



## カーボンニュートラルへの 対応が2030年に向けた 営業戦略で重要と 考えています。

専務取締役  
事業本部長  
中山 知巳

### Q 2023年度の営業戦略における成果と、2024年度の重点取り組みについてご説明ください。

現在の中計に基づくKPIが本格的に軌道に乗ったのは2024年度からです。この中で、2023年度においてはモバイルプラントで売上高30億円の大きな目標を達成することができました。これは営業戦略の成果として特筆すべきことです。2024年度においては、モバイルプラントの展開をさらに強化する予定です。具体的には自走式破碎機に加えて、当社のオリジナル機（=自走式土壌改良機）を投入する計画

です。当社はミキサーを使用した混練技術に強みがあり、競合メーカーとの差別化が図れると考えています。国内では自走式の土壌改良機の需要は100台程度と見込まれますが、まずは10台、5億円程度の売上高を目指します。

### Q 日エグループの営業戦略について、経営計画(中計、長期ビジョン)との関係からポイントのご説明をお願いします。

2024年度は中計の最終年度にあたります。当初のプラン

では既存事業（AP、BP、メンテナンス）のマーケットが縮小し、その状況下で成長するという前提でした。しかし、最大の課題は収益性の回復にあり、これに向けた体質改善が重要だと考えていました。中計の1～2年目は計画に対して未達の部分がありましたが、3年目となる現在は計画通りに進んでいます。特に体質改善が進み、収益性が向上していることが次期中計につながる大きな成果だと考えています。

例えば、メンテナンス事業では2018～2019年には粗利益率が約2割でしたが、今では約3割を目指せる状況にあります。メンテナンス料金の値上げを随時行えたことや、営業マンの活動時間等目に見えないコストの見える化を進めた成果です。情報の共有が進んだことで、効率的なリソースの使い方ができるようになりました。

営業戦略との関連では、カーボンニュートラル（CN）への技術対応が大きなポイントです。当社のCN技術が評価され、お客様にとって日工と取引するメリットが明確になっています。特に、2022年の展示会「日エメッセ」でCNに関する取り組みをお客様に訴求したのが功を奏しました。2025年の「日エメッセ」では、CNプラス省人化というコンセプト機をお客様に訴求することを考えています。

### Q 海外の営業戦略について、どのような特徴があり、ここでの強みと今後の展開を教えてください。

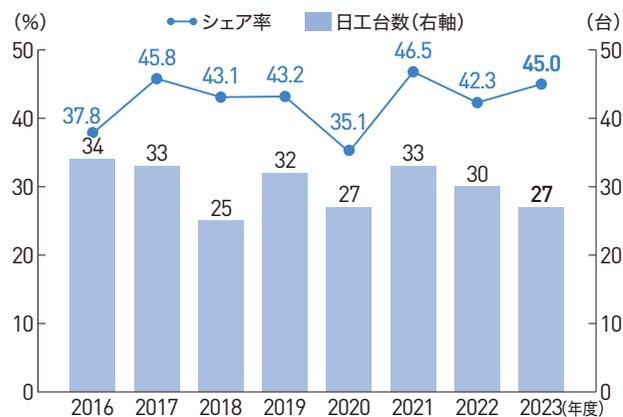
海外売上高比率は2024年度には12.5%になる見込みです。我々はASEAN地域に注力しており、特にタイでの事業展開を中計の重要な課題として掲げてきました。その結果、2023年には受注ベースでシェア1位（日工調べ）を獲得することができました。さらに、リサイクルプラント（RP）の需要も早い段階で出現し、2023年末から需要が加速しています。タイではRPを持っていない企業はリサイクル材を使用する入札案件に参加できないため、今後も急速な伸びが期待されます。現在、タイでのRPは黎明期で普及率は5%以

下にとどまっていますが、さらなる成長が見込めます。

タイ市場戦略の一環として、2018年から代理店探しを始めました。当初は建設機械の代理店に焦点を絞っていましたが、AP事業の規模が小さいこともあり、建設機械代理店の開拓は困難でした。そのため最終的にタイの大手アスファルト企業と代理店契約を結ぶことにしました。今後タイ市場での展開をさらに強化するため、現地スタッフの育成を進めたいと思います。また現地法人についてはベトナム市場への展開を視野に入れています。ベトナム市場は中国企業や韓国企業との競争もありますが、マーケティングにリソースを投入していきたいと思います。日本製品への期待値は高いものの、日工製品への知名度はまだ低いです。全てのAP市場を攻めるのは難しいため、ターゲットを精査して進める必要があります。

搬送関連事業については、ASEAN地域での足がかりを築くことを中計の目標としています。まだ成長の余地は大きいと考えており、まずはタイとインドネシアへの展開を図ります。人材面ではまず日本からの転勤者（語学力ある人材）を中心に配置し、その後は現地のローカル人材を獲得していくことが必要だと考えています。

◆ BP動態シェア推移



Q どのような営業の課題があるとお考えですか。また国内AP事業について、今までメンテナンスサービスの観点からプラント本体の低採算の案件が見られましたが、これに関して、現状と今後の見通しをお願いします。

営業における最大の課題は、労務管理だと考えています。多くの営業マンがお客様に非常にフレンドリーである反面、働き方改革が必要な状況です。お客様からの緊急対応の依頼が営業マンに直接届き、勤務時間外の連絡が増えているため、お客様側の意識改革も今後は必要となるでしょう。

プラント本体のマージンについては、価格対応が成果を上げており、特にBPで顕著に表れています。ここ数年、BPは動態シェアも45%前後に高まっています。APでは現中計で大きなマイナスになった案件は1件のみで、これは前中計の受注残でした。

APの粗利益率はかつて5～10%が続いていましたが、現在では平均で10%を超えるようになりました。特に制御装置やバーナ交換は非常に高いマージンになることもあります。私は最近、低い粗利益率のAP受注には承認を出さないこともあります。粗利益率を上げるには、製品の差別化が不可欠です。このため、お客様に対して、安全基準やプラントに付くカバーの有無等、差別化についてしっかり説明できるような材料を用意する必要があります。海外のAP事業については粗利益率は厳しい状況が続いていますが、海外対応向けの新機種を投入しました（現在1機種のみ）。2024年度中にはさらにもう1機種投入する予定です。またRPの海外仕様機も今後展開していく計画です。

Q 2030年の目指す姿に対して、営業戦略で重要なINPUT（経営資本）項目は何でしょうか。また、どのような貢献を想定されていますか。ご自身の役割や貢献についても教えてください。



2030年に向けた営業戦略において、CNへの対応は非常に大きな要素です。そのため次期中計でもこれに対する経営資本の投入が重要なポイントとなります。2030年度には売上高700億円を目指していますが、今後は個々の事業を成長させるだけでなく、日エグループ全体で経営資本の最適化を図りながら、事業を伸ばしていくことが求められます。例えば、製造請負の宇部興機は営業における経営資本は少ない状況ですが、これを日工のリソースで補うことができると考えています。こうした成長機会を実現することが営業戦略において優先順位が高いと見ています。

私の役割は営業部門のリソース配分を効果的に行い、成長余地のあるところに適切にリソースを投入することです。これは、人材だけでなく、海外のマーケティング戦略や情報力を含めた総合的なアプローチが必要です。既存領域では、顧客との関係をさらに強化していくことが重要です。特に、CN関連等の情報にお客様は非常に興味を持っており、一緒に社会課題の解決に取り組んでいきたいと考えています。例えば、CO<sub>2</sub>回収システムでは日本コンクリート工業との協業が実を結び、事業として成功を収めました。こうした成功事例を増やすことも、私の重要な責務だと考えています。