



# 中期経営計画 『NIKKISO 2028 – Toward a Healthier World』

日機装株式会社

2026年2月13日

(東証プライム 6376)

#### 免責事項

本資料には、将来の業績に関する記述が含まれています。こうした記述は、将来の業績を保証するものではなく、リスクと不確実性を内包するものです。将来の業績については、経営環境の変化等に伴い本資料の予想数値とは異なる可能性があります。



## — はじめに

### ① 前中期経営計画の振り返り

- 1.1 業績推移
- 1.2 達成事項と課題

### ② 新中期経営計画「NIKKISO 2028」の位置づけ

### ③ 基本方針

### ④ 中長期的な環境認識

### ⑤ 成長戦略

- 5.1 事業ポートフォリオの考え方
- 5.2 事業戦略

### ⑥ 経営基盤強化

- 6.1 グローバルインフラ・ガバナンスの強化
- 6.2 品質マネジメントの強化
- 6.3 技術基盤の強化

### ⑦ 業績目標

- 7.1 全社サマリ
- 7.2 事業セグメント別明細
- 7.3 営業利益増減明細

### ⑧ 財務戦略

- 8.1 企業価値向上に向けた財務戦略
- 8.2 キャッシュアロケーション
- 8.3 株主還元方針

### ⑨ サステナビリティ経営の推進

- 9.1 サステナビリティ経営の推進に向けて
- 9.2 人的資本戦略

# 2026年。 新しい日機装が、動き出す。

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、  
数多くの日本初・世界初を実装してきました。

今、私たちは新たな転換点に立っています。  
世界規模でのエネルギー転換、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を切り拓く挑戦…

市場の変化に合わせて、私たちも変化する必要がある。  
未来に向かう、確かな一歩を踏み出します。

はじめに

実現したい未来に向けて、当社のありたい姿を企業理念として言語化しました。

日機装グループのMission

日機装グループのVision

変化をまたぎ、  
「見たことない」を実装する。

Healthier World  
すべてのいのちが、いきいきと輝く未来。

世界各地、多様な事業で培った  
人・知見・技術を掛け合わせ、  
新たな価値を生み出して  
実現していく未来です。

日機装グループの使命。  
創業から磨きあげてきた強みを、  
これからも発揮しつづけます。



Visionの実現に向けて、  
足元3年で取り組むことです。

はじめに

# ALL NIKKISOで、新時代を切り拓く。

日機装グループが社会の変化の中で果たすべき役割を明確にし、  
未来にわたり不可欠な存在であり続けるために、新たな「企業理念」を策定しました。

日機装には、無限の潜在能力があると信じています。同じ目標に向かって、  
各事業が磨いてきた専門性をさらに伸ばしていけば、私たちはさらなる進化を遂げられます。  
エネルギー転換、空と宇宙の開拓、医療の高度化といった課題に対し、  
今求められているのは、社会が変化する時に必要とされる「技術的な答え」を、  
我々ならではのアプローチで提供することに他なりません。

本中期経営計画は、企業理念の実現を加速するために、  
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、  
足元3年間で取り組むべきことを具体化したものです。  
ALL NIKKISOの総力を結集し、Healthier Worldの実現に貢献し続けることをここに誓います。



代表取締役 社長執行役員 加藤 孝一

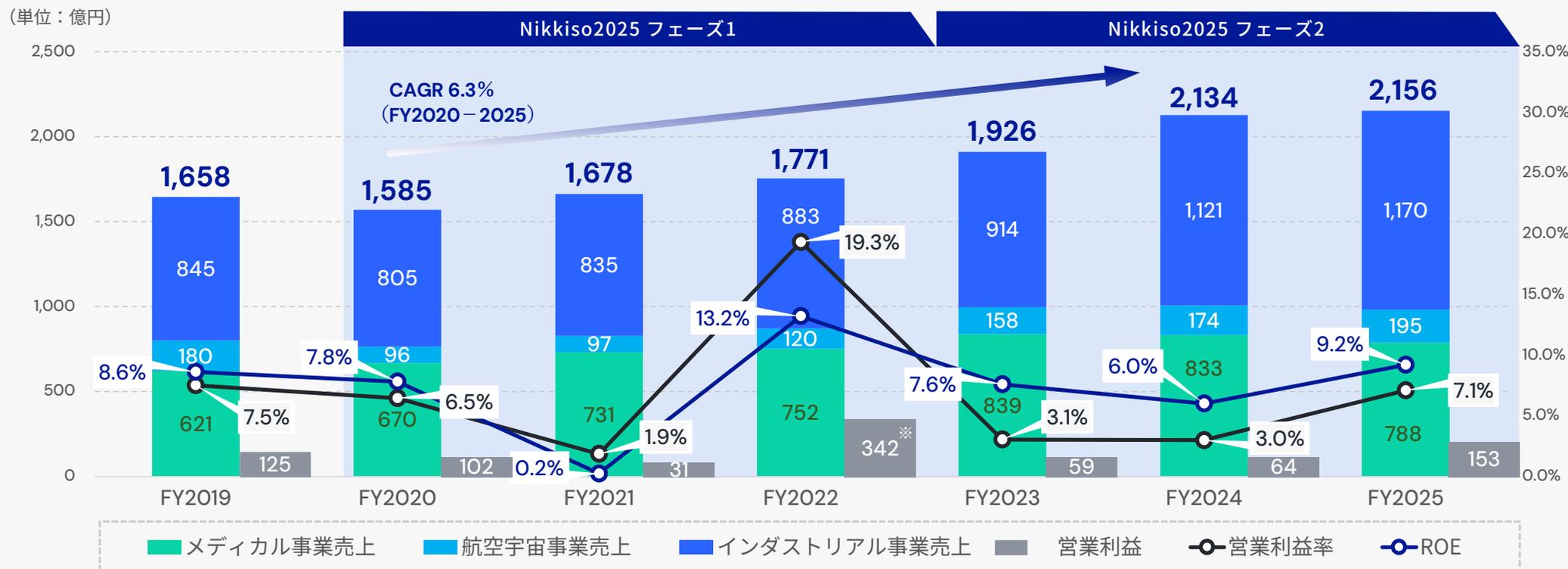
1.1. 前中期経営計画の振り返りー業績推移

売上収益はフェーズ1からフェーズ2期間で年平均6.3%の成長を辿る。

一方、営業利益はコロナ禍影響が大きく2021年で大きく減少、その後の事業整理（2023年～2024年）の影響もあり低迷するも、2025年は回復局面。それに伴いROEも改善傾向にあり、フェーズ2目標の7.0%を超える水準9.2%まで回復。

業績推移

※ LEWA社・Geveke社株式譲渡益計上



1.2. 前中期経営計画の振り返りー達成事項と課題

	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	<p>● 技術力の向上</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ R&amp;D機能統合によるリソース最適化、シナジー促進</li> <li>・ 新エネルギー時代の到来を見据えた先端技術の取組みの強化</li> </ul>	進展	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 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。</li> <li>・ 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&amp;IGグループ）。</li> <li>・ 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。</li> <li>・ 全社的な技術部門の交流（技術フェスタ）の進展（シナジー促進の端緒となる）。</li> </ul>
		課題	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 新エネルギー市場に向けた確実な上市。</li> <li>・ CE&amp;IGグループとのグローバルレベルでの技術連携。</li> <li>・ 技術部門間のシナジー創出に向けた仕組み作り。</li> <li>・ グローバル血液透析市場に向けた確実な新製品投入。</li> </ul>
事業変革	<p>● 事業ポートフォリオの再構築</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 競争優位性の高い市場へ経営リソースを投入、注力</li> <li>・ 不採算事業等の見極め、選択と集中を実施</li> <li>・ 事業収益力の改善</li> </ul>	進展	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ CRRT事業、深紫外線LED事業、ヘルスケア事業（26/6目途）の事業整理完了による全社収益性の改善。</li> <li>・ 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。</li> <li>・ 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～）。</li> <li>・ 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組み。</li> </ul>
		課題	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 中長期的な製品戦略（何にどのような優先順位で取り組んでいくか）の明確化。</li> <li>・ 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。</li> <li>・ 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。</li> </ul>
経営改革	<p>● 経営基盤の強化</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 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）</li> <li>・ サプライチェーンマネジメントの強化</li> <li>・ 財務基盤の強化</li> </ul>	進展	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ CE&amp;IG Board設置による意思決定の迅速化、ガバナンスの強化。</li> <li>・ 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。</li> </ul>
		課題	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 事業活動のグローバル化が進むなかで、生産拠点・サプライチェーンの在り方の見直し。</li> <li>・ 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。</li> <li>・ CE&amp;IGグループとの連携、一体運営。</li> <li>・ 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。</li> </ul>

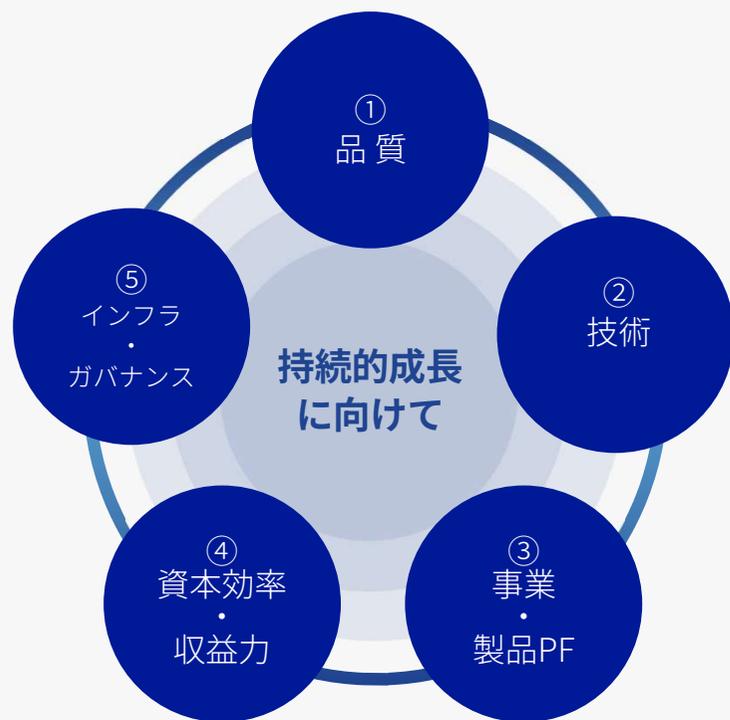
## 2. 新中期経営計画「NIKKISO 2028」の位置づけ

「NIKKISO 2028」では、これまでの事業活動に基づいた成果の刈り取り（成果獲得）を行なう。それとともに、10年後にありたい姿に向けた新たな事業機会の開拓（種まき）と経営基盤の強化を実施し、強靱かつサステナブルな経営体質を構築する。



### 3. 基本方針

2026年から始まる「NIKKISO 2028」では、これまでの成果を確実に獲得することに加え、長期ビジョンの実現に向け、以下5本の柱を基本方針に据え、企業価値の最大化、持続的な成長を目指す。



持続的成長を  
確かなものとするための5本の柱

#### 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

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

事業・製品ポートフォリオの更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

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。

4. 中長期的な環境認識

事業	製品		市場予測		
インダストリアル事業	ポンプ・システム	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・受入基地等の案件で活発な動きが継続	↗
				(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なかで成長を見込む	↗
				(CO2) 低・脱炭素化の動きが加速するなか、CO2回収ビジネスは伸長を見込む	→
				(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	→
	精密機器			(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・パワー半導体共に成長を見込む	↗	
航空宇宙事業	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、次世代移動インフラとして中長期的には成長を見込む 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創出により成長を見込む	↗	
メディカル事業	血液透析関連製品		(日本) 高齢化による慢性腎臓疾患の有病者率プラス影響と人口減少などのマイナス影響が相殺し、横這い～やや縮小の可能性	↔	
			(中国) 医療保険拡充、医療施設整備、人口増加の影響により需要増加	↗	
			(米国) 高齢化に伴い緩やかに需要増加	↗	
			(欧州) 西欧は高齢化に伴い緩やかな需要増加、東欧は医療保険拡充や医療施設整備により需要増加	↗	
	バイオ関連製品等		腎機能を適切に反映した「創薬研究用ヒト腎細胞」の開発に成功、当該細胞を用いた評価方法を確立。今後、国際的なテストガイドラインへの収載により市場開拓・拡大を見込む	↗	

5.1. 成長戦略－事業ポートフォリオの考え方

「成長継続・重点投資」分野での利益創出をベースに、「戦略的育成」分野への積極的な投資を実行。併せて、「事業モデル転換」分野の事業構造改革を進める。

	インダストリアル事業	航空宇宙事業	メディカル事業
<b>「成長継続・重点投資」分野</b> ・過去投資からの利益創出 ・市場成長も見据えた積極投資	ポンプ・システム (LNG) ポンプ・システム (CO <sub>2</sub> )	民間航空機 (カスケード)	血液透析 (米国市場)
<b>「収益基盤維持・拡大」分野</b> ・安定収益創出 ・拡大に向けては資本収益性が要点	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)
<b>「戦略的育成」分野</b> ・将来の成長ドライバー ・インオーガニック投資も視野	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
<b>「事業モデル転換」分野</b> ・高収益体質への構造転換 ・新たな事業モデルへのシフト	精密機器 (産業機器)		血液透析 (日本市場)

## ク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更に進める

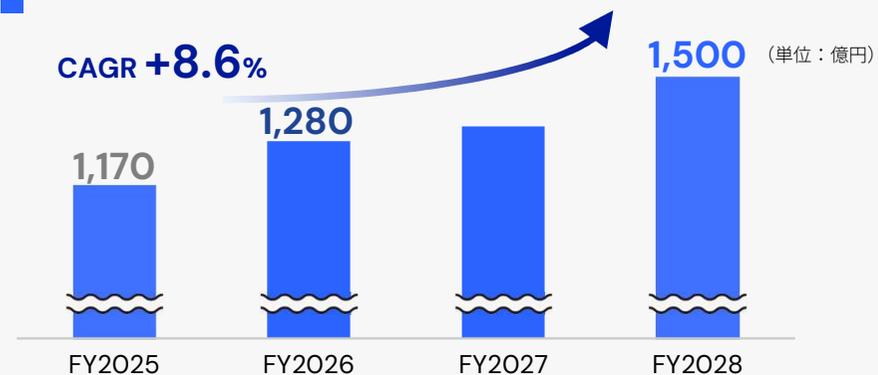
### 基本方針

- ・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い、成長を加速させると共に、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。

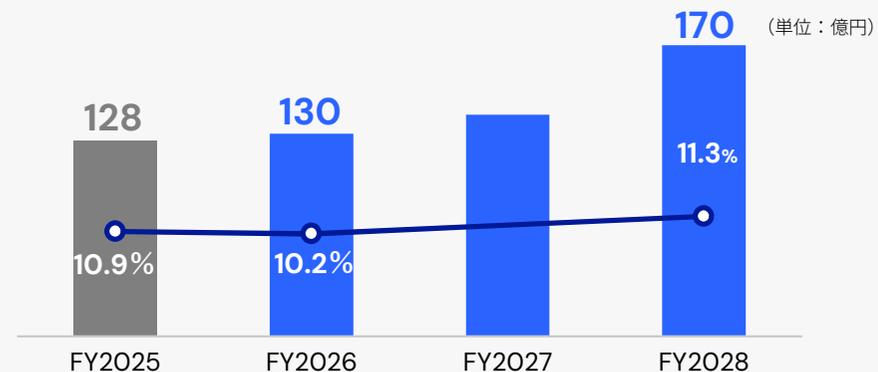
### 3年間の売上成長を牽引する主要施策



### 売上収益の推移



### 営業利益と営業利益率の推移

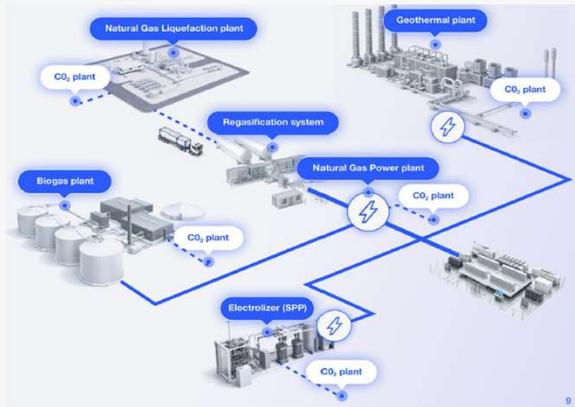


※売上収益/営業利益は、ポンプ・システム及び精密機器の合算値

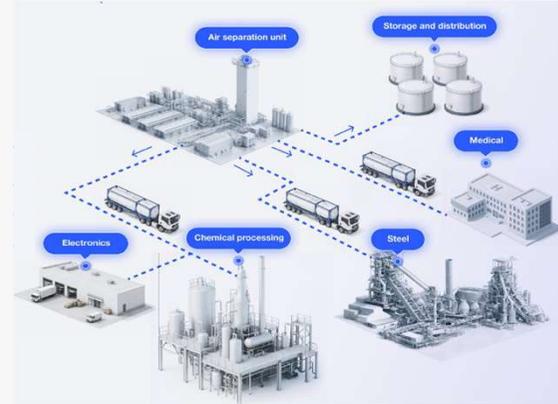
5.2. 成長戦略ーインダストリアル事業（ポンプ・システム）

米国CE & IGグループは、①エネルギー市場、②産業ガス市場、③宇宙市場、④船舶市場、⑤輸送インフラ市場の5つの市場を特に重点領域と定め、市場開発に取り組む。

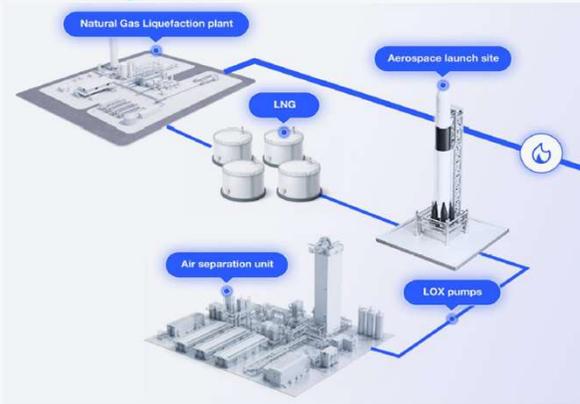
**Energy** 低炭素エネルギーの生産と流通を支える



**Industrial Gases** 低炭素ガスの大規模生産を支える



**Aerospace** 宇宙開発の未来を支える



**Marine** 液化ガスの安全な輸送を実現する船舶輸送の低排出基準への適合も支える



**Transportation Infrastructure** 低炭素モビリティの未来を支える



### 電子部品製造関連装置事業

## パワー半導体市場向け製品拡充、ターンキーソリューション

## 展開などビジネス領域の拡大を図る

### 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3Dシンター・ステアでシンタリング装置の世界トップシェア獲得
- ・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 大判化・高温化装置

### 売上収益の推移



### 産業機器事業

## 既存製品の市場トップシェアを堅持しつつ、事業環境変化に

## 対応する体制構築を進め、新市場開拓を目指す

### 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更なる向上を図る。
- ・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



## 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る

### 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、新モビリティ領域への注力の他、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

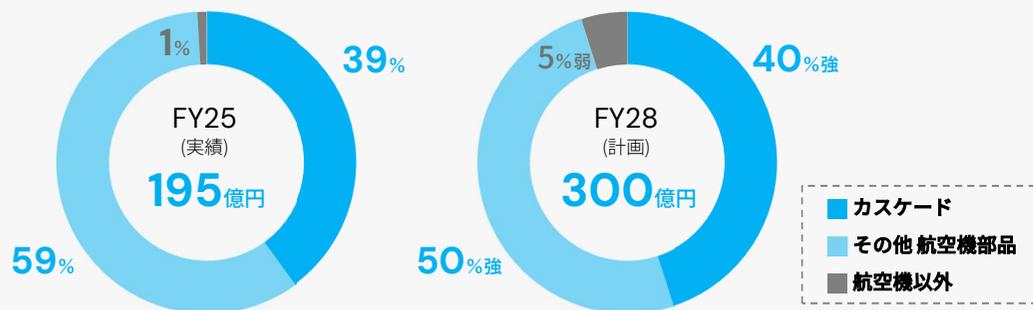
#### ● 収益性改善

- ・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

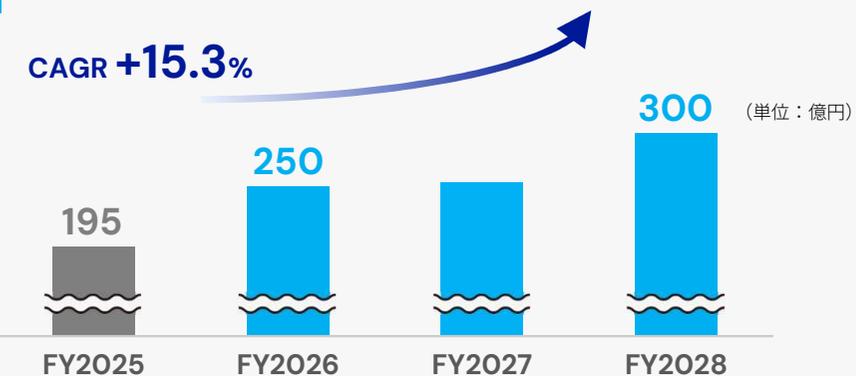
#### ● 持続的成長に向けた取り組み

- ・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



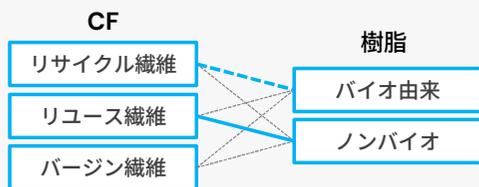
### 営業利益と営業利益率の推移



## 市場起点の技術開発

### ● CFRPリサイクル性

- ・環境配慮型製品



### ● 生産効率向上

- ・熱可塑性材料プレス製品 (生産効率UP)



## グローバル開発・生産体制の強化



## 新モビリティ市場への展開拡大

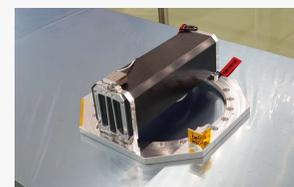
民間航空機用製品の品質と生産体制を活かして、新モビリティ市場への展開を拡大する。

### ● eVTOL (空飛ぶクルマ)



### ● 人工衛星

- ・国家プロジェクト (政府の宇宙基本計画などに基づく需要)
- ・民間小型衛星市場 (コンステレーション需要)



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す

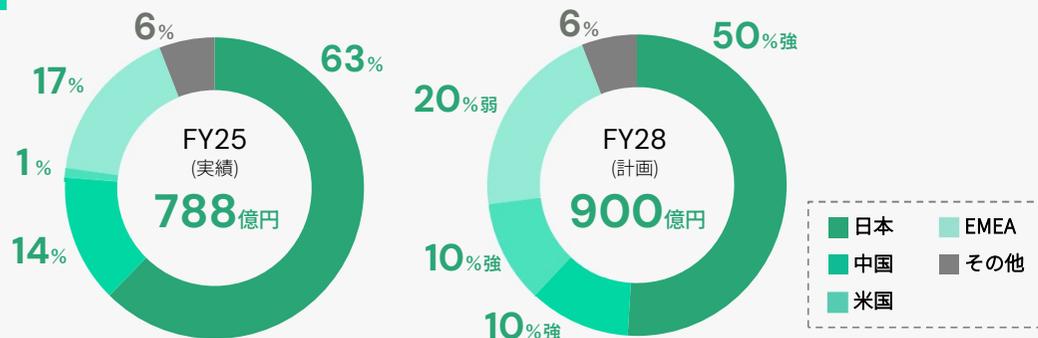
基本方針

- ・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（市場別）



売上収益の推移



営業利益と営業利益率の推移



国内市場は縮小傾向が見込まれるものの、グローバル市場は依然拡大基調。  
各国の市場要求に応え、競争優位性の確立を目指す。

### 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

#### ※EMEA全体

東欧における医療整備が進むことにより増加

### 中国

- 合併ビジネス強化

透析患者数  
約100万人  
医療整備が進むことにより増加

### 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  
横這い～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3.7万人

#### ※APAC全体

ASEAN諸国とインドにおいて  
医療整備が進むこと、および  
人口増加により増加

### 米国

- 進出・拡大

透析患者数  
約50万人  
高齢化進展により  
緩やかに増加

※透析患者数は当社推計（2025年末時点）

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。

## グローバル インフラ強化



### 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

## ガバナンス強化



### 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

2025年2月公表の一部ポンプ製品の出荷前検査不実施事案を一つの契機として、「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更なる強化に取組み、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・取組みを継続的に実施します

#### ● ポンプ製品検査不実施事案における再発防止策に係る対応状況

本事案の発生原因を大きく3つ（組織体制、業務プロセス、QMS）に分類しプロジェクトチームを組織

プロジェクトチーム	再発防止策（実施事項）
組織体制改善	<ul style="list-style-type: none"> <li>☑ 生産工場内の組織変更(製造部門と検査部門の分離と製造/検査部門から独立した品質管理部門の設立により、牽制機能を果たしうる組織への変更)</li> <li>☑ 品質保証部門と工場品質管理部門の役割の再定義</li> </ul>
業務プロセス改善	<ul style="list-style-type: none"> <li>☑ 業務フロー(工場内の詳細な業務プロセス)の文書化</li> <li>☑ 生産管理に関する情報と工程進捗状況の可視化</li> <li>☑ 製造記録の改善</li> <li>☑ 検査記録の作成方法の改善</li> </ul>
QMS改善	<ul style="list-style-type: none"> <li>☑ 検査に関する作業要領の改訂と規程類等の作成プロセスの見直し</li> <li>☑ 工程パトロール及び内部工程監査の強化</li> <li>☑ 事業本部全体に向けた品質コンプライアンス教育の実施と定期教育のルール化</li> </ul>

再発防止策の実施による狙い

品質・安全性、ルール遵守に対する意識・知識改革

ルール・業務プロセス、役割・責任の所在の明確化

牽制機能・ガバナンスが機能する組織・仕組みづくり

トレース可能なエビデンスが保存されるデータベース化

6.3. 経営基盤強化－技術基盤の強化

Healthier Worldの実現に向け、これまで培ってきたコア技術をさらに磨き、産業・医療の様々な領域での実装を進める。

# Healthier World

## 現在の事業分野

移動多様化

環境保護

エフォートレス

エネルギー分野

LNG-to-powerシステム  
水質調整システム  
特殊ポンプ  
(LNG、水素、アンモニア等)

半導体分野

小型高速ポンプ  
3Dシンター

交通分野

LNG/水素ステーション

安心安全

AI・自動化

## 周辺技術

船舶分野

FGSS・ポンプ

高品質

産業ガス分野

CO2回収システム  
空気分離システム

モジュール化技術

精密プレス技術

モータ技術

電熱解析

高圧技術

航空宇宙分野

航空機部品  
人工衛星部品  
宇宙関連

振動解析

シール技術

極低温技術

新研究棟（東京都東村山市）をハブとして  
事業間、グローバルでの技術連携を強化し  
社会で求められるソリューション開発を推進する

メディカル分野

血液透析装置

センサー  
モニタリング技術

樹脂流動解析

周波数応答解析

CFRP成形技術

## コア技術

変化をまたぎ、  
「見たことない」を実装する

応力解析

バイオ分野

創薬研究用腎細胞  
細胞培養装置

疲労評価

システム統合  
制御技術

流体技術

高信頼性  
長寿命設計技術

粒子法

軽量化

環境考慮設計

精密加工  
組立技術

CAE解析

材料活用技術



新研究棟（2027.5 竣工予定）

7.1. 業績目標－全社サマリ

売上収益は、成長ドライバーとなるインダストリアル事業の拡大や航空産業の市場回復、血液透析事業のグローバル進展等により2028年までの年平均成長率は7.8%を見込む。営業利益は、各事業の収益力改善を推進しつつ、未来に向けた種まきを積極的に実行することで営業利益率8.1%の達成を目指す。

	フェーズ2		新中期経営計画「NIKKISO 2028」	
	FY2025実績		FY2026計画	FY2028計画
受注高 (CAGR)	2,314 億円 (FY22-FY25: 4.1%)		2,455 億円	2,750 億円 (FY25-FY28: 5.9%)
売上収益 (CAGR)	2,156 億円 (FY22-FY25: 6.8%)		2,335 億円	2,700 億円 (FY25-FY28: 7.8%)
営業利益 (利益率)	153 億円 (7.1%)		165 億円 (7.1%)	220 億円 (8.1%)
税引前利益 (利益率)	172 億円 (8.0%)		165 億円 (7.1%)	223 億円 (8.3%)
親会社の所有者に帰属する 当期利益 (利益率)	136 億円 (6.3%)		130 億円 (5.6%)	155 億円 (5.7%)
為替レート	USD EUR	149.61円 169.19円	145.00円 170.00円	145.00円 170.00円
為替感応度※	USD EUR		売上収益 +8.2 億円 売上収益 +0.8 億円	営業利益 +1.1 億円 営業利益 +0.7 億円

※ 1円 円安の場合

7.2. 業績目標－事業セグメント別明細

2028年には、各事業における営業利益率は、10.0%を超える水準の達成を目指す。

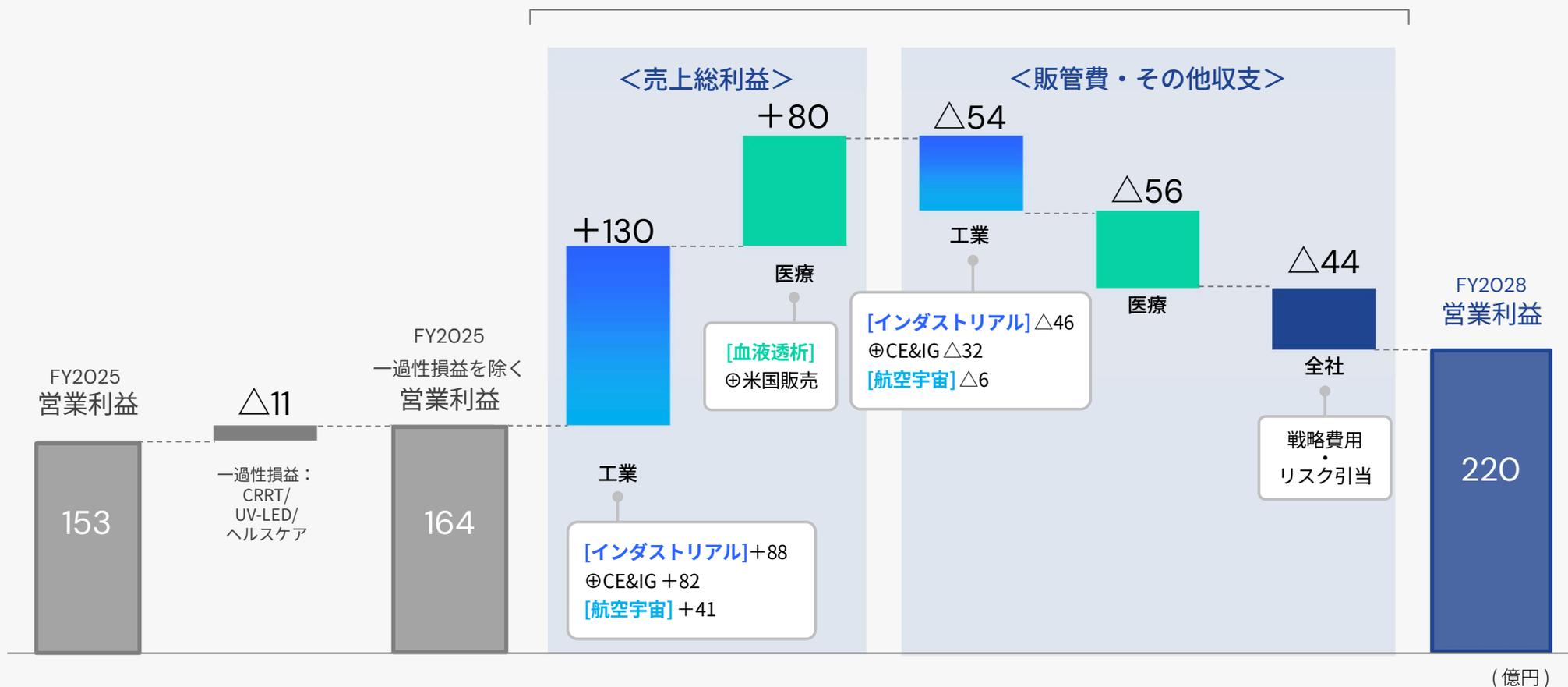
	フェーズ 2	新中期経営計画「NIKKISO 2028」	
	FY2025実績	FY2026計画	FY2028計画
<b>売上収益</b>	<b>2,156</b> 億円	<b>2,335</b> 億円	<b>2,700</b> 億円
工業部門	1,369 億円	1,530 億円	1,800 億円
インダストリアル事業	1,170 億円	1,280 億円	1,500 億円
航空宇宙事業	195 億円	250 億円	300 億円
医療部門（メディカル事業）	788 億円	805 億円	900 億円

<b>営業利益</b>	<b>153</b> 億円 (7.1%)	<b>165</b> 億円 (7.1%)	<b>220</b> 億円 (8.1%)
工業部門	135 億円 (9.9%)	149 億円 (9.7%)	213 億円 (11.8%)
インダストリアル事業	128 億円 (10.9%)	130 億円 (10.2%)	170 億円 (11.3%)
航空宇宙事業	9 億円 (4.9%)	20 億円 (8.0%)	45 億円 (15.0%)
医療部門（メディカル事業）	60 億円 (7.7%)	60 億円 (7.5%)	95 億円 (10.6%)
<b>全社共通</b>	<b>△44</b> 億円	<b>△44</b> 億円	<b>△89</b> 億円

7.3. 業績目標－営業利益増減明細

戦略コスト含めたコスト増を見込むものの、売上総利益の増加によるコスト吸収を図る。

+55億円（売上総利益 +210億円、販売管理費・その他収支 △154億円）



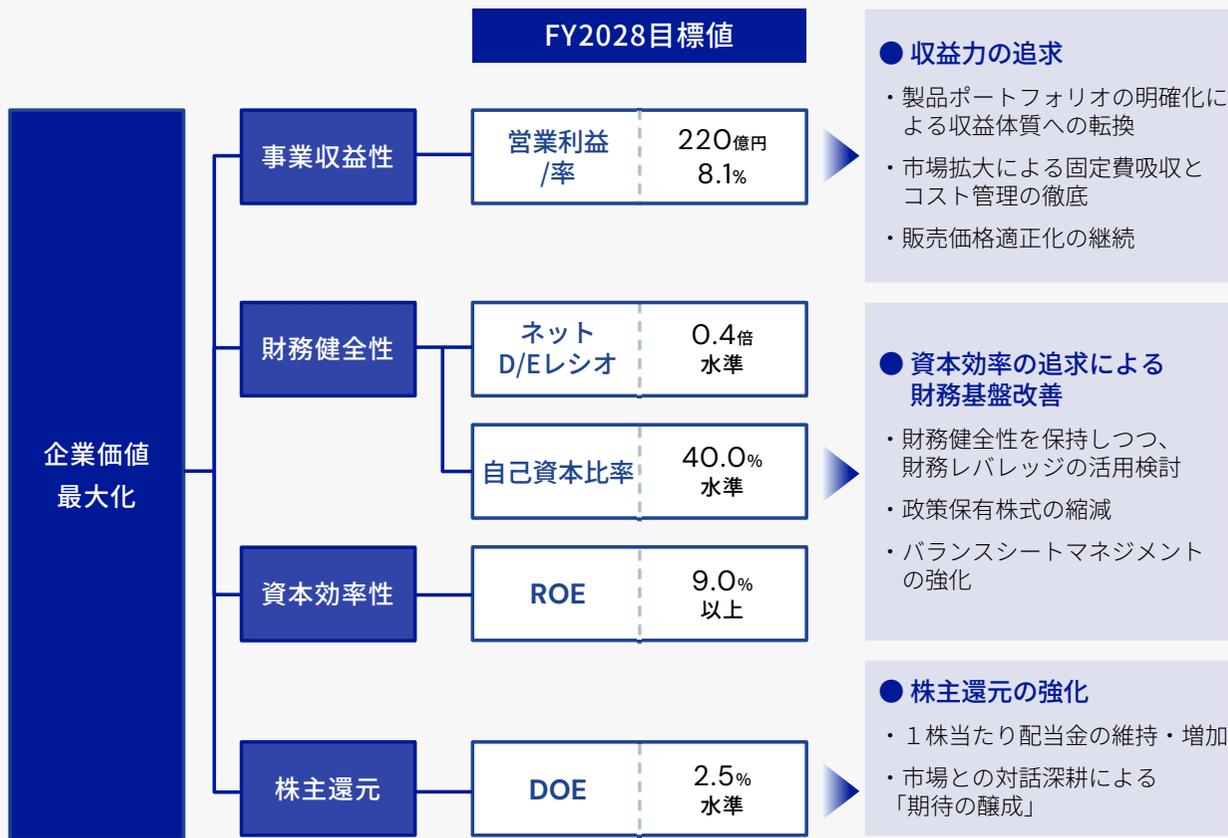
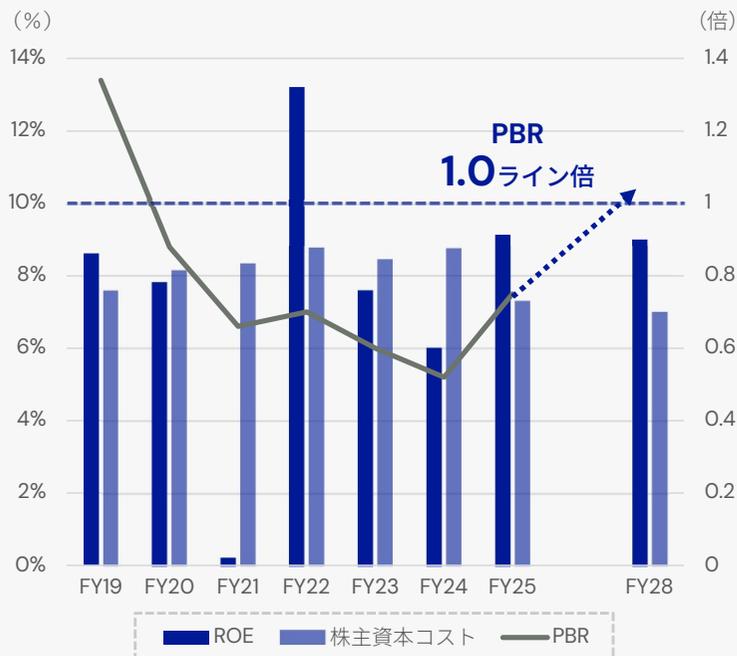
(億円)

8.1. 財務戦略—企業価値向上に向けた財務戦略

FY2028は長期ビジョンに向けた通過点の位置づけ。継続的に資本コストを上回るROEの創出に向け、収益力の強化、財務基盤の安定化等による着実な企業価値向上を目指す。

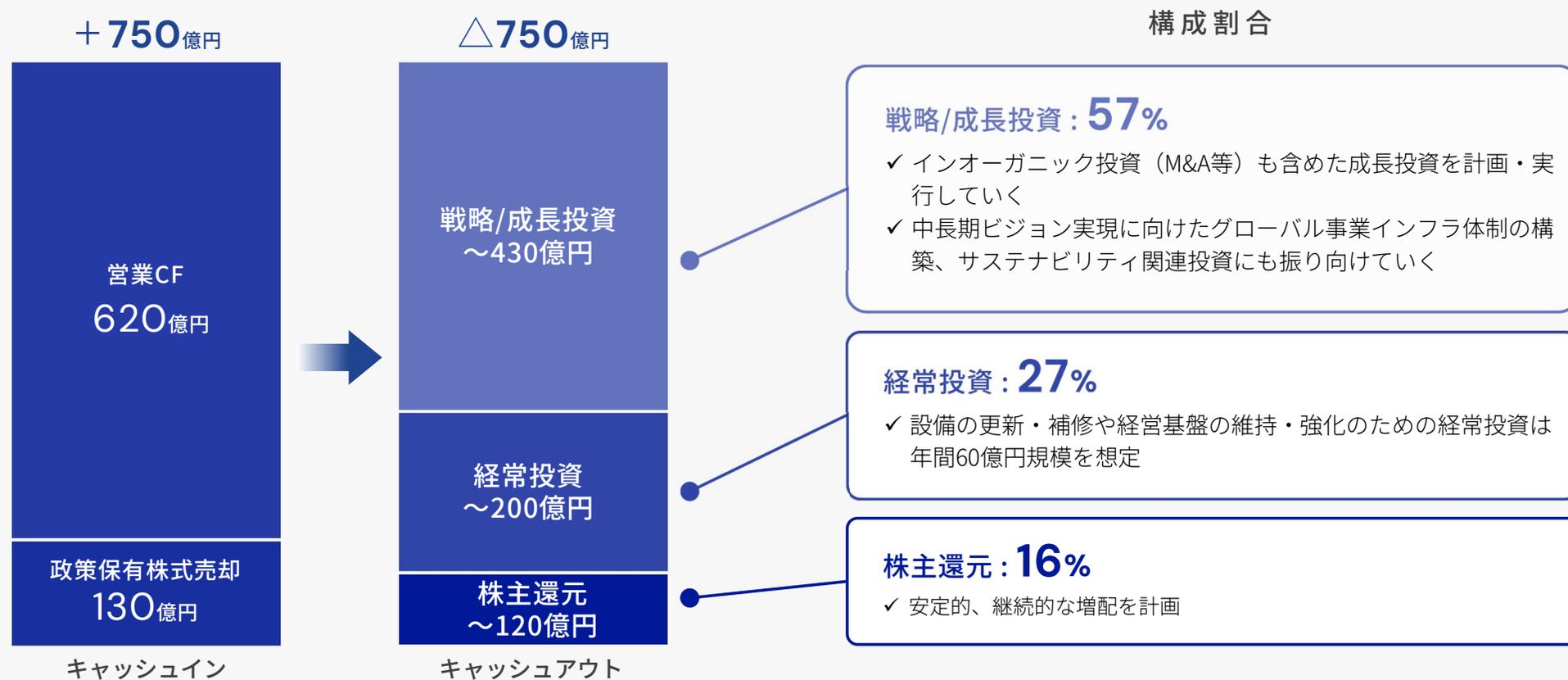
PBR・ROE・株主資本コスト

PBR1.0倍の達成、維持に向けて  
ROE>株主資本コストとなることを目指すとともに  
株主資本コストの低減に向けて  
財務・非財務リスク低減の取組みを強化する



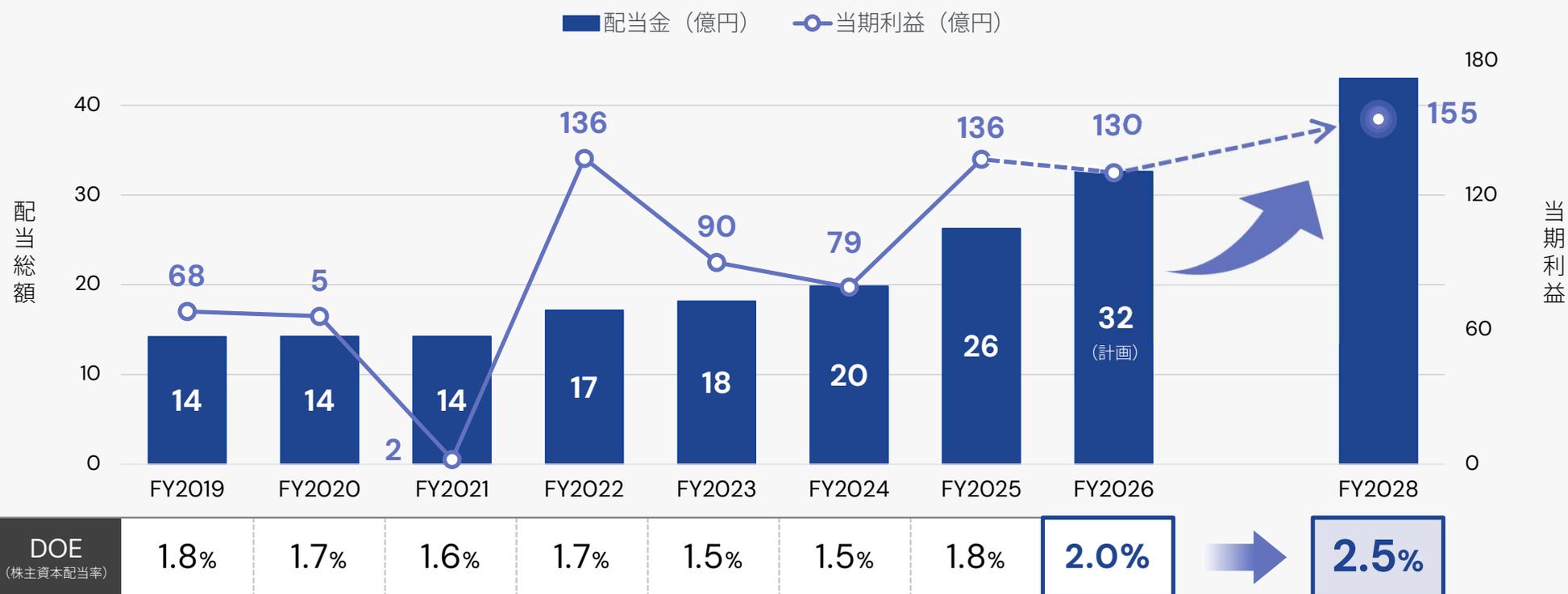
キャッシュフローを戦略/成長投資に優先配分する。必要資金については、営業CFに加え財務レバレッジの活用も視野に入れる。事業環境次第では、有利子負債返済に充当し資金調達余力を保持しつつ、成長投資の機会をうかがう。

● 3カ年累計キャッシュアロケーション (イメージ)



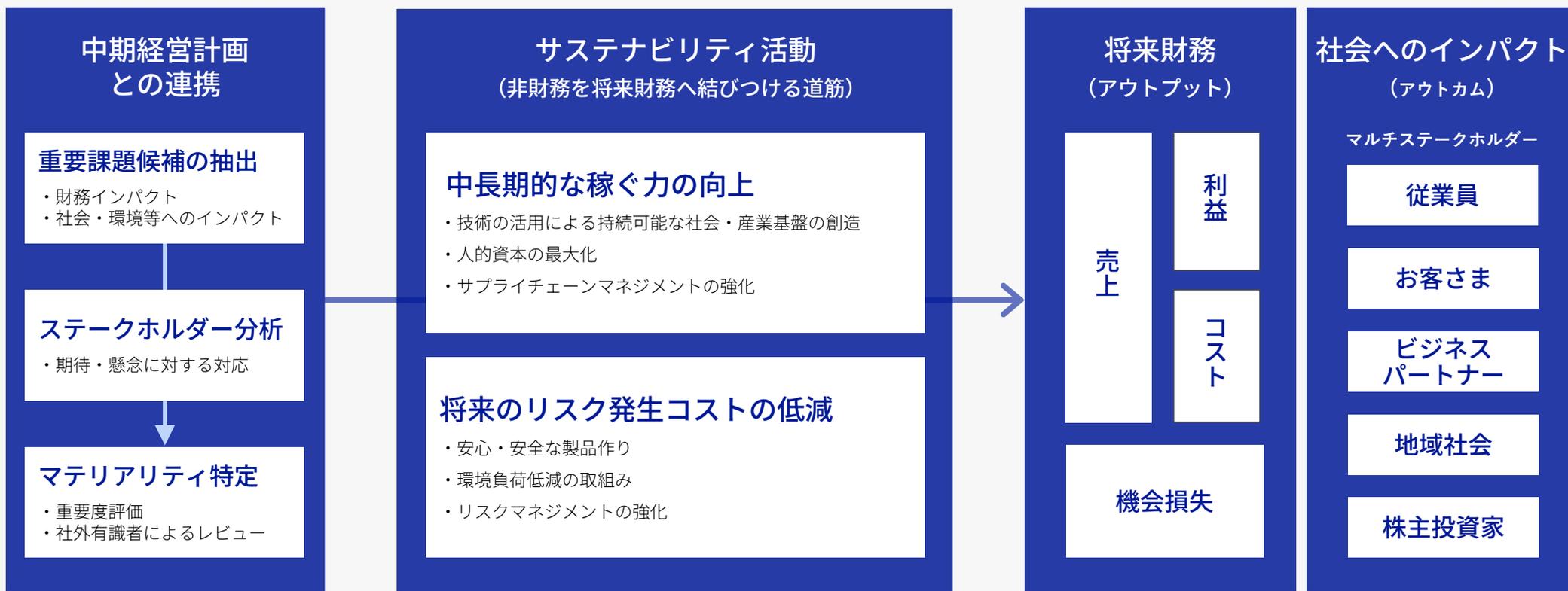
### 8.3. 財務戦略—株主還元方針

- 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・増加を目指す。中長期的（FY2035）には、DOE（株主資本配当率）3%を目安として株主還元の安定的向上を図っていく。
- 「NIKKISO 2028」においては、収益力の向上を前提とした累進配当を基本方針とし、これまでの増配推移を加速する形で2028年にはDOE 2.5%水準を目安として株主還元を強化する。自己株式取得は経営環境や株価の状況等を踏まえ実施検討する。



9.1. サステナビリティ経営の推進に向けて

「NIKKISO 2028」の推進とその先にある長期ビジョンの実現に向け、改めて6つのマテリアリティ（重要課題）を特定。その特定プロセスにおいて、非財務を中心としたサステナビリティ活動を将来財務に結び付ける道筋を検討。中長期的な稼ぐ力の向上、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、将来財務・社会へのインパクトの創出につなげる。



9.1. サステナビリティ経営の推進に向けて

「技術の活用による持続可能な社会・産業基盤の創造」、「人的資本の最大化」においては、多くの取組みが抽出され、中長期的な成長における重要性の高さをあらためて認識した。非財務の側面からサステナビリティ活動を着実に積み上げることで、「NIKKISO 2028」の推進とその先にある長期ビジョンの実現を目指す。

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	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 低・脱炭素エネルギー向けソリューション開発と提供</li> <li>■ 水素ポンプの技術開発の確立</li> </ul>
		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	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 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</li> <li>■ 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</li> </ul>
		ニーズに合致した製品開発と新市場への 展開、高生産レートの実現に向けた自動化 技術の開発	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 高強度の熱可塑性材料・速硬化材料を用いた製品開発</li> <li>■ 新モビリティ等のニーズに対応する製品開発</li> <li>■ 自動化による作業の標準化・効率化</li> </ul>
	環境負荷低減の取組み	グループ全体のGHGの計画的、継続的な削減	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 国内連結でのGHG排出量の2030年30%削減の達成</li> <li>■ 日機装グループ環境方針の策定と運用</li> </ul>
社会基盤を支える 製品・サービスの 安定供給	安全・安心な製品づくり	グループ全体の品質保証体制の強化	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 法令その他の要求事項の遵守に着目した監査体制の構築と運用</li> <li>■ 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</li> </ul>
	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	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 材料調達デュアルソース化</li> <li>■ 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</li> </ul>
すべての従業員が 力を最大限発揮 できる環境づくり	人的資本の最大化	「人的資本」施策の計画的な遂行	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 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</li> <li>■ 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</li> <li>■ グローバル事業拡大に応じた戦力強化</li> </ul>
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	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 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</li> <li>■ 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</li> </ul>
		コンプライアンスプログラムの新たな 枠組み構築	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 重点取組事項の選定、計画及び実行</li> <li>■ コンプライアンス教育活動の継続</li> </ul>
		人権侵害の排除・防止	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 日機装グループ人権方針の策定と運用</li> </ul>

## 9.2. 人的資本戦略

- 「新中期経営計画」では、5本の柱として、『①「品質」を原点に、確かな価値を創出』、『②技術革新への飽くなき追求と社会実装の加速』、『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』、『④資本効率の最大化と収益力の強化』、『⑤グローバル事業インフラ・ガバナンスの強化』を掲げています。
- こうした経営・事業戦略を進めていくために、「あるべき人材とそのポートフォリオ」、「あるべき組織」、「人材ポートフォリオと組織づくりを実現させる方針」について、以下を念頭に人的資本戦略を推進していきます。

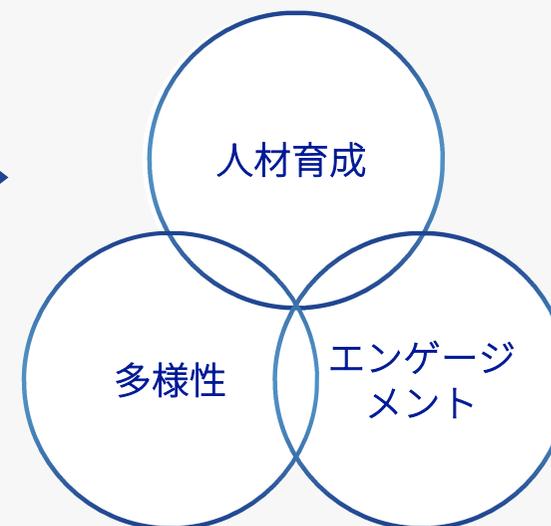
### あるべき人材・ 求められる人材

- ☑ 日機装の事業の特性を理解し、環境の変化に対応しながら、リーダーシップを発揮できる人材
- ☑ 顧客価値の最大化と、顧客要請に応え続ける技術革新への飽くなき追求を通じて、社会実装を実現できる人材
- ☑ グローバル事業の基盤強化とガバナンスの確立を担い、事業を推進できる人材

### あるべき組織・ 求められる組織

- ☑ 地域、国籍、性別、雇用の形態など様々な人材による異なる視点で新しいアイデアを生み出すことのできる組織
- ☑ 企業理念への共感を通じて、自らの役割と貢献を理解し、主体的に取り組むことでエンゲージメントを高められる組織
- ☑ 一人ひとりの力を最大限発揮できる、風通しがよく、安心して健やかに働ける環境と風土を持つ組織

### これらを実現させる 方針・施策



**NIKKISO**

The logo for NIKKISO features the brand name in a bold, blue, sans-serif font. The text is centered and flanked by two blue chevron-like shapes, one pointing upwards and one pointing downwards, which intersect the letters 'K' and 'K'.