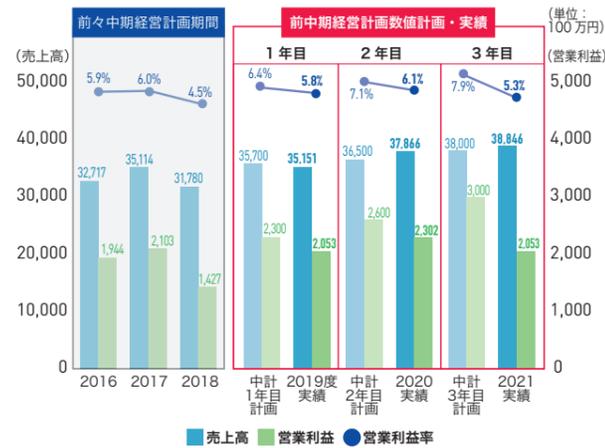


前中期経営計画の振り返り

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)



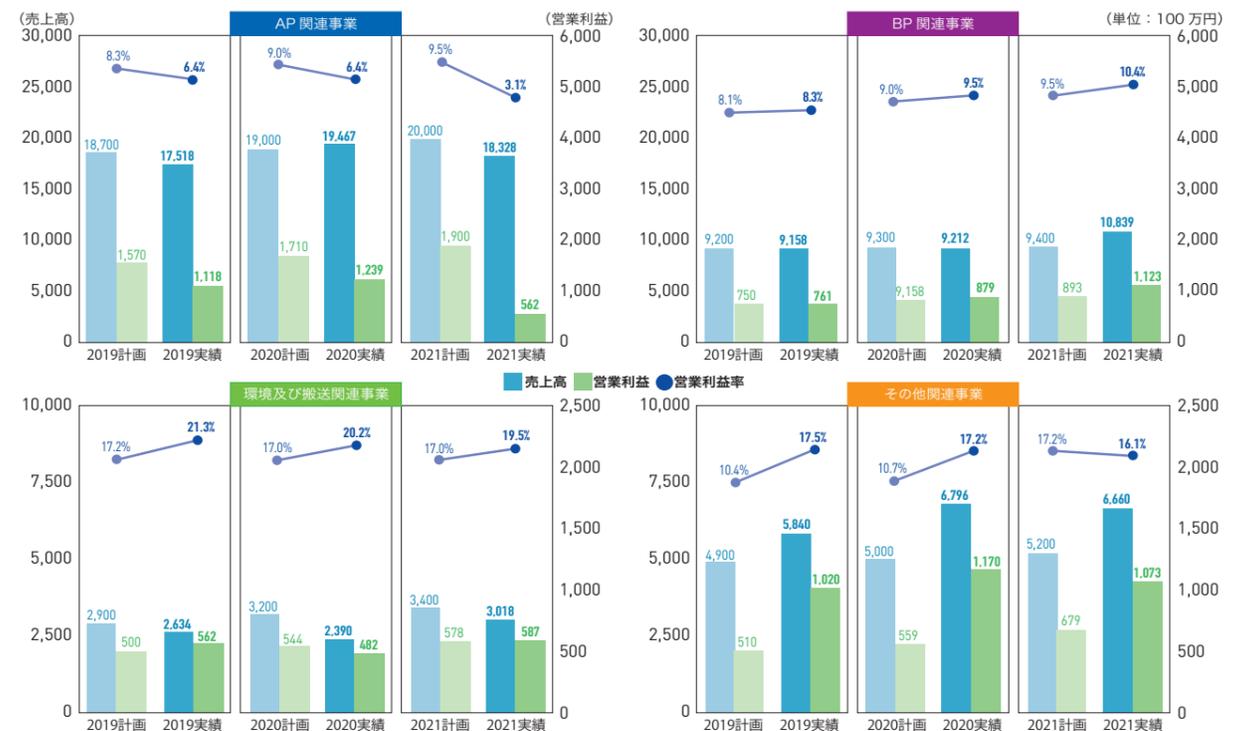
将来を見据えた長期(10年)基本方針の前中計期間振り返り

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
<b>1 国内収益基盤の強化</b> 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%）	<b>国内営業利益率</b> 18年度4.5% → 19年度 <b>6.0%</b>	<b>国内営業利益率</b> 19年度6.0% → 20年度 <b>6.5%</b>	<b>国内営業利益率</b> 20年度6.5% → 21年度 <b>5.3%</b>
<b>2 海外売上高の確立</b> 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）	<b>海外売上高 43.9億円</b> 2020年2月AP販売・メンテナンス会社 Nikko Asia(Thailand)Co.,Ltd.設立	<b>海外売上高 37.3億円</b> （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	<b>海外売上高 47.4億円(見込)</b> 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
<b>3 新規事業(含M&amp;A)の推進</b> 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）	<b>モバイルプラント事業</b> 18年度0.9億円 → 19年度 <b>5.0億円</b> <b>防水板</b> 18年度2.1億円 → 19年度 <b>8.1億円</b>	<b>モバイルプラント事業</b> 20年度 <b>10.7億円</b> <b>防水板</b> 20年度 <b>9.0億円</b>	<b>モバイルプラント事業</b> 21年度 <b>14.4億円(見込)</b> <b>防水板</b> 21年度 <b>10.1億円(見込)</b> <b>M&amp;A</b> 3月1日 宇部興機株M&A
<b>4 働き方改革の実践</b> 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 <b>73.8%</b> ●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 <b>76.1%</b> ●定額制のメンテナンス契約 13件受注
<b>5 ROEをKPIに</b> 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	<b>時価総額</b> 18年度末192.5億円 → 19年度末 <b>243.6億円</b> <b>ROE</b> 18年度末4.4% → 19年度末 <b>5.2%</b> 19年度配当性向 <b>97.6%</b>	<b>時価総額</b> 20年度末 <b>292.4億円</b> <b>ROE</b> 20年度末 <b>6.8%</b> 20年度配当性向 <b>60.5%</b> 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）	<b>時価総額</b> 21年度末 <b>242.8億円</b> <b>ROE</b> 21年度末 <b>5.2%</b> 21年度配当性向 <b>69.5%</b>

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。

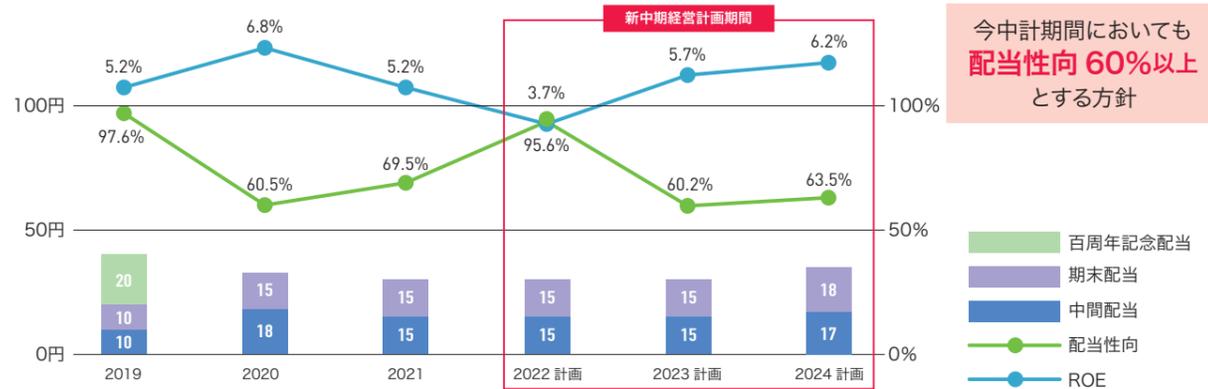
成長投資

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

※（ ）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%

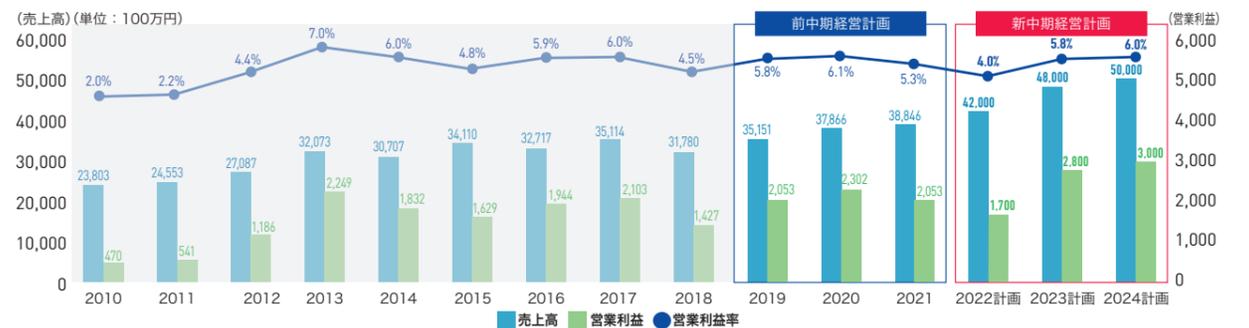


★2019年10月1日を効力発生日として、普通株式1株につき5株の割合で株式分割を実施しており、分割後の配当金額に統一して記載しています

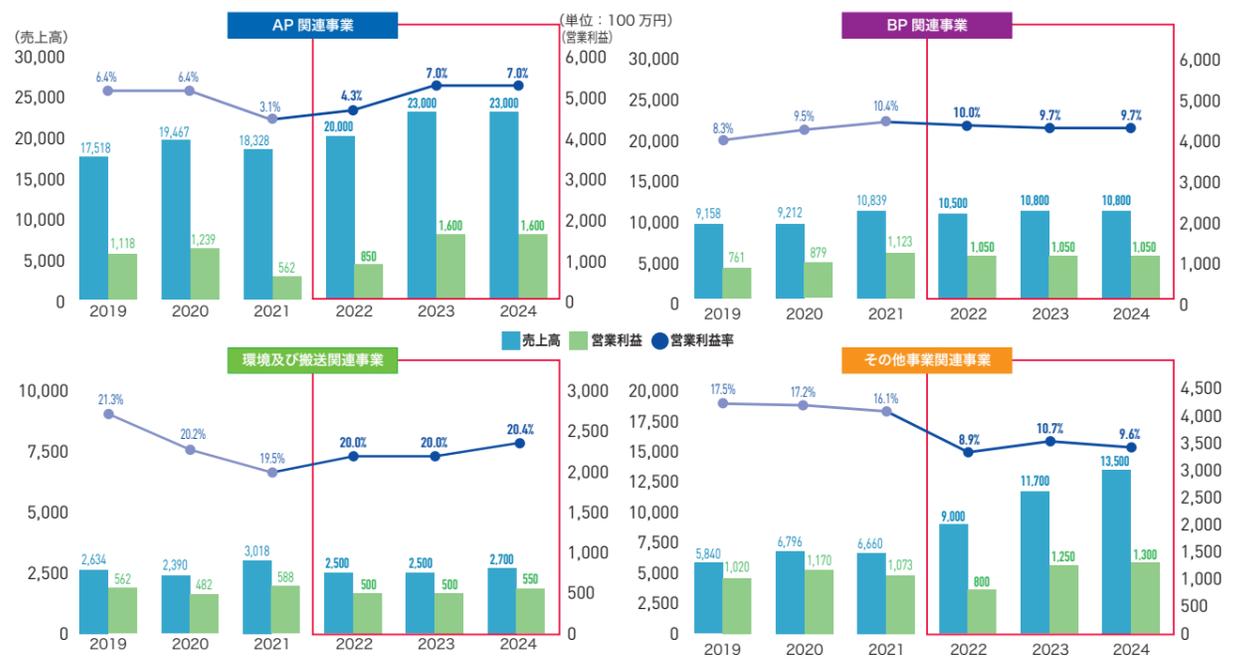
セグメント別の中計数値目標

- 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



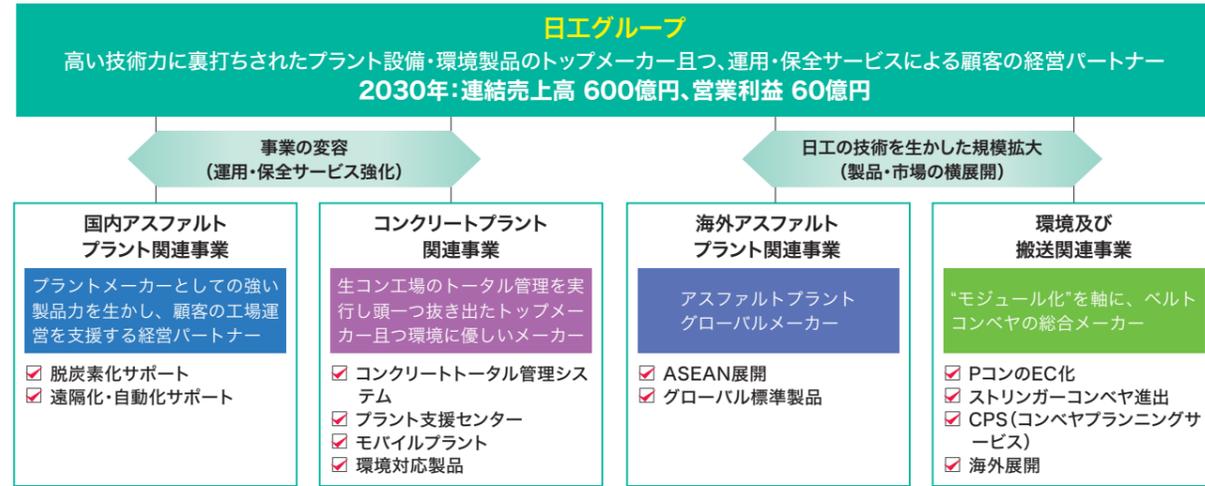
中期経営計画達成のストーリー

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。

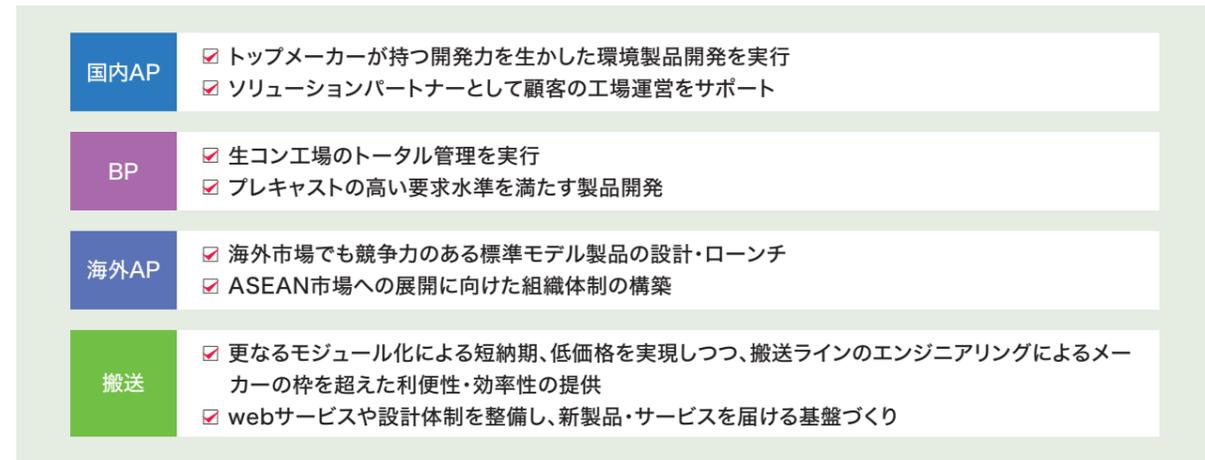
2030年ビジョン

- 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。

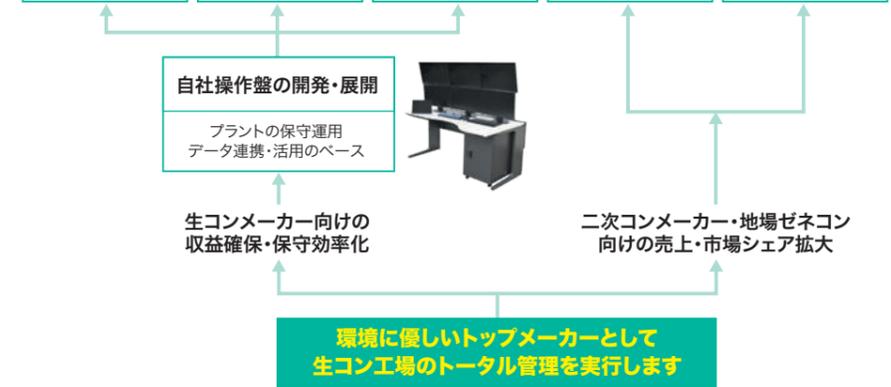
1 自社操作盤の開発・展開

・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  
・CO<sub>2</sub>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

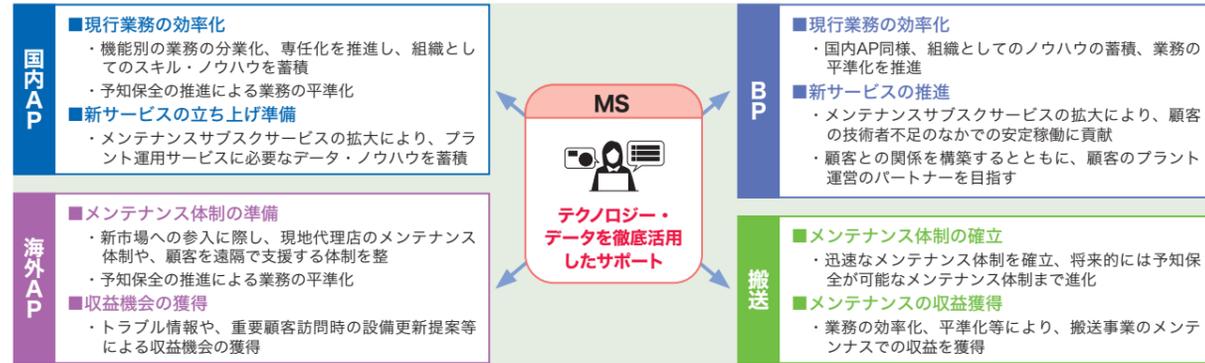


メンテナンス・サービス：国内メンテナンスサブスクの拡大と海外体制も整備へ

- ・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

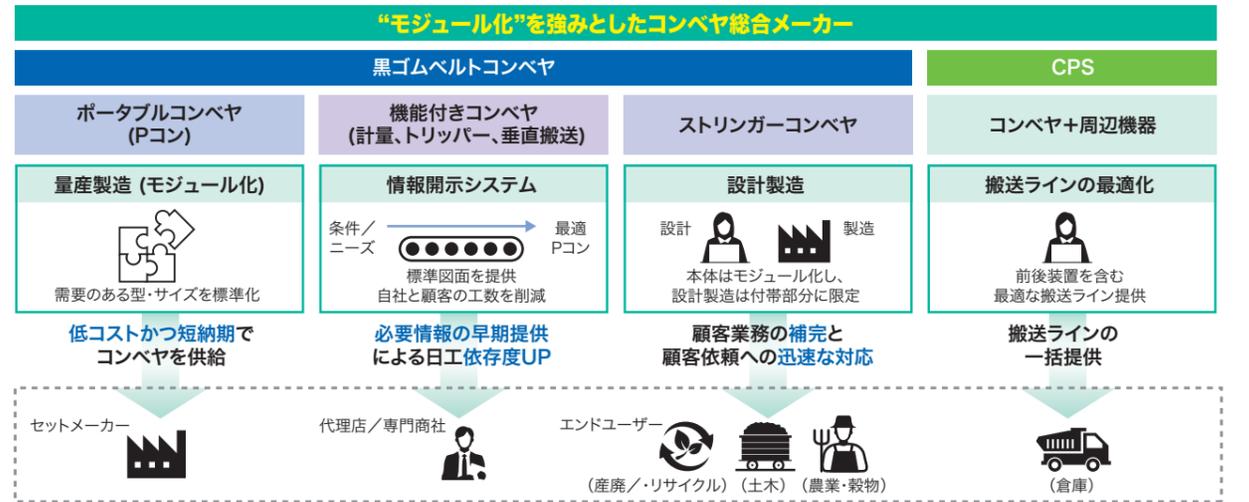
- ・モジュール化による短納期・低価格を実現しつつ、搬送ラインを一括で提供できるメーカーを目指します。
- ・国内シェア約6割を誇り、売上高の約8割を占める主力のポータブルコンベヤは、モジュール化とカスタマイズ要求に応える設計製造の強化を進めます。また、本格的に販売を開始するストリンガーコンベヤ(=ポータブルコンベヤ市場推定30億円に対して、ストリンガーコンベヤ市場は推定60億円)はモジュール化による短納期戦略で拡販を目指します。

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

