



# 決算説明資料 2025年12月期

2026年2月10日  
日清紡ホールディングス株式会社



- 1. 2025年12月期 決算概要**
2. 2026年12月期 業績見通し
3. 中期経営計画2026の進捗
4. 「経営の設計図」

本資料に記載されている業績予想につきましては、現時点で入手可能な情報に基づき当社で判断したものであり、その達成を約束するものではありません。

# 1. 2025年12月期 決算概要

## 決算ハイライト

(百万円)

|                     | 24/12期  | 25/12期  | 前期比    | 増減率    | 25/12期<br>期初予想 |
|---------------------|---------|---------|--------|--------|----------------|
| 売上高                 | 494,746 | 502,339 | +7,593 | +1.5%  | 506,000        |
| 営業利益                | 16,581  | 26,401  | +9,820 | +59.2% | 19,700         |
| 経常利益                | 24,403  | 29,327  | +4,924 | +20.2% | 21,600         |
| 親会社株主に帰属する<br>当期純利益 | 10,277  | 13,920  | +3,642 | +35.4% | 18,300         |

- 売上高は、無線・通信事業が增收となったこと等により增收
- 営業利益、経常利益、親会社株主に帰属する当期純利益は、無線・通信事業が大幅増益となつたこと等により増益

# 1. 2025年12月期 決算概要

## 2025年12月期 前期比(セグメント別)

(百万円)

| セグメント     | サブセグメント      | 24/12期  |        | 25/12期(当期) |        | 前期比    |        |
|-----------|--------------|---------|--------|------------|--------|--------|--------|
|           |              | 売上高     | 営業利益   | 売上高        | 営業利益   | 売上高    | 営業利益   |
| 無線・通信     | (日本無線)       | 63,814  | 233    | 76,272     | 6,535  | 12,458 | 6,302  |
|           | (国際電気)       | 71,061  | 3,742  | 78,149     | 6,934  | 7,088  | 3,192  |
|           | ソリューション・特機 計 | 134,875 | 3,975  | 154,421    | 13,469 | 19,546 | 9,494  |
|           | マリンシステム      | 51,413  | 4,537  | 56,027     | 6,018  | 4,614  | 1,481  |
|           | モビリティ他       | 51,599  | -862   | 44,430     | -1,676 | -7,169 | -814   |
|           | 消去等          | -3,372  | -73    | -3,041     | -143   | 331    | -70    |
|           | 合計           | 234,515 | 7,577  | 251,837    | 17,668 | 17,322 | 10,091 |
| マイクロデバイス  |              | 64,225  | -7,093 | 62,400     | -5,505 | -1,825 | 1,588  |
| マテリアル     | ブレーキ         | 58,188  | 2,333  | 57,795     | 3,385  | -392   | 1,052  |
|           | 精密機器         | 54,161  | 1,641  | 55,442     | 2,976  | 1,280  | 1,334  |
|           | 化学品          | 11,040  | 655    | 9,736      | -56    | -1,304 | -711   |
|           | 繊維           | 36,842  | 193    | 33,345     | 98     | -3,497 | -95    |
| 不動産       |              | 23,539  | 17,694 | 17,939     | 12,667 | -5,600 | -5,027 |
| その他・全社費用等 |              | 12,232  | -6,421 | 13,841     | -4,834 | 1,609  | 1,587  |
| 連結合計      |              | 494,746 | 16,581 | 502,339    | 26,401 | 7,593  | 9,820  |

# 1. 2025年12月期 決算概要 前期比(セグメント別)

無線・通信事業



| セグメント      | サブセグメント | 24/12期  |       | 25/12期(当期) |        | 前期比    |        | (百万円) |
|------------|---------|---------|-------|------------|--------|--------|--------|-------|
|            |         | 売上高     | 営業利益  | 売上高        | 営業利益   | 売上高    | 営業利益   |       |
|            | (日本無線)  | 63,814  | 233   | 76,272     | 6,535  | 12,458 | 6,302  |       |
|            | (国際電気)  | 71,061  | 3,742 | 78,149     | 6,934  | 7,088  | 3,192  |       |
| ソリューション・特機 | 計       | 134,875 | 3,975 | 154,421    | 13,469 | 19,546 | 9,494  |       |
| マリンシステム    |         | 51,413  | 4,537 | 56,027     | 6,018  | 4,614  | 1,481  |       |
| モビリティ他     |         | 51,599  | -862  | 44,430     | -1,676 | -7,169 | -814   |       |
| 消去等        |         | -3,372  | -73   | -3,041     | -143   | 331    | -70    |       |
| 合計         |         | 234,515 | 7,577 | 251,837    | 17,668 | 17,322 | 10,091 |       |

■ 無線・通信事業

- ソリューション・特機  
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、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增收・増益
- マリンシステム  
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による增收・増益
- モビリティ他  
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

# 1. 2025年12月期 決算概要 前期比(セグメント別)

NISSHINBO

| セグメント      | 24/12期 |        | 25/12期(当期) |        | 前期比    |       | (百万円) |
|------------|--------|--------|------------|--------|--------|-------|-------|
|            | 売上高    | 営業利益   | 売上高        | 営業利益   | 売上高    | 営業利益  |       |
| マイクロデバイス事業 | 64,225 | -7,093 | 62,400     | -5,505 | -1,825 | 1,588 |       |

**マイクロデバイス事業**

- 電子デバイス事業
  - 産機製品  
国内OA機器用製品の受注増等により増収
  - 民生品  
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
  - 車載製品  
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
- マイクロ波事業  
電子管の保守部品の出荷がレアース規制による部品入手難で停滞したことにより減収・減益

# 1. 2025年12月期 決算概要 前期比(セグメント別)

| セグメント   | 24/12期    |         | 25/12期(当期) |         | 前期比    |        | (百万円)  |
|---------|-----------|---------|------------|---------|--------|--------|--------|
|         | 売上高       | 営業利益    | 売上高        | 営業利益    | 売上高    | 営業利益   |        |
| マテリアル事業 | ブレーキ      | 58,188  | 2,333      | 57,795  | 3,385  | -392   | 1,052  |
|         | 精密機器      | 54,161  | 1,641      | 55,442  | 2,976  | 1,280  | 1,334  |
|         | 化学品       | 11,040  | 655        | 9,736   | -56    | -1,304 | -711   |
|         | 繊維        | 36,842  | 193        | 33,345  | 98     | -3,497 | -95    |
| 不動産     | 不動産       | 23,539  | 17,694     | 17,939  | 12,667 | -5,600 | -5,027 |
|         | その他・全社費用等 | 12,232  | -6,421     | 13,841  | -4,834 | 1,609  | 1,587  |
|         | 連結合計      | 494,746 | 16,581     | 502,339 | 26,401 | 7,593  | 9,820  |

**マテリアル事業**

- ブレーキ  
日・米：增收・増益  
韓国：減収・損失縮小
- 精密機器  
成形品の車載・医療関連製品で增收・増益
- 化学品  
燃料電池用カーボンセパレータが水素市場全体の停滞により減収・損益悪化
- 繊維  
シャツ事業の受注減等により減収・減益

**不動産**

- 不動産  
分譲案件が前期比で縮小
- 全社費用  
研究開発費の減少等

1. 2025年12月期 決算概要
- 2. 2026年12月期 業績見通し**
3. 中期経営計画2026の進捗
4. 「経営の設計図」

## 2. 2026年12月期 業績見通し

### 2026年12月期通期見通し

(百万円)

|                     | 25/12期  | 26/12期<br>予想 | 前期比                             | 増減率    |
|---------------------|---------|--------------|---------------------------------|--------|
| 売上高                 | 502,339 | 511,000      | +8,661                          | +1.7%  |
| 営業利益                | 26,401  | 21,000       | -5,401                          | -20.5% |
| 経常利益                | 29,327  | 21,500       | -7,827                          | -26.7% |
| 親会社株主に帰属する<br>当期純利益 | 13,920  | 10,000       | -3,920                          | -28.2% |
| 為替レート(円/ドル)         | 149.78  | 145          | (為替感応度:1円の円安で営業利益に<br>プラス2.0億円) |        |

- 売上高： 無線・通信、マイクロデバイスの受注増等により、増収を見込む
- 営業利益： 不動産の分譲規模縮小等により減益を見込む
- 特別損失： マイクロデバイス事業の構造改革費用等で約60億円を見込む

## 2. 2026年12月期 業績見通し

(百万円)

| セグメント           | サブセグメント | 25/12期  |        | 26/12期 予想 |        |
|-----------------|---------|---------|--------|-----------|--------|
|                 |         | 売上高     | 営業利益   | 売上高       | 営業利益   |
| 無線・通信           | (日本無線)  | 76,272  | 6,535  | 82,600    | 6,100  |
|                 | (国際電気)  | 78,149  | 6,934  | 80,000    | 7,200  |
| ソリューション・特機 計    |         | 154,421 | 13,469 | 162,600   | 13,300 |
| マリンシステム         |         | 56,027  | 6,018  | 57,100    | 4,800  |
| コネクテッド(旧モビリティ)他 |         | 44,430  | -1,676 | 47,300    | -900   |
| 消去等             |         | -3,041  | -143   | -1,300    | -100   |
|                 | 合計      | 251,837 | 17,668 | 265,700   | 17,100 |
| マイクロデバイス        |         | 62,400  | -5,505 | 67,900    | -500   |
| マテリアル           | ブレーキ    | 57,795  | 3,385  | 57,800    | 3,000  |
|                 | 精密機器    | 55,442  | 2,976  | 51,500    | 1,700  |
|                 | 化学品     | 9,736   | -56    | 10,200    | 0      |
|                 | 繊維      | 33,345  | 98     | 34,600    | 200    |
| 不動産             |         | 17,939  | 12,667 | 9,900     | 6,400  |
| その他・全社費用等       |         | 13,841  | -4,834 | 13,400    | -6,900 |
| 連結合計            |         | 502,339 | 26,401 | 511,000   | 21,000 |

## 2. 2026年12月期 業績見通し セグメント別

(百万円)

| セグメント   | サブセグメント         | 25/12期  |        | 26/12期 予想 |        | 無線・通信事業  |
|---------|-----------------|---------|--------|-----------|--------|--|
|         |                 | 売上高     | 営業利益   | 売上高       | 営業利益   |  |
| 無線・通信事業 | (日本無線)          | 76,272  | 6,535  | 82,600    | 6,100  | <b>■ 売上高</b><br>市場環境の変動や製品構成の変化はあるものの、官公需分野の安定した需要を背景に増収を見込む。                          |
|         | (国際電気)          | 78,149  | 6,934  | 80,000    | 7,200  | ➤ ソリューション・特機:<br>官公庁向け防災ネットワーク等が引き続き堅調   |
|         | ソリューション・特機 計    | 154,421 | 13,469 | 162,600   | 13,300 | ➤ マリンシステム:<br>新造船、中小型船、アフターマーケットも堅調を維持   |
|         | マリンシステム         | 56,027  | 6,018  | 57,100    | 4,800  | ➤ コネクテッド:<br>スマートメーターなどの顧客需要の回復を見込む  |
|         | コネクテッド(旧モビリティ)他 | 44,430  | -1,676 | 47,300    | -900   | <b>■ 営業利益</b><br>増収による損失縮小に加え、早期退職の実施による人件費減など収益性の改善はあるものの、将来の成長に向けた研究開発投資などにより減益を見込む。 |
|         | 消去等             | -3,041  | -143   | -1,300    | -100   |  |
|         | 合計              | 251,837 | 17,668 | 265,700   | 17,100 |  |

## 2. 2026年12月期 業績見通し セグメント別

| セグメント   | サブセグメント | 25/12期 |        | 26/12期 予想 |      | (百万円) |
|---|---------|--------|--------|-----------|------|-------|
|   |         | 売上高    | 営業利益   | 売上高       | 営業利益 |       |
|  マイクロデバイス事業 |         | 62,400 | -5,505 | 67,900    | -500 |       |

**マイクロデバイス事業**

- 売上高
  - 産機製品：市況の回復に加え、新規受注を見込む
  - 民生品：市況の回復と在庫調整の底打ちによる增收を見込む
  - 車載製品：欧州市場の持ち直しやハイブリッド車需要拡大を見込む
- 営業利益
 

增收による増益に加え、構造改革による固定費の削減を見込む。

25年12月に公表した早期退職優遇制度による人件費削減効果は、下期から寄与。

## 2. 2026年12月期 業績見通し セグメント別

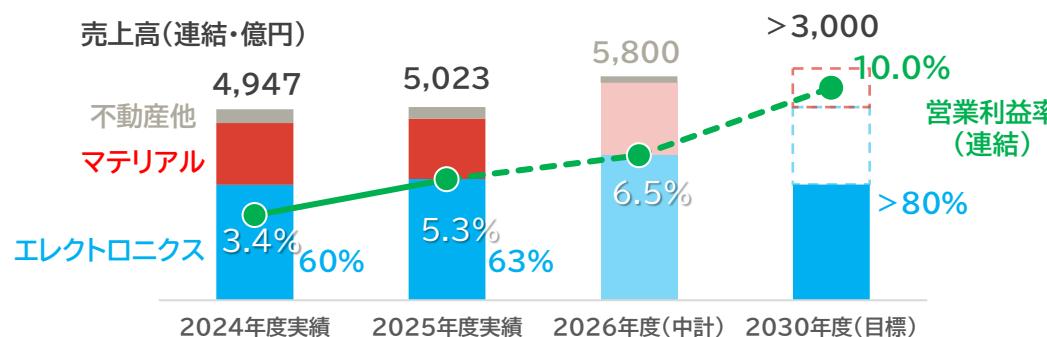
| セグメント   | (百万円)     |         |           |         | マテリアル事業 |  |
|---|-----------|---------|-----------|---------|---------|--|
|   | 25/12期    |         | 26/12期 予想 |         |         |  |
|   | 売上高       | 営業利益    | 売上高       | 営業利益    |         |  |
|  マテリアル事業 | ブレーキ      | 57,795  | 3,385     | 57,800  | 3,000   |  |
|   | 精密機器      | 55,442  | 2,976     | 51,500  | 1,700   |  |
|   | 化学品       | 9,736   | -56       | 10,200  | 0       |  |
|   | 繊維        | 33,345  | 98        | 34,600  | 200     |  |
|  不動産     | 不動産       | 17,939  | 12,667    | 9,900   | 6,400   |  |
|   | その他・全社費用等 | 13,841  | -4,834    | 13,400  | -6,900  |  |
| 連結合計  |           | 502,339 | 26,401    | 511,000 | 21,000  |  |
|  不動産   |           |         |           |         |         |  |
| ■ 不動産<br>前期比で分譲案件の規模が縮小することにより減収減益を見込む  |           |         |           |         |         |  |

1. 2025年12月期 決算概要
2. 2026年12月期 業績見通し
- 3. 中期経営計画2026の進捗**
4. 「経営の設計図」

### 3. 中期経営計画2026の進捗(2年目・2025年度)

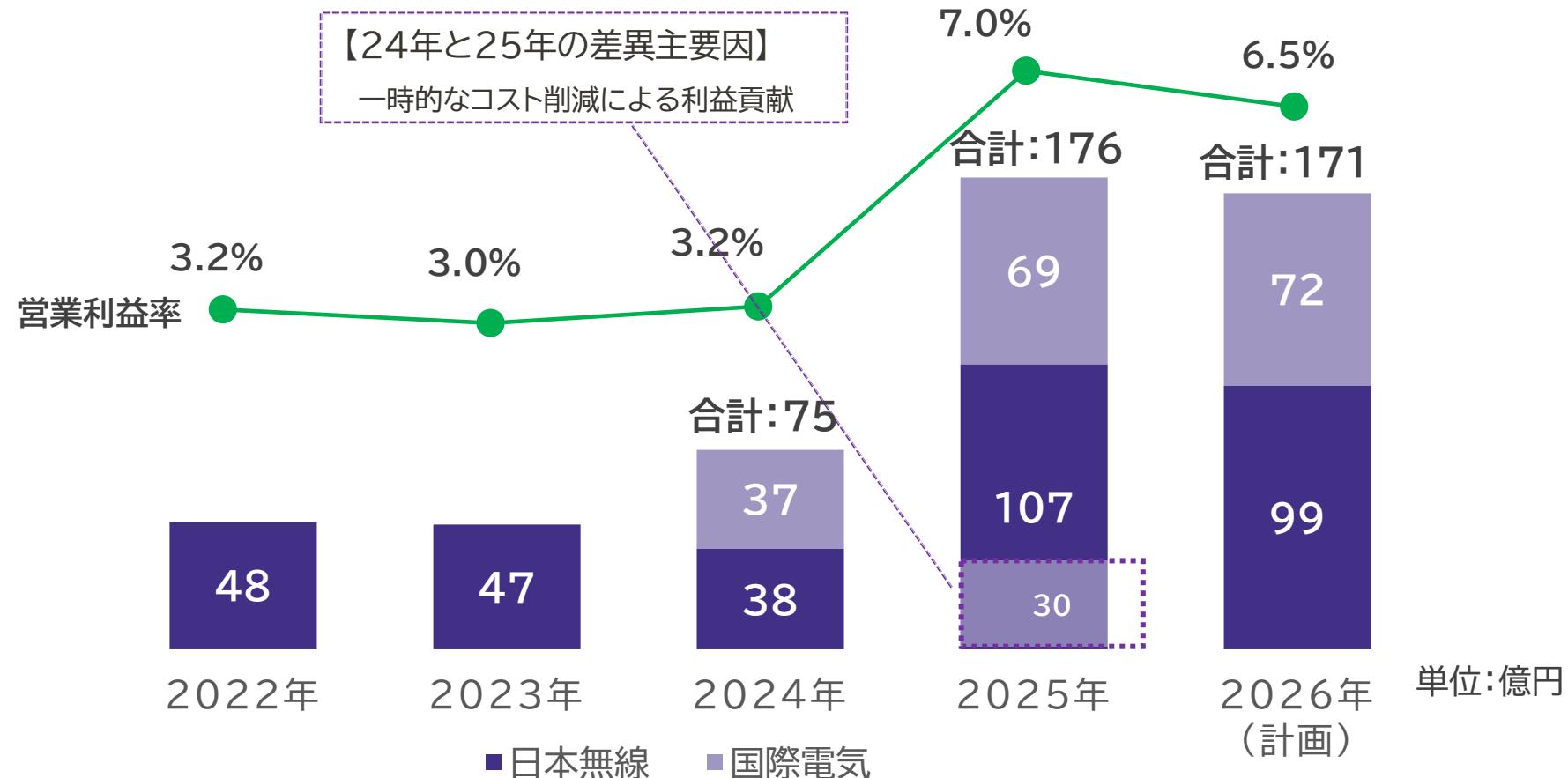
#### 目指す姿の実現に向けた礎を築くフェーズ

|                                | 重点施策  | 2025年度の進捗   |
|--------------------------------|---|---|
| ■ 事業ポートフォリオ変革の追及               | <ul style="list-style-type: none"> <li>無線・通信／マイクロデバイス事業を軸にした成長の加速</li> <li>成長投資と事業の見極めの推進</li> <li>企業理念、成長性、事業収益性、資本収益性を意識した評価</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>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)</li> <li>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</li> </ul> |
| ■ 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"> <li>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</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> <li>無線・通信領域での新規事業創出を加速するため、FI本部を新設</li> </ul>            |
| ■ 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"> <li>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</li> <li>コーポレート・ガバナンスの実効性向上</li> </ul>    | <ul style="list-style-type: none"> <li>概ね計画通りに推進</li> </ul>   |



| キャッシュフローアロケーション・財務戦略   |
|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> <li>ただし、配当は年間36円を下限とし、配当性向40%を維持</li> </ul> |

- ポートフォリオ分析／事業の見極めを実施(25年度)
- 構造改革を実施中
- 成長の設計図を準備中



- 日本無線グループの構造改革等により、2025年より無線・通信事業の営業利益率が改善
- 2026年は成長に向けた基盤固めのための投資増

# 参考資料 セグメント別売上・営業利益

NSSHINBO

## セグメント別売上・営業利益

(百万円)

| セグメント     | サブセグメント         | 25/12期 期初予想 |        | 24/12期  |        | 25/12期(当期) |        | 前期比    |        | 26/12期 期初予想 |        |
|-----------|-----------------|-------------|--------|---------|--------|------------|--------|--------|--------|-------------|--------|
|           |                 | 売上高         | 営業利益   | 売上高     | 営業利益   | 売上高        | 営業利益   | 売上高    | 営業利益   | 売上高         | 営業利益   |
| 無線・通信     | (日本無線)          | 69,000      | 1,700  | 63,814  | 233    | 76,272     | 6,535  | 12,458 | 6,302  | 82,600      | 6,100  |
|           | (国際電気)          | 70,000      | 4,900  | 71,061  | 3,742  | 78,149     | 6,934  | 7,088  | 3,192  | 80,000      | 7,200  |
|           | ソリューション・特機 計    | 139,000     | 6,600  | 134,875 | 3,975  | 154,421    | 13,469 | 19,546 | 9,494  | 162,600     | 13,300 |
|           | マリンシステム         | 50,300      | 3,600  | 51,413  | 4,537  | 56,027     | 6,018  | 4,614  | 1,481  | 57,100      | 4,800  |
|           | コネクテッド(旧モビリティ)他 | 54,900      | 0      | 51,599  | -862   | 44,430     | -1,676 | -7,169 | -814   | 47,300      | -900   |
|           | 消去等             | -2,200      | -200   | -3,372  | -73    | -3,041     | -143   | 331    | -70    | -1,300      | -100   |
|           | 合計              | 242,000     | 10,000 | 234,515 | 7,577  | 251,837    | 17,668 | 17,322 | 10,091 | 265,700     | 17,100 |
| マイクロデバイス  |                 | 72,000      | 500    | 64,225  | -7,093 | 62,400     | -5,505 | -1,825 | 1,588  | 67,900      | -500   |
| マテリアル     | ブレーキ            | 58,000      | 2,000  | 58,188  | 2,333  | 57,795     | 3,385  | -392   | 1,052  | 57,800      | 3,000  |
|           | 精密機器            | 53,000      | 1,600  | 54,161  | 1,641  | 55,442     | 2,976  | 1,280  | 1,334  | 51,500      | 1,700  |
|           | 化学品             | 14,000      | 1,300  | 11,040  | 655    | 9,736      | -56    | -1,304 | -711   | 10,200      | 0      |
|           | 繊維              | 37,000      | 400    | 36,842  | 193    | 33,345     | 98     | -3,497 | -95    | 34,600      | 200    |
| 不動産       |                 | 17,000      | 10,800 | 23,539  | 17,694 | 17,939     | 12,667 | -5,600 | -5,027 | 9,900       | 6,400  |
| その他・全社費用等 |                 | 13,000      | -6,900 | 12,232  | -6,421 | 13,841     | -4,834 | 1,609  | 1,587  | 13,400      | -6,900 |
| 連結合計      |                 | 506,000     | 19,700 | 494,746 | 16,581 | 502,339    | 26,401 | 7,593  | 9,820  | 511,000     | 21,000 |

1. 2025年12月期 決算概要
2. 2026年12月期 業績見通し
3. 中期経営計画2026の進捗
- 4. 「経営の設計図」**



# 目指す姿の実現に向けた礎を築く ～変革と成長への設計図～

2026年2月10日  
日清紡ホールディングス株式会社

1. 当社の現状と課題
2. 変革と成長へ再設計
3. 設計図概要と変革の進捗
4. 変革の達成の姿
5. 総括

最優先で解決すべき経営課題

当社の第一の課題は、  
『稼ぐ力が弱い』こと



この危機を乗り越え、成長軌道へ回帰するための羅針盤

社長ビジョン

『危機を力に、挑戦を成長に』

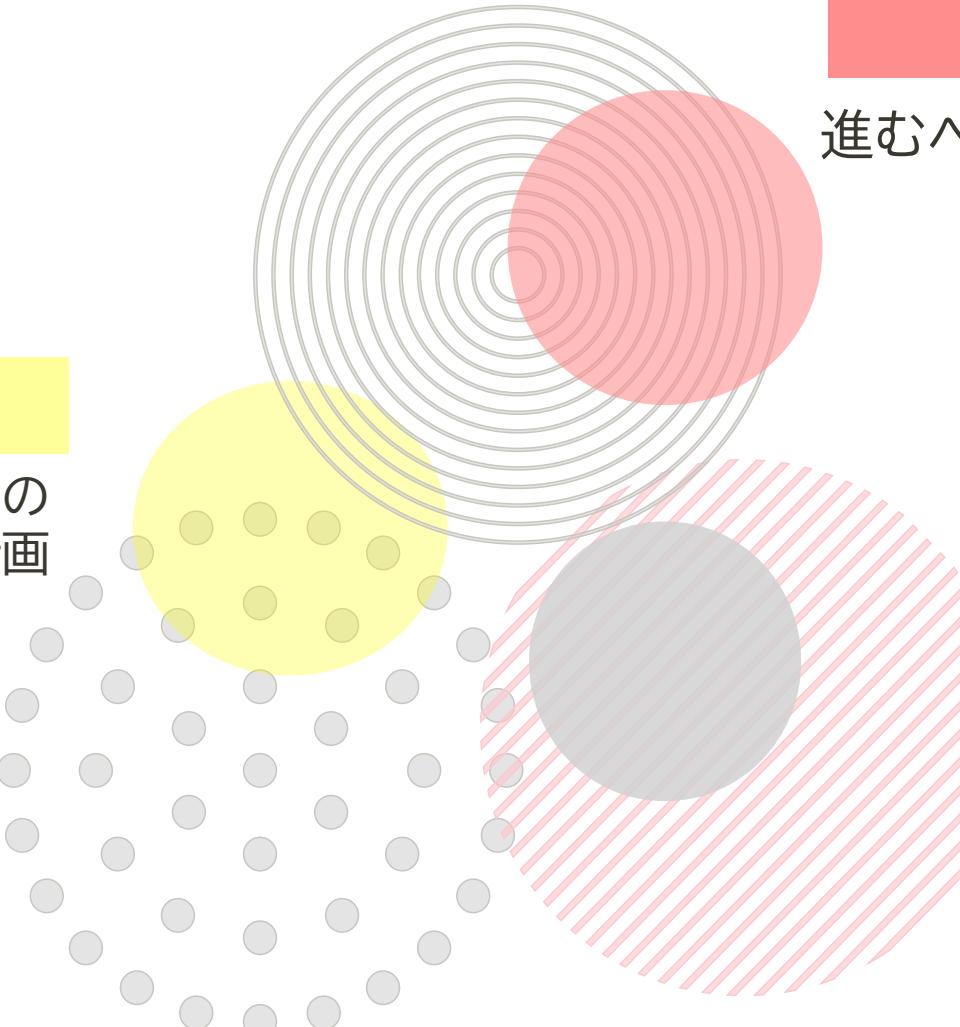


当社は社長ビジョンを基に、収益性向上と  
事業・ビジネスモデルの大変革を加速する

改革を駆動させる、3つの核心要素

## 論理的な設計図

ビジョンを具現化するための  
明確な実行計画



## 社長ビジョン

進むべき方向を示す揺るぎない方針

## 活性化した人財と組織文化

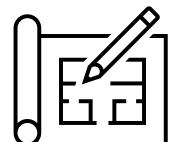
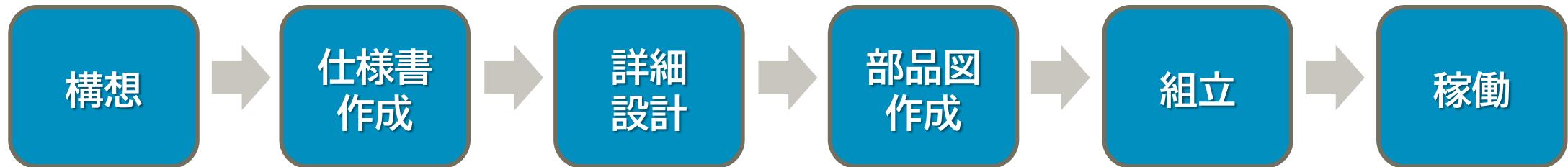
設計図を実行し、変革を推進する  
原動力

1. 当社の現状と課題
- 2. 変革と成長へ再設計**
3. 設計図概要と変革の進捗
4. 変革の達成の姿
5. 総括

## 2. 変革と成長へ再設計



会社を機械に例えると



目標利益10%から、論理的に再設計する

**営業利益10%確保するビジネスの詳細を丁寧に見直す**

## 2. 変革と成長へ再設計

事業変革・再編 ⇒ 成長加速 + 新ビジネスモデル創出

事業変革・再編

無線・通信事業の構造改革

マイクロデバイス事業の構造改革

マテリアル事業への対処



### 無線・通信事業の成長加速

- コア事業基盤の強化・拡大、Organic Growth<sup>※1</sup>
- プラットフォームを活用した事業機会拡大
- EDMS<sup>※2</sup>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<sup>※3</sup>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

## 2. 変革と成長へ再設計

|   | 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<br>    | 完   | 完     | 完    | 進行中   | 進行中 | 未  | <ul style="list-style-type: none"> <li>構造改革を断行、力タチは整え済み</li> <li>これから魂を入れていくフェーズ</li> </ul>  |
| マイクロデバイス事業<br> | 完   | 進行中   | 未    | 未     | 未   | 未  | <ul style="list-style-type: none"> <li>構造改革に着手済</li> <li>計画を実現し、力タチを整えていくフェーズ</li> </ul>   |
| マテリアル事業<br>    | 完   | 進行中   | 未    | 未     | 未   | 未  | <ul style="list-style-type: none"> <li>基本構想に対する見極めは完了</li> <li>可能性のある事業 → 仕様書作成フェーズへ</li> <li>新たな素材ビジネス方針に合わない事業 → 切り出し判断</li> </ul> |
| 新ビジネスモデルの創出   | 進行中 | 進行中   | 未    | 未     | 未   | 未  | <ul style="list-style-type: none"> <li>無線・通信技術を軸に、新たなビジネスモデルを検討</li> <li>構想段階で模索中</li> </ul>   |

・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

## 2. 変革と成長へ再設計: 事業変革推進の基準

収益目標

連結営業利益  $\geq 10\%$

= 各事業の再設計判断基準

企業価値目標

ROIC > WACC

(WACC ≈ 6% 2025時点)  
今後7%程度に上がる想定

⇒ 事業再設計の効率化判断基準: ROIC  $\geq 7\%$

1. 当社の現状と課題
2. 変革と成長へ再設計
- 3. 設計図概要と変革の進捗**
4. 変革の達成の姿
5. 総括



## 無線・通信事業

### 無線・通信事業の設計図

#### 日本無線(JRC)の構造改革

##### phase1

- 新 One JRC へ 会社組織の再編  
STEP1:2025年7月～  
STEP2:2026年1月～
- 早期退職優遇制度導入による固定費削減  
～2025年11月

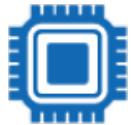
##### phase2

JRC 組織再編(2026年4月～)

##### 設計の概要

- JRCと国際電気(KDE)が両輪となり、ソリューションによる人々の安心・安全を提供することで社会に貢献する『無線通信トータルエンジニアリングカンパニー』になる
- Organic Growth で2030年に売上高3,000億円、営業利益300億円を目指す

### 3. 設計図概要と変革の進捗



#### マイクロデバイス事業

##### マイクロデバイス事業の設計図

###### 日清紡マイクロデバイスの構造改革

*phase1*

早期退職優遇制度導入による固定費削減  
(実施中～2026年6月)

*phase2*

抜本的に事業内容・構造の見直し



###### 設計の概要

- まずは構造改革で収益性の改善を優先する
- 半導体事業の将来像をゼロリセットで描く



## マテリアル事業

### マテリアル事業の対処

#### 事業見直し

- 培ってきた素材技術、生産技術を丁寧に見直し、技術の棚卸を実施中
- エレクトロニクス分野の素材に注目して、取り組むべきテーマを選定

新たな素材ビジネス方針に合わない事業  
→切り出し判断

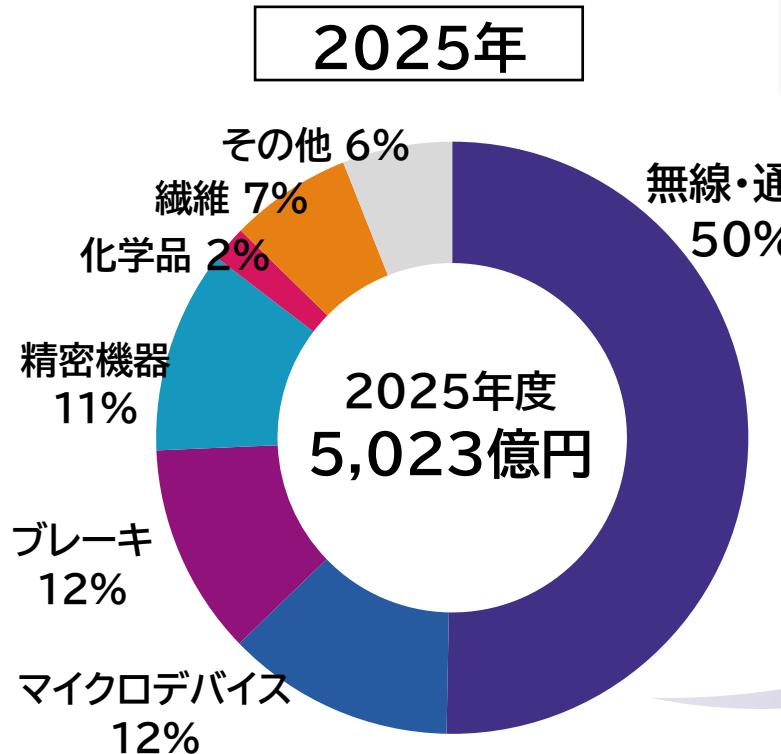
#### 設計の構想

#### 「Sustainable Smart Materials -持続可能な社会を支える素材産業」

- 環境性能と機能知能を両立する次世代マテリアル・ソリューション事業として位置付け
- 従来の繊維、化学、摩擦材などの基盤技術を活かしつつ、脱炭素、電動化、通信、再生可能エネルギー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』を展開

1. 当社の現状と課題
2. 変革と成長へ再設計
3. 設計図概要と変革の進捗
- 4. 変革の達成の姿**
5. 総括

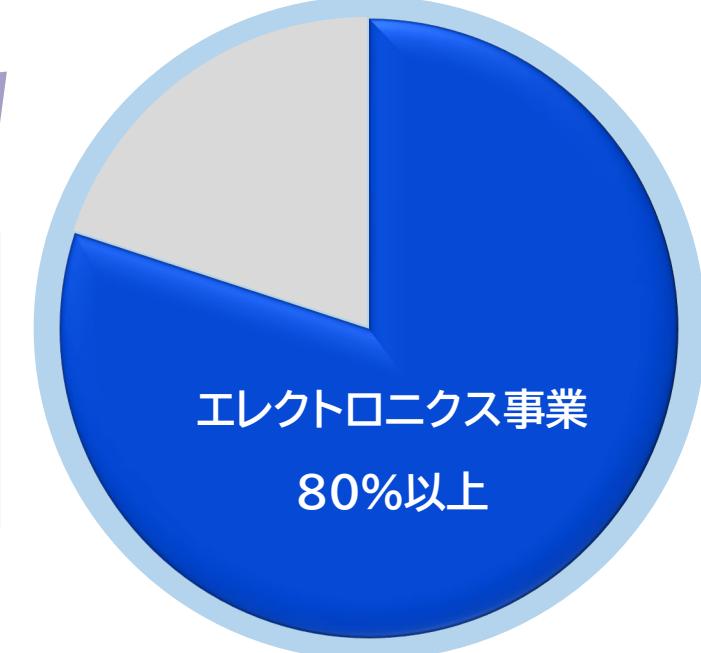
## 4.変革の達成の姿：事業ポートフォリオの進化



ビジネスモデルの転換と  
高収益化の実現

- 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

目指す姿  
**2030年**



### 無線・通信事業

売上高 : 2,518億円  
営業利益 : 176億円

### 無線・通信事業

売上高 : > 3,000億円 (Organic Growth)  
営業利益 : 300億円

エレクトロニクス事業:無線・通信+マイクロデバイス+新規事業

各事業の基準: 営業利益10%以上

2026年には構造改革を終えて、稼ぐ力を作る  
→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**

## 営業利益ターゲット

喫緊の課題である「稼ぐ力をつける」（＝営業利益を重要指標とする）

単位:億円

|            | 2024年度<br>(実績) | 2025年度<br>(実績) | 2026年度<br>(計画) |
|------------|----------------|----------------|----------------|
| 無線・通信      | 75             | 176            | 171            |
| マイクロデバイス   | ▲70            | ▲55            | ▲5             |
| マテリアル      | 48             | 64             | 49             |
| 不動産        | 176            | 126            | 64             |
| その他・全社費用等  | ▲64            | ▲48            | ▲69            |
| 合計         | 165            | 264            | 210            |
| 不動産・その他 除き | 53             | 185            | 215            |

2030年度  
300億円へ



2026年度計画では、無線・通信事業の利益が増加※し、不動産利益は減少

※2024年度比



# 無線通信事業 全体戦略

～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～

2026年2月10日  
日清紡ホールディングス株式会社

## 「安心・安全な社会の実現」

現場の最前線で活躍するフロントラインワーカーをDXで支援



日本無線 “無線通信トータルエンジニアリングカンパニー” 国際電気

～ × × 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～

- 長年培った無線通信技術を基に社会の現場で毛細血管網/抹消神経系統的に無線環境を構築
- 現場の無線通信網を基幹ネットワークとシームレスに接続し、現場のDXを実現
- モノづくりからDXによる課題解決までを自己完結型で実現し、ワンストップで提供

## 2. 無線通信トータルエンジニアリングカンパニー

高度な技術と豊富な経験、"安心の無線通信インフラ"と"DXソリューション"で

### フロントラインワーカーを支援

日本の様々な業種・分野で、現場の最前線で働く人びと



#### 止まつ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、全国拠点でお客様をサポート

#### お客様の課題解決・ソリューションを提案

- 防災・社会インフラ・防衛等の様々な分野での実績・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

保守

日本無線  
国際電気

機器  
提供

運用  
支援

システム  
構築



#### ミッションクリティカルな運用に対応した製品

- 様々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



#### 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

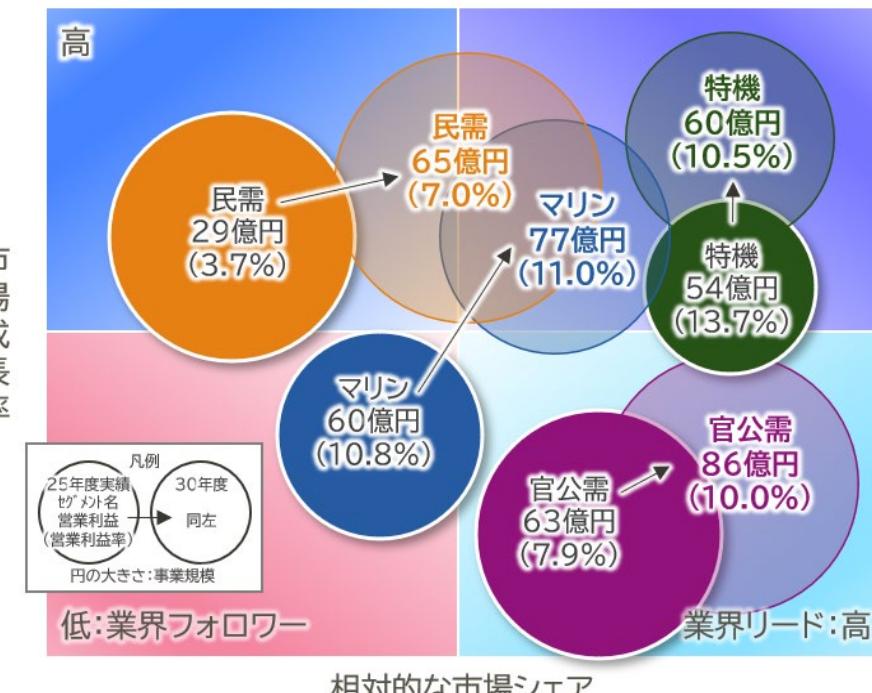
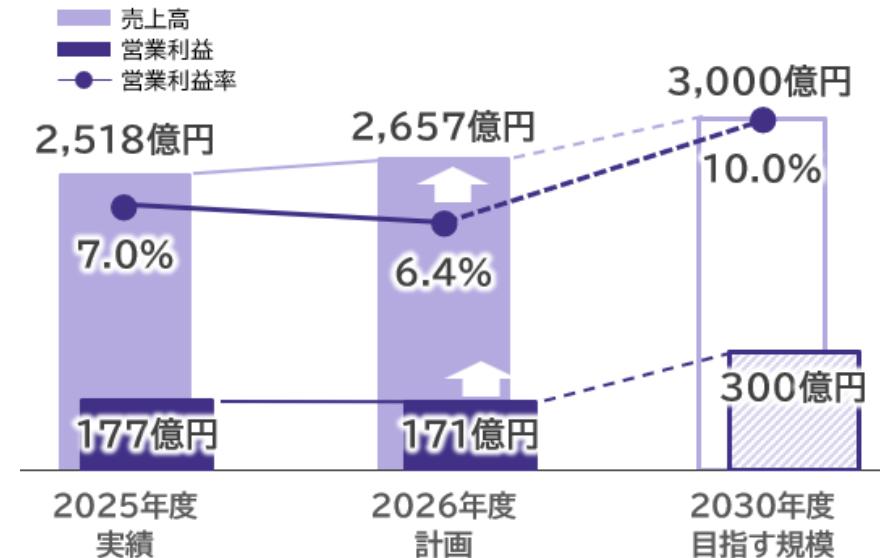
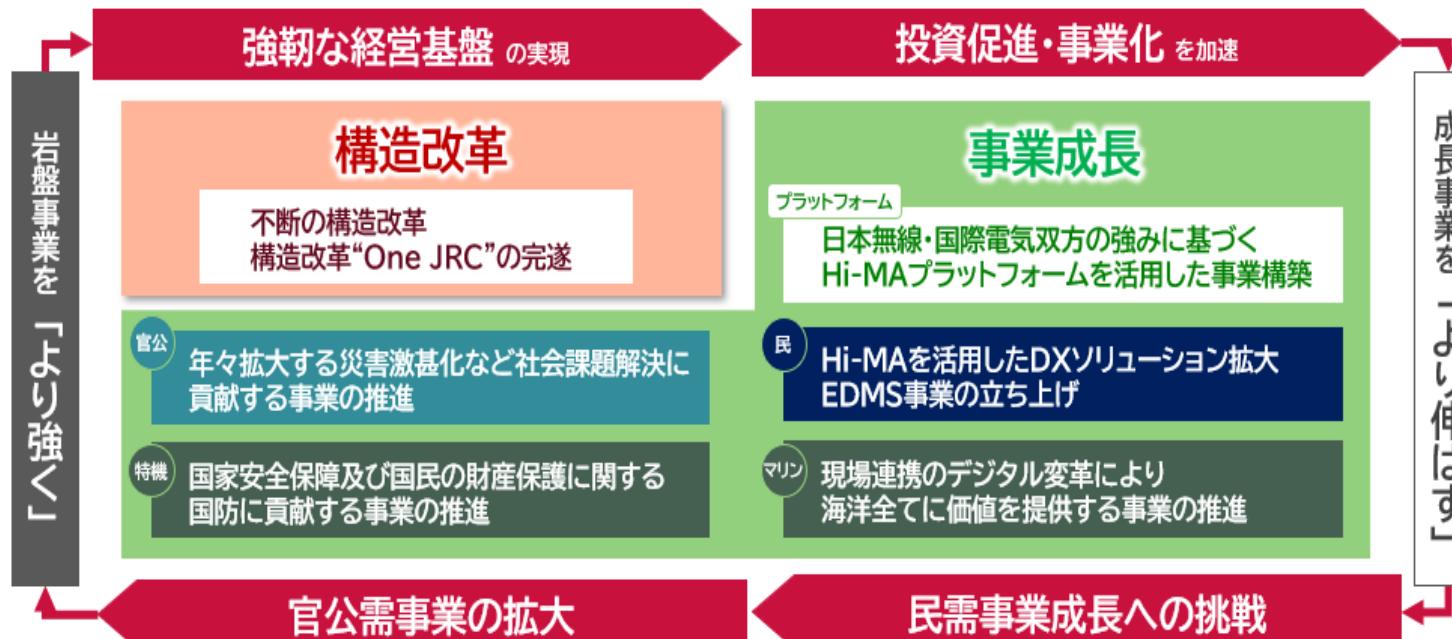


#### Hi-MAプラットフォームで シームレスに社会の現場の隅々まで接続

- 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

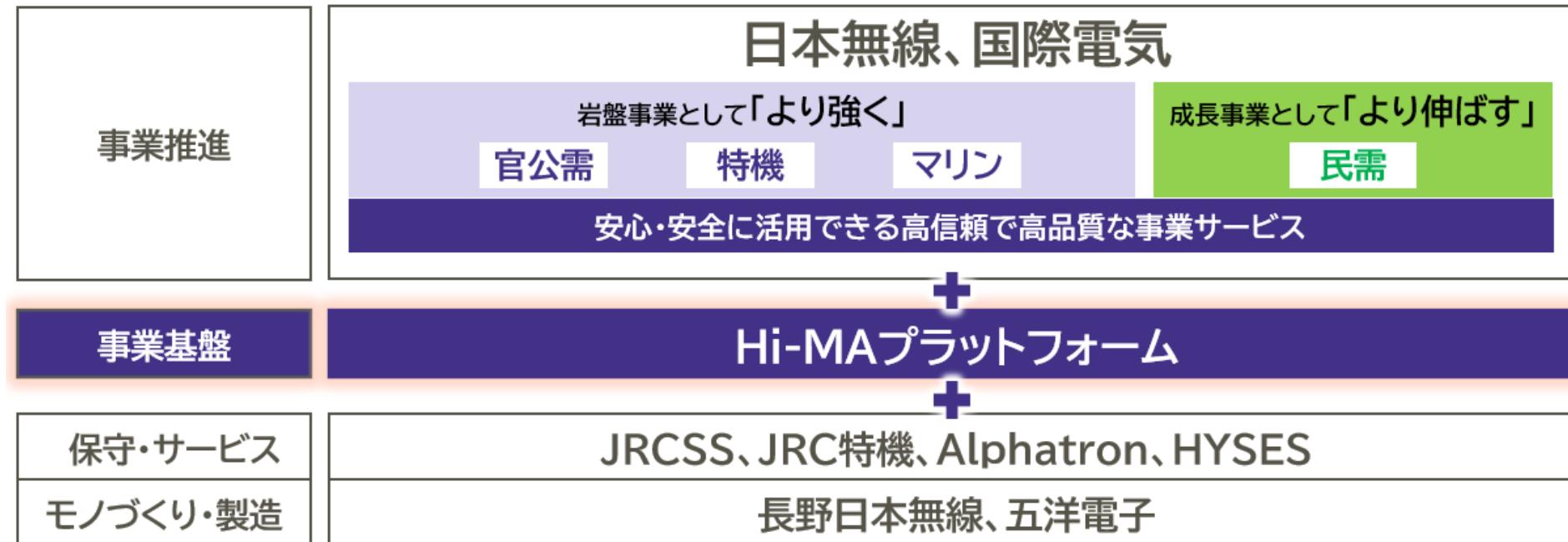
### 3. 無線通信事業の推進 一事業方針一

- 2030年度の売上高3000億円・  
営業利益300億円・営業利益率10%を目指す
- 不断の構造改革と事業成長の追求の両輪で実行
- 岩盤事業を「より強く」、成長事業を「より伸ばす」  
～Hi-MAプラットフォームを活用した事業推進～



### 3. 無線通信事業の推進 一事業体制一

- 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」に区分し、グループ各社で分担
- 事業基盤“Hi-MAプラットフォーム”に基づいた業務プロセスの構築



安心・安全に活用できる高信頼で高品質な事業サービスを  
自己完結型で効率よく実現し、ワンストップでの市場提供

### 3. 無線通信事業の推進 ー日本無線グループ構造改革 One JRCー

NISSHINBO

■「変わらない会社/成長しない会社」からの信用回復 → 「変わる会社/成長する会社」への変貌

～過去15年の複数改革プロジェクトの成果不十分を反省し、不退転の覚悟で本構造改革“One JRC”を断行～

□目的：営業利益率10%を実現可能な収益基盤・事業基盤の構築

- ① 岩盤事業/ソリューション事業の黒字化
- ② 複雑な組織体制、事業構造の重複・無駄を排除
- ③ 成長事業/民需事業の立上げ など



□目指す姿：“One JRC”としての日本無線グループの真の連結経営の実現

日清紡グループのコア事業“無線通信事業”を牽引する経営基盤の確立と企業価値向上

#### この1年でやったこと。次の1年でやること

2026/1 新構造スタート

フェーズ 1【グループ構造の再編】  
～組織体制を変え～

生産・事業・管理部門体制の再編で無駄を排除

- ①事業会社は、4社から2社へ集約
- ②生産会社は、6社を1社へ統合。調達機能も集約
- ③早期退職優遇制度の実施

2026年度

フェーズ 2【業務プロセス改革】  
～魂を吹き込み～

事業部制から機能別組織体制への移行

- ①業務プロセスの見直し・清流化とHi-MAによる設計共通化でQCD改善・ロスコスト削減の実現
- ②アフターサービス機能の見直し・集約検討

2026-2027年度

フェーズ 3【事業ポートフォリオ改革】  
～成長への挑戦～

事業の選択と集中による成長分野への注力

- ①民需事業の立ち上げ・再構築 → コア事業化  
・機器(単品)販売からシステム販売へシフト  
・社会・産業インフラ領域への参画
- ②EDMS事業・サービス事業の立上げ

### 3. 無線通信事業の推進 一システム開発戦略一

#### ● 共通化事業基盤の全面採用 ~Hi-MAプラットフォーム~

- 階層型アーキテクチャ、Hi-MA(Hierarchical Monozukuri Architecture)は、高品質な開発を効率よく実現する目的で制定したもので、製品開発からシステム・ソリューション構築に至る全ての開発に適用
- 日清紡グループの無線通信事業は、下記で構成されるHi-MA準拠の事業基盤、Hi-MAプラットフォーム上に構築

**無線通信プラットフォーム**:シームレスで高信頼な無線通信環境の実現

**データ管理プラットフォーム**:現場データの蓄積・分析・解析基盤

**エッジプロダクト**:現場でのセンシングと簡易AI処理を実現する製品群

- 社会インフラに適用可能なレベルのサイバーセキュリティを実現すべく、SASEやPSIRTなどを具備して、安心・安全な利用を担保

#### ● 業務アプリケーションの開発方式 =「野面積み」方式

- Hi-MAプラットフォームの機能をAPIを介して活用
- 定型的な運用機能(業務アプリの起動やアプリ間連携等)は、共通ミドルで提供し、多様なソリューションの迅速な開発を実現
- APP(共通性の高い業務アプリ)の組み合わせで主要機能を実現し、不足部分は個別開発で補完する野面積み方式で、広範で多様な**民需市場ニーズ**への柔軟な対応を実現し、**民需事業**の拡大に挑戦

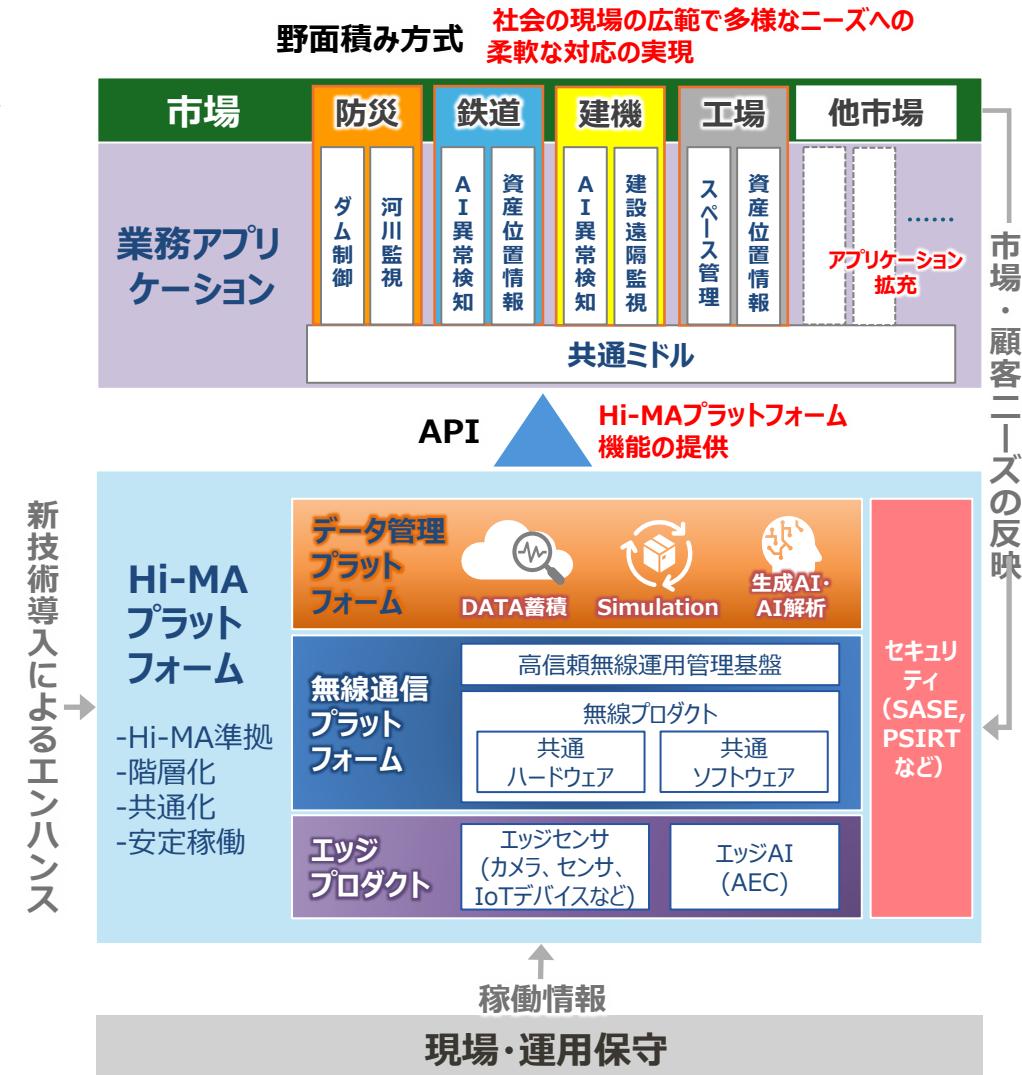


図. Hi-MAプラットフォームと野面積み方式

無線通信トータルエンジニアリングカンパニーとして、  
2030年度目標達成を目指して構造改革、事業成長に邁進

### ■ 構造改革“One JRC”の完遂

日本無線グループの真の連結経営の実現による経営基盤の盤石化

### ■ Hi-MAプラットフォームを徹底活用による事業成長への挑戦

民需事業の立ち上げ・拡大

EDMS事業の立ち上げ

研究開発、販売力強化に向けた施策の策定・実行

2030年度

売上高:3000億円、営業利益:300億円、売上高利益率:10%



本資料に記載されている業績予想につきましては、現時点で入手可能な情報に基づき  
当社で判断したものであり、その達成を約束するものではありません。