

ビジネスモデルの強みである  
メンテナンスサービス力を磨き、  
収益力向上につながる  
「技術」の“見える化”を通じて  
社員一人ひとりが  
日工グループの成長を実感し、  
自律的に行動ができる  
組織風土を作り上げていきます。

代表取締役社長 中山 知巳

■略歴

1982年4月：日工入社 北海道・東北・東京・九州の事業所で勤務  
2006年4月：AP営業部課長  
2011年1月：中部支店長  
2013年7月：AP統括営業部長  
2015年6月：執行役員  
2019年4月：事業本部長  
2019年6月：取締役  
2022年6月：常務取締役  
2024年6月：専務取締役  
2025年4月：代表取締役社長



## Session. 1

### ～経営トップとしての価値観、責任とミッション

**Q** はじめに、日工に対する社長自身の印象と、企業文化や経営理念の特徴、そしてトップとしての責任を教えてください。

2025年4月1日付で代表取締役社長に就任しました、中山知巳(ともみ)です。入社して40年以上が経ちますが、日工に対して私が抱えてきた印象は一貫して「真面目で愚直」というものです。お客様からのご要望に対し、真摯に応えようとする姿勢が社内に根づいており、それが一つの企業体質を形成していると感じています。道路舗装会社をはじめ、建設・土木関連の大手企業との取引が多く、限られた業種との関係性の中で事業を展開してきた歴史もあり、一貫して「ユーザー本位」を追求してきたことが、このような社風を育ててきたのだと思います。

この「ユーザー本位」の姿勢は、ときに「お客様に過度に寄り添いすぎている」と見られることもあります。営業の立場からすれば肯定的に評価される場合もありますが、私から見ると「やや従順に過ぎるのではないか」と感じる場面もあります。その一方で、たとえば機械に不具合が生じた際には、お客様からの連絡を受けると社員が休日であっても駆けつけ、全力で復旧に取り組む姿を目にします。私はこうした愚直な姿勢には常に感銘を受けており、日工のDNAには確かにこの真摯な行動が息づいていると確信しています。

さらに、企業文化として特筆すべきは「自社内での完結を重視する文化」です。外部に依存せず、可能な限り自社で取り組もうとする考え方が根づいており、設計や開発においても、

まずは自ら挑戦するという思想が受け継がれています。営業部門が拾い上げたお客様のニーズを設計や開発に的確に伝えて、それをもとに製品化へと結びつけていく流れが社内でも自然に循環している点は、日工ならではの大きな強みであると考えています。

ただし、すべてを自社で完結させようとする文化は、時に時間や人的リソースの有効活用を妨げることもあります。そこは今後、経営者として「選択と集中」を意識し、見直すべき部分だと感じています。私自身、本社以外の現場で長く経験を積んできたからこそ、これまでのやり方を冷静に見直しながら、本当に必要なものとそうでないものを峻別できると自負しています。会社のリソースを最適化し、新たな視点を社内に取り入れていくことで、より持続的な成長を実現していくことが、私に課された経営者としての責任であり、重要なミッションです。

**Q** ミッションを行うに当たり、今後、どのような活動に時間配分していきますか？

まず、この1年はお客様や現場に足を運ぶ時間を増やしていきます。これまでは、社長自らが営業現場に出向く姿はあまり多くなく、特別な受注のご挨拶や落成式など、限られた機会にとどまっていました。しかし今後は、支店のメンバーとの懇親の場やお客様との交流の機会など、社外での活動をより積極的に広げていきたいと考えています。

私が同行することで、営業担当が普段訪問しにくいお客様にも接点を持ちやすくなり、会話のきっかけや関係づくりを進めやすくなるはず。また、社員とも一対一で話す機会が増え、自分の考えや事業への想いを直接伝えられるようになり

ます。営業面においても、私自身が価格や技術について説得力を持って説明することで、お客様に予定を前倒ししてご判断いただけることもあると考えています。たとえその場で受注に至らなくても、営業担当が後から丁寧にフォローすることで成果につながっていきます。何よりも大切なのは、社外に対しても社内に対しても、自分の想いを確実に届け、つなげていくことです。

**Q** 資本コストや株価を意識した経営については、どのように考えていますか？

株価は会社の評価そのものであり、私自身、常に強く意識しています。資本コストや時価総額に基づく評価を東京証券取引所が求めている以上、私たちが資本市場が求める評価基準に沿い、適切に評価していただけるよう取り組むべきです。少なくとも株価をまず2027年度までに1,000円台に乗せ、2030年度には1,250円以上を目標にしています。そのためには、日工の成長性を市場から確実に認めていただくことが不可欠です。

財務や株価に関する分野については、専門家の知見から学ぶべき点が多いと感じており、投資家やアナリストの皆様のご意見を積極的に伺いたいと考えています。取材の場のように一方的に回答するのではなく、投資家の方々と双方向の「対話エンゲージメント」を重ねることで、日工の将来像や企業価値をより的確にお伝えしていきます。

今後はこうした投資家との対話をさらに積極的に広げ、資本市場と企業価値や株価の評価を共有しながら、着実に目標達成へと近づけていきたいと考えています。



「メンテナンスサービス力」を磨くことで、  
コア技術の価値も高まり、  
収益力の向上につながると考えています。

## Session. 2 ～ビジネスモデルの特徴と コアコンピタンス

**Q** 日工グループのビジネスモデルや  
コアコンピタンス、  
そして今後の事業展開に向けて  
注力していく取り組みを教えてください。

日工グループのコア技術は、「混練」「加熱」「制御」「搬送」にあります。4つのコア技術は20年近く継続してきた考え方ですが、中でも火を扱う「加熱」技術は汎用性が高く、今後も成長の余地が大きいと考えています。ただし冷静に見つめ直すと、私たちが他社と差別化できる最大の強みは「メンテナンスサービス力」にあります。生産設備メーカーは数多く存在し、製品単体で価格競争に勝ち抜くのは容易ではありません。しかし日工は全国規模でメンテナンス体制を展開し、お客様に安心を提供できる仕組みをすでに整えています。製品の

品質はもちろん重要ですが、経営者にとっては企業の持続性やメンテナンス体制が大きな判断材料となります。「メンテナンスサービス力」を磨くことによって、コア技術の価値も高まり、それが収益力の向上に直結すると考えています。

また、長年の夢でもあった「テストセンター」の設立を、この中期経営計画の期間中に実現させます。新しい技術や製品をご採用いただくには、お客様に納得感を持っていただける「結果に近い状況」を見せることが重要です。しかしこれまでは、お客様向けのプラントでしか試すことができず、社内設備も自由度が低いため、十分な実証ができませんでした。今後は、お客様にご来場いただき、実際の機械を稼働させながら「このような成果が得られる」と直接体感していただける環境を整えていきます。特に火を扱う技術は、従来自由度が低かった分、テストセンターにおいて大きな価値を発揮できる分野です。混練技術に加え、燃焼技術における実証力を強化することで、事業展開に直結させます。

さらに私は、これまで「グループで経営する」という視点が十分に徹底できていなかったと感じています。日工電子のように本体との結びつきが強い子会社もありますが、それ以外のグループ会社ではリソースを十分に活用できていませんでした。今後は、開発活動や販売チャンネルなどをグループ全体で共有し、子会社への関与を一層強めていきたいと考えています。日工本体は開発人材を採用・確保しやすいため、子会社が持ちにくいリソースを補完し、その一方で子会社が持つ現場情報や顧客ニーズを共有することで、グループ全体の競争力を高めていきます。たとえば、日工マシナリーのように規模的に開発専任者を抱えにくい会社に対しては、日工がその役割を担います。また、宇部興機や松田機工といった委託製造会社間ではシナジーを生み出し、効率化を進めていきます。こうした取り組みを中期的なテーマとして位置付け、グループ経営の実効性をさらに高めます。

**Q** メンテナンスサービス事業に、  
どのように注力していきたいと  
考えてますか？

メンテナンスサービス事業は、社員だけでなく協力会社の方々の力に支えられて成り立っています。全国に何百社もの協力会社があり、その存在なしにはサービス工事は成立しません。しかし近年は高齢化が進み、技術の継承が難しくなってきたおり、このままでは組織的な体制を維持できない会社が増えるのではないかと強い危機感を抱いています。

こうした状況を踏まえて、協力会社の方々に安定的に仕事を提供できる仕組みを構築したいと考えています。たとえば、日工グループの各社へ、協力会社の社員の方にサービスの仕事で入っていただくことで、仕事が週末に偏りがちな状況を平準化し、週中にも案件を供給できるようにしていきます。これにより、協力会社にとっては経営の安定につながり、若手人材の採用や育成にも結び付いていきます。その結果、協力会社が存続し、技術や安全面の継承が確保されることとなります。日工にメンテナンスをご依頼いただければ、信頼できる協力会社が確かな品質で業務を担い、安全面にも十分配慮したサービスを提供するといった体制を築いていきたいと考えています。これはグループ全体で共有すべき価値であり、その価値をお客様にご理解いただけるよう、協力会社とともに事業計画を描いて、デジタルの仕組みも活用しながら適切に訴求できる体制を整えていきます。

**Session. 3**  
～中期経営計画の成果と課題、  
注力すべき点

**Q** 2024年度に終了した  
前中期経営計画について、  
どのように評価されますか？

前中期経営計画は「事業基盤を整え、収益の拡大を図る」という位置付けでした。その中で最も大きな成果は、人的資

メンテナンスサービス事業は  
協力会社とともに、  
適切に訴求できる体制を  
整えていく必要があります。



本への投資です。人材採用や人事評価制度の強化に取り組んだことで、社員一人ひとりの向上心が高まり、組織全体の底上げにつながりました。また、メンテナンス事業では働き方改革を進めて、従来の「マルチワーク型」から分業体制へと移行しました。以前は1人の社員が見積りから請求、現場対応までを担っていましたが、現在は役割を分担することで、社員がお客様と向き合う時間を増やすことができ、結果として顧客満足度の向上につながっています。中でも大阪地区では、フロント業務を専任で担うチームが機能し、重要なお取引先へのフォローがより緻密になったことで、サービス売上高の拡大にもつながりました。こうした分業化は、効率化だけでなく

お客様との接点拡大という成果を生み出し、メンテナンス収益の拡大に大きく寄与しています。

全体として、前中計の成果は定量面で概ね計画どおりとなりました。ただし海外事業、特にタイでの展開やAP事業においては十分な採算性を確保できず、今中計への課題を残しました。その点を差し引けば、おおむね高い評価ができます。

## Q 2025-2027中期経営計画において、注力すべき領域は何でしょうか？

新中期経営計画では、(1)持続的な収益体質の確立、(2)環境・リサイクル社会への貢献、(3)ASEANを中心としたグローバル展開の加速、(4)製品の進化と品質向上、(5)人材育成・パートナーとの共創によるサービス品質の向上、(6)経営の透明性とガバナンス強化、という6つの骨子を掲げています。事業環境前提としては、BPが高水準の需要が継続し、APが補助金の効果もあり、中計後半にかけて回復するという見立てです。

これらを実現していくうえで、私が特に重視したいのが「技術」です。収益力を高めるためには、高品質を維持・向上させる「技術」が不可欠であり、「技術」は単に保有するだけでなく、その価値をどう磨いて、どう伝えるかが重要です。たとえ優れた「技術」であっても、十分に市場に伝わっていないケースがあると私は認識しています。

そのため、「技術」の“見える化”を進めて、品質の高さを適切に評価していただける仕組みを整えていきたいと考えています。具体的には、3年に1度開催している大規模展示会「日工メッセ」に加えて、より短い間隔でテーマを絞った「技術発表会」を検討していきます。たとえば、生コン業界や特定の製品分野に焦点をあて、参加者を限定することで、対象とするお



客様に的確に「技術」をお伝えできる場とします。品質を重視するお客様には品質技術を、経済性を重視するお客様には生産効率技術を、それぞれに応じた形で訴求することで、「技術」の価値を効果的に伝えていきたいと思えます。

また、収益性の改善も新中計における重要な課題です。営業利益率8.7%は2024年度より3ptの改善であり、その達成が私たちが目指す企業価値、2030年ビジョンにつながり

ます。人手不足による外注費の増加や、製品バリエーションの多さに起因する非効率性、さらには開発テーマの広がりなど、利益率を圧迫する要因はいくつか存在します。日工グループの主力であるアスファルトプラント(AP)のバリエーションが多いことは、言い換えればお客様の要望の一つひとつ応えてきた歴史の結果ですが、今後は製品の共通化・標準化を進めて、設計や製造の効率を高め、利益率の改善を図る

必要があります。これは設計や開発にとって大きな挑戦ではありますが、収益性改善のためには避けて通れない課題です。

加えて、需要予測の精度向上や在庫管理の最適化も重要です。過剰在庫は営業キャッシュ・フローを圧迫し、ROIC（投下資本利益率）の低下につながるため、需給バランスを精緻に管理することが求められます。そのために、データ分析やITの活用を一層強化していきます。また、設計や製造の現場においても、「製品を供給することを優先する」という従来の姿勢から、「利益を確保しながら顧客満足を実現する」という意識転換が必要です。そのためには、現場の意識改革と仕組みづくりの両面から取り組み、ここに私自身がリーダーシップを強く発揮していきます。

### Q 注力すべき領域と技術戦略について、具体的な取り組みをお願いします。

日エグループは、APやバッチャープラント（BP）といったインフラ関連製品を中心に事業を展開してきましたが、今後はメンテナンスサービス事業の強化に加えて、遠隔監視や無人運転といった新たな技術領域にも注力していきます。たとえば、お客様が現場にいなくても稼働状況を把握できる遠隔監視システムや、操作の自動化を可能にする無人運転技術など、製品に新たな価値を付加する技術開発が求められています。また、CO<sub>2</sub>排出量削減への対応も重要な我々のテーマです。環境負荷の少ない加熱方式の導入や、アンモニアや水素といった代替燃料の検討も進めています。こうした取り組みはコスト増要因ではなく、むしろ差別化の手段となり得るものであり、お客様からの関心も年々高まっています。

こうした技術開発を進めるに当たっては、新しいものを生

み出すだけでなく、お客様の現場でどのように使われているのか、どのような課題が存在するのかを深く理解することが不可欠です。そのために、営業やサービス部門との連携を強化し、現場の声を技術部門に確実に届ける仕組みづくりを進めていきます。

大きなビジネスの方向性として、日工はこれまでお客様のニーズに応える受注型ビジネスを中心に成長してきましたが、今後はより能動的に市場を創出していく視点が求められます。ニーズを待つのではなく、お客様の課題を先取りし、技術による解決策を提示していくことで、次の成長を支える柱を築いていきます。今後も市場やお客様の声を的確に捉えながら、技術を軸に持続的な成長へとつなげていきます。

## Session.4 ～サステナビリティへの取り組みと 経営トップの決意

### Q サステナビリティへの考え方、今後の取り組みについてお願いします。

サステナビリティや脱炭素への対応は、持続的に企業価値を高めていくうえで避けて通ることのできないテーマです。日工は社会インフラを支える企業として、環境負荷の低減に真剣に取り組む責任があります。その一環として、カーボンニュートラルを意識した製品開発や、エネルギー効率の高い設備投資を推進しています。具体的には、バーナ燃料のLNGや水素への切り替えの検討、ヒートポンプなど省エネルギー技術の導入といった環境対応型の技術開発をすでに開始しています。私たちは、2030年度に脱・低炭素関連製品の売上高を33億円（2024年度：8億円）へと拡大するというビジョ

ンを掲げています。

加えて、事業所におけるエネルギー使用量削減や太陽光発電の導入、電力のグリーン化といった取り組みも進めています。これらは単なるコスト削減の視点にとどまらず、将来の規制リスク回避やお客様からの信頼の確保、さらには企業価値そのものに直結する重要な要素であると認識しています。今後は、こうしたサステナビリティへの取り組みを、技術開発・製品・事業運営といったあらゆる領域に横断的に組み込み、経営の根幹に据えていくことが必要です。持続可能な社会に貢献する企業として、ステークホルダーの皆様とともに未来志向の取り組みを着実に進めていきたいと考えています。

### Q 社員への期待と組織風土づくりについては、どのように行いますか？

私は、社員一人ひとりが「自ら考えて、行動する」ことのできる自走型の組織風土をつくっていきたくと考えています。ただし、現場に判断を委ねることと放任は異なります。まず方針をしっかりと共有したうえで、各社員が自ら判断し、納得感を持って行動できる環境を整えることが重要です。そのためには、会社としての「あるべき姿」を明確にしたうえで、全員で共有することが欠かせません。目指す方向が不明確なままでは、現場も迷ってしまいます。方向性を共有したうえで、具体的にどう実行していくかは部門や個人の工夫に委ねて、自律的な組織文化を育てていきます。

ここで経営トップとして、「何を優先すべきか」を明確に示すことが不可欠です。特に、リソースが限られる中では、注力すべき領域を定めなければ、結果的に何も成し得ないリスクがあります。優先順位を社内でも共有し、全社の力を同じ方向に結集させることが必要です。そこにおいて、社員一人ひとり

が創意工夫を発揮できる職場環境が求められています。

そのために、社内のコミュニケーションを活性化し、風通しの良い職場をつくることを重視します。社員が自由に意見を言い合える環境がなければ、自律も創意工夫も生まれません。年齢や役職にかかわらず率直な対話ができる組織風土こそが、これからの日工グループの成長に不可欠であると私は確信しています。

### Q 最後に、今後の経営に対する決意をお願いします。

2022年3月に、日工グループのありたい姿を示した2030年ビジョン「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」を打ち出しました。ここでは、ミッションを「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。」とし、実現したい未来を「世界を、強くやさしい街に。」と掲げており、社員への浸透も進んでいると実感しています。

これからの経営において最も重要なのは、「変化に適応する力」です。従来のやり方や過去の成功体験にとらわれることなく、新しい時代にふさわしい事業のあり方、組織のあり方を追求していく必要があります。日工は100年を超える歴史を持つ企業ですが、その歴史に安住するのではなく、次の100年に向けてどのように進化していくかを常に問い続ける姿勢が求められています。社会やお客様のニーズが大きく変化中、日工が持つ技術や知見をいかに活かし、どのように社会に貢献していくのか、その答えを自らに問いかけながら、行動に移していける自走型の組織を作り上げたいと私は考えています。

そして、その実現のためには社員一人ひとりの力が欠かせ

ません。社員全員が「日工をさらに良くしていこう」という想いを持ち、そこで挑戦し続けられる環境を整えることが、私に課せられた重要な役割です。私自身、経営者として会社の未来を切り拓いていく責任を強く自覚しています。これからも伝統

を大切にしながら、時代の変化を先取りし、柔軟かつ果敢に挑戦する日工グループを、ステークホルダーの皆様とともに築き上げていきます。



従来のやり方や過去の成功体験にとらわれることなく、「変化に適応する力」を追求してまいります。