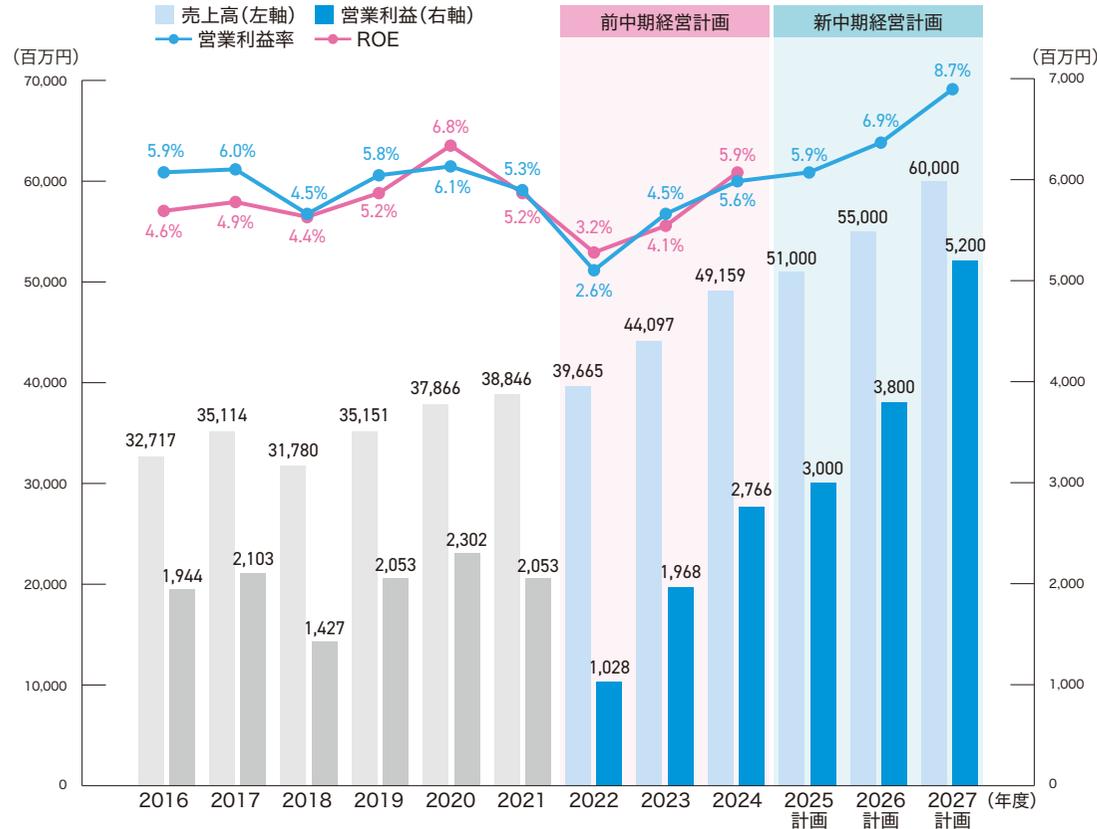


## 2022-2024中期経営計画の成果と課題

2022-2024中期経営計画は、2030年ビジョンに向けた「内部投資フェーズ」と位置付け、人的資本、研究開発、設備投資の拡充に注力しました。定量面では中計予想をわずかに下回ったものの、過去最高となる売上高、営業利益を達成し、積極的な株主還元も実施しました。2030年に向けた長期方針として掲げたのは、(1)国内収益基盤の強化、(2)海外売上高の確立、(3)新規事業(モバイル)の推進、(4)働き方改革、(5)新規成長領域への参入です。このうち、働き方改革や新規成長領域への参入については着実な成果が得られました。セグメント別では、BP関連、環境及び搬送関連が計画を大きく上回り、その他事業は概ね計画並みの結果となりました。一方、AP関連は道路舗装会社の設備投資抑制や、タイ事業の赤字継続が影響し、課題が残りました。

### 売上高と営業利益、営業利益率、ROEの推移



## 2022-2024中期経営計画の定量結果

業績数値

(百万円)

	2022-2024 中期経営計画	2024年度 実績	評価	振り返り
受注高	—	49,617	☁️	受注高及び売上高ともに着実な成長を見せましたが、アジア市場の減速、国内AP事業の回復遅れが響き、計画を若干下回りました。営業利益は販売価格の改定に努めましたが、積極的な人材投資費用、アジア子会社の業績不振が影響しました。
売上高	50,000	49,162	☁️	
営業利益	3,000	2,766	☁️	
営業利益率	6.0%	5.6%	☁️	
当期純利益	2,100	2,009	☁️	

### 資本戦略・株主還元

ROE	6.2%	5.9%	☁️	ROEはわずかに目標に届きませんでした。株主還元に関しては3ヶ年平均配当性向が87%と目標に掲げた60%以上を達成しました。
自己資本比率	—	54.2%	☀️	
DEレシオ	—	0.30倍	☁️	
配当性向	63.5%	61.3%	☀️	
総還元性向	63.5%	61.3%	☀️	
自己株式取得	—	—	☁️	
政策保有株の売却	—	130	☁️	

### 実行施策の振り返り

(百万円)

主要項目	2024年度
1. 国内収益基盤の強化(国内営業利益率)	5.6%
2. 海外売上高の確立(海外売上高の拡大)	4,326
3. 新規事業(含M&A)の推進(モバイルプラント事業)	1,896
4. 2030年目標時価総額(500億円以上)	27,440
5. 2024年度目標ROE(6.2%)	5.9%

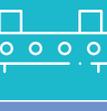
### M&Aを通じた新規事業領域への参入

	2021年度	2023年度	2024年度
M&A実績	宇部興機(製造請負)	松田機工(製造請負)	西日本不動産(不動産)

## 2022-2024中期経営計画のセグメント実績

前中期経営計画のセグメント別実績は、BP関連や環境及び搬送関連事業は好調ながら、AP関連事業の未達を補うには至らず、計画をやや下回りました。

(百万円)

		2024年度実績①	2022-2024中期経営計画②	計画対比①-②	評価	振り返り
AP関連事業 	売上高	19,480	23,000	-3,520	☔	国内はMS事業が安定的に推移したものの、原材料価格高騰を背景とした道路舗装会社各社の設備投資抑制が響いた。中国は需要に底打ち感が見られ、2024年度は増収黒字化を達成。タイは売上高が回復基調にあるが、赤字体質からの脱却が遅れている。
	営業利益	976	1,600	-623	☔	
	営業利益率	5.0%	7.0%	-2.0pt	☔	
BP関連事業 	売上高	14,266	10,800	3,466	☀	お客様である生コン業界において、原材料価格などの負担増に対する販売価格への転嫁が進み、業績好転を背景に設備投資を活発化する動きが見られた。
	営業利益	1,724	1,050	674	☀	
	営業利益率	12.1%	9.7%	+2.4pt	☀	
環境及び搬送関連事業 	売上高	3,254	2,700	554	☀	廃プラスチックに対するリサイクル法の強化などを背景としてリサイクル業者向けコンベヤの需要が大きく伸長した。大阪・関西万博向けなどの大口案件の獲得に加え、製品価格の引き上げなどが奏功した。
	営業利益	847	550	297	☀	
	営業利益率	26.0%	20.4%	+5.6pt	☀	
その他事業 	売上高	12,159	13,500	-1,341	☔	2024年度からその他事業を破砕機関連事業、製造請負関連事業、その他事業の3つに分割し、事業の見える化を図った。
	営業利益	1,401	1,300	102	☁	
	営業利益率	11.5%	9.6%	+1.9pt	☁	
(破砕機関連事業) 	売上高	2,256	—	—	☔	為替の円安に伴い輸入機の仕入コスト増が響くが、国内新規顧客や新規分野への開拓に加え、納入台数の増加を基盤としたメンテナンスサービス分野への注力を進め、収益力の強化を図った。ウクライナの復興に向けた受注獲得にも注力。
	営業利益	40	—	—	☔	
	営業利益率	1.8%	—	—	☔	
(製造請負関連事業) 	売上高	4,802	—	—	☁	M&Aを通じて日エグループ入りした宇部興機株式会社、株式会社松田機工が事業拡大に貢献。今後は日工を加えた3社による連携強化を図り、収益性のさらなる向上と安定成長を見込む。
	営業利益	645	—	—	☁	
	営業利益率	13.5%	—	—	☀	
(その他事業) 	売上高	5,101	—	—	☁	防水板・水門、仮設機材、賃貸・リフォームの各事業において着実な事業成長が継続している。引き続き防災・減災分野を強化することで、各事業の収益力強化と安定成長を目指す。
	営業利益	716	—	—	☁	
	営業利益率	14.0%	—	—	☀	

## 2025-2027中期経営計画

2025-2027年度の中期経営計画は「力強いビジネス拡大フェーズ」と位置付け、収益力の向上を主軸に取り組みます。2027年度には営業利益率8.7%（2024年度5.6%から3pt改善）を目指すとともに、ROE8.0%を達成し、株主資本コストを大きく上回る収益力を確立します。さらに、時価総額400億円の実現を掲げています。新中計では6つの骨子を軸に、各セグメントの事業戦略を財務・非財務のインパクトと結び付けて実行します。AP関連事業では営業利益率10.2%を目標に、その他事業では営業利益率17.0%を目標に掲げ、グループ間の連携をさらに強化します。基盤強化のM&Aも視野に入れ、日エグループ全体として企業価値の一層の向上を図ります。

## 新中期経営計画の基本方針

### 中期経営計画のテーマ

# 収益力の向上！

稼ぐ力を向上し、企業価値の最大化を図る

これらの先に 収益向上・売上向上がある

『創意工夫改善に努め適正利潤をあげる』

- ① 品質の向上
- ② 技術の向上
- ③ サービスの向上
- ④ 人材パフォーマンスの最大化

を目指す！

## 新中期経営計画で掲げる6つの骨子

新中計では6つの骨子を掲げ、各セグメントにおける事業戦略と財務・非財務インパクトと結び付いた戦略を実行。

6つの骨子	実行に向けた戦略	関連セグメント	期待される財務・非財務インパクト
1. 持続的な収益体質の確立	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 価格政策と高付加価値製品の提案強化による利益率向上</li> <li>● サブスクリプション型サービスの拡大による予防保全の推進と安定収益の確保</li> <li>● 製造・販売の効率化を通じた全社的な原価改善</li> </ul>	AP関連 BP関連	売上高の拡大、収益性の向上
2. 環境・リサイクル社会への貢献	<ul style="list-style-type: none"> <li>● AI選別機やリチウム電池除去装置など革新的環境製品の開発</li> <li>● 廃棄物の再資源化に向けた搬送・破砕・分別システムの高度化</li> <li>● 自治体・民間企業と連携した環境事業の社会実装</li> </ul>	環境及び搬送関連 製造請負関連	売上高の拡大
3. ASEANを中心としたグローバル展開の加速	<ul style="list-style-type: none"> <li>● ASEAN・中国・台湾を中心としたグローバル拠点の充実</li> <li>● 各国市場ニーズに応じた製品供給・技術サポート・サービス体制の構築</li> <li>● グローバル企業としての責任ある調達・品質基準の確立</li> </ul>	AP関連	売上高の拡大
4. 製品の進化と品質向上	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 自動化・省人化・遠隔対応を軸にした製品開発</li> <li>● 品質マニュアルやトラブルデータベースの活用による品質改善</li> <li>● お客様の安全・安心・満足を支える製品・サービスの提供</li> </ul>	全社	収益性の向上
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	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 若手人材の採用・育成と技能伝承プログラムの強化</li> <li>● 協力会社との共育・安全支援を通じたサプライチェーンの安定化</li> <li>● 多様な働き方を支援する職場環境の整備</li> </ul>	全社	働きやすさ、働きがいの向上
6. 経営の透明性とガバナンス強化	<ul style="list-style-type: none"> <li>● ERPなどの活用による情報の可視化と迅速な経営判断</li> <li>● グループ会社との連携による全体最適の追求</li> <li>● サステナビリティを重視した経営基盤の構築</li> </ul>	全社	サステナビリティの向上

## 2025-2027中期経営計画のセグメント別定量目標、事業想定と施策

各セグメントともに収益力の向上を図り、過去最高業績の連続更新を目指します。中でも、AP関連事業(M&Aを含む)、その他事業での営業利益拡大が鍵を握ります。

(百万円)

		2024年度実績	2025年度計画	2026年度計画	2027年度計画	新中期期間中の想定と施策	関連ページ
AP関連事業 	売上高	19,480	19,500	21,600	23,000	<ul style="list-style-type: none"> <li>●国内は道路会社各社の業績回復を背景とした、設備投資の回復を想定。</li> <li>●省エネ補助金の活用によるアスファルトプラントの更新需要の顕在化に期待。</li> <li>●増収効果に加え、海外子会社の収益改善が営業利益をけん引。</li> </ul>	P51
	営業利益	977	1,000	1,600	2,350		
	営業利益率	5.0%	5.1%	7.4%	10.2%		
BP関連事業 	売上高	14,266	14,800	15,300	15,300	<ul style="list-style-type: none"> <li>●生コン価格は高水準を維持すると想定され、お客様の更新投資も継続する見込み。これにより、高水準の売上高及び営業利益が続くと予想される。</li> </ul>	P53
	営業利益	1,724	1,900	2,000	2,000		
	営業利益率	12.1%	12.8%	13.1%	13.1%		
環境及び搬送関連事業 	売上高	3,254	4,100	3,300	3,500	<ul style="list-style-type: none"> <li>●大阪・関西万博案件に続き、IR案件による新たな需要を想定。収益性の重視と基幹システムの更新などによる業務効率の改善を目指す。</li> </ul>	P55
	営業利益	847	850	730	800		
	営業利益率	26.0%	20.7%	22.1%	22.9%		
破碎機関連事業 	売上高	2,256	3,000	3,700	4,300	<ul style="list-style-type: none"> <li>●販路の拡大を通じた事業の拡大を展開。</li> <li>●自社開発製品のラインナップ強化を図る。</li> <li>●メンテナンスサービス売上高の拡大による収益性の向上を目指す。</li> </ul>	P56
	営業利益	40	150	220	300		
	営業利益率	1.8%	5.0%	5.9%	7.0%		
製造請負関連事業 	売上高	4,802	3,600	3,800	4,200	<ul style="list-style-type: none"> <li>●新規顧客の開拓に加え、人員増強、設備能力の増強を通じた収益性の維持・向上を図る。</li> </ul>	P57
	営業利益	645	400	450	500		
	営業利益率	13.5%	11.1%	11.8%	11.9%		
その他事業 	売上高	5,101	6,000	7,300	9,700	<ul style="list-style-type: none"> <li>●販路の拡大や生産・販売拠点の拡充を図りつつ、防災・減災をテーマに、増収・増益基調が続く見通し。</li> </ul>	P58
	営業利益	716	900	1,100	1,650		
	営業利益率	14.0%	15.0%	15.1%	17.0%		
	(調整額)	-2,183	-2,200	-2,300	-2,400		
連結売上高		49,162	51,000	55,000	60,000	<ul style="list-style-type: none"> <li>●過去最高連結売上高及び営業利益の連続更新を目指す。</li> </ul>	
連結営業利益		2,766	3,000	3,800	5,200		
営業利益率		5.6%	5.9%	6.9%	8.7%		