



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/>



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。

Printed in Japan



# 統合報告書 2019

2019年12月期

# 技術と創造で未来を拓き 社会をリードし続ける 日機装グループ

## 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ウェブサイト (<https://www.nikkiso.co.jp/products/>) をご覧ください。

## 報告対象期間

2019年1月1日～2019年12月31日(一部、2020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74社)のデータを取りまとめて報告しています。

## 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ではありますが、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。

## CONTENTS

社長メッセージ	2
日機装の強み	
強み1 長年培った高い技術力	4
強み2 広範なグローバルネットワーク	6
強み3 マーケットニーズへの対応力	8
日機装グループの価値創造モデル	10
財務・非財務ハイライト	12
新中期経営計画の概要	14
社長対談	16
アナリストメッセージ	21
At a Glance	22
事業概況	24
インダストリアル事業	24
精密機器事業	26
深紫外線LED事業	27
航空宇宙事業	28
メディカル事業	30
ESGへの取り組み	32
環境	32
社会	34
コーポレート・ガバナンス	36
役員一覧	40
財務データ	42
マネジメントによる連結業績のレビューと分析	44
リスク	47
連結財務諸表	48
会社情報	52
株式情報	53

## 社長メッセージ

代表取締役社長

甲斐敏彦



# FORMULATING AND ACCELERATING TO GROWTH

**卓越した技術力で世界市場での成長・飛躍を目指します。**

私たち日機装は、第二次世界大戦後の日本の復興期に、社会インフラの整備、構築に必要とされる分野で事業を展開し、成長してきました。火力発電所向け水質調整システムや無漏えい・完全密閉式ポンプなど、特殊で高度な技術を要する製品は、創業の頃から日機装が得意とする分野です。

日機装の事業は、そのほとんどが日本あるいは世界で最初に手掛けたものです。石油化学プラント向けの特殊精密ポンプ、血液透析装置、CFRP(炭素繊維強化プラスチック)製の航空機部品など、特定の分野で高い技術力を持ち、それぞれの事業領域でトップクラスの大手企業や医療機関向けに専門性の高い製品を供給してきました。

日本の産業構造の変化により日本市場の成長性が失われていく中で、過去の成功体験に頼った仕事のやり方が通用しなくなる危機も経験してきました。そこで、海外の市場にも目を向け、ニーズや規格に合わせて製品を改良すること、今まで展開していた事業領域だけでなくその周辺分野にまで視野を広げることで、新しい需要を獲得する試みを行いました。企業買収によるオイル&ガス市場の上流分野への進出やLNG市場の上流から下流までをカバーする製品ラインアップの構築、血液透析装置の海外市場への本格進出、航空機部品メーカーとしての地位の確立など、私たちはもともと持っている技術や製品を大切にしながらも、新たな視点を持って、それらを発展、拡大してきました。

当社が事業を展開する市場の成長機会は拡大しつつあり、それぞれの事業は大きく発展する可能性を秘めています。この可能性を生かすために新たな目標として策定した、2025年を最終事業年度とする6ヵ年の中期経営計画「Nikkiso 2025」では、前半3ヵ年をフェーズ1と位置付け、事業基盤の強化として国内拠点の再編を通じて、技術力の向上と生産体制の強化を図ります。併せて世界市場での成長機会を着実に捉えられるよう、国内・海外一体の事業推進体制の構築を目指します。また、後半3ヵ年のフェーズ2では、これまでの投資や各種施策を成果として結実させる計画です。

これからの6年間もあくなき挑戦を続け、グローバル市場において、技術力やソリューション提供力といった日機装ならではの強みを発揮していく所存です。そして2025年には、売上収益2,500億円、営業利益200億円を目指します。

今後も、社会課題の解決に貢献する製品や技術、サービスを提供し、顧客やパートナー企業、地域社会との信頼関係の強化とリスク管理やコンプライアンス体制の整備・確立、財務体質の強化に邁進することにより、持続的な成長と企業価値の向上を目指します。引き続きご支援を賜りますようお願い申し上げます。

# 1 長年培った高い技術力

私たちは創業時、日本には当時なかった最先端技術を導入して製品を作り始めました。それ以来、技術の研鑽を重ね、数々の世界初・日本初の製品を誕生させてきました。革新的な技術とアイデアで事業領域を広げ、社会に貢献しています。

**1953** 特殊ポンプ工業(株)設立

**1954** **インダストリアル事業**  
ミルトン・ロイ社(米国)の総代理店として、ミルトン・ロイポンプ(制御容量ポンプ)の販売開始

**1955** **精密機器事業**  
火力発電所向け水質調整システムを開発し、製造・販売開始

**1956** 日本で初めて無漏えいキャンドモータポンプの技術を導入し、製造・販売開始

**1959** 商号を日本機械計装株式会社に変更

**1960** 東村山工場(現 東村山製作所)完成

**1960** **日本初** 日本で最初の人工心臓を東京大学木本外科に提供

**1963** **日本初** 完全無漏えいのキャンドモータポンプの国産化に成功

**1967** **日本初** 日本初の人工腎臓装置の輸入・販売開始

**1969** **日本初** 日本初の人工腎臓装置を開発し、製造・販売開始

**1971** 東京証券取引所市場第一部に株式を上場

**1973** 日機装エイコー(株)を設立  
ドイツにNikkiso Deutschland GmbH(現 Nikkiso Pumps Europe GmbH)を設立

**1975** **日本初** ダイアライザーの製造・販売開始

**1977** **世界初** セラミック電子部品製造装置(温水ラミネーター)

**1978** **世界初** 航空機用CFRP製カスケードの製造・販売開始

**1981** **航空宇宙事業**  
CFRPの製造開始

**1983** **世界初** クライオジェニックポンプ国産1号機を納入

**1984** **世界初** 人工腎臓の製造・販売開始

**1985** **日本初** 航空機用CFRP製カスケードの製造・販売開始

**1987** 静岡製作所(現 技術開発研究所)に複合材製品工場を設置

**1988** **世界初** 深紫外線LED事業  
紫外線発光ダイオードの研究開発、製造・販売を目的として合併会社を設立

**1990** **世界初** 水質調整システムの製造・販売を目的に台湾日機装股份有限公司を設立

**1993** 中国におけるノンシールポンプの製造・販売を目的として上海日機装ノンシールポンプ有限公司を設立

**1994** 医療機器の製造・販売を目的としてM.E.Nikkiso Co., Ltd.(タイ)を設立

**1994** 金沢製作所完成

**1996** **日本初** 人工腎臓透析用剤Dドライの製造・販売開始(金沢製作所にて生産開始)

**1996** Nikkiso LNG Testing, Inc.(米国、現 Nikkiso Cryo, Inc.)を設立

**1997** 医療機器の製造・販売を目的としてNikkiso Medical GmbH(ドイツ、現 Nikkiso Europe GmbH)を設立

**1999** LEWA社(ドイツ)を買収

**2001** 医療機器の血液回路の製造を目的としてNikkiso Vietnam MFG Co., Ltd.を設立

**2006** 深紫外線LED事業

**2008** 航空機部品の生産拠点としてNikkiso Vietnam, Inc.を設立

**2009** Geveke社(オランダ)を買収

**2010** 中国での血液透析装置の製造・販売を目的として中国・威高集団と業務提携、合併会社を設立

**2013** 金沢製作所にて生産開始

**2013** Atlas Copco社(スウェーデン)のLNG用極低温ポンプ事業を譲受

**2014** **世界初** 白山工場にて深紫外線LED生産開始

**2014** 白山工場完成 金沢製作所に航空宇宙工場およびメディカル工場を設置

**2014** Baxter社(米国)のCRRT事業を譲受

**2016** 東村山製作所にて生産開始

**2016** **世界初** マイクロ波外科手術用デバイスAcrosurg.の製造・販売開始

**2017** Cryogenic Industriesグループ(米国)を買収

**2017** 宮崎日機装(株)を設立

**2018** 東村山製作所にて生産開始

**2018** 宮崎日機装、ベトナム第2工場にて生産開始

**2019** 台湾プラスチックグループとの合併会社設立

## 日機装の強み 2 広範なグローバルネットワーク

日機装は、お客様のニーズや将来的なシーズにお応えするため、M&Aを活用しながら、グローバルなネットワークを構築してきました。高い技術力とグループシナジーにより、生産から販売、アフターサービスまでを全世界のお客様にお届けしています。

### 事業拡大に向けた取り組み



往復動ポンプの製造現場 (LEWA社)

#### ▶ 2009

##### ドイツ・LEWA社買収

オイル・ガス業界で強固な地位を築くポンプ&システムメーカーであるLEWA社を買収



透析装置の製造現場 (威高日機装 (威海) 透析機器有限公司)

#### ▶ 2010

##### 中国・威高集団と業務提携

中国最大手医療用具メーカー威高グループと提携し、透析装置の製造販売・メンテナンスを行なう合併会社設立

#### ▶ 2013

##### オランダ・Geveke社買収

オイル・ガス業界向けポンプ・パッケージ製品などに強みを持つGeveke社を買収

#### ▶ 2016

##### 米国・AquiSense Technologies社買収

深紫外線LEDを用いた製品の開発・製造・販売を行なうAquiSense Technologies社を買収



気化器の製造現場 (Cryogenic Industriesグループ) 気化器

#### ▶ 2017

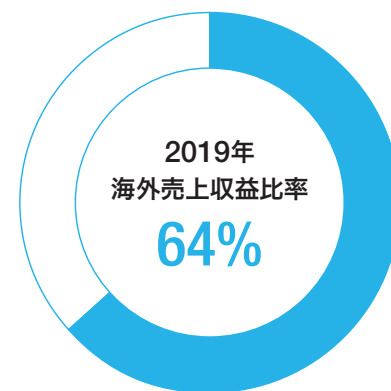
##### 米国・Cryogenic Industriesグループ買収

LNGの主に下流分野や、産業ガスのプロセス・機器分野で世界トップレベルの技術力と高いマーケットシェアを持つCryogenic Industriesグループを買収

#### ▶ 2019

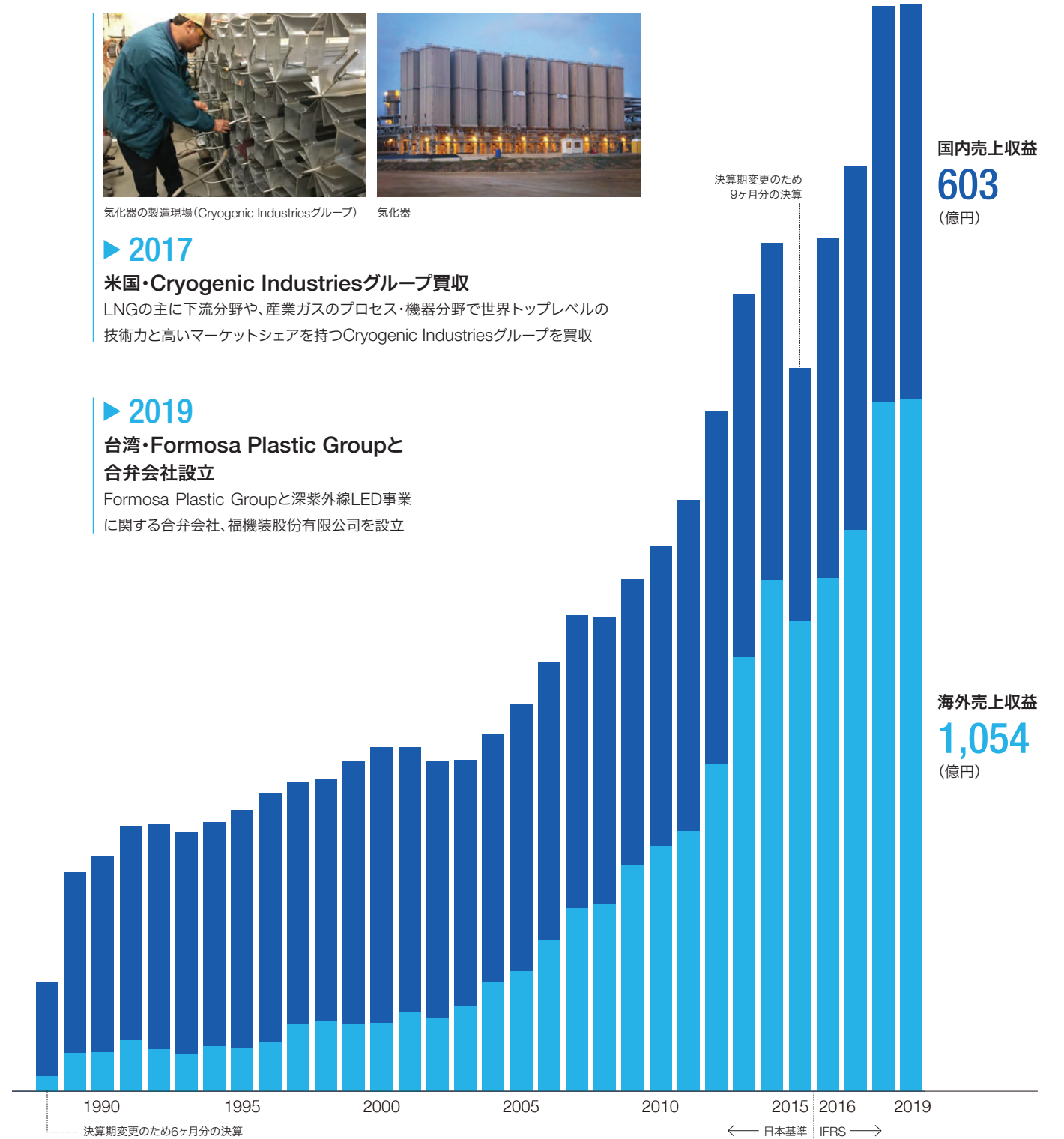
##### 台湾・Formosa Plastic Groupと合併会社設立

Formosa Plastic Groupと深紫外線LED事業に関する合併会社、福機装股份有限公司を設立



### 国内・海外売上収益の推移

1953年  
創業



日機装の強み

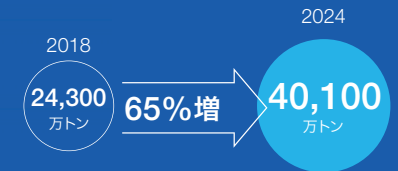
# 3 マーケットニーズへの対応力

日機装の基本戦略は、専門性の高い領域でお客様の高度な要求を確実に満たすことです。私たちの製品がもたらす高い付加価値は、これまでも社会のさまざまな課題を解決してきました。専門性の高い卓越した技術力とソリューション提供力で新たな市場を開拓し、さまざまな分野で圧倒的なポジションを確立しています。



**クライオジェニックポンプ**  
LNGタンクからLNGを輸送する際に欠かせない大型ポンプ。-162°Cの極低温下で安定稼働させるため、製造には高度な技術が不可欠であり、日機装のシェアは約50%にも上ります。

## LNG需要予測

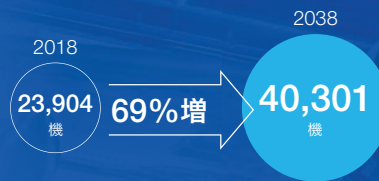


## クリーンエネルギーの普及に貢献

LNGは、CO<sub>2</sub>排出量が石炭の半分、硫黄酸化物の排出量はゼロであり、低炭素化社会の進展によって中国やアジアを中心に需要が伸びています。世界全体の需要は2024年には4億100万トンになると予測されています。

出典：IEA World Energy Outlook 2018

## ジェット旅客機運航機数予測



## グローバルな航空輸送の拡大に貢献

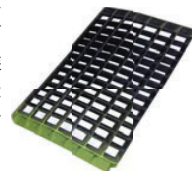
航空旅客輸送需要は新興国などで増加し、2017年に41億人だったものが2037年には87億人に達する予測です。それに伴って、ジェット旅客機数も2018年の約24,000機から2038年には40,000機超に増加する見込みです。

出典：一般財団法人 日本航空機開発協会「民間航空機に関する市場予測 2019-2038」



### カスケード

航空機の着陸時、逆噴射気流を制御するのがカスケードです。開発設計能力と人の手による繊細な製造技術が不可欠であり、日機装の世界シェアは90%超に達しています。



## 中国の透析患者数予測



## 世界的に増加する透析患者のQOL向上に貢献

新興国の生活水準の向上などに伴い、世界的に透析患者が増加しています。特に中国は、医療保険の整備が全国的に進んだ結果、近年透析患者数が急増しており、2025年には133万人に達する見込みです。

出典：CNRDS(中国血液浄化病例登録システム)、上海日機装貿易有限公司予測



### 血液透析装置

日本初の血液透析装置の開発以来、パイオニアとして透析医療の発展に貢献してきました。近年は、国内で培った技術を生かした海外向け製品の提供により、海外市場でも高く評価されています。



# 日機装グループの価値創造モデル

私たち日機装は、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多様な事業を創造してきました。これからも事業を通じた価値創造に向け、進化し続けていきます。

## SDGs (Sustainable Development Goals): 持続可能な開発目標

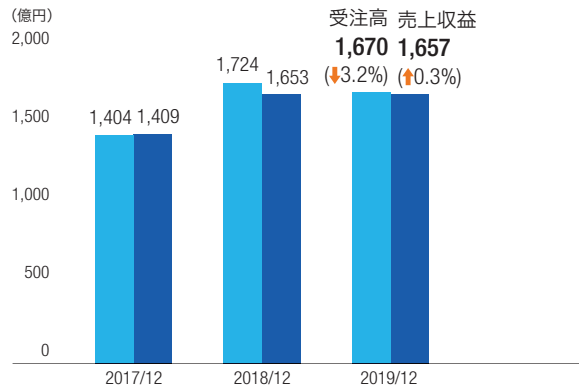
国連は2015年、貧困や不平等、不正の撲滅、気候変動への対応など2030年までに達成すべき17の目標として「持続可能な開発目標(SDGs)」を採択しました。SDGsは世界中の企業、政府、地域社会に対し広く協力を求め、人類と地球の繁栄の実現を目指す具体的な行動計画です。企業においても、事業活動全体を通じて社会課題の解決に貢献することが求められています。



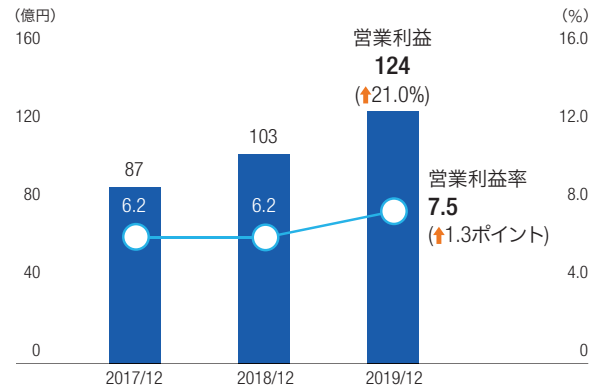
# 財務・非財務ハイライト

## 財務ハイライト

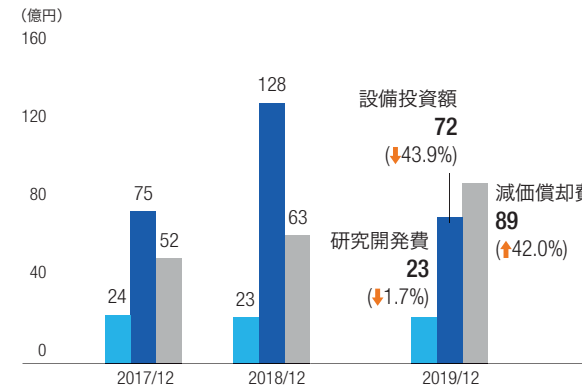
### 受注高 / 売上収益



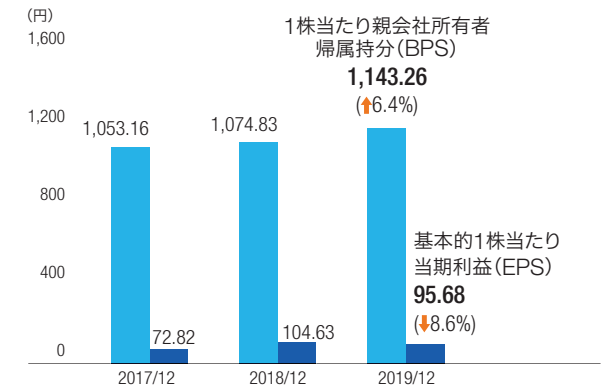
### 営業利益 / 営業利益率



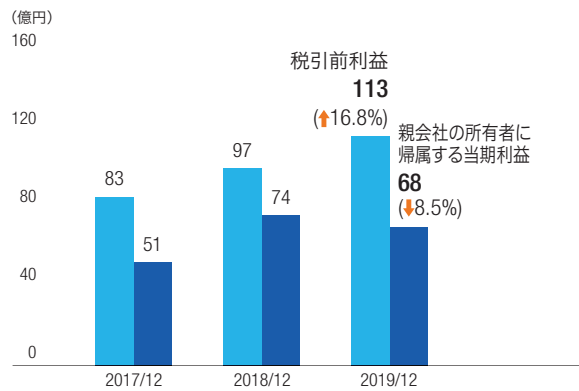
### 研究開発費 / 設備投資額 / 減価償却費



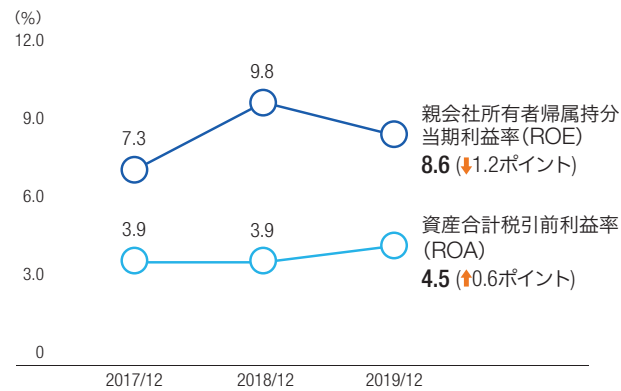
### BPS / EPS



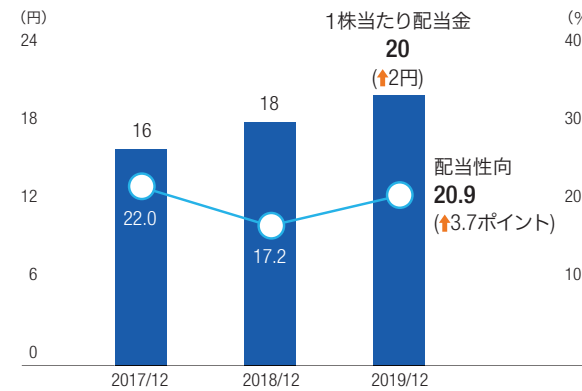
### 税引前利益 / 親会社の所有者に帰属する当期利益



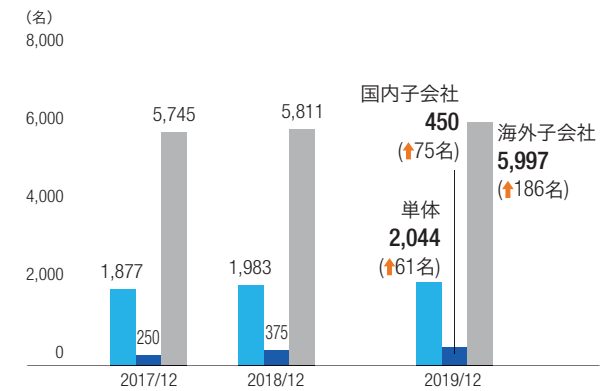
### ROE / ROA



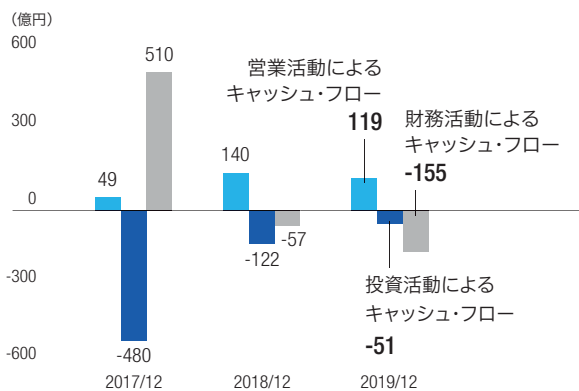
### 1株当たり配当金 / 配当性向



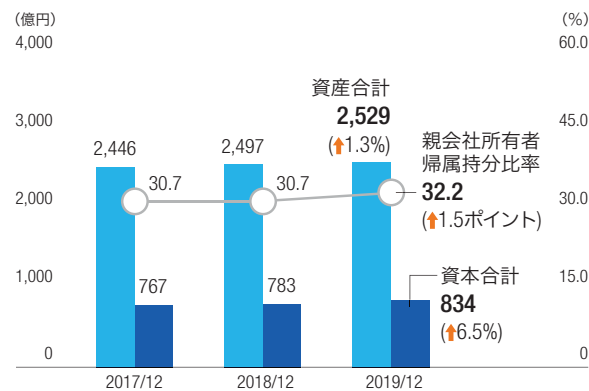
### 従業員数



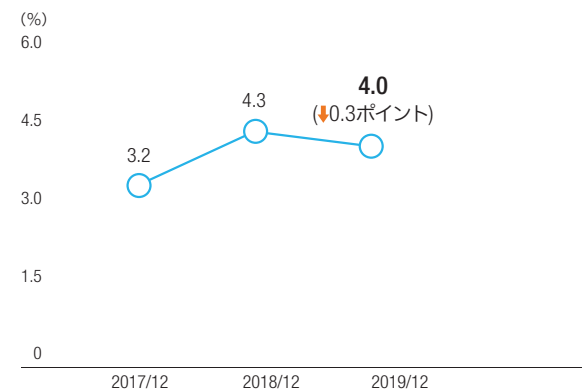
### キャッシュ・フロー



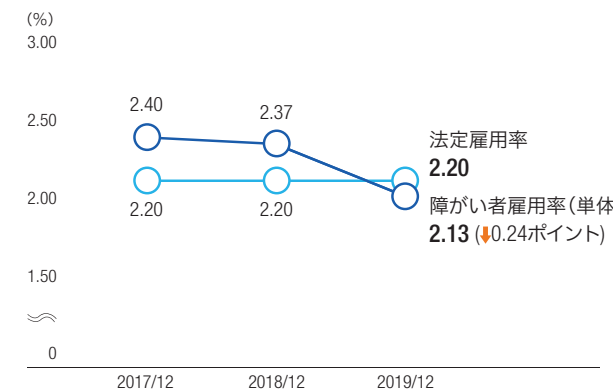
### 資産合計 / 資本合計 / 親会社所有者帰属持分比率



### 女性管理職比率(単体)



### 障がい者雇用率(単体)

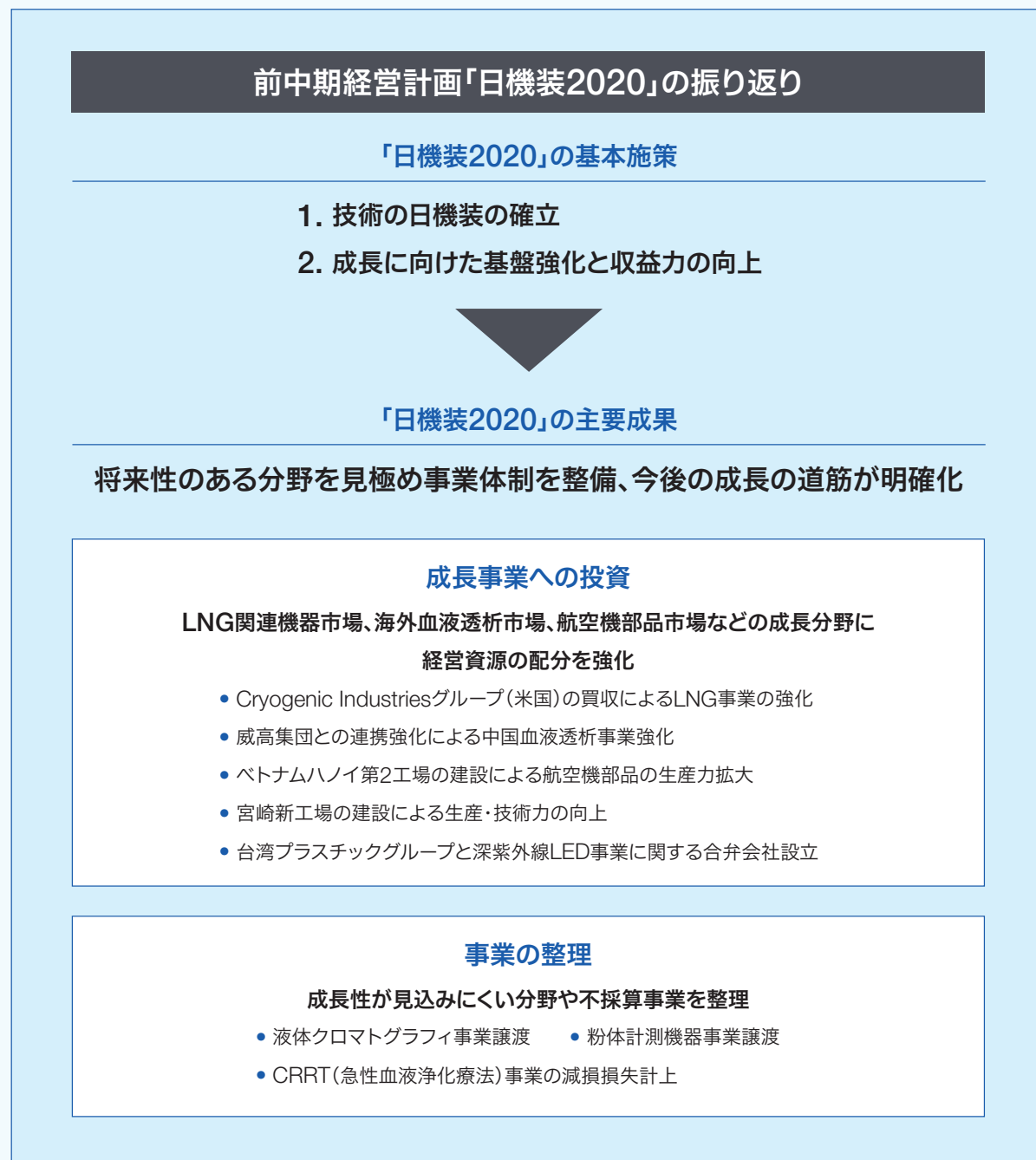




## 新中期経営計画の概要

前中期経営計画「日機装2020」が2016年に始まってから2019年までの4年間、私たち日機装は未来の夢に向かってさまざまな挑戦を続けてきました。

この間に、将来性のある分野を見極め事業体制を整備したことにより、今後の成長の道筋が明確になってきたことから、外部環境の変化やグローバル・国内における課題認識を反映した新たな目標をもとに行動することが必要と判断し、2020年～2025年までを対象期間とする新中期経営計画「Nikkiso 2025」を策定しました。



## 新中期経営計画「Nikkiso 2025」

「Nikkiso 2025」では6年間のうちの前半3年をフェーズ1、後半3年をフェーズ2としています。フェーズ1では生産拠点の再編や技術開発拠点の整備、販売戦略の実現に向けた国内と海外で一体となったグローバルベースでの事業推進体制の強化など事業基盤の強化に注力します。フェーズ2では、これまでの投資や各種施策を結実させる成長・飛躍の期間と位置付けています。

### 基本施策

#### 1. 技術力・生産体制の強化

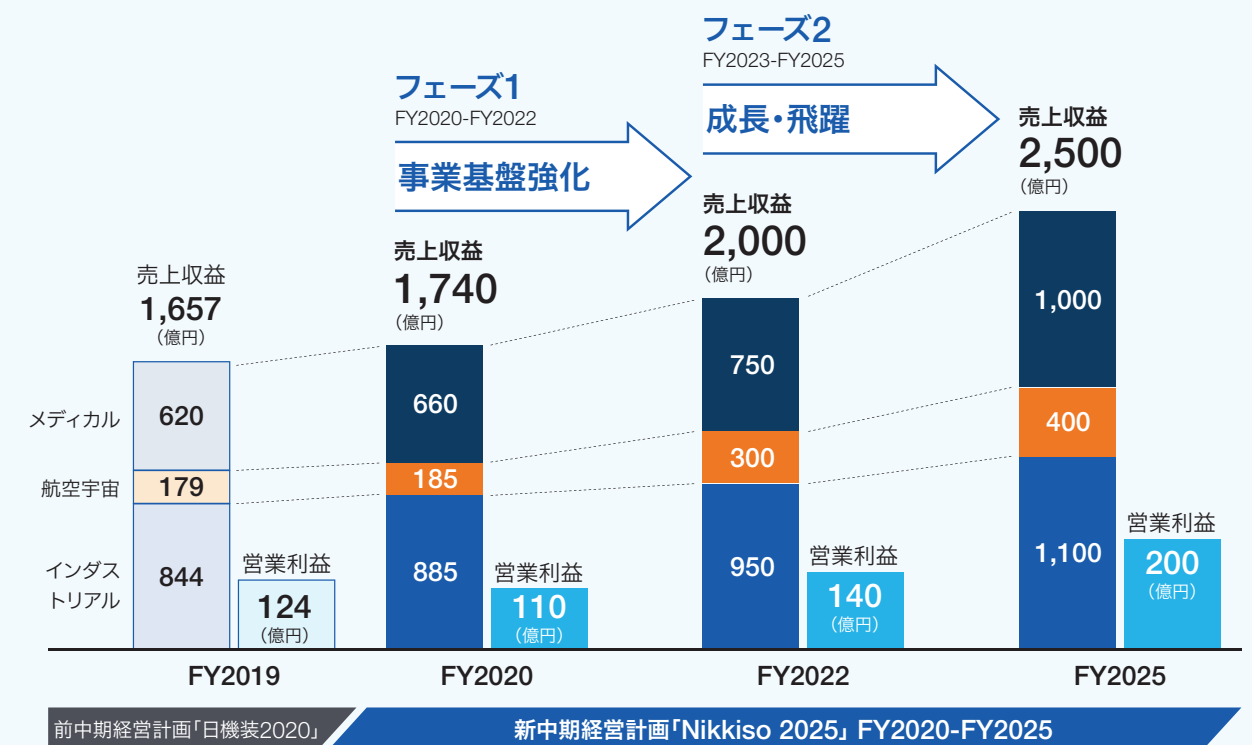
国内における生産効率向上や生産能力の拡大を図ると同時に、技術・開発チームが力を発揮できる環境の整備と高度で効率的なものづくり力、人材の育成を図る

#### 2. 国内・海外一体の事業推進体制の構築

グループ会社間、拠点間の連携強化や、各地域に応じた生産・販売・技術の事業体制を構築する

### Nikkiso 2025の位置付け

6カ年計画の前半3年をフェーズ1とし、事業基盤の強化を実施、後半のフェーズ2では、これまでの投資や各種施策を成果として結実させる



## 社長対談

日機装は、さらなる飛躍に向けて2020年～2025年を対象年度とする新中期経営計画「Nikkiso 2025」を策定しました。その狙い、外部環境の変化やグローバルにおける課題に対する具体的な施策について、富国生命保険相互会社の執行役員有価証券部長、山田一郎氏をお招きし、対談を行いました。



甲斐 敏彦

日機装株式会社  
代表取締役社長

山田 一郎 氏

富国生命保険相互会社  
執行役員有価証券部長

### 「日機装2020」の振り返りと現在の事業環境

**山田:** 中期経営計画「日機装2020」が2016年に始まってから2019年までの4年間を振り返っていただき、ご自身の評価をお聞かせください。

**甲斐:** 2019年12月期は、前期比で売上収益が4億円の増収、営業利益も21億円の増益となり、どちらも過去最高を更新することができました。その反面、2016年と2017年の品質不適合問題によって前向きな施策が2～3年遅れてしまったと感じています。しかし、エネルギーをはじめ、医療機器も

航空機も、世界的に見てかなり成長の余地があります。その中で当社は、前中計期間にLNG関連機器市場、海外血液透析市場、航空機部品市場などの成長分野に経営資源の配分を強化した結果、各事業において今後の成長の道筋もかなりはっきりしてきたと言えます。

**山田:** 新型コロナウイルスの感染拡大、米中貿易摩擦の長期化、産油国間の競争激化による原油市場の混乱など、世界的な問題もありますが、事業環境はいかがですか。

**甲斐:** 新型コロナウイルスの影響による世界経済の停滞と原油価格の下落により、事業環境が急速に悪化していると見ら

## 新中期経営計画では、さらなる成長に向けた基盤強化を推進します。

——— 甲斐 敏彦



れます。ただ、当社の主力3事業は足元の業績だけでは判断が難しく、設備投資の効果もある程度長期スパンで見えていく必要があります。新中期経営計画を6ヵ年計画としたのもそのような理由からです。

**山田:** ここ10年くらいでLEWA社をはじめ、Geveke社やCryogenic Industriesグループ(以下、CIグループ)を買収するなど、事業を拡大されました。こうした投資判断は、どのような基準で決定しているのですか。

**甲斐:** かつてのインダストリアル事業は、日本の事業を主軸としており、将来性を見出すことが難しい状況でした。そこで事業発展のために、海外展開を模索する中、2009年にLEWA社が加わり、従来のキャンドモータポンプだけでなく、往復動ポンプへと製品ラインアップを広げていきました。また、世界的なエネルギー需給の動向から、LNG市場の伸びを見越して、1980年代後半から本格的にクライオジェニックポンプに参入しました。現在の当社グループには、往復動ポンプやキャンドモータポンプ、クライオジェニックポンプがあります。こういった組み合わせを保有するポンプ・システムメーカーは世界でも稀であり、現在の日機装は非常に良いポジションを確立してきました。

と位置付け、後半3ヵ年で成果を結実させるとのことで2025年は売上収益2,500億円、営業利益200億円を目指されています。御社はこれまでも積極的な投資でレバレッジを高めてきましたが、新中期経営計画でもその方向性だと理解してよろしいのでしょうか。

**甲斐:** 「日機装2020」を推進する中で、将来性のある分野を見極め事業体制の整備を進めた一方、今後の成長を確実にするために克服すべき課題も浮き彫りになりました。そこで、外部環境の変化や国内外の課題認識を反映させた新中期経営計画「Nikkiso 2025」を策定しました。具体的には、将来を見据えた技術力の向上と生産体制の強化、グローバルで一体となった事業推進体制を構築します。フェーズ1では、宮崎インダストリアル工場の建設や宮崎航空宇宙工場の増産対応、東村山製作所の技術開発拠点化と金沢製作所の生産能力増強、海外においてもベトナム血液回路新工場の建設などを計画しています。特に初年度は、こうした投資や経費の増大で収益面が厳しくなる見込みですが、取り組むべき施策を着実に実行することで持続的な成長と企業価値向上が可能になると考えています。

### インダストリアル事業の具体的な取り組み

**山田:** フェーズ1における主要セグメントの取り組みについて聞かせてください。インダストリアル事業はいかがですか。

**甲斐:** ドイツのLEWA社と米国のCIグループそして日機装

### 新中期経営計画と前半3ヵ年での投資について

**山田:** 2025年を最終事業年度とする新中期経営計画「Nikkiso 2025」について伺います。前半3ヵ年は基盤強化



フェーズ1では、従来以上に事業の成長に向けて生産拠点や販売体制の整備をアグレッシブに推進するのですね。

—— 山田 一郎

が、一つのグループとして市場にアプローチできる体制が整ってきたことは、前中計の大きな成果です。LEWA社はオイル・ガスの上流部門が非常に強く収益性も比較的高いのですが、長期的には原油が減る傾向にあることから、上流部門への依存度を減らして、日機装が従来から手掛けているLNGや石油化学など、中流から下流までのラインアップを拡充することを視野に入れていました。現在、日機装とCIグループも含め、グループ全体でオイル・ガスの上流から下流まで、一気通貫で対応できる製品群やソリューションの提供が可能となったことはとても意義のあることです。日機装が生産するキャンドモータポンプとクライオジェニックポンプも、欧州をはじめ、米国、中東、東南アジア向け、さらには将来のロシア向けも視野に入れると、ある程度のキャパシティが必要になってきました。現在の東村山の生産体制ではとても対応できないということで、宮崎工場の建設に至りました。また、ラスベガスのクライオジェニックポンプ試験設備の稼働率も上限に達していることから、宮崎工場に新たに試験設備も併設することを決め、インダストリアル工場の建設と合わせて投資を行なうことを決断しました。

**山田:** LEWA社とCIグループ、日機装のシナジーはどうでしょうか。

**甲斐:** ポンプ業界では専門メーカーが多く、当社グループのように往復動ポンプからクライオジェニックポンプまで上流から下流を網羅していることは意外と少ないのです。その反面、顧客側はかなり重複するのでシナジー的に面白い展開

が期待できます。

#### 航空宇宙事業の具体的な取り組み

**山田:** 航空宇宙事業の取り組みはいかがですか。昨年は米国ボーイング社737MAXの生産停止が報道されましたが、何らかの影響はあるのでしょうか。

**甲斐:** 私たちの航空宇宙事業は、CFRP<sup>※1</sup>製の部品がスタートで、ボーイング社や欧州のエアバス社、あるいはその直系部品メーカーとの取引から始まっていて、他の国内航空部品メーカーとはまずかなり生い立ちが異なります。ボーイング社は本年1月から737MAXの生産を一時停止しましたが、世界中に分散する巨大サプライチェーンを完全に停止すると非常に大きな支障が出ることから、大手部品メーカーでは生産停止中でも安定した生産計画を立てており、私たちもそれに応じて出荷しています。中長期的には、小型機を中心とした民間航空機需要は東南アジアを中心に拡大傾向が続くと見られていますが、当面は、ボーイング社の開発、生産体制の動向と業績回復の道筋が不透明で、新型コロナウイルスの航空機業界への影響も大きいと見られることから、慎重に事業を運営していきます。

**山田:** 宮崎とベトナム、それぞれの工場の役割を教えてください。

**甲斐:** ベトナムは主翼部品の生産拠点として考えています。宮崎はカスケードの生産と、新しいカスケードの製法やこれ

から挑戦したい技術開発の拠点です。ご承知のように20年後には、現在の倍の飛行機が飛んでいないと需要に追いつけません。航空機メーカーも真剣に新型機の開発と増産に取り組んでいます。このニーズに応えるためには、CFRP部品の製造方法をより低コストなものへと刷新していかなければならず、加えていつでも増産に耐えうる部品メーカーであることが重要です。宮崎を生産技術の拠点として、常に新しいものに挑戦していく考えです。最近では“空飛ぶ自動車”のeVTOL<sup>※2</sup>の開発の話題が注目を集めていますが、製造には金属材料だけでは難しいので、こうした場面でもCFRP製の複雑形状部品の製造を得意とする私たちの技術的な可能性は大いに広がっていくことでしょう。

※1 CFRP:炭素繊維強化プラスチック

※2 eVTOL:電動垂直離着陸機

#### メディカル事業の具体的な取り組み

**山田:** メディカル事業はいかがですか。海外市場は、中国や欧州での血液透析装置が堅調で、国内でも新型の「Siシリーズ」が高く評価されていると聞いています。

**甲斐:** 海外では2015年から販売している血液透析装置「DBB-EXA」が売上を伸ばし続けています。「DBB-EXA」は、治療前の準備で透析液を満たす作業がキーひとつで自動に行なえるため、労力がかからず、省力化と効率性から欧州を中心に高い評価を受けています。2020年から本格的に販売する新型機「DBB-EXA ES」は、機能を絞り簡素化させ

ており、今後は中国・米国などで主流となっていく見通しです。中国は、医療インフラ整備の進展から患者様の受け入れ余地が増えていて、パートナーである威高グループは中国で強いネットワークを持つ大手医療機器メーカーなので、相当シェアが伸びています。一方、米国市場においても、FDA<sup>※3</sup>の認可取得と拠点整備を進め、血液透析装置の販売を本格化する計画です。国内の「Siシリーズ」は、透析機械室の装置と連携することで、省力化と省コストを実現させていることが特長で、お客様から高い評価を得ています。

**山田:** 2025年には売上収益1,000億円と計画されていますが、これは大型M&Aがなくても可能だということですか。

**甲斐:** その計画です。しかし、現在の生産キャパシティでは足りないと感じています。国内生産拠点の再編によって血液透析装置の生産能力を拡大しますが、消耗品でもタイとベトナムでフル生産を行なっている血液回路は増産が難しいレベルにきています。米国向けなど、海外向けに透析装置の販売が増えてくると、血液回路を安定して供給する必要もあるため、今後の市場成長に合わせた海外向けの量産化を視野に入れ、ベトナムに血液回路工場を新設する計画です。

※3 FDA:米国食品医薬品局(Food and Drug Administration)

#### 技術力強化と人材の取り組み

**山田:** フェーズ1は、事業基盤強化と位置付けられています。技術や人材の面ではどのような展開をお考えですか。

**甲斐:** 生産拠点の移転に伴う人の異動や、事業環境の整備が



成長の源泉は、卓越した技術力と顧客の期待を越える製品とサービスです。そのために解決すべきことは見えています。

—— 甲斐 敏彦

## 社長対談



後半のフェーズ2での成果の結実が楽しみです。ぜひグローバルな市場で成長機会を着実に捉えてください。

—— 山田 一郎

挙げられます。特に技術部門の環境整備はやや遅れている感があり、将来の成長に向けての重要課題のひとつです。日機装にとっては、絶えざる技術の革新こそが生命線であり、各事業分野で世界の先端の技術を育て、信頼される製品をつくり続けるためにも、会社としては、従業員にできるだけ良い環境で技術開発に取り組んでほしいと考えています。拠点の有効活用という意味では、技術開発拠点を静岡から首都圏の東村山に移転することが最適と考えており、中計の前半3年間で新研究所のスタートにめどをつけたいと思います。

**山田:**人材の育成についてはいかがですか。

**甲斐:**もちろん人材育成も最重要課題のひとつです。グループの中でも重要な位置付けのLEWA社やCIグループは、独立した企業として経営的な視点を持つ人材がいるのですが、日本側の各事業部門において、そういった海外の人材と同じ経営視点で対話のできる人材が不足しており、育成が急務だと感じています。従業員が経営的な視点を持つためには、自分の専門分野に閉じこもって仕事をするのではなく、外の世界との接点を持ちさまざまなプロジェクトなどの機会に参画することが必要と考えています。近年では、海外現地法人に派遣された、若手・中堅層や海外赴任経験者が現地の経営層と一緒に働き、さまざまな経験を積むことで、力をつけてきています。一朝一夕にはいきませんが、グローバルで活躍できる経営人材を各事業部でしっかり育成していきたいと考えています。

## 財務戦略と株主還元

**山田:**フェーズ1においては、基本的にアグレッシブな投資をされると見えています。資本政策面においては、WACC<sup>※4</sup>は負債依存度の上昇により安定していますが、レバレッジ比率の上昇で株主資本調達コストが上がっています。十分にレバレッジが効いている現状においては、新規M&Aや投資など有利子負債の増加を伴う施策はレバレッジの上昇につながるから、慎重なスタンスが望ましいと思われる。またROIC<sup>※5</sup>は横ばい傾向なので、営業利益率の上昇が待たれますが、いかがお考えでしょうか。

**甲斐:**これまでに実施したM&Aのような大きな投資がこれ以上出てくることは考えにくいですが、フェーズ1の事業基盤強化施策は、今後の収益を確保するためにも重要です。フェーズ1で必要な設備投資と生産拠点整備を重点的に、フェーズ2で成果を結実させ、売上を拡大すると同時に、経営効率を向上させ営業利益率も高めるなど、収益力を強化させていきます。収益力をつけることが、キャッシュフローの改善や有利子負債の削減につながると考えています。今後も財務健全性、資本効率および株主還元の最適なバランスを追求しつつ、持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を実現していきます。これからもどうぞご期待ください。

※4 WACC: Weighted Average Cost of Capitalの略で加重平均資本コスト(負債調達コスト+株主資本調達コスト)

※5 ROIC: Return on Invested Capitalの略で投下した資本に対する本業の稼ぎ

## アナリストメッセージ

日機装株式会社の経営と企業価値について、資本市場はどのような評価をしているか、当社グループの調査を担当し多数のレポートを発行している、みずほ証券株式会社の森アナリストにメッセージをいただきました。

産業機械と医療機器の両翼を持つ  
ユニークさを生かし、持続的な成長の  
実現を期待しています。



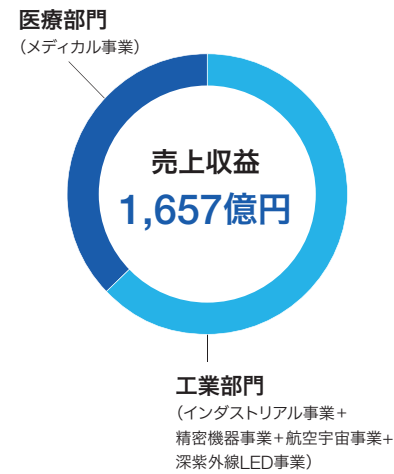
みずほ証券株式会社 エクイティ調査部  
シニアアナリスト  
森 貴宏 氏

私共は証券アナリストとして、企業や業界の分析を通じて株式の価値評価を行っております。日機装は流体制御技術をコア・コンピタンスとした、産業機械と医療機器の両翼を持つユニークな企業です。両翼が離れた業界であるため、株式市場からは捉えどころが難しい企業との見方もありますが、日機装はIR(投資家向け広報)を通じた対話で丁寧な説明を行っております。日機装の工業部門は積極的な投資・買収を通じて事業拡大を続けてきましたが、新型コロナウイルス感染症の流行に端を発し、原油価格の急落、航空機需要の停滞といった厳しい局面にあります。他方、医療部門はマクロ環境に左右されず安定成長することが期待できるため、景気後退局面では相対的な底堅さを発揮できると言えます。

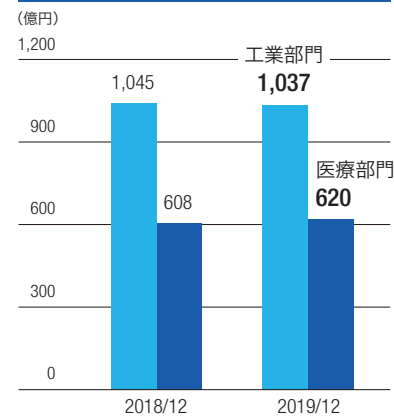
このように日機装は事業ポートフォリオが景気循環型とディフェンシブ型から構成されているため、持続可能性の高い企業と言えるでしょう。新中期経営計画では2022年までのフェーズ1にて、国内拠点の再編、海外事業の強化、非採算事業の整理などが計画されています。短期的には事業基盤強化に軸が移りますが、2023年以降のフェーズ2にて成長の果実が得られるよう、日機装の取り組みに注目しております。

# At a Glance

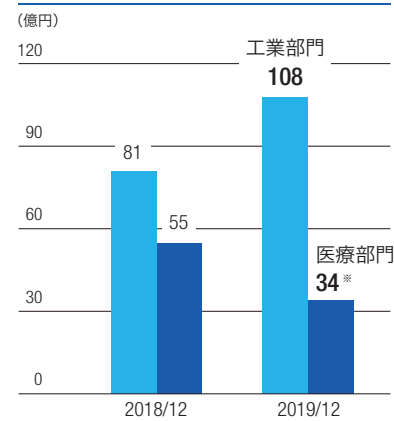
## 売上収益構成比



## 売上収益



## セグメント利益



\*CRRT(急性血液浄化療法)事業の業績悪化により約21億円の減損損失を計上。

## 事業概要



### インダストリアル事業

原油や天然ガスの生産、LNG(液化天然ガス)の輸送、石油化学プラントの各種プロセスでの液体移送など、高温・高圧・極低温といった過酷な環境でも安定した性能を発揮する特殊なポンプ・システムを提供。幅広いラインナップを持つ世界有数のポンプ・システムメーカーとしてグローバルに事業を展開。



### 精密機器事業

発電設備の水質を安定させる水質調整システムを日本で初めて開発して以来、電力という重要なインフラを支える。また、セラミック基板の製造工程で標準機として広く採用されている温水ラミネーターなど、電子材料分野の高性能化に貢献する精密機器を展開。



### 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用「カスケード」の開発に成功。高度な技術を生かし、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し、本格的な航空機部品メーカーとして事業を展開。



### 深紫外線LED事業

水や空気に含まれる細菌を無害化する効果を持つ波長を含む深紫外線の実用化に世界に先駆けて成功。次世代の光源、深紫外線LEDを用いて、工業や医療、環境などさまざまな分野での事業展開を開始。



### 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の開拓に加え、マイクロ波外科手術用エネルギーデバイスなど外科領域へと事業領域を拡大。

## 顧客

- 石油メジャー
- 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

- 電力会社
- 電子デバイスメーカー等

- 航空機部品メーカー
- 人工衛星メーカー等

- 各製造工場(飲料水、洗浄用水の殺菌工程など)
- 病院
- オフィス
- 一般家庭
- 植物工場

- 医療機関等

## 製品

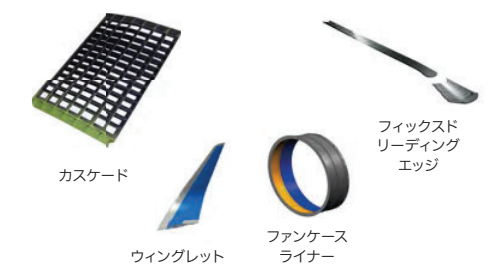
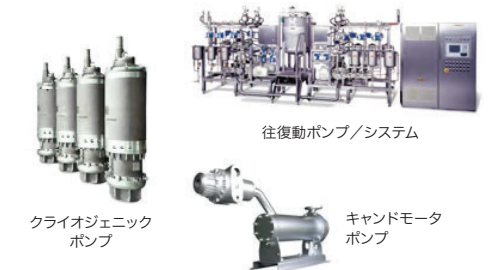
- 往復動ポンプ/システム
- クライオジェニックポンプ
- キャンドモータポンプ
- 気化器
- 空気分離装置

- 発電用システム
- 温水ラミネーター
- ドライラミネーター

- CFRP(炭素繊維強化プラスチック)製ジェットエンジン/ナセル部品(カスケード、ブロッカードア、トルクボックス、ファンケースライナー等)
- CFRP製主翼周辺部品(フィックスドリーディングエッジ、ウイングレット、フラップ等)
- CFRP製胴体関連部品(カーゴドア)

- UV-LED水浄化装置
- 空間除菌消臭装置
- 表面照射向け商品
- 一般家庭向け家電品

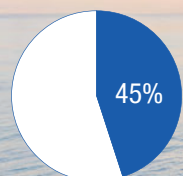
- 血液透析関連製品
- CRRT(急性血液浄化療法)関連製品
- アフレス製品「Immunopure」
- マイクロ波外科手術用エネルギーデバイス「Acrosurg.」
- 人工臓器「STG-55」



## インダストリアル事業

生産能力の拡大とグループシナジーで  
世界市場で多彩な製品を拡販

セグメント別  
売上収益  
構成比



### 2019年12月期の実績

受注高は77,623百万円(前年同期比5.6%減)、売上収益は75,238百万円(同2.0%減)となりました。

石油関連事業は、LEWA社では上流分野の引合いが回復していることに加え、アフターセールスの営業強化による拡販が奏功し、収益性が改善して前年同期比で増収増益となりました。

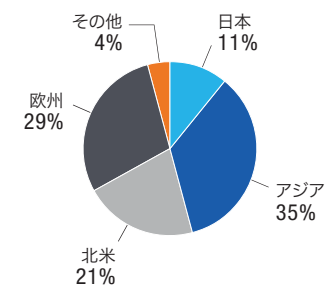
産業ガス・LNG関連事業は、Cryogenic Industriesグ

ループ(以下、CIグループ)ではLNG関連製品の販売の伸長と償却負担の軽減効果により、前年同期比で増収増益となりました。

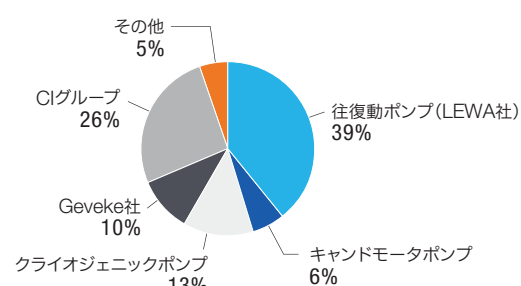
事業全体では中東向け案件の減少やユーロ安による為替影響等により前年同期比で減収となりましたが、収益面では、LEWA社やCIグループの業績改善が寄与し、増益を確保しました。

### 地域別売上収益構成比

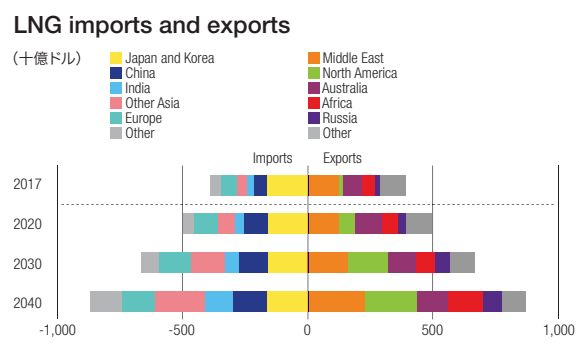
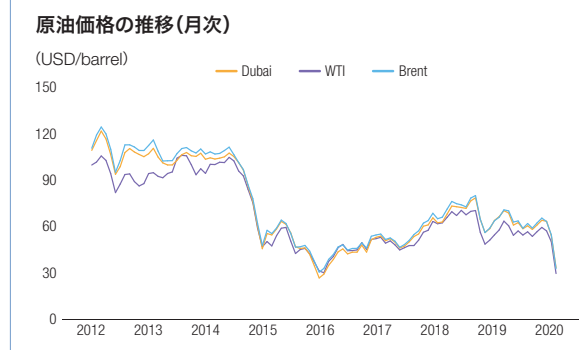
売上収益  
752 億円



### 製品別売上収益構成比



### MARKET DATA



出典: LNG imports and exports, 『BP Energy Outlook 2019』

### 環境分析

#### 機会・リスク

- 原油・天然ガスなどエネルギー需要の世界的な拡大による設備投資増加
- 老朽化設備の更新・メンテナンス需要の増加
- 新エネルギー関連分野の需要拡大
- 原油価格の下落や政治の不安定化に伴う設備投資減退
- 低炭素社会への移行に向けた各国の政策や規制の厳格化

#### 強み

- エネルギー分野の専門領域における特殊な技術力と高い品質
- テーラーメイドでお客様の要望を実現する高付加価値な製品
- グローバルなお客様に対応できる販売・サービスネットワーク
- パーツ販売、修理、メンテナンス等長期的なサポート体制

### 事業環境と次期の見通し

石油関連事業は、原油価格の先行き不透明感はあるものの、2017年後半からの価格上昇に伴い原油・ガス採掘など上流分野の設備投資が再開され、海上の設備を中心に受注環境は改善傾向が続いています。また、産業ガス・LNG関連事業では、世界的なLNG市場の拡大傾向が加速し、LNG受入基地や海上の設備で利用される大型のクライオジェニックポンプの引合いが好調です。

2020年12月期は、グループ一体となったマーケットアプローチをさらに強化します。新型コロナウイルスの影響による世界経済の停滞と原油価格の下落により、事業環境が急速に悪化していると見られますが、当社では、中長期的な視点から、東村山での研究所建設による技術力の強化に加え、宮崎でのクライオジェニックポンプ試験設備建設によるLNG需要増への対応力の強化やインダストリアル工場の建設による技術力・生産力強化を図ります。

2020年12月期のインダストリアル事業における業績は、受注高85,000百万円(前年同期比9.5%増)、売上収益82,000百万円(同9.0%増)を予想しています。

### 新中期経営計画における取り組み

新中期経営計画のフェーズ1では、事業基盤の強化に取り組みます。インダストリアル事業でも、技術力・生産能力の強化に向けて、宮崎にクライオジェニックポンプ試験設備を新設するほか、ポンプの国内生産拠点を宮崎に移転する計画です。

また、当社グループは、原油・ガス採掘など上流分野から中・下流分野となる石油化学市場までを網羅する世界的にもユニークなポンプ・システムメーカーです。そこで国内と海外で一体となったグローバルベースでの事業推進体制の強化に向け、LEWA社と日機装、CIグループとの連携をさらに深化させ、海外拠点網や技術力の優位性を生かした営業戦略の推進によって、世界中のお客様に的確にアプローチしていきます。

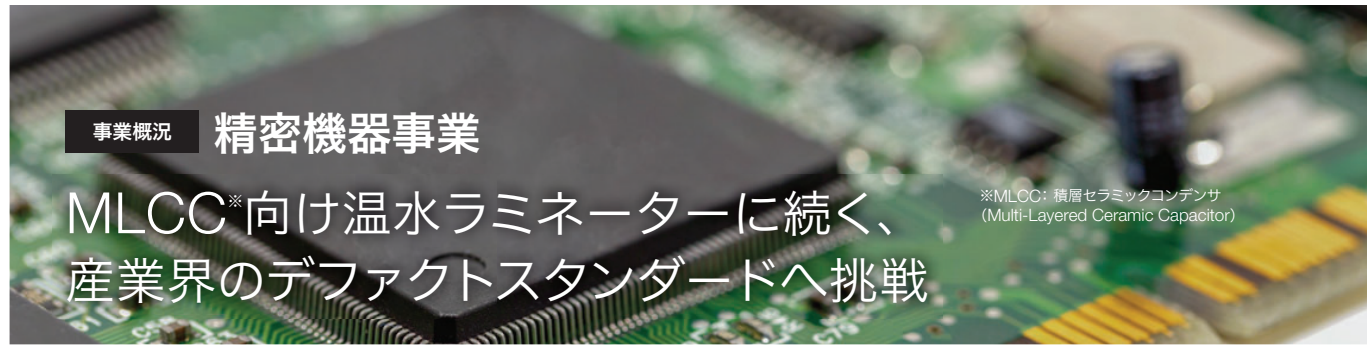
### FOCUS 持続可能な社会の実現に向けて

#### 水素社会の実現に向けて

地球温暖化対策に貢献するための手段の一つとして、燃焼時にCO<sub>2</sub>や有害物質を全く排出しない水素の活用が注目されています。水素の輸送、貯蔵、利用を実現させるため、CIグループではLNGや産業ガスで培った技術を応用し、いち早く液化水素用ポンプの開発に取り組んできました。すでに米国では、フォークリフト(荷役自動車)の燃料として水素が利用されており、CIグループのポンプが燃料充てん時に利用されています。

本格的な水素社会の実現に向けて、今後もグループ一体となって新たなソリューションを提供していきます。



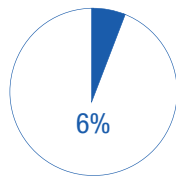


事業概況 **精密機器事業**

MLCC※向け温水ラミネーターに続く、  
産業界のデファクトスタンダードへ挑戦

※MLCC: 積層セラミックコンデンサ  
(Multi-Layered Ceramic Capacitor)

セグメント別  
売上収益  
構成比



**2019年12月期の実績**

第3四半期に粉体計測機器事業を譲渡したこと等により、受注高は7,571百万円(前年同期比38.0%減)、売上収益は9,233百万円(同13.6%減)となりました。

発電所関連機器は、国内市場が低迷したものの、海外市場では特に東南アジア向けの水質調整装置の引合いが増加傾向にあります。電子部品製造機器は、電子部品市場の減速を受けて受注高は減少しましたが、既受注案件の生産・出荷は順調に進展しました。なお、2020年1月1日をもって、事業管理の適正性等の観点から、精密機器事業を行なう精密機器事業本部をインダストリアル事業本部に統合しました。

**環境分析**

**機会・リスク**

- 新興国における電力需要の増加
- 国内原子力発電所の長期稼働停止
- 電子材料市場の拡大
- 電子材料市場の環境急変

**強み**

- 新たな付加価値の創造提案力
- 新技術、新工法での新製品開発力
- お客様の課題を解決するテスト評価ルーム
- お客様の生産性向上を実現するオンリーワン製品

**事業環境と次期の見通し**

発電所関連機器では、東南アジア向け水質調整装置の引合い増加に対して、台湾子会社の活用による営業活動の強化に着手しています。

電子部品業界は、需要の落ち込みに底打ち感が出ており、設備投資が回復すると見られています。また今後、第5世代移動通信システム「5G」などの世界的需要拡大による当社装置の受注増加を見込んでいます。

2020年12月期の精密機器事業における業績は、前期の一部事業売却や電子部品関連の受注減が響くことから受注高6,500百万円(前年同期比14.2%減)、売上収益6,500百万円(同29.6%減)を予想しています。

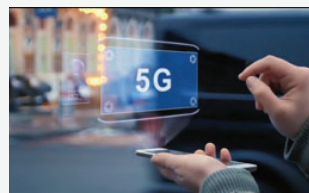
**新中期経営計画における取り組み**

新中期経営計画のフェーズ1では、電子部品製造機器のラインアップ拡充を図り、業界でのデファクトスタンダード化を目指します。また、発電所関連機器では、アジア展開をさらに加速させます。

**FOCUS 持続可能な社会の実現に向けて**

**電子部品の高度化に貢献することで、Society 5.0の実現を推進**

IoT、ロボット、AIなど先端技術の進化は目覚ましく、政府も経済発展と社会的課題の解決を両立する新たな社会であるSociety 5.0の実現を目指しています。その基盤を支えるのは各種電子部品であり、より小型でより高性能な電子部品を効率的に製造することが求められています。日機装はこのようなお客様の声を実現すべく、S-WIP(温水ラミネーターSシリーズ)を開発し、好評をいただいています。これまで実績のある積層セラミックコンデンサに加え、5G用電子基板製造装置の開発にも取り組んでおり、持続可能な社会の実現のためのインフラ提供に貢献していきます。



事業概況 **深紫外線LED事業**

台湾プラスチックグループとの合併会社を設立  
次世代光源で水・空気の浄化に挑戦



**2019年12月期の実績**

深紫外線LED事業は、台湾プラスチックグループとの合併会社である福機装股份有限公司を設立し、製品の量産化と開発体制が整いつつあります。第3四半期から同社とのライセンス許諾等に係る収入や開発受託料を収益計上しています。

**事業環境と今後の展開**

深紫外線は、水や空気に含まれる菌やウイルスを無害化する効果を持っており、これまでは、水銀を使用した紫外線ランプが使われてきました。しかし、水銀は人体や環境へ悪影響を与えることから「水俣条約」で2020年までに、水銀を使用した製品の製造や輸出入が制限されるほか、適切に廃棄することが求められています。このような中、次世代の光源として注目を集めるようになったのが、深紫外線LEDで

す。当社がノーベル物理学賞受賞者とともに世界に先駆けて開発・実用化に成功した深紫外線LEDは、水銀フリーで環境に優しいうえに、コンパクトで省エネ・長寿命という特長を持っています。

2019年春より、性能・コストにおいても、紫外線ランプを使う一般的なタイプとほぼ同水準の深紫外線LED水浄化装置の量産化を実現させました。これにより、工業用水の殺菌用途での問い合わせや受注が増加しており、食品業界の製造ラインの水浄化やクリーン水殺菌などにも利用されています。また、農作物における病害虫の抑制など、LEDの特性を生かした活用の検討も進んでいます。

今後は、深紫外線LEDを用いた空気浄化製品や流水殺菌モジュールなど、世界の最先端技術を生かした製品ラインアップの拡充によって新規事業化を目指します。

**深紫外線LEDの歩み**

- ▶ **2006**  
ノーベル賞受賞者の赤崎勇教授と天野浩教授の研究成果をもとに、深紫外線LEDの実用化を目指して、創光科学を設立
- ▶ **2012**  
深紫外線LEDのサンプル販売を開始
- ▶ **2014**  
深紫外線LEDおよびモジュールの設計、開発、製造を行なう量産工場、白山工場完成
- ▶ **2015**  
量産可能なものとしては、世界最高出力となる50mWの深紫外線LEDの開発成功
- ▶ **2016**  
水殺菌向けアプリケーションなどを開発するAquiSense Technologies社を買収
- ▶ **2017**  
70mW、85mWの高出力の深紫外線LEDを開発
- ▶ **2018**  
水銀ランプと同等の性能を実現させた深紫外線LED水浄化装置を開発
- ▶ **2019**  
台湾プラスチックグループとの合併会社福機装股份有限公司設立

**FOCUS 持続可能な社会の実現に向けて**

**集団感染予防を目指したヘルスケア製品の開発**

社会課題となっている医療費の増加を抑制する上で、集団感染予防は非常に重要です。抗生物質の多用により耐性菌を生み出すといったことや、消毒剤の散布による環境汚染も多数報告される中、当社は、消毒剤を使用しない安心・安全な集団感染予防を目指し、ヘルスケア製品の開発に取り組んでいます。

2020年1月、医療品質の安全で安心な空気をコンセプトに販売を開始した空間除菌消臭装置「エアロピュア」は、深紫外線LEDの空気殺菌技術で菌やウイルス、アレルギー物質を除菌・有機物分解する機能を有しています。新型コロナウイルス感染症の拡大を受け、想定以上に多くの注文をいただいております。現在増産に向け対応を進めています。

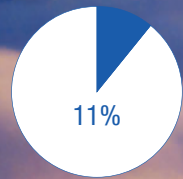


※当製品は医療機器ではありません。

事業概況 **航空宇宙事業**

新規部品の開発・量産化の加速と  
生産拠点の最適化でプレゼンスを拡大

セグメント別  
売上収益  
構成比



2019年12月期の実績

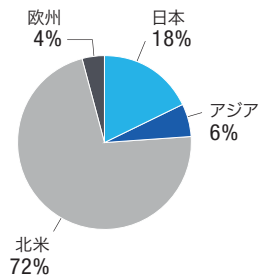
受注高は17,926百万円(前年同期比6.2%増)、売上収益は17,955百万円(同6.2%増)となりました。

小型機(単通路機)を中心とした民間航空機需要は、東南アジアを中心に拡大傾向が続き、当社への引合いも順調に増加しました。当期においては、米国ボーイング737MAX

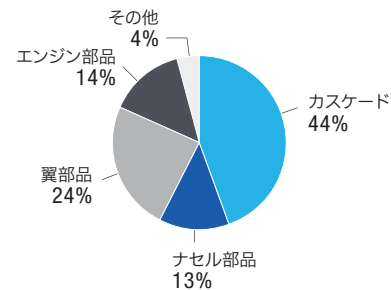
向けの製品出荷に大きな影響はなく、事業全体でも主力製品であるカスケードおよびエンジン部品の出荷が伸長した結果、業績は前年同期比で増収となりましたが、昨年竣工した宮崎工場の減価償却費等の経費増加により減益となりました。

地域別売上収益構成比

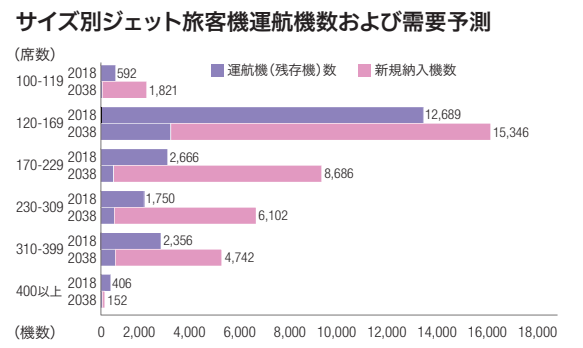
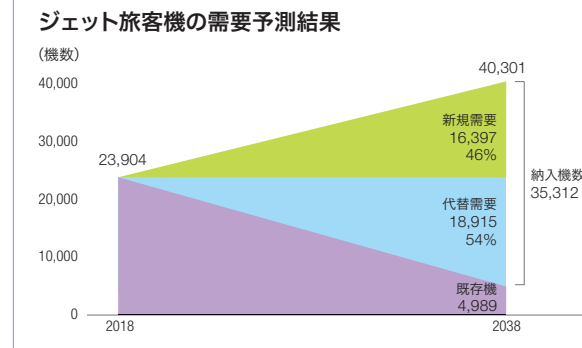
売上収益  
**179**億円



製品別売上収益構成比



MARKET DATA



出典：一般財団法人 日本航空機開発協会「民間航空機に関する市場予測2019-2038」

環境分析

機会・リスク

- 経済成長に伴う、移動・輸送の増加
- 各国の環境規制の強化による飛行機の燃費低減およびCO<sub>2</sub>削減対応強化
- QCD(品質・費用・納期)への厳しい要求
- 技術革新による既存技術・製品の陳腐化

強み

- 複雑形状を得意とした設計・製造技術と品質保証体制
- 世界シェア90%以上のカスケード
- 航空機の増産要請に対応できる生産能力・納期管理
- ベトナム工場を通じた急成長するアジアマーケットへの対応力

事業環境と次期の見通し

航空機需要は引き続き、新興国を中心とした旅客輸送需要の増加によって堅調に伸びていくものと予測されますが、当面は、ボーイング社の開発、生産体制の動向と業績回復の道筋が不透明で、新型コロナウイルスの航空機業界への影響も大きいと見られることから、慎重な事業運営を心掛けてまいります。2020年12月期においても、旺盛な需要に 대응するために生産拠点と生産体制の集約・最適化を継続して推進していく計画です。宮崎工場では、新たに開発したA320neo PWカスケードを昨年10月に初出荷しましたが、今後も生産技術と新技術の開発に取り組んでいきます。加えて、ベトナム第2工場の稼働を高めることで収益力の向上を図っていきます。

2020年12月期の航空宇宙事業における業績は、受注高18,500百万円(前年同期比3.2%増)、売上収益18,500百万円(同3.0%増)を予想しています。

新中期経営計画における取り組み

新中期経営計画のフェーズ1において、航空宇宙事業では需要増加に対応できる生産体制の確立が最重要課題です。2019年12月に静岡での生産を終了し、他工場への生産移管が完了しましたが、引き続き、宮崎工場の安定稼働とベトナム第2工場の生産体制の確立に注力していきます。

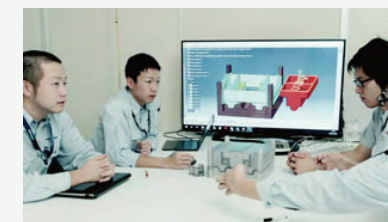
また、技術力の強化では、航空分野や周辺技術の理解をさらに深め、当社のコア技術の体系化を推進します。さらに

R&D活動を強化し、独自開発や共同研究開発を通じた新材料の開発と新製法の開発・製品化も強力に推し進めていく計画です。

FOCUS 持続可能な社会の実現に向けて

航空機の燃費改善のために

航空機需要が年々増加する中、航空機から排出されるCO<sub>2</sub>の増加に対し、航空業界は対応を迫られています。2016年のICAO(国際民間航空機関)総会で採択された「CORSIA(Carbon Offsetting and Reduction Scheme for International Aviation)」では、2021年以降はCO<sub>2</sub>排出量の増加を伴わない国際航空の成長スキームが求められており、機体メーカーは、燃費効率の向上のため、航空機の技術革新に熱心に取り組んでいます。このような環境の中、当社はお客様との共同開発の場を設け、次世代機に向けた材料や製法の開発など、業界ニーズを先取りした研究開発を行なっていきます。





事業概況 **メディカル事業**

透析装置の高い技術力を生かし  
グローバル医療機器メーカーへ大きく飛躍

セグメント別  
売上収益  
構成比



2019年12月期の実績

受注高は62,597百万円(前年同期比2.6%増)、売上収益は62,046百万円(同2.0%増)、セグメント利益は3,447百万円(同38.2%減)となりました。なお、CRRT(急性血液浄化療法)事業の業績悪化により約21億円の減損損失を計上しました。

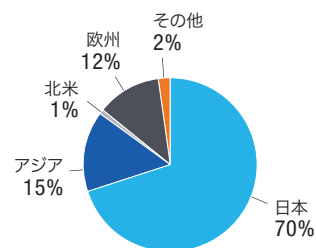
国内市場は、血液透析装置の買い替えサイクルの長期化などで低調でしたが、第3四半期から販売を開始した新型の

「Siシリーズ」の評価が高く引合いは好調です。また血液回路や粉末型人工腎臓透析用剤等の消耗品の販売が伸びました。

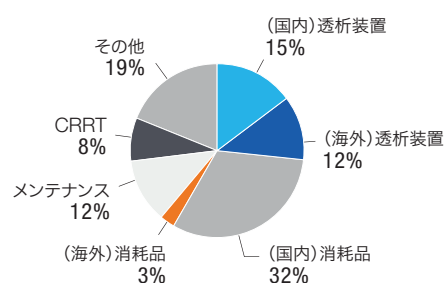
海外市場は、当社装置の機能に対する評価が高い欧州・東南アジア・中国で販売が堅調でした。CRRT事業は、主力市場の中国での装置と消耗品販売が堅調に推移しましたが、その他地域での不振を補うには至りませんでした。

地域別売上収益構成比

売上収益  
**620**億円



製品別売上収益構成比



MARKET DATA

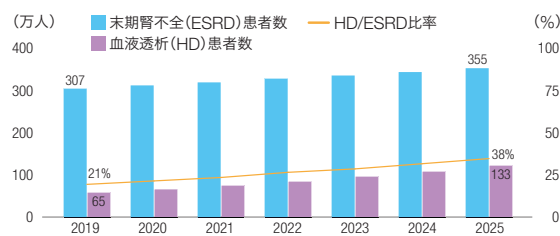
透析センター数推移(中国)

近年中国では、医療保険の整備が全国的に進み、血液透析治療を行なう透析センターが年々増加



末期腎不全患者数と血液透析患者数予測(中国)

透析施設の増加に伴い、2025年には末期腎不全患者の38%にあたる133万人が血液透析治療を受けられるようになる見込み。



出典：2018年までは威高集団(当社合併パートナー)調査、2019年以降は上海日機装貿易有限公司予測

環境分析

機会・リスク

- 世界一の透析大国である中国やアジア・中南米などの新興国における透析患者の増加
- 医療ニーズの変化(遠隔医療の需要増、慢性期医療から急性期医療への医療費シフト)
- 国内透析患者数の減少と競争激化
- 医療技術の進展による既存技術の陳腐化

強み

- 50年以上培った透析事業のノウハウとネットワーク
- 技術開発研究所における基礎研究を基盤とした新技術の開発
- 顧客ニーズにマッチした商品開発力
- 医療従事者向けトレーニング、24時間365日対応のサービスダイレクトコールの提供など、迅速かつ安定的なサポートの提供

事業環境と次期の見通し

国内市場では、新型血液透析装置「Siシリーズ」が治療の安全性や利便性と経済性がお客様から高く評価されています。また海外市場においては、当社の血液透析装置の機能が欧州や東南アジア、中国、米国で高く評価されています。

2020年12月期は、国内において「Siシリーズ」の市場浸透と普及の拡大、サービス体制の強化を推進していきます。海外市場では、新たに開発した血液透析装置「DBB-EXA ES」の拡販に向け、拠点整備と現地パートナー企業との関係強化を進めます。また、市場需要の増大に対応するため、血液透析装置および血液回路の生産能力拡大を図る計画です。加えて、マイクロ波外科手術用エネルギーデバイス「Acrosurg.」は、鏡視下手術用デバイスの投入などによる製品ラインアップ強化や動物医療分野への販売開始による市場拡大を目指します。

2020年12月期のメディカル事業における業績は、受注高66,000百万円(前年同期比5.4%増)、売上収益66,000百万円(同6.4%増)を予想しています。

新中期経営計画における取り組み

新中期経営計画のフェーズ1では、需要が高まっている世界の透析市場、特に中国と米国の世界の二大血液透析市場におけるシェア拡大が重要だと考えています。

世界市場での販売拡大に向けて、生産能力の向上拡大が急務であり、金沢製作所の透析装置生産ラインの増設に着

手します。また、ベトナムに新工場を建設し、血液回路の生産能力拡大を図っていく計画です。

販売面では増大する需要に応えるべく、拡販とともにサービス体制の強化を行ないます。海外市場では現地パートナーとの関係強化によって、販売体制を整備していきます。

FOCUS 持続可能な社会の実現に向けて

患者様・術者、双方の負担軽減を目指して

「Acrosurg.」は、日機装が世界で初めて製品化したマイクロ波を用いた外科手術用エネルギーデバイスです。従来の高周波や超音波と異なり、電子レンジと同じマイクロ波を使用することで、組織を焦がさず損傷が少ないため治療が早く、1つのデバイスで複数の機能を担うため手術時間が短縮できること等が期待されており、患者様・術者、双方の負担軽減に貢献しています。2017年の

販売開始以降、着実に利用が広がっており、今後は、より患者様への負担の少ない鏡視下手術用のデバイスの投入も予定しています。また、動物医療分野からのニーズに応え、専用デバイスの販売も予定しています。



# ESGへの取り組み

事業を通じた社会課題の解決と価値創造のために、これらを支えるESGへの取り組みを強化しています。

日機装は、原油・天然ガス生産業をはじめとする流体を扱う多様な産業、航空宇宙、透析医療などの暮らしの根幹分野における社会課題を解決し、創造的な貢献を果たすことにより、持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を目指しています。

このためには、環境・社会・ガバナンスのいわゆるESGへの取り組みを強化することが不可欠であると考え、必要な整備を進めています。



## 環境

### 基本的な考え方

#### —日機装環境宣言—

「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、自然との調和を求め、『持続可能な発展』を図る社会への転換期にあります。日機装は、この方向に役立つ技術、製品、サービスを提供し、社会とともに成長を目指します。」この目標実現に向けて、日機装は、「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います。

具体的には、CO<sub>2</sub>排出削減などによる環境負荷低減への取り組み、循環型社会への取り組み、環境負荷低減に貢献する製品開発の取り組みなどを推進しています。

#### 環境負荷低減への取り組み —CO<sub>2</sub>排出削減

日機装は、生産にかかわる温室効果ガス排出量だけでなく、事業活動全般における温室効果ガス排出量に対象を拡大してその低減に取り組んでいます。

各製作所単位で使用資源（エネルギー、水、CO<sub>2</sub>排出量）の管理を行ない、事業活動のすべての段階での継続的な温室効果ガス削減に取り組み、環境負荷低減を推進していきます。

#### 循環型社会への取り組み —廃棄物の最小化

日機装は、各事業分野での革新的な技術改革を通して、自然環境への負荷を低減し、持続可能な環境の実現に貢献することを目指しています。この方針に沿って、廃棄物の最小化、リサイクルの取り組みを推進しています。

#### 透析装置の再資源化システム

日機装は、使用済みの当社製透析装置の廃棄物のうち、使用者に同意を得たものを再利用、リサイクルする取り組みを行なっています。このシステムは、顧客の廃棄に関する負担を低減し、循環型社会への貢献につながっています。

#### 再資源化システム



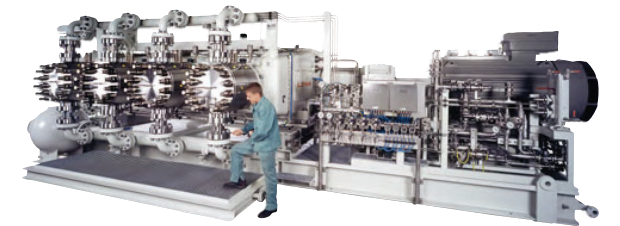
#### 環境負荷低減に貢献する日機装の製品

日機装では、環境汚染につながる物質を使用しない製品の開発やライフサイクル全体で「3R(Reduce:使用抑制、Reuse:再使用、Recycle:再資源化)」を徹底し、環境配慮型の製品の開発を推進しています。

一部の国ではCO<sub>2</sub>税の導入と法規制の強化もあり、大気中に排出されるCO<sub>2</sub>を削減させるため、石油精製プロセスなどで大量に発生するCO<sub>2</sub>を分離し地中に注入する取り組みが進んでいます。

LEWA社は、火力発電所や製油所などから排出されたCO<sub>2</sub>を、ほかの気体から分離して集め、地中深くに圧入し貯

留するポンプを生産しており、ノルウェーのスノービットガス田では、CO<sub>2</sub>を地下に圧入するためのソリューションとして、同社のダイヤフラムポンプG4Tが利用されています。



#### その他の環境配慮型製品

事業分野	製品	内容	SDGs
航空宇宙	CFRP製航空機部品 (カスケードなど)	航空機部品の軽量化を図る	13 気候変動
	クライオジェニックポンプ	LNGの生産・消費に欠かせない極低温・高圧時にも正常に稼働するポンプ	7 再生可能エネルギー
インダストリアル	キャンドモータポンプ	完全無漏えいのポンプ。危険な薬液の輸送時に漏えいを防ぐ	12 持続可能な消費
	ダイヤフラムポンプ	ダイヤフラムで液漏れを防ぎ危険な液の定量注入用途で活躍する往復動ポンプ	12 持続可能な消費
メディカル	透析熱回収ヒートポンプシステム Smart E System®	使用済透析液のわずかな熱源を増幅させ原水加温に利用する装置。透析時使用電力の約78%~90%の省エネに貢献	12 持続可能な消費
深紫外線LED	UV-LED水浄化装置	環境負荷の低いUV-LEDを用いた水浄化装置	6 清潔な水と衛生

## 社会

### 日機装の人材の取り組みとは

日機装は、従業員の権利を守りつつ、働きやすい職場に配慮すると同時に、人材の育成に努め、その人材を有効に活用することによって企業価値向上につなげていくことを目指しています。

### 人材育成

#### 技術者のスキルマップ作成

技術部門における技術標準や固有技術、ノウハウ等について、IT化により利用・伝承できる仕組みを作り、活用を開始しています。また新人技術者が、基本的知識を早期習得するための体系的な新たな教育プログラムを運用開始しました。また技術者のスキルレベルはスキルマップにより可視化され、個人のさらなる能力育成や、事業分野各部門の遂行能力向上のために活用していきます。

#### グローバル人材育成

日機装は近年、海外における事業拡大とそれに伴う海外拠点が増大しています。そのため、グローバルな人材の活用は当社にとって不可欠であり、優秀な人材であれば、国籍を問わず積極的に採用を実施しています。また、若手従業員の海外拠点への派遣などを実施し、グループ間の人材交流を図ることで、グローバルな視野を持った人材の育成を図っています。

### 人権尊重

#### ハラスメント防止

日機装では人権尊重と差別の禁止、ハラスメントの防止、個人情報の保護などを厳格に求めており、特にハラスメントの防止については、2019年度内に全事業所の全職員を対象としたハラスメント防止研修



を実施しました。全社を通じたハラスメント防止意識の醸成に努め、また実際に被害が生じた場合の相談窓口の設置等の取り組みを行なっています。

### 多様性の尊重

#### 女性活躍推進

日機装では、女性従業員が育児・出産により退職することは貴重な人的資源を喪失することとらえ、その能力を十分発揮することができるよう、法律が求めている以上の仕組み・制度を整えています。2019年4月1日より女性活躍推進法・次世代育成支援対策推進法を合わせた新たな行動計画を立案し、女性従業員のキャリア形成支援体制の構築を進めています。行動目標として「新卒総合職採用における女性の割合を20%以上とすること」「男女ともに育児や介護と仕事を両立できる職場環境の整備」の二つを掲げており、今後も、女性活躍の促進をはじめ、多様な人材が適材適所で活躍できる環境の構築に努めていきます。

#### 障がい者雇用

日機装ではさまざまな背景や個性・価値観を持った社員がその能力を最大限に発揮し、いきいきと活躍できるような職場環境を目指しています。その1つとして、障がい者の雇用と活躍を促進しています。2019年度の障がい者雇用率は2.13%となっており、それぞれの特性を生かして長く働ける環境の整備を進めています。

### 労働安全衛生

日機装では、従業員および場内で作業を行なう作業者の安全を確保するとともに、災害発生を未然防止するため、各製作所において安全衛生委員会を毎月実施し、安全意識の向上に努めています。労働災害リスクを低減するため、労働災害・ヒヤリハット情報とその対策を従業員間で共有し、同種や類似の災害の再発防止に役立てています。

### お客様との関係

#### 品質保証体制の強化

品質保証体制の強化は、経営の本質にかかわる課題であり、全社を挙げて継続的に取り組んでいます。品質は製品企画・受注活動から設計・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、品質の源流管理に取り組んでいます。

設計品質を担う人材の育成のため、技術部門の固有技術・ノウハウなどのIT化による共有と、新人技術者に対する体系的な教育システム刷新を実施しました。また技術者・技能者スキルを可視化することで持続的な現場力の育成を行なっていきます。部品購入を行なう取引先の品質保証体制強化は、当社製品品質の安定化に不可欠であることから、課題を可視化して改善を図る活動を全社で標準化し、実施しています。

新技術への挑戦と品質の確保を両立し、「技術の日機装」であり続けるために、さらなる努力を続けていきます。

#### 顧客満足度向上

日機装では、全社を挙げて顧客満足度の向上に取り組んでいます。「顧客にとって必要とされる存在」を目指す姿勢とし、顧客のニーズに応えるだけでなく、環境の変化を先読みし新技術・新手法、新アイデアなどを臨機応変に提案してきました。それらの取り組みが評価され、近年では日機装がお客様より優秀なパートナーとして表彰される機会にも恵まれるようになりました。

2019年6月にはSafran Nacelles社より、「Supplier Award」を受賞しました。これは、直近2年間の納期遵守率100%、不適合率0%と非常に安定した高いパフォーマンスなどや日々の顧客重視の対応実績を高く評価していただいたことによります。日機装はこれからもお客様の課題を解決するため、顧客満足度の向上に取り組んでいきます。

### パートナー企業様との関係

日機装の独創的なものづくりには、数多くのパートナー企業様との連携強化が不可欠です。毎年、これまでの貢献と、今度ともに発展していきたい企業様を「Partners of

the Year」として選出しており、2019年度も4社の企業様を表彰いたしました。今後ともより良い関係を構築してともに成長・発展することを目指してまいります。

#### 贈収賄・腐敗防止

日機装グループは、当社における最高の行動規範である「日機装グループ グローバル行動規範」のもと、コンプライアンス遵守および贈収賄・腐敗防止の徹底に努めています。「反贈収賄規程」等各種整備に加え、贈収賄・腐敗防止の内容を含むEラーニング等を活用した従業員研修を実施しています。

### 地域社会との関係

日機装では社会の持続的な発展のため、また地域の皆様に日機装の事業への理解を深めていただくために、さまざまなコミュニケーション活動を通して社会貢献に取り組んでいます。

#### 国内での取り組み

2019年度も金沢製作所では「金沢テクノパーク科学教室」を実施し、小・中学生を対象にしたダイアライザーの機能について実験を行ないました。金沢製作所で実際に生産しているダイアライザーに触れ、人間の体の仕組みとそれを補助する医療機器の役割を学ぶ一助となることが、地域の中でものづくりを行なう社会的責任であると考えています。

#### 加賀象嵌の保存・普及

日機装株式会社は、加賀象嵌の振興発展をもって地域産業の基盤強化と伝統文化の向上に寄与することを目的として、公益財団法人宗桂会を創立しました。財団発足以来、加賀象嵌技法の後継者育成、金工技術の発展普及のため、数々の啓発事業などを進めています。



## 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。

意思決定の透明性、公正性を確保するとともに、迅速・果敢な意思決定により、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に沿って、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

- 独立社外取締役、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

### コーポレート・ガバナンス体制の概要

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)	7名(2名)
監査役の数(うち社外監査役)	4名(2名)
取締役会の開催回数(2019年12月期)	14回
(社外取締役の平均出席率)	(96%)
(社外監査役の平均出席率)	(96%)
監査役会の開催回数(2019年12月期)	15回
(社外監査役の平均出席率)	(97%)
取締役の任期	1年
執行役員制度の採用	有
取締役会の任意委員会	内部統制委員会
監査法人	有限責任監査法人トーマツ

### コーポレート・ガバナンス強化の取り組み

<b>2001</b> ・ 執行役員制度を導入	<b>2016</b> ・ 政策保有株式の保有効果等の検証を実施 ・ 関連当事者間の取引の監視を実施 ・ 社外取締役を除く全取締役、執行役員、関係会社役員などに対して、「自社株連動型報酬」(ファントム・ストック・プラン)を導入 ・ 取締役会の実効性の分析・評価を実施
<b>2006</b> ・ 役員退職慰労金制度を廃止	<b>2017</b> ・ グループ全体で内部通報制度を構築
<b>2008</b> ・ 取締役の任期を2年から1年に短縮	<b>2019</b> ・ 監督と執行の分離による取締役会の監督強化と執行役員の責任の明確化を図るため、本部組織の上位に部門を新設
<b>2012</b> ・ 社外取締役1名を選任 ・ 社外取締役を除く取締役に対し株式報酬型ストックオプション制度を導入	
<b>2015</b> ・ 社外取締役を1名から2名に増員 ・ 買収防衛策を廃止 ・ 「日機装グループのコーポレート・ガバナンス基本方針」を制定	

### 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。取締役は7名で構成し、そのうちの2名を社外から選出しています。原則として毎月1回定例の取締役会を開催し、また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。個別の業務執行はできる限り執行部門に委譲することで、迅速・果敢な意思決定を支えるとともに、取締役会が「経営戦略等の経営の大きな方向性を示す」「迅速・果敢な経営判断を支える社内体制を整備する」「経営全般に対する監督機能を発揮して経営の公正性・透明性を確保する」という三つの役割に専念できる環境を整えています。

### 執行役員制度および部門・事業本部制

迅速・果敢な意思決定を行なえる社内体制を構築すべく、執行役員制度および部門・事業本部制を採用しています。社長、副社長および執行役員を主要な構成員とする経営会議を設置し、取締役会付議事項を含む重要な業務執行について審議を行ないます。また、当社は多様な事業を手掛けることから、部門の傘下に事業本部を設置することで、各事業と市場に精通した業務執行者に当該事業を委ね、市場に近いところで迅速な意思決定ができるようにしています。

### 監査役会

監査役・監査役会は、取締役・取締役会から独立した立場で、取締役・取締役会がその責務として職務を適法・適切に果たすことを監査することが主な責務です。現在、監査役会は4名の監査役(うち社外監査役は2名)で構成しています。

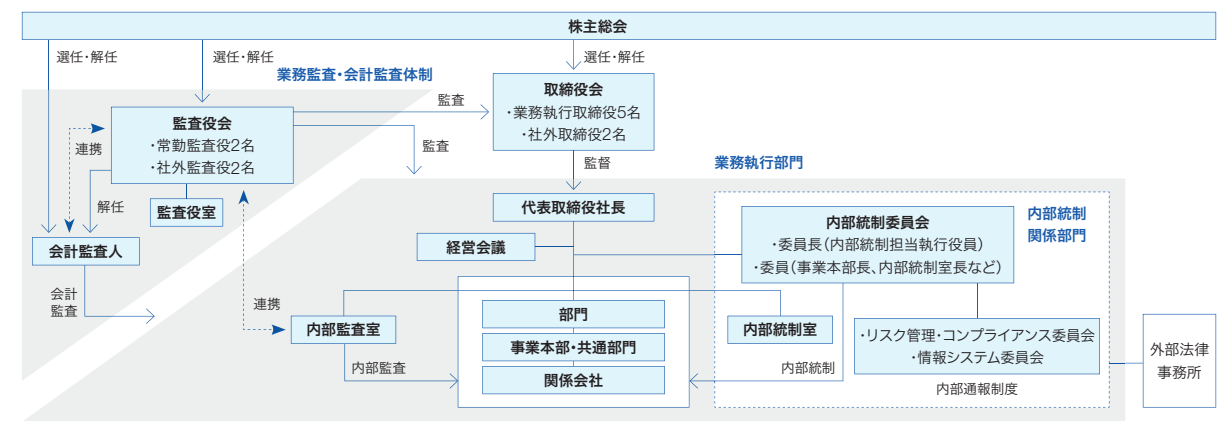
### 取締役会の実効性評価

取締役会は、優れた人格、見識、能力、豊富な経験を有していることを前提に、当社グループの事業遂行にかか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ています。取締役会の機能の実効性を確保する観点から、今後とも多様性に配慮した構成とすることに努めていきます。また、監査役は、能動的・積極的に権限を行使し、取締役会において適切に意見を述べることのできる者を指名することを基本として、現在、財務・会計に関する十分な知見を有している者1名、法務に関する十分な知見を有している者1名を含む4名で構成しています。

当社は、取締役会の実効性の分析・評価については、全役員(社外役員を含む)に対して取締役会の実効性に関するアンケートを実施し、その結果および改善する課題について取締役会で議論を行なっています。評価の結果は、大多数の質問項目に対して適切に実施できているとの回答が高い割合を占めました。一方で、会議資料の充実化、会社の事業、組織等

### コーポレート・ガバナンスの組織と役割

(2020年4月1日現在)



## ESGへの取り組み

についての知識を継続的に更新する機会の拡充を課題とする回答も複数ありました。今後はこれらの課題に取り組み、さらなる取締役会の実効性の向上を図っていきます。

### 社外取締役および社外監査役

当社との間に社外役員としての関係以外に、人的関係、資本的関係また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のない者を社外取締役に選任しています。選任された社外取締役には、当社の業務執行から独立した客観的かつ専門的立場から、取締役の意思決定と職務執行を監督する役割を十分に果たすとともに、自らの知見に基づき、当社の持続的な成長を促し中長期的な企業価値の向上を図る観点から、的確な助言を行なうことを期待しています。

また、すべての社外取締役および社外監査役は、当社が社外役員の独立性判断基準として採用している東京証券取引所の独立性基準を満たすことから、東京証券取引所に独立役員として届け出ています。

### 最高経営責任者等の後継者計画

社長の後継者計画について、中期経営計画「Nikkiso 2025」を含む当社の経営戦略を適切に指導、実践していくリーダーとしての資質、経験、見識を備えた経営者を、先入観を持たず、社内外を問わず選ぶことが肝要ではないかと考えています。当社取締役会は、必要に応じて、後継者計画を必要とする時期の見極めも含めて、適切に監督します。また、取締役会が社長の後継者計画を適切に監督できるよう、社外役員の意見・助言を積極的に活用します。

### 役員報酬

取締役の報酬について、持続的な企業価値の向上を目指す取締役の職責の対価として適切な報酬となるよう、会社業績のほか職務の内容・執行状況を総合的に勘案し、決定しています。また、取締役の報酬等に関する原案は、事前に独立社外役員に対してこれを説明し、その助言をうけたうえで、取締役会に上程します。

取締役の報酬等の具体的配分については、上述の方針に基づき決定することを前提に、取締役会で代表取締役に一任しています。

(単位:百万円、人)

役員区分	報酬等の総額	基本報酬	ストックオプション	賞与	人数
取締役	172	89	32	50	8
監査役	29	29	—	—	3
社外役員	33	33	—	—	4

### 内部統制システム

当社グループは、取締役・従業員の職務の執行が法令・定款に適合することを確保するための体制として、内部統制担当の執行役員を委員長とする全社的な内部統制委員会を組織しています。さらに、実務組織としてリスク管理・コンプライアンス委員会を組織し、当社グループにおけるリスク管理・プログラムの推進および啓蒙活動を実施するとともに、重大なリスク事象が発生した場合の有事対応を支援する体制を整備しています。また、当社グループの従業員が当社グループにおける法令違反などの事実を発見した場合に、直接、匿名または実名で社外の弁護士などの専門家に通報できる「内部通報制度」を国内外で整備しています。

### コンプライアンス

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。また、「反贈収賄規程」をはじめとしたコンプライアンスに関連した各種規程の整備に加え、全グループ会社共通の内部通報制度の導入・展開を進める等、コンプライアンス体制の整備に努めています。

### 内部監査および監査役監査

内部監査部門として社長直轄の内部監査室を置き、当社グループの内部監査を行なっています。内部監査室および監査役は、定期的に情報交換・意見交換を行なうほか、外部会計監査人とも定期的および随時に意見交換・協議を行なっています。

### 情報公開

株主・投資家等に対する情報公開に関しては、IR担当部門を設置し、IR担当役員が統括します。IR担当役員等は、IRに関する必要有益な情報を多く保有するIR担当部門と総務部、経理部、法務部、人事部等と緊密に連携することで、適時適切に必要な有益な情報を提供するように努めます。また、株主から当社が受領する有益な情報・意見・助言は、IR担当役員から経営トップおよび取締役会へ定期的また適宜報告します。さらに、インサイダー情報は、「内部情報管理規程」に基づき、部門長、本部長が「情報管理担当者」として管理します。IR担当役員等は、登録情報にアクセスすることにより、対話時点でのインサイダー情報の登録状況を確認でき、株主・投資家等との対話に際して意図しないインサイダー情報の漏えいを防止する仕組みを維持しています。

### 社外取締役および社外監査役の選任理由および活動状況

役職	名前	選任理由	活動状況
社外取締役	長友 英資 2018年3月より現職	(株)東京証券取引所常務取締役(最高自主規制責任者)、金融庁企業会計審議会委員および公益財団法人 財務会計基準機構理事などを歴任し、財務・会計に関する相当程度の知見に加え、コーポレート・ガバナンス、グループ・ガバナンス、リスク・マネジメントに精通していること。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、有益な助言が期待される。	取締役会 14回中13回出席
	広瀬 晴子※ 2018年3月より現職	国際連合の人事、財務、工業開発などの国際的業務に長年携わり、また世界的に活躍する人材を育成する活動にも尽力していること。当社取締役会の機能の実効性確保や女性の活躍促進をはじめとする、多様な人材が適材適所で活躍できるグループ環境の構築に向け、有益な助言が期待される。	取締役会 14回中14回出席
社外監査役	中久保 満昭 2015年6月より現職	弁護士として企業法務全般にわたり広く活躍されており、コンプライアンス、コーポレート・ガバナンスについても高い見識を備えていること。客観的かつ専門的立場から取締役の意思決定と職務執行を監査する機能を十分に果たされるものと期待される。	取締役会 14回中14回出席 監査役会 15回中15回出席
	棟田 裕幸 2018年3月より現職	長年にわたり、公認会計士・税理士として活躍し、財務・会計および企業経営に関する豊富な知見を有していること。財務・会計および企業経営に関する幅広い知見に基づき企業経営にかかわるリスクの指摘や助言が期待される。	取締役会 14回中13回出席 監査役会 15回中14回出席

※ 広瀬 晴子氏の戸籍上の氏名は牧野内 晴子氏

# 役員一覧

2020年4月1日現在

## 取締役



**甲斐 敏彦**  
代表取締役社長

1996年 2月 オランダ第一勲業銀行 総支配人  
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(現任)  
2004年12月 当社代表取締役社長(現任)



**木下 良彦**  
取締役執行役員

1989年 4月 当社入社  
2009年 4月 当社メディカル事業本部市場開  
発部長  
2011年10月 当社メディカル事業本部副本部長  
2016年 1月 当社メディカル事業本部長(現任)  
2016年10月 当社持分法適用関連会社威高  
日機装(威海)透析機器有限公司  
(中国)董事 兼 副董事長(現任)  
2017年 1月 当社執行役員(現任)  
2017年 3月 当社取締役(現任) 医療部門担当  
2017年10月 当社連結子会社 Nikkiso  
Europe GmbH(ドイツ)CEO,  
Managing Director  
2019年 1月 当社医療部門長(現任)



**長門 祥一**  
取締役執行役員

1987年10月 当社入社  
2006年 4月 当社複合材カンパニー(現 航空  
宇宙事業本部)企画営業部長  
2009年 4月 当社執行役員(現任) 航空宇宙事  
業本部長  
2016年 3月 当社連結子会社日機装技研(株)  
代表取締役社長  
2016年10月 当社精密機器事業本部長  
2017年12月 当社航空宇宙事業本部長(現任)  
2019年 1月 当社航空部門長(現任)  
当社連結子会社 Nikkiso  
Vietnam, Inc. (ベトナム)会長  
(現任)  
2019年 3月 当社取締役(現任)



**山村 優**  
取締役執行役員

1990年11月 当社入社  
2009年10月 当社メディカル事業本部事業推  
進部長  
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  
(現任)  
2018年 1月 当社執行役員(現任)  
2019年 1月 当社工業部門長(現任)  
2019年 3月 当社取締役(現任)



**小糸 晋**  
取締役執行役員

1981年4月 当社入社  
2006年4月 当社財務部長  
2007年4月 当社人事部長  
2011年7月 当社管理本部長 人事部長  
2012年4月 当社執行役員(現任) 管理本部長  
人事部長  
2019年1月 当社コーポレート部門長(現任)  
2020年3月 当社取締役(現任)



**長友 英資**  
社外取締役

1971年 4月 東京証券取引所入所  
2005年12月 同社常務取締役(最高自主規制  
責任者)  
2007年10月 (株)ENアソシエイツ代表取締役  
(現任)  
2010年 6月 (株)ミロク情報サービス社外取  
締役(現任)  
2012年 6月 当社社外監査役  
2016年 6月 日本電産(株)社外監査役(現任)  
2018年 3月 当社社外取締役(現任)  
2018年 6月 日本貸金業協会公益理事(現任)



**広瀬 晴子**  
社外取締役

1968年12月 人事院採用  
1992年 1月 国際連合教育科学文化機関  
(UNESCO)本部人事局長  
2002年 9月 国際連合工業開発機関  
(UNIDO)事務局次長 兼 プロ  
グラム調整・地域事業局長  
2006年11月 駐モロッコ王国特命全権大使  
2014年 5月 一般社団法人日本モロッコ協会  
会長(現任)  
2016年 6月 エスピー食品(株)社外取締役  
(現任)  
2018年 3月 当社社外取締役(現任)

## 監査役



**満身 俊明**  
常勤監査役

2005年 9月 (株)みずほコーポレート銀行(現  
(株)みずほ銀行)本店営業事務  
部次長  
2007年12月 当社入社  
2013年 4月 当社メディカル事業本部業務部長  
2015年 1月 当社インダストリアル事業本部  
業務部長  
2015年 4月 当社連結子会社上海日機装ノン  
シールボンプ有限公司(中国)監事  
2016年 1月 当社営業本部業務部長  
2017年 4月 当社企画本部業務管理部長  
2019年 3月 当社常勤監査役(現任)



**大澤 晃**  
常勤監査役

1982年 4月 当社入社  
2010年 4月 当社インダストリアル事業本部  
計装営業部長  
2016年 1月 当社インダストリアル事業本部  
電力システム部長  
2017年12月 当社精密機器事業本部長  
2019年 1月 当社執行役員精密機器事業本部  
長  
2020年 1月 当社インダストリアル事業本部  
精密機器事業担当  
2020年 3月 当社常勤監査役(現任)



**中久保 満昭**  
社外監査役

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 4月 あさひ法律事務所パートナー  
(現任)  
2008年 6月 当社補欠社外監査役  
2011年10月 公益財団法人自転車駐車場整備  
センター監事(現任)  
2015年 6月 当社社外監査役(現任)  
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(現任)



**棟田 裕幸**  
社外監査役

1985年10月 青山監査法人・プライスウォー  
ターハウス入社会計士補  
1989年 3月 公認会計士登録(現在に至る)  
1989年 7月 青山監査法人・プライスウォー  
ターハウス退社  
1989年 7月 三優監査法人入社  
1997年 4月 税理士登録(現在に至る)  
1997年 8月 棟田公認会計士事務所(現 一番  
町共同会計事務所)開設 統括代  
表/パートナー(現任)  
1999年 4月 (株)BSM代表取締役(現任)  
2018年 3月 当社社外監査役(現任)  
2019年 8月 インターピア(株)社外監査役  
(現任)

## 執行役員

**泉 幸慶**  
金沢製作所メディカル工場長

**渡辺 恭介**  
業務本部長 兼 企画本部長

**中村 干城**  
東日本支社長

**戸村 健二**  
西日本支社長

**竹内 基裕**  
技術開発研究所長 兼 メディカル技術センター長

# 財務データ

## 日本基準

	2011/3	2012/3	2013/3	2014/3	2015/3	2015/12 (9カ月)
受注高	¥ 84,536	¥ 94,921	¥103,409	¥122,325	¥133,751	¥113,059
売上高	83,143	90,137	103,670	121,548	129,255	110,218
売上総利益	26,920	29,625	34,239	43,953	47,912	40,856
販売費及び一般管理費	21,521	23,044	26,757	34,530	41,792	37,012
営業利益	5,398	6,580	7,481	9,423	6,120	3,844
経常利益	4,658	6,370	8,945	11,330	8,960	3,964
親会社株主に帰属する当期純利益	2,684	3,317	6,897	5,897	5,099	2,031
設備投資	¥ 2,028	¥ 3,242	¥ 4,377	¥ 9,093	¥ 7,467	¥ 4,828
減価償却費	2,802	2,738	2,841	3,452	4,982	4,738
研究開発費	1,150	1,125	1,433	1,889	1,811	1,688
総資産	¥122,009	¥118,234	¥138,345	¥161,283	¥181,187	¥177,646
純資産	49,039	50,392	58,558	67,372	74,464	71,142
有利子負債	51,924	44,332	49,844	56,737	70,302	69,843

## キャッシュ・フロー

	2011/3	2012/3	2013/3	2014/3	2015/3	2015/12 (9カ月)
営業活動によるキャッシュ・フロー	¥ 6,004	¥ 3,961	¥ 8,398	¥ 5,587	¥ 8,183	¥ 3,265
投資活動によるキャッシュ・フロー	(609)	(3,325)	(324)	(15,966)	(9,046)	(4,635)
財務活動によるキャッシュ・フロー	6,623	(10,242)	3,653	2,047	11,578	(1,209)

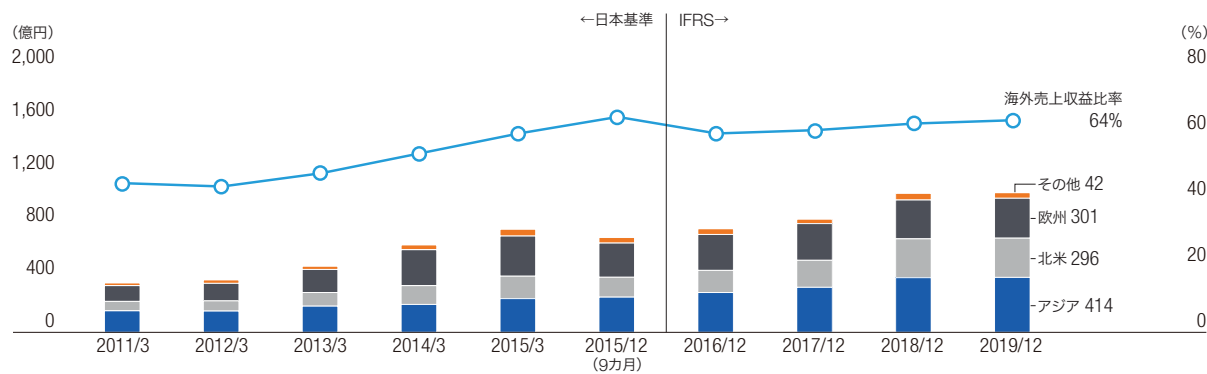
## 1株当たり情報 (円)

	2011/3	2012/3	2013/3	2014/3	2015/3	2015/12 (9カ月)
純資産	¥ 605.46	¥ 639.98	¥ 742.03	¥ 853.06	¥ 945.30	¥ 904.40
純利益	33.86	42.47	89.41	76.46	66.12	26.34
配当	12.00	12.00	14.00	16.00	16.00	16.00

## 指標

自己資本比率 (%)	39.3	41.8	41.4	40.8	40.2	39.3
自己資本当期純利益率 (ROE) (%)	5.7	6.8	12.9	9.6	7.4	2.8
総資産経常利益率 (ROA) (%)	3.9	5.3	7.0	7.6	5.2	2.2
配当性向 (%)	35.4	28.3	15.7	20.9	24.2	60.7
D/E レシオ (倍)	1.08	0.90	0.87	0.86	0.96	1.00
従業員数 (人)	4,820	5,185	5,408	6,198	6,389	6,558

## 海外売上収益の推移



(百万円)

	2016/12
受注高	¥130,980
売上高	132,890
売上総利益	45,225
販売費及び一般管理費	40,332
営業利益	4,893
経常利益	4,201
親会社の所有者に帰属する当期純利益	2,729
設備投資	¥ 7,635
減価償却費	5,150
研究開発費	1,679
総資産	¥175,457
純資産	65,533
有利子負債	69,488

営業活動によるキャッシュ・フロー	¥ 12,608
投資活動によるキャッシュ・フロー	(7,400)
財務活動によるキャッシュ・フロー	(6,052)

1株当たり情報 (円)	¥ 902.45
親会社所有者帰属持分	36.93
当期利益	16.00

指標	36.6
親会社所有者帰属持分比率 (%)	4.1
親会社所有者帰属持分当期利益率 (ROE) (%)	2.4
資産合計税引前利益率 (ROA) (%)	43.3
配当性向 (%)	1.08
D/E レシオ (倍)	6,870

## 国際財務報告基準 (IFRS)

(百万円)

	2016/12	2017/12	2018/12	2019/12
受注高	¥129,209	¥ 140,412	¥ 172,492	¥ 167,034
売上収益	130,045	140,912	165,326	165,780
売上総利益	44,855	48,608	56,977	54,783
販売費及び一般管理費	37,374	42,218	47,123	43,917
営業利益	8,117	8,718	10,302	12,466
税引前利益	6,801	8,310	9,741	11,381
親会社の所有者に帰属する当期利益	4,883	5,182	7,448	6,813
設備投資	¥ 7,635	¥ 7,508	¥ 12,869	¥ 7,220
減価償却費	4,766	5,246	6,335	8,994
研究開発費	1,679	2,435	2,387	2,346
資産合計	¥177,717	¥ 244,692	¥ 249,788	¥ 252,984
資本合計	67,664	76,787	78,338	83,413
有利子負債	69,884	122,528	117,052	104,731

## キャッシュ・フロー

	2016/12	2017/12	2018/12	2019/12
営業活動によるキャッシュ・フロー	¥ 13,400	¥ 4,915	¥ 14,076	¥ 11,996
投資活動によるキャッシュ・フロー	(7,993)	(48,058)	(12,218)	(5,145)
財務活動によるキャッシュ・フロー	(6,251)	51,015	(5,771)	(15,534)

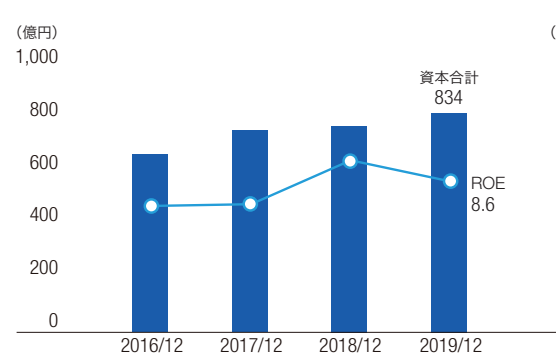
## 1株当たり情報 (円)

	2016/12	2017/12	2018/12	2019/12
親会社所有者帰属持分	¥ 932.67	¥1,053.16	¥1,074.83	¥1,143.26
当期利益	66.08	72.82	104.63	95.68
配当	16.00	16.00	18.00	20.00

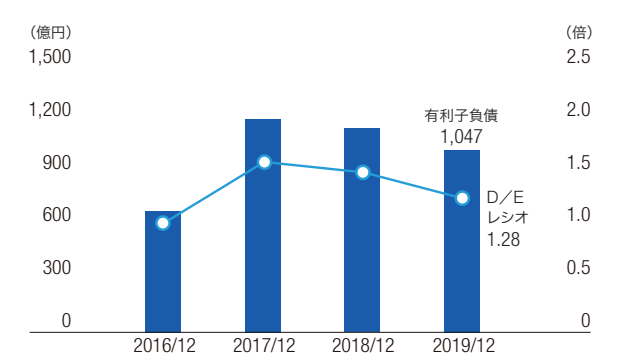
## 指標

親会社所有者帰属持分比率 (%)	37.4	30.7	30.7	32.2
親会社所有者帰属持分当期利益率 (ROE) (%)	7.2	7.3	9.8	8.6
資産合計税引前利益率 (ROA) (%)	3.8	3.9	3.9	4.5
配当性向 (%)	24.2	22.0	17.2	20.9
D/E レシオ (倍)	1.05	1.63	1.53	1.28
従業員数 (人)	6,870	7,872	8,169	8,491

## 資本・ROEの推移



## 有利子負債・D/Eレシオの推移



## マネジメントによる連結業績のレビューと分析

### 業績の概要

2019年12月期(当期)の当社の業績は、受注高1,670億34百万円(前年同期比3.2%減)、売上収益1,657億80百万円(同0.3%増)、営業利益124億66百万円(同21.0%増)、税引前利益113億81百万円(同16.8%増)、親会社の所有者に帰属する当期利益68億13百万円(同8.5%減)となりました。

工業部門では、原油・ガス市場の投資回復基調が続く中、LEWA社では中核事業である上流分野の引合いが順調に回復し、下流分野やアフターセールスの営業強化も寄与して、前年同期比で増収増益となりました。また、LNG市場の成長を受けて、世界各地の大型のクライオジェニックポンプの引合いが活発で、CIグループのLNG関連製品の販売も好調でした。インダストリアル事業全体では、中東向け案件の減少やユーロ安による為替影響等により減収となりましたが、収益面では、LEWA社やCIグループの業績改善が寄与し、増益を確保しました。精密機器事業は、粉体計測機器事業譲渡等により受注高・売上収益は前年同期比で減少しました。航空宇宙事業は受注高・売上収益ともに底堅く推移し、前年同期比で増加しましたが、宮崎工場の立ち上げに伴う経費増加により減益となりました。また、深紫外線LED事業は、合弁会社との契約に基づくライセンスの許諾等に係る収入や開発受託料を当第3四半期から収益計上しています。以上の結果、工業部門全体では前年同期比で減収増益となりました。

医療部門は、国内血液透析装置の買い替えサイクルの長期化の影響等により装置販売は苦戦したものの、中国や欧州など海外向けの装置販売が堅調に推移し、国内の消耗品販売も増加したため、前年同期比で増収となりました。収益面では、製品開発費用等の増加や、CRRT(急性血液浄化療法)事業における減損損失の計上によって、医療部門全体では増収減益となりました。

その他、粉体計測機器事業の株式売却益を計上しました。以上の結果、全社では前年同期比で増収増益となりました。

### 事業別概況

#### インダストリアル事業

石油関連事業は、原油価格の先行き不透明感はあるものの、2017年後半からの価格上昇に伴い原油・ガス採掘など上流分野の設備投資が再開され、FPSO(浮体式生産貯蔵積出設備)向けを中心に受注環境は改善傾向が続いています。中・下流分野となる石油化学市場においては、米中貿易摩擦

の影響等による石油化学業界の減速を受けて、下期以降、投資の抑制傾向が出始めています。このような中、LEWA社では、上流分野の引合いが回復しているのに加え、下流分野やアフターセールスの営業を強化し拡販に注力した結果、収益性が改善し、前年同期比で増収増益となりました。

産業ガス・LNG関連事業は、世界的なLNG市場の拡大傾向が加速し、LNG受入基地やFSRU(浮体式LNG貯蔵再ガス化設備)で利用される大型のクライオジェニックポンプの引合いが好調を維持しています。CIグループではLNG関連製品の販売が伸長したのに加え、償却負担の軽減効果もあり前年同期比で増収増益となりましたが、大型案件の受注が期ずれし、受注高は減少しました。

インダストリアル事業全体では、中東向け案件の減少やユーロ安による為替影響等により前年同期比で減収となりましたが、収益面では、LEWA社やCIグループの業績改善が寄与し、増益を確保しました。今後、グループ一体でのマーケットアプローチ強化や営業戦略の推進による拡販、宮崎でのクライオジェニックポンプ試験設備建設によるLNG需要増への対応力強化やインダストリアル工場の建設による技術力の強化と生産能力の拡大を図っていきます。

#### 精密機器事業

発電所関連機器は、国内市場は低迷しましたが、海外、特に東南アジア向けの水質調整装置の引合いが増加傾向にあり、台湾子会社の活用による営業活動の強化を進めています。電子部品製造機器は、電子部品市場の減速を受け受注高は減少しましたが、既受注案件の生産・出荷は順調に進展しました。電子部品業界は需要の落ち込みに底打ち感がでて設備投資が回復すると見られており、今後、第5世代移動通信システム「5G」などの世界的需要拡大を受けた当社装置の受注増加を見込んでいます。当第3四半期に粉体計測機器事業を譲渡したため、精密機器事業全体では受注高・売上収益は前年同期比で減少しました。

#### 航空宇宙事業

小型機(単通路機)を中心とした民間航空機需要は東南アジアを中心に拡大傾向が続く中、当社への引合いも順調に増加しています。当期においては、米国ボーイング737MAX向けの製品出荷に大きな影響はなく、事業全体でも主力製品であるカスケードおよびエンジン部品の出荷が伸長しました。この結果、前年同期比で増収となりましたが、昨年竣工

した宮崎工場の減価償却費等の経費増加により減益となりました。今後、国内の生産拠点、生産体制の集約・最適化を引き続き進めるとともに、宮崎工場の安定稼働、ベトナム第2工場の活用による収益力向上を図っていきます。

このほか、深紫外線LED事業においては、台湾プラスチックグループとの合弁会社である福機装股份有限公司を設立し、製品の量産化と開発体制が整いつつあります。また、当第3四半期から同社とのライセンスの許諾等に係る収入や開発受託料を収益計上しています。今後、深紫外線LEDを用いた空気清浄化製品や流水殺菌モジュールなど、世界の最先端技術を生かした製品ラインアップの拡充によって新規事業化を目指します。

#### メディカル事業

国内の血液透析市場は、診療報酬改定の影響を見極めたいとの医療業界の動きやそれに伴う買い替えサイクルの長期化の影響等により血液透析装置の販売は低調でしたが、当第3四半期から販売を開始した新型装置は治療の安全性や利便性ならびに経済性がお客様に高く評価されて引合いが伸びてきています。一方、当社血液透析装置との組み合わせで付加価値を提供できる血液回路や粉末型人工腎臓透析用剤を中心に消耗品全般の販売が伸長しました。海外市場は、透析医療の普及と市場拡大が続く中国での血液透析装置の販売は堅調に推移し、欧州では当社血液透析装置の顧客評価が引き続き高く、好調を維持しました。しかしながら、製品開発費用等の増加により、血液透析事業全体では前年同期比で増収減益となりました。

CRRT(急性血液浄化療法)事業は、主力市場である中国での装置、消耗品販売が堅調に推移しましたが、その他地域での不振を補うには至りませんでした。なお、当該事業の業績悪化により当第3四半期に約21億円の減損損失を計上しました。

今後、国内市場においては、新型血液透析装置「Siシリーズ」の市場浸透と普及拡大、サービス体制の強化を図ります。海外市場では、当社血液透析装置の機能に対する評価が高い欧州や東南アジア、中国、米国において、新たに開発した血液透析装置「DBB-EXA ES」の販売拡大のため、拠点整備と現地パートナー企業との関係強化を進めていきます。また、市場需要の増大に対応するため、血液透析装置および血液回路の生産能力拡大を進めます。新規事業分野であるマイクロ波外科手術用エネルギーデバイス「Acrosurg.」は、鏡視下手術用デバイスの投入などによる製品ラインアップ強化や動物医療分野への販売開始による市場拡大を目指します。

#### 研究開発

当社グループは、各事業分野において、独創的な技術を駆使し、顧客ニーズに合わせた新製品、新技術のための研究、開発を積極的に行なっています。

工業分野では、インダストリアル事業において、LNG液化基地・受入基地向け大型ポンプの機能・効率向上や、石油化学、石油精製、電力、食品、半導体、空調など幅広い分野で使用されるキャンドモータポンプの各国規格対応モデルの開発に加え、燃料電池車向け水素ポンプの開発など、将来のエネルギーシフトを見据えた開発を推進しています。航空宇宙事業においては、民間航空機のジェットエンジン燃料の削減およびCO<sub>2</sub>削減に貢献する炭素繊維強化樹脂(CFRP)成形製品の新しい用途開発や独自開発・共同研究を通じた新材料(樹脂・繊維)、新製法の開発・製品化にも積極的に取り組んでいます。また、深紫外線LED事業においては、空気清浄化製品や流水殺菌モジュールなどの製品開発を進めています。

医療分野では、医療機関と患者様に貢献するため、今まで以上に安心・安全・確実な透析医療を提供できる製品の開発を推進しています。次世代の透析治療に対応するための基礎研究を進め、透析装置の機能向上、次期透析装置の開発に取り組んでいます。新規事業分野では、マイクロ波を用いた外科手術用エネルギーデバイスの開発などにも取り組んでいます。なお、当期の研究開発費の総額は23億46百万円です。

#### 財政状態

当期末の資産合計は2,529億84百万円となり、前期末に比べて31億96百万円増加しました。IFRS第16号の適用に伴う使用権資産の増加が主な要因です。

当期末の負債合計は1,695億71百万円となり、前期末に比べ18億78百万円減少しました。借入金の減少が主な要因です。

当期末の資本合計は834億13百万円となり、前期末に比べて50億74百万円増加しました。親会社の所有者に帰属する当期利益の計上による利益剰余金の増加が主な要因です。

#### キャッシュ・フロー

当期末における現金及び現金同等物の当期末残高は、前期末に比べて89億65百万円減少し、203億3百万円となりました。

当期の営業活動によるキャッシュ・フローは119億96百万円の増加となりました。税引前利益の計上が主な要因です。

当期の投資活動によるキャッシュ・フローは51億45百万円の減少となりました。有形固定資産の取得による支出が



主な要因です。

当期の財務活動によるキャッシュ・フローは155億34百万円の減少となりました。借入金の返済による支出が主な要因です。

#### 設備投資および減価償却

当期の設備投資は、生産設備の能力増強投資を中心に、更新投資、合理化投資も含めて総額72億20百万円を実施しました。

設備投資をセグメントごとに見ると、工業部門での設備投資は、宮崎市における航空機部品工場の設備増設、国内における生産管理システムの導入、ベトナム ハノイ工場における炭素繊維強化樹脂成形製品等の生産設備の新設・増設、ならびにドイツにおける往復動ポンプ生産工場等の設備増設を中心とする総額50億17百万円の投資を実施しました。

医療部門では、技術開発研究所の研究開発設備増強、金沢製作所の生産設備更新および生産管理システムの導入、ならびにタイ、ベトナムにおける血液回路生産工場の生産設備の能力増強を中心とする総額19億5百万円の投資を実施しました。さらに、本社ベースでは、生産管理設備の新設と修繕を中心とする総額2億97百万円の投資を実施しました。

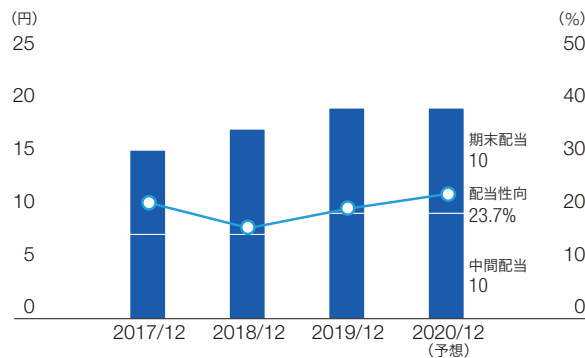
なお、当期において主要な設備の除却または売却等はありません。

減価償却費については89億94百万円となりました。

#### 株主還元について

当社は、財務健全性、資本効率および株主還元の最適なバランスを追求しつつ、当社の持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を実現していくことを基本的な資本政策としています。継続的かつ安定的な利益還元は当社の資本政策の重要な柱であるとの基本認識のもと、業績、経営環境などを総合的に勘案した利益還元を行なっていくとともに、新規事業の育成、生産体制の強化に向け内部留保を適性に再投資に振り向けます。

#### 配当の推移



2019年12月期は、年間20円の配当を実施しました。2020年12月期は、年間20円の配当を計画しています。

#### 次期の見通し

2016年12月期にスタートした中期経営計画「日機装2020」を推進する中で、CIグループ買収によるLNG関連事業の強化や、宮崎、ベトナムでの新工場建設など成長投資を加速するとともに、不採算事業や主軸事業との親和性が相対的に低い周辺事業の売却など経営資源の再配分を行ない、各事業セグメントにおいて成長に向けた道筋を明確にしてきました。一方、その成長を確実なものとするために克服すべき課題も浮き彫りになってきたため、外部環境の変化や国内外の課題認識を反映した新中期経営計画「Nikkiso 2025」(対象期間:2020年~2025年)を策定しました。「Nikkiso 2025」では、前半の3カ年は「事業基盤の強化」を主眼とし、「日機装2020」で将来を見据えて取り組みを始めた技術力の向上と生産体制の再編、ならびに国内と海外で一体となったグローバルベースでの事業推進体制の強化を実現します。後半の3カ年はその成果を結実させる時期と位置付け、「Nikkiso 2025」の最終事業年度である2025年12月期には、売上収益2,500億円、営業利益200億円の達成を目指しています。

新中期経営計画「Nikkiso 2025」の折り返し地点となる2022年までに東村山製作所の技術開発拠点化、金沢製作所の生産能力増強を実現するため、初年度にあたる2020年12月期は、宮崎インダストリアル工場の建設や静岡の物流拠点化など事業基盤強化の核となる施策を推進します。生産拠点整備に伴う投資や経費が増加し収益面では厳しい局面となりますが、LNG関連事業や血液透析事業、航空機関連事業など、当社の主力事業は世界的に成長を続けており、引き続き取り組むべき施策を着実に実行することにより、持続的な成長と企業価値向上を目指します。

このような状況を踏まえて、次期の連結業績については、以下のとおり予想しています。

(単位:百万円)	2019年12月期 (実績)	2020年12月期 (見通し)	増減率
受注高	167,034	177,000	+6.0%
売上収益	165,780	174,000	+5.0%
営業利益	12,466	11,000	△11.8%
税引前利益	11,381	10,000	△12.1%
親会社の所有者に帰属する当期利益	6,813	6,000	△11.9%

## リスク

#### 事業等のリスク

当社グループの経営成績、株価および財務状況等に影響を及ぼす可能性のある主なリスクとして、下記のとおり認識しています。なお、文中の将来に関する事項は、当期末時点において当社グループが判断したものです。

#### 製品市場変動

インダストリアル事業の主要な顧客は、エネルギー業界、石油化学業界、電力業界などです。この業界における需要の縮小や競争の激化が、当社グループの業績と財務状態に悪影響を及ぼす可能性があります。また、航空宇宙事業の顧客の大半は航空機業界ですが、同時多発テロのような航空機需要に重大な影響を及ぼすような事態が発生する場合には、当社グループの業績と財務状態に悪影響を及ぼす可能性があります。

#### 医療保険行政

メディカル事業は、人工透析関連をはじめとした医療市場を主要な販売先としており、医療保険行政の規制を受けています。したがって、メディカル事業の製品の市場と価格は、直接・間接にその影響を受けます。今後の規制の動向により、市場の縮小や価格の下落などが起きる場合には、当社グループの業績と財務状態に悪影響を及ぼす可能性があります。

#### 為替変動

当社グループには、海外子会社の資産・負債をはじめとして外貨建の売上、仕入、資産、負債があり、連結財務諸表作成のために円換算しています。主な通貨は米ドルとユーロであり、これらの通貨の為替変動が当社グループの業績と財務状態に影響を及ぼす可能性があります。当社グループ全体では、外貨建売上が外貨建仕入を上回り、また外貨建資産が外貨建負債を上回るため、これらの通貨に対する円高が当社グループの業績と財務状態に悪影響を及ぼす可能性があります。

#### 海外生産

当社グループでは、海外販売比率の増加に伴って、海外生産比率が増加してきています。工業部門では、ポンプ製品はドイツ、米国が主力生産拠点であり、一部製品を、中国、台湾などで生産しています。また、航空機部品の一部をベトナムで生産しています。医療部門では、消耗品の血液回路をベトナムとタイで生産し、人工透析装置の一部を中国の合弁会社で生産しています。したがって、これらの国における法律・規制の変更、政治・経済要因の変動などにより、子会社の正常な会社運営、生産活動が影響を受けることにより、当社グループの業績と財務状態に悪影響を及ぼす可能性があります。

#### 子会社の業績

当社グループは、既存事業の製品ラインアップや技術、販路などを強化する目的や、新規事業の獲得などのために、国内外の事業会社やその事業などの買収、出資を行なっています。これらの買収や出資により事業体質の強化を図ることにより、将来の成長性は高まるものと考えていますが、その成果が著しく低調に推移する場合、当社グループの業績と財務状態に悪影響を及ぼす可能性があります。

#### その他

上記のほか、世界的な経済環境悪化や紛争の発生、大規模な自然災害などによって、当社グループの事業を取り巻く環境に甚大な影響を与える事象が発生する場合、当社グループの業績と財務状態に悪影響を及ぼす可能性があります。

## 連結財政状態計算書

	(百万円)	
	2018/12	2019/12
<b>資産</b>		
流動資産		
現金及び現金同等物	¥ 29,269	¥ 20,303
営業債権及びその他の債権	54,077	53,256
その他の短期金融資産	1,107	468
たな卸資産	33,297	35,523
未収還付法人所得税	186	470
その他の流動資産	3,403	2,997
流動資産合計	121,342	113,020
非流動資産		
有形固定資産	44,920	41,849
のれん及び無形資産	64,255	61,105
使用権資産	-	14,696
持分法で会計処理されている投資	1,299	2,947
長期金融資産	13,825	15,392
繰延税金資産	2,735	3,315
その他の非流動資産	1,409	657
非流動資産合計	128,446	139,964
資産合計	¥249,788	¥252,984
<b>負債及び資本</b>		
負債		
流動負債		
短期借入金	¥ 40,056	¥ 21,680
営業債務及びその他の債務	27,380	28,231
リース負債	-	2,550
その他の短期金融負債	626	820
未払法人所得税等	1,977	869
引当金	1,347	1,355
その他の流動負債	15,658	12,117
流動負債合計	87,045	67,625
非流動負債		
長期借入金	76,996	83,050
リース負債	-	11,830
その他の長期金融負債	1,050	949
退職給付に係る負債	3,217	3,315
引当金	213	284
繰延税金負債	2,807	2,399
その他の非流動負債	118	115
非流動負債合計	84,404	101,946
負債合計	171,450	169,571
資本		
資本金	6,544	6,544
資本剰余金	11,069	11,001
自己株式	(2,544)	(2,519)
その他の資本の構成要素	1,851	1,447
利益剰余金	59,703	65,063
親会社の所有者に帰属する持分	76,624	81,537
非支配持分	1,714	1,875
資本合計	78,338	83,413
負債及び資本合計	¥249,788	¥252,984

## 連結損益計算書

	(百万円)	
	2018/12	2019/12
売上収益	¥ 165,326	¥ 165,780
売上原価	(108,349)	(110,997)
売上総利益	56,977	54,783
販売費及び一般管理費	(47,123)	(43,917)
その他の収益	805	4,354
その他の費用	(356)	(2,753)
営業利益	10,302	12,466
金融収益	528	523
金融費用	(1,355)	(1,345)
持分法による投資損益(損失)	266	(262)
税引前利益	9,741	11,381
法人所得税費用	(2,146)	(4,345)
当期利益	¥ 7,595	¥ 7,035
当期利益の帰属		
親会社の所有者	7,448	6,813
非支配持分	146	221
当期利益	¥ 7,595	¥ 7,035
親会社の所有者に帰属する1株当たり当期利益		
基本的1株当たり当期利益(円)	¥ 104.63	¥ 95.68
希薄化後1株当たり当期利益(円)	97.09	95.53

## 連結包括利益計算書

	(百万円)	
	2018/12	2019/12
当期利益	¥ 7,595	¥ 7,035
その他の包括利益		
純損益に振り替えられないことのない項目		
その他の包括利益を通じて公正価値で測定する金融資産	(1,207)	1,012
確定給付制度の再測定	(39)	(90)
持分法適用会社に対する持分相当額	3	(2)
合計	(1,244)	919
純損益に振り替えられる可能性のある項目		
在外営業活動体の換算差額	(2,885)	(1,201)
キャッシュ・フロー・ヘッジ損益	(294)	(105)
持分法適用会社に対する持分相当額	(59)	(9)
合計	(3,239)	(1,316)
税引後その他の包括利益	(4,483)	(397)
当期包括利益	¥ 3,111	¥ 6,637
当期包括利益の帰属		
親会社の所有者に帰属	2,991	6,319
非支配持分に帰属	119	318
当期包括利益	¥ 3,111	¥ 6,637

## 連結持分変動計算書

(百万円)

	親会社の所有者に帰属する持分					
	資本金	資本剰余金	自己株式	その他の資本の構成要素		
				その他の包括利益を通じて測定する金融資産	確定給付制度の再測定	在外営業活動体の換算差額
2018年1月1日	¥6,544	¥11,099	¥(2,543)	¥ 5,428	¥ -	¥ 1,118
会計方針の変更による調整額						
2018年1月1日(調整後)	6,544	11,099	(2,543)	5,428	-	1,118
当期利益						
その他の包括利益				(1,204)	(39)	(2,918)
当期包括利益合計	-	-	-	(1,204)	(39)	(2,918)
自己株式の取得			(0)			
自己株式の処分		0	0			
配当金						
株式に基づく報酬取引		30				
子会社に対する所有持分の変動		(61)				
利益剰余金への振替					39	
所有者との取引額等合計	-	(30)	(0)	-	39	-
2018年12月31日	6,544	11,069	(2,544)	4,223	-	(1,800)
会計方針の変更による調整額						
2019年1月1日(調整後)	6,544	11,069	(2,544)	4,223	-	(1,800)
当期利益						
その他の包括利益				1,009	(90)	(1,307)
当期包括利益合計	-	-	-	1,009	(90)	(1,307)
自己株式の取得			(0)			
自己株式の処分		1	26			
配当金						
株式に基づく報酬取引		5				
子会社に対する所有持分の変動		(74)				
利益剰余金への振替					90	
所有者との取引額等合計	-	(68)	25	-	90	-
2019年12月31日	¥6,544	¥11,001	¥(2,519)	¥ 5,233	¥ -	¥(3,108)

(百万円)

	親会社の所有者に帰属する持分					
	その他の資本の構成要素		利益剰余金	合計	非支配持分	資本合計
キャッシュ・フロー・ヘッジ損益	合計					
2018年1月1日	¥(278)	¥ 6,268	¥53,682	¥75,051	¥1,736	¥76,787
会計方針の変更による調整額			(248)	(248)		(248)
2018年1月1日(調整後)	(278)	6,268	53,433	74,802	1,736	76,538
当期利益			7,448	7,448	146	7,595
その他の包括利益	(294)	(4,456)	(4,456)	(4,456)	(26)	(4,483)
当期包括利益合計	(294)	(4,456)	7,448	2,991	119	3,111
自己株式の取得			(0)	(0)		(0)
自己株式の処分			0	0		0
配当金			(1,139)	(1,139)	(136)	(1,275)
株式に基づく報酬取引			30	30		30
子会社に対する所有持分の変動			(61)	(61)	(4)	(66)
利益剰余金への振替		39	(39)	-		-
所有者との取引額等合計	-	39	(1,178)	(1,170)	(141)	(1,311)
2018年12月31日	(572)	1,851	59,703	76,624	1,714	78,338
会計方針の変更による調整額			60	60		60
2019年1月1日(調整後)	(572)	1,851	59,764	76,684	1,714	78,399
当期利益			6,813	6,813	221	7,035
その他の包括利益	(105)	(494)	(494)	(494)	96	(397)
当期包括利益合計	(105)	(494)	6,813	6,319	318	6,637
自己株式の取得			(0)	(0)		(0)
自己株式の処分			27	27		27
配当金			(1,424)	(1,424)	(139)	(1,563)
株式に基づく報酬取引			5	5		5
子会社に対する所有持分の変動			(74)	(74)	(18)	(93)
利益剰余金への振替		90	(90)	-		-
所有者との取引額等合計	-	90	(1,514)	(1,466)	(157)	(1,624)
2019年12月31日	¥(677)	¥ 1,447	¥65,063	¥81,537	¥1,875	¥83,413

## 連結キャッシュ・フロー計算書

(百万円)

	2018/12	2019/12
営業活動によるキャッシュ・フロー		
税引前利益	¥ 9,741	¥ 11,381
減価償却費及び償却費	6,335	8,994
減損損失(又は戻入れ)	-	2,249
受取利息及び受取配当金	(357)	(394)
支払利息	1,074	1,166
為替差損(益)	(59)	49
持分法による投資損(益)	(266)	262
有形固定資産の除売却損(益)	77	49
関係会社株式売却益	-	(2,414)
営業債権及びその他の債権の増減額(増加)	(4,791)	(3,077)
たな卸資産の増減額(増加)	(3,661)	(3,765)
営業債務及びその他の債務の増減額(減少)	5,469	3,827
退職給付に係る負債の増減額(減少)	(91)	(54)
その他	4,359	(714)
小計	17,830	17,559
利息及び配当金の受取額	422	483
利息の支払額	(1,014)	(1,146)
法人所得税の支払額	(3,162)	(4,899)
営業活動によるキャッシュ・フロー	14,076	11,996
投資活動によるキャッシュ・フロー		
定期預金の預入による支出	(420)	(11)
定期預金の払戻による収入	370	574
有形固定資産の取得による支出	(11,959)	(5,699)
有形固定資産の売却による収入	627	69
無形資産の取得による支出	(909)	(1,520)
無形資産の売却による収入	70	3
関係会社株式の取得による支出	-	(3,002)
連結範囲の変更を伴う関係会社株式等の売却による収入	-	4,309
短期貸付けによる支出	(9)	(36)
短期貸付金の回収による収入	10	68
長期貸付けによる支出	(0)	(0)
その他	-	100
投資活動によるキャッシュ・フロー	(12,218)	(5,145)
財務活動によるキャッシュ・フロー		
短期借入れによる収入	29,778	22,942
短期借入金の返済による支出	(49,055)	(47,534)
リース負債の返済による支出	(71)	(2,805)
長期借入れによる収入	40,700	20,000
長期借入金の返済による支出	(25,769)	(6,480)
自己株式の取得による支出	(0)	(0)
自己株式の売却による収入	0	0
配当金の支払額	(1,139)	(1,424)
非支配持分への配当金の支払額	(136)	(139)
非支配持分からの子会社持分取得による支出	(76)	(93)
財務活動によるキャッシュ・フロー	(5,771)	(15,534)
現金及び現金同等物に係る換算差額	(911)	(282)
現金及び現金同等物の増減額(減少)	(4,825)	(8,965)
現金及び現金同等物の期首残高	34,095	29,269
現金及び現金同等物の期末残高	¥ 29,269	¥ 20,303

## 会社情報

2019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	8,491名(グループ会社連結) 2,044名(単体)
事業年度	1月1日から12月31日

### グループ会社

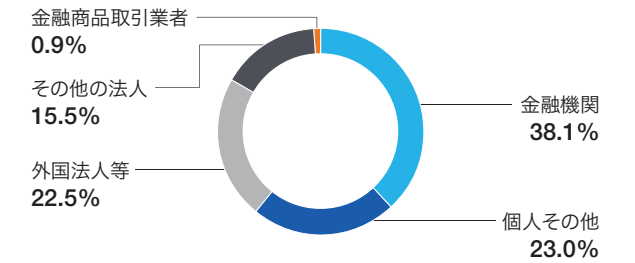
地域	会社名	所在地	業務内容
日本	日機装エコー株式会社	東京都東村山市	汎用小形ポンプおよび水処理用ろ過装置の製造および販売
	日機装技研株式会社	石川県白山市	深紫外線LEDおよびその応用製品の開発、製造および販売
	宮崎日機装株式会社	宮崎県宮崎市	炭素繊維強化プラスチック(CFRP)製民間航空機部品、ならびに産業向け特殊ポンプ、その他日機装グループ製品の製造
	日機装サーモ株式会社	東京都武蔵野市	精密級サーモスタおよびその応用製品の製造ならびに販売
米州	Nikkiso America, Inc.	米国・サンディエゴ	当社米国子会社における事業計画の統括、管理、および北米、中米、南米における当社製品の事業推進
	Cryogenic Industries, Inc.	米国・テメキュラ	液化ガス関連のプラントエンジニアリングと機器・装置の開発、製造等を行なうCryogenic Industriesグループの経営方針策定・経営管理
	Nikkiso Cryo, Inc.	米国・ラスベガス	クライオジェニックポンプの製造、販売およびサービス
欧州	LEWA GmbH	ドイツ・レオンベルク	工業用往復動ポンプおよびポンプシステムの製造・販売
	Geveke B.V.	オランダ・アムステルダム	ポンプ・コンプレッサー等のシステム・パッケージ製品の開発・設計・製造・販売によるソリューションサービス提供
	Nikkiso Europe GmbH	ドイツ・ハノーバー	欧州における血液透析関連、血液浄化関連の製造、販売およびメンテナンス
アジア	日機装(上海)実業有限公司	中国・上海	中国におけるメディカル事業の急性血液浄化関連製品の輸入販売およびメンテナンス
	上海日機装ノンシールポンプ有限公司	中国・上海	ノンシールポンプの製造、販売およびメンテナンス
	上海日機装貿易有限公司	中国・上海	中国におけるメディカル事業の血液透析関連製品・パーツ等の輸入、販売
	威高日機装(威海)透析機器有限公司	中国・山東省威海	中国における当社技術に基づく、メディカル部門製品の製造および販売、メンテナンス
	台湾日機装股份有限公司	台湾・台北	アジア地区向け、ボイラー用水質調整装置の営業、設計、製作、検査、試運転業務
	福機装股份有限公司	台湾・台北	深紫外線LEDチップおよび同チップを活用した器具・装置の製造および販売
	M.E. Nikkiso Co., Ltd.	タイ・バンコク	医療機器の消耗部品の製造および販売
	Nikkiso Medical (Thailand) Co., Ltd.	タイ・バンコク	タイ国内への当社製透析装置および消耗品を中心としたメディカル製品の輸入販売・メンテナンスサービス
	Nikkiso Vietnam, Inc.	ベトナム・フンイエ	航空機部品等の製造
	Nikkiso Vietnam MFG Co., Ltd.	ベトナム・ホーチミン	人工透析用血液回路の製造

## 株式情報

2019年12月31日現在

証券コード	6376
発行済株式の総数 (うち自己株式)	74,286,464 (3,067,681)
株主数	7,678名
上場証券取引所	東京証券取引所市場第一部

### 株主分布状況

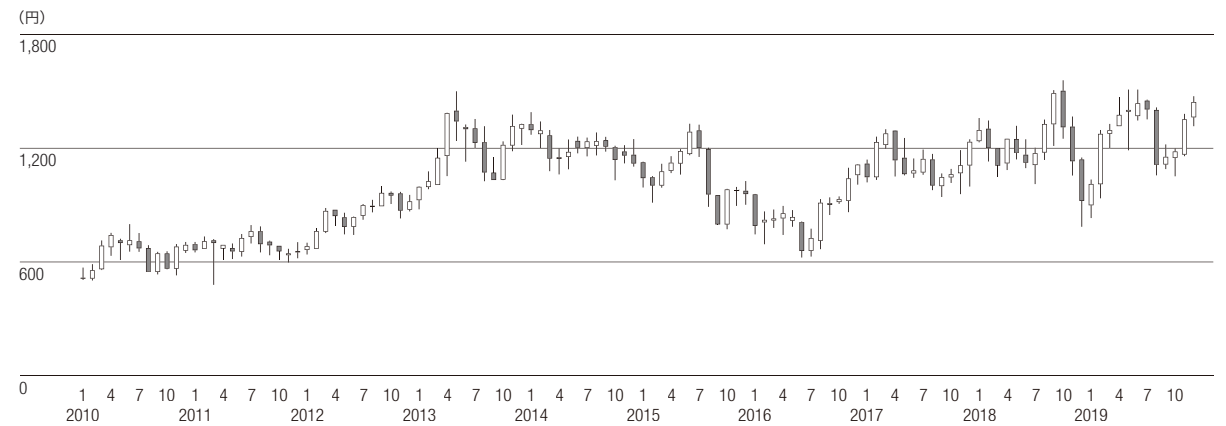


### 大株主

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)	3,766	5.28
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口)	3,042	4.27
日機装持株会	2,689	3.77
株式会社みずほ銀行	2,500	3.51
ジェーピー モルガン チェース バンク 385632	2,101	2.95
三井住友海上火災保険株式会社	1,966	2.76
日機装従業員持株会	1,749	2.45
富国生命保険相互会社	1,700	2.38
日本生命保険相互会社	1,650	2.31
株式会社三菱UFJ銀行	1,622	2.27

※ 当社は、自己株式3,067,681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



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