



# Diversity and Diversification



統合報告書 2018

2018年3月期

**NISSHINBO**

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

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

**NISSHINBO**

## 親愛なる株主、投資家の皆様

日清紡ホールディングス株式会社の統合報告書をお手にして頂き、誠にありがとうございます。

昨年7月、当社は初めて統合報告書を発行し9月、是例の海外ロードショーに臨みました。そこで実感したのは、財務情報はもちろん非財務情報とりわけESG情報への関心の高まりでした。

かねてより私は、企業価値向上のためには、財務・非財務両面のバランスのとれた発展と、多様性の尊重が重要と考え、経営に当たっています。世界No.1の自動車用ブレーキ摩擦材事業、社会インフラや船舶の安全航行と変える無線通信事業、IoTの普及に伴い急成長を思込ぶマイクロデバイス事業など、当社グループの事業は多岐にわたります。グローバル化とともに、事業の深化・複雑化が増す現在、あらゆる面における多様性の活用こそ、イノベーションと持続性ある成長の基盤であると考えています。

財務・非財務情報をまとめた統合報告書は、このような当社グループの企業価値向上への取り組みをお伝えするのに最適なツールとの思いで制作致しました。

忌憚のないご意見をお聞かせ頂ければ幸いです。

2018年7月

日清紡ホールディングス株式会社  
取締役社長 河田 正也

目次

**会社紹介**

1 日清紡グループのスナップ・ショット

2 日清紡グループの目指す姿

4 日清紡グループの歴史

**経営戦略**

6 トップメッセージ

12 社会ニーズに適った事業構造へ

14 日清紡グループのビジネスモデル

**特集**

16 **Mobility**

17 JRCモビリティ 加藤社長インタビュー

20 **Energy**

21 R&Dインタビュー

24 **Environment**

27 **Safety**

31 **Philosophy**

ESGインデックスへの採用



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

編集方針

日清紡グループの2018年3月期統合報告書では、財務情報および事業戦略に関する情報に加え、当社グループの事業活動をより深くご理解いただくため、ESG(環境・社会・ガバナンス)情報の掲載を充実させています。当社グループでは、収益的な成長のみならず、人材育成や環境配慮などを通じた企業価値の向上にも真摯に取り組んでいます。

**事業概要**

38 At a Glance

40 エレクトロニクス事業(無線・通信事業)

42 エレクトロニクス事業(マイクロデバイス事業)

44 マイクロデバイス事業の戦略

46 ブレーキ事業

48 精密機器事業

50 化学品事業

52 繊維事業

54 不動産事業

**経営基盤**

56 社長・社外取締役対談

60 取締役・監査役および執行役員

62 コーポレート・ガバナンス

66 リスクマネジメント

67 コンプライアンス

**財務報告**

70 日清紡グループの財務戦略

72 過去11年の主要財務指標の推移

74 経営者による財務・経営成績の分析

80 財務諸表

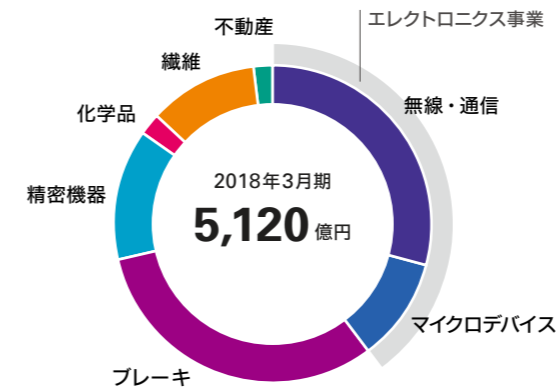
---

87 沿革

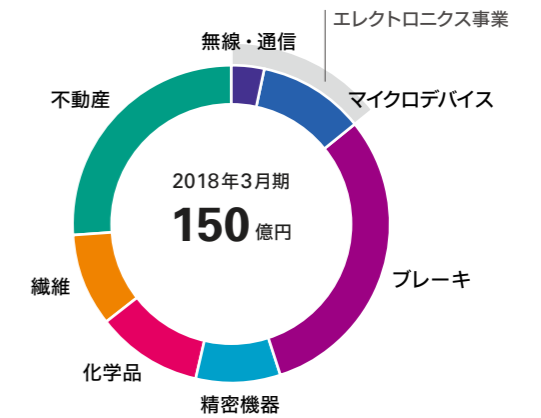
88 日清紡グループ主要関係会社一覧

89 会社概要

売上高

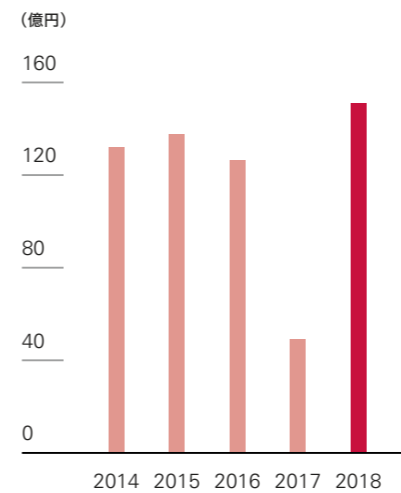


営業利益

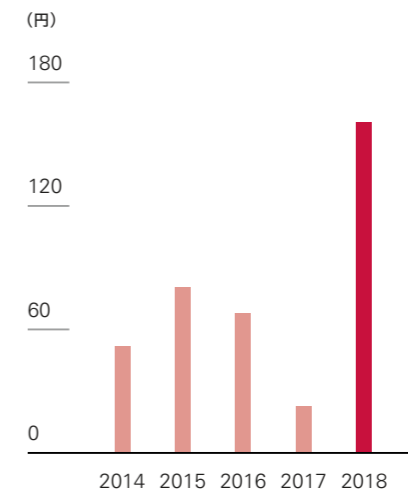


(3月31日に終了した事業年度)

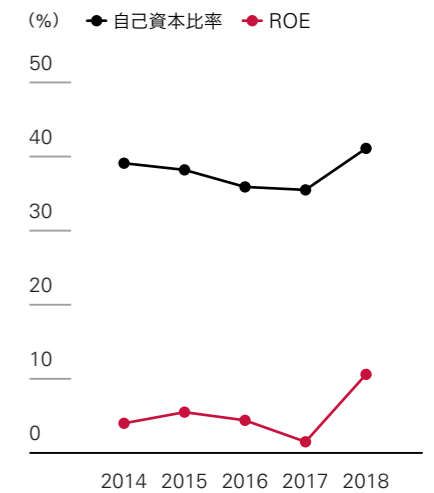
営業利益



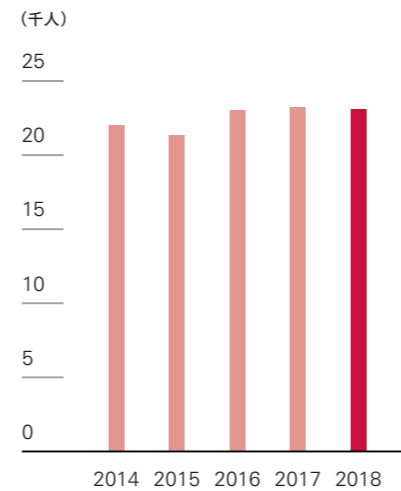
EPS



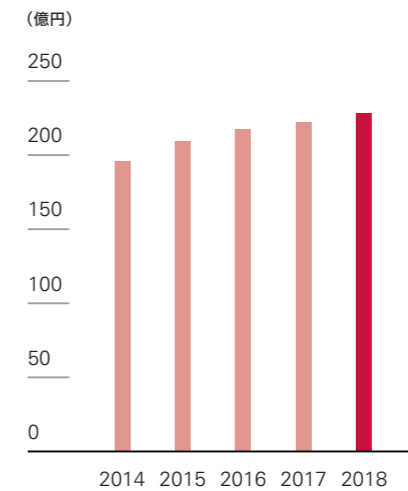
自己資本比率とROE



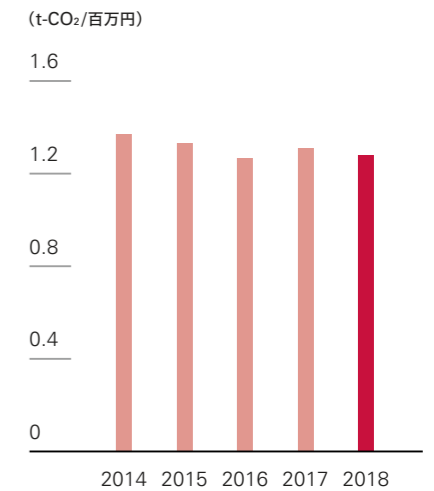
社員数



研究開発費



売上当たり温室効果ガス排出量





「環境・エネルギーカンパニー」グループ

日清紡ホールディングス(株)は、持続可能な社会の実現に貢献する「環境・エネルギーカンパニー」グループとして、2025年12月期にROE 12%、売上高1兆円の達成という長期業績目標を掲げています。「無線・エレクトロニクス」「オートモーティブ・機器」「素材・生活関連」「新エネルギー・スマート社会」を戦略的事業領域とし、グローバル社会にソリューションをもたらす企業へと成長を続けます。

Safety

+

Quality

+

Customer



日清紡グループのSDGsへの貢献

日清紡ホールディングス(株)は、グループ企業理念である「企業公器」に「持続可能な社会の実現を目指す」と謳っています。私たちの目指す方向はSDGsと重なっており、「環境・エネルギーカンパニー」グループとして、事業を通じてSDGsの達成に貢献していきます。



# 技術新時代・ 超スマート社会への挑戦



日清紡ホールディングス(株)は、加速する技術進歩やスマート社会への移行など、グローバル社会の大きなうねりと新しい時代を見据えて、新たな挑戦を続けていきます。「グループ経営」「グローバル経営」「環境経営」「ダイバーシティ経営」「キャッシュフロー経営」を一層強化し、持続可能な社会に貢献していきます。

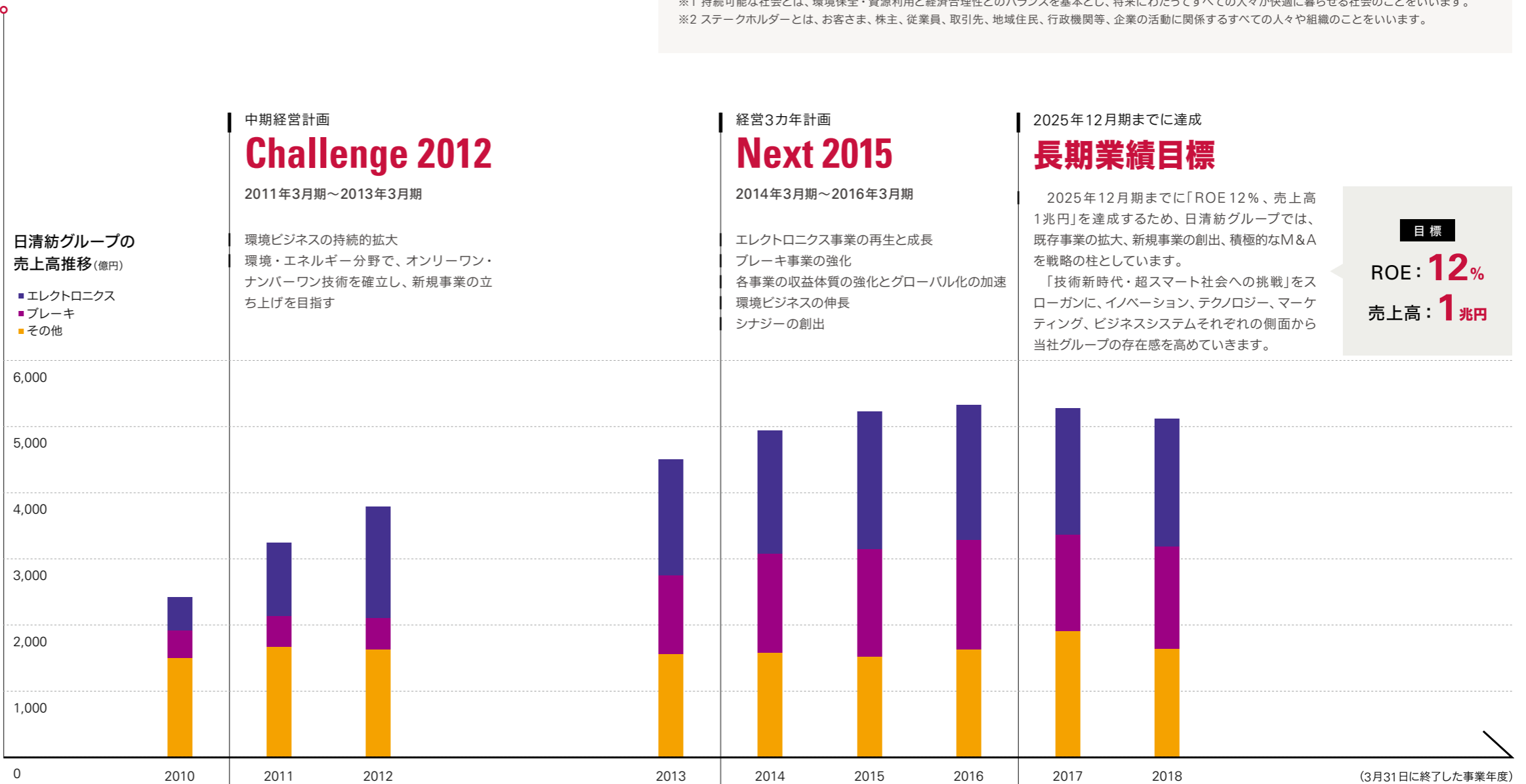
日清紡績株式会社(現・日清紡ホールディングス株式会社)は1907年、高級綿糸の大量生産を担う紡績会社として産声を上げました。戦後は非繊維部門での事業を開拓し、積極的に活動を展開してきました。「企業公器」を企業理念の先頭に掲げ、事業を通して人間社会に貢献していくことが当社の使命であると考えています。

当社グループは1945年以降、戦後の復興や高度経済成長の流れの中で、ブレーキ、化学品など、祖業の繊維以外の分野へ本格的に進出しました。1960年代はモータリゼーションの追い風を受けてブレーキ事業が拡大し、精密機器や化学品などの部門でも、新工場建設や設備増強などを積極的に行ってきました。

1985年のプラザ合意以降、進行する円高の影響で事業の再構築を実施し、繊維部門・非繊維部門ともに海外への進出を活発化させた結果、1990年には非繊維部門の売上高が初めて全体の50%を超えました。

### 創立以来の歩み

- 1907年 日清紡績(株)を設立
- 1944年 摩擦材の生産を開始
- 1946年 西新井工場が化成工場として稼働  
摩擦材部門でブレーキライニングの生産を開始
- 1958年 日本高分子管(株)を設立し、合成樹脂製ホビンの生産を開始
- 1960年 化学品分野で、硬質ウレタンフォームの生産を開始
- 1981年 館林化成工場竣工(現・館林事業所)
- 1997年 Nisshinbo Automotive Manufacturing Inc.を設立(米国)
- 1999年 Saeron Automotive Corporationを設立(韓国)
- 2000年 コンチネンタル・テーベス(JV)を設立  
(現・コンチネンタル・オートモーティブ(株))
- 2005年 新日本無線(株)の株式を追加取得

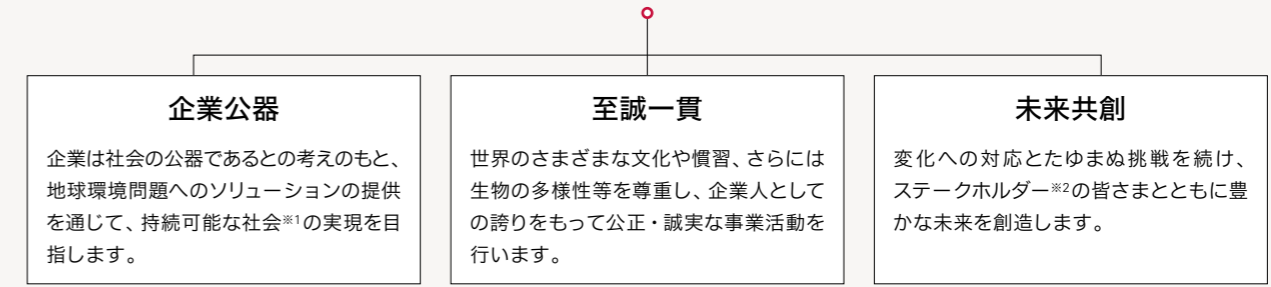


2009年4月 持株会社体制開始

2010年12月 日本無線(株)と長野日本無線(株)を連結子会社化

2011年11月 TMD Friction Group S.A.を完全子会社化

## 日清紡グループの企業理念



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

### 経営3カ年計画

## Next 2015

2014年3月期～2016年3月期

エレクトロニクス事業の再生と成長  
ブレーキ事業の強化  
各事業の収益体質の強化とグローバル化の加速  
環境ビジネスの伸長  
シナジーの創出

### 2025年12月期までに達成

## 長期業績目標

2025年12月期までに「ROE 12%、売上高1兆円」を達成するため、日清紡グループでは、既存事業の拡大、新規事業の創出、積極的なM&Aを戦略の柱としています。

「技術新時代・超スマート社会への挑戦」をスローガンに、イノベーション、テクノロジー、マーケティング、ビジネスシステムそれぞれの側面から当社グループの存在感を高めていきます。

目標

ROE: 12%

売上高: 1兆円

# Diversity and Diversification

日清紡ホールディングス株式会社  
代表取締役社長  
河田 正也



## 2018年3月期経営成績

減収でしたが、  
純利益は大幅に増加しました。

決算ハイライト	17/3期 実績	18/3期 実績	前期比	
			増減額	増減率
売上高	527,274	512,047	-15,227	-2.9%
営業利益	4,890	15,085	+10,195	+208.5%
経常利益	10,556	19,700	+9,144	+86.6%
親会社株主に帰属する 当期純利益	3,574	26,352	+22,778	+637.2%

当期の業績は、売上高が前期比2.9%減の5,120億円、営業利益が前期比208.5%増の150億円、親会社株主に帰属する当期純利益が263億円となりました。減収増益の要因は次のとおりです。

減収の主要因は、紙製品事業を大王製紙(株)へ譲渡したことです。当社は現在、オートモーティブおよび超スマート社会関連ビジネスに経営資源を重点配分する方針のもと、成長戦略を遂行しています。紙製品事業は70年の歴史を持つ事業で、直近2017年3月期には326億円の売上高(営業利益26億円)がありましたが、専門大手の大王製紙(株)のもと、一層の発展の機会を得ていくことが望ましいと判断し譲渡したものです。

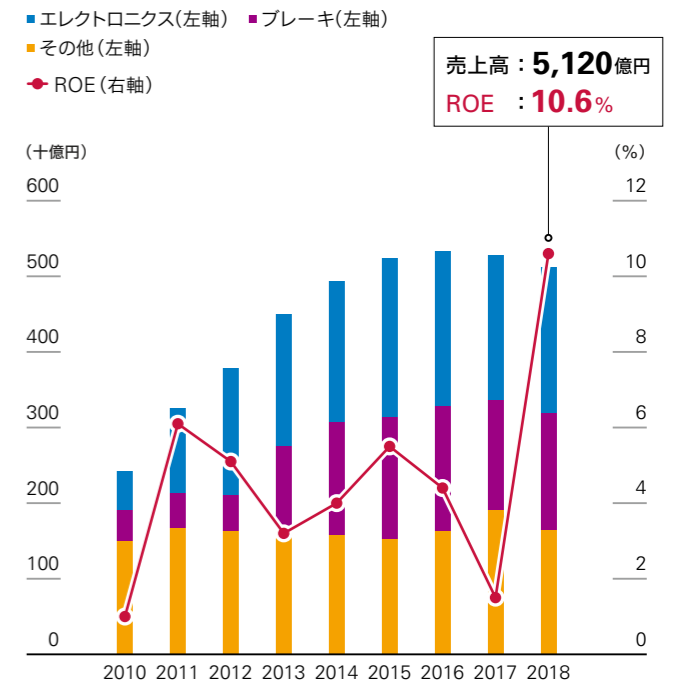
営業利益の増益要因は二つです。一つは、エレクトロニクス事業において日本無線(株)が黒字化した(営業損益：前期▲54億86百万円→当期6億93百万円)ことです。主力のマリンシステム事業においてアフターマーケット向け機器や中小型船向け機器をてこ入れし、拡販につなげました。また日本無線(株)のソリューション・特機事業では大型防災分野での減収がありましたが、全社的な固定費削減などが奏功しました。もう一つは、ブレーキ事業において欧州のTMD社買収に伴って過去5期にわたり発生していたのれんが前期

で償却終了したことです。これは、60億円弱の増益要因でした。

経常利益は営業利益増に伴い増益。親会社株主に帰属する当期純利益が大幅増益となったのは、紙製品事業の譲渡による関係会社株式売却益117億円と賃貸用不動産の売却益54億円の計上があったことによるものです。

## 長期業績目標の ROE9%超を達成しました。

売上高・ROE推移 (3月31日に終了した事業年度)



2009年、日清紡績(株)を分社化し、持株会社の日清紡ホールディングス(株)を設立しました。そのとき定めた長期業績目標は、2018年3月期に売上高6,000億円・ROE9%でしたが、そのうちROE目標を達成しました(当期10.6%)。売上高は未達でしたが、資本効率の改善が優先です。ただ当期は、事業譲渡や不動産売却に伴う特別利益の寄与が大きかったことも否めません。当社グループの営業利益を引き上げるべく、努力が必要です。

今期は、決算日を3月31日から12月31日へ変更するため、変則決算となり、業績としては比較しにくいですが、実質的には増収増益のペースです。

2017年から今日までの取り組み

成長に向けての経営資源を重点配分します。

成長に向けては、グループ経営とグローバル経営を強化し、攻めと守りのガバナンスの両方を高めていくことが重要だと考えます。経営資源をオートモーティブと超スマート社会関連ビジネスへ重点配分する方針を掲げて、成長戦略を加速しています。2017年以降の主な取り組みを振り返ります。

各事業における取り組みと成果

- 紙製品事業の譲渡
- 自動運転技術の開発ベンチャー(株)ZMPへの出資
- 摩擦材の新しい製造拠点を中国・煙台に設立
- 日本無線(株)の完全子会社化
- 白金代替触媒「カーボンアロイ触媒」を実用化
- リコー電子デバイス(株)の連結子会社化
- 環境規制対応製品の「銅フリー摩擦材」の継続的なラインナップ拡充
- ドラムブレーキ事業の譲渡
- JRCモビリティ(株)設立
- 新日本無線(株)の完全子会社化
- 事業を横断した取り組みとして、横串活動の拡大・強化

コーポレート・ガバナンスや  
ステークホルダー関連における取り組みと成果

- 顧問・相談役制度の廃止
- グローバルな事業活動の監査を充実させるため、デロイト・トーマツを会計監査人として追加選任
- GPIFが採用したESGインデックス「MSCIジャパンESGセレクト・リーダーズ指数」と「MSCI日本株女性活躍指数(WIN)」の構成銘柄に選定される
- 海外ロードショーの継続的な実施

- 統合報告書の発行(GPIFの国内株式運用機関が選ぶ「優れた統合報告書」と「改善度の高い統合報告書」に選定される)
- 決算日を3月31日から12月31日へ変更、IFRS(国際財務報告基準)への移行を視野に

これからの日清紡グループ

ROEとESGを重視して以下の施策を実践し、量的成長と質的向上の両方を追求します。

投資家との建設的対話について

投資家と対話をする機会を大事にします。現在、機関投資家を招いて通期と半期、年に2度、決算説明会を開催しており、社長の私や担当役員が出席し、市場の声と直接向かい合う貴重な機会としています。

また、スチュワードシップ・コードの浸透を反映して、エンゲージメント・ミーティングの要望も増えてきています。ご要望には積極的に対応し、客観的な視点からの意見をもらって、経営に活かしています。

ROEの向上について

当社の資本コストからして、ROE9%はクリアしなければならない水準であり、かねてから長期目標としていたROE9%という目標は当期達成できました。しかし、特別利益の貢献による度合いが大きいのも事実です。肝心なのは営業利益を伸ばすことです。

次の長期業績目標では、ROEの目標を2025年に12%としています。ROE12%は、グローバル化を進める以上狙うべき水準と考えます。売上高の目標は1兆円。日清紡ホールディングス(株)設立初年の2009年から現在までのCAGR(年平均成長率)9.8%と比較しても実現可能なレベルだと考えます。しかし、売上高を追うことよりも資本効率の向上を重視すべきです。優先される目標はROE12%と考えています。

ただしROEを財務レバレッジで上げようとは考えていません。繰り返しになりますが、肝心なのは営業利益の向上です。以下に2025年時点でのB/Sと営業利益の想定を示します。

- ▶ 財務の健全性や事業環境の変化に対するリスクを考慮すると、自己資本比率は30%ないしは40%程度を維持する。
- ▶ 現在:総資産6,500億円以上(売上高5,000億円強) →2025年時点:総資産≒売上高ぐらいまでシェイプアップして、重いB/Sをより筋肉質にする。
- ▶ これらのことを勘案すると、2025年時点での株主資本はおよそ4,000億円。ROE12%のためには純利益で500億円程度、税率を考慮すれば営業利益は700~800億円ぐらいのレベルになる。

以上の想定から、事業特性により各事業でバラツキはありますが、全体では売上高営業利益率を7~8%以上に引き上げる必要があります。

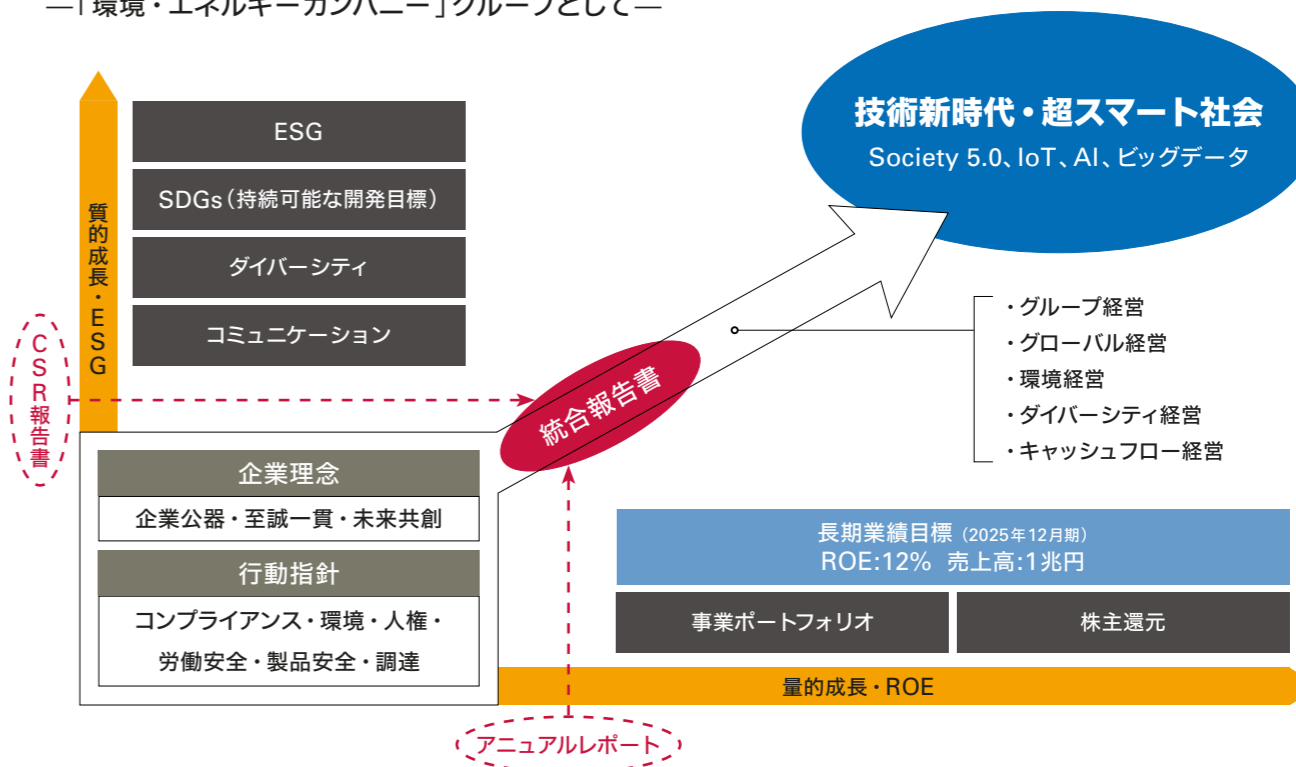
一方で、「量的成長」に偏重するとどこかで歪みが生じ、持続的な成長が損なわれることとなります。その軌道修正を「質的成長」すなわちESGの視点から常に行っていくといけません。質量相まって成長して初めて健全な発展を遂げることができると考えています。こうした考えをグラフ化すると、以下のようになるところでしょう。

ESG・SDGsへの取り組みについて

海外投資家を定期的に訪問し意見を交換していますが、2017年は特にESG投資への関心の高まりを肌で感じました。我々日清紡グループは、もともと「環境・エネルギー

グループ企業価値の向上

—「環境・エネルギーカンパニー」グループとして—



ギーカンパニー」グループを標榜し、「企業公器」を企業理念の一つに掲げています。

ESGの「E」については、事業を通じた社会貢献という形でしっかり根付いていると考えています。その一例として、グループ会社の日本無線(株)が現在進めている「ブラジル・パラナ州向け雨量レーダー普及促進事業」があります。これは、局地的豪雨による土砂災害リスクの高い地域の降雨量を高精度に計測し、早期に警戒を呼びかけるシステムです。2018年初から実証実験が始まっています。

環境経営を推進する取り組みについては、後ほどまとめて報告しています(P36～37参照)。

ESGの「S」については、かねてから協賛してきたジュニアテニスの選手育成に加え、今年から卓球日本代表のオフィシャルスポンサーになりました。スポーツ振興を通じ次世代を担う若者の活躍を応援していきたいと考えています。

また、グループ組織風土を変革して、シニア層や女性など多様な人財の活躍を支援できるように推進体制を整備中です。まず今回は現状把握のために従業員サーベイを実施しました。並行して、世界各国・各地域にある拠点単位でも地域貢献活動に積極的に貢献しています。

ESGの「G」についてですが、当社は透明・公正かつ迅速・果断な意思決定のもと、攻めのガバナンスで持続的な成長と中長期的な企業価値の向上に努めており、昨年は顧問・相談役制度を廃止しました。今年は、当社取締役の企業価値向上への貢献意欲をさらに高めるため、役員報酬制度を見直し、従来のストックオプションに代えて、譲渡制限付株式報酬制度を導入しました。

今後とも社会と共生し社会へ貢献していく企業として、より積極的にESGに取り組んでいきます。

同時に国連が提唱するSDGsへの取り組みも重要です。当社グループの長期業績目標は2025年に据えていますが、SDGsはその先2030年に向けて世界的な優先課題や世界のあるべき姿を明らかにしています。17の持続可能な開発目標には、我々の取り組んでいる開発

テーマや保有技術と共通したの多いと感じています。今回はバリューチェーンをマッピングすることから始めたところですが、経営へいかに統合していくかを見据えながら進めていきます。

ESGに関するより詳しい情報は、当社グループのCSRウェブサイトをご覧ください。

<http://www.nisshinbo.co.jp/csr/>

### コーポレートガバナンス・コードへの対応について

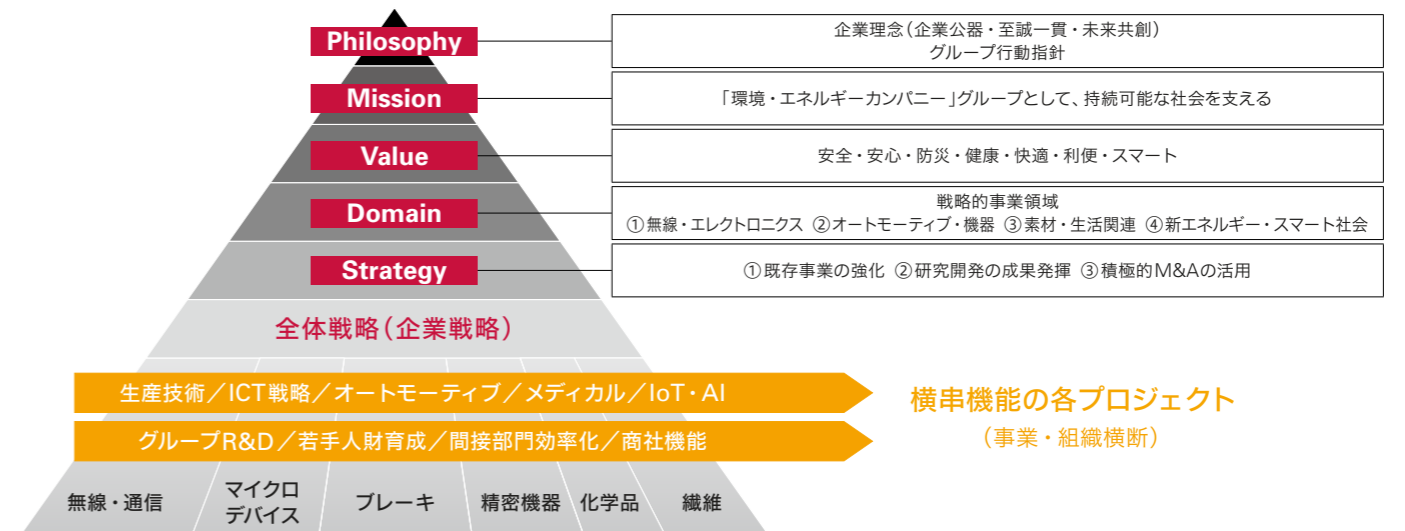
2018年6月にコーポレートガバナンス・コード(CGコード)が改訂されました。その趣旨をよく理解し、当社のコーポレートガバナンス・ポリシー(CGポリシー)も適切に改訂していきます。投資家は特に株式の政策保有について関心が高いですが、当期の取り組みは次のようなものでした。

- CGポリシーに謳ったとおり、当社は保有意義および経済合理性の有無を定期的に検証し、取締役会において継続保有・売却の判断をしている。
  - 2015年3月期には85銘柄あったが、毎年段階的に縮減に努め、73銘柄まで縮減した(当期は7銘柄縮減)。
  - 同時に保有株式数の縮減も図っている。
  - 逆に当社株式の売却を打診されるケースもある。改訂でCGコードに新たに加えられた補充原則※にあるとおり、当社はこれを妨げることなく、先方の意向を尊重して適切に対応している。
- ※ 補充原則1-4① 上場会社は、自社の株式を政策保有株式として保有している会社(政策保有株主)からその株式の売却等の意向が示された場合には、取引の縮減を示唆することなどにより、売却等を妨げるべきではない

### 複合事業体ならではの強みを発揮すること ⇒ 多様性のマネジメントを推進します。

当社グループでは、研究開発から人財戦略まで、多様な部門間を事業横断・組織横断的に横串を刺して交流させ、次の図のように現在9つのプロジェクトを並行して進めています。例えばオートモーティブ・プロジェ

## 日清紡グループの強み：多様性のマネジメント



クトは、事業セグメントの壁を越えて保有技術を見直し、それを組み合わせることによって、オートモーティブ関連ビジネスで事業シナジーを発揮し、さらにはイノベーションを起こそうという試みです。これらのプロジェクトの中から、ADASビジネスについては2018年4月に分離独立させ、新会社JRCモビリティ(株)を設立しました。

### 直近の成長ドライバー

### 足元の業績を支える成長事業があります。

複合事業体ならではの強みを活かす横串機能の貢献が業績となって表れるまでの間、当面の成長ドライバーは、ブレーキ事業とマイクロデバイス事業です。

### ブレーキ事業

北米全州で発効した環境規制に対応した銅フリー摩擦材※は受注好調です。それに対応して北米における生産能力増強のための設備投資を行っており、業績への寄与は2019年から始まる見込みです。

### マイクロデバイス事業

従来「エレクトロニクス事業」として、日本無線(株)と新日本無線(株)は一つの事業セグメントでくっついていましたが、事業特性が異なることや、リコー電子デバイス(株)の連結子会社化により規模がさらに拡大することなどを考慮し、今年よりサブセグメントとして「無線・通信事業」と「マイクロデバイス事業」を設けました。

新日本無線(株)とリコー電子デバイス(株)がマイクロデバイス事業を担うこととなりますが、両社の事業フィールドであるアナログ半導体は、世界市場規模としておよそ1兆円あります。テキサス・インスツルメンツ社を筆頭に、米国企業がシェア3位までを占めていますが、リコー電子デバイス(株)をグループに加えたことにより、売上規模は800億円レベルになり、世界の3番手争いが現実のものとなりました。設計・製造に関するお互いの強みを活かすことにより競争力を高め、グローバル市場で戦っていけるものと楽しみにしています。(マイクロデバイス事業の詳細については、P42～45をご参照ください。)

※ 米国における環境規制に対応したブレーキ摩擦材。摩擦材に含まれる銅の含有量を最終的に0.5%未満へ減らすことが求められている。



日清紡グループでは、経営理念から導かれた経営戦略に沿って事業構造を変化させながら、「環境・エネルギーカンパニー」グループとして社会の持続的成長に貢献していきます。M&Aも活用しつつ多様性に富んでイノベティブな企業文化を構築していきます。



村上 雅洋  
代表取締役副社長  
経営戦略センター長

**企業理念をベースとし、成長領域を追求する**

企業にとって最も大事なことは、変化し続ける社会ニーズに常に応えられるよう、継続的に変化していくことです。過去の成功体験に囚われていると、社会のニーズの変化に対応できなくなります。2000年代半ば、当時の日清紡グループの事業構造は社会が求めるものから乖離しているという反省から、社会の要請に適う成長領域への転換を開始しました。そして社会や時代のニーズに適う成長領域として、環境・エネルギー分野に狙いを定めました。

「環境・エネルギーカンパニー」グループとして、環境破壊や地球温暖化という人間社会が直面する最大の課題にソリューションを提供し、安全で安心な暮らしに貢献することが、事業活動を通じて人間社会に貢献し、企業を成長に導きステークホルダーに報いるという、日清紡グループの企業理念である「企業公器」の具現化につながると考えています。

事業を通じた社会貢献により我々も成長していくというプロセスにおいて、事業ポートフォリオを成長領域へとシフトさせており、その結果、事業の多様化、経営の多様化が

進んでいます。多様化はイノベーションのインフラ、同質化はイノベーションの敵と考えています。イノベーションには常に新しい組み合わせが必要です。企業の事業と人材が多様化し、組織の価値観も多様化することでイノベーションの素地が生まれてきます。ただし、多様化した経営を束ね目指すべき方向に導くには、「多様性の中での団結」が必要です。その要となるのが企業理念で、健全な挑戦者精神を保つためにも、企業理念の浸透に努めています。

**M&Aの考え方について**

成長領域への事業ポートフォリオの転換において、M&Aは有効な経営手法の一つです。M&Aには、成長のための時間を買う、技術を囲い込む、市場競争力を強化するといった案件ごとの目的がありますが、その根底にあるのは成長事業領域の獲得です。目先の事業拡大や投資リターンを追求するのではなく、事業会社としての成長を目指します。

M&Aにおいては、対象会社が当社グループの企業理念を共有できるかどうかを最も重視しています。間接部門のPMI※は当然重要ですが、肝心なのは事業の統合です。

互いの長所を伸ばし短所を克服していく過程において、目標に向かって直線的に進むためにも企業理念や価値観の共有は不可欠です。対象会社がいかに優れた事業や技術を保有していたとしても、理念を共有しえないM&Aは実施しません。

また、M&A自体を目的化しないことも大事です。当社グループではM&Aに関する専門部署を設置しておらず、都度プロジェクトチームを立ち上げています。スタッフはルーティンワークを抱えながらなので大変ですが、専門部署を置くとM&Aが目的化してしまいがちです。成長事業領域の獲得という本来の目的を見失わないようにしなければなりません。そして担当者任せにせず、トップ自らが交渉に入り、すべてを把握した上で判断することを大事にしています。またM&Aはやりぬくことも重要ですが、途中でやめる勇気も常に持たねばなりません。買収価格に終始するわけではありませんが、高値づかみにならないよう慎重に検討していく必要があります。

事業構造の転換を図る過程で事業譲渡を行う場合もありますが、売却前提で進めるわけではありません。その事業

が日清紡グループの中にあるよりも、さらに成長できる可能性があるかどうかを検討します。お客様やお取引先様の満足度向上、その事業に従事する従業員処遇の安定性・将来性の向上に資するかどうか重要です。

※ Post-Merger Integration

**多様性からイノベーションへ**

当社グループは、2025年にROE12%超の目標を掲げています。さらにその先も見据えて、社会の安全性や利便性、エネルギー効率の改善に貢献する移動体の自動運転技術、CO<sub>2</sub>排出削減に貢献する水素エネルギー技術など、大きな成長が期待できる事業に取り組んでいます。そのためには、自前主義の延長である多角化から脱却し、さまざまな技術や価値観をベースにした多様性をイノベーションの原動力としていく必要があります。

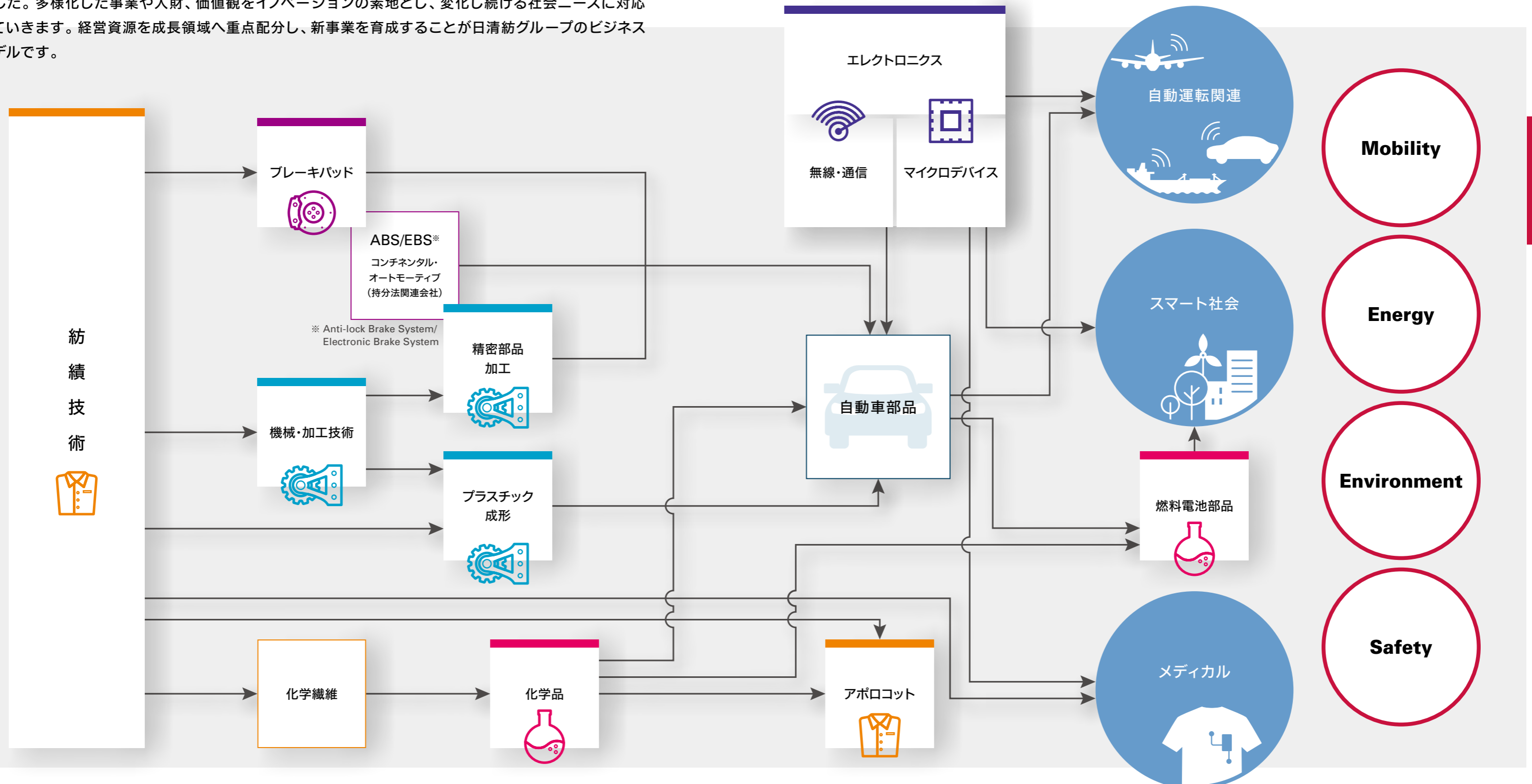
当社グループは、世界の社会や経済が激変する中で、持続可能な社会の実現という社会ニーズに沿ってビジネスモデルの変革に取り組み、「環境・エネルギーカンパニー」グループとして事業を通じて貢献していきます。

**M&Aの基本的な考え方**



## 多様性が生み出すイノベーションと価値創造

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



# Mobility

自動車や船などの移動体に関する自動運転技術が注目されています。そうした技術の進展により、交通事故の減少やエネルギー消費量の削減といった成果が期待されます。日清紡グループでは保有する技術を融合させながら、ADASをはじめ陸海空すべての移動体の自動運転に関わる技術を磨き、安全性や環境面での貢献を進めていきます。



Mobilityカテゴリー

- 高精度測位サービス
- 交通インフラ
- 船舶の自律運航
- (株)ZMPとの協業

関連するSDGs項目



## JRCモビリティ 加藤社長インタビュー

加藤 謹司  
JRCモビリティ(株)  
代表取締役社長



### Q1 JRCモビリティ(株)設立の背景を教えてください。

日清紡グループではこれまで、日本無線(株)の通信機器事業など自動車関連技術を結集し、グループ横断的にADAS\*の事業推進を行ってきました。2025年にはレベル4の自動運転が実現すると言われていた中、我々も開発のスピードを上げる必要があります。また、自動車業界で要求されるQCD(Quality, Cost, Delivery)に対応できる生産体制の構築も視野に入れる必要があります。こうした背景から、より迅速で柔軟な意思決定を可能にすべく、モビリティ事業に特化した新会社として、日本無線(株)通信機器事業から発展的に事業独立しました。

日本無線(株)から新会社への事業移行プロセスは二段階を予定しており、まずは自動車向けの高性能ミリ波レーダーや超音波センサーの開発部門を移管し、その後2020年の1月を目標にETC車載器やGPSといった既存オートモーティブ関連製品を新会社に移管する計画です。

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

### Q2 オートモーティブ関連事業の現状についてお聞かせください。

日本無線(株)はこれまで日本国内で使用する道路課金システム車載器(ETC)を事業展開してきました。今年4月

には、日本国内を含め海外も視野に入れた、次世代有料道路課金システム車載器の開発受注に成功しました。このため、開発が終了した数年後には、生産台数も倍増する予定です。また、同新システムは世界的に普及する可能性もあり、今後大きな期待ができます。

DSSS\*1は、今年から国内2カ所で大運用が始まっており、今後数千カ所の重要交差点へ設置される計画があります。また、トラフィックカウンタ\*2も今年から大運用を開始しています。今後、環境条件に左右されにくい日本無線(株)のミリ波レーダーが徐々に採用されると考えています。

\*1 Driving Safety Support Systems: 交差点などで、ドライバーに交通状況や信号などの情報を送信し、交通事故を未然に防止することを目的とするシステム  
\*2 高速道路などに設置され、車の台数カウントや逆走検知を行う機器

### Q3 グループ内シナジーをどのように発揮していきますか。

日清紡グループでは、ブレーキ事業のほかに金属部品や樹脂部品を製造する精密機器事業、燃料電池用セパレータを製造する化学品事業などの自動車関連事業を有し、顧客との強い信頼関係があります。またアナログ半導体を製造する新日本無線(株)とは、IC供給などの技術的な面でのシナジーも期待できます。

また、2017年6月には日清紡ホールディングス(株)が(株)ZMPへの出資を行いました。カメラによるセンシング

技術を応用し、ロボットやドローンなどの自動運転を推進する同社と、我々の持つセンサー・通信技術を組み合わせて、新たな可能性を広げていきたいと考えています。  
「安全」「安心」は当社グループが社会に提供する価値です。

新体制で開発力と事業化力に磨きをかけ、自動車分野にとどまらず船舶や航空機なども含めたモビリティ分野において、当社グループの社会貢献を最大化していきます。

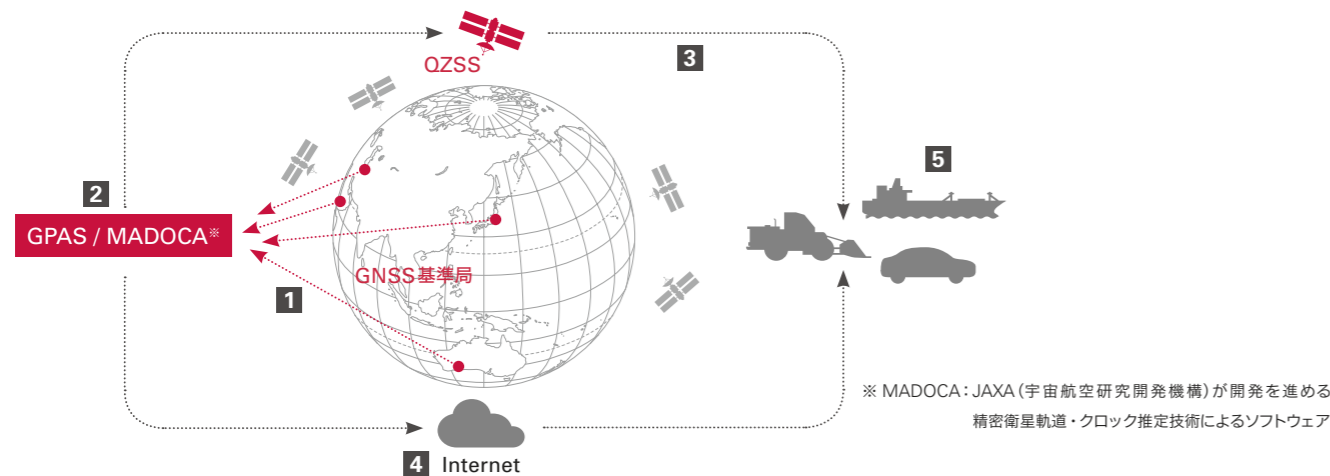
## 高精度測位サービス

自動運転などを実現するためには、これまでよりも高精度な測位サービスが必要です。10メートル程度の誤差が生じる現在のGPSに替わり、センチメートル級の高精度な測位技術が実現すれば、衛星測位だけで自動車の走行レーンの判定が可能になるなど、さまざまな分野で需要が期待できます。日本無線(株)は、そうした測位サービスの実現において不可欠な、準天頂衛星からの信号を受信するGNSSチップ(受信機)の開発を行っており、2018年秋にサンプル出荷を予定しています。また、同サービスを海外でも普及させるべく、

### グローバル測位サービスの仕組み

- 1 世界中の基準局で測位衛星の観測データを収集
- 2 収集したデータから、衛星軌道と衛星時計の誤差を精密に計算
- 3 QZSS\*の信号を用いて地上のユーザに補正情報を配信
- 4 今後、インターネットでの配信も計画
- 5 配信されたデータを用いて測位演算を行うことで世界中でセンチメートル級の測位が可能に

\* QZSS: Quasi-Zenith Satellite System: 準天頂衛星システム



2017年6月、日本無線(株)はグローバル測位サービス(株)(略称: GPAS)の設立株主となりました。

超スマート社会における自動車、農業機械および建設機械の自動運転、海洋および気象観測など、幅広い分野を支える基盤技術の確立に向けて取り組みを続けます。

## 交通インフラ

日本政府は、2018年を目途に交通事故死者数を2,500人以下とし、2020年には世界で最も安全な道路交通社会の実現を目標とし、ICT(情報通信技術)を活用した、より安全な交通インフラの整備を急いでいます。日本無線(株)の開発するDSSS(安全運転支援システム)は、センサーによって感知した歩行者情報などを、無線通信によってドライバーに提供することで交通事故の防止や、より効率的な運転を可能とします。

また、日本無線(株)では、レーダーセンシングの技術を応用し、逆走検知機やトラフィックカウンタなどの製品を展開しています。日本無線(株)のセンサーには、船舶や気象で培われた技術を応用したレーダーセンシングの技術が搭載

されており、従来型のカメラ型機器と比較して、夜や霧などの気象条件、逆光や対象の色などの影響を受けないことや、小形で低価格などの強みがあります。

- 1 電波を用いたDSSS用ITS路側端末
  - 2 車載端末
  - 3 レーダーを用いたDSSS用感知器
- a 【路車・車車】  
右折時衝突防止支援システム
  - b 【路車・車車】  
左折二輪車衝突防止支援システム
  - c 【路車】  
横断歩行者衝突防止支援システム
  - d 【路車・車車】  
出会い頭衝突防止支援システム

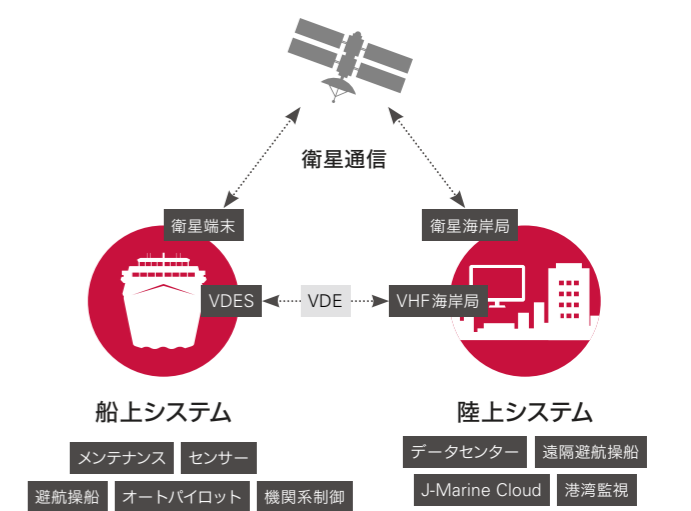


## 船舶の自律運航

船舶の自律運航が実現すれば、衝突事故の防止や、運航効率の向上、人件費の抑制など、さまざまなメリットがあります。国土交通省が海事生産性革命(i-Shipping)を推進する研究開発事業を支援するなど、マリン業界では各社が新技術、新サービスの開発を行っています。日本無線(株)

では、衛星通信およびVHF帯データ通信システム(VDES)などをインフラとした船陸間情報共有システム、避航操船技術などをコア技術として、2022年に船舶の半自律運航、2030年に船舶の完全な自律運航の実現を目指しています。航海の安全性の向上に加え、最適航路の航行による燃費の改善など環境面での貢献も期待できます。

### 船陸間通信システム



## (株)ZMPとの協業

自動車をはじめとする移動体の自動運転分野で高い技術力を持つ(株)ZMPとの協業を図るべく、日清紡ホールディングス(株)は2017年6月に同社への資本参加を行いました。(株)ZMPは、自動運転技術開発プラットフォームの販売・レンタルのほか、ワイヤレスの脳波センサーなどの開発を行っています。中でも、ロボット技術を応用した台車や、オフィスビルなどで自走可能な宅配ロボットの試験などが注目されています。これまで当社グループが培ってきた情報通信技術、センシング技術をさまざまな移動体の自動運転に応用していくため、同社との協力体制を強化していきます。

# Energy

水素をエネルギー源とした燃料電池は、発電時にCO<sub>2</sub>を一切排出しない究極のクリーンエネルギーと言われています。家庭用から車載用までさまざまなポテンシャルを持つ燃料電池に対して、日清紡グループは、カーボンセパレータやカーボンアロイ触媒、水素センサーなどの開発を通じて技術やコストのハードルに挑み、水素社会の実現へ貢献しています。



## R&Dインタビュー

木島 利裕  
常務執行役員  
新規事業開発本部長

### Q1 2025年の目標売上高1兆円に向けた、新規事業開発本部の役割は何ですか？

新規事業開発本部ではグループ内の研究開発に関する横串活動として「グループR&D」を推進しています。グループR&Dの長期戦略として「超スマート社会への価値の提供」を掲げ、これを具現化するために、水素、モビリティ、メディカル・ヘルスケア、社会インフラの4つのソリューションを戦略軸と定めて開発を進めています。グループ全体で見ると、研究開発投資の大部分が既存事業に関わるものですので、2025年に向けては既存事業のOrganic growthが圧倒的に大きいと考えています。一方でグループR&Dは既存事業に組み入れていない案件を指しますが、2025年の事業ポテンシャルとしては現段階で500～600億円規模と見ており、さらに上乗せを図っていく考えです。

新規事業の創出は、技術軸のシーズと市場軸のニーズの両者が合致するところに機会があると考えていますが、保有技術や顧客基盤を融合させることでグループの強みを発揮していきたいと考えています。

### Q2 グループ内事業間の連携・融合をどのように推進していますか？

日清紡グループはセグメントが多岐にわたっており、研究開発部署の横串活動はグループ内で異業種交流をしている

ような印象すらあります。横串活動の「グループR&D」では融合活動を推進しており、グループ内で互いの仕事内容やキーパーソンを理解し合うことが重要と考えています。本音で進められない形式的な交流会では意味がなく、結果も期待できないのではないのでしょうか。他社との共同研究では、どうしても契約の壁があり、それを越えるには大きな負担を伴います。この点でも多様な保有技術・顧客基盤がグループ内に存在することが「グループ内オープン・イノベーション」を可能にし、当社グループの最大の強みになっていると感じています。

### Q3 水素関連製品の開発の進捗をお聞かせください。

カーボンアロイ触媒が、巴拉ード社のポータブル用燃料電池スタックに昨年採用され、白金代替触媒としては世界初の実用化となりました。現在は、次のステップとしてフォークリフト用燃料電池スタックでの実用化を目指して、巴拉ード社と共同開発を進めています。

燃料電池用のカーボン製セパレータは、すでに家庭用のエネファーム向けで普及していますが、今後は燃料電池車（FCV）向けの展開を期待しています。その開発を昨年度日清紡ケミカル(株)から当本部に移管し、融合テーマとしてグループの総力で開発を加速させています。

また現在、水素ガスセンサーの開発も進めています。これは上田日本無線(株)の超音波技術、日本無線(株)の信号処理技術、日清紡ホールディングス(株)の顧客基盤を融合させたものです。実際にはマーケティングの結果、ヘリウムガス・リークディテクターとして先行させ2018年中には試験販売にこぎ着けたい考えです。

風力発電や太陽光発電などの再生可能エネルギーは、発電量が自然任せで我々の生活パターンに合わせることは難しいのが実情です。そこで再生可能エネルギーを使って水を電気分解し、水素として蓄え、生活パターンに応じて燃料電池で発電しようという動きが起きています。

今、世界のエネルギー事情は大きく変わろうとしています。来るべき水素社会を支える燃料電池の役割はますます重要になっています。我々の開発に期待してください。

**Q4** 将来を見据えた、長期視点での取り組みについて教えてください。

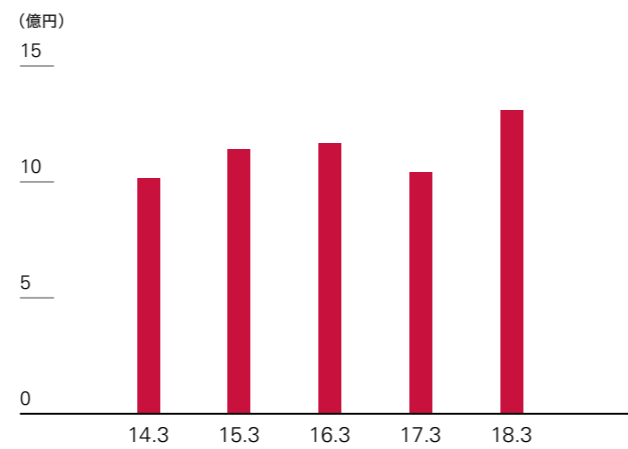
2016年から河田社長の肝いりで若手社員のワークショップをスタートさせました。仕事の習熟度が高まってきた30歳前後の若手社員に、2030年代以降のグループの将来を自ら考えてもらうものです。これを通じて、日清紡グループの将来を担う若者に横断的な人脈づくりをしてもらう狙いもあります。2017年にはグループのトップ層が世界中から集まる経営方針会議において、彼らが英語での発表を行い、好評を博しました。

**燃料電池セパレーター**

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

また、車載用ではターゲットとなる燃料電池車(FCV)についても、着実にコストダウンを図る技術開発が進んでおり、特に中国や北米においてバスやトラックの燃料電池車の開発が活発化しています。カーボンセパレーターは金属製と比較して同程度の薄さを持ちながら、成形性や耐食性などに優位性があります。また、軽量であるという点も車載用途での採用に向けてアピールできる強みです。当社グループでは、車載用セパレーターの開発を日清紡ホールディングス(株)に集約し、グループ全体で開発に取り組む体制を整えました。2025年以降のFCVへの採用を目指し、開発を続けます。

カーボンセパレーターの売上実績



**カーボンアロイ触媒**

当社は、固体高分子形燃料電池に使用されるカーボンを主原料としたまったく新しいコンセプトのカソード触媒「カーボンアロイ触媒」を開発しています。希少資源である白金を使用していないことから、安定的に製品を供給することができます。2017年9月にカナダの大手燃料電池メーカーであるBallard Power Systems Inc.のポータブル燃料電池に採用され、非白金触媒として世界初の実用化を達成しました。カーボンアロイ触媒の採用により、同社の燃料電池スタックの白金使用量は約8割削減できました。Ballard社は、2017年12月から当触媒を採用した燃料電池スタックを製品ラインナップしており、アウトドア用途や災害時の緊急電源として注目されています。

現在は北米を中心に普及が進んでいる燃料電池フォークリフトへの適用、さらにはFCVの本格普及期への採用に向けて、カーボンアロイ触媒のさらなる性能向上に注力しています。

日清紡グループは、来るべき水素社会の実現に貢献していきます。



燃料電池スタック

**超音波式ガスセンサー**

超音波式ガスセンサーは、水素ガス、ヘリウムガスなど雰囲気ガス(空気)と比重差のあるガスを検知します。当社グループの上田日本無線(株)が医療分野で培った超音波技術と、日本無線(株)がレーダー・無線通信で培った信号処理技術を融合して開発しました。現行のセンサーと異なり、ヒーターやレアメタル触媒が不要なため、長期の安定使用が可能になります。さらに応答速度が速く、広範囲な濃度測定などの特長があります。携帯型ヘリウムガスリーク検知器として2018年中に試験販売を開始します。大型で重量があり高価な現行品に対し、この新型センサーは小型・軽量・電池駆動で、いつでも、どこでも手軽にガスリーク箇所が特定できることを実現しています。

今後は、防爆認定取得後、携帯型水素ガスリーク検知器への展開や、小型化を進めながらFCVに搭載されるよう開発していきます。FCVが本格的に普及すると見込まれる2030年代には、当センサーがデファクトスタンダードとなることを目指しています。



超音波式ガスセンサー

# Environment

日清紡グループは「環境・エネルギーカンパニー」として、グループ各社の技術を応用することで、環境関連製品の開発を進めています。国連で採択されたSDGsにも多くの環境ファクターが盛り込まれるなど、グローバルな環境意識がますます高まりつつある中、これまで培った技術を結集し、環境問題解決へのソリューションを提供します。



## Environmentカテゴリー

- 銅規制対応ブレーキ摩擦材
- カルボジライト
- 水処理担体
- ガラス状カーボン

## 関連するSDGs項目

<p>12 つくる責任 つかう責任</p>	<p>13 気候変動に 具体的な対策を</p>
<p>14 海の豊かさを 守ろう</p>	<p>15 陸の豊かさも 守ろう</p>

## 銅規制対応ブレーキ摩擦材

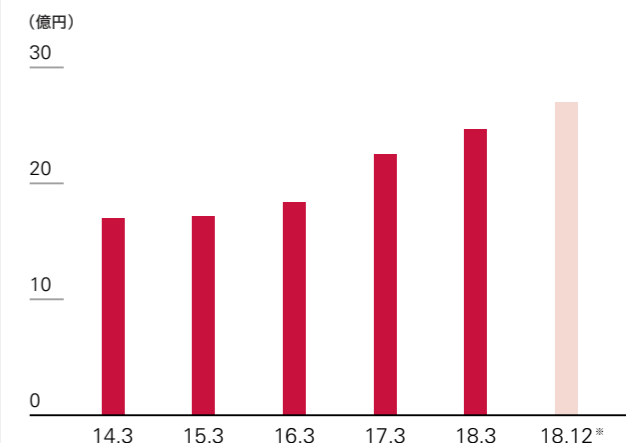
米国での環境規制により、2021年以降銅含有量5%以上、2025年以降銅含有量0.5%以上の摩擦材製品の販売および新車への組み付けが禁止されます。今後、米国以外の地域においても、銅レス・銅フリー摩擦材の需要が増加すると予想され、2020年以降、当社グループにおいて銅レス・銅フリー摩擦材の受注量が、既存の摩擦材を上回る見通しです。当社グループでは競合他社に先駆けて、グループ一丸となって銅レス・銅フリー摩擦材開発に取り組み、2017年よりすでに本格的な市場投入を開始しています。日清紡ブレーキ(株)の館林事業所およびアメリカなどの海外拠点において、銅レス・銅フリー製品の生産設備を順次強化していきます。今後の需要増に備えて量産体制を構築するとともに、市場からのフィードバックを反映しながら、さらなる市場シェアの拡大を目指します。製品ラインナップの拡充も進め、環境保護への貢献を通して業容拡大を図ります。

## カルボジライト

カルボジライトはポリカルボジイミドをベースとした、当社グループが開発した高機能性樹脂素材です。水性、油性、粉体グレードのほか、カルボジライトを添加した接着剤などを展開しており、化学反応性や低毒性といったユニークな特徴を利用し、塗料・インクや各種樹脂(ポリエステル系樹脂、生分解性プラスチック、ポリウレタンエラストマーほか)に配合することで、耐久性や密着性などの諸物性を向上させる添加剤として使用されています。自動車、重防食、建築塗料やインク業界では、国内外のVOC(揮発性有機化合物)規制や環境負荷低減により、水性で安全性が高く、乾燥工程の低温化が期待できるカルボジライトの需要が高まっています。さらに欧州を中心に非分解性プラ

スチックの使用規制が進み、代替品として生分解性プラスチックの需要が膨らんでいます。カルボジライトは、生分解性を損なわず耐久性の向上が可能であることから、生分解性プラスチックの適用範囲が広がるため採用実績が増え、需要増が期待されています。生産拠点としては、現在の徳島事業所に加え、海外も視野に入れた拠点拡充を計画しています。

## カルボジライトの売上実績および計画



※ 計画値の12カ月換算

## 水処理担体

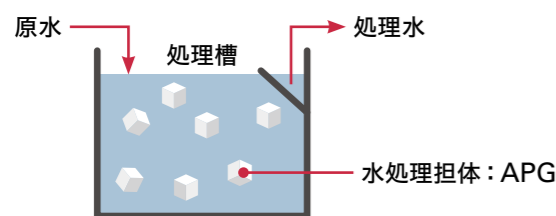
工場などの排水の浄化には一般的に微生物を利用しますが、その力をより効果的に発揮させるのが日清紡ケミカル(株)の水処理用微生物固定化担体APG(AQUAPOROUSGEL)です。APGは排水になじんで素早く沈降する、表面積の大きいユニークなスポンジ担体で、多くの微生物が住みつくことができるため高い浄化能力があります。日本の大手浄化槽メーカーにも採用されており、高い評価を得ています。

現在APGは国内のみならず、中国の分散型排水処理施設や工場排水処理施設、フィリピンの公共下水処理場のほか、

# Safety

ベトナム、タイ、台湾などアジア諸国の水の浄化に貢献しています。特に中国では大きな国土と人口により大気・水に対する環境問題が深刻化しており、罰則規定の強化が進んでいます。こうした法規制への対応に迫られる污水处理市場において、水処理担体の需要の急拡大が見込まれます。有力な現地メーカーとの連携を強化し、現地生産・販売網の構築により事業拡大を図ります。

## 水処理担体の仕組み



② 浄化槽とAPG



① 水処理担体: APG

## ガラス状カーボン

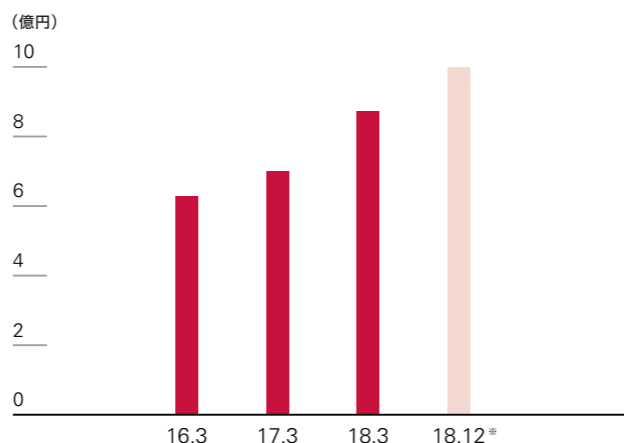
自動車の電動化・電装化が進み、IoT、AIの普及拡大に伴う高性能半導体の増加や、スマートフォンほかの有機EL採用の拡大により、ガラス状カーボン製品の需要が高まっています。当社グループのオンリーワン技術であるガラス状カーボンコートは、黒鉛の持つ高い耐熱性や、導電性な

ど発塵や気体・液体の透過を抑える特徴を付与することができ、幅広い市場をターゲットとして多様な製品形態に対応できる点が強みです。これまでガラス状カーボン製品は半導体用途が主体でしたが、スマート社会に不可欠なネオジム磁石や曲面ガラスの製造治具向けの開発が進んでいるほか、既存部材との入れ替えの動きもあり、今後の用途の広がりが期待できます。2025年に25億円の売上目標を設定し、顧客への積極的な提案と生産キャパシティの拡大、リードタイム短縮に取り組みます。また、革新的な生産技術の研究を進め、将来に向けた生産体制の構築を開始します。



① ガラス状カーボンの加工品

## ガラス状カーボンの売上実績および計画



※ 計画値の12カ月換算

日清紡グループでは気象レーダーや河川水位の監視などの防災システムに加え、船舶の安全な運航を可能にする運航支援装置のほか、医療ヘルス分野での製品開発を行っています。グループ各社の技術と知見を活かして、超スマート社会における人々の安全と安心を実現するソリューションをグローバルに提供していきます。



### Safetyカテゴリー

- 気象レーダー
- 海外ソリューション事業
- J-Marine NeCST
- スマートテキスタイル
- プラントファクトリー (PF)

### 関連するSDGs項目





## 気象レーダー

日本無線(株)の開発する気象レーダーは、気象庁、国土交通省、海外気象機関などの気象・雨量観測システムに広く導入されています。

近年、線状降水帯などの連続した積乱雲によって発生する局地的大雨の増加により、洪水や突風などの自然災害リスクが増加していますが、従来の気象レーダーでは1回の観測が終了するまでに5分程度の時間がかかり、短時間で急速に発達する積乱雲の立体像を捉えることが困難でした。

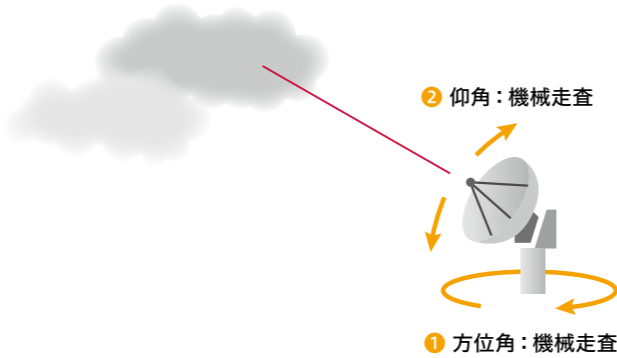
日本無線(株)が開発したフェーズドアレイ\*気象レーダーは、複数個のアンテナを搭載し、各アンテナからの電波を電子的に制御することで積乱雲を立体的かつ高速に観測することができます。これにより局地的大雨を素早く予測することが可能となり、災害被害の低減に貢献できます。今後は千葉市内に設置したフェーズドアレイ気象レーダーによる試験観測を続け、現在観測が難しい定量的な雨量換算や、雨・雪・雹といった粒子判別などの課題にも取り組んでいきます。

\* 小型のレーダーを平面上に多数組み合わせた複眼型で、死角が少ない気象レーダー

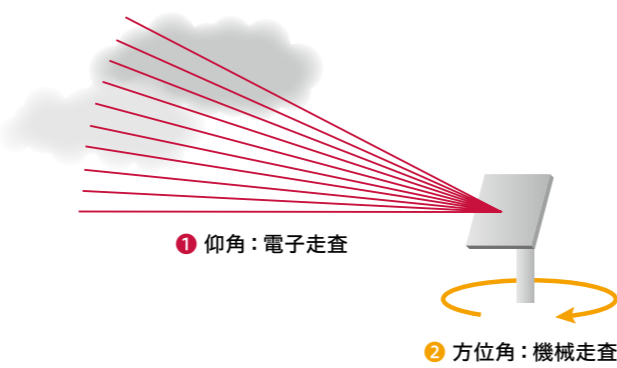


② フェーズドアレイ気象レーダー

従来の気象レーダー



フェーズドアレイ気象レーダー



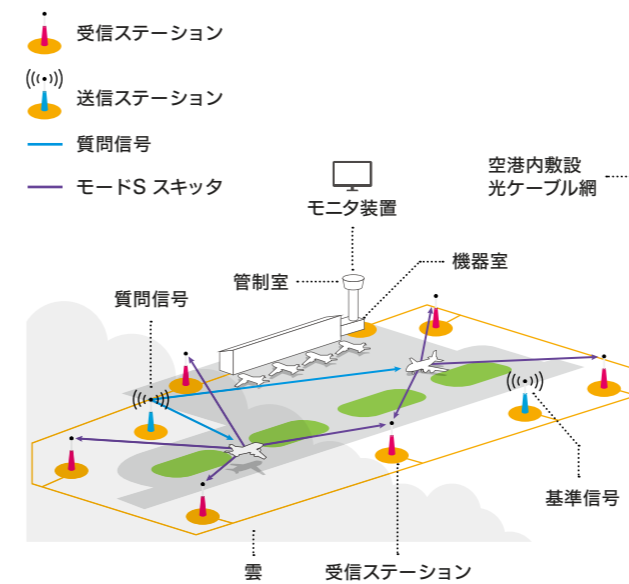
## 海外ソリューション事業

日本無線(株)は、防災システムへのニーズが高まっているアジア市場において、気象レーダーと河川水位の観測・予測などを組み合わせた総合的な防災システムなどの拡販に注力しています。

これまで海岸局向け無線設備などの納入が多かったインドネシアにおいて、船舶の航行支援システムや防災設備の需要が高まったため、2017年1月に現地法人を設立し、同年6月より本格的な営業活動を開始しました。さらに現在、東南アジア向けに空港面監視システムや気象レー

ダーの輸出を拡大する官民連携の取り組みが進んでいます。日本無線(株)は総務省からの受託により、ベトナム航空交通管理公社向け空港面監視用マルチラレーションシステム\*の、実証実験と技術協力に関する合意を2018年5月に締結しました。

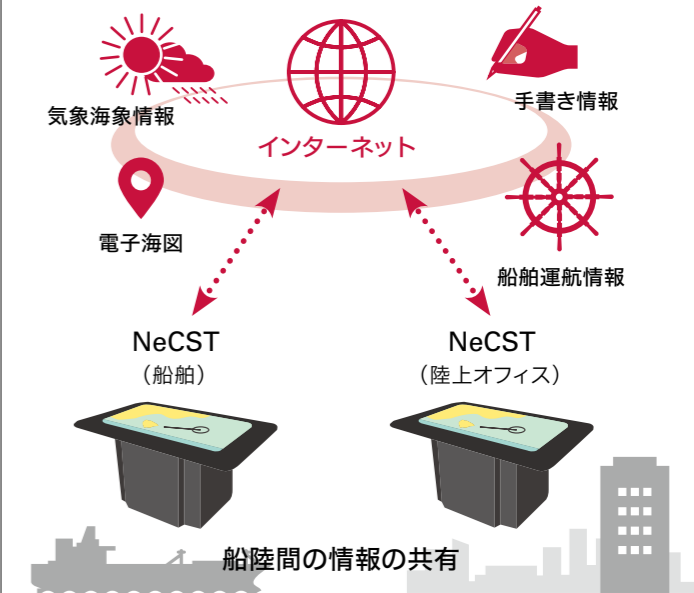
\* 航空機から発せられる二次レーダー(SSR)信号を空港内の複数の受信機で受信し、その受信時間差をもとに正確な航空機位置を検出するシステム



## J-Marine NeCST

日本無線(株)が日本郵船(株)と共同開発したJ-Marine NeCST (Navigational electronic Conning Station Table)は、クラウド型海事情報トータルサービスJ-Marine Cloudを活用したアプリケーションであり、電子海図を含む航海情報を大型ディスプレイ上で管理・共有する運航支援装置です。ディスプレイ上の電子海図に手書きで情報を書き込める世界初のシステムであり、航海計画の効率的な立案や、将来の自動運航を見据えた船陸間の情報共有と安全な運航を可能にします。

開発にあたっては多くの船員からヒアリングを行い、また開発者が実際に乗船し船内作業をリサーチするなどして、ユーザビリティを徹底的に追求しました。紙の海図の使い勝手と、タブレットのような直感的な操作性を両立した本製品は、日本郵船グループ保有のクルーズ船「飛鳥II」での試験運用を経て、2018年1月に商用運用が開始され、2018年10月には機能を向上させた第二世代バージョンを投入予定です。導入の対象となる船舶は全世界で1万隻程度あると見られており、今後の普及に向けて種々のディスプレイサイズへの対応も予定しています。



① J-Marine NeCST

## スマートテキスタイル

IoT、AIなどのデジタルツールの活用により、さまざまなもののつながりから膨大なデータを収集・分析することが可能となっています。生活用品の分野においても、デジタル技術によって、これまでのモノとは異なる価値を提供し、新たな市場を開拓する動きが広がっています。当社グループでは、スマートテキスタイルを非接触デバイスでは捉えきれないバイタルデータを収集するデバイスとして位置付け、「見守りサービス」や「職場環境の改善」に貢献します。

現在開発中の騒音職場用ユニフォームは、新日本無線(株)の音声認識支援技術、日本無線(株)の通信技術、日清紡テキスタイル(株)の導電性繊維活用技術を組み合わせて開発され、騒音職場においてもクリアな音声での会話が可能となるユニフォームです。同じく開発構想中の陣痛予兆腹帯は、胎児のバイタルデータ(心音、心拍、脈拍など)を収集、解析し、スマートフォンや医療機関のデバイスなどへ通信します。グループ各社の持つ、各種センサー開発力並びにデータ通信、解析技術と、各種テキスタイル企画・調達力を組み合わせて、実現を目指します。

## プラントファクトリー (PF)

世界的な異常気象に伴い、安定的に安心・安全な食物を確保することは大きな課題となっています。当社は、完全密閉型の工場内で植物を栽培する技術開発に取り組んでいます。その結果、日本で初めて完全人工光型の植物工場で、通常は旬の季節にしか実らないおいしいイチゴを気温・天候に左右されずに通年栽培することに成功しました。徳島事業所、藤枝事業所に生産設備を導入し、「あぼろベリー」のブランド名でイチゴを栽培・販売しています。

また、2017年8月には、本設備・技術を沖縄セルラー電話(株)に供与し、2018年7月から沖縄県内へのイチゴ供給が開始されました。

当社グループの持つセンシング技術や通信技術を応用し、栽培環境をビッグデータとして扱うことで収穫量予測や安定化を図る取り組みなどによりスマートファクトリー (SF) 化させることで設備販売やサービス提供へと事業拡大します。

日清紡グループでは、グループ内の技術を融合させ、「環境・エネルギーカンパニー」グループとして、社会に貢献していきます。



① 工場でのイチゴ栽培の様子

# Philosophy

日清紡グループは、企業は公器であることを深く認識し、公正な競争のもとで利潤を追求すると同時に、企業活動を通じて広く社会に貢献することを使命としてきました。世界中の社員一人ひとりが共有すべき価値観と、遵守すべき行動基準を「企業理念」「行動指針」として定め、これらの体系のもとに多様な事業分野を展開しています。

### Philosophyカテゴリー

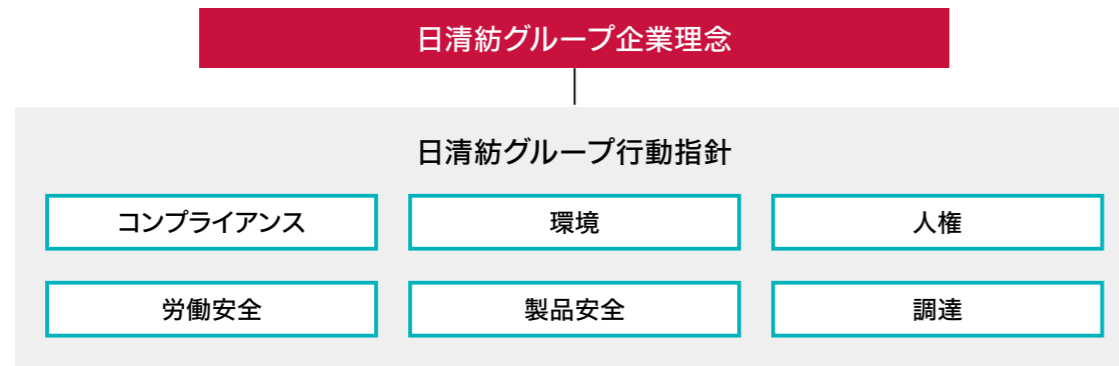
- 日清紡グループの企業理念
- 行動指針
- 公正な競争
- ダイバーシティ
- 人財
- 安全と健康
- 環境経営を推進

### 関連するSDGs項目

- 3 すべての人に健康と福祉を
- 5 ジェンダー平等を実現しよう
- 8 働きがいも経済成長も

## 日清紡グループの企業理念

わたしたち日清紡グループは、企業は公器であることを深く認識し、公正な競争のもとで利潤を追求すると同時に、企業活動を通じて広く社会に貢献することを使命としてきました。グローバル社会において、これまで築き上げてきた組織文化を原動力にさらなる成長を遂げるべく、世界中の従業員一人ひとりが共有すべき価値観と遵守すべき行動基準を「企業理念」「行動指針」として定めています。



### 日清紡グループ企業理念

日清紡グループ企業理念は、わたしたち日清紡グループが共有すべき価値観です。

#### 企業公器

企業は社会の公器であるとの考えのもと、地球環境問題へのソリューションの提供を通じて、持続可能な社会<sup>(注1)</sup>の実現を目指します。

わたしたちは、企業の存在意義が社会全体への貢献であることを常に念頭において、あらゆる事業活動を行います。

わたしたちは、将来にわたってすべての人々が快適に暮らせる社会を実現するために、地球環境問題の解決に資する製品やサービスを提供します。

(注1) 持続可能な社会とは、環境保全・資源利用と経済合理性とのバランスを基本とし、将来にわたってすべての人々が快適に暮らせる社会のことをいいます。

#### 至誠一貫

世界のさまざまな文化や慣習、さらには生物の多様性等を尊重し、企業人としての誇りをもって公正・誠実な事業活動を行います。

わたしたちは、常に公正を期し、誠実な姿勢を貫いていくことで、企業人としての社会的責任を果たします。

わたしたちは、世界各国・地域の法令遵守のもとより、多様な文化や慣習等を尊重します。

わたしたちは、地球環境が多様な生物の調和のうえに成り立ち、わたしたちもその一員であることを理解して事業活動を行います。

#### 未来共創

変化への対応とたゆまぬ挑戦を続け、ステークホルダー<sup>(注2)</sup>の皆さまとともに豊かな未来を創造します。

わたしたちは、独創的な新しい価値を創出し続け、豊かな社会づくりに貢献します。

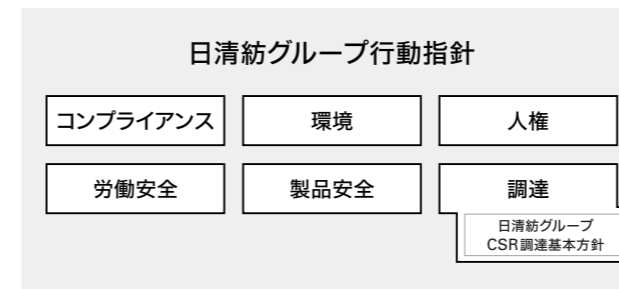
わたしたちは、時代や環境の変化を敏感に捉え、新たな課題に果敢に挑戦することでステークホルダーの期待に応えます。

わたしたちは、ステークホルダーとの信頼関係を構築し、協力して事業活動を行います。

(注2) ステークホルダーとは、お客さま、株主、従業員、取引先、地域住民、行政機関等、企業の活動に関係するすべての人々や組織のことをいいます。

## 行動指針

「日清紡グループ行動指針」は、日清紡グループのすべての役員・従業員が遵守すべき具体的な行動の指針です。日清紡グループ各社の経営トップは、本指針の実践と、実効ある体制確立が自らの責務であることを認識し、本指針に沿わない重大な事態が発生した場合、自らが責任をもって問題解決にあたります。



## 公正な競争

当社グループはサプライチェーン全体としてCSRに取り組むために基本となる考えを「日清紡グループCSR調達基本方針」に定めています。2017年からはCSR調達の推進をKPIに設定し、グループ各社で取り組んでいます。さらに各社の事業内容などに沿ってより具体化した指針をCSR調達ガイドラインとして策定し、サプライヤー様に周知した上で調達先アンケートを実施しています。(詳細はP68をご覧ください。)

新日本無線(株)は、2015年に「新日本無線グループサプライチェーンCSR推進ガイドライン」を定め、パートナーズミーティングを通じて取り組みについてご理解いただき、またCSRアンケートを展開しています。アンケートは隔年で実施しており、2017年には主要サプライヤー様全325社から回答を得ました。今後さらにサプライヤー様との相互

信頼に基づく協力体制を構築し、持続可能なサプライチェーンの実現に向けた取り組みを強化していきます。

2013年1月に米国金融規制改革法(ドッド・フランク法)の紛争鉱物<sup>\*</sup>問題に関する1502条が施行され、米国証券市場に上場している企業は自社製品について紛争鉱物使用の有無を開示するよう義務付けられました。エレクトロニクス、車載、化学品、精密機器事業などに関わる日清紡グループの各社も、米国上場企業のサプライチェーンに連なる企業として、紛争鉱物の使用状況について調査し、お客様に報告しています。今後も、人権侵害や暴力行為への加担を回避するなど、より責任ある調達に向けた取り組みを推進していきます。

<sup>\*</sup> コンゴ民主共和国およびその近隣周辺地域で採掘され、武装勢力などの資金源になっている4鉱物(錫、タンタル、タングステン、金)

## ダイバーシティ

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

2018年4月には①長時間労働の是正、②年次有給休暇の取得促進、③柔軟な働き方の促進の三つの視点から、自主行動計画「働き方改革アクションプラン」を策定し、公表しました。

また、「女性の活躍推進」を優先課題として、グループ全体の意識を変えていくために、各層向けの研修・講演会や、上司と女性部下の合同研修などを実施しています。2014年12月には女性の役員・管理職登用に関する自主行動計画を公表し、これをベースに、グループ各社は女性活躍推進法に基づいて女性の管理職数や採用比率などの具体的な目標を定めた一般事業主行動計画を策定し、活動を進めています。

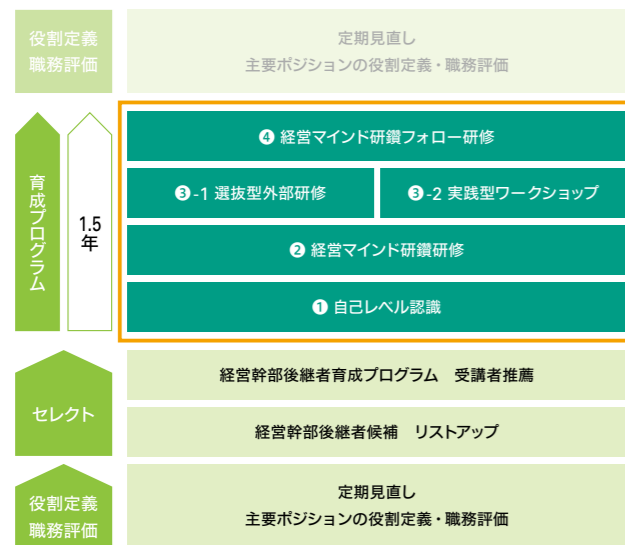
日清紡ホールディングス(株)は、次世代育成支援対策推進法※に基づき、社員が能力を発揮し、仕事と生活の調和を図りながら働き続けることができる環境整備を行うため、男性の育児休業取得や多様な働き方に関する目標を盛り込んだ「一般事業主行動計画」を策定しています。同社以外の国内グループ会社12社でも、同様の取り組みを実施しています。

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

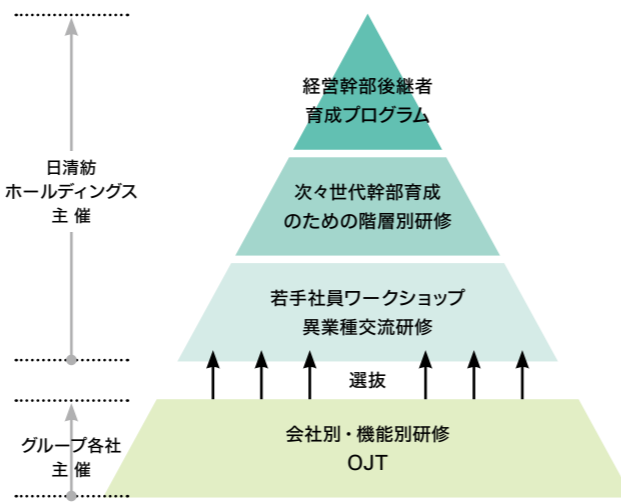
## 人財

日清紡グループは、「事業は人なり」という考えに基づき、人財育成のための施策に力を入れています。新入社員から中堅幹部・新課長・新部長へとつながる階層別研修や各種スキル研修、安全・人権・環境などの一般教育や、事業・機能別の技術・経理・知財などの専門教育など、体系的に研修制度を整備しています。加えて、経営幹部後継者に対し、将来の経営幹部としてふさわしいレベルのマインド・知識・役割行動の早期形成を図るための特別プログラムを実施しています。2016年からは将来の幹部育成などを目的とした「将来のグループ事業戦略を考える若手社員のワークショップ」を始めています。

経営幹部後継者の計画的育成 全体像



経営幹部後継者の計画的育成 研修体系



## 安全と健康

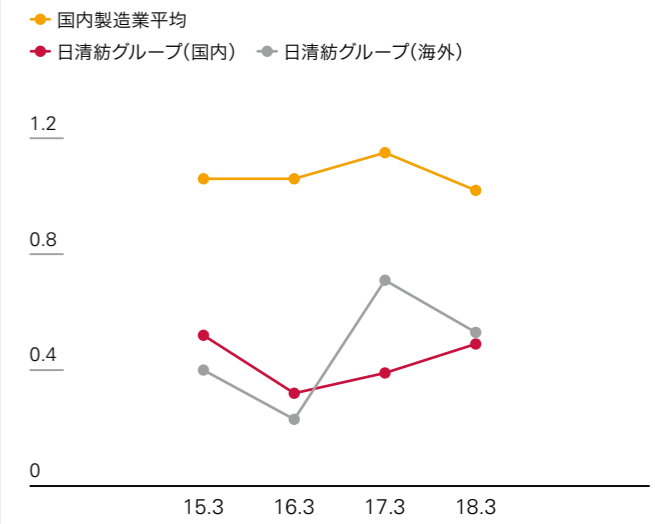
日清紡グループは労働安全の行動指針である「安全最優先を基本として事業活動に取り組む」との考えに立ち、計画的な安全衛生活動を実施することで、一人ひとりの心身の健康管理の推進と安全で働きやすい職場環境の形成を目指しています。

各事業所では、計画的に作業、設備、化学物質に対するリスクアセスメントを行い、優先順位を決めて予防対策を順次実施し、危険予知トレーニングやヒヤリハット報告などの小集団活動やKKマッピング※などを実施しています。さらに、リスクアセスメントの考え方や実施方法について研修会を開催し、各社の安全担当者の理解を深め、レベルアップに取り組んでいます。また災害が発生した際には、速やかに再発防止対策を行うとともに労働災害発生報告をグループ全体に展開し、類似災害の防止を図っています。

新日本無線(株)は、2016年4月から「ヘルシーカンパニー」の実現を目指した健康経営を進めています。受動喫煙対策、「+10ウォーキングチャレンジ」(これまでより10分だけ多く歩くことで運動不足の解消を目指す活動)などに加えて、2017年には新たに「健康(ヘルポ)ポイント」制度をスタートさせました。この制度は健康への自主的な取り組みに対するインセンティブとして、さまざまな物品の購入などに使えるポイントを付与し、健康増進を目指す社員を応援するものです。こうした取り組みが評価され、2017年および2018年に「健康経営優良法人～ホワイト500～」に認定されました。今後もさまざまな施策や企画などを通してヘルシーカンパニーの実現を目指していきます。

※ アンケートにより危険感受性(危険を危険と感じられる力)、危険敢行性(危険と認識しても、ついやってしまうという傾向)を評価し、分類する。

休業度数率\*推移



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

## 環境経営を推進

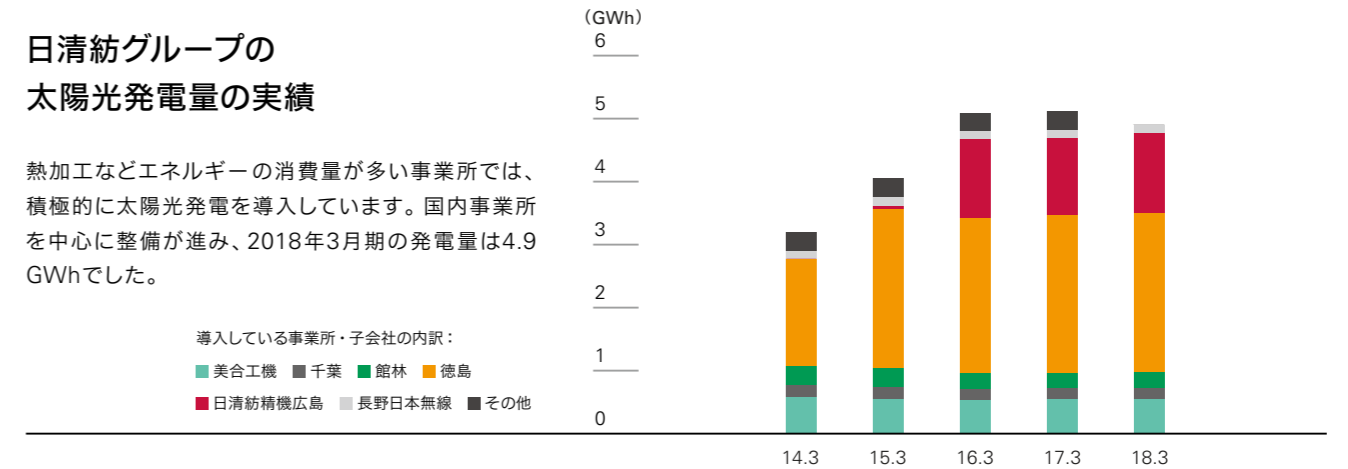
日清紡グループは、人間社会の最大の課題である地球環境問題へのソリューションを提供する「環境・エネルギーカンパニー」グループとして、環境経営を推進する体制を構築しています。経営計画に合わせた中長期の環境目標を設定し、それを達成していくことで、持続可能な社会の実現を目指していきます。

### 中期環境目標における主要テーマとその実績 (2016年3月期～2018年12月期)

主要テーマ	生物多様性保全活動の強化	ライフサイクルアセスメント(LCA)の推進	「持続可能な社会に貢献する製品」の拡販	売上当たりの使用エネルギー削減	売上当たりの温室効果ガスの排出量削減	売上当たりのPRTR物質排出量削減	リサイクル率の改善
2018年12月期目標	「生態系保全先行推進モデル事業」の展開	売上に占める割合 <b>40%</b> 以上	売上に占める割合 <b>40%</b> 以上	2015年3月期比 <b>5%</b> 以上削減	2015年3月期比 <b>5%</b> 以上削減	2015年3月期比 <b>10%</b> 以上削減	<b>90%</b> 以上
取り組み	希少種の保護、森・河川の保全活動を実施しています。	LCAとは、原材料の調達から廃棄に至るまで、製品のすべてのライフサイクルにおける投入資源、環境負荷およびそれらによる地球や生態系への潜在的な環境影響を定量的に評価する手法です。環境配慮設計の指標に役立てています。	「持続可能な社会に貢献する製品・サービス」は、OECDが定める環境ビジネスの分類に従って定義付け、該当しないものは独自の基準で厳しく判定しています。事業を通じた人間社会への貢献のため、製販一体となって拡販に努めています。	太陽光発電の導入や、国内外の製造事業所を中心に照明のLED化を進めています。また、設備更新の際はエネルギー効率が高いものを選定するなどの対策を取っています。	温室効果ガスの大半がエネルギーを起源とするため、温室効果ガス削減は使用エネルギーの削減と密接です。また、温暖化係数の高いフロン対策も不可欠です。電子デバイスの製造工程でフロンを使用するため、分解装置も導入し、排出量の削減に取り組んでいます。	PRTR物質とは、人体や生態系に対して有害性を持つ化学物質です。工程の中で使用する化学物質を低毒性のものに代替することで、排出量を抑えています。	グループ全体で原材料・梱包材の省資源化に取り組むとともに、廃棄物の有効利用を進めています。特に海外事業所でのリサイクル率向上に力を入れています。
2018年3月期実績	10事業所で活動推進中	売上に占める割合 <b>23%</b>	売上に占める割合 <b>44%</b>	2015年3月期比 <b>6%</b> 削減	2015年3月期比 <b>2%</b> 削減	2015年3月期比 <b>10%</b> 増加	<b>83%</b>
実績要因	順調に進捗しています。	紙製品事業の譲渡による減少はあったものの、前期並みを維持しました。	順調に進捗しています。	順調に進捗しています。	繊維事業の電力使用量減により、減少に転じました。	南部化成(株)の排出量増が影響しています。	紙製品事業の譲渡による減少はあったものの、前期並みを維持しました。

## 日清紡グループの太陽光発電量の実績

熱加工などエネルギーの消費量が多い事業所では、積極的に太陽光発電を導入しています。国内事業所を中心に整備が進み、2018年3月期の発電量は4.9 GWhでした。



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

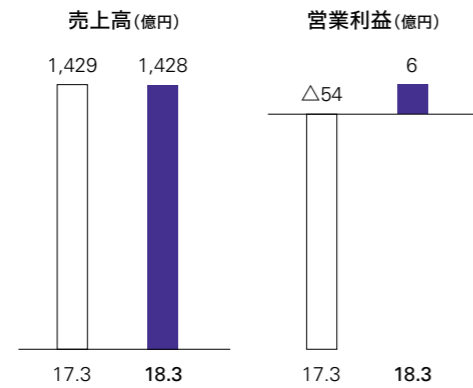
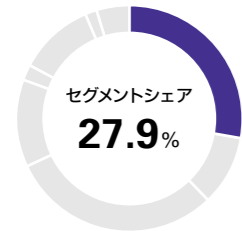
### 長期環境目標 (2025年12月期まで)

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

日清紡グループには、エレクトロニクス、ブレーキ、精密機器、化学品、繊維、不動産の6つの事業があります。祖業である紡績の製造技術や各種経営資源をもとに、さまざまな事業へ展開し、それぞれの分野で顧客ニーズに応える付加価値の高い製品を提供しています。

エレクトロニクス事業

—無線・通信事業—



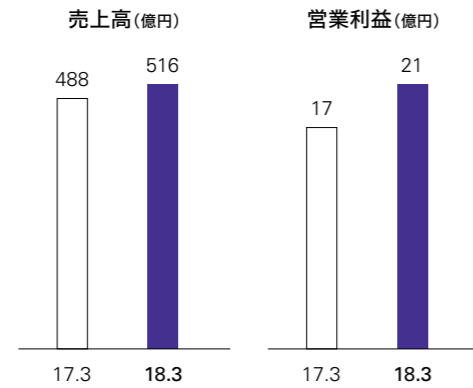
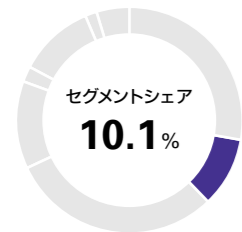
**主な事業領域**

防災システムや気象レーダーなどのソリューション事業、マリンシステム事業、通信機器事業などを展開しています。

ソリューション・特機 ▶ 防災無線システム、気象レーダー  
マリンシステム ▶ 船舶用レーダー、通信装置  
通信機器 ▶ GPS受信機

エレクトロニクス事業

—マイクロデバイス事業—

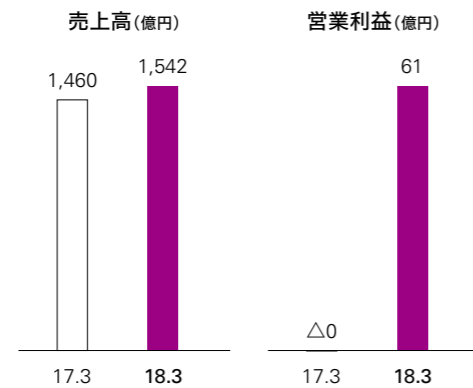
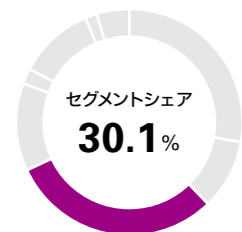


**主な事業領域**

マイクロエレクトロニクス技術を軸に、アナログ半導体などの電子デバイス事業を拡大しています。

電子デバイス ▶ 半導体デバイス、SAWフィルタ

ブレーキ事業

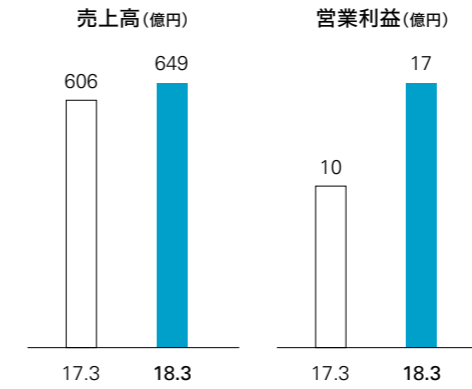
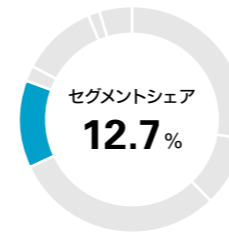


**主な事業領域**

日清紡グループは自動車用ブレーキ摩擦材の世界シェアNo.1メーカーです。世界の主要な摩擦材市場を網羅し、真のグローバルプレーヤーとして拡大中です。

摩擦材 ▶ ディスクパッド、ブレーキライニング

精密機器事業

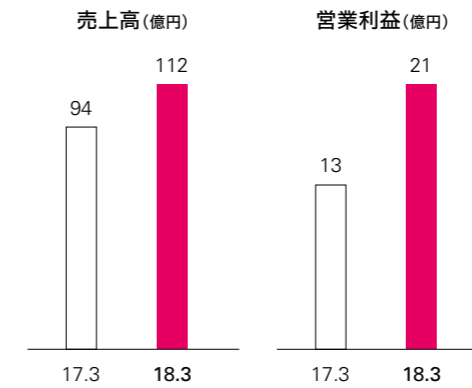
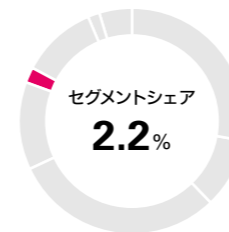


**主な事業領域**

家電や自動車向けプラスチック製品、また自動車用精密部品加工や各種専用機の製造など、アジアを中心としてグローバルに展開しています。

プラスチック製品  
EBSなどの精密部品  
各種製造装置

化学品事業

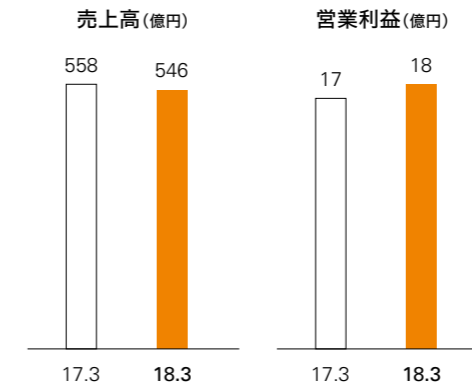
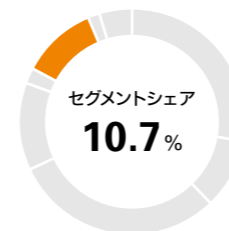


**主な事業領域**

生分解性樹脂や水性樹脂の改質剤「カルボジライト」、燃料電池セパレータなど、環境・エネルギー関連ビジネスにおいて次代を担う将来性豊かな製品を手掛けています。

高機能性樹脂素材「カルボジライト」  
断熱材  
燃料電池セパレータ  
ファインカーボン製品

繊維事業

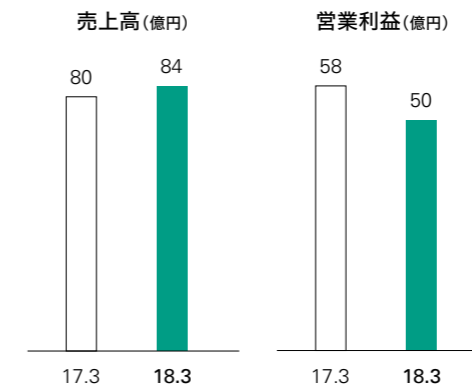
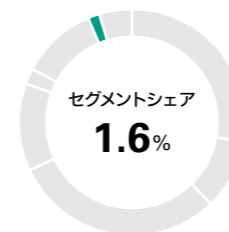


**主な事業領域**

主力は天然素材を活かした綿製品。「Made by Nisshinbo」の高品質で、ドレスシャツやデニム、ユニフォームなどを世界に供給しています。

シャツ ▶ ドレスシャツ、カジュアルシャツ、および生地  
テキスタイル ▶ ユニフォーム地、カジュアル地  
デニム ▶ ジーンズ製品、および生地

不動産事業



**主な事業領域**

事業構造改革の進展に伴い生じた工場跡地などの不動産を有効活用し、日清紡グループの成長戦略を支えるための資金を調達しています。

分譲 ▶ 宅地分譲  
賃貸 ▶ ARIO西新井ほか



## エレクトロニクス事業 無線・通信事業

### 日本無線株式会社

エレクトロニクス事業の無線・通信事業では、船舶向けに世界トップレベルの信頼性を誇る高度な通信機器や航法機器を提供しています。また、ダムや河川の管理施設向けの各種防災システムや、気象観測用システム、さらには自動運転関連製品やITS製品にも取り組んでおり、社会インフラにおける防災と安全を担うサービスを展開しています。



GPSコンパス  
(航行支援装置)

また、2018年4月3日に設立したJRCモビリティ(株)(日清紡ホールディングス(株)の100%子会社)は、通信機器事業のモビリティ分野を核とし、市場拡大が見込まれるADAS<sup>※2</sup>において、迅速かつ確に対応し早期の事業化を目指します。

ソリューション・特機では、多発する自然災害の脅威に対する総合防災ソリューションだけでなく、社会資本の老朽化によるメンテナンス需要の取り込みを図ります。また、防災システムへのニーズが高まっているアジア市場において、気象レーダーや河川水位の観測・予測などを含めた総合的な防災システム、VTS(港湾監視システム)などの拡販に注力します。2018年5月には、総務省からの受託によりベトナム航空交通管理公社と空海面監視用マルチラテレーションシステムの実証実験と技術協力に関する合意を締結しました。

メカトロニクス・電源については、新規開発案件の受注活動や開発効率の向上に取り組み、事業拡大と収益性の改善に注力していきます。

医用機器については、新型画像診断装置と小型超音波画像処理装置などのバリエーションを増加させ、売上・利益の増加を目指します。

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

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

売上高	(百万円)		
	16.3	17.3	18.3
マリンシステム	45,360	32,580	33,523
通信機器	13,587	14,923	16,028
ソリューション・特機	64,145	67,367	66,116
メカトロニクス・電源	—	16,498	15,839
医用機器	—	9,288	9,038
その他事業・消去	2,098	2,251	2,287
合計	125,192	142,909	142,833

セグメント利益	(百万円)		
	16.3	17.3	18.3
マリンシステム	2,297	△ 4,836	△ 2,287
通信機器	△ 440	572	1,387
ソリューション・特機	1,776	△ 1,976	1,509
メカトロニクス・電源	—	△ 351	△ 145
医用機器	—	996	663
その他事業・消去	△ 448	108	△ 434
合計	3,183	△ 5,486	693

※ 2017年3月期より、長野日本無線(株)、上田日本無線(株)の数値を含む。

#### 2018年3月期の業績概況

エレクトロニクス事業の無線・通信事業の2018年3月期の業績は、売上高142,833百万円(前期比0.1%減)、セグメント利益693百万円(前期から6,179百万円の改善)となりました。当期は、変動費・固定費ともに全社的なコストの見直しと削減を行い、大幅な利益の改善を実現しました。

マリンシステムは、商船新造船向け機器の売上が減少したものの、商船換装向け機器や中小型船向け機器の売上が増加した結果、増収・赤字縮小となりました。2017年7月には、韓国・釜山に販売子会社Alphatron Marine Koreaを設立し、同国における中小型船やアフターマーケット市場への取り組みを強化しました。

通信機器は、自動車用ITS(高度道路交通システム)製品の売上が増加したこととコスト削減により、増収増益となりました。

ソリューション・特機では、県市町村向け大型防災システムの売上が減少したものの、自動車メーカー向けドライビングシミュレータシステムや道路情報システム機器の売上が増加しました。また、コスト削減により、微減収ながら黒字転換しました。

メカトロニクス・電源は、新機種の投入遅れや販売機種の絞り込みの影響などにより減収となりましたが、コスト削減により赤字が縮小しました。

医用機器は、顧客の生産調整による需要減で、減収減益となりました。

2017年4月には、米国カリフォルニア州に、サンノゼ技術開発センターを新設しました。同センターでは、緊急・災害時にも途切れない高度に安定的な次世代無線通信システム技術や、自動操船関連技術などの開発に取り組めます。また、世界最先

端技術が集結する同地において、高い技術力を有する企業や研究機関との連携を進め、当社グループの技術の高度化と競争力の強化を図ります。

#### 2018年12月期の事業戦略

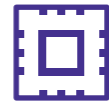
無線・通信事業では、主力事業であるマリンシステムとソリューションの収益基盤の再構築に取り組み、安定した黒字体質への転換を目指します。また、事業の選択と集中により、成長分野にリソースを集中し、事業ポートフォリオの最適化を図ることにより、競争力の強化を目指します。

マリンシステムでは、商船換装分野において、アフターマーケットへの取り組みを強化し、LCM<sup>※1</sup>ビジネスを展開します。中小型船分野については、技術サポート体制の強化と差別化新商品の拡販により漁船市場の拡大を図ります。当期に販売を開始したJ-Marine NeCSTは、2018年12月期に機能を向上させた第二世代を投入し、シェア拡大を狙います。

通信機器では、鉄道・農業・建機などの新市場に向けて、新世代GPS受信機による高精度測位システムを提案していきます。

#### 主要拠点紹介

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



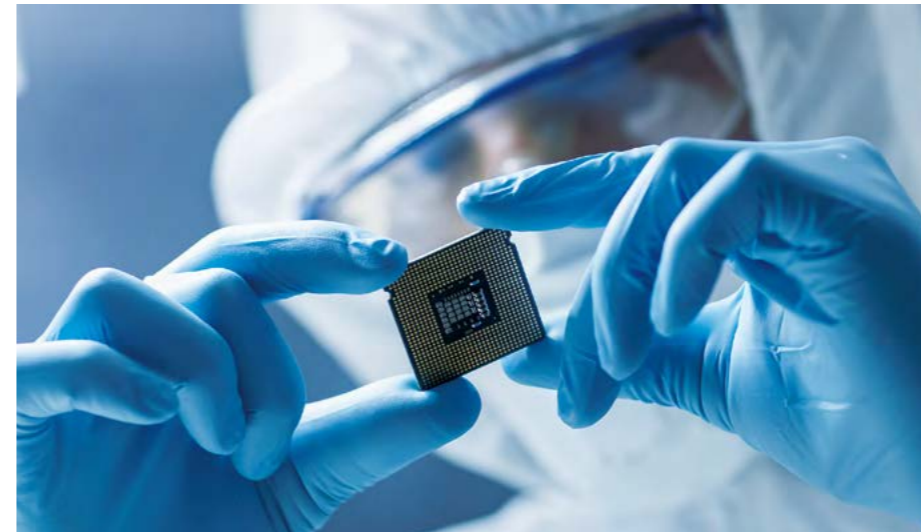
エレクトロニクス事業

# マイクロデバイス事業

新日本無線株式会社 / リコー電子デバイス株式会社

エレクトロニクス事業のマイクロデバイス事業では、新日本無線(株)がアナログ半導体やSAWフィルタ<sup>※</sup>などの電子デバイス製品やマイクロ波製品を展開しています。衛星通信用コンポーネントやスマートフォン向けのデバイス、さらには需要が拡大している自動車向け、産業機器向けのデバイスを展開しています。2018年3月から、リコー電子デバイス(株)が日清紡グループに加わりました。

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



↑ ハイエンドオーディオ機器向け高音質オペアンプ

売上高	(百万円)		
	16.3	17.3	18.3
新日本無線	47,817	48,865	51,665
リコー電子デバイス	—	—	—
合計	47,817	48,865	51,665

セグメント利益	(百万円)		
	16.3	17.3	18.3
新日本無線	3,127	1,792	2,138
リコー電子デバイス	—	—	—
合計	3,127	1,792	2,138

2018年3月期の業績概況

エレクトロニクス事業のマイクロデバイス事業の2018年3月期の業績は、売上高51,665百万円(前期比5.7%増)、セグメント利益2,138百万円(前期比19.3%増)となりました。

主力の電子デバイス製品は、中国スマートフォン市場での在庫調整の影響から通信機器向けの売上が大幅に減少しました。一方で、車載向けの売上は自動車の電装化が進み、1台当たりの電子部品の搭載数が増加しており、国内顧客からの受注を中心に、堅調に推移しました。産業機器向けの売上も中国での旺盛な設備投資を受け、国内産業機器メーカーからの受注が増加し、好調に推移しました。

マイクロ波製品では、衛星通信用コンポーネントが、米国に加え、中国、インド、韓国、イスラエル顧客向けに、船舶や基地局中継回線用途の衛星通信機器が好調であるため、売上を大きく伸ばしました。船舶用レーダー向けマイクロ波管の売上は、保守需要が好調に推移しました。

2018年3月、日清紡ホールディングス(株)は、リコー電子デバイス(株)の株式の80%を取得し、同社は当社グループの一員となりました。2018年12月期より、マイクロデバイス事業は、新日本無線(株)とリコー電子デバイス(株)2社による事業セグメントとなります。リコー電子デバイス(株)の損益は、2018年12月期から日清紡グループの連結決算に反映されますが、バランスシートは当期末時点で反映されています。

2018年12月期の事業戦略

車載向け製品については、近年デバイスのカスタム化が進んでいるため、設計から製造まで自社で一貫生産をしている新日本無線(株)では、自動車メーカー、Tier1からの受注が増加しています。2016年にドイツ、フランクフルトに子会社を設立し、欧州車載市場への取り組みを開始しており、今後はグローバルな事業拡大が見込まれます。また、産業機器向け製品については、中国でのロボット化への設備投資が増えていることもあり、売上の大きな伸びが期待できます。2018年3月期はスマートフォン向けのMEMS<sup>※1</sup>需要が減少しましたが、今後はAIスピーカー向けのデバイスが有望視されています。マイクロ波製品については、衛星を介したインターネット環境の需要が広がっており、衛星通信用コンポーネントは引き続き好調が見込まれます。

リコー電子デバイス(株)の連結子会社化により、マイクロデバイス事業の売上高は今後大幅に増加します。同社は、電源ICを主力に、小型・省電力・高効率なCMOSアナログ半導体を展

開しており、特にスマートフォン向けの電源ICでは、トップクラスの採用実績を誇ります。新日本無線(株)のバイポーラ技術とリコー電子デバイス(株)のCMOS技術を融合させ、車載向け、IoT分野向けなど、幅広い市場で事業強化を図ります。

また、生産面でも前工程・後工程のそれぞれに両社は相互補完的な関係にあるため、大きなシナジー効果が見込まれています。<sup>※2</sup>

なお、新日本無線(株)は、2018年9月1日に日清紡ホールディングス(株)の完全子会社となる予定です。これにより、迅速かつ機動的な意思決定や投資判断が可能になり、日清紡グループ全体での事業成長の加速や競争力の向上を図っていきます。

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

※2 新日本無線(株)とリコー電子デバイス(株)のシナジー効果の詳細については、次ページをご参照ください。

主要拠点紹介

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



## マイクロデバイス事業の戦略

「技術新時代・超スマート社会への挑戦」を掲げ、さまざまな分野でイノベーションを追求する日清紡グループにおいて、エレクトロニクス技術の中核を担うのが、新日本無線(株)です。今後の日清紡グループの製品開発において、微細なセンサーなどアナログ半導体が関連する分野は、グループ全領域に広がっていきます。2018年3月から、同分野においてリコー電子デバイス(株)も日清紡グループに加わり、シナジーを発揮しつつ成長を続けています。



小倉 良  
新日本無線(株)  
代表取締役社長

をデジタルに変換するADコンバーターまで一貫した製品ラインナップを保有しているため、パッケージング技術の強みを活かしオールインワンでの提案を進めています。カスタムデザインが増えている車載分野において自動車メーカーから高い評価を得ており、すでに大型案件も受注しています。

また、スマートフォンなどに採用されているMEMSマイクは、普及の兆しを見せるAIスピーカーに1台当たり複数個採用され着実に数量を増やしています。開発から製品化に要する期間はIT、産業機器、自動車といった業種ごとに異なり、それぞれの特性を踏まえた開発体制をとっています。

### 日清紡グループのマーケットポジション

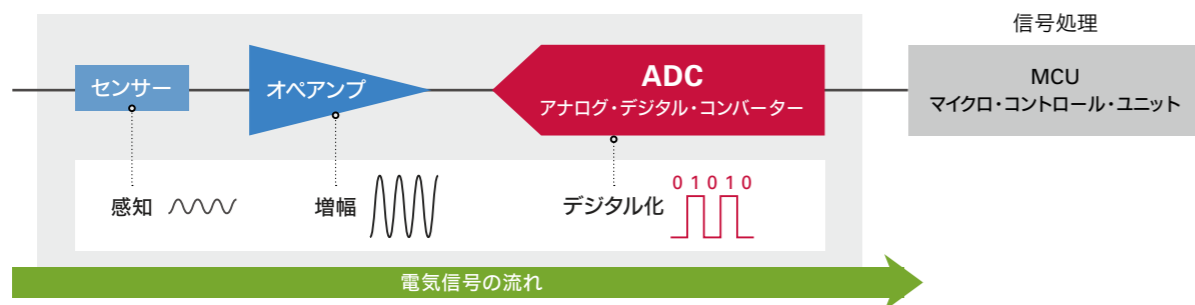
約4兆円超のアナログ半導体市場の中で、当社主力製品の世界市場規模はおよそ1兆円です。今般リコー電子デバイス(株)が日清紡グループに加わったことで、この市場でのシェアは国内でトップクラス、世界で4位程度にまで上昇したと見ています。

当社は、同業メーカーの中でも、信号系製品において強みを発揮してきました。センサーからアンプ、アナログ信号

### 高成長が期待できる二つの市場

現在、最も広がり期待する市場は、自動車と産業機器です。自動車においては、エレクトロニクス化がますます進行しており、センサーを中心に1台当たりの搭載個数が増加しています。自動車部品は搭載の数年前から自動車メーカーとの共同開発を開始しますが、現在はSOP 2021<sup>※</sup>の製品開発に取り組んでいます。当社はまた、2016年にドイツ拠点を設立し、欧州自動車市場への足掛かりをつか

### アナログ半導体(信号系)の仕組み



みました。同市場において今後ますますプレゼンスを高めていきます。

産業機器においては、工場の自動化やIoT化の進展によって、制御機器や産業用ロボットに搭載されるセンサーの数が急速に増えています。産業機器メーカーは、日本企業の市場シェアが高い分野ですが、当社は現在、ほとんどの日系産業機器メーカーとの取引があります。

当社では、こうした自動車や産業機器用途の需要増に対応するため、子会社の佐賀エレクトロニクス(株)において、パッケージングの新工場を建設します。同工場は、2020年早々の生産開始を予定しています。

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

### リコー電子デバイス(株)とのシナジー発揮

リコー電子デバイス(株)が日清紡グループ入りしたことで、マイクロデバイス事業の売上高は800億円レベルになっています。世界3位争いが現実のものとなっており、今後1,000億円を目指していきます。売上規模の拡大に加え、コストシナジーや設計力強化の点でも大きな期待を持っています。リコー電子デバイス(株)は省電力・高効率の電源ICを主力とし、スマートフォン向けではトップクラスの採用実績があります。車載、産業機器向けを得意とする当社とは重複する分野がほとんどなく、互いの強みを活かして事業を強化していくことができます。またリコー電子デバイス(株)は半導体製造の前工程に特化し、当社より口径の大きいウエ

リコー電子デバイス(株)は小型・省電力の電源IC製品に強みを持ち、スマートフォン市場では業界トップクラスのシェアを持っています。このたび日清紡グループに加わったことで、同じアナログ半導体技術を持つ新日本無線(株)との協業はもちろんのこと、自動車や通信、医療などの成長事業領域での新たな可能性の広がりを期待しています。例えば日清紡グループの持つセンサーや通信モジュールと、我々の低消費電力の電源ICを組み合わせることで幅広い提案が可能になります。

今後、持続的な成長が期待できる車載や産業機器分野に注力し、現状10%程度の車載向け売上比率を2020年頃には20%程度に高めたいと考えています。同時に新日本無線(株)と製造工程を相互活用するなどしてコストシナジーを発揮し、2020年までに

ハー加工工程を保有しているため、グループとして半導体チップの生産の幅が広がります。また当社は、検査や組立などの後工程を保有しているため、これまでリコー電子デバイス(株)が外注していた工程をグループ内に取り込むことも可能になり、コストダウンに寄与していくものと確信しています。こうした内製化や協業を進めることで、車載事業拡大のために不可欠な品質保証体制の確立やコストダウンが実現できると考えています。さらにリコー電子デバイス(株)が持つ優れた設計開発リソースを活用し、車載・産業機器向け電子デバイス製品の開発にも注力していきます。ビジネスパートナーとして30年以上の交流を持っていることが、こうした戦略を力強く下支えしています。

### 日清紡ホールディングス(株)の完全子会社へ

当社は、2018年9月1日をもって、日清紡ホールディングス(株)の完全子会社となることが決定しました。周囲を取り巻く事業環境の急激な変化に対応していくためには、より迅速で機動的な意思決定や投資判断が不可欠です。また車載・産業機器向けビジネス拡大のためには、日清紡グループが擁する豊富な人財や知見をフル活用できる体制づくりも重要です。例えば日本無線(株)の持つ無線通信に関する基礎技術力は、我々にはないものです。部門横断的なコミュニケーションを一層活発化させ、自動車のADAS分野や医療分野などでも、新製品・新事業を次々と創造していくつもりです。

営業利益率を10%以上にすべく事業を推進していきます。

エレクトロニクス事業を成長領域と位置付ける日清紡グループの中で、業容拡大のために必要な投資をタイムリーに行い、アナログ半導体市場における存在感を一層高めていきます。



田路 悟  
リコー電子デバイス(株)  
代表取締役社長



# ブレーキ事業

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

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



↑ ディスクパッド

売上高	(百万円)		
	16.3	17.3	18.3
NISB* - 国内	25,272	25,058	25,134
NISB - 海外	45,699	40,509	44,493
TMD	99,787	86,423	92,518
内部消去	△ 5,721	△ 5,929	△ 7,941
合計	165,037	146,061	154,204

セグメント利益	(百万円)		
	16.3	17.3	18.3
NISB - 国内	1,142	1,486	870
NISB - 海外	5,722	5,045	4,492
TMD	1,725	2,068	2,920
のれん償却費	△ 6,576	△ 5,921	—
TMD日本基準への修正	△ 2,899	△ 2,540	△ 2,726
連結調整	—	△ 145	563
合計	△ 886	△ 7	6,119

※ 日清紡ブレーキ株式会社

### 2018年3月期の業績概況

ブレーキ事業の2018年3月期の業績は売上高154,204百万円(前期比5.6%増)となり、セグメント利益は6,119百万円(前期比6,126百万円の改善)となりました。TMD社買収に伴い発生していたのれんは前期で償却を終了したため、当期は大幅な利益増となりました。

日清紡ブレーキ(株)の国内事業は、軽自動車販売が前年の燃費不正問題の影響による落ち込みから持ち直し、新車販売台数が増加したことで増収となりましたが、商品構成の変化などにより減益となりました。米国では北米市場の需要頭打ちや北米市場におけるSUV車販売比率増などにより減収減益となりました。韓国でも新車販売減などにより減収減益となりましたが、タイは自動車販売の好調に加え新製品の立ち上がりにより増収増益となり、中国も増収増益となりました。なお、TMD社と一体となり2016年に中東の一部で開始したアフターマーケット市場への販売は、中東のほぼ全域にエリアを拡大し、アフリカの主要国への販売も開始しています。

TMD社はアフターマーケット向け製品の販売増などにより増収、黒字化しました。ロシア、ポーランド、シンガポールに営業オフィスを開設し、ドイツの配送拠点を移転、リトアニアに配送拠点を新設するなど、積極的に事業展開しています。

2017年7月には、成長を続ける中国市場において、当社グループの生産能力不足の解消とさらなるプレゼンスの向上を図るべく、新たな生産拠点として、賽龍(煙台)汽車部件有限公司<sup>※</sup>を設立しました。

また、ファウンデーションブレーキ事業について、当社グループの成長戦略、当社グループ内での同事業の発展性などを

総合的に検討した結果、2018年4月に事業譲渡しました。

※ 当社グループの連結子会社である2社が出資(Saeron Automotive Corporation: 90%、賽龍北京汽車部件有限公司: 10%)

### 2018年12月期の事業戦略

2018年の国内自動車販売台数は、新車効果が一巡することなどにより、踊り場を迎える見込みです。タイや中国では引き続き販売台数増を期待できますが、米国、欧州、韓国は当期並みの需要を見込んでいます。

こうした中、日清紡ブレーキ(株)の館林事業所では、複数の工程を一つにつなげた連続ラインの導入や、材料混合のコンピュータ制御、IoT技術を活用したトラブルの予知や設備の保全といった「ラインの見える化」など、抜本的な生産革新に取り組んでいます。同プロジェクトは2020年までの完了を目指しており、リードタイムの短縮や省人化、さらにはエネルギー効率の改善によるCO<sub>2</sub>排出量の削減などの効果を見込んでいます。

中国の新たな生産拠点、賽龍(煙台)汽車部件有限公司では、2019年の量産開始への準備を進めています。

### 主要拠点紹介

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

TMD社については、アフターマーケット市場において顧客の合併などによりサプライヤーへの価格交渉力が高まっていますが、ブランド力の強化や現在推進中のドイツの生産拠点の統合などによる経営の効率化で対応していきます。また、TMDブラジルについては2017年に移転が完了しました。

銅レス・銅フリー摩擦材<sup>※1</sup>については、日清紡ブレーキ(株)がNAO材<sup>※2</sup>でトップランナーとしてすでに量産を開始しています。2018年12月期も大幅な増産を図ると同時に、充実した市場評価情報をもとにさらなる品質改善に努め、シェアの拡大を目指していきます。

今後普及が見込まれる電気自動車やプラグインハイブリッド車、燃料電池車への対応としては、NVH性能<sup>※3</sup>の向上を図るとともに、電子制御ブレーキと親和性の高い製品を開発していきます。

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

※2 Non-Asbestos Organic: スチール繊維を含まない摩擦材

※3 Noise Vibration Harshness: 騒音・振動・乗り心地



# 精密機器事業

## 日清紡メカトロニクス株式会社

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

売上高	(百万円)		
	16.3	17.3	18.3
メカトロニクス	14,283	14,996	15,370
プラスチック製品	18,464	49,081	52,203
内部消去	△ 3,222	△ 3,390	△ 2,655
合計	29,525	60,687	64,918

セグメント利益	(百万円)		
	16.3	17.3	18.3
メカトロニクス	△ 88	808	909
プラスチック製品	448	1,204	1,706
内部消去	△ 42	△ 964	△ 891
合計	318	1,048	1,724

### 2018年3月期の業績概況

精密機器事業の2018年3月期の業績は、売上高64,918百万円(前期比7.0%増)、セグメント利益1,724百万円(前期比64.4%増)となりました。

精密部品事業は、Continental Automotive Holdingとの合併会社である日清紡大陸精密機械(揚州)有限公司での生産拡大や日本での販売増などにより、増収増益となりました。

プラスチック製品事業は、中国子会社やインド子会社の受注増に加え、南部化成(株)の自動車向け製品の受注増やコスト改善活動により、増収増益となりました。インド子会社では、2017年に新工場へ移転した効果を発揮し利益貢献しています。また、タイ工場においても2018年稼働開始の新工場を建設し、今後の受注増に加え、利益率の改善を図っています。

システム機事業は、各種専用機の受注増や費用削減の効果があつたものの、アフターサービスの受注減により減収減益となりました。



### 2018年12月期の事業戦略

精密機器事業においては、家電・自動車市場がメインターゲットとなります。

プラスチック製品事業では、主要顧客である日系大手エアコンメーカーが引き続きグローバルな事業拡大を進めているため、当社においてもグローバルな生産体制の構築が必要です。

日清紡メカトロニクス(タイ)は新工場建設による生産効率化・受注拡大を図り、日清紡精密機器(上海)は広州南部も含めた生産最適化の検討を進めます。日清紡メカトロニクス(インド)は市場拡大に合わせて規模を広げ、シェアと収益の向上を図ります。

南部化成(株)は、日清紡グループとのシナジーを発揮すべく、日清紡精機広島(株)の工場内スペースを広島事業所として活用し、供給先への立地のよさを活かした生産活動を行います。また南部化成が顧客と共同開発した自動車向け製品を日清紡メカトロニクス(タイ)で生産し、タイ国内向けに供給します。

精密部品事業では、自動車市場の拡大により堅調な推移が見込まれます。日清紡大陸精密機械(揚州)は中国、インドでの市場拡大を受けて、EBSバルブブロックの増産を継続しています。品質の維持・向上を図りつつ、2020年を目途に年間10百万個の生産体制構築を目指しています。

システム機事業では、工作機械市場が前期に続き活況となる見通しですが、日清紡グループ内での受注を通して、当社各事業の生産技術の向上にも貢献していきます。

### 主要拠点紹介

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



# 化学品事業

## 日清紡ケミカル株式会社

当事業では、ケミカル分野の多彩な専門技術と知的財産を結集し、主力製品の断熱材では、地球温暖化係数の低い発泡剤への転換に積極的に取り組むなど、環境関連製品のグローバル展開を進めます。中でも環境負荷の少ない生分解性樹脂や水性樹脂の耐久性向上のための高機能性樹脂素材「カルボジライト」や燃料電池セパレータなどの環境・エネルギー関連の製品群を有望な成長分野として捉え、重点的に経営資源を投入しています。

売上高	(百万円)		
	16.3	17.3	<b>18.3</b>
燃料電池セパレータ	1,166	1,040	<b>1,310</b>
カルボジライト	1,834	2,248	<b>2,466</b>
断熱材	3,765	4,982	<b>6,083</b>
その他	984	701	<b>873</b>
子会社	644	631	<b>704</b>
内部消去	△ 108	△ 121	<b>△ 151</b>
合計	8,285	9,482	<b>11,285</b>

セグメント利益	(百万円)		
	16.3	17.3	<b>18.3</b>
燃料電池セパレータ	△ 107	△ 169	<b>255</b>
カルボジライト	236	578	<b>627</b>
断熱材	507	689	<b>845</b>
その他	18	137	<b>264</b>
子会社	97	74	<b>118</b>
内部消去	1	0	<b>1</b>
合計	753	1,309	<b>2,112</b>

### 2018年3月期の業績概況

化学品事業の2018年3月期の業績は売上高11,285百万円(前期比19.0%増)となり、セグメント利益は2,112百万円(前期比61.3%増)となりました。

断熱製品では、注入・土木向けウレタン原液、水処理担体、さらにLNG船保冷パネルの売上増により増収となりました。水処理担体は、中国政府の環境規制強化を追い風に、分散型排水(日本式浄化槽)分野で採用が始まりました。

機能化学品の「カルボジライト」は水性樹脂用架橋剤<sup>※1</sup>などの売上が増加したことにより増収となり、過去最高の売上高となりました。安全・安心で環境にやさしい材料として、水性架橋剤や生分解性樹脂用改質剤<sup>※2</sup>分野を中心に国内外から多くの引き合いが来ています。

燃料電池セパレータは、家庭用・定置用の出荷増に加え、経費削減を行い、増収増益となりました。

ガラス状カーボン製品は、半導体や有機ELパネル市場の好況継続に伴い受注が増加しました。

※1 架橋剤：ポリマー同士を連結し、物理的、化学的性質を変化させる化学物質のこと

※2 改質剤：耐久性など、樹脂の性能を向上させる添加剤のこと



燃料電池セパレータ ②



① カルボジライト

### 2018年12月期の事業戦略

化学品事業は、引き続き「カルボジライト」や燃料電池セパレータ、水処理担体やガラス状カーボン製品の開発と販売の強化を推進していきます。

「カルボジライト」は、水性樹脂用架橋剤、生分解性樹脂用改質剤の拡販を進めます。中長期的には自動車内外装用塗料、重防食塗料、インキなどの水性樹脂分野で成長が期待できます。また、非生分解性樹脂の使用規制を法制化する国も、欧州を中心に年々増加しています。現在は徳島事業所にて生産していますが、将来的には海外の生産拠点の拡充も視野に入れています。

燃料電池セパレータについては、家庭用燃料電池用途に加え、定置用燃料電池用途での引き合いが増えており、より多くの採用を目指していきます。燃料電池車への採用に向けては、開発担当部門を日清紡ホールディングス(株)へ移管し、グループを挙げて取り組んでいきます。

水処理担体は、中国で採用が開始された分散型排水分野で現地メーカーとの連携を強化し、現地の生産網、販売網の構築により売上拡大を図ります。また、公共下水分野では実証試験

を通じて大型案件の採用を目指していきます。

ガラス状カーボン製品については、プロセッサやメモリなどの半導体の高性能化に伴い需要が拡大しており、プレート製品の売上が増加する見込みです。また、コート製品についても車載用ディスプレイやスマートフォンなどの曲面ガラス成型治具の分野で成長が期待できます。

### 主要拠点紹介

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



## 繊維事業

### 日清紡テキスタイル株式会社

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



↑ オイコス



売上高	(百万円)		
	16.3	17.3	18.3
日清紡テキスタイル(株)	23,410	20,935	19,519
日本子会社	31,884	29,271	27,868
ブラジル	3,886	4,488	5,400
インドネシア	14,701	13,609	13,653
中国	2,459	2,125	2,438
内部消去	△ 16,210	△ 14,586	△ 14,239
合計	60,127	55,842	54,639

#### 2018年3月期の業績概況

繊維事業の2018年3月期の業績は連結売上高54,639百万円(前期比2.2%減)となり、セグメント利益は1,875百万円(前期比5.5%増)となりました。

国内では、超形態安定シャツ市場が期を通じて堅調で、アポロコット生地の販売が好調でした。ユニフォーム用生地、インナー用スパンデックス糸、衣料用ホットメルトフィルムの販売が増加しましたが、デニム生地並びに東京シャツ(株)の販売が振るわなかったため、全体で前期比減収減益となりました。

海外では、インドネシア子会社が、欧米、中東ほか向けに販売する「外-外」ビジネスが計画比で遅れましたが、日本向け販売は堅調に推移しました。ブラジル子会社は流通在庫の減少により販売が増加し、さらに値上げが浸透して収益改善が進んだことから、全体で前期比増収となり、特に利益は大きく改善しました。

セグメント利益	(百万円)		
	16.3	17.3	18.3
日清紡テキスタイル(株)	291	469	314
日本子会社	1,381	1,321	895
ブラジル	105	132	555
インドネシア	328	213	322
中国	△ 10	6	39
内部消去	△ 317	△ 364	△ 250
合計	1,778	1,777	1,875

#### 2018年12月期の事業戦略

シャツ事業は、業界トップの形態安定性がある「アポロコット」を中心とした超形態安定生地の拡販に努めます。

主力の生産拠点であるインドネシアでは、日清紡テキスタイルグループ全体で取り組む改善活動(T-KAIZEN)により「グローバルコスト、グローバル品質」を実現するとともに、欧米、中東ほか向けの「外-外ビジネス」の拡大を進めます。

テキスタイル事業では、堅調なワーキングユニフォーム分野において、会社独自の特注ユニフォームの受注を伸ばすとともに、サービスユニフォームなどについても注力します。

デニムについては、「グローバルコスト」の実現を目指して、インドネシアの合弁会社マラカサリ日清紡デニム\*の生産設備を増強して、事業の強化・拡大を図ります。

開発素材事業においては、差別化原綿を使ったフェイスマスク用不織布および無縫製衣料用途の低温熱融着糸などの高付加価値商品の拡販を目指します。

商品開発面では、日清紡グループ内にエレクトロニクスセグメントがある強みを活かし、センシング機能を持ったスマートテキスタイルの開発に注力します。日本無線(株)、新日本無線(株)との共同開発により、「見守りサービス」「職場環境の改善」などに対応するテキスタイルの開発を進めていきます。

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

※ インドネシアのデニムメーカー、P.T.マラカサリ社との合弁会社

#### 主要拠点紹介

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



# 不動産事業

## 日清紡ホールディングス株式会社

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

業績	(百万円)		
	16.3	17.3	18.3
売上高	8,357	8,083	8,405
セグメント利益	5,795	5,811	5,067

### 2018年3月期の業績概況

不動産事業の2018年3月期の業績は、売上高8,405百万円(前期比4.0%増)、セグメント利益5,067百万円(前期比12.8%減)となりました。

賃貸事業は、土地賃貸およびオフィスビル・商業施設などの建物賃貸とも堅調に推移しましたが、名古屋の大型商業施設の売却により減収減益となりました。当該物件の売却により、日清紡グループの当期決算の特別利益において、固定資産売却益5,163百万円を計上しています。

宅地分譲事業は、川越(埼玉)、岡崎(愛知)の分譲を継続するとともに、日本無線(株)三鷹製作所跡地(東京)北側の宅地分譲を開始したことにより増収となりましたが、収益率の高い名古屋事業所跡地(愛知)の分譲が終了したことなどにより減益となりました。

### 2018年12月期の事業戦略

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

日本無線(株)三鷹製作所跡地(東京)北側の再開発では、2020年~2021年に680戸程度のマンション分譲を計画しています。同プロジェクトは、2018年3月よりマンションの建築準備工事に着手しています。

美合事業所跡地(愛知)の再開発は、2019年~2024年に360区画程度の戸建ておよび商業施設用地、医療・福祉施設用地の分譲を計画し、造成工事を開始しました。

なお、川越(残4区画)および岡崎(残2区画)の宅地分譲は、2018年12月期で終了する予定です。



## 経営基盤

- 56 社長・社外取締役対談
- 60 取締役・監査役および執行役員
- 62 コーポレート・ガバナンス
- 66 リスクマネジメント
- 67 コンプライアンス



社外取締役  
**藤野 しのぶ**  
キャリアカウンセラー\*



代表取締役社長  
**河田 正也**

## 新時代へと向かう日清紡グループ

藤野しのぶ氏が2015年に日清紡グループ初の女性取締役として選任されてから、3年が経ちました。日清紡グループがこれまで遂げてきた変化と、新しい社会に求められる今後の姿について、社長の河田正也と意見を交換していただきました。

### 過去3年間の日清紡グループ

**藤野** 日清紡グループは事業領域が非常に広く、取締役会の議案も内容が濃いので、就任当初は事前準備にも時間をかけ、企業理解・事業理解についても、事業会社やその工場への訪問見学などに相当の労力をかけて取り組みました。この3年で日清紡グループへの理解は高まりましたが、M&A案件も頻繁で常にグループは変化を遂げておりキャッチアップが欠かせません。

3年前の取締役会と比較すると、当時は時には夕刻までかかっても活発な議論が尽きないという状況でしたが、

現在は開始時間を一時間早めに設定し、終了時間を意識して、より効率のよい議論を目指す方向に変化しつつあるという印象です。

**河田** もともと幹部層は男性中心の会社であった当社グループに、初の女性取締役として藤野さんを迎えたことは、ダイバーシティの実現、また、より立体的なガバナンスという観点からも、非常に意義深いことでした。現在の女性取締役は藤野さん1名であり、女性取締役の増員も検討していますが、0から1への変化は極めて大きなインパクトが

\* 企業や公的機関・教育機関において、相談者の能力や価値観の明確化などを通して、望ましいキャリア開発と自己成長の支援をする専門家

ありました。働き方改革や、「女性の活躍」という議論は男性のみの発想ではだめで、当事者たる女性自身の立場から出る意見が重要です。私自身にとっても、例えば「若手社員によるワークショップに、女性社員が何名参加しているのか」といった視点など、藤野さんから得たところが大きいと感じています。今後もさらに女性の活躍機会を質・量ともに高めていくつもりです。藤野取締役には取締役会だけでなく、ほかの場面でも積極的に関わっていただいていますので、今後ともよろしくお願いたします。

### 日清紡グループのダイバーシティ

**藤野** 女性の活躍という点では、経営方針会議への女性参加の推進など、日清紡グループは着実に前進していると感じます。今後さらに、管理職層やその上のポジションへの女性社員の登用を進めるべき段階ではないでしょうか。すでに各事業の現場ではリーダー的役割を果たしている女性も多いと聞きます。彼女たちが今以上に働きやすい就労制度や組織風土をつくるのが、女性のさらなる活躍を促すでしょう。時間はかかると思いますが、中長期の視点をもって粘り強く進めていく必要があります。

また、日清紡グループは主にBtoBの製造業を手掛けていますが、どんな製品であれ、その行き着く先には消費者がいます。であれば、社員が社員であると同時に生活者であり、消費者であるという観点が重要です。社会の多様なニーズに応えるには、企業の意思決定のプロセスにも多様な意見を取り込む土壌が不可欠です。ダイバーシティ推進のためには、それが社会の要請だからということではなく、それが企業が価値創造のために必要なファクターであることを、前面に置く必要があります。



**河田** 社会には男性女性が半分ずついるにも関わらず、その縮図であるはずの日本企業の、特に管理職層で男性が圧倒的多数という状況は変えなければなりません。当社グループの開発する製品群の中で、例えば繊維分野には女性消費者をターゲットにした製品も存在します。そうした製品の開発には、女性目線のアイデアが何よりも重要でしょう。

対外的にも女性管理職比率の目標数値などを公表していますが、人事担当者だけでなく、各部署のリーダーが多様な人財活用の重要性をしっかりと認識することです。さまざまな会議にももっと女性社員に参加してもらい、プレゼンテーションを実施してもらうなど、女性社員のプレゼンス向上を図っていききたいところです。女性管理職層の前提となる母集団を大きくするには時間を必要とします。また科学技術分野では、人材市場における女性の数自体が少ないという問題もあります。それをカバーする意味でも、並行して女性の中途採用を積極的に進めています。

当社グループでは女性の働きやすさ向上を目指して、各中核会社の女性管理職が懇談の場を持つ機会を増やしたり、就労制度も一層柔軟にしたりしていくつもりです。

さらに、現場のダイバーシティを拡大させていく上で、性別や年齢などに関係なく互いに忌憚のない意見を主張しあえる組織風土にしていくことも大切です。もちろん、パワハラ・セクハラは絶対に許さないという方針を共有した上で、より関連なコミュニケーションを目指します。

### 目指す姿を実現する事業展開と情報発信力

**藤野** 私が就任した当時の日清紡グループは、縦の組織力が強い会社という印象でした。それが特にここ1年ほどで、

横のつながり、すなわちグループ会社同士のコミュニケーションや、シナジーを重視する姿勢が前面に表れるようになったと感じます。

**河田** 近年の積極的なM&Aによってグループ内に新しい組織や人財が増えたことで、横のコミュニケーションの重要性が一層高まりました。特にこの数年は、毎年のようにグループの構成員が変化しています。M&Aの目的は、単に人財や利益を足し算的に増やすということではなく、互いにシナジーを発揮することで、個別企業とグループ全体の両方を発展させていくことにあります。つながりが薄いと、思い込んでいた2社が意外な点で連携できることも多く、そうした潜在的なチャンスを発掘するためには、イノベティブな発想とコミュニケーションこそが重要だと思います。

**藤野** 取締役会の議論を通じて、近年ではM&Aが不可欠な経営ファクターであると感じると同時に、その難しさも実感しています。M&Aではスピードやタイミングも重要ですから、事前にリスクなどを検証するとはいえ、実際には買収実行前に対象企業の実態を完全に把握することはできません。もちろんデューデリジェンスは徹底的に行いますが、M&Aが完了した後でいかにシナジーを発揮するかという、いわゆるPMIのプロセスが非常に重要だと思います。日清紡グループも、これまでの多くの事例を活かしながら、さらに経験を重ねていくことが必要です。

**河田** PMIの重要性については、私も同感です。当社グループのこれまでのM&Aの成果をしっかりと見直して



学習効果を発揮していかなければなりません。走りながら学ぶという姿勢で、今後も経験を積み重ねていきます。

**藤野** 効果的なM&Aのためには、グループが向かっている方向を明確にすることも重要だと思います。この点で日清紡グループは「環境・エネルギーカンパニー」グループを掲げていますが、それに合致したM&A戦略を推進するだけでなく、今後は社内外に対してしっかりと説明責任を果たすため、目指す姿やストーリーをこれまで以上に鮮明にする必要があると思います。



**河田** 近年のESG意識の高まりもあって、すでにグローバルなコンセンサスとして、環境軸を無視したビジネスを行えば、企業の存立すら許されないという時代に向かっています。

当社グループの重要な事業領域であるオートモーティブにおいて、現在CASE※という概念がキーワードになっていますが、これにはカーシェアリングや電動化などを通じた環境・エネルギー意識の高まりがあります。当社グループも銅フリー摩擦材や燃料電池車向けの車載機器などの開発を通じて、環境やエネルギー配慮型の製品提供を加速します。

こうした軸に沿わない、目先の利益を優先した意思決定は避けるべきです。単に量を増やすだけのM&Aは意味がありません。

日本企業はESGの面で後れていると言われるかもしれませんが、それには企業の対外的な説明力・発信力の不足という側面もあると思います。「一を聞いて十を知る」ような、いわゆるハイコンテクストな日本的風土と違い、グローバルなステージでは、自社を正にアピールすることが説明責任

の一部であるという認識が必要です。そうした中で2017年、当社グループの統合報告書がGPIFの国内株式運用機関が選ぶ「優れた統合報告書」に選定されたことは、投資家へのアピールという面では一定の評価を得たという自信になりました。今後もIR・PR両面で発信力を高めていきます。

※ Connected (接続性)、Autonomous (自動化)、Shared (共有)、Electric (電動化)

### 新時代に向けた人財登用

**藤野** 近年、特にネット関連などの新産業では、30代の経営者が珍しくありません。その点では、現在の日清紡グループを外から眺めると、組織階層がはっきりと分かれている、従来型の日本メーカーのイメージがまだ強いといえるかもしれません。新しい時代の日清紡グループの活躍のためには、ダイバーシティの推進を含めた、これまで以上に柔軟な人財戦略が必要となるでしょう。新しい社会のニーズやシーズに対しては、若手独自の感性が活かせることが期待できます。また、人財は経験年数だけでなく、それぞれの個性や、独自の価値を評価することも重要です。潜在的な能力を発揮させるため、リーダー候補となりうる人財をあえて早い段階から重要なポジションに登用し、人財の成長を加速させる方法も考えられます。



**河田** 人財を大きく成長させる「知的修羅場」をどう経験させるかがポイントです。それは業務外の研修だけでは得られない実践的な体感です。海外に出向した若手社員は、ローカルの社員をマネジメントするポジションを担うことが多いため、大きく成長して帰国します。その経験を通じて培った現地との関係や、グローバルな視点は、大きな強みとなります。そうした人財を、国内でどう活かすかが今後の課題です。また、前述の女性人財の育成という観点からも、安全上の問題を考慮しつつ、有為な女性社員には積極的に海外勤務も経験してもらっています。グループの中核事業においてすぐに組織の壁を壊すことはできませんが、新しい事業分野への進出にあたって新会社をつくり、適応力のある若手人財を責任者として登用することも、今後は検討したいと考えています。

今日はとても有意義な時間でした。通常取締役会では、効率化を図ったとはいえ決議事項が多いので、こうした広い視点からの議論を社外取締役の方と深掘りする機会を増やしていきたいと思っています。

**藤野** 全く同感です。我々社外取締役も、さまざまな提言をもっと増やしていきたいですね。



## 取締役・監査役および執行役員

(2018年6月28日現在)

### 取締役



代表取締役社長  
河田 正也



代表取締役副社長  
村上 雅洋  
経営戦略センター長  
不動産事業管掌



取締役専務執行役員  
荒 健次  
日本無線(株)社長



取締役常務執行役員  
小倉 良  
新日本無線(株)社長



取締役常務執行役員  
奥川 隆祥  
事業支援センター長



取締役常務執行役員  
西原 孝治  
日清紡ブレーキ(株)会長



取締役(社外取締役)  
秋山 智史  
富国生命保険相互会社  
取締役会長



取締役(社外取締役)  
松田 昇  
弁護士



取締役(社外取締役)  
清水 啓典  
一橋大学名誉教授



取締役(社外取締役)  
藤野 しのぶ  
キャリアカウンセラー

### 監査役



常勤監査役  
藤原 洋一



常勤監査役  
大本 巧



監査役(社外監査役)  
川上 洋



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

### 執行役員

社長  
河田 正也\*  
副社長  
村上 雅洋\*  
専務執行役員  
荒 健次\*  
常務執行役員  
小倉 良\*  
奥川 隆祥\*  
西原 孝治\*

\* 取締役兼任



常務執行役員  
木島 利裕  
新規事業開発本部長



常務執行役員  
馬場 一訓  
日清紡テキスタイル(株)社長



執行役員  
石坂 明寛  
経営戦略センター  
経営戦略室長  
コーポレートガバナンス室長  
オートモティブ事業推進室長



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



執行役員  
石井 靖二  
日清紡ブレーキ(株)社長



執行役員  
増田 敏浩  
日清紡メカトロニクス(株)社長



執行役員  
塚谷 修示  
事業支援センター  
経理・情報室長



執行役員  
亀井 明弘  
日清紡ケミカル(株)社長

## コーポレート・ガバナンス

当社は、「環境・エネルギーカンパニー」グループとして、「企業公器」、「至誠一貫」、「未来共創」の企業理念をあらゆる事業活動の根幹に据え、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りスクテイクのもと、迅速・果断な意思決定により、経営の効率性向上と透明性確保の両立、説明責任の強化、企業倫理の徹底を図り、企業理念に立脚したコーポレート・ガバナンスの確立に取り組みます。

### コーポレートガバナンス・ポリシー

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

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

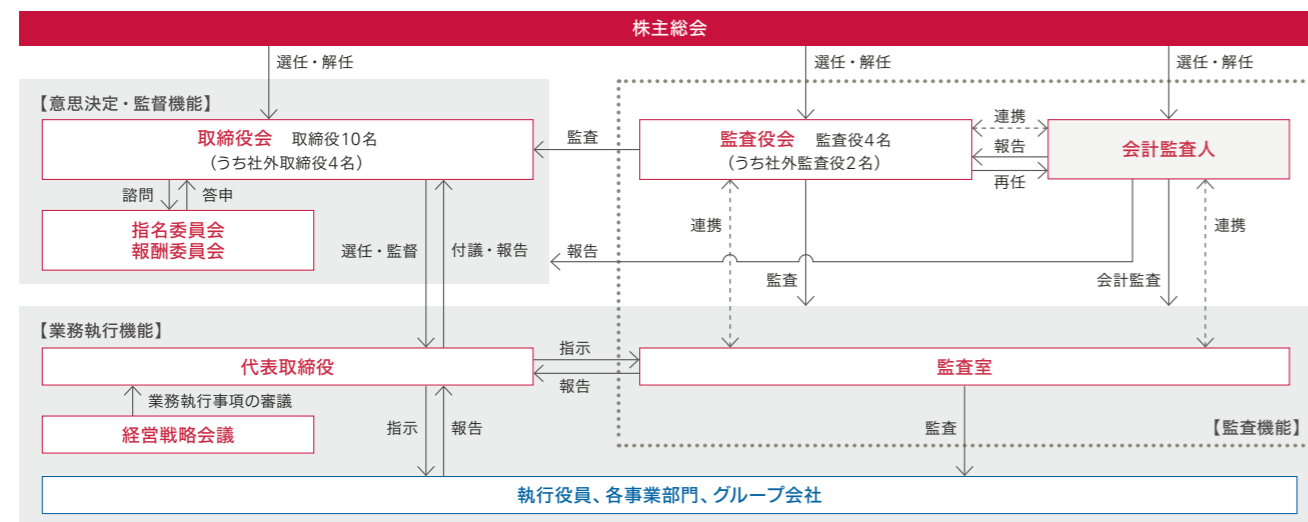
### 企業統治の体制

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

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

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

### ガバナンス体制図



#### 代表取締役

代表取締役は、取締役会の決議により選定され、2018年6月28日現在、代表取締役社長および代表取締役副社長の2名が就いています。

#### 取締役

取締役は、2018年6月28日現在、社外取締役4名を含む10名が選任されています。取締役会は、経営上の重要な意思決定と取締役の職務の執行を監督しています。毎事業年度の経営責任をより明確にするため、取締役の任期は1年としています。

#### 執行役員

当社は、業務執行の意思決定の迅速化と事業責任の明確化を図るため、執行役員制度を導入しています。2018年6月28日現在、執行役員は14名（社長および取締役兼務の5名を含む）で構成されています。執行役員の任期は1年としています。

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

### 株主の権利・平等性の確保について

「日清紡コーポレートガバナンス・ポリシー」III-2をご参照ください。

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

政策保有株式については、企業価値向上の観点から必要と認められた範囲で、取引関係・提携関係の維持・強化等を目的として、取引先等の株式を保有することがあります。これらの政策保有株式については、保有の意義および経済合理性の有無を定期的に検証し、その結果を取締役に報告し、保有継続・売却の方針を審議します。また、政策保有株式に係る議決権の行使については、当社および当該取引先等の企業価値向上の観点に立ち、保有目的に照らし個々に判断した上で行います。

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

### 株主以外のステークホルダーとの適切な協働について

「日清紡コーポレートガバナンス・ポリシー」I-2、III-3をご参照ください。

当社は、コーポレート・ガバナンスの取り組みの基礎となるすべての役員・従業員が共有すべき価値観として、日清紡グループ企業理念を掲げています。また、当社は、すべての役員・従業員が遵守すべき具体的な行動指針として、コンプライアンス、環境、人権、労働安全、製品安全、調達の6項目からなる「日清紡グループ行動指針」を定めています。取締役および執行役員は、自ら本指針を率先垂範するとともに、従業員に対して本指針の遵守の重要性を繰り返し教育し、周知徹底を図っています。

### 適切な情報開示と透明性の確保について

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

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

当社は、取締役・執行役員の報酬決定プロセスおよび取締役・監査役・執行役員の指名・選任プロセスの透明性・客観性を高めるために、取締役会の諮問機関として社外取締役が加わる報酬委員会および指名委員会を設置します。

### 2018年3月期役員報酬等の内容

役員区分	報酬等の総額 (百万円)	報酬等の種類別の総額(百万円)			対象となる 役員の員数(人)
		基本報酬	ストックオプション	賞与	
取締役(社外取締役を除く)	170	133	7	29	7
監査役(社外監査役を除く)	32	32	—	—	2
社外役員	52	52	—	—	7

(注) 1. 報酬限度額  
取締役 年額400百万円  
(取締役の支給額には、使用者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、ストックオプションとしての新株予約権の報酬額は別枠で年額40百万円以内です。)  
監査役 年額70百万円  
2. 当期末時点の人員は、取締役10名、監査役4名です。

## 取締役会等の責務について

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

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

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

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

取締役会は、当社各事業を環境・エネルギー軸に沿ってグローバルに展開を推進するために、豊富な経営経験・業務経験や高度な専門的知見等を有し、取締役会の構成の充実と多様性の確保につながる人財を取締役に選任します。2018年6月28日時点の取締役会の構成は、取締役10名、うち独立社外取締役4名(女性1名含む)となっています。なお、当社定款で取締役の員数は14名以内と定めています。

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

## 日清紡ホールディングス(株)の独立社外取締役

氏名	選任の理由
秋山 智史	秋山智史氏は、富国生命保険相互会社の社長として長く会社経営に携わった経験を有しており、その豊富な経営経験・見識を当社のグループ経営の監督に活かします。
松田 昇	松田昇氏は、検事・弁護士等としての実務経験および法律に関する専門的な知識を有しており、その高い専門性と豊富な経験・見識を当社のグループ経営の監督に活かします。
清水 啓典	清水啓典氏は、大学教授として主に金融・財務に関する専門的な知識を有しており、その高い専門性と豊富な経験・見識を当社のグループ経営の監督に活かします。
藤野しのぶ	藤野しのぶ氏は、キャリアカウンセラーとして主に人材育成に関する専門的な知識・経験を有しており、その豊富な知識・経験と女性の視点・感性を当社のグループ経営の監督およびダイバーシティ経営の推進に活かします。

## 株主との対話について

「日清紡コーポレートガバナンス・ポリシー」III-2をご参照ください。

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

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

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

## 取締役会の実効性向上のために

取締役会の実効性を最大限に高めるため、当社では社外取締役が適切に参画し意見できるようにさまざまな施策を実施しています。

取締役会の冒頭では、議長が会社を取り巻く環境、会社の方向性など俯瞰的説明を行い、議題を審議しやすい環境をつくっています。専門性の高い案件については事前説明を実施するなど、社外取締役の理解を容易にする工夫を行っています。会議時の主要な発言は、議事録に反映し、議事内容についての適切なフィードバックを行っています。

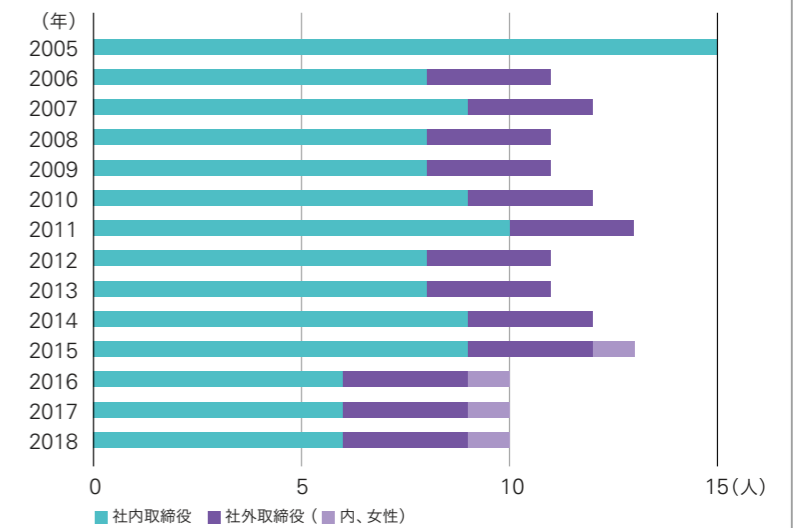
取締役会以外では、必要に応じて、事業所見学や事業説明の機会を設けているほか、社外取締役と監査役との定期ミーティングや社長との定期ミーティングを実施しています。

さらに、年2回国内外の経営幹部・経営幹部候補を集めて行う経営方針会議にも出席してもらい、より一層当社グループへの理解を深める機会を提供しています。

## コーポレート・ガバナンス改革の変遷

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

## 取締役会の構成



## 取締役と監査役へのアンケート調査

当社は、全取締役および全監査役を対象に取締役会の実効性に関するアンケートを年1回実施(4月)しており、本年も全役員から回答を得て、その集計結果を取締役に報告しました。取締役会では、アンケートに表れた現状認識および課題意識の確認・分析と前年結果との比較・検証を通じて、取締役会の実効性の評価を行うとともに、実効性の向上に向けた改善について審議しました。その評価項目は次のとおりです。

- ① 取締役会の運営
- ② 取締役会の審議
- ③ 取締役会の構成
- ④ 取締役への情報やトレーニング機会の提供

当社取締役会は、多様なバックグラウンドを有する社外取締役4名を含む取締役10名による活発な討議が行われており、経営上の重要事項に関する意思決定機能と業務執行に対する監督機能を適切に果たしていると評価しています。実効性のさらなる向上に向けては、改定した付議基準の運用と検証、わかりやすく、メリハリの効いた資料づくりと説明に取り組むとともに、経営戦略や中長期事業方針に関わる議題のウェイトを一段と高め、取締役会における議論の活性化と審議の深化を図っていくことを確認しました。

## リスクマネジメント

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

### 危機管理体制と災害時の初動対応

日清紡グループ各事業所では従来から災害に備え自衛消防隊組織を編成し、事業所の設備・立地に応じて小型動力ポンプ、化学防護服、救助資機材、化学消防車などを配備してきました。また、初動対応の訓練として初期消火訓練、救命救護訓練、ガス・薬品類の漏えいなどの訓練を各事業所で定期的に行い、緊急事態対応力の向上に努めてきました。特に、大規模事業所については総合的な防災訓練を行い、経営層による査察を実施し防災活動の活性化を図っています。

### 事業継続への取り組み

日清紡グループでは、上記のとおり防災査察を伴う防災訓練を繰り返し実施し、防災および消防計画の見直し・改善を図ってきました。従来の防災訓練は事業所単位で災害が発生した直後の初動対応が中心でしたが、大規模地震などの広域災害においては、被災した拠点と各事業セグメントの本社部門や日清紡ホールディングス(株)との連携・協力が不可欠です。また、災害発生直後の対応にとどまらず初動対応完了時(通常72時間後)に人的・物的被害の状況を確認し、事業継続計画(BCP: Business Continuity Plan)を発動するかどうかの経営判断が求められます。

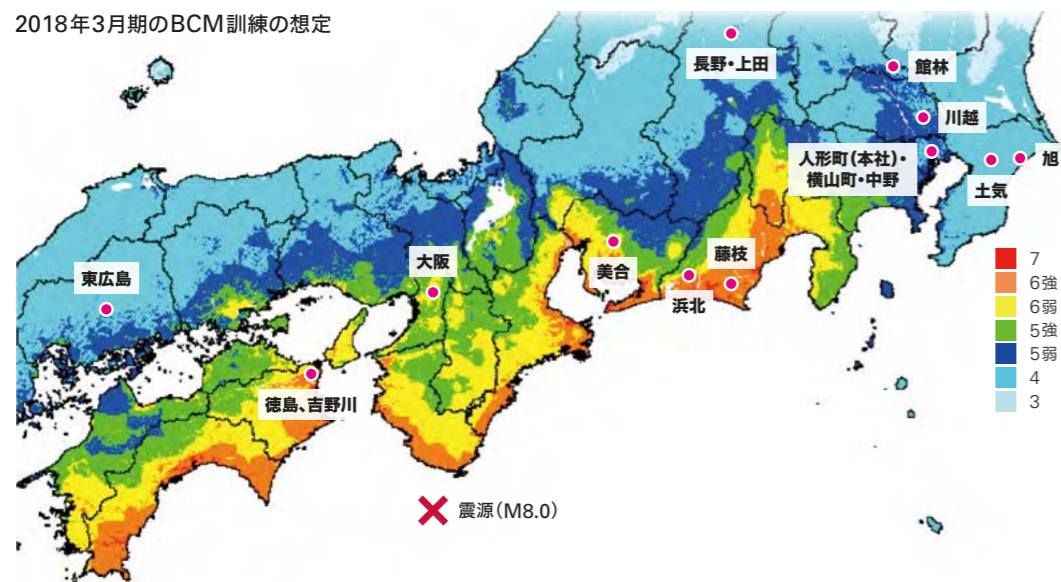
こうした状況を受け、2016年3月期から災害発生直後の初動対応からBCP発動の要否を判断する時間帯までにや

るべきことを確認するBCM訓練を開始しました。2018年3月期は3回目となるBCM訓練を2017年8月31日より9月1日にかけて実施しました。主な訓練の内容は以下のとおりです。

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

2017年3月期の訓練に比べて練度が高まっており、予定より1時間早く完了することができました。実際に災害が発生した場合は、迅速かつ正確な情報収集と冷静な判断が求められるため、今後も訓練を通じてさらにブラッシュアップしていきます。

2018年3月期のBCM訓練の想定



### 個人情報保護への取り組み

日清紡グループは、すべてのステークホルダーに係る大切な情報の保護と適切な管理を重要な社会的責務と認識し、この責務を果たすために「個人情報保護方針(プライバシー・ポリシー)」を定め、個人情報を取り扱っています。また、社内規定の運用状況を内部監査により確認し、外部への漏えい防止の徹底と継続的な改善に取り組んでいます。また、社員一人ひとりに個人情報保護への意識を浸透させるために、入社時および昇格時教育や年度計画に基づく職場単位での教育を実施しています。また、2016年1月にはマイナンバー制度に対応した「特定個人情報取扱規定」を制定、さらに2018年5月に施行されたEUの新しい個人情報保護制度への対応も進めています。

### 情報セキュリティに対する取り組み

日清紡グループでは、お客様の個人情報はじめとする機密情報の漏えいを防ぐため、情報セキュリティの強化に向けたさまざまな対策を継続的に進めています。

コンピュータウイルス攻撃への対策として、標的型メール対策システムによるメール監視、情報機器へのウイルス対策ソフトの導入、およびセキュリティ修正プログラムの適用を徹底しています。また、情報セキュリティ管理システムにより、重要データへのアクセス監視や未許可情報機器のネットワーク接続制限などの運用を行っています。これらにより、内部不正による情報漏えいの防止・抑制や外部からの攻撃防止に努めています。

グループ各社が守るべきルールを「情報セキュリティガイドライン」に定めており、その遵守状況を確認するために、IT内部監査を国内外の子会社に対し定期的に行い、継続的改善を図っています。情報システム利用者が守るべきルールを教育資料として定め、定期教育を通じグループ全体の利用者へ情報セキュリティ対策への意識向上を図っています。また、大規模災害発生時の事業継続の観点から、社内サーバー室に設置している業務サーバーの外部データセンターへの移行を進めています。

## コンプライアンス

日清紡グループは、「企業公器」や「至誠一貫」の理念のもとに公正・誠実な姿勢を貫き、事業を通じて社会に貢献することを使命と捉えています。その実現のために遵守すべき基準を「日清紡グループ行動指針」に定め、公正な事業慣行を通じて社会から信頼されることを目指しています。

### 企業倫理委員会

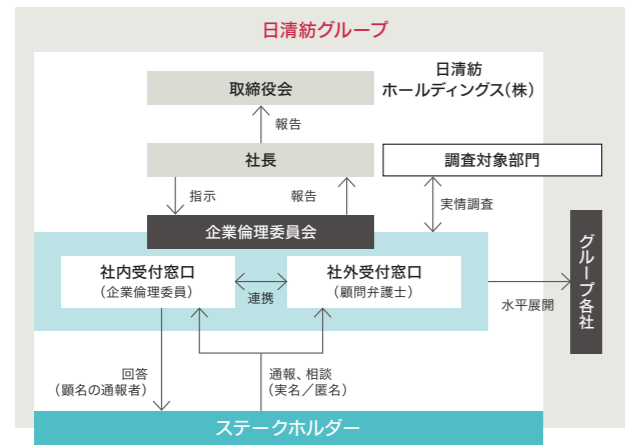
当社は、日清紡グループのコンプライアンスに係る事項に対処することを目的に、取締役執行役員を委員長とする社長直属の機関として「企業倫理委員会」を設置しています。企業倫理委員会は、①企業倫理に係る制度や規定類の整備、②企業倫理に係る従業員教育の内容および方法の決定、③企業倫理通報制度を利用した相談または通報に係る、実状調査・処理・処置・再発防止策の作成と実施に関する事項を担当しています。

### 企業倫理通報制度

日清紡グループは、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」を設け社内外からの通報を受け付けています。当社グループの従業員の場合には、社内の企業倫

理委員のほか社外の顧問弁護士へも直接通報することができます。また、制度の利用者が制度の利用を理由として不利益を被ることがないように、十分な注意が払われています。通報や相談があった場合、企業倫理委員会は実状調査の上適切な対応を図ります。社外の顧問弁護士が通報を受けた場合においても、企業倫理委員会と密接に連携を取りながら対応を行います。なお、重要事項については、即時社長に報告し指示を受けます。名前と連絡先をいただいた方には、調査の経過報告や最終的な実施事項の概要をお知らせしています。また、伝えられた情報や疑念が客観的に検証され適切に活用されるよう、定期的に取り締り会および監査役会に報告するとともに、調査結果に基づく対応策をグループ内の各社に水平展開することにより、法令違反や企業倫理に反する行為の予防を図っています。

#### 企業倫理に関する通報の流れ



#### コンプライアンス教育

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

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

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

#### 腐敗防止の取り組み

近年、贈収賄・腐敗行為に関する法規制の執行が国際的に強化され、摘発が厳格化しています。当社は日清紡グループ行動指針に、その取り組みについて定め、違反行為の防止に努めています。2016年3月期には海外の関連法令への対応も念頭に置いた「腐敗行為防止のてびき」を策定し、海外グループ会社を含む全子会社に展開しました。このてびきは、日本の不正競争防止法第18条(外国公務員等に対する不正の利益の供与等の禁止)はもとより腐敗の防止に関する国際連合条約(UNCAC)、国際商取引における外国公務員に対する贈収賄防止に関するOECD条約、米国連邦海外腐敗行為防止法(FCPA)とそのガイドライン、英国賄賂防止法(UK Bribery Act)など国際的な腐敗防止に関する条約や法令を対象としています。2018年3月期も、最新情報に対応した内容に改定し全子会社で活用しています。

#### 機密保持の徹底

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

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

#### CSR調達基本方針

日清紡グループは、企業の社会的責任(CSR)への取り組みの一環として、日清紡グループ行動指針において、調達方針について宣言しています。これに加え、より具体的に、法令遵守、公正取引、情報セキュリティ、環境保全、人権、安全衛生、品質・安全、などの視点から、以下の7項目から成る「日清紡グループCSR調達基本方針」を制定しました。

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

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

CSR調達を確実に推進するためグループ会社各社で「CSR調達ガイドライン」を策定し、2018年3月期はKPIの一つとして設定した調達先アンケートを実施しました。今後、CSR調達の取り組みをサプライヤー様とともに推進していきます。

## 財務報告

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

日清紡グループは、2025年12月期の長期業績目標として、ROE12%、売上高1兆円を掲げています。目標の達成に向けて、既存事業拡大のための設備投資や新規事業創出のためのR&D投資、戦略的なM&A投資も行います。この長期業績目標の達成を資金調達面から支援するため、財務戦略は以下のようになっています。



奥川 隆祥  
取締役 常務執行役員  
事業支援センター長

長期業績目標の達成に向けた取り組み

2025年の長期業績目標および2025年時点でのバランスシートや収益レベルの想定については、社長メッセージで述べられているとおりです(P6~11参照)。繰り返になりますが、資本効率を向上させROE12%を達成するためには、営業利益の増加が優先課題で、そのためには、重いバランスシートをシェイプアップしてより筋肉質にすることと、営業利益700~800億円、売上高営業利益率7~8%レベルへ引き上げることが必要です。

当社グループは、「企業公器」、「至誠一貫」、「未来共創」の企業理念のもと、「環境・エネルギーカンパニー」グループ

として、中長期戦略において、オートモーティブおよび超スマート社会関連ビジネスへ経営資源を重点配分する方針を掲げています。これを反映し、投資は成長投資と維持投資に分けて考えており、売上高営業利益率の目標レベルも、成長事業の方が既存事業より高いものが求められます。いずれにしても当社グループの資本コスト約6%を踏まえ投資判断しています。

成長のための資金調達と配分

当期は、営業利益と純利益で期初目標を上回ることができました。しかし、その前3年間を振り返ると計画未達の年が続いており、資金調達面からも事業収益力の強化は必須課題と捉えています。

収益力強化のためには、前段でも述べたように成長投資分野へのタイムリーな投資が重要です。ブレーキ事業では北米の環境規制にいち早く対応した「銅フリー摩擦材」の受注が好調なことから、増産投資を決定しました。また、今年リコー電子デバイス(株)を取得し一段とプレゼンスを増したマイクロデバイス事業は、今後も車載や産業機器向けを中心に需要増が見込まれることから、積極的に投資していきます。

研究開発投資は、売上高のおよそ4%程度を目安にしており、将来のキャッシュフロー創出のためには維持していかねばなりません。ターゲットは、やはりオートモーティブ

および超スマート社会関連ビジネスであり、2017年秋に新聞報道で話題になった燃料電池車向けの部材開発やJRCモビリティ(株)設立(P17参照)など投資需要は旺盛です。

こうした投資のためのキャッシュ創出に向けて、在庫管理のさらなる徹底を進めていく必要があります。2018年3月末の棚卸資産は1,000億円程度あり、各事業の特性による事情を考慮しつつも、強力なイニシアチブをとって目標を設定することがオペレーション改革へと発展し、在庫削減によるキャッシュ創出につながるのではないかと考えています。さらに不動産や保有有価証券の売却による下支えも進めていきます。コーポレートガバナンス・コードを踏まえた当社のコーポレートガバナンス・ポリシーに則り、政策保有株式は縮減の方向を堅持した上で、保有の意義および経済合理性の有無を定期的に検証していきます。

旺盛な資金需要に応えるため、外部調達も増えると想定しています。現在有利子負債は1,500億円弱ですが、2,000億円まではストレスなく調達できると想定しています。ですが、欧米が金利上昇局面を迎えたことや、昨今の先行きの見通しづらい経済環境などを勘案すると、もう少し保守的な見方も念頭に置かねばならないでしょう。

グローバル戦略の支援

当社グループでは、持続的な成長に向けてグローバル経営の強化を加速しています。2018年3月期の海外売上比率

は47%となっており、今後もこの比率は高まっていくと考えています。グローバル展開の加速に伴い、海外に拠点を置く子会社の数も増加傾向にあります。この状況を踏まえ、会計監査の一層の充実・強化を図るため、2018年3月期はデロイト・トーマツを会計監査人として追加選任しました。

また、グローバルな事業運営の効率化および経営情報の適時・的確な開示による経営の透明性の強化を図るために、グループ全体で決算日を12月31日に変更、統一することを決定しました。今後はIFRS(国際財務報告基準)への移行も視野に検討を進めていきます。

さらに、グローバル展開の進展に伴い、各国、特に新興国における税務やクロスボーダー取引への対応がますます重要になっています。税を経営課題として捉え、税務ガバナンス強化を図っていきます。

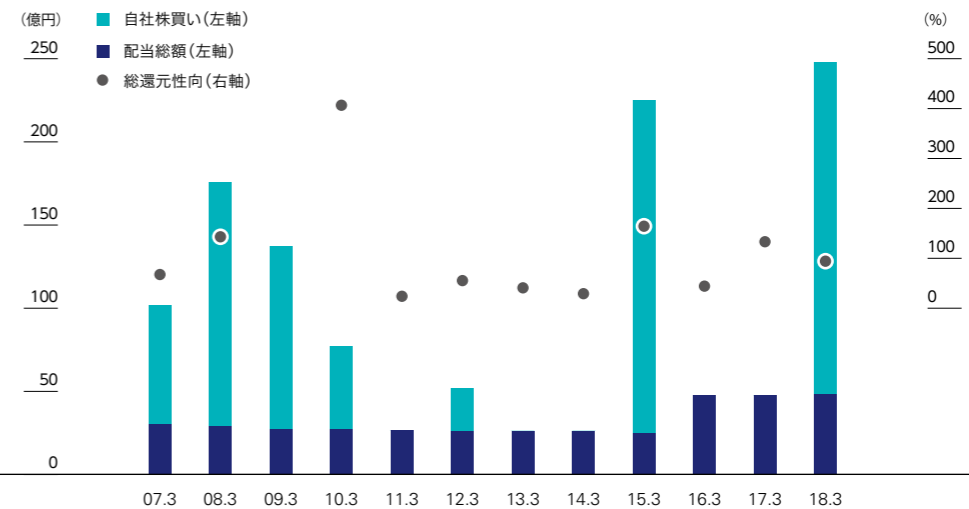
株主還元の方針

当社グループでは、連結配当性向30%程度を目安として、安定的かつ継続的な配当を株主還元の方針としています。当期の配当は前期に引き続き、年間で1株当たり30円としましたが、この金額を基本として安定的な配当を行っています。研究開発、設備増強、M&Aなどの成長投資に要する内部留保を十分確保し、安定性にも配慮した上で、増配や自社株買いも考慮に入れ株主還元を努めます。

これまでの業績

	2015年3月期		2016年3月期		2017年3月期		2018年3月期	
	期初目標	実績	期初目標	実績	期初目標	実績	期初目標	実績
売上高	530,000	523,757	550,000	533,989	570,000	527,274	520,000	512,047
営業利益	18,000	13,744	20,000	12,617	16,000	4,890	15,000	15,085
経常利益	22,000	20,650	25,000	17,034	21,000	10,556	20,000	19,700
親会社株主に帰属する当期純利益	10,000	13,693	16,000	10,775	10,000	3,574	20,000	26,352

配当総額・自社株買い・総還元性向の推移



(注) 2009年3月期は赤字のため、総還元性向は算出せず

## 過去11年の主要財務指標の推移

3月31日に終了した会計年度

(百万円)

	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
<b>業績</b>											
売上高	¥322,411	¥286,166	¥242,409	¥325,555	¥379,340	¥450,693	¥494,350	¥523,757	¥533,989	¥527,274	¥512,047
エレクトロニクス事業	76,475	60,549	51,699	112,820	169,906	175,307	187,742	209,115	205,367	190,851	193,620
プレーキ事業	59,812	49,230	41,046	46,118	47,450	118,849	148,699	161,886	165,037	146,061	154,204
精密機器事業	34,021	35,602	24,908	32,020	25,190	24,520	28,655	28,607	29,525	60,687	64,918
化学品事業	9,582	8,059	6,309	7,283	8,258	8,150	8,810	8,138	8,285	9,482	11,285
繊維事業	76,094	64,392	53,222	57,400	60,963	54,736	54,629	51,072	60,127	55,842	54,639
紙製品事業	33,547	34,214	31,536	30,325	30,220	30,524	31,685	31,280	32,584	32,647	—
不動産事業	5,010	6,011	6,298	12,436	9,081	15,366	10,567	9,246	8,357	8,083	8,405
その他事業	27,871	28,110	27,391	27,148	28,268	23,238	23,560	24,410	24,703	23,616	24,973
営業利益	12,033	407	3,569	19,842	4,170	13,393	13,175	13,744	12,617	4,890	15,085
親会社株主に帰属する当期純利益	12,289	△1,285	1,896	11,184	9,415	6,418	9,011	13,693	10,775	3,574	26,352
<b>財政状態</b>											
純資産	¥245,906	¥193,698	¥193,638	¥211,557	¥213,750	¥242,623	¥276,865	¥306,937	¥284,471	¥275,753	¥290,434
総資産	424,705	366,858	358,109	479,852	534,583	551,933	611,310	678,486	651,793	646,288	654,227
設備投資額	24,279	16,872	13,027	12,800	15,704	20,123	19,895	36,909	22,861	30,505	30,103
減価償却費	16,890	18,024	12,960	13,157	14,549	18,968	21,485	23,110	22,570	22,263	22,183
<b>キャッシュ・フロー</b>											
営業活動によるキャッシュ・フロー	¥24,778	¥11,938	¥27,537	¥16,529	¥12,973	¥34,095	¥26,075	¥37,120	¥39,566	¥26,768	¥32,414
投資活動によるキャッシュ・フロー	△19,147	△14,393	△9,949	11,591	△57,860	△10,973	△19,862	△21,271	△22,793	△31,429	△1,797
財務活動によるキャッシュ・フロー	△8,828	11,939	△30,347	703	16,835	△24,072	△2,321	△6,238	△9,044	3,595	△34,784
											(円)
<b>1株当たり情報</b>											
当期純利益	¥63.34	¥△7.08	¥10.38	¥63.32	¥53.83	¥36.74	¥51.60	¥80.33	¥67.93	¥22.52	¥160.59
純資産	1,179.43	985.19	1,034.04	1,036.80	1,063.19	1,198.67	1,369.78	1,634.07	1,472.26	1,444.94	1,659.29
配当金	15.00	15.00	15.00	15.00	15.00	15.00	15.00	15.00	30.00	30.00	30.00
											(%)
<b>主要な経営指標</b>											
自己資本比率	53.0	49.0	51.1	38.0	34.7	37.9	39.1	38.2	35.9	35.5	41.1
総資産利益率 (ROA)	2.7	△0.3	0.5	2.7	1.9	1.2	1.5	2.1	1.6	0.6	4.0
自己資本利益率 (ROE)	5.1	△0.6	1.0	6.1	5.1	3.2	4.0	5.5	4.4	1.5	10.6
配当性向	23.6	—	144.5	23.7	27.9	40.8	29.1	18.7	44.2	133.2	18.7
<b>ESG指標</b>											
従業員数(人)	13,253	12,726	12,488	18,292	22,304	22,083	22,052	21,387	23,055	23,256	23,104
特許取得件数	—	—	—	1,986	1,986	2,293	2,448	2,424	2,441	2,402	2,399
売上当たり温室効果ガス排出量 (t-CO <sub>2</sub> /百万円)	—	—	—	—	—	—	1.372	1.330	1.267	1.311	1.279

(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。

## HIGHLIGHTS

- 各事業とも好調に推移しましたが、期初に紙製品事業を譲渡したため、売上高は減少しました。
- 営業利益は、日本無線(株)の大幅な利益改善、TMD社ののれん償却の完了により、大幅に増加しました。
- 次期は決算期変更により、2018年12月末までの変則決算となります。

## 業績概況

当期の当社グループの売上高は、エレクトロニクス、ブレーキ、精密機器、化学品の各事業は増収でしたが、紙製品事業を譲渡した影響などにより前期比2.9%減の512,047百万円となりました。

営業利益は、エレクトロニクス事業において日本無線(株)が黒字化したことや、TMD社買収に伴うのれんの償却が前期末で終了したブレーキ事業の増益などにより前期比208.5%増の15,085百万円となりました。

経常利益は、営業利益の増加などにより前期比86.6%増の19,700百万円となりました。

親会社株主に帰属する当期純利益は、紙製品事業の譲渡による関係会社株式売却益の計上や固定資産売却益の増加などにより前期比637.2%増の26,352百万円と大幅増益となりました。

当社グループは、今後の成長が見込まれる車載、IoT分野を中心に半導体・電子デバイスビジネスの拡充を加速させるため、2018年3月にアナログ電源ICを主力とするリコー電子デバイス(株)が発行する株式の80%を取得し連結子会社としました。

なお、同社の期末財政状態(貸借対照表)は当期末の連結貸借対照表に反映していますが、経営成績(損益計算書)の当社連結損益計算書への反映およびのれんの償却は、2018年12月からの予定です。

当期の為替レートは通期平均で1米ドル=112.04円、1ユーロ=127.22円となりました。次期の為替レートは通期平均で1米ドル=110円、1ユーロ=130円を想定しています。

## 中期的な会社の経営戦略

当社グループの経営理念「企業公器」は、事業活動を通じて人間社会に貢献し、それとともに企業を成長に導き、ステークホルダーに報いることを本旨とします。環境・社会・企業統治の視点を一層高めて、環境破壊や地球温暖化など人間社会が直面する最大の課題にソリューションを提供し、安全で安心な暮らしに貢献することにより、理念の具現化を加速していきます。

この理念・方針のもと、当社グループは、「無線・エレクトロ

ニクス」「オートモーティブ・機器」「素材・生活関連」「新エネルギー・スマート社会」を戦略的事業領域とし、たゆまぬイノベーションを原動力に「既存事業の強化」「研究開発の成果発揮」「M&Aの積極展開」を進めています。

今後はまず、オートモーティブおよび超スマート社会関連ビジネスに経営資源を重点的に配分し、成長戦略を遂行します。

ブレーキ分野では、世界レベルで需要が見込まれる銅規制対応摩擦材の生産を開始しました。ブレーキ摩擦材に使用されている銅が水質汚染を引き起こすとして、米国では2021年に使用規制が始まることから、当社グループでは、いち早く銅レス・銅フリー摩擦材の開発に着手し、トップランナーとしてすでに量産を開始しています。今後も順次、銅規制対応摩擦材のラインナップを拡充し、環境保護への貢献をとおして業容拡大を図ります。

また、ケミカル分野では燃料電池車部品(カーボンセパレータおよび白金代替触媒)の市場投入に向け、燃料電池ビジネスの世界的な先駆者であるカナダのパラード社との提携関係を強化し、開発を加速させています。

さらに、エレクトロニクス分野ではグループの無線通信技術や電子部品生産技術を融合させ、ADAS(先進運転支援システム)ビジネスへ参入します。

また、防災や海上無線といった従来型の社会インフラビジネスに加え、Industry4.0やIoT、AIの発展を踏まえたセンシング技術と通信との連携により、超スマート社会の実現に取り組みます。エレクトロニクスやメカトロニクス、ケミカルの技術や知見の融合、M&A、ビジネスパートナーズとの連携

などを進め、多様性を活かして「環境・エネルギーカンパニー」グループとしての成果につなげていきます。なお、当社グループでは、2025年12月期に売上高1兆円、ROE12%を中長期業績目標として掲げています。

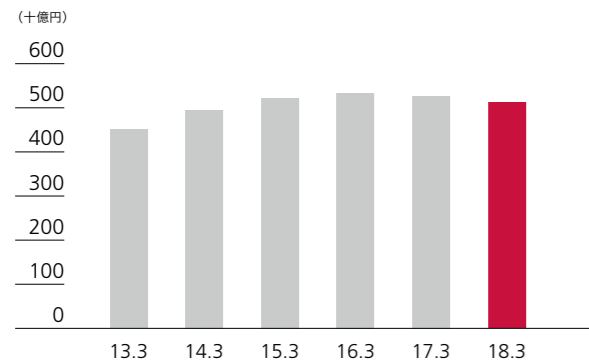
## 会計期間の変更と会計基準の選択

当社は2018年12月期より決算期を3月31日から12月31日に変更します。従って、経過期間となる2018年12月期は決算期変更を前提に当社並びに3月決算の子会社は2018年4月1日から2018年12月31日の9カ月間を、2月決算の子会社は2018年3月1日から2018年12月31日の10カ月間を、12月決算の子会社は従来通り2018年1月1日から2018年12月31日の12カ月間を連結対象期間としています。

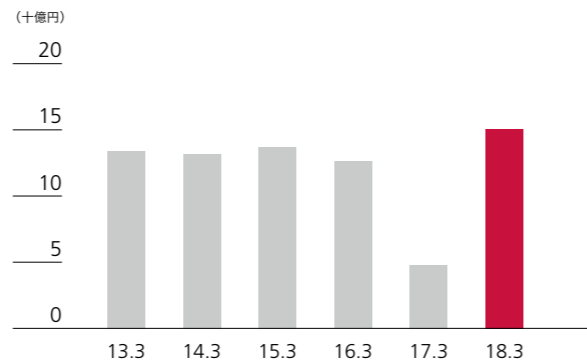
なお、当社グループの連結業績は、エレクトロニクス事業の日本無線(株)による官公庁や自治体などに向けた機器の売上および利益が1月から3月に偏重しているため、4月から12月の売上および利益が相対的に低い傾向にあります。

当社グループの会計基準は、日本基準を適用しています。しかし、グローバルな事業展開の推進を経営の基本方針としているため、海外における事業の比率は今後一層高まっていくことが想定されます。こうした観点から、国際的に統一された会計基準であるIFRS(国際財務報告基準)の任意適用に関し検討を行っていますが、現時点では任意適用の時期などは未定です。

### 売上高



### 営業利益



## セグメント業績

	売上高(百万円)		セグメント利益(百万円)	
エレクトロニクス事業	193,620	1.5%増	3,021	6,262百万円の改善
ブレーキ事業	154,204	5.6%増	6,119	6,126百万円の改善
精密機器事業	64,918	7.0%増	1,724	64.4%増
化学品事業	11,285	19.0%増	2,112	61.3%増
繊維事業	54,639	2.2%減	1,875	5.5%増
不動産事業	8,405	4.0%増	5,067	12.8%減
その他事業	24,973	5.7%増	45	137百万円の改善

増減は対前期比。各事業の詳細はP40～54をご参照ください。

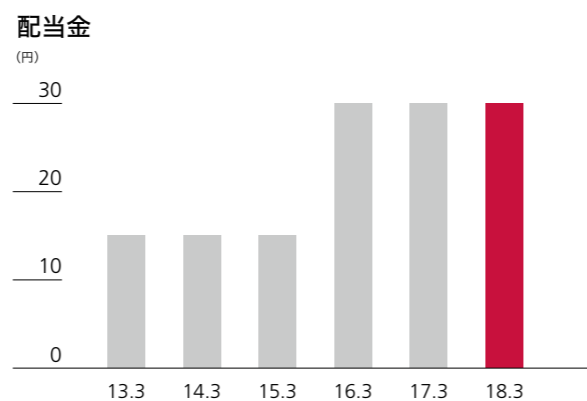


## 配当金

当期の1株当たりの年間配当金は、前期と同額の30円となりました。

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

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

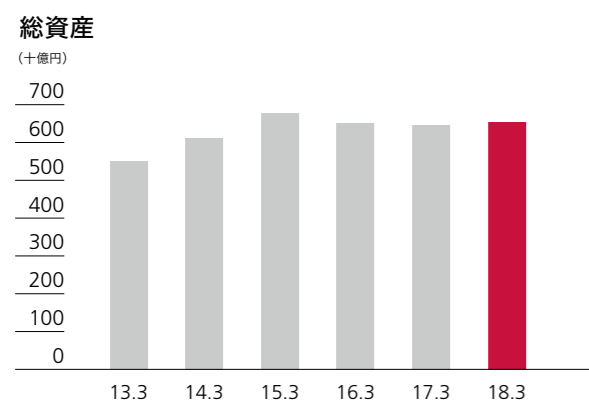


## 財政状態

2018年3月期末における総資産は654,227百万円と前期末と比較し7,939百万円増加しました。

現金及び預金の減少4,645百万円、電子記録債権の増加1,790百万円、たな卸資産の増加5,598百万円、投資有価証券の増加7,596百万円、繰延税金資産(投資その他の資産)の減少3,112百万円などが主な要因です。

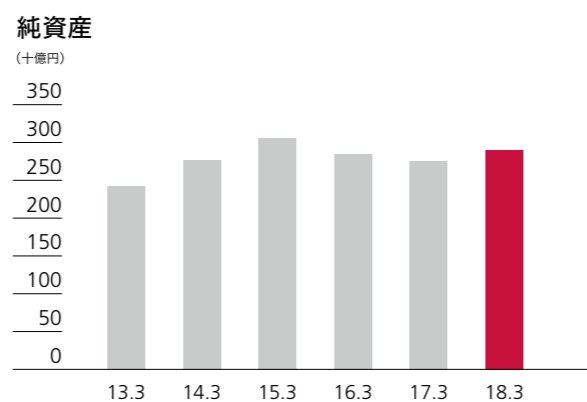
負債総額は363,793百万円となり、前期末と比較し6,741百万円減少しました。支払手形及び買掛金の減少4,447百万円、電子記録債務の増加3,962百万円、短期借入金の減少2,664百万円、未払法人税等の増加2,746百万円、偶発損失引当金の減少1,478百万円、その他(流動負債)の増加5,691百万円、



長期借入金の減少5,187百万円、繰延税金負債(固定負債)の減少3,331百万円、退職給付に係る負債の減少1,148百万円などが主な要因です。

純資産は、290,434百万円となり、前期末と比較し14,680百万円増加しました。資本剰余金の増加9,132百万円、利益剰余金の増加21,588百万円、その他有価証券評価差額金の増加5,654百万円、為替換算調整勘定の増加2,646百万円、非支配株主持分の減少24,644百万円などが主な要因です。

以上の結果、自己資本比率は前期比5.6ポイント増加して41.1%となりました。



## キャッシュ・フロー

### 営業活動によるキャッシュ・フロー

営業活動の結果増加した現金及び現金同等物は32,414百万円となりました。これは主として税金等調整前当期純利益33,487百万円、減価償却費22,183百万円、関係会社株式売却損益△11,745百万円、固定資産処分損益△5,091百万円、法人税等の支払額△5,894百万円によるものです。

### 投資活動によるキャッシュ・フロー

投資活動の結果減少した現金及び現金同等物は1,797百万円となりました。これは主として有形固定資産の取得による支出△29,567百万円、有形固定資産の売却による収入8,110百万円、投資有価証券の売却による収入6,009百万円、

連結の範囲の変更を伴う子会社株式の売却による収入21,136百万円、連結の範囲の変更を伴う子会社株式の取得による支出△6,914百万円によるものです。

### 財務活動によるキャッシュ・フロー

財務活動の結果減少した現金及び現金同等物は34,784百万円となりました。これは主として長期借入金の返済による支出△8,327百万円、配当金の支払額△4,764百万円、自己株式の取得による支出△20,010百万円によるものです。

以上の結果、現金及び現金同等物の当期末残高は36,478百万円と前期末に比べ3,372百万円減少しました。

## 生産実績

2018年3月期のセグメントごとの生産実績は以下のとおりです。

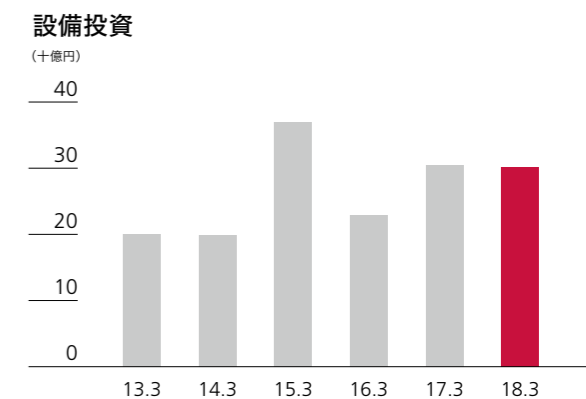
セグメントの名称	金額 (百万円)	前期比 (%)
エレクトロニクス事業	194,999	+2.4
ブレーキ事業	123,367	+7.4
精密機器事業	58,147	+5.1
化学品事業	7,177	+9.5
繊維事業	34,499	-1.6
その他事業	610	+12.7
合計	418,802	-2.2

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

## 設備投資

当社グループでは、長期的に成長が期待できる製品分野への重点的な設備投資を基本とし、あわせて、製造設備の新鋭化による製品の品質向上、温室効果ガスの削減などの環境対策、中国や東南アジアなどの新興市場における需要増加への対応などを目的とした設備投資を行っています。その結果、2018年3月期における設備投資は30,103百万円となりました。主たる内容は、エレクトロニクス事業において、日本無線(株)のマリンシステム事業などに対し1,851百万円の設備投資を、新日本無線(株)の電子デバイス製品の製造設備や研究開発設備への投資を中心に4,329百万円の設備投資を実施しました。ブレーキ事業において、TMD社の連結子会社であるTMD FRICTION ESCO GMBHほかの摩擦材製造設備の増強などに8,754

百万円、日清紡ブレーキ(株)の銅規制対応製品などの製造設備や研究開発設備への投資を3,389百万円実施しました。



## リスク情報

文中における将来に関する事項は、2018年3月期末現在において当社グループが判断したものです。

### 新規事業に関するリスク

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

### 投資有価証券の変動によるリスク

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

### 遊休土地の活用に伴うリスク

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

### 製品の品質に関するリスク

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

### 製品の売値、原料調達の時況変動によるリスク

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

新日本無線グループは、その連結売上高の8割強を半導体部門が占めており、半導体市場の需要の変化によって経営成績が影響を受ける可能性があります。

### 顧客企業の業績変動によるリスク

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

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

### 部材入手に係るリスク(サプライチェーンに係るリスク)

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

### 為替の変動によるリスク

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

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

### 予期しない法令等の改正によるリスク

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

### 海外展開事業のリスク

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

### 資金調達に係る財務制限条項等に係るリスク

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

### 災害・事故等に係るリスク

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

また、新型の感染症等が拡大した場合、操業に影響を及ぼす可能性があります。

## 連結貸借対照表

3月31日に終了した会計年度

	(百万円)	
	2017	2018
<b>資産の部</b>		
<b>流動資産</b>		
現金及び預金	¥47,691	¥43,046
受取手形及び売掛金	135,261	136,348
電子記録債権	14,011	15,802
商品及び製品	34,191	34,954
仕掛品	44,558	46,889
原材料及び貯蔵品	21,019	23,524
繰延税金資産	6,000	4,878
その他	12,644	11,314
貸倒引当金	△578	△783
<b>流動資産合計</b>	<b>314,800</b>	<b>315,974</b>
<b>固定資産</b>		
<b>有形固定資産</b>		
建物及び構築物(純額)	73,179	68,358
機械装置及び運搬具(純額)	51,796	55,090
土地	39,215	37,811
リース資産(純額)	1,866	1,358
建設仮勘定	9,129	12,649
その他(純額)	10,297	10,748
<b>有形固定資産合計</b>	<b>185,484</b>	<b>186,017</b>
<b>無形固定資産</b>		
のれん	8,077	8,945
その他	12,593	10,261
<b>無形固定資産合計</b>	<b>20,670</b>	<b>19,206</b>
<b>投資その他の資産</b>		
投資有価証券	100,514	108,111
長期貸付金	1,012	994
退職給付に係る資産	2,854	4,938
繰延税金資産	9,744	6,631
その他	12,733	13,764
貸倒引当金	△1,527	△1,411
<b>投資その他の資産合計</b>	<b>125,332</b>	<b>133,028</b>
<b>固定資産合計</b>	<b>331,487</b>	<b>338,252</b>
<b>資産合計</b>	<b>¥646,288</b>	<b>¥654,227</b>

	(百万円)	
	2017	2018
<b>負債の部</b>		
<b>流動負債</b>		
支払手形及び買掛金	¥59,974	¥55,526
電子記録債務	12,457	16,419
短期借入金	48,977	46,312
コマーシャル・ペーパー	30,000	30,000
1年内返済予定の長期借入金	7,770	7,676
リース債務	890	568
未払法人税等	3,030	5,777
繰延税金負債	190	106
製品保証引当金	1,016	1,088
役員賞与引当金	345	258
工事損失引当金	976	64
偶発損失引当金	2,606	1,128
海外訴訟損失引当金	—	219
その他の引当金	—	279
その他	37,938	43,629
<b>流動負債合計</b>	<b>206,174</b>	<b>209,055</b>
<b>固定負債</b>		
長期借入金	69,294	64,107
リース債務	1,181	898
繰延税金負債	30,741	27,409
役員退職慰労引当金	101	22
事業構造改善引当金	1,533	1,565
環境対策引当金	294	1,071
海外訴訟損失引当金	395	378
その他の引当金	—	51
退職給付に係る負債	49,180	48,031
資産除去債務	842	815
その他	10,794	10,385
<b>固定負債合計</b>	<b>164,360</b>	<b>154,737</b>
<b>負債合計</b>	<b>370,535</b>	<b>363,793</b>
<b>純資産の部</b>		
<b>株主資本</b>		
資本金	27,587	27,587
資本剰余金	17,587	26,719
利益剰余金	167,598	189,186
自己株式	△23,089	△24,610
<b>株主資本合計</b>	<b>189,683</b>	<b>218,882</b>
<b>その他の包括利益累計額</b>		
その他有価証券評価差額金	37,310	42,964
繰延ヘッジ損益	3	△18
為替換算調整勘定	7,714	10,360
退職給付に係る調整累計額	△5,276	△3,418
<b>その他の包括利益累計額合計</b>	<b>39,751</b>	<b>49,888</b>
<b>新株予約権</b>	162	151
<b>非支配株主持分</b>	46,155	21,510
<b>純資産合計</b>	<b>275,753</b>	<b>290,434</b>
<b>負債純資産合計</b>	<b>¥646,288</b>	<b>¥654,227</b>

## 連結損益計算書

3月31日に終了した会計年度

	(百万円)	
	2017	2018
売上高	¥527,274	¥512,047
売上原価	420,609	406,069
売上総利益	106,664	105,978
販売費及び一般管理費	101,773	90,892
営業利益	4,890	15,085
営業外収益		
受取利息	586	510
受取配当金	2,142	2,307
持分法による投資利益	4,405	4,375
雑収入	2,606	1,771
営業外収益合計	9,741	8,965
営業外費用		
支払利息	969	862
売上割引	602	671
為替差損	328	1,151
寄付金	958	27
雑損失	1,216	1,638
営業外費用合計	4,075	4,350
経常利益	10,556	19,700
特別利益		
固定資産売却益	184	5,472
投資有価証券売却益	3,066	2,653
関係会社株式売却益	—	11,745
事業譲渡益	958	—
事業構造改善引当金戻入額	266	—
退職給付制度改定益	—	848
新株予約権戻入益	38	14
環境対策引当金戻入額	19	73
海外訴訟損失引当金戻入額	609	—
助成金収入	1,000	—
特別利益合計	¥6,143	¥20,808

	(百万円)	
	2017	2018
特別損失		
固定資産売却損	¥398	¥135
固定資産廃棄損	448	245
減損損失	4,092	4,521
投資有価証券売却損	62	2
投資有価証券評価損	53	70
関係会社出資金売却損	645	—
出資金評価損	—	41
関係会社出資金評価損	22	8
子会社事業構造改善費用	215	538
事業整理損	245	90
環境対策引当金繰入額	19	1,086
海外訴訟損失引当金繰入額	—	279
偶発損失引当金繰入額	2,045	—
製品保証引当金繰入額	880	—
のれん償却額	853	—
特別損失合計	9,983	7,021
税金等調整前当期純利益	6,716	33,487
法人税、住民税及び事業税	4,982	8,052
法人税等調整額	△98	△1,152
法人税等合計	4,883	6,900
当期純利益	1,832	26,587
非支配株主に帰属する当期純利益又は非支配株主に帰属する当期純損失(△)	△1,741	234
親会社株主に帰属する当期純利益	¥3,574	¥26,352

## 連結包括利益計算書

3月31日に終了した会計年度

	(百万円)	
	2017	2018
当期純利益	¥1,832	¥26,587
その他の包括利益		
その他有価証券評価差額金	1,281	5,741
繰延ヘッジ損益	58	△21
為替換算調整勘定	△4,559	2,801
退職給付に係る調整額	△50	1,904
持分法適用会社に対する持分相当額	△559	428
その他の包括利益合計	△3,828	10,854
包括利益	△1,995	37,441
(内訳)		
親会社株主に係る包括利益	493	36,488
非支配株主に係る包括利益	¥△2,488	¥952

## 連結株主資本等変動計算書

3月31日に終了した会計年度

(百万円)

	株主資本					その他の包括利益累計額					新株 予約権	非支配 株主持分	純資産 合計
	資本金	資本 剰余金	利益 剰余金	自己株式	株主資本 合計	その他 有価証券 評価差額金	繰延ヘッジ 損益	為替換算 調整勘定	退職給付に 係る調整 累計額	その他の 包括利益 累計額合計			
2017年3月期首残高	¥27,587	¥17,598	¥168,824	¥△23,156	¥190,855	¥36,219	¥△55	¥11,886	¥△5,216	¥42,833	¥168	¥50,613	¥284,471
当期変動額													
剰余金の配当			△4,762		△4,762								△4,762
親会社株主に帰属する 当期純利益			3,574		3,574								3,574
自己株式の取得				△2	△2								△2
自己株式の処分		△5		68	62								62
連結範囲の変動			△38		△38								△38
株式交換による変動					—								—
非支配株主との取引に 係る親会社の持分変動		△5			△5								△5
従業員奨励及び 福利基金			△0		△0								△0
株主資本以外の項目の 当期変動額(純額)						1,091	58	△4,171	△60	△3,081	△5	△4,458	△7,546
当期変動額合計	—	△11	△1,226	66	△1,172	1,091	58	△4,171	△60	△3,081	△5	△4,458	△8,718
2017年3月期末残高	¥27,587	¥17,587	¥167,598	¥△23,089	¥189,683	¥37,310	¥3	¥7,714	¥△5,276	¥39,751	¥162	¥46,155	¥275,753

(百万円)

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

## 連結キャッシュ・フロー計算書

3月31日に終了した会計年度

(百万円)

	2017	2018
<b>営業活動によるキャッシュ・フロー</b>		
税金等調整前当期純利益	¥6,716	¥33,487
減価償却費	22,263	22,183
減損損失	4,092	4,521
のれん償却額	8,263	1,688
貸倒引当金の増減額(△は減少)	△132	75
退職給付に係る負債の増減額(△は減少)	1,344	△1,400
受取利息及び受取配当金	△2,729	△2,818
支払利息	969	862
持分法による投資損益(△は益)	△4,405	△4,375
投資有価証券売却損益(△は益)	△3,004	△2,651
投資有価証券評価損益(△は益)	53	70
関係会社株式売却損益(△は益)	—	△11,745
関係会社出資金売却損	645	—
関係会社出資金評価損	22	8
出資金評価損	—	41
固定資産処分損益(△は益)	662	△5,091
事業譲渡益	△958	—
助成金収入	△1,000	—
子会社事業構造改善費用	215	538
偶発損失引当金繰入額	2,045	—
事業整理損	245	90
売上債権の増減額(△は増加)	△4,193	△4,052
たな卸資産の増減額(△は増加)	1,235	△2,353
仕入債務の増減額(△は減少)	1,175	749
その他	△87	2,687
小計	33,440	32,518
利息及び配当金の受取額	3,799	4,130
利息の支払額	△958	△848
助成金の受取額	333	333
子会社事業構造改善費用の支払額	△215	△522
法人税等の支払額	△9,649	△5,894
法人税等の還付額	19	2,698
営業活動によるキャッシュ・フロー	26,768	32,414
<b>投資活動によるキャッシュ・フロー</b>		
定期預金の預入による支出	△8,722	△7,085
定期預金の払戻による収入	4,350	9,015
有形固定資産の取得による支出	△29,218	△29,567
有形固定資産の売却による収入	955	8,110
投資有価証券の取得による支出	△135	△413
投資有価証券の売却による収入	4,567	6,009
短期貸付金の増減額(△は増加)	105	△10
子会社株式の取得による支出	△3,443	—
連結の範囲の変更を伴う子会社株式の売却による収入	—	21,136
連結の範囲の変更を伴う子会社株式の取得による支出	—	△6,914
事業譲渡による収入	1,196	—
その他	△1,085	△2,077
投資活動によるキャッシュ・フロー	△31,429	△1,797
<b>財務活動によるキャッシュ・フロー</b>		
短期借入金の純増減額(△は減少)	△5,978	△2,647
長期借入れによる収入	30,415	1,974
長期借入金の返済による支出	△14,808	△8,327
長期預り金の受入による収入	229	100
長期預り金の返還による支出	△834	△792
配当金の支払額	△4,762	△4,764
非支配株主への配当金の支払額	△628	△454
自己株式の取得による支出	△2	△20,010
連結の範囲の変更を伴わない子会社出資金の取得による支出	△79	—
その他	45	137
財務活動によるキャッシュ・フロー	3,595	△34,784
現金及び現金同等物に係る換算差額	△1,388	795
現金及び現金同等物の増減額(△は減少)	△2,454	△3,372
現金及び現金同等物の期首残高	42,271	39,850
新規連結に伴う現金及び現金同等物の増加額	32	—
現金及び現金同等物の期末残高	¥39,850	¥36,478

## セグメント情報

3月31日に終了した会計年度

	報告セグメント								その他(注)	合計
	エレクトロニクス	ブレーキ	精密機器	化学品	繊維	紙製品	不動産	計		
売上高										
外部顧客への売上高	¥190,851	¥146,061	¥60,687	¥9,482	¥55,842	¥32,647	¥8,083	¥503,657	¥23,616	¥527,274
セグメント間の内部売上高又は振替高	30	27	797	115	6	765	2,073	3,817	1,685	5,503
計	¥190,882	¥146,089	¥61,484	¥9,598	¥55,849	¥33,413	¥10,157	¥507,475	¥25,301	¥532,777
セグメント利益又は損失(△)	¥△3,240	¥△7	¥1,048	¥1,309	¥1,777	¥2,603	¥5,811	¥9,303	¥△91	¥9,211
セグメント資産	¥215,958	¥151,264	¥72,135	¥8,430	¥56,660	¥21,494	¥53,761	¥579,704	¥37,391	¥617,096
その他の項目										
減価償却費	¥4,831	¥9,555	¥3,048	¥306	¥1,492	¥988	¥1,555	¥21,780	¥194	¥21,975
有形固定資産及び無形固定資産の増加額	¥8,596	¥11,149	¥4,993	¥321	¥1,282	¥560	¥1,053	¥27,958	¥3,065	¥31,023

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

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

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

## 沿革

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

## 日清紡グループ主要関係会社一覧

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

## 会社概要 (2018年3月31日現在)

### 設立

1907(明治40)年2月5日

### 資本金

275億8千7百万円

### 従業員数

23,104名(連結) 219名(単体)

### 本社

〒103-8650  
東京都中央区日本橋人形町2-31-11

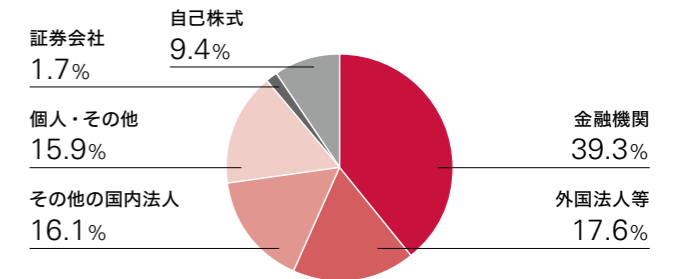
### 株主数

23,503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 ※ 第176期は2018年4月1日から12月31日までの9カ月間
利益配当金支払株主確定日	12月31日(中間配当 6月30日) ※ 第176期中間配当基準日は2018年9月30日
発行可能株式総数	371,755,000株
発行済株式総数	178,798,939株(2018年3月末現在)
自己株式数	16,818,957株(2018年3月末現在)
株主名簿管理人	〒100-8212 東京都千代田区丸の内1-4-5 三菱UFJ信託銀行株式会社 証券代行部

### 所有者別株式分布状況



### 大株主の状況

(2018年3月末現在)

株主名	持株数(千株)	持株比率(%)
日本マスタートラスト信託銀行株式会社	26,338	16.26
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社	21,345	13.18
富国生命保険相互会社	12,000	7.41
帝人株式会社	6,028	3.72
資産管理サービス信託銀行株式会社	4,698	2.90
四国化成工業株式会社	2,600	1.61
株式会社みずほ銀行	2,345	1.45
日本毛織株式会社	2,282	1.41
JP MORGAN CHASE BANK 385151	1,825	1.13
日清紡績取引先持株会	1,754	1.08

### 株価・出来高の推移

