



日エグループの成長は  
社員の成長とイコールです。

2030年ビジョンの実現に向け、  
人的資本の強化を加速させます。

代表取締役社長

辻 勝

日エグループはミッション、存在意義である「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。」をもとに、実現したい未来である (VISION) ～世界を、強くやさしい街に。～を目指しています。辻社長に社長就任から経営で注力されたことや、2030年ビジョンに向けた取り組み、現中計の評価と次期中計の方向性、サステナビリティに関しての課題を語ってもらいました。

2019年4月1日に  
日エグループの取締役社長に  
就任して5年が経ちました。  
この間に自身が経営で注力された点を  
教えてください。

Question.

1

2019年8月に、日エは創業100周年を迎えました。この節目に、グループとして初めて長期ビジョン「2030年ビジョン」を策定しました。このビジョンを通じて、全社員に成長への強い意志を示し、成長に向けた体制づくりに力を注ぎました。

この間、脱炭素化（カーボンニュートラル）社会の実現が求められるようになり、私たちのビジネスにも大きな影響を与えることとなりました。また、東京証券取引所のプライム市場への移行に向けた準備も着実に進めてきました。

#### 2030年ビジョンで目指す2つの取り組み

2030年ビジョンでは、当社グループが「高い技術力に裏打ちされたプラント設備や環境製品のトップメーカーであり、運用・保全サービスを通じて顧客の経営パートナーとな

ること」を目指しています。その実現には、「事業の変革」と「技術を活かした規模拡大」が必要です。

まず、「事業の変革」とは、既存事業においてお客様がまだ気づいていない潜在ニーズを掘り起こし、業界の変化に迅速に対応していくことです。具体的には、当社の主力事業であるアスファルトプラント (AP) 事業、コンクリートプラント (BP) 事業、メンテナンスサービス (MS) 事業といった各事業を、「一歩先行く」トップメーカーへと成長させることを目指しています。

「技術を活かした規模拡大」とは、これまでの主力事業にとどまらず、当社が培ってきた技術を新たな分野に活かして挑戦することを指します。具体的には、AP関連事業では中国市場に加え、ASEAN全体への展開を進めています。また、搬送事業では、コンベヤ単体での販売だけではなく、その前後装置も提案するエンジニアリング営業に挑戦しています。他にも、成長が著しいモバイルプラント事業、製造請負事業、防水板事業を含むその他事業があります。これらの事業をグループ企業の垣根を超えて発展させることで、それぞれの事

部署や会社の垣根を超えた  
事業強化により、  
当社グループの成長を  
目指しています。



業を今以上に強固な柱とし、グループ全体の成長につながると確信しています。

そこで、当社グループ2030年ビジョンの数値目標を上方修正することを決意しました。2020年の策定当初は「売上高500億円」としましたが、昨年に600億円、この度700億円に引き上げました。これは、業績が我々の想定を上回るペースで拡大したためです。2020年に掲げた「売上高500億円」という目標については2025年3月期にも達成する可能性があります。一方で、「営業利益率10%」「時価総額500億円」という目標については当初から変更していません。これには、コロナ禍やロシア・ウクライナ問題、資材高騰等外部環境の変化の影響を受けつつも、2030年ビジョン達成に向けて、当社グループに不足していた人的資本、製造資本、知的財産等の経営資源を積極的に拡充してきたことが大きな要因です。

#### 人的資本の強化が利益成長へとつながることを期待

私は当社グループの企業の成長は社員の成長と密接に結



広く社会から信頼されて、  
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  
自己変革を続けていきます。

びついていると考えています。日工グループの従業員数は1,117名（2024年3月期末）に達し、社長就任前から1.4倍以上に増加しました。外国人従業員比率も約20%となり、将来を見据えた積極的な人的資本の強化を進めてきました。

また、コーポレートアイデンティティを策定し、社員全員が目標に向かって一体感を持てるように取り組んできました。さらに、人事評価制度を見直し、社員の努力をしっかりと評価する仕組みを整備し、教育制度も手厚くすることで、社員が成長できる環境づくりを進めています。まだ課題は残っていますが、ここから社員全員のモチベーションとともに、技術力やサービス力が高まることで、売上高だけでなく利益率も成長することを期待しています。

当社が掲げるバリュー「お客様視点で、真の課題を捉え提案します」「社会や時代の先を見すえ、技術を磨き続けます」を守り、真に満足いただける製品とサービスを提供することで、社会からの信頼を得て、お客様とともに発展する“ソリューションパートナー”となることを目指します。

私たちは「世界を、強くやさしい街に。」というビジョンの実現に向け、全社員が一丸となって成長し続ける企業であり続け、2030年ビジョンの達成を目指してまいります。

“事業の変革”はどのような  
取り組みをしていますか。  
ビジネスモデルとコアコンピタンス、  
事業環境を踏まえて、  
この説明をお願いします。

日工のビジネスモデルの強みは、加熱・混練・搬送・制御という4つのコア技術を基に、開発・設計から製造、工事、

メンテナンスまでを一貫して自社で行う体制にあります。

この一貫体制が他社との違いを生み出すコアコンピタンスです。さらにAPとBP関連事業の国内売上高の約6割がMS（メンテナンスサービス）事業のストックビジネスで構成されている点も特徴的です。当社は、国内シェアにおいてAPが約8割、BPで4割強を占めており、いずれも業界トップの地位を誇っています。

国内のAPとBP市場は成熟期にあり、中長期的な成長は難しいと予測していますが、ここ数年で市場環境の変化が見られます。AP市場の主要顧客である道路舗装会社は、官公庁との取引が多いため原材料価格の高騰による価格転嫁が遅れ、結果として設備更新需要が伸び悩みました。一方で、BP市場は設備更新需要が伸びています。生コン会社は民間企業との取引が多く、積極的に価格転嫁を行っているためです。今後、設備投資需要が回復基調にある国内のAP関連事業では、トップメーカーとしての高い技術力を活かし、脱炭素化、遠隔操作、自動化技術の確立に努め、お客様の工場運営をさらにサポートしていきます。BP関連事業では、生コン工場のトータル管理システムの提供や、プレキャストコンクリートに求められる高品質な製品開発を進め、お客様の省エネに貢献する、環境に優しいトップメーカーを目指します。

これらの取り組みにより、当社はさらなる成長を追求し、業界のリーダーとしての役割を強化していきます。

#### メンテナンスサービス事業は人材拡充、ビジネスモデル変革を目指す

“事業の変革”では、運用・保全サービスの強化が最優先事項です。

特にMS（メンテナンスサービス）事業の収益性向上とビジネスモデルの変革は急務です。MS事業の売上高は2023年度で134億円で、2018年度の126億円から小幅な成長にとどまりました。MS事業は収益性が相対的に高いため、次期中計では売上高を150億円以上に伸ばし、さらに収益

Question.

2

## “技術を活かした規模拡大” について、製品・市場の横展開で 成果と課題を教えてください。

海外AP関連事業では、中国からタイへの展開を進めてきました。現在、上海とタイに工場を持ち、タイ工場は上海工場の約2倍の広さがあります。ただし、工場間での協力体制が十分とは言えません。日工本体もタイ工場も、稼働率が低い時期があります。これらをうまく補完する仕組みを整えることで、生産能力の向上が期待できます。国内外でのモノづくりの協力体制を強化することで、収益への貢献も高まることが期待されます。このためにはプラントや各種装置の共通化が必須で、今後の重要な課題です。

中国市場では大型APの需要がある一方で、近年は再生アスファルト合材の使用促進等環境意識の高まりが見られます。タイも日本と同程度の環境基準を求められており、直近で再生アスファルト合材の使用を推進するプロジェクトが始まりました。再生アスファルト合材の製造設備であるリサイクルプラントは我々が競合企業に対して強みがあります。

当面の間は中国とタイに注力しますが、ベトナム・インドネシア市場も拡大しております。引き続き市場環境に注意しながら、ASEANへの海外展開を進めていきます。

海外拠点の拡充により、さらなる成長の可能性が広がることが期待されますが、現状はAP関連事業のみ海外展開が進んでいます。今後はASEAN地域で、グループ会社の製品を現地生産することを検討し、多角的な事業展開を目指していきます。

性を改善することが必要と考えています。

当社の強みであるAP（アスファルトプラント）及びBP（コンクリートプラント）関連事業の国内MS事業は、ストックビジネスとして基盤がある一方で、メンテナンスに携わる人材不足のため、十分に成長しきれていないのが現状です。

そこで、メンテナンス業務を細分化し、外部人材を活用する体制へ見直しを進めています。これまでは、現場のサービスマンがメンテナンスから費用回収まで全ての業務を担っていましたが、現在は各支店にフロント担当を配置し、部品手配や各種書類の作成等サービスマンの前段階の業務や回収業務を担当しています。

これにより、業務の効率化が進み、人手不足の解消に向けた一歩を踏み出しました。収益性向上については、物価上昇分を価格に反映させながら、MS事業のストックビジネスを強化する方針です。ただし、お客様に高額なメンテナンス費用を負担させないように、さらなるサービスの効率化も求められます。お客様に満足していただける仕組みを整えることが、ビジネスの継続的な成長につながると考えています。

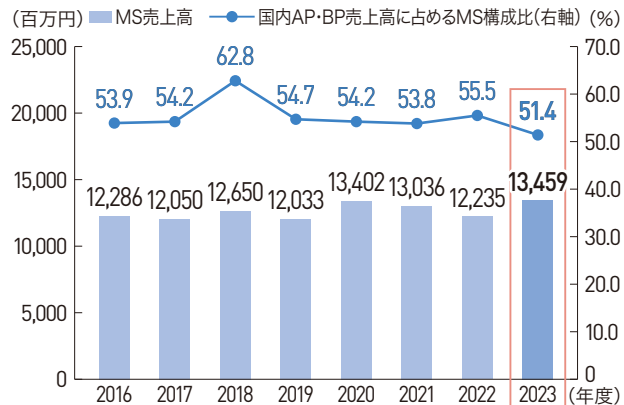
現在は、プラントをお客様に販売して終わりの時代ではあ

りません。お客様からメンテナンスやサポートの要請が年々増加しており、それに我々も労務管理に苦心しながら対応しているのが実情です。サステナビリティの観点からも、労働力に依存する手法ではなく、効率的で持続可能な手法へシフトする必要があります。そこで、ここ数年でMS（メンテナンスサービス）の仕組みを改善し、業務を軽減できるメンテナンス手法や営業手法を模索しています。この取り組みによって、MS事業のキャパシティ拡大と収益性改善の両立を目指しています。

今後、お客様が人手不足の影響でセルフメンテナンスを行うことが難しくなる中、私たちがお客様の資産（プラント）を管理するアセットマネジメントサービスを展開しています。このためには、リモートメンテナンスの進化が必要です。コロナ禍でこの需要が増加し、カスタマーサポートセンター（CSC）ではリモートメンテナンスが急増しました。今まで蓄積してきたプラントの稼働データを活用し、年間保守契約へ切り替えることで、故障を予測して計画的なメンテナンス対応ができます。さらに、必要な部品交換を事前に行うことで、プラント停止リスクを最小限にすることが可能になります。リモートメンテナンスのカギとなる制御システムをグループ会社で製作しており、迅速な対応と安全性の確保ができます。

営業手法に関しては、チーム担当制の導入を検討しています。道路舗装会社の設備更新は本社で決裁がされています。しかし大手の道路舗装会社を例に取れば、それぞれの地域毎にも担当者がいらしゃいます。現在は地域営業担当者と本社の営業担当者がお客様対応を行っており、きめ細やかなケアが足りないこともありました。複数の担当者がチームでお客様に対応するチーム担当制の導入がお客様満足度向上につながると考えています。特に、難易度の高い案件は、フェーズごとに熟練者を配置して、攻めの営業活動ができる体制を整えることが重要です。この体制の変革はすぐに実行できるものではありませんが、我々が取り組むべき重要な課題の一つです。

◆ MS事業売上高と国内AP・BP売上高に占める構成比



## 環境リサイクル事業をグループで展開へ

AP、BPに続いて、我々は新しい成長の柱として、環境リサイクル事業に力を入れていきます。特に有望なのは、建設資材に関連した分野です。例えば、建物の解体工事で発生する瓦礫類や残土等のリサイクル需要が高まっております。

これらは産業廃棄物として処理するケースが多いのですが、適切にリサイクル技術を導入することで循環型のリサイクルが可能になります。具体例として、四国のお客様へ納入した排水処理装置があります。この装置は凝固剤を使わずに、廃熱で蒸発させる方法を採用しており、汚水を発生させない非常に効果的な装置です。また、コンクリート汚泥（スラッジ）やマテリアルリサイクルの分野でも、ポテンシャルがあります。例えば、コンクリート汚泥（スラッジ）を使ったCO<sub>2</sub>固定化の技術が実用化され始めています。日本コンクリート工業株式会社と共同で進めているこの取り組みは、コンクリート製造の脱炭素化が可能な技術として注目されています。当初、この技術はあまり注目されていませんでしたが、新しいパートナーが加わるたびに、新たなビジネスチャンスが生まれています。

また、コンクリートスラッジにCO<sub>2</sub>を固定化したものを乾燥・粉砕処理し、石粉（碎石）として展開する活動を進めており、テストプラントも導入されています。このように、コンクリート分野での環境リサイクルに取り組むことで新たなビジネスチャンスを広げています。

さらに、ほぼ全量がリサイクルされているアスファルト塊・コンクリート塊に比べ、現場で使用されなかったコンクリート（戻りコン）は課題が多く再利用が進んでいません。また、コンクリートの製造には砂が必要ですが、この供給不足も問題であり、砂のリサイクルも重要なテーマです。これら全てをビジネスチャンスとして捉えています。

当社のモノづくりの中心は明石本社工場にありますが、APやBP関連だけでなく環境リサイクル分野も得意として

います。これは製造請負関連事業においてグループ会社入りの宇部興機や松田機工も同様であり、協働が見込まれます。環境リサイクル分野は我々のマテリアリティである「資源循環型社会の確立」に貢献するだけでなく、日工グループの企業価値を高めるサステナビリティトランスフォーメーション（SX）分野として、大きな可能性を秘めています。

## 現中期経営計画は 2024年度に終了します。 事業毎の進捗や次期中計に向けての 課題についてお話ください。

今後はベトナムやASEAN地域で、グループ会社の製品を現地生産することを検討し、海外も多角的な事業展開を目指していきます。

Question.

4

2024年度の売上高500億円、営業利益30億円という数値目標の達成にこだわりたいと思います。各事業毎に成長速度に違いは見られますが、様々な施策の成果を含めて、成長に向けての基盤は築かれつつあります。こうした先行投資の回収期を迎える、次期中計期間で収益とキャッシュの創出を図りたいと考えています。

事業別の状況を見ると、BP関連事業は中計数値目標を前倒しで達成しましたが、既存市場の成長に加えて、脱炭素領域等で伸びる可能性があります。コンベヤを主に扱う環境及び搬送関連事業もBP関連事業と同様ですが、中長期的な成長余地は限られると見ており、今後はコンベヤ単体売りから前後装置の提案を含めたエンジニアリング営業へのシフトや対象領域の拡大等ビジネスの手法を変える必要があると見ています。その他事業は、セグメント変更を実施しましたが、中計目標を前倒しで達成しています。

破碎機関連事業はモバイル製品でラインナップ拡大や営業



体制の強化を進めた結果、シェア拡大が続いており、製造請負事業も宇部興機と松田機工が当社グループとのシナジー効果を発揮することで、安定的な業績成長が見込まれます。一方、AP関連事業は数値目標に対して大きく未達となりそうですが、お客様である道路舗装会社の業績が回復傾向にあり、タイと合わせて次期中計期間に収益の改善期待が高まっています。

#### 今後は生産能力の拡大を部品標準化と合わせて行う方針

ただし、現状は次期中期経営計画期間中には受注高が増え、生産能力が追いつかない状態が予想されます。この課題を解決するためには、生産キャパシティ拡大に加えて、生産方法の仕組みを変える必要があります。AP関連事業は部品の標準化を進めて、営業と技術及び製造部門が連携することで、構造改革を行います。APは部品点数が多く、お客様ごとにカスタマイズされることが多く、設計に時間がかかり、納期が長くなる傾向にあります。その結果、クレームにつながることもあります。そこで主要部品を標準ユニット化することで、生産の効率化を図り、生産キャパシティ拡大につなげます。今後はサブスクリプションモデルを導入した製品が登場する可能性もあり、技術と営業が一体となって標準化を進める必要があります。一方でBP関連事業は部品の標準化が進んでおり、需要の閑散期に主要部品を生産し、在庫部品を即納できる体制を整えています。これにより、さらなる市場シェアの拡大が可能と見ています。全社的には、各部署が仕事を平準化し、キャパシティの限界を超えないように調整することが必要です。ユニット化した製品を在庫として抱え、メンテナンス業務のアセットマネジメント化や生産業務を標準化することで、全社的な効率化につなげる方針です。

全社的には、  
各部署が仕事を平準化し、  
キャパシティの限界を超えないように  
調整することが必要です。



#### Question. 5

サステナビリティに関して、  
どのような課題があり、  
機会と見ていますか。サステナビリティの  
取り組みと合わせて、お願いします。

今後、私はカーボンニュートラル（CN）の取り組み度合いによって、業界が再編される可能性を考えています。欧州はCNの動きが停滞している部分もありますが、業界全体とし

ては大きな変化が進んでいます。しかし、これに対する新たな成長の柱はまだ十分に育ってはいません。そこは製品開発のロードマップに沿って粛々と進めていきますが、我々は現状の仕組みを変えることで解決できると見ています。

まず、現在アスファルトプラントでは、材料である砂を乾燥させるために熱エネルギーを使っています。もともと、使用する砂には水分が約10%含まれており、この水分を飛ばさないとアスファルト合材の品質に影響を及ぼします。もし乾燥砂を使えば、運送における水分の輸送コストと乾燥にかかるコストを大幅に削減できるはずですが、なかなか導入が進んでいません。

我々は乾燥砂を貯蔵できる設備や、水分を防ぐ仕組みを整

えることで、この問題は解決できると考えています。

また、輸送の効率化についても課題があります。アスファルト合材や生コンクリートは一般的に1.5時間以内に輸送しないと品質や施工性に悪影響を及ぼすとされています。現在は、約170℃のアスファルト合材をダンプトラックに積んで、冷めないよう保温シートをかけて輸送しています。そこで我々は保温ボックスを活用した「新合材搬送システム」を開発しました。このシステムを使用すると、長時間の輸送が可能となり、さらに車種もダンプトラックに限定しません。輸送の効率化に大きく貢献できると考えています。

サステナビリティの課題としては、我々のサプライヤー企業の後継者不足が挙げられます。製造業に携わる人数が減少するなかで、近隣のサプライヤー企業の内、1～2社が事業継承をできずに閉業しました。これらの企業をサポートし、持続可能な体制を整えることが急務となっています。

一方、当社は工場での内製化率が高く、競合に対して優位に立つ製造インフラを確保しています。少子化による影響を受けつつも、技術・技能を継承し、モノづくりを支えるメーカーとしての使命を果たすことが、当社に求められています。今後はM&Aを駆使して、こうしたモノづくり企業を買収し、工場の拡張を進めていく予定です。工場の増設でメーカーとしての生産能力を強化し、成長へのサステナビリティを担保していく予定です。

このような社会課題は、リスクではありますが我々のビジネスチャンスでもあります。私はこうした社会情勢へのアンテナを高くすることで、お客さまへの一歩先に行く提案が可能になると考えています。

## 最後に資本コストと 株価を意識した経営への 取り組みについて、社長の考えと 企業価値を高めるために、 自身が果たすべき役割をお願いします。

私が社長に就任する前の2019年3月期、当社の連結業績は売上高318億円、営業利益14億円（営業利益率4.5%）、ROEが4.4%でした。2025年3月期の業績は、売上高480

ビジネス機会への  
アンテナを高くし、  
お客様に具体的な提案を  
することを心掛けています。

Question.

6

億円、営業利益26億円（同5.4%）、ROEが5.1%を予定しています。

まずは、現在の中期経営計画の達成を最優先に取り組んでまいります。そして、次期中期経営計画期間内では収益性の向上、キャッシュ創出を実現し、2030年ビジョンの実現、さらには時価総額500億円の達成を目指したいと考えています。目標達成には成長投資や人的資本の強化が不可欠です。

私は経営トップとして強い信念を持ち、リーダーシップを発揮してまいります。

株主を始めとするステークホルダーの皆様におかれましては、今後も日エグループの成長にご支援いただくとともに、温かく見守っていただけたら幸いです。

