



統合報告書 2026

2025年12月期



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

www.nisshinbo.co.jp

Accelerate Transformation,
Drive Innovation

「統合報告書2026」の発行にあたって

「統合報告書2026」では、「変革の設計図」に基づく事業構造改革と再成長に向けた道筋、および取り組みをお示しすることを主要な編集方針としています。また、これらの取り組みを推進する現場リーダーの声に加え、経営の監督を担う社外取締役の声も紹介し、グループ一丸となって変革を進めていることをご理解いただける内容としています。

本報告書の制作に際しては、「統合報告書2025」についての機関投資家ヒアリングの結果や、IR活動を通じて株主・投資家の皆様からいただいた多様なご意見を、企画の初期段階から制作担当部門と経営陣で共有し、市場の声を反映した報告書となるよう、関係各部門と連携して掲載内容の充実に努めました。私は、こうした編集プロセスおよび掲載内容が、「変革の設計図」の趣旨に沿い、妥当かつ誠実なものであることを表明いたします。

本報告書が「変革の設計図」に基づき、収益性の向上と事業・ビジネスモデルの変革を加速させる成長ストーリー、そしてそれを可能とする中長期的な価値創造能力についてのご理解の一助となれば幸いです。

日清紡ホールディングス株式会社
取締役執行役員 熊川 哲也

参考としたガイドライン

IFRS 財団「国際統合報告フレームワーク」
経済産業省「価値協創ガイダンス」
内閣府「知財・無形資産ガバナンスガイドライン」



対象組織

日清紡ホールディングス株式会社および国内外のグループ会社

報告対象期間

2025年度(2025年1月～2025年12月)
一部に2026年度以降の活動や情報を含みます。

将来見通しに関する注意事項

本報告書に記載の将来に関する見通しは、現在入手可能な情報に基づく当社の判断や仮定を反映しており、リスクや不確実性を含んでいます。実際の業績等は、経済情勢、為替変動、市場環境の変化等の様々な要因により、記載の内容と大きく異なる可能性があります。

CONTENTS

価値創造

- 02 企業理念
- 03 社長メッセージ
- 08 変革の設計図
- 10 財務担当役員メッセージ
- 14 事業ポートフォリオ変革の歴史
- 16 価値創造プロセス
- 18 中期経営計画2026の進捗
- 19 日本無線社長メッセージ
- 22 無線・通信事業の戦略と進捗
- 27 マイクロデバイス事業/マテリアル事業の概況
- 29 知的財産
- 30 研究開発

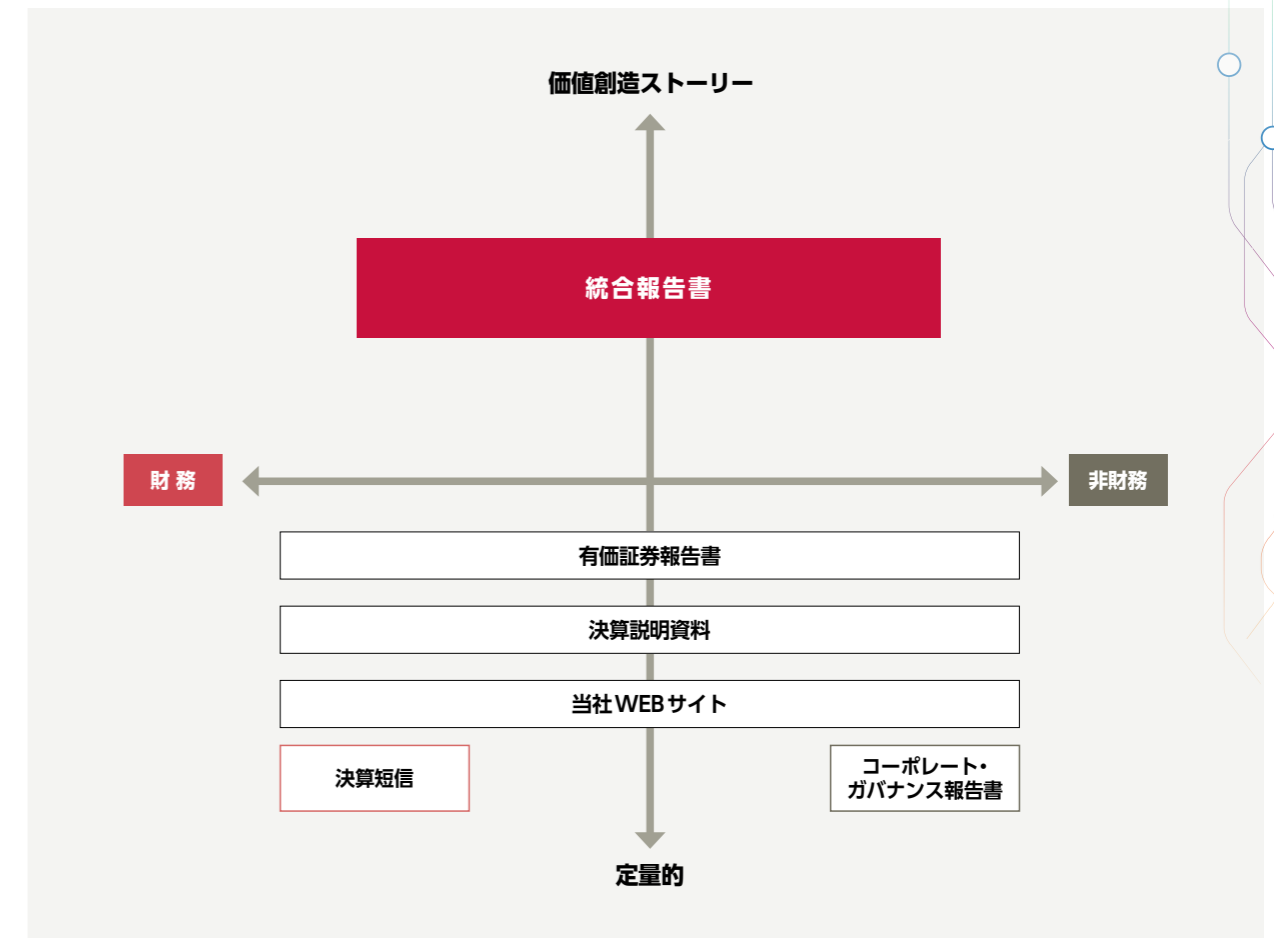
サステナビリティ

- 32 マテリアリティ、リスクと機会
- 34 サステナビリティ推進計画
- 36 環境への取り組み
- 38 管理職座談会
- 42 人財戦略・人権
- 44 株主・投資家との対話の状況
- 46 社外取締役メッセージ
- 48 取締役・監査役および執行役員
- 51 コーポレート・ガバナンス
- 56 コンプライアンス
- 57 リスクマネジメント

業績・データセクション

- 58 財務・非財務ハイライト
- 60 事業別業績
- 62 11年間の主要財務指標の推移
- 64 5年間の主要非財務指標の推移
- 66 財務諸表
- 70 会社概要
- 71 主な外部評価

情報開示体系



日清紡グループ 企業理念、目指す姿

日清紡グループは「事業活動を通じて社会に貢献すること」を使命とし、社会に貢献できる領域を軸に事業の組み換えを続けてまいりました。これからもグループの強みを活かしたソリューションを提供することで、社会課題の解決に貢献することを目指していきます。



目指す姿

つなげる技術で
価値を創る

Connect Everything,
Create Value

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。

「変革の設計図」をもとに 成長を加速する

社長ビジョン

2025年3月に代表取締役社長に就任して早1年が経ちました。1年とは言え、日清紡グループを取り巻く経営環境は今、グローバル規模で急速に変化をし続けています。

日清紡グループにとって、何よりも最優先で解決すべき経営課題は、「稼ぐ力が弱い」ことです。日清紡グループはかねてより、事業や産業の栄枯盛衰に対応する形で積極的にポートフォリオ変革を進めてきました。一方で、事業環境の変化スピードが非常に速い中で、稼ぐ力が弱い事業に対する対応が後手に回ったことは否めません。技術や事業基盤がある一方で、各事業の収益性・将来性にばらつきがある。この構造を放置したままでは激変する経済環境下において持続的な成長は実現できません。

こうした課題認識のもと、外部環境の変化を守りに使うのではなく、ビジネスモデルを変革するための原動力と位置付け、昨年私は社長就任後まもなく、社員向けに「危機を力に、挑戦を成長に」という社長ビジョンを共有しました。収益力が低い点について全社でしっかりと認識をした上で、この危機を乗り越え、日清紡グループが成長軌道へと回帰する、そのための羅針盤としてこのビジョンを掲げました。

そして変革を実現するためには、

- 進むべき方向を示すビジョン
- 具現化するための論理的な設計図
- 実行する人財と組織文化

この3点が重要であると考えます。私は社長ビジョンを共有して以降、日清紡グループが「稼ぐ力」のある企業として成長していくための明確な実行計画である「変革の設計図」を描くことに注力し、今年2月10日の通期決算発表時にお示しました。まず2025年度業績について簡単に振り返った後「変革の設計図」、そして「人財と組織文化」について述べたいと思います。

日清紡ホールディングス株式会社
代表取締役社長 石井 靖二

2025年度実績について

2025年12月期の日清紡グループの売上高は5,023億円と、前期比で75億円増収となり、営業利益は、264億円と前期比で98億円増益となりました。経常利益については、293億円で20.2%の増益。親会社株主に帰属する当期純利益も139億円と35.4%の増益となりました。

増収増益の最大要因は無線・通信事業の需要拡大で、利益率の高い案件が増加し、売上の伸びがそのまま利益の拡大につながりました。マイクロデバイス事業については、日本無線(株)(JRC)同様に構造改革を実施する方針を公表しており、この効果は今期2026年下期より反映される予定です。

加えて、将来の成長に向けた基盤構築の観点から、2025年は投資費用の選別を徹底し、相対的に重要性が低い支出は抑制しました。このように、当期は収益体質の強化と次の成長に向けた基盤整備に着手した重要な1年となりました。

「変革の設計図」

営業利益率10%の達成可能性を判断軸とする

「変革の設計図」は、単年度の業績ではなく、中長期で持続的に利益を創出できる事業構造への転換を目的としています。

その判断軸は明確です。営業利益率10%、ROIC(投下資本利益率)7%を安定的に達成できるかどうかです。

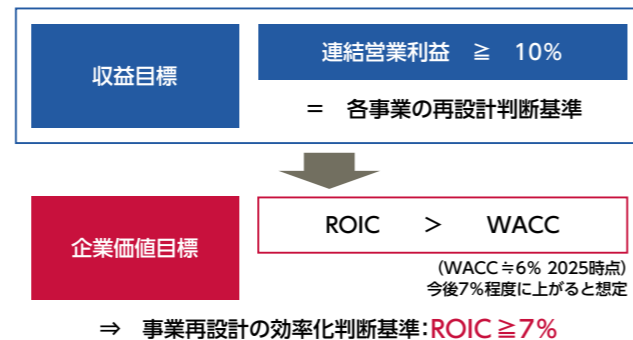
この評価基準は、投資家の視点と必ずしも一致するものではありません。投資家は主に資本効率や投資リターンを最大化を重視し、企業価値の向上や配当、株価の上昇を期待する傾向にあります。一方、日清紡グループの評価基準は、事業の持続的な成長と収益力の強化を重視し、企業全体の安定した経営基盤を築くことに焦点を当てています。

ROICはWACC(加重平均資本コスト)を上回ること(ROIC \geq 7%)を大前提として、収益力向上のために有利子負債の削減を進めていき、同時に資本効率性の改善を行うことを勘案した結果、収益目標として連結営業利益率を10%以上と決めました。

営業利益率10%をどのように達成するのか。まず私は、利益を創出していくための前提と打ち手を整理し、再現性の

ある道筋として示すことを各事業に指示しました。採算性や将来性の裏付けが乏しい事業に資金を投じていくことは合理的ではないと考えたからです。

※並行して資本配分や財務方針を整理した「変革の設計図(財務版)」を作成している。



こうした考えから、2025年10月には、繊維の不織布事業から撤退することにしました。高付加価値品を高価格帯で展開してもボリュームゾーンがとれない限り、海外メーカーを含む競合各社に対して持続的に競争力を確保することは難しいと判断したからです。早期に意思決定することが、同事業に携わる社員の今後の活躍機会を確保することにもつながると考えました。

営業利益率10%を稼げるかどうか、その可能性については、商品カテゴリーとそのグローバル市場の成長性を踏まえ、一つひとつの技術や市場を冷静かつ丁寧に見極めます。撤退や譲渡といった経営判断は、痛みを伴う決断ですが、躊躇しては設計図を描けません。

これまで培ってきた素材技術、生産技術を見直し、技術の棚卸を実施しながら、ポテンシャルのある技術を有する人材の配置転換・活性化を進めていきます。

3つの事業変革

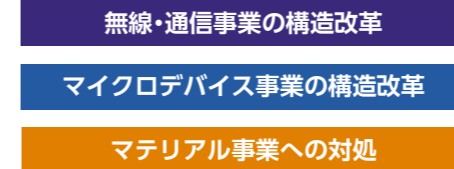
「変革の設計図」で示した事業変革は、大きく3つあります。

- ①無線・通信事業の成長加速
- ②マイクロデバイス事業の構造改革
- ③マテリアル事業への対処

これまで日清紡ホールディングスの研究開発の対象はケミカル領域寄りでしたが、これを整理して無線・通信技術へシフトし、無線・通信技術を軸に次の成長の柱となる新ビジネスモデルを創出するために、フューチャーイノベーション

変革と成長へ再設計

事業変革・再編



無線・通信事業の成長加速

- コア事業基盤の強化・拡大、Organic Growth^{*1}
 - プラットフォームを活用した事業機会拡大
 - EDMS^{*2}事業
- ※1:既存事業の自助成長 ※2:Electronics Design and Manufacturing Service

新ビジネスモデルの創出

- 次なる成長の柱・収益源の創造
 - 研究開発体制:FI^{*3}本部を設立し推進
- ※3:フューチャーイノベーション

日清紡マテリアルズ構想

- 日清紡のケミカル素材事業経験を丁寧に見直し、生産技術を含めて「エレクトロニクス分野のケミカル素材」にシフト・再編

本部を新設し4月から始動させました。

以下、それぞれの取り組みについて説明します。

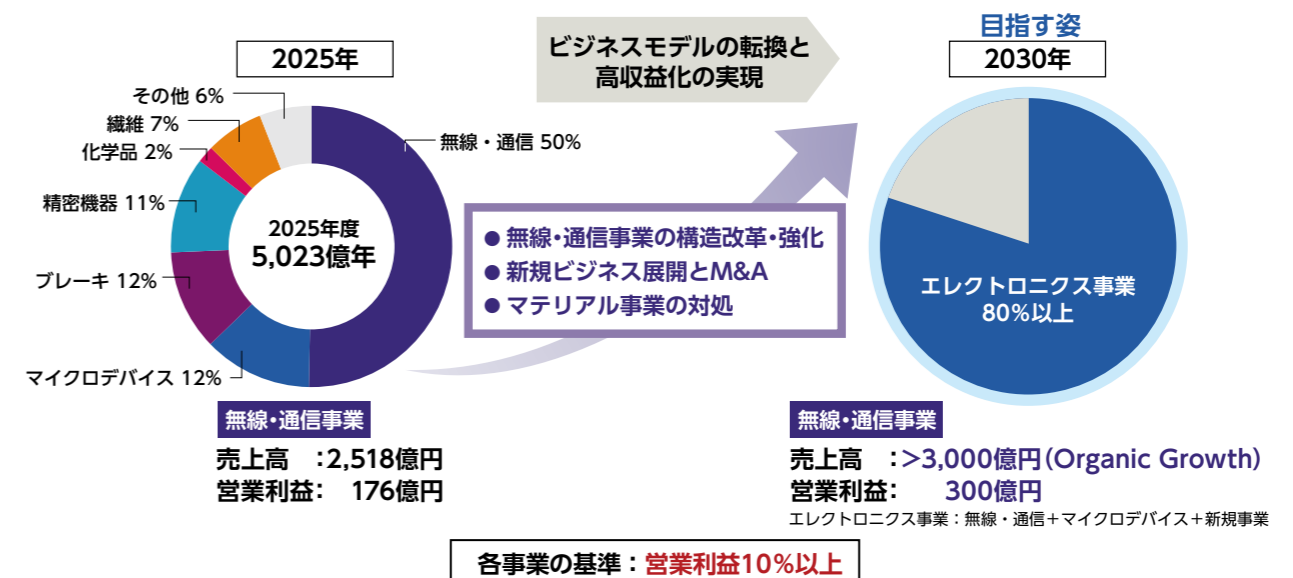
●無線・通信事業の成長加速/新ビジネスモデルの創出

「変革の設計図」において無線・通信事業は、「稼ぐ力」を最も高めるポテンシャルがある事業と捉えています。2025年、日本無線(株)はいち早く構造改革を断行しテコ入れを進め、構造改革プロジェクトは順調に進捗しています。2025年7月から会社組織の再編を進めつつ、早期退職優遇制度を2025年11月末に実施し、固定費を削減しました。2026年は構造改革プロジェクトのフェーズ2として、さらなる組織再編などを推し進め、日本無線(株)と(株)国際電気(KDE)が両輪となって、無線通信トータルエンジニアリングカンパニーを目指していきます。無線・通信事業としてオーガニック・グ

コースで、2030年に売上高3,000億円、営業利益300億円を目標としていますが、防衛関連の特機事業や官公需、マリナビジネスの需要はとも旺盛で、確度の高いビジネスチャンスが見込まれることから、この数値目標の達成には自信を持っています。達成時期についても、2030年度よりも前倒しを目指します。

また、売上3,000億円/営業利益300億円は、最終的な将来像ではありません。さらなる成長に向けて、新しい分野での研究開発も加速していく必要があります。日清紡グループ全体で営業利益率10%に成長させていくには、この研究開発がポイントとなり、新規事業創出を担う研究開発組織として、フューチャーイノベーション本部を新設しました。重点分野などについてはP30の研究開発ページに詳細を記載しています。

変革の達成の姿:事業ポートフォリオの進化





●マイクロデバイス事業の構造改革

マイクロデバイス事業に関しては、まずは収益性の改善を優先し、日清紡マイクロデバイス(株)の構造改革を進めます。フェーズ1として、早期退職優遇制度を実施しました。これを通じて固定費の削減を図りながら、フェーズ2として抜本的な事業内容・構造の見直しを進めます。同時に、半導体事業の将来像に関しては、これまでの方針を白紙に戻し、ゼロリセットで設計図を描きます。グローバルの半導体業界を俯瞰すると、日本企業はチップの製造は弱い一方で、素材は強みを発揮しています。日清紡グループのマイクロデバイス事業は、アナログ半導体が主力です。最先端プロセスへの巨額な設備投資が不可欠なデジタル半導体とは異なり、その競争力の源泉は回路設計やシステム知見などを兼ね備えた開発人財の質にあります。日清紡グループの人財の強みを活かし、価値の高い事業として再設計していきます。

●マテリアル事業への対処

マテリアル事業に関しては、「Sustainable Smart Materials～持続可能な社会を支える素材産業」をコンセプトに再定義しました。ブレーキ事業は、市場規模は大きくないものの営業利益率は10%水準のかなり近くにありま。繊維事業と化学品事業は基盤技術を活かしつつ、脱炭素、電動化、通信、再エネといった成長分野に直結するエレクトロニクス分野のケミカル素材の展開に力を入れていて、素材研究にも継続的に取り組み、技術や知見を蓄積してきています。グローバルで見るとケミカル素材は日本企業が強みとする領域で、日

清紡グループにも経験豊富なケミスト人財がいます。市場動向と照らしながら、新たなビジネスにつなげるなどの再設計を検討していきます。一方で営業利益率10%に満たない事業や、設計図で描いた素材ビジネス方針に合わない事業については、入れ替えを推進していきます。

人財と組織文化＝「設計図」に描いた変革を推進する原動力

私は予測が難しい10年先よりも、5年先を意識するような時間軸で、ビジネスチャンスや成長戦略、そしてそれを支える人財戦略を描く必要があると思います。

現行の中期経営計画では、「経営基盤のさらなる強化による経営リスクの低減」を重点施策の一つに掲げています。人権の尊重、環境負荷に配慮したビジネスの展開、多様な人財の獲得・育成、活躍の推進、責任あるサプライチェーンの構築、さらにはコーポレート・ガバナンスの実効性向上などの項目は、おおむね計画通りに進捗していると評価しています。

一方で、日本社会の中長期的な変化を見据えると、人口減少に伴う労働人口の減少が厳然たる事実として迫ってきており、2040年頃には現在より一段と深刻化することが見込まれています。モノづくりの現場では人財確保がいっそう難しくなる中、確かにAIを活用した自動化も進展しています。ただし、自動化の仕組みを設計し、運用や改善をしているのは人であり、社会や現場における人の関与が不可欠な領域は

たくさんあります。

前述した「変革の設計図」に関しても、設計図に描いた内容を実現していく人財がいなければ何もできません。変革を推進する原動力となるのが、活性化した人財と組織文化であり、「社長ビジョン」「論理的な設計図」「人財と組織文化」の3つは、日清紡グループの改革を駆動させる核心要素と捉えています。

日清紡グループでは、人財の確保に加え、意欲と実力を備えた人財が成長し続けられるよう、教育・研修機会の充実に力を入れています。毎年、実施しているエンゲージメントサーベイについても、引き続きスコア改善の余地があると捉えています。従業員エンゲージメントは、業績とも相互に関係する要素であり、私は、良いビジネスの創出と、高い利益率の実現、そして従業員エンゲージメントの向上は、いずれも切り離せないものだと考えています。時間は要するかもしれませんが、粘り強く取り組みを続けることで、人財基盤の強化と組織風土の改善につなげていきます。

人財の多様性に関しては、もはや特別な取り組みではなく、企業運営の前提条件だと私は認識しています。一方で日清紡グループの現状を見ると、女性管理職比率や男性社員の育休取得率などは、産業界の平均と比較してもなお改善の余地が大きく、重要な課題だと認識しています。とりわけ無線・通信事業はグループの中でも水準が低い傾向にあり、現場仕事が多いという事業特性が一因になっている可能性があります。事業特性を踏まえた上で、より踏み込んだ改善を進め持続的な成長を果たしていきます。

サプライチェーンリスクに関しては、現在、顕在化している地政学上のリスクの一つとして、特定地域への依存度が高い材料の調達があります。レアメタルの採掘を含むサプライチェーンでは人権をはじめとするさまざまな課題が国際的に指摘されており、当社としても調達の重要性を強く認識しています。そのため、マグネットなど多様な工業製品に使われる原料について、調達先の多様化を進めることで、サプライチェーンリスクの軽減を図っていく考えです。

ガバナンスに関しては、特に取締役会の運営の在り方について、社長に就任する以前から、さまざまな改革を進めてきました。取締役会では報告事項に多くの時間を要していたた

め、報告事項は取締役会前日までに経営会議で整理し、取締役会では無線・通信事業の成長戦略や低収益事業の見極め方針など、戦略テーマを当日議論できるよう、事前資料を整える運営へと改めました。原則月1回の取締役会だけでは議論し尽くせない難しい課題や、時間のかかるテーマも多いので、2026年にもう一度、以前議論した経営課題リストをレビューしながら、戦略の議論が一過性とならないような形でサイクルを回していく考えです。加えて、指名委員会、報酬委員会への情報共有に関しては、社外取締役が委員長を務めていることから、特に意識して、内容を拡充していきたいと考えます。

ステークホルダーの皆さまへ

日清紡グループの従業員をはじめ、日頃、当社を支えてくださっているすべてのステークホルダーの皆さまに、心から感謝申し上げます。

東京証券取引所が2023年3月末に「資本コストや株価を意識した経営」を要請してから3年が経過しました。資本コストや株価を改善させるため、自社株買いや増配などを要求される投資家も少なくありませんが、私は日清紡グループがまず行うべきは、事業ポートフォリオを整理し資本効率を向上させ、実績として業績の回復を株主・投資家の皆さまにお示しすることだと考えています。その上で、還元方針については、1株当たり配当金は年間36円を下限とし、2026年度にかけて配当性向40%を目指していきます。成長投資を優先しつつ、自己株式の取得についても機動的に実施していく方針に変更はありません。

私は事業の現場を訪れるたびに、日本の経済は、大企業だけでなく数多くの中小企業が支えているということを改めて実感します。日清紡グループのモノづくりもサプライチェーンも、数多くの協力会社・お取引先の皆さまと共に歩んでいかなければ、私たち1社では到底成り立ちません。今後もすべてのステークホルダーの皆さまとともに、「現場・現実・現物」の三現主義の目線を大切にしながら経営を推し進めてまいります。

ステークホルダーの皆さまには、引き続き日清紡グループの取り組みにご理解とご支援を賜りますようよろしくお願い申し上げます。

変革の設計図

「変革の設計図」における各事業の設計図の概要およびその進捗状況は以下の通りです。

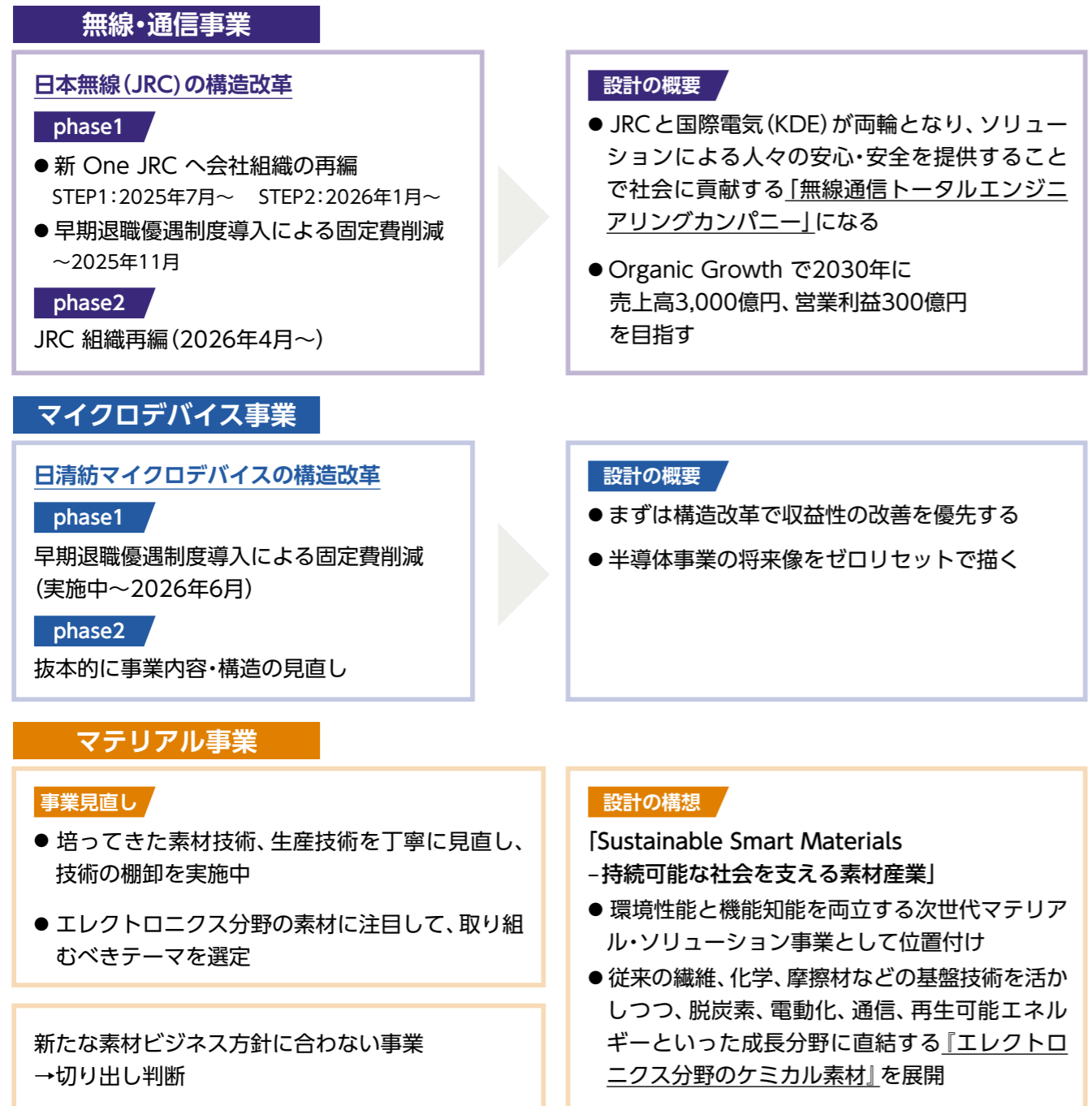
社長ビジョンのもと、この設計図に従い、事業構造の変革を確実にやり遂げることで、無線通信トータルエンジニアリングカンパニーへと成長させていきます。

■ 営業利益10%を確保するビジネスを再設計

「変革の設計図」では、営業利益率10%を起点に逆算して再設計しています。事業自体をゼロベースで全プロセスを丁寧に見直し、利益が出る前提で事業を組み直すという考え方です。

事業変革・再編の取り組みは下記のように大きく3つに分かれています。これらに加え、新研究体制を構築し、次の成長の柱となる新ビジネスモデルの創出も進めていきます。

なお、事業を継続するか否かの判断基準は明確です。連結営業利益率10%、そして、ROICがWACCを上回ることを基準として、事業の入れ替えを判断していきます。



■ 事業別進捗状況

	構想	仕様書作成	詳細設計	部品図作成	組立	稼働	状況
無線・通信事業	完	完	完	進行中	進行中	未	・構造改革を断行、カタチは整え済み ・これから魂を入れていくフェーズ
マイクロデバイス事業	完	進行中	未	未	未	未	・構造改革に着手済み ・計画を実現し、カタチを整えていくフェーズ
マテリアル事業	完	進行中	未	未	未	未	・基本構想に対する見極めは完了 ・可能性のある事業→仕様書作成フェーズへ ・新たな素材ビジネス方針に合わない事業→切り出し判断 ・その他、細かい不採算事業からの撤退を順次進行中 ※2025年10月 NIST不織布事業 (オイコス) 撤退完了
新ビジネスモデルの創出	進行中	進行中	未	未	未	未	・無線・通信技術を軸に、新たなビジネスモデルを検討 ・構想段階で模索中

NIST:日清紡テキスタイル(株)

■ 無線通信トータルエンジニアリングカンパニーを目指して

2026年には構造改革を終えて、稼ぐ力を付ける
→不動産事業に依存しない営業利益を創出する

「設計図」に基づいた成長戦略を実現する
→無線・通信事業で、売上高3,000億円、営業利益300億円を実現する

事業ポートフォリオ改革を実行する
→営業利益率 $\geq 10\%$ を基準として、事業入れ替えを推進する

社会課題を解決し、持続可能な成長企業へ
無線通信トータルエンジニアリングカンパニー

当社の「変革の設計図」については下記をご覧ください。
https://www.nisshinbo.co.jp/nish/ir/library/pdf/presentation/2026_0210_2_full.pdf



取締役執行役員 熊川 哲也

ご挨拶

当社は「変革の設計図」のもと、事業ポートフォリオと収益構造の抜本的な改革に着手しています。

2026年4月より財務経理を管掌することとなりましたが、財務経理担当役員である私の役割は、この設計図を資本配分と財務規律に落とし込み、具体的な意思決定と成果につなげることにあります。

これまで国内外の事業運営に携わる中で、企業が持続的に成長するためには、「稼ぐ力」とそれを支える資本の最適配分が不可欠であると実感してきました。当社が大切にしている「企業公器」の考え方も、価値創造とその再配分の循環を前提とするものです。今後はこの考え方を、より実効性のある財務戦略として具体化し、スピード感をもって実行してまいります。

財務戦略の基本方針

当社の財務戦略は、「稼ぐ力」の向上を起点に、財務健全性と資本効率の両立を図ることにあります。足元では構造改革の進展に伴い一時的に有利子負債が増加していますが、投資はキャッシュ創出力の範囲内で規律をもってコントロールし、利益と減価償却費をベースとした資金循環の中で、負債水準を適正化していきます。財務健全性は結果であり、その基盤

は持続的な利益創出力、すなわち「稼ぐ力」にあります。

また、資本効率の観点では、単に指標を改善するのではなく、資本コストを上回るリターンを持続的に創出できる事業構造へ転換することが重要です。そのため、投資判断においては収益性・成長性・資本効率性を統合的に評価し、資源配分の最適化を進めていきます。

2025年度の業績認識と課題

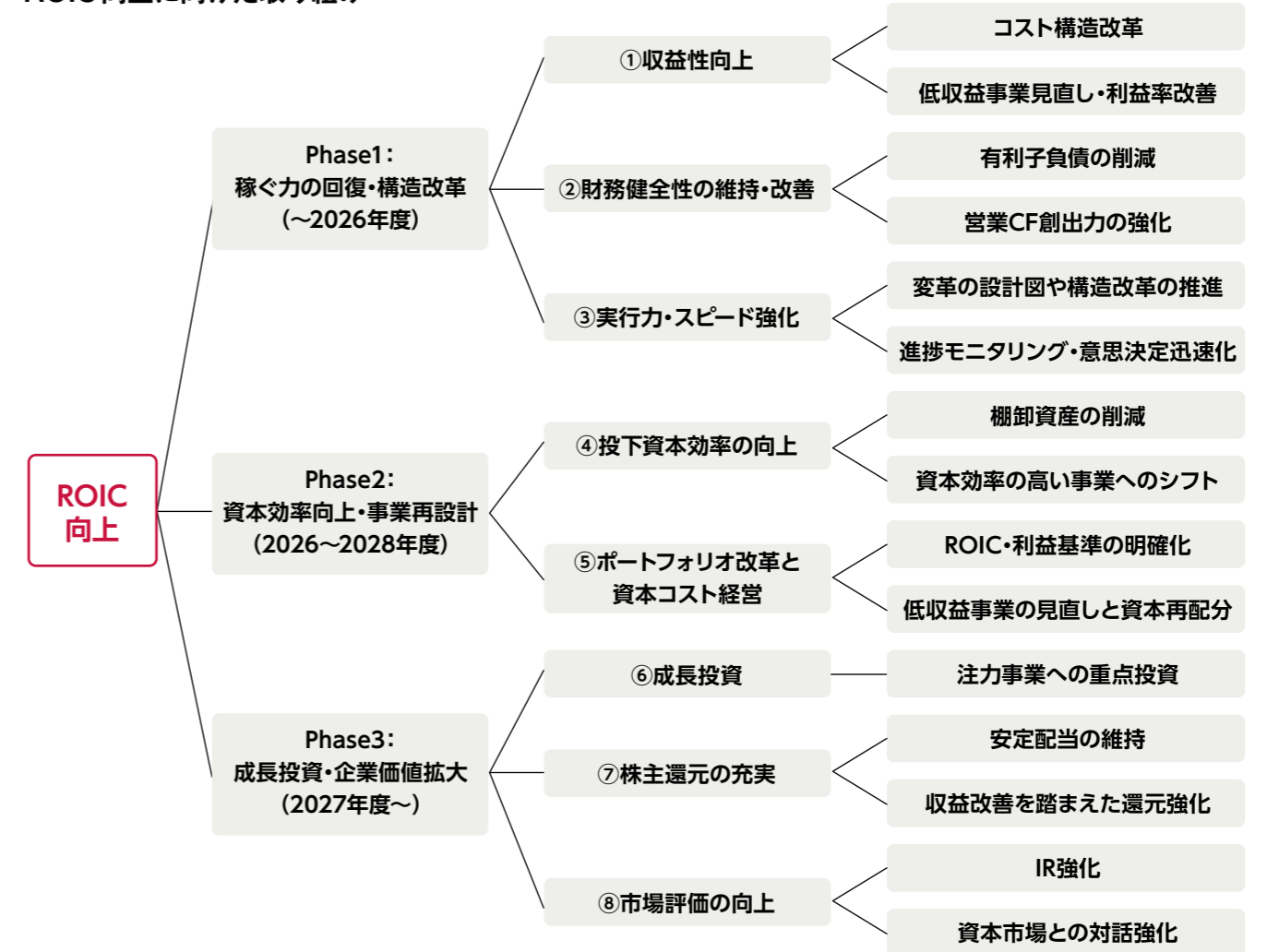
2025年度は無線・通信事業の需要拡大を背景に増収増益となりましたが、これは特定事業の事業環境に依存した側面が強く、当社全体としての「真の稼ぐ力」は依然として途上にあると認識しています。また、キャッシュ創出力の観点でも、利益とキャッシュフローの乖離が見られており、資本効率の観点から改善余地があると認識しています。

2025年度から着手している構造改革の効果発現もまだ限定的であり、現時点の利益水準を持続的なものと評価することは適切ではありません。加えて、棚卸資産の水準や資産効率といったバランスシートの観点でも改善余地があり、キャッシュフローの質を高めていく必要があります。

2026年度も、収益構造と資産効率の抜本的な改善を優先し、次の成長フェーズに移行するための基盤構築に注力します。

事業ポートフォリオ変革と財務規律

ROIC向上に向けた取り組み



社長が示した営業利益率10%、ROIC7%という目標は、単なる数値目標ではなく、事業の継続・成長を判断するための規律として運用していきます。

当社のWACCは現在約6%ですが、今後の金利環境等を踏まえ7%程度まで上昇することを想定しています。この前提のもと、ROICが資本コストを下回る事業については、改善の進捗を厳格にモニタリングし、改善が見込めない場合には、再編・撤退を含めた意思決定を躊躇なく実行します。

事業の評価にあたっては、ROICなどの定量指標に加え、市場成長性、技術優位性、競争環境といった定性要素も踏まえ、多面的に判断します。特に重要なのは、その事業が将来にわたり資本コストを上回るリターンを生み出せるかどうかであり、その確度を見極めることが財務の重要な役割です。

また、コングロマリットである当社においては、各事業の独立した価値だけでなく、グループ内でのシナジーや資本配分の最適性も重要な判断軸となります。ポートフォリオ全体として企業価値を最大化する観点から、事業の入れ替えを含めた再構築を進めていきます。

資本効率とPBR向上への取り組み

当社は直近までPBR1倍を下回る状況が続いてきましたので、資本市場から十分な評価を得られていないことに対して強い危機感を持っています。

PBRの改善に向けては、根本的な課題は資本効率の低さにあり、ROIC改善を通じた収益性向上が最も重要なドライバー

であると認識しています。不動産売却などの一過性要因に依存しない利益成長を実現するとともに、総資産の圧縮や在庫削減などを通じて資産効率を高め、ROA・ROEの改善につなげていきます。

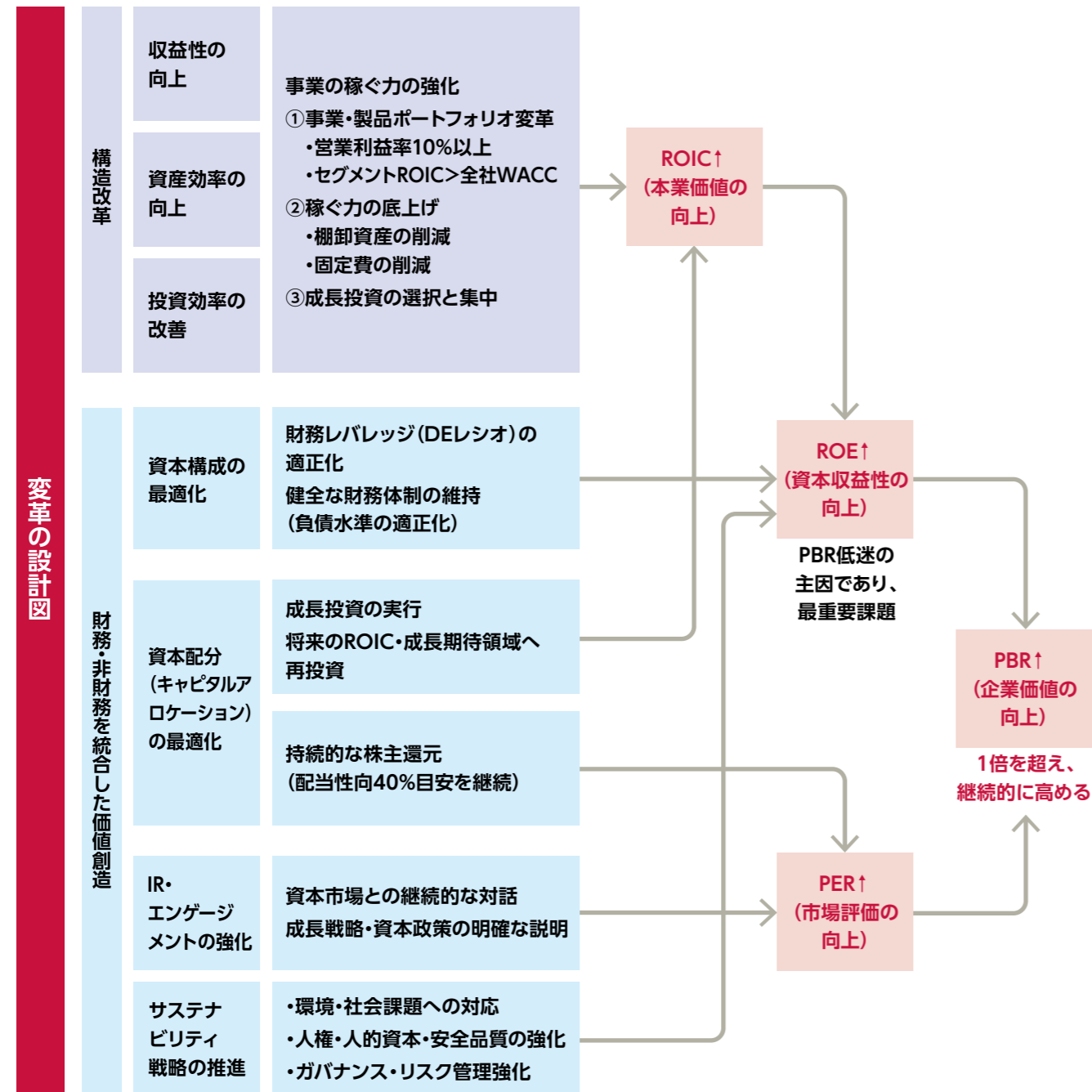
また、投資案件の選別や撤退判断においては、資本コストを明確に意識した基準を適用し、資本の回転率を高めていきます。これらの取り組みにより経営基盤を強化するとともに、資本市場との対話を通じて、企業価値向上へのストーリーを

丁寧にし、結果としてPBRの向上につなげていきます。

キャピタルアロケーション

中期経営計画2026では、キャッシュ創出と投資配分の計画を策定していますが、足元ではキャッシュ創出が計画を下回って推移しており、また創出したキャッシュの多くを構造改革に充当しています。

企業価値向上に向けた取り組み



構造改革は短期的にはキャッシュを圧迫しますが、収益基盤の強化に向けた重要な投資であり、当面はこれを優先します。その上で、2027年度以降に成長投資を本格化させることを見込んでいます。

株主還元については、安定配当を維持しつつ、「稼ぐ力」の向上に応じた還元水準の引き上げを目指します。1株当たり年間36円の配当を下限とし、配当性向40%を目指すという基本方針に変更はありません。

構造改革を断行した後は、創出したキャッシュをまず成長投資に振り向けつつ、「稼ぐ力」の進捗に応じて、配当水準の引き上げも検討していきます。重要なのは、持続的にキャッシュを創出し、株主還元と成長投資を両立できる財務体質を構築することです。

非財務価値と財務の関係

価値創造の源泉は、人的資本や技術力といった非財務領域にあります。財務価値と非財務価値は分離されたものではなく、一体として企業価値を形成するものと捉えています。

当社は過去から「企業公器」という考え方のもと、「事業は人なり」という思想を大切に、人的資本や技術力といった

知的資本が企業価値の本質であると捉えてきました。会計上のルールにより、貸借対照表(BS)に計上される資産には限りがあり、これら価値の源泉の多くは財務数値だけでは十分に表現できませんが、今後は、非財務指標についても可能な限り定量化を進め、資本市場との対話の中でその価値を適切に伝えていきます。サステナビリティへの取り組みは、企業のレジリエンスを高めると同時に、中長期的には資本コストの低減にも寄与するものと考えています。

財務の役割

財務の役割は、「変革の設計図」を単なる構想に終わらせず、規律ある実行を通じて企業価値へと転換することにあります。

今後は、迅速な意思決定を支える情報基盤の整備とともに、投資規律・撤退規律を徹底し、「攻め」と「守り」のバランスを取りながら、資本コストを意識した経営を実践していきます。スピードと規律の両立を図り、「変革の設計図」を着実に実行することで、持続的な企業価値向上を実現し、成果で評価される財務運営を徹底してまいります。

略歴

- 1991年4月 当社入社
- 2014年1月 経営戦略センター経営戦略室担当部長
日清紡ブレーキ(株)担当部長(ドイツ駐在員事務所駐在)(兼務)
- 2015年2月 TMD Friction Group S.A. Senior Vice President(兼務)
- 2018年1月 日清紡ブレーキ(株)事業統括部長
- 2018年4月 同社執行役員
- 2018年6月 TMD Friction Group S.A. CEO
- 2019年10月 Saeron Automotive Corporation 専務理事
- 2024年1月 当社執行役員
- 2024年3月 日清紡ブレーキ(株)取締役執行役員
Saeron Automotive Corporation 共同代表理事(兼務、現職)
- 2025年1月 当社経営戦略センター経営戦略室長
- 2026年3月 当社取締役執行役員(現職)

日清紡グループは、事業ポートフォリオを変革することで社会のニーズに対応し、社会課題の解決に貢献してきました。注力領域である無線・通信事業、マイクロデバイス事業を中心に技術力を高めてきたことが、現在の主要製品群の系譜となっています。

今後は、「変革の設計図」による事業構造改革を着実かつ短期間で実行し、「事業ポートフォリオ変革の追求」を推進していきます。

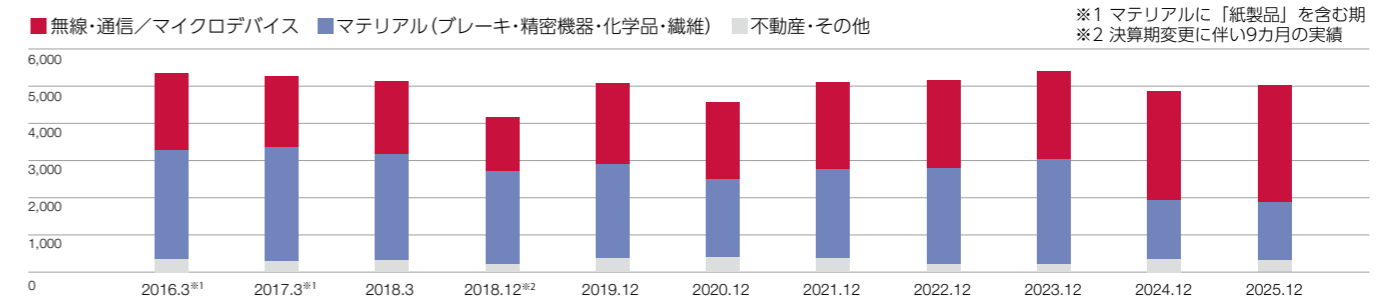
事業ポートフォリオ変革の歴史



事業の沿革

<p>無線・通信 日本無線(株) (株)国際電気</p> <p>1915 日本無線電信機製造所(現・日本無線(株))創立</p> <p>1949 長野日本無線(株)、上田日本無線(株)創立</p> <p>1959 新日本無線(株)創立</p> <p>1922 日本初の「気象放送用無線機」を完成</p> <p>1948 日本初の「超音波測深機」を完成</p> <p>1954 日本初の「気象レーダー」を完成</p> <p>1983 「海事衛星船舶通信装置」のシェア世界一になる</p> <p>1971 日本初の「リアルタイム信号解析装置」を発売</p> <p>1984 日本初の「船舶用GPS受信機」を開発</p>	<p>2010 日本無線(株)、長野日本無線(株)連結子会社化</p> <p>2013 Alphatron Marine Beheer B.V.を完全子会社化</p> <p>2018 ProNav ASを完全子会社化</p> <p>2019 NJコンポーネント(株)を完全子会社化</p> <p>2020 RBI、LEASを完全子会社化</p> <p>2023 (株)日立国際電気を完全子会社化</p>
<p>マイクロデバイス 日清紡マイクロデバイス(株)</p> <p>新日本無線(株) 1961 日本無線(株)よりマイクロ波管製造部門を譲受</p> <p>リコー電子デバイス(株) 1981 (株)リコー大阪工場内に電子技術開発センターを竣工</p> <p>1975 オペアンプ生産開始</p> <p>1987 電源制御用IC開発</p> <p>1995 リチウムイオン電池保護IC開発</p> <p>1999 携帯電話用システムLSI開発</p> <p>2005 日清紡績(株)(現・日清紡ホールディングス(株))の連結子会社となる</p> <p>2018 日清紡ホールディングス(株)の連結子会社となる</p> <p>2022 日清紡マイクロデバイス(株)設立</p> <p>2022 ディー・クルー・テクノロジーズ(株)を完全子会社化</p>	<p>2010 世界初、レーダー狭帯域化を実現した「9GHz帯300W船舶用固体化レーダー」を開発</p>
<p>マテリアル(ブレーキ・精密機器・化学品・繊維)、不動産</p> <p>1907 日清紡績(株)創立</p> <p>1944 摩擦材の生産開始</p> <p>1946 日清紡績(株)西新井工場が化成品工場として稼働</p> <p>1958 日本高分子管(株)設立、合成樹脂製ボビンの生産を開始</p>	<p>2009 車載専用IC開発</p>

日清紡グループの売上高推移 (億円)



価値創造

サステナビリティ

業績・データセクション

日清紡グループの価値創造プロセス(2024~2026年)

日清紡グループは「変革の設計図」を基盤に、営業利益率10%、ROIC7%の持続的成長を目指しています。事業ポートフォリオの最適化と技術革新を推進し、人財と組織文化の活性化、財務規律の徹底により資本効率を高めています。さらに、社会課題に対応した素材・通信分野での新ビジネス創出を通じて、企業価値の持続的向上を実現しています。

外部環境 / 社会課題

- 災害の激甚化などの気候変動問題
- 脱炭素社会に向けた動き
- 事故のない安全な交通へのニーズ
- 人口動態の変化(少子高齢化・労働力不足)
- デジタル・AI社会の発展
- D&Iの浸透
- パンデミック、戦争の発生
- 地政学リスクの増大

INPUT

財務資本 株主資本 2,174 億円 <small>※2025年12月31日現在</small> 営業キャッシュ・フロー 493 億円	製造資本 国内生産拠点 39 拠点 海外生産拠点 58 拠点 設備投資額 199 億円
人的資本 連結従業員数 17,811 名	知的資本 研究開発費 232 億円
社会関係資本 事業展開する国/地域 20 の国/地域 サプライチェーンにおける人権尊重	自然資本 エネルギー使用量 6.26 百万GJ 取水量 5,959 千m ³ <small>※2025年実績値</small>

BUSINESS MODEL

- 強み**
- 継続的にポートフォリオを改革
 - センシング、情報処理、無線通信のコア技術力
 - 顧客基盤
 - グループシナジー
- 変革の設計図**
- 無線・通信事業の構造改革・強化
 - 新規ビジネス展開とM&A
 - マテリアル事業の対処
- マテリアリティ**
- 環境・エネルギー分野の貢献
 - 安心・安全な社会づくり
 - グローバル・コンプライアンス



「活性化した人財と組織文化の確立」ベース

サステナビリティ経営

目指す姿

つなげる技術で価値を創る

センシング・無線通信・情報処理技術で、社会課題へソリューションを提供します

OUTPUT

企業の成果物 2030年

無線・通信事業
(オーガニックグロース)

・売上高 **3,000** 億円
 ・営業利益 **300** 億円

・資源効率化に資する
 製品・設計・プロセス
 ・廃棄物削減・再資源化を
 可能にするソリューション



OUTCOME

財務成果

配当性向 **40%** ROIC \geq **7%**



中期経営計画2026の進捗

中期経営計画の2年度目にあたる当期は、重点施策の一つである「将来の成長に向けたビジネス構築と経営資源の重点投入」については、「変革の設計図」が受け継ぐ形で、ポートフォリオ分析と事業の見極めを実施し、2030年に無線・通信事業で売上高3,000億円、営業利益300億円を目指す戦略を策定しました。また、未来志向のテーマの探索と先進的な研究開発を担うフューチャーイノベーション本部を新設し、新規事業創出を加速させていきます。

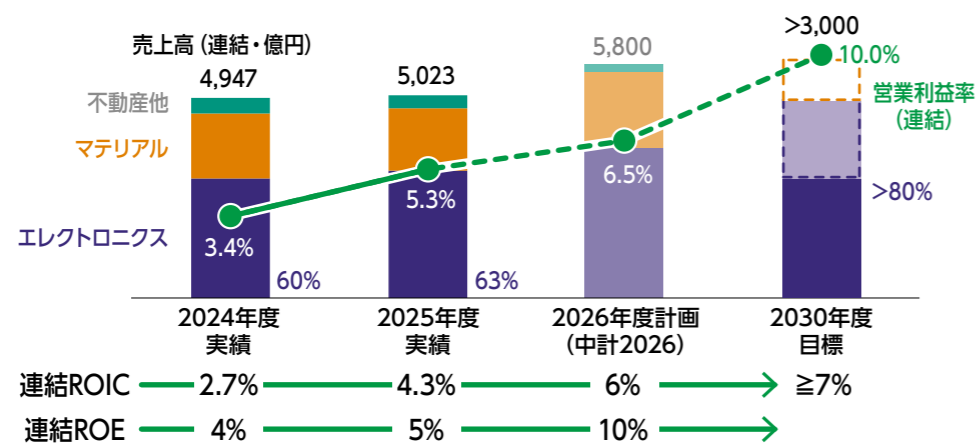
当中期経営計画の最終年度にあたる2026年12月期については、現時点における業績予想において、売上高、営業利益とも未達となる見込みです。この点につきましては、当中期経営計画期間終了後の2027年に、反省点も含めて振り返りを報告させていただく予定です。

重点施策と進捗

重点施策		
事業ポートフォリオ変革の追求 <ul style="list-style-type: none"> 無線・通信／マイクロデバイス事業を軸にした成長の加速 成長投資と事業の見極めの推進 企業理念、成長性、事業収益性、資本収益性を意識した評価 	将来の成長に向けたビジネスモデル構築と経営資源の重点投入 <ul style="list-style-type: none"> 無線・通信／マイクロデバイス事業への積極投資とデジタル技術を活用したビジネスモデルの構築 	経営基盤の更なる強化による経営リスクの低減 <ul style="list-style-type: none"> 人権の尊重 環境負荷に配慮したビジネスの展開 多様な人財の獲得・育成、活躍の促進 責任あるサプライチェーンの構築 コーポレート・ガバナンスの実効性向上

2025年度の進捗

- 無線・通信事業で早期退職優遇制度を含む構造改革に着手(マイクロデバイス事業は2026年度実行予定)
- 営業利益率10%達成の可能性を検証、判断軸を整理しながら成長戦略を再設計
- 2030年度に無線・通信事業で売上高3,000億円、営業利益300億円を目指す戦略を検討
- 無線・通信領域での新規事業創出を加速するため、フューチャーイノベーション本部を新設
- 概ね計画通りに推進



キャッシュフローアロケーション・財務戦略

- 構造改革にキャッシュを重点的に投下、完了後は成長投資に振り向ける
- ただし、配当は年間36円を下限とし、配当性向40%を維持

構造改革と事業成長戦略を推進し、無線通信トータルエンジニアリングカンパニーを目指す

日清紡ホールディングス株式会社 取締役常務執行役員
日本無線株式会社 代表取締役社長執行役員
株式会社国際電気 取締役会長執行役員
佐久間 嘉一郎



ご挨拶

システムエンジニアとしてキャリアを積み上げ、経営者として構造改革を主導

2026年3月に日本無線の社長並びに国際電気の会長に就任いたしました佐久間嘉一郎です。

私は1979年に日立製作所に入社して以来、システムエンジニアとしてさまざまな情報システム開発に携わりましたが、その一つに気象庁の天気予報システムがあり、気象レーダーの観測データも取り扱った経験があります。その気象レーダーが日本無線製であったことを改めて知り、運命的な思いを抱いています。また、日立製作所の役員、日立ソリューションズ・日立国際電気(現・国際電気)の社長として、赤字事業の立て直しや組織再編を含む構造改革を主導した後、国際電気の日清紡グループ加入に際しては、国際電気側の立場でディールに参画しました。このような形で日清紡や日本無線とご縁ができるとは想像しておりませんでした。これも天命と受け止め、これまで培ってきた経験を最大限に活かし、持続的成長と収益性向上を図ってまいります。今後とも日清紡グループの無線・通信事業の先頭に立ち、粉骨砕身、取り組む所存ですので、よろしくお願い申し上げます。

無線・通信事業のビジョン

「無線通信トータルエンジニアリングカンパニー」として、防災・防衛など、さまざまな現場の最前線で働く人々を支援

事業環境に目を向けると、国の「強い経済成長」や「安全保障」の実現に向けた成長戦略のもと、官民による投資は拡大基調にあり、国民の安心・安全の確保や社会課題の解決に向けた取り組みが、ますます加速される状況です。日清紡グループの無線・通信事業としては、目指す姿を「無線通信トータルエンジニアリングカンパニー」と定めて、無線通信、センシング、AI技術などを駆使したDXソリューションを通じ、防災・防衛・海運をはじめとするさまざまな現場の最前線で活躍するフロントラインワーカーの皆さまを支援してまいります。

日本無線も国際電気(以下、我々と呼びます)も無線・通信を祖業として長年にわたり、自営無線網を構築し、山間部等の人の居住しないエリア、工場の生産現場、建設現場、鉱山の掘削現場といった、通信キャリアがサービスを提供していない電波の通りにくい環境においても無線通信環境を実現してきました。どこでも必要とされる場所に基地局を設置しネットワークシステムを構築し、自営無線通信環境を提供できることを強みとし、常に新技術の開発に努め、時代の要請に応える製品・システムを提供するとともに、お客様の多様なニーズに対応し、課題解決を図ることを目指して事業を推進しています。また、対象となる市場は防災や防衛、道路や鉄道・船舶運用等、社会インフラの分野が中心であり、システムのライフサイクルが10~20年と長期にわたることが多いため、システム構築・稼働後も定期的なメンテナンス等により安定した稼働を実現し、長期を通じ、お客さまに安心して使って

いただけることが重要です。

こうした一連のサービスをワンストップで提供してきましたが、現在はITシステムを活用したDXソリューションのニーズが高まっています。我々は、無線通信技術の強みを活用し、現場のさまざまな課題解決を図るDXソリューションで応える「無線通信トータルエンジニアリングカンパニー」への進化を遂げることを目指します。

強み
一世紀にわたって現場で磨き上げた無線通信技術とAIの組み合わせで次の成長ステージへ

電波・無線の世界は、Wi-Fiルーターのような身近なものから、通信キャリアの大規模な通信設備、テレビ放送設備、さらには船舶レーダーに至るまで多岐にわたります。システム実現に当たっては、使用する周波数帯や送信出力、輻射角度に加え、対象エリア全体をカバーする基地局配置など総合的な設計が必要であり、障害物の回避や通信途絶防止策など豊富な経験と知見が求められます。さらに運用時には電波法等の遵守が必須で、複雑な法的手続きを経て許認可を取得する必要があります。このように電波・無線の利用は専門性が高く取り扱いも難しい領域ですが、日本無線は100年を超える、国際電気も80年近い長きにわたり、技術開発に努め、現場での活用経験を重ね、豊富なノウハウを蓄積してきました。こうして培われた開発力と実績こそが我々の最大の強みです。この強みにAIをはじめとする最先端技術を積極的に取り入れながら、機能面とコスト競争力の一層の向上を図り、グローバル市場においても競争優位性の維持・強化を図ってまいります。

2030年度目標
無線・通信事業の2030年度目標達成と、さらなる成長上積みへの挑戦

日清紡グループは、2030年度に無線・通信事業のオーガニックな成長での目標値として売上3,000億円、営業利益300億円、営業利益率10%を掲げ、その達成に向けて不断の

構造改革と成長への挑戦を両輪として取り組んでいます。

日清紡グループの無線・通信事業セグメントは、官公需、民需、マリン、特機の4つの分野で構成されます。それぞれの分野で、地球温暖化に起因する災害の激甚化、高まる一方の地政学的リスク、少子高齢化の進行、日本の造船ビジネス再生に向けたマリン需要の増大などを背景に、我々の手がける安心・安全への取り組みの重要性は今後、さらに高まってくると見込まれ、大きな追い風と認識しています。

一方で、2025年度の業績はグループトータルで売上高2,518億円、営業利益177億円まで回復したものの、営業利益率は約7%であり、収益基盤としては十分とは言えません。喫緊の課題は、日本無線グループの構造改革であり、既に昨年度はフェーズ1として人員適正化を断行するとともに、事業機能を日本無線および上田日本無線に集約、生産機能は長野日本無線に統合し、新“One JRC”として新たな日本無線グループに生まれ変わりました。本年度もフェーズ2として業務プロセスの見直しを中心に構造改革を継続し、真のOne JRCとしての経営基盤の盤石化を目指します。

目標達成に向けて、もう一つの柱である成長への挑戦については、官公需・特機・マリンといった現時点での岩盤事業をより強くすると同時に、民需を成長事業と位置付けてより伸ばすことに挑戦してまいります。

事業成長戦略
岩盤事業をより強く、成長事業をより伸ばす
— 無線通信×DXを核とした事業戦略 —

官公需事業は、大きな成長が見込みにくい一方で、解決すべき課題の質が変化しており、これに的確に対応して今後も岩盤事業として維持・成長させてまいります。「無線通信×DX」のコンセプトで、河川監視やダム管理では、水位センサーやカメラで捉えた状況を解析し、ゲート開閉制御による水位コントロールや危険水位到達予測に基づく迅速な避難命令につなげ、高度な河川管理の実現を目指します。防災では、日本無線は県レベルの広域防災、国際電気は市町村単位の防災システムを得意としており、両社の強みを連携させシナジー発揮を図ります。

特機事業は、地政学リスクの高まりに伴う防衛予算の拡大や制度見直しなど、強い追い風の事業環境にあります。防衛力の抜本的強化に向けた7つの重視分野に我々の技術を紐づけ、不足分は研究開発に注力し、従来領域に加えて宇宙・サイバー・電磁波といった新領域にも挑戦し、安心・安全な社会への一層の貢献を目指します。マリン事業は、日本の造船ビジネス再生方針を背景とする需要増大を捉え、更なる受注獲得を図るとともに、欧州を中心に世界各地に拠点を有する子会社Alphatron社との連携でグローバル展開を加速します。船舶の自動運行などスマートシップ化の動向に対応したDXソリューションを早期に開発・市場投入し、海洋関連のさまざまな分野へ事業領域を拡大してまいります。成長事業として取り組む民需事業は、製造、建設機械、運輸／鉄道等の社会・産業インフラの現場をターゲットに、スマートファクトリーに代表されるスマート××での各種DXソリューションを開発し、ソリューションベースで新市場を開拓、さらなる成長に挑戦します。無線通信網を現場に毛細血管のように張り巡らせ、センシングで把握したデータとフィジカルAIを活用して業務を最適化し、フロントラインワーカーの皆さまを支援します。さらに、自社で設計から製造まで行ってきた経験を活かし、ODMによる設計・製造受託に加え、ロボット活用も含む製造ライン構築までカバーするEDMS (Electronics Design and Manufacturing Service)の事業化を目指し、モノづくり全体を支える高付加価値サービスとして新たな収益の柱に育成してまいります。

人財強化と「一歩踏み出す」企業文化への転換
「熱・理・情」の精神でバイタリティーあふれる企業へ

人財に関しては、従来のハードウェア中心のエンジニア体制から、ソフトウェア技術やシステムエンジニアリングも担える人財の拡充に力を入れています。先端分野で発展スピードも速いため、自力の育成だけでは補えない部分は産学連携で強化していきます。一方、構造改革・事業成長の推進には「一歩踏み出す」マインドが不可欠です。日本無線・国際電気はいずれも長い歴史を持つがゆえに、自ら変化に踏み出すバイタリティーが十分とは言えず、大きな課題と認識していま

す。社員一人ひとりには常に意識して、勇気をもって踏み出すよう働きかけています。私は、「熱(ほとばしる情熱)・理(徹底した理詰め)・情(社員たちの心の充足)」にあふれる企業を目指してきました。この三文字の精神を忘れず、過去に学び、未来を描き、その実現に向けて今なすべきことを考え抜き、強い意志を持って社員とともに一歩一歩踏み出していきます。その積み重ねが、環境変化に強く持続的に成長できる企業体質をつくり上げ、あらゆるステークホルダーの皆さまから選ばれ続ける企業へとつながるものと確信しています。

ステークホルダーの皆さまへ

お客さま、ビジネスパートナー各位をはじめ、地域社会を含むすべてのステークホルダーの皆さまには、これまで賜りました多大なるご厚情に心より御礼申し上げます。皆さまも「三方よし！」の精神のもと、Win-Winの信頼関係構築を目指し、社会・お客さま・日清紡グループのいずれにとっても価値ある存在となることで、持続的な成長と安定した成果の創出に努めてまいります。

今後とも日清紡グループの無線通信事業にご期待いただくとともに、変わらぬご支援とご指導を賜りますよう、お願い申し上げます。



■無線・通信事業のビジネスモデル

無線・通信事業は、高度な技術と豊富な経験を活かし、事業基盤となるHi-MA^{*}プラットフォームのもと、“安心の無線通信インフラ”と“DXソリューション”で、システムのライフサイクル全般をワンストップで支援していくべくビジネスモデルを再構築しています。

※Hi-MA: Hierarchical - Monozukuri Architecture



止まってはならないシステムをサイバー/リアルでサポート

- 稼働情報を収集・分析し最適な保守や予防整備を提供
- コールセンターや遠隔サービス、全国拠点でお客さまをサポート

保守

お客さまの課題解決・ソリューションを提案

- 防災・社会インフラ・防衛等のさまざまな分野での実績・経験
- 最新技術やAIを活用し、ライフタイムバリューの最大化

提案

機器提供

ミッションクリティカルな運用に対応した製品

- さまざまな周波数帯や過酷な環境で利用できる無線通信製品
- AIに対応した映像・センサーなど各種センシング製品

ライフサイクル全般をワンストップでサポート

運用支援

システム構築

ソリューションや無線通信環境を支援

- 多彩なアプリの活用によるソリューションの効率的な実現
- 現場に適合した無線通信環境の最適化、各種法令対応など無線通信運用に関するトータルサポートを実施

Hi-MAプラットフォームでシームレスに社会の現場の隅々まで接続

- 高信頼な無線通信環境の実現・提供
- エッジ・センシングで現場状況のリアルなデータ収集
- 収集したデータを蓄積し、AIなどによる高度な解析を実現

事業基盤:Hi-MAプラットフォーム

- 日清紡グループの無線通信事業の強みとノウハウを結集して、階層型アーキテクチャ“Hi-MA”^{*}に基づく3つの階層で整備されたセキュアかつ高品質なプラットフォーム
- 広範で多様な市場ニーズへの柔軟な対応を実現し、官公需・民需を問わずフロントラインワーカーへのソリューションを展開

市場・顧客ごとの業務アプリケーション



Hi-MAプラットフォーム

重要な社会インフラで活用される高度なサイバーセキュリティ (SASE^{※1}、PSIRT^{※2}等) で“安心・安全”な運用を実現

データ管理プラットフォーム

現場を“設計する”

現場から収集したデータの一元集約・蓄積・分析・解析を実行

無線通信プラットフォーム

現場を“つなぐ”

シームレスで高信頼な無線通信環境を現場の適材適所で構築

エッジプロダクト

現場を“捉える”

映像・レーダを始めとしたセンシング、エッジAIなど特徴のある製品群

※1 SASE: Secure Access Service Edge ※2 PSIRT: Product Security Incident Response Team

強み

無線通信・センシング・AI

- 多様な周波数に対応する研究開発と製品化
- 現場とソリューションを支える高信頼な通信環境を提供、回線設計や法令対応
- 無線・センシング・AIで、現場DXをトータル支援

経験豊かなエンジニア

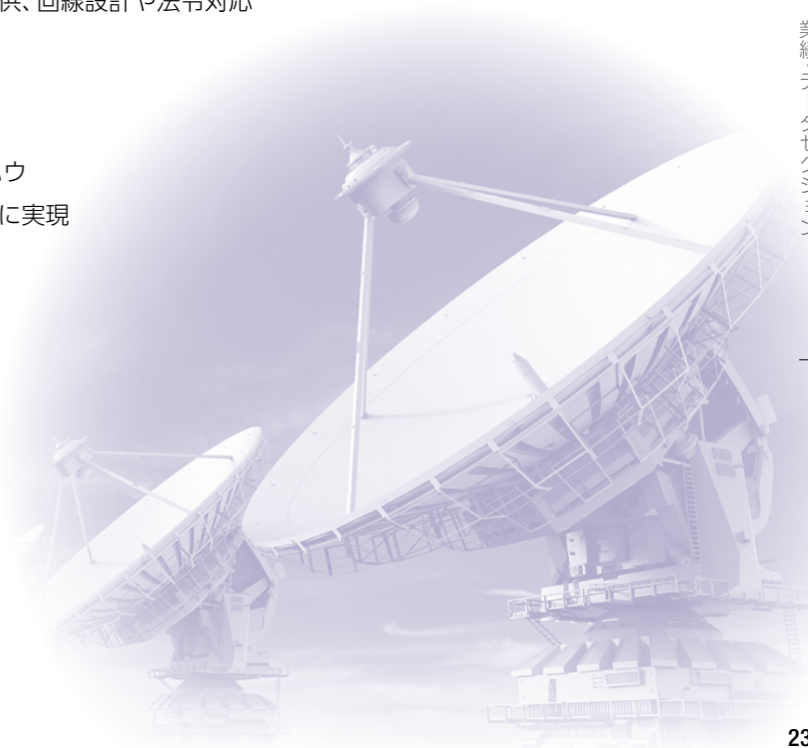
- IT・OT・プロダクトに精通した豊富な人的資本、ノウハウ
- 社会インフラの安定稼働と継続的な価値創出を長期的に実現

自己完結型で効率的に製品・サービスを提供

- ライフサイクル全般で品質と供給責任を担保
- 信頼性の高いソリューションをワンストップで構築

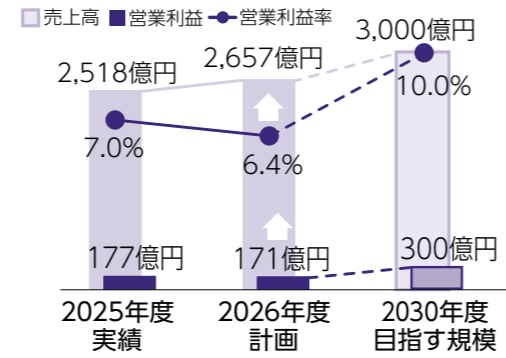
現場ニーズに基づくサービス提供

- 現場起点の知見をもとに社会課題の解決に貢献
- 価値創出を持続的に高度化



■無線・通信事業の戦略と進捗

2026年度の無線・通信事業は、売上高2,657億円、営業利益171億円、営業利益率6.4%を計画しています。また、2030年度には売上高3,000億円、営業利益300億円、営業利益率10%を目指す規模として掲げ、安心・安全を提供する「無線通信トータルエンジニアリングカンパニー」を目指しています。



事業の特徴・強み

無線・通信事業は、社会インフラや防災・防衛、鉄道など、止まってはならない現場での運用実績を積み重ね、過酷な環境でも「つながり続ける」品質と信頼を築いてきました。また、無線通信だけでなく、現場の状況を捉えるセンシング（映像、各種センサー等）とAI解析を組み合わせることで、現場の運用高度化や省力化までを見据えたソリューションとして、価値を高めています。

日本無線・国際電気が長年培った無線通信技術を活用し、お客さまの現場を毛細血管網/末梢神経系統のように無線通信で構築し、エッジである現場から基幹ネットワークへシームレスに接続します。そこに国際電気が得意とするカメラや、日本無線のレーダー等のセンシングで「リアルな現場」を可視化し、データの蓄積・AI技術を組み合わせることで、現場で働くフロントラインワーカーへの高度支援をDXソリューションとして提供していきます。さらに、プロダクトの提供からシステム構築、運用支援や稼働維持、保守までライフサイクル全般を自己完結型で提供し、お客さまの課題解決に取り組んでいます。

社会課題と事業環境

自然災害の激甚化や社会インフラの老朽化、少子高齢化に伴う現場人員不足、地政学リスクの高まりなど取り巻く環境は常に大きく変化しています。これらの解決のため、さまざまな分野で「現場の状況を確実に把握し、迅速に共有、分析して意思決定につなげる」ことの重要性が高まっていると認識しています。

こうした背景から、官公需・特機分野では防災・国土強靱化や国家安全保障、民需分野では産業DXに向けた官民投資は拡大傾向にあり、高信頼通信とデータ活用を組み合わせた仕組みへの期待が一段と強まっています。海運・造船領域ではGHG削減や運航の高度化が進み、遠隔監視・予知保全を支える通信の役割がより一層広がると見込んでいます。

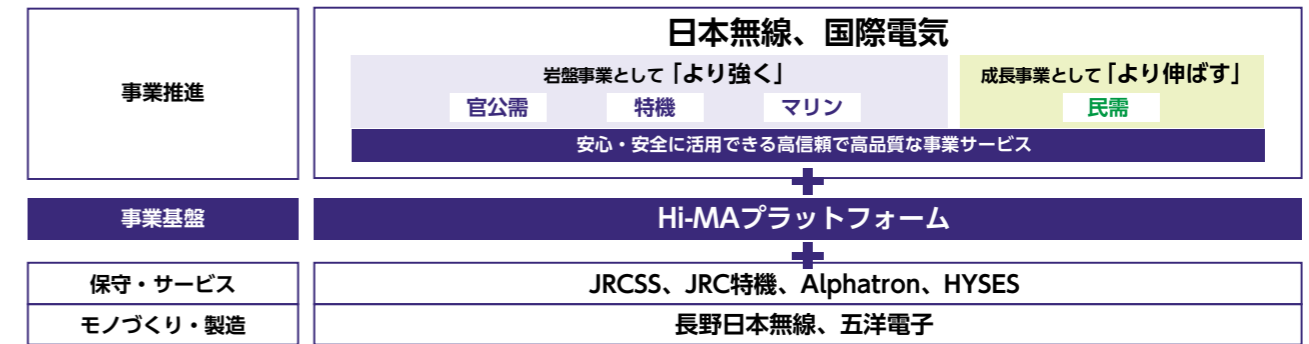
防災・国防など日本を取り巻く環境変化、少子高齢化に伴う労働人口の減少、高度経済成長期に急速に構築した社会インフラの老朽化対応



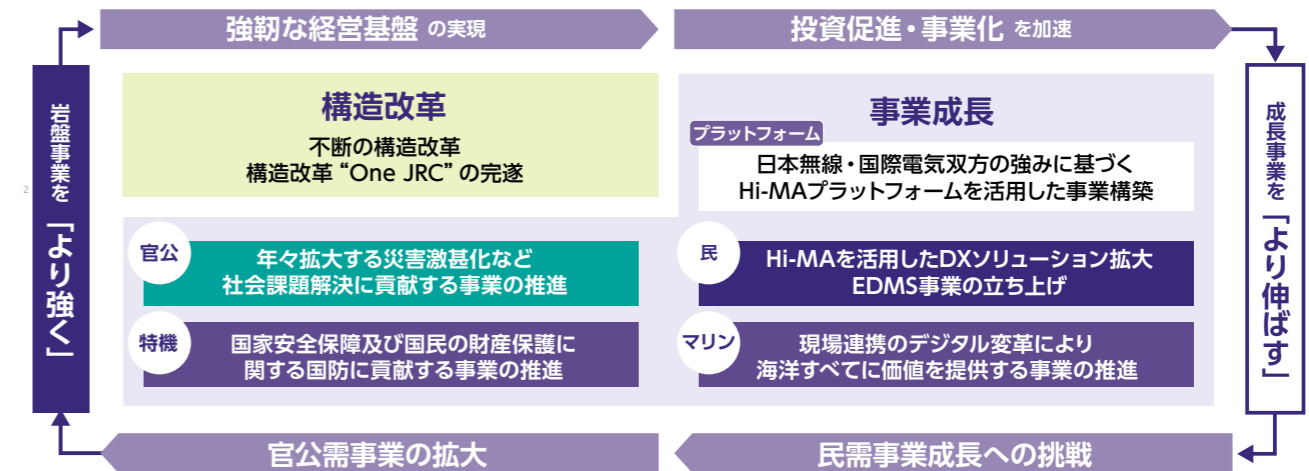
事業戦略

■事業環境

「無線通信トータルエンジニアリングカンパニー」としての業務プロセスを「事業推進」「保守・サービス」「モノづくり・製造」として、日本無線グループおよび国際電気グループの各社が機能を分担しながら、トータルな価値提供を実現しています。各社は自社の担う役割を着実に果たしながら、グループ横断で連携を強化することで、連結経営としての一体運営の実効性を高めていきます。さらに、無線通信の事業基盤であるHi-MAプラットフォームを活用して製品やサービスの階層化・共通化を進め、高品質で価値のあるモノづくり、安心・安全に活用できる高信頼・高品質な事業サービスを効率よく実現し、市場へワンストップで提供していきます。



日本無線・国際電気グループが連携して最大限のシナジー発揮に努め、構造改革、事業成長の両輪で取り組み、事業基盤であるHi-MAプラットフォームの上に両社ともプロダクトを開発し、ソリューションを構築する方針で事業推進していきます。岩盤事業を「より強く」、成長事業を「より伸ばす」ことを目指し、事業セグメントごとに課題に挑戦し、さまざまな施策を実行していく方針です。



■構造改革:「One JRC」

無線・通信事業の経営基盤の強靱化のため、2025年より日本無線グループ構造改革「One JRC」として、過去の構造改革の反省を踏まえ、ステークホルダーからの信用回復と「変わる会社/成長する会社」への変貌に向けて取り組んでいます。

- フェーズ1【グループ構造再編】2025年度 実施済
 - 事業会社集約、生産会社統合、調達機能集約、早期退職優遇制度を実施
- フェーズ2【業務プロセス改革】2026年度 取り組み中
 - 機能別組織体制へ移行し、業務プロセスの見直し・清流化、事業基盤Hi-MAプラットフォームによる設計共通化でQCD改善とロスコスト削減
 - アフターサービス機能の見直し・集約検討
- フェーズ3【事業ポートフォリオ改革】2027年度以降
 - 民需事業立上げ・再構築（機器（単品）販売からシステム販売へシフト、社会・産業分野への参画）
 - EDMS事業・サービス事業の立上げ



■事業成長:Hi-MAプラットフォームの徹底活用

事業基盤であるHi-MAプラットフォームを徹底活用し、岩盤である官公需事業に加えて、民需事業を拡大していくことで事業成長を実現していきます。

Hi-MAプラットフォームは、プロダクト開発からシステム・ソリューション構築に至るまでの開発全般に適用する階層型アーキテクチャであり、高品質な開発を効率よく実現してタイムリーに提供することを狙いとしています。この基盤では、①シームレスで高信頼な無線通信プラットフォーム、②現場データの蓄積・分析・解析を担うデータ管理プラットフォーム、③現場でのセンシングと簡易AI処理を担うエッジプロダクト(AEC等)の3つのレイヤーで階層化・共通化設計されたプロダクトを柔軟に組み合わせることで、現場の状況に応じて、現場データの利活用や稼働情報を用いた運用保守を可能にします。また、プラットフォーム全体に④社会インフラ適用レベルの安心・安全を担保するサイバーセキュリティ(SASE/PSIRT等)を具備し、一体として整備・運用していきます。

ソリューションは、業務アプリケーションの「野面積み」方式で拡充していきます。共通ミドル・APIを介してHi-MAプラットフォームの機能を利用し、ソリューションとしての開発スピードと品質を両立していきます。共通性の高い業務アプリケーションを組み合わせることで主要機能を構成し、不足部分のみを個別開発で補完することにより、広範で多様なニーズへ柔軟に対応し他分野への水平展開を進めていきます。

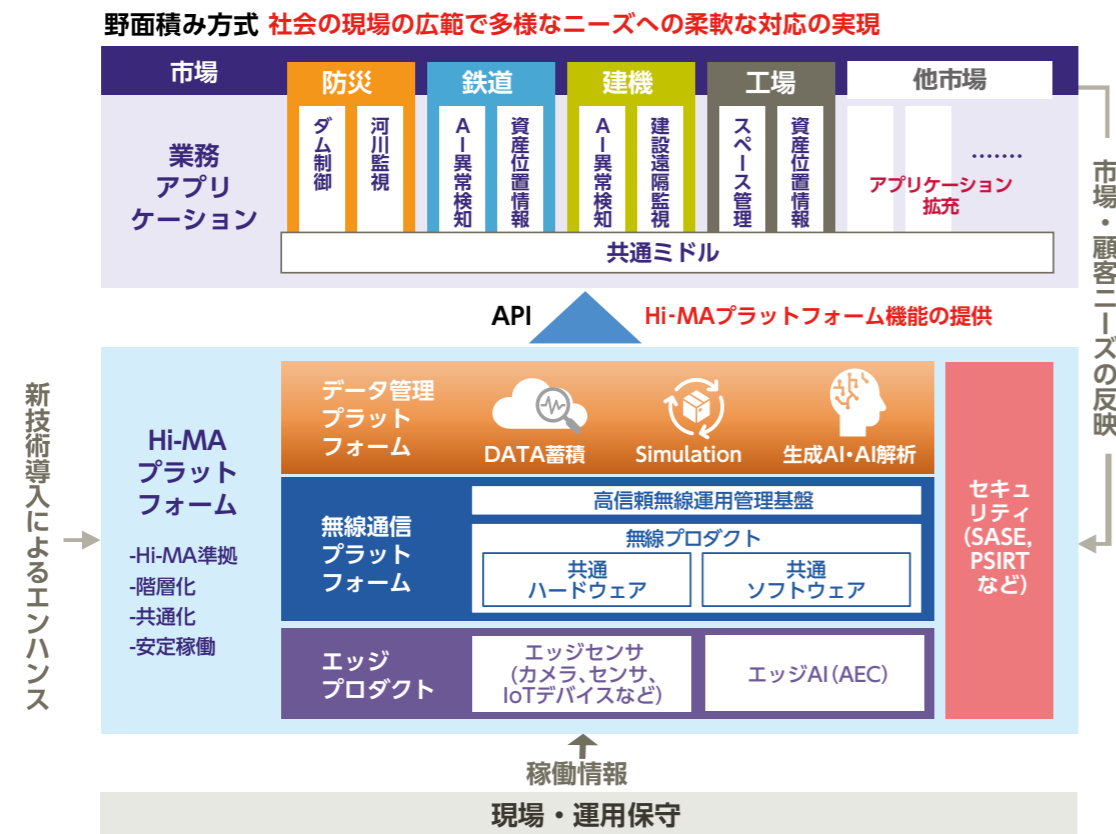


図. Hi-MAプラットフォームと野面積み方式

■研究開発・設備投資・知的財産

事業基盤であるHi-MAプラットフォームを持続的にエンハンスすることが、無線・通信事業における品質と開発効率向上につながるかと考えています。そのため、強みである無線通信・センシング・AIを核に、高信頼な無線通信プラットフォーム、データ管理プラットフォーム、エッジプロダクトの強化と、業務アプリケーションの拡充を進めていきます。

民需事業拡大として、スマートファクトリーに関連するEDMS事業では、業務アプリケーションに加え、設備高度化にも重点配分し、顧客協創の場としての検証環境を整備します。社会インフラなどさまざまな分野で昨今重要視されているサイバーセキュリティでは、お客さまが安心してソリューションを利用できるよう、サイバーセキュリティ高度化に向けた技術開発・投資を引き続き実施していきます。

知的財産では、コア技術・ノウハウを戦略的に保護・管理・活用し、業界動向も踏まえた競争優位の確保と、お客さまとの協創を進めていきます。

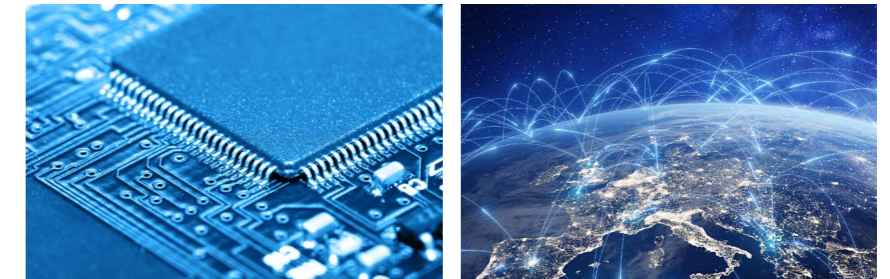
マイクロデバイス事業/マテリアル事業の概況

■マイクロデバイス事業

マイクロデバイス事業は、アナログ半導体中心の電子デバイス製品とマイクロ波製品で構成されており、売上の約9割は電子デバイス製品が占めています。

電子デバイス製品は用途により、民生品・車載・産業機器の3分野に分かれており、主要製品としては、各種センサーが捉えた信号を増幅する信号処理ICと、多くの電気製品に不可欠な電圧・電流のコントローラーであるパワーマネジメントICがあります。従来、民生品・車載・産業機器3分野向けの売上はほぼ1/3ずつでしたが、収益性を重視した事業構造への転換を進める中、需要動向を見通しやすく、かつ長期供給が前提となる車載分野の比率を5割程度まで上げるようシフトしています。車載分野は開発から量産までの期間が長い一方、採用後は継続的な需要が見込めることから、売上のボラティリティを軽減するとともに、生産計画・調達の効率化によりコスト低減が可能になります。今後は車載向け製品の比率を高めることで収益力回復に努めていきます。

マイクロ波事業では、レーダーの心臓部であるマイクロ波電子管を製造しています。特に船舶レーダー用のマグネトロンは長年にわたり世界シェアトップを誇り、海上安全を支える分野で確固たる地位を築いています。レアアース規制等により部品調達環境が厳しさを増す中でも、設計対応力と供給網の最適化により安定供給を維持し収益の確保に努めています。



■マテリアル事業

ブレーキ事業

ブレーキ事業は、自動車用摩擦材を中心とした日清紡グループのマテリアル事業の中核として、安定的に利益を生み出す重要な事業です。長年培ってきた摩擦制御技術と品質信頼性を強みに、自動車向けブレーキ摩擦材でグローバルに高い評価を獲得してきました。環境規制を見据え、銅フリー摩擦材についても早期から開発・量産に取り組み、環境負荷低減と性能の両立を進めています。さらに、長期量産を前提とした製品設計と生産体制の最適化により、生産効率の向上と原価低減を推進し、コスト競争力を強化しています。今後もキャッシュカウの事業として、日清紡ホールディングス全体の収益基盤を支えています。



■ マテリアル事業

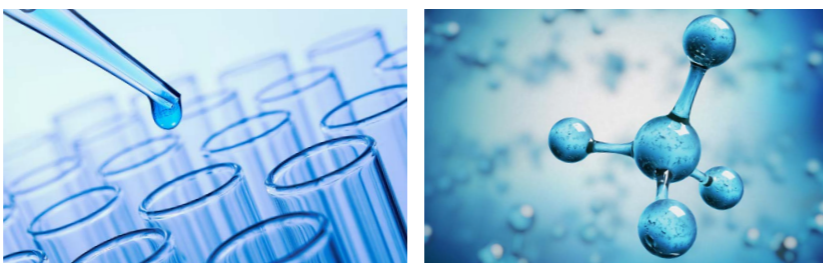
精密機器事業

精密機器事業は、成形品プラスチックおよび精密加工部品を中心に、既存の技術基盤と生産ノウハウを活かした事業を展開しています。成形品プラスチックは、自動車、医療、住宅設備を中心に、極小部品から大型部品まで材質や成形法にとらわれず幅広いご要望に応じています。また、精密加工部品では、自動車用電子制御ブレーキ向けに高い加工精度と品質信頼性が求められる製品を供給しています。本事業は、自動車部品のグローバルメカサプライヤーとのジョイントベンチャーを有し、グループ全体の事業ポートフォリオの展開余地を広げる役割を担っています。



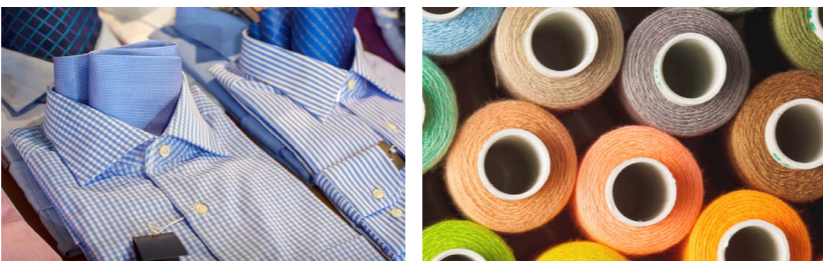
化学品事業

化学品事業は、日清紡ケミカル(株)を中核に、機能化学品および高付加価値素材の開発・製造・販売を行っています。機能化学品「カルボジライト」に代表される素材開発力を強みに、樹脂改質剤やウレタン材料、カーボン製品などのラインアップを展開しています。今後は、材料起点で価値を創出する方針のもと、エレクトロニクス分野におけるケミカル素材の可能性も視野に入れ、顧客ニーズに寄り添った素材開発を推進していきます。機能と信頼性を重視した材料提案を通じて、持続的な成長と事業価値の向上を図ります。



繊維事業

繊維事業は、日清紡テキスタイル(株)を中核に、シャツ・テキスタイル・開発素材の各分野で高付加価値製品を展開しています。長年培ってきた紡績・織編・加工技術を基盤に、形態安定性や快適性に優れた素材開発力を強みとして、ユニフォームやアパレル用途を中心に安定した品質を提供しています。今後も、機能性と信頼性を重視した素材開発を軸に、顧客ニーズに即した製品提案を推進し、繊維技術の深化を通じて人々の快適な生活と社会の持続性に貢献していきます。



▶マイクロデバイス事業、マテリアル事業の各事業の業績詳細についてはP60-61をご覧ください。

知的財産

■ 基本的な考え方

日清紡グループは、知的財産を極めて重要な経営資源として位置付けています。また、多岐にわたる事業を展開しており、創出した価値の活用形態も多様であることから、各事業の特性に応じた知的財産戦略のもと、取得・保護・活用を推進し、社会価値の創出に取り組んでいます。また、他社の知的財産を尊重し、知財リスクの低減を図るための調査を実施するとともに、知的財産情報の分析を通じて、事業戦略の高度化および新規事業の創出を支援しています。

■ 推進体制

研究開発体制と同様に、知的財産についても2025年4月に体制の見直しを実施し、法務・知的財産室担当執行役員を責任者とする体制のもと、グローバルな事業展開を見据えた知的財産活動を推進しています。また、法務・知的財産室知的財産グループとフューチャーイノベーション本部が連携し、日清紡グループ全体の知的財産戦略の立案および知的財産の横断的かつ効率的な運用を行っています。

■ 注力する知的財産活動領域

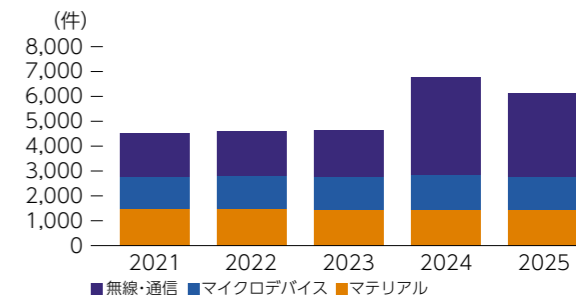
日清紡グループのコア技術である「無線通信」、「センシング」、「情報処理」の各分野において、知的財産の取得・保護・活用を推進し、ビジネスに適合した権利ポートフォリオを構築することで、持続的な競争優位の確立を図っています。

■ 知的財産保有件数

無線・通信セグメントでは2024年度に(株)国際電気が日清紡グループに加わったことにより保有件数は増加しましたが、2025年度は知財ポートフォリオの最適化を進めた結果、前年に比べ13.8%減少しました。一方、マイクロデバイスおよびマテリアルの各セグメントでは、保有件数は概ね前年並みで推移しています。これらの結果、日清紡グループ全体の保有件数は、前年に比べ9.4%減少となりました。

※知的財産保有件数:特許、実用新案、意匠の登録件数と出願・審査中件数の合計数

知的財産保有件数*

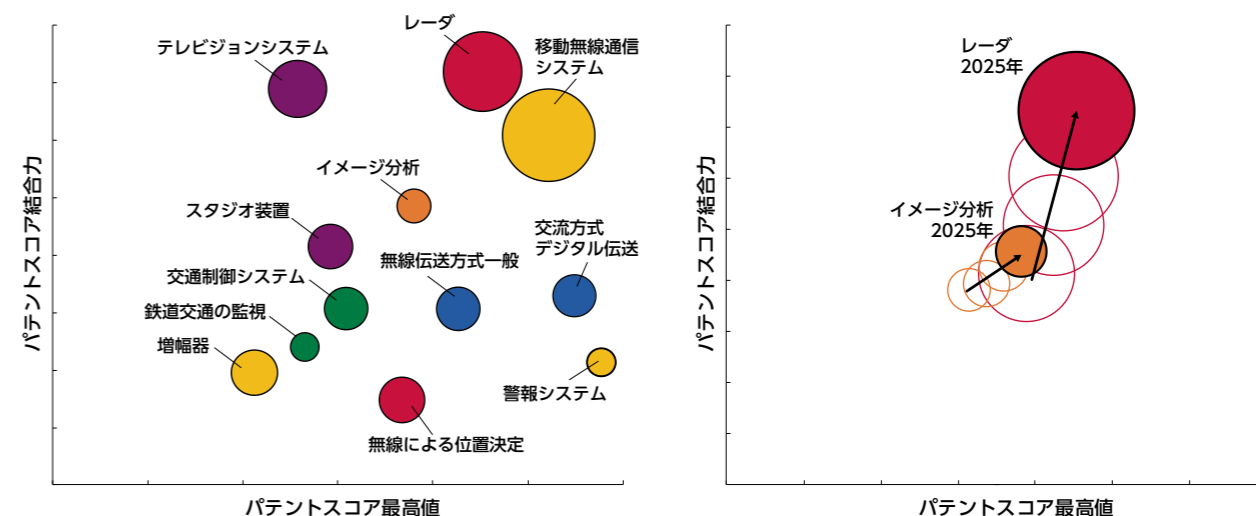


■ 無線・通信事業の保有特許分析

下の図から、無線・通信事業ではレーダー技術、移動無線通信システムに関する特許に強みがあることが確認できます。また、右の図を見ると、年々レーダー技術、イメージ分析技術に関する特許の強みが増加していることが確認できます。

無線・通信セグメントにおけるレーダー製品としては、船舶用レーダー、気象レーダーなどがあります。同セグメントではこれら製品群の研究開発に積極的な投資を行い、その成果を保護しています。

無線・通信セグメントの保有特許分析



※(株)パテント・リザルトの特許分析ツール「Biz Cruncher」を用いて当社にて作成。円の大きさが各社の特許件数を、横軸が最も評価の高い特許の評価値を、縦軸が特許群全体の評価値を示す。

研究開発

融合から実行へ —— 研究開発体制の進化と事業創生の加速

日清紡グループの持続的な成長には、新事業創生が不可欠です。2025年4月、エレクトロニクス分野の研究組織を融合し、フューチャーイノベーション本部(FI本部)を新設しました。2026年度は、研究開発の成果を事業により確実、かつスピーディーにつなげるために、「研究開発×事業ライン×現場」を三位一体とした新しい事業創生活動へと進化させます。さらに、研究テーマを無線・通信事業における主要な成長に集中させるとともに、「技術長計(長期計画)」を背骨とした新たな研究マネジメントを導入し、事業につながる研究開発を加速させます。

●フューチャーイノベーション本部の目的

大義

「安心・安全な社会の実現に無線通信技術で貢献」

フロントラインワーカーをDXで支援

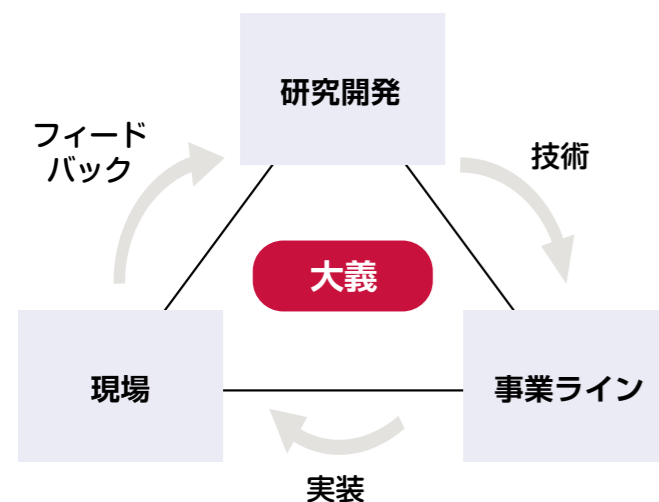


“無線通信トータルエンジニアリングカンパニー”

～ 無線通信 × センシング × AI を駆使した Hi-MAプラットフォーム上にDXソリューションを構築～

GHG:Greenhouse Gas, 温室効果ガス

●「三位一体」の取り組み



■ 組織融合から事業創生フェーズへ

FI本部は、分散していたエレクトロニクス分野の研究組織を融合し、日清紡グループの未来を切り拓く単一の部門として発足しました。2025年度は「器づくり」として組織融合を完了し、戦略企画を起点にビジネス研究開発、技術研究開発が段階的に連動して事業創生を推進する雁行体制を構築しました。2年目となる2026年度は、事業創生の仕組みを本格稼働させる「実行」のフェーズに移行します。

■ 大義:安心・安全な社会の実現に無線通信技術で貢献

無線通信×センシング×AIを駆使したDXソリューションでフロントラインワーカーを支援し、社会課題の解決を通じて安心・安全な社会の実現に貢献する「無線通信トータルエンジニアリングカンパニー」を志向します。このビジョンに基づき、技術基盤の構築を進めていきます。

■ 主要3事業会社のR&D融合による新事業創生

日本無線、国際電気、日清紡マイクロデバイスの3社のR&Dを融合し、無線・通信事業の大義を果たすための新規事業創生に取り組みます。各社が持つ強み技術を相互活用し、FI本部と事業会社と現場が「三位一体」となって現業の優位性強化と新領域への事業拡大を同時に推進します。

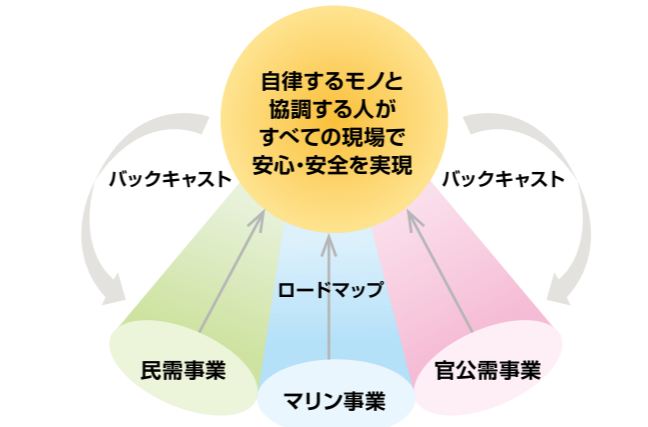
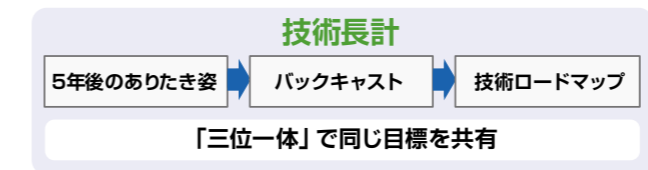
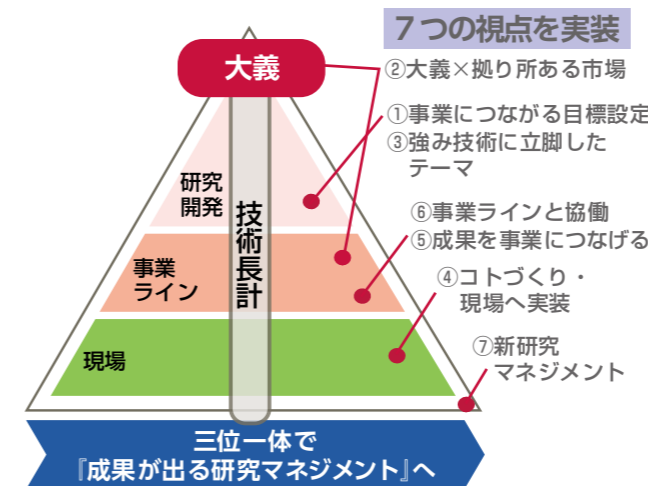
■ 課題認識 (Before)

2025年度の報告では、未来社会からバックキャストし事業会社のフォアキャストと連携する方針を掲げましたが、研究開発・事業ライン・現場が個別に活動しており、研究成果を事業に確実につなげる仕組みが不十分でした。

■ 新モデル (After)

研究開発・事業ライン・現場の3者の連携の中核に「大義」を据え、継続的な価値創生の循環を構築します。顧客の課題を起点に研究開発が生み出した技術を事業ラインが受け取り、現場での実装を通じて顧客課題の解決につなげます。現場から得られた実践知やフィードバックは研究開発に還流し、次の技術開発の精度を高めます。この循環により、「安心・安全な社会の実現に無線通信技術で貢献する」という大義を実現し、事業価値を持続的に生み出していきます。

●「技術長計」を背骨とした「三位一体」の実践



●取り組む研究テーマ

	テーマ1 スマート工場	テーマ2 スマートシップ	テーマ3 防災情報プラットフォーム
主旨	民需事業の成長エンジン	マリン事業の高度化	官公需事業の領域拡張
実装の起点(現場)	Customer Zero (自社工場)	Customer One (顧客協創先の現場)	Customer One (顧客協創先の現場)
新事業	EDMS・製造DXソリューション	自動運航サービス	防災情報プラットフォームサービス

■テーマ1:スマート工場

自社工場をゼロ番目の顧客(Customer Zero)として製品・サービスを実装し、民需事業の成長を加速します。無線通信×センシング×AIにメカトロニクスを融合したフィジカルAIにより、現場把握から自動化まで一貫通貫のソリューションを提供し、自社での実装・検証・改善を通じて、課題解決を推進します。

■テーマ2:スマートシップ

顧客との協創で価値を段階的に拡張し、顧客協創先の現場起点に、自動運航サービスを通じてマリン事業の高度化を推進します。無線通信×センシング×AIのコア技術にデータサイエンスを融合し、運航の高度化や自動化のサービス提供を実現します。

■テーマ3:防災情報プラットフォーム

官公需事業のプラットフォームを活用したサービス化に挑戦します。既存アセットをHi-MAプラットフォーム上に実装し、サービス展開につなげます。無線通信×センシング×AIのコア技術により情報収集・分析を高度化し、データ活用を通じて防災対応に加え、平時の地域活性化支援まで価値提供を拡張します。

■7つの視点を実装

〈何を研究するか〉

①事業につながる目標設定 ②大義×抛り所ある市場 ③強み技術に立脚したテーマ設定
—— 大義から導かれる社会課題と、無線通信・センシング・AIのコア技術を掛け合わせ、成長できる市場で事業につながる目標を定めます。

〈どう事業につなげるか〉

④コトづくり・現場へ実装 ⑤成果を事業につなげる仕組み ⑥事業ラインとの協働体制
—— 研究段階から事業ラインと現場が参画し、Customer Zero/Oneでの実証を経て事業化まで一貫通貫で推進します。

〈研究マネジメントの転換〉

⑦新研究マネジメントの導入
—— 技術R&Dから事業R&Dへ転換し、事業創生・拡大を前提に研究を設計する「成果が出る研究マネジメント」を実現します。

■ 技術長計:三位一体の実践

新研究マネジメントの背骨になるのが技術長計(長期計画)です。研究開発・事業ライン・現場のメンバーが集結して三位一体のワークショップを実施し、5年後のありたき姿からバックキャストした技術ロードマップを策定しています。

■ 進化する体制

2025年度に提示した「フォアキャスト×バックキャスト」の概念は、技術長計を通じて構造的に結合される仕組みへと発展しました。技術長計という共通の「背骨」により、ありたき姿と目標を共有し、その実現に向けた技術ロードマップを構成することで、事業創生・拡大と利益創出を同時に実現する体制へと進化します。

マテリアリティ、リスクと機会

「挑戦と変革。地球と人びとの未来を創る。」を企業理念とする日清紡グループは、創業初期のころから、事業を通じて社会に貢献するという「企業公器」の基本精神を脈々と受け継いできました。今日のサステナビリティにも通じるこの考え方を企業経営の中心に据え、サステナビリティへの取り組みを積極的に進めていきます。

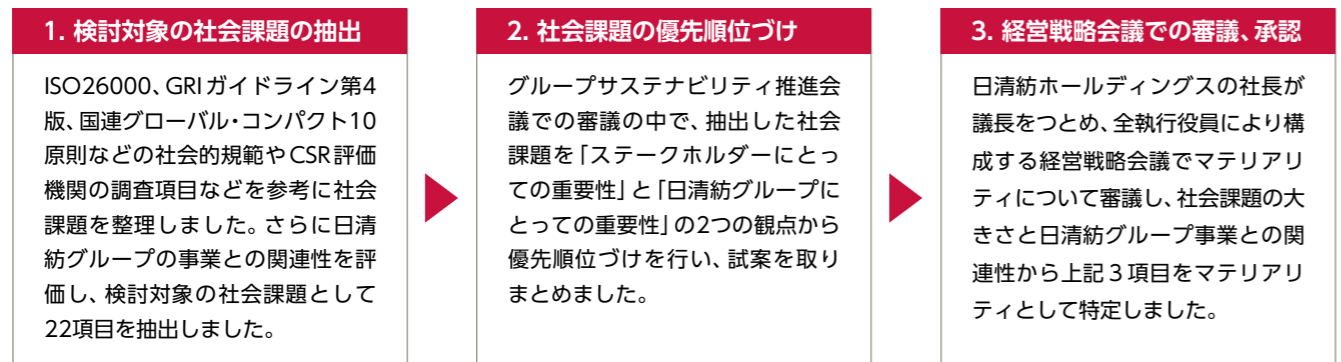
マテリアリティと特定プロセス

日清紡グループは、事業会社が社会と共に持続的に成長するために取り組むべき課題を明確化することを目的に、2015年2月にマテリアリティ(重要課題)を特定しました。その後も社会環境の変化やステークホルダーの期待に応じて、定期的に見直しを行い、より実効性の高い課題設定に努めています。

日清紡グループのマテリアリティ

- 環境・エネルギー分野の貢献 ●安心・安全な社会づくり ●グローバル・コンプライアンス

マテリアリティの特定プロセス



マテリアリティと関連する主要なリスクと機会および対応

ESG	マテリアリティ	主要なリスク・機会	リスクの内容	機会の内容	リスク・機会への対応
E 環境への取り組み	環境・エネルギー分野の貢献	気候変動	・炭素課税による原料調達コストや製造コスト増加 ・納入先からの温室効果ガス削減要請対応に伴うエネルギーコストの増加 ・洪水等の自然災害による物的損傷・休業損失の発生に伴うコスト増加	・EV、新エネルギー車、スマートモビリティ、燃料電池関連製品の需要増加 ・省エネ対応の半導体、電子デバイス関連製品の売上拡大 ・防災製品・サービスの需要拡大	・TCFD(気候関連財務情報開示タスクフォース)の提言に準じた気候変動シナリオ分析の実施(リスクへの対応) ・温室効果ガス排出削減、省エネによる炭素税回避とエネルギーコストの削減 ・自然災害による物的損傷・休業損失の未然防止・緩和(機会への対応) ・EV関連製品の開発・製造の拡大 ・省エネ関連製品(半導体、電子デバイス関連製品など)需要の取り込み ・防災用ミリ波レーダー水位計の開発・製造、防錆製品・サービス需要の取り込み
		自然資本	・原材料や農作物の価格高騰による調達コスト増加 ・原材料や農作物の供給不安定化による事業影響 ・水不足による製造工程への影響	・環境保全、生物多様性保全に配慮した製品・サービスの需要拡大 ・水資源制約が高まる中においても安定的な製品供給を可能とする生産体制を構築	・TNFD(自然関連財務情報開示タスクフォース)の提言に準じた自然関連課題に関する影響評価の実施(機会への対応) ・環境保全、生物多様性保全に配慮した製品・サービスの需要取り込み (リスクへの対応) ・節水と水の循環利用促進
S 社会への取り組み	安心・安全な社会づくり	人権問題	・人権リスクへの対応不足による企業価値の毀損 ・ハラスメントをはじめとする人権問題の発生による労働環境の悪化	-	・人権方針に基づいた人権デューデリジェンスの推進(人権リスク調査の実施と是正・防止活動の実施) ・基本的人権の配慮や児童労働の禁止などを明記した「日清紡グループサステナブル調達基本方針」および「サステナブル調達ガイドライン」によるサプライチェーンにおける人権尊重活動の徹底
		人財	・労働力人口の減少による人財不足 ・業務のミスマッチなどによるモチベーション低下や人財流出 ・人員年齢構成の偏りによる事業推進の停滞	・若年層に広まるESG志向と当社の企業理念は方向性一致、人財獲得の機会拡大	・戦略的広報活動による企業認知度・好感度向上 ・キャリア採用の強化 ・キャリアサポートや社内公募制度による人財定着促進 ・研修体系の整備やeラーニングメニューの拡充による人財育成 ・後継者育成プログラムの実施

ESG	マテリアリティ	主要なリスク・機会	リスクの内容	機会の内容	リスク・機会への対応
S 社会への取り組み	安心・安全な社会づくり	労働災害	・労働災害・事故の発生による業務運営への影響、ステークホルダーからの信頼低下	・安全で働きやすい職場環境整備による人財定着・生産性向上	・リスクアセスメントによるリスク低減措置の実施 ・グループ横断的な教育訓練と災害事例の共有による再発防止
		品質	・製品やサービスの品質問題・欠陥などによるステークホルダーからの信頼低下、損害賠償請求やリコールの発生	-	・製造部門および品質保証部門に品質保証体制の取り組みを推進 ・全社横断的な品質保証や製品安全活動の管理
G コーポレート・ガバナンス	グローバル・コンプライアンス	グループ経営	・多数の事業、子会社を抱えることによるガバナンス機能の低下 ・M&A等の投資判断の適切性による経営への影響	・事業ポートフォリオ最適化による資本効率の向上 ・多様な技術を活用、融合することによるイノベーションの促進	・事業ポートフォリオ改革の着実な推進 ・経営によるモニタリングの強化 ・M&Aプロセスに関する手順書の策定、共有
		経営管理	・コーポレート・ガバナンス、内部統制の機能不全に伴う事業継続リスク	・実効性あるガバナンスによる持続的成長と適切なリスクテイク	・積極的なガバナンス改革による経営の透明性向上と果敢なリスクテイクの両立実現
		コンプライアンス	・贈収賄、競争法違反をはじめとして法令違反や社会規範を逸脱した企業行動による信頼低下と企業価値の毀損	-	・HD社長から「正しく儲ける」ことの重要性を発信 ・コンプライアンス教育を継続的に実施 ・コンプライアンス違反に対しては規程に基づき厳正に対処
		不正/不法行為	・粉飾や不正経理操作など ・特許訴訟や知的財産権侵害	-	・内部統制制度と倫理通報制度の両輪の運用により不正行為を防止 ・定期的なローテーションによる不正行為の防止 ・知財リスク回避のための調査、ブランド保護を目的とした監視等を実施
		情報セキュリティ	・個人情報や顧客情報、営業秘密の漏えい ・サイバー攻撃等による不正アクセスや改ざん、データの破壊、紛失、漏えいなどの被害等が発生した場合による事業への影響	-	・継続的な情報セキュリティ教育と中核会社ITシステム運営状況の内部監査・子会社点検を毎年実施 ・サイバーセキュリティ対策においては、多層防御を行いつつ、必要な対策を実施

その他	地政学	・米中対立や中東情勢悪化による原材料や無線通信機器の輸出規制強化、サプライチェーンへの影響 ・中東情勢による原油、燃料価格高騰によるエネルギーコスト上昇や原材料価格の上昇	・安全保障関連の需要拡大 ・生産現地化等によるサプライチェーンの競争環境の変化	・輸出管理・経済安全保障に関する横断的検討体制の構築 ・カントリーリスクなどを考慮し、国/地域別の適切な投資レベルを決定 ・各国・地域の事業拠点によるリスク情報収集と経営層へのフィードバック
	製品市場・為替相場・原材料価格の変動	・景気変動や顧客需要の変化により販売数量・収益性が変動するリスク ・原材料・エネルギー価格の上昇が収益を圧迫するリスク ・為替相場の変動が業績に影響を及ぼすリスク ・製品/サービスに対する各国法規制の変更や制度改革などの影響	・需要変化に応じた機動的な販売戦略により、売上拡大と収益性向上につながる機会 ・価格適正化や収益改善施策により、収益力を高める機会	・多様な事業ポートフォリオによる、外部環境変化による業績影響の分散 ・複数調達先の確保による安定調達体制強化 ・為替予約等の活用による為替変動リスク抑制 ・原材料価格変動を踏まえた価格交渉や契約条件の見直し ・原材料価格に連動した価格交渉や契約の締結
	感染症	・新型コロナウイルスのような未知の感染症のパンデミックによる従業員の安全・健康と業績への影響	-	・緊急事態対策チームを組成し、情報の集約と発信により、従業員の安全・健康確保と適切な経営判断をサポートする体制の整備
	急速な技術革新	・AI・生成AIをはじめとする技術革新により、既存製品・技術の競争優位性が低下するリスク ・研究開発や製品開発の遅延による新たな需要獲得機会の逸失 ・生成AIの業務利用拡大に伴う情報漏えいや知的財産侵害のリスク	・社会基盤の安心・安全を支える通信・センシング分野の新規需要の獲得 ・AIを含む新技術を活用した高付加価値製品・ソリューションの創出による収益機会の拡大	・経営戦略と連動した研究開発テーマの定期的な見直しと、重点領域への経営資源の機動的な配分 ・生成AIの社内活用ルール・ガイドラインの整備による、適切な活用推進とリスク管理の両立 ・外部パートナーとの連携および開発プロセス改革による、技術開発と市場投入の迅速化
レピュテーション	・マスコミの誤報や風説の流布、ネット上の風説による事業への影響 ・投資家のダイベストメントの対象に浮上	-	・リスクマネジメントの対象に位置付け定期的に監視 ・主要なESG投資家やESGインデックスリサーチ会社と継続的に情報交換、動向を把握	
政策保有株式/不動産	・時価の変動リスク	-	・政策保有株式は、コーポレートガバナンス・ポリシーに基づき継続的に縮減 ・不動産は計画的に分譲	

事業等のリスクについては、第183期有価証券報告書P30-32をご覧ください。

サステナビリティ推進計画

日清紡グループは、サステナビリティ推進計画において3カ年目標を策定し、達成に向けて国内外グループ全社で取り組みを推進しています。2025年度に始まった「第6期サステナビリティ推進計画(2025年度～2027年度)」は、順調に進捗しています。

マテリアリティ:環境・エネルギー分野の貢献

「環境・エネルギー分野の貢献」では、目標8項目について、順調に活動が進捗していることを確認しました。

重点活動項目	日清紡グループの取り組み	第6期目標・KPI (達成年度2027年度)	対象	2025年度実績	進捗状況
環境経営の推進	「持続可能な社会に貢献する製品 ^{※1} 」の拡販	売上に占める割合 65%以上	国内外全社	53%	82%
	温室効果ガス排出量 ^{※2} の削減	2014年度比 53%以上削減	国内外全社	57%	108%
	生物多様性保全活動の強化	昆明・モントリオール生物多様性枠組 ^{※3} の目標達成へ貢献する新規活動 5件以上	国内外全社	2件	40%
	売上当たりの水使用量の削減	2014年度比 77%以上削減	国内外全社	78%	101%
	ライフサイクルアセスメント ^{※4} (LCA)の推進	売上に占める割合 70%以上	国内外全社	50%	71%
	売上当たりの使用エネルギー削減	2014年度比 30%以上削減	国内外全社	42%	140%
	売上当たりのPRTR対象物質 ^{※5} 排出量削減	2014年度比 40%以上削減	国内外全社	57%	143%
	リサイクル率の改善	リサイクル率 93%以上	国内外全社	93%	100%

※1 持続可能な社会に貢献する製品:自社基準 ※2 温室効果ガス排出量:Scope1+Scope2が対象 ※3 昆明・モントリオール生物多様性枠組:2050年までに自然と共生する世界を目指し、2030年までに生物多様性の損失を止め反転させるための行動をとることを目標とする国際的な枠組み ※4 ライフサイクルアセスメント:原材料から生産、使用、廃棄まで製品のライフサイクルをとした環境負荷量の把握 ※5 PRTR (Pollutant Release and Transfer Register) 対象物質:「特定化学物質の環境への排出量の把握等及び管理の改善の促進に関する法律」に基づく制度の対象物質で、排出量・移動量の届出を義務付けられている物質

日清紡グループの2025年度の温室効果ガス排出量は2014年度比57%削減となり、既に2027年度目標に到達しています。(株)国際電気東京事業所において、使用電力を実質再生可能エネルギー電力に100%切り換えたほか、多くの拠点で実質再生可能エネルギー電力購入量が増加したことによります。その他「売上当たりの水使用量の削減」など5項目の目標に係る活動も順調に推移し、既に2027年度目標に到達しています。さらに高みを目指し活動を継続します。

2025年度の「持続可能な社会に貢献する製品」は売上に占める割合が53%となり、前年度比9%向上、ライフサイクルアセスメント(LCA)の推進については、当社グループ2025年度売上に占める割合が50%となり、前年度比2%向上しました。2024年度から活動に加わった国際電気グループでは、目標達成に向け、特に積極的な対応が行われています。

マテリアリティ:安心・安全な社会づくり

「安心・安全な社会づくり」では、掲げている定量目標10項目について、順調に活動が進捗しています。

重点活動項目	日清紡グループの取り組み	第6期目標・KPI (達成年度2027年度)	対象	2025年度実績	進捗状況
人権の尊重	人権啓発活動の推進	(国内) グループ人権研修の実施率 100% (海外) 人権啓発活動の実施 [定性目標]	国内外全社	国内97%	97%
	ビジネスと人権に関する取り組みの推進	継続的な人権デューデリジェンス活動 (人権リスクの抽出と適切な対応) [定性目標]	国内外全社	-	計画通り活動
人財獲得・育成	事業推進に必要な経営幹部候補の育成	各事業会社取締役相当ポジションごとの後継者候補準備率 100%	国内全社	82%	82%
エンゲージメント	グループ従業員サーベイの実施	グループ従業員サーベイにおけるエンゲージメントスコア 80%以上	国内外全社	-	調査方法変更によりKPI見直し中

重点活動項目	日清紡グループの取り組み	第6期目標・KPI (達成年度2027年度)	対象	2025年度実績	進捗状況
ダイバーシティの推進	多様な人財の活躍推進	(i) キャリア入社管理職比率 20%以上	国内全社*	21.6%	108%
		(ii) 女性管理職比率 10%以上	国内全社*	11.8%	118%
	社員が働きやすい職場環境の整備	男性社員の育児休業取得率 100%	国内全社*	100%	100%
サステナブル調達の推進	調達先と連携したサステナブル調達の改善実施	主要調達先(取引金額80%以上)への調達ガイドラインに基づくアンケート結果のフィードバック実施 100%	製造拠点を持つ国内外全社	95%	95%
労働安全衛生活動の推進	労働災害の防止	重大災害発生件数 0件	国内外全社	0件	100%
社員の健康づくり	健康経営の推進	(i) 定期健康診断後の精密検査受診率 85%以上	国内全社	87.9%	100%
		(ii) ハイリスク者への保健指導実施率 100%	国内全社	99.8%	99.8%
品質・顧客満足度向上	顧客満足度向上施策の継続推進	各セグメントの顧客満足度の状況把握、共有 [定性目標]	国内外全社	-	計画通り活動
社会貢献活動の展開	地域貢献活動への参画	地域貢献活動への参画拡大 [定性目標]	国内外全社	-	計画通り活動

* KPIは日清紡ホールディングスを対象として記載しています。

グループ人権研修では、従業員一人ひとりが共通の認識を持つことが特に重要と考え、2025年度はグループ人権研修として「グループ人権方針に関する社長メッセージ」を展開し、国内グループ会社で実施率97%となりました。海外グループ会社では、各社の実情に応じた啓発活動の実施を目標として掲げていますが、2025年度は啓発活動として同研修を各社で実施することとし、実施率は85%でした。

「多様な人財の活躍推進」の取り組みでは、より多様なバックグラウンドを持つ人財集団の形成のため、新卒採用偏重をあらため、キャリア採用を拡大しています。日清紡ホールディングス(株)の2025年度末時点のキャリア入社管理職比率は、21.6%となりました。また、「女性リーダー育成プログラム」として管理職候補層や次世代層、さらには後輩を指導する立場の層に対して研修を実施しています。当社の2025年度末時点の女性管理職比率は、11.8%でした。

マテリアリティ:グローバル・コンプライアンス

「グローバル・コンプライアンス」では、掲げている定量目標3項目について、順調に活動が進捗しています。

重点活動項目	日清紡グループの取り組み	第6期目標・KPI (達成年度2027年度)	対象	2025年度実績	進捗状況
グループ企業理念の実践	グループ企業理念に基づく経営者メッセージの発信	グループ企業理念・VALUE・行動指針の実践推進 (グローバルサーベイでの肯定率80%以上)	国内外全社	65%	81%
コンプライアンスの徹底	コンプライアンス意識の向上	管理職層のコンプライアンス教育受講率 100%	国内外全社	99%	99%
内部統制の強化	企業倫理通報制度の運用	企業倫理通報への対応率 100%	企業倫理通報制度設置会社	100%	100%
リスクマネジメント活動の推進	環境の変化に応じたリスクマネジメントシステムの運用	環境の変化に応じたリスクマネジメントシステムの継続的な運用 [定性目標]	国内外全社	-	計画通り活動
情報セキュリティ対策の強化	外的脅威からの防御	外的脅威への対応強化と従業員への情報セキュリティ教育の継続実施 [定性目標]	国内外全社	-	計画通り活動

コンプライアンス教育や機密保持の徹底に関する取り組み、企業倫理通報制度の整備などの活動を推進し、管理職層のコンプライアンス教育受講率は99.8%でした。また、企業倫理通報に対する適切な対応を継続しており、2025年度末時点の企業倫理通報への対応率は100%となっています。

環境への取り組み

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、従業員の多様性を重視しながら団結を進め企業価値の向上を目指しています。行動指針に「環境負荷への認識と配慮」を掲げ、環境行動について深く理解し、積極的に実践・行動しています。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、安全かつ安心な暮らしに貢献していきます。

環境目標

長期環境目標(2050年度まで)

日清紡グループでは、気候変動関連の事業機会の取り込みとリスクの低減を目指しています。気候変動関連リスクを低減するため、2050年までのカーボンニュートラルを2022年6月に宣言し、2050年を達成年度とする長期環境目標を設定しました。

日清紡グループの取り組み	目標・KPI
温室効果ガスの排出量*削減	カーボンニュートラル

* 温室効果ガス排出量:Scope1 + Scope2が対象

中期環境目標(2030年度まで)

日清紡グループは2030年度を達成年度とする環境目標を中期環境目標と位置付け、4項目の目標を設定し、達成に向けグループ一丸となり活動を進めています。

日清紡グループの取り組み	目標・KPI
「持続可能な社会に貢献する製品」*1の拡販	売りに占める割合 70%以上
温室効果ガスの排出量*2削減	2014年度比 56%以上削減
売上あたりの水使用量の削減	2014年度比 80%以上削減
リサイクル率の改善	リサイクル率 95%以上

*1 持続可能な社会に貢献する製品:自社基準
*2 温室効果ガス排出量:Scope1 + Scope2が対象

3カ年環境目標(2027年度まで)

日清紡グループは、環境課題解決に関して企業の行動が強く求められている「脱炭素社会構築」「自然共生社会構築」「循環型社会構築」を意識し、8項目の目標を策定して、達成に向けて活動を展開しています。3カ年環境目標のうち4項目については、中期目標のマイルストーンとして位置付けています。

日清紡グループの取り組み	目標・KPI
「持続可能な社会に貢献する製品*1」の拡販	売りに占める割合 65%以上
温室効果ガスの排出量*2削減	2014年度比 53%以上削減
生物多様性保全活動の強化	昆明・モンテリオール生物多様性枠組*3の目標達成へ貢献する新規活動5件以上

売上あたりの水使用量の削減	2014年度比 77%以上削減
ライフサイクルアセスメント*4(LCA)の推進	売りに占める割合 70%以上
売上当たりの使用エネルギー削減	2014年度比 30%以上削減
売上当たりのPRTR対象物質*5排出量削減	2014年度比 40%以上削減
リサイクル率の改善	リサイクル率 93%以上

*1 持続可能な社会に貢献する製品:自社基準
*2 温室効果ガス排出量:Scope1 + Scope2が対象
*3 昆明・モンテリオール生物多様性枠組:2050年までに自然と共生する世界を目指し、2030年までに生物多様性の損失を止め反転させるための行動をとることを目標とする国際的な枠組み
*4 ライフサイクルアセスメント:原材料から生産、使用、廃棄まで製品のライフサイクルをとおした環境負荷量の把握
*5 PRTR (Pollutant Release and Transfer Register) 対象物質:「特定化学物質の環境への排出量の把握等及び管理の改善の促進に関する法律」に基づく制度の対象物質で、排出量・移動量の届出を義務付けられている物質

気候変動(TCFD)対応

日清紡グループは事業が多岐にわたるため、2021年度から段階的に気候変動シナリオ分析を実施し、2023年度において日清紡グループの主要事業の分析が完了しました。2021年度はリスク・機会のインパクトが大きいと想定される事業として、無線・通信事業におけるソリューション事業、ブレーキ事業、化学品事業を対象に、2022年度は無線・通信事業におけるマリシステム/コネクテッドシステム事業、マイクロデバイス事業、精密機器事業、繊維事業を対象とすることで、生産活動を伴う主要事業での分析を実施しました。2023年度は、無線・通信事業における医用機器事業、不動産事業、その他事業のほか、新規事業開発部門における取り組みも対象としました。使用した気候変動シナリオは、温暖化が進行する世界(温暖化進行シナリオ、2.5~4℃シナリオ)と、温暖化が抑制され積極的な移行が進む世界(脱炭素シナリオ、1.5~2℃シナリオ)という2つのシナリオに対し、気候変動シナリオ分析を実施しました。

2026年度から、無線・通信事業におけるソリューション/マリシステム/コネクテッドシステム事業および化学品事業を対象に、気候変動シナリオ分析のアップデートを実施しています。

自然資本・生物多様性(TNFD)対応

自然関連課題による事業機会の取り込みおよびリスクへの適切な対応を行うことを重要と考え、日清紡グループでは、2024年度よりTNFD(自然関連財務情報開示タスクフォース)の提言に準じたリスク評価を実施しています。2026年度からは計画的に事業インパクト評価やシナリオ分析等を実施し、分析の高度化を図ります。また、今般の分析で特定された自然関連リスクについての対応策の検討、追加的な目標、管理指標の設定を検討していきます。

日清紡グループでは、TNFDに基づくリスク評価を通して、自然関連課題が将来、日清紡グループに及ぼすリスクや機会を特定し、事業戦略の策定に活かすことで、より柔軟で堅牢な戦略を立案し、将来のリスクに対するレジリエンスを高めていきます。

 当社の環境への取り組みについては下記をご覧ください。
<https://www.nissinbo.co.jp/sustainability/efforts.html>



※所属は座談会当時

本座談会では、グループ各社の管理職4名が集まり、「変革の設計図」に対する率直な思い、人財育成の課題、そして目指すべきリーダー像などについて話し合いました。

メンバー紹介

——現在の業務内容と、これまでの簡単な職歴についてお聞かせください。

伊藤 日清紡ホールディングスの人財・D&I推進室でD&I推進グループを担当しています。2015年にキャリア入社し、5年前に繊維部門からホールディングスのダイバーシティ推進室に異動しました。グループダイバーシティ&インクルージョンを推進すべく、多様な人財を活かす組織・文化への変革、そして定着を目指して活動しています。

小島 私は日清紡ホールディングスのフューチャーイノベーション本部で研究開発部長を務めています。原籍は日本無線で、2020年にデジタルビジネス推進室が発足したタイミングで日清紡ホールディングスに出向し、2024年から現在の部署に移りました。

村田 国際電気の村田です。私は2008年に、当時の日立国際電気(現・国際電気)に入社しました。以来、一貫して官公庁や高速道路事業者向けの監視システムのシステムエンジニアとして業務に携わり、現在は課長として課全体を取りま

とめています。

篠田 日清紡マイクロデバイスの篠田です。2003年に入社し、半導体のプロセスエンジニアとして業務に携わってきました。現在は、GPSや無線通信に使われる半導体の生産技術部門で製造プロセスの改善や品質向上に取り組んでいます。

「変革の設計図」と現場の挑戦

——「変革の設計図」について、率直な感想を教えてください。

伊藤 グループ全体として目指すべき方向性が非常に明確に示されたと感じています。組織・人財の領域に携わる立場としては、事業戦略と紐づく組織づくりや人財戦略の策定がこれまで以上に重要になると捉えています。どの領域にどのような人財が必要かを見極めるとともに、組織や企業文化のあるべき姿を明確にしながら、管理職としてその方向性を、スピード感をもって現場へ落とし込み、着実に実行していくことが求められると考えています。

村田 「稼ぐ力が弱い」という言葉と営業利益重視の考えがはっきりと打ち出されたことが、わかりやすく、また印象的でした。国際電気は10年前から利益率向上の取り組みを続けてきましたが、日清紡グループとしても稼ぐ力を重視するという強い経営の意思が見えた点には、変化も感じました。日本無線との協業は、トップや経営幹部の人事異動もあり、



本格化してきています。一方、大きな組織体制の変化の中では、少なからず不安に思う部下もいますので、そうした部下のケアやしっかりしたコミュニケーションを図ることができる環境づくりに努める考えです。国際電気だけでなく、日本無線の考え方もうまく取り込むことで、新たな事業や収益を上げる仕組みをつくっていききたいと思っています。

篠田 私も「稼ぐ力が弱い」という言葉に強いメッセージを感じました。日清紡マイクロデバイスも、高い技術力はあるのに、それをうまく商売につなげられない部分で長年苦しんできました。一方で、現場への落とし込みには管理職としての難しさもあります。変化に後ろ向きなメンバーも巻き込みながら、モチベーションを高め、パフォーマンスを発揮してもらえるよう、一人ひとりの価値観を尊重しながら進むべき方向性を示せるリーダーを目指したいと思っています。

小島 技術畑の私は、今回社長が経営の目指す方向性について「設計図」という切り口で提示されたことに、「経営もロジックで組み立てられるのだ」と非常にしっくりきました。システム設計になぞらえると、「要件定義」をもとに「基本設計」や「詳細設計」を行って、「実装」「テスト」のプロセスを経てシステムが初めて正常に動くのですが、今回社長が示した設計図は、一番のベースとなる要件定義だと捉えています。それを今度は私たちが基本設計にし、一部は詳細設計に落とし込みながら、現場のメンバーと実際に動かしていく、そうした役割が現場の管理職に期待されていると捉えています。

——「変革の設計図」の中での自身のミッションをどう考えていますか。

小島 設計図だけでは、技術者はどう動いていいかがわかりません。ですから、設計図を「実際に動くもの」としてちゃんと仕立て上げること、つまり実務を担う現場のメンバーが日々の実行に移せるように、具体的な構想へとしっかり翻訳して伝えることが私のミッションだと考えています。同時に、私たちが現場目線で組み立てた構想についても、経営層とし

かりすり合わせをしてベクトルを合わせていくという、双方向の動きが大事だと思っています。

篠田 そうですね。また、あるべき姿に近づけるためには、いかに短期間でプロセスを進めていくかというスピード感も非常に重要になってくると思います。

村田 私の場合は、「無線通信トータルエンジニアリングカンパニーを目指す」という大きなビジョンに向けて、日本無線と国際電気の協業を進めていくことが具体的なミッションになります。ただ、部下の視点に立てば、まだ抽象的ですので、現場の仕事にどう落とし込んでいくのかを示し、同時に、変化に伴う不安を取り除いた環境づくりが大事だと思います。すでにさまざまなワーキンググループが立ち上がっていますが、そこでの上層部の考えや進捗を、一般従業員へつないでいく情報共有の役割もしっかり果たしたいと思っています。

伊藤 やはり活性化した人財と組織が、変化の原動力になります。どんなに素晴らしい目標やミッションがあっても、そこで働く人財の心に火がつかなければ、実行は伴いません。エンゲージメントを高める努力も重要ですし、一人ひとりの能力を最大限に発揮できるような環境整備をすることが、設計図の実現には不可欠だと捉えています。

人財育成 人財育成の課題とこれから

——人財育成について、現在の課題や取り組みについて教えてください。

小島 技術・研究開発の分野では、従来の高い専門性に加え、事業性も理解した人財が求められています。人財の育成方法についても、この専門性と事業性の両方を併せ持つ人財を輩出できるよう、自社の中で技術や研究開発を深く追求するだけでなく、事業の現場や協業先・顧客との接点を増やし、組織の枠を越えて多様な人財を束ねる経験を積める機会を提供していくことが重要です。

村田 ものすごく共感します。専門性の高い人財が、お客さまの考えや市場動向、将来性などの広い視点を持つことで、事業は強くなると常日頃感じています。一方で、実際に私の部署を見ると30代・40代の中間層が極端に少ないいびつな人員構成になっており、若手を育成する側が少ない点が大き



な悩みです。

篠田 その悩み、私の部署も同じような構成なので、よく分かります。今の40代前後は、就職氷河期で新卒採用自体が非常に少なかったことも一因ですが、キャ

リア採用も即戦力が第二新卒のような若手が多く、結果として年齢構成が二極化しています。

小島 これだけ年齢差がある環境の中で、どうやって新しい形で人を育てていくか、という前向きな課題設定に変えると、日々の取り組み方もポジティブに変わるかもしれません。

村田 そうですね。目下の私の危機感は、現場を回している55歳以上のベテランが5年後には離れてしまうことです。少しでも長く若手と伴走してもらえる期間を確保し、人財の育成につなげたいです。

篠田 若い世代に対しては、先輩の背中を見て学んでもらうだけでなく、業務の意味や進め方をしっかりと言語化して伝えていく必要もあります。業務を仕組み化し、属人化させない形で落とし込むことが重要になると思っています。

伊藤 一人ひとりの価値観やスキルを理解し、それぞれに応じたアプローチも大事ですね。そのためにはやはり対話が重要で、相手の意見を引き出し、一人ひとりが腹落ちした状態で前に進めるようなやり方を大事にしたいですね。

——管理職として、自身の成長に関する考えや取り組みを聞かせてください。

伊藤 これからのリーダーは、単に指示だけを出すのではなく、ビジョンを形成し方針を現場の言葉に翻訳して部下の挑戦を後押しする存在でなければならないと思います。対話を通じてメンバーの多様な意見を引き出し、チームの成果を「1+1」から3にも4にもしていくマネジメントが必要です。マネージャー自身が常に学び続ける姿勢を持ち、自らが変化を体現していくことも重要だと考えています。

村田 そうですね。昔ながらのトップダウン型では、特に若い世代はついてきません。部下一人ひとりと向き合い、その人が持つナラティブを知った上で、適材適所への配置や個々

に合ったコミュニケーションを取ることが求められます。傾聴力やコーチング力とも言われますが、私は定期的な1on1ミーティングを通じて、部下への理解を深めながら自分自身も一緒に成長しています。

篠田 私は、部下が安心して意見を言える心理的安全性はもちろん、部下からの信頼を欠くような行動をしないよう強く意識しています。会議の時間を守るとか、間違った時はきちんと謝るなど、誠実な姿勢で自分を律し、行動で手本となれるように頑張りたいと思っています。

小島 リーダーの資質として求められるのは、私は大きく3つあると考えます。1つは、

経営と現場の間に立って物事を言語化し、翻訳して伝えていくこと。2つ目は、俯瞰的な全体最適の視点から、迅速果敢な決断を下す勇気を持つこと。そして3つ目は、異なるバックグラウンドや多様な特性を持つ人財を一つに束ねて、組織として最大の成果を出していくことです。この3つを高い次元で実現できるリーダーに、私自身はまだなれていませんが、自分自身の成長はもちろん、組織の中にもそうした資質を持つ人財をたくさん輩出していける人財育成を心がけたいと思っています。

伊藤 目先の短期的な成果だけでなく、やはり中長期で、組織の持続的成長を考えることが私たち管理職に共通して求められている役割ですね。

伊藤 目先の短期的な成果だけでなく、やはり中長期で、組織の持続的成長を考えることが私たち管理職に共通して求められている役割ですね。

多様な人財が活躍できる組織へ

多様性を組織の力に／多様性が活きる組織づくり

——人財の多様性は、どのように業務遂行に活かされていますか。

村田 偏った考え方の人財だけ集まっても、新たな事業は生まれず、局所最適化みたいなことも起き、組織は保守的になっていきます。企業理念などで大きな方向づけをしたうえで、個々の多様性を発揮させるためには、「1対多」で伝えるのではなく、相手の考えや価値観をある程度理解して、丁寧



な1on1ミーティングをしていくことが重要です。その意味だと今年4月から国際電気では部下の経歴が上司に共有されるようになったので、少しは背景情報を理解した上で対話ができるようになりました。システムエンジニアの仕事は、多様な領域の専門性を持った人財がいますし、一歩社外に出れば、お客さま、工事に携わる方々、最終的な利用者など、本当に多様なステークホルダーがいますので、その意味でも、多様な組織で働くことは重要だと思っています。

篠田 女性エンジニアの管理職の視点から見ると、育児や介護、病気など、ライフステージで大切にしたいものは一人ひとり、変化します。個々の状況に応じた柔軟な配置や業務分担、職場の配慮に加え、何が起きても事業を滞らせない組織のバックアップ体制を常に考えておくことが、管理職として大切な視点だと思います。

小島 日清紡グループ内を見ても、企業カルチャーは個々に多様ですが、多様性を追求することで生じるコンフリクトを、どのように良い方向へと転換させていくかを、管理職がしっかりとマネジメントしていくことが大切だと思います。異なる意見や考え方などの衝突も、最低限、尊重し合うことができれば、ベクトルを合わせていくことができます。多様性を認めながら、管理職としてそれをマネジメントしていくことで、一段階高い目標や成果にたどり着けるはずですよ。

村田 それが理想ですね。かつてライバルだった日本無線と国際電気が一緒になると、ある程度のコンフリクトがないわけではありません。そこで知恵を絞って、お互いの良いところを融合させてやっていくのが我々管理職のリアルな役割なのかなと改めて思いました。

伊藤 異なる価値観や企業文化を持つ人財が集まる中では、相互理解と対話を通じて、それぞれの違いを尊重しながら共通の方向性へとつないでいくことが重要であると考えています。一人ひとりの考えや背景を丁寧に汲み取り、それを組織の力として束ねていくことで、単なる多様性の共存にとどまらず、グループとしての組織力の強化につながっていきます。また、組織の目指す方向性を一人ひとりが自分事として捉えられるようにするには、やはり企業理念、経営方針などが一人ひとりの日々の仕事に全部通じているということ、感じるということが重要だと思います。その上で、成果に

つなげ、自分は組織、ひいては社会に貢献しているのだという実感を得ていく、そうしたサイクルを回すことは大事ですし、それがエンゲージメントを高め、ひいては業績の向上にもつながると思います。



求められるリーダー像と抱負 目指すリーダー像と私たちの決意

——最後に、求められる良きリーダー像と抱負を聞かせてください。

篠田 管理職になりたいと思う若手が少ないと報じられますが、実際に社内にもその雰囲気若干あると感じます。管理職が仕事の魅力を示せていないこともあるかもしれません。管理職になったら面白い仕事や挑戦ができるという良い側面を見せていきたいですし、若手を含め、いろいろな人たちから学び続け、自分自身をアップデートし続けられる、器の大きな人間になりたいと思っています。

小島 目指すリーダー像は、先ほど示した3つの資質ですが、私も日々、自省しながら、自分やいろいろな人と誠実に向き合う姿勢をこれからも大切にしていきたいと思っています。

村田 正解のない不確実な時代では、部下の考えや現場の気づきを広く吸いあげて、グループの利益の最大化につなげていくことが重要です。お互いの強みや弱みも共有し合いながら、チーム全員で最適解を求めて判断していくリーダーを目指したいと思っています。

伊藤 従来型の指示型マネジメントでは、限界の時代にきています。昨年実施した従業員サーベイでは、特に階層間の意思疎通に改善の余地があることが明らかになりました。管理職としては、先程示したプロセスを回すべく、対話をベースに関係性の質を高めながら、多様な価値観を融合させ、よりしなやかで持続的な成長を実現できる組織づくりを推進していきたいと考えています。

人財戦略

基本的な考え方

日清紡グループは多様な事業を展開しており、各社各様の人事戦略を実行していますが、グループ共通の目指す姿として、長期人事戦略「Long - Term Vision」を策定しました。日清紡グループの従業員が2030年に目指す姿として、「全ての従業員が変化を楽しみ、高い目標に果敢に挑む」を掲げています。そのマインドと行動が「挑戦と変革」の実践による継続的な価値を生み、事業戦略の実現と利益創出、さらには事業活動を通じた社会貢献(地球と人びとの未来を創る。)につながると考えています。私たちはこれらを実現するため、**5つのカテゴリー**で取り組みを進めています。

- ①エンパワーメント** 各社各様の人事戦略・人財ポートフォリオを策定し、また、ワークエンゲージメントの向上を図りながら組織から必要とされる人財を育成します。従業員に求めるマインド・行動としては自律成長をキーワードとしています。
- ②インクルージョン** 価値創造のため多様な価値観の融合を図り、また、理念・方針共感度を向上させ組織エンゲージメントを高めることで、多様な人財の活躍を促進する組織・文化をつくります。
- ③サポート** 効果的なタレントマッチングや多様なワークスタイルへの対応などの取り組みを通じ、多様な人財の活躍を支えます。
- ④システム(人事制度)** 変化を楽しみ、高い目標に果敢に挑む行動を促すメリハリのある人事制度を整備します。
- ⑤HRファンクション&データ(人事体制・人事データ)** HRBP機能の強化ならびに人事データの戦略的活用を進めます。

事業の盛衰は人財によって決まります。グループの持続的な成長に向け人財価値を最大化するための施策に果敢に取り組んでいきます。

人財の採用、定着、活躍支援

より多様なバックグラウンドを持つ人財集団の形成のため、新卒採用偏重をあらため、キャリア採用を拡大しています。入社者における管理職を含む全体のキャリア採用比率は約29%となっています。また、優秀なキャリア採用者の獲得及び活躍促進のため、以下の対応をしています。

- ①採用競争力のある給与水準の維持
- ②職務内容を明確にする役割など級制度
- ③勤務年数にかかわらず早期昇格を可能とする人事制度
- ④様々な働き方や職業観に対応する複線型人事制度
- ⑤テレワーク制度やサテライトオフィスなど働く環境の整備
- ⑥キャリア採用者受入れ教育の充実とフォロー
- ⑦社員の知人などを紹介する社員紹介制度(リファラル制度)
- ⑧自己都合退職者に対するの再入社制度(リジョイン制度)
- ⑨勤続5年ごとに休暇と手当を支給する制度(ディスカバリー休暇制度)

今後は、高度専門職や職種限定職向けの処遇の検討、勤務場所・時間の自由度を高める施策などを企画していきます。

エンゲージメントサーベイ

2025年度もエンゲージメントサーベイをグローバルで実施しました。参加企業は国内36社・海外45社の合計81社、参加者は19,830名、回答率は約92.3%で、グローバルな調査においても非常に高い回答率でした。2025年度より、各組織の強み・課題点の明確化と、レポートを含むシステム機能の向上により、結果の分析や改善施策の立案実行を各職場でスムーズに運用できるよう、実施ベンダーを変更しました。その結果、スコアの算出方法が従来から変更となりました。

グループ企業理念・VALUE・行動指針の実践推進(グローバルサーベイでの肯定率 80%以上)を目標として活動を進めた結果、グローバルサーベイでの肯定率は国内外を含めたグループ全体で2025年度は65%となり、2024年度の結果77%より減少となりました。現下実施されている事業再構築に資するよう、企業理念の共有・実践・推進に向け、研修資料の展開に加え、日常的に企業理念などに触れる頻度の向上策も検討し、目標の達成に努めていきます。

〈エンゲージメント向上に資する取り組み〉

各社のトップとメンバーが一体となって取り組むため、各社にはサーベイ担当者を配置しています。2025年度エンゲージメントサーベイの結果を従業員へフィードバックするにあたり、経営トップからは、結果を真摯に受け止め、課題解決に向けてともに歩んでいく姿勢を示すメッセージをグループ全体へ発信しました。本メッセージが、私たちが目指す組織文化の実現に向けて、結果を具体的なアクションにつなげていく原動力となることを期待しています。

加えて、各社・各職場において、結果を適切に読み解き、課題抽出から改善アクションへつなげていくために、グループ人事方針会議にて、各社の人事担当者へ着目すべきポイントや参考となる好事例を共有しました。

今後は、サーベイ結果を起点とした対話を促進し、課題に対する打ち手の選定・実行・効果検証までをサイクルとして確立します。これをトップ・ミドルからの働きかけと、現場からのボトムアップの双方で推進することで、エンゲージメント向上に向けた取り組みを一層強化していきます。

人権

人権デューデリジェンスの取り組み

〈苦情処理メカニズムの整備・強化〉

2025年度は、人権デューデリジェンスの実効性を高める重要な基盤である「苦情処理メカニズム」に着目し、グループ各社の整備・運用状況を把握する社内調査を実施しました。国連「ビジネスと人権に関する指導原則」が示す要件に対して、日清紡グループの各社苦情処理メカニズムの現状を可視化した上で、今後の改善・強化につなげることを目的です。

結果

スコアは全8項目(8点満点)で評価し、その結果、全社平均は2.7点と改善の余地がある水準でした。全体を通じて日常的な運用に大きな問題は見られないものの、規程・手順等の明文化や、利用者への周知、社内外への公表といった点で課題が確認されました。

分析と対策

- 社内向け相談窓口の多言語対応が不十分。多言語対応を進め、すべての労働者が利用できる窓口体制を整備する。
- 社外向け相談窓口の社外ステークホルダーや取引先への周知が不足。研修やガイドライン展開により窓口の認知を高める。
- 苦情処理メカニズム利用者の意見が制度設計や改善に十分反映できていない。意見を運用改善に反映する仕組みを構築する。
- 苦情処理プロセスの手順は整備されているが、対応内容の周知が不十分。対応内容を開示し、窓口の信頼性を高める。
- 報復禁止規定の公開や定期的なモニタリングが不十分。遵守状況のモニタリングを強化する。
- 公的苦情処理機関への関与について、会社の方針やルールが明確化されていない。相談者の法的権利を保障する方針をルール化し、社内外に周知する。
- 対応プロセスや是正内容、再発防止策の開示に関する認識が十分に浸透していない。指導原則に沿った内容を精査し、対応プロセス等の開示を進める。
- 苦情処理相談対応の知見は活用されているが、運用実績の公開に課題がある。相談件数など、整備済みデータから段階的に実績を開示する。

今後の 取り組み計画	窓口担当者の 機能強化	対応プロセスや ルールの取り決め	窓口利用者との 意見交換	窓口の周知と アクセシビ リティの向上	取引先への 要請	関連情報の 公開

今後も引き続き人権デューデリジェンスの取り組みをさらに進めていきます。

当社の人財戦略については下記をご覧ください。
<https://www.nisshinbo.co.jp/sustainability/training.html>

当社の人権デューデリジェンスの取り組みについては下記をご覧ください。
<https://www.nisshinbo.co.jp/sustainability/human-rights/duediligence.html>

株主・投資家との対話の状況

対話の実施状況と主な対応者

- 決算説明会(年2回):取締役社長、取締役(事業セグメント代表、財務担当)
- 個別面談(年約200回):取締役社長、取締役(財務担当)、IR担当者

株主・投資家の属性

- 国内機関投資家:7割 海外機関投資家:3割

主な対話のテーマ

- 中長期の事業戦略
- 事業ポートフォリオの方向性
- 各事業のビジネスモデル、市場環境、競争優位性
- 株主還元

経営へのフィードバック

	頻度	内容
株主・投資家、アナリストのコメント	随時	個別面談のサマリーを定例会議、メール等で報告
アナリストレポート	随時	アナリストレポートのサマリーをメール等で報告
株価、株主・株式関連情報	半期	株価の推移、出来高等について経営会議で報告
IR活動の状況	随時	主なコメント、要望を集約し定例会議、メール等で報告
	通期	マネジメントレビューとして取締役会で報告

株主・投資家からの主な質問と回答

質問	回答	関連ページ	
業績予想・今後の見通しについて			
1	無線・通信事業やマイクロデバイス事業において構造改革によるリストラを実施しているにもかかわらず、2026年度の連結業績予想は、前期比増収減益としているのは意外だ。理由はなにか。	連結全体では、売上高が5,023億円⇒5,110億円へ87億円の増収、営業利益は264億円⇒210億円へ54億円の減益を見込んでいる。主たる増収要因は無線・通信事業セグメントにおいてソリューション事業が堅調なことがある。官公需が安定しており、2,518億円⇒2,657億円へ139億円の増収を見込んでいる。また減収要因としては、不動産事業セグメントにおける分譲案件減少による減益(126億円⇒64億円へ62億円減)を見込んでいることが大きい。増収予想の無線・通信事業セグメントは、前期計上された利益率の高い水・河川事業案件の減少などミックスの悪化が見込まれ、営業利益は前期からほぼ横ばいとした。さらに、前期は構造改革の一環として緊急的な費用削減策を講じた。今期は抑制していた研究開発投資などを元の水準に戻すため、構造改革の効果によるコスト減が表面上見えにくくなっている。	
2	来期以降、不動産事業の営業利益の水準はどのような見通しか。	2026年は約64億円、2027年は約50億円を見込む。2027年以降は大型分譲は減少し、賃貸物件等の利益で每期約15億円程度が目安となる。	

質問	回答	関連ページ	
3	2026年1月30日に2025年度通期業績を大幅に上方修正したものの、2月10日の決算発表で来期予想は予想外の減益予想。短期間で業績見通しが急転したため株価は乱高下した。株価のボラティリティを高め企業価値を棄損することになるのは予見できたと思う。開示タイミングについて議論はなかったのか。	第3四半期決算時点と期末時点で通期見通しに大幅に変更が生じ結果的に、株価が大きく上下することになったが、東証の開示ルールに基づき適切に開示したとご理解いただきたい。	
4	特機事業について、長期的な受注見通しが民需よりも予測しづらい。官公需向けの需要は、2026年や2030年の長期計画にどの程度盛り込まれているか。	中長期的な数字の読みは難しいが、予算増加の持続性や消耗品需要の動向により変動があると想定している。予算増に対する売上増は一度落ち着くと見ており、計画通りに推移すると予測している。	

無線・通信事業について

5	目指す姿として、2030年に無線・通信事業で売上高3,000億円超、営業利益300億円を掲げている。2025年実績(売上高2,518億円、営業利益176億円)からすると、CAGR2~3%程度の成長を見込んでいると思う。防衛関連や造船関連といった成長領域で事業を展開している割には控えめな目標設定なのはなぜか。	過去何期も業績予想の未達を繰り返し、市場の信頼を損ねてきたことを申し訳なく受け止めている。市場の信頼を取り戻すため、現時点では敢えて保守的な目標設定とした。無線・通信事業は技術優位性があり市場成長も見込まれる有望な事業だ。構造改革の進展により今後の成長に対する確度が増してくるに従い、目標も上方修正していきたい。	P.24-26 「無線・通信事業の戦略と進捗」
6	無線・通信事業に占める防衛向けの売上割合はどれくらいか。	特機事業(防衛関連)には追い風が吹いている。2025年の実績では、売上高で全体の約8%であり、今期は10%弱を見込んでいる。	
7	ドローン攻撃の脅威が増す中、高出力マイクロ波装置(HPM)への関心が高まっている。開発状況はどのような状況か。	HPMはまだ実証実験の段階にある。今期すでに数十億円の売上計上は予定されているが、継続的な事業になるかどうかの結論は、早くても数年後だろう。世界レベルで開発が急速に進んでいるので楽観はできない。	

構造改革について

8	これまでも構造改革を行ってきたが、過去の改革が不十分だった理由と今回との違いは何か。	時代背景の中で大きな変化点があったことも含め、過去は論理的設計が不足しており、現在は論理的に稼ぐ力の設計を重視し、丁寧に検討を行っている。社長就任後、論理的思考を強化し、事業分析と設計図作成に注力する方針である。	P.8-9 「変革の設計図」
9	変革と成長の再設計について、無線・通信、マイクロデバイス、マテリアル、それぞれの構造改革実行の時間軸(いつまでにやるのか)、期待されている効果の規模感はどのような想定か。	無線・通信事業に関しては、今後実行フェーズに移り、最終的には2030年に売上高3,000億円以上を実現していく。マイクロデバイス事業については、ゼロベースで再考し再設計する段階にある。マテリアル事業も営業利益率10%以上に照らし合わせ順次判断していくが、すでにいくつかの不採算事業は、撤退を完了している。	
10	営業利益率10%以上を基準とすると掲げているが、未達事業は売却の対象となるのか。現在営業利益率10%に達していない事業がほとんどだが、入れ換えのタイムラインなどはあるか。	現時点で10%に満たないからと言って単純に売却することは考えていない。10%達成のために必要な論理的で綿密な設計をすべての事業において策定中で、今後その可能性を検証していく。無線・通信事業は達成可能と見ている。また、プレーキ事業もそれに近い水準には持っていけるだろう。	



取締役会での 活発な議論を通じて 日清紡グループの変革を 支えていく

社外取締役 多賀 啓二

取締役会の進化

取締役会は、構造と議論の質の両面で進化していると思います。私はこれまで政府系金融機関で産業金融や投資の実務に携わり、特に長期的視点で企業が10年、15年先もサステナブルであり続けられるか、将来的に成長性があるのか、を見極めることを基本姿勢としてきました。この経験や視点は、私が当社の社外取締役としての役割を果たす上での基盤となっています。

私が当社の社外取締役に就任してから、この3月で7年が経過しました。これまでの当社ガバナンスを振り返ると、取締役会が構造的にも内容的にも大きな変革を遂げたと感じています。構造面に関しては、取締役会の構成員数が9名（うち社外取締役5名）から7名（うち社外取締役4名）に減員され、社外取締役比率が高まりました。また、より重要なのは中身の变化です。実効性評価を通じた運営の改善や、執行側と社外役員が取締役会以外で議論する場を設けるなど、会社の重要課題に焦点を当てた議論をより集中的に行える体制を作ったことで、審議の実効性がより高まったと感じています。

こうした変化は、取締役一人ひとりの意識にも影響を与えています。従来から、取締役会で社外取締役が積極的に発言するなど、取締役会の議論は活発でしたが、人数が絞られた

ことで、一人ひとりの発言の重みが増し、これまで以上に緊張感が醸成されました。これらは結果として取締役会全体の議論の充実につながっていると感じます。

指名委員会による新社長の選任

石井社長の選任は適切であったと確信しています。私は取締役会の諮問機関である指名委員会の委員長を務めています。2026年4月より当社指名委員会は5人で構成されており、社長以外は、社外取締役4名が委員という構成です。2025年3月には、社外取締役が主体となった活発な議論を通して、村上前社長の後任として石井社長を指名しました。私は、石井社長が取締役に就任した2019年に同時に社外取締役に就任し、これまで石井社長の発言やその手腕を見てきました。石井社長は、一度やると決めたことに対しては、困難があっても躊躇せずにそれを乗り越えて実行に移す、強い指導力・突破力があります。また、何よりも「自分がこの会社を何とかしなければならぬ」という彼の使命感と愛社精神を強く感じてきました。当社が直面している複雑かつ厳しい経営環境を打破し、構造改革を断行できるリーダーとして石井社長が最も適任であるという結論に、委員全員が一致し、選任しました。就任後の石井社長のスピード感ある決断と行動を見ても、その選任は適切であったと確信しています。

「変革の設計図」の着実な遂行に向けて

日清紡グループ全体が強い覚悟で変革に臨んでいます。当社は2026年2月、「変革の設計図」を公表しました。これまで公表してきた中期経営計画が、残念ながら必ずしも計画通りに実施できなかったという反省がある中で、この設計図は、それぞれの事業について、何をどう変えるのか、今の進捗はどこまでできているのか、より具体的に对外公表しました。このプロセスは、当社にとって初めての試みであり、内容的にも画期的なものだったと自負しています。

無線・通信事業においてどの工程まで完了し、何が未完了なのか、マイクロデバイス事業やマテリアル事業の将来像はどうあるべきか、などを明確に示したこの設計図は、投資家の皆さまに対する約束であると同時に、社内的にも、「必ず実行する」という覚悟を迫るものです。

設計図の策定プロセスでは、各事業領域の方針について、取締役会にて執行サイドと社外取締役に何度も議論を重ねました。社外取締役も、策定プロセスの中で必要な意見を明確に伝え、反映させてきました。「営業利益率10%」などの経営目標は決して低いハードルではありませんが、会社全体として強い覚悟で臨むべきものであると認識しています。

資本コストや株価を意識した経営

稼ぐ力の抜本的な強化が、結果としてPBR（株価純資産倍率）にも表れると考えます。東京証券取引所からの要請で資本コストを意識した経営が強く求められていることは、取締役会でも共通認識となっていますが、当社のPBRが長らく1倍を下回っていたという事実には謙虚に向き合わなければなりません。ただし、PBRを向上させるための自己株式の取得など、小手先の手法では長続きしないと思います。重要なのは、現在進めている構造改革を通じて、まずは稼ぐ力を抜本的に強化することです。事業ポートフォリオの転換によって将来の成長期待を高めることができれば、結果としてPBRは必ずとついてくるはずですが。

最近の当社株価の推移を見ても、設計図を示した当社の変革に対する市場の期待の高まりがうかがえます。将来にわた



りこの期待を裏切らないよう、設計図に沿った着実な経営をサポートしていくことが、社外取締役としての責務だと考えています。今後の成長に向けては、構造改革を通じたコスト構造の最適化と、M&Aも含めた新ビジネスモデルの創出を通じた成長の両面を、同時にかつ速やかに実現していくことが課題です。特に、新たな事業については、投資の方向性が間違っていないか、財務的な妥当性や将来の投資リターンを十分に吟味した上で、取締役会で執行サイドと議論を尽くしていきたいと思っています。

日清紡グループへの期待

日清紡グループは大きな変革の只中にあり、飛躍に向けて全社一丸となって構造改革に取り組んでいますが、この7年間で私が感じたのは、日清紡グループには人財・技術面において、間違いなく大きなポテンシャルがあるということです。

社外取締役としてこれまで現場視察や社員の皆さまとの意見交換の機会が多々ありましたが、その中で感じたのは、当社には有能・優秀でまじめな人財が多く、またレベルの高い技術の豊富な蓄積があるという事実です。世間的には十分認知されてない部分もありますが、当社の技術は多面的かつ多大に社会貢献を果たしています。ただ、これらをかにより大きな利益に結びつけていくかという点では未だ改善の余地があり、それこそが当社のポテンシャルだと捉えています。私がこれまで培ってきた経験やノウハウを生かしながら、当社の改革をサポートして、企業価値向上に貢献していきたいと考えております。ステークホルダーの皆さまにおかれましても、引き続き長期的視点で、当社のポテンシャルが開花するのをご期待いただきたく、よろしくお願い申し上げます。

取締役



代表取締役社長
石井 靖二
所有株式数: 34,570株
取締役会出席状況: 16回/16回

2017年6月より日清紡ブレーキ(株)の代表取締役社長を務め、2019年3月に当社取締役に就任。2023年3月より当社の経営戦略センター副センター長と日清紡ブレーキ(株)の取締役会長、2024年より当社の経営戦略センター長を務めた後、2025年3月より当社の代表取締役社長を務め、当社および日清紡グループの経営を担っています。生産・技術に関する豊富な知見と経営経験・実績、高い見識を有しています。



取締役常務執行役員
佐久間 嘉一郎
所有株式数: 2,640株
取締役会出席状況: ー

(株)日立製作所の執行役専務、(株)日立ソリューションズの代表取締役取締役社長を務めた後、2016年より(株)日立国際電気(現(株)国際電気)の取締役代表執行役執行役社長、2018年より同社代表取締役社長執行役員を務めており、2024年に当社の執行役員、2025年に当社の常務執行役員および日本無線(株)の取締役会長に就任しました。情報・通信システム事業や無線・通信事業に関する豊富な知見と経営経験・実績、高い見識を有しています。



取締役(社外取締役)
八木 宏幸
所有株式数: 0株
取締役会出席状況: 16回/16回

検察官として東京高等検察庁検事長等の要職を歴任し、退官後は弁護士として活動する一方、公益財団法人国際人材協力機構の理事長を務めました。法律に関する専門的な知識と法曹界における豊富な経験、高い見識を有しています。



取締役(社外取締役)
谷 奈穂子
所有株式数: 0株
取締役会出席状況: 16回/16回

半導体産業を対象とする市場・技術調査や学会・展示会の企画運営に長く携わり、現在は(株)セミコンダクタポータルの代表取締役社長を務めています。同社での経営経験と半導体業界に関する専門的知見、高い見識を有しています。



取締役執行役員
熊川 哲也
所有株式数: 6,920株
取締役会出席状況: ー

日清紡ブレーキ(株)の執行役員、TMD Friction Group S.A.のCEO、Saeron Automotive Corporationの専務理事を務めた後、2024年より当社の執行役員と日清紡ブレーキ(株)の取締役、Saeron Automotive Corporationの代表理事を務めています。経営戦略・営業に関する豊富な知見と経営経験・実績、高い見識を有しています。



取締役(社外取締役)
多賀 啓二
所有株式数: 0株
取締役会出席状況: 16回/16回

(株)日本政策投資銀行の取締役および(株)東京流通センターの代表取締役社長として会社経営に携わってきました。政府系金融機関における豊富な業務経験・経営経験と事業会社における経営実績、高い見識を有しています。



取締役(社外取締役)
Richard Dyck
リチャード ダイク
所有株式数: 13,000株
取締役会出席状況: 16回/16回

日米両国の半導体関連企業等の代表取締役や日本の上場企業の社外取締役を歴任し、現在は、テスト技術研究所(株)の代表取締役を務めるほか、複数企業の社外取締役を務めています。豊富な経営経験と資本市場やコーポレートガバナンスに関する深い洞察、国内外の半導体産業に関する専門的知見、高い見識を有しています。

監査役



常勤監査役
馬場 一訓
所有株式数: 31,565株
取締役会出席状況: 16回/16回
監査役会出席状況: 14回/14回

2014年6月から2019年3月まで日清紡テキスタイル(株)の代表取締役社長を務めた後、2019年3月に当社取締役に就任。豊富な経営経験・実績と日清紡グループ各事業に関する豊富な知見、高い見識を有しています。



常勤監査役
森田 謙一
所有株式数: 18,845株
取締役会出席状況: 16回/16回
監査役会出席状況: 14回/14回

新日本無線(株)(現日清紡マイクロデバイス(株))の経理部門、経営企画部門等の統括責任者を務め、2015年6月に同社取締役、2018年9月に同社代表取締役に就任。同社における経営経験と財務および会計に関する専門的知識・実務経験、高い見識を有しています。



監査役(社外監査役)
山下 淳
所有株式数: 0株
取締役会出席状況: 16回/16回
監査役会出席状況: 14回/14回

弁護士としての実務経験および国際法務に関する専門的な知識を有しています。



監査役(社外監査役)
市場 典子
所有株式数: 0株
取締役会出席状況: 16回/16回
監査役会出席状況: 14回/14回

公認会計士・税理士としての実務経験、財務および会計に関する専門的な知識を有しています。

取締役と監査役のより詳しい情報は日清紡グループのホームページにある役員一覧をご覧ください。
<https://www.nisshinbo.co.jp/profile/outline/officer.html>

当社の取締役に求める専門性と経験(スキルマトリックス)

多様な事業をさまざまな専門的な観点で監督、指導するために取締役に求められるスキルを選定し、取締役会自体に多様性を取り入れることで、実効性の高いガバナンスを実現しています。

氏名	スキル*	経営経験	国際的経験・知見	事業・業界の知見	ESG	技術・イノベーション	法務・リスク管理	財務・会計
石井 靖二		●	●	●		●		
佐久間 嘉一郎		●	●	●		●		
熊川 哲也		●	●		●			●
多賀 啓二		●					●	●
八木 宏幸					●		●	
谷 奈穂子		●	●	●				
リチャード ダイク		●	●	●		●		

* 各取締役の有するスキルのうち主なものを最大4つまで記載しています。すべてのスキルを表すものではありません。

執行役員

社長 石井 靖二* 常務執行役員 佐久間 嘉一郎* 執行役員 熊川 哲也*

* 取締役兼任

執行役員 吉岡 圭一 日清紡マイクロデバイス(株) 代表取締役社長
 執行役員 齋藤 拓二 (株)国際電気 代表取締役社長執行役員
 執行役員 野田 卓哉 フューチャーイノベーション 本部担当
 執行役員 服部 恭輝 日清紡プレーキ(株) 代表取締役社長
 執行役員 芦田 誠 リスクマネジメント室 兼 法務・知的財産室担当

コーポレート・ガバナンス グローバル・コンプライアンス

基本的な考え方

当社は、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んでいます。

▶当社のコーポレート・ガバナンスの詳細については、下記をご覧ください。

「コーポレート・ガバナンス報告書」 https://www.nisshinbo.co.jp/nish/ir/governance/pdf/governance/c_governance2026.pdf

「日清紡コーポレートガバナンス・ポリシー」 <https://www.nisshinbo.co.jp/ir/governance/policy.html>

コーポレートガバナンス・ポリシー

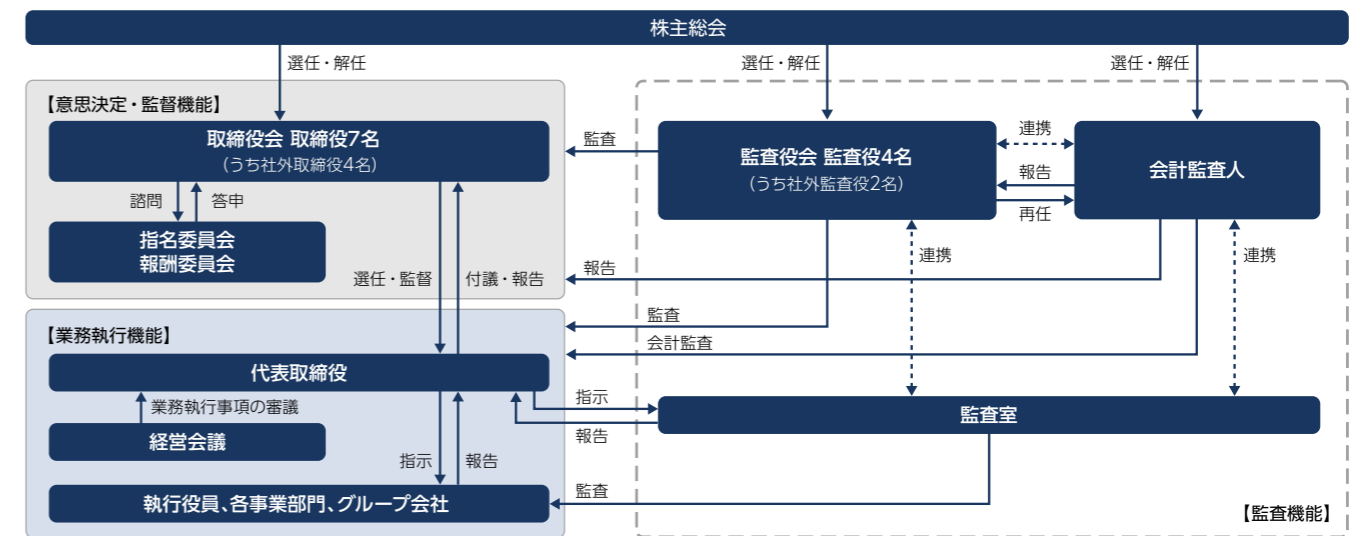
URL: <https://www.nisshinbo.co.jp/ir/governance/policy.html>

当社は、コーポレート・ガバナンスに関する基本的事項および取り組み指針を明文化した「日清紡コーポレートガバナンス・ポリシー」を制定しています。本ポリシー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。

機関構成・組織運営等に係る事項

組織形態	監査役設置会社
定款上の取締役の員数	14名
定款上の取締役の任期	1年
取締役会の議長	社長
取締役の人数(うち社外)	7名(4名)
社外取締役の選任状況	選任している
社外取締役のうち独立役員に指定されている人数	4名
定款上の監査役員数	5名
監査役員数(うち社外)	4名(2名)
社外監査役のうち独立役員に指定されている人数	2名

ガバナンス体制図



企業統治の体制

「日清紡コーポレートガバナンス・ポリシー」II-1、II-3、II-6、II-7をご参照ください。

当社は、監査役設置会社制度を採用しています。また、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、日清紡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。

取締役の構成

独立性
社外取締役比率 57%

多様性
女性比率 14%

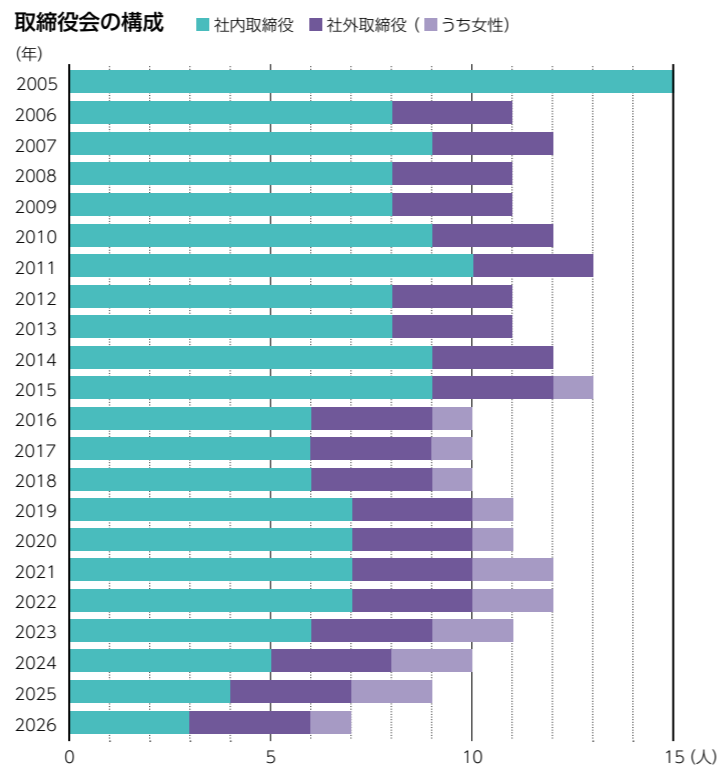
(注) 2026年3月27日現在の構成比率

コーポレート・ガバナンス改革の変遷

2026年に向けた取り組み

社内取締役を4名から3名に、社外取締役を5名から4名とし、取締役会の機動力を高めつつ、経営の透明性、監督機能をさらに強化

- 2006年 社外取締役制度・執行役員制度導入
取締役任期を2年から1年へ変更
- 2015年 買収防衛策廃止
- 2016年 コーポレートガバナンス・ポリシー制定
報酬委員会・指名委員会設置
取締役会実効性評価開始
- 2017年 相談役・顧問委嘱制度廃止
- 2018年 譲渡制限付株式報酬制度導入
- 2021年 プライム市場上場会社として、改訂
コーポレートガバナンス・コード(2021
年6月)に対応し、TCFD(気候関連財務
情報開示タスクフォース)の提言に
準じた気候変動シナリオ分析を開始
- 2022年 取締役会の実効性評価において、客観性
を担保すべく、外部コンサルタントに
取締役および監査役を対象としたアン
ケートとインタビューを依頼。その結果
分析にもコンサルタントの知見を活用
- 2024年 社内取締役を6名から5名とし、社内
取締役(5名)比率が50%となり、経営
の透明性、監督機能を強化
- 2025年 社内取締役を5名から4名とし、社外取
締役(5名)が取締役会の過半数を占め、
経営の透明性、監督機能をさらに強化



取締役会の運営状況

2025年12月期は、取締役会を16回開催しました。取締役会1回あたりの所要時間は4~5時間で、報告・審議・決議の比率は概ね3:6:1の割合です。代表的な審議テーマと審議時間は右のとおりです。

代表的な審議テーマ	平均審議時間(分)
経営方針および中長期的な価値創造の方向性に関する審議	約90
取締役会として果たすべき機能・役割の再整理および機能発揮の強化に関する検討	約60
中長期経営計画の策定および進捗に対する監督	約60
取締役会の実効性向上に向けた評価および改善	約60
グループ全体の構造改革の進捗に対する監督	約40
財務戦略および資本政策を通じた企業価値向上に関する検討	約40
主要事業の事業環境および成長戦略に関する審議	約30
持続的成長を見据えた事業ポートフォリオの評価および最適化に関する検討	約30

取締役会の実効性評価

当社は、2025年も取締役会の実効性をより客観的に確認する目的で、外部コンサルタントの知見を得て評価を実施しました。外部コンサルタントがすべての取締役と監査役を対象としたアンケートとインタビューを行い、集計した分析結果に基づいて取締役会において審議を行いました。その結果、当社の取締役会は、これまでの取り組みにより、持続的成長に向けた構造改革と事業ポートフォリオ変革の重要性を共有し、戦略遂行に向けた議論を深化させていることを確認しました。特に、アジェンダの見直しにより戦略審議の機会を拡充するとともに、社外役員への情報提供や資料の改善など、経営陣の変革への取り組みを把握する工夫が重ねられていることが高く評価されました。また、社外役員同士の意見交換を活性化し、多角的な視点による議論を実現しました。こうした環境の下、取締役会は企業価値向上の観点から執行状況を厳格にモニタリングし、指名委員会でも率直な議論を重ね、

取締役・経営陣の報酬について

「日清紡コーポレートガバナンス・ポリシー」Ⅱ-2をご参照ください。

当社では、報酬決定プロセスの透明性・客観性を高めるために、取締役会の諮問機関として、報酬委員会を設置しています。2026年3月27日時点では、代表取締役社長、および4名の社外取締役で構成され、委員の互選によって委員長を選任します。取締役の報酬は、基本報酬(月額報酬)、賞与、株式報酬(譲渡

取締役(社外取締役を除く)報酬構成割合

固定報酬(基本報酬) 60%~69%	変動報酬(賞与標準額および株式報酬) 31%~40%
--------------------	----------------------------

2025年12月期役員報酬等の内容

役員区分	報酬等の総額(百万円)	報酬等の種類別の総額(百万円)			対象となる役員の数(名)
		基本報酬(固定報酬)	賞与(業績連動報酬)	譲渡制限付株式	
取締役(社外取締役を除く)	192	131	48	12	5
監査役(社外監査役を除く)	40	40	—	—	2
社外役員	76	76	—	—	7

(注) 1. 取締役の報酬限度額:年額400百万円以内
(取締役の支給額には、使用人兼務取締役に対する給与相当額は含まれていません。また、譲渡制限付株式に関する報酬等として支給する金銭報酬債権の総額は、別枠で年額40百万円以内です。)
2. 監査役報酬限度額:年額70百万円以内
3. 2026年3月27日時点の人員は、取締役7名(うち社外取締役4名)、監査役4名(うち社外監査役2名)です。
4. 賞与の実支給額は、日清紡グループおよび担当事業に関する売上高、税引前当期純利益、営業キャッシュ・フロー等の業績目標に対する達成度を、役位に応じた一定の割合で反映させます。
5. 各取締役(社外取締役を除く)に対し、株式報酬として譲渡制限付株式を割り当てています。2025年12月期は、取締役(社外取締役を除く)4名に対し、2025年5月20日に2025年5月20日から2028年5月20日までを譲渡制限期間とするなどの条件により15,185株(報酬債権の額12百万円)を割り当てています。

報酬委員会の活動状況

「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。

報酬委員会は2025年12月期中に2回(2025年10月、12月)開催され、外部調査機関のデータベースを通じて得られたベンチマーク企業の報酬水準や報酬構成等を確認・分析し、当社取締役および執行役員に適用する報酬テーブル(報酬構成と額、割合を定めたもの)の検証と見直し要否を検討するとともに、報酬テーブルに基づき各取締役・各執行役員が受ける個別の報酬額(基本報酬および賞与標準額)を決定しました。なお、2025年12月期の報酬委員会の構成および出席状況は右の通りです。

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指名委員会を設置しています。2026年3月27日時点では、代表取締役社長、

2025年12月期の委員会メンバー

	出席状況(回)
委員長 多賀啓二社外取締役	2/2
委員 八木宏幸社外取締役	2/2
谷奈穂子社外取締役	2/2
リチャード・ダイク社外取締役	2/2
生野由紀社外取締役	2/2
村上雅洋取締役会長	2/2
石井靖二代表取締役社長	2/2

および4名の社外取締役で構成されています。指名委員会は経営トップ、取締役、執行役員について、所定の基準に基づき候補者を取締役会に答申し、経営トップを含む取締役、執行役員について不適格事由を認めた場合は、その解職、解任について取締役会に答申します。また、後継者計画を策定します。

2025年12月期の委員会メンバー

	出席状況(回)
委員長 多賀啓二社外取締役	6/6
委員 八木宏幸社外取締役	6/6
谷奈穂子社外取締役	6/6
リチャード・ダイク社外取締役	6/6
生野由紀社外取締役	6/6
村上雅洋取締役会長	6/6
石井靖二代表取締役社長	6/6

指名委員会の活動状況

「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。

指名委員会は2025年12月期中に6回(2025年5月、7月、9月、10月、11月(2回))開催され、当社および主要子会社の取締役人事、監査役人事、執行役員人事について審議し、取締役会に上程する候補者の原案を策定しました。なお、2025年12月期の指名委員会の構成および出席状況は右の通りです。

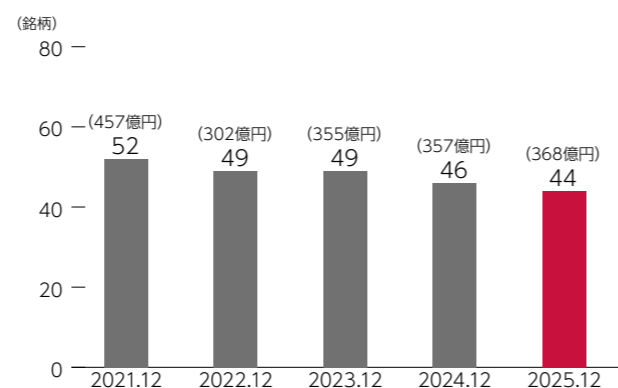
株主の権利・平等性の確保、政策保有株式について

「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。戦略的な有用性が薄れた銘柄については、段階的・計画的な売却に取り組みます。

政策保有株式の変動



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、各種の直接的な対話の実施などの積極的なIR活動を行います。

ステークホルダーエンゲージメント

「日清紡コーポレートガバナンス・ポリシー」Ⅲ-1、Ⅲ-3をご参照ください。

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

ステークホルダーエンゲージメントの取り組み

ステークホルダー	アプローチ例(2025年度実績)	主な対話窓口
お客さま	●Webサイト、SNS ●展示会、オンラインセミナー	営業・技術部門/コーポレート コミュニケーション部門
	●顧客満足度向上に向けた活動 ●CM・広告	
株主/投資家	●株主総会(1回) ●決算説明会(2回)	コーポレート コミュニケーション部門
	●機関投資家・アナリストとの個別ミーティング(約200回)	
	●IRツール(統合報告書、サステナビリティサイト、株主通信など)	
	●株主・投資家向けWebサイト	
従業員	●社内報、イントラネット	コーポレート コミュニケーション部門
	●ESGに関する教育(712件)	各事業部門
	●社員の健康に関する取り組み(89件)	健康管理部門
	●内部通報制度(79件)	企業倫理部門
	●改善提案会	本社コーポレート部門/各事業部門
●防災訓練、BCP訓練		
調達先	●サステナブル調達基本方針の周知	調達部門
	●サステナビリティ調達アンケートの実施など(95件)	
地域社会	●工場見学会・職業体験、工作教室など(32件)	各事業所
	●清掃活動や生物多様性保全活動など(182件)	
NPO・NGO、 学校・研究機関	●各種寄付活動(32件)	各事業所

コンプライアンス

日清紡グループは、行動指針に「コンプライアンスの徹底」を掲げ、社会ルール・企業倫理など、広い範囲において常に公正で誠実に行動することを明記しており、体制整備のほか、社員への教育を実施しています。

2027年度を達成年度とする「第6期サステナビリティ推進計画」ではコンプライアンスの徹底を重点活動項目とし、①「コンプライアンス意識の向上」と②「企業倫理通報制度の運用」を達成するために、上記2項目を目標に掲げて取り組みを進めています。コンプライアンス教育や機密保持の徹底に関する取り組み、企業倫理通報制度の整備などの活動を推進し、①は99.8%の受講率、②は適切に対応(100%)しました。

定期的に展開しているコンプライアンス教育を通じたコンプライアンスの重要性の周知や、通報に対する適切な対応の継続などを通じて、活動をより充実させていきます。

企業倫理委員会と企業倫理通報制度

日清紡グループ全体のコンプライアンスに係る事項は、日清紡ホールディングス(株)社長直属の機関である「企業倫理委員会」で対処します。取締役会は、通報案件を含む企業倫理に関する重要事項について定期的な報告を受け、レビューを行います。

また、日清紡グループは、企業理念のもと、事業活動全般において全従業員に対し、企業倫理の浸透・定着に努めており、法令違反や企業倫理に反する疑いのある行為や違反事実の早期発見・再発防止を目的として、「企業倫理通報制度」を設けています。通報者が日清紡グループの従業員の場合には、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。

本制度では、日清紡グループの従業員に限らず、広く社内外のステークホルダーの皆さまからの通報を受け付けています。

企業倫理通報窓口通報件数

2025年度	通報件数	懲戒処分
ハラスメント関係	6(1)	0
法令違反	5(1)	1
労務問題	4(2)	0
会計上の不正	0	0
その他(モラル違反など)	4(1)	0
通報件数 計	19	
通報への委員会としての対応件数 計	19(5)	
	100%対応	

※ 通報件数の()内は、違反などの具体的な事実が確認できた数

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して各種コンプライアンス教育を実施しています。

ラーニングマネジメントシステムを活用して毎年新しい教育動画を公開し、繰り返しの教育を行っています。2025年度のコンプライアンス教育は2回にわたって実施し、改めてガバナンスの強化や倫理意識を高める動画を展開しました。

- ・全グループ従業員向け：コンプライアンスの基礎知識、不正防止の重要性および不正事例、企業倫理通報制度 など
- ・全グループ管理職層向け：コンプライアンス体制および管理者としての役割、グローバルコンプライアンス など

腐敗防止の取り組み

近年、贈収賄・腐敗行為に関する法規制の執行が国際的に強化され、摘発が厳格化しています。当社は海外の関連法令への対応も念頭においた「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)はもとより腐敗防止に関する国際連合条約(UNCAC)、国際商取引における外国公務員に対する贈賄の防止に関する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)、中国の「不正競争防止法」、その他アジアの各国の刑法や汚職犯罪防止法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。

機密保持の徹底

設計・開発段階から連続する一連のサプライチェーンの中で開示を受けた知的財産や技術・ノウハウに関する情報などについては、機密保持契約を取り交わし、漏えい防止を図っています。また、営業秘密管理については、毎年内部監査を実施し、適切に管理されていることを確認しています。

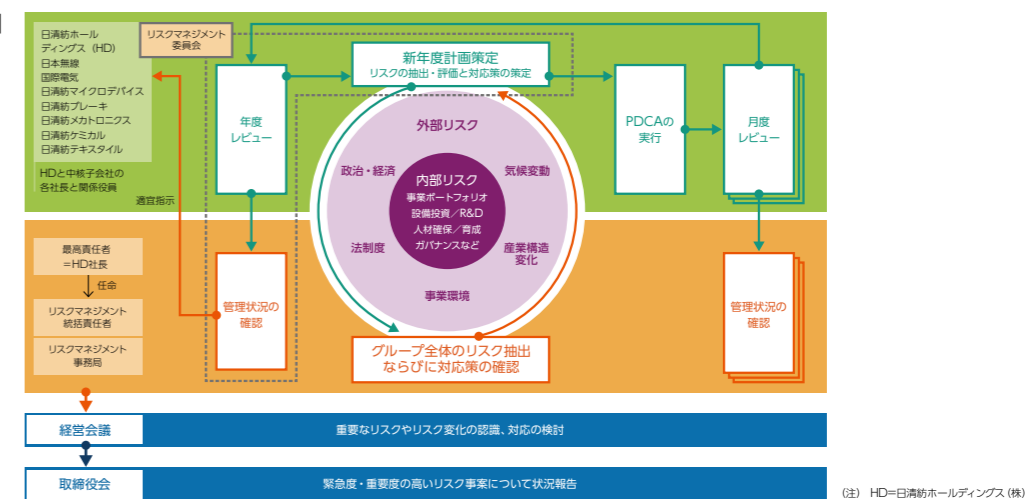
リスクマネジメント

リスクマネジメント体制

日清紡グループは、事業遂行上の経営リスクに対して適切に対応し、経営リスク発生時の損失をミニマイズするために、下図のようにリスクマネジメント体制を定め運営しています。

日清紡ホールディングス(株)取締役社長をリスクマネジメントの最高責任者とし、最高責任者は当社のリスクマネジメント室担当執行役員を統括責任者に任命しています。リスクマネジメント事務局はリスクマネジメント室に置いています。リスクマネジメント委員会は、最高責任者と統括責任者と各中核会社の社長を含むメンバーなどで構成され、毎年1月に開催されます。委員会では前年度レビューの報告と新年度の計画策定(各事業などの重点管理リスク)の審議が行われます。

リスクマネジメント体制図



顕在化したリスクの把握

日清紡グループでは、「バッドニュースファースト」徹底の方針のもとに事業に影響を及ぼしうるような事象が発生した時には、同報メール宛に報告することで、当社の社長、執行役員、関係する部門の室長などに情報共有されるようにしています。

リスクマネジメント規定において報告すべきリスクの例を具体的に列挙して基準を定めており、顕在化したリスクをいち早く把握して共有することで、事業影響が小さいうちから必要な対策が取れるように備えています。2025年度に報告されたリスクは27件と前年度比で9件減少しましたが、情報セキュリティに関するインシデント報告件数が増加しました。幸いにも事業継続に著しい影響を及ぼすインシデントはありませんでした。

日清紡グループでは、顕在化したリスクの第一報を知らせるツールとして有効に活用できるように、今後もグループ内に周知徹底を図っていきます。

情報セキュリティの徹底

日清紡グループでは、情報セキュリティを重要なリスクのひとつと捉え、情報セキュリティの向上と情報セキュリ

ティ運用体制の確立に取り組んでいます。

日清紡グループ全社を対象とする子会社点検とともに、サーバやネットワーク機器などの脆弱性をチェックし、計画的な脆弱性対応の実施を進めています。2025年度は海外を含めた50社に対して子会社点検と脆弱性チェックを実施しました。今後は、攻撃を完全に防御することが困難であることを前提に、早期に検知・対応・復旧を考慮した包括的な対策を進めます。

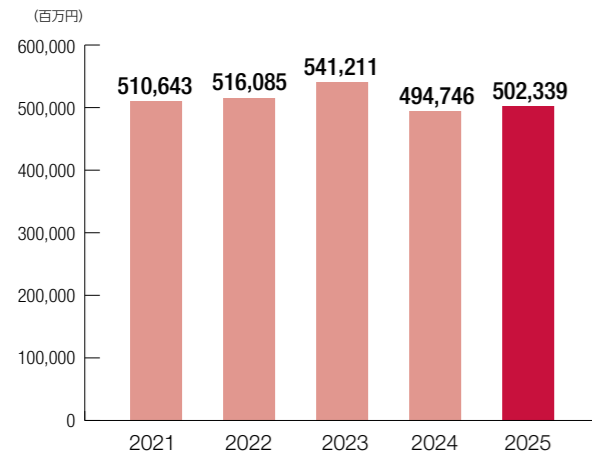
サイバーセキュリティ意識の向上と対応能力の養成を目指し、国内外のグループ会社の従業員を対象とした標的型メール訓練を年に1回、実施しています。なお、2025年度は大きな情報セキュリティ事案の発生はありませんでした。

災害リスクへの対応

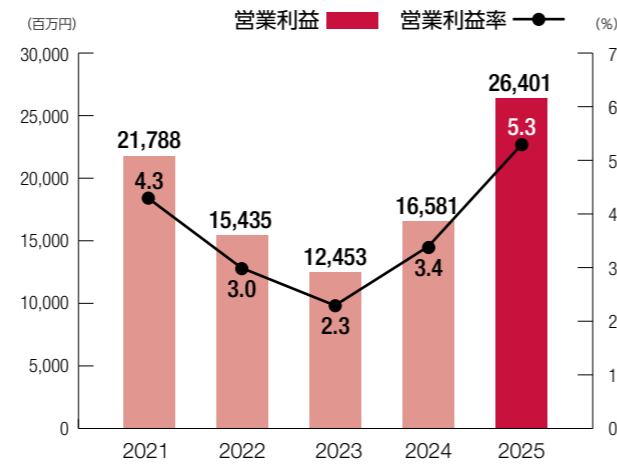
日清紡グループは、地震・火災など緊急事態発生時に速やかに対処するため、「リスクマネジメント規定」の中で緊急事態対応を定めています。また、事業継続の観点から、大規模地震などの緊急事態発生に備え、従業員の安否確認と災害からの早期復旧に必要な情報連絡訓練を、毎年実施しています。会社単位でも入力・応答の訓練を行うなど、従業員の安否確認の確実性の確保と迅速化に向けて、継続的なレベルアップを図っています。

財務・非財務ハイライト

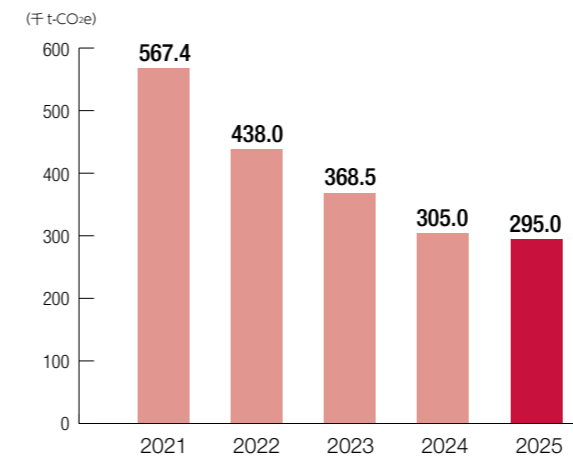
■ 売上高



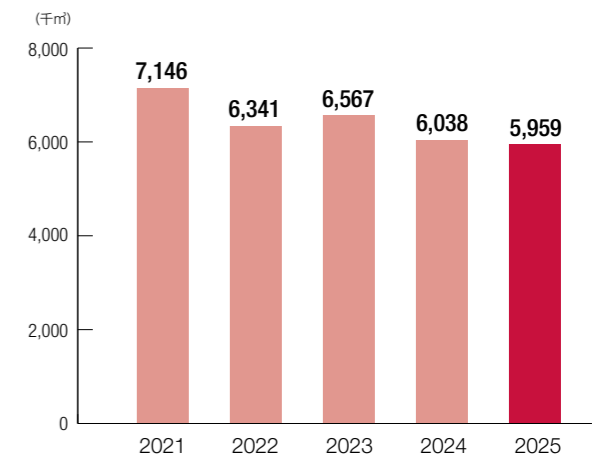
■ 営業利益、営業利益率



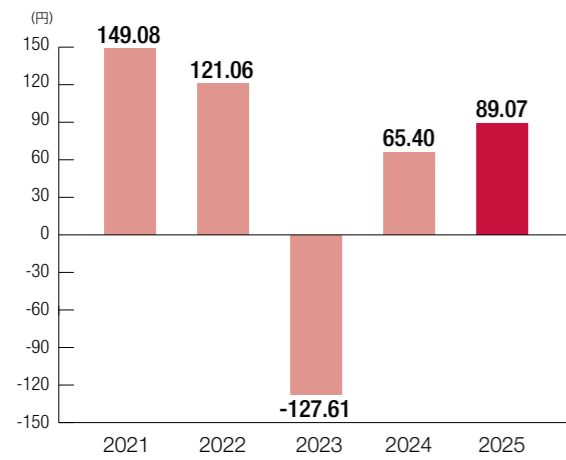
■ ネット温室効果ガス排出量 (Scope1+Scope2)



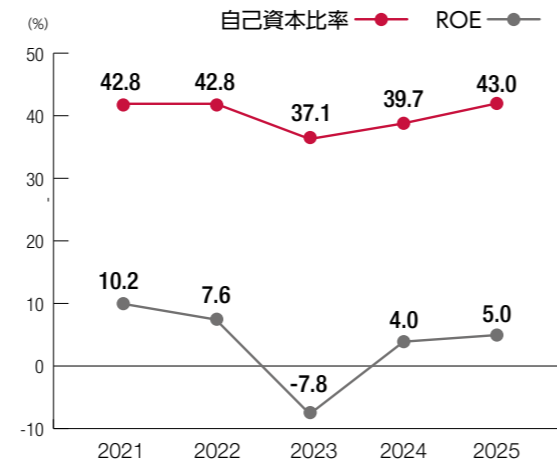
■ 取水量



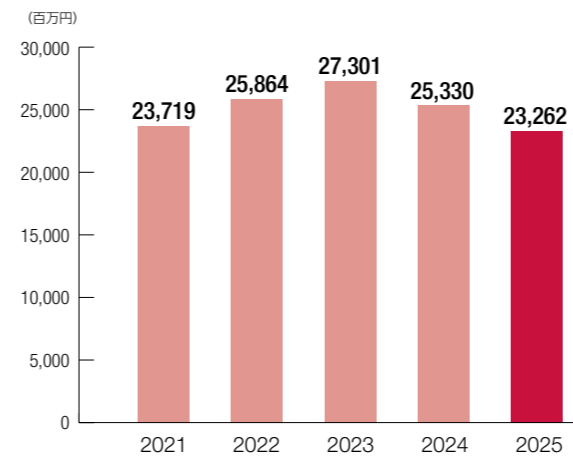
■ EPS



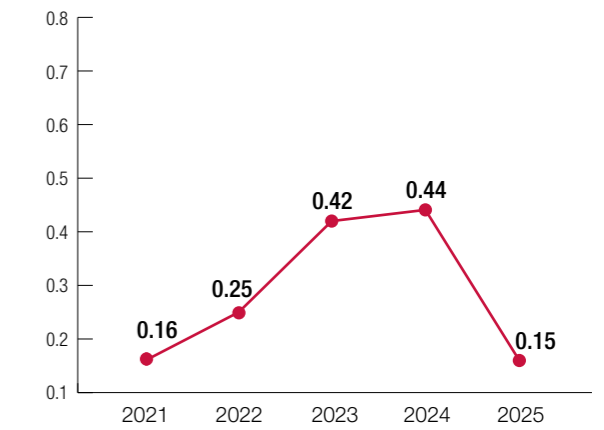
■ 自己資本比率、ROE



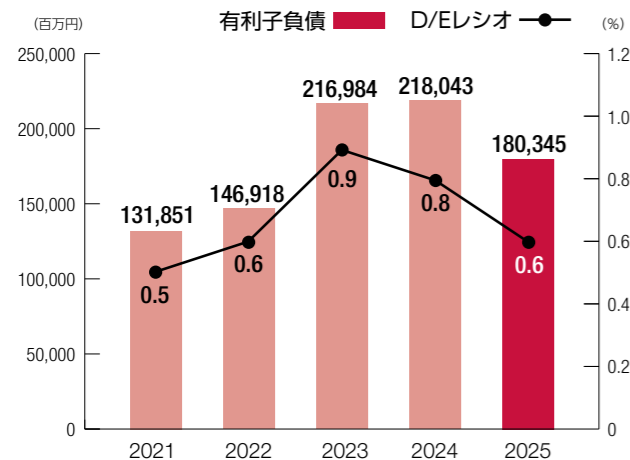
■ 研究開発費



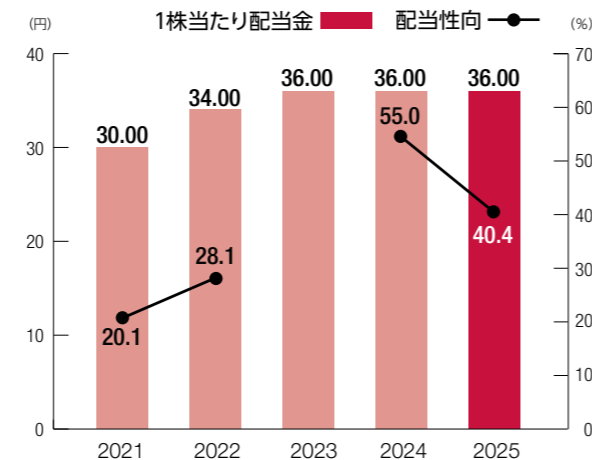
■ 休業度数率



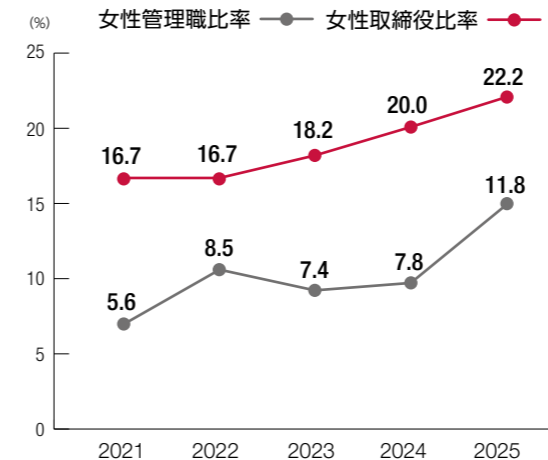
■ 有利子負債、D/E レシオ



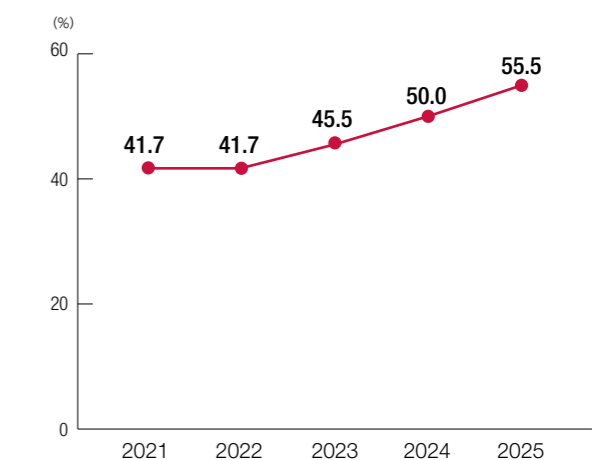
■ 1株当たり配当金、連結配当性向



■ 女性管理職比率、女性取締役比率



■ 社外取締役比率※日清紡ホールディングス



価値創造

サステナビリティ

業績・データセクション

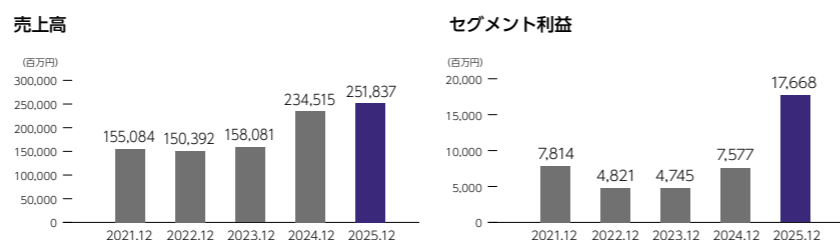
■事業別業績

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、時代のニーズに合わせて事業ポートフォリオを組み替え、顧客ニーズに

化学品、繊維、不動産の7つの事業があります。応える付加価値の高い製品を提供しています。

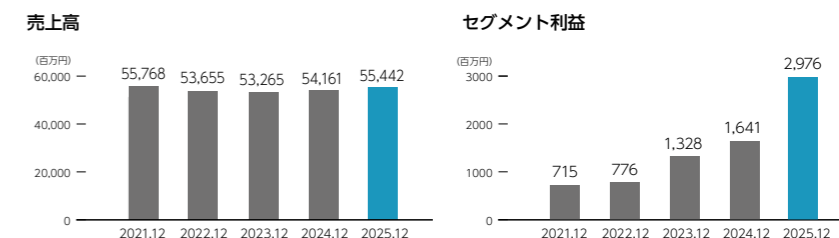
無線・通信事業

無線・通信事業の売上高は251,837百万円(前期比7.4%増)、セグメント利益は17,668百万円(前期比133.2%増)となりました。ソリューション事業は、更新需要による自治体向け防災システムの受注増に加え、費用削減効果等により増収・増益となりました。特機事業は、国家戦略に基づく防衛力整備計画の基本方針を背景とした防衛省向け装置やメンテナンス用機材の受注増等により増収・増益となりました。マリンシステム事業は、商船新造船用機器に加え、商船換装用機器や保守サービス等のアフターマーケット向けの受注が好調に推移したことで増収・増益となりました。モビリティ事業は、レピータ(携帯電話中継装置)が仕様変更や工期遅延等の影響で受注減となったことに加え、海外向け業務用無線も振るわず、減収・損益悪化となりました。国際電気グループは、携帯電話キャリア向け製品や自治体向け防災行政無線の受注増等により増収・大幅増益となりました。



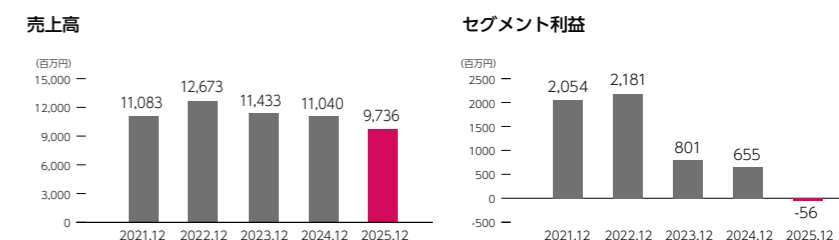
精密機器事業

精密機器事業の売上高は55,442百万円(前期比2.4%増)、セグメント利益は2,976百万円(前期比81.3%増)となりました。精密部品事業は、自動車用EBS(電子制御ブレーキシステム)部品が中国拠点で受注減となったものの、インド拠点の出荷増等により増収・増益となりました。成形品事業のうち、空調関連製品は前年同期並みの売上でしたが経費削減等により増益となり、車載関連製品や医療関連製品は好調な受注に加えコスト削減により増収・増益となりました。



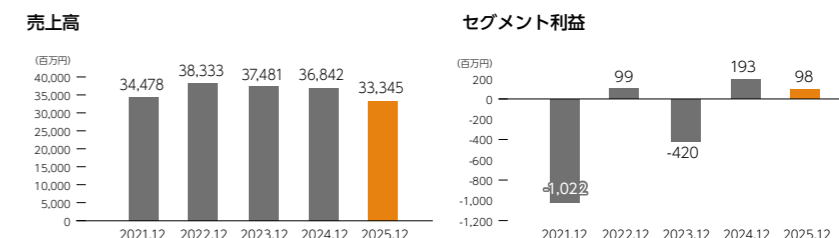
化学品事業

化学品事業の売上高は9,736百万円(前期比11.8%減)、セグメント損失56百万円(前期比711百万円損益悪化)となりました。断熱製品は、冷蔵冷凍設備や住宅用原液、土木用原液の受注減により減収・減益となりました。燃料電池用カーボンセパレーターは、水素市場全体の停滞に起因する受注減により減収・損失拡大となりました。機能化学品は、前年同期並みの売上でしたが経費削減等により増益となりました。化学品事業全体の研究開発費は、事業化の推進に伴い増加しました。



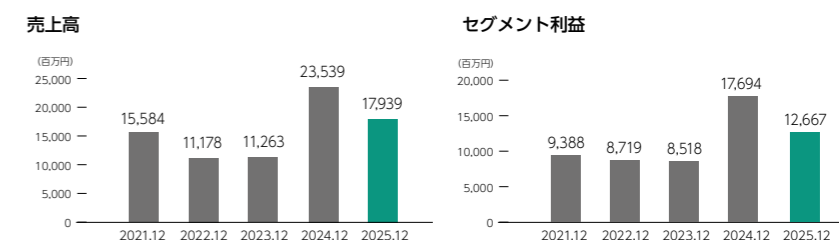
繊維事業

繊維事業の売上高は33,345百万円(前期比9.5%減)、セグメント利益は98百万円(前期比49.0%減)となりました。東京シャツ(株)を含むシャツ事業は、アポロコットシャツ(超形態安定加工)の受注低迷等により減収・損益悪化となりました。ユニフォーム事業は、企業別注品の受注増等により増収・損失縮小となりました。開発素材事業は、前年同期並みの売上でしたが、価格転嫁等により損失縮小となりました。ブラジル拠点は、減収・減益となりました。



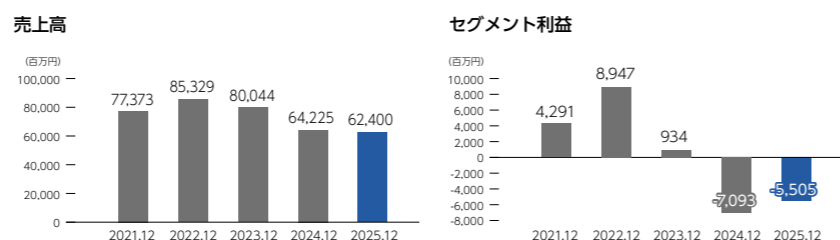
不動産事業

不動産事業の売上高は17,939百万円(前期比23.8%減)、セグメント利益は12,667百万円(前期比28.4%減)となりました。東京都港区のマンション販売や愛知県岡崎市の宅地販売等を実施しましたが、前期と当期に実施した大型商業施設のアリオ西新井(東京都足立区)の分譲規模の相違によるものです。



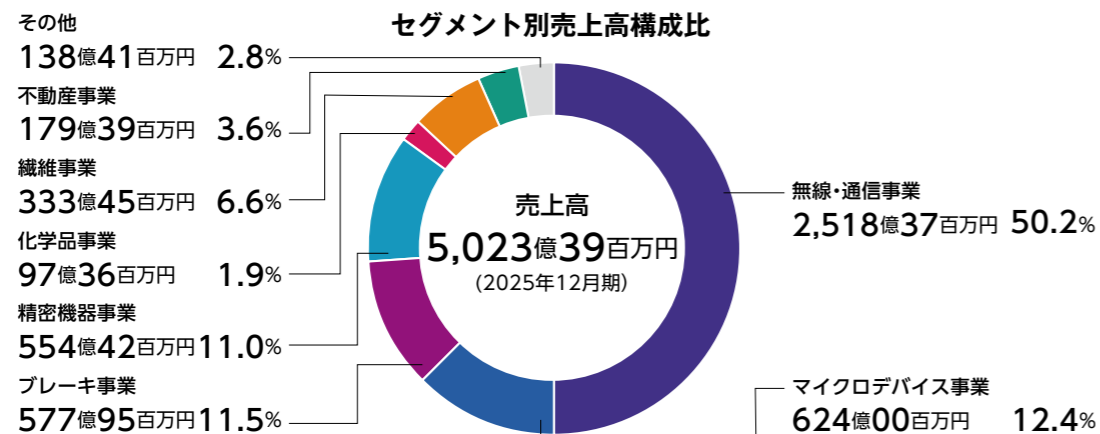
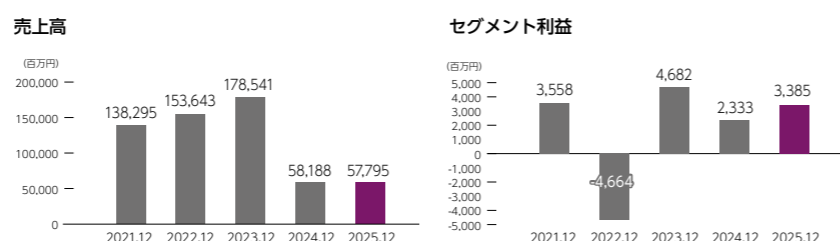
マイクロデバイス事業

マイクロデバイス事業の売上高は62,400百万円(前期比2.8%減)、セグメント損失5,505百万円(前期比1,588百万円損失縮小)となりました。電子デバイス製品の概況は次のとおりです。産機製品は、国内OA機器用製品の受注増等により増収となりました。民生品(コンシューマ製品)は、アミューズメント関連やスマートフォン関連を除き低調に推移したことで減収となりました。車載製品も、EV市場の不調やセンサ関連の顧客の在庫調整により受注減となったことで減収となりました。マイクロ波製品は、電子管の保守部品の出荷がレアアース規制による部品入手難で停滞した影響等により減収・減益となりました。



ブレーキ事業

ブレーキ事業の売上高は57,795百万円(前期比0.7%減)、セグメント利益は3,385百万円(前期比45.1%増)となりました。日本拠点は、カーメーカー向けの受注が回復したことにより増収・増益となりました。米国拠点も、ハイブリッド車を中心とした日系カーメーカー向けの受注が好調で増収・増益となりました。韓国拠点は減収ながらも採算改善活動により損失縮小となりました。中国・タイ拠点は、前年同期並みの売上・利益となりました。



11年間の主要財務指標の推移

	2016.03	2017.03	2018.03	2018.12	2019.12	2020.12	2021.12	2022.12	2023.12	2024.12	2025.12
業績 (百万円)											
売上高	¥533,989	¥527,274	¥512,047	¥416,221	¥509,660	¥457,051	¥510,643	¥516,085	¥541,211	¥494,746	¥502,339
エレクトロニクス事業	205,367	190,851	193,620	—	—	—	—	—	—	—	—
無線・通信事業	—	—	—	90,427	152,212	144,312	155,084	150,392	158,081	234,515	251,837
マイクロデバイス事業	—	—	—	53,776	65,285	61,140	77,373	85,329	80,044	64,225	62,400
プレーキ事業	165,037	146,061	154,204	135,007	131,338	114,826	138,295	153,643	178,541	58,188	57,795
精密機器事業	29,525	60,687	64,918	62,219	65,428	51,419	55,768	53,655	53,265	54,161	55,442
化学品事業	8,285	9,482	11,285	8,173	9,390	9,577	11,083	12,673	11,433	11,040	9,736
繊維事業	60,127	55,842	54,639	43,659	49,505	33,957	34,478	38,333	37,481	36,842	33,345
紙製品事業	32,584	32,647	—	—	—	—	—	—	—	—	—
不動産事業	8,357	8,083	8,405	4,236	11,655	20,279	15,584	11,178	11,263	23,539	17,939
その他事業	24,703	23,616	24,973	18,720	24,844	21,538	22,974	10,879	11,100	12,232	13,841
営業利益	12,617	4,890	15,085	△2,505	6,482	1,248	21,788	15,435	12,453	16,581	26,401
親会社株主に帰属する当期純利益	10,775	3,574	26,352	△7,182	△6,604	13,540	24,816	19,740	△20,045	10,277	13,920
財政状態 (百万円)											
純資産	¥284,471	¥275,753	¥290,434	¥264,849	¥252,535	¥242,067	¥272,631	¥278,498	¥277,459	¥297,785	¥316,591
総資産	651,793	646,288	651,958	622,381	617,527	581,204	604,799	616,273	675,042	680,112	667,817
設備投資額	22,861	30,505	30,103	27,199	32,387	25,869	26,481	29,016	31,266	27,908	19,925
減価償却費	22,570	22,263	22,183	19,816	24,954	22,124	23,165	25,087	25,841	25,937	25,599
キャッシュ・フロー (百万円)											
営業活動によるキャッシュ・フロー	¥39,566	¥26,768	¥32,414	¥15,495	¥26,249	¥42,590	¥39,827	¥19,585	¥23,512	¥28,371	¥49,337
投資活動によるキャッシュ・フロー	△22,793	△31,429	△1,797	△20,723	△21,759	△6,321	△16,767	△11,692	△46,512	△20,861	△10,842
財務活動によるキャッシュ・フロー	△9,044	3,595	△34,784	11,935	△10,065	△24,230	△30,818	△8,888	25,387	△8,750	△46,203
1株当たり情報 (円)											
当期純利益	¥67.93	¥22.52	¥160.59	¥△43.26	¥△39.45	¥81.38	¥149.08	¥121.06	¥△127.61	¥65.40	¥89.07
純資産	1,472.26	1,444.94	1,659.29	1,457.26	1,431.35	1,375.19	1,556.01	1,679.53	1,595.00	1,716.57	1,839.47
配当金	30.00	30.00	30.00	30.00	30.00	30.00	30.00	34.00	36.00	36.00	36.00
主要な経営指標 (%)											
自己資本比率	35.9	35.5	41.2	40.1	38.6	39.4	42.8	42.8	37.1	39.7	43.0
総資産利益率 (ROA)	1.6	0.6	4.1	△1.1	△1.1	2.3	4.2	3.2	△3.0	1.5	2.1
自己資本利益率 (ROE)	4.4	1.5	10.6	△2.8	△2.7	5.8	10.2	7.6	△7.8	4.0	5.0
配当性向	44.2	133.2	18.7	—	—	36.9	20.1	28.1	—	55.0	40.4

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

5年間の主要非財務指標の推移

2025年度の集計の対象組織は、当社および連結子会社86社の計87社です。
 2024年度データ:当社は2024年11月28日に、連結の範囲に含めた無線・通信事業のARGONICS GmbHおよびARGONAV GmbHは、2024年度データ集計の対象外としています。
 2023年度データ:当社は2023年11月30日に、連結子会社であったプレーキ事業のTMDグループを譲渡したことから、連結の範囲から除外したため、TMDグループは2023年11月度までのデータを集計対象としています。
 当社は2023年12月27日に、連結の範囲に含めた無線・通信事業の国際電気グループを、2024年度からデータ集計の対象としています。

主に当社および連結子会社を対象としています。各データの詳細については、「サステナビリティ関連データ」をご覧ください。
<https://www.nisshinbo.co.jp/sustainability/datadownload.html>

	対象	単位	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度	2025年度
環境							
ネット温室効果ガス排出量 (Scope 1+Scope 2) ^(注1)	日清紡グループ	千t-CO2e	567.4	438.0	368.5	305.0	295.0
温室効果ガス排出量 (Scope 3) ^(注1)	日清紡グループ	千t-CO2e	1,692.1	1,604.5	1,914.5	1,304.6	1,386.3
エネルギー投入量	日清紡グループ	百万GJ	9.96	8.94	8.62	6.41	6.26
原材料投入量	日清紡グループ	千t	264.2	204.5	251.7	138.6	173.2
廃棄物発生量	日清紡グループ	千t	55.7	51.8	52.4	31.1	31.2
リサイクル率	日清紡グループ	%	87.8	83.9	87.9	91.9	92.5
取水量 ^(注2)	日清紡グループ	千m ³	7,146	6,341	6,567	6,038	5,959
排水量	日清紡グループ	千m ³	6,811	5,719	5,838	5,435	5,379
PRTR対象物質排出量 ^(注3)	日清紡グループ	t	17.5	21.2	23.6	20.8	15.4
社会							
正社員数	日清紡グループ	人	20,917	20,384	17,084	18,537	17,479
うち男性	日清紡グループ	人	15,337	14,558	11,970	13,568	12,745
うち女性	日清紡グループ	人	5,580	5,826	5,114	4,969	4,734
採用者推移 (正社員)	日清紡グループ	人	3,055	3,363	1,982	1,616	1,328
うち国内新卒 (男性)		人	167	202	189	234	207
うち国内新卒 (女性)		人	41	58	60	66	62
女性管理職比率	日清紡グループ	%	6.6	7.5	7.2	7.7	7.8
育児休業取得率 (男性)	日清紡ホールディングス	%	40.0	30.0	100.0	該当なし	100.0
育児休業取得率 (女性)	日清紡ホールディングス	%	100.0	100.0	100.0	100.0	200.0
有給休暇取得率	国内日清紡グループ	%	57.2	64.1	64.2	72.9	68.2
重大災害発生件数	日清紡グループ	件	0	0	0	0	0
定期健康診断受診率	国内日清紡グループ	%	99.1	98.5	98.3	98.3	99.5
ガバナンス							
取締役合計	日清紡ホールディングス	人	12	12	11	10	9
うち社外取締役		人	5	5	5	5	5
(社外取締役比率)		%	41.7	41.7	45.5	50.0	55.5
うち女性取締役		人	2	2	2	2	2
(女性取締役比率)		%	16.7	16.7	18.2	20.0	22.2

(注1) 日清紡グループは2024年度よりGHGプロトコルを基本とし、「地球温暖化対策の推進に関する法律」を参照し算定しています。尚、2023年度までは、「地球温暖化対策の推進に関する法律」を参照し算定しています。なお、ネット温室効果ガス排出量は、カーボンオフセット適用後の温室効果ガス排出量 (Scope1+Scope2) です。
 (注2) GRI 303:水と廃水2018を参照しています。取水量は、第三者供給水 (上水、工業用水)、地下水および地表水 (河川水・雨水) からの総取水量としています。事業所内でリサイクル (再利用) される水は含めていません。尚、雨水の取水量は、計測可能なものを集計対象としています。

(注3) PRTR (Pollutant Release and Transfer Register) 対象物質は、「特定化学物質の環境への排出量の把握等及び管理の改善の促進に関する法律」に基づく制度の対象で、排出量・移動量の把握・届出を義務付けられている物質です。

連結貸借対照表

2025年12月31日時点

(百万円)

	2024.12	2025.12
資産の部		
流動資産		
現金及び預金	¥50,411	¥45,625
受取手形、売掛金及び契約資産	129,992	135,214
電子記録債権	16,140	17,471
商品及び製品	53,277	55,243
仕掛品	64,181	65,655
原材料及び貯蔵品	45,369	40,827
その他	12,846	10,495
貸倒引当金	△1,102	△470
流動資産合計	371,117	370,062
固定資産		
有形固定資産		
建物及び構築物(純額)	61,374	61,266
機械装置及び運搬具(純額)	49,375	44,520
土地	39,351	38,297
建設仮勘定	13,409	9,618
その他(純額)	14,980	14,150
有形固定資産合計	178,491	167,854
無形固定資産		
のれん	1,085	548
その他	12,280	10,364
無形固定資産合計	13,366	10,913
投資その他の資産		
投資有価証券	69,917	70,275
長期貸付金	1,587	896
退職給付に係る資産	22,138	30,681
繰延税金資産	2,855	3,487
その他	20,996	14,738
貸倒引当金	△359	△1,091
投資その他の資産合計	117,137	118,986
固定資産合計	308,994	297,754
資産合計	¥680,112	¥667,817

(百万円)

	2024.12	2025.12
負債の部		
流動負債		
支払手形及び買掛金	¥38,274	¥41,102
電子記録債務	22,443	20,852
短期借入金	47,311	19,931
コマーシャル・ペーパー	30,000	29,000
1年内返済予定の長期借入金	9,714	14,145
未払法人税等	2,736	5,501
製品保証引当金	1,140	1,404
賞与引当金	3,301	4,713
役員賞与引当金	103	106
工事損失引当金	1,170	930
事業構造改善引当金	—	84
偶発損失引当金	475	490
その他	42,210	43,444
流動負債合計	198,881	181,707
固定負債		
長期借入金	130,160	116,515
繰延税金負債	7,608	14,200
退職給付に係る負債	38,168	31,729
資産除去債務	808	938
その他	6,700	6,134
固定負債合計	183,445	169,518
負債合計	382,327	351,225
純資産の部		
株主資本		
資本金	27,807	27,841
資本剰余金	18,948	18,982
利益剰余金	176,167	184,763
自己株式	△13,237	△14,177
株主資本合計	209,685	217,409
その他の包括利益累計額		
その他有価証券評価差額金	25,436	25,757
繰延ヘッジ損益	31	12
為替換算調整勘定	28,145	31,247
退職給付に係る調整累計額	6,488	12,893
その他の包括利益累計額合計	60,103	69,912
非支配株主持分	27,996	29,269
純資産合計	297,785	316,591
負債純資産合計	¥680,112	¥667,817

連結損益計算書

2025年12月31日に終了した会計年度

(百万円)

	2024.12	2025.12
売上高	¥494,746	¥502,339
売上原価	385,413	384,789
売上総利益	109,332	117,550
販売費及び一般管理費	92,751	91,149
営業利益	16,581	26,401
営業外収益		
受取利息	1,314	980
受取配当金	1,251	1,330
持分法による投資利益	3,639	4,078
為替差益	2,438	—
雑収入	3,004	1,401
営業外収益合計	11,649	7,791
営業外費用		
支払利息	2,385	2,894
為替差損	—	178
雑損失	1,442	1,792
営業外費用合計	3,827	4,865
経常利益	24,403	29,327
特別利益		
固定資産売却益	390	690
投資有価証券売却益	2,251	5,304
関係会社株式譲渡益	—	941
助成金収入	174	—
新株予約権戻入益	38	—
特別利益合計	¥2,855	¥6,936

連結包括利益計算書

2025年12月31日に終了した会計年度

(百万円)

	2024.12	2025.12
当期純利益	¥10,953	¥14,897
その他の包括利益		
その他有価証券評価差額金	1,497	338
繰延ヘッジ損益	45	△18
為替換算調整勘定	9,410	3,493
退職給付に係る調整額	2,670	6,553
持分法適用会社に対する持分相当額	1,242	△99
その他の包括利益合計	¥14,867	¥10,267

(百万円)

	2024.12	2025.12
特別損失		
固定資産売却損	¥56	¥78
減損損失	564	4,908
固定資産廃棄損	91	332
投資有価証券売却損	0	32
投資有価証券評価損	261	1,081
事業整理損	1,648	213
子会社事業構造改善費用	715	4,530
事業構造改善引当金繰入額	—	84
特別損失合計	3,338	11,260
税金等調整前当期純利益	23,919	25,002
法人税、住民税及び事業税	4,415	7,560
法人税等調整額	8,551	2,544
法人税等合計	12,966	10,105
当期純利益	10,953	14,897
非支配株主に帰属する当期純利益	675	977
親会社株主に帰属する当期純利益	¥10,277	¥13,920

価値創造

サステナビリティ

業績・データセクション

連結キャッシュ・フロー計算書

2025年12月31日に終了した会計年度

(百万円)

	2024.12	2025.12
営業活動によるキャッシュ・フロー		
税金等調整前当期純利益	¥23,919	¥25,002
減価償却費	25,937	25,599
減損損失	564	4,908
のれん償却額	404	469
貸倒引当金の増減額(△は減少)	△1,302	93
退職給付に係る負債の増減額(△は減少)	△2,029	△4,719
受取利息及び受取配当金	△2,566	△2,311
支払利息	2,385	2,894
持分法による投資損益(△は益)	△3,639	△4,078
投資有価証券売却損益(△は益)	△2,250	△5,271
投資有価証券評価損益(△は益)	261	1,081
関係会社株式譲渡損益(△は益)	—	△941
固定資産処分損益(△は益)	△242	△278
助成金収入	△174	—
事業整理損	1,648	213
子会社事業構造改善費用	715	4,530
事業構造改善引当金繰入額	—	84
売上債権及び契約資産の増減額(△は増加)	△13,389	△5,733
棚卸資産の増減額(△は増加)	7,940	1,338
仕入債務の増減額(△は減少)	△7,590	631
その他	△2,754	6,467
小計	27,837	49,978
利息及び配当金の受取額	4,866	10,463
利息の支払額	△2,357	△2,905
助成金の受取額	174	—
子会社事業構造改善費用の支払額	△328	△3,473
法人税等の支払額	△4,376	△5,081
法人税等の還付額	2,555	356
営業活動によるキャッシュ・フロー	¥28,371	¥49,337

(百万円)

	2024.12	2025.12
投資活動によるキャッシュ・フロー		
定期預金の預入による支出	¥—	¥△1,608
定期預金の払戻による収入	2,515	—
有形固定資産の取得による支出	△24,848	△16,839
有形固定資産の売却による収入	609	2,228
投資有価証券の取得による支出	△114	△339
投資有価証券の売却による収入	3,640	6,846
短期貸付金の増減額(△は増加)	△162	44
連結の範囲の変更を伴う子会社株式の取得による支出	△1,110	—
その他	△1,392	△1,173
投資活動によるキャッシュ・フロー	¥△20,861	¥△10,842
財務活動によるキャッシュ・フロー		
短期借入金の純増減額(△は減少)	¥△36,799	¥△27,555
コマーシャル・ペーパーの増減額(△は減少)	—	△1,000
長期借入れによる収入	51,200	700
長期借入金の返済による支出	△13,528	△9,914
長期預り金の受入による収入	110	55
長期預り金の返還による支出	△1,785	△82
自己株式の取得による支出	△1	△939
配当金の支払額	△5,657	△5,640
非支配株主への配当金の支払額	△328	△161
その他	△1,960	△1,664
財務活動によるキャッシュ・フロー	△8,750	△46,203
現金及び現金同等物に係る換算差額	1,552	865
現金及び現金同等物の増減額(△は減少)	311	△6,842
現金及び現金同等物の期首残高	49,918	50,411
連結の範囲の変更に伴う現金及び現金同等物の増減額(△は減少)	181	486
現金及び現金同等物の期末残高	¥50,411	¥44,055

セグメント情報

2025年12月31日に終了した会計年度

2024年12月期

(百万円)

	報告セグメント									
	無線・通信	マイクロデバイス	プレーキ	精密機器	化学品	繊維	不動産	計	その他(注)	合計
売上高										
外部顧客への売上高	¥234,515	¥64,225	¥58,188	¥54,161	¥11,040	¥36,842	¥23,539	¥482,513	¥12,232	¥494,746
セグメント間の内部売上高又は振替高	757	833	5	445	287	38	1,448	3,815	2,379	6,195
計	¥235,272	¥65,059	¥58,193	¥54,606	¥11,327	¥36,880	¥24,988	¥486,329	¥14,612	¥500,941
セグメント利益又は損失(△)	¥7,577	¥△7,093	¥2,333	¥1,641	¥655	¥193	¥17,694	¥23,002	¥381	¥23,383
セグメント資産	¥337,540	¥86,424	¥94,789	¥86,530	¥11,462	¥41,860	¥40,245	¥698,853	¥42,055	¥740,908
その他の項目										
減価償却費	¥7,107	¥5,171	¥5,145	¥5,084	¥476	¥1,580	¥902	¥25,467	¥179	¥25,647
有形固定資産及び無形固定資産の増加額	¥5,630	¥7,671	¥3,538	¥4,311	¥2,743	¥627	¥3,021	¥27,544	¥131	¥27,676

(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等が含まれています。

2025年12月期

(百万円)

	報告セグメント									
	無線・通信	マイクロデバイス	プレーキ	精密機器	化学品	繊維	不動産	計	その他(注)	合計
売上高										
外部顧客への売上高	¥251,837	¥62,400	¥57,795	¥55,442	¥9,736	¥33,345	¥17,939	¥488,498	¥13,841	¥502,339
セグメント間の内部売上高又は振替高	395	640	12	136	395	43	1,486	3,110	1,688	4,799
計	¥252,233	¥63,040	¥57,808	¥55,578	¥10,132	¥33,389	¥19,426	¥491,608	¥15,529	¥507,138
セグメント利益又は損失(△)	¥17,668	¥△5,505	¥3,385	¥2,976	¥△56	¥98	¥12,667	¥31,235	¥373	¥31,609
セグメント資産	¥343,608	¥89,753	¥96,240	¥80,396	¥8,290	¥40,106	¥39,805	¥698,200	¥44,933	¥743,134
その他の項目										
減価償却費	¥7,508	¥5,217	¥4,872	¥4,761	¥496	¥1,523	¥932	¥25,312	¥169	¥25,481
有形固定資産及び無形固定資産の増加額	¥5,183	¥5,733	¥3,844	¥3,197	¥777	¥1,159	¥338	¥20,235	¥74	¥20,309

(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等が含まれています。

設立 1907(明治40)年2月5日

資本金 278億41百万円

従業員数 17,811名(連結) 175名(単体)

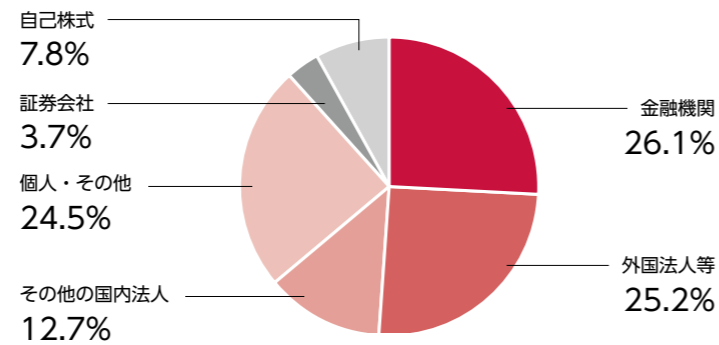
本社 〒103-8650
東京都中央区日本橋人形町2-31-11

株主数 65,549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	169,328,839株(2025年12月末現在)
自己株式数	13,130,169株(2025年12月末現在)
株主名簿管理人	〒137-8081 新東京郵便局私書箱第29号 三菱UFJ信託銀行株式会社 証券代行部

所有者別株式分布状況

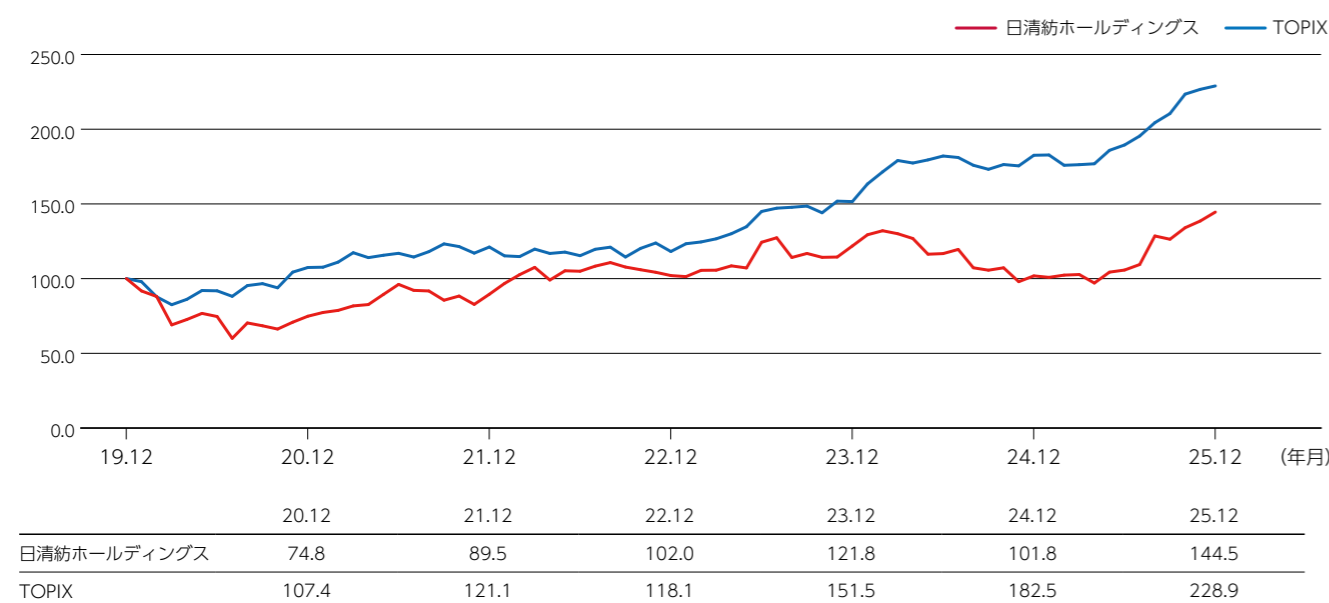


大株主の状況

(2025年12月31日現在)

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)	23,020	14.7
富国生命保険相互会社	9,000	5.8
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	7,924	5.1
帝人株式会社	3,158	2.0
日清紡グループ従業員持株会	2,406	1.5
NORTHERN TRUST CO. (AVFC) RE WS WALES PENSION PARTNERSHIP (WALES PP) ASSET POOLING ACS UMBRELLA	2,334	1.5
日本毛織株式会社	2,282	1.5
JP MORGAN CHASE BANK 385781	1,962	1.3
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505103	1,931	1.2
JP JPMSE LUX RE UBS AG LONDON BRANCH EQ CO	1,918	1.2

過去5年間の株主総利回り(TSR)



※ 2019年12月末日の終値データを100とした配当込み株価指数の推移

ESGインデックス

Morningstar 日本株式ジェンダー・ダイバーシティ・ティルト指数(除くREIT)

FTSE Blossom Japan Sector Relative Index



FTSE Blossom Japan Sector Relative Index

FTSE Russell (FTSE International Limited と Frank Russell Companyの登録商標)はここに日清紡ホールディングス株式会社が第三者調査の結果、FTSE Blossom Japan Sector Relative Index組み入れの要件を満たし、本インデックスの構成銘柄となったことを証します。FTSE Blossom Japan Sector Relative Indexはサステナブル投資のファンドや他の金融商品の作成・評価に広く利用されます。

FTSE JPX Blossom Japan Index



FTSE JPX Blossom Japan Index

FTSE Russell confirms that Nissinbo Holdings Inc. has been independently assessed according to the index criteria, and has satisfied the requirements to become a constituent of the FTSE JPX Blossom Japan Index. Created by the global index and data provider FTSE Russell, the FTSE JPX Blossom Japan Index is designed to measure the performance of companies demonstrating specific Environmental, Social and Governance (ESG) practices. The FTSE JPX Blossom Japan Index is used by a wide variety of market participants to create and assess responsible investment funds and other products.

MSCI ESG RATINGS

MSCI日本株ESGセレクト・リーダーズ指数

2025 CONSTITUENT MSCI日本株 ESGセレクト・リーダーズ指数

THE INCLUSION OF NISSINBO HOLDINGS INC. IN ANY MSCI INDEX, AND THE USE OF MSCI LOGOS, TRADEMARKS, SERVICE MARKS OR INDEX NAMES HEREIN, DO NOT CONSTITUTE A SPONSORSHIP, ENDORSEMENT OR PROMOTION OF NISSINBO HOLDINGS INC. BY MSCI OR ANY OF ITS AFFILIATES. THE MSCI INDEXES ARE THE EXCLUSIVE PROPERTY OF MSCI. MSCI AND THE MSCI INDEX NAMES AND LOGOS ARE TRADEMARKS OR SERVICE MARKS OF MSCI OR ITS AFFILIATES.

MSCI日本株女性活躍指数(WIN)

2025 CONSTITUENT MSCI日本株 女性活躍指数(WIN)

THE INCLUSION OF NISSINBO HOLDINGS INC. IN ANY MSCI INDEX, AND THE USE OF MSCI LOGOS, TRADEMARKS, SERVICE MARKS OR INDEX NAMES HEREIN, DO NOT CONSTITUTE A SPONSORSHIP, ENDORSEMENT OR PROMOTION OF NISSINBO HOLDINGS INC. BY MSCI OR ANY OF ITS AFFILIATES. THE MSCI INDEXES ARE THE EXCLUSIVE PROPERTY OF MSCI. MSCI AND THE MSCI INDEX NAMES AND LOGOS ARE TRADEMARKS OR SERVICE MARKS OF MSCI OR ITS AFFILIATES.

S&P/JPX
カーボンエフィシエント指数

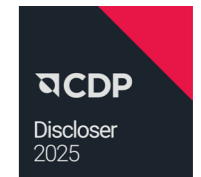


SOMPO
サステナビリティ・インデックス



ESG活動への外部評価

CDP 2025評価で
気候変動、水は「B」、
フォレストは「C」評価



日経サステナブル総合調査
「第7回日経SDGs経営」で
総合評価3つ星半に認定



東洋経済「CSR企業
ランキング(2026年版)」
で高評価



健康経営優良法人2026に認定



子育てサポート企業として
「くるみん」認定



女性活躍推進企業として「えるぼし」認定



価値創造

サステナビリティ

業績・データセクション