

CO₂削減技術、 環境リサイクル技術への積極投資で 脱炭素社会の リーディングカンパニーを目指します。

代表取締役社長兼CEO
辻 勝

Q1

中期経営計画レビューと総括、次期中計の方針

中期経営計画が2022年3月期に最終年度を迎えるに際して、良かった点と悪かった点で総括をお願いします。また、次の中期経営計画の方針を教えてください。

現在の中期経営計画は2022年3月期に最終年度を迎えますが、売上高380億円、営業利益30億円が当初の目標でした。現時点で2022年3月期の連結業績は売上高390億円、営業利益23億円を予定しています。売上高は積極的な営業活動により目標を上回る予定ですが、営業利益は下回る見込みです。2022年3月期に脱炭素分野へ研究開発費を3億円程度投資すること、AP(アスファルトプラント)関連事業の利益が目標未達の見込みであることが利益未達の要因です(▶15ページ参照)。

受注高はコロナ禍でも増加し、2020年度は2019年度比で18%増の400億円となりました。ただし、海外事業はCOVID-19の影響を受けました。昨年度に立ち上げたタイの現地法人では渡航制限による障害があるなかで早期受注を獲得できましたが、現地製造拠点の整備の遅れにより、輸出費用等のコストアップが発生します。中国現地法人の日工(上海)も2020年度の売上高が前年比で4%程度減少しました。

既存領域の国内APとBP(コンクリートプラント)関連事業はCOVID-19の影響はなく、お客様の設備投資は

堅調です。AP関連事業は中計の営業利益19億円の目標が12.5億円に留まりそうですが、営業利益が未達となる理由は差別化をはかるべくリサイクル合材製造機能が向上し、現地工事の短縮を実現する新型ユニット式AP(=Value-Packシリーズ)の台数が計画を下回ることが要因のひとつです。中計では新型APを国内売上の5割以上に高める計画でしたが、進捗が及んでおらず、お客様へのPRを更に進める必要があります。

中計期間中で良かった点としては、今後を見据えた設備投資を行った点です。具体的に申し上げますと製品性能の差別化や生産性の向上を図る目的で2019～2020年度は工場に対してファイバーレーザー3台などの設備投資を行いました。すでに実績数値にも改善効果が現れてきており、更に工場収益が上がるのが期待できます。メンテナンス・サービス事業も年間保守契約の元に行う予防保全の仕組みを構築し、2021年度からスタートさせます。また、COVID-19の影響もあってDXや働き方改革が進みオンライン商談や在宅勤務の仕組みも構築され、今後は生産性の向上も期待できます。

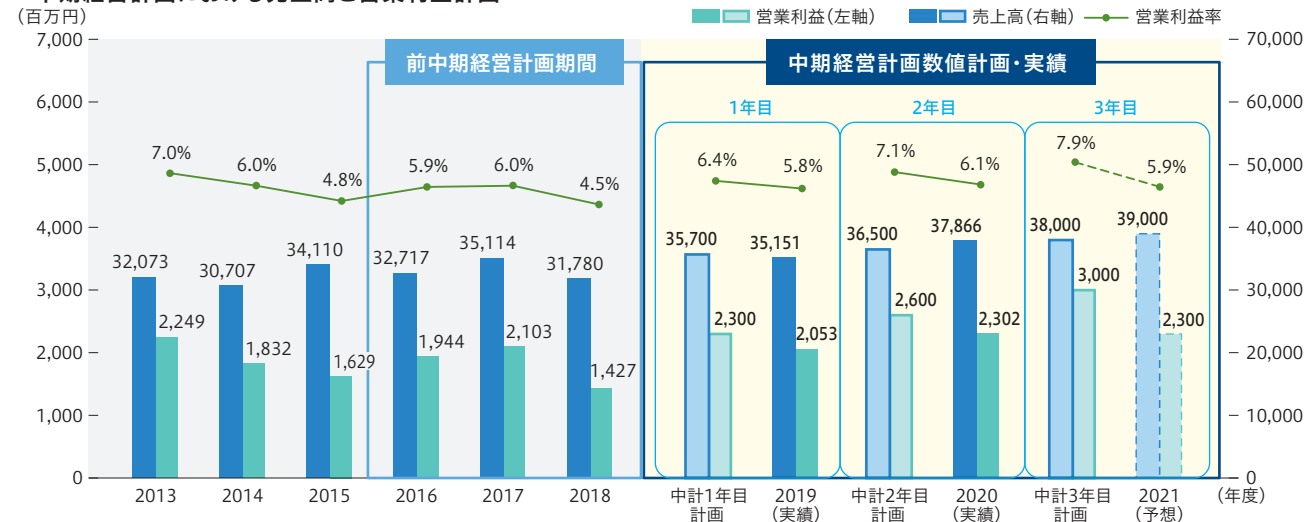


現在、2023年3月期から始まる3カ年新中期経営計画を策定中ですが、良好な事業環境が続くとみています。2025年の大阪万博開催、継続的なインフラのリニューアル工事、新幹線の延伸工事、暴雨災害の復興も行われる計画です。防災・減災対策として、事業規模15兆円にのぼる国土強靱化計画が2021年から5カ年で進みます。

当社は道路・護岸・橋梁補強・ビル建替といった建設

関連需要に応えるため、アスファルト合材・生コンクリートの供給設備（プラント等）の更新・増強計画への対応、建設廃材リサイクル、高強度材料、施工性を高める材料に対応した設備（プラント）の高機能化を進めていく予定です。収益性についても、現中計の反省・課題を踏まえて、国内事業の営業利益率を10％に近づける様にしていきたいと考えています。

●中期経営計画における売上高と営業利益計画



Q2

カーボンニュートラル達成に向けた日エグループの今後の施策

2020年は世界的にDXと脱炭素の流れが加速し、日本企業もカーボンニュートラルを目指す動きが顕著になりました。資本市場においても、気候変動リスクに対する情報開示(TCFD)が改定CGCでプライム上場企業に求められ、将来は自然資本の情報開示(TNFD)も必要となりそうです。日エグループにおけるカーボンニュートラルの取り組みの状況(予定含む)、脱炭素に向けたリスクと機会、これが長期的な事業環境にどのような変化をもたらすと考えますか？

環境関連への研究開発投資として、次期の中期経営計画で3年間に総額で7.3億円を積み上げる予定です。2021年度の研究開発費は7億円の計画ですが、次期中計(2022～2024年度)は3年間で環境関連への7.3億円を含め総額25億円を見込んでいます。具体的に製品化を目指すものは、バイオマス・バーナのシリーズ化、アンモニア・水素の燃焼システム、AI判別システム、乾燥砂製造供給システム、各種ミキシング装置などです。研究開発に関わる人員も現状43名を3年間で7名増員し

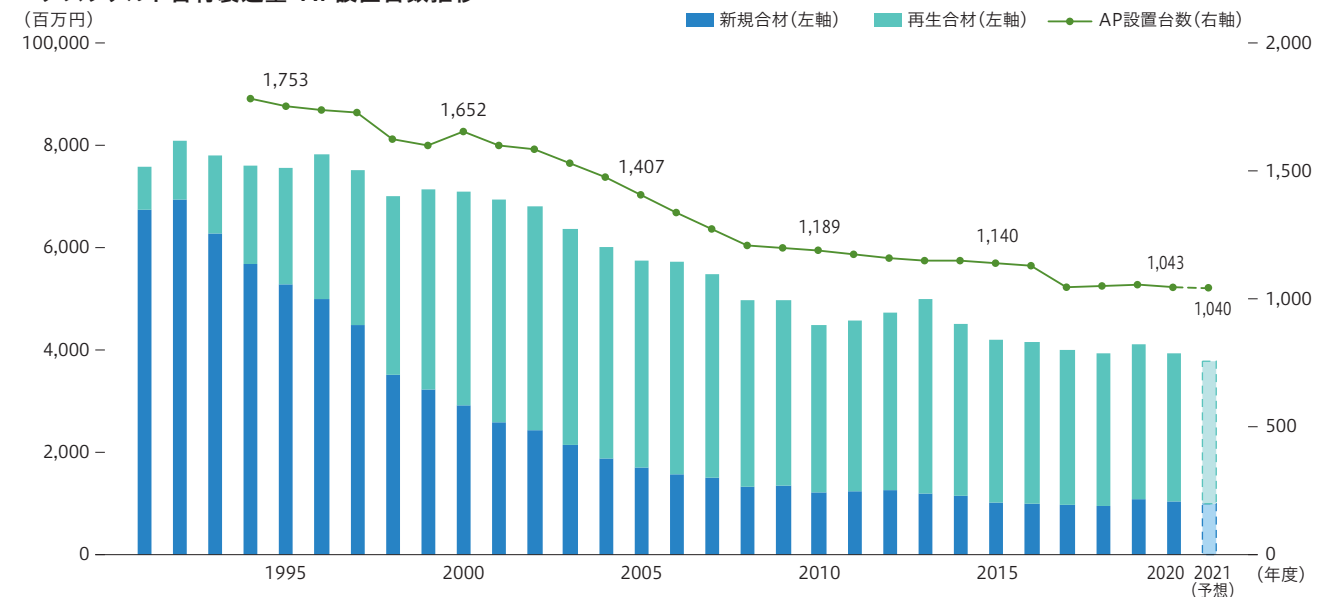
て50名体制にする考えであり、設備投資でテストセンターの取得も検討(投資額10億円)しています。

世界が目指す方向性であるカーボンニュートラル達成は企業としての責務であり、積極的に取り組む方針です。当社の主力製品であるAPは加熱装置で重油やガスを燃焼させるため、国内で年間130万トンのCO₂を排出しています。2030年に当社製品によるCO₂排出量を50％削減、2040年に80％削減、2050年に排出量ゼロの目標を達成するために、APに用いる燃料の転換を進めます。

今後の当社におけるリスクとして、お客様がオール電化のプラントを欲するステージが現れると(これに対応ができない)お客様の再編が起こり、APの設置台数が減少する可能性があります。当社の国内APシェアは2020年度で75％のため、この影響は大きいでしょう。

将来、業界再編が起こり、アスファルト合材の製造量が不変ならば、再編で残ったプラントは規模も大きくなり、今までよりもハイエンドなものに置き換わる可能性がありますので、これは当社にとってのビジネスチャンスと捉えています。

●アスファルト合材製造量・AP設置台数推移



当社の機会としては、CO₂削減技術、環境リサイクル技術の構築を長年進めてきた背景から、事業展開を加速させる大きなチャンスと考えています。実績としても廃バッテリーや家電廃基板からレアメタルを回収するための装置、廃石膏ボードの再生処理プラント、コンクリートスラッジによるCO₂吸着装置、カーボンニュートラルな廃グリセリンや廃木タール、木材チップ、ゴミ焼却灰の燃料利用、等々があります。

海外もカーボンニュートラルのニーズが顕在化すれば、潜在需要は大きくなると確信しています。特に、AP需要が世界で一番大きく、環境対策への取り組みが相対的に遅れている中国市場のポテンシャルに注目しています。中国現地法人の日エ(上海)でリサイクル合材向けのAP需要が増えており、当社の環境リサイクル技術の強みが生かせる市場形態に変わりつつあります。タイの現地法人設立も行いましたが、いずれはアジア全体でカーボンニュートラル対応のAPが求められると思います。具体的に、台湾は燃料に重油でなくガスを利用する環境規制強化があり、多くのガスバーナ化が進み

ました。また近々リサイクルプラントを受注予定です。

当社グループの経営理念は「お客様第一主義」ですが、今までお客様から「こういったものがないか？」などの要望に愚直に応えることで、事業の持続可能性につながってきました。これはメンテナンス・サービスが売上高の6割を占めるのも大きいと考えていますが、この経営理念はカーボンニュートラルの時代が変わっても、世界どの国でも通用する最強の武器だと考えます(▶31ページ、51ページ参照)。



Q3

ESGでG(ガバナンス)の変化、S(社会)の課題取り組み状況

6月の株主総会で改訂CGCに合わせて、取締役会の布陣を見直しました。スキルマトリクスも初めて開示しましたが、長期基本方針(2030年)の達成に向けて、新しいガバナンスはどのような貢献と実効性が期待できますか。また、昨年の統合レポート2020で「ダイバーシティへの取り組みが今後の課題」とされましたが、ここ1年の進捗と今後の方針があれば聞かせてください。

ガバナンスの中核である取締役会を変革して、今の時代にあった経営体制にするのは企業の最重要テーマである“事業の持続可能性”のためです。経営体制(取締役会)の若返りとともに、取締役による関係会社社長を兼務する体制を見直していきます。そこでグループ経営の現状課題を抽出し、成長できる状況かを見極めて、実行すべきテーマを推進したいと考えています。関連会社が単独で改善ができないとしたら、グループ全体で解決する方針です。その一環として、関係会社の製品を相互販売します。具体的には、防災関連製品販売のクロスソーシングを行う予定で、今年の防災の日(9月1日)に防災事業のPRサイトをオープンしました。防災事業キャラクターの「ニッコージャー」を活用しながら、防災関連の社会貢献活動も継続的に行う予定です。

コーポレート・ガバナンス強化のための取り組みとして、指名・報酬委員会を設置し、独立社外役員比率を高めました(44.4%)。具体的には社内の取締役を1名減員して5名へ、社外取締役を2名増員して4名としました。当社の長期的な課題である海外売上高の拡大と、組織のダイバーシティ・インクルージョンを達成すべく、前駐インドネシア特命全権大使で海外の知見がある石井正文氏と、ICTとダイバーシティに精通している佐伯里香氏を新たに社外取締役に迎えました(▶60ページ参照)。

ダイバーシティへの取り組みの進捗としては、女性が

さまざまな部署で活躍できるように調整を進めました。女性の活躍場所がわからなかったのは、今までその部署に女性がいなかったことも大きいと思います。実際に、女性が増えた部署で女性視点での新しいアイデアが出てきて非常に活性化されてきたと感じています。また、男女問わずライフステージに応じた多様な働き方を実現するため、時短勤務の弾力的運用などの社内制度の見直しも検討します(▶48ページ参照)。

海外人材の活用については、ここ1年でタイに現地法人を作り14名を現地採用しましたが、竣工が近づくタイ工場は60~70名の従事が見込まれています。これに伴い、当社グループも従業員の外国人比率が20%程度に上がりますので、海外人材の評価と合わせて多様性を企業価値につなげる体制づくりを進めてまいります。一方でグローバル経営を考えたときに、経営理念の浸透や海外従業員とのエンゲージメントを高めることが課題といえます。当社は2007年に日エグループ企業憲章を定めて、経営理念・社是とともに多言語展開してまいりましたが、グローバル化に伴ってビジョン・ミッションも進化させながら、自社のバリューをより明確にする必要があると考えています。

また投資家を含むステークホルダーの方がS(社会)の課題取り組み状況を可視化できる様に、今後はKPIの設定を急ぎます。

Q4

日エグループのパーパス(存在意義)とステークホルダーへメッセージ

世の中が大きく変化すると、企業経営も従来の“企業理念だけで行うのは難しい”と考えられます。最近「パーパス(存在意義)」を再定義する企業が目立ちますが、日エグループの「パーパス」に対する意見を聞かせてください。またステークホルダーへのメッセージをお願いします。

当社は「お客様第一主義」が企業理念であり、私たちにとっては当たり前の文化が、世界に通じる優位性と考えています。今後も独自の優位性に基づいた成長を目指しますが、これから新しいお客様をもっと増やしていきたいと考えています。“カーボンニュートラル”は製造由来のCO₂を激減させる必要性があり当社ビジネスのメイン分野ですが、これからはビジネスエリアの拡大として“環境リサイクル分野”を拡大させていきます。これらが日エのパーパス(存在意義)に繋がり、「インフラ維持

を支える当社の製品で、より良い未来と今後の安心安全な生活を創造する」ことが求められます。

カーボンニュートラルは大きな当社の課題であり見過ごせば大きなリスクですが、これまで蓄積してきた技術的取り組みを実践できる大きな事象であり、成長へのチャンスと捉えています。ステークホルダーの皆様におかれましては、今後とも当社グループに変わらぬ支援を頂きますとともに御期待下さいます様に、よろしくお願い申し上げます。

