

統合報告書
INTEGRATED REPORT
2025

NIKKISO

NIKKISO

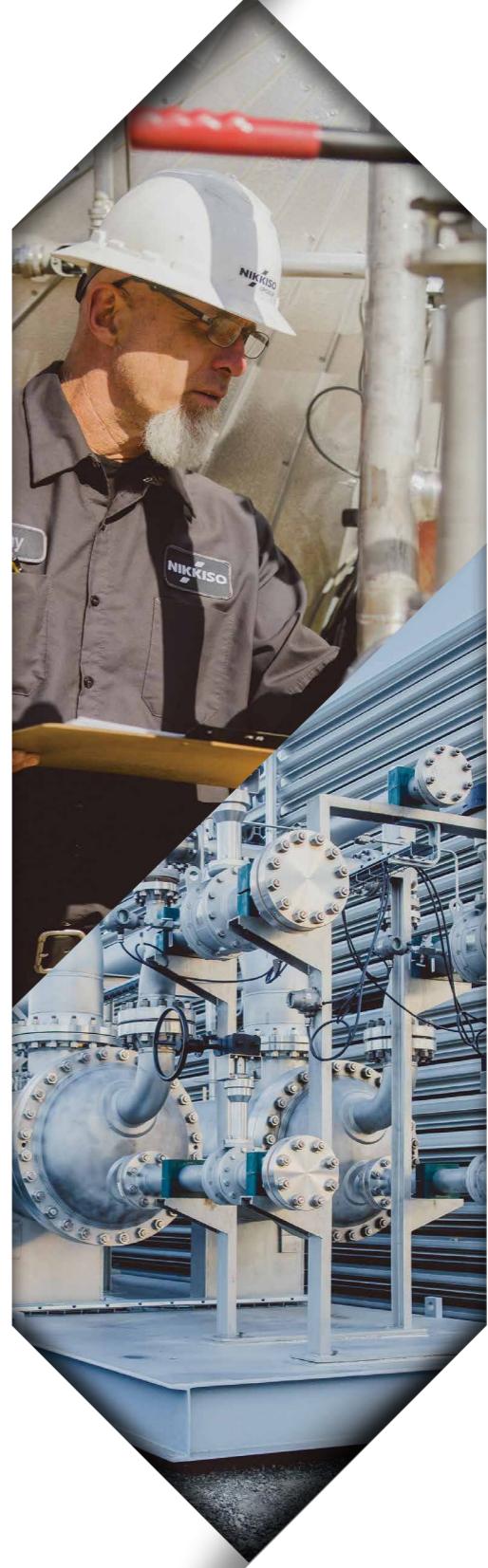
日機装株式会社

〒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/>



ものづくりで、社会の進化を支え続ける 日機装

UD FONT

見やすいユニバーサルデザイン
フォントを採用しています。

統合報告書 INTEGRATED REPORT **2025**



ものづくりで、社会の進化を支え続ける 日機装

CONTENTS

マネジメントメッセージ

- 2 社長メッセージ
- 6 会長メッセージ

低・脱炭素ビジネス

- 8 エネルギートランジションの実現に貢献する日機装

中期経営計画

- 14 中期経営計画の進捗、資本コストや株価を意識した経営
- 16 財務・非財務ハイライト

価値創造

- 18 価値創造の歴史
- 20 産業・社会の発展を支え続ける日機装
- 22 日機装の価値創造プロセス
- 24 ビジネスマodelと経営資本
- 26 成長を牽引する日機装の知的資本

事業概況

- 28 At a Glance
- 30 インダストリアル事業
- 32 航空宇宙事業
- 34 メディカル事業

サステナビリティ

- 36 サステナビリティ経営の推進

Environment

- 38 気候変動によるリスクと機会への対応 (TCFD 提言に沿った開示)

Social

- 40 人的資本の強化に向けて
- 43 ステークホルダーエンゲージメント

Governance

- 44 役員一覧
- 48 社外取締役メッセージ
- 49 コーポレート・ガバナンス

データ

- 54 財務データ
- 56 会社情報
- 57 投資家情報

日機装は時代の変化に対応したソリューションの提供により、1953年の創業以来、事業を拡大してきました。磨いてきた独自技術と積み重ねてきたノウハウを強みに、エネルギー、医療、航空などの分野を中心に、社会課題の解決に貢献し、さらなる成長を目指していきます。

「日機装株式会社 統合報告書2025」では、今後の成長ドライバーとして注力する低・脱炭素ビジネスを特集として取り上げるとともに、日機装の企業価値向上に向けた取り組みを紹介します。

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

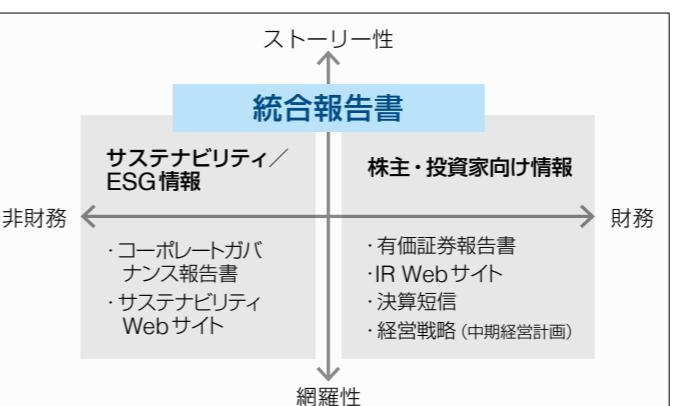
2024年1月1日～2024年12月31日（一部、2025年1月以降の情報も含みます）

※統合報告書のタイトル年を、これまでの報告対象期間表示から、発行年表示に変更しました。

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51社）のデータを取りまとめて報告しています。

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、発行時点での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、当社の事業環境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、このレポート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。

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・対話ガイドライン」

独自技術・製品で世界市場の変化に応え、 事業の拡大と「真のグローバル企業」に 向けた変革を推進します

2025年4月に経営のバトンを引き継ぎ、代表取締役社長執行役員に就任しました。
「真のグローバル企業」の実現に向けて変革をリードし、確実な成長を果たします。

▶ グローバル企業への変革が不可欠

2025年4月1日付で、社長執行役員を拝命しました加藤です。私たち日機装グループは今、時代の新たな転換点に立っています。事業環境は著しく変化しつつあり、その変化に合わせて私たちも変わっていく必要があると考えています。

以前の日機装は、日本でのものづくりに取り組み、日本で販売する日本の製造会社でした。2009年の独LEWA社買収、2017年の米Cryogenic Industriesグループ(現CE&IGグループ)買収等をはじめとした積極的な海外展開を行なうことでグローバル化が急速に進展したものの、まだ道半ばです。今後当社グループが思い描く世界市場での成長を実現するためには、私たちの中長期的にありたい姿「ビジョン」を共有し、グループ間連携をさらに深めることで、「真のグローバル企業」を目指さなくてはなりません。

長期的には、人口減少により日本国内市場の縮小は避けられません。ただ、世界に目を向けてみるとまだまだ私たちの技術・製品を必要としている地域・国は沢山あります。海外での需要獲得を進めることで、今後もさらに海外でのビジネスが拡大していきます。それに備え、社内の体制、制度、仕事のやり方を見直しし、再編成する必要があります。

海外で大きく成長するためには、考え方が柔軟で、広い視野を持つグローバル人材が一人でも多く必要になります。そのため、社員には現地への赴任のほか、海外の社員との議論の場に参加する機会を与え、経験を多く積んでもらいます。その中から、当社グループの将来を担うグローバルリーダーが出てくると考えています。

現在、海外の現地企業に対しては、日本流を押しつけることなく、信頼を置き、十分な裁量を与えて執行を任せています。我々はその過程・結果をモニタリングし、事業の方向性について議論が必要な際には議論を重ね、すり合わせを行なっています。今後は各地域の自立した事業運営とそれを管理・監督する体制の構築に取り組みます。これによりサステナブルに活動を継続することができる組織づくりを目指します。

社員の意識を変え、組織体制を変え、体質や文化を変え、真のグローバル企業へと変革する——。これは私たちにとって大きなチャレンジです。経営幹部・事業本部間の連携と議論をこれまで以上に活発化させ、当社グループが目指すべき方向性を見出していく。その中で変革の先頭に立って旗を振り、社員をリードすることが社長である私の役割です。新しい時代の新しい日機装グループをつくるため、覚悟を決めて取り組みを進めてまいります。

取締役会長
甲斐敏彦



代表取締役
社長執行役員

加藤孝一

▶ 日機装グループに吹く「追い風」を捉える

当社グループを取り巻く事業環境は著しく変化しつつあり、その結果総じて追い風が吹いています。技術を進化させながら、時代や環境の変化に合わせたソリューションを提供することでその追い風を捉え、社会に貢献しながら事業拡大につなげます。

中核事業の一つであるインダストリアル事業では、中期的に社会の低炭素化に向けてLNG（液化天然ガス）用関連機器・設備の需要が拡大していく見通しです。お客様が求める品質、納期に応え、世界の各地域で必要となる装置のオーバーホールやメンテナンスを請け負うことで、確実に需要を獲得しています。

LNGはマイナス162°Cという極低温の環境下での取り扱いが必要であり、その経験値・技術を十分に有していることが当社グループの強みの一つです。米Cryogenic Industriesグループ（現在のCE&IGグループの前身）の買収により、納入実績、スキルを持つ人材、対応製品を豊富に持つようになった当社グループは、極低温機器・設備市場において高い競争優位性を有しています。

現在は脱炭素化に向け、水素やアンモニアなど次世代エネルギー市場でも実証・実験投資などの動きが活発になりつつあります。2025年中にはアンモニアのプロジェクトを受注し、2026年以降の事業拡大に弾みをつけたいと考えています。水素に関しても、今後出てくる実証・新規プロジェクトをしっかりと受注できるよう、製品開発に力を注ぎます。

このように、脱炭素化に資する次世代技術を複数有していることも、他社が容易に模倣できない当社グループの競争優位性です。エネルギー・トランジションの潮流に乗り、独自の技術やノウハウを活かしたソリューションの提供によって確実な成長を果たします。

▶ 利益率向上に向けても手を打つ

今まで一定の事業規模を確保しようと成長を優先したため、手付かずであった課題にも、しっかりと手を打っていきます。

その一つが利益率の向上ですが、これは昨年までに事業ポートフォリオの見直しを概ね完了していますので、今後は今まで投資してきた事業からの刈り取り時期となることを含め、引き取り組みます。従来からの事業では、産業用特殊ポンプ・システム、航空機部品、透析装置など、専門性の高い領域で高度な技術力を活かした製品を作っています。ここでも利益はまだまだ伸ばせるはずです。これまでお話ししてきたLNG関連を中心とした先行投資が実を結んできていることと合わせて、コスト管理を強化しており、自ずと利益はついてくる状況にあると認識しています。

もちろん、利益率にこだわるだけでなく、将来の成長に向けて積極的に投資も実行します。当社グループは短期的利益ばかりを追求することなく、中長期的な視点を持って投資する点に特徴があり、それは強みとなっています。独自技術で当社グループにしかできない新たな価値を創造することに社員もやりがい、働きがいを感じています。そういう良い点をきちんと残しつつ、早期かつ確実な投資回収を目指します。

PBR（株価純資産倍率）にも目を配ります。コロナ禍以降、当社グループのPBRは1倍を割り込んでいます。資本効率を高め、期待を寄せていただけるよう、株主・投資家の皆様との対話を深め、健全な形で1倍以上に到達できるよう努めます。

資本効率を改善するうえで、私が社長として力を入れたいと考えているのが「データを活かした経営」です。経営の意思決定にはスピードが不可欠です。経営判断の際に必要な指標や数値を自動的かつタイムリーに入手できる仕組みを構築します。事業部門でも、収益の中身や投資した案件の採算性などを随時確認し、必要な場合はいち早く軌道修正できるような体制を整えていきます。

キャッシュアロケーションを考える際にも、こうしたデータを活かします。きちんとした裏付けに従い、成長投資と株主還元のバランスを見極めながらキャッシュフローを適切に配分します。

当社グループはインダストリアル・航空宇宙・メディカルという3つの領域の中で多くの事業を手掛けています。今後は、市場の動向とデータを掛け合わせて将来の可能性を見極め、成長が期待できる事業リソースを集中させることで事業ポートフォリオの強化に努めます。

▶ 人材の育成・採用を強化

人的資本経営の実現のため、人的資本を強化することもこれから の課題です。社員の意識やスキルを向上させるような人材育成に力を注ぐ方針です。日々の仕事の中で自ずと専門性は身につくものの、より広い視野で俯瞰して物事を考えられる人材を育てることも重要だと考えています。

現在、日機装の日本の社員の6割以上がキャリア採用となっています。今後の成長の源となる海外市場には、米国のように人材の流動性が高い国もあります。人材の育成に加え、必要な人材を採用・補充することも常に念頭に置き、強化に努めます。社内には、依然として手作業や口伝に頼り、覚えるのに数年かかるような仕事があります。入社した社員がすぐ活躍できるよう、自動化や合理化などの仕組みづくりに力を注ぎます。

社長に就任したばかりですが、次の経営層を育てていくことも私の責務と認識しています。3つの異なる領域の事業を持つ当社グループでは、ワントップよりも組織で引っ張る体制の方

データを活かした経営で 経営の意思決定を迅速化する



が向いているとの認識をもって、強力な経営者集団をつくり上げることを目指します。

ガバナンスに関しては、一層深掘りして、海外のグループ会社を含めた当社グループ全体のガバナンスを強化します。ガバナンス認識を統一し、「何に注意すべきか」「どこに気を配るか」というスタンダードを整えます。

▶ 中長期のあるべき姿を見据え 次期中期経営計画の策定に注力

私は1995年に当社に入社し、人事や経営企画などのコーポレート部門を経験した後、インダストリアル事業に携わり、事業戦略の策定、海外事業強化などの指揮をとっていました。独LEWA社への出向第1号社員として現地に赴任したほか、CE&IGグループと連携し事業を拡大するなど、グローバルな経験を積んできました。これから私が実行したいと考えているデータ経営は、LEWA社やCE&IGグループと一緒に仕事をする中で、学んだものです。これから私は海外を含め、できるだけ多くの拠点に顔を出したいと考えています。各地で日機装グループの実情を確認しつつ、社員に私の方針や思いを直接伝えていきます。

現在進行中の中期経営計画「Nikkiso 2025フェーズ2」では、経営基盤の強化、事業ポートフォリオの再構築、技術力の向上に取り組んできました。中計2年目の2024年12月期は売上

収益2,133億円（対前年度比10.8%増）、営業利益63億円（同8.7%増）という結果を収め、中計フェーズ2で掲げる業績目標の達成に自信を深めています。

社長として今、最も力を注ぐべき取り組みが、2026年からスタートする次期中期経営計画の策定です。事業本部長や執行役員らと議論を深め、当社グループの将来的な成長の方向性を指し示し、ありたい姿とその実現に向けた新しい全社戦略を具体的に描きたいと思っています。

当社グループは事業を通じて社会課題の解決に貢献する会社です。私は社長としてグループ全体のガバナンスを強化し、成長を加速させます。適切な資源配分による中長期の成長を見据えた投資を実行し、技術に磨きをかけることで競争優位性を高め、収益力の向上を実現します。株主の皆様に対しては、継続的かつ安定的な利益還元を実行し、サプライヤーの皆様とはともに持続的な成長を果たしたい。そして社員には、働きがいを感じながら自己実現を果たしてもらいたいと考えています。すべてのステークホルダーの皆様が、笑顔になれるような会社を目指します。

2025年5月
代表取締役
社長執行役員
加藤 孝一



▶ 20年間の試行錯誤を経て 3事業を成長軌道に

私が社長に就任した20年前は、既存の事業が頭打ちになり始めた時期でした。「このままでは先細りする」と強い危機感を抱き、自社が持つ技術を活かした新たな事業の創出や海外への進出を図り、独LEWA社など海外企業の買収にも踏み切りました。

その後、社会の変化に伴い、インダストリアル・航空宇宙・メディカルという中核3事業で新たな需要が生まれてきました。まず、CO₂排出量削減という世界的な潮流です。新たなエネルギー源の需要が拡大する中で他社にあまり類を見ない当社の持つ極低温技術への需要が高まり、その機会を捉え、事業拡大を加速させました。LNG利用に必要なマイナス162°Cという極低温の環境下で稼働するクライオジェニックポンプは、その中の一つです。血液透析装置は透析治療に予算をあてるようになった中国、東南アジアなど海外の需要が拡大しました。航空宇宙分野でも航空機の燃費向上のため、軽量で丈夫なCFRPの採用が広がりました。

試行錯誤はありました。それでも中核3事業に追い風が吹き、当社は本業の延長線上で海外に進出し成長を遂げました。ものづくりの力を一層高めながら、グローバル企業として、次の成長ステージへの足掛かりを得ることができたのです。

▶ 成長への投資を重ね 受注高も3,000億円超えへ

日本では、水力発電から火力発電、石炭・石油に加えてLNGの活用へとエネルギー供給の潮流が変化してきました。当社はこの変化に対応し成長してきました。その技術やノウハウを活かし、今後、脱炭素化に向けアンモニアや水素の普及が進む中でも、確実な需要を獲得できると考えています。

実現に向けた動きが進むことが予想される水素航空機に関しても、航空機部品に加え、水素の供給や保全、さらには空港のインフラ整備まで、将来的には当社グループが一體で対応していくことを描いています。お客様も当社グループが手掛けるのであればと、安心して発注していただけるはずです。

「日機装なら任せ大丈夫」と製品の品質や納期に絶対的な信頼をいただいていることが当社グループの強みです。2024年12月期の日機装グループの受注高は2,220億円ですが、これまでの基盤の上に3,000億円、3,500億円に手が届くことが見てきています。先行きを見極める力を持ち、必要な投資を実行し、さらなる成長を遂げたいと考えています。

一方、当社グループは投資家や株主の皆様から収益性につ

いて指摘があります。これは、販売価格に関してもお客様の期待に応えようとしてきたことが一因です。昨今的人件費や物価の上昇を踏まえ、お客様のご理解をいただきながら販売価格の適正化を進め、適正利益の確保に努めます。

▶ グローバル思考で 次代を牽引する人材を育成

この20年間、グローバル化の推進と並行して取り組んできたのが社員の意識改革です。限られた領域のドマスティックな部品メーカーだった日機装は、自分が手掛ける仕事一筋で、グローバル市場への興味や視点は持ち合わせていない社員がほとんどでした。

その状況を変えようと、目の前の仕事に没頭しておらず柔軟性のある若手社員たちを海外拠点に送り出し、現地で新たな取り組みに挑戦させました。独LEWA社への出向第1号社員だった新社長の加藤孝一は、その代表といえる存在です。

グローバル展開を始めた当初、現地に送り込んだ若手社員の多くは今、50代になっています。彼らとともに、チャレンジ精神とリーダーシップを備え、グローバル思考で事業を牽引する次の世代の人材を育成しなくてはなりません。日機装という会社を理解してもらい、一緒に挑戦してくれる担い手や次の経営者層の創出に取り組みます。そのために、限られた社内リソースだけでなく、広い視野でそのような人材を見出す仕組みをつくることも、また必要と考えています。

今後は、業績好調な米子会社のCE&IGグループをはじめ、いずれの事業でも海外売上高の比重が一層高くなると想定されます。グローバル企業としてのガバナンス構築にも向き合わなくてはなりません。本部機能を一層強化し、あるべき事業のルールや体制の在り方について見直しを進めたいと思います。

新社長の加藤は、新たな発想、新たな手法を取り入れ、グループ全体で高いパフォーマンスを発揮できる事業ポートフォリオの構築に挑戦することになります。私は会長としてこれまでの経験を活かし、その取り組みをサポートしていきます。

甲斐 敏彦

2025年5月
取締役会長
甲斐 敏彦

特集 | エネルギートランジションの実現に貢献する日機装

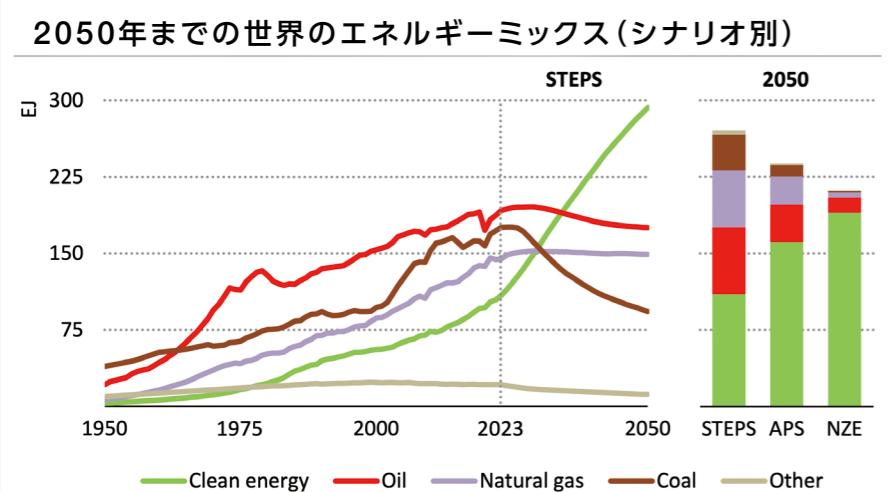
クリーンなエネルギーへの転換を促す
柔軟なソリューションで低・脱炭素社会の実現に貢献

2015年に採択されたパリ協定を契機に、気候変動に対する取り組みが世界各国で本格化し、日本を含む多くの国々が2050年までにカーボンニュートラルの実現を目指すことを宣言しています。経済成長に伴う産業活動の拡大、デジタル化やAIの普及など技術の進展によって、電力需要が一層高まることが予測される中、より効率的でクリーンなエネルギーへの転換が求められています。

さらに、近年の不安定な国際情勢に伴い、エネルギー安全保障の重要性が増しています。世界の各地で進むエネルギートランジションは、地域や業界ごとに進行速度や方向性が異なり、国が打ち立てる政策の影響を受けながら変化を続けています。そのため、単一の予測を立てることが難しく、常に柔軟な対応が求められる状況です。

日機装グループは、LNG、水素、アンモニア、CO₂などを扱う極低温機器のエンジニアリングソリューションを保有しており、エネルギートランジションにおいてどのような方向に進もうとも、迅速かつ柔軟に対応できる技術と機器を提供していきます。

また、顧客と緊密に連携しながら、環境面と経済面の双方において現実的かつ持続可能な解決策をともに模索し、その実現に取り組んでいます。私たちは、各地域や分野から生じるニーズを的確に捉え、エネルギートランジションの動きを後押しし、持続可能な未来を支える企業としての役割を果たしてまいります。



出典：IEA「World Energy Outlook 2024」

IEAは「World Energy Outlook 2024」において、様々な不確実性が存在することを念頭に、将来のエネルギー需給の姿に対して単一の見解を持つことは困難としています。そのため、現行のエネルギー政策に基づく「公表政策シナリオ（S T E P S）」、各国政府の誓約目標が期限内に完全に達成されることを想定した「発表誓約シナリオ（A P S）」、2050年ネット・ゼロ・エミッションシナリオ（N Z E）」の3つのシナリオを用いて、2050年の世界のエネルギーmixを予測しています。「公表政策シナリオ（S T E P S）」では、クリーンエネルギーが大きな成長を遂げる一方で、石炭、石油、天然ガス等従来のエネルギー源はそれぞれ2030年までにピークに達し、その後減少し始めると見込まれています。



CE&IG グループの挑戦

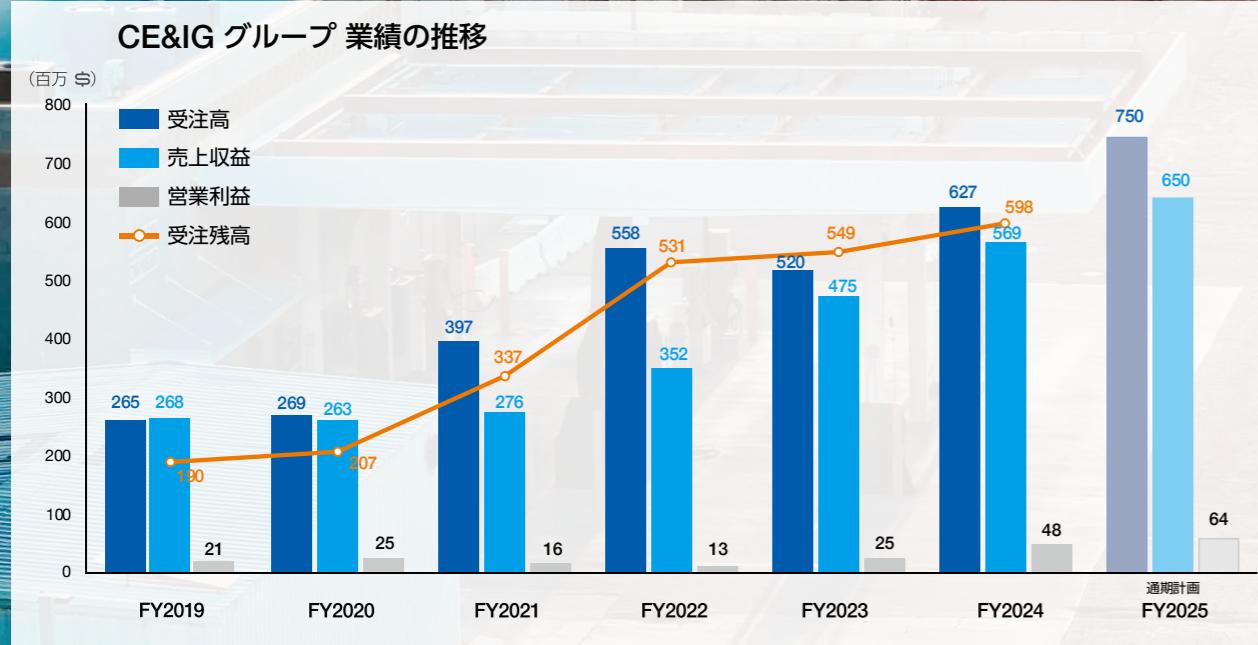
あらゆる液体に対応するソリューションを通じて、クリーンエネルギーへの転換をリードします

日機装グループの低・脱炭素事業の中心的役割を担っているのがCE&IGグループです。Clean Energy & Industrial Gasesグループ(CE&IGグループ)は、革新的な製品とお客様目線で寄り添って打ち出すソリューションの提供により、低・脱炭素エネルギーと産業ガスに関する市場需要の変化に対して柔軟に対応しています。CE&IGグループは、極低温機器とそのソリューションでLNG、水素、アンモニア、CO₂およびその他の産業ガスといった、極低温の液体のバリューチェーンを支えており、どんな状態(極低温・高圧)の液体でもその特性に合わせて対応できることが特徴です。

CE&IGグループは、航空宇宙、エネルギー、産業ガス、海洋、輸送市場の未来に燃料を供給し、革新的な機器や技術とサービスを提供することで、お客様の変革を力強く支援しています。

これまでの歩み

- 2017年 ・米カリフォルニアを拠点とするCryogenic Industriesグループを買収
- 2019年 ・米ラスベガスでクライオジェニックポンプの開発製造を手掛ける子会社Nikkiso Cryo, Inc.とCryogenic Industriesグループを統合し、CE&IGグループを結成
- 2020年 ・将来的な水素ステーション事業拡大を見据え、ガスステーションの建設や運営を手掛けるGPストラテジーズ社の代替燃料部門を買収
- 2021年 ・米カリフォルニア州で水素ステーションの開発を手掛けるFirstElement Fuel社へ出資
- 2022年 ・LNG燃料船向け製品の旺盛な需要に対応するため、韓国釜山と中国杭州にLNG燃料船関連製品の製造施設を新設
- 2023年 ・スキッド搭載型・コンテナ型の空気分離および液化プラントの計画、プロジェクト管理、設計、製造等のエンジニアリングサービスと顧客に合わせたCO₂技術ソリューションを提供するCryotec Anlagenbau GmbHを買収
- 2024年 ・欧州の事業基盤を強化するため、旧CRYOTEC社のドイツ生産拠点の拡張を決定
・エイドリアン・リッジがCryogenic Industries, Inc.の社長兼CEOに昇格、ピーター・ワグナーがエグゼクティブ・チェアマンに就任



CE&IG グループの挑戦

低・脱炭素に関する CE&IG グループの主要な事業領域

CE&IG グループは、低・脱炭素化に向けて変化する市場ニーズに対し、革新的な製品とパートナー企業との連携によるソリューションを通じて応えています。また、優れた極低温機器の設計・製造・設置・サービスを行うとともに、カスタムエンジニアリングサービスおよびターンキーソリューション*を世界中に提供しています。

*納品後すぐに稼働できる状態で提供されるシステム・サービス

CE&IG グループが低・脱炭素に向けて取り組んでいるソリューション

ソリューション	取り組み内容
1 船舶用ポンプ・燃料供給システム 提供中 L 開発中 A H	船舶市場向けに燃料ポンプ、カーゴポンプ、燃料供給システムを提供 CE&IG グループは、船舶市場における LNG 燃料供給システムおよびカーゴポンプのリーディングプロバイダーとして、お客様の CO ₂ 排出量削減に貢献するため、技術革新に取り組んでいます。最近では、船舶向けに新しいアンモニアポンプを開発し、アンモニア燃料ガス供給システムの基本設計承認 (AiP) を取得しました。
2 空気分離・液化装置 提供中 L C 産 開発中 A H	空気分離・液化装置を提供 CE&IG グループは、主にエネルギーおよび産業ガス市場向けにカスタム空気分離プラントの設計、開発、製造を行っています。世界中に 450 以上のプラントを手掛けた実績があります。既存のプラントのほとんどは、酸素、窒素、その他特殊な産業ガスを液化するものですが、クリーンエネルギー源として水素の利用ニーズの高まりに対応するために、水素液化装置も開発しました。
3 BOG (ボイルオフガス) システム 提供中 L H	液化ガスの輸送・貯蔵時の分子ロスを低減する BOG (ボイルオフガス) システムを提供 CE&IG グループは、漏れ出したガス分子を回収・再液化・再利用することで、運転コストの削減と排出量の低減に貢献しています。BOG を適切に管理することは、エネルギー効率を向上させるだけでなく、環境保護においても重要な役割を果たしています。
4 クライオジェニックポンプ 提供中 L H C 産 開発中 A	アンモニア、LNG、水素、酸素、窒素、二酸化炭素、アルゴン、ヘリウムといった各種液化ガスに対応可能な極低温ポンプを提供 CE&IG グループは、極低温ポンプ市場における高いプレゼンスと機動力を活かし、継続的な技術革新と新たな分野への事業拡大を推進しています。
5 ターボエキスパンダー 提供中 L 産 開発中 A H	排ガスなどのエネルギー減から最大 90% のエネルギーを回収可能な装置を提供 CE&IG グループのターボエキスパンダー（エネルギー用途向け）は、回収されたエネルギーを電力または機械エネルギーに変換し、顧客のコスト削減と環境負荷の低減に貢献しています。
6 水电解装置 スタックパッケージ 開発中 H	水电解装置スタックの組み立て、パッケージングサービスを提供 水电解装置は、再生可能エネルギー由来のグリーン水素を製造するために不可欠な技術です。CE&IG グループは、水电解装置スタックの組み立て・パッケージング提供に向けて、パートナー企業と連携して取り組んでいます。
7 燃料供給ステーション 提供中 L H	低・脱炭素輸送の未来に向けた燃料供給ソリューションを提供 CE&IG グループは、天然ガスや液化天然ガスおよび水素向けの低・脱炭素燃料ステーションの設計、製造、設置、サービスを一貫して手掛けています。液化水素ステーションのリーディングカンパニーである CE&IG グループは、2025 年までに 35 か所以上の液化水素ステーション（常設）と 40 か所以上の移動式燃料供給装置を納入する予定です。

L LNG A アンモニア H 水素 C CO₂ 産 その他産業ガス

地域別サービス状況 -ソリューションを組み合わせ、地域ごとのニーズに合わせたサービスをグローバル展開しています-

顧客ニーズ	ソリューション	北米	ヨーロッパ	日本	中国・韓国	インド	南米	オセアニア
LNG 発電所の開発とディーゼル発電所の LNG への改造 → 事例 1	② 空気分離・液化装置 ③ BOG (ボイルオフガス) システム ④ クライオジェニックポンプ ⑤ ターボエキスパンダー							
船舶用燃料供給システムの LNG/H ₂ / アンモニアへの改造	① 船舶用ポンプ・燃料供給システム ③ BOG (ボイルオフガス) システム ④ クライオジェニックポンプ							
再生可能エネルギーによる電力供給 (地熱)	⑤ ターボエキスパンダー							
炭素回収	② 空気分離・液化装置							
LNG/H ₂ 燃料補給ステーション → 事例 2	③ BOG (ボイルオフガス) システム ④ クライオジェニックポンプ ⑦ 燃料供給ステーション							
アンモニア生成用窒素生産	② 空気分離・液化装置							
グリーン水素製造	⑥ 水电解装置スタックパッケージ	開発中	開発中					
H ₂ インフラ開発	② 空気分離・液化装置 ③ BOG (ボイルオフガス) システム ④ クライオジェニックポンプ	開発中	開発中	開発中				



事例 1 LNG ターミナル (ペルトリコ)

ペルトリコでは記録的な猛暑によりエネルギー需要が急増しましたが、ディーゼル発電機による送電網では対応しきれず、島が停電に見舞われました。これを受けて、単に老朽化した発電所を修復するのではなく、周辺の島も含めて LNG を活用した発電モデルへの移行を決定しました。この取り組みにより、増大するエネルギー需要への対応と、排出量削減による大気環境の改善が期待されています。

CE&IG グループは、150MW 規模の LNG 火力発電所の迅速な設置において主要パートナーとして参画し、わずか 82 日での稼働を支援しました。CE&IG グループは、迅速かつ容易に導入できるよう設計されたモジュール型・標準化機器を提供しました。提供されたインフラには、高圧再ガス化装置、トレーラー荷下ろし用ポンプスキッド、相互接続された配管、ならびに機器を制御するシステムが含まれています。



事例 2 液化水素燃料供給ステーション (米国)

輸送業界における排出規制の強化やインセンティブの導入が進む中、多くの公共交通機関やトラックメーカーが、水素を次世代の燃料ソリューションとして注目しています。長距離を走行する大型車両では、バッテリー式 (EV) よりも水素燃料が好まれる傾向があります。

液化水素 1kgあたりのエネルギー量は、同量のディーゼルやガソリンの約 3 倍に相当します。そのため、特に米国カリフォルニア州や韓国において、大型・重量車両向けの液化水素ステーションの需要は、ここ数年大きく増加しています。

中期経営計画の進捗、資本コストや株価を意識した経営

2023年から始まった中期経営計画「Nikkiso 2025フェーズ2」（以下、中計フェーズ2）は、2025年に最終年度を迎えます。2024年度には基本方針に沿った不採算事業の整理に道筋が付いたことから、利益体質への転換が進展。現在、業績目標である2025年度の売上収益2,100億円にはすでに到達し、営業利益140億円も射程圏内に收めています。こうした利益体質への転換により、ROEを高め市場価値を向上させていくことを目指しています。

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

当社グループの長期ビジョンである「ものづくりで、社会の進化を支え続ける日機装」を目指し、中計フェーズ2では「技術力の向上」「事業ポートフォリオの再構築」「経営基盤の強化」を基本方針に掲げました。

このうち、「事業ポートフォリオの再構築」では、「不採算事業、中核事業との親和性が低い事業を見極め、選択と集中を実施」することを具体的な施策としています。2024年度には、これに基づく事業整理がほぼ完了しました。

長期ビジョン

ものづくりで、社会の進化を支え続ける日機装

「Nikkiso 2025フェーズ2」の基本方針

技術革新	事業変革
技術力の向上	事業ポートフォリオの再構築
・低炭素・脱炭素時代などの社会や顧客の要請に応える我々にしかできない技術・製品をグループ全体で創出	・我々が存在感を示すことができる分野・市場で、業務効率化を一層進め、資本効率を最大化
経営改革	
経営基盤の強化	
・財務健全性を維持しながら、本格成長に向けて海外拠点の体制、グループ会社間の連携、そしてサプライチェーンマネジメントを強化	

具体的な取り組み

深紫外LED事業は、2006年からチップ開発・生産を始め、これまで空間・水除菌分野などへの応用製品などを展開してきました。しかし、当初の期待と比べて市場規模の拡大が進まず、事業採算を確保できない状態が数か年におよんでいたことから、チップの研究・生産を終了し、順次、事業整理を進めることにしました。

まず、チップの研究・生産機能を持つ白山工場は、2025年度中に閉鎖予定です。これに伴い、2024年12月期に、同工場と国内子会社の棚卸資産および固定資産に係る評価損を約16億円計上しました。また、水除菌応用製品を扱う米国アクイセンス社は、第三者への売却が決定し、事業譲渡損失として約4億円計上しました。

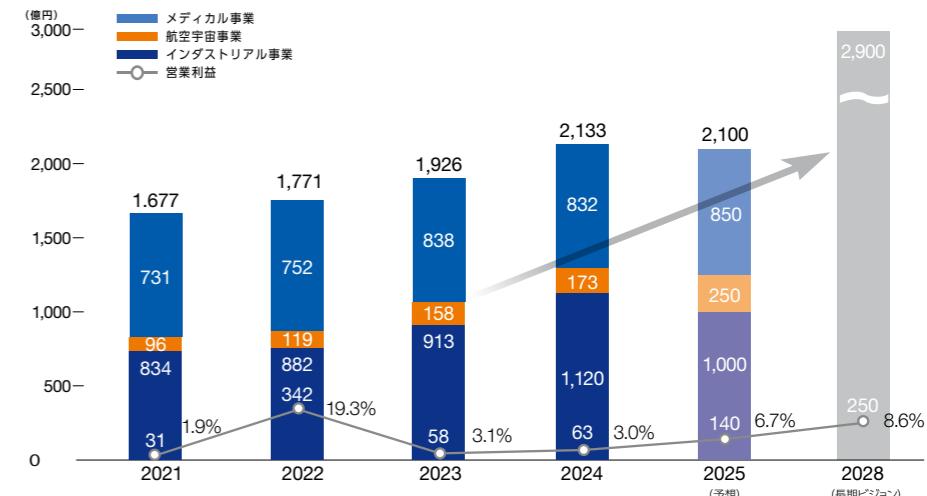
パッケージ製造を担う合弁会社の福機装は、出資割合を減らす方向性で協議中です。ヘルスケア事業として当社で行なつ

ている応用製品事業については、これまで段階的に棚卸資産の評価損を計上してきましたが、依然として不採算状態が継続しており、抜本的な改善策を講じてまいります。深紫外線LEDに係る知的財産権の維持・管理を行なう創光科学については、事業整理に向けた対応を協議中です。

また、CRRT事業についても、主力事業との相乗効果が得られなかったため、売却しました。

一連の事業ポートフォリオ再構築に伴う2024年12月期の一過性損失は約27億円に上りましたが、課題事業を整理したことで、利益体質への転換が大きく前進しました。これにより創出したリソースを、低・脱炭素や次世代モビリティ、透析装置の米国展開など、次世代の中核として研究開発・市場開拓を進める分野へ投入していきます。

業績目標



資本コストや株価を意識した経営

当社グループのPBRはコロナ禍の影響が出始めた2020年以降、株価の下落とともに1倍を下回って推移しています。コロナ禍の影響を受けた営業利益率の低下と株式譲渡益等に起因する自己資本の増加に伴いROEが低下したことがその一因であると認識しています。

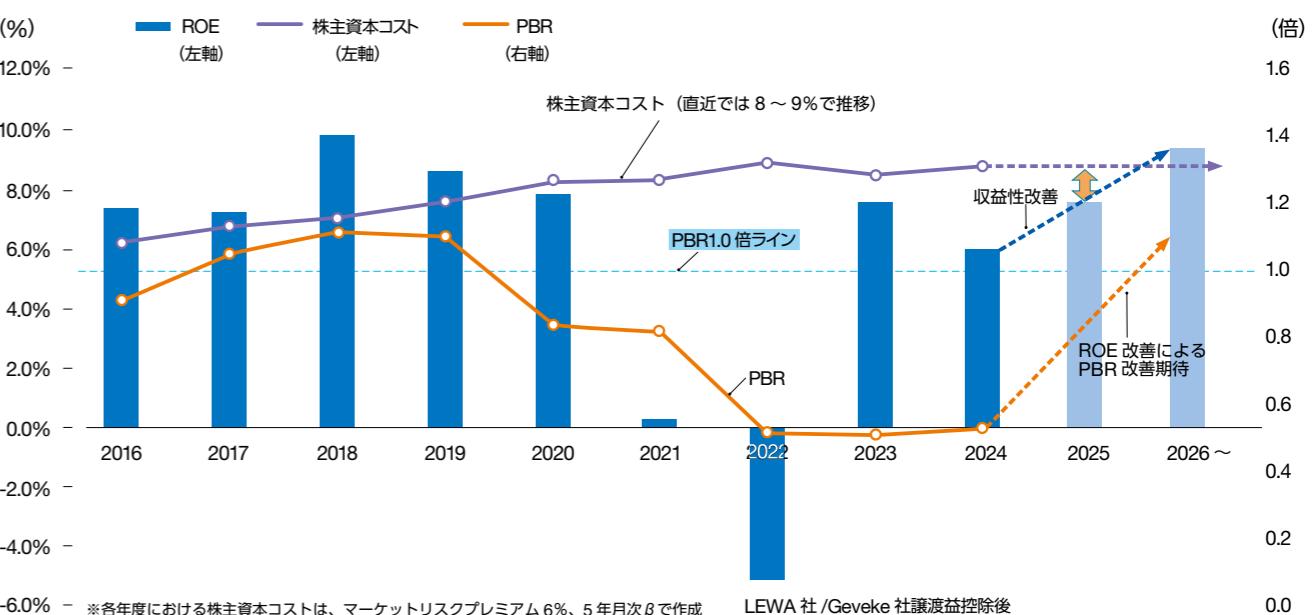
2024年度のROEは当期利益減少の影響により6.0%となりました。2025年度は不採算事業の整理に一定の目処が立ったこと、およびインダストリアル事業が成長ドライバーとなって収益体質の改善が進んだことにより、ROE7.0%水準を見通せる段階となっています。

また、次期の総還元性向は約21%程度となる見込みですが、

経営環境や各事業の進捗を見極めながら、総還元性向35%を念頭にさらなる株主還元の強化を検討してまいります。2025年度の増配(予定)による資本コストの低減効果と合わせ、ROEと資本コストの乖離幅も縮小していくと見込んでいます。

さらに、脱炭素関連の事業化に向けたロードマップがより鮮明になってくる2028年度には、資本コストを上回るROE10%以上の創出を視野に入っています。

今後は、当社グループのPBRの改善に向け、資本コストや資本収益性を踏まえた経営を推進するとともに、情報開示の充実を図り、またステークホルダーとの対話を積極的に実施してまいります。

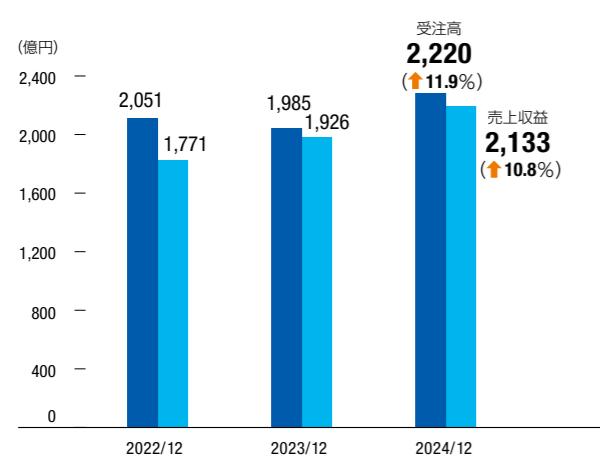


財務・非財務ハイライト

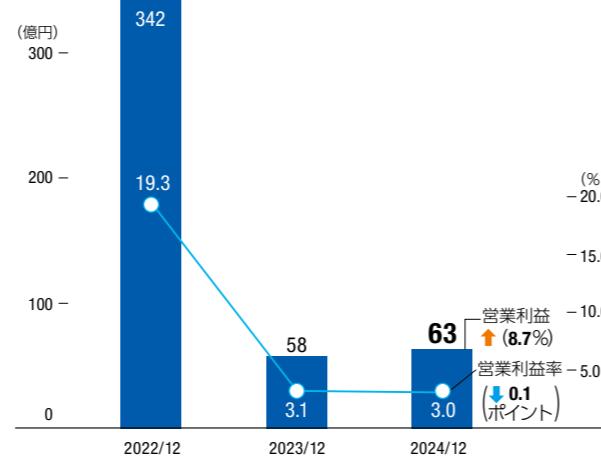
財務ハイライト

※ 2022年度は一時的な売却益(約368億円)を含みます。

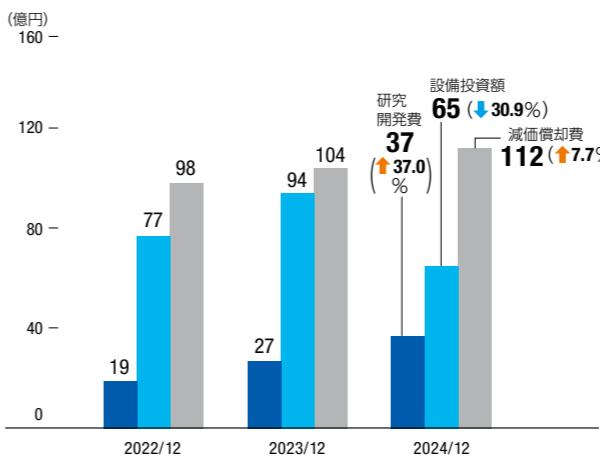
■ 受注高／売上収益



■ 営業利益／営業利益率

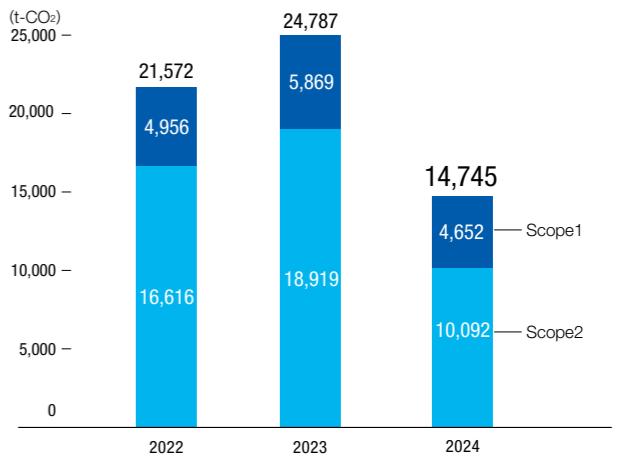


■ 研究開発費／設備投資額／減価償却費

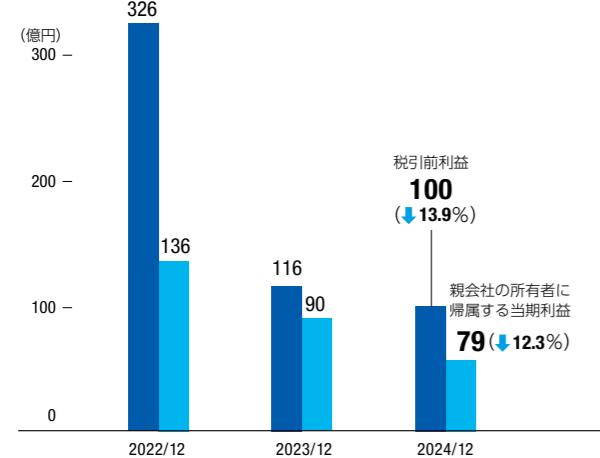


非財務ハイライト

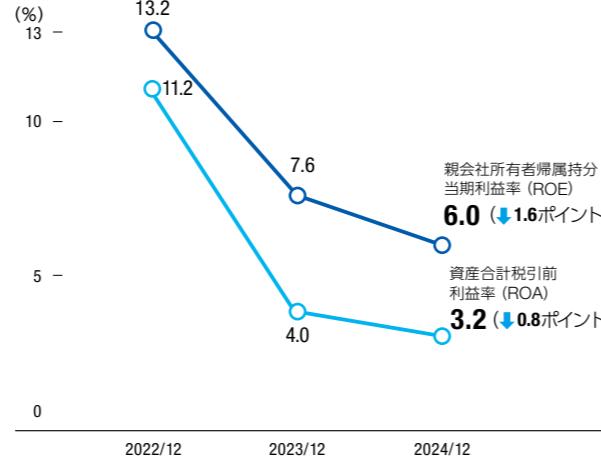
■ GHG(温室効果ガス)総排出量(Scope1 + Scope2)(国内連結)



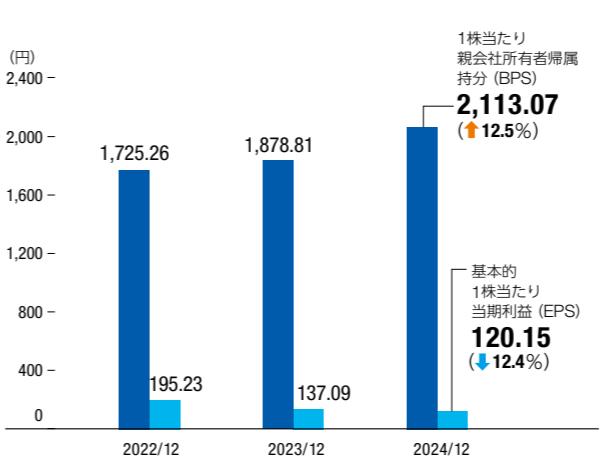
■ 税引前利益／親会社の所有者に帰属する当期利益



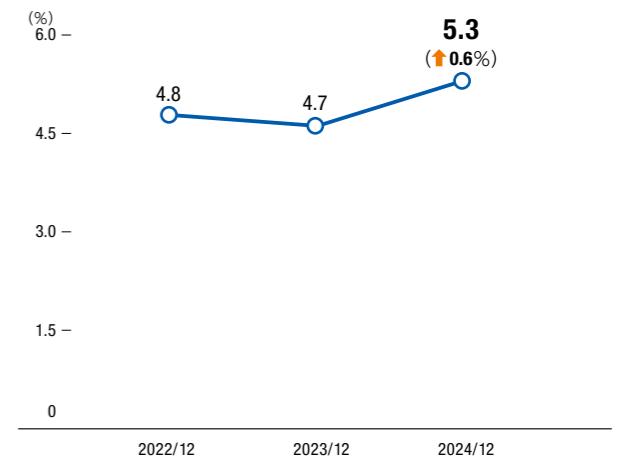
■ ROE／ROA



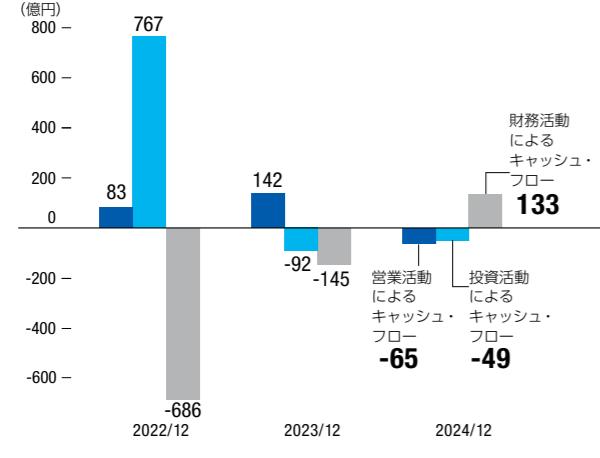
■ BPS／EPS



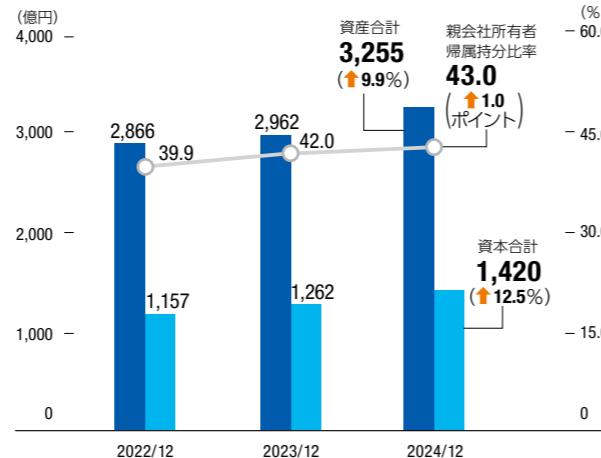
■ 女性管理職比率(日機装単体)



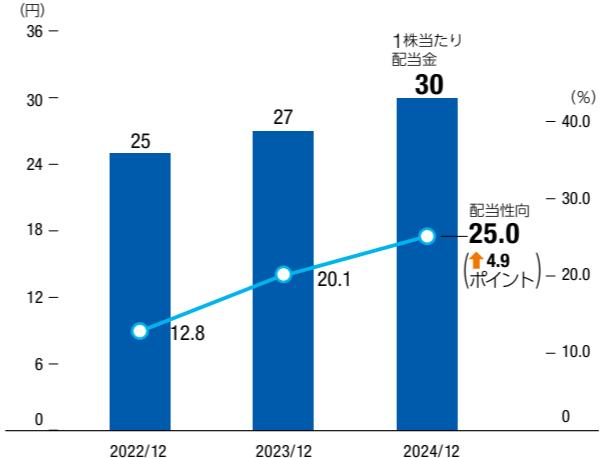
■ キャッシュ・フロー



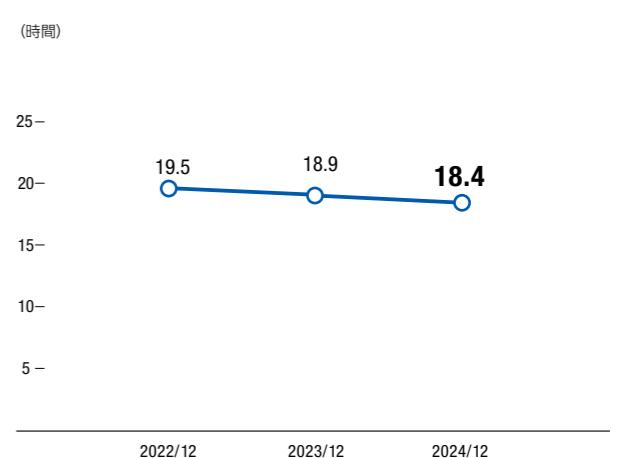
■ 資産合計／資本合計／親会社所有者帰属持分比率



■ 1株当たり配当金／配当性向



■ 月平均時間外労働時間(日機装単体)



価値創造の歴史

日機装は創業時、欧米の技術を基盤として特殊ポンプを開発していました。その後、日本で初めて人工腎臓装置の国産化を実現させ、現在では他に類を見ない独自技術で社会課題の解決に貢献し、「技術の日機装」として世界へと市場を広げています。

1953—1980 戦後の産業発展に貢献

石油を原料とした化学製品の製造に必要な薬液を漏えいなく送液するキャンドモータポンプ技術を輸入し、その国産化を実現。その後、特殊ポンプの知見を活かして人工腎臓装置の国産化にも挑戦しました。

人々の生活の向上と労働環境の保全という価値を提供する企業として、成長を続けました。

1956 日本初のキャンドモータポンプの製造・販売を開始



1969 日本初の人工腎臓装置を開発し、製造・販売を開始



1981—2000 独自技術で社会の発展に貢献

米国から技術供与を受けたクライオジェニックポンプについては、日機装の独自技術で進化を図りました。この頃には、透析装置は「救命」から「QOLの向上」に役割が変わり、治療の安全性や効率化のための開発をより一層進めました。新たな分野にも挑戦し、半導体・電子部品産業に向けた温水ラミネーターの開発、新素材と注目された炭素繊維開発に着手し、世界初のCFRP製カスクードの開発に成功しました。

1983 世界初の航空機用CFRP製カスクードの製造・販売を開始



1985 日本初のクライオジェニックポンプ 国産1号機納入



2001—2020 海外市場へ本格参入

インダストリアル事業においては、LEWA社の買収を契機に本格的なポンプ事業の海外展開を行ない、さらに、Cryogenic Industriesグループ(現在のCE&IGグループ)を買収したことでのLNG関連ビジネスを拡大。メディカル事業では、欧州や中国への進出を本格化しました。航空宇宙事業については、ベトナムに工場を新設し、製品構成のラインアップを拡充して航空機部品メーカーとしての地位を確立しました。

2011

Nikkiso Vietnam, Inc. から
ブロッカードアを初出荷



2015

欧州向け高機能透析装置
DBB-EXAの販売を開始



2017

Cryogenic Industries
グループの全株式を取得



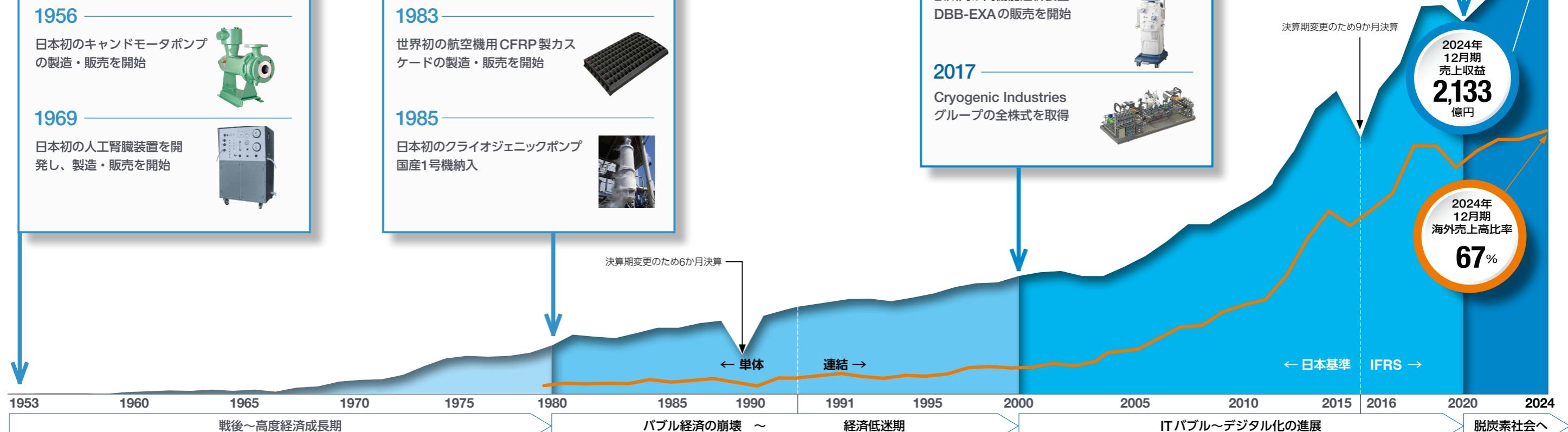
2021—

脱炭素社会の実現に向けて

電動化や生成AIの普及により電力需要の急増が予測される中で、社会はよりクリーンなエネルギーを求め、移行期におけるLNGや、アンモニア・水素のさらなる活用が見込まれています。日機装グループではこれまで、水素ステーションの提供や火力発電所向けアンモニアポンプの開発など、低・脱炭素向けソリューションを展開してきました。今後も脱炭素社会の実現に向けて、独自技術を駆使して新たな価値創出を推進していきます。

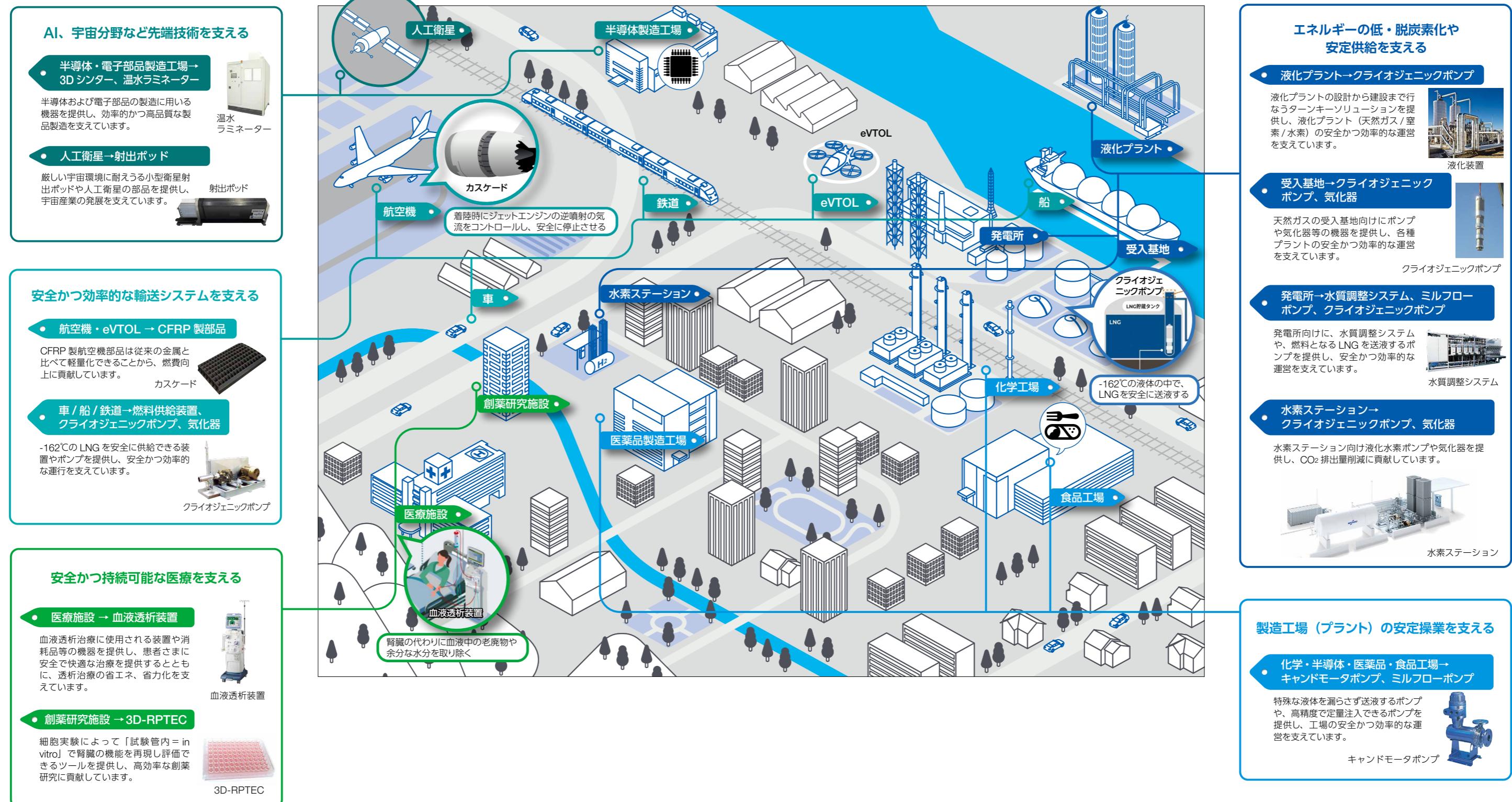
2024

火力発電所向けアンモニア
ポンプを開発



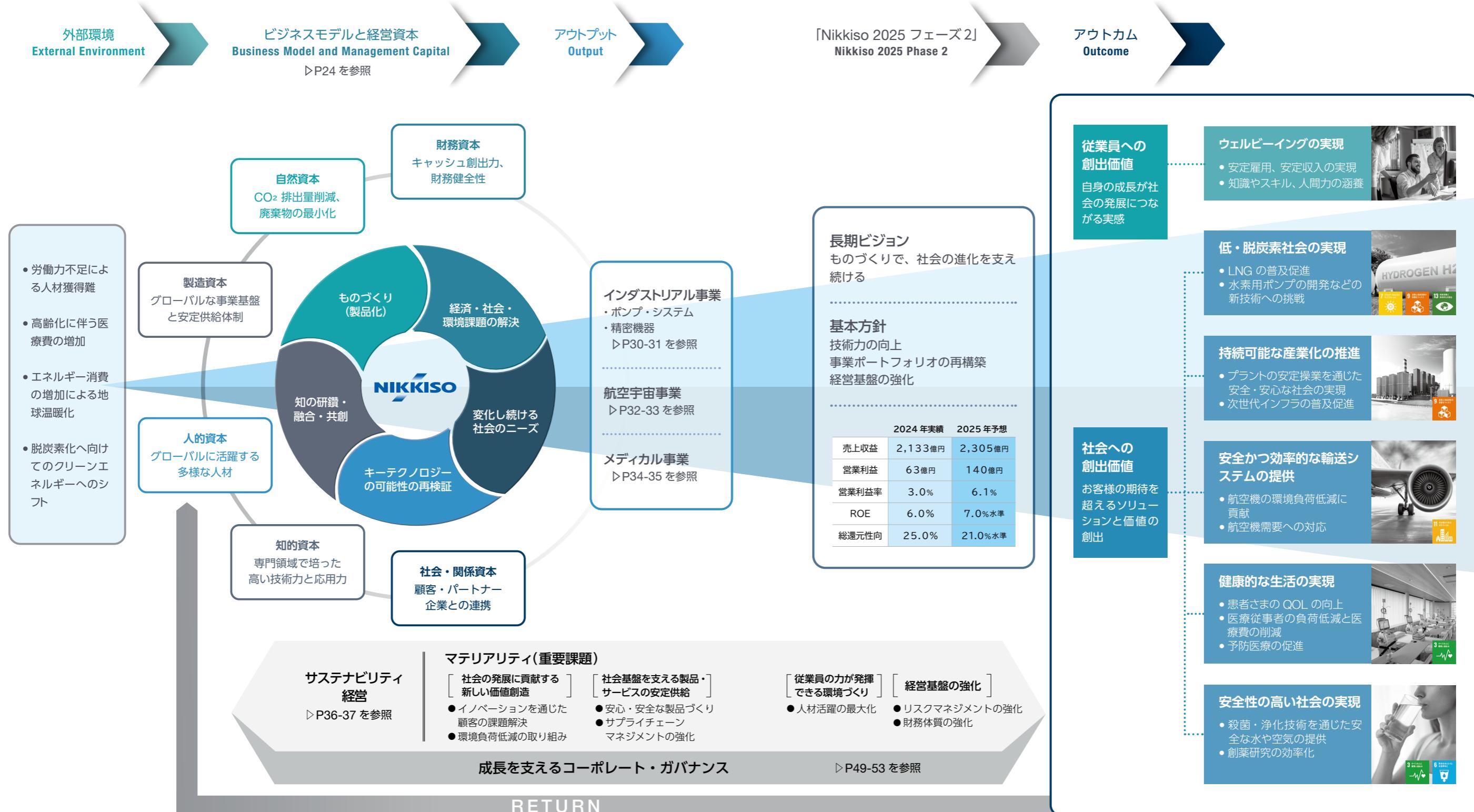
産業・社会の発展を支え続ける日機装

日機装グループは、エネルギーから、モビリティ、各種産業機器、そして安心・安全な暮らしのための医療機器まで、時代のニーズに応える製品を通じて持続可能な社会の発展に貢献しています。



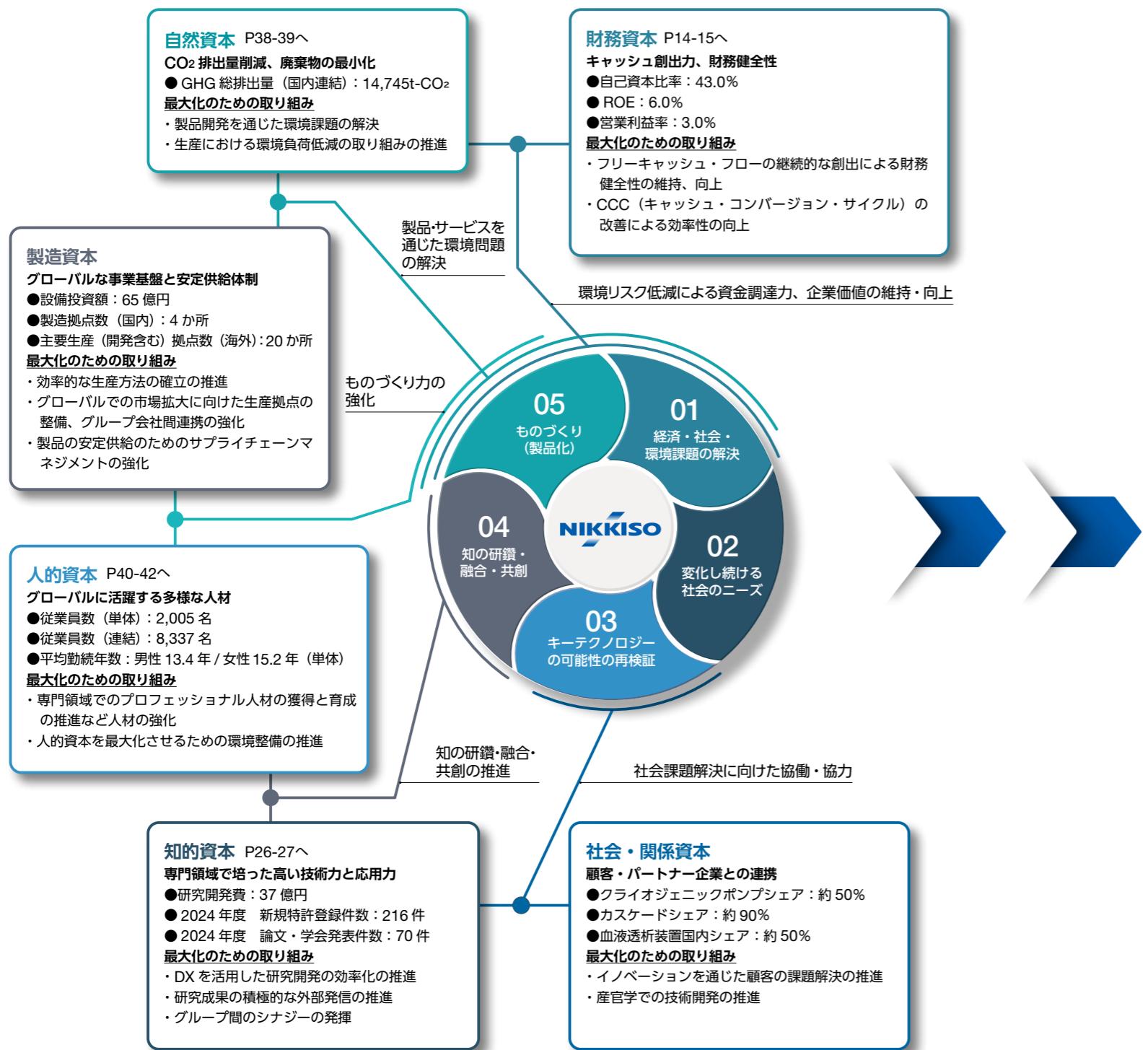
日機装の価値創造プロセス

日機装グループは、中長期的な視点を持って、私たちにしかできない新たな価値創造や社会課題の解決に挑戦し続けていきます。これからも社会の進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。



ビジネスモデルと経営資本

日機装グループは、「流体制御」技術を他分野に応用し、新たな価値創造と社会課題解決に貢献しています。コア技術の融合を通じて、企業価値向上を目指し、経営資本の効率的活用でレジリエントなビジネスモデルを構築しています。



価値創造と投資の方向性

専門性の高い領域において、顧客のニーズに合った付加価値の高い製品を提供することを基本戦略とし、持ち前の技術力と独創的な発想で新市場を開拓して多様な製品・ソリューションを創造してきました。今後も、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せる成長分野・市場に投資を行なうことで、日機装グループにしかできない新たな価値創造や社会課題の解決に挑戦し続けていきます。

Story 1 医療分野で培った知見と工業分野の技術を融合し、創薬研究用ヒト腎細胞を開発

事業領域拡大の背景

日機装は透析装置のパイオニアとして、日本の透析医療の発展に貢献するとともに、腎疾患に苦しむ患者さまのため、透析療法のみならず、バイオ人工腎臓や再生医療といった、新しい治療の研究にも積極的に取り組んできました。

こうした中、日機装は、日本ベーリングガーインゲルハイム株式会社および金沢大学との共同研究により、創薬研究用ヒト腎細胞「3D-RPTEC」の開発に成功しました。動物ではなく、ヒト由来の腎細胞で評価を行なうため、種差の問題が解消されることに加え、多くの化合物についてのデータをよりスピーディに研究の初期段階から取得できるため、創薬の時間短縮やコスト削減も期待できます。また、これまで行なってきた動物実験の代替手段としても使用できるツールです。

日機装は、2023年から腎臓評価を予測するツールとして「3D-RPTEC」の販売を開始し、事業拡大を進めています。

キーテクノロジーの可能性検証、知の研鑽・融合・共創

創薬研究におけるニーズを満たすヒト腎細胞はそれまで存在しませんでした。日機装はこれまで培ってきた腎臓に対する知見と細胞培養技術をもとに、腎臓の機能を再現した世界で初めてのヒト腎細胞「3D-RPTEC」の開発に至りました。さらに、精密機器事業のロボット・AI技術を活用し、細胞培養や実験の機械化・自動化の開発にも取り組んでいます。



左: 3D-RPTEC (細胞)
右: 3D-RPTEC 専用培地

Story 2 異なるポンプ技術の融合で火力発電向けアンモニアポンプを開発

事業領域拡大の背景

低・脱炭素の市場が急速に拡大する中、燃焼時にCO₂を排出しないアンモニアは、クリーンなエネルギー源として注目されています。特に、火力発電のCO₂排出量削減という喫緊の課題への対策として、石炭とアンモニアの混焼技術には大きな期待が寄せられています。

こうした社会的なニーズの高まりを捉え、日機装は火力発電所向けの液体アンモニアポンプを開発。2026年の市場投入を目指しており、2024年にはLPG性能試験に成功しました。

キーテクノロジーの可能性検証、知の研鑽・融合・共創

液体アンモニアは腐食性や毒性が強いため、ポンプのモータの腐食防止、外部への漏えい防止が不可欠です。さらに、発電所の燃料として使うためには大規模な送液を実現する必要があります。

日機装は、ポンプとモータを一体にしたキャンドモータポンプと、LNG受入基地などで使用される大型の極低温ポンプ（クライオジェニックポンプ）の2つのコア技術を再検証。キャンドモータポンプのモータと取扱液を隔離する構造と、クライオジェニックポンプの高揚程・大流量化、外部への漏えいを防ぐサブマージド（没液）構造といった、それぞれの優位性を融合させ、火力発電向け液体アンモニアポンプを開発しました。



LPG 性能試験後のアンモニアポンプ

成長を牽引する日機装の知的資本

日機装グループは時代に選ばれ続ける企業となるため、技術のさらなるブラッシュアップを図るとともに、知的財産の強化、高度なノウハウを持つ技術者の育成、DX施策を通じて、知的資本の充実化に取り組んでいます。

取締役 執行役員
日機装技術研究所長

木下 良彦



▶ 知的資本の充実に向けて

これまで日機装グループは社会のニーズに応え、世の中にならざる技術の開発に早期から取り組むことで、独自のノウハウや技術を培い、強固な技術基盤を築いてきました。目まぐるしく変化するこの時代に、さまざまな領域のプロフェッショナルであるお客様からの高い要求に応えるため、要素技術を蓄積し技術基盤のさらなる強化に取り組むことが我々ものづくり企業の使命です。

中期経営計画「Nikkiso 2025フェーズ2」においては、「技術力の向上」を基本方針の一つに掲げています。2023年1月には、インダストリアル事業・航空宇宙事業・メディカル事業

の研究開発機能を集約し、横断的に統括する日機装技術研究所を設立。「交流」「育成」「発信」のスパイラルアップを研究所のコンセプトに掲げ、各事業の強みを共有し、シナジー創出を図っています。さらに、宮崎大学や大阪工業大学など外部機関との共同研究にも積極的に取り組むとともに、論文執筆や学会発表を推奨しています。

事業本部間でのシナジー創出や外部機関との共創により、技術者一人ひとりが既存の技術や目先の開発にとらわれることなく、新たな課題に対して果敢に挑める環境づくりを行ない、イノベーション創出を目指します。

技術×知的財産

▶ 知的財産の取り組み

日機装グループでは、知的財産を重要な無形資産の一つに位置付け、新技術の開発とその特許取得を推進しています。当社の競争優位性に資する特許を増加させ、権利を侵害する行為に対しては適切な対応を行なっています。近年は技術者の特許教育や、知的財産室のサポート強化、発明発掘会議などの体制整備に取り組んでおり、2024年末時点の特許保有件数は過去最高の2,219件となりました。

また、水素・アンモニアの技術開発が進んでおり、関連特許の出願数も増え始めています。脱炭素という変革期にある

市場においては、将来の製品開発を見据えた技術の権利化が肝要です。今後も知的財産室が中心となって戦略的な特許取得を進めています。



■ 日機装技術研究所新棟建設について

日機装技術研究所内に新棟の建設を進めており、2027年5月の竣工を予定しています。この新たな研究棟では、高度な実験設備や試作環境を整え、アイデアをスムーズに形にできる環境を構築するとともに、先に稼働中のメディカル技術センターと連結させ事業本部間の連携を促進します。さらに、外部研究機関との共創の場を設け、新たなビジネスモデルの創造に取り組みます。



技術×人材

▶ 全社横断教育と「交流」による育成

日機装では、各事業本部を横断する形で基礎技術や品質に関する教育を実施し、全社的な技術者のスキル向上を推進しています。知的財産教育も定期で実施し、知的財産の保護と活用の重要性を浸透させ、特許出願の意識醸成を図っています。

また、「交流」を核とした人材育成にも取り組んでいます。

■ 技術フェスタの開催

社内で研究開発の成果を発表する場としてこれまで実施してきた「技術発表会」を、技術者同士がより気軽に成果を共有しながら交流できる「技術フェスタ」へと拡大し、年に1度開催しています。

「技術フェスタ」は外部の学会に近い構成となっており、類似した経験を積ませることで、技術者の発信力を向上させるとともに、事業の枠組みにとらわれない知見を共有する機会をつくることで、日機装の新しい可能性につなげていきます。

社内の「技術発表会」を「技術フェスタ」へと拡充し、技術者同士の交流の活性化、研究成果の発信、フィードバックのスパイラルで技術者の相乗的な育成を図っています。社外との交流も推進しており、外部講師を招いた講演会の実施、学会発表や論文執筆の推奨、外部研究機関との共同研究等で技術者の視座を高め、シーズ志向の開発ができる技術者の育成を目指しています。



技術×DX

▶ DXを通じた設計の効率化や品質の向上

日機装では、開発や設計におけるDXを推進し、知識やノウハウの可視化による設計の効率化や品質の向上に取り組んでいます。2020年には全社的なCAE (Computer Aided Engineering) の専門部署としてCAE支援室を設置。設置後はCAEの取り組みが飛躍的に活性化しており、開発・設計

業務の効率化や品質向上に寄与しています。

また、近年AIなどの新技術や新たなツールが急速に普及、発展しています。各分野の研究に適した方法でDXを通じた業務効率化に取り組むとともに、将来的なAIを取り入れた製品の開発に備え、関連する特許の取得や、技術者全体へのDX・AIに関する教育も進めていく考えです。

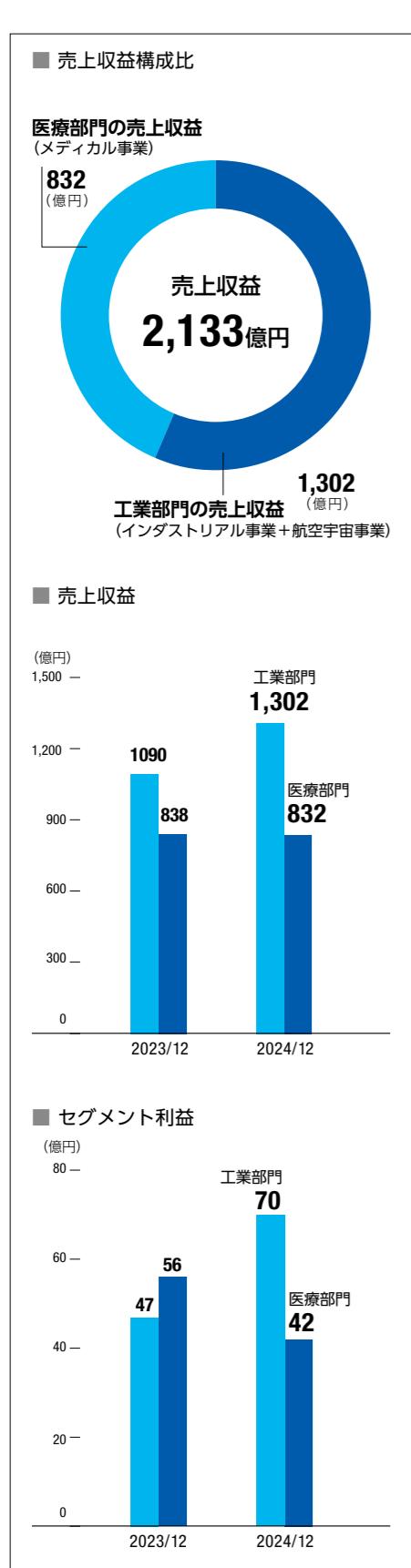
■ CAE支援室の取り組み

2020年に設立したCAE支援室では、実験のバーチャル化による技術・製品開発のサポートを行なっています。トライ＆エラーを繰り返していた従来の実験プロセスを、コンピュータシミュレーションに置き換えることで、設計や生産段階での後戻りを軽減し、開発期間の短縮やコストの削減につなげています。

CAE支援室は日機装技術研究所直下の専門部署として、日機装の全事業の解析に携わり、幅広いノウハウを蓄積しています。設計開発の効率化が求められる中、CAE支援室への解析依頼件数は右肩上がりで増加。2024年度は約200件もの依頼があり、流体解析を中心に、構造解析や樹脂流動解析、伝熱解析などさまざまな種類の解析を実施しました。



At a Glance



事業概要

インダストリアル事業

LNGや水素、アンモニア、CO₂、その他の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。

顧客

- プラントエンジニアリング会社
- 化学メーカー
- 電力・ガス会社
- 産業ガス会社
- 医薬品メーカー
- 食品メーカー
- 電子デバイスマーカー等

- キャンドモータポンプ
- 往復動ポンプ
- クライオジェニックポンプ(サブマージドポンプ・遠心ポンプ・往復動ポンプ)
- 極低温熱交換機(気化器)
- 極低温用プロセスプラント(空気分離装置/液化装置)
- 極低温用機器パッケージソリューション(燃料充填ステーション/液化ガス中継ステーション)
- 発電所用システム
- 温水ラミネーター



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「カスクード」の開発に成功。高度な技術を活かし、CFRP製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。

- 航空機メーカー
- 航空機部品メーカー
- 人工衛星メーカー等

- エンジンナセル…カスクード、ブロッカードア、トルクボックス等
- 翼周辺部品…フィックスドリーディングエッジ、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
- 人工衛星部品…衛星用パネル、射出ポッド等



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、外科用デバイスや深紫外線LED除菌機器・装置等も展開。

- 医療機関等
- ヘルスケア
- 医療機関、介護施設
- 公共施設、オフィスビル
- 交通機関等

- 血液透析関連製品
- アフェレシス製品「Immunopure」
- マイクロ波外科手術用エネルギーデバイス「Acrosurg.」
- 空調設備向け除菌・消臭ユニット
- 深紫外線LED除菌機器・装置
- 創葉研究用ヒト腎細胞



インダストリアル事業



豊富な知見と独自の技術で、エネルギー市場の変化に合わせたソリューションを提供し、低・脱炭素社会の実現に貢献します



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

➤ 極低温技術を中心としたソリューションを提供

インダストリアル事業は、高温・極低温・高圧等、過酷な条件下でも安定作動ができる強みとした産業用特殊ポンプ・システムを提供しています。中でもLNG関連施設向

けのクライオジェニックポンプは、豊富なノウハウと実績を有し、グローバル市場で高い優位性を誇っています。

また、CE&IGグループでは、小規模LNGプラントや水素ステーション、CCUS*など設計から運用まで包括して手掛けるとともに、お客様のご要望に応じて最適なソリューションを提供しています。グローバルネットワークを構築し、各地域に合わせた対応ができることも大きな強みです。

* CCUS…二酸化炭素を捕捉し、利用または貯留する技術

➤ CE&IGグループを中心に、低・脱炭素事業を推進

CE&IGグループを中心に低・脱炭素分野の受注獲得に取り組み、順調に受注案件を遂行したこと、2024年は売上収益、営業利益ともに過去最高を達成し、「Nikkiso 2025

フェーズ2」の目標を1年早く達成しました。また、事業収益力の改善に向けて、製品ミックスの見直しと販売価格の適正化や生産効率の向上に取り組み、収益性が改善しました。

脱炭素事業については、液化水素ステーションを新たに韓国、米カリフォルニアへ納入するなど順調に進捗。欧州におけるビジネス拡大を目指し、旧CRYOTEC社のドイツ生産拠点を拡張するなど、拠点統合や事業基盤の強化にも取り組んでいます。

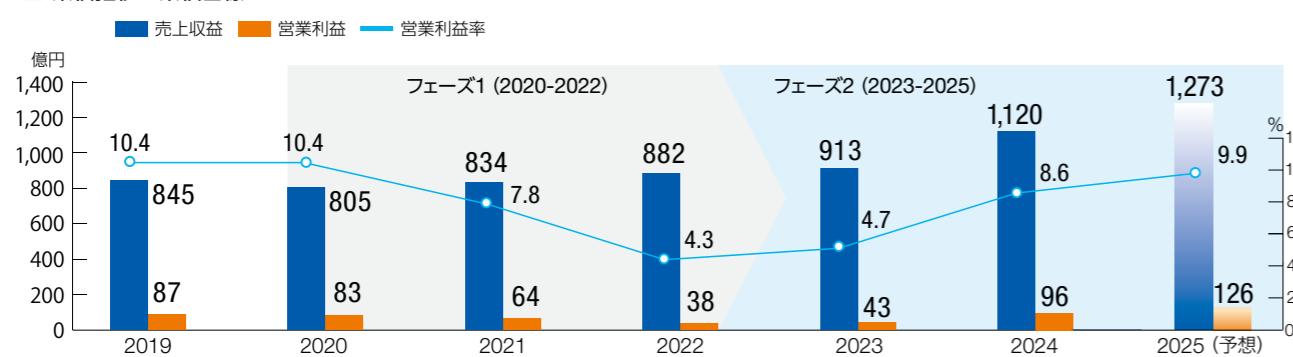
水素、アンモニアなどの次世代エネルギーに関する技術開発については、火力発電所向け液体アンモニアポンプや水素航空機向けポンプの開発に取り組んでいます。次世代エネルギー市場は実証実験投資が活発ですが、業績への本格貢献は数年後になる見込みです。

➤ クリーンエネルギーへの転換を捉え、低・脱炭素事業の拡大を目指す

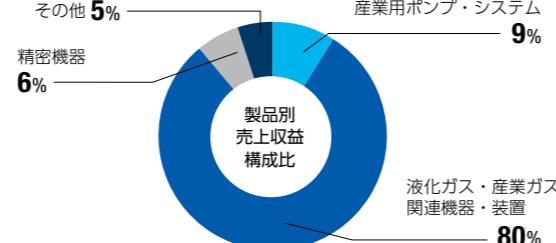
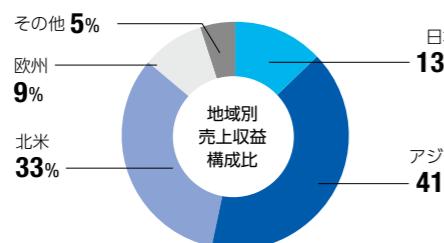
日機装はエネルギー転換のそれぞれの段階に柔軟に対応できる開発力と製品群を有しています。これらを活かしながら、エネルギー市場の変化を的確に捉え、CE&IGグループと一緒にグローバルでLNG、水素、アンモニア、CO₂などのソリューションを提供し、低・脱炭素事業を拡大していきます。

また、製品単体にとどまらず、関連機器や保守運用を含めたプロジェクト単位での受注獲得を推進し、付加価値の高い総合的なソリューションを提供していく方針です。これにより、競争力の強化、長期的な収益性向上を目指します。

■ 業績推移と業績目標



2024年12月期
売上収益
1,120億円
セグメント別
売上収益構成比
53%



機会・リスク

- 地政学リスクの高まりや世界的な資源・燃料高騰によるインフラ投資動向の変動
- 脱炭素社会へ向けた各国の政策や規制に伴う新技術の必要性
- 技術革新による半導体などの分野における特殊ポンプ需要の動向
- 老朽化設備の更新・メンテナンス需要の増加

強み

- エネルギー分野の専門領域で求められる特殊な技術力・製品と高い品質
- 脱炭素社会への移行に伴う、次世代エネルギーへの対応力
- テラーメイドで高付加価値な製品
- グローバルなお客様に対応できるサービスネットワーク
- パート販売、修理、メンテナンス等のサポート体制

環境負荷低減への取り組み

CO₂ソリューション (CCUS)

日機装の子会社である米CE&IGグループは、工場などから排出されるCO₂を回収後、食品や飲料に使用できる純度まで精製し、液化して貯蔵または再利用するプラントを提供しています。各国が2050年ネットゼロを目指す中、大気中に放出されるCO₂の削減に貢献しています。



CO₂回収システム



航空宇宙事業

独自の技術開発力を最大限に活かし、
航空宇宙市場でのプレゼンス向上を目指します



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。

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。

➤ 収益構造改革を推進

コロナ禍による事業環境の急激な変化、主要航空機メーカーの品質問題やストライキ等の影響で航空機生産の回復が遅れ、「Nikkiso 2025フェーズ2」で掲げる業績目標には一歩およばない見通しですが、事業領域の拡大を通じた収益源の多様化、生産効率の向上など収益構造改革を推進しています。例えば、国内の生産機能を集約した宮崎工場では、生産工程の一部自動化による生産の効率化と収益の最大化に取り組んでいます。部材調達においては、新規受注製品の生産により増加したサプライヤーとも連携を深め、QCDの向上を進めています。

また、航空機以外の新しい分野の取り組みとしては、昨年、eVTOL向け部品を米 Joby Aviation 社へ初出荷。さらに、CFRP 製の超小型衛星 (CubeSat) 放出機構が初めて宇宙へ飛び立ちました。

➤ 航空機の将来的な増産に備え生産体制を整備、高付加価値製品の提供を目指す

航空機業界のサプライチェーン再構築が進むとともに、2025年に航空旅客数が過去最高となることが予測されており、*下期には航空機生産量の本格的な回復が見込まれています。この好機を活かし、新規部品の受注獲得と既存部品の収益性向上に積極的に取り組みます。各生産拠点においては、大幅な増産に備え、生産体制の整備を行なう考えです。

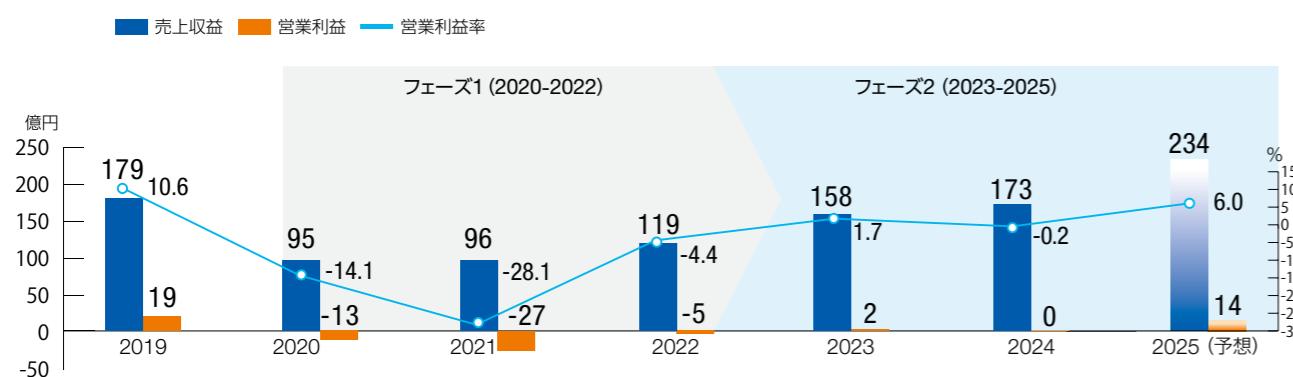
また、業界全体でさらなる燃費向上と環境に配慮した部品

が求められています。日機装技術研究所における事業の垣根を越えたシナジー創出や、多様なステークホルダーとの連携による、顧客ニーズを反映した研究・技術提案を行なうことで、高付加価値な製品開発に注力していきます。

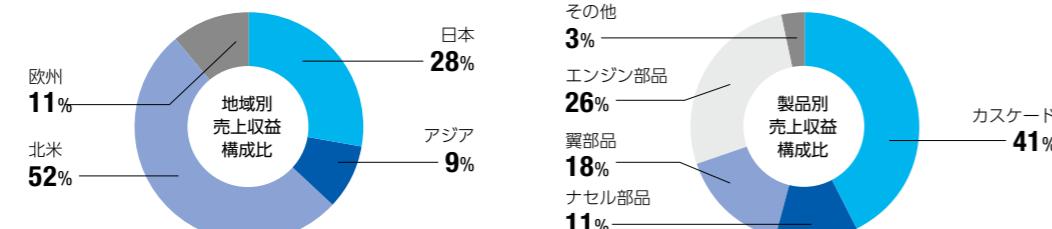
さらに、昨今新モビリティの実用化へ向けた動きが進展するとともに、人工衛星の打ち上げも過去に例を見ないほど活況となっています。一事業に依存しないバランスの取れたポートフォリオの構築を長期的な目標とし、今後も eVTOL や人工衛星部品など、民間航空機部品にとどまらない事業の多軸化を進めます。

*IATA (国際航空運送協会) の予測

■ 業績推移と業績目標



2024年12月期
売上収益
173億円
セグメント別
売上収益構成比
8%



機会・リスク

- 旺盛な航空機需要
- 次世代モビリティ・宇宙分野におけるニーズの高まり
- 各国の環境規制の強化による航空機の燃費向上・CO₂排出量削減への取り組み活性化
- 地政学的な影響による航空機産業全体のサプライチェーンの混乱
- QCD (品質・費用・納期) への厳しい要求

強み

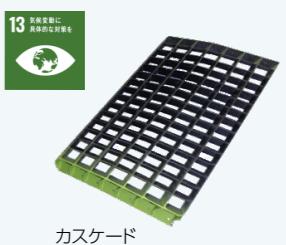
- 世界シェア90%以上のカスケードで培った複雑形状の一体成形を得意とする設計・製造技術と品質保証体制
- 航空機の増産要請に対応できる生産能力と納期管理
- 国内生産を宮崎工場に集約したことによる高い生産効率
- ベトナム工場での低成本／高品質の両立によるグローバルマーケットへの対応力

環境負荷低減への取り組み

航空機の軽量化によるCO₂排出量削減

航空機運航時の燃費向上・CO₂排出量削減による環境負荷低減のため、金属より軽いCFRP製部品への置き換えが進んでいます。日機装は、カスケードを中心としたさまざまなCFRP製部品を航空機メー

カーへ提供することで、その実現に貢献しています。さらに、製造時間や廃棄物量を大幅に削減できる熱可塑性炭素繊維複合材(CFRTP)製部品の開発にも取り組み、航空機分野における持続可能性を追求しています。



メディカル事業

透析装置のリーディングカンパニーとして、革新的な技術で透析治療の発展に貢献します



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

メディカル事業は、主に、血液透析装置をはじめとする医

療機器を提供しています。主力の血液透析事業は、医療現場と患者さまのニーズに迅速に対応できるよう、開発から製造販売、アフターサービスまで一貫して自社で行なっています。透析事業を通じて長年培ってきた医療機関のお客様との信頼関係とサービスネットワーク、製品開発力が当社の強みです。

選択と集中により収益構造の立て直しを推進

2023年からスタートした中期経営計画「Nikkiso 2025フェーズ2」においては、「事業ポートフォリオの再構築」を基本方針の一つに掲げており、事業の選択と集中、不採算事業の改善による収益構造の立て直しに取り組んでいます。ここ数年は、主力の血液透析事業で獲得した利益をそれ以外の事業が押し下げるという構図が続いてきました。その一つで

あった、CRRT(急性血液浄化療法)事業については、グローバル市場での収容拡大は困難と判断し、CRRT事業を運営する当社連結子会社2社の全株式を譲渡しました。*

併せて、血液透析事業に関しても、装置・消耗品等の型式削減による生産効率化や物流コストの削減に加え、価格適正化等により収益力の強化を継続して行なっています。

その他、外科事業は外科領域でのネットワークを持つ代理店との協業による拡販を進め、ヘルスケア事業についても事業採算性の改善に取り組んでいます。

各地域の市場環境に合わせた製品開発により海外事業の拡大を目指す

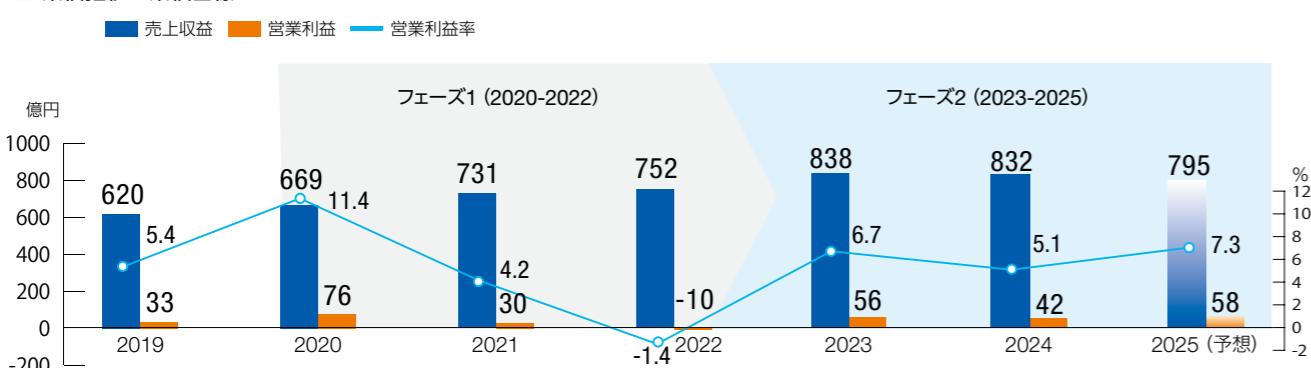
透析患者数が100万人を超える中国を中心に、東南アジア

等、世界の透析患者数は増加しており、医療保険制度が整備されたことで透析治療の需要は今後も増加していくことが見込まれています。事業の選択と集中がある程度進んだことで、これまで分散していたリソースを市場優位性の高い血液透析事業に集中させていく考えです。米国市場への本格進出に向けて取り組むとともに、技術開発や各地域の市場環境とニーズに合わせた競争力のあるグローバル製品の開発などに注力していく考えです。

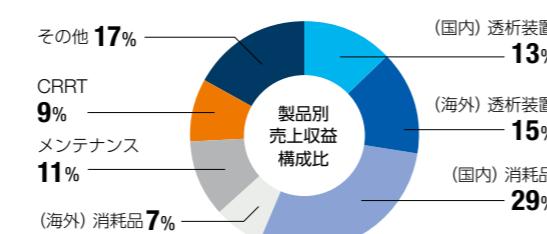
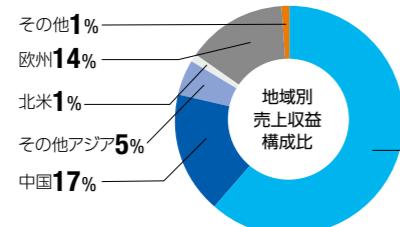
当社グループは、これからも透析装置のリーディングカンパニーとして、安定した製品供給体制を構築するとともに、世界の血液透析治療の持続可能な発展のために革新的技術で貢献してまいります。

*2025年2月14日付で株式譲渡を完了

業績推移と業績目標



2024年12月期
売上収益
832億円
セグメント別
売上収益構成比
39%



機会・リスク

- 中国やアジア・中南米の透析患者増加と競争激化
- 国内透析患者数の減少と市場需要の動向および競争激化
- 医療技術の進展による既存技術の陳腐化
- 低・脱炭素化に伴う部材調達コストの上昇
- 医療ニーズの変化(慢性期医療から急性期医療への医療費シフト)

強み

- 顧客ニーズにマッチした商品開発力
- 透析事業のノウハウと営業・サービスネットワーク
- 日機装技術研究所の技術基盤を活用した設計・開発力
- 医療従事者向けトレーニング、安定的なサポートの提供

環境負荷低減への取り組み

血液回路の製造・輸送の効率化

日機装では、資源の有効活用の観点から、医療機関や透析施設ごとに異なる血液回路の部品構成を見直し、型式の集約に取り組んでいます。これにより、生産性の向上や、部品の共通化による資源の使用量削



減、製造過程における廃棄物の削減を目指します。また、梱包時のスペースの有効活用や在庫管理の簡素化により輸送コストの低減にもつなげていきます。



透析治療に用いる血液回路

サステナビリティ経営の推進

日機装は、2022年、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、ステークホルダーとの活動を体系化し、取り組みをさらに加速させていきます。

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」という考え方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源を最大限に活かし、「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。

マテリアリティ

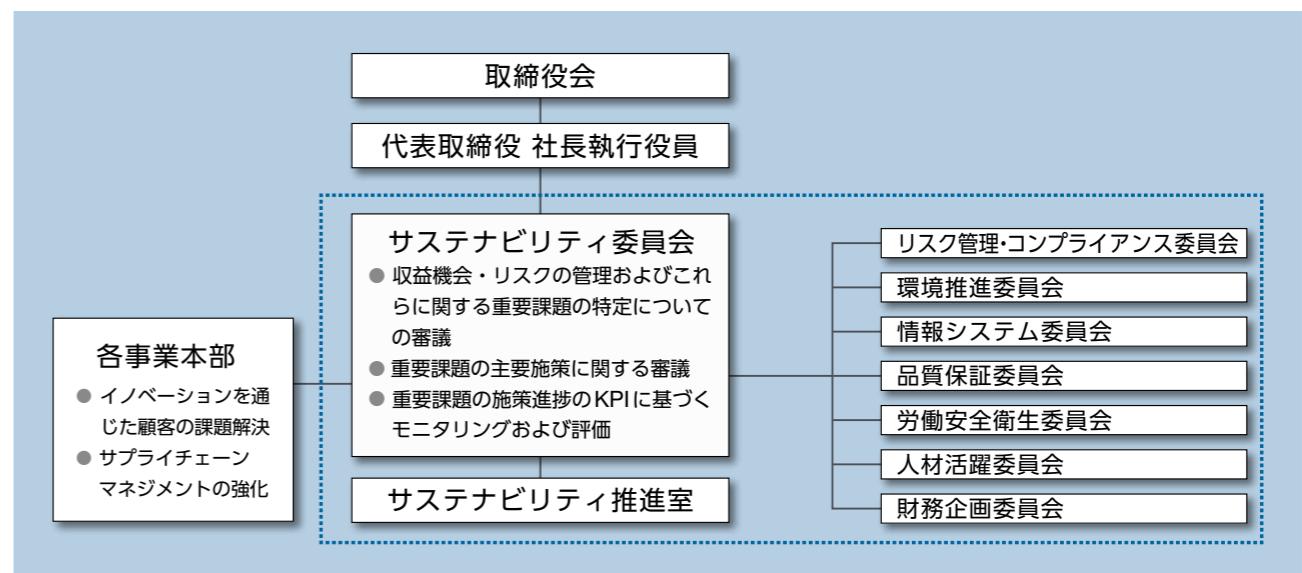
日機装は、社内各事業部門・全社部門での議論、有識者やステークホルダーとの対話を経て、サステナビリティ経営実現に向けたマテリアリティとして以下の7項目を抽出しました。今後は、マテリアリティの見直しを定期的に行ないながら日機装グループ全体のKPI策定を行ない、取り組みの進捗管理とリスクマネジメントの強化を進めています。2024年度は、サステナビリティ課題として、「サイバーセキュリティ経営への対応」「ビジネスと人権」を追加しました。

■ サステナビリティ課題等のリスク評価と成果

マテリアリティ	サステナビリティ課題等	影響度 (1~4)	発生頻度 (1~4)	リスク量 (HH>HM>MM)	成果(抜粋)
① イノベーションを通じた顧客の課題解決	◆気候変動による低・脱炭素社会への移行に対する事業対応	インダストリアル事業	4	2	・米国および韓国における液化水素ステーション用機器の製造、ステーション建設、メンテナンスの実施
					・水素航空機向けブースタポンプの開発、液体アンモニアポンプの大型化・混焼率引き上げの実施、アンモニア基地PCタンク用途への展開
					・eVTOLに使用されるCFRP製の構造部品を初出荷
② 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	3	2	MM	・EVに使用されるCFRP製の構造部品を初出荷
③ 安全・安心な製品づくり	◆設計品質(製品設計/工程設計)の向上	1	1	MM	・血液透析関連製品製造の国内基幹工場の消費電力全量の実質再生可能エネルギー100%化へ
④ サプライチェーンマネジメントの強化	◆血液透析消耗品のサプライチェーンの確保	2	2	MM	・移行計画 ▷ P38-39を参照
	◆民間航空機部品のサプライチェーン分断のリスク回避	3	3	MM	・温室効果ガス排出量削減に関する指標および目標 ▷ P39を参照
⑤ 人材活躍の最大化	◆「人的資本」施策の計画的な遂行	3	4	HH	・人的資本 ▷ P40-42を参照
⑥ リスクマネジメントの強化	◆災害時の本社中枢機能確保(BCP体制)	4	3	HH	・災害時の本社中枢機能確保(BCP体制)
	◆サイバーセキュリティ経営への対応	3	3	MM	・サイバーセキュリティ経営への対応
	◆ビジネスと人権	3	3	MM	・ビジネスと人権
⑦ 財務体質の強化	◆資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応	3	4	HH	・資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応

➤ ガバナンス

■ サステナビリティ委員会組織図 (2025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: コーポレート部門を管掌する執行役員

委員: 事業部門・日機装技術研究所を管掌する執行役員

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、コーポレート部門を管掌する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、当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、サステナビリティ課題について管理・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、定期的に取締役会へ報告し、適切な企業経営に努めています。

気候変動によるリスクと機会への対応 (TCFD提言に沿った開示)

日機装グループは、気候変動に関する社会課題の解決は、社会的責務であるとともに経営上の重要な課題と考えます。当社グループは、TCFDのフレームワーク^{※1}を活用し、気候変動に係るリスクと機会を特定・評価し、その対応を検証していくとともに、それらの情報を適切に開示していきます。

ガバナンス・リスク管理

ガバナンスおよびリスク管理についてはP37をご参考ください。

戦略 (シナリオ分析)

インダストリアル事業、航空宇宙事業、メディカル事業の3事業と事業全般についての気候関連シナリオ分析を行ないました。

シナリオ設定は、TCFD提言においても引用参考されている「国際エネルギー機関 (IEA : International Energy Agency)」および「気候変動に関する政府間パネル (IPCC : Intergovernmental Panel on Climate Change)」が発行する資料などを参考し、以下の通りに設定しました。

	シナリオ	参照データ
1.7°Cシナリオ	各国の気候変動対策が完全かつ期限内に実行され、2100年の気温上昇を産業革命前比で1.7°Cに抑えるシナリオ。エネルギー源は原子力、再生可能エネルギー、CCUSを活用した火力発電、グリーン水素。太陽光、風力、原子力、EV、ヒートポンプ、水素、炭素回収の7技術が安価かつ安全なエネルギー転換の鍵となる。これらが2050年までのCO ₂ 削減量の約4分の3を占め、残りは他の再エネや省エネで補完。特に水素・アンモニアは発電、輸送、産業の脱炭素化に寄与する重要な手段となる。	IEA World Energy Outlook 2022、同 2023のAPS(公約シナリオ)など
2.5°C/2.4°Cシナリオ	現行政策のままでは、2100年の気温上昇は2.5°C/2.4°Cに達すると予測。化石燃料需要は2030年にピーク。再エネ主力化が進む一方、変動対応のため天然ガス火力の役割は続く。水素・アンモニア分野への投資もエネルギー安全保障の観点から継続。	IEA World Energy Outlook 2022、同 2023のSTEPS(既存政策シナリオ)など
4.0°Cシナリオ	各国が気候政策を講じない場合、GHG排出量が極めて多く、2100年の気温が4°C上昇するシナリオ。当社の展開するアジア、北米、欧州の多くの地域で、自然災害の激化や海面上昇が続く。	IPCC 第6次評価報告書など

シナリオ分析および合理的に入手可能な情報に基づいて検討・分析した結果、当社グループの経営戦略は複数の気候変動シナリオから想定される事業環境のいずれにも適合しうると判断しています。詳細は当社ホームページに掲載している有価証券報告書をご参考ください。

移行リスク

時間軸 ^{※2}	リスクの種類	リスクの内容	財務的影響	
			内容	重要度 ^{※3}
中期 長期	政策・法規制リスク	(1.7°C上昇の事業環境) 炭素税の導入など脱炭素社会への移行に向けた法規制の変更	・原資材調達コスト、製造コストの上昇 ・既存資産の早期除却、設備の早期更新負担	中
	技術リスク	(1.7°C上昇の事業環境) 当社技術の適合課題、新規参入者代替品による競争激化	・水素・アンモニアのサプライチェーンに当社の技術が適合しない、適合に遅れる場合の収益機会の減少 ・新規参入者、代替品による競争激化。低炭素技術の開発投資増加による収益圧迫	中
	評議リスク	(2.4°C上昇、4°C上昇の事業環境) 脱炭素移行対策の遅れ	・顧客・取引先から選別されることによる取引の減少 ・従業員の士気低下、人材流出、人材確保の困難	中
長期	市場リスク	(1.7°C上昇の事業環境) 再生可能エネルギー価格の上昇、化石燃料の利用減少によるエネルギー価格の上昇	・国内よりもエネルギーコスト等の割安な国や地域へ製造拠点を移転するための先行設備投資 ・原資材調達コスト、製造コストの負担 ・既存資産の早期除却、エネルギー高効率装置への更新負担	大

経営戦略・対応策

- 業績と両立するバランスの取れたGHG排出量の削減対策を継続します。
- 費用対効果を踏まえ、長期安定的な調達の方策を検討し、再生可能エネルギーを適時に導入します。

機会(2.4°C, 1.7°C上昇の事業環境)

時間軸	機会の種類	機会の内容	財務的影響	
			内容	重要度
短期 中期 長期	資源の効率性	・製造方法、製品輸送手段の効率性の向上 ・民間航空機やeVTOL等の次世代移動手段の軽量化進展	・工場の操業コスト、製品輸送コストの節減 ・収益機会の拡大	中 大
		・LNG需要、データセンター等による電力需要、合成メタン利用の拡大 ・水素・アンモニアを燃料とする発電所やモビリティの拡大等、社会インフラの低炭素移行	・LNG向け関連機器の中長期的収益機会の拡大 ・液体アンモニアポンプ、液化水素ポンプ、アンモニア燃料船舶向けポンプの収益機会の拡大	大

経営戦略・対応策

- 工場の操業、輸送コストに好影響をおよぼす方策を適時導入します。
- CFRPの成形/加工技術の高度化や応用展開を行ないます。
- LNG関連事業の収益向上および水素・アンモニア分野への適時適切な経営資源配分を行ないます。

物理的リスク

時間軸	リスクの種類	リスクの内容	財務的影響	
			内容	重要度
短期 中期 長期	急性リスク	(4°C上昇の事業環境) 異常気象の増加、激甚化	・サプライチェーン分断リスクへの対応費用の増加 ・施設、設備の保守管理、修繕コストの増加 ・異常気象を回避するサプライヤーの生産拠点移転に伴う原材料調達コストの上昇 ・従業員の出勤率悪化、生産性低下、操業度の低下、工場閉鎖	大
		(4°C上昇の事業環境) 異常気象に起因する新たな疾病罹患の繰り返しの発生	・社内の感染対策費、従業員の福利厚生費の増加	中
中期 長期	慢性リスク	(4°C上昇の事業環境) 常態的な気温上昇 労働条件・環境整備等に関する法規制の厳格化	・空調コスト増加 ・厳格化する法規制への対応コスト増加	中

経営戦略・対応策

- 在庫の積み増し、サプライヤーの複線化、実効的なBCP対策の継続的改善による災害時における本社・本部機能の確保、漏れのない効果的な損害保険の継続的付保、拠点設置時の危険地域該当性の事前評価、在宅勤務やフレックス制の効率的活用、感染対策物品の備蓄などを維持、実施していきます。
- 血液透析事業においては、災害発生時に故障製品の状態をただちに把握できる遠隔監視および復旧作業を遠隔指示できるシステムの普及拡大とサービスの機能強化を急ぎます。

指標および目標

取り組み項目

1) 取り組み済
日機装および国内の主要子会社のScope 1および

同2におけるCO₂排出量

目標 2019年(23,286t-CO₂)を基準年として2025年に
15%削減、2030年に30%削減

温室効果ガス排出量(t-CO₂)

2019年 基準年	2023年 基準比	2024年 基準比	削減目標	
			2025年 基準比	2030年 基準比
23,286	24,787 +6.44%	14,745 △36.68%	2025年 15%減	2030年 30%減

再生可能エネルギー比率 ^{※4}	2023年	2024年
	2%	42.89%

2) 計画中

国内基幹工場のLED照明、遮熱塗装、生産設備更新等

※1: TCFDとは、G20の要請を受け、金融安定理事会(FSB)により、気候関連の情報開示などについて検討するため設立された「気候関連財務情報開示タスクフォース(Task Force on Climate-related Financial Disclosures)」です。TCFDは、企業に気候変動関連の情報開示を促すための任意のフレームワークを提示しました。そのフレームワークでは、気候変動に関する「リスクと機会」に関し、企業が「ガバナンス」「戦略」「リスク管理」「指標と目標」の4つのテーマに沿った開示を行なうことを推奨しています。

※2: 短期(現在~1年間)、中期(短期超~6年間)、長期(中期超~)

※3: 大 (①財務的または人の影響の大きさにかかわらず、頻繁に発生する ②発生可能性にかかわらず、財務的または人の影響が一定程度を超えると予想) / 小 (大中以外)

※4: 日機装および国内主要子会社の年間電力使用量のうち、オンサイトPPA(太陽光)ならびにオフサイトPPA(バーチャル/太陽光)および非化石証書によって調達した電力量の占める割合

人的資本の強化に向けて～人材活躍への取り組み～

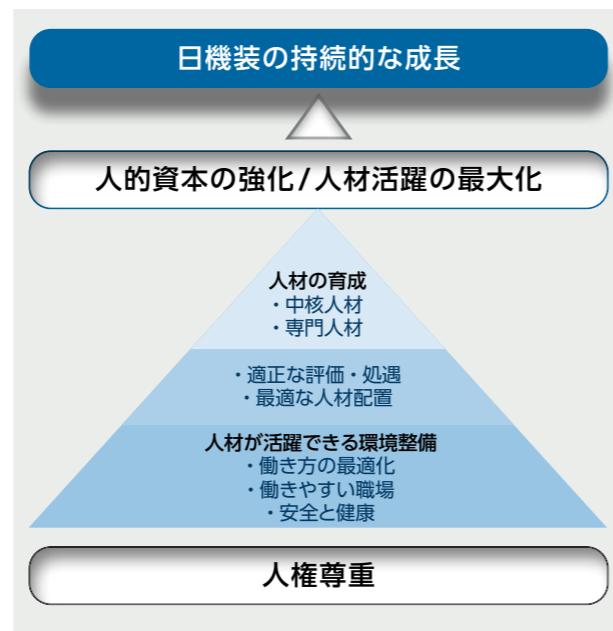
日機装グループでは、中期経営計画「Nikkiso 2025」人材戦略目標である「事業を推進する安定的な人材基盤の創出」を実現するため、従業員一人ひとりが活躍できる環境整備・人材の強化に取り組んでいます。脱炭素化・DXなど社会に柔軟に対応できる組織基盤を構築するため、中核となる人材の育成方針や人材の活躍が最大化できる環境整備方針を策定し、人的資本への投資を強化しています。

▶ 日機装グループの人的資本の強化

日機装は人的資本の強化策として、「人材の育成」と「人材が活躍できる環境整備」の2本柱で、人材活躍の最大化に取り組んでいます。

組織やプロジェクトを牽引する中核人材や、「技術の日機装」の根幹を支える専門人材を育成するとともに、適正な評価・処遇、人材配置や女性活躍の推進を通じて、人材の育成を行なっています。併せて、働き方の最適化や働きやすい職場づくり、そして従業員の安全と健康への取り組みを強化することで、従業員が活き活きと働きがいを感じ、人材が最大限に活躍できる環境整備を進めています。

また、今後は海外関係会社との連携をさらに深め、人材戦略上の課題を共有しながら、日機装グループ全体での人的資本の強化の取り組みを行なっていきます。



▶ 人材の育成

中核人材の育成

当社は、経営的な視点に立って事業活動を牽引する中核人材の強化を人材戦略上の重点課題の一つと捉え、その育成にかかる取り組みを推進しています。2024年から、事業本部の枠を超えた選抜式の育成プログラムである「次世代リーダー研修」をスタートし、約1年間にわたる研修を行なうことにより、今後の事業活動を牽引できる人材の育成を目指します。
(→P41「次世代リーダー研修」へ)

また、次世代リーダーの育成と並行して、組織マネジメント力の強化も実施しています。2024年から従来の新入社員向けのほかに、新たに中途入社者向けのOJT^{*}研修を開始しました。所属長とOJT指導員がチームとなって中途入社者をフォローアップするとともに、各人のキャリアプランに合った適切な目標設定と業務の振り分けで中途入社者の即戦力化を促しています。

専門人材の育成

当社の技術力と現場力の向上に向けて、中長期の経営戦略の実現に必要な組織の機能と必要な人材像を事業、職種、職場各单位で明確にしていきます。そのうえで、各単位の人材育成体系をつくり、従業員の有する経験やスキルの可視化も行ない、人材の育成に取り組みます。

また、持続可能な研究開発体制の構築や環境整備のため、2023年に日機装技術研究所を設立しました。2024年には、社内外の技術者同士の交流や当社の技術力の発信の場としても活用できる新研究棟の建設プロジェクトをスタートし、2027年の竣工を目指しています。
(→P26「成長を牽引する日機装の知的資本」へ)

^{*} OJT (オン・ザ・ジョブ・トレーニング) とは、実際の業務を通して知識やスキルを習得させる人材育成法

適正な評価・処遇と最適な人材配置

従業員の自発的な挑戦と成長の支援・促進を目的に2023年度より新たな「人事・報酬制度」を導入しました。その特徴の一つが、よりチャレンジングな目標設定と評価段階数の細分化による人事評価の高度化です。まず、所属長は各従業員が位置付けられている資格等級よりも難易度の高い業務の一部を割り振り、従業員に挑戦を促すとともに、所属長や周囲のサポートにより成功体験を積み重ね、能力向上を図ります。

また、評価段階数を細分化することにより、所属長が部下に対しての評価とフィードバックをより詳細に行ない、従業員が自身の現状評価を正しく認識することで従業員のさらなる活躍と改善が期待されます。キャリアプランについても年2回のフィードバック面談によって上司と部下がすり合わせ

を行ない、相互理解のもと、より納得感を持って自身の力を最大限発揮し、成長できるようになります。

さらに、優秀な人材が早期に昇格できる仕組みを導入しました。目標に対する成果を上げた従業員を適切に評価し、入社年次に関係なく昇格できる環境を整えることにより、個人の能力のみならず組織全体のパフォーマンス向上を図ることが狙いです。また、目標達成が難しい従業員に関しても継続してフォローを行ない、パフォーマンスの底上げを図ります。

また、キャリアアップを目指す従業員が他部門の業務にチャレンジする機会を提供する社内公募制度や、従業員が異動希望を申告できる自己申告制度も拡充し、従業員のキャリアや仕事に関する希望を尊重し、自主性を最大限発揮できる環境を整備しています。

▶ 次世代リーダー研修

管理職への昇進を前にした従業員の中から参加者を選抜する「次世代リーダー研修」は、経営陣の講話や経営課題に関する議論などを通じて、グループの経営方針や事業戦略、課題への理解を深めます。これにより、日機装における自身の業務の位置付けを認識し、自らが果たすべき役割を考えながら、事業を牽引する意識を醸成するとともに、将来の経営人材として必要な全社を見渡す経営的視点の土台を形成します。



次世代リーダー研修参加者インタビュー

現場を率いる立場として、日機装の注力ビジネスの成長に貢献する

インダストリアル事業本部でポンプ関連機器の営業を担当していますが、次世代リーダー研修を通じて経営の方向性を理解したこと、業務への取り組み方が変わったと感じています。

研修では、インダストリアル事業を中心とした低・脱炭素ビジネスが、日機装の成長戦略における軸の一つであると、経営陣から講話がありました。これを受けて参加者では、既存の製品群に加えて低・脱炭素関連製品を扱うにあたり増える業務量を、DX技術で効率的に処理できないか議論してきました。

日々、お客様の声を聞いても、低・脱炭素分野の需要の高まりを感じます。研修を受けてからは、自分たちがこの分野での受注実績を積み重ねることで、日機装の成長の道筋が確かにものになるとの認識を新たにし、CE & IGグループと連携を深めながら、お客様へのご提案の

幅を広げています。

4月から、現場を率いる立場の管理職になりました。今後は、さらに低・脱炭素分野を成長させるための知見をグループ全体に共有するとともに、経営判断に必要な市場の動向や課題などを経営層へ積極的に伝えていく責任があると考えています。



インダストリアル事業本部
西日本支社大阪営業部
大阪営業グループリーダー
舟辺 隆太郎

▶ 日機装の人材育成と人材が活躍できる環境整備における取り組みと実績

人材活躍ミッション	主な目標・実績値	2024年実績値	2025年目標	これまでの主な取り組み
人材育成	社内公募案件が充足した達成率	16.7%	80%	・従業員のキャリアチャレンジを支援するために、社内公募制度を年1回実施
	女性管理職比率 女性総合職の管理職比率 女性総合職の採用比率	5.3% 16.4% 13.7%	8% 30% 30%	・「女性活躍推進法」「次世代育成支援対策推進法」における行動計画を実施 →サステナビリティサイト URL: https://www.nikkiso.co.jp/sustainability/
働き方の最適化	年次有給休暇取得率 平均時間外労働時間 女性の出産後復職率 男性育児休業取得率	50.9% 18.4h/月 92.0% 62.0%	70% 15h/月 100% 100%	・在宅勤務、スーパーフレックス・タイム勤務、時間単位の年次有給休暇などの導入 ・育児や介護しながら働く従業員のための看護休暇・介護休暇の導入と利活用の促進 ・No残業デーの実施や業務効率化による時間外労働削減の取り組み
働きやすい職場	ハラスメント研修受講率 障害者雇用率	100% 2.38%	100% 2.5% (法定雇用率)	・ハラスメント防止のための全社員研修実施 ・外部機関に直接相談できる窓口の設置 ・多様性の取り組み ✓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の実施 ✓男女などの性差に関係なく誰もが能力を発揮できる風土を醸成
安全と健康	休業災害件数 死亡災害件数 二次検診受診率	5件 0件 60.5%	0件 0件 100%	・労働安全衛生に関する取り組み ▶詳細はページ下段 ・健康に関する相談窓口のサポートホットラインを設置 ・二次検診対象者の受検率向上の取り組み ・管理職に対するラインケア教育 ・産業保健師、カウンセラーによる従業員の健康管理促進

▶ 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に、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。当期からは、各拠点の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。

休業災害ゼロ、死亡災害ゼロを目指し、今後もさらなる体制強化を図り、労働安全衛生の改善に継続的に取り組んでいきます。

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定の策定
- ・米国労働安全衛生局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・湿度が一定なクリンルームでの3交代勤務は、体調不良を招きやすく、注意力も散漫に。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

▶ 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
投資家・株主	決算説明、定期株主総会、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、「にしきそうの森」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、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。2024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。

2024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、106社120人(うち海外投資家37社41人)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、市場環境の変化および中国・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)、収益性および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

日機装グループにおける社会貢献は「イノベーションを通じた顧客の課題解決」「安全・安心な製品づくり」など事業を通じた社会貢献と、地域の課題やよりよい社会づくりに関わる社会貢献の双方と考えています。

社会づくりに関わる社会貢献では、事業との関連性が高い医療やヘルスケアなどを軸に、次世代育成、健康、地球環境

保全、地域社会とのコミュニケーションなどの分野を中心に、従業員と一緒に活動として、従業員の積極的な参加を促進しながら、グローバルに展開しています。

2024年度の取り組み事例

●宗桂会30周年記念展を金沢21世紀美術館で開催

宗桂会の設立30年記念事業として、「加賀金工の華—美しい加賀象嵌の世界ー」を2024年11月20日から5日間、金沢21世紀美術館で開催しました。本展は加賀象嵌の普及・保存活動を行なう宗桂会として初めての大規模な展覧会で、4,000人を超える来場者が加賀象嵌の歴史や精緻な技に触れました。



●宮崎日機装が部品製作に協力したエコカーが全国大会で優勝

宮崎日機装がCFRP製の部品製作に協力したエコカーで、宮崎市の佐土原高等学校が「エコデンレース全国大会」で優勝しました。本取り組みは宮崎県が主催する「企業との協働型人材育成事業」の一環で、地域のものづくり人材の育成に貢献しています。



役員一覧

2025年4月1日現在

取締役



甲斐 敏彦

取締役会長

加藤 孝一
代表取締役 社長執行役員

山村 優

取締役 常務執行役員



木下 良彦

取締役 執行役員



中久保 満昭

社外取締役

斎藤 賢治
取締役 常務執行役員ピーター・ワグナー
取締役菊地 敦子
社外取締役

2000年	3月	当社入社
2001年	4月	当社執行役員
2002年	4月	当社医療機器カンパニー (現メディカル事業本部) プレジデント
2003年	6月	当社取締役
2004年	12月	当社代表取締役社長
2025年	4月	当社取締役会長 (現任)

1990年	11月	当社入社
2012年	7月	当社大阪支社長
2017年	4月	当社インダストリアル事業本部長
2018年	1月	当社執行役員
2019年	3月	当社取締役 (現任)
2021年	10月	LEWA GmbH (ドイツ) CEO、 マネージングディレクター
2022年	7月	当社メディカル事業本部長 (現任)
2024年	2月	当社常務執行役員 (現任)
2025年	1月	当社医療部門長 (現任) 当社静岡事業所長 (現任)

1989年	4月	当社入社
2016年	1月	当社メディカル事業本部長
2017年	1月	当社執行役員 (現任)
2017年	3月	当社取締役 (現任)
2017年	10月	Nikkiso Europe GmbH (ドイツ) CEO、 マネージングディレクター
2022年	7月	当社品質保証担当 (現任)
2023年	1月	当社機械技術研究所長 (現任)

1995年	4月	弁護士登録 (第二東京弁護士会所属) (現在に至る)
2001年	1月	あさひ法律事務所パートナー (現任)
2015年	6月	当社社外監査役
2017年	6月	(株)日本香堂ホールディングス 社外監査役 (現任)
2019年	6月	(株)ファンケル社外取締役
2021年	3月	当社社外取締役 (現任)

山口 純子
社外取締役

1979年	4月	日本電信電話公社 (現日本電信電話 (株)) 入社
1993年	3月	同社大宮支店 企業通信営業部長
1999年	7月	NTTコミュニケーションズ(株)コンシュー マ&オフィス事業部 部長
2004年	4月	NTTレゾナント (株) インキュベーショ ン開発部門長
2007年	4月	(一財)マルチメディア振興センター 情 報通信研究部長
2014年	6月	(株)NTT東日本-南関東 常勤監査役
2019年	6月	日本曹達 (株) 社外取締役
2024年	6月	DOWAホールディングス (株) 社外取締 役 (現任)

監査役

綱野 久直
常勤監査役

2010年	5月	(株)三菱東京UFJ銀行 (現(株)三菱 UFJ銀行) 米州総合リスク管理部 部長
2014年	11月	当社入社
2016年	1月	LEWA GmbH (ドイツ) CFO、 マネージングディレクター
2018年	6月	当社連結子会社 Cryogenic Industries, Inc. (米国) ディレクター、エグゼクティ ブバイスプレジデント
2020年	1月	当社メディカル事業副本部長
2021年	9月	当社連結子会社 Nikkiso Medical America, Inc. (米国) CEO、ディレクター
2023年	3月	当社常勤監査役 (現任)

竹内 基裕
常勤監査役

2011年	3月	(株)フィリップスエレクトロニクス ジャパン (現(株)フィリップス・ジャ パン) 品質保証部長
2014年	1月	(株)メディコンサービス&リペア部長
2018年	1月	当社入社
2019年	1月	当社メディカル事業本部 メディカル技術センター長
2020年	1月	当社執行役員 当社技術開発研究所長
2021年	3月	当社品質保証担当
2022年	3月	当社常勤監査役 (現任)

取締役を兼務しない執行役員

岩岡 潤	航空宇宙事業本部長
------	-----------

中津留 和男	インダストリアル事業本部 本部長付
--------	-------------------

渡辺 恭介	ヘルスケア事業担当、UV-LED事業担当
-------	----------------------

戸村 健二	西日本支社長
-------	--------

村上 雅治	コーポレート部門長
-------	-----------

横田 直己	航空宇宙事業副本部長
-------	------------

■ 取締役会メンバー(取締役・監査役)のスキルマトリックス (2025年4月1日現在)

日機装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向け、取締役・監査役に対して特に期待する分野を、①企業経営・事業戦略、②グローバル・多様性、③製品技術・R&D・品質・イノベーション、④営業・マーケティング、⑤財務・会計、⑥リスク管理・法務・コンプライアンス、⑦人事・人材開発、⑧ESG・サステナビリティと定義しています。取締役・監査役の有する知識、経験、能力について、過不足なく適切に配置するとともに、多様性に配慮した構成としています。

*各人の有するすべての知識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、主なものについて最大4つまで該当する枠を青色で示しています。

氏名	当社における地位・担当	2024年12月期出席状況			企業経営 事業戦略 指名・報酬 委員会	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	選任理由
		取締役会	監査役会	出席回数									
甲斐 敏彦	取締役会長	93% (14回 / 15回)	-	100% (4回 / 4回)									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向けて、長年にわたり強いリーダーシップと卓越した経営手腕を発揮し、事業の拡大と経営基盤の強化を確実に推進。当社グループが取り組むべき課題への対応に向けて、これらの経験と実績を活かし、取締役会の経営機能および監督機能をより強化することが期待される。
加藤 孝一	代表取締役 社長執行役員	100% (15回 / 15回)	-	-									経営企画分野やインダストリアル事業分野の海外ビジネスに従事後、同事業分野の事業戦略、事業変革および低・脱炭素分野の事業ポートフォリオの構築を確実に推進。これらの経験と実績を活かし、経営の変革と企業価値の向上を推進するリーダーとして、取締役会の経営機能および監督機能をより強化することが期待される。
山村 優	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	100% (15回 / 15回)	-	-									インダストリアル事業分野を担当後、2022年7月から医療部門長としてメディカル事業分野の事業戦略、血液透析事業の海外展開、事業ポートフォリオの再構築および収益構造の改善を着実に推進。これらの経験や実績を活かし、取締役会の経営機能および監督機能をより強化することが期待される。
齋藤 賢治	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	100% (15回 / 15回)	-	-									航空宇宙事業分野を担当後、2025年1月から工業部門長としてインダストリアル事業分野・航空宇宙事業分野の事業戦略、低・脱炭素分野の事業ポートフォリオの構築、事業体質の強化および収益構造の改善を着実に推進。これらの経験や実績を活かし、取締役会の経営機能および監督機能をより強化することが期待される。
木下 良彦	取締役 執行役員 日機装技術研究所長、品質保証担当	100% (15回 / 15回)	-	-									メディカル事業分野を担当後、2022年7月から品質保証担当ならびに2023年1月から日機装技術研究所長として技術開発部門の構造改革、全社横断的な技術開発および品質保証体制の整備・強化を着実に推進。これらの経験や実績を活かし、取締役会の経営機能および監督機能をより強化することが期待される。
ピーター・ワグナー	取締役 当社連結子会社 Cryogenic Industries, Inc. (米国) エグゼクティブディレクター	100% (15回 / 15回)	-	-									当社 CE&IG グループの中核会社 Cryogenic Industries, Inc. の CEO を経て、2024年7月から同社のエグゼクティブディレクターとして LNG 事業や米国・韓国での水素ステーション事業の拡大など、LNG・水素関連ビジネスの強化を着実に推進。これらの経験や実績を活かし、取締役会の経営機能および監督機能をより強化することが期待される。
中久保 満昭	取締役 社外取締役 独立役員	100% (15回 / 15回)	-	100% (4回 / 4回)									弁護士として高度な専門知識を有し、役員の責任に関する係争などを中心に企業法務の分野で活躍しており、特に、リスクマネジメントやコーポレート・ガバナンスの観点から、客観的かつ独立した公正な立場で経営の監督を行なうことが期待される。
菊地 敦子	取締役 社外取締役 独立役員	2025年3月 取締役就任	-	-									長年にわたり人事院の要職を歴任後、(一財)公務人材開発協会の代表理事を務めるなど、人材開発・育成および多様性に関する高い見識と豊富な経験を有しており、客観的かつ独立した公正な立場から経営の監督を行なうことが期待される。
山口 純子	取締役 社外取締役 独立役員	2025年3月 取締役就任	-	-									日本電信電話(株)とそのグループ会社において多様な職種の要職を歴任後、(株)NTT 東日本 - 南関東の常勤監査役や他社の社外取締役を務めるなど、企業経営や多様な分野に関する高い見識と豊富な経験を有しております、客観的かつ独立した公正な立場から経営の監督を行なうことが期待される。
網野 久直	常勤監査役	100% (15回 / 15回)	100% (17回 / 17回)	-									国際的なビジネスおよびリスク管理に関する豊富な知識と経験を有しております、米国関係会社の経営管理分野や事業リスク管理分野を担当後、2023年3月から常勤監査役に就任。これらの経験や実績を活かし、客観的かつ独立した公正な立場から取締役の職務執行の監査を行なうことが期待される。
竹内 基裕	常勤監査役	100% (15回 / 15回)	100% (17回 / 17回)	-									商品・ビジネスプロセスの品質向上および品質保証に関する豊富な経験と実績を有しております、技術開発分野や品質保証分野を担当後、2022年3月から常勤監査役に就任。これらの経験や実績を活かし、客観的かつ独立した公正な立場から取締役の職務執行の監査を行なうことが期待される。
小笠原 直	監査役 社外監査役 独立役員	100% (15回 / 15回)	100% (17回 / 17回)	100% (4回 / 4回)									公認会計士として財務および会計に関する高度な専門知識と上場企業の監査や M&A 支援などの豊富な経験を有しております、客観的かつ独立した公正な立場から取締役の職務執行の監査を行なうことが期待される。
仲谷 栄一郎	監査役 社外監査役 独立役員	80% (12回 / 15回)	82% (14回 / 17回)	75% (3回 / 4回)									弁護士として高度な専門知識と国内外の企業のさまざまな分野の法律問題への対応をはじめ、国際税務の専門家として豊富な経験を有しております、客観的かつ独立した公正な立場から取締役の職務執行の監査を行なうことが期待される。

社外取締役メッセージ



社外取締役
菊地 敦子

公務員の人事行政の経験を生かし、 人的資本強化の取り組みを支援します

戦後の復興期・高度成長期に特殊ポンプの導入・国産化、その後血液透析装置の国産化を実現し、さらには新素材の炭素繊維の開発に成功するなど、日機装は、独自の技術開発を続け、新たな市場を開拓してきた企業です。その後、海外市場に本格的に事業展開をし、グローバル企業として成長を続けています。近年、地球温暖化に対応するエネルギー転換の要請が高まる中、コロナ禍を乗り越え、低・脱炭素社会の産業基盤・社会基盤を独自の技術の力で支える企業に飛躍を遂げようとしています。

日機装の歩みを振り返ると、たゆまぬ技術開発と間違いない製品作りに、人々の志と使命感が感じられ、時代の変化を見通しつつ社会の課題解決に挑戦する公益性の高い企業活動を展開していることは、誇るべきことだと思います。

世界に向けて新たな日機装の事業を展開するには、それを担う組織や人材の基盤を構築することが重要です。公務員の勤務条件や採用、人材育成・研修に携わってきた経験を生かし、人的資本強化の取り組みを支援・推進できるよう発言します。意欲と能力のある多様な人材が、志と誇りを持って働くことのできる条件・環境整備を実現することに貢献し、企業価値の向上に努めています。

長期ビジョンの実現に向け、 ともに成長と喜びを実感できるよう微力ながら貢献します

日機装には、専門性の高い独自の技術を基盤にして新たな市場を創出し続けてきた足跡があり、それを進化させ、さらにより先の大好きな社会課題解決への貢献に取り組んでいこう、当社にしかできないことをやろうという意気込みや技術への貪欲さを感じます。

不確実性と複雑性が増し時代が激しく加速度的に変化している中、企業には柔軟な事業ポートフォリオの構築が求められますが、当社は事業ポートフォリオの整理に取り組むとともに、事業の垣根を越えた研究・技術開発に着手し、技術力の深化とイノベーションの創出にチャレンジしています。

長期ビジョン『ものづくりで、社会の進化を支え続ける日機装』の使命を果たしていくため、今後ガバナンスやDX等のさらなる強化を進めながら、より一層の収益性・生産性の追求と、7つのマテリアリティを通したサステナブルな社会実現への貢献に取り組み、経済価値と社会価値を両立させる成長シナリオを明らかにすることが重要だと考えています。またそれらを社会や企業に認知してもらう企業ブランディングに取り組むことも課題です。

私の在籍したNTTグループは、通信市場の自由化を1985年に迎え、新たな競争環境への対応や組織の再編成、絶え間ない技術革新の中でビジネスモデルの変革に取り組んできました。過去の経験が後で繋がり新たな価値を生み出すきっかけになると示唆を胸に、将来への布石や連続的・非連続な成長に向けた取り組みに着目し、社外取締役の立場から、当社グループの健全な発展に尽くしていきたいと思います。



社外取締役
山口 純子

コーポレート・ガバナンス

基本的な考え方

当社グループは、社会の一員として健全な社会倫理・価値観を社会と共有しながら、法令・定款・社会規範を遵守し、株主、顧客、従業員とその家族、取引先、債権者などの当社グループの利害関係者と良好な関係を構築するとともに、人々の良質な暮らしの実現のために、他にない技術の提供を通じて、産業・暮らしの根幹分野で創造的な貢献を果たすことを経営の理念とし、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目指します。

また、意思決定の透明性と公正性を確保し、迅速・果断な意思決定により経営の理念を実現することが、目指すべきコーポレート・ガバナンスの要諦と考え、次の基本的な考え方方に沿つ

て、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みます。

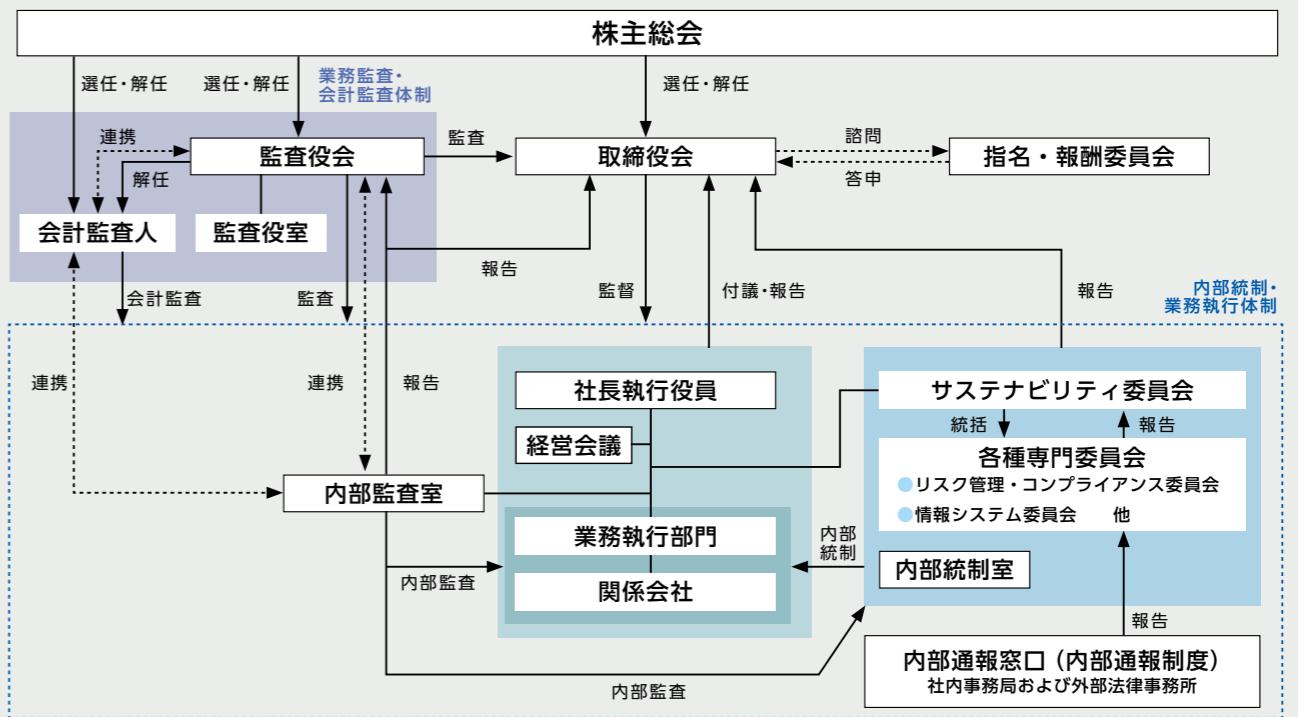
- 株主の権利を尊重し、平等性を確保します
- 利害関係者の利益を尊重し、適切に協働します
- 当社グループの情報を適切に開示し、透明性を確保します
- 経営の監督と執行の分離の実効化に努めます
- 社外取締役、監査役、内部監査人および外部会計監査人との連携による経営の実効的な監督・監査体制を確保するとともに、業務執行部門による事業の収益性向上を支える環境をグループ内に整備します
- 中長期的な株主利益と合致する投資方針を有する株主との建設的な対話を行ないます

体制の概要

主な項目	内容
機関設計の形態	監査役会設置会社
取締役の人数（うち社外取締役）	9名（3名）
監査役の人数（うち社外監査役）	4名（2名）
取締役会の開催回数（2024年12月期） (社外取締役の平均出席率)	15回 (100%) (90%)

主な項目	内容
監査役会の開催回数（2024年12月期） (社外監査役の平均出席率)	17回 (91.1%)
取締役の任期	1年
執行役員制度の採用	有
取締役会の任意諮問機関	指名・報酬委員会
監査法人	有限責任監査法人トーマツ

コーポレート・ガバナンス体制図（2025年4月1日）



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、コーポレート・ガバナンスの充実とその実効性を高めることに努めています。

また、経営の意思決定・監督機能と業務執行機能を分離するため、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け、効率的な業務運営を図っています。

■ 強化の取り組み

2006	●役員退職慰労金制度の廃止
2012	●株式報酬型ストックオプション制度の導入(2022年廃止)
2015	●買収防衛策の廃止 ●「コーポレート・ガバナンス基本方針」の制定
	●政策保有株式の保有適否等の検証を開始
2016	●関連当事者間の取引の監視を開始 ●取締役会の実効性の分析・評価を開始
2017	●グループ全体で内部通報制度を構築
2018	●女性独立社外取締役の登用
2019	●部門制導入(取締役会の監督機能の強化と業務執行機能の強化)(2022年廃止/2025年再開) ●取締役会の任意諮問機関「指名・報酬委員会」の設置
2021	●「コーポレート・ガバナンス基本方針」の見直し(多様性、サステナビリティ等)
2022	●譲渡制限付株式報酬制度の導入(企業価値と報酬の連動により強化) ●サステナビリティ委員会の設置
2023	●独立社外取締役の増員(2名→3名) ●女性独立社外取締役の増員(1名→2名)

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、当社グループを持続的に成長させ、中長期的な企業価値の最大化を図る責務を負います。

また、取締役会は、優れた人格、見識、能力、豊富な経験を有することを前提に、事業遂行に関わる基本的な価値観を当社グループと共有し、当社グループの経営理念に共感でき

る者で構成することを基本とし、性別・国籍・年齢・職歴等を問わず多様性に配慮した構成としています。

現在は、9名の取締役で構成され*、経営上の重要事項の意思決定、業務執行の監督のほか、コンプライアンス・財務報告の適正性の確保およびリスクマネジメント等の体制構築と運用について、内部監査部門を活用し、その状況を監督しています。

取締役会は、原則として毎月1回定例の取締役会を開催し、迅速で効率的な意思決定を行なう観点から随時書面決議も行なっています。2024年度は合計15回開催しており、主な審議テーマは次のとおりです。

■ 2024年度 取締役会での主な審議テーマ

- 事業戦略、事業計画の策定について
- 事業ポートフォリオの見直しについて
- 研究開発・設備投資などの重要な業務執行について
- 資本コストや株価を意識した経営の実現について
- 政策保有株式に関する検証、取締役会の実効性の向上について
- サステナビリティに関する取り組み、IR活動などの業務執行状況について

*外国籍取締役は1名、独立役員は3名(33.3%)、女性取締役は2名(22.2%)

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

2024年度においては、2024年10月から11月にかけて、取締役会がその役割・責務を実効的に果たすうえで重要と考えられる事項や昨年度の実効性評価において抽出された課題への取り組みについて(以下の①~⑥)、取締役・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2024年1月10日の取締役会で報告・議論しました。

なお、2024年度は、客観性を担保した評価を実施するため、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。

- ①取締役会の構成と運営
- ④経営陣の評価と報酬
- ②経営戦略と事業戦略
- ⑤株主等との対話
- ③企業倫理とリスク管理
- ⑥昨年課題への取り組み

3. 評価結果の概要

評価の結果、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や、実効性の向上に向け、着実な改善活動に取り組んでいることが高く評価され、取締役会は実効的に機能しているとの評価が得られています。

また、2023年度の実効性評価で課題として示された「株主・投資家との対話に資する情報開示の充実化」に関しては、次の取り組みを実施し、一定の効果が確認できました。

- 投資家との積極的なコミュニケーションの実施
<国内外の機関投資家との個別面談件数>
・2023年度: 76社/95人(うち、海外投資家 10社/15人)
・2024年度: 106社/120人(うち、海外投資家 37社/41人)
- 株主・投資家との対話内容を取締役会へ共有する仕組みづくりと実践(取締役会への報告を四半期毎に実施)

一方で、中期経営計画「Nikkiso 2025フェーズ2」の実現に向けて、相対的に改善が必要な項目も残されており、今後、次の項目等に取り組み、一層のコーポレート・ガバナンス強化と持続的な企業価値の向上を目指し、取締役会がより実効的に機能するよう努めます。

- 資本コストを意識した経営戦略に関する議論の深化(複数の事業部門を有し、グローバルに事業を展開する当社の事業特性を踏まえ、資本コストを活用した合理的な事業評価の在り方を検討する必要性)
- 資本市場からの理解を高めるために、株主・投資家との対話を踏まえた戦略的なアプローチに関する議論の深化
- 取締役会の有する多様かつ客観的な視点を十分に活用するため、役員トレーニングおよび経営陣、執行陣と社外役員とのコミュニケーションの強化

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が主な責務です。

現在は、4名の監査役で構成され*、社内の豊富な執行経験と多様な知見を持つ常勤監査役と、それぞれの専門性(公認会計士、弁護士)かつ他社での役員経験から豊富な知見を有する社外監査役が、監査に関する情報を適時共有し、さまざまな視点から審議を行なっています。

また、監査役の監査報告の聴取、取締役・執行役員等からの業務執行状況の聴取等を行ない、適宜、その結果を取締役会に報告、適切に意見を述べています。

監査役会は、原則として毎月1回開催するほか、臨時開催を合わせ必要に応じ月に複数回開催しています。2024年度は合計17回開催しており、主な審議テーマは次のとおりです。

■ 2024年度 監査役会での主な審議テーマ

- 監査方針、監査計画および業務分担について
- グループガバナンス強化の実効性について
- 内部統制の整備ならびに運用状況について
- 常勤監査役の職務執行状況について
- 会計監査人、内部監査人との三様監査連携強化について
- 適宜実施される社長との意見交換会について

*独立役員は2名(50.0%)

▶ 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・監査役の指名や取締役の報酬等に関する透明性・客観性等を高め、取締役会の監督機能を強化する役割を担います。

同委員会は、取締役会の決議によって選定された3名以上の取締役等で構成し、委員の過半数を独立役員とすることで、客観性と独立性を確保することとしています。

現在は、独立役員5名および代表取締役 社長執行役員の6名で構成され、取締役・監査役の選解任、取締役の報酬制度および支給内容等に関して、客観的かつ独立した公正な観点から審議を行ない、取締役会に答申しています。

指名・報酬委員会は、取締役会の諮問に応じて適宜開催しています。2024年度は合計4回開催しており、主な検討内容は次のとおりです。

- 2024年度 指名・報酬委員会での重要な審議テーマ
 - 取締役選任議案の妥当性について
 - 取締役および監査役のスキルマトリックスの妥当性について
 - 取締役の報酬支給基準および個人別の報酬の原案の妥当性について
 - 指名・報酬の決定プロセスの透明性の向上について

▶ 役員候補者の指名プロセスと後継者計画

当社は、取締役および監査役候補者の指名基準と方針に基づき、各候補者の指名原案を作成しています。その後、過半数が独立役員で構成される指名・報酬委員会に諮問し、候補者の適格性および指名の妥当性について答申を受けることにより、指名プロセスの透明性と客観性を確保しています。

また、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た資質、経験、育成に関する考え方に基づき、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。

▶ 役員報酬

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)の割合を適正なものに定めます。

取締役の報酬等の支給基準および個人別の報酬等の原案について、取締役会は過半数が独立役員で構成される指名・報

酬委員会に諮問し、その妥当性についての答申を受けます。個人別の報酬等の決定については、取締役会の決議により委任を受けた代表取締役 社長執行役員が支給基準に基づき、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(譲渡制限付株式報酬)制度においては、対象取締役が法令、社内規則に違反する等の行為を行い、割当株式の無償取得が相当と取締役会が認めた場合、同株式を無償で取得できる制度としています。

■ 当事業年度に係る取締役および監査役の報酬等の額

役員区分	報酬等の総額 (百万円)	基本報酬 (百万円)	期末賞与 (百万円)	非金銭報酬等 (百万円)	員数
取締役 (うち社外取締役)	198 (27)	122 (27)	50 (一)	25 (一)	9名 (3名)
監査役 (うち社外監査役)	46 (15)	46 (15)	— (一)	— (一)	4名 (2名)
合計 (うち社外役員)	245 (42)	169 (42)	50 (一)	25 (一)	13名 (5名)

▶ 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できます。

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いません。

また、取締役会は、毎年、個別銘柄ごとに保有目的の妥当性や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を具体的に精査し、総合的に保有の適否を検証しています。2024年度は、同年に実施した検証の結果に基づき、保有株式の一部を売却し、縮減を行なっています。

内部統制の体制

▶ 内部統制システム

当社では、会社法に準拠した「内部統制基本方針」を策定するとともに、金融商品取引法に準拠した「内部統制報告制度(J-SOX)」に対応するため、「サステナビリティ委員会」を通じて、適時適切に取締役会へ報告を行い、内部統制体制を整えています。

▶ 内部監査体制

社長直轄の内部監査室がリスク・ベースの内部監査計画を策定のうえ、業務執行から独立した視点でグループ会社を含めて内部監査を実施し、当社グループの内部統制の有効性を確保します。

財務報告に係る内部統制の有効性評価、内部統制の整備状況および運用状況の監査に加え、事業全般の内部統制の有効性評価と、そのための業務監査を行なっています。

また、取締役会・監査役会の機能の発揮に向けて、内部監査室から社長執行役員に対する報告のほか、取締役会および監査役会へ直接報告する仕組みを構築し、実施しています。

▶ 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社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。

▶ 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(内部通報制度)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、直接、匿名または実名で、社外の弁護士等の専門家に通報できる体制を国内外で構築しています。

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、就業規則等に従い、懲戒を含む厳正な処分を行ないます。

なお、これらの運用に際し、通報した従業員等が不利益を

被ることのないよう関連規定を制定し、体制を整備しています。

<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」と「反贈収賄規程」のもと、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・贈答およびインサイダー取引等の贈収賄・腐敗にあたる行為を一切禁止しています。そして、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」に明確に位置付けるとともに、これを徹底するため、遵守すべき具体的な行動基準を明記した「コンプライアンス・ハンドブック」を全従業員に配布のうえ教育を実施し、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んでいます。平素から警察関連機関等とも連携し、情報収集に努め、反社会的勢力との一切の関係を遮断します。

▶ 品質保証体制

「技術の日機装」を掲げる当社グループにとって、品質は経営の本質に関わる課題であり、製品企画・受注活動から設計・部品購入・製造・サービスに至るすべてのプロセスの結果であるという認識のもと、全社を挙げて品質保証体制の強化に取り組んでいます。

ISO9001、ISO13485、AS9100等、製品分野に応じた品質マネジメントシステムを構築しており、製品設計や製造における品質および安全の確保について取り組み、その運用状況を第三者監査および自主監査により定期的に確認しています。

品質問題の市場対応についても、事業ごとに応手順を定め、適切な情報開示、所轄当局への連絡、回収および安全対策を講じており、その運用状況は第三者監査および自主監査により定期的に確認しています。

また、品質問題の再発防止と未然防止(CAPA: Corrective Action & Preventive Action)の両面からの取り組みとして、根本原因を特定し除去するための源流管理と、リスク管理を通じた未然防止を全社で推進しています。

財務データ

2024年12月31日現在

(単位：億円)

決算期	2015/03	2015/12	2016/12	2016/12	2017/12
受注高	1,337	1,130	1,309	1,292	1,404
売上高／売上収益	1,292	1,102	1,328	1,300	1,409
売上総利益	479	408	452	448	486
販売費及び一般管理費	417	370	403	373	422
営業利益	61	38	48	81	87
経常利益／税引前利益	89	39	42	68	83
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	50	20	27	48	51
設備投資	74	48	76	76	75
減価償却費	49	47	51	47	52
研究開発費	18	16	16	16	24
総資産／資産合計	1,811	1,776	1,754	1,777	2,446
純資産／資本合計	744	711	655	676	767
有利子負債（リース負債を除く）	703	698	694	698	1,225

キャッシュ・フロー

営業活動によるキャッシュ・フロー	81	32	126	134	49
投資活動によるキャッシュ・フロー	(90)	(46)	(74)	(79)	(480)
財務活動によるキャッシュ・フロー	115	(12)	(60)	(62)	510

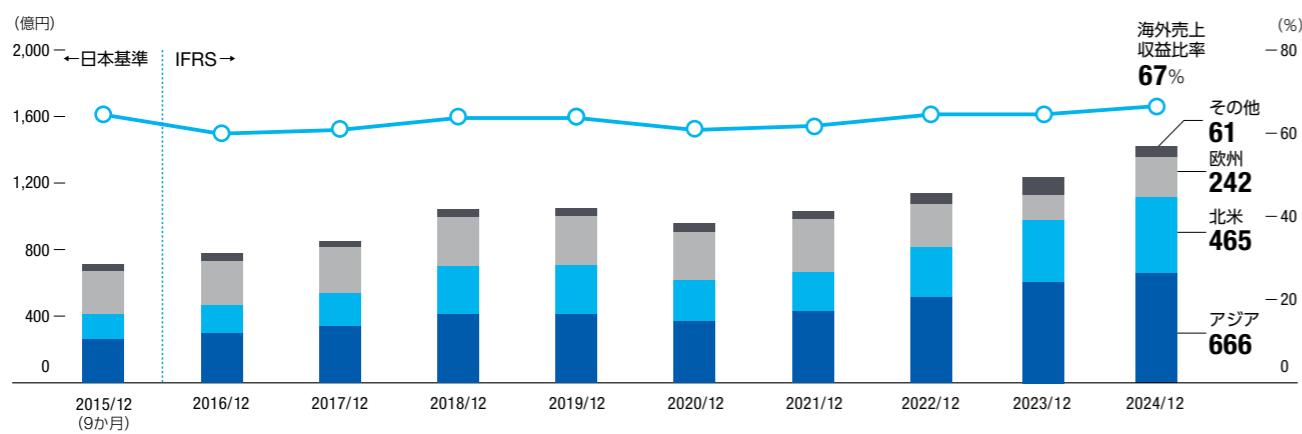
1株当たり情報 (円)

純資産／親会社所有者帰属持分	945.30	904.40	902.45	932.67	1,053.16
純利益／当期利益	66.12	26.34	36.93	66.08	72.82
配当	16.00	16.00	16.00	16.00	16.00

指標

自己資本比率 (%) / 親会社所有者帰属持分比率 (%)	40.2	39.3	36.6	37.4	30.7
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) (%)	7.4	2.8	4.1	7.2	7.3
総資産経常利益率 (ROA) (%) / 資産合計税引前利益率 (ROA) (%)	5.2	2.2	2.4	3.8	3.9
配当性向 (%)	24.2	60.7	43.3	24.2	22.0
DEレシオ (倍)	0.96	1.00	1.08	1.05	1.63
従業員数 (人)	6,389	6,558	6,870	6,870	7,872

海外売上収益の推移



(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)

2018/12	2019/12	2020/12	2021/12	2022/12	2023/12	2024/12
1,724	1,670	1,611	1,852	2,051	1,985	2,220
1,653	1,657	1,585	1,677	1,771	1,926	2,133
569	547	521	511	456	509	579
471	439	432	486	491	464	516
103	124	102	31	342	58	63
97	113	90	39	326	116	100
74	68	65	2	136	90	79

2018/12	2019/12	2020/12	2021/12	2022/12	2023/12	2024/12
128	72	131	122	77	94	65
63	89	87	98	98	104	112
23	23	19	24	19	27	37

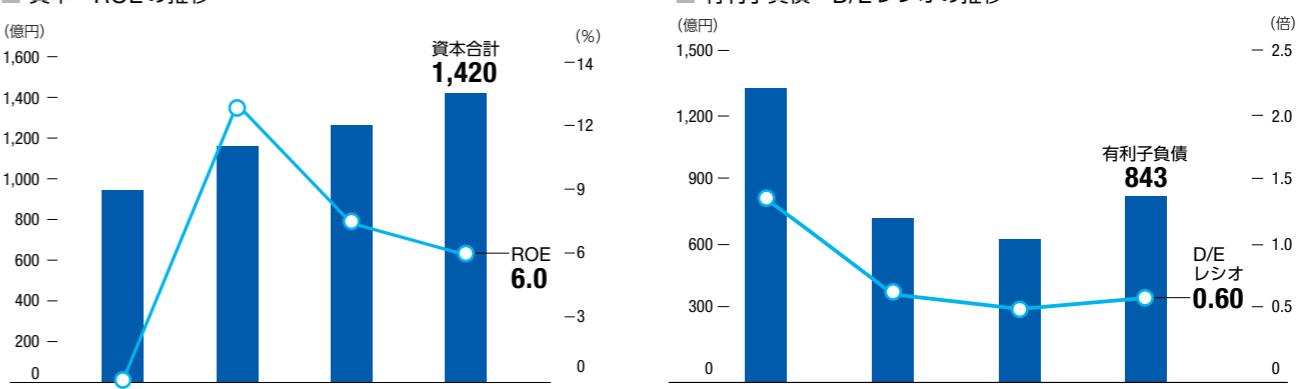
2018/12	2019/12	2020/12	2021/12	2022/12	2023/12	2024/12
2,497	2,529	2,728	2,989	2,866	2,962	3,255
783	834	881	941	1,157	1,262	1,420
1,170	1,047	1,175	1,321	740	647	843

2018/12	2019/12	2020/12	2021/12	2022/12	2023/12	2024/12
140	119	124	35	83	142	(65)
(122)	(51)	(125)	(145)	767	(92)	(49)
(57)	(155)	85	94	(686)	(145)	133

資本・ROEの推移



有利子負債・D/Eレシオの推移

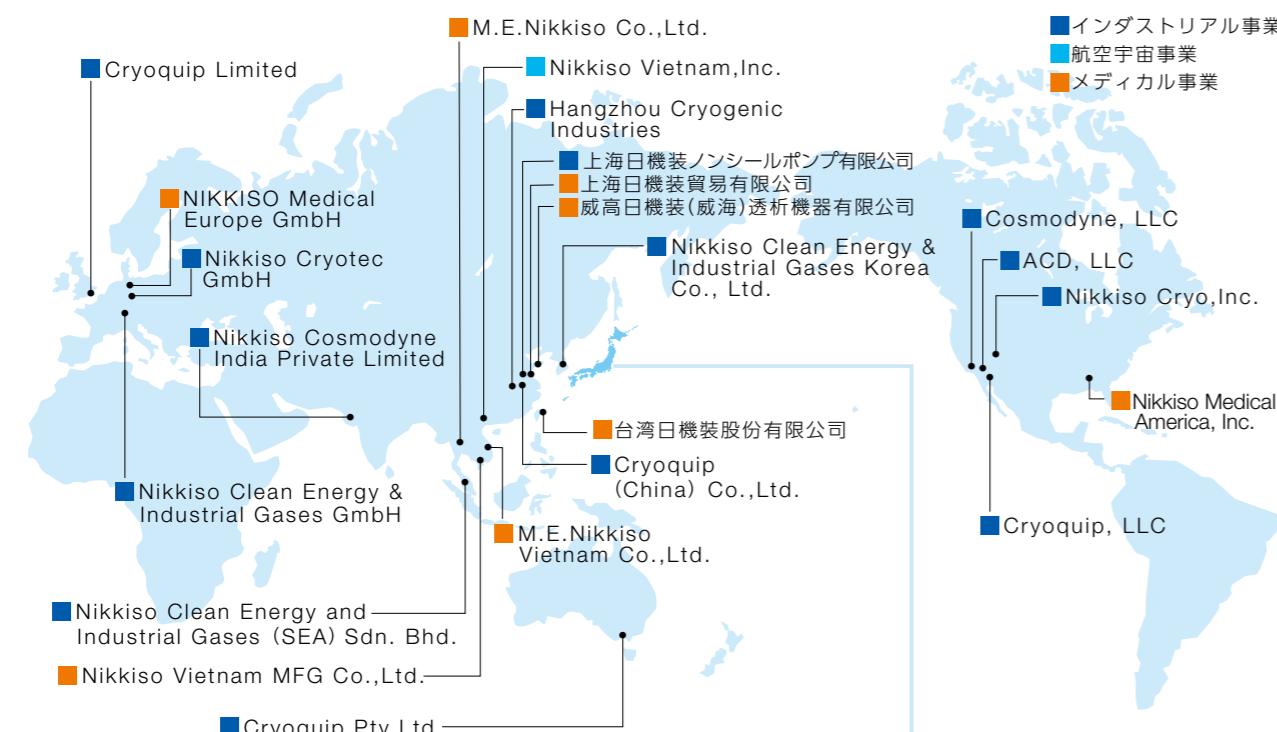


会社情報

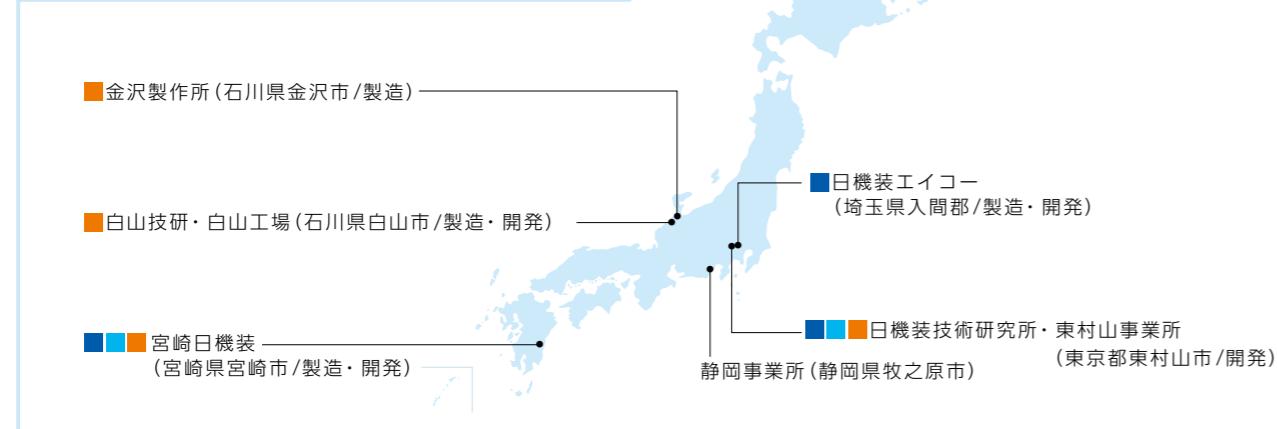
2024年12月31日現在

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	8,337名(グループ会社連結) 2,005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) (2025年3月31日現在)



■ 日機装の製造・開発拠点(国内)



投資家情報

2024年12月31日現在

■ 株式情報

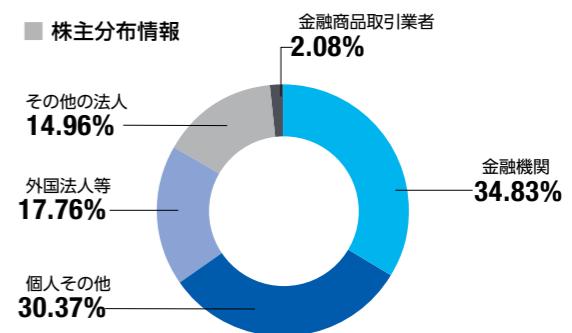
証券コード 6376

発行済株式の総数 (うち自己株式) 69,175,664 (2,926,424) 株

株主数 15,022名

上場証券取引所 東京証券取引所 プライム市場

■ 株主分布情報

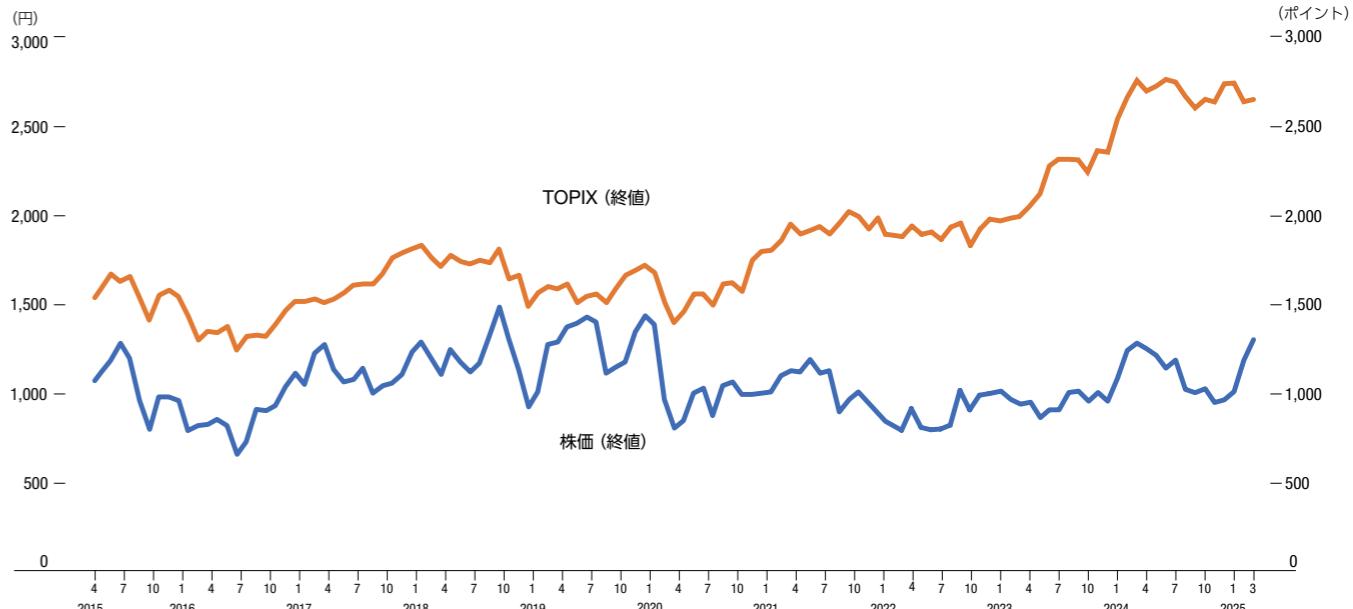


■ 大株主

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)	7,164	10.81
日機装持株会	3,235	4.88
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	2,741	4.13
株式会社みずほ銀行(常任代理人 株式会社日本カストディ銀行)	2,500	3.77
日機装従業員持株会	2,153	3.25
三井住友海上火災保険株式会社	1,966	2.96
富国生命保険相互会社(常任代理人 株式会社日本カストディ銀行)	1,700	2.56
日本生命保険相互会社(常任代理人 株式会社日本マスタートラスト信託銀行株式会社)	1,650	2.49
株式会社三菱UFJ銀行	1,622	2.44
住友生命保険相互会社(常任代理人 株式会社日本カストディ銀行)	1,185	1.78

※ 当社は、自己株式2,926,424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。

■ 株価情報 2025年3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