

日エグループ 統合レポート 2024  
2024年3月期

# Nikko

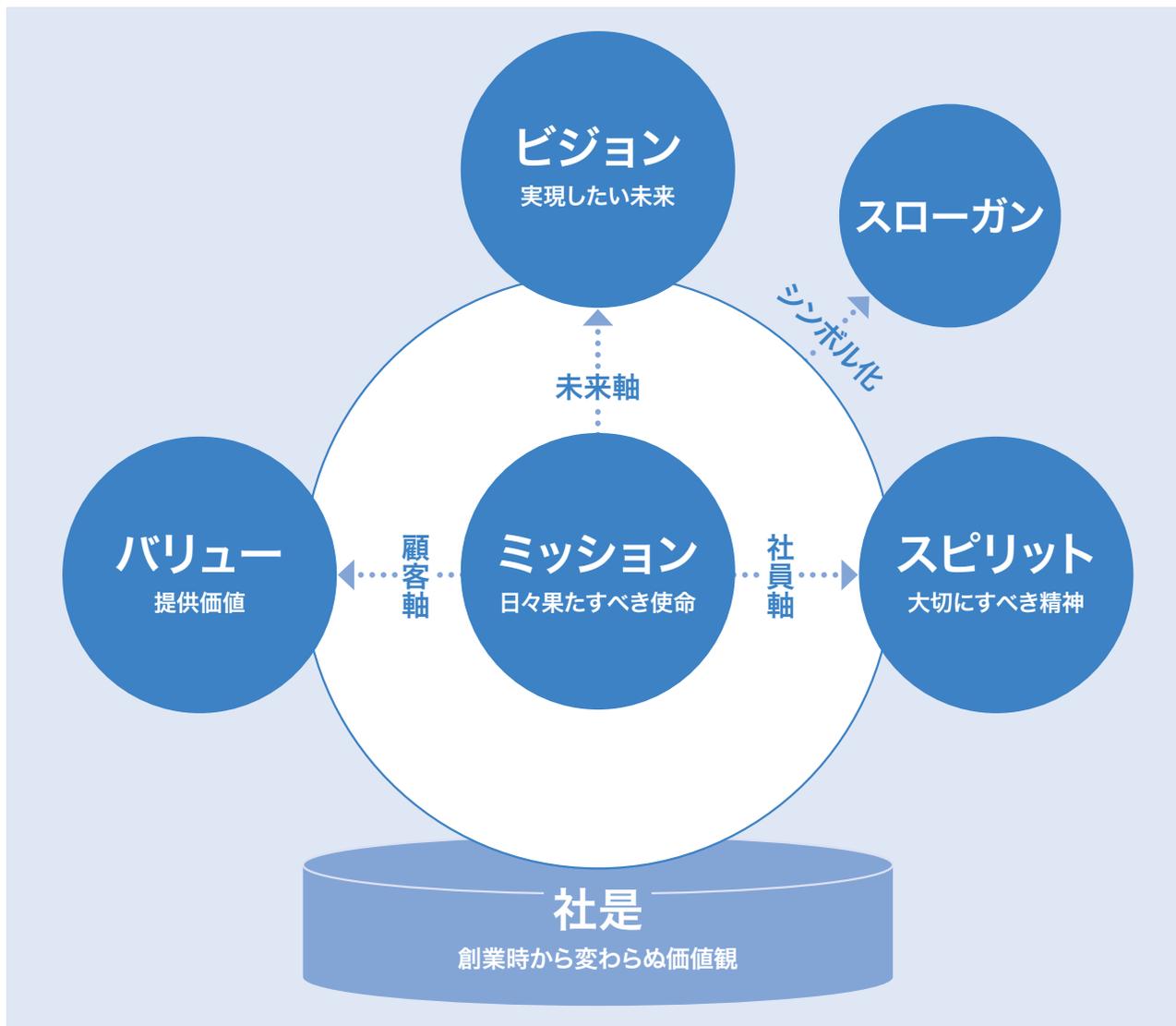
## Corporate Report

# 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。

## 日エ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、日エ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。

## 編集方針

(統合レポートの発行にあたって)

日エグループは、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。日エグループ統合レポート2024は、日エ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、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、日エ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

日エグループの価値観と目指す姿	1
目次と編集方針	2
日エグループの紹介/日エグループ製品が活躍する場所	3
日エグループの2023年/株主・投資家の関心事への対応	5
沿革/日エ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
▶ <u>トップインタビュー</u>	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
▶ <u>財務担当責任者インタビュー</u>	31
▶ <u>営業担当責任者インタビュー</u>	35
▶ <u>サステナビリティ担当責任者インタビュー</u>	37
▶ <u>開発担当責任者インタビュー</u>	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
破碎機関連事業	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
価値協創基盤の強靱化策	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
▶ <u>人材マテリアリティ座談会</u>	75
▶ <u>社外取締役座談会</u>	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 日エ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 日エ株式会社、子会社13社(全て連結対象子会社)から構成される日エグループを対象としています。

■社名表記 「日エ」、「当社」は日エ株式会社、「日エグループ」、「当社グループ」は連結対象子会社を含む日エグループを示しています。

■将来情報に関する注意事項

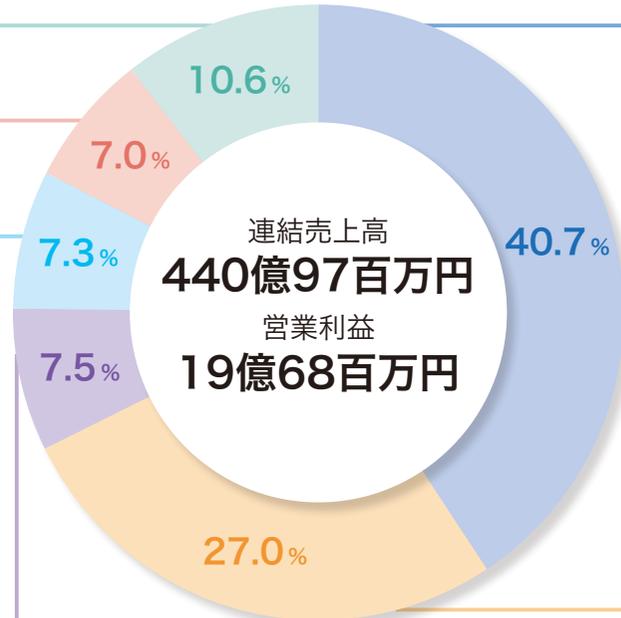
本レポートには、将来の見通しに関する記述が含まれています。実際の業績は、当社見通しとは異なる可能性がありますので、ご理解くださいますようお願い申し上げます。

# 日エグループの紹介

## 日エグループを支える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、その他事業を破碎機関連事業、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、破碎機関連事業、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%	

### 破碎機関連事業：

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。自走式破碎機&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

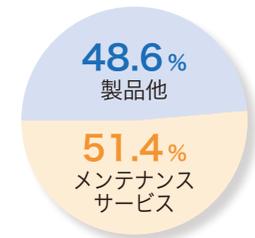
国内市場向けにコンクリートプラントを中心とした製造・販売を行い、国内静態シェアは33.3%。

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。



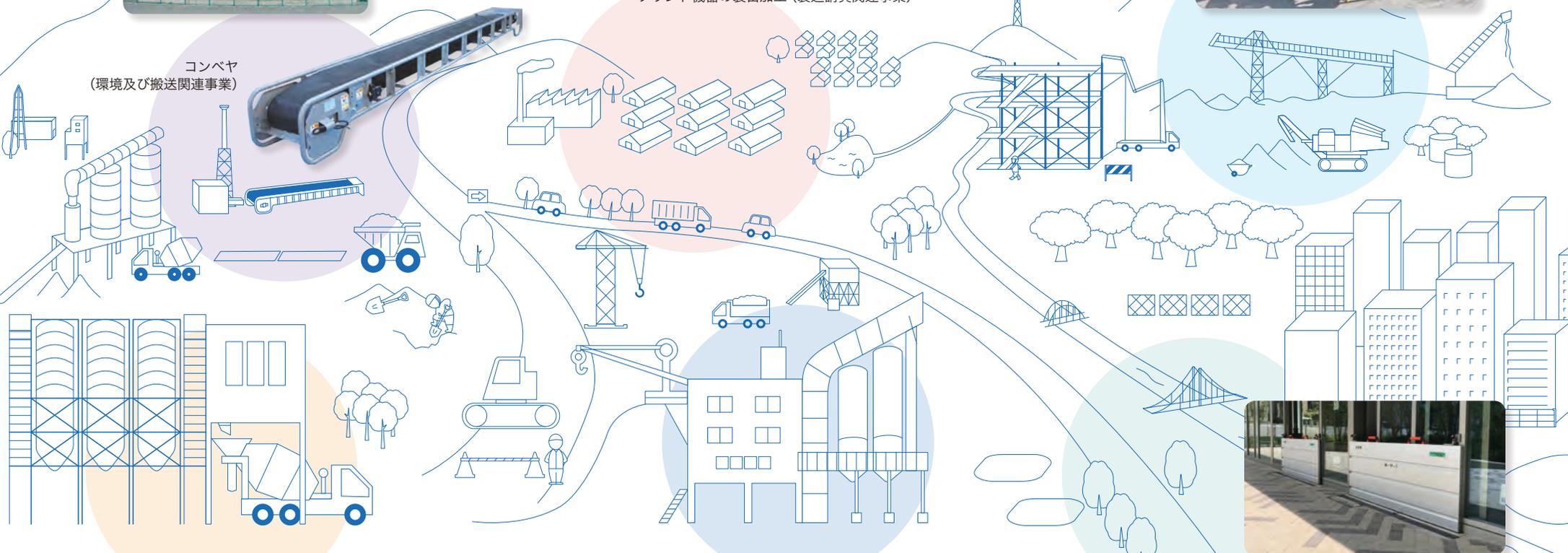
土壌浄化プラント  
(環境及び搬送関連事業)



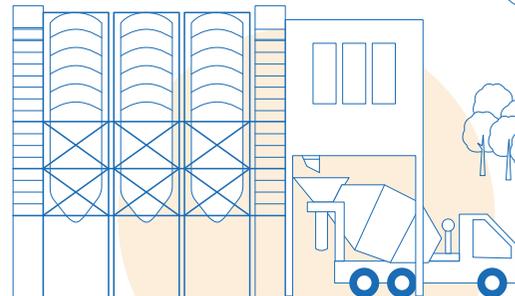
プラント機器の製缶加工 (製造請負関連事業)



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)



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)



防水板 (その他事業)



水門 (その他事業)

# 日エグループの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碎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社製の自走式破碎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碎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

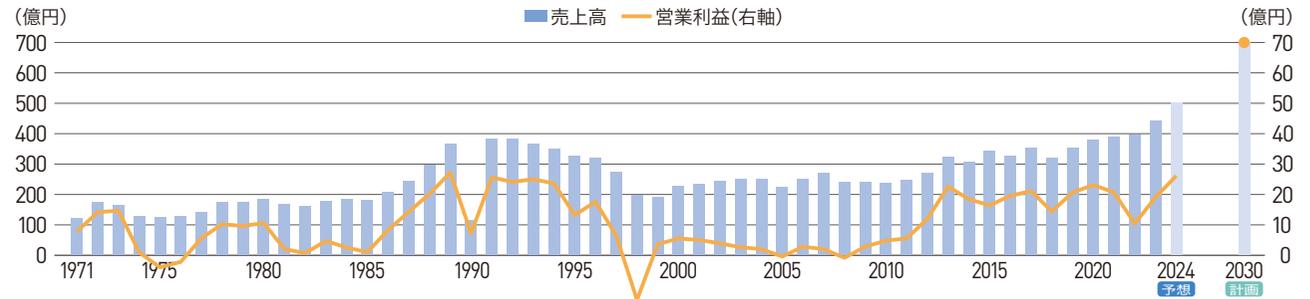
全社員の定期昇給を含め平均5%の賃上げを実施しました。3年連続の賃上げによって社員の生活の安定とエンゲージメントの向上を図ります。

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えていますか。	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えています。	▶P49
	破碎機関連事業	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えていますか。	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

日エ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エグループは、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～	1970年～	1990年～	2010年～	2022年～
創業と戦後復興	事業の拡大と高度成長期	多角化の推進とグループ経営の強化	攻めの経営へ転換	現中期経営計画と2030年ありたい姿の実現に向けて
<p>1919年 日本工具製作株式会社設立</p> <p>1921年 本社を明石市へ移転</p> <p>1934年 第二工場新設、木柄の生産開始</p> <p>1938年 第三工場完成、生産開始</p> <p>1948年 第四工場竣工、鋳物の生産開始</p> <p>1950年 リューセンハンドルの生産・販売開始</p> <p>1961年 三菱重工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</p> <p>1962年 東京証券取引所第一部に株式上場</p> <p>1968年 社名を日工株式会社に変更</p> <p><b>外部環境: 戦後の旺盛な復興需要</b></p> <p>1923年 関東大震災</p> <p>1939年 第2次世界大戦(～1945年)</p> <p>1956年 日本道路公団発足</p> <p>1964年 東京オリンピック開催</p> <p>1965年 名神高速道路全線開通</p>	<p>1970年 アスファルトプラント新工場が稼働</p> <p>1973年 矢野記念館竣工</p> <p>1974年 西ドイツ・ベニングホーヘン社と技術提携</p> <p>1974年 オランダ・フィリップス社と技術提携</p> <p>1979年 米国ボーイング・コンストラクション・イクイPMENT社とドラミキで技術提携</p> <p>1986年 東京サービスセンター開設</p> <p>1989年 協力工事店組織アキツ会を結成</p> <p>1989年 アメリカ駐在委員事務所開設</p> <p><b>外部環境: バブル経済と環境意識の高まり</b></p> <p>1970年 日本万国博覧会開幕</p> <p>1972年 東北自動車道(岩槻～宇都宮)開通</p> <p>1978年 成田空港開校</p> <p>1983年 中国自動車道全面開通</p> <p>1988年 瀬戸大橋開通</p>	<p>1991年 開発技術センターを新設</p> <p>1994年 幸手工場が完成</p> <p>2001年 日工(上海)工程機械有限公司を設立</p> <p>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</p> <p>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</p> <p>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)</p> <p>2006年 三菱重工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</p> <p>2008年 株式会社前川工業所をグループ会社化</p> <p><b>外部環境: 環境に優しい製品ニーズが拡大</b></p> <p>1994年 関西国際空港が開港</p> <p>1995年 阪神淡路大震災</p> <p>1997年 京都議定書採択</p> <p>2006年 神戸空港、北九州空港開港</p> <p>2008年 リーマン・ショック</p>	<p>2011年 山推日工建設機械有限公司武漢新工場完成</p> <p>2012年 西川貴久が代表取締役社長に就任</p> <p>2012年 NIKKO (THAILAND) CO.,LTD.解散</p> <p>2015年 ドイツ・KLEEMANN社の日本総代理店として活動開始</p> <p>2015年 山推日工建設機械有限公司から撤退</p> <p>2018年 テクノセンター(明石)を新設</p> <p>2018年 モバイルプラント事業部始動(現破砕機関連事業)</p> <p>2019年 辻勝が代表取締役社長に就任</p> <p>2019年 創立100周年</p> <p><b>外部環境: 各種災害が甚大化</b></p> <p>2010年 中国・上海万博開催</p> <p>2011年 東日本大震災発生</p> <p>2012年 東京スカイツリー開業</p> <p>2015年 北陸新幹線(東京～金沢)開業</p> <p>2015年 SDGs国連裁決</p>	<p>2020年 Nikko Asia (Thailand) CO.,Ltd.設立</p> <p>2020年 NIKKO NILKHOSOL CO.,LTD.設立(現:Nikko Global Manufacturing (Thailand) Co.,Ltd.(略称:GMT))</p> <p>2022年 中期経営計画(2022年度～2024年度)発表</p> <p>2022年 宇部興機株式会社をグループ会社化</p> <p>2023年 株式会社松田機工をグループ会社化</p> <p>2024年 現中計経営計画最終年度</p> <p>2025年 次期中計経営計画を発表予定</p> <p>2030年 2030年ビジョン(目標売上高700億円、目標営業利益率10%)</p> <p><b>外部環境: ポストコロナ時代</b></p> <p>2020年 新型コロナウイルスがまん延</p> <p>2021年 東京オリンピック開催</p> <p>2022年 ロシアがウクライナへ侵攻</p> <p>2023年 新型コロナウイルスが5類へ移行</p> <p>2025年 高輪ゲートシティが開業</p> <p>2025年 大阪・関西万博</p>
 <p>創業当時の本社工場</p>	 <p>江井島工場</p>	 <p>日工上海</p>	 <p>CSC(カスタマーサポートセンター)</p>	 <p>GMT</p>

## 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)

## 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)

## 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)

## 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)

## 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年にパッチャープラント、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)



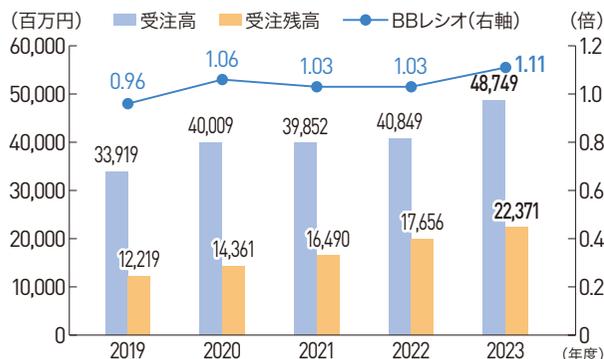
横転式運搬機等の  
建設機械分野へ進出  
(1951年)



アスファルトプラント  
1号機を生産  
(1958年)

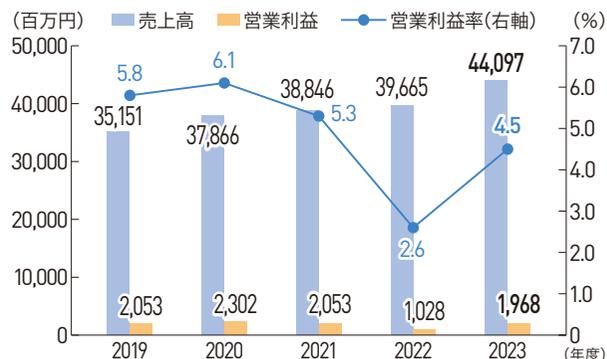
## 財務ハイライト

### ◆ 受注高と受注残高及びBBレシオ



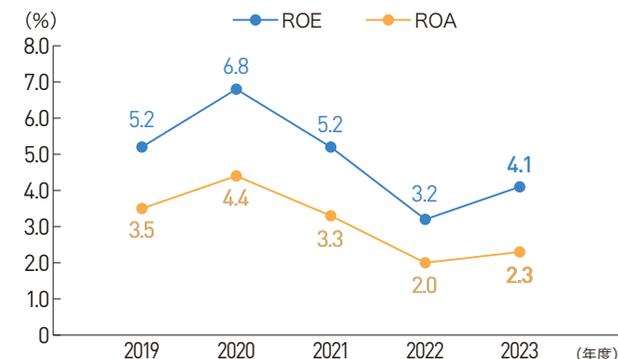
2023年度の受注高は、前年度比19.3%増の487億49百万円と好調が続いており、期末受注残高は223億71百万円(月商6.1ヶ月)と高水準を維持しています。受注高を売上高で除したBBレシオは、同0.08pt改善の1.11倍となりました。

### ◆ 売上高と営業利益及び営業利益率



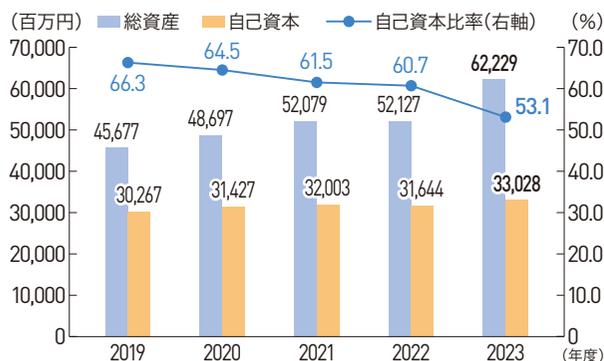
2023年度の売上高は前年度比11.2%増の440億97百万円となりました。営業利益は各種費用の増加を増収効果と製品価格の改定等で吸収し、同91.4%増の19億68百万円へ伸長しました。この結果、営業利益率は同1.9pt改善の4.5%となりました。

### ◆ ROEとROA



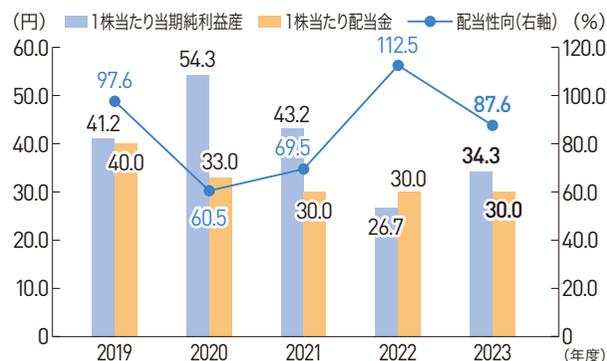
2023年度のROE(自己資本当期純利益率)は、業績回復を主に前年度比0.9pt改善の4.1%となりました。一方、ROA(総資産当期純利益率)は、有利子負債の増加を背景に、総資産が増加したこと等から、同0.3pt改善の2.3%となりました。

### ◆ 総資産と自己資本及び自己資本比率



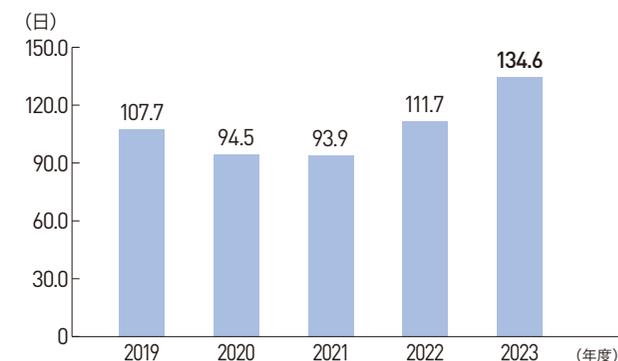
2023年度の自己資本比率は、前年度比7.6pt低下し、53.1%となりました。自己資本は、同13億84百万円増加の330億28百万円となりましたが、総資産が同101億2百万円増加の622億29百万円へ拡大したことが主因です。

### ◆ 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。引き続き棚卸資産が高止まりしており、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



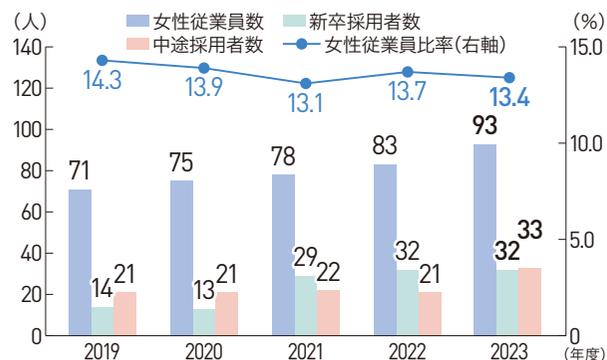
2023年度の連結従業員数は、前年度比53名増加の1,117名となりました。うち外国人従業員数は同20名増加の225名となり、外国人従業員比率は20.1%へ上昇しています。今後のASEAN市場の攻略に向けた体制強化が進んでいます。

◆ 電力使用量と生産高 (単体)



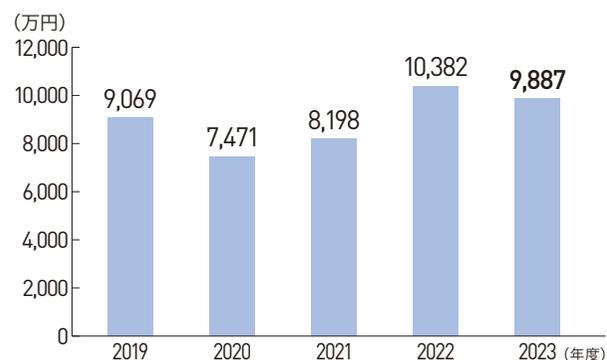
2023年度の電力使用量は、前年度比1.2%減の349.1kwhとなりました。生産高で除した原単位電力使用量は、同5.0%減の1,809kwh/百万円へ低下しました。今後もカーボンニュートラルの実現に向けた取り組みを強化します。

◆ 女性従業員数と新卒採用者数及び中途採用者数 (単体)



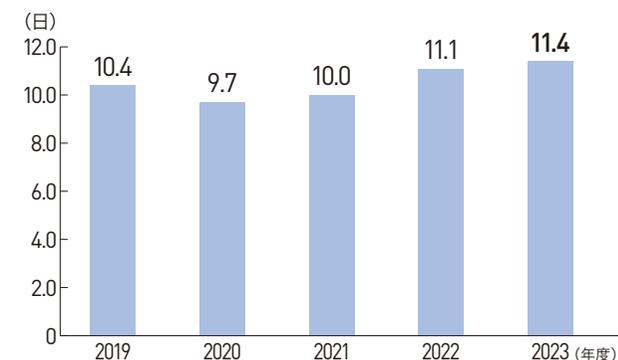
2023年度末の単体ベースの女性従業員数は、前年度末比10名増加の93名となりました。単体従業員数に占める女性従業員比率は13.4%と概ね横這いで推移しています。新卒採用者数は前年度と同じ32名、中途採用者数は同12名増加の33名です。

◆ ISO活動項目の費用推移 (単体)



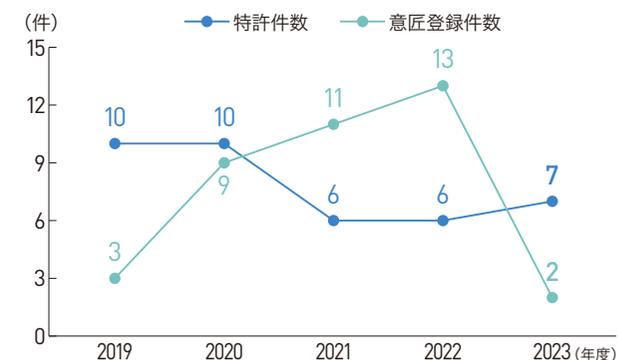
2023年度のISO活動項目(電気・水道・廃棄物・用紙)の合計費用は、前年度比4.8%減の9,887万円となりました。売上高が増加する中、資源の有効活用等のISO活動の強化を進めた効果が顕在化しています。

◆ 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。

◆ 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。



日エグループの成長は  
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いただきました。

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。

Question.

1

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ぎました。

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ことを確信しています。

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と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。

“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

Question.

2

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のが期待されます。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のが期待されますが、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。

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。

性を改善することが必要と考えています。

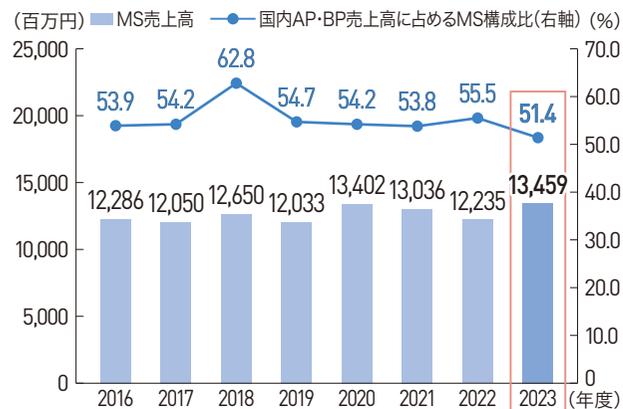
当社の強みであるAP（アスファルトプラント）及びBP（コンクリートプラント）関連事業の国内MS事業は、ストックビジネスとして基盤がある一方で、メンテナンスに携わる人材不足のため、十分に成長しきれていないのが現状です。

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

◆ MS事業売上高と国内AP・BP売上高に占める構成比



## 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<sub>2</sub>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<sub>2</sub>を固定化したものを乾燥・粉砕処理し、石粉（碎石）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。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  
課題についてお話しください。

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。

破碎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、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°C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に行く提案が可能になると考えています。

## 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、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。

Question.  
6

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

# 価値創造プロセス

日エ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

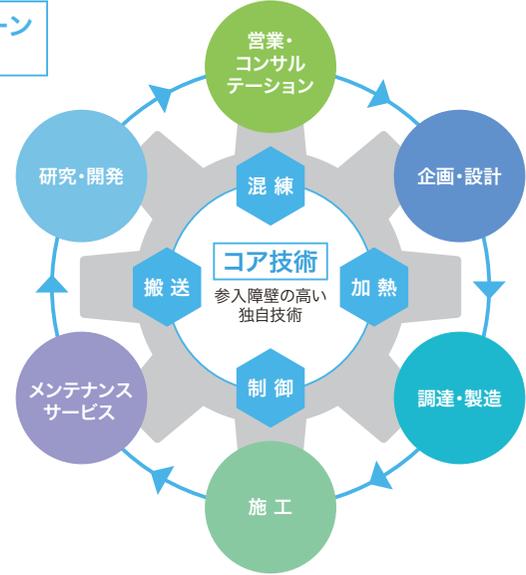
## INPUT (事業基盤)

- 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	日エのサステナビリティ
	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆カーボンニュートラルの実現</li> <li>◆資源循環型社会の確立</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆新たな顧客価値の創造</li> <li>◆人材育成と働きがいの向上</li> </ul>
◆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)

日エ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

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

2030年  
売上高700億円  
営業利益率10.0%

#### 2025年度～の 力強いビジネス 拡大フェーズへ

2024年  
売上高500億円  
営業利益率6.0%

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

#### 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

### 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、破碎機、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

高火力で素材を燃焼・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
 <b>財務資本</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>売上高700億円、営業利益率10%、ROE10%</li> <li>時価総額500億円</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>総資産622億円、自己資本比率53.1%、有利子負債107億円</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ROE4.1% (エクイティスプレッドー 0.5pt)、配当性向87.6%</li> </ul>	▶ P29
 <b>製造資本</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>設備投資23億円、総資産に占める有形固定資産21.3%</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>新たな顧客価値の創造、人材育成と働きがいの向上</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>有形固定資産132億円 (+14億円)</li> </ul>	▶ P27
 <b>人的資本</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>DE&amp;I進展による組織風土の变革と収益への貢献</li> <li>女性管理職比率7.0%</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>連結従業員数1,117名 (うち外国人従業員225名)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>新たな顧客価値の創造、人材育成と働きがいの向上</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>女性管理職比率1.0%、離職率 (3年以内) 10.3%</li> </ul>	▶ P25
 <b>知的資本</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>研究開発費6億円、特許保有件数214件</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>新たな顧客価値の創造、カーボンニュートラルの実現</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>特許登録件数7件 (+1件)、意匠登録件数2件 (-11件)</li> </ul>	▶ P26
 <b>社会関係資本</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>トンボ会 (販売店) 122社、アキツ会 (協力工事) 210社</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>新たな顧客価値の創造</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>取引先様との高い信頼関係、地域社会への貢献</li> </ul>	▶ P28
 <b>自然資本</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>2030年度のスコープ1&amp;2&amp;3を約50%削減 (2021年度比)</li> <li>脱・低炭素製品売上高32億円</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>電力使用量 (単体) 349万MWh</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>カーボンニュートラルの実現、資源循環型社会の確立</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>CO<sub>2</sub>排出量 (スコープ1&amp;2&amp;3) : 41%減 (2013年度比)</li> <li>脱・低炭素製品売上高12億円</li> </ul>	▶ P28

# マテリアリティ2024

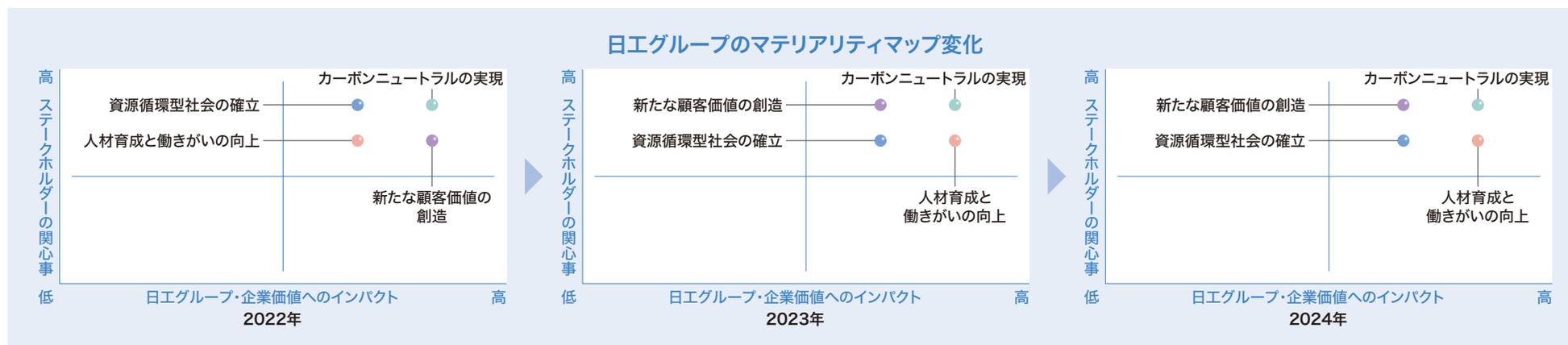
近年の外部環境の変化は、日エグループに様々な機会とリスクをもたらすと認識しています。具体的には、地政学リスクの増大やサプライチェーン不安定化等の「政治・経済分野」、カーボンニュートラルや資源循環、生物多様性等の「環境・エネルギー分野」、ダイバーシティ & エクイティ & インクルージョン (DE&I)、多様な働き方、社員エンゲージメント、人権や企業倫理への要請等の「社会分野」等への取り組みがサステナビリティ経営に欠かせないものとなっています。

日エグループが目指す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。

日エグループは(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)は日エ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 <sub>2</sub> 排出量（年間約115万トン）の約7割は日エ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ば日エ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		日エの保有する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。
日エのサステナビリティ		新たな顧客価値の創造	  	日エグループは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。日エが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の向上は重要となります。



KPI	2023年度実績	今後のアクションプラン	参照ページ
<ul style="list-style-type: none"> <li>CO<sub>2</sub>排出量（スコープ1&amp;2&amp;3） 2030年度：50%減（2013年度比） 2050年度：実質ゼロ</li> <li>脱・低炭素関連製品売上高 2030年度：27億円</li> <li>アスファルト廃材の再資源化</li> <li>石膏ボードの再資源化</li> <li>コンクリートスラッジの再資源化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>CO<sub>2</sub>排出量：763,885t（スコープ1&amp;2&amp;3）2013年度比：42%減</li> <li>中温化合材製造装置の実装拡大</li> <li>水素燃料での合材製造テスト成功</li> <li>脱・低炭素関連製品売上高：12億円</li> <li>コンクリートスラッジ再資源化プラントの実装化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>グループ全体でのグリーン電力化推進</li> <li>脱炭素燃料燃焼技術の開発推進・提案強化</li> <li>燃料供給先との協働による脱炭素燃料利用の仕組み化</li> <li>資源リサイクルプラント実装推進（レポート案件の提案強化）</li> <li>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）</li> </ul>	<p>▶ P60、P65</p> <p>▶ P66</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>DXによる新たな価値創造</li> <li>定額制サービス受託件数</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>定額制サービス受託件数（累計）：39件</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>日エグループは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。</li> </ul>	<p>▶ P70</p>
<p>2030年度</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>女性管理職比率：7%</li> <li>1名当たり研修時間と研修費用：10時間、5万円</li> <li>育児休業取得率：女性100%、男性50%（2025年度）</li> <li>離職率：入社3年間7%</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>女性管理職比率：1.0%</li> <li>1名当たり研修時間、研修費用：15.4時間、7.5万円</li> <li>育児休業取得率：女性100%、男性42.9%</li> <li>離職率（入社3年間）：10.3%</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>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。</li> <li>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。</li> <li>今後も積極的に外国籍社員を採用していきます。</li> <li>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。</li> </ul>	<p>▶ P72、P74</p>



# 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

## 【基本方針】

日エグループにおいて、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年度末比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月には日エ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32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。

## 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

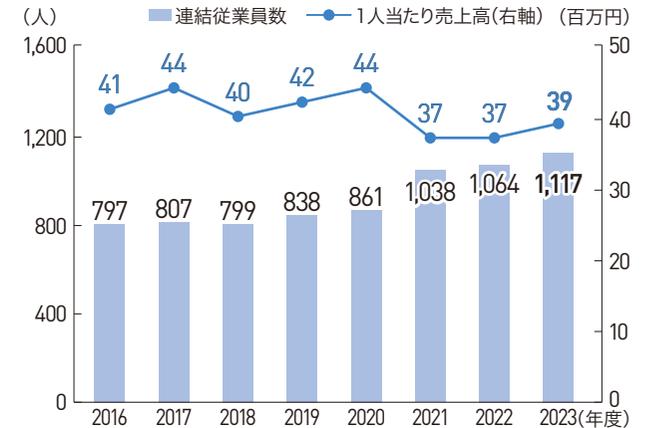
## アウトカム

- 働きがいの醸成
- 高いモチベーション
- 働きやすい職場環境

## ◆ 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

## 【基本方針】

日エグループが有する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。

## 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

## ◆ 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)	<ul style="list-style-type: none"> <li>● AP事業領域                             <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ 環境対応新製品</li> <li>◆ 遠隔化・自動化サポート</li> </ul> </li> <li>● BP事業領域                             <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ 運営支援センター</li> <li>◆ 製品改良</li> <li>◆ システム開発</li> </ul> </li> <li>● 環境搬送領域                             <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ 製品開発</li> <li>◆ EC他IT投資</li> </ul> </li> <li>● 海外                             <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ 標準モデル開発</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● AP事業領域 (海外含む) 4.9億円</li> <li>● BP事業領域 3.8億円</li> <li>● 環境搬送領域 1.0億円</li> <li>● その他事業等 2.1億円</li> </ul> <p>合計 11.8億円</p>

## ◆ 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

## 【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。

## アウトプット

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

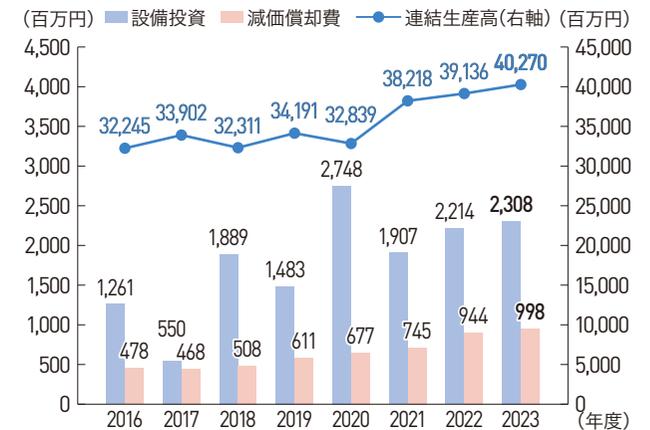
## アウトカム

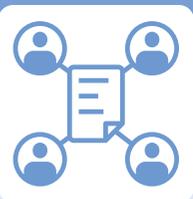
- 社員に安全で優しい生産環境
- お客様からの高い評価
- 安心・安全な道路やインフラ基盤の設備

## ◆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)	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 兵庫県内に新工場を建設(5億円)</li> <li>● 開発・テストセンター建設(10億円)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● AP関連事業(2022年度上海、タイ等)機械、設置費</li> <li>● AP、BP関連事業倉庫建設(2022年度)</li> <li>● 新工場建設、機械、装置(2023年度)</li> <li>● ソフトウェア等(2022~23年度)</li> <li>● その他事業</li> </ul> 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

### 【基本方針】

日エ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

### アウトプット

- メンテナンス事業のさらなる強靱化
- 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

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、幅広い見地に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

### 【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、日エ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<sub>2</sub>排出量の削減も必要です。日エグループはカーボンニュートラル実現に向けてCO<sub>2</sub>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<sub>2</sub>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

### アウトプット

- CO<sub>2</sub>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

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

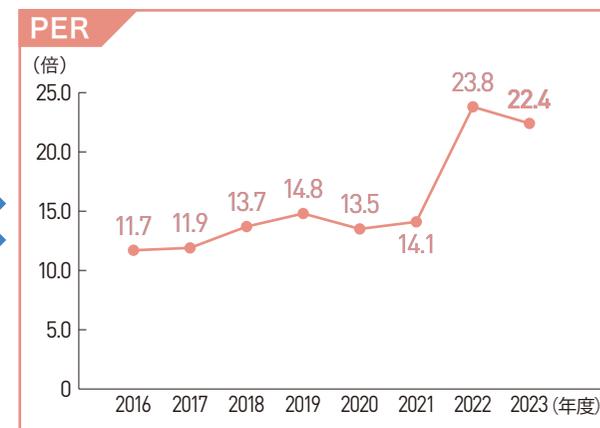
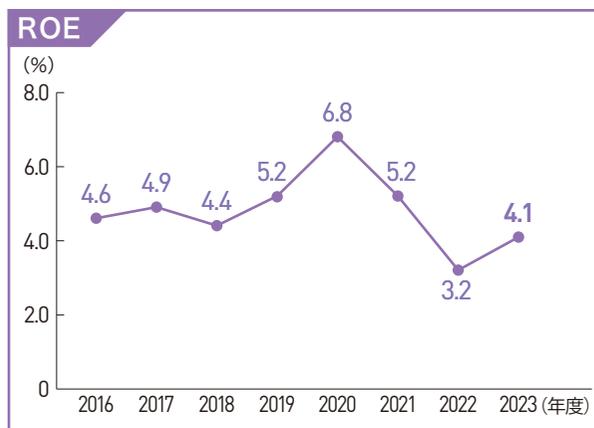
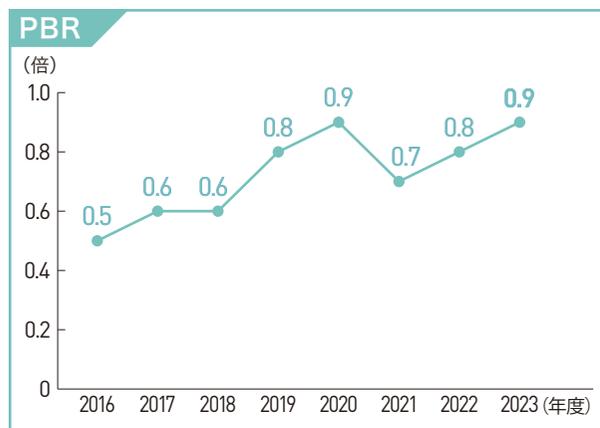
当社のPBR（株価純資産倍率）は長期的に見ると緩やかな改善傾向にあります。ROE（自己資本当期純利益率）は純資産の増加を抑制していますが、過去2年間の営業利益率は5%を下回っており、株主資本コスト（2024年3月期：4.6%）を上回るエクイティプレッドの獲得の実現はできていません。具体的に、

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ROE 8%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えています。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認識にたち、5%強を想

### 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碎機や製造請負、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ナ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

### ②財務・資本政策

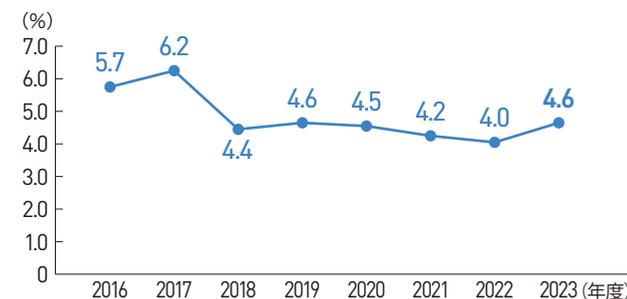
財務・資本政策としては、株主還元は現中計の配当性向60%以上を次期中計でも継続し、株主様への配当金を増加させることを見込んでいます。合わせて、次期中計においては自社株買いも機動的に行うことを考えています。なお、次期中計の最終年度である2027年度末の純資産355億円程度（2023年度末：331億円）と予想しており、自己資本比率50%以上の財務安定性と合わせて、ここ数年の純資産の増加抑制を継続いたします。また、政策保有株式の縮減についても、ここ数年で売却額が鈍化していますが、資本効率改善に向けて精査した上、中期的に純資産比率10%以下への圧縮を視野にいれることを考えています。

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。

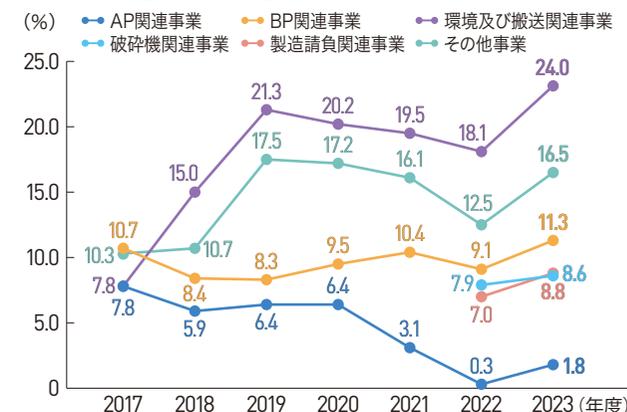
で期待されます。また、AP関連事業は2024年3月期まで大幅な赤字を計上したタイでの改善を見込んでいます。新規事業は、M&Aで獲得した宇部興機と松田機工の製造請負事業で生産能力を拡大しており、今後は環境リサイクル分野に事業領域を広げる等、経営資源も当社グループとの相乗効果を高めていきます。破碎機もモバイルプラント事業で新製品の拡充を行っていく予定です。今後も当社グループとのシナジー効果が期待される企業を中心に、積極的なM&Aによる事業拡大を続けてまいります。

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見込んでいます。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エムッセにおいて、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。

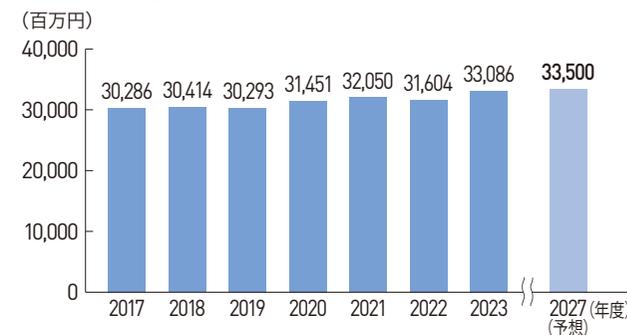
### ◆株主資本コストの推移



### ◆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 | 日エグループの財務・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。

日エグループは以前、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はありませんが、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。日エ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。

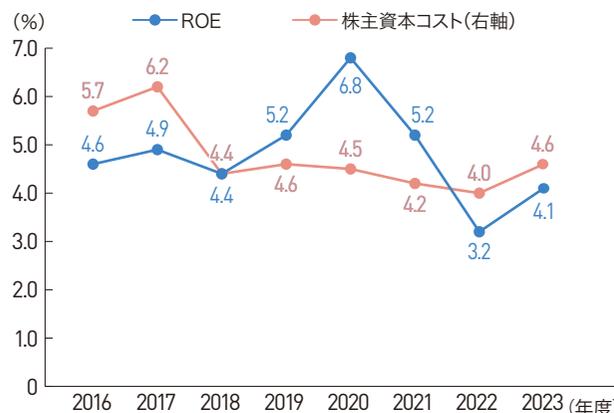
**Q 2024年3月期業績の振り返りをお願いします。ROEは4.1%にとどまりましたが、どのような影響が大きかったですか。また、2025年3月期の見方をお願いします。**

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。タイの子会社は日エ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%子会社になりました。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、合併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、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



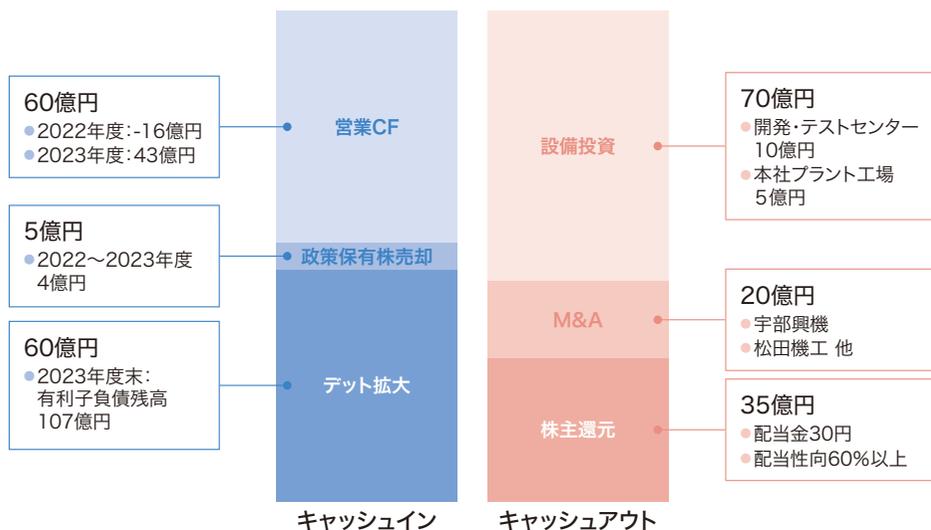
**Q 中期経営計画は2024年度が最終年度です。この進捗を踏まえて、次期中計はどのような数値目標、財務・資本戦略を考えていますか。**

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えています。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

#### ◆ 2022～2024年度中計のキャッシュアロケーション



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%の件数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。

#### 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まれます。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。

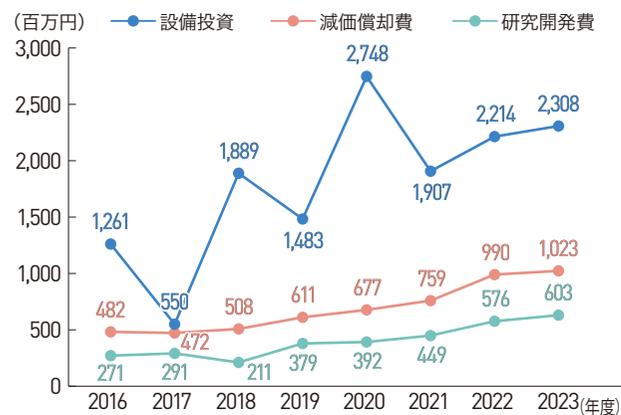
設備投資については、2025年3月期に本社に開発テストセンターの建設を進めており、来期には完成予定です。また、5つ目となる新工場（E工場）も建設中で今年度内に完成します。現在は本社地区には4つのプラント工場と2つのベルトコンベヤ工場がありますが、もう1棟を増設します。将来的には、2つのベルトコンベヤの生産を移設して、本社はAPとBP専用の工場にする計画です。これで、生産効率の改善が期待されます。開発テストセンターは、お客様が訪問して

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3～5億円を目標としています。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。

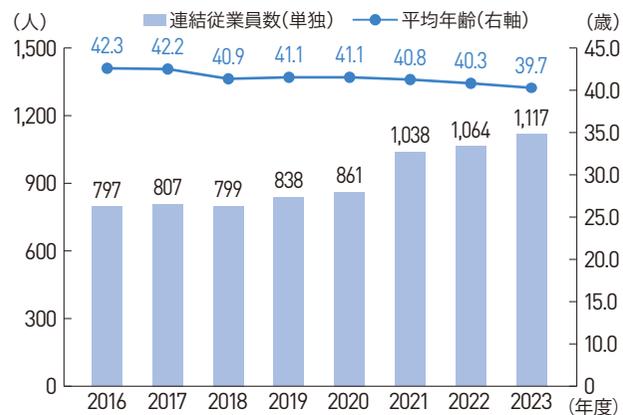
当社は2023年度に新卒32名、キャリア採用33名の合計65名を採用しました。これは1年前の採用数（新卒32名、キャリア採用21名、合計53名）と比較して、さらに増加させたこととなります。退職者を加味した純増ベースは2024年度で40名、2023年度で35名です。2024年度もすでに新卒44名の採用が確定しており、長期ビジョンの実現に向けた先行投資として、人件費が大幅に増加しています。

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



社の工賃は他社と比較して低く、協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。

◆ 連結従業員数と平均年齢の推移



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「アイルピーソータ」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碎機に加えて、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 日エ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「日エメッセ」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「日エメッセ」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。

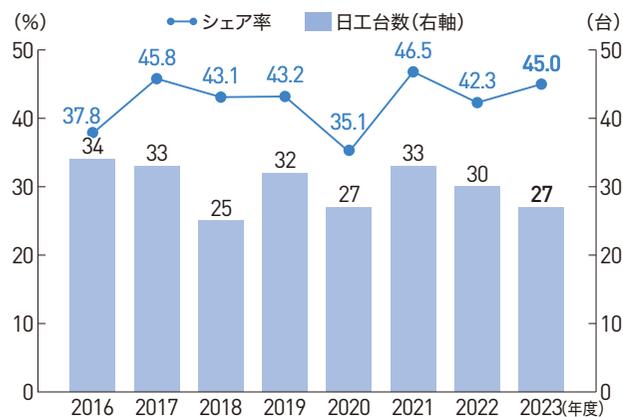
海外売上高比率は2024年度には12.5%になる見込みです。我々はASEAN地域に注力しており、特にタイでの事業展開を中計の重要な課題として掲げてきました。その結果、2023年には受注ベースでシェア1位（日工調べ）を獲得することができました。さらに、リサイクルプラント（RP）の需要も早い段階で出現し、2023年末から需要が加速しています。タイではRPを持っていない企業はリサイクル材を使用する入札案件に参加できないため、今後も急速な伸びが期待されます。現在、タイでのRPは黎明期で普及率は5%以

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争もありますが、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年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、日エ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興味を持っており、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<sub>2</sub>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。



**サステナビリティ戦略は  
将来の日工の存在そのものです。  
今後は次世代に  
より良い形で継承すべく  
収益、キャッシュ創出に  
つなげることを果たします。**

取締役  
経営企画部長  
川上 晃一

**Q 日エ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、日エ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

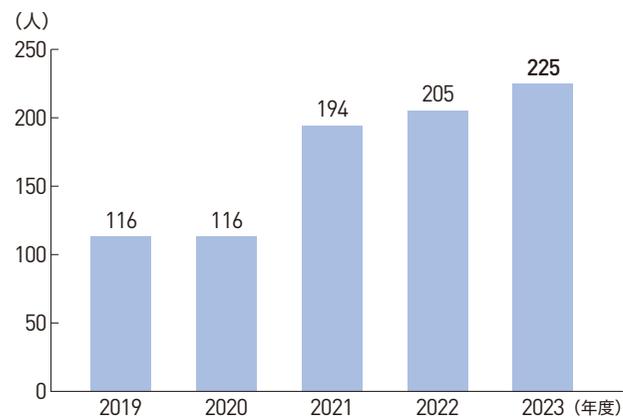
材のリサイクル設備に豊富な経験と実績があり、リサイクル分野での強みを活かした海外事業展開に期待しています。

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。海外人材が社内が増えることで、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1on1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、1on1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<sub>2</sub>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ます。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てください。**

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と把握し、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物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物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。





### 中期経営計画(2022年度～2024年度)

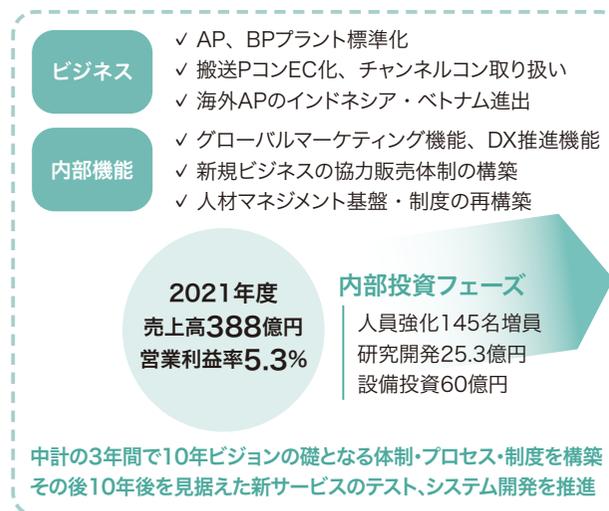
2022年度にスタートした中期経営計画は、2030年ビジョンの実現に向けた「内部投資フェーズ」と位置付け、体制・プロセス・制度の構築を進めています。人的資本の強化、環境貢献製品の開発やM&Aの実施、新たなコア技術の獲得、AIや遠隔技術を活用した新製品の投入等を通じて企業価値の向上を図ります。

### 中期経営計画施策の進捗

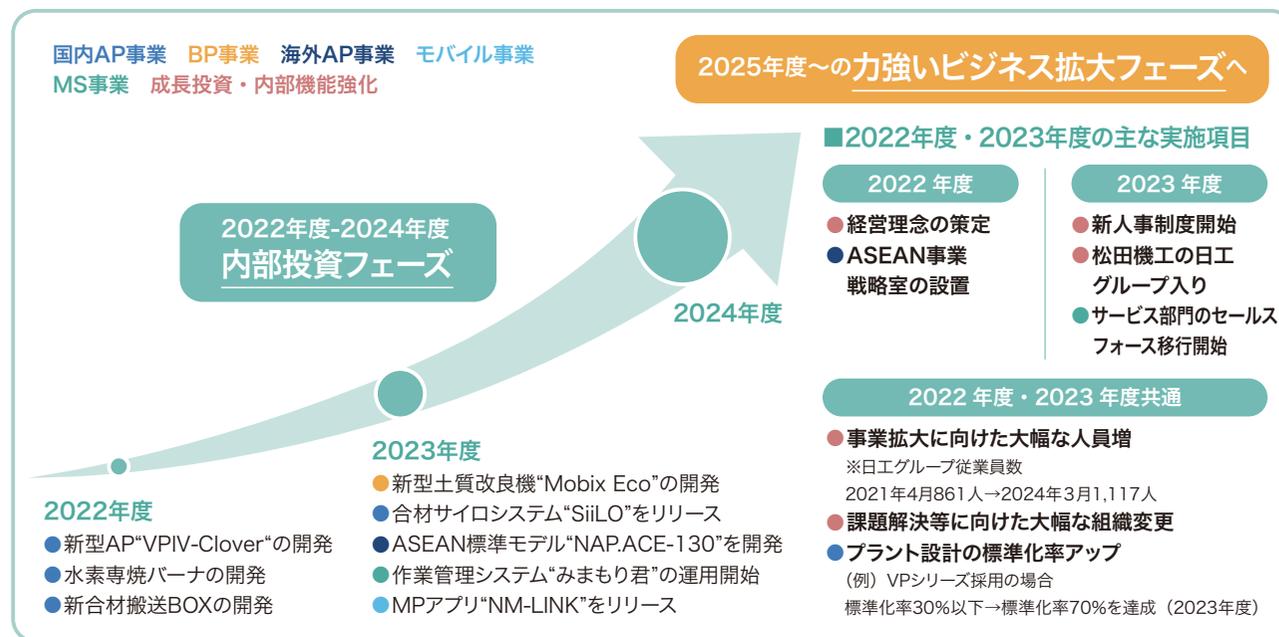
2023年度は、事業拡大に向けた大幅な人員増加を図るとともに、新人事制度の導入や組織変更に着手しました。国内AP関連事業では脱炭素化サポートが順調に進捗しました。遠隔化・自動化に関しても成果が見られました。海外AP関連事業ではグローバル標準プラントの開発に成功しました。BP関連事業においても着実に施策を実施しています。

項目	2022～2023年度累計実績
<b>人員強化</b> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>● AP事業領域</li> <li>● BP事業領域</li> <li>● 環境搬送領域</li> <li>● 海外</li> <li>● 開発</li> <li>● モバイルプラント</li> <li>● その他</li> </ul> <p>▶ <b>86名増員</b></p>
<b>研究開発</b> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>● AP事業領域 (海外含む)</li> <li>● BP事業領域</li> <li>● 環境搬送領域</li> <li>● その他事業</li> </ul> <p>▶ <b>11.8億円</b></p>
<b>設備投資</b> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>● AP関連事業 (2022年度上海、タイ等) 機械、装置費</li> <li>● (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</li> <li>● その他事業</li> </ul> <p>▶ <b>45.2億円</b></p>

### 中期経営計画(2022-2024)



### 中期経営計画施策の進捗



## AP関連事業

### 主要製品

- ・アスファルトプラント
- ・リサイクルプラント
- ・破碎プラント
- ・合材サイロ
- ・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

事業内容

## BP関連事業

### 主要製品

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



**ONZEMIX-T50**  
Mobile BP



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



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

事業内容

## 環境及び搬送関連事業

### 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



**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



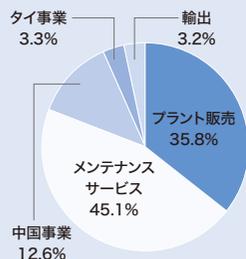
**石膏系固化工材製造設備**  
乾燥した石膏粉から半水石膏を製造し、セメントや石灰とブレンドすることで固化工材を製造するプラント設備



**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

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。

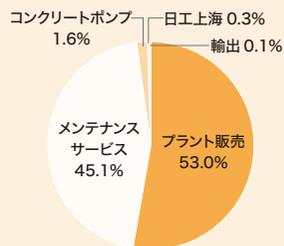


市場シェア(日工調べ)

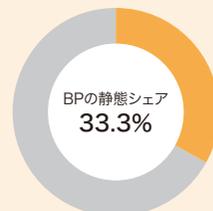
2023年度の国内AP需要は、前年度比6台増加の26台となりました。日工の動態シェアは、同+2ptの69.0%へ上昇しました。



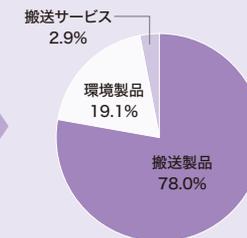
メンテナンスサービスの売上構成比は、前年度の39.1%から45.1%へ上昇する一方、プラント販売は前年度の58.4%から53.0%へ低下しました。



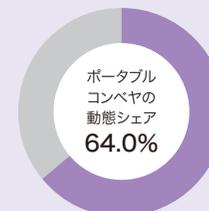
2023年度の国内BP需要は、前年度比11台減少の60台となりました。日工の静態シェアは、同+0.3ptの33.3%へ上昇しました。



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。



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。



### 破碎機関連事業

#### 主要製品

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



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



自走式破碎機 ジョークラッシュ MC110i&インパクトクラッシュ MR110i(KLEEMANN社製)

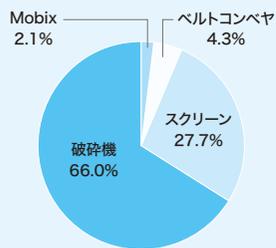
世界トップクラスの破碎性能と世界一の低燃費を実現  
写真:コンクリート廃材の中間処理施設での納入事例



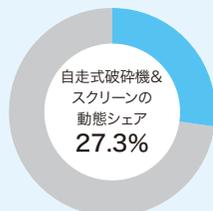
自走式破碎機、スクリーンの組合せ  
既存定置式破碎プラントを自走式へ変更する設備投資ニーズが世界的にも増加しています。

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年度の破碎機関連事業の売上高台数を機種別に分類すると、破碎機が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。



2023年度における自走式破碎機&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

#### 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

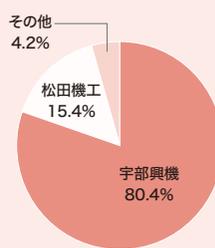


タンク類



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。



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

#### 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、破碎機
- ・ 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

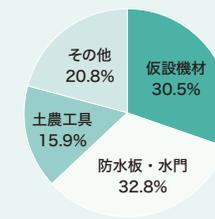


水門(ステンレス製ローラゲート)



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。



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。



事業内容

2023年度事業内容

市場シェア(日工調べ)

## 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)

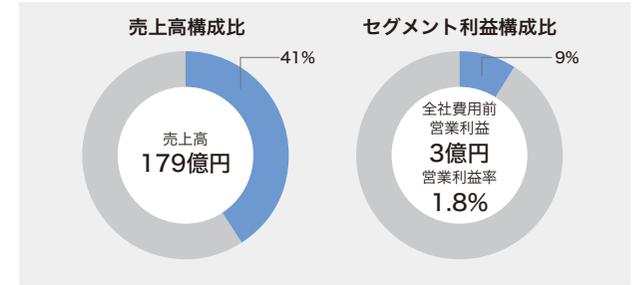
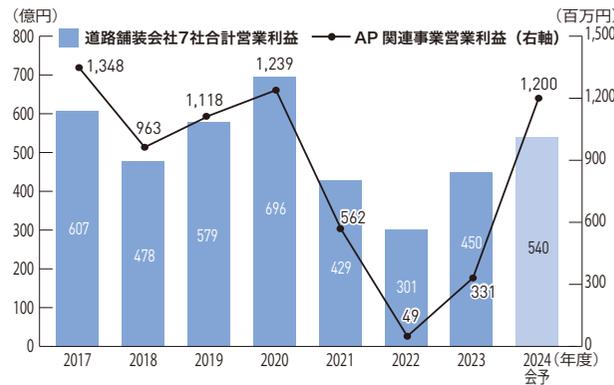
事業概要	具体的項目
取扱製品	アスファルト及びリサイクルプラント等
顧客	建設会社、道路舗装会社等
市場シェア	国内静態シェア 77.5%
売上・地域構成比	売上構成比 41% (国内 84%、タイ 3%、中国 13%)
営業利益率	1.8%：コロナ前の2019年度は6.4%
MS 売上高比率	45.1%
生産拠点	明石本社工場、タイ、中国上海

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。

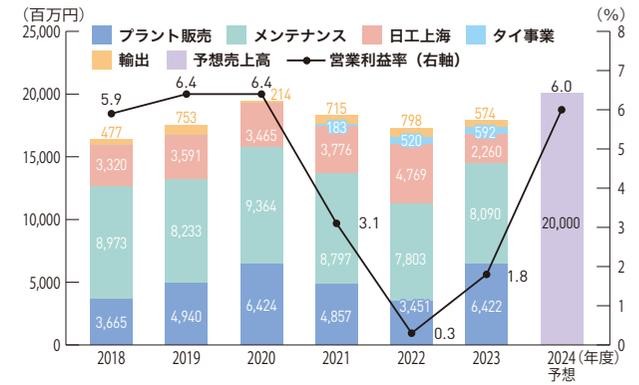
#### 道路舗装会社7社及びAP関連事業の営業利益



#### 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	○ △ —
		23年度 現地販売代理店との連携体制の構築 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	23年度 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	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<sub>2</sub>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<sub>2</sub>（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)

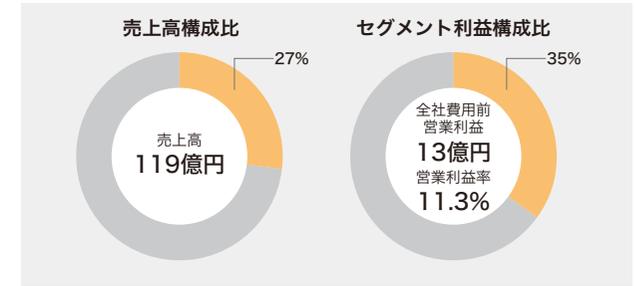
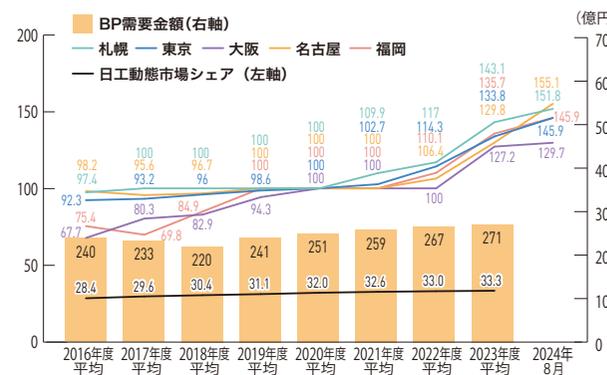
事業概要	具体的項目
取扱製品	コンクリートプラント等
顧客	生コンクリートメーカー、建設会社等
市場シェア	国内静態シェア 33.3%
売上・地域構成比	売上構成比 27%（国内 99%、中国 0.3%、輸出 0.1%）
営業利益率	11.3%：コロナ前の2019年度は8.3%
MS売上高比率	45.1%
生産拠点	明石本社工場、中国上海

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かかっています。生コン価格と連動性が見られるBP（パッチャープラント）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。

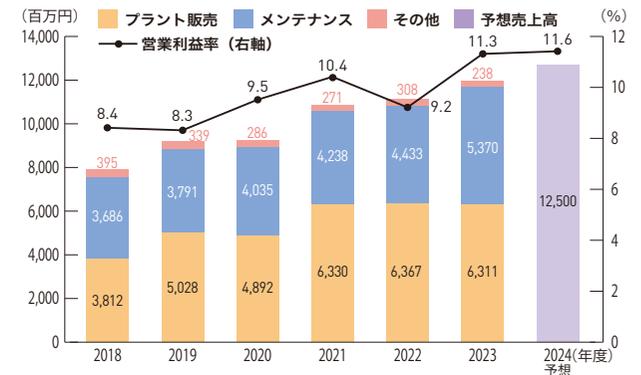
### 主要都市別の生コン価格指数(2020年度=100)



### 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な取り組みを開始	○
	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 <sub>2</sub> 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 <sub>2</sub> 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<sub>2</sub>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

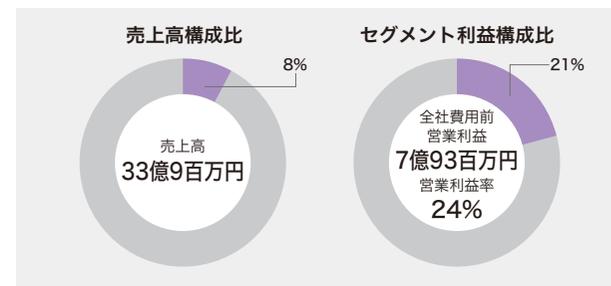
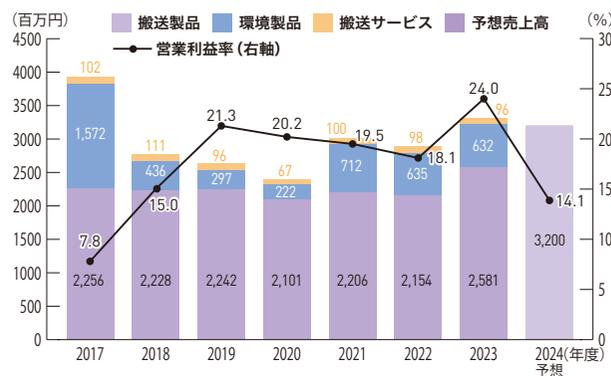
MS：メンテナンス・サービス

### 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
- 破碎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%

## 破碎機関連事業

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。

### 破碎機関連事業の概況(2023年度)

事業概要	具体的項目
取扱製品	自走式破碎機、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	自走式破碎機国内シェア 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

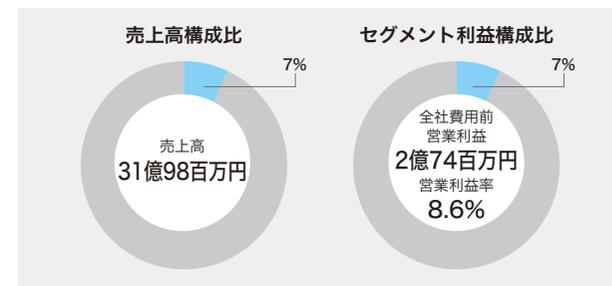
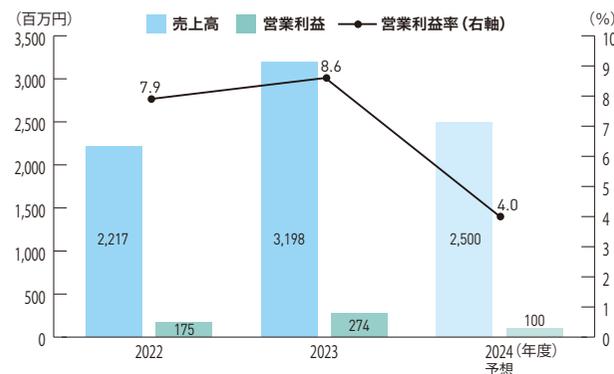
MS：メンテナンス・サービス

### 市場及び業績動向

定置式破碎機から自走式破碎機への更新・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。

### 破碎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碎機への切り替え
- 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碎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

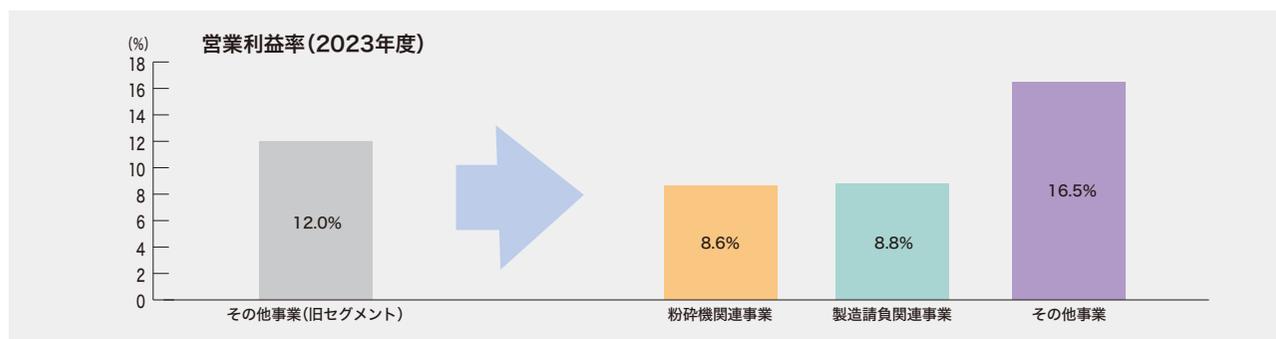
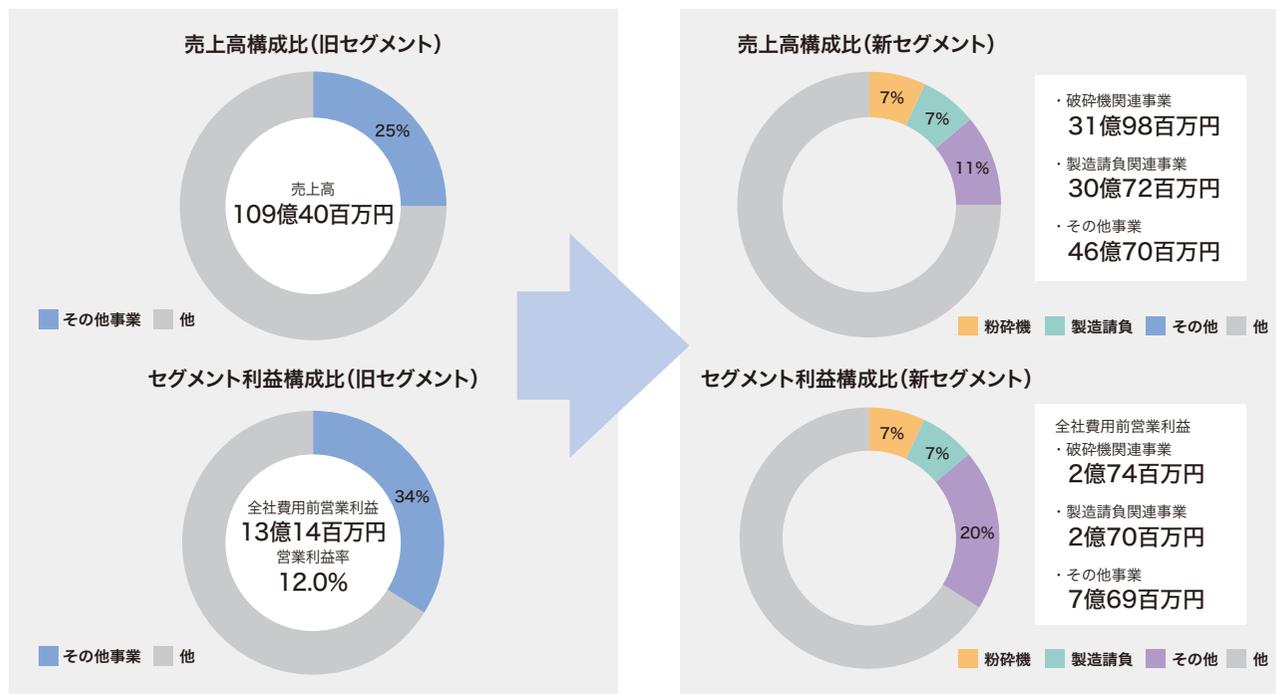
- ①モバイルプラントの拡販と収益力強化
- ②製品ラインナップ強化
- ③販売体制の強化とメンテナンス事業の促進

#### 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。

日エグループは、従来の4つのセグメントの1つである「その他事業」を、破碎機関連事業、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

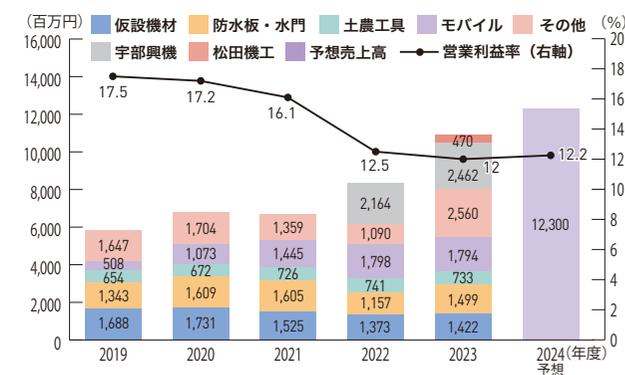
- ① モバイルプラントの拡販と収益力強化
- ② 製品ラインナップ強化
- ③ 販売体制の強化とメンテナンス事業の促進
- ④ 宇部興機とのシナジー効果の実現

新たに松田機工が日エ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

日エ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具製作  
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
- 日エ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。

- 日エマシナリー
- 日エセック
- トンボ工業
- 日エ興産
- 日エ電子工業

### 事業内容

- **日エマシナリー**(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。

日エマシナリー株式会社  
代表取締役社長

**片岡 昭生**



### 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
- 国土強靱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

### 事業内容

- **日エセック**(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。

日エセック株式会社  
代表取締役社長

**鎌田 孝一**



### 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

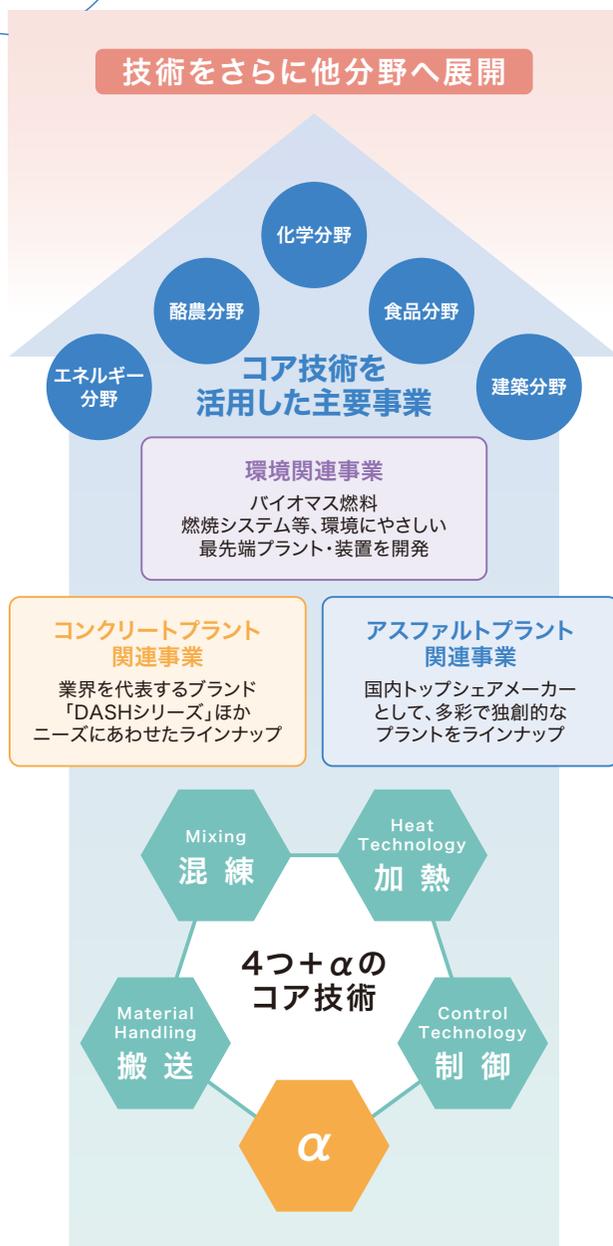
# 価値協創基盤の強靱化策

## 2030年ビジョンを実現するための価値提供基盤の強靱化策

		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 <ul style="list-style-type: none"> <li>● 研究開発費：7.5億円</li> <li>● 開発部門エンジニア：28名</li> <li>● お客様、外部機関との共同開発</li> <li>● 4つ+αのコア技術(乾燥・混練・搬送・制御)+計測</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 低炭素化製品・環境対応製品の本格実装</li> <li>● AI、IoT技術を活用した自動化製品の実装</li> <li>● 環境関連装置の横展開</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● コア技術継承、発展のための人材育成</li> <li>● 脱炭素化に向けた短期、中長期の製品開発</li> <li>● 環境関連装置開発の基盤づくり</li> <li>● 社会実装数増加に向けた開発速度の向上</li> </ul>
	 営業・コンサルテーション	 中山本部長 <ul style="list-style-type: none"> <li>● マーケティング部門の新設</li> <li>● グローバル化への組織対応</li> <li>● 過去、未来のデータ活用</li> <li>● 工場全運営のサポート</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 低炭素化の環境製品の提供</li> <li>● 遠隔、自動化で製品+運用まで提供</li> <li>● アジアNo1メーカーを目指す</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 環境製品の開発</li> <li>● 工場運営のノウハウ取得</li> <li>● 海外パートナーの取得 (代理店)</li> <li>● ASEAN市場拡大</li> <li>● 発展領域を担う人材育成</li> </ul>
	 企画・設計	 上原統括部長 <ul style="list-style-type: none"> <li>● 顧客ニーズに応えるスキル・技能集団</li> <li>● コア技術(混練・加熱・搬送・制御)</li> <li>● プラント設計のノウハウ蓄積、技術基盤</li> <li>● 技術設計パートナー会社との協働体制</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● プラントのソリューションプロバイダ</li> <li>● お客様と社会の双方に価値を生む企画提案</li> <li>● 遠隔、自動、省人化のトータルサポート</li> <li>● グローバル標準製品の海外展開</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 計画的な人材採用、育成によるナレッジワーカーの増強</li> <li>● 客先ニーズに対応できる標準コア製品の充実</li> <li>● 品質、安全、環境対応における顧客満足度の向上</li> <li>● 顧客の要求に沿った、適正な製品提案と納期対応</li> <li>● 設計の効率化と新規事業発展領域ヘリソースの移行</li> </ul>
	 調達	 梅沢部長 <ul style="list-style-type: none"> <li>● 新基幹システムの導入</li> <li>● 資材倉庫の新設</li> <li>● 調達基盤を構築する人材</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 安定購買、原価低減を主にした業務体制</li> <li>● 調達先との情報共有、良好な信頼関係</li> <li>● 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</li> <li>● 環境負荷低減に寄与</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 原材料等の価格高騰・不足及び急激な為替変動</li> <li>● 調達先の廃業・縮小及び生産中止・長納期化</li> <li>● 基幹システムの老朽化・日常業務の負荷増大</li> </ul>
	 製造	 山田工場長 <ul style="list-style-type: none"> <li>● 新型条鋼NC加工機 (BW) 2台導入</li> <li>● 条鋼材料供給システムの自社開発刷新</li> <li>● 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</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 生産効率10%UP、生産能力10%UP</li> <li>● 柔軟な多品種短納期対応の推進</li> <li>● 品質向上と製造原価低減の両立</li> <li>● タイ現地法人の生産性向上</li> <li>● 日エグループとの製造連携、相乗効果</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 残業過多の平準化</li> <li>● 多能工化の推進と柔軟な補間体制構築</li> <li>● 多品種少量、向け先対応生産の拡充</li> <li>● 品質向上と製造原価低減の両立</li> <li>● タイ現地法人の製造技術の教育指導</li> </ul>
	 施工	 野口課長 <ul style="list-style-type: none"> <li>● 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</li> <li>● 全国の協力工事店</li> <li>● 組立から運転調整まで一気通貫体制</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 施工技術者60名 (従来比+10名)へ</li> <li>● 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</li> <li>● 工事計画、安全書類等をデジタル化し誰もが行える体制</li> <li>● エリアを本社から東西へ増やす (2025年以降)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 安全作業かつ安全指導への対応</li> <li>● 新規協力工事店の発掘、他部署との連携</li> <li>● 設計・施工段階で施行しやすい構造</li> <li>● 人員の増強 (施工技術者)</li> </ul>
	 メンテナンス	 曾根部長 <ul style="list-style-type: none"> <li>● サービスマン120名</li> <li>● フロント業務移管、組織の強化</li> <li>● 現場安全管理、機械管理システムの構築</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 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</li> <li>● カスタマーサポートのグローバル対応</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● アフターメンテナンスからピフォアメンテナンスへの展開</li> <li>● 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】</li> <li>● 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</li> </ul>

対応策（短期、中長期）	進捗・見通し	2023年度評価
<ul style="list-style-type: none"> <li>●2022～2024年度の研究開発費25億円（2.1倍）</li> <li>●2022～2024年度の開発人員12名採用</li> <li>▶●人材ローテーションの積極実施による育成</li> <li>●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</li> <li>●製品開発ロードマップの更新とリソース再配分</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●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）</li> <li>▶●人材ローテーション継続実施</li> <li>●共同研究・開発 8件実施中</li> <li>●計測技術のコア技術化推進</li> <li>●AI関連装置の実装開始</li> <li>●水素燃料バーナの実装開始（見込み）</li> </ul>	○
<ul style="list-style-type: none"> <li>●新製品展示会の実施</li> <li>▶●客先との協業（開発、教育）の実施</li> <li>●海外企画部門を設置し製品、パートナー獲得への支援</li> <li>●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</li> <li>●新卒採用の拡充</li> <li>●業界団体へ加入し環境対応製品のさらなる斡旋</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶●新製品展示会2022年11月実施</li> <li>●客先との協業:相互教育を目的に当期実施</li> <li>●タイとベトナムそれぞれ1社総代理店契約締結</li> <li>▶●サプライチェーンの見直し、リサイクルAP市場獲得を狙う</li> <li>●海外向け新型APの市場投入開始</li> <li>●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</li> <li>●タイ新型リサイクルの市場テストを開始</li> <li>●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）</li> <li>●道建協に賛助会員として加入</li> </ul>	○
<ul style="list-style-type: none"> <li>▶●2022～2024年度の技術者採用+35名</li> <li>●標準化の推進と付加価値の高い製品の開発</li> <li>●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</li> <li>●グローバル機種の新編と開発、海外生産に対する技術的関与</li> <li>●アウトソーシングと業務デジタル化の推進</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶●リソースへの積極投資、東西拠点に技術者配置</li> <li>●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</li> <li>●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</li> <li>●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</li> <li>●DXに対応した新型操作盤の開発から販売へ</li> </ul>	○
<ul style="list-style-type: none"> <li>▶●集中購買・分散購買による原価低減とリスク回避</li> <li>●設計部門と協業した機能購買の推進</li> <li>●持続可能なサプライチェーンの再考</li> <li>●新システムによるペーパーレス・PDM化他</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●原価低減⇒2022年度達成率：約70%、2023年度達成率：約82%</li> <li>▶●サプライチェーンの再考⇒実施中</li> <li>●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%</li> </ul>	○
<ul style="list-style-type: none"> <li>▶●工場建屋の建設による生産スペース拡大</li> <li>●老朽設備の更新</li> <li>●工場レイアウトの再構築</li> <li>●多能工化の推進</li> <li>●外国人技能実習生の活用と高技能教育</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶●人材ローテーション実施の継続</li> <li>●若手班長登用による活性化を継続</li> <li>●環境配慮型工場を建設中（2024年秋竣工）</li> <li>●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</li> </ul>	○
<ul style="list-style-type: none"> <li>▶●工事計画、安全書類のデジタル化（WEB化、WEB上での作業）</li> <li>●施工しやすいユニット構造（設計と協力）、社内完成度向上</li> <li>●安全作業できる構造設計の推進</li> <li>●積極的に全国工事店と交渉（新しい工事店の発掘）</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶●製品完成度向上、安全に施工できる仕組み作り</li> <li>●安全に施工できる工事工程の見直しへの取り組み</li> <li>●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</li> <li>●施工技術者の増加5名（2024年は6名予定）</li> </ul>	○
<ul style="list-style-type: none"> <li>▶●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</li> <li>●人員採用と緊急修理削減、分業化での効率化</li> <li>●協力工場での実運用開始しブラッシュアップ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶●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</li> <li>●エリアフロント担当設置予定</li> <li>●データ監視運用開始</li> </ul>	△

## お客様からのフィードバック



日エ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** 日エの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<sub>2</sub>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** 日エ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考えております。

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碎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、コンクリートの破碎専用です。以前はアスファルトとコンクリートを1台で交互に破碎していましたが、混ざることによって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、破碎力が強いので、今後は天然石の破碎も検討しています。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。コンクリート破碎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	<p><b>リスク</b> 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。</p> <p><b>機会</b> 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<sub>2</sub>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。</p>	
	海外メーカーの日本市場への参入リスク	<p><b>リスク</b> 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。</p> <p><b>機会</b> 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。</p>	
	道路舗装業界再編による市場縮小のリスク	<p><b>リスク</b> 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。</p> <p><b>機会</b> 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。</p>	
	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		<p><b>リスク</b> 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<sub>2</sub>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。</p> <p><b>機会</b> 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<sub>2</sub>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。</p>
		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
	ASEAN市場で計画どおりの販売計画が達成できないリスク		<p><b>リスク</b> 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。</p> <p><b>機会</b> 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。</p>

関連するリスクと機会	リスクと機会の内容
<p>4 公共投資予算削減に関するリスク</p>	<p><b>リスク</b> 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。</p> <p><b>機会</b> 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。</p>
<p>5 現場作業従事者の人材確保に関するリスク</p>	<p><b>リスク</b> 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。</p> <p><b>機会</b> 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。</p>
<p>6 新型コロナウイルス感染拡大に関するリスク</p>	<p><b>リスク</b> 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、事業に支障の可能性があると考えられます。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。</p> <p><b>機会</b> 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。</p>
<p>7 材料等の価格上昇に関するリスク</p>	<p><b>リスク</b> 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。</p> <p><b>機会</b> 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。</p>
<p>8 ロシア・ウクライナ情勢に関するリスク</p>	<p><b>リスク</b> 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。</p> <p><b>機会</b> 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。当社のモバイル破碎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。</p>
<p>9 為替相場変動に関するリスク</p>	<p><b>リスク</b> 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。</p> <p><b>機会</b> 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。</p>

# Nikko

## Integrated Report

02

### サステナビリティマネジメント

マテリアリティ：カーボンニュートラルの実現 … 60	人材マテリアリティ座談会 …… 75
マテリアリティ：資源循環型社会の確立 … 66	社外取締役座談会 …… 78
激甚化災害からの早期復興 …… 68	取締役会・監査役会の機能と役割 …… 81
地域社会との共生・未来世代への貢献 … 69	コンプライアンス・リスクマネジメント …… 89
マテリアリティ：新たな顧客価値の創造 … 70	ステークホルダーエンゲージメント …… 91
マテリアリティ：人材育成と働きがいの向上 … 72	役員紹介 …… 93



温室効果ガス（GHG）排出による気候変動が社会・経済に与える影響は甚大で、日エグループとして取り組むべき最重要の社会課題だと認識しています。脱炭素社会の実現に向け、日エグループは2030年度の間目標として自らの事業活動に加えて、お客様の日工製プラントから排出される二酸化炭素（CO<sub>2</sub>）排出量の約50%削減（2013年度実績比）の実現を目指しています。さらに、2050年のカーボンニュートラルの実現に向けてCO<sub>2</sub>排出量の低減を実現する関連技術の開発と製品・ソリューションの提供を推進しています。

### カーボンニュートラル実現に向けた4つのステップ

スコープ1 & 2 & 3におけるCO<sub>2</sub>排出量を可能な限り正確に把握するため、一定の前提を置いて主要なカテゴリの検証を2021年度より実施しています。検証の結果、販売した日工製プラント等製品使用による排出量が68万トン（2023

年度検証）とスコープ3排出量全体の89.3%を占めています。スコープ3カテゴリ11の検証データをお客様と共有するとともに、費用対効果の高いCO<sub>2</sub>排出量削減方法を特定し製品やソリューションの提供を行います。

#### 4つのステップ



### カーボンニュートラル実現に向けた7つのアプローチ

合材製造過程におけるCO<sub>2</sub>排出量を正確に把握するため、合材工場のエネルギー消費量を分析しました。水分除去と骨材（再生材）加熱に約8割のエネルギーを消費しているため、水分量を減らすことが乾燥・加熱プロセスでのエネルギー消

費量の削減に有効との結果を得ています。こうした実証データに基づいて、「排出を減らす」取り組みとして7つのアプローチから脱炭素に向けた製品開発を進めています。

#### 7つのアプローチ



### 【1）燃料転換

CO<sub>2</sub>排出量の多い重油の代替として、都市ガス、天然ガス、バイオマス燃料を使用するバーナの開発・改良に加えて、CO<sub>2</sub>フリー燃料として期待されるアンモニア・水素バーナの開発を進めており、一部製品については実装化できる段階に来ております。

### 【2）中温化

加熱したアスファルトに水を添加し、泡状にすることでアスファルトの粘度を低減させて本来より加熱温度が低い状態でアスファルト合材を製造します。日工独自の技術による中温化装置により加熱に伴うエネルギー消費量が減少、CO<sub>2</sub>排出量の削減を実現しています。

### 【3）材料貯蔵システム変革

アスファルト合材の原料である骨材に含まれる水分を減少させることで、骨材燃焼過程におけるエネルギー消費量が減少、CO<sub>2</sub>排出量の削減が可能です。

### 【4）プラントシステム変革

プラント稼働時の排ガス・排熱を再利用し骨材の加熱・加工を行い、消費エネルギーの新規投入量を減らすことでCO<sub>2</sub>排出量の削減が可能です。既存の装置を組み合わせる新たなシステムとして再構築し、さらなる省エネルギーを目指します。

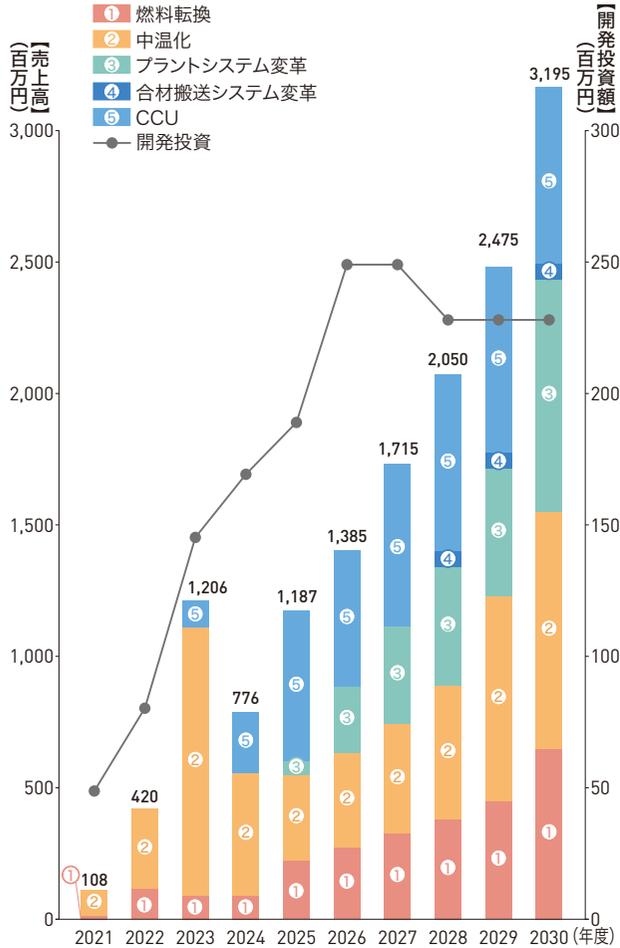
### 【5）CCU

コンクリートのCO<sub>2</sub>を吸着させる技術を使ってコンクリートプラントにおいて排出されたCO<sub>2</sub>を吸着させることでプラント外への排出量を低減できます。アスファルトプラントから排出されるCO<sub>2</sub>をコンクリートプラントで吸着させることを視野に入れて研究開発を進めています。

## 【6】 合材配送システム変革

合材配送の長距離化技術を確立し、プラントから需要地までの配送効率を向上させることで合材の生産効率を改善させエネルギー消費量を低減、CO<sub>2</sub>排出量の削減が可能です。

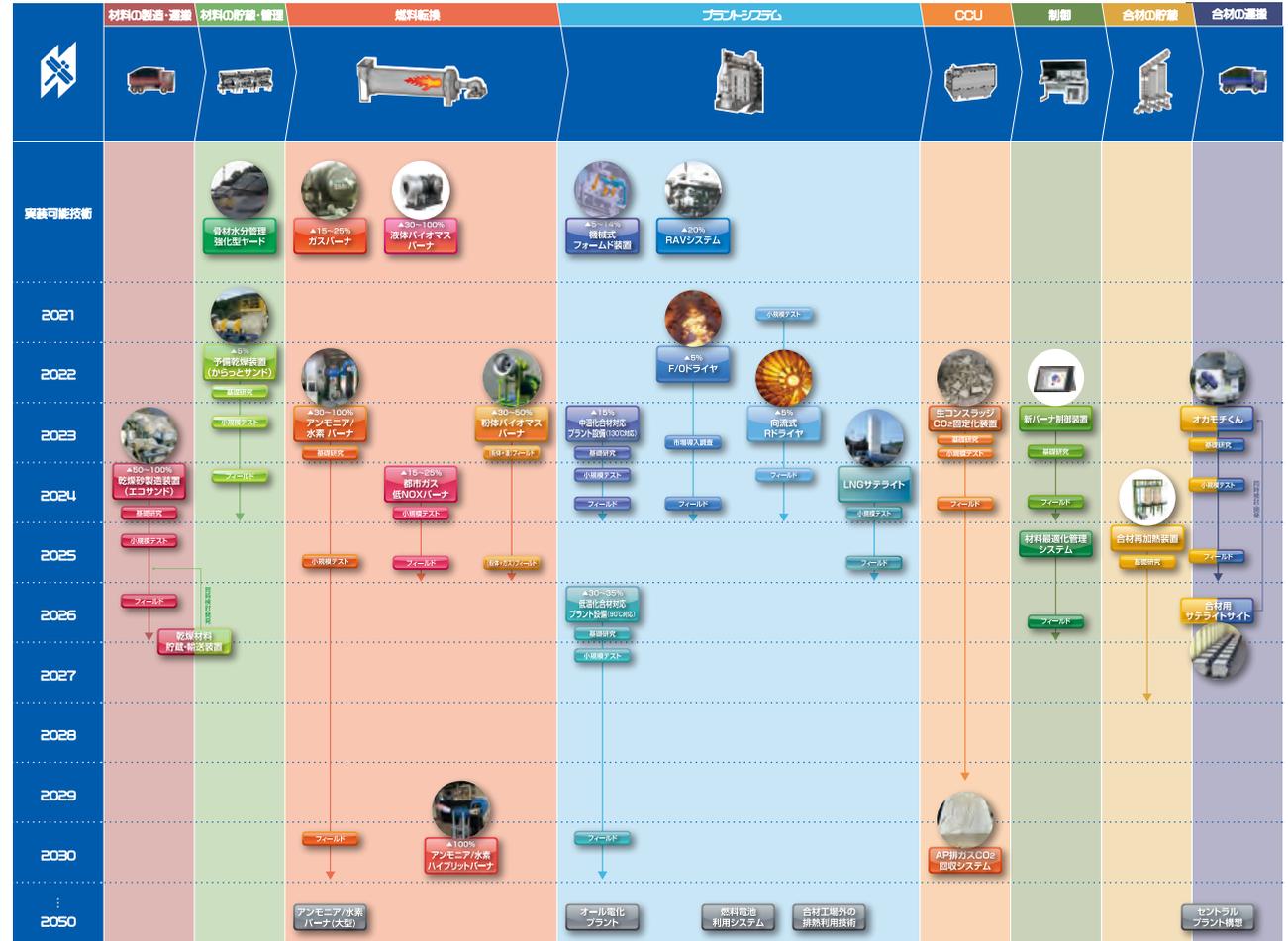
脱・低炭素関連製品の売上高目標と投資計画  
(2021～23年度は実績値)



## 【7】 電化

CO<sub>2</sub>フリー電力の普及を見越し、乾燥加熱装置の電化を推進、化石燃料に替わるオール電化プラントの製品開発を視野に入れています。

カーボンニュートラルに向けたAP製品開発ロードマップ



AP 製品開発ロードマップの詳細は日工ウェブサイトをご覧ください (<https://www.nikko-net.co.jp/sustainability/carbon-neutral.html>)

TCFDフレームワークに基づいた情報開示



2050年のカーボンニュートラルの実現に向けてCO<sub>2</sub>排出量が低減できる関連技術の開発と製品・ソリューションの提供を推進しています。2021年10月にTCFD提言への賛同を表明、気候変動問題に関して株主・投資家をはじめとするステークホルダーとの円滑なコミュニケーションのため、TCFDフレームワークに沿った情報開示を行います。

ガバナンス

カーボンニュートラル推進体制

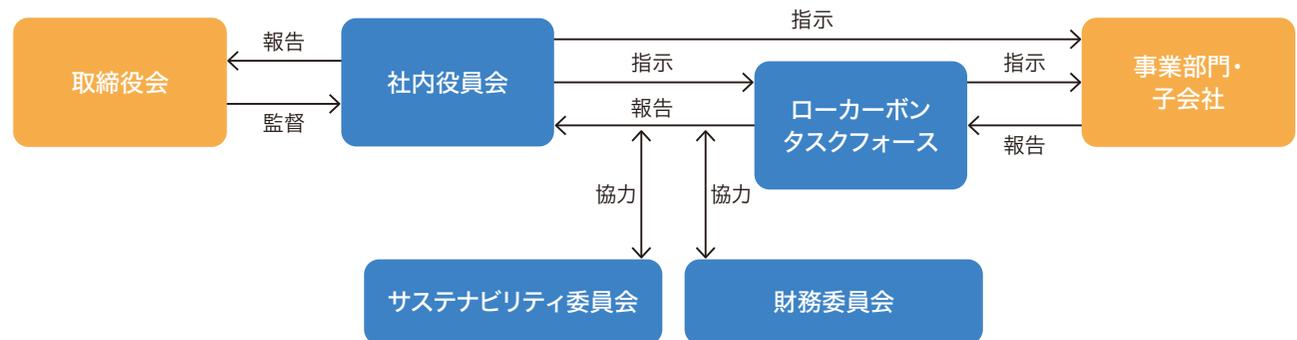
事業本部及び技術開発本部の管理職をリーダーとするローカーボントaskフォース（LCTF）がカーボンニュートラルの実現を推進しています。毎月開催されるLCTF会議では、データ検証やエビデンスにもとづいてカーボンニュートラル実現に向けた課題を横断的に検討・議論しています。

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

TCFD重点4項目への取り組み状況

日エグループの取り組み	
ガバナンス	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 事業部門及び開発部門管理職をリーダーとするローカーボントaskフォース（LCTF）を設置、カーボンニュートラルに関する情報収集・分析・企画立案を実施（毎月1回開催）</li> <li>● LCTFの提案にもとづき社内役員会で目標を設定、目標達成に向けた具体的な戦略を策定（随時）</li> <li>● サステナビリティ委員会、財務委員会と連携し、リスクと機会の特定と対応策を協議（随時）</li> <li>● 社内役員会が策定した重点施策、行動計画を全社的に推進するとともに進捗状況を取締役に報告</li> <li>● 取締役会で戦略や内在するリスクの妥当性を審議するとともに目標に対する進捗を監督（年2回以上）</li> </ul>
戦略	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 2°C及び4°Cシナリオを考慮したシナリオ分析によるリスクと機会の特定と中長期的対応策の決定と進捗の管理</li> <li>● リスクと機会が与える事業・財務への影響を分析</li> <li>● 低・脱炭素関連製品開発計画及び市場投入計画の策定</li> </ul>
リスク管理	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 取締役副社長を委員長とするリスク管理委員会において事業及び財務への影響が大きいリスクを経営重点リスクとして特定・管理</li> <li>● 社内役員会及び取締役会とリスク情報を共有し全社的なリスク管理の観点から適切な対応を決定</li> </ul>
指標と目標	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 日工株式会社のCO<sub>2</sub>排出量の検証</li> <li>● 再生可能エネルギー電力への切り替えとRE100目標の設定（2030年度）</li> <li>● スコープ3（サプライチェーン全体における）CO<sub>2</sub>排出量の検証</li> <li>● シナリオ分析に基づいた2030年度中間目標、2050年度目標の設定</li> </ul> <p>〈2023年度実績〉 ● CO<sub>2</sub>排出量（スコープ1&amp;2）407t-CO<sub>2</sub>t（前年度比▲16.6%）                  ● CO<sub>2</sub>排出量（スコープ3）762,789t-CO<sub>2</sub>（前年度比+2.7%）</p> <p>〈2030年度目標〉 ● CO<sub>2</sub>排出量（スコープ1&amp;2&amp;3）650,000t-CO<sub>2</sub>（2013年度実績比約50%削減）</p> <p>〈2050年度目標〉 ● CO<sub>2</sub>排出量（スコープ1&amp;2&amp;3）実質ゼロを目指す</p>

ガバナンス体制図



## 戦略

### 気候変動に対するシナリオ分析

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

(参照シナリオ)

IEA “World Energy Outlook 2020”

IPCC AR5

● STEPS (現行政策シナリオ)

● RCP2.6 (2°Cシナリオ)

● SDS (持続可能な開発シナリオ)

● RCP8.5 (4°Cシナリオ)

### シナリオ分析に基づいた気候関連リスク・機会が事業・財務に及ぼす影響/リスク・機会に対する中長期対応策と2023年度の実績

2°Cシナリオ (低炭素化が進む想定)	リスク	財務への影響	発生可能性	対応策	2023年度の実績
	脱炭素バーナ（プラント）への急激なシフト	大	中	製品開発のスピードアップ	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 水素、アンモニア、粉体バイオマス等の脱炭素燃料バーナの実証テスト完了</li> <li>● 開発研究費の増額（7億円）</li> <li>● 脱炭素技術ロードマップの作成</li> <li>● 調達コストUPによる価格表改定</li> <li>● 本社工場グリーン電力へ切り替え</li> <li>● 脱炭素関連製品の販売増加</li> </ul>
	ユーザーから炭素税負担シェア（値下げ）要請	大	中	お客様への粘り強い説明と交渉	
	炭素効率の高いアスファルト代替路盤材の市場投入	大	小		
	研究開発費・設備投資額負担	中	大	開発行為の効率化。優先順位の明確化。	
	脱炭素バーナ、CO <sub>2</sub> 回収・貯留技術等の増加	中	大	製品開発のスピードアップ	
	ボイラメーカー、バーナメーカー、電子加熱炉メーカーによる新規参入	中	中	予想される業者の分析強化。早期関係知財取得。	
	大型プラントへの集約による稼働プラント件数の減少	中	中	生き残りユーザーの見極めと当該ユーザーへの計画メンテナンスの推奨	
	原材料（鋼材等）調達コストの上昇	中	大	機能購買・価格転嫁の強化等	
	再生エネルギー由来の電力コストの上昇	小	大	工場運営の効率化と製品への価格転嫁	
代替燃料調達コストの上昇	小	大	幅広い燃料調達方法の推進		
CO <sub>2</sub> 排出規制強化による舗装事業者の工場数減少	大	中	新市場への展開（国内新市場+海外舗装事業）		
機会	財務への影響	発生可能性	対応策	2023年度の実績	
低・脱炭素バーナ（プラント）への更新需要	大	大	多種燃料、ラインナップの拡充	<ul style="list-style-type: none"> <li>● CO<sub>2</sub>吸着プラントの商談数増加</li> <li>● ASEAN向けリサイクルプラントの提案推進</li> <li>● 技術開発人員の増員</li> <li>● 特許出願件数の増加</li> </ul>	
技術開発競争における優位性による市場シェア伸長	大	中	さらなる技術開発投資の強化		
コンクリート製品(アスファルト代替路盤材)の需要増	中	小	舗装コンクリート用プラントへモデルチェンジ		
中国・東南アジア諸国への環境規制強化によるリサイクル・低炭素プラント需要の伸長	中	小	海外生産拠点の強化		
CO <sub>2</sub> 固定化コンクリートの普及による新設プラント需要喚起	中	大	CO <sub>2</sub> 吸着プラントのラインナップ拡充		
EV市場拡大によるリチウム電池リサイクル処理装置の需要増	小	中	環境リサイクル製品のラインナップ拡充		

## リスク管理

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

リスク管理委員会は、気候変動に関する自社への影響を評価・識別し、その影響を管理しています。さらに社内役員会

と緊密に連携しつつ、気候変動リスクの影響を全社リスクに統合する役割を担っています。

社内役員会は、気候変動の影響と対応について討議を行い、評価します。さらに気候リスクの最小化に向けた対応方針、重点施策、目標及び行動計画を策定します。社内役員会で審

議された内容は、年2回以上、取締役会に報告されます。取締役会は、社内役員会及びリスク管理委員会から気候変動に関する行動計画及びリスク評価について定期的に報告を受け審議を行って監督機能を果たします。

4℃ (低炭素シナリオが推進されない想定)	リスク	財務への影響	発生可能性	対応策	実績
	ヒート対策による新路盤材、新建材市場の拡大（アスファルト、コンクリート既存市場の縮小）	中	小	コア技術を活かした新建材市場への製品投入	<ul style="list-style-type: none"> <li>●コア技術の横展開に注力した専門部署設置</li> <li>●ASEANを中心として新サプライヤーの発掘</li> <li>●価格表の随時改定</li> </ul>
	サプライチェーン寸断による資材調達コストの上昇	小	中	海外も含めたサプライチェーンの多様化	
	BCP対策費用の増加	小	大	製品への適正な価格転嫁	
	機会	財務への影響	発生可能性	対応策	実績
	安定稼働に向けたピフォアメンテナンス需要の増大	大	小	IoTを用いたメンテナンス事業の効率化	<ul style="list-style-type: none"> <li>●メンテナンスのサブスクリプションサービスの利用推進</li> <li>●ASEANでの生産拠点設立</li> <li>●国内工場用地の随時取得</li> <li>●技術開発人員の増員</li> <li>●特許出願件数の増加</li> </ul>
	防災・減災対応機種の需要拡大	中	中	製造能力の強化と製造拠点の再編 仮設・自走式の開発・ラインナップ強化	
	防災製品（防水板、仮設足場等）への需要拡大	中	大		
	災害対応モバイルプラントの需要増	小	中		
	低災害エリアへのプラント移設ニーズの高まり	小	小		
コンクリート製品（アスファルト代替路盤材）の需要増	中	小	舗装コンクリート用プラントへモデルチェンジ		
中国・東南アジア諸国への防災・減災需要の伸長	小	中	海外生産拠点の強化		
国土強靱化予算の拡大	大	大	需要増加への準備		

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

## 指標と目標

日工グループは、2050年に自社の事業活動及び販売する日工製品からのCO<sub>2</sub>排出量を実質ゼロとすることを目指し、CO<sub>2</sub>排出量低減に寄与する製品開発を進めるとともに徹底した省エネ活動や再生エネルギーの積極的な利活用を推進しています。そうした対応も含めて、スコープ1&2&3のCO<sub>2</sub>排出量検証値の2023年度実績は2013年度の排出量を100とした場合、58.8まで低減しています。

### ●CO<sub>2</sub>排出量（スコープ1&2&3）削減中間（2030年）目標

#### 2023年度CO<sub>2</sub>排出量実績

407t-CO<sub>2</sub>（スコープ1&2）、762,789t-CO<sub>2</sub>（スコープ3）

#### 2030年度CO<sub>2</sub>排出量

650,000t-CO<sub>2</sub>（スコープ1&2&3）（2013年度比約50%削減）

<日工株式会社>

### ■再生可能エネルギー電力の利活用

2022年3月より日工株式会社本社工場で使用する電力は全量を再生可能エネルギー電力に切り替えています。その結果、スコープ2におけるCO<sub>2</sub>排出量は、2021年度の2,454t-CO<sub>2</sub>から2023年度は139t-CO<sub>2</sub>に大幅に低減しました。今後は全国の営業所、グループ企業においても同様の取り組みを進め、2030年に日工グループ（国内）でRE100（再生可能エネルギー電力導入率100%）を目指しています。

### ●再生可能エネルギー電力導入比率（日工単体実績）

2021年度 7.9%

2022年度 91.8%

2023年度 90.8%

RE100達成目標 2030年度 日工グループ（国内）

## スコープ1&2&3のCO<sub>2</sub>排出量検証値(t-CO<sub>2</sub>)

		対象活動	2013年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	
スコープ1	燃料の燃焼	製造、加工、実験時の排出	430	305	286	297	268	
スコープ2	電気の使用	全社、寮の電気使用量	2,639	2,454	2,354	191	139	
スコープ3	カテゴリ							
	1	購入した製品・サービス	購入した製品の上流の排出 (材料、事務用品含む)	39,073	48,002	54,341	44,645	47,023
	2	資本財	新しく導入完了した設備投資上流の排出	2,137	3,946	2,279	2,345	2,106
	3	スコープ1&2に含まれない燃料及びエネルギー関連活動	スコープ1&2で燃焼・発電に使用される燃料の採掘・精製等による排出	367	328	324	317	308
	4	輸送、配送(上流)	材料・部品の調達輸送分製品の出荷 (費用自社負担)	26,386	24,670	28,564	29,283	32,031
	5	事業から出る廃棄物	廃棄物処理、有価物でないリサイクル、 輸送時の排出	115	61	47	46	43
	6	出張	従業員の出張時(鉄道・国内航空)の排出	84	83	85	91	96
	7	雇用者の通勤	従業員の通勤時(鉄道・バス・船・自動車・ バイク)の排出	310	304	279	295	290
	11	販売した製品の使用	販売したAP・BP・コンベヤの稼働時排出	1,226,848	698,501	682,181	665,664	680,820
	12	販売した製品の廃棄	販売したAP・BP・環境プラントの 廃棄時排出	93	95	93	74	72
	計			1,298,482	778,749	770,833	743,248	763,196
	対2013年度比			100.0%	60.0%	59.4%	57.2%	58.8%

日エグループは、建設機械、産業機械、環境関連装置に携わる地球市民の一員として、地球環境の保全が最重要課題の一つであると認識し、「環境優先」の基本理念に基づき、環境との調和を図りながら行動し、地球環境の保全に努めています。加えて、資源循環型社会の確立に貢献するため、産業廃棄物の再資源化を支える様々な製品やソリューションの提供を行っています。環境方針についてはHPをご参照ください。→<https://www.nikko-net.co.jp/sustainability/environment.html>

(1) 環境負荷低減活動の推進

省資源、省エネルギーの推進を図るとともに、廃棄物の削減及びリサイクルを促進、可能な限り環境への負荷を低減することを推進しています。

(2) 資源循環型社会の確立に貢献する製品開発と普及

日エグループでは、1970年代より環境負荷低減のため建設・道路廃材の再資源化に対応するプラントの開発を進め、資源生産性の向上と循環型社会の構築に貢献してきました。さらに、産業廃棄物の最小化に向けて、都市鉱山の可能性を広げるため、産業廃棄物から金属資源を回収するシステムの開発やコンクリートスラッジの再資源化等様々な取り組みを積極的に進めています。

① アスファルト廃材の再資源化 <リサイクル率99%超>

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

産業廃棄物量の推移と種類別内訳

内 訳		リサイクルの有無	単位	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度
紙屑	紙		袋	1,897	1,897	2,049	2,580	10,000
金属屑	スクラップ	○	kg	1,600,730	1,668,980	1,604,900	1,820,320	1,571,170
	切削屑	○	kg	141,330	120,960	139,840	150,580	126,550
	ガス切断ノコ、スケール	○	kg	18,960	61,200	43,420	38,650	41,250
	ブリキ缶	○	kg	21,340	19,960	22,430	24,040	19,800
産業廃棄物	SUS屑、電線屑	○	kg	34,690	39,530	38,530	28,130	29,520
	木屑		m <sup>3</sup>	323	332	368	370	336
	廃プラスチック		kg	213	3,020	20,649	13,265	13,050
	建廃		m <sup>3</sup>	58	75	72	77	92
	床砂		トン	11	10	12	13	11
	不燃物		m <sup>3</sup>	1	0	2	3	1

水使用量の推移

内 訳	単位	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度
上水道	m <sup>3</sup>	10,767	9,155	9,413	10,107	9,969

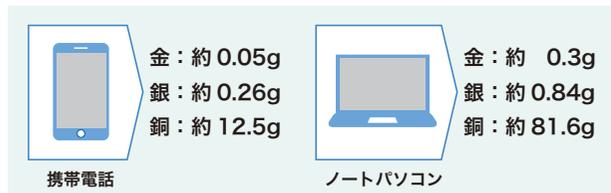
舗装廃材の再資源化フロー



## ②都市鉱山における金属資源の再資源化

都市鉱山とは、都市部で廃棄される家電製品や電子機器等に含まれる貴重な金属資源を再利用するリサイクル概念です。一般に鉱物資源は地下から採取されますが、すでに20世紀末にはいくつもの金属資源が地下にある確認埋蔵量よりもこれまでに採取した既採掘量のほうが多い状態に至っています。この人間活動圏の中にある既採掘金属を資源として有効に活用していく考えです。

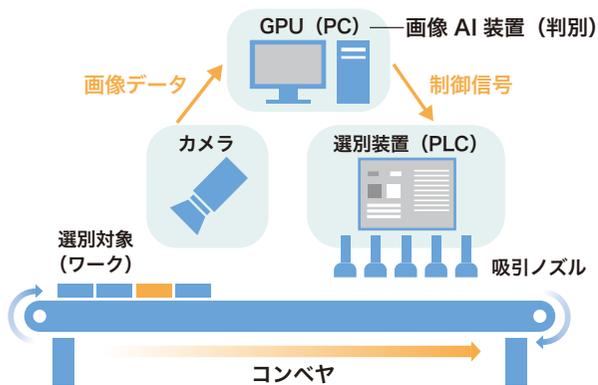
小型家電に含まれる金・銀・銅（1台当たり）



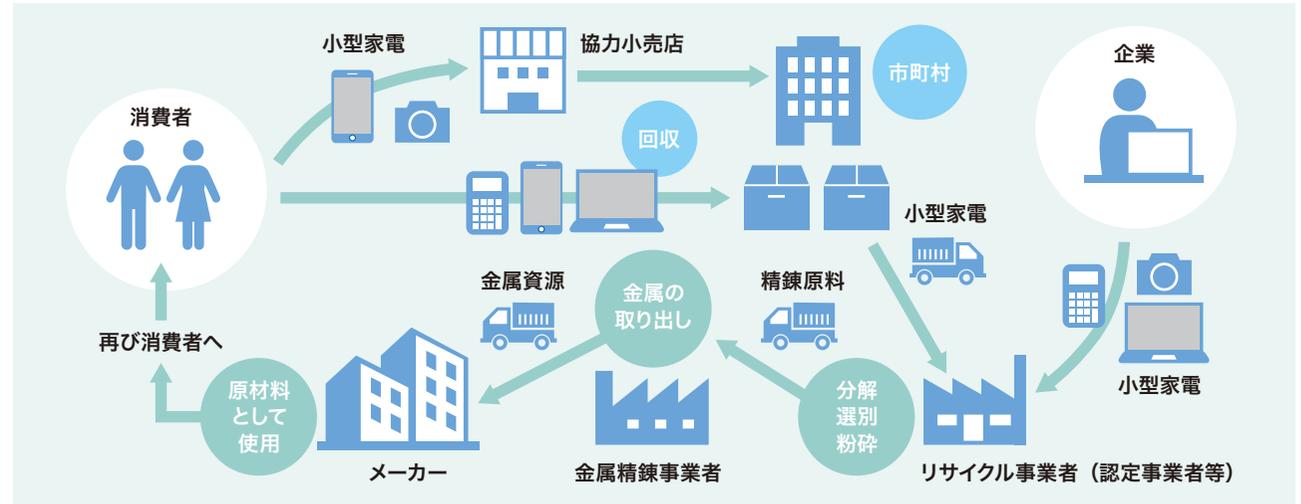
出所：環境省

日工では、回収された小型家電から金属資源をAIによって選別するシステムを開発、製品化しています。カメラ画像をAIにより解析し、被判別物をカテゴライズすることで業務効率の向上を図ることができます。

日工製画像AI認識選別システム“アイルビーソーター”の処理フロー



## 小型家電に含まれる金属資源の再資源化プロセス



出所：環境省

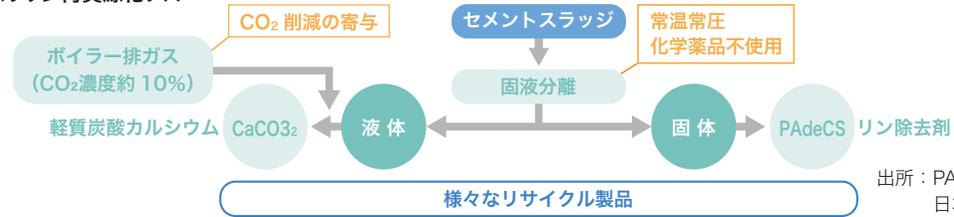
## ③セメントスラッジの再資源化

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

セメントスラッジを液体と固体に分離し、液体からは軽質炭酸カルシウム（CaCO<sub>3</sub>）、固体からリン除去材（PAdeCS）が抽出できます。軽質炭酸カルシウムを原料とする製品とし

ては、医薬品、製紙、化粧品、フェライト、コンデンサー、光学ガラス、塗料、ゴム、プラスチック等多岐にわたっています。リン除去剤も、リン鉱石代替品、中和剤、し尿処理剤、消臭剤、消毒剤、重金属除去剤、アオコ発生抑制剤等への多用途機能が期待されています。軽質炭酸カルシウムの精製過程では二酸化炭素を吸着させるため、CO<sub>2</sub>削減効果も見込まれます。生コンクリート業界、コンクリート二次製品業界、セメント業界と緊密に連携しつつ、セメントスラッジの再資源化に向けた技術開発と実用化を進めています。

セメントスラッジ再資源化フロー



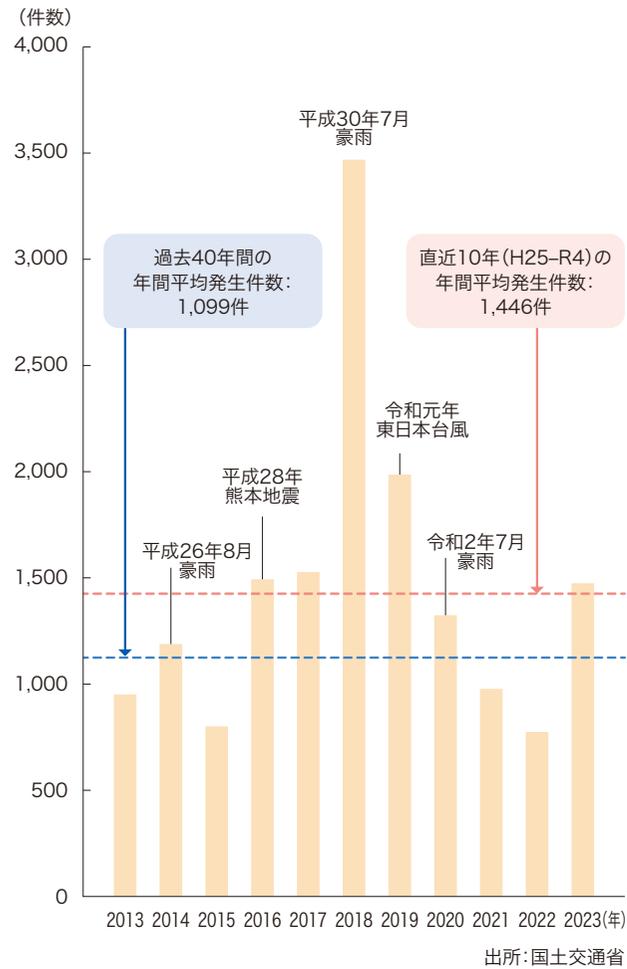
出所：PAdeCS研究会、日本コンクリート工業株式会社

## 激甚災害からの早期復興

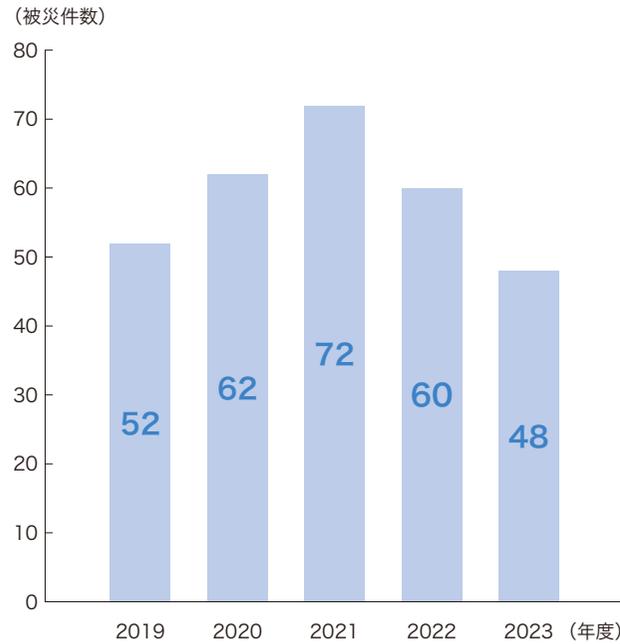
大型台風、集中豪雨、地震等激甚化する自然災害からの復興第一歩は被災した当社グループのプラントの迅速な復旧から始まります。近年全国において想定を超える雨量が記録される集中的な豪雨被害が頻発しています。大型台風や線状降水帯の頻発に加え南海トラフ、首都直下型等の大型地震、そ

れに伴う津波や火山噴火も想定され、日本国土の自然災害リスクは新たなステージに移っています。アスファルト、コンクリートプラントのトップメーカーとしての供給責任を果たすためお客様と緊密に連携しつつ被災からの早期復旧に注力しています。

### 過去10年間の土砂災害発生件数(2014~2023年)



### 日工製プラント自然災害被災件数の推移



### 令和6年能登半島地震における日工製プラント復旧状況

被災地ではスムーズな物資輸送及びライフラインの復旧のために、寸断された道路の一日でも早い修復が期待されました。当社では、復旧の要となるアスファルト合材工場、コンクリート工場に納入した製造設備の状況を迅速に把握し、お

### 日工製プラントの被災状況(2024年1月17日時点)



#### 当社製設備を納入している工場の状況

- 稼働可能なアスファルトプラント
- 稼働困難なアスファルトプラント
- 稼働可能な生コンクリートプラント
- 稼働困難な生コンクリートプラント

お客様とともに被災したプラントの復旧を最優先とし、北陸サービスステーション(金沢市)の人員を増員のうえ被災地の早期復興を全力で支援しました。稼働困難であった8基のプラントのうち、解体のうえ新規着工となった1基を除いて、2024年2月16日までに7基の復旧作業を終了し再稼働を確認しています。

## 地域社会との共生・未来世代への貢献

当社の本社所在地は、創業時に工場を置いた兵庫県明石市です。一般社団法人日工記念事業団では、1989年より近畿圏の大学・工業高等専門学校に在学する学生（留学生含む）へ返済不要の奨学金を給付しています。

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

### これまでの給付・助成件数（1989～2023年度累計）



奨学金給付件数  
**143**件



研究助成金支給件数  
**201**件

### 2023年度の新規給付・助成実績

#### 奨学金給付(2件:給付対象生在籍教育機関名)

- 国立徳島大学
- 神戸市立工業高等専門学校

#### 研究助成金給付(4件:給付対象研究者在籍教育・研究機関名)

##### ① 国立明石工業高等専門学校

研究テーマ「木質系バイオマス焼却灰の環境配慮型地盤改良材としての活用」

##### ② 神戸市立工業高等専門学校

研究テーマ「車載型電磁波レーダによる道路橋RC床版内部の劣化損傷識別に関する技術研究開発」

##### ③ 神戸市立工業高等専門学校

研究テーマ「コンクリートのひび割れ自己治癒に関する研究」

##### ④ 神戸市立工業高等専門学校

研究テーマ「表面含侵材における凍害を受けるコンクリート塗装領域の検討」

### 人権への対応

日工グループは、人権尊重の取り組みを推進し、その責務を果たす指針として、国連「国際人権章典」やILO中核的労働基準等、国際的な人権規範に準じて、日工グループ人権方針を策定しています。

#### 日工グループ 人権方針

日工グループは、NIKKO CORPORATE IDENTITYに基づき、全てのステークホルダーに対する責任を果たすため、人権尊重の取り組みを約束します。

そのため、役員・従業員一人ひとりが、お互いの多様性・人格・個性を尊重し、人種・宗教・国籍・年齢・性別・性自認・性的指向・障がいの有無その他による差別、個人の尊厳を傷つけるハラスメントを自ら行いません。

#### 1. 適用範囲

本方針は日工グループの全ての役員・従業員に適用されます。また、サプライチェーンに関して本方針の支持を働きかけていきます。

#### 2. 適用法令

国連「国際人権章典」やILO中核的労働基準等、国際的な人権規範を尊重します。

事業活動を行う国・地域の法令を遵守し、当該国・地域の法令が国際的に認められた人権と法令と矛盾する場合には、国際的な人権原則を最大限に尊重します。

#### 3. 人権尊重の責任

事業活動においては、負の影響を及ぼす可能性を完全には排除できないことを認識しています。日工グループは、自らの事業活動において他者の人権を侵害しないこと、また自らの事業活動において人権への負の影響が生じた場合は是正に向けて適切な対応をとることにより、人権尊重の責任を果たしていきます。

サプライチェーンにおいて関係先が人権に対する負の影響に関わっている場合、人権の尊重を働きかけていきます。

人権デュー・ディリジェンス等を通じ、人権に対する負の影響を及ぼした、または助長したことが明らかになった場合は、適切な救済・是正に努めます。

#### 4. 情報開示

日工グループは、自らの人権尊重の取り組みについて、ウェブサイト等で定期的な情報開示を行います。



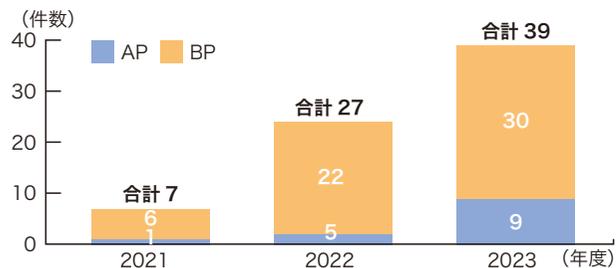
### 定額制サービスの基盤強化と次世代型予防・予知保全サービスの導入

新たな顧客価値の創造を目指して、IoT機器と通信ネットワークを活用した次世代型の予防・予知保全サービスを導入するための準備を進めています。

具体的には、プラントやユニットの開発、社員の増員とスキルアップ、協力会社の整備、遠隔監視機器の充実等の体制を整えています。

次世代型予防・予知保全サービスの提供に先駆けて、従来の案件対応型の料金設定に替わる定額制サービス（サブスクリプション）への移行を進めています。保守計画を事前にご提案し、対象設備に対する定期的な修理や部品交換により、お客様の維持管理コストの軽減や事後復旧型の緊急修理の削減による生産性の改善に貢献することで顧客価値の創造を目指します。

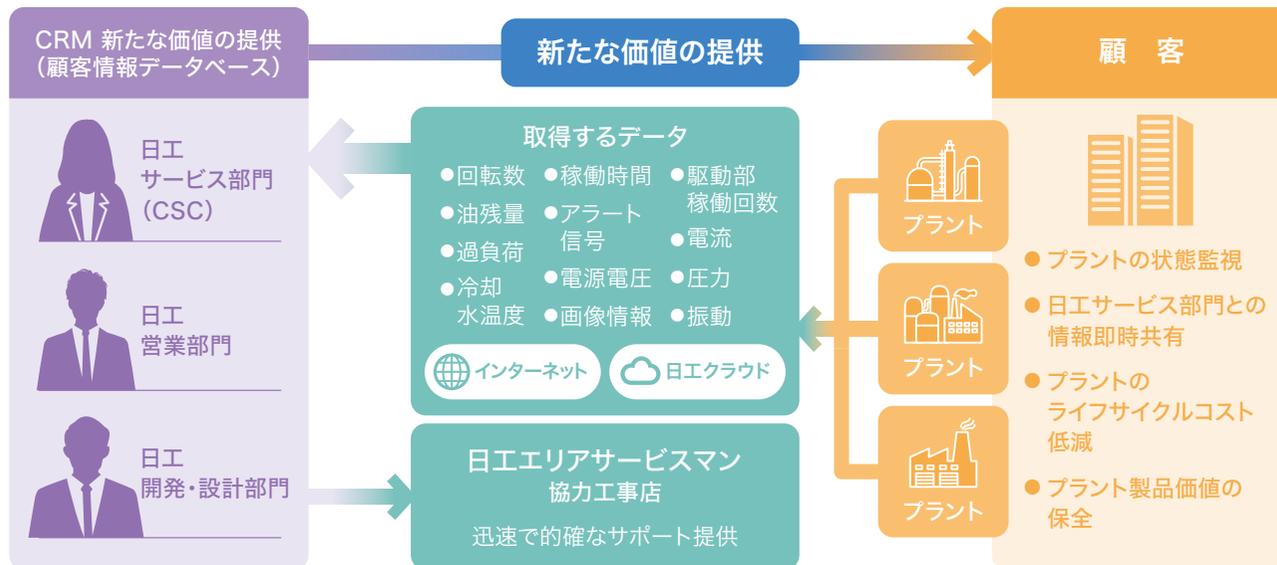
#### 定額制サービス受託状況(累計受託件数)



道路舗装や建築現場の生産性向上には、アスファルトプラントやコンクリートプラントの安定稼働が不可欠です。そのためには、プラントの稼働状態が不安定になる前に必要な処置を施すことが重要です。

日工ではこうした課題解決に向けて、プラント稼働状態を遠隔監視し、データ解析に基づき故障予兆を捉え、事前に必要な部品交換や修理を実施します。また、プラントの稼働状態を可視化することで、異常発生時にはサービスエンジニア

#### 次世代型予防・予知保全サービス



の到着を待つことなく、リモート接続で障害情報を分析し障害箇所を特定することで、復旧に要する時間を大幅に短縮することができます。

DXによる次世代型予防・予知保全サービスは、お客様並びに当社グループの従業員の生産性向上だけでなく、働き方改革にも大きく寄与すると同時に、明石本社のサポートセンター被災時にはサテライトオフィスでの対応を可能とすることから、サポート体制の持続性を高めます。

#### お客様と日工をつなぐDXツール "One Nikko Platform"

次世代型予防・予知保全サービスのインフラとなる、お客様と日工をつなぐ新たなCRM（顧客情報データベース）の構築を進めています。次世代型予防・予知保全サービスで蓄

積されるビッグデータを活用、日工グループのバリューチェーンを通じてお客様プラントのライフサイクルマネジメントをサポートすると同時に新たな製品開発につなげていきます。

#### 本格稼働に向けたプロセス

<b>ステップ1</b>	操作盤データ、検診データ、顧客データ等の一元管理と有効活用 データの整合性の確認・修正作業を進めており、2024年度末までにフィールドテスト実施予定
<b>ステップ2</b>	過去データの整理と可視化によるデータ利活用
<b>ステップ3</b>	お客様にとって魅力のあるコンテンツ提供 (FAQ、チャットポット、見積作成、部品購入、AI技術活用)

## お客様と日工をつなぐ “One NIKKO Platform”

次世代型予防・予知保全

マーケティング部門

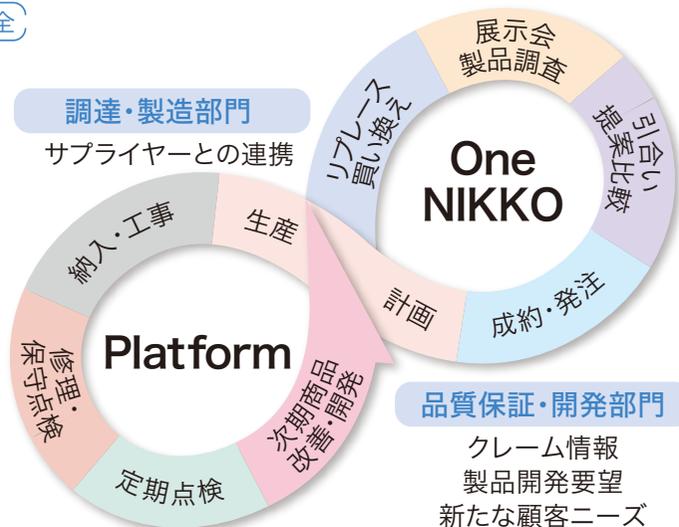
調達・製造部門

サプライヤーとの連携

ECサイト・交換部品情報

サービス部門

協力工事店との  
情報共有



営業部門

商談初期段から  
設計・製造部門  
との情報共有

品質保証・開発部門

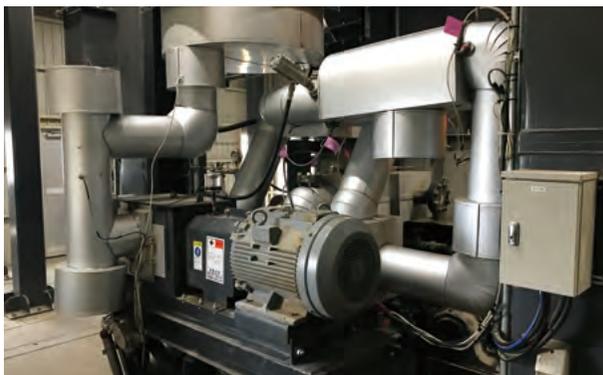
クレーム情報  
製品開発要望  
新たな顧客ニーズ

## 低・脱炭素社会の実現に貢献する 日工ブランド

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

### ①アスファルト合材中温化装置(機械式フォームド装置)

道路舗装業界が、CO<sub>2</sub>排出量削減の一環として積極的に取り組まれている中温化合材製造に必要な機械式フォームド装置『BLUE CYCLONE』を自社開発して供給しています。当製品の使用により、従来型プラントに比べて約6%のCO<sub>2</sub>削減<sup>\*</sup>が可能となります。 ※合材工場でのCO<sub>2</sub>発生部分に対する当社試算値



機械式フォームド装置『BLUE CYCLONE』

### ②燃料転換

重油に替えて次世代燃料水素で燃焼させるテストバーナによるアスファルト合材製造の小型機種の実験は終了しており、

実証段階に進んでいます。同様にアンモニアバーナにおいても燃焼テスト段階を終了し、小型機種の開発に着手しています。これらの脱CO<sub>2</sub>新燃料への対応は、燃料供給インフラの整備状況を勘案しながら製品開発に注力しています。



水素バーナ

アンモニアバーナ

### ③骨材の乾燥前の水分除去装置

アスファルト合材の製造時に、CO<sub>2</sub>排出量に最も大きい影響を与える要因は骨材に含まれる水分量です。骨材に含まれる水分量を低減することができれば、乾燥工程におけるCO<sub>2</sub>排出量の抑制が可能になります。骨材水分除去装置の開発を進めており、製品化に向けた性能確認試験を実施するため実験装置をユーザーのプラントに導入しています。



骨材水分除去装置

カーボンニュートラル実現に向けた価値創造の詳細についてはP60をご参照ください。



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

日エグループが求める人材像

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

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

長期ビジョンに連動した人材戦略

各施策について、目指す姿及び重点課題を明確にした上でKGI及びKPIを設定し、長期ビジョン実現に向けた人材戦略の取り組みを進めています

人的資本関連施策	目指す姿	重点課題	KGI	KPI(進捗モニタリング)
人材採用の強化	全部門で人材採用を強化、ビジョン実現に必要な人材プールが充足している状態	<ul style="list-style-type: none"> <li>属性別の採用計画の策定(年度別採用人数:新卒・中途)</li> <li>理系人材、女性等属性に応じた応募者数増加に向けた対応策の実行</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>2030年度までの採用者数(全体及び属性別)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>応募者数</li> <li>最終面接到達率</li> <li>最終面接受験者数</li> <li>内定者数</li> <li>採用者数</li> </ul>
人材育成の在り方の定着・浸透	各従業員が自身のキャリアについて考えを持ち、それぞれのキャリア達成に向けて支援する体制が整備され、従業員が支援を受けて取り組んでいる状態	<ul style="list-style-type: none"> <li>人材育成方針に基づく研修体系及びキャリア支援制度の再整備</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>自律・選択型研修の受講率</li> <li>一人当たり研修時間、研修費用</li> <li>人材育成制度に対する従業員の満足度</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>研修レポート提出率</li> <li>上司によるフィードバック実施率</li> </ul>
グローバル人材の育成	海外事業の成長の牽引役となるグローバル人材の育成を強化し、海外の各拠点に安定的に人材を配置できている状態	<ul style="list-style-type: none"> <li>グローバル人材に関する採用・育成プログラムの構築・実行</li> <li>キャリア形成をグローバルで考える組織風土の醸成</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>グローバル人材の人数</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>外国人の採用人数</li> <li>グローバルでキャリアを形成したいと考える従業員比率</li> <li>海外ローローの派遣人数、海外勤務経験者人数</li> <li>グローバル人材育成プログラムの受講者数</li> </ul>
ビジョンの理解・浸透	各従業員がCI、長期ビジョン、中計を自分事として理解・共感し、職務や働き方がそれらに適合している状態	<ul style="list-style-type: none"> <li>全社員がCI、長期ビジョン、中計に関心を持ち、それらの実現に向けて何をすべきかを自ら考え、行動する組織風土の醸成</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ビジョンを意識した行動変容</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>社長と社員の対話機会の充足率</li> <li>経営陣、管理職との対話機会の充足率</li> <li>ビジョンに関する理解度・納得度</li> </ul>
自律的な人材の育成	組織に貢献するために何をすべきかを考えて、主体的に行動できる人材が増え、各部署の牽引役となっている状態	<ul style="list-style-type: none"> <li>「革新行動」「外部ネットワーク行動」「キャリア開発行動」の中で経営ビジョン実現において特に重要な要素を抽出し、社員の具体的行動を促進するための施策の検討・実施</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>プロアクティブ人材スコア</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>成功事例の共有件数</li> <li>外部交流会(研修)への参加</li> <li>ジョブローテーション案件数</li> </ul>
労働時間の適正化	従業員一人ひとりがタイムマネジメントに対して理解を深め、従業員間の労働時間が平準化されている状態	<ul style="list-style-type: none"> <li>WLB及び労働生産性の観点から、タイムマネジメントに対して正しく理解し、各人が具体的な改善策を考え、実践する</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>36協定の限度時間以内に収まっている従業員の割合</li> <li>月残業時間40時間超の累計回数</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>残業削減施策の認識率</li> <li>残業削減施策の実行率</li> </ul>
ウェルビーイングの実感・働きがいの向上	従業員一人ひとりが身体的、精神的に健康で、かつ社会的、経済的に満たされていると実感できる状況	<ul style="list-style-type: none"> <li>入社後定着率の維持・向上</li> <li>育児・介護支援制度の認知度・活用率の向上</li> <li>育児・介護に関する不安軽減措置の実施</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ウェルビーイングに関するスコア</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>新卒・中途採用人材の入社3年後定着率</li> <li>若手人材のキャリア満足度</li> <li>連続休暇制度の導入及び消化率</li> <li>育児・介護との両立支援セミナーの実施</li> <li>育児休業取得率</li> </ul>
DE&Iの推進	従業員一人ひとりが多様性を受け入れ、お互いに認め合い、ビジョン実現に向けて多様な能力を発揮することを通して、組織・人材が進化している状態	<ul style="list-style-type: none"> <li>女性社員の採用促進・育成・定着に向けた施策の検討・実行</li> <li>外国人採用ルートの再構築及び採用後の受け入れ体制の強化</li> <li>障がい者一人ひとりが多様な能力を発揮し、得意分野で活躍できる組織基盤の構築</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>女性社員比率、女性管理職比率</li> <li>管理職層における外国人人数</li> <li>障がい者雇用率</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>管理職向け女性社員育成研修受講率</li> <li>女性管理職育成に向けた社内セミナー受講率</li> <li>「機会があれば管理職になりたい」と考える人の比率</li> <li>女性採用比率、管理職候補者における女性比率</li> <li>外国人従業員同士のコミュニケーション機会の創出</li> <li>新入社員研修での異文化理解関連テーマ実施率</li> <li>外国人従業員入社3年後定着率</li> <li>障害のある従業員を対象とした聞き取り調査実施率</li> <li>上司向け勉強会の実施回数</li> </ul>

## 社内環境の整備

社内外の多様な仲間を尊重すること、仲間から尊重されていると感じること、またその結果としてイキイキと安心して協働ができる社内環境を整えることが重要だと考えています。人材育成と社内環境整備については、以下の目標値を設定のうえ、人材戦略に沿った取り組みを進めています。

従業員のウェルビーイングを可視化するために、日工株式会社全従業員を対象にウェルビーイング調査を実施しています。2023年度は、640人に対して95.2%の有効回答を得ました。総合評価では、10段階において5.9ポイントのウェルビーイング水準という結果でした。分析結果から「将来のキャリアへの期待」に関する項目で課題が特定されており、改善につなげる施策に取り組みます。

## 人材育成と働きがいの向上：指標と目標

区分	指標	実績(2023年度)	目標(2030年度)
人材育成	女性管理職比率	1.0%	7.0%
	研修時間	1名当たり15.4時間 (延べ9,697.5時間)	1名当たり20時間
	研修費用	1名当たり75,779円 (延べ47,816千円)	1名当たり100,000円
社内環境整備	育児休業取得率	女性：100% 男性：42.9%	女性：100% 男性：50% (2025年度目標)
	女性従業員比率	女性比率17.7% ※役員を含む	女性比率22.5%
	ウェルビーイングアンケートスコア	全項目平均5.9pt	全項目平均8.0pt
	離職率	離職率：4.8% 入社後1年間離職率：6.3% 入社後3年間離職率：10.3%	離職率：3.0% 入社後1年間離職率：3.0% 入社後3年間離職率：7.0%
	労働災害発生件数	休業災害：1件 不休災害：4件	休業災害：0件 不休災害：3件以下
	労働災害による死亡者数	0件	ゼロ災
	健康・労働安全に関する研修	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 中央安全研修会</li> <li>● 中央衛生研修会</li> <li>● 健康教室</li> </ul>	同左 (継続的に開催)

## 労働安全衛生環境の整備

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

協力会社とも日工関連の施工現場での安全強化において連携を図り、必要な支援を行うとともに労働災害の減少、撲滅に向けて協働しています。

## 年間目標

休業災害	0件	不休災害	3件以内
------	----	------	------

## 労働災害発生状況

		2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度
日エグループ	重篤災害	1	1	0	0	0
	休業災害	1	1	2	1	1
	不休災害	4	3	10	6	4
	合計	6	5	12	7	5
協力会社 (日工関係現地ベース)	重篤災害	1	0	2	2	0
	休業災害	2	7	6	4	1
	不休災害	8	6	9	3	4
	合計	11	13	17	9	5

## 従業員への譲渡制限付自社株式の付与

創業100年を記念して、2019年9月に日エグループの全ての従業員に対して100株の自社株（293千円相当）の付与を実施しました。その後、2021年に従業員ウェルビーイングの向上及び株主としての経営参画意識の醸成を主な目的として、従業員への譲渡制限付自社株付与制度を導入しています。ほぼ全ての従業員が日工の株主となっており、日エグループの2030年目標である売上高700億円、営業利益率10%の達成に向けて株主目線での積極的な貢献を期待しています。

## 譲渡制限付自社株付与の実施状況

	2021年8月	2022年8月	2023年8月	2024年8月
対象者	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 社長賞受賞者(個人・団体)</li> <li>● 勤続10・20・30年達成者</li> <li>● 新入社員(新卒・中途)</li> <li>● 2019年の自社株付与該当者以外の中途入社社員</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 社長賞受賞者(個人・団体)</li> <li>● 勤続10・20・30年達成者</li> <li>● 新入社員(新卒・中途)</li> <li>● 2019年の自社株付与該当者以外の関連会社社員</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 社長賞受賞者(個人・団体)</li> <li>● 勤続10・20・30年達成者</li> <li>● 新入社員(新卒・中途)</li> <li>● 2019年の自社株付与該当者以外の関連会社社員</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 当社の従業員及び当社子会社等の従業員・役員</li> <li>● 社長賞受賞者(個人・団体)</li> <li>● 勤続10・20・30年達成者</li> <li>● 日エグループの新入社員(新卒・経験者採用)</li> </ul>
対象者数	106人	169人	140人	1,059人
付与株数	100~1,000株	100~1,000株	100~1,000株	100~1,000株
付与株価	687円	649円	675円	701円
譲渡制限期間	3年間	15ヶ月	15ヶ月	15ヶ月

# 管理職と 考える人材育成と 働きがいの向上

日工では2030年ビジョンの達成に向けて、人材マテリアリティである「人材育成と働きがいの向上」への取り組みを進めています。社員の納得感と公平性を高め、働く意欲を引き出すために、2022年度に約30年振りに人事制度を刷新しました。2030年ビジョンの達成に向けて社員の成長と活躍を促すことが重要で、管理職の役割が大きな鍵となります。この座談会では、6名の管理職と人事部長が働きがいのある職場づくりをテーマに話し合いました。



## 挑戦の奨励と失敗の許容

**堀**：2022年度に人事制度を数十年ぶりに刷新し、各従業員が自律的にキャリアを選択できるように、職務や役割に応じた処遇を明確にしました。「挑戦の奨励と失敗の許容」という価値観を提唱していますが、この考え方が各部署で浸透しているかについて教えてください。

**堀口**：開発部門はチャレンジしないと新しい製品を開発できませんし、失敗を許容しないと成長がありません。その点ではこの価値観は定着していると感じます。ただ挑戦するためには気持ちだけではなく、OJTに加え、必要な知識やスキルを学ぶ機会を増やすことを望みます。また、私自身は、失

敗が続く人やチームをどのようにサポートするかをさらに学びたいと感じています。

**北尾**：管理部門では、失敗を恐れずチャレンジしようという意識が高まってきていると感じますね。特に経営層に近い部署なので、変革に向けたメッセージが伝わりやすく、新しい提案が受け入れられるという認識が広がってきているように思います。

**森**：製造部門では常に品質、コストを意識した改善（挑戦）を積極的に実施しています。失敗に対してはチェック機能強化等により再発防止を行っています。品質確保を重視するあまり、新しい挑戦に対して慎重になりがちなところもあるように思います。

**吉川**：設計部門でも、会社全体でクレーム件数削減を目指しているため、設計ミスを起こさないことに重点をおいています。ミスを防ぐための新しい提案は奨励されていますが、守りに入る傾向があると感じます。

**川村**：私はタイやベトナムでの海外マーケティングを担当しており、毎日がチャレンジの連続です。国内営業の時には会社に迷惑をかけた失敗もたくさん経験しましたが、その時々の上司や同僚が許して支えてくれたことに感謝しています。その経験を今は海外事業の推進に活かしています。

**小西**：私は国内のアスファルトプラント営業を経験した後、現在はベトナムでの販売チームの構築に取り組んでいます。国内営業では多くの失敗を経験しました。その度に上司にフォローしてもらった案件も多くありました。営業部門では、そうした失敗を受け入れ、それを成長の機会と捉える組織文化が根付いていると思います。現在は外国籍のスタッフとともに新しい市場の開拓を進めており、未知への挑戦が続いています。

## 自律的なキャリア形成と 自由闊達なコミュニケーション



人事部 総務課長  
**北尾 霞**  
2004年入社／キャリア



機械設計部  
機械設計1課長  
**吉川 聡**  
2011年入社／新卒

**堀**：部門間で失敗を許容し、挑戦を奨励する文化に違いがあるようですね。組織風土の改革には時間がかかりますが、当社の価値観を示す日工スピリットの共有を進めながら挑戦意欲を高めたいと考えています。自律的なキャリア形成に向けてリスキリングや学習の機会も提供しています。川村さんと北尾さんは実際に体験されていますが、考え方に変化はありましたか？

**川村**：海外マーケティングに従事することになり、専門性を高めるために国内MBAプログラムを受講しました。専門的な知識や理論を学んだことで自信が付きまして。社外のネットワークも広がり、視野が大きく開けたように感じています。このような機会が多くの人に提供されることを期待しています。

**北尾**：入社してから社会保険労務士の資格を取得しました。また、最近では会社のリスキリング支援もありキャリアコンサルタントという国家資格を取得しました。どちらも現在の業務と密接に関係しており、学んだことが仕事の成果につながっていると実感しています。

**堀**：働きやすく働きがいのある職場を目指して多様性の確保も進めています。北尾さんは当社初の女性管理職で、管理職候補の女性係長も増えています。また、外国籍の人材も増え

ており、日本人以外の部下を持つマネージャーも多くなっています。外国籍社員を部下に持つ立場として、彼らができる環境を整えるためにどのようなサポートが必要だと思いますか？

**堀**：私のチームの外国籍スタッフは、技術や語学力、ITリテラシーが高く、学習意欲も強いです。その姿勢は日本人社員にも刺激を与えています。ただ、文化の違いからコミュニケーションには工夫が必要です。外国籍社員が入社した際に日工の価値観や専門知識を教えられる人材を増やすことが必要だと感じています。

**川村**：外国籍社員はとてもやる気があり、新卒の日本人社員とは異なる資質があります。当社のASEAN諸国への進出には欠かせない人材です。本社でも管理部門や技術部門で外国籍社員の採用が増え、タイでは現地採用の社員も多くなります。将来的には、日工の外国籍社員に現地社員に異動できる機会を柔軟に提供できるようにしたいと感じています。

**小西**：ベトナムで外国籍社員と一緒にプラント営業を行っていますが、彼らの語学力や顧客対応力は非常に高く評価しています。一方で、当社の処遇制度だけで彼らの能力や実績を適切に評価できるかどうかには課題があると感じています。外国籍の社員が増えると現在の長期雇用を前提とした評価制度



開発部 開発4課長  
**堀口 諒**  
2011年入社／新卒



では優秀な人材を維持することが難しくなるのではないのでしょうか。

**堀**：働きがいのある職場づくりには、心理的安全性の高い、自由闊達なコミュニケーションが必要だと思いますが、皆さんはどのように取り組まれていますか？

**川村**：部下から話し掛けられたら必ず問い返して会話を深めるように心懸けています。ただ、職場をあまり緩くしすぎると部下が後々苦勞するので、仕事の進め方やビジネスマナーについては厳しく伝えています。いつか「あの時にあの上司で良かった」と思ってもらえれば嬉しいですね。

**堀口**：3ヶ月に一度、自由記述も含めて「働きがい」についてアンケートを取っています。また、1on1の対話を通じて、各社員の志を確認します。やりたいことができていると仕事への意欲も高まるので、まずはその人が何をしたいのかを理解するよう努めています。

**吉川**：チーム内で自由なコミュニケーションを図りつつ、部下を育てるための厳しい指導とのバランスを取ることに苦心しています。信頼関係が無いと厳しい指導はできないので、まずは上司として信頼されることが大事だと考えています。チーム内ではSNSも活用して意思疎通を図っています。

**森**：製造の現場では、製作ミスにより現地工程への影響、最

終的にはお客様に迷惑がかかるため、時には指導が厳しくなることもあります。ただ、「お客様の満足のため」をモットーに信頼関係を保つようにしています。また、1on1ミーティングも活用しそれぞれの想いを聴くように努めています。

## 2030年ビジョン達成に向けて 対処すべき課題

**堀**：2030年ビジョンを達成するためには、私たち全員が意識と行動を変えていくことが求められています。特に管理職のリーダーシップが期待されています。皆さんが直面している課題や、それを解決するために必要なサポートについて教えてください。

**森**：製造部門では「何を変えなければならないか」は認識ができていますが、長年続いてきた慣習を打破するインセンティブが不足していると感じます。現状を変えるためにも強い意志を持つ人たちを後押しするようなメッセージや施策が必要だと思います。

**吉川**：技術部門では若手社員を中心に職場をローテーションし、幅広い経験を積んでもらっています。人手が減ることで厳しい面もありますが、様々な視点から技能を高め、2030



年ビジョンの達成に貢献したいと思っています。現在の課題は業務の効率化ですね。多くのシステムが並行して使用されているため、これを統合して重複する仕事を減らしたいです。

**堀口**：当社独自の技術を次世代に継承することが大きな課題です。プラントからコンベヤに至るまで多くの技術が蓄積されていますが、ベテランエンジニアが持つ貴重なアイデアや技術、知識を共有するための技術データベースを整備することが急務となっています。現在、開発部内に技術継承のためのワーキンググループを立ち上げ、この課題に取り組んでいます。

**小西**：タイ、ベトナム、インドネシア等のASEAN諸国の製品市場は日本国内とは異なり、欧州や中国、韓国等の競合メーカーが数多く存在します。日工の品質を保ちながら価格競争力を維持するためには、現地での営業努力だけでなく、設計や製造過程でのコスト削減が必要です。タイの子会社も含めて部署横断で取り組むべき課題だと感じています。

**堀**：2030年ビジョンの達成には多くの課題がありますが、それを乗り越えるためには現場の管理職からの積極的な提案が欠かせません。人事部として、皆さんの取り組みをしっかりと支援していきます。

成長に向けて  
2030年ビジョンの  
達成と持続的な



石井 正文

社外取締役

佐伯 里香

社外取締役  
指名報酬委員会 委員

貞苺 茂

社外取締役  
指名報酬委員会 委員

日工グループは、社外取締役の客観的視点や多様な経験に基づく助言を通じて、取締役会の議論の充実と経営の意思決定の透明性向上を図っています。2030年ビジョンの達成に向けた投資フェーズと位置付けている「中期経営計画2024」の進捗状況と今後の持続的な成長に向けた期待と課題について、社外取締役3名が話し合いました。  
(2024年8月実施)

中期経営計画  
2024の進捗  
モニタリング

貞苺 「中期経営計画2024」の進捗状況で注目していることは4点あります。まず中核事業のAPの収益性が改善している

かどうか、2点目はAPやBPに次ぐ第3の事業の柱が確立できているかどうか、3点目は海外事業の進展、そして最後にM&Aを含む新規事業領域への投資とその成果です。特に、M&Aで傘下に加えた事業が本業とどのように相乗効果を生

み出しているか、また統合後のリスク管理についても注意深くモニタリングしています。

佐伯 今期末で区切りとなる現中計の財務目標については、タイ子会社の赤字が縮小できれば達成可能と見ています。主要な財務データは、取締役会で共有されていますが、M&A後の統合プロセスや主要なプロジェクトの進捗データも社外取

締役が閲覧できると監督機能をさらに強化できると思います。

石井 現行の中計は、2030年ビジョンの基盤づくりと位置付けており、ASEAN市場への進出という目標は実現できたと考えています。日工の持つ技術力、特に気候変動問題に対する解決力は、今後アジア各国で必要とされるでしょう。次期中計の議論では、タイに続いてベトナム、インドネシアさら

にインドへの進出の足掛かりを築くことを期待します。そのためには、人材の獲得と育成が大きな課題になります。

**貞莉** 現中計の目標である売上高500億円は視野に入ってきました。営業利益も、AP事業の収益率が改善傾向にあることがプラス要因となりそうです。タイへの先行投資負担や中国の景気減速といったマイナス要因を乗り越えて、目標利益の達成が見えてきたことを高く評価しています。次期中計では引き続き、AP事業の採算改善に注力したいと考えています。圧倒的な市場占有率を誇る中核事業でキャッシュを安定的に生み出すことができなければ、成長市場であるアジア各国への継続的な投資が難しくなるからです。

**佐伯** 今後の人件費上昇を考えると国内事業の利益率改善はとても重要ですね。単に原価率が下がって結果として収益率が改善するのではなく、どのようなロジックで価格改定を行い、どこまで実現させるかという戦略的な思考をもっと強化したいと思います。お客様に納得していただけないと価格の改定は難しいため、その根拠を明確に示し、透明性を高める

努力が必要だと感じます。

**石井** 国土強靱化の一翼を担っている企業として、全国的な知名度をさらに高めたいですね。そのため広報活動にもっと力を入れることも検討したいと思います。知名度が上がれば、人材の獲得や価格交渉力の向上にもつながり、大きな投資効果が期待できると思います。

### 収益性と成長性を意識した経営

**貞莉** M&Aを検討する際にハードルを設定して、投資採算を議論することはできていますが、

ROEに関して取締役会で目標達成に至るプロセスやロジックについての議論はまだ十分ではないと感じています。2030年ビジョンで掲げた目標達成に向けてROEマネジメントの強化が必要だと考えています。

**佐伯** 取締役会において、事業全体の資本効率やプロジェクトの採算について結果報告がありますが、プロセスの議論が不足していると感じます。ROE目標の達成に向けたプロセスや事業部門への展開について詳しい説明があると設備投資の見直し等議論が深まると考えています。

**石井** 取締役会でもROICを分解し、それぞれの要素をどのように検証するかといったプロセスマネジメントの議論をもっと深める必要があると感じます。一方で、これまでのM&Aの決断と実行については評価しています。本業との相乗効果が現れ始め、収益にも貢献しています

女性管理職の登用も進んだので、これを機にダイバーシティとインクルージョンの推進をさらに加速させたいです。



**佐伯** 買収対象企業を評価する際には、日工の長期戦略と一致しているかどうかを重視したいと考えています。もう少し早い段階で取締役会に提案していただければ、社外役員の意見をもっと引き出せると感じています。

**貞莉** タイへの投資額は負債も含めると50億円を超え、日工にとっては大規模な投資となっています。日工が会社の規模を拡大していくためには、成長市場であるアジア各国への進出は不可欠な選択です。ASEAN市場への積極的な投資という極めて重要な経営判断を行い、収益化に向けて果断に取り組まれていることは高く評価しています。

### サステナビリティを意識した経営

**貞莉** カーボンニュートラルの実現に向けて、水素やアンモニア等代替燃料を使ったバーナの開発等新製品の開発を進めています。こうした脱炭素製品の需要はカーボンプライシング等の規制動向に左右されますが、トップ企業としての責任

タイに続いてベトナム、インドネシア、さらにインドへの足掛かりを築くことを期待します。



から準備を怠るわけにはいきません。人的資本については、人事制度の改定や研修プログラムの充実等着実に進展しています。今後の課題は日本人、外国人を問わず海外事業のマネジメントができる人材の獲得と育成だと思っています。

**佐伯** 従業員のウェルビーイングを可視化する取り組みは素晴らしいと思います。女性管理職の登用も進んだので、これを機にダイバーシティとインクルージョンの推進をさらに加速させたいです。長時間労働の慣習は改善されつつありますが、ジェンダーに関係なく働きやすい環境を整えることはウェルビーイングスコアの向上にもつながると考えています。

**石井** アスファルト舗装には舗装廃材を再利用した合材が使用されています。この再資源化する過程で、日工の破碎機や破碎プラントが重要な役割を果たしています。これらの破碎機は被災地での瓦礫処理にも活用されています。今後、アジアでも資源循環へのニーズが確実に高まると予想されるので、社会的価値を創出しつつ企業価値の向上に取り組んでほしいです。

**佐伯** 海外市場への展開に伴いバリューチェーンが広がっているため、サプライヤも含めた人権問題への対応について、国内基準だけでなくグローバルな規範に基づいてリスク評価を行う必要があると思っています。

**貞苺** リスク情報については、常勤監査役から適時に共有されており、従業員の超過労働時間や労働災害、内部通報の内容等も迅速に報告されています。監査役と社外取締役による定期的な情報交換会も有意義だと感じています。

**佐伯** 執行役員との懇談会が定期的開催されるようになり、目標に対するリスクや課題への対応がタイムリーに把握できるようになりました。海外子会社の状況についても取締役会で結果報告を聞くだけでなく、事前にリスク情報も含めて

理解できると取締役会での議論がさらに深まると思います。

**石井** 海外子会社の内部統制の整備状況については、あまり心配はしていません。経営陣のリスク対応力は高く評価していますし、内部監査部門や監査役による往査も適切に行われています。

### 指名報酬 委員会の 機能と役割

**貞苺** 今回の執行役員の登用に際しては、委員会の委員である社外取締役が選任プロセスに関与しました。また、外部の専門家によるアセスメントも実施しています。将来の経営層を担う人材の選任プロセスに社外の視点を入れたことは日工にとって大きな一歩だったと感じています。将来の経営人材の選抜が進みつつあるので、今後どのように育成し、職責を与えていくのかを具体的に示したいと思います。個人的には、事業部門の副担当として研鑽を積み、マネジメント能力を高めてもらうことが有効だと考えています。

**佐伯** 次期経営層候補者には、海外子会社でのマネジメント経験を積んでいただきたいですね。異文化の中で多様性のある組織で課題を解決する能力は、今後グローバル化が加速する日工の経営層にとって欠かせない資質になってきます。また、次世代経営層の選抜には、女性や外国籍人材も加えて多様性を確保したいです。そのためには、女性が意思決定層に参加できるという意識を持ってもらうことが重要で、柔軟な働き方を選択できる環境の整備をさらに進める必要があります。

ASEAN市場への積極的な投資という極めて重要な経営判断を行い、収益化に向けて果断に取り組みまれていることは高く評価しています。

**石井** 海外勤務をひとつのキャリアパスとして確立できると良いですね。日工の海外事業はAP事業の延長であり、国内事業との共通点も多いので、若手や中堅社員にも積極的に海外勤務にチャレンジしてもらいたいです。

**貞苺** 報酬体系の整備に関しては、業績連動報酬の比率や評価指標の妥当性、個人別評価指標の妥当性について、委員会で課題を共有しています。個人的には、高い目標を設定し、成果に応じてインセンティブがしっかり反映される報酬制度に近づけたいと考えています。

**佐伯** 業績評価指標については短期と長期のバランスを考えたインセンティブの設計が必要だと考えています。生産性の向上が求められているので、そうした指標を組み込むことも有効ではないでしょうか。現在の日工にとって業務の効率化とDXの推進はとても重要なテーマだと思います。DXの成果はビジネスモデルの変革や従業員の働き方に直接影響するので、特に注力していただきたいと思っています。



# 取締役会・監査役会の機能と役割

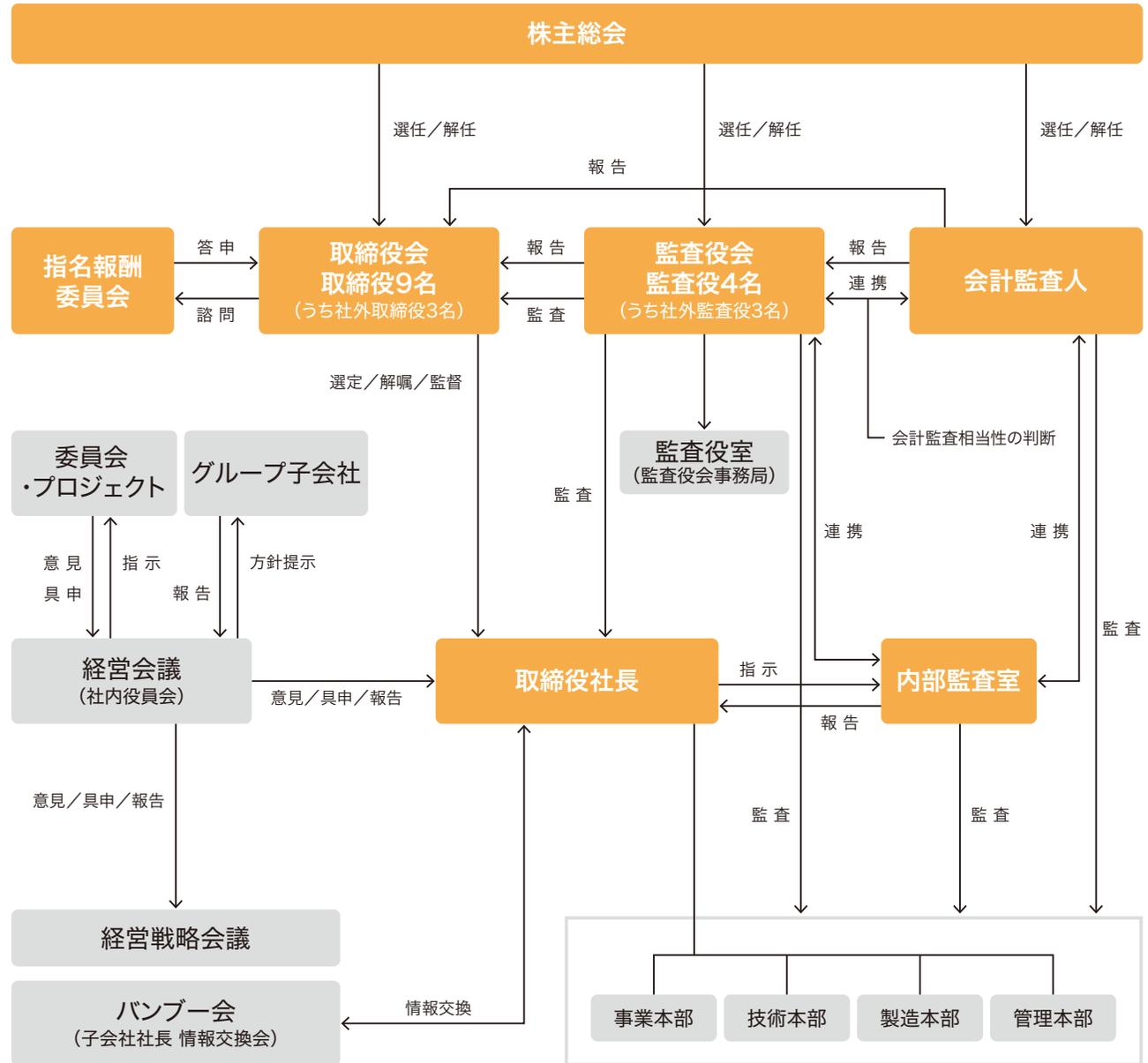
## 基本的な考え方

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

## 監査役会設置会社の体制を採用する理由

現場の状況に即した意思決定が、当社グループの経営理念を理解し実践できる人材により的確に行われております。取締役・執行役員任期を一年とし、経営責任を明確化するとともに、業務執行と監督の分離に努めています。さらに、コーポレート・ガバナンスの充実が図れるように、独立役員としての社外取締役3名を選任しています。また、社外監査役3名は、経営経験者、公認会計士並びに弁護士であり、当社の業務内容にも通じ、社外取締役、常勤監査役及び内部監査部門と緊密に連携し、適切な助言・監督を行っているため、経営監視機能の客観性及び中立性は確保されていると考えています。

## ガバナンス体制図



## 各監督機関の役割と構成

機関	取締役会	監査役会	指名報酬委員会
構成	 <ul style="list-style-type: none"> <li>● 社内6 + 社外3</li> <li>● 議長は代表取締役社長</li> </ul>	 <ul style="list-style-type: none"> <li>● 社内1 + 社外3</li> <li>● 議長は社内常勤監査役</li> </ul>	 <ul style="list-style-type: none"> <li>● 社内1 + 社外2</li> <li>● 委員長は代表取締役社長</li> </ul>
目的・権限	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 経営の基本方針の決定等の決議</li> <li>● 執行役員等の職務執行の監督</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 取締役及び執行役員の職務の監査</li> <li>● 監査報告の作成</li> <li>● 会計監査人の選解任等に関する議案内容の決定</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 株主総会に提出する取締役の選任及び解任に関する議案内容の審議</li> <li>● 後継者育成計画の策定</li> <li>● 取締役及び執行役員の報酬等に関する方針の審議</li> <li>● 取締役及び執行役員の業績評価に関する方針の審議</li> <li>● 取締役会に提出する執行役員の選任及び解任に関する方針の審議</li> </ul>
独立社外役員比率	33%	75%	67%
2023年度開催実績	13回	15回	3回
事務局	経営企画部	監査役室	経営企画部

 社内取締役
  独立社外役員

## 主な意思決定機関

## モニタリングサイドの会議体

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

## 業務執行サイドの会議体

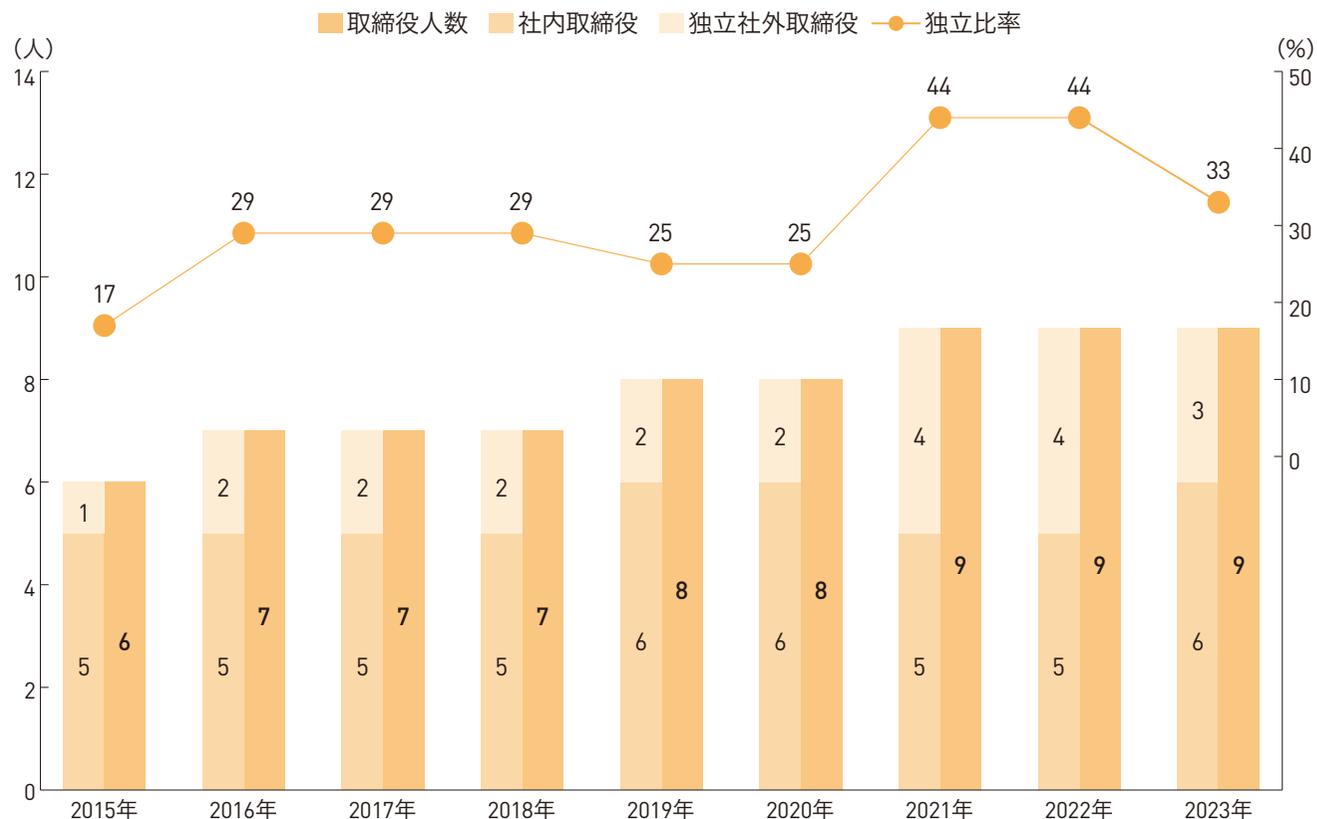
- ◆ 社内役員会  
社内取締役6名 + 常勤監査役1名 + 執行役員4名 + 内部監査室長  
議長：辻 勝(代表取締役社長)
- ◆ 経営戦略会議  
戦略テーマに関連する社内取締役 + 執行役員 + 部門長  
議長：辻 勝(代表取締役社長)
- ◆ コンプライアンス・リスク管理委員会  
委員長：藤井 博
- ◆ サステナビリティ委員会  
委員長：川上 晃一
- ◆ M&A検討委員会  
委員長：藤井 博
- ◆ 財務委員会  
委員長：藤井 博
- ◆ 開発技術委員会  
委員長：川村 克裕
- ◆ 安全衛生委員会  
委員長：川上 晃一
- ◆ 人事評価委員会  
委員長：藤井 博
- ◆ 賞罰委員会  
委員長：藤井 博

- ◆ 人事制度委員会  
委員長：藤井 博
- ◆ 改善活動委員会  
委員長：山田 和寛
- ◆ トンボ会活性化委員会  
委員長：岡明 森衛
- ◆ 各事業製品化委員会  
委員長：各事業部門長
- ◆ バンブー会(子会社社長 情報交換会)  
議長：辻 勝

## 経営の透明性確保とガバナンス強化の歩み

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

## 取締役会における独立社外取締役比率の推移



## 2023年度取締役会における主な審議内容

2030年ビジョンの達成に向けた新中期3ヶ年経営計画のもと、成長戦略の第一の柱である海外（ASEAN）事業の拡大については、多方面から議論を重ねました。その他取締役会において、以下の事項について、重点的に審議、報告を行いました。

- ◆ 中期経営計画の進捗状況に関する審議
  - ◆ サステナビリティ基本方針並びに委員会設置
  - ◆ 人材育成方針と社内環境整備方針及び目標指針の設定
  - ◆ 当社子会社における工場建設の検討
  - ◆ M&Aの審議・検討
  - ◆ 当社子会社の増資引き受けの検討
  - ◆ 執行役員・理事の退職金制度廃止の検討
- ◆ 役員及び執行役員の報酬・賞与に関する内規改正
  - ◆ タイ現地法人の状況に関する審議
  - ◆ 取締役会の実効性に関する自己評価アンケート
  - ◆ 社内DX化の進捗報告
  - ◆ 内部公益通報規則に基づく通報の状況
  - ◆ 能登半島地震への対応状況
  - ◆ 安全対策プロジェクトの進捗報告

## 取締役会の構成(2024年6月末現在)

取締役候補者番号	氏名	役職	出席状況 (2023年度 取締役会)	取締役 就任時期	所有株式数	主な専門性と経験										議長・委員長 委任状況
						独立性 (社外のみ)	当社が期待する知見・経験(*1)								行政経験	
							会社経営 事業運営	業界知識	財務会計	法務コン プライアンス	国際経験	営業経験	ICT(*2)	技術経験		
1	西川 貴久	取締役会長	13回/13回	2008年6月	123,300株		●	●			●		●			
2	辻 勝	代表取締役社長	13回/13回	2008年6月	114,700株		●	●				●	●	●		取締役会議長 指名報酬 委員会委員長
3	藤井 博	取締役副社長	13回/13回	2011年6月	71,400株		●		●	●						
4	中山 知巳	常務取締役 (事業本部長)	12回/13回	2019年6月	46,700株		●	●				●	●			
5	曾根 武志	取締役	9回/10回	2023年6月	11,500株		●	●				●	●			
6	川上 晃一	取締役	10回/10回	2023年6月	6,800株		●	●		●	●	●				
7	石井 正文	取締役	13回/13回	2021年6月	6,000株	●			●	●				●		
8	佐伯 里香	取締役	13回/13回	2021年6月	0株	●	●					●				指名報酬 委員会委員
9	貞苅 茂	取締役	13回/13回	2022年6月	6,000株	●	●	●	●							指名報酬 委員会委員

独立  
社外

■ 監査役会の構成 (2024年6月末現在)

監査役候補者番号	氏名	役職	出席状況 (上段:2023年度監査役会) (下段:2023年度取締役会)	監査役 就任時期	所有株式数	主な専門性と経験										
						独立性 (社外のみ)	会社経営 事業運営	業界知識	財務会計	法務コンプライアンス	国際経験	営業経験	ICT <sup>(※2)</sup>	技術経験	行政経験	議長・委員長 委任状況
-	岡明 森衛	常勤監査役 (新任)	-	2024年6月	40,400株		●	●				●				監査役会議長
独立社外	1	大田 直樹	13回/13回 15回/15回	2019年6月	900株	●	●				●					
	2	福井 剛	13回/13回 15回/15回	2019年6月	1,200株	●			●							
	3	米田 耕士	13回/13回 15回/15回	2022年6月	900株	●				●						

■ 社外役員の選任理由と期待する役割

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

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

## 指名報酬委員会の活動状況

取締役の機能の公正性及び客観性を高め、コーポレート・ガバナンスの充実を図る観点から、取締役及び執行役員の名指・報酬・候補者の育成等については、指名報酬委員会において審議し、取締役会の決議により決定しております。2023年度は4回開催しました。なお、当委員会には常勤監査役がオブザーバーとして出席しています。

## 取締役報酬の決定に関する基本方針

### 〈基本方針〉

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

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

役割	地位	氏名	指名報酬委員会 出席状況 出席率(出席回数)
委員長	取締役社長	辻 勝	100%(4/4)
委員	社外取締役	佐伯 由香	100%(3/3)
委員	社外取締役	貞苺 茂	100%(4/4)
オブザーバー	常勤監査役	保田 信高(2024年6月退任)	100%(4/4)

### 2023年年度における主な審議内容

- ◆ 取締役、執行役員、理事に係る人事
- ◆ 指名報酬委員会委員の候補者
- ◆ 役員賞与
- ◆ 役員報酬
- ◆ 次期役員候補者、後継者の選抜・育成
- ◆ 執行役員退職金制度の廃止及び報酬改定

### 業務執行取締役の基本的な報酬体系

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

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

### 取締役報酬の内訳(業績評価が中位の場合)

内訳	基本報酬(70%)		業績連動報酬(30%)	
	報酬種類	固定金銭報酬	変動金銭報酬	譲渡制限付株式報酬
報酬種類比率		70%	20%	10%
評価指標	—	連結営業利益・経営目標達成度等		

### 〈業績連動報酬について〉

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

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

### 取締役の個人別の報酬等についての決定

個人別の報酬額については、委員会にて審議を行い、その答申を得ることとし、その答申の範囲内にて取締役社長が決定します。なお、答申につきましては現時点で定めている譲渡制限付株式の個人別割当株数につきましてもその対象としています。委員会の委員につきましては、独立社外取締役を過半数とし、監査役会議長(常勤監査役)がオブザーバーとして参加しています。委員会におきましては、取締役会から諮問を受けた指名報酬委員会規則事項(基本報酬、業績連動報酬、非金銭報酬、それらの割合等)について審議を行い、答申を行います。開催頻度については四半期に1度としています。

### 役員区分ごとの報酬等の総額(2023年度実績)

役員区分	報酬等の総額(百万円)	報酬等の種類別の総額(百万円)				対象となる役員の員数(人)
		固定報酬	業績連動報酬	非金銭報酬等	退職慰労金	
取締役(社外取締役を除く)	177	128	34	14	-	7
監査役(社外監査役を除く)	25	19	4	1	-	1
社外役員	43	39	3	-	-	7

(注) 業績連動報酬等は役員賞与であり、非金銭報酬等は譲渡制限付株式です。

## 取締役会実効性向上の取り組み

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

### 〈評価方法〉

実効性評価の実施方法

- 取締役及び監査役全員（13名）を対象とした匿名のアンケートの実施
- アンケート項目は、7項目52設問及び自由記述で構成
- 選択式設問は4段階による評価を実施（無記名式）

1. 取締役会の全体評価について……………（11設問）
2. 取締役会の構成について……………（5設問）
3. 取締役会の運営について……………（8設問）
4. 取締役の議案・議論について……………（15設問）
5. 情報提供・トレーニング……………（7設問）
6. 継続審議事項について……………（2設問）
7. 役員の自己評価について……………（4設問）
8. 自由記述

## ■評価結果

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

### 2023年度取締役会実効性調査で把握された課題と改善への取り組み

	2023年度取締役会で認識された課題	2024年度の取り組み
課題1	取締役会における監督機能の強化	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 短期の経営課題・事業環境に関する共有情報強化</li> <li>● 社内役員会における審議内容の情報共有・議案候補の共有</li> </ul>
課題2	グループとしての経営戦略や資本政策に関する審議の深化	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 2022-2024中期経営計画の棚卸し</li> <li>● 審議における時間配分の見直し</li> <li>● 日工電子工業への往査を実施（2024年10月）</li> </ul>
課題3	サステナビリティへの取り組みに関する審議機会の拡充	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 業務執行状況報告や、執行役員報告会（社外役員・執行役員）での当該活動報告のテーマアップ</li> <li>● サステナビリティ委員会をはじめとする各組織の活動報告</li> </ul>
課題4	執行役員を含めた教育カリキュラムの充実	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 取締役・執行役員を対象とした社外セミナーの検討</li> <li>● グループ企業役員等を対象としたセミナーの実施</li> </ul>

## 監査役会の機能と役割

監査役会は常勤監査役1名及び非常勤監査役3名で構成されており、3名が社外監査役です。監査役会は、取締役会開催に先立ち月次で開催されるほか、必要に応じて随時開催されております。2023年度は合計15回の開催でした。

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

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

## 監査役会実効性評価

2023年度の監査役会の実効性評価については、新たに社外取締役とのミーティングを2回実施したことにより、取締役会への監査機能を有する両者の情報共有が進み、取締役会への実効性向上に寄与したとの評価が加わり、全監査役から概ね適切に活動・機能がきているとの意見が表明されています。

## ①内部統制部門による内部監査、会計監査人との相互連携

内部統制の有効性評価等を行う内部監査室を設置しています。内部監査室は、内部統制の普及、浸透の推進、各統制責任者に対する支援及び内部監査規則に基づき監査計画を立案、社長承認後、各部署及びグループ子会社の業務全般について、適法性及び合理性を当社の戦略に照らして独立した立場から検証し、その結果に基づく改善提案を取締役社長に報告しています。

監査役監査の状況については、監査役4名（うち社外監査役3名）は監査役会で決議された監査計画及び監査方針等に基づき、取締役会をはじめとする重要会議への出席及び業務執行状況の調査を通じて、取締役会の意思決定の状況、取締役の職務執行の監査を行います。また、定期的に会計監査人、内部監査部門が監査役会に出席し、監査内容及び改善提案等について報告を行う等、相互に連携を保つように努めています。

## ②監査役監査の状況

監査役会は、取締役会開催に先立ち月次で開催されるほか、必要に応じて随時開催します。2023年度は合計15回開催し、1回あたりの所要時間は約1時間30分でした。年間を通じたような決議・協議・審議・報告がなされました。

決議	監査役会監査方針・監査計画・職務分担・予算、常勤監査役の選定、監査役会の監査報告書、会計監査人の再任、会計監査人の監査報酬に対する同意
協議	監査役の報酬
審議	監査役会監査方針案・監査計画案・職務分担案・予算案、監査役会監査報告書案、会計監査人の選解任並びに不再任に関する議案の内容の決定、会計監査人の監査計画及び監査報告
報告	監査役月次活動状況報告、会計監査人・内部監査部門との連携状況報告、内部通報等報告

## ③重点監査項目・活動実績

### 重点監査項目・活動実績(2023年度)

国内外グループ会社の内部統制システムの整備・運用体制	今年度新たに国内会社1社が当社グループに加わりました。コロナ禍の影響が軽減された状況を鑑み、当該社や既存会社への往査、役職員との面談を積極的に実施し、また内部監査部門、会計監査人と連携し現状把握・情報共有に努め、適宜意見表明を行いました。 往査・面談、会議出席実績：(国内事業所)99回、(国内子会社)81回、(海外子会社)17回
労災撲滅に向けた取り組み	安全会議等への出席(7回)、取締役会(13回)・経営会議(24回)での取り組み進捗確認、事業所・子会社往査時での情報収集等により、状況把握に努め、適宜意見表明を行いました。
中期経営計画への取り組み	取締役会、経営会議、取り組み進捗会議(5回)への出席、事業所・子会社往査時での面談を通じ、進捗確認を行い、適宜意見表明を行いました。

## 政策保有株の縮減状況

政策保有株については、毎年取締役会において継続保有の可否について検討し、保有に合理性がないと判断されたものについては順次売却を進めています。その判断基準としては、保有目的、リスク、当社との関係、さらに資本コストも加味しています。過去5年間で延べ26銘柄（うち、売切り12銘柄）、23億円の売却を行っており、保有時価総額の対株主資本比率で9%の水準を目指します。

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

株価の上昇により「保有時価総額/株主資本比率」が上昇しましたが今後も、取引銀行株式等の売却等政策保有株式の縮減を継続します。

## 政策保有株の縮減状況

(金額:百万円)

	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度
売却銘柄数	6(2)	9(5)	7(4)	2(0)	2(1)
売却額	720	506	691	371	13
簿価	272	469	376	192	3
売却益	448	38	314	178	10
保有時価総額/株主資本比率(%)	11.6	11.8	12.7	9.6	13.9

( ) は売切り銘柄数

## 株主・投資家との対話

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

## 株主・投資家との対話

イベントタイプ	2020年度		2021年度		2022年度		2023年度	
	実施回数	参加人数	実施回数	参加人数	実施回数	参加人数	実施回数	参加人数
決算説明会	4	90	4	134	4	111	4	124
個別ミーティング	17	23	10	18	6	10	6	10
株主総会	1	19/4,709	1	23/5,062	1	40/6,795	1	34/7,714

(出席/書面出席)

コンプライアンス・リスクマネジメント

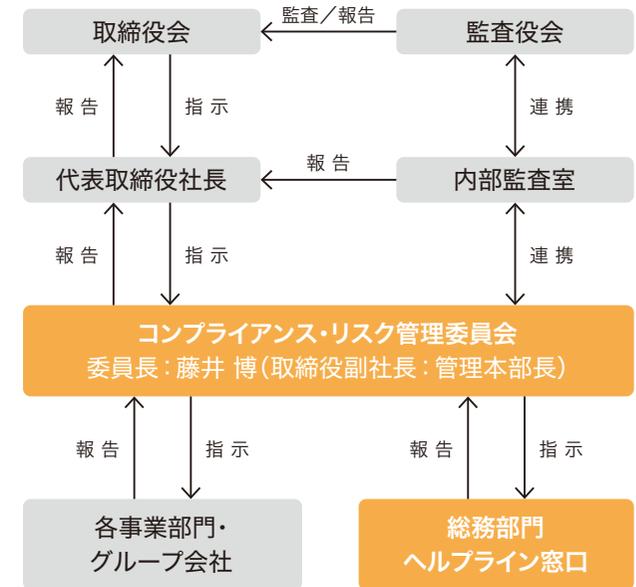
経営の健全性を確保のためには、経営責任の明確化と業務執行の迅速化、経営意思決定の透明性の向上とコンプライアンスの強化が重要だと考えており、日エグループのコンプライアンス徹底を図るための体制及び施策の整備を進めています。

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

日エグループの行動規範

- 1 **コンプライアンス**  
私たちは、良心に従い、法令・社会規範・社内ルールを遵守して不正行為は行わず、公正・透明で、良識ある企業活動を実践します。
- 2 **より良い製品とサービスの提供**  
私たちは、研究・技術開発を充実させ、安全と品質に十分配慮した良質な製品とサービスをお客様に提供します。
- 3 **社会とのコミュニケーション**  
私たちは、顧客、株主、取引先、地域社会とのコミュニケーションを心がけ、経営の透明性を確保し、説明責任を果たします。
- 4 **安全とゆとりと豊かさを求めて**  
私たちは、安全を最優先し、職場環境の整備、労働条件の改善を図り、社員一人ひとりがゆとりと豊かさを実感できるように努めます。
- 5 **環境保全**  
私たちは、環境保全の取り組みを推進し、良好な環境の創出に貢献します。
- 6 **反社会的勢力の排除**  
私たちは、市民社会の秩序や安全・安心に脅威を与える反社会的勢力、団体とは一切の関係を持ちません。

コンプライアンス推進体制



企業倫理ヘルプラインの運営

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

ヘルプライン運営に関する主な周知内容

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

ヘルプライン窓口通報件数



## ステークホルダーエンゲージメント

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

ステークホルダーとの価値共創



◆ステークホルダーとの関係と主な対話チャネル

		ステークホルダーとの関係	ステークホルダーの主な関心事	主な対話チャネル
 <b>お客様</b>		<p>日エグループは製品とサービスの提供を通じてお客様の業務拡大と生産性の向上に寄与しています。同時にお客様とともに社会基盤整備を通じて豊かな社会づくりに貢献しています。</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●高性能・高品質製品の提供</li> <li>●安心安全を提供するサービス体制</li> <li>●適正な価格設定</li> <li>●課題解決に向けた提案力</li> <li>●自然災害からの早期復興</li> <li>●技術革新へ対応</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●日常の営業・サービス活動</li> <li>●各種展示会（2022日エメッセの開催、2023NEW環境展への出展、他各種展示会）</li> <li>●プラントオペレータ研修の提供</li> <li>●機関誌（NAP NEWS、BP EYESの編集・発行）</li> <li>●Nikkoウェブサイト（One NikkoPlatform）</li> </ul>
 <b>従業員</b>		<p>全ての従業員は最も貴重な資本でもあります。事業を取り巻くあらゆる変化に素早く対応し社会への貢献が持続できる組織づくりや人材育成に取り組んでいます。属性や価値観の異なる従業員の期待に向き合い働きがいのある職場環境の整備に努めています。</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●労働における基本的権利の尊重</li> <li>●成長と自己実現の機会提供</li> <li>●公平な機会と公正な評価</li> <li>●心理的安全性の高い職場づくり</li> <li>●安全操業の徹底と自然環境への配慮</li> <li>●仕事と生活の両立</li> <li>●多様性の確保と働き方の選択肢</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●社長と社員グループの直接対話</li> <li>●イントラネット</li> <li>●目標設定・進捗確認、評価フィードバック</li> <li>●英語・特別技能研修、自律選択型啓発セミナー</li> <li>●業務効率改善運動</li> <li>●譲渡制限付株式付与</li> <li>●社内報（トンボ）</li> <li>●内部通報制度</li> </ul>
 <b>取引先様</b>	<b>資材調達先</b>	<p>資材調達先、販売代理店、協力工事店等全ての取引先様とともにサプライチェーンが抱える社会的課題の解決に取り組むことが不可欠と考えています。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>●日工設計による外製品調達先（約20社）</li> <li>●一般資材調達先（約100社）</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●公平・公正な取引条件</li> <li>●品質評価</li> <li>●事業継承・技術伝承支援</li> <li>●集中購買</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●日常の調達活動</li> <li>●品質向上支援</li> <li>●工場・倉庫訪問</li> <li>●品質監査</li> </ul>
	<b>トンボ会 （販売代理店ネットワーク）</b>	<p>加盟数：122社</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●新製品提案</li> <li>●販路開拓支援</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●総会、分科会の開催</li> </ul>
	<b>アキツ会 （協力工事店ネットワーク）</b>	<p>加盟数：210社</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●安全な労務環境</li> <li>●専門技能・技術への助言</li> <li>●長期安定的な仕事量の確保</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●安全衛生会議の開催</li> </ul>
 <b>地域社会・未来世代</b>		<p>日エグループが発展、成長していくためには社会の持続可能を高めることに貢献する必要があります。日工が目指すカーボンニュートラルの実現は未来世代への責務と考えています。</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●地域社会との共生</li> <li>●雇用の創出</li> <li>●地域発展への貢献</li> <li>●地域の自然環境の保全</li> <li>●安全操業</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●近畿圏学生への返済不要の奨学金の提供</li> <li>●兵庫県研究者への研究助成金の給付</li> <li>●明石市内全域の小学校・養護学校（29校）への防災教育支援（防災手ぬぐいの提供）</li> <li>●気候リスクへの責任ある対応</li> <li>●明石市内の高校生を対象とした企業・工場見学会の実施</li> <li>●にっこうマルシェ（防災・BBQ用品展示即売会）の開催</li> <li>●子ども向け社会体験アプリ「どうろをまろう！」の提供</li> </ul>
 <b>株主・投資家</b>		<p>株主・投資家は財務資本の提供者として日エグループの成長を支援すると同時に経営の監視を担っています。企業価値向上の取り組みの強化と情報開示を充実することで一層の信頼関係を構築します。</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●企業価値の向上</li> <li>●フェア・ディスクロージャーの推進</li> <li>●資本効率を意識した資本政策</li> <li>●資本コストを上回る事業リターンへの達成</li> <li>●ESG・サステナビリティへの取り組み強化と情報開示の充実</li> <li>●ガバナンスの実効性向上</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●株主総会（6,835名参加/オンライン参加含む）</li> <li>●決算説明会（4回）</li> <li>●機関投資家との個別ミーティング（6回/10名）</li> </ul>

取締役



西川 貴久 1959年3月31日生

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



辻 勝 1960年6月4日生

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



藤井 博 1959年1月16日生

1982年4月 株式会社太陽神戸銀行（現 株式会社三井住友銀行）入行  
2009年4月 SMBCコンサルティング株式会社関西法人ソリューション営業部長  
2011年6月 当社取締役  
財務部長  
2018年6月 常務取締役  
財務本部長  
2020年4月 財務本部長 兼 安全保障貿易官  
2021年4月 管理本部長 兼 財務部長 兼 安全保障貿易官  
2021年5月 管理本部長 兼 安全保障貿易官（現在）  
2021年6月 専務取締役  
2023年4月 取締役副社長（現在）  
〈重要な兼職の状況〉  
日工興産株式会社 代表取締役社長  
Nikko Baumaschinen GmbH 代表取締役社長



中山 知巳 1963年1月10日生

1982年4月 当社入社  
2011年1月 中部支店長  
2013年7月 東京支社AP統括営業部長  
2015年6月 執行役員  
事業本部事業企画部長 兼 東京支社AP統括営業部長  
2016年4月 事業本部事業企画部長 兼 AP統括営業部長  
兼 AP技術センター長  
2018年4月 事業本部事業企画部長 兼 AP統括営業部長 兼  
AP技術センター長 兼 モバイルプラント事業部長  
2019年4月 事業本部長 兼 事業企画部長 兼 AP統括営業部長  
2019年6月 取締役  
2022年6月 常務取締役  
2023年4月 事業本部長 兼 事業企画部長（現在）  
2024年6月 専務取締役（現在）



曾根 武志 1970年2月25日生

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



川上 晃一 1965年7月8日生

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



石井 正文 1957年11月3日生  
（社外独立）

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



佐伯 里香 1961年2月27日生  
（社外独立）

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



貞苅 茂 1957年9月22日生  
（社外独立）

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

監査役



**岡明 森衛** 常勤監査役  
1963年11月2日生

1986年4月 当社入社  
2003年10月 北関東支店副支店長  
2004年4月 北関東営業所長  
2007年10月 BP事業部 BP営業部長  
2013年7月 東京支社 BP統括営業部長  
2016年4月 BP統括営業部長 兼 産業機械統括営業部長 兼 産業機械技術センター長  
2016年6月 執行役員  
2017年6月 産業機械統括営業部長 兼 産業機械技術センター長  
2019年6月 産業機械統括営業部長  
2021年6月 上席執行役員  
2024年4月 内部統制管掌付  
2024年6月 監査役（現在）



**大田 直樹**（社外独立）  
1955年3月1日生

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



**福井 剛**（社外独立）  
1965年7月24日生

1991年10月 センチュリー監査法人（現EY新日本有限責任監査法人）神戸事務所 入所  
1995年8月 公認会計士登録  
2018年4月 RSM清和監査法人 神戸事務所 入所（現在）  
2019年6月 当社社外監査役（現在）  
〈重要な兼職の状況〉  
RSM清和監査法人 パートナー



**米田 耕士**（社外独立）  
1957年2月17日生

1990年4月 弁護士登録 元原・田中法律事務所（現 弁護士法人多間法律事務所）入所（現在）  
2022年6月 当社社外監査役（現在）  
〈重要な兼職の状況〉  
弁護士法人多間法律事務所 代表社員

執行役員

**山田 和寛** 上席執行役員  
1970年12月16日生

1995年4月 当社入社  
1995年12月 開発研究所開発チーム  
2006年4月 事業開発推進室  
2008年4月（転籍）(株)前川工業所 代表取締役社長  
2019年4月 当社製造本部本社工場長（復籍）  
2020年6月 執行役員製造本部本社工場長 兼 生産技術室長 兼 品質保証室長  
2022年3月 宇部興機株式会社代表取締役社長（現在）  
2023年4月 製造本部副本部長（現在）  
2023年6月 上席執行役員（現在）  
2023年7月 株式会社松田機工代表取締役（現在）

**上原 豊一** 上席執行役員  
1969年7月3日生

1990年4月 当社入社  
2009年4月 研究開発センター 製品開発グループリーダー 兼 市場開発部生産営業課長 兼 事業開発推進室 開発研究センター 開発営業部長代理 兼 生産営業課長  
2012年6月 研究開発センター副センター長 兼 事業開発部長  
2016年4月 技術本部テクノセンター エンジニアリング部長  
2019年4月 技術本部技術統括部長  
2021年4月 執行役員  
2021年6月 技術本部技術統括部長  
2024年6月 上席執行役員  
技術本部副本部長（現在）

**川村 克裕** 執行役員  
1968年2月26日生

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

**竹波 勝正** 執行役員  
1969年1月11日生 事業本部 産業機械統括営業部長

1992年3月 当社入社  
1992年5月 特販営業部販売課  
2006年4月 BP事業部販売担当（係長）  
2007年1月 BP事業部 兼 横浜サービスステーション リーダー（係長）  
2008年4月 横浜営業所長 兼 BP事業部営業部長  
2010年4月 北関東支店長  
2015年4月 九州支店長  
2019年4月 大阪支店長 兼 第一販売課長  
2024年4月 産業機械統括営業部長（現在）  
2024年6月 執行役員（現在）

**三宅 利昌** 執行役員  
1969年1月13日生 事業本部 AP統括営業部長 兼 CEOオフィス ローカーボンタスクフォースリーダー

1994年4月 当社入社  
1994年6月 AP事業部AP営業部東京第一営業所  
2010年4月 市場開発部開発営業課長  
2016年6月 事業本部産業機械統括営業部長  
2019年4月 事業本部北信越支店長 兼 販売課長  
2021年4月 事業本部中部支店長  
2022年4月 事業本部AP統括営業部営業部長  
2022年10月 台北支店長（現在）  
2024年4月 事業本部AP統括営業部長 兼台北支店長 兼 CEOオフィスローカーボン・タスクフォースリーダー（現在）  
2024年6月 執行役員（現在）

**三木 隆史** 執行役員  
1970年10月6日生 技術本部 技術統括部 副統括部長 兼 エンジニアリング部長

1993年4月 当社入社  
1993年6月 AP事業部AP技術部設計一課二係  
2008年10月 AP技術設計グループ設計一係（係長）  
2014年7月 出向 日工（上海）工程機械有限公司エンジニアリング部副部長（係長職）  
2015年1月 日工（上海）工程機械有限公司エンジニアリング部長（管理職）  
2018年1月 出向解除 技術本部AP技術センター AP技術部設計二課長  
2021年4月 技術本部技術統括部エンジニアリング部長  
2022年4月 技術本部技術統括部エンジニアリング部長 兼 標準プロモーション課長  
2024年4月 技術本部技術統括部副統括部長兼エンジニアリング部長（現在）  
2024年6月 執行役員（現在）

# Nikko

## Integrated Report

03

### コーポレートデータ

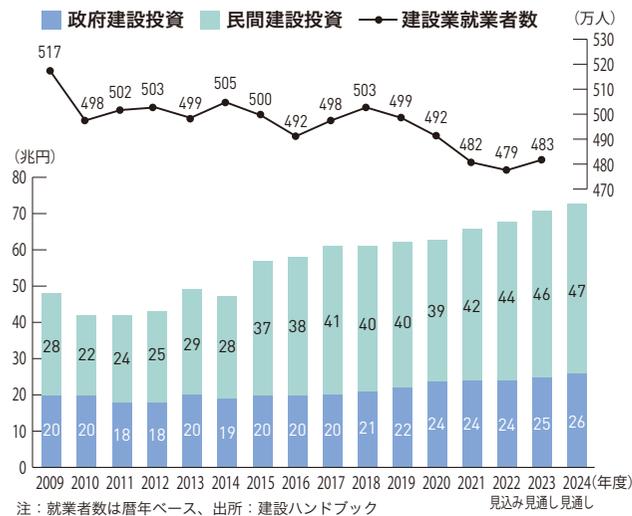
2023年度財務実績と2024年度見通し	96
過去10年の財務データ	99
連結財務諸表	101
株式・株価情報	104
会社概要と拠点一覧	105
子会社要覧	106
用語解説	107

2023年度の建設投資概況

～堅調な建設投資が続く中、労働者不足が深刻化～

2023年度の国内建設投資(名目値)は、新型コロナウイルスパンデミック前の2019年度の建設投資額62兆3,280億円を14.1%上回る前年度比3.7%増の71兆900億円の見込みです。建設投資の約65%を占める民間建設投資は同9.0%増の45兆8,200億円、残り約35%を占める政府投資が同3.2%減の25兆2,700億円へ減少に転じる見込みです。2024年度の建設投資は、同2.7%増の73兆200億円の見通しです。民間建設投資が同2.2%増と堅調を維持する一方、政府投資が同3.7%増の26兆2,100億円と増加に転じる見通しです。このように堅調な建設投資が見込まれる反面、建設業に携わる就業者数は減少傾向にあります。2023年の就業者数は、前年並みの483万人となりましたが、2019年対比で3.3%減少しています。また、55歳以上の就業者比率が36.6%に達し、全産業平均の31.9%を大きく上回っています。今後は建設業界における自動化・省力化ニーズの拡大が期待されます。

● 建設投資額と建設業就業者数

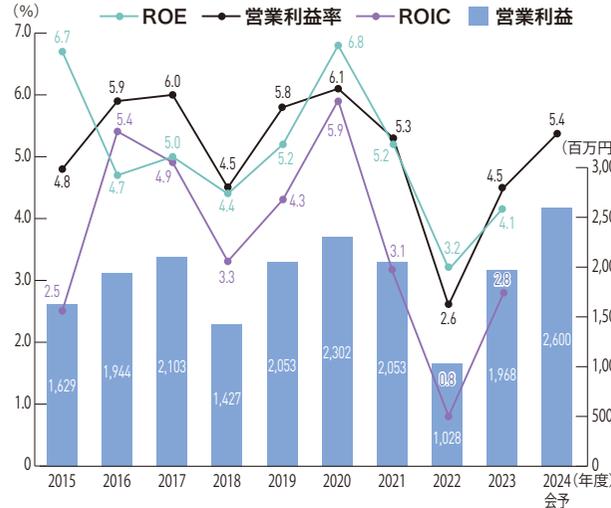


2023年度経営成績

～大幅増益を確保したが中計数値目標を下回った～

2023年度業績は、受注高が同19.3%増の487億49百万円、売上高は同11.2%増の440億円97百万円となりました。受注高を売上高で除したBBレシオは、1.11倍(前年度実績1.03倍)へ改善し、2023年度末の受注残高は前年度末比47億15百万円増の223億71百万円(月商6.1ヶ月)に達しました。営業利益は増収効果に加え、製品価格の改定等を含む原価率の改善効果で各種費用の増加を吸収し、同91.4%増の19億68百万円(営業利益率4.5%、同+1.9pt)となりました。経常利益は同70.8%増の21億44百万円、親会社株主に帰属する当期純利益は投資有価証券売却益の減少等から同28.6%増の13億12百万円となりました。ROEは同0.9pt改善の4.1%となりました。中期経営計画2年目となる2023年度は、人的投資を含む成長投資や内部機能の強化、M&A等を実行しましたが、AP関連事業の外部環境の悪化が響き、中計目標売上高480億円、同営業利益26億円を下回りました。

● 営業利益と営業利益率、ROE及びROIC

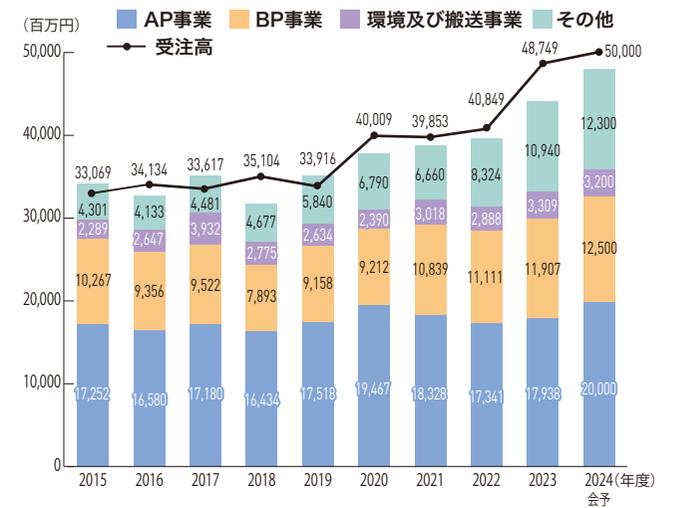


セグメント別事業概況

～懸案のAP関連事業の業績が回復傾向を強める～

2023年度のAP関連事業は、売上高が同3.4%増の179億38百万円、営業利益は増収効果等で海外事業の損失を吸収し、同575.5%増の3億31百万円(営業利益率1.8%)となりました。BP関連事業は、売上高が同7.2%増の119億7百万円、営業利益は増収効果や製品値上げ効果等が奏功し、同31.9%増の13億41百万円(同11.3%)となりました。環境及び搬送関連事業は、売上高が同14.6%増の33億9百万円、営業利益は増収効果で同51.9%増の7億93百万円(同24.0%)となりました。破碎機関連事業は、売上高が同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(同8.6%)となりました。製造請負関連事業は、松田機工のグループ化に伴い売上高が同38.6%増の30億72百万円、営業利益は同73.0%増の2億70百万円(同8.8%)となりました。その他事業は、売上高が同20.0%増の46億70百万円、営業利益は同8.2%増の7億69百万円となりました。

● セグメント売上高と連結受注高



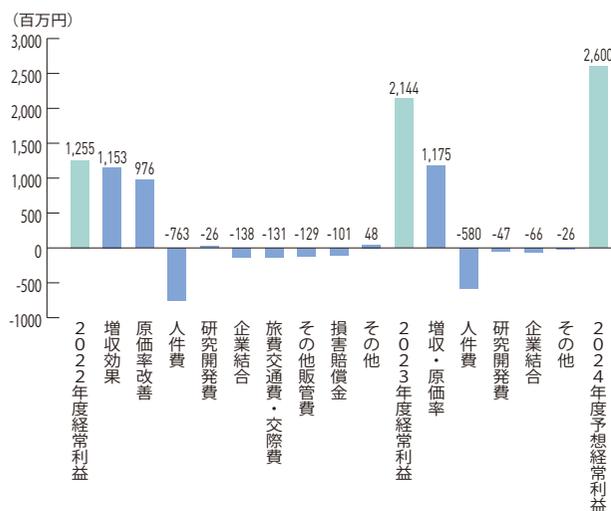
## 経常利益の増減分析

### ～人材投資負担を吸収し、増益決算を確保～

2023年度の経常利益は前年度比8億89百万円増の21億44百万円となりました。増益項目は、売上高の増加(+44億32百万円)に伴う増益効果が11億53百万円、労務費を除く原価率の改善効果が9億76百万円、その他営業外収益48百万円です。一方、減益項目は、人材投資への積極投資に伴う人件費7億63百万円、企業結合費用1億38百万円(松田機工の販管費、株式取得関連費用)、旅費交通費・交際費1億31百万円、その他販管費1億29百万円、損害補償費1億1百万円、研究開発費26百万円です。

2024年度の経常利益は同4億56百万円増の26億円を予想しています。増益項目である売上高の増加(+39億3百万円)に伴う増益効果11億75百万円に対して、減益項目は意図した人件費の増加5億80百万円、企業結合66百万円(西日本不動産を損益計算書に反映)、研究開発費47百万円、その他販管費と営業外費用26百万円です。

### ● 経営利益の増減分析



## 財務状況

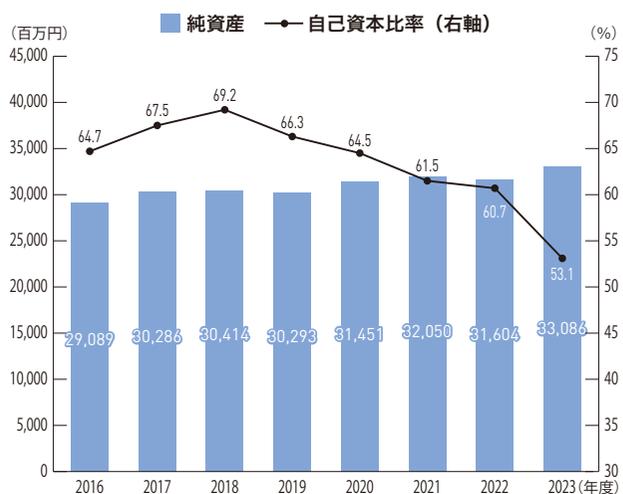
### ～自己資本比率は53.1%へ低下～

2023年度末の総資産は、前年度末比101億2百万円増の622億29百万円へ増加しました。

流動資産は同73億10百万円増の410億33百万円、固定資産は同27億92百万円増の211億96百万円となりました。主な内訳としては、現金及び預金が同52億34百万円増の155億51百万円、売掛金が同23億30百万円増の89億75百万円、有形固定資産が同14億8百万円増の132億47百万円、投資その他の資産が同12億円増の67億40百万円等です。

一方、流動負債は、同64億5百万円増の217億43百万円、固定負債は同22億15百万円増の73億99百万円となりました。主な項目は、短期借入金が同28億54百万円増の61億66百万円、長期借入金が同21億1百万円増の45億50百万円等です。純資産は同14億82百万円増の330億86百万円、純資産から非支配株主持分57百万円を差し引いた自己資本は330億28百万円となり、自己資本比率は同7.6pt低下の53.1%となりました。

### ● 純資産と自己資本比率

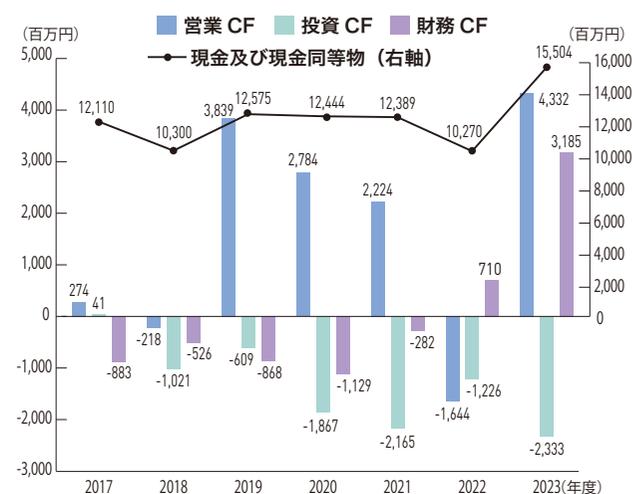


## キャッシュ・フローの状況

### ～フリー・キャッシュフローはプラスに転換～

営業活動によるキャッシュ・フローは、前年度実績の16億44百万円の支出から43億32百万円の収入に転じました。主な収入は、税金等調整前当期純利益が22億31百万円、減価償却費が9億98百万円、契約負債の増加で8億44百万円等です。一方、主な支出は、売上債権の増加17億70百万円、仕入債務の増加2億81百万円等です。投資活動によるキャッシュ・フローは、前年度実績の12億26百万円の支出に対して23億33百万円の支出となりました。この結果、フリー・キャッシュフロー(FCF)は、19億99百万円となりました。財務活動によるキャッシュ・フローは、31億85百万円の収入となりました。短期借入金の増加20億81百万円、長期借入による収入37億40百万円に対して、長期借入金の返済14億88百万円、配当金の支払額11億49百万円等を計上しました。現金及び現金同等物の期末残高は、155億4百万円となりました。

### ● キャッシュフロー及び現金及び現金同等物

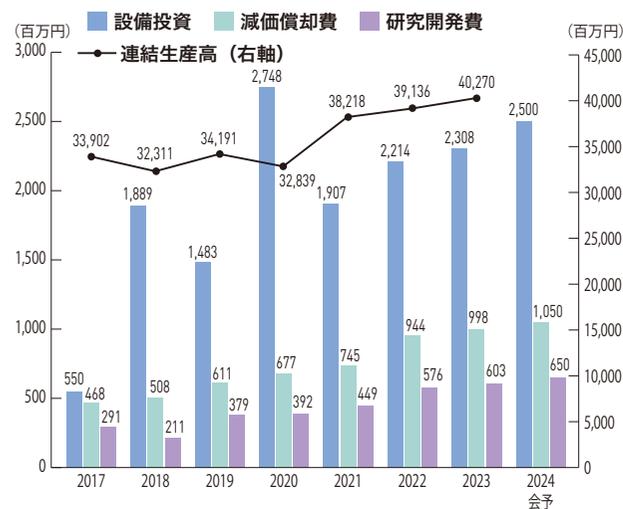


## 設備投資、減価償却費、研究開発費

～高水準の設備投資を実施～

2023年度の設備投資は23億8百万円、減価償却費は9億98百万円、売上高設備投資比率は5.2%となりました。研究開発費は6億3百万円を実施し、売上高研究開発費比率は1.4%となりました。主な設備投資案件は、その他事業の賃貸用建物建設8億91百万円、破碎機関連事業の新工場建設2億84百万円、AP及びBP関連事業の新工場と機械設備で2億39百万円です。主な研究開発案件は、AP関連事業における海外ASEAN市場向け世界戦略機種の開発、アスファルトフォームド装置の改良モデルや脱炭素燃料用燃焼装置、破碎機関連事業の自走式土質改良機(Mobix Eco)等です。2024年度の設備投資は25億円、減価償却費は10億50百万円、研究開発費は6億5千万円を計画しています。現中計では3ヶ年累計で設備投資60億円、研究開発費25億30百万円を計画しており、過去2年間累計設備投資は45億20百万円、研究開発費は11億80百万円を実施しました。

### ● 設備投資、減価償却及び連結生産高

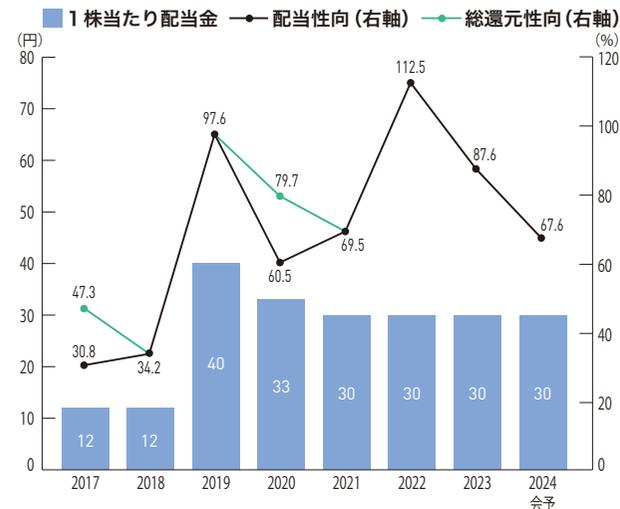


## 株主還元

～公約配当性向を上回る株主還元を実施～

当社は公約配当性向60%以上を掲げています。2023年度1株当たり配当金は、前年度と同額の30円(期末配当利回り3.9%)、配当性向は87.6%となりました。目標純資産配当率(DOE)は設定していませんが、ROE4.1%に配当性向87.6%を掛け合わせた2023年度実績DOEは3.6%となり、2023年度と同水準を確保しました。この結果、過去1年間のTSR(株主総利回り)は+25.6%、過去2年間では+36.1%となり、業績低迷が続いた過去2年間において、良好な株価パフォーマンスを実現できました。2024年度の1株当たり予想配当金は前年度に引き続き30円を予想しています。2024年度は親会社株主に帰属する当期純利益を同29.6%増の17億円と予想しており、配当性向は業績回復に伴い67.6%へ低下しますが、公約配当性向を上回る見通しです。

### ● 1株当たり配当金、配当性向及び総還元性向



## 2024年度業績見通し

～2024年度は大幅増益決算を予想～

2024年度(2025年3月期)の受注高は前年度比2.6%増の500億円、売上高は過去最高となる同8.9%増の480億円、営業利益は同32.1%増の26億円(営業利益率5.4%、同0.9pt)、経常利益は同21.3%増の26億円、親会社株主に帰属する当期純利益は同29.6%増の17億円を予想しています。環境及び搬送関連事業が大阪万博向け大口案件の終了に伴い、減収営業減益となりますが、AP関連事業が増益に転じるうえ、BP関連事業及びその他事業も増益を確保することで、大幅な増益転換の見通しです。通期予想営業利益26億円は、新型コロナウイルス蔓延前の2020年度営業利益23億円を上回り、1990年11月期に記録した過去最高営業利益27億円に次いで過去2番目の利益水準となります。上期売上高は同35.4%増の230億円、営業利益は同383.1%増の13億円(同5.7%)、下期売上高は同7.8%減の250億円、営業利益は同23.5%減の13億円(同5.2%)を予想しています。

### ● 業績予想

	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度(予)
受注高 (百万円)	40,009	39,853	40,849	48,749	50,000
売上高 (百万円)	37,866	38,846	39,665	44,097	48,000
営業利益 (百万円)	2,302	2,053	1,028	1,968	2,600
(営業利益率)	6.1%	5.3%	2.6%	4.5%	5.4%
経常利益 (百万円)	2,973	2,274	1,255	2,144	2,600
親会社に帰属する当期純利益 (百万円)	2,082	1,649	1,020	1,312	1,700
1株当たり当期純利益 (円)	54.31	43.16	26.67	34.25	44.37
ROE	6.8%	5.2%	3.2%	4.1%	—
受注残高 (百万円)	14,361	16,490	17,656	22,367	24,371

\*過去最高売上高 440億円(2023年度)、過去最高営業利益 27億円(1990年度)  
\*過去最高ROE 6.8%(2020年度)

## 過去10年間の財務データ

			2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023 (年度)	
業績	売上高	(百万円)	30,707	34,110	32,717	35,114	31,780	35,151	37,866	38,846	39,665	44,097	
	売上原価	(百万円)	22,683	25,825	24,131	26,301	23,485	25,512	27,675	28,346	29,348	31,992	
	売上総利益	(百万円)	8,024	8,285	8,586	8,812	8,295	9,639	10,191	10,500	10,317	12,105	
	販売費及び一般管理費	(百万円)	6,192	6,655	6,641	6,708	6,868	7,585	7,889	8,447	9,288	10,136	
	営業利益	(百万円)	1,832	1,629	1,944	2,103	1,427	2,053	2,302	2,053	1,028	1,968	
	経常利益	(百万円)	1,582	1,648	1,993	2,239	1,576	2,142	2,973	2,274	1,255	2,144	
	税金等調整前当期純利益	(百万円)	1,800	2,940	1,878	2,299	1,933	2,440	3,045	2,599	1,693	2,231	
	親会社株主に帰属する当期純利益	(百万円)	1,348	1,896	1,340	1,490	1,345	1,588	2,082	1,649	1,020	1,312	
	1株当たり当期純利益	(円)	32.1	45.2	34.3	38.7	35.1	41.2	54.3	43.1	26.6	34.2	
	連結子会社数	(社)	8	8	8	8	8	9	10	11	11	11	
	持分法適用関連会社数	(社)	1	—	—	—	—	—	—	—	—	—	
収益性	売上高営業利益率	(%)	6.0	4.8	5.9	6.0	4.5	5.8	6.1	5.3	2.6	4.5	
	ROA(総資産当期純利益率)	(%)	3.3	4.5	3.0	3.3	3.0	3.5	4.4	3.3	2.0	2.3	
	ROE(自己資本当期純利益率)	(%)	4.8	6.6	4.6	4.9	4.4	5.2	6.8	5.2	3.2	4.1	
セグメント情報	セグメント別売上高												
	アスファルトプラント関連事業	(百万円)	15,071	17,252	16,580	17,179	16,434	17,518	19,467	18,328	17,341	17,938	
	コンクリートプラント関連事業	(百万円)	8,287	10,267	9,356	9,521	7,893	9,158	9,212	10,839	11,111	11,907	
	環境及び搬送関連事業	(百万円)	2,853	2,289	2,647	3,931	2,775	2,634	2,390	3,018	2,888	3,309	
	破碎機関連事業	(百万円)	—	—	—	—	—	—	—	—	2,217	3,198	
	製造請負関連事業	(百万円)	—	—	—	—	—	—	—	—	2,216	3,072	
	その他事業	(百万円)	4,495	4,301	4,133	4,480	4,677	5,840	6,796	6,660	3,891	4,670	
	営業利益(損失)												
	アスファルトプラント関連事業	(百万円)	1,214	1,234	1,253	1,348	963	1,118	1,239	562	49	331	
	コンクリートプラント関連事業	(百万円)	712	878	1,006	1,015	666	761	879	1,123	1,017	1,341	
	環境及び搬送関連事業	(百万円)	527	337	369	308	417	562	482	588	522	793	
	破碎機関連事業	(百万円)	—	—	—	—	—	—	—	—	175	274	
	製造請負関連事業	(百万円)	—	—	—	—	—	—	—	—	156	270	
	その他事業	(百万円)	451	277	417	462	502	1,020	1,170	1,073	711	769	
	全社費用	(百万円)	△ 1,074	△ 1,097	△ 1,102	△ 1,031	△ 1,122	△ 1,409	△ 1,469	△ 1,293	△ 1,605	△ 1,811	

			2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023 (年度)
セグメント情報	国内	(百万円)	27,881	31,130	29,761	31,148	27,941	30,761	34,130	34,099	34,061	40,657
	海外	(百万円)	2,825	2,980	2,956	3,965	3,838	4,390	3,735	4,746	5,604	3,440
	中国	(百万円)	2,072	2,220	2,026	3,389	3,357	3,637	3,509	3,670	4,829	2,300
	その他	(百万円)	753	760	930	576	481	1,083	226	1,076	775	1,139
	海外売上高比率	(%)	9.2	8.7	9.0	11.3	12.1	12.5	9.9	12.2	14.1	7.8
受注状況	受注高(合計)	(百万円)	34,500	33,284	34,134	33,616	35,103	33,915	40,009	39,852	40,849	48,749
	受注残高(合計)	(百万円)	11,039	10,212	11,629	10,132	13,454	12,219	14,361	16,490	17,656	22,371
財務状況	総資産	(百万円)	41,964	43,189	44,976	44,876	43,969	45,677	48,697	52,079	52,127	62,229
	純資産	(百万円)	27,845	28,528	29,089	30,286	30,414	30,293	31,451	32,050	31,604	33,086
	有利子負債	(百万円)	2,206	2,362	1,987	1,799	1,718	1,787	2,492	3,812	5,761	7,716
	自己資本比率	(%)	66.4	66.1	64.7	67.5	69.2	66.3	64.5	61.5	60.7	53.1
	1株当たり純資産	(円)	664.3	680.7	749.2	791.1	793.7	780.6	823.0	837.2	826.7	861.7
配当状況	1株当たり配当金	(円)	9.0	10.0	11.0	12.0	12.0	40.0	33.0	30.0	30.0	30.0
	配当金総額	(百万円)	376	418	426	458	459	1,550	1,260	1,146	1,147	1,149
	配当性向	(%)	27.9	22.0	31.9	30.8	34.2	97.6	60.5	69.5	112.5	87.6
	自己資本配当率	(%)	1.4	1.5	1.5	1.5	1.5	5.1	4.0	3.6	3.6	3.6
設備投資等	設備投資額	(百万円)	815	877	1,261	550	1,889	1,483	2,748	1,907	2,214	2,308
	減価償却費*	(百万円)	422	487	482	468	508	611	677	745	944	988
	研究開発費	(百万円)	276	227	271	291	211	379	392	449	576	603
	売上高研究開発費比率	(%)	0.90	0.67	0.83	0.83	0.66	1.08	1.04	1.15	1.45	1.36
キャッシュ・フロー	営業活動によるキャッシュ・フロー	(百万円)	1,001	△ 1,040	5,064	274	△ 218	3,839	2,784	2,224	△ 1,644	4,332
	投資活動によるキャッシュ・フロー	(百万円)	△ 305	2,142	△ 316	41	△ 1,021	△ 609	△ 1,867	△ 2,165	△ 1,226	△ 2,333
	フリー・キャッシュ・フロー	(百万円)	696	1,102	4,748	315	△ 1,239	3,200	917	59	△ 2,870	1,999
	財務活動によるキャッシュ・フロー	(百万円)	△ 430	△ 264	△ 1,690	△ 883	△ 526	△ 868	△ 1,129	△ 282	710	3,185
	現金及び現金同等物期末残高	(百万円)	8,796	9,630	12,622	12,110	10,300	12,575	12,444	12,389	10,270	15,504

\*減価償却費はキャッシュ・フローベース

# 連結財務諸表

## 連結貸借対照表

(単位:百万円)

資産の部	2022	2023 (年度)
<b>流動資産</b>		
現金及び預金	10,317	15,551
受取手形	2,357	1,773
売掛金	6,645	8,975
電子記録債権	2,233	2,419
商品及び製品	1,794	1,631
仕掛品	7,423	8,323
原材料及び貯蔵品	1,657	1,695
為替予約	14	30
その他	1,279	633
貸倒引当金	△ 1	△ 1
流動資産合計	33,723	41,033
<b>固定資産</b>		
<b>有形固定資産</b>		
建物及び構築物(純額)	5,945	6,175
機械装置及び運搬具(純額)	1,292	1,199
工具、器具及び備品(純額)	405	514
土地	3,878	4,204
リース資産(純額)	0	0
使用権資産(純額)	81	75
建設仮勘定	236	1,078
有形固定資産合計	11,839	13,247
<b>無形固定資産</b>		
のれん	130	196
その他	889	1,011
無形固定資産合計	1,020	1,208
<b>投資その他の資産</b>		
投資有価証券	3,488	5,248
出資金	7	107
長期貸付金	14	13
繰延税金資産	981	549
その他	1,183	951
貸倒引当金	△ 130	△ 130
投資その他の資産合計	5,544	6,740
固定資産合計	18,404	21,196
<b>資産合計</b>	<b>52,127</b>	<b>62,229</b>

負債の部	2022	2023 (年度)
<b>流動負債</b>		
支払手形及び買掛金	3,012	3,256
電子記録債務	858	1,296
ファクタリング未払金	2,355	2,868
短期借入金	3,312	6,166
未払法人税等	265	965
未払金	644	700
前受金	17	17
契約負債	3,713	4,625
賞与引当金	417	610
役員賞与引当金	76	98
受注損失引当金	172	82
その他	492	1,054
流動負債合計	15,338	21,743
<b>固定負債</b>		
長期借入金	2,449	4,550
繰延税金負債	0	170
役員退職慰労引当金	235	206
退職給付に係る負債	2,166	2,140
その他	333	330
固定負債合計	5,184	7,399
<b>負債合計</b>	<b>20,523</b>	<b>29,143</b>

純資産の部	2022	2023 (年度)
<b>株主資本</b>		
資本金	9,197	9,197
資本剰余金	7,934	7,787
利益剰余金	13,628	13,791
自己株式	△ 760	△ 738
株主資本合計	29,999	30,038
<b>その他の包括利益累計額</b>		
その他有価証券評価差額金	1,177	2,335
為替換算調整勘定	582	696
繰延ヘッジ損益	—	21
退職給付に係る調整累計額	△ 115	△ 62
その他の包括利益累計額合計	1,644	2,990
<b>非支配株主持分</b>	△ 40	57
<b>純資産合計</b>	<b>31,604</b>	<b>33,086</b>
<b>負債純資産合計</b>	<b>52,127</b>	<b>62,229</b>

## 連結損益計算書

(単位:百万円)

	2022	2023 (年度)
売上高	39,665	44,097
売上原価	29,348	31,992
売上総利益	10,317	12,105
販売費及び一般管理費	9,288	10,136
営業利益	1,028	1,968
営業外収益		
受取利息	2	4
受取配当金	104	141
為替差益	158	117
保険解約返戻金	—	46
その他	64	106
営業外収益合計	330	416
営業外費用		
支払利息	77	119
損害賠償金	6	107
その他	18	12
営業外費用合計	102	240
経常利益	1,255	2,144
特別利益		
投資有価証券売却益	564	68
固定資産売却益	—	11
負のれん発生益	—	7
特別利益合計	564	87
特別損失		
新型コロナウイルス感染症による損失	23	—
減損損失	104	—
固定資産売却損	—	0
特別損失合計	127	0
税金等調整前当期純利益	1,693	2,231
法人税、住民税及び事業税	745	1,003
法人税等調整額	6	△ 16
法人税等合計	751	987
当期純利益	941	1,244
非支配株主に帰属する当期純損失(△)	△ 78	△ 68
親会社株主に帰属する当期純利益	1,020	1,312

## 連結包括利益計算書

(単位:百万円)

	2022	2023 (年度)
当期純利益	941	1,244
その他の包括利益		
その他有価証券評価差額金	△ 275	1,157
為替換算調整勘定	13	94
繰延ヘッジ損益	—	21
退職給付に係る調整額	△ 11	52
その他の包括利益合計	△ 273	1,326
包括利益	667	2,570
(内訳)		
親会社株主に係る包括利益	755	2,657
非支配株主に係る包括利益	△ 87	△ 87

## 連結キャッシュ・フロー計算書

	2022	2023 (年度)
<b>営業活動によるキャッシュ・フロー</b>		
税金等調整前当期純利益	1,693	2,231
減価償却費	944	988
のれん償却額	46	25
貸倒引当金の増減額(△は減少)	△ 0	△ 0
退職給付に係る負債の増減額(△は減少)	22	7
役員退職慰労引当金の増減額(△は減少)	52	△ 28
受取利息及び受取配当金	△ 107	△ 145
支払利息	77	119
為替差損益(△は益)	△ 15	△ 8
投資有価証券売却及び評価損益(△は益)	△ 564	△ 68
売上債権の増減額(△は増加)	△ 196	△ 1,770
棚卸資産の増減額(△は増加)	△ 1,156	△ 281
仕入債務の増減額(△は減少)	△ 204	527
未収入金の増減額(△は増加)	△ 463	493
未払金の増減額(△は減少)	△ 457	456
未払消費税等の増減額(△は減少)	△ 5	432
減損損失	104	—
契約負債の増減額(△は減少)	△ 708	844
その他	229	783
小計	△ 709	4,616
利息及び配当金の受取額	139	145
利息の支払額	△ 77	△ 119
法人税等の支払額	△ 997	△ 309
営業活動によるキャッシュ・フロー	△ 1,644	4,332

(単位:百万円)

	2022	2023 (年度)
<b>投資活動によるキャッシュ・フロー</b>		
定期預金の預入による支出	△ 47	△ 47
定期預金の払戻による収入	47	47
投資有価証券の取得による支出	△ 22	△ 14
投資有価証券の売却及び償還による収入	1,002	111
有形及び無形固定資産の取得による支出	△ 2,174	△ 2,321
連結の範囲の変更を伴う子会社株式の取得による支出	—	△ 332
貸付けによる支出	△ 10	△ 5
貸付金の回収による収入	5	8
その他	△ 26	221
投資活動によるキャッシュ・フロー	△ 1,226	△ 2,333
<b>財務活動によるキャッシュ・フロー</b>		
短期借入金の純増減額(△は減少)	968	2,081
長期借入れによる収入	1,084	3,740
長期借入金の返済による支出	△ 187	△ 1,488
自己株式の取得による支出	△ 0	△ 0
ファイナンス・リース債務の返済による支出	△ 7	1
配当金の支払額	△ 1,147	△ 1,149
財務活動によるキャッシュ・フロー	710	3,185
<b>現金及び現金同等物に係る換算差額</b>	41	48
<b>現金及び現金同等物の増減額(△は減少)</b>	△ 2,118	5,233
<b>現金及び現金同等物の期首残高</b>	12,389	10,270
<b>現金及び現金同等物の期末残高</b>	10,270	15,504

株式情報 (2024年3月31日現在)

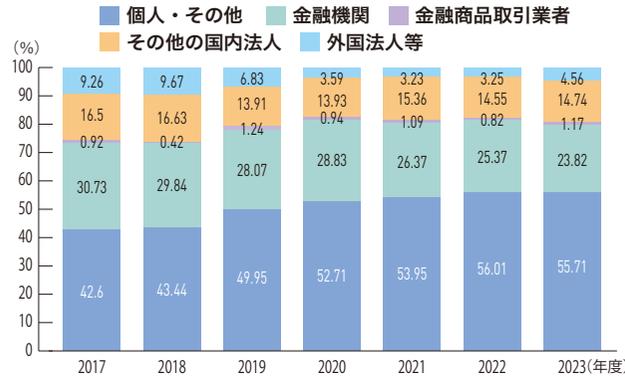
上場金融商品取引所 東京証券取引所 プライム市場  
 証券コード 6306  
 株式の状況 発行可能株式総数 150,000,000株  
 発行済株式総数 40,000,000株  
 (自己株式1,671,600株を含む)  
 単位株式数 100株  
 株主数 16,265名  
 株主名簿管理人 三菱UFJ信託銀行株式会社  
 〒100-8212  
 東京都千代田区丸の内1丁目4番5号  
 事業年度 毎年4月1日から翌年3月31日迄  
 定時株主総会 6月末(基準日3月31日)  
 期末配当金支払い株主確定日: 毎年3月31日  
 中間配当金支払い株主確定日: 毎年9月30日

大株主の状況 (上位10社)

株主名	所有株式数(千株)	所有割合(%)
日工取引先持株会	6,079	15.86
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	3,599	9.39
日工社員持株会	1,700	4.43
株式会社カストディ銀行(信託口)	909	2.37
株式会社三井住友銀行	878	2.29
日本生命保険相互会社	855	2.23
住友生命保険相互会社	745	1.94
株式会社百十四銀行	683	1.78
明治安田生命保険相互会社	648	1.69
中西電機工業株式会社	621	1.62
<b>合計</b>	<b>16,716</b>	<b>43.61</b>

当社は自己株式を1,671.6千株保有していますが、上記大株主から除外しています。  
 所有割合は自己株式を除いた発行済株式総数で算出し、所有割合は少数第3位を四捨五入して表示しています。

所有者別比率推移 (%)



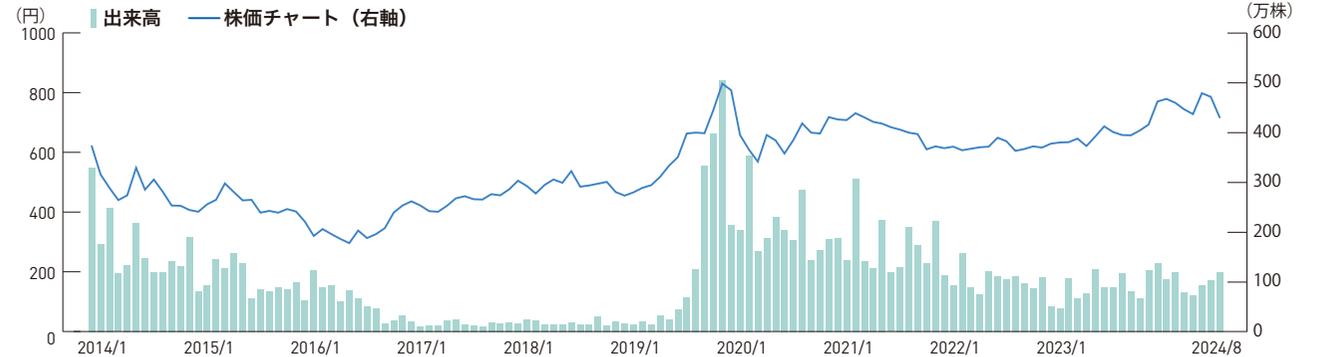
株価パフォーマンス比較 (TSR: 株主総利回り、%)

投資期間	1年間	3年間	5年間	10年間
(23年3月末～24年3月末)	(21年3月末～24年3月末)	(19年3月末～24年3月末)	(14年3月末～24年3月末)	
日工	25.6	17.1	93.0	100.4
TOPIX	41.3	52.5	96.2	188.6
機械指数	46.2	52.8	117.0	201.8

注: 上記の表は24年3月末時点の配当込み投資収益率について、1年前、3年前、5年前、10年前時点で投資した場合の累計リターンを示しています。

過去10年の株価・出来高の推移 (2014年1月～2024年8月)

● 出来高と株価チャート



● 株価バリュエーション

	2020/3	2021/3	2022/3	2023/3	2024/3
期末株価(円)	609	731	607	634	766
PER(倍)	14.8	13.5	14.1	23.8	22.4
PBR(倍)	0.8	0.9	0.7	0.8	0.9
配当利回り(%)	6.6	4.5	4.9	4.7	3.9
期末時価総額(百万円)	24,360	29,240	24,280	25,360	30,640

# 会社概要と拠点一覧

## 会社概要 (2024年3月31日現在)

会社名 日工株式会社  
 英訳名 Nikko Co., Ltd  
 本社住所 〒674-8585  
 兵庫県明石市大久保町江井島1013番地1  
 電話 078-947-3131  
 ウェブサイト <https://www.nikko-net.co.jp>  
 代表者 代表取締役社長 辻 勝  
 創立 1919年(大正8年)8月13日  
 資本金 91億9,760万円(2024年3月末)  
 従業員数 1,117名(単体631名)  
 事業内容 アスファルトプラント関連事業(AP)  
 コンクリートプラント関連事業(BP)  
 環境装置及び搬送関連事業  
 破碎機関連事業  
 製造請負関連事業  
 その他事業

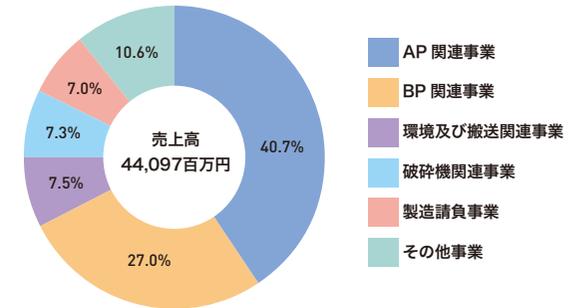


## グループ会社

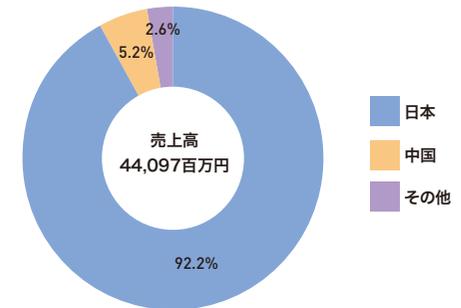
日工電子工業株式会社  
 日工マシナリー株式会社  
 トンボ工業株式会社  
 日工セック株式会社  
 日工興産株式会社  
 株式会社前川製作所  
 宇部興機株式会社(2022年3月にグループ会社化)  
 株式会社松田機工(2023年7月にグループ会社化)  
 日工(上海)工程機械有限公司  
 Nikko Asia (Thailand) Co.,Ltd  
 Nikko Global Manufacturing (Thailand) Co.,Ltd  
 Nikko Baumaschinen GmbH  
 株式会社西日本不動産

## 事業別売上高構成比率

セグメント別売上高構成比(2023年度)



地域別売上高構成比(2023年度)



関連事業	社名	業績推移	2021年度	2022年度	2023年度
AP BP その他	日工電子工業株式会社 制御盤・配電盤・監視盤のハード 及びソフトウェアの設計製造販売	売上高(百万円)	1,642	1,726	1,937
		営業利益(百万円)	162	228	325
		営業利益率(%)	9.9	13.2	16.8
AP BP その他	日工マシナリー株式会社 建設用機器の製造販売、 水門・防水板等の浸水防水設備の 製造販売	売上高(百万円)	2,416	1,816	2,158
		営業利益(百万円)	378	76	320
		営業利益率(%)	15.6	4.2	14.8
その他	日工セック株式会社 土木建築工事用の 仮設機材・機械、荷役運搬機械、 コンピューター関連機器等の製造販売	売上高(百万円)	1,531	1,377	1,423
		営業利益(百万円)	196	150	169
		営業利益率(%)	12.8	10.9	11.9
その他	トンボ工業株式会社 ショベル・スコップ等の土農工具、 キャンプ・園芸用品、 コンクリート混練用ミキサの製造販売	売上高(百万円)	743	757	741
		営業利益(百万円)	38	15	7
		営業利益率(%)	5.1	2.0	0.9
破砕機	株式会社前川工業所 破砕プラント・破砕機等の製造販売	売上高(百万円)	353	432	315
		営業利益(百万円)	106	143	77
		営業利益率(%)	30.0	33.1	24.4
その他	日工興産株式会社 住宅リフォーム、保険代理店、 不動産の関連業務	売上高(百万円)	476	460	432
		営業利益(百万円)	45	29	△ 14
		営業利益率(%)	9.5	6.3	—
製造請負	宇部興機株式会社 各種プラント設備の製造据付、 ガスホルダーの設計製造販売、 ソーラLED照明灯等の開発製造販売	売上高(百万円)	—	2,175	2,471
		営業利益(百万円)	—	143	114
		営業利益率(%)	—	6.6	4.6
製造請負	株式会社松田機工 各種プラント、産業機械の製造・組立	売上高(百万円)	—	—	472
		営業利益(百万円)	—	—	121
		営業利益率(%)	—	—	25.6
AP BP	日工(上海)工程机機 有限公司 中国市場を中心とする アスファルト・リサイクルプラント、 環境対応機器の製造販売	売上高(百万円)	3,956	4,990	2,624
		営業利益(百万円)	61	335	△ 3
		営業利益率(%)	1.5	6.7	—
AP	Nikko Asia(Thailand) Co.,Ltd アスファルト・リサイクルプラントの 販売・メンテナンス	売上高(百万円)	162	377	566
		営業利益(百万円)	△ 114	△ 106	△ 174
		営業利益率(%)	—	—	—
AP	Nikko Global Manufacturing (Thailand) Co.,Ltd アスファルト・リサイクルプラントの 製造販売、メンテナンス工事	売上高(百万円)	28	193	527
		営業利益(百万円)	△ 125	△ 303	△ 378
		営業利益率(%)	—	—	—

	用語	概要
A P	アスファルトプラント (AP)	アスファルト合材を生産する設備。主に骨材を加熱乾燥するドライヤー・材料の計量器・材料を混合するミキサ等で構成される。
	リサイクルプラント (RP)	アスファルト舗装材のリサイクルプラントは、使用済みアスファルト舗装材 (再生骨材) を処理し、新しいアスファルト合材の原料として再利用するためのプラント設備。
	AS合材、合材	アスファルト合材の略。骨材 (碎石、砂等)、フィラー (石粉)、アスファルトを混合して作られるアスファルト合材のこと。
	中温化合材 (中温化アスファルト混合物)	通常の加熱アスファルト混合物と同等の品質を確保しながら、製造及び施工温度を約 30℃低減することができる舗装材料。
	再生合材	再生合材は、使用済みのアスファルト舗装材 (アスファルトがら、切削材等) を原料として製造されるアスファルト混合物。アスファルト合材の新材を混ぜ舗装材として利用される。
	フォームド装置	加熱アスファルト内に少量の水を噴霧して微細な泡を発生させる装置。微細な泡のベアリング効果により、アスファルト混合物の製造温度や施工温度を下げても品質や施工性が確保できる技術であり、CO <sub>2</sub> 削減に効果が期待されている。
B P	バッチャープラント (BP)	コンクリートを製造するための大型プラント設備。セメント、水、砂、砂利、混和剤等の材料を所定の割合で混ぜ合わせて、均質なコンクリートを製造。
	CUCO	NEDOのグリーンイノベーション基金事業「CO <sub>2</sub> を用いたコンクリート等製造技術開発プロジェクト」を実施する55社のコンソーシアムの総称。
	プレキャストコンクリート	工場において、あらかじめ成型したコンクリート二次製品。
	土質改良機	対象となる土砂と固化材を混合攪拌し、用途に応じた改良土を生成する機械。土砂と固化材を投入するホッパー、混合・攪拌を行う混合部、改良土を排出するベルトコンベヤより構成される。
	コンクリートスラッジ	生コン工場においてミキサ車の洗浄やプラント洗浄によって発生する排水 (洗浄廃水) を回収・処理した結果生じる泥状の廃棄物。
	サブスクメンテナンス	メンテナンスのサブスクリプション契約。

	用語	概要
AP/BP	MS	メンテナンスサービス。プラント等の改造、修理を行う。
BP/破碎機	モバイルプラント	移設（自走）可能なプラント設備。日工では破碎機、ベルトコンベヤ、簡易BP、土質改良機をラインナップ。
破碎機	ジョークラッシャ	岩石や鉱石等の硬い物質を粗く砕くための破碎機。
	インパクトクラッシャ	衝撃力を利用して石材等の材料を破碎・粉碎・整粒する破碎機。
製造請負	ガスホルダー	低圧ガスの貯蔵設備で、ガスを多く使うときに送り込み、ガスをあまり使わない時はためる設備で、幅広く使用されている。形状は、球形と円筒形があり、宇部興機では円筒形を設計製造している。対象ガスは、窒素やアセチレン、メタン、水素ガス等、近年は発酵させたバイオガスの用途も多くなっている。
	水処理プラント	工場や浄水場では、汚水や排水が発生する。水処理プラントは、こうした汚水や排水を処理し、人体や環境に安全な水質レベルまで改善する設備。水ing、クボタ、栗田工業、メタウォーター、西島製作所、神鋼環境ソリューション等が大手メーカー。
仮設	仮設機材	建設、土木工事において、一時的に設置される施設や構造物等の機材。
	ラクラクタラップ	アルミ合金製で、傾斜等に使用される設置角度を変えることができる自在階段。日工グループのシェアが約40%。
	ライトブリッジ	アルミ合金製の安全通路。
その他	防水板	建築物や施設の出入口等に設置して、外部からの水の浸入を防ぐための水害用の対策機材。

世界を、強くやさしい街に。



日エグループ統合レポート2024  
に関するお問い合わせ先

**日工株式会社 財務本部・IR担当**

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

2024年11月発行