



2019-2021年度 中期経営計画 説明会資料

2019年8月8日

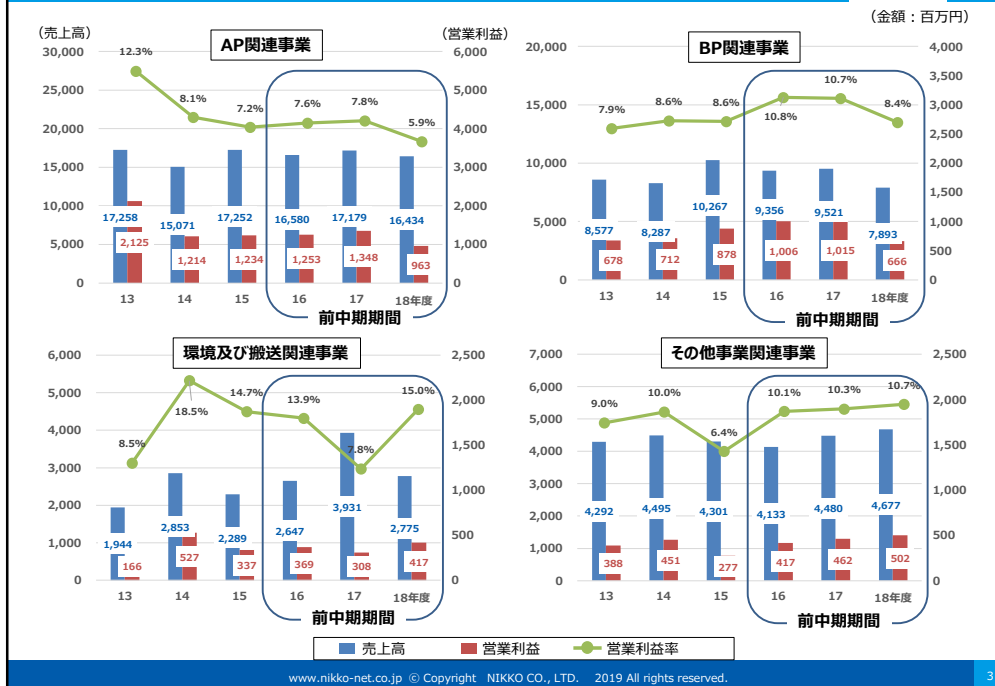
日工株式会社
証券コード 6306

代表取締役 取締役社長 辻 勝

- ☐ 本説明会資料において当社事業のアスファルトプラントを『AP』、
コンクリートプラントを『BP』と表記致します。

事業部門別 売上・営業利益推移	▶ P.3
前中期経営計画（2016～2018年度）について	▶ P.4-5
基本方針	▶ P.6
日エグループ事業部門別 売上・営業利益	▶ P.7
配当性向とROE	▶ P.8
各事業部門施策	▶ P.9-13
中期経営計画 売上・営業利益計画	▶ P.14-15
中期経営計画 委員会・プロジェクト	▶ P.16

事業部門別 売上・営業利益推移



□ 先ず、前中計の振り返りを行ないたい。

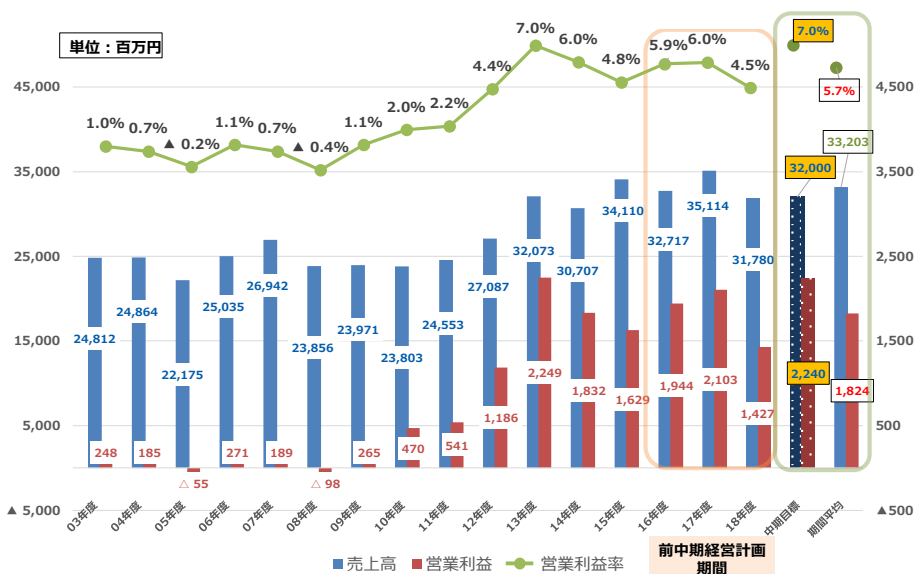
□ 前中計はすべての事業で右肩上がりとしたかったが、AP関連事業は18年度に下降線をたどった。これは「基礎工事の遅れ」「申請の遅れ」他、ユーザーの事業における諸事情によるものが大きかった。

□ BPは、最終年度に売上減となった。

前中期経営計画（2016～2018年度）について（1）



前中期数値目標：売上高 320億円 売上営業利益率 7.0%（期間平均）



www.nikko-net.co.jp © Copyright NIKKO CO., LTD. 2019 All rights reserved.

4

- 前中計の数値目標として、期間平均のグループ全体の売上高320億円、営業利益率7%としていたが、営業利益率が未達に終わった。

事業環境

国内アスファルト合材とコンクリートの出荷量は微減傾向が続いたが、顧客の設備投資意欲は引き続き旺盛で受注は順調に推移。最終年度の2018年度は顧客側の事情で納入時期の期ずれが生じ、売上は2017年度を下回る結果となった。中国は環境規制の高まりで、当社が狙うハイエンドの市場は拡大。ASEANは為替・選挙等の要因で市場が停滞。

前中期計画課題

- ・既存領域はほぼ計画どおりに推移。新規領域は計画を下回る結果となったが、中期経営計画最終年度にNIKKOメッセ2018（新製品展示会）を開催。メッセを通じ、新製品、技術をアピールでき、新中期経営計画期間中に、新製品の売上が伸びる手ごたえを得ることができた。
- ・海外については、中国は環境規制の高まりで、リサイクルプラントの売上が予定以上に伸びたが、ASEANでは市場拡大が達成できず、新中期経営計画で最重要事項とし注力していく。
- ・利益率に関しては値上げを最終年度に行ったが、すぐに効果がでず、引き続きアスファルトプラントの新製品「VPシリーズ」の拡販により利益向上につなげる。

- ☐ 事業環境としては、お客様の設備投資意欲は旺盛で前期の受注は順調に推移した。売上は期ズレを起こすなどしたため予算の達成はならなかったが、受注に関しては好調に推移した。
- ☐ ASEANは約5年注力しているが、為替変動や国情により市場が停滞した。
- ☐ 前中計は新たな市場、新たな製品展開が最注力事項であったが達成出来なかった。ここは課題と考えている。
- ☐ 最終年の昨年秋に本社工場でNIKKOメッセ2018（新製品展示会）を大規模に行い、これからの市場を喚起する大規模な仕込みをした。社内のエネルギーを費やしたこともあり、若干営業など一時的なマイナス要素となったがこれから収穫に繋げていく。メッセを通じて新製品、新技術をアピールでき、新中計において新製品の売上の伸びの手応えを感じている。
- ☐ 中国は事業環境でも説明したように、環境規制の高まりによりアスファルト合材のリサイクルの要求も出てきており当社の得意とする技術を展開し売上を伸ばしていきたい。
- ☐ 利益に関しては値上げを最終年におこなったが、受注から売上の期間の長い製品を扱っていることもあり、今後効果が出てくると考えている。また主力製品であるアスファルトプラントの新製品「VPシリーズ」が利益に貢献すると考えている。

将来を見据えた長期（10年）基本方針

1. 国内収益基盤の強化		営業・サービス・技術・製造の全部門のレベルアップにより製品力向上で収益性向上を目指します (利益率 10%)
2. 海外売上確立		世界最高レベルの日工製品をASEANに浸透させるために、メーカーとしての新たな海外拠点の構築を目指します (海外売上を現状の45億円から倍増の90億円に)
3. 新規事業（M & A）の推進		新規事業拡大に経営資源を投入し、産業機械、建設機械分野において新たな製品の柱を育てます (新規事業で売上100億円を創出)
4. 働き方改革の実践		業務効率を改善し労働生産性を大幅に向上させます (事務集中化、IoT, AIの活用)
5. ROEをKPIに		時価総額 500億以上、ROE 8% 以上を目指します。また配当性向60%以上とし株主還元も強化します

当社はこの5つの方針を軸に、コーポレートガバナンスの強化、透明性の高い活力ある企業運営を展開してまいります。

www.nikko-net.co.jp © Copyright NIKKO CO., LTD. 2019 All rights reserved.

6

□新中期経営計画では、100年の節目ということもあり、今後10年を見据えた基本方針を策定した上で、目先3年の数値目標を策定した。

□10年の長期方針としては、以下とする。

- 国内の収益基盤の強化として、全部門のレベルアップにより製品力を向上させ現状一桁の利益率を10%とする。
- 海外売上確立として、実績を積み上げている、特にタイ、インドネシアにおいて攻め方を変え強化していく。
- 新規事業の推進として、M&Aだけでなく現在取り組んでいる新規事業に対しても、経営資源を投入し柱としていき10年後には100億円の売上を創出する。
- 働き方改革の実践として、当社だけでなく、お客様も同じ課題をもっており、当社製品でお客様の働き方改革に貢献できるような製品を展開していきたい。当社においても労働生産性を高め、余力を作り新規のジャンルに投入していきたい。
- 10年後には、時価総額500億円以上、ROE 8%以上を目指し、配当性向を60%以上として株主還元も強化していく。

日エグループ事業部門別 売上・営業利益



(単位：百万円)

		前中期経営計画			新中期経営計画		
		2016年度	2017年度	2018年度	2019年度 計画	2020年度 計画	2021年度 計画
AP関連事業	売上高	16,580	17,179	16,434	18,700	19,000	20,000
	営業利益	1,253	1,348	963	1,570	1,710	1,900
	営業利益率	7.5%	7.8%	5.8%	8.3%	9.0%	9.5%
BP関連事業	売上高	9,356	9,522	7,893	9,200	9,300	9,400
	営業利益	1,006	1,015	666	750	837	893
	営業利益率	10.7%	10.6%	8.4%	8.1%	9.0%	9.5%
環境及び搬送 関連事業	売上高	2,647	3,931	2,775	2,900	3,200	3,400
	営業利益	369	308	417	500	544	578
	営業利益率	13.9%	7.8%	15.0%	17.2%	17.0%	17.0%
その他事業	売上高	4,133	4,480	4,677	4,900	5,000	5,200
	営業利益	417	462	502	510	559	679
	営業利益率	10.0%	10.3%	10.7%	10.4%	11.1%	13.0%
日工合計	売上高	32,717	35,114	31,780	35,700	36,500	38,000
	営業利益	1,944	2,103	1,427	2,300	2,600	3,000
	営業利益率	5.9%	5.9%	4.4%	6.4%	7.1%	7.8%
全社費用		▲ 1,102	▲ 1,031	▲ 1,122	▲ 1,030	▲ 1,050	▲ 1,050

www.nikko-net.co.jp © Copyright NIKKO CO., LTD. 2019 All rights reserved.

7

- 具体的な数字では、全てのセグメントにおいて3年間右肩上がりの数字とし、10年後には売上高500億円の規模とする。

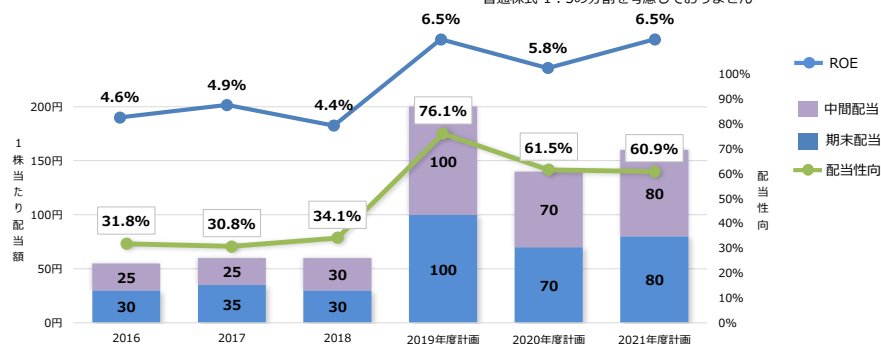
配当性向とROE



(単位：百万円)

	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度計画	2020年度計画	2021年度計画
売上	32,717	35,114	31,780	35,700	36,500	38,000
営業利益	1,944	2,103	1,427	2,300	2,600	3,000
親会社株主に帰属する 当期純利益	1,340	1,490	1,345	2,000	1,820	2,100
1株当たり配当額	55	60	60	※200	※140	※160
配当総額	427	459	459	1,600	1,120	1,280
配当性向	31.8%	30.8%	34.1%	76.6%	61.5%	60.9%
純資産	29,089	30,286	30,414	30,814	31,514	32,334
ROE	4.6%	4.9%	4.4%	6.5%	5.8%	6.5%

※2019～2021年度の1株当たり配当額は、2019年10月1日予定の
普通株式 1 : 5の分割を考慮しておりません



www.nikko-net.co.jp © Copyright NIKKO CO., LTD. 2019 All rights reserved.

8

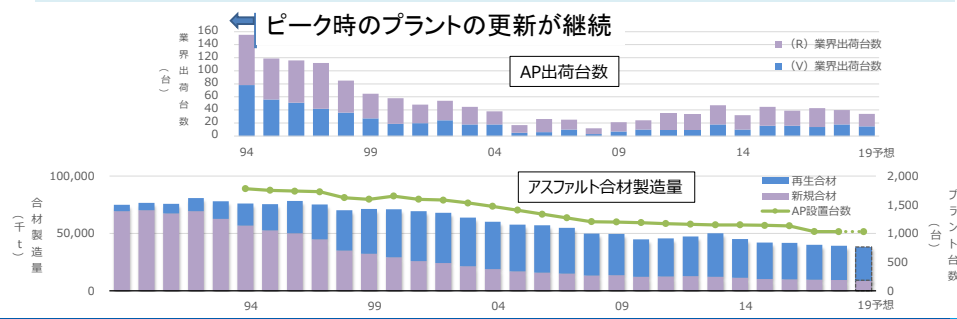
- 配当額、配当性向については、これまで30%程度を一応の目安としてきたが、今期は100周年の記念配当を100円、通常配当を100円の200円配当として、配当性向76.6%、記念配当を除いて38%程度の配当性向の予定である。
- 来期以降については、配当性向を60%以上とする方針とした。

事業環境

アスファルト合材の出荷量は微減傾向で変わらないものの1990年前後に集中的に新設されたプラントの更新時期にあたっているため、顧客の設備投資意欲は引き続き旺盛

国内事業における施策

- ・リサイクル混合比率の増加に対応した新型アスファルトプラント（VP）の販売を 5割以上に高める
- ・省エネ製品（CO2排出量25%削減）装置の拡販による環境負荷低減の取り組み
- ・リサイクル合材破砕プラントの拡販
- ・省人化を実現する遠隔出荷システム、プラント自動出荷システムの構築



www.nikko-net.co.jp © Copyright NIKKO CO., LTD. 2019 All rights reserved.

- 主力事業のAP事業部門については、出荷台数は微減傾向が続いている。1990年頃のパブル期に新設されたプラントが、修理、主要装置の入れ替えにより30年程度運用されているが、（リペアでは対応できない状況となっており）お客様の設備更新意欲は旺盛となっている。
- アスファルトのリサイクル混合比率が70%を超えて、リサイクル合材を利用したアスファルト合材が主流となっている。これまでは、リサイクル用の装置を追加して対応してきたが、リサイクルを主力とした新型プラント、VPをこれからの更新時に置き換えていく。
- 燃焼効率を高めることによる省エネ化をおこなっているが、カーボンニュートラルな代替燃料をAPの燃料とするプラントの実績もあり、これを拡販することによりCO2削減に根本から取り組みたい。
- APとともに、アスファルトリサイクル合材の破砕プラントも更新時期をむかえるタイミングとなり、破砕プラントも当社の新規事業として取り組んでいく。
- お客様の働き方改革の中で、無人化プラントの要望があり、機械、制御、メンテナンスを自社で完結し、70%以上のシェアのある当社が実現可能と考えて、取り組みのスピードアップを図る。
- 25年前より台数、アスファルト合材出荷量ともに減少傾向にあるが、売上に占めるメンテナンスサービスの比率が60%以上になり売上は減少していない。今後、メンテナンスサービスの売上をさらに上げるためITを活用し、人手を省力化させお客様の満足度を向上する取り組みに注力している。

事業環境

- ・生コンの出荷量は微減傾向で変わらないもののコンクリート二次製品の需要は増加傾向。今後、生コン工場数は減少と集約化が進むと予想されるが、生コン工場数が適正数になることで、オーナーの設備投資意欲は逆に喚起されるため、生コンプラントへの需要は横ばいで推移するものと予想。



国内事業における施策

- ・ DASHブランドを活かし動態シェア40%から50%へアップ
- ・ 残コン・戻りコン対策による環境製品、新技術による利益確保
- ・ 新型高性能ミキサの開発による差別化と二次製品コンクリート工場へのアプローチ
- ・ 被災地に適合するモバイルBPの拡販
- ・ NIKKOコンテンツサービスを進化させたクラウドシステムの構築
 - 従来のリモートメンテナンスはアフターメンテナンスであり
 - センサー技術を活用した予兆診断によるビフォーメンテナンスへ進化させる
- ・ 省人化を実現する新型ミキサ自動洗浄機の拡販

- ☐ BPもAP同様の事業推移であり、生コン出荷量も減少傾向にある。インフラがすでに整い、保守の時代に変化してきたなかで、BP事業も対策していくことがある。
- ☐ BPは現状、動態シェアで40%程度であり当面の目標としてシェア50%へアップするため、他社に打ち勝つ活動をおこなう。
- ☐ 現場から戻ってくる戻りコン、製造過程で発生する残コンなどの対策である環境対策の新製品、新技術を投入して伸ばしていく。
- ☐ 新しい高性能、高品質なコンクリートを練ることに対して、タイムリーに新機種を投入していく。
- ☐ 近年多発している災害の被災地で活動出来る新製品のモバイルBPを昨年投入しており、拡販していく。
- ☐ AP同様、15年以上前からおこなっているリモートメンテナンスを予防保全へと進化させる。
- ☐ その他お客様が手間をかけていることに対しての省人化に取り組んでいく。

メンテナンス手法改革（働き方改革）

- ・ 省人化、省メンテナンス製品の入替促進
- ・ ウェアラブル、センサー等、IoTを用いた点検手法の改革
- ・ NIKKOコンテンツサービスを進化させたクラウドシステムの構築
従来のリモートメンテナンスはアフターメンテナンスであり
センサー技術を活用した予兆診断によるピフォアーマaintenanceへ進化させる

お客様満足度向上

- ・ プラント研修センター、技術講習会の開催を拡大し「日工ファン」を拡大
2019年に本社プラント研修センターと東京サービスセンターのリニューアル完了
- ・ カスタマーサポートセンター（CSC）によるバックアップ体制の強化

- ☐ メンテナンス事業では、お客様の働き方改革に貢献できる製品の入替えを促進する。
- ☐ ウェアラブル端末のスマートグラスを利用し、サポートセンターが現場と同じ状況をみて技術的なサポートをおこない、的確な対応をおこなうなど点検手法の改革にも取り組んでいる。
- ☐ お客様満足度の向上として、プラントを良好な状態で使い続けていくためにオペレーターの方に対してメンテナンスの手法を研修することを何十年も続けている。技術継承の問題により、お客様からの要望が多くなっており、研修、技術講習会を強化しお客様とのさらなる一体感を構築していく。

事業環境

政府の積極的なインフラ投資政策と高まる環境規制から、既設アスファルトプラントの更新や改造需要も都市部を中心に高まるとともに、米中の貿易摩擦は中国国内のインフラ投資に於いては直接的な影響はなく事業環境は無難に推移するものと予想。

定置式プラント工場への変化に対応

- ① 新規開発案件を順次市場へ投入：ミキサ6t/B、RU大型化 他
- ② 新たな環境対策装置の投入による差別化
- ③ メンテナンス事業を本格化（大型定置式プラントをターゲット）

定置式プラント工場にふさわしい設備に対応

- ① プラントの機能向上
- ② プラントの安全性やメンテナンス性の向上
- ③ 遠隔監視システムへの取り組み（リモートメンテナンス対応）

- ☐ 中国は米中関係により不安定な状況の中、内需関係に関するインフラ投資は旺盛である。高速道路が張り巡らされ、そこから支流となる道路も必要となっており、高速道路用のプラントだけでなくそれぞれのエリアに一台のプラントが必要になってきた。
- ☐ 中国市場の中では、ハイエンド機として当社のAPは認められており、市場拡大が見込める状況である。
- ☐ 環境規制に対して当社が持ち得ている技術を展開できる状況になり、差別化がし易くなった。
- ☐ 今期に関しても受注、仕事量が多く前期を上回る勢いで推移している。しかし、闇雲に取り組むのではなく、足元を確認しながら拡大を推進する。
- ☐ 中国では年間20台程度のAPプラントを販売しており、実績が増えてきた。それらをサポートして日本と同じようにメンテナンス領域を広げ、ストックビジネス化を図っていく。
- ☐ 定置式プラント工場においては、国内同様リモートメンテナンスへの取り組みもすすめていく。

製品・サービス施策サマリ

■ 新品事業の販売強化と併せ、ターゲット・ニーズに合わせた中古品・部品・メンテナンスの事業参入を目指す

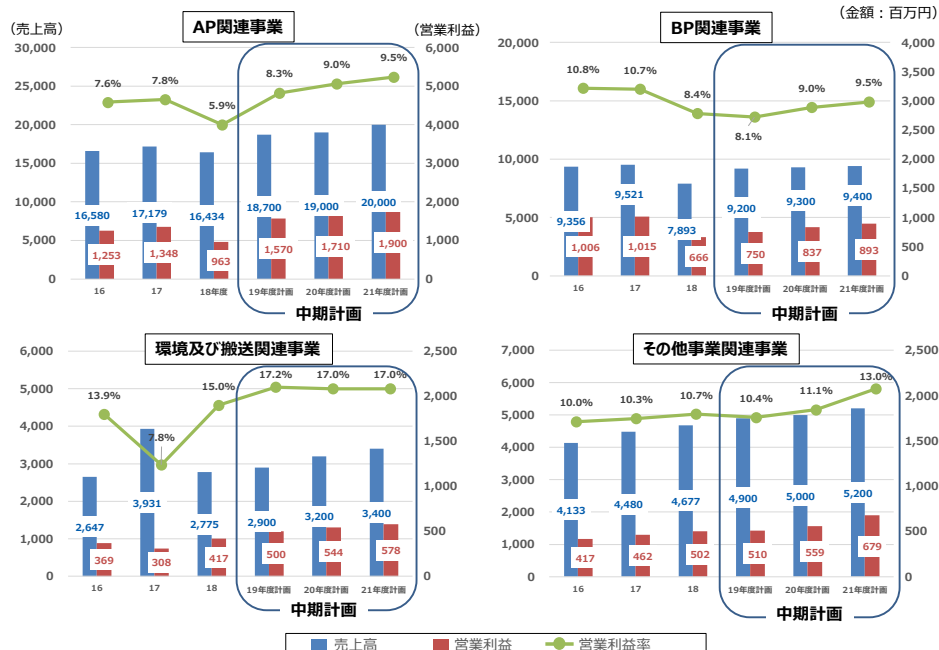
		収益性	ニーズ充足度	課題	競争優位性	実現性	実現時期
		収益貢献度	ニーズを満たす範囲の大きさ	解決の難易度	独自性の大きさ	経験値の有無	時間の長さ
①	新品プラント販売強化	✓ 収益の柱として、現状の2倍を確保	✓ 一部ユーザーの品質、安定稼働ニーズの充足 ✓ ターゲット見直し・機械ロスの改善	✓ 販売体制強化 ✓ ディーラー拡充とパートナー管理体制構築	✓ 品質（安定稼働）への信頼 ✓ 技術的裏付けのあるランニングコスト抑制 ✓ 運用のしやすさ	✓ 販売戦略の見直しが必要	✓ 短期（1年以内）
②	中古品プラント事業参入	✓ 新たな収益源の確保 ✓ 新品より単価が低いがボリュームゾーン獲得可能	✓ 市場の大半を占める中古品を押さえ、日工製品の商流コントロール	✓ 中古品の調達・在庫管理 ✓ 品質担保 ✓ 中古品取り扱うディーラーと提携	✓ 中古品といえども粗悪品を取り扱わない高品質製品の提供 ✓ 正規品パーツとしての品質 ✓ メーカーでなければ提供できない基幹部品まで取り扱い可能	✓ 日本でも経験のない、新規事業のオペレーションの確立が必要	✓ 中長期（2~3年以内）
③	部品販売事業参入	✓ あくまで新品・中古を販売するための後方支援策	✓ ほぼ全ユーザーニーズであるスピーディなパーツ提供	✓ 部品在庫管理	✓ 現地の保守体制（日本からのローテーション、現地エンジニア採用）	✓ 現地での体制作りが必要	✓ 中期（1~2年以内）
④	メンテナンス事業参入	✓ あくまで新品・中古を販売するための後方支援策	✓ 中規模以下のニーズである顧客自身のメンテの支援	✓ 現地の保守体制（日本からのローテーション、現地エンジニア採用）	✓ 日本市場で培ったノウハウ	✓ 現地での体制作りが必要	✓ 中期（1~2年以内）
—	製品群見直し	✓ 既存の新品プラントと比べて収益性低い	✓ 低価格帯製品のラインナップ拡充 ✓ 機会ロスの改善	✓ ブランド価値低下 ✓ ポジショニング不明瞭 ✓ 中古品で充足可能	✓ 下位製品をリリースすることは、競合との差別化が小さい（？）	✓ 新たに製品設計、価格設定、生産設備などが必要	✓ 長期（3~5年必要）

www.nikko-net.co.jp © Copyright NIKKO CO., LTD. 2019 All rights reserved.

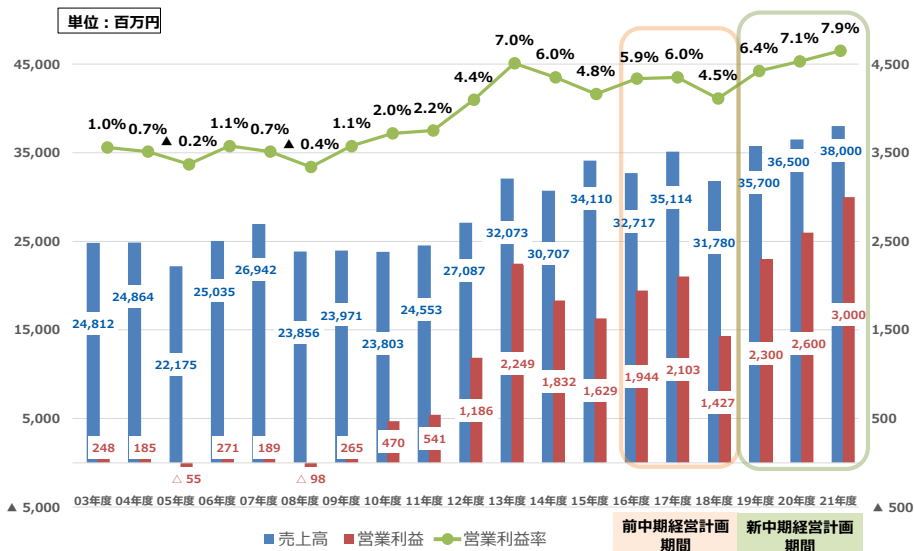
13

- ASEANでは累計販売台数は2桁を超えたものの、購買力、経済力より日本と同等のグレードのものを買える状況では無く、国内でコア部分を製作し海外でセットして販売しているが、今ひとつ伸び悩んでいる状況である。
- コンサルタントによるこれまでの手法の見直しをすすめ、現地に拠点を作って営業効率、サービス効率を高めることも検討している。

中期経営計画 売上・営業利益計画（1）



中期経営計画 売上・営業利益計画（2）



分類	委員会・プロジェクトリスト	機能説明
営業系	グループ製品販売自由化プロジェクト	グループ製品を全社で販売しシナジーを発揮する
営業系	大阪万博対応販売促進プロジェクト	大阪万博関連商談を活性化
メンテ系	スマートサービス推進プロジェクト	既存装置へのアドオン、新機能入替、安全装置をメンテナンス商品として販売
メンテ系	働き方改革装置開発プロジェクト	省人化、省パワー、安全な提案商品を開発する（スマートサービス連動）
海外系	ASEAN拠点設置プロジェクト	ASEAN市場の拡販に於ける拠点を構築し海外事業を拡大する
海外系	中古ビジネスプロジェクト	中古機械を国内、海外へ販売する（ASEANプロジェクト連動）
技術系	新規開発案件検討委員会	コア技術を既存事業分野以外に展開し新たな事業を掘り起こす
製造系	グローバル生産拠点配置検討プロジェクト	海外調達、国内派遣を含めた拠点を広げコストダウンと生産性向上を行う
業務系	セールスインノベーションプロジェクト	営業手法改革による働き方改革でスピードとお客様満足度の向上を行う
業務系	エンジニアリング手法改革プロジェクト	従来にとられない設計方法を構築し計画、製作図作成のスピードアップを行う

- ☐ 中期経営計画達成に向けて、各委員会、プロジェクトを立ち上げ、役員がリーダーを努め推進している。