Nikko Corporate Report 2023

日エグループ 統合レポート 2023
2023年3月期

一歩先ゆく
エンジニアリングから、
社会基盤を
アップデートする。



nからはじまる未来創造

日工グループの価値観と目指す姿

NIKKO CORPORATE IDENTITY

基本理念

〈創業時から変わらぬ価値観〉

- ■企業を通じて社会に奉仕する。
- ■誠実と責任感を持って繁栄に邁進する。
- ■創意工夫改善に努め適正利潤を上げる。

MISSION

〈日工が日々果たすべき使命〉

一歩先ゆくエンジニアリングから、社会基盤をアップデートする。

VISION

〈実現したい未来〉

世界を、強くやさしい街に。

未来軸

シンボル化

SLOGAN

〈合言葉〉

nからはじまる未来創造

SPIRIT

〈大切にすべき精神〉

社員軸

1 仕事をおもしろくする。
2 目的を意識する。
3 アイデアを出す。
4 恐れず挑戦する。
5 最後までやりとげる。
6 時間を大切にする。
7 相手を想い対話する。
8 仲間を助け高め合う。
9 内外から幅広く学ぶ。
10 嘘なく真摯に取り組む。
11 心身のゆとりを持つ。
12 安全を最優先させる。

顧客軸

VALUE

〈提供価値〉

1 全ての製品サービスで、安心安全を追求します。
2 お客様視点で、真の課題を捉え提案します。
3 社会や時代の先を見すえ、技術を磨き続けます。
4 お客様に寄り添い、未来までサポートします。
5 エンジニアリング力を結集、期待を超えます。

編集方針 / 日工グループの情報開示

日工グループ統合レポート2023は、日工グループの中長期的な価値創造への取り組みについて、株主・投資家をはじめとするすべてのステークホルダーの皆様に、財務・非財務の両面から開示することを目的としています。編集にあたっては、IFRS財団の「国際統合報告フレームワーク」、経済産業省による「価値協創のための統合的開示・対話ガイダンス」を参考にしています。

■対象読者

日工グループに関わるすべてのステークホルダーの皆様

■報告期間

2022年度（2022年4月1日～ 2023年3月31日）を主たる報告対象期間としていますが、当該期間以前もしくは以後の情報も含まれます。

■報告範囲

日工株式会社、子会社11社（すべて連結対象子会社）より構成される日工グループを対象としています。

■社名表記

「日工」、「当社」は日工株式会社、「日工グループ」、「当社グループ」は連結対象子会社を含む日工グループを示しています。

■将来情報に関する注意事項

本レポートには、将来の見通しに関する記述が含まれています。実際の業績は当社の見通しとは異なる可能性がありますのでご理解くださいますようお願い申し上げます。

Contents

日工グループの価値観と目指す姿 …… 1

01 INTRODUCTION …… 3

日工グループの2022年 …… 4
価値創造の軌跡 …… 5
財務・非財務ハイライト …… 7
マテリアリティ2023 …… 9
価値創造プロセス …… 11
価値創造プロセスのポイント …… 13

02 価値創造のビジョン＆ストーリー …… 15

トップインタビュー …… 16
中期経営計画 …… 23



03 価値創造の戦略 …… 26

強みとなる経営資本 …… 27
CFOによる財務・資本戦略 …… 31
セグメントハイライト …… 35
事業戦略　AP関連事業 …… 37
　　BP関連事業 …… 39
　　環境及び搬送関連事業 …… 41
　　その他事業 …… 42
技術座談会 …… 43
リスクと機会 …… 47
2030年ビジョンを実現する価値協創基盤の強靭化策 …… 49

04 サステナビリティと経営基盤 …… 53

サステナビリティガバナンス …… 54
ステークホルダーエンゲージメント …… 56
カーボンニュートラルの実現 …… 58
資源循環型社会の確立 / 激甚化災害からの早期復興 / 地域社会との共生 …… 63
新たな顧客価値の創造 …… 65
人材育成と働きがいの向上 …… 67
社員座談会 …… 71



05 コーポレート・ガバナンス …… 75

社外取締役座談会 …… 76
取締役会・監査役会の役割 …… 80
コンプライアンス&リスクマネジメント …… 88
役員紹介 …… 89



06 企業データ …… 91

2022年度の財務実績と2023年度の見通し …… 92
過去10年間の財務データ …… 95
連結財務諸表 …… 97
株式/株価情報 …… 100
会社概要と拠点一覧 …… 101
子会社要覧 …… 102





INTRODUCTION

Creating robust,people-friendly cities around the world.

01

日工グループの2022年……4
価値創造の軌跡……5
財務・非財務ハイライト……7
マテリアリティ2023……9
価値創造プロセス……11
価値創造プロセスのポイント……13

日工グループの2022年

2022年1月

●アンモニア混焼バーナ開発に向けて大阪大学大学院工学研究科と共同研究を開始

アンモニア燃焼技術分野などにおいて積極的な研究開発を進める大阪大学大学院工学研究科　機械工学専攻燃焼工学研究室　赤松史光教授らと連携し、アンモニアを燃料としたCO₂を排出しないアスファルトプラント用混焼バーナの共同研究を開始しました。

2月

●兵庫県明石市の本社工場においてCO₂フリー電力を導入

再生可能エネルギー由来のRE100対応の電力を使用することで、本社工場のScope1のCO₂総排出量の約43%にあたる年間1,260トンのCO₂削減が見込まれます。

●国内初となる画像認識AIによる「骨材判別AI」を開発

国内初となるコンクリートプラントに導入可能な画像認識AIによる骨材判別システム「骨材判別AI」を開発、2022年3月に1号機の本格運用を開始し、コンクリートプラントのスマートファクトリー化を推進します。

3月

●宇部興機株式会社を完全子会社化

2022年3月1日付けで、鋼構造物や各種産業機械の設計、製作、据付、設備保全を行う宇部興機株式会社（本社：山口県宇部市、非上場）の全株式を取得し、連結子会社化しました。

●NEDOグリーンイノベーション基金事業に参画

国立研究開発法人新エネルギー・産業技術開発機構（NEDO）から公募された「グリーンイノベーション基金／CO₂を用いたコンクリート等製造技術開発プロジェクト」のコンクリート分野へ参画を決定。なお、鹿島建設株式会社、デンカ株式会社、株式会社竹中工務店の3社を実施予定先とする「コンソーシアム」に参画し、環境配慮型コンクリートの技術開発および普及に貢献します。

●従業員の月額給与を一律3万円引き上げ

2022年4月1日より、日工労働組合に所属する従業員の月額給与を一律3万円引き上げることを決定。

●2022～2024年度中期経営計画を策定

2030年ビジョンの実現に向けた内部投資フェーズと位置付けた新中期経営計画を策定、発表しました。最終年度の2024年度に売上高500億円、営業利益率6.0%を目指します。

5月

●目視に変わる画像AI認識選別システム「AI'll be sorter」を開発

カメラ画像をAI解析し、不良品や異物を素早く検出できる画像AI認識選別システム「AI'll be sorter」を開発しました。リサイクル業界での再資源化率向上に貢献します。

7月

●世界初のアスファルトプラント向け水素バーナの共同開発を開始

燃焼時にCO₂を排出しない水素を燃料とした世界初となるアスファルトプラント向け専焼バーナの開発に向けて、東京ガス株式会社と共同開発を開始しました。

9月

●兵庫県が発行する「グリーンボンド」への投資を決定

兵庫県が発行する「グリーンボンド：環境改善効果を有するプロジェクトに充当先を限定した資金調達のために発行される債券」への投資を決定しました。

●本社ビルに20メートル級の壁画アートが出現

ミューラル（壁画）のプロデュース事業を展開するWALL SHARE株式会社と共同で、両社が関わる業界の課題を「土木用プラント×ミューラル（壁画）」のコラボレーションで解決する取り組みを開始しました。10月13日に本社ビルの巨大なミューラルが誕生しました。

10月

●パートナーシップ構築宣言を発表

サプライチェーンのお取引先の皆様や価値創造を協創する事業者の皆様との連携・共存共栄を進めるため、新たなパートナーシップの構築を目指し、「パートナーシップ構築宣言」を発表しました。

12月

●株主優待による寄付を実施

2022年度の株主優待において、新たに「日本赤十字社への寄付」、「ウクライナ避難民及び子供支援を行う適切な団体への寄付」を用意しまして、多くの株主様よりお申し込みを賜り、日本赤十字社、兵庫県ウクライナ緊急支援プロジェクトへ寄付を行いました。

価値創造の軌跡

	1919-1950	1951-1969	1970-1989	1990-2011	2012-2021	2022-2030
	創業と戦後復興	事業の拡大と高度成長期	機械メーカーへ脱皮	環境事業への進出とグループ経営の強化	攻めの経営へ転換	中期経営計画と2030年ビジョンの実現に向けて
日工グループの沿革	1919年・日本工具製作株式会社設立 1920年・ショベル販売開始 1921年・本社を明石市へ移転 1934年・第二工場新設、木柄の生産開始 1938年・第三工場完成、生産開始 1948年・第四工場竣工、鋳物の生産開始 1950年・リューセンハンドルの生産・販売開始	1951年・ウインチ、ミキサの生産に着手 1956年・マンテンショベルの生産･販売開始 1958年・アスファルトプラント1号機完成 1962年・東京証券取引所第一部に株式上場 1963年・自動式バッチャープラント1号機完成 1966年・ベルトコンベヤの生産開始 1968年・社名を日工株式会社に変更	1970年・AP新工場、 1970年・リフト、安全足場板の生産開始 1971年・公害対策AP完成 1974年・西ドイツ・ベニングホーヘン社と技術提携 1979年・米国ボーイング・コンストラクション・イクイプメント社とドラミキで技術提携 1986年・東京サービスセンター開設 1989年・アメリカ駐在員事務所	1991年・開発技術センター新設 1994年・幸手工場が完成 1997年・CO_2削減を目指した新型「WELLバーナ」開発 1998年・新製品・缶ビン選別圧縮機「リサイクル4」販売開始 2002年・日工(上海)工程機械有限公司を設立 2004年・初の海外生産拠点「日工（上海）工程機械有限公司嘉定工場が竣工 2006年・NIKKO(THAILAND)CO., LTD.　設立(アスファルトプラント･コンクリートプラントの販売､アフターサービス) 2011年・山推日工建設機械有限公司武漢新工場完成	2012年・西川貴久が代表取締役社長に就任 2012年・NIKKO(THAILAND) CO., LTD.解散 2015年・ドイツ・クリーマン社の日本総代理店として活動開始 2015年・山推日工建設機械有限公司　撤退 2016年・新型アスファルトプラントバリューパックを販売開始 2018年・テクノセンター（明石）新築 2018年・モバイル事業部を設置 2019年・辻勝が代表取締役に就任 2020年・Nikko Asia(Thailand)CO.,Ltd.設立	2022年・中期経営計画（2022－2024）発表 2023年・ウクライナ復興に向けモバイルプラントを出荷 2024年・中期経営計画最終年度（目標売上高500億円、営業利益率6.0%） 2030年・2030年ビジョン（目標売上高600億円、営業利益率10.0%）
M&Aの歴史				2002年・(株)新潟鐵工所からアスファルトプラント部門を譲受 2006年・三菱重工業株式会社下関造船所よりコンクリートポンプ事業を譲受、日エダイヤクリート株式会社を設立 2008年・株式会社前川工業所をグループ会社化 2012年・日エダイヤクリート株式会社を吸収合併	2022年・宇部興機株式会社をグループ会社化 UBE KOHKI	2023年・株式会社松田機工をグループ会社化 ㈱松田機工
日工グループの提供するソリューション	復興需要に向けたショベル・スコップを提供	各種建設機械を製造販売 アスファルトプラントの製造販売開始 バッチャープラントの製造販売開始 各種機械の大型化と自動化プラントを提供	無公害プラントを提供 環境と安全を考慮した製品提供 メンテナンス強化	高品質な生コンの製造技術を提供 省エネ・低騒音バーナの提供 環境・リサイクル製品の提供	CO_2削減や社会課題解決製品を拡充 災害復興製品のラインアップ強化 アジア市場へ高品質・高環境性能製品を提供	脱炭素化技術の提案 環境対応製品の本格展開 DXを活用した遠隔化・自動化・省人化提案
外部環境	**戦後の旺盛な復興需要** 1924年・阪神甲子園球場完成 1936年・国会議事堂完成 1939年・第2次世界大戦開戦 1945年・日本、ポツダム宣言受諾 1950年・朝鮮戦争開戦	**高度成長期** 1956年・日本道路公団発足 1958年・東京タワー開業 1964年・東京オリンピック開催 1965年・名神高速道路全線開通 1967年・公害対策基本法公布	**バブル経済と環境意識の高まり** 1970年・日本万国博覧会開幕 1972年・東北自動車道（岩槻～宇都宮）開通 1978年・成田空港開校 1983年・中国自動車道全面開通 1988年・瀬戸大橋開通	**環境に優しい製品ニーズが拡大** 1994年・関西国際空港が開港 1995年・阪神淡路大震災 2008年・リーマン・ショック 2010年・中国・上海万博開幕 2011年・東日本大震災発生	**各種災害が甚大化** 2012年・東京スカイツリー開業 2015年・北陸新幹線（東京～金沢）開業 2020年・新型コロナウイルスがまん延 2021年・東京オリンピック開催 2022年・ロシアがウクライナへ侵攻	**ポストコロナ時代** 2024年・建設業界の働き方改革法案が適用 2025年・高輪ゲートシティが開業 2025年・大阪・関西万博 2026年・アジア競技大会（名古屋）


創業当時の本社工場

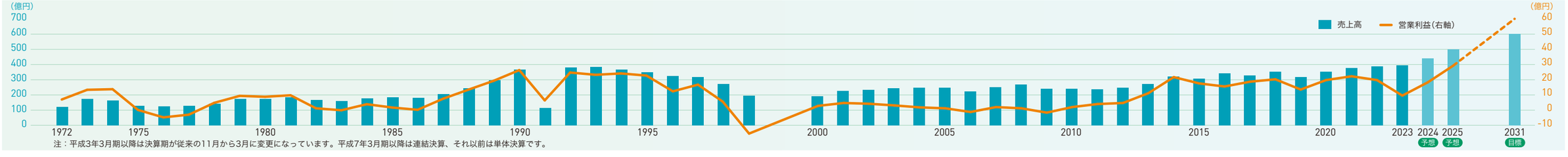

1958年アスファルトプラント1号機の完成


1968年 東名高速道路で初めての国産プラント採用 日工製NAP-602


震災復興用プラントの投入


宇部興機株式会社


モバイルプラント

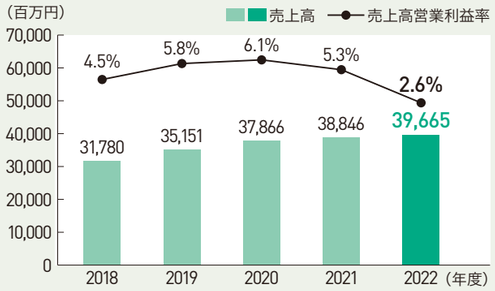


注：平成3年3月期以降は決算期が従来の11月から3月に変更になっています。平成7年3月期以降は連結決算、それ以前は単体決算です。

財務・非財務ハイライト

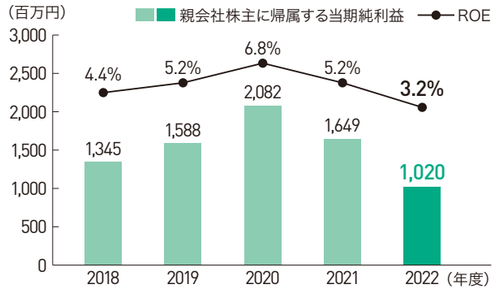
財務ハイライト

◆売上高／営業利益率



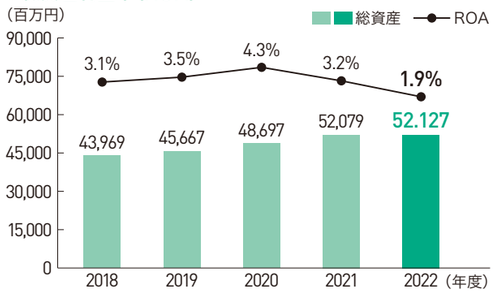
2022年度の営業利益率は2.6%となり、2021年度の5.3%から 2.7ptの低下となりました。事業別の営業利益率はAP関連が同－2.8pt、BP関連はユニット商品に低マージン案件がありー1.2pt、環境及び搬送関連とその他事業も利益率は悪化しました。2023年度の営業利益率はAP関連とBP関連で改善を見込んでおり、4.3%と予想しています。

◆親会社に帰属する当期利益／自己資本当期利益率（ROE）



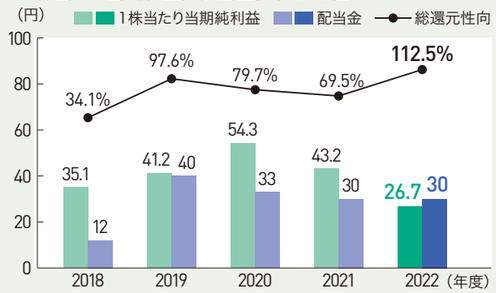
2022年度の親会社に帰属する当期利益は10.2億円で前年同期比38.1%減となり、営業利益の同49.9%減より落ち込みが軽微になりました。純資産は316億円と同4億円の減少となりましたが、ROEは3.2%となり、2021年度の5.2%から2.0ptの低下となりました。2023年度は業績の回復を見込むとともに、総還元性向が高水準のため、ROEの回復は可能と見ています。

◆総資産利益率（ROA）



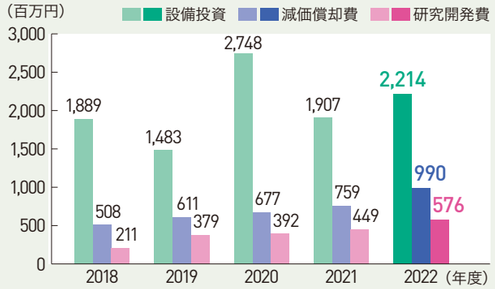
2022年度のROAは1.9%となり、2021年度比で1.3pt低下しました。2022年度末の総資産は521億円と2021年度比でほぼ横這いでしたが、当期利益の落ち込みが大きかったことが要因です。貸借対照表は現金及び預金が21億円強減少し、有利子負債19億円強の増加などネットキャッシュが縮小しました。

◆1株当たり当期利益／配当金／総還元性向



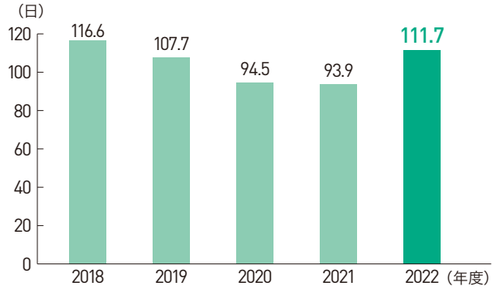
2022年度の配当金は30円となり、1株当たり当期利益の26.7円を上回りました。自社株買いは実施しませんでしたが、総還元性向は112.5%となり、2021年度の69.5%から上昇しました。2023年度の配当金は30円を計画し、総還元性向は95.7%となる見込みです。中期経営計画においても、株主還元策は配当性向60%以上とする方針です。

◆設備投資／減価償却費／研究開発費



2022年度の設備投資22億円はその他事業における賃貸用建物建設で5.8億円、AP関連で機械と装置で2.5億円、APとBP関連の倉庫建設で1.1億円などを行いました。またソフトウェアの購入で3.6億円がありました。減価償却費は積極的な設備投資で増加基調にあります。研究開発費は5.8億円と 2021年度の4.5億円から増えましたが、中計の会社計画は下回るベースです。

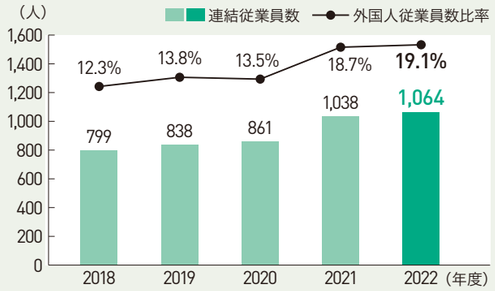
◆キャッシュ・コンバージョン・サイクル



2022年度のCCCは111.7日となり、2021年度の93.9日から大幅に長期化しました。棚卸資産回転日数がサプライチェーンの問題もあって127.7日（2021年度：108.5日）に長期化したためですが、売上債権回転日数が64.9日（同73.6日）、仕入債務回転日数が80.9 日（同84.9日）に改善しました。2023年度は棚卸資産の圧縮をはかりCCCを改善させます。

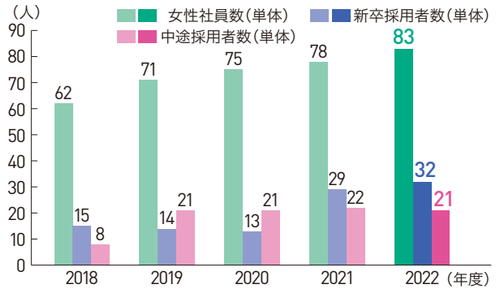
非財務ハイライト

◆連結従業員数／外国人従業員数比率



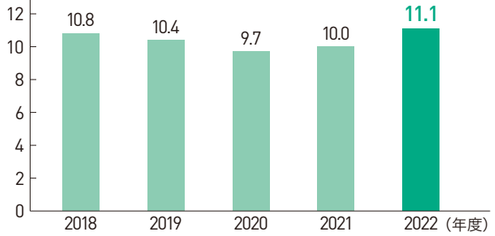
2022年度末の連結従業員数は1,064人となり、2021年度末から26人増加しました。2021年度末は買収した宇部興機や日工ニルコソル（タイ）の工場稼働による増加が含まれていました。このうち外国人従業員数は 205人と2021年度末から11人の増加、全社に占める割合は19.1%となりました。外国人は日工ニルコソル（タイ）で10人の増加が主な理由です。

◆女性社員／新卒採用者数／中途採用者数（単体）



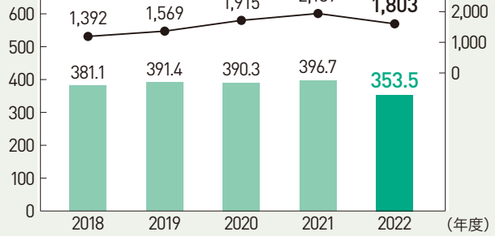
2022年度末の単体における女性従業員数は83人で2021年度末の78人から5人増加しました。 単体の新卒採用者数は32人（2021年度：29人）と増加し、新卒女性採用者数は6人（同3人）でした。中途採用者数は22人（同21人）と高水準を確保しました。今後も新中期経営計画に添って増強を進めていきます。

◆年間有給休暇所得平均日数（単体）



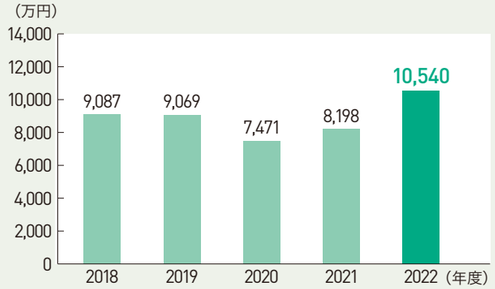
2022年度の単体における年間有給所得平均日数は11.1日（2021年度：10.0日）となりました。2021年度から増加した理由は、職場環境改善で有給を取りやすい社内の雰囲気になってきたこともあります。業務効率を改善し労働生産性を大幅に引き上げるため、有休取得日数は従業員満足度の向上、ワークライフバランスから重要と考えています。

◆電力使用量／生産高（単体）



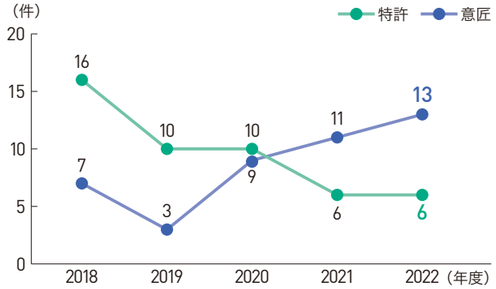
2022年度の電力使用量は353.5kwhで2021年度の396.7kwhから10.9%減少しました。これは生産高が2022年度は同15.7%減少しており、原単位ベースでの電力使用量は引き続き減少しました。 カーボンニュ ートラル達成に向けた指針のもと、今後も節電の取り組みに加えて、 再生可能エネルギーの利用率を増やすなど、CO_2排出量削減を続けていきます。

◆ISO活動項目の費用推移（単体）



2022年度のISO活動項目（電気・水道・廃棄物・用紙）の合計費用は10,540万円となり、2021年度から28.6%増加しました。ここ数年ISO活動項目は増加していますが、これは原油価格上昇などで電力料金の値上げが大きな要素となっていることがあります。資源の有効活用を進めるとともに、環境活動への貢献をすすめていきます。

◆特許／意匠登録件数

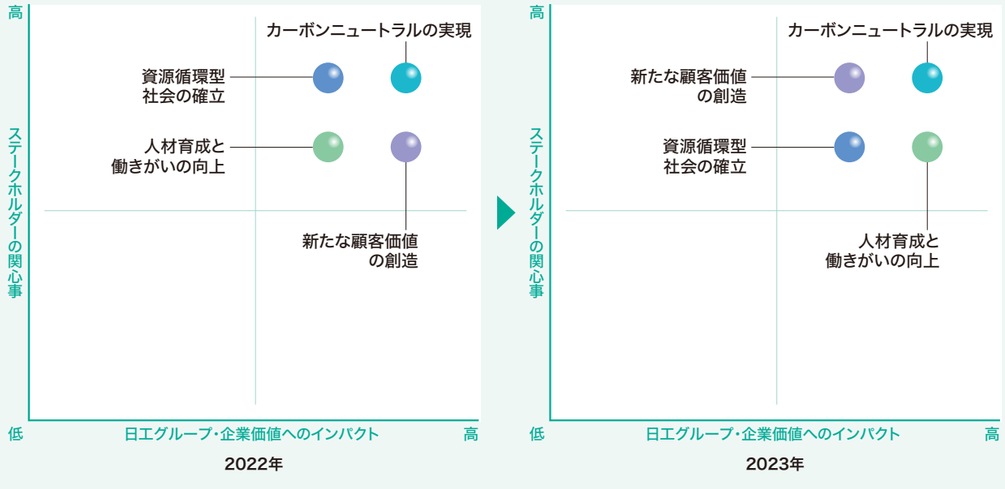


2022年度の特許件数は6件、意匠登録件数は13件となり、各々横ばい、2件の増加となりました。内訳は特許でAP関連に加えて、木質バイオマス施設関連が含まれています。意匠登録はAP関連製品、日工セックの仮説製品、トンボ工業の手動工具、日本鉄具製作所のバーベキューグリル等、多岐に渡っております。

近年は外部環境の変化と合わせて、様々なリスクと機会が日工グループにあると認識しています。具体的に、地政学リスク増大やサプライチェーン不安定化などの「政治・経済分野」、カーボンニュートラル化の加速や生物多様性などの「環境・エネルギー分野」、デジタルトランスフォーメーションや生成AIなどの「技術分野」、ダイバーシティ&インクルージョン、多様な働き方、社員エンゲージメント、人権や企業倫理への要請などの「社会分野」などへの取り組みが企業のサステナビリティに欠かせないものとなっています。

日工グループが2030年ビジョンに目指す姿を達成するためには、こうした外部環境や業界環境の変化を的確に把握し、ここから抽出される様々な課題において、我々の企業価値を最大化するだけでなく、ステークホルダーやサステナビリティへのインパクトも勘案したマテリアリティ（重要課題）を解決することが欠かせません。

日工グループのマテリアリティマップ変化



2023年６月にサステナビリティ委員会を５名で設置し、委員長を取締役経営企画部長としました。ここでの役割に、１．長期ビジョンの実現に向けたマテリアリティの特定、２．マテリアリティのリスク・機会の特定、進捗管理方向の明示（指標と目標）の明示、などがあります。我々は、経営理念に掲げる「広く社会から信頼され、お客様とともに発展する“ソリューションパートナー ”となることを使命に自己変革する」ことを念頭におき、マテリアリティへの取り組みをはかることで、中長期的な企業価値の向上につなげていきます。

2023年のマテリアリティ項目は（1）カーボンニュートラルの実現、（2）資源循環型社会の確立、（3）新たな顧客価値の創造、（4）人材育成と働きがいの向上、の４つで2022年と変更はありませんが、位置づけを少し見直しました。位置づけ変更のポイントは（4）人材育成と働きがいの向上を2023年4月から開始された新人事制度の効果も含めて、マテリアリティマップの最も右側に移動し、日工グループの企業価値向上で重要度を高めたことです。（4）人材育成と働きがいの向上を変更した理由は以下となります。

人材育成と働きがいの向上

日工グループは2030年ビジョンの達成に向けて、2022～2024年度の中期経営計画を遂行中です。ここでは人的資本の強化策として、賃金アップ、人員増強、人材育成を3本柱としています。中計1年目において、これらの成果は概ね計画通りに遂行できました。

人的資本強化策3本柱と合わせて、マテリアリティでKPIを設定するとともに、2023年4月から新人事制度をスタートさせました。新人事制度は、これからの社員に向けた仕組みづくり、今より働きがいのある企業体を目指しており、今までの年功序列を廃止することです。これは次期中計（2025～2027年度）で日工グループが収益を拡大させるための基盤づくりに重要であり、経済価値のみならず社会・環境価値を高める上で不可欠と考えています。2030年ビジョンの実現に、我々にとって優先度が高い重要課題です。

マテリアリティとサスティナビリティの関係、KPIと貢献するSDGsゴール

		マテリアリティ	ありたい姿と関連性	KPI	貢献する SDGs ゴール
社会のサステナビリティ × 日工のサステナビリティ		**カーボンニュートラルの実現** （➡ P58）	日本のAPのCO_2排出量（年間約130万トン）の約7割は日工製プラントからと推測されています。ここへの対応が遅れれば日工に大きなリスクとなりますが、重要な社会課題でもあるため、燃料転換～電化まで様々な面でチャンスがあると考えています。	• CO_2排出量（スコープ１＆２＆３） 2030年度：50%減（2021年度比） 2050年度：実質ゼロ • 脱・低炭素関連製品売上高 2030年度：27億円	7 エネルギーをみんなにそしてクリーンに 13 気候変動に具体的な対策を
		資源循環型社会の確立 （➡ P63）	世界的な資源循環型社会の到来は、アスファルト廃材の再資源化率99%で日本のAPでシェア7割を持つ日工にとって、今後に進展する中国APのリサイクル化などで恩恵があります。コンクリートスラッジの再資源化も技術開発を行っており、実用化を進めています。	• アスファルト廃材の再資源化 • 石膏ボードの再資源化 • コンクリートスラッジの再資源化	8 働きがいも経済成長も 10 人や国の不平等をなくそう 12 つくる責任 つかう責任 16 平和と公正をすべての人に
		新たな顧客価値の創造 （➡ P65）	日工グループは2030年ビジョンで、“運用・保全サービスによる顧客の経営パートナー”を目指しています。お客様の満足度向上をDXやAIなどを使いながら追求することは勿論、メンテナンスサービスのサブスクリプション契約などを進めていく必要があります。	• ＤＸによる新たな価値創造 • 定額制サービス受託件数	3 すべての人に健康と福祉を 9 産業と技術基盤の基盤をつくろう 12 つくる責任 つかう責任
		人材育成と働きがいの向上 （➡ P67）	1～3のマテリアリティを解決するためには、人的資本の活用が益々、重要になります。日工が2030年ビジョンを達成するには、多様性や包括性を含む人材が必要であり、この育成やワーク・ライフ・バランスやウエルビーイングを含む働きがい向上は重要となります。	2030年度 • 女性管理職比率：7% • １名あたり研修時間と研修費用：10時間、5万円 • 育児休業取得率：女性100%、男性50%（2025年度） • 離職率：入社３年間７%	5 ジェンダー平等を実現しよう 8 働きがいも経済成長も

日工グループの価値創造プロセスは2023年に時間軸の認識を入れました。即ち、アウトカムの中で事業活動から比較的短期～中期で価値創造に結びつくものとOUTPUTを経て長期で価値創造に結びつくものを明確化しました。マテリアリティの解決をはかり、社会と日工グループのサステナビリティが同期化するように、アウトカムに繋げて、実現したい未来である「世界を、強くやさしい街に」を目指します。

社会課題と業界変化（リスクと機会）（P47）

- ◆カーボンニュートラルへの対応
- ◆災害の激甚化と早期復興
- ◆廃材の再資源化と循環型社会の確立
- ◆少子高齢化／労働人口の減少
- ◆デジタル化の加速
- ◆ESG に対する意識の高まり

日工グループのミッション（存在意義）（P1）

一歩先ゆくエンジニアリングから、社会基盤をアップデートする。

INPUT（事業基盤）

財務資本

強固な財務基盤と
潤沢なキャッシュ（P27、P31）

➡2024年度末で総資産585億円、純資産340億円

製造資本

2030年ビジョンを見据えた
設備投資（P28）

➡2022～2024年度で
設備投資60億円

人的資本

人員増に加えて、
多様性／働き方の改革（P29）

➡2022～2024年度で
日工単体145名増員

知的資本

コア技術を活かした
ビジネスモデル変革（P30）

➡2022～2024年度で
研究開発費25億円強

社会・関係資本

ソリューションパートナー
としての信頼（P28）

➡2022年度末のアキツ会200社

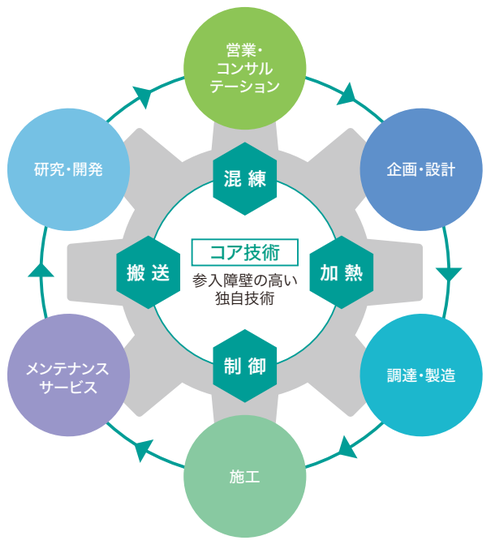
自然資本

エネルギーと水資源などの
有効活用（P58）

事業活動（ビジネスプロセス）

中期経営計画（2022～2024）（P23）

バリューチェーン（P49）



サステナビリティ経営（P54）

マテリアリティ（P9）	社会のサステナビリティ	日工のサステナビリティ
	◆カーボンニュートラルの実現 ◆資源循環型社会の確立	◆新たな顧客価値の創造 ◆人材育成と働きがいの向上

◆経営理念（P1）　◆コーポレート アイデンティティ（P1）　◆コーポレート ガバナンス（P80）

OUTPUT（事業価値）

事業の変容

- ◆国内AP関連事業（P37）
- ◆BP関連事業（P39）
- ◆メンテナンスサービス事業（P63）

運用・保全サービスの強化

×

技術を活かした規模拡大

- ◆海外AP関連事業（P37）
- ◆環境及び搬送関連事業（P41）
- ◆その他事業（P42）

製品・市場の横展開

＝

2024年度財務目標

- ◆売上高 500億円
- ◆営業利益 30億円（営業利益率 6%）
- ◆ROE 6.0%
- ◆配当性向 60%以上継続

OUTCOME（社会的価値創造）

貢献する社会・環境価値

- ◆環境に配慮した循環型社会の確立（P63）
- ◆脱炭素社会実現への貢献（P58）
- ◆防災・減災への貢献

- ◆自然災害からの早期復旧支援（P64）
- ◆地域社会との共生（P64）

創出する経済価値

2030年度財務目標（P23）

- ◆売上高 600億円
- ◆営業利益率 10.0%
- ◆ROE 10.0%
- ◆時価総額 500億円

実現したい未来

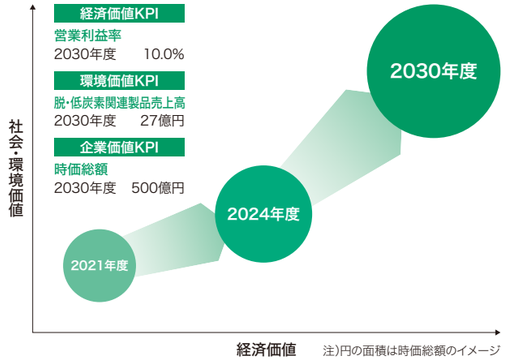
世界を、強くやさしい街に（P1）

2030年ビジョンの達成（P31、P43、P71、P76）

価値創造プロセスのポイント

日工グループが存在意義、ミッションである「一歩先ゆくエンジニアリングから、社会基盤をアップデートする。」をもとに、長期ビジョンである「世界を、強くやさしい街に」を果たすためには、価値創造プロセスの実現が必要です。それには社会課題と業界変化を正確につかみ、強みを持つINPUTから事業活動により中期経営計画およびマテリアリティの解決を果たして、OUTPUTからOUTCOMEである社会・環境価値と経済価値の実現を果たすことです。マテリアリティの解決には、社会のサステナビリティに関連するもの2つ（「資源循環型社会の確立」「カーボンニュートラルの実現」）、日工グループのサステナビリティに関連するもの2つ（「新たな顧客基盤の創造」「人材育成と働きがいの向上」）を同期化させて中長期的な価値創造へと繋げる、サステナビリティトランスフォーメーション（SX）の取り組みがカギを握ります。またOUTCOMEは事業活動から短期で創出が出来るものに加えて、OUTPUTを経て中長期で創出をはかる必要があるものに分けて、経営資本との繋がりを考えていきます。

2030年に向けた企業価値向上のイメージ



注)円の面積は時価総額のイメージ

INPUT（事業基盤）

- **財務資本**は2022年度末で自己資本比率61%、ネットキャッシュ46億円弱を有しています。ネットキャッシュはここ数年の積極的な設備投資、株主還元策など政策保有株式の売却なども進めていますが、5年前の103億円から圧縮が進んでいます。純資産も316億円で5年前からの増加＋13億円となり、その前の5年間＋59億円から大幅に鈍化しました。
- **製造資本**は2013年度以降に減価償却費を上回る設備投資をおこない、2018年度以降は防水板などの成長分野やタイでのAP製販拠点など大幅に増やしてきました。宇部興機や松田機工などの買収も製造資本の強化をはかったものです。この結果、2022年度末の有形固定資産118億円は5年前の53億円から倍以上となりました。
- **人的資本**は2022年度末：1,064人となり、2017年度末：807人から増加しましたが、長期ビジョン達成に向けて更なる強化が必要と考えています。人的資本経営を進化すべく、2023年度に人材育成方針と社内環境整備方針でKPIを設定し、この実現を目指します。
- **知的資本**は当社の有する4つのコア技術に今後はプラスαを考えており、ビジネスモデル変革、アウトカム実現に繋げていきます。2022年度の研究開発費6億円弱は過去5年間で倍となりましたが、中計で25億円強を見込んでおり、更なる加速を果たします。
- **社会・関係資本**は日工グループが標榜する、“お客様のソリューションパートナー”になるためアキツ会やトンボ会などのネットワークを含めて、強みを活かしていきます。サプライチェーンの強化も、将来想定する事業規模を睨んで増強を進めてまいります。
- **自然資本**は日工グループのCO_2削減のみならず、お客様のCO_2削減に貢献するためカーボンニュートラル関連製品の売上高拡大に取り組みます。OUTCOMEで中温化（フォームド）装置は2023年度の売上高55台（2022年度19台）へ増加見込みの上、AP用の水素バーナやアンモニアバーナなど脱炭素燃料の燃焼技術開発が重要と見ています。

事業活動（ビジネスプロセス）

INPUTから事業活動を行なうにあたり、日工グループは混練、加熱、制御、搬送の4つのコア技術にプラスαを加えて、中期経営計画の骨子である「事業の変容」と「技術を活かした規模拡大」を果たして、マテリアリティの解決に繋げていきます。具体的に「事業の変容」は、強みとなるメンテナンスサービスでサブスクを始めとする運用・保全サービスの強化であり、「技術を活かした規模拡大」はタイの製造・販売拠点（NIC）を核にしたASEAN市場へのAP関連事業の拡大、環境機器や防水板事業の強化、買収企業を含む製品・市場の横展開をはかります。バリューチェーンでは、メンテナンスサービスがAPとBP関連事業の売上高で約6割を占めることから、ここでの進化は重要と考えています。

OUTPUT（事業価値）

OUTPUTは、中計最終2024年度の財務目標（売上高500億円、営業利益30億円など）を達成すべく、事業の変容と技術を活かした規模拡大の実現が必要となります。ただし、当面は事業基盤確立のための人的資本や知的資本をはじめとする種まきの時期でもあるため、2030年ビジョン達成に向けたアライメントを揃えることが重要と考えています。

OUTCOME（社会的価値創造）

貢献する社会・環境価値において、事業活動から**価値創造に結びつくものは「自然災害からの早期復旧支援」「地域社会との共生」**が挙げられます。「自然災害からの早期復旧支援」は大型台風、集中豪雨、地震など激甚化する自然災害からの復興第一歩は被災した当社グループのプラントの迅速な復旧から始まります。2022年度は当社製プラントの被災箇所は60と2021年度の72から減少しましたが、今後もお客様と緊密に連携しつつ被災からの早期復旧に注力し、短期で社会・関係資本の拡大に繋げます。「地域社会との共生」は一般社団法人日工記念事業団で兵庫県内の大学・工業高等専門学校に在学する学生（留学生含む）と近畿圏で学ぶ兵庫県出身者を支援するため返済不要の奨学金を給付、兵庫県内の大学・工業高等専門学校で技術開発に関する学術研究を行っている研究者、兵庫県在住で他府県の大学等で技術研究者として従事する方々へ研究助成金を付与しています。中長期で社会・関係資本の安定化に結びつくと見ています。

OUTPUTを経て、価値創造に結びつくものは「防災・減災への貢献」「環境に配慮した循環型社会の確立」「脱炭素社会実現への貢献」が挙げられます。「防災・減災への貢献」は、当社グループの防水板が異常気象による深刻化する浸水災害から守るため、不可欠なものとして認識されています。2022年度は需要減でしたが、短期～長期で財務資本や社会・関係資本、自然資本の貢献につながると見ています。「環境に配慮した循環型社会の確立」はアスファルト廃材のほぼ全量（99%超）が再生合材としてリサイクルされており、新規舗装工事に使用されるアスファルト合材の約75%が舗装廃材として回収された再生（リサイクル）合材です。今後は国内で培ったAPのリサイクル技術を、需要規模が大きい中国や将来はASEAN地域で活かすことが求められます。石膏ボードの再資源化は高度成長期に建てられた住宅が解体時期を迎えるなか、石膏ボードの廃棄量が2025年に日本全国で200万トン、2039年に300万トンを超えると推計されます。最終処分場の残余容量は少なく、大都市を中心に処分料金の高騰が起きています。ここでは中長期で財務資本、知的資本、社会・関係資本、自然資本と幅広い経営資本の貢献が期待されます。「脱炭素社会実現への貢献」は中長期で果たすべき重要なOUTCOMEであり、当社グループのCO_2削減に留まらず、お客様や様々な企業などとの協業も含めて、技術・ビジネスロードマップを描いて展開する必要があります。中温化（フォームド）装置はCO_2排出量を削減する動きが短期的に見られており、中期的には燃料転換で水素やアンモニアバーナの需要が予想されます。ここでは、短期的に研究開発費や人件費などのコスト増で財務資本へ負の影響が予想されますが、知的資本や社会・関係資本、自然資本などへの波及も含めて、長期的に日工グループの価値創造へプラス効果を見込んでいます。





実現したい未来～「世界を強く、やさしい街に。」

日工グループが制定したコーポレートアイデンティティはミッションである「一歩先ゆくエンジニアリングから、社会基盤をアップデートする。」を核にして、顧客軸、社員軸、未来軸の3つから長期ビジョンである、実現したい未来「世界を強く、やさしい街に。」へ繋がると考えています。

価値創造のビジョン&ストーリー

NIKKO

Creating robust,people-friendly cities around the world.

02

トップインタビュー……16
中期経営計画……23



ビジョン「世界を強く、やさしい街に。」へ向けて成長の基盤づくり、新たなチャレンジが日工グループには欠かせません。この目線を逸らさないことが私自身のミッションです。

代表取締役社長
辻　勝

<< Session.1 日工グループの事業モデルと今後に目指す姿

── 最初に、日工グループの事業モデルの説明をお願いします。強みを持つ技術は何であり、これが他社との差別化にどの様な形で繋がっていますか。

日工の事業モデルは、加熱・混練・搬送・制御の4つをコア技術として、開発・設計から製造や工事、メンテナンスまで一貫して自社で行っている点が強みであり、ここが他社との差別化ポイントです。国内AP(アスファルトプラント)やBP(バッチャープラント)でトップシェアを持ち、メンテナンスサービス事業がここの売上高で約60%を占め、ストックビジネスが大きいのも特徴です。

お客様の抱えているニーズは我々の課題ととらえており、

ここでの大きなテーマはカーボンニュートラル（CN）の対応です。道路舗装会社を始めとするAPのお客様はCNに対応しなければならない使命感を持っていますが、日工の技術開発が重要な役割を務めることができると信じています。

CNの対応において、今まで競合他社に先んじて研究開発を行っており、CN関連製品では世界でも優位に立っていると自負しています。

例えば、コア技術のなかで、APに使われる加熱技術を挙げれば、バイオマス燃料バーナなど古くからCN対応の開発を重ねており、今年4月に水素バーナによる合材製造・舗装を実現しました。水素バーナだけでなく、最近は中温化（低炭素）アスファルト合材製造のための中温化（フォームド）装置の受注が大きく伸びています。

加熱したアスファルトに微量の水を添加し、泡状にすることでアスファルトの粘度を低減させて、本来より加熱温度が低い状態でアスファルト合材の製造ができるため、CO_2排出量の削減につながります。今後もCNに向けて、2050年度までの製品開発ロードマップに示したように、脱炭素関連装置の開発を続けていきます（▶P35、P51）。

── CNに向けた脱・低炭素関連製品を除けば、国内APとBPは需要が伸び悩んでいます。今後の事業環境認識を踏まえて、現在から事業モデルをどの様に変える必要性がありますか。



我々も国内APとBPの需要は成熟期にあると判断しており、メンテナンスサービス事業が事業継続のカギを握るとみています。ここでは働き方改革や人手不足を解消させるため、お客様からプラント運営を無人化するリクエストがきており、我々もアプローチを続けています。建設業界は時間外労働時間の上限が原則として年360時間以内となる、「働き方改革関連法」の適用を目前に控えています。いわゆる2024年問題です。運搬、運輸に関してもお客様は材料を製造してデリバリーするため、2024年問題に直面します。我々は材料の運搬に関してもお客様の負担を軽減できるよう、技術的なアプローチを考えています。サービスのストックビジネスを活かす上で、本社のカスタマーサポートセンター（CSC）から、お客様のプラント監視を遠隔で行うリモートメンテナンスを手掛けています。さらに、メンテナンススタッフがスキルを高めて、技能を要する業務に専念ができるよう業務分担の最適化を行っています（▶P65）。

お客様はプラント運営をする上で、従事する社員を何人削減できるかが究極のテーマであり、無人化が最終ゴールです。特に複数工場を運営するお客様においては人員管理に課題を感じられております。

課題解決の第一歩として今年8月に遠隔で複数工場の合材サイロの出荷が可能となるシステム「SiiLO」を開発しました。合材サイロとは、製造したアスファルト合材を一時的に保温貯蔵する設備です。出荷量の多い都市のアスファルト合材工場では24時間アスファルト合材を出荷できるよう、夜間や休日にも出荷業務を行う担当者を配置していますが、勤怠管理や働き方に課題があります。本システムにより、場所を問わず合材サイロの遠隔出荷が可能になることで、アスファルト合材工場において社員の労働時間削減になり、働き方改革につながります。この複数工場の合材サイロをプラント全体に展開できれば、省人化の加速が見込まれます。運用にあたって重要なのは、安全性を担保することです。「SiiLO」は出荷操作の際に、場内に設置した監視カメラの映像の確認とダンプトラック運転手との通話により、安全確認を行いますが、今後はDXソリューション含めて対策を考える必要があります。

将来、我々のメンテナンスサービス事業のビジネスモデルはリモートメンテナンスから、お客様の保有資産を日工が予防保全も含めて管理するアセットマネジメントへと変革を目指しています。アセットマネジメントを増やしていけばメンテナンススタッフの緊急出動が減り、業務の平準化もできます。コア技術の制御技術を使うことで、プラント運営のDX化・省人化、メンテナンスサービスにおけるアセットマネジメント化に取り組んでいきます。建設・土木業界で労働人口減少が深刻化するなか、2024年問題への対応も含めて、プラント運営の省人化、DXソリューションを展開し、ビジョンである「世界を、強くやさしい街に」の実現に繋げてまいります。

メンテナンスサービス事業のビジネスモデルはお客様資産を管理するアセットマネジメントへの変革を目指します

開発は我々の推測や仮説をもとに、お客様に先行した技術対応を行っています。粘り強くトライ&エラーを続けていきます



── CN対応や省人化を進めるにあたって、今までと研究開発のアプローチも変えているようですが、具体的にどの様な取り組みでしょうか。

いまある日工の技術は、長い歴史の中で、これができないかとお客様からリクエストがあったものに対して、1つずつ真摯にクリアして培われたものです。しかし、これからはお客様のニーズを我々が掴んで、その社会課題を使命と受け止めながら、先んじて開発を進める必要があると私は考えています。お客様からのリクエストが出てから開発をはじめても間に合わないと見ており、これは2024年問題やCNも同じです。なかでもCNは省エネや代替燃料などドラスティックな取り組みが必要であり、我々の予見をもとに、先行した技術対応をしなければなりません。これらの取り組みが製品として日の目を見るのは10年先、それ以上先かも知れませんが、従来と違った研究開発でアプローチをして業務を進めています。

ここでは失敗を恐れず、 ブレーキもかけずに色々な開発（チャレンジ）をします。トライ&エラーを行ってきた中で、最近変わってきたことがあります。我々は開発に稟議制度をとっていますが、その前に開発技術委員会という機関にて担当者が目的、手段、金額などの起案をして、委員会の承認を得ることを条件にしています。委員会をパスした案件が役員会で稟議として上がり、承認されると投資が実行されます。

ここ最近は若手技術者による起案が目立つようになりました。説明内容もリアルで熱意があり、会議も非常に活気があります。昔の開発技術委員会は私にとって退屈な会議でしたが、最近は非常に楽しみな会議の一つになっています。開発テーマも以前はお客様からのリクエスト対応が中心でしたが、数年単位で販売の見込みが全く立たなくても、今後に必要になる発想で稟議を通す開発行為を相当数行っています。私はこれを粘り強く続けていかなければならないと社員に伝えています（▶P40）。

<< Session.2 中期経営計画1年目の振り返りと新規事業について

── 中期経営計画は2022年度に初年度が終了しました。ここでの総括をお願いします。

中計1年目は残念ながら、合格点とは程遠い結果に終わりました。急激な為替円安、エネルギー高騰、購入品の大幅値上がりと長納期化など市場環境におけるマイナスインパクトが多く重なったこともありましたが、我々に反省点が多いと感じています。原油高によってアスファルト価格が高騰し、AP関連事業のお客様である道路舗装会社の経営が悪化したことで、設備投資意欲が低下しました。海外はタイ事業もコロナにより出鼻をくじかれ、 まだ軌道に乗っていないため、国内・海外ともにAP関連事業の業績不振が中計1年目の大きなブレーキとなりました。 ただし、AP関連のメンテナンスサービスは1年発注が止まったとしても、翌年にメンテナンスを再開しなければお客様のプラントを守り切れません。メンテナンスが繰り越された分も合わせて、一時期に売上が集中してしまうと我々が対応できないリスクもあるため、供給体制も含めて考えていきます。その一方、BP関連事業はお客

M&Aで獲得した2社の製造請負はこれからビジネスチャンスがあります。環境リサイクル製品を伸ばすことも可能です



様の生コン業界で価格転嫁がうまくいき、景気が良い地域もあるため、概ね好調に推移しています。今後も購入品の長納期化は続くものと考えており、受注から売上までのサイクルが長くなるため、生産・出荷・現地工事のスケジュール管理レベルを上げるとともに、適切な原価管理を行い、利益を確保できるよう取り組みます（▶P32）。

── 新規事業については、どのような評価を持たれていますか。

新規事業でいえば、防水板は価格転嫁が遅れて売上拡大が鈍化しましたが、自走式破砕機などモバイルプラント事業は2022年度に売上高18億円、前期比24％増で成長が続いています。これは、マーケット環境が良かった面もあると見ており、老朽化した破砕設備を持つ採石工場などが定置式から自走式にニーズが変わっています。海外の新興国において破砕設備はもともと自走式から始まったのですが、日本は固定の定置式が普及していました。定置式は設備の稼働までに時間がかかりますが、自走式は短納期かつ納入後すぐに稼働できます。お客様へ自走式の理解が進んだことから累計で170台を販売することができており、 ストックビジネスなどにさらなる拡大が可能です。競合企業に対して、我々が取り扱うドイツ・KLEEMANN社製機械は性能的に秀でていると自負していますが、為替が対ユーロで円安なため、利益面のマイナス要因です。しかし、ランニングコストを含めて性能に優位性があり、今の為替水準でも他社と戦えています。なお、2023年度のモバイルプラント事業は売上高30億円近くとなり、営業損益も前倒しで黒字転換する見込みです（▶P42）。

ここでのトピックとして先頃、ロシアと戦争が続くウクライナ向けモバイルプラント（約11億円）を日本からのODAで受注しました。今後はAP、BPでもウクライナ復興に貢献したいと思います。これは我々のビジョンである「世界を強く、やさしい街に。」へ繋がるものです。

── 2022年3月の宇部興機に続いて、今年7月に松田機工を買収しました。製造請負の2社を買収した狙いと、中期的にどの様な貢献を期待していますか。

皆様は製造請負を“下請け”の感覚で考えますが、請負う製品には各種素材や温度対応、精度確保等々に対応できる高い加工技術、経験が必要です。

日工の製品の幅を広げるには、製造技術の幅を広げ向上させる事が必要なのです。

今回のM&Aもその志を全うするためであり、メーカーとしての成長のエネルギーとなると信じております。これまで多くの企業に、製造設備の改善装置の納入実績がありますが、その中には工場の生産過程ででる廃材のリサイクル装置が多くあります。ゼロエミッションのために企業の製造過程で出る廃水や廃材を安定処理したいという要求にもエンジニアリングで解決してきた実績があります。しかし、これらの実績が大きな事業の柱に育っておらず、今後は環境リサイクル製品を一つの柱にしたいと考えています。

いままでは本社工場で環境リサイクル製品を作っていましたが、従来製品が優先されるため納期が少しかかってしまいました。これは従来製品の工程を乱すとともに、安価に製造できないことがあり、収益的にもネガティブでした。宇部興機と松田機工の2社を買収した理由は、製造請負で確かな製造技術や順応性をもっていることが挙げられます。環境リサイクル製品の製造を2社が行うことによって、新しい日工グループの事業の柱に育てていきたいと思います。

以前、私は環境リサイクル製品の事業立ち上げに携わってきました。色々な企業の案件を受注して作らせて頂いたものの、収益率は非常に低く、手間が掛かって工場のモチベーションが下がったことを覚えています。今は製造請負も収益率が高いのですが、安く提示しなければ受注できないなど、当時は固定観念にとらわれていました。製造業における事業継承の社会課題もあり、高レベルの製造請負はこれからビジネスチャンスがあると見ています。

<< Session.3 サステナビリティ・トランスフォーメーションへの取り組み

── 社会のサステナビリティと日工のサステナビリティを同期化させて、将来の価値創造に繋げるサステナビリティ・トランスフォーメーション（SX）が注目されます。環境（E）は、冒頭で業界環境を聞きましたが、ここでの課題やリスクは何であり、どのような戦略を考えていますか。

CNや2024年問題など、日工もお客様も同じ課題を共有しています。ここからSXを進めるうえで重要なことは、共通課題の対策案とその対策実現のスケジュールを共有することだと私は考えています。さらに課題解決にとどまらずに、成長を勝ち取るために、協力できる体制を構築することです。つまり自社、単独でやるのではなく、市場全体で課題解決に取り組める環境づくりが最も重要になります。それには、その市場の関連業界を巻き込んだ取り組みが有効となり、我々はそれに対して率先して行動をとりたいと思います。

脱炭素にむけたリスクとして、APからのCO_2排出量が年間130万トンにのぼります。道路舗装会社には大幅な脱炭素対策が求められますが、業界としてドラスティックに取り組まないと間に合わない可能性があります。

一方で機会として、脱炭素対策は我々の開発投資の中で最大のテーマであり、省エネに加えて、水素・アンモニア他の代替燃料対応などの開発に大きな経営資源を投入しています。ここでは、脱炭素関連装置で中温化（フォームド）装置など売上に貢献できているものもあります。今後、大幅な脱炭素効果を期待できるシステム製品のリリースに関しては、個別工場単位でなく、地域ごとに推進すべきことだと思います。営業ターゲットを協会などエリア単位で、複数工場を対象にする必要があり、この実現に向けて各地域のアスファルト合材協会で定期的に講演などのPR活動を行っています（▶P61）。

── 社会（S）は3つの人的資本強化策と合わせて、2023年4月から新人事制度がスタートしました。 ここから、どのような将来効果を期待しているか教えてください。

新人事制度はこれからの日工を支える若手社員に向けた仕組みづくりであり、 今よりも働き甲斐のある会社にすることを目指しています。社員は収入や立ち位置、仕事の面白みや自身の意見が通るなど、色々な価値観を持っています。この新人事制度によって、社員全体のモチベーションが上がるのは難しいかもしれませんが、 若手社員が日工の将来に希望を持てることに焦点を当てており、 年功序列を廃止することが前提にあります。ある程度時間をかけながら、新人事制度を浸透させれば、やる気のある社員が増えて、今よりも更にやる気のある会社になり、 何かの目標に対して最短経路を辿れる企業体になることを私は期待しています。

ここで、私が注意した点は新人事制度で誰かが不平等な感覚を持たないようにすることです。 一生懸命やった社員が特別な評価を受ける仕組みにすれば、そこは裏腹になります。そのため、期初に6つの目標を社員自身が決めて、この結果を客観的に点数化することにしました。目標設定も社員への押し付けでなく、基本は社員が目標をマネージャーと対話で作り上げて、短期だけでなく中長期的の目線も共有することを目指します。マネージャーは年5回、社員と1対1の対話を行うことがマストであり、自身の仕事時間の半分程度をここに費やすようにお願いしています。恥ずかしながら、こうした仕組みが今までありませんでした。社員を点数で評価はしますが、ある程度はマネージャーの裁量を入れるようにしています。



人的資本強化は2030年ビジョンに向けた成長の土台作りに不可欠です。新人事制度で目標に最短経路を辿れる企業体を目指します

新人事制度によって、日工グループ全体の人件費が大きく上がることがないよう制度設計をしています。人的資本の強化は、次期中計で日工グループがビジネス拡大フェーズを迎えるために、必要不可欠な取り組みであり、サステナビリティにつながるものです（▶P69）。

── ガバナンス（G）は社外取締役が1名減り、取締役会9名のうち3名です。各々の社外取締役のスキルマトリックスに関連して、どのような経営の気づきを得ることができましたか。

社外取締役3名の方からは、 取締役会の監督だけでなく、スキルマトリックスにある様々な経営の助言を頂きます。システム会社を経営し、SDGsの指導もして頂いている佐伯さんからは女性管理職や役員の具体的な数値目標を立てるべきだと指摘されました。中途採用も若手だけでなく、部門長クラスまで拡大することを提案されました。また独身寮（3階建て）を昨年建てた際に、1フロアを女性専用にすべきとの提案を受けて、そのようにさせて頂きました。インドネシア特命全権大使の経験を持つ石井さんは海外情勢に精通されており、我々がASEANに海外展開をするに際して、相談させて頂いています。月に1度は海外情勢にまつわる講義を社員向けに担当して頂き、社員の啓蒙活動に繋がっています。社員の英会話教育も現地で学ぶ経験・機会を増やすべきとの提言を頂きました。金融機関のマネジメント経験のある貞苅さんは財務に精通しており、数字をもとにした第三者目線で俯瞰的なご意見を頂きます。事前に資料を読みこなし、数字を通した深い指摘が気づきとなっています。銀行の代表取締役を経験しているため、色々な会社経営者を知っていることも強みと私は考えています（▶P76）。

<< Session.4 ステークホルダーエンゲージメントと企業価値の向上

── 昨年、コーポレートアイデンティティ（CI）を制定しました。これを社内に浸透させるにあたって、自身が過去1年間で新たに行なったことを教えて下さい。

日工グループのCIを制定して1年が経過しました。CIは日工が日々果たすべき使命のミッション（存在意義）を「一歩先ゆくエンジニアリングから、社会基盤をアップデートする。」とし、ビジョン「世界を強く、やさしい街に。」へ繋げるためのバリュ ー、スピリッツ、スローガンなどからなります。3つの基本理念は創業時から変わらぬ価値観として残しました。CIは社員の代表がトップダウンで決めたのではなく、自ら手を挙げた社員が様々な議論をしたのちに、日工グループのメッセージを社会に向けて発信したものです。現時点で目に見えたCI制定の変化はありませんが、理念浸透ツールの一つとしてブランディングムービーを制作したほか、理念カードを冊子として、グループ会社を含む全社員に配布しました。月1回行う、朝礼の最後にムービー視聴もしています。

私が社員に語り掛ける場として、今年7月から対話・エンゲージメントをスタートさせています。ここではCIや理念に限定せず、仕事上の疑問や改善案など様々なテーマを社員と1～2時間にわたって意見交換しています。CIのスピリッツに「内外から幅広く学ぶ。」がありますが、社員との対話で私も学ぶことが多いと感じています。ここで最初の対話を例に挙げると、応募してエントリーしたのは若手ばかり5名でした。ここでの対話を通じて、私は中期経営計画に対する若手社員の興味が高いことを実感しました。日工グループが何をKPI（重要業績評価指標）にして、いつまでに、どうするのかなど、私の時代より現在の若手社員は経営に興味を持っています。HPに中計の資料などもあり、こうした情報を知る機会も多く、経営の骨子まで理解ができます。



社員との対話・エンゲージメントを通じて、同じことを実行するにも自信をもって行えるようになると思います

企業価値を高めるには外部への知名度向上も必要と感じています。これからも様々なチャレンジを続けます



私はCIや理念に限定せず、仕事上の疑問や改善案など様々なテーマを社員と1～2時間にわたって意見交換しています。CIのスピリッツに「内外から幅広く学ぶ。」がありますが、社員との対話で私も学ぶことが多いと感じています。ここで最初の対話を例に挙げると、応募してエントリーしたのは若手ばかり5名でした。ここでの対話を通じて、私は中期経営計画に対する若手社員の興味が高いことを実感しました。日工グループが何をKPI（重要業績評価指標）にして、いつまでに、どうするのかなど、私の時代より現在の若手社員は経営に興味を持っています。HPに中計の資料などもあり、こうした情報を知る機会も多く、経営の骨子まで理解ができます。

私は社員の中計に対する意見に共感できる部分や疑問点も分かるなど、対話・エンゲージメントを継続することで、気づきを経営に活かすことを考えています。これまでトップダウンで方針を出していたため、社員の反応に関して不安が多かったのも事実です。社員の意見を直接聞くことができるため、経営判断に大変有効であり、同じことを実現するにも自信をもって行えます（▶P1）。

── 社員以外のステークホルダーとエンゲージメントを行うにあたり、今後に辻社長が必要と考えることはどのような点ですか。これらに対する自身の役割、責任についてもお願いします。

私は社員以外のステークホルダーとエンゲージメントをするためには、日工グループのビジネスをしっかり理解して頂くことが必要であり、ここから共感を頂くのが大事と考えています。広報活動も重要であり、我々の活動を外部にもっとアピールする必要があります。経営トップの役割としては、お客様などとの接点をできるだけ増やす努力も必要です。例えば、一般社団法人「日本道路建設業協会」の賛助会員に我々も加えて頂いて、様々な自社の取り組みを紹介するなど地道な活動を増やしています。

プレスリリースやHPの充実に際して、会社の知名度を高めるにはどうすべきか、 社員から様々な意見やアイディアを出してもらって、 新しい取り組みを進めています。 ここでアイディアの一例を挙げれば、未来世代のエンゲージメントとして、子供向け社会体験アプリである「ごっこランド」に新しいゲーム「どうろをまもろう！」を出店しました。「ごっこランド」は子供たちが大好きな“ごっこ遊び”をして、双方向に社会の仕組みを学べる無料の社会体験アプリです。アプリ利用者は子育て世代の約3分の1にあたる約550万世帯です（▶P57）。

当社は長きにわたり、APの納入を通じて道路を支えてきました。道路業界は3K（きつい・きたない・危険）のイメージから従事者が減少し、AP新設時に地域住民の理解が得にくいなどの課題もあり、インフラを維持するためには業界のイメージアップやAPの意義を正しく伝えることの必要性を私は感じていました。そこで子供たちを含む皆様に、道路に関する理解を深めていただくとともに、APを身近に感じてほしい想いを込めて、 このようなアクションを起こしました。労働人口の減少、インフラ老朽化が社会課題の日本において、我々はいまから20年後の未来世代に向けたアピールをしています。

私はステークホルダーの皆様と目線を合わせて、エンゲージメントを通じて企業価値を高めるには、こうした外部への知名度向上といった新しい取り組みがますます必要と考えています。ここにおける私の責任は、日工グループのミッション「一歩先ゆくエンジニアリングから、社会基盤をアップデートする。」をしっかりと社員に浸透させることであり、 実現したい未来であるビジョン「世界を、強くやさしい街に。」へ向けた成長の基盤づくりを今中計で終えることです。そして、次期中計で経済価値のみならず社会・環境価値も高めることに繋げていきます（▶P13）。

ステークホルダー皆様への期待に応えるべく、日工グループはこれからも様々なチャレンジを続けていきますので、引き続き暖かい目で御支援頂けたら幸いです。

中期経営計画の概要と進捗

2030年ビジョンの実現に向けた「内部投資フェーズ」の位置づけ

2022年度から始まった3ヶ年中期経営計画（2023年3月～2025年3月）は、2030年のありたい姿を示した「2030年ビジョン：連結売上高目標600億円、営業利益60億円）」の実現に向けた体制・プロセス・制度を構築する「内部投資フェーズ」と位置づけています。その後の2025～2030年は、脱炭素に向けた環境貢献製品の本格展開やASEAN地域へ事業拡大、自動化・遠隔化などの技術導入効果の顕在化、生産プロセスの見直しなどを通じた利益率の改善を伴う「ビジネス拡大フェーズ」と位置づけています。2030年ビジョンでは、数値目標に加えて、時価総額500億円以上、公約配当性向60%以上を目標に掲げています。

（単位：百万円）

	前中期経営経営計画			新中期経営計画				
	2019年度実績	2020年度実績	2021年度実績	2022年度計画	2022年度実績	2023年度計画	2023年度予想	2024年度計画
売上	35,151	37,866	38,846	42,000	39,665	48,000	44,000	50,000
営業利益	2,053	2,302	2,053	2,300	1,028	2,800	1,900	3,000
親会社株主に帰属する当期純利益	1,588	2,082	1,649	1,600	1,020	1,900	1,200	2,100
1株当たり配当額(単位:円)	40	33	30	30	30	30	30	35
配当総額	1,550	1,260	1,146	1,144	1,147	1,144	1,147	1,334
配当性向	97.6%	60.5%	69.5%	71.5%	112.5%	60.2%	95.7%	63.5%
純資産	30,293	31,451	32,050	32,506	31,604	33,262	31,657	34,028
ROE	5.2%	6.8%	5.2%	4.9%	3.2%	5.7%	3.8%	6.2%

セグメント別の中計数値目標と進捗

アスファルトプラント(AP)関連事業：～営業利益率の向上を目指す～

- 24年度目標売上高230億円、同営業利益16億円（営業利益率7.0%）。
- 環境対応製品の伸長、海外子会社の利益回復などを通じて、営業利益率を7%台へ戻す計画。
- 22年度実績は、売上高、営業利益ともに計画に対して大幅な未達。

環境及び搬送関連事業：～20%水準の営業利益率を維持する方針～

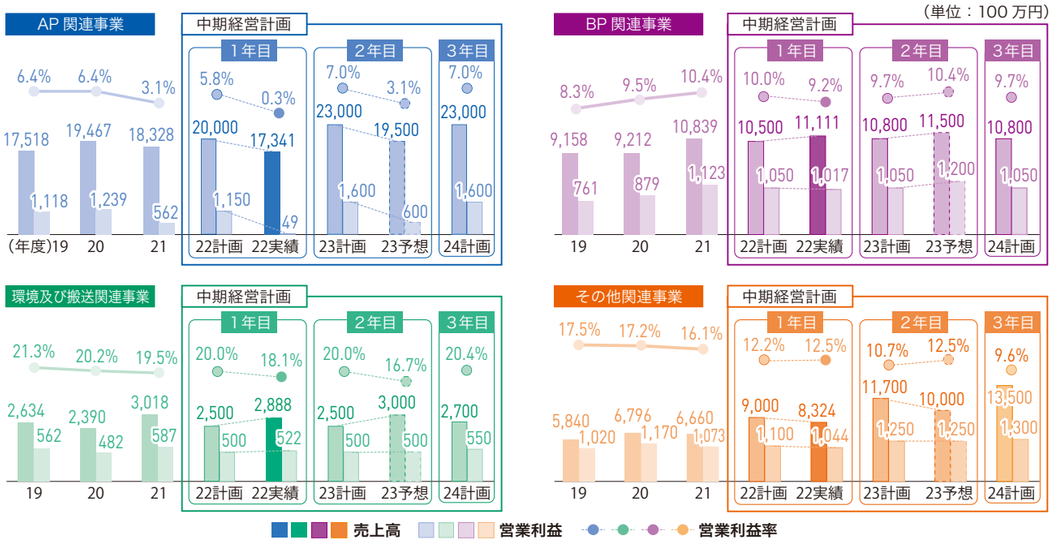
- 24年度目標売上高27億円、営業利益5億58百万円（営業利益率20.4%）。
- 売上高、営業利益ともに概ね横ばいを想定しつつも、高い収益性の確保を優先する。
- 22年度実績は、売上高、営業利益ともに計画をクリア。

バッチャープラント(BP)関連事業：～堅調な業績推移を想定～

- 24年度目標売上高108億円、同営業利益10億50百万円（営業利益率9.7%）。
- 市場の高止まりを想定、市場シェアを維持しつつ、脱炭素製品開発などの成長投資を重視する。
- 22年度実績は、売上高は計画をクリアしたが、営業利益は若干の未達。

その他関連事業：～安定的な営業利益の確保を目指す～

- 24年度目標売上高135億円、営業利益13億円（営業利益率9.6%）。
- 円安デメリットを拡販効果などで吸収し、安定的な営業利益の確保を目指す。
- 22年度実績は、売上高および営業利益ともに計画未達。



中期経営計画の進捗と課題

～外部環境の悪化と積極的な投資負担が重く、初年度は計画を下回って着地～

中期経営計画の初年度である2022年度（2023年3月期）業績は、連結売上高が396億円、営業利益は10億円（営業利益率5.5%）にとどまり、計画売上高420億円、同営業利益23億円（同2.6%）に対して未達に終わりました。セグメント別では、AP関連事業を除く3事業は概ね計画をクリアしましたが、AP関連事業が計画を大きく下回りました。ただし、成長投資に関しては、3月末の従業員数が同26名増加の1,064名（中計期間中に145名の増員を計画）、設備投資は前年度比3億円増の22億円（同60億円）、研究開発費は同1億27百万円増の5億76百万円（同25億30百万円）と、中期計画の達成に必要な項目を吟味しつつ、着実に実行しています。

セグメント別の中期経営計画における基本方針

- 各事業において2030年ビジョンで掲げる事業構造変革に向けた新製品・新サービスのローンチとそれに必要な組織能力の強化に積極投資します

	基本方針	重点テーマ	2022年度進捗
国内AP	●トップメーカーが持つ開発力を生かした環境製品開発を実行 ●ソリューションパートナーとして顧客の工場運営をサポート	(1)脱炭素化サポート (2)遠隔化・自動化サポート	○ ○
BP	●生コン工場のトータル管理を実行 ●プレキャストの高い要求水準を満たす製品開発	(3)トータル管理とプラント支援センター (4)モバイルプラントと環境対応製品	○ ○
海外AP	●海外市場でも競争力のある標準モデル製品の設計・ローンチ ●ASEAN市場への展開に向けた組織体制の構築	(5)グローバル標準機 (6)ASEAN展開	△ △
搬送	●更なるモジュール化による短納期、低価格を実現しつつ、搬送ラインのエンジニアリングによるメーカーの枠を超えた利便性・効率性の提供 ●webサービスや設計体制を整備し、新製品・サービスを届ける基盤づくり	●ポータブルコンベヤの更なるモジュール化 ●搬送ラインの一括提供(ストリンガーコンベヤ市場への本格参入)	○ ○
モバイルプラント(その他事業)	●販売ネットワークの構築、レンタル向け販売促進、メンテナンス事業の推進 ●自社製品開発による、国内、海外販売の促進(市場・顧客ニーズの調査)	(7)モバイルプラント事業の安定化と収益力強化 (8)新製品開発、提案商品の開発 (→24年度にシェア50%、販売シェアNo.1へ)	○ ○

セグメント別の進捗と課題

国内アスファルトプラント(AP)関連事業

- 脱炭素化・遠隔化・自動化技術を確立
- 顧客の工場運営をこれまで以上にサポート

課題：顧客における事業環境の悪化に伴う設備投資の低迷

(1)脱炭素化サポート

中計目標(22～24年度)	2022年度進捗
低炭素な合材製造システムの開発	●中温化(フォームド)装置 22年度受注　40台　売上　19台 23年度見込 受注　64台　売上　55台
脱炭素燃料の燃焼技術の開発	●水素バーナ 東京ガスと共同でAP用水素バーナを開発(水素100%専焼、都市ガスとの混焼可能) 23年4月、前田道路株式会社にてアスファルト合材を製造し試験舗装を実施 ●アンモニアバーナ 社内でLNGとアンモニアの燃焼テストを実施
バイオマス、ガス燃焼技術の提供	●もみ殻などバイオマスバーナ完成、微粉炭などAP以外の用途向けバーナ商談中



(2)遠隔化・自動化サポート

中計目標(22～24年度)	2022年度進捗
部分遠隔出荷システムの提供	●サイロ遠隔出荷 4月1日～3日に、ユーザー様にて対応工事を実施し、遠隔出荷の実証実験を開始
遠隔化、自動化技術の構築	●機械装置・制御装置の両面において、遠隔化・自動化へと繋がる技術を構築中
メンテナンスサブスク契約数の拡大を基にしたプラント稼働データの蓄積	●5件契約済み 更に提案進行中

コンクリートプラント（BP）関連事業

- 生コン工場のトータル管理とプレキャストの高い品質期待に応える製品開発を実行
- トップメーカー且つ環境に優しいメーカーを目指す

(3)トータル管理システムとプラント支援センター

中計目標(22～24年度)	2022年度進捗
自社開発の操作盤を展開し、顧客のプラント運営情報を蓄積することにより、プラントの標準化を推進	●自社操作盤の拡販に伴う、他社奪取の推進。(市場シェア向上) 2022年度納入実績シェア42% プラントビッグデータの収集・設備台帳機能の充実による、モバイル機器を使ったプラントの見える化、工場のトータル管理を実証中また他システムとの連携により、より高品質な生コンの製造に取組中
顧客プラントの運営支援サービスの導入	●DX工場管理をテーマに予知保全・ビフォアメンテナンスの為のハード・ソフト両面でのプロトタイプ開発画像処理・各種センサを使ったプラント保全に着手

(4)モバイルプラントと環境対応製品の強化

中計目標(22～24年度)	2022年度進捗
プラントの集約に伴いリーチできなくなったエリアへのモバイルプラントの展開	●プロジェクト向けプレキャストユーザーに納入 災害復旧、特殊コンクリート需要に向け引合獲得中
CO_2削減等、顧客の環境対応ニーズに応える製品開発及び展開	●GI基金事業/CO_2を用いたコンクリート等製造技術開発プロジェクトに参画し実証プラントを受注 プレキャストユーザーにエコタンカル製造設備を納入。引き続き引合獲得中

海外アスファルトプラント（AP）関連事業

- ASEAN市場への展開に向けた組織体制の構築
（タイ生産拠点の早期立ち上げ、インドネシア・ベトナムでの営業体制の構築）
- グローバル標準製品の開発

課題：タイ事業の収益化時期の遅れ

(5)ASEAN展開

中計目標(22～24年度)	2022年度進捗
新たにインドネシアとベトナム市場へ参入	●ベトナムの建設機械ディーラー1社と代理店契約 ●インドネシアの代理店は現地の需要を見ながら判断
ASEAN全域をカバーするため、タイでの生産能力を増強	●タイ工場は積極的に設備投資を実施 23年度出荷予定の製品よりタイでの製作範囲を現状の日工:NIC(※)=8:2から2:8へ拡大することを計画
現地販売代理店との連携体制の構築	●タイ代理店との間でシナジーを生みだせるシステムを検討 ●ベトナム代理店へのプラント教育推進

(6)グローバル標準プラントの開発

中計目標(22～24年度)	2022年度進捗
各国におけるニーズを把握するマーケティングチームを立ち上げ	●ASEAN事業全体を包括的に検討し、膨大な推進すべき施策の実行スピードUPさせるべく『ASEAN事業戦略室』を立上げ
現地購入品の導入等も含め、ニーズに合った海外市場で価格競争力のある標準プラントを設計	●コンセプト決定 23年度末に完成を目指す また、23年度出荷予定の製品よりタイでの現地調達範囲を現状の日工:NIC=8:2から2:8へ拡大することを計画

※：NIC：日エニルコソル（タイ現地製造現法）

モバイルプラント（その他事業）：24年度に販売台数シェア50%を目指す

- 事業の安定化と収益力の強化を目指す
- 新製品および提案商品の開発を強化

(7)事業の安定化

中計目標(22～24年度)	2022年度進捗
販売ネットワークの構築、レンタルの確立、促進	●日工代理店会のモバイル分科会（12社）に加え、新規販売店を増加させ、2019～22年度で全国販売店66社体制を構築 さらに新規販売店を増やす活動を継続中 ●モバイル機を有しない破砕機メーカー、建機メーカー系販売会社8社との販売体制の確立
メンテナンスビジネスの促進	●メンテナンス人数5名→8名へ増員 市場にある台数の増加により、メンテナンス売上高、21年度より+103%の伸び

(8)自社開発製品および提案商品の開発

中計目標(22～24年度)	2022年度進捗
市場、顧客ニーズのリサーチ	●新製品、取扱製品のバリエーションを増やし拡販していくために継続して取り組む
自社製品開発による国内、海外販売の促進	●砕石、鉱山、製鉄、APリサイクルのお客様など各業界に影響力の大きいユーザーへ納入増加 ●ODAによるウクライナ向け （3台受注、2台売上） ●業界紙への記事、広告掲載
新たなヒット商品を創出	●移動式土質改良機Mobixの改良版の製品化、23年度発売

価値創造の戦略

Creating robust,people-friendly cities around the world.

03

強みとなる経営資本 …… 27
CFOによる財務・資本戦略 …… 31
セグメントハイライト …… 35
事業戦略　AP関連事業 …… 37
BP関連事業 …… 39
環境及び搬送関連事業 …… 41
その他事業 …… 42
技術座談会 …… 43
リスクと機会 …… 47
2030年ビジョンを実現する価値協創基盤の強靭化策 …… 49

財務資本

「現中期経営計画の期間中は将来の企業価値向上に向けた積極的な投資を実施します」

｜基本方針｜

2030年ビジョンで掲げている数値目標（連結売上高600億円、営業利益60億円、営業利益率10.0%）の実現に向けて、現中期経営計画は「内部投資フェーズ」の位置付けで、稼ぐ力の強化に向けた積極的に投資を行いつつ、政策保有株の売却とCCC（キャッシュ・コンバージョン・サイクル）の改善を推進します。純資産を抑制しつつ、収益性の向上を図ることで、ROEの上昇（24年度目標ROE 6.2%）を目指します。サステナビリティ活動の強化や積極的な株主還元などを通じた株価バリュエーション（PER）の上昇も加わることで、2030年に時価総額500億円、ROE 8.0%以上の実現に挑戦します。

｜保有する財務資本｜

日工グループの保有する財務資本は、2022年度末の総資産521億円、投下資本357億円（株主資本299億円、有利子負債57億円）、ネットキャッシュ46億円（現金及び預金103億円、有利子負債残高57億円）、自己資本比率60.7%です。安定的なキャッシュ創出力に基づいた強靭なバランスシートを有しています。

｜強さの源泉｜

AP関連事業は国内シェア約7割、BP関連事業も国内シェア約4割を誇り、ともにトップシェアを維持しています。安定的な収益計上が期待される両事業のメンテナンスサービス合計売上高は、連結売上高の約30%（両事業の国内合算売上高比率55.5%）を占めており、高いキャッシュ創出能力を有しています。また、2022年度における環境及び搬送関連事業の営業利益率は18.1%、その他事業も同様に12.5%ともに安定的に高い収益性を確保しています。

財務資本
- 総資産 521億円
- 投下資本 357億円
- ネットキャッシュ 46億円

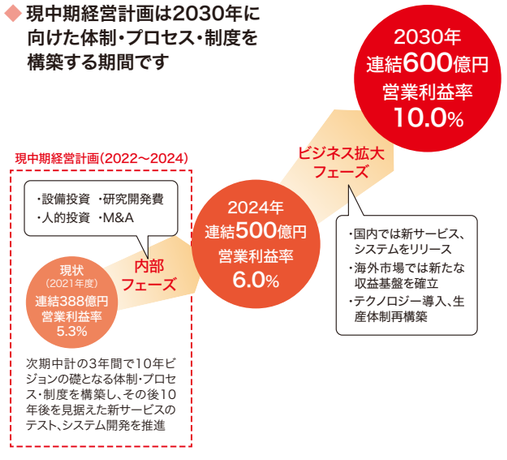
アウトプット
- 売上高 396億円、営業利益 10億円
- 過去5年累計FCF 67百万円
- 1株当たり配当金 30円（配当性向112.5%）

アウトカム
- 安定した収益創出
- 魅力的な配当利回り（4.4%）
- 高い財務安定性（自己資本比率 60.7%）

｜中期経営計画の実現に向けた戦略｜

当社は強固なバランスシートを維持していますが、2022年度のROEは3.2%にとどまり、PBRも低位に推移しています。ROEを重視しつつ、2025年度以降の「ビジネス拡大フェーズ」に向けて、将来の収益を創出する分野への投資を優先し、2024年度の営業利益率6.0%の実現を目指します。成長投資に関しては、現中計3ヶ年で人員強化（日工単体で145名増）、研究開発（25億30百万円）、設備投資（60億円）、M&A投資案件（宇部興機と松田機工を既にグループ化）を実行します。収益性を吟味しつつ、案件次第では自己資本比率は50%程度への低下を容認する方針です。

◆ **現中期経営計画は2030年に向けた体制・プロセス・制度を構築する期間です**



◆ **数値目標**

	2022年度実績	2024年度目標
営業利益	10億円	30億円
営業利益率	2.6%	6.0%
ROE	3.2%	6.2%
（当該純利益：百万円）	1,020	2,100
（純資産：百万円）	31,604	34,028
1株当たり当期純利益	26.67円	55.09円
1株当たり配当金	30円	35円
配当性向	112.5%	63.5%
時価総額	253億円	——

製造資本と社会関係資本

「自社一貫生産と高い技術力に裏付けられた高品質な製品で世界のインフラを支えます」

｜基本方針｜

プラント本体から制御盤までの自社一貫生産体制を有し、取引先様との協業を通じて、高品質な製品を高効率に生産し、お客様へお届けすることを基本方針としています。また、プラントや機械の施工では、環境や場所に応じた的確な施工を行うとともに、デジタルツインを用いたプラントの動作確認を行うなど、安全面と品質および納期に万全を期しています。2018年にはカスタマーサポートセンター（CSC）を強化し、お客様が保有する設備資産のメンテナンスサービスや予防保全などの対応を重視しています。現中計期間中は、3ヶ年で60億円の設備投資を行い、現場力の強化を進めます。

｜保有する製造および社会関係資本｜

兵庫県明石市にある本社工場をマザー工場として国内5工場、海外2工場（中国とタイ）の生産拠点を有しています。日工グループに新たに加わった宇部興機と松田機工は、自社工場を有し、各種プラントや産業機械の請負生産を行っています。資材調達先は、日工の設計に基づく外部調達先約20社と約100社の一般資材調達先と公平かつ公正な協力関係にあります。製造部門では5面加工機を含む高精度な工作機械と自動化ラインを組み合わせることで、高効率な一貫生産体制を有しています。また、日工グループ独自の協力工事店ネットワーク「アキツ会」には200社が加盟しています。

｜強さの源泉｜

プラント本体のみならず制御盤も内製する自社一貫生産によるトータルサポート体制を強みとしています。APおよびBP関連事業を中心とした高い市場シェアに加え、全世界4,000社を超える豊富な納入実績を誇っています。安定的な更新需要に加え、環境貢献製品の市場投入も各工場の安定稼働に寄与しています。メンテナンスサービス事業に関しては、各種データの利活用などを通じたお客様プラントの安定稼働、省人化、自動化に貢献しています。

製造資本と社会関係資本
- 設備投資 22億14百万円
- 中計達成に向けた生産能力と強力な代理店・調達網
- 国内5、海外2工場
- アキツ会、トンボ会（販売代理店ネットワーク 124社）

アウトプット
- 4事業における日工製品
- 高い市場シェア
- 充実のメンテナンスサービス
- 生産金額は前年度比2.4%増の391億円

アウトカム
- 社員に安全で優しい生産環境
- お客様からの高い評価
- 安心・安全な道路やインフラ基盤の設備
- 環境に優しい循環型社会へ貢献
- 取引先様との高い信頼関係

｜中期経営計画の実現に向けた戦略｜

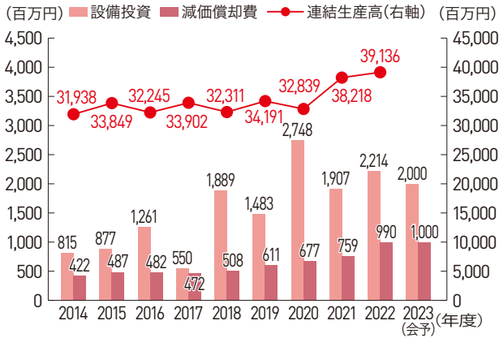
現中期経営計画では3ヶ年累計で60億円（前中計は3ヶ年累計61億円）の設備投資を計画し、兵庫県内の新工場建設（5億円）、開発・テストセンターの建設（10億円）などを織り込んでいます。2022年度は前年度比3億円増の22億円（対売上高比率5.6%）の設備投資を行いました。主な投資案件としては、AP事業およびBP事業において工場の増改築や生産設備の取得および更新、独身寮の建設4億円などの投資を実施しました。のれん償却を含む減価償却費は、同2億31百万円増加の9億90百万円、対売上高比率は2.5%です。

2023年度は、設備投資を20億円（対売上高比率4.5%）、減価償却費は10億円（同2.3%）を予想しています。

◆ **設備投資**

投資額（3ヶ年累計）	2022～24年度 3年間計画	2022年度実績
60億円（前中計は3ヶ年累計61億円）	●兵庫県内に新工場を建設（5億円） ●他開発・テストセンター建設（10億円）	●AP関連事業（上海、タイ等）機械、設置費（2.5億円） ●AP、BP関連事業倉庫建設（1.1億円） ●他 ソフトウェア 3.5億円など 計22.1億円

◆ **設備投資、減価償却費および連結生産高**



人的資本

「積極的な人材投資を通じ、持続的な社会に貢献するプロフェッショナル集団を目指します」

人的資本
- 連結従業員数 1,064名（うち外国人203名）
- 女性社員数 83名（単体）
- 年間研修費用 29百万円

アウトプット
- 1人当たり売上高 37百万円
- 育児休暇取得率（女性100%、男性33.3%）
- 勤務年数（男性18.7年、女性11.0年）

アウトカム
- 働きがいの醸成
- 高いモチベーション
- 働きやすい職場環境

｜基本方針｜

日工グループにおいて、すべての従業員は最も貴重な資本です。事業を取り巻くあらゆる変化に素早く対応するとともに、持続的な社会貢献が可能な組織づくりや人材育成に取り組んでいます。「将来に向けて改革する人材」、「失敗を恐れず挑戦する人材」、「多様な仲間を尊重し協働する人材」を求める人材像と定義し、働きがいのある職場環境の整備や積極的な人材投資を実施するとともに、指標と目標を設定し、実効性を高めています。当社のビジョンである「世界を、強くやさしい街に。」の実現に向けて、持続的な社会に貢献するプロフェッショナル集団を目指します。

｜保有する人的資本｜

2022年度末時点で1,064名（前年度末比26名増）の連結従業員が勤務しています。日工単体ベースの平均年齢は40.3歳、平均勤続年数は14.7年、平均年間給与は4年前の2018年度に比べて58万円増の728万円となっています。積極的な人材採用に伴って、平均年齢と平均勤続年数の低下が進むと同時に、組織の多様性と活性化が進んでいます。

｜強さの源泉｜

2022年度に新たな人事制度（日工版ジョブ型雇用）を導入するとともに、2030年ビジョンの実現に向けた階層別の社員教育をスタートさせました。2019年9月には、日工グループの全ての従業員に対して、譲渡制限付き自己株式を付与しました。2021年8月には永年勤続者および新入社員と中途社員に対して100株の自社株付与を行いました。また、2022年4月より従業員の月額給与を一律3万円引き上げました。次世代育成支援や女性活躍推進も強化が進み、組織の更なる活性化とモチベーションの向上が見られています。女性従業員比率に関しては、2022年度の14.5%から2030年度に22.5%へ、女性管理職比率も2022年度のゼロから2030年度に7%を目指します。

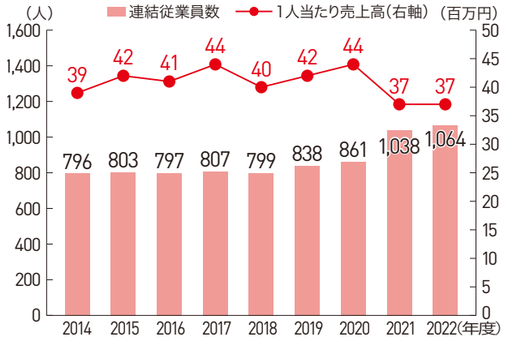
｜中期経営計画の実現に向けた戦略｜

人的資本の充実に向けて、人材マネジメント基盤・制度の再構築を図り、積極的な人材投資を行っています。将来を見据えた長期（10年）基本方針では、従業員の働き方改革の実践を掲げ、労働生産性の大幅な向上を目指します。中期経営計画では3ヶ年で145名の増員を予定しています。具体的には、AP事業領域で59名、BP事業領域で20名、環境搬送領域で12名、海外で6名、開発で12名、モバイルプラントで11名、その他で25名です。2022年度は新卒31名と中途採用22名の計53名（うち女性8名）を採用しました。2022年は従業員の月額給与の引き上げを行い、2023年は5%のベースアップを行いました。今後も継続的な賃上げを行い、組織の活性化と働きがいの向上に加え、中期経営計画の実現を目指します。

◆ 人員強化

投資額（3ヶ年累計）	2022～24年度 3年間計画		2022年度実績	
日工単体 145名増員 （前中計は3ヶ年累計69名増加）	AP事業領域	59名	AP事業領域	17名
	BP事業領域	20名	BP事業領域	15名
	環境搬送領域	12名	環境搬送領域	1名
	海外	6名	海外	0名
	開発	12名	開発	4名
	モバイルプラント	11名	モバイルプラント	1名
	その他	25名	その他	15名
	合計	145名	合計	53名

◆ 連結従業員数と1人当たり売上高



知的資本

「4つの差別化されたコア技術を基盤に、社会課題を解決する製品開発を加速させます」

知的資本
- 研究開発費（5億76百万円、売上高比率1.5%）
- 開発人員 28名（連結従業員数の2.6%）
- 保有特許数 214件、意匠保有数 86件

アウトプット
- 環境貢献製品売上高 420百万円
- 低炭素化製品、遠隔化・自動化・省力化製品
- 多様な顧客ニーズを満たすカスタマイズ製品

アウトカム
- 高い差別化技術（自社製制御盤など）
- 他社を凌駕するソリューション製品
- 新たな市場創造

｜基本方針｜

日工グループが有する4つのコア技術（混練、加熱、制御、搬送）に計測技術を加え、他社に先行した差別化された技術開発と製品化を加速させます。加えて、データ分析やIoT、AI技術などを駆使したプラントの遠隔監視・操作などのメンテナンスサービス事業の強化を通じて、お客様が抱える社会課題（脱炭素、人手不足、環境問題など）の解決に貢献することを基本方針としています。これまで以上に、お客様が求めるマーケットアウトの思想で研究開発を進めつつ、収益性を重視した組織運営を目指します。現中計期間中は、3ヶ年で25億30百万円の研究開発投資を計画しています。

｜保有する知的資本｜

研究開発部門では28名（連結従業員数2.6%）のエンジニアを有しています。保有特許数は214件、意匠保有数は86件です。4つのコア技術に、新たに計測技術を加えた4＋αの差別化された技術を基盤とした自社開発のみならず、お客様や外部の研究機関、企業などとの産学協同開発も行っています。

｜強さの源泉｜

AP関連事業、BP関連事業ともに国内トップシェアを誇りますが、環境及び搬送関連事業が手掛けるコンベヤも国内約6割のNo.1シェアを有しています。混錬（あらゆる素材を混練）、加熱（多様な材料・燃料に合わせた温度制御が可能）、搬送（コンベヤ累計出荷台数約30万台）、制御（プラントの頭脳を自社で開発・製作）の4つの差別化コア技術を有しつつ、全世界4,000社を超える豊富な納入実績がお客様からの高い信頼と次世代技術・製品に対する期待につながっています。

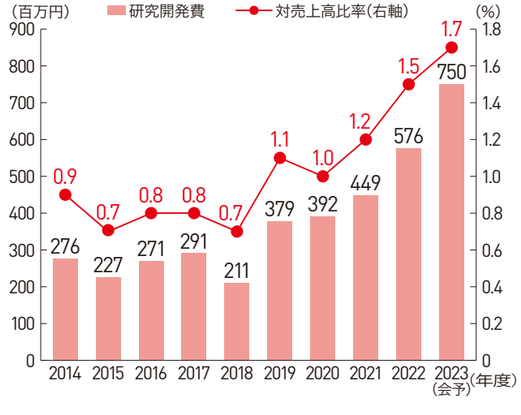
｜中期経営計画の実現に向けた戦略｜

現在、2050年までの技術・製品開発ロードマップに則って、短期および中長期のスタンスで脱炭素社会を見据えた環境貢献製品の製品化と社会実装に向けた取り組みを加速させています。また、建設業界における働き方改革法案の適用や深刻な人手不足への対応として、DXやAI技術を活用しつつ、安全性を確保したプラントの遠隔制御や予防保全などの省力化・省人化技術の開発も強化しています。ASEAN市場の攻略にむけたアスファルトプラントのグローバル標準機の開発も目処がたちました。現中期経営計画では、3ヶ年で25億30百万円の研究開発投資を計画しています。2022年度はAPおよびBP関連事業を中心に、前年度比28%増の5億76百万円の研究開発投資を行いました。2023年度は7億50百万円を計画しており、対売上高比率も1.7%へ上昇します。他社を圧倒する技術と製品力で、中期経営計画の実現と2030年ビジョンの実現を目指します。

◆ 研究開発

投資額（3ヶ年累計）	2022～24年度 3年間計画	2022年度実績
25.3億円 （前中計は3ヶ年累計11.9億円）	AP事業領域 ◆環境対応新製品 ◆遠隔化・自動化サポート BP事業領域 ◆運営支援センター ◆製品改良 ◆システム開発 環境搬送領域 ◆製品開発 ◆EC他IT投資 海外 ◆標準モデル開発	AP事業領域（海外含む）2.4億円 BP事業領域 2.2億円 環境搬送領域 0.55億円 その他事業など 0.61億円 合計 5.69億円

◆ 研究開発費と対売上高比率





2030年ビジョン達成に向けて稼ぐ力をつけるための先行投資が財務戦略で最も重要と考えています

取締役副社長
兼 管理本部長
藤井 博

日工グループの財務・資本政策、人的資本への投資

財務・資本政策の方針と2022年度のポイント

日工グループの財務戦略は、積極的な設備投資、研究開発投資、 人的投資をおこない中長期的な成長に繋げることを目指しています。2030年ビジョンで財務目標として売上高600億円、営業利益60億円を掲げていますが、ビジョン達成には稼ぐ力をつけることが課題であり、そのための支援が財務で必要です。2022年度は中期経営計画1年目にあたり、将来の稼ぐ力をつけるため設備投資、研究開発投資、人的資本投資、M&Aを積極的に行いました。

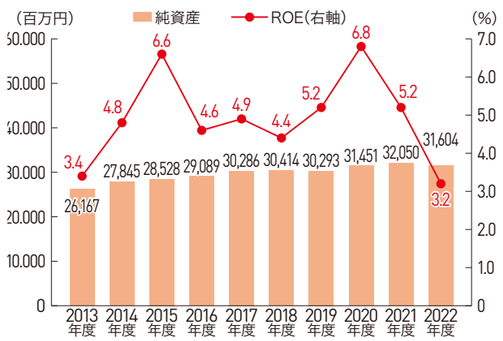
稼ぐ力のKPIはROE(自己資本当期純利益率) を重視しています。分母の純資産は大きく増やさずに、分子の親会社に帰属する当期純利益をどれだけ稼げるかに注力し、ROEが株主資本コストの5%前後を上回ることを意識します。事実、純資産は2022年度末316億円となり4年前の株主還元策を強化する前である2018年度末304億円から増加を小幅に留めました。 しかし、AP関連事業で複合的な損益悪化要因が重なったため、2022年度のROEは3.2%となり、2年ぶりに資本コストを下回りました。財務健全性のKPIはありませんがメルクマールとして、 自己資本比率50%以上を意識しています。2022年度末の自己資本比率は60.5%であるため、総資産を増やす余地はあると見ています。

投資を積極化するにあたっては、CFOとして将来の収益を稼ぐ分野をいかにして吟味するかも重要な役割です。基本的にリスクが高くリターンが高い案件、現在の事業と関連性が低い案件への投資は手控えたいと思います。新規事業の重要性も理解していますが、やるべきと思ってできていない分野が沢山ありますので、そちらを優先します。

人的資本への投資を積極化へ

成長の源泉となる人的資本は2022年度から投資を強化しており、今中計で賃金アップ、人員増強、人材育成を3本柱としています。1年目の成果は賃金アップで2022年度に新入社員の初任給と組合員従業員の給料を一律＋3万円とし、2023年度はベースアップと定期昇給で平均＋5%の昇給を行いました。これを単年度で終わらせるのでなく、継続的に同＋5%を維持できるように努めます。人員増強は中計3年間で145名(日工単体) の純増を掲げていますが、2022年度は新卒31名、中途22名の53名を採用し、純増35名となりました。3本柱のうち人材育成は2022年度に人材育成方針を定め、2023年度から同方針に沿って進めて行きます。具体的には2023年度から全ての社員を対象に、階層別に研修をおこなう予定です。研修の目的は知識習得も大事ですが、本人がここから何らかの気づきを得ることで、将来のキャリア形成に関して自発的に勉強する場になってほしいと思います。

◆ 純資産とROEの推移



中期経営計画1年目の成果と課題、今後の見通し

AP関連で複合的な要因が重なり、損益が悪化

中計の初年度である2022年度は設備投資、研究開発投資、人的資本投資は概ね計画通りに行いましたが、連結決算は売上高397億円、営業利益10億円強となり、期初計画を下回って課題が残りました。事業別にみると、AP関連で複合的な要因が重なり予算未達額が大きくなりました。具体的に、アスファルト価格上昇で国内道路舗装会社の収益が悪化して利益率の高いメンテナンスサービスの売上高が大幅減となり、APも納期が長いため鋼材など原材料価格上昇が販価に反映できませんでした。タイ現地法人の損益も2022年度は4億円の営業赤字(2021年度は2.5億円の営業赤字) になりました。

現状、APのメンテナンスサービスは道路舗装会社の業績持ち直しもあり、2023年7月から前年同月比で売上がプラスに転じています。今後はメンテナンスサービスを抑制した反動増も予想されます。原材料価格の上昇は徐々に一服し、単価を引き上げた案件が売上に計上されるタイミングを迎えており、こちらも損益改善が見込まれます。また、AP関連は環境対応製品の中温化(フォームド) 装置が2022年度から大幅に受注が増加し、2023年度は販売が60台前後、売上高10億円程度の見込みです。これは環境対応の新製品であり、採算的に通常のAPと比べてかなり良好です。 ただし、 中温化(フォームド)装置の設置が一巡すると需要が無くなる可能性もあるため、継続的な環境対応製品の投入が大事です。

タイ現地法人の損益は2025年度に黒字化を目指す

最大の課題は2019年に立ち上げたタイ現法の早期黒字化です。タイ現法はAPの製造を現地社員で行い、ここで生産したものをタイとASEANで販売する計画です。タイの販売先も一から開拓が必要で、 現地社員もAP経験者がいない中でモノづくりと資材の調達を一から教える必要がありました。そのため現地企業のニルコソルと合弁にしましたが、生産を軌道に乗せるのに時間がかかりました。コロナ禍で出張派遣ができなかったこともあり、2023年1月からプロジェクトとして26名体制で日本からの出張でサポートをしている状況です。

タイ現法の販売代理店は現地の有力企業でアスファルトを供給しているTIPCO ASPHALTであり、現時点で順調に受注が増加して、2023年6月末:7億円の受注残を確保しています。売上高15億円が黒字化の目途と考えていますが、2024年度も達成は厳しく2億円程度の営業赤字となり、黒字化は2025年度以降と見ています。また受注残7億円は全てタイ国内であり、期待しているインドネシアとベトナムの受注実績はありません。

これまでタイ市場向けは日本で7割を生産し、 残り3割はタイ現法での生産です。2024年度はタイ7割、日本3割の目処がついており、製造コストも下がる見込みです。タイは日本から海外に輸出する目的の機種を販売してきましたが、顧客はそこまでのスペックを求めてなく、過剰スペックを削減して、 現地化と機種変更で合計20%のコストダウン効果を考えています。この機種を年内に完成させます。コスト低減と並行して、 インドネシアとベトナムで合わせて10台程度のAP新規受注を取りたいと考えています。 なお競合先はタイが中国企業、ベトナムが韓国企業、インドネシアが韓国と中国企業です。

キャッシュ創出力の改善に向けた今後の財務戦略

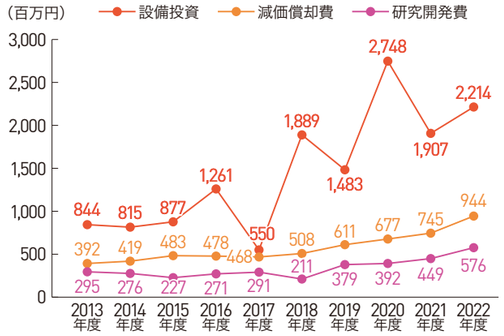
キャッシュ創出とアロケーションの方針

中計3年間で60億円の投資を予定しており、2022年度は22億円を行いました。 これにはM&Aを含めていませんが、これまでの2件で19億円を実施しており、 もう1～2件を考えています。こうした成長投資の資金原資は営業CF(キャッシュフロー) 創出力が重要ですが、2022年度に営業CFがー16億円となりました。株主還元も配当金30円を維持して配当性向が112.5%となったため、2022年度末のネットキャッシュは＋45億円(2021年度末;＋86億円) に大きく減ることとなりました。

ここから判断すると、本業のキャッシュ創出力が落ちて今後の投資を賄えない印象を株主が持たれるのも仕方ありません。しかし、この間で粗利益率は26～27%で下がっておらず、販売費及び一般管理費が増加してキャッシュ創出力が下がっています。これには研究開発、設備投資、人材投資などの積極策、**宇部興機のM&Aが販管費を押し上げている**面が含まれます。販管費は2022年度:93億円であり、ここ3年間で17億円の増加となりました。

販管費増は将来の売上高を増やして、粗利益率を改善させるための先行投資です。結実までに時間がかかるため、短期的な結果で悲観視せず、財務・資本政策の修正はいたしません。原材料高に対する値上げも今下期から成果が現れる見込みです。また、適正な利益を確保するために、提供価値の評価でリターンが低い案件は値上げを継続したいと思います。過去はデフレ下で値上げは難しかったのですが、創出価値に対する顧客の理解も進んでいます。社員の賃金を毎年5%増やすには、継続的な値上げの取り組みは今後とも必要です。

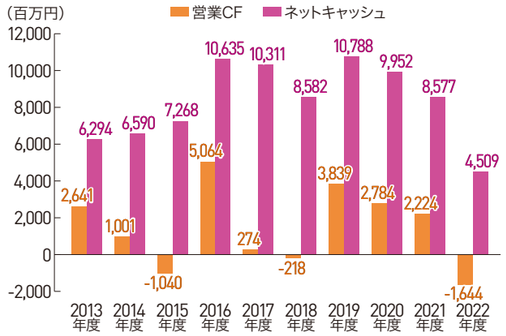
◆ **設備投資と減価償却費、研究開発費の推移**



B/Sからのキャッシュ創出について

貸借対照表（B/S）からのキャッシュ創出も進めていきます。2022年度は政策保有株の売却を3.7億円実施し、期末残高は22億円程度、株主資本に占める割合は9.56%となりました。ここから先は取引先などが多いため、保有株は簡単に圧縮できない面もありますが、引き続き削減を進めていきます。ここ数年で総資産回転率、キャッシュ創出を悪化させているのは、モータや電子部品の長納期化が止まってなく、これに対応して長く在庫を保有する必要があるためです。従来は受注してから部品発注していましたが、即納のため必要なものを事前に自社で抱えるようにして、そのための在庫がB/Sに積み上がっています。こうした観点も含めて、契約負債（＝前受金）のさらなる徴収をすすめていく必要があります。契約負債は契約時に受注金額の1/3を顧客から頂いておりますが、2022年度末は37億円強でした。まだ3割程度の顧客から徴収ができていません。商慣習を変える必要もあり時間がかかる面もありますが、粘り強く交渉を進めて、今後のキャッシュ獲得に繋げたいと思います。

◆ **営業CFとネットキャッシュの推移**



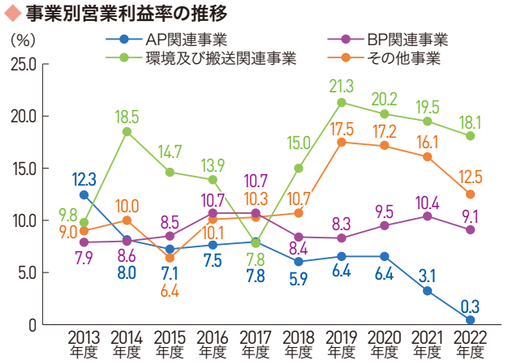
事業ポートフォリオ管理と今後の方向性

事業ポートフォリオ管理に関しては、ここ数年AP関連事業の営業利益で期初予想の未達が続いており、この立て直しが最優先課題です。AP関連の損益悪化は今まで国内APを戦略的な価格で受注した要因から、コロナ後は受注から売上の納期が長いため鋼板など原材料価格上昇（＋2～＋3億円）の価格転嫁が遅れた要因に変化し、2022年度はアスファルト価格の高騰で国内道路舗装会社の業績が悪化したため、好採算のメンテナンスサービスが11%減となりました。 これに加えて、前述したタイ現地法人の営業損益が2022年度：－4億円に悪化するなど、悪材料が複合的に重なっています。

ただし、国内はAP需要が増えることは考えられず、中長期で売上高を拡大させるにはメンテナンスサービス事業を伸ばす必要があります。そのため、ここに様々な先行投資をしていますが、結果が出るのは数年が掛かります。具体的に、今までAP顧客は自ら修理・修繕していたのを人手不足でアウトソース化する方向ですが、この潜在的な需要に対する我々のサービス人員が足りていません。そのため、サブスク定額制を導入して、サービスマンが効率的にできる体制に変えています。 メンテナンスサービスの粗利益率は30%程度と高いですが、業容変革でまだ上げられる余地はあると見ています。2024年度には、原材料高とタイ現法の赤字が一巡するだけでAP関連事業の営業利益は2022年度比で＋6～＋7億円となり、ここにメンテナンスサービスの売上増が見込まれます。

2022～2023年に買収した、宇部興機と松田機工は製造請負で技術力があり、収益性も高いため、将来は製造請負を日工グループの1つの事業に考えています。後継者不足もあり、製造請負や据え付けをする会社は中長期で淘汰が予想されます。大手企業で、ここから製造請負に新規参入することも考えられません。2社合計の売上高は約25億円、営業利益率10%程度あり、暖簾もほとんどありません。両社買収には、我々の環境対応製品やリサイクル装置（売上高10億円程度）の外部製造委託をグループ会社へ取り込む側面もあり、今後もリサイクル装置の製造請負は増えると見込まれます。日工グループに入ったことで宇部興機は人材採用も改善し、松田機工も同じことが今後に予想されます。

◆ **事業別営業利益率の推移**



企業価値向上に向けた財務・資本政策、株主とのエンゲージメント

昨今の東京証券取引所の「資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応」の要請も踏まえて、企業価値向上に向けては2030年ビジョンで売上高600億円、営業利益60億円（営業利益率10%）の達成を目標に進めてまいります。今期は中計2年目ですが、次の中計は現在の投資が果実となる予想をしています。具体的に、2025～2027年度の次期中計で最終年度の営業利益率10%はいかなくても8%を確保し、売上高500億円で営業利益40億円、親会社に帰属する当期純利益30億円近く、ROEはエクイティスプレッドが拡大する8%程度と見ています。この背景として、現在のタイ現法の赤字と原材料高が一巡するだけで営業利益は＋6～＋7億円、人材や設備、研究開発投資の先行投資効果が同＋5～＋10億円、これに売上増による粗利益増加が加わります。その場合、株主還元も現在より配当金を大きく増やせると見込んでいます。配当性向を現在と同じ60%とすれば配当額は18億円となり、現在の12億円から5割増やすことが可能です。

現在、日工グループは積極的に海外や設備、人材へ投資をしていますが、これに耐えられるだけの財務的な体力を有しており、基本的にキャッシュを生み出す創出力は弱くなっていると私は考えていません。現在は先行して経費が掛かっているため、営業CFが弱く見えますが、根本的に会社の収益性が悪くなっている訳ではないと考えています。

株主や投資家との対話・エンゲージメントの取り組み

常々、株主及び投資家とのエンゲージメントにおいて、AP関連事業の収益性の低さを指摘されています。国内APはシェア7割で寡占市場なのに、「プライスリーダーとして値段を上げないのですか?」と言われます。これは役員会でも報告しており、経営陣も認識しています。これに対して機種の標準化を進めるなどしていますが、根本的に提供する価値に見合った価格で販売することには十分な努力余地があると感じています。もう一つは会社全体で売上高の季節性が高いことであり、年度末に納入が集中して経営が非効率な要因になっています。顧客が受け入れることが前提ですが、四半期毎の平準化をはかるため、今までにはない取り組みを行っていく考えも持っています。

株主数は2022年度末に14,541人となり、2019年度の8,200人、2021年度の12,504人から大幅に増えました。新しい株主は個人が多いのですが、株主総会決議通知に同封した株主アンケートの返信率も36%程度と高くなっています。この株主アンケート結果をHP上に開示するだけでなく、 個別意見も載せることで、 株主の意見を大事にするコミットメントとしています。これは経営陣に意見が届いているかどうかを見える化したエンゲージメントであり、株主と目線を合わせることに繋がります。2022年の株主アンケート結果を見ると、回答率のトップで株式の保有期間1～３年未満が51.1%（2021年は45.2%）、今後の保有期間も長期保有（5年以上）が63.2%（同57.5%）にいずれも増えました。当社株の魅力や保有方針選択の理由、今後にさらに知りたいことに対する質問は「配当」や「株主還元策」が回答のトップであり、これを経営陣も意識しながら経営にあたっています。機関投資家・アナリスト向けの決算説明会は説明会資料をHPで開示していますが、 株主アンケートでは36%が知らないとの回答もあるため、HP上で動画も流すなど情報開示を強化しています。

なお、創業100周年を記念して、2019年9月に日工グループの全ての社員に100株（その後分割により現在では500株相当）の自社株を付与し、2021年にはエンゲージメント向上や経営参画意識の喚起を目的として譲渡制限付き自社株付与制度を導入しました。これで、ほぼ全ての社員が日工の株主となり、株主と同じ目線を持つことで積極的な業績への貢献につながることを期待しています。



日工グループの2022年度連結業績は売上高が397億円、事業別構成比はAP関連が43.7%（2021年度：47.1%）、BP関連が28.0%（同27.9%）、環境及び搬送関連が7.3%（同7.8%）、その他が21.0%（同17.1%）となりました。このうち海外は日工上海での売上増が大きく、全体の14.7%（同12.2%）を占めました。セグメント別の売上高伸び率はAP関連が原材料高による道路舗装会社の設備投資低迷により2021年度比で5.4%減、BP関連は生コン市況の安定で同2.5%増、環境及び搬送関連は同4.3%増、その他は宇部興機の連結子会社化寄与などから同25.0%増となりました。

AP 関連事業

事業内容

主要製品

- アスファルトプラント
- リサイクルプラント
- 破砕プラント
- 合材サイロ
- 電子制御機器、工場管理システム



ABD
多様なニーズに対応可能なオーダーメイドモデルAP



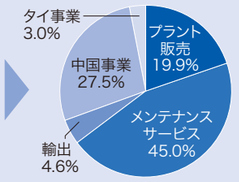
VP IV
リサイクルをメインとした最新ハイエンドモデルAP



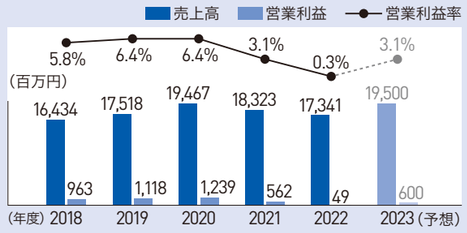
CBD
タイ・東南アジア市場へグローバルモデルAP

2022年度事業内訳

国内プラント販売の構成比は2021年度比で－6.6ptと大きく下がり、MSも同3.0ptとなりました。半面、中国事業は＋6.9pt、タイ事業は＋2.0ptなどとなりました。



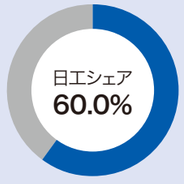
事業別売上高と営業利益（率）



2022年度は国内のプラント製品が2021年度比29%減、MSが11%減と大きく落ち込んだ半面、海外が30%増となりました。営業利益は原材料高とタイの赤字により営業利益は大幅な減益、2023年度は6億円の回復を見込んでいます。

市場シェア（日工調べ）

2022年度の国内AP需要は20台となり、2021年度から－22台となりました。日工の動態シェアは60%へ－9ptとなりました。



BP 関連事業

主要製品

- コンクリートプラント
- モバイルコンクリートプラント
- コンクリートポンプ
- 電子制御機器、工場管理システム
- コンクリート製品生産用工場設備等



ONZEMIX-T50
Mobile BP



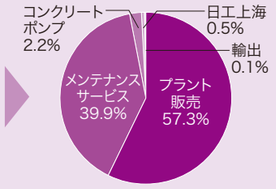
DASH-H275EvoV 220R-ADV
超高強度コンクリートプラント



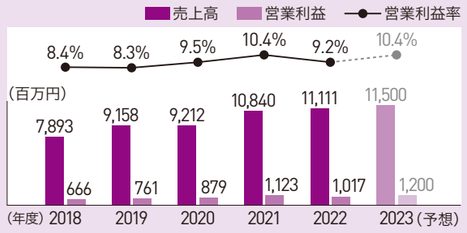
DASH-225Pro 065ITBF
大型プレキャストコンクリートプラント

2022年度事業内訳

プラント販売の構成比は2021年度比で－1.1pt、半面MSが＋0.8ptとなりました。



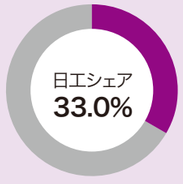
事業別売上高と営業利益（率）



2022年度は生コン市況の堅調から物件の増加が続き、売上高は微増収となりました。営業利益はユニット商品に低マージン案件があり、減少となりました。2023年度は受注残もあり、増収増益を見込んでいます。

市場シェア（日工調べ）

2022年度のBP需要は71台と横這いでしたが、日工の静態シェアは33.0%と2021年度から＋0.6ptなりました。



環境及び搬送関連事業

事業内容

主要製品

- ベルトコンベヤ、設備用コンベヤ、缶・ビン選別機
- 油汚染土壌浄化プラント、プラスチックリサイクルプラント



ポータブルコンベヤ
10cm刻みで長さ調整ができるパイプフレーム構造のコンベヤ



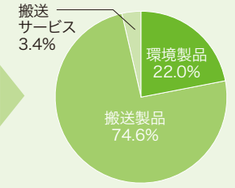
石膏系固化材製造設備
石膏粉を乾燥し半水石膏を製造。セメントや石灰とブレンドし固化材を製造する設備です。



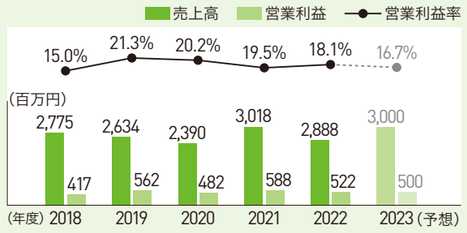
ストリンガーコンベヤ
本体、オプションのモジュール化により高品質でコストパフォーマンスに優れたコンベヤ

2022年度事業内訳

環境製品は2021年度より大口案件が減少したことより－1.6pt、搬送製品は減収も需要は底堅く推移し＋1.5ptなどとなりました。



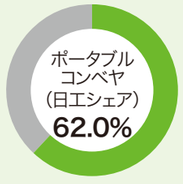
事業別売上高と営業利益（率）



2022年度は環境事業でコークス乾燥設備などありましたが2021年度の様な大口がなく、売上高は減少しました。営業利益は売上減による減益がありました。2023年度は環境事業で大阪万博などの商談で増収を見込みますが、微減益の見込みです。

市場シェア（日工調べ）

2022年度のポータブルコンベヤの需要は4,000台となり、2021年度比－300台となりました。日工のシェアは62%で＋２ptとなりました。



その他事業

事業内容

主要製品

- パイプ枠組足場、鋼製道板
- アルミ製仮設昇降階段
- ショベル、スコップ
- 小型コンクリートミキサ、モルタルミキサ
- 水門、防水板、破砕機
- 不動産賃貸、建設機械製品リース
- 住宅リフォームの販売等



ハンマークラッシャー
ロストルサイズにより粒度調整ができ、1回の破砕で希望粒度へ



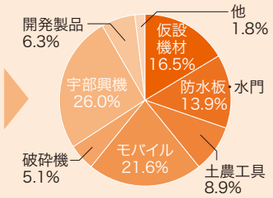
モバイルプラント
自走式破砕機ライン一式（破砕機・スクリーン・ベルトコンベヤ等）



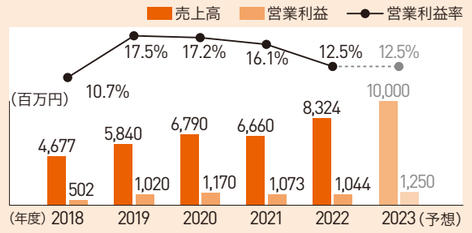
防水板
地球温暖化による水害（内水氾濫）に威力を発揮する防水板

2022年度事業内訳

宇部興機が加わり＋26.0ptとなった影響で、それ以外の構成比は低下しました。中でも防水板・水門は資材高騰で建設案件の先送りで－10.2pt、仮設機材も－6.4ptとなりました。



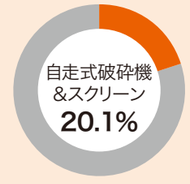
事業別売上高と営業利益（率）



2022年度は宇部興機の寄与が＋21.6億円ありました。既存製品ではモバイルプラント製品が増収となりましたが、防水板や仮説機材などで落ち込みました。営業利益は好採算分野の落ち込みで微減益でした。2023年度は増収増益を見込みます。

市場シェア（日工調べ）

2022年度の自走式破砕機＆スクリーンの需要は154台と－6台でした。日工のシェアは20.1%と－1.2ptになりました。



AP関連事業

お客様である道路舗装会社の業績回復が見込まれる中、他社に先行する独自技術とサービスで唯一無二のトップメーカーを目指します



事業本部AP統括営業部
営業部長
三宅 利昌

2022年度の注目ポイント

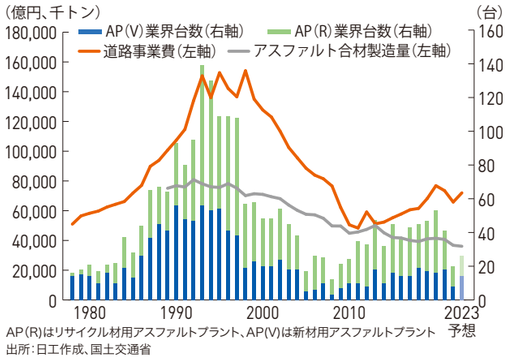
- お客様である道路舗装各社は、原材料価格の高騰などから2022年度は厳しい業績環境を余儀なくされた。2023年度は各社ともに増益に転換する見通し。
- 2022年度の業績は、大幅な減益となりましたが、2023年度は増益転換の見通し。
- 2022年度のメンテナンスサービス売上高は、前年度比11.4%減となりましたが、2023年度は回復機運が高まっています。
- 2024年度の中計目標売上高230億円、営業利益16億円、営業利益率7.0%に変更はありません。
- タイ工場の立ち上げが遅れていますが、ASEAN市場を狙ったグローバル戦略機の開発が着実に進んでいます。
- ASEAN市場の開拓に向けて、ベトナムの建設機械ディーラと代理店契約を締結しました。
- 中温化（フォームド）装置の販売は、2022年度が19台、2023年度は55台へ伸長する見通し。
- 環境貢献製品の開発および製品化は2050年に向けたロードマップに則って計画通りに進行しています。
- メンテナンスサブスク契約は既に5件契約を締結。

道路投資とAP市場概況

国土交通省発表の道路投資は、2011年度の4兆8,330億円をボトムに回復傾向にあり、2020年度には7兆円台へ達したと見られます。その後は一般道路および高速道路事業ともに投資額が減少に転じています。2023年度に関しては、概算要求を見る限り、3年ぶりに増加に転じる可能性が高そうです。

アスファルトプラント（AP）市場に関しては、基本的に道路投資に連動する傾向が高いですが、80～90年代に建設されたプラントが稼働から30～40年を経て、更新需要期を迎えています。日本の道路舗装率は約80%に達しており、アスファルト合材の製造量は、年々減少傾向にあります。しかし、アスファルト工場から建設現場まで1時間半以内で搬送する必要があるため、今後のAP市場は年間30～40台程度の比較的安定した推移が見込まれます。

AP業界出荷台数と道路事業費

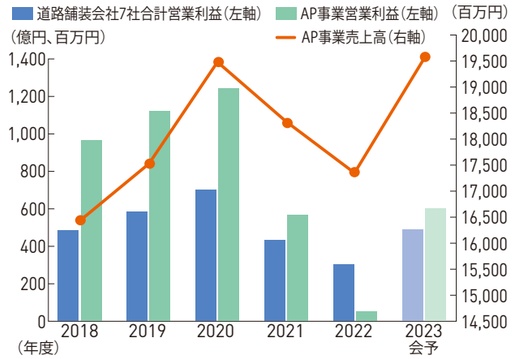


AP(R)はリサイクル材用アスファルトプラント、AP(V)は新材用アスファルトプラント
出所：日工作成、国土交通省

道路舗装会社の業績動向

AP関連事業のお客様であります道路舗装会社7社の2022年度業績は、7社合計売上高が前年度比横這いの9,382億円ながらも、同営業利益は原材料価格の高騰などを背景に、2期連続の減益となる同29.8%減の301億円となりました。2023年度業績は、7社合計売上高が同2.7%増の9,637億円、同営業利益は増収効果や製品値上げ効果などから同61%増の485億円が予想されています。2022年度は業績悪化を背景に、設備投資の抑制や先送りに加え、メンテナンス投資までも抑制する動きが見られましたが、2023年7月辺りからメンテナンス投資を再開する動きが見られ始めています。脱炭素に向けた環境投資の増加に加え、2024年4月に適用される建設業界の働き方改革法案を受けた公共工事の積算価格および省力化・省人化投資の動向に注目が集まります。

道路舗装7社合計営業利益とAP事業の業績推移



SWOT分析	具体的内容	日工の対応策
Strength	国内市場で圧倒的な市場シェアと信頼性	他社に先行した環境貢献製品やメンテナンスなどの新たなソリューション提案
	MSを含む顧客工場のフルサポート	
Weakness	価格競争力	ユーザーニーズの再分析とセミオーダー化を展開
Opptunity	脱炭素社会に向けた環境貢献製品の拡販	水素、アンモニア対応バーナの開発
	人手不足・働き方改革対応の遠隔・自動化ニーズ	データ分析やDXを活用したMS提案
Threath	競合企業による類似製品の市場投入	製品開発力および人材投資を強化
	海外競合企業の参入	プラントの運転支援にまで踏み込んだ提案

PEST分析	具体的内容	日工の対応策
Politices	政権交代に伴う公共投資方針の変更リスク	市場シェア獲得とメンテナンスサービスの強化
	脱炭素に向けた環境考慮型設備ニーズの高まり	環境貢献製品の開発強化
	タイや中国でのリサイクル法の施行期待	現地ニーズを満たす製品開発
Economy	アスファルト価格高騰に伴う道路舗装会社の業績悪化と投資抑制	顧客工場の稼働率を向上させる価値提供
		低炭素化を実現させるプラント・装置の提供
	各種資材機器の価格高騰と調達難	製品価格の改定
Society	労働者不足に伴う遠隔・自動化ニーズの高まり	遠隔化・自動化サポートの推進
Technology	自社開発の操作盤を活用したデータ分析	研究開発の強化
	新たな環境貢献製品の開発と製品化	開発陣容の強化

事業概要	具体的項目
取扱製品	アスファルトおよびリサイクルプラントなど
顧客	建設会社、道路舗装会社など
市場シェア	国内静態シェア78%
売上・地域構成比	売上構成比44%(国内69%、タイ3%、中国28%)
営業利益率	0.3%：コロナ前の2019年度は6.4%
MS売上高比率	45.0%
生産拠点	明石本社工場、タイ、中国上海

MS：メンテナンス・サービス

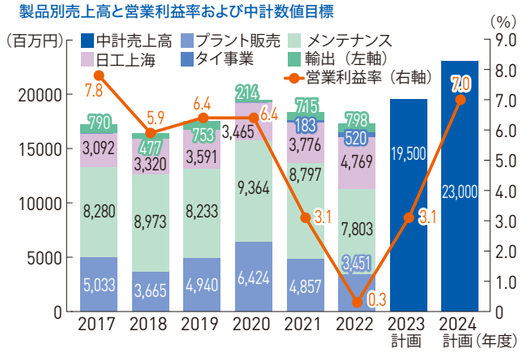
創造する価値

- 安心、安全、快適かつ持続的な日本の道路社会を支えるアスファルトプラントを提供します。
- ASEANにおける道路インフラ整備をサポートすることで、交通事故の減少、渋滞の緩和、環境に優しい道路交通網の整備に貢献します。
- 重油から天然ガス、アンモニア、水素などの燃料転換に対応したバーナや中温化（フォームド）装置などの環境貢献製品の拡販を通じて、脱炭素社会へ貢献します。
- 人手不足に対応した予知保全や遠隔・自動化サービスの提供を通じて、高稼働かつ停止しないプラントと安全で働きやすい職場環境を提供します。

強さの源泉

- 高いアスファルト品質が評価され、高速道路向けアスファルトプラントは国内シェア100%を誇ります。
- 機械と制御（電気）を扱う機電一体かつ自社一貫生産体制を誇り、圧倒的な市場シェアと高い信頼を獲得。
- 他社に先行した環境貢献製品およびメンテナンスサービスを提供。

製品別売上高と営業利益率および中計数値目標



今後の事業機会

国内市場における事業機会としては、独自の差別化されたコア技術を活用した中温化（フォームド）装置やバイオマス、アンモニア、水素などの各種脱炭素化バーナ、新たなプラントシステムの提案などのよる更新需要の掘り起こしが期待されます。加えて、お客様の抱える人手不足や働き方改革に向けた自動化・遠隔化ニーズの高まりが見込まれます。実際、複数のアスファルトプラントを保有される関西のお客様において遠隔出荷の実証を始めています。安全性の確保などでクリアすべき課題が残りますが、今後は深刻な人手不足と働き方改革を背景に、需要の高まりが期待されます。一方、タイを中心としたASEAN市場は、道路舗装率も低く、潜在的なポテンシャルは大きく、2030年に向けて注力する方針です。

中期経営計画の実行戦略

国内市場における戦略としては、トップメーカとして保有する開発力を生かした他社に先行する環境貢献製品の市場投入と機械のみならず制御までも手掛ける総合力を生かしたプラントの遠隔操作・監視や自動化、更には工場運営をサポートすることで、市場シェアの上昇と収益力の強化を進めます。中温化（フォームド）装置の受注台数は2022年度が40台、2023年度は64台を見込んでいます。水素バーナは東京ガスと共同開発を始めました。一方、海外市場における戦略としては、海外競合に負けない品質・価格競争力を有するグローバル戦略標準機の早期市場投入と現地生産の推進およびベトナム、インドネシアなどのASEAN市場の開拓に向けた代理店の開拓や組織体制の構築を進めます。収益化が遅れているタイ事業は2025年度に黒字転換を目指しています。

2022年度実績		2023年度予想		2024年度数値目標	
売上高	173億円	売上高	195億円	売上高	230億円
営業利益	49百万円	営業利益	6億円	営業利益	16億円
営業利益率	0.3%	営業利益率	3.1%	営業利益率	7.0%

事業戦略

- 脱炭素化サポート
- 遠隔化・自動化サポート
- 競争力を有する海外標準モデルの開発
- ASEAN市場展開に向けた組織体制の構築

BP関連事業

堅調な市場環境のもと、差別化技術を生かした市場シェアの上昇と収益性の向上にこだわり、環境に優しいトップメーカーを目指します



上席執行役員
事業本部産業機械統括営業部
統括営業部長
岡明 森衛

2022年度の注目ポイント

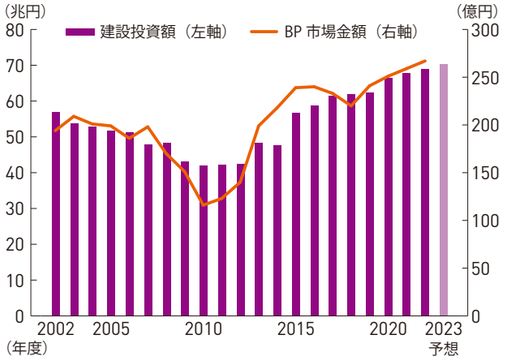
- 事業環境の先行指標である生コンクリート(生コン)価格指数は上昇傾向にあり、2023年は一段高の様相にあります。
- 2022年度業績は、一時的な不採算案件が響き、増収減益となりました。2023年度は増収２桁営業増益の見通し。
- 2022年度の生コン出荷量は、前年比2.2%減の7,445㎥となりましたが、メンテナンスサービス売上高は同4.8%増となりました。
- 2024年度の中計目標売上高108億円、営業利益10億5千万円、営業利益率9.7%を維持していますが、2023年度業績予想は中計目標を1年前倒しでクリアしています。
- 2022年度のBPプラント市場の静態シェアは、過去最高の33%に達し、過去5年間で3.4pt上昇しています。
- 自社製制御盤の外販も強化しており、2022年度における制御盤の動態シェアは43%を確保しました。
- GI基金のCO_2を用いたコンクリート等製造技術開発プロジェクトに参画し、実証プラントを受注。
- 高い品質性能が求められるプレキャストコンクリートユーザー向けにモバイルプラントを納入。

建設投資とBP需要の動向

建設投資は、2010年度に42兆円へ落ち込みましたが、その後は回復傾向を続け、2022年度は68兆7,900億円へ達する見込みです。堅調な民間建設投資に加えて、今後は「国土強靭化のための5ヶ年加速化対策」などが動き始めるとみられます。既に東京都は、2023年から10年間で6兆円を投じる「TOKYO強靭化プロジェクト」を始動させています。

2018年度以降の生コン出荷量は、4年連続で減少し、2022年度は7,445万㎥となりました。2023年度も7,200㎥程度へ減少する見通しです。しかしながら、コンクリートプラント（BP）の市場金額は、建設投資との連動性が高く、生コン会社の業績拡大も追い風に、堅調な市場推移が継続しています。生コン業界の集約化にともない、プラントの大型化と単価上昇（3年前に比べて約15%上昇）も見られています。

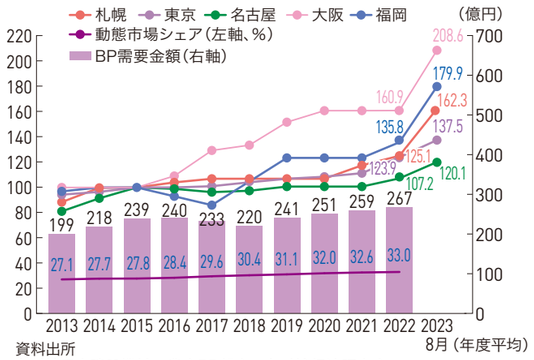
名目建設投資とBP市場の動向



先行指標(生コン価格)の動向

2000年辺りから生コンの原料であるセメントや砂利の価格が上昇を始め、日工グループのお客様である生コン業者もゼネコンなどの顧客に向けて、生コンの販売価格の引き上げに動いてきました。最も価格の上昇幅が大きい大阪では、2015年度を100とする価格指数を見ると、2022年度は160.9、2023年8月には208.6へ伸長しています。東京でも同様に、2022年度は123.9、2023年8月には137.5へ上昇しています。特に、2023年は各地域共に急伸しています。今回の生コン価格の上昇は、全国へと拡がりを見せています。(※(一社)経済調査会　建設資材価格指数より) 生コン各社の業績は、生コン価格の上昇を背景に、堅調に推移しているとみられ、根強い設備投資意欲が継続しています。今後は更新需要の顕在化に加え、プラントの運営支援サービスなどへ需要の裾野が広がりそうです。

生コンクリート都市別価格指数(2015年度＝100)



資料出所
(一社)日本建設機械工業会BP部会　(一社)経済調査会

SWOT分析	具体的内容	日工の対応策
Strength	国内市場でトップシェアを誇る	高品質なプラント・機器提供のみならず予知保全などの他社にない差別化商品を展開
	強固なメンテナンス体制と機電一体の製品提供	
Weakness	固定費比率が相対的に高い	継続的な価格改定やメンテナンス収入の拡大戦略
Opptunity	建設部材のプレキャスト化の進展	高い要求水準を満たす製品開発
	コンクリートへのCO_2吸着ニーズ	顧客の環境ニーズに応える製品開発と社会実装
	市場シェアの上昇	自社製制御盤の外販強化やソリューション提案
Threath	稼働する生コン工場数の減少	モバイルプラントの販売強化
	競合企業との価格競争	差別化された製品やサービスの提供

PEST分析	具体的内容	日工の対応策
Politices	政権交代に伴う公共投資方針の変更リスク	市場シェアの拡大やメンテナンス需要の取込み
	CO_2吸着に伴うコンクリートの再評価	顧客などとの共同開発
Economy	生コン市況改善に伴う顧客の投資意欲の向上と更新投資ニーズの高まり	顧客工場のアウトプットを向上させる価値提供
		顧客のオペレータ不足に対応したサービスの提供
	各種資材機器の価格高騰と調達難	製品価格の改定
Society	顧客における働き方改革の推進	プラントの運営支援サービスなどの強化
Technology	コンクリート製品の高強度化と多様化	次世代ミキサの開発

事業概要	具体的項目
取扱製品	コンクリートプラントなど
顧客	生コンクリートメーカー、建設会社など
市場シェア	国内静態シェア33%
売上・地域構成比	売上構成比28%(国内99%、中国1%)
営業利益率	10.4%
MS売上高比率	39.9%
生産拠点	明石本社工場、中国上海

MS：メンテナンス・サービス

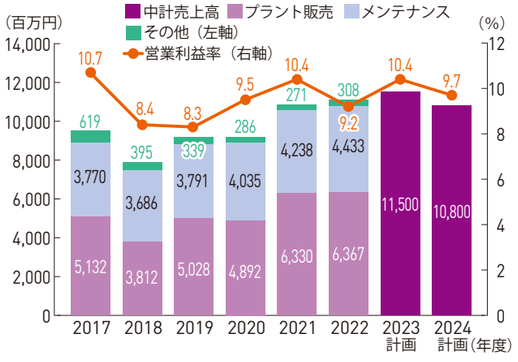
創造する価値

- JIS規格コンクリートのみならずプレキャスト向け特殊コンクリート、CO_2吸着コンクリートにも対応した高品質製品の安定供給を行います。
- 建設業界の働き方改革および人手不足に対応した顧客プラントの安定稼働支援サービスや予知保全、ビフォアメンテナンスなどの顧客の収益改善や高効率な保守メンテナンスサービスを提供します。

強さの源泉

- プラント設備の「頭脳」にあたる制御技術および制御盤を自社開発・製造しており、AP製品を含めて国内外4,000台以上の納入実績があります。生コン工場の遠隔監視・操作に加えて、各種データ解析による最適稼働と予防保全を可能とします。
- 強固な営業体制と顧客基盤に加えて、高い技術提案力、施工からメンテナンスまで一括提供できる唯一のメーカーです。電気系統のみならずメカニカルな問題にも即時対応可能なカスタマーサポート体制を確保しています。

製品別売上高と営業利益率および中計数値目標



今後の事業機会

建設工期の短縮化を目指したビルの鉄骨化や建設現場での生コン使用から工場でのプレキャスト化が進み、生コン出荷量は減少傾向にあります。このため、全国の生コン工場数は、2012年度の3,456箇所から10年後の2022年度には3,061箇所へ395箇所減少しています。しかし、同期間における新規のBP需要台数は、55台から71台へ増加するとともに、単価も2.5億円から3.8億円へ上昇しています。集約化に伴うプラントの大型化や付属装置の増加、製品値上げ効果などが背景にあると推測されます。今後も更新需要を中心に、年間70台前後の市場が見込まれるうえ、オペレータの人手不足や働き方改革法案の適用を契機に、プラントの運営支援ニーズの高まりが予想されます。

中期経営計画の実行戦略

顧客プラントの各種運営情報を蓄積、分析することで、プラントの標準化に加えて、顧客プラントの予知保全などを含む運営支援サービスを強化します。また、生コン工場の集約化に伴う新たな需要の取り込みを通じた市場シェアの上昇を目指します。生コンは製造後90分以内に使用する必要があるため、工場からの供給範囲が限られます。当社では工場の集約化に伴って、90分以内に現場に搬入が難しくなるエリア向けに移動が容易なモバイルプラントの販売を強化します。更に、工場で生産される高品質のプレキャストコンクリート建設部材向けプラントの販売強化も進めます。プレキャストコンクリートは、ミキサーの性能が品質の鍵を握ります。ミキサーの開発を強化しつつ、プレキャスト向けにモバイルプラントの拡販を進める方針です。

2022年度実績		2023年度予想		2024年度数値目標	
売上高	111億円	売上高	115億円	売上高	108億円
営業利益	10億円	営業利益	12億円	営業利益	10億5千万円
営業利益率	9.2%	営業利益率	10.4%	営業利益率	9.7%

事業戦略

- 自社開発操作盤によるデータ管理・分析
- 顧客プラントの運営支援サービス
- 生コン工場集約対応のモバイルプラント展開
- 顧客の環境対応ニーズに応える製品開発

環境及び搬送関連事業

中計目標の達成に向けて順調に進捗。新たな領域へ展開を進め、高い収益性を維持しつつ、安定成長を実現します



産業機器統括営業部
産業機器営業部長
兼 第二販売課長
小島 陽介

2022年度の注目ポイント

- 大阪・関西万博やIR（統合型リゾート）関連案件などの大型案件の引き合いが増加しています。
- 客先が多岐にわたる搬送（コンベヤ）事業の需要環境は、比較的安定的な推移が見込まれる。
- 2022年度の業績は、前年度比4.3%減収11.2%営業減益となりました。2023年度は増収に転じますが、資材高影響などが残るため、小幅な減益が続く見通し。
- 2024年度の中計目標売上高27億円、営業利益5億50百万円、営業利益率20.4%を維持しています。

創造する価値

- 搬送（コンベヤ）は多様な搬送物を様々な傾斜角に対応して正確かつ安全に搬送します。
- 環境は土壌浄化、リチウム電池や石膏ボードのリサイクル、バイオマス関連設備、缶・ビン選別機などの地球環境に優しい循環型社会の構築に貢献します。

強さの源泉

- 短納期、低コストかつ簡単な組み立てを実現したコンベヤのモジュール対応力を有しています。また、他社を凌駕する高いメンテナンスや製品ラインナップ、クレーム対応力を有し、累計出荷台数は約30万台に達します。
- 環境事業は、当社独自の4つのコア技術（混錬、加熱、搬送、制御）を基盤に、顧客要求を満たす開発からメンテナンスまでの一貫体制に加えて、独自の各種試験設備を備えています。

事業概要	具体的項目
取扱製品	各種コンベヤ、各種環境リサイクル装置
顧客	廃棄物処理、土木建設業、各種製造業など
市場シェア	ポータブルコンベヤ国内シェア60%
売上構成比	売上構成比8%（搬送75%、環境22%、サービス3%）
営業利益率	18.1%
MS売上高比率	3.4%
生産拠点	明石本社工場

MS：メンテナンス・サービス

2022年度実績		2023年度予想		2024年度数値目標	
売上高	28億88百万	売上高	30億円	売上高	27億円
営業利益	5億22百万	営業利益	5億円	営業利益	5億50百万
営業利益率	18.1%	営業利益率	16.7%	営業利益率	20.4%

事業戦略

- Pコンベヤのモジュール化とカスタマイズ対応
- Webサービスを活用した顧客との関係強化
- ストリンガーコンベヤの短納期かつ低価格提供
- 搬送ラインのエンジニアリング提案

事業環境

コンベヤの市場規模は、当社が約6割のシェアを誇るポータブル市場が約30億円、ストリンガー市場が60～100億円です。ミニ建機の普及などからコンベヤ市場は縮小傾向にありますが、過去6年間における搬送製品売上高は約22億円（うちポータブルが約15億円）と安定的に推移しています。今後は市場規模が大きいストリンガー市場および付加価値提案営業などでターゲット市場の拡大を目指します。

環境関連市場は、大阪・関西万博やIR関連向け大型案件の商談が増加しています。案件次第で市場規模は変動しますが、環境問題・リサイクルニーズの高まりから今後の成長が期待されます。

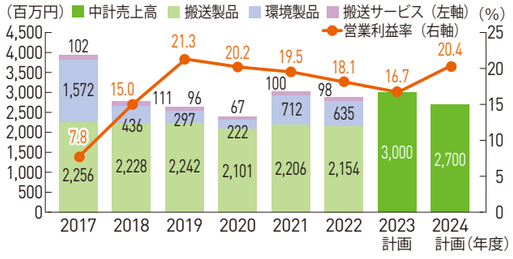
中期経営計画の実行戦略

主力のポータブルコンベヤは、顧客満足度の向上に向けたスピーディな提案営業に加え、「高価格製品の短納期化」という独自ポジションの確立を目指します。加えて、市場規模が大きく、地場の競合企業が多いストリンガーコンベヤ市場に対しては、得意とするモジュール化対応力を生かした短納期・低価格製品の投入に加え、販売代理店との顧客情報の共有を進めることで、コンベヤ＋前後機械のパッケージ販売を強化します。

環境事業は、当社独自の4つのコア技術を武器に、採算性を重視しつつ、新規市場開拓と顧客ニーズを満たす事業展開を進め、中計数値の達成を目指します。

SWOT分析	具体的内容	日工の対応策
Strength	国内ポータブル(P)コンベヤでトップシェア	標準化と短納期化による市場シェアの上昇
	製販・メンテナンス一体の事業運営	破砕機などとのシナジー提案
	4つのコア技術を基盤とした製品開発	試験設備まで保有する総合力
Weakness	Pコンベヤ市場の成長性	製品領域の拡大
	焼成技術と人材リソース不足	AP事業とのシナジー展開など
Opptunity	市場規模が大きいストリンガーコンベヤ市場へ参入	モジュール化による短納期かつ低価格提案
	リチウム電池のリサイクルなどの新市場	顧客ニーズに応える製品提案
Threath	競争の激化	短納期や差別化提案、ニッチ市場攻略

製品別売上高と営業利益率および中計数値目標



その他事業

モバイルプラントはシェア50%と収益性向上を目指します。子会社化した企業と相互シナジーの創出を実現します



取締役
事業本部サービス 企画部長
兼 モバイルプラント事業部長
曾根 武志

2022年度の注目ポイント

- ウクライナの復興に向けてモバイルプラントを3台受注しました。追加の受注も見込まれます。
- 新規販売先への拡販や自社開発の土質改良機などの製品ラインナップ拡充による増収が継続しています。
- 2022年度は円安進行などから前年度比25.0%増収2.7%営業減益となりました。2023年度は増収増益の見通し。
- 子会社化した宇部興機、松田機工の相互シナジーの創出に加え、環境リサイクル事業を強化します。
- 2024年度の中計目標売上高135億円、営業利益13億円、営業利益率9.6%を維持しています。

創造する価値

- モバイルプラント（自走式破砕機）は、世界一の低燃費かつ高い破砕能力を有し、設置や移動に加えて、転売が容易などの高い導入メリットを提供します。
- 防水板は豪雨災害から住宅やビル、駅などを守ります。
- 仮設機材は安全・安心かつ効率の良い建設足場環境を提供します。

強さの源泉

- 高い品質性能を誇るドイツKLEEMANN製のモバイルプラントを主に扱いつつ、自社製土質改良機も投入しています。高い営業・サービス力と既存事業のネットワークが活かされています。
- 防水板に関しては、設計から施工までの一貫体制と豊富な実績を有しています。

事業概要	具体的項目
取扱製品	自走式破砕機、防水板・水門、仮設機材、土農工具など
顧客	砕石・鉱山、土木建設会社、レンタル会社、OEM先など
市場シェア	自走式破砕機国内シェア20%、アルミ製ミニ階段40%
売上構成比	売上構成比21%（宇部興機26%、モバイル22%、仮設機材17%、防水板・水門14%、その他21%）
営業利益率	12.5%
MS売上高比率	20.0%
生産拠点	幸手工場、福崎工場、モバイルセンター、加古川工場、東京工場、明石本社工場、国内子会社。宇部興機

モバイル＝自走式破砕機

2022年度実績		2023年度予想		2024年度数値目標	
売上高	83億24百万	売上高	100億円	売上高	135億円
営業利益	10億44百万	営業利益	12億50百万	営業利益	13億円
営業利益率	12.5%	営業利益率	12.5%	営業利益率	9.6%

事業戦略

- モバイルプラントの拡販と収益力強化
- 製品ラインナップ強化
- 販売体制の強化とメンテナンス事業促進
- 宇部興機とのシナジー効果の実現

事業環境

自走式破砕機の国内市場は年間100～120台、自走式土質改良機は同40～50台、自動式スクリーンは同60台前後で安定的に推移しています。今後は定置式から自走式へのシフト、顧客の労働時間短縮に向けた機械の高出力化ニーズの高まり、製鉄所での採用拡大などから安定的な市場拡大が見込まれます。防水版は潜在需要が大きいものの、資材不足に伴う建設工事の延期などで納期の遅延が見られています。ただし、国土強靱化のための5か年加速化対策が動き始めており、需要の増加が期待されます。仮設機材はニッチ市場で堅調な需要環境にあります。アルミ材価格の高騰に対しては、製品値上げが進んでいます。

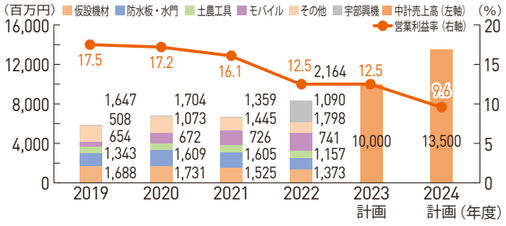
中期経営計画の実行戦略

モバイルプラント事業は、製品ラインナップの拡充（コア事業を活用した自社開発土質改良機Mobix投入）に加え、営業人員の増強、技術＆メンテナンスサービス体制の強化、販売ネットワークの拡充などを通じ、既存市場の深耕と新規市場（鉱山、製鉄所）の開拓に挑戦します。増販効果とメンテナンスサービス売上高の拡充によって、販売シェア50%（No.1）と収益性の向上を目指します。

子会社化した宇部興機と松田機工は、製造請負を主に手掛ける高収益企業です。今後は環境リサイクル事業の強化に向けて、相互シナジー効果の最大化を目指します。

SWOT分析	具体的内容	日工の対応策
Strength	世界一の低燃費性能と高い破砕能力	製品ラインラインナップ拡充と販路の拡充を強化
	豊富な経験と設計から施工までの事業力	製品の自社開発力を有する
Weakness	輸入機を扱うモバイルは円安デメリット事業	取扱製品の拡充と価格改定を実施
Opptunity	定置式から移動式への需要シフト	高い導入メリットを提案
	働き方改革による自動化・省力化ニーズ	高出力製品の提供による作業時間の短縮化提案
	豪雨などの災害の増加	即納体制の確保
	製鉄所などの新規市場開拓	販売体制の強化と人材育成
Threath	競合企業の参入	顧客満足度の高い製品とサービスの提供
	価格競争の激化	好採算である特殊品や付加価値提案を強化

製品別売上高と営業利益率および中計数値目標





脱炭素社会に向けたお客様目線の環境貢献技術で、「2030年ビジョン」の実現を目指します

日工グループでは、2030年ビジョンの達成に向けて、環境貢献製品を差別化戦略の柱にしています。技術開発、APおよびBP事業の責任者が集まり、現場でのお客様ニーズの変化、日工が有するコア技術と優位性、今後の事業展開および業績貢献などに関して話し合いました。

Session.1 脱炭素に向けた設備投資は緩やかに増加傾向へ

Q APおよびBP事業のお客様は、脱炭素社会の実現に向けてどのように取り組まれていますか。

三宅：脱炭素の取り組みに対する意識の高まりを感じますが、近年はアスファルト価格の高騰を背景に、道路舗装会社の収益が圧迫され、設備投資が手控えられています。公共工事への依存度が高いことなどから、アスファルト合材の製品値上げが難しいことも業績低迷につながっています。一部の大手道路舗装会社のお客様は、環境投資に対する意欲が高く、既存プラントに後付けできるフォームド（中温化）装置（アスファルトの加熱温度を低減させるCO_2排出量を抑制させる中温化装置）の導入に動かれています。ただし、業界全体としては、収益重視の意識が強く、多少の脱炭素化投資を実施するものの、既存設備に対する投資を先送りする動きが継続しています。設備投資の回復には、原油価格の低下に加え、アスファルト合材の価格転嫁が求められそうです。道路舗装会社は、2030年にCO_2排出量を半減、2050年に実質ゼロとする計画をお持ちのお客様が一般的です。現状は環境に優しくなければ仕事がとれない状況ではないですが、今後は環境への取り組みがお客様の企業間格差の拡大につながりそうです。

岡本：コンクリート産業の場合、コンクリート廃材などから抽出した強アルカリ性のカルシウムと回収した弱酸性のCO_2を反応させて、弱アルカリ性の炭酸カルシウムを製造します。そして、製造された炭酸カルシウムをコンクリートに混練させることで、CO_2をコンクリート内に固定化する動きがあります。この場合、コンクリートを解体してもCO_2が空気中に放出されませんし、セメント・コンクリートは、世の中で一番流通している建設資材ですので、CO_2を固定化できる余地は極めて大きいです。また、コンクリート業界では、業界の課題として残コンクリート問題を抱えています。残コンクリートは、産業廃棄物として処分されますが、抽出したカルシウムを利活用することで、廃棄費用を削減しつつ、脱炭素への貢献が可能となります。ただし、BP事業のお客様であります生コン会社は材料や生コンの輸送を除けばCO_2排出量はごく僅かです。セメントに砂利や水、混和剤などを混ぜるコンクリートの製造工程において排出されるCO_2の80％以上はセメントに起因しています。このため、セメントメーカーにおけるカーボンニュートラルの実現に向けて、国立研究開発法人新エネルギー・産業技術総合開発機構（NEDO）のグリーンイノベーション基金事業において、セメントの製造工程で生じるCO_2の回収型セメント製造プロセスおよび回収したCO_2を炭酸塩として活用する技術開発（国費負担208.4億円）が、また、生コンクリート・二次製品コンクリート業界においてもCO_2を固定化する材料開発やコンクリートへ炭酸カルシウムを固定化させる技術と品質管理体系の開発（国費負担359.4億円）が進められています。日工グループは、グリーンイノベーション基金のコンクリート分野に参画することで、取り組みを強化しています。

川村：2022年6月、東京都は全国で初めて東京都発注の公共工事における脱炭素化に向けて、低炭素（中温化）アスファルト混合物の使用を承認しました。東京都では、2030年までに都内の温室効果ガス排出量を2020年比で半減させることを目指しており、製造温度を30℃低減した中温化アスファルト混合材を東京都発注の工事で使用した場合、年間CO_2排出量が約3,470トン削減されると試算しています。この動きが全国的に拡がりを見せ、アスファルトの中温化（フォームド）装置の市場拡大につながっています。また、中温化（フォームド）装置に加えて、バーナの燃料を重油から都市ガス、プロパンガスへ転換する動きも見られますが、道路舗装会社の業績低迷が続いており、動きは緩慢です。今後は、カーボンクレジット（削減した温室効果ガスの排出権の取引）の普及や炭素税の導入の機運が高まれば、脱炭素に向けた投資が加速すると考えています。関係する業界団体へのロビー活動やワーキンググループへの参画も必要ですし、業界としての一定の基準が策定されれば環境投資の促進につながると思います。



執行役員 技術本部 開発部長
川村 克裕
平成6年にプロパー社員として日工に入社しまして、現在は技術本部で開発部長をしています。主に、AP事業において、アスファルトプラントの立案事業に長らく携わってきました。多くのお客様と接した経験を活かし、お客様目線での製品および技術開発を心掛けています。

Session.2 独自技術を駆使したお客様目線での製品供給を行います

Q 日工グループでは、どのような強みを基盤に課題解決型製品を供給され、どのような価値創造を行っていますか。

川村：AP、BPともに高い市場シェアを確保しつつ、プラント本体と操作盤の一体供給が唯一可能なAPプラントメーカーであることもお客様から高く評価されています。プラントに新しい技術を導入する際、独自技術を提供できるアレンジ力、プラント全体の最適なソリュ ーション提案も日工グループの差別化要素です。例えば、中温化（フォームド）装置は、プラントに搭載する前後装置の連動性や制御面において、日工しかできない部分があります。BPにおいても、コンクリートミキサーにCO_2を送り込んで吸着させるカーボンキュアと呼ばれる海外の技術を導入・販売しようとしていますが、日工グループが組立を行い、プラント全体の流れを理解した上で他社が真似できない価値提供を目指しています。AP事業におけるアンモニアや水素バーナの実用化は、当分先ですが、参入障壁の構築と先行者メリットの獲得に向けて、マーケットインのアプローチで製品開発を進めています。

三宅：AP事業のお客様は、脱炭素社会の実現に向けて、バーナの燃料転換や中温化（フォームド）装置を中心に、設備投資内容を厳選しつつ、必要な設備投資を行なっています。地方企業であろうと大手のお客様であろうと、重油から環境に優

しい都市ガスやプロパンへ燃料を転換する動きが高まりを見せ始めています。実際、都市ガスが供給されていない地域のお客様が、2030年までにCO_2排出量を50%削減することを目標に掲げ、プロパンバーナを採用して頂きました。このような動きは、2030年あるいは2050年に向けて継続的な更新需要の顕在化につながると考えています。日工グループは、燃料供給業務への参入は考えていませんが、タイの代理店が現地においてアスファルトバーナ向けにバイオマス燃料の供給事業を検討しています。日工グループとしてはコア技術を活用した貢献を考えていますが、燃料供給によるプラント案件の囲い込みにつながる可能性もありそうです。



事業本部 アスファルトプラント統括営業部 営業部長
三宅 利昌

私も平成6年に入社しました。当初は東京でAP事業の営業をしていましたが、新設の環境事業部や事業開発部の立ち上げに携わり、産業機械の営業を経験した後、2022年4月にAP事業の統括営業部長に就任しました。お客様と日工の相互メリットを考えた営業をモットーとしています。

岡本：BP事業の提供する装置が脱炭素化に活躍できる場としては、生コンの骨材にCO_2を固定化させる、あるいは水に固定化させる、更にはコンクリートを練っているときに固定化させる工程が挙げられます。日工グループでは、コンクリートを製造する際に排出される高アルカリのスラッジ回収水にCO_2を反応させて炭酸カルシウムを生産する業務を日本コンクリート工業と一緒に10数年前から取り組んでいます。当初は、工事現場などで余った残コン処理に伴う産廃処理の費用削減を目的として始めた事業でしたが、現在は脱炭素をアピールしています。

Session.3 環境貢献のみならず収益性も重視した事業展開を目指します

Q 環境貢献製品の期待される業績貢献や収益性を説明して頂けますか。

三宅：今回、環境貢献関連製品の売上高目標を見直しました（P61参照）。昨年まで開示していた目標値は2〜3年前に中計策定に向けた期待含みの推定値でしたが、実際の商談に基づき、改めて算出しました。AP事業では商談や大手道路会社の設備投資計画をベースに、2026年辺りまでの投資案件が見えています。収益環境の悪化が継続する場合、投資案件が先送りされるリスクはありますが、道路舗装会社の業績底打ち機運の高まりから、今年の7月辺りから動き始めた感があります。また、環境貢献製品の収益性に関しては、既存事業と比較して相対的に高いです。お客様目線での最適提案を行いつつ、差別化された独自の製品展開を進めることで、市場シェアの上昇と収益性の向上を目指しています。

川村；長期的な開発案件である水素やアンモニアバーナに関しては、最適な販売価格の算出は可能ですが、収益性の試算は行っていません。一方、短期的な開発案件に関しては、お客様の投資対効果（ROI）を考慮した開発を行っています。しかし、これまでの日工グループの製品開発はプロダクトインの発想で取り組んできました。高い市場シェアを確保しているが故に、お客様が日工グループから購入せざるを得ないとの傲りみたいなものがあったように思います。従来と異なる新たな価値観が求められる時代においては、新規参入企業の台頭リスクなども懸念されます。今後はお客様が求めるマーケットアウトの発想での製品・技術開発に加え、営業担当者との連携を深めつつ、収益性を重視した組織運営へ改革を進める考えです。



事業本部 産業機械統括営業部 第三販売課 課長
兼 CEOオフィス ローカーボンタスクフォース
岡本 猛

私も平成6年の入社以来、BP事業の営業を担当してきました。2000年から約6年半、主に中国市場でBPの営業をしており、3人の中で唯一、海外での実務経験があります。2020年に現在の部署に配属となりまして、ゼネコンとプレキャストメーカー向けにBP製品の営業を行っています。

岡本：BP事業において業績貢献が期待される環境貢献製品は、 日本コンクリート工業へ納入している炭酸カルシウム製造装置です。 環境貢献製品の売上見通しの中では、CCU（CO_2の回収と有効利用：Carbon dioxide Capture and Utilization）としてカウントしています。現在、日本コンクリート工業グループの各工場に設備導入を行うロードマップがありまして、2026〜2027年までの投資案件が見えています。2023年度から売上計上が始まりまして、2025年度には倍増し、2027年以降は売上高の更なる拡大が見込まれます。その先の業績貢献に関しては、顧客層の拡大やAP事業との連携による新たなビジネス展開を検討しています。

Session.4 脱炭素のみならず社会課題の解決を国内外に展開します

Q 今後はどのような技術・製品戦略および地域戦略をお持ちでしょうか。

岡本：BP事業における戦略としては、引き続き日本コンクリート工業との事業展開を進めますが、今後は日工グループのBPおよびAP製品を導入して頂いている所在地が近いお客様どうしのビジネス連携を検討しています。具体的には、BP事業のお客様である生コン会社はカルシウムをお持ちですが、CO_2を排出しません。一方、AP事業のお客様は、バーナをお持ちなのでCO_2を排出しますが、カルシウムは保有しません。両者が協業することで、カルシウムとCO_2を反応させて、炭酸カルシウムの製造を行うことが可能となります。このような日工グループのみが実現可能な、事業の枠を越えたシナジー効果を顕在化させることで、環境配慮型の新しい都市作りに貢献したいと考えています。また、骨材にCO_2を固定化させる場合、表面積を増やすためにコンクリートを割る必要がでてきます。直接的な環境貢献製品ではないですが、CO_2固定化の工程において日工グループが提供する破砕機やモバイルプラント（自走式破砕機）の需要増も期待されます。

川村：環境貢献製品の当面のターゲットは国内市場です。技術・製品ロードマップに則った製品化を進め、環境貢献を通じた社会価値の向上に加え、収益性を重視した開発を着実に進める方針です。一方、海外、特にASEANやタイにおいて環境貢献製品の導入機運が高まれば積極的に拡販したいですが、現時点では関心は薄いです。 まずはモデルプラントを現地に設置し、啓蒙活動を始めたいと考えています。ただし、中温化（フォームド）装置に関しては、関心が高く、台湾のお客様から問い合わせを頂いていますし、中国上海へ出荷実績もあります。

三宅：お客様のニーズ、各種規制、水素やアンモニア燃料の安定確保などの動向を見極めながら、最適なタイミングで他社に先行した環境貢献製品の販売戦略を実行します。加えて、お客様が抱える後継者・人手不足問題への対応としてのプラント運用サービス（プラントの遠隔操作）も収益性改善に向けた事業戦略の1つと捉えています。各営業担当者には、施策の浸透と実行力の向上を目指し、製品価値のみならず製品が生み出す価値をお客様に説明し、納得頂ける提案営業力の強化に向けた教育を始めています。



リスクと機会

当社は事業活動において、今後に重要な影響を及ぼすリスクを抽出し、その把握と管理に取り組み、危機に強い企業体質づくりを進めています。

現時点で経営者が連結会社の財政状態や経営成績、及びキャッシュ・フローの状況に重要な影響を与える可能性があると認識している、主要リスクは以下の通りです。これらのリスクを認識した上で、事態の発生の回避や発生した場合の対応に努める必要性があると考えています。

関連するリスクと機会		リスクと機会の内容
① 国内アスファルトプラント（AP）関連事業に関するリスク	競合相手との差別化が十分にできないリスク	リスク 国内のAP市場は当社と他1社でほぼ100%の市場シェアを占める寡占市場です。当社の市場シェアは70%以上あり、トップメーカーとしての位置づけは永年にわたって変わっておりません。しかしながら、十分な製品開発ができない場合や、他社が当社と遜色のないきめ細かなメンテナンス体制を整備してきた場合、顧客に対して差別化の訴求力が弱まる可能性があります。
		機会 当社としては、圧倒的なトップメーカーの地位を将来にわたって維持するために、カーボンニュートラル・CO_2削減に貢献できる新製品開発や、メンテナンス事業のビジネスモデル変革を進めること、遠隔化・自動化サポートで差別化を図っています。
	海外メーカーの日本市場への参入リスク	リスク 近年は国内AP市場へ海外メーカーの参入はありませんが、中国・韓国メーカーは徐々に技術力をつけてきており、日本市場参入を計画している可能性があります。海外メーカーが国内市場に参入してきた場合はメーカー間で競争が激化する可能性があります。
		機会 十分なメンテナンス体制がない中で海外メーカーの日本市場参入は容易ではありません。従って、仮に海外メーカー製品を購入したお客様が、アフターサービスの高さを認識すれば、当社への評価が高まることが期待できます。
	道路舗装業界再編による市場縮小のリスク	リスク 大手道路会社の組織再編が活発になっており、今後、道路舗装業界の再編に発展する可能性があります。業界再編でAP工場の集約化が進めば、市場が縮小する可能性があります。
		機会 集約化で1工場あたりの出荷量が増加すれば、設備投資にふり向ける金額が全体では増加することが期待されます。
② 環境負荷低減への取り組みに当社の技術革新が間に合わないことに関するリスク		リスク APでは主に化石燃料をエネルギー源として使用しています。アスファルト合材製造のため、国内で年間約130万トンのCO_2が排出されていると推計され、市場シェアからそのうち7割は当社製プラントからの排出と考えられます。今後、世界の環境負荷低減の動きが想定を上回る速さで進んだ場合、当社の技術革新が間に合わない可能性があります。
		機会 当社としては、お客様である道路舗装会社と緊密に連携しながら、APの燃焼効率向上や熱源の転換（カーボンニュートラル燃料、エレクトロヒート技術等）、合材の搬送方法の革新による輸送効率向上、APで排出されたCO_2の回収、生コンへの吸着技術などの、早い時期での社会実装を目指して取り組んでいます。
③ 海外事業に関するリスク	中国のAPハイエンド市場が競争激化するリスク	リスク 中国のAP市場で当社はハイエンド機種のカテゴリーですでに一定のポジションを確保し、毎年、安定的に売上・利益を計上しております。しかしながら最近、中国企業が全般的に技術力をつけており、将来的にはハイエンド市場においても多くの中国メーカーが参入し、激しい競争が繰り広げられる可能性があります。
		機会 これまでのところ、ハイエンド市場の競合相手はヨーロッパ企業2社と中国のトップ1、2社であり、激しい競争環境にはありません。今後、中国においても環境規制、リサイクルの推進が強化されることが予想され、ハイエンド市場が拡大し、当社が日本で培ってきた技術でシェアを拡大することが期待されます。
	ASEAN市場で計画どおりの販売計画が達成できないリスク	リスク 当社の成長戦略として、2020年度、タイに製造現法を設立し、10億円を超える工場への投資をしておりますが、タイ及びASEAN諸国で毎年、安定的に当社のAPが販売できることがこの投資の前提となっております。しかしながら計画に反して当社のプラントがタイを始めとするASEAN諸国の顧客の支持を十分に得られず、計画台数を販売できなかった場合には工場が赤字となり、工場の減損リスクが生じます。
		機会 ASEAN市場は、当社の競合相手であるヨーロッパ企業2社にとって、リソースを投入するほどの市場規模ではまだないために、ヨーロッパメーカーとの競合は激しくなく、早期に市場を押さえることが期待できます。

関連するリスクと機会	リスクと機会の内容
④ 公共投資予算削減に関するリスク	リスク 過去、自民党政権から民主党政権に代わった際に「コンクリートから人へ」がスローガンになり、その当時、当社の多くの顧客は、設備投資を抑制する動きに出ました。その結果、当社の売上は大きく減少しました。将来、公共投資抑制策をかかげる政権に代わった場合、前回の民主党政権交代時と同様、顧客に投資抑制の動きが出る可能性があります。
	機会 国土強靭化予算が5年で15兆円ついたことで、お客様が投資抑制に走る可能性は少なく、むしろ投資拡大が期待できます。
⑤ 現場作業従事者の人材確保に関するリスク	リスク 当社の事業モデルでは、プラント製造から現場での据付工事、更にはメンテナンスサービス提供を自社で行っております。近年、メンテナンスサービス要員、工事施工要員などの現場作業従事者の採用が、人手不足の中で難しくなっております。これら現場作業従事者の採用が必要人数に満たない場合、競争優位性のある当社事業モデルを維持することが難しくなる可能性があります。
	機会 メンテナンスサービスにおいては、IoTの活用等によるメンテナンス業務のシステム化を通じた省人化を進めることで、人材確保の問題を解決することが可能です。
⑥ 新型コロナウイルス感染拡大に関するリスク	リスク 新型コロナウイルス感染症は収束に向かい、社会生活に与える影響も少なくなっており、今後についての影響度合いは少ないものと予想しています。しかしながら、変異株発生等による流行再燃のリスクは残っており、大規模な感染拡大が発生した場合、事業に支障のでる可能性があります。海外事業においても、同様に現地での新型コロナウイルス感染症拡大により、社会活動が制限されるなどした場合に生産活動及び営業活動が困難となる可能性があります。特に、当グループが拠点を置く中国、タイ、台湾で感染拡大となった場合には、直接的影響を受ける可能性があります。
	機会 新型コロナウイルス感染拡大について、国内の建設業界全般については、あまり直接的な影響を受けることなく堅調に推移し、今後についても影響度合いは少ないものと予想しています。
⑦ 材料等の価格上昇に関するリスク	リスク 新型コロナウイルス感染症収束に向けた需要拡大に加え、ロシアによるウクライナ侵攻による影響もあり、世界的な物価上昇が続いております。欧米をはじめとした中央政府の金利引き上げ等金融引き締めによるインフレ対策が行なわれており、一部には物価上昇の鈍化の兆しも見られますが、依然として物価上昇、インフレ懸念は高く、今後もこの状況が続くに場合は、当社が購入する材料等の価格も上昇し、収益が悪化する可能性があります。また、物価上昇が当社顧客に与える影響により、当社顧客が設備投資計画を延期、見合わせる可能性があり、当社の売上高が減少する可能性があります。
	機会 材料等の価格上昇に対しては、AP・BPはお客様への見積り時に価格に反映しており、今後の収益影響は薄まると考えています。
⑧ ロシア・ウクライナ情勢に関するリスク	リスク 当社はロシア向けの取引を停止しています。過去のロシア向けの取引は年間数千万円程度の部品取引しかありませんでしたので、取引停止による影響は軽微です。しかし、ロシア・ウクライナ情勢の影響による原油等の価格上昇や世界経済の変調により、当社顧客の設備投資計画等が影響を受ける可能性があります。
	機会 戦争の長期化によりウクライナ国内では多くの建物やインフラが破壊され、今後の復興のためにはまず大量のがれき処理が必要になってきます。当社のモバイル破砕機は現場に直接持ち込むことができるため、ウクライナの復興需要に応えることができると考えています。
⑨ 為替相場変動に関するリスク	リスク 当社のモバイルプラント事業における主力商品はヨーロッパから輸入し、販売しております。為替ヘッジができていない場合には、為替相場の変動リスクを受ける可能性があります。
	機会 輸入する場合は、事前の外貨購入や為替予約をすることにより為替変動に関するリスクヘッジをしており、影響は軽微に留まると見ています。

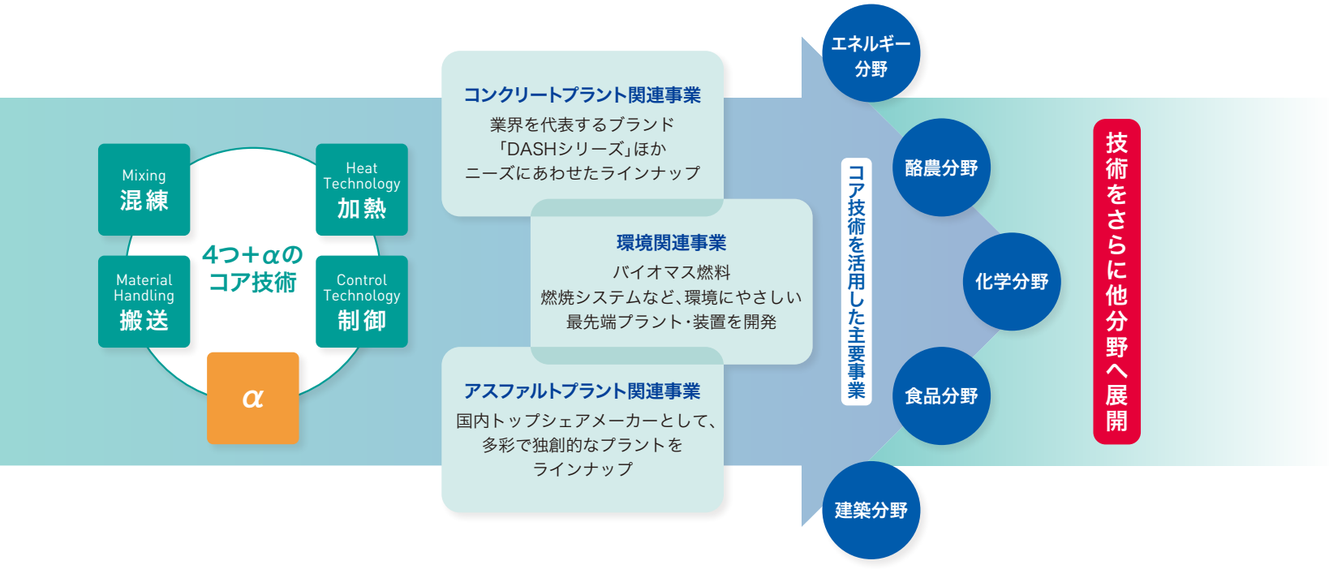
2030年ビジョンを実現する価値協創基盤の強靭化策

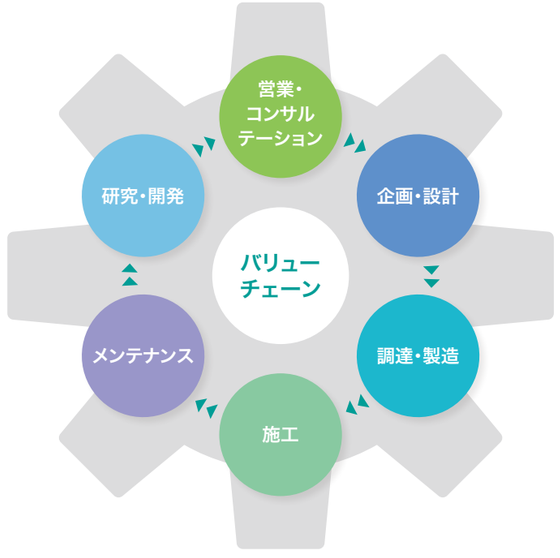
日工グループはお客様第一主義を企業理念とし、お客様に真に満足いただける製品とサービスを提供するとともに、広く社会から信頼され、お客様とともに発展するソリューションパートナーとなることを使命としています。

2030年のビジョンを実現するにあたり、バリューチェーンを始めとする価値協創基盤の強靭化は重要と考えており、混練、加熱、制御、搬送の4つのコア技術とともに、これを磨き続けていく必要があると考えています。

2030年ビジョンを実現するための 価値提供基盤の強靭化策

	INPUT（経営資源）	2030年に目指すべき姿	対処すべき課題（短期、中長期）	対応策（短期、中長期）	進捗・見通し	2022年度評価
研究・開発 川村部長	●研究開発費：7.5億円 ●開発部門エンジニア：28名 ●お客様、外部機関との共同開発 ●4つ＋αのコア技術（乾燥・混練・搬送・制御）＋計測	●**低炭素化製品・環境対応製品の本格実装** ●**AI、IoT技術を活用した自動化製品の実装** ●**環境関連装置の横展開**	●コア技術継承、発展のための人材育成 ●脱炭素化に向けた短期、中長期の製品開発 ●環境関連装置開発の基盤づくり ●社会実装数増加に向けた開発速度の向上	●2022～2024年度の研究開発費25億円（2.1倍） ●2022～2024年度の開発人員12名採用 ●人材ローテーションの積極実施による育成 ●お客様や大学など外部機関とのオープンイノベーション推進 ●製品開発ロードマップの更新とリソース再配分 ●製品化に特化したチームの創設と運用開始	●人材ローテ2名実施 ●2021→2022年度　新卒2名増　外国人技術者1名増 ●共同研究・開発　6件実施中 ●製品開発ロードマップの半期毎の更新	○
営業・コンサルテーション 中山本部長	●マーケティング部門の新設 ●グローバル化への組織対応 ●過去、未来のデータ活用 ●工場全運営のサポート	●**低炭素化の環境製品の提供** ●**遠隔、自動化で製品＋運用まで提供** ●**アジアNo1メーカーを目指す**	●環境製品の開発 ●工場運営のノウハウ取得 ●海外パートナーの取得（代理店） ●ASEAN市場拡大 ●発展領域を担う人材育成	●新製品展示会の実施 ●客先との協業（開発、教育）の実施 ●海外企画部門を設置し製品、パートナー獲得への支援 ●日工本体にASEAN事業戦略室設置しタイ現法（NAT・NIC）とのシナジー追求 ●新卒採用の拡充 ●業界団体へ加入し環境対応製品の更なる斡旋	●新製品展示会2022年11月実施 ●客先との協業:相互教育を目的に当期実施 ●タイとベトナムぞれぞれ1社総代理店契約締結 ●サプライチェンの見直し、リサイクルAP市場獲得を狙る ●GM1名、海外2名（営業1名、カスタマーサポートセンター 1名） ●道建協に賛助会員として加入	○
企画・設計 上原統括部長	●顧客ニーズに応えるスキル・技能集団 ●コア技術（混錬・加熱・搬送・制御） ●プラント設計のノウハウ蓄積、技術基盤 ●技術設計パートナー会社との協働体制	●**プラントのソリューションプロバイダ** ●**お客様と社会の双方に価値を生む企画提案** ●**遠隔、自動、省人化のトータルサポート** ●**グローバル標準製品の海外展開**	●計画的な人材採用、育成によるナレッジワーカーの増強 ●客先ニーズに対応できる標準コア製品の充実 ●品質、安全、環境対応における顧客満足度の向上 ●顧客の要求に沿った、適正な製品提案と納期対応 ●設計の効率化と新規事業発展領域へリソースの移行	●2022～2024年度の技術者採用＋35名 ●標準化の推進と付加価値の高い製品の開発 ●営業、メンテナンスと共有したエンジニアリング体制を構築 ●グローバル機種の再編と開発、海外生産に対する技術的関与 ●アウトソーシングと業務デジタル化の推進	●リソースへの積極投資、東西拠点に技術者配置 ●新型ブロック式プラントを完成。標準化率70% 更なるシリーズ拡大に向けて展開 ●設計品質の管理を担う組織及びエンジ手法の構築 ●海外専任チーム立上げ、海外展開に向けた人材の登用 ●DXに対応した新型操作盤の開発	○
調達 梅沢部長	●新基幹システムの導入 ●資材倉庫の新設 ●調達基盤を構築する人材	●**安定購買、原価低減を主にした業務体制** ●**調達先との情報共有、良好な信頼関係** ●**製品知識・業界動向に精通、調達先・社内とのコミュニケーションの充実** ●**環境負荷低減に寄与**	●原材料等の価格高騰・不足および急激な為替変動 ●調達先の廃業・縮小および生産中止・長納期化 ●基幹システムの老朽化・日常業務の負荷大	●集中購買・分散購買による原価低減とリスク回避 ●設計部門と協業した機能購買の推進 ●持続可能なサプライチェーンの再考 ●新システムによるペーパーレス・PDM化他	●原価低減⇒2022年度達成率：約70% 2023年度達成率：約90%（見込） ●サプライチェーンの再考⇒実施中 ●新システム⇒新システムへ移行済、ペーパーレスに向けEDI等へ移行中 EDI移行　2022年度：約50%、2023年度約80%	△
製造 山田工場長	●最新ファイバーレーザー加工機3台、出荷用倉庫2棟 ●素材の一次加工から製缶溶接・機械加工・仕上組立・試運転まで一貫した自社製品の技術、技能と生産管理・出荷管理	●**更なる生産性向上10%UP** ●**柔軟な多品種短納期対応の推進** ●**品質向上と製造原価低減の両立** ●**タイ現地法人NICの安定黒字化** ●**宇部興機、松田機工などとのシナジー**	●更なる生産性能向上10%UP ●柔軟な多品種、向け先対応生産の拡充 ●品質向上と製造原価低減の両立 ●タイ現地法人NICの安定黒字化	●本社工場の製造工場建屋増築 ●老朽設備の更新 ●工場レイアウトの再構築 ●多能工化の推進 ●外国人技能実習生の活用	●人材ローテーション実施の継続 ●若手班長登用による活性化を継続 ●環境配慮型工場を建設中（2024年秋竣工） ●宇部興機などとの協業	○
施工 野口課長	●施工技術者20名。うち現場管理技術者8名、主任技術者17名 ●全国の協力工事店 ●組立から運転調整まで一気通貫体制	●**施工技術者50名（従来比＋20名）** ●**現場管理技術者、主任技術者を増強し、あらゆるプラント設置工事を担う** ●**工事計画、安全書類等をデジタル化し誰もが行える体制**	●安全作業かつ安全指導への対応 ●新規協力工事店の発掘、他部署との連携 ●設計/施工段階で施行しやすい構造	●工事計画、安全書類のデジタル化（WEB化、WEB上での作業） ●施工しやすいユニット構造、社内完成度向上 ●安全作業できる構造設計の推進 ●積極的に全国工事店と交渉	●製品完成度向上、安全に施工できる仕組み作り ●工事工程の見直しへの取り組み ●新規工事店2社、更なる協力業者発掘への取り組み継続 ●施工技術者の増加	○
メンテナンス 曾根企画部長	●サービスマン120名 ●フロント業務移管、組織の強化 ●現場安全管理、機械管理システムの構築	●**アセットマネジメントによるプラント管理** ●**運用サービス開始** ●**カスタマーサポートのグローバル対応**	●アフターメンテナンスからビフォアメンテナンスへの展開 ●現場対応人材獲得 ●プラント稼働の遠隔管理、稼働データを活用した予防予知への対応	●次世代検診による予知保全、次世代型予防・予知保全移行推進 ●人員採用と緊急修理削減、分業化での効率化 ●協力工場での実運用開始しブラッシュアップ	●APユーザー 10件　BPユーザー 25件契約済、以後年20件の契約見込み ●エリアフロント担当設置予定 ●データ監視運用開始	△





日工グループの事業活動とバリューチェーン

日工グループの事業は、殆どがB to Bであり、お客様は道路舗装会社やインフラ・建設関連などです。事業区分としては、アスファルトプラント（AP）関連事業、コンクリートプラント（BP）関連事業、環境及び搬送関連事業、その他事業からなります。海外売上高は14.7%を占めており、中国が多くなっています。

各事業部には生産、販売、技術の機能があり、顧客から直接受注するものと代理店を通して受注するものがあります。その多くを占める受注品はお客様との打ち合わせ後に見積りを出して、契約した後に設計、生産、調達、施工、納品、代金回収、メンテナンスサービスのビジネスバリューチェーンからなります。日工グループのバリューチェーンには、安心・安全、品質、コンプライアンスなどが基準として組み込まれており、これらに独自の事業活動を組み合わせることで、お客様との価値協創につなげています。

お客様からのフィードバック

価値協創基盤の強靭化には、お客様に納入させて頂いたプラントや機械の満足度や改善点について、ご意見・ご要望をお聞きし、製品・サービスの品質向上や開発に繋げる必要があります。また、お客様のプラントに対応した操作や技術に対する管理者や技術者要請のため、オペレータ研修会も定期的に実施しています。

お客様の声 1

有限会社柴田商店 柴田生コン 様



有限会社柴田商店の柴田生コン様は大阪広域生コンクリート協同組合に加盟しており、播磨ブロックの1工場を保有しています。姫路城が世界遺産に登録されて、周辺観光都市化に向けた再開発工事が継続する中、1984年の初代バッチャープラント（BP）建設から3回目の更新を迎えました。今回は隣接する土地を取得し、操業を行いながら新工場を建設する難工事となりました。

Q BPのスクラップ&ビルド（S&B）に至った経緯を教えて下さい

A もともと、S&Bは柴田会長と2028年までに実行する計画を持っていました。2020年の春、以前から購入予定であった隣接した北側の土地を購入し、これを機に将来に向けた新プラント計画図の作成を日工様に依頼しました。しかし新プラント計画図で、希望する内容のプラント建設が厳しい状況であることが分かり、内容を変更することとなりました。2020年の冬、隣接した東側の土地を購入できることとなり、S&Bを決断しました。そして2021年春、再び新プラント建設の計画図を日工様に作成を依頼し、外観図が決定、本格的にS&B実行へ向けての行動を開始しました。その後、2023年2月1日に新BPの稼働が開始されました。

Q 建設に際して、配慮した事は何でしょうか?採用された設備の感想もお願いします。

A お得意先へご迷惑をかけないよう、既存プラントから出荷をしながら工事を着工し、プラント休止期間を短くすることに配慮しました。セメント輸送管までプラント機内に納めましたが、配管を建屋内に納めることによって、点検作業が安易になり交換作業も安全に出来る様になりました。また、配管が摩耗により穴が空いても、地域の方々にご迷惑かけることがありません。

こちらの要望を沢山採用した設備になっていますので、満足するプラントに仕上がっています。今後、更に良いプラントになるように維持管理をしたいと思います。

Q 学生の工場見学会などリクルート活動に熱心だと伺いましたが?

A 弊社も従業員の超高齢化が進んでいます。世代交代や、会社を維持していくためには若者の採用が必要です。学生達へ就職先に選んで頂けるように、生コン業界や工場について高等学校等へ訪問をしています。未だに、生コン業界はキツい/汚い/休みがないイメージを学生は持っていますので、新BP工場見学へ来て頂けるように、計画を立てています。

Q 最後に日工対してのご意見、ご要望をお聞かせください。

A ハード、ソフト共により使いやすく、管理しやすい工場にしていく為、日工様には様々な意見交換が出来る体制を整えて欲しいと思います。

お客様の声 2

大旺新洋 株式会社 様



大旺新洋株式会社は、土佐が生んだ維新の英雄である坂本龍馬生誕の地として有名な高知県高知市にあります。今回、VPⅢの導入を終えた高知合材センターを訪問し、建て替えに関して苦労されたことなどお聞きしました。

Q プラント建て替えを計画した経緯を教えて下さい

A 当社の旧プラントは操業から35年程度経過して老朽化が進んでおり、メンテナンスコストが年々増加していた状況でした。また、旧再生プラントの能力不足、附属装置であるアスファルトタンク不足や環境への配慮など様々な課題がありました。以上を踏まえて、「油煙等地域環境への負荷軽減」や「再生骨材の混入率をアップ」と「燃費改善によるCO_2排出量削減」を実現し、SDGsの理念である「社会の持続的な発展」に資するため、建て替えを実行すべき時期と判断しました。

Q 日工製のVPⅢを採用頂いた理由は何でしょうか?

A 敷地条件的に限られたスペース内で建替計画を行う場合、VPⅢは省スペースで設置が出来る事が一番の採用理由になります。今回、省スペースで設置が可能となった事により、アスファルトタンクの増加や新たに再生添加剤タンクの設置が実現しました。また、仕様面では安全性能の向上や労働環境改善など当社のニーズにあった機種であり、VPⅢを選定しました。

Q 今回の建て替え工事で苦労された点は何でしょうか?

A 敷地が狭く、形状の問題や既存の建築物も流用する事で、場内導線も含めて配置計画に苦労しました。安全かつ効率的な運営を重視し、日工様の営業担当者や設計担当者と何度も配置の検討をさせてもらいました。

Q VPⅢが完成してみての感想、日工に対しての意見や要望はありますか?

A おかげさまで、無事にVPⅢが完成する事ができました。工事期間中は安全管理に徹底し、無事故、無災害で終えた事に感謝しています。今後は当社もより一層地域の発展に寄与していく所存であり、今まで以上にお力添えをお願いします。

VPⅢは不慣れな所が多くあり、日工様に適切なアドバイスをお願いしたいと思います。また、メンテナンスや故障時には、今まで以上にバックアップして頂くことを希望します。

サステナビリティと経営基盤

Creating robust,people-friendly cities around the world.

04

サステナビリティガバナンス …… 54
ステークホルダーエンゲージメント …… 56
カーボンニュートラルの実現 …… 58
資源循環型経済への貢献 /
激甚化災害からの早期復興 / 地域社会との共生 … 63
新たな顧客価値の創造 …… 65
人材育成と働きがいの向上 …… 67
社員座談会 …… 71

世界が多岐にわたる環境・社会課題に直面するなか、日工グループの持続的な企業価値の向上には社会・環境価値の創造が欠かせないと考えています。ステークホルダーの皆様との継続的な対話を通じて、日工グループのビジョンである「世界を、強くやさしい街に。」の実現を目指します。

日工グループサステナビリティ基本方針

社会に対する責任

- 持続可能な社会を実現するため、人権の保護を支持、尊重し企業倫理を高め、バリューチェーン全体で共有するとともに公正な事業活動を実践します。
- 新しい働き方を推進し、多様性に富み、健康的で安全・安心かつ働きがいのある職場づくりを実践します。
- 市場のリーダーとしての役割を認識し、提供する製品やサービス＆ソリューションを通じて、豊かな未来とレジリエントな社会の実現に貢献します。

地球環境に対する責任

- 脱炭素経済への移行を促進し、資源循環の効率化と汚染防止に努め、生物多様性の保全に寄与すべく、地球環境の未来に対する責任ある企業として行動します。

サステナビリティ推進体制

当社グループのサステナビリティに関する議論を集約、コンプライアンス・リスク管理委員会と連携し、実行の質・スピードをさらに高めることを目的として、サステナビリティ委員会を2023年6月に設置しました。

サステナビリティ委員会は委員長を取締役経営企画部長とし、委員は、コンプライアンス・リスク管理委員会委員長で財務・人事を統括する取締役副社長を含む経営層4名で構成、当社のサステナビリティに関する課題を議論し、取締役会に報告・提案を行ないます。事務局の要員は、委員長および委員が統括する部署に所属する5名で、委員会は原則として、年4回開催します。

サステナビリティ委員会での役割、機能としては、以下を定めています。

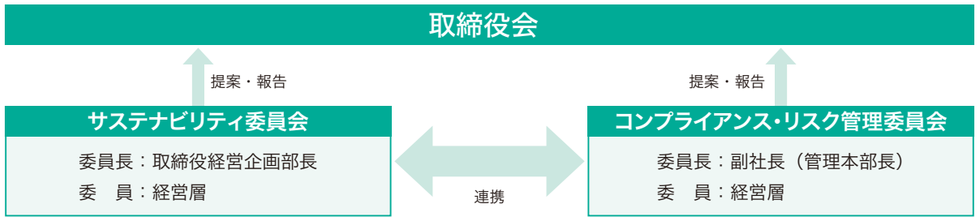
役割

1. 長期ビジョンの実現に向けたマテリアリティの特定
2. マテリアリティのリスク･機会の特定、進捗管理方法（指標と目標）の明示
3. 長期ビジョンからバックキャストした中期経営計画の叩き台づくり
4. ステークホルダーへの価値提供に向けた体制整備
5. コンプライアンス・リスク委員会との連携

機能

1. サステナビリティ基本方針の策定
2. 人権方針の策定、人権DDの実施
3. 腐敗防止（企業倫理）方針の策定
4. 方針に基づいた啓発活動の推進
5. 環境方針（脱炭素･資源循環･水資源･生物多様性保全）の策定
6. サプライチェーンへの適用（調達ガイドラインの策定）
7. 人的資本の拡充（エンゲージメント・多様性・ライフサポート・健康と安全衛生）
8. ステークホルダーとの対話

サステナビリティ推進体制



サステナビリティ委員会と他の委員会・タスクフォースとの連携状況

サステナビリティ委員会の委員5名は、それぞれ以下の役割を担っており、サステナビリティ委員会において相互連携を図っています。

サステナビリティ委員会の構成員

- 川上 晃一（委員長）　経営企画・DX・安全衛生
- 藤井 博　財務・人事・コンプライアンス・リスク管理（委員長）
- 中山 知巳　営業・海外事業
- 山田 和寛　製造・調達
- 川村 克裕　開発・GX（脱炭素）

マテリアリティの抽出・特定

日工グループは2030年ビジョンの策定にともない、に伴い、持続的に企業価値創造するためのマテリアリティを2022年に見直しました。経営理念に掲げる「広く社会から信頼され、お客様とともに発展する“ソリューションパートナー”となることを使命に自己変革する」ことを念頭にして、マテリアリティを解決することが、2030年ビジョンの達成につながると考えています。以下の4つのマテリアリティにおいてKPI（最重要業績評価指標）を設定して、実効性を高めると同時に、取締役会でのモニタリングを強化します。

日工グループのマテリアリティ

	参照
● カーボンニュートラルの実現	P58
● 資源循環型社会の確立	P63
● 新たな顧客価値の創造	P65
● 人材育成と働きがいの向上	P67

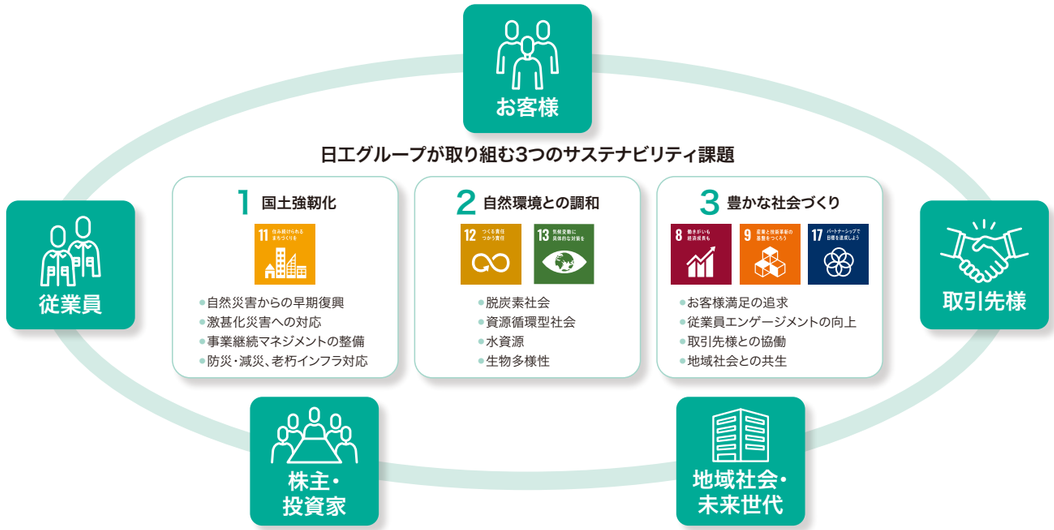
日工グループのサステナビリティ経営



ステークホルダーエンゲージメント

日工グループの事業はステークホルダーとの信頼の上に成り立っています。事業を通じて社会課題を解決し、企業価値を高めるためには、あらゆるステークホルダーとの積極的な対話を行なうことが重要であると考えています。日工グループが目指す方向や価値創出の道筋に共感を得てステークホルダーの理解をもとに、社会の持続可能性に貢献するとともに企業として持続的成長の実現を目指します。

ステークホルダーとの価値共創



ステークホルダーとの関係と主な対話チャネル

	ステークホルダーとの関係	ステークホルダーの主な関心事	主な対話チャネル
お客様	日工グループは製品とサービスの提供を通じてお客様の業務拡大と生産性の向上に寄与しています。同時にお客様とともに社会基盤整備を通じて豊かな社会づくりに貢献しています。	● 高性能・高品質製品の提供 ● 安心安全を提供するサービス体制 ● 適正な価格設定 ● 課題解決に向けた提案力 ● 技術革新へ対応 ● 自然災害からの早期復興	● 日常の営業・サービス活動 ● 各種展示会（2022日工メッセの開催、2022NEW環境展への出展） ● プラントオペレータ研修の提供 ● 機関誌（NAP NEWS、BP EYESの編集・発行） ● Nikkoウェブサイト（One Nikko Platform）
従業員	すべての従業員は最も貴重な資本でもあります。事業を取り巻くあらゆる変化に素早く対応し社会への貢献が持続できる組織づくりや人材育成に取り組んでいます。属性や価値観の異なる従業員の期待に向き合い働きがいのある職場環境の整備に努めています。	● 労働における基本的権利の尊重 ● 成長と自己実現の機会提供 ● 公平な機会と公正な評価 ● 心理的安全性の高い職場づくり ● 安全操業の徹底と自然環境への配慮 ● 仕事と生活の両立 ● 多様性の確保と働き方の選択肢	● 社長と社員グループの直接対話 ● イントラネット ● 社内報（トンボ） ● 目標設定・進捗確認、評価フィードバック ● 英語・特別技能研修、自律選択型啓発セミナー ● 業務効率改善運動 ● 内部通報制度 ● 譲渡制限付株式付与

		ステークホルダーとの関係		ステークホルダーの主な関心事	主な対話チャネル
取引先様	資材調達先	資材調達先、販売代理店、協力工事店などすべての取引先様とともにサプライチェーンが抱える社会的課題の解決に取り組むことが不可欠と考えています。	●日工設計による外製品調達先（約20社） ●一般資材調達先（約100社）	●公平･公正な取引条件 ●品質評価 ●集中購買 ●事業継承・技術伝承支援	●日常の調達活動 ●品質向上支援 ●工場・倉庫訪問 ●品質監査
	トンボ会（販売代理店ネットワーク）		加盟数：124社	●新製品提案 ●販路開拓支援	●総会、分科会の開催
	アキツ会（協力工事店ネットワーク）		加盟数：200社	●安全な労務環境 ●専門技能・技術への助言 ●長期安定的な仕事量の確保	●安全衛生会議の開催
地域社会･未来世代		日工グループが発展、成長していくためには社会の持続可能を高めることに貢献する必要があります。日工が目指すカーボンニュートラルの実現は未来世代への責務と考えています。		●地域社会との共生 ●雇用の創出 ●地域発展への貢献 ●地域の自然環境の保全 ●安全操業	●近畿圏学生への返済不要の奨学金の提供 ●兵庫県研究者への研究助成金の給付 ●明石市内全域の小学校・養護学校（14校）への防災教育支援（防災手ぬぐいの提供） ●気候リスクへの責任ある対応 ●明石市内の高校生を対象とした企業・工場見学会の実施 ●にっこうマルシェ(防災･BBQ用品展示即売会）の開催 ●子ども向け社会体験アプリ「どうろをまもろう!」の提供
株主･投資家		株主・投資家は財務資本の提供者として日工グループの成長を支援すると同時に経営の監視を担っています。企業価値向上の取り組みの強化と情報開示を充実することで一層の信頼関係を構築します。		●企業価値の向上 ●フェア・ディスクロジャーの推進 ●資本効率を意識した資本政策 ●資本コストを上回る事業リターンの達成 ●ESG/サステナビリティへの取り組み強化と情報開示の充実 ●ガバナンスの実効性向上	●株主総会（6,835名参加/オンライン参加含む） ●決算説明会（4回） ●機関投資家との個別ミーティング（6回/10名）

数字は2021年度の実績

TCFDフレームワークに基づいた情報開示

温室効果ガス（GHG）排出による気候変動が社会・経済に与える影響は甚大で、日工グループとして取り組むべき最重要の社会課題だと認識しています。パリ協定が目指す脱炭素社会の実現に向け、日工グループは2030年の中間目標として自らの事業活動に加えて、お客様が保有する日工製プラントから排出される二酸化炭素（CO_2）排出量の50%削減（2021年実績比）の実現を目指しています。

2050年のカーボンニュートラルの実現に向けてCO_2排出量の低減を実現する関連技術の開発と製品・サービスの提供を推進しています。2021年10月にTCFD提言への賛同を表明、気候変動問題に関して株主・投資家をはじめとするステークホルダーとの円滑なコミュニケーションのため、TCFDフレームワークに沿った情報開示を行います。

TCFD重点4項目への取り組み状況

	日工グループの取り組み
ガバナンス	●事業部門および開発部門管理職をリーダーとするローカーボンタスクフォース（LCTF）を設置、カーボンニュートラルに関する情報収集・分析・企画立案を実施（毎月1回開催） ●LTCFの提案にもとづき社内役員会で目標を設定、目標達成に向けた具体的な戦略を策定（随時） ●サステナビリティ委員会、財務委員と連携し、リスクと機会の特定と対応策を協議（随時） ●社内役員会が策定した重点施策、行動計画を全社的に推進するとともに進捗状況を取締役会に報告 ●取締役会で戦略や内在するリスクの妥当性を審議するとともに目標に対する進捗を監督（年2回以上）
戦略	●2℃および4℃シナリオを考慮したシナリオ分析によるリスクと機会の特定と中長期的対応策の決定と進捗の管理 ●リスクと機会が与える事業・財務への影響を分析 ●低・脱炭素関連製品開発計画及び市場投入計画の策定
リスク管理	●取締役執行役員を委員長とするリスク管理委員会において事業および財務への影響が大きいリスクを経営重点リスクとして特定・管理 ●社内役員会および取締役会とリスク情報を共有し全社的なリスク管理の観点から適切な対応を決定
指標と目標	●日工株式会社のCO_2排出量の検証 ●再生可能エネルギー由来電力への切り替えとRE100目標の設定 ●スコープ3（サプライチェーン全体における）CO_2排出量の検証 ●シナリオ分析に基づいた2030年度中間目標、2050年度目標の設定 〈2022年度実績〉●CO_2排出量（スコープ1&2）544t-CO_2t（前年度比▲79.8%） ●CO_2排出量（スコープ3のうちカテゴリー 11）664,082t-CO_2（前年度比▲16.4%） 〈2030年目標〉●CO_2排出量（スコープ1.2&3）436,970t-CO_2（2021年実績比） 〈2050年目標〉●CO_2排出量（スコープ1.2&3）実質ゼロを目指す

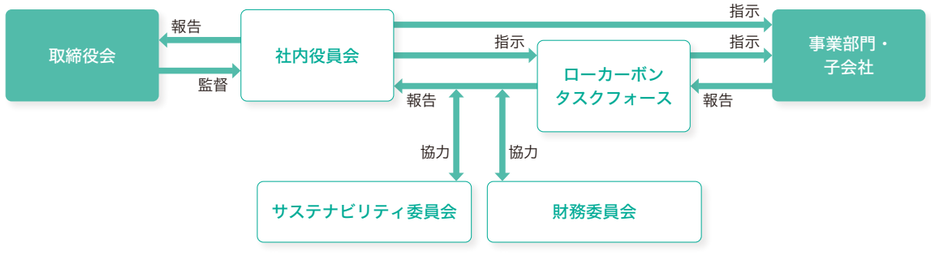
ガバナンス

カーボンニュートラル推進体制

事業本部および技術開発本部の管理職をリーダーとするローカーボンタスクフォース（LCTF）がカーボンニュートラルの実現を推進しています。毎月開催されるLCTF会議では、データ検証やエビデンスにもとづいてカーボンニュートラル実現に向けた課題を横断的に検討・議論しています。

LCTFで作成された企画案を社内役員会で討議、具体的な目標値の設定とともに目標達成に向けた具体的な戦略を策定します。必要に応じて取締役執行役員が委員長を務めるサステナビリティ委員会や財務委員会とも連携を行っています。社内役員会で策定された投資計画、製品開発計画およびリスク対応策は、取締役会で審議を通してその妥当性と進捗状況を監督しています。

ガバナンス体制図



戦略

気候変動に対するシナリオ分析

日工では、将来における気温上昇のシナリオとして、2℃と4℃の温度帯を想定し、2030年および2050年におけるシナリオ分析を実施しています。

（参照シナリオ）■IEA “World Energy Outlook 2020” ●STEPS（現行政策シナリオ） ●SDS（持続可能な開発シナリオ）
■IPCC AR5 ●RCP2.6（2℃シナリオ） ●RCP8.5（4℃シナリオ）

シナリオ分析に基づいた気候関連リスク・機会が事業・財務に及ぼす影響／リスク・機会に対する中長期対応策と2022年度の実績

	リスク	財務への影響	発生可能性	対応策	2022年度の実績
2℃シナリオ（低炭素化が進む想定）	脱炭素バーナ（プラント）への急激なシフト	大	中	製品開発のスピードアップ	●水素、アンモニア、紛体バイオマスなどの脱炭素燃料バーナの実証テスト完了。 ●開発研究費の増額（7億円） ●脱炭素技術ロードマップの作成 ●調達コストUPによる価格表改定 ●本社工場グリーン電力へ切り替え ●脱炭素関連製品の販売増加
	ユーザーから炭素税負担シェア（値下げ）要請	大	中	お客様への粘り強い説明と交渉	
	炭素効率の高いアスファルト代替路盤材の市場投入	大	小		
	研究開発費・設備投資額負担	中	大	開発行為の効率化。優先順位の明確化	
	（脱炭素バーナ、CO_2回収・貯留技術など）の増加	中	大	製品開発のスピードアップ	
	ボイラメーカー、バーナメーカー、電子加熱炉メーカーによる新規参入	中	中	予想される業者の分析強化。早期関係知財取得。	
	大型プラントへの集約による稼働プラント件数の減少	中	中	生き残りユーザーの見極めと当該ユーザーへの計画メンテナンスの推奨	
	原材料（鋼材等）調達コストの上昇	小	大	機能購買の強化など	
	再生エネルギー由来の電力コストの上昇	小	大	工場運営の効率化と製品への価格転嫁	
	代替燃料調達コストの上昇	小	大	幅広い燃料調達方法の推進	
	機会	**財務への影響**	**発生可能性**	**対応策**	**2022年度の実績**
	低・脱炭素バーナ（プラント）への更新需要	大	大	多種燃料、ラインナップの拡充	●CO_2吸着プラントの商談数増加 ●ASEAN向けリサイクルプラントの提案推進 ●技術開発人員の増員 ●特許出願件数の増加
	技術開発競争における優位性による市場シェア伸長	大	中	さらなる技術開発投資の強化	
	コンクリート製品（アスファルト代替路盤材）の需要増	中	小	舗装コンクリート用プラントへモデルチェンジ	
	中国・東南アジア諸国への環境規制強化によるリサイクル・低炭素プラント需要の伸長	中	中	海外生産拠点の強化	
	CO_2固定化コンクリートの普及による新設プラント需要喚起	小	大	CO_2吸着プラントのラインナップ拡充	
	EV市場拡大によるリチウム電池リサイクル処理装置の需要増	小	中	環境リサイクル製品のラインナップ拡充	

	リスク	財務への影響	発生可能性	対応策	実績
4℃（低炭素シナリオ化が推進されない想定）	ヒート対策による新路盤材、新建材市場の拡大（アスファルト、コンクリート既存市場の縮小）	中	小	コア技術を活かした新建材市場への製品投入	●コア技術の横展開に注力した専門部署設置 ●ASEANを中心として新サプライヤーの発掘 ●価格表の随時改定
	サプライチェーン寸断による資材調達コストの上昇	小	中	海外も含めたサプライチェーンの多様化	
	BCP対策費用の増加	小	大	製品への適正な価格転嫁	
	機会	**財務への影響**	**発生可能性**	**対応策**	**実績**
	安定稼働に向けたビフォアメンテナンス需要の増大	大	小	IoTを用いたメンテナンス事業の効率化	●メンテナンスのサブスクリプションサービスの利用推進 ●ASEANでの生産拠点設立 ●国内工場用地の随時取得 ●技術開発人員の増員 ●特許出願件数の増加
	防災・減災対応機種の需要拡大	中	中	製造能力の強化と製造拠点の再編	
	防災製品（防水板、仮設足場など）への需要拡大	中	大		
	災害対応モバイルプラントの需要増	小	中		
	低災害エリアへのプラント移設ニーズの高まり	小	小		
	コンクリート製品（アスファルト代替路盤材）の需要増	中	小	舗装コンクリート用プラントへモデルチェンジ	
	中国・東南アジア諸国への環境規制強化によるリサイクル・低炭素プラント需要の伸長	中	中	海外生産拠点の強化	
	CO_2固定化コンクリートの普及による新設プラント需要喚起	小	大	CO_2吸着プラントのラインナップ拡充	
	EV市場拡大によるリチウム電池リサイクル処理装置の需要増	小	中	環境リサイクル製品のラインナップ拡充	

財務影響度はリスク・機会の発生可能性および期間収益へのインパクトにより大・中・小の3段階で評価しています。

カーボンニュートラル実現に向けた4つのステップと7つのアプローチ

スコープ1,2&3におけるCO_2排出量を可能な限り正確に把握するため、一定の前提を置いて主要なカテゴリについて検証を2021年度より実施しています。検証の結果、販売した日工製プラントなど製品使用による排出量が66.4万トン（2022年度検証）とスコープ3排出量全体の90.1%を占めています。検証データから抽出されたエビデンスをお客様と共有するとともに、費用対効果の高いCO_2排出量削減方法を特定し製品やサービスの提供を行ってまいります。

4つのステップ

Step 1 排出量を正しく把握する → Step 2 排出量を減らす → Step 3 回収する → Step 4 相殺する

合材製造過程におけるCO_2排出量を正確に把握するため、合材工場のエネルギー消費量を分析しました。水分除去と骨材（再生材）加熱に約8割のエネルギーを消費しているため、水分量を減らすことが乾燥・加熱プロセスでのエネルギー消費量の削減に有効との結果を得ています。こうした実証データに基づいて、「排出を減らす」取り組みとして7つのアプローチから 脱炭素に向けた製品開発に着手しています。

7つのアプローチ

1 燃料転換　2 中温化　3 材料貯蔵システム変革　4 プラントシステム変革　5 CCU　6 合材配送システム変革　7 電化

日工ではカーボンニュートラルの実現を目指し、7つの技術を組み合わせて製品開発を進めています。

1 燃料転換

CO_2排出量の多い重油の代替として、都市ガス、天然ガス、バイオマス燃料を使用するバーナの開発・改良に加えて、CO_2フリー燃料として期待されるアンモニア・水素バーナの研究開発に着手しています。

2 中温化

加熱したアスファルトに水を添加し、泡状にすることでアスファルトの粘度を低減化させて本来より加熱温度が低い状態でアスファルト合材を製造します。中温化により加熱にともなうエネルギー消費量が減少、CO_2排出量の削減を実現しています。

3 材料貯蔵システム変革

アスファルト合材の原料である骨材に含まれる水分を減少させることで、骨材燃焼過程におけるエネルギー消費量が減少、CO_2排出量の削減が可能です。

4 プラントシステム変革

プラント稼働時の排ガス・排熱を再利用し骨材の加熱・加工を行い、消費エネルギーの新規投入量を減らすことでCO_2排出量の削減が可能です。

5 CCU

コンクリートのCO_2を吸着させる技術を使ってコンクリートプラントにおいて排出されたCO_2を吸着させることでプラント外への排出量を低減できます。アスファルトプラントから排出されるCO_2をコンクリートプラントで吸着させることを視野に入れて研究開発を進めています。

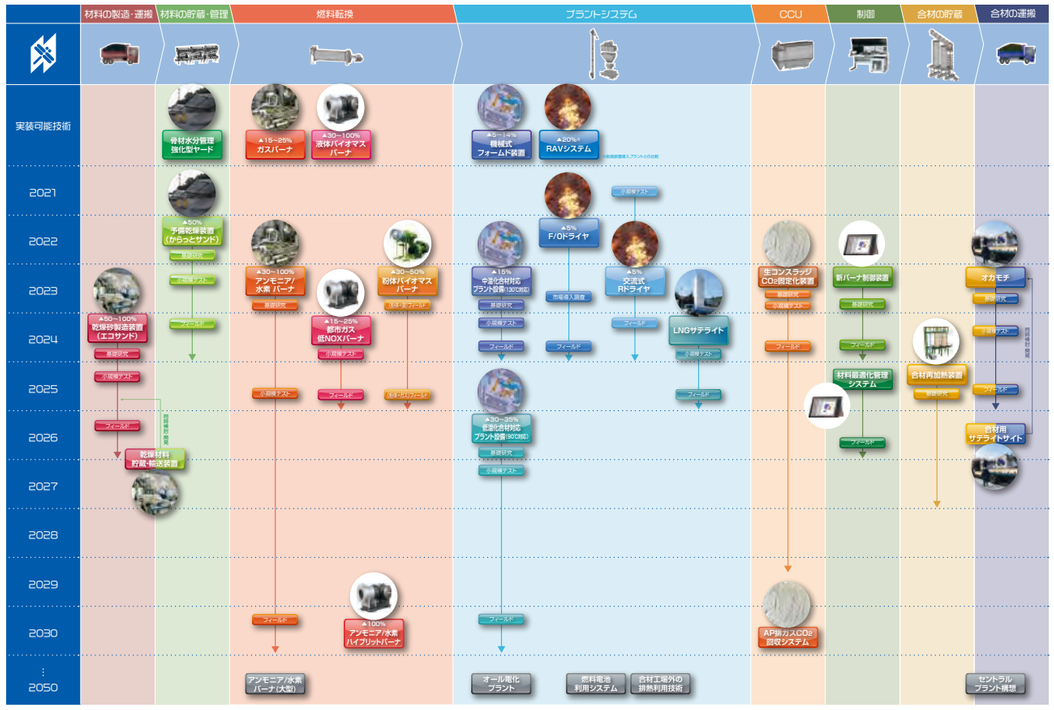
6 合材配送システム変革

合材配送の長距離化技術を確立し、プラントから需要地までの配送効率を向上させることで合材の生産効率を改善させエネルギー消費量を低減、CO_2排出量の削減が可能です。

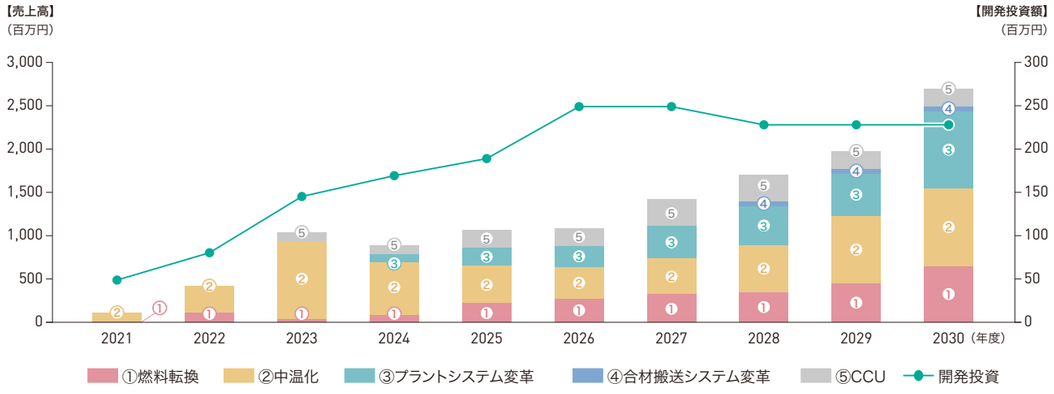
7 電化

CO_2フリー電力の普及を見越し、乾燥加熱装置の電化を推進、化石燃料に替わるオール電化プラントの製品開発を視野に入れています。

カーボンニュートラルに向けたAP製品開発ロードマップ



脱・低炭素関連製品の売上高目標と投資計画(2021・2022年度は実績値)



リスク管理

カーボンニュートラルに関する企画立案については、ローカーボンタスクフォース(LCTF)がこれを行ない、全社的な気候変動への対応を推進しています。

リスク管理委員会は、気候変動に関する自社への影響を評価・識別し、その影響を管理しています。さらに社内役員会と緊密に連携しつつ、気候変動リスクの影響を全社リスクに統合する役割を担っています。

社内役員会は、気候変動の影響と対応について討議を行い、評価します。さら気候リスクの最小化に向けた対応方針、重点施策および目標および行動計画を策定します。社内役員会で審議された内容は、年2回以上、取締役会に報告されます。

取締役会は、社内役員会およびリスク管理委員会から気候変動に関する行動計画およびリスク評価について定期的に報告を受け審議を行って監督機能を果たします。

指標と目標

日工グループは、2050年に自社の事業活動および販売する日工製品からのCO_2排出量を実質ゼロとすることを目指し、CO_2排出量低減に寄与する製品開発を進めるとともに徹底した省エネ活動や再生可能エネルギーの積極的な利活用を推進していきます。そうした対応も含めて、スコープ1,2&3のCO_2排出量検証値の2022年度実績は2013年度の排出量を100とした場合、56.8に低減しています。(アスファルトプラント関係の一部製品の耐用年数の前提を変更したため過去の検証値との相違が生じています)

スコープ1,2&3のCO_2排出量検証値(t-CO_2)

カテゴリ		対象活動	2013年度	2020年度	2021年度	2022年度
スコープ1&2						
1	燃料の燃焼	製造、加工、実験時の排出	430	305	341	353
2	電気の使用	全社、寮の電気使用量	2,639	2,454	2,354	191
スコープ3						
1	購入した製品・サービス	購入した製品の上流の排出(材料、事務用品含む)	39,073	48,002	46,876	40,958
2	資本財	新しく導入完了した設備投資上流の排出	2,137	3,946	2,278	2,342
3	スコープ1,2に含まれない燃料及びエネルギー関連活動	スコープ1.2で燃焼・発電に使用される燃料の採掘・精製等による排出	367	328	321	314
4	輸送、配送(上流)	材料・部品の調達輸送分製品の出荷(費用自社負担)	26,386	24,670	27,020	28,613
5	事業から出る廃棄物	廃棄物処理、有価物でないリサイクル、輸送時の排出	115	61	42	41
6	出張	従業員の出張時(鉄道・国内航空)の排出	84	83	85	91
7	雇用者の通勤	従業員の通勤時(鉄道・バス・船・自動車・バイク)の排出	310	304	310	329
11	販売した製品の使用	販売したAP(アスファルトプラント)の稼働時排出	1,091,313	620,840	718,339	559,136
		販売したBP(バッチャープラント)の稼働時排出	33,716	20,586	29,829	28,367
		販売したコンベヤの稼働時排出	101,819	57,075	46,052	76,581
		カテゴリー 11計	1,226,848	698,501	794,220	664,084
12	販売した製品の廃棄	販売したAP・BP・環境プラントの廃棄時排出	93	95	93	74
計			1,298,482	778,749	873,940	737,390
対2013年度比			100.0%	60.0%	67.3%	56.8%

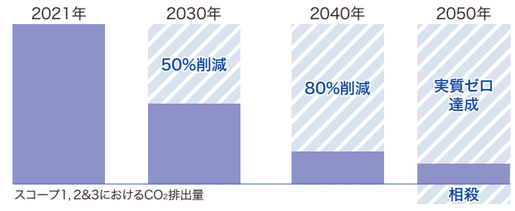
再生可能エネルギー電力の利活用

2022年3月より日工株式会社本社工場で使用する電力は全量を再生可能エネルギー電力に切り替えています。その結果、スコープ2におけるCO_2排出量は、2021年度の2,354t-CO_2から2022年度は191t-CO_2に大幅に低減しております。今後は全国の営業所、グループ企業においても同様の取り組みを進めます。

●**再生可能エネルギー由来(グリーン)電力導入比率(日工単体実績)**
2021年度 7.9%　2022年度 91.8%
RE100達成目標　2030年度　日工グループ(国内)

CO_2排出量(スコープ1&2&3)削減中間(2030年)目標

2021年度CO_2排出量実績　2,695t-CO_2(スコープ1&2)、873,940t-CO_2(スコープ3)
2030年CO_2排出量　436,970t-CO_2(スコープ1,2&3)(2021年度比50%減)
〈日工株式会社〉



資源循環型社会の確立

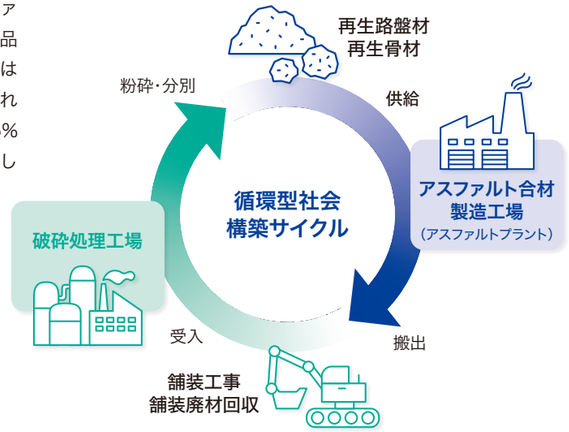
日工グループでは、1970年代より環境負荷低減のため建設・道路廃材の再資源化に対応するプラントの開発を進め、資源生産性の向上と循環型社会の構築に貢献してきました。産業廃棄物の最小化に向けて、石膏ボード廃材やコンクリートスラッジの再資源化など様々な取り組みを積極的に進めています。

1 アスファルト廃材の再資源化〈リサイクル率99%超〉

日工は、アスファルト合材やコンクリート廃材の再利用を進めるため1970年代に資源リサイクルに対応したアスファルト合材リサイクルプラント、さらに、破砕プラントを製品化しました。以来継続的に製品改良を進めており、現在ではアスファルト廃材のほぼ全量（99%超）がリサイクルされており、舗装工事に使用されるアスファルト合材の約75%は、この廃材より再生された再生骨材を原料の一部に使用した再生アスファルト合材となっています。

日工グループは
アスファルト廃材のリサイクルプラント
および破砕プラントを
提供しています。

舗装廃材の再資源化フロー



2 石膏ボードの再資源化

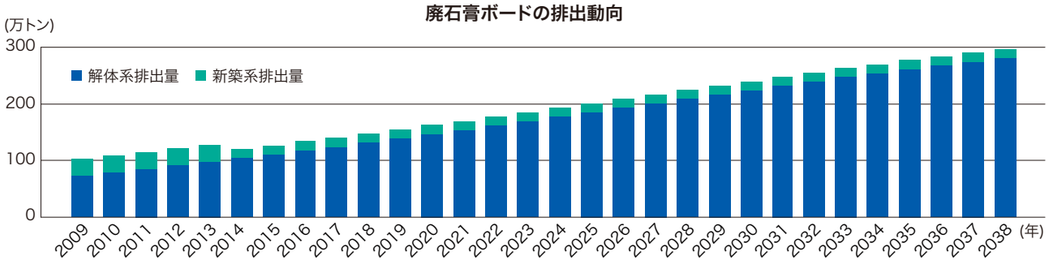
建築物の内装として、壁や天井に用いられる石膏ボードは板状に成形した石膏に紙を貼り合わせた合材です。安価で施工しやすく、耐火性や遮音性に優れるため広く使用されてきましたが、廃材を土中にそのまま廃棄すると主原料である硫酸カルシウム（$CaSO_4$）と有機分が土中で微生物に分解され人体に有害な硫化水素（H_2S）を発生させることがあります。このため、石膏ボードは産業廃棄物として、管理型最終処分場で処分するように法律で定められています。

高度成長期に建てられた住宅が解体時期を迎えるなか、石膏ボードの廃棄量は、2025年に日本全国で200万トン、2039年には300万トンを超えると推計*される一方で、管理型最終処分場の残余容量は少なく、大都市を中心に処分料金が高騰しています。　＊（一社）石膏ボード工業会による推計

日工では、独自の加熱、混練、乾燥を含むプラント関連技術を応用して、石膏ボード廃材を建設工事現場で土質改良材として使用される固化剤として再利用できるリサイクルプラントを開発・製品化しています。石膏ボード廃材の廃棄処理と固化剤の製造を同時に達成することで循環型経済への貢献を果たします。

詳細は日工エンジニアによる学術論文「半水石膏および II 型無水石膏の製造システムの開発」をご参照ください。https://www.nikko-net.co.jp/product/pdf/technical-report-2020_06.pdf

廃石膏ボードの排出動向



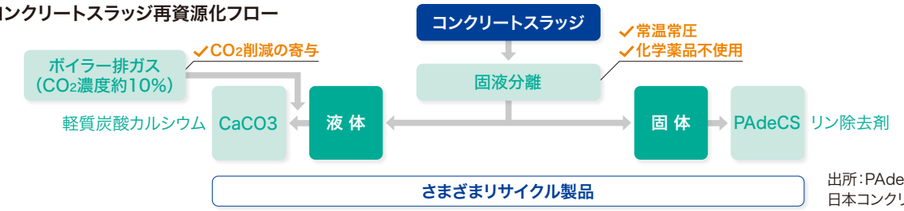
環境省「平成25年度　廃石膏ボードの再資源化促進方策検討業務調査報告書」より日工作成

3 コンクリートスラッジの再資源化

生コンクリートやコンクリート二次製品を製造した際に発生する残コン・戻りコン由来のセメントスラッジは、そのままでは廃棄ができないため脱水や乾燥の工程を経て産業廃棄物として処理されています。全国のセメントスラッジの年間発生量は約350万トンで、その処理費用としてトン当たり5,000～10,000円がかかっています。

セメントスラッジを液体と固体に分離し、液体からは軽質炭酸カルシウム（$CaCO_3$）、固体からリン除去剤（PAdeCS）が抽出できます。軽質炭酸カルシウムを原材料とする製品としては、医薬品、製紙、化粧品、フェライト、コンデンサー、光学ガラス、塗料、ゴム、プラスチックなど多岐にわたっています。リン除去剤も、リン鉱石代替品、中和剤、し尿処理剤、消臭剤、消毒剤、重金属除去剤、アオコ発生抑制剤などへの多用途機能が期待されています。軽質炭酸カルシウムの精製過程では二酸化炭素を吸着させるため、CO_2削減効果も見込まれます。生コンクリート業界、コンクリート二次製品業界、セメント業界と緊密に連携しつつ、セメントスラッジの再資源化に向けた技術開発と実用化を進めています。

コンクリートスラッジ再資源化フロー

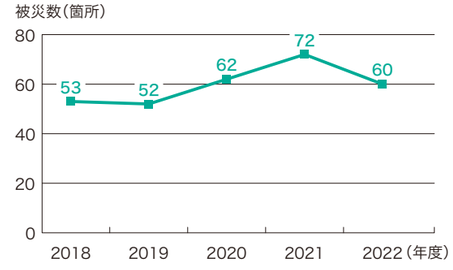


出所：PAdeCS研究会、
日本コンクリート工業株式会社

激甚化災害からの早期復興

大型台風、集中豪雨、地震など激甚化する自然災害からの復興第一歩は被災した当社グループのプラントの迅速な復旧から始まります。近年全国において想定を超える雨量が記録される集中的な豪雨被害が頻発しています。大型台風や線状降水帯の頻発に加え南海トラフ、首都直下型などの大型地震、それにともなう津波や火山噴火も想定され、日本国土の自然災害リスクは新たなステージに移っています。アスファルト、コンクリートプラントのトップメーカーとしての供給責任を果たすためお客様と緊密に連携しつつ被災からの早期復旧に注力しています。

日工製プラント自然災害被災数の推移



地域社会との共生

当社の本社所在地は、創業時に本社工場を置いていた兵庫県明石市です。一般社団法人日工記念事業団では、1989年より兵庫県内の大学・工業高等専門学校に在学する学生（留学生含む）と近畿圏で学ぶ兵庫県出身者を支援するため返済不要の奨学金を給付しています。

さらに、近畿地方の大学・工業高等専門学校において技術開発に関する学術研究を行っている方々へ研究助成金を付与しています。これらの助成は、日工グループへの就社や研究成果の還元義務は一切なく、人材育成や技術革新によって地域経済・社会の発展に貢献したいという日工グループの強い想いが込められています。

これまでの給付・助成件数（1989～2022年度累計）

奨学金給付件数	141件
研究助成金支給件数	197件

2022年度の新規給付・助成実績

奨学金給付（2件）
- 大阪公立大学
- 兵庫県立大学

研究助成金給付（2件）
- 神戸市立工業高等専門学校
  （研究テーマ：カーボンナノチューブ添加抵抗発熱体を用いた炭素繊維強化熱可塑性プラスチックの抵抗融着接合プロセスの開発と接合強度評価）
- 兵庫県立大学
  （研究テーマ：海洋中で熔解するプラスチックの開発）

新たな顧客価値の創造

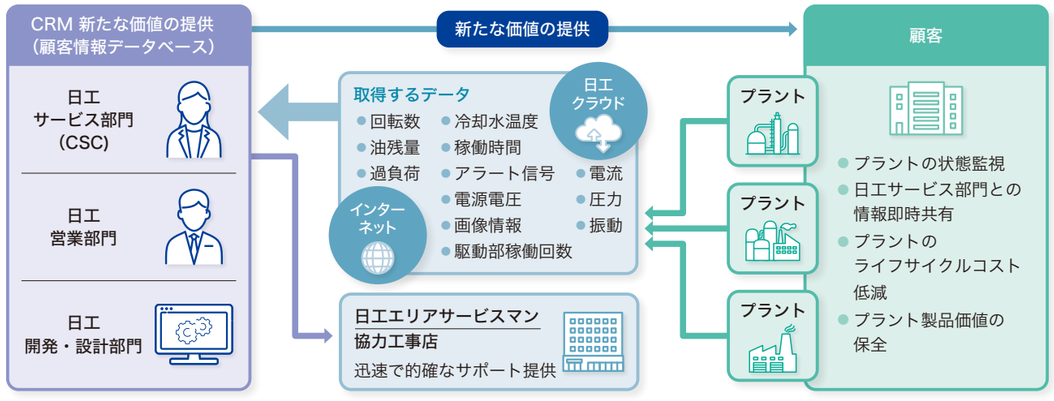
日工は、製品を安心して使用していただけるように、充実したアフターサービスを提供しています。全国に展開するサービスネットワークに加え、トラブルを未然に防ぐ定期検診、技術者を養成するプラントオペレータ研修を実施しています。しかし、これまでのアナログ型のプラントメンテナンスでは、故障後に修理する事後保全およびサービスマンの経験と勘に依存する予防保全が柱でした。現在は、最先端の測定機器と通信ネットワークを使った次世代型予防・予知保全の確立と新しいサービスモデルの導入に取り組んでおり、新たな顧客価値の創造を目指しています。

顧客価値創造のもう一方の柱は、CO_2削減を中心とした気候変動問題への対応です。道路舗装業界をはじめ、日工グループのお客様は低・脱炭素社会の実現に向けて取り組みを強化されており、その実現に向けて新たな技術・製品開発とソリューションの提供を通じてお客様の課題解決をサポートします。

DXによる新たな価値創造

道路舗装や建築現場の生産性向上には、アスファルトプラントやコンクリートプラントの安定稼働が不可欠です。そのためには、保守・保全の必要性を事前に関知して、プラントの稼働状態が不安定になる前に必要な処置を施すことが重要です。日工ではこうした課題の解決のため、プラント稼働状態を遠隔で監視し、データ分析に基づく故障予兆を捉え、事前に必要な部品交換や修理を実施します。

次世代型予防・予知保全サービス



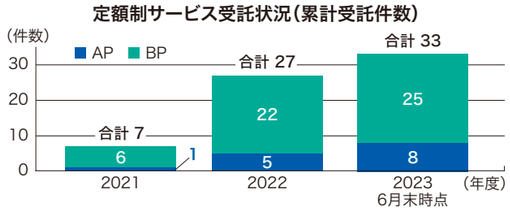
お客様が保有するプラントの様々な稼働情報や検診データ、修理・工事履歴を日工クラウドに蓄積し、稼働状態を可視化することで適正な事前保守提案が可能となります。故障発生後の事後対応では、稼働停止が必要となり生産効率が著しく低下します。プラントの稼働情報に加えて設備環境情報も収集・分析することで問題発生の要因を細かく特定できます。蓄積したデータ分析による故障予兆報告書を提供、ライフサイクルにわたる保全計画の策定に活用いただけます。

稼働状態を可視化することで、異常発生時にはリモート接続で障害情報の分析を通じて障害箇所の特定もできることから、サービスエンジニアの到着を待たずに原因調査が可能となり、復旧に要する時間を大幅に短縮することができます。

定額制（サブスクリプション）サービスの導入

次世代型ビフォアメンテナンスサービスの導入に向けて、従来のリカバリー案件毎の料金設定に替えて定額制料金を導入しています。長期の事前保守計画提案に基づく対象設備の定期修理や部品交換を行って、維持管理コストの軽減や事後復旧型の緊急修理事案の低減によるお客様の生産性改善およびコストパフォーマンスへの貢献を目指しています。

定額制サービス受託状況（累計受託件数）



低・脱炭素社会の実現に貢献する日工ブランド

アスファルトプラント・コンクリートプラントを保有されているお客様は低・脱炭素社会の実現に向けさまざまな取り組みを進めておられます。プラントメーカーのリーディングブランドとして、日工グループはお客様の課題を一緒に解決するため、さまざま製品やソリューションを提供しています。

カーボンニュートラル実現における価値創造の詳細については以下のページをご参照ください。

- 技術座談会（P43-46）
- TCFD準拠開示（P58-62）

1 アスファルト合材中温化装置（中温化（フォームド）装置）

道路舗装業界が、CO_2排出量削減の一環として積極的に取り組まれている中温化合材製造に必要な機械式中温化（フォームド）装置『BLUE CYCLONE』を自社開発して供給しています。当製品の使用により、従来型プラントに比べて6%のCO_2削減が可能[*1]となります。

＊1 合材工場でのCO_2発生部分に対する当社試算値



機械式中温化（フォームド）装置『BLUE CYCLONE』

2 燃料転換

重油に替えて次世代燃料水素で燃焼させるテストバーナによるアスファルト合材製造の小型機種の実験は終了しており、実証段階に進んでいます。同様にアンモニアバーナにおいても燃焼テスト段階を終了し、小型機種の開発に着手しています。これらの脱CO_2新燃料への対応は、燃料供給インフラの整備状況を勘案しながら製品開発を続けます。



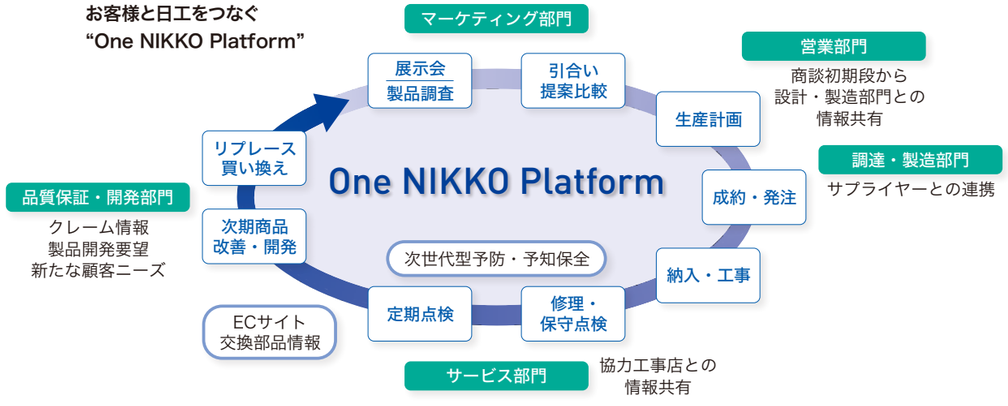
水素バーナ（開発中）

3 骨材の水分管理強化

アスファルト合材の製造時に、CO_2排出量に最も影響が大きいのは骨材に含まれる水分量です。乾燥工程前に、骨材に含まれる水分量を低減するシステム装置の開発を進めており、今年度中の実装を目指しています。

新たな価値創造を実現する“One Nikko Platform”

構築を進める新たなCRM（顧客情報データベース）では、IoTツールとAIを活用しお客さまと日工をつなぐシステムづくりで新たな価値の創造を目指しています。次世代型の予知・予防保全によるアセットマネジメントでお客さまの資産であるプラントのライフサイクルをマネジメントすると同時に、万一のプラント停止時には日工グループの拠点からフットワークを活かしダウンタイムを最小限にとどめる、CRMから得られるデータを新たな製品開発につなげる、お客さまとの接点をデジタルスペースにおいても拡充する、そんな未来を見据えています。



人材育成と働きがいの向上

「世界を、強くやさしい街に。」という当社のビジョン実現に向け、日工の高い技術力を活かして、新たな市場・製品・サービスの開発に取り組む人材として以下の3つの人材像を定義しています。

将来に向けて改革する人材

失敗を恐れず挑戦する人材

多様な仲間を尊重し協働する人材

これらをふまえ、人材育成方針および社内環境整備方針を定め、社内外に発信しています。

人材育成方針

「世界を、強くやさしい街に。」という当社のビジョン実現に向けては、日工の高い技術力を活かして、新たな市場・製品・サービスの開発に取り組む人材が必要です。なかでも、従業員一人ひとりが自律的に改革・挑戦を行うこと、社内外の多様な仲間を尊重し協働することは、従業員自身のさらなる成長や当社のビジョン実現に向けて重要な要素であると考えています。そのためにも、自律的な人材の育成、社内外の多様な仲間とのつながりを生み出す仕組みづくり、新たな改革・挑戦に向けた協働を支援する仕組みづくりに取り組みを進めています。

具体的な取り組み

- ビジョン浸透に向けた経営陣・管理職との対話機会の創出
- 研修体系の整備
- 組織としての人材育成のあり方の定着・浸透

社内環境整備方針

当社のビジョン実現に向けた人材育成に取り組む前提として、社内外の多様な仲間を尊重すること、仲間から尊重されていると感じること、またその結果としてイキイキと安心して協働ができる環境を整えることが重要であると考えています。そのためにも、従業員一人ひとりが多様な仲間の価値観を尊重する風土づくりや、従業員自身および家族や仲間の安全とウェルビーイングの実感・働きがいの向上に向けて取り組みを進めています。

具体的な取り組み

次世代育成支援対策

- 出産や子育てによる退職者の再雇用の実施及び制度化の検討
- 年次有給休暇促進のための措置
- 在宅勤務やテレワーク等の場所にとらわれない働き方の導入

女性活躍の推進

- 求職者に向けた女性が活躍できる職場であることについての積極的広報
- 職場と家庭の両方において男女がともに貢献できる職場風土づくりに向けた意識啓発
- 短時間勤務制度・在宅勤務・テレワーク等による柔軟な働き方の実現及びフレックスタイム制の検討
- 組織のトップから長時間労働是正に関する強いメッセージの発信
- 時間当たりの労働生産性を重視した人事評価
- 育児休業・短時間勤務等の利用に公平な評価の実施
- 非正規社員から正社員への転換制度の積極的運用

指標と目標

区 分	指 標	実績(2022年度)	目標(特に記載がない場合は2030年度)
人材育成方針	女性管理職比率	0%	7%
	研修時間	1名あたり8.5時間 (延べ5,086時間)	1名あたり10時間
	研修費用	1名あたり49,586円 (延べ29,751千円)	1名あたり50,000円
社内環境整備方針	育児休業取得率	女性：100% 男性：33.3%	女性：100% 男性：50%（2025年）
	女性従業員比率	女性比率14.5%　※役員を含む	女性比率22.5%
	離職率（新卒採用）	入社後1年間離職率：3.1% 入社後3年間離職率：7.7%	入社後1年間離職率：3.0% 入社後3年間離職率：7.0%
	労働災害発生件数	休業災害：1件 不休災害：7件	休業災害：0件 不休災害：3件以下
	労働災害による死亡者数	0件	ゼロ災
	健康・労働安全に関する研修	●中央安全研修会 ●中央衛生研修会 ●健康教室	同左（継続的に開催）

男女別状況(日工株式会社)

(人)

	男 性	女 性
総合職	535	27
一般職	2	42
契約社員*1	47	19
マスター*2	22	0
シニア*3	9	0
パートナー*4	0	14
執行役員	6	0
合 計	621	102
平均年齢(歳)	42.8	44.0
平均勤続年数(年)	17.9	10.7
平均賃金(万円)*5	755	358

＊1 契約社員、シニア、マスター終了後の再雇用社員（非正規社員）　＊2 マスター、定年後再雇用社員（非正規社員）　＊3 シニア、マスター終了後の雇用延長社員（非正規社員）
＊4 パートナー、期間を定めないパート社員（非正規社員）　＊5 男女平均賃金、職位に男女賃金の差はありませんが、職制と勤続年数の違いによって格差が生じております。

採用者数の推移

(人)

年 度	新卒採用		経験者採用		合 計
	男 性	女 性	男 性	女 性	
2023(6月末時点)	27	5	3	2	37
2022	26	6	19	2	53
2021	26	3	17	5	51
2020	13	0	17	4	34
2019	14	0	3	5	35
2018	19	0	6	1	23

入社3年経過時定着率(%)

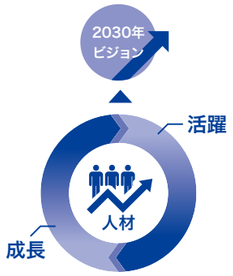
新卒採用	92.3
経験者採用	81.0

新人事制度の導入および運用

人材育成方針および環境整備方針を踏まえて、ビジョンの実現を支える人材の成長と活躍を促進する目的で、2022年度に新たな人事制度を導入しました。職務に応じた処遇と役割に応じた処遇を明確（日工版ジョブ型雇用）にして、従業員一人ひとりが自立的なキャリア選択ができるよう運用を進めています。

制度を通じて実現したい姿

2030年ビジョンの実現を支える
人材の「成長」「活躍」を促す



制度改定の基本方針

基本方針

納得性	公平感	意欲向上

改定のポイント

1	職群の特性に応じた人事基準を採用
2	等級毎の人材群を明確化
3	係長以上への昇格は厳格に実施する
4	降格及び降給もあり得る仕組みとする
5	成果とプロセスの二つの視点から評価
6	透明性・合理性のある基本給・手当体系の整備

スキルマップの提示と研修プログラムによる習得支援

新人事制度では、等級ごとに求められるスキルを明確にし、一人ひとりがキャリアに応じたスキルを習得できるよう各種研修プログラムを通じて積極的に支援しています。

総合職・管理職のスキルマップ

G＝グレード（等級）　JG＝ジョブグレード

項目		G1	G2	G3	G4	JG1	JG2	JG3
懸念化能力				論理的思考力			批判的思考力	
							水平思考力	
					多面的視野			
						洞察力、俯瞰力		
対人関係能力				コミュニケーション力			交渉力	
				リーダーシップ				
				傾聴力				
					プレゼンテーション力			
業務遂行能力	経営戦略	当社製品・サービスの理解			機能戦略策定	事業戦略策定	経営戦略・資源配分計画策定、未来洞察	
	マーケティング			マーケティング				
	アカウンティング・ファイナンス				財務分析		事業計画・コーポレートファイナンス	
	人・組織	ビジネスマナー・コミュニケーション		チームマネジメント		組織マネジメント	企業文化醸成・組織開発	
	オペレーション	進捗管理とタイムマネジメント 業務遂行にかかわる法令・規格の理解 部署内の業務処理手順の理解						
			PDCAサイクル			リスクマネジメント		
			業務改善				BPR	

SMARTな目標設定と綿密な目標管理

目標設定では「SMART」を意識して、公平な評価ができるよう従業員一人ひとりのゴールを設定を心懸けています。

目標設定における「SMART」

	要件・意味	ポイント
S	Specific（具体的か）	内容が明確で、第三者が見てもわかりやすい内容である。
M	Measurable（測定は可能か）	目標達成の水準が数値化・定量化されている。
A	Achievable（達成可能か）	目標の達成に向けた手順やステップが記載されている。
R	Related（上位方針と連鎖しているか）	会社や部署の目標と関連した目標を記載している。
T	Time-bound（期限は明確か）	目標達成の期限が明示されており、その設定が妥当である。

設定された目標に対して、マネージャーは年に5回の1on1によるコミュニケーションを通して、綿密なフォローと目標管理を行います。

面談項目	時 期	目 的
目標設定面談	4-5月	●全社目標、部署目標を踏まえて被評価者ごとでの今期の目標設定を行う。
中間面談	9月	●期初に立てた目標の進捗状況を評価者が把握するとともに、必要に応じて対応策の検討を行う。 ●期首には予期しなかった事態が発生し、目標内容の変更の必要が出た場合がある場合には、「期中の目標内容の変更手続き」を行うために目標の再設定を行う。
期末面談	2月	●期初に立てた目標の進捗状況を評価者が把握する。 ●評価面談に向けた準備内容を被評家者に伝える。
評価面談	翌4月	●期初に設定した目標の達成後及び役割遂行度について事実の確認と評価を行う。
評価フィードバック面談	翌6月	●全社調整後の評価ランク及び来年度の基本給額についてフィードバックを行う。

従業員への譲渡制限付自社株式の付与

創業100年を記念して、2019年9月に日工グループのすべての従業員に対して100株の自社株（298千円相当）の付与を実施しました。その後、2021年に従業員エンゲージメントの向上および株主としての経営参画意識の醸成を主な目的として従業員への譲渡制限付自社株付与制度を導入し継続的に実施しています。ほぼ全ての従業員が日工の株主となっており、日工グループ2030年ビジョンの目標である連結売上高600億円、営業利益率10％の達成に向けて株主目線での積極的な貢献を期待しています。

譲渡制限付自社株付与の実施状況

実施時期	2019年9月	2021年8月	2022年8月	2023年8月
対象者	従業員857名 （非正規雇用を含む全従業員）	①社長賞受賞者（個人・団体） ②勤続10・20・30年達成者 ③新入社員（新卒・中途） ④2019年の自社株付与該当者以外の中途入社社員	①社長賞受賞者（個人・団体） ②勤続10・20・30年達成者 ③新入社員（新卒・中途） ④2019年の自社株付与該当者以外の関連会社社員	①社長賞受賞者（個人・団体） ②勤続10・20・30年達成者 ③新入社員（新卒・中途） ④2019年の自社株付与該当者以外の関連会社社員
対象者数	857人	106人	169人	140人
付与株数（1人当たり）	100株	1,000～100株	1,000～100株	1,000～100株
付与株価	2,980円	687円	649円	675円
譲渡制限期間	3年間	15ヶ月間	15ヶ月間	15ヶ月間

労働安全衛生環境の整備

日工グループは安全衛生関連法令の遵守を徹底し、「中央安全研修会」「中央衛生研修会」などの全体研修を実施して安全衛生管理水準の向上を図っています。従業員に対してもストレスチェックや特別健康診断受診を確実に実施し、個人と職場の環境改善に注力しています。災害リスクの高い製造部門では、リスクアセスメントと安全基準を順守し、教育・支援を充実させることで労働災害ゼロの達成を目指しています。

年間目標

休業災害	0件
不休災害	3件以内

休業災害度数率
（日工株式会社：2022年度）

0.0

労働災害発生状況

（件）

		2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度
日工グループ	重篤災害	0	1	1	0	0
	休業災害	3	1	1	2	1
	不休災害	5	4	3	10	6（うち2件通勤事故）
	合計	8	6	5	12	6
協力会社（日工関係現地ベース）	重篤災害	0	1	0	2	2
	休業災害	0	2	7	6	4
	不休災害	6	8	6	9	3
	合計	6	11	13	17	9







社員座談会

働きがいの向上と2030年ビジョンの達成に向けて

日工では、2022年2月に企業理念の再定義を目的として、社内有志による「日工Miraiプロジェクト」が発足しました。そこでの議論を踏まえ、日工グループの果たすべき使命（ミッション）は**「一歩先ゆくエンジニアリングから、社会基盤をアップデートする。」**と明示されました。ミッションを通じて実現したい未来（ビジョン）として、**「世界を強く、やさしい街に。」**がグループ内で共有されています。経営トップと社員のスモールミーティングも開催され、新しい企業理念の共有と実践が図られています。

企業理念の再定義と併せて、2030年ビジョンの達成に向けて日工社員が活躍と成長をより実感できるよう人事制度の改定も実施されました。ビジョンやミッションの策定と浸透、そして新しい人事制度の運用への受け止めや2030年ビジョンの達成への期待や課題について5名の社員が語り合いました（2023年8月実施）。





ビジョン、ミッションと自分の仕事のつながり

塩﨑：サステナビリティ委員会の事務局スタッフを務めています。所属部署は財務部資金課で資金の支払いや回収を担当しています。最初に、ビジョンやミッションとご自身の仕事との関係について、どのように捉えているか教えてください。

谷口：APの設計、経営企画部を経て、現在は品質保証室で品質の確認、品質の維持・向上のための仕組みの検討を行っています。経営企画部に在籍していた時に、ビジョンやミッションの策定プロジェクトに参加しました。日工の製品をお客様に使っていただくことで、「世界を、強くやさしい街に。」というビジョンが実現できるので、日工製品の高い品質はビジョン実現のために妥協できないものと考えています。技術力と品質に裏打ちされた日工製品とサービスを妥当な価格でお客様に提供することが、「一歩先ゆくエンジニアリング」だと考えており、品質保証の側面から貢献したいです。

河崎：BPの設計をしています。日工のビジョンを最初に聞いたときは、スケール大きいなと感じましたが、ミッションを果たすことで到達できる未来なのだと受け止めています。設計の仕事は、お客様の多様化、高度化するニーズに合致した製品の設計ができれば、「一歩先ゆくエンジニアリング」の実現に近づくと思いますが、時間やコストも含めた最適化を目指して試行錯誤しています。

香川：開発部で分析装置を使って機器の分析や測定を行っています。化学メーカーから中途で入社しました。開発部内や関連部署から機器の耐久性などに課題が見つかったときに、その原因を分析して解決の糸口を提示することが主な業務です。チームの分析結果によって製品の付加価値が高まれば、「一歩先ゆくエンジニアリング」になるかなと思いますね。

寧：カスタマーサポートセンターでお客様のプラントをサポートしています。ビジョンの実現には、日工製プラントの安全・安定稼働が欠かせないですね。出荷直後からAP・BP・環境プラントの稼働状況を監視して、お客様に万全のサポートを提供することは、「世界を、強くやさしい街に。」の実現につながっていると感じています。タイなどアジア拠点のサービス担当者からの問い合わせにも対応しており、ミッションの「一歩先ゆくエンジニアリングから、社会基盤をアップデートする。」は現地の状況を考えるととても共感できます。

新人事制度への期待

塩﨑：昨年度に人事制度の改定が行われ、2023年4月から本格的な運用が始まっています。人事評価の納得性や公平感を高めて社員の意欲向上を意図した制度になっていますが、今後どのような変化を期待しますか。私自身は柔軟な働き方がもっと促進され、目標に対する成果に応じて納得感のある評価が得られることを期待したいです。

谷口：評価の基準となる目標の設定方法が全社的に統一されたので、評価の納得感が高まると期待しています。マネージャーの方々にはご苦労も多いかと思いますが、評価結果の納得感向上のため、部門間で格差のない目標レベルが設定されることを望んでいます。

香川：やりたい仕事が楽しくやれることを最も大切にしているので、人事評価はあまり気にしていないです（笑）。自分の成長や能力開発を考えて、中長期と短期の視点で6つの目標を明文化できたので、自分のやりたい仕事は何なのか、いつまでに何をすべきかがより明確になりました。時間の経過とともに達成できたことがはっきりするので、評価も付けやすいかなと思います。前職においても目標設定と目標管理の面談を半期毎に行っていたので、特に違和感はないのですが、日工の目標設定はキメ細かいと感じますね。

河崎：設計部門でもこれまで半期毎の目標設定はありましたが、人事評価と密接にリンクしているという実感はあまりなかったですね。今回から部署の目標と連動した個人の目標設定も求められているので、自分自身の能力開発や成長に対する目標に加えて、部署の課題である製品の標準化推進やデータベース構築も個人の目標のひとつになっています。部署の目標達成に貢献したい気持ちは強いのですが、子育て中で時間的な制約があるので、どこまでできるか少し不安もあります。

谷口：子育てなどで働ける時間に制約があると評価が下がるのではないかという心配が取り除かれると良いですね。私自身も育休を経験しましたが、男性社員の育休取得者も増えており、職場復帰後も状況によっては時短勤務制度を利用するので、一時的に働ける時間が減ってしまいます。労働時間ではなく、設定された目標に対する成果やプロセスで公平に評価されるとの認識が

広がれば、生産性の向上につながると思います。新たな制度では、綿密な目標管理のために年5回の上司との1on1が予定されており、自分の要望も含めて定期的に上司と部下のコミュニケーションができる場となり、社員の満足度につながることを期待します。

塩﨑：管理本部だと会社や部署の上位方針を重視した目標設定になる傾向が強いので、財務部資金課の部署目標について、チーム内で協議する機会を持てば良かったと感じています。部署の課題や目標について一定の理解はしているつもりですが、チームのゴールを全員で話し合って共有すると個人の目標への落とし込みが容易になるような気がしています。

寧： カスタマーサポートでは、 部署の目標が事前に示されたので、個人の目標設定の参考にできました。迅速かつ丁寧なサポートでお客様の満足度を高めることが究極の目標です。

河崎： 設計に長く携わってきたので、新しい経験にチャレンジしたい気持ちもありますね、主任や係長の仕事にもトライしたいと思う一方で、 子育て中の立場では荷が重いかなとも感じます。1on1の機会に主体的なキャリアへの考えをもっと具体的に伝えたいと思っています。

学習機会と自立的なキャリア選択

塩﨑：今回の人事制度で、総合職や管理職に求められるスキルマップが職位に応じて提示されています。スキルのレベルアップは成長のために欠かせないのですが、皆さんがあったらいいなと思う研修プログラムや学習機会はどのような内容でしょうか？ また、キャリア選択についてご意見があればお聞かせください。

河崎：入社9年目になるのですが、新入社員研修やフォローアップ研修に参加して以来、他部門の社員との交流の機会が少ないので、設計部門以外の状況があまり理解できていない気がしています。管理職になると部門横断の研修の機会が増えそうですが、管理職手前のレベルでも同じテーマにもとづいて学び合える機会があると良いですね。個人的には、手探りで行っている若手社員の育成について他部門で同じ立場にいる社員と意見交換してみたいです。

谷口：先日、宇部興機の製造部門と打ち合わせをしたのですが、製造技術に関して日工とは異なるアプローチがあり気付きを得ることができました。日工だけではなくグループ会社も含めて技術や技能に関して学習する機会があれば、多様な着想から面白いアイデアが出るのではないかと感じました。言葉の問題はありますが、海外グループ会社の現地社員も参加できると刺激を貰えそうです。

寧：カスタマーサポートに従事して4年目になりますが、的確なサポートに必要な技能の習得に関心があります。プラント操作盤のPLC回路、機械、電気の事に精通しているとお客様への対応がより迅速にできるようになります。現在、新しい操作盤も開発中の為、新しい操作盤や機械、電気に関する知識を身に付ける機会を希望します。

香川：経験者採用で入社しているので、即戦力として期待されることは充分理解しています。一方でAPやBPなど建設機械の開発に従事することは初めてなので、業界用語や製品仕様についての知識に乏しく入社当初は戸惑いがありました。一定の時間が経てば解消できることですが、同じ時期に中途で入社した社員と一緒に、業界知識や専門用語についてのレクチャーや質疑応答の機会があると、他部署とのコミュニケーションもスムーズに始められるような気がします。中途で入社する人数も増えており、質問責めにされる社員の仕事にも支障が出そうなので、中途採用者への導入研修を検討して貰えると有り難いです。

寧：カスタマーサポートを3年ほど経験して、お客様のトラブルが解消できたときの満足感は大きいです。将来のキャリアとしては、制御のプログラムなど、より専門的な知識や技能を身に付けることを希望しています。今後は中国やアジアのグループ会社からかかってきた電話も対応する事になりますので、その時に必要な知識や技能をもっと学びたいと考えています。まだ上司とは将来のキャリアのことはあまり話せていないので、今後1on1を通じて相談してみます。

谷口：AP、経営企画、品質保証と異なる部署で経験ができており、視野は広がったと感じています。異動希望が叶わず退社した事例もあるので、上司との1on1の機会を通じてキャリア選択の自由度が高まることを期待したいですね。一方で、社員全員が希望する部署に移ることも現実的ではないので、公募制やFA制度のような部門間の異動手段があると良いのではないかと思います。やりたい仕事に一生懸命打ち込むことができれば成長を実感でき、働きがいも高まります。

香川：分析のプロとして研鑽を積むことで日工の成長に貢献したいので、今の部署で長く仕事ができることを望んでいます。前職でも分析業務に携わっていたのですが、部署が閉鎖されたので、社内転勤ではなく日工への転職を選択しました。専門職として今のキャリアをさらに磨きたいです。

2030年ビジョンの達成に向けて

塩﨑：2030年ビジョンの達成に向けて、皆さんの職場でもさまざまな取り組みが行われていると思います。社員一人ひとりがビジョンの達成を明確に意識して日々の業務を遂行するために必要と感じるサポートは何でしょうか。私は、社長とのグループミーティングに参加して実感したのですが、社長と直接話したことでモチベーションが上がりました。会社の向かう方向が確認でき、自分の仕事との関連性も明確にできたと感じています。直属の上司だけでなく経営層の方々と直接話せる機会がもっと増えると日工の一体感は高まる気がします。

谷口：2030年ビジョンに向かって、今は内部投資フェーズにあると理解しています。「業務の属人化」を解消する投資も必要だと感じています。特に製造や設計では、この人でないと務まらないという業務が多いので、休暇が取りにくいとか部署間の異動が難しいという状況があるように思います。業務内容のマニュアル化を進めて誰でも一定の成果が出せるようになると、男性社員の育児休業も取りやすくなるし、異動や転籍についても希望が通りやすくなるような気がします。ビジネス拡大フェーズに向かって人員も増えているので、全社的に取り組みを加速させたいですね。

河崎：香川さんも指摘されましたが、経験者採用で入社された方々が職場にこられても誰が何を教えるか明確ではないので、OJTだけでは対応が難しいと感じています。ジョブ型採用に近い入社であってもAPやBPのことを詳しく知って入社する人は少ないので、現場へ配属される前に一定の知識を提供できると良いなと思います。現場でトレーニングを担当されている経験豊富なベテラン社員も定年退職で減っている状況なので、経験者採用社員向けの導入マニュアルの作成から初めてみてはどうでしょうか。

寧：カスタマーサポートでは、お客様とリモートメンテナンス契約が進んできているので、故障部位は早く確認出来ますが、リモート契約が入っていないと電話対応だけとなり、トラブル発生原因に関する情報量が少なく解決まで時間がかかります。お客様の満足度向上のためには、熟練したオペレータの確保とリモート遠隔支援サービス等の拡充が欠かせないので、継続的な投資を期待しています。

塩﨑：本日は貴重なご意見をお聞かせいただき有り難うございました。管理本部での職務経験しかない私にとって、新鮮でとても有益な内容でした。本日のご意見はサステナビリティ委員会事務局や人事・総務部門とも共有し、社員の働きがいの向上につなげていきたいと考えています。



コーポレート・ガバナンス

Creating robust,people-friendly cities around the world.

05

社外取締役座談会 …… 76
取締役会・監査役会の役割 …… 80
コンプライアンス&リスクマネジメント …… 88
役員紹介 …… 89

2030年ビジョン達成と企業価値向上の取り組み

日工では、中期経営計画2024を2030年ビジョンの達成に向けた投資フェーズと位置付けており、2025年度以降の業容拡大を目指しています。2030年ビジョンの達成に向けた取り組みをどのようにモニタリングされているのか、取締役会の実効性も含めて社外取締役3名に話し合っていただきました（2023年8月実施）。



貞苅 茂
（2022年就任）
社外取締役
指名報酬委員会 委員

佐伯 里香
（2021年就任）
社外取締役
指名報酬委員会 委員

石井 正文
（2021年就任）
社外取締役

取締役会の実効性と議論の質

貞苅：今年度から社外取締役が3名となり取締役会における社外取締役の占める比率が昨年の44％から少し下がっています。外形的には独立性が低下したように見えますが、社外監査役の3名を合わせて6名の社外役員によって、それぞれの経験や知見にもとづいて経営の監督ができているので、取締役会の独立性に実質的な変化はないと感じています。

石井：社外監査役には、製造業企業の経営経験者もおられますし、監査役を含めると社外役員比率は46％と半数に近いので、独立性について数の上では妥当な水準だと思います。社外役員6名は、企業経営も含めて半数以上が組織マネジメントの経験者であることに加えてICT、ファイナンス、グローバル、財務会計、法律・リスク管理といった専門的な知見を有しているので、多様性は充分確保されています。議論の質についても、経営陣に忖度することなく社外役員の発言が自由かつ活発に行われており、経営の監督機能は果たせていると考えています。



女性の活躍は組織の活性化と成長に欠かせないので、優先度の高いテーマとして着実な対応を期待しています。

佐伯：日工初の女性取締役として就任して2年が経ち、今年度から指名報酬委員会にも加わりました。監査役を交えた社外役員の意見交換会や事業部門を統括されている執行役員と社外役員との情報交換の場も設定されています。取締役会への上程議案の事前説明会も開かれており、意思決定の議論に有益な情報が取締役会の前に得られる環境整備が進んできました。就任した当初は、取締役会の直前に大量の資料が提供され、消化不良になることもありましたが、今は日工グループが直面している課題への理解が深まり、解決への道筋を社外の視点から積極的に提言できるようになっています。

貞苅：株主や投資家が望む取締役会の独立性の向上についてですが、長期的に考えると日工でも社外取締役が過半数になっても支障はないと思います。現在でも意思決定に関する議論の大筋は、社長、会長、CFOと監査役を含めて社外役員で行われています。特定事業の業務執行に責任を持つ社内取締役は、執行役員会議で議論を尽くされているので、取締役会でも同じ発言内容になりがちです。経営陣で練られた案件が取締役会に上程されて、社外の視点から見過ごされたリスクはないか、他に選択肢はないかなど議論することで最善の意思決定ができると考えています。

石井：社外の視点による素朴な疑問が議論の端緒になることは多いです。特にロシアのウクライナ侵攻後の世界的なインフレの高進は、これまでのデフレ経済下での前例が通用しなくなり、資材価格高騰、人件費の上昇、それにともなう柔軟な価格戦略の立案はデフレマインドのままでは上手く対処ができません。変化の大きい局面において、外部の視点や発想が新たな示唆を与えることが多い状況だったと思います。社外の質問や意見に耳を傾けていただき、経営陣から適切な回答が得られているので、相互信頼は高まっているように感じています。

佐伯：正直申し上げて、私が就任した直後は、男性中心の組織運営で女性社員の顔が見えないなという印象を持ちました。最近、女性社員のグループと直接対話する機会を設けていただき、さまざま要望をお聞きすることができました。その結果を取締役会で報告し、女性社員の働き方や公平な評価について提言しました。今までの考え方を変える必要があるので簡単ではないのですが、すでに柔軟な働き方の推進や人事評価制度の見直しに着手されています。女性の活躍は組織の活性化と成長に欠かせないので、優先度の高いテーマとして着実な対応を期待しています。外国人の採用についても積極的に進めていただきたいのですが、外国人社員の活躍のためには家族への支援も欠かせません。LGBTへの理解や宗教への配慮も必要なので、多様性と包摂を受容する企業文化の醸成に努めたいです。

石井：生え抜きの女性管理職が誕生するまでにはもう少し時間を要しますが、新卒や経験者採用において女性採用比率は増えており、女性社員のためにも立派な社員寮も完備されました。東南アジアへの展開を加速させるためにも、優秀なタイ人、インドネシア人、ベトナム人など留学生を採用していく必要があります。多様な社員が能力を存分に発揮できる職場づくりを進めるためにも、海外拠点との人事交流をもっと増やすことを検討したいですね。

貞苅：多様性の確保は持続的な企業価値向上に不可欠なので、日本人社員に対しても異文化との交流も含めて越境学習の機会を増やすと良いと思います。語学研修など座学のプログラムは整備されてきましたが、やはり実体験を通じて学ぶことは多いので、海外拠点での実践を通じてグローバル人材を育てていく土壌をしっかり育んでいく必要があります。成長の源泉が海外市場へシフトするなかで、人材戦略の柱として期待したいです。取締役会の議論の質に関しては、継続審議の時間を設けて重要な経営課題については、繰り返し報告していただくと同時に新たな対応策について議論しています。株主総会招集通知や有価証券報告書で開示されている重要な課題やリスクについて取締役会で継続的に審議できていることで、課題認識の共有が図られています。

石井：重要な経営課題に対する進捗状況を正確に理解することは、経営の監督には欠かせないですね。労働災害撲滅の取り組みやDXの進展が継続審議案件として、詳細な経過報告があるので社外役員も全体像の把握ができており、次のステージでの必要な対応について深い議論につながっています。
佐伯：DXの進捗については、取締役会で審議が尽くせるように、継続審議案件として細かくフォローしていただいています。実情を把握しておかないと一般論としての意見は言えても日工のDXについて個別の議論ができないので、議案の事前説明会と継続審議案件の取り組みにより、社内と社外の情報ギャップは低減しています。

貞苅：経営陣と社外役員の情報の非対称性を減らす努力として、今年度から事業部門を統括されている執行役員と社外役員との定期的な対話を始めています。2030年ビジョンや中期経営計画2024の目標達成に向けて、具体的な取り組みの進捗について確認すると同時に、社外役員からの示唆や助言を期待する試みです。中長期の経営目標達成に向けて、両者にとって有益となるように運営していきたいと考えています。

石井：中長期の経営目標の進捗について議論するために、結果報告だけではなくプロセスもしっかり理解しておきたいと思っています。施策が成功しているところ、新たな課題に直面しているところを含めて執行を担当されている方々にお聞きできるようになり、より的を射た意見が言えるようになったと感じています。海外子会社の状況をなるべく正確に理解したうえで今後の戦略を議論する目的で、今年2月に社外役員6名がタイの生産現場を視察しました。ASEAN事業戦略の中核を担うタイ法人の収益化は、長期目標の達成に欠くことのできない重要課題です。現地ではタイ人スタッフにインタビューを行って実情の把握に努めました。カンボジア人など外国人労働者を多く雇用しており、人流が制限されたコロナ禍の影響が想像以上に大きかったことが理解できました。

貞苅：公共工事の進め方について日本とは慣行が違うので、日本のやり方をそのまま踏襲しても上手くいかないとの報告は聴いていたのですが、現地人スタッフから直接ヒアリングすることで事業環境への理解を深めることができました。労働市場も日本とは異なるため人材マネジメントの熟練度を上げて、早期に収益化の目処を付ける必要があります。

佐伯：今年度から始まった新たな試みとして社外役員による意見交換の場があります。常勤監査役もオブザーバーとして参加され、経営の監査・監督を担う7名が定期的に話し合うことになりました。情報と課題の共有という点については、従前から行われている社長と社外役員との会議に加えて、執行役員と社外役員の会議、議案の事前説明の実施などモニタリングボードとしての環境整備は着実に進んでいます。

石井：個人的には、監査役とのミーティングでお聞きする内容はとても参考になると感じています。直面する個別の課題について細かい点の確認ができるようになりました。

重要な経営課題に対する進捗状況を正確に理解することは、経営の監督には欠かせないですね。



指名報酬委員会の役割

貞苅：任意の指名報酬委員会が設置されて2年が経過したところで、今は発展途上にあると思っています。これまでの成果として、役員報酬の制度設計のあり方について一定の議論が始まっていること、指名に関しては、執行役員や取締役の任命について、委員長の辻社長から提案を受けて委員がそれぞれ自由に意見を述べる仕組みが出来たことだと思います。課題としては、報酬において企業価値向上と業績連動報酬をどのように整合させていくのかの議論がまだ充分でないこと、指名については新任執行役員候補である部長級の方々と指名委員の接点が少ない点が上げられます。

佐伯：委員に就任してまだ日が浅いのですが、次期執行役員候補者との接点はぜひ増やしていただきたいですね。次期CEOの指名についても、どのような方法が日工の持続的な企業価値向上にとって最善なのか、少しずつ議論を深める必要があるように感じています。

貞苅：現状では、役員報酬の主な評価指標は連結営業利益となっていますが、役員だけでなく社員の評価も単年度の営業成績など定量評価を重視する傾向が強いように感じています。評価の軸として中長期的視野でGXやDXへの着実な取り組みや社員のエンゲージメント向上への努力などをもっと高く評価しても良いのではないか考えています。単年度の財務成績は評価指標として分かり易いという利点はありますが、個人的には将来への着実な種まきや構造改革の進捗を評価できるように工夫したいと思っています。社外の指名報酬委員の顔ぶれも変りましたので、報酬や指名に関して自信を持ってこれが「委員会の答申内容です」と言えるように責任と自覚を持って議論していきたいと思っています。

2030年ビジョン目標達成に向けたモニタリング



佐伯：DXの進捗は継続審議案件でもあるので注視しています。日工ではこれまで部署ごとに別々のITツールを取り入れた結果、異なるツールを使う部署間での情報共有が遅れていました。そこを改善するため、グローバルで共通して使用できる”One Nikko Platform” と呼ぶITプラットフォームの構築を進めています。日工グループのバリューチェーン全体で情報が共有されるので、業務の効率化と顧客対応へのスピードアップが実現できます。残業時間の削減や柔軟な働き方を促進することも期待できるので、2030年ビジョンの達成には欠かせないと思います。

石井：海外事業、特にタイを中心としたASEAN戦略の執行状況に注目しています。タイの生産拠点を活用して、人口が1億人を超えるベトナムや大きな市場規模を持つインドネシアへの進出も視野に入れています。タイ法人の収益化を急ぎながら周辺国へも継続的に投資していく必要があります。着実に成果を出すためには、やはり人材育成がカギとなります。日本人社員に対しては語学の習得に加え、現地での実践的トレーニングを含めた育成プログラムを体系的に整備してほしいですね。外国人社員の活躍も不可欠なので、採用と教育には力を入れるべきでしょう。2030年ビジョンの最終年度までにはタイでのビジネスモデルが確立され、インドネシア市場への展望が開けていることを期待しています。

貞苅：中計2024、2030年ビジョンのモニタリングに関して、国内事業の効率性と投下資本収益性にも注目しています。競業他社が少なく国内7割の市場シェアを持つのに、プライスリーダーになれない状況を打破したいです。プラントの標準化を進めるなど手は打たれていますが、カスタマイズの要求に対して適正な対価を充分にいただけていないことが課題です。成長市場であるアジアへの投資を継続するためにも、国内事業の収益力強化は欠かせません。ROE8%の目標達成に向けては、投下資本や資本効率を事業部門ごとに管理できると、業務プロセスのなかで資本生産性をもっと意識することにつながりそうです。

佐伯：2030年ビジョンの目標達成には経営戦略に連動した人材戦略が重要となってきます。この2年間で、人事制度や休暇制度を整備されており、少しずつ前進していると認識していますが、まだ改善の余地は大きいとみています。特に柔軟で働きやすい環境を整えて、ライフイベントによる一時的な制約を持つ女性社員が能力を充分発揮できるように、男性社員の働き方も含めて変えていく必要があります。シニア社員の活躍も欠かせないので長く健康に働けるよう健康経営にも注力したいですね。管理職や社員の健康リテラシーの向上にも取り組んでいただきたいです。アジア展開を考えると外国人社員の採用強化も人材戦略上、重要な位置付けだと思います。

貞苅：カーボンニュートラルへの貢献は日工のサステナビリティ戦略上の重要課題なので、技術革新も含めて着実に布石を打っておかなければいけません。アスファルトやコンクリートの廃材再利用においては、資源循環型経済モデルの先駆者なので、環境分野の課題解決には大きく寄与できると期待しています。カーボンニュートラルや資源循環の先進的な取り組みをもっとステークホルダーに周知できると、日工への関心を高められると思います。積極的な広報活動によってローカルメディアへの露出は増えており、地域社会での存在感は増しています。兵庫県から近畿圏、そして全国へと発信の輪を広げて行きたいですね。

石井：新興国でのビジネスは政情不安やサプライチェーンの混乱など予期せぬリスクが伴います。あらゆる事態を想定して、事前に対応策を準備しておくことが肝要です。現在は中国・上海とタイという2拠点の事業展開ですが、これを点から線へ、そして面へと拡充することでリスク分散につながると考えます。

佐伯：収益力を高めるにはサービス部門の一層の強化が必要です。DXによる次世代型予防・予知サービスを定額料金制で提供することに加えて、”One Nikko Platform”を使って営業とサービスの緊密な連携によって顧客満足度を高めることも収益力強化には欠かせません。日本からアジア地域のプラントを遠隔操作できれば、顧客の利便性向上だけでなくオペレーションリスクの低減につながります。日工のリスクと機会はDX、GXおよび海外市場にあると考えているので、リスクをコントロールしつつ事業機会の獲得を後押しして2030年ビジョンの目標達成に貢献したいと考えています。

取締役会・監査役会の役割

基本的な考え方

当社のコーポレート・ガバナンスは「株主の皆様を中心としたステークホルダーに対する企業価値極大化のための経営統治機能」と位置付け、取締役会および監査役会を基本に執行役員制度も導入し、経営責任の明確化と業務執行の迅速化、経営意思決定の透明性の向上およびコンプライアンスの強化により経営の健全性の確保をはかっています。

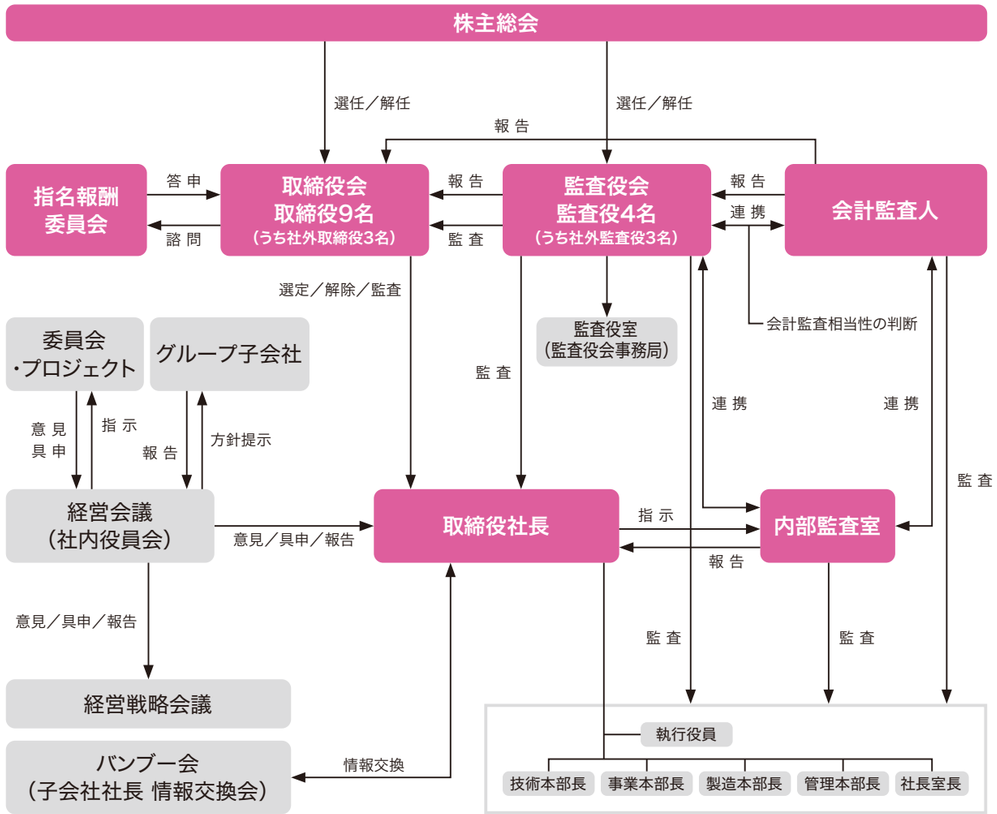
監査役会設置会社の体制を採用する理由

当社は、現場の状況に即した意思決定が、当社グループの経営理念を理解し実践できる人材により的確に行われております。取締役・執行役員の任期を一年とし、経営責任を明確化すると共に、業務執行と監督の分離に努めています。さらに、コーポレート・ガバナンスの充実が図れるように、独立役員としての社外取締役3名を選任しています。

また、社外監査役３名は、経営経験者、公認会計士並びに弁護士であり、当社の業務内容にも通じ、社外取締役、常勤監査役及び内部監査部門と緊密に連携し、適切なアドバイスを行っているため、経営監視機能の客観性および中立性は確保されていると考えています。

ガバナンス体制

当社は、監査役会設置会社であり、業務執行の円滑化を図るため、取締役社長の諮問機関として、社内役員会及び各種委員会を設けています。前記会議には、常勤監査役および内部監査室の担当者が出席しています。



監督期間の役割と構成

機 関	取締役会	監査役会	指名・報酬委員会
構 成	議 長 ●社内6+社外3 ●議長は代表取締役社長	議 長 ●社内1+社外3 ●議長は社内常勤監査役	委員長 ●社内1+社外2 ●委員長は代表取締役社長
目的・権限	●経営の基本方針の決定等の決議 ●執行役等の職務執行の監督	●取締役及び執行役の職務の監査 ●監査報告の作成 ●会計監査人の選解任等に関する議案内容の決定	●株主総会に提出する取締役の選任及び解任に関する議案内容の審議 ●後継者育成計画の策定 ●取締役及び執行役の報酬等に関する方針の審議 ●取締役及び執行役の業績評価に関する方針の審議
独立社外役員比率	33%	75%	67%
2022年度開催実績	13回	15回	3回
事務局	経営企画部	監査役室	経営企画部

社内取締役　独立社外役員

主な意思決定機関

〈モニタリングサイドの会議体〉

- **取締役会**　取締役9名（うち社外3名）＋監査役4名（うち社外3名）
  議 長：辻 勝（代表取締役社長）
- **監査役会**　監査役4名（うち社外3名）
  議 長：保田 信高（常勤監査役）
- **指名・報酬委員会**　取締役3名（うち社外2名）＋常勤監査役1名（オブザーバー）
  委員長：辻 勝（代表取締役社長）
- **社長・社外役員会議**（社内取締役1名＋社外役員6名）＋常勤監査役1名（オブザーバー）
  議 長：辻 勝（代表取締役社長）

〈業務執行サイドの会議体〉

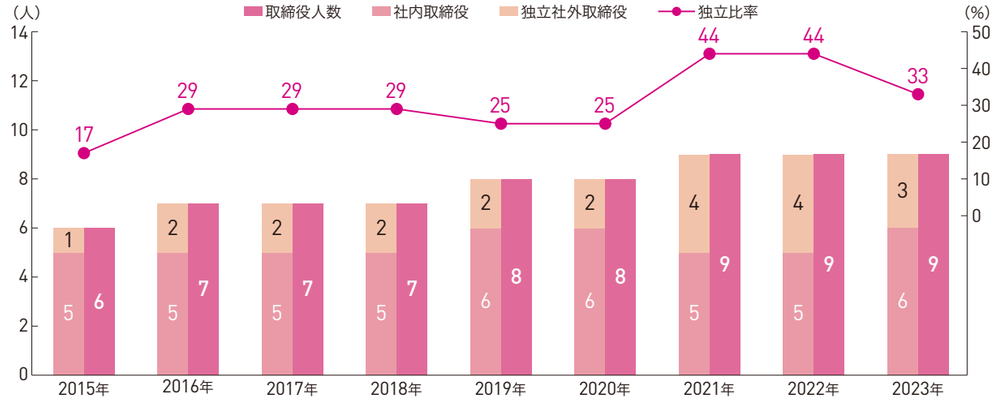
- **社内役員会**　社内取締役6名＋常勤監査役1名＋執行役員4名＋内部監査室長
  議 長：辻 勝（代表取締役社長）
- **経営戦略会議**　戦略テーマに関連する社内取締役＋執行役員＋部門長
  議 長：辻 勝（代表取締役社長）

- **コンプライアンス・リスク管理委員会**
  委員長：藤井 博
- **サステナビリティ委員会**
  委員長：川上 晃一
- **M&A検討委員会**
  委員長：藤井 博
- **財務委員会**
  委員長：藤井 博
- **開発技術委員会**
  委員長：川村 克浩
- **安全衛生委員会**
  委員長：川上 晃一
- **人事評価委員会**
  委員長：藤井 博
- **賞罰委員会**
  委員長：藤井 博
- **人事制度委員会**
  委員長：藤井 博
- **改善活動委員会**
  委員長：山田 和寛
- **トンボ会活性化委員会**
  委員長：岡明 森衛
- **各事業製品化委員会**
  委員長：各事業部門長
- **バンブー会**（子会社社長 情報交換会）
  議 長：辻 勝

経営の透明性確保とガバナンス強化の歩み

2000年	取締役会の改革および執行役員制度を導入
2004年	社外監査役を2名から3名に増員
2006年	内部監査室の設置と内部統制システムの整備 コンプライアン・リスク管理委員会の設置
2007年	取締役の任期を2年から1年に短縮
2015年	社外取締役を選任
2016年	社外取締役を2名に増員
2017年	取締役会実効性評価の実施
2018年	業績連動賞与・譲渡制限付株式報酬制度の導入
2021年	女性取締役を含む社外取締役を4名に増員（2023年 女性取締役を含む3名） 指名報酬委員会（任意）の設置
2023年	サステナビリティ委員会の設置

取締役会における独立社外取締役比率の推移



2022年度取締役会における主な審議内容

2022年度は、2030年ビジョンの達成に向けた新たな中期３か年経営計画を策定しました。当社の成長戦略の第一の柱である海外（ASEAN）事業の拡大については、社外役員の現地往査を実施するとともに、多方面から議論を重ねました。その他、以下の事項について、重点的に審議、報告を行いました。

- 人的資本強化の検討
- M&Aの審議・検討
- 役員及び執行役員の報酬・賞与に関する内規改正
- 内部公的通報規則の改正
- 内部統制評価方針
- 取締役会の実効性に関する自己評価アンケート
- 政策投資株見直し
- 内部公益通報規則に基づく通報の状況
- 女性社員活躍推進の具体的施策
- 安全作業への取り組みに関する監督

取締役会の構成（2023年7月現在）

	取締役候補者番号	氏 名	役 職	出席状況（2022年度取締役会）	取締役就任時期	所有株式数	主な専門性と経験									
							独立性（社外のみ）	当社が期待する知見・経験(*1)								議長・委員長委任状況
								会社経営事業運営	業界知識	財務会計	法務コンプライアンス	国際経験	営業経験	ICT(*2)	技術経験	行政経験	
	1	西川 貴久	取締役会長	11回/13回	2008年6月	120,200株		●	●			●			●		
	2	辻 勝	代表取締役社長	13回/13回	2008年6月	108,900株		●	●				●	●	●		取締役会議長 指名・報酬委員会委員長
	3	藤井 博	取締役副社長	13回/13回	2011年6月	66,400株		●		●	●	●					
	4	中山 知巳	常務取締役（事業本部長）	12回/13回	2019年6月	42,800株		●	●				●		●		
	5	曽根 武志	取締役（新任）	（該当無し）	2023年6月	8,400株		●	●				●		●		
	6	川上 晃一	取締役（新任）	（該当無し）	2023年6月	3,700株		●	●			●	●	●			
独立社外	7	石井 正文	取締役	13回/13回	2021年6月	2,500株	●				●	●				●	
独立社外	8	佐伯 里香	取締役	13回/13回	2021年6月	0株	●	●						●			指名・報酬委員
独立社外	9	貞苅 茂	取締役	10回/10回	2022年6月	2,500株	●	●		●	●						指名・報酬委員

監査役会の構成（2023年7月現在）

	監査役候補者番号	氏 名	役 職	出席状況（上段：2022年度監査役会）（下段：2022年度取締役会）	監査役就任時期	所有株式数	独立性（社外のみ）	会社経営事業運営	業界知識	財務会計	法務コンプライアンス	国際経験	営業経験	ICT(*2)	技術経験	行政経験	議長・委員長委任状況
	–	保田 信高	常勤監査役	13回/13回 15回/15回	2016年6月	45,800株		●	●				●				監査役会議長
独立社外	1	大田 直樹	監査役	13回/13回 15回/15回	2019年6月	300株	●	●				●					
独立社外	2	福井 剛	監査役	13回/13回 15回/15回	2019年6月	300株	●			●							
独立社外	3	米田 耕士	監査役	13回/13回 15回/15回	2022年6月	300株	●				●						

＊1 上記一覧表は、役員の有する全ての知見や経験を表すものではありません。
＊2 上記一覧表のICTとは、Information and Communication Technology（情報通信技術）を意味します。

社外役員の選任理由と期待する役割

社外役員	氏 名	就任時期	生年月日	主なキャリアバックグラウンド	選任理由および期待される役割
独立社外取締役	石井 正文	2021年6月	1957年11月3日	外務官僚	長年にわたり外務省において要職を歴任しその豊富な国際経験を通じて培われた国際情勢に関する幅広い見識に加え、当社が今後展開を目指しているアジア地域に関する知見も有しており、多様で幅広い助言と当社の持続的な企業価値向上の実現に寄与することを期待しております。
独立社外取締役	佐伯 里香	2021年6月	1961年2月27日	企業経営	事業会社の創業および現経営者として企業経営に携わることにより培われた豊富な知識と経験を、当社の経営に反映していただきます。また本業であるICTの知識およびダイバーシティの観点から多様な意見を取り入れることが今後の当社の発展に必要と考え、当社の業務執行に対する監督、助言いただくことを期待しています。指名・報酬委員として当社の役員候補者の選定や役員報酬等の決定に対し、客観的・中立的立場で関与しております。
独立社外取締役	貞苅　茂	2022年6月	1957年9月22日	企業経営	金融機関および事業会社において長年企業経営に携わることにより培われた豊富な経験と幅広い見識を当社の経営に反映していただきます。また、資本政策や財務会計ついて多様な意見を取り込むことが今後の当社の発展にも必要なものと考えており、業務執行に対する監督、助言いただくことを期待しています。指名・報酬委員として当社の役員候補者の選定や役員報酬等の決定に対し、客観的・中立的立場で関与しております。
独立社外監査役	大田 直樹	2019年6月	1955年3月1日	企業経営	事業会社において長年企業経営に携わることにより培われた経営全般についての豊富な企業経営経験と幅広い見識から、客観的、中立的立場で経営執行等の健全性、透明性を監査・指導していただきます。
独立社外監査役	福井 剛	2019年6月	1965年7月24日	公認会計士	公認会計士としての専門的見識から、客観的、中立的立場で経営執行等の健全性、透明性を監査・指導していただきます。公認会計士としての専門的見地から高い実績をあげており、また、経営に関する高い見識を有しているため、社外監査役としての職務を適切に遂行することができると期待しております。
独立社外監査役	米田 耕士	2022年6月	1957年2月17日	弁護士	弁護士としての専門的見識から、客観的、中立的立場で経営執行等の健全性、透明性を監査・指導していただきます。弁護士としての専門的見地から高い実績をあげており、また、経営に関する高い見識を有しているため、社外監査役としての職務を適切に遂行することができると期待しております。

指名報酬委員会の活動状況

取締役の機能の公正性及び客観性を高め、コーポレート・ガバナンスの充実を図る観点から、取締役および執行役員の指名・報酬・候補者の育成等については、指名報酬委員会において審議し、取締役会の決議により決定しております。なお、2022年度は任意の指名報酬委員会を年３回開催しました。

委員長	地　位	氏　名	指名報酬委員会 出席状況 出席率(出席回数)
●	取締役社長	辻　勝	100%(3／3)
	社外取締役	永原憲章(2022年6月退任)	100%(1／1)
	社外取締役	湯浅　勉(2023年6月退任)	100%(3／3)
	社外取締役	貞苅　茂	100%(2／2)

2022年度における主な審議内容

- ◆取締役、執行役員、理事に係る人事
- ◆指名報酬委員会委員の候補者
- ◆役員賞与
- ◆役員報酬
- ◆次期役員候補者、後継者
- ◆役員退任後の処遇

取締役報酬の決定に関する基本方針

●基本方針

当社の取締役の報酬は、企業価値の持続的な向上を図るインセンティブとして十分に機能するよう、かつ、株主利益にも配慮した報酬体系とし、取締役会で定めている「役員の報酬・賞与に関する内規」に従い、個々の取締役の報酬の決定に際しては各職責を踏まえた適正な水準とすることを基本方針としています。具体的には、業務執行取締役の報酬は内規で定めた範囲において、固定報酬としての基本報酬、業績連動報酬等、株式報酬により構成し、監督機能を主とする社外取締役については、基本報酬、業績連動報酬等を支払うこととしています。

2021年４月以降は任意の指名報酬委員会を設置しており、そこでの答申を踏まえて適宜見直しを行っていいます。

業務執行取締役の基本的な報酬体系

業務執行取締役の種類別の報酬割合は、基本報酬：業績連動報酬等：非金銭報酬等がおおよそ７：２：１程度となっております。業績連動報酬等は役員賞与であり、非金銭報酬等は譲渡制限付株式です。

今後につきましては委員会にて議論を行い適切な割合について審議し見直しを行うことといたします。

取締役報酬の内訳

① 基本報酬 70% ＋ ② 業績連動報酬 20% ＋ ③ 譲渡制限付株式報酬 10%

（標準的な評価の場合）

主な評価指標　●連結営業利益　●経営計画達成度

〈業績連動報酬について〉

業績連動報酬等は、事業年度ごとのグループ全体の成長並びに業績向上に対する意識を高めるため原則として連結営業利益を基本的な業績指標とし、それに加えて当社単体の業績、及び株主への配当、従業員への賞与等も勘案して決定し、役員賞与として支給しております。

2021年４月以降は委員会を設置しており、そこでの答申を踏まえて取締役会で適宜見直しを行ないます。

業績評価指標と連動性

役員賞与は業績評価と貢献度評価から構成され、業績評価においては、連結営業利益25億円を利益達成の基準とする各役位の賞与額を定め、そこから前後１億円に対して±２％の加減により業績評価を、経営計画に対する貢献度評価は、委員会において役員それぞれに対して±20％の範囲で加減評価を行った後、取締役会にて決定しています。額の特別損益等が発生した場合等についても、委員会での審議を経て取締役会で決定するものとしております。

役員区分ごとの報酬等の総額(2022年度実績)

役員区分	報酬等の総額（百万円）	報酬等の種類別の総額（百万円）			対象となる役員の員数(人)
		固定報酬	業績連動報酬	非金銭報酬等	
取締役(社外取締を除く)	148	113	22	12	5
監査役(社外監査役を除く)	23	18	3	1	1
社外役員	46	43	3	–	9

（注）業績連動報酬等は役員賞与であり、非金銭報酬等は譲渡制限付株式です。

取締役会実効性向上の取り組み

取締役会の実効性を高める取り組みとして，2017年度から取締役会の実効性評価を毎年実施しています。

〈評価方法〉

実効性評価の実施方法

- ●取締役および監査役全員（12名）を対象とした匿名のアンケートの実施
- ●アンケート項目は，7項目48設問および自由記述で構成
- ●選択式設問は4段階による評価を実施（無記名式）

1. 取締役会の全体評価について……（9設問）
2. 取締役会の構成について……（5設問）
3. 取締役会の運営について……（8設問）
4. 取締役の議案・議論について……（8設問）
5. 情報提供・トレーニング……（8設問）
6. インターネットの利活用について……（7設問）
7. 継続審議事項について……（3設問）
8. 自由記述

評価結果

上記プロセスによる評価の結果、現状のコーポレート・ガバナンス体制および取締役の運営に問題はなく、適切に機能しており、実効性は確保されていると判断しています。新たに認識された課題については、今年度の取締役でその改善に取り組みます。

2022年度の取締役会実効性調査で把握された課題と改善への取り組み

	2022年度取締役会で把握された課題	2023年の取り組み
課題1	社外役員への執行役員の業務遂行に関する情報の提供(中期経営計画への取り組み状況、事業環境の理解、対応の状況、等)	●社外役員(取締役・監査役)と執行役員とのミーティングを2023年度より定期開催(四半期に一度のペース)
課題2	社外役員への関係子会社の状況に関する情報の提供(海外関係会社)	●2023年2月にタイ現地法人へ社外役員で現地往査を実施 ●中国事情が過年に戻り次第、中国現法への往査も計画(国内関係会社)
課題3	社外役員による意見交換の場を設定	●社外役員(取締役・監査役)だけのミーティングを2023年度より定期開催(半期に一度のペース)
課題4	取締役会への資料提供	●電子化の推進

監査役会の機能と役割

監査役会は常勤監査役１名および非常勤監査役３名で構成されており、３名が社外監査役です。監査役会は、取締役会開催に先立ち月次で開催されるほか、必要に応じて随時開催されております。2022年度は合計15回開催し、１回あたりの所要時間は約１時間30分でした。年間を通じ次のような決議・協議・審議・報告がなされました。

決 議	監査役会監査方針・監査計画・職務分担・予算、常勤監査役の選定、監査役会の監査報告書、会計監査人の再任、会計監査人の監査報酬に対する同意
協 議	監査役の報酬
審 議	監査役会監査方針案・監査計画案・職務分担案・予算案、監査役会監査報告書案、会計監査人の選解任並びに不再任に関する議案の内容の決定、会計監査人の監査計画及び監査報告
報 告	監査役月次活動状況報告、会計監査人・内部監査部門との連携状況報告、内部通報等報告、執行部門活動報告(今年度は技術部門、開発部門、総務部門、内部監査部門の各責任者から報告を受けました)

監査役監査の手続き、役割分担

監査役は、監査役会で策定した監査計画に基づいて、当社および連結子会社の業務全般について、常勤監査役を中心として計画的かつ網羅的な監査を実施しています。

常勤監査役は取締役会、監査役会、経営会議等の重要な会議への出席、重要な書類の閲覧、支店、倉庫の視察、業務部門の面談及び連結子会社の往査等を担い、非常勤監査役は取締役会、監査役会等の重要な会議への出席を主に担い、積極的に意見等を表明し、取締役の業務執行に関して監視できる体制となっています。

重点監査項目・活動実績（2022年度）

国内外グループ会社の内部統制システムの整備・運用体制	コロナ禍により活動開始が遅れていたタイ国現地法人２社の活動が本格化し、また新たに国内会社１社が当社グループに加わりました。当該会社や既存会社への往査、役職員との面談を実施し、また内部監査部門、会計監査人と連携し現状把握・情報共有に努め、適宜意見表明を行いました。往査・面談、会議出席実績：（国内事業所）74回、（国内子会社）57回、（海外子会社）17回
労災撲滅に向けた取組	安全会議等への出席（６回）、取締役会（13回）・経営会議（24回）での取組進捗確認、事業所・子会社往査時での情報収集等により、状況把握に努め、適宜意見表明を行いました。
中期経営計画への取組	取締役会、経営会議、取組進捗会議（７回）への出席、事業所・子会社往査時での面談を通じ、進捗確認を行い、適宜意見表明を行いました。

政策保有株の縮減状況

政策保有株については、毎年取締役会において継続保有の可否について検討し、保有に合理性がないと判断されたものについては順次売却を進めています。その判断基準としては、保有目的、リスク、当社との関係、さらに資本コストも加味しています。過去5年間で延べ30銘柄（うち、売切り12銘柄）、25.2億円の売却を行っており、保有時価総額の対株主資本比率で9%の水準を目指します。

議決権行使については、保有先の短期的な業績、株価のみで判断するのではなく当社との関係を総合的に考慮しながら議決権について判断しております。

政策保有株縮減状況　（金額：百万円）

	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度
売却銘柄数	6(1)	6(2)	9(5)	7(4)	2(0)
売却額	194	720	506	691	371
簿 価	106	272	469	376	192
売却益	88	448	38	314	178
保有時価総額／株主資本比率（%）	17.2	11.6	11.8	12.7	9.6

（）は売切り銘柄数

株主・投資家との対話

株主・投資家の皆様との長期的な信頼関係の構築を経営上の重要事項と位置付けています。企業情報を日本語および英語で適切に開示するとともに、経営陣による定期的な発信を行って建設的な対話の充実に積極的に取り組んでいます。国内外の株主・投資家の皆様との面談を通じて得られたご意見を経営判断や投資家広報に反映するために取締役会に報告し、関係部署とも共有しています。

株主・投資家との対話実績

イベントタイプ	2019年度		2020年度		2021年度		2022年度	
	実施回数	参加人数	実施回数	参加人数	実施回数	参加人数	実施回数	参加人数
決算説明会	4	69	4	90	4	134	4	111
個別ミーティング	23	28	17	23	10	18	6	10
自社開催スモール	2	8	0	0	0	0	0	0
株主総会	1	21／3,303	1	19／4,709	1	23／5,062	1	40／6,795

(出席/書面出席)

コンプライアンス&リスクマネジメント

コンプライアンス&リスクマネジメント

経営の健全性を確保のためには、経営責任の明確化と業務執行の迅速化、経営意思決定の透明性の向上とコンプライアンスの強化が重要だと考えており、日工グループのコンプライアンス徹底を図るための体制および施策の整備を進めています。

日工グループの行動規範では、コンプライアンスの遵守を第一に掲げており、従業員全員がアイデンティティとして共有し、法令遵守にとどまらず、社会規範や社内ルールを意識して公正・透明で良識ある企業活動の実践を務めています。

行動規範

① コンプライアンス
私たちは、良心に従い、法令・社会規範・社内ルールを遵守して不正行為は行わず、公正・透明で、良識ある企業活動を実践します。

② より良い製品とサービスの提供
私たちは、研究・技術開発を充実させ、安全と品質に十分配慮した良質な製品とサービスをお客様に提供します。

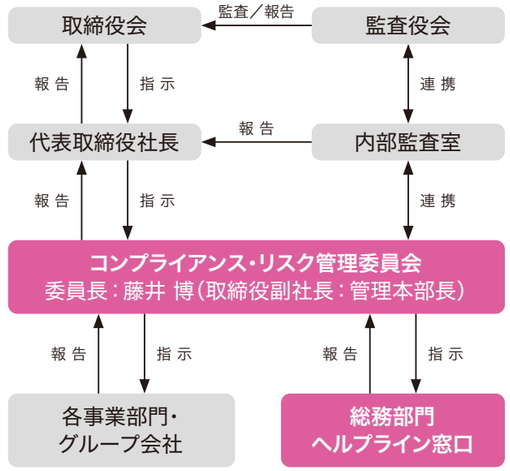
③ 社会とのコミュニケーション
私たちは、顧客、株主、取引先、地域社会とのコミュニケーションを心がけ、経営の透明性を確保し、説明責任を果たします。

④ 安全とゆとりと豊かさを求めて
私たちは、安全を最優先し、職場環境の整備、労働条件の改善を図り、社員一人ひとりがゆとりと豊かさを実感できるように努めます。

⑤ 環境保全
私たちは、環境保全の取組を推進し、良好な環境の創出に貢献します。

⑥ 反社会的勢力の排除
私たちは、市民社会の秩序や安全・安心に脅威を与える反社会的勢力、団体とは一切の関係を持ちません。

コンプライアンス推進体制



企業倫理ヘルプラインの運営

国内グループ会社では、改正公益通報者保護法に準拠した内部公益者通報対応の体制を整備し、取締役、執行役をはじめ従業員に対して周知徹底を図っています。

ヘルプライン運営に関する主な周知内容

1	企業の存亡にかかわる不祥事は、「役職員が自ら不当に利益を得るため」ではなく、「会社のため組織のため」という名目で、かつ違法性の認識が不十分なままになされる場合が多いと認識
2	専門ノウハウをもった部署に容易に相談ができ、役職員が判断を誤らないようにしておくことが大切
3	内部公益通報制度があれば、心理的にブレーキが掛かり、不正の抑止効果が働く
4	「不正は必ず明るみに出る」とういう仕組みを作り込むことが必要→コンプライアンス意識の徹底
5	内部通報者は、平成18年4月1日施行の「公益通報者保護法」（平成16年法律第122号）で守られる
6	異動・昇進等の処遇問題や誹謗中傷の類は対象外とする
7	通報手段は投書・ポータル・Emailで実名又は匿名とする → 受付窓口関係者は守秘義務を負う
8	通報者への回答は、先ず調査方針・スケジュールを開示し、一定期間内の回答を予め確約する

ヘルプライン窓口通報件数

	2020年度	2021年度	2022年度
件数	0	1	5

取締役



西川 貴久
1959年3月31日生

1982年4月 当社入社
2007年6月 執行役員
2008年6月 取締役
2011年6月 常務取締役
2012年6月 取締役社長
2019年4月 取締役会長（現在）
関係会社管掌 兼 製造本部長（現在）



辻 勝
1960年6月4日生

1987年9月 当社入社
2007年6月 執行役員
2008年6月 取締役
2011年6月 常務取締役
2015年6月 専務取締役
2016年4月 事業本部長
2019年4月 取締役社長（現在）
内部統制管掌 兼 技術本部長（現在）



藤井 博
1959年1月16日生

1982年4月 株式会社太陽神戸銀行（現 株式会社三井住友銀行）入行
2009年4月 SMBCコンサルティング株式会社関西法人ソリューション営業部部長
2011年6月 当社取締役
財務部長
2018年6月 常務取締役
財務本部長
2020年4月 財務本部長 兼 安全保障貿易管掌
2021年4月 管理本部長 兼 財務部長 兼 安全保障貿易管掌
2021年5月 管理本部長 兼 安全保障貿易管掌（現在）
2021年6月 専務取締役
2023年4月 取締役副社長（現在）

〈重要な兼職の状況〉
日工興産株式会社　代表取締役社長
Nikko Baumaschinen GmbH　代表取締役社長



中山 知巳
1963年1月10日生

1982年4月 当社入社
2011年1月 中部支店長
2013年7月 東京支社AP統括営業部長
2015年6月 執行役員
事業本部事業企画部長 兼 東京支社AP統括営業部長
2016年4月 事業本部事業企画部長 兼 AP統括営業部長
兼 AP技術センター長
2018年4月 事業本部事業企画部長 兼 AP統括営業部長 兼 AP
技術センター長 兼 モバイルプラント事業部長
2019年4月 事業本部長 兼 事業企画部長 兼 AP統括営業部長
2019年6月 取締役
2022年6月 常務取締役（現在）
2023年4月 事業本部長 兼 事業企画部長（現在）



曽根 武志
1970年2月25日生

1990年4月 当社入社
2012年6月 サービス企画部東京サービスセンター長
2013年10月 サービス企画部東京サービスセンター長
兼 湾岸サービスステーション所長
2015年4月 サービス企画部副部長 兼 TSCセンター長
2016年4月 中部支店長
2018年4月 関東支店長
2019年4月 関東支店長 兼 モバイルプラント事業部長
2019年6月 執行役員
2022年6月 上席執行役員
2023年4月 事業本部サービス企画部長 兼 モバイル
プラント事業部長
2023年6月 取締役執行役員
事業本部サービス企画部長
兼 モバイルプラント事業部長（現在）



川上 晃一
1965年7月8日生

1988年12月 当社入社
2003年3月 管理本部経営企画室長
2010年4月 海外事業部海外企画室長
2014年10月 総務部総務室長
2018年4月 中部支店長
2021年4月 社長室長 兼 経営企画課長 兼 秘書課長 兼 品質保証室長
2021年6月 執行役員（現在）
2022年1月 CEOオフィス経営企画部長 兼 DXビジネスチ
ーム・リーダー（CDO）兼 経営企画課長 兼
秘書課長 兼 品質保証室長
2022年10月 CEOオフィス経営企画部長 兼 DXビジネスチ
ーム・リーダー（CDO）兼 経営企画課長 兼
秘書課長
2023年4月 管理本部副本部長 兼 CEOオフィス経営企画部長
兼 DXビジネスチーム・リーダー（CDO）
2023年6月 取締役執行役員
管理本部副本部長 兼 CEOオフィス経営企画部長
兼 DXビジネスチーム・リーダー（CDO）（現在）



石井 正文
（社外独立）
1957年11月3日生

1980年4月 外務省入省
2002年2月 外務大臣秘書官
2004年1月 在英国日本大使館公使
2006年7月 在アメリカ合衆国日本大使館公使
2013年1月 外務省国際法局長
2014年7月 駐ベルギー国特命全権大使
2017年3月 駐インドネシア国特命全権大使
2021年1月 外務省退官
2021年6月 当社社外取締役（現在）



佐伯 里香
（社外独立）
1961年2月27日生

2002年4月 有限会社ユーシステム
（現 株式会社ユーシステム）設立
同社代表取締役（現在）
2021年6月 当社社外取締役（現在）
2022年6月 株式会社神戸商工貿易センター取締役（現在）

〈重要な兼職の状況〉
株式会社ユーシステム　代表取締役
株式会社神戸商工貿易センター　取締役



貞苅 茂
（社外独立）
1957年9月22日生

1980年4月 株式会社太陽神戸銀行
（現 株式会社三井住友銀行）入行
2010年4月 同行執行役員　監査部長
2011年5月 株式会社みなと銀行常務執行役員
2013年4月 同行代表取締役専務 兼 専務執行役員
2015年6月 神戸土地建物株式会社代表取締役副社長
2016年6月 神戸ビル管理株式会社代表取締役社長
2019年6月 当社社外監査役
2022年6月 社外取締役（現在）

監査役



保田 信高（常任）
1959年9月27日生

1982年4月 当社入社
2010年6月 執行役員中部支店長
2011年1月 執行役員バッチャープラント事業部長
2012年6月 執行役員事業企画部長
2013年6月 執行役員事業本部東京支社長 兼 事業
企画部長
2015年6月 監査役
2019年6月 常任監査役（常勤）（現在）



大田 直樹（社外独立）
1955年3月1日生

1979年4月 日東精工株式会社入社
2009年2月 和光株式会社代表取締役社長
2011年3月 日東精工株式会社取締役
2013年3月 同社取締役 ファスナー事業部長
2016年3月 常勤監査役
2019年6月 当社監査役（現在）



福井 剛（社外独立）
1965年7月24日生

1991年10月 センチュリー監査法人
（現EY新日本有限責任監査法人）
神戸事務所 入所
1995年8月 公認会計士登録
2018年4月 RSM清和監査法人
神戸事務所 入所（現在）
2019年6月 当社社外監査役（現在）

〈重要な兼職の状況〉
RSM清和監査法人　パートナー



米田 耕士（社外独立）
1957年2月17日生

1990年4月 弁護士登録
元原・田中法律事務所
（現 弁護士法人多聞法律事務所）
入所（現在）
2022年6月 当社社外監査役（現在）

〈重要な兼職の状況〉
弁護士法人多聞法律事務所　代表社員

執行役員

岡明 森衛　1963年11月2日生
上席執行役員

1986年4月 当社入社
2004年4月 北関東営業所長
2007年1月 BP事業部長
2009年4月 BP事業部長 兼 業務拡大推進チーム
2010年4月 BP事業部長 兼 搬送環境事業部搬送営業部環境特販課
2013年7月 BP統括営業部長
2016年4月 BP統括営業部長 兼 産業機械統括営業部長 兼 産業機械技術センター長
2016年6月 執行役員BP統括営業部長 兼 産業機械統括営業部長
兼 産業機械技術センター長
2017年4月 執行役員産業機械統括営業部長兼産業機械技術センター長
2021年4月 上席執行役員
事業本部産業機械統括営業部長（現在）

山田 和寛　1970年12月16日生
上席執行役員

1995年4月 当社入社
1995年12月 開発研究所開発チーム
2006年4月 事業開発推進室
2008年4月 （転籍）（ 株）前川工業所 代表取締役社長
2019年4月 当社製造本部本社工場長（復籍）
2020年6月 執行役員製造本部本社工場長 兼 生産技術室長 兼 品質保証室長
2022年6月 執行役員
製造本部本社工場長 兼 生産技術室長
兼（株）宇部興機 代表取締役社長（現在）

上原 豊一　1969年7月3日生
執行役員

1990年4月 当社入社
2009年4月 研究開発センター 製品開発グループリーダー 兼 市場開発部生産営業課長
兼 事業開発推進室
2012年6月 開発研究センター 開発営業部長代理 兼 生産
営業課長
2016年4月 研究開発センター副センター長 兼 事業開発部長
2019年4月 技術本部テクノセンター エンジニアリング部長
2021年4月 技術本部技術統括部長
2021年6月 執行役員
技術本部技術統括部長(現在)

川村 克裕　1968年2月26日生
執行役員

1994年4月 当社入社
2009年4月 設計部第一設計課長
2016年4月 AP技術センター東京技術部長 兼 東京技術室長 兼 東京設計課長
2019年4月 技術本部テクノセンター 開発部長
2021年4月 技術本部開発部長
2021年6月 執行役員技術本部 開発部長（現在）
2022年6月 執行役員
技術本部開発部長 兼 CEOオフィス ローカーボン・タスクフォース

企業データ

Creating robust,people-friendly cities around the world.

06

2022年度の財務実績と2023年度の見通し ‥ 92
過去10年間の財務データ ‥‥‥‥‥‥‥‥ 95
連結財務諸表 ‥‥‥‥‥‥‥‥‥‥‥‥‥‥ 97
株式/株価情報 ‥‥‥‥‥‥‥‥‥‥‥‥‥ 100
会社概要と拠点一覧 ‥‥‥‥‥‥‥‥‥‥ 101
子会社要覧 ‥‥‥‥‥‥‥‥‥‥‥‥‥‥‥ 102

2022年度の財務実績と2023年度の見通し

2022年度の建設投資概況

～民間建設投資は堅調だが政府投資は足踏みが続く～

2022年度（23/3期）の国内建設投資（名目値）は、前年度比1.5％増の68兆7,900億円の見込みです。1992年度の過去ピーク84兆円に対して82％水準にとどまりますが、2010年度の42兆円をボトムに、安定的に拡大基調にあります。内訳を見ると、建設投資の65%を占める民間建設投資は同1.8%増の44兆5,400億円、残り35%を占める政府投資は同0.9%増の24兆2,500億円の見込みです。

地域別に見ると、北海道が同11.4%増、北陸は同3.6%増、中部が同3.8%増、近畿は同5.6%増、中国は同6.9%増、九州は同2.8%増となる一方、東北は同3.9%減、関東が同1.0%減、四国は同6.2%減、沖縄は同15.3%減が見込まれています。北海道は2年ぶりにプラスに転じ、北陸から中部、近畿、四国は安定的な拡大基調にありますが、けん引役であった東北や関東地域において一服感がでています。また、近年は、各種建設資材の高騰、人手不足、夏場の猛暑などを背景に、工事の遅れや先送りが見られています。

～建設業界の人手不足、働き方改革法案が
自動化・省人化投資の追い風へ～

一方、堅調な建設投資に反して、2022年の建設業就業者数は、1997年過去ピークの685万人に対して70%水準の前年比1.2%減の479万人となりました。うち55歳以上の就業者の構成比は、過去最高の35.9%（2001年は24%、2010年は33%）に達しています。今後も建設投資の堅調な推移が見込まれる中、建設業就業者の減少と高齢化による人手不足が中長期的な構造問題となりつつあります。更に2024年4月には「建設業界の働き方改革法案」が適用されます。建設工事における週休2日制の導入や生産性向上に向けたi-Constructionの進化が見込まれ、モバイルプラントをはじめとする各種建設機械やアスファルトプラントやコンクリートプラントなどの自動化・省力化ニーズの拡大が期待されます。

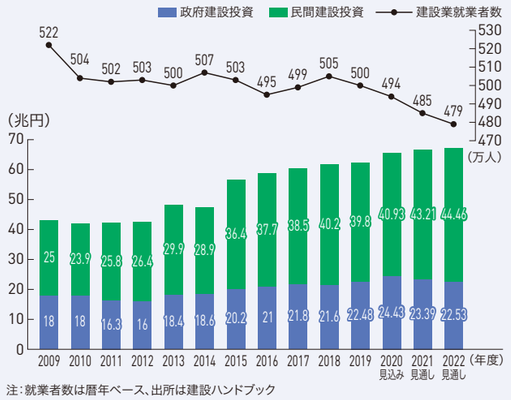
2022年度の経営成績

～中期経営計画の初年度は計画を下回って着地～

当社グループの2022年度業績は、受注高が前年度比2.5%増の408億49百万円、売上高は同2.1%増の396億65百万円と堅調に推移し、BBレシオ（受注高÷売上高）は1.03倍となりました。この結果、年度末の受注残高は同7.1%増の176億56百万円（年度売上高の5.3ヶ月分）を確保しています。営業利益に関しては、増収にもかかわらず、同49.9%減の10億28百万円に留まり、営業利益率も同2.7pt低下の2.6%となりました。人的資本の拡充に伴う意図した費用増に加え、タイの連結子会社であるNikko Nilkhosol Co.,Ltdの在庫評価損の計上や研究開発費や日工メッセの開催費用を含む販売管理費の増加、AP事業におけるメンテナンスサービス売上高の減収などが主因です。経常利益に関しては、為替差益の計上もあり、同44.8%減の12億55百万円となりました。親会社株主に帰属する当期純利益は、特別利益として投資有価証券売却益5億64百万円を計上したことなどから同38.1%減の10億20百万円となりました。

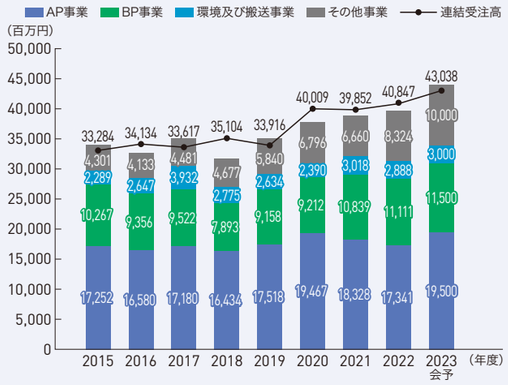
2022年度は3ヶ年中期経営計画の初年度でしたが、売上高（計画420億円→実績396億円）および営業利益（計画23億円→実績10億円）ともに計画を下回りました。特に、重油価格の上昇を背景としたアスファルト価格の上昇が道路舗装会社の業績悪化に拍車をかけ、アスファルトプラントに関する設備投資の先送りがAP関連事業の業績下振れにつながりました。

● 建設投資額と建設業就業者数



注：就業者数は暦年ベース、出所は建設ハンドブック

● セグメント売上高と連結受注高



株主還元

〜公約配当性向60%以上を上回る112.5%を実施〜

株主還元に関しては、親会社に帰属する当期純利益10億20百万円（1株利益26.67円）に対して、配当性向112.5%となる1株配当金30円（中間15円、期末15円）を実施しました。中期経営計画で掲げている配当性向60%以上をクリアしています。

セグメント別事業概況

〜AP事業以外は総じて堅調な業績を確保〜

2022年度のAP事業は、受注高が前年度比3.1%減の176億14百万円、売上高も同5.4%減の173億41百万円と減収に転じましたが、受注高を売上高で除したBBレシオは1.01倍を確保しました。国内大型案件の発注先送りなどに加え、タイでも受注停滞が見られました。売上高に関しては、海外売上高が同30.3%増と伸長しましたが、国内の製品売上高が同28.8%減、メンテナンスサービスも同11.4%減と落ち込みました。期末の受注残高は、79億98百万円（年度売上高の5.5ヶ月分）です。一方、営業利益は、同91.3%減の49百万円、営業利益率も同2.8pt低下の0.3%となりました。各種鋼材、購入品の価格高騰、タイにおける投資負担や人件費の増加などが響き、大幅な減益を余儀なくされました。

BP事業は、受注高が同5.2%減の114億61百万円に留まりましたが、売上高は同2.5%増の111億11百万円と堅調に推移しました。BBレシオも1.03と安定的に1倍を維持しています。2022年度の生コンクリート（生コン）出荷量は、同2.2%減と弱含みましたが、生コン市況は引き続き高水準を維持しており、ユーザーの高い投資意欲が継続しています。受注残高は同6.1%増の61億円5百万円（年度売上高の6.5ヶ月分）を確保しています。ただし、営業利益は、同9.4%減の10億17百万円に転じ、営業利益率も同1.2pt低下の9.2%となりました。原材料価格の高騰に伴う低採算のユニット商品が一時的な利益押し下げ要因に働きました。

環境及び搬送関連事業は、受注高が同18.5%減の24億56百万円、売上高は同4.3%減の28億88百万円、受注残高は1億82百万円でした。昨年度に受注したコークス乾燥設備の納入などにマンパワーを要したため、受注および売上活動が抑制気味となりました。営業利益は、同11.2%減の5億22百万円、営業利益率も同1.4pt低下の18.1%となりましたが、高い収益性を維持しています。

その他事業は、受注高が同41.8%増の93億16百万円、売上高は同25.0%増の83億24百万円、受注残高も同41.7%増の33億69百万円（年度売上高の4.8ヶ月）と大幅に増加しました。売上高の22%を占めるモバイルプラントの受注および売上計上が順調に拡大しています。ただし、好調が続いていた防水板は同27.8%減収と調整局面を迎えています。防水板の売上減少が主因となり営業利益は、同2.7%減の10億44百万円、営業利益率は同3.6pt低下の12.5%となりました。

ROEとROIC

〜純資産の圧縮が進んだものの、当期利益の減少が響いた〜

2022年度のROEは同2.0pt低下の3.2%にとどまり、計画値の4.9%を下回りました。純資産は同3億99百万円減少の316億4百万円（過去2期間平均純資産は318億27百万円）へ圧縮が進みましたが、親会社株主に帰属する当期純利益が10億20百万円にとどまり、計画値を下回りました。投下資本利益率（ROIC）は、同2.3pt低下の1.3%となりました。NOPAT（営業利益-法人税、住民税及び事業税）が営業利益の減少から同7億91百万円減の2億77百万円となる一方、投下資本は有利子負債の増加を背景に同18億55百万円増の357億60百万円へ増加したことが主因です。

財政状態の概況

〜ネット・キャッシュの状況を維持〜

2022年度末の総資産は、同48百万円増の521億27百万円となりました。純資産は同4億46百万円減の316億4百万円、純資産から非支配株主持分-40百万円を差し引いた自己資本は316億44百万円となり、自己資本比率は同0.8pt低下の60.7%となりました。流動資産は337億23百万円、固定資産は184億4百万円となりました。主な増加項目は、電子記録債権を含む受取手形及び売掛金が同2億3百万円増の112億35百万円、棚卸資産が同12億19百万円増の108億74百万円、有形固定資産が同11億70百万円増の118億39百万円などです。主な減少項目としては、現金及び預金が同21億18百万円減の103億17百万円、投資有価証券が同8億48百万円減の34億88百万円などです。

流動負債は153億38百万円、固定負債は51億84百万円となりました。主な増加項目は、有利子負債が同19億49百万円増の57億61百万円などです。主な減少項目は、契約負債が同6億91百万円減の37億13百万円、ファクタリング未払金が同4億28百万円減の23億55百万円などです。

期末の現金及び預金は、同21億19百万円減の103億17百万円を確保、有利子負債残高57億61百万円を差し引いたネット・キャッシュは45億56百万円（前年度末は86億24百万円）となりました。

キャッシュ・フローの状況

〜FCFはマイナスに転じるが、高水準のキャッシュを保有〜

営業活動によるキャッシュ・フローは同38億68百万円減少の16億44百万円の支出となりました。減価償却費が同1億99百万円増加の9億44百万円となりましたが、税金等調整前当期利益が同9億6百万円減少の16億93百万円、棚卸資産の増加11億56百万円、投資有価証券売却及び評価益が5億64百万円、契約負債の減少7億8百万円などを計上しました。

投資活動によるキャッシュ・フローは同9億39百万円減少の12億26百万円の支出となりました。有形及び無形固定資産の取得に伴う支出21億74百万円、投資有価証券の売却及び償還に伴う収入10億2百万円などが主な項目です。この結果、営業キャッシュ・フローから投資キャッシュ・フローを差し引いたフリー・キャッシュフロー（FCF）は28億70百万（前年度末は59百万円）のマイナスとなりました。

財務活動によるキャッシュ・フローは、7億10百万円の収入となりました。短期借入金の増加9億68百万円、長期借入による収入10億84百万円に対して、配当金の支払額11億47百万円などを計上しました。現金及び現金同等物の期末残高は同21億19百万円減少の102億70百万円となりました。

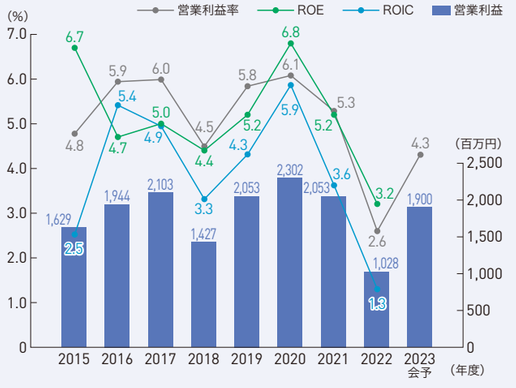
2023年度の業績見通し

〜2023年度業績は例年以上に下期偏重型〜

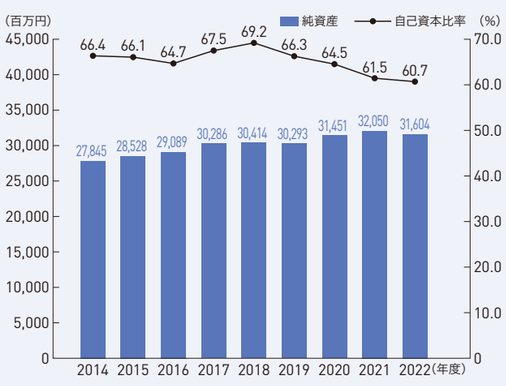
2023年度（2024年3月期）は、2024年度（2025年3月期）を最終年度とする中期経営計画の2年目です。最終年度には売上高500億円、営業利益30億円、営業利益率6.0%を目指し、2023年度は受注高を同5.3%増の430億円、売上高は同10.9%増の440億円、営業利益は同84.8%増の19億円（営業利益率4.3%）、1株当り当期純利益31.36円、1株当り配当金30円（配当性向95.7%）を計画しています。

上期と下期に分解すると、上期売上高は170億円、下期売上高は270億円、上期営業利益は50百万円（営業利益率0.2%）、下期営業利益は18億50百万円（同6.8%）を想定しています。下期は上期からの期ずれ案件の売上計上に加え、製品の値上げ効果、好採算のメンテナンスサービス売上高の回復などが顕在化する見通しです。

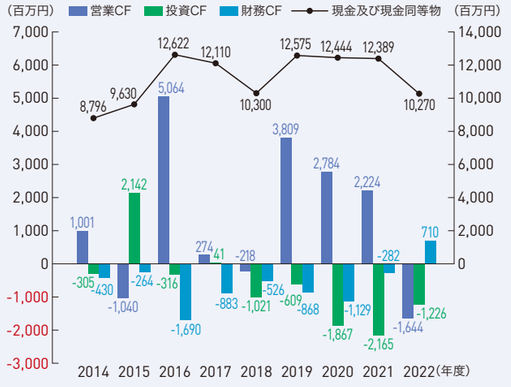
●営業利益と営業利益率、ROEおよびROIC



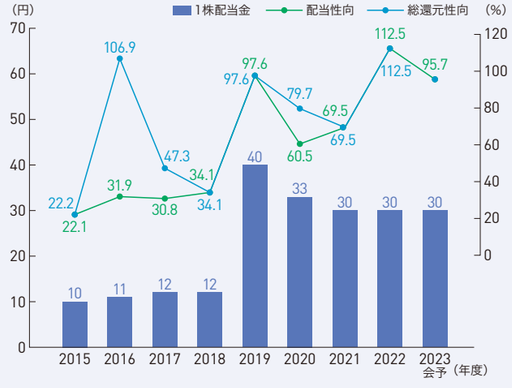
●純資産と自己資本比率



●キャッシュ・フローおよび現金及び現金同等物



●1株当たり配当金、配当性向、総還元性向



過去10年間の財務データ

		2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022（年度）
業績	売上高 (百万円)	32,073	30,707	34,110	32,717	35,114	31,780	35,151	37,866	38,846	39,665
	売上原価 (百万円)	23,736	22,683	25,825	24,131	26,301	23,485	25,512	27,675	28,346	29,348
	売上総利益 (百万円)	8,337	8,024	8,285	8,586	8,812	8,295	9,639	10,191	10,500	10,317
	販売費及び一般管理費 (百万円)	6,087	6,192	6,655	6,641	6,708	6,868	7,585	7,889	8,447	9,288
	営業利益 (百万円)	2,249	1,832	1,629	1,944	2,103	1,427	2,053	2,302	2,053	1,028
	経常利益 (百万円)	1,982	1,582	1,648	1,993	2,239	1,576	2,142	2,973	2,274	1,255
	税金等調整前当期純利益 (百万円)	1,987	1,800	2,940	1,878	2,299	1,933	2,440	3,045	2,599	1,693
	親会社株主に帰属する当期純利益 (百万円)	888	1,348	1,896	1,340	1,490	1,345	1,588	2,082	1,649	1,020
	1株当たり当期純利益 (円)	21.1	32.1	45.2	34.3	38.7	35.1	41.2	54.3	43.1	26.6
	連結子会社数 (社)	8	8	8	8	8	8	9	10	11	11
	持分法適用関連会社数 (社)	2	1	—	—	—	—	—	—	—	—
収益性	売上高営業利益率 (%)	7.0	6.0	4.8	5.9	6.0	4.5	5.8	6.1	5.3	2.6
	ROA (%)	2.2	3.3	4.5	3.0	3.3	3.0	3.5	4.4	3.3	2.0
	ROE (%)	3.4	4.8	6.6	4.6	4.9	4.4	5.2	6.8	5.2	3.2
セグメント情報	国内 (百万円)	29,403	27,881	31,130	29,761	31,148	27,941	30,761	34,130	34,099	34,061
	海外 (百万円)	2,669	2,825	2,980	2,956	3,965	3,838	4,390	3,735	4,746	5,604
	中国 (百万円)	1,684	2,072	2,220	2,026	3,389	3,357	3,637	3,509	3,670	4,829
	その他 (百万円)	984	753	760	930	576	481	1,083	226	1,076	775
	海外売上高比率 (%)	8.3	9.2	8.7	9.0	11.3	12.1	12.5	9.9	12.2	14.1
事業別売上高	アスファルトプラント関連事業 (百万円)	17,258	15,071	17,252	16,580	17,179	16,434	17,518	19,467	18,328	17,341
	コンクリートプラント関連事業 (百万円)	8,577	8,287	10,267	9,356	9,521	7,893	9,158	9,212	10,839	11,111
	環境及び搬送関連事業 (百万円)	1,944	2,853	2,289	2,647	3,931	2,775	2,634	2,390	3,018	2,888
	その他事業 (百万円)	4,292	4,495	4,301	4,133	4,480	4,677	5,840	6,796	6,660	8,324
営業利益(損失)	アスファルトプラント関連事業 (百万円)	2,125	1,214	1,234	1,253	1,348	963	1,118	1,239	562	49
	コンクリートプラント関連事業 (百万円)	678	712	878	1,006	1,015	666	761	879	1,123	1,017
	環境及び搬送関連事業 (百万円)	166	527	337	369	308	417	562	482	588	522
	その他事業 (百万円)	388	451	277	417	462	502	1,020	1,170	1,073	1,044
	セグメント間消去後 (百万円)	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
	全社費用 (百万円)	△ 1,109	△ 1,074	△ 1,097	△ 1,102	△ 1,031	△ 1,122	△ 1,409	△ 1,469	△ 1,293	△ 1,605
受注状況	受注高(合計) (百万円)	33,915	34,500	33,284	34,134	33,616	35,103	33,915	40,009	39,852	40,849
	受注残高(合計) (百万円)	7,246	11,039	10,212	11,629	10,132	13,454	12,219	14,361	16,490	17,656
財務状況	総資産 (百万円)	40,348	41,964	43,189	44,976	44,876	43,969	45,677	48,697	52,079	52,127
	純資産 (百万円)	26,167	27,845	28,528	29,089	30,286	30,414	30,293	31,451	32,050	31,604
	有利子負債 (百万円)	2,212	2,206	2,362	1,987	1,799	1,718	1,787	2,492	3,812	5,761
	自己資本比率 (%)	64.9	66.4	66.1	64.7	67.5	69.2	66.3	64.5	61.5	60.7
	1株当たり純資産 (円)	624.2	664.3	680.7	749.2	791.1	793.7	780.6	823.0	837.2	826.7
配当状況	1株当たり配当金 (円)	7.0	9.0	10.0	11.0	12.0	12.0	40.0	33.0	30.0	30.0
	配当金総額 (百万円)	293	376	418	426	458	459	1,550	1,260	1,146	1,147
	配当性向 (%)	33.1	27.9	22.0	31.9	30.8	34.2	97.6	60.5	69.5	112.5
	自己資本配当率 (%)	1.1	1.4	1.5	1.5	1.5	1.5	5.1	4.0	3.6	3.6
設備投資等	設備投資額 (百万円)	844	815	877	1,261	550	1,889	1,483	2,748	1,907	2,214
	減価償却費 (百万円)	392	419	483	478	468	508	611	677	745	944
	研究開発費 (百万円)	295	276	227	271	291	211	379	392	449	576
	売上高研究開発費比率 (%)	0.92	0.90	0.67	0.83	0.83	0.66	1.08	1.04	1.15	1.45
キャッシュ・フロー	営業活動によるキャッシュ・フロー (百万円)	2,641	1,001	△ 1,040	5,064	274	△ 218	3,839	2,784	2,224	△ 1,644
	投資活動によるキャッシュ・フロー (百万円)	△ 936	△ 305	2,142	△ 316	41	△ 1,021	△ 609	△ 1,867	△ 2,165	△ 1,226
	フリー・キャッシュ・フロー (百万円)	1,705	696	1,102	4,748	315	△ 1,239	3,200	917	59	△ 2,870
	現金及び現金同等物期末残高 (百万円)	8,506	8,796	9,630	12,622	12,110	10,300	12,575	12,444	12,389	10,270

連結財務諸表

連結貸借対照表

（単位：百万円）

資産の部	2021	2022（年度）
流動資産		
現金及び預金	12,436	10,317
受取手形	2,163	2,357
売掛金	7,275	6,645
電子記録債権	1,594	2,233
商品及び製品	990	1,794
仕掛品	6,970	7,423
原材料及び貯蔵品	1,695	1,657
為替予約	－	14
その他	1,002	1,279
貸倒引当金	△ 0	△ 1
流動資産合計	34,127	33,723
固定資産		
有形固定資産		
建物及び構築物（純額）	5,227	5,945
機械装置及び運搬具（純額）	1,256	1,292
工具、器具及び備品（純額）	399	405
土地	3,577	3,878
リース資産（純額）	1	0
使用権資産（純額）	72	81
建設仮勘定	134	236
有形固定資産合計	10,669	11,839
無形固定資産		
のれん	266	130
その他	769	889
無形固定資産合計	1,036	1,020
投資その他の資産		
投資有価証券	4,336	3,488
出資金	15	7
長期貸付金	8	14
繰延税金資産	864	981
その他	1,152	1,183
貸倒引当金	△ 131	△ 130
投資その他の資産合計	6,246	5,544
固定資産合計	17,951	18,404
資産合計	52,079	52,127

負債の部	2021	2022（年度）
流動負債		
支払手形及び買掛金	3,132	3,012
電子記録債務	868	858
ファクタリング未払金	2,783	2,355
短期借入金	2,229	3,312
未払法人税等	518	265
未払金	664	644
前受金	17	17
契約負債	4,405	3,713
賞与引当金	483	417
役員賞与引当金	76	76
受注損失引当金	35	172
その他	559	492
流動負債合計	15,774	15,338
固定負債		
長期借入金	1,583	2,449
繰延税金負債	7	0
役員退職慰労引当金	182	235
退職給付に係る負債	2,126	2,166
その他	354	333
固定負債合計	4,254	5,184
負債合計	20,029	20,523

純資産の部	2021	2022（年度）
株主資本		
資本金	9,197	9,197
資本剰余金	7,925	7,934
利益剰余金	13,755	13,628
自己株式	△ 784	△ 760
株主資本合計	30,093	29,999
その他の包括利益累計額		
その他有価証券評価差額金	1,453	1,177
為替換算調整勘定	560	582
退職給付に係る調整累計額	△ 104	△ 115
その他の包括利益累計額合計	1,910	1,644
非支配株主持分	46	△ 40
純資産合計	32,050	31,604
負債純資産合計	52,079	52,127

連結損益計算書

（単位：百万円）

資産の部	2021	2022（年度）
売上高	38,846	39,665
売上原価	28,346	29,348
売上総利益	10,500	10,317
販売費及び一般管理費	8,447	9,288
営業利益	2,053	1,028
営業外収益		
受取利息	2	2
受取配当金	123	104
為替差益	77	158
業務受託料	49	－
その他	82	64
営業外収益合計	335	330
営業外費用		
支払利息	50	77
固定資産処分損	0	－
損害賠償金	14	6
解体撤去費用	24	－
その他	25	18
営業外費用合計	114	102
経常利益	2,274	1,255
特別利益		
投資有価証券売却益	326	564
特別利益合計	326	564
特別損失		
新型コロナウイルス感染症による損失	－	23
減損損失	－	104
投資有価証券売却損	0	－
特別損失合計	0	127
税金等調整前当期純利益	2,599	1,693
法人税、住民税及び事業税	944	745
法人税等調整額	40	6
法人税等合計	985	751
当期純利益	1,614	941
非支配株主に帰属する当期純損失（△）	△ 34	△ 78
親会社株主に帰属する当期純利益	1,649	1,020

連結包括利益計算書

（単位：百万円）

	2021	2022（年度）
当期純利益	1,614	941
その他の包括利益		
その他有価証券評価差額金	△ 139	△ 275
為替換算調整勘定	290	13
退職給付に係る調整額	10	△ 11
その他の包括利益合計	161	△ 273
包括利益	1,775	667
（内訳）		
親会社株主に係る包括利益	1,804	755
非支配株主に係る包括利益	△ 28	△ 87

連結キャッシュフロー計算書

（単位：百万円）

	2021	2022 （年度）
営業活動によるキャッシュ・フロー		
税金等調整前当期純利益	2,599	1,693
減価償却費	745	944
のれん償却額	14	46
貸倒引当金の増減額（△は減少）	△ 5	△ 0
退職給付に係る負債の増減額（△は減少）	71	22
役員退職慰労引当金の増減額（△は減少）	△ 9	52
受取利息及び受取配当金	△ 126	△ 107
支払利息	50	77
為替差損益（△は益）	△ 72	△ 15
投資有価証券売却及び評価損益（△は益）	△ 325	△ 564
売上債権の増減額（△は増加）	1,653	△ 196
棚卸資産の増減額（△は増加）	△ 1,583	△ 1,156
仕入債務の増減額（△は減少）	△ 28	△ 204
減損損失	–	104
契約負債の増減額（△は減少）	1,172	△ 708
その他	△ 1,006	△ 696
小計	3,150	△ 709
利息及び配当金の受取額	126	139
利息の支払額	△ 50	△ 77
法人税等の支払額	△ 1,002	△ 997
営業活動によるキャッシュ・フロー	2,224	△ 1,644
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	△ 47	△ 47
定期預金の払戻による収入	47	47
投資有価証券の取得による支出	△ 423	△ 22
投資有価証券の売却及び償還による収入	754	1,002
有形及び無形固定資産の取得による支出	△ 1,697	△ 2,174
連結の範囲の変更を伴う子会社株式の取得による支出	△ 733	–
事業譲受による支出	△ 127	–
貸付けによる支出	△ 4	△ 10
貸付金の回収による収入	7	5
その他	60	△ 26
投資活動によるキャッシュ・フロー	△ 2,165	△ 1,226
財務活動によるキャッシュ・フロー		
短期借入金の純増減額（△は減少）	△ 125	968
長期借入れによる収入	1,099	1,084
長期借入金の返済による支出	△ 46	△ 187
連結の範囲の変更を伴わない子会社株式の売却による収入	51	–
自己株式の取得による支出	–	△ 0
ファイナンス・リース債務の返済による支出	–	△ 7
配当金の支払額	△ 1,260	△ 1,147
財務活動によるキャッシュ・フロー	△ 282	710
現金及び現金同等物に係る換算差額	168	41
現金及び現金同等物の増減額（△は減少）	△ 54	△ 2,118
現金及び現金同等物の期首残高	12,444	12,389
現金及び現金同等物の期末残高	12,389	10,270

株式情報（2023年3月31日現在）

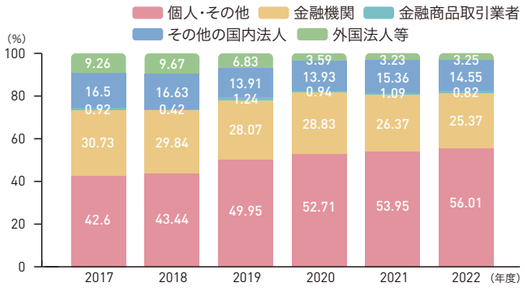
上場金融商品取引所　東京証券取引所　プライム市場
証券コード　6306
株式の状況　発行可能株式総数　150,000,000株
発行済株式総数　40,000,000株
（自己株式1,723,300株を含む）
単位株式数　100株
株　主　数　14,541名
株主名簿管理人　三菱UFJ信託銀行株式会社
〒100-8212 東京都千代田区
丸の内1丁目4番5号
事 業 年 度　毎年4月1日から翌年3月31日迄
定時株主総会　6月（基準日3月31日）
期末配当金支払い株主確定日：毎年3月31日
中間配当金支払い株主確定日：毎年9月30日

大株主の状況（上位10社）

株主名	所有株式数（千株）	所有割合（%）
日工取引先持株会	6,027	15.75
日本マスタートラスト信託銀行株式会社（信託口）	3,848	10.05
日工社員持株会	1,776	4.64
株式会社三井住友銀行	1,203	3.14
（株）日本カストディ銀行（信託口）	938	2.45
日本生命保険相互会社	855	2.23
住友生命保険相互会社	745	1.95
株式会社百十四銀行	683	1.78
明治安田生命保険相互会社	648	1.69
中西電機工業株式会社	621	1.62
合計	**17,345**	**45.31**

当社は自己株式を1,723千株保有していますが、上記大株主から除外しています。所有割合は自己株式を除いた発行済株式総数で除して算出し、所有割合は少数第3位を四捨五入して表示しています。

所有者別比率推移（%）



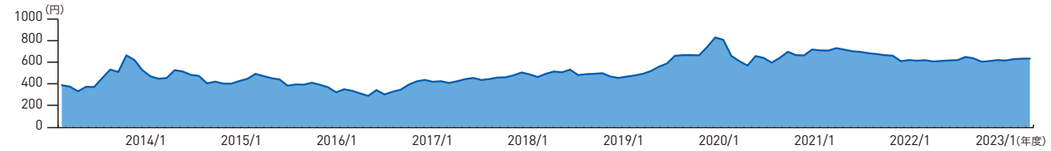
株価パフォーマンス比較（TSR：株主総利回り、%）

投資期間	1年間（22年3月末～23年3月末）	3年間（20年3月末～23年3月末）	5年間（18年3月末～23年3月末）	10年間（13年3月末～23年3月末）
日工	9.4	19.4	68.7	132.1
TOPIX	5.8	53.4	31.8	142.1
機械指数	8.6	67.1	29.3	152.6

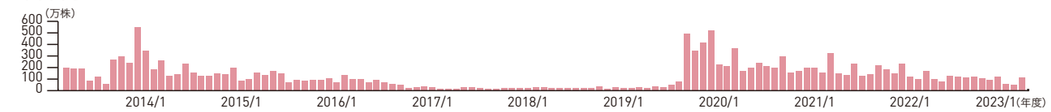
上記の表は23年3月末時点の配当込み株主総利回りについて、1年前、3年前、5年前、10年前時に投資した場合の累計リターンを示しています。

過去10年の株価・出来高の推移（2013年3月～2023年3月）

● 株価チャート



● 出来高



● 株価バリュエーション

	2019/3	2020/3	2021/3	2022/3	2023/3
期末株価（円）	481	609	731	607	634
PBR（倍）	0.6	0.8	0.9	0.7	0.8
ROE（%）	4.4	5.2	6.8	5.2	3.2
PER（倍）	13.7	14.8	13.5	14.1	23.8
配当利回り（%）	2.5	6.6	4.5	4.9	4.7
期末時価総額（百万円）	19,240	24,360	29,240	24,280	25,360

会社概要と拠点一覧

会社概要（2023年3月31日現在）

会社名	日工株式会社
英訳名	Nikko Co., Ltd
本社住所	〒674-8585 兵庫県明石市大久保町江井島1013番地1
電話	078-947-3131
ウェブサイト	https://www.nikko-net.co.jp
代表者	代表取締役社長　辻　勝
創立	1919年（大正8年）8月13日
資本金	91億9,760万円（2023年3月末）
従業員数	1,064名（単体600名）
事業内容	アスファルトプラント関連事業（AP） コンクリートプラント関連事業（BP） 各種環境装置およびコンベヤ関連事業 その他事業



●工場
- 本社工場
- 東京工場
- 幸手工場
- 加古川工場
- 福崎工場
- 日工セック本社工場
- 日工マシナリー本社工場
- 日工電子本社工場
- 前川工業所本社工場
- 日工上海本社工場
- 日工マシナリー関西工場
- 宇部興機本社工場
- 松田機工本社工場

●支店・営業所
- 北海道支店
- 東北支店
- 関東支店
- 中部支店
- 大阪支店
- 中・四国支店
- 九州支店
- 沖縄支店
- 北信越支店
- 新潟営業所
- 湾岸営業所
- 横浜営業所
- 四国営業所
- 南九州営業所

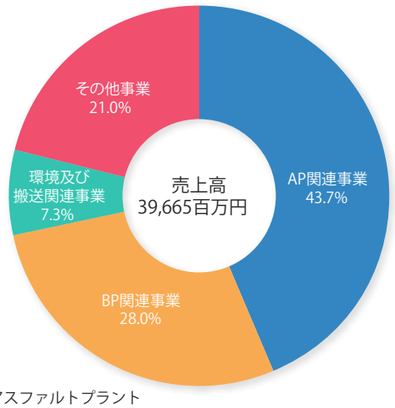
●サービスセンター・サービスステーション
- 東京サービスセンター
- 明石サービスセンター
- 東京モバイルセンター
- 盛岡サービスステーション
- 北陸サービスステーション
- 明石サービスステーション
- 岡山サービスステーション
- 下関部品センター

グループ会社
- 日工電子工業株式会社
- 日工マシナリー株式会社
- トンボ工業株式会社
- 日工セック株式会社
- 日工興産株式会社
- 株式会社前川工業所
- 宇部興機株式会社（2022年3月にグループ会社化）
- 株式会社松田機工（2023年7月にグループ会社化）
- 日工（上海）工程機械有限公司
- Nikko Asia (Thailand) Co.,Ltd
- Nikko Nilkhosol Co.,Ltd（2020年6月設立）



海外拠点
- 台湾支店（台湾）1997年2月開設
- 日工（上海）工程機械有限公司（2001年4月設立）
- 日工（上海）工程機械有限公司　北京事務所（1998年8月開設）
- Nikko Asia (Thailand) Co.,Ltd（2020年2月設立）
- Nikko Nilkhosol Co.,Ltd（2020年6月設立）

事業別売上高構成比率（2022年度）



AP：アスファルトプラント
BP：バッチャープラント（コンクリートプラント）

子会社要覧

日工電子工業株式会社
制御盤/配電盤/監視盤の電子回路設計から製作までの制御システムの製造販売

売上高（百万円）

2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度
1,669	1,727	1,661	1,642	1,726

取締役数	親会社兼職人数	従業員数	2021年度 日工向売上高比率	2022年度 日工向売上高比率
7名	1名	94名	80.1%	79.4%

日工マシナリー株式会社
建設用機器の製造販売、水門/防水板などの浸水防水設備の製造販売

売上高（百万円）

2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度
1,765	2,124	2,391	2,416	1,816

取締役数	親会社兼職人数	従業員数	2021年度 日工向売上高比率	2022年度 日工向売上高比率
5名	0名	46名	32.9%	35.1%

日工セック株式会社
土木建築工事用の仮設機材・機械、荷役運搬機械、コンピューター関連機器などの製造販売

売上高（百万円）

2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度
1,519	1,692	1,738	1,531	1,377

取締役数	親会社兼職人数	従業員数	2021年度 日工向売上高比率	2022年度 日工向売上高比率
5名	0名	30名	2.2%	0.1%

トンボ工業株式会社
ショベル/スコップ等の土農工具、園芸用品、コンクリート混練用ミキサの製造販売

売上高（百万円）

2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度
688	660	690	743	757

取締役数	親会社兼職人数	従業員数	2021年度 日工向売上高比率	2022年度 日工向売上高比率
5名	0名	15名	1.1%	0.8%

株式会社前川工業所
破砕プラント/破砕機などの製造販売

売上高（百万円）

2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度
439	466	361	353	432

取締役数	親会社兼職人数	従業員数	2021年度 日工向売上高比率	2022年度 日工向売上高比率
4名	0名	16名	3.1%	2.7%

日工興産株式会社
住宅リフォーム、損害保険代理店、生命保険募集、不動産関連の業務

売上高（百万円）

2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度
471	471	420	476	460

取締役数	親会社兼職人数	従業員数	2021年度 日工向売上高比率	2022年度 日工向売上高比率
3名	1名	11名	33.9%	35.9%

宇部興機株式会社
各種プラント設備の製造据付、ガスホルダーの設計製作販売、ソーラーLED照明灯などの開発製造販売

2022年度 売上高（百万円）	取締役数	親会社兼職人数	従業員数	2022年度 日工向売上高比率
2,175	5名	0名	47名	0.5%

日工（上海）工程机機有限公司
中国市場を中心とするアスファルト/リサイクルプラント、環境対応機器の製造販売

売上高（百万円）

2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度
3,468	3,756	3,632	3,956	4,990

取締役数	親会社兼職人数	従業員数	2021年度 日工向売上高比率	2022年度 日工向売上高比率
4名	2名	106名	3.4%	3.2%

Nikko Asia (Thailand) Co.,Ltd.

2021年度 売上高（百万円）	2022年度 売上高（百万円）	取締役数	親会社兼職人数	従業員数
162	377	4名	2名	11名

Nikko Nilkhosol Co.,Ltd.

2021年度 売上高（百万円）	2022年度 売上高（百万円）	取締役数	親会社兼職人数	従業員数
28	193	4名	0名	88名

世界を、強くやさしい街に。

日工グループ統合レポート2023に関するお問い合わせ先

日工株式会社　財務本部・IR担当

〒674－8585
兵庫県明石市大久保町江井島1013番地の１
Tel：078－947－3141
Email：IR-nikko@nikko-net.co.jp

2023年10月発行

VEGETABLE OIL INK