

**Change and Challenge!**  
**For the creation of the future**  
**of Earth and People.**

統合報告書 2018/12

2018年12月期



**NISSHINBO**

日清紡ホールディングス株式会社  
〒103-8650  
東京都中央区日本橋人形町二丁目31番11号  
TEL 03-5695-8833 FAX 03-5695-8970

[www.nisshinbo.co.jp](http://www.nisshinbo.co.jp)

**NISSHINBO**

統合報告書をお届けするにあたって

日清紡ホールディングス(株)は2009年に日清紡績(株)を分社化して誕生し、今年4月にちょうど10周年を迎えました。

この10年間、日清紡グループは、環境・エネルギー・安心安全をキーワードにポートフォリオを組み換え、企業価値向上を目指し事業を多様化させてきました。同時にグローバル化も進み、海外売上比率は3割から5割へ上昇し、従業員数も海外の方が多くなりました。

こうした多様化した風土からイノベーションは生まれます。一方、多様な事業を束ね目指す方向に導くには団結が必要です。そのための支柱となるのが企業理念で、当社グループは、長く「企業公器・至誠一貫・未来共創」を掲げてきました。しかし、グローバル化の進展に伴い、より世界に通用する表現が必要になったことから、ESG(環境・社会・ガバナンス)の考え方を取り込み、新たに日清紡グループ企業理念として次のように決めました。

挑戦と変革。地球と人びとの未来を創る。

Change and Challenge! For the creation of the future of Earth and People.

今後とも人類共通の課題を解決するため貢献を重ね、企業価値を向上させていきます。

この統合報告書では財務情報はもちろん、ESGやSDGs(持続可能な開発目標)への取り組みなど非財務情報についても充実を図り、投資家との建設的な対話のためのより有益なツールとするよう尽力していきます。

日清紡ホールディングス株式会社  
代表取締役社長 村上 雅洋

参考としたガイドライン

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



日清紡グループのSDGsへの貢献

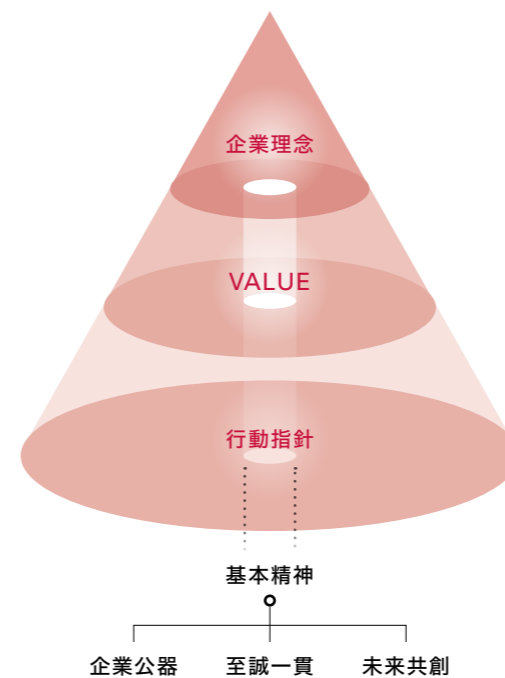
日清紡グループは、グループ企業理念を「挑戦と変革。地球と人びとの未来を創る。」と定めています。私たちの目指す方向はSDGsと重なっており、「環境・エネルギーカンパニー」グループとして、事業を通じてSDGsの達成に貢献していきます。



日清紡グループ  
企業理念

日清紡グループは、2019年1月1日付で「日清紡グループ企業理念」を改定しました。

この新たな企業理念のもと、持続可能な社会を実現する「環境・エネルギーカンパニー」グループとして、ステークホルダーの皆さまとともに企業価値をより向上させていきます。



日清紡グループ 企業理念

挑戦と変革。  
地球と人びとの  
未来を創る。

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

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

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

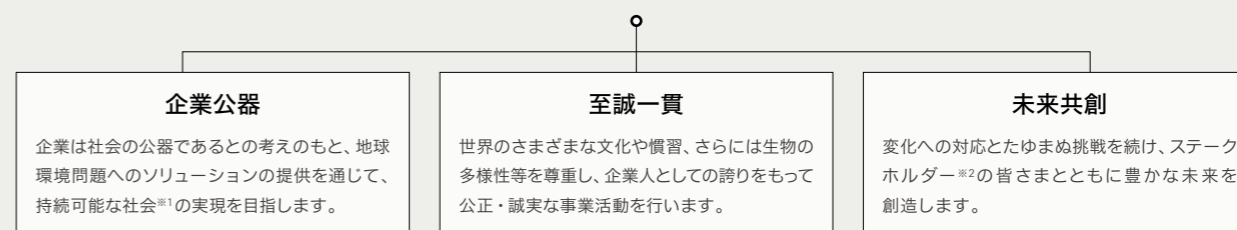
VALUE ~企業理念を実現するために提供する価値・姿勢~

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

行動指針 ~グループの社員一人ひとりがとるべき行動~

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

日清紡グループの基本精神



※1 持続可能な社会とは、環境保全・資源利用と経済合理性とのバランスを基本とし、将来にわたってすべての人々が快適に暮らせる社会のことをいいます。  
※2 ステークホルダーとは、お客さま、株主、従業員、取引先、地域住民、行政機関等、企業の活動に関係するすべての人々や組織のことをいいます。

会社紹介	
1	日清紡グループ 企業理念
2	目次
3	日清紡グループのスナップ・ショット
4	日清紡グループの歴史
経営戦略	
6	トップメッセージ
12	アナリストインタビュー
14	日清紡グループのビジネスモデル
事業概要	
16	At a Glance
17	無線・通信事業
25	マイクロデバイス事業
28	新日本無線(株)会長インタビュー
31	ブレーキ事業
34	日清紡ブレーキ(株)社長インタビュー
38	精密機器事業
42	化学品事業
46	繊維事業
48	不動産事業

経営資源	
49	日清紡グループの研究開発
51	日清紡のR&D戦略
52	環境経営を推進
54	多様な人材の育成
56	安全
57	健康
経営基盤	
59	コーポレート・ガバナンス
64	取締役・監査役および執行役員
66	リスクマネジメント
68	コンプライアンス
財務報告	
70	日清紡グループの財務戦略
72	過去11年の主要財務指標の推移
74	経営者による財務・経営成績の分析
80	財務諸表
87	沿革
88	日清紡グループ主要関係会社一覧
89	会社概要

ESGインデックスへの採用



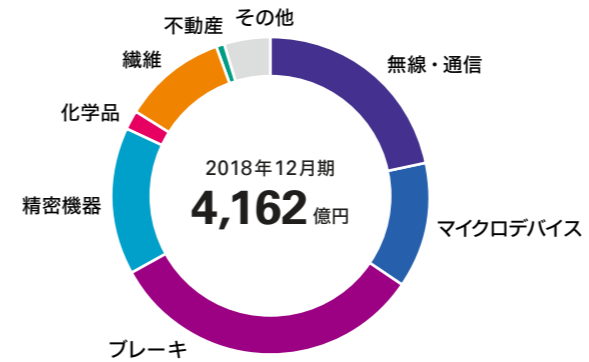
日清紡ホールディングス(株)のMSCI Indexesへの組み入れ、MSCIのロゴ、商標、サービスマークまたはインデックス名称の使用は、MSCIまたはMSCI関係会社による日清紡ホールディングス(株)の後援、推薦またはプロモーションではありません。MSCI IndexesはMSCIの独占的財産であり、その名称およびロゴはMSCIおよび関係会社の商標またはサービスマークです。

編集方針

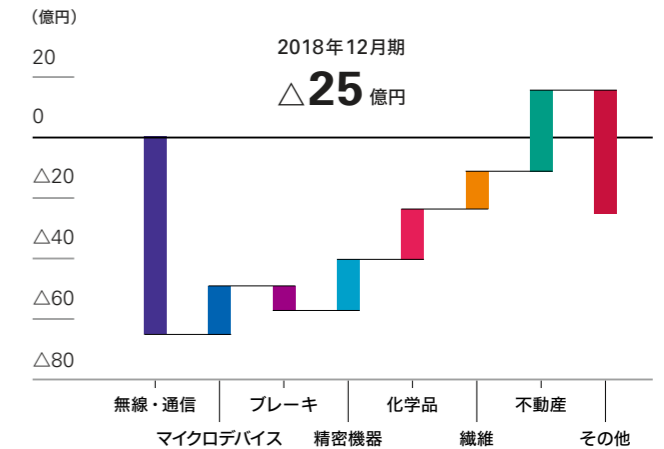
日清紡グループの2018年12月期統合報告書では、財務情報および事業戦略に関する情報に加え、当社グループの事業活動をより深くご理解いただくため、ESG(環境・社会・ガバナンス)情報の掲載を充実させています。当社グループでは、収益的な成長のみならず、人材育成や環境配慮などを通じた企業価値の向上にも真摯に取り組んでいます。

(注) 2018年12月期は決算期変更に伴い、2018年3-12月の9カ月間の実績を記載しています。

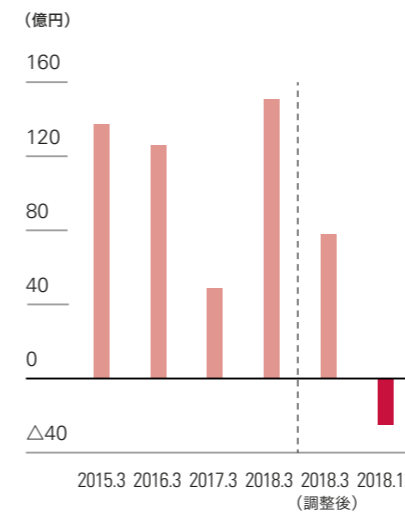
売上高



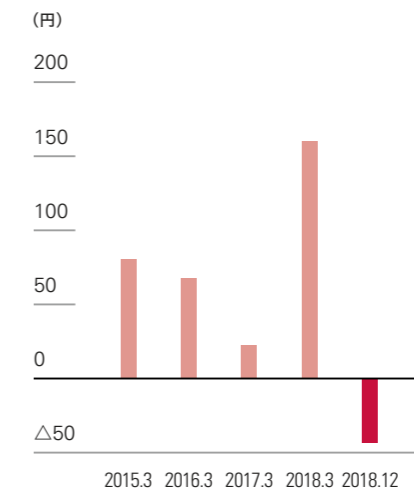
営業損失



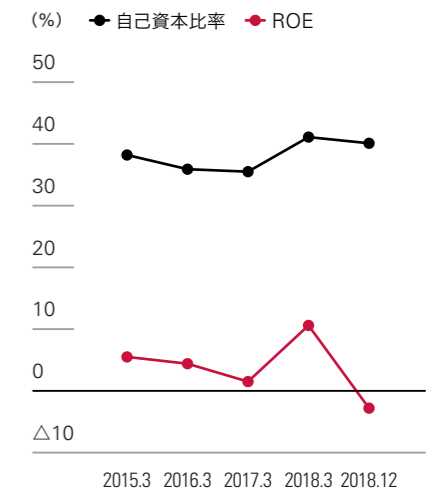
営業損益



EPS

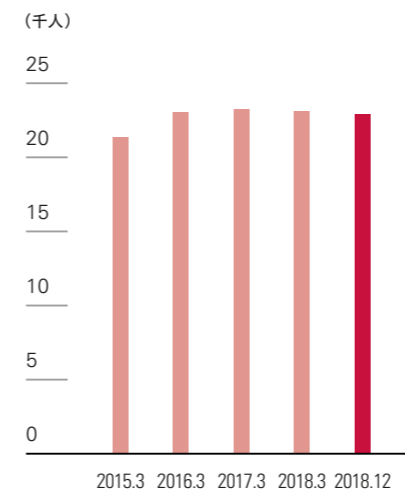


自己資本比率とROE

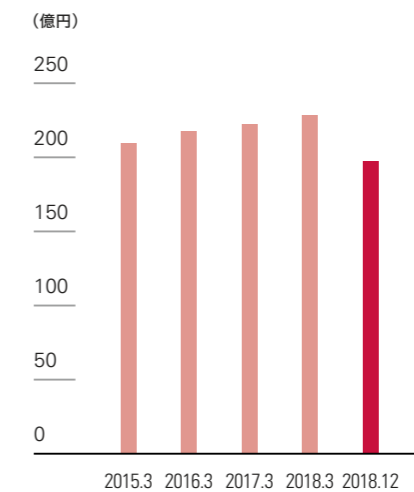


※ 前期比較のため、2018年3月期の調整後数値を記載しています。

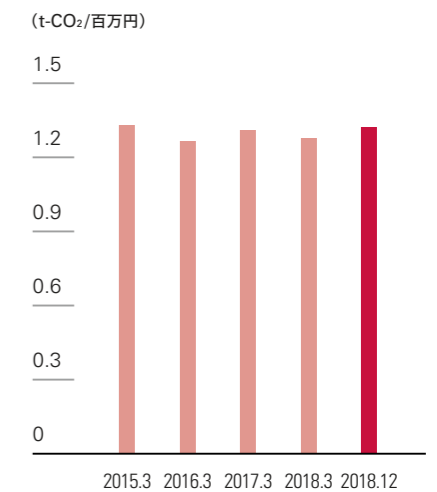
社員数



研究開発費



売上当り温室効果ガス排出量



## 時代のニーズに応え、ポートフォリオ改革を推進

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

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

1878~	1940~	1950~	2000~	2010.3	2011.3	2012.3	2013.3	2014.3	2015.3	2016.3	2017.3	2018.3	2018.12*	2019.12(予想)
<b>ポートフォリオ改革の歴史</b>														
<p><b>1878</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>TMD社の前身となる Walter Willson Cobbett Ltd.が創立</li> </ul> <p><b>1907</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>日清紡績(株)創立</li> </ul> <p><b>1915</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>日本無線電信機製造所(現・日本無線(株))創立</li> </ul>	<p><b>1944</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>摩擦材の生産開始</li> </ul> <p><b>1946</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>日清紡績(株)西新井工場が化成品工場として稼働</li> </ul> <p><b>1949</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>長野日本無線(株)、上田日本無線(株)、東京シャツ(株)が創立</li> </ul>	<p><b>1958</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>日本高分子管(株)設立、合成樹脂製ポピンの生産を開始</li> </ul> <p><b>1959</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>新日本無線(株)創立</li> </ul>	<p><b>2005</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>新日本無線(株)連結子会社化</li> </ul>	<p><b>2010</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>日本無線(株)、長野日本無線(株)連結子会社化</li> </ul> <p><b>2011</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>TMD Friction Group S.A.を買収</li> </ul> <p><b>2013</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Alphatron Marine Beheer B.V.を買収</li> </ul>	<p><b>2014</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>CHOYA(株)を譲渡</li> </ul> <p><b>2015</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>東京シャツ(株)を買収</li> <li>南部化成(株)を買収</li> </ul> <p><b>2017</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>紙製品事業を譲渡</li> <li>日本無線(株)完全子会社化</li> </ul>	<p><b>2018</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>ファウンデーションブレーキ事業を譲渡</li> <li>リコー電子デバイス(株)連結子会社化</li> <li>ProNav ASを買収</li> <li>新日本無線(株)完全子会社化</li> </ul>	<b>持株会社制へ移行</b>							
<b>ガバナンス改革の歴史</b>														
<p><b>2005</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>社外取締役・執行役員制度導入、取締役任期変更(2年→1年)</li> </ul>				<p><b>2015</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>配当政策(増配15円→30円、連結配当性向30%目安)</li> <li>社外取締役増員(3名→4名、女性取締役1名含む)、買収防衛策廃止</li> <li>株式業種区分変更、投資単位引き下げ</li> </ul>	<p><b>2016</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>コーポレートガバナンス・ポリシー制定</li> <li>指名委員会・報酬委員会設置</li> <li>取締役減員(13名→10名、うち社外取締役4名)</li> </ul> <p><b>2017</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>相談役・顧問制度廃止</li> </ul>	<p><b>2018</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>決算期変更</li> </ul>								

## 長期目標：ROE12%達成(2025年度)

### 戦略的事業領域

#### モビリティ

- 自動車に加え、各種作業機械、船舶、航空機、ドローンなどの分野でも事業展開
- 部品・部材の製造にとどまらず、機器により収集したデータを活用し、安全運航・省エネサポートビジネスなどへ取り組み

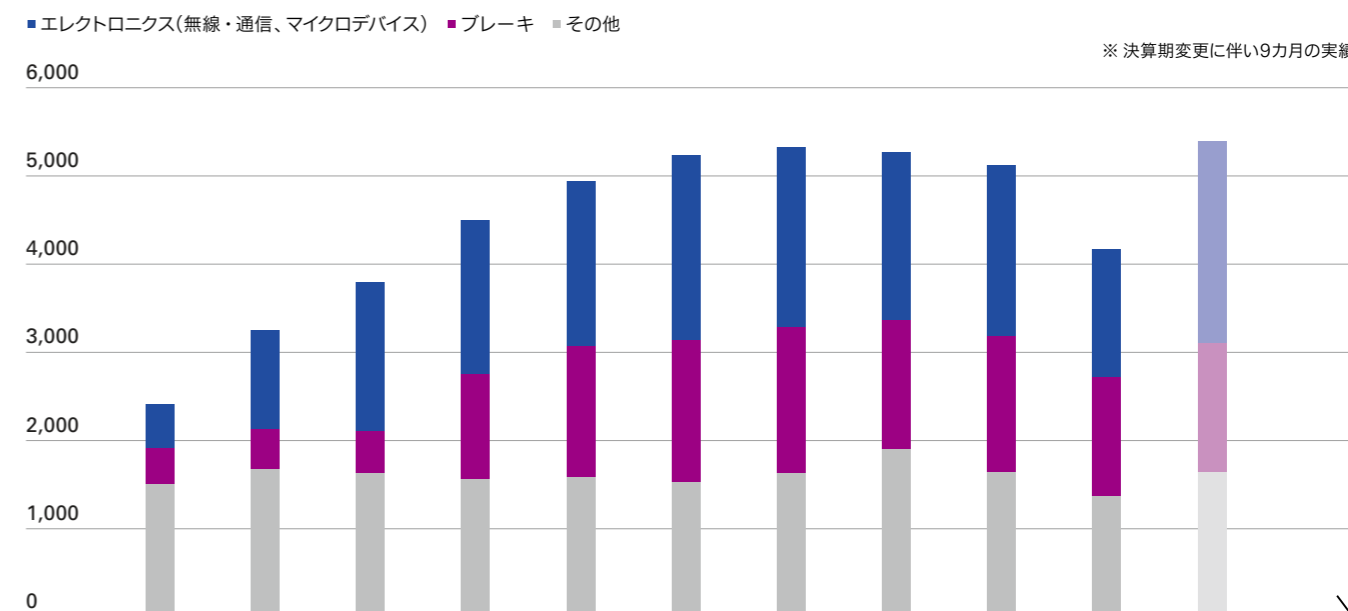
#### インフラストラクチャー&セーフティ

- 防災、減災への貢献(水・河川管理システムや気象レーダーなど)
- 水素社会実現への貢献(燃料電池用部材の開発)

#### ライフ&ヘルスケア

- センサー、超音波、無線など得意技術を活用し、新たなビジネスを創出

日清紡グループの売上高推移(億円)



※ 決算期変更に伴い9カ月の実績



## サービス業への領域拡大を通して 「正しく儲ける」ことを追求します

2019年3月に社長に就任しました村上雅洋です。持株会社制に移行して10年を迎える節目の年に、社長のバトンを引き継ぎました。業務執行の責任者として事業変革を続け、当社グループをさらに成長させる役目を担います。

### 企業理念とポートフォリオ経営

私は、組織における役職とは一種のフィクションだと考えています。社長に限らずそれぞれの役職にそれぞれ求められる機能があり、その役職に就いた者にそれを全うする義務があります。また、その役割をバトンリレーのように人から人へと引き継いでいかねばなりません。社長の役割を一言でいうと、企業理念を具現化し企業グループを成長へと導くことです。社長のたすきは重いものですが、自分の役割をしっかりと果たしたいと考えます。

当社グループは、企業理念「挑戦と変革。地球と人びとの未来を創る。」の具現化を通して、多様性の中での団結により、企業グループの成長を目指しています。この理念は、「企業は人間社会に貢献することをその存在理由とし、継続的貢献をもって成長の原動力とする」という「企業公器」の考え方を礎としています。また、「環境・エネルギーカンパニー」グループとして、安全で安心な暮らしに貢献するという事業方針は、この企業理念から導かれたものです。

このように、当社グループの事業は社会に必要とされることが大前提になっています。であれば、事業ポートフォリオは、時代に合わせ、世の中のニーズに合わせ、刻々と変わっていかねばなりません。持株会社制への移行以来、当社グループは事業の買収、譲渡を繰り返し、常に最適な事業ポートフォリオを模索してきました。今後とも社会に必要とされる事業とは何かを問い続け、「環境・エネルギーカンパニー」グループとして、より成長を加速すべく、事業ポートフォリオの組み換えに積極的に取り組んでいきます。

当社グループは1907年創立の繊維事業で知られていますが、実は最も古い祖業はプレーキ摩擦材で、TMD社のルーツは1878年までさかのぼります。日本無線(株)は1915年創立です。こうした多様な源流を組み合わせ、イノベーションを創出し、社会が直面する課題解決に貢献していきたいと考えています。

### 中長期経営戦略

#### 企業理念

**挑戦と変革。地球と人びとの未来を創る。**

- 「環境・エネルギーカンパニー」グループとして、社会が直面する課題にソリューションを提供、事業を通して持続可能な社会づくりに貢献
- グループ経営・グローバル経営の深化を図り、グループ横断的な取り組みを加速。多様性の中での団結を進め企業価値を向上
- 社会のニーズに応えるために、事業ポートフォリオの見直しを継続
- 「モノ」に加えて「コト」「サービス」の視点を高める

#### 長期目標

**ROE 12%達成 (2025年度)**

## 事業のサービス化

メーカーである当社グループにとって、モノづくりを極めることは重要な使命です。しかし、ビジネスの境界線がなくなる時代を迎えた今、当社グループもモノづくりを極めるだけの製造業から、モノづくりの技術や製品を活用した価値を提供するサービス業へと事業領域を広げていく必要があります。

例えば、日本無線(株)は船舶向けレーダーなどを製造している会社ですが、現在はJ-Marine NeCST(Navigational electronic Conning Station Table)という電子海図と気象データ、運航データをインターネットで統合した情報トータルサービスを提供しています。このシステムは、航海の効率性と安全性に大きく貢献します。

こうした事業のサービス化には、グループの持つ事業領域の多様性や人の多様性、価値観の多様性をコーディネートし、足りないリソースは社外との連携やM&Aによって補うことで、変化(イノベーション)を引き起こす必要があります。

現在当社グループでは、各グループが知恵を持ち合い、新事業の開発を行う「グループR&D活動」を活発に行っています。また、若手社員を中心に当社グループの将来のあるべき姿を検討するワークショップを行うなど、グループ内部の多様性からイノベーションを生み出す試みに取り組んでいます。こうした活動の中から次々と新事業が発案されていますが、その大半がモノとサービスの組み

合わせになっており、当社グループの意識改革が徐々に根付きつつあると感じています。

## 戦略的事業領域

2019年より当社グループの事業領域を「モビリティ」「インフラストラクチャー&セーフティー」「ライフ&ヘルスケア」に再定義しました。これは社会ニーズと当社グループの事業の双方で、「モビリティ」へのシフトが加速しているためです。これまでのオートモーティブと違って、今後は自動車から各種作業機械、船舶、航空機、ドローンに至るまで、移動体の技術的な垣根がなくなっていくと思います。そうした視点で見ると、当社グループの売上高の6割以上が、すでにモビリティ向けになっています。一方で、モビリティビジネスは、事業サイクルが従来の無線・通信事業よりも速いため、日本無線(株)のほかの事業と同種の意思決定の手法では対応できません。当期にモビリティに特化したJRCモビリティ(株)を設立したのはこのためです。

現在、日本無線(株)のオートモーティブ事業では自動車通行料金の自動課金システム関連製品などの出荷がどんどん増加しており、こうした事業を2020年にJRCモビリティ(株)に移管する予定です。また、JRCモビリティ(株)が現在開発を進めている、ADAS※向け車載レーダーは、受託開発ステージに入っています。

インフラストラクチャーとしては、水素関連ビジネスが重要です。この分野では、徐々に将来の燃料電池の使用方法が見えてきました。燃料電池は、リチウムイオン電池の充電時間に比べ、短い時間で燃料となる水素を充填することができ、エネルギー当たりの重量が軽いという特長があります。よって、自動車でも乗用車はリチウムイオン電池、輸送車や作業車は燃料電池というすみ分け、ドローンには燃料電池、電車にはリチウムイオン電池と燃料電池の併用など、燃料電池の世界が具体的に想定され、広がり始めています。当社グループのカーボン技術を用いたセパレータと白金代替触媒は、こうした水素社会発展へのコスト面のハードルを解決する製品です。現在は、

カナダの燃料電池メーカーである巴拉ード社とともに、フォークリフトや燃料電池車への採用を見据えた開発、拡販を継続しています。

上記に加え、防災・減災への取り組みは、伝統的にも当社グループの使命だと考えていますし、当社グループの持つセンサーや超音波、無線技術を医療分野などに応用することで、新しいビジネスが立ち上がってくると考えています。

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

**戦略的事業領域**

- **モビリティ**
  - ・ 自動車に加え、各種作業機械、船舶、航空機、ドローンなどの分野でも事業展開
  - ・ 部品・部材の製造にとどまらず、機器により収集したデータを活用し、安全運航・省エネサポートビジネスなどへ取り組み
- **インフラストラクチャー&セーフティー**
  - ・ 防災、減災への貢献(水・河川管理システムや気象レーダーなど)
  - ・ 水素社会実現への貢献(燃料電池用部材の開発)
- **ライフ&ヘルスケア**
  - ・ センサー、超音波、無線など得意技術を活用し、新たなビジネスを創出

## 2018年12月期の業績

2018年12月決算は、決算期変更のため変則的な決算となりました。具体的には、従来と比較して3月決算のグループ会社の1-3月期分が少なくなっています。しかしそれ以上に大きな要因として、日本無線(株)の収益が1-3月期に偏重する傾向があるため、前期2018年3月決算と比較すると、数字上はかなり縮小したように見えます。

正しい前期比較を行うため、以下では、同条件の調整後前期決算と当期を比較します。

当期の売上高は、4,162億円と調整後前期比0.7%増となりました。マイクロデバイス事業は、リコー電子デバイス(株)が当社グループに入ったことで大幅な増収となりましたが、ブレーキ事業で、ファウンデーションブレーキを事業譲渡したことで減収となりました。精密機器、化学品は順調に成長していますが、繊維と不動産が減収となっています。

営業利益は、調整後前期の78億円から、当期は25億円の損失となりました。これはファウンデーションブレーキ分の減益もありますが、主に当期TMD社で発生したアフターマーケット製品の倉庫移転に伴う出荷システムのトラブルによるものです。トラブル自体は解決しましたが、損益には大きな痛手を受けました。また、マイクロデバイス事業も中国の景気減速により、スマホ向け、産業機器向けが減少し、期待した利益を得られませんでした。

### 前期比較方法

年	2017				2018			
	1-3	4-6	7-9	10-12	1-3	4-6	7-9	10-12
3月決算会社 (国内子会社)								
12月決算会社 (海外子会社)								
決算期	2018年3月期				2018年12月期			
	18/3期実績(調整後)				18/12期実績			

前期比較のため、2018年3月期の実績から3月決算会社の2018年1-3月の実績を控除し、調整後の数値としています。





### 短期的な課題—事業構造改革

ボトムラインでも損失を計上した当期業績が物語っており、当社グループではまだまだ収益力の安定性に課題があると言わざるを得ません。短期的なテーマとしては、ブレーキ事業のTMD社と無線・通信事業の日本無線(株)の構造改革があります。

TMD社は2011年の買収以降、巨額ののれん償却を5年間で完了しましたが、当期は40億円に及ぶ営業損失を計上しました。損失の原因が一過性のものとはいえ、その発生を避けなかったことが反省点です。継続的な利益額も買収当初の期待に比べるとまだまだ十分とは言えません。TMD社は世界13カ国に広がる生産・販売拠点を有していますが、不採算拠点へのてこ入れが大きな課題となっています。

もちろん、買収当初から事業構造改革は実施してきましたが、そのスピードが十分ではなかったということです。2018年以降日清紡ブレーキ(株)から経営陣を数名派

遣し、課題を改めてリストアップした上で改革を加速しています。現在ドイツでは生産拠点の集約を推進しており、利益率改善への大きな要因となります。さらに世界中の拠点について統廃合を含めて改めて検証し、収益性の向上を図ります。また日清紡ブレーキ(株)が培ってきた日本的なモノづくりのノウハウをTMD社に浸透させ、製品の品質、安全、コストを改善させていきます。

無線・通信事業は、ブレーキ事業と並んで当社グループ最大の事業です。当期の営業損失は、前述のとおり決算期変更により収益の集中する四半期が含まれなかったことが主な原因ですが、実質的な利益レベルはまだまだ十分ではありませんし、2010年に連結子会社となって以来、営業損失を計上することもありました。同事業の主体である日本無線(株)では、長年国内向け、官需向けが事業の中心になっており、この事業構造を海外向け、民需向けへとシフトすべく努力を続けてきました。インドネシアの拠点設立や、災害情報・生活支援情報に関する映像

配信サービス、とりわけモビリティ向けの各種製品開発など、事業構造改革は進捗を見せています。しかし、既存市場の縮小スピードが構造改革スピードを上回れば、損益にさらなるインパクトが発生します。日本無線(株)は2017年10月より、日清紡ホールディングスの100%子会社としており、事業構造改革をさらにスピードアップしていきます。

### 成長への道筋

現在、最も期待の大きい事業は、ブレーキ事業の銅規制対応摩擦材です。日清紡ブレーキ(株)のフィールドであるNAO材\*の分野では、競合他社に一歩先んじたと考えています。現在、銅レス・銅フリー摩擦材の量産が始まっていますが、各自動車メーカーともに2025年の銅フリー化に向けて、導入がさらに進むことは明白な状況です。当社グループではこの需要増に備え、日本および米国の生産拠点を増強すべく、2018年より約200億円の増産投資を行っています。もちろんこの流れはその後、タイ、中国、韓国へと続いていきます。

マイクロデバイス事業も足元の高成長ビジネスです。中国経済の不透明さは残るにせよ、車載分野などで順調な成長が見込めるため、増産設備投資を活発化させています。通信機器関連は市況の影響を受けやすいものの、モビリティやIoTといった時代の流れの中、自動車向け、産業機器向けの需要が大きく伸びることは間違いありません。信号系が強い新日本無線(株)と、電源系が強いリコー電子デバイス(株)には、販売面、生産面、開発面のすべてでシナジーを追求できます。当事業の課題は、巨大な顧客企業から一層の信頼を得ることです。そのため、売上高を1,000億円レベルに引き上げる必要があるため、さらなる提携やM&Aも視野に入れています。

精密機器事業は、親密な顧客関係を前提として増産が続いていますが、南部化成(株)の組織再編によって、さらなる利益増を見込んでいます。同社では歴史的経緯により、国内海外ともに生産販売拠点多岐に広がっています。これらをより効率的かつ高品質な生産販売体制

に再構築していくことを検討しています。

化学品事業では、カルボジライトが好調です。売上高30億円突破は確実です。当社グループとしては、カルボジライトを100億円規模のビジネスにしたいと思っています。当製品をグローバルに成長させるためには、今後事業提携など新たな販促戦略が必要だと考えています。水処理担体は中国で現地の生産パートナーとともに事業拡大の準備中です。

※ Non-Asbestos Organic：スチール繊維を含まない摩擦材

### これからの日清紡グループ

現在の当社グループには足元にも近い将来にも、期待できる事業が多くあります。持株会社制に移行して10年、事業ポートフォリオの組み換えに注力しながらも、コンスタントな利益の積み上げができていませんでした。私はこの課題解決を自らのミッションと捉えています。事業には大胆な発想と繊細な執行の双方が必要です。理論的に正しい答えを追究しますが、ビジネスの当事者として優しさがなければ人は動きません。

日清紡グループには、「事業は借り物、人は本物」という言葉があります。本質的には、事業の成長による人材の成長こそが、本当の企業価値であるという考え方です。世界に広がる多様な人材が、一つの経営理念のもとにまとまり、社会に貢献する事業を常に模索し続ける。それが日清紡グループのあるべき姿です。

2019年3月

日清紡ホールディングス株式会社  
代表取締役社長

村上雅洋

## ニッチな成長市場で高いシェアを持つ事業群で構成された企業グループへの成長を期待します。

日清紡ホールディングス(株)(以下、日清紡HD)の経営と企業価値について、資本市場はどのような評価をしているのか、長年当社グループの調査を担当し、多数のレポートを発行しているみずほ証券(株)の山田アナリストにお話を伺いました。

### 山田 幹也

シニアアナリスト  
エクイティ調査部  
みずほ証券株式会社



### 資本市場における認知と評価について

日清紡HDは資本市場において十分な認知度を持っており、期待も大きい銘柄であると言えます。しかし、残念ながら現在の株価純資産倍率が示すとおり、高い評価を得ているとは言えません。原因として、以下の3つが考えられます。①エレクトロニクス事業の業績が不透明なこと。②安定収益が期待されたブレーキ事業で損失が出たこと。③小粒でキラリと光る成長事業が多いものの、明確な成長ドライバーに欠けること。

「環境・エネルギーカンパニー」グループを目指すビジョンは納得感があるものですが、それが現状では収益に結び付いていないことが問題です。例えば「超スマート社会」は情報通信を有効活用した超効率社会です。日清紡HDの企業規模では、情報通信インフラの本丸を担当することは困難ですが、電子部品や通信のインターフェースにおけるデジタルアナログコンバージョン、すなわち情報の

視覚化などにおいて自社技術を活かせると思っています。ブレーキ事業においても、自動運転の初期段階ではブレーキの使用頻度が増える公算大であり、環境性能の観点からも銅フリーブレーキの需要が伸びるというわかりやすいシナリオがあります。しかし、こうしたこととは関係ない部分で、なかなか利益を出せないというのが、高い評価につながらない理由だと思っています。

日清紡HDは、身の丈に合った競争優位領域に経営資源を傾斜配分しており、経営のコンセプトは良いと思いますが、それが業績につながらないので、経営戦略と経営執行に何かギャップを感じます。

### 中核事業への経営資源集中

日清紡HDの事業ポートフォリオ戦略は、中核事業へと経営資源を集中できており、大変高く評価しています。特に、中核事業でなければ利益が出ていても売却すると

いう方針の強さは、ほかの日本企業のお手本とも言えましょう。2017年に日本無線(株)を100%子会社としましたが、よりスピーディに同社の構造改革を実行できる体制となり、ポジティブと評価をしています。新日本無線(株)も同様です。繊維やエレクトロニクスにおいても、小型案件ながらM&Aを利用した事業の強化を行っており、好感を持っています。M&Aのポイントの一つは高値づかみをしないことですが、日清紡HDのM&Aは常に友好的な文脈で行われており、買値に関しては問題が起きにくいと思います。

一方で、TMD社が完全子会社になってから7年目の2018年12月期に、業績が大幅に悪化したことから、Post-Merger Integrationが不十分だったのではという懸念があります。日清紡HDのM&Aは、近年急速に習熟度を増したイメージがあるため、今後は目に見える数値の改善を期待します。

### 日清紡グループのビジョン

日清紡HDは2025年の業績目標として、ROE 12%を掲げており、売上規模よりも資本効率を優先した経営を行うとしています。もちろん資本効率の優先は当たり前のごとく、ニッチな成長市場で高いシェアを持つ事業群で構成された企業グループへの成長を期待します。今は収益的に苦しい大型船舶のレーダーも、コンピタンスがあり、世界貿易の増加とともに長期的な成長が見込めるならば、ビジョンに合致するビジネスでしょう。営業利益率の必要最低レベルは6-7%でしょうか。

「環境・エネルギーカンパニー」グループは、正しい企業ビジョンであり、日清紡HDはバックキャスト的な経営を志向していると思います。バックキャストは、自社のステークホルダーを一つのベクトルに束ね、目標に邁進するために有効な手法です。難しいのは未来自体が刻々と変化することです。冷徹な現状認識と卓越したエグゼキューションにより、環境変化に対応しつつ、明確なビジョンに適合した結果を出せるのが、優れた経営者だと思っています。

ます。逆にそれができないとバックキャスト経営は単なる妄想に陥ります。

日清紡HDでも、掲げた経営テーマに対して結果が見えていないことがいくつかあります。無線・通信における中小型船舶市場の開拓やTMD社の拠点集約などです。今後は掲げたテーマに対するマイルストーンや定量的な見通しを提示し、有言実行していくことを期待します。

### 日清紡グループのESG

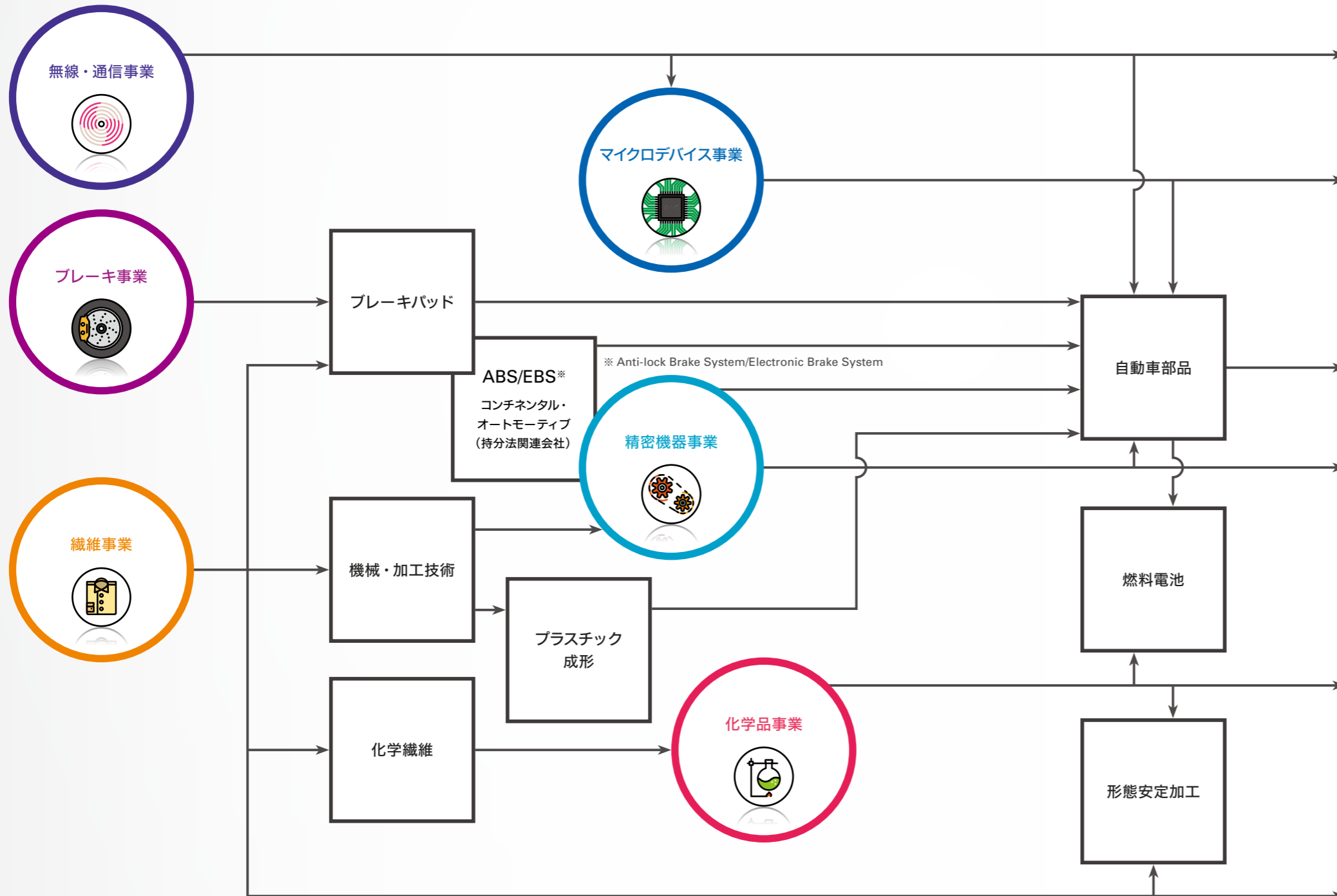
伝統的に化学・繊維会社として、廃棄物などには細心の注意を払ってきたので、ほかの日本企業同様に、環境対応はしっかりやっているといます。社会面では、BtoB事業が多いせいか、あまり情報が表に出てきませんが、大きな課題はないと言えるでしょう。日清紡HDは製品・サービスを通じた環境・社会への貢献が明確ですが、事業活動を実施する上でも環境・社会をもっと前面に押し出すべきと考えます。

コーポレート・ガバナンスには、何か決まった手法はないと思っています。大事なのは経営のリーダーシップを十分に発揮させ、それを腐敗させないことです。今の日清紡HDは、エレクトロニクスとブレーキを中心に、企業として一段上のステージへと脱皮を目指す時期にあり、強力なリーダーシップと卓越したエグゼキューションがともに必要な時期であると判断します。日清紡HDの経営は、課題も明確で、企業価値を向上させようという意気込みも高いと思います。経営トップのリーダーシップを長期的な業績改善につなげる、卓越したエグゼキューションとコーポレート・ガバナンスに期待します。



## 多様性が生み出すイノベーションと価値創造

無線・通信、摩擦材、紡績を源流とする日清紡グループは、技術と事業の分化・融合を繰り返すことで、企業としての成長を遂げてきました。多様化した事業や人財、価値観をイノベーションの素地とし、変化し続ける社会ニーズに対応していきます。経営資源を成長領域へ重点配分し、新事業を育成することが日清紡グループのビジネスモデルです。



### 戦略的事業領域



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

主な事業領域

<p>セグメントシェア 21.7%</p>	<p><b>無線・通信事業</b> P.17</p> <p>防災システムや気象レーダーなどのソリューション事業、マリンシステム事業、通信機器事業などを展開しています。</p>	<p>マリンシステム ▶ 船舶用レーダー、通信装置 通信機器 ▶ GPS受信機、ITS車載機器 ソリューション・特機 ▶ 防災無線システム、気象レーダー メカトロニクス・電源 ▶ 電源装置、大判複写機 医用機器 ▶ 超音波診断装置用探触子、カテーテル用振動子</p>
<p>セグメントシェア 12.9%</p>	<p><b>マイクロデバイス事業</b> P.25</p> <p>マイクロエレクトロニクス技術を軸に、アナログ半導体などの電子デバイス事業を拡大しています。</p>	<p>新日本無線 ▶ 半導体デバイス、SAWフィルタ リコー電子デバイス ▶ 電源ICなど</p>
<p>セグメントシェア 32.4%</p>	<p><b>ブレーキ事業</b> P.31</p> <p>日清紡グループは自動車用ブレーキ摩擦材の世界シェアNo.1メーカーです。世界の主要な摩擦材市場を網羅し、真のグローバルプレーヤーとして拡大中です。</p>	<p>摩擦材 ▶ ディスクパッド、ブレーキライニング</p>
<p>セグメントシェア 15.0%</p>	<p><b>精密機器事業</b> P.38</p> <p>家電や自動車向けプラスチック製品、また自動車用精密部品加工や各種専用機の製造など、アジアを中心としてグローバルに展開しています。</p>	<p>プラスチック製品 EBSなどの精密部品 各種製造装置</p>
<p>セグメントシェア 2.0%</p>	<p><b>化学品事業</b> P.42</p> <p>生分解性樹脂や水性樹脂の改質剤「カルボジライト」、燃料電池セパレーターなど、環境・エネルギー関連ビジネスにおいて次代を担う将来性豊かな製品を手掛けています。</p>	<p>高機能性樹脂素材「カルボジライト」 断熱材 燃料電池セパレーター ファインカーボン製品</p>
<p>セグメントシェア 10.5%</p>	<p><b>繊維事業</b> P.46</p> <p>主力は天然素材を活かした綿製品。「Made by Nisshinbo」の高品質で、ドレスシャツやデニム、ユニフォームなどを世界に供給しています。</p>	<p>シャツ ▶ ドレスシャツ、カジュアルシャツ、および生地 テキスタイル ▶ ユニフォーム地、カジュアル地 デニム ▶ ジーンズ製品、および生地</p>
<p>セグメントシェア 1.0%</p>	<p><b>不動産事業</b> P.48</p> <p>事業構造改革の進展に伴い生じた、工場跡地などの不動産を有効活用し、日清紡グループの成長戦略を支えるための資金を調達しています。</p>	<p>分譲 ▶ 宅地分譲 賃貸 ▶ ARIO 西新井ほか</p>



無線・通信事業

日本無線株式会社 / JRCモビリティ株式会社

無線・通信事業では、世界トップレベルの信頼性を誇る船舶向け通信機器や航法機器に加えて、ダムや河川管理、気象観測などの各種防災システムを提供しています。2018年4月には日清紡ホールディングス(株)の100%子会社として、JRCモビリティ(株)を設立しました。同社は自動運転向け通信関連製品の開発を行いつつ、ITS<sup>※</sup>製品など既存の自動車関連事業を日本無線(株)から引き継ぐことにより、モビリティに特化した事業展開を行います。

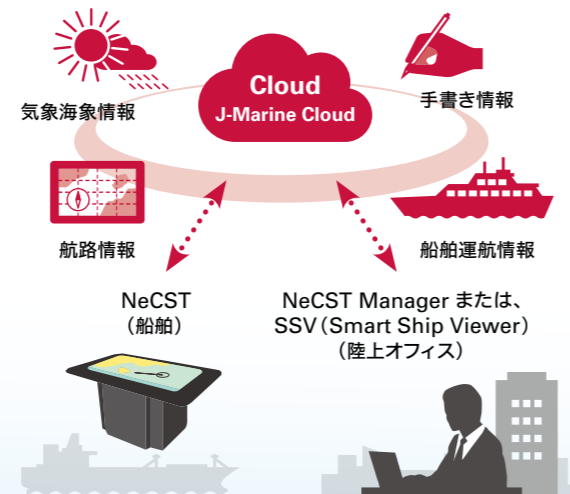
※ Intelligent Transport Systems : 高度道路交通システム。情報処理技術を用いて、交通事故や渋滞といった道路交通問題を解決するためのシステム

## 主な事業領域

無線・通信事業では、防災システムや監視システムなどの社会インフラから船舶用レーダーや自動車などの移動体通信機器、さらには環境・省エネに焦点を当てた電源・エネルギー機器に至るまで、高度な無線通信技術に基づく高品質な製品づくりで世界の人々の安全・安心と地球環境の保全に貢献しています。

### 1 マリンシステム

マリンシステム事業では、船舶用無線通信機器（衛星通信装置ほか）や航海機器（船舶レーダーほか）を、商船や漁船向けにグローバルに販売しています。また、J-Marine NeCST (Navigational electronic Conning Station Table)は、電子海図を含むさまざまな航海情報を管理・共有する運航支援装置であり、クラウド型海事情報トータルサービスJ-MarineCloudとの連携が可能です。将来の自動船舶運航の実現に向けて、今後の普及に注力していきます。

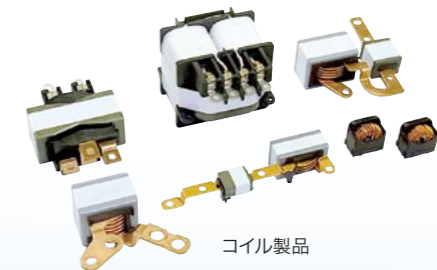
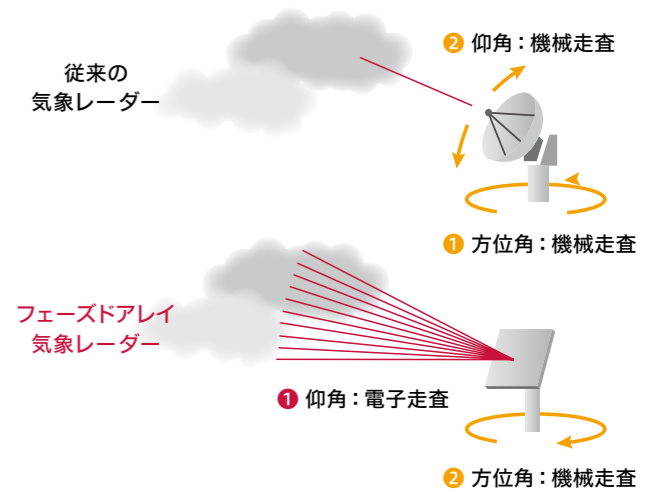


### 3 ソリューション

ソリューション事業では、ダムや河川の管理施設、各種防災・減災施設などの社会インフラが、安全かつ確実に機能するための重要なシステムをトータルに提供しています。洪水による被害を未然に防ぐダム統合管理システム、災害時に地域住民の安全を確保するための防災情報通信システム、気象予報に使用する気象観測用システムなどが、社会インフラの発展にグローバルレベルで貢献しています。

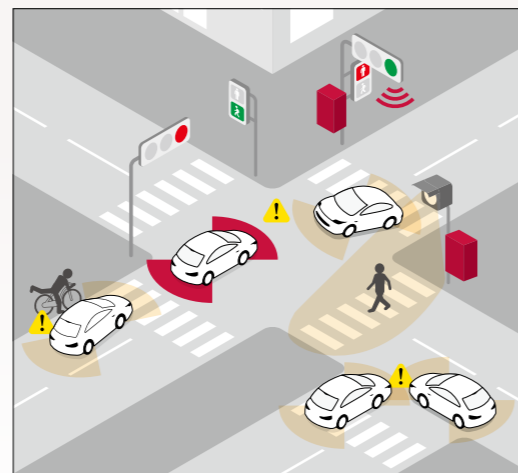
### 4 メカトロニクス・電源

メカトロニクス・電源事業では、産業用生産設備や業務用プリンター、電動車(xEV)用電源部品などを開発・販売しています。温室効果ガス削減に寄与するxEVは今後急速に普及すると予想され、新たにグループ会社となったNJコンポーネント(株)とのシナジーを発揮し事業拡大を図ります。



### 2 通信機器

通信機器事業では、日本無線(株)がこれまで船舶や気象レーダーで培ったレーダーセンシングの技術を活かして、自動車向けの高性能ミリ波レーダーや超音波センサーなどADAS関連製品に加え、安全な交通インフラを実現する自動車用ITS(高度道路交通システム)、ETC車載器などの製品を展開しています。さらに日本無線(株)が開発するGNSSチップは、これまでよりも高精度なGPS測位を可能にし、鉄道・農業・建機などの幅広いモビリティ市場で自動運転の基盤技術となります。2018年4月には、モビリティに関わる事業を発展独立させ、JRCモビリティ(株)を設立しました。



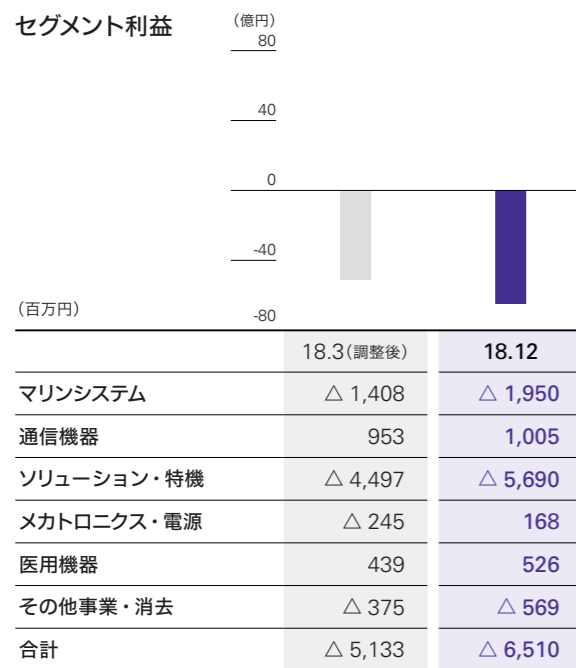
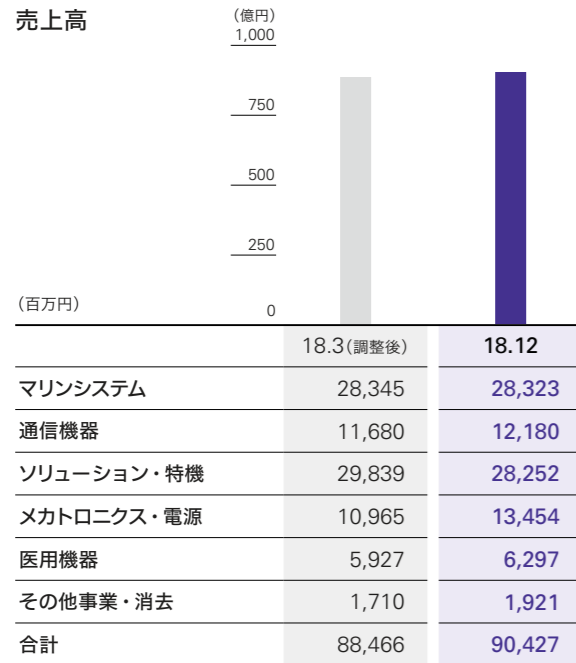
### 5 医用機器

日本無線(株)では、超音波診断装置、画像処理装置などに加え、X線応用機器などの医療用メカトロ機器の製造を行っています。医療機器の国際標準規格であるISO13485による品質管理システムのもと、最先端技術を駆使して数多くのODM\*製品を送り出しています。

\* Original Design Manufacturing: 委託されたブランドの製品として、受託者が設計・製造した製品



# 事業の業績と戦略



(注) 2018年12月期は変則決算のため、前期の実績を当連結会計年度と同一期間となるよう組み替えて調整後の数値とし、前期比較をしています。

## 2018年12月期の業績概況

無線・通信事業の2018年12月期の業績は、売上高90,427百万円(調整後前期比2.2%増)、セグメント損失6,510百万円(調整後前期から1,376百万円の悪化)となりました。

マリンシステムは、顧客への拡販活動により情報サービス分野の売上が増加したものの、アフターマーケット需要の伸び悩みにより商船換装向け機器の売上が減少した結果、セグメント売上は微減、セグメント損失は費用増もあり拡大しました。2018年7月には、日本無線(株)が漁船市場でのシェア拡大を狙い、ノルウェーに本社を置くProNav ASを完全子会社化しました。

通信機器は、自動車用ITS製品の販売が堅調に推移したことにより、増収増益となりました。また、2018年には、新幹線の次世代保守作業安全システム開発を受注しています。

ソリューション・特機では、水・河川情報システムの売上が増加したものの、県市町村防災システムの出荷が一巡したことなどにより、減収・損失拡大となりました。2018年12月には、NEDO※など数社との協力により、無人航空機に搭載した世界初の衝突回避システムの探知性能試験を実施しました。

メカトロニクス・電源は、情報機器およびICTの需要増と、事務機器の委託生産が好調に推移したことにより、増収・黒字転換となりました。

医用機器は、超音波診断装置の売上が堅調に推移し、カテーテル用振動子も販売好調だったことにより、増収増益となりました。

※ New Energy and Industrial Technology Development Organization: 新エネルギー・産業技術総合開発機構

## 2019年12月期の事業戦略

無線・通信事業では、主力事業であるマリンシステムとソリューションの収益基盤の再構築に取り組み、安定した黒字体質への転換を目指します。さらに今後、サービスソリューション提供による高付加価値型ビジネスモデルへの転換を図っていきます。

マリンシステムでは、引き続きアフターマーケットにおけるLCM※ビジネスの拡大に努めます。中小型船分野では、商品・販売・サービスの強化に努め、ProNav社の持つ北欧漁船市場への販路を活用し、シェア拡大を図ります。また、2018年12月

## 日本無線(株)社長 コメント

無線・通信事業では、これまで培ってきた通信・情報分野における豊富な技術や知識、経験を結集し、社会やお客様のご要望に応え、広く社会の発展に貢献する「価値のある製品・サービス」を提供していきます。健全で安定した成長の実現に向けて、強固な収益性と健全な財務体質の実現を図ります。高収益ビジネスを確立するために、従来の機器販売中心のビジネスモデルから事業ポートフォリオの転換を進め、人々の安全・安心に貢献する情報の提供サービスなど「デジタル化ビジネス」を推進していきます。



荒 健次  
日本無線(株)社長

にリリースした第二世代のJ-Marine NeCSTを中心として、船陸間ネットワークによる船舶の安全運航支援サービスの拡大を目指します。2019年4月には、緊急時のリアルタイム情報共有を実現する船舶管理支援アプリケーションとしてNeCST Managerのサービスを開始しました。

通信機器では、ITS車載器の海外展開の拡大を図ると同時に、鉄道・農業・建機などのモビリティ市場に向けて、高精度測位を可能にするGNSSチップを活用したビジネスを展開していきます。なお、通信機器事業のうち、オートモティブ関連は2019年12月末日までにJRCモビリティ(株)への移管を予定しています。

ソリューション・特機では、引き続き総合防災システムを基盤としつつ、社会資本のメンテナンス需要の取り込みにも注力します。民需向けには、災害時などにモニターで瞬時に情報共有できるサービス(Alertmarker+)など、新分野への展開を図り

ます。海外では、アジア市場を中心に防災システム、海洋安全システムなどの拡販に注力すると同時に、空港面監視用マルチラレーションシステムなどで航空分野への新規参入を図ります。

メカトロニクス・電源については、2019年7月に長野日本無線(株)がFDK(株)の事業の一部が承継されたNJコンポーネント(株)を完全子会社としました。これにより電源事業では生産力と設計開発力の強化を図り、急速に拡大するxEV(電動車)市場において、新たな収益機会の創出に努めます。

医用機器では、新型画像診断装置と小型超音波画像処理装置などのバリエーションを増加させるとともに、新分野である予防・予後領域への取り組みを強化します。また、保有する無線技術を医用機に組み込み、医療現場における機器の無線化を積極的に進めていきます。

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

## 主要拠点紹介

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

## 成長戦略

日清紡グループの無線・通信事業では、これまでに培ったモノづくりの技術をベースとして、サービス分野へ事業領域の拡大を図ることでさらなる成長を実現します。各分野において、安全・安心の提供を追求し、社会から必要とされる企業グループを目指していきます。

### 海の安全

#### J-Marine Cloud

海上インターネットの普及に伴って、船陸間での情報共有やそれら情報の有効活用が可能になりました。J-Marine Cloudは、陸上からの船舶の見える化を実現し、さらに多種多様なコンテンツを提供することで、安全安心でスマートな運航管理を目指したトータルサービスです。個人向けサービスも提供しており、レジャーボートや海釣りなどの安全にも貢献しています。

- **Smart Ship Viewer (SSV)** : インターネットブラウザを介して、管理船における航海情報や航路・航跡情報などが閲覧可能となるWebサービスです。また、J-Marine NeCSTで作成した航海情報の船陸間、船船間の共有も可能です。
- **JRC RMS** : 船上機器の最新情報を日本無線(株)が遠隔で診断し、故障要因の早期究明や予防メンテナンスを行うことにより保守費用を削減できます。
- **JM-Weather** : 天気図や台風情報、波高などの気象海象情報を提供するアプリケーションであり、スマートデバイスで利用できます。

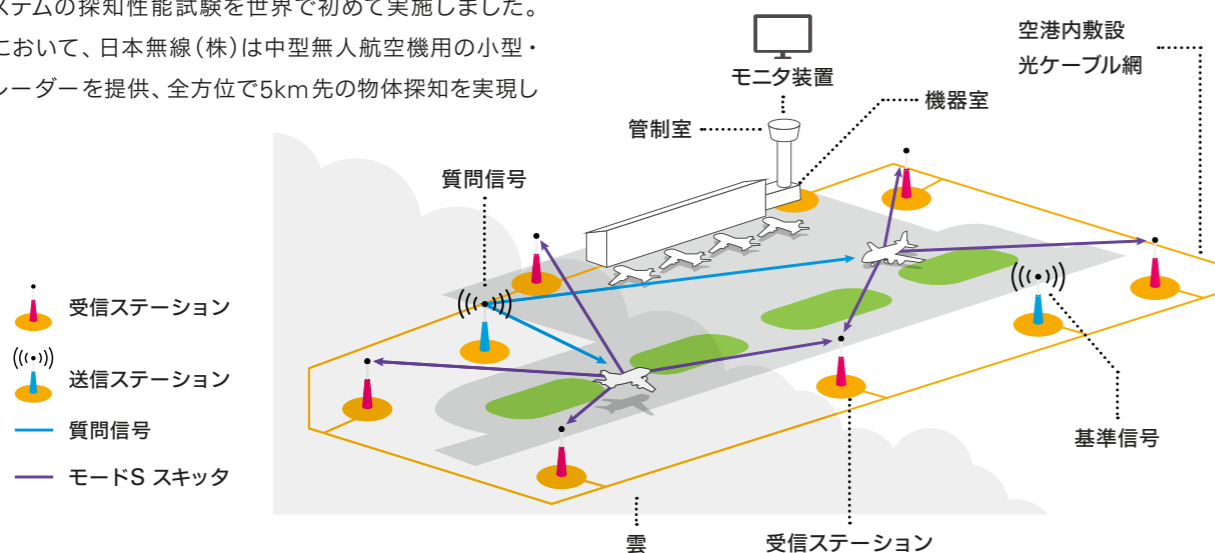
### 空の安全

#### 無人航空機の衝突回避システム

利用分野が日々拡大している小型・中型無人航空機では、安全利用のための衝突回避技術の確立が喫緊の課題となっています。日本無線(株)では、NEDOほか4社と共同で、福島県および相馬市の協力のもと、中型無人航空機に搭載した衝突回避システムの探知性能試験を世界で初めて実施しました。同試験において、日本無線(株)は中型無人航空機用の小型・軽量のレーダーを提供、全方位で5km先の物体探知を実現しました。

ベトナムでは、空港面監視用マルチラレーションシステム<sup>※</sup>の運用試験を開始しました。

<sup>※</sup> 航空機から発せられる二次レーダー(SSR)信号を空港内の複数の受信機で受信し、その受信時間差をもとに正確な航空機位置を検出するシステム

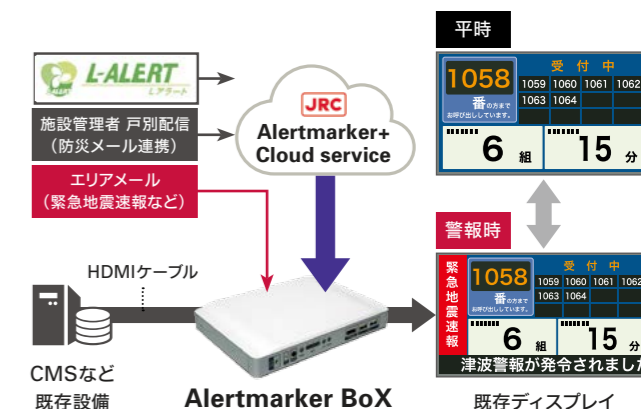


- 受信ステーション
- ((( ))) 送信ステーション
- 質問信号
- モードS スキッタ

### 防災関連サービス

#### Alertmarker+

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



#### 防災システムの海外展開

日本無線(株)では、国内官公庁向けの比率が高いビジネスモデルの転換を図り、積極的に海外展開を進めています。例えばアジア、大洋州を中心に近年多発している自然災害の被害軽減のために、情報の収集システムから住民への通報システムを含めた総合防災システムの拡販に注力しています。

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



**加藤 謹司**  
JRCモビリティ(株)  
代表取締役社長

#### JRCモビリティ(株)より

当社では、自動車の衝突予防システム向けのミリ波レーダーや、駐車支援システム向けの超音波センサーなどの開発を進めており、ADAS事業を推進しています。2019年12月末までに日本無線(株)から、ETC車載器やGPS受信機といったオートモティブ事業の移管を受ける予定で、センサー類やロケータ関連製品などの拡販も進め、2025年には200億円の売上高を目指しています。トラフィックカウンタ<sup>※1</sup>やDSSS<sup>※2</sup>などグループの保有技術・製品も活用し、モビリティ事業の拡大を推進します。

<sup>※1</sup> 高速道路などに設置され、車の台数カウントや逆走検知を行う機器

<sup>※2</sup> Driving Safety Support Systems : 交差点などで、ドライバーに交通状況や信号などの情報を送信し、交通事故を未然に防止することを目的とするシステム

## 主要拠点紹介

日本無線(株)は1915年の創業以来、無線・通信の分野における先進的なモノづくりの技術を磨いてきました。日清紡グループの戦略的事業領域に幅広く貢献している同社の、グローバル事業と技術開発の拠点となっている主な事業所を紹介します。



### 長野事業所と先端技術センター

2015年、事業構造改革を進めていた日本無線(株)が新たな拠点としたのが、長野事業所の先端技術センターです。地上6階建て、総床面積が約13,000㎡の建物で、屋上の共用実験場に加え、各階のバルコニーでも実験が可能になっており、室内の研究との連携を高めています。技術者同士が部門やグループの垣根を越えてつながることを容易にしたオフィス空間が高く評価され、グッドデザイン賞や日経ニュー・オフィス賞などを受賞しました。ソリューション・特機事業の生産工場も併設されており、多くの技術が集積する無線・通信事業における、開発・生産の中核拠点となっています。

### NJコンポーネント(株) 山陽事業所

2019年7月に長野日本無線(株)の子会社となったNJコンポーネント(株)の山陽事業所(山口県)。温室効果ガス削減に寄与し、今後急速に普及すると予想される自動車向けのコイルやトランスなどの製品、またそれらに用いられる高性能磁性材料(フェライト)を製造しています。それぞれの強みを融合することで競争力をさらに強化し、事業の飛躍を目指します。



### 川越事業所

日本無線(株)の基礎研究を担う研究所に加え、防災システムなどを手掛けるソリューション事業の拠点として、埼玉県ふじみ野市に建設されました。都心に近い立地で関東一円へのアフターサービス体制を整え、ダムや河川などの運用を管理するシステムや、災害時に行政からの情報を住民に伝達する無線システムなど、自治体向けの事業を中心に展開しています。



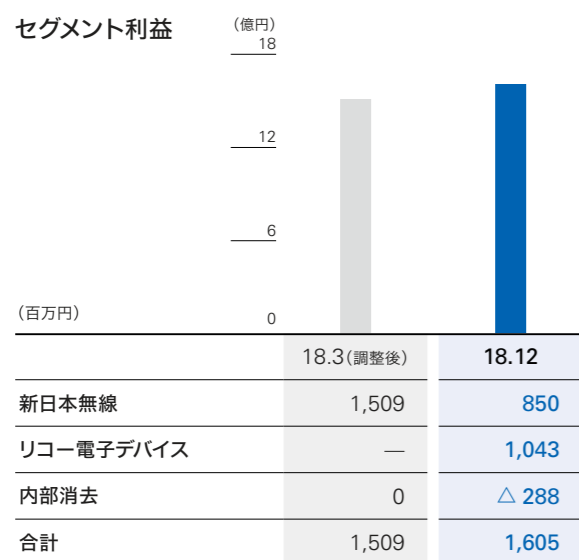
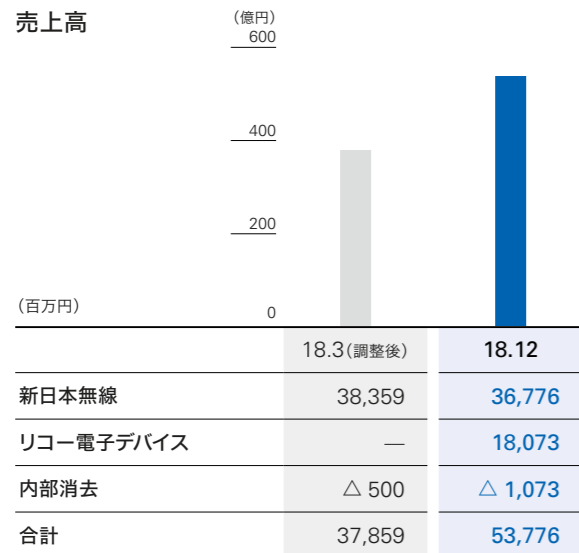
## マイクロデバイス事業

### 新日本無線株式会社/リコー電子デバイス株式会社

マイクロデバイス事業では、新日本無線(株)がアナログ半導体やSAW\*フィルタなどの電子デバイス製品やマイクロ波製品を、リコー電子デバイス(株)が小型・省電力の電源IC製品などを展開しています。両社のシナジーを追求し、今後さらに需要が拡大する自動車向け、産業機器向けデバイスの開発・生産を加速していきます。

\* Surface Acoustic Wave: 表面弾性波。スマートフォンや通信機器などのデバイスに用いられる

# 事業の業績と戦略



(注) 2018年12月期は変則決算のため、前期の実績を当連結会計年度と同一期間となるよう組み替えて調整後の数値とし、前期比較をしています。

## 2018年12月期の業績概況

マイクロデバイス事業の2018年12月期の業績は、売上高53,776百万円(調整後前期比42.0%増)、セグメント利益1,605百万円(調整後前期比6.3%増)となりました。

主力である電子デバイス製品は、米中貿易摩擦の影響などによる中国国内消費の減少もあり、同国市場でスマートフォン関連および産業機器関連が減速、エアコン向け部品の受託生産も低調に推移しました。一方で車載向け製品については、中国での自動車販売台数減少の影響がありましたが、欧州では大手Tier 1メーカーからの引き合いが活発化し、一部出荷が開始されました。マイクロ波製品については、衛星通信用コンポーネントが好調でした。

2018年12月期からリコー電子デバイス(株)の損益が通期で反映され、売上・利益に大きく貢献しています。また、新日本無線(株)がこれまで外部委託していたMEMS\*マイクの前工程をリコー電子デバイス(株)がやしろ工場にて保有する8インチウエハー生産ラインへ移管することで、生産面でのコスト削減が見込まれています。この取り組みは2019年2月から量産開始となりましたが、リコー電子デバイス(株)は、現在8インチラインの増強を行っており、最終的には、生産量をこれまでの1.5倍まで増加させる予定です。

また、2018年9月には新日本無線(株)の完全子会社化が完了し、マイクロデバイス事業の成長を加速させる体制が整いました。

\* Micro Electro Mechanical Systems: 半導体技術を応用してつくられる微小デバイス

## 2019年12月期の事業戦略

需要が堅調に推移している車載向け製品を、今後の成長分野として位置付け、事業強化を図っていきます。新日本無線(株)とリコー電子デバイス(株)が生産から購買まで協力体制を構築するとともに、電動自動車や自動運転車など次世代自動車向けのラインナップを拡充し、成長率が高く安定市場である車載向けビジネスの構成比を高めていきます。米中の貿易摩擦などにより、スマートフォン関連を中心に中国国内では不透明な状況が続いていますが、IoT、産業機器関連は今後の市況回復

が想定されており、引き続き事業強化に注力していきます。マイクロ波製品では衛星通信用コンポーネントは引き続き堅調、センサー関連の伸長を見込んでいます。

リコー電子デバイス(株)では、特に今後の需要増が見込まれる車載向けや産業機器向け製品に備え、製造設備のIT化を進めるなど生産能力の増強を図っており、現状計画とおりに進捗しています。一方、新日本無線(株)のパッケージング拠点

である佐賀エレクトロニクス(株)\*では現在新工場棟の建設が進んでおり、2020年早々にも車載向けセンサーなどの生産を開始する予定です。

マイクロデバイス事業では、顧客からのさらに大きな信頼につながるよう、セグメント売上高1,000億円規模を目指し、今後も事業の拡大を続けていきます。

\* 新日本無線(株)の100%子会社

## 主要拠点紹介

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

## 主要製品紹介



電子デバイス製品



産業機器向け製品



マイクロ波製品

### 車載向け製品

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

### 産業機器向け製品

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

### 衛星用コンポーネント

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

\* Very Small Aperture Terminal

## 新日本無線(株) 会長インタビュー



小倉 良  
新日本無線(株)  
代表取締役会長

日清紡グループは、「環境・エネルギーカンパニー」グループとして、社会が直面する課題にソリューションを提供、事業を通して持続可能な社会づくりに貢献することを、中長期経営戦略の一つとして掲げています。中でもマイクロデバイス事業は、電子デバイスの設計と生産を担い、モビリティ、産業機器、通信デバイス、ヘルスケア、衛星通信などさまざまな領域で事業を展開しています。

### Q1 2018年12月期は、10月頃からスマートフォンや車載、産業機器向け出荷が落ちてきましたが、市場で何が起きているのでしょうか？

スマートフォンに関しては、中国経済の減速に伴い出荷が低調となりました。また通信技術の切り替え期に需要が伸びる傾向がありますが、現在は3Gから4Gへの切り替えが一巡していることも低調の要因です。しかし5Gへの切り替えが本格化すれば、改めて需要は拡大するとみています。実はそうしたタイミングでスマートフォンメーカーの市場シェアがガラッと変わるので、どのメーカーのどの機種に採用されるかでも出荷状況に大きな影響があります。

車載向けは、足元の出荷はスローになっていますが、業界習慣として予定納入個数が減る可能性は低く、現在出荷しているものは、3~4年前に開発および客先承認が完了しているものです。我々はむしろSOP 2021\*およびその先の製品について、国内Tier 1メーカーと話を進めており、実際に大型案件なども受注できているため、将来の事業拡大を

期待しています。投資についても受注が見えていますので、回収できる安心感があります。

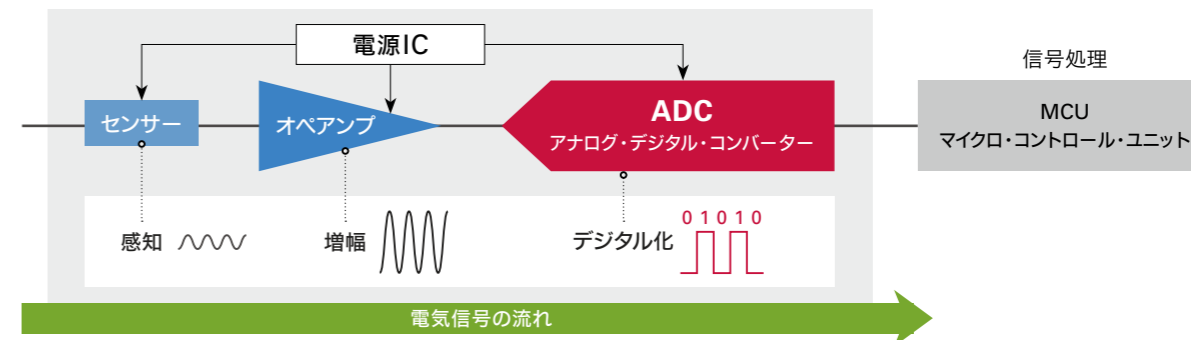
産業機器向けは、中国の経済成長などに伴ってシリコンサイクルを越える拡大を続けてきましたが、足元では出荷が伸び悩んでいます。しかし世界的なIoT化の流れを考えると、長期的な市場規模はさらに拡大していくわけで、我々の製品開発のペースを緩める理由はどこにもありません。

\* Start of Production 2021：2021年生産開始予定という意味

### Q2 マイクロデバイス事業における日清紡グループの強みは何ですか？

信号系の分野を中心に、センサー/オペアンプ/ADC\*をフルラインで扱っており、クライアントのニーズに合わせてカスタマイズし、ワンパッケージのモジュール製品を提供できることです。モジュール化による品質の向上やコストダウンに加えて、クライアントとしては設計工程や部品調達の作業労力を大幅に削減し、リソースを注力分野へ集中

アナログ半導体モジュールの仕組み



投下できるということで評価を得ています。これはより大手の競合メーカーではなかなかできない取り組みだと自負しています。

また当期よりリコー電子デバイス(株)との協業が本格化したことで、同社の電源ICなどを加えたモジュール製品をクライアントに提供できるようになりました。

独自技術を持っているのも、日清紡グループの強みです。センサーに関しては、新日本無線(株)のMEMS技術が差別化要因になっています。また、同社ではマイクロ波技術を利用して、通信衛星用の受信・送信機で高いシェアを誇ります。このマイクロ波は人感センサーとして、自動販売機やサニタリー分野などでも導入されています。さらに産業機器向けでは、ロボットアームなどの回転角度を検知するエンコーダ用センサーに使われる、光半導体の技術も優位性になっています。

\* Analog-to-Digital Converter：アナログ電気信号をデジタル電気信号に変換する電子回路

### Q3 新日本無線(株)とリコー電子デバイス(株)との協業は進んでいますか？

新日本無線(株)は一部外部委託していたウエハーの製造をリコー電子デバイス(株)のやしろ工場、リコー電子デバイス(株)は外部委託していたアSEMBリー工程の一部を佐賀エレクトロニクス(株)で、それぞれ対応するプロジェクトがすでに両工場が始まっています。

人員のやり繰りも大きなメリットです。デバイスの工場は時期によって人員の過不足が出てくるので、互いの工場に人員を融通し合うことで、マンパワーの平準化をしています。

設計・開発チームは、両社融合したワーキンググループをいくつか立ち上げており、次世代製品の開発をスタート

させています。

車載製品は、生産プロセスにおいて厳しい安全基準が求められます。リコー電子デバイス(株)は、日本のIATF16949と欧州のVDA6.3両方の認定を受けている新日本無線(株)の製造ラインを活用することで、車載製品のラインナップを一気に増やすことができます。

### Q4 欧州市場での取り組みはどのような進捗でしょうか？

車載向けの採用が増えていきます。大手Tier 1メーカーとの取り組みも活発化しており、数十億円規模の受注も決まっています。この車載製品は新日本無線(株)とリコー電子デバイス(株)の共同開発によるものです。

### Q5 経営上のESGテーマとしては、どのようなことに注力していますか？

生産工場として、環境負荷の低減は当たり前のことです。加えて電子デバイスの製造は長時間労働が起こりやすい業種であるため、「働き方」に関して最大限の配慮をしてきました。新日本無線(株)では、2016年に「ヘルシーカンパニー宣言」を行い、健康経営を推進しています。健康増進を目指す社員に対して各種インセンティブを与え、工場屋内にトレーニングジムを設置し、ヨガ教室を開催するなどしています。その結果、2017、2018年に経済産業省の「健康経営優良法人 ホワイト500」に認定されました。社員それぞれのライフスタイルと会社勤務の最適なバランスを追求したいと考えており、勤務時間の裁量を広げ、子育ての支援を充実させるなど、さまざまな施策に取り組んでいます。



## 新日本無線(株) 川越製作所

世界トップクラスのデバイス開発を支えるマザー工場



新日本無線(株)は1959年に日本無線(株)から埼玉日本無線(株)として独立しました。この川越製作所では半導体ウエハーをはじめ、SAWフィルタ、MEMSマイクロフォン、レーダーやセンサーなどのマイクロ波製品、マイクロ波管・周辺機器などを製造しています。近年は、高度な電装化が進む車載向け電子デバイス事業を強化しており、次世代自動車にも多数の製品が組み込まれています。川越製作所は新日本無線(株)のマザー工場として、マイクロデバイス事業の中心拠点となっています。

所在地	埼玉県ふじみ野市福岡2-1-1
創業	1959年
敷地面積	57,510m <sup>2</sup> (東京ドーム1.2個分)
建物面積	22,437m <sup>2</sup> (2019年1月現在)
電力消費量	53,358MWh(2018年12月期実績)
燃料消費量	15,079KL(原油換算)(2018年12月期実績)
地下揚水量	640,981m <sup>3</sup> (2018年12月期実績)

### 電子デバイス製品

電子デバイス製品では、半導体を中心にSAWやMEMSなど、エレクトロニクス社会の発展に不可欠な製品をグローバルに提供しています。川越製作所では、シリコンだけでなく、ガリウムヒ素ウエハーも生産しており、同製品はシリコンに比べ動作の高速化、小型化、省電力化が可能で、特に高品質が要求されるスマートデバイスなどに多く使われています。製品は川越製作所のみならず九州やタイの子会社などでアSEMBリーされ、国内外の顧客から高い評価を受けています。

### マイクロ波製品

マイクロ波製品は新日本無線(株)で最も古い事業で、衛星通信用コンポーネント、マリンレーダーコンポーネント、移動物体検知モジュールなどの製品群では世界トップシェアを誇ります。これらの製品は、衛星放送のほか、船舶・航空・気象・防衛などの各種レーダーやセンサーに採用され、衛星インターネットの普及拡大でさらに重要性を増しています。現在は、新たに医療(ガン治療)向け製品の研究開発を進めるなど、活用分野拡大を図っています。

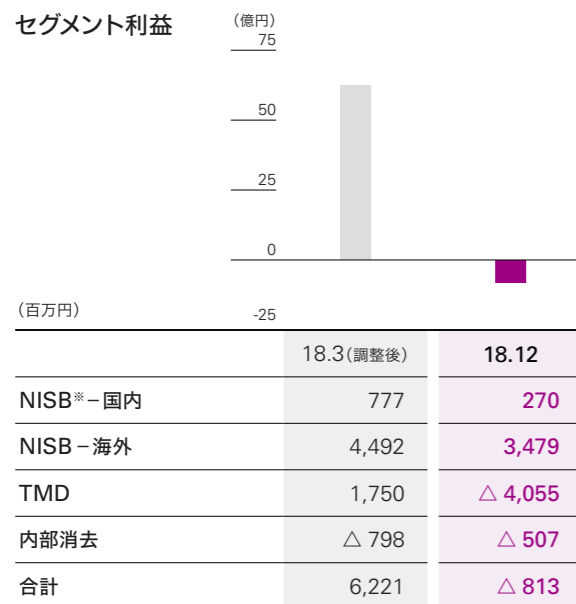
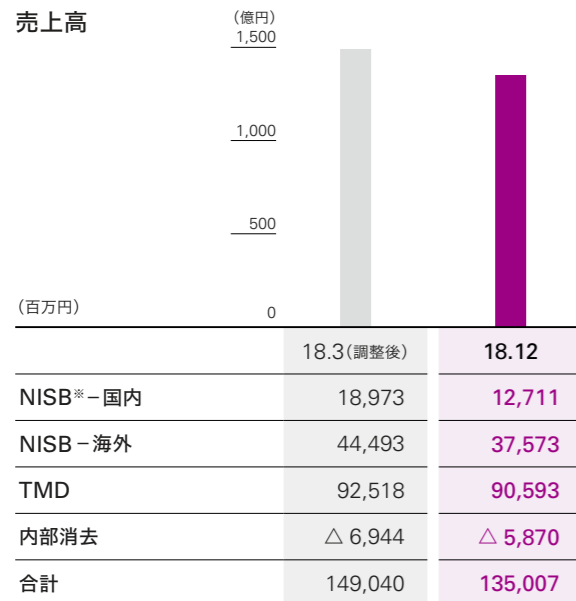


## ブレーキ事業

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

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

# 事業の業績と戦略



※日清紡ブレーキ株式会社

(注) 2018年12月期は変則決算のため、前期の実績を当連結会計年度と同一期間となるよう組み替えて調整後の数値とし、前期比較をしています。

## 2018年12月期の業績概況

ブレーキ事業の2018年12月期の業績は売上高135,007百万円(調整後前期比9.4%減)となり、セグメント損失813百万円(調整後前期比7,035百万円の悪化)となりました。減収減益の主な原因は、ファウンデーションブレーキ事業の譲渡と、TMD社のアフターマーケット向け製品の販売減や人件費増などによるものです。

日清紡ブレーキ(株)の国内では、軽自動車を中心とした新車販売の増加、および新製品による売上増があったものの、ファウンデーションブレーキ事業譲渡により減収減益となりました。韓国では顧客カーメーカーの販売減に伴い減収となりつつも、経費削減などにより増益となりました。米国では自動車販売が好調でしたが、ライトトラック向けの販売増など、商品構成の変化により減収減益となりました。中国は自動車販売台数が減少し減収減益、タイもファウンデーションブレーキ事業譲渡の影響を受け減収減益となりました。

TMD社は2017年から開始したアフターマーケット向け製品倉庫の移転に伴う混乱により、受注に対応した出荷ができず、大幅な減収減益となりました。新車組み付け部品についても、欧州で2018年9月のWLTP規制(排ガス燃費試験法)導入前に発生した駆け込み需要の反動により受注減となりました。

## 2019年12月期の事業戦略

2019年の国内自動車販売数は、消費税増税前の駆け込み需要の発生が考えられますが、政府による需要緩和策もあり、影響は過去よりも軽微なものに留まると想定しています。自動車販売が好調な米国では、米中貿易摩擦による内需への影響を注視しています。中国では貿易摩擦の影響などにより内需が低迷しています。同国の市場は長期的には再び回復に向かうと推測しますが、2019年については横ばいもしくはマイナス成長となる可能性も考慮しています。タイについては、今後も堅調な伸びが継続する見込みです。欧州は前年並みに推移すると見えますが、Brexitの影響による税関における物流の停滞が懸念されています。

こうした市場環境の中、TMD社では、アフターマーケット向け製品の受注回復を最優先課題としながら、ドイツの工場集約、グローバル拠点の再構築など構造改革を急ぎます。当期から開始した日清紡ブレーキ(株)が主導する新しい経営体制のもと、業績およびKPIの月次管理、PDCAサイクルの運用による業績改善サイクルを浸透させます。TMDグループを挙げて取り組むことで利益体質へと転換し、新製品開発や成長分野への戦略的投資を再開することを目指します。

銅レス・銅フリー摩擦材<sup>※</sup>については、日清紡ブレーキ(株)がすでに出荷を本格化させています。環境規制に対応した製品をいち早く開発し市場に投入しているため、市場シェアを拡大できるチャンスと捉えています。2018年には米国とアジアでも生産を開始しました。同製品については、米国で新工場棟を建設するなど、当期以降の3年間で総額200億円の設備投資を

実施する予定で、グローバルで生産能力の増強を図ります。

館林事業所では、複数の工程を一つにつなげた連続ラインを順次導入しており、IoT技術を活用して生産ラインの稼働状況を把握し、トラブルの予知や設備の保全を実現する「ラインの見える化」や検査工程の自動データ取り込みなど、生産革新に取り組んでいます。この取り組みは2021年までの完了を目指しており、リードタイムの短縮や省人化の効果を見込んでいます。

今後、ブレーキから排出される摩擦微小粒子についても規制される動きがあります。当社グループとしては、銅規制対応の次の課題として研究開発を進めます。

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

## 主要拠点紹介

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

## 主要製品紹介



ディスクパッド



ブレーキライニング

日清紡ブレーキ(株)およびTMD社では、ディスクパッドやブレーキライニングといったブレーキ摩擦材を、各地域の特性に合わせ、新車組み付けおよびアフターマーケットに向けて販売しています。優れた制動力と心地よい制動フィーリング、さまざまな条件下での性能安定性

や耐久性を実現しており、軽自動車や普通乗用車、スポーツカー、大型トラック・バスなどのブレーキ装置で幅広く使われています。近年では銅規制に対応した製品をいち早く開発し、普及に向けて注力しています。

## 日清紡ブレーキ(株)社長インタビュー

日清紡グループのブレーキ事業は、銅レス・銅フリー製品の開発で先行し受注を伸ばしていることで、環境対応製品を提供するメーカーとして業界のトップランナーの地位を固めています。また、日清紡ブレーキ(株)とTMD Friction Group S.A.を合わせたグローバル市場シェアは約20%に及び、世界トップクラスのブレーキ摩擦材メーカーとして、自動車産業の安全性を世界的に支えています。



石井 靖二  
日清紡ブレーキ(株)  
代表取締役社長

**Q1** 2018年12月期は、厳しい業績となりましたが、まずは日清紡ブレーキ(株)の減収・減益(調整後前期との比較)について、その理由をお聞かせください。

日清紡ブレーキ(株)が減収・減益となったのは、ほぼ2018年4月のファウンデーションブレーキ事業の譲渡によるものです。継続する摩擦材事業は、国内・海外ともに順調に推移しています。

ファウンデーションブレーキ事業譲渡の理由を改めて説明すると、今後電動ブレーキ化が進む中で競争力を維持するためには、大規模な設備投資や開発投資が必要になることから、当社としては市場優位性を持つ摩擦材事業へ経営資源を集中させるという意思を固めたものです。

**Q2** 当期はTMD社が減収・赤字となりました。TMD社で何が起きたのでしょうか？

日清紡ブレーキ(株)の製品は、新車組み付けがほとんどですが、TMD社では新車組み付けと同等以上の規模を持つアフターマーケット(交換)向け事業があり、TMD社の収益の柱になっています。

直接的な赤字の原因になったのは、アフターマーケット向け事業です。ドイツに複数あった倉庫を統合し、よりグローバルオペレーションに適した配送システムを構築すべく広い敷地を確保し、2017年から移転を開始しました。ところが、新倉庫においてシステムに関する混乱などがあった結果、受注に対応した出荷ができなくなるという事態が発生しました。この状況が2018年初頭から6月くらいまで続いたため、減収に加え問題対応へのコストアップ、さらには顧客離れを招いてしまいました。

TMD社の製品には確固としたブランド力があるため、最終的な顧客の回復は得られると思いますが、回復に向けて小売店ベースのキャンペーンを大規模に展開せねばならず、2019年はコストアップの影響が残ります。

新車組み付け製品に関しては、TMD社は歴史的に多くのメーカーが合併を繰り返して成長した会社であるため、それぞれのブランドがそれぞれの地域でオペレーションを継続している部分があります。その非効率を改善すべく、最大の市場であるドイツにおいて、レバークーゼンとエッセンのオペレーションをエッセンに集約し、採算を大幅に向上させるプロジェクトを数年前から行っていたのですが、現地の運営力が弱くこれがなかなか進んでいませんでした。

上記問題を解決すべく、2018年半ばに経営陣を刷新したことに加え、オペレーションに関しても日清紡ブレーキ(株)から人員を派遣するなど、総力的に支援を行っています。こうした取り組みを進める中で、安全や品質、生産工程などで対処すべき課題が明確になり、それぞれ適切に対処していくことで2020年からは本格的な経済効果を発揮できる見込みです。

**Q3** 日清紡ブレーキ(株)の銅レス・銅フリー製品の状況はいかがでしょうか？

2019年4月時点で館林事業所でのディスクパッド生産量のうち、1/5程度が銅レス・銅フリー製品になっています。自動車部品業界では、受注した製品は数年先まで出荷数量が決まっており、日清紡ブレーキ(株)の銅レス・銅フリー製品も2025年頃までの出荷が見えています。

館林事業所では、2025年までに生産能力を2019年4月時点に比べ2割程度増強させ、そのうち6割超が銅規制対応製品となる予定です。また米国工場では対応製品は現状1割程度ですが、2025年には全体の生産能力を現状から4割程度増強させた上で、そのうちの5割超が対応製品となる予定です。中国でも量産を開始しており、こうした銅レス・銅フリー製品の生産能力増強などに向けて、日本、米国、中国の総額でこれまで実行した分を含めて200億円程度の投資を計画しています。

2025年以降のブレーキ製品に関しては、今後の技術動向に応じて開発の方向が決まりますが、高い安全性などを前提として小型化、軽量化、低環境負荷という流れは確実です。銅規制対応品で市場シェアを確保していくことが、次世代製品の開発にあたって最良のポジションを得ることにつながっていくと思っています。

**Q4** ブレーキ事業としての日清紡グループ全体への貢献や、経営上のESG関連テーマに関しては、どのように取り組んでいますか？

日清紡グループの注力するモビリティ分野について、自動車メーカー、Tier 1メーカーとの良好な信頼関係を構築しているブレーキ事業では、グループの新規事業とのつなぎ役を果たしています。また館林事業所では、IoTやAIを活用した生産プロセスの効率化などを推進していますが、こうした成果を日清紡グループ全体に波及させるべく、グループ横断の取り組みとして、生産技術力強化プロジェクトを進めています。

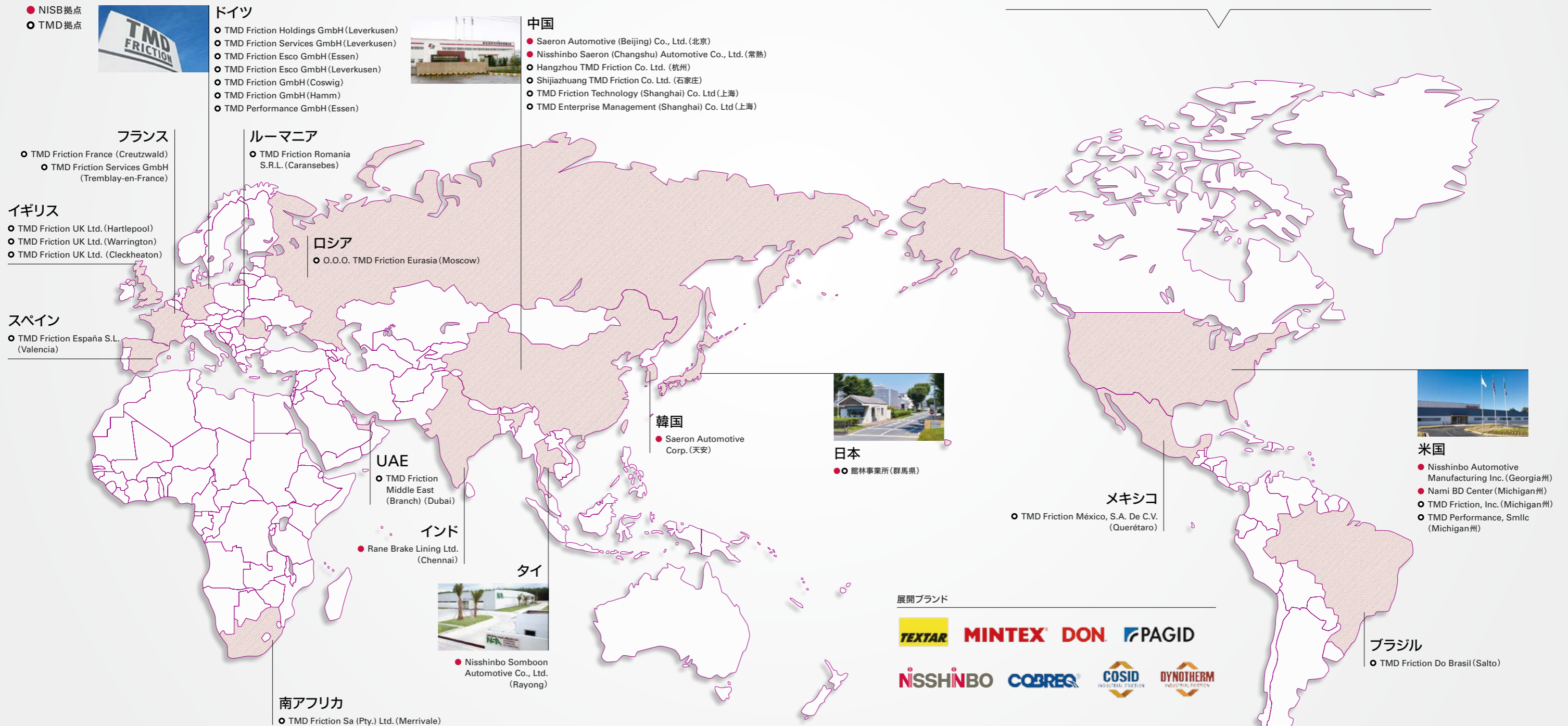
ESGに関しては、製造現場での廃棄物などを極限まで減らす努力を継続している一方で、「働きやすさ」の改善にも努めています。ブレーキ事業の成長のためには、女性も含め、若い人材の活躍が鍵となります。若手社員により責任ある提案をさせるなど、優秀な人材に選ばれる組織を目指して、常に改善を進めています。

## グローバル展開

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

日清紡ブレーキ株式会社 / TMD Friction Group

世界 **17** 力国 **41** 拠点 (日本を含む)





## 精密機器事業

### 日清紡メカトロニクス株式会社

当事業では、70有余年にわたり培ってきたさまざまなノウハウを活かし、自動車向け金属加工の精密部品事業や家電・自動車向けを主としたプラスチック製品事業、および顧客ニーズを満たす各種専用機を製造するシステム機事業を行っています。2015年から子会社となった南部化成(株)とともに、アジアを中心としてグローバルに事業展開しています。

P.39 主要製品紹介

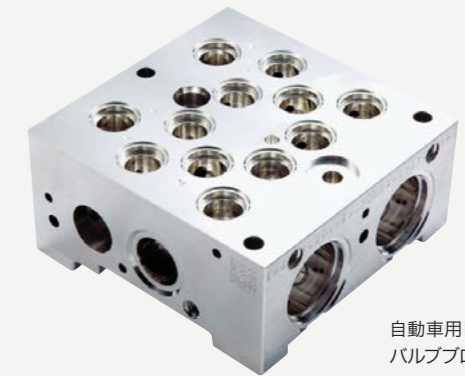
P.40 事業の業績と戦略

P.41 日清紡メカトロニクス(株)社長コメント

## 主要製品紹介

### EBSバルブブロック

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



自動車用EBS  
バルブブロック

### 車載用プラスチック

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



自動車用ヘッドライト部品

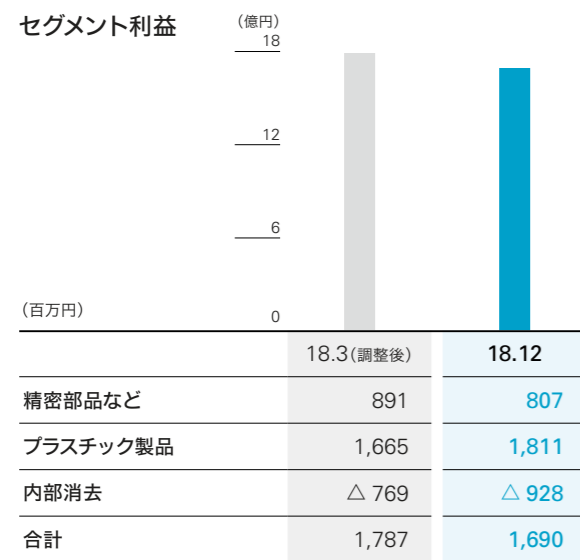
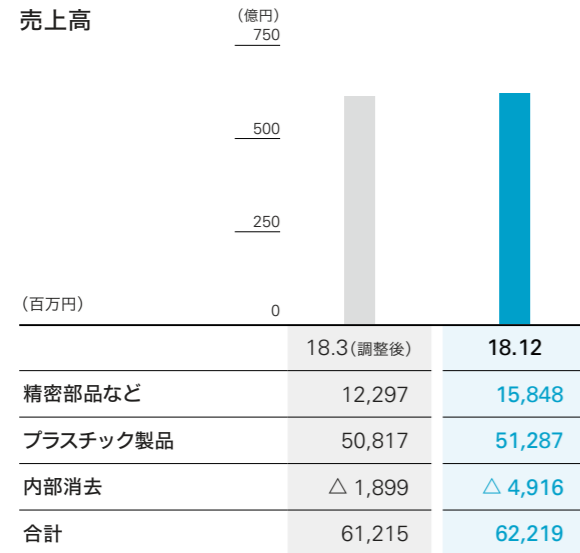
### 高付加価値プラスチック

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



家庭用・業務用  
エアコンファン

# 事業の業績と戦略



(注) 2018年12月期は変則決算のため、前期の実績を当連結会計年度と同一期間となるよう組み替えて調整後の数値とし、前期比較をしています。

## 2018年12月期の業績概況

精密機器事業の2018年12月期の業績は、売上高62,219百万円(調整後前期比1.6%増)、セグメント利益1,690百万円(調整後前期比5.4%減)となりました。

精密部品事業は、自動車向け精密部品加工における中国子会社の事業拡大に伴い増収となりましたが、設備投資に伴う減価償却費増加などの影響で減益となりました。米中貿易摩擦などの影響で、中国の自動車販売台数が減少したため、増収幅は想定を下回る結果となりました。

プラスチック製品事業は、南部化成(株)の自動車向け製品が好調だったことや中国子会社とインド子会社の売上増などにより増収増益となりました。タイの新工場(第3工場)は、2018年10月に量産を開始しており、クロスフローファンの生産効率化を推し進めます。また自動車向けマスコットの製造においては南部化成(株)とのシナジー発揮を目指します。

## 2019年12月期の事業戦略

精密部品事業においては、米中貿易摩擦の影響などにより、減速傾向にある中国自動車市場を注視しています。日清紡大陸精密機械(揚州)は顧客の受注減の影響が予想されるため、在庫削減などを行い対応しています。ただし、次世代製品の量産開始など長期的な増産が見込まれるため、顧客需要や市場動向に注意を払いつつ、設備投資を行っていきます。そのための増資を当期と2019年12月期の2期にわたって実施しました。国内においては、ラインモニタリングシステムの導入など生産効率化を図り収益を維持していきます。また、日清紡精機広島(株)では、新規受注した大手カーメーカー向け製品の量産を開始しています。

プラスチック製品事業では、日本をマザー工場として人材育成、技術開発、仕組みの構築などを図り、各拠点への横展開をグローバルに実施します。現在、インド子会社が成長軌道に乗っており、継続して増資、設備投資を行っています。

南部化成(株)については、日清紡メカトロニクス(タイ)での自動車向けマスコット生産や自動車用厚肉レンズの日清紡精密機器(上海)への生産移管など、グループ内シナジーを発揮していきます。

## 日清紡メカトロニクス(株)社長 コメント

精密機器事業は、グループ経営・グローバル経営の深化に向けて事業基盤を構築していきます。グループ経営については、開発・営業、生産技術、品質保証の各機能が一体となった経営を進め、IoT/AI技術を活用したモノづくり革新に挑戦します。またグローバル経営については、安全、環境、労務、品質、税務などのリスクマネジメント力強化やガバナンス体制の整備に取り組みます。豊富な技術、品質、コスト競争力により、新規分野にも挑戦するとともに、情熱とスピードをもって最適な製品を提供していきます。



**増田 敏浩**  
日清紡メカトロニクス(株)社長

## 主要拠点紹介

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



## 化学品事業

### 日清紡ケミカル株式会社

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

P.43 主要製品紹介

P.44 事業の業績と戦略

P.45 日清紡ケミカル(株)社長コメント

## 主要製品紹介

### カルボジライト

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



カルボジライト

### 水処理担体

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



水処理担体: APG

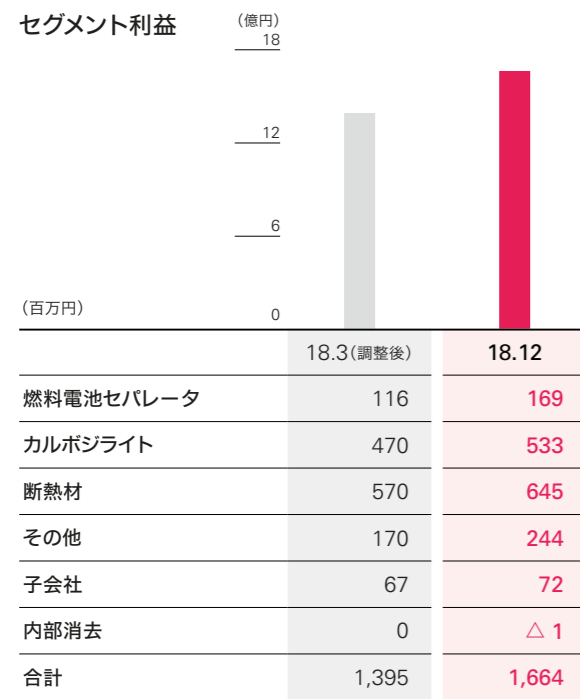
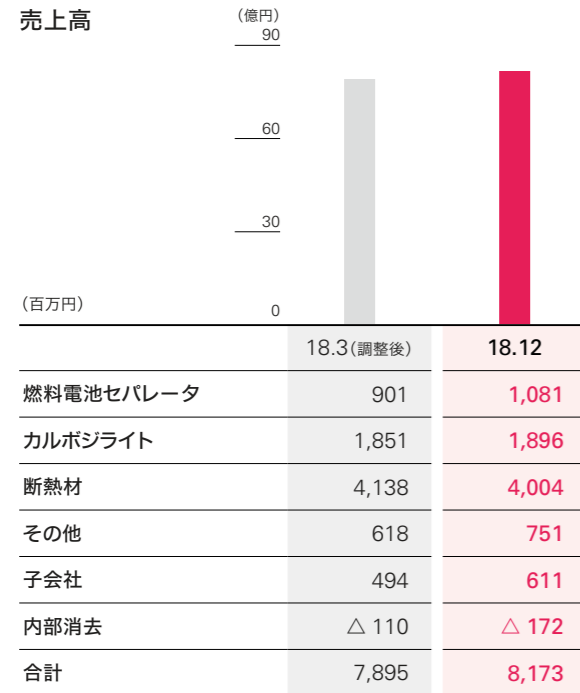
### ガラス状カーボン

IoT、AIの普及拡大に伴う高性能半導体の増加や、スマートフォンなどの有機EL採用の拡大により、製造治具として需要が高まっています。当社グループのオンリーワン技術であるガラス状カーボンコートは、黒鉛の持つ高い耐熱性や、導電性など発塵や気体・液体の透過を抑える特徴を付与することができ、幅広い市場をターゲットとして多様な製品形態に対応できる点が強みです。今後はスマート社会に不可欠なネオジム磁石や曲面ガラスの製造治具向けの開発など、用途の広がりが期待されています。



ガラス状カーボンの加工品

# 事業の業績と戦略



(注) 2018年12月期は変則決算のため、前期の実績を当連結会計年度と同一期間となるよう組み替えて調整後の数値とし、前期比較をしています。

## 2018年12月期の業績概況

化学品事業の2018年12月期の業績は売上高8,173百万円(調整後前期比3.5%増)となり、セグメント利益は1,664百万円(調整後前期比19.3%増)となりました。

断熱製品は、硬質加工品の大型案件(LNG船向け保冷材料)が終了したことやウレタン原液製品の販売が低調だったことなどにより減収となりましたが、高付加価値品の比率向上により増益となりました。

機能化学品の「カルボジライト」は粉状改質剤の売上増により、増収増益となりました。大気汚染、海洋プラスチック汚染問題への取り組み、さらには、より安全性が高い化学物質への転換が進む中で、当事業では、自動車塗料や重防食塗料を中心とした水性架橋剤や、生分解性樹脂用改質剤の販売が好調です。当期には、安全性の高い食品フィルム向けの開発品の展開なども強化しました。

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

ガラス状カーボン製品は、半導体市場の好況に伴い売上が増加しました。

水処理用微生物担体は、環境汚染が深刻な中国において、分散型排水処理施設が急激な立ち上がりを見せており、受注が拡大しています。

## 2019年12月期の事業戦略

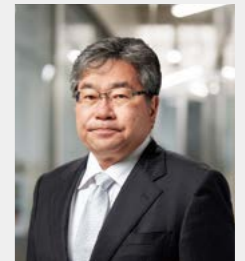
断熱製品では、市場で地球温暖化係数<sup>※1</sup>が1の発泡剤への切り替えが急速に進む中、ノンフロン製品<sup>※2</sup>への切り替え、および難燃・不燃製品の早期開発・上市に取り組んでいます。また、独自技術を活かした高付加価値製品の土木用原液や鉄道弾性材などの売上拡大を目指します。LNG船向け保冷材料は、2020年から施行される船舶排気ガスのSOx規制強化によって、今後注目が高まるLNG燃料船、LNGバンカリング船<sup>※3</sup>での受注獲得を狙います。

「カルボジライト」は、近年、国内外で安全性・環境負荷の低い材料のニーズがますます高まっているため、当製品の安全性

## 日清紡ケミカル(株)社長 コメント

多くの環境配慮型製品・技術を持つ化学品事業では、お客様に必要とされるグローバル企業を目指して業容拡大に取り組み、高い成長性と収益性を具現化していきます。

特に高機能樹脂素材「カルボジライト」と燃料電池セパレータは、今後の成長が大きく期待される事業領域として、積極的に資源投下していくとともに、より一層のグローバル展開を図っていきます。今後も、新たな独創技術の開発や高機能化・高性能化を図り、社会が必要とする次世代ケミカル製品の提供に努めていきます。



亀井 明弘  
日清紡ケミカル(株)社長

をアピールし、新製品の開発、新規用途開拓をさらに進めることで、高い成長性と収益性を実現します。今後の高成長を踏まえ、アライアンスやM&Aも視野に入れながら、数年後の海外生産拠点の稼働を計画しています。

燃料電池セパレータについては、グローバル市場において定置用での引き合いが増えており、より多くの採用を目指していきます。燃料電池車への採用に向けては、バス・トラックなどの商用車用の試作品受注を通じて、本格普及期に大量生産可能な技術開発を進めています。

水処理用微生物担体は、中国での需要増に対し現地メーカーとの連携を強化し、現地の生産網、販売網の構築により、売上

拡大を図ります。また、東南アジアでも市場の立ち上がりが見込まれるため、同地での事業展開を模索していきます。

ガラス状カーボン製品は、半導体市場・有機ELパネル市場の成長鈍化や米中貿易摩擦の影響により厳しい市場環境ですが、当期より供給開始した半導体の製造装置部品など革新的な新製品の市場投入を継続します。

- ※1 二酸化炭素を基準にして、他の温室効果ガスがどれだけ温暖化する能力があるか表した数字
- ※2 ハイドロフルオロオレフィン(HFO)や水を発泡剤としたウレタンフォーム
- ※3 LNG燃料船に海上でLNG燃料を供給する船舶

## 主要拠点紹介

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





## 繊維事業

### 日清紡テキスタイル株式会社

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

#### 2018年12月期の業績概況

繊維事業の2018年12月期の業績は売上高43,659百万円(調整後前期比2.2%減)となり、セグメント利益は1,250百万円(調整後前期比31.3%減)となりました。

国内では、ユニフォーム用生地および化粧雑貨用不織布の販売が増加し、東京シャツ(株)のシャツ販売も堅調に推移しました。一方、海外向けレグウェア用スパandex糸の販売が低調となり、またニッシントーア・岩尾(株)のスポーツ衣料品の販売が振るわなかったことから、減収減益となりました。

海外では、インドネシアおよび中国の子会社による「外-外ビジネス」の売上高が30億円超のレベルに成長してきました。

しかし、ブラジル子会社の原糸販売増が為替換算によって減収となったこと、また同地の原綿の高騰によるコストアップの影響が大きく、全体では増収減益となりました。

#### 2019年12月期の事業戦略

国内市場では、短期的には消費税増税を控えた衣料品への支出の落ち込みが懸念されており、長期的には人口減少により需要が縮小することが予想されます。一方で、ビジネスシーンでの服装の急激な変化は考えにくいと、超形態安定シャツの市場は今後もおおむね安定すると考えています。ユニフォーム

分野や不織布分野については、五輪に向けたワーキングユニフォームの販売増や、超高齢化社会の進展による介護関係の需要増が期待できます。海外市場では、先行きに対する不透明感は強いものの、世界の人口は依然として増加が続いており、ビジネスチャンスは今後も増えていくと考えています。

こうした市場環境の中、シャツ事業は引き続き「アポロコット」を中心とした超形態安定生地の拡販に努めます。東京シャツ(株)では、販売指導、正価販売率向上策の強化などにより収益改善を進めます。同時に、縮小するマーケットに対応してEC新サイトの開設、在庫・顧客データの一元化による事業強化を行い、売上に占めるECサイトでの販売比率を2020年までに倍増させる計画です。

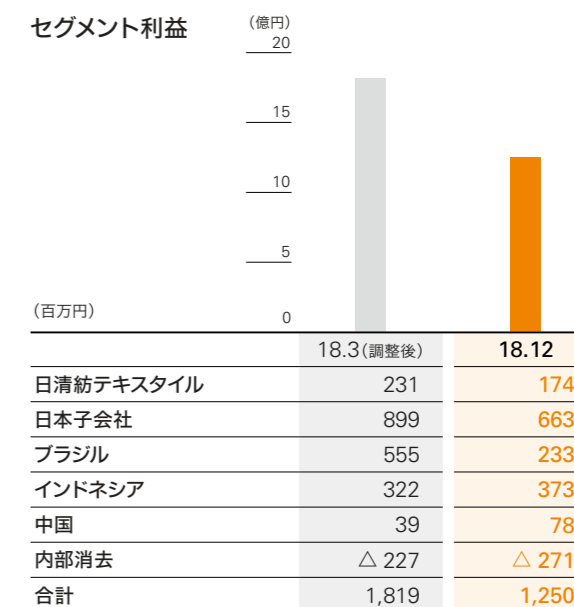
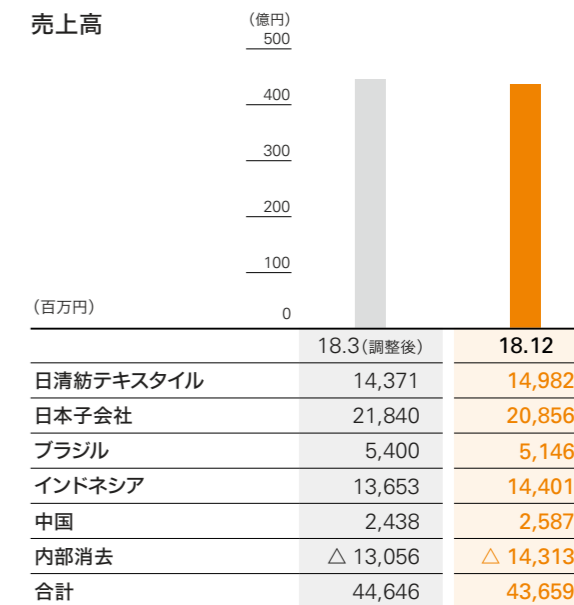
インドネシアでは引き続き改善活動(T-KAIZEN)による「グローバルコスト、グローバル品質」を追求することで、「外-外ビジネス」の拡大による増収を目指します。

ブラジルでは老朽化してきた紡績機の一部について、2020年には生産性の高い設備への切り替えを検討しています。為替相場・原綿相場を注視しながら、今後も設備投資を行うことで競争力を高めていきます。

テキスタイル事業では、引き続き特注ユニフォームの受注およびサービスユニフォームの拡販を進めていきます。白衣分野では工業洗濯対応型商品の開発に注力していきます。

商品開発面では、日本無線(株)、新日本無線(株)との共同開発によるスマートテキスタイルの開発を進めています。2018年12月には胎児の心音を医療機器に伝える陣痛予兆腹帯について、奈良医科大学との包括的共同開発契約を締結しました。「見守りサービス」の一環となる、胎児の健康を見守るデバイスとしての有効性を検証していきます。

また、天然繊維の紡織加工による環境負荷を大幅に軽減する技術として、無水染色、ノンホルマリン加工、無糊製織などの研究開発にも引き続き取り組んでいきます。



(注) 2018年12月期は変則決算のため、前期の実績を当連結会計年度と同一期間となるよう組み替えて調整後の数値とし、前期比較をしています。

#### 主要拠点紹介

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

#### 日清紡テキスタイル(株)社長 コメント

繊維事業は、幾多の紆余曲折を経ながら、事業のフォーカス&ディープを進めてきました。これからはシャツ・テキスタイル・開発素材分野を中心に、「健全な危機感を持ちつつも、アクティブな集団」として成長を志します。ベースはT-KAIZENで培う、ぶれない「モノづくり」の力です。グループ経営・グローバル経営の視点に立って、海外市場の創造と国内市場の深耕に取り組みます。また、たゆまぬ新商品開発と市場投入により高収益体質を確立しつつ、超スマート社会・環境エネルギー社会への貢献を続けていきます。



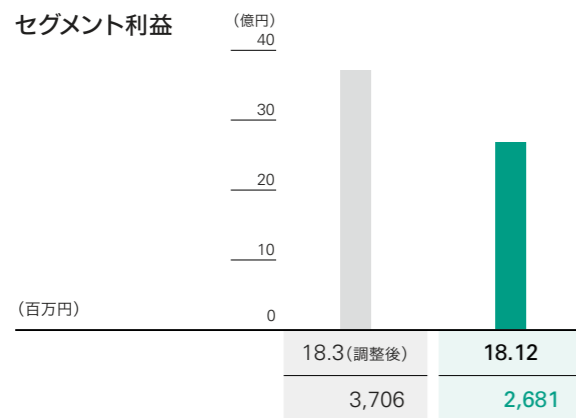
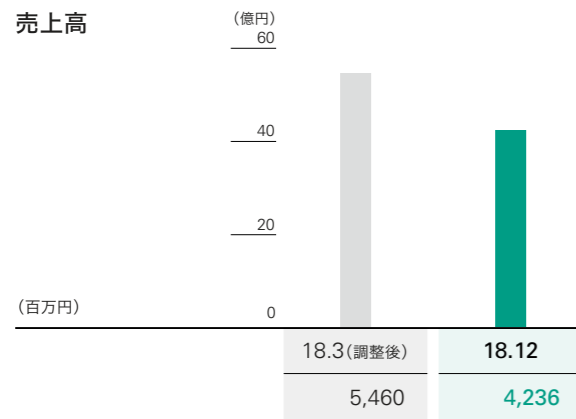
村田 馨  
日清紡テキスタイル(株)社長



# 不動産事業

## 日清紡ホールディングス株式会社

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



(注) 2018年12月期は変則決算のため、前期の実績を当連結会計年度と同一期間となるよう組み替えて調整後の数値とし、前期比較をしています。

### 2018年12月期の業績概況

不動産事業の2018年12月期の業績は、売上高4,236百万円（調整後前期比22.4%減）、セグメント利益2,681百万円（調整後前期比27.7%減）となりました。

賃貸事業は、土地賃貸およびオフィスビル・商業施設などの建物賃貸とも堅調に推移しましたが、2017年に大規模商業施設を売却したため、賃料収入が減少し減益となりました。

宅地分譲事業は、川越（埼玉）、岡崎（愛知）の宅地分譲が終了したことにより、減収減益となりました。

### 2019年12月期の事業戦略

不動産事業は、全社の経営計画達成に向けた資金創出を担う役割を継続しつつ、グループ全体の不動産の有効活用を推進しています。下記のプロジェクトを中心に、今後も継続的、安定的な収益を確保できる見込みです。

日本無線（株）三鷹製作所跡地（東京）北側の再開発は、2020年～2021年に680戸程度のマンション分譲を計画しています。2018年より販売活動を開始し、第1期販売の140戸が即日完売するなど順調に推移しています。

美合事業所跡地（愛知）の再開発は、2019年～2024年に360区画程度の戸建ておよび商業用地、医療・福祉施設用地の分譲を計画しています。

# 日清紡グループの研究開発

— 水素社会実現への貢献 —

日清紡グループは、「環境・エネルギーカンパニー」グループとして、その企業理念「挑戦と変革。地球と人びとの未来を創る。」に基づき、地球環境にやさしい製品やサービスを提供することをValueの中に定めています。この理念に合致する分野の一つが、水素をエネルギー源とした燃料電池普及への貢献です。燃料電池は、発電時にCO<sub>2</sub>を一切排出しないため、究極のクリーンエネルギーと言われています。

### 水素社会への道筋

燃料電池は現状、家庭用や商業施設などの定置用電源として多く活用されていますが、今後の用途展開として、自動車をはじめとしたモビリティ分野での研究開発や実用化が進められています。年々厳しくなる世界各国の燃費規制に対応して、ハイブリッド車や電気自動車（EV）、燃料電池車（FCV）などエコカーの市場がますます拡大していく中で、EVやFCVはそれぞれの特性を活かして、使用用途のすみ分けが進んでいくものと予想されます。

FCVは、現時点では水素充填施設の普及やコスト面での課題があるものの、充填時間が短く軽量で大容量化が容易であるという長所があります。よって、充填施設を特定でき、長距離・長時間稼働するビジネスユースの車両には、極めて高い適性があります。このことから、巨大流通企業の倉庫で大量に使用されるフォークリフト、トラック、長距離運行バス、鉄道路線における架線不要の電化などで、燃料電池の導入が盛んになってきています。そして、今後ますます用途の多様化が進むドローンでは、飛行の長時間化、積載量の増加を推進する中、軽量・大容量の燃料電池は、最有力の電源候補となっています。

こうした流れを受けて、車両メーカーや燃料電池メーカーによる充填施設の建設がグローバルに盛んになっており、また、今年「CO<sub>2</sub>ゼロ国家」を掲げた日本政府も、3月に「水素・燃料電池戦略ロードマップ」を策定し、充填施設の拡充や水素流通の低コスト化などのアクションプランを提示しています。

### 日清紡グループの水素関連製品

#### 燃料電池セパレーター

当社グループで製造している燃料電池用カーボンセパレーターは、エネファームなどの家庭用や商業施設などで設置される定置用のPEFC※1で採用されています。高い市場シェアを誇る家庭用と今後の普及が予想される定置用については、製造ラインの自動化を加速し、生産効率の改善を図っています。

カーボンセパレーターは、現行FCVに使用されている金属製セパレーターよりも軽量だけでなく、流路形成の自由さ、強い耐食性といった優位性があり、燃料電池の高性能・高耐久化に貢献し、FCVの本格普及を促進させます。

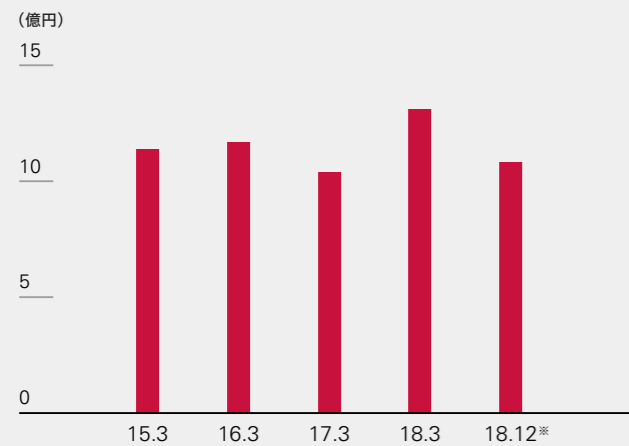
また当社グループは、燃料電池製造の大手企業であるカナダのパラード社に出資し、共同研究を進めています。すでに同社製のフォークリフト※2向け燃料電池スタックに採用されており、バス・トラック向けへの早期採用も狙っています。

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



燃料電池セパレーター

カーボンセパレータの売上実績



※ 決算期変更に伴い9カ月の実績

カーボンアロイ触媒

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

2022年頃にフォークリフト向け燃料電池への採用を目指し、さらにはFCVの本格普及期に向けて、カーボンアロイ触媒の一層の性能向上に注力しています。



燃料電池スタック

超音波式ガスセンサー

超音波式ガスセンサーは、水素ガス、ヘリウムガスなど雰囲気ガス(空気)と比重差のあるガスを検知します。当社グループの上田日本無線(株)が医療分野で培った超音波技術と、日本無線(株)がレーダー・無線通信で培った信号処理技術を融合して開発しました。現行のセンサーと異なり、ヒーターやレアメタル触媒が不要なため、長期の安定使用が可能になります。さらに応答速度が速く、広範囲な濃度測定などの特長があります。携帯型ヘリウムガスリーク検知器は、2019年に試験販売を開始しました。

大型で重量があり高価な現行品に対し、この新型センサーは小型・軽量・電池駆動で、いつでも、どこでも手軽にガスリーク箇所が特定できます。今後は、水素ガスへ展開し、2019年末に携帯型水素ガスリーク検知器の試験販売を開始します。さらにFCVへの搭載に向けて開発を推進し、水素社会の実現に貢献していきます。



MoLeTELL®  
【携帯型ガスリーク検知器】

日清紡のR&D戦略

全社横断的な研究開発を推進

独自のグループR&D体制

日清紡グループでは、長期的なR&D戦略として「超スマート社会に新たな価値を提供する」ことを目指し、「水素」「モビリティ」「メディカル・ヘルスケア」「社会インフラ」分野へのソリューションの提供に注力していきます。そのために、「グループR&D」という全社横断的な研究開発活動を行っており、無線・通信、マイクロデバイス、ブレーキ、化学品といった、多岐にわたる事業の代表者が定期的に集まり、事業の融合によるイノベーションの創出に取り組んでいます。

現在、約30の事業横断的な研究開発テーマが推進されています。最も製品化に近いのは、ヘリウムガスセンサーです。当期に試験販売を開始済みであり、2019年には正式な発売を予定しています。これは工場などでのガス漏れ探知機用ですが、当社製品は、従来品に比べ、重量、体積、価格の大幅な低下を実現し、かつ多湿環境下でも検出を可能にした初めてのポータブル製品です。これにより導入台数や用途の拡大につながり、ガス探知機市場自体を押し広げる可能性があります。この製品は水素ガスセンサーとして、将来的には燃料電池車(FCV)への搭載の可能性も秘めています。

2019年の基本方針

新規事業開発本部では、2019年の重点施策の一つに、「新規事業の創出・育成とコアコンピタンスの拡大」を掲げました。現在、新規事業グループ会議として、2カ月に1回会議を行っています。各中核会社から部長・課長クラスの人材が1~2名出席する形で、会議ではテーマごとに建設的な情報交換をしています。また、主要なテーマについては、フィジビリティスタディによる事業性検証を行い、研究者に対する起業家マインドの醸成を行いました。さらに社員に対するe-learningを活用した知財教育など、知財管理の強化も行っています。



今城 靖雄  
執行役員  
新規事業開発本部長

燃料電池への取り組み

燃料電池は蓄電池ではなく、それ自体が水素を燃料とした発電機であるため、有力な代替エネルギーとして将来の普及は確実だと思っています。現在、自動車分野では、リチウムイオン電池を搭載した電気自動車(EV)が普及・拡大期にありますが、FCVについても、日本政府は2030年の目標に向けて、水素ステーションの増設など課題解決に取り組んでいます。

当社グループでは、燃料電池用カーボンセパレータと、白金代替のカーボンアロイ触媒を手掛けています。現在、セパレータの車載向け本格採用を狙って、製品の厚みや耐久性の改善に取り組んでいます。一方で、燃料電池製造の大手企業であるカナダの巴拉ード社と協働を進め、フォークリフト向け燃料電池において、すでに採用済みのセパレータに続き、触媒でも正式採用、拡販への努力を継続しています。

## 環境経営を推進

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

### 中期環境目標における主要テーマとその実績

主要テーマ	生物多様性 保全活動の強化	売上当たりの 水使用量の削減 (新設)	ライフサイクル アセスメント(LCA) の推進	「持続可能な社会に 貢献する製品」の拡販	売上当たりの 使用エネルギー削減	売上当たりの 温室効果ガスの 排出量削減	売上当たりの PRTR物質排出量削減	リサイクル率の改善
2018年12月期 目標	「生態系保全先行推進 モデル事業」の展開	—	売上に占める割合 <b>40%以上</b>	売上に占める割合 <b>40%以上</b>	2015年3月期比 <b>5%以上削減</b>	2015年3月期比 <b>5%以上削減</b>	2015年3月期比 <b>10%以上削減</b>	<b>90%以上</b>
2018年12月期 調整後実績*	9事業所で活動推進中	—	売上に占める割合 <b>26%</b>	売上に占める割合 <b>48%</b>	2015年3月期比 <b>5%削減</b>	2015年3月期比 <b>4%削減</b>	2015年3月期比 <b>36%削減</b>	<b>77%</b>
評価	○ 日清紡ブレーキ(株) 豊田事業所譲渡のため、 1事業所減となりました。	—	× 先行していた紙製品 事業の譲渡があったた め目標未達成となりま した。	○	○	× 精密機器事業での海外展開 拡大や化学品事業でのLNG 船用断熱材の大口受注があり 目標未達成となりました。	○	× 海外で信頼性の高いリサイ クル業者が見つからないこと などにより目標未達成とな りました。
2021年12月期 目標	海外での展開 <b>5事業所以上</b>	2018年3月期比 <b>3%以上削減</b>	売上に占める割合 <b>50%以上</b>	売上に占める割合 <b>55%以上</b>	2015年3月期比 <b>10%以上削減</b>	2015年3月期比 <b>10%以上削減</b>	2018年3月期比 <b>10%以上削減</b>	リサイクル率 <b>90%以上</b>

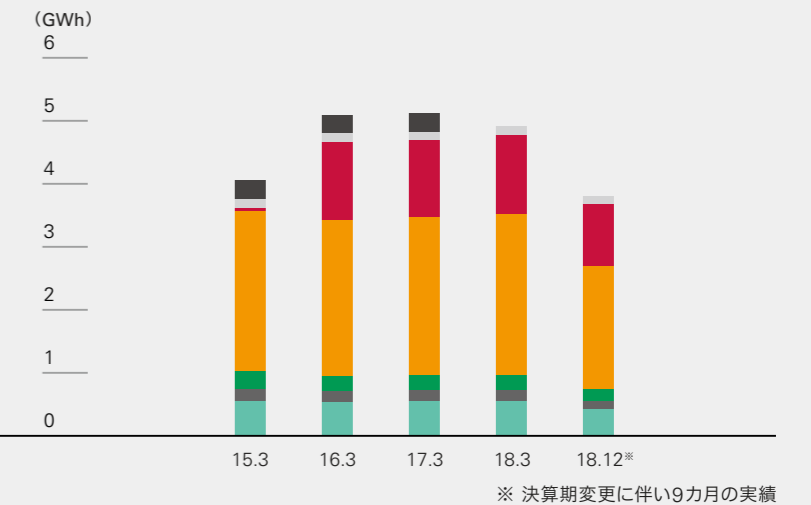
\* 対基準増減率については、参考値として当連結会計年度を12カ月間に組み替えた調整後実績による増減率を記載しています。

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

### 日清紡グループの 太陽光発電量の実績

熱加工などエネルギーの消費量が多い事業所では、積極的に太陽光発電を導入しています。国内事業所を中心に整備が進み、2018年12月期の発電量は3.8 GWhでした。

導入している事業所・子会社の内訳：  
 ■ 美合工機 ■ 千葉 ■ 館林 ■ 徳島  
 ■ 日清紡精機広島 ■ 長野日本無線 ■ その他



### 長期環境目標 (2025年12月期まで)

- 「持続可能な社会に  
貢献する製品」の拡販  
売上に占める割合を **65%以上**
- 売上当たりの温室効果ガスの  
排出量削減  
2015年3月期比 **15%以上削減**
- リサイクル率の改善  
リサイクル率 **95%以上**

# 多様な人財の育成

日清紡グループは、「事業は人なり」という考えに基づき、人財育成のための施策に力を入れています。体系的な研修制度や、後継者育成プログラムに加え、多様な価値観と能力を持った社員一人ひとりがその能力を最大限に発揮しながら挑戦し、自己変革し続けるさまざまな活動を支援しています。

## 研修制度と後継者育成

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

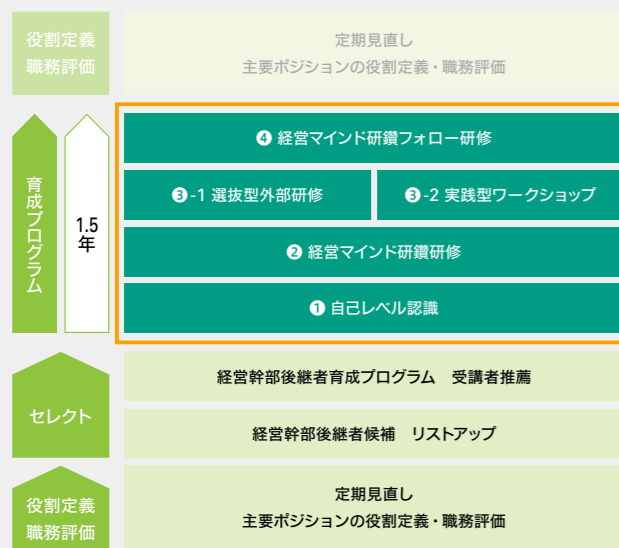
## 新人事制度の導入

2019年12月期より、日清紡グループ各社において全社員を対象とする新人事制度を導入しました。事業構造の変化や、働き方の多様化など、内外の環境変化に対応するため、より個々の人財の職務・役割を重視する方針で設計されています。等級数を従来の17等級から7等級に減らすことで優秀者の早期昇格を可能とした新等級制度や、多角的な評価制度により、組織力を高めています。

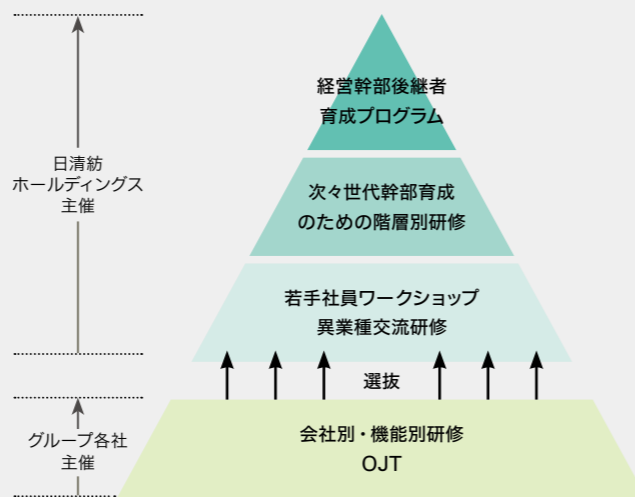
### 新しい評価制度

役割評価	目標達成度評価
行動能力評価	理念実践度評価

経営幹部後継者の計画的育成 全体像



経営幹部後継者の計画的育成 研修体系



## 従業員サーベイの実施

日清紡グループの組織文化・風土の現状を知り、今後の施策の検討に役立てるため、2018年5月に従業員サーベイを実施し、その結果を受けた各社の課題解決のための情報共有と意見交換を行う「従業員サーベイ推進チーム」を発足しました。各社で課題を設定し、具体的な活動を開始しています。

## 働き方改革

日清紡グループでは、多様な価値観と能力を持った社員一人ひとりがその能力を最大限に発揮できる職場環境づくりを目指しています。

2018年4月には①長時間労働の是正、②年次有給休暇の取得促進、③柔軟な働き方の促進の三つの視点から、自主行動計画「働き方改革アクションプラン」を策定し、公表しました。2018年6月にはサテライトオフィスを開設するなど、具体的な施策を進めています。

日清紡ホールディングス(株)は、次世代育成支援対策推進法<sup>※</sup>に基づき、社員が能力を発揮し、仕事と生活の調和を図りながら働き続けることができる環境整備を行うため、男性の育児休業取得や多様な働き方に関する目標を盛り込んだ「一般事業主行動計画」を策定しています。同社以外の国内グループ会社12社でも、同様の取り組みを実施しています。

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

## 女性の活躍推進

女性の活躍推進を優先課題として、グループ全体の意識を変えていくために、各層向けの研修・講演会や、上司と女性部下の合同研修などを実施しています。2014年12月には女性の役員・管理職登用に関する自主行動計画を公表し、これをベースに、グループ各社は女性活躍推進法に基づいて女性の管理職数や採用比率などの具体的な目標を定めた一般事業主行動計画を策定し、活動を進めています。また、年に1度ダイバーシティ推進担当者会議を開催し、各社の取り組みを報告するとともに、女性の採用や外部研修への派遣といった取り組みについて意見交換を行っています。

### 行動計画

	2020年目標
女性管理職数	2014年12月時点の3倍
女性新卒総合職採用比率	事務系4割、技術系2割

## シニア層の活躍支援

日清紡グループでは、定年後の働き方を考え、準備できるようにすることを目的とした研修を、2018年10月からスタートしました。研修では、定年後も元気でいきいきと暮らすためのマネープランと健康、そしてキャリアについて学びます。2019年からはグループ内で養成したインストラクターによるキャリア研修を実施します。

## 新日本無線(株)ソーシャルオフィスの開設

新日本無線(株)では、2017年6月に障がい者専門の部署を開設し、「ソーシャルオフィス」と呼んでいます。専任の管理者のもと、主に精神障害者保健福祉手帳をお持ちの方が働いています。「単純・定型・納期ひっ迫でない業務」をキーワードに各部署の依頼を受け、製造、データ入力、書類の管理、試作品の組立・分解などの仕事に取り組んでいます。定期的に管理者との面談を行うことで、働く上での不安を取り除き、定着につなげています。

# 安全

日清紡グループは、「安全が全ての基本」という行動指針のもと、事業活動のすべてにおいて安全を最優先にし、クオリティの高い製品を送り出します。

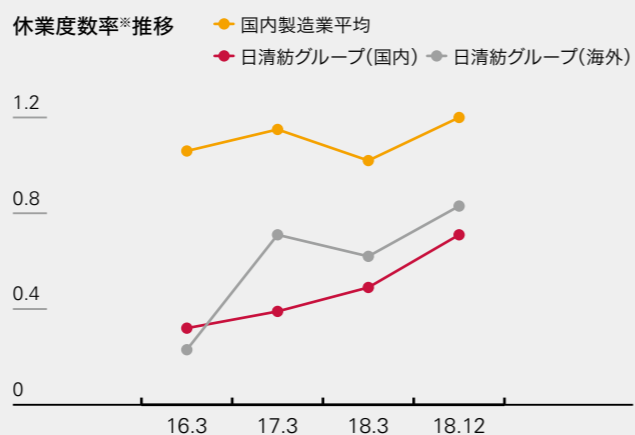
## リスクアセスメントの徹底

日清紡グループでは、重大災害ゼロを継続するために「リスクアセスメントの徹底を継続」、「安全設備ならびに『点検異常処置』の作業標準や設備停止を含むルールの確認を徹底」、「作業における『不安全行動』について確認する機会を増やす」ことを重点方針に定めています。

各事業所では雇入れ時や転入時の教育に加え、能力向上教育の実施や危険予知トレーニング、ヒヤリハット報告などの小集団活動を通して従業員一人ひとりの安全意識向上に努めています。また、年間計画を策定し、計画的に設備、作業、化学物質に対するリスクアセスメントを行い、優先順位を決めて予防安全対策を実施しています。

## 労働災害の発生状況

2018年12月期に重大災害(障害等級7級以上の災害)の発生はありませんでした。災害の発生頻度を表す休業度数率は、国内事業所については国内の製造業平均値を下回る0.71となりましたが、2017年の0.49に比べ悪化しました。災害の多い事業所については、引き続き重点指導を実施し、グループ全体の安全管理レベルの向上に努めていきます。



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

## 安全衛生監査

日清紡グループでは、製造事業所を対象に定期安全衛生監査を実施しています。当社の安全衛生管理グループ、労働組合、各事業代表の安全衛生管理責任者、他事業所の安全衛生管理者で編成した監査チームが、対象事業所の安全衛生管理状況を確認しています。2018年12月期は国内31製造



重大災害の撲滅へ

事業所、海外1製造事業所の安全衛生監査を実施しました。また、海外4製造事業所の安全衛生活動状況の確認および安全点検を実施しました。

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

# 健康

日清紡グループは、健康経営に取り組むことを明示するために、「日清紡グループ健康経営方針」を制定しています。今後、本方針を踏まえて各種の健康施策を推進します。

## 日清紡グループ健康経営方針

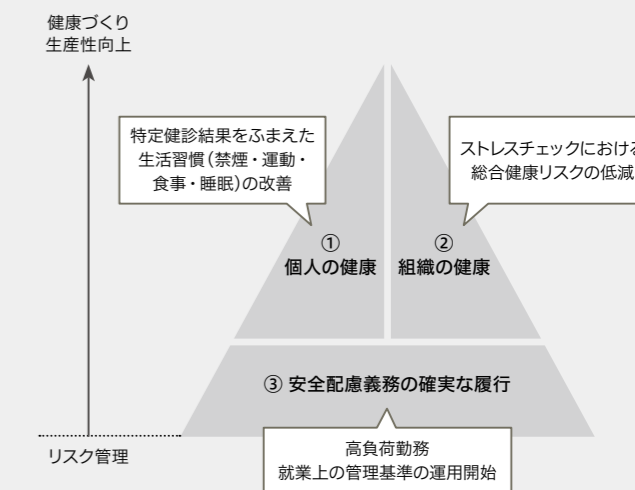
日清紡グループは、従業員と組織の健康づくりの推進により、一人ひとりが一層活躍できる環境の整備を通して、社会に必要とされ続ける企業グループを目指します。

## 健康経営をグループ全体で推進

日清紡グループでは、健康経営をグループ全体で推進するために、2018年12月期よりグループ各社の健康管理部門の担当者による「グループ健康管理部門会議」を発足させ、統一的な活動を推進しています。

具体的には、①「個人の健康」の観点から、健保組合の特定健康診査の問診データに基づいた生活習慣の改善、②「組織の健康」の観点から、ストレスチェックの職場分析結果をふまえた職場改善活動の推進による総合健康リスクの低減、③事業再編・組織改革に伴う業務の内容・就業形態の多様化、人材交流の活発化に対応した安全配慮義務の確実な履行を三本柱として、活動を進めています。

## 健康経営施策のフレーム



## 新日本無線(株)が3年連続となる健康経営優良法人2019～ホワイト500～の認定を取得

新日本無線(株)では、2016年4月から「ヘルシーカンパニー」の実現を目指し、体験型健康セミナーや内臓脂肪測定会、受動喫煙防止対策などさまざまな取り組みを通じて健康経営を進めてきました。その取り組みが評価され、経済産業省と日本健康会議が実施する「健康経営優良法人～ホワイト500～」に、2017年より3年連続で認定されています。

## 経営基盤

- 59 | コーポレート・ガバナンス
- 64 | 取締役・監査役および執行役員
- 66 | リスクマネジメント
- 68 | コンプライアンス



日清紡ホールディングス(株)の取締役と監査役。詳細はP64～65をご参照ください。

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

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

### コーポレートガバナンス・ポリシー

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

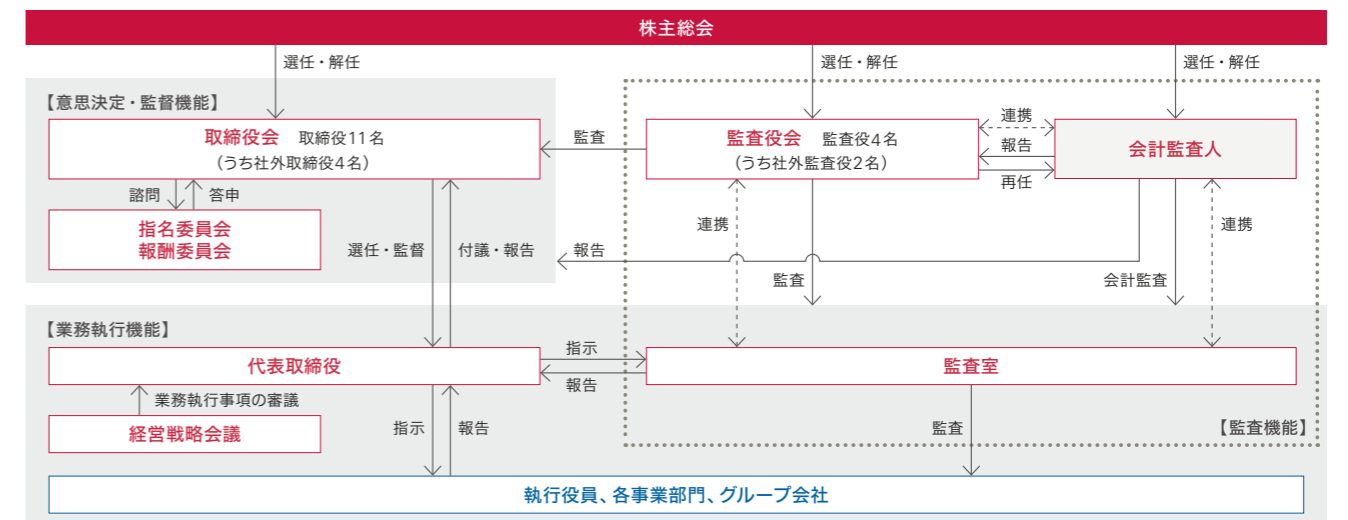
当社は、コーポレート・ガバナンスに関する基本的事項および取り組み指針を明文化した「日清紡コーポレートガバナンス・ポリシー」を制定しています。本ポリシーは、その着実な実践および適宜の見直し・改善を通じて、実効性を伴ったガバナンスを確立し、透明・公正かつ迅速・果敢な意思決定のもと、持続的な成長と中長期的な企業価値の向上に資することを目的としています。(2016年2月制定、2017年7月、2019年1月改定)

### 企業統治の体制

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

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

### ガバナンス体制図



#### 代表取締役

代表取締役は、取締役会の決議により選定され、2019年3月28日現在、代表取締役会長および代表取締役社長の2名が就いています。

#### 取締役

取締役は、2019年3月28日現在、社外取締役4名を含む11名が選定されています。取締役会は、経営上の重要な意思決定と取締役の職務の執行を監督しています。毎事業年度の経営責任をより明確にするため、取締役の任期は1年としています。

#### 執行役員

当社は、業務執行の意思決定の迅速化と事業責任の明確化を図るため、執行役員制度を導入しています。2019年3月28日現在、執行役員は15名(社長および取締役兼務の5名を含む)で構成されています。執行役員の任期は1年としています。

社外取締役4名の委員で構成される指名委員会を設置しています。

### 取締役・経営陣の選解任について

「日清紡コーポレートガバナンス・ポリシー」II-2をご参照ください。

当社では、取締役の指名・選解任プロセスの透明性・客観性を高めるために、取締役会の諮問機関として、社内取締役2名、

#### 指名委員会の役割

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

### 取締役・経営陣の報酬について

「日清紡コーポレートガバナンス・ポリシー」II-2をご参照ください。

当社では、報酬決定プロセスの透明性・客観性を高めるために、取締役会の諮問機関として、社内取締役2名、社外取締役4名の委員で構成される報酬委員会を設置しています。取締役の報酬は、株主総会の決議により定められた報酬総額の上限額の範囲内において決定され、基本報酬(月額報酬)、賞与、株式報酬(譲渡制限付株式)により構成されます。ただし、社外取締役は基本報酬(月額報酬)のみとし、取締役

に対して退職慰労金は支給しません。執行役員の報酬決定も、本方針・手続きに準じます。

報酬委員会は、優れた経営人材を確保し、適切な処遇を行うために、同業他社の報酬水準や業績連動報酬の割合、業界・業種内における当社のポジション等も考慮し、役位ごとの報酬テーブルの設定と検証、適宜の見直しを行います。

**基本報酬**：役位ごとの報酬テーブルをベースに、会社の業績、個人の役割・職責・貢献度等を考慮し、報酬委員会の協議により決定します。

ついて審議し、決定します。なお、審議・決定にあたっては、以下に掲げる項目に留意します。

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

取締役会は、当社各事業を環境・エネルギー軸に沿ってグローバルに展開を推進するために、優れた経営実績を有し、企業理念の実現と企業価値の向上にコミットする強い意志と能力を持つ経営人材を取締役候補者に指名するとともに、ジェンダーや国際性を含む多様性の確保を通じて、取締役会の構成の充実を図ります。2019年3月28日時点の取締役会の構成は、取締役11名、うち独立社外取締役4名(女性1名含む)となっています。なお、当社定款で取締役の員数は14名以内と定めています。

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

さらに、当社は、複数名の社外取締役および社外監査役を選任しており、社外取締役が委員として加わる任意の報酬委員会、指名委員会を設置しています。

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

### 取締役会等の責務について

「日清紡コーポレートガバナンス・ポリシー」II-1、2、4をご参照ください。

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

上記を踏まえ、取締役会では、会社法その他の法令および取締役会規則・決定権限規定等の社内規定に定める付議基準に基づき、経営戦略・経営計画の策定、事業ポートフォリオ・グループストラクチャーの変更、M&A案件・投資案件の実行など取締役会で決議すべき経営上の重要事項に

#### 日清紡ホールディングス(株)の独立社外取締役

氏名	選任理由	社外取締役の兼務状況	委員会
松田 昇	検事・弁護士等としての実務経験および法律に関する専門的な知識を有しており、その高い専門性と豊富な経験・見識を当社のグループ経営の監督に活かします。	(株)博報堂DYホールディングス 三菱UFJニコス(株) (株)読売巨人軍	指名報酬
清水 啓典	大学教授として主に金融・財務に関する専門的な知識を有しており、その高い専門性と豊富な経験・見識を当社のグループ経営の監督に活かします。	東京センチュリー(株)	指名報酬
藤野 しのぶ	キャリアカウンセラーとして主に人材育成に関する専門的な知識・経験を有しており、その豊富な知識・経験と女性の視点・感性を当社のグループ経営の監督およびダイバーシティ経営の推進に活かします。		指名報酬
多賀 啓二	政府系金融機関の取締役および事業会社の社長として長く会社経営に携わっており、その豊富な経営経験・実績と高い見識を当社のグループ経営の監督に活かします。	星光PMC(株)	指名報酬



**賞与**：社外取締役を除く取締役に対し、年度業績を重視した成果インセンティブとして、賞与を支給します。毎年の賞与の標準額は報酬委員会にて定め、実支給額は担当事業に関する売上高、税引前当期純利益、営業キャッシュフロー等の業績目標に対する達成度を、役位に応じた一定の割合で反映させます。

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

**株主の権利・平等性の確保について**

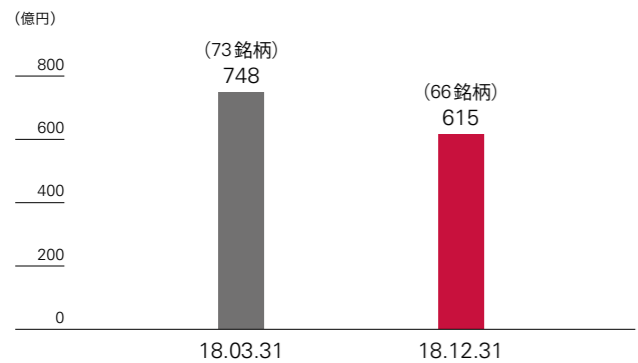
「日清紡コーポレートガバナンス・ポリシー」Ⅲ-2をご参照ください。

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

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

政策保有先との取引については、定期的にその規模や内容を確認し、経済合理性を検証し、戦略的な有用性が薄れた銘柄については、段階的・計画的な売却に取り組み

**政策保有株式の変動**



ます。また、政策保有株式に係る議決権の行使については、当社および当該取引先等の企業価値向上の観点に立ち、保有目的に照らし個々に判断した上で行います。その際、取締役の選解任、買収防衛策の導入・延長など企業価値への影響が大きい議案については特に慎重に合理性・必要性の確認を行います。

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

**株主以外のステークホルダーとの適切な協働について**

「日清紡コーポレートガバナンス・ポリシー」Ⅰ-2、Ⅲ-3をご参照ください。

当社は、コーポレート・ガバナンスの取り組みの基礎となるすべての役員・従業員が共有すべき価値観として、日清紡グループ企業理念を掲げています。また、当社は、グループ社員一人ひとりが取るべき行動として「行動指針」を定めています。取締役および執行役員は、自ら本指針を率先垂範するとともに、従業員に対して本指針の遵守の重要性を繰り返し教育し、周知徹底を図っています。

**適切な情報開示と透明性の確保について**

「日清紡コーポレートガバナンス・ポリシー」Ⅲ-1、Ⅱ-7をご参照ください。

当社は、法令に基づく情報開示と任意で行う情報提供を適切に組み合わせ、付加価値の高い非財務情報を含む各種の情報を利用者の利便性やわかりやすさにも配慮した上で、積極的に発信しています。また、英文の統合報告書を作成するなど、英語での情報発信にも取り組んでいます。

当社は、取締役・執行役員の報酬決定プロセスおよび取締役・監査役・執行役員の指名・選解任プロセスの透明性・客観性を高めるために、独立した諮問委員会として社外取締役が加わる報酬委員会および指名委員会を設置しています。

**株主との対話について**

「日清紡コーポレートガバナンス・ポリシー」Ⅲ-2をご参照ください。

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

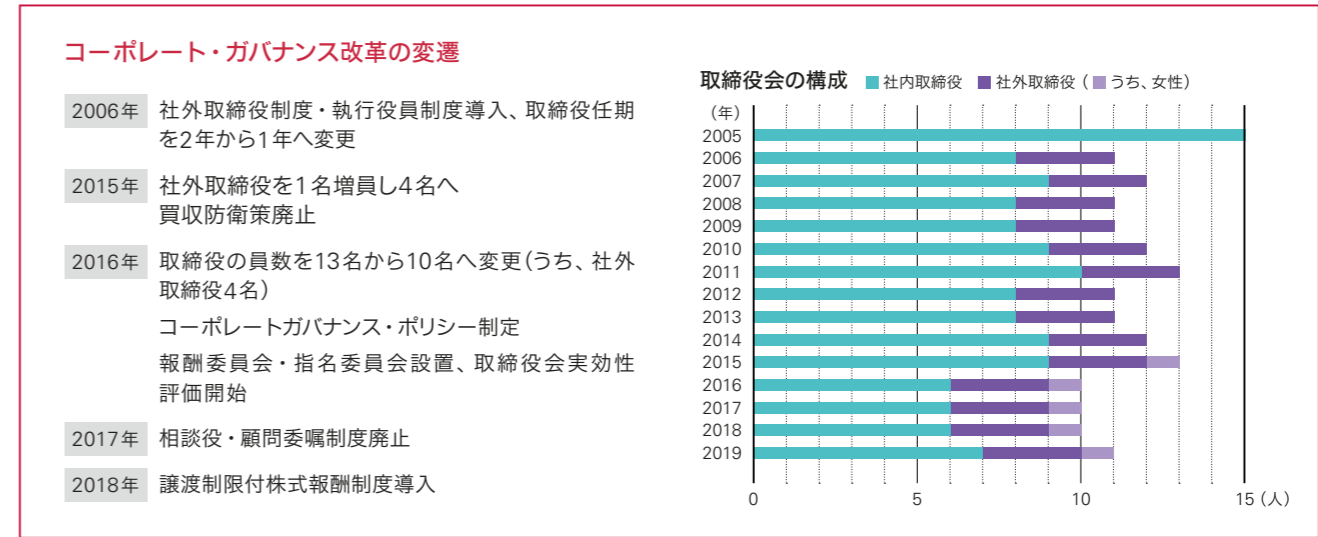
株主・投資家の皆さまからの面談の申し込みに対して、必要と認められた場合は、IR担当取締役その他の取締役・執行役員が対応に加わります。

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

**取締役会の実効性向上のために**

「日清紡コーポレートガバナンス・ポリシー」Ⅱ-1、5をご参照ください。

取締役会は、全役員を対象に取締役会の実効性に関するアンケートを年1回実施し、集計結果の分析や前年結果との比較検証を通じて取締役会の実効性の評価を行うとともに、実効性の向上に向けた施策・取り組みについて



**取締役と監査役へのアンケート調査**

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

当社取締役会は、社外取締役4名を含む取締役10名(当時)が各々の経営経験・実績や専門的知見を持ちより、活発な討議が行われており、議題に関する資料や説明の質的・量的

審議します。また、実効性評価の結果についてはその概要を公表します。

取締役会の実効性を最大限に高めるため、当社では社外取締役が適切に参画し意見できるようなさまざまな施策を実施しています。専門性の高い案件については事前説明を実施し、会議時の主要な発言は議事録に反映した上、議事内容についての適切なフィードバックを行っています。

取締役会以外では、必要に応じて、事業所見学や事業説明の機会を設けているほか、社外取締役と監査役との定期ミーティングや社長との定期ミーティングを実施しています。さらに、年2回国内外の経営幹部・経営幹部候補を集めて行う経営方針会議にも出席してもらい、より一層当社グループへの理解を深める機会を提供しています。

改善が進み、審議の充実・効率化につながっていると評価しています。また、さらなる改善を図るため、次の2点が重要かつ必要となることを確認・共有しました。

- 企業価値および収益力の向上に向けて、経営戦略など大きな方向性に関する議題を一層重視し、より時間を割いて丁寧な審議を行うこと
- 着実な事業遂行に向けて、執行ラインとの間で執行状況の報告受領、モニタリング結果のフィードバックを、よりの確かつタイムリーに行うこと

## 取締役・監査役および執行役員

(2019年3月28日現在)

### 取締役



代表取締役会長  
河田 正也



代表取締役社長  
村上 雅洋



取締役専務執行役員  
荒 健次  
日本無線(株)社長



取締役常務執行役員  
小倉 良  
新日本無線(株)会長



取締役常務執行役員  
奥川 隆祥  
事業支援センター長



取締役常務執行役員  
馬場 一訓  
経営戦略センター長



取締役執行役員  
石井 靖二  
日清紡ブレーキ(株)社長



取締役(社外取締役)  
松田 昇  
弁護士



取締役(社外取締役)  
清水 啓典  
一橋大学名誉教授



取締役(社外取締役)  
藤野 しのぶ  
キャリアカウンセラー



取締役(社外取締役)  
多賀 啓二

### 監査役



常勤監査役  
木島 利裕



常勤監査役  
大本 巧



監査役(社外監査役)  
山下 淳  
弁護士



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

### 執行役員

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

\* 取締役兼任



常務執行役員  
西原 孝治  
経営戦略センター  
オートモティブ事業推進室長



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



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



執行役員  
増田 敏浩  
日清紡メカトロニクス(株)社長



執行役員  
塚谷 修示  
事業支援センター  
財務・情報室長



執行役員  
亀井 明弘  
日清紡ケミカル(株)社長



執行役員  
今城 靖雄  
新規事業開発本部長



執行役員  
斉藤 一夫  
日清紡シンガポール代表



執行役員  
村田 馨  
日清紡テキスタイル(株)社長

## リスクマネジメント

日清紡グループは、企業の社会的責任を果たし、事業を継続して社会に貢献していくために、事業の円滑な運営に重大な影響を及ぼす恐れのあるさまざまなリスクに適切に対応して、経営基盤の安定化を図る体制を整えています。

### 危機管理体制

日清紡グループは、地震・火災など緊急事態発生時に速やかに対処するため、「日清紡グループ危機管理規則」を定めています。また、事業継続の観点から、大規模地震などの緊急事態発生に備え、従業員の安否確認と災害からの早期復旧に必要な情報連絡訓練を、毎年実施しています。迅速かつ確実に安否確認を実施するため「安否確認・緊急連絡システム」を開発し、導入しています。

### 防災体制

当社と日清紡グループの主要な事業所では、自衛消防団を組織し、防火設備などの定期点検や放水訓練などを実施しています。また、年に1度の防災査察を、50年以上にわたり継続し、災害発生直後の対応力強化と初動体制の整備を図っています。加えて、初動体制と事業継続計画(BCP)を有機的に結び付ける事業継続管理(BCM)をグループ全体へ展開中です。

### BCM訓練

日清紡グループでは毎年本社にて、大規模災害発生時に、BCP発動の要否判断の目安となる72時間以内にすべきこと

を確認するBCM訓練を実施しています。2018年12月期に実施した主な訓練は以下のとおりです。

- 安否確認・緊急連絡システム入力訓練…国内の訓練対象の日清紡グループ全従業員約12,000名が実施しました。
- 緊急事態発生時報告訓練…各社の連絡担当者13名が被害状況を緊急事態対策チーム事務局へ報告。緊急事態発生時の報告方法(指定アドレスへのメール送付)を再徹底しました。
- 緊急事態対策チーム訓練…日清紡ホールディングス(株)社長を対策本部長とした緊急事態対策本部を日清紡ホールディングス(株)本社に設置し、実際の災害発生時に対応することができるように、実践的な訓練を行いました。

### 個人情報保護への取り組み

日清紡グループは、すべてのステークホルダーに係る大切な情報の保護と適切な管理を重要な社会的責務と認識し、この責務を果たすために「個人情報保護方針(プライバシー・ポリシー)」を定め、個人情報を取り扱っています。また、社内規定の運用状況を内部監査により確認し、外部への漏えい防止の徹底と継続的な改善に取り組んでいます。

また、社員一人ひとりに個人情報保護への意識を浸透させるために、入社時および昇格時教育や年度計画に基づく職場単位での教育を実施しています。また、2016年1月にはマイナンバー制度に対応した「特定個人情報取扱規定」を制定、さらに2018年5月に施行のEUの新しい個人情報保護制度にも対応しています。

### 情報セキュリティへの取り組み

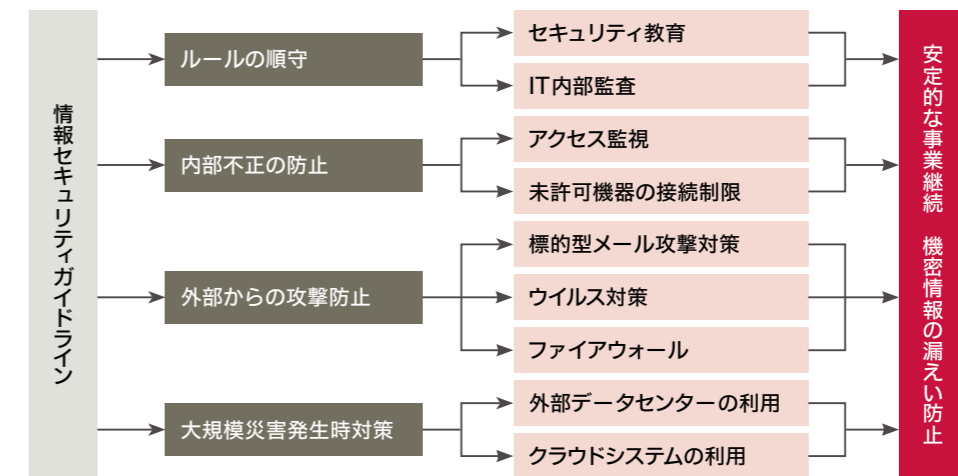
日清紡グループでは、お客様の個人情報をはじめとする機密情報の漏えいを防ぐため、情報セキュリティの強化に向けたさまざまな対策を継続的に進めています。コンピュータウイルス攻撃への対策として、標的型メール対策システムによるメール監視、情報機器へのウイルス対策ソフトの導入、およびセキュリティ修正プログラムの適用を徹底しています。また、情報セキュリティ管理システムにより、

重要データへのアクセス監視や未許可情報機器のネットワーク接続制限などの運用を行っています。これらにより、内部不正による情報漏えいの防止・抑制や外部からの攻撃防止に努めています。

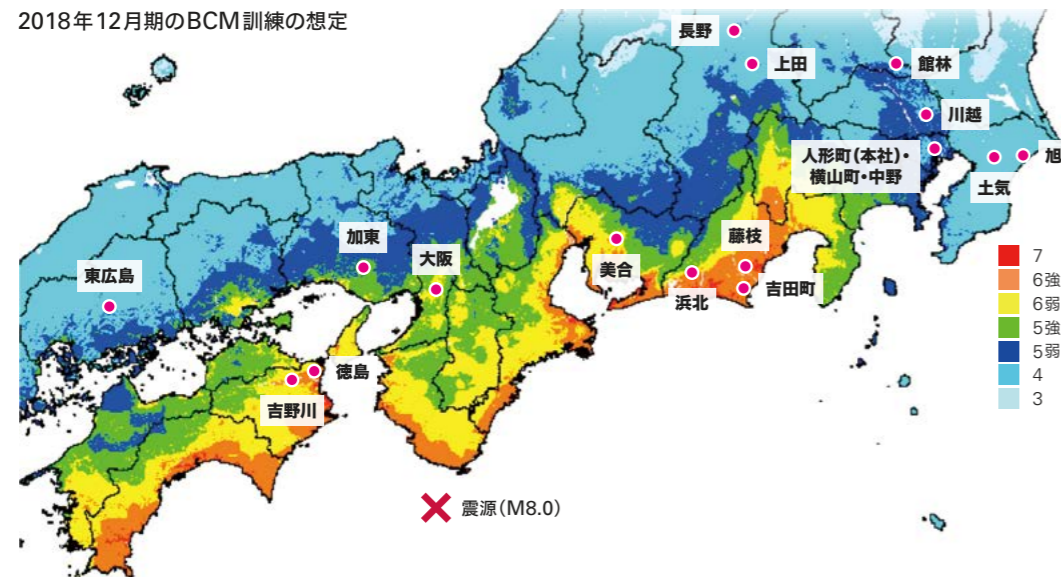
グループ各社が守るべきルールを「情報セキュリティガイドライン」に定めており、その遵守状況を確認するために、IT内部監査を国内外の子会社に対し定期的を実施し、継続的改善を図っています。

情報システム利用者が守るべきルールを教育資料として定め、定期教育を通じグループ全体の利用者へ情報セキュリティ対策への意識向上を図っています。

また、大規模災害発生時の事業継続の観点から、社内サーバー室に設置している業務サーバーの外部データセンターへの移行を進めています。



2018年12月期のBCM訓練の想定



## コンプライアンス

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

### 企業倫理委員会と企業倫理通報制度

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

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

### コンプライアンス教育

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

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

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

### 腐敗防止の取り組み

近年、贈収賄・腐敗行為に関する法規制の執行が国際的に強化され、摘発が厳格化しています。当社は日清紡グループ行動指針に、その取り組みについて定め、違反行為の防止に努めています。2016年3月期には海外の関連法令への対応も念頭に置いた「腐敗行為防止のてびき」を策定し、海外グループ会社を含む全子会社に展開しました。このてびきは、日本の不正競争防止法第18条(外国公務員等に対する不正の利益の供与等の禁止)はもとより腐敗の防止に関する国際連合条約(UNCAC)、国際商取引における外国公務員に対する贈収賄防止に関するOECD条約、米国連邦海外腐敗行為防止法(FCPA)とそのガイドライン、英国賄賂防止法(UK Bribery Act)など国際的な腐敗防止に関する条約や法令を対象としています。てびきの内容は適宜見直し、グループ全体で贈収賄防止対策に活用しています。

### 機密保持の徹底

サプライヤー様と設計・開発段階から連携する中で開示を受けた知的財産や技術・ノウハウに関する情報などについては、機密保持契約を取り交わし、漏えい防止を図っています。

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

### CSR調達基本方針

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

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

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

## 財務報告

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

成長戦略を練り実行することが経営者の役割ですが、そのプロセスにおいては建設的な歯止めが必要なのもあります。積極投資と規律の両輪が相まってこそ、健全な成長が可能になると考えています。

**課題認識**

喫緊の課題は、事業採算の改善です。  
特にコアビジネスである「無線・通信」「マイクロデバイス」「ブレーキ」の改善は急務です。各々のビジネスにおいて、市況に大きく左右される商品群を抱えています。トップラインが低下しても一定の利益を確保できるように限界利益率を高める必要があります。コスト削減はメーカーとして永遠の課題であって、今後も手綱を緩めることはありません。

コーポレート部門としてのサポートは、KPI(管理指標)の見直しです。従前よりROEを全社目標に掲げて業績管理を行ってきましたが、売上高、営業利益(率)、資産性指標(ROA)だけでは、資本市場と対話する上でも不十分であると認識しています。より現場に根差したKPIが必要であり、投資採算の改善に直結するROICの導入を検討しています。

ROICをKPIとして導入することで、投資に関する損益実績を明確化することができます。事業特性が異なる複数セグメントを管理する上で、投資という観点で一律管理ができることは大きな変化です。投資のPDCAサイクルを改善し、事業計画の精度を上げ、投資効率の悪い事業の早期対策を講じることなどに効果が出てくることを期待しています。

事業採算の改善を図る上で、短期的なマイルストーンは営業利益250億円への到達と考えています。実効税率を30%として税引後利益は175億円、配当を50億円強(配当性向30%)と見込めば、合格点には及びませんがROEは6%台となります。2-3年のうちに到達し、2025年のROE目標としている12%への通過点としたいと考えています。



**成長戦略**

成長戦略を吟味する上で、WACCというベンチマークは常に意識をしています。当社は現状、WACCを6%前後と想定しています。上記のROICについても6%をクリアできるかどうかを基準になると考えています。

とはいえ、事業ごとの成長ステージは意識する必要があります。一口に「成長戦略」と言っても、事業の置かれたステージによって適用する投資のハードルレートは変わります。成熟事業にはオーガニックな成長を期待する余地がありますし、M&Aや新規事業にはノン・オーガニックな高い成長を期待することになります。当然ながら、衰退事業については事業継続の見極めを迫ることになります。

事業ポートフォリオの見直しの中では、M&A戦略が大きな意味を持ちますが、対象となるのは、理念の源流にある「企業公器」の考え方と「環境・エネルギーカンパニー」グループという戦略軸から逸脱しないことです。現状ではM&A自体を目的化させないためにあえて専属部隊は置いていません。必要に応じプロジェクトチームを組成し、対応しています。成長戦略に欠かせないピースの探索については、ビジネス側にアンテナをあげさせて機会を逃さないようにしています。

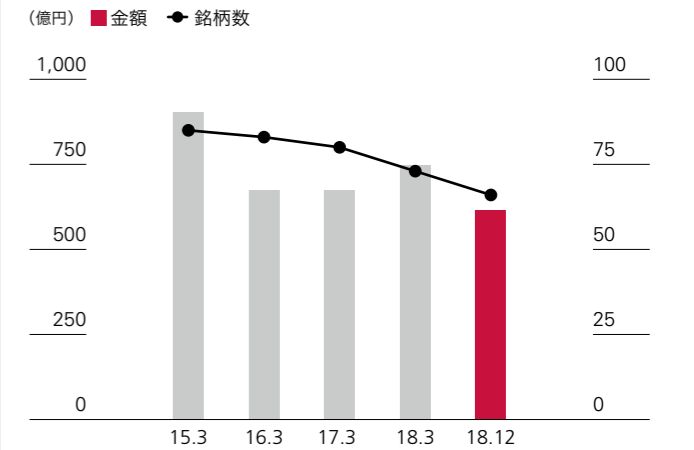
**アセットのスリム化**

ROE向上を語る上で避けられないのは、アセットのスリム化です。低収益資産の流動化を進め、再投資に向けた資金を創る必要があります。事業ポートフォリオの見直し、グローバル化の過程で生まれた遊休地活用は不動産事業として進めてきました。コーポレートガバナンス・コードへのコミットにより株式保有の整理も進めています。これらのアセットの整理は最終コーナーに入りつつありますが、まだ2-3年は資金創出に寄与するものと考えています。この間に事業構造の変革にチャレンジする必要があると考えています。

財務の健全性を保つ上で、デットの活用には慎重にならざるを得ません。ここぞという場面でレバレッジを効かせることにためらいはありませんが、収益レベルとの兼ね合いは重要と考えています。負債は現状約1,700億円で、税引後営業利益に減価償却費を加えたEBITDAがおおよそ330億円、EBITDA負債倍率は5倍程度と高くも低くもありません。しかし、これは積極投資の継続で減価償却費が膨らんでいることが影響しています。減価償

却費を除き、税引後営業利益と負債とのバランス、すなわちEBIT負債倍率をみると20倍程度に跳ね上がります。これは投資が成果に結び付いていないためであり、成果が表われてくるであろうここ2-3年が勝負となると自戒しています。その間、アセットをスリム化しつつ、投資とデットのバランスを慎重に定めたいと考えています。

**政策保有株式の推移**



過去11年の主要財務指標の推移

(百万円)

	2009.03	2010.03	2011.03	2012.03	2013.03	2014.03	2015.03	2016.03	2017.03	2018.03	2018.12
<b>業績</b>											
売上高	¥286,166	¥242,409	¥325,555	¥379,340	¥450,693	¥494,350	¥523,757	¥533,989	¥527,274	¥512,047	¥416,221
エレクトロニクス事業	60,549	51,699	112,820	169,906	175,307	187,742	209,115	205,367	190,851	193,620	144,204
プレーキ事業	49,230	41,046	46,118	47,450	118,849	148,699	161,886	165,037	146,061	154,204	135,007
精密機器事業	35,602	24,908	32,020	25,190	24,520	28,655	28,607	29,525	60,687	64,918	62,219
化学品事業	8,059	6,309	7,283	8,258	8,150	8,810	8,138	8,285	9,482	11,285	8,173
繊維事業	64,392	53,222	57,400	60,963	54,736	54,629	51,072	60,127	55,842	54,639	43,659
紙製品事業	34,214	31,536	30,325	30,220	30,524	31,685	31,280	32,584	32,647	—	—
不動産事業	6,011	6,298	12,436	9,081	15,366	10,567	9,246	8,357	8,083	8,405	4,236
その他事業	28,110	27,391	27,148	28,268	23,238	23,560	24,410	24,703	23,616	24,973	18,720
営業利益	407	3,569	19,842	4,170	13,393	13,175	13,744	12,617	4,890	15,085	△2,505
親会社株主に帰属する当期純利益	△1,285	1,896	11,184	9,415	6,418	9,011	13,693	10,775	3,574	26,352	△7,182
<b>財政状態</b>											
純資産	¥193,698	¥193,638	¥211,557	¥213,750	¥242,623	¥276,865	¥306,937	¥284,471	¥275,753	¥290,434	¥264,849
総資産	366,858	358,109	479,852	534,583	551,933	611,310	678,486	651,793	646,288	651,958	622,381
設備投資額	16,872	13,027	12,800	15,704	20,123	19,895	36,909	22,861	30,505	30,103	27,199
減価償却費	18,024	12,960	13,157	14,549	18,968	21,485	23,110	22,570	22,263	22,183	19,816
<b>キャッシュ・フロー</b>											
営業活動によるキャッシュ・フロー	¥11,938	¥27,537	¥16,529	¥12,973	¥34,095	¥26,075	¥37,120	¥39,566	¥26,768	¥32,414	¥15,495
投資活動によるキャッシュ・フロー	△14,393	△9,949	11,591	△57,860	△10,973	△19,862	△21,271	△22,793	△31,429	△1,797	△20,723
財務活動によるキャッシュ・フロー	11,939	△30,347	703	16,835	△24,072	△2,321	△6,238	△9,044	3,595	△34,784	11,935
											(円)
<b>1株当たり情報</b>											
当期純利益	¥△7.08	¥10.38	¥63.32	¥53.83	¥36.74	¥51.60	¥80.33	¥67.93	¥22.52	¥160.59	¥△43.26
純資産	985.19	1,034.04	1,036.80	1,063.19	1,198.67	1,369.78	1,634.07	1,472.26	1,444.94	1,659.29	1,457.26
配当金	15.00	15.00	15.00	15.00	15.00	15.00	15.00	30.00	30.00	30.00	30.00
											(%)
<b>主要な経営指標</b>											
自己資本比率	49.0	51.1	38.0	34.7	37.9	39.1	38.2	35.9	35.5	41.2	40.1
総資産利益率 (ROA)	△0.3	0.5	2.7	1.9	1.2	1.5	2.1	1.6	0.6	4.1	△1.1
自己資本利益率 (ROE)	△0.6	1.0	6.1	5.1	3.2	4.0	5.5	4.4	1.5	10.6	△2.8
配当性向	—	144.5	23.7	27.9	40.8	29.1	18.7	44.2	133.2	18.7	—
<b>ESG指標</b>											
従業員数 (人)	12,726	12,488	18,292	22,304	22,083	22,052	21,387	23,055	23,256	23,104	22,850
特許取得件数	—	—	1,986	1,986	2,293	2,448	2,424	2,441	2,402	2,400	2,682
売上当たり温室効果ガス排出量 (t-CO <sub>2</sub> /百万円)	—	—	—	—	—	1.372	1.330	1.267	1.311	1.279	1.320

(注) 1. 2016年10月に連結子会社であるニッシン・トーア(株)と岩尾(株)が合併したことに伴い、2017年3月期より、従来「その他事業」としていた岩尾(株)の衣料繊維事業を「繊維事業」へと変更した。2013年3月期以降の実績は変更後の数字に基づき記載している。  
 2. 2016年3月期よりエラストマー事業を化学品事業から繊維事業へ移管したことに伴い、2015年3月期以降の実績は移管後の数字に基づき記載している。  
 3. 2018年12月期より、決算日を3月31日から12月31日に変更した。

## HIGHLIGHTS

- 決算期の変更に伴い、当期と同一期間となるように組み替えた調整後の数値により前期比較を行っています。
- ファウンデーションブレーキ事業を譲渡した影響などによりブレーキ事業は減収となったものの、リコー電子デバイス(株)を連結子会社化したことなどにより、グループ売上高は増収となりました。
- ブレーキ事業におけるTMD社のアフターマーケット向け製品の販売が減少したことなどにより営業損失となりました。

## 業績概況

当期は、決算期変更に伴い、当社並びに3月決算であった連結対象会社は2018年4月1日から2018年12月31日の9カ月間を、2月決算であった連結対象会社は2018年3月1日から2018年12月31日の10カ月間を、12月決算であった連結対象会社は2018年1月1日から2018年12月31日の12カ月間を連結対象期間とする変則的な決算となっています。そのため参考値として、当期と同一期間となるように組み替えた前期(以下「調整後前期」)による比較情報を表示しています。

当社グループは今後の成長が見込まれる車載、IoT分野を中心に半導体・マイクロデバイス事業の拡充を加速させるため、2018年3月にアナログ電源ICを主力とするリコー電子デバイス(株)が発行する株式の80%を取得し連結子会社としました。同社の経営成績(損益計算書)およびのれんの償却は、当期より反映しています。

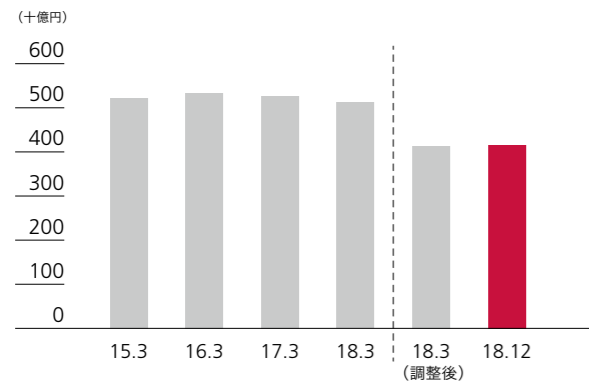
当期の当社グループの売上高は、ファウンデーションブレーキ事業を譲渡した影響などによりブレーキ事業は減収となったものの、エレクトロニクス事業においてリコー電子デバイス(株)を連結子会社化したことなどにより、416,221百万円(調整後前期比2,885百万円増、0.7%増)となりました。

営業損益は、ブレーキ事業におけるTMD社のアフターマーケット向け製品の販売が減少したことなどにより、2,505百万円(調整後前期比10,301百万円悪化)の営業損失となり、経常利益も1,566百万円(調整後前期比11,057百万円減、87.6%減)となりました。

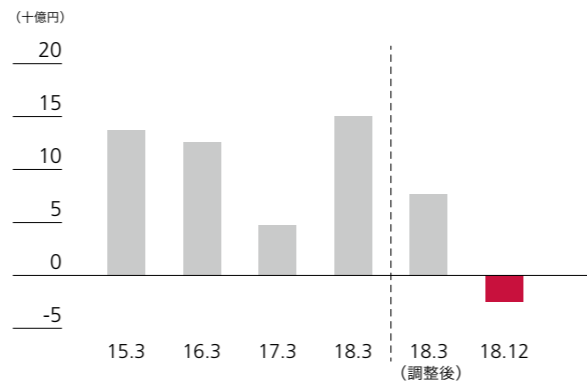
また、経常利益の減少に加え前期に計上した紙製品事業の譲渡による関係会社株式売却益や不動産事業における固定資産売却益が当期では計上がないことなどにより、親会社株主に帰属する当期純損失は7,182百万円(調整後前期比27,718百万円悪化)となりました。

なお、当社グループは、エレクトロニクス事業の日本無線(株)による官公庁・自治体など向け機器の売上および利益が1月から3月に偏重しているため、4月から12月の売上および利益は相対的に低い傾向にあります。

売上高



営業損益



## 中期的な会社の経営戦略

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

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

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

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

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

自動車向けには、業界をリードしている銅フリー摩擦材の開発・拡販を進めグローバル市場での地位を確立する一方、カーボンセバレータや白金代替触媒など燃料電池車用の部材開発を進めています。また、自動運転に必須となるデバイスの供給やセンサーの開発を進め、自動車と交通インフラとの通信網構築に取り組みます。

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

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

2019年12月期も、主力のモビリティ分野に経営資源を重点的に配分し、成長戦略を遂行します。

エレクトロニクス事業は事業特性の違いから2019年12月期より「無線・通信」と「マイクロデバイス」の2事業に分割し、事業ごとに課題をより明確にし、成長戦略を加速させます。ブレーキ事業では、世界レベルで需要が見込まれる銅フリー摩擦材については生産体制を整備し業容拡大を図ります。業績が悪化しているTMD社は事業の立て直しを急ぎます。精密機器事業では南部化成(株)との事業統合を進めビジネスの拡大を目指します。

## セグメント業績

セグメント	売上高(百万円)		セグメント損益(百万円)	
	金額	増減率	金額	増減率
エレクトロニクス事業	144,204	14.2% 増	△4,904	1,281百万円の悪化
ブレーキ事業	135,007	9.4% 減	△813	7,035百万円の悪化
精密機器事業	62,219	1.6% 増	1,690	5.4% 減
化学品事業	8,173	3.5% 増	1,664	19.3% 増
繊維事業	43,659	2.2% 減	1,250	31.3% 減
不動産事業	4,236	22.4% 減	2,681	27.7% 減
その他事業	18,720	0.2% 減	△4,074	562百万円の悪化

増減は対調整後前期比。各事業の詳細はP17~48をご参照ください。

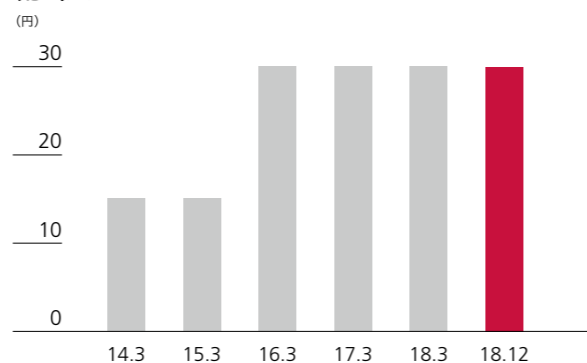
## 配当金

当期の1株当たりの年間配当金は、前期と同額の30円となりました。

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

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

### 配当金



## 財政状態

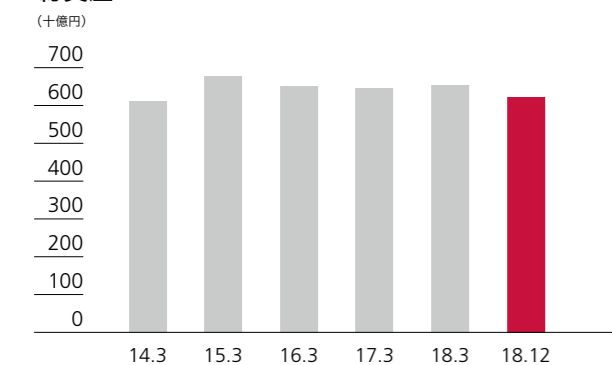
2018年12月末における総資産は622,381百万円となり、2018年3月末と比較し29,577百万円減少しました。

受取手形及び売掛金の減少29,945百万円、たな卸資産の増加13,622百万円、その他(流動資産)の増加3,956百万円、投資有価証券の減少12,823百万円、繰延税金資産の減少3,080百万円などが主な要因です。

2018年12月末における負債総額は357,531百万円となり、2018年3月末と比較し3,992百万円減少しました。

支払手形及び買掛金の減少11,478百万円、電子記録債務の増加3,841百万円、短期借入金の増加19,078百万円、長期借入金の減少5,364百万円、繰延税金負債の減少8,421百万円などが主な要因です。

### 総資産

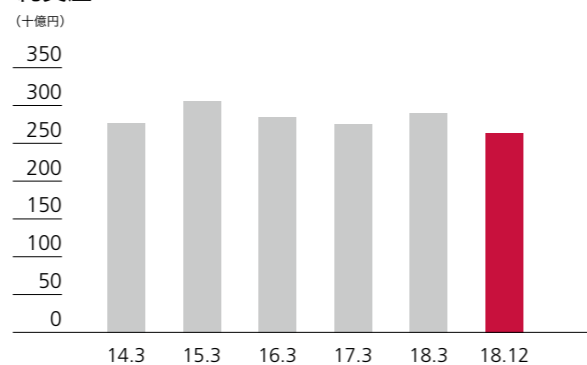


2018年12月末における純資産は264,849百万円となり、2018年3月末と比較し25,584百万円減少しました。

資本剰余金の減少6,323百万円、利益剰余金の減少11,640百万円、自己株式の減少による増加13,575百万円、その他有価証券評価差額金の減少8,972百万円、非支配株主持分の減少6,439百万円などが主な要因です。

以上の結果、2018年12月末における自己資本比率は2018年3月末と比較し1.1ポイント低下して40.1%となりました。

### 純資産



## キャッシュ・フロー

### 営業活動によるキャッシュ・フロー

営業活動の結果増加した現金及び現金同等物は15,495百万円となりました。これは主として税金等調整前当期純損失△3,480百万円、減価償却費19,816百万円、売上債権の増減額27,301百万円、たな卸資産の増減額△15,466百万円、仕入債務の増減額△6,181百万円、法人税等の支払額△9,181百万円によるものです。

### 投資活動によるキャッシュ・フロー

投資活動の結果減少した現金及び現金同等物は20,723百万円となりました。これは主として定期預金の払戻による収入

6,273百万円、有形固定資産の取得による支出△26,992百万円によるものです。

### 財務活動によるキャッシュ・フロー

財務活動の結果増加した現金及び現金同等物は11,935百万円となりました。これは主として短期借入金の純増減額20,158百万円、長期借入れによる収入3,249百万円、長期借入金の返済による支出△5,997百万円、配当金の支払額△4,999百万円によるものです。

以上の結果、現金及び現金同等物の2018年12月末残高は42,434百万円と2018年3月末に比べ5,956百万円増加しました。

## 生産実績

2018年12月期のセグメントごとの生産実績は以下のとおりです。

セグメントの名称	金額 (百万円)
エレクトロニクス事業	145,072
ブレーキ事業	107,764
精密機器事業	58,194
化学品事業	5,085
繊維事業	31,388
その他事業	387
合計	347,892

(注) 1. 金額は製造原価により算出しています。  
2. 不動産事業は生産活動を行っていないため、上記金額には含まれていません。

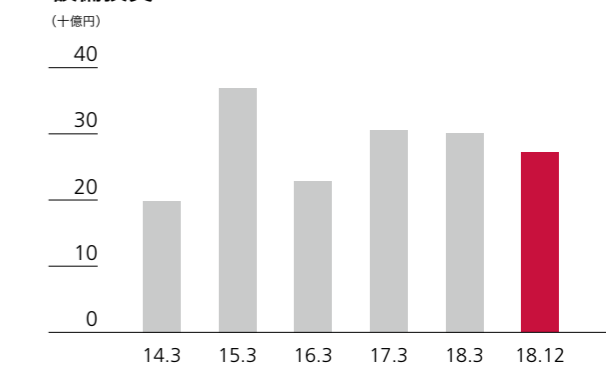
## 設備投資

当社グループは、長期的に成長が期待できる製品分野への重点的な設備投資を基本とし、あわせて、製造設備の新鋭化による製品の品質向上、温室効果ガスの削減などの環境対策、中国や東南アジアなどの新興国市場における需要増加への対応などを目的とした設備投資を行っています。その結果、当期における設備投資は27,199百万円となりました。

主たる内容は、エレクトロニクス事業において、日本無線(株)の基幹システムなどに2,327百万円、新日本無線(株)の電子デバイス製品製造設備や研究開発設備を中心に3,250百万円の投資を実施しました。ブレーキ事業において、TMD社の連結子会社であるTMD FRICTION ESCO GMBHほかの摩擦材製造設備に6,189百万円、NISSHINBO AUTOMOTIVE MANUFACTURING INC.の銅規制対応摩擦材など製造設備に1,357百万円の投資を実施しました。精密機器事業において、日清紡大陸精密機械(揚州)

有限公司の精密加工部品製造設備に3,836百万円、南部化成(株)のプラスチック成形加工品製造設備に1,875百万円の投資を実施しました。

### 設備投資





## 会計基準の選択

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

## リスク情報

文中における将来に関する事項は、2018年12月期末現在において当社グループが判断したものです。

### 新規事業に関するリスク

当社グループでは、売上・収益の拡大を目指してカーボン触媒等の新規事業に積極的に取り組んでいますが、新規事業においては不確定要因が多く、魅力ある新製品を開発できない場合や、新規市場の創出が想定どおり進まないことも考えられます。その場合には、これまでの投資回収が想定より遅れる、または回収できない可能性があります。

### 投資有価証券の変動によるリスク

当社所有の投資有価証券は金融商品会計基準に基づき時価評価を行っており、一部についてはより厳格な社内基準により減損処理を実施しています。取得価格が総じて低いため、現行の会計処理および減損処理基準では、純損益に影響を与える減損の可能性は大きくないと考えられるものの、時価の変動により包括利益は大きく変動することが考えられます。また、M&Aによる投資、海外展開への出資・設備投資などに対しては、有価証券を資金化することで対応し有利子負債の増加を抑える場合がありますが、売却時期と投資時期がずれば目論見どおりにならない可能性があります。

### 遊休土地の活用に伴うリスク

当社は事業構造の変革のため、一部事業所の閉鎖と閉鎖後の土地活用を積極的に進めており、再開発による収入が収益に大きく貢献しています。土地の再開発にあたっては、土地浄化費用が発生する可能性があること、また法律の改正などが再開発の障害となる可能性があります。

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

### 製品の品質に関するリスク

当社グループの大部分は国際規格の品質管理基準に従って製品の製造をしていますが、将来において品質問題が発生しないという保証はありません。製造物責任賠償保険には加入をしていますが、補償額が多くなれば業績に悪影響を及ぼす可能性があります。

### 製品の売値、原料調達の時況変動によるリスク

当社グループが展開する製品には市況の動向、他社との競合に伴う市場価格の変動に大きく左右されるものがあります。売値に関しては繊維製品が、原料の調達に関しては原綿・鋼材・資材がその影響を受けやすい構造となっています。

新日本無線グループおよびリコー電子デバイス(株)は、半導体等に関する技術革新、価格競争あるいは需要の変化によって業績に影響を受ける可能性があります。

### 顧客企業の業績変動によるリスク

当社グループのブレーキ製品はグローバルに事業を展開する自動車メーカーを顧客としています。顧客企業の業績変動による予期しない契約打ち切り、大幅な値下げ要請など当社グループが管理できない要因により業績に影響を受ける可能性があります。

日本無線グループは、官公庁・自治体等に納入する割合が比較的高いことから、売上高が3月に偏る傾向があります。また、官公庁・自治体の公共投資計画や通信業界の設備投資の動向によって、業績に影響を受ける可能性があります。

### 部材入手に係るリスク(サプライチェーンに係るリスク)

当社グループで使用する部材は経済環境の変化により入手困難になる可能性があります。例えば特定地域・製品分野の急発展などにより、部材メーカーの供給能力、納期対応に問題が生じた場合、出荷計画に影響を及ぼし、あるいは部材価格高騰による収益性の悪化をもたらす可能性があります。

### 為替の変動によるリスク

外貨建取引により生ずる収益・費用および外貨建債権・債務の円貨換算額、並びに外貨建て作成されている海外連結対象会社等の財務諸表の円貨換算額は、外国為替レートの変動の影響を受けます。

当社グループでは為替変動リスク対策は実施しているものの、当該リスクを完全に回避できるものではないため、為替の変動が業績に影響を及ぼすことがあります。

### 予期しない法令等の改正によるリスク

日本無線グループは、その製品の特性から取引を行う各国において安全保障等による輸出制限、輸出入規制、環境・リサイクル関連等、さまざまな法令の適用を受けています。法令等の遵守(コンプライアンス)をポリシーとして掲げて、社内規定等で明確化を行っていますが、予期しない法令の改正が行われた場合には、同社グループの活動の制限、コストの増加につながる可能性があります。

### 海外展開事業のリスク

当社グループは海外に多くの生産拠点を保有していますが、予期しない法律または規制の変更、不利な政治的経済的要因、社会的混乱などのリスクが内在しています。

### 資金調達に係る財務制限条項等に係るリスク

当社および一部の連結子会社はコミットメントライン契約およびタームローン契約を複数の金融機関との間で締結しており、これらには一定の財務制限条項が付されています。

### 災害・事故等に係るリスク

当社グループでは、災害・事故等の発生に備えたリスク管理を実施しています。しかし、大地震等の大規模自然災害や火災等の突発的な事故が発生した場合は、生産設備等に多大な損害を被る可能性があり、操業の中断により出荷が遅れが生じ、また破損した建物や設備の復旧に多額の費用がかかる恐れがあります。また、新型の感染症等が拡大した場合、操業に影響を及ぼす可能性があります。

# 連結貸借対照表

2018年12月31日時点

(百万円)

	2018.03	2018.12
<b>資産の部</b>		
<b>流動資産</b>		
現金及び預金	¥43,046	¥42,434
受取手形及び売掛金	136,348	106,403
電子記録債権	15,802	15,404
商品及び製品	34,954	36,650
仕掛品	46,889	58,796
原材料及び貯蔵品	23,524	23,544
その他	11,314	15,270
貸倒引当金	△783	△417
流動資産合計	311,096	298,087
<b>固定資産</b>		
<b>有形固定資産</b>		
建物及び構築物(純額)	68,358	67,842
機械装置及び運搬具(純額)	55,090	58,933
土地	37,811	36,890
リース資産(純額)	1,358	1,134
建設仮勘定	12,649	9,909
その他(純額)	10,748	9,979
有形固定資産合計	186,017	184,689
<b>無形固定資産</b>		
のれん	8,945	7,130
その他	10,261	7,993
無形固定資産合計	19,206	15,124
<b>投資その他の資産</b>		
投資有価証券	108,111	95,287
長期貸付金	994	2,127
退職給付に係る資産	4,938	6,858
繰延税金資産	9,240	6,159
その他	13,764	15,131
貸倒引当金	△1,411	△1,085
投資その他の資産合計	135,637	124,479
固定資産合計	340,861	324,293
<b>資産合計</b>	¥651,958	¥622,381

(百万円)

	2018.03	2018.12
<b>負債の部</b>		
<b>流動負債</b>		
支払手形及び買掛金	¥55,526	¥44,048
電子記録債務	16,419	20,260
短期借入金	46,312	65,391
コマーシャル・ペーパー	30,000	30,000
1年内返済予定の長期借入金	7,676	8,057
リース債務	568	502
未払法人税等	5,777	3,088
製品保証引当金	1,088	1,205
賞与引当金	—	3,835
役員賞与引当金	258	172
工事損失引当金	64	247
偶発損失引当金	1,128	1,348
海外訴訟損失引当金	219	100
その他の引当金	279	134
その他	43,629	39,693
流動負債合計	208,949	218,089
<b>固定負債</b>		
長期借入金	64,107	58,742
リース債務	898	602
繰延税金負債	25,246	16,825
役員退職慰労引当金	22	22
事業構造改善引当金	1,565	1,562
環境対策引当金	1,071	1,058
海外訴訟損失引当金	378	577
その他の引当金	51	46
退職給付に係る負債	48,031	50,269
資産除去債務	815	816
その他	10,385	8,918
固定負債合計	152,574	139,442
<b>負債合計</b>	361,524	357,531
<b>純資産の部</b>		
<b>株主資本</b>		
資本金	27,587	27,609
資本剰余金	26,719	20,396
利益剰余金	189,186	177,545
自己株式	△24,610	△11,035
株主資本合計	218,882	214,516
<b>その他の包括利益累計額</b>		
その他有価証券評価差額金	42,964	33,992
繰延ヘッジ損益	△18	△97
為替換算調整勘定	10,360	5,273
退職給付に係る調整累計額	△3,418	△4,067
その他の包括利益累計額合計	49,888	35,100
<b>新株予約権</b>	151	160
<b>非支配株主持分</b>	21,510	15,071
<b>純資産合計</b>	290,434	264,849
<b>負債純資産合計</b>	¥651,958	¥622,381

## 連結損益計算書

2018年12月31日に終了した会計年度

	(百万円)	
	2018.03	2018.12
売上高	¥512,047	¥416,221
売上原価	406,069	335,043
売上総利益	105,978	81,177
販売費及び一般管理費	90,892	83,683
営業利益又は営業損失(△)	15,085	△2,505
営業外収益		
受取利息	510	460
受取配当金	2,307	2,055
持分法による投資利益	4,375	3,942
雑収入	1,771	1,397
営業外収益合計	8,965	7,855
営業外費用		
支払利息	862	888
売上割引	671	673
為替差損	1,151	655
雑損失	1,666	1,565
営業外費用合計	4,350	3,783
経常利益	19,700	1,566
特別利益		
固定資産売却益	5,472	227
投資有価証券売却益	2,653	1,681
持分変動利益	—	62
関係会社株式売却益	11,745	31
退職給付制度改定益	848	—
新株予約権戻入益	14	5
環境対策引当金戻入額	73	6
特別利益合計	¥20,808	¥2,016

	(百万円)	
	2018.03	2018.12
特別損失		
固定資産売却損	¥135	¥172
固定資産廃棄損	245	341
減損損失	4,521	2,407
投資有価証券売却損	2	—
投資有価証券評価損	70	344
出資金評価損	41	—
関係会社株式評価損	—	217
関係会社株式売却損	—	97
関係会社出資金評価損	8	—
子会社事業構造改善費用	538	2,070
事業構造改善引当金繰入額	—	647
事業整理損	90	136
退職給付制度改定損	—	122
環境対策引当金繰入額	1,086	3
海外訴訟損失引当金繰入額	279	256
偶発損失引当金繰入額	—	245
特別損失合計	7,021	7,063
税金等調整前当期純利益又は税金等調整前当期純損失(△)	33,487	△3,480
法人税、住民税及び事業税	8,052	4,299
法人税等調整額	△1,152	△2,223
法人税等合計	6,900	2,075
当期純利益又は当期純損失(△)	26,587	△5,555
非支配株主に帰属する当期純利益	234	1,627
親会社株主に帰属する当期純利益又は親会社株主に帰属する当期純損失(△)	¥26,352	¥△7,182

## 連結包括利益計算書

2018年12月31日に終了した会計年度

	(百万円)	
	2018.03	2018.12
当期純利益又は当期純損失(△)	¥26,587	¥△5,555
その他の包括利益		
その他有価証券評価差額金	5,741	△8,967
繰延ヘッジ損益	△21	△79
為替換算調整勘定	2,801	△4,926
退職給付に係る調整額	1,904	△581
持分法適用会社に対する持分相当額	428	△910
その他の包括利益合計	10,854	△15,465
包括利益	37,441	△21,021
(内訳)		
親会社株主に係る包括利益	36,488	△21,970
非支配株主に係る包括利益	¥952	¥949

# 連結株主資本等変動計算書

2018年12月31日に終了した会計年度

(百万円)

	株主資本					その他の包括利益累計額					新株 予約権	非支配 株主持分	純資産 合計
	資本金	資本 剰余金	利益 剰余金	自己株式	株主資本 合計	その 他有価証券 評価差額金	繰延ヘッジ 損益	為替換算 調整勘定	退職給付に 係る調整 累計額	その他の 包括利益 累計額合計			
2018年3月期首残高	¥27,587	¥17,587	¥167,598	¥△23,089	¥189,683	¥37,310	¥3	¥7,714	¥△5,276	¥39,751	¥162	¥46,155	¥275,753
会計方針の変更による 累積的影響額													—
会計方針の変更を 反映した当期首残高	27,587	17,587	167,598	△23,089	189,683	37,310	3	7,714	△5,276	39,751	162	46,155	275,753
当期変動額													
新株の発行													—
剰余金の配当			△4,764		△4,764								△4,764
親会社株主に帰属する 当期純利益			26,352		26,352								26,352
自己株式の取得				△20,010	△20,010								△20,010
自己株式の処分		△18		193	175								175
持分法の適用範囲の 変動													—
株式交換による変動		9,150		18,296	27,446								27,446
非支配株主との取引に 係る親会社の持分変動		0			0								0
株主資本以外の項目の 当期変動額(純額)						5,654	△21	2,646	1,858	10,136	△11	△24,644	△14,518
当期変動額合計	—	9,132	21,588	△1,520	29,199	5,654	△21	2,646	1,858	10,136	△11	△24,644	14,680
2018年3月期末残高	¥27,587	¥26,719	¥189,186	¥△24,610	¥218,882	¥42,964	¥△18	¥10,360	¥△3,418	¥49,888	¥151	¥21,510	¥290,434

(百万円)

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

# 連結キャッシュ・フロー計算書

2018年12月31日に終了した会計年度

(百万円)

	2018.03	2018.12
<b>営業活動によるキャッシュ・フロー</b>		
税金等調整前当期純利益又は税金等調整前当期純損失(△)	¥33,487	¥△3,480
減価償却費	22,183	19,816
減損損失	4,521	2,407
のれん償却額	1,688	1,889
貸倒引当金の増減額(△は減少)	75	△665
退職給付に係る負債の増減額(△は減少)	△1,400	462
受取利息及び受取配当金	△2,818	△2,515
支払利息	862	888
持分法による投資損益(△は益)	△4,375	△4,005
投資有価証券売却損益(△は益)	△2,651	△1,681
投資有価証券評価損益(△は益)	70	344
関係会社株式売却損益(△は益)	△11,745	65
関係会社株式評価損	—	217
関係会社出資金評価損	8	—
出資金評価損	41	—
固定資産処分損益(△は益)	△5,091	286
事業整理損	90	136
子会社事業構造改善費用	538	2,070
事業構造改善引当金繰入額	—	647
売上債権の増減額(△は増加)	△4,052	27,301
たな卸資産の増減額(△は増加)	△2,353	△15,466
仕入債務の増減額(△は減少)	749	△6,181
その他	2,687	△1,139
小計	32,518	21,399
利息及び配当金の受取額	4,130	5,050
利息の支払額	△848	△831
助成金の受取額	333	333
子会社事業構造改善費用の支払額	△522	△1,472
法人税等の支払額	△5,894	△9,181
法人税等の還付額	2,698	198
営業活動によるキャッシュ・フロー	32,414	15,495
<b>投資活動によるキャッシュ・フロー</b>		
定期預金の預入による支出	△7,085	—
定期預金の払戻による収入	9,015	6,273
有形固定資産の取得による支出	△29,567	△26,992
有形固定資産の売却による収入	8,110	830
投資有価証券の取得による支出	△413	△35
投資有価証券の売却による収入	6,009	2,553
子会社出資金の取得による支出	—	△1,741
短期貸付金の増減額(△は増加)	△10	15
連結の範囲の変更を伴う子会社株式の売却による収入	21,136	1,543
連結の範囲の変更を伴う子会社株式の取得による支出	△6,914	△261
その他	△2,077	△2,908
投資活動によるキャッシュ・フロー	△1,797	△20,723
<b>財務活動によるキャッシュ・フロー</b>		
短期借入金の純増減額(△は減少)	△2,647	20,158
長期借入れによる収入	1,974	3,249
長期借入金の返済による支出	△8,327	△5,997
長期預り金の受入による収入	100	53
長期預り金の返還による支出	△792	△434
配当金の支払額	△4,764	△4,999
非支配株主への配当金の支払額	△454	△266
自己株式の取得による支出	△20,010	△5
その他	137	176
財務活動によるキャッシュ・フロー	△34,784	11,935
現金及び現金同等物に係る換算差額	795	△752
現金及び現金同等物の増減額(△は減少)	△3,372	5,956
現金及び現金同等物の期首残高	39,850	36,478
現金及び現金同等物の期末残高	¥36,478	¥42,434

## セグメント情報

2018年12月31日に終了した会計年度

	報告セグメント							その他(注)	合計
	エレクトロニクス	ブレーキ	精密機器	化学品	繊維	不動産	計		
売上高									
外部顧客への売上高	¥193,620	¥154,204	¥64,918	¥11,285	¥54,639	¥8,405	¥487,074	¥24,973	¥512,047
セグメント間の内部売上高又は振替高	12	22	333	145	3	1,473	1,990	1,604	3,595
計	¥193,632	¥154,226	¥65,251	¥11,430	¥54,643	¥9,879	¥489,064	¥26,577	¥515,642
セグメント利益	¥3,021	¥6,119	¥1,724	¥2,112	¥1,875	¥5,067	¥19,920	¥45	¥19,966
セグメント資産	¥229,694	¥171,161	¥74,964	¥9,368	¥54,508	¥49,459	¥589,157	¥34,188	¥623,345
その他の項目									
減価償却費	¥5,297	¥10,101	¥3,570	¥220	¥1,340	¥1,249	¥21,779	¥203	¥21,983
有形固定資産及び無形固定資産の増加額	¥6,184	¥15,339	¥5,573	¥47	¥2,151	¥1,095	¥30,393	¥43	¥30,436

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

	報告セグメント							その他(注)	合計
	エレクトロニクス	ブレーキ	精密機器	化学品	繊維	不動産	計		
売上高									
外部顧客への売上高	¥144,204	¥135,007	¥62,219	¥8,173	¥43,659	¥4,236	¥397,500	¥18,720	¥416,221
セグメント間の内部売上高又は振替高	16	7	142	111	15	1,125	1,417	1,643	3,061
計	¥144,220	¥135,015	¥62,361	¥8,284	¥43,674	¥5,362	¥398,918	¥20,363	¥419,282
セグメント利益又は損失(△)	¥△4,904	¥△813	¥1,690	¥1,664	¥1,250	¥2,681	¥1,568	¥△32	¥1,536
セグメント資産	¥229,261	¥152,528	¥76,604	¥9,056	¥55,138	¥49,790	¥572,380	¥38,149	¥610,530
その他の項目									
減価償却費	¥4,688	¥8,743	¥3,712	¥162	¥1,281	¥928	¥19,516	¥157	¥19,673
有形固定資産及び無形固定資産の増加額	¥6,361	¥10,767	¥8,197	¥175	¥1,399	¥295	¥27,197	¥127	¥27,324

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

## 沿革

1907(明治40)年	日清紡績株式会社設立
1958(昭和33)年	日本高分子管株式会社設立(1986年、日本高分子株式会社と社名変更) (2010年、日清紡メカトロニクス株式会社に吸収合併)
1972(昭和47)年	Nisshinbo Do Brasil Industria Textil LTDA. 設立(ブラジル)
1989(平成元)年	Kohbunshi (Thailand) Ltd. 設立(タイ) (2011年、Nisshinbo Mechatronics (Thailand) Ltd.と社名変更)
1993(平成5)年	浦東高分子(上海)有限公司設立(中国)(2010年、日清紡メカトロニクス(上海)有限公司と社名変更)
1995(平成7)年	日清紡都市開発株式会社設立
1996(平成8)年	Nisshinbo Somboon Automotive Co., Ltd. 設立(タイ)
1997(平成9)年	Nisshinbo Automotive Manufacturing Inc. 設立(米国)
1998(平成10)年	PT. Gistex Nisshinbo Indonesia 設立(インドネシア) (2010年、PT. Nisshinbo Indonesiaと社名変更)
1999(平成11)年	Saeron Automotive Corporation 設立(韓国)
2000(平成12)年	PT. Nikawa Textile Industryの株式を追加取得(インドネシア)  Continental Teves AG&Co, oHGとの合弁会社コンティネンタル・テーバス株式会社を設立 (2007年、コンチネンタル・オートモーティブ株式会社と社名変更)
2002(平成14)年	日清紡績(上海)有限公司設立(中国) 岩尾株式会社の全株式を取得
2003(平成15)年	賽龍北京汽車部件有限公司を設立(中国)
2004(平成16)年	升徳升(連雲港)電子有限公司設立(中国)(2013年、大陸汽車電子(連雲港)有限公司と社名変更)
2005(平成17)年	新日本無線株式会社の株式を追加取得
2006(平成18)年	日本無線株式会社、長野日本無線株式会社の株式を追加取得
2008(平成20)年	日清紡ブレーキ販売株式会社の全株式を取得(2010年、日清紡ブレーキ株式会社に吸収合併)
2009(平成21)年	持株会社制に移行し、社名を日清紡ホールディングス株式会社に変更 繊維・ブレーキ・紙製品・精密機器・化学品の5事業を分社化
2010(平成22)年	日清紡亞威精密機器(江蘇)有限公司を設立(中国)(旧江蘇亞威日清紡精密機器有限公司)  日本無線株式会社の株式を追加取得し子会社化 これに伴い長野日本無線株式会社も子会社化
2011(平成23)年	日清紡賽龍(常熟)汽車部件有限公司を設立(中国) Nisshinbo Singapore Pte. Ltd. を設立(シンガポール) TMD Friction Group S.A.の全株式を取得(ルクセンブルク)
2012(平成24)年	日清紡企業管理(上海)有限公司を設立(中国)
2014(平成26)年	日清紡大陸精密機械(揚州)有限公司を設立(中国)
2015(平成27)年	東京シャツ株式会社の全株式を取得 証券取引所の所属業種が「繊維製品」から「電気機器」へ変更 南部化成株式会社の全株式を取得
2016(平成28)年	日本無線株式会社が長野日本無線株式会社・上田日本無線株式会社を完全子会社化
2017(平成29)年	紙製品事業を譲渡 日本無線株式会社を完全子会社化
2018(平成30)年	リコー電子デバイス株式会社を連結子会社化 ファウンデーションブレーキ事業を譲渡 JRCモビリティ株式会社を設立 新日本無線株式会社を完全子会社化

## 日清紡グループ主要関係会社一覧

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

## 会社概要 (2018年12月31日現在)

### 設立

1907(明治40)年2月5日

### 資本金

276億9百万円

### 従業員数

22,850名(連結) 234名(単体)

### 本社

〒103-8650  
東京都中央区日本橋人形町2-31-11

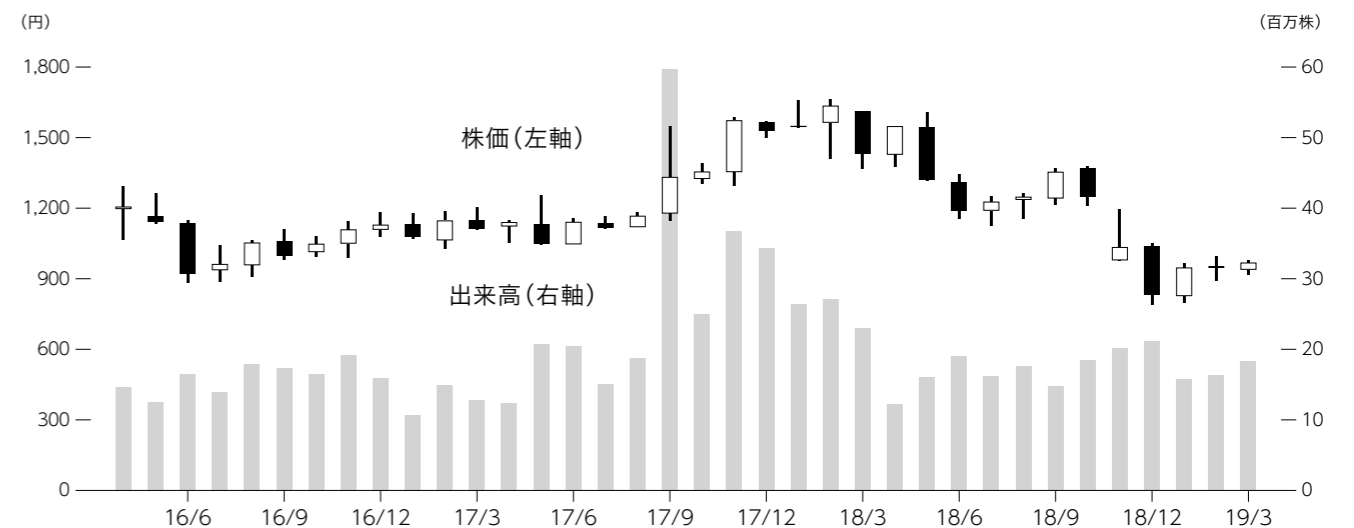
### 株主数

27,448名

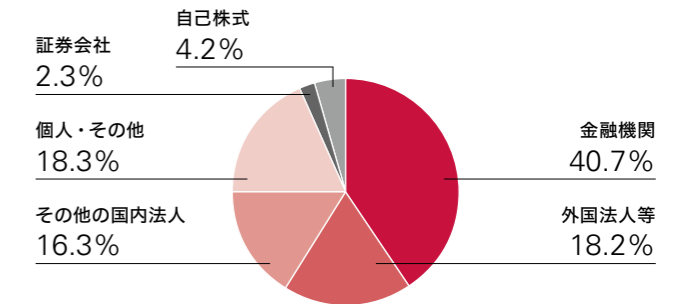
### 株式基本情報

業種	電気機器
証券コード	3105
単元株式数	100株
営業年度	1月1日から12月31日まで
利益配当金支払株主確定日	12月31日(中間配当 6月30日)
発行可能株式総数	371,755,000株
発行済株式総数	178,834,769株(2018年12月末現在)
自己株式数	7,542,144株(2018年12月末現在)
株主名簿管理人	〒100-8212 東京都千代田区丸の内1-4-5 三菱UFJ信託銀行株式会社 証券代行部

### 株価・出来高の推移



### 所有者別株式分布状況



### 大株主の状況

(2018年12月末現在)

株主名	持株数(千株)	持株比率(%)
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	24,640	14.38
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口)	11,613	6.78
富国生命保険相互会社	9,000	5.25
帝人株式会社	6,028	3.52
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(退職給付信託人口)	4,700	2.74
資産管理サービス信託銀行株式会社(証券投資信託口)	3,314	1.93
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口9)	3,139	1.83
四国化成工業株式会社	2,600	1.52
株式会社みずほ銀行	2,481	1.45
資産管理サービス信託銀行株式会社(投信受入担保口)	2,373	1.39