日工グループ 統合レポート2024
2024年3月期

Nikko Corporate Report 2024

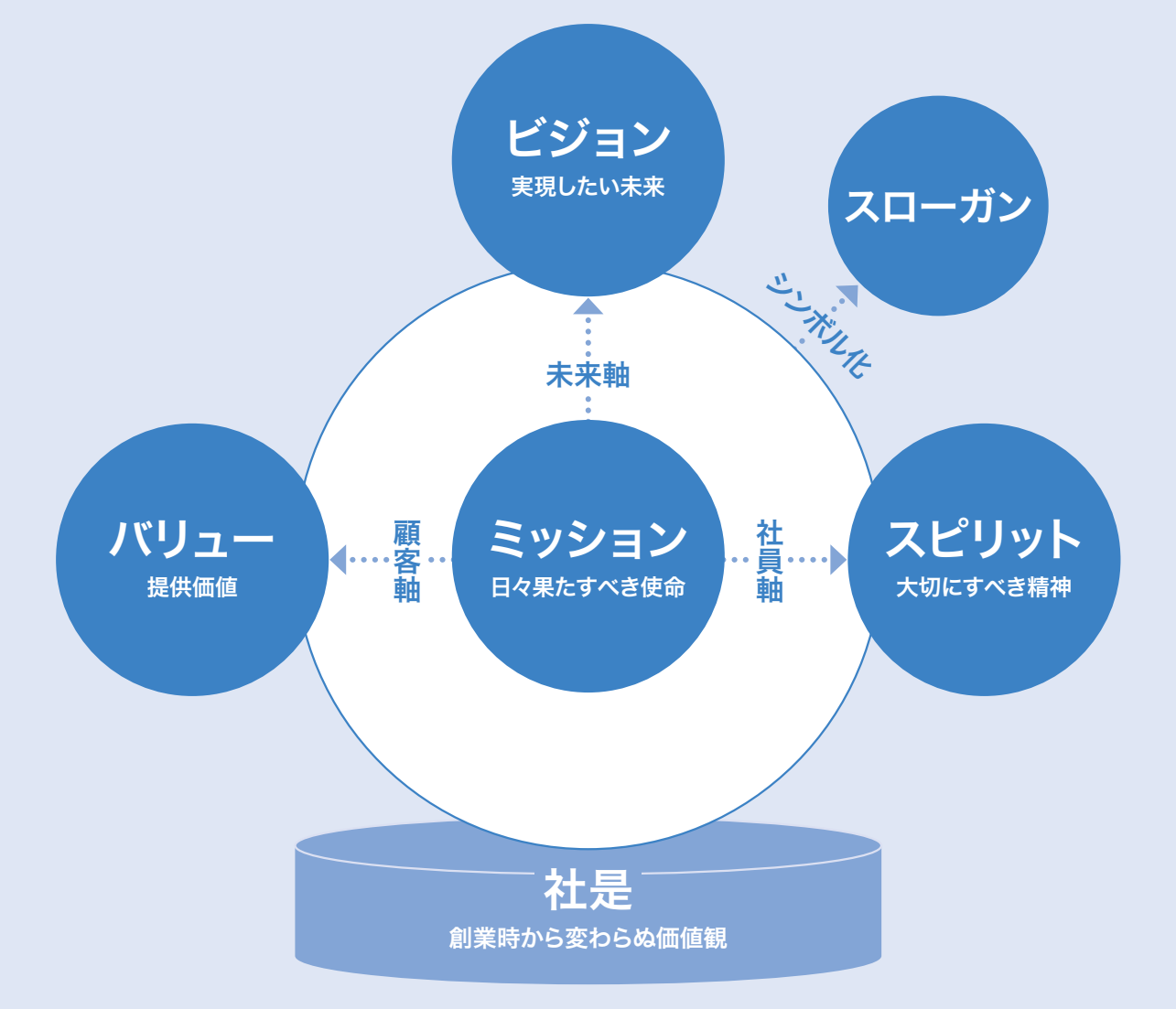
一歩先ゆく
エンジニアリングから、
社会基盤を
アップデートする。



NIKKO
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

基本理念である社是のもと、日工が日々果たすべき使命を示した「ミッション」を核に、未来軸の「ビジョン」、顧客軸の「バリュー」、社員軸の「スピリット」を定めた企業理念「NIKKO　CORPORATE　IDENTITY」を策定しています。



社是

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

スローガン（合言葉）

nからはじまる未来創造

ミッション（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。

ビジョン（実現したい未来）

世界を、強くやさしい街に。

バリュー（提供価値）

1. 全ての製品サービスで、安全安心を追求します。
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。

スピリット（大切にすべき精神）

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。

目次と編集方針

編集方針
（統合レポートの発行にあたって）

日工グループは、中長期的な企業価値の向上や社会課題の解決に向けた取り組みについての理解を深めていただくため、2019年度より統合レポートを発行しています。日工グループ統合レポート2024は、日工グループの中長期的な価値創造への取り組みを中心に、強みや事業機会、外部環境の変化、マテリアリティの解決に向けたサステナビリティ活動、ガバナンス体制等をインタビュー・座談会等のコンテンツに織り込み、網羅的かつ統合的に説明しています。株主・投資家をはじめ、お客様や取引先様、社員や地域社会等の全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。本レポートが、日工グループをより一層ご理解いただく一助となれば幸いです。今後もサステナビリティ体制の強化と情報開示の充実を図り、ステークホルダーの皆様とのエンゲージメントに役立ててまいります。編集に際しては、IFRS財団の「国際統合報告フレームワーク」、経済産業省の「価値協創のための統合的開示・対話ガイダンス」等を参考にしています。

Contents

イントロダクション

日工グループの価値観と目指す姿 …… 1
目次と編集方針 …… 2
日工グループの紹介 / 日工グループ製品が活躍する場所 …… 3
日工グループの2023年 / 株主・投資家の関心事への対応 …… 5
沿革 / 日工グループの技術と製品の歩み …… 7
財務・サステナビリティ情報ハイライト …… 9
▶ トップインタビュー …… 11

価値創造基盤 18

価値創造プロセス …… 19
価値創造プロセスのポイント …… 21
マテリアリティ 2024 …… 23
経営資本の活用 …… 25
▶ 財務担当責任者インタビュー …… 31
▶ 営業担当責任者インタビュー …… 35
▶ サステナビリティ担当責任者インタビュー …… 37
▶ 開発担当責任者インタビュー …… 39
2030年ビジョンと中期経営計画 …… 41
セグメントハイライト …… 43
市場環境の動向　AP関連事業 …… 45
BP関連事業 …… 47
環境及び搬送関連事業 …… 49
破砕機関連事業 …… 50
セグメント変更について …… 51
製造請負関連及びその他事業 …… 52
価値協創基盤の強靭化策 …… 53
お客様からのフィードバック …… 55
リスクと機会 …… 57

サステナビリティマネジメント 59

マテリアリティ：カーボンニュートラルの実現 …… 60
マテリアリティ：資源循環型社会の確立 …… 66
激甚化災害からの早期復興 …… 68
地域社会との共生・未来世代への貢献 …… 69
マテリアリティ：新たな顧客価値の創造 …… 70
マテリアリティ：人材育成と働きがいの向上 …… 72
▶ 人材マテリアリティ座談会 …… 75
▶ 社外取締役座談会 …… 78
取締役会・監査役会の機能と役割 …… 81
コンプライアンス・リスクマネジメント …… 90
ステークホルダーエンゲージメント …… 91
役員紹介 …… 93

コーポレートデータ 95

2023年度財務実績と2024年度見通し …… 96
過去10年の財務データ …… 99
連結財務諸表 …… 101
株式・株価情報 …… 104
会社概要と拠点一覧 …… 105
子会社要覧 …… 106
用語解説 …… 107

■対象読者　日工グループに関わりのある全てのステークホルダーの皆様を対象としています。
■報告期間　2023年度（2023年4月1日～2024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13社（全て連結対象子会社）から構成される日工グループを対象としています。

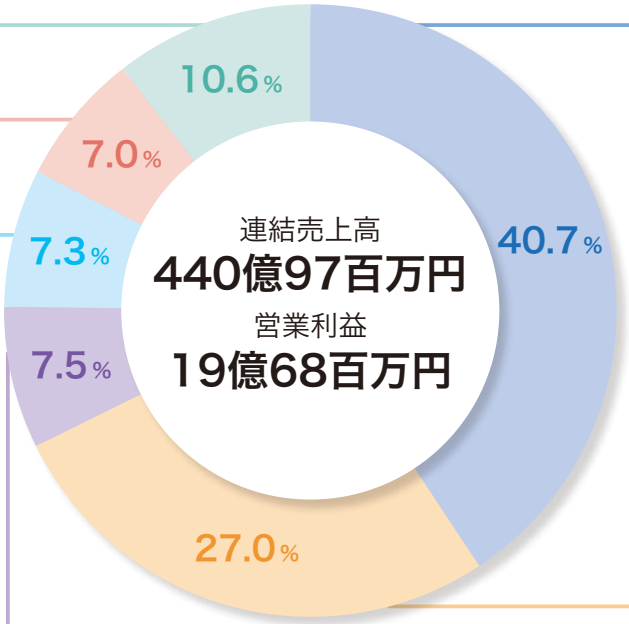
■社名表記　「日工」、「当社」は日工株式会社、「日工グループ」、「当社グループ」は連結対象子会社を含む日工グループを示しています。
■将来情報に関する注意事項
本レポートには、将来の見通しに関する記述が含まれています。実際の業績は、当社見通しとは異なる可能性がありますので、ご理解くださいますようお願い申し上げます。

日工グループの紹介

日工グループを支える6つの事業セグメント

従来、当社グループは、AP（アスファルトプラント）関連事業、BP（コンクリートプラント）関連事業、環境及び搬送関連事業、その他事業の4つの事業セグメントに分類していました。しかし、2023年度（2024年3月期）から、その他事業を破砕機関連事業、製造請負関連事業、その他事業の3つに分類し、事業セグメントをAP関連事業、BP関連事業、環境及び搬送関連事業、破砕機関連事業、製造請負関連事業、その他事業の6つの事業セグメントに変更しました。

事業セグメント別売上構成比（2023年度）



その他事業：

事業紹介 P. 52

パイプ枠組足場やアルミ製仮設昇降階段、水門や防水板等の製造・販売を中心に、不動産賃貸等も手掛ける。

売上高	46億70百万円
営業利益	7億69百万円
営業利益率	16.5%

製造請負関連事業：

事業紹介 P. 52

グループ化した宇部興機と松田機工を中核に、各種プラントや産業機械等の設計から製造、製缶加工や組立、据付工事等を手掛ける。

売上高	30億72百万円
営業利益	2億70百万円
営業利益率	8.8%

破砕機関連事業：

事業紹介 P. 50

移動式モバイルプラント等の輸入販売を手掛け、自社開発の土質改良機を製品化。自走式破砕機＆スクリーンの国内市場シェアは27.3%。

売上高	31億98百万円
営業利益	2億74百万円
営業利益率	8.6%

環境及び搬送関連事業：

事業紹介 P. 49

各種リサイクルプラントやベルトコンベヤ等の製造販売を手掛ける。ポータブルコンベヤの国内市場シェアは64.0%。

売上高	33億9百万円
営業利益	7億93百万円
営業利益率	24.0%

AP（アスファルトプラント）関連事業：

事業紹介 P. 45

アスファルトプラントを中心とした製造・販売を行い、国内静態シェアは77.5%。アジア市場を中心に海外展開を強化。

売上高	179億38百万円
営業利益	3億31百万円
営業利益率	1.8%

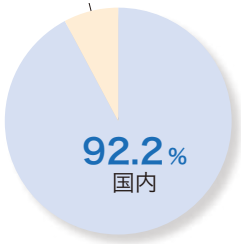
BP（コンクリートプラント）関連事業：

事業紹介 P. 47

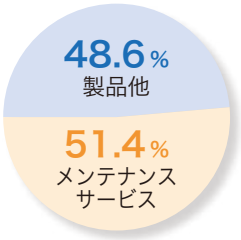
国内市場向けにコンクリートプラントを中心とした製造・販売を行い、国内静態シェアは33.3%。

売上高	119億7百万円
営業利益	13億41百万円
営業利益率	11.3%

海外売上高比率(%)



AP・BP関連事業のメンテナンスサービス売上高比率(%)



注：各事業の営業利益及び営業利益率は、全社費用控除前営業利益です。

日工グループ製品が活躍する場所



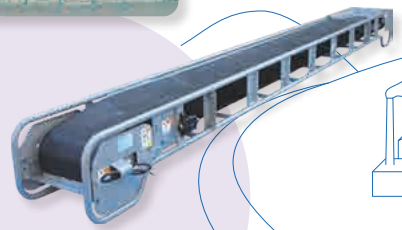
土壌浄化プラント
（環境及び搬送関連事業）



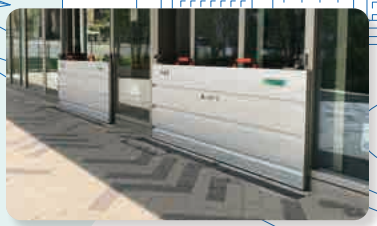
プラント機器の製缶加工（製造請負関連事業）



自走式破砕機
（破砕機関連事業）



コンベヤ
（環境及び搬送関連事業）



防水板（その他事業）



コンクリートプラント
（BP関連事業）



アスファルトプラント（AP関連事業）



仮設機材（その他事業）



水門（その他事業）

日工グループの2023年

2023年 1月

アスファルトプラント「VPIV-Clover」発売開始



国内初となるアスファルトプラントに「ユニット工法」、「吸音・断熱効果のある外装材」を採用したValue Packシリーズの新機種「VPIV-Clover]を開発しました。

2月

賃上げを実施

2年連続で子会社を含む全従業員の月額給与を平均5%引き上げることを決定しました。2022年の一律3万円の賃上げに続き、2年連続で大幅な賃上げを実施することで、従業員の生活の安定とエンゲージメントの向上を図ります。

3月

KLEEMANNディーラーアワードを受賞



日本国内において総代理店契約を締結している世界的な破砕機メーカーであるドイツのKLEEMANN社から「KLEEMANN DEALER AWARD」を受賞しました。

ベトナム・Vitracと代理店契約を締結

ベトナムの建設機械ディーラーであるVINH PHU GENERAL JOINT STOCK CORPORATIONとアスファルトプラントの代理店契約を締結しました。

世界初となるアスファルトプラント用水素専焼バーナを開発



東京ガス株式会社と共同で、世界初となる水素専焼が可能となるアスファルトプラント用水素バーナを開発しました。2025年3月に販売開始予定です。

3月

水素燃料でアスファルト混合物の製造・試験施工を実施

前田道路株式会社と共同で、水素専焼バーナを用いて、アスファルト混合物の製造及び試験施工を実施しました。

5月

電気・油圧ハイブリット駆動自走式土質改良機「Mobix Eco」を開発



70年にわたる建築・土木材料の混練で培ったミキサ技術を活かし、自社製自走式土質改良機を開発しました。

7月

株式会社松田機工を子会社化

プラント向け製缶加工・組立を行う株式会社松田機工の全株式を取得し、子会社化しました。

美食庵あきつがオープン



第49回優秀環境装置表彰 日本産業機械工業会会長賞を受賞

三機工業株式会社と共同開発した「廃棄処理されたタール燃料を利用した排ガス処理装置」が日本産業機械工業会長賞を受賞しました。

8月

子ども向け社会体験アプリ「ごっこランド」に出店

9月

合材サイロの遠隔出荷システム「SiiLO」をリリース



DXソリューションの第一弾として、アスファルト合材サイロの遠隔出荷システム「SiiLO」を開発し、1号機を株式会社昭建様へ納入しました。

ウクライナ国緊急復旧計画プロジェクトへ製品提供

ウクライナ国緊急復旧計画事業を通じて、ドイツ・KLEEMANN社製の自走式破砕機及び自走式スクリーンをウクライナ国に提供しました。

10月

アプリ「NM-LINK」をリリース



国内初となる自走式破砕機製品のメンテナンス及び技術支援アプリ「NM-LINK」の提供を通じて、機械の安定稼働と効率稼働をサポートします。

2024年 2月

子ども向け社会体験ゲーム「どうろをまもろう！」土木広報大賞2023教育・教材部門 優秀部門賞を受賞

水素専焼ジェットヒーターの試作機を開発、実証試験に成功

国内初となる水素専焼ジェットヒーター「Hydro H2eat」の実証実験を北海道十勝管内の工事現場2ヶ所において実施しました。

3月

平均5%の賃上げと初任給の改訂を実施

全社員の定期昇給を含め平均5%の賃上げを実施しました。3年連続の賃上げによって社員の生活の安定とエンゲージメントの向上を図ります。

株主・投資家の関心事への対応

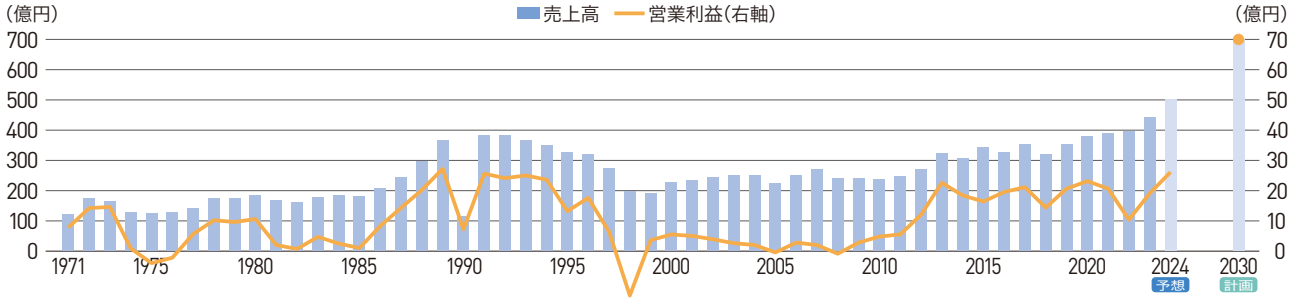
株主・投資家の皆様から寄せられた関心事を財務と非財務項目に分類するとともに、当社からの説明内容及び本レポート内での掲載ページをまとめました。

項　目		株主・投資家から多く寄せられるご質問・ご意見	当社からの説明内容	参照ページ
財　務	AP関連事業	お客様である道路舗装会社の業績はどのような状況ですか。	2024年度における道路舗装会社様の業績は、3期ぶりに増収増益に転じる見通しです。	▶P45
		サステナブルな収益性はどのくらいですか。	コロナ前の営業利益率6～7%程度がサステナブルな収益性と考えています。	
		海外事業の収益性はどのように予想していますか。	2024年度以降は、受注回復等を背景に、営業赤字幅の縮小を予想しています。	
	BP関連事業	今後の需要見通しをどのように見ていますか。	生コン価格の上昇が継続しており、今後2～3年は堅調な事業環境を想定しています。	▶P47
		好調な業績が続いている要因を教えてください。	生コン価格の上昇を通じたお客様の業績回復と設備投資意欲の向上が要因です。	
	環境及び搬送関連事業	今後も高い営業利益率の確保は可能ですか。	高い生産効率と製品価格の値上げ効果が利益率に寄与すると見ています。	▶P49
	破砕機関連事業	今後の製品ラインナップはどのようになりますか。	自社開発製品を中心に製品ラインナップの強化を図ります。	▶P50
		今後の業績動向をどのように見ていますか。	人員増強やスキル向上、メンテナンス増強等から60億円程度の売上規模を目指します。	
	製造請負関連事業	なぜ高い収益性を確保可能なのでしょうか。	高いQ(品質)C(コスト)D(納期)対応力や製缶、溶接技術が寄与しています。	▶P52
		どのようなシナジー効果を想定していますか。	環境及び搬送関連事業との販売・生産シナジーや内製率の向上を目指します。	
	その他事業	防水板事業の業績はどのように推移していますか。	参入企業が増加していますが、差別化技術を基盤に、安定的な業績推移が見込まれます。	▶P52
	中期経営計画	次期中計の発表時期はいつですか。	2025年5月の本決算発表時に、次期中計経営計画の発表を予定しています。	▶P41
	株主還元	今後の株主還元について教えてください。	公約配当性向60%以上をベースに、機動的な自社株取得を検討しています。	▶P29
	株価動向	株価や資本コストを意識した経営に関して教えてください。	現状の株価水準には満足しておらず、時価総額500億円を目指しています。	▶P29
非財務	サステナビリティ	どのような活動を通じてサステナビリティを確保していますか。	若手社員を含むサステナビリティ委員会を開催し、現場浸透を図っています。	▶P37、P75
	経営資本	足りない資本や課題と対応策を教えてください。	積極的な人的資本強化を実施するとともに、新たなコア技術の獲得を進めています。	▶P39、P72
	人的資本	人材採用や育成をどのように行っていますか。	人材のギャップ分析や8つの人材施策を通じた強化を進めています。	▶P25、P72
		社員のモチベーション向上への取り組みを教えてください。	積極的な賃上げや社員へ自社株保有を促す等、モチベーション向上を図っています。	
	環境	脱・低炭素化製品の売上規模はどのくらいですか。	2023年度の売上高は12億円、売上構成比は3%でした。	▶P60
	TCFD	スコープ3の対応はどのような状況にありますか。	スコープ1&2&3の数値開示と削減に向けた時間軸を含む仕組みを開示しています。	▶P62
	S(地域社会)	能登地震に対する対応について教えてください。	震災時にお客様と密接に連携し、早期復旧に努めています。	▶P68
	ガバナンス	取締役会の実効性はどのように担保されていますか。	2017年度から取締役会の実効性評価を実施する等の強化策を導入しています。	▶P81

沿革

日工グループにおける価値創造の歴史

1919年、ショベルやスコップ、ツルハシ、建築用金物類の製造販売から始まった日工グループは、2019年8月に創立100周年を迎えました。お客様が抱える課題と当社が掲げるマテリアリティの解決を通じて、2030年ビジョンで掲げた目標売上高700億円、目標営業利益率10.0%、時価総額500億円の達成とその先の100年を目指します。



創業～

創業と戦後復興

1919年	日本工具製作株式会社設立
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
1961年	三菱重工業株式会社と業務提携、パイルハンマーフレーム等の製造を開始
1962年	東京証券取引所第一部に株式上場
1968年	社名を日工株式会社に変更

外部環境：戦後の旺盛な復興需要

1923年	関東大震災
1939年	第2次世界大戦(～1945年)
1956年	日本道路公団発足
1964年	東京オリンピック開催
1965年	名神高速道路全線開通


創業当時の本社工場

1970年～

事業の拡大と高度成長期

1970年	アスファルトプラント新工場が稼働
1973年	矢野記念館竣工
1974年	西ドイツ・ベニングホーヘン社と技術提携
1974年	オランダ・フィリップス社と技術提携
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	協力工事店組織アキツ会を結成
1989年	アメリカ駐在委員事務所開設

外部環境：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


江井島工場

1990年～

多角化の推進とグループ経営の強化

1991年	開発技術センターを新設
1994年	幸手工場が完成
2001年	日工(上海)工程機械有限公司を設立
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
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の竣工式
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)
2006年	三菱重工業株式会社下関造船所からコンクリートポンプ事業を譲受
2008年	株式会社前川工業所をグループ会社化

外部環境：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
1997年	京都議定書採択
2006年	神戸空港、北九州空港開港
2008年	リーマン・ショック



日工上海

2010年～

攻めの経営へ転換

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・KLEEMANN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から撤退
2018年	テクノセンター(明石)を新設
2018年	モバイルプラント事業部始動(現破砕機関連事業)
2019年	辻勝が代表取締役社長に就任
2019年	創立100周年

外部環境：各種災害が甚大化

2010年	中国・上海万博開催
2011年	東日本大震災発生
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
2015年	SDGs国連裁決


CSC(カスタマーサポートセンター)

2022年～

現中期経営計画と2030年ありたい姿の実現に向けて

2020年	Nikko Asia (Thailand) CO.,Ltd.設立
2020年	NIKKO NILKHOSOL CO.,LTD.設立(現:Nikko Global Manufacturing (Thailand) Co.,Ltd.(略称:GMT))
2022年	中期経営計画(2022年度～2024年度)発表
2022年	宇部興機株式会社をグループ会社化
2023年	株式会社松田機工をグループ会社化
2024年	現中計経営計画最終年度
2025年	次期中計経営計画を発表予定
2030年	2030年ビジョン(目標売上高700億円、目標営業利益率10%)

外部環境：ポストコロナ時代

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
2023年	新型コロナウイルスが5類へ移行
2025年	高輪ゲートシティが開業
2025年	大阪・関西万博


GMT

日工グループの技術と製品の歩み

創業時から変わらぬ価値観を大切に、「一歩先行くエンジニアリングから、社会基盤をアップデートする。」をミッションに掲げ、お客様と社会の課題解決に貢献する技術開発と製品化を追求しています。

創業～

戦後の復興と建設機械分野へ進出

創業当時は、ショベルやスコップ等の製造販売を行っていましたが、1951年に横転式運搬機やウインチ、コンクリートミキサ等の建設機械分野へ進出しました。その後、戦後の復興に向けて、1956年にバッチャープラント、1958年にはアスファルトプラントの生産を開始しました。


第1号ショベルを生産（1920年）


横転式運搬機等の建設機械分野へ進出（1951年）


アスファルトプラント1号機を生産（1958年）

1970年～

機械の大型化と公害防止ニーズが台頭

経済成長とともにプラントの大型化・高級化が進むと同時に、深刻化する公害に対するニーズが台頭してきました。海外からの技術導入等を進めることで公害対策、自動化等に対応した製品を提供してきました。


アスファルトプラント240t/hを開発（1972年、現在でも国内最大級）


リサイクルプラントの開発（1977年）


Uタイプコンクリートプラントの開発（1977年）


コンパクトコンクリートプラントの開発（1979年）

1990年～

震災対応ニーズの台頭と環境分野へ進出

1995年に阪神・淡路大震災が発生し、震災対応と高品質なコンクリート製品へのニーズが台頭しました。環境問題への関心の高まりを背景に環境分野へ進出しました。


缶ピン選別圧縮器「リサイクル4」（1998年）


WELLターボバーナを開発（2005年）


DASH-200Nミキサの開発（2007年）


ダブルホットピンプラントの開発（2009年）


省スペース対応ユーロタイプアスファルトプラントの開発（2009年）

2010年～

海外市場の開拓に加え、コア技術を活用した環境関連分野を強化

2011年に中国山推日工建設機械有限公司の工場が稼働を始め、海外市場の開拓に向けた展開を進めました。脱炭素化ニーズの高まり等を背景に、環境貢献製品の強化を図るとともに、KLEEMANN社の自走式破砕機の国内独占販売契約を締結しました。


新型アスファルトプラントValue Packシリーズを開発（2016年）


自走式破砕機KLEEMANN取扱開始（2015年）


BP操作盤Cyber Advanceを開発（2018年）


自走式コンベヤTrackstack取扱開始（2018年）


震災復興用プラントを開発（2013年）


リサイクル合材主体MBDシリーズを開発（2014年）

2022年～現在

新燃料対応バーナの開発等を強化

脱炭素社会の実現に向けた技術開発に加え、AIや遠隔技術を活用した自動化・省人化等のお客様の課題解決に向けた製品開発を強化しています。


新型アスファルトプラントVPIV-Cloverを開発（2022年）


国内初のアスファルト合材の遠隔出荷に成功（2023年）


水素専焼でのアスファルト混合物の製造及び試験施工を実施（2023年）



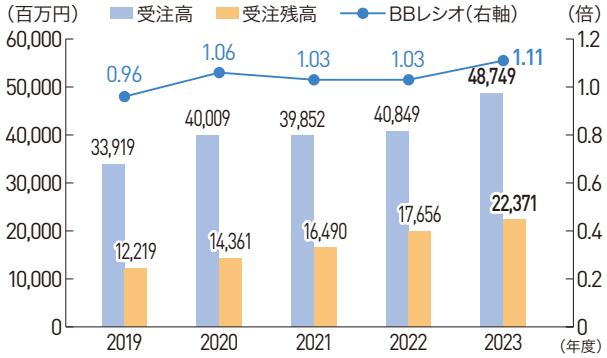


画像AI認識選別システムを開発（2022年）

財務・サステナビリティ情報ハイライト

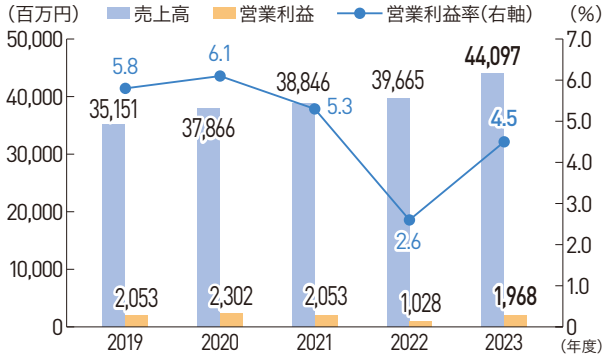
財務ハイライト

◆ 受注高と受注残高及びBBレシオ



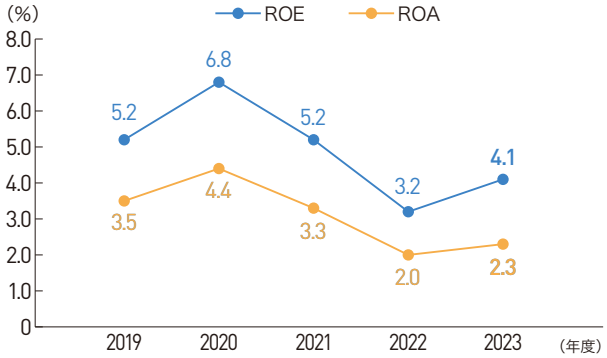
2023年度の受注高は、前年度比19.3%増の487億49百万円と好調が続いており、期末受注残高は223億71百万円（月商6.1ヶ月）と高水準を維持しています。受注高を売上高で除したBBレシオは、同0.08pt改善の1.11倍となりました。

◆ 売上高と営業利益及び営業利益率



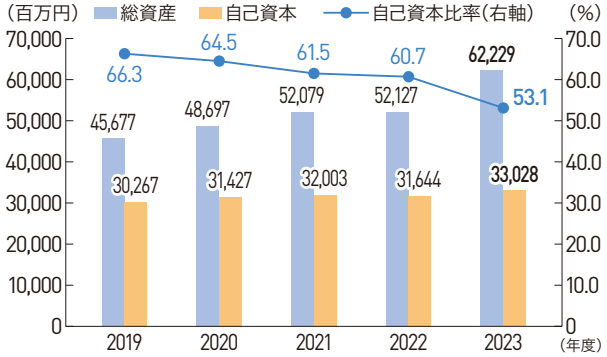
2023年度の売上高は前年度比11.2%増の440億97百万円となりました。営業利益は各種費用の増加を増収効果と製品価格の改定等で吸収し、同91.4%増の19億68百万円へ伸長しました。この結果、営業利益率は同1.9pt改善の4.5%となりました。

◆ ROEとROA



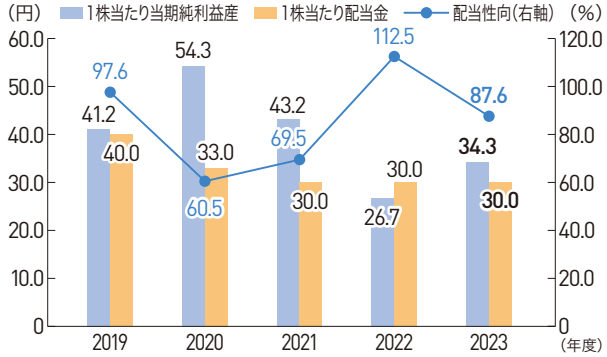
2023年度のROE（自己資本当期純利益率）は、業績回復を主因に前年度比0.9pt改善の4.1%となりました。一方、ROA（総資産当期純利益率）は、有利子負債の増加を背景に、総資産が増加したこと等から、同0.3pt改善の2.3%となりました

◆ 総資産と自己資本及び自己資本比率



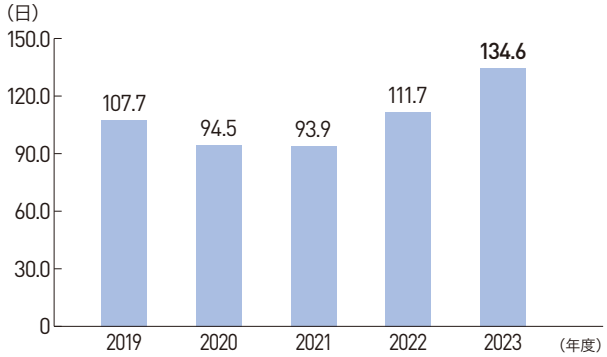
2023年度の自己資本比率は、前年度比7.6pt低下し、53.1%となりました。自己資本は、同13億84百万円増加の330億28百万円となりましたが、総資産が同101億2百万円増加の622億29百万円へ拡大したことが主因です。

◆ 1株当たり当期純利益と配当金及び配当性向



当社は公約配当性向60%以上を掲げています。2023年度の1株当たり配当金は、前年度と同額の30円となりましたが、配当性向は87.6%と公約配当性向を上回りました。今後も自社株取得を含む株主還元の強化を図ります。

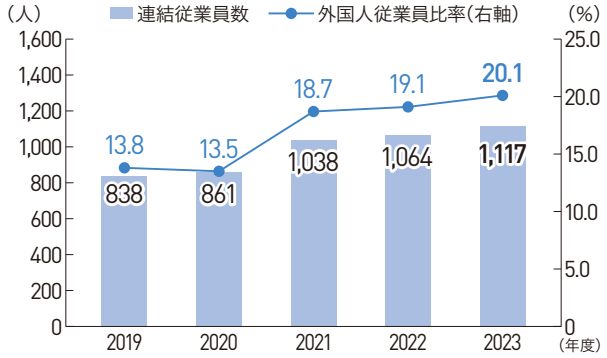
◆ キャッシュ・コンバージョン・サイクル



2023年度のCCC（棚卸資産回転日数+売上債権回転日数-仕入債務回転日数）は、前年度末比22.9日増加の134.6日となりました。前受金の増加がありましたが、引き続き棚卸資産が高止まっており、棚卸資産回転日数の長期化が見られています。

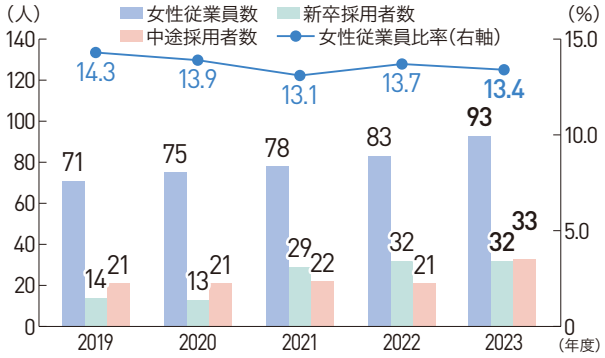
サステナビリティ情報ハイライト

◆連結従業員数と外国人従業員比率



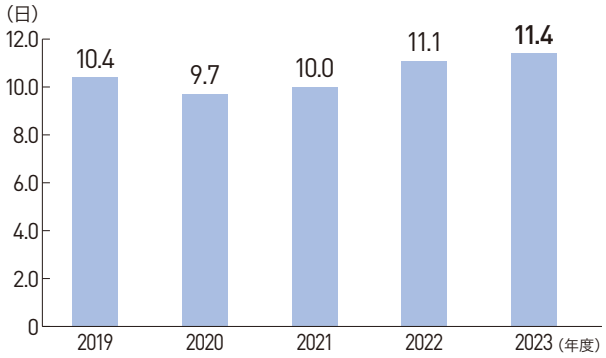
2023年度の連結従業員数は、前年度比53名増加の1,117名となりました。うち外国人従業員数は同20名増加の225名となり、外国人従業員比率は20.1%へ上昇しています。今後のASEAN市場の攻略に向けた体制強化が進んでいます。

◆女性従業員数と新卒採用者数及び中途採用者数（単体）



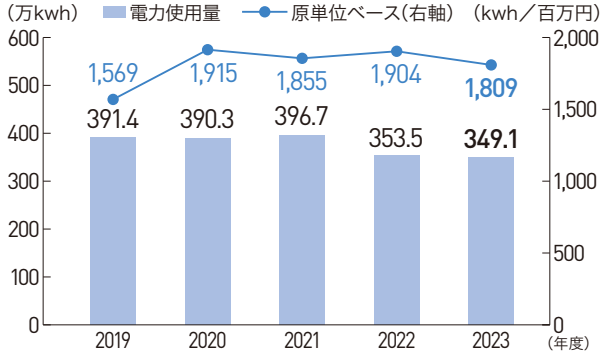
2023年度末の単体ベースの女性従業員数は、前年度末比10名増加の93名となりました。単体従業員数に占める女性従業員比率は13.4%と概ね横這いで推移しています。新卒採用者数は前年度と同じ32名、中途採用者数は同12名増加の33名です。

◆年間有給休暇取得平均日数（単体）



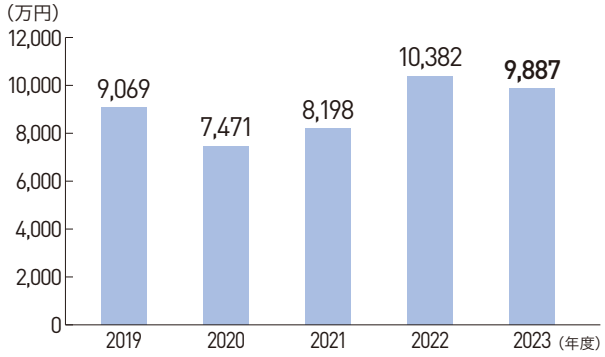
2023年度の単体ベースの年間有給休暇取得平均日数は、前年度実績の11.1日から若干増加の11.4日となりました。有給休暇の取得は、従業員満足度の向上やワークライフバランスの観点から重要な項目であり、今後も改善に努めてまいります。

◆電力使用量と生産高（単体）



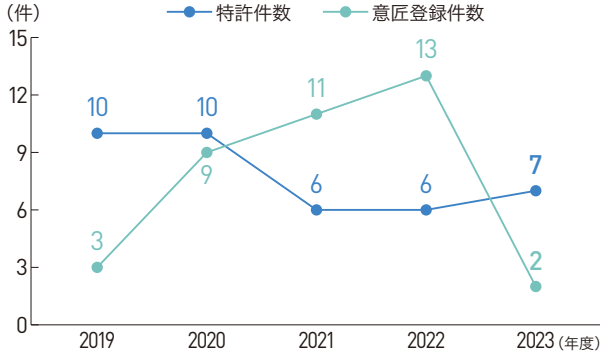
2023年度の電力使用量は、前年度比1.2%減の349.1kwhとなりました。生産高で除した原単位電力使用量は、同5.0%減の1,809kwh/百万円へ低下しました。今後もカーボンニュートラルの実現に向けた取り組みを強化します。

◆ISO活動項目の費用推移（単体）



2023年度のISO活動項目（電気・水道・廃棄物・用紙）の合計費用は、前年度比4.8%減の9,887万円となりました。売上高が増加する中、資源の有効活用等のISO活動の強化を進めた効果が顕在化しています。

◆特許と意匠登録件数



2023年度の特許数は、前年度比1件増加の7件、意匠登録件数は同11件減少の2件となりました。一方、特許出願件数は16件、意匠出願件数は15件となりました。



日工グループの成長は社員の成長とイコールです。2030年ビジョンの実現に向け、人的資本の強化を加速させます。

代表取締役社長

辻　勝

日工グループはミッション、存在意義である「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、実現したい未来である（VISION）～世界を、強くやさしい街に。～を目指しています。辻社長に社長就任から経営で注力されたことや、2030年ビジョンに向けた取り組み、現中計の評価と次期中計の方向性、サステナビリティに関しての課題を語ってもらいました。

Question. 1

2019年4月1日に日工グループの取締役社長に就任して5年が経ちました。この間に自身が経営で注力された点を教えてください。

2019年8月に、日工は創業100周年を迎えました。この節目に、グループとして初めて長期ビジョン「2030年ビジョン」を策定しました。このビジョンを通じて、全社員に成長への強い意志を示し、成長に向けた体制づくりに力を注いできました。

この間、脱炭素化（カーボンニュートラル）社会の実現が求められるようになり、私たちのビジネスにも大きな影響を与えることとなりました。また、東京証券取引所のプライム市場への移行に向けた準備も着実に進めてきました。

2030年ビジョンで目指す２つの取り組み

2030年ビジョンでは、当社グループが「高い技術力に裏打ちされたプラント設備や環境製品のトップメーカーであり、運用・保全サービスを通じて顧客の経営パートナーとなること」を目指しています。その実現には、「事業の変革」と「技術を活かした規模拡大」が必要です。

まず、「事業の変革」とは、既存事業においてお客様がまだ気づいていない潜在ニーズを掘り起こし、業界の変化に迅速に対応していくことです。具体的には、当社の主力事業であるアスファルトプラント（AP）事業、コンクリートプラント（BP）事業、メンテナンスサービス（MS）事業といった各事業を、「一歩先行く」トップメーカーへと成長させることを目指しています。

「技術を活かした規模拡大」とは、これまでの主力事業にとどまらず、当社が培ってきた技術を新たな分野に活かして挑戦することを指します。具体的には、AP関連事業では中国市場に加え、ASEAN全体への展開を進めています。また、搬送事業では、コンベヤ単体での販売だけではなく、その前後装置も提案するエンジニアリング営業に挑戦しています。他にも、成長が著しいモバイルプラント事業、製造請負事業、防水板事業を含むその他事業があります。これらの事業をグループ企業の垣根を超えて発展させることで、それぞれの事業を今以上に強固な柱とし、グループ全体の成長につながると確信しています。

そこで、当社グループ2030年ビジョンの数値目標を上方修正することを決意しました。2020年の策定当初は「売上高500億円」としましたが、昨年に600億円、この度700億円に引き上げました。これは、業績が我々の想定を上回るペースで拡大したためです。2020年に掲げた「売上高500億円」という目標については2025年３月期にも達成する可能性があります。一方で、「営業利益率10%」「時価総額500億円」という目標については当初から変更していません。これには、コロナ禍やロシア・ウクライナ問題、資材高騰等外部環境の変化の影響を受けつつも、2030年ビジョン達成に向けて、当社グループに不足していた人的資本、製造資本、知的財産等の経営資源を積極的に拡充してきたことが大きな要因です。

人的資本の強化が利益成長へとつながることを期待

私は当社グループの企業の成長は社員の成長と密接に結

部署や会社の垣根を超えた事業強化により、当社グループの成長を目指しています。





広く社会から信頼されて、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を続けていきます。

びついていると考えています。日工グループの従業員数は1,117名（2024年3月期末）に達し、社長就任前から1.4倍以上に増加しました。外国人従業員比率も約20%となり、将来を見据えた積極的な人的資本の強化を進めてきました。

また、コーポレートアイデンティティを策定し、社員全員が目標に向かって一体感を持てるように取り組んできました。さらに、人事評価制度を見直し、社員の努力をしっかり評価する仕組みを整備し、教育制度も手厚くすることで、社員が成長できる環境づくりを進めています。まだ課題は残っていますが、ここから社員全員のモチベーションとともに、技術力やサービス力が高まることで、売上高だけでなく利益率も成長することを期待しています。

当社が掲げるバリュー**「お客様視点で、真の課題を捉え提案します」「社会や時代の先を見すえ、技術を磨き続けます」**を守り、真に満足いただける製品とサービスを提供することで、社会からの信頼を得て、お客様とともに発展する“ソリューションパートナー”となることを目指します。

私たちは「世界を、強くやさしい街に。」というビジョンの実現に向け、全社員が一丸となって成長し続ける企業であり続け、2030年ビジョンの達成を目指してまいります。

Question. 2

“事業の変革”はどのような取り組みをしていますか。ビジネスモデルとコアコンピタンス、事業環境を踏まえて、この説明をお願いします。

日工のビジネスモデルの強みは、加熱・混練・搬送・制御という４つのコア技術を基に、開発・設計から製造、工事、メンテナンスまでを一貫して自社で行う体制にあります。

この一貫体制が他社との違いを生み出すコアコンピタンスです。さらにAPとBP関連事業の国内売上高の約6割がMS（メンテナンスサービス）事業のストックビジネスで構成されている点も特徴的です。当社は、国内シェアにおいてAPが約8割、BPで４割強を占めており、いずれも業界トップの地位を誇っています。

国内のAPとBP市場は成熟期にあり、中長期的な成長は難しいと予測していますが、ここ数年で市場環境の変化が見られます。AP市場の主要顧客である道路舗装会社は、官公庁との取引が多いため原材料価格の高騰による価格転嫁が遅れ、結果として設備更新需要が伸び悩みました。一方で、BP市場は設備更新需要が伸びています。生コン会社は民間企業との取引が多く、積極的に価格転嫁を行っているためです。今後、設備投資需要が回復基調にある国内のAP関連事業では、トップメーカーとしての高い技術力を活かし、脱炭素化、遠隔操作、自動化技術の確立に努め、お客様の工場運営をさらにサポートしていきます。BP関連事業では、生コン工場のトータル管理システムの提供や、プレキャストコンクリートに求められる高品質な製品開発を進め、お客様の省エネに貢献する、環境に優しいトップメーカーを目指します。

これらの取り組みにより、当社はさらなる成長を追求し、業界のリーダーとしての役割を強化していきます。

メンテナンスサービス事業は人材拡充、ビジネスモデル変革を目指す

“事業の変革”では、運用・保全サービスの強化が最優先事項です。

特にMS（メンテナンスサービス）事業の収益性向上とビジネスモデルの変革は急務です。MS事業の売上高は2023年度で134億円で、2018年度の126億円から小幅な成長にとどまりました。MS事業は収益性が相対的に高いため、次期中計では売上高を150億円以上に伸ばし、さらに収益

性を改善することが必要と考えています。

当社の強みであるAP（アスファルトプラント）及びBP（コンクリートプラント）関連事業の国内MS事業は、ストックビジネスとして基盤がある一方で、メンテナンスに携わる人材不足のため、十分に成長しきれていないのが現状です。

そこで、メンテナンス業務を細分化し、外部人材を活用する体制へ見直しを進めています。これまでは、現場のサービスマンがメンテナンスから費用回収まで全ての業務を担っていましたが、現在は各支店にフロント担当を配置し、部品手配や各種書類の作成等サービスマンの前段階の業務や回収業務を担当しています。

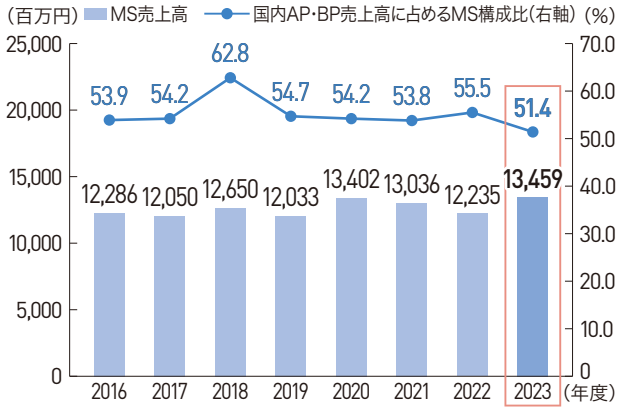
これにより、業務の効率化が進み、人手不足の解消に向けた一歩を踏み出しました。収益性向上については、物価上昇分を価格に反映させながら、MS事業のストックビジネスを強化する方針です。ただし、お客様に高額なメンテナンス費用を負担させないように、さらなるサービスの効率化も求められます。お客様に満足していただける仕組みを整えることが、ビジネスの継続的な成長につながると考えています。

現在は、プラントをお客様に販売して終わりの時代ではありません。お客様からメンテナンスやサポートの要請が年々増加しており、それに我々も労務管理に苦心しながら対応しているのが実情です。サステナビリティの観点からも、労働力に依存する手法ではなく、効率的で持続可能な手法へシフトする必要があります。そこで、ここ数年でMS（メンテナンスサービス）の仕組みを改善し、業務を軽減できるメンテナンス手法や営業手法を模索しています。この取り組みによって、MS事業のキャパシティ拡大と収益性改善の両立を目指しています。

今後、お客様が人手不足の影響でセルフメンテナンスを行うことが難しくなる中、私たちがお客様の資産（プラント）を管理するアセットマネジメントサービスを展開しています。このためには、リモートメンテナンスの進化が必要です。コロナ禍でこの需要が増加し、カスタマーサポートセンター（CSC）ではリモートメンテナンスが急増しました。今まで蓄積してきたプラントの稼働データを活用し、年間保守契約へ切り替えることで、故障を予測して計画的なメンテナンス対応ができます。さらに、必要な部品交換を事前に行うことで、プラント停止リスクを最小限にすることが可能になります。リモートメンテナンスのカギとなる制御システムをグループ会社で製作しており、迅速な対応と安全性の確保ができます。

営業手法に関しては、チーム担当制の導入を検討しています。道路舗装会社の設備更新は本社で決裁がされています。しかし大手の道路舗装会社を例に取れば、それぞれの地域毎にも担当者がいらっしゃいます。現在は地域営業担当者と本社の営業担当者がお客様対応を行っており、きめ細やかなケアが足りないこともありました。複数の担当者がチームでお客様に対応するチーム担当制の導入がお客様満足度向上につながると考えています。特に、難易度の高い案件は、フェーズごとに熟練者を配置して、攻めの営業活動ができる体制を整えることが重要です。この体制の変革はすぐに実行できるものではありませんが、我々が取り組むべき重要な課題の一つです。

◆ **MS事業売上高と国内AP・BP売上高に占める構成比**



Question. 3

“技術を活かした規模拡大”について、製品・市場の横展開で成果と課題を教えてください。

海外AP関連事業では、中国からタイへの展開を進めてきました。現在、上海とタイに工場を持ち、タイ工場は上海工場の約2倍の広さがあります。ただし、工場間での協力体制が十分とは言えません。日工本体もタイ工場も、稼働率が低い時期があります。これらをうまく補完する仕組みを整えることで、生産能力の向上が期待できます。国内外でのモノづくりの協力体制を強化することで、収益への貢献も高まることが期待されます。このためにはプラントや各種装置の共通化が必須で、今後の重要な課題です。

中国市場では大型APの需要がある一方で、近年は再生アスファルト合材の使用促進等環境意識の高まりが見られます。タイも日本と同程度の環境基準を求められており、直近で再生アスファルト合材の使用を推進するプロジェクトが始まりました。再生アスファルト合材の製造設備であるリサイクルプラントは我々が競合企業に対して強みがあります。

当面の間は中国とタイに注力しますが、ベトナム・インドネシア市場も拡大しております。引き続き市場環境に注意しながら、ASEANへの海外展開を進めていきます。

海外拠点の拡充により、さらなる成長の可能性が広がることが期待されますが、現状はAP関連事業のみ海外展開が進んでいます。今後はASEAN地域で、グループ会社の製品を現地生産することを検討し、多角的な事業展開を目指していきます。

環境リサイクル事業をグループで展開へ

AP、BPに続いて、我々は新しい成長の柱として、環境リサイクル事業に力を入れていきます。特に有望なのは、建設資材に関連した分野です。例えば、建物の解体工事で発生する瓦礫類や残土等のリサイクル需要が高まっております。

これらは産業廃棄物として処理するケースが多いのですが、適切なリサイクル技術を導入することで循環型のリサイクルが可能になります。具体例として、四国のお客様へ納入した排水処理装置があります。この装置は凝固剤を使わずに、廃熱で蒸発させる方法を採用しており、汚水を発生させない非常に効果的な装置です。また、コンクリート汚泥（スラッジ）やマテリアルリサイクルの分野でも、ポテンシャルがあります。例えば、コンクリート汚泥（スラッジ）を使ったCO_2固定化の技術が実用化され始めています。日本コンクリート工業株式会社と共同で進めているこの取り組みは、コンクリート製造の脱炭素化が可能な技術として注目されています。当初、この技術はあまり注目されていませんでしたが、新しいパートナーが加わるたびに、新たなビジネスチャンスが生まれています。

また、コンクリートスラッジにCO_2を固定化したものを乾燥・粉砕処理し、石粉（砕石）として展開する活動を進めており、テストプラントも導入されています。このように、コンクリート分野での環境リサイクルに取り組むことで新たなビジネスチャンスを広げています。

さらに、ほぼ全量がリサイクルされているアスファルト塊・コンクリート塊に比べ、現場で使用されなかったコンクリート（戻りコン）は課題が多く再利用が進んでいません。また、コンクリートの製造には砂が必要ですが、この供給不足も問題であり、砂のリサイクルも重要なテーマです。これら全てをビジネスチャンスとして捉えています。

当社のモノづくりの中心は明石本社工場にありますが、APやBP関連だけでなく環境リサイクル分野も得意としています。これは製造請負関連事業においてグループ会社入りした宇部興機や松田機工も同様であり、協働が見込まれます。環境リサイクル分野は我々のマテリアリティである「資源循環型社会の確立」に貢献するだけでなく、日工グループの企業価値を高めるサステナビリティトランスフォーメーション（SX）分野として、大きな可能性を秘めています。

Question. 4

現中期経営計画は2024年度に終了します。事業毎の進捗や次期中計に向けての課題に関してお話しください。

今後はベトナムやASEAN地域で、グループ会社の製品を現地生産することを検討し、海外も多角的な事業展開を目指していきます。



2024年度の売上高500億円、営業利益30億円という数値目標の達成にこだわりたいと思います。各事業毎に成長速度に違いは見られますが、様々な施策の成果を含めて、成長に向けての基盤は築かれつつあります。こうした先行投資の回収期を迎える、次期中計期間で収益とキャッシュの創出を図りたいと考えています。

事業別の状況を見ると、BP関連事業は中計数値目標を前倒しで達成しましたが、既存市場の成長に加えて、脱炭素領域等で伸びる可能性があります。コンベヤを主に扱う環境及び搬送関連事業もBP関連事業と同様ですが、中長期的な成長余地は限られると見ており、今後はコンベヤ単体売りから前後装置の提案を含めたエンジニアリング営業へのシフトや対象領域の拡大等ビジネスの手法を変える必要があると見ています。その他事業は、セグメント変更を実施しましたが、中計目標を前倒しで達成しています。

破砕機関連事業はモバイル製品でラインナップ拡大や営業

体制の強化を進めた結果、シェア拡大が続いており、製造請負事業も宇部興機と松田機工が当社グループとのシナジー効果を発揮することで、安定的な業績成長が見込まれます。一方、AP関連事業は数値目標に対して大きく未達となりそうですが、お客様である道路舗装会社の業績が回復傾向にあり、タイと合わせて次期中計期間に収益の改善期待が高まっています。

今後は生産能力の拡大を部品標準化と合わせて行う方針

ただし、現状は次期中期経営計画期間中には受注高が増えても、生産能力が追いつかない状態が予想されます。この課題を解決するためには、生産キャパシティ拡大に加えて、生産方法の仕組みを変える必要があります。AP関連事業は部品の標準化を進めて、営業と技術及び製造部門が連携することで、構造改革を行います。APは部品点数が多く、お客様ごとにカスタマイズされることが多く、設計に時間がかかり、納期が長くなる傾向にあります。その結果、クレームにつながることもあります。そこで主要部品を標準ユニット化することで、生産の効率化を図り、生産キャパシティ拡大につなげます。今後はサブスクリプションモデルを導入した製品が登場する可能性もあり、技術と営業が一体となって標準化を進める必要があります。一方でBP関連事業は部品の標準化が進んでおり、需要の閑散期に主要部品を生産し、在庫部品を即納できる体制を整えています。これにより、さらなる市場シェアの拡大が可能と見ています。全社的には、各部署が仕事量を平準化し、キャパシティの限界を超えないように調整することが必要です。ユニット化した製品を在庫として抱え、メンテナンス業務のアセットマネジメント化や生産業務を標準化することで、全社的な効率化につなげる方針です。

全社的には、各部署が仕事量を平準化し、キャパシティの限界を超えないように調整することが必要です。



Question. 5

サステナビリティに関して、どのような課題があり、機会と見ていますか。サステナビリティの取り組みと合わせて、お願いします。

今後、私はカーボンニュートラル（CN）の取り組み度合いによって、業界が再編される可能性を考えています。欧州はCNの動きが停滞している部分もありますが、業界全体としては大きな変化が進んでいます。しかし、これに対する新たな成長の柱はまだ十分に育ってはいません。そこは製品開発のロードマップに沿って粛々と進めていきますが、我々は現状の仕組みを変えることで解決できると見ています。

まず、現在アスファルトプラントでは、材料である砂を乾燥させるために熱エネルギーを使っています。もともと、使用する砂には水分が約10%含まれており、この水分を飛ばさないとアスファルト合材の品質に影響を及ぼします。もし乾燥砂を使えば、運送における水分の輸送コストと乾燥にかかるコストを大幅に削減できるはずですが、なかなか導入が進んでいません。

我々は乾燥砂を貯蔵できる設備や、水分を防ぐ仕組みを整

えることで、この問題は解決できると考えています。

また、輸送の効率化についても課題があります。アスファルト合材や生コンクリートは一般的に1.5時間以内に輸送しないと品質や施工性に悪影響を及ぼすとされています。現在は、約170℃のアスファルト合材をダンプトラックに積んで、冷めないよう保温シートをかけて輸送しています。そこで我々は保温ボックスを活用した「新合材搬送システム」を開発しました。このシステムを使用すると、長時間の輸送が可能となり、さらに車種もダンプトラックに限定しません。輸送の効率化に大きく貢献できると考えています。

サステナビリティの課題としては、我々のサプライヤー企業の後継者不足が挙げられます。製造業に携わる人数が減少するなかで、近隣のサプライヤー企業の内、1～2社が事業継承をできずに閉業しました。これらの企業をサポートし、持続可能な体制を整えることが急務となっています。

一方、当社は工場での内製化率が高く、競合に対して優位に立つ製造インフラを確保しています。少子化による影響を受けつつも、技術・技能を継承し、モノづくりを支えるメーカーとしての使命を果たすことが、当社に求められています。今後はM&Aを駆使して、こうしたモノづくり企業を買収し、工場の拡張を進めていく予定です。工場の増設でメーカーとしての生産能力を強化し、成長へのサステナビリティを担保していく予定です。

このような社会課題は、リスクではありますが我々のビジネスチャンスでもあります。私はこうした社会情勢へのアンテナを高くすることで、お客さまへの一歩先を行く提案が可能になると考えています。

Question. 6

最後に資本コストと株価を意識した経営への取り組みについて、辻社長の考えと企業価値を高めるために、自身が果たすべき役割をお願いします。

私が社長に就任する前の2019年3月期、当社の連結業績は売上高318億円、営業利益14億円（営業利益率4.5%）、ROEが4.4%でした。2025年3月期の業績は、売上高480億円、営業利益26億円（同5.4%）、ROEが5.1%を予定しています。

まずは、現在の中期経営計画の達成を最優先に取り組んでまいります。そして、次期中期経営計画期間内では収益性の向上、キャッシュ創出を実現し、2030年ビジョンの実現、さらには時価総額500億円の達成を目指したいと考えています。目標達成には成長投資や人的資本の強化が不可欠です。

私は経営トップとして強い信念を持ち、リーダーシップを発揮してまいります。

株主を始めとするステークホルダーの皆様におかれましては、今後も日工グループの成長にご支援いただくとともに、温かく見守っていただけたら幸いです。

ビジネス機会へのアンテナを高くし、お客様に具体的な提案をすることを心掛けています。



Nikko
Integrated Report

01

価値創造基盤

価値創造プロセス……19
価値創造プロセスのポイント……21
マテリアリティ 2024……23
経営資本の活用……25
財務担当責任者インタビュー……31
営業担当責任者インタビュー……35
サステナビリティ担当責任者インタビュー……37
開発担当責任者インタビュー……39
2030年ビジョンと中期経営計画……41
セグメントハイライト……43
市場環境の動向　AP関連事業……45
BP関連事業……47
環境及び搬送関連事業……49
破砕機関連事業……50
セグメント変更について……51
製造請負関連及びその他事業……52
価値協創基盤の強靭化策……53
お客様からのフィードバック……55
リスクと機会……57

価値創造プロセス

日工グループのビジネスは保有する資産を活用し、マテリアリティを意識したバリューチェーンの事業活動において、持続的な成長を目指しています。ここから創出される価値（OUTCOME）を実現することで、ビジョンの実現とともに企業価値の向上につなげてまいります。

社会課題と業界変化（リスクと機会）(P57)

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

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(P29)

製造資本
2030年ビジョンを見据えた設備投資(P27)

人的資本
人員増に加えて、多様性・働き方の改革(P25)

知的資本
コア技術を活かしたビジネスモデル変革(P26)

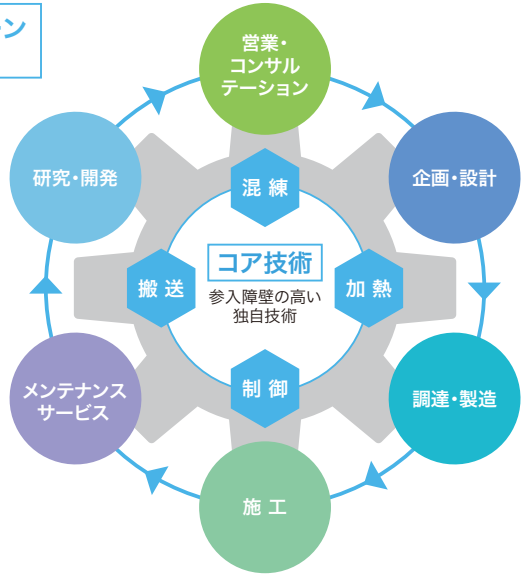
社会・関係資本
ソリューションパートナーとしての信頼(P28)

自然資本
エネルギーと水資源等の有効活用(P28)

事業活動（ビジネスプロセス）

中期経営計画(2022～2024)(P41)

バリューチェーン(P53)



サステナビリティ経営(P60)

マテリアリティ(P23)	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(P81)

日工グループのミッション（存在意義）　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。

OUTPUT（事業価値）

事業の変容

- ◆国内AP関連事業（P45）
- ◆BP関連事業（P47）
- ◆メンテナンスサービス事業（P70）

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（P45）
- ◆環境及び搬送関連事業（P49）
- ◆その他事業（P52）

製品・市場の横展開

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（P60）
- ◆脱炭素社会実現への貢献（P60）
- ◆防災・減災への貢献（P68）
- ◆2030年ビジョンの実現を支える人材の「成長」と「活躍」（P72）

- ◆自然災害からの早期復旧支援（P68）
- ◆地域社会との共生（P69）

創出する経済価値

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

2030年度財務目標

- ◆売上高 700億円
- ◆営業利益率 10.0%
- ◆ROE 10.0%
- ◆時価総額 500億円

2030年ビジョンの達成（P41）

実現したい未来（P1）

世界を、強くやさしい街に。

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、価値創造ストーリーの実現が必要です。そのためには社会課題と業界変化を正確につかみ、強みを持つINPUTから中期経営計画の戦略を中心とする事業活動により、OUTPUTからOUTCOMEである社会・環境価値の実現を果たすことが必要です。

中期経営計画(2022-2024)

ビジネス
- ✓ AP、BPプラント標準化
- ✓ 搬送PコンEC化、チャンネルコン取り扱い
- ✓ 海外APのインドネシア・ベトナム進出

内部機能
- ✓ グローバルマーケティング機能、DX推進機能
- ✓ 新規ビジネスの協力販売体制の構築
- ✓ 人材マネジメント基盤・制度の再構築

2021年度
売上高388億円
営業利益率5.3%

内部投資フェーズ
人員強化145名増員
研究開発25.3億円
設備投資60億円

2024年
売上高500億円
営業利益率6.0%

2025年度～の
力強いビジネス拡大フェーズへ
国内では新サービス、新システムをリリース
海外市場では新たな収益基盤を確立
テクノロジー導入、生産体制再構築

2030年
売上高700億円
営業利益率10.0%

ビジネス
- ✓ 遠隔化・自動化サポート、トータル管理システム
- ✓ 環境対応製品の本格展開
- ✓ ASEAN展開

内部機能
- ✓ 運営支援センター開設・本格稼働
- ✓ テクノロジーを用いた自動化・遠隔化
- ✓ 生産プロセス見直し、本社工場の組立集中

中計の3年間で10年ビジョンの礎となる体制・プロセス・制度を構築
その後10年後を見据えた新サービスのテスト、システム開発を推進

事業活動とバリューチェーンのポイント

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、建設関連企業等です。事業区分としては、アスファルトプラント（AP）関連、コンクリートプラント（BP）関連、環境及び搬送関連、破砕機、製造請負、その他からなります。海外売上高は全体の8%を占めており、中国の割合が高くなっています。

各事業部には生産、販売、技術の機能があり、お客様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提出し、契約をした後に設計、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、コンプライアンス等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、お客様へ価値の提供を行います。

コア技術の内容

混練 Mixing	液体から個体迄、様々な材料を混ぜたり、練ったりする技術
加熱 Heat Technology	効果力で素材を燃焼・乾燥させる技術
制御 Control Technology	IoTやAIを活用して、プラントや機械の頭脳を設計・製作する技術
搬送 Material Handling	斜めでも垂直でも、材料を選ばずに運び、仕分けまでする技術

➡4つ+αのコア技術を駆使して、主要事業の領域から新分野へと展開していきます。

価値創造と関連する経営資本

	2030年ビジョンで目指す姿	INPUT項目（2024年3月期）	主に関連するマテリアリティ	OUTCOME（2024年3月期）	参照ページ
財務資本	●売上高700億円、営業利益率10%、ROE10% ●時価総額500億円	●総資産622億円、自己資本比率53.1%、有利子負債107億円	●カーボンニュートラルの実現、人材育成と働きがいの向上	●ROE4.1%（エクイティスプレッドー0.5pt）、配当性向87.6%	▶P29
製造資本	●高水準な設備投資の継続、業務平準化やグループ会社との協働による能力増	●設備投資23億円、総資産に占める有形固定資産21.3%	●新たな顧客価値の創造、人材育成と働きがいの向上	●有形固定資産132億円（＋14億円）	▶P27
人的資本	●DE&I進展による組織風土の変革と収益への貢献 ●女性管理職比率7.0%	●連結従業員数1,117名（うち外国人従業員225名）	●新たな顧客価値の創造、人材育成と働きがいの向上	●女性管理職比率1.0%、離職率（3年以内）10.3%	▶P25
知的資本	●脱炭素化、資源循環社会の確立に向けたトップメーカーとしての具体的な提案	●研究開発費６億円、特許保有件数214件	●新たな顧客価値の創造、カーボンニュートラルの実現	●特許登録件数7件（＋1件）、意匠登録件数2件（－11件）	▶P26
社会関係資本	●サプライヤーとの協働による技術・技能の継承、地域社会との共存共栄	●トンボ会（販売店）122社、アキツ会（協力工事）210社	●新たな顧客価値の創造	●取引先様との高い信頼関係、地域社会への貢献	▶P28
自然資本	●2030年度のスコープ1&2&3を約50%削減（2021年度比） ●脱・低炭素製品売上高32億円	●電力使用量(単体)349万MWh	●カーボンニュートラルの実現、資源循環型社会の確立	●CO_2排出量（スコープ1&2&3）：41%減（2013年度比） ●脱・低炭素製品売上高12億円	▶P28

マテリアリティ2024

近年の外部環境の変化は、日工グループに様々な機会とリスクをもたらすと認識しています。具体的には、地政学リスクの増大やサプライチェーン不安定化等の「政治・経済分野」、カーボンニュートラルや資源循環、生物多様性等の「環境・エネルギー分野」、ダイバーシティ＆エクイティ＆インクルージョン（DE&I）、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等の「社会分野」等への取り組みがサステナビリティ経営に欠かせないものとなっています。

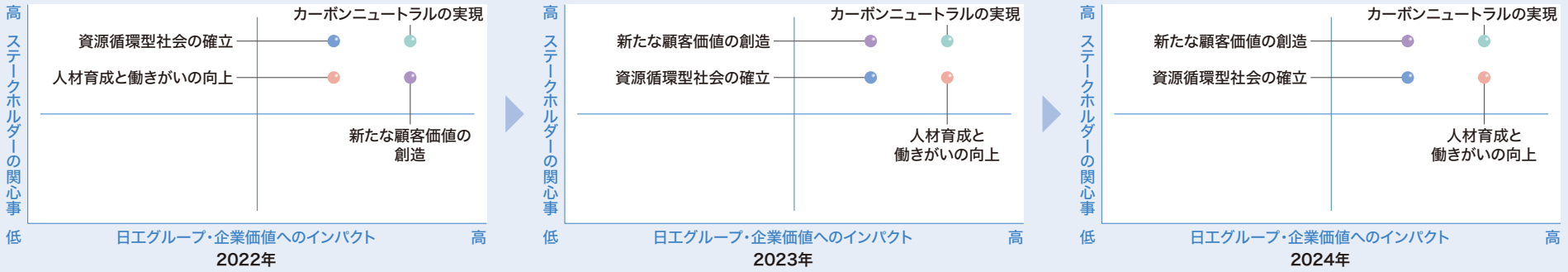
日工グループが目指す2030年ビジョンを達成するためには、こうした外部環境や業界環境の変化を的確に把握し、ここから抽出される様々な課題（マテリアリティ）を、ステークホルダーやサステナビリティへのインパクトも勘案しつつ解決し、我々の企業価値を最大化することが求められます。

日工グループは（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項目をマテリアリティに掲げています。ここで、（1）と（2）は社会のサステナビリティ、（3）と（4）は日工のサステナビリティに関連しますが、企業価値を向上させる上で、これらを経営で同期化させるサステナビリティトランスフォーメーションが重要と考えています。なお、2023年度のサステナビリティ委員会でマテリアリティの妥当性、企業価値に基づく位置付けを吟味し、2024年度のマテリアリティマップも2023年度を継続することに致しました。

◆ マテリアリティとサステナビリティの関係、KPIと貢献するSDGs

		マテリアリティ	貢献するSDGs	ありたい姿と関連性
社会のサステナビリティ		カーボンニュートラルの実現		日本の合材工場からのCO_2排出量（年間約115万トン）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、低炭素合材製造装置や燃料転換等様々な面でチャンスがあると考えています。
		資源循環型社会の確立		日工の保有する４つのコア技術は、今後到来する循環型社会の確立に必須の技術です。既に資源循環に大きく貢献しているアスファルト舗装材料、廃コンクリートのリサイクル装置等による土木材料の循環利用をさらに拡大させるとともに、今後求められるより質の高いリサイクルが可能な装置を提供してまいります。
日工のサステナビリティ		新たな顧客価値の創造		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等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等を進めていく必要があります。
		人材育成と働きがいの向上		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・バランスやウェルビーイングを含む働きがい向上は重要となります。

日工グループのマテリアリティマップ変化



KPI	2023年度実績	今後のアクションプラン	参照ページ
●CO_2排出量（スコープ1&2&3） 2030年度：50%減（2013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	●CO_2排出量：763,885t（スコープ1&2&3）2013年度比：42%減 ●中温化合材製造装置の実装拡大 ●水素燃料での合材製造テスト成功 ●脱・低炭素関連製品売上高：12億円	●グループ全体でのグリーン電力化推進 ●脱炭素燃料燃焼技術の開発推進・提案強化 ●燃料供給先との協働による脱炭素燃料利用の仕組み化	▶P60、P65
●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	●コンクリートスラッジ再資源化プラントの実装化	●資源リサイクルプラント実装推進（リピート案件の提案強化） ●廃コンクリートの再資源化（脱炭素原料化）への取り組み参画（CUCO等）	▶P66
●DXによる新たな価値創造 ●定額制サービス受託件数	●定額制サービス受託件数（累計）：39件	●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。お客様の課題解決のためにDXやAI等を駆使した製品・サービスの開発は勿論、お客様の生産性向上やコストパフォーマンスへの貢献を目指したメンテナンスサービスの定額（サブスクリプション）契約を推進しています。	▶P70
2030年度 ●女性管理職比率：7% ●1名当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%	●女性管理職比率：1.0% ●1名当たり研修時間、研修費用：15.4時間、7.5万円 ●育児休業取得率： 女性100%、男性42.9% ●離職率（入社3年間）：10.3%	●社員の声を拾い上げ、より快適に働けるよう社員のエンゲージメント、働きやすさの向上を目指します。 ●社員個人個人が積極的に自らが学びたい分野を選んで学習できるようにeラーニングを取り入れ、社員の知識の向上、リスキリングができる環境を整えます。 ●今後も積極的に外国籍社員を採用していきます。 ●社員の事情に合わせたフレキシブルな働き方ができるような制度構築を目指します。	▶P72、P74

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

アウトプット

- 1人当たり売上高 **39**百万円
- 従業員平均年齢（単体） **39.7**歳

アウトカム

- 働きがいの醸成
- 働きやすい職場環境
- 高いモチベーション

【基本方針】

日工グループにおいて、全ての従業員は最も貴重な経営資本です。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】

2023年度末時点で1,117名（2022度末比53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39.7歳、平均勤続年数は14.0年、平均給与は685万円となっています。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】

2023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。株主目線の醸成も含めて、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月には永年勤続者及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、2023年4月～2024年4月には各々5％の賃金アップを行いました。

次世代育成支援や女性活躍推進も強化が進み、組織のさらなる活性化とモチベーションの向上が見られています。なお、女性従業員比率に関しては、2030年度に22.5%、女性管理職比率も2030年度に7%を目指しています。

【長期ビジョンの実現に向けた戦略】

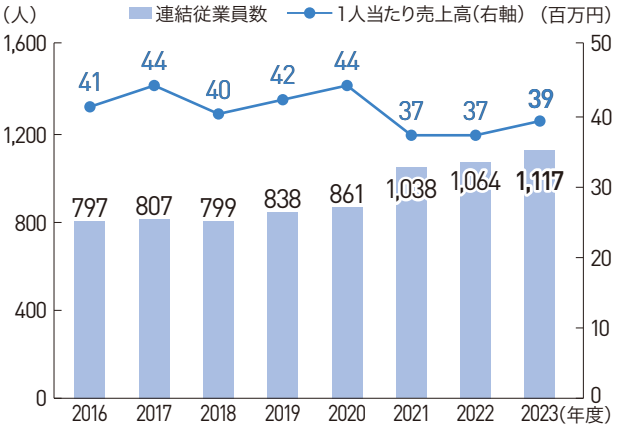
人的資本の充実に向けて、人材マネジメント基盤・制度の再構築を図り、積極的な人材投資を行っています。将来を見据えた長期（10年）基本方針では、従業員の働き方改革の実践を掲げて、労働生産性の大幅な向上を目指します。中期経営計画では3ヶ年で145名の増員を予定しています。2022年度は新卒33名とキャリア採用21名の計53名（うち女性8名）を採用し、2023年度は新卒32名、キャリア採用33名の65名となりました。中でも、メンテナンス事業と技術開発部門の人員増強を進めており、この成果は長期ビジョンの達成に向けて現れると見込んでいます。

今後も継続的な賃上げを行いながら、組織の活性化と働きがいの向上を果たし、こ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		2022～2023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	
	BP事業領域	20名	BP事業領域	
	環境搬送領域	12名	環境搬送領域	
	海外	6名	海外	
	開発	12名	開発	
	モバイルプラント	11名	モバイルプラント	
	その他	25名	その他	
	合計	145名	合計	86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

アウトプット
- 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（自社製制御盤等）
- 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技術等を駆使したプラントの遠隔監視・操作等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、環境問題等）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イン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。今中計期間中は、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、企業等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関連事業ともに各々7割、4割で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。混練（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。またメンテナンス事業がAPとBP関連事業の約6割を占めており、お客様からの高い信頼につながっています。

【長期ビジョンの実現に向けた戦略】

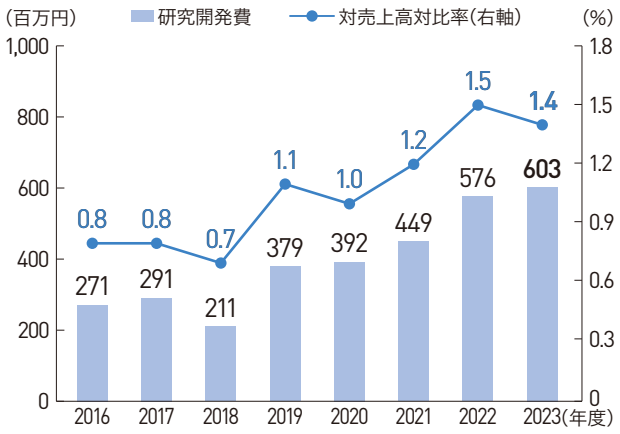
現在、2050年までの技術・製品開発ロードマップに則って、短期及び中長期のスタンスで脱炭素社会を見据えた環境貢献製品の製品化と社会実装に向けた取り組みを加速させています。建設業界における深刻な人手不足への対応として、DXやAI技術を活用しつつ、安全性を確保したプラントの遠隔制御や予防保全等の省力化・省人化技術の開発も強化しています。

また、ASEAN市場の攻略に向けたアスファルトプラントのグローバル標準機の開発にも目処がたち、今後に生産の見込みです。今中期経営計画は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が、次期中計ではカーボンニュートラルに伴う基礎部分の開発が増加し、研究開発投資は増加の方向です。今後は他社を含めたエコシステムで脱炭素等の社会課題を解決し、2030年長期ビジョンの達成を目指します。

◆ 研究開発

投資額（3ヶ年累計）	2022～24年度 3年間計画	2022～2023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）4.9億円 ●BP事業領域 3.8億円 ●環境搬送領域 1.0億円 ●その他事業等 2.1億円 合計 11.8億円

◆ 研究開発費と対売上高比率



製造資本

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

アウトプット

- 4事業における日工製品
- 充実のメンテナンスサービス
- 高い市場シェア

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

【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等、安全面と品質及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等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（期初計画）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、日工グループの協力工事店ネットワーク「アキツ会」には約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工場による、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及びBP関連事業を中心とした高い市場シェアに加えて、全世界で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等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。

【長期ビジョンの実現に向けた戦略】

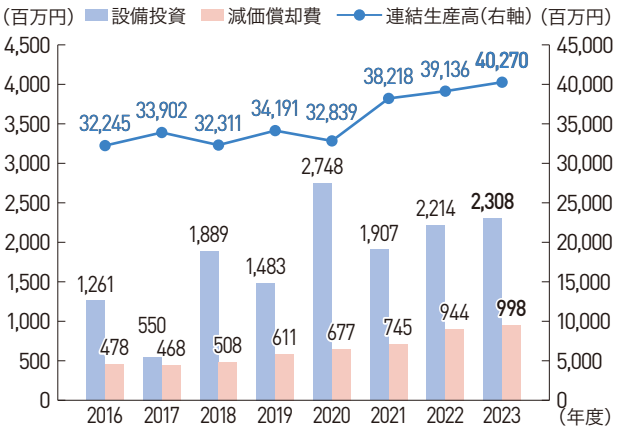
今中期経営計画では３ヶ年累計で60億円（前中計は3ヶ年累計63億円）の設備投資を計画し、兵庫県内の新工場建設（5億円）、開発・テストセンターの建設（10億円）等を織り込んでいます。2022年度は前年度比３億円増の22億円、2023年度は同１億円増の23億円の設備投資を行いました。2024年度は本社内にプラントの第５工場、開発センターを計画しています。

将来、本社工場はAPやBP、環境リサイクルのプラント関連工場とし、ベルトコンベヤ工場は他への移設を考えています。また、開発センターでは、お客様に実際のプラント稼働を見ていただき、技術の披露だけでなく、商談の場にしていく予定です。

◆ 設備投資

投資額（3ヶ年累計）	2022～24年度 3年間計画	2022～2023年度 実績
60億円 （前中計3ヶ年累計63億円）	●兵庫県内に新工場を建設（5億円） ●開発・テストセンター建設（10億円）	●AP関連事業（2022年度上海、タイ等）機械、設置費 ●AP、BP関連事業 倉庫建設（2022年度） ●新工場建設、機械、装置（2023年度） ●ソフトウェア等（2022～23年度） ●その他事業 **合計 45.2億円**

◆ 設備投資、減価償却費及び連結生産高





社会関係資本

ソリューションパートナーとしての信頼向上を目指し、エコシステムに加わります

アウトプット
- メンテナンス事業のさらなる強靭化
- アキツ会を始めとする幅広いネットワークの拡大

アウトカム
- 取引先様との高い信頼関係
- 環境に優しい循環型社会への貢献

【基本方針】

日工グループはソリューションパートナーとして、お客様の課題であるプラントの省人化、無人化を図るべくメンテナンス事業の強化を目指しています。メンテナンス事業は独自の協力ネットワークであるアキツ会（現在210社）を基に、お客様のプラントを日工が管理するアセットマネジメントへのビジネスモデル転換を進めています。

また、脱炭素等社会課題の解決に向けては、お客様を含めた他社とのエコシステムを構築し、連携・協働が不可欠と考えています。

【長期ビジョン実現に向けた戦略】

お客様である建設業界は2024年問題もあり、メンテナンスの省人化・省力化は待ったなしの状態です。当社では、強みのあるメンテナンス事業の強化（人的資本等）を図り、ビジネスモデルを転換することで、これらの社会課題解決を目指します。

また、カーボンニュートラルを始めとする脱炭素については、当社の持つ技術だけでなく、お客様やパートナーを含めたエコシステムを構築し、幅広い見地で対応することを考えています。



自然資本

エネルギーや水資源等の有効活用を図り、自社の事業機会にもつなげます

アウトプット
- CO_2排出量（スコープ1&2&3）の削減（2030年度：**50**%減）
- 脱・低炭素関連売上高**12**億円（2023年実績）

アウトカム
- 脱炭素社会実現への貢献
- 循環型社会の確立

【基本方針】

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膨大であり、日工グループとして取り組むべき重要度の高い社会課題と認識しています。ここでは、自社の事業活動によるGHG排出量の削減だけでなく、お客様が保有する日工製プラントから排出されるCO_2排出量の削減も必要です。日工グループはカーボンニュートラル実現に向けてCO_2排出量を低減する関連技術の開発、製品・サービスの提供を図り、持続的な社会の実現に貢献してまいります。

【長期ビジョン実現に向けた戦略】

日本のAPでCO_2排出量（年間約115万トン）の約7割は日工製プラントからと推測されており、ここへの対応を早急に進めてまいります。具体的には、2050年の製品ロードマップを作成し、４つのステップと７つのアプローチで行います。最初の燃料転換では、重油の代替として都市ガスや天然ガスの活用、アンモニア・水素バーナの研究開発を進めています。脱・低炭素関連製品の売上高目標として、2030年度に27.5億円としています。

財務資本

資本コストと株価を意識した経営の実現に向けて

アウトプット
- 売上高 441億円、営業利益 20億円、1株当たり配当金 30円
- 営業CF 43.32億円（前年度比+60億円）

アウトカム
- 魅力的な配当利回り（3.9%）
- 高い財務安定性（自己資本比率 53.1%）

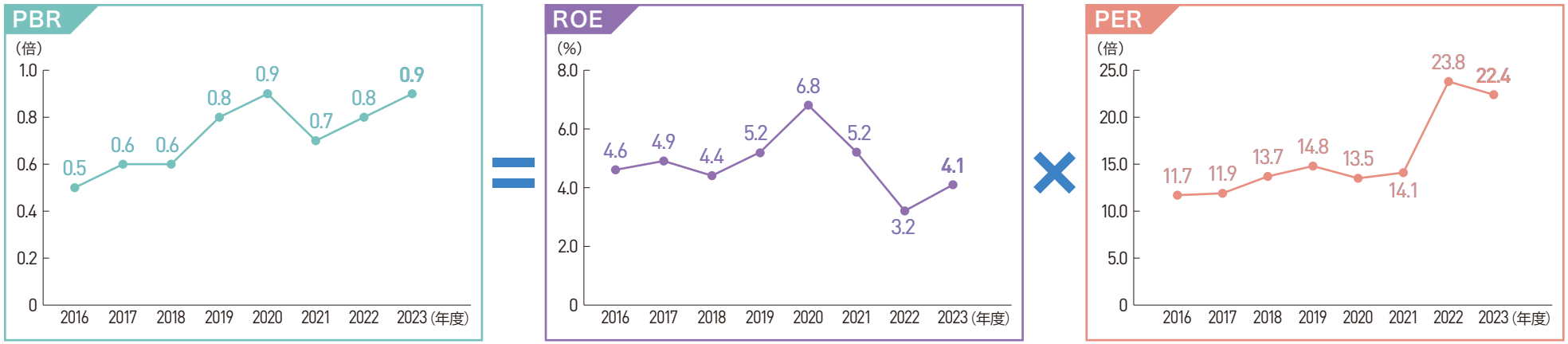
2030年ビジョンで掲げている数値目標（連結売上高700億円、営業利益率10.0%）の実現に向けて、今中期経営計画は「内部投資フェーズ」の位置付けであり、稼ぐ力の強化に向けて積極的に投資を行いつつ、政策保有株式の売却とCCC（キャッシュ・コンバージョン・サイクル）の改善を推進します。配当性向を60%以上として、純資産の増加を抑制し、資本生産性の向上を図ることで、ROEの改善を目指します。また、サステナビリティ活動の強化やメンテナンス事業のアセットマネジメント化を通じた業績の安定化とIRやSR活動を強化することで、2030年に時価総額500億円の実現に挑戦します。

現状分析と見通し

当社のPBR（株価純資産倍率）は長期的に見ると緩やかな改善傾向にありますが、1倍を下回る状態が続いています。ROE（自己資本当期純利益率）は純資産の増加を抑制していますが、過去2年間の営業利益率は5%を下回っており、株主資本コスト（2024年3月期：4.6%）を上回るエクイティスプレッドの獲得の実現はできていません。具体的に、PBRは過去5年間で0.7倍～0.9倍の範囲で推移し、ROEも3.2%～6.8%（一過性要因含む）となっています。

PBR＝ROE×PERでPBRの現状分析を行えば、PERは過去5年間平均17倍前後で評価されています。これは同業態である建設機械各社と比較して、資本市場の評価は相対的に高くなっています。そのため、中期的にPBRを改善させるには、ROEを引き上げることが必要と考えています。具体的に、PER17倍としてPBR1倍の達成には、ROE 6%以上が必要であり、この水準は次期中期経営計画で達成を目指します。2030年にはROE10%を目指すべく、資本生産性の向上を図ってまいります。

◆ **PBRとROE、PERの推移**



目標及び今後の取り組み

PBR改善に向けた目標指標としては、次期中計（2025～2027年度）でROE８％を目指していきます。これは、現在の当社株主資本コストを３％程度上回るエクイティスプレッドの獲得になり、PBR １倍を継続的に上回ることが可能と見ています。過去５年間の株主資本コストはベータ値や金利低下の影響で４％台にありましたが、今後の前提としては、最近の緩やかな金利上昇が続くとの認識にたち、５％強を想定しています。エクイティスプレッドの獲得に向けては、営業利益の拡大による本業の利益最大化に加えて、資本コストを意識した投資の継続、純資産の増加を抑制する積極的な株主還元策による純資産の抑制、情報開示やIR・SR強化等による株主や投資家との対話・エンゲージメントの充実等により、果たすことを見込んでいます。

①営業利益の拡大

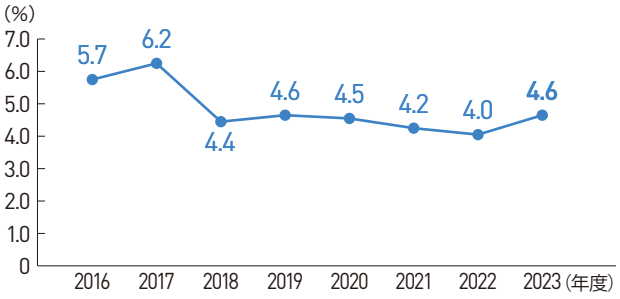
営業利益の拡大については、APやBP関連事業等既存事業の損益改善と破砕機や製造請負、その他事業の新規事業の成長で果たすことを見込んでいます。APやBP関連事業は売上高の約６割がメンテナンス事業であり、ここでの採算改善を図ります。具体的に、ここ数年のインフレ傾向に合わせてメンテンンス工賃や部品の値上げを行う上、アセットマネジメント事業の拡大によるビジネスモデルの転換を目指しています。ここ数年、メンテナンス事業はキャリア採用を中心に人員増強の先行投資を続けていますが、この効果が業績面で期待されます。また、AP関連事業は2024年３月期まで大幅な赤字を計上したタイでの改善を見込んでいます。新規事業は、M&Aで獲得した宇部興機と松田機工の製造請負事業で生産能力を拡大しており、今後は環境リサイクル分野に事業領域を広げる等、経営資源も当社グループとの相乗効果を高めていきます。破砕機もモバイルプラント事業で新製品の拡充を行っていく予定です。今後も当社グループとのシナジー効果が期待される企業を中心に、積極的なM&Aによる事業拡大を続けてまいります。

②財務・資本政策

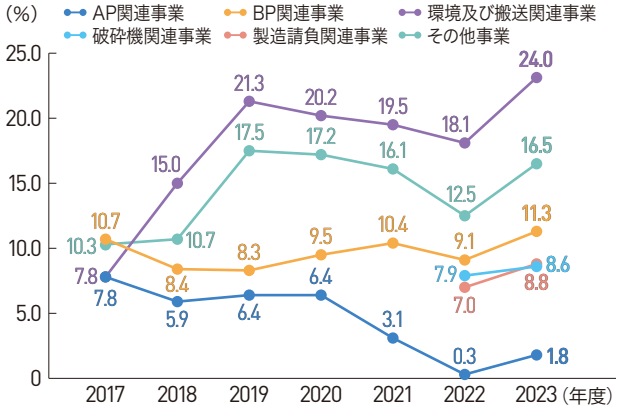
財務・資本政策としては、株主還元は現中計の配当性向60%以上を次期中計でも継続し、株主様への配当金を増加させることを見込んでいます。合わせて、次期中計においては自社株買いも機動的に行うことを考えています。なお、次期中計の最終年度である2027年度末の純資産355億円程度（2023年度末：331億円）と予想しており、自己資本比率50%以上の財務安定性と合わせて、ここ数年の純資産の増加抑制を継続いたします。また、政策保有株式の縮減についても、ここ数年で売却額が鈍化していますが、資本効率改善に向けて精査した上、中期的に純資産比率10%以下への圧縮を視野にいれることを考えています。

株主・投資家への対応、対話・エンゲージメントについては、年４回の決算説明会や統合レポートにおける情報開示の充実を続けることに加えて、今後は当社の株主数として増加が著しい個人投資家向けにもHPの充実を含めた様々な方法で対応することを図ります。また、プロアクティブなIR活動の機会としては、2025年の秋に本社で開催予定である大規模展示会の日工メッセにおいて、ここに株主や投資家等を招待して、当社グループに対する製品や事業への理解を深めていただくことを考えています。株主との対話においては、東京での個別対応を含めて積極的に対応することを続けてまいります。

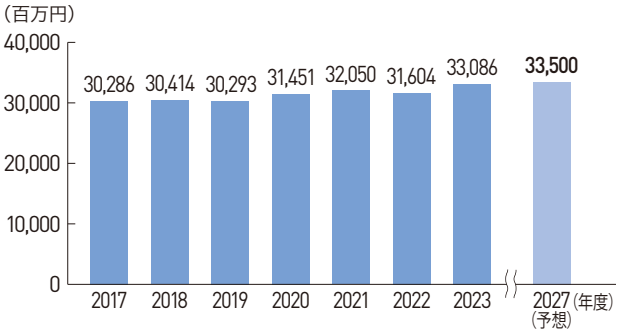
◆ 株主資本コストの推移



◆ 事業別の営業利益率推移



◆ 純資産の推移





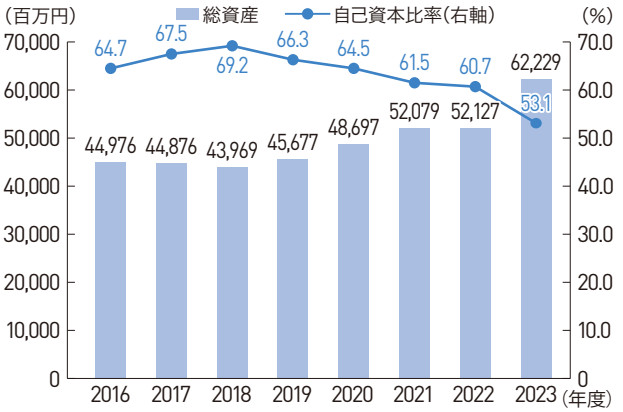
次期中計では収益とキャッシュ創出に焦点を当て、長期ビジョンの営業利益率10%、ROE10%、時価総額500億円に向けた成長への道筋を確かなものにしていきます。

取締役副社長
藤井　博

Q 日工グループの財務・資本政策の基本方針、財務担当責任者としてのミッションを教えてください。

日工グループは以前、財務の安全性を重視して投資を抑えていましたが、現在は安全性を維持しつつ、積極的な投資を進めています。この方針は、特にここ数年で顕著です。2024年3月期末の自己資本比率は53.1%となり、以前の60%超から下がりましたが、これは総資産の増加が大きく、純資産がほぼ横ばいとなったのが原因です。当社は毎年、大

◆総資産と自己資本比率の推移



規模な投資が必要な業種でありませんが、今後は自己資本比率50%を下限値として、投資を吟味していきます。投資は株主資本コスト（5%弱）を上回るリターンを目指しています。

財務担当責任者として、私のミッションは財務ガバナンスを理由に投資を抑えないことです。日工グループが目指す方向性（長期ビジョンや中計等）に対して、財務上の制約でネガティブな要素をかけたくありません。ただし、財務規律は重要であり、これを注視した上、社内にも周知させることを行っていきます。

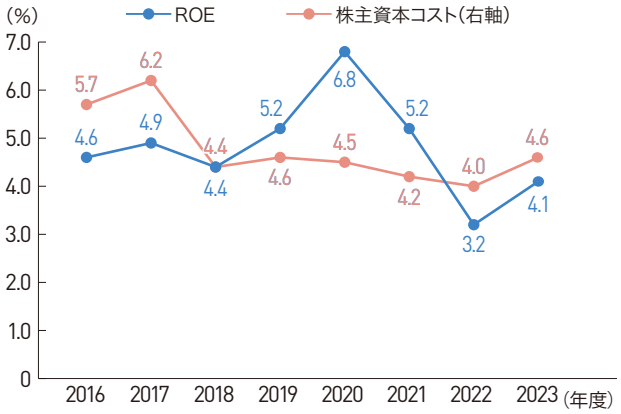
Q 2024年3月期業績の振り返りをお願いします。ROEは4.1%にとどまりましたが、どのような影響が大きかったのですか。また、2025年3月期の見方をお願いします。

2024年3月期の業績について、財務担当責任者として遺憾だった点は、ROE（自己資本利益率）が4.1%にとどまり、株主資本コスト4.6%を下回ったことです。今回の中計では投資を進める時期と位置付けていますが、ROEが5%を下回ったことは想定外でした。

その要因の一つは、AP関連タイ子会社の赤字拡大による影響です。タイ子会社の営業損益は5.5億円の赤字となりました。タイの子会社は日工70%、現地パートナー企業30%の持ち分比率で2020年にAP関連事業を開始しましたが、現地パートナーとの意見の食い違いが原因で2024年3月期に当社が100%子会社にしました。特に、在庫リスクの考え方が異なり、当社は受注がない中で在庫を抱えて生産を継続したいという方針に対して、パートナー側はリスクを避けたい意向が強かったため、合弁を解消するに至りました。3年間の時間を無駄にしたことになり、これが一番、私が残念と思ったことです。ただし、タイ子会社の受注高は過去最高と好調であったため、2025年3月期に損益の改善が見込まれます。

また、本業とは異なりますが、特別利益においても政策保有株式の売却益が68百万円と2023年3月期より約5億円減少しました。これまでは、積極的に政策保有株式を売却しましたが、残る株式は取引先様との関係を考慮すると、売却が難しくなると予想していました。一方で総資産は1年間で約100億円増加し、622億円となりました。この増加の主な要因は、現預金52億円と借入金50億円を両建てで早めに調達したことです。新年度に入ってからは、この資金が棚卸資産に置き変わっています。

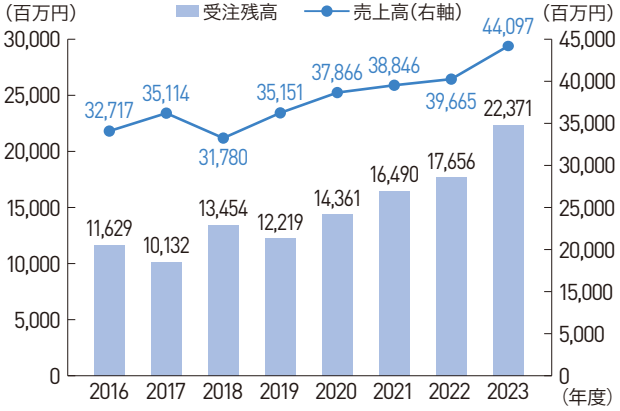
◆ ROEと株主資本コストの推移



2025年3月期の業績は、売上高480億円（前年同期比9%増）、営業利益26億円（同32%増）、親会社株主に帰属する当期純利益17億円（同30%増）、ROEは5.1%を見込んでいます。2024年3月期末の受注残高は前年同期比で27%増加しており、今期1Q末の受注残高もさらに増加しました。これらもあり、私は中計最終年度の目標である売上高500億円、営業利益30億円に近づけたいと考えています。

国内のAP関連事業については、アスファルト価格の上昇で一時的に道路舗装会社の設備投資が抑えられていましたが、その反動で需要の増加が見込まれています。BP関連事業では生コン価格の上昇もあり、業界の投資水準が高く、当社の市場シェアも40%を確保しており、メンテナンス売上高の増加も期待できます。特に、APとBP関連の両分野で利益率の高いメンテナンス事業の需要が拡大しており、これが増益要因となります。タイ事業は2025年3月期も営業赤字が続きますが、受注残高があり、赤字幅は大きく縮小する計画です。また、中国もAP関連の受注がリサイクル関連を中心に回復しています。

◆ 受注残高と売上高の推移



Q 中期経営計画は2024年度が最終年度です。この進捗を踏まえて、次期の中計はどのような数値目標、財務・資本戦略を考えていますか。

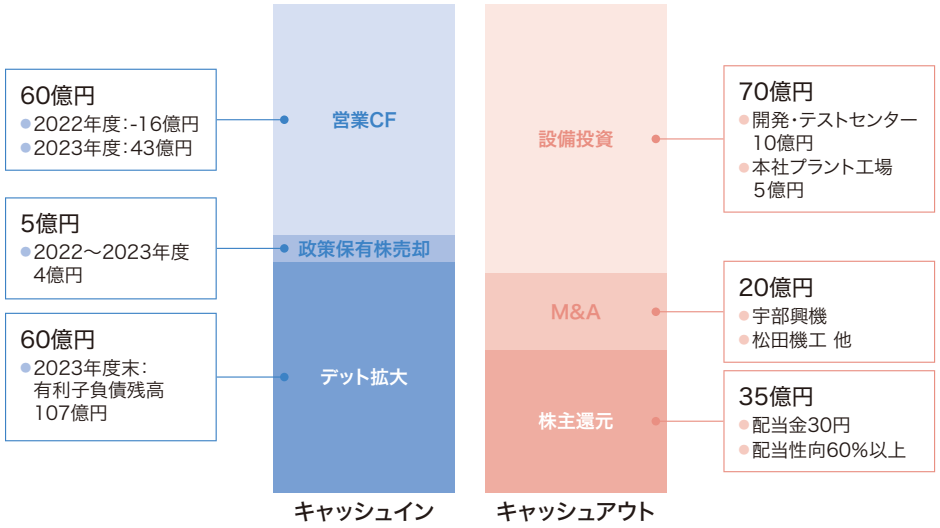
現在、今中計を踏まえて、次期中計（2025～2027年度）の詳細を策定しています。数値目標としては売上高600億円、ROEで8%を達成したいと考えています。また、配当性向は60%以上を維持し、残りの40%を内部留保に充てる計画です。この場合、2024年3月期末の純資産331億円から2028年3月期末には355億円程度になると見込んでいます。ここでROE 8%には、親会社に帰属する当期純利益

として28.4億円が必要であり、営業利益は40億円（営業利益率6.7%）が目標です。これは、我々の2030年の長期ビジョンである営業利益率10%に向けて、最低限達成すべきラインです。次期中計は現中計で行った先行投資を回収する時期と位置付けており、収益性やキャッシュ創出を重視していきます。

次期中計はAP関連事業における中国やタイの損益改善、メンテナンス事業の拡大、製造請負事業の単価上昇が利益拡大に寄与すると見ています。中国市場は2024年3月期に2022年度比で売上高が半減しましたが、リサイクルや環境関連設備に対する需要が回復しつつあり、次期中計では20～30億円の売上増を見込んでいます。タイも2026年3月期には黒字化を達成し、安定した利益を確保する計画です。メンテナンス事業は現在売上高130億円ですが、これを3年後に150億円まで増加させる計画です。新規分野であるモバイルプラント事業についても、2023年度のウクライナ案件に加えて、国内市場のシェア拡大によって、メンテナンス売上高の増加が期待されます。また、メンテナンス工賃や部品価格の値上げを通じて、メンテナンス事業の収益性を向上させる予定です。製造請負事業は買収した2社の生産能力が足りていないため、新工場を建設しています。

人的資本は2030年度の長期ビジョンを実現するため、次期中計でも毎年5%の人件費増を見込んでいます。引き続き、メンテナンス事業の人員不足を補うため、新卒採用とキャリア採用を増やす予定です。新卒採用は年間約30名、キャリア採用は約10名を計画し3年間で45名の純増を目標とします。研究開発については、これまでやや伸び悩んでいましたが、今後はカーボンニュートラル関連の基礎的な部分が増加すると見込んでいます。

◆ 2022～2024年度中計のキャッシュアロケーション



Q キャッシュアロケーションについて、今中計のポイントを教えてください。

今中計（2022～2024年度）のキャッシュインは、営業CFが約60億円、政策保有株式売却が約7億円、借入金の増加が60億円弱で合計約125億円程度を見込んでいます。なお営業CFは前中計で88億円強だったため、減少する見込みです。これはパートナーシップ宣言に基づいて、買掛金の現金払いと在庫の増加が発生し、下請法に従って60日以内に支払いを行う必要がある要因も含みます。また、受注残高が過去最高であり、それに対応するために運転資金や棚卸資産が増加し、借入金が必要となっています。契約負債（＝前受金）の増加ペースも鈍化しています。2023年度のCCCは134日強に延びました。ただし、AP関連のお客様の約3割からは前受金の徴収ができていないため、引き続き交渉を進めていきます。政策保有株式は2024年3月期末で52億円強ですが、売却額は減少傾向となっています。ただし資本効率を改善するには、今後も政策保有株式の縮減に取り組んでいく必要があると考えています。

キャッシュアウトについては設備投資が約70億円、M&Aが約20億円、株主還元が約35億円の予定です。設備投資は2022～2023年度で約45億円を実施し、最終的には中計目標の60億円を上回る見込みです。M&Aは宇部興機と松田機工を2022～2023年度に買収しており、最近でもう1社小さな企業を買収しました。株主還元は配当性向60%以上を基準にして、1株当たり30円を継続してきました。

今中計でのキャッシュアロケーションのポイントは、キャッシュアウトで設備投資とM&Aといった成長投資に約7割を投じることであり、この成果は次期中計にリターンとして現れるものと見込んでいます。一方、株主還元は前中計よりも金額が減少する見込みですが、配当性向では引き続き高い水準を維持しています。

Q 設備投資とM&Aの中身についてポイントと今後の方針をお願いします。また、株主還元については、どのように考えていますか。

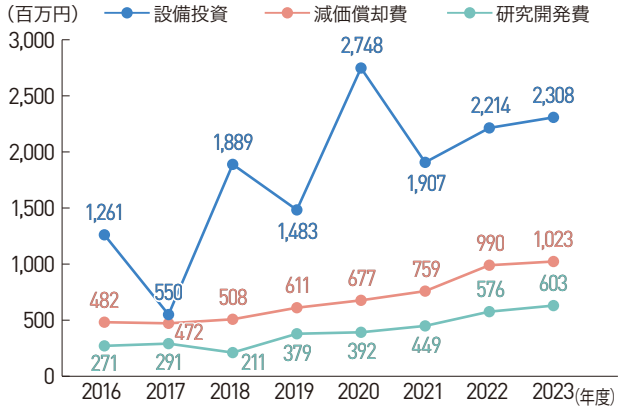
設備投資については、2025年3月期に本社に開発テストセンターの建設を進めており、来期には完成予定です。また、5つ目となる新工場（E工場）も建設中で今年度内に完成します。現在は本社地区には4つのプラント工場と2つのベルトコンベヤ工場がありますが、もう1棟を増設します。将来的には、2つのベルトコンベヤの生産を移設して、本社はAPとBP専用の工場にする計画です。これで、生産効率の改善が期待されます。開発テストセンターは、お客様が訪問して

試験を見学できるデモ施設を設置し、商談の場として活用します。この施設はAP、BP、リサイクル関連プラント分野を対象とします。現状のテクノセンターは設計と開発に特化していますが、開発センターではデモンストレーション機能を強化する予定です。以上を踏まえて、次期中計の投資は40億円程度に減少する可能性があります。

M&Aについては、これまでに製造請負企業2社を買収しました。次期中計は設備投資が減少しそうですが、M&Aを最大50億円とさらに力を入れて、サプライヤー企業を中心に検討していきます。これは事業領域の拡大につながるものです。M&Aをする際には投資規模10～50億円、EBIT（税引前利益）は3～5億円を目途としています。すでにM&A候補となる企業が数社あり、これらの企業は当社製品に技術力を付加できる会社です。なお、現時点で海外企業の買収は考えていません。M&Aの状況によっては、必要に応じて借入金を増やして行うことも考慮しています。

株主還元については、次期中計においても配当性向60%以上を維持する考えです。また、資本生産性を見据えて自社株買いも視野に入れたいと思います。

◆ 設備投資、減価償却費、研究開発費の推移

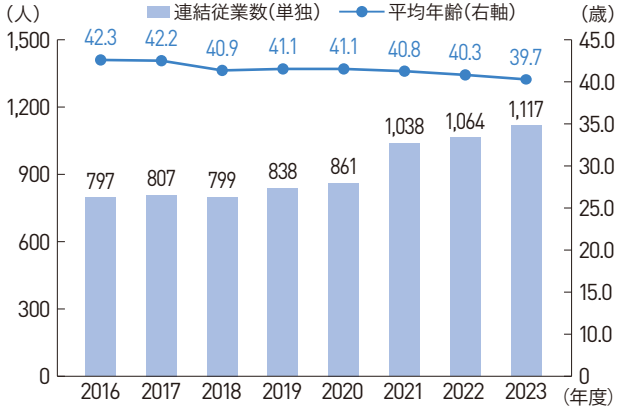


Q 長期ビジョンの実現を目指して、ここ数年で人的資本の強化も進めています。この狙いと損益への影響、今後の見通しを教えてください。

当社は2023年度に新卒32名、キャリア採用31名の合計63名を採用しました。これは1年前の採用数（新卒32名、キャリア採用21名、合計53名）と比較して、さらに増加させたことになります。退職者を加味した純増ベースは2024年度で40名、2023年度で35名です。2024年度もすでに新卒44名の採用が確定しており、長期ビジョンの実現に向けた先行投資として、人件費が大幅に増加しています。

2024年度1Qの人件費は賃上げと新規採用の影響で16億円となり、前年同期比1.5億円増加しました。特に、メンテナンスと技術関係の部門で人材の増員を進めています。メンテナンス部門では人手が圧倒的に不足しており、十分な人材を確保できれば新しい案件を獲得できますが、現状は一部で取りこぼしが生じています。サービスマンが一人前になるには約7年かかるため、毎年10%ずつの人員増加を目標にし、今後5年でその成果が収益面で期待されます。また、メンテナンス事業は工賃や部品の値上げも検討しています。当

◆ 連結従業数と平均年齢の推移





社の工賃は他社と比較して低く、協力会社を増やすためにも工賃単価を引き上げたいと考えています。これも含めて協力会社を増やして、仕事量を確保し、取りこぼしを防ぎたいと考えています。工賃単価改定の具体的な時期は未定ですが、できるだけ早急に進める予定です。

次期中計では、全体の採用者数はやや抑制する方針ですが、特定分野の人材確保は依然として重要です。現在、当社では「アイルビーソータ」という異物除去装置や、BPの骨材判別AI、APプラントのオペレーター不足に対応するアスファルト合材の遠隔出荷システムの開発を進めていますが、これらのプロジェクトを推進するための優れた技術者が不足しています。国内での採用が難しいため、インド工科大学（IIT）の学生を採用したいと考えています。インド工科大学は23校あり、特にハイデラバード校は非常に優れた施設を持っています。今後、この学校からエンジニアを採用する予定であり、すでに人事部に女性社員が1名採用されて、採用活動を進めています。



カーボンニュートラルへの対応が2030年に向けた営業戦略で重要と考えています。

専務取締役
事業本部長
中山 知巳

Q 2023年度の営業戦略における成果と、2024年度の重点取り組みについてご説明ください。

現在の中計に基づくKPIが本格的に軌道に乗ったのは2024年度からです。この中で、2023年度においてはモバイルプラントで売上高30億円の大きな目標を達成することができました。これは営業戦略の成果として特筆すべきことです。2024年度においては、モバイルプラントの展開をさらに強化する予定です。具体的には自走式破砕機に加えて、当社のオリジナル機（＝自走式土壌改良機）を投入する計画です。当社はミキサーを使用した混練技術に強みがあり、競合メーカーとの差別化が図れると考えています。国内では自走式の土壌改良機の需要は100台程度と見込まれますが、まずは10台、5億円程度の売上高を目指します。

Q 日工グループの営業戦略について、経営計画（中計、長期ビジョン）との関係からポイントのご説明をお願いします。

2024年度は中計の最終年度にあたります。当初のプランでは既存事業（AP、BP、メンテナンス）のマーケットが縮小し、その状況下で成長するという前提でした。しかし、最大の課題は収益性の回復にあり、これに向けた体質改善が重要だと考えていました。中計の1～2年目は計画に対して未達の部分がありましたが、3年目となる現在は計画通りに進んでいます。特に体質改善が進み、収益性が向上していることが次期中計につながる大きな成果だと考えています。

例えば、メンテナンス事業では2018～2019年には粗利益率が約2割でしたが、今では約3割を目指せる状況にあります。メンテナンス料金の値上げを随時行えたことや、営業マンの活動時間等目に見えないコストの見える化を進めた成果です。情報の共有化が進んだことで、効率的なリソースの使い方ができるようになりました。

営業戦略との関連では、カーボンニュートラル（CN）への技術対応が大きなポイントです。当社のCN技術が評価され、お客様にとって日工と取引するメリットが明確になっています。特に、2022年の展示会「日工メッセ」でCNに関する取り組みをお客様に訴求したのが功を奏しました。2025年の「日工メッセ」では、CNプラス省人化というコンセプト機をお客様に訴求することを考えています。

Q 海外の営業戦略について、どのような特徴があり、ここでの強みと今後の展開を教えてください。

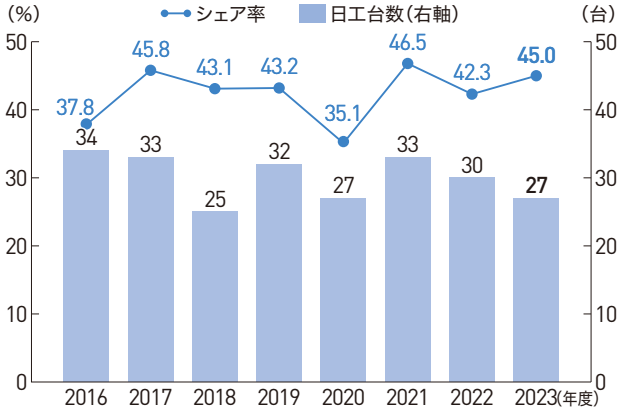
海外売上高比率は2024年度には12.5%になる見込みです。我々はASEAN地域に注力しており、特にタイでの事業展開を中計の重要な課題として掲げてきました。その結果、2023年には受注ベースでシェア1位（日工調べ）を獲得することができました。さらに、リサイクルプラント（RP）の需要も早い段階で出現し、2023年末から需要が加速しています。タイではRPを持っていない企業はリサイクル材を使用する入札案件に参加できないため、今後も急速な伸びが期待されます。現在、タイでのRPは黎明期で普及率は5%以

下にとどまっていますが、さらなる成長が見込めます。

タイ市場戦略の一環として、2018年から代理店探しを始めました。当初は建設機械の代理店に焦点を絞っていましたが、AP事業の規模が小さいこともあり、建設機械代理店の開拓は困難でした。そのため最終的にタイの大手アスファルト企業と代理店契約を結ぶことにしました。今後タイ市場での展開をさらに強化するため、現地スタッフの育成を進めたいと思います。また現地法人についてはベトナム市場への展開を視野に入れています。ベトナム市場は中国企業や韓国企業との競合もありますが、マーケティングにリソースを投入していきたいと思います。日本製品への期待値は高いものの、日工製品への知名度はまだまだです。全てのAP市場を攻めるのは難しいため、ターゲットを精査して進める必要があります。

搬送関連事業については、ASEAN地域での足がかりを築くことを中計の目標としています。まだ成長の余地は大きいと考えており、まずはタイとインドネシアへの展開を図ります。人材面ではまず日本からの転勤者（語学力ある人材）を中心に配置し、その後は現地のローカル人材を獲得していくことが必要だと考えています。

◆ **BP動態シェア推移**



Q どのような営業の課題があるとお考えですか。また国内AP事業について、今までメンテナンスサービスの観点からプラント本体の低採算の案件が見られましたが、これに関して、現状と今後の見通しをお願いします。

営業における最大の課題は、労務管理だと考えています。多くの営業マンがお客様に非常にフレンドリーである反面、働き方改革が必要な状況です。お客様からの緊急対応の依頼が営業マンに直接届き、勤務時間外の連絡が増えているため、お客様側の意識改革も今後は必要となるでしょう。

プラント本体のマージンについては、価格対応が成果を上げており、特にBPで顕著に表れています。ここ数年、BPは動態シェアも45%前後に高まっています。APでは現中計で大きなマイナスになった案件は1件のみで、これは前中計の受注残でした。

APの粗利益率はかつて5～10%が続いていましたが、現在では平均で10%を超えるようになりました。特に制御装置やバーナ交換は非常に高いマージンになることもあります。私は最近、低い粗利益率のAP受注には承認を出さないこともあります。粗利益率を上げるには、製品の差別化が不可欠です。このため、お客様に対して、安全基準やプラントに付くカバーの有無等、差別化についてしっかり説明できるような材料を用意する必要があります。海外のAP事業については粗利益率は厳しい状況が続いていますが、海外対応向けの新機種を投入しました（現在1機種のみ）。2024度中にはさらにもう1機種投入する予定です。またRPの海外仕様機も今後展開していく計画です。

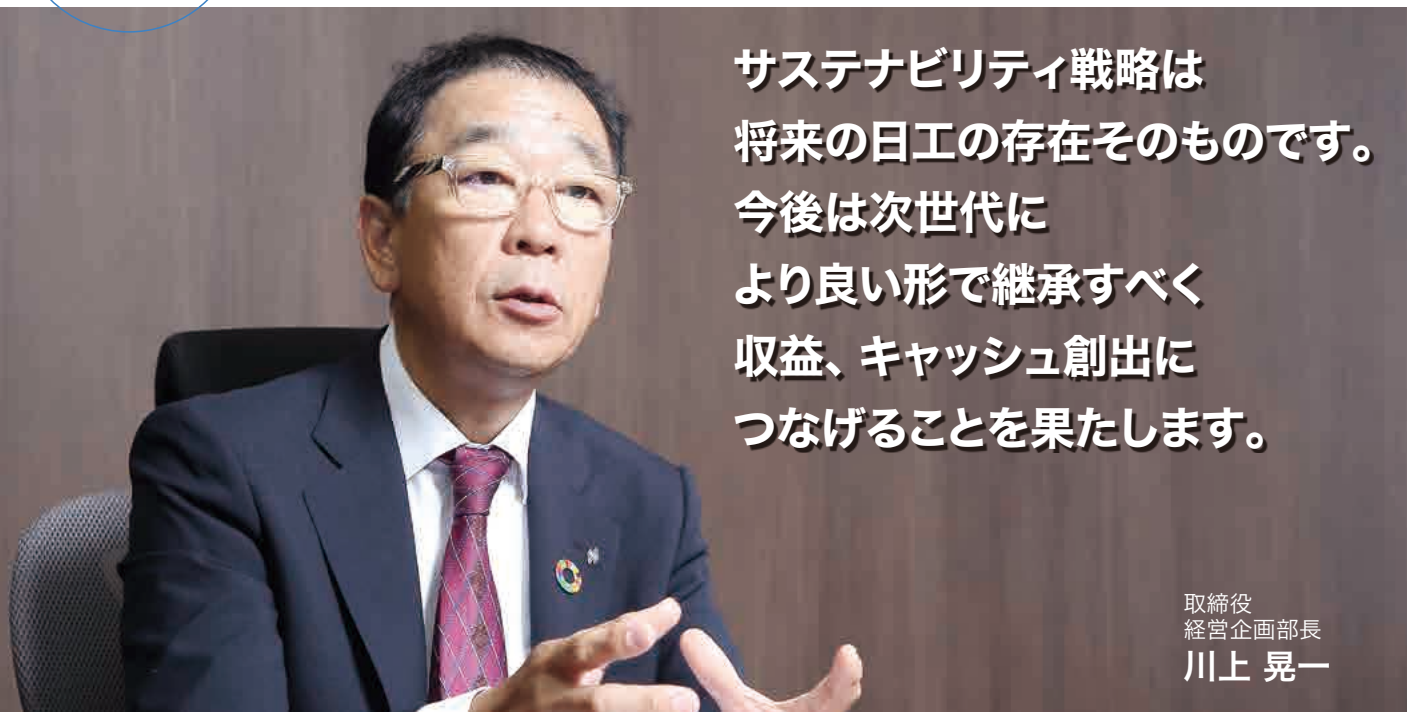
Q 2030年の目指す姿に対して、営業戦略で重要となるINPUT（経営資本）項目は何でしょうか。また、どのような貢献を想定されていますか。ご自身の役割や貢献についても教えてください。



2030年に向けた営業戦略において、CNへの対応は非常に大きな要素です。そのため次期中計でもこれに対する経営資本の投入が重要なポイントとなります。2030年度には売上高700億円を目指していますが、今後は個々の事業を成長させるだけでなく、日工グループ全体で経営資本の最適化を図りながら、事業を伸ばしていくことが求められます。例えば、製造請負の宇部興機は営業における経営資本は少ない状況ですが、これを日工のリソースで補うことができると考えています。こうした成長機会を実現することが営業戦略において優先順位が高いと見ています。

私の役割は営業部門のリソース配分を効果的に行い、成長余地のあるところに適切にリソースを投入することです。これは、人材だけでなく、海外のマーケティング戦略や情報力を含めた総合的なアプローチが必要です。既存領域では、顧客との関係をさらに強化していくことが重要です。特に、CN関連等の情報にお客様は非常に関心を持っており、一緒に社会課題の解決に取り組んでいきたいと考えています。例えば、CO_2回収システムでは日本コンクリート工業との協業が実を結び、事業として成功を収めました。こうした成功事例を増やすことも、私の重要な責務だと考えています。

サステナビリティ担当責任者インタビュー



Q 日工グループにおいてサステナビリティ活動における2023年度の実績、2024年度の重点取り組みについて教えてください。

当社では2023年度にサステナビリティ委員会を設立し、活動を開始しました。この委員会は開発、営業、財務、製造、経営企画の責任者（役員）5名に加えて、20 ～ 30代の各部門の若手メンバー5名程度を含む10名前後で構成されています。役員だけでは考え方が硬直的になってしまう可能性があるため、若い方々の柔軟な考え方を取り込む必要があると判断したからで、議論の場でも、これは良かったと受け止めています。2023年度の主な活動としては、サステナビリティ基本方針の策定、各メンバーの役割分担、マテリアリティの確認等を行いました。2024年度は6月にこれまでの取り組みを報告し、9月には人権方針について討議し基本方針案をとりまとめました。サステナビリティ委員会は年に4回程度開催する計画としており、今後は、人権デュー・ディリジェンスに関する取り組みを討議し、具体化を推進してまいります。

Q サステナビリティに関わるお客様と日工の課題、これに対する対応はどのようになっているのでしょうか。

当社はアスファルト合材・生コンクリートプラントの製造販売を通じて、インフラを支えており、大型台風や集中豪雨、地震等の自然災害が発生した際には、まず当社が納入したプラントの状況を確認し、運転に支障をきたしている場合には、迅速な復旧をサポートしています。これにはフィールドサービスやエンジニアリング関係の人的資源が必要かつ重要です。また、建設業界や運輸業界での人手不足（いわゆる「2024年問題」）による対応が求められていますが、これは当社の関係する業界においても同様の課題です。特に、我々のお客様である道路舗装や生コン業界では週末や大型連休にプラントが停止することが多く、ここに設備更新やメンテナンスのニーズが集中します。これに当社や協力会社である、アキツ会がどのように対応するかが課題ですが、週末や大型連休への人的対応は当社のサステナビリティにも大きな影響を与えるため、プラントの事前診断やトラブル防止のための運転支援、プラント遠隔運転による中央コントロール等の自動化が求められています。このため、当社ではAIやIoTを活用した自動運転の技術開発に取り組むとともに、予防保全のメンテナンスをサブスクリプション型のパッケージとして提供する取り組みを進めており、契約実績も次第に増えております。お客様と当社ともに効率の良いメンテナンス・サービスをご提供できれば収益が高まり、企業価値への貢献も大きいと考えています。

Q 国内（グループ会社含む）と海外におけるサステナビリティ活動について、日工グループの今後の方針をお願いします。

当社と同様に関連グループ各社もインフラ関連のビジネスであり、サステナビリティにおいて同じテーマ・課題を抱えています。宇部興機では太陽光発電装置の製造販売も手掛けています。サステナビリティの人権方針については、サプライチェーンに対してグループ全体で取り組む必要があります。

今後は海外でもサステナビリティ活動を推進していきます。特に、アジア地域ではアスファルト合材のリサイクルが中国、タイにかけて広がりを見せています。当社はアスファルト合

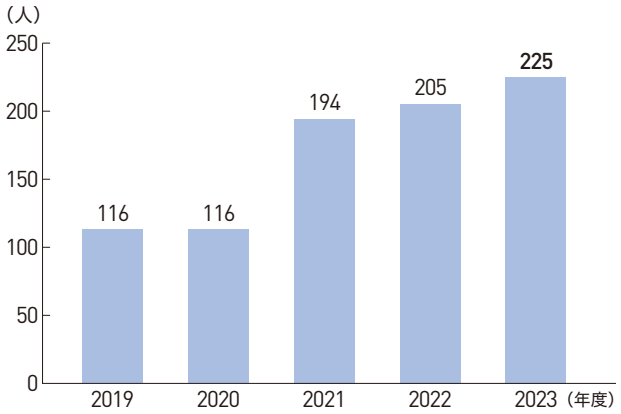
材のリサイクル設備に豊富な経験と実績があり、リサイクル分野での強みを活かした海外事業展開に期待しています。

今のサステナビリティ活動とは少し異なる話ですが、プラントの運転はオペレータが担います。安全な運転、効率的な運転に果たすオペレータの役割は非常に重要ですが、育成には正しい知識を学び、実践する場が必要です。当社は1969年にオペレータ研修センターを開設して以来、約250回全国各地からのべ5,200名を越えるお客様をお招きして研修を行ってまいりました。プラント運転を支援するサステナブルな活動として自負しております。

海外においても、中国現地法人では、オペレータ研修センターを開講、次はタイでも同様の取り組みをスタートさせる予定です。プラント運転を支援するサステナブルな活動であるとともに、日工ブランドの認知度アップにも期待しています。

Q サステナビリティ基本方針にある「社会に対する責任」において、ここ数年で人的資本の強化を推進しています。2023年4月から報酬体制も変更しましたが、ここまでの成果と課題を教えてください。

◆ 外国人従業員数の推移



ここ数年、当社は新卒だけでなく、キャリア採用や海外人材の採用を通じて、人的資本の強化に取り組んできました。人材戦略は2030年を見据えて、長期的な視点で進めています。2022 ～ 2024年度にかけて、海外人材の採用を積極的に行いましたが、技術系人材の獲得には課題が残っています。海外人材が社内に増えることで、言葉だけでなくグローバルな視点が浸透し、他の社員の刺激になれば良いと考えています。また、新たに導入した人事制度では、マネージャーが年４回の１on １ミーティングを通じて、部下のサポートや目標管理を行っています。これは人事評価より目標設定や実行、リプランのプロセス確認に重きを置いています。新たな取り組みなので試行錯誤の途中ではありますが、若手社員からは、このミーティングに一定の評価を得ています。今後は、１on １ミーティングのガイドラインを整備し、マネージャーの負担軽減を図りたいと考えています。

Q サステナビリティ基本方針の「地球環境に対する責任」において、今後への取り組みと期待される効果をお願いします。

脱炭素経済に向けて、当社では水素バーナに加えて、アンモニアやバイオ燃料といった代替燃料の活用に取り組んでいます。これは大学や他業種との協業を含めて幅広く、全方位で行っています。また、CO_2削減が期待できる中温化アスファルト合材が東京都で認められ、その事例が他府県にも広がり、当社のフォームド・アスファルト製造装置は大きな成果を上げることができました。

さらに、温度低下を防ぐことで合材運搬距離を伸ばすことのできる合材保温ボックスにも期待しています。寒冷の北海道で試験施工に参加させていただき保温性と品質維持の効果が実証されました。カーボンニュートラルや資源循環に関連する分野は当社が特に注力するべき領域と考えており、今後さらに強化していく予定です。



Q 最後に、サステナビリティ戦略で将来の目指す姿をお願いします。

当社は1919年の創業から105年を迎え、長い歴史の中で企業自体がサステナブルな存在だと思っています。これまで当社を支えてきた先輩方の努力に感謝するとともに、次世代に向けてさらに良い形で引き継いでいく必要があり、これが当社の目指すサステナブルの姿です。現・中期経営計画では設備投資や人的資本を中心に経営資源を拡充してきましたが、次の中期経営計画では収益をしっかりと確保し、キャッシュを創出することが重要なテーマです。そのためには個々の製品力を強化するだけにとどまらず、当社ビジネスのエコシステム構築と推進に積極的に行動し、あきらめずに取り組む姿勢が求められます。この意思を常に持ち続け、邁進していくつもりです。



コア技術を基盤に、社会課題の解決に貢献する製品開発に取り組むとともに、短期的な収益性を重視した技術開発も強化します。

執行役員
技術本部 開発部長
川村 克裕

Q 技術開発における基本方針をお話しください。

当社は脱炭素問題が議論される前、AP関連やBP関連の事業において、競合他社に対して相対的に高い技術力や市場占有率に甘んじた事業展開を行っていました。しかし、脱炭素問題の解決が求められる今、水素やアンモニア等への燃料変換や新たな技術開発が求められています。さらに、他業種からの参入による競合環境の変化も懸念されます。そのため、基本に立ち帰り、お客様のニーズや課題をしっかり把握し、お客様に貢献できる製品開発と実用化を目指すことを基本方針としています。例えば、AP関連事業での燃焼バーナでは、水素やアンモニア燃料向け製品の開発を進めておりますが、他業種の産業用バーナ企業や中国企業が市場に参入してくる可能性もあります。当社にとっては市場シェアの拡大や窯業等の他業種への進出のチャンスでもありますが、危機感を持ちつつ、社会に役立つ製品開発を一層強化したいと考えています。

開発本部長としての私の使命は、次期中計や2030年長期ビジョンに向けた数値目標を達成するための技術や製品のシーズを見つけ、育てていくことだと認識しています。当社には、燃焼、混練、制御、搬送の４つのコア技術がありますが、これに加えて新たなコア技術として計測技術に注目しています。アスファルト合材や生コンの粘性や混合状態を判断する際、まだ多くが人間の感覚に依存しています。当社独自のセンサーを開発し、製造工程内での各種データを計測・解析する技術を確立することで、製品品質の安定化や業務の効率化、さらには属人的な作業の削減が可能となります。今後は、これらの４＋１のコア技術を組み合わせることで、既存の事業領域にとらわれない新たな製品開発や収益貢献を目指す考えです。

Q どのような差別化技術を保有していますか。

まず、燃焼・加熱・乾燥に関しては、AP関連事業で長年培ってきた技術があります。特に、燃焼バーナにおいては、500kw以上の大型バーナでの豊富な実績があり、NOxやSOx等の公害対策と高い燃費性能が強みです。この技術は現在開発中の水素やアンモニアバーナにも転用が可能で、低公害の燃焼技術が当社の差別化要素です。混練技術については、粘性が高く、重量のある材料を効率よく混ぜる技術に優れています。これは、生コンクリートの混練で培った当社独自の技術です。廃棄物のリサイクルの需要が高まる中で、様々な素材を処理するための混練技術の需要が増加すると見込まれています。制御技術については、土木分野におけるAI技術や通信を活用した遠隔操作が強みです。例えば、AIを活用した砂利の判別や各種プラントの遠隔操作、無人化等の効率的なデジタル技術に対して開発人材が揃っています。搬送技術に関しては、特に際立った差別化要素はありませんが、効率的かつ安全な搬送と低コストで高品質の製品を提供する部分で高い競争力があります。最後に計測技術では、主に土木材料において対象物の粘度や温度、荷重抵抗等を数値化し、製造過程では困難である製品品質の見える化を目指しています。当社独自のセンサー技術の強化に加え、外部企業との協力による開発も進めています。



水素燃料を利用した熱風式直火型ジェットヒーター

Q 2023年度の成果と2024年度の取り組みについて教えてください。

2023年度はAP関連事業で水素バーナの製品化に成功しました。また、バイオマス燃料用燃焼バーナも製品化され、すでにお客様も決まっています。また、アスファルトプラント用バーナ以外の用途として、寒冷地での加温、暖房用の”ジェットヒーター”を開発しました。製品テストのため、厳冬期の北海道において零下20℃の環境で実証実験も実施し問題なく使用できることを確認しました。これは寒冷地におけるコンクリート養生等の土木用途からイベント等のテント暖房等の広範囲の用途に利用いただけると考えています。

ただし本格的な普及の為には水素の供給インフラの整備や価格等の面で行政の継続的な支援が必要と考えています。

アスファルトの中温化合材の製造に必要なアスファルトフォームド装置では、メンテナンスがしやすく、低NOx排出を強化した新製品を開発しました。また、破砕機関連事業では、自走式土質改良機（Mobix Eco）を独自に開発しました。

2024年度の取り組みとしては、アンモニア燃焼バーナの製品開発を強化させます。すでに水素とバイオマス燃料に対応した製品開発を終えていますが、様々な燃料に対応できる供給体制を確立する予定です。BP関連事業では、高強度コンクリート向けの新型ミキサーの品質向上に取り組んできましたが、2024年度中にその製品化を目指します。また、日工グループでは、3年前からAI技術の活用にも力を入れており、すでに「GraSanMan（グラサンマン）」という骨材判別AI機能や画像AI選別器「アイルビーソーター」といった独自製品を開発、製品化しています。これらの製品へのお客様からの引き合いが増加傾向にあり、今後はさらに製品ラインナップを拡充する予定です。

Q 次期中計や長期ビジョンの実現に向けた取り組みについてお話しください。

現在、当社では40以上の開発テーマに取り組んでおり、これらは全て長期ビジョンの実現に向けた技術開発に紐付いています。そのうち約60%のテーマは今後2年以内に製品化を目指しており、残りの40%は今後3～5年の間に製品化を進める計画です。私が担当している開発部では、特に脱炭素を中心とした環境関連の開発テーマが全体の7割を占めています。しかし、日工グループ全体としては、お客様である建設業界での人手不足に対応するため、自動化や省人化、安全対応、遠隔操作等の分野にも注力しています。収益面においては、AP関連事業で開発したフォームド装置が脱炭素に貢献しつつ、業績向上にも大きく寄与しました。現在はリサイクル材に対応した中温化合材製造技術の開発にも取り組んでおり、開発が完了すればこちらも合材工場へ幅広く実装が見込まれる製品となります。このようにフォームド装置は、当社業績に大きく貢献していますが、今後は当社開発のMobixやAI関連製品群も高い収益性が見込まれています。水素やアンモニア等環境対応製品の本格的な収益貢献は2030年以降になる見込みですが、その開発過程で得られた技術を応用し、短期的な収益につながる製品開発にも取り組んでいます。このため、新たに15名で構成される開発4課を立ち上げました。

Q 技術開発の課題をどのようにお考えですか。

まず、情報技術者が不足していると感じています。長期ビジョンの実現や技術・製品化のロードマップに沿って、国内外において優秀な人材を積極的に採用しています。また、中堅のプロジェクトリーダーも十分ではありません。開発テーマに対して、スピード感を持って自律的に製品開発を進められる人材の育成や登用を強化しています。技術面では、短期的な製品開発と長期的なコア技術の開発を同時に進めています。特に、長期的な視点でコア技術の強化に取り組むための仕組み作りとそれを支える人材育成に力を入れていくことを検討しています。



2030年ビジョンと中期経営計画

2030年ビジョン

高い技術力と製品力を誇る日工ブランドを維持・強化しつつ、高収益であるサービスビジネスの拡大とASEAN地域を中心とした海外AP事業の成長と収益化、さらにはお客様と社会が抱える課題の解決を通じて、2030年に売上高700億円、営業利益70億円（営業利益率10.0%）、ROE10%以上、時価総額500億円の達成を目指します。

日工グループ

高い技術力に裏打ちされたプラント設備・環境製品のトップメーカーかつ、運用・保全サービスによる顧客の経営パートナー

世界を、強くやさしい街に。

Vision

2030年度 数値目標

売上高 700億円　営業利益率 10.0%
ROE 10.0%以上　時価総額 500億円

事業の変容

- ◆国内 AP 関連事業
- ◆国内 BP 関連事業
- ◆メンテナンスサービス事業

技術を活かした規模拡大

- ◆海外 AP 関連事業
- ◆環境及び搬送関連事業
- ◆MP 販売・その他事業

運用・保全サービスの強化

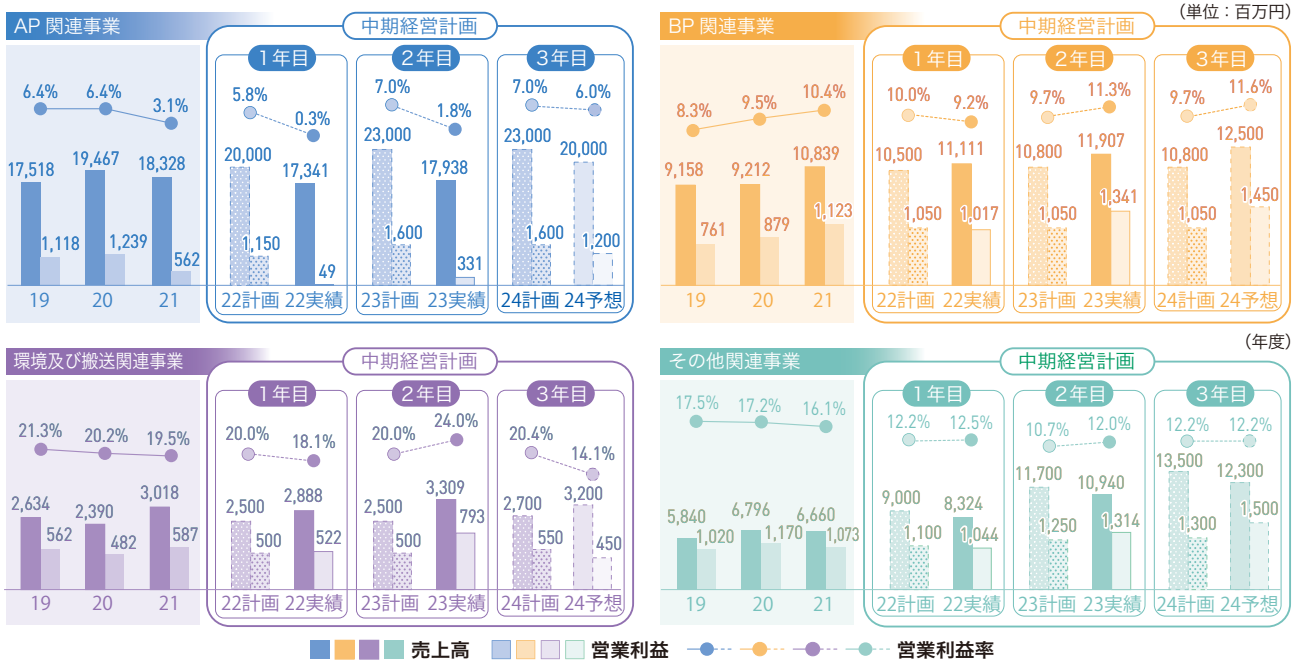
製品・市場の横展開

中期経営計画数値目標の進捗

中期経営計画2年目の2023年度は、各種成長投資の着実な実行と製品価格の改定を行ったものの、AP関連事業におけるお客様の事業環境の悪化、中国経済の失速、タイ事業の立ち上がりの遅れ等から数値目標に対して未達でした。しかし、事業環境は改善方向にあり、2022年度比で大幅な増収増益を確保しました。

（単位：百万円）

	前中期経営計画			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年度実績	2024年度計画	2024年度予想
売上	35,151	37,866	38,846	42,000	39,665	48,000	44,097	50,000	48,000
営業利益	2,053	2,302	2,053	2,300	1,028	2,800	1,968	3,000	2,600
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	1,312	2,100	1,700
1株当たり配当額（単位:円）	40	33	30	30	30	30	30	35	30
配当総額	1,550	1,260	1,146	1,144	1,147	1,144	1,149	1,334	1,149
配当性向	97.6%	60.5%	69.5%	71.5%	112.5%	60.2%	87.6%	63.5%	67.6%
純資産	30,293	31,451	32,050	32,506	31,604	33,262	33,086	34,028	33,637
ROE	5.2%	6.8%	5.2%	4.9%	3.2%	5.7%	4.1%	6.2%	5.1%



中計経営計画(2022年度～2024年度)

2022年度にスタートした中期経営計画は、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、体制・プロセス・制度の構築を進めています。人的資本の強化、環境貢献製品の開発やM&Aの実施、新たなコア技術の獲得、AIや遠隔技術を活用した新製品の投入等を通じて企業価値の向上を図ります。

中期経営計画施策の進捗

2023年度は、事業拡大に向けた大幅な人員増加を図るとともに、新人事制度の導入や組織変更に着手しました。国内AP関連事業では脱炭素化サポートが順調に進捗しました。遠隔化・自動化に関しても成果が見られました。海外AP関連事業ではグローバル標準プラントの開発に成功しました。BP関連事業においても着実に施策を実施しています。

項目	2022～2023年度累計実績
人員強化	●AP事業領域 ●BP事業領域 ●環境搬送領域 ●海外 ●開発 ●モバイルプラント ●その他 ▶ 86名増員
研究開発	●AP事業領域（海外含む） ●BP事業領域 ●環境搬送領域 ●その他事業 ▶ 11.8億円
設備投資	●AP関連事業 （2022年度上海、タイ等）機械、装置費 ●（2022年度）AP、BP関連事業倉庫建設 （2023年度）新工場建設、機械、装置 （2022、2023年度）ソフトウェア等 ●その他事業 ▶ 45.2億円

中期経営計画(2022-2024)

ビジネス
- ✓ AP、BPプラント標準化
- ✓ 搬送PコンEC化、チャンネルコン取り扱い
- ✓ 海外APのインドネシア・ベトナム進出

内部機能
- ✓ グローバルマーケティング機能、DX推進機能
- ✓ 新規ビジネスの協力販売体制の構築
- ✓ 人材マネジメント基盤・制度の再構築

2021年度
売上高388億円
営業利益率5.3%

内部投資フェーズ
人員強化145名増員
研究開発25.3億円
設備投資60億円

2024年
売上高500億円
営業利益率6.0%

2025年度～の力強いビジネス拡大フェーズへ
国内では新サービス、システムをリリース
海外市場では新たな収益基盤を確立
テクノロジー導入、生産体制再構築

2030年
売上高700億円
営業利益率10.0%

ビジネス
- ✓ 遠隔化・自動化サポート、トータル管理システム
- ✓ 環境対応製品の本格展開
- ✓ ASEAN展開

内部機能
- ✓ 運営支援センター開設・本格稼働
- ✓ テクノロジーを用いた自動化・遠隔化
- ✓ 生産プロセス見直し、本社工場の組立集中

中計の3年間で10年ビジョンの礎となる体制・プロセス・制度を構築
その後10年後を見据えた新サービスのテスト、システム開発を推進

中期経営計画施策の進捗

国内AP事業　BP事業　海外AP事業　モバイル事業
MS事業　成長投資・内部機能強化

2025年度～の力強いビジネス拡大フェーズへ

2022年度-2024年度 内部投資フェーズ

2022年度
- ●新型AP“VPIV-Clover“の開発
- ●水素専焼バーナの開発
- ●新合材搬送BOXの開発

2023年度
- ●新型土質改良機“Mobix Eco”の開発
- ●合材サイロシステム“SiiLO”をリリース
- ●ASEAN標準モデル“NAP.ACE-130”を開発
- ●作業管理システム“みまもり君”の運用開始
- ●MPアプリ“NM-LINK”をリリース

2024年度

■2022年度・2023年度の主な実施項目

2022 年度
- ●経営理念の策定
- ●ASEAN事業戦略室の設置

2023 年度
- ●新人事制度開始
- ●松田機工の日工グループ入り
- ●サービス部門のセールスフォース移行開始

2022 年度・2023 年度共通
- ●事業拡大に向けた大幅な人員増
  ※日工グループ従業員数
  2021年4月861人→2024年3月1,117人
- ●課題解決等に向けた大幅な組織変更
- ●プラント設計の標準化率アップ
  （例）VPシリーズ採用の場合
  標準化率30%以下→標準化率70%を達成（2023年度）

セグメントハイライト

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
- 合材サイト
- 電子制御機器、工場管理システム
- 脱炭素関連製品（フォームド装置や各種バーナ等）



ABD
多様なニーズに対応可能なオーダーメイドモデルAP



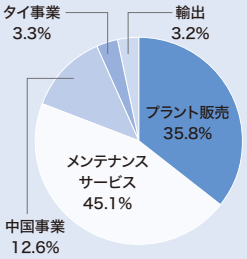
VP IV
リサイクルをメインとした最新ハイエンドモデルAP



CBD
タイ・東南アジア市場へグローバルモデルAP

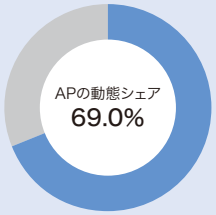
2023年度事業内容

メンテナンスサービスの売上構成比は、前年度並みの45.1%を確保しつつ、プラント販売は前年度の19.9%から35.8%へ上昇しました。一方、中国事業は前年度の27.5%から12.6%へ低下しました。



市場シェア（日工調べ）

2023年度の国内AP需要は、前年度比6台増加の26台となりました。日工の動態シェアは、同+2ptの69.0%へ上昇しました。



BP関連事業

事業内容

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



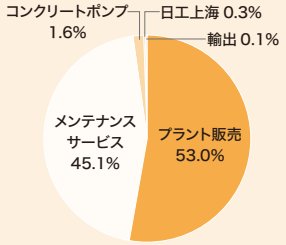
DASH-H275EvoV 220R-ADV
超高強度コンクリートプラント



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

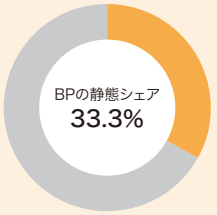
2023年度事業内容

メンテナンスサービスの売上構成比は、前年度の39.1%から45.1%へ上昇する一方、プラント販売は前年度の58.4%から53.0%へ低下しました。



市場シェア（日工調べ）

2023年度の国内BP需要は、前年度比11台減少の60台となりました。日工の静態シェアは、同+0.3ptの33.3%へ上昇しました。



環境及び搬送関連事業

事業内容

主要製品

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



石膏系固化材製造設備
乾燥した石膏粉から半水石膏を製造し、セメントや石灰とブレンドすることで固化材を製造するプラント設備



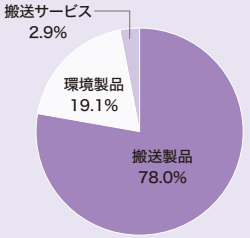
モジュラーコンベヤ
10cm刻みで長さ調整ができるパイプフレーム構造のコンベヤ



ストリンガーモジュラー
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

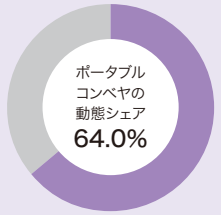
2023年度事業内容

堅調な販売状況が継続する搬送製品の売上構成比は、前年度の74.6%から78.0%へ上昇しました。一方、環境製品の構成比は22.0%から19.1%へ若干低下しました。



市場シェア（日工調べ）

2023年度におけるポータブルコンベヤの市場シェアは、前年度比2.0pt上昇の64.0%となり、引き続きトップシェアを維持しています。



破砕機関連事業

事業内容

主要製品

- 破砕機とスクリーン
- 自走式ベルトコンベヤ
- 中型簡易スクリーン
- 小型破砕機とスクリーン



自走式土質改良機　Mobix Eco（日工自社開発製品）
ミキサメーカーならではの混練性能と既存製品比30%の低燃費を実現



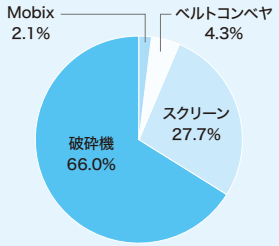
自走式破砕機　ジョークラッシャMC110i&インパクトクラッシャMR110i(KLEEMANN社製)
世界トップクラスの破砕性能と世界一の低燃費を実現
写真:コンクリート廃材の中間処理施設での納入事例



自走式破砕機、スクリーンの組合せ
既存定置式破砕プラントを自走式へ変更する設備投資ニーズが世界的にも増加しています。
写真:実機を連結し、デモ展示会を愛媛県の砕石場で開催

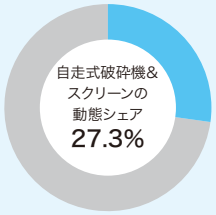
2023年度事業内容

2023年度の破砕機関連事業の売上高台数を機種別に分類すると、破砕機が66.0%、スクリーンが27.7%、ベルトコンベヤが4.3%、Mobixが2.1%となりました。



市場シェア（日工調べ）

2023年度における自走式破砕機&スクリーンの需要台数は、前年度比7台増加の161台となり、日工グループの市場シェアは前年度比6.5pt上昇の27.3%となりました。



製造請負関連事業

事業内容

主要製品と主要事業

- 2022年3月　宇部興機株式会社をグループ会社化
  事業内容：ガスホルダーの設計・製造・工事施工
  水処理等プラント設備・産業機械の製造・据付工事
  ソーラー照明等環境関連商品の開発製造販売
  主要取引先：大手メーカー、プラントエンジニアリング等
- 2023年7月　株式会社松田機工をグループ会社化
  事業内容：各種プラント、産業機械等の製造・組立
  主要取引先：大手製鉄所、プラントメーカー、環境関連機械メーカー等



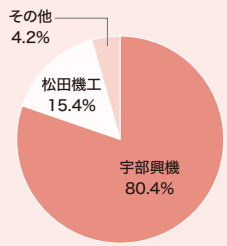
タンク類



環境関連設備

2023年度事業内容

2023年度の製造請負関連事業の売上高は、前年度比38.6%増の30億72百万円となりました。宇部興機が80.4%、松田機工が15.4%、残り4.2%をその他が占めています。



市場シェア（日工調べ）

日工のグループ会社化に伴い、シナジー効果の創出とともに、業容の拡大を目指します。



その他事業

事業内容

主要製品

- パイプ枠組足場、鋼製道板
- アルミ製傾斜自在階段
- 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、建設機材リース
- 住宅リフォームの販売等



脱着式防水板（フリータイプ）



ラクラクタラップ



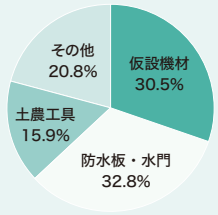
水門（ステンレス製ローラゲート）



ライトブリッジ

2023年度事業内容

2023年度におけるその他事業の売上高を製品別に分類すると、防水板・水門が32.8%、仮設機材が30.5%、土農工具が15.9%、残りその他が20.8%を占めています。



市場シェア（日工調べ）

2023年度における防水板の市場シェアは38～45%、仮設機材に含まれるラクラクタラップは40%、ライトブリッジは30%の動態シェアを確保しています。

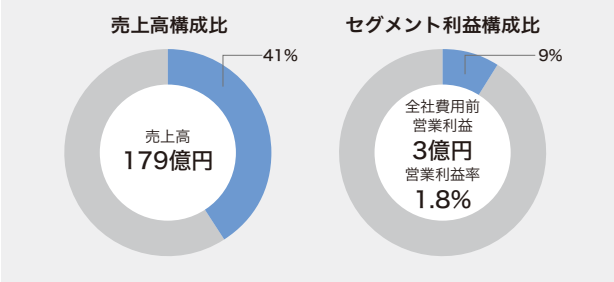


AP関連事業

市場環境が回復に向かう中、お客様の課題解決につながるDXを活用した省人化プラントや差別化された脱炭素製品の拡販等を図りつつ、収益性の改善とASEAN市場の開拓を進めます。



執行役員 事業本部AP統括営業部長 兼
台北支店長
CEOオフィスローカーボン・タスクフォース
リーダー
三宅 利昌



創出する価値

- 安全、快適かつ持続的な日本の道路網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のサポートを通じて、交通事故の減少、渋滞の緩和、環境に優しい道路交通網の構築に貢献します。
- 脱炭素燃料に対応したバーナや中温化(フォームド)装置等の環境貢献製品の拡販に加え、予知保全や遠隔・自動化サービスの提供を通じて、お客様の脱炭素化と労働力不足に対応します。

価値創造の技術基盤

- 高品質アスファルト製造技術が評価され、高速道路向けAPの国内市場シェアは100%を占めています。
- プラント本体とソフトウェアを含む制御装置を自社開発し、一貫生産体制を誇ります。
- 他社に先行した脱炭素貢献製品、DXを活用したサブスク等のメンテナンスサービスを提供します。

AP事業の概況(2023年度)

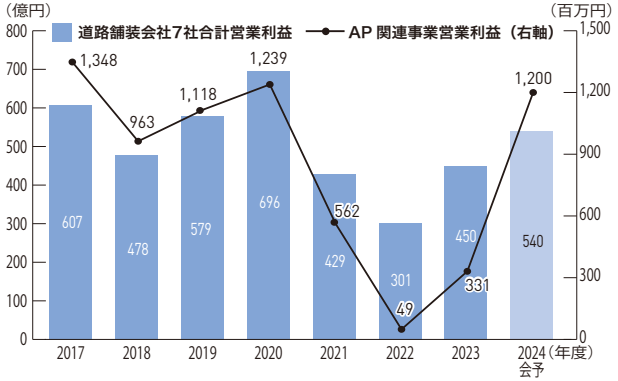
事業概要	具体的項目
取扱製品	アスファルト及びリサイクルプラント等
顧客	建設会社、道路舗装会社等
市場シェア	国内静態シェア 77.5%
売上・地域構成比	売上構成比 41%（国内 84%、タイ 3%、中国 13%）
営業利益率	1.8%：コロナ前の 2019 年度は 6.4%
MS 売上高比率	45.1%
生産拠点	明石本社工場、タイ、中国上海

MS：メンテナンス・サービス

道路舗装会社の業績動向

2023年度における当社のお客様であります道路舗装会社7社の業績は、7社合計売上高が前年度比1.4%増の9,518億円、営業利益は同49.5%増の450億円と、3期ぶりに増収増益に転じました。アスファルトの原料である原油価格の高騰等が継続する中、増収効果と費用削減効果等で吸収した模様です。2024年度に関しては、同5.3%増収20.0%営業増益が見込まれています。一方、2023年度の当社AP関連事業の業績も3期ぶりに増収増益に転じました。2024年度のAP関連事業の業績は、道路舗装会社の業績回復に加え、経済産業省が主導する省エネルギー投資促進・需要構造転換支援事業費約1,600億円の後押し等を背景に、国内事業を中心に回復基調が継続する見通しです。

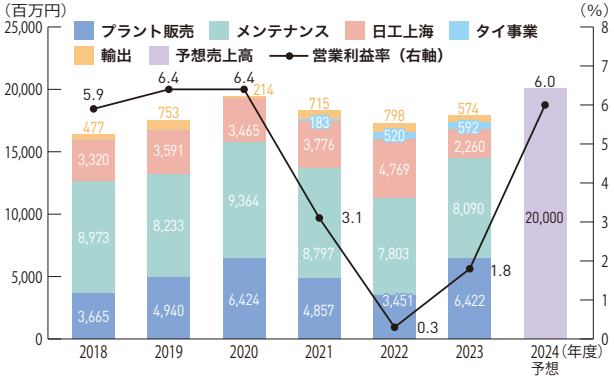
道路舗装会社7社及びAP関連事業の営業利益



AP関連事業の業績動向

2023年度におけるAP関連事業の業績は、受注高が前年度比7.6%増の189億48百万円、売上高が同3.4%増の179億38百万円、営業利益は同約6.3倍の3億31百万円（営業利益率1.8%）となりました。道路舗装会社が設備投資を再開する動きを強め始めていることが背景にあります。営業利益に関しては、景気低迷を背景に、タイや中国事業が期間損失を計上しましたが、増収効果に加え、フォームド装置等の脱炭素貢献製品の拡販効果で吸収しました。2024年度の業績は、国内事業を中心に堅調な業績推移が見込まれるうえ、タイと中国事業も赤字幅の縮小が予想され、売上高を同11.5%増の200億円、営業利益を同約3.6倍の12億円（営業利益率6.0%）と予想しています。

製品別売上高と営業利益率及び予想売上高



事業戦略

国内市場ではトップメーカーとしての高い技術力を活かし、脱炭素化・遠隔化・自動化技術を確立しつつ、お客様の工場運営をこれまで以上にサポートいたします。一方、海外市場では、タイ生産拠点の早期立ち上げに加え、戦略標準プラントの拡販、インドネシア・ベトナムにおける営業体制の構築を進めることで、中長期的な成長・収益機会の獲得を目指します。

2023年度の取り組みと成果

国内AP関連事業	中計目標（22～24年度）	22～23年度成果	対計画進捗度
脱炭素サポート	低炭素の合材製造システムの開発	フォームド装置 （22年度：受注40台、売上19台） （23年度：受注44台、売上55台）	◎
		新型AP"VPIV-Clover"を開発 （22年度）	◎
	脱炭素燃料の燃焼技術の開発	水素バーナの開発 （22年度：合材製造試験運転完了） （水素100%専焼、都市ガス混焼可能）	◎
		アンモニアバーナの開発 （22～23年度：社内でLNGとアンモニアの燃焼テストを実施。課題解決に向けた対応を検討）	○
	バイオマス、ガス燃焼技術の提供	再生油バーナを販売（23年度） 微粉炭バーナを納入予定（25年度） その他燃料の開発が進行中	◎
	その他	VPシリーズが経産省補助金先進設備に採択（23年度） （VPシリーズを導入する際、費用（設計＋設備＋工事）の2/3を補助金で賄うことが可能。上限最大40億円）	―

国内AP関連事業	中計目標（22～24年度）	22～23年度成果		対計画進捗度
遠隔化・自動化サポート	部分遠隔出荷システムの提供	23年度	合材サイロ遠隔出荷システム"SiiLO"をリリース （納入ユーザーからの改善要望に基づきブラッシュアップ、追加機能の組み込みを検討中）	◎
	プラント運用の遠隔化・自動化サポート	22～23年度	課題、リスクを洗い出し、自動運転に必要な設備・機器の約95%をリストアップ完了	○
			スクラップ＆ビルド時のサブスク契約、プラント運用経験者等が必要であるため、運用センターの設置を含めて次期中計での展開を検討	△
	メンテナンスサブスク契約数の拡大によるプラント稼働データの蓄積	～23年度	累計9件が契約完了 追加案件で提案が進行中	△

海外AP関連事業	中計目標（22～24年度）	22～23年度成果		対計画進捗度
ASEAN展開	新たにインドネシアとベトナム市場に参入	23年度	ベトナムの建設機械ディーラー1社（VITRACと代理店契約）	○
			中国製AP1台をベトナムで販売 タイ製AP1台がベトナムで商談中	△
		インドネシアの代理店はASEAN市場の動向を見ながら判断する方針		―
	現地販売代理店との連携体制の構築	23年度	タイ代理店と販売プロモーションを実施 （22年度受注4台、23年度受注10台） 24年度見通し （予定売上高1,771百万円） （予定受注台数17台） （予定販売台数21台） （期末予定受注残台数4台）	◎
グローバル標準製品	現地購入品の導入等を含め、海外市場のニーズにあった価格競争力のある標準プラントを設計・開発	23年度	ASEAN標準モデル"NAP. ACE-130"を開発し、受注に成功 （24年度に納入予定）	◎

事業環境の動向

事業機会

- お客様の脱炭素化に貢献する差別化製品の需要拡大
- 人手不足・働き方改革に向けた遠隔・自動化プラントの需要増加
- 補助金を活用した省エネニーズを追い風とした更新需要の顕在化
- ASEAN 市場の道路整備とリサイクルニーズの高まりに伴う需要増加
- サブスク等の新たな顧客ニーズの台頭

リスク

- 国内市場の縮小
- サプライチェーンを含む人材不足
- 海外競合企業の参入
- 競合他社による類似製品の市場投入

中計の事業戦略

事業戦略

① 脱炭素化サポート　② 遠隔・自動化サポート
③ 競争力を有する海外標準モデルの開発
④ ASEAN 市場展開に向けた組織体制の構築

中計の数値目標

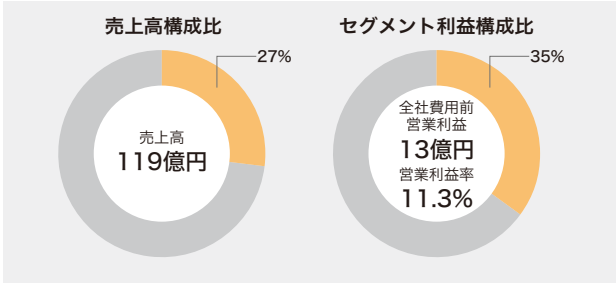
	22年度	23年度	24年度予想	24年度中計
売上高	173億円	179億円	200億円	230億円
営業利益	0.4億円	3.3億円	12.0億円	16.0億円
営業利益率	0.3%	1.8%	6.0%	7.0%

BP関連事業

コンクリートへCO_2を吸着させる関連設備の拡販に加え、お客様の省エネに貢献する製品開発を強化するとともに、好調な需要環境が続く中、市場シェアの拡大と収益性の向上を目指します。



執行役員
事業本部産業機械統括営業部長
竹波 勝正



創出する価値

- JIS規格コンクリートやプレキャストコンクリート向け特殊コンクリート等に対応した高品質製品を安定供給することで、日本の建設業界を支えます。
- コンクリートにCO_2（二酸化炭素）を吸着させる際に使用される炭酸カルシウムの製造装置の供給を通じて、脱炭素社会の実現をサポートします。
- 建設業界の働き方改革及び労働者不足に対応した予知保全や自動化・省力化に貢献する製品・サービスを提供します。

価値創造の技術基盤

- プラントの設備の頭脳にあたる制御技術及び制御盤を自社開発・製造しています。
- 遠隔監視や各種データ解析等の技術やノウハウを有しており、プラントの予防保全や最適稼働を提供します。
- 製造からメンテナンスまでの一括提供が可能な唯一のメーカーです。

BP事業の概況（2023年度）

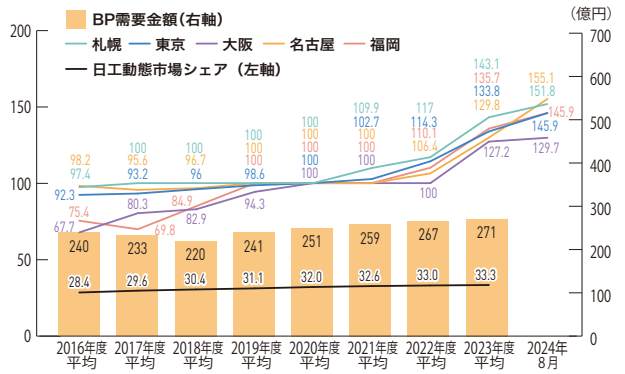
事業概要	具体的項目
取扱製品	コンクリートプラント等
顧客	生コンクリートメーカー、建設会社等
市場シェア	国内静態シェア 33.3%
売上・地域構成比	売上構成比 27%（国内 99%、中国 0.3%、輸出 0.1%）
営業利益率	11.3%：コロナ前の 2019 年度は 8.3%
MS 売上高比率	45.1%
生産拠点	明石本社工場、中国上海

MS：メンテナンス・サービス

業績先行指標（生コン価格）の動向

BP関連事業のお客様である生コンクリート（以下、生コン）業者様は、セメントや砂利等の原料価格の高騰を背景に、生コン価格の値上げに動いています。2020年度を100とした生コンの指数化価格を見ると、東京における2023年度の価格指数は133.8、大阪は127.2、名古屋も129.8となりました。直近2024年8月時点では、東京が145.9、大阪は129.7、名古屋は155.1と価格上昇に拍車が掛かっています。生コン価格と連動性が見られるBP（バッチャープラント）の需要金額は、メンテナンス需要の増加も加わり、緩やかながらも拡大基調が持続しています。当社BP関連事業における営業利益率も2019年度の8.3%から2023年度は11.3%へ改善しています。

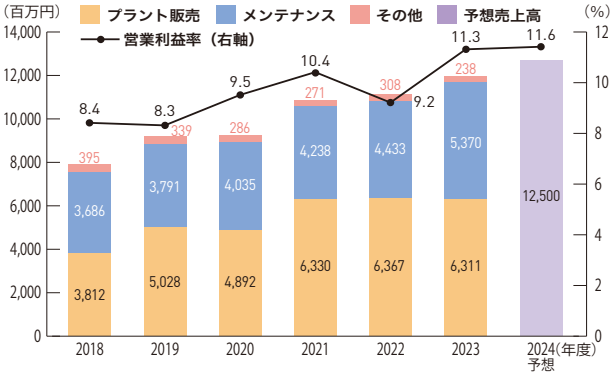
主要都市別の生コン価格指数（2020年度=100）



BP関連事業の業績動向

2023年度のBP関連事業における業績は、受注高が前年度比25.0%増の143億23百万円、売上高が同7.2%増の119億7百万円、営業利益は同31.9%増の13億41百万円（営業利益率11.3%）となりました。生コン価格の上昇を背景に、お客様の業績拡大と高い設備投資意欲が継続していることが背景にあります。営業利益に関しては、増収効果に加えて、製品価格の値上げ効果等も収益性の改善に寄与しました。2024年度は、継続的なプラントの更新需要に加えて、メンテナンス需要も堅調を維持しそうです。プレキャストコンクリート関連の投資にも回復の動きが見られています。このため、売上高を同5.0%増の125億円、営業利益を同7.5%増の14億50百万円（同11.6%）と予想しています。

製品別売上高と営業利益率及び予想売上高



事業戦略

お客様の生コン工場におけるプラント設備のトータル管理に加え、プレキャストコンクリートの高い品質期待に応える製品開発、さらには脱炭素社会へ貢献できる製品供給を通じて、競合他社に頭1つ抜き出たトップメーカーの地位と環境に優しいメーカーを目指します。

2023年度の取り組みと成果

BP関連事業	中計目標（22～24年度）	22～23年度成果		対計画進捗度
コンクリートトータル管理システム	自社開発の操作盤を展開し、お客様のプラント運営情報を蓄積することを通じて、プラントの標準化を推進	23年度	コンクリート製造に関する全データをトータル管理するオープンプラットフォーム「日工 OPEN PLATFORM構想」を策定 ・DX工場管理システムの構築 ・プロトタイプ排水処理パッケージ完成（24年より販売開始） 操作盤マイナーチェンジを予定 プラント標準化の具体的取り組みを開始	○
	顧客プラントの運営支援サービスの導入	～23年度	サブスク契約累計28件締結	○
		24年度	DX工場管理の機能拡張（材料管理、工場の全体監視）に取り組む、DX設備台帳機能を開発	○

BP関連事業	中計目標（22～24年度）	22～23年度成果		対計画進捗度
モバイルプラント	プラントの集約に伴い、配送ができなくなったエリアへモバイルプラントを展開	22年度	プロジェクト向けプレキャストコンクリートユーザーへ納入 災害復旧、特殊コンクリート需要に向けて引き合いを獲得 （24年度1台予算化を実現。さらなる拡販に向けて、用途に応じた設計、ミキサ形状、付帯設備等の検討を開始）	△
環境対応製品	CO_2削減等、お客様の環境対応ニーズに応える製品開発及び展開を図る	22～23年度	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、実証プラントを建設、コンクリート製造時の消費電力削減手法の研究に着手	○
		22～23年度	プレキャストユーザーにエコタンカル等の製造設備を提案 （2案件納入、12案件引き合い獲得）	◎
		22～23年度	Carbon Cure（カナダ）技術導入に向けて三菱商事と協力体制を確立 （生コン1工場、プレキャスト1工場契約） （複数の引き合いを獲得）	△

事業環境の動向

事業機会

- 建設部材のプレキャスト化の進展（工場内設備需要の拡大）
- コンクリートへ CO_2 を吸着させる脱炭素化の取り組みの強化
- 市場シェアの拡大（AP に対して、相対的にシェアが低い）
- サブスクメンテナンス、ジェットヒータ等の新たな顧客ニーズ
- 市場縮小や災害対応に伴うモバイルプラントの需要拡大

リスク

- 国内市場の縮小
- 競合企業との価格競争
- 内製比率が高く、固定費負担が重い

中計の事業戦略

事業戦略

① 自社開発操作盤によるデータ管理・分析
② 顧客プラントの運営支援サービス
③ 生コン工場の集約対応に向けたモバイルプラント展開
④ 顧客の環境対応ニーズに応える製品開発

中計の数値目標

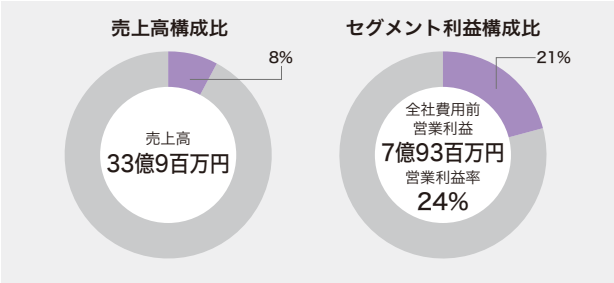
	22年度	23年度	24年度予想	24年度中計
売上高	111億円	119億円	125億円	108億円
営業利益	10.1億円	13.4億円	14.5億円	10.5億円
営業利益率	9.2%	11.3%	11.6%	9.7%

環境及び搬送関連事業

中計目標数値を大幅にクリア。廃プラスチック向け等の新たな需要増加が期待される中、収益性を重視しつつ、市場シェアの向上を目指します。



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



創出する価値

- 搬送事業が手掛けるコンベヤは、多様な搬送物を様々な傾斜角に対して、正確かつ安全に搬送します。
- 環境事業は、各種リサイクル設備、土壌浄化プラントやバイオマス関連設備、缶・ビン選別器等を手掛け、地球環境に優しい循環型社会の構築に貢献します。

価値創造の技術基盤

- コンベヤは、各モジュールを共通・標準化することで、10センチ単位で機長の調整を可能としています。お客様のカスタマイズを容易にしています。
- 競合を上回る短納期かつ低コスト化を実現することで、高い収益率を確保するとともに、累計出荷台数は30万台を超えています
- 環境事業は、当社独自の4つのコア技術（混練、加熱、搬送、制御）を活用し、顧客要求に応じた開発からメンテナンスまでの一貫体制を構築しています。

環境及び搬送関連事業の概況（2023年度）

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、各種製造業等
市場シェア	ポータブルコンベヤ国内シェア 64%
売上・地域構成比	売上構成比 8%（搬送 78%、環境 19%、サービス 3%）
営業利益率	24.0%：コロナ前の 2019 年度は 21.3%
MS 売上高比率	2.9%
生産拠点	明石本社工場

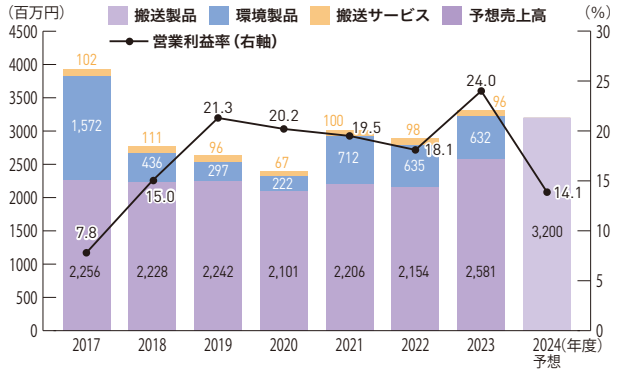
MS：メンテナンス・サービス

市場及び業績動向

包装容器等の廃プラスチックに関するリサイクル法が強化されており、大阪や東海地域を中心としたリサイクル業者向け等にコンベヤの旺盛な需要が継続しています。

2023年度の受注高は、前年度比49.2%増の38億12百万円、売上高は同14.6%増の33億9百万円、営業利益は同51.9%増の7億93百万円（営業利益率24.0%）となり、中計数値目標を大幅にクリアしました。堅調な搬送事業に加え、万博関連や福島汚染土壌処理関連等の大口案件の売上計上、製品価格の引き上げ効果等が業績を押し上げました。2024年度は売上高が同3.3%減の32億円、営業利益は同43.3%減の4億50百万円（同14.1%）を予想しています。主に万博向け大口環境案件の終了が要因です。

製品別売上高と営業利益率及び予想売上高



市場環境の動向

事業機会

- 廃プラスチックや太陽光パネル、リチウム電池等の各種リサイクル法の強化（リサイクル設備の需要増加）
- 市場規模が大きい高剛性ストリンガーコンベヤ市場への参入
- 市場シェアの上昇
- 破砕機関連事業や製造請負関連事業との販売シナジー

リスクと課題

- 人材リソースの不足
- 環境関連事業における焼成技術
- 競争の激化
- 輸送費用の高騰（ただし、価格転嫁が可能）

中計の事業戦略

①ポータブルコンベヤのモジュール化とカスタマイズ対応
② Web サービスを活用した顧客との関係強化
③注力するストリンガーコンベヤの短納期かつ低価格提供及び拡販
④搬送ラインのエンジニアリング提案

中計の数値目標

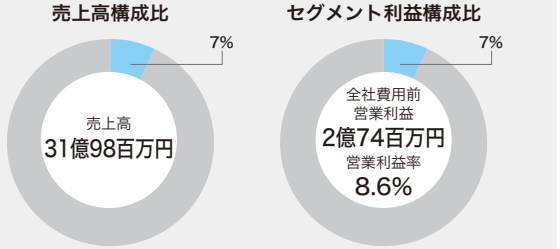
	22年度	23年度	24年度予想	24年度中計
売上高	28億円	33億円	32億円	27億円
営業利益	5.2億円	7.9億円	4.5億円	5.5億円
営業利益率	18.1%	24.0%	14.1%	20.4%

破砕機関連事業

国内外の販路拡大に加え、自社開発製品のラインナップ強化を図りつつ、営業のスキルアップを通じたメンテナンス販売の強化を進めます。「事業の再起動」をテーマに、さらなる飛躍に向けて挑戦を続けます。



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



創出する価値

- 建設現場や製鉄所内で発生する発生土やスラグの再利用が可能であり、効率的かつ経済性が高い。
- 自走式であるため、使いたい場所へ容易に移動が可能（定置式からの置き換えが進む）。
- 油圧ショベルと同様、転売が容易であり、中古価格が高く、投資回収が早い。
- 高い燃費性能を有しており、お客様の脱炭素化をサポートします。

価値創造の技術基盤

- KLEEMANN製品は世界No.1の低燃費性能を誇る。
- 受電設備や電源が不要であるうえ、設置工期が1~2日と短い。
- 自社開発土質改良機は、電気と油圧のハイブリッド（低燃費）、高い環境性能を誇る。
- 当社独自のコア技術（高い混練技術）を活かした差別化された製品開発を展開。

破砕機関連事業の概況（2023年度）

事業概要	具体的項目
取扱製品	自走式破砕機、自走式選別スクリーン、自走式土質改良機 自走式ベルトコンベヤ
顧客	砕石・鉱山、土木建設会社、製鉄業界、レンタル会社 解体リサイクル、災害復興等
市場シェア	自走式破砕機国内シェア 27%、スクリーン国内シェア 29%
売上・地域構成比	売上構成比 7%（2022 年度 6%）
営業利益率	8.6%（2022 年度 7.9%）
MS 売上高比率	4%
生産拠点	東京営業部、東京モバイルセンター、北海道支店 大阪支店、九州支店

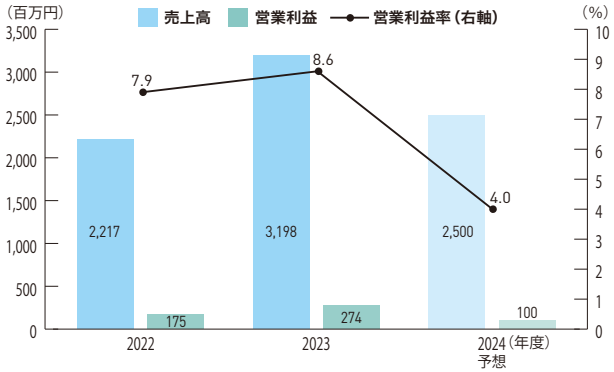
MS：メンテナンス・サービス

市場及び業績動向

定置式破砕機から自走式破砕機への更新・切り替えが継続している上、レンタル業界や製鉄所、セメント業界向け等で新規需要の顕在化が見込まれています。累計稼働台数の増加に伴い、メンテナンス需要の成長期待が高まっています。

2023年度の受注高は、前年度比45.3%増の34億3百万円、売上高は同44.2%増の31億98百万円、営業利益は同56.6%増の2億74百万円（営業利益率8.6%）となりました。ウクライナ向け復興特需案件に加え、市場シェアの上昇を伴う顧客層の拡大効果が見られました。2024年度は国内における好調な需要環境の継続が見込まれますが、、ウクライナ向け特需案件の消滅に伴い、売上高が同21.8%減の25億円、営業利益は同63.5%減の1億円（同4.0%）を予想しています。

破砕機関連事業の業績動向



市場環境の動向

事業機会

- 定置式から自走式破砕機への切り替え
- 市場規模が大きい製鉄所内等での採用拡大
- ウクライナ向け輸出を契機とした海外市場の開拓
- 円高進行に伴う価格競争力の向上
- アクティオを中心にレンタル業界が自走式破砕機の取り扱いを拡大
- AP 及び BP 顧客への拡販（シナジー効果）
- 累計販売台数の増加に伴うメンテナンス需要の獲得
- 自社開発製品のラインナップ拡充による収益成長
- 市場シェアの拡大

リスクと課題

- KLEEMANN 製品はドイツからの輸入製品なので円安進行はネガティブ
- KLEEMANN 社の生産能力は、2025 年度までの生産枠を確保
- 市場拡大に伴う競争の激化
- メンテナンス対応人材の育成

中計の事業戦略

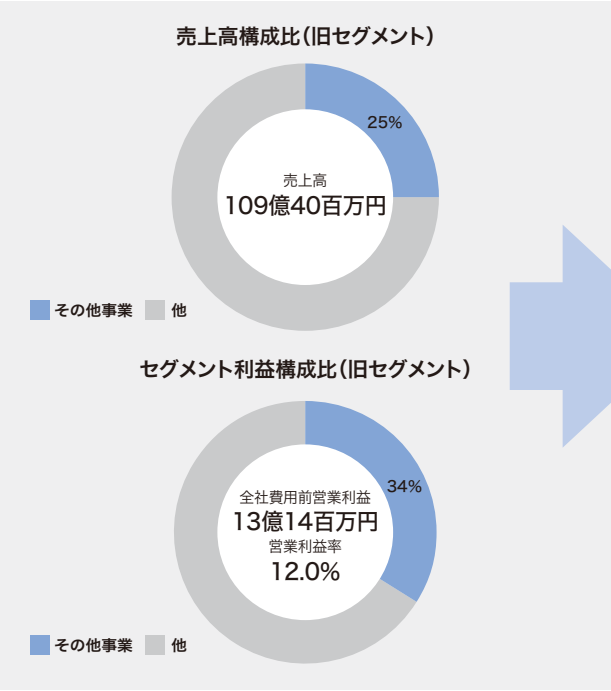
①モバイルプラントの拡販と収益力強化
②製品ラインナップ強化
③販売体制の強化とメンテナンス事業の促進

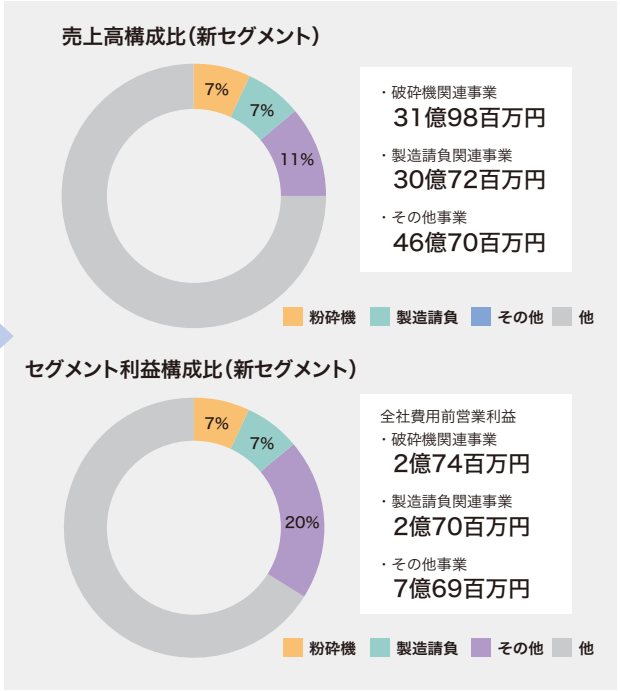
中計の数値目標

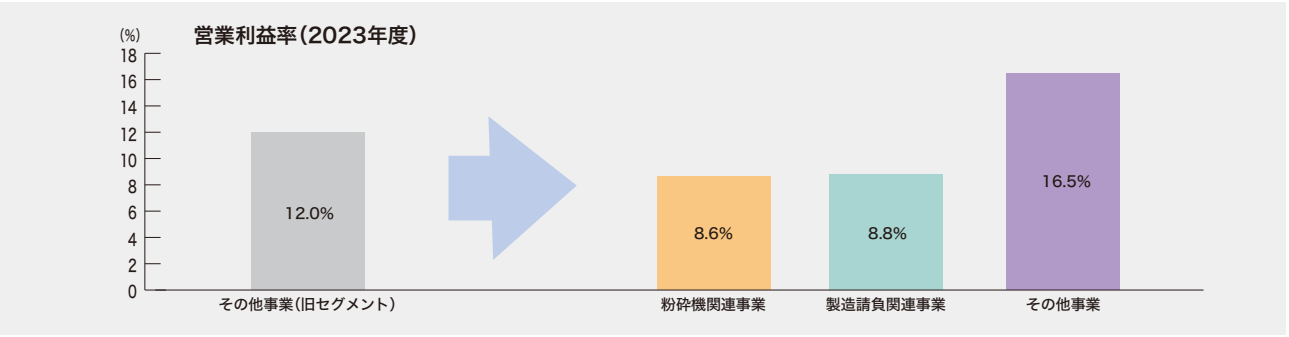
	22年度	23年度	24年度予想
売上高	22億円	31億円	25億円
営業利益	1.7億円	2.7億円	1.0億円
営業利益率	7.9%	8.6%	4.0%

従来の4セグメントを6セグメントに変更しました。

日工グループは、従来の4つのセグメントの1つである「その他事業」を、破砕機関連事業、製造請負関連事業、その他事業の3つに分割しました。事業の見える化を図ることで、資本コストを意識した経営と数値目標に対する実現性を高め、当社独自の4つのコア技術の横展開を図ることで、シナジー効果の最大化とコングロマリットプレミアムの獲得を目指します。







市場環境の動向

中計の事業戦略

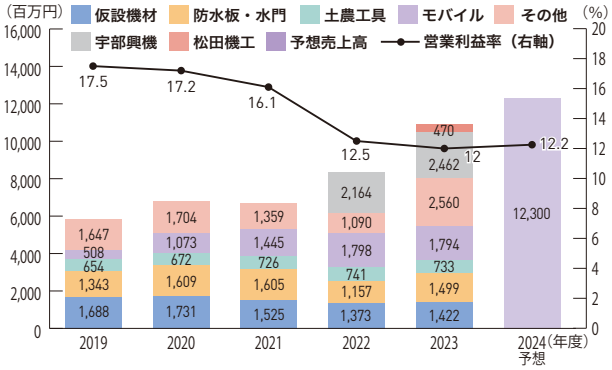
①モバイルプラントの拡販と収益力強化
②製品ラインナップ強化
③販売体制の強化とメンテナンス事業の促進
④宇部興機とのシナジー効果の実現

新たに松田機工が日工グループに加わることで、宇部興機を含むシナジー効果の実現を目指します。

中計の数値目標

	22年度	23年度	24年度予想	24年度中計
売上高	83億円	109億円	123億円	135億円
営業利益	10.4億円	13.1億円	15.0億円	13.0億円
営業利益率	12.5%	12.0%	12.2%	20.4%

製品別売上高と営業利益率及び予想売上高



製造請負関連事業

日工グループ入りを契機に、相互シナジーの創出を通じて、単なる下請け企業から脱皮し、高い成長性と収益性を追求します。



上席執行役員
製造本部副本部長兼本社工場長兼
生産技術室長兼日本鉄員製作
宇部興機株式会社　代表取締役社長
株式会社松田機工　代表取締役社長
山田 和寛

事業内容

●**UBE KOHKI**（2022年3月にグループ会社化、所在地：山口県宇部市）

油圧配管工事、水処理プラントや化学、セメント、食品、薬品業界等向けの各種設備機器やプラント工事を始め、水門・橋梁・上下水道等の幅広い社会インフラ設備の製作から組立工事を請負っています。また、太陽光発電式LED街灯、バイオガスや水素等の各種ガスの生成・貯蔵タンク（ガスホルダー、売上構成比10～20%）を自社開発・製造しています。

●**㈱松田機工**（2023年7月にグループ会社化、所在地：岡山県笠岡市）

瀬戸内の製鉄所やプラント及び総合重機メーカー等向けに工場設備や各種産業機械、コンベヤ等の搬送機器、環境装置等の製缶・溶接業務を請負っています。難しい形状の製缶や溶接を得意とし、高い納期管理と品質を誇り、売上高の半分程度を製鉄所向け案件が占めています。

事業機会

●競合企業の廃業に伴う事業機会の増加
●日工グループ内での製品及び開発シナジーによる新規案件の獲得
●水素やアンモニア等の受入基地の建設や関連設備投資の需要拡大

強み

●両社ともに QCD を始め、品質検査を含む高い総合力を有する
●宇部興機はガス貯蔵タンクやソーラー照明等のニッチ製品の自社生産能力を有する
●宇部興機は全国規模で事業展開を行い、中国大連にも提携工場を持つ
●松田機工は高い製缶・溶接技術を有し、短納期対応能力を有する

その他事業

ニッチ市場での高い市場シェアと差別化技術及び独自製品を武器に、安定成長と高い収益性の確保を目指します。

●**日工マシナリー**
●**日工セック**
●**トンボ工業**
●**日工興産**
●**日工電子工業**



日工マシナリー株式会社
代表取締役社長
片岡 昭生

事業内容

●**日工マシナリー**（取扱製品：防水板、水門、道路補修用白線材の電気溶解装置等の製造販売）：主力の防水板は、水門事業の高い技術力を活かし自社で設計・製造を手掛け、大手シャッターメーカー・ゼネコン及び地域の建材店に販売しています。

事業機会

●ゲリラ豪雨・台風の水害による内水氾濫向け防水板需要増大（基礎工事含め80億市場に）
●道路補修用白線材の溶解装置のガス炊きから電気釜への代替需要
●国土強靭化政策による水門補修・更新の需要が増大
●防水板のメンテナンス需要の増加

強み

●高い製品開発力と市場シェアを誇り、過去 5 年平均営業利益率は 13.5%を確保
●当社独自の差別化されたアスファルト電気釜



日工セック株式会社
代表取締役社長
鎌田 孝一

事業内容

●**日工セック**（取扱製品：土木建築工事用の仮設機材・機械の製造販売、リース・レンタル）：売上高の5割が仮設機材のリース・レンタル、残り5割を仮設機材や各種整備機械等が占める。

事業機会

●人手不足を背景とした仮設機材の整備業務の自動化設備（選別装置等）ニーズの拡大
●建設現場の人手不足を背景とした施工性の高い仮設機材の需要増
●増加する自然災害向け避難階段や通路の需要

強み

●施工性が高い独自の仮設機材が評価され、過去 5 年平均営業利益率は 13.3%を確保
●機材の検収装置や積み重ね装置（パレタイザ）、クリーニング装置も自社で設計製造

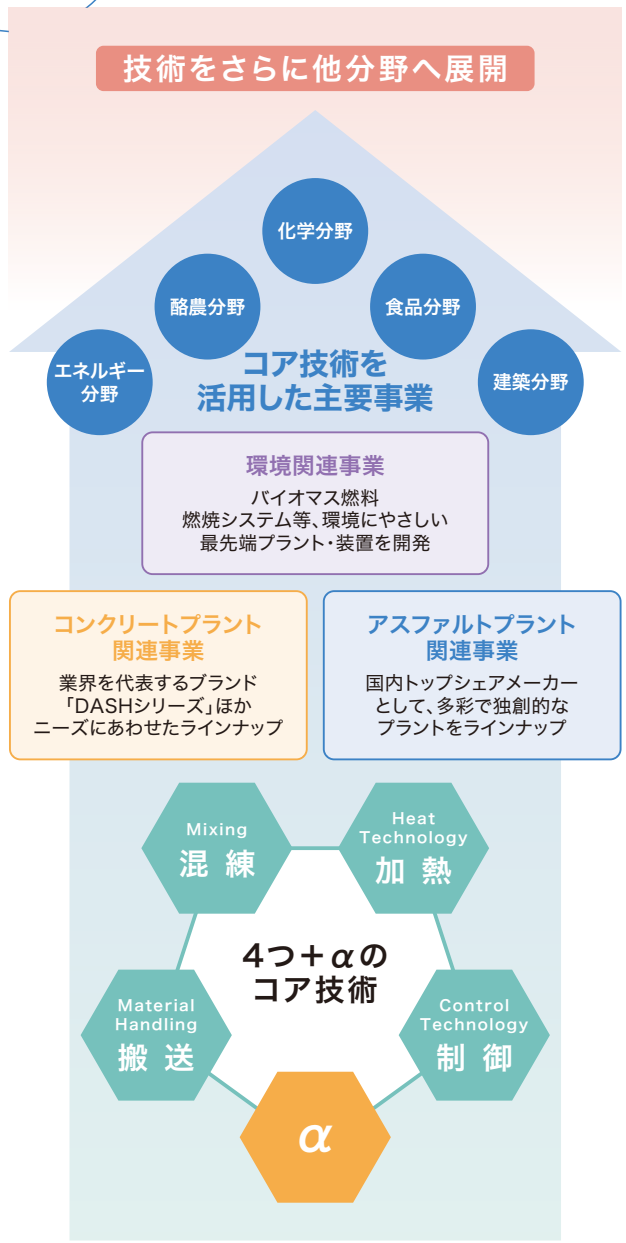
価値協創基盤の強靭化策

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）
価値提供基盤	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
	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
	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（混練・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
	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・不足及び急激な為替変動 ●調達先の廃業・縮小及び生産中止・長納期化 ●基幹システムの老朽化・日常業務の負荷増大
	製造	 山田工場長	●新型条鋼NC加工機（BW）2台導入 ●条鋼材料供給システムの自社開発刷新 ●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	●生産効率10%UP、生産能力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 ●タイ現地法人の生産性向上 ●日工グループとの製造連携、相乗効果	●残業過多の平準化 ●多能工化の推進と柔軟な補間体制構築 ●多品種少量、向け先対応生産の拡充 ●品質向上と製造原価低減の両立 ●タイ現地法人の製造技術の教育指導
	施工	 野口課長	●施工技術者25名（+5名）。うち現場管理技術者9名、主任技術者18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60名（従来比＋10名）へ ●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 ●エリアを本社から東西へ増やす（2025年以降）	●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 ●人員の増強（施工技術者）
	メンテナンス	 曾根部長	●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【①エリアサービス社員150名体制へ】、【②協力会社の増強】 ●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

対応策（短期、中長期）	進捗・見通し	2023年度評価
●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 ●お客様や大学等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	●2022→2024年度（見込み） 新卒6名 キャリア5名 （内外国人技術者2名） ●人材ローテーション継続実施 ●共同研究・開発 8件実施中 ●計測技術のコア技術化推進 ●AI関連装置の実装開始 ●水素燃料バーナの実装開始（見込み）	○
●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･GMT）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さらなる斡旋	●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 ●タイとベトナムそれぞれ1社総代理店契約締結 ●サプライチェーンの見直し、リサイクルAP市場獲得を狙る ●海外向け新型APの市場投入開始 ●タイリサイクル市場への加熱式リサイクル導入開始6台の納入 ●タイ新型リサイクルの市場テストを開始 ●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	○
●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 ●標準化率70%をキープ。新型ブロック式プラントの省エネ先進設備の登録に伴いさらなる販売促進と展開 ●設計品質の管理を担う組織及びエンジニアリング手法の構築 ●海外及び新規事業を専任とする部門立上げ、海外を含めた事業領域拡大に合わせた技術体制を構築 ●DXに対応した新型操作盤の開発から販売へ	○
●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82% ●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70%	○
●工場建屋の建設による生産スペース拡大 ●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と高技能教育	●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、松田機工との製造協力と連携、製造技術の交流実施中	○
●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（設計と協力）、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（新しい工事店の発掘）	●製品完成度向上、安全に施工できる仕組み作り ●安全に施工できる工事工程の見直しへの取り組み ●新規工事店2社、さらなる協力業者発掘への取り組み継続 ●施工技術者の増加5名（2024年は6名予定）	○
●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 9件 BPユーザー 30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	△

お客様からのフィードバック



日工グループでは価値協創の基盤を強化するために、納入させていただいたプラントや機械に対するお客様の満足度や改善点について、ご意見・ご要望を伺い、それを製品やサービスの品質向上や新たな開発に活かしています。今回は石橋建設興業株式会社様、株式会社DTプレコン様、東京石油興業株式会社様の３社にご協力いただき、お客様の声を伺いました。

お客様の声 ①

【アスファルトプラント】

石橋建設興業株式会社 様





石橋建設興業株式会社様は窯業や鋳物、醸造等の伝統産業で有名な愛知県碧南市に本社を置いています。今回、1981年から使用されていたNAP・U-1000をNAP・VP Ⅲ-4513ABArに更新されました。今村工場長にその経緯についてお話を伺いました。

Q アスファルトプラント（AP）を更新された経緯を聞かせてください。

A 以前使用していたNAP・U-1000は設置から約40年が経過しており、老朽化によるメンテナンスコストが増加していました。また、突然の故障も頻繁に発生するようになったため、APの更新を決めました。

Q 日工のAPを採用された理由を聞かせてください。

A APの納入実績が豊富で、信頼できるメーカーであること、さらに他の多くのプラントのメンテナンスも手掛けており、部品の供給がスムーズである点が決め手となりました。

Q 新しいプラントを使用されて、どのような変化がありますか？

A 新型プラントのVP Ⅲでは、安全性と環境への配慮が両立していると感じています。安全面では、再生材をミキサに投入する際にベルトコンベヤ等の移送装置がなくなり、事故のリスクが減ったことで安心してプラントを稼働できています。また、ドライブスルー方式のレイアウトにより、場内でのダンプ車の接触事故を防ぐ効果もあります。さらに以前のプラントにはなかった環境対応が強化され、CO_2排出量の削減や周辺地域との調和が図れており、環境面への貢献度が非常に高いと感じております。

Q 日工に対してのご要望をお願いします。

A 今後もサービススタッフの皆さんに引き続き迅速なメンテナンス対応をお願いしたいと思っています。

お客様の声 ②

【バッチャープラント】

株式会社DTプレコン 様






株式会社DTプレコン様は株式会社竹中工務店と株式会社大協建設の共同出資により、2022年5月に設立されました。主に、建築用のプレキャストコンクリート製品（以下、PC製品）の製造販売を行っています。今回は茂木社長、浅場生産部長、川島管理部長の3名にお伺いしました。

Q 今回の設備導入の経緯を聞かせてください。

A 以前は、近隣の生コン工場から生コンを調達して、製品を製造していました。しかし、将来的にPC製品の需要が増えると予想し、また多様なニーズに対応するために自社プラントを新設し、工場建屋も新築する拡張計画を進めました。

Q プラント建設に際し、どのような点に配慮しましたか？

A 開発申請の制約により、調整池の設置が必要となったため、敷地を最大限活用することを考え、プラント機器の設置面積を可能な限りコンパクトにし、シンプルなレイアウトを採用しました。また、工場周辺には農地もあるため、環境への配慮も重視して設備を導入し、適切に配置しました。

Q 新型プラントであるDASH Progressをご使用いただいた感想を聞かせてください。

A コルゲートによる材料管理や、高強度ミキサの導入、メンテナンス性への配慮を重視しましたが、どれも問題なく順調に運営できています。特に、ミキサのDASH-Hyperは200Nまでの混練が可能とのことで、今後の新製品開発にも大いに役立つと期待しています。

Q 最後に日工へのご意見、ご要望をお願いします。

A 今回、初めてプラント設備を保有・使用していますので、急なトラブル対応や、定期的な訪問による故障予防のサポートを引き続きお願いしたいと思っております。

お客様の声 ③

【モバイルプラント】

東京石油興業株式会社 様




日本初の油田開発に成功した「アラビア石油」の子会社として1962年に設立されました。現在は富士石油グループに属し、60年以上にわたり道路インフラ設備を通して、地域社会に貢献しながら成長しています。今回は坂本代表取締役にお話を伺いました。

Q 自走式インパクトクラッシャと定置式スクリーンを購入した理由と使ってみた感想を教えてください。

A これまで使っていた定置式クラッシャは設置から50年近くが経過し、アスファルトとコンクリートの破砕を交互に行っていました。新たに導入した自走式クラッシャはアスファルト専用で、コンパクトな上にメンテナンス箇所も少なく、性能にも満足しています。ただし、エンジン式のため周辺への騒音が気になる点と、スクリーンの処理能力が少し高いタイプを選べば良かったと感じています。アスファルトは粘着性があるため吸気部分の改善が必要だと感じましたが、全体的には満足しています。

Q また、2023年10月に自走式ジョークラッシャとインパクトクラッシャを2台追加で購入されましたが、その理由と評価を教えてください。

A 今回追加購入した2台のクラッシャは、コンクリートの破砕専用です。以前はアスファルトとコンクリートを1台で交互に破砕していましたが、混ざることで製品の品質に問題が生じていました。これがクラッシャを分けた主な理由です。使用してみたところ、破砕力が強いため、今後は天然石の破砕も検討しています。また、定着式に比べてメンテナンスにかかる時間が短く、その分、稼働時間が長くなっている点も評価しています。コンクリート破砕に関して気になる点はありません。

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付けは長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工場当たりの出荷量が増加すれば、設備投資に振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115万トンの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等の、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	国土強靱化予算が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、さら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、工事施工要員等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等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。しかし、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、影響は軽微にとどまると見ています。