

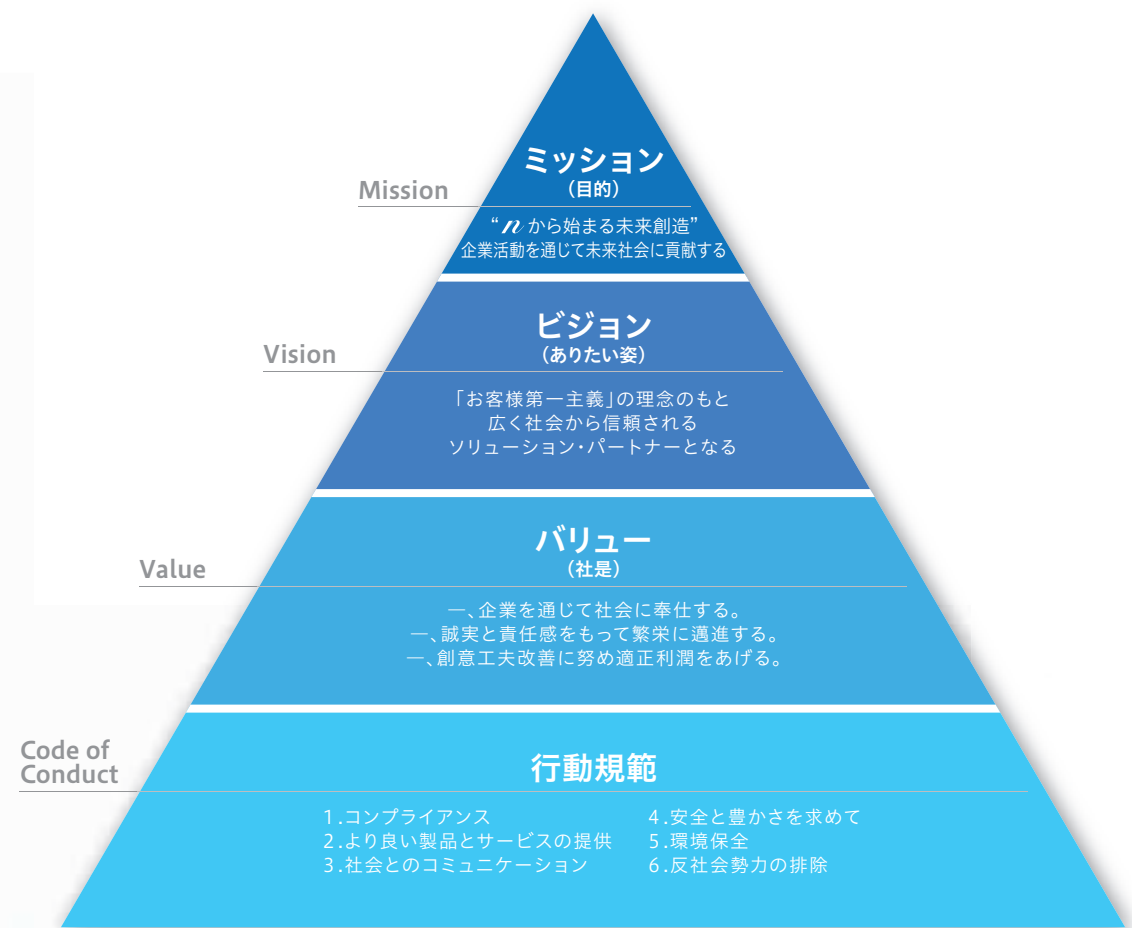


Nikko Corporate Report 2019

日エグループ 統合レポート 2019

2019年3月期

日工グループの理念体系



日工グループは、持続可能な成長と企業価値向上に取り組んでいます。1919年の創業以来連綿と引き継がれる企業理念のもと、職場における判断基準として6項目の行動規範を定めています。

日工グループのミッション“*nikko*からはじまる未来創造”を胸に刻み社員の一人ひとりが、日々の業務を通じて未来社会への貢献に向けて前進していきます。

Contents

企業理念	01
編集方針・目次	02

ビジネスモデル&イノベーション

CEOメッセージ	03
創業から1世紀の歩み	07
価値創造プロセス	09
アスファルトプラント関連事業	11
コンクリートプラント関連事業	13
環境及び搬送関連事業	15
新中期経営計画	17
Point 1 モバイルプラント事業	20
Point 2 海外AP事業	21
Point 3 メンテナンス・サービス事業	23
CFOメッセージ	25

サステナビリティへの取り組み

サステナビリティへの取り組み	27
顧客満足を支える研究開発体制	28
顧客満足の追求	29
従業員満足の追求	31
事業活動と環境経営	33

リーダーシップ&ガバナンス

ガバナンス(取締役会議長&社外取締役)座談会	35
役員紹介	39
役員略歴一覧	41
コーポレートガバナンスの体制	42

財務・非財務ハイライト

2018年度事業概況と2019年度の見通し	43
過去10年間の財務指標	45
非財務指標	47
株式・株価情報	48
会社概要と拠点一覧	49
子会社要覧	50

編集方針

日工統合レポート2019は、日工グループの中長期的な価値創造への取り組みについて、株主・投資家をはじめとするすべてのステークホルダーの皆様に、財務・非財務の両面から開示することを目的としています。編集にあたっては、国際統合評議会(IIRC)の「国際統合報告フレームワーク」、経済産業省による「価値協創のための統合的開示・対話ガイダンス」を参考にしています。

対象読者: 日工グループに関わるすべてのステークホルダーの皆様
報告期間: 2018年度(2018年4月～2019年3月)を主たる報告対象期間としていますが、当該期間以前もしくは以後の情報も含まれます。

報告範囲: 日工株式会社、子会社8社(すべて連結対象子会社)より構成される日工グループを対象としています。

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

将来情報に関する注意事項

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



“*n* から始まる
未来創造”
これからの日工に
期待してください

代表取締役社長
最高経営責任者 (CEO)

辻 勝

Session 1 Introduction

新社長就任にあたって、今までの経歴を簡単にご説明ください

大学院を卒業して短期間大手造船会社に勤めた後、日工には1987年9月に入社しました。最初はコンクリートプラント (BP) の設計部門に配属され、そこでCADの推進部隊になりました。その後は社長室へ配属を命じられて、経営企画グループのリーダー、そしてITカンパニーでチームリーダーとしてシステム関係に携わり、新しいビジネスモデルの構築などに携わりました。工事部長や調達部長にもなり、

事業開発本部 (新事業) の部長を勤めた後、執行役員になりました。2011年に営業本部長に就任した後、この4月1日から代表取締役社長兼CEOとなりました。

私は技術、工事、製造、営業、経営企画など幅広い分野の仕事を経験させていただいたので、本社の各部門の人材も熟知しているつもりです。

日工の業界におけるポジショニング (APおよびBP) をご説明ください

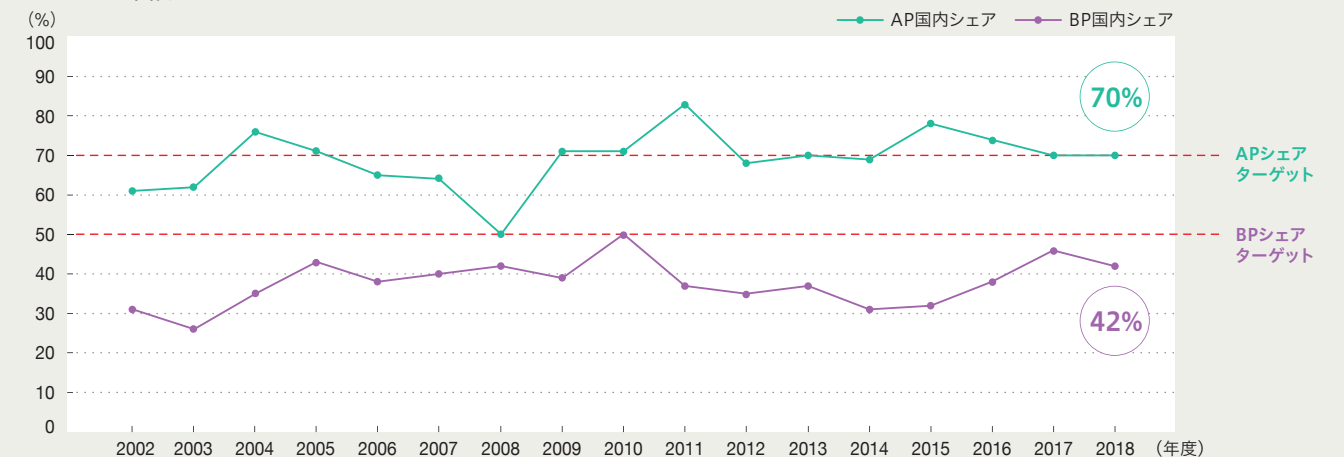
アスファルトプラント (AP) の国内台数シェアは7割強で競合は1社 (田中鉄工) のみです。製品の技術力・開発力、メンテナンス・サービス体制は競合メーカーに対して高いと自負していますが、道路舗装大手を中心とするユーザーが100%日工製のAPにすることはありません。APの国内シェアはここから高めづらいついて考えています。一方、中国APIは年100~150台のハイエンド機の市場で欧州2社 (アンマン、マリニー) とシェアを概ね分けています。中国の環境規制強化、リサイクル合材の利用増などニーズの変化は日工に追い風になると期待しています。

BPは国内で以前は5社の競合状態でしたが、現在は3社 (他に光洋機械産業、北川鉄工所) に集約されました。

日工の静態シェアは約3割と3位ですが、ここ数年の動態シェアは約4割とトップです。動態シェアは将来、5割を狙っています。



●AP・BPの国内シェア



Session 2 Our Strategy

2018年度に終了した前中期経営計画のレビューをお願いします

前中期経営計画(2016年度～2018年度)は数字的に悪くなく、売上目標は予想に近い線になりました。これは既存領域が健闘したためです。しかし実態は未達です。中身を精査しますと新規分野、これを発展領域と我々と呼んでいますが、この売上高が足りませんでした。具体的にはモバイル

プラント関係などですが、計画と売上の差が最も大きかったのはASEANを始めとする海外売上高です。ASEANでの政情不安や通貨安、大統領選などもありましたが、営業活動を東京から行っている限界も見られました。

新中期経営計画の骨子、グループ長期基本方針策定の背景をお聞かせください

新中期経営計画の策定となる2019年は創業100年の節目となる年です。今までの中計策定は市場の需要想定を出して、それを基に各事業の数字を組み立てました。新中計は「10年後に売上高を現状の1.5倍(=500億円)にしたい」とのビジョンが先にあり、最初3年間(2019年度～2020年度)で必要な数値を(売上高や営業利益など)想定して目標としました。2021年度の業績計画は売上高380億円(2018年度実績;318億円)、営業利益30億円(同14億円)、親会社株主に帰属する当期純利益21億円(同13.4億円)です。10年後の新規事業(M&A含む)で売上高100億円の創出を考えています。成長の中身は前中計と大きく変わらず、新規のモバイルプラント事業の拡大やASEANなど海外の売上高を2018年度実績から10年後に2倍の90億円へ成長

させることです。海外売上高拡大のために、ASEANに拠点を設置することを現在検討しています。これらは前中計で未達となった部分です。

新中計のKPIはROEで8%以上を目指します(2018年度実績4.4%)。今中計の最終2021年度でROEは7%弱の計画で8%以上は見えていませんが、(株主還元の強化などで)純資産の増加を抑えて、資本コストをより意識した経営を進めます。配当性向も新たに60%以上を公約とし、株主還元を強化いたします。

なお、9月30日を効力発生日として普通株式1株につき5株の割合で株式の分割を行います。これにより投資単位あたりの金額を下げて、株式の流動化向上と投資家層の拡大を図りたいと考えています。

Session 3 Message For Our Stakeholders

人材マネジメントや業務改革について、取り組まれていることを教えてください

人材マネジメントをする上で教育は重要に違いありませんが、外部の講師を呼んで行うのは安直すぎます。業務のなかで技術を習得し、スキルを磨いて教育に結びつけるような組織の仕組みへ体制を変えていきます。それには業務の中身、やり方自体を変えていかないと駄目ですし、今、鋭意それに取り組んでいます。

具体的な業務改革例として、新たに技術者を東京事務所に5名置き、営業と一緒にユーザーの基に訪問して仕様を決定する際にアドバイスする等の見直しを始めました。今までの営業マンはユーザーの意向をそのまま技術者(設計)に伝えて、プラントの計画図を5枚欲しいと言われてたら、本社技術者は5枚書いてきました。しかし現在は営業と帯同する技術者がユーザーの話を聞き、必要でない計画図があ

れば理由をユーザーに直接説明することで、余計な計画図を提出しないなど業務改革が進んでいます。5枚書いていた計画図を2枚に圧縮できれば、業務効率は上がります。また技術者もユーザーを説得できるかどうかでスキルが身に付きます。

これ以外にもウェアラブル端末を使って若手サービスマンの情報が遠隔のベテラン社員も同期できて、助言ができるような仕組みを考えています。OJT(On-The-Job-Training)と昔良く言われましたが、業務自体がスキルアップにつながる働き方にしていきます。

あとは業務のマニュアル化を目指していきます。これは現在の仕事でなく理想とする仕事をマニュアル化して、簡単な業務はこれで対応します。

水面下で進む東証1部上場基準の見直しに対して、お考えを聞かせてください

日工100年の歴史で諸先輩方が築いてきたブランドイメージもそうですが、東京証券取引所1部上場は守らなくてはいいけません。従業員の士気にも影響します。今回策定した10年ビジョンや業績目標の達成につきましても、東証1部上場の維持がすべての前提になってます。現在、巷で言われ

ている時価総額250億円以上は手が届かない水準ではありませんので、株主還元や情報開示の強化、投資家との対話にも真摯に向き合って意見をいただくなどしながら、ステークホルダーの皆様へ企業価値を高めていく考えです。
“*n* から始まる未来創造”、これからの日工に期待してください。

新中期経営計画

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

2 |
海外売上上の確立

3 |
新規事業(M&A)の推進

4 |
働き方改革の実践

5 |
ROEをKPIに

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、透明性の高い活力のある企業運営を展開してまいります。



創業から1世紀の歩み

ビジネスモデル&
イノベーション

1919年にショベル・スコップ・ツルハシの製造販売をはじめから1世紀、
アスファルトプラント、コンクリートプラントのパイオニア企業として日本の道と街をつくり続けてきました。
積み重ねてきたその歴史は時代の変化とともに発展、より快適で価値のある社会の創造に貢献しています。

1919 • 日本工具製作株式会社設立登記
8月13日が創立記念日となる
• トンボ印を商標登録

1920 • 臨時株主総会を実施
矢野松三郎が専務取締役役に就任
初商品となるショベル発売

1921 • 本社を明石市に移転

1923 • 関東大震災復興資材の供給



A KEY PERSON
OF
NIKKO

正六位勲五等
矢野 松三郎
(1893.8.6～1973.2.20)

日工株式会社(旧社名 日本工具製作株式会社)創業
時から、約半世紀に渡って専務取締役、社長、会長を
歴任した矢野松三郎。戦中・戦後の動乱期を支え日工
を発展させた立役者として、今なお尊敬を集める、日
工にとって欠かせない存在です。



日本工具製作株式会社
林崎第二工場と従業員一同の15周年記念撮影

1932 • 敷地内への鍛造工場建設と、
機械増設、柄材乾燥倉庫1棟の
建設を決定

1933 • ロール圧延工場の建設を決定

1934 • 第二工場開設
創立15周年記念式典開催

1936 • 第三工場敷地(3,600余坪)入手

1937 • 第三工場隣接地326坪購入
• 第三工場の地鎮祭を行い、建設に着手

1938 • 第三工場、本作業開始

1939 • 明石公会堂で
創立20周年記念式典開催

1950 • 朝鮮事変によりショベル特需

1951 • ウインチ、ミキサの製造に着手

1952 • 横転式運搬車、
• ウインチ、ミキサの販売開始

1953 • 資本金が1億円となる
• ツルハシのJIS表示許可がおりる

1954 • 明石商工会館で
創立35周年記念式典開催

1955 • ショベル、スコップ、農用ホークの
JIS表示許可がおりる

1957 • 技能養成所開設
• 第三工場内に建設機械工場新設

1958 • 技能養成所を職業訓練所に改組
• アスファルトプラント1号機完成
• 大阪に営業所開設

1959 • 第三工場で
建設機械展示会開催
• 東京出張所開設
• 東京建設機械展示会出品
• 第三工場で創立40周年
記念式典開催



アスファルトプラント1号機
完成

1970 • 本社を江井島工場内に移転

1971 • 日工電子工業株式会社設立
• 当時日本最大のNAP3000(200t/h)
アスファルトプラント完成

1972 • ショベル仕上ラインを一部自動化
• アスファルトプラント(240t/h)開発

1974 • 西ドイツのバーナメーカー
ベニングホーヘン社、
オランダ・フィリップス社と技術提携

1975 • 環境対応型アスファルトプラント
CNAPシリーズ開発

1976 • トンボ会発足
全国12ブロックで代理店会開催

1977 • リサイクルプラント、合材サイロ開発
• U(ユニット)タイプ
コンクリートプラント完成

1979 • 創立60周年記念展示会開催



Uタイプコンクリートプラント開発

1990 • ドイツのバーナメーカーベニングホーヘン社と資本提携
• 新シンボルマーク、ロゴマーク決定

1991 • コマンド ファジック制御システム、
スランプコントロール機能(S-L-f u z i c)開発

1992 • 関西国際空港向けアスファルトプラント
現地組立工事プロジェクト参入
(関西国際空港建設において4台全て日工製AP採用)

1993 • リサイクルユニット「トップドラム」完成

1994 • 旧産機事業部 機工製造部門
(ショベル・スコップ、小型ミキサ)をトンボ工業として設立
• 第100回APオペレーター研修会実施

1995 • 日工セック株式会社設立

1997 • 日工製作所と日エゲートが合併
日エマシナリー株式会社設立
• トンボ工業がトンボ日工商事を吸収合併し製販一体となる

1998 • ISO9001認証取得
• ダブルスパイラルフローミキサDSF-167、
瞬発力コンクリートプラントDASH-167開発
• 日工セック株式会社と日工セック工業株式会社が合併
• 創立80周年記念新製品展示会開催

1999 • 北京駐在員事務所開設



缶選別 圧縮機リサイクル4

1919~

大正(～1926)

1930~

昭和(1926～1989)

1950~

1970~

平成(1989～2019)

1990~

令和(2019～)

1940~

1940 • 奉天市に日工公司開設

1941 • 満洲機工株式会社設立登記

1943 • 第三工場が軍需工場化
• 第三工場が三菱重工業株式会社
水島工場の協力工場となる

1944 • クアラルンプールにマレー工場建設

1945 • 工場が戦災をうけ大半が焼失

1946 • 第一工場が復旧
• 第二工場竣工。製材、木柄製造再開

1948 • 第四工場竣工。鋳物製造開始
• 重要物資生産指定工場に指定

1949 • 大阪証券取引所に有限証券上場登録
神戸証券取引所に上場登録
• 秩父宮妃殿下がご来社



蘇った生産(第二工場)の様子

1960~

1960 • 電子管操作式
アスファルトプラント1号機完成

1961 • 三菱重工業株式会社と業務提携
パイルハンマーフレーム等の製造開始

1962 • 40t/hアスファルトプラント完成
• 東京証券取引所に株式上場
(登録番号321号)
• 江井島工場、第一期工事落成式開催

1963 • 自動式コンクリートプラント1号機完成
• 砕組足場の製造販売開始

1964 • 江井島工場新事務所完成、
本社機能を移転

1966 • 全自動式コンクリートプラントの
製造開始
• ベルトコンベヤの製造開始

1968 • 日工株式会社に社名変更
• 砕石プラント1号機完成

1969 • オペレーター研修センター開設
• 社是を制定発表
• 創立50周年記念式典開催



ベルトコンベヤ製造開始

1980~

1980 • 2軸式ミキサSF
(スパイラルフロー)型開発

1981 • 第1回BPオペレーター研修実施
• リサイクルユニット開発

1983 • 日エゲート株式会社設立
• BonDシリーズ
(Bag-filter on Dryer)完成
• WISEシリーズ
コンクリートプラント開発

1988 • スイス・フラン建転換社債発行
• 台湾連絡事務所開設

1989 • 取引先持株会発足
• 株式会社日工製作所※の株式を
買い取る
※ 現:日エマシナリー株式会社
• 創立70周年記念イベント開催



省エネ・省スペース対応
BonDシリーズ開発



WISEシリーズ
コンクリートプラント開発

2000~

2000 • 土壌浄化プラント開発

2001 • 日工(上海)工程機械有限公司設立

2002 • 株式会社新潟鐵工所との
財産譲渡契約を締結

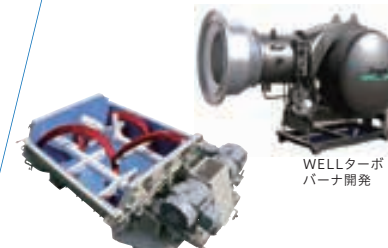
2004 • 日工(上海)工程機械有限公司
嘉定工場の竣工式開催

2005 • WELLターボバーナ(NTBバーナ)、
新開発すりもみ式
「コンクリート・再生骨材製造装置」開発
• 日工上海NBD1号機完成

2007 • 日工グループ企業憲章制定

2008 • 株式会社前川工業所を子会社化

2009 • 日工(上海)工程機械有限公司、
新工場が移転竣工



DASH-200N
ミキサ開発

2010~

2011 • 東日本大震災発生 緊急対策本部設置

2012 • 「震災復興プロジェクト」発足
• 大規模土壌浄化プラント開発

2013 • 震災復興用プラント開発

2014 • リサイクル合材主体 MBDシリーズ開発
• DASH-Hyperミキサ開発

2015 • 新型アスファルトプラント
VPシリーズ開発

2018 • 明石本社敷地内にテクノセンター新築
• 本社1Fショールーム新設、C S C強化
• 東京モバイルセンター開設
• モバイルプラント事業本格始動
• 創立100周年記念
「NIKKO MESSE 2018」開催

2019 • 創立100周年



新型アスファルトプラント
VPシリーズ開発

“街をつくるキカイ”を提供して1世紀、 循環型社会の構築に貢献

日工はインフラ整備に不可欠なアスファルトやコンクリートを生成するプラント機械メーカーです。アスファルトプラントの国内シェアは70%に上り、空港・高速道路用のアスファルトの90%以上が当社のプラントから供給されています。明石海峡大橋や羽田空港、関西国際空港などの巨大インフラから身近な生活道路まで、“街づくり”のお手伝いをしています。

日本国内のインフラ整備に加えて、1919年の創業以来これまで世界50カ国で、1,000件以上のプラントを建設してきました。現在は、インフラ需要が旺盛な中国および東南アジア地域においてより快適な街づくりに貢献しています。

混練・加熱・制御・搬送の4つのコア技術を駆使して環境保全に配慮した付加価値の高い製品開発を進めています。顧客企業の課題克服をサポートする4つのコア技術は日工の競争優位の源泉です。

企画・設計から施工、メンテナンスまで、自社で一貫した生産体制を実現しています。また、本社オフィスのカスタマーサポートセンターにて顧客企業の稼働プラントの状態監視を行って、専門スタッフが即時対応できるリモートメンテナンス体制を強化しています。

日工のミッションである未来社会への貢献を目指して、多様な社会的価値と経済的価値の創出を念頭に持続的な価値向上に取り組んでいます。

日工グループの価値

創造プロセス(概念図)

アウトカム

アウトプット

社会的価値

- 社会基盤整備を通じた地域経済への貢献
- 環境に配慮した循環型社会の構築 (P33-34)
- 快適な社会と生活の質向上への貢献
- 顧客企業の働き方改革への寄与 (P23-24)
- 地域社会との共生 (P27)

経済的価値

- 顧客企業の利益へ寄与
- 強固なブランドと良好な評判 (P29-30)
- 従業員満足度の向上 (P31-32)
- 株主リターン向上 (P26)

社会・環境への対応

- 省エネ・循環型プラントの投入 (P33-34)
- 騒音・安全・防災対策
- コンプライアンス意識の徹底 (P42)

財務成果

(P17-19、P25-26、P45-46)

- キャッシュの創出
- 利益率の改善
- 成長投資のための内部留保
- 株主配当

製品・サービス

- アスファルトプラント (P11-12)
- パッチャープラント (P13-14)
- リサイクルプラント (P11-12)
- リモートメンテナンス (P23-24)

コア技術

参入障壁の高い
独自技術

土木工学

化学

通信工学

数学

機械工学

システム・制御工学

電気工学

バイオ

物理

環境工学

制御

搬送

加熱

混練

液体から固体まで、さまざまな材料を混ぜたり、練ったりする技術

高火力で素材を燃焼／乾燥させる技術

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

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

競争優位の源泉

インプット

- 強固な財務基盤 (P25)
- 顧客ニーズに応える研究・開発体制 (P28)
- ソリューションパートナーとして顧客企業からの信頼 (P29-30)
- 調達先とのパートナーシップ
- 代理店・協力工事店との協働 (P23)
- 水・エネルギー
- 地域社会の理解 (P27)

シミュレーション・テスト実施

見積り提示

受注

ビジネスフロー

保守メンテナンス

施工

調達・製造

ヒアリング・課題把握

APの戦略製品であるVPやMBD等を2021年度に国内プラント売上台数の5割に高めて、業務改革と合わせて収益性の改善を果たします。海外は中国に加えて、ポテンシャルが大きいASEANタイでの拠点整備構想で成長を加速させます。APやMSとシナジーが大きい新規の破碎プラントも拡販を目指すなど、新事業も積極的に取り組む意向です。

取締役
事業本部長 中山 知巳

AP関連事業の SWOT

Strength

強み

国内で圧倒的シェア。
製品開発力、
納期対応で優位

Weakness

弱み

価格交渉力が
弱い

Oppportunity

機会

ユーザーの
働き方改革による
AP生産性の高まり

Threat

脅威

公共工事予算の
減少

AP関連事業を見る上で重要なマクロ指標

名目建設投資

公共事業予算

アスファルト合材生産量

事業発展と今後の見通し

1962年にAPの製造を開始、1965年からAP大型化ニーズを受けて高速道路向けに初めて国産APを納入するなど、我が国の国土開発ブームを支えました。1977年からリサイクルプラントのニーズが現れ始めて約10年の黎明期を経た後、1993年に発表したTOPシリーズから加熱式リサイクル設備のAP需要が大幅に増えました。2002年は新潟鐵工所からの事業譲渡もあり、国内シェアが7割強に上昇しました。最近ではVP、MBDのリサイクル材を主体にした新型プラントの開発に繋がっています。

APの顧客は大手道路舗装会社が大半で約80%を占めています。道路舗装会社の業績に直結するアスファルト合材製造量は2018年度に4,000万トンをやや下回り、中期的にも公共工事の低い伸びから現状比±300万トン程度で推移すると見えています。国内AP需要は更新が先延ばしされた案件の具体化もあり当面、高原状態で推移すると見込まれます。

このため成長を牽引するのは日工上海の中国、ASEANでタイやインドネシアを始めとする海外です。なかでもタイは日工製の中古APが多数稼働しており、注力する考えです。



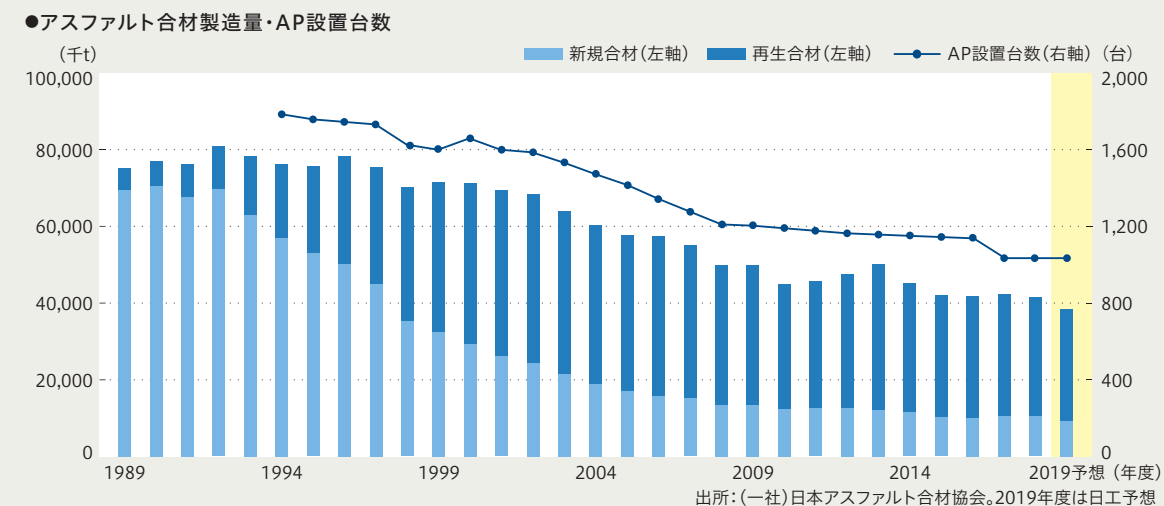
VP
リサイクル材を主体にしたAP



MBD
リサイクル材を主体にしたAP (中大型)



バーナ
燃焼効率を高めた新型バーナ



AP強みの源泉

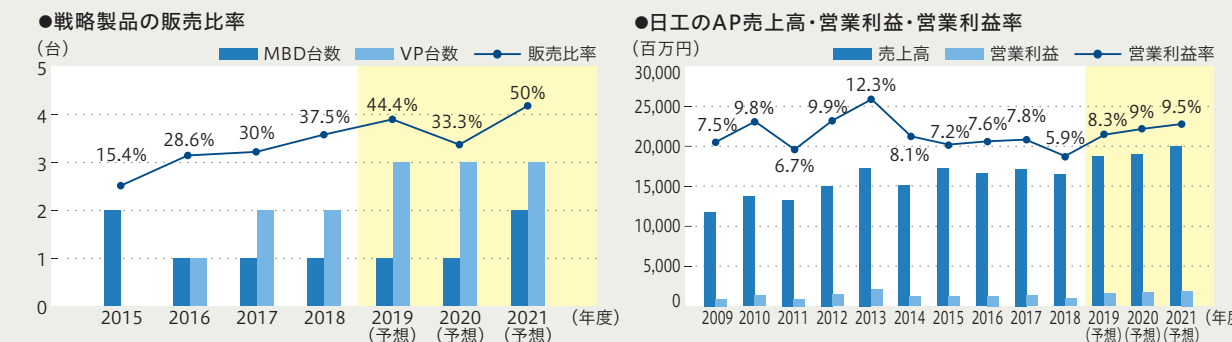
AP強みの源泉は技術や開発力に裏付けされた製品ラインナップの広さに加えて、制御盤やバーナなどコア機器の内製化、強固なMS体制などです。海外は中心となる中国でハイ

エンド分野に注力していきますが、日本で培ったリサイクルや脱臭など環境技術のニーズ高まりが現れつつあり、ビジネスチャンスが訪れると見えています。

新中期経営計画と実効策

新中期経営計画の最終2021年度でAP関連の売上高200億円(2018年度実績;164億円)を予想しています。国内APIは微増のため、海外の成長がカギになります。また新規の破碎プラントは2021年度;5億円の見込みです。AP事業のKPIは戦略製品VPとMBDの販売比率を2021年度;5割以上に高めて(2018年度;37.5%)、利益率を改善することです。新規の破碎プラントは年間100億円程度の市場規模と推測

され、APやMSとのシナジー効果が大きい分野です。トップメーカーとの価格競争力を縮めるため、現在のインパクトクラッシャ中位機種の内製化に加えて、上下機種向けにも分野を広げて、中長期で破碎プラント売上高30億円を目指します(うちMSが半分)。またVPやMBDに続く新製品投入も図っていく考えであり、省エネ製品拡販や働き方改革の変化をMS拡大などに絡めて、取り込みたいと考えています。



AP事業の課題

AP事業の課題は顧客が大手道路舗装会社のため価格交渉力が弱く利益率が低いことです。戦略製品であるVP、MBDの拡販が重要になります。破碎プラントは主要装置のインパ

クトクラッシャシリーズ内製化に努めて、APとのシナジーを図ります。海外は中古機180台が稼働するタイで現地法人設立や現地生産化などの事業展開を見極めていきます。

国内生コンクリート工場は集約化により減少が進むと予想されますが、新型BP DASH-Progressを核に動態シェアを2021年度に台数シェア5割へ引き上げる予定です。働き方改革、i-constructionにより需要が見込まれるプレキャストコンクリート業界への拡販、IoT、AIを駆使した新製品の投入による差別化、新CSCの効果など総力を合わせてまいります。

また、環境対策として深刻化する戻りコンやスラッジ水処理などの課題にも対応を進めます。

執行役員 事業本部
産業機械統括営業部長 岡明 森衛



BP関連事業の SWOT

Strength
強み

製販一体化、
自社メンテナンス体制

Weakness
弱み

固定費比率が
相対的に高い

Oppportunity
機会

建築部材における
プレキャスト化の進展

Threat
脅威

稼働生コン工場の
減少と集約化

BP関連事業を見る上で重要なマクロ指標

名目建設投資

セメント出荷量

生コン工場数と出荷量

事業発展と今後の見通し

コア技術となるコンクリートミキサの開発は1951年に開始、1980年には二軸式ミキサSF型を発表しました。1998年に投入したDSFミキサが市場拡大の契機になりましたが、それまでのミキサ能力60回/時をDSFミキサは100回/時に高めました。その後、高強度コンクリートの製造や簡易メンテナンスにBPのユーザーニーズが代わるなか、2014年はこれらを網羅したDASH-Hyperミキサの開発に繋がりました。BP代表製品として、これに加えてDASH-Progress、Cyber Advanceが現在あります。

BPの最終顧客は建設会社が大半です。しかし、最近では徐々にコンクリート二次製品（建築部材、セグメント、パイ

ルなど）のプレキャストコンクリート(PC)向け比率が高まっており(=2018年度実績13.6%)、この傾向は中長期的に続く予想されます。

一方、日本の生コンクリート工場数は2018年度末で3,298カ所でしたが、2012年度末の3,456カ所から漸減傾向が続いており、東京オリンピックなど大型プロジェクト一巡後は減少と集約化に拍車がかかる可能性も考えられます。



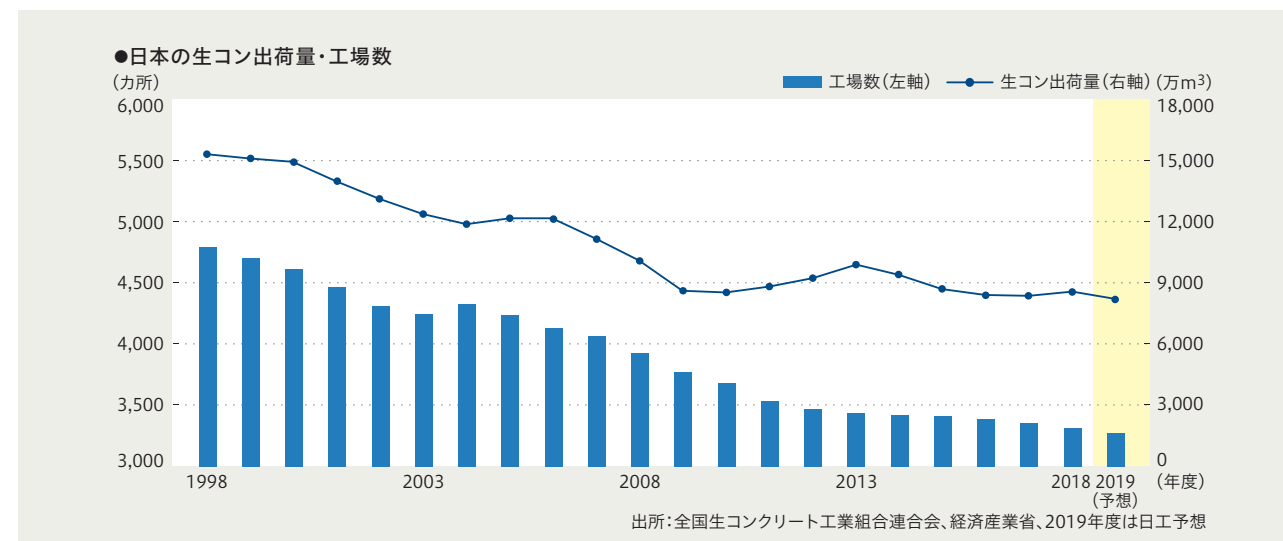
DASH-Progress
メンテナンス性の向上を図った新型BP



DASH-Hyperミキサ
メンテナンス性を高めた超高強度コンクリート向ミキサ



Cyber Advance
タブレットで操作可能な新型操作盤



BP強みの源泉

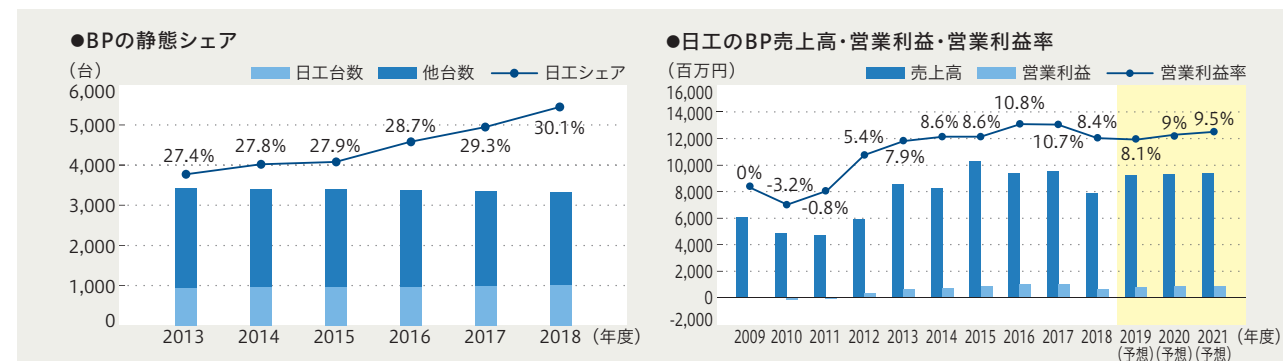
BP強みの源泉はMSのCSC(カスタマーサポートセンター)にあり、リモートメンテナンスによる遠隔監視を増やして、ユーザーのプラント稼働時間の低減を図れることです。自社で

操作盤を内製化している強みから、他社製の操作盤を入れ替えて将来のBP更新需要に繋がります。直近の制御盤シェアは5割を超えており、4割強のBP本体を上回っています。

新中期経営計画と実効策

新中期経営計画の最終2021年度でBP関連の売上高94億円(2018年度実績;79億円)を見込んでいます。(一社)日本建設機械工業会でBP出荷金額(メンテナンス含む)は2018年度実績220億円から2021年度;200億円へ減少を見込みますが、業界シェアを2018年度;35%⇒2021年度;47%へ高める予想です。BP事業のKPIとしては、2021年度に台数シェア50%以上を目指します。

シェアを伸ばすための実効策として(1)リピート需要の確実な取り込み、(2)コンクリート二次製品工場向けの強化、等が重要です。リピート獲得は新CSC効果、他社操作盤の入れ替え促進を強化、拠点集約化の中で生き残りを図ります。働き方改革、i-constructionが進む建設現場では、コンクリートのプレキャスト化が求められます。セグメント、建築部材、パイル、防災製品業界に注力する考えです。



BP事業の課題

BP事業の課題は自社で製販、MSを持つこともあって、固定費負担が相対的に高めなことです。中長期では発展事業領域分野の拡大も重要になります。具体的に粉体事業の拡大、モバイル事業(破砕機や土質改良機)との連携を目

指します。また、生コン業界の環境対策として要らなくなった生コンの“戻りコン”破砕やコンクリートミキサ車から発生するスラッジ水処理などの対策もJIS改正を睨みながら、進めていきます。

搬送関連は主力のモジュラーコンベア等の納期短縮を課題とし、高品質で低コストな生産体制を築いて行きます。自社の弱みである特注品対応の長納期化リスクも解消を目指します。環境事業は世界的に高まる気候変動リスクに対して、中小のごみ処理設備で開発中の微粉炭バーナから炭化燃料を組成し、これをAP燃料に使うことで温室効果ガスの低減に貢献いたします。

事業本部
産業機械営業部長 光宗 徳弘



搬送関連事業のSWOT

S trength 強み 短納期(即納)対応が可能	W eakness 弱み 特注品対応時の長納期化リスク	O ppportunity 機会 業界需要は横這い圏が続く	T hreat 脅威 安価な外国製品の流入
---	---	---	---

搬送関連事業の発展と強みの源泉

搬送関連事業は主力製品モジュラーベルトコンベアの販売を1979年に開始、その後にスーパーモジュラーコンベアへと展開しました。ポータブルコンベアの2018年度業界シェアは62%とトップです。搬送関連事業の販売面での特徴は最終ユーザーに直接でなく、機械商社経由やプラントメーカーへ部品として納めていることです。

強みの源泉はモジュール化による量産体制確立、それによって短納期で高品質な製品を低コストで生産できることです。船底形BCの市場は総需要が89年度の25,000台強から2013年度;5,800台弱、足元5,000台前後に縮小するなか、競合企業が絞られています。

搬送関連事業の今後の見通しと課題

今後の見通しですが、搬送関連事業は需要が横這いとなる前提の中で現在の納期である約2週間を10日前後に短期化を図り、収益性を向上させることに注力します。

具体的には2021年度の業界シェア60%(2018年度シェア62%)、販売台数3,000台を目指します。搬送関連の売上高

は中計最終2021年度に23億円(2018年度;21.3億円)を計画、粗利益率を2018年度比で5pt改善させる予定です。

課題ですが、お客様より特注品要望がくると長納期対応となり、ひいては採算性に影響が出ることです。

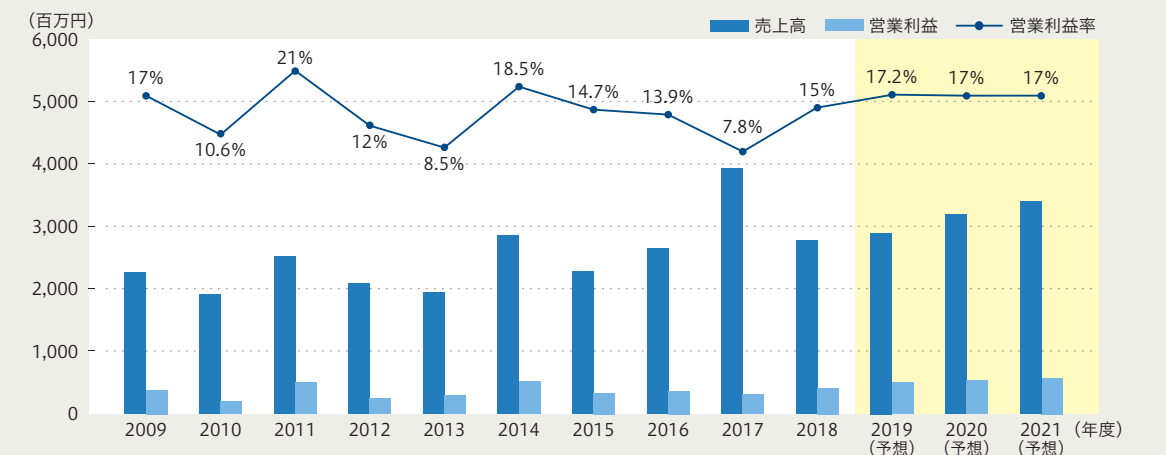


モジュラーベルトコンベア
10cm刻みで長さ調整ができるパイプフレーム構造のコンベア



スーパーモジュラーコンベア
安全性を重視した密閉タイプのコンベア

●環境及び搬送関連事業の売上高・営業利益・営業利益率



環境事業のSWOT

S trength 強み 設計・製造・販売・アフターサービスの一貫体制 コア技術の蓄積	W eakness 弱み 開発要素が高い為トライ&エラーが起こることがある	O ppportunity 機会 FIT制度や廃プラスチック利用など法整備の拡大	T hreat 脅威 法整備が変化する早さとその対応遅れ
--	---	--	--

環境事業の発展と強みの源泉

環境事業の歴史は日工の持つコア技術(搬送、混練、加熱など)を応用して、さまざまな業種へ分野を拡大するのを目的に2006年から始まりました。主要顧客は大手鉄鋼メーカーグループ、電力会社、産業廃棄物処理業者などです。デモ機を使った実機レベルのテストや性能評価なども行い、

ユーザーへの信頼性を高めています。2018年度の売上高は5億円でした。

環境事業の強みの源泉はコア技術を応用したASまでの一貫体制にあります。また、AP・BP以外の新業界の顧客も増えており、さらなる発展が期待できます。

環境事業の今後の見通しと課題

環境事業の業界環境は循環型社会への取り組みでFITなどさまざまな法整備がここ数年で進み、CO₂削減などの気候変動の課題解決ニーズ高まりなど中長期的に良好と考えています。ここ数年は展示会への出展やHP、広告などを使った成果も現れ始めました。

具体的には、リサイクルで廃石膏ボードのリサイクルや飲料容器の再資源化、CO₂削減でバイオマスエネルギーの再利用、汚染土壌の浄化などの分野が期待されます。主力製品のマルチドライはバージョンアップした新製品の販売を強化いたします。また廃プラスチック、牛糞、もみ殻等の助燃材化やCO₂対策に向けた環境対応製品にも注力していきます。環境事業の売上高は中計最終2021年度で売上高11億円を目指します。

課題としては、実証テストをし、検討、仕様決定の過程で時間を要するため商談の見通しがたちにくいことです。また(1号機の)開発品が多いため、手離れが悪い案件への対応も重要になります。



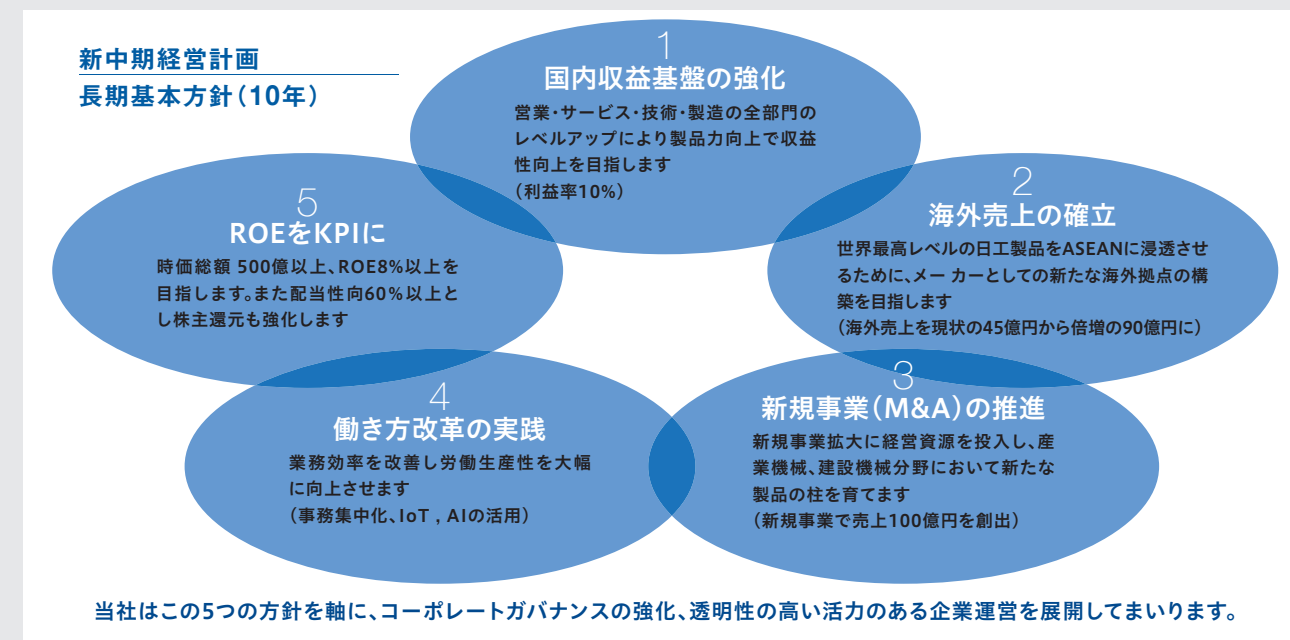
マルチドライ
さまざまな用途に利用可能な乾燥機

次なる100年に向けて5つの基本方針を策定

新中期経営計画の長期基本方針

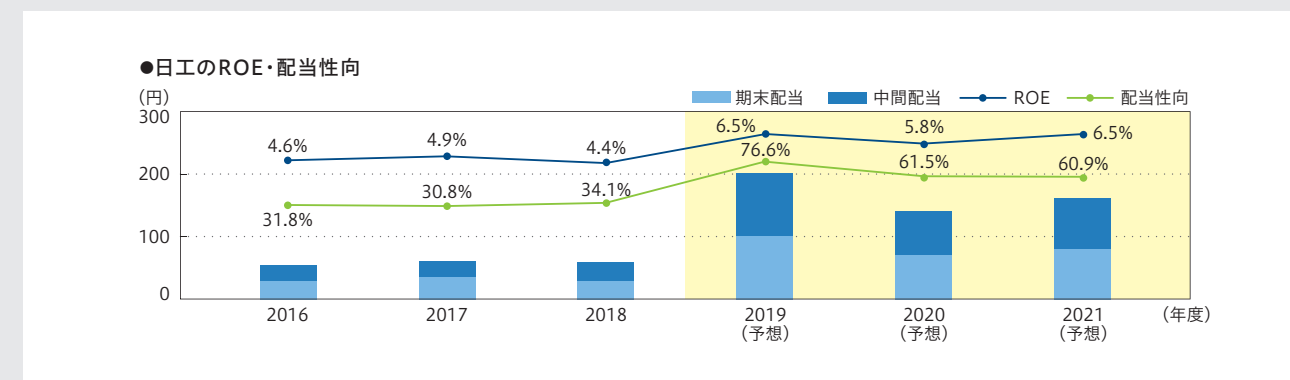
日工は2019～2021年度の新中期経営計画を策定いたしました。今までの中計と異なる点は、「10年後に日工グループがやりたい姿(ビジョン)」を描いた上で、最初の3年間に必要な数値目標(=新中期経営計画)を決めたことです。具体的には10年後に売上高を現状の約1.5倍以上である500億円を目指します。これにあたって、5つの長期基本方針を定めました。

具体的には**1:国内収益基盤の強化**、**2:海外売上上の確立**、**3:新規事業(M&A)の推進**、**4:働き方改革の実践**、**5:ROEをKPIに**、です。これにコーポレートガバナンスの強化を進めて、透明性の高い活力のある企業運営を展開いたします(参考P3～6)。



新中計のKPIはROEとして、長期で8%以上を目指します。加えて配当性向60%以上も公約、株主還元強化も進めます(2018年度実績はROEが4.4%、配当性向が34.1%)。ROEは

中計最終2021年度でも6.5%と8%には届きませんが、純資産の増加を抑えて、資本コストを意識した経営に努めることで改善を図ります(参考P25・26)。



前中期経営計画の振り返り

前中期経営計画(2016～2018年度)の事業環境は国内アスファルト合材とコンクリートの出荷量こそ微減傾向が続きましたが、主力顧客である道路舗装会社や生コン会社の設備投資意欲は更新需要の盛り上がりもあって総じて旺盛でした。

前中計は3年間の平均で売上高320億円、営業利益率7.0%が数値目標でしたが、売上高332億円、営業利益率5.7%の

結果となりました。売上高は既存領域を中心に堅調だったものの、ASEANやモバイル関連など新規の発展領域が予想を大きく下回りました。

ただし、2018年10月に本社工場内で開催した新製品展示会「NIKKOメッセ2018」でリサイクル合材を主力としたAP「VP」などを始めとする強い引き合いをいただき、2019年度以降の業績に確かな手応えを掴むことができました。

新中期経営計画のポイントと実効策

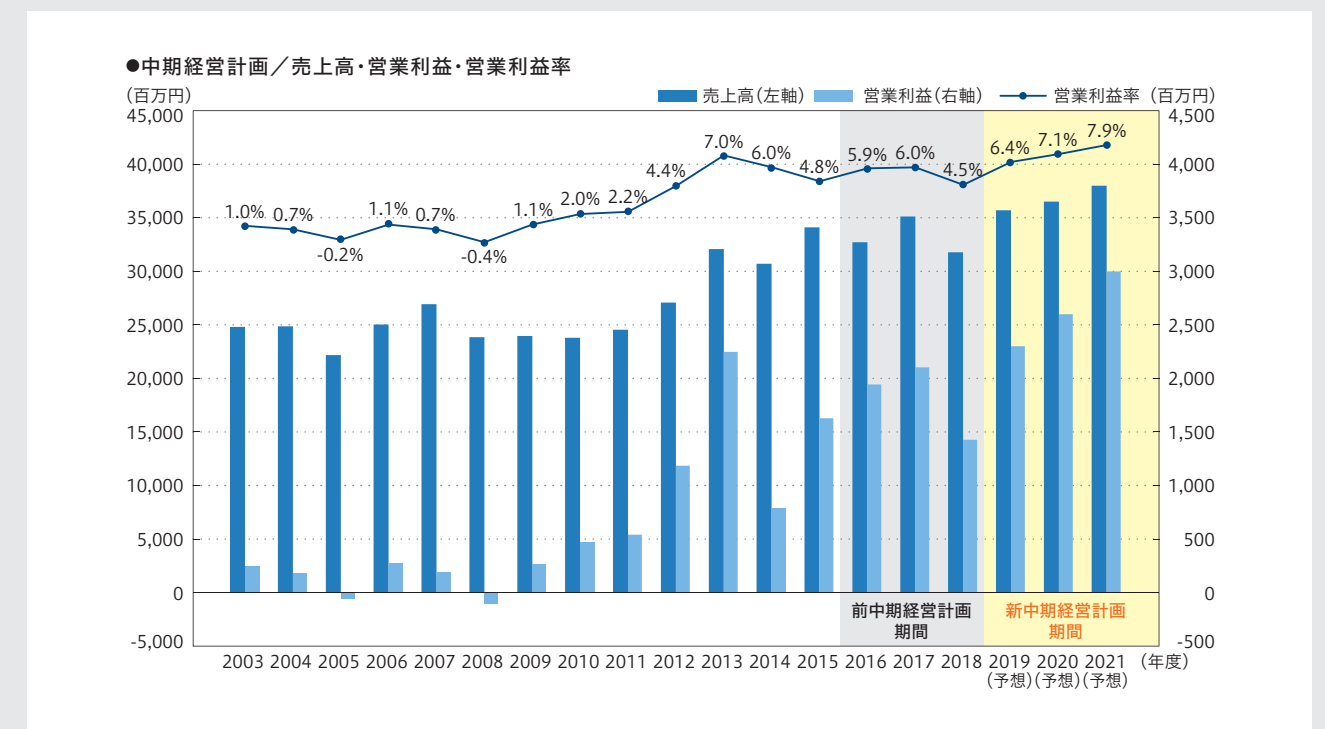
ここで、新中期経営計画の5つの長期基本方針に対するKPI、実効策をご説明いたします。

国内収益基盤の強化はKPIで営業利益率10%を目指します。これには営業・サービス・技術・製造の全てでレベルアップを図り、製品力を高める必要があります。

主力のAP関連事業はアスファルト合材の出荷量こそ微減傾向が予想されますが、1994年度以前に大量に設置されたAPの更新時期到来がビジネスチャンスになります。ここでリサイクル材をメインとした新型APのMBDとVPの販売比率を国内プラント売上の5割以上に高めて(2021年度)、

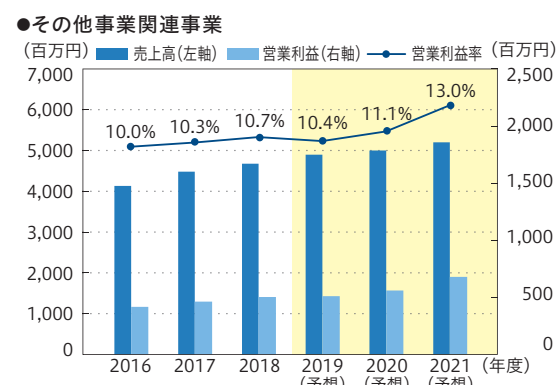
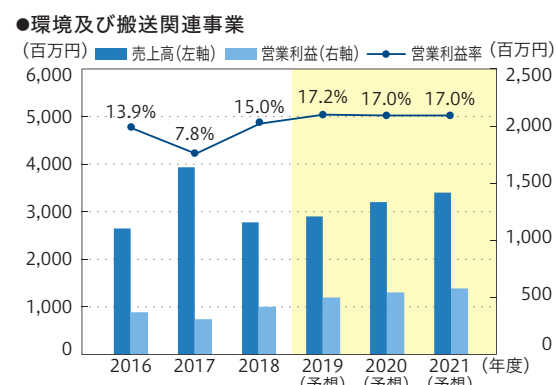
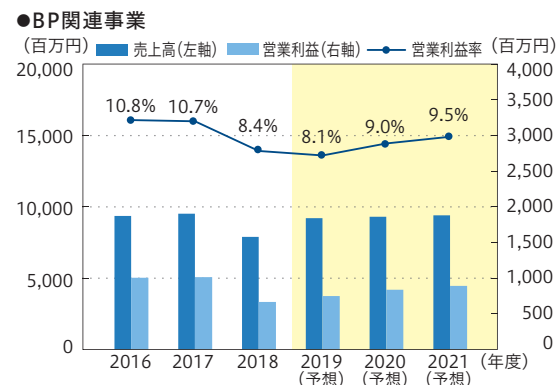
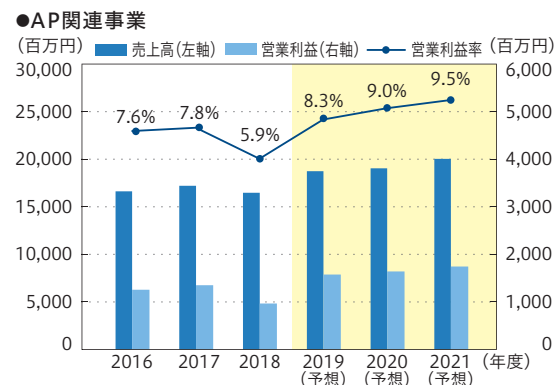
収益性を改善させます。新規分野の破碎プラントも拡販を図ります(参考P11・12)。

BPは生コン工場数が減少して集約化が進むと予想されますが、工場数の適正化が進めば設備投資意欲の喚起に繋がる可能性があります。BPの需要が増えないと予想するなか、DASHブランドを活かして動態シェア5割(現在4割)を目指します。BPのコア部分である新型高性能ミキサの開発・拡販で差別化を図り、増えつつあるPC(プレキャストコンクリート)などコンクリート二次製品への売り込みも強化いたします(参考P13・14)。



メンテナンスサービス事業はユーザーおよび自社の働き方改革を意識して、将来はアセットマネジメントへのビジネスモデル転換へ向けてさまざまな手を打ちます。省人化・省メンテナンス製品への入れ替え促進、ウェアラブル・センサーなどIoTを用いた点検手法の改革を図り、

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によって、現在のアフターメンテナンスを予兆診断に基づくビフォアメンテナンスへ進化させる計画です。カスタマーサポートセンター（CSC）のバックアップ体制も強化します（参考P23・24）。



海外事業は現状45億円からKPIで売上高90億円を目指します。中心となる中国の日工上海は環境規制強化などもあって当面の事業環境は良好と見込まれます。今までの中国APIは高速道路向け移動式が中心でしたが、(日本と同様に)今後は定置式のニーズが増えると考えられ、リサイクル合材の利用や混入率も上昇が見込まれます。これは日工上海にとって追い風です。ただ日工上海のAP製造能力が25台/年と現在でキャパシティ上限に近づいており、中計最終21年度は売上高36億円と微増の予想です。しかし、付加価値を高めてマージンを上げることを図ります。また、大型定置式のAPが増えれば現在10%強に留まっているメンテナンスサービスの比率を増やすことも可能になります（参考P21・22）。

中国以外の海外事業はインドネシアやタイなどASEAN

が中心ですが、18年度の売上高6億円を21年度25億円へ引き上げる計画です。なかでも、日工製の中古APが180台稼働しているタイは現地法人の新設、中古機ビジネスの開始などの拡販を進める予定です。

新規事業(M&A含む)のKPIで長期売上高100億円の創出を狙います。このカギを握るのはモバイルプラント事業です。モバイルプラント事業はKLEEMANN社の自走式破砕機が中心ですが、今までの既存事業で培ったノウハウを基盤に新しい製品戦略、販売戦略、メンテナンスサービス戦略を織り交ぜながら、中計最終21年度に売上高13億円(18年度実績1.2億円)を狙います。顧客である国内の砕石プラント業者は設備の老朽化が著しく、ここがモバイルプラントで更新されることが期待されます（参考P20）。



新規事業であるモバイルプラント事業は世界販売シェアが高く性能面で優れているKLEEMANN社の自走式破砕機を核に、5年後に業界シェアNo.1と収益化を目指します。

執行役員 事業本部
モバイルプラント事業部長
曾根 武志

事業発展の歴史と取り扱い製品の特徴

モバイルプラント事業は2015年に世界販売シェア2位の自走式破砕機メーカー KLEEMANN社(ドイツ)と日本国内での販売代理店契約を締結したことから始まり、2018年4月1日に事業部が発足しました。製品ラインナップは、この他に国内販売代理店契約締結のTrackStack社(北アイルランド)製自走式ベルトコンベア、REDRHINO社(イギリス)製の小型自走式破砕機があり、自社製品の自走式土質改良機Mobixです。2018年10月に在庫機の保管や整備を目的に埼玉県吉川市にモバイルセンターを開設しました。

モバイルプラント事業の主要顧客は砕石会社、骨材リサイクル会社、製鉄会社などです。(一社)日本建設機械工業会によれば2018年度の自走式破砕機の市場は年間120台であり、前年比20%増となっており、今後もその利便性により増

加が見込まれます。現状、日工のシェアは1~2%に過ぎませんが、5年後にシェア33%を目指します。国内の競合先はコマツ、中山鉄工、宇部興産、栗本鐵工所などです。

KLEEMANN社自走式破砕機の強みは機械が強固であり、かつ破砕効率が高い、また、破砕機はエンジン直駆動のためエネルギー変換ロスが少なく、低燃費(他社比1/2~1/3)である、など性能面で優れていることです。TrackStack社ベルトコンベアとセット販売も可能です。小型の自走式破砕機分野はREDRHINO社製品などで対応します。一方、弱みは国内では後発で知名度が低いこと、価格的に他社比割高なことです。エンジン・油圧系のメンテナンスも必要であり、サービス体制の構築も急ぐ必要があります。

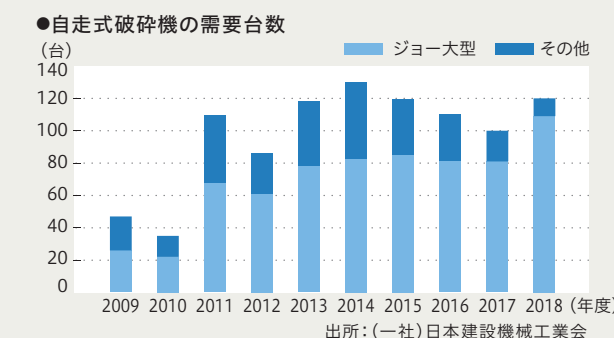
中期経営計画の計画と実効策

モバイル製品の数値目標は中計最終21年度で13億円(18年度実績1.2億円)です。メインターゲットである国内の砕石プラントは老朽化が著しく、モバイルプラントでの更

新需要が期待されます。当面は①販売力強化とサービス体制の構築、②管理体制、バックアップ体制の構築、③モバイルセンターの機能整備、などで実効策を進めていく予定です。



KLEEMANN製品



旺盛な中国・ASEAN インフラ需要を取り込む海外AP事業

アスファルトプラント製造60年の技術・ノウハウの蓄積で海外のお客様のご要望にお答えし、道路インフラ事業に貢献します。

事業本部 アスファルトプラント統括営業部
海外営業部長
大橋 正広

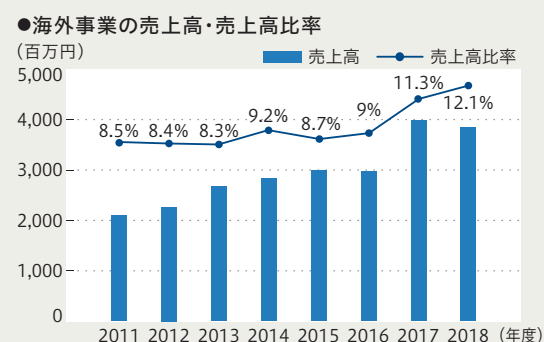
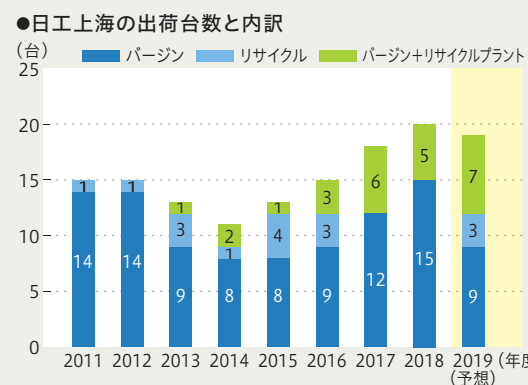
FactとFuture

日工の海外事業は18年度で売上高の12.1%を占め、ここ数年で急速な成長を遂げました。この牽引役となる中国の日工上海は2001年に現地法人を設立、2004年に上海嘉定工場が完成し、2006年に上海事務所を開設しました。

海外の88%を占める中国は現地系企業と差別化するためハイエンドのAPに注力しています。環境規制などのニーズ高まりから、ここ数年でリサイクルプラントのニーズが高まっています。また、移動式⇒定置式のシフトもあります。中国以外のASEAN・極東ロシアは海外売上高の12%（18年度）に留まりましたが、新中期経営計画ではここを大きく伸ばす予定です。

海外事業の中期売上高予想

18年度の海外売上高38億円を中計最終21年度に61億円を目指します。このうち日工上海は生産能力上限の問題から、売上高36億円（18年度：35億円）と微増の予想ですが、タイを中心とするASEANで売上高25億円（18年度：6億円）と伸ばす計画です。ASEANでの売上を伸ばすために現在、拠点の設立を検討しています。タイでは日工製中古AP機が180台稼働（30年以上の設備年齢）していると見られ、これが新品に置き換わるタイミングを狙って拡販を進めます。中古機事業の参入も検討しています。



VOICE

現地ユーザー訪問記

中国で環境性能No.1のAP工場を建てたいと思い日工上海を選びました。

山東省で高速道路向けに舗装材を生産している。ここに工場を作る際、環境・循環・省エネ性能を重視、日工上海製を選んだ。320トンの新規合材と120トンのリサイクル合材を持つ複合プラントだが、建設から2年が経過した現在も順調に稼働している。特に、省エネ性能は優れており、定格能力通りの出力も評価が高い。中国は環境規制が厳しいので、今後は粉塵対策などの機能強化をより日工上海に進めていただきたい。

山東高速 総経理 呂 彬



海外事業拡大のカギを握るのはタイでのAP需要

日工の海外展開は1967年にタイへAPを輸出したことから始まり、韓国の東亜建設との技術提携、ドイツのベニングホーヘン社とバーナで技術提携など行いました。90年代までは商社経由が中心でしたが、2000年代に現地法人のある中国がメインになりました。海外事業部は2001年に設立され、2002年に北京事務所と日工上海を開設しました。現在、中国を除くとタイ、インドネシア、台湾、極東ロシア向けなどの売上が多くなっています。

中国を除く海外事業は18年度：6億円から19年度11.4億円

を予想、中計最終21年度は20億円を見込んでいます。長期では29年度に60億円を目指します。これはタイや中古機の拡販などがカギを握ります。

日工製APの中古機が180台と多く稼働し、これが新品に更新されるタイでの拡販が重要です。現在、タイは需要予測を踏まえて現地法人設立を考えており、今までの年間2～3台から10台を目指します。タイは特殊オプションが無く標準品が中心、大きさは中型です。

中国AP業界の特徴と日工上海の打ち手

中国のAPユーザーは日本の民間道路舗装会社的な企業はなく、建設が中心の国営会社です。代表製品はアスファルトプラントが都市型のNBD320や400、リサイクルプラントがTOPα120や160であり、ここ数年で大型化の傾向が窺えます。外観も重要視されます。

中国のリサイクル合材比率は10～20%（日本は75%）でリサイクル材の混入率は20～30%（同50%）と推測されますが、今後は新規合材の確保困難と生産コスト低減

のためリサイクル率上昇が見込まれます。臭いを含めた環境規制も強化される方向で脱臭装置のニーズも高まり、日工上海の業績にプラス効果をもたらさそうです。また、メンテナンスサービスは日工上海売上高の10%程度に過ぎませんが、今後は増やしていきます。

中国における強みの源泉は環境対策、定格能力確保、低故障率、耐久性、低燃費、メンテナンス性などです。一方、課題はブランド力向上、新規外注業者開拓、人員確保です。



CBD100AWD
インドネシア向け 標準 アスファルトプラント 2016年納入



NBD120MBD-AR
タイ向け 加熱リサイクル増設用 アスファルトプラント 2016年納入

強固な顧客基盤を支える メンテナンス・サービス事業

30年を超える経験を活かして、時代や機械の高性能化で変化するメンテナンスニーズに新しい価値を提供します。

上席執行役員 事業本部
サービス企画部長
田中 実

カスタマーサポートセンター

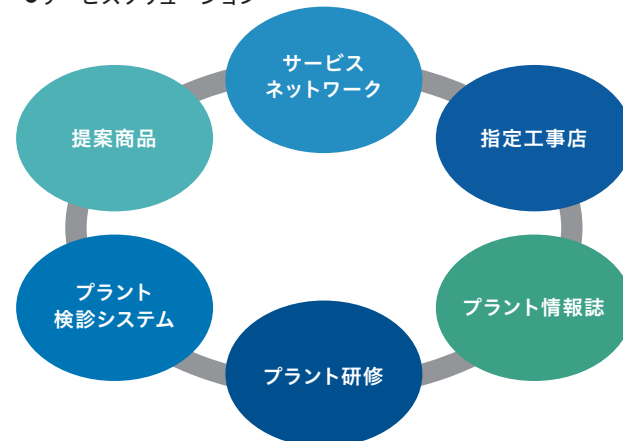
FactとFuture

日工のメンテナンス・サービス（MS）事業はAPとBP関連売上高合計の6割程度を占めており、ユーザーのより良いプラントマネジメント実現をサポートしています。

これは全国17カ所180名体制によるサービスネットワークに加えて、指定工事店である全国200社のアキツ会で行われます。昨年10月には本社1階に新CSC（カスタマーサポートセンター）を開設、中長期でさまざまな構想のもと「Nikko One CRM Platform」構築を目指します。

MSの「強み」はアキツ会を含めた機動力の高さとCSCに集まるプラント稼働のさまざまな情報、一方「弱み」はメンテナンスサービス要員の世代交代に伴うスキルの低下です。

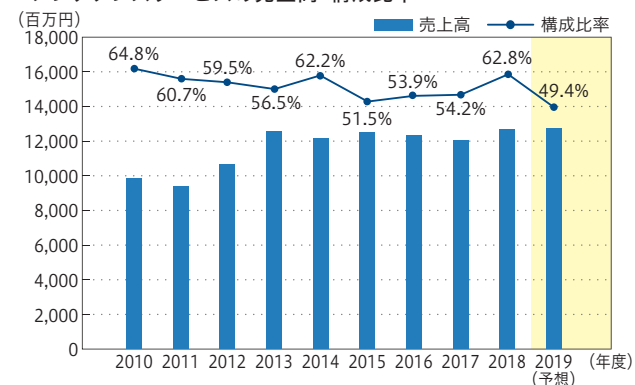
●サービスソリューション



MS売上高と中期予想

18年度のMSの売上高は126億円となりましたが、13年度以降は伸び悩んでいます。新中期経営計画（19～21年度）でも同期間に売上高115～118億円と予想しており、売上成長は見込んでいません。この理由として大きいのは、アスファルトプラントを中心にユーザーのプラント設備向け需要が旺盛で、メンテナンスやサービスに向けられる社内予算が相対的に減るためです（日工予想）。MSで66%を占めて比率が高いのは、部品や各種修理のメンテナンス領域です。ここが新規プラントの建設により、短期的に売上が無くなります。

●メンテナンスサービスの売上高・構成比率

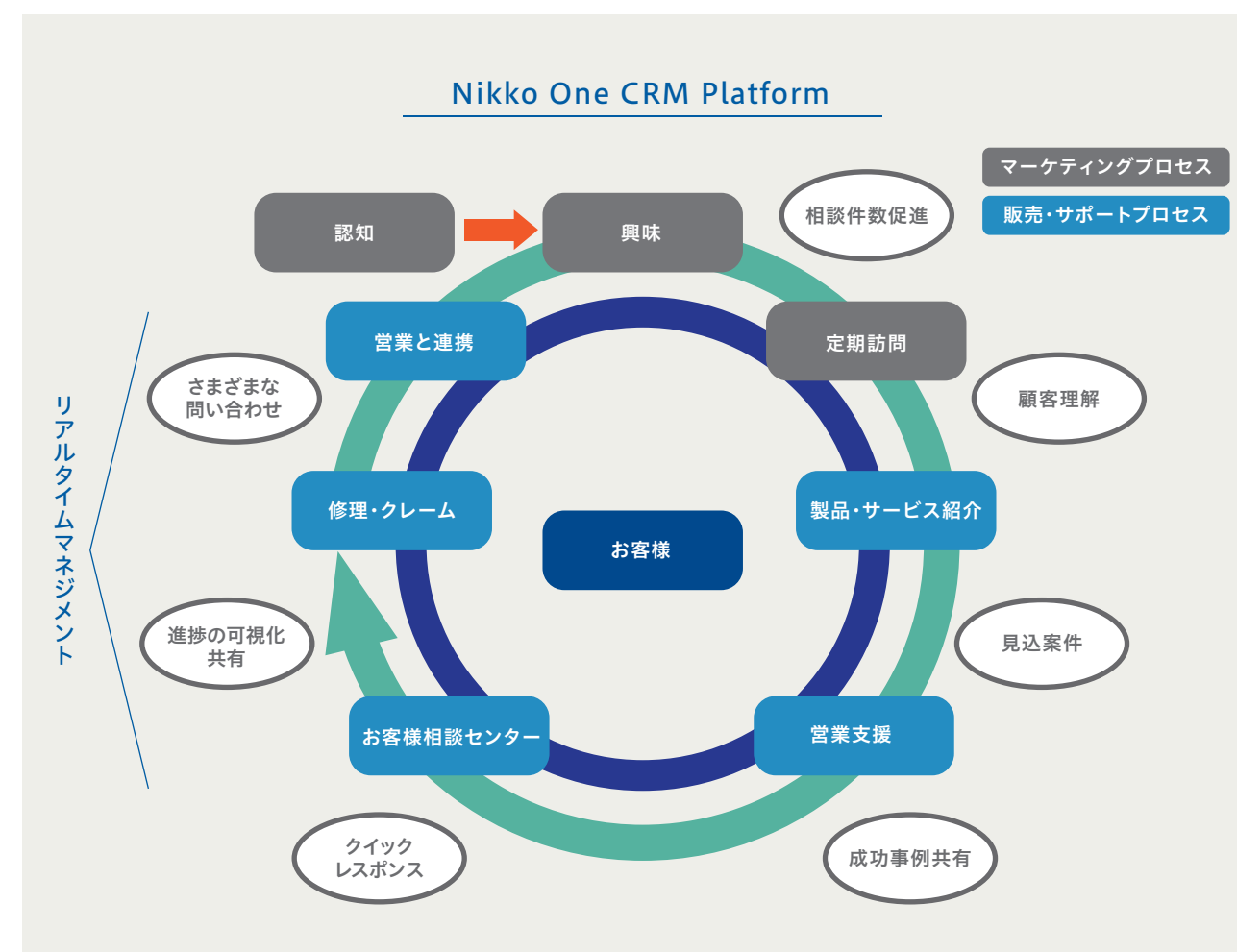


日工のMS打ち手

こうした状況に備えて、日工は新しい打ち手をMS事業で進めていきます。具体的には「Nikko One CRM Platform」化を進めて、お客様や機器と繋がることで新たなサービス・メンテナンス事業のビジネスモデルを構築します。“One”とは日工全体での考え方や思想を意味するものであり、CRM（カスタマー・リレーションシップ・マネジメント）のプラットフォーム上で顧客を360°あらゆる角度から見ていきます。

このためサービス活動に必要な情報を集約化して社内でも共有化すると共に、すでに始まっているウェアラブルデ

バイスによる遠隔支援やWeb会議システムの活用を浸透させます。さらに、フリーコールセンターや顧客ポータルサイトの構築、顧客設備保全システム、部品注文センター、AIを活用したビフォアメンテナンス、各種音声認識や自動翻訳化、定型業務のロボット処理化などシステムを活用した働き方改革こそ目指すべき日工CRMの最終形です。顧客がメンテナンスをアウトソーシングする流れに対応する必要があります。



MSの課題

新中計期間中はMSの収益性向上を予想していますが、これには現在の“アフターメンテナンス”から“ビフォアメンテナンス”へ移行が不可欠です。ビフォアメンテナンス拡大には新型の操作盤を拡販するなど顧客とのリモートメンテナンス

契約を増やして、サービスマン全員のレベルアップが必要と見えています。アセットマネジメントへの移行も含めて、現行は顧客MSの50%程度しかない日工の売上高を70%や100%へ上げていきたいと考えています（=MS領域の拡大）。

次の100年に向けた成長投資と株主還元の強化を同時に進めて行きます。ROEを財務KPIとし、政策投資株の売却、CCCの改善にも積極的に取り組み、新中計ではROE6.3%を目標とします。

常務取締役 財務本部長
藤井 博

CFOから4つのポイントをご説明します

新事業や海外開拓での成長戦略に軸足を置きます

当社は新中期経営計画で最終の2021年度に売上高380億円と営業利益30億円、10年後に売上高500億円とROE8%以上を目標として掲げました。いずれも現在の事業の延長線でこれらの数字を達成するという前提ではなく、新たな事業領域や海外市場の開拓でこの意欲的な

数字を達成する計画です。すなわち今年、会社創立100周年の節目を迎えて、次の100年に向けて(今はリスクを取ってでも)成長戦略に軸足を置くというメッセージであります。私は、この成長戦略を財務面から責任をもって支えてまいります。

今後の資本+財務戦略～B/Sに眠っている資産をさらに現金化します

現在、当社の総資産は約440億円、純資産は約300億円、現預金は約110億円と十分な投資余力がありますが、まだ現在のバランスシートには眠っている資産があり、これを掘り起こしていきます。具体的には、政策投資株の売却で約20億円とCCC(キャッシュ・コンバージョン・サイクル)の改善で30億円程度の現金の捻出をいたします。

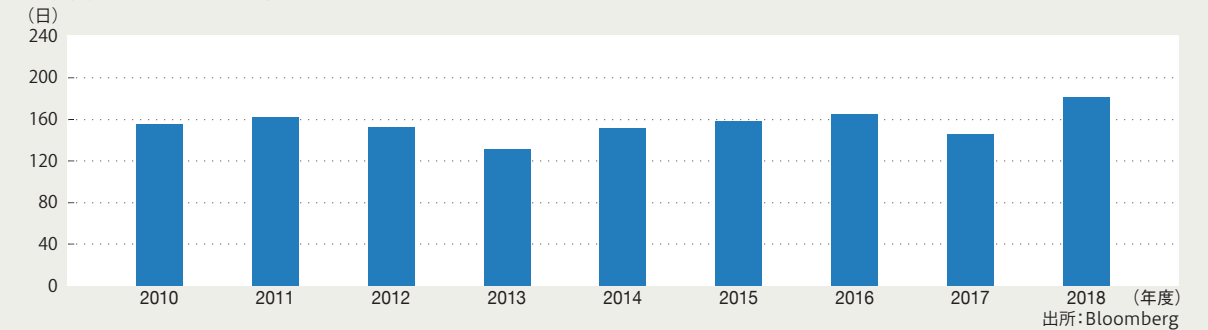
政策投資株の売却については、事業上の繋がりが強い取引先の株式は原則すべて売却の方針で進めていきます。CCCの改善は、プラントの受注時に前受金を原則受領することとして、また手形サイトも120日を超える

ものを無くすることで達成可能と考えています。

以上から、すぐにでも100億円程度の新たな投資は借入や資本調達なしでも行える財務状態です。もし、当社の成長につながるM&A案件があれば、その買収金額が100億円であったとしても、(リスク・機会を精査した上で)積極的に取り組んでいきたいと思います。

自己資金で不足すれば、借入金を組み合わせることで、成長につながる投資には積極的に対応してまいります。現在の約300億円の純資産を考えれば、財務面の安定性を心配する必要はないと考えています。

●キャッシュ・コンバージョン・サイクル

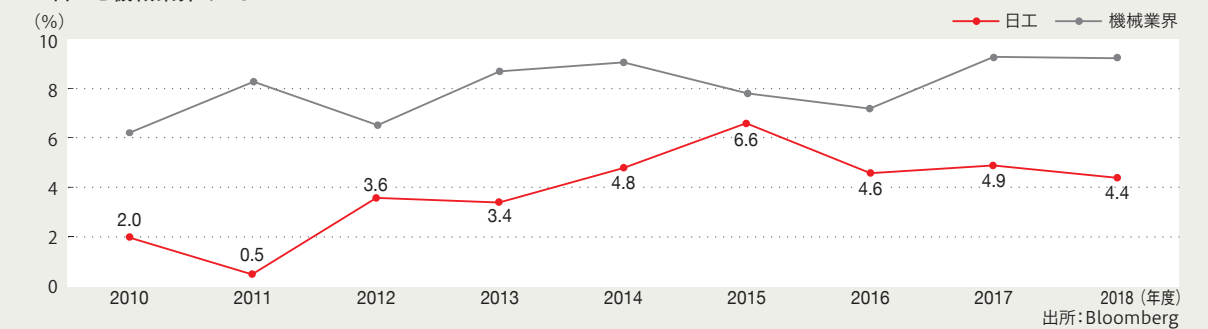


成長投資+株主還元を共に強化～財務KPIにROEを設定します

次に株主還元についてですが、2018年度までは配当性向30%を基準にしてきましたが、2021年度までの新中計期間においては同60%以上とします。なお、2019年度の年間予想配当金200円は配当性向で76%となりますが、このうちの100円は記念配当です。前述のように、将来に向けての成長投資は積極的に進めますが、現在の利益剰余金の水準も高い水準にあることから、成長投資と株主還元の強化を共に進めてまいります。

財務KPIについてですが、ROEを重視したいと考えています。前中計期間中は、ROE4%台で推移しましたが、新中計期間3年間の平均で6.3%を目標とします。10年後にはROE8%以上を目標としますが、そのためには新規領域で稼ぐことが絶対条件です。稼ぐにつながる投資には積極的に資金を使ってまいります。

●日工と機械業界のROE



IR・SR方針～情報開示の強化と投資家との対話強化に努めます

最後にIRについて触れさせていただきます。当社はBtoBのビジネスモデルが故に、個人投資家の認知度が低く、また従来は持ち合い比率が高いこともあって、株式市場で流動性が低い問題がありました。IRの要諦は積極的な情報開示と投資家との対話であるとの認識のもと、2018年度から情報開示(日英)と投資家との対話を強化いたしました。具体的には、従来の年2回の決算説明会に加えて、1Qと3Qにテレフォンカンファレンスを開始しました。また、昨年10月末に開催した展示会「NIKKOメッセ2018」では個人

投資家や機関投資家、アナリストの方々に実際のプラントや新製品を見学していただきました。

決算説明会やテレフォンカンファレンスでの会社側説明内容や質疑応答の要点をまとめたものをホームページで開示し、機関投資家、個人投資家の皆さまに、タイムリーかつ多くの情報提供を行うべく努めています。地道なIRの効果だと思いますが、2019年度に入り株式の流動性が大幅に向上してきました。この流れを断ち切ることなく、今後一層の情報開示の強化と投資家との対話強化に努めてまいります。

サステナビリティへの取り組み

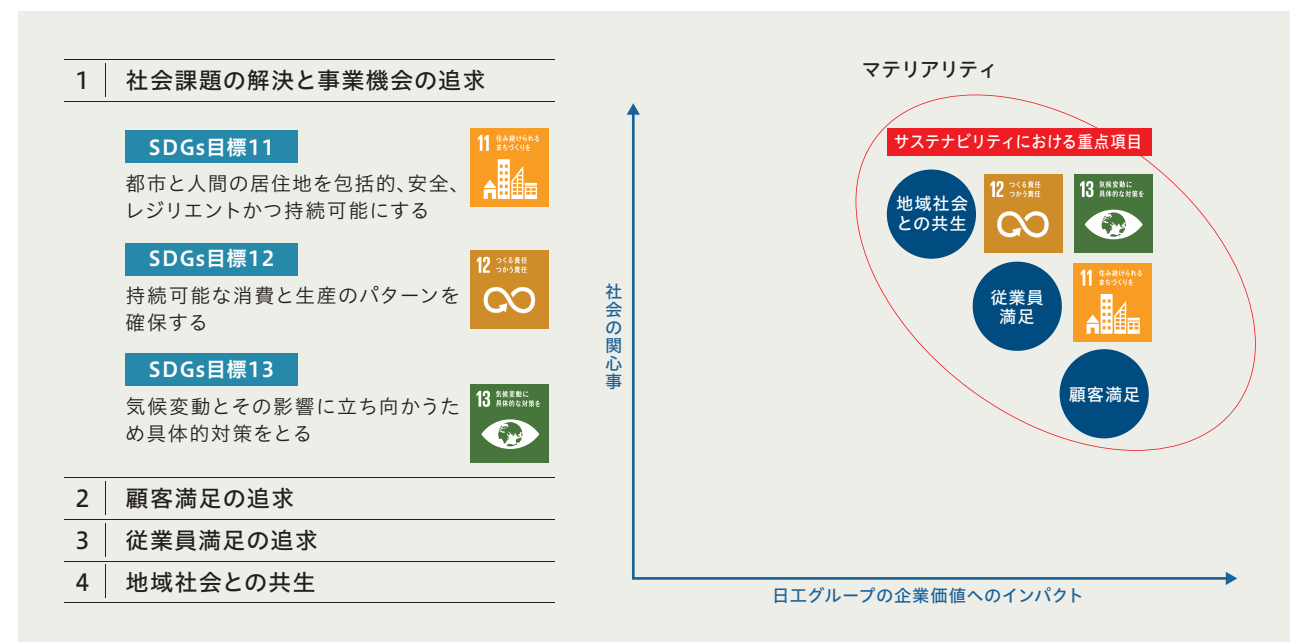


日工グループの事業は社会や環境と深く関わっています。持続的な企業価値向上のためには社会課題の解決、お客様と従業員の満足、そして地域社会との共生が欠かせないと考えています。

常務取締役 経営企画本部長
桜井 裕之

日工グループのミッションである“*n*から始まる未来創造”(企業活動を通じて未来社会に貢献する)を実現するためには、社会との共生、環境との調和が不可欠です。

社会の関心事と当社グループの企業価値への重要度から、次の4つのテーマをサステナビリティへの取り組みにおける重点項目と位置付けています。



地域社会との共生

当社の本社所在地は、創業時に工場を置いていた兵庫県明石市です。兵庫県や明石市が取り組む地方創生事業への関与に加えて、一般社団法人日工記念事業団では、1989年より30年間にわたって兵庫県内の大学・工業高等専門学校に在学する学生(留学生含む)と兵庫県出身者の学生に返還不要の奨学金を提供しています。

さらに、兵庫県内の大学および工業専門学校の研究室において技術開発に関する研究を行っている研究者(教官)又は兵庫県内に居住し大学等に在職する研究者に対して、研究助成金を付与しています。本事業団は、日工株式会社の創立70周年を機に設立され、有能な人材の育成と技術の発展を通じて地域社会への貢献を目指しています。

顧客満足を支える研究開発体制

サステナビリティへの取り組み



お客様と共に課題解決手段を考え、グループ固有の技術力を生かしてお客様に評価され選ばれる製品・サービスを提供してまいります。

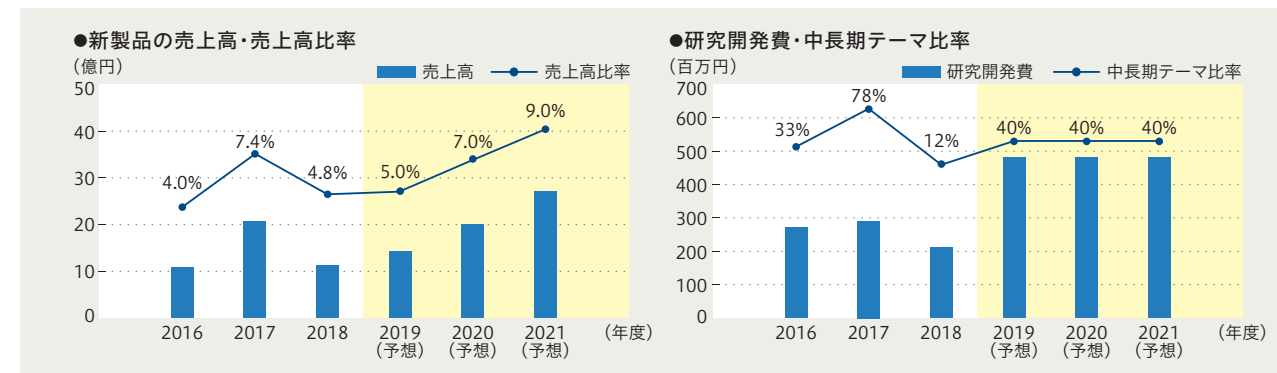
取締役 技術本部 テクノセンター長
衣笠 敏文



研究・開発マネジメント力の向上と製品開発のスピードアップ

開発部は日工技術の中核を成しています。新中期経営計画では(1)既存領域製品の開発、(2)新規事業開拓、(3)開発スピードアップ、(4)海外戦略、などを開発部の重要目標と決め

ました。開発部のKPIとしては、22/3期の新製品売上高比率9.0%(2018年度実績4.8%)、研究開発費予算に占める中期テーマ比率の40%維持(2018年度実績12%)、をあげています。



これらのKPIの達成には開発部の人材育成が不可欠です。新中期経営計画で目指すのは、4つのコア技術(加熱、混練、機械、制御)を通じた技術力向上だけでなく、開発テーマ業務に応じて横断的な調整を行なうマネジメント力を強化する必要もあると考えています。

コア技術を深耕するために、各コア技術開発のロードマップを作成して優先順位を明確にして、リソースを集中させます。他業界・他社との共同開発も積極的に推進して、自社に足りないものを補っていく考えです。製品開発のスピード

アップはテスト・実験の効率化が重要ですが、それに伴う業務デジタル化、既存技術の体系化・見える化も進めます。

技術本部の人員102名のうち開発部には26名が配置されており(2019年3月末)、AP、BP、プラントエンジニアリング、制御、知財の5つの専門チームで構成されています。以前は開発部とエンジニアリング部が別の場所に分かれていましたが、2018年9月に本社敷地内にテクノセンターを新設して、同じオフィスに入ったことで製品開発に向けた連携が強化されました。

お客様のプラントに対応した操作や
技術に関する管理者や技術者の養成のため、
オペレーター研修会を定期的の実施しています。



新研修センター



創立50周年を迎えた1969年にオペレーター研修センター
を開設、当社製品を安全に利用していただくため、これまで
50年間にわたって全国の日工AP・BPプラントユーザーであ
るお客様を対象に当社研修センターにて、2週間の研修プロ
グラムを提供してきました。講義38時間、実技38時間のプロ
グラムでプラントの運転技術の向上に加えて、機械や電気
制御に関する高度な知識が得られる内容となっています。

これまでに200回以上のオペレーター研修会を開催、
履修生の累計は5,000名を超えています。以前このオペレー
ター研修を履修された方が上席になられて後輩や部下に
参加を薦めるくださることも多く、また全国各地の職場か
ら参加されたお客様のネットワーク作りの機会にもなって
おり、当社が取り組んでいる“顧客満足の追求”の大きな柱
となっています。



講義



バーナ実習



コンベアメンテナンス実習

お客様の声 | 1

昭和舗道株式会社 様

昭和舗道株式会社様は、2016年に骨材供給装置、Vドライヤ、逆洗式バグフィ
ルタ、TOP式リサイクルユニットAsタンク、重油タンクを更新され、今年5月に
アスファルトプラント本体とスキップエレベータの入替えを実施いただきました。



Q&A

- Q:** プラントの設備更新にいたった経緯について教えてください
A: これまでのプラントは平成4年(1992年)の操業以来27年
が経過しており、老朽化による周辺環境に配慮したプラント
へ更新を実施し、高品質なアスファルト合材を広範囲に供
給するためです。
Q: 建替えに関して特に苦勞された点や注意された点、重視し
た点はありますか？
A: 敷地が非常に狭小かつ土地が傾斜している事もありTOP式
のリサイクルユニットやVドライヤの上部にバグフィルタを
設置するBonDタイプを採用する事により非常にコンパク
トなレイアウトに収まっています。
場内導線も再計画し、ダンプ導線やローリー待機位置を見
直すことによって以前より安全かつ効率的なプラント運営
に繋がるように注力しました。
Q: 以前のプラントと変わって良かった点や新製品の評価をお
聞かせください。

- A:** 平成4年に設置した前プラントは新潟鐵工製のDMD(二重
ドライヤ)を使用しておりましたが直火式リサイクルユニッ
トへの入替により再生材の瞬発力が上がり、再生合材の混
入率UPへ繋がりました。また、同時期に納入した逆洗式バ
グフィルタはパルス式ではなくブロアによって脱塵を行うた
め非常に低騒音でダストの吹き出しも少なく満足しており
ます。新型バーナも高燃費・低騒音で、近隣住民の方々への
配慮へとつながっております。コンパクトな配置ながら、各
装置はメンテナンススペースや歩廊が広く取られておりヒ
レ付きフィーダによるこぼれ対策なども工場内で好評です。
Q: 最後に一言お願いいたします。
A: 限られた敷地、工期の中で無事に無事故で工期通りに竣工
を迎える事が出来た事を日工株式会社を始めとする関係協
力業者の方々に深く感謝いたします。今後とも末永くお引き
立てを賜りますように、よろしくお願いいたします。

お客様の声 | 2

小澤商事株式会社 様

関東宇部コンクリート工業グループの小澤商事様には、2018年に日工製
最新型2.75m³ミキサ(DASH-Hyper)搭載パッチャープラント、最新型ネット
ワーク操作盤(Cyber advance)を採用していただきました。



Q&A

- Q:** 今回のプラント更新を決定された一番のポイントをお聞か
せください。
A: 一番の理由は老朽化です。昭和時代に建設されたプラント
(ミキサ及び計量器は平成14年に更新)で、設備の維持・
修繕費用が高なっていました。また、最新の設備への更新に
よって品質の安定化を図りました。
Q: リニューアル工事を終えてのご感想は？
A: 機械の不具合が激減し品質の安定した生コン供給ができる
ようになりました。ミキサも瞬発力が高く、効率的な出荷が
行えるようになりました。
Q: タブレット搭載の最新型操作盤であるCyber advance の
使い勝手はいかがですか？
A: 以前使用していた操作盤とはボタンの配置が異なるため最
初は戸惑いましたが、慣れればビジュアル的にもわかりや
すく使いやすいです。タブレットは普段スランプ表示モニタ

- として使っており、メンテナンスの際にはプラント内に持ち
込んで手元での機械操作に活用しています。従来は複数人
で行っていた作業がひとりで、なおかつ安全に行えるよう
になり重宝しています。
Q: 最後に日工に対してのご意見、期待されていることがござい
ましたらお聞かせください。
A: エンドユーザーの使い勝手を考慮した、より良い製品の開
発をしてもらいたいです。特に毎日行う清掃作業等、メンテ
ナンスのしやすさに注目したもののづくりに期待しています。
また現在もりもメンテナンス等のサービスを利用してい
ますが、トラブル予防の技術のさらなる進歩を楽しみにし
ています。



座談会参加者

今田理絵 原価管理部 (2015年入社)	竹次小夜子 財務本部法務課 (2019年<中途>入社)	澤口大樹 製造本部生産管理室 (2012年入社)	樋口哲哉 製造本部品質保証室 (2016年入社)	立木裕貴 総務部 (2013年入社)	北爪俊行 設計部設計4課 (2015年入社)
----------------------------	-----------------------------------	--------------------------------	--------------------------------	--------------------------	------------------------------

●所属部署は座談会実施日(2019年7月2日)当時

日工にとってすべての従業員は最も重要な資産です。一人ひとりが、その能力を最大限に発揮しながら、生活の質の向上を目指すことのできる職場環境は新しい価値を創造する源泉です。日工の次世代を牽引するミレニアル世代から6名が集まり、働き方と働きがいについて語り合いました。最初は少し遠慮がちでしたが、次第に打ち解けて本音トークも飛び交いました。

働き方改革の実情と課題

立木 入社7年目、総務部で採用を担当しています。働き方改革は重要な経営テーマとなっており、今年4月に制度改革プロジェクトが発足、法令遵守にとどまらず、日工独自の具体策を検討しています。皆さんの職場では、どのような変化があるかお聞かせください。

樋口 入社4年目で、品質保証室にいます。有給休暇の取得促進が、強く意識されており、年間10日の休暇が取れるように工夫しようとの雰囲気があります。

澤口 入社8年目、生産管理室で働いています。以前は夜9～10時まで残業することもありましたが、現在は残業時間の短縮に取り組み、ひと月に一日の有給休暇の取得が励行されています。

北爪 入社5年目、設計4課でコンベヤの設計に携わっています。設計でも早期帰宅の意識は強くなっていますが、仕事量は変わらないので、やり方を変える必要があります。図面の標準化や図面枚数の削減に取り組んでいますが、製造部門にとっては見にくい図面となるので、部門を超えた理解と協力が必要です。

竹次 入社から3カ月が経ちました。結婚を機に関西に転居、中途採用で入社し財務本部法務課に勤務しています。定時退社が強く奨励されており、仕事の優先順位をはっきり付けること、自分の予定表にタスクごとの締切日を入れるなど工夫しています。

今田 入社5年目、原価管理部でアスファルトプラント(AP)の見積りを担当しています。産休を経て、この4月より職場復

帰しました。チームの人員が増えたので、子供の発熱などで急に休むことがあってもフォローして貰えています。APの見積り業務はある程度標準化されているので、私自身も余裕があるときは他のスタッフのサポートに回り、仕事量が特定のみに偏らないように努めています。

北爪 設計の仕事は個別性が強いので、チーム内でのシェアが難しいのが現状です。問い合わせには担当者でないと対応できないことが多く、もっとそれぞれの仕事の見える化ができると良いのですが。

働き方と効率性

立木 職場によって課題も異なりますね。決められた勤務時間内で効率良く仕事ができるよう工夫していることがあれば教えてください。

樋口 品質保証では関連部署からさまざまな要請があるのですが、これは品質保証の仕事なのかと感じたときは、上司に相談しています。入社当初は、業務範囲の理解不足もあり、与えられた仕事をがむしゃらにこなしていましたが、優先度の高い仕事が増えているときは、NOと言える勇気も必要だと感じます。

澤口 生産管理も生産現場の間接部門なので、さまざまな仕事が入り込んでいますが、経験を積んだ今では、工場全体の業務効率化に寄与できるのかどうかという視点で優先順位を決められるようになりました。

北爪 設計4課の取り組みとしては、営業部門に対して設計要請に関する付帯情報の提供をお願いしています。情報が無

いま急な対応を迫られると、手持ちの仕事との優先順位が判別できず、仕事量が急増して長時間労働を強いられることになってしまいます。

竹次 法務課では、業務の属人化を防ぐため、業務内容のマニュアル化を進めています。自分が処理した業務内容は記録して、別の担当者でも負荷なく対応できるようマニュアルを整備しています。

立木 業務の効率化を進めるためにはITの活用も欠かせないのですが、取り組み状況はいかがでしょう？

樋口 品質保証では、検査成績表のデジタル化に取り組んでいます。検査記録がデータとして検索できると、効率化が進むと思います。

今田 見積りシステムのバージョンアップが検討されています。データのデジタル処理ができると、入力作業が不要になり、ミスも減って効率は格段に向上すると期待しています。

北爪 設計では3DCADの導入に取り組んでいます。現状の2DCADを使って図面を作成すると、図面とお客様のニーズに微妙なズレが生じ、描き直しが発生します。3Dを使うと設計途中でも、立体イメージが伝わるので、営業担当者がお客様と製品についてやり取りが容易となり、こうした「出戻り作業」が減ると思います。しかし、不慣れな3DCADの取り扱いで短期的に作業効率が低下することも懸念されるので、新しいシステムの導入から訓練まで特化したサポートチームがあると助かります。

澤口 同感です！業務効率化のためのITサポート部隊の設置よろしくお願いします(笑)

働きがいとモチベーション

立木 働きやすさについてさまざまな意見がでしたが、皆さんの働きがいを高めるには何が必要でしょうか？

澤口 生産管理では、案件毎の生産高、マージンなどの数字が問われます。先日、業務改善プロセスの実績が社内で表彰

されて苦勞が報われました。上司の激励や誉め言葉がとても嬉しかったです。

今田 見積りの仕事は、必ずしも成約に結び付くわけではないので、達成感を感じることが少ないのですが、過去の経験が生きて、提出までの時間が短縮できたときは、自分の成長を感じます。営業担当の方から「ありがとう！」の一言が貰えると、もっとモチベーションが上がります(笑)

澤口 職場のコミュニケーションを円滑にするため、家族揃って集まれる機会があるとよいと思います。私たちの世代は上司や同僚との飲み会や社内イベントへの参加を避ける傾向があると言われますが、個人的には職場の皆さんともっとカジュアルな雰囲気の中で会話する機会がほしいです。職場単位の余暇活動にサポートをお願いします。

樋口 まだ独身ですが、家族同伴イベント賛成です！(笑)

今田 産休から復帰後は時短勤務で働いていますが、働く時間やキャリアの選択肢が増えると嬉しいです。日工は男性中心のお堅い建機メーカーというイメージが強いので、女性が多様な選択肢のもとで働いていることが発信できれば、そのイメージを少しは変えられると思います。

竹次 フレックス制度など柔軟で選択肢の多い人事制度があると、女性にとってはとても働きやすくなります。製造現場への導入はハードルが高いかもしいのですが、工夫の余地はありそうです。

今田 一日6時間以上働けば時短勤務が選択できるので、出産後も仕事を続けられそうだと想像できました。女性に限らず、何らかの制約を持つ社員も仕事を続けられる仕組みと、それが多くの人に利用されることを望みます。

立木 新卒採用で女子の採用に苦戦しているので、参考になります。本日は、働き方と働きがいについて貴重な意見を聞くことができました。またこのような機会を作って、若手社員の切実な声を経営層にも届けたいと思っています。ご参加ありがとうございました。





アスファルトプラントから排出される温室効果ガスの削減に向け日工の技術力を

日工の環境への取り組みは、1970年代の社会課題であったアスファルト舗装廃材の再利用に挑戦したことに始まりました。舗装廃材のリサイクルに対応した新しいプラントを1977年に製品化、現在では、アスファルト舗装廃材のほぼ全量がリサイクルされており、循環型社会の構築に貢献してきました。

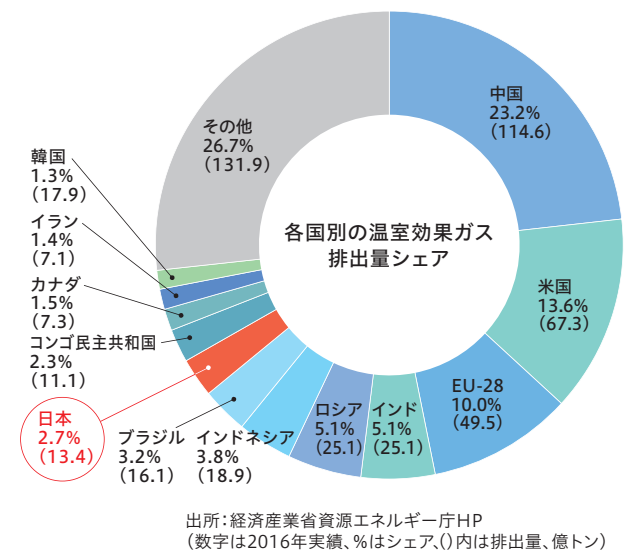
現代社会の抱える大きな社会課題として、気候変動リスクに対応するため温室効果ガスを削減することがあります。

2016年に発効した温暖化対策の新たな枠組みであるパリ協定では、世界の気温上昇を産業革命以前と比較して2℃より十分低く保つよう努力することが求められています。

日本も批准手続きを経て締結国となっており、2030年までに2013年の水準に比べて26%の削減目標を掲げています。日本の温室効果ガスの排出量は13.4億トン、排出量シェアは2.7%となっています。(2016年実績)

結集、新たな製品開発を加速させています。

日本全国のアスファルトプラント(AP)から年間約100万トンの温室効果ガスが排出されており、その削減による低炭素社会への貢献は、日工の直面する大きな課題だと認識しています。重油に代わる代替燃料として、震災ガレキから産出される木材チップ、ごみ処理施設で作られた炭化燃料などさまざまなバイオマス燃料をAPの燃焼システムに適用させ、高い燃焼効率と温室効果ガスの排出削減の両立を目指しています。



日工の環境技術を使った気候変動問題への取り組み事例

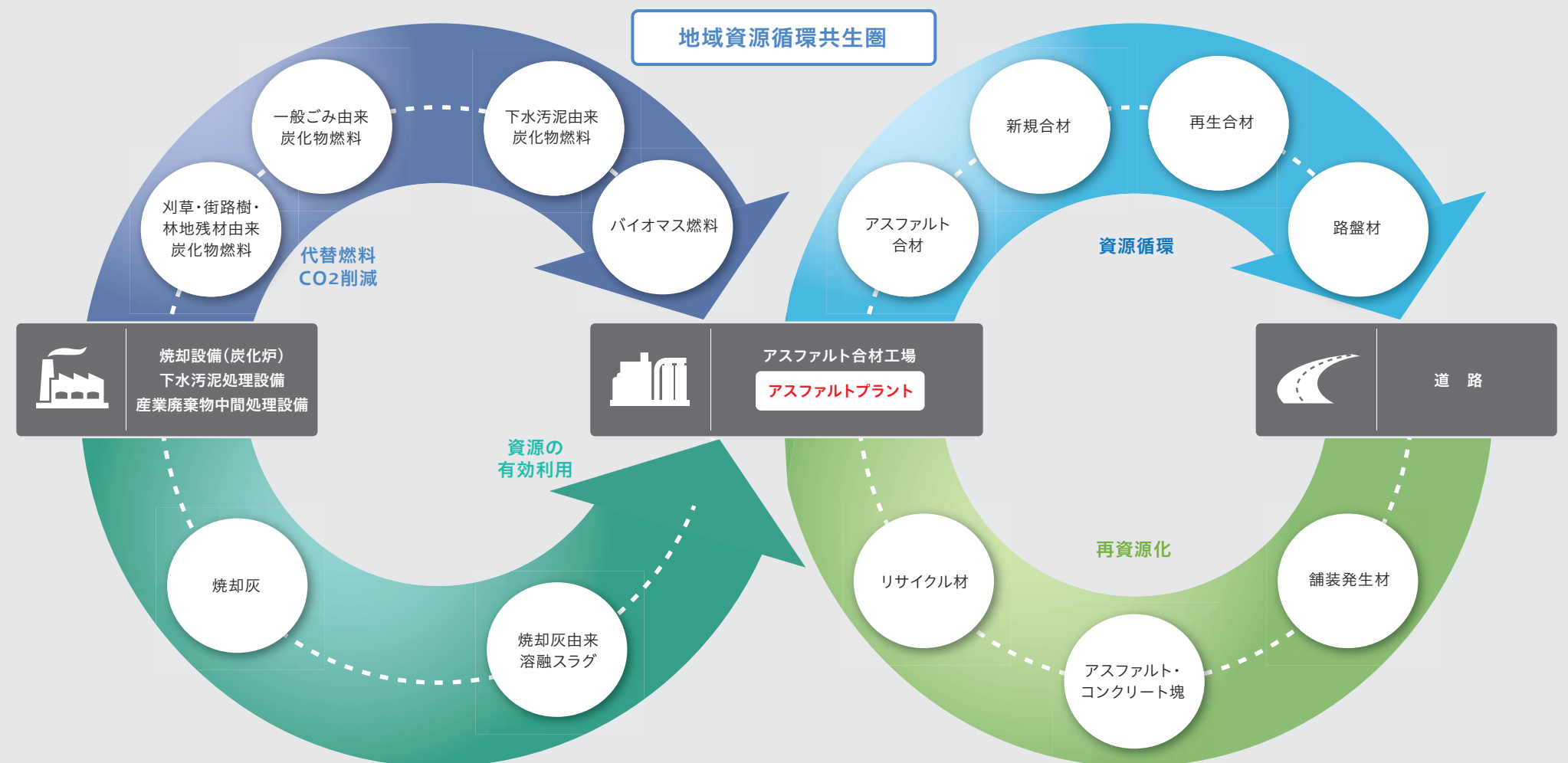
ごみ焼却設備で作った炭化燃料を使ってアスファルトプラントのCO₂削減

鉱山・建設機械に使われるディーゼルエンジンは世界的な排ガス規制強化を受けて、温室効果ガス削減など環境負荷低減が急速に進んできました。この中、アスファルトプラントは国内の合材生産量4,000万トン強、1トンのアスファルト合材を製造するのに10リットルの燃料(重油)が使われています。これによる温室効果ガスであるCO₂の発生量は年100万トンと推測され、建設機械で最も高い発生量を伴う機械となっています。道路舗装会社はプラントの加熱温度の低下を図りながらCO₂の削減に努めていますが、決め手にかける状況です。

日工は川崎重工業株式会社と共同で、環境省の「中小廃棄物処理施設における先導的廃棄物処理システム化等評価事業」を2018～2020年度の3カ年計画を進めています。このプロジェクトは、日本全国に点在する地方自治体のごみ処理施設(処理量100トン/日以下)で作った炭化燃料(ごみを燃料に転換したもので無害)を燃やすための「炭化燃料バーナ」の開発を目的とし、21年度以降の実用化を目指しています。化石燃料を使用する設備にこのバーナを適用することで、CO₂の削減を図ることができます。このことから、全国約1,100カ所に位置するアスファルトプラントから排出されるCO₂を、この「炭化燃料バーナ」を活用して削減することを目指します。

ごみから作った炭化燃料をエネルギー源とするアスファルトプラントが実用化できれば、ユーザーの道路舗装会社は燃料費を低減できると同時に、CO₂の削減も図れます。さらに、ごみ処理装置から発生する飛灰やボトムアッシュを熔融スラグ化して、道路舗装用の骨材として有効活用することで、循環型社会の構築に寄与できます。

日工の環境装置は、コア技術である乾燥、加熱、混練、制御を横断的に取り込みながら、気候変動リスクへの対応力を強化しています。





辻 勝 ~~VS~~ 湯浅 勉・永原 憲章

代表取締役社長 (取締役会議長) 社外取締役 (独立役員) 社外取締役 (独立役員)

日工が持続的に成長するための土台である“ガバナンス”の強化について、二人の社外取締役 (独立役員) と辻社長 (取締役会議長) が話し合いました。

(2019年7月22日、本社会議室にて実施)



取締役会における論点

“攻めが弱い背景として人材の不足があるのではないのでしょうか”…… 湯浅

“過去の経営判断の失敗から学ぶことも大事です”…………… 永原

“人材開発は喫緊の経営テーマだと認識しています”…………… 辻

辻 取締役会では日工の10年先の姿を明確にし、その想い描く姿に近づくために短中期で何を成すべきか、「未来のための今」を討議したいと考えています。お二人の独立取締役の視点や助言は、社内の目線だけですと偏りがちな議論を修正して貰えるのでとても助かっています。

湯浅 家電メーカーや総菜製造販売業で上場企業の経営に携わってきた経験に基づいて、忌憚の無い意見を申し上げているつもりです。社内の取締役の方々には真摯に耳を傾けていただいております。異なった意見を申し述べやすいオープンな雰囲気は感じています。ただ一言苦言を申し上げるとすれば、取締役会で決議した内容を実行に移すまでのスピード感が少し足りない気がします。

永原 弁護士としての経験を生かして、法制面が要請するガバナンスについて積極的に発言しています。また少数株主の立場を大事にするよう心掛けています。私も日工の取締役会では、社外の意見がリスペクトされていると感じています。

辻 今期より新たにスタートする中期経営計画の内容を取締役会で議論するなかで、成長に対して果断にリスク

を取っていく姿勢がやや足りないと感じました。

湯浅 攻めが弱い背景として、人材の不足があるのではないのでしょうか。以前の職場で、私は「モノをつくる前にヒトをつくれ」と教えられましたが、内部人材の育成強化、外部人材の登用が急務だと思います。

辻 生産性向上のために業務プロセスが細分化されたこともあって、全体を俯瞰できる人材が不足がちなのはご指摘のとおりです。M&Aを実行してもマネジメントとして誰を送り込むのが問題となります。人材開発は喫緊の経営テーマだと認識しています。

永原 M&Aによって成長を目指すことは、経営の大きな課題ではありますが、M&Aに関しては過去の経営判断の失敗から学ぶことも大事なのではないのでしょうか。日工には振り返るべき事例があると思います。

湯浅 海外市場でのM&Aは、人種や文化の違いを乗り越える必要があるため、人材開発とともに人材の多様化にも取り組む必要があります。



辻 勝(つじ まさる)

1985年 日立造船入社
1987年 当社入社
2007年 当社執行役員
2008年 当社取締役
2011年 当社常務取締役
2015年 当社専務取締役
2019年 当社取締役社長 (現在)



湯浅 勉(ゆあさ つとむ)

1970年 松下電器産業株式会社 (現パナソニック) 入社
2002年 株式会社ロック・フィールド入社、同社取締役
2005年 同社常務取締役
2008年 同社代表取締役専務
2014年 同社取締役副会長
2016年 日工株式会社社外取締役 (現在)



永原 憲章(ながはら のりあき)

1984年 弁護士登録
原田法律事務所入所
2007年 神戸十五番館法律事務所を開設、同所長 (現在)
2015年 日工株式会社社外取締役 (現在)

取締役会の独立性

“社外取締役が次世代経営層の選考に関与するため、
執行役員候補者のレベルから仕組みを整備すべきです”…………… 永原

“実効性が高められる体制へ変えることにアレルギーはないつもりです”…………… 辻

“後継候補者の人事評価体系を再構築する必要があります”…………… 湯浅

辻 独立取締役は現状2名ですが、新任の社外監査役2名が独立役員なので、取締役と監査役合わせて12名のうち4名、3分の1が独立役員の構成となっています。前例に基づき、社長就任と同時に取締役会議長を務めていますが、独立役員の方々のご意見をお聞きして、取締役会の実効性が高められる体制へ変えることにアレルギーはないつもりです。

湯浅 社外取締役が選考プロセスに関与するためには、後継者候補の人事評価体系を再構築する必要があります。経営計画の達成に対する寄与度など客観的な数値が個人レベルまで落とし込まれていないと、社外の立場からの確な判断をするのは難しい面もあります。

永原 社外取締役が次世代経営層の選考に関与するには、執行役員候補者のレベルから仕組みを整備すべきです。客観的な定量評価に加えて、役員候補者の人柄に触れる

ような機会の設定を望みます。現在、検討課題としている任意の指名委員会、報酬委員会の設置と併せて議論を深めるべきですね。

辻 的確な経営判断を行うために、取締役会の構成要員として営業、技術、製造、管理、海外のそれぞれの分野に精通した社内人材に加えて、社外の独立取締役にご参加いただいており、技能、知識、経験という意味では一定の多様性は確保できていると考えています。しかし、女性や外国人が入っていないので、さらに努力が必要であることは承知しています。

永原 取締役会には40代の若手がいないので、ジェンダー、国際性に加えて年齢層でも多様性がほしいですね。ただし、性急に形だけを整えるのではなく、日工の特色を大切にしながら、候補人材の拡充などじっくり取り組むべき課題だと思います。

サステナビリティへの取り組み

“社員に還元できないようでは、
社会への貢献はできないとの気概は持っているつもりです”…………… 辻

“お金を貯め込むだけでは、経営とは言えないのではないのでしょうか”…………… 湯浅

“「社会に尽くした結果として利益を得る」という文化は組織に根付いていると感じます”…………… 永原

辻 日工の社には「企業を通じて社会に奉仕する」とありますが、この年齢になってとても心に響くものがあります。日工が存続するためには、世の中に必要とされることが不可欠なのですが、災害の復旧でまず必要とされるものは当社のプラントです。また、アスファルト合材のほぼ全量がリサイクルされており、環境負荷の低減と循環型社会の構

築に長年取り組んできました。

永原 日工の事業目的は社会や環境とは深い関係があり、社会とともに歩まざるを得ないという面で、サステナビリティを考えるうえで恵まれた立ち位置にいます。外部から見て「社会に尽くした結果として利益を得る」という文化は組織に根付いていると感じます。

辻 気候変動に対する取り組みとして、アスファルトプラントが排出している温室効果ガスを大幅に削減するための技術開発と製品化を急いでいます。アスファルトプラントの運転は化石燃料に大きく依存しており、年間約100万トンの温室効果ガスが排出されています。温室効果ガスの排出を大きく抑える代替燃料の開発と代替燃料で運転できるプラントを一日も早く世に出して、低炭素社会の実現に寄与したいと考えています。

湯浅 社員の一人ひとりが自分たちの日々の業務が、社会的価値の創出につながっていることを実感できることが重要ではないでしょうか。

辻 確かに本社ビルの中で図面を引いているだけで、社会からの要請に対しての感性は鈍くなりがちです。お客様が抱えておられる社会課題に真摯に向き合うために、本社の技術部門から5名を東京事務所に駐在させました。お客様の悩みや課題を直接伺って、エンジニアとして議論することで、お客様とともに課題解決に取り組んでいます。

湯浅 それは、とても良い試みだと思います。お客様の背後には必ず社会的要請があるので、それを一緒になって考えることで、日工社員の自信が深まりますし、社会の役に立つことが実感できるとモチベーションも上がります。

辻 企業理念として「お客様第一主義」を掲げており、信頼を勝ち得てソリューション・パートナーとなることを目指しています。お客様が抱えておられる課題のひとつに「働き方改革」があり、アスファルトやコンクリートプラントの現場オペレーターの労働環境の改善に着手されています。日工の提供するリモートメンテナンスの精度が高まれば、オペレーターの負荷を減らすことができます。将来的には無人化プラントの投入も視野に入れています。安全性を完全

に担保した無人化プラントが実現できれば、お客様の人件費や補修費用が大幅に削減できるので、文字通りウィンウィンの関係が成立すると思っています。

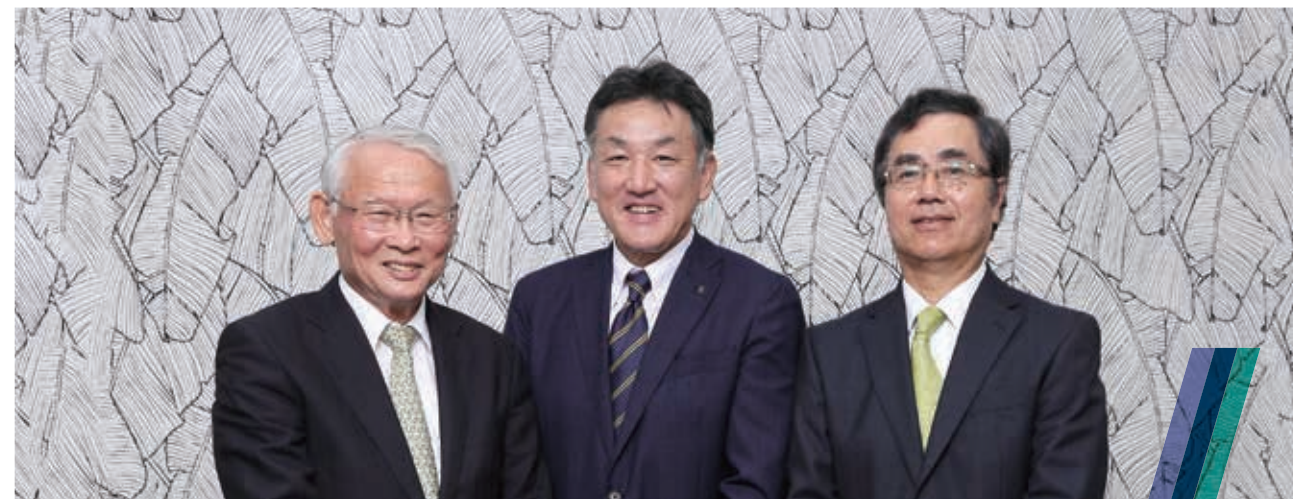
湯浅 日工にとっても「働き方改革」は大きな経営テーマですね。

辻 「ヒトに対する投資」は最も重要だと考えています。「働き方改革」は業務改革と同義であり、仕事のやり方を根本から見直し、働く人が主体性を発揮できる環境を整えなければなりません。業務改革に関連したプロジェクトを立ち上げており、投資すべきところにはキチンと投資して成果を出していきます。社会に貢献するという使命を掲げる企業として、社員に還元できないようでは社会への貢献はできないとの気概は持っているつもりです。

湯浅 少し厳しいことを言いますが、お金を貯め込むだけでは経営とは言えないのではないのでしょうか。国内外での成長分野への投資や人材への投資を通じて資金を循環させることが重要です。経営環境が厳しいときのために現金を積み上げておきたいと考えることは理解できますが、将来の成長のためにM&Aも含めて使うべきところに使うべきだと考えます。

永原 盤石な財務基盤が重要な経営資源であることは間違いありませんが、時流に流されてむやみにリスクを取ることは反対の立場です。世の中のM&Aでは失敗事例も数多くあります。安定的な成長を期待されている日工の株主に報いるためにも、そこは議論を尽くすべきだと思っています。

辻 株主から資本コストを上回る収益率を期待されていることは、取締役全員が良く理解しています。今年度から始まる中期経営計画では、利益率、資本生産性、株主還元に関する指標を新たに導入しました。今後も社外取締役の方々の忌憚のないご意見を賜りながら、ステークホルダーの共感を高め、株主の負託に応えたいと考えています。





〈後列左より〉 取締役事業本部長 中山 知巳
取締役テクノセンター長 衣笠 敏文
常務取締役財務本部長 藤井 博
常務取締役経営企画本部長 桜井 裕之
代表取締役会長 西川 貴久

〈前列左より〉 取締役〔社外〕 湯浅 勉
代表取締役社長 辻 勝
取締役〔社外〕 永原 憲章

〈左より〉 監査役〔社外〕 貞刈 茂
監査役〔社外〕 大田 直樹
監査役〔社外〕 福井 剛
常任監査役 保田 信高

役員略歴一覧

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 当社執行役員
2008年6月 当社取締役
2011年6月 当社常務取締役
2012年6月 当社取締役社長
2012年6月 当社内部統制管掌兼技術本部長
2019年4月 当社取締役会長(現在)
2019年4月 当社関係会社管掌兼製造本部長(現在)
所有する当社株式の数 20,800株

辻 勝

1960年6月4日生
1985年9月 当社入社
2007年6月 当社執行役員
2008年6月 当社取締役
2011年6月 当社常務取締役
2015年4月 当社事業本部長兼東京支社長
2015年6月 当社専務取締役
2016年4月 当社事業本部長
2019年4月 当社取締役社長(現在)
2019年4月 当社内部統制管掌兼技術本部長(現在)
所有する当社株式の数 16,900株

桜井 裕之

1961年9月27日生
1985年4月 当社入社
2007年6月 当社執行役員
2008年6月 当社取締役
2013年6月 当社経営企画部長兼総務部長
2015年6月 当社常務取締役(現在)
2015年6月 当社事業本部副本部長(海外担当)兼海外事業部長兼業務本部長
2016年4月 当社事業副本部長兼海外事業部長兼経営企画・総務管掌
2018年4月 当社経営企画・総務管掌
2018年6月 当社経営企画本部長(現在)
<重要な兼職の状況>
日工(上海)工程機械有限公司 董事長
所有する当社株式の数 14,700株

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)三井住友銀行)入行
2003年6月 同行築地法人営業部部长
2009年4月 SMBCコンサルティング株式会社関西法人ソリューション営業部部长
2011年6月 当社取締役
2011年6月 当社財務部長
2013年6月 当社財務部長兼情報センター管掌
2015年6月 当社財務部長兼法務・情報センター管掌
2018年6月 当社常務取締役(現在)
2018年6月 当社財務本部長(現在)
所有する当社株式の数 9,800株

衣笠 敏文

1960年10月26日生
1984年4月 当社入社
2007年6月 当社執行役員
2008年10月 当社エンジニアリング部長
2010年4月 当社技術本部設計部長
2012年6月 当社取締役(現在)
2012年6月 当社製造本部長兼本社工場長
2013年4月 当社製造本部長
2019年4月 当社テクノセンター長(現在)
<重要な兼職の状況>
トンガ工業株式会社 代表取締役社長
所有する当社株式の数 11,800株

永原 憲章(社外独立)

1951年7月18日生
1984年4月 弁護士登録
原田法律事務所入所
1988年10月 原田法律事務所を承継
2007年1月 神戸十五番館法律事務所を開設、同所長(現在)
2007年6月 当社社外監査役
2015年6月 当社社外取締役(現在)
<重要な兼職の状況>
神戸十五番館法律事務所 所長
所有する当社株式の数 0株

湯浅 勉(社外独立)

1946年6月27日生
1970年4月 松下電器産業株式会社(現パナソニック(株))入社
株式会社ロック・フィールド入社
2002年4月 同社取締役
2002年7月 同社常務取締役
2008年7月 同社代表取締役専務
2014年7月 同社取締役副会長
2016年6月 当社社外取締役(現在)
所有する当社株式の数 1,000株

中山 知巳

1963年1月10日生
1982年4月 当社入社
2011年1月 当社中部支店長
2013年4月 当社東京支社AP営業部長
2013年7月 当社東京支社AP統括営業部長
2015年6月 当社執行役員(現在)
2015年6月 当社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 当社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
2018年4月 当社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 当社事業本部長兼事業企画部長兼AP統括営業部長(現在)
所有する当社株式の数 5,752株

監査役

貞苅 茂(社外)

1957年9月22日生
1980年4月 株式会社太陽神戸銀行(現(株)三井住友銀行)入行
2010年4月 同行執行役員 監査部長
2011年5月 株式会社みなと銀行常務執行役員
2013年4月 同行代表取締役専務兼専務執行役員
2015年6月 神戸土地建物株式会社代表取締役副社長
2016年6月 神戸ビル管理株式会社代表取締役社長(現在)
所有する当社株式の数 0株

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 同社常勤監査役(現在)
<重要な兼職の状況>
日東精工株式会社 常勤監査役
所有する当社株式の数 0株

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)
所有する当社株式の数 0株

保田 信高(常任)

1959年9月27日生
1982年4月 当社入社
2011年6月 当社執行役員
2012年1月 当社パッチャープラント事業部長
2013年6月 当社事業企画部長
2014年4月 東京支社長兼事業企画部長
2016年4月 内部統制管掌付
2016年6月 監査役(現在)
所有する当社株式の数 6,800株

執行役員

田中 実 上席執行役員

1960年12月18日生
1981年4月 当社入社
2007年10月 当社東北支店長
2010年4月 当社東京サービスセンター長
2011年1月 当社東京サービスセンター長 兼企画(リーダー 兼 パーツ(リーダー
2012年6月 当社執行役員 サービス企画部長
2012年10月 当社執行役員 サービス企画部長 兼カスタマーサポートセンター長 兼ソリューションチームリーダー
2013年4月 当社執行役員 サービス企画部長 兼カスタマーサポートセンター長
2018年4月 当社執行役員 サービス企画部長
2019年6月 当社上席執行役員 サービス企画部長(現在)

名取 正夫 執行役員

1961年5月22日生
1984年4月 当社入社
2007年11月 当社研究開発センター長
2008年6月 当社執行役員 研究開発センター長
2010年4月 当社執行役員 エンジニアリング部長
2012年4月 当社エンジニアリング部長 兼原価管理部長
2012年6月 当社執行役員 技術本部副本部長 兼 技術部長
2016年4月 当社執行役員 経営企画部長 兼総務部長 兼 原価管理部長
2019年6月 当社執行役員 総務部長 兼原価管理部長(現在)

岡明 森衛 執行役員

1963年11月2日生
1986年4月 当社入社
2004年4月 当社北関東営業所長
2007年1月 当社BP事業部長
2009年4月 当社BP事業部長 兼 業務拡大推進チーム
2010年4月 当社BP事業部長 兼 搬送環境事業部搬送営業部環境特販課
2013年7月 当社BP統括営業部長
2016年4月 当社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 当社執行役員 BP統括営業部長 兼産業機械統括営業部長 兼 産業機械技術センター長
2017年4月 当社執行役員 産業機械統括営業部長 兼 産業機械技術センター長
2019年4月 当社執行役員 産業機械統括営業部長(現在)

曽根 武志 執行役員

1970年2月25日生
1990年4月 当社入社
2012年6月 当社東京サービスセンター長
2013年10月 当社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 当社サービス企画部副部長 兼TSCセンター長
2016年4月 当社中部支店長
2018年4月 当社関東支店長
2019年4月 当社関東支店長 兼 モバイルプラント事業部長
2019年6月 当社執行役員 関東支店長 兼 モバイルプラント事業部長(現在)

コーポレートガバナンスの体制

リーダーシップ & ガバナンス

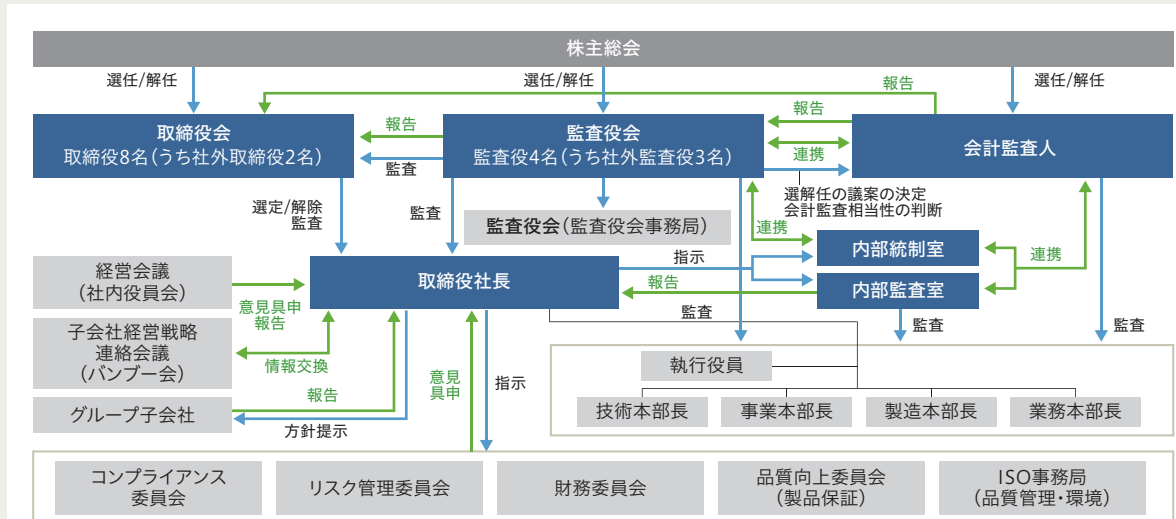
コーポレートガバナンスに対する基本的な考え方

当社のコーポレートガバナンスは、「株主の皆様を中心としたステークホルダーに対する企業価値極大化のための経営統治機能」と位置付け、取締役会および監査役会を基本に執

行役員制度を導入し、経営責任の明確化と業務執行の迅速化、経営意志決定の透明性の向上およびコンプライアンスの強化により経営の健全化の確保を図っています。

統治体制の概要

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



内部統制システムの整備状況

内部統制システムの基本的な考え方は、適正かつ効率的な業務の執行および監督・監査が可能な体制を維持するため

に、規則の整備や社員教育を柔軟に計画、実施し、実効性の確保を第一に構築することとしています。

2006年5月 「内部統制の基本方針」決議

2006年6月 監査体制の強化のため監査室を内部監査室に再編、コンプライアンス規則、リスク管理基本規則の制定、コンプライアンス委員会、リスク管理委員会の設置

2008年3月 「内部統制の基本方針」に財務報告に係る内部統制および反社会勢力による被害防止の指針を追加

2008年10月 内部監査室を内部統制室と内部監査室に分離、内部統制の推進と評価の機能を明確に区分

■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、さらに資本コストとの見合いも加味しています。過去3年間累計で18銘柄、7億9千2百万円の売却を行っており、今後3年間でさらに約20億円の縮減を目指しています。

●政策保有株縮減状況(金額:百万円)

	2016年度	2017年度	2018年度
銘柄数	5	7	6
売却額	193	405	194
簿価	132	221	106
売却益	61	184	88

■株主・投資家との対話

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

●株主・投資家との対話実績(2018年度)

イベントタイプ	実施回数	参加人数
決算説明会	4	58
個別ミーティング	12	15
日エッセ(展示会)	1	93
証券会社経営スモール	1	6
株主総会	1	48(本人出席)/713(書面出席)

2018年度事業概況と 2019年度の見通し

2018年度の損益状況

2018年度の世界経済は米中貿易戦争などの海外景気のリスクが懸念され、一部で減速が見られました。我が国経済は政府と日銀の景気浮揚策の継続もあり、企業業績や雇用・所得環境は改善し、緩やかな景気回復基調が続きました。

この中、当社グループに関係の深い建設関連業界は民間建設投資が大幅に増加するなど、堅調に推移しました。しかしながら建設関連業界は労働力不足の慢性化、原材料高騰の問題が継続しており、予断を許さない情勢にあります。

当社の主力事業であるアスファルトプラント関連事業は売上高が前々期比で4.3%減となりました。これは全国的に道路関連公共事業の発注が低調であったことや大手道路舗装会社が独禁法違反で摘発され、一定期間営業停止となったことを主因に、アスファルト合材の出荷量が減少したためです。一方、アスファルトプラント関連事業の受注高および受注残高は対前期比で大幅に増加しました。これは都市部の大型アスファルト合材工場の更新投資が活発であったこと、リサイクル合材の生産性を高める目的で戦略製品として投入したVPシリーズへの高い評価によるものです。

コンクリートプラント関連事業の売上高は同17.1%減となりました。これは期初の受注残高が少なかったことに起因

します。ただ期末の受注残高は増加しました。生コン価格の上昇に加えて、東京オリンピック・パラリンピック後も大阪万博や首都圏再開発等の大型プロジェクトが続くことで、ユーザーの設備投資意欲は今後も旺盛が見込まれます。

海外では中国のアスファルトプラント関連事業売上高は政府の積極的なインフラ投資と環境規制の高まりを受けて、大きく伸びた前年度の実績をさらに上回りました。半面、中国以外の海外はASEANを戦略市場と位置づけて積極的な活動を行いましたが、タイやインドネシアは不本意な結果に終わりました。

こうした事業活動の結果、受注高は前々期比4.4%増の351億03百万円、売上高は同9.5%減の317億80百万円、営業利益は同32.1%減の14億27百万円、親会社に帰属する当期純利益は同9.7%減の13億45百万円となりました。ただし、4Qのみでは売上高が同3.6%増、営業利益が同24.2%増と回復が見られました。

財務状況とFCFについて

2018年度末のバランスシートで流動資産は棚卸資産が前々期末比で9億円増加、有形固定資産で設備投資を生産設備更新以外にテクノセンター建設やモバイルセンター取得

などで18億89百万円実施したこともあり、有形固定資産が12億26百万円増加しました。投資その他の資産も持ち合い株式の積極的な売却もあり、投資有価証券が同10億90百万円減少しました。負債項目では流動負債で仕入債務の減少が同10億08百万円ありました。

以上などから、フリー・キャッシュ・フロー(FCF)は△12億39百万円となりました。

またキャッシュ・コンバージョン・サイクル(CCC)は178日となり、2017年度の145日から大きく悪化しました。これは売上高減少と一部案件の期ずれで棚卸資産が増えたためです。今後はCCCの改善に努めてまいります。

2019年度の損益見通し

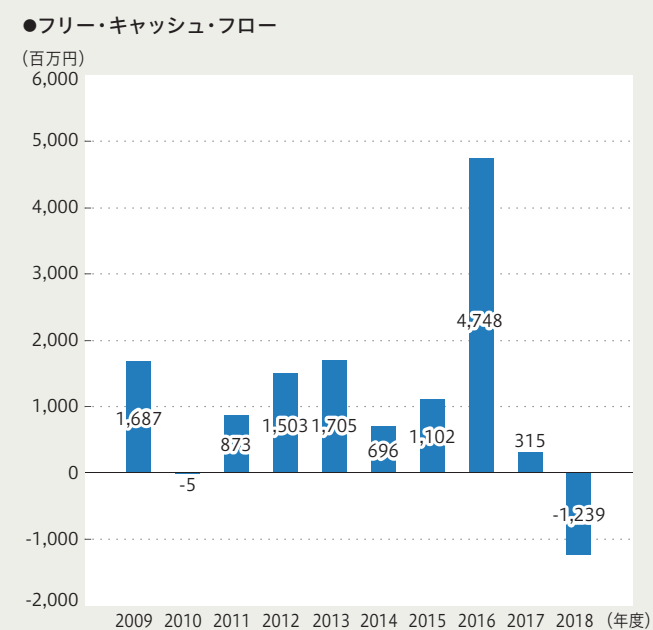
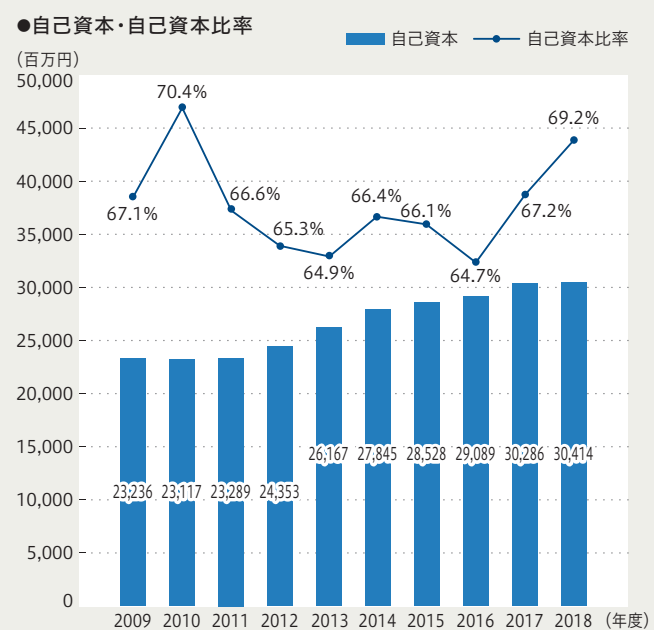
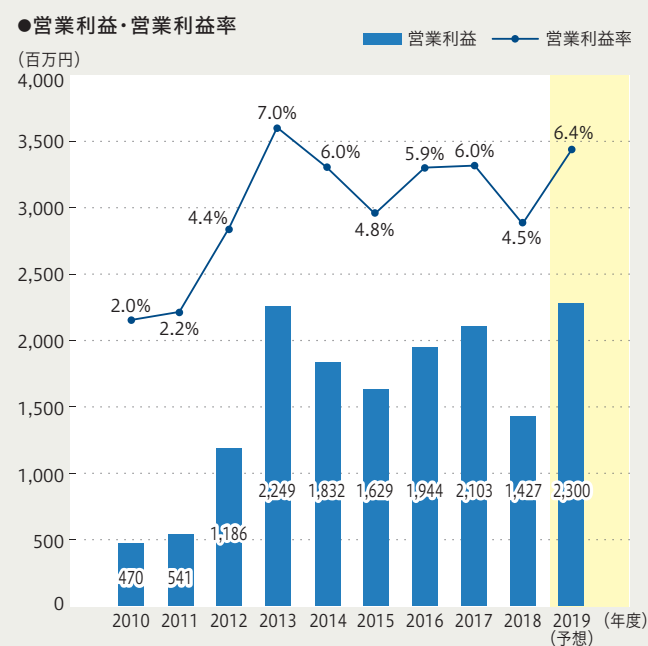
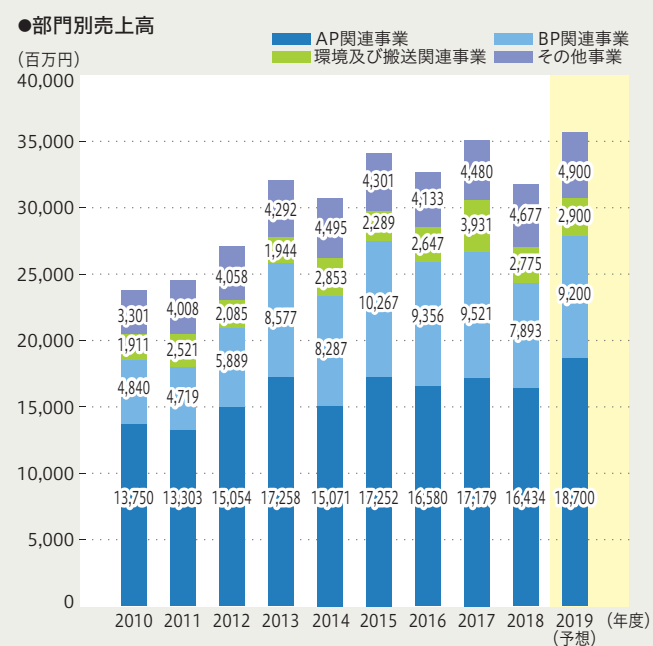
2019年度の世界経済は不透明要因を抱えていますが、当社グループの事業領域であります建設関連分野は東京オリンピック・パラリンピック後もさまざまなプロジェクトが控えており、政府と民間の建設投資は伴に堅調な推移が見込まれます。海外は主力市場である中国のインフラ投資減速はリスクですが、環境規制の一層の強化、リサイクル合材の本格使用開始等、当社にとって今まで国内で培ってきた技術力が活かされる市場環境と見ています。

今後の成長市場であるASEANは改めて掘り下げた市場調査を開始し、現地のユーザーニーズに沿った製品開発あるいは拠点設立を検討していきたいと考えています。

通期の連結業績見通しにつきましては、売上高は前期比12.3%増の357億円、営業利益は同61.2%増の23億円、親会社株主に帰属する当期純利益は48.7%増の20億円と予想しています。配当金は100周年記念配当100円も含めて通期200円(連結配当性向76.6%)の予定です。今後は株主還元の一層の強化、情報開示の強化に努めてまいります。

セグメント別の見通し

2019年度のセグメント別はアスファルトプラント関連事業で売上高が前期比13.8%増、営業利益が同63.0%増を見込んでいます。これは前期末の受注残高が前々期末比24億49百万円増の88億08百万円と潤沢である上、前期にあった不採算大型案件の一巡によります。コンクリートプラント関連事業は売上高が前期比16.6%増の92億円、営業利益が同12.6%増の7億50百万円の計画です。環境及び搬送関連事業も営業利益は同19.9%増の5億円、その他も同1.6%増の5億10百万円と4事業すべてで増収増益の計画を立てています。



過去10年間の財務指標

			2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018（年度）	
業績	売上高	(百万円)	23,971	23,803	24,553	27,087	32,073	30,707	34,110	32,717	35,114	31,780	
	売上原価	(百万円)	18,090	17,976	18,590	20,175	23,736	22,683	25,825	24,131	26,301	23,485	
	売上総利益	(百万円)	5,881	5,827	5,962	6,911	8,337	8,024	8,285	8,586	8,812	8,295	
	販売費及び一般管理費	(百万円)	5,615	5,356	5,420	5,725	6,087	6,192	6,655	6,641	6,708	6,868	
	営業利益	(百万円)	265	470	541	1,186	2,249	1,832	1,629	1,944	2,103	1,427	
	経常利益	(百万円)	899	812	621	1,108	1,982	1,582	1,648	1,993	2,239	1,576	
	税金等調整前当期純利益	(百万円)	363	817	542	1,228	1,987	1,800	2,940	1,878	2,299	1,933	
	親会社株主に帰属する当期純利益	(百万円)	124	461	122	881	888	1,348	1,896	1,340	1,490	1,345	
	1株当たり当期純利益※	(円)	2.96	10.99	2.92	21.01	21.18	32.17	45.24	171.52	193.77	175.58	
	連結子会社数	(社)	9	9	9	8	8	8	8	8	8	8	
持分法適用関連会社数	(社)	1	1	2	2	2	1	－	－	－	－		
収益性	売上高営業利益率	(%)	1.1	2.0	2.2	4.4	7.0	6.0	4.8	5.9	6.0	4.5	
	ROA	(%)	0.4	1.4	0.3	2.4	2.2	3.2	4.4	3.0	3.3	3.1	
	ROE	(%)	0.5	2.0	0.5	3.6	3.4	4.8	6.6	4.6	4.9	4.4	
セグメント情報	国内	(百万円)	21,933	21,169	22,464	24,823	29,403	27,881	31,130	29,761	31,148	27,941	
	海外	(百万円)	2,038	2,633	2,088	2,263	2,669	2,825	2,980	2,956	3,965	3,838	
	中国	(百万円)	－	1,892	1,812	1,752	1,684	2,072	2,220	2,026	3,389	3,357	
	その他	(百万円)	－	740	276	510	984	753	760	930	576	481	
	海外売上高比率	(%)	8.5	11.1	8.5	8.4	8.3	9.2	8.7	9.0	11.3	12.1	
	事業別売上高	アスファルトプラント関連事業	(百万円)	11,787	13,750	13,303	15,054	17,258	15,071	17,252	16,580	17,179	16,434
		コンクリートプラント関連事業	(百万円)	6,086	4,840	4,719	5,889	8,577	8,287	10,267	9,356	9,521	7,893
		環境及び搬送関連事業	(百万円)	2,267	1,911	2,521	2,085	1,944	2,853	2,289	2,647	3,931	2,775
		その他事業	(百万円)	3,830	3,301	4,008	4,058	4,292	4,495	4,301	4,133	4,480	4,677
	営業利益(損失)	アスファルトプラント関連事業	(百万円)	888	1,354	896	1,492	2,125	1,214	1,234	1,253	1,348	963
		コンクリートプラント関連事業	(百万円)	3	△ 156	△ 39	317	678	712	878	1,006	1,015	666
		環境及び搬送関連事業	(百万円)	385	203	530	250	166	527	337	369	308	417
		その他事業	(百万円)	△ 58	△ 2	△ 7	59	388	451	277	417	462	502
		セグメント間消去後	(百万円)	△ 217	△ 193	－	－	－	－	－	－	－	－
		全社費用	(百万円)	△ 736	△ 734	△ 838	△ 933	△ 1,109	△ 1,074	△ 1,097	△ 1,102	△ 1,031	△ 1,122
	受注の状況	受注高(合計)	(百万円)	25,541	22,743	26,169	26,564	33,915	34,500	33,284	34,134	33,616	35,103
		受注残高(合計)	(百万円)	5,376	4,316	5,933	5,410	7,246	11,039	10,212	11,629	10,132	13,454
財政状態	総資産	(百万円)	34,613	32,858	34,989	37,278	40,348	41,964	43,189	44,976	44,876	43,969	
	自己資本	(百万円)	23,236	23,117	23,289	24,353	26,167	27,845	28,528	29,089	30,286	30,414	
	有利子負債	(百万円)	3,096	2,948	2,840	2,849	2,212	2,206	2,362	1,987	1,799	1,718	
	自己資本比率	(%)	67.1	70.4	66.6	65.3	64.9	66.4	66.1	64.7	67.2	69.2	
	1株当たり純資産※	(円)	553.61	550.87	555.16	580.88	624.23	664.35	680.71	3746.35	3955.78	3968.79	
配当状況	1株当たり配当金	(円)	30	30	30	35	35	45	50	55	60	60	
	配当金総額	(百万円)	251	251	251	293	293	376	418	426	458	459	
	配当性向	(%)	202.6	54.6	205.4	33.3	33.1	27.9	22.0	31.9	30.8	34.2	
	自己資本配当率	(%)	1.1	1.1	1.1	1.2	1.1	1.4	1.5	1.5	1.5	1.5	
設備投資等	設備投資額	(百万円)	569	492	292	335	844	815	877	1,261	550	1,889	
	減価償却費	(百万円)	590	486	432	389	392	419	483	478	468	508	
	研究開発費	(百万円)	251	211	239	256	295	276	227	271	291	211	
	売上高研究開発費比率	(%)	1.05	0.89	0.97	0.95	0.92	0.90	0.67	0.83	0.83	0.66	
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)	1,452	890	574	2,457	2,641	1,001	△ 1,040	5,064	274	△ 218	
	投資活動によるキャッシュ・フロー	(百万円)	235	△ 895	299	△ 954	△ 936	△ 305	2,142	△ 316	41	△ 1,021	
	フリー・キャッシュ・フロー	(百万円)	1,687	△ 5	873	1,503	1,705	696	1,102	4,748	315	△ 1,239	
	現金及び現金同等物期末残高	(百万円)	6,550	6,078	6,618	7,839	8,506	8,796	9,630	12,622	12,110	10,300	

※2016年10月1日付で普通株式5株につき1株の割合をもって株式併合を実施しております。2016年度の期首に当該株式併合が行われたと仮定し、1株当たり純資産額および1株当たり当期純利益を算出しております。

●従業員データ

	(年度)	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
連結従業員数	(人)	775	763	767	796	803	797	807	799
従業員平均年齢(単体)	(歳)	44.2	44.7	43.3	43.1	42.2	42.3	42.2	40.9
平均勤続年数(単体)	(年)	21.5	21.2	20	19.3	18.2	18.5	18.3	16.0
女性社員数(単体)	(人)	28	31	31	33	39	42	42	45
新卒採用者数(単体)	(人)	13	15	21	21	30	17	19	15
外国人従業員(連結)	(人)	92	90	91	95	94	93	101	98
平均給与(単体)	(円)	6,371,446	6,443,280	6,928,098	6,770,199	6,692,305	6,853,058	6,722,077	6,704,340

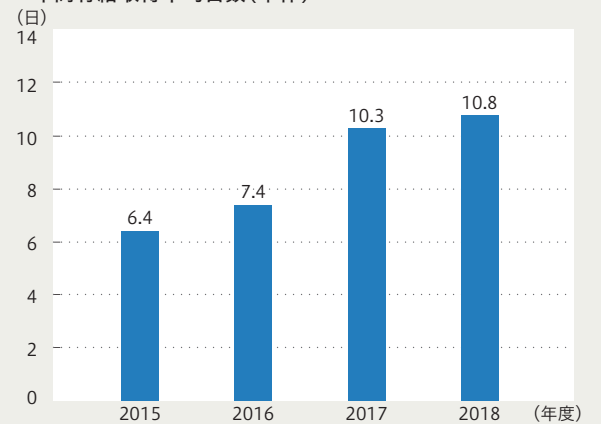
●自己都合退職率(単体)



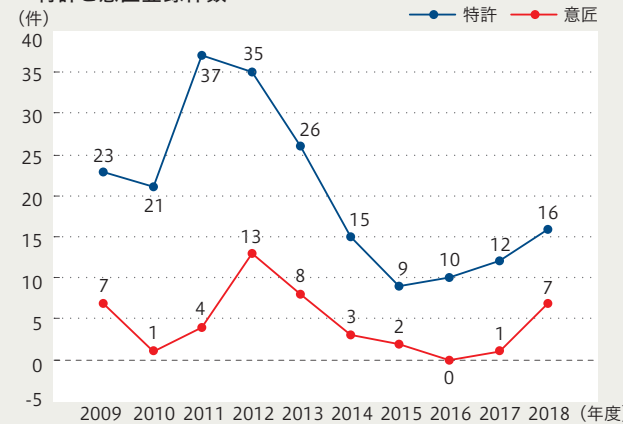
●障害者雇用率(単体)



●年間有給取得平均日数(単体)



●特許と意匠登録件数



株式情報 (2019年3月31日現在)

株式の上場 東京証券取引所(第一部)

証券コード 6306

株式の状況 発行可能株式総数: 30,000,000株

発行済株式総数: 8,000,000株
(自己株式336,569株を含む。)

単位株式数 100株

株主数 2,606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 毎年6月

期末配当支払株主確定日: 毎年3月31日

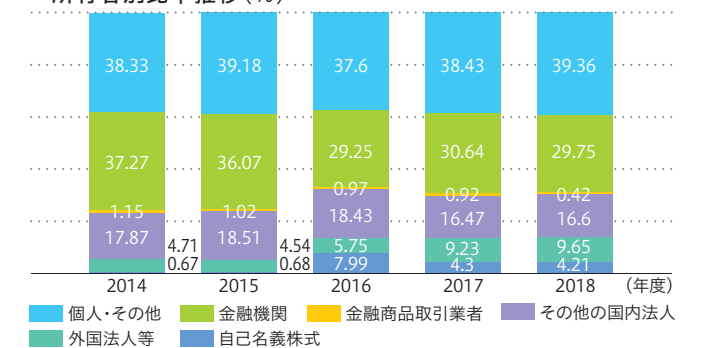
中間配当支払株主確定日: 毎年9月30日

大株主 (上位10名)

株主名	持株数(千株)	持株比率(%)
日工取引先持株会	1,072	13.99
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	462	6.03
日工社員持株会	360	4.71
株式会社三井住友銀行	240	3.14
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口)	235	3.08
MSCO CUSTOMER SECURITIES	216	2.83
日本生命保険相互会社	170	2.23
重田 康光	157	2.06
住友生命保険相互会社	149	1.94
MSIP CLIENT SECURITIES	140	1.83

(注) 1. 持株数は千株未満を切り捨てて表示しております。
2. 当社は、自己株式を336,569株保有しておりますが、上記大株主からは除外しております。
3. 持株比率は自己株式を除いた発行済株式総数で除して算出し、少数第3位を四捨五入して表示しております。

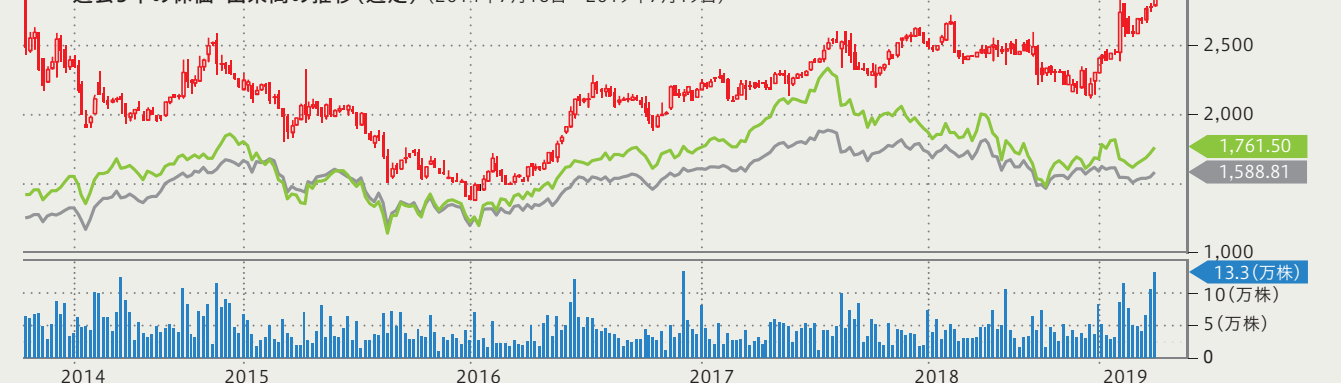
●所有者別比率推移(%)



●パフォーマンス比較表

保有期間	1年(18/4~19/3)	3年(16/4~19/3)	5年(14/4~19/3)
日工株価	+5%	+56%	+5%
TOPIX	-7%	+24%	+31%
機械指数	-13%	+33%	+24%

●過去5年の株価・出来高の推移(週足) (2014年7月18日~2019年7月19日)



会社概要と拠点一覧

会社概要（2019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番地の1

電 話 078-947-3131

代 表 者 代表取締役社長 辻 勝

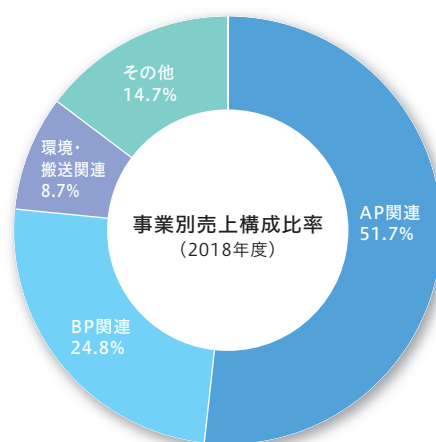
創 立 1919年(大正8年)8月13日

資 本 金 91億97百万円(2019年3月末)

連結従業員数 799名(2019年3月末)

工 場 数 7工場(うち海外1工場)

事 業 内 容 アスファルトプラント関連、コンクリートプラント関連、
環境及び搬送関連、その他



※AP=アスファルトプラント
BP=パッチャープラント(コンクリート)



支店・営業所

明石本社
北海道支店
東北支店
北信越支店
関東支店
中部支店
大阪支店
中・四国支店
九州支店
沖縄支店
横浜営業所
四国営業所
南九州営業所
台北支店

サービスセンター・サービスステーション

東京サービスセンター
明石サービスセンター
東京モバイルセンター
盛岡サービスステーション
湾岸サービスステーション
北陸サービスステーション
明石サービスステーション
岡山サービスステーション

工場

本社工場
東京工場
幸手工場
加古川工場
福岡工場

グループ会社

日工電子工業株式会社
日エマシナリー株式会社
株式会社前川工業所
日工セック株式会社
トンボ工業株式会社
日工興産株式会社
日工(上海)工程機械有限公司
ニッコーパウマシーネン

台北支店

子会社要覧

財務・非財務ハイライト

日工電子工業株式会社

制御盤/配電盤/監視盤の電子回路設計から
製作までの制御システムの製造販売

(百万円)			
	2016年度	2017年度	2018年度
売上高	1,650	1,795	1,669

取締役数	5名
親会社兼職人数	3名
従業員数	85名
2018年度日工向売上高比率	80.3%

日エマシナリー株式会社

建設用機器の製造販売、水門/防水板などの
浸水防水設備の製造販売

(百万円)			
	2016年度	2017年度	2018年度
売上高	1,747	1,765	1,765

取締役数	5名
親会社兼職人数	2名
従業員数	58名
2018年度日工向売上高比率	43.6%

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、
コンピュータ関連機器などの製造販売

(百万円)			
	2016年度	2017年度	2018年度
売上高	1,566	1,510	1,519

取締役数	5名
親会社兼職人数	2名
従業員数	37名
2018年度日工向売上高比率	0.2%

トンボ工業株式会社

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

(百万円)			
	2016年度	2017年度	2018年度
売上高	715	722	688

取締役数	5名
親会社兼職人数	3名
従業員数	18名
2018年度日工向売上高比率	0.3%

株式会社前川工業所

破碎プラント/破碎機、粉砕機などの製造販売

(百万円)			
	2016年度	2017年度	2018年度
売上高	390	415	439

取締役数	5名
親会社兼職人数	3名
従業員数	16名
2018年度日工向売上高比率	0.5%

日工興産株式会社

住宅リフォーム、損害保険代理店、生命保険募集、
不動産関連の業務

(百万円)			
	2016年度	2017年度	2018年度
売上高	324	323	471

取締役数	4名
親会社兼職人数	2名
従業員数	14名
2018年度日工向売上高比率	57.5%

日工(上海)工程機械有限公司

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

(百万円)			
	2016年度	2017年度	2018年度
売上高	2,131	3,299	3,468

取締役数	6名
親会社兼職人数	3名
従業員数	98名
2018年度日工向売上高比率	2.7%



日エグループ統合レポート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

2019年9月発行

