

INTEGRATED REPORT 2026

日機装株式会社 統合報告書 2026



統合報告書 2026

編集方針

日機装株式会社は、株主・投資家の皆様をはじめ、すべてのステークホルダーの皆様に、当社グループの中長期的な価値創造について一層の理解を深めていただくことを目的に、財務・非財務の情報をまとめた統合報告書を発行しています。

製品・サービスなどに関するより詳細な情報は当社Webサイト(<https://www.nikkiso.co.jp/products/>)をご覧ください。

報告対象期間

2025年1月1日～2025年12月31日
(一部、2026年1月以降の情報も含まれます)

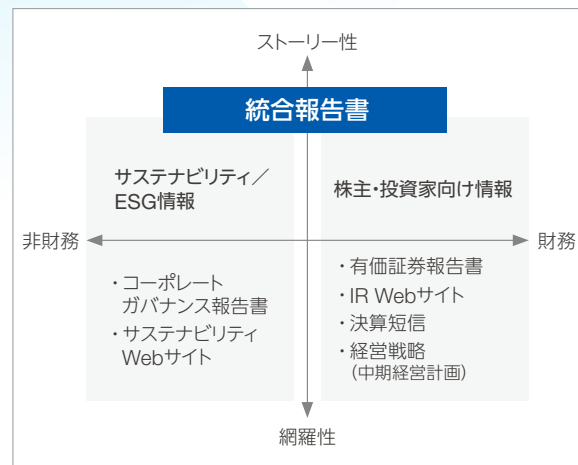
報告対象範囲

日機装株式会社およびグループ会社(連結子会社43社)のデータを取りまとめて報告しています。

参考としたガイドライン

- GRI(Global Reporting Initiative)スタンダード
- ISO26000「社会的責任に関する手引き」
- IFRS財団「国際統合報告(IR)フレームワーク」
- 経済産業省「価値協創のための統合的開示・対話ガイダンス」

情報体系図



将来の見通しに関する注記事項

この統合報告書に掲載されている将来の見通しは、発行時点で入手可能な情報に基づく見積もりによるものです。これらの見通しについては、既知あるいは未知のリスクや不確かな要素を含んでいます。実際の業績は、さまざまな要因の変化により大きく異なる結果となる可能性があることをご承知おきください。

これらの見通しを変更する可能性を生じさせる重大な要素としては、当社の業績などに大きな影響を与える可能性のある事業環境の変化、円とドル、円とユーロ、その他の通貨と円の為替レートの大幅な変動、日本国内の株式市場の変動などがありますが、これらだけに限定されるものではありません。また、この統合報告書における見通しの結果は、いかなる場合においても、当社が保証するものではありません。

CONTENTS

イントロダクション

- 1 編集方針／目次
- 2 Our Philosophy

日機装の価値創造

- 3 価値創造の歴史
- 5 価値創造プロセス
- 6 ビジネスモデルと経営資本
- 7 社長メッセージ

価値創出のための戦略

- 12 前中期経営計画「Nikkiso 2025 フェーズ2」の振り返り
- 13 新中期経営計画「NIKKISO 2028 – Toward a Healthier World」
- 15 財務戦略
- 20 サステナビリティ
- 23 事業概況
- 24 インダストリアル事業
- 28 航空宇宙事業
- 31 メディカル事業

価値創造を支える基盤

- 34 人的資本
- 37 知的資本
- 39 自然資本
- 40 ステークホルダーエンゲージメント

ガバナンス

- 41 社外取締役メッセージ
- 44 コーポレート・ガバナンス

データ

- 52 財務データ
- 54 投資家情報
- 55 会社情報

Our Philosophy

策定の背景

日機装は、いつの時代も社会・産業のニーズに人と技術の力で答えを出し、多くの日本初・世界初を実装してきました。今、世界は再び大きな変化の時を迎えています。グローバルなエネルギーの多様化、治療から予防に向かう医療、空と宇宙の新たなフロンティア——。こうした変化の中で日機装グループが果たすべき使命を明確にし、未来にわたり不可欠な存在であり続けるために、2026年2月、新たな「企業理念」を策定しました。



Vision

Healthier World

すべてのいのちが、いきいきと輝く未来。

日機装にはエネルギー、医療、航空宇宙といった多様な事業があり、世界各地の拠点で製品・サービスを展開しています。事業領域も国も異なる私たちに共通するのは「地球とそこに生きる命に貢献したい」という願いです。

日機装は、人・知見・技術を掛け合わせ、「Healthier World」の実現を目指します。

Mission

変化をまたぎ、「見たことない」を実装する。

創業以来、日機装は産業・社会におけるターニングポイントで強みを発揮し、日本初・世界初の「見たことない」技術や仕組みを社会に実装してきました。

変化が加速し複雑化する社会の中で、次なる「見たことない」に果敢に挑戦し続けることが私たちの使命です。

Spirit

ALL NIKKISO & BEYONDで時代の課題に立ち向かう。

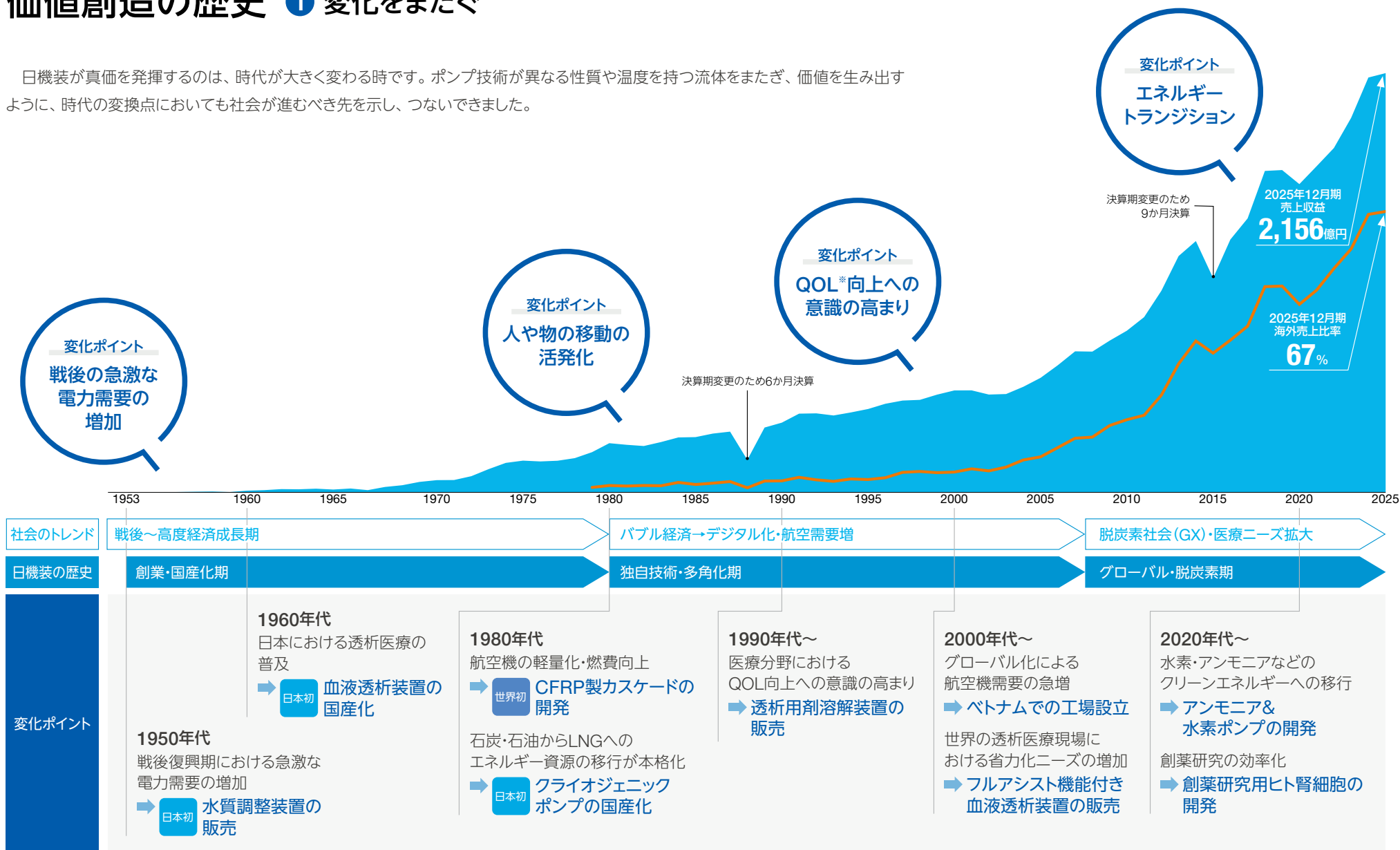
- 自ら学び、変容しつづける
- 自分たちにしか解決できない課題に挑戦する
- 問いを持ち、改善しつづける
- 立場を越えて、想いと意見を交わし合う
- お客様と時代のニーズを捉える
- 失敗から学び、成長の糧にする
- 大局観を持ち、つねに真の目的を考える
- 未来のために、次世代を育成する

Value

- 変化を先読みし、飛び越える
- 社会に誇れる品質を追求する
- 融合から、新しい価値を生み出す
- 生き生きとした命と地球を保つ

価値創造の歴史 ① 変化をまたぐ

日機装が真価を発揮するのは、時代が大きく変わる時です。ポンプ技術が異なる性質や温度を持つ流体をまたぎ、価値を生み出すように、時代の変換点においても社会が進むべき先を示し、つないできました。



※QOL: Quality of Life(生活の質)

価値創造の歴史 ②「見たことない」を実装する

日機装は創業以来、それまでなかった製品、ソリューション、サービスを社会に実装してきました。技術そのものを生み出すだけでなく、社会でより広く活用できるよう実装する力を強みに、産業の発展と人々の暮らしの向上に貢献し続けています。

変化ポイント
戦後の急激な電力需要の増加

発電所向け 水質調整装置の実装

社会の変化 戦後の急速な経済回復と比例して増えていく電力需要。これまでの発電方法では急激な電力消費に対応しきれなくなった。

顧客ニーズ

- より効率的な発電システム
- 定期的なメンテナンスによる安定稼働

↓

発電タービンを循環する水を常にきれいに保つため、水質を調整し、必要な量の薬剤を投入するための装置を実装

高効率な発電を実現するために、その時はまだ日本になかった海外の発電システムに目をつけ、ボイラ缶水処理システムを日本に導入し、国産化。同時にメンテナンスサービスも請け負い、電力の安定供給に貢献しました。



変化ポイント
人や物の移動の活発化

CFRP (炭素繊維強化プラスチック) 製カスケードの実装

社会の変化 人や物の移動が世界規模で活発化したことを背景に、航空機産業でもより効率的(低燃費)に飛行できる機体の開発が求められた。

顧客ニーズ

- 航空機部品の軽量化による燃費向上
- 高品質な複雑形状のCFRP製部品の量産化

↓

航空機部品の中でも複雑な形状をしたカスケードをそれまで主流であった金属より軽いCFRPで製造することに成功し、多くの機体の実装

当時、新素材である微細な炭素繊維の安定的な生産方法を研究し、炭素繊維複合材への知見が豊富だった日機装は、複雑な形状のカスケードをCFRPで機体メーカーの厳しい要求通りに製造することに成功。航空機の効率的な運航に貢献しました。



変化ポイント
QOL向上への意識の高まり

より清浄な透析液を全自動で作製するシステムの実装

社会の変化 医療分野を中心にQOLを重視する価値観が広がると、透析医療においても患者さまの「QOL向上」をより重要視するようになった。

顧客ニーズ

- 患者さまが安心して治療を受けられる環境
- 医療従事者の作業負担軽減とリスクの低減

↓

透析液作製の全工程を自動化し、人や外気との接触を極力抑えた独自のシステムを実装

透析医療の治療の品質と高度化が重視されるようになり、より清浄な透析液が求められるようになりました。日機装は、透析液作製工程の要である透析用剤溶解工程の自動化のために全自動溶解装置「Dドライ溶解装置」を開発。独自の溶解機構で不純物の混入を防ぐとともに、医療従事者の大幅な負担軽減を実現し、透析医療のQOL向上に貢献しました。



価値創造プロセス

日機装グループは、中長期的な視点を持って、社会の変化に伴う課題を捉えながら、事業を通じて価値を創造してきました。これからも社会の変化を見据えて柔軟に対応し、インダストリアル・航空宇宙・メディカルの事業基盤を最大限に活かして、ものづくりで社会の進化を支えていきます。

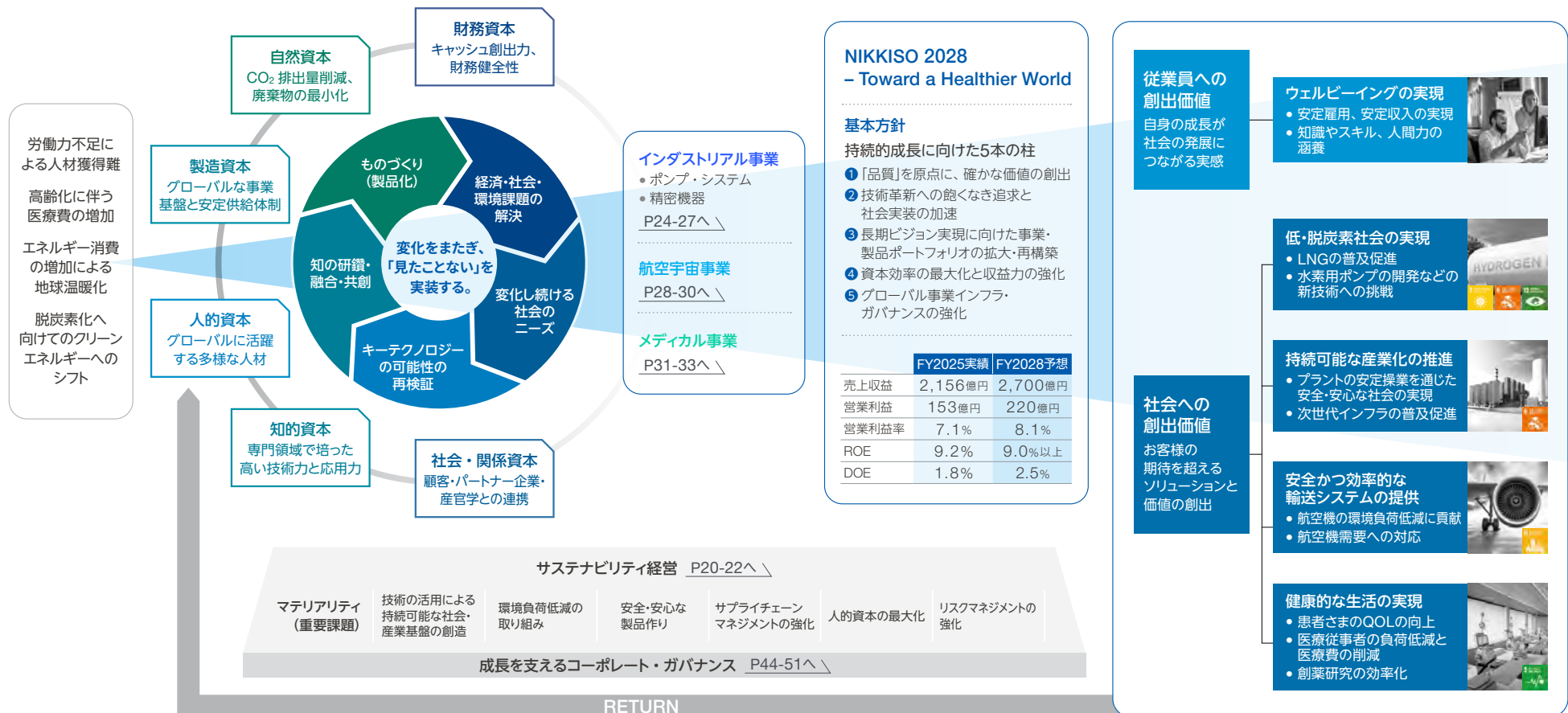
外部環境
External Environment

ビジネスモデルと経営資本
Business Model and Management Capital P6へ\

アウトプット
Output

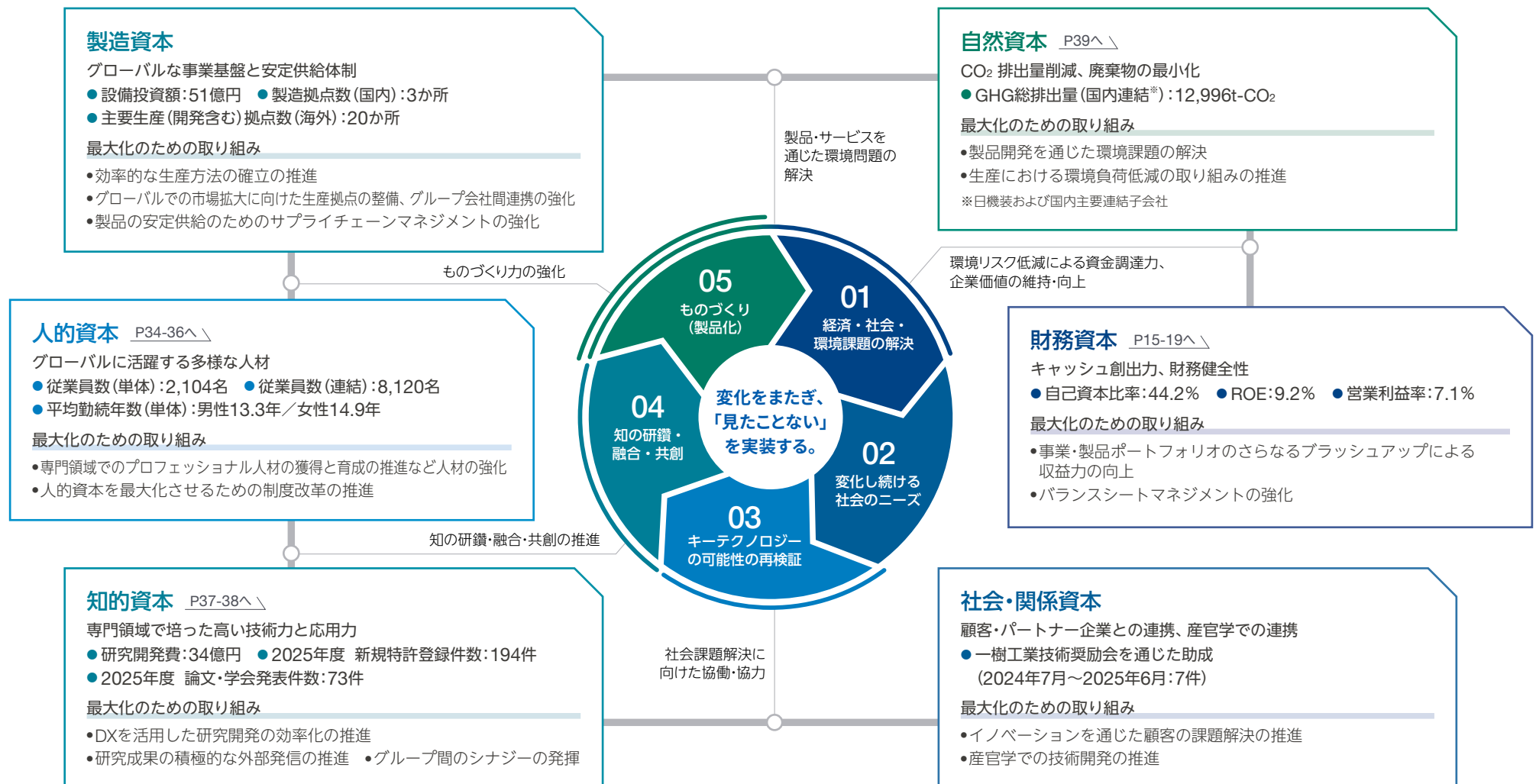
中期経営計画
Medium-term Business Plan P13へ\

アウトカム
Outcome



ビジネスモデルと経営資本

日機装グループのビジネスモデルは、社会課題を起点に、変化するニーズと技術の可能性を見つめ直し、人材・技術・知的資産などの経営資本を研鑽・融合しながら、価値を実装していく循環型の仕組みです。それは、ミッション「変化をまたぎ、『見たことない』を実装する。」の実践そのものです。



社長メッセージ

企業価値向上へ — NIKKISO 2028と その先に見据える未来

代表取締役 社長執行役員 加藤 孝一

中期経営計画「Nikkiso 2025 フェーズ2」の最終年度の2025年12月期は、営業利益は前期比2.4倍の153億円、ROEは当初目標7.0%を超える9.2%と、収益性が大きく向上しました。

そして、2026年からスタートした新中期経営計画「NIKKISO 2028 – Toward a Healthier World」では、収益性を維持しつつ、さらなる成長を図ります。また、新たに策定した企業理念を基盤に、中長期的な企業価値向上を目指します。



社長メッセージ

就任1年目を振り返って

私は2025年4月に代表取締役 社長執行役員に就任しました。甲斐前社長が不採算事業を含む一連の事業再編に踏み切ったうえで経営のバトンを渡してくれたこともあって、就任初年度は、やるべき施策をやり切れれば、外部環境に大きな変化がない限り目標を達成できるだろうという状況でした。

一方で、昨年度の前半は、米国のエネルギー政策の見直しを背景に、見込んでいた水素関連のプロジェクトが延期になるなど、当初は受注が伸び悩む局面もありました。しかし、年度半ば以降に旺盛なLNG関連の需要を取り込み、最終的には計

画値を上回る結果となりました。

2025年の終わりにかけて株価も上昇していたことから、株式市場からの関心の高まりを感じていました。そうした中で、社長就任の初年度である昨年は計画を上回る業績を残すことができ、一定の責任を果たせたことに正直ホッとしています。日機装の変化への対応力や実行力についても、手応えを得ることができました。

また、最初の1年間で力を注いだことのひとつが、次期中期経営計画と新たな企業理念の策定でした。事業環境が大きく変化する中で、日機装としての判断軸を明確にすることが不可欠だと考えたからです。その考え方を共有しながら、各事業のメ

ンバーとも深く議論を重ねる中で、新中計をかたちにしていきました。

新中計「NIKKISO 2028」に込めた狙い

当社の製品開発および事業活動は非常に足の長いビジネスを中心に構成されています。したがって、当社では3年よりも長い、5～10年といった期間で事業計画を考える必要があります。

そこで、10年先の未来を見据えたうえで、「次の3年間で何をやるべきか」というアプローチで中計を策定しました。2028年度までの3年間は、2035年度の「ありたい姿」を実現するための最初のステップであり、「これまでやってきた投資の刈り取りを着実に実行するとともに、次の成長に向けた準備を進める」という位置づけです。

インダストリアル事業

LNG・アンモニア・水素など 広範なグリーンエネルギーに対応

インダストリアル事業では、米国Clean Energy & Industrial Gasesグループ(CE&IGグループ)を中心に、LNGプラント・水素ステーション・二酸化炭素(CO₂)回収設備などのソリューションを提供しています。

直近では、水素関連市場の拡大ペースが鈍っているものの、



10年先の未来を見据え
次の3年の中計を策定しました。

社長メッセージ

LNGへの旺盛な需要が見込めます。LNG、アンモニア、水素のいずれのクリーンエネルギーにも対応できる製品、サービスをそろえていることから、クリーンエネルギーのトレンドがどのように変化しても、成長機会を逃さないことが日機装の強みになっています。

この中計期間においては、グローバルな事業体制の整備をさらに進めていきます。米国だけでなく、欧州やインドを含むアジア市場への展開を加速させるため、CE&IGグループと宮崎インダストリアル工場など国内拠点を含めた一体的な運営を強化し、グローバル市場での競争力を高めていきます。

また、プロジェクトの大型化という業界のトレンドにも対応する必要があります。日機装の強みの一つは、数十億円から百億円程の中小規模の案件に小回りよく対応できること。ただし、LNG市場が広がるにつれ、百億円規模の中型案件が増えています。加えて、業界再編によって競合他社が規模を拡大しています。当社の競争力を高めるためにも、買収を含めた事業規模および製品ポートフォリオを拡大する方向で戦略投資を検討しています。

航空宇宙事業

需要拡大を見据え、さらなる増産投資を検討

航空宇宙事業は、パンデミック後の航空機生産の回復を受けて、収益性が大きく向上していく見通しです。宮崎工場の生

産工程の一部自動化による効率化・収益構造改革を推進するなど、既存の生産体制を最適化することで増産需要に応えていきます。

この中計における航空宇宙事業の重要テーマの一つが、次の投資です。今後も増産要請が継続するとすると、近い将来、生産キャパシティが超過する可能性が高いため、新工場を念頭に入れた生産能力の増強を検討していきます。人的リソースや地政学的リスクなどを勘案したうえで、次の投資の地域や方向性を固めていきます。

メディカル事業

米国への本格参入がカギ

メディカル事業の最大の焦点は、透析患者数で世界第2位の規模を有する米国市場への本格参入です。日本の透析市場は成熟度合いが進んでおり、今後は透析患者数の緩やかな減少が見込まれています。こうした環境を踏まえると、成長を継続するうえで米国市場の開拓は不可欠です。

2025年5月には、米国市場向け血液透析装置「DBB-06 PRO」の許認可を取得し、2026年1月より販売を開始。米国での事業展開における大きな前進となりました。現在は、上位機種となる装置の許認可取得に向けた取り組みを進めており、メディカル事業の成長性を堅持するうえで、極めて重要な局面にあると認識しています。

成長を牽引した海外M&A

日機装がおおよそ20年間で売上を4倍の2,000億円規模に引き上げた原動力の一つがM&Aです。2000年代に入って日本市場の成熟化が進み、「このままでは企業の成長が停滞する」という強い危機感のもと、それまで以上に海外展開や新規事業開拓を模索しました。

そうした中で、2009年のドイツLEWA社の買収はグローバル展開において大きな転機となりました。すべての買収がうまくいったわけではないものの、2017年の米国Cryogenic Industriesグループ(現CE&IGグループ)の買収によって拡充したLNG関連の技術や知見、製品ポートフォリオは、現在のインダストリアル事業の成長を大きく支えています。CE&IGグループとしても、日機装の資本を活用することで、事業を着実に拡大してきました。その結果、買収時に約150百万\$だったCE&IGグループの売上規模は、直近では約600百万\$と4倍に成長しています。

これらの買収においては、同じ業界に属する身として互いをよく知っていることもあり、一般にPMI(買収後の経営統合)で発生するといわれる意思疎通の齟齬や想定外の事業リスクの発覚といった課題が比較的小なかつたと思います。

当社のPMIにおけるスタンスの一つは、現地のマネジメントの体制や考えを尊重し、日本流のマネジメントを押しつけないことです。買収先の企業が優れたマネジメントの仕組みを持つ

社長メッセージ

ているのであれば、むしろ自社に吸収することもあります。お互いに「学び合う」姿勢を大切にしています。もちろん、子会社を放任しているのではなく、会計管理や経営幹部の選任など、重要事項に関しては適切にコントロールしています。

今後も事業の強化に合わせてM&Aを検討していく予定です。業界の知見と信頼のネットワークを活かし、自社に足りないピースを補い、成長スピードを上げるための重要な手段として活用していきます。

取締役会の実効性向上と グローバル・ガバナンスの強化

コーポレート・ガバナンスの強化については、取締役会の実効性向上に重点的に取り組んでいます。役員報酬体系を見直し、取締役賞与を全社業績に連動させる方法に変更しました。加えて、取締役会の在り方についても見直しを行なう予定です。重要事項の最終決議だけではなく、成長戦略や投資の方向性を見極めるための議論に、より多くの時間を充てられるよう運営を見直します。社外取締役からの専門性の高い意見を積極的に取り入れ、これまで以上に忌憚のない意見をぶつけ合うことで、議論の高度化を図り、取締役会の実効性を向上させていきます。

グローバル・ガバナンスの強化も、今後の重点課題の一つです。現地のマネジメントの体制や考えを尊重する方針で海外グ

ループ会社のマネジメントを行なっていますが、よりスピード感を持った事業運営を行なうためには、まだ権限委譲が十分とはいえない部分も残っています。さらに現地への権限移譲を進めるためにも、現地のマネジメントが「なぜその判断に至ったのか」を後から検証できる仕組みを整備していきます。これにより各地域が自律的に動きながら、日機装グループとして全体最適を実現できる体制と企業文化を築いていきたいと考えています。

また、後継者育成（サクセッションプラン）も引き続き議論していくべき重要なテーマであると認識しています。指名・報酬委員会において育成方針について議論を重ね、まずは次世代候補者となり得る人材プールの可視化を進めています。将来を見据え、必要なポジションに必要なスキルを早期に身につけてもらえるよう、戦略的な人材配置と育成に取り組んでいきます。

3つの事業のいずれも 「Healthier World」に貢献

2026年2月に発表した日機装グループのビジョンは、「Healthier World すべてのいのちが、いきいきと輝く未来。」です。ポンプ・システムや航空機部品などを手掛ける当社が、なぜ「Health（健康）」という一見すると関連がなさそうな言葉を選んだのかと問われることがあります。注目していただき

いのはHealthierに続く「World」です。

透析医療を通じて患者さまの命と生活の質を支えることはもちろん、エネルギー領域ではLNGの普及を支え、CO₂排出量を抑えることや、アンモニアや水素など次世代エネルギーによって脱炭素化を推進することは、より健全な世界の実現につながります。

航空宇宙事業の主力製品である「カスケード」は着陸時の逆噴射に使われるもので、航空機の運航全体のうち使われる時間はわずかであるにもかかわらず、飛行中には重量負担となります。当社が軽量のCFRP（炭素繊維強化プラスチック）製のカスケードを開発したことで、燃費向上に寄与します。それはCO₂排出削減に直結し、移動コストを抑制し、より多くの人が自由に世界を行き来できる社会に近づきます。

それぞれアプローチは異なるものの、すべての事業活動が「Healthier World」に向かっていきます。

日機装の歴史は「見たことない」の「実装」

このビジョンと併せて日機装が新たに言語化したのが、グループのミッションである「変化をまたぎ、『見たことない』を実装する。」です。日機装の歴史とは実装の歴史。創業期には欧米の優れたポンプ技術を日本のお客様のニーズに合わせて国産化することから始まり、医療機器においても輸入品を国産化し、日本の医療現場と一緒に透析医療の基盤を作り上げてき

社長メッセージ

ました。さらには、航空機用のカスケードをCFRPで作ることに世界で初めて成功し、今では世界シェア90%以上となっています。

実装とは、製品を作ることにとどまらず、ユーザーが使い続けられるためのアフターサービス体制も含みます。規模が今よりも小さかった時代から、サポート拠点を充実させてきました。

そして、実装の原点として改めて強調したいのが「品質」です。2024年12月期に、一部のポンプ製品でお客様と約束した検査プロセスが守られていなかったという事実が発覚しました。製品の安全性に問題はなかったものの、プロセスとしての品質管理が疎かになっていました。

「優れた製品を提供している」という自信が、プロセスの軽視につながってしまいました。社会インフラとして機能するポンプ、安全性が強く求められる航空機部品、患者さまの治療を支える医療機器など、私たちの製品の役割や位置づけを考えれば、製品の品質のみならず、プロセスの品質管理も不可欠です。そうした考えを踏まえ、「『品質』を原点に、確かな価値の創出」として、新中計の基本方針の筆頭に掲げました。

これからの日機装は、社内外をより巻き込むことで、より大きな社会課題の解決を目指しています。日機装グループ全体の力を結集してこそ実現できる製品開発や市場開拓を加速していくと同時に、自前の製品・技術にこだわらず、社外のパートナーとの協力関係を通じて社会に実装していく考えです。

成長と還元の両輪へ

日機装は20年前に比べておよそ4倍となる売上2,000億円を超える規模となりました。かつては経営資源が限られる中で厳しい競争環境を勝ち抜くため、成長を最優先してきた側面がありました。今後は高い成長性を追求すると同時に、安定的

な配当を基調としつつも株主還元の強化を図るフェーズへと移行していく時期だと捉えています。

新中計では成長性とROEをはじめとする収益性の両立を図り、2035年に向けて必要な成長投資は果敢に実行しながら、企業価値を継続的に高めていきます。

**社内外を巻き込み、より大きな
社会課題の解決を目指します。**



前中期経営計画「Nikkiso 2025 フェーズ2」の振り返り

総括

■事業構造改革の推進による収益性の向上

CRRT事業や深紫外線LED事業の整理により、成長性と収益性の高い製品ポートフォリオへ転換

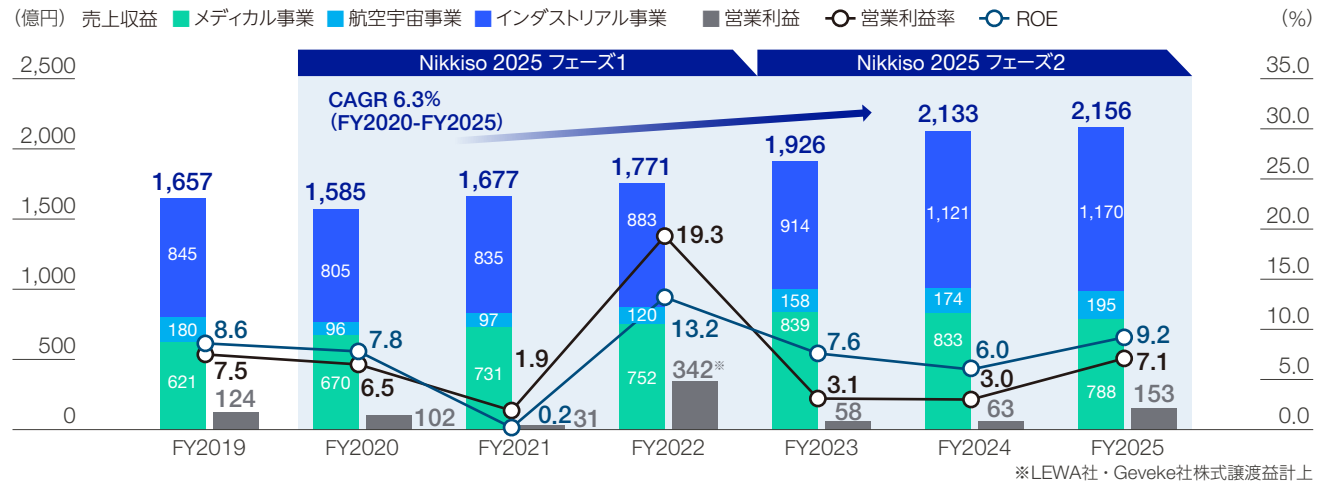
■業績の牽引役となったCE&IGグループの成長

低炭素エネルギーの需要増大を追い風に、同グループの受注・販売が大きく伸長

■CAGR6.3%、ROE9.2%の達成

構造改革と成長分野育成の推進により、売上収益の成長率と資本収益性の双方で高い成果

業績推移



達成事項と課題

	フェーズ2 基本方針	フェーズ2を振り返っての評価	
技術革新	技術力の向上 ●R&D機能統合によるリソース最適化、シナジー促進 ●新エネルギー時代の到来を見据えた先端技術の取り組みの強化	進展	・火力発電所向け液体アンモニアポンプ開発(2026年市場投入予定)。水素航空機向け液化水素ポンプ開発(NEDO)進展。 ・低・脱炭素、産業ガス分野におけるソリューションビジネスの拡大(米国CE&IGグループ)。 ・技術ハブとなる日機装技術研究所 新研究棟建設着工(2027年5月竣工予定)。
		課題	・新エネルギー市場に向けた確実な上市。 ・CE&IGグループとのグローバルレベルでの技術連携。 ・技術部門間のシナジー創出に向けた仕組み作り。 ・グローバル血液透析市場に向けた確実な新製品投入。
事業変革	事業ポートフォリオの再構築 ●競争優位性の高い市場へ経営リソースを投入、注力 ●不採算事業等の見極め、選択と集中を実施 ●事業収益力の改善	進展	・CRRT事業、深紫外線LED事業、ヘルスケア事業(2026年6月目途)の事業整理完了による全社収益性の改善。 ・販売価格の適正化、選別受注などの施策実行による事業収益力の一定の改善。 ・米国市場での本格展開に向けて、米国市場向け血液透析装置および血液回路の販売開始(2026年1月～)。 ・宮崎航空宇宙工場の生産工程の一部自動化による生産性の向上、収益体質への転換に向けた取り組み。
		課題	・中長期的な製品戦略(何にどういう優先順位で取り組んでいくか)の明確化。 ・周辺事業の見極めを含めた事業ポートフォリオマネジメントの強化。 ・事業収益力の改善に一定の成果はあったものの依然道半ば。売上成長を伴った収益体質への転換。
経営改革	経営基盤の強化 ●ガバナンスの強化(海外拠点の整備・体制強化、グループ会社間連携の強化) ●サプライチェーンマネジメントの強化 ●財務基盤の強化	進展	・CE&IG Board設置による意思決定の迅速化、ガバナンスの強化。 ・海外拠点の活用や型式削減等による血液回路供給リスクの低減。
		課題	・事業活動のグローバル化が進む中で、生産拠点・サプライチェーンの在り方の見直し。 ・CE&IGグループとの連携、一体運営。 ・品質問題等の発生を契機とした全社コンプライアンス・ガバナンスの再点検、見直し。 ・PBR改善に向け、資本効率(ROE)向上に向けた財務体質の改善、資本コストの低減。

新中期経営計画「NIKKISO 2028 – Toward a Healthier World」

Mission、Visionとのつながり

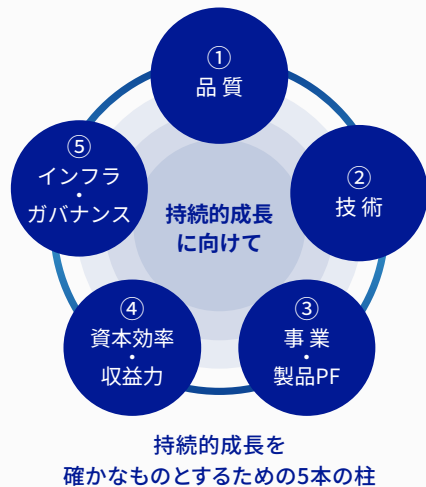
本中期経営計画は、企業理念を実現するために、これまでの取り組みによる成果を着実に「刈り取る」と同時に、将来の成長に向けた「種まき」として、次の3年間で取り組むべきことを具体化したものです。

長期ビジョンと新中計の位置づけ



新中期経営計画「NIKKISO 2028 – Toward a Healthier World」

基本方針



①「品質」を原点に、確かな価値の創出

ものづくり企業として製品・サービス品質の追求とそれによる顧客価値の最大化を目指す。

②技術革新への飽くなき追求と社会実装の加速 [P37-38へ](#)

社会情勢の変化、顧客要請に応え続ける技術革新へのこだわりとその実現に向けた体制の強化、事業化の加速を目指す。

③長期ビジョン実現に向けた事業・製品ポートフォリオの拡大・再構築 [P17へ](#) [P23-33へ](#)

事業・製品ポートフォリオのさらなるブラッシュアップと新規事業領域の創出を目指す。

④資本効率の最大化と収益力の強化 [P15-19へ](#)

資本効率性(ROE)の最大化に向けたバランスシートマネジメントの強化と次の成長リソース創出に向けた収益力の向上を目指す。

⑤グローバル事業インフラ・ガバナンスの強化

事業活動の過半が海外に移行している現在、事業インフラ(開発、製造、販売、事業運営)の在り方、グローバルレベルでのガバナンスの在り方を見直し、効果的・効率的な事業運営体制構築を目指す。

①「品質」を原点に、確かな価値の創出

「品質」に対する全社的なコンプライアンス意識改革、品質マネジメントシステムのさらなる強化に取り組み、ステークホルダーからの信頼回復に努める。

コンプライアンス遵守に向けた宣言

1. 当社グループは、コンプライアンスを企業活動における最優先事項として位置づけます
2. 不正や不適切な行為による利益追求は、事業の持続可能性と相反するものであり、当社グループは一切許容しません
3. 当社グループは職場の意識改革と信頼関係の構築に向けた教育・取り組みを継続的に実施します

⑤グローバル事業インフラ・ガバナンスの強化

事業領域、活動のグローバル化の進展に伴って増加する様々な課題、リスクに適切に対応できるマネジメント体制を整備する。



事業プロセス上のリスク低減および事業の生産性向上

- 米国CE&IGグループ(インダストリアル事業)とのグローバル一体運営の加速、主要機能の統合によるシナジー創出
- 地政学リスク等を踏まえたサプライチェーンの構築
- 今後のグローバル展開を視野に、生産拠点の戦略的再編



国内外における重大リスク発生確率の低減

- グループ会社ガバナンスの強化(情報の清流化と役割・権限の再定義)
- サイバーセキュリティリスクの低減措置と発生時における体制整備
- IT活用による経営情報の見える化とデータ分析による業務効率向上と意思決定の迅速化

財務戦略－企業価値向上への道筋

収益性を伴う成長投資で企業価値向上へ

これまでの課題を踏まえた事業再編と収益性改善

日機装は過去20年あまりで、売上収益をおよそ4倍に高めてきた一方、近年はコロナ禍での経済環境変化もあり、事業売却効果があった2022年度を除いて収益性が低下。PBR1.0倍割れが続いていました。

こうした状況の中で、不採算事業、中核事業との親和性の低い事業・子会社の撤退や譲渡などの事業再編を進めました。

2025年度は営業利益が前年度比約2.4倍の153億円、当期利益は同約1.7倍強の136億円、ROEは同3.2ポイント増の9.2%と、収益性を伴う成長軌道の足掛かりを得ました。

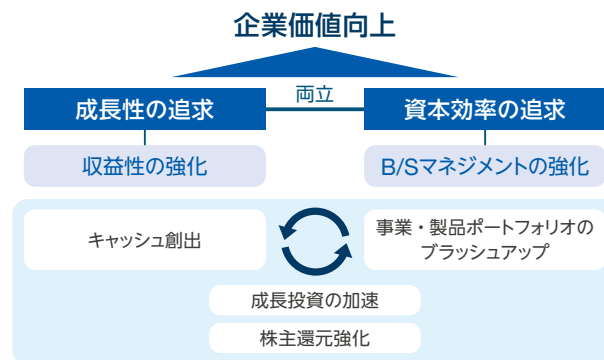
成長性とROE9.0%超の両立を掲げた新中計

新たな中期経営計画「NIKKISO 2028」では、売上収益2,700億円、営業利益220億円、ROE9.0%以上を掲げました。持続的かつ力強い成長の実現に向け、成長投資がリターンを生み、再投資によってさらに成長する好循環を生み出すためにもROE9.0%以上の堅持を目指します。長期ビジョンのゴールである2035年に向けてROE10.0%以上を目指し、株主還元原資の拡大を図っていきます。

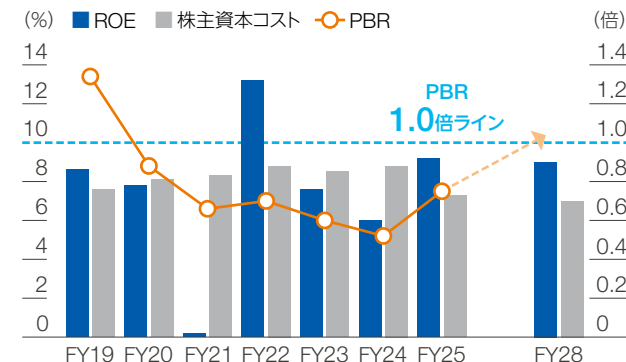
今後も事業ポートフォリオの進化を継続

次ページ以降で説明するように、引き続き資本収益性の観点から、事業・製品ポートフォリオのさらなるブラッシュアップを進め、強固な事業ポートフォリオへ進化させていきます。また財務健全性を堅持しつつも、政策保有株式縮減やレバレッジ活用も検討するなど財務バランスの最適化を図っていきます。

企業価値向上に向けた基本的な考え



企業価値に関する主要項目の推移



長期ビジョンと新中計の位置づけ



財務戦略－企業価値向上への道筋

企業価値最大化に向けた新中計の目標値

■ 新中期経営計画で掲げた5つの定量目標

右図のように、日機装は企業価値最大化に資する項目として、事業収益性(営業利益率)、財務健全性と資本効率の追求、株主還元の観点からなる5つの目標値を掲げました。

■ 利益率向上に向けた製品ポートフォリオ改革の継続

2028年度の営業利益率の目標は2025年度比1ポイント増の8.1%と設定。次ページで説明するように、事業セグメントごとに製品ポートフォリオ改革を進めることで、成長市場において競争優位性の高い製品に集中投資できる製品ミックス構成へとシフトし、リターンの最大化を図ります。

■ 資本効率性(ROE)の追求

ROEについては、高水準の維持を目指しています。その実現に向けては、本業の収益力向上による成長原資の創出に加え、政策保有株式の縮減などバランスシートマネジメントの強化を推進します。

また、必要な成長投資については、適切な財務レバレッジの活用を通じて、ROEのさらなる改善・向上を図ります。財務健全性の観点では、ネットD/Eレシオ0.4倍程度、自己資本比率40.0%を一つの目安としています。そのうえで、資本効率とのバランスを意識しながら財務レバレッジを適切に活用し、長期的な企業価値の向上を目指します。

■ 一定の株主資本配当率(DOE)水準の下で株主還元を強化

売上収益成長性およびROEの双方で高い水準を目指す方

企業価値に影響する主要財務項目および目標



針のもと、株主還元についてはDOE2.5%を一つの基準とした安定的な配当を継続する方針です。

中長期的に株主還元の原資を増大させることで、1株当たりの配当金の増加を図ります。

併せて、当社の財務戦略についての理解を得るためにも市場との対話を深耕することで、成長期待の醸成を図ります。

■ 成長ステージにおけるバランスシート

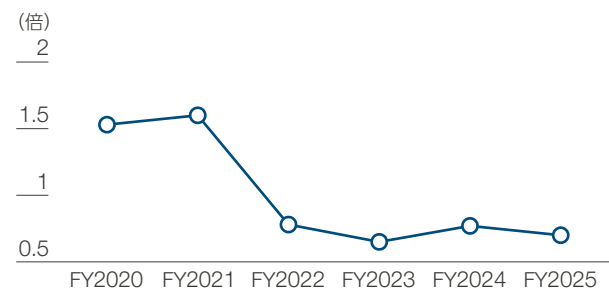
日機装では、売上収益を上回る受注残高が続く成長期には棚卸資産、売掛金の増加によって運転資本が増加する傾向にあります。2025年度は前年度よりおよそ120億円ほど運転資本が拡大しました。

今後も各事業とも旺盛な需要が見込まれる中で、適切な在庫管理などによる運転資本抑制に努めていきます。

■ 強固な財務基盤の確立と維持へ

かつて1.5倍程度あったD/Eレシオは2022年度における子会社譲渡益などにより近年は安定しています。引き続き、ネットD/Eレシオ換算で0.4倍程度の水準を維持したうえで、キャッシュを適切に成長投資や株主還元へと充てていく方針です。

D/Eレシオの推移



財務戦略－企業価値向上への道筋

収益性向上に向けた事業・製品の改革

前ページで全社的な企業価値向上への方針を示したのに続き、本ページでは事業部門ごとの収益改善に向けた取り組みについて説明します。

■ 前中計でインダストリアル収益を大きく改善

前中計ではCRRTや深紫外線LEDなどの一部事業の切り出しを含む事業再編を進めました。加えてLNG市場の追い風もあり、インダストリアル事業が顕著に収益改善したほか、航空宇宙事業も回復のきざしを見せました。

■ 新中計における事業・製品ポートフォリオの進化

インダストリアル事業は引き続き、LNGやCO₂回収領域を中心に、売上と利益の双方とも力強く伸びる見通しです。

航空宇宙事業は航空機の生産の本格回復が見込まれており、当社の設備稼働率が高まることで営業利益率10%台半ばという高水準を取り戻す目標を掲げています。

メディカル事業は中国・欧州を基盤にして収益向上に努めつつ、中期的に米国市場の開拓による売上成長を目指していきます。

■ 次の経営の柱となる領域を育成

長期的な成長戦略として、右下の図にある「戦略的育成」分野に含まれる製品を対象に、インオーガニック投資も視野に入れながら次の経営の柱へと育てる計画です。

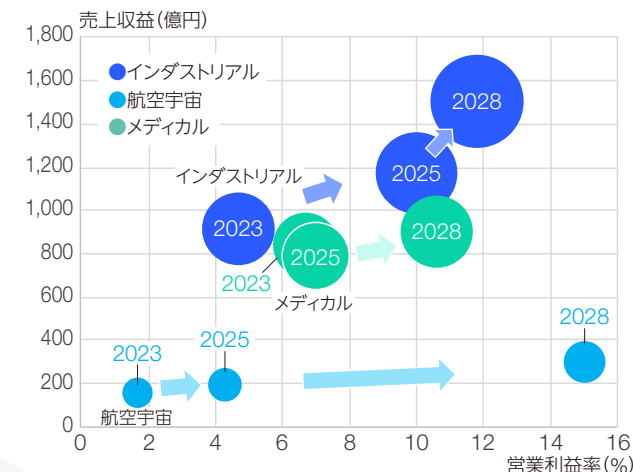
■ 事業モデルの転換による体質改善

精密機器に含まれる産業機器や血液透析の日本市場など、市場の成熟化や競争激化によって収益低迷のリスクを抱える

事業については、コスト構造を抜本的に見直して収益改善を図りつつ、経営リソースを新しい製品・市場にシフトすることで資本収益性の観点からも最適化していきます。

右図が示す通り、全事業とも2028年度に向けて営業利益率の向上を見込んでいます。とりわけ、市場の回復が著しい航空宇宙事業において顕著な利益水準の改善を計画しています。また、インダストリアル事業については、売上収益・営業利益の両面で全社的な牽引役となっている一方、メディカル事業については収益性を強化することで次の成長基盤を固める方向性で取り組んでいきます。

3事業別の売上収益・営業利益の推移



収益向上に向けた製品ポートフォリオ改革

	インダストリアル事業	航空宇宙事業	メディカル事業
「成長継続・重点投資」分野	ポンプ・システム (LNG) ポンプ・システム (CO ₂)	民間航空機 (カスケード)	血液透析 (米国市場)
「収益基盤維持・拡大」分野	ポンプ・システム (産業ガス) ポンプ・システム (産業用ポンプ・システム)		血液透析 (中国市場) 血液透析 (欧州市場)
「戦略的育成」分野	ポンプ・システム (水素・アンモニア) 精密機器 (電子部品製造関連装置向け)	民間航空機 (カスケード以外) 新モビリティ/その他	血液透析 (その他市場) バイオ関連等
「事業モデル転換」分野	精密機器 (産業機器)		血液透析 (日本市場)
	● 高収益体質への構造転換 ● 新たな事業モデルへのシフト		

財務戦略－企業価値向上への道筋

新中計における成長投資の基本的な考え

戦略コストは売上総利益増加で吸収

右上の図は新中計「NIKKISO 2028」における利益・費用の増減要因を示しています。より競争優位性のある製品ポートフォリオへ変革することによって、事業活動全体の売上総利益は210億円増とし、事業拡大に伴って人件費や開発費など先行投資的な意味合いを持つ販売管理費の増加額154億円を吸収する計画となっています。

中でも航空宇宙事業は費用増に対する売上総利益上昇幅が高く、営業利益の底上げに寄与する見通しです。

キャッシュ創出力を強化し、戦略投資を拡充

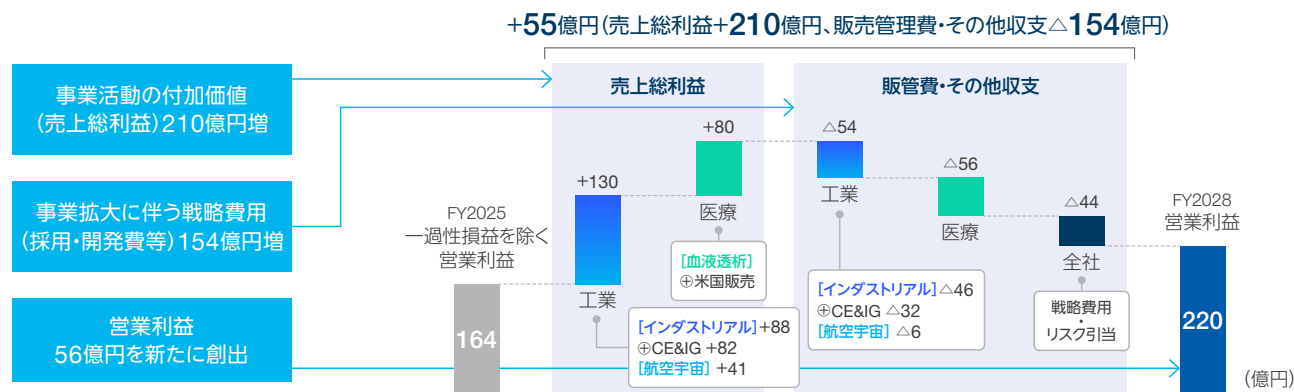
新中計ではキャッシュインに相当する3年間累計営業キャッシュ・フロー(CF)を前中計比約3.5倍の620億円としています。

営業CFに加えて、政策保有株式売却で得たキャッシュを元手に、最大400億円を超える戦略的成長投資に充てる方針です。「成長継続・重点投資」分野への投資拡大のほか、機動的なインオーガニック投資の実施も検討していきます。

キャッシュ・フローを意識した企業成長戦略へ

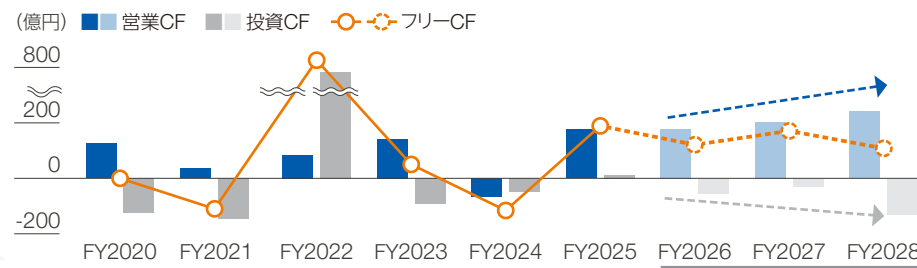
これまでの日機装では年度ごとにキャッシュ・フローに大きな振れ幅がありました。その要因は投資や事業譲渡のほか、運転資本の増減によるものです。今後、資本コストを意識した成長投資を目指すことで、減損リスクを含めた業績のボラティリティを低減し、株主資本コストの抑制も目指していきます。

利益および費用の増減要因の明細

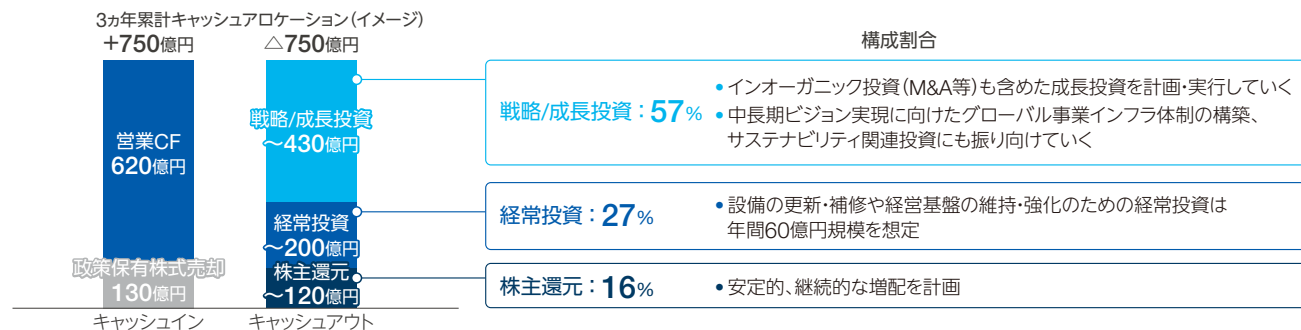


2022年度では子会社売却によってフリーCFが大幅プラスとなり、有利子負債を圧縮しました。新中計では戦略/成長投資の拡大に踏み切るとともに、安定的かつ力強い営業CF成長を図ることで、財務健全性はもちろん減損リスクの抑制にも努めています。

キャッシュ・フローの推移



NIKKISO 2028



財務戦略－企業価値向上への道筋

ROE9.0%超成長のもと、段階的にDOEを引き上げ

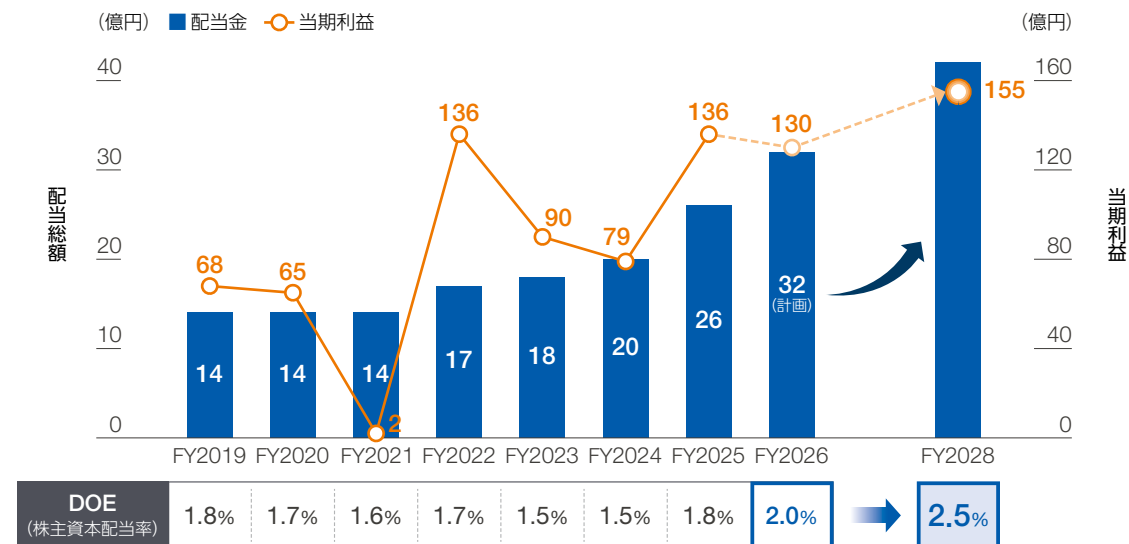
■ 累進配当のもと、段階的な還元強化

日機装では配当による株主還元を基本とし、1株当たり配当金の維持・増加を目指します。新中計「NIKKISO 2028」においては、収益力向上を前提とした累進配当を基本方針とし、2028年度にはDOEを2026年予定比0.5ポイント増となる2.5%水準を目安に引き上げを目指します。2030年代半ばにはDOE3%水準への引き上げを視野に入れています。なお、自己株式取得については、経営環境や株価の状況などを踏まえて実施検討をします。

■ 長期的視点の株主還元拡大に向け資本収益性を伴う投資

2028年度まではキャッシュを成長投資に大きく振り向ける方針を掲げると同時に、ROE9.0%超という資本効率を堅持することで、投資とリターンによる成長サイクルを回し、長期的な観点で企業価値および株主還元の原資の拡大を図ります。

株主還元方針



財務責任者メッセージ



取締役執行役員
コーポレート部門長
コーポレート本部長
村上 雅治

前中計総括

前中計期間を通して不採算事業の整理に目途がつき、利益体質への転換が進むとともにROEも改善傾向にあり、2025年度目標の7.0%を超える9.2%まで回復しました。売上については、事業整理に伴う減収影響を打ち返しながら着実な前進を遂げ、5か年のCAGRは6.3%で成長を続けてきました。

新中計における財務戦略

新中計では、「資本効率の最大化と収益力の強化」を基本方針の一つに掲げ、2035年度にROE

10.0%以上の実現に向けて、2028年度のROE目標を9.0%以上と設定しました。足元では売上収益は拡大局面にあります。長期ビジョン実現に向けた戦略/成長投資を積極的に実行するため、2028年度のROEは2025年度並みにとどまる見込みです。新中計では、本業の収益力向上はもちろんのこと、政策保有株式の縮減などバランスシートマネジメントの強化および財務レバレッジの活用等を通じたROEの維持、向上を図ります。併せて、財務基盤の安定化と非財務活動の強化による株主資本コストの低減を図ってまいります。

株主へのメッセージ

財務戦略の取り組みの進捗については、四半期ごとの決算補足説明資料や統合報告書等で適宜開示します。引き続き、情報開示の充実を図り、またステークホルダーの皆様との対話を通じて当社への理解促進を図り、皆様からのご期待に応えることにより、市場価値の向上に努めてまいります。

サステナビリティ

日機装は、2022年に「サステナビリティ基本方針」を策定するとともに、サステナビリティ委員会を設置しました。

この基本方針のもと、2026年2月に発表した中期経営計画「NIKKISO 2028 – Toward a Healthier World」と連動し、サステナビリティに関する取り組みをさらに推進していきます。

日機装グループ サステナビリティ基本方針

日機装におけるサステナビリティの取り組みは、当社が大切にしてきた「人々の良質な暮らしのために、流体を扱う多様な産業、航空機、透析医療など暮らしの根幹に関わる分野で、創造的な貢献を果たす」という考えの実践そのものです。

私たちは、流体制御の技術力などその専門性とあらゆる経営資本を最大限に活かし、「社会の発展に貢献する新しい価値創造」「社会基盤を支える製品・サービスの安定供給」「すべての従業員が力を最大限発揮できる環境づくり」、そしてこれらを実現する「経営基盤の強化」をテーマに重要課題へ取り組み、産業や社会の持続的な発展に貢献していくことで、持続的成長と企業価値向上を実現してまいります。

サステナビリティ経営の推進

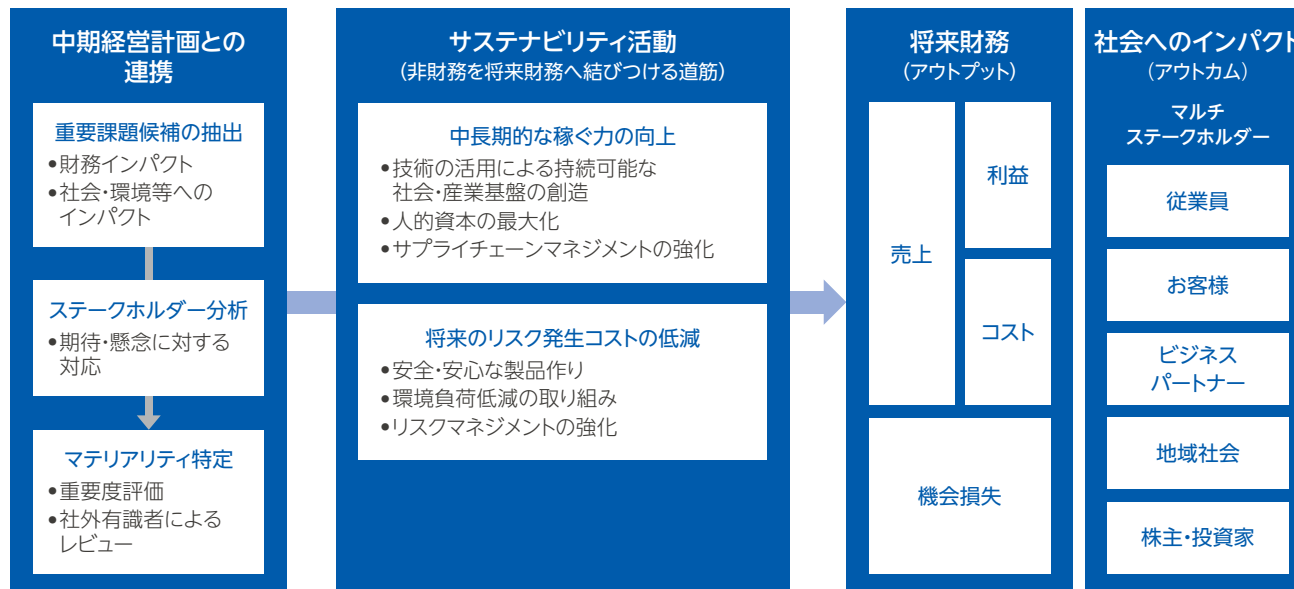
中計との連携について

「NIKKISO 2028」の推進とその先にある長期ビジョンの実現に向け、日機装グループにおけるサステナビリティ経営をこれまで以上に推進していきます。そのため、非財務価値の創出を財務価値へと転換する統合思考を重視し、サステナビリティ活動を将来の企業価値向上へ結びつける道筋を検討しています。

中長期的な稼ぐ力の向上と将来のリスク発生コストの低減の2つの側面から、攻めと守りのサステナビリティ活動を着実に実行し、持続的な企業価値向上サイクルの構築を目指します。

また、社会課題の変化への迅速な対応やステークホルダーとの対話の深化を通じ、サステナビリティ経営をより一層高度化し、将来財務や社会へのインパクトの創出につなげていきます。

サステナビリティ経営のプロセス



サステナビリティ

マテリアリティ

新中期経営計画の策定に併せて、改めて6つのマテリアリティを特定しました。これまで以上に財務活動と非財務活動の結びつきを強固にするため、中長期的な稼ぐ力の向上とし

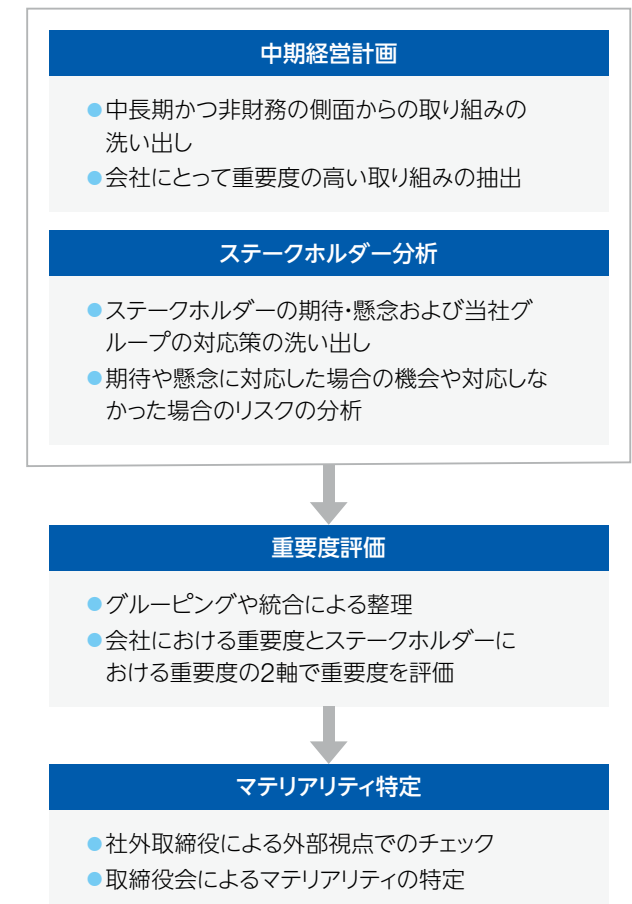
て、「技術の活用による持続可能な社会・産業基盤の創造」「サプライチェーンマネジメントの強化」「人的資本の最大化」では、将来の財務インパクトにつなげるための中長期の主な取り組み・目標を設定し、バックキャストにより年度目標を定め進捗

を追う仕組みとしました。将来のリスク発生コストの低減では、「環境負荷低減の取り組み」「安全・安心な製品作り」「リスクマネジメントの強化」についても、同様の仕組みとしています。

マテリアリティー一覧

サステナビリティテーマ	マテリアリティ（重要課題）	主な取り組み	主な目標（定性・定量）
社会の発展に貢献する新しい価値創造	技術の活用による持続可能な社会・産業基盤の創造	低・脱炭素社会の実現に貢献する製品・技術開発	●低・脱炭素エネルギー向けソリューション開発と提供 ●水素ポンプの技術開発の確立
		グローバルビジネスの拡大と需要変化に応じた規制対応・開発等の迅速化	●グローバルビジネス展開に向けた薬事・品質保証・開発の体制強化 ●効果的・効率的な透析療法に向けた自動化・AI活用、データ利活用の推進
		ニーズに合致した製品開発と新市場への展開、高生産率の実現に向けた自動化技術の開発	●高強度の熱可塑性材料・速硬化材料を用いた製品開発 ●新モビリティ等のニーズに対応する製品開発 ●自動化による作業の標準化・効率化
	環境負荷低減の取り組み	グループ全体のGHGの計画的、継続的な削減	●国内連結でのGHG排出量の2030年30%削減の達成 ●日機装グループ環境方針の策定と運用
社会基盤を支える製品・サービスの安定供給	安全・安心な製品作り	グループ全体の品質保証体制の強化	●法令その他の要求事項の遵守に着眼した監査体制の構築と運用 ●品質保証体制・システムの強化による製品品質の維持向上
	サプライチェーンマネジメントの強化	製品の安定供給に向けた国内外のサプライチェーンの強靱化	●材料調達のデュアルソース化 ●サプライチェーン可視化によるリスクマネジメント強化
すべての従業員が力を最大限発揮できる環境作り	人的資本の最大化	「人的資本」施策の計画的な遂行	●チャレンジと成長の促進、役割と成果を重視した人事制度・評価制度・報酬制度への転換 ●キーポジションの後継者育成を含めた教育体制の再構築 ●グローバル事業拡大に応じた戦力強化
経営基盤の強化	リスクマネジメントの強化	サイバーセキュリティ経営への対応	●サイバーセキュリティガイドラインの実行に向けたPDCA運用の確立 ●セキュリティ人材の育成とセキュリティリスク管理体制の確立
		コンプライアンスプログラムの新たな枠組み構築	●重点取り組み事項の選定、計画および実行 ●コンプライアンス教育活動の継続
		人権侵害の排除・防止	●日機装グループ人権方針の策定と運用

マテリアリティ見直しのプロセス



サステナビリティ

ガバナンス

サステナビリティ委員会

日機装は、日機装グループのサステナビリティ課題やリスク全般および収益機会に関する議論を集約し、体系的に取り組み、実行の質とスピードを高めていくことを目的に、代表取締役 社長執行役員を委員長とするサステナビリティ委員会を設置しています。本委員会は、リスク・機会の管理、マテリアリティ（重要課題）の特定、サステナビリティ推進活動に関する審議を行ない、取締役会に報告や提言を行ないます。

取締役会

取締役会は、原則として年2回、サステナビリティ委員会からサステナビリティ課題等の進捗報告や提言を受け、それらについて管理・監督を行ないます。

専門委員会・事業本部

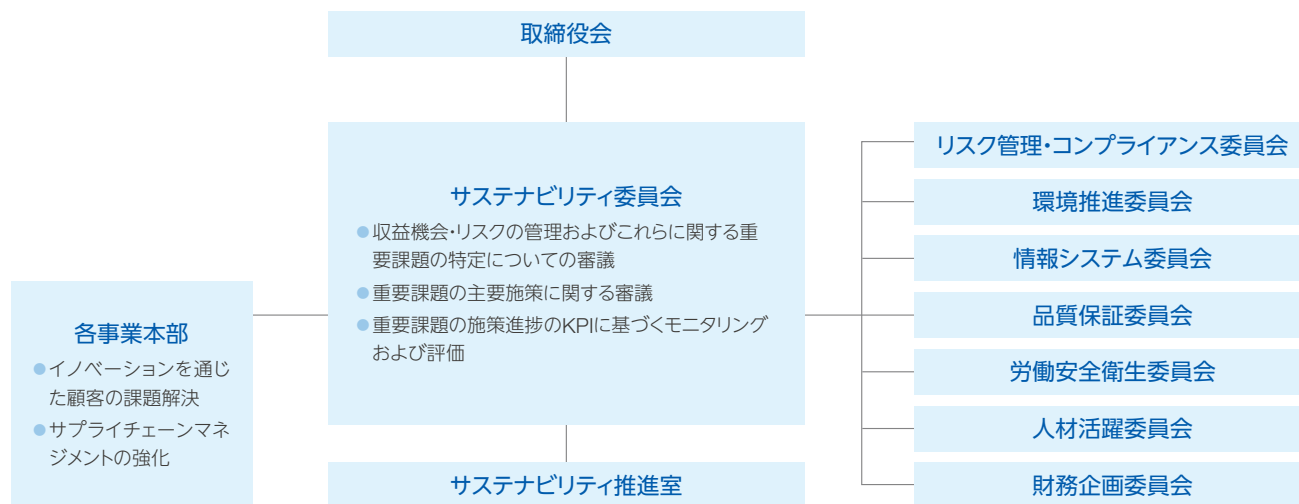
専門委員会および事業本部は、事業に関わる主要なリスク課題、コンプライアンス課題、IT利用や情報セキュリティをめぐる課題、GHG排出量削減を含む環境、省資源、省エネルギーなどサステナビリティ課題を含むリスク全般および収益機会について、専門的に識別、評価、管理します。その進捗と成果は定期的にサステナビリティ委員会に報告します。また、当社はこれらの各種専門委員会・各事業本部の活動支援をする部署として「サステナビリティ推進室」を設置しています。

リスク管理

日機装は、日機装グループの気候関連リスク・機会を含むサステナビリティ課題に関連するリスク・機会の識別、評価、管理について、リスクおよび機会の全般を識別等するためのプロセ

スで、統合的に審議する体制を構築しています。また、その審議結果は、定期的に取り締役会へ報告し、適切な企業経営に努めています。

サステナビリティ委員会組織図（2026年4月1日現在）



サステナビリティ委員会構成メンバー

委員長：代表取締役 社長執行役員

委員：事業部門・コーポレート部門・日機装技術研究所を管掌する執行役員

事業概況

日機装は、「万が一」が許されない環境で真価を発揮し、時代の変化に人と技術の力で「見たことない」を実装してきました。エネルギー、航空宇宙、医療を支える3つの事業でこれからも社会に貢献していきます。

売上収益構成比



インダストリアル事業

LNGや水素、アンモニア、CO₂、その他産業ガスの各種プロセスにおける液体移送など、高温・高圧・極低温下でも安定した性能を発揮するポンプ・システムをはじめ、極低温機器のエンジニアリング、製造、据付、アフターサービスを全世界に向けて提供。また、MLCC(積層セラミックコンデンサ)製造工程の標準機である温水ラミネーターなど、電子部品分野を支える精密機器も展開。

液化ガス・産業ガス 関連機器・装置

- ・クライオジェニックポンプ
- ・気化器
- ・液化装置

産業用ポンプ・システム

- ・キャンドモータポンプ

精密機器

- ・電子部品製造関連装置
- ・産業機器



クライオジェニックポンプ



キャンドモータポンプ



気化器



シンタリング装置

航空宇宙事業

世界で初めて「CFRP(炭素繊維強化プラスチック)」製の民間航空機ジェットエンジンナセル用「カスケード」の開発に成功。高度な技術を活かし、他のエンジンナセル部品や主翼部品などの分野にも進出。また、次世代モビリティや人工衛星部品等も手掛け、航空宇宙関連メーカーとして事業を展開。

航空機部品

- ・エンジンナセル…カスケード、ブロッカードア、トルクボックス 等
- ・翼周辺部品…前方固定翼、ウイングレット、エルロン、フラップ 等
- ・胴体関連部…カーゴドア 等
- ・キャビン用部品…カート用パネル

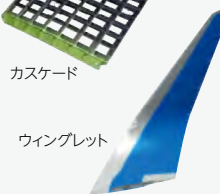
eVTOL構造部品

人工衛星部品

- ・衛星用パネル、大型シリンダー、射出ポッド、構造組立等



カスケード



ウイングレット



射出ポッド

メディカル事業

日本における透析医療のパイオニアとして、透析医療の発展に貢献。急速に透析患者数が増加する中国をはじめとする海外市場へと事業領域を拡大。また、透析以外の分野では、創薬研究用ヒト腎細胞などのバイオ事業も展開。

医療機器

- ・血液透析関連製品
- ・アフレスス製品
- ・マイクロ波外科手術用エネルギーデバイス

バイオ関連製品

- ・創薬研究用ヒト腎細胞



外科手術用マイクロ波メス「Acrosurg.®」



血液透析装置「DBB-EXA™」

インダストリアル事業

グリーンエネルギー市場でのグローバル展開の加速と成長分野への積極投資による事業基盤の強化を進めていきます

取締役 常務執行役員
工業部門長 インダストリアル事業本部長 齋藤 賢治



極低温技術を核にソリューションを提供

高温・極低温・高圧といった過酷環境下でも安定稼働する特殊ポンプ・システムを提供しており、特にLNG関連施設向けクライオジェニックポンプでは豊富な実績と高い技術力を背景に、グローバル市場で優位性を確立しています。CE&IGグループは、小規模LNGプラントや水素ステーション、CCUSなどを設計から運用まで一貫して手掛け、グローバルネットワークを活かした最適なソリューション提供を強みとしています。

市場環境については、米国における環境政策の見直しやエ

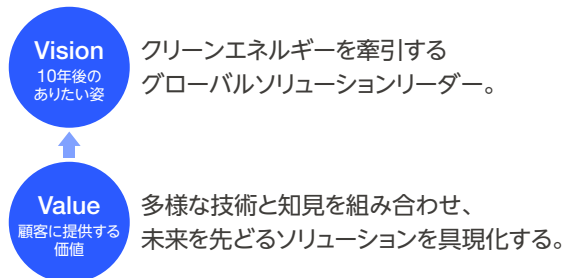
ネルギー安全保障の観点から、LNG分野の重要性が再認識され、足元ではLNG関連投資が拡大しています。一方、水素・アンモニアなど次世代エネルギー分野は、地域ごとに投資の優先順位に差が生じています。当社は、低炭素、脱炭素の双方に技術基盤を有する強みを活かし、エネルギー政策や投資動向の変化に柔軟に対応しながら、次世代エネルギー関連技術の蓄積を進めていきます。

※ 2026年2月決算発表時点の見通し

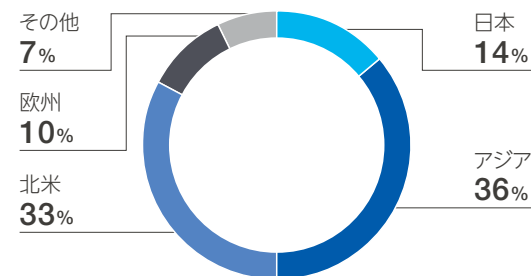
インダストリアル事業の10年後のありたい姿へ向けて

インダストリアル事業は、「グリーンエネルギーを牽引するグローバルソリューションリーダー。」を10年後のありたい姿として掲げています。新中計の3年間は、CE&IGグループと日本のポンプ・システム事業の統合・一体運営を進め、低・脱炭素市場でのグローバル展開を加速させます。足元では、LNG関連、CO₂分野などの中期的に成長基調にある低炭素領域での展開を加速しますが、長期的には成長が見込まれる水素・アンモニア等の次世代エネルギー分野での技術・製品開発、およびM&Aも含めた積極的な投資による事業基盤の整備を進めます。

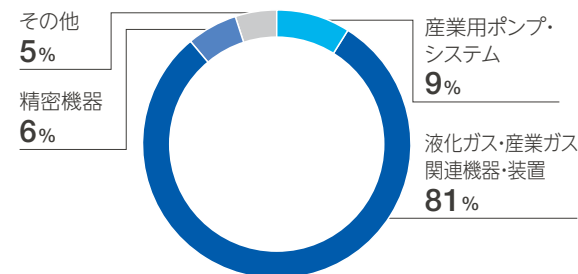
インダストリアル事業本部のVision & Value



地域別売上収益構成比



製品別売上収益構成比



2025年12月期
売上収益

1,170億円

セグメント別
売上収益構成比

54%

インダストリアル事業

ポンプ・システム

中期経営計画 NIKKISO 2028

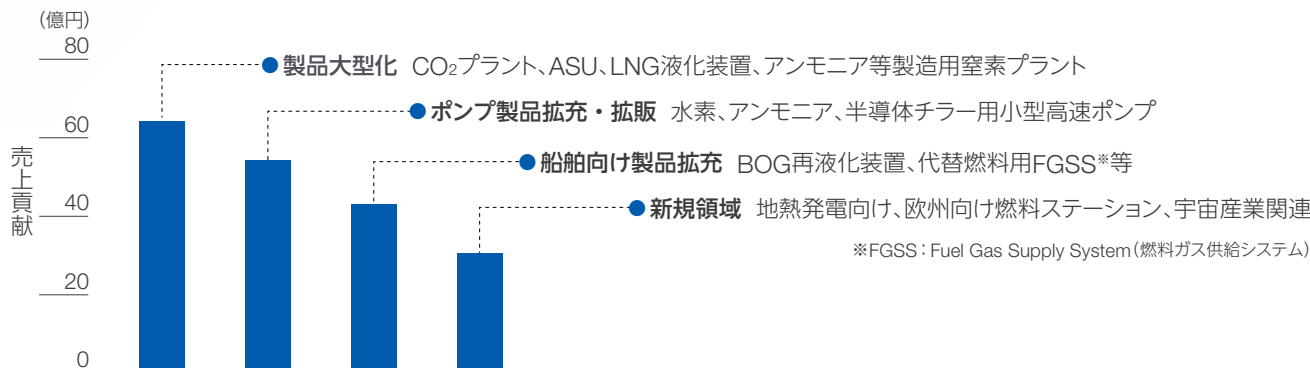
市場環境 (2026年5月時点)

製品		市場予測	
液化ガス・産業ガス 関連機器・装置		LNG 米国の気候変動政策の見直しやエネルギー安全保障の観点から重要性が高まっており、足元では需要拡大が見込まれる中、北米、欧州、アジア地域の液化・受入れ基地等の案件で活発な動きが継続。また、中東情勢に鑑みたエネルギー分散化の進展を背景に、中規模LNG施設分野で新たな市場機会が期待される	
		水素・アンモニア 次世代エネルギー分野は、地政学上の影響を受け、地域ごとに市場の進展速度にばらつきが生じており、投資需要の優先度が既存エネルギーであるLNGに移行するという変化が見られる。長期的には脱炭素化の流れの中で成長を見込む	
		CO ₂ 低・脱炭素化の動きが加速する中、CO ₂ 回収ビジネスは伸長を見込む	
産業用ポンプ・システム		産業ガス 産業ガス需要は各国GDPと連動。新興国を中心に緩やかな成長を見込む	
		アジア太平洋地域を中心とした都市化、インフラ整備・更新、製造・エネルギー業界での需要が増加。一方で、汎用製品ではコモディティ化が進む	

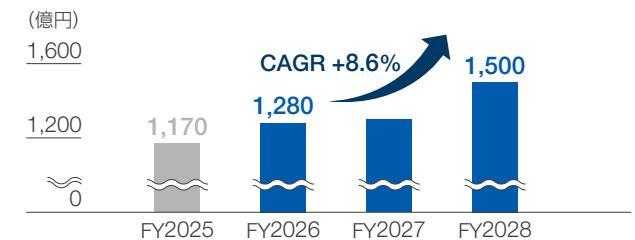
基本方針

- クリーンエネルギー事業の地理的拡大 (特に欧州、アジア、インド) と成長分野へのリソース投下を行ない、成長を加速させるとともに、CE&IGグループと日本ポンプ・システム事業を統合し、双方の能力を組み合わせた強靱な事業運営体制を構築する
- 長期的な成長に向けて、M&A等を含めた基盤拡大の検討を進める

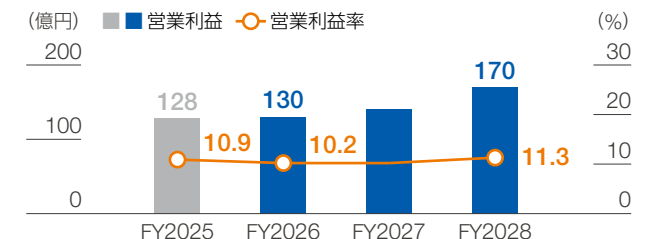
3年間の売上成長を牽引する主要施策



売上収益の推移



営業利益と営業利益率の推移



*売上収益／営業利益は、ポンプ・システムおよび精密機器の合算値

インダストリアル事業

CE&IGグループ

CE&IGグループは、極低温機器・技術・サービスを世界中に提供するリーディングプロバイダーです。設計・エンジニアリングから据付・メンテナンスまで一貫したソリューションをお客様に提供しています。

ガスそのものの販売からは独立した立場を維持しつつ、水素、酸素、窒素、アンモニア、CO₂、LNGおよびその他特殊ガスについて、気体および液体の両面にわたるバリューチェーンを、**Aerospace・Energy・Industrial Gas・Marine・Transportation Infrastructure**の5つの主要市場セグメントにおいて支えています。

CE&IGグループの強み

1 世界有数の極低温技術と一貫した提供体制

75年以上にわたる極低温分野での経験と、継続的な改善および製品開発への取り組みを背景として、独自のものから標準化されたものまで、お客様の多様なニーズに応えるソリューションを提供

2 グローバルかつ地域に根ざした事業展開

20か国以上に拠点を持ち、グローバルな製造体制と地域に根ざしたサポートを組み合わせることで、迅速で柔軟な対応を実現

3 高成長市場への製品開発投資

燃料ガス供給システム、低炭素燃料供給、BOG管理、空気分離プラント、CO₂回収、地熱・バイオLNG等再生可能エネルギー向けアプリケーションなど、複数の市場セグメントわたる革新的な製品開発により、事業と市場シェアを拡大

Case Study

Energy分野の事例 -LNG to Power-

バハマ・ニュー・プロビデンス・ガス・プロジェクト

概要

増加する電力需要に対応するため、LNG受入れターミナルを建設し、発電能力を増強するプロジェクト

顧客

NPG (Shell×FOCOLホールディングスによる合併会社)

成果

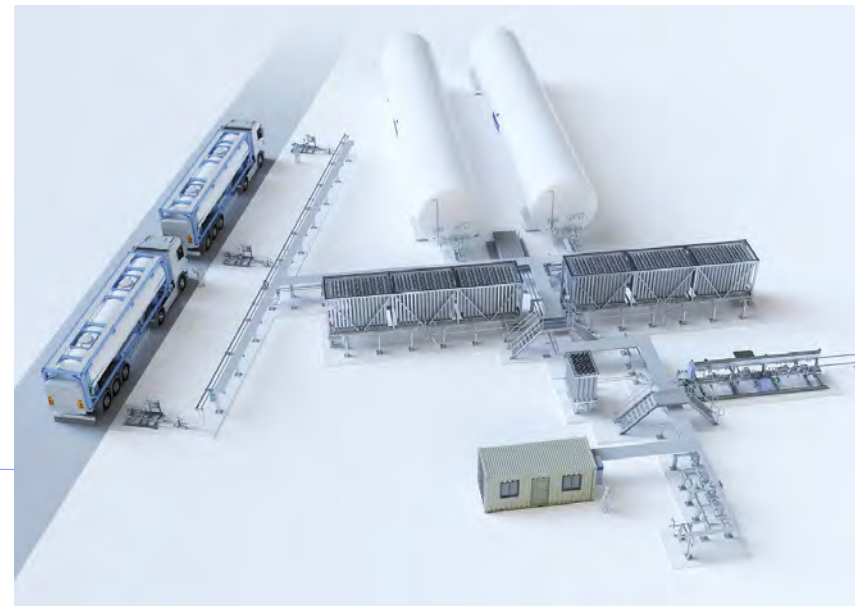
ガスタービンの燃料をディーゼルからLNGへ転換し、低炭素型発電インフラの構築に貢献

島しょ地域における電力の安定供給に貢献

今回提供したソリューションとその特徴

LNG再ガス化パッケージシステム

- ポンプ、気化器、電力供給・制御システム、断熱配管を統合したパッケージ
- モジュール化・標準化設計により、導入期間とコストを削減
- ガス処理能力:1日当たり、5,500万スタンダード立方フィート



インダストリアル事業

精密機器

中期経営計画 NIKKISO 2028

市場環境 (2026年5月時点)

製品		市場予測
産業機器		第7次エネルギー基本計画に沿った原子力発電所再稼働や脱炭素電源オークションにより市場に動きは見られるものの、依然状況は不透明
電子部品製造関連装置		自動車のEV化、AIの進化・データセンター整備等の電化により、MLCC・パワー半導体ともに成長を見込む

電子部品製造関連装置事業

基本方針

- 既存市場 (MLCC向け) における市場トップシェアの維持とパワー半導体市場向け製品の拡充
- 製品開発、新市場開拓

主要施策

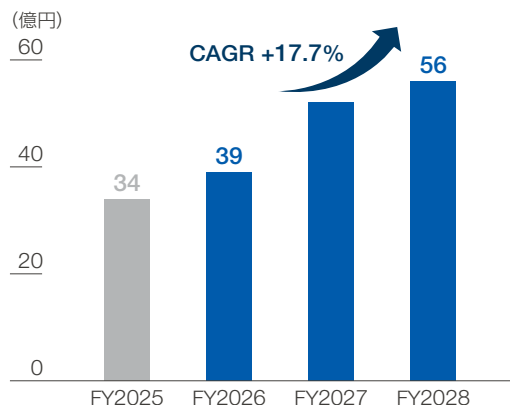
パワー半導体市場での地位確立

- パワー半導体用シンタリング装置・3Dシンターシリーズおよび周辺機器で受注推進
- 中国市場における販売体制構築
- 大量生産可能な大判化・多段化とラインシステム開発

既存市場のトップシェア維持

- MLCC前後自動化システムの提案強化と国内大手顧客からの採用獲得
- 次世代温水ラミネーター 大判化・高温化装置

売上収益の推移



産業機器事業

基本方針

- 電力プラント向け事業は、市場トップシェアを堅持しつつ、販売価格の適正化等により収益性のさらなる向上を図る
- 製品開発、新市場開拓

主要施策

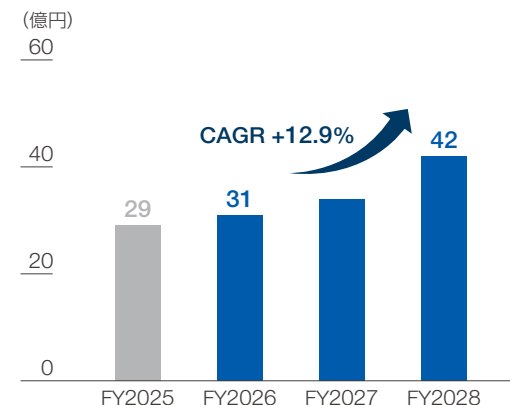
新規分野への進出

- 事業開発推進
- リソース確保
- 製品開発開始

既存事業の底上げ

- 新設火力案件(電源オークション)の受注推進
- 原子力発電所再稼働前点検の確実な受注獲得

売上収益の推移



航空宇宙事業

市場回復の追い風を捉え、生産能力を最大限・効率的に活用し、高収益体質への転換を図ります

執行役員
航空宇宙事業本部長 岩岡 潤



CFRPの成形技術を基盤に事業領域を拡大

航空宇宙事業では、主力製品のカスケードを中心とした航空機部品や人工衛星部品を提供しています。日機装は、炭素繊維強化プラスチック(CFRP)の加工・成形技術や、確かな品質、納期厳守の生産体制などを強みとし、航空機部品メーカーとしての地位を築いてきました。現在は、培った技術を活かし、新たな市場への進出にも取り組んでいます。

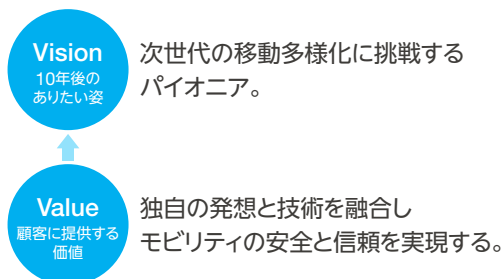
市場環境については、コロナ禍や機体メーカーの品質問題等もあり、長らく業界全体が落ち込んでいましたが、現在は業界全体が回復・増産基調にあります。航空機メーカーの受注残は約10年分となっており、旅客需要はパンデミック前を超える水準まで回復したことにより、今後も航空機需要の増加が見込まれます。

航空宇宙事業の10年後のありたい姿へ向けて

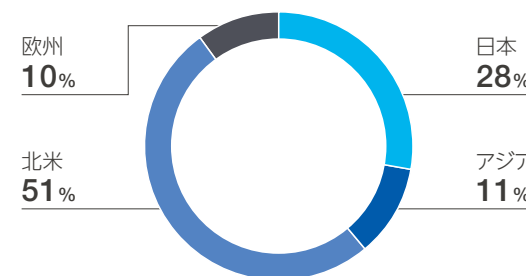
航空宇宙事業は、「次世代の移動多様化に挑戦するパイオニア。」を10年後のありたい姿として掲げています。新中計の3年間では、増産が進む航空機需要を確実に捉え、宮崎、ベトナム工場の生産能力を最大限・効率的に活用し、高収益体質への転換を図ることを目標に掲げます。

また、長期的には事業ポートフォリオの拡大に向けて、eVTOL(電動垂直離着陸機)をはじめとする新モビリティや小型人工衛星向け製品など、宇宙分野にも注力していきます。このほか、エアラインや航空機メーカーなどと連携しながら、市場起点の技術開発で次世代航空機や新モビリティの発展に向けて取り組んでいきます。

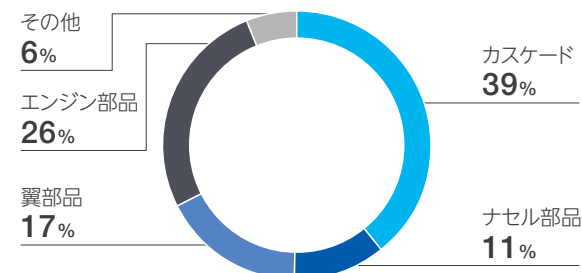
航空宇宙事業本部のVision & Value



地域別売上収益構成比



製品別売上収益構成比



2025年12月期
売上収益
195億円

セグメント別
売上収益構成比
9%

航空宇宙事業

中期経営計画 NIKKISO 2028

市場環境 (2026年5月時点)

製品	市場予測
民間航空機向け CFRP 成形品 	航空機メーカーの受注残は約10年分。RPK(有料旅客キロ)はパンデミック前を超える水準に回復。今後も旅客需要の増加に伴い堅調な成長を見込む
新モビリティ／その他 	eVTOL インフラ整備、コスト面など課題は多くあるものの、次世代移動インフラとして中長期的に成長を見込む 小型衛星 民間企業の参入や、コンステレーション技術による新たな地球観測・通信サービス市場の拡大により成長を見込む

基本方針

- 航空機産業の市場回復による増産要求に応えるため、生産能力の最大化、効率化を図る
- 製品ポートフォリオの拡大に向けて、航空機以外の領域へも注力するほか、新工場建設やM&A等の活用についても検討を進める

主要施策

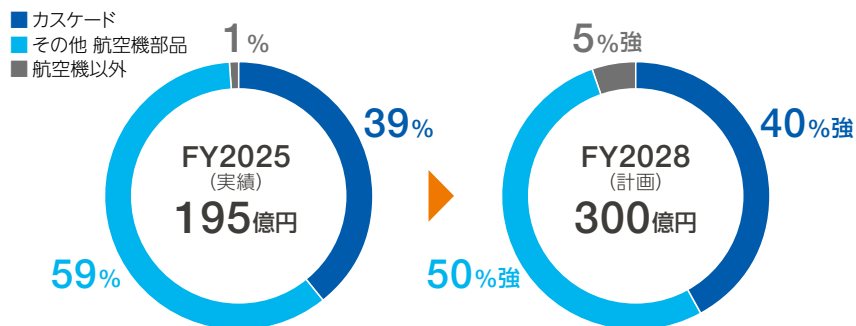
収益性改善

- カスケード増産体制の強化(自動化、生産リードタイム短縮)
- 販売価格適正化の継続取り組みによる収益力強化

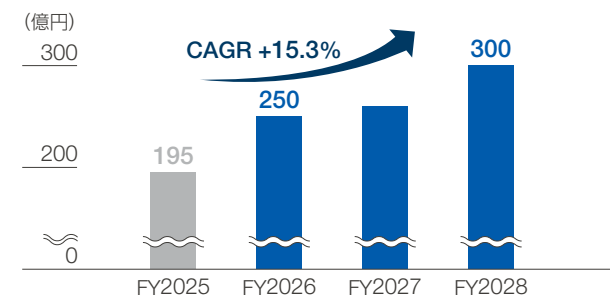
持続的成長に向けた取り組み

- 既存製品の市場領域の拡大
- 市場起点の技術開発と設計力の強化
- 新モビリティ市場への展開拡大

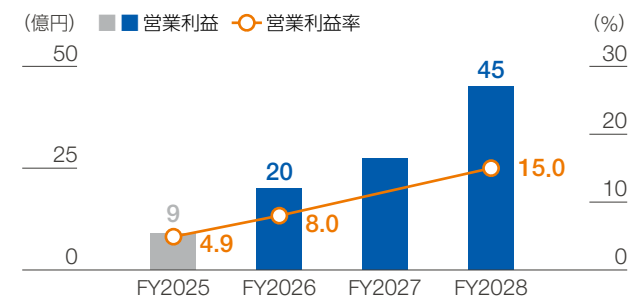
売上構成割合の変化(製品別)



売上収益の推移



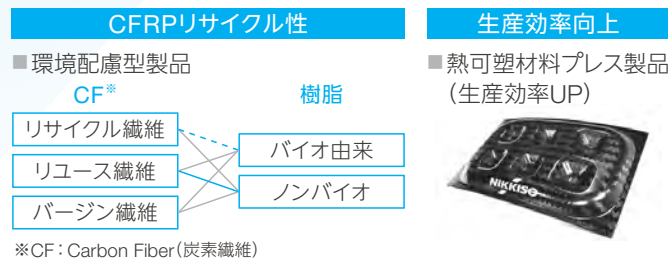
営業利益と営業利益率の推移



航空宇宙事業

市場起点の技術開発

航空機のジェットエンジン燃費改善やCO₂排出量の削減などの市場ニーズに対応するため、CFRP製品の用途開発や、新たな複合材・新製法の開発を進めています。例えば、CFRP素材のリサイクルによる環境配慮型製品や、再利用可能な熱可塑性のCFRP (CFRTP) を用いた成形技術の開発に取り組んでいます。



グローバル開発・生産体制の強化

宮崎工場では工程の一部自動化等によりリードタイムの短縮・生産効率の向上を図るとともに、ベトナム工場では高付加価値製品の新規受注によりキャパシティの最大活用を目指します。また、日機装技術研究所の新研究棟完成を契機に研究開発を加速させ、グローバルな開発・生産体制の強化を進めます。



宮崎日機装

航空機用製品 [自動化強化]
新モビリティ用製品 [拡大]



新研究棟 (2027年5月竣工予定)

[新素材、新製法の開発強化]
[設計、施策、検証体制の強化]



ベトナム第1工場



ベトナム第2工場

ベトナム工場

航空機用製品 [収益性強化]

Topics 新モビリティ・宇宙市場

民間航空機用製品の品質と生産体制を活かして、新モビリティ・宇宙市場への展開を拡大する。

eVTOL (空飛ぶクルマ)



- 2025年に開催された大阪・関西万博にて、日機装がサプライヤーとして部品を提供するJoby Aviation社を含め、各社がデモフライトや機体展示を実施
- 今後、実証から初期商用化フェーズへの移行に向けて、制度・インフラ等の整備が急がれる

小型人工衛星



- 量産化・コンステレーション・通信需要の急増や観測サービス拡大を背景に急成長の予測
- 政府の宇宙基本計画などに基づく需要の高まりにより、さらなる市場成長が見込まれる

メディカル事業

血液透析市場でのグローバル戦略を強化するとともに、その先を見据えた新規ビジネスの創出を目指します

取締役 常務執行役員
医療部門長 メディカル事業本部長 山村 優



透析装置の開発からアフターサービスまで一貫して対応し、顧客のニーズに対応

メディカル事業では、血液透析装置を中心とする医療機器を提供しており、主力の血液透析事業では、開発から製造販売、アフターサービスまでを自社で一貫して行なうことで、医療現場と患者ニーズに迅速に対応できる体制を整えています。長年の事業を通じて築いた医療機関との信頼関係、サービスネットワーク、製品開発力が当社の強みです。

市場環境については、これまで日本市場が売上全体の60%

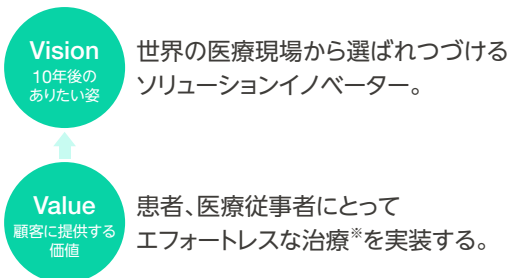
程度を占め、収益の源泉として堅実な事業成長を遂げてきましたが、近年では透析患者の高齢化や予防医療の発展などを背景に、今後は市場規模の縮小が見込まれています。

一方、海外市場は成長基調にあります。地域別では、アジアで経済発展や人口増加を背景に市場拡大が見込まれています。米国では、透析治療の位置づけが長期治療へと変化し、治療の質を重視した高機能装置の需要が拡大しています。

メディカル事業の10年後のありたい姿へ向けて

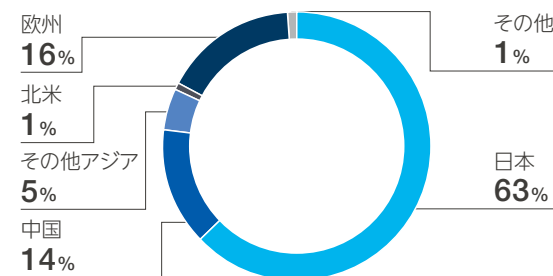
メディカル事業は、「世界の医療現場から選ばれつづけるソリューションイノベーター。」を10年後のありたい姿として掲げています。新中計の3年間では、今まで十分に開拓できていなかった地域を含め、グローバル市場での事業展開を加速させるべく、各市場要求への対応に向けた事業運営体制や事業戦略面の強化を進めます。また、バイオ事業など新しいビジネス領域の開拓にも並行して取り組み、事業ポートフォリオの拡充を進めていきます。

メディカル事業本部のVision & Value

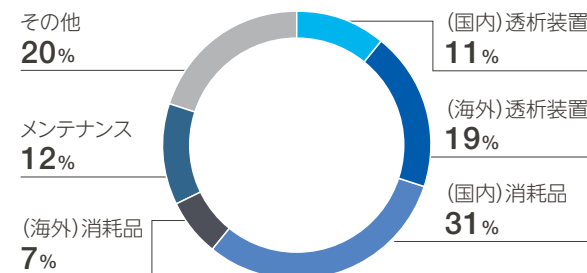


*エフォートレスな治療：患者や医療従事者の負担が少ない持続可能性の高い治療を意味します。

地域別売上収益構成比



製品別売上収益構成比



2025年12月期
売上収益
788億円

セグメント別
売上収益構成比
37%

メディカル事業

中期経営計画 NIKKISO 2028

市場環境 (2026年5月時点)

製品	市場予測
血液透析関連製品 	日本 高齢化に伴う慢性腎臓病患者の増加要因はあるものの、人口減少等がこれを相殺し、概ね横ばいからやや縮小で推移する見通し
	中国 医療需要の増加が見込まれるものの、医療費抑制政策や部材の現地調達要請の高まり、内資企業台頭等により競争環境が急速に変化
	米国 透析の位置づけが長期治療へと変化し、治療の質を重視した高機能・高付加価値装置へのニーズが拡大
	欧州 各国の医療制度や保険給付水準に差異はあるものの、西欧・東欧ともに一定の需要を見込む
	その他 APAC他 人口増加や経済成長に伴う中長期的な需要拡大を見込むも、各国の制度・医療環境差により成長度合いに差が生じる見通し

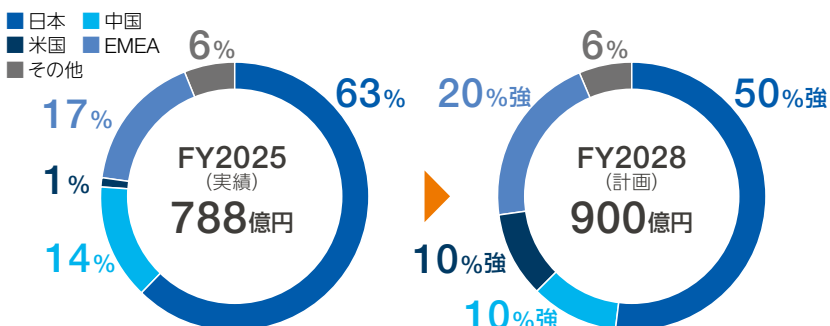
基本方針

- 日本市場: コスト・価格・営業体制の最適化による収益基盤強化
- 中国市場: 合併体制の強化を通じた規制・市場要求対応による競争優位の確立
- 米国市場: 市場参入の実現による販売達成とシェア拡大
- EMEA市場: 国ごとの特性・需要を捉えた製品力、対応力の強化
- 開発: 市場・技術動向を踏まえた開発力強化と薬事プロセス加速
- バイオ事業: 収益基盤の確立

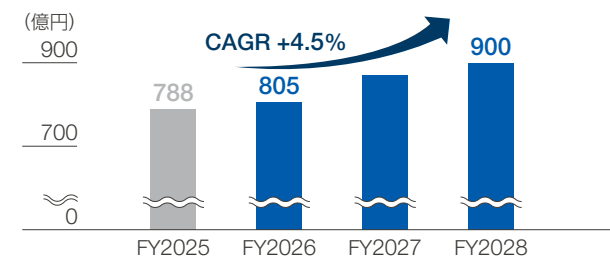
主要施策

- 事業競争力(収益性・差別化・効率性)の強化とグローバル展開に向けた戦略実行力の強化
- 持続的な開発・生産体制を支える技術・人材基盤の強化
- 製品別収益性に基づく投資選別と規律あるコストマネジメントの徹底
- 設計・開発成果の創出および投資対効果重視のマーケティング推進
- M&A戦略による収益力向上、収益源の多様化の検討

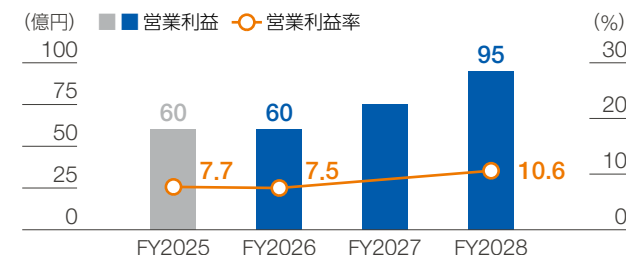
売上構成割合の変化(製品別)



売上収益の推移



営業利益と営業利益率の推移



メディカル事業

血液透析事業のグローバル展開

血液透析の国内市場は縮小傾向が見込まれるものの、海外市場では引き続き成長が期待されます。中国・欧州に加え、特に米国市場での事業拡大を重要テーマとして取り組むとともに、その他地域についても重点市場を選定しながら展開を進

めます。国内市場で50%超のシェアを支える品質・安全性と技術力を強みに、各国市場のニーズや制度に応じた競争力ある製品・サービスを提供し、先行企業が存在する市場においても戦略的に付加価値を創出し、シェア拡大を目指します。

※EMEA全体

東欧における医療インフラ整備による需要増

EMEA

事業基盤強化・市場開拓

主力市場①ドイツ

透析患者数:約7万人

主力市場②フランス

透析患者数:約4万人

中国

合併ビジネス強化

透析患者数
約100万人

政策・競争環境の
急速な変化

米国

進出・拡大

透析患者数
約50万人

透析の位置づけが
長期治療へと変化
高性能装置の需要増

日本

収益基盤強化

透析患者数
約34万人

高齢化と人口減少の
相殺により
横ばい～やや縮小

APAC

事業基盤強化・市場開拓

主力市場①タイ

透析患者数:約14万人

主力市場②フィリピン

透析患者数:約4万人

※APAC全体

ASEAN諸国とインドにおける医療制度・設備の進展および人口増加による需要増

※透析患者数は当社推計(2025年末時点)

Topics 米国市場

新製品の投入と拠点・サービス体制の構築を通じて、米国市場での事業基盤を確立し、戦略的なシェア拡大を目指す。

- 2025年5月に血液透析装置および関連製品の米国販売許可を取得
- 上位機種の認可取得に向けた対応を継続し、製品ラインアップ拡充による事業拡大を図る



血液透析装置
[DBB-06 PRO]



血液回路

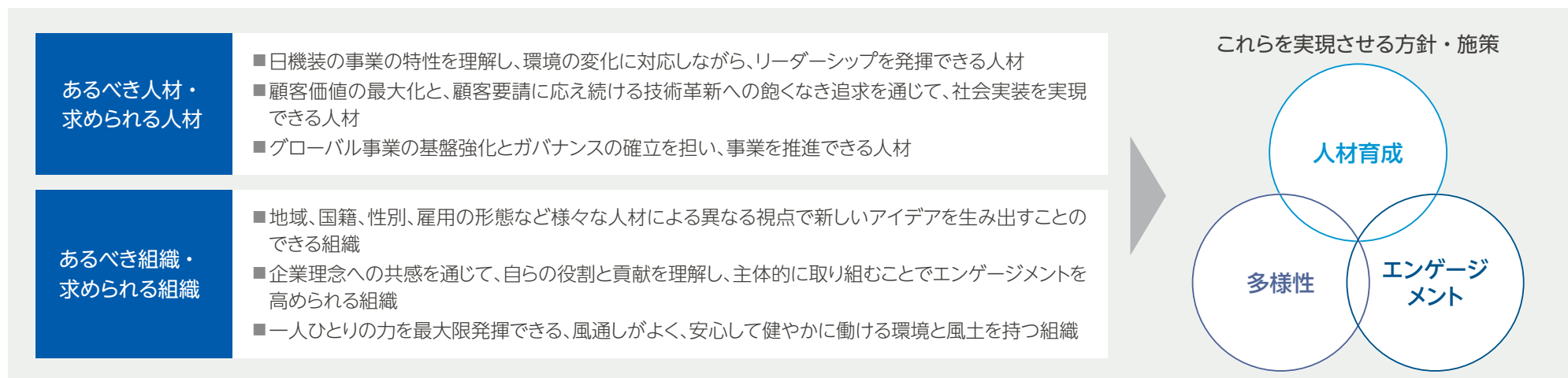


- 2020年に米国メンフィスに現地の拠点として Nikkiso Medical America, Inc. を設立し、米国内の販売・サービス体制を構築
- 米国の大手透析サービスプロバイダーを含む主要顧客のニーズに応じた提案・対応を強化し、米国市場での販売拡大を図る

人的資本

日機装グループは、新中期経営計画における経営・事業戦略の実現に向け、あるべき人材・組織の姿を明確にし、人的資本戦略を推進しています。人材育成・多様性・エンゲージメントの3つの観点から、価値創造を支える人的・組織基盤の強化を図っています。

日機装グループの人的資本の強化



人材育成への取り組み

人材育成方針として、経営視点に立って事業を牽引できる中核人材の育成と、事業戦略上必要な技術を持つ専門人材の育成を重点課題として位置づけています。加えて適切な評価制度や配置により、各人の能力を最大限発揮できるような組織・環境作りを進めています。

中核人材育成を担う主要施策である「次世代リーダー研修」では、日機装グループの経営方針や事業戦略等への理解を深めながら、自らが果たすべき役割を認識し、今後の事業を牽引する経営人材として必要な知識の習得や経営視点の醸成を目指します。

多様性への取り組み

人材の多様性を推進するとともにあらゆる人材が仕事に参画する機会を創出し、それぞれの個性やスキル、経験が認められ活かされる職場作りを目指しています。現在は、女性活躍推進や、従業員の仕事と育児・介護の両立支援、高齢者雇用、障がい者雇用、専門知識を持った人材の国籍を問わない採用などに取り組んでいます。

こうした取り組みを通じて、誰もが能力を発揮できる風土を醸成するとともに、個人のスキルアップを支援し、価値創造の実現につなげていきます。

エンゲージメントへの取り組み

グループ全従業員が同じ方向を目指し、組織として一体となって事業を推進していくための共通の指針として、新たな企業理念を策定・発表しました。この企業理念の社内浸透を図ることで、従業員一人ひとりが自身の業務と会社の目的、目指す未来とのつながりを実感し、仕事への主体性や意欲を高めることを目指しています。

2026年度中にはエンゲージメントサーベイを実施し、その結果を踏まえながら、組織力のさらなる向上につながる取り組みを検討していきます。

人的資本

人材育成への取り組み 次世代リーダー研修 社員座談会



2025年度の次世代リーダー研修に選抜された4名の社員に、研修での学びや、普段のワークライフバランス、仕事でのやりがいを語ってもらいました。

次世代リーダー研修を受けて、 変わったことや気づきはありましたか？

西出 研修を通して一番変わったのは、やっぱり視点ですね。これまでは目の前の仕事をこなす意識が強かったのですが、自分の仕事の中長期の戦略の中でどう位置づけられているのかを考えるようになりました。役員の話を直接聞き、会社全体の方向性を深く理解できたことは大きかったです。

辻 分かります。僕は透析装置の技術開発職ですが、要素開発を行なう中であまりコストについて意識してこなかった。でも研修で財務分析を学び、“どれくらい利益につながるのか”“収益構造はどうか”という視点で考える癖がつかしました。

野村 私は航空機部品の生産開発を行なう技術職としてベトナム工場に赴任するなど、生産現場に近いところで経験を積んできました。本研修では全事業の工場を見学する機会があり、他事業部や他工場の管理手法を学んだことで、自部署の

改善のヒントも見えてきました。

杭 私はチームで答えを出すことの大切さを一番感じましたね。営業・技術・生産の混成チームで最終発表を行ないましたが、メンバーと議論する中で、自分にはない視点がたくさん出てきました。また、自部署以外の事業について学ぶ機会が多かったのですが、共通点が多いことも意外な気づきの一つですね。他事業とも“もっとコラボできる余地があるのでは”と感じました。

皆さんの普段のワークライフバランスや、 仕事で感じるやりがいについてお聞かせください。

西出 私が子育て中でも仕事を続けられているのは、スーパーフレックスや直行直帰、在宅勤務などを柔軟に使える環境があるからです。また、子育て社員が多く、何か困ったことがあっても、相談しやすい雰囲気があるのは嬉しいですね。子どもが小さい時は、時短勤務も活用していました。

辻 僕も子どもが2人いるのですが、自分を含め、男性で育児を取る人が増えています。また、今年管理職になったので、メンバーのワークライフバランスにも配慮したいと考えています。例えば、AIを活用して業務効率化を行ない、雑務を減らし

て、より重要な開発やプライベートにも時間をさいてもらいたいですね。

杭 家庭を持っているいないにかかわらず、各々の業務の範囲でかなり柔軟で自由な働き方ができていると感じています。特に私は脱炭素分野をメインに市場開発営業として、グローバルに活動しています。そうやって新たな領域で調査した結果が、新製品の受注獲得につながっていくとやりがいを感じます。

野村 やりがいの点では、長い時間をかけて開発工程を立ち上げた製品が出荷される瞬間は格別です。安全を最も重視する航空機メーカーのお客様の高い要求に応えるのは時に難しいこともありますが、チームで乗り越えた達成感がありますね。研修を通じて、そうして自分が関わった製品が会社の成長につながっていると実感できたのも新たなやりがいです。

西出 私は営業職として、お客様との信頼関係を築けた瞬間にやりがいを感じます。今回の研修の一環で生産現場や開発背景を学び、より自信を持ってお客様に提案できるようになりました。

杭 この研修で得た視点を、それぞれの現場でどう活かすかが次の勝負だと思います。



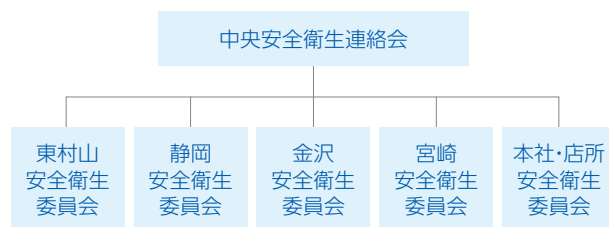
人的資本

労働安全衛生に関する取り組み

従業員および場内で作業を行なう社内外あらゆる人たちの安全の確保は、関係者の幸せと持続的な事業活動のため優先的に取り組む課題です。当社では、労働災害の防止などを図るため、国内の拠点ごとに、健康と安全に関わるリスクを管理する安全衛生委員会を設置。各部長ら会社側代表と現場責任者ら従業員側代表が毎月、労災事例や事故防止策、関係法令の動向などを議論、報告しています。

各委員会で議論された事項は、2か月に1度、全社単位の中央安全衛生連絡会で共有し、組織として確実に類似災害を防止するとともに、法令遵守を徹底する体制を構築。重要事項は取締役会に報告しています。前期からは、各拠点の安全衛生担当者が他拠点の製造現場を相互視察する取り組みを開始。外部の目による抜け漏れがない災害リスクの洗い出しと、実効性の高い事故防止策の水平展開を加速させています。

労働安全衛生体制図



各拠点に安全衛生委員会を設置し、拠点・職場に必要な安全対策を実施し、全社における情報共有・水平展開の役割を中央安全衛生連絡会で担っています。

工業部門の特有リスク

製造ラインが自動化しにくいため、大型部品などの重量物を人力やフォークリフト、クレーンなどで移動させる場面が多く、搬送物の転倒などによる事故のリスクがあります。また、試験設備では高圧ガスや高圧電気も使われています。

対策

- バリケードや遠隔操作などによる、搬送物との物理的な距離の確保
- フォークリフト・クレーン、電気保安、高圧ガス保安等の各専門委員会における安全作業規程の策定
- 米国労働安全衛生庁の先進的な安全規定「ロックアウト/タグアウト」を導入した設備点検時の誤作動防止策

医療部門の特有リスク

製造ラインの機械化が進んでおり、機械に手や指が挟まれる事故のリスクがあります。通年で温度・湿度が一定なクリーンルームでの3交代勤務は、体調管理が難しく、さらに、毒性のある薬品を取り扱う部署もあります。

対策

- 技術部門と安全衛生委員会のダブルチェックに基づく、十分な安全機構を持つ設備の導入と安全教育の実施
- 法令上義務付けられている従業員に対する特殊健康診断の実施と、業務ローテーションによる負担の平準化
- 薬品の取り扱いに関する手順書の策定と安全教育、管理の徹底



宮崎安全衛生委員会の下部組織である電気保安委員会が職場電気安全パトロールを行ない、電気や高圧ガスを使用する生産現場ならではのリスクに対応しています。



金沢安全衛生委員会が場内の安全パトロールを行ない、技術部門とのダブルチェック体制で、設備管理を徹底しています。



知的資本



施策のポイント

- 事業領域を越えて知を循環させる横断機能の強化
- 技術DXと技術者育成を通じた、再現性ある知的資本の蓄積
- 知財戦略と連動した、模倣困難な競争力の源泉づくり

取締役 執行役員 日機装技術研究所長 木下 良彦

成長を牽引する日機装の知的資本

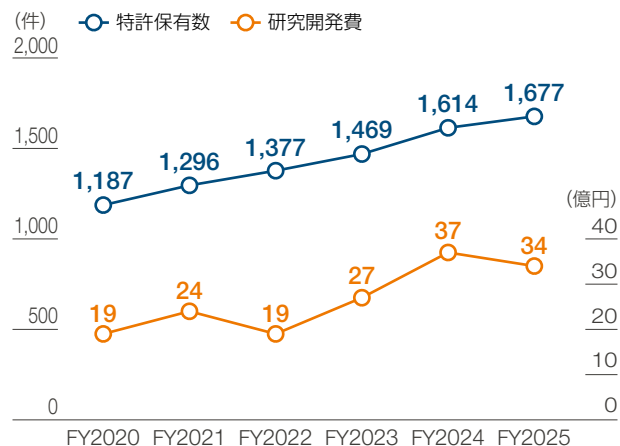
日機装技術研究所は、「100年先の社会を支える“なくてはならない”を創出する」ことを掲げ、「交流」「育成」「発信」をコンセプトとして、技術基盤の強化に取り組んでいます。流体、精密機器、航空宇宙、メディカルの異なる事業領域に分散する技術や知見を一つに集約し、シナジーを生み出すことで、付加価値を創出し、長期視点での持続的成長を目指しています。新中期経営計画においては、事業に資する研究・技術開発、品質文化の再構築や中長期視点での技術探索を重点施策として設定しました。

2025年度は、技術DXおよび知的財産機能を「部」組織へと格上げし、技術の創出から活用、価値化までを一貫して推進する体制を強化しました。技術DXへの取り組みでは、CAE解析によるシミュレーションを活用し、研究・設計段階における現象理解を深化させるとともに、事業横断で技術知見の蓄積を進めています。さらに、設計の自動化や生産現場の効率化を目的としたAI活用にも着手し、開発・生産プロセスの高度化を図っています。また、知財戦略においては、取得件数を重視する方針から、

技術領域を面として捉えた質重視の特許ポートフォリオ構築へと転換し、模倣されにくい競争力の源泉確立を目指しています。

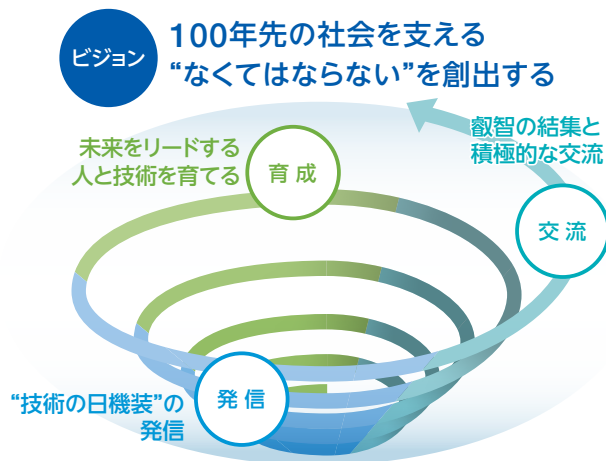
2027年に新研究棟の竣工を控える中、日機装技術研究所は、今後も事業の垣根を越えた研究・技術開発を通じて知的資本の創出を担い、事業の競争力強化と企業価値向上に貢献していきます。

特許保有数、研究開発費の推移

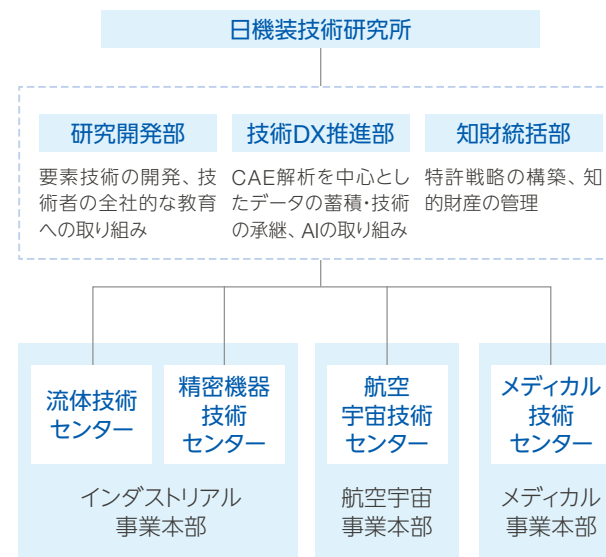


※特許保有数について、本統合報告書より、深紫外線LED事業に関する特許を除いた数値を開示しています。

日機装技術研究所のコンセプト



日機装技術研究所体制図

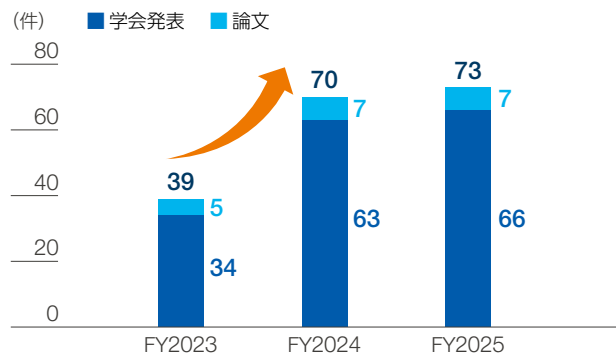


知的資本

日機装技術研究所の取り組み

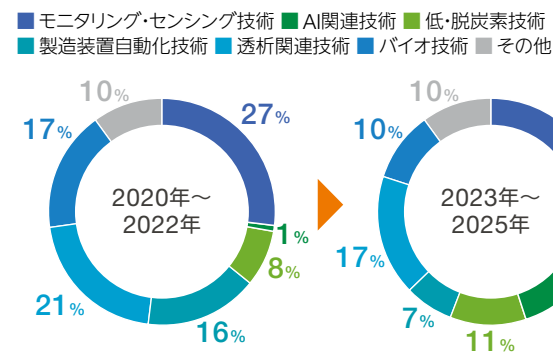
技術者の育成・交流と知的財産への意識醸成を通じて、研究成果の対外発信と知的財産の高度化が進んでいます。

学会発表・論文件数の推移



技術者の育成や交流を促進する日機装技術研究所の取り組みを背景に、学会発表および論文執筆件数は着実に増加しています。今後も技術者が積極的に成果を発信できる環境作りを進めていきます。

特許出願割合の変化



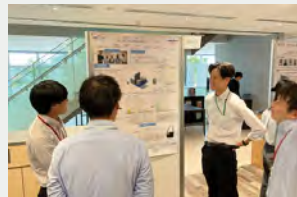
※ 深紫外線LED事業に関する出願は除外しています。

直近3年においては、低・脱炭素技術に注力するとともに、AI関連やモニタリング技術を含む新たな領域へと技術基盤を拡大しています。従来領域の継続的な強化と、先進技術への積極的な取り組みにより、特許出願数全体が増加し、技術ポートフォリオの多様化・高度化を図っています。

Topics

技術フェスタ

2025年度も技術者の交流の場として「技術フェスタ」を開催しました。3回目となる今回は発表者数が増加し、技術を共有・発信する文化の定着が進んでいます。若手技術者育成の新たな取り組みとして、模擬透析装置をテーマとしたデザインコンペを実施し、分野の異なる技術者がチームで課題に挑みました。こうした交流をきっかけに、透析分野におけるAI活用など、新たな技術の芽も生まれています。



Topics

知財教育の取り組み

知財統括部を中心に、全社共通の知的財産教育を体系的に推進しています。年間カリキュラムを開示し、知識レベル別に科目を設計することで、計画的かつ継続的な受講を可能にしています。現在、のべ900名を超える従業員が実地参加しており、部門を越えた交流の場としても機能しています。さらに、eラーニングも活用することで、特許や権利化への意識醸成が進んでおり、特許出願数に加え、発明者人口の着実な増加につながっています。



自然資本

環境に対する取り組み

基本的な考え方

日機装は、「環境宣言」の目標実現に向けて、「環境理念」と「行動指針」からなる「日機装環境宣言」を1998年に発表し、循環型社会に貢献する企業として取り組みを続けてきました。

日機装は、社会動向や事業環境に応じて変化してきた地球規模の環境課題に対応するため、脱炭素社会の実現、自然との共生、循環型経済/社会の実現の3つを取り組みテーマに掲げ、社会課題の解決に取り組んでまいります。

日機装環境宣言

環境理念

日機装は、『いのち』と『環境』を原点に、独創的な技術で、世界に貢献することを目指して企業活動を進めています。いま世界は、自然と共生し、『持続可能な発展』を図る社会への転換期にあります。わたしたちは、事業活動を通じて、気候変動、生物多様性の喪失や環境汚染、資源枯渇等の地球規模の環境問題に取り組み、社会とともに成長を目指します。



CO₂排出量削減へ向けて

日機装グループは、前中計において2030年までのCO₂削減目標を設定し、日機装および国内主要子会社において様々な取り組みを実施してきました。2030年の目標を既に達成していますが、今後の事業拡大を勘案のうえ、新たな目標設定等について検討を進め、取り組みの進捗管理と適切な開示を推進していきます。

排出削減データ (FY2023~2025)

- 指標 当社単体および国内主要連結子会社のScope1および同2におけるCO₂排出量(総排出量基準・基準年2019年)
- 目標 2019年(23,286t-CO₂)を基準年とし、当社単体および国内主要連結子会社を対象として、Scope1および同2のCO₂総排出量(t-CO₂)について、2025年15%減、2030年30%減とする

基準年 2019年	実績		
	2023年(基準年比)	2024年(基準年比)	2025年(基準年比)
23,286t-CO ₂	24,787t-CO ₂ (6.44%増)	14,745t-CO ₂ (36.68%減)	12,996t-CO ₂ (44.19%減)

- 金沢製作所において、オンサイトPPA(太陽光)を導入し、年間295t-CO₂を削減。非化石表明書の購入およびオフサイト・バーチャルPPAの導入により、合計年間約7,400t-CO₂を削減
- 宮崎日機装において、オンサイトPPA(太陽光)の導入により、年間404t-CO₂を削減

宮崎日機装での取り組み

CO₂排出量削減への取り組み

宮崎日機装では、外構シャッターの遮熱塗装を行なうことで建屋内部の気温上昇を抑え、空調温度の適正設定を行なうことで空調負荷を低減しています。また、長期休業日の省エネルギー運転の実施、電気室の変圧器統合による待機電力の低減、真空ポンプの運用法改善により電力消費量の低減に取り組んでいます。



外構シャッターへの遮熱塗装の様子

金沢製作所での取り組み

CO₂排出量削減への取り組み

金沢製作所では、工場建屋の天窓に遮熱塗装を施すことで建屋内部の気温上昇を抑え、空調負荷を低減しています。また、以前よりも省エネルギー性能の高いコンプレッサへの更新や照明のLED化により電力使用量を低減しています。

廃棄物量削減への取り組み

医薬品について新製法へ移行することで廃棄物量の削減を実現しています。また、産業廃棄物処理方法を見直すことで廃棄物量の削減に取り組んでいます。



遮熱塗装を施した天窓

ステークホルダーエンゲージメント

ステークホルダー	主な取り組み
お客様	営業活動およびアフターサービスを通じたコミュニケーション、M.ReT宮崎における医療関係者への体験・経験の提供 など
従業員	社長との直接対話の場「社長と語る会」 など
株主・投資家	決算説明、定時株主総会、工場見学会、IR冊子の発行 など
ビジネスパートナー	Partners of the Yearの選出 など
地域社会	(一財)一樹工業技術奨励会による工業技術奨励活動、TFT活動、「にっきそうの森」づくり活動、車椅子の寄贈、献血・骨髄バンク登録活動、金沢マラソン、(公財)宗桂会による加賀象嵌の保存・普及、金沢テクノパーク科学教室、金沢テクノの森づくり活動・美化活動、工場見学会(日機装技術研究所/東村山事業所、金沢製作所、宮崎日機装)など ▶サステナビリティサイト URL: https://www.nikkiso.co.jp/sustainability/esg/social-communities/

株主・投資家との対話

日機装グループでは、取締役執行役員コーポレート部門長がIR担当役員を務め、個人投資家や個人株主の皆様に向けて会社説明会を定期的に開催し、企業情報について丁寧に説明しています。

決算説明会は半期ごとに開催し、代表取締役 社長執行役員および各事業責任者が、業績や経営戦略について、報道機関やアナリスト、機関投資家に対して説明を行なっています。2025年度は2月と8月の2回開催しました。また、海外の主要な株主や機関投資家へは、代表取締役 社長執行役員およびIR担当役員が個別面談を実施し、業績や経営戦略に関する定期的な説明を行なうとともに、建設的な対話の促進に努めています。

2025年度は、国内外の機関投資家を中心に、ファンドマネージャー、アナリストなど、156社195名(うち海外投資家46社55名)との個別面談を行ないました。対話では、経営体制の変化と中長期的な成長戦略、市場環境の変化と中国・米

国市場の政策変動に対するリスク対応、事業ポートフォリオ戦略(不採算事業の撤退と新たな成長戦略)、成長事業に関する情報開示の透明性と充実、成長戦略の具体性と実現可能性、収益性とROEの向上、中長期的な株主還元策の強化などが主なテーマとして挙げられました。

地域社会への取り組み

日機装グループの社会貢献は「イノベーションを通じた顧客の課題解決」「安全・安心な製品作り」を基盤とする、事業活動を通じた社会への貢献と、地域社会とともに持続可能な社会の実現を目指す取り組みの2つの側面から成り立っています。

エネルギー、医療、航空宇宙などの事業による価値提供に加え、生産拠点などが所在する地域において、次世代育成や環境保全、地域社会とのコミュニケーションなど、地域に根差した社会貢献活動をグローバルに行ない、従業員の主体的な参加を推進しています。

2025年度の取り組み事例

日機装は、地域の未来を創る子どもや学生の育成に力を入れています。

金沢で子ども科学教室を開催

透析装置を中心としたメディカル事業の生産拠点である金沢製作所では、毎年金沢子ども科学財団との共催で、小中学生を対象に科学教室を開催しています。2025年度も、小学校高学年を対象に、人工腎臓を使った実験で腎機能や透析の仕組みを理解してもらう授業を開催。科学教室を通して子どもたちに科学やものづくりの面白さを伝え、興味・関心を広げることで、次世代を担う人材の育成に貢献しています。



都城高専が「技術フェスタ」で発表

2025年10月、日機装技術研究所が主催する「技術フェスタ」において、宮崎県の都城工業高等専門学校 機械工学科の皆様へ、精密機器事業との共同研究内容をオンラインで発表していただきました。日機装の技術者とともに設備開発の構想や評価装置の仕様、今後の計画などを報告。実践的な学びの機会を提供するとともに、次世代技術者の育成を通じた地域社会への貢献を進めています。



技術フェスタ会場の様子



都城高専のオンライン発表の様子

社外取締役メッセージ ①

日機装は、長期的な企業価値向上および株主・投資家の利益拡大へ向けて、コーポレート・ガバナンスの強化を図っています。本統合報告書では、社外取締役3名に、取締役会の実効性強化や企業理念の浸透、エンゲージメントの向上など長期的な企業価値向上に向けた見解や方針を語っていただきました。

人材育成・組織開発の経験活かす

2025年3月に日機装の社外取締役に就任しました。当時、日機装は前中期経営計画「Nikkiso 2025 フェーズ2」に基づく事業ポートフォリオの再構築の大詰めを迎えており、インダストリアル事業、航空宇宙事業、メディカル事業それぞれで競争力の高い製品群に絞り込まれたことで、2025年度は利益面で大きな改善を図ることができたと思います。

日機装が注力すべきことのひとつが、企業の成長フェーズに応じた人材・組織の基盤整備です。この点については、人材育成や組織開発などに長年関わってきた経験や視点を踏まえて取締役会で積極的に働きかけていく所存です。

企業理念は「浸透」してこそ価値を発揮

日機装では、新中期経営計画に併せて、新たな企業理念を策定しています。

私が特に重要だと感じているのは、理念に掲げられた言葉以上に、企業理念を策定する過程そのものです。

専門領域の大きく異なる3つの事業部門が、部門の垣根を越えて、自社がこれまで社会にどのような価値を提供してきたのか、そして今後どのような役割を果たすべきなのかについて議論を重ねてきたと聞いています。こうしたプロセスを通じて、多様な社員が自らの価値観や目的意識について考え、「共通

する理念」を生み出す機会を得たこと自体が、非常に大きな意味を持つと考えています。

企業理念を企業価値につなげていくためには、策定後の取り組みが何より重要です。社員一人ひとりが理念を自分の言葉で理解し、「自分の仕事がどのようにつながっているのか」を実感できてこそ、志や誇りを持つことができ、主体性や自律性が生まれます。そのためにも、経営陣自らが理念を体現し続ける姿勢やメッセージを、日々の経営の中で示していくことが欠かせないと考えています。

品質を柱に長期的な企業価値向上へ

日機装では、取締役会の実効性の向上に向けて取り組んでいます。その一環として、社外取締役に対する資料や説明による情報提供に加え、事業現場を直接確認する機会が設けられています。現場の社員の話を聞くことに加え、工場や研究所に掲示されている情報に目を向けることで、資料だけでは捉えきれない事業の課題や空気感を理解することができます。

品質は、こうした現場の日常や一人ひとりの意識の積み重ねによって支えられているものだと感じています。

日機装の事業は、サステナビリティを事業活動と切り分けて考えるのではなく、事業そのものが低炭素・脱炭素といった環境社会や、透析患者の生活の質(QOL)向上といった健康社会の課題解決に直結しています。だからこそ、品質は事業活

動の根幹であり、決して揺らいではないものです。

2025年に品質検査の一部不実施が発覚したことを契機に、日機装では原点に立ち返って、品質管理体制、情報管理・共有、意識改革など組織全体での改革を進めています。新中期経営計画においても、長期ビジョンの実現に向けた基本方針の最初の柱として「品質」を掲げています。品質をものづくり企業の倫理と矜持として据えたうえで、時代の変化に応じた新たな技術や製品を社会に「実装」していくことが、長期的な企業価値向上につながると考えています。

菊地 敦子
2025年3月就任



社外取締役メッセージ ②

刈り取りと種まきのバランスが 長期ビジョン実現の鍵

私が社外取締役に就任した2025年は、カーボンニュートラル政策の見直しや航空機業界サプライチェーン再構築の遅れ、関税問題など、事業環境の面では逆風が吹いていました。こうした環境下においても大幅な増益と収益性改善を達成できたのは、水素エネルギーの普及の遅れに対して、LNG関連需要の獲得でカバーするといった柔軟な経営判断の成果だと見ています。加えて、不採算事業の整理、価格の適正化、生産性

の向上などが経営の筋肉質化に寄与しました。新しい中期経営計画での飛躍に向けた基盤を整える一年だったと評価しています。

新中計「NIKKISO 2028」については、既存事業における取り組みの成果を確実に刈り取ると同時に、10年後を見据えた成長に向けて種をまいていく、そのバランスが取れた地に足の着いた計画だと考えています。

企業価値向上に無形資産の「可視化」が重要

日機装の課題としては、専門性の高い3つの事業で成り立っているが故に縦割りになりがちで、やや先延ばしになっていたグループ全体としての戦略性に一層の深化が必要な点が挙げられます。そうした中、新たに策定された企業理念や社長メッセージでは、「ALL NIKKISO」という考え方が示され、グループが一体となって企業価値向上を目指していこうという経営の意思が明確に打ち出されたと感じています。事業部門をまたいでデータの活用を推進するなど、シナジー効果の創出にも期待しています。

新中計の実効性を高めていくためには、第1に、短期視点のみに陥ることなく中長期の視点での議論を継続すること、第2に社員を巻き込んでビジョン・中計への共感とエンゲージメントの向上に結び付けることが重要です。そして第3に将来像実現へのロードマップを描き、投資計画や社会的インパクトについて高い解像度を持たせて示していくことだと考えています。

将来の可能性を具体化し、未来に向けてどういう期待感を持てるかという視点で情報提供を工夫し、発信・対話すること

で、ステークホルダーへの訴求力が一層高まると考えます。

長期的な企業価値を高めるには、既存事業の継続的な改善に加え、イノベーションによる成長機会の獲得や事業環境変化を機会に変えることが必要です。事業部門間の技術シナジー創出やオープンイノベーション活動を推進する中で、今後の力ぎは世界中から優秀な人材を引き付けられるかにあります。

さらに、財務情報と非財務情報を一体で考えることがますます重要となっています。既に日機装は人材、技術、顧客からの期待・信頼をはじめ、多くの無形資産を有しています。今後、無形資産を可視化・定量化し、当社の強みと課題を把握しながら、それぞれの資本がいかに企業価値を高めるかのストーリーを構築することが、さらなる企業価値向上へのステップとなると考えています。

中長期視点の経営をモニタリング

取締役会の実効性については、社外役員からの意見や質問を真摯に受け止めて、改善を重ねてきている点を評価しています。今後、取締役会における議論の質を一層高めるためには、取締役会の役割の軸足を意思決定の場からモニタリングの場へと意識的にシフトしていくことも必要でしょう。

長期ビジョンとして掲げる10年後の「目指す姿」に紐づいた、中長期的な視点で議論をすることや、その実現性を確認していくことは取締役会の重要な役割と考えています。さらに、取締役会が株主・投資家の視点を踏まえた活動を行なえているか、継続的に検証していくことも必要です。

これらの役割を果たすためにも、モニタリングの対象や視点について議論する時間を確保していきたいと考えています。

山口 純子
2025年3月就任

社外取締役メッセージ ③

弁護士が社外取締役を務める意義

日機装の社外取締役は、事業経営の知見が深い山口氏、人材育成・組織開発を専門としてきた菊地氏、そして弁護士資格を持つ私で構成されています。投資家から、「弁護士が社外取締役を務める意義は何か」「顧問弁護士との違いは何か」と質問されることもあるので、まずは私の役割について申し上げます。

私はこれまで、役員の責任に関する紛争、特に株主代表訴訟の役員側代理人を数多く務めてきました。そこでは、経営判断に至るプロセスの妥当性が、裁判所による事後的な検証にさらされることになります。この経験を通じ、ある経営判断に際し、どのような情報や資料が重要か、についての感覚が磨かれてきたと思っています。企業にとって重要な経営判断を行なう際には、その前提となった事実の認識について不注意や誤りがあってはなりません。また、どのような事実や根拠に基づいて判断したのかは、後日検証可能な状態で、資料や議事録に残しておく必要があります。

一般に、企業が顧問弁護士に対して行なう相談は、法的な問題の所在を把握できたものについて、通常は法務部門がこれを整理して行なうことになります。これに対し、取締役会における経営判断の場面では、そもそも法的な問題の所在に気づかないまま、議事が進められそうになることがあります。そのような場合に、経営判断の現場に弁護士がいることで、判断に必要な情報や資料が十分でないと感じた場合には、その点を現場で指摘し、情報や資料の追加をお願いすることができます。経営判断の現場において、法的問題の有無を含め目を光らせることができる点が、顧問弁護士との大きな違いだと考えています。

研究開発などによる無形資産創出が重要

日機装は事業ポートフォリオの再編を進め、2017年に買収したCIグループ(現CE&IGグループ)の成長が、グループ全体の業績向上に大きく寄与しました。大局的な経営判断によって適切なリスクテイクをし、成長領域に経営リソースをシフトしたことが、2025年度の業績向上に結び付いたと評価しています。

今後の継続的な企業価値向上を考えるうえでは、技術力を背景とした無形資産を、短期的な成果創出のためだけでなく、中長期的な視点で成果を創出するために充実させていくことが重要になると感じています。

例えば、日機装は東村山市の研究開発拠点に継続的な投資をしています。こうした取り組みは、知的財産の創出にとどまらず、技術者のエンゲージメント向上といった効果も期待できます。技術者の確保が難しい昨今、技術力という日機装の歴史的な強みを維持・発展させていくうえで、欠かせない取り組みであると考えています。

ガバナンスのカギはサクセッションプラン

取締役会の実効性を向上させる上では、社外取締役に対する事前説明を充実させ、社外取締役と執行側の情報の非対称性を解消することが重要です。事前説明の段階で、各社外取締役が疑問に思う点があれば指摘することで、多面的な検討ができ、意思決定のスピードも向上すると考えています。この点はまだ改善の余地があります。

また、投資家が強い関心を寄せているテーマの一つがサクセッションプランです。自社の経営人材に求められる要件を適

切に定義し、その要件に照らして候補者の経験やスキルを的確に把握し、候補者に不足するスキル・経験があれば、これらを計画的に伸ばしていき、人材プールを充実させていく取り組みは、属人的な能力に依存する経営から脱却し、経営の質を永続的に担保する仕組みであり、重要であると思います。

今後、こうしたプロセスを日機装で確立し、それが実際に機能しているかどうかを、指名・報酬委員会を中心にモニタリングしていくことで、後継者指名に関する透明性が高まるのはもちろん、経営人材の層を厚くすることにつながり、ひいては急な環境変化に対するリスクマネジメントの強化にも資すると考えています。

中久保 満昭
2021年3月就任



コーポレート・ガバナンス

コーポレート・ガバナンスに関する詳細はこちらから

コーポレート・ガバナンスに関する報告書:https://www.nikkiso.co.jp/sustainability/esg/governance/pdf/nikkiso-governance_20260403.pdf

日機装グループは、社会の一員として健全な倫理観および価値観を共有しつつ、法令、定款および社会規範を遵守し、ステークホルダーとの信頼関係の構築・維持に努めています。

2025年度ガバナンス強化への取り組み

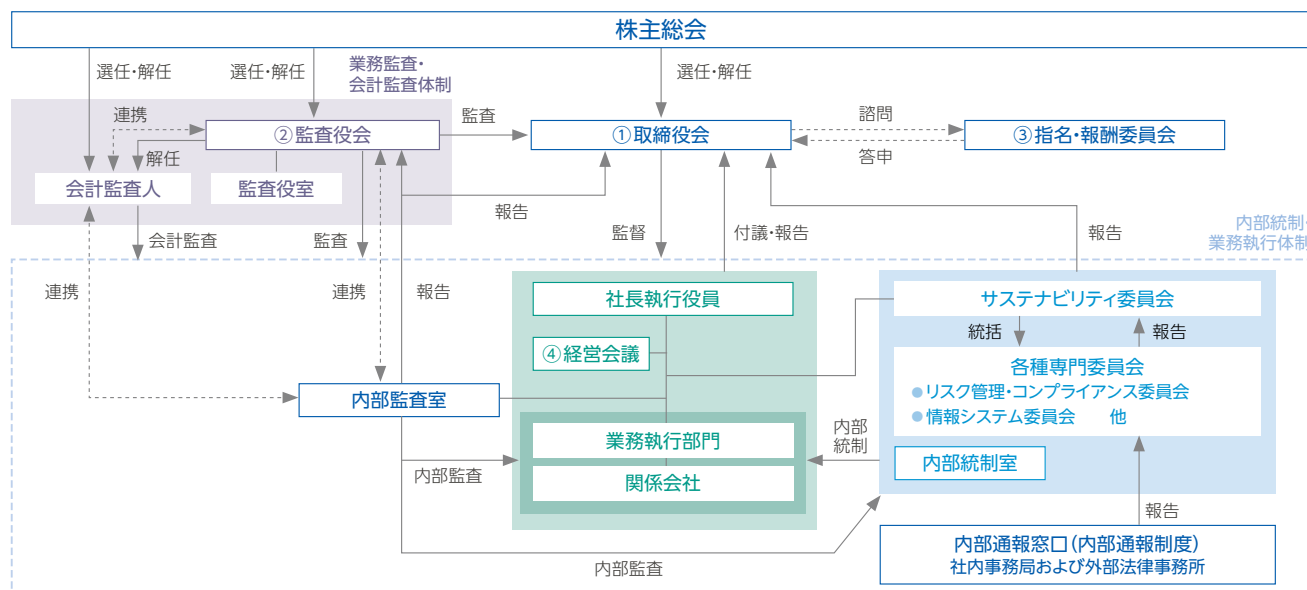
1. 取締役会の監督機能の強化

取締役会の監督機能強化に向け、ガバナンス体制の整備に加え、外部機関による実効性評価を実施し、その結果を踏まえた運営改善を継続的にこなっています。また、事業ポートフォリオの見直しや成長分野への資源配分の最適化に関する意思決定を通じて、中長期的な企業価値の向上を図っています。

2. 経営人材ガバナンスの強化

指名・報酬委員会において、役員の指名および報酬の適切性やインセンティブ設計について審議するとともに、中長期的な観点から、将来の経営を担う人材の確保・育成の在り方について検討を行なっています。また、選任プロセスの透明性および客観性の確保に努め、経営人材の育成に取り組んでいます。

コーポレート・ガバナンス体制図 (2026年4月1日現在)



ガバナンス体制

当社は、監査役会設置会社として、当社グループ全体に係る重要な業務執行を決定し、取締役の職務の執行を監督する取締役会と、取締役の職務の執行を監査する監査役・監査役会によるコーポレート・ガバナンス体制を構築し、その充実と実効性の向上に努めています。

経営の意思決定・監督機能と業務執行機能を分離するため、執行役員制度を導入するとともに、経営および業務執行に関する重要事項ならびにその執行方針等を審議する機関として、社長執行役員および執行役員等で構成される経営会議を設置し、効率的な業務運営を図っています。

また、取締役会の諮問機関として指名・報酬委員会を設置し、取締役および監査役の指名ならびに取締役の報酬等に関する事項の審議を行なうことで、意思決定の透明性および客観性の確保に努めています。同委員会は委員の過半数を独立社外役員で構成しており、審議の客観性と独立性を確保しています。

主な機関の役割

① 取締役会	重要事項の意思決定および業務執行の監督
② 監査役会	取締役の職務執行の監査
③ 指名・報酬委員会	取締役および監査役の指名、取締役の報酬等に関する事項の審議
④ 経営会議	経営および業務執行に関する重要事項・執行方針等の審議

コーポレート・ガバナンス

役員の略歴▶ <https://www.nikkiso.co.jp/company/officer/>選任理由(招集通知)▶ <https://www.nikkiso.co.jp/77cc0b5d74a1fb6dc254971d2dfad7a2.pdf>取締役を兼務しない執行役員▶ <https://www.nikkiso.co.jp/company/officer/#ac03>

役員一覧 (2026年4月1日現在)

取締役						
氏名	加藤 孝一	山村 優	齋藤 賢治	木下 良彦	村上 雅治	中久保 満昭
当社における地位・担当	代表取締役 社長執行役員	取締役 常務執行役員 医療部門長 メディカル事業本部長 静岡事業所長	取締役 常務執行役員 工業部門長 インダストリアル事業本部長	取締役 執行役員 日機装技術研究所長 品質保証担当	取締役 執行役員 コーポレート部門長 コーポレート本部長	社外取締役
属性・就任委員	指名・報酬					社外 独立 指名・報酬
在任期間	3年	7年	4年	9年	—	5年
取締役会出席率	100%(17回/17回)	100%(17回/17回)	100%(17回/17回)	100%(17回/17回)	—	100%(17回/17回)
監査役会出席率	—	—	—	—	—	—
指名・報酬委員会出席率	100%(3回/3回)	—	—	—	—	100%(4回/4回)
スキルマトリックス	企業経営／事業戦略	●	●	●	●	
	グローバル／多様性	●		●		●
	製品技術／R&D・品質／イノベーション	●		●		
	営業／マーケティング		●	●		
	財務／会計				●	
	リスク管理／法務／コンプライアンス		●		●	●
	人事／人材開発		●		●	
	ESG／サステナビリティ	●			●	●

※各人の有するすべての知見や経験を表すものではありません。各人が有するスキルのうち、特に期待する主な分野について、最大4つまで該当するものを●で示しています。

※代表取締役 社長執行役員 加藤孝一氏は、2025年3月28日開催の取締役会において選任された委員であるため、就任後に開催された指名・報酬委員会の出席状況を記載しています。

※在任期間、各会の出席率は2025年12月期の実績です。

コーポレート・ガバナンス

役員の略歴 ▶ <https://www.nikkiso.co.jp/company/officer/>選任理由(招集通知) ▶ <https://www.nikkiso.co.jp/77cc0b5d74a1fb6dc254971d2dfad7a2.pdf>

役員一覧 (2026年4月1日現在)

	取締役		監査役			
						
氏名	菊地 敦子	山口 純子	網野 久直	浅倉 博明	小笠原 直	仲谷 栄一郎
当社における地位・担当	社外取締役	社外取締役	常勤監査役	常勤監査役	社外監査役	社外監査役
属性・就任委員	社外 独立 指名・報酬	社外 独立 指名・報酬			社外 独立 指名・報酬	社外 独立 指名・報酬
在任期間	1年	1年	3年	—	4年	3年
取締役会出席率	100%(12回/12回)	100%(12回/12回)	100%(17回/17回)	—	94%(16回/17回)	100%(17回/17回)
監査役会出席率	—	—	100%(18回/18回)	—	100%(18回/18回)	100%(18回/18回)
指名・報酬委員会出席率	100%(3回/3回)	100%(3回/3回)	—	—	100%(4回/4回)	100%(4回/4回)
スキルマトリックス	企業経営／事業戦略		●		●	
	グローバル／多様性	●	●			●
	製品技術／R&D・品質／イノベーション			●		
	営業／マーケティング		●			
	財務／会計		●		●	●
	リスク管理／法務／コンプライアンス		●		●	●
	人事／人材開発	●		●		
	ESG／サステナビリティ	●			●	

※社外取締役菊地敦子氏および山口純子氏の取締役会および指名・報酬委員会の出席状況については、2025年3月28日の就任以降に開催された各回を対象としています。

コーポレート・ガバナンス

取締役会

取締役会は、株主に対する受託者責任と説明責任を踏まえ、効率的かつ実効的なコーポレート・ガバナンスの実現を通じて、当社グループの持続的成長および中長期的な企業価値の最大化を図る責務を負っています。また、優れた人格、見識、能力および豊富な経験を有し、当社グループの経営理念および基本的価値観を共有する者で構成することを基本としています。

現在は8名の取締役（うち社外取締役3名、女性取締役2名）で構成され、多様な視点から経営上の重要事項の意思決定および業務執行の監督を行なうとともに、コンプライアンスおよび財務報告の適正性の確保ならびにリスクマネジメント体制の構築・運用状況を監督しています。

取締役会の運営状況（2025年度）

開催回数
17回（原則月1回＋随時）
主な審議テーマ
【戦略・成長】 ● 新中期経営計画、事業戦略および事業計画の策定 【ポートフォリオ・資本政策】 ● 事業ポートフォリオの見直し ● 政策保有株式の保有方針および保有合理性の検証 【投資・財務】 ● 研究開発・設備投資、資金調達に関する重要判断 【ガバナンス・監督】 ● IR活動状況および開示方針 ● 内部統制の整備・運用状況 ● サステナビリティへの取り組みなどの業務執行状況

監査役会

監査役および監査役会は、取締役および取締役会から独立した立場で、取締役および取締役会がその責務を適法・妥当かつ適切に果たしているかを監査することを主な責務としています。

現在は4名の監査役（うち社外監査役2名）で構成され、社内における豊富な執行経験と多様な知見を有する常勤監査役と、公認会計士・弁護士としての専門性に加え、他社での役員経験を有する社外監査役により、監査に関する情報を適時共有し、多角的な視点から審議を行なっています。

また、監査報告の聴取、取締役・執行役員等からの業務執行状況の聴取等を通じて監査を実施し、その結果を取締役に報告するとともに、必要に応じて意見を述べています。

監査役会の運営状況（2025年度）

開催回数
18回（原則月1回＋随時）
主な審議テーマ
【監査計画・体制】 ● 監査方針、監査計画および業務分担 【ガバナンス・内部統制】 ● グループガバナンス強化の実効性 ● 内部統制の整備および運用状況 【監査活動】 ● 常勤監査役の職務執行状況 ● 社長執行役員との意見交換の実施状況 【監査連携・指名】 ● 会計監査人および内部監査室との三様監査連携強化 ● 監査役候補者の選任

指名・報酬委員会

指名・報酬委員会は、取締役会の諮問機関として、取締役および監査役の指名ならびに取締役の報酬等に関する透明性および客観性を確保し、取締役会の監督機能を強化する役割を担っています。また、取締役会の決議により選定された3名以上の取締役等で構成し、委員の過半数を独立社外役員とすることで、審議の客観性および独立性を確保しています。

現在は6名（独立社外役員5名および代表取締役 社長執行役員1名）で構成され、将来の経営人材の確保・育成に関する検討を行なうとともに、取締役および監査役の選解任ならびに取締役の報酬制度および支給内容について、客観的かつ独立した観点から審議し、その結果を取締役に答申しています。

指名・報酬委員会の運営状況（2025年度）

開催回数
4回（取締役会の諮問に応じて適宜開催）
主な審議テーマ
【指名領域】 ● 取締役会の構成 ● 取締役選任議案の相当性 【報酬領域】 ● 取締役の報酬水準 ● 個人別報酬の相当性 ● 取締役報酬制度の見直し 【共通事項】 ● 指名および報酬の決定プロセスの在り方および透明性の向上

コーポレート・ガバナンス

取締役会の実効性の分析・評価

1. 評価の目的

当社は、取締役会の実効性の向上および当社グループの発展段階に適合する最良のコーポレート・ガバナンスの構築に取り組む一環として、取締役会の実効性評価を毎年実施し、継続的に取締役会の監督機能を強化しています。

2. 評価の方法

2025年度においては、2025年12月から2026年1月にかけて、取締役会の実効性に関する以下の6項目(①～⑥)について、取締役および監査役全員を対象としたアンケートによる分析・評価を行ない、その結果を2026年2月25日の取締役会で報告・議論しました。

なお、客観性を担保した評価を実施するため、2024年度に

引き続き、2025年度もアンケートの設計および分析・評価にあたり外部機関を活用しました。

3. 評価結果の概要

評価の結果、当社取締役会は概ね適切に機能しており、実効性は確保されているものと評価されました。

取締役会は多様性のあるメンバーで構成され、メンバーの相互信頼のもと建設的な議論が行なわれていることに加え、事業ポートフォリオの見直しや資本コストを意識した経営に関する議論の深化、情報共有の強化などの改善施策を講じたことにより、重要な経営意思決定に関する議論の質の向上が認められました。また、2024年度の実効性評価において課題として示された右記事項についても、着実に取り組みが進められています。

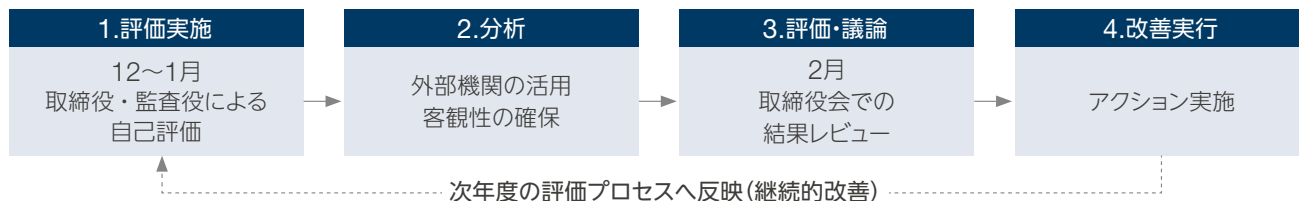
1. 資本コストを意識した経営戦略に関する議論の深化

事業別収益性の検証を行ない、不採算領域からの撤退および重点成長分野への資源再配分について取締役会で議論を深め、意思決定を行ないました。

2. 社外役員との連携強化・役員トレーニングの実施

執行役員会における事業分析や、技術・研究開発動向を共有する社内イベントの開催等を通じて情報共有の充実を図ったほか、新任役員向けオリエンテーションの実施や現地視察の機会を設けました。これらの取り組みにより、社外役員が当社事業・技術への理解を深め、取締役会における質問・提言の質の向上につながりました。

取締役会実効性評価プロセス



評価テーマ(6項目)



① 取締役会の構成と運営



② 経営戦略と事業戦略



③ 企業倫理とリスク管理



④ 経営陣の評価と報酬



⑤ 株主等との対話



⑥ 昨年課題への取り組み

一方で、持続的な企業価値の向上に向けて、相対的に改善の余地がある事項も認識されました。今後、以下の事項について取り組み、一層のコーポレート・ガバナンスの強化と持続的な企業価値の向上を目指し、取締役会の実効性のさらなる向上に取り組めます。

1. リスク管理・コンプライアンスを支える組織風土の醸成状況の監督

2. 株主・投資家との建設的な対話の充実と良好な関係構築の推進

3. 中長期戦略・事業別成長戦略の議論深化に向けた取締役会運営の改善

コーポレート・ガバナンス

取締役候補者および監査役候補者の指名プロセス

取締役候補者の指名方針

当社は、優れた人格、見識、能力および豊富な経験を有し、当社グループの価値観を共有し経営理念に共感する者を取締役候補者として指名し、取締役会を構成することを基本としています。

また、取締役会の実効性を確保する観点から、性別・国籍・年齢・職歴等にとらわれない多様性に配慮した構成とします。

■ 取締役候補者(社外取締役候補者を除く)の指名基準

当社グループを取り巻く経営環境を俯瞰し、重要課題に迅速かつ果敢に対応し成果を創出できる能力を有するとともに、透明・公正で迅速な意思決定を通じてコーポレート・ガバナンスの強化に貢献できる者を指名します。

■ 社外取締役候補者の指名基準

当社との間に特別な利害関係がなく、一般株主との利益相反のおそれがない独立性を有し、客観的かつ専門的立場から取締役の意思決定および職務執行を監督できる者として。加えて、自らの知見に基づき、当社の持続的成長および中長期的な企業価値向上に資する助言を行なうことが期待できる者を指名します。

指名・選任プロセス



※取締役候補者は③を経ない

監査役候補者の指名方針

当社は、株主に対する受託者責任を踏まえ、取締役および取締役会から独立した立場で、その職務執行を適法かつ適切に監査できる者を監査役候補者として指名します。

また、監査役候補者の指名に際しては、実効的な監査体制を確保する観点から、多様性に配慮した構成とします。

■ 監査役候補者(社外監査役候補者を除く)の指名基準

業務監査および会計監査の役割を果たすとともに、能動的かつ適切に権限を行使し、取締役会において適切に意見を述べるができる者を指名します。また、少なくとも1名は、財務・会計に関する十分な知見を有する者として。

■ 社外監査役候補者の指名基準

当社との間に特別な利害関係がなく、一般株主との利益相反のおそれがない独立性を有し、客観的かつ専門的立場から取締役の意思決定および職務執行を監査できる者として。加えて、幅広い知見に基づき、経営戦略に係るリスクについて適切な指摘および助言を行なうことが期待できる者を指名します。

取締役候補者および監査役候補者の指名手続き

取締役候補者および監査役候補者の指名にあたっては、指名・報酬委員会に諮問し、その妥当性についての答申を受けたうえで、取締役会に付議することにより、手続きの透明性および客観性を確保しています。

なお、監査役候補者については、当該答申に加え、監査役会の同意を得たうえで取締役会に付議します。

■ 独立社外役員の独立性判断基準

当社は、社外取締役および社外監査役の独立性判断基準として、(株)東京証券取引所が定める独立性基準を採用しています。

本基準の解釈・適用にあたっては、当社の業務執行から独立した客観的かつ公正な立場において、経営の監督または取締役の意思決定および職務執行を監督する役割を十分に果たすことを可能とするため、当社との間に社外役員としての関係以外に、人的関係、資本的関係もしくは取引関係その他の利害関係がなく、一般株主と利益相反が生じるおそれがないか否かを実質的に判断します。

■ 後継者計画

最高経営責任者等の後継者計画については、当社の経営戦略を踏まえ、当社グループの経営方針および中長期的な経営戦略を適切に指導・実践できるリーダーとしての資質、経験、見識を備えた者を、先入観を持たず、社内外を問わず選ぶことが肝要と考えています。また、次世代経営人材の育成施策との連動を意識しながら、候補者プールの形成・充実を図るよう、指名・報酬委員会において継続的に審議を行なっています。

コーポレート・ガバナンス

取締役報酬

報酬方針と構成

当社は、取締役の報酬等が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に資する健全なインセンティブとして機能するよう、金銭報酬と株式報酬（非金銭報酬）の割合を適正に定めています。

業務執行取締役の報酬等は、基本報酬、期末賞与および株式報酬（譲渡制限付株式報酬）で構成しています。社外取締役の報酬等は、業務執行から独立した客観的かつ専門的な立場から経営の監督を行なう観点より、基本報酬のみで構成しています。

個人別報酬の決定プロセス

当社は、取締役の個人別の報酬等の内容に係る決定方針について、指名・報酬委員会における審議および答申を経たうえで、取締役会の決議により定めています。また、取締役の個人別の報酬等については、指名・報酬委員会において報酬水準および個人別支給案等の相当性を審議し、取締役会の決議により委任を受けた代表取締役 社長執行役員が個々の実績等を公正に評価し、決定しています。

なお、株式報酬制度においては、対象取締役が法令または社内規則に違反する等の行為を行ない、割当株式の無償取得

が相当と取締役会が認めた場合には、当該株式を無償で取得できる仕組みとしています。

報酬制度（改定後）

当社は、中期経営計画の推進等を踏まえ、取締役の報酬制度の見直しを行ない、2026年3月27日開催の株主総会において取締役の報酬等の額改定を行なうとともに、同日開催の取締役会において報酬制度の改定を決議しています（本報告書の対象期間後）。

改定後の制度においては、期末賞与を単年度の業績達成度に応じた業績連動型金銭報酬として再設計し、基本報酬・業績連動型金銭報酬（期末賞与）・株式報酬の3区分により構成しています。

業績連動型金銭報酬（期末賞与）の評価にあたっては、連結業績指標（売上収益、営業利益、当期純利益等）に連動し、経営目標の達成度を反映する仕組みとしています。また、株式報酬については、株式報酬の比率を引き上げるにより、中長期的な企業価値向上との連動性を強化しています。

これにより、当社グループの長期ビジョンおよび中期経営計画の実現に資する業務執行を促進するとともに、適切なリスクテイクを伴う経営判断を促すインセンティブとして機能させています。

政策保有株式に関する方針と検証

当社は、取引先等との安定的・長期的な取引関係の構築・業務提携・取引関係強化等の観点から、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に資すると判断した場合、当該取引先等の株式を保有することがあります。

政策保有株式は、中長期的な経済合理性や当該取引先等との関係の維持・強化の観点から、その保有適否等について毎年定期的に検証し、その結果を取締役会に報告しています。なお、政策保有株式の保有適否や縮減は、資本コストを用いた検証方法のほか、さまざまな便益等を総合的に勘案し判断します。

政策保有株式の議決権の行使については、株主価値が大きく毀損される事態やコーポレート・ガバナンス上の重大な懸念が生じている場合などを除き、取引先等との関係強化に活かす方向で議決権を行使します。なお、当社は、当社の株式を保有している取引先から株式の売却の意向が示された場合には、その売却を妨げません。また、当社の株式を保有している取引先と、経済合理性を欠くような取引は行ないません。

取締役会は、毎年、個別銘柄ごとに保有目的の適切性および保有に伴う便益やリスクが資本コストに見合っているか等の経済合理性の観点から具体的に精査し、総合的に保有の適否を検証しています。なお、経済合理性については、配当収益に加え、取引による利益貢献等を勘案した実質的なリターンが資本コストに見合っているか等の観点から評価しています。

2025年度においては、こうした検証の結果、3銘柄を売却し、保有銘柄数を27銘柄から24銘柄へ縮減しており、今後も継続的な検証と段階的な縮減を進めていきます。

取締役報酬の構成（改定後）

区分	基本報酬	業績連動型金銭報酬（期末賞与）	譲渡制限付株式報酬（RS）
 業務執行取締役	固定 毎月支給	変動（単年度） 連結業績指標 （売上収益、営業利益、当期純利益等）に連動	変動（単年度） 中長期的な 企業価値向上に連動
 社外取締役 独立した 監督機能の観点から 基本報酬のみ	固定 毎月支給	支給対象外	支給対象外

コーポレート・ガバナンス

内部統制の体制

内部統制システム

当社は、会社法に基づく「内部統制基本方針」を策定するとともに、金融商品取引法に基づく「内部統制報告制度（J-SOX）」に対応しています。

内部統制室は、J-SOXの枠組みに基づき、財務報告に係る内部統制の整備・運用および評価を担い、その評価結果を取締役会および監査役会に適時適切に報告しています。これらのプロセスを通じて、内部統制体制の実効性を確保しています。

内部監査の体制

内部監査室は、リスク・ベースの内部監査計画を策定し、業務執行から独立した立場で、グループ会社を含む当社グループを対象とした内部監査を実施しています。

財務報告に係る内部統制については、その整備および運用状況の検証を行なうとともに、事業活動全般に係る内部統制の有効性の検証および業務監査を実施しています。

また、社長執行役員への報告に加え、取締役会および監査役会に対して直接報告を行なう体制を整備し、内部監査の独立性と実効性を確保しています。

コンプライアンス推進体制

当社グループは、コンプライアンスを常に尊重し、社会的責任を果たし続けるために、当社グループ内における最高の行動規範として「日機装グループ グローバル行動規範」を制定

し、国内外の全グループ会社に展開しています。そして、当該規範の周知徹底を含む従業員のコンプライアンス意識向上のために、全グループ会社の従業員を対象として、eラーニング等を活用したコンプライアンス教育を実施しています。

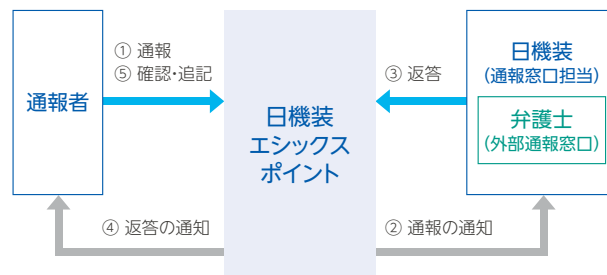
また、これらの取り組み状況については、関係委員会において定期的にモニタリングを行ない、適宜取締役会に報告しています。

内部通報制度

当社は、透明で公正なグループ経営を目指し、法令違反行為等の発見・是正を図るため、当社グループの従業員等を対象とした内部通報窓口（日機装エシックスポイント）を設けています。コンプライアンスを担当する部署がその窓口となるほか、社外の法律事務所の担当弁護士に共有される体制を国内外で構築しており、従業員等はこの窓口を通じて匿名または実名で通報を行なうことができます。

法令違反行為等が明らかになった場合は、速やかに是正措置および再発防止措置を講じます。また、不正行為等に関与した従業員等に対しては、就業規則等に基づき懲戒を含む厳正な処分を行ないます。

通報プロセス



また、通報者が不利益を被ることのないよう関連規程を整備するとともに、eラーニング等を通じた制度の継続的な周知を行なっています。さらに、通報案件の対応状況については定期的にモニタリングを行ない、その結果を適宜取締役会に報告することで、制度の実効性を確保しています。

贈収賄・腐敗防止に向けた取り組み

当社グループは、「日機装グループ グローバル行動規範」および「反贈収賄規程」に基づき、公務員や公的機関の職員への接待・贈答、取引先への法令やビジネス上の儀礼を超えた過剰な接待・贈答等の贈収賄・腐敗にあたる行為を一切禁止しています。

また、贈収賄・腐敗防止について、コンプライアンス研修等を通じた従業員教育を実施し、周知徹底に努めるとともに、関係規程に基づき適切に管理しています。

反社会的勢力排除に向けた取り組み

当社では、反社会的勢力とは一切の関係を遮断し、このような勢力からの不当な要求は毅然とした態度で拒絶することを基本方針としています。この基本方針は、取締役会で決定する「内部統制基本方針」に明確に位置づけ、全従業員への周知を図っています。また、総括対応部署を設置し、反社会的勢力排除に向けて組織的に取り組むとともに、平素から警察関連機関等と連携し、情報収集に努めています。

財務データ

2025年12月31日現在

(注)2つの名称が記載されている場合は、左が日本基準、右がIFRSの費目です。 ■ 日本基準 ■ IFRS (単位：億円)

決算期	2015/12	2016/12	2016/12	2017/12	2018/12	2019/12	2020/12	2021/12	2022/12	2023/12	2024/12	2025/12
受注高	1,130	1,309	1,292	1,404	1,724	1,670	1,611	1,852	2,051	1,985	2,220	2,314
売上高／売上収益	1,102	1,328	1,300	1,409	1,653	1,657	1,585	1,677	1,771	1,926	2,133	2,156
売上総利益	408	452	448	486	569	547	521	511	456	509	579	650
販売費及び一般管理費	370	403	373	422	471	439	432	486	491	464	516	501
営業利益	38	48	81	87	103	124	102	31	342	58	63	153
経常利益／税引前利益	39	42	68	83	97	113	90	39	326	116	100	172
親会社株主に帰属する当期純利益／親会社の所有者に帰属する当期利益	20	27	48	51	74	68	65	2	136	90	79	136
設備投資	48	76	76	75	128	72	131	122	77	94	65	51
減価償却費	47	51	47	52	63	89	87	98	98	104	112	112
研究開発費	16	16	16	24	23	23	19	24	19	27	37	34
総資産／資産合計	1,776	1,754	1,777	2,446	2,497	2,529	2,728	2,989	2,866	2,962	3,255	3,581
純資産／資本合計	711	655	676	767	783	834	881	941	1,157	1,262	1,420	1,602
有利子負債	701	696	700	1,227	1,173	1,190	1,322	1,474	892	810	1,071	1,100
キャッシュ・フロー												
営業活動によるキャッシュ・フロー	32	126	134	49	140	119	124	35	83	142	(65)	176
投資活動によるキャッシュ・フロー	(46)	(74)	(79)	(480)	(122)	(51)	(125)	(145)	767	(92)	(49)	1
財務活動によるキャッシュ・フロー	(12)	(60)	(62)	510	(57)	(155)	85	94	(686)	(145)	133	(97)
1株当たり情報(円)												
純資産／親会社所有者帰属持分	904.40	902.45	932.67	1,053.16	1,074.83	1,143.26	1,210.39	1,292.85	1,725.26	1,878.81	2,113.07	2,422.33
純利益／当期利益	26.34	36.93	66.08	72.82	104.63	95.68	92.08	3.11	195.23	137.09	120.15	206.22
配当	16.00	16.00	16.00	16.00	18.00	20.00	20.00	20.00	25.00	27.50	30.00	40.00

財務データ

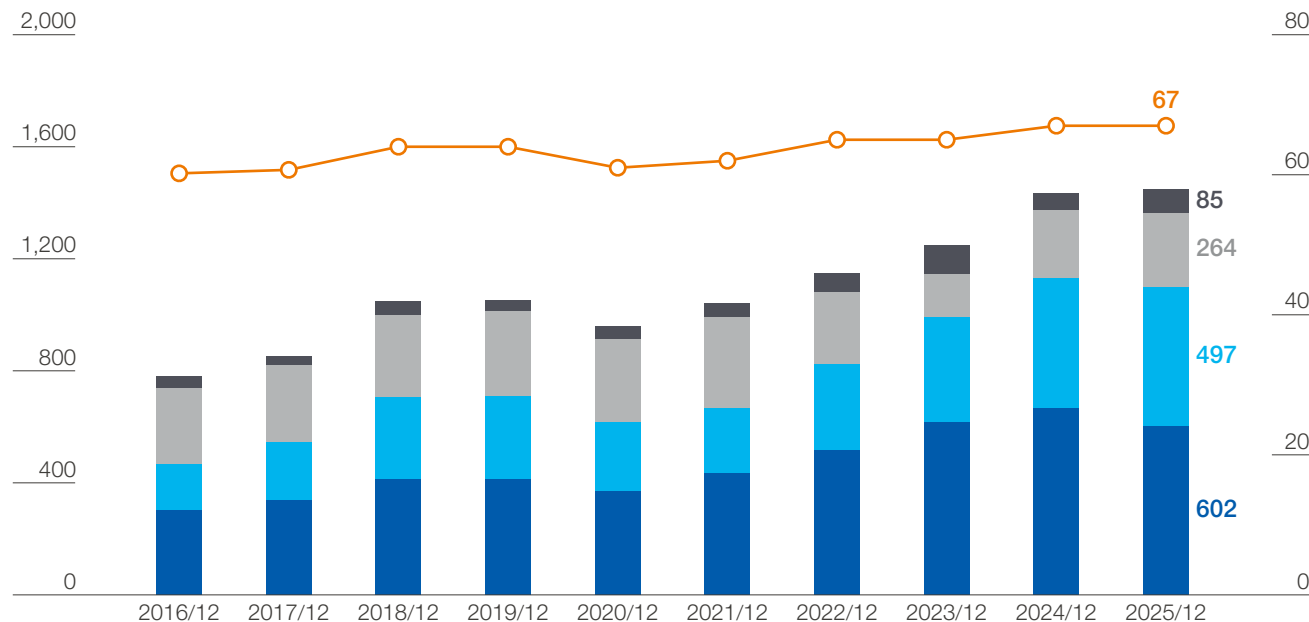
2025年12月31日現在

(注)2つの名称が記載されている場合は、左が日本基準、右がIFRSの費目です。 ■ 日本基準 ■ IFRS

決算期	2015/12	2016/12	2016/12	2017/12	2018/12	2019/12	2020/12	2021/12	2022/12	2023/12	2024/12	2025/12
指標												
自己資本比率(%)／親会社所有者帰属持分比率(%)	39.3	36.6	37.4	30.7	30.7	32.2	31.6	30.8	39.9	42.0	43.0	44.2
自己資本当期純利益率(ROE)(%)／親会社所有者帰属持分当期利益率(ROE)(%)	2.8	4.1	7.2	7.3	9.8	8.6	7.8	0.2	13.2	7.6	6.0	9.2
総資産経常利益率(ROA)(%)／資産合計税引前利益率(ROA)(%)	2.2	2.4	3.8	3.9	3.9	4.5	3.4	1.4	11.2	4.0	3.2	5.0
配当性向(%)	60.7	43.3	24.2	22.0	17.2	20.9	21.7	644.0	12.8	20.1	25.0	19.4
D/Eレシオ(倍)	1.00	1.08	1.05	1.64	1.53	1.46	1.53	1.60	0.78	0.65	0.77	0.70
従業員数(名)	6,558	6,870	6,870	7,872	8,169	8,491	8,789	8,638	7,629	8,131	8,337	8,120

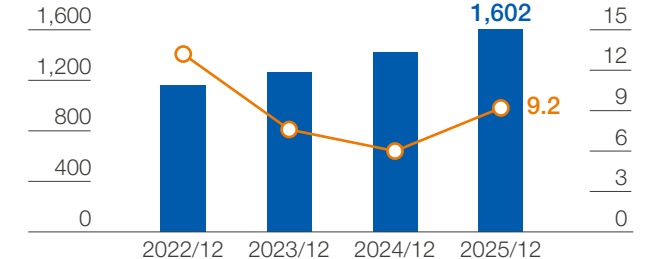
海外売上収益の推移

(億円) ■ アジア ■ 北米 ■ 欧州 ■ その他 ○ 海外売上収益比率



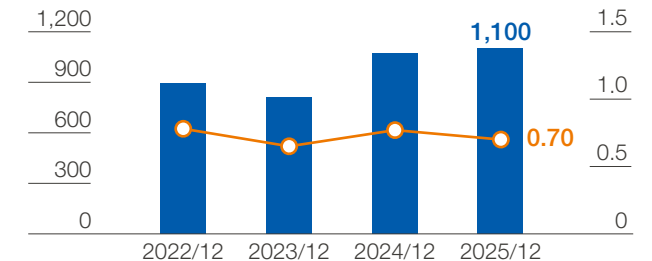
資本合計・ROEの推移

(億円) ■ 資本合計 ○ ROE



有利子負債・D/Eレシオの推移

(億円) ■ 有利子負債 ○ D/Eレシオ



投資家情報

(2025年12月31日現在)

詳しい財務情報については、有価証券報告書をご覧ください。

https://www.nikkiso.co.jp/ir/library/security_reports.html



株式情報

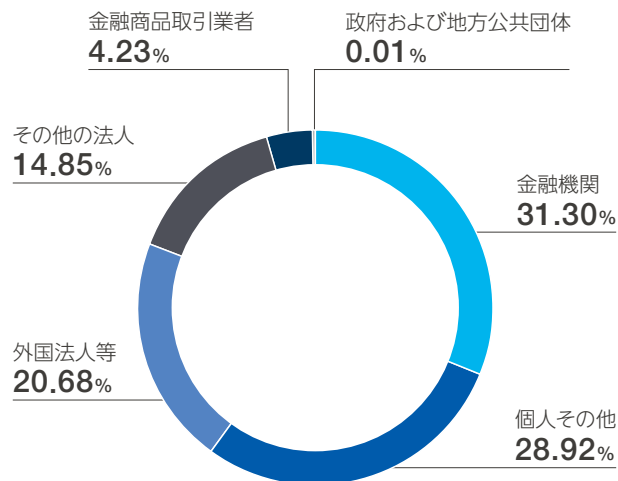
証券コード	6376
発行済株式の総数 (うち自己株式)	69,175,664 (3,909,907) 株
株主数	13,275名
上場証券取引所	東京証券取引所 プライム市場

大株主

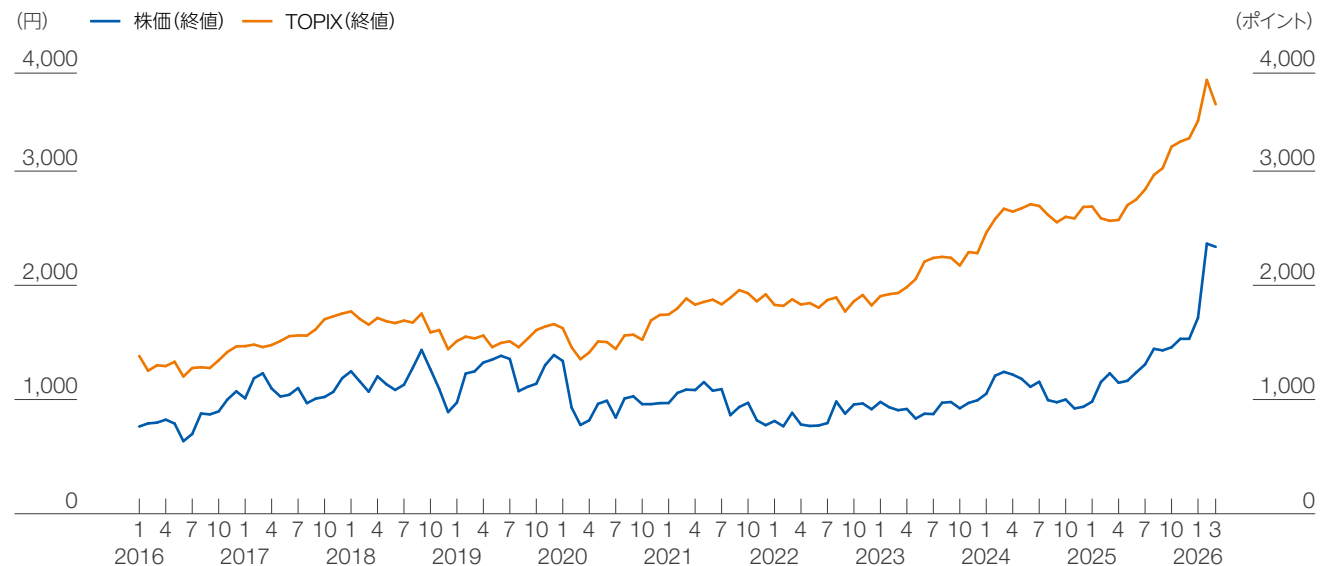
会社名	持株数(千株)	持株比率(%)
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	7,526	11.53
日機装持株会	3,374	5.17
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	2,549	3.90
株式会社みずほ銀行	2,500	3.83
日機装従業員持株会	2,182	3.34
富国生命保険相互会社	1,700	2.60
日本生命保険相互会社	1,650	2.52
株式会社三菱UFJ銀行	1,622	2.48
モルガン・スタンレーMUFG証券株式会社	1,490	2.28
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY	1,280	1.96

※当社は、自己株式3,909,907株を保有していますが、上記大株主から除いています。また、持株比率は自己株式を控除して計算しています。

株主分布情報



株価情報 (2026年3月31日現在)



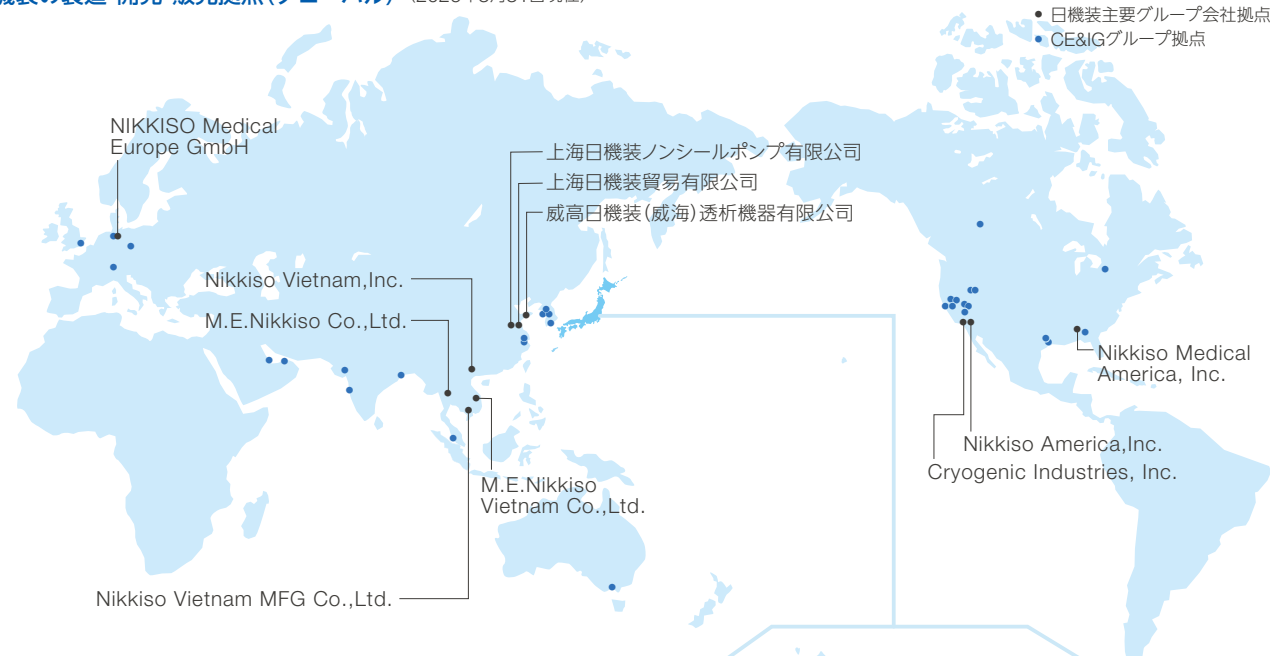
会社情報

(2025年12月31日現在)

会社名	日機装株式会社
本社所在地	〒150-6022 東京都渋谷区恵比寿四丁目20番3号 恵比寿ガーデンプレイスタワー22階 TEL：03-3443-3711 FAX：03-3473-4963
創業	1953年12月26日
資本金	6,544,339,191円
従業員数	8,120名(グループ会社連結) 2,104名(単体)
事業年度	1月1日から12月31日

日機装の製造・開発・販売拠点(グローバル)

(2026年3月31日現在)



日機装の製造・開発拠点(国内)





日機装株式会社

〒150-6022 東京都渋谷区恵比寿四丁目20番3号 恵比寿ガーデンプレイスタワー22階

TEL:03-3443-3711 FAX:03-3473-4963

<https://www.nikkiso.co.jp/>