

日エグループ 統合レポート 2022
2022年3月期

Nikko Corporate Report 2022



この度、日エグループは「日エ Miraiプロジェクト」で、
社会においてどのような将来価値を生み出すかのアクションを、
日エコーポレートアイデンティティとして定義しました。
日エグループが社会に役立ち、存在意義であるミッションを持つことは、
経営のサステナビリティを高める上で重要であり、
実現したい未来であるビジョン

「世界を、強くやさしい街に。」

へつながるものです。

NIKKO CORPORATE IDENTITY



Contents

INTRODUCTION	01	サステナビリティと経営基盤	49
日エグループのアイデンティティ	01	中期経営計画におけるサステナビリティ戦略	49
目次/ 編集方針 / 情報開示	02	カーボンニュートラルの実現	51
価値創造の歴史	03	資源循環型社会への貢献	59
2030ビジョン達成へのプロセス	05	新たな顧客価値の創造	61
ビジョン達成のための重要な経営課題(マテリアリティ)	06	従業員エンゲージメントの向上	63
価値創造プロセス	07	ステークホルダーエンゲージメント	67
数字で見る日エグループ(財務・非財務ハイライト)	09		
価値創造のビジョン&ストーリー	11	コーポレート・ガバナンス	69
トップインタビュー	11	役員一覧	69
目指す経済と社会・環境価値	21	取締役会・監査役会の役割	71
中期経営計画	23	社外取締役インタビュー	79
価値創造の戦略	31	企業データ	83
CFOによる財務・資本戦略	31	2021年度の財務実績と2022年度の見通し	83
経営資本	35	過去10年間の財務データ	87
セグメントハイライト	37	連結財務諸表	89
事業戦略 AP関連事業	39	株式・株価情報	92
BP関連事業	41	会社概要と拠点一覧	93
環境及び搬送関連事業	43	子会社要覧	94
その他事業	44		
リスクと機会	45		
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	47		

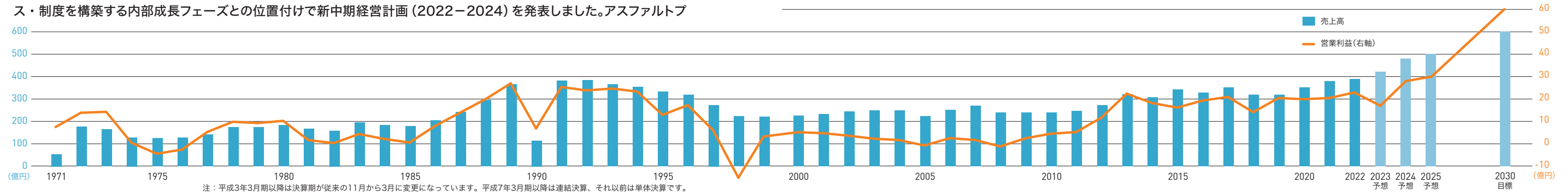
編集方針 /
日エグループの情報開示

日エグループ統合レポート2022は、日エ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へ、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、価値報告財団(VRF)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**
日エ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**
2021年度(2021年4月1日～2022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11社(すべて連結対象子会社)より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。

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はじまった日エグループは、2019年8月、創業100周年を迎えました。2022年は2030年のありたい姿(売上高600億円、営業利益率10%)に向けた体制・プロセス・制度を構築する内部成長フェーズとの位置付けで新中期経営計画(2022-2024)を発表しました。アスファルトプ

ラント、コンクリートプラントのバイオニア企業として、イノベーションを通じた脱炭素社会への貢献とDX技術を活用した新たな事業領域への展開、更にはグローバル展開を強化します。



1919-1950

1951-1969

1970-1989

1990-2011

2012-2021

2022-2030

創業と戦後復興	事業の拡大と高度成長期	機械メーカーへ脱皮	環境事業への進出とグループ経営の強化	攻めの経営へ転換	新中期経営計画と2030ありたい姿の実現に向けて
<p>日エグループの沿革</p> <p>1919年・日本工具製作株式会社設立 1920年・ショベル販売開始 1921年・本社を明石市へ移転 1934年・第二工場新設、木柄の生産開始 1938年・第三工場完成、生産開始 1948年・第四工場竣工、鋳物の生産開始 1950年・リュウセンハンドルの生産・販売開始</p>	<p>1951年・ウインチ、ミキサの生産に着手 1956年・メンテナンスショベルの生産・販売開始 1958年・アスファルトプラント1号機完成 1962年・東京証券取引所第一部に株式上場 1963年・自動式パッチャープラント1号機完成 1966年・ベルトコンベヤの生産開始 1968年・社名を日工株式会社に変更</p>	<p>1970年・AP新工場、 1970年・リフト、安全足場板の生産開始 1971年・公害対策AP完成 1974年・西ドイツ・ベニングホーヘン社と技術提携 1979年・米国ボーイング・コンストラクション・イクイメント社とドラミキで技術提携 1986年・東京サービスセンター開設 1989年・アメリカ駐在委員事務所開設</p>	<p>1991年・開発技術センター新設 1994年・幸手工場が完成 1997年・CO₂削減を目指した新型「WELLパーナ」開発 1998年・新製品・缶ピン選別圧縮機「リサイクル4」販売開始 2002年・日工(上海)工程機械有限公司を設立 2004年・初の海外生産拠点「日工(上海)工程機械有限公司嘉定工場」の竣工式 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 2015年・ドイツ・クリーマン社の日本総代理店として活動開始 2016年・新型アスファルトプラント「パリュパック」を販売開始 2018年・テクノセンター(明石)新築 2018年・モバイル事業部を設置 2019年・辻勝が代表取締役役に就任 2020年・Nikko Asia(Thailand)CO.,Ltd.設立</p>	<p>2022年・新中期経営計画(2022-2024)発表 2024年・売上高500億円、営業利益率6%目標 2030年・売上高600億円、営業利益率10%目標</p>
<p>日エグループの提供するソリューション</p> <p>復興需要に向けたショベル・スコップを提供</p>	<p>各種建設機械を製造販売 アスファルトプラントの製造販売開始 パッチャープラントの製造販売開始 各種機械の大型化と自動化プラントを提供</p>	<p>無公害プラントを提供 環境と安全を考慮した製品提供 メンテナンス強化</p>	<p>高品質な生コン製造技術の提供 省エネ・低騒音パーナの提供 環境・リサイクル製品の提供</p>	<p>CO₂削減技術の提案 災害復興製品のラインアップ強化 アジア市場へ高品質・高環境性能製品を提供</p>	<p>脱炭素化技術の提案 環境対応製品の本格展開 DXを活用した遠隔化・自動化提案</p>
<p>外部環境</p> <p>戦後の旺盛な復興需要</p> <p>1924年・阪神甲子園球場完成 1936年・国会議事堂完成 1939年・第2次世界大戦開戦 1945年・日本、ポツダム宣言受諾 1950年・朝鮮戦争開戦</p>	<p>高度成長期</p> <p>1956年・日本道路公団発足 1958年・東京タワー開業 1964年・東京オリンピック開催 1965年・名神高速道路全線開通 1967年・公害対策基本法公布</p>	<p>バブル経済と環境意識の高まり</p> <p>1970年・日本万国博覧会開幕 1972年・東北自動車道(岩槻~宇都宮)開通 1978年・成田空港開校 1983年・中国自動車道全線開通 1988年・瀬戸大橋開通</p>	<p>環境に優しい製品ニーズが拡大</p> <p>1994年・関西国際空港が開港 1995年・阪神淡路大震災 2008年・リーマン・ショック 2010年・中国・上海万博開幕 2011年・東日本大震災発生</p>	<p>各種災害が甚大化</p> <p>2012年・東京スカイツリー開業 2015年・北陸新幹線(東京~金沢)開業 2018年・2025年大阪・関西万博の開催決定 2020年・新型コロナウイルスが世界的にまん延 2021年・東京オリンピック開催</p>	<p>ポストコロナ時代</p> <p>2025年・大阪万博 2026年・アジア競技大会(名古屋)</p>
<p>創業当時の本社工場</p>	<p>1958年 アスファルトプラント1号機の完成</p>	<p>1968年 東名高速道路で初めての国産プラント採用日工製NAP-602</p>	<p>震災復興用プラントの投入</p>	<p>Nikko Asia (Thailand) Co.,Ltd 設立</p>	<p>NIKKO NILKHOSOL CO., LTD.</p>

日エグループは2021年度で終了した前中期経営計画策定時に、将来を見据えた長期基本方針(10年ビジョン)を定めました。2030年に長期的にありたい姿を達成する上で5つの基本方針、即ち①国内収益基盤の強化、②海外売上の上昇、③新規事業(含むM&A)の推進、④働き方改革の実践、⑤ROEをKPIに、としました。

ここ数年で世界的に気候変動への取り組みが加速し、日エグループを取り巻く社会課題や事業環境は大きく変化しており、新たに2030年ビジョンを定めました。ありたい姿として経営ビジョンを「高い技術に裏打ちされたプラント設備・環境製品のトップメーカー」「且つ運用・保全サービスによる顧客の経営パートナー」とし、財務目標として売上高600億円、営業利益率10%の達成を目指します。

2022~2024年度:内部投資フェーズ

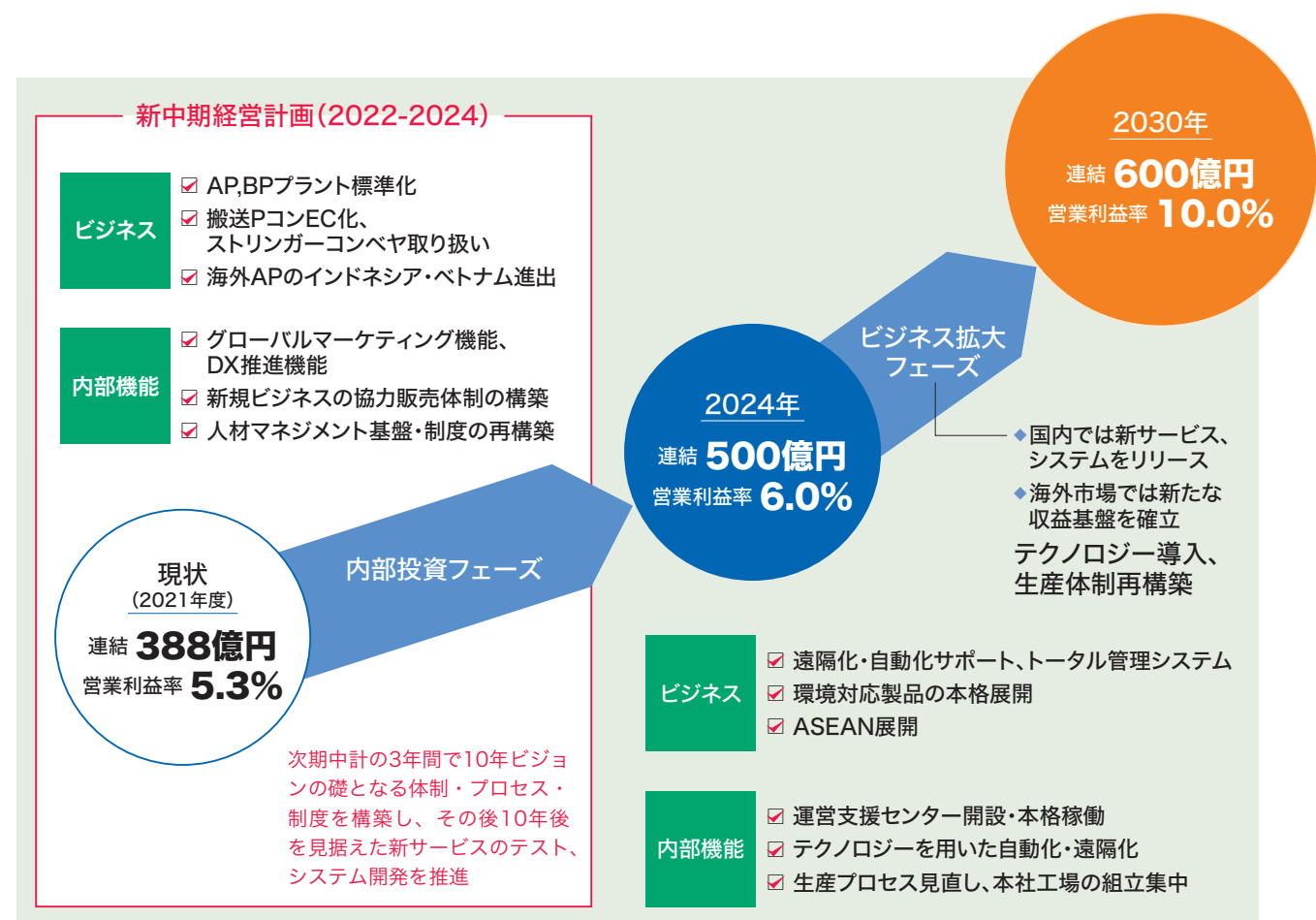
日エグループは2030年ビジョン達成へのプロセスを進める上で、2024年度迄は「内部投資フェーズ」と位置づけており、人的資本や知的資本への先行投資を積極化し、製造資本へも高水準の設備投資を続けることとします。具体的に、カーボンニュートラルへの対応が必要なAP事業領域の社員

増強59名を始めとして、日エ単体で145名の人員増(過去3年間は69名増)をはかります。研究開発費においても、AP事業領域の環境対応新製品、遠隔化・自動化サポートなどを始めとして、25億円強(同12億円弱)を予定しています。

2024~2030年度:ビジネス拡大フェーズ

2024年度以降は「内部投資フェーズ」から、先行投資が具現化する「ビジネス拡大フェーズ」を想定しています。国内の新サービス、システムが収益拡大に繋がるとみており、カーボンニュートラルにむけた環境対応新製品もお客様のニ

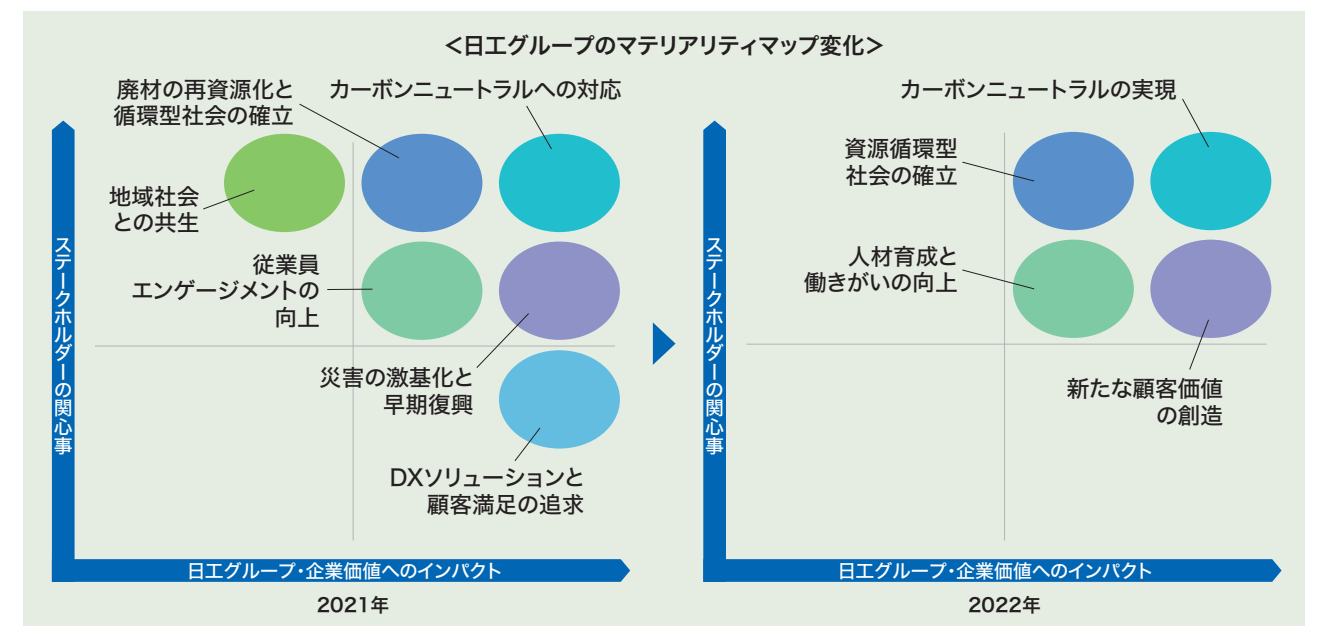
ーズが増えてくると予想しています。海外AP事業もASEANへの展開が先行投資を終えて、本格的な収穫期を迎える見込みです。内部的にも運転支援センター開設や本社工場の組立集中による生産体制の見直しを寄与すると考えています。



日エグループは新たに策定した2030年ビジョンに伴い、持続的に企業価値創造するためのマテリアリティ(重要課題)を見直しました。経営理念に掲げる「広く社会から信頼され、お客様とともに発展する“ソリューションパートナー”となることを使命に自己変革する」ことを念頭に、マテリアリティを解決することが、2030年ビジョンにある日エグループが目指す姿「高い技術に裏打ちされたプラント設備・環境機器製品のトップメーカー」「且つ、運用・保全サービスによる顧客の経営パートナー」につながります。今後はマテリアリティでKPI(重要業績評価指標)を設定して実効性を高めると同時に、取締役会でのモニタリングも必要と考えています。

日エグループのマテリアリティは、社会課題や業界環境の変化をもとにした2030年ビジョンの目指す姿から、ステークホルダーと日エグループが企業価値を上げるために重要度が高いと想定する、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」、を抽出・選定しました。「カー

ボンニュートラルの実現」は引き続き、最も重要なマテリアリティであり、この達成なくして日エグループの長期的な企業価値向上はありえません。また、顧客の経営パートナーになるには「新たな顧客価値の創造」はマテリアリティとして妥当であり、強みを持つメンテナンス・サービス事業でDXやAIなど使いながら、お客様の満足度向上に繋がります。



1 カーボンニュートラルの実現 (▶51P)

日本のAPのCO₂排出量(年間約130万トン)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、燃料転換~電化まで様々な面でチャンスがあると考えています。

2 資源循環型社会の確立 (▶59P)

世界的な資源循環型社会の到来は、アスファルト廃材の再資源化率99%で日本のAPでシェア7割を持つ日エにとって、今後に進展する中国APのリサイクル化などで恩恵があります。コンクリートスラッジの再資源化も技術開発を行っており、実用化を進めています。

3 新たな顧客価値の創造 (▶61P)

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などを使いながら追求することは勿論、サービス・メンテナンスのサブスクリプション契約などを進めていく必要があります。

4 人材育成と働きがいの向上 (▶63P)

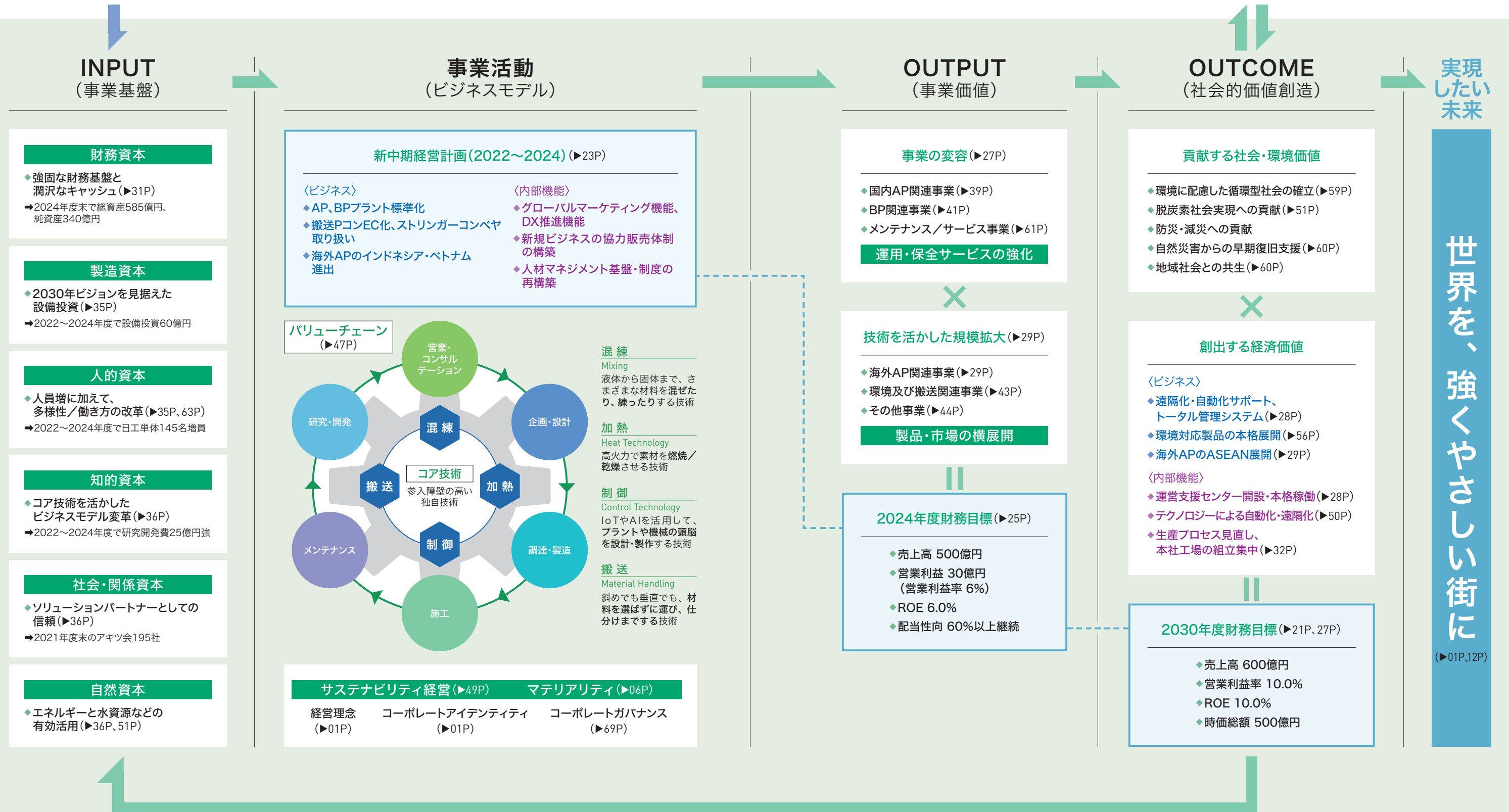
1~3のマテリアリティを解決するためには、人的資本の活用が益々、重要になります。日エが2030年ビジョンを達成するには、多様性や包括性を含む人材が必要であり、この育成やワーク・ライフ・バランスやウェルビーイングを含む働きがい向上は重要となります。

社会課題と業界変化(リスクと機会) (▶45P)

- ◆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

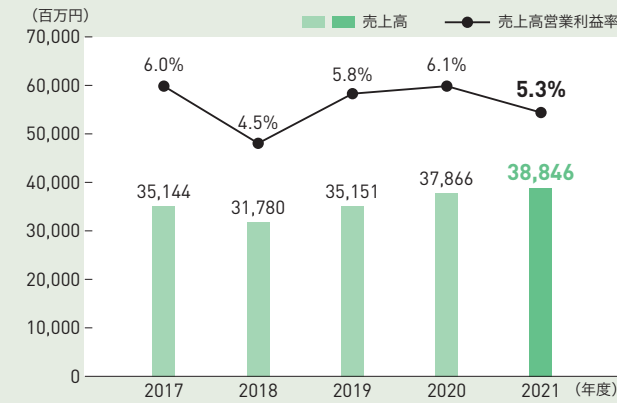
2030年日エグループビジョン(▶05P)

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



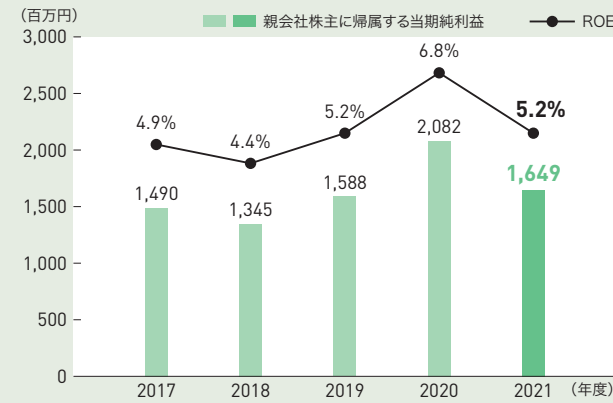
財務ハイライト

●売上高/営業利益率



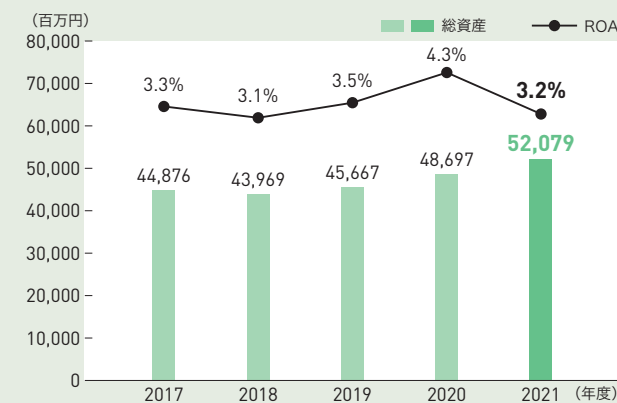
2021年度の営業利益率は5.3%となり、2020年度の6.1%から0.8ptの低下となりました。事業別の営業利益率はBP関連が売上増や計画生産によるコストダウンで0.9pt改善した半面、AP関連は鋼材・購入品価格高騰などから-3.3pt、その他や環境及び搬送関連も各々1.1pt、0.7pt低下しました。2022年度の営業利益率は4.0%と1.3ptの悪化と見えています。

●親会社に帰属する当期利益/自己資本当期利益率(ROE)



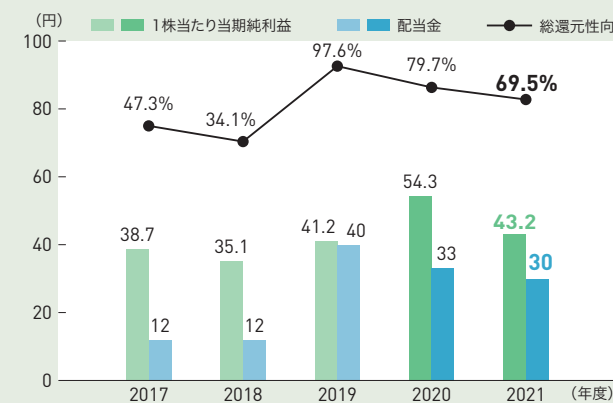
2021年度の親会社に帰属する当期利益は20.8%減となり、営業利益の10.8%減を上回りました。これは営業外収益で2020年度に前田道路株式会社の特別配当金3.4億円が剥落したことなどが要因です。純資産は利益剰余金などの増加で2020年度比6億円増加し、ROEは5.2%と2020年度から1.6pt低下しました。

●総資産利益率(ROA)



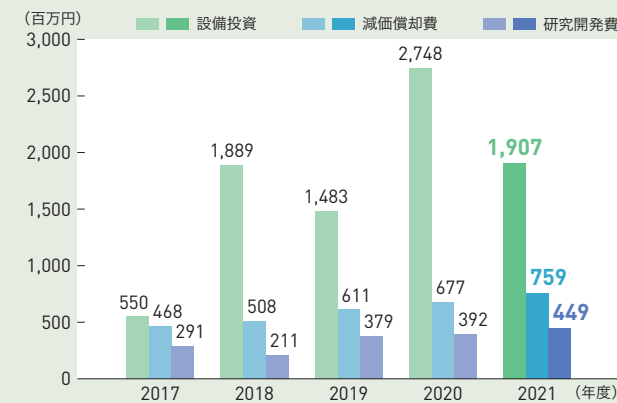
2021年度のROAは3.2%と2020年度比で1.1pt低下しました。2021年度末の総資産は2020年度比で34億円増加しましたが、これには買収した宇部興機分が18億円含まれています。宇部興機を除いた増減は棚卸資産が24億円増、売上債権が14億円減の一方、契約負債と前受金の増加で14億円などとなりました。政策投資株売却も7億円弱行いました。

●1株当たり当期利益/配当金/総還元性向



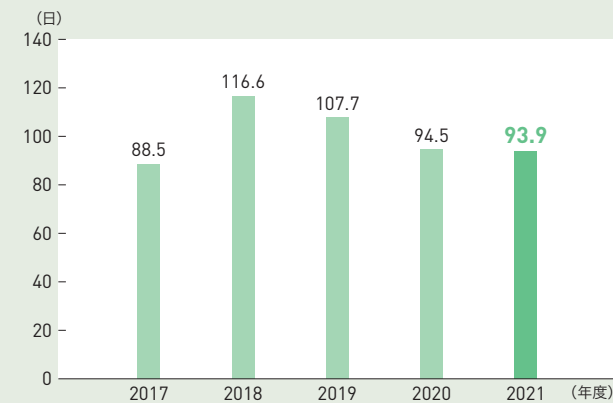
2021年度の配当金は30円(配当性向69.5%)となりました。2020年度は前田道路株式会社の特別配当金などで親会社株主に帰属する当期純利益が膨らんだことなどから配当金33円、自社株買い4億円と総還元性向79.7%となりましたが、2021年度はやや低下しました。2022年度の配当金は30円、配当性向95.6%と予想しています。

●設備投資/減価償却費/研究開発費



2021年度の設備投資19億円は日エニルソルの工場3.3億円などを行いました。2019~2021年度の中計期間における設備投資合計は63億円となり、減価償却費20.5億円を大幅に上回り、能力増強や機械設備更新が進みました。研究開発費は4.5億円と2020年度の3.9億円から増えましたが、会社計画7億円は下回りました。

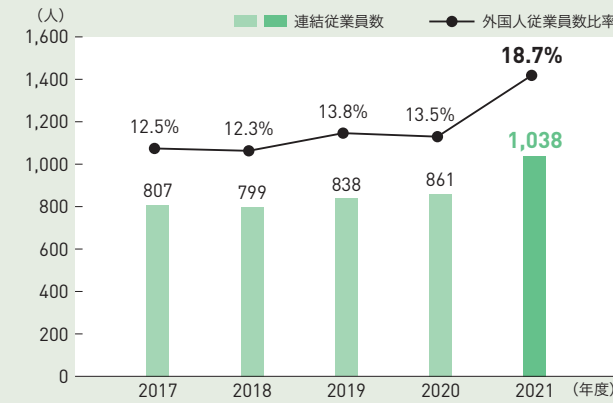
●キャッシュ・コンバージョン・サイクル



2021年度のCCCは93.9日、2020年度の94.5日とほぼ横ばいでした。棚卸資産回転日数は105.2日に悪化しましたが、売上債権回転日数が71.5日と大きく改善し、仕入債務回転日数も82.7日に改善しました。今後もCCCの改善を続けて、成長投資や株主還元、研究開発、人的資本などに振り向けていく意向です。

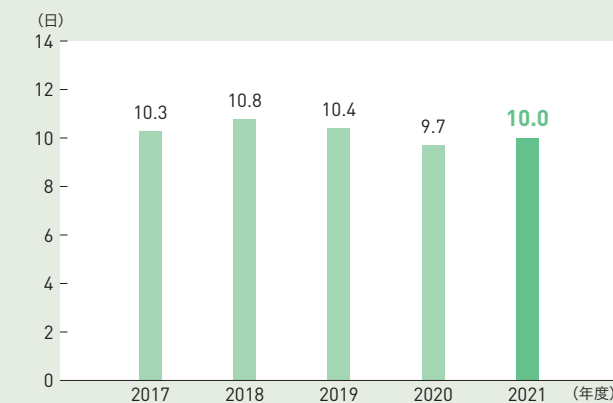
非財務ハイライト

●連結従業員数/外国人従業員数比率



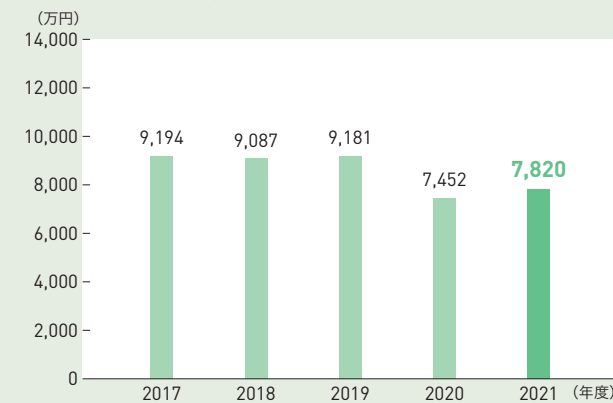
2021年度末の連結従業員数は1,038人となり、2020年度末の861人から大きく増加しましたが、宇部興機の67人増を除くと実質的な増加は110人となりました。このうち外国人従業員数は194人と2020年度末116人から78人増加となり、全社に占める割合は18.7%(2020年度:13.5%)となりました。日エニルソル(タイ)の工場稼働で77人増加が主な理由となります。

●年間有給休暇所得平均日数(単体)



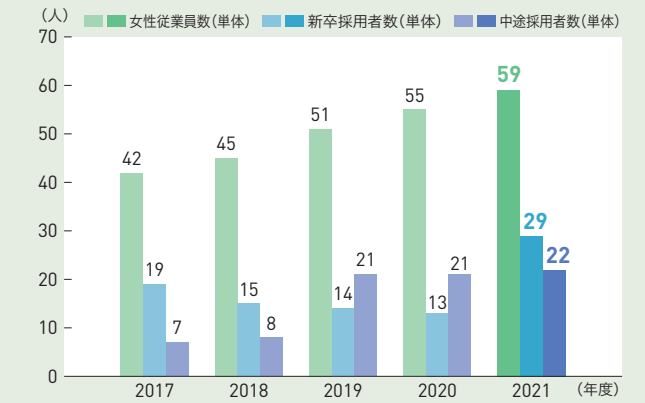
2021年度の単体における年間有給所得平均日数は10日(2020年度:9.7日)となりました。2020年度の9.7日からやや増加しましたが、2017年度以降は10日前後で横ばい傾向となっています。長期基本方針にある通り、業務効率を改善し労働生産性を大幅に引き上げるため、有休取得日数増加は従業員満足度の向上、ワークライフバランス上で重要と考えています。

●ISO活動項目の費用推移(単体)



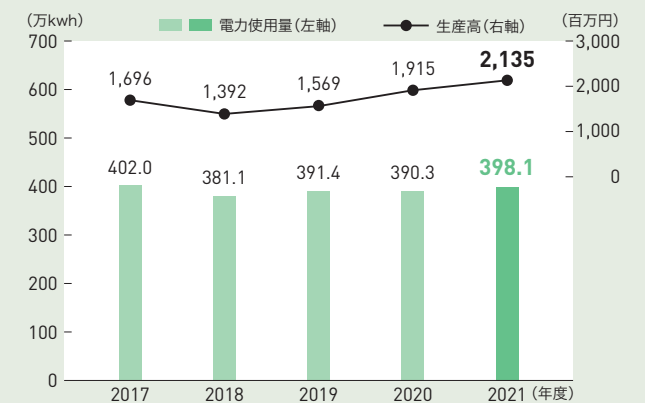
2021年度のISO活動項目(電気・水道・廃棄物・用紙)の合計費用は7,820万円となり、2020年度から4.7%の増加となりました。2020年度の17.6%減から増加に転じましたが、これは原油価格上昇などで電力料金の値上げが大きな要素となりました。引き続き、資源の有効活用を進めるとともに、環境活動への貢献をすすめていきます。

●女性従業員/新卒採用者数/中途採用者数(単体)



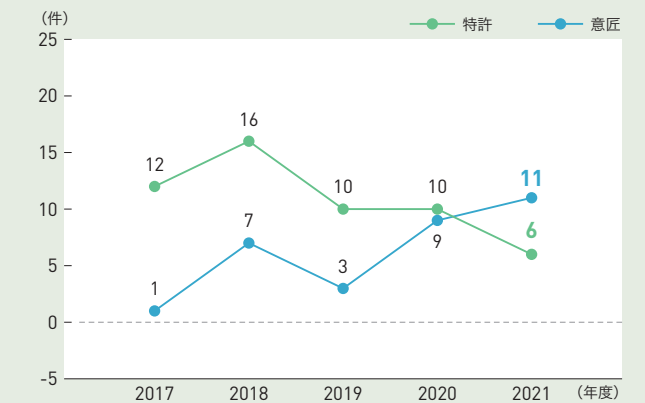
2021年度末の単体における女性従業員数は59人で2020年度末の55人から4人増加しました。単体の新卒採用者数は29人(2020年度:13人)と大幅に増加し、新卒女性採用者数は3人(同0人)でした。中途採用者数は22人(同21人)と高水準を確保し、今後もAP事業領域を中心に新中期経営計画に添って増強を進めていきます。

●電力使用量/生産高(単体)



2021年度の電力使用量は398.1万kwhで2020年度の390.3kwhから2.0%の増加になりました。ただし生産高が2020年度比で2021年度は11.9%増加しており、原単位ベースでの電力使用量は引き続き減少しました。カーボンニュートラル達成に向けた指針のもと、今後も節電の取り組みに加えて、再生可能エネルギー利用率を増やすなどして、CO₂排出量削減を続けていきます。

●特許/意匠登録件数



2021年度の特許件数は6件、意匠登録件数は11件となり、各々4件の減少、2件の増加となりました。2021年度の意匠登録件数の増加は開発製品である食品ミキサ、日エセックの仮設足場製品、トンボ工業のショベルなどで、製品やサービスの差別化、ブランド価値向上をはかるため、特許及び意匠の取得は重要と考えており、今後も積極的に進めていきます。



代表取締役社長CEO

辻 勝

「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。」 ミッション達成に向け 人的資本の強化をすすめていきます

Session.1 コーポレートアイデンティティにおける目指す姿

この度、日エグループのコーポレートアイデンティティを明確化しました。始めに、ここでのミッション、存在意義でもある『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。』に込めた想いと、これからどの様に会社と社員、社会を繋ぐかについて考えを聞かせて下さい。

今年の2月から「日エ Miraiプロジェクト」として、日エグループのコーポレートアイデンティティの策定をスタートさせました。

作成にあたって全国からプロジェクトの参加メンバーを募ったところ、10名以上の方に立候補いただき、若手社員から部課長クラスの社員まで、役職・性別・部署の垣根を超えた12名からなるワーキンググループ(WG)を結成しました。WGメンバーは高い志を持った人々からなり「何故、日エグループが存在するのか？」なども含めて様々な意見交換を重ねました。

その作成過程において、3代前の岸元社長に日エが受け継いできた歴史や変えてはいけないものなど、私も交えて2時間ほど話を聞く機会を設けました。岸元社長は私がもっとも影響を受けた社長の一人であり、目標にしていた人物像でもありました。岸元社長は営業・サービス部門を牽引されてきましたが、新規事業の苦労話も含めて、攻めを忘れなかった経営の話聞くことで、WGの皆さんが刺激をもらい、コーポレートアイデンティティの参考にさせていただきました。

こうして完成したミッションが「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。」です。

日エはトップメーカーとして業界や時代の先を見据えた技術を磨き、新製品を提供してきました。今後もそうあり続けたいという想いと、技術をベースとした総合力で勝負するという想いを「一歩先ゆくエンジニアリング」という言葉に込めました。そして、エンジニアリングから未来の社会基盤を変えていく、という意志を込めるために静的な言葉ではなくあえて「アップデート」という言葉を選びました。

ここにおける私の役割はWGの自主性を尊重しつつ、オブザーバーとしてプロジェクトに加わったことです。出来上がったミッションは前向きな姿勢が現われており、言葉として非常に良いものになったと思います。

一般的に社内会議は同じ部署のメンバーで議論することが多いですが、今回は初対面となるメンバーが多かった印象です。ワークショップ形式で、必ず全メンバーが意見を共有するようにワークを設計したため、時には意見が分かれることもありましたが、異なる立場の社員たちが一つの議論をまとめ上げる過程で各々が成長した部分も感じられ、マインド的に一体感が生まれました。広報を担当しプロジェクトに参画した女性社員のコメントでは、今まで会社の目指す姿が何なのか社員の間に共有されていないと感じていたようです。

コーポレートアイデンティティの策定で社員の意識が統一感をもって、志を一致させる準備が整ったと思います。

日エグループは2030年ビジョン、2022年度からスタートした中期経営計画に加えて、今後の進むべき道を示す、コーポレートアイデンティティを設定しました。コーポレートアイデンティティに込めた日エグループの目指す姿をもとに、2030年ビジョンを実現するための戦略ポイント、そこにおける経営資源の活用、ESGなどサステナビリティ経営に対する取り組み、ステークホルダーエンゲージメントを辻社長に聞きました。

日工の社是は普遍的な内容ですが、コーポレートアイデンティティとは捉え方が違います。今の時代にあった表現に変えて、社員に会社の目指す方向の旗印として浸透させるのが策定の目的です。策定途中で他の社員にフィードバックをもらう機会を設けましたが、今までのイメージと違って積極性がみられる内容との意見も多かったです。

コーポレートアイデンティティを社内に貼り出して終

わりでなく、今後は動画制作や制度設計も交えながら全社員に浸透させるのが重要です。

新しいビジョン、実現したい未来は「**世界を、強くやさしい街に。**」です。ビジョンを含めたコーポレートアイデンティティを社員が理解するとともに、お客様にしっかりと説明して、皆様に納得して頂けたら、浸透度も深まると期待しています。

● 日工のコーポレートアイデンティティ



コーポレートアイデンティティ策定に関して、様々な新しい取り組みがあったと理解しました。次に、日工グループの基本理念を元に、ミッションから具体的にどのようなバリューを生み出して、ビジョン達成につなげる考えですか。

日工グループの基本理念は、「企業を通じて社会に奉仕する」、「誠実と責任感を持って繁栄に邁進する」、「創意工夫改善に努め適正利潤を上げる」という社是の精神

であり、これは今後も変わらない価値観です。

ミッションから導かれる提供価値 (バリュー) は、お客様に対する約束であり、5つあります。1つ目の「全ての製品サービスで、安心安全を追求します」は大前提として安全を追求するという意思表示です。2つ目の「お客様視点で、真の課題を捉え提案します」は営業活動における心構えとしてお客様視点に立つことを約束しています。3つ目の「社会や時代の先を見すえ、技術を磨き続けます」はカーボンニュートラル (CN) を始めと

する新しい技術への対応が挙げられ、これを実現するには人的資本への投資や活用が重要だと考えています。4つ目の「お客様に寄り添い、未来までサポートします」はメンテナンスなど、お客様を末永くサポートしていく姿勢を表します。最後の「エンジニアリング力を結集、期待を超えます」は前述の4つの約束と社内の力を結集させることで、お客様の期待以上のソリューションを提供していくという誓いになります。

主力事業であるAP (アスファルトプラント) は2社、BP (パッチャープラント) は3社で国内市場を競っている状況ですが、競合他社に先んじて、お客様が求めているものをいち早く開発し、提供することが価値向上に必要です。そのためには新しい開発を絶対に止めず、むしろスピードを上げる必要性を感じています。今後はお客様と日工の働き方改革がイコールとなるようなテーマをお客様と共同開発することも考えています。

社員が大切にすべき精神はスピリットとして12項目を挙げました。スピリット12項目の全てを社員が満たす必要はありませんが、出来るだけ多くの項目を意識することが必要です。スピリットには昔ながらの精神論から、「仕事をおもしろくする」など新しい価値観も含まれますが、ここで「恐れずに挑戦する」「嘘なく真摯に取り組む」は日工のDNAから受け継がれたものです。

日工が培ってきた企業文化は真っ直ぐに行動して、お客様に対して「逃げないこと」「正直で嘘をつかないこと」です。

かなり昔の話ですが、当時の営業担当が高収益過ぎる商談をまとめてきたことがあったそうです。「お客様を騙すようなことは決してしないように」とそれを知った当時の東田社長は激怒し、これを適正価格に改めさせて、あえて利益を削ったことがありました。

お客様の要求で難易度が高い案件に対しても日工は逃げずに挑戦し、最後まで成し遂げるのも企業文化です。これは、今後も大切にしていきます。

実現したい未来のビジョン、「世界を、強くやさしい街に。」で“世界”は海外市場への挑戦を意味しており、日本の高いインフラ品質基準を世界 (ASEAN) の成長市場に活かすことです。プロジェクト期間中にロシアのウクライナ侵攻があり、ここからもインフラや街づくりの重要性を再認識しました。“強くやさしい街に”は、生活を豊かにするための街づくりであり、世界の人々の生活の礎で我々が役に立ち、高まる環境対応も意識しました。環境に優しいかどうかは製品価値を左右する時代が到来する時を見すえて、安全や環境に製品開発の焦点を当てていきます (▶01P)。



日工の企業文化をもとに、バリューやスピリットを活かすのが未来ビジョンの実現に必要です

Session.2 前中期経営計画の成果と課題

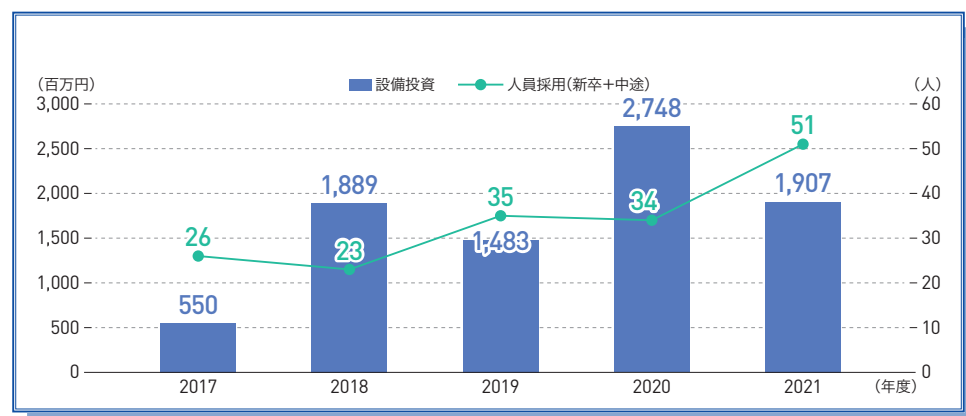
前中期経営計画は2021年度に終了しましたが、売上高が計画を達成した一方で営業利益は未達となりました。2021年度の利益落ち込みが大きかった様ですが、これも含めて、前中計の成果と課題を挙げて頂き、課題をどの様に克服するか聞かせて下さい。

2021年度の売上高は前中計目標の380億円を達成して、388億円となりました。事業別にはBP関連とその他事業で中計目標の売上高を上回りましたが、AP関連と環境及び搬送関連事業で下回りました。事業環境は国内のアスファルト合材とコンクリート出荷量は微減傾向でしたが、防災・減災、国土強靱化対策の計画もあり、APやBPユーザーの旺盛な投資意欲は継続しました。AP関連事業はバブル期に建て替えられたプラントの更新需要が高原状態で推移した上、海外事業は新型コロナウイルス感染症の影響を2020年度に受けたもの

の、2021年度に回復しました。また、新規事業推進で2021年度に山口県に本社を構える産業機械メーカー宇部興機をM&Aで子会社化しました。

前中計期間における成果は、次の成長につながる①海外現法新設を含む設備投資を活発化、②人員採用の増加、③M&A実施の3点です。プロジェクト推進によるスキルとモチベーションの向上、目標の明確化もありました。中長期的なASEANを中心とする海外事業の拡大を睨み、タイは販売・製造現法も立ち上げて、足元の受注は好調に推移しています。新規事業も自走式破碎機や防水板が急成長を見せました。BP関連事業は日工の動態シェアが2021年度に国内で売上高ベース、出荷台数ベースともに40%を上回り、中期目標である台数シェア50%に近づきました。サービスマンテナンスの売上高も想定を超えて、伸ばすことが出来ました。全社的な成果としては、リモートワークの推進やITツールの導入など働き方改革による生産性の向上が挙げられます。

● 設備投資と人員採用(新卒+中途)の推移



その一方、利益面に課題が残りました。2021年度の営業利益は20.5億円と前中計目標の30億円を下回りました。事業別には、BP関連や環境及び搬送関連、その他事業は目標を上回りましたが、AP関連が目標を大きく下回りました。AP関連の未達は不採算案件の発生に加えて、原材料費高騰の影響を他事業より大きく受けたためです。2021年度の初めから原材料値上がり分を見積金額に反映させていますが、業績への寄与は限定的でした。また、人的投資として社員の給与改定(組合員一律3万円増額)も行いました。

APの国内シェアは約70%と高いですが、製品サービスを含めた総合力による圧倒的な優位性を示すことが

できなかったため競合企業と価格競争を招いた反省があります。この反省を踏まえ本年1月1日よりマーケティングの専門組織を立ち上げました。顧客ニーズや競合製品の調査を強化し、製品サービスの向上を図ってまいります。それ以外に、新型コロナウイルス感染症で海外、新規事業分野に行動制限の影響があり、中国で2020年の新型コロナウイルス感染症が始まった頃の工場休止(約2ヶ月)と2022年の上海ロックダウン(約2ヶ月)、タイ現地法人の製造拠点完成時期も渡航制限により7ヶ月遅れとなりました。また、CNへの本格対応を睨み、脱炭素関連の開発を前倒ししたことも経費増の要因となりました。

これらの課題に対して、既に影響が消えているものや対応済のものもありますが、CN対応の先行投資はしばらく続けます。多くの要因でスケジュール変更もあり、

投資先行となりましたが、中長期の経営目標は変えることなく推進する予定です。今後は大きくなった身体だけでなく、内臓の強化をはかります(▶23P)。

Session.3 2030年ビジョン、新中期経営計画における戦略

2030年ビジョンとして、「高い技術力に裏打ちされたプラント設備・環境機器のトップメーカーかつ、運用・保全サービスによる顧客の経営パートナー」を打ち出し、売上高600億円、営業利益60億円としました。新中計での事業環境認識を聞かせて頂き、ここにおける戦略をお願いします。

まず、事業環境の認識ですが、APは原油価格高騰等による急激な原価上昇に対して、当社のお客様である道路舗装会社様において価格転嫁にタイムラグが生じており、業績に対するマイナス影響から設備投資の抑制や延期の動きがでています。当社としては、購入品の値上がりや長納期化の動きもあり、積極在庫に加え納期の平準化や価格転嫁へのご理解をお客様に求めて対処を進めていますが、2022年度だけでなく2023年度も道路舗装業界の設備投資は低調であろうと推察しています。BPは生コン業界全体として製品への価格転嫁を推進していることから、足元も引合に減速感はなく設備投資は堅調に推移すると見えています(▶39P、41P)。

日工は国内APでシェア70%、BPも40%超のトップシェアです。

タイは新型コロナウイルス感染症で新工場建設が遅れていましたが、2022年3月に開所式を執り行い、本格的な製造が始まりました。タイAP市場は日工の中古機がトップシェアで現在でも250台以上が稼働しています。タイのアスファルト材料供給トップ企業であるTIPCO社との販売代理店契約が正式締結されましたので、これから期待できる、日工製中古APの老朽化更新需要を確実に取り込み、早期の事業拡大をめざしています。ロシア向け商談はパーツを中心に引合がありますが、ウクライナへの軍事侵攻以降は商談を中止しています。いつ侵攻が終息するか見通せませんが、ウクライナの復興にAP・BPで貢献したいと考えています(▶29P)。

中国は内需刺激策による道路投資が堅調であり、日工(上海)の仕事量も増加しています。5年前に比べて仕事量はほぼ倍になりました。技術レベルも高まっており、リサイクル技術など日本とほぼ同じ水準です。当社の方針は、AP市場が旺盛である現在でも、日工(上海)は自社工場の生産設備拡大は行わず、需要増にはアウトソーシングで対応する計画です。中国の人員費は10年前比でほぼ倍となりました。また、米中関係の悪化や、台湾問題を含め、中国は中長期的なリスクを抱えていると考



タイのNikko Nilkhosol Co.Ltd.

えています。現地工場の拡大を進めるAP競合の欧州企業と戦略は異なりますが、リスクを考慮して経営します。中国ローカル競合社の技術レベルも向上しており、欧州企業2社と日工の3社でハイエンド市場を競い合っている構図に変化が出ることも考えられます。ハイエンド以下の市場は、ボリュームはあるものの与信リスクも高くなるため、参入を控える方針に変更はありません。

新規事業でMP（モバイルプラント）の自走式破碎機は大きな成果があり、市場シェアも拡大が続いています。累計販売台数も110台を超え、小型機種を含むと年間40台を睨む規模となっています。中期的にストックビジネスである部品販売の増加が期待できるので、部品在庫の充実とサービス体制の整備を進めていきます（▶30P）。

2030年ビジョンで売上高600億円と従来の500億円から上方修正をしました。この背景と、これを達成するため重要なポイントを聞かせて下さい。

2019年に前中期経営計画を策定した際、2030年ビジョンは構想に近いイメージでした。ここから時間が経過して、経営コンサルティングを交えた経営管理プロジェクトを推進し精度を高めた中期経営計画を作成しました。その結果として3年間の実績をもとに、2019年に目標として定めた2030年度の売上高500億円を600億円へ上方修正するとともに、現在の中計の最終年度である2024年の売上高目標を500億円に、6年前倒しで設

定しました（▶05P）。

前中計では製造資本を中心に、今後の成長に向けて設備投資ができました。今後も高水準な投資を行います。今中計は人員増とスキルアップで人的資本の強化を重点項目としています。中計期間で日工単体が145名の増員（前中計69名増）を計画、このうちAP関連が59名でBP関連が20名、開発やモバイルプラント人員も増やします。知的資本である研究開発も25.3億円（前中計11.9億円）と倍以上にしますが、ここには環境対応の新製品開発だけでなく、遠隔操作・自動化サポート、システム開発やIT投資も含まれています。設備投資は、今後のサプライチェーンリスクに備え、日工を中心に協力企業の皆様が集積する構想等も検討しています（▶25P）。

近い将来においては、本社工場のあり方も見直す必要が出てくると考えています。例えば、海外製造現法や協力企業と連携し、本社工場は組立中心の役割を担う、等です。

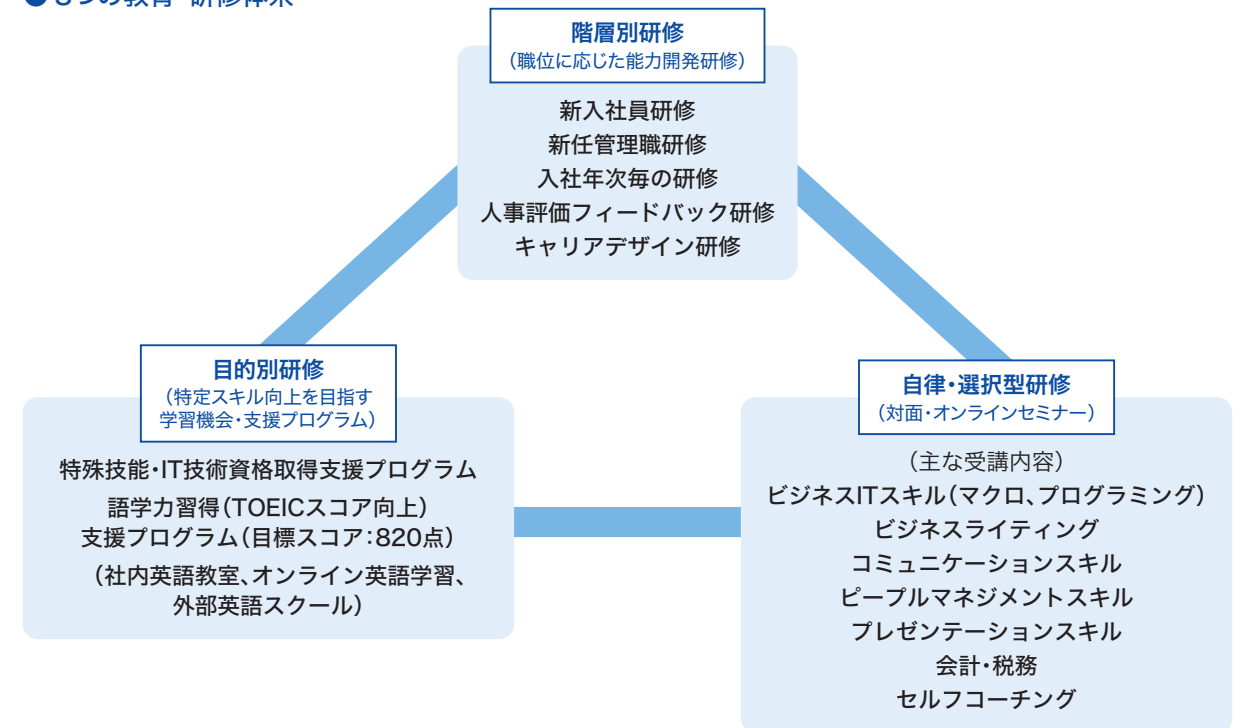
事業別には、AP関連事業の利益率の向上を想定することに加えて、子会社化した宇部興機や新規事業を含む、その他事業の成長を見込んでいます。国内APはトップメーカーとしての高い技術力を活かして、脱炭素化や遠隔操作・自動化技術の確立をさせて、お客様の工場運営サポートを今まで以上にいきます。BPも国内トップメーカーとして国内動態シェア5割の獲得が視野に入りましたが、生コン工場のトータル管理、需要が拡大するプレキャストコンクリート工場に向けた高い品質に応える製品開発を行います（▶39P、41P）。

APとBPの戦略にはメンテナンスサービス事業の変革



新中計は2030年に向けた内部投資を行うフェーズであり、2025年度以降のビジネス拡大フェーズにつなげます

● 3つの教育・研修体系



人材教育投資額と研修(延べ)時間(2021年度実績)… 12,847千円/3,204時間(主要な研修のみ抽出)

がカギとなり、現行業務の効率化に加えてサブスクリプションなど新サービスの浸透を進めます。メンテナンスサービスの2024年度の売上高は130億円と2021年度と比べてほぼ横ばいの計画ですが、利益率の改善をはかります。**メンテナンスサービスをアセットマネジメント(予防保全を基軸としたお客様資産の管理)**とし、リモートメンテナンスを省人化や無人化し、サービス業務体制の再構築(細分化、分業化、統合化)を行います。メンテナンスサービス事業の売上高が横ばいとなっているのは業務改革の中で業務の体質改善を進め収益性を追求する事を重点項目としているためです。この3年間で業務の担当割を大きく変える必要があります（▶28P）。

今中計の位置づけは、2030年ビジョンを達成するための内部投資フェーズ期間です。人的資本や知的資本を中心に増加が大きい上、新サービスの浸透やシステム開発など体制・プロセス・精度の構築を行うのも2030年を見据えたためです。

将来キャッシュフロー創出力を高める経営資本の活用について、2030年ビジョンを達成するには、どの経営資本が不足しており、この強化をどの様に行う考えですか。

2030年ビジョンの達成には、一番足りない経営資本である人的資本の強化・活用が不可欠です。これは採用を増やすだけでなく、多様性の確保や社員のスキル向上など様々な方法がありますが、まずは今の社員をどのように戦力アップにつなげるかです。もっと女性が活躍しやすい職場づくりも必要です。現在、これらも含めて人事制度を見直しており、2023年4月1日に施行する予定です。新しい人事制度は活躍度合いでの評価がベースとなり、その仕組みが進めば、優秀な社員のモチベーションが上がり、人的資本の強化が期待されます。年功序列制度からの脱却であり、グレード(職位)も飛び級可能にします。また従来からの旧態な手当類の制度も見直し、新人事制度と連携し企業の成長につながる場所にその原資を配分します。多様な働き方を可能とする兼業・副業制度や、公募制度にも着手したいと思います（▶35P、65P）。

具体的にはメンテナンスサービス事業の人的資本が一番不足しています。

ここは仕事量も多く、日工グループの売上構成比が最も高いところであり、2030年ビジョンを達成するための最重要課題です。このため、メンテナンスからお客様のアセットをマネジメントする体制への事業変革が必要です。お客様からの緊急修理要請に応えるだけでなく、

お客様の資産を日工が管理させて頂き、お客様にはプラントの安定稼働を提供し、当社は安定したアセットマネジメント収入を得るWin-Win体制を目指しています。そのために、メンテナンスサービスの仕事が平準化するようなビジネスモデルを構築していきます。

これには業務の効率化も必要です。メンテナンススタッフの業務活動は機械の知識や保守の技能だけでなく、交渉能力や瞬発力を求められる上に、安全、工程、与信、発注、請求、売上など様々な管理項目があり、全ての仕事の習熟には20年以上も掛かります。これを外部の力も借りながら、卓越した業務効率化システムの開発ができればと考えています。採用する際にもメンテナンススタッフの募集ではなく、システムやデータ管理などの職種で採用すれば即戦力となります。今のメンテナンスサービス事業をオーバーフロー的な状況から正常な姿に戻して、メンテナンスサービスの売上高を新中計で130億円とします。過酷な業務内容を改めるとともに、内容を細分化・再構築して、業務も専門性を加味した上で分解して効率化を進めます。これにより、人的資本の活用・強化が期待できます。もともと、メンテナンスサービス事業の売上高が高い点は恵まれています。今後は人的資本と合わせてITやセンサーによる知的資本の活用も交えながら、データ分析、IoT、DXに注力します(▶61P)。

知的資本も強化が必要です。開発、実験装置を社内を設置していますが、社内ではフィールドの感覚が生み出せません。日工が投資をして、お客様と共にプラントを運営する機会が実現できればと考えています。実験装置と現地では状況が異なるためです。工場運営を実体験する事でより優れたプラント開発ができるでしょうし、技術者でありながら工場管理もできるようになると考えます。更には、お客様とビジネスレベルでイコールパートナーとして開発ができればと思います(▶36P)。

Session.4 ステークホルダーエンゲージメントへの取り組み

2030年ビジョンを達成して企業価値を高めるためには、ステークホルダーとの協働を進めて信頼を得る必要があります。それにあたり、今後にどのようなエンゲージメントをする必要があると考えていますか。

日工は長きにわたり、経営理念を「お客様第一主義」

サステナビリティを高める上で、重要なESG課題をお願いします。環境(E)はCNの実現も含めて、どのような戦略や数値イメージを持っていますか。ガバナンス(G)でのサステナビリティ取り組みも含めて、説明をお願いします。

環境(E)でCNへの取り組みを掲げています。2050年にむけたアスファルト合材工場の脱炭素ロードマップをお客様に提案しています。脱炭素関連製品の売上高は2030年度に40億円(2022年度計画12億円)を目指します。環境はAPとBPだけでなく全社的なテーマもありますが、新規領域の環境リサイクル事業に注力していきます。ターゲットは都市鉱山です。廃家電や建設廃材、各製製造工場で発生する廃材のリサイクル装置などを事業の柱と考えています。建設廃材のリサイクルとしては、廃石膏ボード、汚染土壌や浚渫廃土処理システムはビジネスチャンスが大きく、社会貢献ができる分野です。時代と共に発生量が増えるバッテリーリサイクルシステムは実績を拡大させていきます。太陽光発電パネルの処理については、実際に子会社の前川工業所に破碎テストの依頼が来ており、今後もリサイクル処理の需要が見込めます。ただし、環境リサイクルは事業横断的な取り組みが必要で活動部隊も再構築する必要があります(▶49P、51P)。

ガバナンス(G)では、東証のプライム市場に上場すると宣言をしてから、指名報酬委員会を設置しました。取締役会メンバー構成は、社外取締役4名、うち女性1名と新しいコーポレートガバナンスコードの基準を満たしています。中長期的な事業のサステナビリティを高めるため、それに合わせた取締役会体制の構築、スキルが必要です。今までその時々感性で議案が採択されたと感じる側面もありましたが、今後はサステナビリティに合わせたガバナンスの実効性が必要です。また社長を含む役員の後継者育成への取り組みも大切です(▶73P)。

としてきました。社会課題の解決をはかるには、お客様を含むステークホルダーの皆様とエンゲージメントを重ねた上で、信頼関係を築いて、同じゴール(利害関係)を目指す必要があると考えています。今後は既存の枠を超えた領域で繋がることも重要です。

社員のエンゲージメントに対しては、課題である女性活躍の場を創出して、ダイバーシティ&インクルージョ

ンを進めた上で、今後の課題となる事象を解決していく必要があります。2022年4月1日から従業員の賃金を一律で引き上げましたが、来年度からはじまる新しい人事制度とともに、コーポレートアイデンティティの浸透もはかっていきます。

株主・投資家の皆様とは、決算説明会や個別取材を含めたエンゲージメントで成長への取り組みを議論させて頂き、期待されている配当性向(配当額)を意識した上で、株主優待やアンケートなどを行います。

お客様と取引先様とは、共に新たな課題に取り組む(共同開発)ことや双方の働き方改革に結び付くテーマを探すなど、協働を進めていきます。

営業や技術の視点も対話に入れることで、今までと違うフェーズにステップアップできたらと思います(▶67P)。

最後に、社長に就任してから現在までの振り返りを含めて、企業価値で重要と考えていることや経営トップとしての責任も含めたメッセージをお願いします。

2019年4月1日に社長に就任し、その年に創業100周年を迎えました。その際、本社社屋の西側にテクノセンターを建設して技術部門を集約しましたが、今では技術者が増えてキャパシティ一杯の状態です。

事業規模が大きくなることで、社会への影響(貢献)度が大きくなり、企業の責任と存在意義が増してきました。ここ数年は社員も会社の成長を実感しており、売上高400億円を通過点として、2030年に600億円を目指していきます。会社の規模が更に大きくなれば、日工グループの社員数も現在の1,300名前後から大きく増えることが見込まれます。

企業価値を考える上で、一番大事なのは継続性と考えており、それに責任を持つのが私の役割です。日工はオーナー企業でないため、社長の在任期間もある程度は決まっており、ここで成長が続く仕組み作りをするのが私の責務です。次の経営者に成長軌道が続くように、しっかりとバトンを渡したいと思います。

資本市場で企業価値を上げるには、収益力を上げることも必要です。従来の業務ボリュームを単純に増やすのではなく、ここは業務改革が大事です。例えばアセットマネジメントによる次世代型予防・予知保全サービスや、メンテナンスやモノづくりがしやすい設計にするなど、収益力強化につながる業務改革が必要です。業務改革は、必要ならばコスト高を容認する形で社員に満足のいくソリューションを提供したいと思います(▶21P)。

ステークホルダーの皆様におかれましては、今後とも日工グループに変わらぬ御支援を頂きますとともに、ご期待に添えるような経営をすすめてまいります。

企業価値を高めるため、ステークホルダーの皆様と同じゴールを目指します



日エグループは2030年ビジョンの中で、メーカーとして技術力・製品力の日エブランドを維持・強化しつつ、サービスビジネスを拡張させることで、経済価値として売上高600億円、営業利益60億円(営業利益率10.0%)を目指しています。また、社会・環境価値は4つのマテリアリティのうち環境価値に関わる「カーボンニュートラルの実現」と「資源循環型社会の確立」、社会価値に関わる「人材育成と働きがいの向上」を挙げています。経済価値と社会・環境価値を同時に引き上げることで、企業価値の向上を目指します。

2021年度から2030年度における企業価値向上のイメージ

日エグループは、2021年度(実績)から2030年度に向けて、日エグループが企業価値を高めるイメージを図表化しました。2024年度迄の現中期経営計画では、事業の変容および日エの技術を活かした規模拡大をおこなう期間としているため、内部・先行投資のフェーズと位置づけています。その後は社会・環境価値ともにビジネス拡大のフェーズとしています。

経済価値のKPIである営業利益率は2021年度(実績):5.3%が2024年度に6.0%、2030年度に10.0%と予想しており、環境価値のKPIであるカーボンニュートラル関連製品の売上高は2021年度:5億円弱が2022~2024年度が12~13億円、25~2027年度が20億円弱、2028~2030年度が40億円程度の計画です。企業価値のKPIである時価総額は2030年度末に500億円(2021年度末:243億円)を目指します。

経済価値KPI

営業利益率

2021年度	5.3%
2024年度	6.0%
2030年度	10.0%

環境価値KPI

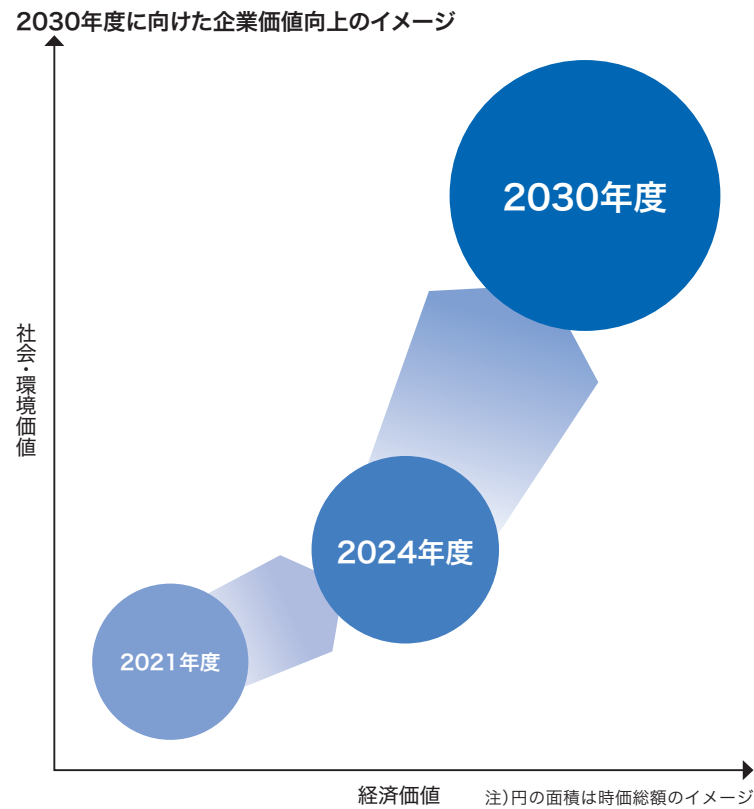
CN関連製品売上高

2021年度	5億円
2025年度	20億円
2028年度以降	40億円

企業価値KPI

時価総額

2021年度	243億円
2030年度	500億円



経済価値について~営業利益率

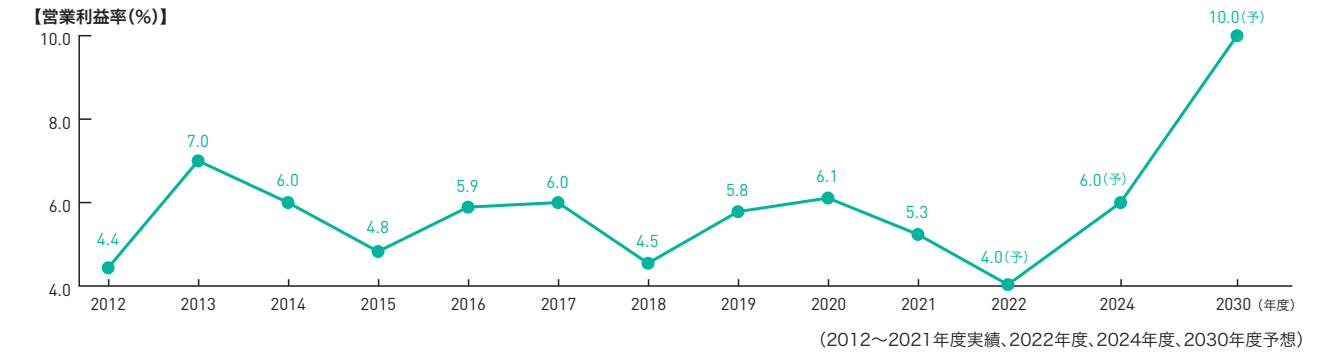
日エグループの営業利益率を長期で見ると、2011年度迄は0~2%前後と狭い範囲で低水準でしたが、2012年度以降は総じて4~6%程度の範囲となっています。ただし、売上高は2021年度に過去最高となる388億円と2012年度:271億円から伸びており、トップラインは順調な拡大を続けており、営業利益率の伸び悩みが見られました。

ここ数年で営業利益率が伸び悩んだ理由は、主力事業であるAP関連事業の収益性が伸び悩んだことに起因します。前中期経営計画において、AP関連事業の営業利益率は2019

年度:6.4%→2020年度:6.4%→2021年度:3.1%でした。AP関連事業の収益性については、(将来のメンテナンスを想定した)戦略的な受注案件の売上計上、2021年度はこれに加えて鋼材や購入品価格の高騰などによるコストアップが挙げられます。

今中計において、AP関連事業は2022年度:4.3%→2023年度:7.0%→2024年度:7.0%と緩やかながら回復を見込んでいます。

日エの営業利益率(図表)

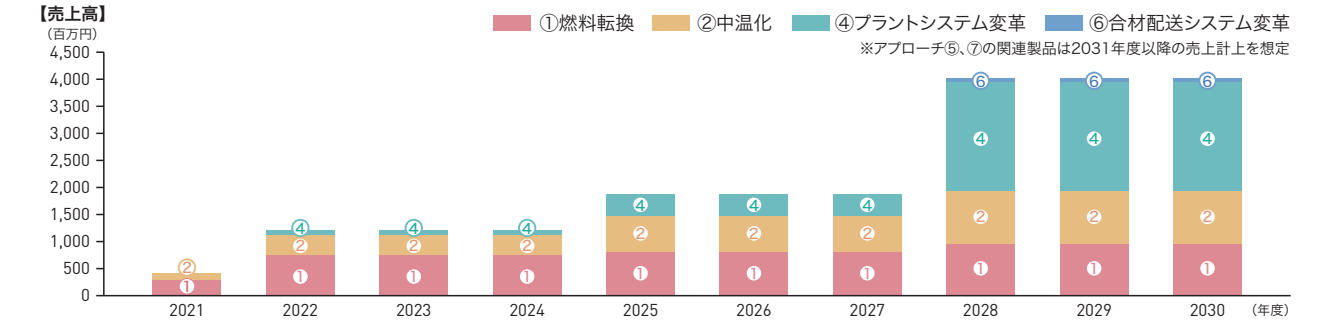


社会・環境価値について~カーボンニュートラル関連製品売上高

日エグループでは、カーボンニュートラル実現を目指して、7つの技術を組み合わせる製品開発を行っています。これは、①燃料転換、②中温化、③材料貯蔵システム変革、④プラントシステム変革、⑤CCU、⑥合材配送システム変革、⑦電化、になります。環境価値のKPIである、カーボンニュートラル

関連製品の売上高は2021年度が燃料転換(トランジション)からのものが多く、残りは中温化によるものです。燃料転換として当面はCO₂排出量の多い重油から都市ガス、天然ガス、バイオマス燃料に移り、その後はCO₂フリーのアンモニアや水素に変わると見込まれます(▶53P)。

関連製品の売上高目標と投資計画(2021年度は実績)

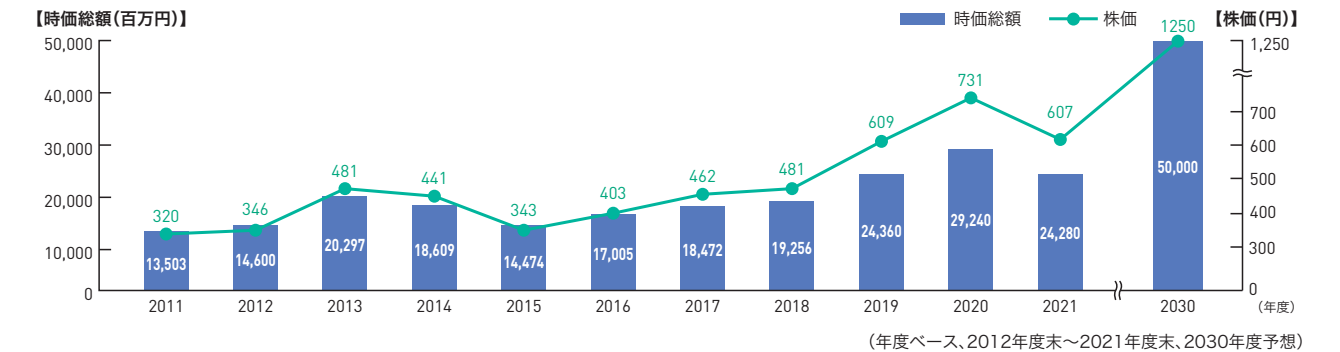


企業価値について~株式時価総額

2019年に資本政策の発表や情報開示を強化したこともあり、株価が一時919円(時価総額368億円)となりました。前中計期間中においても、株式時価総額は2018年度末:192.5億円から2019年度末:243.6億円→2020年度末:292.4億円→2021年度末:242.8億円となり、総じて順調な株主総利回り(TSR)となりました。

2030年度末の時価総額500億円は想定株価1,250円(発行済み株式数4,000万株)ですが、2030年度のEPSを105円とすれば、PERは12倍弱です。過去3年の実績PERは安値が12倍弱~高値が18倍弱であり、中間値はPER15倍弱でした。このため、2030年度末の予想PER12倍弱は過去3年間の実績と照らし合わせても、妥当と見ています。

日エの株式時価総額

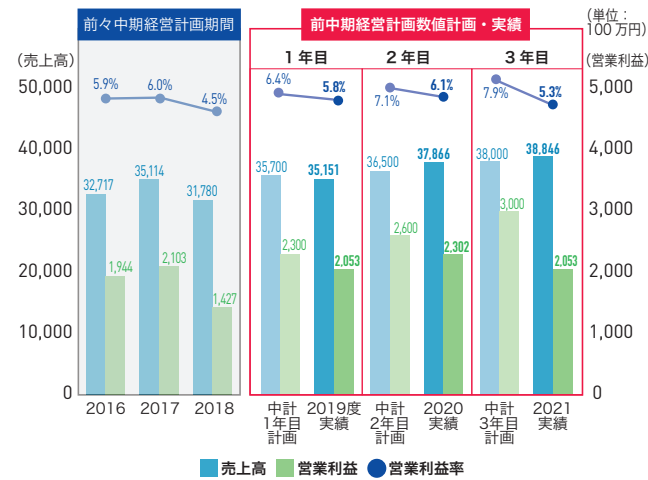


前中期経営計画の振り返り

2019年8月8日に発表しました前中期経営計画（2019-2021年度）は、将来を見据えた5つの長期（10年）基本方針を軸に、コーポレートガバナンスの強化、透明性の高い活気ある企業運営を目指してきました。数値目標としては、最終年度である2021年度の売上高を380億円、営業利益30億円（営業利益率7.9%）、当期純利益21億円、純資産323億円、ROE6.5%、株式分割前1株当たり配当金160円（配当性向60.9%）などを掲げてきました。

しかし、新型コロナウイルス感染症の世界的蔓延、各種原材料価格や物流費の高騰などの外部環境の悪化、設備投資やR&Dの積極化などの社内要因も重なり、売上高（過去最高）と配当性向のみ目標値を達成するにとどまりました。ただし、社員の働き方改革や職場環境の改善、脱炭素に向けた製品開発、DXを活用した定額制メンテナンス事業の強化などに関しては、想定以上の進展を見せることができました。

前中期経営計画の総括(1)



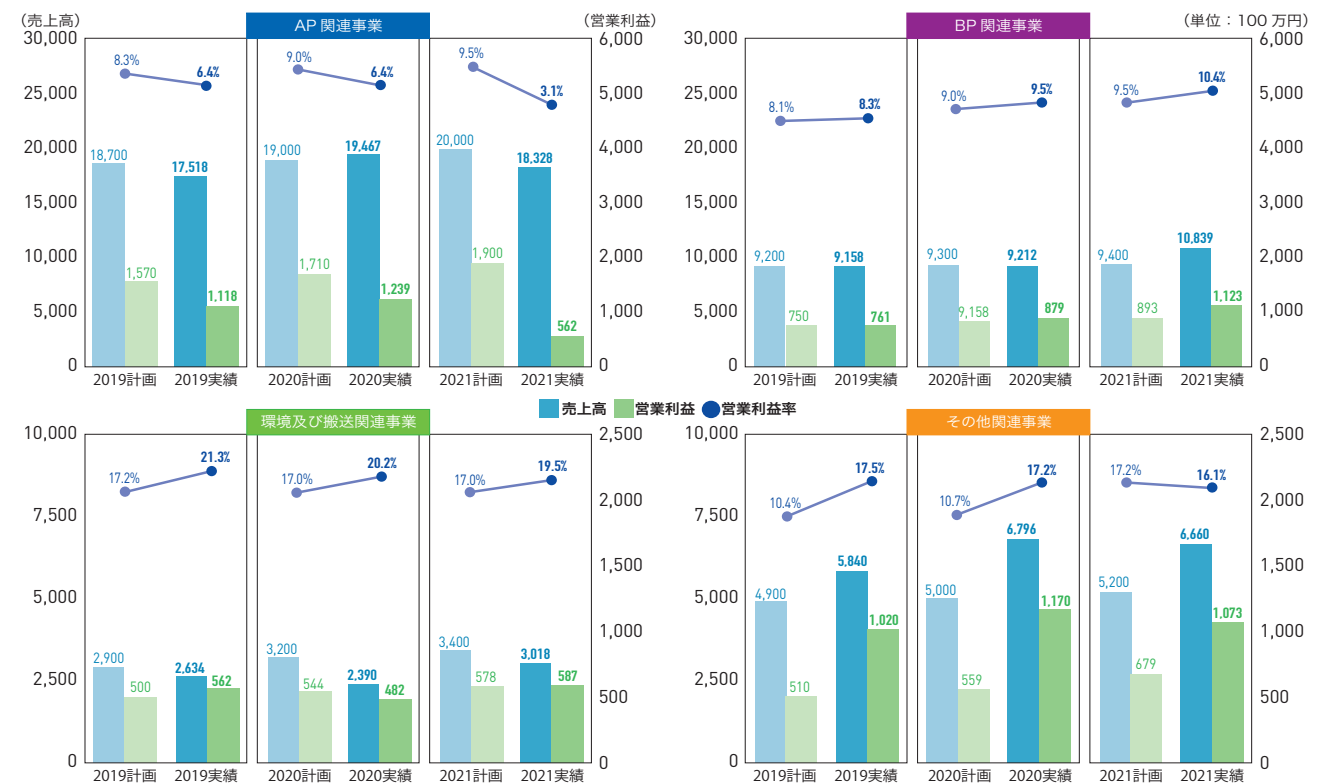
将来を見据えた長期(10年)基本方針の前中計期間振り返り

前中期経営計画期間	前中期経営計画期間		
	2019年度(1年目)実績	2020年度(2年目)実績	2021年度(3年目)見通し
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（営業利益率10%）	国内営業利益率 18年度4.5% → 19年度 6.0%	国内営業利益率 19年度6.0% → 20年度 6.5%	国内営業利益率 20年度6.5% → 21年度 5.3%
2 海外売上高の確立 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（海外売上高を現状の45億円から倍増の90億円に）	海外売上高 43.9億円 2020年2月AP販売・メンテナンス会社 Nikko Asia(Thailand)Co.,Ltd.設立	海外売上高 37.3億円 （コロナの影響で売上減） 2020年10月 Nikko Asia(Thailand)Co.,Ltd. 本格稼働 AP 2台受注	海外売上高 47.4億円(見込) タイのアスファルト販売TOPメーカー、TIPCO社と代理店契約締結 タイ工場21年度完成
3 新規事業(含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成（新規事業で売上高100億円を創出）	モバイルプラント事業 18年度0.9億円 → 19年度 5.0億円 防水板 18年度2.1億円 → 19年度 8.1億円	モバイルプラント事業 20年度 10.7億円 防水板 20年度 9.0億円	モバイルプラント事業 21年度 14.4億円(見込) 防水板 21年度 10.1億円(見込) M&A 3月1日 宇部興機株M&A
4 働き方改革の実践 業務効率を改善し労働生産性の大幅な向上（事務集中化、IoT、AIの活用）	●時間・場所に縛られないスピーディな情報共有を目的にweb会議システムの拡充を実施 ●テレワーク、分散型業務体制による問題点の発掘 ●新技術の生産設備を導入し生産効率を飛躍的に向上（ファイバーレーザー等）	●19年度の取り組みは継続中 ●リモートメンテナンス契約率 20年1月末46%→8月末67% →21年5月末 73.8% ●ウェビナー研修会など向け資料・ムービー等作成（メンテナンス部門30本動画撮影済み）	●19年度の取り組みは継続中 ●リモートメンテナンス契約率 22年3月末時点 76.1% ●定額制のメンテナンス契約 13件受注
5 ROEをKPIに 時価総額500億以上、ROE8%以上を目指すまた配当性向を60%以上とし株主還元も強化	時価総額 18年度末192.5億円 → 19年度末 243.6億円 ROE 18年度末4.4% → 19年度末 5.2% 19年度配当性向 97.6%	時価総額 20年度末 292.4億円 ROE 20年度末 6.8% 20年度配当性向 60.5% 自社株買い9月17日取得完了（取得自己株式616,700株、金額399,960,700円）	時価総額 21年度末 242.8億円 ROE 21年度末 5.2% 21年度配当性向 69.5%

セグメント別のポイント

- アスファルトプラント(AP)関連事業:~利益面に課題~**
 - 2021年度目標売上高200億円、営業利益19億円（営業利益率9.5%）に対して、実績売上高は183億円、営業利益は5億62百万円（同3.1%）で着地、3項目ともに計画未達となりました。
- パッチャープラント(BP)関連事業:~3項目ともに目標をクリア~**
 - 2021年度目標売上高94億円、営業利益8億93百万円（営業利益率9.5%）に対して、実績売上高は108億円、営業利益は11億23百万円（同10.4%）を確保、目標を大きくクリアしました。
 - 好調な更新需要に支えられた増収効果に加えて、計画生産や費用削減などが奏功しました。
- 環境及び搬送関連事業:~20%近い営業利益率を確保~**
 - 2021年度目標売上高34億円、営業利益5億78百万円（営業利益率17.0%）に対して、実績売上高は30億円、営業利益は5億87百万円（同19.5%）となり、売上高は計画を下回ったものの、利益面は計画線で着地しました。営業利益率は20%近い水準に達しています。
- その他関連事業:~安定的な収益を計上~**
 - 2021年度目標売上高52億円、営業利益6億79百万円（営業利益率17.2%）に対して、実績売上高は67億円、営業利益は10億73百万円（同16.1%）を確保しました。21年度は前年比で減収営業減益に転じましたが、売上高および営業利益ともに中計目標を大きくクリアしました。
 - 新規事業でありますモバイルプラント販売の順調な拡大に加えて、防水板の大幅な増収効果などが安定収益に貢献しました。

前中期経営計画の総括(2)事業部門別の売上・営業利益推移



新中期経営計画(2022~2024年度)の概要

2022年3月29日、日エグループは2030年のありたい姿を示した「2030年ビジョン（高い技術力に裏打ちされたプラント設備・環境製品のトップメーカー且つ、運用・保全サービスによる顧客の経営パートナー）」と2022年度から始まる「3ヶ年新中期経営計画（23/3~25/3）」を発表しました。新中計は2030年ビジョンの実現に向けた体制・プロセス・制度を構築する内部投資フェーズと位置付け、新製品・新サービスの市場投入と目標達成に必要な組織能力の強化に向けて積極投資を行う方針です。数値目標に関しては、前中計の課題と反省を生かしつつ、最終年度に連結売上高

500億円、営業利益30億円（営業利益率6.0%）、配当性向60%以上を目指します。

そして、2025~2030年の期間を脱炭素に向けた環境対応製品の本格展開やASEAN地域へのエリア拡大、自動化・遠隔化などの技術導入効果の顕在化、生産プロセスの見直しなどが奏功、利益率の改善を伴うビジネス拡大フェーズと位置付けました。2030年ビジョンでは、連結売上高600億円、営業利益60億円（営業利益率10%）を目指すとともに、長期（10年）基本方針で掲げた時価総額500億円を目指します。

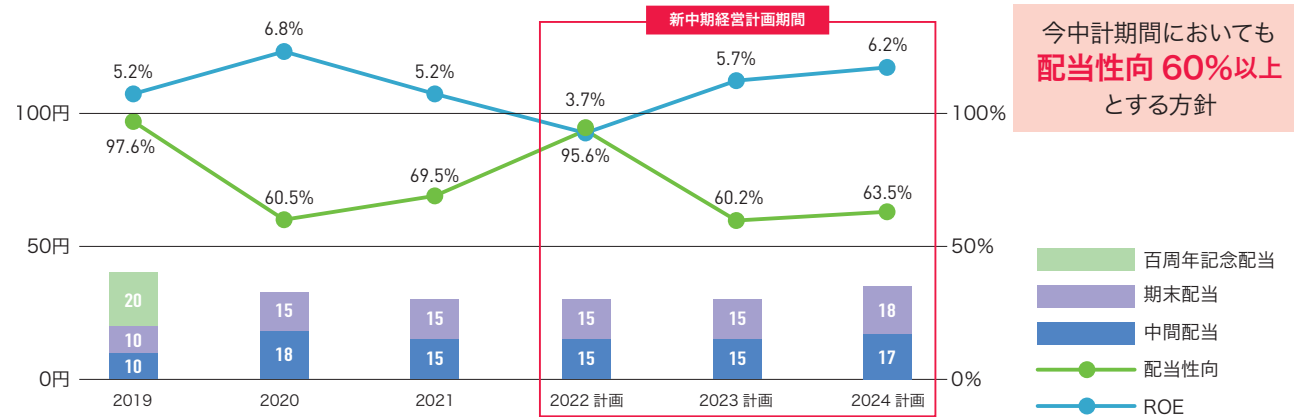
成長投資

項目	投資額(3ヶ年)
人員強化 日工単体145名増員(69名増)	<ul style="list-style-type: none"> ● AP事業領域 59名 ● BP事業領域 20名 ● 環境搬送領域 12名 ● 海外 6名 ● 開発 12名 ● モバイルプラント 11名 ● その他 25名
研究開発 25.3億円(11.9億円)	<ul style="list-style-type: none"> ● AP事業領域 ● BP事業領域 ● 環境搬送領域 ● 海外 ■ 環境対応新製品 ■ 運営支援センター ■ 製品開発 ■ 海外 ■ 遠隔化・自動化サポート ■ 製品改良 ■ システム開発 ■ EC他IT投資 ■ 標準モデル開発
設備投資 60億円(63億円)	

※（）内数字は前中期経営計画

株主還元

	前中期経営計画			新中期経営計画		
	2019年度実績	2020年度実績	2021年度実績	2022年度計画	2023年度計画	2024年度計画
売上	35,151	37,866	38,846	42,000	48,000	50,000
営業利益	2,053	2,302	2,053	1,700	2,800	3,000
親会社株主に帰属する当期純利益	1,588	2,082	1,649	1,200	1,900	2,100
1株当たり配当額(単位:円)	40	33	30	30	30	35
配当総額	1,550	1,260	1,146	1,144	1,144	1,334
配当性向	97.6%	60.5%	69.5%	95.6%	60.2%	63.5%
純資産	30,293	31,451	32,050	32,106	33,262	34,028
ROE	5.2%	6.8%	5.2%	3.7%	5.7%	6.2%

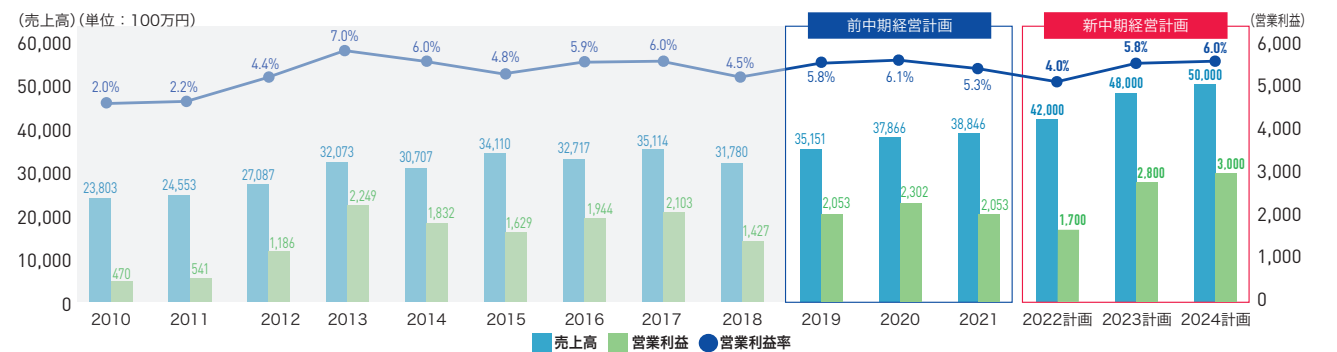


★2019年10月1日を効力発生日として、普通株式1株につき5株の割合で株式分割を実施しており、分割後の配当金額に統一して記載しています

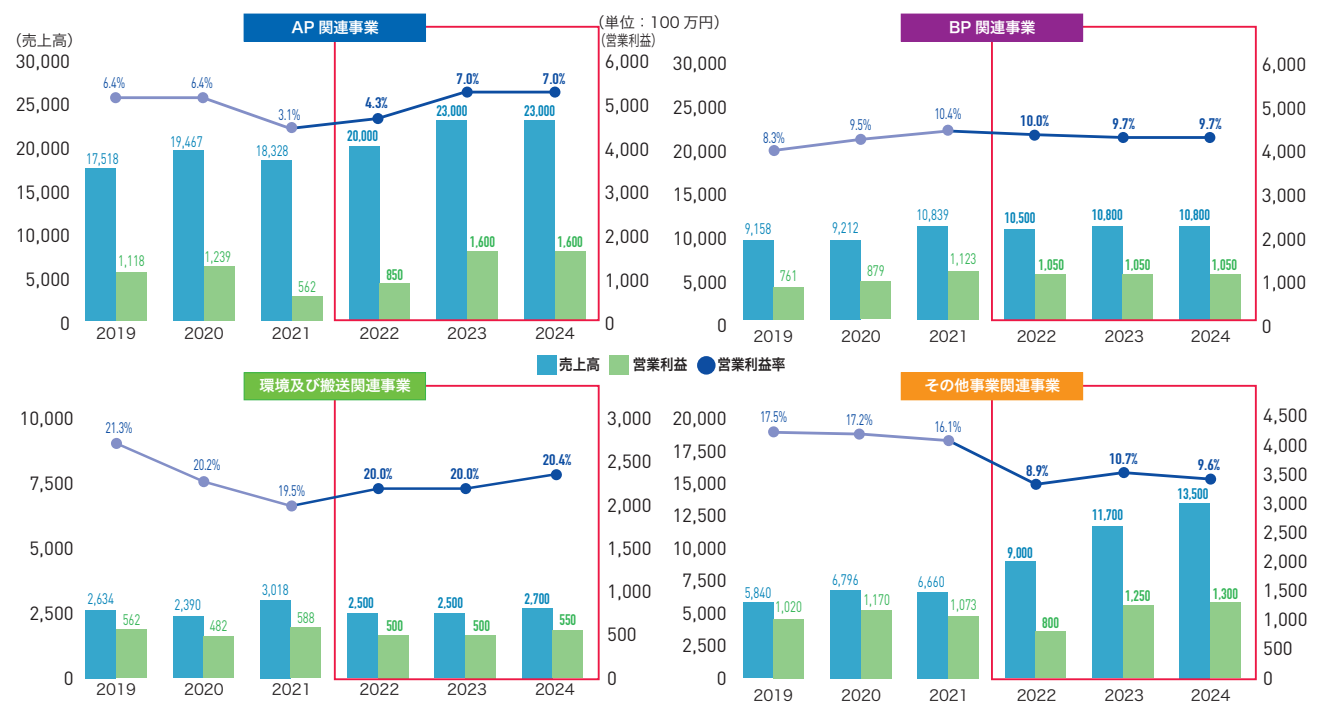
セグメント別の中計数値目標

- アスファルトプラント(AP)関連事業:~営業利益率の向上を目指す~**
 - 2024年度目標売上高230億円、同営業利益16億円（営業利益率7.0%）。
 - 環境対応製品の伸長、海外子会社の利益回復などを通じて、営業利益率を7%台へ戻す計画です。
- バッチャープラント(BP)関連事業:~堅調な業績推移を想定~**
 - 2024年度目標売上高108億円、同営業利益10億5000万円（営業利益率9.7%）。
 - 市場の高止まりを想定、市場シェアを維持しつつ、脱炭素製品開発などの成長投資を重視する方針です。
- 環境及び搬送関連事業:~20%水準の営業利益率を維持する方針~**
 - 2024年度目標売上高27億円、営業利益5億5800万円（営業利益率20.4%）。
 - 売上、営業利益ともに概ね横ばいを想定しつつも、高い収益性の確保を優先する方針です。
- その他関連事業:~安定的な営業利益の確保を目指す~**
 - 2024年度目標売上高135億円、営業利益13億円（営業利益率9.6%）。
 - 輸入商品の円安デメリットなどが懸念されますが、拡販効果などで安定的な営業利益の確保を目指します。

売上・営業利益計画



事業別の売上・営業利益計画



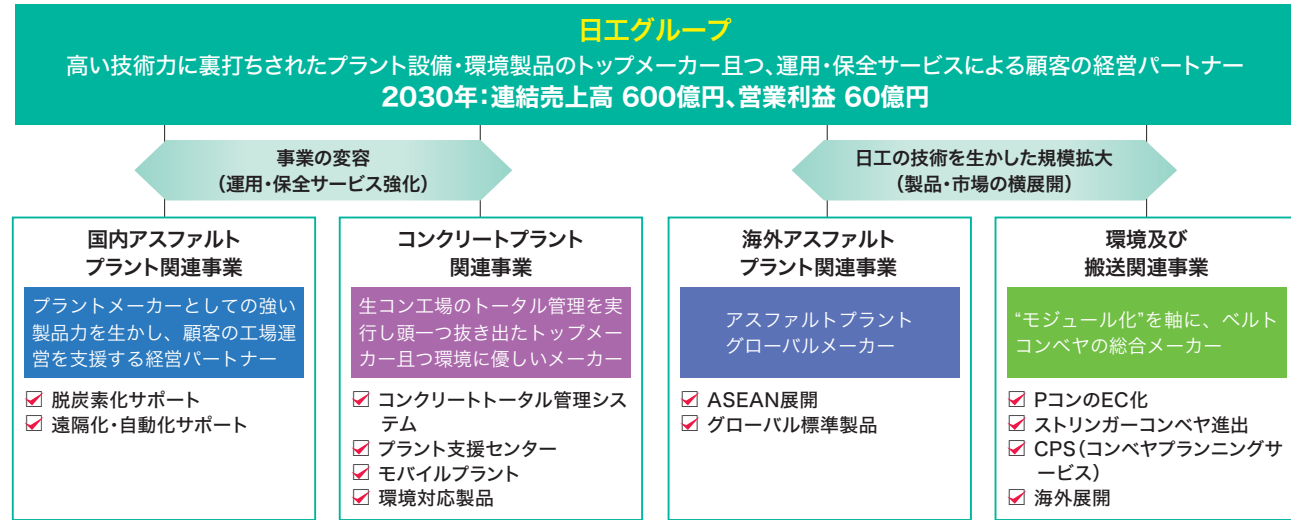
中期経営計画達成のストーリー

新3ヶ年中期経営計画は、2030年ビジョンで掲げる数値目標を達成するための内部投資フェーズの位置付けであり、基本方針としては①事業の変容（＝運用・保全サービスの強化：国内AP事業と国内BP事業）、②日工の技術を生かした

規模拡大（＝製品・市場の横展開：海外AP事業と環境及び搬送関連事業）を図りつつ、組織体制の強化に向けて積極的な投資を行う方針です。

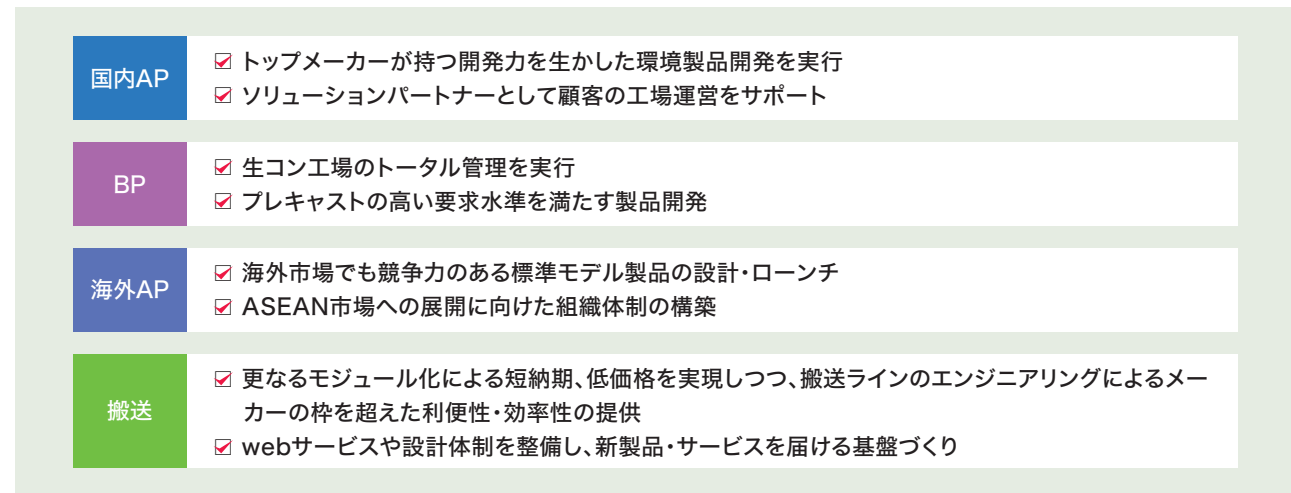
2030年ビジョン

- メーカーとして技術力・製品力の日工ブランドを維持・強化しつつ、サービスビジネスを拡張させ、2030年に**売上高600億円、営業利益60億円**を達成します



基本方針

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



事業の変容(運用・保全サービス強化)：～お客様の経営パートナーを目指します～

当社はアスファルトプラントおよびパッチャープラントに関しまして、国内トップシェアを誇ると同時に、両売上高合計の45%をメンテナンス・サービス事業が占めています。環境貢献製品の拡販と製品開発の強化を強力に推し進めることで、確固たる技術優位性の確保を目指します。同時に、稼働

するお客様のプラントの遠隔化・自動化サポートの強化による現場での労働者不足への対応や働き方改革支援、メンテナンスサブスクの拡大によるプラントの稼働データの蓄積と分析を通じた予知保全などの価値を提供することで、技術力とサービス力の両輪で唯一無二の存在になることを目指します。

国内AP事業：メンテナンスのサブスクを本格展開へ

・国内シェア約7割を誇るトップメーカーとしての高い技術力を生かしつつ、脱炭素・遠隔化・自動化技術を確立することで、顧客の工場運営をこれまで以上にサポートする方針です。
・カーボンニュートラルの実現に向けて環境対応製品のニーズ拡大が見込まれるため、人員の採用増、環境対応新製品開発やシステム開発などを強化することで、卓越した技術力とサービス力で利益率の改善を目指します。

- 1 脱炭素化サポート**
 - ・低炭素な合材製造システムの開発
 - ・脱炭素燃料の燃焼技術の開発
 - ・バイオマス、ガス燃焼技術の提供
- 2 遠隔化・自動化サポート**
 - ・部分遠隔出荷システムの提供
 - ・遠隔化、自動化技術の構築
 - ・メンテナンスサブスク契約数の拡大を基にしたプラント稼働データの蓄積



国内BP事業：顧客プラントの運営支援サービスを強化へ

・生コン工場のトータル管理、プレキャストの高い品質期待に応える製品開発により、トップメーカーかつ環境に優しいメーカーを目指します。
・国内46.5%のトップシェアを確保しており、市場が高止

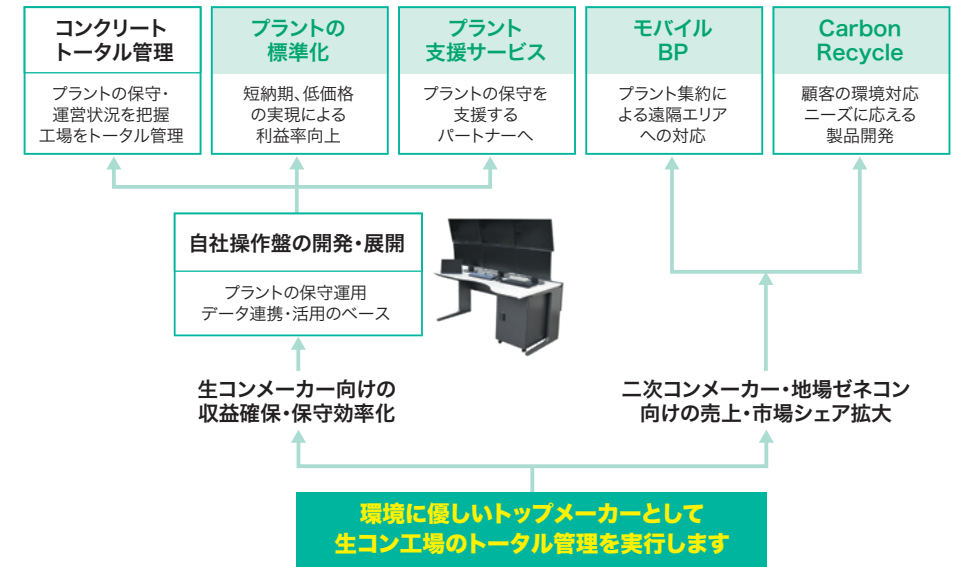
まりする中、一段の成長には市場シェアの上昇が求められます。新中計期間中はダントツ企業の地位を確保するための体制構築期間との認識で、人員増強、製品開発などに注力する方針です。

1 自社操作盤の開発・展開

・自社開発の操作盤を展開し、顧客のプラント運営情報を蓄積することにより、プラントの標準化を推進
・顧客プラントの運営支援サービスの導入

2 発展領域への展開

・プラントの集約に伴いリーチできなかったエリアへのモバイルプラントの展開
・CO₂削減等、顧客の環境対応ニーズに応える製品開発及び展開

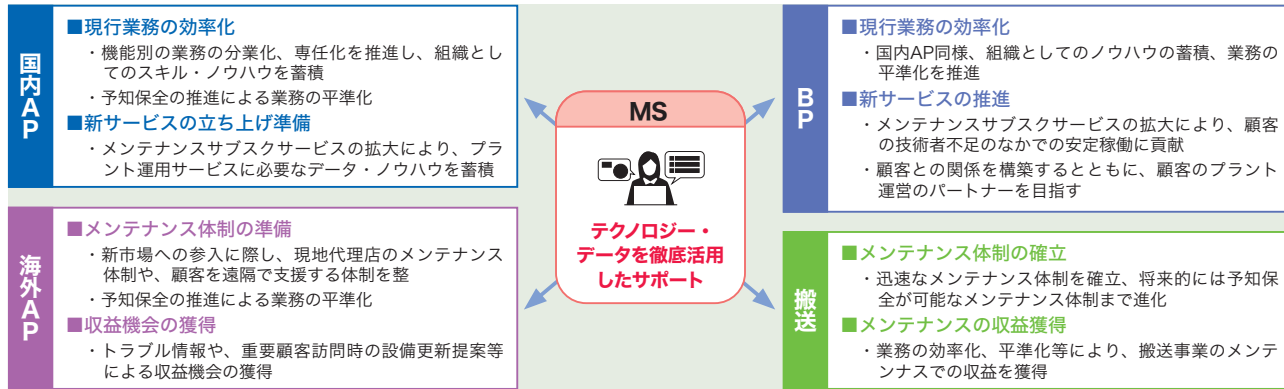


メンテナンス・サービス：国内メンテナンスサブスクの拡大と海外体制も整備へ

- ・テクノロジー・データを活用した既存業務の効率化や顧客のプラント運営をサポートすることで、欠かせない顧客の経営パートナーになることを目指します。
- ・AP事業売上高の48%、BP事業売上高の39%をメンテナンス・サービス売上高が占めます。国内APおよび国内BPにおいては、メンテナンスのサブスクサービスの拡大を図り、顧客プラントの運営安定化、データの蓄積、更には顧

客関係の強化を目指します。新中計期間中のメンテナンス売上高を約2割引き上げる計画です。

- ・搬送及び環境関連事業では、売上高の約3%を搬送サービス売上高が占めています。新中計では、搬送事業における迅速なメンテナンス体制を構築することで、将来的には予防保全まで可能な体制の構築を目指します。



日工の技術を生かした規模拡大(製品・市場の横展開)：～海外AP事業は10年後の日工の牽引事業へ～

事業の変容は利益率向上を伴う質的な戦略です。一方、海外AP事業および搬送事業、モバイルプラント事業では、既存事業の成功事例と日工の技術を横展開することで収益の量的拡大を目指します。特に、タイ工場が本格稼働を始めた海外AP事業は、低価格のグローバル機種を開発するとともに、

タイ工場をASEAN市場に向けた生産拠点と位置付け、インドネシアやベトナムなどの市場開拓を進める方針です。搬送事業では、既存のお客様向けに単価が高いチャネルコンベアの拡販を始めます。モバイルプラントは取扱製品ラインナップの拡充などを進める方針です。

海外AP事業：日本のNO.1からアジアのリーディングカンパニーへ

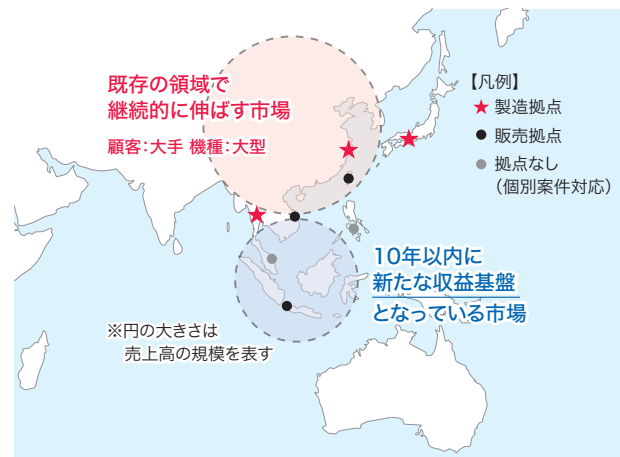
- ・タイ生産拠点の本格稼働に加え、インドネシア・ベトナムでの営業体制の構築を図ります。
- ・中国事業は好調な受注環境が継続、製品価格の改定効果なども加わり、2024年度には売上高55億円(前期実績45億円)、営業利益を約4億円(同収支ゼロ)へ引き上げる計画です。
- ・タイ事業は旺盛な需要環境に加え、2022年3月に現地工場が稼働を開始しており、中計最終年度に売上高12億円程度(2022年度売上高1億円強)、営業黒字転換(同約3億円の損失)を目指します。
- ・タイは推定稼働台数約700台、インドネシアは同約1,000台、ベトナムは同約500台の市場です。タイでの成功例を横展開する格好で、インドネシアおよびベトナムでの事業化を目指します。

1 海外向け標準プラント(ユニバーサルモデル)の設計

- ・各国におけるニーズを把握するマーケティングチームを立ち上げ
- ・購入品等の導入により、ニーズに合った海外市場で価格競争力のある標準プラントを新規設計

2 新規市場参入のための体制整備

- ・新中計期間では、新たにインドネシアとベトナム市場へ参入
- ・ASEAN全域をカバーするため、中国及びタイでの生産能力を増強
- ・現地販売代理店との連携体制の構築



搬送事業：市場規模が大きいストリンガーコンベヤ市場へ進出

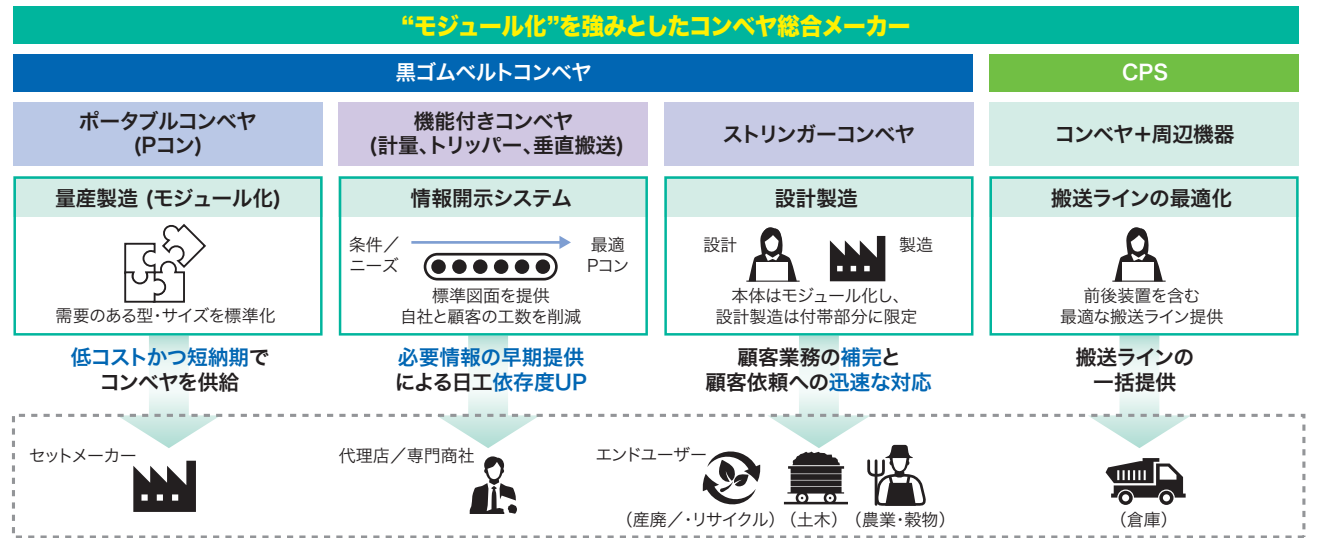
- ・モジュール化による短納期・低価格を実現しつつ、搬送ラインを一括で提供できるメーカーを目指します。
- ・国内シェア約6割を誇り、売上高の約8割を占める主力のポータブルコンベヤは、モジュール化とカスタマイズ要求に応える設計製造の強化を進めます。また、本格的に販売を開始するストリンガーコンベヤ(=ポータブルコンベヤ市場推定30億円に対して、ストリンガーコンベヤ市場は推定60億円)はモジュール化による短納期戦略で拡販を目指します。

1 ポータブルコンベヤの更なるモジュール化

- ・オプションの標準化を基点に「スピード」、「コスト競争力」、「安心」を提供する顧客のパートナーとなります。

2 搬送ラインの一括提供

- ・モジュール化したストリンガーコンベヤを短納期かつ低価格にて提供
- ・搬送システム周りのエンジニアリングによるユーザーの利便性・効率性に寄与



モバイルプラント(その他事関連事業)：環境優位性などを武器に拡販を強化へ

- ・旺盛な更新需要を背景に、取扱製品ラインナップの拡充などから販売シェアNO.1を奪取し、収益力を強化する方針です。
- ・中計最終年度に売上高25億円(前期実績約15億円)、メンテナンス・サービス売上高も2023年度に1億円程度を目指します。

モバイルプラント=自走式 破碎機・ベルトコンベヤ・土質改良機

- メリット：設置が簡単・すぐ使える・使いたい場所へ容易に移動・中古転売時の販路

1 事業の安定化へ

- ・販売ネットワークの構築、レンタルの確立、促進
- ・メンテナンスビジネスの促進

2 新製品開発、提案商品の開発

- ・市場、顧客ニーズのリサーチ
- ・自社製品開発による国内、海外販売の促進



中期経営計画で配当性向60%を継続するとともに、人的資本を含めた成長投資を増やすことで、2030ビジョンの達成につなげます

専務取締役、管理本部長
藤井 博

日エグループの財務・資本政策の方針、財務担当責任者としての考え方

日エグループの財務戦略は、ここ数年は積極的な設備投資や研究開発投資、人的投資などを行って成長に繋げることを意識しています。過去は安定した財務基盤をさらに強化する方針でしたが、現在は成長投資を行うにあたり、財務担当責任者としてブレーキをかけることは考えていません。ただし無駄にキャッシュの利用をする訳ではなく、財務基盤のメルクマールとして自己資本比率50%以上とします（2022年3月期末：61.5%）。現在の中期経営計画で最終の2024年度の純資産を340億円（同320億円）とすれば、総資産は680億円（同520億円）

まで増加させることが可能です。

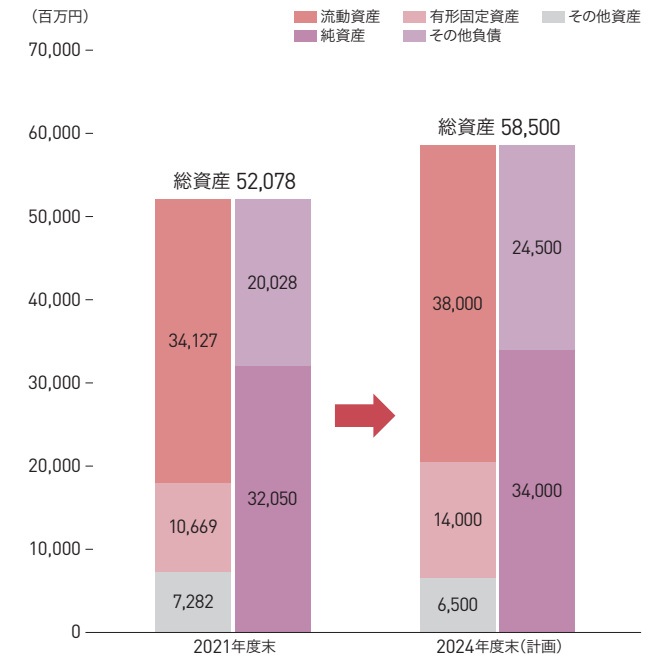
資本政策は、引き続き株主様への株主還元策として今中期経営計画期間も配当性向60%以上を維持することなどにより、純資産の積み上がりを抑えて、ROEの向上につなげます。ROEは2024年度に6.2%の予想ですが、これは過去5年間の株主資本コスト平均である4.4%を上回ります。2030年ビジョンでROEは10%を目指しており、株主資本コストとのエクイティスプレッドをさらに拡大させる必要があります。

1 2021年度の財務実績を踏まえた中期経営計画のB/S見通し

2021年度のB/S変動は資産サイドで棚卸資産が22.3億円増加、負債サイドは前受金とほぼ等しい契約負債が44.2億円となりました。棚卸資産の増加は殆どが受注生産のため過剰とは考えていませんが、現地工場を建設したタイ現地法人でAP出荷前の4.5億円増が含まれており、2023年3月期第1四半期の出荷が多いこともあり、契約負債は前受金から勘定項目が変更されましたが、14.7億円の増加であり、APの受注増によります。

中期経営計画（2022～2024年度）のバランスシート（B/S）で最終2024年度の総資産はM&Aを加味しないベースで585億円程度、純資産は340億円程度をイメージしています。中計期間中の設備投資計画である60億円をもとに有形固定資産は140億円（2022年3月期末：107億円）、流動資産（現金金+売上債権+棚卸資産等）は380億円（同341億円）、その他資産は65億円（同73億円）程度と見えています。この結果、自己資本比率は58%強（同61.5%）にやや低下する見通しです。

● バランスシートの推移

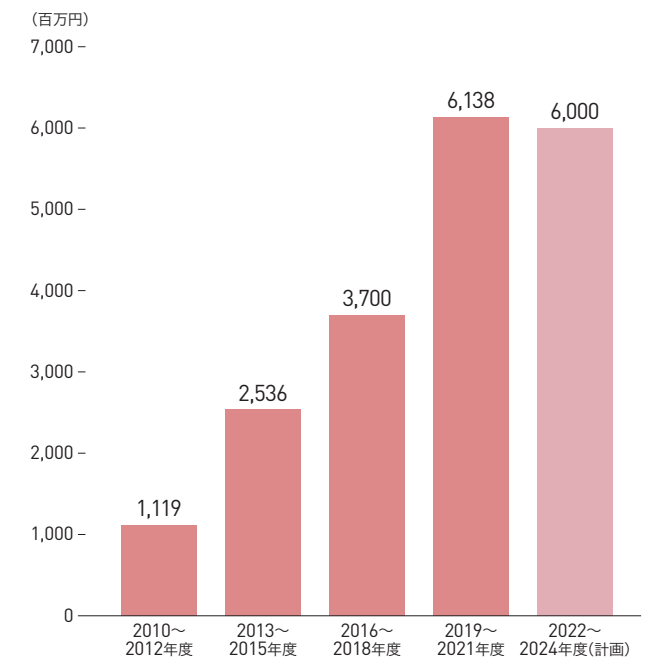


2 成長投資(M&A含む)の見通し

中期経営計画期間における設備投資は60億円（前中計61億円）と予想しており、引き続き高水準を続けます。具体的に、今後の脱炭素ビジネス拡大も睨んで開発テストセンターで12億円、ITなどシステム投資に3億円、社員の独身寮建設に4億円、協力会社の集約を睨んだ土地や機械設備に10億円が主な設備投資の内容です。ここにM&Aが加わります。中長期的に協力先で事業継承が難しくなる企業が増える可能性があるため、日エが土地と建物、設備を用意し、協力先にここに集まって頂くことを考えています。

中期経営計画におけるM&Aの方針は、①環境リサイクルの機械・エンジニアリングメーカー、②メンテナンス・サービス事業の強化を睨んだ産業機械メーカー（メンテナンス付き）、③メンテナンス・サービス事業を強化できるサービス企業、などを考えています。なお、暖簾償却が大きい無形資産価値の大きい会社の買収は考えていません。

● 設備投資の推移



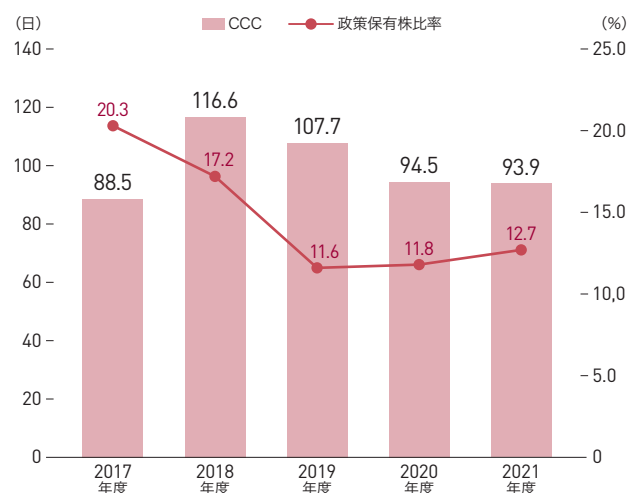
3 キャッシュ創出に向けたCCC改善と政策保有株の縮減

B/Sの効率化によるキャッシュ創出は、前中計期間にキャッシュコンバージョンサイクル（CCC）が2018年度末：116.6日が2021年度末：93.9日に改善できました。APの受注時に前受金を契約額の1/3頂くことに改めた効果が大きく、前受金に近い契約負債（2021年度から科目変更）は2018年度末：16.3億円が2021年度：44億円と増えて、CCC短縮に寄与しました。ただし、今中計で同じ効果は期待できない上、受取手形サイトの短縮も難しいため、棚卸資産の縮減による改善がカギとなります。具体的にAPは契約から引き渡しまで1年以上掛かりますが、これを短くするために、APの標準化を進めています。

政策保有株縮減は2021年度末の政策保有株は上場企業で22銘柄、保有時価総額31億円は株主資本比率12.7%でした。前中計で政策保有株は2018年度末の同20.3%から株主資本比率が下がりましたが、今中計でも現時点で決まったもので8億円強の圧縮を予定しています。こ

の後の政策保有株縮減は取引先が多いため困難が予想されますが、株主資本比率で9%を目指します。全社方針の変更も踏まえて、取り組む必要があるかも知れません。

● CCCと株主資本に占める政策保有株比率



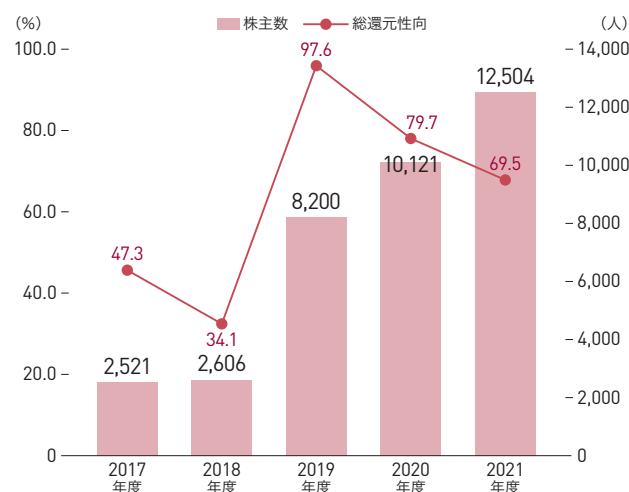
4 株主還元策についての方針

今中計で配当性向60%以上を継続します。中期的に成長投資を現水準から大幅に増やす場合は配当性向の見直しも考慮しますが、現時点でその必要性は感じていません。自社株買いは機動的に行う方針を変えていませんが、当面は成長投資に資金を振り向けたいと考えています。2021年度末の現預金残高は124億円と高水準でしたが、有利子負債残高は37億円に増えており、ネットキャッシュは87億円でした（2018年度末：86.2億円）。有利子負債残高の増加にはタイ現地法人の立ち上げで12億円が含まれております。

株主数は2018年度末：2,606名が2021年度末：12,504名に大幅に増やすことが出来ました。これは、株式分割により最低購入額が下がり株主になりやすくなったこと、配当性向引き上げによる配当利回り向上や情報開示充実などがあって見えています。株主総会招集通知に入れた株主アンケートもHPで結果を開示していますが、返答率が36%と高くなっています。なお、株

主様には11月1日から本社で3～4年に1度開催されるNIKKOメッセ2022への招待も予定しており、対話の機会につなげます。

● 総還元性向と株主数の推移



5 資本効率と事業ポートフォリオ管理

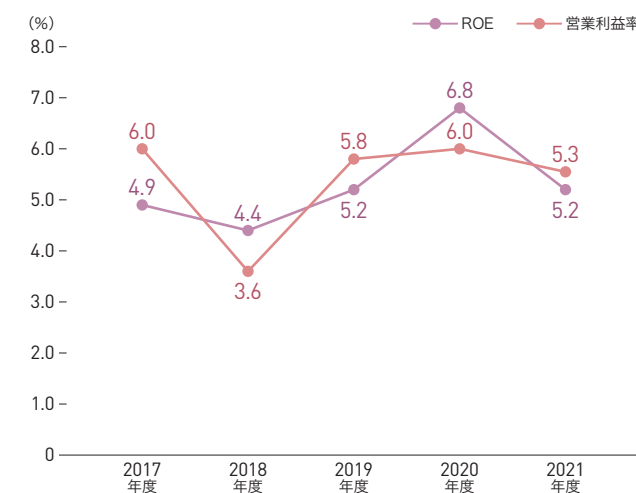
資本効率のKPIはROEを設定しています。ROEは前中期経営計画の最終2021年度に5.2%となり、株主資本コスト5%弱をやや上回りました。前中計の期間中で配当性向の引き上げなどもあり2021年度末の純資産の積み上がりは抑えることが出来ましたが、営業利益の未達から、ROEは会社予想を下回りました。

中期経営計画の最終である2024年度にROEは6.2%（営業利益率6.0%）、2030年度に10.0%（同10.0%）を予想しています。中計期間における株主資本コストの前提は過去5年間の平均をもとに4～5%と見ています。ここ数年で株主資本コストの低減は出来ているため、ROEの拡大がエクイティスプレッドのさらなる拡大につながります。これは企業価値を高めるため重要であり、意識していきます。

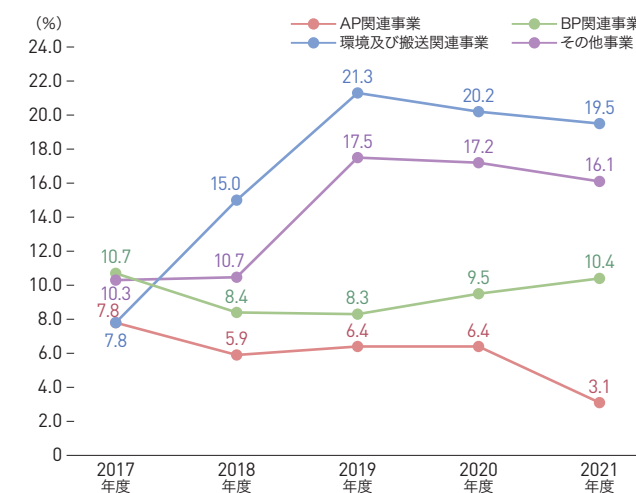
事業ポートフォリオ管理について、前中期経営計画では主力のAP関連事業が営業利益で大きく未達になりました。この理由として、APは国内シェアが7割と高いこともあり、シェアを向上させる“攻め”よりも“守り”の戦略が競合企業との価格競争を招いて、収益性に影響が出たのもありました。新型コロナウイルス感染症による中国ロックダウンや原材料高なども影響しました。

一方、BP関連事業、防水板及び自走式破砕機&スクリーンなどモバイル製品を含むその他事業は想定以上に収益が好調でしたので、事業ポートフォリオの管理に課題を感じています。今中期経営計画はメンテナンス・サービスのビジネスモデル変革で収益性改善を見込んでおり、この管理に注力して全社の収益性改善をはたし、2030年ビジョンの売上高600億円、営業利益60億円につなげていきます。

● ROEと営業利益率の推移



● 事業別営業利益率の推移



ROE改善が
エクイティスプレッドの拡大となり、
企業価値が高まるように努めます



財務資本 新中計期間中は積極的な投資を実施しつつ、自己資本比率50～60%を維持する方針です

日エグループの財務資本は、2021年度末の総資産521億円、投下資本339億円(株主資本301億円、有利子負債38億円)、ネットキャッシュ86億円(現金及び預金124億円)、自己資本比率61.5%もの強いバランスシートを有しています。

新3ヶ年中計期間中は、2030年ビジョンの達成に向けた内部投資フェーズとの位置付けで、投資および株主還元(配当性向60%以上)を積極的に行いますが、自己資本比率50～60%程度を維持する方針です。

強さの源泉

AP関連事業は国内シェア約7割、BP関連事業も国内シェア約4割を誇り、ともにトップシェアを確保しています。当社は安定的な収益計上が期待されるサービス・メンテナンス売上

高が連結売上高の約34%を占めており、高いキャッシュ創出能力を有しています。また、防水板などを手掛けるその他事業は相対的に高い営業利益率を誇っています。

新中期経営計画の財務計画

2021年度末の純資産は321億円でしたが、新中計では2024年度末の純資産を340億円へ引き上げる計画です。

インプット	アウトプット	アウトカム
総資産521億円	売上高388億円、当期利益16億円	安定した収益創出
ネット・キャッシュ86億円	過去3年累計FCF 42億円	高い財務安定性(自己資本比率61.5%)
投下資本339億円	1株配当30円(配当性向70%)	魅力的な配当利回り(約5%)

製造資本 厳格な品質管理の下、高効率な生産体制で高品質な製品をお客様に納入します

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。お客様最適な製品及びシステムの開発に加え、グローバルなネット

ワークで各種機器資材を調達します。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生産体制を有しています。

強さの源泉

プラント本体のみならず制御盤も内製する自社一貫生産によるトータルサポート体制を強みとしています。高いシェアに加え、全世界50カ国以上、1,000件以上のプラント建設実績を誇

り、安定的な更新需要が各工場の安定稼働に寄与しています。メンテナンス事業に関しては、各種データ活用などを通じた顧客プラントの安定稼働に貢献することを目指します。

新中期経営計画の設備投資計画

新中計では今後3年間で60億円(前中計63億円)の設備投資を計画しています。具体的には明石マザー工場の隣接地にサポート新工場(5億円)を建設するほか、脱炭素に向けた製

品開発などの開発・テストセンター(10億円)を建設する予定です。

製造資本	アウトプット	アウトカム
設備投資19億円(2021年度)	4事業の各製品	安心・安全な道路やインフラの整備
中計達成に向けた十分な生産能力	充実のメンテナンス・サービス	環境に優しいリサイクル社会
国内5、海外2工場	生産金額382億円(2021年度)	社員に優しい生産環境

人的資本 お客様の経営パートナーに選ばれるプロフェッショナル集団を目指します

日エグループでは、2021年度末時点で1,038名(前年比177名増)の従業員が勤務しており、従業員1人当たり売上高は37百万円です。日エ単体ベースの平均年齢は40.8歳、平均勤続年数は15.3年、平均年間給与は3年前の2018年度に比べて40万円増の710万円となっています。新中計では人

材マネジメント基盤・制度の再構築を図り、人的資本の充実に向けて積極的な投資を行う方針です。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おり、業務効率を改善し、労働生産性の大幅な向上を目指します。

強さの源泉

2019年9月には日エグループの従業員に対して譲渡制限付き自己株式を付与しました。2021年8月には永年勤続者および新入社員と中途社員に対して100株の自社株付与を行いま

した。なお、2022年4月より従業員の月額給与を一律3万円引き上げました。次世代の育成支援や女性活躍推進も強化しており、組織の更なる活性化とモチベーションの向上を図ります。

新中期経営計画の人材採用計画

前中計では日エ単体ベースで69名の増員を図りました。新中計では3年間で145名の増員を予定しています。具体的には、AP事業領域で59名、BP事業領域で20名、環境搬送領

域で12名、海外事業で6名、開発で12名、モバイルプラントで11名、その他で25名です。

人的資本	アウトプット	アウトカム
社員数1,038名(うち外国人194名)	1人当たり売上高37百万円	高い働きがい
女性従業員数59名(単体ベース。うち新卒6名)	年間有給取得日数10日	働きやすさの向上
年間教育費11百万円	勤続年数(男性18.7年、女性11.0年)	高いモチベーション

知的資本 社会課題の解決に向けて、高い技術力に裏打ちされたトップメーカーを目指します

AP関連事業を中心とした環境貢献製品(グリーントランスフォーメーション)およびASEAN市場攻略のためのグローバル標準製品の開発、更にはAPおよびBP関連事業の各種プラ

ントにおけるデータ分析やIoT、AI技術などを駆使したプラントの遠隔監視・遠隔操作などのサービス・メンテナンス事業の強化に向けてDX分野への研究開発を強化する方針です。

強さの源泉

APおよびBPのみならずコンベヤも約6割の国内トップシェアを誇っており、市場シェアは着実に上昇傾向にあります。ミキシング(混練)、加熱、搬送(コンベヤ累計出荷台数30

万台)、制御(プラントの頭脳を自社開発)の4つの差別化コア技術に加え、自社一貫生産によるきめ細かなトータルサポート体制があります。

新中期経営計画の研究開発投資計画

前中計では3ヶ年で約12億円の研究開発投資を実施しました。新中計では約25億円へ増加させる計画です。AP事業では環境対応新製品の開発、遠隔化・自動化サポート分野の強化、

海外市場開拓に向けた標準モデルの開発を進めます。BP事業では運営支援センター、製品改良やシステム開発、環境搬送事業では新製品開発、EC・IT投資を強化する方針です。

知的資本	アウトプット	アウトカム
研究開発費(約4億5千万円、売上高比率1.2%)	CO ₂ 削減貢献製品売上高(AP事業約4億円)	高い差別化技術(自社製制御盤など)
開発人員24名(連結従業員数の2.4%)	AP研究開発重点分野(10件)	他社を凌駕する環境貢献製品
保有特許件数228件	多様な顧客ニーズを満たすカスタマイズ製品	新たな市場の創出

社会・関係資本 お客様、お取引様、地域社会との強い信頼関係の構築に努めます

お客様第一主義を経営理念とし、「企業を通じて社会に奉仕する」を社是に掲げています。持続可能なサプライチェーンの構築に加え、強みであるMS事業は195社の指名工店を

抱えるアキツ会と価値を協創しています。また、日エ記念財団では兵庫県出身学生を支援しています。明石市へ防災用品の寄贈や新型コロナウイルス対策の寄付も行っています。

自然資本 地球市民の一員として、環境に優しい企業を目指します

本社工場では環境マネジメントシステムの国際規格であるISO14001の認証を受けています。また、地球市民の一員として、「環境優先」の基本理念に基づき、地球環境の保全を

最重要課題の1つであると認識しています。各生産拠点では継続的な環境保全と改善に取り組み、製品開発では環境貢献製品の製品化に注力しています。

日工グループの2021年度連結業績は売上高が過去最高の388億円、事業別構成比はAP関連が47.2%（2020年度：51.4%）、BP関連が27.9%（同24.3%）、環境及び搬送関連が7.8%（同6.3%）、その他が17.1%（17.9%）となりました。このうち海外は中国とタイでの増収が大きく全体の12.2%（同9.9%）を占めました。セグ

メント別はAP関連が原材料高で道路舗装会社の業績が悪化するなど国内が大きく落ち込み5.9%減、BP関連は生コン市況の安定もあり17.7%増、環境及び搬送関連は26.3%増、その他はモバイル製品が好調も仮設機材が落ち込み2.0%減となりました。

	AP関連事業	BP関連事業	環境及び搬送関連事業	MOBIL その他事業
事業内容	<p>主要製品</p> <ul style="list-style-type: none"> ●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 <p>ABD 多様なニーズに対応可能なオーダーメイドモデルAP</p> <p>VP II リサイクルをメインとしたエコロジカルモデルAP</p> <p>CBD タイ・東南アジア市場へグローバルモデルAP</p>	<p>主要製品</p> <ul style="list-style-type: none"> ●コンクリートプラント ●コンパクト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 <p>DASH-H275EvoV Twin-ADV 超高強度コンクリートプラント</p> <p>DASH-H167 Pro065T 大型プレキャストコンクリートプラント</p> <p>ONZEMIX-T50 Mobile BP</p>	<p>主要製品</p> <ul style="list-style-type: none"> ●ベルトコンベヤ、設備用コンベヤ、缶・ビン選別機 ●油汚染土壌浄化プラント、プラスチックリサイクルプラント <p>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</p> <p>石膏系固材製造設備 石膏粉を乾燥し半水石膏を製造。セメントや石灰とブレンドし固材を製造する設備です。</p> <p>スーパーモジュラーコンベヤ 安全性を重視した簡易密閉タイプの鋼板フレーム構造のコンベヤ</p>	<p>主要製品</p> <ul style="list-style-type: none"> ●パイプ枠組足場、鋼製道板 ●アルミ製仮設昇降階段 ●シヨベル、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、建設機械製品リース ●住宅リフォームの販売等 <p>ハンマークラッシャー ロストルサイズにより粒度調整ができ、1回の破碎で希望粒度へ</p> <p>モバイルプラント 自走式破碎機ライン一式（破碎機・スクリーン・ベルトコンベヤ等）</p> <p>防水板 地球温暖化による水害（内水氾濫）に威力を発揮する防水板</p>
2021年度事業内訳	<p>国内プラント販売の構成比は-6.5% pt、MSは-0.1% ptの半面、日工上海が+2.8% pt、輸出とタイが+3.7% ptとなりました。</p> <p>中国事業 20.6% プラント販売 26.5% メンテナンスサービス 48.0% 輸出 3.8% タイ事業 1.0%</p>	<p>プラント販売の構成比は+5.3% pt、MSは-4.7% pt、コンクリートポンプは-2.5% ptとなりました。</p> <p>コンクリートポンプ 1.8% メンテナンスサービス 39.1% プラント販売 58.4% 日工上海 0.4% 輸出 0.3%</p>	<p>環境製品は大型案件の計上もあり構成比が+14.3% pt、搬送製品は-14.8% pt、搬送サービスは+0.5% pyとなりました。</p> <p>搬送サービス 3.2% 環境製品 23.6% 搬送製品 73.1%</p>	<p>新分野のモバイル製品が+5.9% ptと大きく伸びた半面、仮設機材が-2.6% pt、その他が-5.3% ptとなりました。</p> <p>仮設機材 22.9% 防水板・水門 24.1% モバイル 21.7% 土農工具 10.9% 破碎機 5.1% 開発製品 9.4% 他 5.8%</p>
事業別売上高と営業利益(率)	<p>2021年度は国内売上高が13.5%減（うちMS6.0%減）、海外売上高が27.1%増となりました。営業利益は原材料高と戦略案件も含まれたことから55%減となりました。2022年度は戦略案件の減少もあり、営業利益は増益に転じる見通しです。</p> <p>売上高 営業利益 営業利益率</p> <p>(百万円) 2017: 17,179 / 1,348 / 7.8% 2018: 16,434 / 963 / 5.8% 2019: 17,518 / 1,118 / 6.4% 2020: 19,467 / 1,239 / 6.4% 2021: 18,328 / 562 / 3.1% 2022(予想): 20,000 / 850 / 4.3%</p>	<p>2021年度は生コン価格上昇で設備更新が堅調でシェアの上昇もあり、プラント販売が29.5%増となり、MSも4.8%増でした。営業利益は計画生産によるコストダウンも出来たため、27.8%増となり、営業利益率も10.4%に改善しました。</p> <p>売上高 営業利益 営業利益率</p> <p>(百万円) 2017: 9,521 / 1,015 / 10.7% 2018: 7,893 / 666 / 8.4% 2019: 9,158 / 761 / 8.3% 2020: 9,212 / 879 / 9.5% 2021: 10,840 / 1,123 / 10.4% 2022(予想): 10,500 / 1,050 / 10.0%</p>	<p>2021年度は環境製品のまとまった売上高もあり、久しぶりに30億円を超えました。営業利益は売上増に加えて、搬送製品で3Qから値上げの効果もあり、営業利益は21.7%増となりました。2022年度は減収減益の見込みです。</p> <p>売上高 営業利益 営業利益率</p> <p>(百万円) 2017: 3,931 / 308 / 7.8% 2018: 2,775 / 417 / 15.0% 2019: 2,634 / 562 / 21.3% 2020: 2,390 / 482 / 20.2% 2021: 3,018 / 588 / 19.5% 2022(予想): 2,500 / 500 / 20.0%</p>	<p>2021年度は製品別にモバイル製品や防水板が伸びましたが仮設機材でレンタル会社向けが落ち込み、その他事業の業績は減収減益となりました。2022年度は宇宙機材が売上高で20億円、営業利益で1億円寄与しますが、防水板とモバイルの不振で減益見通しです。</p> <p>売上高 営業利益 営業利益率</p> <p>(百万円) 2017: 4,480 / 462 / 10.3% 2018: 4,677 / 502 / 10.7% 2019: 5,840 / 1,020 / 17.5% 2020: 6,790 / 1,170 / 17.2% 2021: 6,660 / 1,073 / 16.1% 2022(予想): 9,000 / 800 / 8.9%</p>
市場シェア(日工調べ)	<p>2021年度のAP需要は42台（-11台）に落ち込み、日工のシェアは69%と同一-6ptとなりました。</p> <p>日工シェア 69%</p>	<p>2021年度のBP需要は71台（-6台）と3年ぶりに落ち込みましたが、日工の静態シェアは32.9%と+0.9ptとなりました。</p> <p>日工シェア 32.9%</p>	<p>2021年度のポータブルコンベヤの需要は約4,300台（横ばい）となり、日工のシェアも横ばいになりました。</p> <p>ポータブルコンベヤ(日工シェア) 60%</p>	<p>2021年度の自走式破碎機&スクリーンの需要は220台、20年度比+58台となりました。</p> <p>自走式破碎機&スクリーン 23%</p>

AP関連事業

脱炭素化・遠隔化・自動化技術を確立し、技術とサービス力で唯一無二のトップメーカーを目指します

事業本部AP統括営業部
営業部長
三宅 利昌



SWOT分析	具体的内容	日工の対応策	PEST分析	具体的内容	日工の対応策
Strength	国内市場で圧倒的なシェアと認知度	環境対応製品やサブスク・メンテナンスなどの新たな価値提供	Politics	政権交代に伴う公共投資方針変更リスク	サブスクなどの収益安定化戦略
	MSを含む顧客工場のフルサポート			脱炭素に向けた環境考慮型設備ニーズの高まり	環境貢献製品の開発強化
Weakness	価格競争力	ユーザーニーズの再分析とセミオーダー化を図る		タイや中国でのリサイクル法の施行期待	現地ニーズを満たす製品開発
Opportunity	脱炭素社会に向けた環境貢献製品の拡販	水素、アンモニア対応製品の開発	Economical	アスファルト価格高騰に伴う道路舗装会社の業績悪化と投資抑制	顧客工場の稼働率を向上させる価値提供
	顧客の働き方改革や遠隔化・自動化ニーズ	データ分析やDXを活用したMS提案		顧客の働き方改革や遠隔化・自動化ニーズ	顧客ニーズを満たす差別化された製品・サービスの提供
Threat	競合企業による類似製品の開発	製品開発力と人財の質を強化	Society	労働者不足に伴う省力化・遠隔化ニーズの高まり	遠隔化・自動化サポートの推進
	海外競合企業の参入	圧倒的なメンテナンス体制の維持		Technology	自社開発の操作盤を活用したデータ分析

- 注目ポイント**
- 2024年度に売上高230億円、営業利益16億円、営業利益率7.0%を目指します。
 - カーボンニュートラル製品の開発と販売を強化することで、顧客の脱炭素化をサポートします。
 - プラントの遠隔化・自動化技術の構築とサービスの提供で、顧客の工場運営を従来以上に支援します。
 - 新サービスとして、メンテナンスサブスクサービスを本格的に立ち上げます。
 - タイ工場の本格稼働と戦略標準機の開発を強化するとともに新規市場参入に向けた体制整備を進めます。

- 創造する価値**
- 安心、安全、快適かつ持続的な日本の道路社会を支えるアスファルトプラントを提供します。
 - 新興国における道路インフラ整備をサポートすることで、交通事故の減少、渋滞の緩和、環境に優しい道路交通網の整備に貢献します。
 - 重油から天然ガス、水素などの燃料転換に対応したバーナーやフォームド装置の開発と販売などでお客様の脱炭素に貢献します。
 - 予知保全や遠隔・自動化サービスの提供を通じて、高稼働かつ停止しないプラントと安全で働きやすい職場環境を提供します。

- 強さの源泉**
- 当社プラントで生産されるアスファルトの高い品質が評価され、高速道路向けアスファルトプラントは国内シェア100%を誇ります。

●圧倒的な市場シェアと内製比率の高さ、リサイクル破碎プラントを含めた顧客工場全体のメンテナンス・サービスを提供します。他社に先駆けた環境貢献製品の開発と製品化力を有しています。

- 事業環境**
- 1995年度をピークに減少傾向にあった道路事業費は、民主党政権下の2012年度に底打ちした後、緩やかな回復基調にあります。しかし、橋梁やトンネルなどの老朽化対策に事業予算が重点配分されたため、アスファルト合材製造量は緩やかな減少を続け、2021年度の製造量は前年度比1.8%減の4,071万トンとなりました。稼働するAP台数も2000年度の1,652台から2021年度には1,040台まで減少が進みました。このような中、2021年度のAP総需要台数は前年度比11台減少の42台となりました。内訳は新材プラントが同2台増加の18台、リサイクルプラントが同13台減少の24台となりました。原油価格の上昇に伴うアスファルトコストの上昇が道路舗装会社の業績悪化につながり、設備投資マインドの低下や投資案件の先送りが見られたことが主因です。
 - 2021年度の国内AP稼働台数に占める当社静態シェアは、前年度比-0.3ptの77.7%となりました。
 - 2021年度の受注高は同10%減の182億円にとどまり、期末の受注残高は77億円となりました。プラント本体の売上高は同25%減の49億円、メンテナンス・サービス売上高も同6%減の88億円となりました。営業利益率は鋼材価格の高騰などが響き、前年比-3.3ptの3.1%へ低下しました。

事業概要	具体的項目
取扱製品	アスファルトおよびリサイクルプラントなど
顧客	建設会社、道路舗装会社など
市場シェア	国内静態シェア78%
売上構成比	売上構成比47%(国内78%、タイ21%、中国1%)
営業利益率	3.1%(2021年度)
MS売上高比率	48%
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

- 今後の事業機会と戦略**
- 2022年度のアスファルト合材製造量は前年度比2.0%減の3,990万トンと引き続き減少を予想、AP需要台数も同5台減の37台の見通しです。道路舗装8社の業績は回復傾向の予算となっており、原料費高騰や円安の影響も懸念されますが、今後も稼働する工場の集約化とバブル経済時代に納入されたプラントの更新需要を中心に底堅い市場が見込まれます。
 - 当社では中計および長期ビジョンの達成に向けて3つの戦略を掲げています。1つ目は、業界トップの高い技術力を生かした脱炭素化サポート製品の開発と拡販です。2021年度のアスファルト関連製品の販売台数は同7台増加の9台(約4億円)となりました。2025年以降は重油バーナーから天然ガスやバイオマスバーナーへの変更やアスファルトの中温化装置(フォームド装置)の需要増加が期待されます。2025年以降はアンモニアバーナーや新型ドライヤー、排熱再利用システムなどの売上貢献が見込まれ、2028年度以降には売上高40億円程度を目指します。2つ目は、豊富な納入実績と内製する操作盤を通じたプ

ラントの稼働データ解析およびDXを活用したプラントの遠隔・自動化サポートです。お客様が抱える技術者不足、働き方改革、生産効率の向上などの課題を解決する次世代メンテナンス・サービスの提供で、収益性の改善と同時に、唯一無二の存在を目指します。3つ目は、本格稼働を始めたタイの製造拠点を活用したASEAN攻略です。タイでは稼働するプラント約700台のうち日工グループのプラントが約240台稼働しています。日本の道路舗装率100%に対して、タイは約80%です。道路舗装工事は引き続き安定的な成長が見込まれるうえ、2023年以降は大型工事も控えています。当社はアスファルト販売最大手のTIPCO ASPHALTとアスファルトプラントの販売代理店契約を結んでおります。ハイエンド顧客を中心に更新需要の開拓を進めつつ、開発中の戦略標準モデルを現地生産することで、拡販に加えて、価格競争力を高める方針です。また、2030年長期ビジョンの達成に向けて、ベトナムやインドネシアなどの海外からの輸入中古機が中心である未開拓市場への進出を本格検討します。インドネシアやベトナムの道路舗装率は推定60%と低く、潜在的な成長余地は魅力的です。タイでの成功モデルを横展開しつつ、現地での代理店開拓などを進め、タイの生産拠点から戦略標準モデルを供給することで、ASEAN市場での事業基盤の確立を目指します。

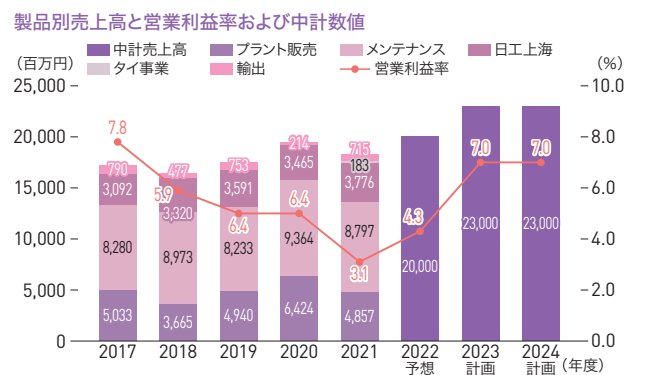
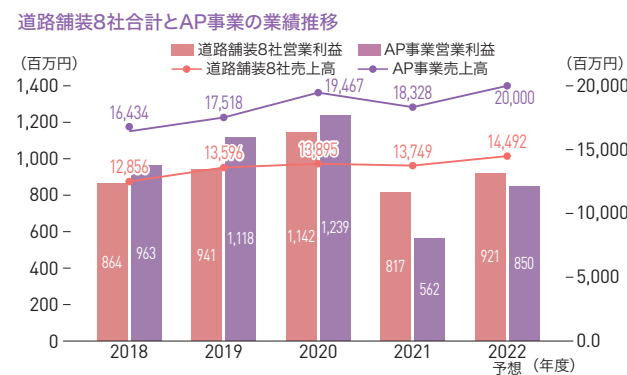
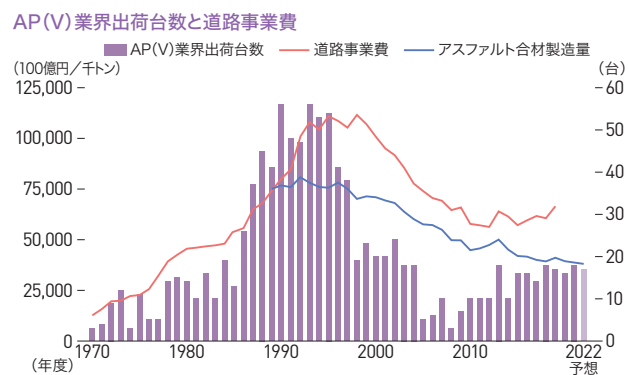
- 新中計では今後の差別化戦略のコアとなる環境貢献製品の開発と拡販に注力しつつ、前中計からの課題であります収益性の改善に全力で取り組む方針です。

24年度数値目標

売上高 **230億円** 営業利益 **16億円** 営業利益率 **7.0%**

事業戦略

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



BP関連事業

生コン工場のトータル管理を実行し、
環境に優しいトップメーカーを
目指します

上席執行役員
事業本部産業機械統括営業部
統括営業部長
岡明 森衛



- 注目ポイント**
- 2024年度に売上高108億円、営業利益10億5千万円、営業利益率9.7%を目指します。
 - 自社開発の操作盤を基盤としたプラント運営データ分析に基づく顧客プラントの運営支援事業を強化します
 - 高い品質性能が求められるプレキャストコンクリート向け製品開発と事業展開を進めます。
 - 生コン工場数が減少する中、対応ができないエリア向けにモバイルプラントの販売を強化します。

- 創造する価値**
- 日本の国土を支えるJIS規格コンクリートのみならずプレキャスト向け特殊コンクリート、CO₂吸着コンクリートにも対応した高品質製品の安定供給を行います。
 - 顧客の働き方改革およびオペレータ不足に対応した顧客プラントの安定稼働支援サービス（サブスク）や予知保全サービスの提供で、顧客の収益改善や高効率の保守メンテナンス・サービスを提供します。

- 強さの源泉**
- プラント設備の「頭脳」にあたる制御技術および操作盤を自社開発・製造しており、国内外4,000台以上の納入実績があります。プラントの遠隔監視に加えて、各種データ解析による最適稼働と予防保全を可能とします。
 - 操作盤を含めて設計から施工、メンテナンスまで一括提供できる唯一のメーカーであります。電気系統のみならずメカニカルな問題にも即時対応可能な優位性を確保しています。

- 事業環境**
- 過去の生コンクリート出荷量は、建設投資額に対して高い運動性が見られました。しかし、2014年度以降は都市部の再開発や国土強靱化策、東京オリンピックなどを背景に62兆円前後の建設投資が継続される中、生コンクリート出荷量はコンクリート使用量の少ない建物や工事が増加していることなどを背景に減少傾向にあります。稼働する生コン工場数に関しても、2014年度の3,406工場から2021年度には3,157工場へ集約が進みました。ただし、工場集約化の進展や各種コストアップなどを背景に、関西大阪万博を控える大阪、首都圏の再開発が進む東京を始め、札幌や福岡などでも生コン価格の上昇が見られています。生コン価格は、生コン業界の業績動向および設備投資の先行指標として注目しています。実際、20-30年前に建設されたプラントの旺盛な更新投資が継続されており、2021年度の総需要金額は、過去20年間で最も高い前年比3%増の259億円となりました。
 - 国内BP稼働台数に占める当社静態シェアは、緩やかな上昇傾向が続いております。メンテナンス対応力の高さなどが評価され、2021年度のシェアは前年度比+11.4pt、6年前に比べて+14.9ptの46.5%となりました。
 - 2021年度の受注高は同21%増の121億円と好調を維持する中、プラント本体の売上高は同30%増の186億円、採算の良いメンテナンス・サービス売上高も同4%増の42億円となりました。営業利益率も前年比+0.9ptの10.4%を確保しました。

SWOT分析	具体的内容	日工の対応策	PEST分析	具体的内容	日工の対応策
Strength	国内市場でトップシェアを誇る強固な自社メンテナンス体制	環境対応製品やサブスク・メンテナンスなどの新たな価値提供	Politics	政権交代に伴う公共投資方針変更リスク	顧客プラントの運転支援サービス
	Weakness	固定費比率が相対的に高い		差別化された製品とサービスの提供	顧客との共同開発
Opportunity	建設部材のプレキャスト化の進展	高い要求水準を満たす製品開発	Economical	生コン市況改善に伴う顧客の業績改善と更新投資ニーズの高まり	顧客工場のアウトプットを向上させる価値提供
	Threat	稼働する生コン工場数の減少		顧客の環境ニーズに応える製品開発と展開	顧客の技術者不足に対応したサービスの提供
Threat	競争企業との価格競争	製販一体の圧倒的なメンテナンス体制	Society	顧客における働き方改革の推進	プレキャスト向け高機能製品の開発
			Technology	コンクリート製品の高強度化と多様化	次世代ミキサの開発

事業概要	具体的項目
取扱製品	コンクリートプラントなど
顧客	生コンクリートメーカー、建設会社など
市場シェア	国内静態シェア33%
売上構成比	売上構成比28%(国内99%、中国1%)
営業利益率	10.4%(2021年度)
MS売上高比率	39%
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

- 今後の事業機会と戦略**
- 2022年度の生コン出荷量は前年度比3%減の7,350万m³の見通しです。渋谷や新宿などの首都圏における再開発をはじめ、コロナ禍で低迷していた民間需要が徐々に持ち直しつつありますが、4年連続で過去最低を更新するとみえています。稼働する生コン工場数に関しても、減少する見通しです。ただし、堅調な建設投資が続く中、生コン価格は全国的に高水準を維持しつつ、東京や札幌などでは2022年度に入っても上昇傾向が続いています。このため、顧客の設備投資意欲は旺盛で、プラントの保守メンテナンス要員不足を背景とした自動化ニーズ、プラントの大型化などによる生産効率の改善などを背景に、過去に納入されたプラントの更新需要の継続的な顕在化が見込まれます。
 - このような需要環境において、当社では中計数値の達成に向けて、主に3つの戦略を掲げています。1つ目は業界で唯一、操作盤を自社開発している強みを活かした事業展開です。顧客プラントの各種運営情報を蓄積、分析することで、プラントの標準化に加えて、顧客プラントの運営支援

サービスを強化します。具体的には、メンテナンスのサブスクリプションサービスなどを提供することで、お客様が保有するプラントの安定稼働や予知保全などの価値を提供します。2つ目は、生コン工場の集約化に伴う新たな需要の取り込みです。国内で稼働する生コン工場数は減少傾向にある一方、生コンは製造後90分以内に使用する必要があるため、工場からの供給範囲が限られます。当社では工場の集約化に伴って、90分以内に現場に搬入が難しくなるエリア向けに移動が容易なモバイルプラントの販売を強化します。3つ目は工場で生産されるプレキャストコンクリート建設部材向けプラントの販売強化です。建設業界における労働者不足や働き方改革などを背景に、現場ではなく天候に左右されない工場内で高品質のコンクリート部材を生産するニーズが高まっています。プレキャストは高いコンクリート品質がもたらされ、ミキサの性能が品質の鍵を握ります。ミキサの開発を強化しつつ、プレキャスト向けにモバイルプラントの拡販を進める方針です。

なお、CO₂のコンクリートへの吸着ニーズに関しては、コンクリート単価が高くなることもあり、生コンおよびBP需要にはニュートラルな影響を想定しています。ただし、環境問題を背景にコンクリートの再評価が進む可能性もあるため、お客様と共同開発を継続しつつ、動向を注視しています。

- 中計期間中は、比較的好調な市場環境が続くものの、市場規模は横ばいで推移する前提です。引き続き当社の強みを活かした事業運営と、お客様の課題解決を通じた市場シェアの拡大と利益成長を目指します。

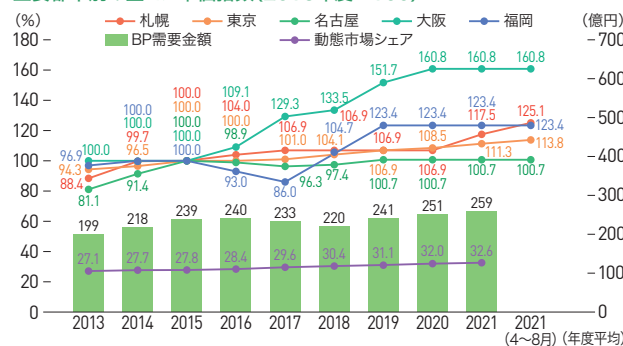
24年度数値目標



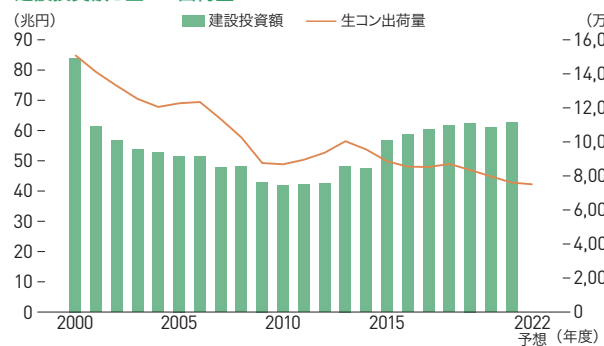
事業戦略

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

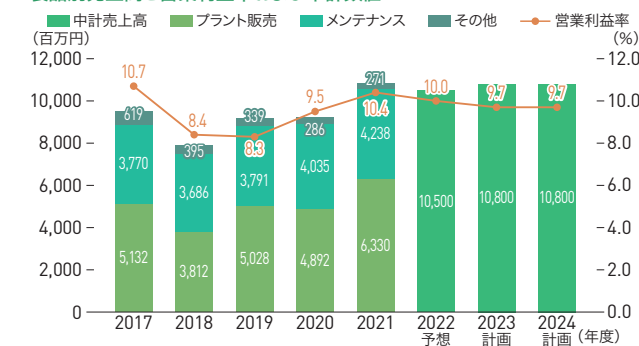
主要都市別の生コン単価指数(2015年度=100)



建設投資額と生コン出荷量



製品別売上高と営業利益率および中計数値



環境及び搬送関連事業

コンベヤはモジュール化を進め、新領域へ挑戦します。環境は新たな顧客価値創造と中計数値の達成を目指します。

事業本部
産業機械統括営業部
営業部長
光宗 徳弘



注目ポイント ●2024年度に売上高27億円、営業利益5億5千万円、営業利益率20.4%を目指します。

- コンベヤは売上高の約8割を占める主力のポータブルコンベヤの「更なるモジュール化による短納期化」と「価格競争力の向上」を目指します。
- 市場規模が大きく、高強度が求められるストリンガーコンベヤへモジュール化対応で参入を図ります。
- 環境は当社独自の4つのコア技術を武器に、新規市場や新規顧客の開拓を進めます。

創造する価値 ●搬送は多様な搬送物を様々な傾斜角に対応して正確かつ安全に搬送します。

- 環境は土壌浄化、リチウム電池や石膏ボードのリサイクル、バイオマス関連設備などの地球環境に優しい循環型社会の構築に貢献します。

強さの源泉 ●短納期かつ簡単な組み立てを実現したコンベヤのモジュール対応力および他社を凌駕する高いメンテナンスやクレーム対応力を有しています。

●環境は当社独自の4つのコア技術（混練、加熱、搬送、制御）を基盤に、顧客要求を満たす開発からメンテナンスまでの一貫体制に加え、各種試験設備を備えています。

事業環境 ●搬送は過去5年間の年間平均売上高が約22億円と安定的な業績が続いています。ただし、ポータブルコンベヤ市場は安定的ではありませんが、今後は現場での使用機会の減少が懸念されます。また、フレーム材、モーター類などの購入品価格の高騰対応として、製品への価格転嫁を進めています。今後も高い収益性の確保を目指します。

●環境はプロジェクト案件次第で業績が大きく変動します。ESG、SDGsの観点からも自然環境・リサイクルニーズの高まりを追い風に、引き合い件数が増加傾向にあります。

リチウム電池市場の拡大に伴うリサイクルなどの新たな需要も増加する傾向にあります。

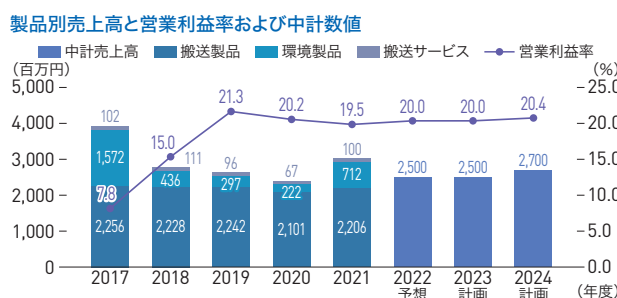
事業概要	具体的項目
取扱製品	各種コンベヤ、各種環境リサイクル装置
顧客	各種製造業、破砕機メーカー、代理店など
市場シェア	国内ポータブルコンベヤ国内シェア60%
売上構成比	売上構成比8%（搬送73%、環境24%、サービス3%）
営業利益率	19.5%（2021年度）
MS売上高比率	3%
生産拠点	明石本社工場

MS：メンテナンス・サービス

今後の事業機会と戦略 ●コンベヤは、土木建設から食品、化学、鉄鋼、産廃処理など多種多様な分野で使用され、今後も安定的な需要が見込まれます。国内シェア6割を占める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力を強化し、製品の高付加価値化を進めます。一方、ポータブルコンベヤ市場の倍の市場規模（年間推定60億円）を有するストリンガーコンベヤ市場へ参入を目指します。ストリンガーコンベヤは高い強度が求められる高価格製品ですが、モジュール対応力を生かした短納期・低価格化対応で参入を進めます。また、破砕機などとの組み合わせによるシステム提案も強化します。

- 環境は採算性を重視しつつ、新規市場開拓と顧客ニーズを満たす事業展開を進め、中計数値の達成を目指します。

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



その他事業

自走式破砕機はNo.1シェア50%を目指します。防水板は豪雨被害の最小化を目指し、更なる拡販を強化します。

上席執行役員
事業本部モバイルプラント事業部
事業部長
曾根 武志



注目ポイント ●2024年度に売上高135億円、営業利益13億円、営業利益率9.6%を目指します。

- 主力の自走式破砕機（モバイル）は輸入機ビジネスなので、円安進行がネガティブに働きます。
- 買収した宇部興機は22年度に売上高20億円、24年度に23億円を織り込んでいます。
- 防水板は今後も安定的な成長が見込まれます。

創造する価値 ●モバイルは低燃費かつCO₂排出量が少なく、移動および転売が容易などの高い経済価値を提供します。

- 防水板は豪雨災害から住宅やビル、駅などを守ります。
- 仮設機材は安全・安心かつ効率の良い建設足場環境を提供します。

強さの源泉 ●モバイルは主にKLEEMANN製品を扱いますが、他社製品に対してCO₂排出量が1/5-1/2であり、高い低燃費性能を誇ります。

●防水板に関しては、設計から施工までの一貫体制と豊富な実績を有しています。

事業環境 ●モバイルは為替の円安進行がネガティブですが、世界一の低燃費・低CO₂排出量などの製品性能が評価され、定置式から自走式へ更新が進むなど、好調な事業環境が持続しています（過去2年間で売上高が約3倍）。為替対策としては、価格改定や製品ラインアップの拡充を進めています。防水板は潜在需要が大きいです。国や自治体からの補助金も増える傾向にあります。仮設機材はニッチ市場で堅調な需要環境にあります。アルミ材価格の高騰が見られていますが、製品値上げを進めています。

24年度数値目標

売上高 **135億円**

営業利益 **13億円**

営業利益率 **9.6%**

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

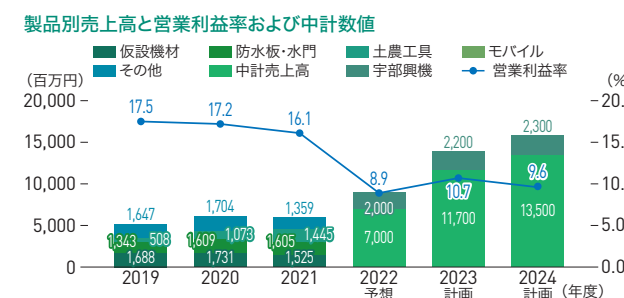
事業概要	具体的項目
取扱製品	自走式破砕機、防水板・水門、仮設機材、土農具など
顧客	砕石・鉱山、土木建設会社、レンタル会社、OEM先など
市場シェア	自走式破砕機国内シェア20%、アルミ製ミニ階段40%
売上構成比	売上構成比17%（防水板・水門24%、仮設機材23%、モバイル22%、土農具11%、開発製品9%、他11%）
営業利益率	16.1%（2021年度）
MS売上高比率	1%
生産拠点	幸手工場、福岡工場、モバイルセンター、加古川工場、東京工場、明石本社工場、国内子会社

MS：メンテナンス・サービス

今後の事業機会と戦略 ●現在、建設廃材は建設現場から中間処理施設へ輸送処理されています。しかし、日本建設機械工業会は、地球環境に優しい処理方法への見直しの観点から建設現場で処理し、再利用する協議を進めています。モバイルの需要増加につながる可能性があります。今後も低燃費性能などの経済優位性を武器に、新規顧客やレンタル会社向けに拡販をはかりますが、開発中の移動式土質改良機の市場投入や累計販売台数の増加に伴う消耗品などのメンテナンス需要増に対応した体制強化を進めます。

- 防水板は今後も堅調な需要環境が見込まれる中、現在の年間10億円生産体制から15億円体制の構築を進めています。新規参入の増加も懸念される中、売上高の35%を占める好採算であるスライドとドアタイプの特等品の売上比率を中計最終年度に50%へ引き上げる方針です。

SWOT分析	具体的内容	日工の対応策
Strength	主力のKLEEMANN製品は世界トップシェアを誇る豊富な経験と設計から施工までの事業力	製品ラインナップ拡充と販路の拡充
Weakness	輸入機を扱うモバイルは円安デメリット事業	取扱製品の拡充と価格改定
Opportunity	定置式から移動式への需要シフト	低燃費などの高い製品性能提案
	建設現場内での廃材をリサイクルする動き	強固なメンテナンス体制
Threat	豪雨などの災害の増加	
	競合企業の参入	顧客満足度の高い製品とサービスの提供
	価格競争の激化	好採算である特等品へ注力



当社は事業活動において、今後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して認識している、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、事態の発生回避や発生した場合の対応に努める必要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>リスク 国内のAP市場は当社と他1社でほぼ100%の市場シェアを占める寡占市場です。当社の市場シェアは70%以上あり、トップメーカーとしての位置づけは永年にわたって変わっておりません。しかしながら、十分な製品開発ができない場合や、他社が当社と遜色のないきめ細かなメンテナンス体制を整備してきた場合、顧客に対して差別化の訴求力が弱まる可能性があります。</p> <p>機会 当社としては、圧倒的なトップメーカーの地位を将来にわたって維持するために、カーボンニュートラル・CO₂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>リスク 近年は国内AP市場へ海外メーカーの参入はありませんが、中国・韓国メーカーは徐々に技術力をつけてきており、日本市場参入を計画している可能性があります。海外メーカーが国内市場に参入してきた場合はメーカー間で競争が激化する可能性があります。</p> <p>機会 十分なメンテナンス体制がない中で海外メーカーの日本市場参入は容易ではありません。従って、仮に海外メーカー製品を購入したお客様が、アフターサービスの高さを認識すれば、当社への評価が高まることが期待できます。</p>
	道路舗装業界再編による市場縮小のリスク	<p>リスク 大手道路会社の組織再編が活発になっており、今後、道路舗装業界の再編に発展する可能性があります。業界再編でAP工場の集約化が進めば、市場が縮小する可能性があります。</p> <p>機会 集約化で1工場あたりの出荷量が増加すれば、設備投資にふり向ける金額が全体では増加することが期待されます。</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>リスク APでは主に化石燃料をエネルギー源として使用しています。アスファルト合材製造のため、国内で年間約150万トンのCO₂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>機会 当社としては、お客様である道路舗装会社と緊密に連携しながら、APの燃焼効率向上や熱源の転換（カーボンニュートラル燃料、エレクトロヒート技術等）、合材の搬送方法の革新による輸送効率向上、APで排出されたCO₂の回収、生コンへの吸着技術などにより、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	<p>リスク 中国のAP市場で当社はハイエンド機種のカテゴリーですすでに一定のポジションを確保し、毎年、安定的に売上・利益を計上しております。しかしながら最近、中国企業が全般的に技術力をつけており、将来的にはハイエンド市場においても多くの中国メーカーが参入し、激しい競争が繰り広げられる可能性があります。</p> <p>機会 これまでのところ、ハイエンド市場の競合相手はヨーロッパ企業2社と中国のトップ1、2社であり、激しい競争環境にはありません。ハイエンド市場の競合相手が増加することで、全体としてハイエンド市場自体が拡大す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
③海外事業に関するリスク	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>リスク 当社の成長戦略として、2020年度、タイに製造現法を設立し、10億円を超える工場への投資をしておりますが、タイ及びASEAN諸国で毎年、安定的に当社のAPが販売できることがこの投資の前提となっております。しかしながら計画に反して当社のプラントがタイを始めとするASEAN諸国の顧客の支持を十分に得られず、計画台数を販売できなかった場合には工場が赤字となり、工場の減損リスクが生じます。</p> <p>機会 ASEAN市場は、当社の競合相手であるヨーロッパ企業2社にとって、リソースを投入するほどの市場規模ではまだないために、ヨーロッパメーカーとの競合は激しくなく、早期に市場を押さえることが期待できます。</p>
④公共投資予算削減に関するリスク		<p>リスク 過去、自民党政権から民主党政権に代わった際に「コンクリートから人へ」がスローガンになり、その当時、当社の多くの顧客は、設備投資を抑制する動きに出ました。その結果、当社の売上は大きく減少しました。将来、公共投資抑制策をかけ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>機会 国土強靱化予算が5年で15兆円ついたことで、お客様が投資抑制に走る可能性は少なく、むしろ投資拡大が期待できます。</p>
⑤現場作業従事者の人材確保に関するリスク		<p>リスク 当社の事業モデルでは、プラント製造から現場での据付工事、更にはメンテナンスサービス提供を自社で行っております。近年、メンテナンスサービス要員、工事施工要員などの現場作業従事者の採用が、人手不足の中で難しくなっております。これら現場作業従事者の採用が必要人数に満たない場合、競争優位性のある当社事業モデルを維持することが難しくなる可能性があります。</p> <p>機会 メンテナンスサービスにおいては、IoTの活用等によるメンテナンス業務のシステム化を通じた省人化を進めることで、人材確保の問題を解決することが可能です。</p>
⑥新型コロナウイルス感染拡大に関するリスク		<p>リスク 社員に感染者や濃厚接触者が出た場合、社員が一時的に業務から離れざるを得ません。当社の製品は、受注製品ごとに設計を行い、それからモノづくりを行うという流れであるため、特に技術部門で感染者が出た場合、一定期間、設計作業が止まることになり、顧客への納期対応で大きな支障が出る可能性があります。また、海外事業において現地での新型コロナウイルスの感染拡大により、社会活動が制限されるなどした場合に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>機会 新型コロナウイルス感染拡大について、国内の建設業界全般については、あまり直接的な影響を受けることなく堅調に推移し、今後についても影響度は少ないものと予想しています。</p>
⑦材料等の価格上昇に関するリスク		<p>リスク 世界経済が新型コロナウイルスの世界的な流行から回復に向かおうとするなかで、供給制約、物流逼迫等による物価上昇がひろがりつつあった中、ロシア・ウクライナ情勢により原油や天然ガスといった燃料価格が大幅に上昇し、物価上昇に拍車がかかっています。当社が購入する材料等の価格も上昇を続けており、今後もこの状況が続く場合は収益性が悪化する可能性があります。</p> <p>機会 材料等の価格上昇に対しては、AP・BPはお客様への見積も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。代理店販売のモジュールコンベヤも値上げを行っており、概ねお客様に浸透しています。</p>
⑧ロシア・ウクライナ情勢に関するリスク		<p>リスク 当社はロシア向けの取引を停止しています。最近のロシア向けの取引は年間数千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>機会 原油等の価格上昇や世界経済の変調でお客様の投資計画等が影響を受けても、安定的なサービスメンテナンスの売上高がAPとBP売上高の6割以上を占めており、大幅な売上減にはならないものと考えています。</p>

注)⑦と⑧は2022年3月期に新たに加えたもの

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

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

	2030年ビジョンを実現するための		価値提供基盤の強靱化策		2021年度評価	
	INPUT (経営資源)	2030年に目指すべき姿	対処すべき課題 (短期、中長期)	対応策 (短期、中長期)		進捗・見通し
研究・開発  川村部長	<ul style="list-style-type: none"> 研究開発費:7.3億円 開発部門エンジニア:28名 お客様、外部機関との共同開発 4つ+αのコア技術 (乾燥・混練・搬送・制御)+計測 	<ul style="list-style-type: none"> 低炭素化製品・環境対応製品の本格実装 AI、IoT技術を活用した自動化製品の実装 環境関連装置の横展開 	<ul style="list-style-type: none"> コア技術継承、発展のための人材育成 脱炭素化に向けた短期、中長期の製品開発 環境関連装置開発の基盤づくり 社会実装数増加の為に開発速度向上 	<ul style="list-style-type: none"> 2022～2024年度の研究開発費25億円(2.1倍) 2022～2024年度の開発人員12名採用 人材ローテーションの積極実施による育成 お客様や大学など外部機関とのオープンイノベーション推進 製品開発ロードマップの更新とリソース再配分 全社横断プロジェクトテーマの推進 	<ul style="list-style-type: none"> 人材ローテ今期2名実施 2021→2022年度 人員4名増 共同研究・開発 4件実施中 製品開発ロードマップの更新実施 横断PJ2件実施予定 	○
営業・コンサルテーション  中山本部長	<ul style="list-style-type: none"> マーケティング部門の新設 グローバル化への組織対応 過去、未来のデータ活用 工場全運営のサポート 	<ul style="list-style-type: none"> 低炭素化の環境製品の提供 遠隔、自動化で製品+運用まで提供 アジアNo1メーカーを目指す 	<ul style="list-style-type: none"> 環境製品の開発 工場運営のノウハウ取得 海外パートナーの取得(代理店) 発展領域を担う人材育成 	<ul style="list-style-type: none"> 新製品展示会の実施 客先との協業(開発、教育)の実施 海外企画部門を設置し製品、パートナー獲得への支援 新卒採用の拡充 業界団体へ加入し環境対応製品の更なる斡旋 	<ul style="list-style-type: none"> 新製品展示会の実施 11月予定 客先との協業:相互教育を目的に当期実施 タイハウスメッセを活用し隣国でのパートナー獲得を狙う 道建協に賛助会員として加入 	○
企画・設計  上原統括部長	<ul style="list-style-type: none"> 顧客ニーズに応えるスキル・技能集団 コア技術(混練・加熱・搬送・制御) プラント設計のノウハウ蓄積、技術基盤 技術設計パートナー会社との協働体制 	<ul style="list-style-type: none"> プラントのソリューションプロバイダ お客様と社会の双方に価値を生む企画提案 遠隔、自動、省人化のトータルサポート グローバル標準製品の海外展開 	<ul style="list-style-type: none"> 計画的な人材採用、育成によるナレッジワーカーの増強 客先ニーズに対応できる標準コア製品の充実 品質、安全、環境対応における顧客満足度の向上 顧客の要求に沿った、適正な製品提案と納期対応 設計の効率化と新規事業発展領域へリソースの移行 	<ul style="list-style-type: none"> 2022～2024年度の技術者採用+35名 標準化の推進と付加価値の高い製品の開発。 営業、メンテナンスと共有したエンジニアリング体制を構築 グローバル機種再編と開発、海外生産に対する技術的関与 アウトソーシングと業務デジタル化の推進 	<ul style="list-style-type: none"> リソースへの積極投資、東西拠点に技術者配置 社内完成度の高いブロック式プラントをシリーズ展開 ミッション実行を担う組織の再編とエンジ手法の構築 海外専任チーム立上げ、海外展開に向けた人材の登用。 DXに対応した新型操作盤の開発 	○
調達  梅沢部長	<ul style="list-style-type: none"> 新基幹システムの導入 資材倉庫の新設 調達基盤を構築する人材 	<ul style="list-style-type: none"> 安定購買、原価低減を主にした業務体制 調達先との情報共有、良好な信頼関係 製品知識・業界動向に精通、調達先・社内とのコミュニケーションの充実 環境負荷低減に寄与 	(短期) <ul style="list-style-type: none"> 調達品の価格高騰・長納期化 受発注等日常業務の負荷大 基幹システムの老朽化 (長期) <ul style="list-style-type: none"> 原材料等の価格高騰・不足及び円安 調達品の生産中止 調達先の縮小・廃業 	(短期) <ul style="list-style-type: none"> 価格改定・納期情報の早期発信 新システムによる業務効率の改善(原価精度・部門間連携・EDI) (長期) <ul style="list-style-type: none"> 設計と協業した機能購買の推進 集中購買・分散購買による原価低減 持続可能なサプライチェーンの再考 調達先とのコミュニケーションの推進 	<ul style="list-style-type: none"> 価格改定状況・納期情報 ⇒発信継続、個別詳細は準備中 新システム ⇒購買部実施済、他部署未実施 EDI実施率も30%を超える 原価低減⇒2021年度達成率:約80% サプライチェーンの再考 ⇒実施中 	△
製造  山田工場長	<ul style="list-style-type: none"> 最新ファイバーレーザ加工機3台ほか 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造の技術・技能と生産管理・出荷管理 	<ul style="list-style-type: none"> 更なる生産性能向上10%UP 柔軟な多品種、向け先対応生産の拡充 品質向上と製造原価低減の両立 タイ現地法人NICの安定黒字化 	<ul style="list-style-type: none"> 更なる生産性能向上10%UP 柔軟な多品種、向け先対応生産の拡充 品質向上と製造原価低減の両立 タイ現地法人NICの安定黒字化 	<ul style="list-style-type: none"> 本社工場の製造工場建屋増築 老朽設備の更新 工場レイアウトの再構築 多能工化の推進 外国人技能実習生の活用 	<ul style="list-style-type: none"> 人材ローテーション実施 若手班長登用による活性化 技能実習生受入2022年度6名 環境配慮型工場の建設計画実施 	○
施工  野口課長	<ul style="list-style-type: none"> 施工技術者20名。うち現場管理技術者8名、主任技術者17名 全国の協力工事店 組立から運転調整まで一貫通貫体制 	<ul style="list-style-type: none"> 施工技術者30名 現場管理技術者、主任技術者を増強し、あらゆるプラント設置工事を担う 工事計画、安全書類等をデジタル化し誰もが行える体制 	<ul style="list-style-type: none"> 工事工程削減、安全作業または安全指導への対応 新規協力工事店の発掘、他部署との連携 設計/施工段階で施工しやすい構造 	<ul style="list-style-type: none"> 工事計画、安全書類のデジタル化(WEB化、WEB上での作業) 施工しやすいユニット構造、社内完成度向上、他社とのJV化 安全作業できる構造設計の推進 積極的に全国工事店と交渉 	<ul style="list-style-type: none"> 製品完成度向上で現地工事工数の削減 工事工程の見直しへの取り組み 新規工事店2社、更なる協力業者発掘へ取り組み継続 	○
メンテナンス  田中企画部長	<ul style="list-style-type: none"> サービスマン110名 フロント業務移管、組織の強化 現場安全管理、機械管理システムの構築 	<ul style="list-style-type: none"> アセットマネジメントによるプラント管理 運用サービス開始 カスタマサポートグローバル対応 	<ul style="list-style-type: none"> 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 現場対応人材獲得 プラント稼働データ遠隔管理、活用し予防予知への対応 	<ul style="list-style-type: none"> 次世代検診による予知保全、次世代型予防・予知保全移行推進 人員採用と緊急修理削減、分業化での効率化 協力工場での実運用開始しブラッシュアップ 	<ul style="list-style-type: none"> A Pユーザー 10件 B Pユーザー 20件契約見込み エリアフロント担当設置予定 データ監視運用開始 	○

日エグループは1919年の創業以来1世紀以上にわたり、さまざまな社会課題の解決に注力してまいりました。これからの100年も社会が向き合う課題の解決と持続的な企業価値創造の両立を目指します。お客様の課題解決のためには、脱炭素対応型プラントの提供を含めたグリーントランスフォーメーションと同時に、IoTやAI技術を駆使したプラントの自動運転を可能にするデジタルトランスフォーメーションが不可欠だと考えています。新中期経営計画ではこうした取り組みを一段と加速させていきます。

日エグループが取り組むサステナビリティ課題



1 国土強靱化

大型台風、集中豪雨、地震など激甚化する自然災害からの早期復興には当社グループのプラントの迅速な復旧が必要となります。被災ダメージの早期把握、サプライチェーン、関連子会社、パートナー企業を含めて有事への対応を

強化し、お客様への多面的な支援に取り組んでいます。耐震補強などの防災・減災や老朽インフラ対策でもお客様のニーズに即応しています。(▶60P)

2 自然環境との調和

日エグループは2050年にCO₂排出量実質ゼロを目指すことを経営方針として明確に位置付け、プラント製造時に自社で排出する分に加えて、販売先の日エ製プラントが稼働時に排出するCO₂も含めてカーボンニュートラルを達成できるようユーザー様と緊密に連携しています。(▶55P) 天然資源の制約、環境負荷の低減から建設・道路路材の再資源化を達成してきました(再資源化率99%)。現在は

セメントスラッジ(ミキサー車の洗浄水やコンクリート2次製品から発生する廃棄物)の再資源化に取り組んでいます。コンクリートスラッジから再生される軽質炭酸カルシウム(医薬品、フェライト、塗料などの原料として再利用)の再資源化プロセスではCO₂を吸着させるので、脱炭素への貢献も期待されています。(▶59P)

3 豊かな社会づくり

社会課題の解決に多様なステークホルダーとのパートナーシップが欠かせないと考えています。お客様、従業員、取引先様、地域社会、株主の皆様に必要な価値を提供する

ことで満足度を高め共感を得て、持続的な経済価値と社会価値の同時実現を目指します。(▶67P)

中期経営計画で取り組むグリーントランスフォーメーションとデジタルトランスフォーメーション

日エグループはプラントメーカーとして脱炭素など環境対応サービスにより絶対的優位性を確立するとともにプラント運用サービスを通じてお客様との継続的な関係を築き、お客様の工場運営パートナーとなることを目指しています。そのためには、脱炭素対応型プラントの提供を含めたグリーントランスフォーメーション、同時にIoTやAI技術を駆使したプ

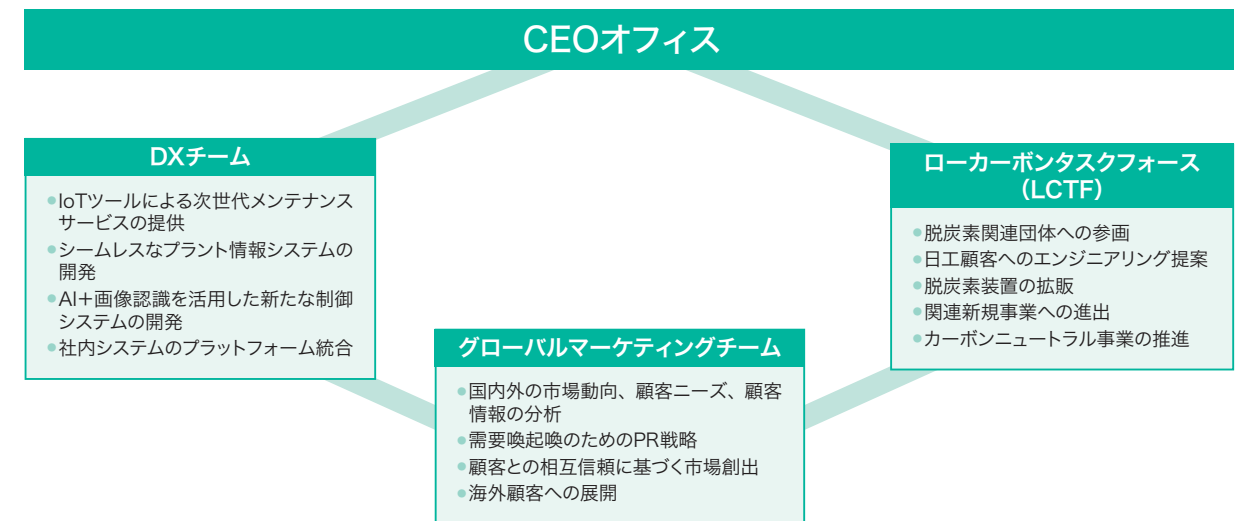
ラントの遠隔監視・遠隔操作による自動運転を可能とするデジタルトランスフォーメーションが不可欠だと考えています。プラントメーカーとしての強い製品力を生かし、お客様の工場運営を刷新する経営パートナーとして選ばれるため、ふたつのトランスフォーメーションに積極的に取り組んでいます。

国内AP事業におけるサステナビリティ戦略



グリーン&デジタルトランスフォーメーション推進体制

プラント製造・販売を主体としたビジネスモデルからお客様のプラントの自動運転をサポートする「脱炭素社会のリーディングカンパニー」へビジネスモデルを変革するため、全社横断的な3つのチームが社長直轄のもと活動しています。3つの全社横断による横申チームが連携を深めながらさまざま課題の解決に当たることでビジネスモデルの変革と持続的な成長を追求しています。



研究開発と人材強化・育成

ふたつのトランスフォーメーションの推進、達成のためには重点分野における研究開発及び人材の強化・育成が重要となります。人材強化・育成には理工系学生を含めた外部人材の積極採用、内部人材のスキル値の可視化及びリスキリングで対応、専門性と多様性を高めることでイノベーションの創出を図ります。

【研究開発重点分野】

- 中温化対応プラントと設備
- AP用リジェネバーナ
- 合材搬送長距離化技術
- 新RAVシステム
- AP排ガスCO₂回収システム
- 新バーナ制御技術
- コジェネシステム
- アンモニアバーナ
- 出荷連動プラント運転システム
- 乾燥砂製造装置

【人材強化・育成重点分野】

- 製品開発
- 設計・エンジニアリング
- 制御、遠隔化・自動化技術
- 技術サポート、プラント運用支援
- リモートメンテナンス

日工グループは、2050年CO₂排出実質ゼロ(カーボンニュートラル)を経営目標として掲げ、その実現に向けてさまざまな取り組みを始めています。

CO₂排出量削減の取り組み(スコープ2)

① 太陽光発電設備の設置

日工株式会社 本社工場において2013年3月に太陽光発電設備を設置しています。

- ◎設置面積：338㎡
- ◎発電量：415,163kWh(2013~2021年度累計実績)

今後も自社敷地内での太陽光発電設備の増設を計画しています。

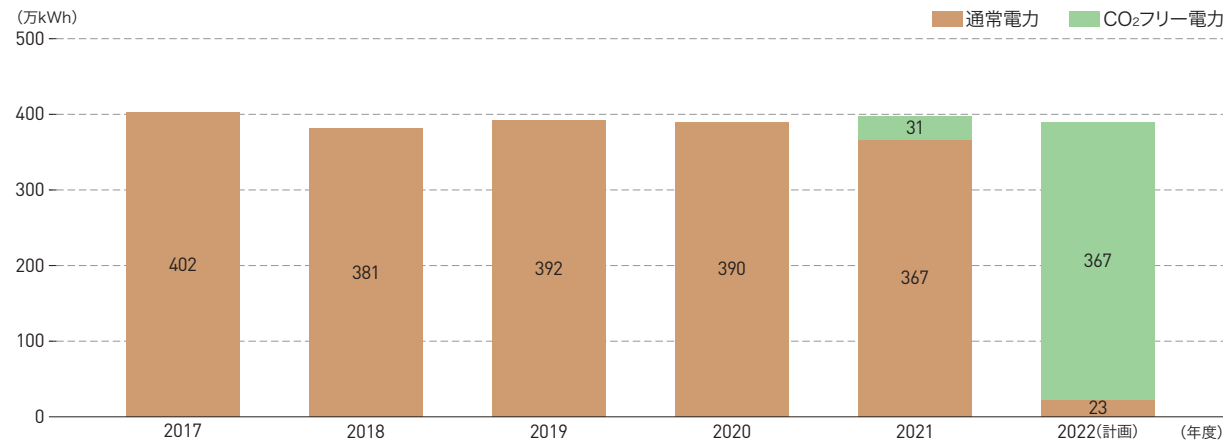


② CO₂フリー電力への切り替え

日工株式会社本社工場で使用する電力は、2022年3月よりその全量を再生可能エネルギー由来電力への切り替えを実施しました。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年日工グループ全社でRE100(再生可能エネルギー由来電力使用率100%)の達成を目指しています。

電力使用量(日工単体)



CO₂排出量削減の取り組み(スコープ3)

① 中温化

道路舗装会社において、積極的に取り組まれているアスファルト合材製造時の加熱温度を低減し、CO₂排出量削減に貢献する機械式フォームドアスファルト発生装置を国内プラントメーカーとして初めて開発、製品化しています。

東京都では、CO₂排出量の抑制が見込める低炭素(中温化)アスファルト混合物について技術的な検証を行っていましたが、2022年6月に本技術が新規取り扱い混合物として承認されました。

東京都の試算によると、製造温度を通常より30°C低減した低炭素(中温化)アスファルト混合物を東京都発注の工事に使用すると、年間3,470トンのCO₂の削減が想定されています。



機械式フォームドアスファルト発生装置製品化完了

② 燃料転換

日工の燃焼技術を応用し、従来の重油バーナに替えてCO₂排出量の少ないガスバーナをはじめ、液体バイオマス燃焼バーナ、粉体バイオマス燃焼バーナを開発しています。

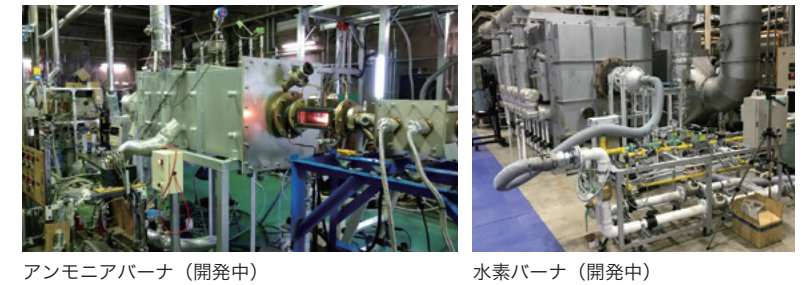
アスファルトプラントの燃料を低・脱炭素燃料に変更し、カーボンニュートラルの実現に向けてお客様に積極的な提案を行っています。

● 開発・市場投入済みの代替燃料バーナ



● 開発中の代替燃料バーナ

燃焼過程でCO₂を排出しないアンモニアや水素を燃料とするバーナの開発を進めています。アスファルトプラントだけではなく、さまざまな産業に対応できるように大阪大学、東京ガス(株)との共同研究を行っています。

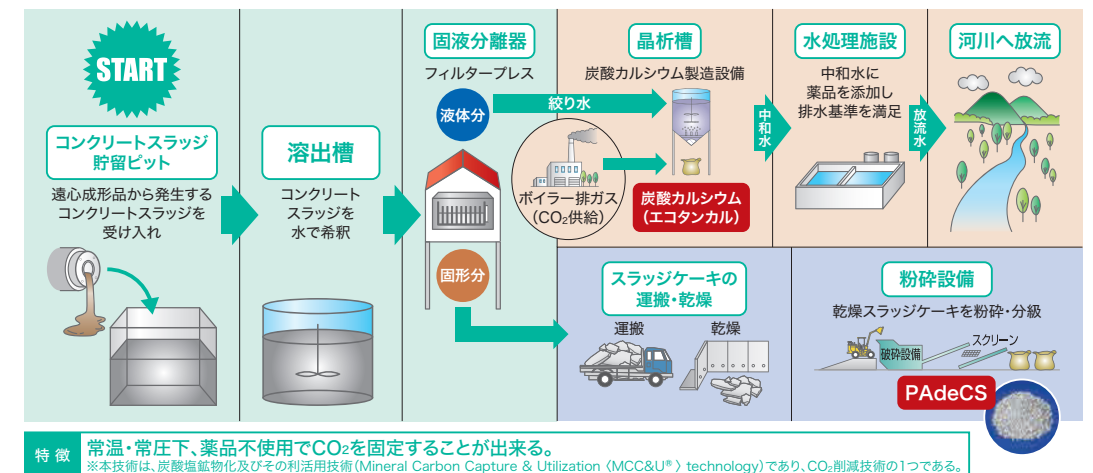


③ コンクリートスラッジの再資源化プロセスにおけるCO₂吸着効果

カルシウムを豊富に含んだ高アルカリ廃水と大気放散された排ガス(CO₂)を反応させると炭酸カルシウムが製造

できます。コンクリート混和剤として活用することで、440kgCO₂-tのCO₂削減効果が期待されています。

PAceCS[®]、エコタンカル[®]の製造フロー



- ◎**エコタンカル(軽質炭酸カルシウム)**: コンクリート二次製品工場のボイラー排ガス中のCO₂を固定化して製造する低環境負荷製品、コンクリート混和材、紙、塗料、ゴム製品などに使用されます。
- ◎**PAdeCS**: セメント由来の高アルカリ性環境浄化材、水質汚濁物質の除去材、枯渇資源でありリンの回収材、脱臭・消臭材などに使用されます。

〈出所:PAdeCS研究会〉

TCFDフレームワークに基づいた情報開示



温室効果ガス（GHG）の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。パリ協定が目指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（CO₂）排出量の50%削減（2021年度実績比）の実現を目指しています。

2050年のカーボンニュートラルに向けてCO₂排出量の低減を実現する関連技術の開発と製品・サービスの提供を推進しています。2021年10月にTCFD提言への賛同を表明、気候変動問題に関して株主・投資家をはじめとするステークホルダーとの円滑なコミュニケーションのため、TCFDフレームワークに沿った情報開示を行います。

TCFD重点4項目への取り組み状況

日エグループの取り組み	
ガバナンス	<ul style="list-style-type: none"> 事業部門および開発部門管理職をリーダーとするローカーボントスクフォース(LCTF)を設置、カーボンニュートラルに関する情報収集・分析・企画立案を実施(毎月1回開催) 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 社内役員会が策定した重点施策、行動計画を全社的に推進するとともに進捗状況を取締役会に報告 取締役会で戦略や内在するリスクの妥当性を審議するとともに目標に対する進捗を監督(年2回以上)
戦略	<ul style="list-style-type: none"> 2°Cおよび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 リスクと機会が与える事業・財務への影響を分析 カーボンニュートラルに向けた製品開発・市場投入計画の策定
リスク管理	<ul style="list-style-type: none"> 専務取締役管理本部長を委員長とするリスク管理委員会において事業および財務への影響が大きいリスクを経営重点リスクとして特定・管理 社内役員会および取締役会とリスク情報を共有し全社的なリスク管理の観点から適切な対応を決定
指標と目標	<ul style="list-style-type: none"> 日工株式会社のCO₂排出量の検証(スコープ1&2) 再生エネルギー電力への切り替えとRE100目標の設定 スコープ3におけるCO₂排出量の検証 2030年の中間目標の設定と製品開発及び市場投入計画の策定 <p>〈2021年度実績〉・CO₂排出量(スコープ1&2) 2,759t-CO₂ ・CO₂排出量(スコープ3) 779,260t-CO₂</p> <p>〈2030年度目標〉・CO₂排出量(スコープ1.2.3) 391,000t-CO₂</p> <p>〈2050年度目標〉・CO₂排出量(スコープ1.2.3) 実質ゼロを目指す</p>

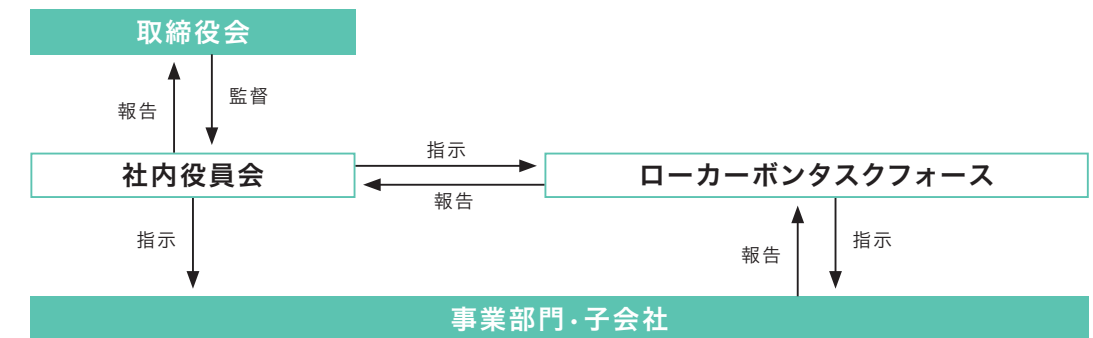
ガバナンス / カーボンニュートラル推進体制

カーボンニュートラルの実現を推進する機関として、事業本部および技術開発本部の管理職をリーダーとするローカーボントスクフォース（LCTF）を設置しました。毎月開催される会議では、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・

議論していく体制を整えています。

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。社内役員会で策定された内容は、取締役会で審議、その進捗状況が監督されます。

ガバナンス体制図



戦略 / 気候変動に対するシナリオ分析

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

〈参照シナリオ〉

- IEA “World Energy Outlook 2020”
 - ・STEPS(現行政策シナリオ)
 - ・SDS(持続可能な開発シナリオ)
- IPCC AR5
 - ・RCP2.6(2°C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	財務への影響	機会	財務への影響
2°Cシナリオ (低炭素化が進む想定)	脱炭素バーナ(プラント)への急激なシフト	大	低・脱炭素バーナ(プラント)への更新需要	大
	ユーザーから炭素税負担シェア(値下げ)要請	大		
	炭素効率の高いアスファルト代替路盤材の市場投入	大	技術開発競争における優位性による市場シェア伸長	大
	研究開発費・設備投資額負担(脱炭素バーナ、CO ₂ 回収・貯留技術など)の増加	中	コンクリート製品(アスファルト代替路盤材)の需要増	中
	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		
	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
	原材料(鋼材等)調達コストの上昇	小	CO ₂ 固定化コンクリートの普及による新設プラント需要喚起	小
	再生エネルギー由来の電力コストの上昇	小	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
4°Cシナリオ (低炭素化が推進されない想定)	ヒート対策による新路盤材、新建材市場の拡大(アスファルト、コンクリート既存市場の縮小)	中	安定稼働に向けたピフォアメンテナンス需要の増大	大
			防災・減災対応機種種の需要拡大	中
	サプライチェーン寸断による資材調達コストの上昇	小	防災製品(防水板、仮設足場など)への需要拡大	中
	BCP対策費用の増加	小	災害対応モバイルプラントの需要増	小
		低災害エリアへのプラント移設ニーズの高まり	小	

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

カーボンニュートラル実現に向けた4つのステップと7つのアプローチ

●4つのステップ

スコープ1, 2, 3におけるCO₂排出量を可能な限り正確に把握するため、一定の前提を置いて主要なカテゴリについて検証を行いました。検証の結果、販売した日工製プラントなど製品使用による排出量が69.2万トンとスコープ3

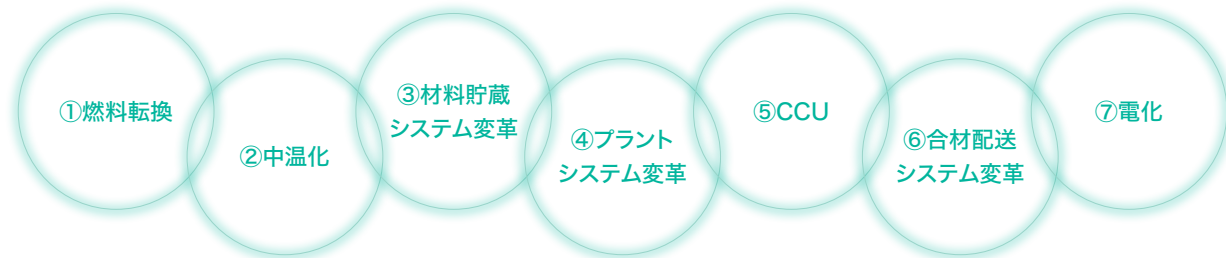
排出量全体の89.3%を占めています。検証データから抽出されたエビデンスをお客様と共有するとともに、費用対効果の高いCO₂排出量削減方法を特定し製品やサービスの提供を行ってまいります。



合材製造過程におけるCO₂排出量を正確に把握するため、合材工場のエネルギー消費量を分析しました。水分除去と骨材（再生材）加熱に約8割のエネルギーを消費しているため、水分量を減らすことが乾燥・加熱プロセスでのエネルギー消

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

●7つのアプローチ



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

①燃料転換

CO₂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、CO₂フリー燃料として期待されるアンモニア・水素バーナの研究開発を検討しています。

②中温化

加熱したアスファルトに水を添加し、泡状にすることでアスファルトの粘度を低減化させて本来より加熱温度が低い状態でアルファルト合材を製造します。中温化により加熱にともなうエネルギー消費量が減少、CO₂排出量を削減できます。

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、CO₂排出量を削減できます。

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CO₂排出量が削減できます。

⑤CCU

コンクリートのCO₂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CO₂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。アルファルトプラントから排出されるCO₂をコンクリートプラントで吸着させることも検討しています。

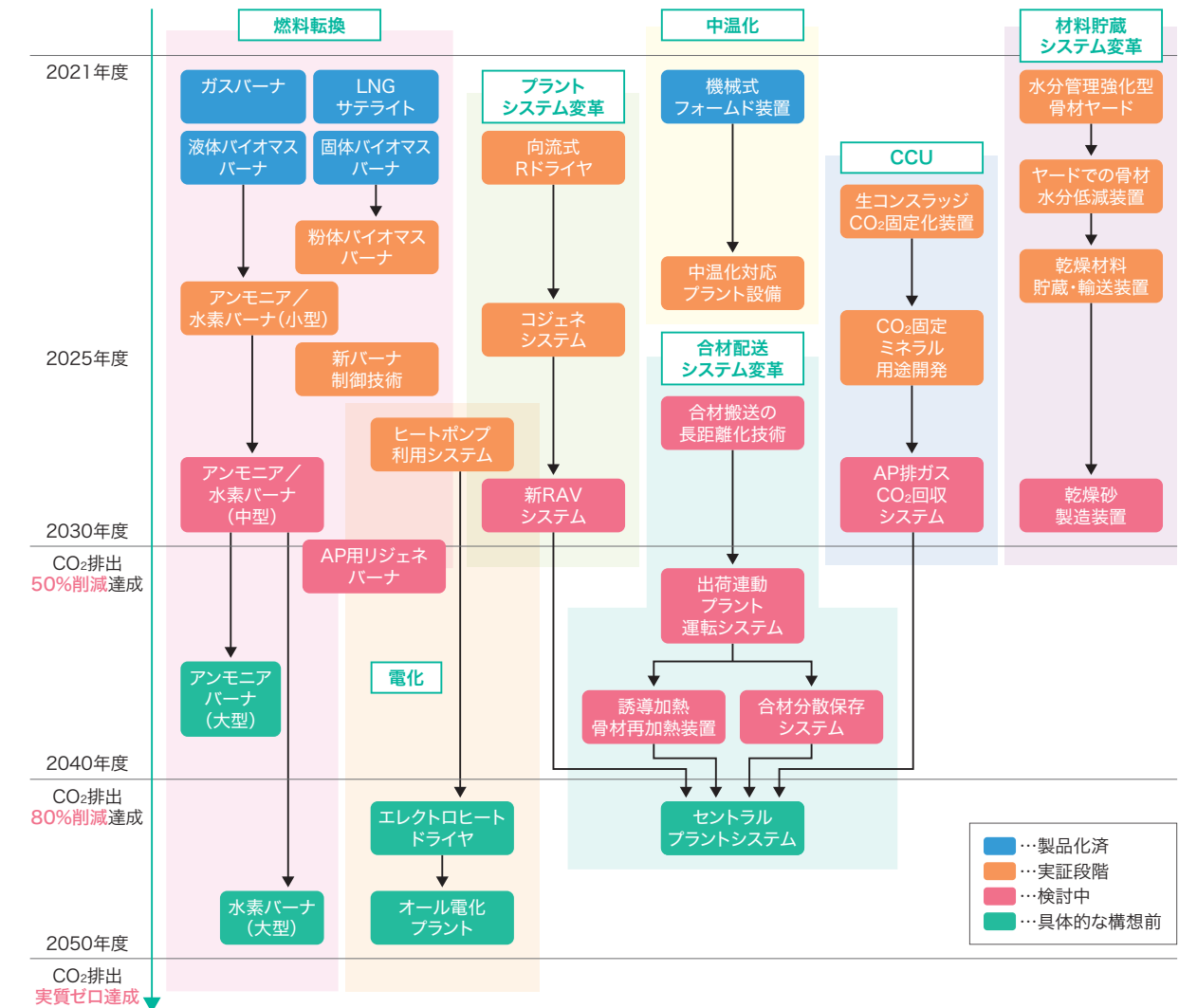
⑥合材配送システム変革

合材配送の長距離化技術を確認し、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、CO₂排出量を削減できます。

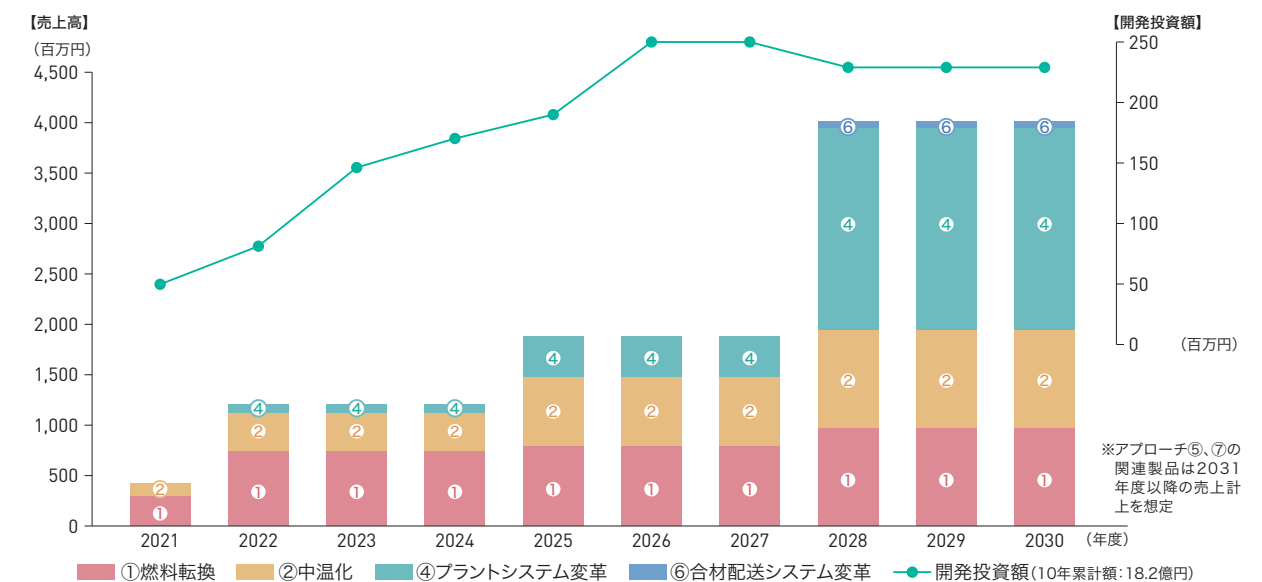
⑦電化

CO₂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製品開発ロードマップ



関連製品の売上高目標と投資計画(2021年度は実績)



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、ローカーボンスクフォース (LCTF) がこれを行ない、全社的な気候変動への対応を推進しています。

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

社内役員会は、気候変動の影響と対応について討議を行

い、評価します。さら気候リスクの最小化に向けた対応方針、重点施策および目標および行動計画を策定します。社内役員会で審議された内容は、年2回以上、取締役会に報告されます。

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

指標と目標

日エグループは、2050年度に自社の事業活動および販売する日工製品からのCO₂排出量を実質ゼロとすることを目指し、CO₂排出量低減に寄与する製品開発を進めるととも

に徹底した省エネ活動や再生可能エネルギーの積極的な活用を推進します。

CO₂排出量(2021年4月~2022年3月)の検証結果

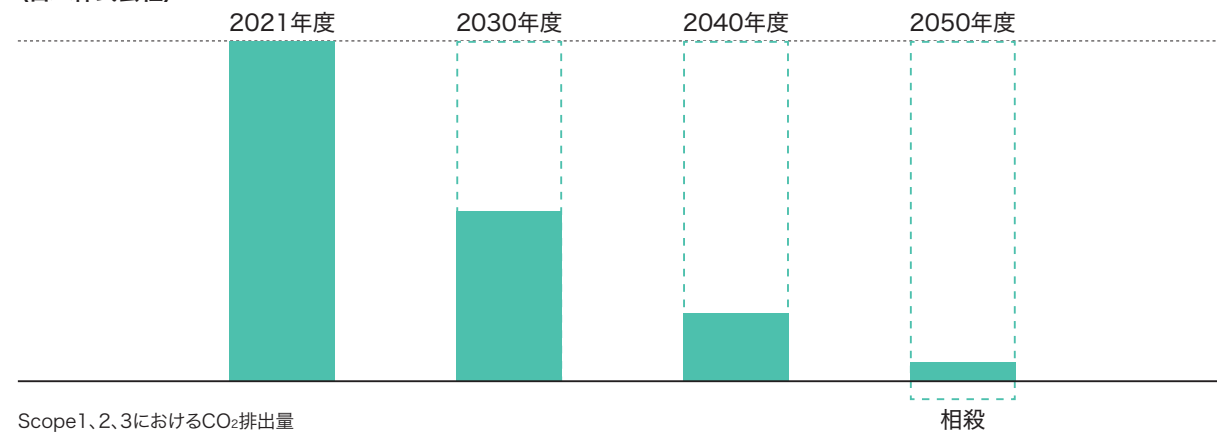
カテゴリ	CO ₂ 排出量(t-CO ₂)	対象活動
【スコープ1&2】	2,759	
燃料の燃焼	305	製造、加工、実験時の排出
電気の使用	2,454	製造、全事務所、支店、営業所
【スコープ3】	779,260	
1. 購入した製品・サービス	48,002	購入した製品の生産上の排出
2. 資本財	9,206	新しく導入完了した設備投資上の排出
3. スコープ1&2に含まれない燃料およびエネルギー関連活動	328	使用燃料の採掘・精製等による排出
4. 上流の輸送・流通	24,670	材料・部品の調達輸送、製品の出荷
6. 従業員の出張	83	鉄道・航空機等の利用
7. 従業員の出勤	323	鉄道、自家用車、バス、バイク等の利用
11. 販売した製品の使用	696,553	販売したAP、BP、コンベヤの稼働時排出
12. 販売した製品の廃棄	95	販売したAP、BP、環境プラントの廃棄時排出

CO₂排出量(スコープ1&2&3)削減中間(2030年度)目標

2021年度CO₂排出量実績 2,759t-CO₂(スコープ1、2)、779,260t-CO₂(スコープ3)

2030年度CO₂排出量目標 39,100t-CO₂(スコープ1,2,3)(2021年度比50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電力は全量を再生可能エネルギー電力に切り替えており、今後は全国の営業所、グループ企業においても同様の取り組みを進めます。

再生可能エネルギー使用率(電力ベース)

年度	使用率	備考
2021年度(実績)	7.9%	実績・計画値は日工単体ベース
2022年度(計画)	94.2%	
2030年度(目標)	100%	RE100達成目標日エグループ(国内)

環境関連データ

化石燃料消費量(kℓ)〈本社工場+各営業所〉

2021年度	1,145
2020年度	1,104

CO₂排出量(t-CO₂)スコープ1&2〈本社工場+各営業所〉

2021年度	2,759 (スコープ1:305、スコープ2:2,454)
2020年度	2,892

電力使用量(kwh)〈全社〉

2021年度	398万(ピーク比▲13%)
2020年度	390万
2019年度	392万
2018年度	381万
2017年度	402万

電力使用量(kwh/生産高)生産高原単位〈全社〉

2021年度	1,858(ピーク比▲39%)
2020年度	2,038
2019年度	2,496
2018年度	2,738
2017年度	2,370

電力料金(万円)〈全社〉

2021年度	6,734(ピーク比▲28%)
2020年度	6,366
2019年度	8,051
2018年度	7,969
2017年度	7,955

自社設備太陽光発電量(kwh)〈本社建屋分〉

2021年度	45,075
2020年度	45,713
2019年度	19,896
2018年度	31,281
2017年度	50,160

産業廃棄物排出量(品目別)

	木屑	廃プラ
2021年度	386㎡	13,915kg
2020年度	368㎡	20,519kg
2019年度	332㎡	13,300kg
2018年度	335㎡	216㎡
2017年度	365㎡	182㎡

水使用量(m³)

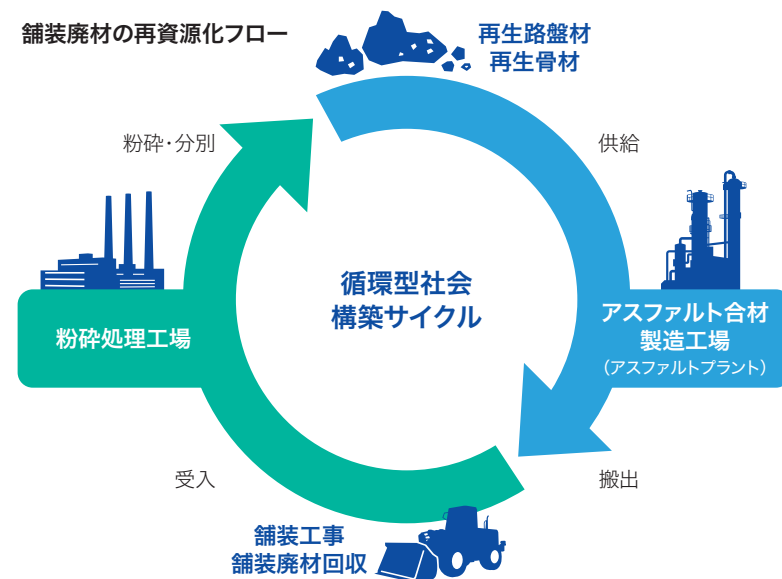
2021年度	9,416
2020年度	9,488
2019年度	10,509
2018年度	12,448
2017年度	14,253

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。産業廃棄物の排出最小化に向けて、新たにセメントスラッジの再資源化やプラントなど製品製造過程で生じる残余鋼材を使用したキャンプギア商品の開発など新たな取り組みを積極的に進めています。

1 アルファルト廃材の再資源化

日エは、アスファルト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プラント、リサイクル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、現在ではアスファルト廃材のほ

ぼ全量が再生合材として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%がアスファルト廃材が混入された再生合材となっています。



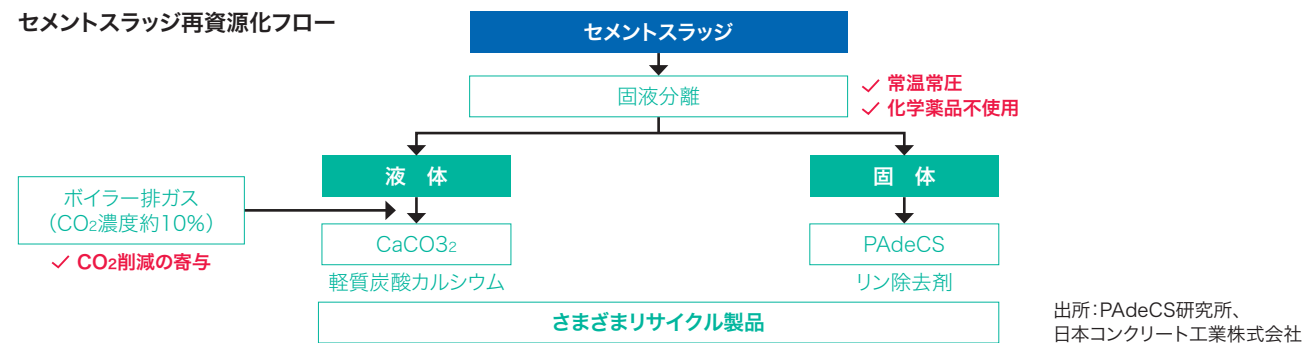
2 セメントスラッジの再資源化

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、そのままでは廃棄ができないため脱水や乾燥の工程を経て産業廃棄物として処理されています。全国のセメントスラッジの年間発生量は約350万トンで、その処理費用としてトン当たり5,000~10,000円がかかっています。

セメントスラッジを液体と固体に分離し、液体からは軽質炭酸カルシウム (CaCO₃)、固体からリン除去剤 (PAdeCS) が抽出できます。軽質炭酸カルシウムを原材料とする製品

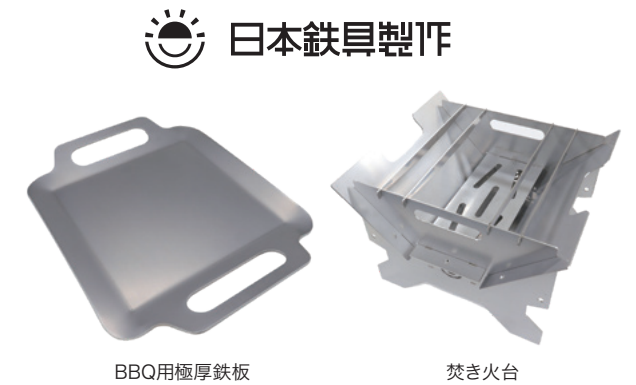
としては、医薬品、製紙、化粧品、フェライト、コンデンサー、光学ガラス、塗料、ゴム、プラスチックなど多岐にわたっています。リン除去剤も、リン鉱石代替品、中和剤、し尿処理剤、消臭剤、消毒剤、重金属除去剤、アオコ発生抑制剤などへの多用途機能が期待されています。軽質炭酸カルシウムの精製過程では二酸化炭素を吸着させるため、CO₂削減効果も見込まれます。生コンクリート業界、コンクリート二次製品業界、セメント業界と緊密に連携しつつ、セメントスラッジの再資源化に向けた技術開発と実用化を進めています。

セメントスラッジ再資源化フロー



3 プラントなど製品製造過程で生じる残余鋼材の有効利用

プラントなど製品製造過程で生じる残余鋼材の有効利用のため、BBQ用鉄板やコンパクト焚き火台などのキャンプギアブランド「日本鉄具製作」を立ち上げ、商品ラインナップの拡充に努めています。素材加工から梱包まで一貫して明石の本社工場で行うMADE IN AKASHIブランドということで、明石市のふるさと納税の返礼品にも登録されています。



激甚化災害からの早期復興

大型台風、集中豪雨、地震など激甚化する自然災害からの復興第一歩は被災した当社グループのプラントの迅速な復旧から始まります。近年全国において想定を超える雨量が記録される集中的な豪雨被害が頻発しています。台風の大型に加え南海トラフ、首都直下型の大規模地震、それともなう津波や火山噴火も想定され、日本国土の自然災害リスクは新たなステージに移りつつあります。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尽力しています。

	被災現場数(箇所)
2021年度	72
2020年度	62
2019年度	52
2018年度	53
2017年度	46

地域社会との共生

当社の本社所在地は、創業時に本社工場を置いていた兵庫県明石市です。一般社団法人日工記念事業団では、1989年より兵庫県内の大学・工業高等専門学校に在学する学生（留学生含む）と県外で学ぶ兵庫県出身者を支援するため返済不要の奨学金を給付しています。さらに、兵庫県内の大学・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および兵庫県在住で他府県の大学等で技術研究者として従事する方々へ研究助成金を付与しています。これらの助成は、日エ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エ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(1989~2021年度累計)】

奨学金給付件数 139件
研究助成金支給件数 195件

【2021年度の新規給付・助成実績】

- 奨学金給付(2件)**
 - 神戸市立工業高等専門学校
 - 関西学院大学
- 研究助成金給付(2件)**
 - 神戸市立工業高等専門学校 (研究テーマ: アンモニア火災で焼成する有機金属分解法を用いた磁性ガーネットの高速結晶薄膜作製)
 - 神戸市立工業高等専門学校 (研究テーマ: 深層学習による表面剥離コンクリートの組み合わせ非破壊探査法の開発)

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

デジタルトランスフォーメーションによる新たな価値創造

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

です。日工ではこうした課題の解決のため、プラント稼働状態を遠隔で監視し、データ分析に基づく故障予兆を捉え、事前に必要な部品交換や修理を実施します。

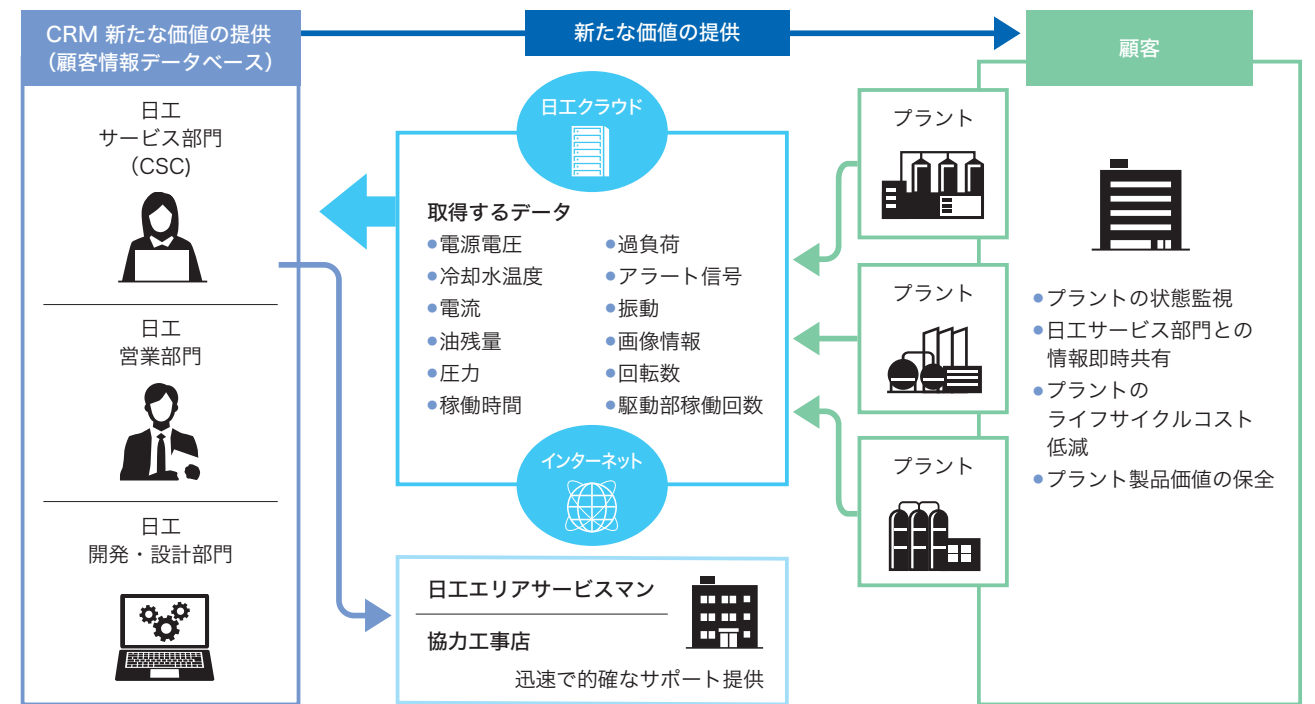


ユーザープラントの様々な稼働情報や検診データ、修理・工事履歴を日工クラウドに蓄積し、稼働状態を可視化することで適正な事前保守提案が可能となります。故障発生後の事後対応では、稼働停止が必要となり生産効率が著しく低下します。プラントの稼働情報に加えて設備環境情報も収集・分析することで問題発生の原因を細かく特定できます。蓄積し

たデータ分析による故障予兆報告書を提供、ライフサイクルにわたる保全計画の策定に活用していただけます。

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

●次世代型予防・予知保全サービス



定額制サービスの導入とお客様のコストパフォーマンスへの貢献

次世代型予防・予知保全サービスの提供に合わせて、従来のリカバリー案件毎の料金設定に替えて定額料金の導入を進めています。長期の事前保守計画提案に基づく対象設備の定

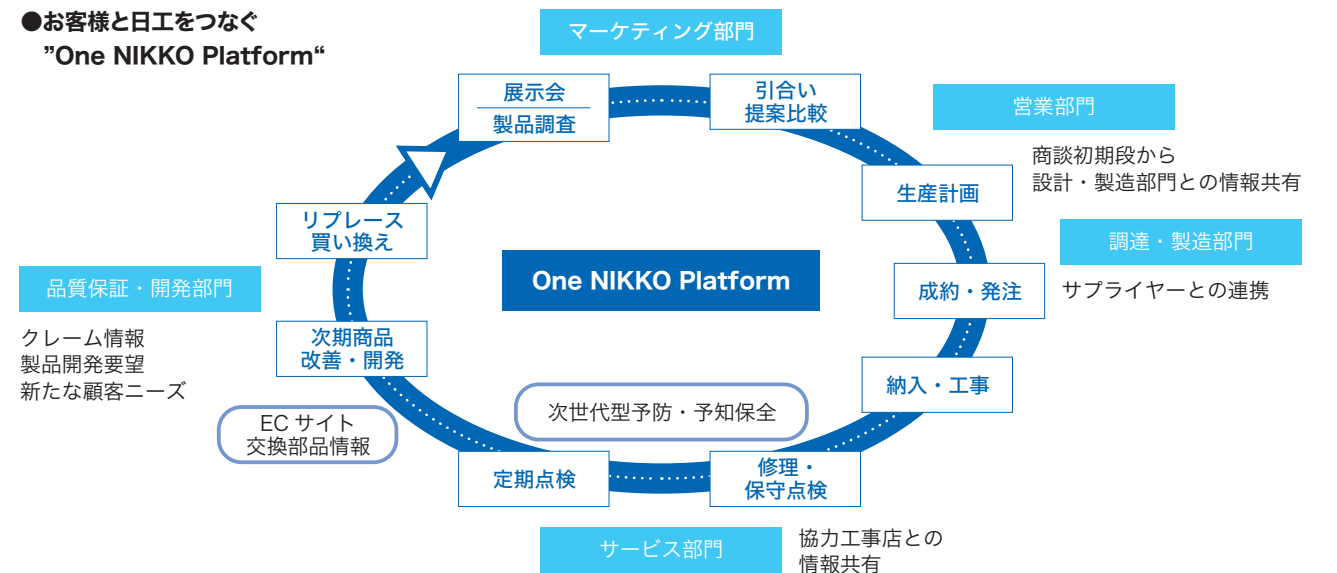
期修理や部品交換を行って、維持管理コストの軽減や事後復旧型の緊急修理事案の低減によってお客様のコストパフォーマンスの改善に貢献します。

ライフサイクルサポートを実現する“One Nikko Platform”

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、日工のバリューチェーンを通じてお客様のプラント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。お客様との接点を対面に加えてデジタルスペースにおいても拡充することで新たな価値を創造します。

●お客様と日工をつなぐ “One NIKKO Platform”



日工にとってすべての従業員は最も貴重な資本です。事業を取り巻くあらゆる変化に素早く対応し社会への貢献が持続できる組織づくりや人材力強化に注力しています。属性や価値観の異なる従業員一人ひとりに向き合い働きがいのある職場環境を整備し、従業員エンゲージメントの向上を図ることは優先度の高い経営テーマです。

従業員の状況

日エグループ(関係子会社含む) (人)

年度	従業員数*1	臨時従業員数*2
2021年度末	1,058	135
2020年度末	861	144

セグメント別状況 (人)

セグメント名称	従業員数*1		臨時従業員数*2	
	2020年度末	2021年度末	2020年度末	2021年度末
アスファルトプラント関連事業	461	518	54	43
コンクリートプラント関連事業	202	233	31	30
環境及び搬送関連事業	32	43	7	10
報告セグメント小計	695	794	92	83
その他	128	206	46	43
全社共通*3	38	38	6	9
総計	861	1,038	144	135

*1 従業員：日工従業員+関係会社の従業員（受入出向者含む、出向者は除く） *2 臨時従業員：日工臨時従業員+関係会社臨時従業員（パート従業員含む、派遣社員は除く） *3 全社共通：企画管理等の部門従業員

うち関係子会社の状況(2021年度末) (人)

名称	役員(常勤)	従業員	臨時従業員	合計
日工電子工業(株)	4	93	5	102
日エマシナリー(株)	3	43	25	71
トンボ工業(株)	3	12	2	17
日エセック(株)	3	30	6	39
日工興産(株)	2	9	9	20
(株)前川工業所	1	17	2	20
宇部興機(株)	3	67	2	76
Nikko Baumachinen GmbH	2	0	0	2
Nikko Asia Thailand Co., Ltd	1	14	0	15
Nikko Nilkhol Co., Ltd	3	78	0	81
日工(上海)工程机械有限公司	2	106	0	108
合計	49	469	51	551

男女別状況(日工株式会社) (人)

	男性	女性
社員	508	19
地域限定社員	2	41
契約社員*1	40	0
マスター*2	18	0
シニア*3	13	0
パートナー*4	0	17
期間社員*5	0	16
合計	581	93
前年比(%)	+1.9	+6.9
平均年齢(歳)	43.3	44.8
平均勤続年数(年)	18.7	11.0
平均賃金(千円)*6	7,682	3,357

*1 契約社員、シニア、マスター終了後の再雇用社員（非正規社員） *2 マスター、定年後再雇用社員（非正規社員） *3 シニア、マスター終了後の雇用延長社員（非正規社員） *4 パートナー、期間を定めないパート社員（非正規社員） *5 期間社員、期間更新のパート社員（非正規社員） *6 男女平均賃金、職位に男女賃金の差はありませんが、職制と勤続年数の違いによって格差が生じております。

採用者数の推移

年度	新卒採用		中途採用(グローバル)		中途採用(エリア)		合計
	男性	女性	男性	女性	男性	女性	
2022年度(6月末時点)	26	6	6	2	0	0	40
2021年度	26	3	15	0	2	5	51
2020年度	13	0	17	0	0	4	34
2019年度	14	0	9	2	0	10	35
2018年度	15	0	3	0	0	5	23
2017年度	19	0	6	0	0	1	26

入社3年経過時定着率(2019年度入社実績)

新卒社員	85.7%
中途入社社員	80.0%

就労環境の整備

日工では、就労環境の整備として以下の方針を掲げて、取り組みを推進しています。

【次世代育成支援対策】

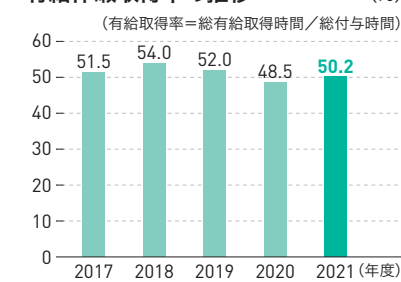
- 出産や子育てによる退職者についての再雇用制度の実施
- 年次有給休暇促進のための措置
- 在宅勤務やテレワーク等の場所にとらわれない働き方の導入

【女性活躍の推進】

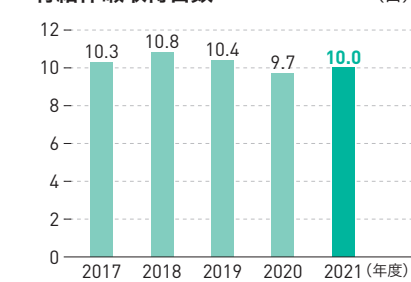
- 求職者に向けた女性が活躍できる職場であることについての積極的広報
- 職場と家庭の両方において男女がともに貢献できる職場風土づくりに向けた意識啓発
- 短時間勤務制度・フレックスタイム制・在宅勤務・テレワーク等による柔軟な働き方の実現
- 組織のトップから長時間労働は正に関する強いメッセージの発信
- 時間当たりの労働生産性を重視した人事評価
- 時間当たりの労働生産性を重視した人事評価による育児休業・短時間勤務等の利用に公平な評価の実施
- 非正規社員から正社員への転換制度の積極的運用

女性が安心して入居できる独身寮を整備するなど、女性従業員が活躍できる環境整備をハード・ソフトの両面から進めています。人事制度の見直しも進めており、継続的に多様性の確保に努めてまいります。

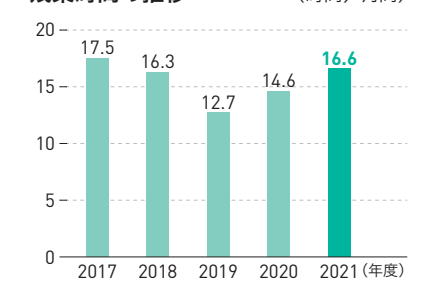
有給休暇取得率の推移 (%)



有給休暇取得日数 (日)



残業時間の推移 (時間/月間)



柔軟な働き方、健康増進への取り組み

育児休業制度利用者数 (人)

年度	女性	男性	合計
2021年度	5	1	6
2020年度	3	0	3
2019年度	5	0	5
2018年度	1	0	1
2017年度	2	0	2

育児時短制度利用者数 (人)

年度	女性	男性	合計
2021年度	4	0	4
2020年度	2	0	2
2019年度	2	0	2
2018年度	1	0	1
2017年度	2	0	2

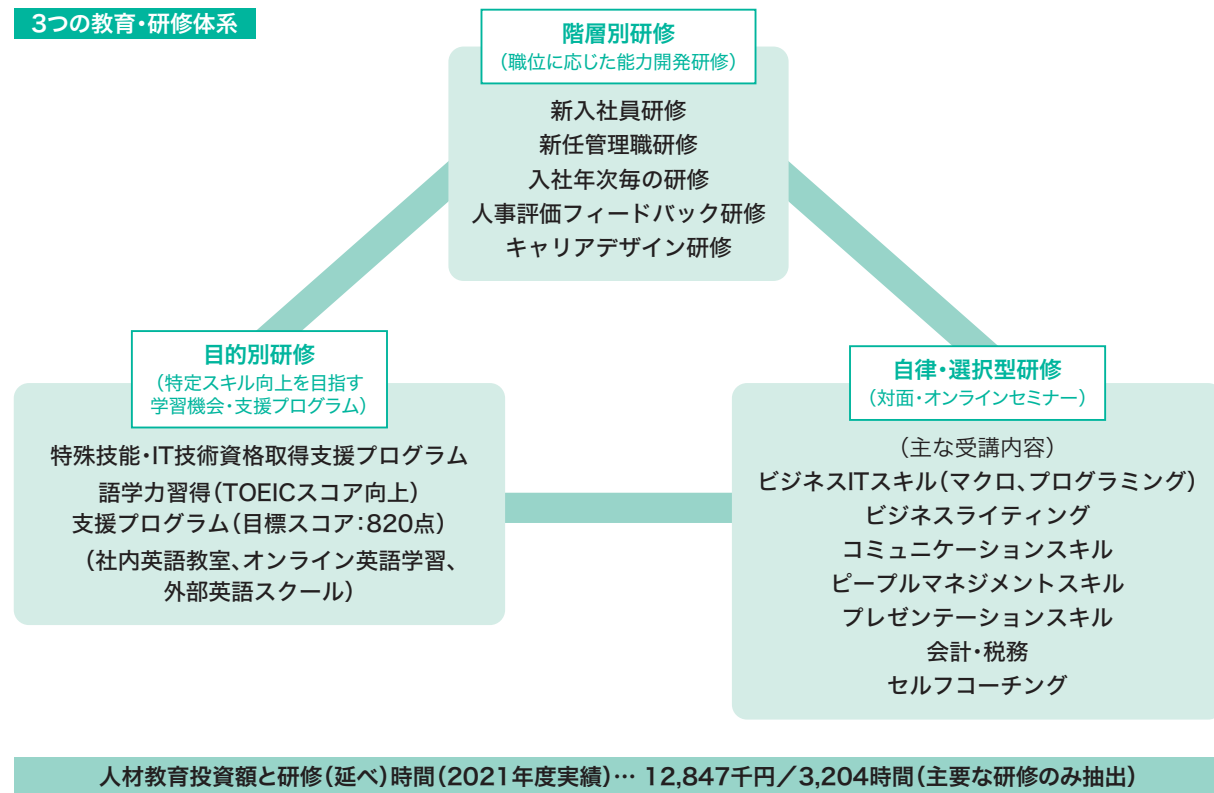
事業所内診療所利用者数 (人)

年度	受信者数
2021年度	992
2020年度	873
2019年度	948
2018年度	912
2017年度	953

(診療費発生ベース、同月内の重複受診はカウントせず)

人材育成と研修プログラム

日工では、3つの人材育成プログラムの提供を通じて、従業員教育の充実に努めています。階層別研修、目的別研修、自律・選択型の研修プログラムを柱として従業員一人ひとりに求められるスキルの習得とキャリア開発のサポートを行っています。



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、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使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。

日エグループ災害防止スローガン

リスクアセスメントの継続でリスクを低減しゼロ災を築こう!
指差し呼称と相互注意で災害防止を!
「落ちない」「止める」「離れる」「確認する」の徹底

目標

- 【安全衛生】 災害ゼロ (社員、協力会社社員、構内・現地共)
- 【衛生】 長期療養(1ヶ月以上)ゼロ
- 【交通安全】 加害・自損事故ゼロ

労働災害発生状況

(件)

		2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度
日エグループ	重篤災害	0	0	1	1	0
	休業災害	1	3	1	1	2
	不休災害	8	5	4	3	10
	合計	9	8	6	5	12
協力会社 (日工関係現地ベース)	重篤災害	0	0	1	0	2
	休業災害	3	0	2	7	6
	不休災害	0	6	8	6	9
	合計	3	6	11	13	17

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すべ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年に従業員エンゲージメントの向上および株主としての経営参画意識の喚起を主な目的として従業員への譲渡制限付自社株付与制度を導入し継

続的に実施しています。ほぼ全ての従業員が日工の株主となっており、日エグループの長期目標である売上高600億円、ROE10%の達成に向けて株主目線での積極的な貢献を期待しています。

譲渡制限付自社株付与の実施状況

実施時期	2019年9月	2021年8月	2022年8月
対象者	従業員857名 (非正規雇用を含む全従業員)	① 社長賞受賞者(個人・団体) ② 勤続10・20・30年達成者 ③ 新入社員(新卒・中途) ④ 2019年の自社株付与該当者以外の中途入社社員	① 社長賞受賞者(個人・団体) ② 勤続10・20・30年達成者 ③ 新入社員(新卒・中途) ④ 2019年の自社株付与該当者以外の関連会社社員
対象者数	857人	106人	169人
付与株数	100株	1,000~100株	1,000~100株
付与株価	2,980円	687円	649円
譲渡制限期間	3年間	15ヶ月間	15ヶ月間



日工グループの事業はステークホルダーとの信頼の上に成り立っています。ステークホルダーの皆様との継続的な対話を通じて、日工グループの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の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ていきます。

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ンネル

ステークホルダー	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	主な対話チャンネル
お客様	日工グループは製品とサービスの提供を通じてお客様の業務拡大と生産性の向上に寄与しています。同時にお客様とともに社会基盤整備を通じて豊かな社会づくりに貢献しています。	<ul style="list-style-type: none"> 高性能・高品質製品の提供 安心安全を提供するサービス体制 適正な価格設定 課題解決に向けた提案力 技術革新へ対応 自然災害からの早期復興 	<ul style="list-style-type: none"> 日常の営業・サービス活動 各種展示会(2021MPメッセ、2021NEW環境展への出展) プラントオペレータ研修の提供 機関誌(NAP NEWS、BP EYESの編集・発行) Nikkoウェブサイト
従業員	すべての従業員は最も貴重な資本でもあります。事業を取り巻くあらゆる変化に素早く対応し社会への貢献が持続できる組織づくりや人材育成に取り組んでいます。属性や価値観の異なる従業員の期待に向き合い働きがいのある職場環境の整備に努めています。	<ul style="list-style-type: none"> 労働における基本的権利の尊重 成長と自己実現の機会提供 公平な機会と公正な評価 心理的安全性の高い職場づくり 安全操業の徹底と自然環境への配慮 仕事と生活の両立 多様性の確保と働き方の選択肢 	<ul style="list-style-type: none"> イントラネット 社内報(トンボ) 目標設定・進捗確認、評価フィードバック 英語・特別技能研修、自律選択型啓発セミナー 業務効率改善運動 内部通報制度 譲渡制限付株式付与

ステークホルダー	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	主な対話チャンネル
取引先様	資材調達先	<ul style="list-style-type: none"> 日工設計による外製品調達先(約20社) 一般資材調達先(約100社) 	<ul style="list-style-type: none"> 公平・公正な取引条件 品質評価 集中購買 事業継承・技術伝承支援
	トンボ会 (販売代理店ネットワーク)	加盟数:123社	<ul style="list-style-type: none"> 新製品提案 販路開拓支援
	アキツ会 (協力工事店ネットワーク)	加盟数:195社	<ul style="list-style-type: none"> 安全な労働環境 専門技能・技術への助言 長期安定的な仕事量の確保
地域社会・未来世代	日工グループが発展、成長していくためには社会の持続可能を高めることに貢献する必要があります。日工が目指すカーボンニュートラルの実現は未来世代への責務と考えています。	<ul style="list-style-type: none"> 地域社会との共生 雇用の創出 地域発展への貢献 地域の自然環境の保全 安全操業 	<ul style="list-style-type: none"> 兵庫県学生への返済不要の学金の提供 兵庫県研究者への研究助成金の給付 明石市内全域の小学校・養護学校(14校)への防災教育支援(防災手ぬぐいの提供) 気候リスクへの責任ある対応 兵庫県SDGs債への投資(再生可能エネルギープロジェクトなど発行趣旨に賛同)
株主・投資家	株主・投資家は財務資本の提供者として日工グループの成長を支援すると同時に経営の監視を担っています。企業価値向上の取り組みの強化と情報開示を充実することで一層の信頼関係を構築します。	<ul style="list-style-type: none"> 企業価値の向上 フェア・ディスクロージャーの推進 資本効率を意識した資本政策 資本コストを上回る事業リターンの達成 ESG/サステナビリティへの取り組み強化と情報開示の充実 ガバナンスの実効性向上 	<ul style="list-style-type: none"> 株主総会(5,081名出席/オンライン出席含む) 決算説明会(4回) 機関投資家との個別ミーティング(10回/18名)

数字は2021年度の実績

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 執行役員本社工場長
2008年6月 取締役本社工場長
2011年6月 常務取締役技術本部長 兼 本社工場長
2012年6月 代表取締役社長
内部統制管掌 兼 技術本部長
2019年4月 代表取締役会長
関係会社管掌 兼 製造本部長
2021年6月 取締役会長
関係会社管掌 兼 製造本部長 (現在)

所有する当社株式の数 117,100株



辻 勝
1960年6月4日生

1987年9月 当社入社
2007年6月 執行役員市場開発部長 兼 事業開発推進室長
2008年6月 取締役市場開発部長 兼 事業開発推進室長
2011年6月 常務取締役営業本部長
2015年6月 専務取締役事業本部長 兼 東京支社長
2019年4月 代表取締役社長
内部統制管掌兼技術本部長 (現在)

所有する当社株式の数 103,100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 株式会社三井住友銀行) 入行
2009年4月 SMBCコンサルティング株式会社関西法人ソリューション営業部部长
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 常務取締役財務本部長 兼 安全保障貿易管掌
2021年6月 専務取締役
管理本部長 兼 安全保障貿易管掌 (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
所有する当社株式の数 61,900株



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 AP統括営業部長
2016年4月 執行役員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 執行役員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6月 取締役事業本部長 兼 事業企画部長 兼 AP統括営業部長
2022年6月 常務取締役
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 38,960株



田中 実
1960年12月18日生

1981年4月 当社入社
2007年10月 東北支店長
2010年4月 営業本部東京サービスセンター長
2012年6月 執行役員事業本部サービス企画部長
2019年6月 上席執行役員事業本部サービス企画部長
2021年6月 取締役
事業本部サービス企画部長 (現在)

〈重要な兼職の状況〉
日工電子工業株式会社 代表取締役社長
所有する当社株式の数 35,600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 パナソニック株式会社) 入社
2002年4月 株式会社ロック・フィールド入社
2002年7月 同社取締役
2005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 5,000株



石井 正文
(社外独立)
1957年11月3日生

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

所有する当社株式の数 0株



佐伯 里香
(社外独立)
1961年2月27日生

2002年4月 有限会社ユーシステム (現 株式会社ユーシステム) 設立
同社代表取締役 (現在)
2021年6月 当社社外取締役 (現在)
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
所有する当社株式の数 0株



貞苺 茂
(社外独立)
1957年9月22日生

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

〈重要な兼職の状況〉
所有する当社株式の数 0株

監査役



保田 信高 (常任)
1959年9月27日生

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

所有する当社株式の数 37,000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
2019年 当社監査役 (現在)

〈重要な兼職の状況〉
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
RSM清和監査法人 パートナー (現在)
2019年 当社監査役 (現在)

所有する当社株式の数 0株



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 多間法律事務所) 入所 (現在)
2022年6月 当社監査役 (現在)

所有する当社株式の数 0株

執行役員

名取 正夫 1961年5月22日生
上席執行役員

1984年4月 当社入社
2007年11月 研究開発センター長
2008年6月 執行役員研究開発センター長
2010年4月 執行役員エンジニアリング部長
2012年6月 執行役員技術本部副本部長 兼 技術部長
2016年4月 執行役員経営企画部長 兼 総務部長 兼 原価管理部長
2021年6月 上席執行役員管理本部総務部長 兼 原価管理部長 兼 技術本部一級建築士事務所長
2022年6月 上席執行役員
管理本部総務部長 兼 技術本部一級建築士事務所長 (現在)

岡明 森衛 1963年11月2日生
上席執行役員

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

曾根 武志 1970年2月25日生
上席執行役員

1990年4月 当社入社
2012年6月 事業本部東京サービスセンター長
2013年10月 事業本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 事業本部サービス企画部副部長 兼 TSCセンター長
2016年4月 事業本部中部支店長
2018年4月 事業本部関東支店長
2019年6月 執行役員事業本部関東支店長兼モバイルプラント事業部長
2022年6月 上席執行役員
事業本部関東支店長兼モバイルプラント事業部長 (現在)

山田 和寛 1970年12月16日生
執行役員

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

川上 晃一 1965年7月8日生
執行役員

1988年12月 当社入社
2003年3月 管理本部 経営企画室長
2007年4月 (転籍)日工ダイヤクリート(株)代表取締役社長
2010年4月 (復籍)当社海外事業部海外企画室長
2012年5月 海外事業部海外企画室長 (兼(派遣)山推日建設機械有限公司 総経理助理
総務部総務室長
2014年10月 事業本部中部支店長
2018年4月 社長室長 兼 品質保証室長
2021年6月 執行役員CEOオフィス経営企画部長 兼 品質保証室長
2022年6月 執行役員
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 (現在)

上原 豊一 1969年7月3日生
執行役員

1990年4月 当社入社
2009年4月 研究開発センター 製品開発グループリーダー 兼 市場開発部生産営業課長 兼 事業開発推進室 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6月 執行役員
技術本部技術統括部長(現在)

川村 克裕 1968年2月26日生
執行役員

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

基本的な考え方

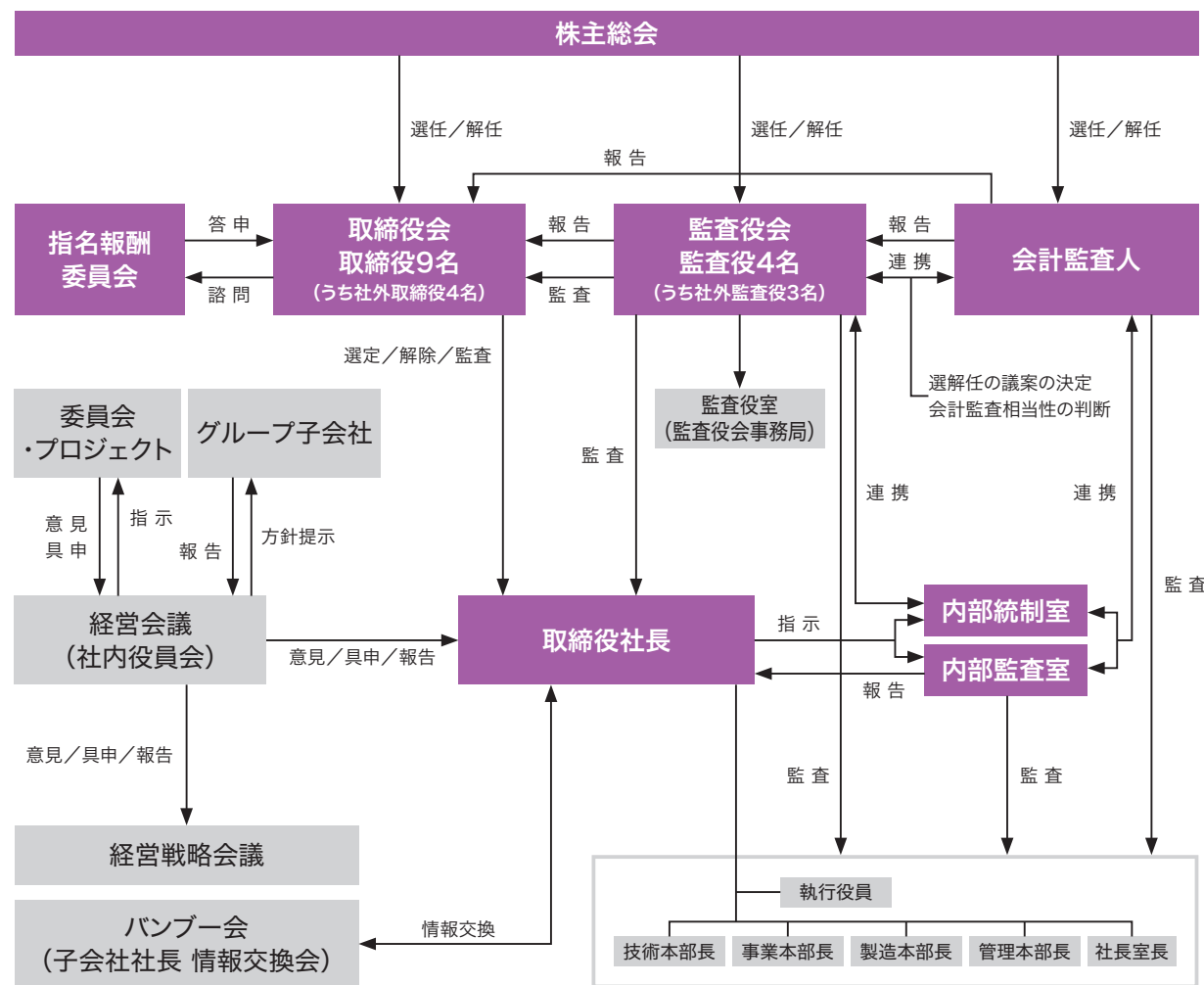
当社のコーポレートガバナンスは、「株主の皆様を中心としたステークホルダーに対する企業価値極大化のための経営統治機能」と位置付け、取締役会および監査役会を基本に執行役員制度を導入し、経営責任の明確化と業務執行の迅速化、経営意思決定の透明性の向上およびコンプライアンスの強化により経営の健全性の確保を図っています。当社では、現場の状況に即した意思決定を当社グループ

の経営理念を理解し実践できる人材により的確に行っています。取締役の任期を1年とすることで経営責任を明確にするともに執行役員制度を導入し業務の執行と監督を分離しています。さらに、コーポレートガバナンスの充実が図れるように、独立役員として社外取締役4名と社外監査役3名を選任しており、経営監視機能の客観性および中立性を確保しています。

企業統治の概要

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、社内役員会及び

各種委員会を設けています。前記会議には、常勤監査役及び内部統制室並びに内部監査室の担当者が出席しています。



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	<p>議長 ●社内5+社外4 ●議長は代表取締役社長</p>	<p>議長 ●社内1+社外3 ●議長は社内常勤監査役</p>	<p>委員長 ●社内1+社外2 ●委員長は代表取締役社長</p>
目的・権限	<ul style="list-style-type: none"> ●経営の基本方針の決定等の決議 ●執行役等の職務執行の監督 	<ul style="list-style-type: none"> ●取締役及び執行役の職務の監査 ●監査報告の作成 ●会計監査人の選解任等に関する議案内容の決定 	<ul style="list-style-type: none"> ●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決定 ●執行役等の選任・評価 ●取締役及び執行役の報酬等に関する方針の決定 ●取締役及び執行役の業績評価に関する方針の決定
独立社外役員比率	44%	75%	67%
2021年開催実績	13回	14回	4回
事務局	経営企画部	監査役会補佐人	経営企画部

社内取締役 独立社外役員

主要な意思決定機関










〈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4名)+監査役4名(うち社外3名)
議長：辻 勝(代表取締役社長)
- ◆監査役会 監査役4名(うち社外3名)
議長：保田 信高(常勤監査役)
- ◆指名・報酬委員会 取締役3名(うち社外2名)
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7名)
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5名+常勤監査役1名+執行役員7名+内部統制室長+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
- ◆M&A検討委員会
委員長：藤井 博
- ◆財務委員会
委員長：藤井 博
- ◆開発技術委員会
委員長：川村 克浩
- ◆安全衛生委員会
委員長：名取 正夫
- ◆資格昇格全社選考委員会
委員長：名取 正夫
- ◆賞罰委員会
委員長：名取 正夫
- ◆人事制度委員会
委員長：川上 晃一
- ◆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

取締役会の構成(2022年7月現在)

氏名	役職	出席状況 (2021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		
 西川 貴久	取締役会長	13回/13回	2008年6月	117,100株		●	●						●		
 辻 勝	代表取締役社長	13回/13回	2008年6月	103,100株		●	●				●	●	●		取締役会議長 指名・報酬委員会 委員長
 藤井 博	専務取締役 (管理本部長)	13回/13回	2011年6月	61,900株		●		●	●	●					
 中山 知己	常務取締役 (事業本部長)	13回/13回	2019年6月	38,960株		●	●				●		●		
 田中 実	取締役 (事業本部サービス企画部長)	13回/13回	2021年6月	35,600株		●	●				●	●	●		
 湯浅 勉	取締役	13回/13回	2016年6月	5,000株	●	●		●				●			指名・報酬委員
 石井 正文	取締役	10回/10回	2021年6月	0株	●				●	●				●	
 佐伯 里香	取締役	10回/10回	2021年6月	0株	●	●						●			
 貞苅 茂	取締役	13回/13回 (社外監査役として出席)	2022年6月 (新任)	0株	●	●		●	●						指名・報酬委員

監査役会の構成(2022年7月現在)

氏名	役職	出席状況 (上段:2021年度監査役会) (下段:2021年度取締役会)	監査役 就任時期	所有株式数	独立性 (社外のみ)	主な専門性と経験								議長・委員長 委任状況	
						会社経営 事業運営	業界知識	財務会計	法務コン プライアンス	国際経験	営業経験	ICT ^(※2)	技術経験		行政経験
 保田 信高	常勤監査役	14回/14回 13回/13回	2016年6月	37,000株		●	●					●			監査役会議長
 大田 直樹	監査役	14回/14回 13回/13回	2019年6月	0株	●	●				●					
 福井 剛	監査役	14回/14回 13回/13回	2019年6月	0株	●			●							
 米田 耕士	監査役	(該当無し)	2022年6月 (新任)	0株	●				●						

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

社外役員の選任理由と期待する役割

社外役員	氏名	就任時期	生年月日	主なキャリア バックグラウンド	選任理由および期待される役割
独立社外取締役(再任)	湯浅 勉	2015年6月	1951年7月18日	企業経営	事業会社の取締役として長年企業経営に携わることで培われた豊富な知識と経験を当社の経営に反映されることを期待しています。指名・報酬委員として役員候補者の選定や役員報酬の決定に対し、客観的・中立的立場で関与しております。
独立社外取締役(再任)	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、多様で幅広い助言を期待できると考えております。
独立社外取締役(再任)	佐伯 里香	2021年6月	1961年2月27日	企業経営	事業会社の創業者および現経営者として企業経営に携わることで培われた豊富な知識と経験を当社の経営に反映されることに加えて、本業であるICTの知識およびダイバーシティの観点から当社の業務執行に対する監督、助言を期待しています。
独立社外取締役(新任)	貞苅 茂	2022年6月	1957年9月22日	企業経営	金融機関および事業会社において長年企業経営に携わることで培われた豊富な経験と幅広い見識を当社の経営に反映されることを期待しています。指名・報酬委員として役員候補者の選定や役員報酬の決定に対し、客観的・中立的立場で関与しております。なお、2019年6月より当社の社外監査役を勤めておりました。
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で培われた経営全般についての豊富な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適法性を監督・指導ができると考えています。
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	公認会計士として専門的見地から高い実績を上げており、加えて企業経営に関する高い見識を有しているため、客観的、中立的立場で経営執行等の適法性を監督・指導ができると考えています。
独立社外監査役(新任)	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地から高い実績を上げており、経営に関する高い見識を有しているため、客観的、中立的立場で経営執行等の適法性を監督・指導ができると考えています。

経営の透明性の確保

当社グループは、経営の透明性の確保はステークホルダーからの信頼獲得に不可欠であると判断し、ガバナンス体制の基盤強化を進めています。2021年には独立社外取締役の増員、女性取締役の選任および指名・報酬委員会の設置

を行って、より多様な視点での議論ができる体制を整えております。これからもさらなるステークホルダーからの信頼獲得と持続的な成長の実現のため、ガバナンス改革に取り組んでまいります。

指名・報酬委員会(2021年度設置)

- ◆取締役社長・・・1 辻 勝
- ◆独立社外取締役・・・2 湯浅 勉、貞苅 茂

日工ガバナンス改革の変遷

年度		2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
取締役会長	代表権あり								岸 勝			深津 隆彦							西川 貴久		
	代表権なし		井上 謙吉											深津 隆彦							
代表取締役社長		井上 謙吉	岸 勝				深津 隆彦					西川 貴久						辻 勝			
取締役会員数	社内	10	9	9	8	6	7	8	7	6	6	6	6	6	5	5	5	5	6	6	5
	社外	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	2	2	2	2	2	4
監査役会員数	社内	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
	社外	2	2	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
諮問委員会	社内	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1
	社外	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2
企業スローガン	Big Passion	お客さま第一主義																			
中期経営計画(名称)	PLAN 5・7・9 with Best CS	進むべき方向性“あるべき姿”の達成				売上と利益のバランスがとれたグループ経営				「日工ブランド」をより高める活動を推進し“真にお客様から頼りにされるメーカー”を目指す				革新・INNOVATION				nからはじまる未来創造			

役員報酬に関する事項

●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し、株主利益にも配慮した報酬体系として、取締役会で定めている「役員の報酬・賞与に関する内規」(以下、内規)に従い、個々の取締役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。

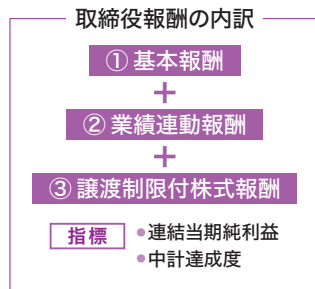
業務執行取締役の報酬は内規で定めた範囲において、固定報

酬としての基本報酬、業績連動報酬、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、業績連動報酬を支払うことにしています。

2021年4月以降は任意の指名・報酬委員会(以下、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います。

取締役および監査役の報酬等の総額(2021年度)

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)				対象員数(人)
		固定報酬	業績連動報酬	譲渡制限付株式	退職慰労金	
取締役 (社外取締役を除く)	142	103	25	13	-	7
監査役 (社外監査役を除く)	22	17	3	2	-	1
社外役員	40	36	3	-	-	7



①基本報酬

内規に定めた役位別の基準に従い、月例の固定報酬とし、役位、職責、在任年数に応じて他社水準、当社の業績、従業員給与の水準等も考慮しながら総合的に決定します。

②業績連動報酬

事業年度ごとの業績向上に対する意識を高めるため原則として連結当期純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およびグループ会社の業績、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います。

具体的な数値については、連結当期純利益10億円を利益達成の目標基準額と定めそこから前後2億円以上の変動で基準賞与に15%の加減を、さらに前後5億円以上の変動で30%の加減を行います。連結当期純利益が5億円未満の場合は業績連動報酬の支給はありません。連結当期純利益が18億円を超えた場合または多額の特別損益が発生した場合は別途取締役会で協議するものとしています。

さらに中期経営計画についての全社貢献を3段階で評価して基準賞与に10%~20%を加算することとしています。社外取締役については、支払い基準に達した場合に月額報酬の約1ヶ月相当額を業績連動報酬として支払うことにしています。

③譲渡制限付株式報酬

内規に従い役位ごとに、月額報酬の10%程度を目途として、特定日の株価を前提に株数を決定しています。付与の時期は定時株主総会終結後の最初の取締役会にて決議を行い、譲渡制限期間は30年または会社が認めた場合(退任等)としています。社外役員は同報酬の対象とはしていません。

●報酬構成の割合

業務執行役取締役の基本報酬、業績連動報酬、譲渡制限付株式報酬の構成割合は概ね7:2:1としています。今後の報酬制度のあり方については、引き続き委員会で議論を行ってまいります。

●個人別の報酬額の決定

個人別の報酬額の決定については、委員会にて審議を行い、その答申を得ることとしており、その答申の範囲内にて取締役社長が決定するものとしています。

取締役会実効性向上の取り組み

当社では、コーポレートガバナンス体制および実効性の向上を最重要の経営課題として取り組みを進めています。毎年7月に

前年度のガバナンス体制の構築と運営の成果を測るため取締役会実効性評価を実施しています。

●2021年度取締役実効性評価

2021年度の取締役会評価においては、「取締役会の全体評価」、「取締役会の構成」、「取締役会の運営」、「取締役会の議論の質」、「情報提供・トレーニング」、「その他・自由記述」の6項目について、取締役9名(うち、独立社外4名)および監査役4名(うち、独立社外3名)に対して30問のアンケートを

実施し、その結果等を踏まえて取締役会において審議した結果、2021年度において開催した取締役会は、前記6項目すべてにおいて良好な水準で十分に機能していたと判断されました。把握された課題については2022年度にその改善に取り組めます。

2021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

	2021年度取締役会で把握された課題	2022年度以降の取り組み
課題1	中長期戦略や経営ビジョンに関する審議機会の拡充	●中計進捗管理の強化 ●重要議題の特定
課題2	SDGs、ダイバーシティに関する審議機会の拡充	●ESG・非財務情報開示の充実 ●気候変動問題に対する監督機能の強化
課題3	事前情報提供の改善	●事前配布資料提供時期の検討
課題4	重要事案の継続審議のあり方	●継続審議事項の特定と審議時間の確保

内部統制システムの整備

内部統制システムの基本的な考え方として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としています。内部統制に関する基本方針に基づき、監査体制の強化のため監査室を内部監査室として再編するとともに、コンプライアンス規則及びリスク管理基本規則を制定し、コンプラ

イアンス委員会及びリスク管理委員会を設置しています。その後、内部監査室を内部統制室と内部監査室に分離し、内部統制の推進と評価業務を明確に区別しています。今後も随時、内部統制システムの実効性を高めるための体制整備を実施します。

リスク管理体制の整備

経営を取り巻くリスク要因としては、市場環境の変化、製品の価格変動、為替レートの変動、製品に係る環境及びその他の規制、知的財産の保護、出資、災害・戦争・テロ・ストライキ等の影響が考えられます。当社はこのようなリスクに迅速に対処すべく、リスク管理基本規則を制定し、リスク管理委員会

において当社及び当社グループのリスクをトータルに認識・評価・分析のうえ、課題・対処策等について審議のうえ取締役社長に報告しています。

また、顧問弁護士・顧問税理士等の専門家からのアドバイスや改善につながる指導・提案も受けています。

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35銘柄(うち、

売切り17銘柄)、25.2億円の売却を行っており、保有時価総額の対株主資本比率で9%の水準を目指します。

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

政策保有株縮減状況 (金額:百万円)

	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度
売却銘柄数	7(5)	6(1)	6(2)	9(5)	7(4)
売却額	405	194	720	506	691
簿価	1221	106	272	469	376
売却益	184	88	448	38	314
保有時価総額/株主資本比率(%)	20.3	17.2	11.6	11.8	12.7

()は売切り銘柄数

株主・投資家との対話

株主・投資家の皆様との長期的な信頼関係の構築を経営上の重要事項と位置付けています。企業情報を日本語および英語で適切に開示するとともに、経営陣による定期的な発信を行って建設的な対話の充実に積極的に取り組んでいます。

ます。国内外の株主・投資家の皆様との面談を通じて得られたご意見を経営判断や投資家広報に反映するために取締役会に報告し、関係部署とも共有しています。

株主・投資家との対話実績

イベントタイプ	2018年度		2019年度		2020年度		2021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	58	4	69	4	90	4	134
個別ミーティング	12	15	23	28	17	23	10	18
自社開催スモール株主総会	1	6	2	8	0	0	0	0
株主総会	1	53/791	1	21/3,303	1	19/4,709	1	23/5,062

(出席/書面出席)

2021年6月に就任された独立社外取締役のお二人に、1年目の取り組みを振り返っていただくと同時に、それぞれの視点から、日工の持続的な企業価値創造についてご意見をお聞きました。

実施日：2022年8月10日 実施場所：本社会議室（兵庫県明石市）



石井 正文
社外取締役



佐伯 里香
社外取締役

Q. 日工グループの企業価値向上にどのように貢献されていますか？

石井：長年にわたり外務官僚として海外を中心に仕事をしてきたので、国際情勢や地政学に関する見識および日工が事業基盤の強化を進めているアジア地域における知見が期待されていると認識しています。国内市場が成熟するなか、成長の源泉としてアジア地域に焦点を当てるために、中国市場に続いてアセアン市場における中核拠点としてタイに進出し、着々と布石を打っています。一方で、海外展開に向けた体制の整備には課題があると感じています。海外事業で即戦力と

なる人材プールの拡充や国内外の壁を取り払う意識の醸成は急務です。

社員の皆さんに海外情勢への関心を高めてもらうため、月に一度のオンライン講座を始めました。社員なら誰でも参加できるざっくりばらんなセミナーですが、ロシアのウクライナ侵攻やコロナ感染症による上海での都市封鎖が日工の事業活動にも影響を与えており、参加意欲も高く手応えを感じています。

佐伯：IT企業を創業した経営者としての経験および女性の立場からのダイバーシティの推進を期待されていると考えています。建設機械業なので業種的に女性従業員が少ないこと

は理解できますが、典型的な日本の製造業という色彩が残っており、「現場は危険なので女性では無理だ」という一種のジェンダーバイアスがあるように感じます。DXの推進によって体力面で劣る女性でも活躍できる職場を多く作り出す必要があります。私の経験や知見が活かせると考えています。

コロナ禍ということもあり、1期目は現場の社員の方々と交流の機会が持てなかったため、今期は女性社員をはじめ現場の方々の声を直接聞いてみたいです。ジェンダーの問題に関しては、長期的に東証プライム市場上場企業として遜色のない水準を目指すべきだと思います。新入社員に占める女性採用比率は年々高まっており、期待できそうだと感じる一方で、女性の管理職を外部から採用するなど思い切った方策も必要ではないでしょうか。

女子学生が数名でチームを組み、県内企業から提供されるテーマに沿って提案書を作成するという兵庫県が主導する学生向けのキャリアプログラムがあるので、日工にも参加してもらいました。今どきの女子学生が日工をどう見ているか客観的に知り得る機会となりますし、女性採用に向けたアプローチに関しても示唆がありそうです。

SDGsに関心の高い人は地方移住にも積極的というデータがあります。子育て支援が充実している明石市を拠点にカーボンニュートラルという社会課題に本気で取り組む日工には、追い風もあるように感じています。

石井：女性や海外勤務に関心を持つ学生など多様な人材を採用するためには、日工の知名度を上げる努力が必要ですね。インフラ整備を担う極めて重要な産業で圧倒的なシェアを誇る割にはあまり知られていないのが実情です。人材は長期的な成長の源泉なので、潜在的な求職者に対して日工の事業について興味を持ってもらうために何ができるのか、費用対効果を考えながら取締役会でも議論を深めたいと思っています。企業理念の再設定や人事制度の抜本的な改革にも着手されているので、資本市場に加えて労働市場に対しても積極的に発信する好機だと思います。

Q. 取締役会で議論すべき内容や議論のダイナミクスについてのお考えをお聞かせください。

佐伯：議論を活性化させるために、事前の情報提供時期をもう少し早めてほしいとお願いしています。取締役会の前日に大量の資料が提供されたこともありましたが、時間的制約から疑問点を整理することが難しいと感じました。事前資料の提供に加えて担当者の方から直接説明をいただくと論点を充分理解したうえで、より深い議論ができると思います。

石井：議論の時間を十分に確保するには議題数を減らすことも選択肢だと思います。取締役会に先立って開催されてい

”海外事業分野を中心としたキャリアパスを整備する必要があります”



”企業がDXを推進するためには、すべての社員が自分ごとのDXに取り組むことが不可欠です”



る執行役員会議を社外役員がオブザーバーとして傍聴できれば、議案上程の理由や背景の理解を深めることができるので、検討の余地があるかも知れません。

佐伯：昨年度の重要な意思決定のひとつに宇部興機の買収案件がありましたが、リスクや機会については時間をかけて議論ができたと感じています。一方で、吸収合併後の企業文化の摺り合わせなどの統合プロセスに関する議論がもっとあってもよかったのではと思いました。

石井：事業基盤の強化や新規事業の探索に向けてM&Aは重要な選択肢となっており、大きな決断を必要とする議案も増えています。議案数が増えるのは、成長に向けたリスクテイクの準備ができていくと前向きに捉えることもできますね。長期ビジョンで示されているカーボンニュートラルの実現やDXによるビジネスモデルの変革に向けた進捗や新たに生じた課題への対処法なども活発に議論したいと考えています。「高い目標を掲げて新しいことにチャレンジするのだ」という気概は、社長をはじめ社内取締役の皆さんからヒシヒシと伝わってくるので、日工の常識とは一線を画した目線から積極的に提言したいと考えています。

佐伯：DXをどう進めて行くかはとても大事な論点ですね。

DXはビジネスモデル変革の中核なので、一定水準の内製化が必要だと思います。外部ベンダーに依存し過ぎると、スピード感や柔軟性に欠けてしまいます。ITに知見のある経営陣が開発の現場で陣頭指揮を執ることも重要です。同時に社員全員が自分の仕事を見える化して、自動化できることはITに仕事をさせることを徹底するとよいと思います。企業がDXを推進するためには、すべての社員が自分ごとのDXに取り組むことが不可欠です。業務プロセスをフローチャートに書き出すと、「まだこんなに手作業をしているのか」「部門間でこんなやり取りがあったのか」「これは自動実行ツールを使えば一発で処理できる」などの具体的な課題が見えてきます。自動化によって効率を上げられる部分と無駄な仕事を洗い出すことで業務の効率化ができます。すべての社員がDXに慣れることで、日工のDXの進展にも加速度がついてくると思います。DXが進めば、人手不足やダイバーシティの課題に対処することが容易になるので、この点は取締役会でも議論が必要だと思います。

石井：私が取締役会で議論したいテーマはふたつあるのですが、ひとつは海外事業が拡大するなかでの人材パイプラインの拡充策です。海外志向のある人材の採用、実地研修も含めた育成プログラム、海外事業分野を中心としたキャリアパスを整備する必要があります。海外人材の不足が海外事業の

成長のボトルネックにならないように今から準備しておくべきでしょう。もうひとつは、日工の社会的認知度を高めるための広報活動です。日工は国内外で豊かな暮らしをしっかりと支えている企業だということをもっと多くの人に知ってもらう努力が要るようになります。

Q. 日工のサステナビリティの取り組みについて成果と課題をどのようにお考えですか？

佐伯：従業員の働きがいを高めることが重要だと思います。新卒一括採用、年功序列、終身雇用を前提とした従来型の人材マネジメントだけでは中堅・若手社員の働きがいを十分に高めることは難しいと思っています。抜本的な人事制度の改定が議論されているので、今後の変化に期待しています。同時に、すべての社員が働きやすい職場づくりを進める必要があります。それぞれのライフステージによって働きやすさに対するニーズは異なるので、社員一人ひとりの事情に合った働き方が選べるとやる気も高まります。始業時間が午前8時だけに限定されていると、それだけで尻込みする人もいます。

石井：選択肢があって自律的に働けるという安心感があると働きがいは高まると思いますね。前職の外務省では男女を問わずいつでもどこでも海外勤務が当たり前でしたが、昨今は親の介護のため海外に赴任できないという個別の事情を受け入れるようになっています。一方で、転勤を厭わずバリバ

リ働きたいという人もいますので、それぞれの事情に合わせて自己実現や成長の機会が提供できると社員のエンゲージメントは高まります。ジェンダーダイバーシティに関しては、女性管理職の内部登用が待たれますが、現状では母集団が少なく時間がかかりそうです。一方で、新卒社員に占める女性比率は年々増加しており、経営陣も強い課題意識を持たれており、一定の成果は見えつつあります。佐伯さんが指摘されたように、外部人材の登用も有効な選択肢だと考えます。生え抜きの女性社員のためにもロールモデルが身近にいることのメリットは大きいと思います。

佐伯：日工のサステナビリティを考えるうえで、ステークホルダーから「選ばれる会社」になれるかどうかという視点がとても重要だと思います。カーボンニュートラルへの貢献など新たな価値を提供してお客様から選ばれると同時に、従業員やサプライヤー、投資家や求職者、地域社会からも選ばれ続けるためには何が必要なのか絶えず自問していく必要があります。

石井：この1年間、日工の取締役会での議論を通じて感じたことは、この会社にはバイタリティ、アイデア、技術力がありサステナビリティを支える必要な要素は揃っているということです。2年目は、現場の皆さんとも意見交換を行って取締役会で感じたことを確かめたいと思っています。新しい人事制度が社員の皆さんの納得感を得て浸透していくプロセスにも注目しています。



2021年度の事業概況

2021年度（22/3期）の建設投資は前年度比2.6%増の62兆6千億円の見通しです。1992年度の過去ピーク84兆円に対して75%水準となります。建設投資の59%を占める民間建設投資は同3.0%増の38兆1千億円、38%を占める政府投資は同2.1%増の24兆5千億円が見込まれています。建設投資を地域別に見ると、関東が同4.7%増、中部が同0.9%増、近畿が同1.3%減、東北が同5.7%増、その他地域が同1.6%増となります。2011年度以降は、東日本大震災の復旧復興需要に向けた投資増が東北地方で見られましたが、都心の再開発や東京オリンピック関連施設の建設投資増で関東地域の比率が拡大してきました。今後に関しては、2025年開催の大阪・関西万博関連の建設投資増が期待されます。

一方、堅調な建設投資に反して、2020年の建設業就業者数は、1997年過去ピークの685万人に対して72%水準、前年比1.4%減の492万人となりました。うち55歳以上の就業者の構成比が過去最高の36%（例えば2001年は24%）に達しています。今後も建設投資は堅調な推移が見込まれる中、建設業就業者の高齢化と人手不足が中長期的な構造問題となりつつあります。建設業界における働き方改革、各種建設機械やプラントの自動化・省力化ニーズの拡大が期待されます。ただし、短期的にはアスファルトを始めとする各種資材価格の上昇や調達難がみられており、お客様のみならずサプライチェーン、ひいては当社業績へも影響が顕在化しております。

2021年度の経営成績

当社グループの2021年度業績は、受注高が同横ばいの398億52百万円、売上高は同2.6%増の388億46百万円を確保、BBレシオ（受注高÷売上高）は1.03倍となりました。この結果、年度末の受注残高は同14.8%増の164億9

千万円（年度売上高の約5.1ヶ月分）へ増加しています。営業利益に関しては、増収にもかかわらず、同10.8%減の20億53百万円に留まり、営業利益率も同0.7pt低下の5.3%となりました。タイ現地法人の事業立ち上げに伴う費用負担増や研究開発費を始めとした販売管理費の増加、AP事業における不採算案件の売上計上などが主因です。経常利益に関しては、2020年度に計上しました前田道路（株）の特別配当金3億4千万円の剥落などから同23.5%減の22億74百万円となりました。特別利益として、投資有価証券の売却益3億26百万円の計上したため、親会社株主に帰属する当期純利益は同20.8%減の16億49百万円となりました。

2021年度は3ヶ年中期経営計画の最終年度でした。受注高は2021年度予想388億円を約3%上回りました。しかし、売上高は中計目標380億円をクリアしましたが、2021年度予想390億円を若干下回りました。一方、営業利益に関しては、中計目標30億円および2021年度予想23億円に対しても未達に終わりました。原材料価格の高騰および不採算案件の売上計上などに伴い、主にAP事業で未達に終わりました。株主還元に関しては、親会社に帰属する当期純利益16億49百万円（1株利益43.16円）に対して、配当性向69.5%となる1株配当金30円（中間15円、期末15円）を実施しました。前中計で掲げた公約配当性向60%以上をクリアしています。

セグメント別事業概況

2021年度のAP事業は、受注高が2020年度比10.4%減の181億80百万円、売上高は同5.9%減の183億28百万円、受注高を売上高で除したBBレシオは0.99となりました。中国市場を中心に海外受注は好調を維持しましたが、国内大型案件の期ずれやアスファルト価格の高騰に伴う設備投資マインドの冷え込みなどが響きました。売上高に関して

も、好調な中国市場がけん引する海外売上高は同27.1%増収となりましたが、国内売上高は各種部品の調達遅れなどが響き、同13.5%減収となりました。受注残高は77億25百万円（年商の約5.0か月分）を確保しています。営業利益は同54.6%減の5億62百万円、営業利益率も同3.3pt低下の3.1%にとどまりました。国内外ともに各種鋼材、購入部品の価格高騰や入手難、中国における人件費上昇などが響き、大幅減益を余儀なくされました。

BP事業は、受注高が同21.3%増の120億86百万円、売上高も同17.7%増の108億39百万円と好調を維持しました。BBレシオも1.12と1倍を大きく上回りました。生コンクリートの出荷量は減少傾向にありますが、市況が改善傾向にあるため、ユーザーの高い更新投資意欲が継続しています。営業利益は同27.8%増の11億23百万円、営業利益率は同0.9pt改善の10.4%となりました。増収効果と計画生産による費用削減などが貢献しました。

環境及び搬送関連事業は、受注高が同4.8%増の30億14百万円、売上高は同26.3%増の30億18百万円、期末の受注残高は6億31百万円でした。売上高の約73%を占める搬送製品（コンベヤ）が同5.0%増収と堅調を維持する中、JR西日本向け新幹線バラスト循環コンベヤやガラス製造タービンミキサーなどの大型案件の売上計上が寄与しました。営業利益は同21.7%増の5億88百万円、営業利益率は同0.7pt低下の19.5%と引き続き高い利益率を維持しました。

その他事業は、受注高が同4.7%減の65億72百万円、売上高は同1.9%減の66億60百万円、受注残高は宇部興機の連結化に伴い、23億77百万円（うち宇部興機分が14億5千万円）となりました。鋼材の高騰による仮設レンタル会社などの購買意欲が低下した仮設機材が同26%減収となりましたが、防水板・水門が同0.3%減と堅調を維持したうえ、旺盛な需要が継続するモバイル事業が同35.3%増と大きく

伸長しました。営業利益は同8.3%減の10億73百万円、営業利益率は同1.1pt低下の16.1%となりました。為替の円安進行に伴うモバイル事業の採算悪化などが主因です。

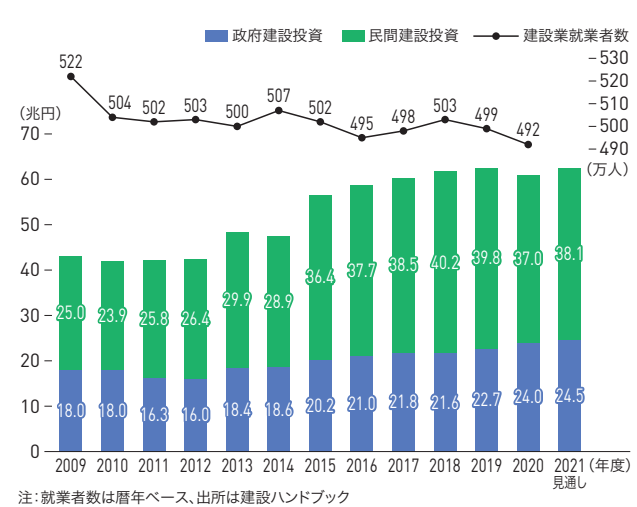
メンテナンス事業の売上高状況

当社の特徴の一つでもある国内APおよび国内BP事業におけるメンテナンス・サービス売上高は、同2.7%減の130億36百万円となりました。アスファルトの高騰を背景に、設備投資の先送りなどが見られたAP事業が同6.0%減となる一方、BP事業は同4.8%増となりました。この結果、国内APおよび国内BP事業売上高に対するメンテナンス・サービス比率は同0.4pt低下の53.8%となりました。2022年度売上高に関しては、定額制メンテナンスなどの新たな施策で同1.6%増の132億50百万円を見込んでいます。対売上高比率も54.9%へ上昇に転じる見通しです。

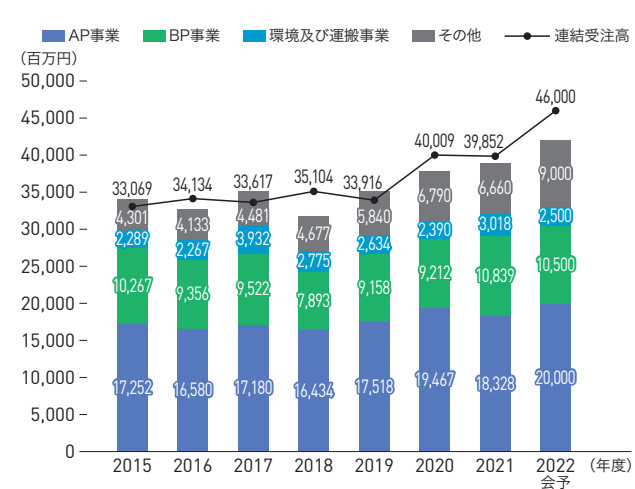
ROEとROIC

2021年度のROEは同1.6pt低下の5.2%となりました。2021年度はROE 6.5%（親会社株主に帰属する当期純利益21億円、純資産323億34百万円）を目標としていました。純資産は自己株取得などが奏功、320億5千万円へ圧縮が進みましたが、親会社株主に帰属する当期純利益が16億49百万円に留まり、計画を下回りました。投下資本利益率（ROIC）は、同2.3pt低下の3.6%となりました。営業利益の減少と前期に計上した一時的な配当金の剥落などからNOPATが同35.0%減の12億27百万円となる一方、投下資本は同5.4%増の339億円となりました。

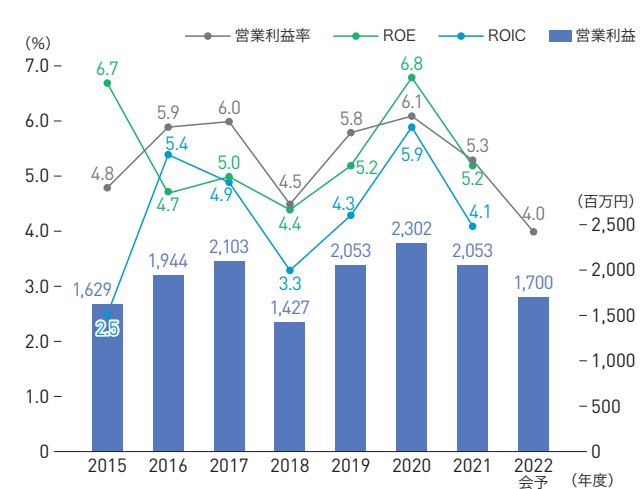
●建設投資額と建設業就業者数



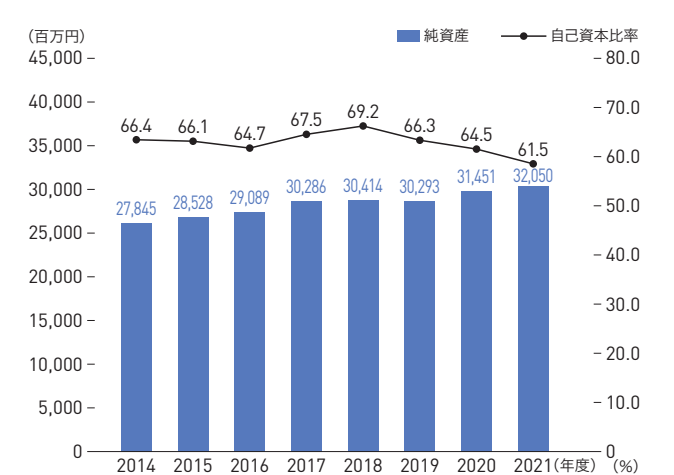
●セグメント売上高と連結受注高



●営業利益と営業利益率、ROEおよびROIC



●純資産と自己資本比率



財政状態の概況

2021年度末の総資産は、前年度比33億82百万円増加の520億79百万円となりました。純資産320億50百万円から非支配株主持分46百万円を除いた自己資本は320億3百万円となり、総資産で自己資本を除いた自己資本比率は同3.0pt低下の61.5%となりました。過去5年間を振り返ると2018年度の69.2%をピークに3期連続で低下していますが、高い水準を維持できています。流動資産は341億27百万円、固定資産は179億51百万円となりました。主な増加項目は、棚卸資産が同32億76百万円増の96億67百万円、有形固定資産が同14億86百万円増の106億69百万円、無形資産が同3億76百万円増の10億36百万円（うちのれんが2億66百万円）などです。一方、主な減少項目としては、受取手形及び売掛金（電子記載債権含む）が同9億75百万円減の110億32百万円、投資有価証券が同1億92百万円減の43億36百万円などです。

流動負債は157億74百万円、固定負債は200億29百万円となりました。主な増加項目は、契約負債が新規に44億5百万円計上したほか、長期借入金が同12億79百万円増加の15億83百万円などです。主な減少項目は、前受金が同29億32百万円減の17百万円などです。期末の現金及び預金は同微減の124億36百万円を確保、有利子負債38億12百万円（短期借入金12億29百万円、長期借入金15億83百万円）を差し引いたネット・キャッシュは86億24百万円（前年度末は99億99百万円）となります。

キャッシュ・フローの状況

営業活動によるキャッシュ・フローは前年度比5億6千万円減少の22億24百万円となりました。税金等調整前当期純利益25億99百万円、減価償却費7億45百万円、売上

債権の減少16億53百万円、契約負債の増加11億72百万円などに対して、棚卸資産の増加15億83百万円、投資有価証券売却及び評価益3億25百万円などを計上しました。

投資活動によるキャッシュ・フローは同2億98百万円増加の21億65百万円の支出となりました。主な項目は、有形及び無形固定資産の取得に伴う支出16億97百万円、宇部興機株式会社の買収に伴う子会社株式の取得に伴う支出7億33百万円、投資有価証券の売却及び償還に伴う収入7億54百万円などです。この結果、営業キャッシュ・フローから投資キャッシュ・フローを差し引いたフリー・キャッシュフローは59百万円（前年度末は9億17百万円）となりました。

財務活動によるキャッシュ・フローは、2億82百万円の支出となりました。長期借入による収入10億99百万円に対して、配当金の支払12億6千万円などを計上しました。現金及び現金同等物の期末残高は同微減の123億89百万円となりました。

設備投資、減価償却費、研究開発費

2021年度の設備投資は前年度比8億41百万円減少の19億7百万円、売上高比率は4.9%となりました。主な投資案件としては、AP事業およびBP事業において子会社の新社屋の建設、工場の増改築、生産設備の取得・更新などで7億98百万円、その他事業において2億81百万円、コンピュータ機器やソフトウェアの購入などで1億7百万円、土地の取得2億5百万円などです。減価償却費に関しては、同82百万円増加の7億59百万円、対売上高比率は2.0%です。

研究開発費は同57百万円増加の4億49百万円、対売上高比率は1.2%でした。主な内訳としては、AP事業で2億16百万円、BP事業で1億57百万円です。AP事業では、アンモニアと水素を燃料とした骨材加熱乾燥用燃焼バーナーの開発、

舗装時の低炭素化に寄与するアスファルトフォームド装置の改良と製品化などに注力しました。BP事業では産学共同で高精度なミキサの開発などを進めました。

2022年度の設備投資は20億円、減価償却費は8億円、研究開発費は7億50百万円の見通しです。

2022年度の業績見通し

2022年度は2024年度（25/3期）を最終年度とする新中期経営計画（2022年度-2024年度）の初年度です。最終年度には売上高500億円、営業利益30億円、営業利益率6.0%を目指しますが、2022年度は受注高が同11.3%増の460億円、売上高は同8.1%増の420億円、営業利益は同17%減の17億円、営業利益率は同1.3pt低下の4.0%、ROE3.7%、1株当たり配当金30円（配当性向95.6%）を計画しています。

上期と下期に分解すると、上期売上高は200億円、下期売上高は220億円、上期営業利益は4億円（営業利益率2.0%）、下期営業利益は13億円（同5.9%）を想定しています。上期は原材料価格の上昇、人件費や研究開発費負担が重いものの、下期に向けては製品価格の改定効果や増収効果が顕在化する見通しです。

セグメント別の業績見通し

セグメント別の業績予想としては、AP関連事業は受注高が同15.5%増の210億円、売上高は同9.1%増の200億円（上期95億20百万円、下期104億80百万円）、営業利益は同51%増の8億50百万円（上期2億円、下期6億50百万円）、営業利益率4.3%の見通しです。

BP事業は受注高が同0.7%減の120億円、売上高は同3.1

%減の105億円（上期50億円、下期55億円）、営業利益は同6.5%減の10億50百万円（上期4億60百万円、下期5億90百万円）、営業利益率10.0%の見通しです。

環境及び搬送事業は受注高が同0.5%減の30億円、売上高は17.2%減の25億円（上期11億90百万円、下期13億10百万円）、営業利益は同15.0%減の5億円（上期2億20百万円、下期2億80百万円）の見通しです。

その他事業は営業利益は同25%減の8億円（上期1億80百万円、下期6億20百万円）、営業利益率は8.9%の見通しです。

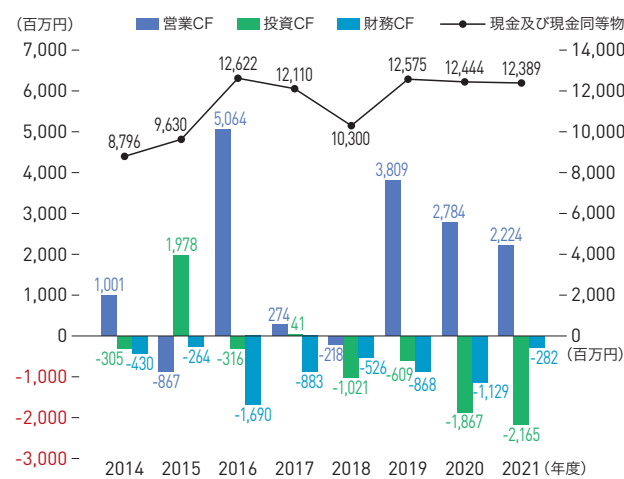
上記セグメント利益32億円に対して、全社費用15億円を差し引いて連結営業利益17億円が予想されています。

経常利益の増減分析

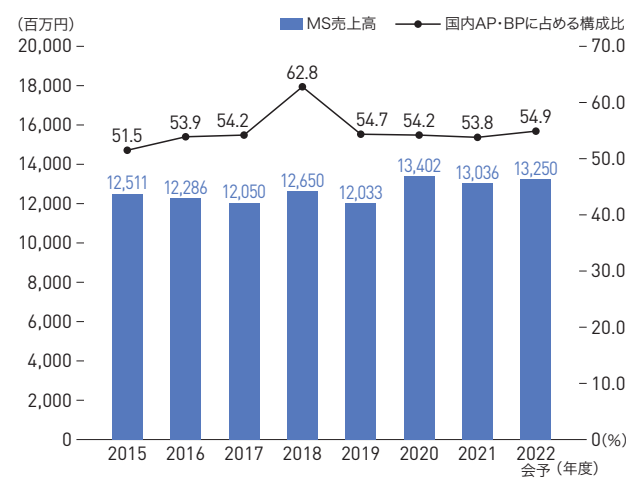
2021年度の経常利益は、前年度比6億99百万円減益の22億74百万円となりました。増益要因としては、増収効果2億64百万円、原価率の低減効果3億81百万円、為替差益20百万円が見られました。一方、減益要因としては、原材料費の上昇3億36百万円（うち鋼材で2億51百万円、銅線57百万円など）、販管費の増加5億58百万円（うち人件費1億43百万円、M&A費用76百万円など）、受取配当金の減少4億23百万円、その他営業外収支の悪化47百万円が挙げられます。

2022年度の予想経常利益は同4億24百万円減の18億50百万円です。増収効果8億円80百万円の増収効果に対して、原価率の悪化5億25百万円（人員増加1億60百万円など）、研究開発費の増加3億1百万円、減価償却費の増加41百万円、為替差益の剥落77百万円を想定しています。

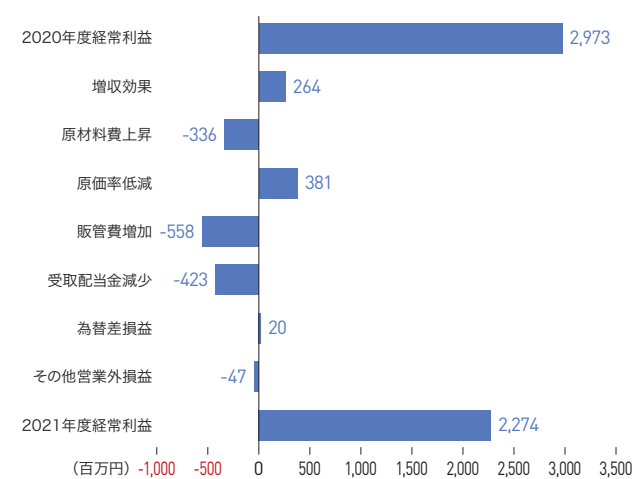
●キャッシュフローおよび現金及び現金同等物



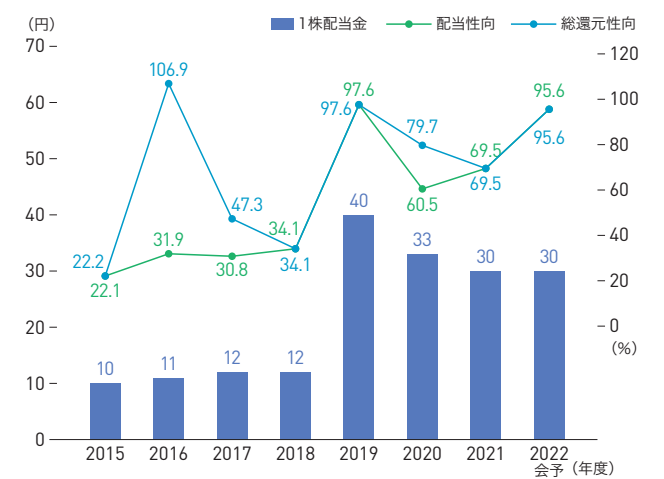
●国内AP・BPメンテナンス・サービスの売上高と構成比



●経常利益の増減要因分析



●1株当たり配当金、配当性向、総還元性向



		2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021 (年度)	
業績	売上高	(百万円)	27,087	32,073	30,707	34,110	32,717	35,114	31,780	35,151	37,866	38,846
	売上原価	(百万円)	20,175	23,736	22,683	25,825	24,131	26,301	23,485	25,512	27,675	28,346
	売上総利益	(百万円)	6,911	8,337	8,024	8,285	8,586	8,812	8,295	9,639	10,191	10,500
	販売費及び一般管理費	(百万円)	5,725	6,087	6,192	6,655	6,641	6,708	6,868	7,585	7,889	8,447
	営業利益	(百万円)	1,186	2,249	1,832	1,629	1,944	2,103	1,427	2,053	2,302	2,053
	経常利益	(百万円)	1,108	1,982	1,582	1,648	1,993	2,239	1,576	2,142	2,973	2,274
	税金等調整前当期純利益	(百万円)	1,228	1,987	1,800	2,940	1,878	2,299	1,933	2,440	3,045	2,599
	親会社株主に帰属する当期純利益	(百万円)	881	888	1,348	1,896	1,340	1,490	1,345	1,588	2,082	1,649
	1株当たり当期純利益	(円)	21.0	21.1	32.1	45.2	34.3	38.7	35.1	41.2	54.3	43.1
	連結子会社数	(社)	8	8	8	8	8	8	8	9	10	10
	持分法適用関連会社数	(社)	2	2	1	—	—	—	—	—	—	—
収益性	売上高営業利益率	(%)	4.4	7.0	6.0	4.8	5.9	6.0	4.5	5.8	6.1	5.3
	ROA	(%)	2.4	2.2	3.2	4.4	3.0	3.3	3.1	3.5	4.3	3.2
	ROE	(%)	3.6	3.4	4.8	6.6	4.6	4.9	4.4	5.2	6.8	5.2
セグメント情報	国内	(百万円)	24,823	29,403	27,881	31,130	29,761	31,148	27,941	30,761	34,130	34,099
	海外	(百万円)	2,263	2,669	2,825	2,980	2,956	3,965	3,838	4,390	3,735	4,746
	中国	(百万円)	1,752	1,684	2,072	2,220	2,026	3,389	3,357	3,637	3,509	3,670
	その他	(百万円)	510	984	753	760	930	576	481	1,083	226	1,076
	海外売上高比率	(%)	8.4	8.3	9.2	8.7	9.0	11.3	12.1	12.5	10.9	13.9
事業別売上高	アスファルトプラント関連事業	(百万円)	15,054	17,258	15,071	17,252	16,580	17,179	16,434	17,518	19,467	18,328
	コンクリートプラント関連事業	(百万円)	5,889	8,577	8,287	10,267	9,356	9,521	7,893	9,158	9,212	10,839
	環境及び搬送関連事業	(百万円)	2,085	1,944	2,853	2,289	2,647	3,931	2,775	2,634	2,390	3,018
	その他事業	(百万円)	4,058	4,292	4,495	4,301	4,133	4,480	4,677	5,840	6,796	6,660
営業利益(損失)	アスファルトプラント関連事業	(百万円)	1,492	2,125	1,214	1,234	1,253	1,348	963	1,118	1,239	562
	コンクリートプラント関連事業	(百万円)	317	678	712	878	1,006	1,015	666	761	879	1,123
	環境及び搬送関連事業	(百万円)	250	166	527	337	369	308	417	562	482	588
	その他事業	(百万円)	59	388	451	277	417	462	502	1,020	1,170	1,073
	セグメント間消去後	(百万円)	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
	全社費用	(百万円)	△ 933	△ 1,109	△ 1,074	△ 1,097	△ 1,102	△ 1,031	△ 1,122	△ 1,409	△ 1,469	△ 1,293
受注の状況	受注高(合計)	(百万円)	26,564	33,915	34,500	33,284	34,134	33,616	35,103	33,915	40,009	39,852
	受注残高(合計)	(百万円)	5,410	7,246	11,039	10,212	11,629	10,132	13,454	12,219	14,361	16,490
財政状態	総資産	(百万円)	37,278	40,348	41,964	43,189	44,976	44,876	43,969	45,677	48,697	52,079
	純資産	(百万円)	24,353	26,167	27,845	28,528	29,089	30,286	30,414	30,293	31,451	32,050
	有利子負債	(百万円)	2,849	2,212	2,206	2,362	1,987	1,799	1,718	1,787	2,492	3,812
	自己資本比率	(%)	65.3	64.9	66.4	66.1	64.7	67.5	69.2	66.3	64.5	61.5
	1株当たり純資産	(円)	580.8	624.2	664.3	680.7	749.2	791.1	793.7	780.6	823.0	837.2
配当状況	1株当たり配当金	(円)	7.0	7.0	9.0	10.0	11.0	12.0	12.0	40.0	33.0	30.0
	配当金総額	(百万円)	293	293	376	418	426	458	459	1,550	1,260	1,146
	配当性向	(%)	33.3	33.1	27.9	22.0	31.9	30.8	34.2	97.6	60.5	69.5
	自己資本配当率	(%)	1.2	1.1	1.4	1.5	1.5	1.5	1.5	5.1	4.0	3.6
設備投資等	設備投資額	(百万円)	335	844	815	877	1,261	550	1,889	1,483	2,748	1,907
	減価償却費	(百万円)	389	392	419	483	478	468	508	611	677	745
	研究開発費	(百万円)	256	295	276	227	271	291	211	379	392	449
	売上高研究開発費比率	(%)	0.95	0.92	0.90	0.67	0.83	0.83	0.66	1.08	1.04	1.16
キャッシュ・フロー	営業活動によるキャッシュ・フロー	(百万円)	2,457	2,641	1,001	△ 1,040	5,064	274	△ 218	3,839	2,784	2,224
	投資活動によるキャッシュ・フロー	(百万円)	△ 954	△ 936	△ 305	2,142	△ 316	41	△ 1,021	△ 639	△ 1,867	△ 2,165
	フリー・キャッシュ・フロー	(百万円)	1,503	1,705	696	1,102	4,748	315	△ 1,239	3,200	917	59
	現金及び現金同等物期末残高	(百万円)	7,839	8,506	8,796	9,630	12,622	12,110	10,300	12,575	12,444	12,389

連結貸借対照表

資産の部	2020	2021 (年度)
流動資産		
現金及び預金	12,491	12,436
受取手形及び売掛金	10,530	9,438
電子記録債権	1,477	1,594
商品及び製品	1,494	990
仕掛品	4,236	6,970
原材料及び貯蔵品	1,470	1,695
その他	685	1,002
貸倒引当金	△ 5	△ 0
流動資産合計	32,381	34,127
固定資産		
有形固定資産		
建物及び構築物(純額)	3,839	5,227
機械装置及び運搬具(純額)	1,078	1,256
工具、器具及び備品(純額)	365	399
土地	3,205	3,577
リース資産(純額)	2	1
使用権資産(純額)	71	72
建設仮勘定	619	134
有形固定資産合計	9,183	10,669
無形固定資産		
のれん	—	266
その他	660	769
無形固定資産合計	660	1,036
投資その他の資産		
投資有価証券	4,528	4,336
出資金	11	15
長期貸付金	11	8
繰延税金資産	792	864
その他	1,259	1,152
貸倒引当金	△ 131	△ 131
投資その他の資産合計	6,472	6,246
固定資産合計	16,315	17,951
資産合計	48,697	52,079

(単位:百万円)

負債の部	2020	2021 (年度)
流動負債		
支払手形及び買掛金	2,591	3,132
電子記録債務	1,015	868
ファクタリング未払金	2,806	2,783
短期借入金	2,188	2,229
未払法人税等	586	518
未払金	765	664
前受金	2,949	17
契約負債	—	4,405
賞与引当金	531	483
役員賞与引当金	76	76
受注損失引当金	126	35
その他	782	559
流動負債合計	14,418	15,774
固定負債		
長期借入金	304	1,583
繰延税金負債	5	7
役員退職慰労引当金	170	182
退職給付に係る負債	1,995	2,126
その他	351	354
固定負債合計	2,827	4,254
負債合計	17,246	20,029

純資産の部	2020	2021 (年度)
株主資本		
資本金	9,197	9,197
資本剰余金	7,926	7,925
利益剰余金	13,366	13,755
自己株式	△ 805	△ 784
株主資本合計	29,685	30,093
その他の包括利益累計額		
その他有価証券評価差額金	1,592	1,453
為替換算調整勘定	264	560
退職給付に係る調整累計額	△ 114	△ 104
その他の包括利益累計額合計	1,742	1,910
非支配株主持分	24	46
純資産合計	31,451	32,050
負債純資産合計	48,697	52,079

連結損益計算書

資産の部	2020	2021 (年度)
売上高	37,866	38,846
売上原価	27,675	28,346
売上総利益	10,191	10,500
販売費及び一般管理費	7,889	8,447
営業利益	2,302	2,053
営業外収益		
受取利息	2	2
受取配当金	546	123
受取保険金	30	—
為替差益	56	77
業務受託料	49	49
その他	114	82
営業外収益合計	800	335
営業外費用		
支払利息	37	50
固定資産処分損	12	0
損害賠償金	64	14
解体撤去費用	—	24
その他	15	25
営業外費用合計	129	114
経常利益	2,973	2,274
特別利益		
投資有価証券売却益	152	326
特別利益合計	152	326
特別損失		
投資有価証券売却損	69	0
投資有価証券評価損	10	—
特別損失合計	79	0
税金等調整前当期純利益	3,045	2,599
法人税、住民税及び事業税	1,057	944
法人税等調整額	△ 94	40
法人税等合計	963	985
当期純利益	2,082	1,614
非支配株主に帰属する当期純損失(△)	—	△ 34
親会社株主に帰属する当期純利益	2,082	1,649

連結包括利益計算書

	2020	2021 (年度)
当期純利益	2,082	1,614
その他の包括利益		
その他有価証券評価差額金	473	△ 139
為替換算調整勘定	209	290
退職給付に係る調整額	120	10
その他の包括利益合計	802	161
包括利益	2,885	1,775
(内訳)		
親会社株主に係る包括利益	2,884	1,804
非支配株主に係る包括利益	1	△ 28

(単位:百万円)

連結キャッシュフロー計算書

	2020	2021
		(年度)
営業活動によるキャッシュ・フロー		
税金等調整前当期純利益	3,045	2,599
減価償却費	677	745
のれん償却額	-	14
貸倒引当金の増減額(△は減少)	△ 27	△ 5
退職給付に係る負債の増減額(△は減少)	80	71
役員退職慰労引当金の増減額(△は減少)	24	△ 9
受取利息及び受取配当金	△ 548	△ 126
支払利息	37	50
為替差損益(△は益)	△ 19	△ 72
投資有価証券売却及び評価損益(△は益)	△ 72	△ 325
売上債権の増減額(△は増加)	△ 300	1,653
棚卸資産の増減額(△は増加)	△ 359	△ 1,583
仕入債務の増減額(△は減少)	△ 627	△ 28
前受金の増減額(△は減少)	1,281	-
契約負債の増減額(△は減少)	-	1,172
その他	187	△ 1,006
小計	3,377	3,150
利息及び配当金の受取額	548	126
利息の支払額	△ 37	△ 50
法人税等の支払額	△ 1,105	△ 1,002
営業活動によるキャッシュ・フロー	2,784	2,224
投資活動によるキャッシュ・フロー		
定期預金の預入による支出	△ 47	△ 47
定期預金の払戻による収入	47	47
投資有価証券の取得による支出	△ 14	△ 423
投資有価証券の売却及び償還による収入	579	754
有形及び無形固定資産の取得による支出	△ 2,414	△ 1,697
連結の範囲の変更を伴う子会社株式の取得による支出	-	△ 733
事業譲受による支出	-	△ 127
貸付けによる支出	△ 2	△ 4
貸付金の回収による収入	2	7
その他	△ 18	60
投資活動によるキャッシュ・フロー	△ 1,867	△ 2,165
財務活動によるキャッシュ・フロー		
短期借入金の純増減額(△は減少)	550	△ 125
長期借入れによる収入	140	1,099
長期借入金の返済による支出	△ 70	△ 46
連結の範囲の変更を伴わない子会社株式の売却による収入	-	51
自己株式の取得による支出	△ 402	-
ファイナンス・リース債務の返済による支出	△ 0	-
配当金の支払額	△ 1,345	△ 1,260
財務活動によるキャッシュ・フロー	△ 1,129	△ 282
現金及び現金同等物に係る換算差額	80	168
現金及び現金同等物の増減額(△は減少)	△ 131	△ 54
現金及び現金同等物の期首残高	12,575	12,444
現金及び現金同等物の期末残高	12,444	12,389

(単位:百万円)

株式情報 (2022年3月31日現在)

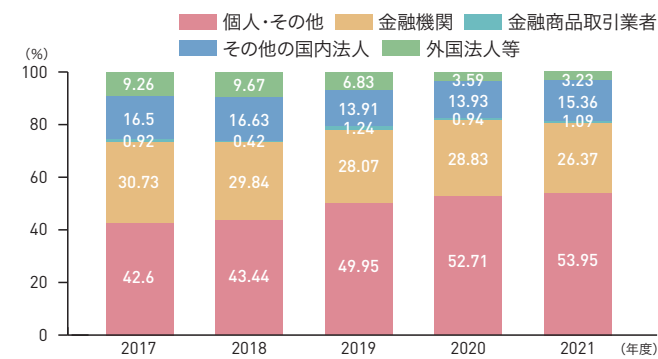
上場証券取引所 東京 プライム市場
 証券コード 6306
 株式の状況 発行可能株式総数 150,000,000株
 発行済株式総数 40,000,000株
 (自己株式1,774,135株を含む)
 単位株式数 100株
 株主数 12,504名
 株主名簿管理人 三菱UFJ信託銀行株式会社
 〒100-8212 東京都千代田区丸の内1丁目4番5号
 事業年度 毎年4月1日から翌年3月31日迄
 定時株主総会 6月(基準日3月31日)
 期末配当支払株主確定日:毎年3月31日
 中間配当支払株主確定日:毎年9月30日

大株主 (上位10社)

株主名	持株数(千株)	持株比率(%)
日工取引先持株会	5,681	14.86
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	3,799	9.94
日工社員持株会	1,753	4.59
株式会社三井住友銀行	1,203	3.15
株式会社カストディ銀行(信託口)	968	2.53
日本生命保険相互会社	854	2.24
住友生命保険相互会社	745	1.95
株式会社百十四銀行	683	1.79
明治安田生命保険相互会社	648	1.70
中西電機工業株式会社	620	1.62
合計	16,956	44.4

当社は、自己株式を1,774,135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。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2位を四捨五入して表示しております。

所有者別比率推移 (%)



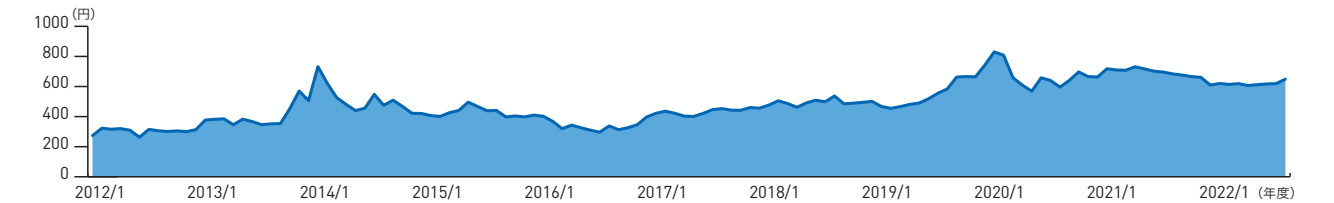
株価パフォーマンス比較 (TSR:株主総利回り、%)

投資期間	1年間 (21年3月末~22年3月末)	3年間 (19年3月末~22年3月末)	5年間 (17年3月末~22年3月末)	10年間 (12年3月末~22年3月末)
日工	-12.9	47.5	82.1	134.0
TOPIX	2.0	31.2	44.3	183.3
機械指数	-3.8	36.7	40.8	183.7

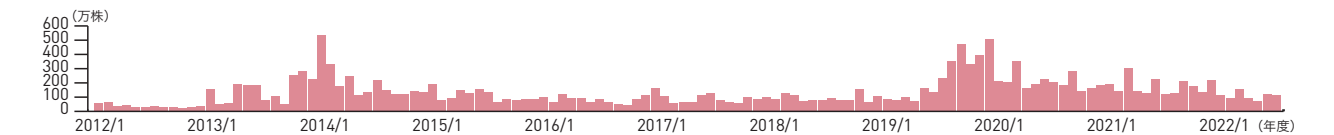
上記の表は22年3月末時点の配当込み投資収益率について、1年前、3年前、5年前、10年前時点で投資した場合の累計リターンを示しています。

過去10年の株価・出来高の推移 (2012年7月~2022年7月)

● 株価チャート



● 出来高



● 株式関連データ

	2018/3	2019/3	2020/3	2021/3	2022/3
期末株価(円)	426	481	609	731	607
PER(倍)	11.9	13.7	14.8	13.5	14.1
PBR(倍)	0.6	0.6	0.8	0.9	0.7
配当利回り(%)	2.6	2.5	6.6	4.5	4.9
期末時価総額(百万円)	18,480	19,240	24,360	29,240	24,280

会社概要と拠点一覧

会社概要 (2022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(2022年3月末)
従業員数 連結1,038名(単体570名)
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、
 各種環境関連、各種コンベヤ関連、
 その他関連



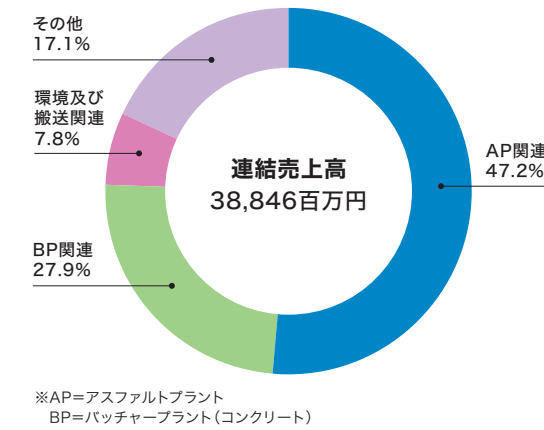
- **事業本部**
東京御茶ノ水
- **工場**
本社工場
東京工場
セック本社工場
マシナリー本社工場
福岡工場
幸手工場
加古川工場
日工電子本社工場
前川工業所本社工場
日工上海本社工場
マシナリー関西工場
- **支店・営業所**
明石本社
北海道支店
東北支店
北信越支店
関東支店
中部支店
大阪支店
中・四国支店
九州支店
沖縄支店
湾岸営業所
横浜営業所
四国営業所
南九州営業所
台北支店
- **サービスセンター・サービスステーション**
東京サービスセンター
明石サービスセンター
東京モバイルセンター
盛岡サービスステーション
北陸サービスステーション
明石サービスステーション
岡山サービスステーション



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
 日工セック株式会社
 トンボ工業株式会社
 株式会社前川工業所
 日工興産株式会社
 宇部興機株式会社
 日工(上海)工程机械有限公司
 Nikko Asia (Thailand) Co.,Ltd.

海外拠点
 台北支店(台湾) 1997年2月開設
 日工(上海)工程机械有限公司 2001年4月設立
 日工上海北京事務所
 1998年8月日工北京駐在員事務所として開設
 Nikko Asia (Thailand) Co.,Ltd. 2020年2月設立
 Nikko Nilkhosol Co.,Ltd 2020年6月設立
 前巧(上海)機械貿易有限公司 2012年7月設立
 (株式会社前川工業所営業拠点)

●事業別売上構成比率 (2021年度)



子会社要覧

企業データ

子会社名	売上高(百万円)	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	取締役数	親会社件職人数	従業員数	2021年度日工売上高比率
日工電子工業株式会社 制御盤/配電盤/監視盤の電子回路設計から製作までの制御システムの製造販売	売上高(百万円)	1,669	1,727	1,661	1,642	7名	1名	93名	80.1%
日工マシナリー株式会社 建設用機器の製造販売、水門/防水板などの浸水防水設備の製造販売	売上高(百万円)	1,765	2,124	2,391	2,416	5名	0名	43名	32.9%
日工セック株式会社 土木建築工用の仮設機材・機械、荷役運搬機械、コンピューター関連機器などの製造販売	売上高(百万円)	1,519	1,692	1,738	1,531	5名	0名	30名	2.2%
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	売上高(百万円)	688	660	690	743	5名	0名	12名	1.1%
株式会社前川工業所 破砕プラント/破砕機などの製造販売	売上高(百万円)	439	466	361	353	4名	0名	17名	3.1%
日工興産株式会社 住宅リフォーム、損害保険代理店、生命保険募集、不動産関連の業務	売上高(百万円)	471	471	420	476	3名	1名	9名	33.9%
宇部興機株式会社 各種プラント設備の製造据付、ガスホルダーの設計製作販売、ソーラーLED照明灯などの開発製造販売	売上高(百万円)	5名	0名	67名					
日工(上海)工程机械有限公司 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	売上高(百万円)	3,468	3,756	3,632	3,956	4名	2名	106名	3.4%
Nikko Asia (Thailand) Co.,Ltd.	2021年度売上高(百万円)	162	4名	2名	14名				
Nikko Nilkhosol Co.,Ltd.	2021年度売上高(百万円)	28	4名	0名	77名				

世界を、強くやさしい街に。



日エグループ統合レポート2022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

