業	6,298	12,436	9,081	15,366	10,567	9,246	8,357	8,083	8,405	4,236	11,655
その他事業	27,391	27,148	28,268	23,238	23,560	24,410	24,703	23,616	24,973	18,720	24,844
営業利益	3,569	19,842	4,170	13,393	13,175	13,744	12,617	4,890	15,085	△2,505	6,482
親会社株主に帰属する当期純利益	1,896	11,184	9,415	6,418	9,011	13,693	10,775	3,574	26,352	△7,182	△6,604
<b>財政状態</b>											
純資産	¥193,638	¥211,557	¥213,750	¥242,623	¥276,865	¥306,937	¥284,471	¥275,753	¥290,434	¥264,849	¥252,535
総資産	358,109	479,852	534,583	551,933	611,310	678,486	651,793	646,288	651,958	622,381	617,527
設備投資額	13,027	12,800	15,704	20,123	19,895	36,909	22,861	30,505	30,103	27,199	32,387
減価償却費	12,960	13,157	14,549	18,968	21,485	23,110	22,570	22,263	22,183	19,816	24,954
<b>キャッシュ・フロー</b>											
営業活動によるキャッシュ・フロー	¥27,537	¥16,529	¥12,973	¥34,095	¥26,075	¥37,120	¥39,566	¥26,768	¥32,414	¥15,495	¥26,249
投資活動によるキャッシュ・フロー	△9,949	11,591	△57,860	△10,973	△19,862	△21,271	△22,793	△31,429	△1,797	△20,723	△21,759
財務活動によるキャッシュ・フロー	△30,347	703	16,835	△24,072	△2,321	△6,238	△9,044	3,595	△34,784	11,935	△10,065
											(円)
<b>1株当たり情報</b>											
当期純利益	¥10.38	¥63.32	¥53.83	¥36.74	¥51.60	¥80.33	¥67.93	¥22.52	¥160.59	¥△43.26	¥△39.45
純資産	1,034.04	1,036.80	1,063.19	1,198.67	1,369.78	1,634.07	1,472.26	1,444.94	1,659.29	1,457.26	1,431.35
配当金	15.00	15.00	15.00	15.00	15.00	15.00	30.00	30.00	30.00	30.00	30.00
											(%)
<b>主要な経営指標</b>											
自己資本比率	51.1	38.0	34.7	37.9	39.1	38.2	35.9	35.5	41.2	40.1	38.6
総資産利益率 (ROA)	0.5	2.7	1.9	1.2	1.5	2.1	1.6	0.6	4.1	△1.1	△1.4
自己資本利益率 (ROE)	1.0	6.1	5.1	3.2	4.0	5.5	4.4	1.5	10.6	△2.8	△2.7
配当性向	144.5	23.7	27.9	40.8	29.1	18.7	44.2	133.2	18.7	—	—
<b>ESG指標</b>											
従業員数(人)	12,488	18,292	22,304	22,083	22,052	21,387	23,055	23,256	23,104	22,850	22,889
特許取得件数	—	1,986	1,986	2,293	2,448	2,424	2,441	2,402	2,400	2,682	2,910
売上当たり温室効果ガス排出量 (t-CO <sub>2</sub> /百万円)	—	—	—	—	—	—	1.230	1.357	1.242	1.302	1.259

(注) 1. 2016年10月に連結子会社であるニッシン・トーア(株)と岩尾(株)が合併したことに伴い、2017年3月期より、従来「その他事業」としていた岩尾(株)の衣料繊維事業を「繊維事業」へと変更した。2013年3月期以降の実績は変更後の数字に基づき記載している。  
 2. 2016年3月期よりエラストマー事業を化学品事業から繊維事業へ移管したことに伴い、2015年3月期以降の実績は移管後の数字に基づき記載している。  
 3. 2018年12月期より、決算日を3月31日から12月31日に変更した。  
 4. 2019年12月期に業績管理区分の見直しを行い、従来のエレクトロニクス事業を無線・通信事業とマイクロデバイス事業に分割して記載している。

## 経営者による財務・経営成績の分析

### HIGHLIGHTS

- 無線・通信事業と不動産事業は増収でしたが、ブレーキ事業などで中国市場低迷の影響を受けたことなどにより、グループ売上高は減収となりました。
- TMD社で固定資産の減損損失を計上したことなどにより、当期純損失となりました。
- 新規のシンジケートローンやコミットメントラインの更改により、必要とされる資金の流動性を確保しています。

### 業績概況

当社は前期(2018年12月期)より決算日を3月31日から12月31日に変更しました。これに伴い決算期変更の経過期間である前期は、当社ならびに3月決算であった連結対象会社は2018年4月1日から2018年12月31日の9カ月間を、2月決算であった連結対象会社は2018年3月1日から2018年12月31日の10カ月間を、12月決算であった連結対象会社は2018年1月1日から2018年12月31日の12カ月間を連結対象期間とする変則的な決算となりました。そのため参考値として、当期と同一期間となるように組み替えた前年同期(以下「調整後前期」)による比較情報を下記に表示しています。

当社は業績管理区分の見直しを行い、当期より「エレクトロニクス」を「無線・通信」と「マイクロデバイス」に分割し、従来の

「ブレーキ」「精密機器」「化学品」「繊維」「不動産」とあわせて7事業を報告セグメントとしています。

当期の当社グループの売上高は、日本無線(株)におけるソリューション・特機事業の航空・気象システムの売上が増加したことなどにより無線・通信事業は増収となり、大型商業施設用建物を販売したことなどにより不動産事業も増収となりましたが、ファウンデーションブレーキ事業の譲渡や中国市場などの低迷の影響を受けたブレーキ事業が減収となったことなどにより509,660百万円(調整後前期比5,272百万円減、1.0%減)となりました。

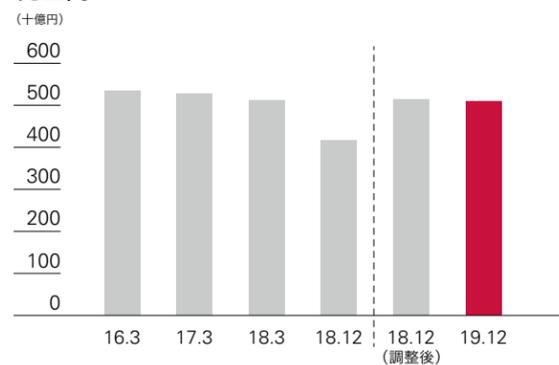
営業利益は、無線・通信事業や不動産事業の売上増などにより6,482百万円(調整後前期比1,697百万円増、35.5%増)と

### 調整後前期比較

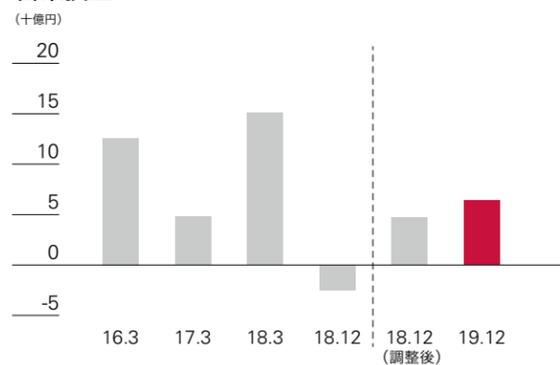
(単位:百万円)

	売上高	営業利益	経常利益	親会社株主に帰属する当期純損失(△)
2019年12月期	509,660	6,482	11,703	△6,604
調整後前期	514,933	4,784	8,642	△1,366
調整後増減	△5,272	1,697	3,060	△5,237
調整後増減率	△1.0%	35.5%	35.4%	—

#### 売上高



#### 営業損益



なり、経常利益も11,703百万円(調整後前期比3,060百万円増、35.4%増)となりました。また、経常利益は増加したものの、TMD社のOEPC(乗用車新車組み付け用製品)事業において

### 配当金

当期の1株当たりの年間配当金は、前期と同額の30円となりました。

当社は、ROE重視の経営を推進し、利益配分を含む株主価値の持続的な向上を目指しています。研究開発、設備増強、M&Aなどの成長投資を加速させ、「環境・エネルギーカンパニー」グループとして社会・市場・ステークホルダーの皆さまから一層評価され信頼いただける企業を目指していきます。配当については、中間配当および期末配当の年2回配当を基本とし、連結配当性向30%程度を目安に、安定的かつ継続的な配当を行う方針です。

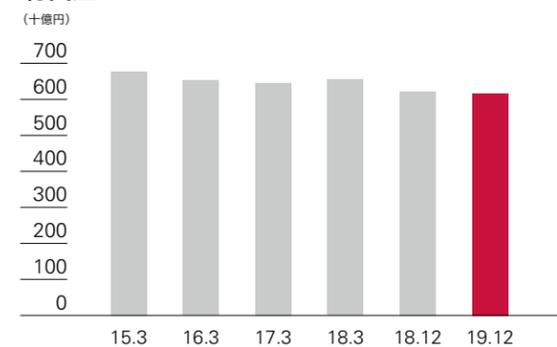
さらに、今後の成長戦略遂行に要する内部留保を十分確保できた場合には、安定性にも配慮した上で、自社株買い入れなども含めてより積極的に株主への利益還元を行う方針です。

### 財政状態

2019年12月末における総資産は617,527百万円となり、前期末(2018年12月末)と比較し4,853百万円減少しました。現金及び預金の減少4,884百万円、受取手形及び売掛金の増加5,198百万円、たな卸資産の増加2,856百万円、その他(流動資産)の減少2,161百万円、有形固定資産の減少9,826百万円、無形固定資産の減少2,921百万円、投資有価証券の増加8,926百万円、長期貸付金の減少1,935百万円などが主な要因です。

2019年12月末における負債総額は364,992百万円となり、前期末と比較し7,460百万円増加しました。支払手形及び

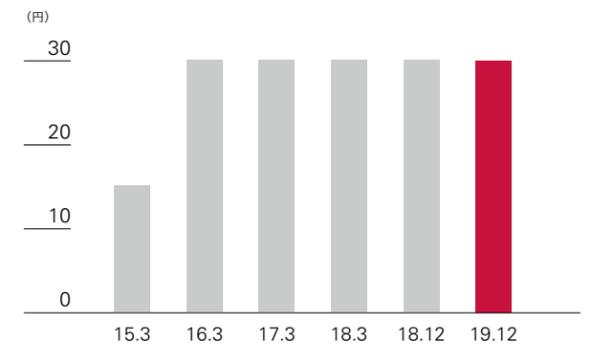
#### 総資産



固定資産の減損損失を計上したことなどにより、親会社株主に帰属する当期純損失は6,604百万円(調整後前期比5,237百万円悪化)となりました。

自己株式については、消却を原則としますが、大きな株主価値の向上に資するM&A案件が存在する場合は株式交換に活用することもあります。

#### 配当金

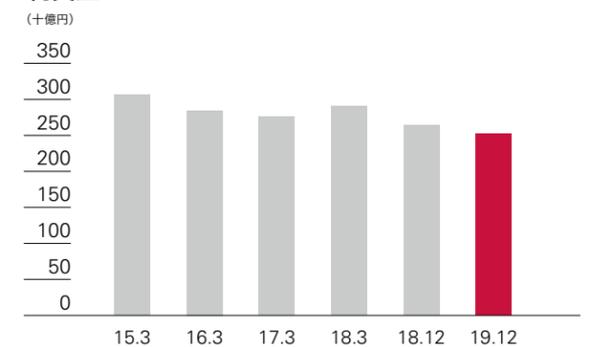


買掛金の減少2,294百万円、短期借入金の減少18,842百万円、その他(流動負債)の増加2,566百万円、長期借入金(1年内返済予定の長期借入金含む)の増加20,704百万円、繰延税金負債の増加2,049百万円、その他(固定負債)の増加2,539百万円などが主な要因です。

2019年12月末における純資産は、252,535百万円となり、前期末と比較し12,313百万円減少しました。利益剰余金の減少11,996百万円などが主な要因です。

以上の結果、2019年12月末における自己資本比率は前期末と比較し1.5ポイント低下して38.6%となりました。

#### 純資産



## 資金調達の状況

当期は、2019年7月に長期シンジケートローン30,000百万円を組成し、短期借入金の一部を低利固定での安定調達としました。また、2019年9月に主要銀行とのコミットメントライン

## キャッシュ・フロー

### 営業活動によるキャッシュ・フロー

営業活動の結果増加した現金及び現金同等物は26,249百万円となりました。これは主として税金等調整前当期純損失△2,257百万円、減価償却費24,954百万円、減損損失16,181百万円、持分法による投資損益△3,654百万円、売上債権の増減額△7,152百万円、たな卸資産の増減額5,466百万円、仕入債務の増減額△2,618百万円、法人税等の支払額△6,176百万円によるものです。

### 投資活動によるキャッシュ・フロー

投資活動の結果減少した現金及び現金同等物は21,759百万円となりました。これは主として有形固定資産の取得による支出△25,436百万円、投資有価証券の売却による収入3,989百万円によるものです。

## 設備投資

当社グループは、長期的に成長が期待できる製品分野への重点的な設備投資を基本とし、あわせて、製造設備の新鋭化による製品の品質向上、温室効果ガスの削減などの環境対策、中国や東南アジアなどの新興市場における需要増加への対応などを目的とした設備投資を行っています。その結果、当期における設備投資は32,387百万円となりました。

主たる内容は、無線・通信事業において日本無線(株)の物流倉庫や基幹システムなどに5,152百万円の投資を実施しました。マイクロデバイス事業において新日本無線(株)の電子デバイス製品製造設備や研究開発設備などに4,344百万円、リコー電子デバイス(株)の研究開発設備や基幹システムなどに3,645百万円の投資を実施しました。ブレーキ事業においてTMDグループの摩擦材製造設備などに4,428百万円、NISSHINBO

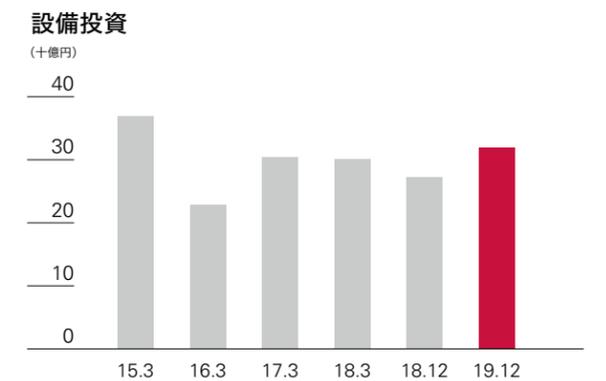
契約を25,000百万円で更改しました。そのほか、当座貸越枠、コマmercial・ペーパーも引き続き十分な調達枠を維持しており、必要とされる流動性を確保しています。

### 財務活動によるキャッシュ・フロー

財務活動の結果減少した現金及び現金同等物は10,065百万円となりました。これは主として短期借入金の純増減額△18,277百万円、長期借入れによる収入32,369百万円、長期借入金の返済による支出△10,653百万円、自己株式の取得による支出△4,924百万円、配当金の支払額△5,064百万円、その他△1,902百万円によるものです。

以上の結果、現金及び現金同等物の2019年12月末残高は37,268百万円と前期末に比べ5,166百万円減少しました。

AUTOMOTIVE MANUFACTURING INC.の銅規制対応摩擦材製造設備などに3,861百万円、日清紡ブレーキ(株)の銅規制対応摩擦材製造設備などに1,986百万円の投資を実施しました。



## 中期的な会社の経営戦略

当社グループは、企業理念「挑戦と変革。地球と人びとの未来を創る。」の具現化を通して、グループ経営・グローバル経営の深化を図り、多様性の中での団結を進め企業価値の向上を目指しています。

また、企業の本質は人間集団であり事業は借り物との考えに基づき、「モノ」づくりの強みをベースに「コト」「サービス」の視点を高めつつ、新たな時代や社会の要請に応える業容へと変化を継続していきます。

当社グループは、地球環境の維持やサステナブルな社会づくりをテーマに、環境・エネルギー分野に事業領域をシフトしてきました。今後とも、環境保全、省エネルギー、代替エネルギーを実現する新製品やシステム提案はもとより、環境破壊や気候変動による災害など人間社会が直面する課題に対してもソリューションを提供し、「環境・エネルギーカンパニー」グループとして超スマート社会を実現していきます。

こうした考えのもと、主力であるモビリティ分野の拡充に加え、インフラストラクチャー&セーフティー分野、ライフ&ヘルスケア分野への製品・サービスの提供を通じて未来社会の創造に寄与していきます。

現在モビリティ分野においては、無線通信技術に電子デバイス・メカトロニクス・ケミカル技術を融合しグループ横断的に事業を拡大しています。

自動車向けには、業界をリードしている銅フリー摩擦材の

## 会計基準の選択

当社グループの会計基準は、日本基準を適用しています。しかし、グローバルな事業展開の推進を経営の基本方針としているため、海外における事業の比率は今後一層高まっていくこと

開発・拡販によりグローバル市場での地位を高める一方、カーボンセパレータや白金代替触媒など燃料電池車用の部材開発を進めています。また、自動運転技術のキーとなるデバイスの供給やセンサーの開発を進め、自動車と交通インフラとの通信網構築に取り組みます。

さらには、船舶自動航行や衛星通信・航空機・ドローンの管制制御に必要なレーダー、センサー、デバイスの開発を進めるとともに、開発機器により収集されたデータを活用する安全運行・省エネ運行サポートビジネスにも取り組みます。

なお、当社グループでは、2025年ROE12%達成を長期目標に掲げています。

新型コロナウイルス感染症の影響など不透明な要素もありますが、2020年も、主力のモビリティ分野を中心に経営資源を重点的に配分し、成長戦略を遂行します。

無線・通信事業では、主軸の公共事業向けソリューション・特機事業が好調に推移していますが、マリンシステム事業はまだまだ回復途上にあります。マイクロデバイス事業では、米中貿易摩擦の影響により急速に悪化した市場環境は回復基調にあります。また、ブレーキ事業では、環境保護への配慮から世界レベルで需要が増加し、好調に受注を積み上げている銅レス・銅フリー摩擦材の設備投資による償却費負担により利益は下押しされるものの、TMD社の事業再建に目処がついたことから、2020年は黒字転換する見込みです。

が想定されます。こうした観点から、国際的に統一された会計基準であるIFRS (国際財務報告基準)の任意適用に関し検討を行っています。現時点では任意適用の時期などは未定です。

# 連結貸借対照表

2019年12月31日時点

(百万円)

	2018.12	2019.12
<b>資産の部</b>		
<b>流動資産</b>		
現金及び預金	¥42,434	¥37,550
受取手形及び売掛金	106,403	111,601
電子記録債権	15,404	16,408
商品及び製品	36,650	41,811
仕掛品	58,796	56,830
原材料及び貯蔵品	23,544	23,205
その他	15,270	13,109
貸倒引当金	△417	△588
流動資産合計	298,087	299,929
<b>固定資産</b>		
<b>有形固定資産</b>		
建物及び構築物(純額)	67,842	59,120
機械装置及び運搬具(純額)	58,933	56,259
土地	36,890	35,158
建設仮勘定	9,909	8,254
その他(純額)	11,113	16,070
有形固定資産合計	184,689	174,863
<b>無形固定資産</b>		
のれん	7,130	5,101
その他	7,993	7,102
無形固定資産合計	15,124	12,203
<b>投資その他の資産</b>		
投資有価証券	95,287	104,214
長期貸付金	2,127	191
退職給付に係る資産	6,858	9,097
繰延税金資産	6,159	5,249
その他	15,131	13,251
貸倒引当金	△1,085	△1,473
投資その他の資産合計	124,479	130,531
固定資産合計	324,293	317,597
<b>資産合計</b>	¥622,381	¥617,527

(百万円)

	2018.12	2019.12
<b>負債の部</b>		
<b>流動負債</b>		
支払手形及び買掛金	¥44,048	¥41,753
電子記録債務	20,260	19,635
短期借入金	65,391	46,548
コマーシャル・ペーパー	30,000	30,000
1年内返済予定の長期借入金	8,057	39,818
未払法人税等	3,088	4,092
製品保証引当金	1,205	1,096
賞与引当金	3,835	3,120
役員賞与引当金	172	189
工事損失引当金	247	54
事業構造改善引当金	—	1,017
偶発損失引当金	1,348	925
海外訴訟損失引当金	100	—
その他の引当金	134	6
その他	40,196	42,763
流動負債合計	218,089	231,023
<b>固定負債</b>		
長期借入金	58,742	47,686
繰延税金負債	16,825	18,874
役員退職慰労引当金	22	33
事業構造改善引当金	1,562	1,171
環境対策引当金	1,058	939
海外訴訟損失引当金	577	540
その他の引当金	46	49
退職給付に係る負債	50,269	51,773
資産除去債務	816	839
その他	9,521	12,060
固定負債合計	139,442	133,968
<b>負債合計</b>	357,531	364,992
<b>純資産の部</b>		
<b>株主資本</b>		
資本金	27,609	27,639
資本剰余金	20,396	20,421
利益剰余金	177,545	165,548
自己株式	△11,035	△15,947
株主資本合計	214,516	197,662
<b>その他の包括利益累計額</b>		
その他有価証券評価差額金	33,992	39,570
繰延ヘッジ損益	△97	△23
為替換算調整勘定	5,273	3,810
退職給付に係る調整累計額	△4,067	△2,915
その他の包括利益累計額合計	35,100	40,441
<b>新株予約権</b>	160	167
<b>非支配株主持分</b>	15,071	14,263
<b>純資産合計</b>	264,849	252,535
<b>負債純資産合計</b>	¥622,381	¥617,527

## 連結損益計算書

2019年12月31日に終了した会計年度

	(百万円)	
	2018.12	2019.12
売上高	¥416,221	¥509,660
売上原価	335,043	409,013
売上総利益	81,177	100,647
販売費及び一般管理費	83,683	94,164
営業利益又は営業損失(△)	△2,505	6,482
営業外収益		
受取利息	460	422
受取配当金	2,055	2,167
持分法による投資利益	3,942	3,654
為替差益	—	124
雑収入	1,397	1,568
営業外収益合計	7,855	7,937
営業外費用		
支払利息	888	1,132
売上割引	673	591
為替差損	655	—
雑損失	1,565	991
営業外費用合計	3,783	2,716
経常利益	1,566	11,703
特別利益		
持分変動利益	62	—
固定資産売却益	227	607
投資有価証券売却益	1,681	3,420
負ののれん発生益	—	387
関係会社株式売却益	31	—
事業譲渡益	—	280
環境対策引当金戻入額	6	1
新株予約権戻入益	5	3
特別利益合計	¥2,016	¥4,700

	(百万円)	
	2018.12	2019.12
特別損失		
固定資産売却損	¥172	¥81
固定資産廃棄損	341	182
減損損失	2,407	16,181
投資有価証券売却損	—	1
投資有価証券評価損	344	11
関係会社株式評価損	217	—
関係会社株式売却損	97	76
子会社事業構造改善費用	2,070	772
事業構造改善引当金繰入額	647	1,155
事業整理損	136	—
退職給付制度改定損	122	187
環境対策引当金繰入額	3	—
海外訴訟損失引当金繰入額	256	12
偶発損失引当金繰入額	245	—
特別損失合計	7,063	18,661
税金等調整前当期純損失(△)	△3,480	△2,257
法人税、住民税及び事業税	4,299	5,438
法人税等調整額	△2,223	△826
法人税等合計	2,075	4,612
当期純損失(△)	△5,555	△6,870
非支配株主に帰属する当期純利益又は非支配株主に帰属する当期純損失(△)	1,627	△266
親会社株主に帰属する当期純損失(△)	¥△7,182	¥△6,604

## 連結包括利益計算書

2019年12月31日に終了した会計年度

	(百万円)	
	2018.12	2019.12
当期純損失(△)	¥△5,555	¥△6,870
その他の包括利益		
その他有価証券評価差額金	△8,967	5,582
繰延ヘッジ損益	△79	74
為替換算調整勘定	△4,926	△1,548
退職給付に係る調整額	△581	1,177
持分法適用会社に対する持分相当額	△910	△303
その他の包括利益合計	△15,465	4,981
包括利益	△21,021	△1,888
(内訳)		
親会社株主に係る包括利益	△21,970	△1,262
非支配株主に係る包括利益	¥949	¥△625

# 連結株主資本等変動計算書

2019年12月31日に終了した会計年度

(百万円)

	株主資本					その他の包括利益累計額					新株 予約権	非支配 株主持分	純資産 合計
	資本金	資本 剰余金	利益 剰余金	自己株式	株主資本 合計	その他 有価証券 評価差額金	繰延ヘッジ 損益	為替換算 調整勘定	退職給付に 係る調整 累計額	その他の 包括利益 累計額合計			
2018年12月期首残高	¥27,587	¥26,719	¥189,186	¥△24,610	¥218,882	¥42,964	¥△18	¥10,360	¥△3,418	¥49,888	¥151	¥21,510	¥290,434
会計方針の変更による 累積的影響額			365		365								365
会計方針の変更を 反映した当期首残高	27,587	26,719	189,551	△24,610	219,248	42,964	△18	10,360	△3,418	49,888	151	21,510	290,799
当期変動額													
新株の発行	21	21			43								43
剰余金の配当			△4,999		△4,999								△4,999
親会社株主に帰属する 当期純損失(△)			△7,182		△7,182								△7,182
自己株式の取得				△5	△5								△5
自己株式の処分		△10		40	29								29
連結範囲の変動					—								—
持分法の適用範囲の 変動			176		176								176
株式交換による変動		△6,334		13,540	7,205								7,205
株主資本以外の項目の 当期変動額(純額)						△8,972	△79	△5,087	△648	△14,787	9	△6,439	△21,218
当期変動額合計	21	△6,323	△12,005	13,575	△4,731	△8,972	△79	△5,087	△648	△14,787	9	△6,439	△25,950
2018年12月期末残高	¥27,609	¥20,396	¥177,545	¥△11,035	¥214,516	¥33,992	¥△97	¥5,273	¥△4,067	¥35,100	¥160	¥15,071	¥264,849

(百万円)

	株主資本					その他の包括利益累計額					新株 予約権	非支配 株主持分	純資産 合計
	資本金	資本 剰余金	利益 剰余金	自己株式	株主資本 合計	その他 有価証券 評価差額金	繰延ヘッジ 損益	為替換算 調整勘定	退職給付に 係る調整 累計額	その他の 包括利益 累計額合計			
2019年12月期首残高	¥27,609	¥20,396	¥177,545	¥△11,035	¥214,516	¥33,992	¥△97	¥5,273	¥△4,067	¥35,100	¥160	¥15,071	¥264,849
会計方針の変更による 累積的影響額			△63		△63								△79
会計方針の変更を 反映した当期首残高	27,609	20,396	177,482	△11,035	214,452	33,992	△97	5,273	△4,067	35,100	160	15,055	264,770
当期変動額													
新株の発行	29	29			59								59
剰余金の配当			△5,064		△5,064								△5,064
親会社株主に帰属する 当期純損失(△)			△6,604		△6,604								△6,604
自己株式の取得				△4,924	△4,924								△4,924
自己株式の処分		△5		12	7								7
連結範囲の変動			△264		△264								△264
持分法の適用範囲の 変動					—								—
株式交換による変動					—								—
株主資本以外の項目の 当期変動額(純額)						5,578	74	△1,463	1,152	5,341	6	△792	4,555
当期変動額合計	29	24	△11,933	△4,911	△16,790	5,578	74	△1,463	1,152	5,341	6	△792	△12,234
2019年12月期末残高	¥27,639	¥20,421	¥165,548	¥△15,947	¥197,662	¥39,570	¥△23	¥3,810	¥△2,915	¥40,441	¥167	¥14,263	¥252,535

# 連結キャッシュ・フロー計算書

2019年12月31日に終了した会計年度

(百万円)

	2018.12	2019.12
<b>営業活動によるキャッシュ・フロー</b>		
税金等調整前当期純損失(△)	¥△3,480	¥△2,257
減価償却費	19,816	24,954
減損損失	2,407	16,181
のれん償却額	1,889	1,985
貸倒引当金の増減額(△は減少)	△665	560
退職給付に係る負債の増減額(△は減少)	462	△11
受取利息及び受取配当金	△2,515	△2,589
支払利息	888	1,132
持分法による投資損益(△は益)	△4,005	△3,654
投資有価証券売却損益(△は益)	△1,681	△3,419
投資有価証券評価損益(△は益)	344	11
関係会社株式売却損益(△は益)	65	76
関係会社株式評価損	217	—
負ののれん発生益	—	△387
固定資産処分損益(△は益)	286	△343
事業整理損	136	—
子会社事業構造改善費用	2,070	772
事業構造改善引当金繰入額	647	1,155
売上債権の増減額(△は増加)	27,301	△7,152
たな卸資産の増減額(△は増加)	△15,466	5,466
仕入債務の増減額(△は減少)	△6,181	△2,618
その他	△1,139	△2,090
小計	21,399	27,770
利息及び配当金の受取額	5,050	3,934
利息の支払額	△831	△1,135
助成金の受取額	333	—
子会社事業構造改善費用の支払額	△1,472	△801
法人税等の支払額	△9,181	△6,176
法人税等の還付額	198	2,656
営業活動によるキャッシュ・フロー	15,495	26,249
<b>投資活動によるキャッシュ・フロー</b>		
定期預金の預入による支出	—	△281
定期預金の払戻による収入	6,273	0
有形固定資産の取得による支出	△26,992	△25,436
有形固定資産の売却による収入	830	1,156
投資有価証券の取得による支出	△35	△78
投資有価証券の売却による収入	2,553	3,989
子会社出資金の取得による支出	△1,741	—
短期貸付金の増減額(△は増加)	15	171
連結の範囲の変更を伴う子会社株式の取得による支出	△261	—
連結の範囲の変更を伴う子会社株式の取得による収入	—	868
連結の範囲の変更を伴う子会社株式の売却による収入	1,543	—
その他	△2,908	△2,146
投資活動によるキャッシュ・フロー	△20,723	△21,759
<b>財務活動によるキャッシュ・フロー</b>		
短期借入金の純増減額(△は減少)	20,158	△18,277
長期借入れによる収入	3,249	32,369
長期借入金の返済による支出	△5,997	△10,653
長期預り金の受入による収入	53	256
長期預り金の返還による支出	△434	△1,534
自己株式の取得による支出	△5	△4,924
配当金の支払額	△4,999	△5,064
非支配株主への配当金の支払額	△266	△335
その他	176	△1,902
財務活動によるキャッシュ・フロー	11,935	△10,065
現金及び現金同等物に係る換算差額	△752	△73
現金及び現金同等物の増減額(△は減少)	5,956	△5,647
現金及び現金同等物の期首残高	36,478	42,434
新規連結に伴う現金及び現金同等物の増加額	—	481
現金及び現金同等物の期末残高	¥42,434	¥37,268

## セグメント情報

2019年12月31日に終了した会計年度

	報告セグメント								その他(注)	合計
	無線・通信	マイクロデバイス	ブレーキ	精密機器	化学品	繊維	不動産	計		
売上高										
外部顧客への売上高	¥90,427	¥53,776	¥135,007	¥62,219	¥8,173	¥43,659	¥4,236	¥397,500	¥18,720	¥416,221
セグメント間の内部売上高又は振替高	24	820	7	142	111	15	1,125	2,246	1,643	3,889
計	¥90,451	¥54,596	¥135,015	¥62,361	¥8,284	¥43,674	¥5,362	¥399,747	¥20,363	¥420,110
セグメント利益又は損失(△)	¥△6,510	¥1,605	¥△813	¥1,690	¥1,664	¥1,250	¥2,681	¥1,568	¥△32	¥1,536
セグメント資産	¥155,160	¥74,101	¥152,528	¥76,604	¥9,056	¥55,138	¥49,790	¥572,380	¥38,149	¥610,530
その他の項目										
減価償却費	¥2,259	¥2,428	¥8,743	¥3,712	¥162	¥1,281	¥928	¥19,516	¥157	¥19,673
有形固定資産及び無形固定資産の増加額	¥2,349	¥4,011	¥10,767	¥8,197	¥175	¥1,399	¥295	¥27,197	¥127	¥27,324

(注)「その他」の区分は、報告セグメントに含まれない事業セグメントである食品、産業資材等の商社機能及び保険代理店業務等が含まれています。

	報告セグメント								その他(注)	合計
	無線・通信	マイクロデバイス	ブレーキ	精密機器	化学品	繊維	不動産	計		
売上高										
外部顧客への売上高	¥152,212	¥65,285	¥131,338	¥65,428	¥9,390	¥49,505	¥11,655	¥484,816	¥24,844	¥509,660
セグメント間の内部売上高又は振替高	82	810	11	325	173	17	1,484	2,905	2,977	5,883
計	¥152,295	¥66,096	¥131,350	¥65,754	¥9,564	¥49,522	¥13,139	¥487,722	¥27,822	¥515,544
セグメント利益又は損失(△)	¥4,100	¥256	¥△3,340	¥879	¥1,649	¥1,036	¥8,163	¥12,745	¥△187	¥12,557
セグメント資産	¥164,234	¥76,231	¥133,654	¥74,801	¥9,394	¥51,338	¥49,017	¥558,671	¥37,903	¥596,575
その他の項目										
減価償却費	¥3,655	¥3,761	¥9,798	¥4,279	¥221	¥1,483	¥1,248	¥24,447	¥220	¥24,667
有形固定資産及び無形固定資産の増加額	¥5,236	¥7,989	¥13,006	¥2,927	¥165	¥1,109	¥1,141	¥31,577	¥100	¥31,677

(注) 1. 「その他」の区分は、報告セグメントに含まれない事業セグメントである食品、産業資材等の商社機能等が含まれています。  
 2. 当連結会計年度において、賃貸用不動産のうち開発をした上で将来売却することが見込まれる資産については、販売用不動産に保有目的を変更し、有形固定資産からたな卸資産に振替を行いました。なお、当該資産の一部を当連結会計年度において売却したことにより、不動産セグメントの売上高が6,082百万円増加し、セグメント利益が4,864百万円増加しています。

## 沿革

1907(明治40)年	日清紡績株式会社設立
1958(昭和33)年	日本高分子管株式会社設立(1986年、日本高分子株式会社と社名変更) (2010年、日清紡メカトロニクス株式会社に吸収合併)
1972(昭和47)年	Nisshinbo Do Brasil Industria Textil LTDA. 設立(ブラジル)
1989(平成元)年	Kohbunshi (Thailand) Ltd. 設立(タイ) (2011年、Nisshinbo Mechatronics (Thailand) Ltd.と社名変更)
1993(平成5)年	浦東高分子(上海)有限公司設立(中国)(2010年、日清紡メカトロニクス(上海)有限公司と社名変更)
1995(平成7)年	日清紡都市開発株式会社設立
1996(平成8)年	Nisshinbo Somboon Automotive Co., Ltd. 設立(タイ)
1997(平成9)年	Nisshinbo Automotive Manufacturing Inc. 設立(米国)
1998(平成10)年	PT. Gistex Nisshinbo Indonesia 設立(インドネシア) (2010年、PT. Nisshinbo Indonesiaと社名変更)
1999(平成11)年	Saeron Automotive Corporation 設立(韓国)
2000(平成12)年	PT. Nikawa Textile Industryの株式を追加取得(インドネシア)  Continental Teves AG&Co, oHGとの合弁会社コンチネンタル・テーバス株式会社を設立 (2007年、コンチネンタル・オートモーティブ株式会社と社名変更)
2002(平成14)年	日清紡績(上海)有限公司設立(中国) 岩尾株式会社の全株式を取得
2003(平成15)年	賽龍北京汽車部件有限公司を設立(中国)
2004(平成16)年	升徳升(連雲港)電子有限公司設立(中国)(2013年、大陸汽車電子(連雲港)有限公司と社名変更)
2005(平成17)年	新日本無線株式会社の株式を追加取得
2006(平成18)年	日本無線株式会社、長野日本無線株式会社の株式を追加取得
2009(平成21)年	持株会社制に移行し、社名を日清紡ホールディングス株式会社に変更 繊維・ブレーキ・紙製品・精密機器・化学品の5事業を分社化
2010(平成22)年	日清紡亜威精密機器(江蘇)有限公司を設立(中国)(旧江蘇亞威日清紡精密機器有限公司)  日本無線株式会社の株式を追加取得し子会社化 これに伴い長野日本無線株式会社も子会社化
2011(平成23)年	日清紡賽龍(常熟)汽車部件有限公司を設立(中国) Nisshinbo Singapore Pte. Ltd. を設立(シンガポール) TMD Friction Group S.A.の全株式を取得(ルクセンブルク)
2012(平成24)年	日清紡企業管理(上海)有限公司を設立(中国)
2014(平成26)年	日清紡大陸精密機械(揚州)有限公司を設立(中国)
2015(平成27)年	東京シャツ株式会社の全株式を取得 証券取引所の所属業種が「繊維製品」から「電気機器」へ変更 南部化成株式会社の全株式を取得
2016(平成28)年	日本無線株式会社が長野日本無線株式会社・上田日本無線株式会社を完全子会社化
2017(平成29)年	紙製品事業を譲渡 日本無線株式会社を完全子会社化
2018(平成30)年	リコー電子デバイス株式会社を連結子会社化 ファウンダー・シオンブレーキ事業を譲渡 JRCモビリティ株式会社を設立 新日本無線株式会社を完全子会社化
2019(令和元)年	NJコンポーネント株式会社の全株式を取得

## 日清紡グループ主要関係会社一覧

関係会社	所在地	主要製品・サービス
<b>無線・通信</b>		
日本無線(株)	日本	防災システム・移動体通信機器
JRCモビリティ(株)	日本	車載用レーダー・超音波センサー
<b>マイクロデバイス</b>		
新日本無線(株)	日本	電子デバイス製品・マイクロ波製品
リコー電子デバイス(株)	日本	電子デバイス製品
<b>ブレーキ</b>		
日清紡ブレーキ(株)	日本	自動車用ブレーキ摩擦材
TMD FRICTION GROUP S.A.	欧州	自動車用ブレーキ摩擦材
SAERON AUTOMOTIVE CORPORATION	韓国	自動車用ブレーキ摩擦材
NISSHINBO AUTOMOTIVE MANUFACTURING INC.	米国	自動車用ブレーキ摩擦材
NISSHINBO SOMBOON AUTOMOTIVE CO., LTD.	タイ	自動車用ブレーキ摩擦材
日清紡賽龍(常熟)汽車部件有限公司	中国	自動車用ブレーキ摩擦材
<b>精密機器</b>		
日清紡メカトロニクス(株)	日本	成形品・自動車用精密部品
南部化成(株)	日本	成形品
日清紡精機広島(株)	日本	自動車用精密部品
日清紡大陸精密機械(揚州)有限公司	中国	自動車用精密部品
NISSHINBO MECHATRONICS (THAILAND) LTD.	タイ	成形品
コンチネンタル・オートモーティブ(株)	日本	自動車用精密部品
<b>化学品</b>		
日清紡ケミカル(株)	日本	ウレタン製品・高性能化学品
<b>繊維</b>		
日清紡テキスタイル(株)	日本	シャツ・開発素材
ニッシントーア・岩尾(株)	日本	繊維製品
東京シャツ(株)	日本	シャツ
NISSHINBO DO BRASIL INDUSTRIA TEXTIL LTDA.	ブラジル	紡績
PT. NIKAWA TEXTILE INDUSTRY	インドネシア	紡績・織布
PT. NISSHINBO INDONESIA	インドネシア	織布、染色加工
<b>不動産</b>		
日清紡都市開発(株)	日本	不動産事業
<b>その他</b>		
NISSHINBO SINGAPORE PTE. LTD.	シンガポール	グループ関連会社支援業務
日清紡企業管理(上海)有限公司	中国	グループ関連会社支援業務

## 会社概要 (2019年12月31日現在)

### 設立

1907(明治40)年2月5日

### 資本金

276億39百万円

### 従業員数

22,889名(連結) 240名(単体)

### 本社

〒103-8650  
東京都中央区日本橋人形町2-31-11

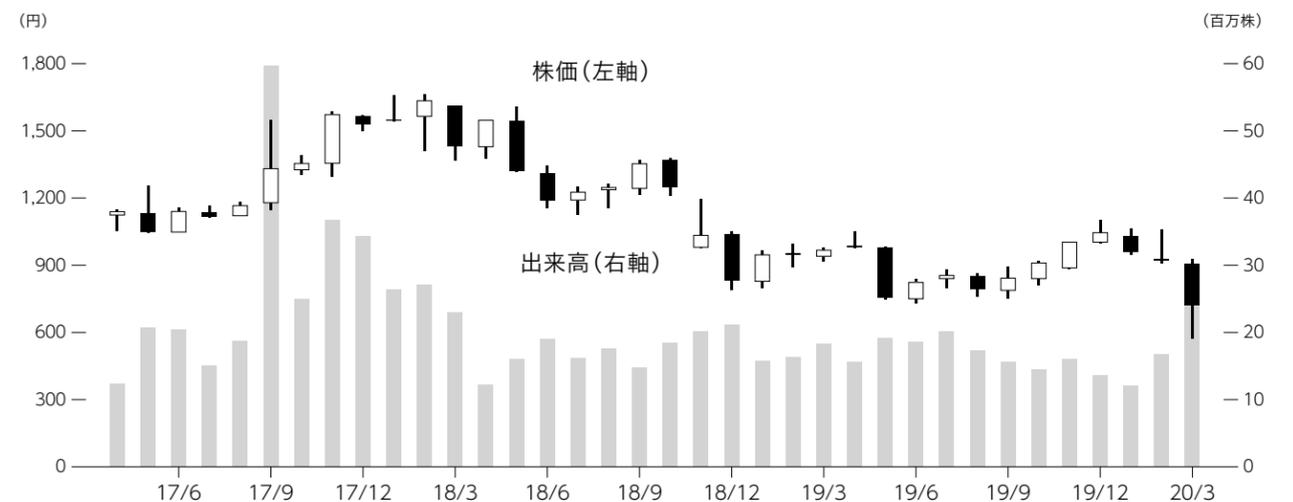
### 株主数

27,723名

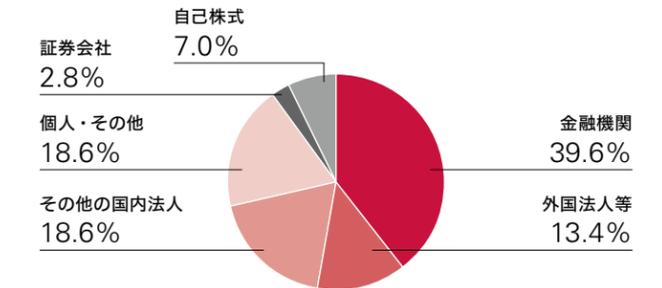
### 株式基本情報

業種	電気機器
証券コード	3105
単元株式数	100株
営業年度	1月1日から12月31日まで
利益配当金支払株主確定日	12月31日(中間配当 6月30日)
発行可能株式総数	371,755,000株
発行済株式総数	178,894,764株(2019年12月末現在)
自己株式数	12,545,648株(2019年12月末現在)
株主名簿管理人	〒100-8212 東京都千代田区丸の内1-4-5 三菱UFJ信託銀行株式会社 証券代行部

### 株価・出来高の推移



### 所有者別株式分布状況



### 大株主の状況

株主名	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)	24,962	15.01
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口)	11,712	7.04
帝人株式会社	10,528	6.33
富国生命保険相互会社	9,000	5.41
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口9)	5,743	3.45
DFA INTL SMALL CAP VALUE PORTFOLIO	2,780	1.67
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口5)	2,694	1.62
四国化成工業株式会社	2,600	1.56
資産管理サービス信託銀行株式会社(証券投資信託口)	2,598	1.56
日本毛織株式会社	2,282	1.37