

**NISSHA**



**Nissha Report 2025**

# Leaders in Trusted Technologies

**NISSHA**

## Corporate Tagline

「We are the Leaders in Trusted Technologies(私たちはお客さまに信頼される技術で市場をリードしています)」



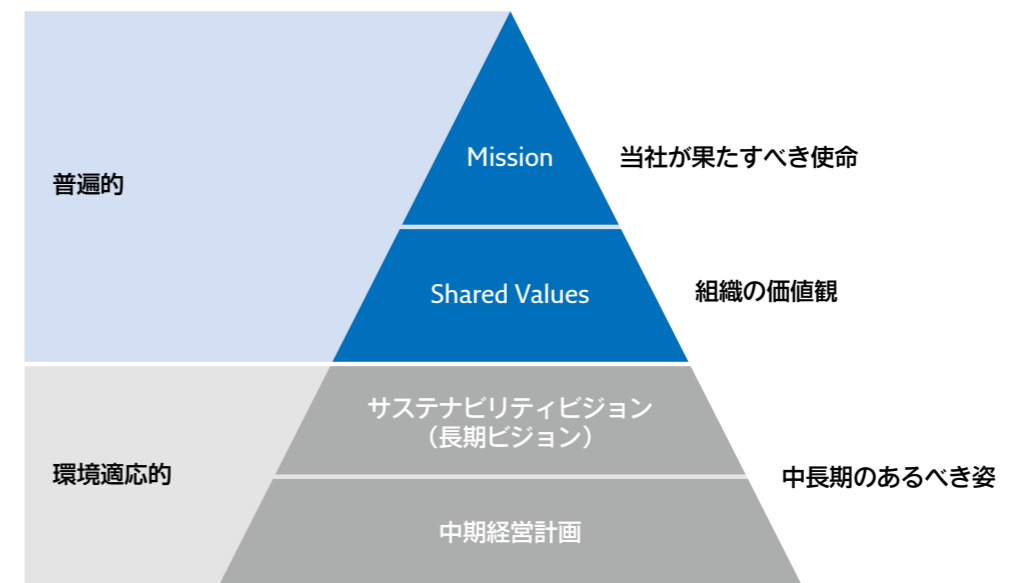
NISSHAブランディングサイト

## Mission

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

### Nissha Philosophy

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



### Shared Values

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

# Contents

Nissha Report 2025

## イントロダクション

- 02 Nissha Philosophy
- 03 Contents
- 05 成長の軌跡
- 07 変化による成長
- 09 スナップショット
- 11 価値創造プロセス
- 13 Business Model
- 15 サステナビリティビジョン

## 持続的な企業価値向上の取り組み

- 17 CEOメッセージ
- 33 サステナビリティとマテリアリティ

## 編集方針

Nissha Report 2025は、株主・投資家をはじめとするステークホルダーのみなさまに、NISSHA グループの持続的な企業価値向上に向けた取り組みをご紹介します。財務情報に加え、コーポレートガバナンスや環境・社会への取り組みなどの非財務情報についても総合的にお伝えする統合報告書として編集しています。

Nissha Report 2025では、CEOメッセージを核として、当社グループならではの強みを生かして長期的に経済価値・社会価値を拡大していく価値創造の考え方を示すとともに、当社グループのMission、サステナビリティビジョン、第8次中期経営計画など中長期の成長戦略、サステナビリティとマテリアリティ、財務戦略、人事戦略、技術戦略、品質・生産戦略、DX戦略、サステナビリティへの取り組みなどをわかりやすく報告しています。

なお、編集にあたっては、経済産業省による「価値協創のための統合的開示・対話ガイダンス(価値協創ガイダンス)」やIFRS 財団の「国際統合報告フレームワーク」などを参照しています。より詳細な情報につきましては当社Webサイトをご参照ください。

■サステナビリティ ページ  
<https://www.nissha.com/sustainability/index.html>

■IR ページ  
<https://www.nissha.com/ir/index.html>

本誌の内容は、特に注記がない限り、2025年6月30日現在のものです。

報告対象期間：2024年1月1日～2024年12月31日  
 (一部に2023年以前、2025年1月以降の取り組みを含みます)

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

## 成長戦略

- 38 事業ポートフォリオ戦略
- 41 財務戦略
- 45 人事戦略
- 51 チーフオフィサー座談会  
NISSHAの技術と人材
- 55 技術戦略
- 59 品質・生産戦略
- 61 DX戦略
- 63 事業戦略
  - 63 産業資材事業
  - 68 メディカルテクノロジー事業
  - 72 デバイス事業
- 75 事業開発室

## サステナビリティへの取り組み

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

## リスクの低減

- 98 気候変動への対応
- 99 人権の尊重
- 100 責任ある製品・サービスの提供
- 101 持続可能な調達
- 102 生成AIの普及に対応した  
データセキュリティ
- 103 リスク管理

## 参考資料

- 105 財務ハイライト
- 107 11カ年財務・非財務サマリー
- 109 会社概要



# Nissha Report 2025 注目記事



FEATURED ARTICLES

## トップの視点 —Leader's Voice—

当社のMission、中長期の成長戦略、コーポレートガバナンスについて、現状の課題認識、それらへの対応について、鈴木社長が説明します。

CEOメッセージ P.17

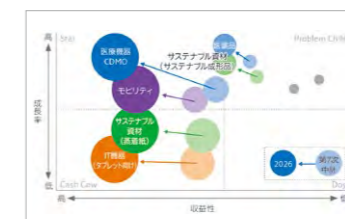
## FEATURED ARTICLES 2

### NISSHAの価値創造

当社は、独自の技術と多様な人材能力、そして情熱を生かし、お客さまにとって価値ある部品・資材を提供しています。CDMO(開発製造受託)のビジネスモデルと、対象市場の選択と最適な分散により、安定的な成長を志向しています。これらへの取り組みをさまざまな切り口からお伝えします。



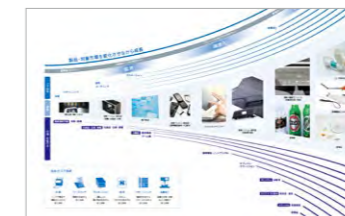
価値創造プロセス P.11



事業ポートフォリオ戦略 P.38



チーフオフィサー座談会 NISSHAの技術と人材 P.51



変化による成長 P.07



コーポレートガバナンス P.78  
 社外取締役メッセージ P.91

当社は経営者の強いリーダーシップとともにコーポレートガバナンスを強化することにより、迅速かつ果敢な意思決定が促進され、同時に経営の透明性、公正性を確保できると考えています。当社のコーポレートガバナンスの実効性を社外取締役メッセージとともにお伝えしています。

## コーポレートガバナンス

FEATURED ARTICLES

## 3

# 成長の軌跡

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



## » 1929年～

### 創業期

高級美術印刷を志向

## » 1960年代

### 多角化

産業資材・デバイス事業の誕生

## » 2000年代

### グローバル化

NISSHAのブランドが世界に浸透  
営業拠点・生産拠点をグローバルに設置

## » 現在

### 事業ポートフォリオ戦略の強化

メディカルテクノロジー事業の誕生  
経営資本の配分の最適化による成長

※画像はイメージです。

#### 創業理念

「活字印刷であればだれでもできる。他社の手がけない高級印刷をやろう」

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

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

印刷技術の進化による新製品開発を促進  
転写箔や電子部品などの新製品で対象市場を拡大

現在の産業資材事業が誕生

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

現在のデバイス事業が誕生

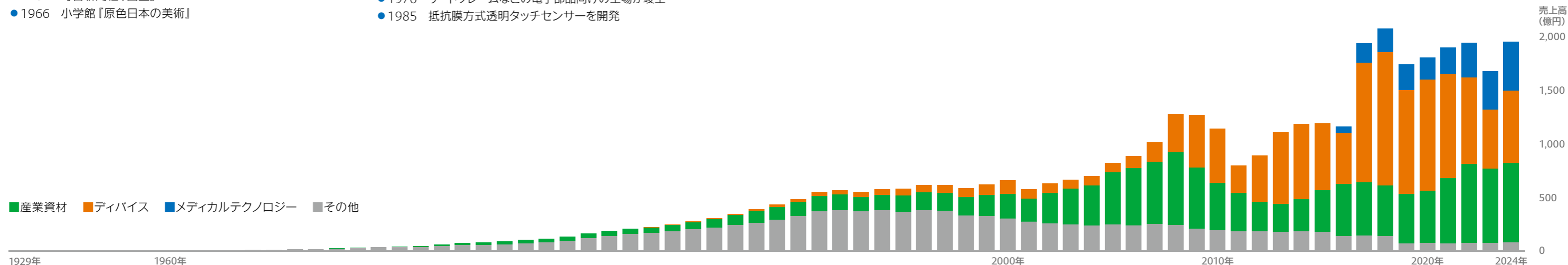
- 1970 リードフレームなどの電子部品向けの工場が竣工
- 1985 抵抗膜方式透明タッチセンサーを開発

グローバル企業との取引が拡大  
海外市場で成長

- 2007 売上高の海外比率が50%を突破
- 2007 アメリカの成形メーカー買収  
日本、アメリカ、中国、東南アジアに成形拠点網が確立
- 2012 フォトリソグラフィー工法による静電容量方式フィルムタッチセンサーを開発  
IT機器のグローバルトップメーカーに採用

印刷の領域を超えて事業領域が進化・拡大  
新たな事業領域の拡大にM&Aを活用

- 2015 世界最大手の蒸着紙メーカー(ベルギー)を買収
- 2016 モビリティ向け成形メーカー(ドイツ)を買収
- 2016 医療機器メーカー(アメリカ)を買収し、医療機器分野に参入、メディカルテクノロジー事業が誕生
- 2017 日本写真印刷株式会社からNISSHA株式会社へ社名変更
- 2019 製薬会社(日本)を買収し、医薬品分野に参入



# 変化による成長

当社は、90年余りの歴史を通して、常に成長市場を志向し、時代を代表するトップ企業に選ばれて成長を遂げました。変化する市場やお客さまのニーズを的確に捉え、コア技術を拡充・高度化・融合し、グローバル市場において技術に強みを持つメーカーとしての信頼を獲得しています。

## 製品・対象市場を変化させながら成長



### 当社のコア技術

- 印刷**  
インクで意匠や機能を付与する加工技術
- コーティング**  
薄膜を形成する加工技術
- ラミネーション**  
2層以上の層状物を形成する加工技術
- 成形**  
3次元にさまざまな形を作る加工技術
- パターニング**  
機能性を有するパターンを付与する加工技術
- 金属加工**  
金属の切削・切断および表面の加工技術

タブレット・スマートフォン

モビリティ 自動車

サステナブル資材 飲料品・食品

メディカル 医療機器

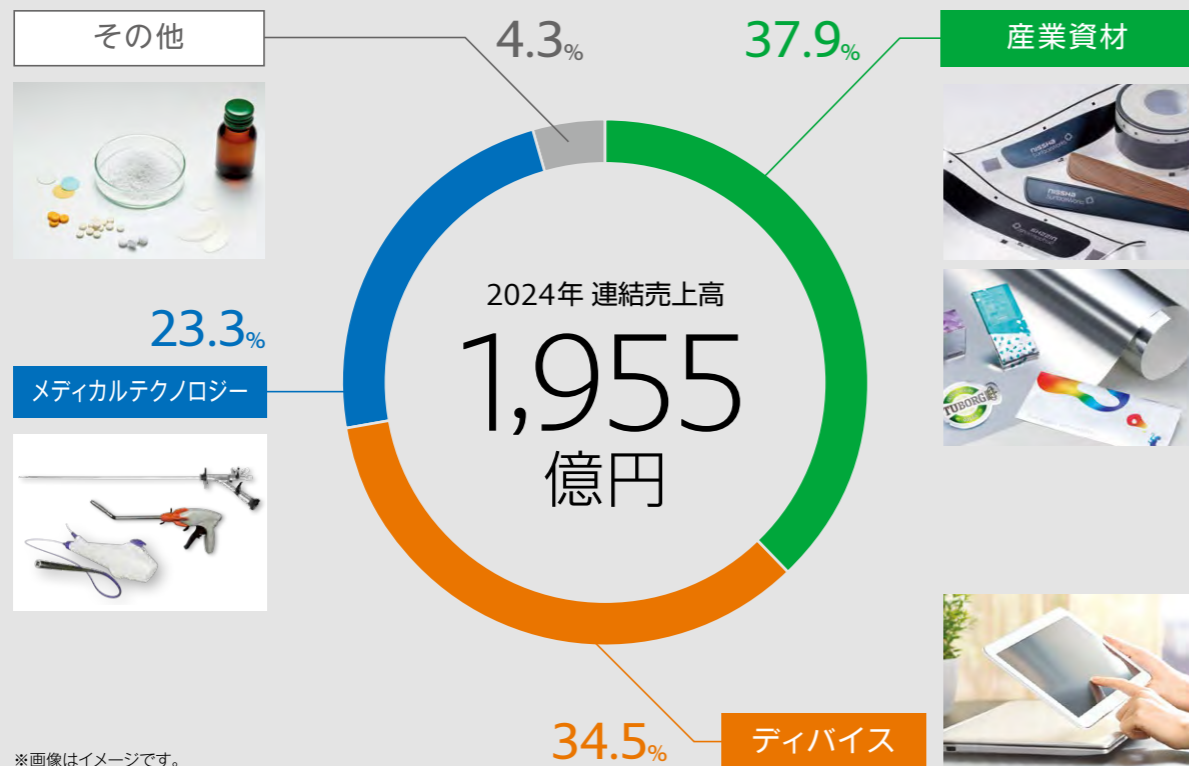
医薬品

# スナップショット

コア技術を生かして  
価値ある部品・資材(中間財)を提供



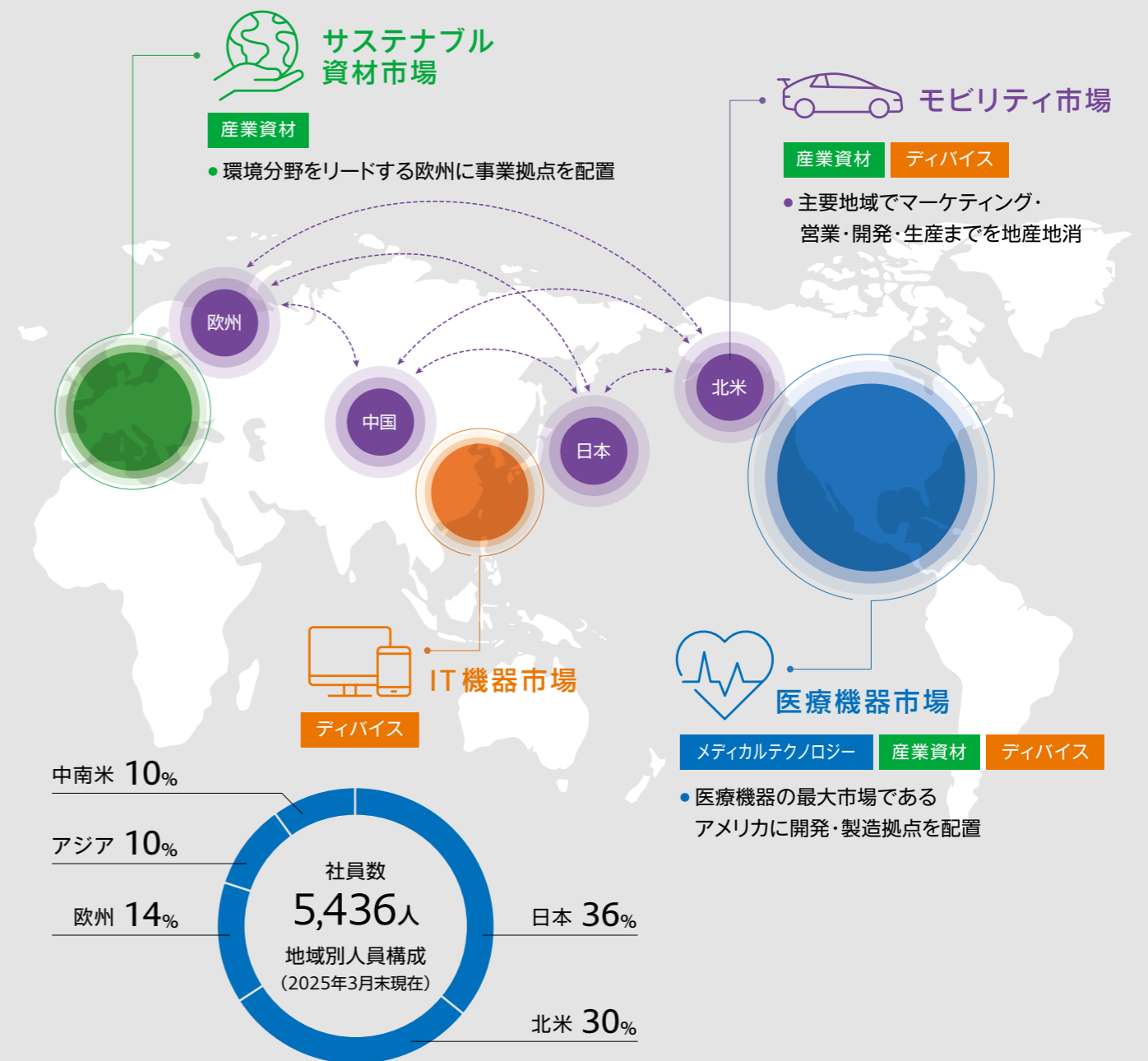
当社は、最終製品に使用される部品や資材(中間財)を提供するB to B企業です。独自の技術と多様な人材能力、そして情熱を生かし、サプライヤーから購入した原材料をお客さまにとって価値ある部品・資材に変えて提供しています。私たちの製品は、メディカル、モビリティ、サステナブル資材、IT機器など、さまざまな市場の最終製品に組み込まれています。そして、これらの市場でグローバルトップメーカーに採用されています。



※画像はイメージです。

重点市場に最適な拠点配置  
多様な人材能力を結集

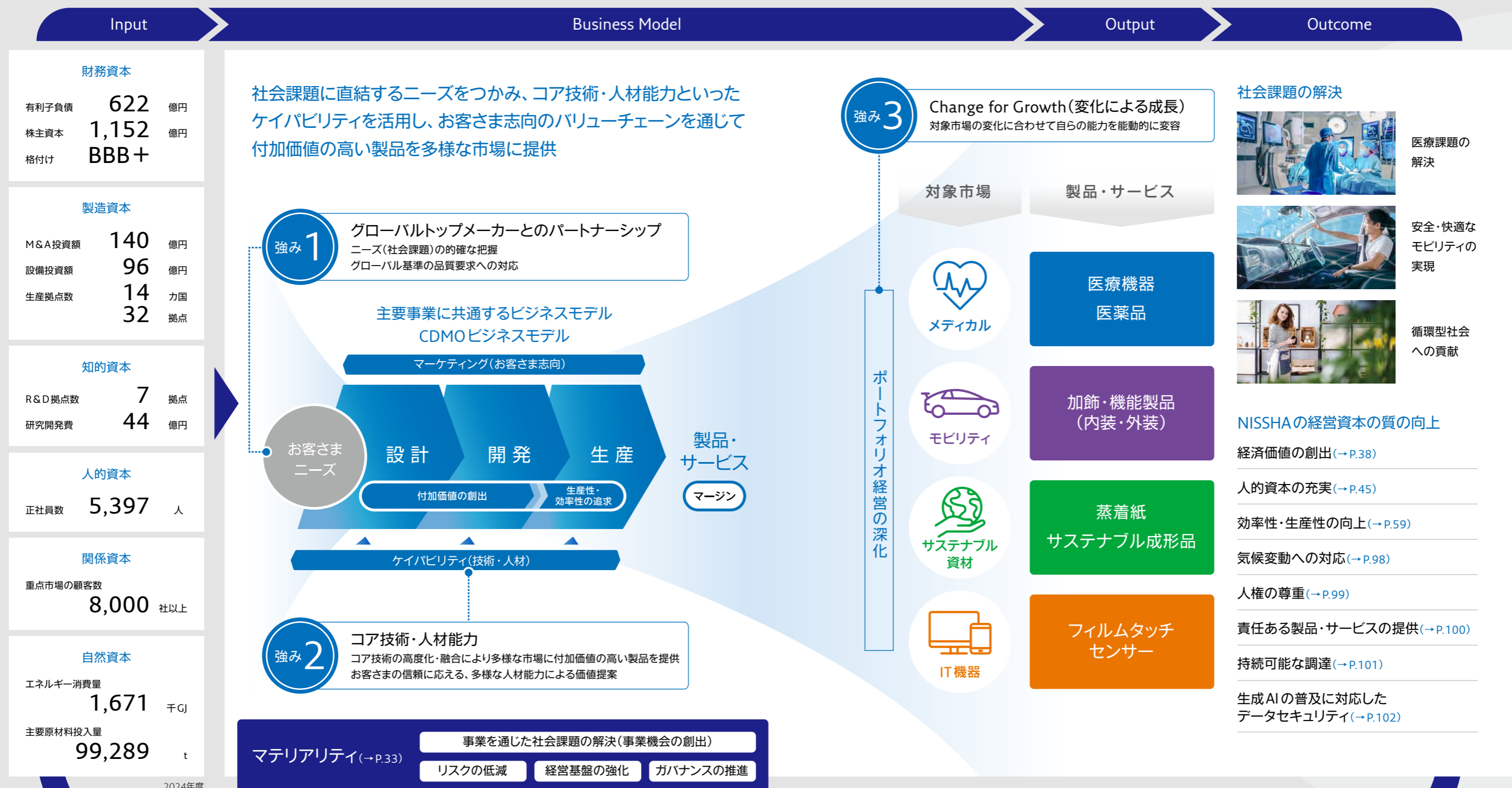
世界 **49** 拠点 国内 **14** 力所 海外 **35** 力所



# 価値創造プロセス

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

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



# Business Model

## CDMOビジネスモデル

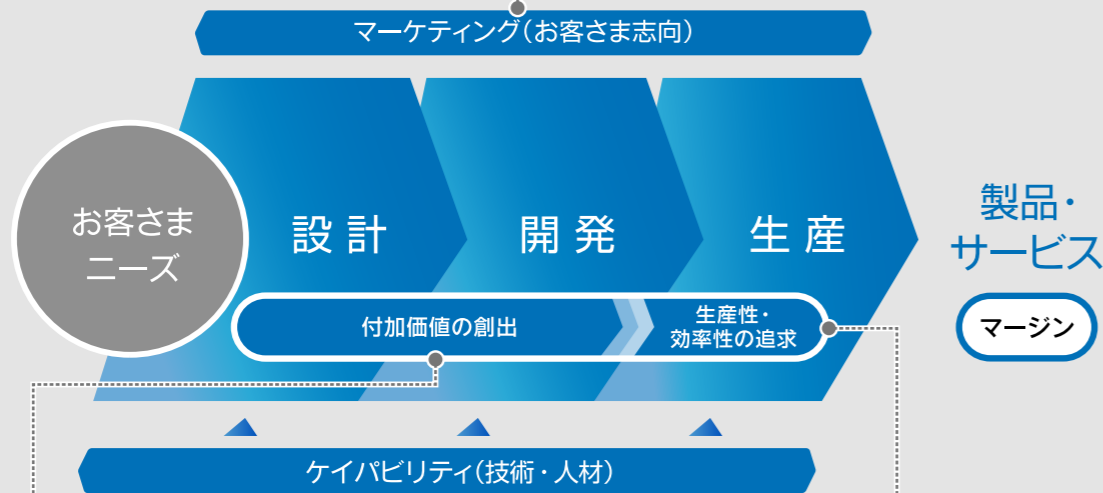
創業事業の印刷事業から現在の3つの主要事業に共通するビジネスモデル

当社は、独自の加工技術(コア技術)を活用し、最終製品に使用される部品や資材(中間財)を生産しています。

コア技術や多様な人材能力といったケイパビリティを活用し、ニーズを起点としたお客さま志向のバリューチェーン全体で価値を創出するCDMO(開発製造受託)ビジネスを、すべての事業で展開しています。

最終製品を製造するお客さまから、製品設計・開発・製造の一連の工程を受託し、最終製品における重要な部品・資材をカスタマイズ対応で手掛けることで価値を創出します。

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



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

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

## NISSHAの強み

### 強み1 グローバルトップメーカーとのパートナーシップ

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

 メディカル	グローバル医療機器メーカー TOP10社中9社との強固な取引実績
 モビリティ	グローバル自動車メーカー30社以上 Tier1メーカー100社以上との取引実績
 サステナブル資材	世界80カ国、約300社の飲料品ラベル、 食料品メーカーとの取引実績 日用品パッケージに採用
 IT機器	グローバルトップの携帯電話・PC・スマート フォン・タブレットメーカーとの取引実績

### 強み2 コア技術・人材能力

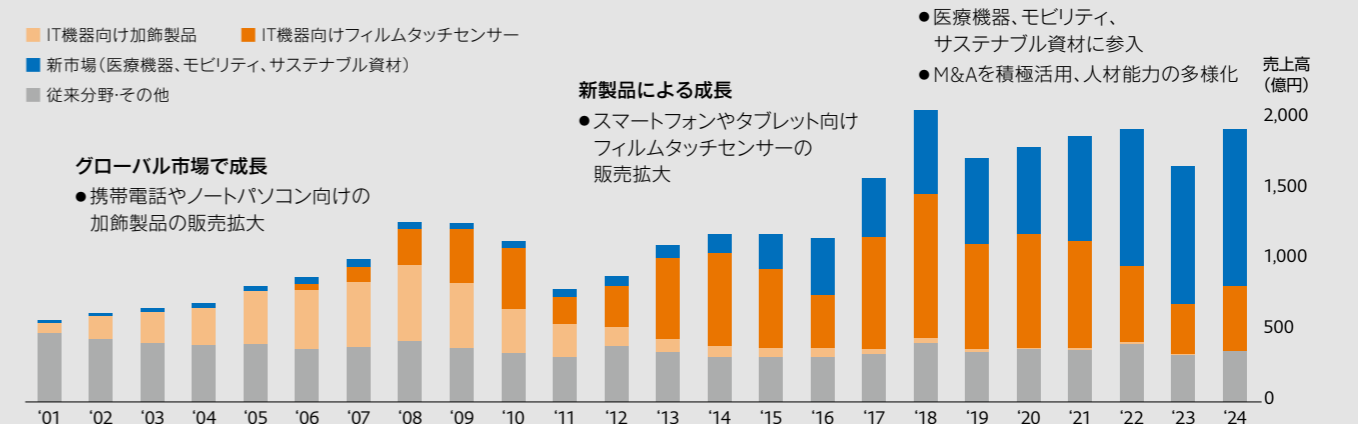


当社の製品・対象市場は多岐に渡っていますが、いずれの事業や製品にも当社のコア技術が使われているという共通点があります。当社はコア技術の拡充・高度化を常に探求しつつ、これらを効果的に融合させることにより、特徴ある製品を創出し、多様な市場のニーズ(社会課題)に応えています。また、当社はカスタム部品・資材を手掛けており、適切なコミュニケーションを通じてお客さまのニーズを正確に把握します。そして、設計・開発・生産のバリューチェーン全体を通じて、そのニーズに応える製品を作り上げます。このプロセスは、さまざまな市場でグローバルに展開されており、それを支えているのが当社の多様な人材と情熱、誠実さです。

### 強み3 Change for Growth(変化による成長)

当社は、常にコア技術の拡充・高度化・融合を図り、製品と対象市場を変化させながら成長を実現してきました。企業と社会、双方の持続的な成長・発展を目指し、長期的な視点から成長性や持続性に富んだ対象市場を特定して、社会課題に直結するようなニーズをつかむこと、対象市場の変化に合わせ自らの能力を能動的に変容させることが当社の進化であり、成長戦略です。

変化による成長の歴史(2001~2024)

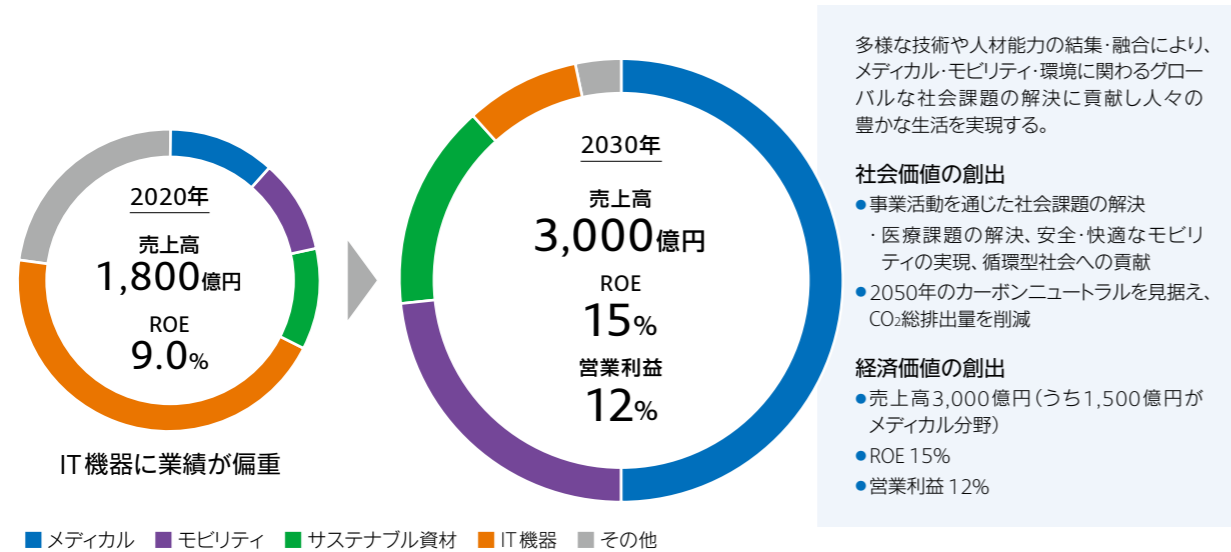


# サステナビリティビジョン

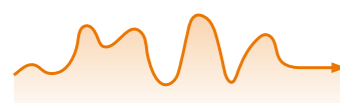
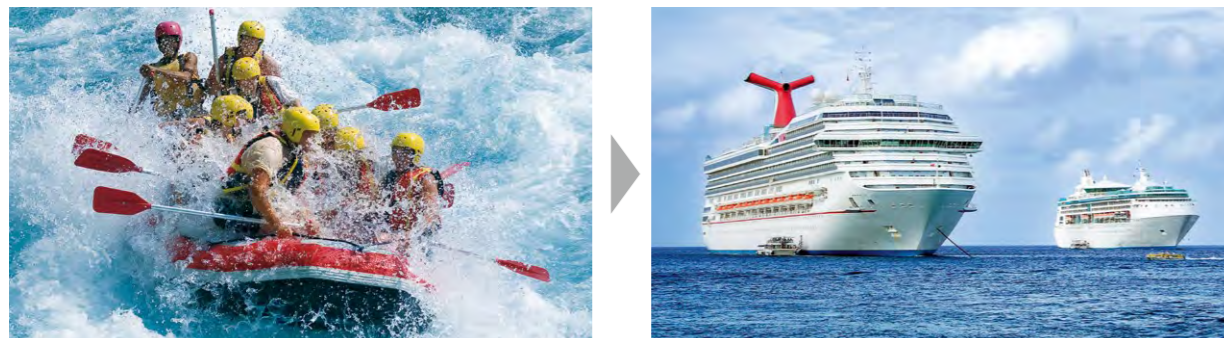
NISSHAグループはサステナビリティを「企業と社会の持続的な成長・発展を両立する取り組み」と捉えています。根源的なニーズとなる社会課題を解決することが、社会の発展を支え、企業の成長につながると考えています。

当社は90年余りの歴史を通して、コア技術の拡充・

高度化・融合と対象市場の組み換えにより、成長を遂げてきました。2030年に向けては、社会課題の大きさや市場の成長性・安定性を分析するとともに、当社のコア技術が創出できる付加価値を評価したうえで、メディカル、モビリティ、サステナブル資材を当社の成長分野として位置付けています。



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



**IT機器市場**  
事業機会が豊富だが  
環境変化が激しい



**非IT機器の重点市場**  
安定した成長が期待できる  
メディカル・モビリティ・サステナブル資材

# 持続的な企業価値向上の取り組み

## Contents

- 17 CEOメッセージ
- 33 サステナビリティとマテリアリティ

# CEOメッセージ



代表取締役社長  
最高経営責任者

鈴木 順也

## 当社の長期的かつ持続的な成長のために

私はNISSHAの長期的かつ持続的な成長と発展を実現することを自らの責任としています。さらに、当社の成長と発展があつてはじめて、社会への貢献を果たすことができると考えます。短期的な業績を手堅くハンドルし株主・投資家の信頼を獲得することは重要です。一方で、企業が事業活動の成果を通じて社会に貢献するためには、少なくとも10年、20年といった長期のスコープで思考し行動することが必要です。

長期的な成長を果たすための中心課題は、遅かれ早かれ直面する既存事業・製品の衰退という宿命に備えて、新たな成長分野への挑戦というピヴォット(軸足を移す、路線変更する)を大胆かつ効果的に実現することです。私は、当社の事業ポートフォリオの組み換えを中心とする経営戦略の背景に、この宿命があるこ

とを強く意識しています。宿命を先回りして長期視点で成長ビジョンを設定し、そこに向かうための戦略を現在の行動にバックキャストで策定することは、経営とガバナンスの主眼です。

私は、企業経営はマーケティング志向(すなわち市場環境への適応行動)に立脚していると考えており、特に今日のように変化に富むグローバル経済情勢に対処するためには、意思決定と戦略の柔軟性を高めることが肝要であると信じています。長期ビジョンを真直に追求しながらも決してそれに過度に固執せず、変化に対しては機敏に対処するという、一見は矛盾する思考と行動こそが経営者に求められるマインドセットとスキルであると結論づけています。

## ステークホルダーとの信頼の輪

2007年、私はNISSHAの代表取締役社長に就任するに際し、当社のミッションステートメントや価値観な

ど、あらゆる考え方の基軸を整備しました。その中で、「当社は誰に向かって仕事をするのか」という企業の

根本的な問題意識に切り込み、それを象徴する概念として「Nissha's Circle of Trust(ステークホルダーとの信頼の輪)」を開発しました。この概念は、お客さま、株主、社員、サプライヤー、地域社会とのバランスのとれた信頼関係の構築を明示しており、今日に至るまで、そして未来においても、NISSHAの基本的な経営思想のひとつです。



Nissha's Circle of Trust (2007年制定)

## ミッション

当社は、社会において果たすべき使命や存在意義を明文化した「ミッション」を、以下のとおり表明しています。

### Mission

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

当社が2018年1月に全面改訂した「ミッションステートメント」は、重要な3つの視点による三段論法の形式を採っています。すなわち、最初に社員の多様な能力の発揮と仕事のあり方、次に事業における価値創造のあり方を規定したうえで、最後に社会への価値の提供についての当社の立場を表明しています。3つの視点はそれぞれ因果関係により接続していることが当社のミッションステートメントの特徴です。

当社は、ミッションステートメントをはじめ会社の根本的な概念の表明に際しては、上記のように抽象度が高い表現を用いることが多いです。当社は多様な対象市場に多国籍に事業を展開するグローバル企業グループであるため、事業の現場には多数の個別事象が存在します。多数の個別事象を幅広く俯瞰するには抽象度を上げた表現が必要です。一方、ミッションを現場組織の実務に落とし込んでグローバル社員に

納得感を与え仕事の実効性を高めるには、事業ならびに地域の特性に配慮した解釈と翻訳が必要です。

ミッションは、何よりも社員に広く受け入れられなければならないはずです。

例えば、現在世間では「人的資本経営」の中心課題のひとつとして取り上げられることが多い「ダイバーシティ(多様な人材能力)」は、日本では必然的に女性活躍推進に直結してしまうのに対して、グローバル社会では性別だけでなく国籍・人種、年齢、専門性・経験、価値観などの包摂的な能力の発揮を志向するなど、文脈が大きく異なります。

同様に「リスクリング」については、日本ではデジタルトランスフォーメーション(DX)の推進、政府主導の新しい職種・職業への転換の後押しなどのトーンが強く感じられるのに対して、グローバル社会では人材の最適配置・異動・昇進や、現職の高度化・新分野への挑戦を目指すトーンが主流であると思われます。

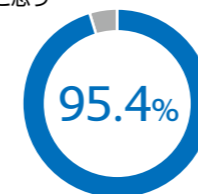
当社は事業ポートフォリオの組み換えを推進する経営戦略に基づき、上記に例として挙げたダイバーシティ、リスクリングとも、国内でもグローバル視点を見失わないよう、また海外拠点に対しては日本の様式を横滑りで押し付けないよう運用しています。

当社のミッションがNissha People(グローバル全ての社員)に受け入れられ、共感を得ているかは以下のデータを見れば一目瞭然です。

2024年エンゲージメントサーベイ(グローバル、抜粋) 回答率 96.6%(前年比2.4ポイント上昇)

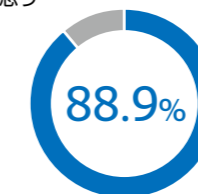
### 組織貢献意欲

私はNISSHAに貢献したいと思う



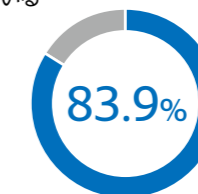
### 組織コミットメント

私はNISSHAで働くことを誇りに思う



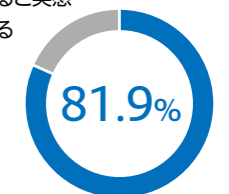
### やりがい

私は自分の仕事にやりがいを感じている



### 社会貢献実感

私は仕事を通じて社会に貢献していると実感している



## サステナビリティビジョン(長期ビジョン)

企業の事業活動にサステナビリティへの取り組みが重なり融合するなかで、当社はこれを代表するサステ

ナビリティビジョン(長期ビジョン)を以下のとおり定義しています。

### サステナビリティビジョン(2021年2月公表)

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

#### 経済価値の創出

- ✓ 売上高3,000億円(うち1,500億円がメディカル市場\*)
- ✓ ROE 15%

\*当社が定義する広義のメディカル市場(医療機器、医薬品、ヘルスケア製品など)の成長機会に対して、メディカルテクノロジー事業、産業資材事業、デバイス事業、コーポレート事業開発(インキュベーション)が総力を挙げて担います。

#### 社会価値の創出

- ✓ 事業活動を通じた社会課題の解決
- ✓ 医療課題の解決、安全・快適なモビリティの実現、循環型社会への貢献
- ✓ 2050年のカーボンニュートラルを見据え、CO<sub>2</sub>総排出量を30%削減(2020年比)

「サステナビリティビジョン」は、当社が長期視点で事業活動を通じて社会課題を解決していくなかで、「2030年の時点でなりたい姿」(ビジョンともいう)を表明したものです。

事業の重点分野として、市場の安定的な成長が見込まれ、また当社のコア技術などの能力が応用できる対象市場としてメディカル、モビリティ、そして循環型社会に寄与するサステナブル資材(脱プラスチックに貢献する資材)を特定しています。具体的には、連結売上高3,000億円(うち医療機器を中心とする広義のメディカル市場向けで1,500億円)を目指します。

また、気候変動リスクへの対応としてカーボンニュー

トラル(温室効果ガスの排出をゼロにする努力)に向けた目標を2030年に30%削減(2020年比)すると表明していましたが、既に2024年においてこれを大幅に達成しました。取り組みの現状と今後の考え方についての詳細は、別稿に記載します。

なお、2021年2月に公表した2030年における「経済価値の創出」ビジョンの進捗を多面的に点検すべき時期が近づいていると認識しています。2025年は、この間の内部および外部環境の変化を総括するとともに、今後の見通しについて更新していきたいと考えています。(→P.15 サステナビリティビジョン)

### 「経済価値の創出」総括・見直しのポイント

- 対象市場の需要動向、競争環境に変化はないか
- 当社が想定するキャッシュフロー予測に変化はないか
- グローバル経済・社会のダイナミクスに変化はないか
- 当社が想定する経営資源の確保の状況に変化はないか

## マテリアリティ

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

2024年の検証を通して、マテリアリティとそれへの対応は想定どおり推移したと総括しています。2025年のマテリアリティは前年を踏襲し改訂しないこととしました。詳しくは、別項に記載します。マテリアリティについて、私が本稿で解説するのは次の項目です。それ以外は、担当役員等が別稿で説明いたします。

(→P.33 サステナビリティとマテリアリティ)

## NISSHAグループのマテリアリティ

	マテリアリティ	記載の場所
事業機会の創出	✓ 医療課題の解決(医療機器・医薬品)	本稿で解説
	移動・物流の安全性・快適性、環境負荷の低減に貢献(モビリティ)	別稿をご参照
	サーキュラーエコノミーの推進(サステナブル資材)	
リスクの低減	気候変動への対応、人権の尊重、責任ある製品・サービスの提供、持続可能な調達、生成AIの普及に対応したデータセキュリティ	別稿をご参照
経営基盤の強化	人的資本の充実、効率性・生産性の向上	別稿をご参照
ガバナンスの推進	✓ 取締役会の実効性の向上	本稿で解説
	✓ グローバルガバナンスの高度化	

## 中期経営計画

「サステナビリティビジョン」と「マテリアリティ」は長期視点のビジョンと概念である反面、実際の経営管理の運用としては仕事の進捗および成果を中期(3年)と短期(1年)のサイクルで「経営計画」を検証しています。

当社の中期経営計画は、例えば社内取締役および執行役員に3年単位で業績連動の株式報酬が設定さ

れていることからわかるとおり、コミットメント性が非常に高いと言えます。企業の仕事は、1年の会計年度のうちには完結しない事柄が多いため、複数年度をかけて実行を評価することは合理的です。

当社が現在運用中の「第8次中期経営計画(2024年~2026年)」は、長期の「なりたい姿」に鑑み、過去

第8次中期経営計画の重点戦略とゴール	2024年の成果と課題
<ul style="list-style-type: none"> <li>● 2026年の連結売上高2,100億円、連結営業利益150億円(うち非IT機器130億円)を目指す。</li> <li>● これにより、ROE 9%以上を目指す。</li> <li>● 安定した成長市場(非IT機器)での業績拡大により利益率の安定化を図り、ボラティリティへの懸念を払拭するとともに、PBRの1倍割れ問題を解消する。</li> <li>● 経営規律を発揮し、積極的な事業投資を促進する一方で、事業ROICを注視し資本収益性を改善する。</li> <li>● 以上により、業績向上の進捗を見極めつつ、株主還元を配慮する。</li> <li>● 中計および長期ビジョンの遂行を担う人的資源の採用と訓練を継続する。特にグローバル人材の充実に世界各地で取り組む。</li> </ul>	<p><b>成果</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 業界サプライチェーンにおける在庫の長期化を背景に当社の製品需要が大きく低迷した2023年と比較し、全事業において増収増益、回復基調となった。</li> <li>● 事業ポートフォリオの組み換え戦略の主眼である重点市場(非IT機器)の売上高比率が56%に上昇した(2020年33%)。同営業利益率は5.1%に改善した(2020年1.6%)。</li> <li>● 全社を挙げて拡大を目指すメディカル市場について、主力の医療機器CDMO(開発製造受託)は増収率が9.4%と好調だったほか、アメリカと日本で3件の企業買収の実績があった。</li> <li>● 非事業資産の売却(政策保有株式)が一層進展しキャッシュインが順調であった一方、成長投資と株主還元へのキャッシュアウトも計画線で推移した。</li> </ul> <p><b>課題</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 通期では前年比で回復したタブレット需要は、第2四半期をピークに下期は予想を裏切って需要が減速し、依然としてボラティリティの高さが際立った。</li> <li>● ボラティリティへの警戒と、全体としての「稼ぐ力」への信頼を得るまでには至らず、株価は下期に下落した。その結果、PBRは1倍をクリアしなかった。</li> </ul>

の複数の中計をかけて検証してきた成果と課題を土台に、事業ポートフォリオの組み換えを一層促進しその成果を拡大することを掲げています。

需要変動が激しいIT機器(タブレット、スマートフォンなど)向けの売上高・利益の比率を相対的に引き下げ、当社の技術や人材などの能力が応用的に発揮できる成長市場への大胆なシフトを継続しています。このシフト

が中長期的に当社の「稼ぐ力」、すなわち企業価値の向上に貢献します。

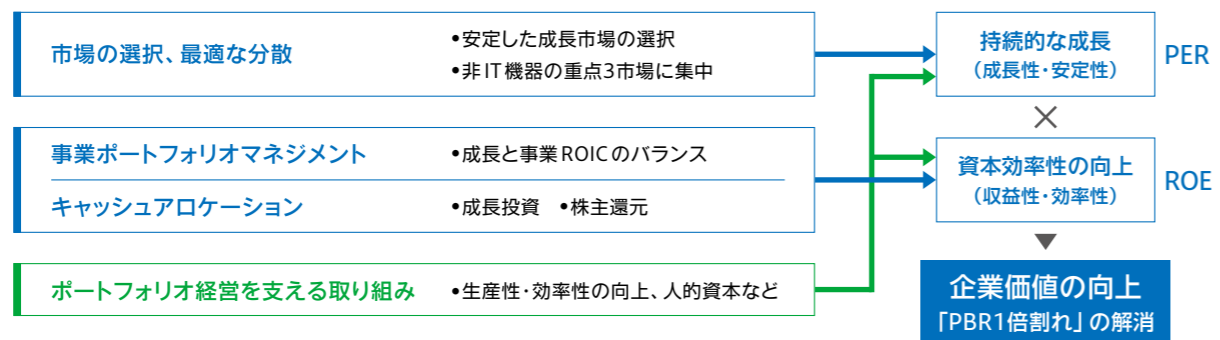
また、当社が志向する成長戦略がステークホルダーとりわけ株主のベネフィットに連動していくべきです。成長戦略に対する株式市場からの信頼を勝ち取ることで株価の上昇を期待し、「株価純資産倍率(PBR)の1倍割れ問題」を解消したいと考えます。(→P.38 事業ポートフォリオ戦略)

## PBR1倍割れ問題

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

当社は、グローバル企業、B to B製造業(中間部品・資材)、複数の事業を運用しながら製品・技術と対象市場の組み換えを長期視点で推進しているという特性から、「PBR1倍割れ問題」の解消にむけて以下のように整理し、取り組んでいます。

### 持続的な成長、資本効率性の向上により企業価値を高める



PBRを決定づける第一の要素である**株価収益率(PER)**への重視は、まさに「稼ぐ力」と「株価を意識する経営」であると解釈しており、いかに投資家が当社の長期的な(または短期的にも)成長に自信と期待を持つようになるかが重要と考えます。この間、複数

の中期経営計画を通して取り組んできた事業ポートフォリオの組み換え戦略の主眼は、当社にとって**最適な対象市場の選択とその適度な分散**、そして実際に安定的かつ継続的に業績パフォーマンスを見せ続けることによる、**ボラティリティ懸念の払拭**です。

## 最適な選択と分散

事業の戦略類型において、自社の強みを発揮することに鑑み「選択と集中」は王道の戦略と考えられています。しかし、そこには以下のような落とし穴が見受けられます。

### 選択と集中の落とし穴

- 市場変化への脆弱性が高まり、一方で柔軟性が低下
- コア事業選択の致命的なミス
- ノンコア事業の縮小による人材の流出と組織活力の低下
- 短期志向に埋没し、長期成長への投資を後回し

当社は2000年代~2010年代の約20年間において、当時の成長産業であったIT機器(携帯電話、ノートPC、スマートフォン、タブレット)の市場拡大の波に乗って業績が大きく伸長し、巨大なキャッシュフローを生み出しました。携帯電話とノートPCは産業資材事業、スマートフォンとタブレットはデバイス事業が投資と成長を牽引しました。

しかし、当該市場は短期、中期のうちに成長が鈍化し、投資回収期間に需要のボラティリティが繰り返

起きた苦い経験から、当社は「選択と集中の落とし穴」を強く警戒するマインドセットがあります。

このような状況を回避するために、当社は「選択と分散」の概念を開発し、コア事業・技術を軸にした「戦略的な多角化」を事業ポートフォリオの組み換え戦略と題して推進しています。当社が志向する戦略的な多角化による選択と分散の特長は、以下のような要素の複合的な運用にあります。

### NISSHAの選択と分散

- 自社の強みや経営資源を活用し、当社グループ全域または既存事業との関連性やシナジーが期待できる市場分野に注目する。
- 対象市場、技術トレンド、お客さまニーズを分析し、成長性と収益性、リスク分散および競争優位性を軸に自社のポジショニングを明確化し、長期的に「なりたい姿(ビジョン)」を確定する。
- 新しい進出のベクトル
  - ・連続的成長のための水平統合、垂直統合
  - ・非連続的成長のための市場獲得または製品・技術獲得(企業買収)
- 経営資源の配分を明確化(投資資金、人材配置)
- 規律ある撤退メカニズム(コングロマリット多角化への警戒)

### 現状評価

	Pros	Cons
	<ul style="list-style-type: none"> <li>●当社の6つのコア技術の単独または複合的運用が可能な対象市場を選択し、かつ分散している</li> <li>●事業部門、地域間のシナジーが発出している</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●事業間、コア技術間のシナジーが発出する場合と、発出しない場合がある(いずれも想定どおり、予期せずの両方がある)</li> <li>●対象市場間のシナジーはあまりない場合がある</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>●買収案件を積極的に発掘している</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●投資リターン(ROICなど)が短期に実現しない</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>●中期経営計画で投資資金の配分が明確化されている</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●重点市場であるメディカル分野はアメリカが中心であるため、国内人材のメディカル移行が進んでいない</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>●利益を希薄化しうる不採算部門・製品を特定している</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●期間内に発生する一時的撤退費用をいかに吸収するか</li> </ul>

## 事業ポートフォリオの組み換え

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



ランスフォーメーション(形質変換)を促進しています。一見は異なる性格の複数の対象市場に進出しているようであっても、実際はコア技術、人材能力、事業モデル、品質管理能力などの経営資源の共有および転用が可能です。しかし、コア技術を新たな対象市場

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

現在の当社の事業・製品ポートフォリオ戦略は、2010

## 事業・製品の評価指標は成長ステージにより異なる

事業・製品ポートフォリオ戦略を運用するに際し、目的に適した指標を選択することが有効であり、その成長のステージにより注目する指標は異なります。

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

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

次のStarの座を狙うProblem Child(問題児)は、成長率と競争環境などを見据えながら、製品群の売上高が50億円を超過し安定した利益率を計上できるとなれば、Starとしての扱いを受けるようになります。

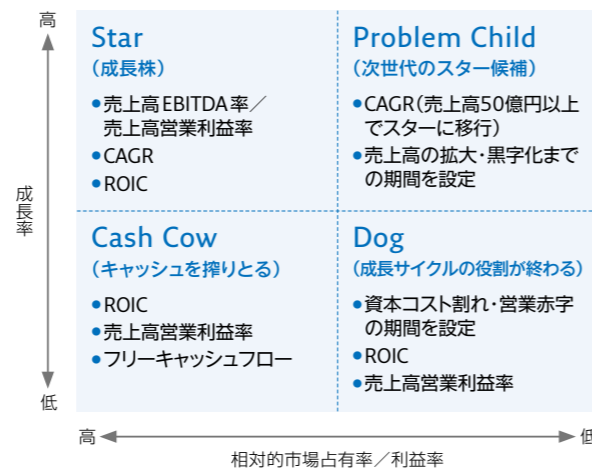
収益性が著しく低下しているか、あるいは製品ライ

年代にStar(スター)であったIT機器(スマートフォンやタブレット製品)向けの電子部品への業績の依存度を戦略的に引き下げながら、安定的に成長が見込まれる医療機器(低侵襲・単回使用の手術機器などの開発製造受託事業)、モビリティ(内装・外装に関わる加飾・機能部品および資材)、サステナブル資材(脱プラスチックを主体とした環境対応のパッケージ資材および成形品)を拡大することを主眼としています。(→P.38 事業ポートフォリオ戦略)

フサイクルのピークを越えたかななどの規律ある複数の判断基準により、Dog(負け犬)事業や製品のダイベスティチャー(切り離し)の機会がないかも精査しています。

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

### NISSHAの事業・製品ポートフォリオとKPI



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

## ハイテク化とともに成長が期待できる医療機器CDMO

当社が成長市場と位置づけるアメリカの医療機器市場には、治療科目ごとに数えきれない様々な製品やセグメントが存在します。いずれも、ブランドメーカーが開発と製造をサプライヤーに委託する動きが広がっており、当社はこのCDMO(開発製造受託業者)を主力の事業モデルとして2016年の参入以来、低侵襲・単回使用の手術機器を中心に能力を拡大してきました。

技術的なトレンドとしては、手術機器のハイテク化、

さらには小型化が挙げられます。いずれも低侵襲という治療ニーズに合致しています。前者は手術機器の先端部の可視化(Visualization)と操作性(Navigation)に資するものであり、後者はロボット手術に代表される高精度で身体への負担を軽減するための小型部品(Miniaturization)と言えます。これらの領域に関する技術を事業に取り込むことにより、当社が提供する製品・サービスの付加価値が相対的に向上し、長期的な利益

率の引き上げになるとの戦略的仮説を構築しています。

2023年から2024年には、上記の技術トレンドを事業機会として捕捉すべく、以下の企業買収を実行しました。これにより、対象市場のお客さまから旺盛なお引き合いをいただくようになっています。

(→P.68 メディカルテクノロジー事業)



スタートアップ、  
技術的ゲームチェンジャー

マイクロ成形で  
リーダー企業

※画像はイメージです。

### 当社の医療機器CDMOの顧客価値は、以下の点を訴求しています

- 常に新しい技術トレンドを内包し、ニーズに対応する開発能力を高める(アメリカ、日本)
- コスト競争力が必要な製品アイテムについて、低コストのソリューションを提供する(ドミニカ)
- 信頼性が高い品質マネジメントとFDA認証取得(アメリカ)
- 脱チャイナの供給体制・サプライチェーン(例えば東南アジア)の提案力(日本)

## 新たな一手 - 医薬品CDMO

医療機器よりもCDMOという業態の歴史が長い医薬品では、当社は日本国内における一般用医薬品(OTC、市販薬)市場に注目しています。2024年12月に株式譲渡契約を締結し、2025年1月にクロージングした買収案件である滋賀県製薬は、国内の有カブランドメーカーからの受託製造を担う代表的企業です。安全性を確保するための品質管理能力はレギュレーションに準拠しているのは当然のこと、業界最高水準の自動化工程により、効率的な量産体制を構築している点が優位性です。医薬品業界では、医療用医薬品の供給不足が深刻化

しており、一部では業界の生産能力が医療用医薬品に振り向けられる傾向にあります。このため、一般用医薬品の供給体制が十分ではなく、今後とも生産能力の増強へのニーズは高いと考えられます。滋賀県製薬は、当社グループに入ったことで、生産委託のお引き合いが相次ぐなど、滑り出しは順調に感じられます。当社の事業ポートフォリオの組み換え戦略に資する事業であるとともに、それを通じて社会に貢献する考えです。(→P.75 事業開発室)

### 事業・製品ポートフォリオにおける主な顔ぶれと基本戦略

	製品	基本戦略
Problem Child	● 一般用医薬品の開発製造受託 ● フィルム製剤 ● 生体適合性医療資材 ● ガスセンサー(気体の状態を検知・測定、アルコールチェッカー、空調の冷媒センサー、水素自動車向け用途が拡大) ● サステナブル資材(脱プラスチックに貢献するパッケージ資材・成形品) ● フィルム式の歪みセンサー(医療用ロボットの先端部品などに使用)	● 製品開発、オープンイノベーション ● 販売経路の拡大 ● 企業・製品の買収
Star	● 医療機器(低侵襲・単回使用の手術器具などの開発製造受託) ● モビリティ(内装・外装用の加飾・機能部品および資材)	● 製品ラインアップの増強 ● 品質体制の確立 ● 売上高の拡大 ● サプライチェーンの確立 ● 競争地位の確立 ● 企業・事業の買収 ● 生産能力の増強
Cash Cow	● フィルムタッチセンサー(タブレット製品向け) ● サステナブル資材(脱プラスチックに貢献するパッケージ資材・蒸着紙)	● 売上高の維持 ● 不採算取引からの撤退 ● 生産性の向上
Dog	● 現在は該当なし	● 現在は該当なし

## 「稼ぐ力」

PBRのもうひとつの要素である自己資本利益率(株主資本利益率、ROE)を改善するためには、これを構成する営業利益率、総資産回転率、自己資本比率のうち、特に需要の変動に起因する不安定な営業利益率の改善が最大の課題であると認識しています。

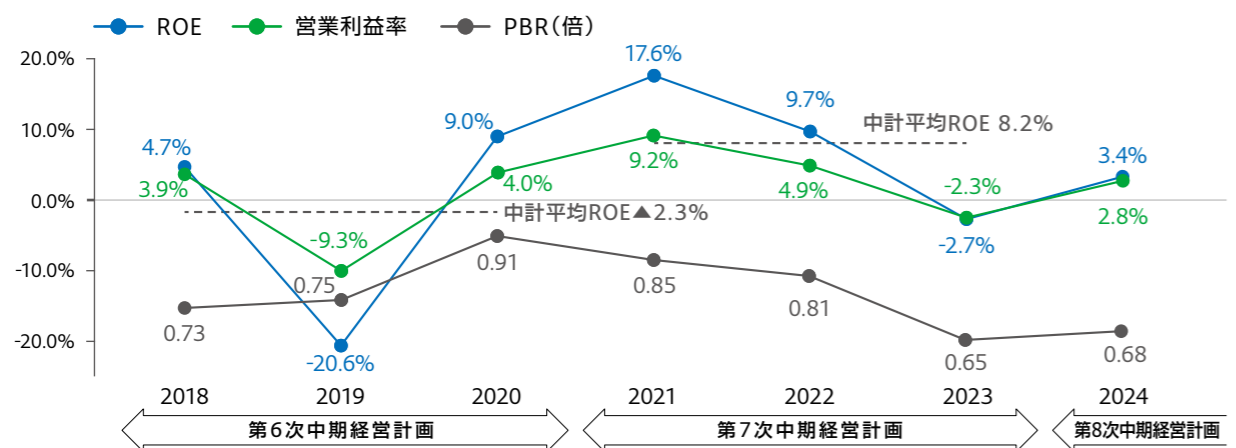
資本集約型の事業モデルの性格が強い当社の収益性は、生産数量および稼働率に最も多く影響を受けます。需要がある一線を越えると爆発的な利益を創出しますが、その逆が起こりえます。B to Bで中間部品・資材を扱う当社自身が需要をコントロールすることは、必ずしも容易ではありません。

需要変動を所与の環境要因としながら、生産効率を高めるための日常的な努力やデジタルトランスフォー

メーション(DX)による革新的な工程改善により、売上原価率の低減を図る現場力が収益性の鍵となります。また付加価値のある製品・技術の供給による販売価格の引き上げ、そして特にインフレーションの時代においては、原材料価格の上昇をお客さまへの販売価格に転嫁する努力が必要です。

2024年は、当社への製品需要が大きく減退した前年と比較して、総じて業績は回復基調となりました。しかし、営業利益率の水準には依然として不満が残ります。ROEは低水準にとどまっていることを問題視しています。ボラティリティが高い事業および取引を戦略的に縮小するとともに、安定的な成長分野での営業利益率の引き上げが中心課題です。

### PBR(PER×ROE)現状分析



(出典)2025年2月13日「決算説明会」資料

## ボラティリティのゴースト

業績パフォーマンス(営業利益率)が安定的かつ継続的ではない最近の事例として、2024年のIT機器(主としてタブレット)の需要変動が挙げられます。

当社のデバイス事業にとって主力のお客さまのタブレット製品の販売は、2023年は新モデルが発売されなかったことなどから低迷し、当社のフィルムタッチセンサーへの需要は前年比で大きく減少しました。2024年は上期に新モデルが発売されたことから当社に対する需要は反転して増加し、生産稼働益と販売マージンがともに好調に転じました。しかし喜びもつかの間、下期に入ると突如高価格帯を中心に販売が伸び悩むとのフォーキャストが通達され、当社のフィルムタッチセンサーの販売は急速に当初の計画を割

り込むこととなりました。

需要のボラティリティは、まるで正体を持たぬゴースト(幽霊)のようであり、目に見えたかと思えばすぐに消え、油断さえする間もなく悪夢となって私たちの前に立ちのびます。株式市場の誰もが「ボラティリティが高い、信用できない」という印象を持っていることを懸念しています。もちろん、需要が低迷に転じたときは、生産部門が血の滲む合理化を図り負の影響を最少化する努力を重ねているものの、過激な需要変動を帳消しにすることは不可能です。

しかるに、当社の事業ポートフォリオの組み換え戦略は、このIT機器への相対的な業績依存度を戦略的に引き下げることに力点を置いています。しかし、そ

のボラティリティ解消には、まだ少し時間を要します。営業利益率の安定的な改善と並行して、資産回転率が向上するよう受注を促進し売上高を拡大するほか、在庫水準の引き下げなど運転資金の最適化と設備投

資の厳正化による投下資本の圧縮を通じて、事業の資本収益率(ROIC)の向上を追求することも、安定的なROEの改善に寄与します。

### 「稼ぐ力」のための主要なアクション

- ボラティリティが高い事業、市場セグメント、取引の相対的縮小
- DX、自動化など技術導入による効率化、省人化
- 新規分野を中心とした売上高の拡大
- 在庫水準の最適化による運転資金の改善
- 値上げ、生産コスト改善による売上原価率の改善

## 成長投資と株主還元

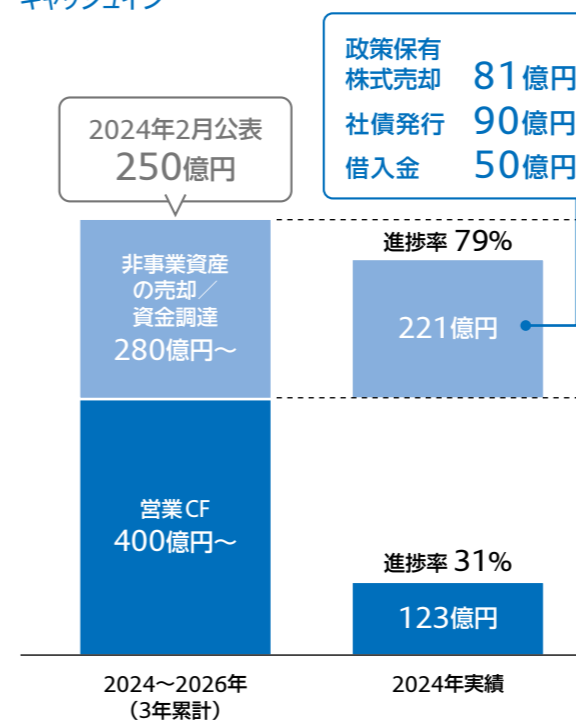
営業キャッシュフローを主たる財源として成長のための投資キャッシュフローを捻出することは重要です。今なお需要ボラティリティが高くないなかであって、営業キャッシュフローのみに依存することはできず、事業に対する機動的な資金供給のために、2024年は非事業資産の売却や、規律ある借入金(財務キャッシュフロー)により、「キャッシュイン」は第8次中期経営計画の単年度計画を上回るペースで推移しました。政策保有株式は純資産に対し5.5%まで低下し、当社としては適正水準と判定しています。

成長市場への投資は積極的に推移しました。主力のメディカル市場向けには、アメリカと日本で3件の企業買収をクローズしたほか(3年間の進捗率45%、2025年1月クローズの滋賀県製薬を含む)、モビリティ市場向けを中心に設備投資は同40%の進捗率となりました。

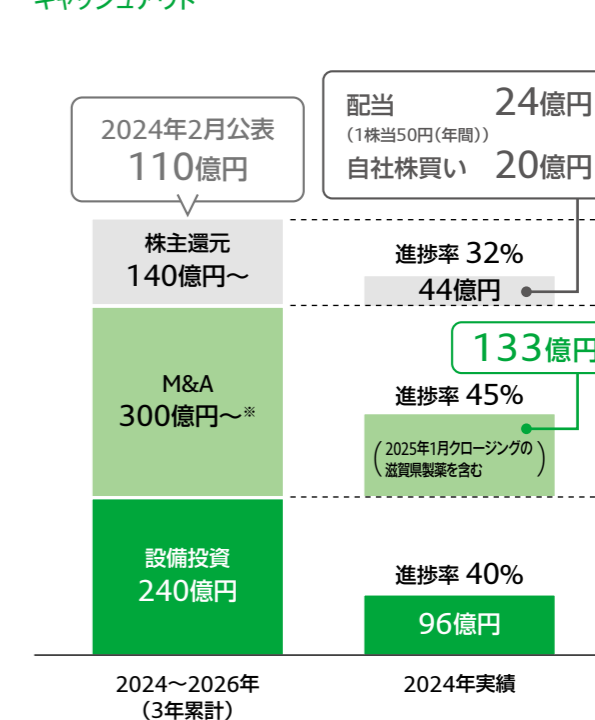
一方、株価が低水準であることへのテコ入れとして、配当金を前年同額で維持したうえで自社株買いを近年は年1回のところを2回実行するなど、利益に対して高水準の株主還元を配慮しました。(→P.41 財務戦略)

### キャッシュアロケーション

#### キャッシュイン



#### キャッシュアウト



\* Isometric Intermediate LLCの買収を含まない



## ガバナンスの推進

2024年は社内取締役と社外取締役が協働し、当社における多くの実践事例を総括し、また将来志向的な考察と議論を経て、**ガバナンスの推進に関する重要な意思決定プロセス**の明文化を推し進めました。案件の性格上、議論の大半は指名・報酬委員会(独立社外取締役4名、社長を含む社内取締役2名で構成、社外取締役が委員長を務める)が担い、その答申を受けて取締役会が決議または了承する形となりました。私は、この価値ある仕事の達成に誇りに感じています。

### 2024年のガバナンスの進展

- 社内取締役の報酬水準の見直し(報酬枠を定時株主総会で決議)と評価指標の改定
- 社長の後継者計画(明文化)
- 社外取締役の選任・退任のプロセス(明文化)
- 筆頭社外取締役の選定(明文化)

## 報酬水準の改定

価値ある仕事を遂行するために、納得感のある報酬水準と評価体系を設定することは、極めて重要です。

当社はコーポレートガバナンス・コードの潮流を意識し、社内取締役の報酬について2016年に株式報酬を導入して以降、業績連動比率を高める努力を続けてきました。2024年は、これを一層拡大することとし、具体的に例を挙げますと、社長の賞与(STI=Short Term Incentive)と株式報酬等(LTI=Long Term Incentive)の合計たる業績連動比率は、前年までの45%から今回は50%へと引き上げました。

一方、社内取締役の金銭報酬は2015年から一切改定していなかったことから、当社が適正と考える水準に大胆に引き上げることを決定しました。新しい報酬テーブルの検討に際しては、当社の社内取締役はグローバル企業の経営者、複雑で難易度が高い事業ポートフォリオの組み換え戦略を実行していることなどの特性に鑑み、当社がベンチマークとすべきグローバルに展開する日本企業や業界セクターの主要企業、B2Bの属性を持つピアグループの企業の平均値との比較において、その妥当性を見出しました。

上記のロジックは納得性があるものの、10年間改

定していなかったことから金額の引き上げ幅が大きいことを受けて、指名・報酬委員会では独立社外取締役がピアグループ企業の選定の妥当性や株主への説明のあり方、さらには近年の社員の賃上げ率との合理性など、厳しい意見を発しました。会社側は、それぞれについて根拠ある説明を展開し、指名・報酬委員会は全会一致で改定案を了承し、これを受けて取締役会に答申し、取締役会は決議しました。

社外取締役の月額報酬は、概ね3年に一度のペースで改定を重ねていることから、今回は改定の対象外としました。今後は、社内取締役と社外取締役とも、中期経営計画の期間(3年)に合わせて3年ごとに水準を見直していくことも合意しました。

なお、これらの報酬テーブルの総額たる「報酬枠」については、2025年3月21日開催の定時株主総会で賛成決議されました。

業績連動の評価指標は、短期(1年)と中期に(3年)の区分において、売上高、営業利益、ROEを設定するほか、ESG項目として女性活躍、CO<sub>2</sub>排出量削減、社員エンゲージメントを測定して評価に反映することにしています。 (→ P.86 取締役の報酬体系)

## 社長の後継者計画

将来を見据えた経営基盤の安定と強化の観点から、社長・CEO(以下、社長と表現)の後継者計画の必要性は異口同音に話題になるトピックです。

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

私が当社の創業家出身の経営者で大株主でもあるという長期志向の特性と、年齢からみて身体的かつ

精神的に健康であるという状況から、次の社長は誰かという議論は時期尚早との雰囲気社内では感じられます。しかし、私自身は、当社が社長に求める思考や行動が長期志向であればあるほど、後継者の育成もまた長期的な仕事であると自覚しています。

このような課題意識に立ち、当社が任意に設置する指名・報酬委員会は、2024年を通して後継者計画について議論を重ね、最終的に「**NISSHA社長の後継者計画**」を取りまとめ、明文化しました。

当社は、以下のようなケースにおいて、社長の後継または交代が必要になると定義しています。

- **計画的な交代**：会社の成長ステージの変化・移行に合わせた世代交代
- **緊急・有事による交代**：社長の職務継続が不可能になった場合の交代(事故、病気、不祥事など)

前者のケースでは、社長の交代が想定される少なくとも1年前には、社長が指名・報酬委員会に対して後継者の候補者または候補者グループの中から最終的な候補者1名を提案します。1年間など一定の移行期間を経て、取締役会において社長の後継者を選定することが望ましいと考えます。

後者のケースでは、当社は定款および取締役会規程に基づき、株主総会の招集者および取締役会の議長の代行順位のあり方を定めています。毎年の株主総会直後の取締役会において定める代行順位にしたがい、議長は緊急・有事の際に臨時取締役会を招集し、

取締役会は社長の後継者を選定します。

なお、いずれの場合も、当社にとって適材を選ぶという限りにおいて、現在の役位や委嘱の経験年数に依らず、取締役・執行役員の中からいわゆる「ごぼう抜き」を否定しません。

多少実務的かつ概念的な記述になりますが、非常に重要なことですので、以下に当社の社長に求められる要件を説明します。

まず、当社の次世代の社長に選定される者は、当社の取締役として共通の価値観・経験・能力を有していなければなりません。

### 当社の取締役に求められる共通の価値観・経験・能力

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

### 当社の社長に求められる要件

- NISSHAの企業特性を誠実に継承し、その長期的繁栄と企業価値の向上に最大限にコミットできること
- 時代や市場トレンドの変化について深い洞察力を有し、NISSHAの事業機会を見出せること
- NISSHAの世界に展開する有形無形の内部資源を熟知し、特にグローバルな人的資本について、国籍や文化の違いなどを尊重しながら指導し、最大限に活用できること
- NISSHAの歴史や企業文化を尊重するとともに、社員の共感を生み出し鼓舞できること
- ステークホルダーに対して誠実であること

そのうえで、現任の社長は、上記の要件に該当する候補者を認識あるいは候補者グループを形成することをもって、候補者を指名・報酬委員会に提案します。候補者たる人材は、社内または社外のキャリアにおいて、上記の「当社の取締役求められる共通の価値観・

経験・能力」に向けて必要な教育と職業上の経験・タフアサインメントを通過したNISSHAの取締役・執行役員のうち、以下のいずれかの要件を満たす必要があります。(→P.85 指名・報酬委員会)

### 当社の社長後継者の候補者に求められる要件(以下のいずれかの要件を満たす者から選定する)

- NISSHAの企業文化を育み、持続的な成長の原動力となり続けてきた創業家の出身者
- 当社の事業活動において顕著な実績や変革を主導した者
- 当社が将来の成長市場と特定する産業において十分な見識と経験を有する者

## 筆頭社外取締役の選定

代表取締役社長と社外取締役との連絡・調整や、社外取締役の議論・認識共有を促進することにより、取締役会における議論の発展と深化を図るため、任意の筆頭社外取締役を選定できることを明文化しました。筆頭社外取締役は、社外取締役による互選(全員の同

意)により選定が可能であり、社外取締役はその結果を取締役に報告します。

筆頭社外取締役は、取締役会の決議がある場合、指名・報酬委員会の委員長に選定されることがあります。(→P.85 指名・報酬委員会)

## 社外取締役の選任・退任プロセス

2007年に最初の社外取締役を選任して以降、さまざまなご縁と戦略的な検討により社外取締役を選任し、また退任による世代交代を果たしてきました。私は、これまでのところ、実に素晴らしい人々に当社の取締役会に参画していただいたと感謝しています。

2024年、指名・報酬委員会は、これまでの実践を総括したうえで、今後の取締役会の一層の発展のために、社外取締役の選任と退任プロセスを明文化しました。その骨子は、以下のとおりです。

選任は、社長が取締役会のスキルセットを変更する必要があるとき、候補者案を作成します。候補者選任は、社長自らが検討するほか、人材紹介会社を利用して探す、あるいは社外取締役が社長に提案するなどにより進めます。社長は、適切なタイミングで、指名・

報酬委員会に情報を共有し、協議するよう働きかけます。

候補者の適格性(取締役に共通の価値観・経験・能力)は、上記の社長の後継者計画の項をご参照ください。また、取締役会全体として必要とするスキルセットを、企業経営、当社の重点市場での経験、事業開発・M&A、マーケティング、生産・技術・品質、法務・リスクマネジメントと規定しました。

退任については、在任期間の長期化(在任期間の目安は5年～最長12年とする)、当社の成長ステージの変化に伴うスキルセットや価値観・経験・能力の不一致、ご本人からの退任申し出がある場合を想定します。

退任プロセスは、社長が主導する場合と、指名・報酬委員会が主導する場合があります。

(→P.85 指名・報酬委員会)

## コーポレートガバナンスの高度な実践

当社のガバナンス体制は、取締役会を中心に監査役会、指名・報酬委員会、そして社長を筆頭に業務執行を担う執行役員にいたるまで、意思決定と実行および監督と報告の体系が最適に設計されています。さらに長期ビジョンに関連するマテリアリティを集中的に所管する「サステナビリティ委員会」、日常的・一般的なリスク項目を所管する「リスク管理・コンプライアンス委員会」がこの体系に組み込まれています。

また、投資実行時の規律と事後のモニタリングを担う「投資委員会」、管理部門の機能についてグループ会社を横断して実践事例を共有する「Regional Collaboration Committee(米州・欧州・中国)」が上記の機関と連携し、ガバナンスと内部統制を維持する構造となっています。

当社の体制は、コーポレートガバナンス・コード(CGC)の要求事項を高度にクリアしています。一般にCGCの大きな特徴は「遵守か説明か」のソフトローと言われますが、実際は一義的・外見的な「遵守」の度合いに投資家の関心と評価が集中しているように見受けられます。

また最近では、「形式的な遵守」は大半の企業で整備されてきたとして、次は実質的なガバナンス、特に



「稼ぐ力」の強化にその潮流が感じられます。

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

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

実効性評価は、まず前年の評価で課題であると認識された事柄に対して、いかに解決できたかを設問します。一方、2022年に社内取締役と社外取締役が、取締役会を一層パワフルな機関とするために両者の「対話」と「協働」の深化、すなわち望ましい関係への発展について明文化した「**社内取締役と社外取締役の望ましい関係のあり方について**」の実効性を評価する設問も展開します。

## 社内取締役と社外取締役の望ましい関係のあり方について

当社の取締役会において、社外取締役は当社の経営について極めて協力的であることは過去の統合報告書で述べているとおりです。その姿は、「協働」という概念で一貫しています。2022年に、社内取締役と社外取締役が協力して「社内取締役と社外取締役の望ましい関係のあり方」を策定し、明文化しました。

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

社外取締役からは、上下関係に感じているとは意外であり、対等だと思っているとの反応がありました。またCGCで社外取締役が発揮すべきとされている「専門的な知見」は、当社についての専門性はやはり社内取締役が圧倒的に有しているとの見方を持っており、日頃から取り上げる案件の性格に応じて社内外の両者がそれぞれの立場から専門性をバランスよく発揮しているとの言及がありました。対等という概念については、すなわち取締役会とは「業務執行を直接的に担当する取締役と、担当しない取締役の職責の分担である」という理解のベースが整いました。(→P.81「社内取締役と社外取締役の望ましい関係のあり方」の明文化と実践)

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

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

## 取締役会の実効性評価

2024年の取締役会の実効性評価は、アンケート(全42問、うち選択25問、記述17問)を実施するとともに、外部の専門家(弁護士)による社外取締役および社外監査役に対する「望ましい関係のあり方」の実践状況と、それぞれの社外取締役の役割・期待についてインタビューをお願いしました。アンケートの評価項目については、前年までと同様に極めて高い水準で達成できており、異常値は見られないという結果となりました(平均点は4.5点、満点は5点)。

取締役会の運営については、形式的ではなく、オープンに意見を述べ合う雰囲気が醸成されており、これは当社独自の強みであると評価されました。2025年は、これを一層向上するために、取締役会決議まで時間的に余裕がある投資案件などについて、本質的な理解を深めることを目的とした「取締役番外地」というカジュアルな議論の場を試験的に運用しています。私は、顔ぶれは同じだがカジュアルな番外地と位置づけただけで、出席者の肩の力が抜けて普段よりも活発なコミュニケーションが起きたことに、驚いています。

「望ましい関係のあり方」については、これを明文化したことは有意義であるとの評価であり、社内取締役と社外取締役が対等な関係を構築・維持し、さらに社外取締役が当社の経営と事業の本質・実践について理解を深

めるべきとの共通認識が生まれたとの指摘がありました。

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

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

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

なお、取締役会の構成については、当社は従来から経営戦略や事業環境に応じて、知見・経験・専門性の視点からこれを見直しており、長期的な成長戦略の方向性と取締役会のスキルマトリックスは合致しており、また当社の規模においては現在の取締役の人数や社内・社外比率は最適であるとの評価となりました。

(→P.83 取締役会の実効性評価)

## 取締役会の議長

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

世間では、取締役会の議長を代表取締役(会長、社長、またはCEO)が務めるべきか、筆頭社外取締役が担うべきかという異なった意見がしばしば話題になります。社外取締役が議長となるべき理由として挙げられるのは「社内の利害関係にとらわれず任務にあたることのできるため」ということなのですが、そもそも社内の利害関係が取締役に持ち込まれ、冷静な意思決定に影響を与えているような構図があるとすれば、その会社の規律は破綻していると言えます。また、当社の取締役会の特性と役割からみて、執行の詳細に精通していない社外取締役が議長として議事を

采配することには、かなりの非効率と見当違いが生じると考えられます。

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

取締役会実効性評価では、「社長と議長の立場を明快

に使い分けている」との評価が定着しており、さらに「使い分けを意識するがあまり、やや慎重すぎる運び方」と

の意見が書かれるほど、私は透明性があり公正な議事進行を心がけていると思っています。

## 社長から社外取締役に期待したいことを個別に伝える

従来同様、2025年の定時株主総会終了後の新体制発足に際し、私と社外取締役が個別に面談し、私(つまり会社)からの期待をお伝えする機会を設定しました。個別にどのようなことを伝えたいかは、ここでは記載しませんが、「望ましい関係のあり方」に立脚し、社外取締役の専門性・スキルや経験を当社の経営にいかにはベストフィットさせていきたいかを具体的にお伝えしました。

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

## 取締役ブートキャンプ

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

5回目となった2024年は、社外取締役の編成が改まったことを意識して、私が「Essentials of Nissha」と題したプレゼンテーションを提供しました。当社が1929年の創業から今日に至るまでの「変化による成長」の軌跡について、対象市場の選択を保有技術の拡大に関連づけた一連のストーリーを解説しました。

2025年は、上述のとおり、取締役会の議題に直結することだがカジュアルに議論する場である「取締役番外地」との関連性や統合可能性を検討しながら、7月ごろに開催する予定です。

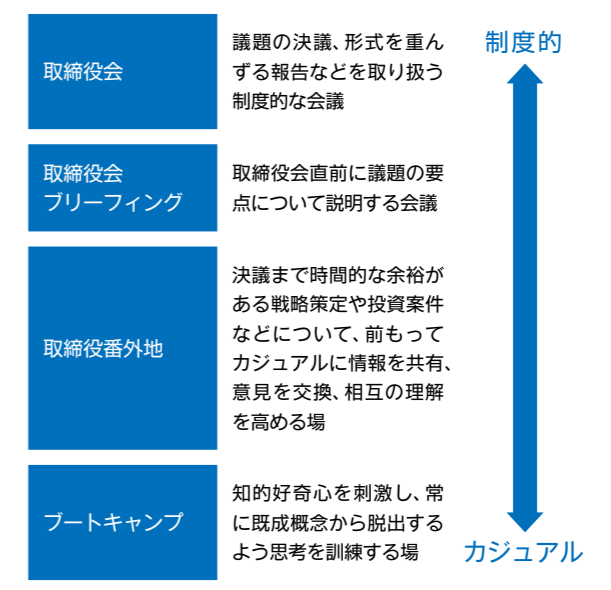
(→P.82 社外取締役・社外監査役を支える活動・施策)

## 最後に

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

毎年、私が原稿の締め切りに四苦八苦しながら、相

### 会議体の位置づけ



当なエネルギーと時間を費やして執筆している統合報告書の「CEOメッセージ」は、「文字数が多く読むのに苦労するが、肉声が刺激的に伝わってくるのはよい」とのご評価を頂戴しており、私は勇気づけられています。

株主・投資家のみなさまには、今後とも、どうぞよろしくお願いたします。

2025年5月

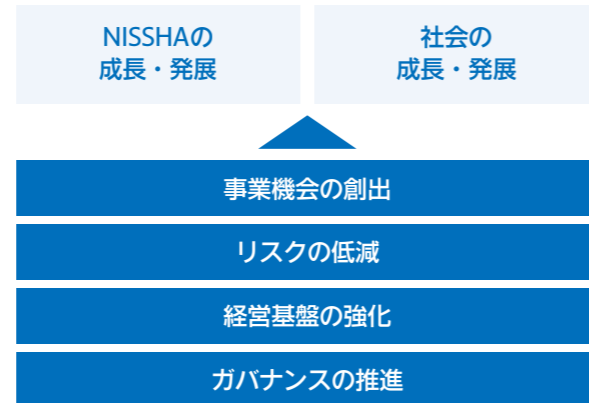
# サステナビリティとマテリアリティ

## 基本的な考え方

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

当社は、2030年のあるべき姿としてサステナビリティビジョンを掲げています。メディカル、モビリティ、サステナブル資材の重点市場で社会課題の解決に資する製品・サービスを提供し、社会的価値を創出するとともに、2050年のカーボンニュートラルに向けて

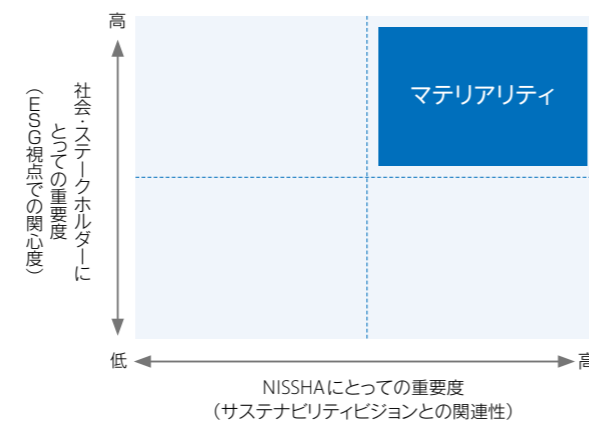
CO<sub>2</sub>総排出量の削減\*を目指しています。



\*2024年にCO<sub>2</sub>総排出量の削減目標(2030年に2020年比で30%削減)を達成したことから、2025年に新たな目標を検討していきます。

## マテリアリティの特定・検証プロセス

当社は、さまざまなサステナビリティ課題から、当社グループのサステナビリティビジョンの実現に関連する課題を抽出し、それらを、「事業機会の創出」「リスクの低減」「経営基盤の強化」「ガバナンスの推進」の視点で、「社会・ステークホルダーにとっての重要度」と「NISSHAにとっての重要度(サステナビリティビジョンとの関連性)」の2軸を用いて分析し優先順位付けを行っています。その結果の妥当性をサステナビリティ委員会で議論・検証し、取締役会での審議および決議を経て、サステナビリティビジョンの実現のために特に重要性の高い項目として、マテリアリティを特定しています。

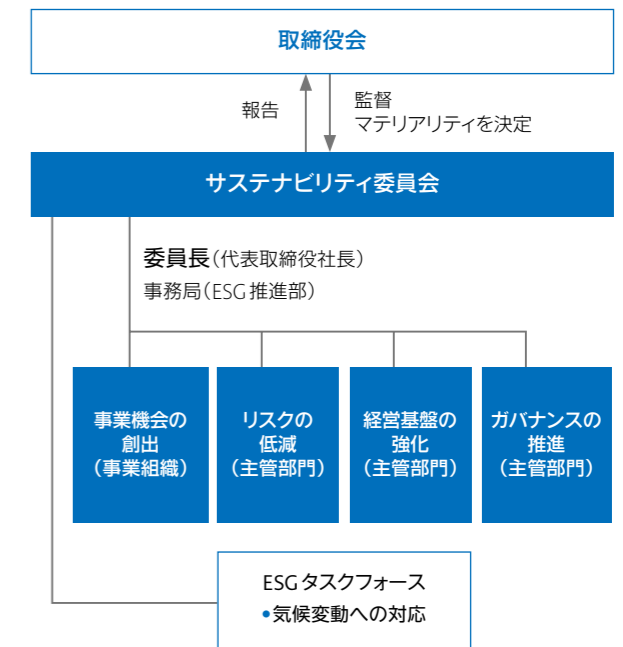


STEP1	STEP2	STEP3	STEP4
関連する課題の抽出	優先順位付け	妥当性の検証	マテリアリティの特定とKPI・アクションアイテムの策定
SDGsやGRIスタンダード、RBAなどを参考に、NISSHAグループのサステナビリティビジョンの実現に関係する社会課題・経営課題を抽出	STEP1で抽出した社会課題・経営課題について、お客さま、株主・投資家などステークホルダーとの対話を通じて得た知見を取り入れ、「社会・ステークホルダーにとっての重要度(SDGsや外部評価などを考慮)」と「NISSHAにとっての重要度」の2軸で分析し優先順位付け	事業組織、サステナビリティ委員会に関与する部門お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

## 推進体制

当社は、マテリアリティへの取り組みを推進する体制として「サステナビリティ委員会」を設置しています。サステナビリティ委員会は、代表取締役社長を委員長とし、「事業機会の創出」「リスクの低減」「経営基盤の強化」「ガバナンスの推進」の観点から、マテリアリティを推進する事業組織、主管部門や部門横断組織であるESGタスクフォースで構成されています。同委員会は、取締役会の審議および決議を経て特定されたマテリアリティを管理しており、委員会傘下のそれぞれの組織が設定した戦略項目、KPI・アクションアイテムを承認しています。サステナビリティ委員会は、それらの進捗を四半期ごとに確認し、活動状況を年1回取締役会に報告しています。

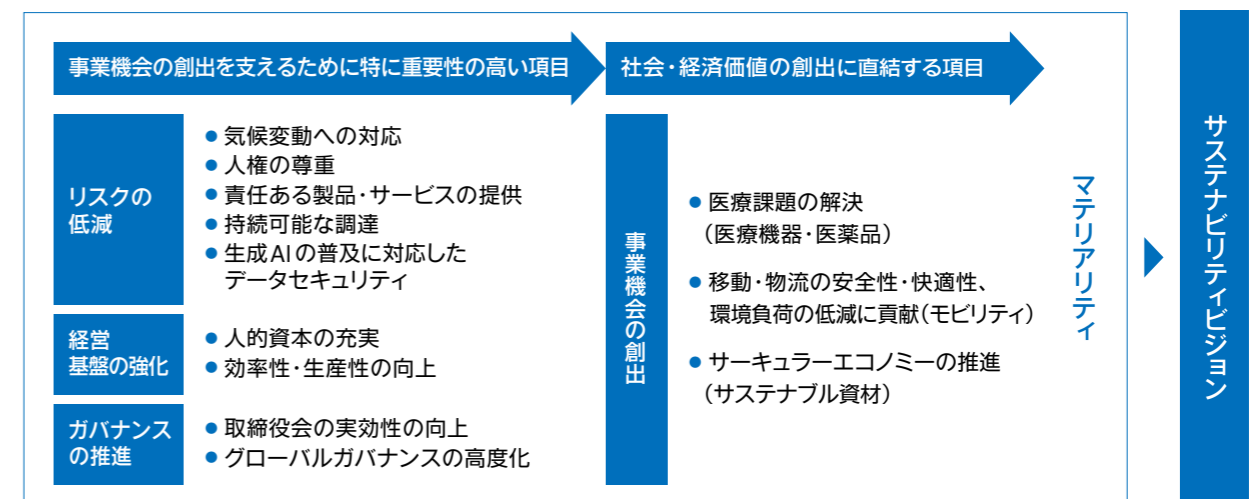
ESGタスクフォースは、ESGの観点から重要とされる「気候変動への対応」を部門横断で推進するために設置され、当社の取り組みを加速させる役割を担っています。



## NISSHAグループのマテリアリティ

当社は下記の項目をマテリアリティとして特定しています。サステナビリティビジョンにおける「事業活動を通じた社会課題の解決」や「経済価値の創出」に直結する項目として、「事業機会の創出」の視点から3項目を特定しています。それらを支える項目として、

「リスクの低減」、「経営基盤の強化」、「ガバナンスの推進」の視点から、その他の項目を特定しています。また、当社では、定期的にマテリアリティの検証を実施しています。2025年はマテリアリティの改訂はありませんでした。



## マテリアリティのKPI・アクションアイテムと取り組み状況

	マテリアリティ	2030年のあるべき姿	戦略項目 (マテリアリティを実現するためのシナリオ)	実績と主な取り組み (2024年度)	KPI・アクションアイテム (2025年度)	参照 ページ	関連するSDGs
事業機会の創出	医療課題の解決(医療機器・医薬品)	・医療機器・医薬品・ヘルスケア市場向け事業の拡大 ・メディカル市場での売上高：1,500億円	・医療機器：低侵襲、急性期医療分野におけるCDMOを通じた医療への貢献 ・医薬品：剤形開発・CDMOを通じた医薬品の安定供給への貢献	メディカルテクノロジーの売上高*1：354億円 (計画比：108.5%)	メディカルテクノロジー、「医薬品分野」の売上高：437億円	P.68	
	移動・物流の安全性・快適性、環境負荷の低減に貢献(モビリティ)	・モビリティ市場向け事業の拡大 ・モビリティ市場での売上高：700億円	安全性・快適性、環境負荷の低減に貢献するモビリティ製品の提供	モビリティセグメントの売上高*2：267億円 (計画比：98.1%)	モビリティセグメントの売上高：276億円	P.63	 
	サーキュラーエコノミーの推進(サステナブル資材)	・サステナブル資材市場向け事業の拡大 ・サステナブル資材市場での売上高：450億円	・サーキュラーエコノミーの推進 ・海洋プラスチック汚染の解決 ・資源利用効率の向上への貢献 ・生物多様性の保全への配慮	サステナブル資材セグメントの売上高*3：313億円 (計画比：99.3%)	サステナブル資材セグメントの売上高：310億円	P.67	  
リスクの低減	気候変動への対応	CO2総排出量30%削減(2020年比)の達成	CO2総排出量の削減	CO2総排出量の削減率▲48.4%(2020年比)	CO2総排出量の削減*4	P.98	
	人権の尊重	労働・人権リスクの低減	人権デュー・ディリジェンスの実施	労働・人権リスクの高い地域(中国、東南アジア、中南米、アフリカ)における1次サプライヤーの児童労働・強制労働の発生件数：0件	労働・人権リスクの高い地域(中国、東南アジア、中南米、アフリカ)における1次サプライヤーの児童労働・強制労働の発生件数：0件	P.99	
	責任ある製品・サービスの提供	重大品質事故件数0件の継続	・品質マネジメントシステムの維持・拡大 ・設計段階での品質向上 ・品質教育の実施 ・法令順守状況の監視	重大品質事故件数1件*5	重大品質事故件数0件	P.100	
	持続可能な調達	安定調達の仕組みの構築完了と継続的運用	CSR調達の主要カテゴリである情報セキュリティリスクの低減	・(調達プロセス)グローバルソーシングによるコスト削減の目標額を達成 ・(調達品)CSR調達ガイドラインの改訂とWebサイトでの公開	対象サプライヤーへの情報セキュリティリスク調査・是正措置100%完了	P.101	  
	生成AIの普及に対応したデータセキュリティ	・生成AI普及によるデジタルデータに対する脅威への対策 ・生成AIの積極的な利用のためのガバナンスの整備	・教育訓練の実施とセキュリティシステムの整備 ・ガイドラインの整備・教育の実施	フィッシングメールに関する訓練・教育システムの全社への展開100%	・フィッシングメールに関する訓練・教育の継続実施 ・セキュリティ強化のためのシステムの導入	P.102	 
経営基盤の強化	人的資本の充実	ダイバーシティの実現	多様な人材の活躍	女性管理職比率(グローバル連結)24.4%(NISSHA単体)8.9%	・女性管理職比率(グローバル連結)23%*6 (NISSHA単体)12%*6 ・海外トレーニーの派遣	P.45	  
		経営・戦略人材の充実	学習と成長の機会充実とローテーション	リーダー候補者の選抜率(NISSHA単体)41.7%	・リーダー候補者の選抜率(NISSHA単体)45%*6 ・重点市場への人材シフト		
	効率性・生産性の向上	価値創造プロセスのデジタル化の拡大による効率性・生産性の向上	・データに基づく意思決定の仕組みの拡大 ・自動化・効率化ツールによる生産性向上 ・生成AIによる非定型業務の労働時間の削減	自動化・効率化ツールの海外グループ会社への展開11社  自動化・効率化ツールによる労働時間の削減25,568時間/年	DX教育の実施、DXプロジェクトの推進  生成AIの利用拡大	P.61	
ガバナンスの推進	取締役会の実効性の向上		取締役会の実効性評価を受けたアクションの実行	「社内取締役と社外取締役の望ましい関係のあり方」を実践し、取締役会の議論の発展と進化を図る	アクションの実行	P.78	—
	グローバルガバナンスの高度化	コーポレートガバナンス、グローバルガバナンスに関わる仕組みの高度化	グローバル協働体制、グローバルリスク管理体制の高度化	欧州、中国地域におけるリスク管理コーディネーター*7の配置を完了	米州地域におけるリスク管理コーディネーターを配置し、主要3拠点(米州、欧州、中国)での配置を完了	P.103	—

\*1. 医療機器のみ(Nissha Medical Technologiesのビジネスメディアを除く) \*2. 産業資材事業、デバイス事業の合計 \*3. 蒸着紙、Pulp-Injection(ノリブインジェクション)含む  
\*5. 規程上は重大事故に該当しないものの、コストへの影響を考慮して重大品質事故と判定した事案が1件発生 \*6. 2026年度目標

\*4. 2024年にCO2総排出量の削減目標(2030年に2020年比で30%削減)を達成したことから、2025年に新たな目標を検討していきます  
\*7. 本社リスク管理・コンプライアンス委員会の出先の機能として、海外グループ会社のリスク管理を支援・ファシリテートし、モニタリングを行う

# 成長戦略

## Contents

- 38 事業ポートフォリオ戦略
- 41 財務戦略
- 45 人事戦略
- 51 チーフオフィサー座談会 NISSHAの技術と人材
- 55 技術戦略
- 59 品質・生産戦略
- 61 DX戦略
- 63 事業戦略
  - 63 産業資材事業
  - 68 メディカルテクノロジー事業
  - 72 デバイス事業
- 75 事業開発室

## 事業ポートフォリオ戦略

### 第8次中期経営計画

#### サステナビリティビジョン実現に向けた事業ポートフォリオの考え方

当社は、2021年2月に2030年までの長期経営ビジョンである「サステナビリティビジョン」を公表しました。2020年に売上高における割合が45%だったIT機器への依存度を10%以下に引き下げる一方、非IT機器の売上高の割合を大幅に引き上げる大胆な事業ポートフォリオの組み換えがその中心的な課題です。これは世界中で起きている市場・競争環境の変化を捉えて、当社が未来に向けてプロアクティブに事業の変革に取り組む姿勢を表しています。

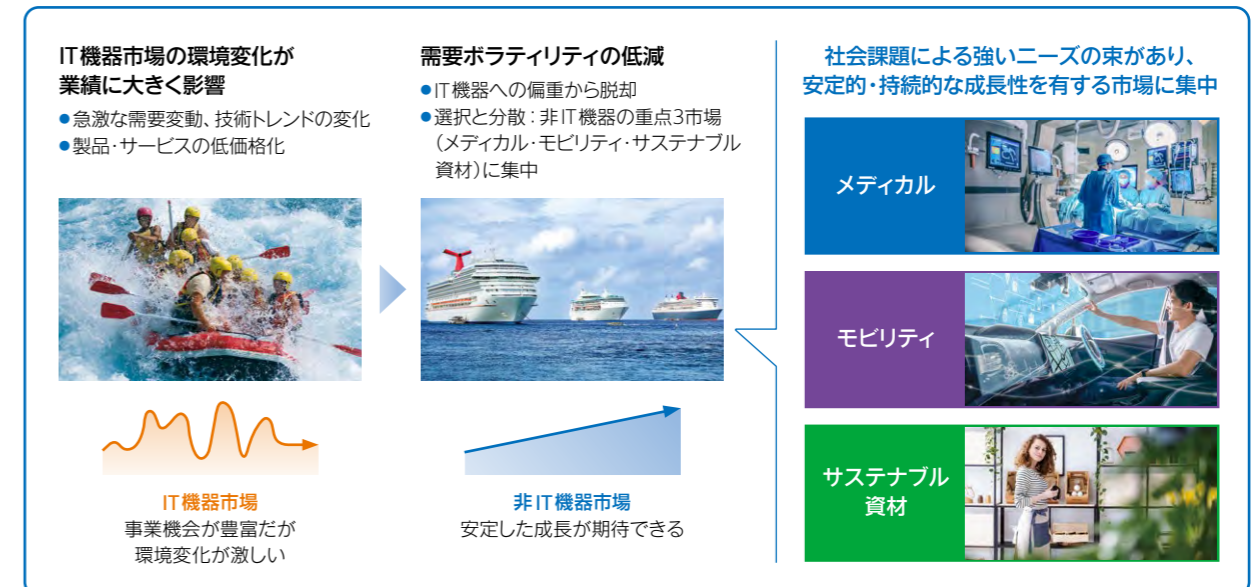
当社には創業以来、主役となる事業が変化することで進化してきたトランスフォーメーションの歴史があります。2010年代から当社の業績をけん引したデバイス事業(スマートフォンやタブレット)は、IT機器のコモディティ化の影響を受け、今後の大幅な成長は見込めません。加えて、IT機器は需要のボラティリティが高く、安定的な収益を持続することが難しいという問題があります。一方、非IT機器の中でも当社が重点市場と定める3市場(メディカル・モビリティ・サステナブル資材)は、特性や市場機会はそれぞれ異なりますが、いずれもグローバルで安定的な継続成長が期待できる市場です。また当社の事業モデル(最終製品を製造

するお客さまと協働してデザイン・製品仕様を作りこみ、カスタマイズされた中間財や加工技術を提供する)を活かし、付加価値を向上させることが可能という点も共通しています。

当社は、2010年代後半にM&Aや自社開発を通じて「選択と分散」の戦略行動を取ったことにより、これらの市場で成長するための基盤を確立してきました。保有するコア技術をグローバルニッチな分野で活かすことで、特定の市場でドミナントな存在になることが出来ると考えています。

その中でも当社はメディカル市場を最重要と位置付けており、全社を挙げて同市場向けの事業拡大に取り組んでいます。メディカルはグローバルで成長率が高いことに加えて、生命や健康といった人々が豊かな生活を送るための根源的な社会課題(ニーズ)に基づく市場です。当社がこれまで培ってきたコア技術を活かすことのできる事業機会が豊富に存在しており、今後の当社の成長の柱として期待しています。2030年にはメディカル市場向けの売上高を全体の50%以上に拡大することを目指しています。

#### より安定した成長を目指し、非IT機器市場の割合を高める



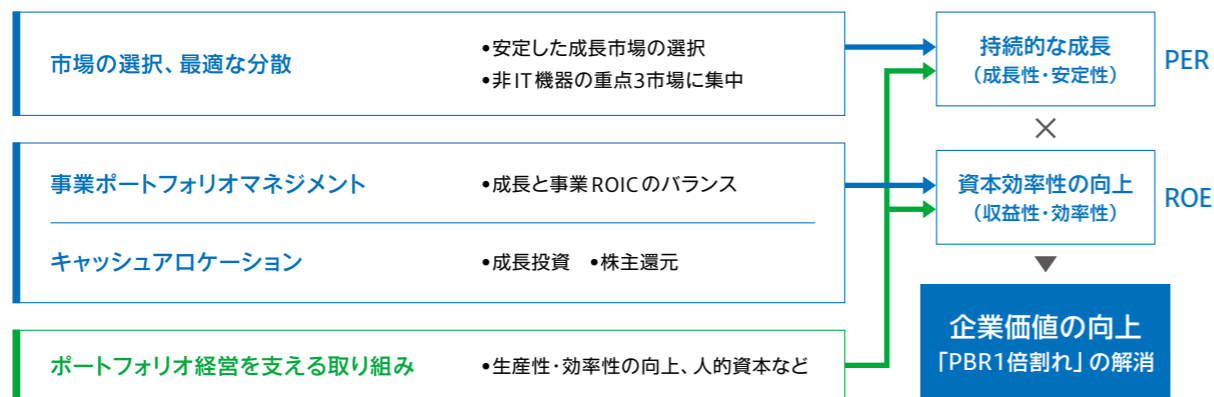
## 第8次中期経営計画

2024年から運用を開始した第8次中期経営計画(2024~2026)には、策定時点での問題意識が反映されています。前年(2023年)までにボラティリティの高いIT機器の売上高は2020年の45%から22%に減少、一方でメディカルを中心に非IT機器の割合が78%まで増加しました。売上高をけん引する主役が非IT機器に代わり、売上高の構成が大きく組み変わったことは成果である一方、利益の面ではIT機器のボラティリティを十分に吸収するには至りませんでした。IT機器の需要が低調な

年には全社の営業利益率が大幅に低下してしまうことが問題であり、このことが企業価値(株価)の指標であるPBRが低水準に留まっている原因と分析しました。

PBRはROEとPERに分解できますが、当社の状況を踏まえると、特にPERの向上への注力が必要と判断しています。PER向上には複数年に亘って利益を安定的に創出しつつ、継続的に成長させていくことが必要です。このためにも安定成長が望める事業を拡大しつつ、利益率の向上を図ることが第8次中計の最大の課題となります。

### 持続的な成長、資本効率性の向上により企業価値を高める



第8次中期経営計画は「ポートフォリオの深化」がテーマです。前述した通り非IT機器の売上高をさらに拡大することが重点的な戦略であり、これは伝統的なビジネスフレームワークであるPPM(プロダクトポートフォリオマネジメント)によって整理されます。

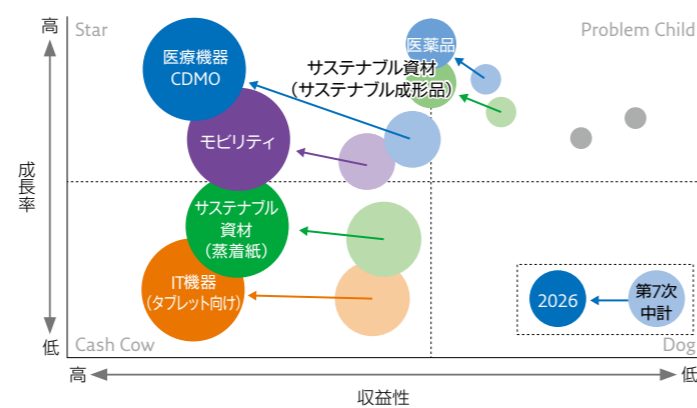
当社は事業の評価指標(KPI)を、成長ステージ(PPM上の位置づけ)によって使い分けています。例えば成長期(Star)にある事業・製品は「売上高の成長率」を重視、成熟期(Cash Cow)にある事業・製品は「資本効率」や「利益率」を重視するというものです。

第8次中期経営計画において、非IT機器の事業拡大をけん引するのは成長期にある医療機器CDMOとモビリティです。成長投資の予算についてもM&Aは医療機器CDMO、自社の設備投資はモビリティに優先して配分しています。投資を伴ってこれらの分野を大きく成長させる一方で、成熟期にあるIT機器は売上高よりも資本効率や利益率を優先し、投資を厳選しながら、固定費削減と生産性改善によって利益への貢献を目指します。

企業価値最大化の観点からも、第8次中期経営計画の最重要KPIは営業利益率の向上およびその安定化としています。前述のポートフォリオ戦略を着実に実行することで、安定した利益を創出できる非IT機器を拡大する一方、ボラティリティの激しいIT機器の利益率を改善し、全社として7.3%以上の利益率を目指します。

### 第8次中期経営計画の事業ポートフォリオ

利益率の向上を実現するバランスのとれた配置



## 第8次中期経営計画 1年目の成果・課題

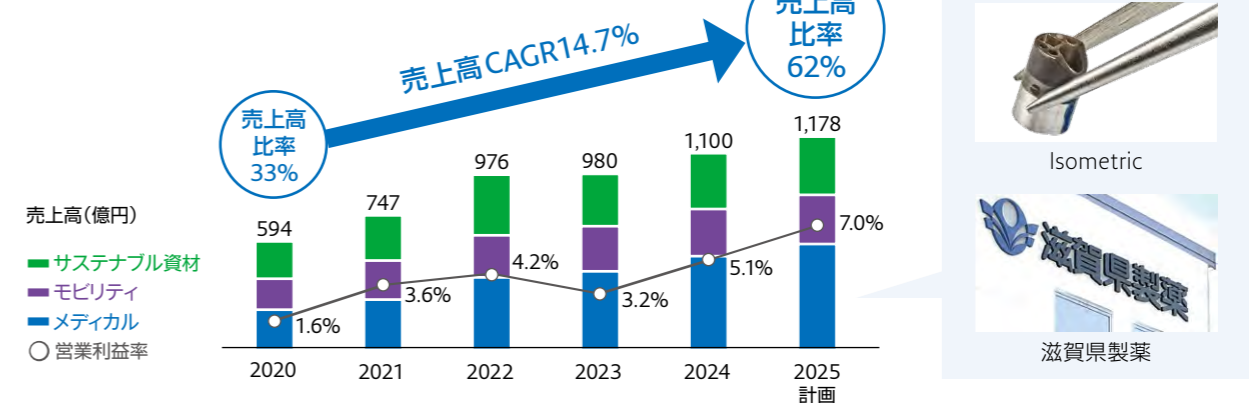
第8次中期経営計画1年目である2024年は、厳しい経営環境にあった前年と比較して、全ての事業で増収増益となりました。特に非IT機器の重点3市場(メディカル、モビリティ、サステナブル資材)は大きく伸長し、合計1,100億円の売上高を達成するとともに、利益率も着実に向上しました。これはメディカルが医療機器CDMOを中心に継続的に成長したことに加え、前年に落ち込んでいたサステナブル資材の需要が大きく回復したことが寄与しています。

メディカル市場向けでは2025年以降の売上高成長、

利益率改善に繋がる戦略を実行しました。医療機器CDMOの分野ではマイクロ成形を得意とし、低侵襲医療用の機器や手術支援ロボットの小型化に貢献するIsometricを買収。医薬品CDMOの分野では一般用医薬品のCDMOとして日本国内で強固なポジションを築いている滋賀県製薬を買収しました。

これらの業績貢献が本格化する2025年には、非IT機器の重点3市場は売上高・利益ともさらなる成長を実現する見込みです。

### 重点3市場(非IT機器)向けで事業成長、利益率向上



一方で、IT機器は2024年上期こそ好調だったものの、特にハイエンドモデルについて下期から需要が急速に減少しました。この影響で、2024年の全社営業利益率は2.8%と物足りないものとなりました。IT機器のハイエンドモデルの低調な需要は、長期的には避けられないトレンドと判断しています。このため、2024年内に人員の他事業への異動を中心とする固定費削減策を実行し、低調な需要環境でも利益を確保する体制を構築してい

ます。非IT機器の堅調な成長とIT機器の収益性改善により、2025年は前年からの増益を計画しています。

第8次中期経営計画の3年目である2026年には売上高2,250億円、営業利益率7.3%を目指しており、非IT機器の重点3市場の成長と利益率向上がこれをけん引する見込みです。これらの重点3市場での営業利益率は、全社の平均より高い10%以上を目標としており、この達成が2030年のビジョンに繋がると考えています。

### 業績計画 非IT機器の重点3市場で営業利益率10%以上

(百万円)	第8次中期経営計画			
	2024年 実績	2025年 計画	2026年 計画 (M&A含まない)	2026年 計画 (M&A含む)
ROE	3.4%	3.5%	9%以上	9%以上
売上高	195,598	190,800	210,000	225,000
営業利益 (営業利益率)	5,486 (2.8%)	6,600 (3.5%)	15,000 (7.1%)	16,500 (7.3%)
非IT機器の重点3市場 営業利益(営業利益率)	5,557 (5.1%)	8,300 (7.0%)	13,000 (10.2%)	14,500 (10.2%)
為替レート	¥149/\$	¥140/\$	¥130/\$	¥130/\$

# 財務戦略

取締役  
専務執行役員  
最高財務責任者(CFO)代行  
**井ノ上 大輔**



## 資本効率・PBR 向上への取り組み

当社は、長期的かつ持続的な成長を通じて企業価値を向上させていくことを目指しています。第8次中期経営計画においては、財務の健全性を維持しつつ、資本コストを上回る資本効率性(ROE)を追求しています。具体的には「ROE9.0%以上」を目標に掲げ、適正な株主資本水準の維持を前提に、ROEを構成する主要素である営業利益率および総資産回転率の向上と安定化に注力します。

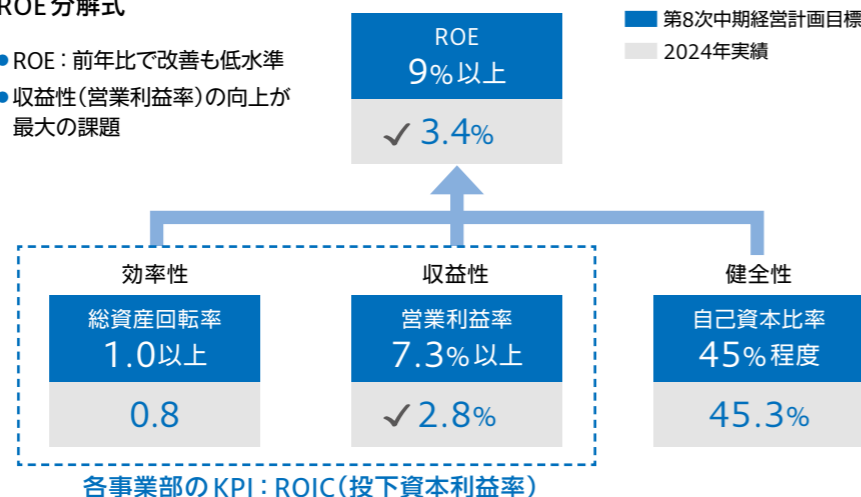
当社のPBRは2018年以降1倍を下回って推移しており、2024年も0.68倍と低水準な結果となりました。その要因としては大きく分けて2つあると考えます。第一に、ROEが前年より改善したものの3.4%と低水準であり、当社が認識している株主資本コスト(6.0~8.0%)を下回っていること。第二に、業績の変動が依然として大きく、ボラティリティへの懸念が払拭できていないことです。そして、当社のROEを改善するためには、営業利益率の向上と安定化が最大の課題であると認識しています。

営業利益率の改善・安定化のためには、1)ボラティリティの高い事業・市場・製品の割合を相対的に低

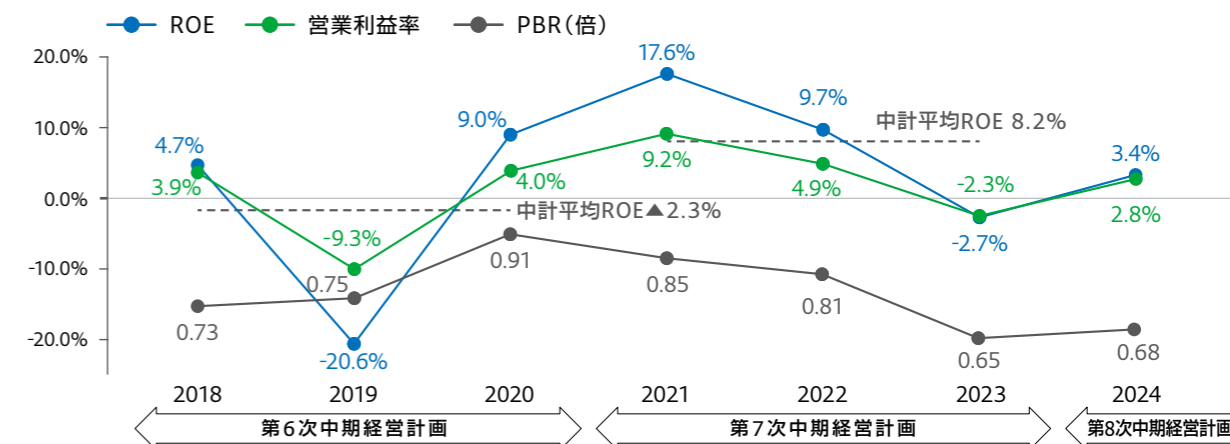
減すること、2)当社の強みが発揮できる新たな成長分野を特定し、その売上高・利益を拡大していくことが重要です。当社としては、IT機器向けビジネスの比率を引き下げ、成長市場である非IT機器の重点3市場(メディカル、モビリティ、サステナブル資材)へ事業ポートフォリオを組み換えていくことでそれを実現したいと考えています。加えて、3)付加価値の高い製品・技術の提供、4)値上げや生産性向上による売上原価率の改善、5)DXや自動化などの技術導入によるさらなる効率化・省人化、等を進めます。資産効率の観点からは、在庫水準の引き下げによる運転資金の圧縮や、生産設備の稼働率の向上、非事業資産の縮減を進めることにより、総資産回転率を1.0回以上に引き上げていきます。

### ROE分解式

- ROE：前年比で改善も低水準
- 収益性(営業利益率)の向上が最大の課題



## PBR(PER×ROE)現状分析



(出典)2025年2月13日「決算説明会」資料

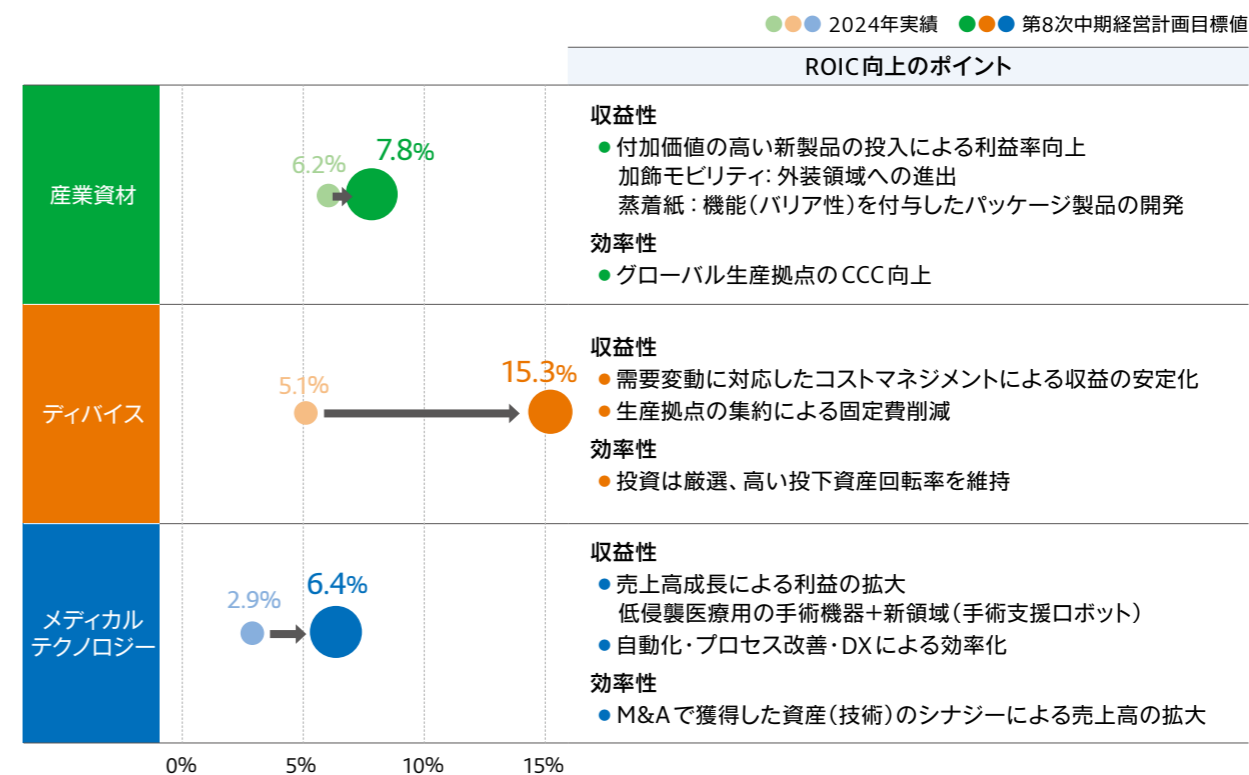
## 事業別 ROIC

全社のROE向上のため、各事業部ではROIC(投下資本利益率)をKPIとし、事業部別の収益性(利益率)と効率性(資産回転率)についてモニタリングしています。事業部ごとに指標を分解し、それぞれの成長ステージに応じた課題を特定し、それらに紐付いたア

クションに落としています。そのPDCAを回すことでROIC向上に努めています。各事業部のROICが向上することが、全社のROEの改善につながります。

以上のような施策を着実に実行することにより、PBR 1倍割れを早期に解消していきたいと考えます。

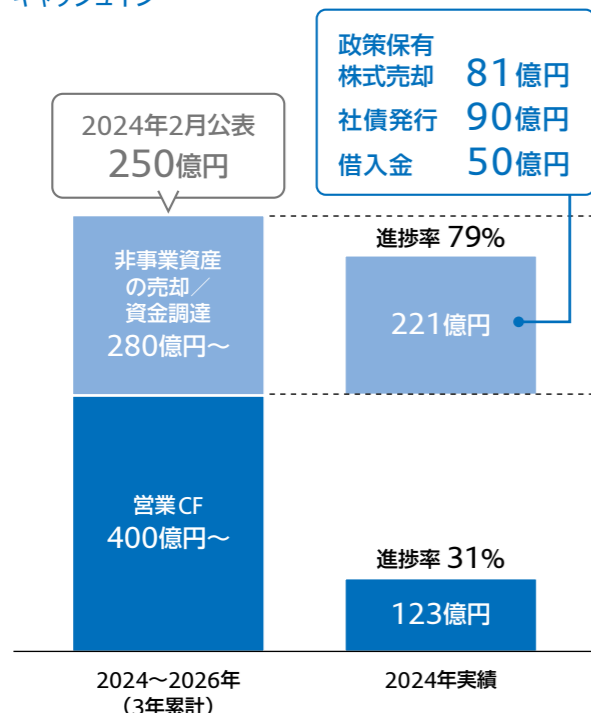
## 事業別 ROIC



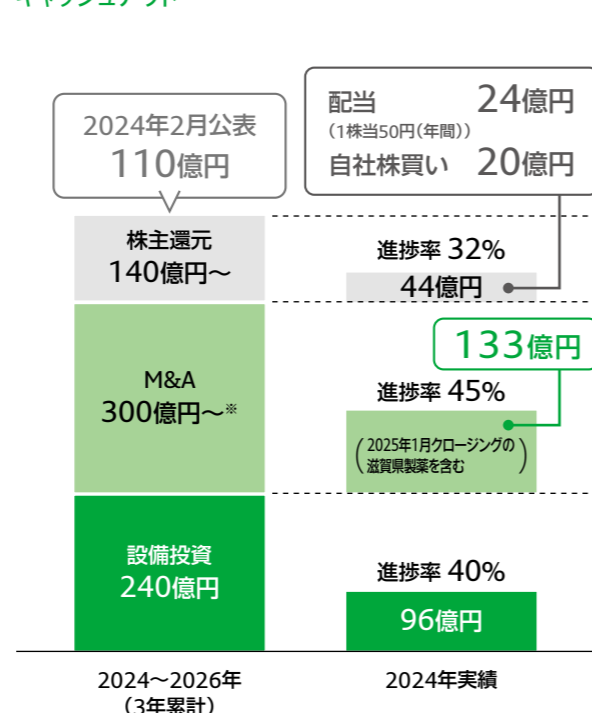
ROIC(投下資産利益率) = 税引き後営業利益 ÷ 投下資産  
税引後営業利益 = 営業利益 - 税金(30%で計算) 投下資産 = 有形・無形固定資産 + 運転資金(売掛金、買掛金、棚卸資産)の期首期末平均値

## キャッシュ・アロケーション(第8次中期経営計画)

### キャッシュイン



### キャッシュアウト



\* Isometric Intermediate LLCの買収を含まない

### キャッシュイン

当社は第8次中期経営計画さらにはその先の長期ビジョンの実現に向け、成長のための投資キャッシュフローを捻出する原資として、営業キャッシュフローに加え、非事業資産の売却、さらには規律のある借入調達(財務キャッシュフロー)を考えています。2024年においては、政策保有株式の縮減に注力したことや、新規の銀行借入および普通社債の発行による資金調達により、「キャッシュイン」の総額は第8次中期経営計画の単年度計画を上回るペースで推移しました。

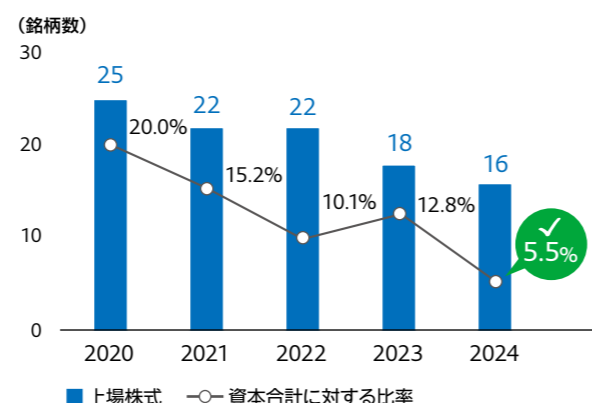
政策保有株式の売却に伴い、資本合計(純資産)に対する同資産の割合は5.5%となり、当社としては適正な水準まで低下したものと考えています。今後も資本効率のさらなる向上のために、保有意義が希薄となった株式や不稼働な非事業資産については、積極的に縮減を進めていく方針です。

資金調達においては、機動的かつ安定的な調達を目指して、調達方法や調達先の多様化・多角化を推進しています。その際には、長期・短期、変動金利・固定金利、円貨・外貨のバランスを考慮しながら、リスク

低減も図っています。2024年には銀行借入に加え、2021年4月以来となる普通社債を発行し、資金調達の多角化・安定化を実現しました。

当社は成長のための投資を重視する一方で、それを中長期的に持続するために、財務の健全性維持や最適な資本構成にも最大限の配慮を行っています。2024年12期には、いわゆる自己資本比率は45.5%

### 政策保有株式



を維持したほか、ネット有利子負債/EBITDA倍率は0.76倍(目標2.0倍以内)ネットD/Eレシオ(ネット有利子負債/自己資本)は0.10倍(目標0.5倍以内)、手元流動性比率(現預金残高/月商)は3.13カ月(目標3.0カ月以上)と、それぞれ目標水準を達成しています。

### キャッシュアウト

当社は、成長投資と株主還元のバランスを取りながら持続的な成長と株主価値の最大化を目指しています。第8次中計においてはM&Aや設備投資で総額540億円以上、株主還元で140億円以上のキャッシュアウトを見込んでおり、このために必要な資金調達を財務の健全性を考慮しつつ機動的に実施していきます。

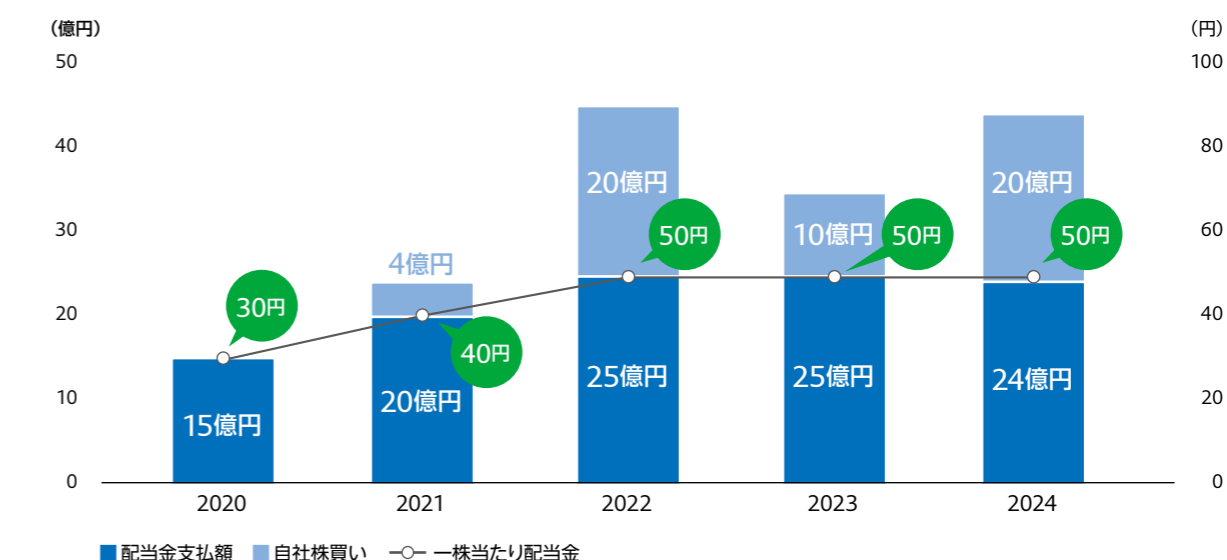
成長投資については、非IT機器の重点3市場に優先的に配分していきます。M&Aについてはメディカル市場を中心に、設備投資についてはモビリティの新製品向けに重点的に活用を予定しています。個々の投資案件の検討に際しては、当社にとっての戦略的意義やリスクと対策を審議するとともに、将来キャッシュフロー計画や投資利回りなどを検証し、財務の健全性も考慮したうえで慎重に実施しています。また、投資実行後のモニタリングにおいては、事業ポートフォリ

今後も財務の健全性を維持し、M&Aや設備投資などの成長投資を機動的かつ持続的に実行できる財務基盤を確保することで、企業価値の向上に取り組んでいきます。

オにおける位置づけに応じた評価指標をもとに投資案件ごとに回収状況やROI(投資利益率)などの評価を行い、抽出された課題に対して迅速かつ適切に対応しています。

株主還元については、業績、財務の健全性などを総合的に勘案した安定配当の継続を基本方針としています。2024年12月期は、この基本方針に沿って1株につき年間50円の普通配当を実施しました。また、資本効率の改善を目的として自己株式の取得を適時実施しています。第8次中計の初年度である2024年12月期は107万株、約20億円の自己株式を2度に分けて取得しています。今後も安定配当を基本とし、適宜自己株式の取得を検討していきます。

### 株主還元の実績



**配当**

- 2020年から段階的に増配を実施 1株30円 ⇒ 1株50円
- 安定配当の基本方針を踏襲(1株50円以上)

**自社株買い**

- 過去4年、継続的に実施
- 2021年 4億円 2022年 20億円
- 2023年 10億円 2024年 20億円(10億円×2回)

# 人事戦略



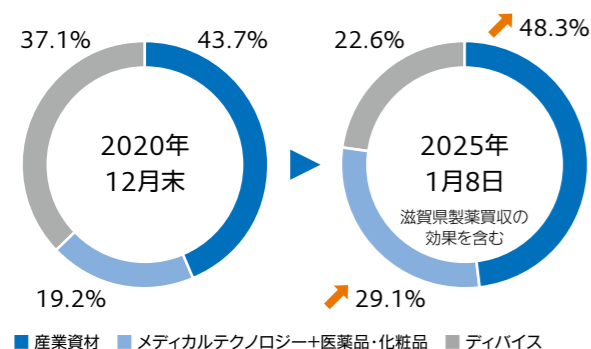
上席執行役員  
最高人事責任者 (CHRO)  
青木 哲

## 経営戦略と人事戦略の連動

第8次中期経営計画(2024年~2026年)における人事戦略に変更はありません。当社は中期的な人事戦略を考える際には、常に長期的に会社が目指す姿(サステナビリティビジョン)と当社が大切にしている人事の基本的な考え方(人事基本方針)に立ち返ることにしていますが、変更がないためです。私たちは引き続き事業環境の変化を成長機会と捉え、具体的にはIT機器市場からメディカル、モビリティ、サステナブル資材の3市場に事業ポートフォリオを組み替えながら成長していくことを志向しています。その原動力は多様な人材能力と情熱であり、当社は事業ポートフォリオと人材ポートフォリオを連動させながら、会社と社員がともに成長することを目指しています。

下図は事業セグメント別の人員構成比(正規社員および非正規社員の合計)の推移を示したものです。事

### サステナビリティビジョンに向けた人材ポートフォリオの組み換え



### 人事基本方針

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

1. Nissha Philosophyを体現し、事業活動を通じて社会に貢献する人材を育成します。
2. 社員の多様性を尊重し、個性や強みを活かします。
3. グローバルなチームワークで成果を出すことを重視します。
4. 主体的な行動や前例にとらわれない変革を奨励します。
5. 充実した研修制度とチャレンジングな成長機会を提供します。
6. 社員が安心して働くことのできる活気ある職場を作ります。

業ポートフォリオ戦略の進捗に従って、人材ポートフォリオに変化が見られます。IT機器市場向けのウエイトが高いデバイス事業の人員比率は減少傾向、モビリティやサステナブル資材の成長を主導する産業資材事業とメディカル関連に従事する人員比率が増加傾向にあります。

デバイス事業と産業資材事業間の人員異動は以前から計画的に行われてきました。これは両事業がかつては同じ事業部であったこと、両事業の製品を組み合わせることでお客さまに価値を提供する事例が多いことなどによります。一方、メディカルテクノロジー事業への人材拡充は医療機器分野の主力地域が北米となっているため、人材の流動性が高い現地サイドの運用を重視しています。日本国内においては2019年のゾンネボード製薬、2025年1月の滋賀県製薬の買収を通

じて医薬品の分野に成長機会を見出しています。これまでと異なる対象市場や業界に従事できる人材の獲得と育成、社員のリスキリングなどがチャレンジとなります。

このような事業ポートフォリオ戦略と連動した中期的な人事戦略の全体像は右図の戦略マップで可視化されています。人事戦略の目指すところは、これまでと同様、お客さまへの価値提案を向上させる人材能力を育成することに尽きます。

当社の価値提案の骨格は下図の通り、業界を代表するお客さまからのニーズを起点とし、そのニーズを満たす最適なソリューションをお客さまとともに考え抜くところから始まります。次に当社の6つのコア技術に代表されるようなユニークな加工技術を組み合わせた緻密な設計と開発に落とし込み、最後に安定した製品品質を実現する生産技術を駆使した量産工程を

### 当社の代表的なバリューチェーン



### 人事戦略の全体像(戦略マップ)

財務の視点	事業ポートフォリオの組み換えによる企業価値の向上			
お客さまの視点	事業ポートフォリオと連動した価値提案の向上			
内部プロセスの視点	●多様な人材の活躍		●社員エンゲージメントの向上	
	多様な人材の採用と定着	●学習と成長の機会充実	ワーク・ライフ・バランス	
学習と成長の視点	成果に報いる人事制度	成果を称える表彰制度	柔軟な働き方	社員の健康

通じて実現します。こうしたお客さま価値を実現する上で、一連の提案力と課題解決力を有した人材能力とチームワークが必要となります。私たちの仕事は、国や地域を超えてグループ会社が連携し、多様な人材能力が協力することで成立しています。

お客さまへの価値提案を向上させるためには、専門性や得意分野の異なる多様な人材が集結しチームとして活躍する必要がある、同時に彼ら個々人が高いモチベーションを保持していることが重要です。したがって私たちの人事戦略は「価値提案の向上」、「多様な人材の活躍」、「社員エンゲージメントの向上」を起点とし、それを実現するために社内のプロセスはどう進化すべきか(内部プロセスの視点)、人事制度や組織風土はどう変化すべきか(学習と成長の視点)、といった因果関係を意識した施策にブレイクダウンされていきます。



### モビリティ市場における提案価値の向上

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

産業資材事業は、モビリティ市場に加飾製品を提供し、地域的には日本だけでなく、北米、欧州、中国を含むアジアとグローバルに事業展開しています。モビリティの内装加飾はメーカーごと、モデルごとに異なるため、お客さまのニーズを的確に掴み、デザインや品質、仕様について詳細にやり取りを行うことが不可欠です。当社では、グローバルに広がるお客さまの近くでコミュニケーションを取りやすい体制を整え、技術、デザイン、営業など異なる専門性を有するローカル社員と日本人駐在員が協力しあい、さまざまなお客さまにベストな提案を行っています。また、現在、当社では最前線の営業拠点に日本の若手社員を派遣しグローバルな実践経験を積ませる海外トレーニー制度を運用していますが、これを経験した社員の成長により当社の提案価値の質が向上してきていると感じます。



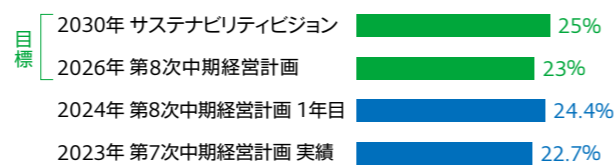
## 多様な人材の活躍

NISSHAグループは、国籍・性別・年齢などに関わらず、すべての社員が持てる能力を十分に発揮できることを目指しています。社員の行動原則である Shared Values の一つとして「Diversity and Inclusion」を掲げ、多様な人材が対等に関わり合うことで組織の実行力を高めることを宣言しています。多様性の象徴として女性管理職比率をKPIに設定し、会社ごとの女性社員比率に近づけることを目標にしています。日本(NISSHA単体)の女性管理職比率が課題ですが、ワーク・ライフ・バランスの重視や柔軟な働き方、学習と成長の機会の充実などの取り組みを通じて、管理職に次ぐリーダークラスである次世代女性管理職の比率は着実に増加しています。

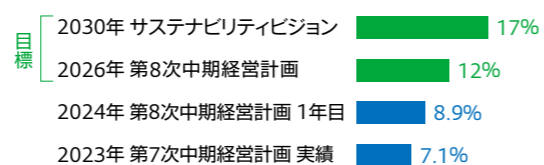
また、多様な能力を評価する仕組みとして、2024年度から専門性を活かして会社へ貢献する社員に対するインセンティブとしてスペシャリティ手当を新設しました。国家資格や市場価値の高い専門性のほか、当社の独創的な価値提案に不可欠な高度専門性などを有し、同時に具体的な成果をあげている社員が対象となり、現在40名ほどの社員がスペシャリストとして活動しています。

### 女性管理職比率

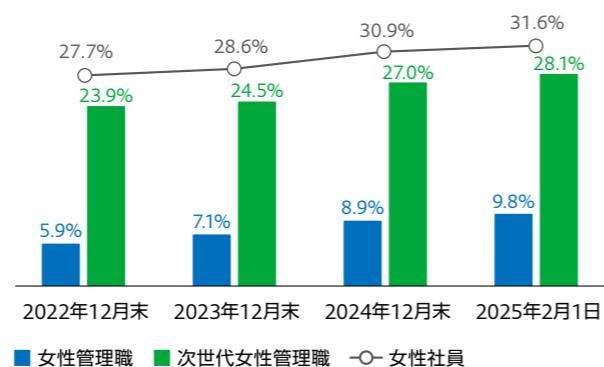
#### グローバル連結



#### 日本(NISSHA単体)



### 女性比率(日本、NISSHA単体)



### 専門性を活かして活躍する社員

事業開発室 知的財産部  
弁理士  
清水 佳菜子

スペシャリティ手当の対象となったことで、会社が自分を大事にしてくれていると感じました。この制度はマネジメントを目指すだけでなく、専門性を高めることでもキャリアアップが可能だということを示してくれています。私の仕事は、知的財産により事業活動を持続可能にし、会社の業績拡大に貢献することです。弁理士の資格取得に至る学習において習得した体系的な知識は、知財活用を踏まえた特許網構築や契約書チェック等、日々知財戦略を実行する中で生きていると感じます。また、Nissha Academy Business Schoolや京都の多様な企業のリーダーが集まる勉強会などに積極的に参加することで自分自身の視座と視野が変化しつつあり、これまで以上に知的財産を「経営に使う道具」として捉えるようになりました。今後も自身の専門性を活かしながらNISSHAの魅力的な製品やサービスの拡大に貢献していきたいです。

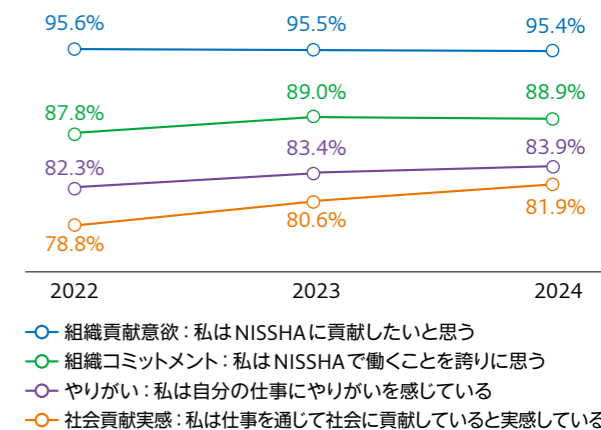
知的財産により事業活動を持続可能にし、会社の業績拡大に貢献することです。弁理士の資格取得に至る学習において習得した体系的な知識は、知財活用を踏まえた特許網構築や契約書チェック等、日々知財戦略を実行する中で生きていると感じます。また、Nissha Academy Business Schoolや京都の多様な企業のリーダーが集まる勉強会などに積極的に参加することで自分自身の視座と視野が変化しつつあり、これまで以上に知的財産を「経営に使う道具」として捉えるようになりました。今後も自身の専門性を活かしながらNISSHAの魅力的な製品やサービスの拡大に貢献していきたいです。

## 社員エンゲージメントの向上

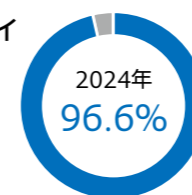
当社では、年に1回グローバルベースでエンゲージメントサーベイを実施しています。この調査では、右図に示す4つの結果指標だけでなく、これらの結果指標に繋がる要因指標として例えば、会社のビジョンや価値観への共感、仕事や職場、上司や人事制度などに関する調査を実施しています。結果指標と要因指標との相関を分析し、相関が高くスコアが高いものは「強化すべき要因指標」、相関が高いにも関わらずスコアが低いものは「改善すべき要因指標」として職場単位

にフィードバックを行い、職場の状況に合わせた改善プランを検討・実施しています。

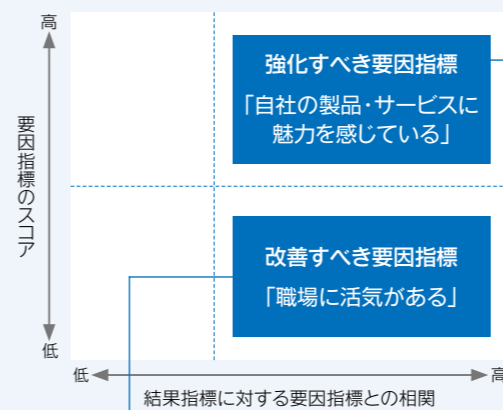
### 設問に対する肯定的回答者の割合(グローバル連結)



### エンゲージメントサーベイ 回答率 (グローバル連結)



## 具体的な取り組み



### 当社製品の社員向け展示会を開催

「自社の製品・サービスに魅力を感じている」という要因指標は「強化すべき要因指標」に分類されます。これを受けて、デバイス事業の生産拠点であるNISSHAプレジジョン・アンド・テクノロジー株式会社の姫路工場、加賀工場では他の事業が手掛ける製品事例を知ってもらおうと、社員向けに製品展示会を開催しました。産業資材、メディカルテクノロジー、医薬品などの当社が手掛ける実際の製品に触れることのできる特設ブースを設け、170人を超える社員が足を運びました。また、産業資材事業においてサステナブル資材(蒸着紙)を手がけるNissha Metallizing Solutionsのイタリア、ドイツ、ベルギーの各拠点においても同様の製品展示会を実施し、230人を超える社員が参加、好評を博しました。他事業や他拠点が担当する製品やサービスに触れることで、社員には新たな気づきや発見があり、当社の幅広い製品群がいかに社会に貢献しているかを実感できる機会となります。



### カフェ・コンビニ「N Café」を開設

「職場に活気がある」という要因指標は「改善すべき要因指標」に分類されます。京都本社では職場以外でも社員のコミュニケーションの場を作るために、食堂に併設する形で社内カフェとコンビニを開設しました。昼食時間帯以外でもドリンクや軽食を提供することで、社員間のコミュニケーションの活性化や働き方の多様化を後押ししています。



## 学習と成長の機会充実

当社の企業内大学「Nissha Academy」では広範な研修プログラムを用意しています。選抜型研修の「Business School」は経営戦略の立案と実行に関わる知識とスキル習得に重点を置いた当社のオリジナルプログラムで、初級編・中級編・上級編の3コースが設置されています。このうち、職場のリーダークラスから管理職補佐クラスを対象とした初級編・中級編の受講割合を「リーダー候補者の選抜率」としてKPIに定め、2030年までにNISSHA単体で一般社員の半数が初級編または中級編を受講することを目指しています。2024年度には中級編を開講、60名のメンバーが

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

また、当社は将来のグローバルリーダーの養成を目的に、若手社員を約1年間海外拠点に派遣する海外トレーニー制度を設けています。2024年にはアメリカに3名、ドイツに3名、計6名のトレーニーを派遣しました。

なお、社員の自律的なキャリア形成を後押しする観点から、Business School、海外トレーニー制度ともに、社員が自ら応募できる制度となっています。



Nissha Academy体系図

選抜型		全社共通				
対象者	経営・戦略人材育成	グローバル人材育成	階層別	機能別	選択型	全員
役員	エグゼクティブ M B A		グループ会社新任 取締役・監査役研修			
部長						
グループ長	Business School 上級編	社会人大学院	新任管理職研修	職種や業務に応じた研修	自己啓発(英語学習・eラーニングなど)	企業倫理・コンプライアンス研修など
4等級	Business School 中級編	海外赴任前研修	管理職昇格前研修 4等級昇格研修	重点市場スキル研修	キャリア入社者研修	キャリアデザイン研修
3等級	Business School 初級編	海外トレーニー(トレーニー前研修含む)	3等級昇格研修	● エンジニア共通教育 ● (コア)技術/知財/設計/原価 ● 購買・販売・貿易 ● 品質・生産・統計・DX・AI	実務指導員研修	
2等級	Business School 分校 (グループ会社が運営)		2年目研修			
1等級			新入社員研修			



## トレーニー派遣事例

産業資材事業部 製品技術部 設計グループ  
満川 翔太

2024年5月から1年間、当社の米国現地法人 Nissha USA のシカゴ本社にトレーニーとして派遣され、北米の工場で加飾フィルム・成形品の生産性改善や ESI 活動(お客様の製品開発の初期段階からの参画)を経験しました。

ビジネスの最前線で経験を積む中で、自身の専門性を高めそれによってチームに貢献する重要性を実感しました。今後は、トレーニー派遣中に培ったネットワークを活かして日本と北米の架け橋となりつつ自身の専門性を磨き、機会があれば海外駐在にチャレンジすることも考えています。

## Global HR Conference

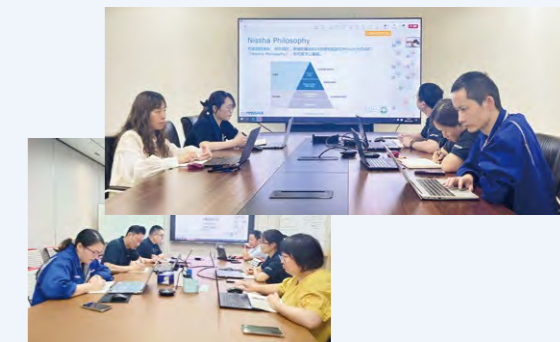
Global HR Conference は、海外拠点の人事部門リーダーと本社の人事部門のメンバーによる定期的な交流会です。NISSHA グループの人事戦略上の課題や解決策の共有、メンバーの交流を通じた連携強化を目的として、2024年9月には京都本社、2025年2月にはオンラインで開催されました。ここでは、Global HR Conference で共有された各地の人事施策の一部をご紹介します。



【北米】2025年1月、Nissha Academyのアメリカ分校、Nissha Academy Americasが開校しました。北米地域のNISSHAグループから選抜された20名の次世代リーダーたちが、新事業開発と起業家精神を育む約半年間のプログラムに参加しています。



【中国】NISSHAグループの中国拠点では、2021年より次世代リーダー育成に本格的に取り組んでいましたが、2025年にNissha Academy Chinaとして新たにスタートを切りました。現在、若手社員向けの初級編と管理者向けの中級編の2つのプログラムを合わせて約20名がNISSHAグループの価値観や戦略、ビジネスリテラシーを学んでいます。



【マレーシア】多民族国家であるマレーシアの現地法人では、相互理解を目的にそれぞれのエスニックグループのイベントを社員全員で祝う習慣があります。これは、Shared Valuesの一つである「Diversity and Inclusion」を体現するものです。(写真はイスラム教のラマダン明けを祝う「ハリヤヤ」のイベントの様子)



## チーフオフィサー座談会

## NISSHAの技術と人材

Trusted  
Technologies and People

CROSS TALK

お客さま価値を創出する当社のビジネスモデルは技術と人材によって支えられています。

CHRO、2名のCo-CTO、CIOが、当社の技術と人材について現在の姿と今後の展望について語り合います。

**まず最初に、当社の製品や  
ビジネスモデルの特徴について教えてください。**

**谷口Co-CTO** 当社は多様な市場にさまざまな製品を提供していますが、共通するビジネスモデルはCDMO(開発・設計・製造受託)であることです。お客さまのニーズに合わせて、どのように製品化するか、そのためにお客さまと非常に密なコミュニケーションを取ります。

お客さまからいただく要求仕様やデザイン、図面をもとに、量産性や品質の安定性、コストなどを考えて最終仕様をカスタマイズし作り込んでいきます。そのため、お客さまとさまざまな視点・切り口でやり取りをすることが特徴です。

**青木CHRO** そのカスタマイズという点では、何段階があると思います。スーツのオーダーメイドで例えるなら、いくつかの生地やボタン、ベースとなるパターンを組

み合わせるレベルのもの、お客さまの使用シーンやこだわりに向き合い最適な素材や形に落とし込んでいくレベルのものがあるとすると、当社は後者のイメージでしょうか。そういったものを求めるお客さまは気に入ったらもう一度オーダーして下さる。もちろんNISSHAの製品を買っていただいているわけですが、ソリューションや対応力を買っていただいているという側面もあると思います。

**谷口Co-CTO** フレキシブルに、技術的にいろんな材料や工法を繋ぎ合わせるのも得意ですね。当社の産業資材事業は、1995年にプラスチックの射出成形業に進出しましたが、当時は射出成形の金型製作をサプライヤーに外部委託していました。お客さまと製品仕様を詰めていく中で、金型設計についてはサプライヤーに頼りきりで、お客さまとの深いコミュニケーションができなかった。そうした背景から、金型技術を内部に取り込みました。

**青木 哲** 上席執行役員  
最高人事責任者(CHRO)

“お客さまに常に誠実に向き合い寄り添う姿勢は当社人材の特徴だと思います”

お客さまのニーズに合わせて、いろんな能力を獲得しているのも特徴のひとつだと思います。

当社の人材の特徴についても教えてください。

**青木CHRO** お客さまに常に誠実に向き合い寄り添う姿勢は当社人材の特徴だと思います。お客さまがまだ企画フェーズにあり、デザインやスペックがはっきりしない段階で当社にご相談いただき、それに誠実に向き合っているうちに受注に繋がるということも多くあります。

**中家Co-CTO** お客さまから信頼される人たちの集まりだと思います。当社の製品を一度使ったら、また使いたい、繰り返し使いたいと思ってもらえる、それを支えているのが当社の人材だと思います。お客さまと対話しながら、要求に対して何が必要かを考え、お客さまの要望に応じていく。デバイス事業の場合だと、フィルムタッチセンサーが新しい技術を導入しながら30年以上もの期間において採用され続けているというのは、このような背景があるからだと思います。

**谷口Co-CTO** もちろん、すべての案件が順調に行くとは限らないです。しかしトラブルが起こっても、お客さまに最後まで寄り添って、製品を完成させた時の信頼感是非常に大きい。あきらめずに最後までやってくれたというのが信頼に繋がって、「次もNISSHAに仕事を出すよ」と言われたこともあります。

**小林CIO** 当社では、「出る杭になれ」や「Act Outside the Box\*」という言葉を目にします。しかし、いざ出る杭になると叩かれる社風では、絶対に出れないと思います。チャレンジして失敗しても、ちゃんとしたことをやっていれば責められない風土がある。これはすごく大事だと思



※「Think Outside the Box」(既成概念・固定観念にとらわれずに考える)を実際の行動に移すことを促すために、当社内で共有されているフレーズ



いますね。

また、当社で特に印象的なのは、いかに効率的に作るかを大切にしていることです。単にアウトプットが出ればよいのではなく、いかにインプットを少なくして必要なアウトプットを出すかへの意識が非常に高いことも当社の特徴だと思います。そのためにはDXでもなんでもやるという意気込みがあり、ITを積極的に取り込もうとする貪欲さがあります。

現在の当社のような姿になるまで、  
どのような変遷を経てきたのでしょうか。

**青木CHRO** お客さまに対する誠実な対応に加え、NISSHAには特徴的な加工技術があるため、常に業界トップクラスのお客さまとお取引させていただいてきました。1990年代の後半以降は事業展開がグローバル化し、グローバルレベルのトップ企業との取引が拡大しました。グローバル基準の品質要求やお客さま監査に応える努力を重ねる中で、当社は大きく変化を遂げてきたと思います。

**谷口Co-CTO** 私も当時は設計の担当で、IT機器、モビリティ、家電、化粧品などで、業界トップのお客さまのいろんな考え方やプロジェクト・マネジメントのやり方などに接することで、技術者として多くを学びました。

**小林CIO** 当社の教育体系Nissha Academy(2013年開設)のBusiness Schoolでは、社員は広くビジネスの知識を学びます。ファイナンスやマーケティングについてしっかり学びますが、このような学習の機会を通して、社員一人ひとりの意識も変わってくるので、Nissha Academyの取り組みも非常に重要だと思います。

**谷口Co-CTO** 確かに海外のお客さまは、さまざまな場面でグローバル・スタンダードのフレームワークを使われますね。

**中家Co-CTO** グローバル企業と仕事をする中で当社のグローバル化が進みましたが、その中で、NISSHA



谷口 忠社 執行役員  
共同最高技術責任者 (Co-CTO)

“幅広く新しいことに次々にチャレンジする、  
仮説と検証を高速で回すことで  
技術や人材が育っていく”

がら生産するものもある。取り扱い製品に紐づく、または染みついた文化のようなものがある。事業ポートフォリオの組み換えにおいては、事業間シナジーの創出が重要な要素であり、このような製品に染み付いた性質をうまく融合させることも課題だと思っています。

メディカルではいかがでしょうか。

**谷口 Co-CTO** 当社の医療機器事業は、生産については産業資材事業の文化に近いです。材料を混ぜる、プラスチックの成形品を金属部品と組み立てるなど、医療機器 CDMO を展開するメディカルテクノロジー事業の工場に行くと、産業資材事業の工場に近い雰囲気です。しかし、医療機器は機能を発揮しなければならない製品なので、その点ではデバイス事業で適用しているような機能保証を行う仕組みが必要になります。

**青木 CHRO** 産業資材事業とデバイス事業は、これまでも人材の行き来があり、事業環境や事業戦略に合わせて人員計画を検討できうるのですが、医療機器や医薬品などになると、社内では経験者が少ないため、キャリア採用を組み合わせる必要があります。

**谷口 Co-CTO** 現在、国内でメディカル関連の事業推進を担うチームには、キャリア採用のメディカル市場経験者が一部いますが、それ以外は当社の従来からの事業の出身者です。全員がメディカル市場の経験者である必要はないと考えています。



小林 振一郎 執行役員  
最高情報責任者 (CIO)

“当社では、IT 技術を積極的に  
活用しようとする土壌があります”



中家 勇人 執行役員  
共同最高技術責任者 (Co-CTO)

“実践の場で育ってもらうことが  
重要だと思います”

事業ポートフォリオの組み換えにおける  
技術の進化はいかがでしょう。

**中家 Co-CTO** 従来の技術が新しい事業にそのまま使えるといいのですが、実際は使えないことが多いです。計画的に技術を習得しておかないと、対応が難しくなると考えています。デバイス事業のタッチセンサーフィルムを生産する技術力は非常に高いものですが、それを医療機器の製造に直接適用できません。医療機器でのチャンスを今後さらに掘り進んでいくためには、他の加工技術を取り込んでいかなければならないと思っています。

**谷口 Co-CTO** 技術も人材も専門性が高く尖れば尖るほど、汎用性が下がります。特に人材は、専門的すぎるとこだわりが出てきたり、Act Outside the Box できなったりする。逆に、幅広く新しいことに次々にチャレンジする、仮説と検証を高速で回すほうが、新しい領域を切り開くために必要な技術や人材が育っていくように感じます。

IT の側面から、事業ポートフォリオの組み換えに向けた課題はありますか。

**小林 CIO** 当社は事業によってビジネス形態がまったく異なるため、シンプルな基幹システムで経営管理するのが難しい。一方で、それぞれの事業で個別のシステムを立ち上げるのは事業規模や費用の面から合理的では

ないので、共通の基幹システムを利用しながら、各事業の現場ベースで利便性を高めるのが効果的だと考えています。そのために、IT 教育を積極的に進め、現場発でシステム改善・導入していくことがキープポイントだと思っています。ただし、部分最適があちこちでできることになりませんので、本社の IT 部門はそれを俯瞰し、無駄な重複などが発生しないように見えています。

また当社では、DX 人材の認定などに取り組んできたおかげで、積極的に IT 技術を活用しようとする土壌があります。2025 年は、さまざまな部門から 130 人超の人材を対象に約 100 時間の IT 教育を実施し、それぞれの現場での IT 技術の活用をさらに押し進めていきたいと思っています。この人数は今後さらに増やしていく予定です。

技術人材の教育はどうですか。

**中家 Co-CTO** 当社の研修体系は充実していますが、学んだ後に実践する場があって初めて身につくので、その実践する場を提供していくことが課題です。例えば、医療機器の研修を多く提供しても、すぐに医療機器の案件をうまくハンドリングできるようになるわけではない。実践の場で育ってもらうことが重要だと思います。

**青木 CHRO** まず人を選んで、その人を教育して実践の場に持っていくという流れにしないといけないと感じます。

**谷口 Co-CTO** 技術者と言っても、その領域はひとつではないです。生産や品質など、さまざまある。技術人材を教育するにあたって、品質や生産、設計ではシステムティックな教育システムが整備できていますが、新製品開発の人材育成にはまだまだ課題があります。技術開発に関する一般的な研修では、仮説と検証、DOE (実験計画法) など論理的な分野があるものの、開発人材のマインドセットやキャラクターなども実践の場では成否を分けたりするので、開発人材の育成は非常に難しい。

あと、効果的なのは、いわゆる社内研修での集まる「場」だったりします。さまざまな事業部の技術者が集まりネットワークを作ることが、開発人材の育成に役立つことがありますね。

**青木 CHRO** 最初の話に戻りますが、お客さまとの深いコミュニケーションを通して、お客さま価値を実現するのが当社の持ち味だとすると、事業ポートフォリオの組み換えにおいても、新しい市場や事業機会に対する価値提案の向上が人材育成の最も重要な目標になると考えています。

# 技術戦略

執行役員  
共同最高技術責任者  
(Co-CTO)  
技術統括室長  
事業開発室副室長  
谷口 忠壮



執行役員  
共同最高技術責任者  
(Co-CTO)  
技術統括室副室長  
デバイス事業部  
副事業部長  
(開発・技術担当)  
中家 勇人



## 価値ある製品を創出するコア技術

当社は、印刷・パターンニング・コーティング・ラミネーション・成形・金属加工という6つのコア技術をもとに、それぞれを高度化し、融合することで、高性能・高品質・環境配慮といった価値ある製品・サービスを多様な市場に提供してきました。市場ごとに異なる

ニーズを的確に捉え、それに応じてコア技術を高度化し、最適に融合させることで、市場のニーズに応える製品を創出してきたことが、当社の競争力の源泉です。今後も市場の変化をチャンスととらえ、競争力ある製品を継続的に生み出していきます。

### コア技術と価値提案

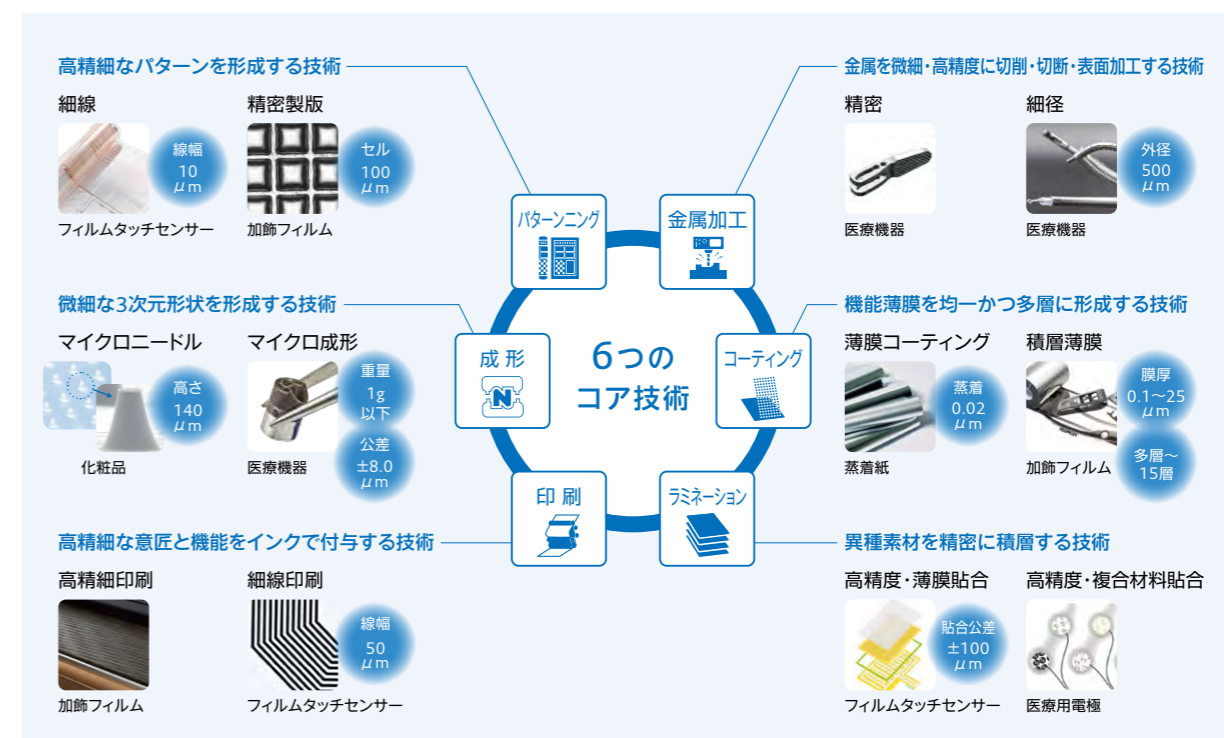


## コア技術の高度化

当社はコア技術を微細化・精密化・薄膜化することで、製品の高機能化を実現してきました。細線パターンの形成や微小な表面加工を可能にする微細化、部品の位置合わせや加工精度を向上させる精密化、そして極

めて薄い機能層を均一に重ねる薄膜化。これらコア技術の高度化により、高精細な三次元加飾や薄く高精度なセンサー、小型かつ高性能な医療機器・電子部品の開発を実現してきました。

### 微細・精密・薄膜

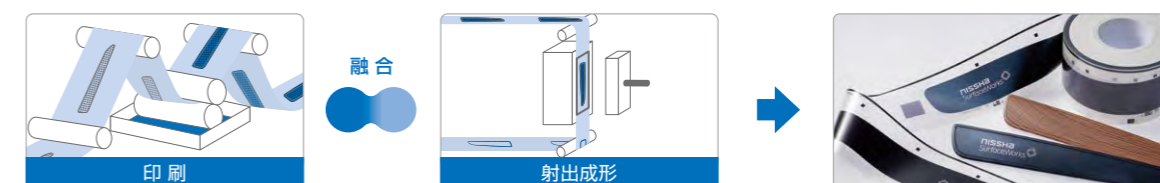


## コア技術の融合(すり合わせ)

当社の技術のもう一つの強みは、複数のコア技術を融合させることで、単一の技術では実現できない複雑な機能や高付加価値な製品を提供できる点にあります。例えば、加飾と成形を同時に行う成形同時加飾

技術(IMD・IML)や、加飾とセンサーやヒーターなどの機能部品を一体化した加飾機能製品、小型・高機能化が進む医療機器など、技術の組み合わせによって多様な製品開発を可能にしています。

### 成形同時加飾技術(IMD/IML)



### 加飾+機能モジュール



## サステナビリティビジョンに向けて

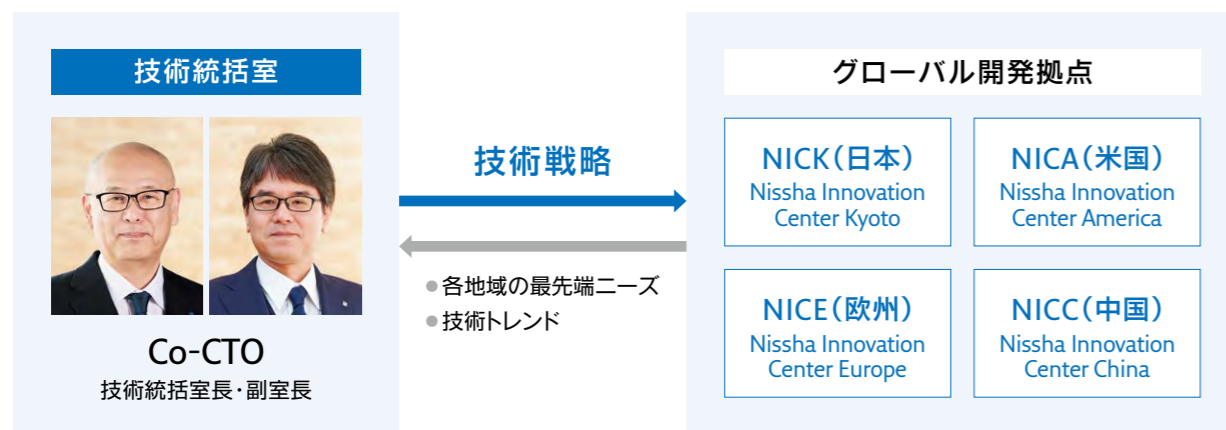
### ニーズに合わせた技術開発の取り組み

当社は現在、2人のCTOによる「Co-CTO体制」を敷いています。これは、事業ポートフォリオ戦略を着実に推進し、メディカル・モビリティ・サステナブル資材の3つの重点市場で新製品・新事業の創出を加速するための新たな体制です。

市場環境が急速に変化するなか、現場に即した正確な現状把握と高度な専門性に基づく戦略判断が求められています。Co-CTOは、それぞれが事業部門の技術責任者を兼務し、現場のリアルな課題や最先端の技術動向を経営戦略に即時反映させる役割を担っています。異なる専門分野を持つ2人のCTOが相互に補完し合

うことで、多様な市場ニーズに柔軟に対応できる体制を構築しています。

また、グローバルに広がる開発拠点を活用し、各地域の最先端ニーズや技術トレンドをいち早く捉える仕組みを構築しています。環境対応製品では欧州、メディカルでは米国、モビリティでは日本・欧州・米国・中国と、地域ごとの動向を的確に把握しています。こうして得た現場ニーズや技術情報を全社技術戦略と連携させ、スピードと正確性を両立した開発体制を実現しています。



### 継続的な成長に向けての技術ロードマップ

当社の技術戦略は、「市場のニーズに基づく製品開発・創出」を基本姿勢としており、この考え方は今後も変わることはありません。お客さまの声に耳を傾け、要望を正確に理解すること。そして、多様な技術や社内外のネットワークを柔軟につなぎ合わせ、ニーズに応える製品を形にする力。さらに、困難な状況でも最後まであきらめずにやりきる行動力と情熱。こうした姿勢こそが、当社の技術戦略の根幹です。

私たちは、引き続き新たな技術領域にも積極的に挑

### メディカル市場における技術戦略

メディカル市場は当社の成長戦略における最重要分野の一つです。高齢化や医療人材の不足、医療技術の高度化といった課題を背景に、診断・治療の質を高める製品・サービスへのニーズは世界的に拡大しており、当社の技術が貢献できる領域も広がっています。

戦していきますが、同時に、仮説・検証を迅速に繰り返すことで、“やらないこと”を早期に判断し、集中すべき開発領域を絞り込んでいきます。これにより、開発ターゲットの精度を高め、より高収益な製品・事業の創出へつなげていきます。

中長期の指針として、2030年に向けたサステナビリティビジョンのもと、メディカル・モビリティ・サステナブル資材の3分野に重点を置き、持続可能な成長に向けた技術開発を推進していきます。

当社は「医療機器」と「医薬品」の両分野で、コア技術の高度化と融合を軸とした製品開発に注力しています。

医療機器では、診断精度や治療効果の向上、手術の効率化、医療の標準化といった価値が求められる中、手術支援ロボットやナビゲーションシステムへの対応

を重点領域に据え、技術開発を進めています。たとえば、手術部位の視認性や操作性を向上させるビジュアルアライゼーション(可視化)・ナビゲーション技術の強化、マイクロ成形や微細な金属加工を活用した制御技術、小型センサーとの一体化によるアッセンブリ技術の進化により、体内の狭く複雑な部位への精密なアプローチを可能にしています。これらの技術は、診断支援におけるデータ活用や遠隔医療といった面でも多様な課題解決に貢献しており、低侵襲化や操作性の向上を通じて、将来の医療ニーズに応える製品開発につながっています。

医薬品分野でも、患者中心の医療に貢献する製品開発を推進しています。特に「服用・投与のしやすさ」は、治療効果の安定的な発現にも関わる重要な要素です。当社が持つ成形技術やコーティング技術を応用し、飲みやすさや貼りやすさに配慮したフィルム製剤などの開発に取り組んでいます。さらに、薬剤と医療機器を一体化したコンビネーション医療機器、すなわちドラッグ・デリバリー・システムの構築にも力を入れています。これらの製品は、在宅医療やセルフメディケーションの促進といった観点からも、医療の質と効率の向上に貢献します。

### 技術ロードマップ：ニーズに基づく継続的な成長



※1：Oral Thin Film(口腔内崩壊フィルム剤) ※2：生体適合材料 ※画像はイメージです。

# 品質・生産戦略



取締役  
専務執行役員  
最高品質・生産責任者(CQPO)  
生産統括室長  
**西本 裕**

## バリューチェーン全体での品質強化と付加価値の向上

当社の品質・生産に関する考え方は、設計段階における安全性・実現性を重視した品質・付加価値の作り込み、および生産段階でのよりよい品質、より低コスト、より短いリードタイムの実現といったリーンオペレーションの追求にあります。これらの取り組みにより、バリューチェーン全体で責任ある製品・サービスを作り込み、提供することでお客様の信頼と満足を継続して獲得することを目指しています。

品質においては、「私は品質に責任を持つ」をスローガンに、一人ひとりが主役となり、品質基本方針と「Nissha Quality Way」に基づき、お客様の立場に

立った品質の確保に取り組んでいます。

生産においては、「あらゆるムダを見える化し、その徹底的な排除を図る」という改善の取り組みを継続的に行っています。これらの利益率の向上を図るための行動様式を「Nissha Operational Excellence」と表現しています。拠点ごとの継続的改善と拠点間のベストプラクティスの共有を通じて学びを得ることで、利益を上げる能力と意志を高いレベルへ引き上げ、グローバル全体で生産体制を進化させることの決意を表現しています。

### 利益を創出する品質・生産戦略

バリューチェーン(価値を創出するプロセス)全体で付加価値を向上



## Nissha Quality Way

### 1. CUSTOMER FOCUS

お客さま満足を追求します。品質を決めるのはお客さまです。

### 2. LEADERSHIP

一人ひとりが主役となって、品質基本方針を実行します。

### 3. PROCESS APPROACH

仕組みで仕事をし、継続的に改善します。

### 4. QUALITY BY DESIGN

設計段階で、製品の安全性・実現性を重視した品質の作りこみを行います。

### 5. VALIDATED DECISION MAKING

事実をもとに、科学的なアプローチで改善します。

### 6. QUALITY BY CONNECTED SUPPLY CHAIN

サプライチェーンを通じて、信頼の輪をつなぎます。

### 7. BAD NEWS FIRST

問題発生時には、迅速なエスカレーションにより、早期に対応・解決します。

具体的な改善事例を説明します。

生産現場では、品質傾向の自動監視や工程への早期フィードバック、AIを活用した外観検査の自動化による品質管理の高度化、設備稼働率の見える化と異常予兆の検知(予防保全)、さらに産業用ロボットの活用による省人化と原価低減など、さまざまな改善活動を進めています。加えて、これまでに蓄積してきたピツ

グデータをデジタル・ツイン技術に展開することで、工程設計や生産計画段階からの最適化にも取り組んでいます。また、小集団活動、改善提案やDXプロジェクト推進を通して、会社の成長と人材の育成を両立させており、こうした活動を継続していくことで、「改善に終わりなし」という企業文化を醸成しています。

### デジタルツイン活用事例

#### 工程設計の最適化

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



装置レイアウト、人員配置をシミュレーション

## サステナビリティビジョンに向けて

当社は、サステナビリティビジョンに向けて、対象市場の変化に応じた品質マネジメントシステムを基盤とし、設計段階での作りこみ(不良を作らない)、量産段階での自工程完結保証(不良を作らない、次工程へ流さない)、さらに「あらゆるムダを見える化し、その徹底的な排除を図る」という継続的な改善活動を通じて、品質・生産体制を進化させています。これにより、責任ある製品・サービスの安定的な提供を継続していきます。

特に、高度な品質管理が求められる医療市場では、これまでIT機器市場を中心に培ってきた高度な品質管理能力が、医療機器や医薬品の生産にも活か

され、製品の安全性と信頼性を確保する上で大きな競争優位性となります。

医療機器分野においても、デジタル・ツインを活用することで生産計画や工程設計の最適化を実現し、品質の安定化と生産効率の向上を図ります。

医薬品分野についても、「Nissha Quality Way」による品質文化の浸透と、「Nissha Operational Excellence」に基づく継続的な改善活動を通じて、生産性・効率性の向上に取り組んでいます。これにより、生産キャパシティの拡大を実現し、社会課題となっている医薬品の供給不足の解消に貢献するとともに、事業の持続的な成長を目指しています。

# DX戦略



執行役員  
最高情報責任者(CIO)  
DX推進担当  
**小林 振一郎**

## 3ステップでDXを促進 インプット削減とアウトプット増大・創出にデジタル技術を最大活用

当社ではDX活動を、「デジタル技術を活用して生産性を向上させるとともに、お客さま体験を変革し社会課題を解決する製品・サービスを提供すること」と定義しています。中長期の経営計画を確実に達成するために、当社のDX戦略では、NISSHAの強みである豊富なデジタル人材と近年目覚ましく発展しているデジタル技術を最大限活用し、他社との差別化、競争優

位の確立を目指しています。業務効率の改善と顧客満足度の向上を志向し、コスト(インプット)の削減に加え、業務を変革し、お客さまへ提供する価値(アウトプット)を増大させることを目指しています。そのため当社グループでは、以下の3つのステップで段階的にDXを推進するとともに、それを支える環境整備や人材育成に取り組みます。

	目的	目標・手段
STEP1	コスト(インプット)削減	社内の業務プロセスのデジタル化により、生産性を向上させます。これによって確保したリソースを高付加価値業務へ再投入します。
STEP2	付加価値(アウトプット)増大	組織全体へデジタル化を拡張し、蓄積されたデータを活用してお客さまに提供する付加価値を向上させます。
STEP3	新しい付加価値(アウトプット)創出	蓄積されたデータやノウハウと、デジタル技術の活用で、新たな付加価値の創出、社会課題の解決に貢献します。

STEP1の取り組みとして、RPA(Robotic Process Automation)や業務フロー電子化ソフト、BIツール(Business Intelligence Tool)などを利用して、効率的に業務プロセスのデジタル化を進めています。2019年にそれらデジタル化ツールを本格導入し、大量の作業が効率化、自動化されており、これによって確保したリソースを高付加価値業務へシフトさせています。

STEP2の取り組みとして、生産部門ではIoTにより蓄積したデータを活用した品質管理の高度化や、AIに

よる製品の品質判定の高精度化、ロボットを活用した出荷業務の自動化などの取り組みを進めています。さらに、設計・開発部門では、過去の品質情報や生産情報の数値化を行い、AIによる最適設計提案といった設計業務の支援システムや、営業活動の支援として、自動見積システムを構築しました。これらの活動を通じて、コスト削減だけでなく、品質の安定化や見積回答期間や納期短縮など、お客さまにとっての価値ある成果を上げています。

## 第8次中期経営計画

現在運用している第8次中期経営計画は「利益率中計」です。収益性を改善するために徹底的な効率化・合理化を追求し、最小限のインプットで利益を創出するための施策を追求しています。目標実現のため、ITインフラ、人材、セキュリティから成るデジタル基

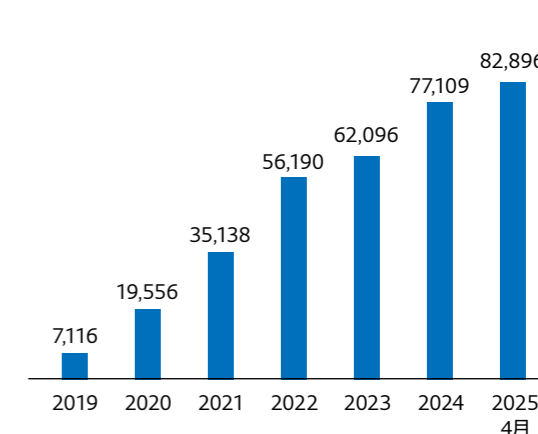
盤の整備を進めています。最終年度の2026年までには300人のデジタル人材を育成し、生成AIの展開及び、その最大活用の要となる社内データの整備をすすめ、業務効率化の完成を目指します。

	2024年の取り組み実績	2025年の取り組み
コスト(インプット)削減	<ul style="list-style-type: none"> <li>●RPA活用による業務工数の削減</li> <li>●NISSHA ChatGPTの導入</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●生成AIの活用による非定型業務の自動化</li> </ul>
付加価値(アウトプット)増大	<ul style="list-style-type: none"> <li>●AI技術による製品の良品判定</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●デジタルツイン促進</li> </ul>
人材育成	<ul style="list-style-type: none"> <li>●ビジネストランスレーターの育成</li> <li>●滋賀大学大学院データサイエンス 研究科への社員派遣</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●DX教育の本格始動</li> </ul>

### RPA活用による業務工数の削減

RPAツールの基盤構築を完了し、世界の全拠点で利用できるようになりました。また国内外の各拠点に対して、RPAトレーニングを実施し、2024年末までに350人がトレーニングを完了しました。それぞれの現場で業務改善につながるプログラム作成を開始し、2025年4月末時点で、850のプログラムが日々稼働しています。年間での業務工数の削減時間は80,000時間を超えています。また業務自動化により、作業時間の短縮だけでなくエラー防止にも役立っています。導入した部門から、「工数を削減して人員をより戦略的な業務に配置できるようになった」、「残業を削減できた」、「自動化により早朝・深夜勤務を抑制できた」という声が上がっています。

RPAによる作業工数の削減時間(累計)



### DX教育の本格始動

部門の特性に合わせバランスの良いDX人材ポートフォリオを実現するため、従来から当社の強みであったデータエンジニアやデータサイエンティストの育成を継続するとともに、2023年度よりビジネス課題とデジタル技術をつないで事業変革を推進する「ビジネストランスレーター」の育成を推進しています。近年の目覚ましいIT技術の発展に合わせて、教育の取り組みを加速し、2025年は全部門から選抜した130名が年間100時間に及ぶDX教育を受講します。座学だけではなく、実際に部門で抱える課題を題材にするプロジェクト形式の実践的な研修も行います。



# 事業戦略 産業資材事業

取締役  
専務執行役員  
産業資材事業部長  
**磯 尚**



## 事業概要 - 加飾とサステナブル資材を展開

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

加飾分野においては、「Nissha SurfaceWorks」ブランドの下、プラスチックの成形と同時に意匠の付与を行うIMD、IMLに加え、ヒーティング(熱)、ライティング(光)、センシング(タッチ入力)などの機能を組み込

んだモジュール製品が、グローバル市場でモビリティ(自動車)や家電製品などに幅広く採用されています。

また、「Nissha ecosense」ブランドでグローバルに展開するサステナブル資材分野では、現在の主力である蒸着紙と、昨今の環境負荷低減ニーズの高まりを事業機会とする植物由来の材料を用いたサステナブル成形品を展開しています。

**nissha ecosense**

サステナブル資材 **42.3%**

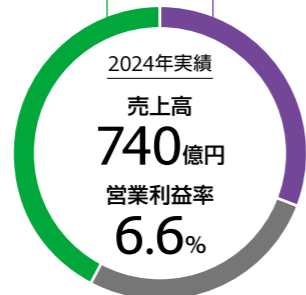


蒸着紙



飲料用ラベル

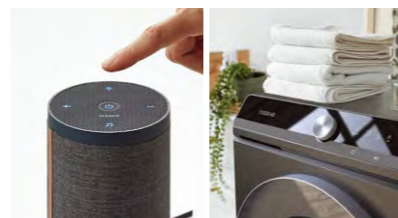
サステナブル成形品



**30.6%** 加飾(モビリティ) **nissha SurfaceWorks**



**27.1%** 加飾(家電その他) **nissha SurfaceWorks**



## 加飾分野の特長 - グローバルなお客さまと、最先端のデザインを創り出す

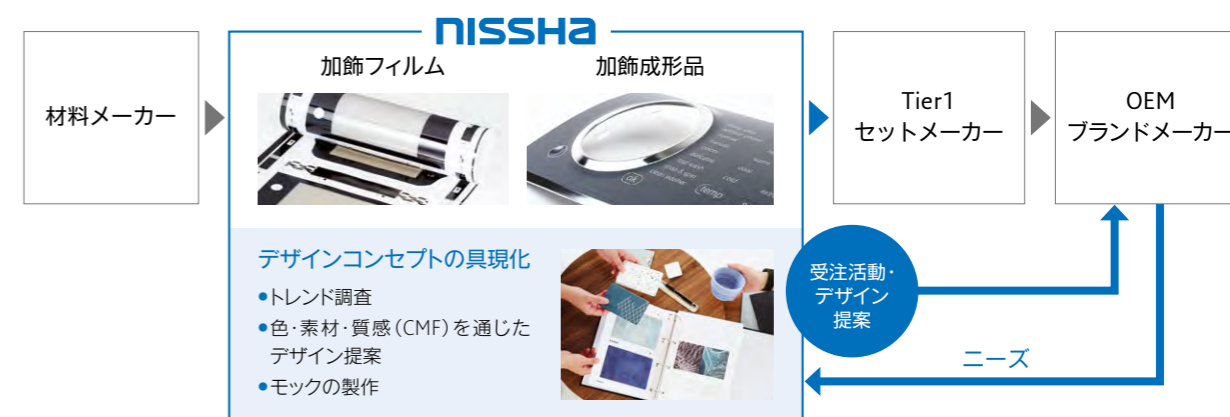
産業資材事業の強みはお客さまが新しいものを作りたいと考えたときに色やデザインだけでなくそれに合う形状、さらには機能までを総合的に提案し、同じ品質でグローバルに製品・サービスを安定的に提供できることです。

一般的に、加工メーカーはセットメーカーへの納入が中心であり、ブランドメーカーと直接的な関係を築くことは多くありません。しかし当社は、ブランドメーカーと強固なコネクションを構築している点が大きな特長です。その背景には、当社が手がける加飾製品が、単なる部品ではなく、色や質感といったエンドユーザーの感性に訴える要素を担っており、ブランドメーカーの製品や世界観を表現するうえで欠かせない存在であることが関係しています。こうした価値を提供するために、当社は日本・中国・欧米などの各地

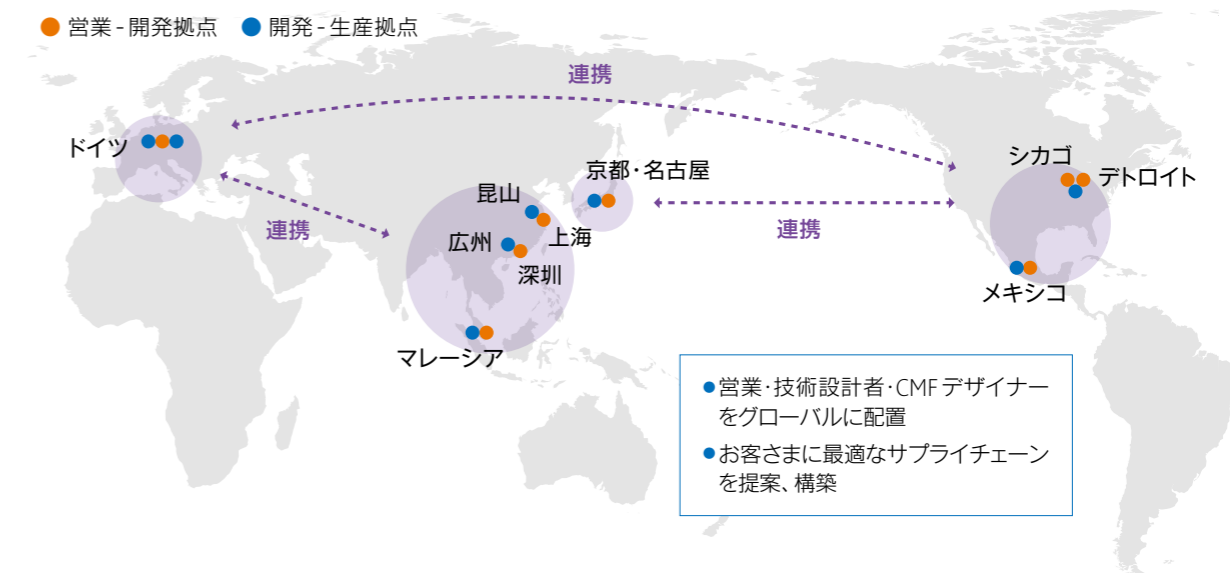
域にCMF (Color, Material, Finish) デザイナーを配置し、その地域のニーズをいち早くキャッチアップできる体制を整えています。さらに、当社独自のトレンド分析「NISSHA TREND VISION」や、それに基づいて作成したデザイン集(サンプルブック)を活用したワークショップを定期的で開催しています。これによりブランドメーカーと深い対話を重ね、強固な関係性を築いています。

また、このビジネスモデルはCMFデザイナーの配置だけでなく、営業や生産技術などの各部門が有機的に連携する体制により成り立っています。お客さまの表現したい意匠を正確に製品に再現するだけでなく、グローバルな成形拠点を活用することで、お客さまに最適なサプライチェーンを構築し、グローバルに安定した品質・供給体制を実現しています。

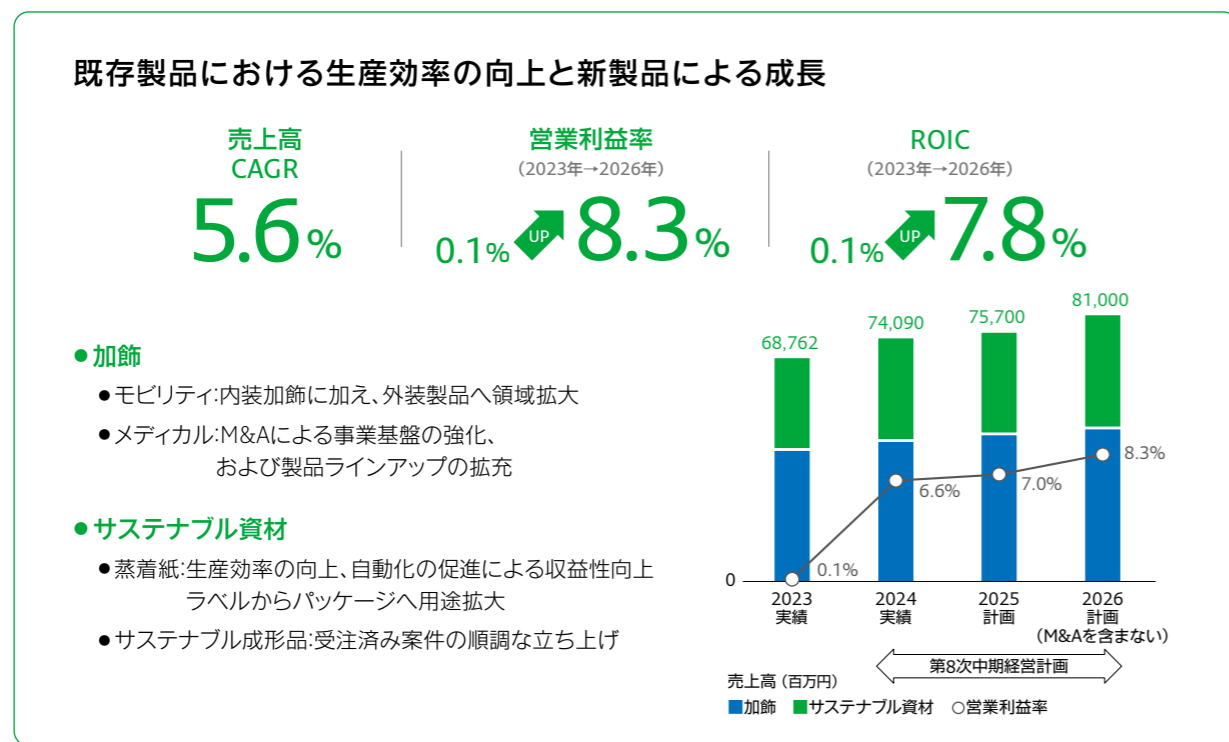
## 加飾フィルム・成形品のビジネスモデル



## グローバル事業基盤



## 第8次中期経営計画 重点戦略



第8次中計では、既存分野の収益性を高めてキャッシュフローを最大化し、その原資を活用して付加価値の高い新製品を開発・市場投入することで、製品ポートフォリオを拡充し、持続的な成長を実現することを基本方針としています。

既存分野では、幅広いお客さま基盤とグローバルに展開する事業資産を活用し、受注機会の最大化を目指します。また、生産部門にとどまらず、バリューチェーン全体でAIやDXを活用した生産性向上に取り組み、利益率の向上を図っています。一例として、デジタルツールを用いてグローバル成形拠点の稼働状況を可視化し、グローバルで最適な生産アロケーションを常にモニタリングできる体制を構築。さらに、AIを活用した歩留まり予測により、生産現場での早期改善アクションを実現しています。これらの取り組みにより、利益率の向上と安定化を推進しています。

新製品開発においては、加飾分野ではモビリティ(自動車)を中心に、意匠と機能の融合をコンセプトとした製品を展開しており、従来の意匠性に加えて機能性を付与することで、より高い付加価値と利益率が期待されています。また、メディカル市場への展開を強化するため、2024年には米国のCathtek社を買収し、カテーテル・チューブ向けの射出成形品事業を取得しました。これにより、当社はメディカル市場における製品ラインアップと事業基盤の拡充を実現しました。

さらに、地政学的リスクの高まりにより経済のブロック化が進む中、グローバル連携の高度化がこれまで以上に求められています。当社は、グローバル人材の育成・確保や拠点間の能力水準の整合(アライメント)を一層重視し、地域間での有機的な連携体制を強化していきます。



医療機器向けの射出成形部品を手掛けるCathtekを買収

- 医療市場向けの成形事業を強化
- カテーテル・チューブ向けの射出成形部品に強み
- 2025年売上高計画：13億円
- 射出成形の生産能力でシナジーを創出

## モビリティの重点戦略 -内装の空間デザインに貢献、外装向けに進出

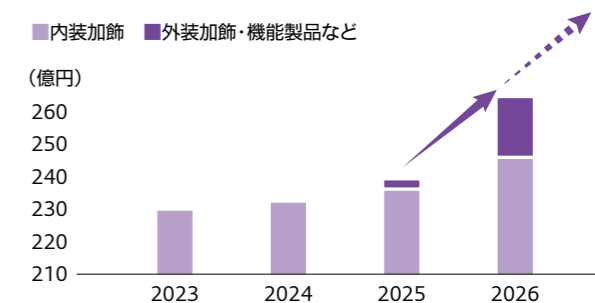
コロナ禍以降、自動車市場全体の年間生産台数は伸び悩んでいます。一方で、EV専門メーカーの台頭や、電動化・自動化といった新たな価値の創出により、自動車産業は「100年に一度の変革期」を迎えています。当社は、こうした市場の変化を大きな事業機会と捉えています。

EV化の進展によりエンジン関連の需要が減少する一方で、車体の標準化が進むことで車の個性が失われるという指摘もあります。こうした中、当社の自動車内装向け加飾成形品は、ガソリン車・EVを問わず、意匠部品としてお客さまのブランド差別化に引き続き貢献できると考えています。また、自動運転の進展により、車室内には快適性やエンターテインメント性が求められるようになってきました。これにより、従来とは異なる空間デザインが必要とされる中で、当社の加飾技術を活かした新たな事業機会が広がっています。

こうした変化は内装にとどまらず、外装にも波及しています。当社のフィルム技術を活用することで、従来の工法では実現できなかった意匠や機能の表現が可能となり、お客さまとの対話の中でも期待が高まっています。特に、意匠とライティング機能を融合させるニーズが高まっており、フロントやリアのランプ、グ

リル周辺部品などへの採用が進んでいます。すでに複数のプロジェクトで採用が進行しています。

外装部品は内装部品に比べてサイズが大きく、1点あたりの単価が高いため、当社の売上高拡大に直結します。さらに、意匠性に加えてライティングなどの機能を付与することで、より高い付加価値を提供でき、利益率の向上にも大きく貢献します。今後は、1台の車の中で当社製品が複数の異なる部位に採用されるような製品ラインアップの拡充を進めていきます。



- モビリティ外装加飾・機能製品が成長ドライバー
- 2025年下期からドイツで量産開始
- 2026年：売上高の約10%を占める(高利益率)

### 内装向け

[加飾] 木目調・金属調/光透過 [機能] タッチセンサー/フォースセンサー



- シームレスデザインを実現(光透過意匠)
- 入力のユーザビリティ向上

### 外装向け

[加飾] 光透過/環境負荷の低減



- デザインバリエーションの拡充に貢献(光透過意匠)

[機能] ライティング・ヒーター



- 機能拡充に貢献(融雪・融霜ヒーター)

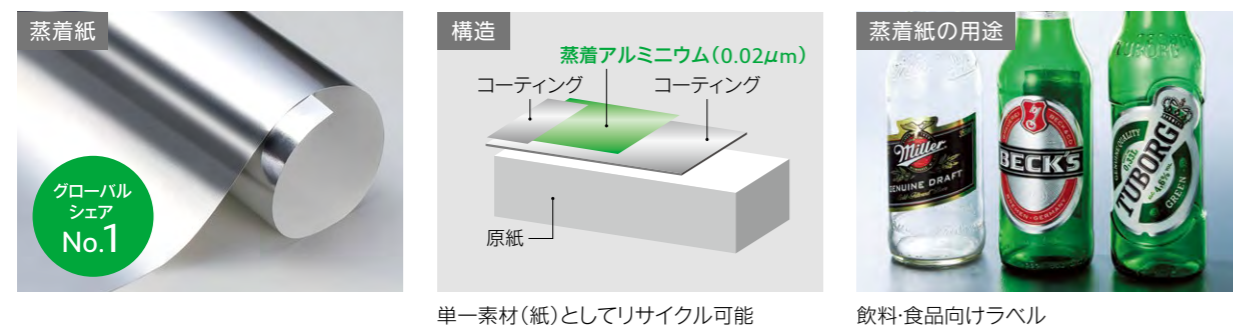
## 蒸着紙の特長 -グローバルでトップシェア、リサイクル可能な資材

金属光沢と印刷適性を兼ね備えた蒸着紙は、主に飲料品や食品用のラベルやパッケージに採用されています。欧州(イタリア、ベルギー、ドイツ)、アメリカ、ブラジルに事業基盤を持つことで世界各地のお客さまへ安定的に製品提供できること、サプライヤーから安定的に材料調達ができることがこの事業の強みです。

当社はグローバルに安定した事業運営と高い品質からお客さまに選んで頂ける存在であり、蒸着紙メーカーとしては世界トップのマーケットシェアを有しています。

また、蒸着紙は基材である紙にアルミを非常に薄く(当社測定値0.02μm)成膜することで生産されます。そのため、紙としてリサイクルが可能であり、昨今のサステナブルなニーズの高まりに対応していることが大きな特長です。

蒸着紙の新たな用途展開として、お客さまのブランドや製品の特長をアピールするラベル用途だけではなく、紙の表面にアルミが製膜されている特性を応用し、食品などの内容物を湿気などから保護するバリア性を有した包装材として注目を受けています。



## 蒸着紙の重点戦略 -Operational Excellenceの推進と新たな用途開発

既存の蒸着紙においては、収益性の向上に向けた取り組みを進めています。需要が堅調な飲料向けを中心に、グローバルに配置した生産拠点の生産効率を高め、総資産回転率の向上を図ることが重要です。世界的に原材料およびエネルギーコストの高騰が続く中、工場の工程自動化を推進し、コスト競争力の強化を進めています。また、地政学的リスクに対応するため、グローバル拠点を活用した地産地消モデルの効率性も追求しています。経済のブロック化が進む中でも、柔軟かつ安定した供給体制を維持することで、業界No.1のポジションを確保していきます。

一方で、主力である飲料向けラベル市場は一定の規模を維持しているものの、成長余地が限定的であるという課題も抱えています。こうした背景から、当社は次なる成長を見据え、蒸着紙の用途開発による新市場への進出を重要な施策と位置づけています。

用途開発では、従来のラベル用途のようにお客さまのブランド価値をデザイン面で訴求するだけでなく、耐水性・耐油性などのバリア機能を備えたサステナブルな機能資材へと製品ポートフォリオを拡充して

いく計画です。新市場への展開と機能製品の拡充により、安定成長と利益率の向上を目指しています。その実現には、新たな技術の獲得に加え、お客さまの声を直接聞けるポジションの確保が不可欠です。当社はM&Aを含む戦略的資産の獲得にも着手しています。このように、既存分野での効率化と新規市場への展開を両輪とし、持続的な成長と高収益体質の確立を目指していきます。



- 飲料・食品パッケージへ用途拡大
- 耐水性・耐油性などのバリア機能
  - サステナブルなパッケージ資材としてリサイクル可能

## 事業戦略 メディカル テクノロジー事業

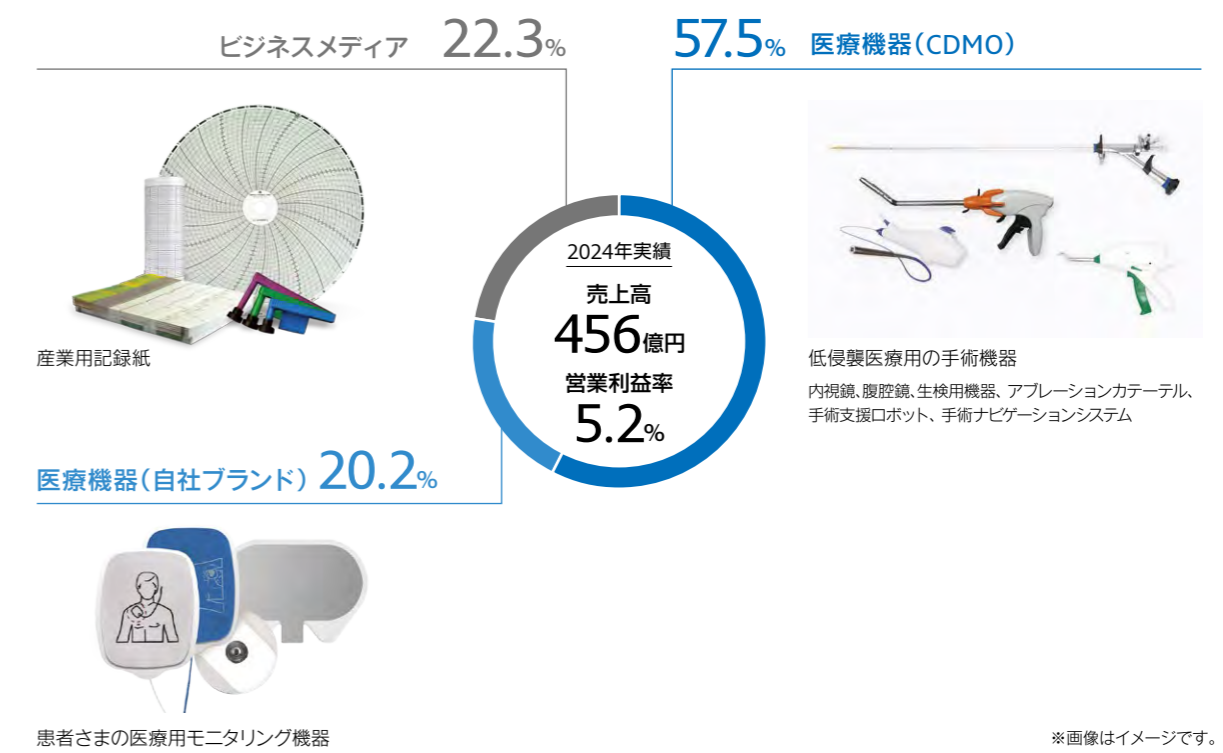


常務執行役員  
メディカルテクノロジー事業部長  
Nissha Medical Technologies 最高経営責任者(CEO)  
サム・ヘレバ

## 事業概要 -低侵襲医療向けに医療機器 CDMOを展開

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

用ウェアラブルセンサーなどの設計・開発から製造までを、大手メーカーから一貫して受託するビジネスモデルを展開しています。また、シングルユース(単回使用)の医療用電極など自社ブランド製品の製造・販売も行っています。



※画像はイメージです。

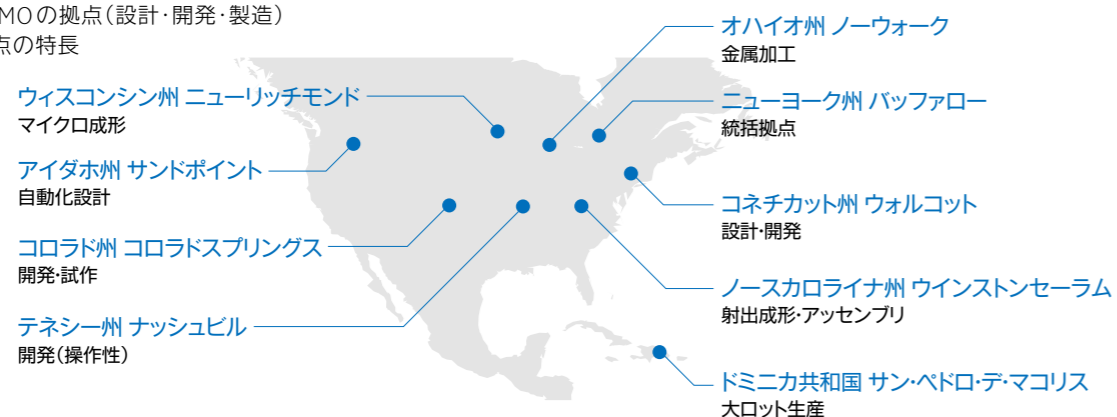
## 事業の特長 - 医療機器の最大市場であるアメリカでCDMO(設計・開発・製造)として医療機器OEMをサポート

当社の強みは、医療機器の最大の市場であるアメリカを中心に事業基盤を有し、大手のグローバル医療機器メーカーと強固なパートナーシップを構築していることにあります。医療機器メーカーが革新的な製品を開発すべくマーケティングに自社のリソースを振り分け、設計・開発・製造を信頼できる医療機器 CDMO に委託するトレンドが拡大しています。当社は密接なコミュニケーションを通じてニーズを正確に把握し、垂直統合された能力や蓄積されたノウハウを活用することで低侵襲医療用の手術機器や医療用ウェアラブルセンサーといった高機能な製品を具現化しています。また、幅広い仕様や数量に対応することが可能な製

造拠点をグローバルに展開し、案件に応じて柔軟に活用することで納期の短縮およびコストダウンを実現し、医療機器メーカーの競争力強化に貢献しています。医療機器メーカーにとって、医療機器のイノベーションを促進する戦略的パートナーとして、当社は高い評価を受け、グローバル医療機器メーカーのTOP10社のうち9社との強固な関係性を構築しています。M&Aを通して獲得・強化してきた能力を活用し、特定の領域に特化した専門的トップTierとしてのポジションを確立していきます。具体的には泌尿器科や心血管疾患領域で用いられる低侵襲医療用の手術機器を注力分野として事業拡大を目指していきます。

### 医療機器最大の市場であるアメリカ地域での事業基盤 グローバル医療機器メーカー TOP10社中9社との強固な取引実績

- CDMOの拠点(設計・開発・製造)  
拠点の特長



### 医療機器 CDMO：設計～製造までのワンストップサービスを提供



### 医療機器 CDMO 市場でのポジショニング



	中・小規模 専門的Tier	専門的トップTier	大規模汎用的 垂直統合
売上高規模	-\$300M	\$300M-\$1B	\$1B+
特徴	約300社 ● 競争が激しい ● 垂直統合の欠如 ● 能力の幅が狭い	約30社 <b>高い利益率</b> ● 専門分野ごとに細分化 ● 専門分野での垂直統合 ● 小ロット～大口対応	約10社 ● さまざまな分野で垂直統合 ● 大口に集中

医療機器メーカーのトレンド → 中小規模Tierから専門的トップTierへ委託を集約

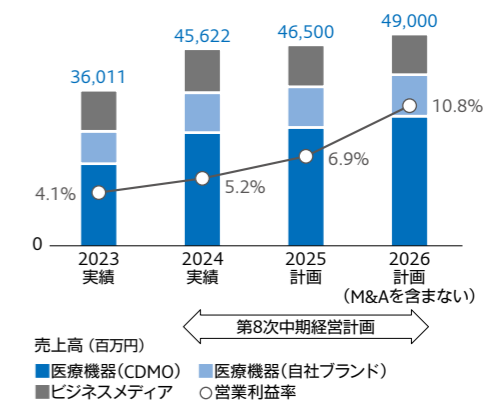
### 第8次中期経営計画 重点戦略

#### 医療機器 CDMO の成長に注力



#### ● 医療機器(CDMO)

- 受注パイプラインの拡充による安定成長
- 設計・開発能力の強化
  - M&Aの活用、他事業との連携によるシナジー創出
  - 技術の複合的運用による高付加価値製品の開発
- 工程の自動化・DXによる効率化を通じた収益性向上



メディカルテクノロジー事業の主力分野である医療機器 CDMO 市場は、グローバルの医療機器市場全体を上回る成長が引き続き期待されています。既存の低侵襲医療用の手術機器や医療用ウェアラブルセンサーを中心に着実な成長を見込んでいます。

加えて、手術支援ロボットやスマートデバイスに代表される医療機器のデジタル化のニーズが拡大しており、これらの新領域は既存領域を上回る成長性と収

益性が期待される分野です。当社はこの事業機会を捉え、成長をさらに加速させていきます。

能力拡充の手段として、当社は積極的に M&A を実施しており、これまでに医療機器の操作性や精密性(小型化)に寄与する技術を有する企業を買収してきました。今後は、これらの獲得技術を掛け合わせたシナジーによって、より高付加価値な製品の受注活動を強化していきます。

また、医療機器のデジタル化に対しては、他事業部や京都本社の開発部門との協業による新製品開発にも着手しており、すでに具体的なプロジェクトが進行中です。

製造面では、生産工程の自動化やプロセス改善、DX（デジタルトランスフォーメーション）による効率化を通じて利益率の向上を追求しています。特に、当社独自の生産改善手法である「Nissha Operational Excellence (NOE)」を軸に、拠点単位での継続的改善に加え、拠点を越えたベスト・プラクティスの共有や機能統合を推進しています。これにより、グローバル全

体での収益力の強化を図っています。

こうした取り組みにより、医療機器 CDMO としての能力拡大と市場トレンドの追い風を受けて、当社の受注パイプラインは着実に増加しており、第8次中計の最終年度である2026年には同事業部で約50億円の利益貢献を見込んでいます。特に、当社が注力する手術支援ロボット向けなどの高付加価値製品のラインアップ拡充は、利益率の向上にも大きく寄与しています。今後も、専門的トップTier企業としてのポジションをさらに強固なものとし、安定した成長と一層の利益率向上を目指していきます。

## 医療機器 CDMO で対象領域を拡大



※画像はイメージです。

## 事業戦略 デバイス事業

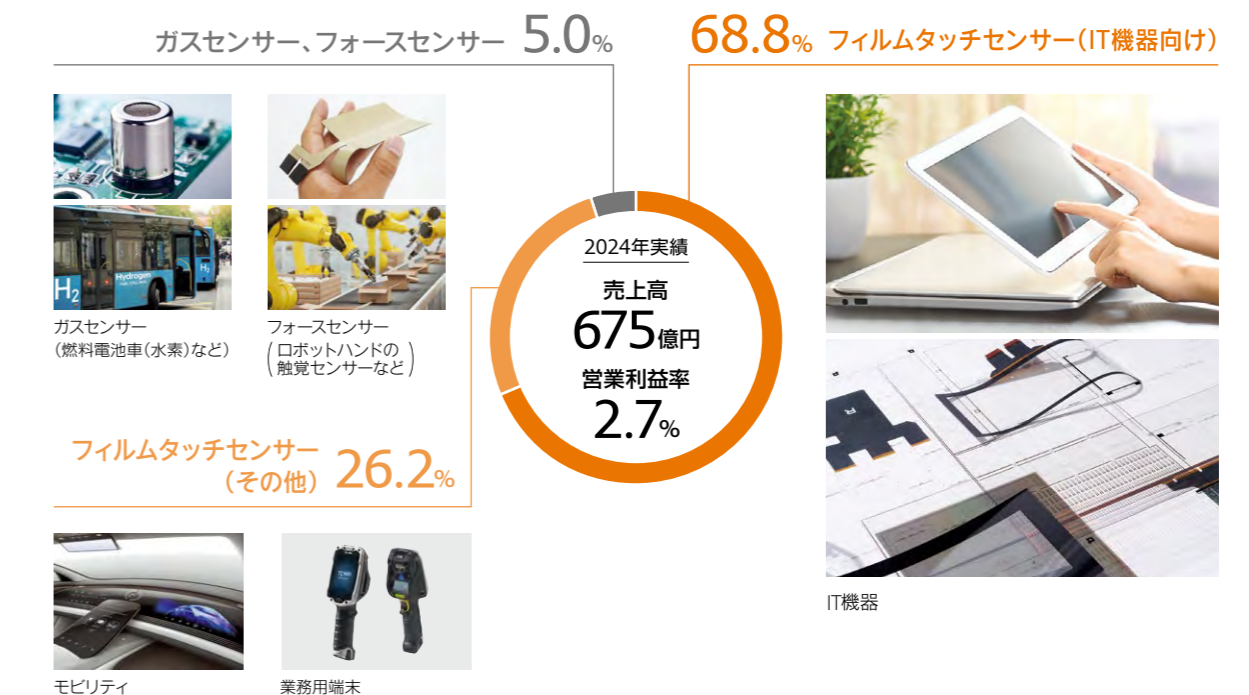
取締役  
専務執行役員  
デバイス事業部長  
NISSHA プレジジョン・アンド・テクノロジーズ株式会社 代表取締役  
**西本 裕**



### 事業概要 - フィルムタッチセンサーやガスセンサーを供給

デバイス事業は、IT 機器などのコンシューマーエレクトロニクスやモビリティ、業務用端末向けに「機能を有する製品」を提供する事業です。現在は、これらの市場に対して、フィルムタッチセンサーとガスセンサーを主力製品として提供しています。フィルムタッチセンサーは、独自技術を生かした高精細・高精度、そして高品質な製品が特長で、フィルムセンサー単体か

らガラスカバーや液晶ディスプレイを貼り合わせたモジュールまで、お客様のニーズに合わせて集積度の異なる製品を展開しています。ガスセンサーも同様に、独自の材料技術によって小型で長寿命、高感度な製品を供給しており、お客様ニーズに応じてガスセンサー部品からモジュール、そしてシステムも含めた完成品まで展開しています。



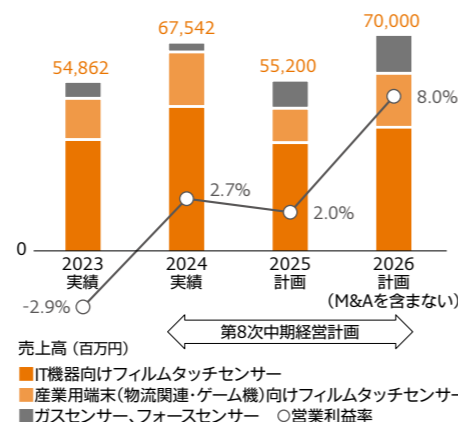
## 第8次中期経営計画 重点戦略

### リーンオペレーションの追求による収益確保と新規事業の創出による再成長



- **既存分野:フィルムタッチセンサー**
  - 自動化・省人化の推進、需要変動への対応
  - 工場体制変更による固定費削減

- **新規分野**
  - ガスセンサー、フォースセンサーの用途拡大、早期立ち上げ
  - フィルムタッチセンサーで培った能力をメディカル市場へ転換



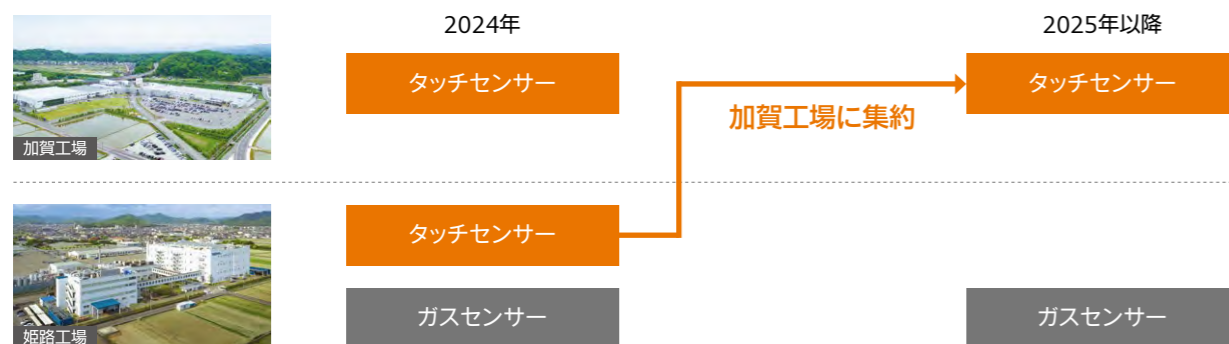
デバイス事業の主力製品であるフィルムタッチセンサーは、製品ライフサイクルでは成熟期を迎えています。同分野では成長ではなく、キャッシュカウとして安定した収益確保を追求していきます。具体的には、短期的な需要の変動に対しては、従来通り生産の平準化と変動費の迅速なコントロールにより対応します。また、さらなる需要の減少を見据え、二工場体制を一工場に集約することを決定し、早期に実行しました。これにより、動力光熱費を中心とした固定費を約20億円抑制し、収益性を確保します。

ガスセンサーにおいては、タッチセンサーで培ったリーンオペレーションの適用と新製品の確実な立ち上げおよび安定生産・安定供給を通して、早期の事業

大を目指します。その他、フィルムタッチセンサーの技術を応用したフォースセンサー（物体に対する摩擦や伸縮の力の検知）は、生産現場での協働ロボットや医療分野での手術支援ロボットへの搭載が期待されます。これら当社フィルムセンサーの価値を認めただけのお客さまへの製品供給を実現し、収益への早期貢献を図ります。

しかし、これらの取り組みだけでは事業部の再成長には不十分で、さらなる新規事業の創出が不可欠です。そのために、今回新たに成長戦略担当を配置するとともに、次世代のスター事業の創出を目指す事業開発室（→P.75 事業開発室）と協業し、再成長に向け事業を大きく変革していきます。

#### タッチセンサーの工場集約



## 再成長に向けて

2010年代から当社の業績を牽引したIT機器市場は、近年コモディティ化の波を大きく受けライフサイクルの成熟期を迎えています。このような背景の中、デバイス事業部はIT機器市場向け製品の割合が多いことから、需要の減退を見据えた効率的な生産体制の確立や工場集約などの取り組みを進め、収益性を確保してきました。

一方、新規事業の育成においては、特に成長領域の特定やそれに向けた具体的なアクションの進捗が遅れ、課題が残ります。サステナビリティビジョンの実現のためには、メディカル市場において、それぞれの事業部が保有する能力を活かせる領域を特定し、明確な成長戦略を描いてそれを実行することが肝要であり、デバイス事業部においてもその取り組みを加速していきます。

低侵襲医療機器の分野では、診断や治療を受ける患者さまの身体への負担を低減するために医療機器の小型化、省スペース化が不可欠であり、微細な部品加工、精密な組み立てを高品質で実現する能力がますます求められています。また、手術支援ロボットに代表されるような医療機器のスマート化・IT化が近年大きく加速しています。これらを実現する上で欠かせない電子部品やセンサーなどの先端技術は、伝統的な医療機器メーカーが具備しておらず、IT機器業界などの異業種が補完しています。まさに当社のようなCDMO（開発製造受託）メーカーに期待されている領域です。デバイス事業部はこうした分野に市場機会を見出しており、買収や企業アライアンスなどの非連続的な取り組みを通じてこの分野を拡大させていきます。



デバイス事業部副事業部長  
(成長戦略担当)  
**渡邊 亘**

#### IT機器市場で培った ケイパビリティ

微細・精密加工技術

薄膜貼合 細線

多種多様なセンサー・電子部品の知見

フィルムタッチセンサー フォースセンサー

#### 技術・能力の転換

- ✓ 他事業とのシナジー
- ✓ 買収やアライアンスによる事業基盤の獲得・強化

#### メディカル市場の 最先端ニーズに貢献

医療機器の小型化

エンドエフェクター

医療機器のデジタル化

ビジュアルライゼーション、ナビゲーション

※画像はイメージです。

# 事業開発室



取締役  
専務執行役員  
最高戦略責任者(CSO)  
事業開発室長  
**渡邊 亘**

## 次世代のStar事業創出を目指す

当社は、サステナビリティビジョンの達成に向け、メディカル、モビリティ、サステナブル資材、IT機器を重点市場と定め、各事業部で成長戦略を推進しています。事業部から独立した組織である事業開発室の主なミッションは、重点市場においてProblem Childの育成を通して、次世代のStar事業を創出することです。

現在は、サステナビリティビジョンの中で優先度の高いメディカル市場の医薬品・医療機器分野に注力しています。医薬品分野では、当社独自のフィルム状の製剤技術による製品群の創出や医薬品CDMO事業、

医療機器分野では、手術支援ロボット向けにスマート化に関連する技術リサーチや、バイオマテリアルの医療機器CDMO事業に取り組んでいます。

ニーズや技術トレンドの変化が激しい現在の市場環境において、事業開発の時間軸を管理しProblem Childを事業化するには、自社での製品開発に偏ることなく、企業アライアンスや業務提携など外部の技術、能力を積極的に活用することが不可欠です。事業開発室では、従来の自社技術を最大限生かすためにも、技術と市場の接点を常に探索しています。

## 事業開発の手法・特徴

既存事業とは非連続的なモデルのProblem Childの創出には「市場ニーズとの接点の確立」と「ニーズに答える製品群の創出」が同時に求められます。

市場ニーズに応え、多角化、グローバル化により成長してきた当社の事業開発は「市場ニーズ」を起点としています。その時代の顕在化した社会課題(市場ニーズ)が多い成長市場にフォーカスし、仮説段階でいち早く市場に参入することで事業活動を通じた経験学習を短期間で行い、創業以来培ってきた加工技術が活きる分野を特定。設計・開発・生産・品質管理・規格対応などの当社のケイパビリティが最大限発揮できるCDMOのビジネスモデルを構築するという特長があります。



新規事業はニーズが起点、社会課題(=ニーズ)が多い成長市場にフォーカス



新規事業は戦略のアウトラインが整えば、まずは市場参入し経験学習により育成



創業以来培ってきた加工技術が活きる分野



受託設計・開発・製造(CDMO)のビジネスモデルが最大限に発揮できるモデル

## 次世代のStar事業へ - 医薬品事業

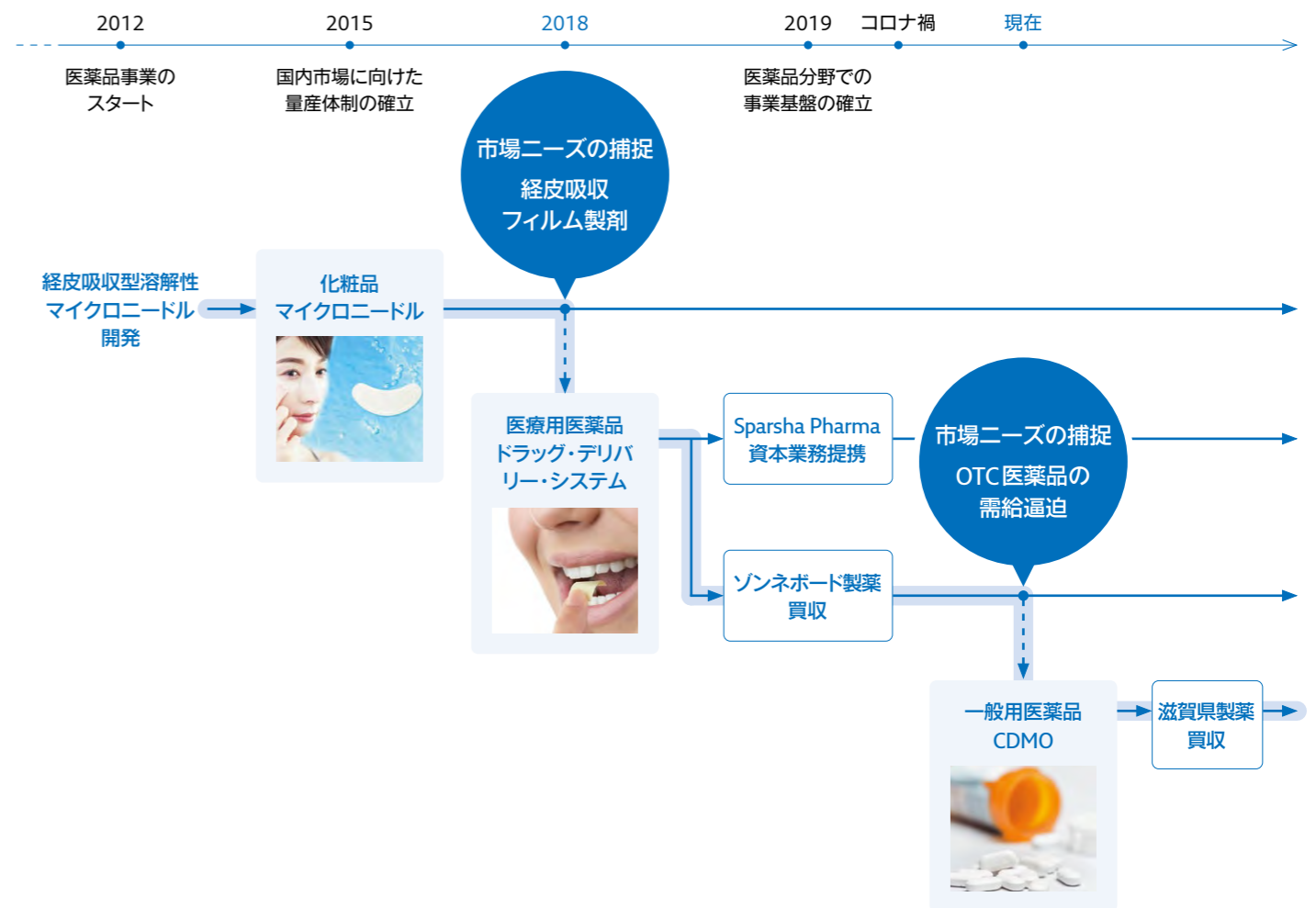
現在、事業開発室で取り組む医薬品事業は、2012年に開発テーマ化された「経皮吸収型溶解性マイクロニードル」を起点としています。2015年に国内化粧品向けに上市し、量産体制を確立しました。また、用途開発を進める中で医薬品ニーズとの接点を獲得し、2018年から医薬品向けのフィルム状の製剤設計・新工法の開発を開始しました。2019年には、医薬品会社のゾンネボード製薬の買収やフィルム状の製剤を得意とするSparsha Pharma USAへの出資を行い、医薬品分野での事業基盤を確立しました。

当時の国内医薬品市場に目を向けると、新型コロナウイルスのパンデミックや医薬品メーカーの品質問題などを受けて、医療用医薬品の需給逼迫が課題となっていました。当社では、本社組織とグループ会社組織を一体的に運営するビジネスユニットを組成することで、医薬品分野のリソースを効率的に活用し、当時の

緊急度の高い市場ニーズに応えるための体制整備と事業拡大を進めました。

現在の国内医薬品市場では、医療用医薬品の需給逼迫が社会課題となっており、医薬品大手メーカーが医療用医薬品に注力しています。そのため、国が推進するセルフメディケーションに対応する一般用医薬品(OTC医薬品)の供給力不足が顕在化しています。このような背景から、OTC医薬品を扱う医薬品大手は、製造の外部委託によりOTC医薬品の供給能力の拡大を模索しています。当社は錠剤や液剤などのOTC医薬品CDMO大手の滋賀県製薬を買収し、医薬品大手の旺盛な需要に応えています。また滋賀県製薬の買収により、フィルム状の製剤と合わせて、さまざまな製剤に対応できる事業基盤を整備しました。これからも市場の中でニーズに真摯に向き合い、高品質な医薬品の安定供給を通して、市場の課題解決に貢献したいと考えています。

### 非連続的な形で生まれる新規事業



※画像はイメージです。

# コーポレートガバナンス

当社は創業以来、経営者の強いリーダーシップのもと、経営環境の変化に的確に対応した戦略を実践してきました。当社はこのリーダーシップを維持するとともにコーポレートガバナンスを強化することにより、迅速かつ果敢な意思決定を促進し、同時に経営の透

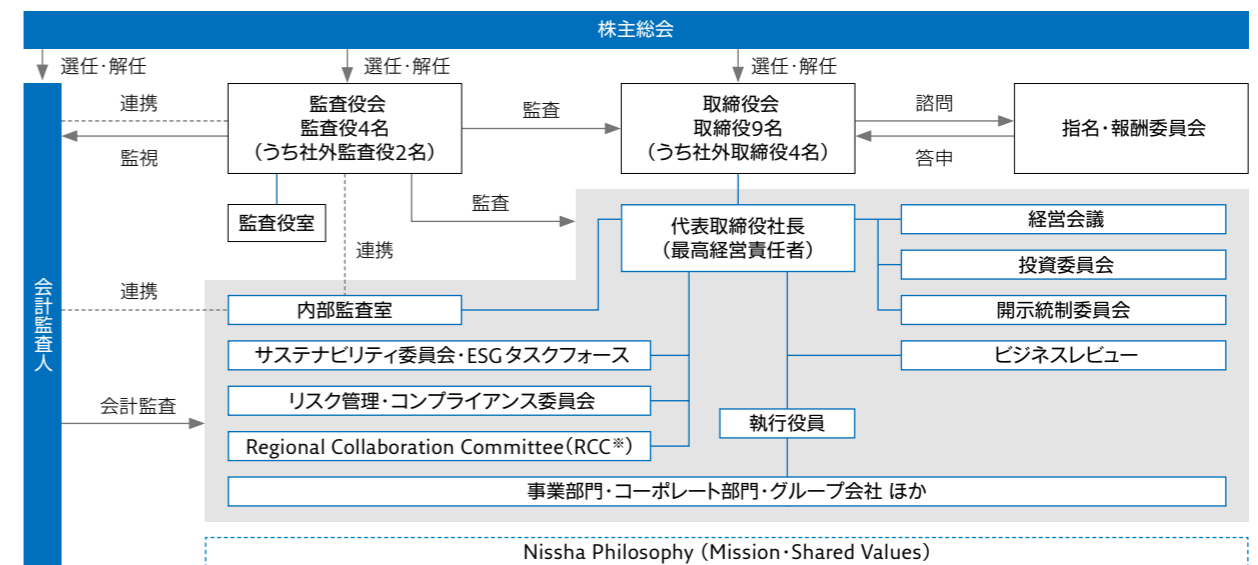
明性、公正性を確保することができると考えています。このような認識のもと、コーポレートガバナンスを重要な経営課題の一つと位置づけて、その維持・向上に取り組み、持続的な成長と中長期的な企業価値の向上に努めています。

# サステナビリティへの取り組み

## Contents

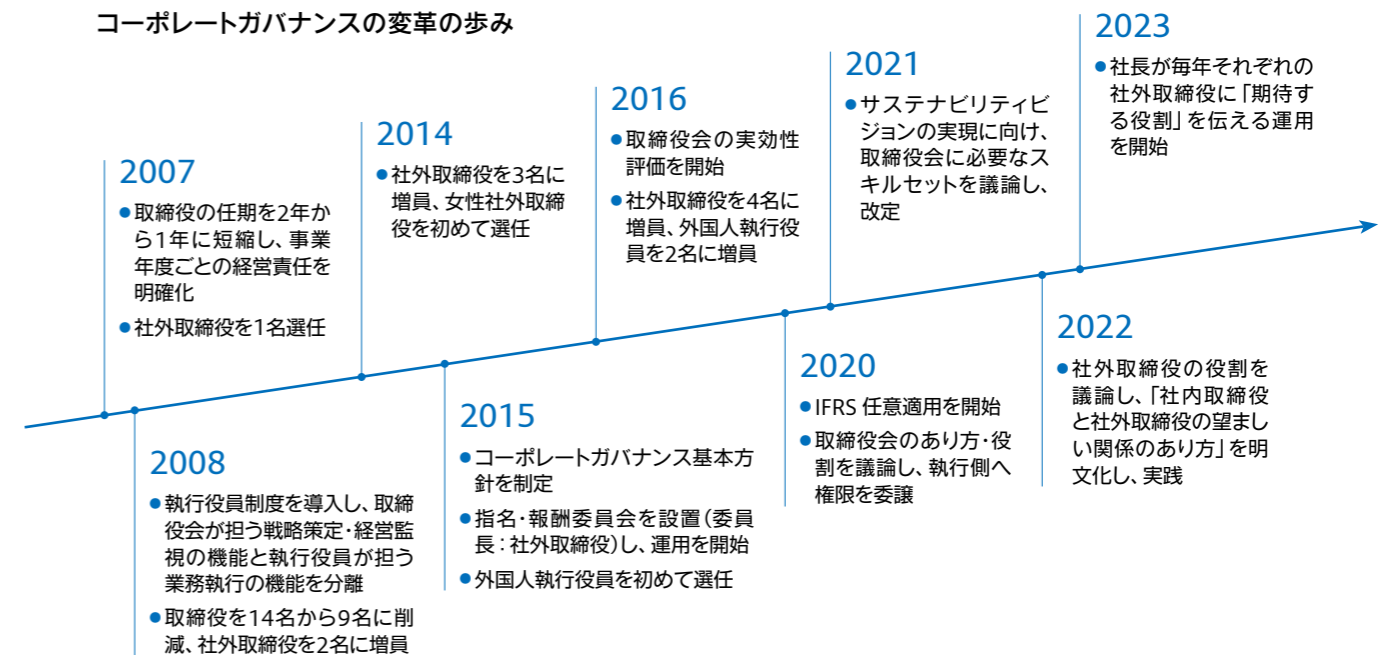
- 78 コーポレートガバナンス
- 89 マネジメントチーム
- 91 社外取締役メッセージ
- 95 株主・投資家のみなさまとの対話

## コーポレートガバナンス体制図



※ Regional Collaboration Committee(RCC): 米州・欧州・中国で設置され、当社のグローバルガイドラインに基づき、地域特性を踏まえて活動。海外グループ会社の役員・社員から選ばれたメンバーが機能別会議体で人事や管理に関する施策を計画し、好事例を共有してシナジーの創出を目指しています。活動内容は代表取締役社長に定期的に報告しています。

## コーポレートガバナンスの変革の歩み



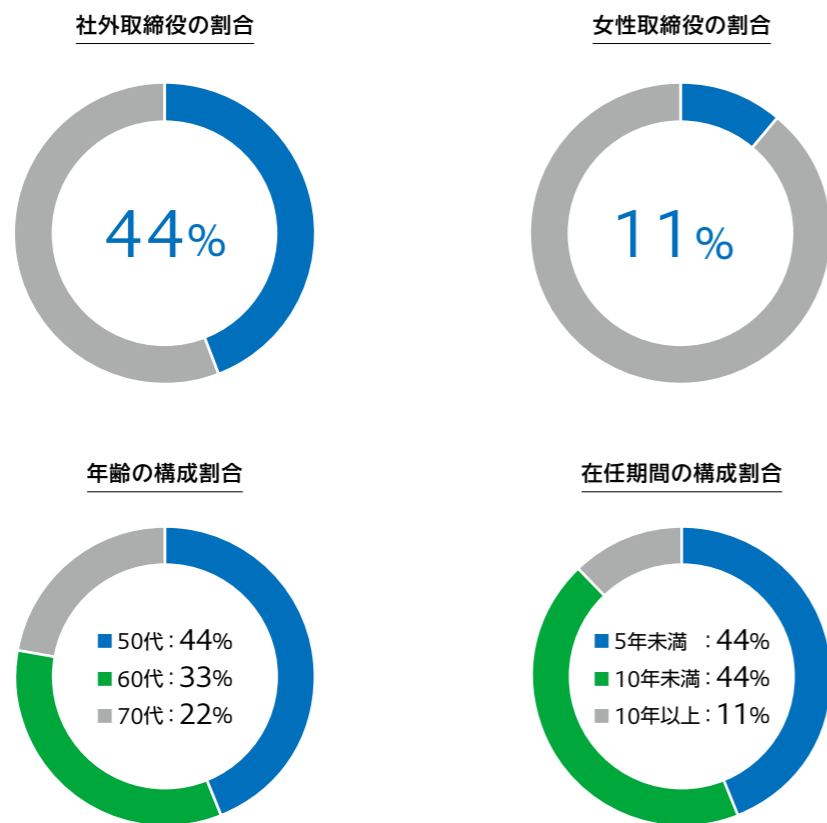
## 取締役・取締役会

取締役会は、「戦略策定」と「監督」の役割を担い、経営上の重要事項について議論し、意思決定するとともに、取締役および執行役員の業務執行を監督しています。

取締役会がその役割を十分に果たすため、当社は取締役の選任において、経験・知見・能力のバランス、多様性を考慮しています。

また、社外取締役は、取締役会の3分の1以上とし、会社法に定める社外取締役の要件だけでなく、取締役会が定める「社外役員の独立性に関する基準」を満たす者としています。

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



### 2024年度の主なテーマ、議論内容

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

## 取締役としての共通の価値観・経験・能力／取締役会に必要なスキルセット

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

当社は、2030年のあるべき姿をサステナビリティビジョン(長期ビジョン)として示しています。併せて、

それを起点にバックキャストして中期ビジョンを定め、そこに至るための戦略を3カ年の中期経営計画として策定しています。当社がそれらを実現していくために、取締役会には下記の分野のスキル(経験・知見)が特に重要と考えています。

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

### (取締役に共通)価値観・経験・能力についての考え方

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

### (取締役会全体)スキルマトリックス：必要なスキル(経験・知見)の分布

	在任期間	世代	独立性(社外)	他社での勤務(社内)	それぞれの取締役に専門性の発揮を期待する分野					
					企業経営	重点市場での経験	事業開発・M&A	マーケティング	生産・技術・品質	法務・リスクマネジメント
鈴木 順也	25年9カ月	60代	—	●	●	●	●	●		
渡邊 亘	7年	50代	—		●	●	●	●		
磯 尚	4年	60代	—		●	●		●		
西本 裕	4年	50代	—		●	●		●	●	
井ノ上 大輔	7年	50代	—	●	●	●				●
大杉 和人	8年9カ月	70代	●	—				●		●
松木 和道	6年	70代	●	—	●			●		●
竹内 寿一	3年	60代	●	—	●	●	●	●		
橋寺 由紀子	1年	50代	●	—	●	●	●			●

※在任期間・世代は2025年3月21日定時株主総会の終結時  
 ※上記はそれぞれの取締役の経験などを踏まえて、特に専門性の発揮を期待する分野を記載しており、それぞれの取締役が有するすべての経験・知見・能力を表すものではありません。



## 成長と戦略に沿って変化し、進化する取締役会

当社では、取締役会は持続的な成長と企業価値の向上を実現しなければならないと考えています。そのため、事業の特性や企業規模、成長ステージ、そしてサス

テナビリティビジョン(長期ビジョン)の実現に向けて、最適なものかとの視点から、取締役会のあり方や役割について継続的に議論し、実践と改善を重ねてきました。

### 「社内取締役と社外取締役の望ましい関係のあり方」の明文化と実践

これまで当社は、執行側への権限委譲を進めるとともに、取締役会で審議する議題を絞ることで、個別の案件よりも、経営戦略や事業戦略といった会社の方向性に関わる重要な議論に重点を置いてきました。

こうしたなかで、取締役会での議論の質をさらに高めるため、「社外取締役に期待する役割」について議論を重ね、その結果を「当社における社内取締役と社外取締役の望ましい関係のあり方(以下、望ましい関係のあり方)」として明文化しました。

この議論のなかでは、一般的に社外取締役に期待される「助言」と「監督」という役割が、当社においてどのような意味であるかを深掘りしました。また、取締役会という会議体が果たすべき機能を改めて確認し、その構成メンバーである社内取締役と社外取締役が、それぞれどのような心構えで臨み、どのように貢献すべきかを整理しました。

その結果、社内取締役と社外取締役は上下関係ではなく対等な立場にあり、NISSHAの企業価値向上という共通のミッションを担っていることを確認しました。また、社外取締役は、建設的な問題提起や指摘を通じて、執行側の経営判断を支援し、リスクテイクを後押

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

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

しする役割を果たすことを共有しました。そして、取締役会は、社内取締役と社外取締役が真剣勝負の議論と対話を尽くすことで、変化の激しい経営環境への適応を促す重要な場としての役割を果たすことも改めて確認しました。

この「望ましい関係のあり方」は取締役会のなかで実践され、毎年の取締役会の実効性評価を通じてPDCAを回し、継続的に評価と改善を行っています。

## 社外取締役に期待する役割の共有と振り返りの実践

当社では、取締役会の実効性を高める取り組みの一環として、社外取締役一人ひとりに対して期待する役割を伝え、対話を通じて共通の理解を醸成しています。

具体的には、取締役会の実効性評価において実施するアンケートや第三者による社外取締役・社外監査役への個別インタビューを活用し、「自身に期待されている役割とその自己評価」や「他の取締役に期待する役割とその発揮状況」などを確認しています。

これらの結果を分析し、社内取締役全員で議論した

うえで、社長がそれぞれの社外取締役に對して、専門性や経験、特性を踏まえ、取締役会で担っていただきたい役割や発言への期待として直接伝えてあります。こうした対話は、1年間の振り返りも含めて毎年行われています。

このような取り組みにより、取締役会には適切な緊張感が保たれ、風通しのよさが一層高まり、取締役会全体としてのチーム力も着実に強化されています。

### 社外取締役・社外監査役を支える活動・施策

経営の監査・監督を担う社外取締役・社外監査役がその機能を最大限発揮し、当社の経営に対する監督の実効性を高めて貢献いただけるように、当社は社内役員と社外役員との情報の非対称性を縮小すべく、さまざまな施策を実施しています。

#### 1 取締役会ブリーフィング

取締役会での議論の質を高めるため、議題に関する資料の事前配布に加え、当日に代表取締役社長と担当役員が社外取締役・社外監査役にブリーフィングを実施しています。重要な議題の背景やポイントを説明するだけでなく、意見交換の場にもなっており、それぞれの相互理解と連携の強化につながっています。

#### 2 取締役会以外での議論(オフサイトミーティング)

##### ● 取締役ブートキャンプ

2020年から、取締役会とは別に年1回「ブートキャンプ」と題した議論の場を設けています。ここでは、中長期的に重要なテーマについて自由に意見を交わし、必ずしも結論を出すことを目的とせず、互いの考えや感性を理解し合うことで、チームとしての一体感を深めています。

2024年は、鈴木社長が当社の創業から現在までの「変化による成長の軌跡」を解説、事業部の部長が自部門のミッションと課題についてプレゼンテーションを行いました。さらに、4人の社外取締役がそれぞれの専門分野からプレゼンテーションを行いました。

##### ● 取締役番外地

2025年から、将来的に取締役会の議題となる可能性のある案件などについて、背景情報の共有や意見交換を行う場を設けています。取締役会とは異なる場所で行うことで、カジュアルな雰囲気の中、より自由な意見交換がなされ、案件への理解を深める機会になっています。

##### ● 社外取締役のみの会議

2021年から、四半期に1回、社外取締役のみで自由に意見交換をする場を設けています。

#### 3 情報提供や執行役員・社員との対話

社外取締役が当社をより多面的に理解し、次世代の経営幹部候補との接点を持つことができるよう、定期的に社外取締役と執行役員や社員との対話・交流の機会を設けています。これにより、社外取締役は現場の声や企業文化への理解を深めるとともに、次世代との関係構築にもつながっています。

##### ● 執行役員による取締役会でのプレゼンテーション

##### ● 取締役会当日の社外取締役の昼食会に執行役員などが同席

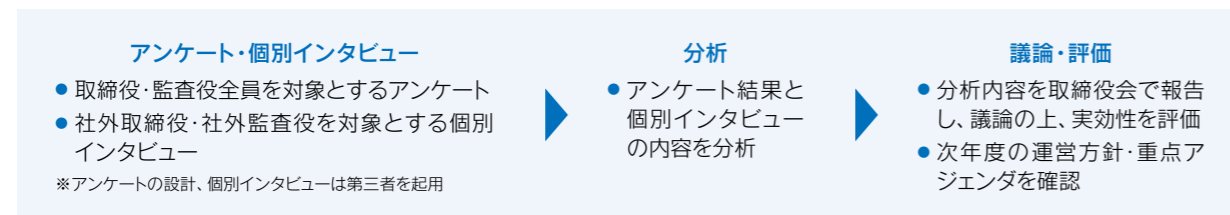
##### ● 当社グループの部門長が集まる期初合同会議、会社イベントへの参加 など

## 取締役会の実効性評価

当社は2016年から毎年、取締役会の実効性評価を実施し、その概要を開示しています。実効性評価では、前年度に認識した課題の改善状況を確認するとともに、新たな課題を抽出し、取締役会の継続的な改善につなげています。こうした取り組みは、当社の成長と戦略に沿って、コーポレートガバナンスの進化を促す重要なドライバーとなっています。

近年では、実効性評価を通じて抽出される課題の焦点が、執行側の取り組みから取締役会そのものの質的な充実に向けたものへと移行しています。特に「社内取締役と社外取締役の望ましい関係のあり方」を制定して以降は、その実践状況の確認や、次年度に議論すべき重点アジェンダの検討が中心となっています。

## 2024年度の実効性評価のプロセス



## 評価アンケート・個別インタビュー

### アンケートの質問項目

- 「望ましい関係のあり方」の実践を踏まえた1年間の振り返り(前年2023年度の運営方針)
- 取締役会の構成・役割・運営
- 社外取締役・社外監査役への情報共有・支援体制
- 株主・投資家との対話

### 個別インタビューの質問項目

- 「望ましい関係のあり方」を踏まえた取締役会の運営の振り返り、それぞれの取締役の役割の発揮状況



## 2024年度の評価・課題／2025年度の運営方針・重点アジェンダ

### 2024年度の評価・課題

#### ● 一般的な評価

- 当社の取締役会は適切に機能し、その実効性が確保されている
- アンケートの定量評価では、「適切・十分」または「おおむね適切・十分」との回答が9割超
- インタビューでは、「望ましい関係のあり方」の制定と実践が取締役会の実効性の向上に寄与していることを確認

#### ● 「望ましい関係のあり方」の実践を踏まえた1年間の振り返り(前年2023年度の運営方針)

- 「望ましい関係のあり方」の明文化により、社内取締役と社外取締役は、より対等な立場でオープンな議論を交わし、その効果が着実に表れている
- 議長は、社外取締役の質問の主旨や背景をこれまで以上に丁寧に確認し、双方向の議論が深まるよう促している。社内取締役の発言機会も過去に比べて顕著に増えている
- 社外取締役の発言内容や質問はより的確になり、建設的な議論につながっている
- 買収案件などにおいて、社外取締役が執行側にリスクテイクを促す場面も見られ、取締役会における社内取締役と社外取締役の信頼関係の醸成が進んでいる
- 社内・社外を問わず、取締役全員が単に意見を述べるにとどまらず、その結果責任を共有する意識のもと、常に企業価値の向上を意識した議論が行われている

#### ● 取締役会の構成・役割・運営、その他

##### 構成

- 取締役会は、事業環境の変化に応じて、知見・経験・専門性の視点から取締役の構成を見直しており、全社戦略の方向性と取締役会のスキルマトリックスは整合している

- 取締役の人数や社内・社外の比率は最適であり、現在の会社規模において、社外取締役を過半数とする必要はない

##### 役割

- 取締役会では、定期的な中長期の戦略、経営課題を取り上げて、活発な議論を行っている

##### 雰囲気

- 取締役会が形式的でなく、オープンに意見を述べ合い、建設的な議論が行われる運営がなされており、これは当社の強みである

##### 取締役会議長の役割

- 議長としての役割を適切に果たし、現在の議事運営に何ら問題はない
- 議長の役割を意識し、これを果たすために、社外取締役の理解度に応じた伝え方をするとともに、理解を促すため、自らはすでによく知っている内容であっても、あえて説明者に追加の質問をするなど、取締役会としての実効性を意識した議事進行を行っている

- 現在の会社規模において、取締役会議長と社長を同一人物が兼ねることは、企業価値の向上と経営の効率性の観点から最適である

##### 株主・投資家との対話

- 当社は、株主や投資家との対話を重視し、社長をはじめとする執行側が中心となって積極的にIR・SR活動を展開している
- 対話を通じて得られた意見は、取締役会に適切に報告されており、必要に応じて経営に反映している

### 2025年度の運営方針・重点アジェンダ

取締役会は、2024年度のアジェンダ設定は適切であったものの、結果的にPBRの改善には至らなかったことなどを踏まえ、2025年度はより一層踏み込んだ議論が必要であるとの認識を共有

- 取締役会の場に限定せず、議題の性質や議論の段階に応じて、オフサイトなどでカジュアルに議論できる場を積極的に設定

#### ● 運営方針

- 社内取締役と社外取締役は、引き続き「望ましい関係のあり方」を実践し、議論の発展と深化に向けて協働

#### ● 重点アジェンダ

- サステナビリティビジョン(長期ビジョン)の中間検証
- 事業・製品ポートフォリオの最適化やそのリソース配分

## 指名・報酬委員会

当社は、取締役の選解任および監査役の選任、また取締役の処遇について、客観性と公正性を確保するために、取締役会の諮問機関として指名・報酬委員会

を設置しています。この委員会は社外取締役が委員長を務め、かつ委員の過半数を占めています。

### 委員の構成(2025年3月21日現在)

社外委員4名				社内委員2名	
					
大杉 和人 委員長 社外取締役	松木 和道 委員 社外取締役	竹内 寿一 委員 社外取締役	橋寺 由紀子 委員 社外取締役	鈴木 順也 委員 代表取締役社長	渡邊 巨 委員 取締役専務執行役員

### 2024年度の主なテーマ、議論内容

テーマ	議論内容
指名関係	<ul style="list-style-type: none"> <li>株主総会に上程する取締役候補者</li> <li>株主総会後の代表取締役、役付取締役・最高経営責任者</li> </ul>
報酬関係	<ul style="list-style-type: none"> <li>取締役の個人別の報酬等の決定方針</li> <li>取締役の報酬の設計と報酬水準</li> </ul>
その他	<ul style="list-style-type: none"> <li>当社における筆頭社外取締役の役割について</li> </ul>

## 2024年度の議論

### 社長の後継者計画

#### ● 議論の背景

社長の後継者計画については、鈴木社長自身の課題意識を起点として、これまでも定期的に指名・報酬委員会において議論が重ねられてきました。今回の議論では、これまでの検討内容を踏まえながら、より明確な考え方として整理し、明文化することを目的として行われました。

#### ● 検討内容や主な意見

議論では、取締役に求められる共通の要件(価値観・経験・能力)(参照P.80)に加え、社長に求められる要件について意見交換が行われました。社外委員からは、当社のようにグローバルに事業を展開する企業においては、海外グループ会社のリーダーをマネジメン

トする経験や能力が極めて重要であり、社長には取締役より一段階高い水準のグローバルマネジメント能力を求めるべきではないか、という意見がありました。

また、後継者候補の指名プロセスについては、別の社外委員から、社長が後継者育成を責任をもって実行し、候補者を指名・報酬委員会に提案するというプロセスをあらかじめ明示しておくべきではないか、という意見も出されました。

#### ● 確認された方向性

こうした議論を踏まえ、「NISSHA社長の後継者計画」として取りまとめ、明文化しました。文書のなかでは、社長後継者を選定することの重要性を明確にするとともに、次世代の社長に求められる要件および選定プロセスを示しています。

## 社外取締役の選任・退任プロセス

#### ● 議論の背景

当社では、2007年より社外取締役を選任しており、これまでに9名の方が就任しています。社外取締役は、当社のコーポレートガバナンスの進化において、重要な役割を果たしてきました。社外取締役には、株主・投資家の視点を踏まえた独立性が求められ、一定のサイクルでの交代が必要とされます。今回の議論は、これまでの選任・退任プロセスの有効性を検証し、今後の選任・退任に関する方針と手続きを明確化することを目的として行われました。

#### ● 検討内容や主な意見

これまでの社外取締役それぞれの選任・退任プロセスについて、指名・報酬委員会のなかで確認しました。その議論のなかで、複数の社外委員からは、選任プロセスにおいて就任前の半年間に実施されるオリエンテーションが、当社理解の促進のために大変有効であったとの意見がありました。また、近時の株主・投資家の動向も踏まえた社外取締役の在任期間の考え方についても、意見交換が行われました。

#### ● 確認された方向性

当社のこれまでの選任・退任プロセスは有効であることが確認され、これらに沿って明文化を進めることが望ましいと結論づけられました。

また、選任にあたっては、社長が提案し、必要に応じて指名・報酬委員会と協議をしながら進めることを基本とする一方、退任にあたっては、社長が提案する場合と、指名・報酬委員会が提案する場合のいずれもあり得ることが確認されました。

さらに、今回、明文化を行うものの、状況に応じて柔軟な対応をしていくことの重要性についても共通認識が得られました。

## 筆頭社外取締役

#### ● 議論の背景

本件は、指名・報酬委員会の委員長から、「社外取締役のリーダー・取りまとめ役の位置づけについて議論したい」という発案を受けて始まりました。その背景となった課題意識は、まず、コーポレートガバナンス・コードにおいて、社外取締役の機能強化が求められており、社外取締役を1つのチームとして捉えたときに、意見の取りまとめや、社長など執行側との橋渡しを担うリーダーが存在することが望ましいと考えられること。また、社外取締役は一定のサイクルで交代することから、社外取締役の取りまとめ役は、在任期間の長さによる序列で定めるべきではなく、それぞれの知見や経験をもとに適切な人選を行うべきであり、そのためには一定のルール化が必要と考えられること、でした。

#### ● 検討内容や主な意見

議論においては、当社が策定した「社内取締役と社外取締役の望ましい関係のあり方」の考え方をベースに現在、在任期間が最も長い社外取締役が実際に担っている役割を参考としながら、その内容を整理・定義する形で検討が進められました。

#### ● 確認された方向性

議論の結果、筆頭社外取締役の役割として、社外取締役間の会議を主宰し、社外取締役の間での意見や認識の共有を主導すること、また、社長との連絡・調整を担い、社外取締役全体の意見を効果的に社長や執行側に伝えることなどが確認されました。

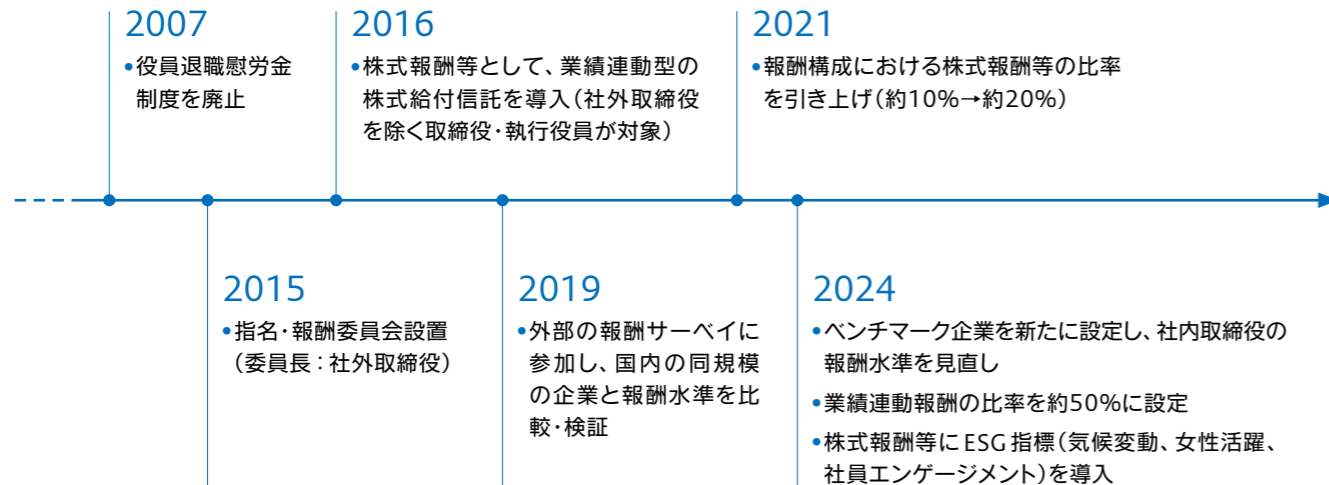
この筆頭社外取締役は、必要に応じて任意で選定できるものとし、社外取締役の互選で選定されることも併せて確認されました。

## 取締役の報酬体系

### 基本的な考え方

- 当社グループの持続的成長と中長期的な企業価値の向上を目的として設計
- それぞれの取締役の役割が適切に発揮されるよう考慮
- グローバル企業としての成長を実現する上で、市場競争力を意識した報酬水準を設定
- 客観性と公正性を確保し、社外取締役の知見を取り入れるため、指名・報酬委員会(委員長:社外取締役)の審議を経て、取締役会で決議

これまでの主な取り組み



2024年の議論 社内取締役の報酬水準の見直し

● 議論の背景

当社は、これまで多数の上場会社に参加する外部の報酬サーベイに継続的に参加し、国内の同規模の企業との報酬水準を比較・検証してきました。これに基づき、社外取締役については定期的に報酬水準の見直しを実施しています。

一方、社内取締役については、グローバル企業としての経営環境の変化や、複雑な事業ポートフォリオのマネジメントを担う立場を鑑み、現在の報酬水準が市場競争力を持ち、当社の目指す姿にふさわしい人材を惹きつけるものであるかが課題となっていました。

こうした背景から、これまで参照してきたベンチマーク企業の妥当性を再検証するとともに、報酬構成における、業績連動比率の適正性、評価指標についても検討を行いました。

● 検討内容および指名・報酬委員会での意見

今回の見直しにあたっては、まず報酬水準の妥当性を再評価するため、当社の目指す姿にふさわしい企業群を新たなベンチマークとして設定しました。このベンチマークには、国内外でのマネジメントや顧客管理を行う、複雑な事業ポートフォリオの運営を行うグローバル企業、BtoBの属性を持つ企業、当社の業界セクターに属する主要企業が含まれています。これらのベンチマーク企業との比較により、当社の現行の報酬水

準との乖離が明らかとなり、報酬水準の見直しが必要であるとの結論に至りました。

また、報酬構成についても議論を行い、業績連動報酬の比率を引き上げることで、インセンティブ機能を一層強化する方針が確認されました。評価指標については、賞与 (短期業績連動報酬) については、従来通り、連結売上高、連結営業利益、ROE を用い、株式報酬等 (中長期業績連動報酬) については、新たに ESG 指標 (気候変動、女性活躍、社員エンゲージメント) を加えることとしました。

指名・報酬委員会では、報酬水準の見直しに関して、新たなベンチマーク企業の選定の妥当性、報酬水準の引き上げに対する株主への説明責任、社員の給与改定率とのバランスなどについて厳しい議論が交わされました。これらの論点に対して合理的な説明と根拠を示し、最終的には委員全員の理解と納得を得るに至りました。

● 改定内容

指名・報酬委員会でのこれらの議論を踏まえ、取締役会で承認され、以下の改定を実施しました。

- 金銭報酬の拡大
- 業績連動報酬の比率を約50%に引き上げ (※業績目標100%達成時)
- 株式報酬等の評価指標に ESG 指標を追加

報酬の種類

業務執行を担う取締役の報酬は、基本報酬、賞与、株式報酬等で構成しています。社外取締役の報酬は、業務執行から独立した立場で

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

報酬の種類	金銭報酬		株式報酬
	固定報酬	賞与 (短期業績連動報酬)	業績連動報酬
	基本報酬	賞与 (短期業績連動報酬)	株式報酬等 (中長期業績連動報酬)
概要	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 月額固定報酬</li> <li>● 担当する役割の大きさとその地位に基づき決定</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 毎年度の業績目標の達成と適切なマネジメントを促すインセンティブ</li> <li>● 期間損益を指標とし、その目標達成度を評価して金額を決定</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 当社グループの持続的な成長と中長期的な企業価値の向上への貢献意識を促すインセンティブ</li> <li>● 株式給付信託 (BBT=Board Benefit Trust)</li> <li>● 中期経営計画の期間である3年間を対象に、役員、毎年度の連結業績目標と中期経営計画の目標の達成度に応じてポイントを付与し、中期経営計画の最終年度ごとの一定期日に、ポイントを確認。同信託からポイントに応じた当社株式と当社株式を時価で換算した金額相当の金銭を交付・給付</li> </ul>
指標	—	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 連結売上高</li> <li>● 連結営業利益</li> <li>● 連結 ROE</li> </ul>	<p>&lt;年度業績&gt;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 連結売上高</li> <li>● 連結営業利益</li> </ul> <p>&lt;中期経営計画&gt;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 連結 ROE</li> <li>● ESG 指標※</li> <li>E: 気候変動</li> <li>S: NISSHA (単体) の女性活躍</li> <li>S: NISSHA グループの社員エンゲージメント</li> </ul>

※気候変動に関する指標 (NISSHA グループの CO2 総排出量の削減率)、NISSHA (単体) の女性活躍に関する指標 (女性管理職比率、次世代女性管理職比率) および NISSHA グループの社員エンゲージメントに関する指標 (組織貢献意欲、組織コミットメント)

報酬構成の割合の変更



2024年度の報酬等の内容 (取締役)

区分	員数	報酬等の総額	報酬等の種類別の総額		
			固定報酬	業績連動報酬	
			基本報酬	賞与	株式報酬等 (非金銭報酬等)
取締役 (うち社外取締役)	10名 (5名)	477百万円 (36百万円)	252百万円 (36百万円)	150百万円 (-)	74百万円 (-)

- 上記には、2024年3月22日開催の第105期定時株主総会終結の時をもって退任した社外取締役1名の報酬等が含まれています。
- 株式報酬等は、2024年度に計上した役員株式給付引当金を記載しています。実際の株式等の交付は第8次中期経営計画 (2024年度から2026年度) 終了後の一定期日となります。

# マネジメントチーム

## 取締役



**鈴木 順也**  
代表取締役社長 最高経営責任者  
サステナビリティ委員長  
内部統制担当 / ESG推進担当

1990年 4月 株式会社第一勧業銀行(現株式会社みずほフィナンシャルグループ)入行・銀座支店  
1995年 3月 慶應義塾大学大学院商学研究科博士課程修了(単位取得)  
1996年 3月 株式会社第一勧業銀行ロスアンゼルス支店  
1998年 3月 当社入社  
1999年 6月 取締役  
2003年 4月 産業資材・電子事業本部国際営業本部長  
2006年 4月 経営戦略本部長  
2007年 6月 代表取締役社長(現任)



**渡邊 亘**  
取締役  
専務執行役員  
最高戦略責任者(CSO)  
事業開発室長  
経営企画担当  
デバイス事業部副事業部長(成長戦略担当)

1996年 3月 当社入社  
2010年 4月 Nissha USA, Inc. 最高経営責任者  
2011年 9月 テポール大学経営大学院修士課程修了(MBA取得)  
同年 10月 当社 経営企画部長  
2016年 8月 最高戦略責任者(現任)  
2018年 3月 取締役(現任)  
2021年 1月 事業開発室長(現任)



**磯 尚**  
取締役  
専務執行役員  
産業資材事業部長  
産業資材事業部マーケティング部長

1987年 4月 当社入社  
2007年 4月 産業資材・電子事業本部国際営業本部  
PC営業部長  
2011年 4月 デバイス事業部購買部長  
2013年 10月 デバイス事業部副事業部長(営業担当)  
2019年 7月 産業資材事業部副事業部長(営業担当)  
兼 デバイス事業部副事業部長  
(サプライチェーン・購買担当)  
2020年 6月 産業資材事業部長(現任)  
2021年 3月 取締役(現任)



**西本 裕**  
取締役  
専務執行役員  
デバイス事業部長  
最高品質・生産責任者(CQPO)  
生産統括室長  
NISSHA プレジジョン・アンド・  
テクノロジー株式会社 代表取締役

1993年 3月 当社入社  
2008年 4月 ナイテック工業(現 NISSHA インダスト  
リーズ株式会社)亀岡工場印刷部長  
2015年 4月 デバイス事業部副事業部長(生産担当)  
同年 4月 ナイテック・プレジジョン・アンド・テクノロジー株式会社  
(現 NISSHA プレジジョン・アンド・テクノロジー株式会社)  
代表取締役 最高経営責任者(現任)  
2021年 1月 最高品質・生産責任者(現任)  
同年 3月 取締役(現任)  
2025年 4月 デバイス事業部長(現任)



**井ノ上 大輔**  
取締役  
専務執行役員  
法務担当  
最高財務責任者(CFO)代行  
兼 事業担当  
コーポレート購買・ロジスティクス担当  
リスク管理・コンプライアンス委員長

1989年 4月 株式会社住友銀行  
(現株式会社三井住友銀行)入行  
2006年 4月 当社入社  
2007年 4月 経営戦略本部関係会社戦略部長  
2010年 3月 立命館大学経営大学院修士課程修了(MBA取得)  
2011年 4月 経営企画部長  
2015年 4月 デバイス事業部長  
2018年 3月 取締役(現任)  
2025年 4月 最高財務責任者(CFO)代行(現任)



**大杉 和人**  
取締役(社外)

1977年 4月 日本銀行入行  
2001年 5月 同 大阪支店副支店長  
2003年 5月 産業再生機構 RM 統括シニアディレクター  
2005年 7月 日本銀行金融機構局審議役・金融高度化センター長  
2006年 5月 同 検査役検査室長  
2007年 4月 同 政策委員会室長  
2011年 9月 同 監事  
2016年 6月 当社社外取締役(現任)  
[主な兼職の状況]  
フロンティア・マネジメント株式会社 社外取締役(監査等委員)  
株式会社群馬銀行 社外取締役



**松木 和道**  
取締役(社外)

1976年 4月 三菱商事株式会社 入社  
1979年 6月 ハーバードロースクール修士課程修了(法学修士LLM取得)  
2009年 4月 三菱商事株式会社 理事 コーポレート担当役員補佐  
兼 コンプライアンス総括部長  
2007年 5月 経営法友会代表幹事  
2009年 10月 法制審議会 国際裁判管轄法制部会臨時委員  
2011年 6月 法制審議会 新時代の刑事司法制度特別部会委員  
2013年 6月 北越紀州製紙株式会社  
(現北越コーポレーション株式会社) 常務取締役  
2019年 3月 当社社外取締役(現任)  
[主な兼職の状況]  
アネスト岩田株式会社 社外取締役(監査等委員)  
東洋建設株式会社 社外取締役  
一般財団法人 日本刑事政策研究会理事  
公益財団法人 国際民商事法センター 評議員



**竹内 寿一**  
取締役(社外)

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



**橋寺 由紀子**  
取締役(社外)

1989年 4月 上野製薬株式会社入社  
2006年 4月 株式会社アルテック・ウエノ 代表取締役社長  
2012年 3月 京都大学大学院医学研究科社会健康医学課程修了(MPH取得)  
2013年 3月 京都大学経営管理大学院修了(MBA取得)  
2018年 3月 株式会社フェニクス代表取締役(現任)  
2024年 3月 当社社外取締役(現任)  
[主な兼職の状況]  
Cyn-Kバイオ株式会社 取締役  
東ソー株式会社 社外取締役

## 監査役



**谷口 哲也**  
常勤監査役



**今井 健司**  
常勤監査役



**中野 雄介**  
監査役(社外)



**倉橋 雄作**  
監査役(社外)

## 執行役員



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



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



**寺下 勝**  
上席執行役員  
産業資材事業部副事業部長  
(グローバル開発担当)



**青木 哲**  
上席執行役員  
最高人事責任者(CHRO)  
人事部長  
総務担当 / 健康経営担当  
東京支社長



**ジョルジオ・ボツソ**  
上席執行役員  
産業資材事業部副事業部長  
(Nissha Metallizing Solutionsグループ担当)  
Nissha Metallizing Solutions  
最高経営責任者(CEO)



**谷口 忠壮**  
執行役員  
共同最高技術責任者(Co-CTO)  
技術統括室長  
事業開発室副室長  
事業開発室基礎技術開発部長



**西川 和宏**  
執行役員  
産業資材事業部副事業部長  
(外装機能パネル担当)



**小林 振一郎**  
執行役員  
最高情報責任者(CIO)  
DX推進担当



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



**中家 勇人**  
執行役員  
共同最高技術責任者(Co-CTO)  
技術統括室副室長  
デバイス事業部副事業部長  
(開発・技術担当)



**小椋 雄一郎**  
執行役員  
産業資材事業部副事業部長  
(モビリティグローバル営業担当)  
産業資材事業部営業二部長



**大下 佳奈子**  
執行役員  
デバイス事業部副事業部長  
(ガスセンサー担当)

## フェロー



**岸 圭司**  
NISSHA シニアフェロー  
事業開発室岸開発部長



**フォルカー・シュスター**  
NISSHA フェロー  
(Nissha Innovation Center Europe 担当)  
Director, R&D, Nissha Innovation  
Center Europe

## 社外取締役メッセージ



### 収益力の強化と信頼回復に向けた挑戦

当社の喫緊の課題は「安定的かつ将来性のある収益基盤を早急に再構築し、投資家のみなさまからの信頼を取り戻す」ことに尽きると考えています。

私の見るところ、当社の人的資源の強みは、誠実さ、勤勉さ、知的能力の高さです。最近10年間における当社のコーポレートガバナンス面での目覚ましい充実ぶりを見ると、こうした当社の人的資源の美質が見事に結実していることが実感できます。ただ残念ながら、こうした当社の強みが業績面には未だ十分に活かされていません。将来への長期ビジョン達成に向けて当社が着実に歩みを進めていることを投資家の皆様方にご納得いただくためには、「業績」という成果をお示しする必要があります。「ビジネスの世界においては、実績のみが実在である」との厳しい原則に照らせば、社外取締役としてもこの点に強い責任を痛感しています。

当社が早急にクリアすべき戦略面での課題は、①メディカルテクノロジー事業の利益率のさらなる向上と、②デバイス事業の縮小均衡の二つに集約されると認識しています。具体的な戦術は執行サイドに任せるとして、精神論の面で社外取締役から一言申し上げれば、なりふり構わず、ただがむしゃらに全社を挙げて目標達成に取り組む姿勢、いわば「野武士集団的スピリット」のようなものが前面に出てくることに期待しています。

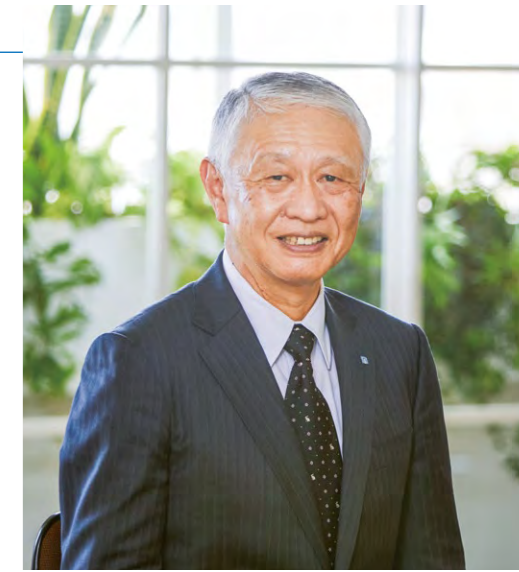
本年1月に逝去された経営学者の野中郁次郎氏はかつて、「日本企業はオーバー・プランニング(過剰計画)、オーバー・アナリシス(過剰分析)、オーバー・コンプライアンス(過剰法令順守)に陥っており、このことが日本停滞の要因となっているのではないか」と指摘されたことがあります。滋味掬すべき名言だと私は受け止めています。

当社の強みである人材の誠実さや高い知的能力を業績に結びつけ、安定的かつ将来性ある収益基盤を再構築することが喫緊の課題です。

取締役(社外) 大杉 和人

「取締役の望ましい関係のあり方」の策定により、取締役会ではすべての取締役がセイム・ボートに乗った活発な議論を行い、企業価値の増大に向けた「攻めのガバナンス」へと歩みを進めています。

取締役(社外) 松木 和道



### 「取締役の望ましい関係のあり方」策定後の当社の取締役会

「取締役の望ましい関係のあり方」を議論・策定してから、当社の取締役会の議論はさらに活性化しています。社外取締役は各自のバックグラウンドからの気付きを率直に述べ、社内取締役も各自の担当にかかわらず全社的な視点から議論に参加するようになり、すべての取締役がセイム・ボートに乗って、当社の企業価値の増大に向けて「協働」していく体制が整っていると実感しています。

近年、取締役会のあり方については、監督機能を重視する「モニタリング型」を偏重する傾向が見られますが、当社で策定した「取締役の望ましい関係のあり方」は、ある意味そのような一元的な見方に対するアンチテーゼだと考えています。「監督」はもちろん大事

な機能ですが、日々の取締役会での議論において「監督」という抜き身の刀を常にちらつかせると、企業価値増大のために創造的なビジネスを推進していく上で求められる執行側の「アニマルスピリッツ」がむしろ押し込まれてしまうことになりかねません。むしろ、当社の取締役会のような形で、すべての取締役が協働して、結果として全体としての監督機能が果たされていくという形が、いわゆる「攻めのガバナンス」の実現に資するものではないでしょうか。

私自身としても、引き続き、取締役会での議論を通じて、執行側の「アニマルスピリッツ」を引き出していけるように努力していきたいと考えています。

### 企業法務のあり方

上述のような形で取締役会が実効的に機能していく上で、執行側のコーポレート部門、なかでも法務部門の充実が不可欠です。

法務部門は、契約書の文言チェックに留まらず、ビジネス部門に対して支援と牽制の両方の機能を発揮して協働することが日々のメインの活動となりますが、企業価値の向上のため、幅広く経営にアドバイスをしていくことが、そのような日々の活動の裏にある本来の機能です。もちろん、Noと言うべきことに明確にNoということも、当然果たすべき機能です。

アメリカで法務部門の長はGeneral Counsel と呼ば

れていますが、このネーミングは企業法務の役割の本質を絶妙に言い表しており、法務部門の長のみならず、法務部門の全員が、General Counselとしての自覚をもって活動することが期待されます。

当社の法務部門は、このような法務部門の本来の機能を発揮することに近づいています。引き続きの課題としては、当社の事業がますますグローバル化していく中で、グローバルな法務体制の構築、人材の確保・育成、外部法律事務所との連携など、戦略的な視点での体制整備が求められます。

## 当社が直面する課題と取り組み

この数年、非IT機器の重点3市場に集中する事業ポートフォリオ変革は、一歩一歩進んでいます。課題はそのスピードと実行による成果にあります。

例えば、第8次中期経営計画と現状の乖離については、戦略を検証する本質的な議論が必要と感じており、2025年4月より取締役会以外の場(取締役番外地)でオープンな議論が開始されました。投資家・株主のみならず、さまざまな評価が高くない現状、即ちROE、ROICなど資本効率性の指標の改善、PBR1倍割れからの脱却に向けては、経営戦略と経営資源の配分等の議論は避けては通れません。

また、メディカルについては、成長市場である開発

製造受託ビジネス(CDMO)において「選ばれる会社」になるため、Isometric、EndoTheia、Cathtekなどの買収を実行し、設計・開発・製造・品質バリューチェーンを強化することで、付加価値を顧客に提供できるプラットフォームを構築しました。今後は、顧客ニーズをより深く理解し、独自性のある技術力・サービス力を通して、NISSHAグループとして一気通貫、シナジーの創出によるスピードある成長戦略の実現が鍵となります。

私は、全体戦略、経営資源の集中とバランス、M&A戦略などについて、よりよい議論・質問をすることを通して、執行サイドが成果を出せるように後押しし、当社の成長戦略の加速化に貢献してまいります。

## 当社の挑戦とさらなる成長への期待

社外取締役として、情報の非対称性と企業文化への深い理解は常にチャレンジングですが、要望すれば、執行サイドから迅速に説明や議論の場が設けられています。その誠実な対応には信頼感を持っています。

当社は2025年、Think Outside The BoxからAct Outside The Box(既成概念を越えた大胆な行動)への

進化を、コミットしています。取締役会では、M&A、中計のフォローアップ、グローバル経営人材などの重要なテーマについて、議論の質をさらに向上させること、その成果としての当社の持続可能な成長と中長期的な企業価値の向上を期待しています。

事業ポートフォリオ改革は着実に進んでいますが、課題はそのスピードと実行による成果です。よりよい議論・質問を通じて、執行サイドが成果を出せるように後押しし、成長戦略の加速化に貢献していきます。

取締役(社外) 竹内 寿一



取締役(社外) 橋寺 由紀子

「望ましい関係のあり方」のもと、社内取締役と社外取締役が対等に議論する風土が根づいています。新たに設けられた「番外地」が今後の議論の質の向上に寄与することを期待しています。

## 就任1年目を振り返って

当社の取締役会は忌憚なく発言できる雰囲気、M&A等の重要案件は過不足のない資料を用いて丁寧に説明がなされています。

医療機器や医薬品メーカーの買収事案の審議では、メディカル領域での自身のキャリアを活かして、この領域における潜在的な事業リスクとその回避手段について議論を深めました。2025年1月に買収した滋賀県製薬は、OTC医薬品の製剤製造を専門とするCDMOで、高齢化とセルフメディケーションの進展を背景に、高い収益性と成長性が期待されます。ただし、

当社にとっては、事業経験がほとんどない領域への挑戦となるため、取締役会では当社の掲げる2030年のビジョンに沿ったナラティブな事業戦略となりうるのかを慎重に討議しました。

医薬品に求められる高い品質基準を遵守した安定的な製品供給と、顧客企業と連携した新製品の効率的な開発製造の実現のため、今後も事業運営を客観的な視点から注視してまいります。

## オフサイト会議(取締役番外地)の運用開始と今後への期待

当社では2023年に社外取締役と社内取締役がより対等な立場でオープンな議論を交わす「望ましい関係のあり方」が明文化され、それが実践されています。

就任1年目の私にとっては、取締役会のなかでのフォーマルな質疑だけでは事業背景が十分に理解できない場面もあったため、審議案件の背景情報を踏まえ、フランクな議論ができる場として事前のオフサイト会議を提案しました。「番外地」と名付けられたこの会議は、提案した翌月から早速運用が始まり、社内と社外取締役の枠組みを超えて自由闊達な質疑が展

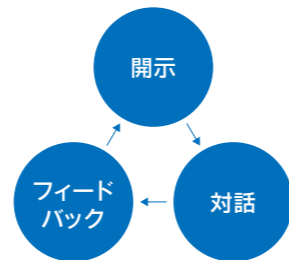
開されています。課題の洗い出しや論点の整理を通じて、本番の取締役会でより効率的で多角的な議論ができるようになったと感じます。

社外取締役としての初年度、多様な分野で革新を牽引する当社のリーダーシップを目の当たりにしました。当社の持続的成長と価値創造に向け、経営戦略の構築に貢献する決意を新たにしています。

# 株主・投資家のみなさまとの対話

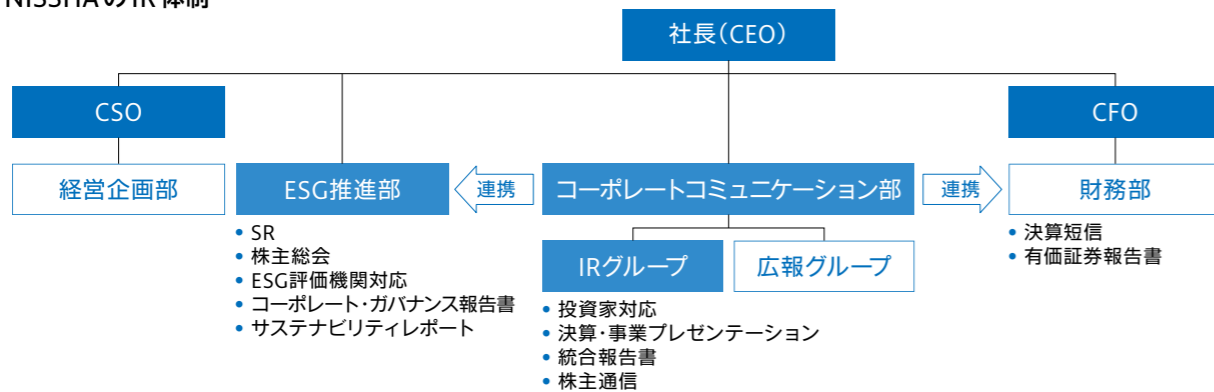
## 基本的な考え方

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



当社は、IR担当部門を代表取締役社長の直轄組織として設置し、経営戦略の内容やその進捗について株主・投資家のみなさまに十分な説明を行い、対話で得られたご意見を経営にタイムリーにフィードバックできる体制を整えています。

## NISSHAのIR体制



## 機関投資家との対話

代表取締役社長をはじめとする経営陣は、決算説明会や個別ミーティングを通じて、機関投資家に直接説明しています。アナリスト・機関投資家を対象に、四半期ごとの決算説明会に加え、当社グループへの理解を深めていただくことを目的として、経営戦略説明会や事業説明会を開催しています。2024年2月には、同年1月から運用を開始した第8次中期経営計画の説明

会を実施しました。また、2024年9月には、アナリスト・機関投資家の関心が高い医療テクノロジー事業に関する説明会を実施し、多くの医療分野のアナリストに参加いただきました。この説明会により、医療機器CDMOの市場環境や当社事業の優位性、成長戦略についての理解を深めていただきました。



決算説明会



医療テクノロジー事業説明会

活動実績	2021年実績	2022年実績	2023年実績	2024年実績
機関投資家向け個別ミーティング	211件	188件	208件	257件
アナリスト・機関投資家向け決算・中期経営計画説明会	4回	4回	4回	5回
アナリスト・機関投資家向け事業説明会	1回	1回	1回	1回
海外ロードショー	18社*	9社*	7社	8社
証券会社主催カンファレンス	1回	5回	4回	5回
ESG 面談	11社	17社	15社	18社
個人投資家向け会社説明会	-	-	-	1回
証券会社主催メディカルテクノロジー事業スモールミーティング	-	-	-	1回

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

## 個人投資家との対話

当社は、年1回の株主総会を対話の機会と考え、株主総会の終了後に当社の事業や中長期的な戦略について理解を深めていただくための経営説明会や製品展示を実施しています。2021年より、会場に会場にだけない株主様に向けて株主総会のライブ配信(ハイブリッド型バーチャル株主総会・参加型)を行っています。

また、証券会社主催の個人投資家向け説明会にも参加しており、社長が登壇者として、個人投資家のみなさまに対して当社の事業戦略や成長戦略について直接説明しています。



株主総会

## 社内へのフィードバック

当社は、株主・投資家のみなさまとの対話でのご意見やご指摘を定期的に取り締役会へ報告しています。対話を通じて得られた課題は、取締役会で議論し、経

営施策に反映させるなど、企業価値の向上や持続的成長のための活動へとつなげています。

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

# リスクの低減

## Contents

- 98 気候変動への対応
- 99 人権の尊重
- 100 責任ある製品・サービスの提供
- 101 持続可能な調達
- 102 生成AIの普及に対応したデータセキュリティ
- 103 リスク管理

## 気候変動への対応

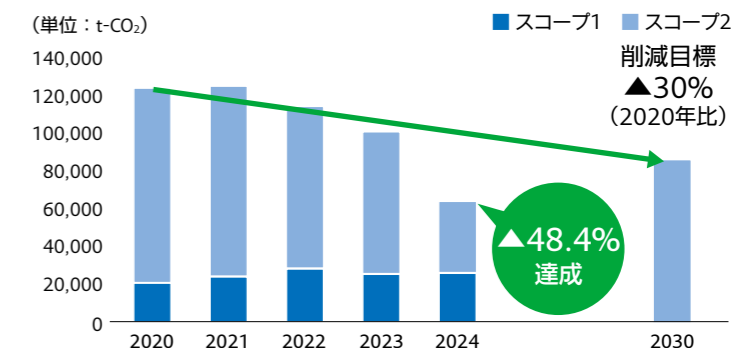
### CO<sub>2</sub>総排出量の2030年削減目標を前倒して達成

当社は、サステナビリティビジョンにおいて2030年にCO<sub>2</sub>総排出量の30%削減(2020年比)を目標に定め、グループ全社でさまざまな取り組みを進めてきました。その結果、2024年度のCO<sub>2</sub>総排出量の実績において6年前倒して目標を達成しました。

2024年度は2020年比で12%の削減を目標としていたところ、CO<sub>2</sub>総排出量は64,086t-CO<sub>2</sub>、削減率は48.4%となり、目標を大幅に達成しました。国内の主要な生産拠点で、年間を通じて、再生可能エネルギーによる電力を100%使用したことが大きく寄与しました。

2025年度は新たな目標を検討するとともに、引き続き国内の省エネルギー施策や海外生産拠点の再生可能エネルギー施策を進めていきます。今後も、費用

#### 当社のCO<sub>2</sub>排出量削減目標と実績(スコープ1,2)



と効果を検証しながら対応を推進していきます。

CO<sub>2</sub>排出状況と排出削減の取り組みについては、NISSHAサステナビリティレポート2025(7.CO<sub>2</sub>排出状況と排出削減の取り組み)をご参照ください。

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

### スコープ3排出量削減に向けた主な取り組み

当社は、スコープ3の15カテゴリーのうち1~7、11、12に該当することから、スコープ3排出量の削減目標の設定に向けて、削減施策を進めています。

カテゴリー1(購入した製品・サービス)が、スコープ3排出量の約60%を占めており、サプライヤーのみならずと協力・調整しながら、サプライチェーン全体での排出量の削減を進めていきます。

スコープ3把握の取り組みについては、NISSHAサステナビリティレポート2025(7-2.CO<sub>2</sub>排出量の算定の対象範囲と算定方法、7-7.スコープ3把握の取り組み)をご参照ください。

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

#### スコープ3削減の主な取り組み

##### カテゴリー1(購入した製品・サービス)

- CO<sub>2</sub>排出量の回答(1次データ)への協力を依頼
- 排出量の多いサプライヤーに削減策の検討を依頼

##### カテゴリー4(輸送・配送)

- モーダルシフト\*(2023年度から導入)を拡大  
・中国から日本国内への輸送の一部を航空輸送から海上輸送に切り替え

\*トラックなど自動車で行われている貨物の輸送手段を、鉄道や海上輸送に切り替えることで、CO<sub>2</sub>の排出を削減する手法

### TCFD提言への対応

当社グループは、気候関連財務情報開示タスクフォース(TCFD)による提言の枠組みを活用して、気候変動が当社事業に与えるリスクと機会を分析し、その財務的影響を開示しています。

TCFD 提言に基づく開示情報の詳細は「NISSHAサステナビリティレポート2025(6.気候変動への対応(TCFD 提言への対応))」をご参照ください。

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

# 人権の尊重

## 基本的な考え方

近年、児童労働・強制労働、劣悪な労働環境による事故の発生等、人権問題が大きな社会問題となっています。人権問題への対応が不十分であると、お客さまやサプライヤーのみならず取引を停止されるといった大きな経営リスクに発展する恐れがあります。また、当社は成長戦略の一つとしてM&Aを実行しており、対象会社やそのサプライヤーでの人権リスクの把握・低減が重要です。

2025年6月、当社は人権の尊重に対する考え方・取り組み姿勢を定める「人権基本方針」を改定しました。今回の改定を機に、本方針の順守のため、改めて全社員に周知し、サプライヤーなどのビジネスパートナーのみならずに対しても理解いただき、人権が尊重され

るよう、継続的に働きかけていきます。

**【改定のポイント】** 国際連合の「ビジネスと人権に関する指導原則」を支持し、以下を方針に明記することで、人権尊重の取り組みを充実させる

- ・「ビジネスと人権に関する指導原則」に則った人権デュー・ディリジェンスの実施
- ・国内外に設置済みの人権に関する相談窓口の適宜拡充
- ・人権に悪影響を及ぼした場合の適切な是正措置の実施・働きかけ
- ・人権尊重の取り組みに関するステークホルダーとの対話や協議の実施

改定後の人権基本方針の詳細はNISSHAサステナビリティレポート2025(13.人権)をご参照ください。

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

## 人権デュー・ディリジェンス：サプライヤー実地監査での指摘事項の改善を確認

当社では、人権侵害の深刻度が高い「児童労働・強制労働」について、KPI・アクションアイテムを設定しています。

2022年度以降、調査対象とするサプライヤーの選定ルールを設け、そのルールに沿って、対象となるサプライヤーに対し調査票に基づいた調査をしています。

また、2023年度からは、一部のサプライヤーに対して実地監査を実施しています。

2025年度も引き続き、調査票による調査および実地監査を実施します。今後、人権基本方針に従って、人権に関するリスクの特定・評価の精緻化と、より効果的な防止・軽減策の実施を進めます。

2024年度取り組み		目標
調査票に基づく調査 106社	<ul style="list-style-type: none"> <li>以下の①②両方を満たすサプライヤーを対象に実施                             <ul style="list-style-type: none"> <li>①労働・人権リスクの高い地域(中国・東南アジア・中南米・アフリカ)に拠点がある</li> <li>②当社の事業部、グループ会社ごとの購買金額上位80%、もしくは代替調達先がない</li> </ul> </li> <li>CSR調達の観点から、労働・人権を含む重要な項目(安全衛生、環境、情報セキュリティ、倫理など)を確認</li> </ul>	児童労働・強制労働 0件
実地監査 10社	<ul style="list-style-type: none"> <li>中国(4社)、マレーシア(2社)、メキシコ(2社)、ブラジル(2社)のサプライヤーに実施</li> <li>労働・人権に関する以下の主な指摘に対し、是正を完了                             <ul style="list-style-type: none"> <li>・労働時間や残業時間、休日に対するルールがない</li> <li>・内部通報のルールがない</li> </ul> </li> </ul>	

## 救済制度：ホットライン相談窓口を運用

当社では、国内グループ会社の全社員(派遣社員等を含む)を対象とするホットライン相談窓口(内部通報窓口)を設置し、人権に関する通報を受け付けています。海外においても、全グループ会社に相談窓口を設置しており、社員は英語や母国語で相談することができます。これらの窓口を広く社員に周知しています。

また、国内のサプライヤーを対象とする相談窓口を従来より設置していますが、今後、人権基本方針に従って、相談窓口を適宜拡充していきます。

相談・通報の実績は、NISSHAサステナビリティレポート2025(28-7.ホットライン相談窓口)をご参照ください。

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

# 責任ある製品・サービスの提供

## 基本的な考え方

当社は、国内外で多様な製品を生産・販売しており、そのなかには高い安全性が要求される製品も含まれています。当社は、「品質」に対する考え方や姿勢を品質基本方針に示しています。品質基本方針では、品質マネジメントシステムを構築・運用することの必要性を述べ、Nissha Quality Wayでは、品質保証および生産性向上に向けた指針を示しています。

最高品質・生産責任者(CQPO)は、この考え方に基づき、国内すべての生産拠点と海外の主要な生産拠点を対象に工場アセスメントを実施しています。また、品質基本方針およびNissha Quality Wayは、国内外

### 【品質基本方針】

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

### 【Nissha Quality Way】 → P.59 品質・生産戦略

の拠点での研修、新入社員や昇格者を対象とした研修、社内報(日本語・英語・中国語)への掲載など、さまざまな機会を通じて展開し、グループ全社への浸透を図っています。

## 重大品質事故0件への取り組み

サステナビリティビジョンで示す重点市場のうち、特にメディカル市場やモビリティ市場向けの製品・サービスにおいて「品質不良が人命や健康に大きな影響を与える可能性がある」ことを十分に認識し、その認識に基づいた対応が求められます。これを踏まえ、当社は、「責任ある製品・サービスの提供」をマテリアリティとして特定し、重大品質事故の発生件数0件をKPIとし、その達成に必要なアクションに取り組んでいます。2025年度は、滋賀県製薬株式会社の買収に伴い、法令順守に関するアクションを追加しました。

当社では、重大な事故に発展する可能性のある品質事故や法規制への違反などを「重大品質事故」と定

義し、その対応方法を重大品質事故対応規程で定めています。

2024年度は、規程上は重大事故に該当しないものの、コストへの影響を考慮して重大品質事故と判定した事案が1件発生しました。事故発生直後から事業部の品質保証部門および品質統括室が規程に沿って、迅速なお客さま対応・製品処置・原因究明・是正処置の実施やその有効性を確認する監査、類似箇所・拠点への展開などを進め、対応を完了しました。その結果、お客さまの生産への影響を回避するとともに、当社の対応体制の妥当性を確認できました。

	視点	戦略項目(マテリアリティを実現するためのシナリオ)	アクションアイテム(2025年度)	目標
すべての市場	科学的アプローチと蓄積データの活用による製品・サービスの品質および生産性の向上	設計段階での製品の安全性・実現性を重視した品質の向上	<ul style="list-style-type: none"> <li>製品別デザインレビューの運用・レベルアップ</li> </ul>	重大品質事故 0件
	仕組み作りとその改善を図る人材の育成、およびその実践による成長	<ul style="list-style-type: none"> <li>事業戦略に則った品質マネジメントシステムの維持・拡大</li> <li>品質マインドの醸成と向上</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>品質全般(ISO9001)、医療機器(ISO13485)、自動車産業(IATF16949)向けのマネジメントシステムの維持・拡大</li> <li>品質に関する基本・機能別教育の実施</li> </ul>	
メディカル市場		法令順守状況の監視	<ul style="list-style-type: none"> <li>生産拠点の品質アセスメントの実施</li> <li>定例会議における順守状況の確認</li> <li>法令の改正情報の確認</li> </ul>	

# 持続可能な調達

## 基本的な考え方

当社は、事業活動に必要な材料・機器・サービスなどを、さまざまな地域のサプライヤーのみならずから調達しています。すべてのサプライヤーのみならずと公平・公正に接し、社会課題の認識を共有して相互の企業価値を高めるため、「購買基本原則」に基づき持続可能な調達を推進しています。

サプライヤーのみならずには、購買基本原則とともにCSR 調達ガイドラインの順守をお願いしています。このガイドラインは、電子業界や自動車業界などにおける行動規範であるRBA (Responsible Business

Alliance) のほか、お客さまから順守を要請される行動規範などを踏まえて作成しています。



## 安定調達の仕組みの構築と運用への取り組み

当社は、高い競争力を持つ製品・サービスを提供するために、独自性のある材料やサービスを調達しており、その安定的な確保が不可欠です。事業ポートフォリオの組み換えにより、主要部材がIT 機器向けから非IT 機器の市場向けに変わる中で、新たなサプライヤーの評価・選定が重要になっています。

また、お客さまの近くに事業基盤を築き、地産地消の供給体制を構築しており、さまざまな地域のサプライヤーとの取引が必要です。こうした背景を踏まえ、当社は「持続可能な調達」をマテリアリティとして特定し、安定調達の仕組み構築と運用に取り組んでいます。

2024年度は、これまでに完了した取り組み以外の「調達品」と「調達プロセス」に関するアクションに

取り組みました。

調達品については、環境に配慮した製品やサービスを優先的に購入する「グリーン調達」の推進に組み込み、「CSR 調達ガイドライン」を改訂し、当社 Web サイトに掲載しました。調達プロセスについては、グループ全体で購買力を向上させ、コストの適正化を図るため、グローバルソーシングなどに取り組むことにより、コスト削減の目標額を達成しました。

2025年度は、世間で報告されているサプライチェーンにおけるITシステムの脆弱性を狙ったサイバー攻撃の増加を受け、サプライヤーの情報セキュリティリスクの低減に取り組めます。

	戦略項目(マテリアリティを実現するためのシナリオ)	アクションアイテム	目標
2024年度	● サプライヤー: 適正なサプライヤーネットワークと健全な関係の構築	調達品: 「グリーン調達」の推進	安定調達の仕組みの構築と運用
	● 調達品: 環境に配慮した調達品の適正価格による安定確保、品質の保全	調達プロセス: グローバルソーシングによるコスト削減	
2025年度	● リスク: 調達リスクの低減とリスク対応力強化		
	● 調達プロセス: 適正な調達プロセスの構築と維持		
	● バイヤー: バイヤーの専門性向上と維持		
	● サプライヤーの情報セキュリティリスクの低減	対象サプライヤーに対する情報セキュリティリスク調査・改善項目の是正	

# 生成AIの普及に対応したデータセキュリティ

## 基本的な考え方

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

情報セキュリティ基本原則およびISMSの詳細はNISSHAサステナビリティレポート2025(29.情報セキュリティ)をご参照ください。  
<https://www.nissha.com/sustainability/pdfdownload.html>

### 【情報セキュリティ基本方針】

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

## 第8次中期経営計画で強化を目指すセキュリティ対策

当社は、従来から情報セキュリティを事業活動に不可欠なものと考え、取り組んできました。昨今の生成AIの急速な普及を踏まえ、「データセキュリティ」がサステナビリティビジョンの実現のために取り組むべき当社固有のリスクと再整理し、マテリアリティとして特定しました。そして、①生成AIの普及によるデジタルデータに対する脅威、②生成AIの活用におけるリスクへの対応の2軸で取り組んでいます。

①について、サイバー攻撃が高度化・巧妙化し、攻撃回数も増加することが予想されます。当社は、グローバルでセキュリティシステムを強化するとともに、全社員を対象とした定期研修を通じてセキュリティ意識とリテラシーを高く維持し、これらの両輪を回すことによって「データセキュリティ」の向上を図っています。

2024年度にはシステムを導入し、フィッシングメール訓練・教育を実施しました。訓練の合格率は製造業平均を上回ったものの、1件でも発生することが企業価値を毀損するリスクを重視し、2025年度も継続します。さらに、2025年度には「データセキュリティ」を強化するシステムを全社に導入する計画です。

②について、当社は、生成AIの活用は企業の生産性を飛躍的に向上させ、他社との差別化や競争力の強化に繋がると考えています。そのため、非定型業務の効率化ツールを提供するなど、生成AIの積極的な活用を推進しています。一方で、生成AIの利用には情報漏えいなどのリスクも伴うため、各国の規制やガイドラインを参考にして当社独自のガイドラインを整備し、社員への教育を実施していきます。

戦略項目(マテリアリティを実現するためのシナリオ)	アクションアイテム	目標
社員のセキュリティ意識・リテラシーの向上	フィッシングメールに関するシステムの導入および訓練の実施(2024年度~)	①生成AIの普及によるデジタルデータに対する脅威への対策
セキュリティシステムの整備	セキュリティ強化のためのシステムの導入(2025年度)	
ガイドラインの整備・教育の実施	当社独自のガイドラインの整備および教育の実施(2024年度~)	②生成AIの積極的な利用のためのガバナンスの整備

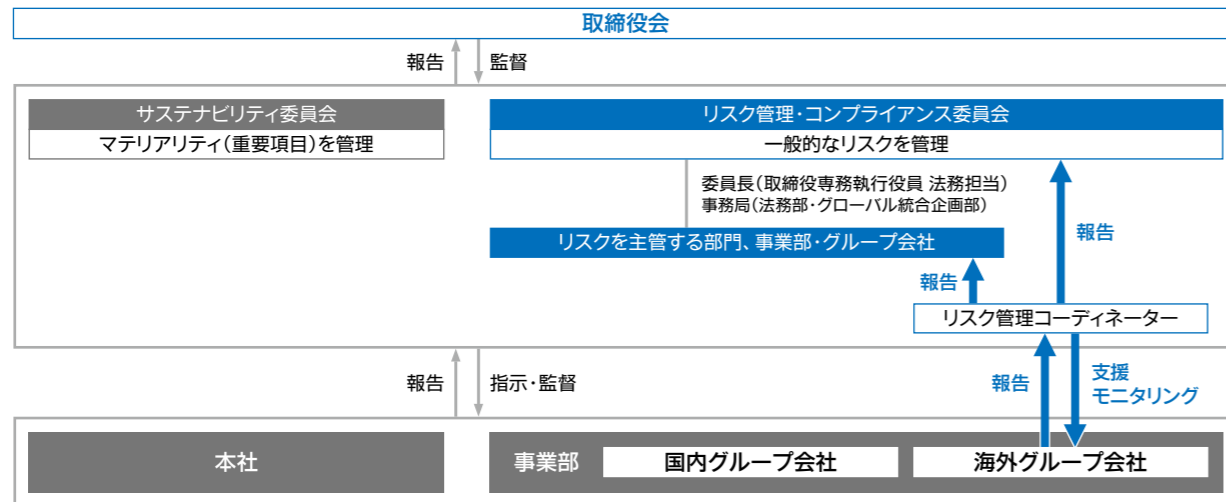
# リスク管理

## リスク管理の考え方・体制

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

リスク管理・コンプライアンス委員会は、一般的なリスクを、「グループ横断リスク」「事業リスク」「財務リ

スク」に区別して一元的に管理しています。このうち、グループ横断リスクについては、リスクアセスメントのうえ、本社および国内外のグループ会社ごとに「重要なリスク」を選定しています。同委員会は、重要なリスクについて設定したKPI・アクションアイテムの進捗を四半期ごとに確認し、活動状況を年1回取締役会に報告しています。



## リスク管理コーディネーターの配置

当社は、一般的なリスクについてグローバルベースで管理しています。2024年度からは、リスクを主管する部門と海外グループ会社のコミュニケーションを補完し、リスク低減活動を推進するため、主要地域である米州、欧州、中国にリスク管理コーディネーターを配置しています。

コーディネーターは、重要なリスクの選定やKPI・アクション

アイテムの設定について海外グループ会社を支援するとともに、その妥当性をリスクを主管する部門と連携して確認・フィードバックします。また、設定されたKPI・アクションアイテムの進捗状況をモニタリングのうえ、リスク管理・コンプライアンス委員会において報告し、改善指示があればそれぞれの会社に伝え、是正指導を行っています。

## 2025年度 グループ横断リスクの重点取り組み事項

グループ横断リスクについて国内外グループ会社が選定した重要なリスクのうち、2025年度のグループ共通の重点取り組み事項は右の5項目です。

重点取り組み事項	
● 事業継続	● 貿易管理
● 労働・人権(労働安全衛生)	● 知的財産権
● 情報システム	

# 参考資料

## Contents

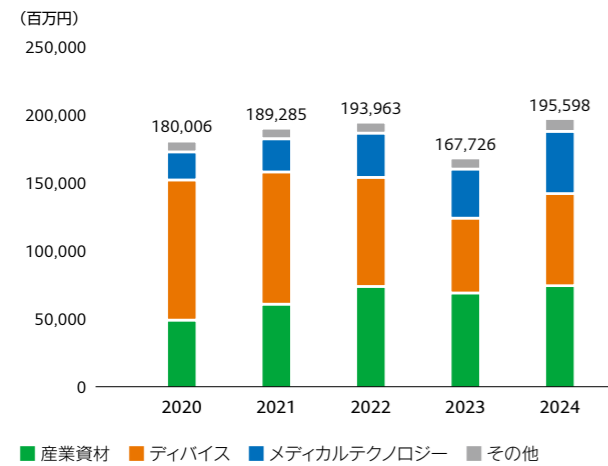
- 105 財務ハイライト
- 107 11カ年財務・非財務サマリー
- 109 会社概要

# 財務ハイライト

当社グループでは国際会計基準(IFRS)を適用しています。

## 成長性

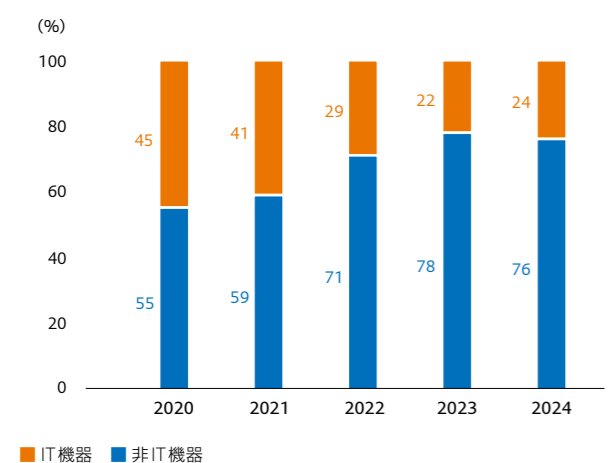
売上高 **1,955億円**



2024年度は、すべての事業で前期比増収となりました。デバイス事業のタブレット向けフィルムタッチセンサーや産業資材事業の蒸着紙の需要が前年の低迷から回復したほか、産業資材事業のモビリティ向けの需要が堅調に推移しました。また、医療テクノロジー事業の医療機器 CDMO で成長が続いたことに加え、買収した企業の業績貢献がありました。

## 成長性・安定性

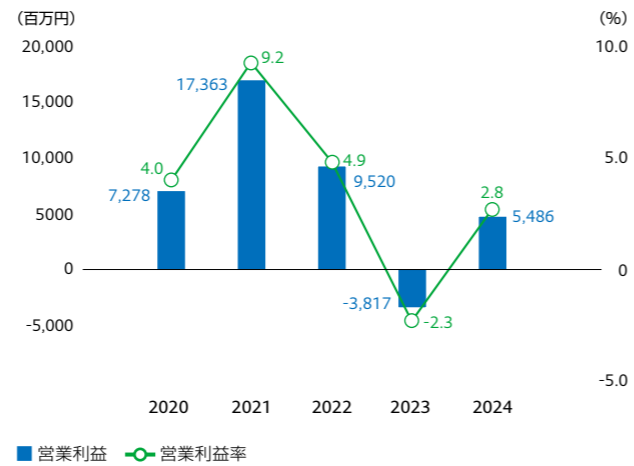
売上高 非IT機器比率 **76%**



事業ポートフォリオの組み換えを推進し、IT機器市場への依存度を低減しました。需要ボラティリティの抑制を目的として、第7次中期経営計画期間中(2021年-2023年)に需要変動の激しいスマートフォン市場から戦略的に撤退しました。2024年度の連結売上高に占める非IT機器比率は76%まで拡大しました。

## 収益性

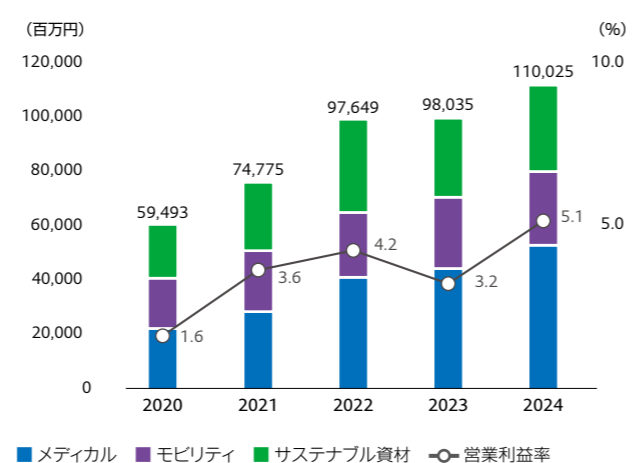
営業利益/営業利益率 **54億円**



2024年度は、すべての事業で前期比増益となりました。産業資材事業やデバイス事業の需要回復、医療テクノロジー事業の成長継続や買収企業の業績貢献に加え、生産性および効率性の改善により収益性が向上しました。

## 成長性・安定性

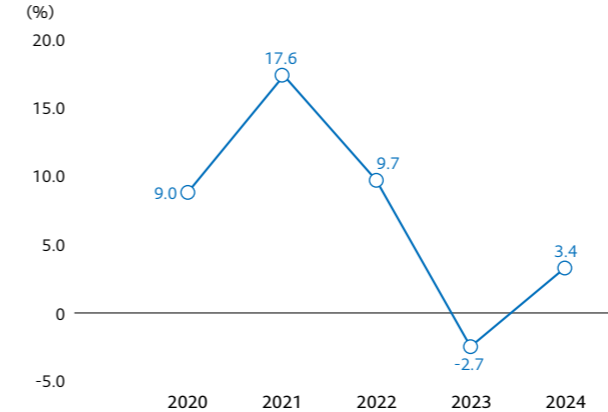
非IT機器 重点3市場 売上高/営業利益率 **1,100億円/5.1%**



非IT機器の重点3市場(医療・モビリティ・サステナブル資材)での成長が継続しました。2020年の売上高は594億円でしたが、年平均成長率16.6%で推移し、2024年には売上高は1,100億円となりました。また利益面でも全社の業績への貢献が始まりました。

## 収益性・効率性

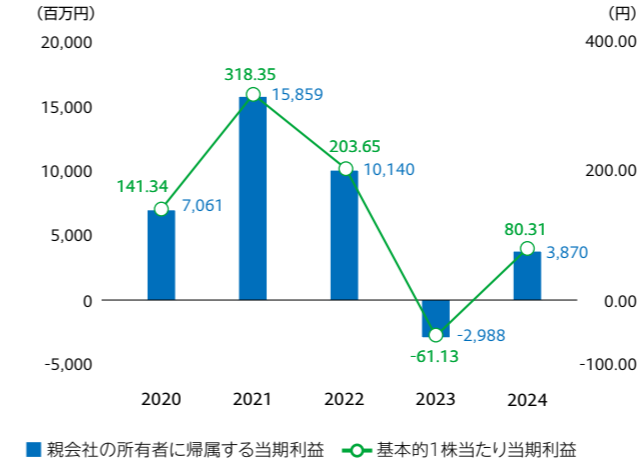
ROE **3.4%**



2024年12月期は、収益性を示す売上高当期利益率は、営業利益率の向上により、2.0%(前期は-1.8%)となりました。効率性を示す総資産回転率は、売上高・資産合計ともに増加したことにより0.83倍(前期は0.75倍)となりました。財務レバレッジは2.21倍(前期は1.96倍)となりました。これらの結果、ROEは3.4%となりました。

## 収益性

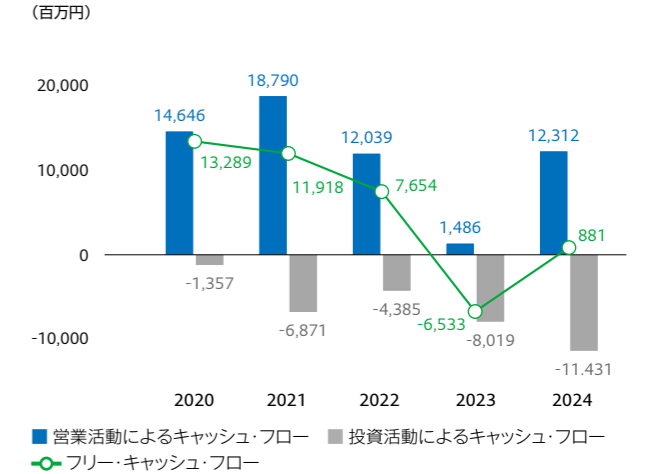
親会社の所有者に帰属する当期利益/基本的1株当たり当期利益 **38億円/80円**



営業利益が前期の赤字から回復したことなどにより、親会社の所有者に帰属する当期利益は38億円となりました。また、基本的1株当たり当期利益は80円31銭となりました。

## 安定性

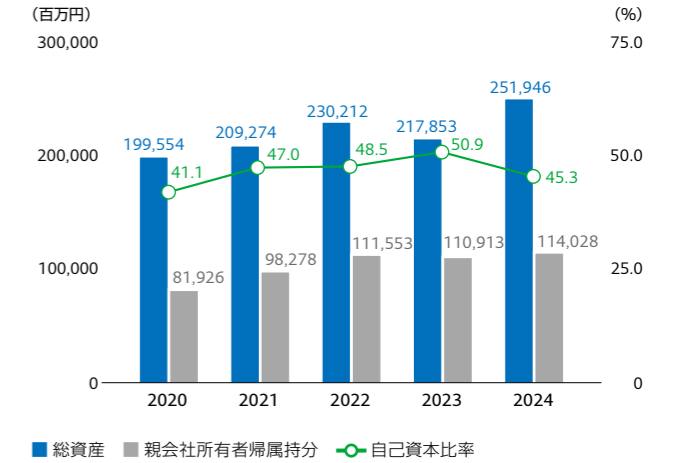
営業活動によるキャッシュ・フロー **123億円**



営業キャッシュフローは、税引前利益が増加したことなどにより、前期比で増加しました。投資キャッシュフローは、政策保有株式の売却による収入として81億円を計上した一方、有形固定資産の取得として67億円、子会社の取得として113億円支出したことなどにより、前期比で支出が増加しました。

## 健全性

総資産/親会社所有者 帰属持分/自己資本比率 **2,519億円/1,140億円/45.3%**



現金及び現金同等物の増加や、企業買収によるのれんの増加などにより、総資産は前期末に比べ増加しました。親会社の所有者に帰属する当期利益の計上などにより利益剰余金が増加したことや為替換算などの影響によるその他の資本の構成要素の増加などにより、親会社の所有者に帰属する持分も前期末に比べ増加しました。これらの結果、自己資本比率は45.3%となりました。

# 11カ年財務・非財務サマリー

会計年度	日本基準						IFRS						
	2015年 3月期	2016年 3月期	2017年 3月期	2017年 12月期	2018年 12月期		2018年 12月期	2019年 12月期	2020年 12月期	2021年 12月期	2022年 12月期	2023年 12月期	2024年 12月期
<b>日本基準</b>	<b>IFRS</b>						(9カ月決算)						
売上高	118,775	119,222	115,802	159,518	207,404		204,210	174,035	180,006	189,285	193,963	167,726	195,598
国内	28,889	31,530	30,250	29,443	33,538		31,059	25,840	25,593	22,553	22,683	22,534	21,145
海外	89,885	87,692	85,552	130,075	173,866		173,150	148,194	154,412	166,731	171,280	145,192	174,453
売上原価	93,713	90,121	98,885	133,292	170,113		166,337	149,900	143,195	144,814	151,540	135,103	151,800
販売費及び一般管理費	16,311	18,558	20,820	19,948	29,210		29,152	27,672	25,999	27,161	31,147	33,000	37,126
営業利益	8,750	10,541	-3,904	6,278	8,080		6,954	-16,253	7,278	17,363	9,520	-3,817	5,486
EBITDA*1	18,610	18,952	5,451	14,509	17,343		17,745	9,738	15,864	26,735	20,468	8,042	14,999
経常利益	12,494	9,237	-4,914	7,578	7,380		-	-	-	-	-	-	-
税金等調整前当期純利益	10,761	7,883	-6,130	7,323	6,097		6,367	-16,634	7,039	19,499	12,373	-2,762	6,221
法人税等	-482	985	1,299	594	1,911		2,113	588	-22	3,658	2,253	252	2,185
親会社株主に帰属する当期純利益	11,245	6,898	-7,408	6,734	4,318		4,523	-17,183	7,061	15,859	10,140	-2,988	3,870
営業活動によるキャッシュ・フロー	21,590	14,815	-2,570	28,784	4,232		5,737	1,636	14,646	18,790	12,039	1,486	12,312
投資活動によるキャッシュ・フロー	-4,141	-21,476	-23,290	-11,685	-14,181		-14,225	-4,948	-1,357	-6,871	-4,385	-8,019	-11,431
財務活動によるキャッシュ・フロー	-11,063	19,633	6,826	-11,216	-2,448		-3,909	3,680	-5,997	2,609	1,082	-12,629	9,147
設備投資額	3,207	4,885	12,267	9,063	10,622		14,572	8,948	7,855	7,040	7,359	7,559	9,611
減価償却費	9,687	7,847	8,351	7,105	7,671		10,325	10,074	8,401	9,258	9,487	9,137	9,513
研究開発費	2,334	2,519	2,422	2,387	3,865		3,949	3,659	2,869	2,947	3,973	4,656	4,437
<b>会計年度末</b>													
純資産	資本	66,313	70,096	74,606	94,054	90,326	91,546	75,002	81,924	98,264	111,518	110,852	115,212
総資産		115,430	156,107	182,670	225,160	202,596	214,895	186,762	199,554	209,274	230,212	217,853	251,946
現金及び現金同等物		29,484	41,688	22,090	29,291	16,757	16,757	17,499	25,067	42,330	54,325	37,854	50,970
有利子負債*2		10,114	36,537	46,583	28,480	28,940	28,894	36,411	32,412	39,885	47,609	45,048	62,296
ネット有利子負債*2		-19,370	-7,184	24,460	-844	12,183	12,137	18,912	7,345	-2,445	-6,755	7,194	11,326
期末株価 (円)		2,195	1,648	2,638	3,280	1,312	1,312	1,121	1,498	1,670	1,830	1,473	1,631
<b>財務比率</b>													
売上高営業利益率 (%)		7.4	8.8	-3.4	3.9	3.9	3.4	-9.3	4.0	9.2	4.9	-2.3	2.8
ROA (%)		11.3	6.8	-2.9	3.7	3.5	2.8	-8.3	3.6	9.5	5.6	-1.2	2.6
ROE (%)		19.1	10.1	-10.3	8.0	4.7	4.8	-20.6	9.0	17.6	9.7	-2.7	3.4
自己資本比率 (%)	親会社所有者帰属持分比率 (%)	57.4	44.9	40.7	41.7	44.5	42.6	40.2	41.1	47.0	48.5	50.9	45.3
総資産回転率 (回)		1.07	0.88	0.68	0.78	0.97	0.91	0.87	0.93	0.93	0.88	0.75	0.83
ネット有利子負債/EBITDA (倍)		-1.04	-0.38	4.49	-0.06	0.70	0.68	1.94	0.46	-0.09	-0.33	0.89	0.76
ネットD/Eレシオ (倍)		-0.29	-0.10	0.33	-0.01	0.14	0.13	0.25	0.09	-0.02	-0.06	0.06	0.10
手元流動性比率 (月)		2.98	4.40	2.29	1.65	0.97	0.98	1.21	1.67	2.68	3.36	2.71	3.13
<b>1株当たり情報</b>													
1株当たり当期純利益 (円)	基本的1株当たり当期利益 (円)	262.05	160.75	-169.10	139.72	85.70	89.79	-344.27	141.34	318.35	203.65	-61.13	80.31
1株当たり純資産額 (円)	1株当たり親会社所有者帰属持分 (円)	1,545.30	1,633.47	1,594.70	1,852.67	1,807.34	1,834.50	1,502.74	1,638.46	1,972.89	2,257.47	2,281.64	2,388.39
1株当たり配当額 (円)		20	30	30	30	30	30	35	30	40	50	50	50
潜在株式調整後1株当たり当期純利益 (円)	希薄化後1株当たり当期利益 (円)	-	158.44	-	129.37	83.57	87.55	-344.27	137.78	317.16	-	-	-
<b>非財務データ</b>													
CO <sub>2</sub> 総排出量 (t-CO <sub>2</sub> )		114,937	103,970	128,430	129,345	184,570	184,570	179,002	124,204	125,244	114,691	100,963	62,689
社員数 (人)		3,596	4,034	5,133	5,322	5,844	5,844	5,718	5,390	5,409	5,325	5,221	5,397
海外社員比率 (%)		34.1	41.5	54.4	55.8	59.6	59.6	59.8	63.1	63.2	64.0	63.2	64.6
女性社員比率 (%)		29.4	27.5	32.8	32.4	34.4	34.4	35.4	36.3	35.8	36.9	38.5	39.1

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

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

## 会社概要

**商号**  
 NISSHA株式会社  
 (英文名：Nissha Co., Ltd.)

**本社所在地**  
 〒604-8551 京都市中京区壬生花井町3

**代表取締役社長 最高経営責任者**  
 鈴木 順也

**創業**  
 1929年10月6日

**設立**  
 1946年12月28日

**資本金**  
 121億1,979万円

**社員数**  
 737人 (連結5,436人) (2025年3月末現在)

**連結子会社**  
 65社

**上場市場**  
 東証プライム (証券コード7915)

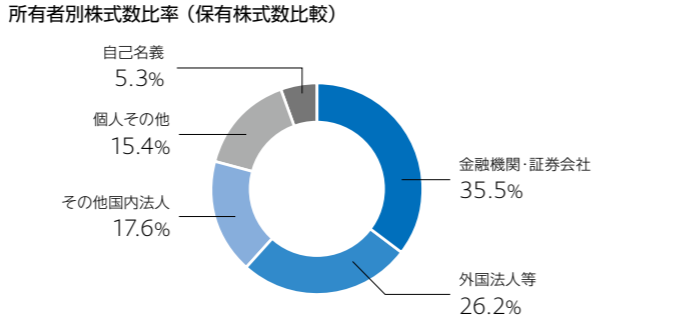
**IR情報に関するお問い合わせ**  
 コーポレートコミュニケーション部IRグループ  
 〒604-8551 京都市中京区壬生花井町3  
 T075 811 8111 (代表)

## 株式情報 (2024年12月末現在)

<b>発行可能株式総数</b>	<b>株主数</b>
180,000,000株	9,114人
<b>発行済株式総数</b>	<b>単元株式数</b>
50,855,638株	100株

**大株主**

	持株数 (千株)	持株比率 (%)
日本マスタートラスト信託銀行株式会社 (信託口)	4,458	9.25
株式会社日本カストディ銀行 (信託口)	3,203	6.65
鈴木興産株式会社	2,563	5.32
明治安田生命保険相互会社	2,107	4.37
株式会社みずほ銀行	2,076	4.31
株式会社京都銀行	1,442	2.99
ステートストリートバンクアンドトラストカンパニー 505227	1,386	2.87
タイヨー ファンド エルビー	1,352	2.80
タイヨー ハネイ ファンド エルビー	1,271	2.63
ニッシャ共栄会	1,096	2.27



## 参画するイニシアティブ



## ESGインデックスへの組み入れ



## ESGに関する外部評価



※ NISSHA株式会社のMSCIインデックスへの組み入れ、MSCIのロゴ、商標、サービスマークやインデックス名の使用は、MSCIまたはその関係会社によるNISSHA株式会社の後援、宣伝、販売促進ではありません。MSCIインデックスはMSCIの独占的財産であり、MSCIおよびMSCIインデックスの名称とロゴは、MSCIまたはその関係会社の商標またはサービスマークです。

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

## Nissha Report 2025 (2024年12月期報告書)

<b>発行月</b>	2025年6月
<b>発行人</b>	NISSHA株式会社 代表取締役社長 最高経営責任者 鈴木 順也
<b>企画・編集</b>	NISSHA株式会社 コーポレートコミュニケーション部 阪口 隆平 IRグループ 荒木 裕介 広報グループ 柴原 瞬悟 三好 麻衣 ESG推進部 伊山 淑美 経営企画部 松田 圭典

**免責事項およびご注意**

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