日エグループ
統合レポート2026
2026年3月期

Nikko
Corporate Report 2026
統合レポート

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。



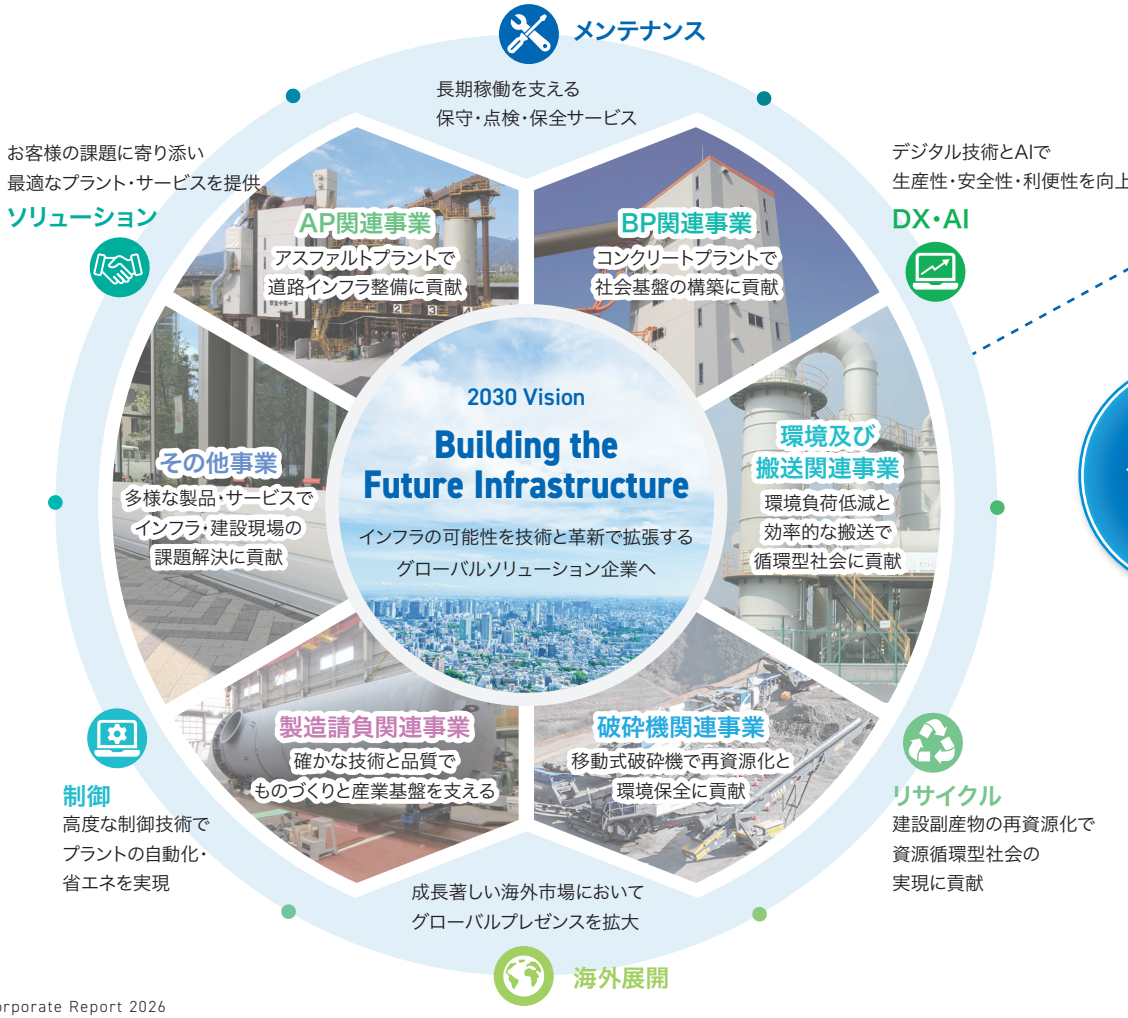
NIKKO
nからはじまる未来創造

日工グループの目指す姿

社会インフラの未来を支え、持続可能なまちづくりに貢献する

私たちは、アスファルトプラントをはじめとする高度な技術とサービスを通じて、安全・安心で快適な社会インフラの整備と、脱炭素・循環型社会の実現に貢献します。

2027年度 目標経済価値	2030年度 目標経済価値
連結売上高600億円、営業利益率8.0%以上、ROE8.0% 時価総額400億円（株価1,000円）	連結売上高700億円、営業利益率10.0%、ROE10.0% 時価総額500億円（株価1,250円）



スローガン（合言葉）

nからはじまる未来創造

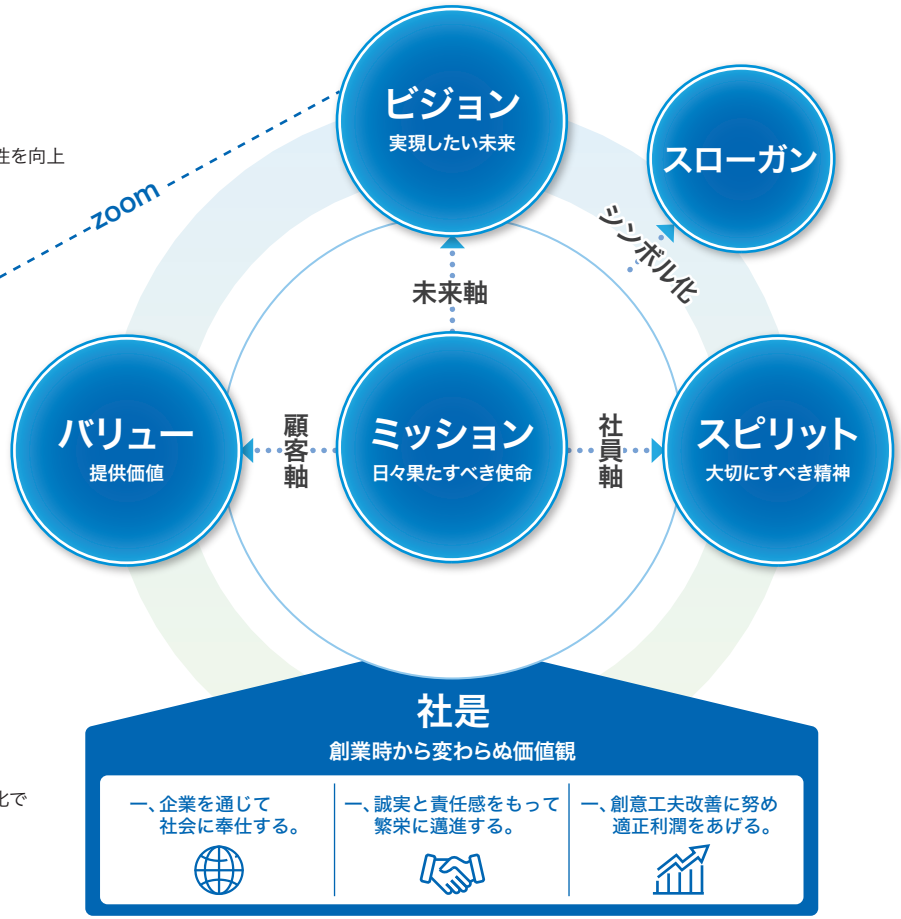
基本理念である社是のもと、日工が日々果たすべき使命を示した「ミッション」を核に、未来軸の「ビジョン」、顧客軸の「バリュー」、社員軸の「スピリット」を定めた企業理念「NIKKO CORPORATE IDENTITY」を策定しています。

ミッション（日々果たすべき使命）

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。

ビジョン（実現したい未来）

世界を、強くやさしい街に。



目次と編集方針

この統合報告書でお伝えしたいこと

日工グループは、1919年にショベル・スコップの製造販売会社として創立しました。現在では、道路舗装用アスファルト合材製造設備をはじめ、コンクリート製造設備、建設副産物の再資源化設備、仮設機材などを通じて、社会インフラの整備・維持に貢献しています。兵庫県明石市を拠点に、当社のビジョン「世界を、強くやさしい街に。」の実現に向け、社会価値と経済価値の両立による中長期的な企業価値の向上に取り組んでいます。

統合レポートは、2019年の創刊以来、本号で第8号となります。本レポートは、投資家をはじめとするステークホルダーの皆様に、当社グループの現在地と、2030年ビジョンの実現に向けた価値創造の道筋をご理解いただくことを目的としています。

「日工グループ統合レポート2026」では、トップメッセージ、CFOメッセージ、エクイティストーリー、事業戦略、サステナビリティを相互に関連付け、2030年ビジョンと時価総額目標の実現に向けた戦略と取り組みを、一貫したストーリーとして構成しました。本号では、トップメッセージに加え、独立社外取締役との対談やエクイティストーリー座談会を通じて、2030年ビジョンに向けた考えとその背景を、社長自身の言葉でお伝えすることを重視しました。同時に、独立社外取締役や各事業の責任者がそれぞれの立場から語ることで、監督と執行の双方の目線から当社の現在地をご理解いただけるよう構成しています。記載した方針は、いずれも取締役会での議論を重ねてきたものです。

私は、本レポートの発行責任者として、記載内容の正確性に加え、マテリアリティと事業戦略の連動性、ならびに資本市場との対話を意識した情報開示を重視しています。本レポートを皆様との建設的な対話の起点とし、いただいたご意見やご提言を経営に反映することで、企業価値と株主価値の持続的な向上につなげてまいります。

「日工グループ統合レポート2026」の発行にあたって

常務取締役 管理本部長（CFO）
川上 晃一



なぜ成長できるのか？ → なぜ収益性が向上するのか？ → なぜROEは改善するのか？ → なぜサステナビリティとガバナンスを強化するのか？ → なぜ株主価値が向上するのか？

Contents

イントロダクション

価値観と目指す姿 …… 1
目次と編集方針 …… 2
日工グループの紹介 …… 3
日工グループ製品が活躍する場所 …… 4
沿革 …… 5
イノベーションと社会課題解決の歴史 …… 6
独自技術と競争優位性 ～バリューチェーンとエコシステム 7
資本市場の注目点に対する回答 … 9
トップメッセージ …… 10

価値創造戦略 16

価値創造プロセス …… 17
価値創造プロセスと経営資本の活用 …… 18
マテリアリティ …… 19
リスクと機会 …… 21
CFOメッセージ …… 23
経営戦略に連動した経営資本の最適配置 …… 27
2030年ビジョン実現に向けた中期経営計画（2025-2027年度）の位置付けと進捗（2025年度） … 29
エクイティストーリー座談会 … 31
AP関連事業（アスファルトプラント関連事業） … 35
BP関連事業（コンクリートプラント関連事業） … 37
DX・サービスモデルの変革 … 39
環境及び搬送関連事業 … 40
破砕機関連事業 … 41
製造請負関連事業・その他事業 … 42
価値協創基盤の強靱化策 … 43

サステナビリティ 45

サステナビリティマネジメント … 46
カーボンニュートラルの実現 … 47
資源循環型社会の確立 … 50
特集 従業員座談会
社会基盤をアップデートする、日工のエンジニアたち … 51
人材育成と働きがいの向上 … 54
サプライヤー（協力工事店）との価値共創 … 58
地域社会・未来世代への貢献 … 59
資本効率経営を支えるガバナンス改革 … 60
コーポレート・ガバナンス … 63
コンプライアンス・リスクマネジメント … 71
ステークホルダーエンゲージメント 72
役員紹介 … 73

コーポレートデータ 75

財務・サステナビリティ情報ハイライト … 76
2026年度業績見通しと業績分析データ … 78
過去10年間の財務データ … 79
連結財務諸表 … 81
株式・株価情報 … 84
会社概要と拠点一覧 … 85
子会社要覧 … 86

■対象読者　日工グループにかかわりのあるすべてのステークホルダーの皆様を対象としています。

■報告期間　2025年度（2025年4月1日～2026年3月31日）を主たる報告対象期間としていますが、当該期間以前もしくは以降の情報も含まれます。

■社名表記　「日工」、「当社」は日工株式会社、「日工グループ」、「当社グループ」は連結対象子会社を含む日工グループを示しています。

■将来情報に関する注意事項　本レポートには、将来の見通しに関する記述が含まれています。実際の業績は、当社見通しと異なる可能性がありますので、ご理解くださいますようお願い申し上げます。なお、2026年度の見通しは、2026年9月公表の2027年3月期第1四半期決算説明会資料及び2026年6月公表の中期経営計画進捗状況に基づいています。

■編集方針　本レポートの制作・編集にあたり、IFRS財団の「国際統合報告フレームワーク」、経済産業省の「価値協創ガイダンス」などの各種ガイドラインを参照しています。

社会インフラを支え、循環型社会を創る

技術の力で、持続可能な未来をつくる総合インフラ関連メーカー

日工グループは、アスファルトプラント（AP）・コンクリートプラント（BP）を中核に、環境・搬送設備や破砕機、製造請負まで、インフラ整備と資源循環を支える多様な製品・サービスを提供しています。

6つの事業が連携し、社会課題の解決と持続的な企業価値の向上を実現します。

社会における課題

インフラの老朽化
道路・橋梁などの更新需要が増大

脱炭素・環境負荷低減
CO_2削減、資源の有効活用が急務

資源循環・再資源化の促進
廃棄物の再利用・リサイクル推進

人手不足・生産性向上
省人化・自動化・DXのニーズ拡大

都市開発・海外インフラ需要
国内外でインフラ投資が継続

日工グループの強み

- 国内トップクラスのシェアと高い技術力
- プラントの開発から製造・販売・施工・メンテナンスまで一貫対応
- 多様な事業の連携による総合力
- 全国ネットワークと迅速なサービス体制
- DX・AIを活用したスマートプラントの提供

6つの事業が連携し、社会に価値を提供

NIKKO Technology Platform
コア技術があらゆる事業を支える

混練　加熱
搬送　制御
計量・計測　DX・AI

1 AP関連事業（アスファルトプラント）



売上構成比	39.1%
営業利益構成比	18.9%
営業利益率	5.4%

2 BP関連事業（コンクリートプラント）



売上構成比	29.1%
営業利益構成比	36.3%
営業利益率	13.9%

3 環境及び搬送関連事業



売上構成比	8.9%
営業利益構成比	22.0%
営業利益率	27.8%

4 破砕機関連事業



売上構成比	5.0%
営業利益構成比	1.3%
営業利益率	2.8%

5 製造請負関連事業



売上構成比	6.8%
営業利益構成比	9.8%
営業利益率	16.3%

6 その他事業



売上構成比	11.2%
営業利益構成比	11.6%
営業利益率	11.5%

日工グループのソリューションが活躍する市場

道路・高速道路の更新
維持・補修需要の拡大



空港・港湾・橋梁などのインフラ整備



都市再開発・再整備プロジェクト



資源循環・リサイクル
再生骨材・再生アスファルト



GX・脱炭素社会の実現
CO_2削減・省エネ設備



海外インフラ市場の拡大
アジア・新興国を中心に展開



日工グループの強みを支える基盤（2025年度）

国内静態シェア（主力製品）	メンテナンス売上比率*2	海外売上高比率	連結従業員数	国内拠点	連結子会社数
AP 77.3% BP 33.9% 環境・搬送 約65% 破砕機 15.5%*1	50.1% 安定したストック型収益	9.0% 海外事業の拡大を推進	1,169人 （グループ合計）	24拠点 全国ネットワーク	14社 （連結子会社）

2027年度　ありたい姿（中期経営計画 最終年度目標）

売上高	営業利益率	ROE	時価総額
600億円	8.0%以上	8.0%	400億円 （株価1,000円）

注：各事業の営業利益率は全社費用控除前の営業利益率です。
*1 自走式破砕機&スクリーンの国内市場シェア（2025年度・当社調べ）
*2 国内プラント事業の売上高に対する比率

日工グループ製品が活躍する場所

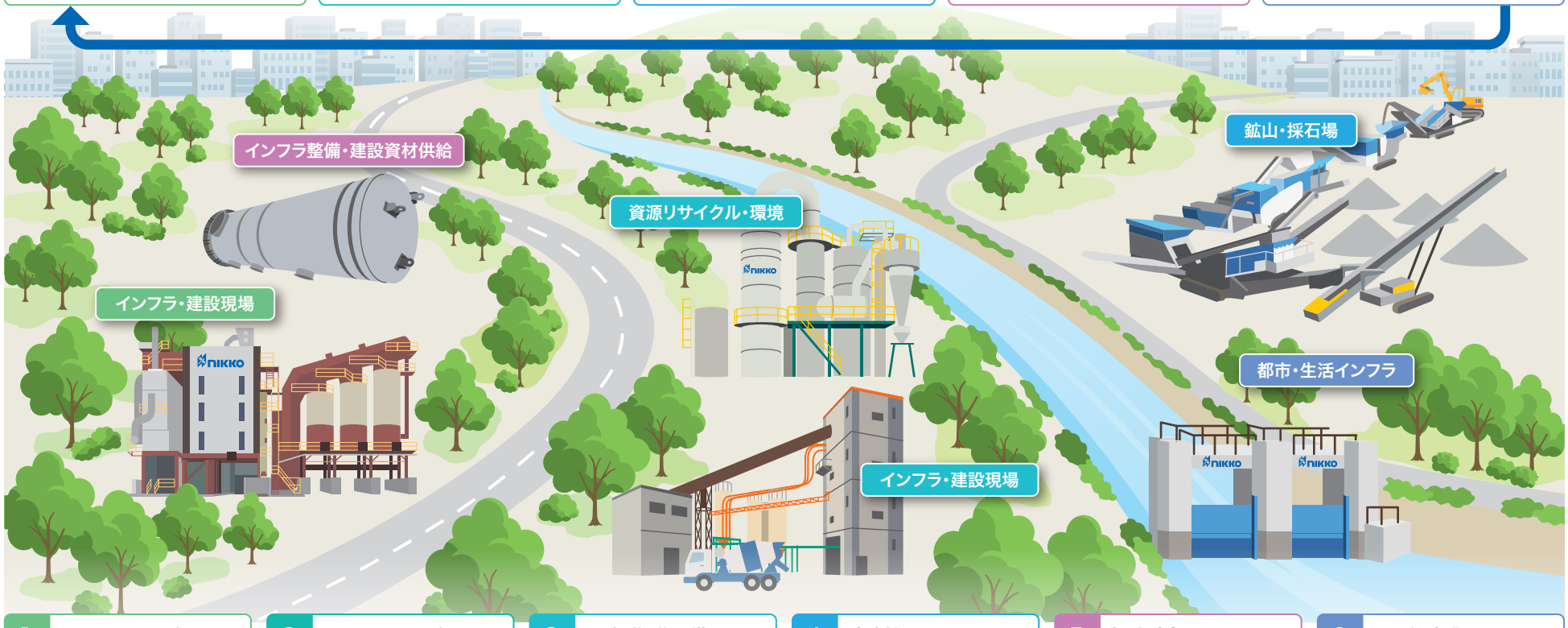
社会インフラの整備を支えます。
道路・空港・港湾・橋梁などのインフラ整備に貢献します。

循環型社会の実現に貢献します。
再資源化・リサイクルを促進し、持続可能な社会を支えます。

高品質な資材供給を支えます。
コンクリートやアスファルトなど社会基盤の材料を安定して提供します。

安全・効率的な生産を支えます。
省人化・自動化・DXで生産性と安全性を高めます。

快適で安心な暮らしに貢献します。
防災・減災や都市環境の向上に貢献します。



1 アスファルトプラント
（AP関連事業）



高品質なアスファルト合材を生産し、道路建設や維持補修を支えます。

2 コンクリートプラント
（BP関連事業）



生コンクリートの安定供給を支える高品質・高効率なプラントを提供します。

3 環境・搬送設備
（環境及び搬送関連事業）



再資源化プラントや搬送設備で資源の有効活用と環境負荷低減に貢献します。

4 破砕機
（破砕機関連事業）



高い破砕性能と機動力で、再資源化や現場の生産性向上に貢献します。

5 製造請負
（製造請負関連事業）



多様な製品の製造を通じて、ものづくりと産業基盤の構築を支えます。

6 その他事業
（水門・防水板・仮設機材など）



防災・減災製品や仮設機材など多様な製品・サービスで快適で安心な暮らしを支えます。

沿革

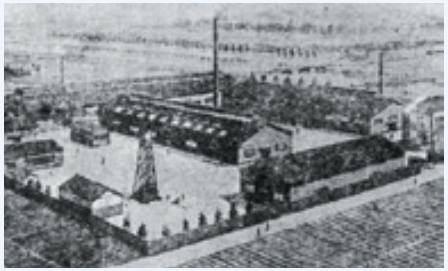
1919年創立

日工グループの歩みと価値創造の歴史

日工グループは、1919年に鈴木商店関係者らによるショベルなどの建設用金物類の販売から始まり、2026年で創立107年を迎えます。

中期経営計画（2025-2027年度）の1年目である2025年度は順調なスタートとなりました。

2030年ビジョンで掲げる目標売上高700億円、営業利益率10.0%、ROE10.0%の達成に向けて、企業価値及び株主価値の最大化を目指す施策を着実に実行します。



創立当時の本社工場（1920年代）



江井島工場（1950年代）

1990年～

多角化の推進とグループ経営の強化

1991年 ● 開発技術センターを新設
1994年 ● 幸手工場が完成
2000年 ● 海外事業部を発足
2001年 ● 日工（上海）工程機械有限公司を設立
2002年 ● （株）新潟鐵工所からアスファルトプラント部門を譲受
2004年 ● 初の海外生産拠点 日工（上海）工程機械有限公司嘉定工場が竣工
2006年 ● NIKKO (THAILAND) CO., LTD.設立
2006年 ● 三菱重工業株式会社下関造船所からコンクリートポンプ事業を譲受
2008年 ● 株式会社前川工業所をグループ会社化

海外環境：環境に優しい製品ニーズが拡大

1994年 ● 関西国際空港が開港
1995年 ● 阪神・淡路大震災、地下鉄サリン事件
1997年 ● 京都議定書採択
2006年 ● 神戸空港、北九州空港開港
2008年 ● リーマン・ショック



日工上海

2010年～

攻めの経営へ転換

2011年 ● 山推楚天工程機械有限公司武漢新工場が完成
2012年 ● 西川貴久が代表取締役社長に就任
2012年 ● NIKKO (THAILAND) CO., LTD.解散
2015年 ● ドイツ・KLEEMANN社の日本総代理店として活動開始
2015年 ● 山推楚天工程機械有限公司から撤退
2018年 ● テクノセンター（明石）を新設
2018年 ● モバイルプラント事業部新設（現・破砕機関連事業）
2019年 ● 辻勝が代表取締役社長に就任
2019年 ● 創立100周年

外部環境：各種災害が甚大化

2010年 ● 中国・上海万博開催
2011年 ● 東日本大震災
2012年 ● 東京スカイツリー開業
2015年 ● 北陸新幹線（東京～金沢）開業
2015年 ● SDGs国連採択



CSC（カスタマーサポートセンター）

2020年～

新中期経営計画と2030年ビジョンの実現に向けて

2020年 ● Nikko Asia (Thailand) Co., Ltd.設立
2020年 ● Nikko Nilkhosol Co., Ltd.設立
現：Nikko Asia-Engineering (Thailand) Co., Ltd.（略称：NAT）
2022年 ● 宇部興機株式会社をグループ会社化
2023年 ● 株式会社松田機工をグループ会社化
2024年 ● 株式会社西日本不動産をグループ会社化
2025年 ● 中山知巳が代表取締役社長に就任
2025年 ● 新中期経営計画・2030年ビジョン発表
2025年 ● 株式会社藤原電機製作所をグループ会社化（現：日工藤原電機株式会社）
2026年 ● Nikko Asia (Thailand) Co., Ltd.のタイにおける事業をNikko Asia-Engineering (Thailand) Co., Ltd.に譲渡

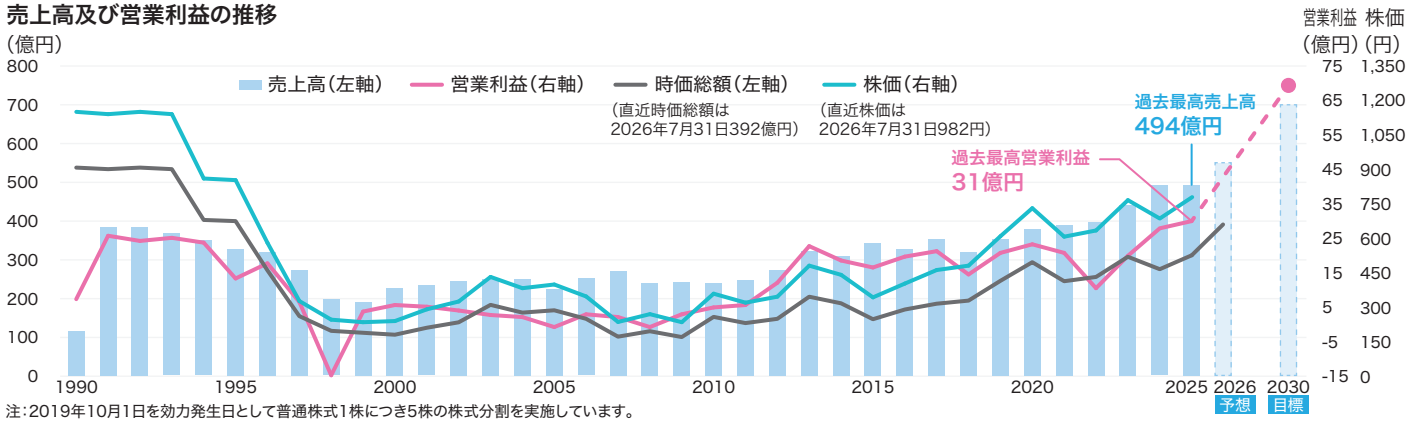
外部環境：ポストコロナ時代

2020年 ● 新型コロナウイルスがまん延
2021年 ● 東京オリンピック開催
2022年 ● ロシアがウクライナへ侵攻
2023年 ● 新型コロナウイルスが5類へ移行
2025年 ● 米国の関税政策



NAT

売上高及び営業利益の推移



注：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株の株式分割を実施しています。

イノベーションと社会課題解決の歴史

「nからはじまる未来創造」をスローガン（合言葉）に、創業時から変わらぬ価値観を大切に、「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。」をミッションに掲げ、お客様と社会が抱える課題の解決に貢献する技術開発と製品化を追求しています。

創業 ▶▶▶ 1970年代 ▶▶▶

戦後の復興と建設機械分野へ進出

創業当時は、ショベルやスコップなどの製造販売を行っていましたが、1951年にウインチ、コンクリートミキサなどの機械分野へ進出しました。その後、建設の合理化に向けて、1956年にバッチャープラント、1958年にアスファルトプラントといった建設機械の生産を開始しました。


第1号ショベルを生産（1920年）


ウインチなどの機械分野へ進出（1951年）


アスファルトプラント1号機を生産（1958年）

機械の大型化と公害防止ニーズの高まり

道路建設とともにアスファルトプラントの大型化が進む中、環境対策へのニーズが高まりました。海外からの技術導入などを進めることで公害対策、自動化などに対応した製品を提供してきました。


アスファルトプラント240トン/hを開発（1972年、現在でも高評価を獲得）


リサイクルプラントを開発（1977年）


公害対策アスファルトプラントを開発（1970年）


コンパクトコンクリートプラントを開発（1979年）

1990年代 ▶▶▶ 2010年代 ▶▶▶ 2030年ビジョン ▶▶▶

震災対応ニーズの高まりと環境分野への進出

1995年に阪神・淡路大震災が発生し、災害対応製品や高品質なコンクリート製造へのニーズが急速に拡大。また、環境事業へも進出しました。


缶ビン選別圧縮機「リサイクル4」（1998年）


WELLターボバーナを開発（2005年）


DASH-200Nミキサを開発（2007年）


ダブルホットビンプラントを開発（2008年）


省スペース対応ユーロタイプアスファルトプラントを開発（2009年）

海外市場の開拓に加え、コア技術を活用した高付加価値分野を強化

2011年に山推楚天工程機械有限公司の工場が稼働。海外での事業展開を加速するとともに、KLEEMANN社との協業や環境製品の強化を推進しました。


新型アスファルトプラントValue Packシリーズを開発（2016年）


自走式破砕機KLEEMANN取り扱い開始（2015年）


BP操作盤Cyber Advanceを開発（2018年）


自走式コンベヤTrackstack取り扱い開始（2018年）


震災復興用プラントを納入（2013年）


リサイクル合材生成MBDシリーズを開発（2014年）

新中期経営計画と2030年ビジョンの実現に向けて

脱炭素社会の実現に向けた新たな投資や開発に加え、AIや遠隔技術を活用した自動化・省人化などの技術革新に向けた製品開発を加速していきます。

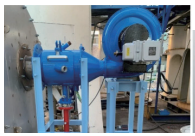
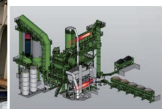


画像AI認識選別システムを開発（2022年）


国内初のアスファルト合材の遠隔出荷に成功（2023年）



水素専焼でのアスファルト混合物の製造及び試験施工を実施（2023年）



世界初となるアンモニア変換の水素を利用した水素バーナ対応型アスファルトプラントの開発に着手（2022年）

創業の精神を受け継ぎ、社会インフラの基盤づくりに貢献

大型化・高度化とともに、環境負荷低減に取り組む

環境分野を拡大し、グローバルに事業を展開

コア技術の革新と海外展開で、新たな価値を創出

脱炭素・DXを推進し、持続可能な社会の実現に貢献

100年を超える技術の蓄積と挑戦の歴史を力に、これからも社会とともに未来を創造していきます。

4つのコア技術と日工グループの強み

混 練

約70年にわたるミキサ開発と国内トップ級のプラント基盤を背景に、材料特性に応じた流動・せん断設計から計量・制御・保守まで一体化できることが強みです

搬 送

累計30万台の納入実績を通じて蓄積した搬送物別の設計ノウハウとモジュール化生産を基盤に、プラント全体の最適化能力があげられます



加 熱

加熱技術の競争優位性は、バーナそのものの性能以上に、アスファルトプラントで「材料を狙った温度まで安定的に乾燥・加熱し、品質を維持するシステム」を一括提供できることです

制 御

プラント設置基盤と運用ノウハウを背景に、加熱・混練・搬送を統合制御し、熟練者の暗黙知を自動運転・予知保全へ転換できることがあげられます

1 バリューチェーンを支えるコア技術

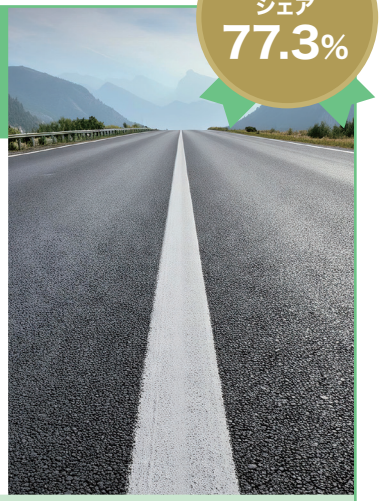
日工グループは、混練・加熱・制御・搬送という参入障壁の高い独自のコア技術を核に、営業・研究開発から施工・メンテナンスまで一貫したバリューチェーンを構築し、運用・保全サービスを通じて、お客様の経営パートナーへ進化しています。

2 エコシステムが導く経済価値

日工グループは多様なパートナーとの共創で、資源循環とインフラの高度化を実現します。すなわち、資源の循環、技術の循環、データの循環をつなぐことで、経済価値の循環（収益・キャッシュ創出→人的資本・研究開発への再投資→新たな顧客価値の創造）を実現します。

3 事業ごとの強みと競争優位性

AP関連事業
アスファルトプラント関連事業



- **高い開発力と独自の制御技術**
  設計・製作・施工・制御まで一貫対応する総合力
- **差別化された環境・脱炭素技術**
  再生材利用、中温化装置、脱炭素バーナなどの先進技術を保有
- **全国ネットの充実したサービス体制**
  迅速対応と安定した部品供給

2025年度営業利益率5.4% ▶ 2030年に向けて20%程度を視野に

BP関連事業
コンクリートプラント関連事業



- **高精度な計量・制御・混練技術による高品質・安定生産**
- **スマート・環境・省エネ対応力**
  DXソリューション提案や資源循環対応などに関する先進技術を保有
- **充実したサービス体制と遠隔サポートで安心の操業を支援**

2025年度営業利益率13.9%(過去最高) ▶ 中長期で20%超を視野に

メンテナンスサービス事業
サービス社員
約130名

- 20年以上のデータ蓄積とAIによる予防保全・自動応答
- AP完全自動化時には、メンテナンス売上高に現在比約1.5倍の成長余地

環境及び搬送関連事業
国内トップシェア
約65%

- パイプフレームコンベヤを中核に豊富な納入実績とエンジニアリング力
- 2025年度営業利益率27.8%(過去最高)

破砕機関連事業
世界トップレベルの燃費性能

- 独自の破砕技術と堅牢な構造を有する移動式破砕機
- AIを活用した専用アプリで故障予知・保守提案

製造請負関連事業
営業利益率
16.3%(過去最高)

- 化学・製鉄・造船・防衛・半導体など幅広い業種への一貫対応力
- 宇部興機・松田機工のものづくり力とAP・BP事業とのシナジー

資本市場の注目点に対する回答

株主・投資家の皆様との対話などを通じていただいた主な注目点と、日工グループの回答をご紹介します。

Q1 収益性

国内トップシェアを誇るAP関連事業で、なぜ十分な利益を生み出せていないのですか。

A

価格改定効果のタイムラグに加え、AP製品をBP製品と同一工場で製造しており、原価管理が複雑という課題がありました。コスト管理の高度化とメンテナンス収益拡大により、2030年に向け営業利益率20%程度の実現を視野に入れています。

関連するページ ▸ P35

Q2 成長戦略

2030年ビジョン、そしてその先に向けて、どのような成長を目指していますか。

A

M&Aによる事業ポートフォリオ拡大で6事業を展開する総合インフラ企業へ進化しています。2030年度に売上高700億円・営業利益率10.0%を目標に、アジア市場での成長とソリューション型ビジネスモデルへの転換を進めます。

関連するページ ▸ P31

Q3 資本配分規律

成長投資・M&Aの規律をどのように担保していますか。

A

投下資本利益率が資本コストを上回ることを基本条件に、取締役会が資本配分ポリシーを定期的にレビュー。宇部興機・松田機工など規律あるM&Aを実現しています。

関連するページ ▸ P24

Q4 事業ポートフォリオ

資本効率の低い事業には、どのように対応していきますか。

A

2026年度から事業ステージとROICを軸としたポートフォリオ管理を本格運用。取締役会がROICの推移を継続監督し、改善が見られない事業は撤退・縮小も議論します。

関連するページ ▸ P60

Q5 ガバナンス

ガバナンス体制の実効性を、どのように高めていますか。

A

監査役会設置会社から監査等委員会設置会社への移行も含め機関設計を検討し、社外取締役の経営関与を深化させます。指名報酬委員会の客観性向上や、役員報酬と収益性などとの連動も視野に入れていきます。

関連するページ ▸ P60

Q6 資本効率・PBR

「シェアが高いのに利益率が低い」という株式市場の見方を、どう変えていきますか。

A

利益率の低さがPBR1倍前後にとどまる主因と認識しています。エクイティスプレッド最大化や、自己資本比率50%以上を目安とした資本管理・自社株取得などを通じてROE10.0%の実現を2030年度までに目指し、収益力向上を伴う企業価値向上で市場の見方を変えていきます。

関連するページ ▸ P31

Q7 無形資産・人的資本

技術力や人的資本といった無形資産を、どのように企業価値へとつなげていきますか。

A

脱炭素・DX・グローバル展開に対応する技術開発を推進し、ベテラン技術者の暗黙知をAIで文書化するなど技術承継を加速。多様な専門性を持つ人材育成が競争優位の源泉となっています。

関連するページ ▸ P51

Q8 株主還元

株主還元と財務健全性のバランスを、どのように取っていきますか。

A

配当性向60%以上を基本方針とし、1株配当は2025年度に期初予想34円から40円へ増配し、2026年度は42円を予定しています。自己資本比率50%以上を維持しつつ、政策保有株式は純資産比率10%以下を目標に縮減を進めています。

関連するページ ▸ P23



2025年度末の豊富な受注残高に 楽観視することなく、中計のメインテーマである 「収益力の向上」を社員自らが考えて、 行動する自走型組織の確立によって実現します。

代表取締役社長 中山知巳

■POINT
- 社長就任1年目はさまざまな組織風土改革を実行
- 「自社完結主義」見直しなど本質的な課題にも確かな手ごたえ
- 強みであるメンテナンスサービス力は新たなステージへ
- 2025年度末の受注残高は急伸、中計達成に向けて順調
- 将来の成長期待を高める効果的な情報発信を強化へ

社長就任1年目を振り返って

現場起点の組織改革が企業価値向上の出発点

私は、(1)現場起点の経営、(2)収益構造改革、(3)メンテナンスサービスの高度化、(4)人的資本・技術への投資を経営改革の4本柱として掲げています。

社長就任以来、私が目指してきたことは、「収益性」と「資本効率」を同時に高める経営です。その出発点は、経営と現場の距離を縮めることにあります。私は長年営業部門にたずさわってきましたが、価値創造の源泉は、経営会議室だけでなく、お客様や製造現場にあると考えています。そのため、この1年間は自ら積極的に現場へ足を運び、お客様や社員と直接対話を重ね、経営課題を自らの目で確認することを徹底してきました。全国のお客様を訪問し、日頃のご支援への感謝を直接お伝えするとともに、プラント設備の更新計画や将来の設備投資構想について率直な意見交換を行いました。トップ自らが市場の最前線に立つ姿勢を示すことは、お客様との関係強化だけでなく、「自ら考え、自ら行動する」という営業文化を組織全体へ浸透させるうえでも重要な役割を果たしていると考えています。

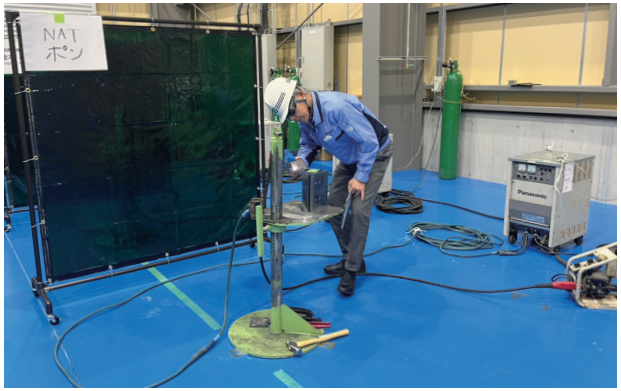
同時に、2025年度は「品質トップパトロール」を実施し、全国の生コン工場やアスファルト合材工場を訪問しました。実際のプラント設備の稼働状況や使用環境、お客様が抱える課題を自ら確認し、品質や性能を現場で評価することは、経営判断の精度を高めるだけでなく、「品質を最優先する企業」であるという日工の姿勢を社内外へ示す重要な取り組みです。現場に根差した品質へのこだわりを全社的な行動規範へと昇華させ、持続的な競争優位性を支える強靭な経営基盤を確立することが、経営トップとしての私の使命と認識しています。

「自走型組織」への変革

持続的な成長には、制度や設備だけではなく、「組織風土」の改革が不可欠であると考えています。目指しているのは、市場やお客様の変化を自ら捉え、社員一人ひとりが主体的に考え、迅速に行動する「自走型組織」です。その実現に向け、2025年度は次世代を担うリーダー技術者との少人数座談会を計10回開催し、私自身の言葉で2030年度の長期ビジョンや中期経営計画の考え方を伝えてきました。私が繰り返し社員に伝えているのは、収益力を高める目的が、「社員一人ひとりの時間価値を高め、その成果を処遇や働きがいとして還元し、さらに新たな成長投資へつなげる好循環をつくること」にある、という点です。企業価値の向上と社員の成長は、決して相反するものではなく、相互に高め合う関係にあります。



◀品質トップパトロール



▲ものづくりコンテスト

また、現場力の向上と技術継承を目的として、新たに「ものづくりコンテスト」を創設しました。2026年度以降は、協力会社で構成する「アキツ会」の皆様にも参加いただき、日工グループ全体の技能向上へ発展させていきます。さらに、近隣の機械メーカーとの技術交流会も開始し、社外パートナーとの切磋琢磨を通じて、新たな発想や技術革新を生み出す企業文化を築き上げてまいります。このような人材育成や技術交流を通じて、自ら考え、挑戦し続ける企業文化を醸成し、持続的な競争優位の源泉となる人的資本を育成していきます。

本質的な課題への取り組み

「つくること」ではなく、「価値を生み出すこと」へ

これまで当社では、「自社でつくること」が競争力であるという考え方が根強くありました。しかし、本当に競争優位となる領域へ経営資源を集中させることが、ものづくりに求められる姿だと考えています。

その考えのもと、子会社の日工電子工業を含め、ソフトウェア開発やITシステムなど、高度な専門性が求められる分野については外部パートナーとの協業を積極的に進めています。BP事業のメンテナンスアプリ開発では、開発スピードと操作性を最優先し、外部専門会社へ全面委託しました。この考え方は現在、AP事業にも展開しています。

重要なのは、外部委託そのものではありません。デジタル開発を外部の専門性に委ねることで、当社はプラント運転データの分析やお客様へのソリューション提案など、より高い付加価値を生み出す領域へ人材を集中できるようになります。これが競争力の強化につながると考えています。この考え方は製造工程にも広げています。部品の共通化や仕様の標準化を進め、外部調達を積極的に活用することで、コスト低減、短納期化、品質の安定を同時に実現していきます。「すべてを自社で抱える」から「最も価値を生み出せる領域へ経営資源を集中する」、この経営資源配分の最適化が、標準化や原価改革とも連動し、収益構造改革の基盤になると考えています。

原価改革が収益構造を変える

収益力を高めるうえで、もう一つ重要なテーマが原価管理です。従来の原価計算は、間接費を製品重量で配賦する仕組みであったため、生産量の変動によって製品原価が大きく変動し、本来の収益性が見えにくいという課題がありました。現在は、実際の作業工数や設備負荷に基づく原価管理へ移行しています。これにより、製品ごとの収益性や工程ごとの課題が可視化されるようになりました。

原価を正しく把握することは、単なるコスト削減ではありません。本当に付加価値を生む工程へ人材や設備を重点投入し、収益性の低い工程は外部リソースを活用するという、経営判断の質を高めることにつながります。さらに、受注段階から利益を管理する仕切り値制度と連携させることで、案件の初期段階で適正利益を確保する仕組みづくりも進めています。「受注してから利益を考える」のではなく、「利益を確保できる案件を受注する」という考え方へ転換することで、利益率の改善を着実に進めています。

標準化が営業利益率を押し上げる

中期経営計画の中核を担う「製品標準化」も、収益力向上に直結する重要な取り組みです。当社が目指す標準化は、仕様を単純化することではありません。市場ニーズを分析し、お客様にとって最適な仕様を標準モデルとして体系化することで、設計・調達・製造・保守までを効率化することです。BP事業では、標準モデルの拡大により、受注から納入までの期間短縮、先行生産、部品共通化が可能になり、製造コストの低減と利益率向上につながっています。現在、標準タイプの売上高比率は約20%ですが、新たな戦略モデルの投入により、その比率は着実に高まりつつあります。

一方、AP事業では、受注案件の多くが主力2機種へ集約されており、実質的な標準化が進んでいます。同一モデルを繰り返し生産することで、品質の安定、製造精度の向上、生産効率の改善が実現しています。標準化は、単なる設計改革ではなく、営業利益率の向上のみならず、キャッシュ創出力を高め、将来の成長投資を支える経営戦略そのものです。

コアコンピタンスの磨き込みとビジネスモデル変革

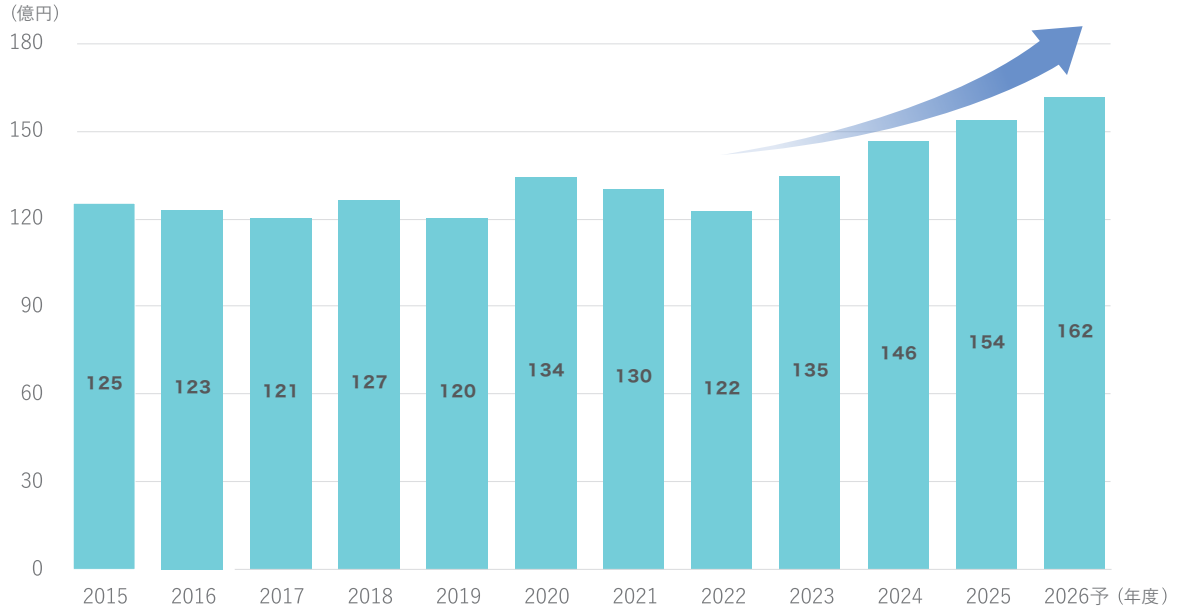
「売って終わり」ではなく、「一生涯支える」ビジネスモデルへ

当社の持続的な成長と高い利益率を支えるコアコンピタンスは、全国を網羅する、他社が真似できない圧倒的な「メンテナンスサービス力」です。従来、この強みを活かしきれていなかったサービス企画部門の体制を2026年度に一新し、増員と専門人材の配置による組織補強を断行しました。現在、熟練技術者のノウハウを形式知化した業務マニュアルの作成を迅速に進めており、若手技術員の育成期間の大幅な短縮を図っています。また、お客様と直接対話する時間を最大化するため、技術員が対応していた見積書作成などの煩雑な事務作業を、後方支援部署へ集約する仕組みの徹底も進めていきます。

さらに、新たな成果指標を構築して、取り組みを見える化し、稼働データや過去の保守実績をデジタル技術で分析し、確かなデータの裏付けをもって予防保全の提案をお客様へわかりやすく説明する体制の確立を進めています。初期投資額が他社より高額であっても、ライフサイクルの総費用を考慮すれば「日工を選択し続けることが最も合理的」とお客様に納得いただける卓越した価値を創出します。こうして、一度プラントをご購入いただいたお客様を生涯のソリューション



■メンテナンスサービス事業の売上高



パートナーとして支える仕組みを構築し、長期的な収益性と安定したキャッシュ創出力を高めていきます。プラントの長寿命化やエネルギー効率の向上を通じて、お客様のCO_2排出量削減や資源循環にも貢献します。

収益構造改革が、収益力とROEを押し上げる

現場で得た気付きが組織改革を生み、組織改革が収益構造改革を進め、収益構造改革が営業キャッシュ・フローの創出力を高める。そのキャッシュを人的資本や技術、研究開発、海外展開、M&Aへ再投資することで、さらなる収益性の向上を実現します。この好循環こそが、私が目指す企業価値向上の道筋です。

これらの改革に共通する目的は、「営業利益率を高めること」だけではありません。利益率の改善によって創出した営業キャッシュ・フローを将来の成長投資に振り向けることで、収益力と資本効率を持続的に高め、ROEの改善、ひいてはPBRの向上につなげていきます。私は、収益構造改革を一過性のコスト削減策とは考えていません。日工グループが資本コスト（WACC）を上回るROICを継続的に実現する企業へ進化するための基盤であり、企業価値及び株主価値向上の原動力そのものです。持続的な収益力と資本効率の向上を追求し、株主・投資家の皆様の期待に応えてまいります。

技術という無形資産を企業価値へ転換する

日工には長年培ってきた設計力、環境技術、施工技術、制御技術など、多くの無形資産があります。一方で、その価値を社外へ十分発信できていなかったことも事実です。そこで2026年度から、近隣機械メーカーとの技術交流会を開始し、第一線の技術者同士がDXや環境技術などをテーマに学び合う場を設けています。異分野企業との交流は、新しい発想やイノベーションを生み出すだけでなく、自社技術への誇りや挑戦する文化の醸成にもつながります。

さらに、定期刊行物である「日工技報」も大きく刷新します。従来は技術論文集という位置付けでしたが、先端技術や特許技術、研究成果を積極的に発信する戦略的な情報発信媒体へ進化させ、技術力を知的財産や競争優位へ転換し、高付加価値製品の創出や価格競争力の強化を通じて、中長期的な収益力の向上につなげていきます。

グループシナジーを、新たな成長エンジンへ

私は、グループ会社の存在意義は、単なる売上規模の拡大ではなく、新たな価値を創造することにあると考えています。これまでグループ各社が培ってきた技術やノウハウを有機的に結び付けることで、一社では実現できないソリューションを生み出せるようになりました。

たとえば、日工セックが現場で把握した課題を本社開発部門が設計・製品化する仕組みや、前川工業所の破砕技術と当社の搬送技術を組み合わせた環境再資源化システムなど、新たな付加価値が着実に生まれています。また、日工マシナリーとの生産連携も進み、グループ全体で生産能力や技術力を最適配分する体制が整いつつあります。今後は、このシナジーをさらに広げ、環境・資源循環・インフラ更新といった成長市場において、グループ全体で新しい価値を創出していきます。

サプライチェーンとの共創が競争力を支える

当社の競争力は、自社だけで成り立つものではありません。長年にわたり日工を支えていただいている協力会社の皆様も、重要な経営資本です。一方で、事業承継や人手不足など、サプライチェーンを取り巻く課題は年々深刻化しています。そのため当社では、品質・納期・コスト競争力をサプライチェーン全体で高めることを目的に、対話プラットフォームを立ち上げました。協力会社同士の連携や事業統合の支援、共同工場の活用、バックオフィス支援なども視野に入れながら、ものづくり基盤そのものを強化していきます。私は、サプライチェーン全体の競争力が、日工の競争力そのものであると考えています。



中期経営計画1年目の評価と事業環境認識

収益性重視への転換が、確かな成果として表れ始めた

2025年度は、新中期経営計画（2025-2027年度）の初年度として、「収益力の向上」を最重要テーマに掲げ、事業構造改革に着手した一年でした。連結売上高は493億71百万円と会社計画にはわずかに届きませんでしたが、営業利益は30億99百万円、親会社株主に帰属する当期純利益は25億36百万円と、いずれも期初計画及び中計数値目標を上回りました。私は、この結果を「売上高は未達だったが営業利益が想定以上に確保できた」とは捉えていません。むしろ、利益率重視への転換が組織に定着し始めたと評価しています。

これまでの当社は、市場シェアや受注量を重視するあまり、必ずしも収益性を十分意識した経営とは言えない側面もありました。しかし現在は、受注段階から利益を重視し、適正な価格設定や案件選別を徹底するとともに、メンテナンス収入を確実に獲得することで、「売上高（量）を追う経営」から「利益（率）を積み上げる経営」への転換が実を結んでいます。私は、この経営姿勢を今後も堅持し、2030年度に向けて数値目標の前倒しを目指しています。

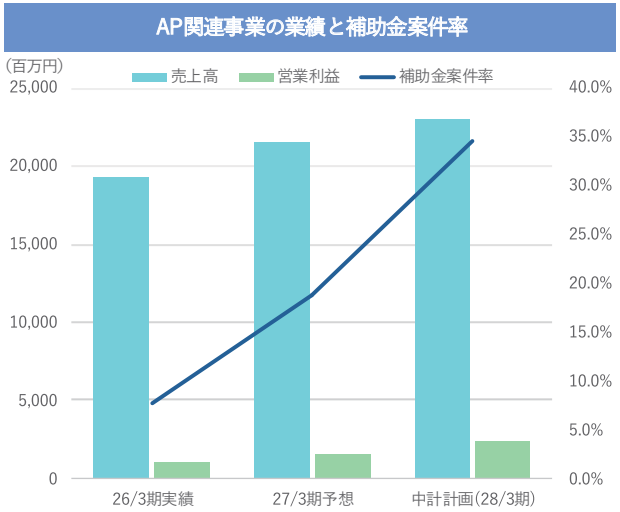
利益率改善の原動力は、収益構造改革

営業利益率の改善をけん引した最大の要因は、メンテナンスサービス事業の拡大と、価格適正化を含む収益構造改革です。特にBP事業では、生コン業界の設備更新需要を着実に取り込みながら、資材価格の上昇についてもお客様のご理解をいただき、適切な価格転嫁を進めることができました。その

結果、BP事業の営業利益率は13.9%まで改善し、中期経営計画で掲げる数値目標を2年前倒しで実現し、「収益力の向上」が着実に成果へ結び付き始めています。私は、この改善を一時的な市況要因とは考えていません。これまで進めてきた標準化、原価改革、自社完結主義の見直し、メンテナンスサービスの高度化など、複数の改革が相乗効果を生み始めた結果であり、今後も継続的な利益率改善につながると考えています。

国内AP市場は、質の高い成長機会を迎えている

国内AP市場では、省エネルギー補助金やカーボンニュートラルへの対応を背景に、更新需要が高い水準で推移しています。当社が強みを持つバイオマスバーナ、新型Value Pack、ヒーテックシステムなどの環境技術は、こうした市場ニーズと高い親和性を持っています。現在の更新需要は、中長期的には一部前倒しの側面もありますが、私は市場が急激に縮小するとは考えていません。地場舗装会社に続いて、大手舗装会社でも価格改定を通じた業績回復が進むことで、設備の更新投資が本格化すると見込んでいます。お客様の設備投資タイミングの違いを的確に捉えることで、安定した需要



注：プラント本体のほか、補助金採択による改造案件などを含む。

環境が今後数年程度続くと考えています。2025年度末のAP関連事業の受注残高は前期比91.2%増の172億円と大幅に伸長し、日工グループ全体の受注残高も334億円と過去最高水準に達しました。この豊富な受注残高を確実に利益へ転換することが、2027年度の中期経営計画達成と2030年ビジョン実現の鍵になると考えています。

海外事業は、「選択と集中」で収益性を高める

海外事業についても、私は成長のみを追求する考えではありません。これまでは市場開拓を優先するあまり、展開地域が広がり、経営資源が分散する側面もありました。そこで現在は、「選択と集中」を基本方針とし、最優先地域であるタイを東南アジア事業の収益拠点へ転換することに取り組んでいます。タイでは営業体制の見直しと固定費削減を進め、収支均衡に向けた改善を着実に進めています。今後は、この拠点を活用しながら、ベトナムやインドネシアなど長期的な成長市場へ展開していきます。
海外事業は投資回収まで長い時間を要しますが、国内事業が安定した営業キャッシュ・フローを創出できる現在だからこそ、中長期の持続的成長に向けた投資を着実に進めるべき時期であると考えています。引き続き投資回収を重視しながら成長を追求します。

人的資本の強化とM&Aによる経営資本の補完

2030年度の成長に向けた人的資本強化とM&Aへの対応

収益ステージを持続的に一段引き上げるには、成長の礎となる人的資本への投資が不可欠です。優秀な人材の確保・育成、働き方改革の推進、初任給の引き上げや育児休業取得の促進など、組織基盤を強化するための構造改革は一定の先行投資を伴いますが、これらは将来の成長を支える重要な経営資本への投資と位置付けています。当社は、創出した利益を人的資本へ再投資し、その成果がさらなる収益拡大につながる好循環を全社で実現すべく、継続的な投資を進めています。

2030年度の長期ビジョンである連結売上高700億円の達成には、M&Aによる外部経営資本の戦略的な取り込みも不可欠です。投資判断にあたっては、WACCやROICを十分に検証することを前提に、独自の製造技術や顧客基盤を有する年商30億～50億円規模の優良企業を対象としています。近年グループ化した宇部興機や松田機工は好事例であり、2025年度の製造請負関連事業は売上高33億39百万円、営業利益5億43百万円（営業利益率16.3%）を計上し、グループのキャッシュ創出力を支える事業へ成長しています。

最後に～企業価値向上に向けた決意

資本効率（ROE）の現状と資本市場との対話方針

私は、株主・機関投資家の皆様との対話を通じて、資本効率の向上が企業価値向上の重要な鍵であることを改めて認識しています。当社の株主資本コストは5%台後半と認識しており、2025年度のROEは7.1%とこれを上回る水準を達成しました。しかしながら、PBRは依然として1倍を下回っており*、市場から十分な評価を得られているとは言えません。この現状を真摯に受け止め、その改善に向けた取り組みを一層加速してまいります。

資本効率やPBRを向上させるためには、当社の現在地と将来に向けた成長シナリオを、客観的なデータに基づいてお示しすることが不可欠です。たとえば、国内AP事業では構造改革により粗利益率がここ数年で約10ポイント改善しており、その成果を定量的にお伝えしていきます。一方で、海外事業における価格競争の激化や収益改善の遅れ、過去にシェア維持を優先した結果として生じた不採算案件など、課題についても率直に開示してまいります。こうした透明性の高い対話を積み重ねることが、資本市場との長期的な信頼関係を築き、適正な企業価値評価につながるものと確信しています。

＊本メッセージの取材日は2026年5月20日です。取材後、PBRは7月27日に1.0倍を、株価は7月29日に1,000円を上回りました。

IR戦略の転換とエクイティストーリーの深化

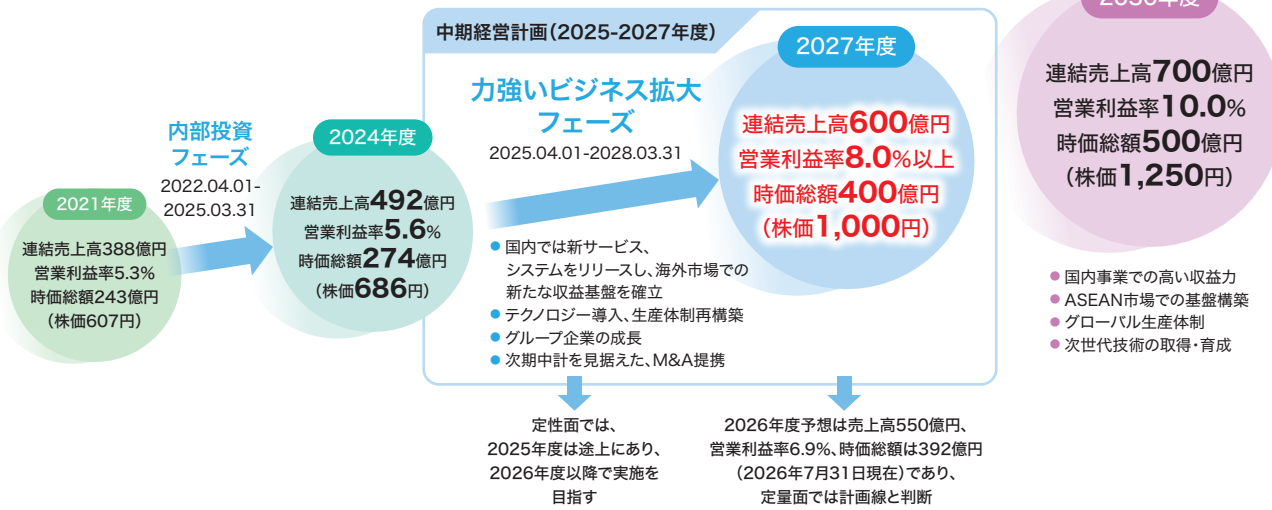
資本市場における企業価値を高めるためには、IR戦略そのものの進化も欠かせません。これまで株主優待を中心とした施策により、新NISAの追い風も受け、2025年度末の総株主数は26,736名と過去最高水準まで拡大しました。当初の目的であった株主層の裾野拡大は一定の成果を上げたことから、今後は国内外の機関投資家との建設的な対話を一層強化し、中長期的な成長性や資本効率向上への取り組みを的確に発信することで、市場からの適正な評価の獲得を目指してまいります。

私たちは、PBR1倍超の早期実現を重要な経営目標として掲げています。その実現には、中期経営計画で掲げるROE8.0%、営業利益率8.0%以上の達成に加え、将来の成長に対する期待を高めるエクイティストーリーの構築が不可欠です。その核心は、環境技術における競争優位性、製品標準化による収益性向上、メンテナンスサービス事業の高度化を融合させ、営業キャッシュ・フロー創出力を高めることにあります。こうした収益力と資本効率の向上を通じて、2027年度の中期経営計画の達成、さらには2030年ビジョンの実現を目指してまいります。

私は、現場起点の改革を最後までやり抜き、その成果を収益力、資本効率、そして企業価値及び株主価値の向上という形で、株主・投資家の皆様へお示しすることをお約束します。株主・投資家の皆様をはじめ、すべてのステークホルダーの皆様には、変革と挑戦を続ける日工グループの成長をご理解いただき、引き続き中長期的な視点でご支援を賜りますようお願い申し上げます。

環境技術の優位性、製品標準化、
メンテナンスサービスの高度化の融合で
営業利益率を高め、企業価値向上を実現します。

2030年ビジョンの達成に向けて、グループ一体となり、新たな価値創出と事業拡大を目指す





Nikko Integrated Report

01



価値創造戦略

価値創造プロセス …… 17
価値創造プロセスと経営資本の活用 …… 18
マテリアリティ …… 19
リスクと機会 …… 21
CFOメッセージ …… 23
経営戦略に連動した経営資本の最適配置 …… 27
2030年ビジョン実現に向けた中期経営計画
（2025-2027年度）の位置付けと進捗（2025年度） …… 29
エクイティストーリー座談会 …… 31
AP関連事業（アスファルトプラント関連事業） …… 35
BP関連事業（コンクリートプラント関連事業） …… 37
DX・サービスモデルの変革 …… 39
環境及び搬送関連事業 …… 40
破砕機関連事業 …… 41
製造請負関連事業・その他事業 …… 42
価値協創基盤の強靱化策 …… 43

価値創造プロセス

日工グループのミッション（存在意義）

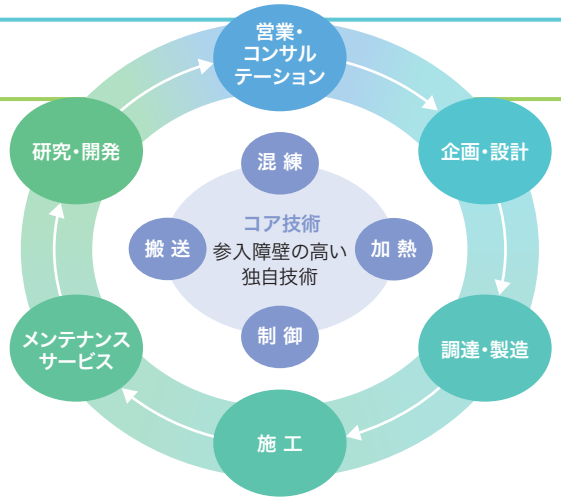
一歩先ゆくエンジニアリングから、社会基盤をアップデートする。

INPUT（事業基盤）

財務資本、製造資本、人的資本、知的資本、社会・関係資本、自然資本を
事業活動の原動力とする。

事業活動（ビジネスモデル）

バリューチェーンを通して、
運用・保全サービスによる
顧客の経営パートナーへ



価値創造を支える取り組み

- 組織風土改革の推進「自社完結主義」の見直し
- 人的資本の拡充と働きがいの向上
- DX・AI活用による技術・生産力強化
- 生産体制の再構築と品質・コスト競争力向上
- パートナー・協力会社との協働強化

OUTPUT（事業価値）

事業の変容

- 国内AP関連事業（P35）
- 国内BP関連事業（P37）
- メンテナンスサービス事業（P39）

運用・保全サービスの強化

×

技術を活かした規模拡大

- 海外AP関連事業（P36）
- 環境及び搬送関連事業（P40）
- 破砕機・製造請負・その他（発展事業）（P41~42）

製品・市場の横展開

OUTCOME（社会的・経済的価値）

社会的価値

- 脱炭素社会の実現へ貢献
- 資源循環型の社会の実現
- インフラの維持・発展と強靭な街づくり
- 人材育成と働きがいの向上
- 地域社会との共生

経済的価値（2030年度財務目標）

売上高	営業利益率	ROE	時価総額
700億円	10.0%	10.0%	500億円（株価1,250円）

ステークホルダーとの価値協創

株主・投資家 / 従業員 / お客様 / 取引先・パートナー / 地域社会・未来世代

中期経営計画（2025-2027年度）（稼ぐ力を向上し、企業価値の最大化を図る）

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. 人財育成・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

2027年度目標

- 売上高 600億円
- 営業利益率 8.0%以上
- ROE 8.0%
- 時価総額 400億円（株価1,000円）

サステナビリティ経営 ーマテリアリティの解決ー

カーボンニュートラルの実現	資源循環型社会の確立	新たな顧客価値の創造	人材育成と働きがいの向上
KPI（2030年度目標）			
脱・低炭素製品売上高 24億円	環境関連製品の売上高 25億円	国内メンテナンス売上比率 AP65%・BP45%	女性管理職比率 7%

実現したい未来

世界を、
強くやさしい街に。



価値創造プロセスと経営資本の活用

社会課題と業界変化（リスクと機会）（P21）

- ◆ カーボンニュートラルへの対応
- ◆ デジタル化・AI活用の加速
- ◆ 少子高齢化・労働人口の減少
- ◆ 廃材の再資源化と循環型社会の確立
- ◆ 災害の激甚化と早期復興
- ◆ ESGに対する意識の高まり

	INPUT（経営資本の戦略）	INPUT項目（2025年度）	主に関連するマテリアリティ	OUTCOME項目（2025年度）	ステークホルダーとの価値協創	2030年ビジョンで目指す姿	参照ページ
財務資本	● 強固な財務基盤とデットの活用	● 総資産644億円、自己資本比率58.0%、有利子負債80億円	● カーボンニュートラルの実現、人材育成と働きがいの向上	● ROE7.1%（エクイティスプレッド1.2pt）、配当性向60.7%	● 株主・投資家との建設的な対話を通じて資本配分を高度化し、成長投資と安定的な株主還元を両立	● 売上高700億円、営業利益率10.0%、ROE10.0% ● 時価総額500億円	▶P23
製造資本	● 収益力の強化につながる効率化投資	● 設備投資20億円、総資産に占める有形固定資産25.0%	● 新たな顧客価値の創造、人材育成と働きがいの向上	● 有形固定資産161億円（+8億円）	● 宇部興機・松田機工との協働による高品質・安定供給と顧客の安定操業への貢献	● 高水準な設備投資の継続、業務平準化やグループ会社との協働による生産能力の増強	▶P27、P44
人的資本	● 自律的に改革・挑戦を行うプロアクティブな人材	● 連結従業員数1,169名（うち外国人従業員188名）	● 新たな顧客価値の創造、人材育成と働きがいの向上	● 女性管理職比率1.9%、入社後3年間離職率18.7%	● 従業員一人ひとりの成長と挑戦を支え、多様な知見と技術を結集し、顧客・社会の課題解決に貢献	● DE&Iの進展による組織風土の変革と収益への貢献 ● 女性管理職比率7.0%	▶P51、P54
知的資本	● サービス力を活かしたビジネスモデル変革	● 研究開発費6.7億円、特許保有件数207件	● 新たな顧客価値の創造、カーボンニュートラルの実現	● 特許登録件数14件（+5件）、意匠登録件数14件（+0件）	● 加熱・混練・搬送・制御技術を融合し、新たな顧客価値を創出	● 脱炭素化、資源循環型社会の確立に向けたトップメーカーとしての具体的な提案	▶P7
社会関係資本	● ソリューションパートナーとしての信頼	● トンボ会（販売代理店）122社、アキツ会（協力工事店）206社	● 新たな顧客価値の創造	● 取引先様との高い信頼関係、地域社会への貢献	● 顧客・協力会社・地域社会との信頼と連携を基盤に、顧客の安定操業と持続可能な社会インフラを支える	● サプライヤーとの協働による技術・技能の継承、地域社会との共存共栄	▶P58
自然資本	● 省エネルギーの推進、代替燃料の活用	● 電力使用量（単体）355.5万kWh	● カーボンニュートラルの実現、資源循環型社会の確立	● CO_2排出量（スコープ1&2&3）：53.9%減（2013年度比） ● 脱・低炭素製品売上高4.9億円	● 顧客・取引先との協働により、資源・エネルギーの有効活用を進め、脱炭素・資源循環型社会の実現に貢献	● 2030年度のスコープ1&2&3のCO_2排出量を約50%削減（2013年度比） ● 脱・低炭素製品売上高24億円	▶P47

▶ 詳細はP27-28をご参照ください

マテリアリティ

日工グループは、地政学リスクの高まりやサプライチェーンの変化、カーボンニュートラル・資源循環・生物多様性への対応、人権や人的資本への社会的要請の高まりなど、経営を取り巻く環境が大きく変化していると認識しています。これらの変化は、当社グループにとって新たな成長機会である一方、適切に対応すべき重要なリスクでもあります。

2030年ビジョンの実現に向けては、こうした外部環境や事業環境の変化を的確に捉え、社会やステークホルダーへの影響と企業価値へのインパクトの双方を踏まえながら、重要課題（マテリアリティ）に取り組むことが不可欠です。

日工グループでは、「（1）新たな顧客価値の創造」「（2）人材育成と働きがいの向上」「（3）カーボンニュートラルの実現」「（4）資源循環型社会の確立」の4つをマテリアリティとして特定しています。いずれも社会課題の解決を通じた持続可能な社会の実現と当社グループの競争力・成長力の強化を担うテーマであり、これらを一体的に推進することで、社会価値と経済価値の両立を図る「サステナビリティ・トランスフォーメーション（SX）」を推進しています。

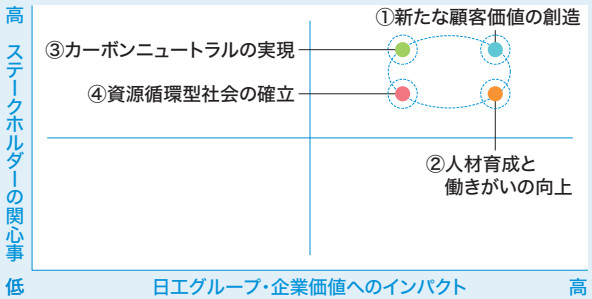
マテリアリティは、2023年6月に設置したサステナビリティ委員会が、ステークホルダーの関心事と当社グループの企業価値へのインパクトの2つの軸で評価し、社内役員会での議論を経て取締役会に報告のうえ特定しています。2026年度からは、次期中期経営計画（2028-2030年度）を見据え、同委員会でマテリアリティの見直しに向けた検討を始めました。

◆日工グループのマテリアリティ

マテリアリティ	目指す姿（2030年ビジョン）とのつながり	社会価値の創出（貢献するSDGs）	日工グループの企業価値
① 新たな顧客価値の創造	人口減少や技能者不足が深刻化する建設インフラ業界において、お客様のニーズは設備購入（フロー）から、生産性向上や経営課題の解決につながるサービス（ストック）へと移行しています。当社は、2030年ビジョンに掲げる「運用・保全サービスによる顧客の経営パートナー」への転換に向け、プラントの遠隔監視やAIによる自動化ソリューションを拡充します。これにより、お客様の安全・安定操業を支援すると同時に、当社の収益構造をリカーリング（継続課金型）モデルへと進化させ、資本効率と利益の安定性を高めます。	社会インフラの高度化	ストック収益・収益力向上
② 人材育成と働きがいの向上	2030年ビジョンの実現には、多様な人材が能力を最大限に発揮できる組織づくりが不可欠であり、人材育成、適材適所の配置、多様性・公平性・包摂性（DE&I）の推進に加え、ウェルビーイングや働きがいの向上に取り組んでいます。社員一人ひとりの成長と挑戦を支えることで、新たな価値創造と企業価値の向上につなげます。	多様で持続可能な雇用	イノベーション創出・生産性向上
③ カーボンニュートラルの実現	国内のアスファルト合材工場から排出されるCO_2の約7割は、シェア首位である当社グループのプラントに由来すると推計されます。この圧倒的な市場シェアは、脱炭素社会の実現における当社の責任の重さを示すと同時に、環境配慮型プラントへのリプレイス需要を取り込むことのできる大きな成長機会（潜在市場）でもあります。業界のパイオニアとして、燃焼技術の高度化や水素・アンモニアなど代替燃料対応をリードし、お客様の環境負荷低減と当社の競争優位性をさらに強化します。	脱炭素社会への貢献	環境技術による競争優位・成長機会
④ 資源循環型社会の確立	資源循環への対応は、社会的要請であると同時に、新たな市場を創出する成長領域でもあります。日工グループは、保有する4つのコア技術を活かし、アスファルト舗装材の高度リサイクルに加え、廃コンクリートや石膏、都市鉱山など産業廃棄物の資源循環を支えるプラント・ソリューションを提供しています。資源循環型社会の実現に貢献するとともに、新たな事業機会の創出を目指します。	資源循環・廃棄物削減	新市場・新事業の創出

マテリアリティマトリックス

日工グループのSX（サステナビリティ・トランスフォーメーション）では、4つのマテリアリティが有機的に結合しています。たとえば、（1）新たな顧客価値の創造（DX・AI技術）を（3）カーボンニュートラルの実現に向けた燃焼制御技術と融合させることで、効率的かつ最小限のエネルギーで稼働する次世代型環境プラントの創出を可能にします。各テーマを一体的に推進することで、社会的価値と企業価値の創出を加速させます。



機会	リスク	KPI	2025年度実績	2030年度目標	推進担当役員	参照ページ
DXサービス収益、ストック収益拡大	**価格競争、DX・AI技術開発力不足**	● 国内メンテナンス売上比率 ● 顧客のプラント停止時間削減率 ● サブスク契約件数	AP62% BP45% 36% 37件	AP65% BP45% 40% 60件	事業本部管掌執行役員	▶P39
技術力向上、競争優位性強化	**技能継承、人材不足**	● ウェルビーイングスコア ● 入社後3年間離職率 ● 女性管理職比率	6.0 18.7% 1.9%	8.0 7.0% 7.0%	管理本部管掌執行役員	▶P54
省エネ設備需要拡大・更新需要、代替燃料対応	**炭素税、競争激化、技術陳腐化**	● 脱・低炭素製品売上高	4.9億円	24億円	技術本部管掌執行役員	▶P47
リサイクル市場拡大、新市場の獲得	**再生材市場不活性、規制環境**	● 環境関連製品の売上高	6.1億円	25億円	技術本部管掌執行役員	▶P50

リスクと機会

当社は事業活動において、今後重要な影響を及ぼすリスクを抽出し、その把握と管理に取り組み、危機に強い企業体質づくりを進めています。現時点で経営者が当社グループの財政状態や経営成績、及びキャッシュ・フローの状況に重要な影響を与える可能性があると認識している主要リスクは以下のとおりです。これらのリスクを認識したうえで、事態の発生の回避や、発生した場合の対応に努める必要性があると考えています。

各リスクについては、顕在化した場合の連結業績への影響度合いと、現時点で想定される発生可能性を、それぞれ大・中・小の3段階で相対的に評価しています。表中の「大／中」の表示は、左が財務への影響、右が発生可能性を示しており、評価はP48のシナリオ分析と同一の考え方に基づいています。

前回からの変更点

前回と比べて、2025年度は中東情勢の緊迫化などの地域紛争に起因する「地域紛争の増加、激化に関するリスク」を新たに事業などのリスク①とし、⑧にサプライチェーン及び物流に関するリスクを加えました。それ以外のリスクについて、内容を精査した結果、前回までと同じ事項を継続しています。

関連するリスクと機会		リスクと機会の内容	
1 地域紛争の増加、激化に関するリスク		リスク 中／中	ロシア・ウクライナや中東情勢の緊迫化などの地域紛争により、原油・エネルギー・原材料価格、物流費及び為替相場が変動するおそれがあります。資材の供給不足や価格上昇、顧客の設備投資延期などにより、業績及び財政状態に影響を及ぼす可能性もあります。
		機会	ここ数年はインフレ下にあり、お客様から原材料価格の上昇などに起因する価格改定に同意を得やすい状況であり、現時点では2027年3月期の連結業績予想に織り込んでおらず、引き続き動向を注視しています。
2 国内アスファルトプラント（AP）関連事業に関するリスク	競合相手との差別化が十分にできないリスク	リスク 大／小	国内アスファルトプラント市場は寡占市場であり、当社は高い市場シェアを有していますが、新製品開発やメンテナンス事業強化、遠隔化・自動化サポートなどによる差別化が十分に進まない場合、顧客に対する訴求力が弱まり競争優位性を維持できなくなる可能性があります。
		機会	当社としては、トップメーカーの地位を将来にわたって維持するために、カーボンニュートラルの実現・CO_2の削減に貢献できる新製品開発や、メンテナンス事業のビジネスモデル変革を進めるとともに、遠隔化・自動化サポートで差別化を図っています。
	海外メーカーの日本市場への参入リスク	リスク 中／小	中国・韓国メーカーなどの技術力向上により、将来的に海外メーカーが日本市場への参入を検討する可能性があります。海外メーカーが国内市場に参入した場合には、市場での競争が激化し、当社の受注や価格に影響を及ぼす可能性があります。
		機会	十分なメンテナンス体制を持たない海外メーカーの日本市場参入は容易ではありません。従って、仮に海外メーカー製品を購入したお客様が当社の充実したアフターサービス体制を認識すれば、当社への評価が高まることが期待できます。
	道路舗装業界再編による市場縮小のリスク	リスク 中／中	道路舗装業界の再編によりアスファルトプラント工場の集約化などが進んだ場合、国内のアスファルトプラント市場そのものが縮小する可能性があり、当社の販売台数や売上高に影響を及ぼす可能性があります。
		機会	集約化による1工場当たりの稼働率向上により、収益改善による設備投資と効率的な設備運用が期待されます。
3 環境負荷低減への取組に当社の技術革新が間に合わないことに関するリスク		リスク 大／中	アスファルトプラントは化石燃料をエネルギー源とし、当社は燃料効率向上や熱源転換、CO_2の回収・吸着技術などの開発に取り組んでいますが、環境負荷低減に向けた社会的要請が想定を上回る速さで進んだ場合、技術革新が間に合わず対応できなくなる可能性があります。
		機会	当社としては、お客様である道路舗装会社と緊密に連携しながら、アスファルトプラントの燃焼効率向上や熱源の転換（カーボンニュートラル燃料、エレクトロヒートなど）、合材の搬送方法の革新による輸送効率向上、アスファルトプラントで排出されたCO_2の回収、生コンへの吸着技術などの早期の社会実装を目指して取り組んでいます。

関連するリスクと機会		リスクと機会の内容	
4 海外事業に関するリスク	中国のアスファルトプラントハイエンド市場が競争激化するリスク	リスク 中/中	中国のアスファルトプラント市場において、当社はハイエンド機種のカテゴリーで一定のポジションを確保していますが、中国メーカーの技術力向上により、将来的にハイエンド市場においても競争が激化する可能性があります。
		機会	これまでのところ、ハイエンド市場の競合相手はヨーロッパ企業2社と中国の上位1～2社であり、激しい競争環境には至っていません。今後、中国においても環境規制、リサイクルの推進が強化されることが予想され、ハイエンド市場が拡大し、当社が日本で培ってきた技術でシェアを拡大することが期待されます。
	ASEAN市場で販売計画が未達となるリスク	リスク 中/中	当社はタイに製造拠点を設立し、ASEAN市場での販売拡大を進めていますが、タイ及びASEAN諸国の顧客の支持を十分に得られない場合や工場の生産性改善が進まない場合には、工場の減損リスクが生じる可能性があります。
		機会	ASEAN市場において、生産拠点を有する海外アスファルトプラントメーカーは日工のみであり、将来的に顧客の重要課題となるメンテナンス分野においても、高い期待に応える優位性を発揮できると見込まれます。
5 公共投資予算削減に関するリスク		リスク 大/小	将来、公共投資抑制策を掲げる政権に代わった場合、過去の政権交代時と同様に顧客が設備投資を抑制する動きが出る可能性があり、その場合、当社グループの売上高に影響を及ぼす可能性があります。
		機会	第1次国土強靱化実施中期計画（2026～2030年度）で事業規模おおむね20兆円強が示されたことで、お客様が投資を抑制する可能性は少なく、むしろ投資拡大が期待できます。
6 現場作業従事者の人材確保に関するリスク		リスク 中/大	当社の事業モデルはプラント製造から現場据付、メンテナンスまでを当社が担っています。メンテナンスや工事施工の現場作業従事者を必要数確保できない場合、事業モデルの競争優位性を維持できなくなる可能性があります。
		機会	メンテナンスサービスにおいては、IoTの活用などによるメンテナンス業務のシステム化を通じた省人化を進めることで、人材確保の課題を解決することが可能です。
7 材料などの価格上昇に関するリスク		リスク 大/中	物価上昇やインフレが継続する場合、購入する材料などの価格上昇により収益が悪化する可能性があります。また物価上昇が顧客に与える影響により設備投資計画の延期・見合わせが生じた場合、当社グループの売上高に影響を及ぼす可能性があります。
		機会	製品の多くが受注生産のため、案件ごとの見積対応により価格転嫁を実施しやすく、収益への影響の抑制を図っています。
8 サプライチェーン及び物流に関するリスク		リスク 中/中	当社グループは国内外から原材料、部品、製品などを調達しており、取引先の供給能力低下、国際物流の混乱、輸送費の上昇などにより必要な資材・部品などを適時に調達できない場合、製品の納期遅延、製造コストの上昇、販売機会の逸失などにより業績に影響を及ぼす可能性があります。
		機会	複数調達による供給の安定化、サプライヤーとの協創強化などレジリエントなサプライチェーン構築を図っています。
9 為替相場変動に関するリスク		リスク 小/中	当社の破砕機関連事業における主力商品はヨーロッパから輸入し販売しており、輸入にあたっては為替予約などによりヘッジを行っていますが、ヘッジが十分でない場合には為替相場変動の影響を受ける可能性があり、円安が進む場合には当社販売商品の価格競争力が低下する可能性があります。
		機会	輸入する場合は、事前の外貨購入や為替予約をすることにより為替変動リスクをヘッジしており、影響は軽微にとどまると見込んでいます。

各リスクの「大／中」の表示は、左が財務への影響、右が発生可能性を示しています（大・中・小の3段階。評価の考え方はP21をご参照ください）。



収益体質の改善を
確かな成長ストーリーへ――

資本規律を踏まえて、日工グループの企業価値向上を導いていく。

常務取締役 管理本部長　川上 晃一

計画超過の増益に見る収益体質改善の使命

》財務の舵取りに込めた想い

中計初年度を終えた今、収益改善の手応え以上に、資本市場との対話が経営そのものを変え始めていると実感しています。一年前に申し上げたとおり、CFOとしての使命は、企業価値の最大化を財務面からリードすることです。成長投資への資金供給という「攻め」と、財務健全性や信用力を守る「守り」の最適なバランスを見極め、資本コストを上回るリターンを持続的な成長につなげていきます。

2030年ビジョンでは、「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かつ、運用・保全サービスによる顧客の経営パートナー」を掲げ、「世界を、強くやさしい街に。」という未来を描いています。「収益力の向上」を掲げた中期経営計画（2025-2027年度）（以下「中計」）初年度の2025年度は、売上高こそ期初想定をやや下回ったものの、営業利益、経常利益、親会社株主に帰属する当期純利益は期初計画を上回り、過去最高を更新しました。価格改定の浸透や、脱炭素対応装置、自動化・省人化システムなどの高付加価値製品の拡販、メンテナンス事業の強化が着実に収益として結実した証であり、私自身、大きな手応えを感じています。

しかし、私が目指しているのは、一時的な増益ではなく、持続的な利益成長です。重要なのは、資本コストを意識した経営規律のもと、再現性のある収益構造へ進化させることです。2030年ビジョンで掲げる売上高700億円、営業利益率10.0%、ROE10.0%は、決して遠い目標ではありません。財務健全性の確保と最適資本構成の維持を財務・資本政策の基本方針に据え、資金調達と投資配分を最適化するとともに、資本コストを意識した経営と適切な情報開示を通じて、ステークホルダーとの信頼を築きます。中計3ヶ年を通じて収益力を段階的に高め、その歩みを確かな数字として示すことが、CFOとして果たすべき最大の使命です。私は、この3ヶ年を「利益を稼ぐ会社」から「資本効率で評価される会社」への転換期間と位置付け、財務の立場から力強くけん引してまいります。

》価格改定の途上にある、残る課題

主力のアスファルトプラント（AP）関連事業では、省エネ補助金の効果もあって受注高が大きく伸長した一方、営業利益率は5.4%にとどまりました。しかし、私はこの数字を収益性の改善余地を示すものと捉えています。補助金対象案件の多くは受注が先行しており、本格的な売上計上はこれからです。また、契約から納入まで約1年半、商談段階からは2年以上を要する当該事業では、価格改定効果が業績に反映されるまでには時間差があります。現在の利益率は、収益改善の

途上にあることを示しているに過ぎません。さらに、現在の国内AP及びコンクリートプラント（BP）の多くは1980年代末から1990年代半ばにかけて整備され、更新時期を迎えています。設備投資を通じて競争力を強化する企業と、投資を見送り事業規模を縮小する企業との二極化が進む中、当社は国内唯一のAP・BP総合メーカーとして、更新需要を着実に取り込み、収益の拡大につなげています。

メンテナンスサービスや環境及び搬送関連事業では、価格改定が着実に浸透し、想定を上回る収益性を確保しました。これは、営業やサービス担当者一人ひとりが価格改定の必要性を自らの言葉でお客様に丁寧に説明し、信頼関係を築きながら理解を得てきた成果です。昨年開催した展示会「NIKKOメッセ」では、遠隔操作や自動化・省人化に対応した実機を数多くご覧いただき、図面や説明だけでは伝えきれない技術力や開発投資の価値を実感していただきました。こうした積み重ねが、お客様から「価格ではなく価値」で評価いただける基盤となり、当社の競争優位性をさらに高めています。

中計2年目となる2026年度以降は、価格改定効果がAP関連事業にも本格的に反映され、生産性向上や設計・製造プロセス改革との相乗効果によって、収益性は着実に改善すると考えています。一方で、国内のアスファルト合材や生コンクリートの出荷量が減少傾向にあることから、資本市場では当社を成熟企業と捉える見方も少なくありません。しかし、私たちが提供しているのは建設資材そのものではなく、お客様の工場運営を支え、社会インフラを維持・更新するための設備、サービス、ソリューションです。高い市場シェアに見合う利益率を実現し、その利益を成長投資や株主還元へ循環させることで企業価値を高め、その成果を収益性という明確な数字で示していくことが、中計2年目以降の最も重要な使命だと考えています。

資本規律が導く成長投資と事業ポートフォリオ変革

》ROICを基準とするキャッシュアロケーション

中計では、3ヶ年累計で営業キャッシュ・フロー（CF）83億円の創出を計画し、2025年度は約26億円と順調な滑り出しです。政策保有株式の売却12億円、手元資金の取り崩し47億円、有利子負債の増加17億円を含む3ヶ年約159億円のキャッシュインを、設備投資60億円、M&A50億円、株主還元49億円へ配分します。売却資金は特定の使途に紐づけず、資本配分ポリシーに基づき研究開発・人的資本を含む成長投資と株主還元へ配分します。重視するのは、キャッシュの確保ではなく、資本コストを上回るリターンが見込める領域への最適配分です。

設備投資は、本社の開発テストセンター、宇部興機・松田機工の生産力向上・システムのDX化、日工セック関西地区のレンタル拠点整備などに振り向け、AI活用による生産性向上や人材不足への対応を進めます。

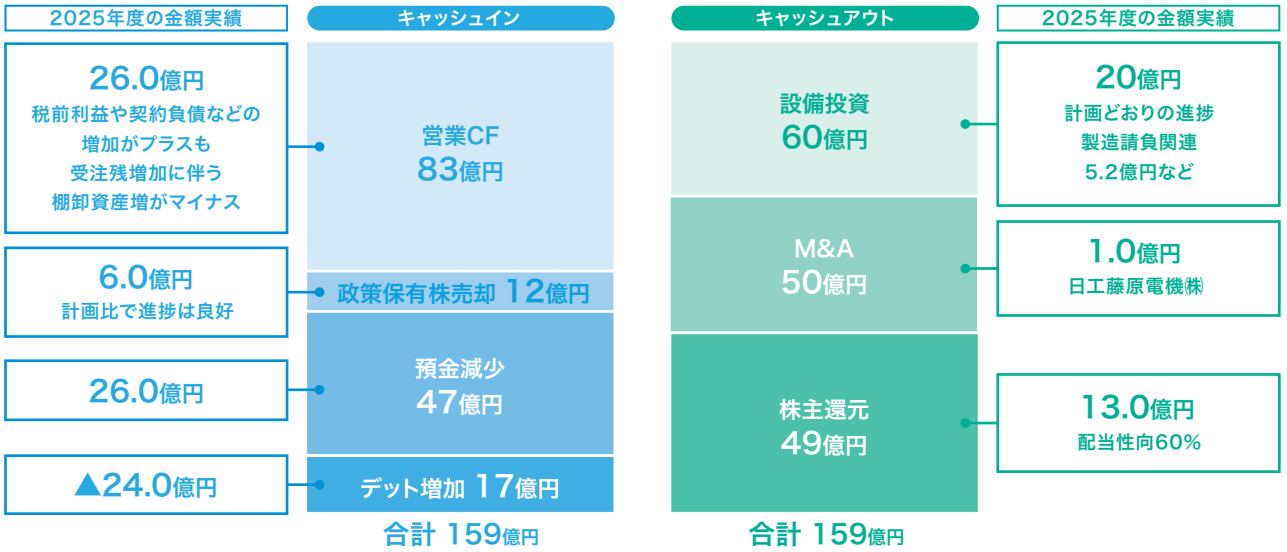
M&Aは、これまで以上に投資判断の規律を明確にしています。投下資本利益率が資本コストを上回ることを基本条件に、戦略適合性やシナジーの実現可能性、投資回収期間を総合的に見極め、メンテナンス、環境・リサイクル、海外展開、デジタルなど重点領域を中心に、既存事業との相乗効果が期待できる案件を慎重に検討します。資金調達については、営業CFを基本としつつ、案件の特性や成長機会に応じて外部調達も柔軟に活用する考えです。

また、改訂コーポレートガバナンス・コードを踏まえ、取締役会では個別案件の審議に先立ち、資本配分ポリシーをレビューする仕組みへ見直しました。「どの事業に、どれだけ資本を投じるべきか」を議論し、現預金や有利子負債の水準も継続的にモニタリングしています。ROICを共通言語に、限られた資本の最適配分と見直しを進めます。

》中核事業の深化と成長領域への布石

当社は2026年度より、事業ステージとROICを軸とした事業ポートフォリオ管理の本格運用を開始しました。すべての事業を一律に評価するのではなく、それぞれの成長段階と資本効率に応じた最適な経営判断を行うためです。AP及びBP関連事業は、今後も日工グループを支える中核事業として、価格改定の浸透だけでなく、遠隔操作や自動化・省人化技術の実装、プラント運転支援サービスへの展開などを通じて、投下資本利益率をさらに高めていきます。生産面では、宇部興機・松田機工との役割分担を進化させ、各社の得意領域を活かした最適な分業体制を構築します。また、グループ内生

■ 中計3ヶ年累計キャッシュアロケーション



注：2025年度実績の政策保有株売却には、純投資目的の株式の売却を含みます。

産と協力会社への外注のバランスを最適化し、内製率を8割程度に維持することで、品質競争力と付加価値の向上を図ります。メンテナンスについても、業務を細分化しマニュアルを整備することで、人材育成期間を短縮し、早期戦力化と顧客満足度の向上を両立させます。建設業界が直面する人手不足や働き方改革に対しては、遠隔操作や自動化・省人化に対応したプラントに加え、お客様のプラントを資産と捉え、定期点検・保守契約・予防保全をパッケージングした保守サブスクリプション型サービスの提供により、単なる設備メーカーではなく、お客様の工場運営を支える経営パートナーへ進化してまいります。

環境及び搬送関連事業は、高い資本効率を維持する収益領域として、グループ全体の利益成長をけん引しています。破砕機関連事業は成長投資フェーズにありますが、自社設計による移動式機械の開発を通じて競争力を高め、将来的には資本コストを十分に上回る収益性の実現を目指します。製造請負関連事業についても、宇部興機・松田機工とのシナジー効果を拡大し、安定した利益創出と資本効率のさらなる向上を図ります。海外ではASEANを最重要地域と位置付け、特にタイ現地法人の黒字化と事業基盤の確立を、中長期的な成長を左右する重要課題と位置付け、取り組んでいます。こうした事業ごとの役割を明確にしたポートフォリオ運営を進めることで、2027年度に掲げる連結売上高600億円、営業利益52億円（営業利益率8.7%）の達成を目指しています。

一方、投下資本利益率が資本コストを下回る事業については、収益性改善や資産圧縮を継続的に検証し、改善が見込めない場合は縮小や撤退も選択肢から排除しない方針です。事業への思い入れだけではなく、資本効率の観点から客観的に判断し、事業の将来性や競争優位性、投下資本利益率の改善余地を総合的に見極めたうえで、必要に応じて売却を含む選択肢を検討します。こうした規律ある事業ポートフォリオ経営こそが、2030年ビジョンで掲げるROE10.0%の実現を支える最も重要な基盤になると確信しています。

■ 取締役会の監督項目（財務・資本関連）

監督領域	取締役会の役割	創出価値
資本配分ポリシーのレビュー	中計との整合性を毎期確認	● 資本コストを上回るリターンの確保 ● 投資・還元・財務健全性のバランス
投資案件の審議	大型投資の妥当性を審議	● ROIC基準の適合性 ● 戦略整合性 ● リスク評価
現預金・レバレッジのモニタリング	財務健全性の維持を監督	● 手元流動性の適正水準
事業ポートフォリオの定期レビュー	事業ステージに応じた方向性を監督	● 成長領域・中核領域・高効率領域の進捗 ● 資本効率の改善状況
撤退・縮小の判断プロセス	非中核事業の最適化を監督	● 資本効率の観点からの見直し ● 売却を含む選択肢の妥当性
資本政策のモニタリング	株主還元方針の妥当性を監督	● 安定配当方針など

■ 事業ポートフォリオ管理の方針

セグメント	ROIC	事業ステージ	評価コメント
AP+BP関連 （統合中核事業）	11.2%	中核領域	事業の根幹 資本投入が大きく、利益率改善によりROIC向上余地が大きい
環境・搬送関連	65.5%	高効率領域	高ROICを維持する成熟領域 全社の資本効率をけん引
破砕関連	2.1%	成長領域（立ち上げ期）	立ち上げ期で売上拡大余地が大きい ROIC改善余地が最も大きい
製造請負関連	11.8%	安定領域	安定収益を確保 利益率改善・資産効率向上でROIC底上げ可能
その他	5.4%	改善余地領域	ROICが中位以下 収益性・資産効率の改善がテーマ

注：ROIC＝セグメント利益÷セグメント資産

持続的な企業価値向上は信頼と規律が支える

» 財務健全性と株主還元の両立

企業価値向上を支える土台となるのは、成長投資を支える財務の健全性と柔軟性の両立です。財務の健全性と資本効率は相反するものではなく、最適なバランスで維持することがCFOの重要な役割だと考えています。自己資本比率は50%以上を維持する一方、将来の成長機会には有利子負債を戦略的に活用し、最適な財務レバレッジを追求します。また、手元流動性はグループ全体で月商2.5ヶ月程度を目安とし、資本効率と財務の安定性を両立させています。政策保有株式については、資本コストを意識し、純資産比率10%以下への圧縮を目指し、取引先との信頼関係に配慮しながら、計画的に縮減を進めています。過去6年間で30銘柄、約21億円を売却しており、今後も着実に進めます。また、グループ各社に眠る現預金や資産についても、連結貸借対照表だけでは見えにくい資本の滞留を可視化し、有効活用されているか継続的に点検する体制を強化しています。

株主還元については、配当性向60%以上を基本方針としています。中期経営計画初年度である2025年度の1株当たり配当金は、当初34円から実績40円へ、2年目も40円から42円へ引き上げるなど、利益成長を着実に株主へ還元しています。自己株式取得については、あらかじめ金額や時期を定めるのではなく、収益状況や資本の蓄積、投資戦略を総合的に勘

案し、最適なタイミングで実施する方針です。あわせて、資本配分ポリシーと事業ポートフォリオを取締役会で定期的にレビューしています。投資と還元、財務健全性のバランスをどう取るかは答えのない問いですが、資本コストという共通のものさしを持つことで、社内の議論は着実に深まっています。

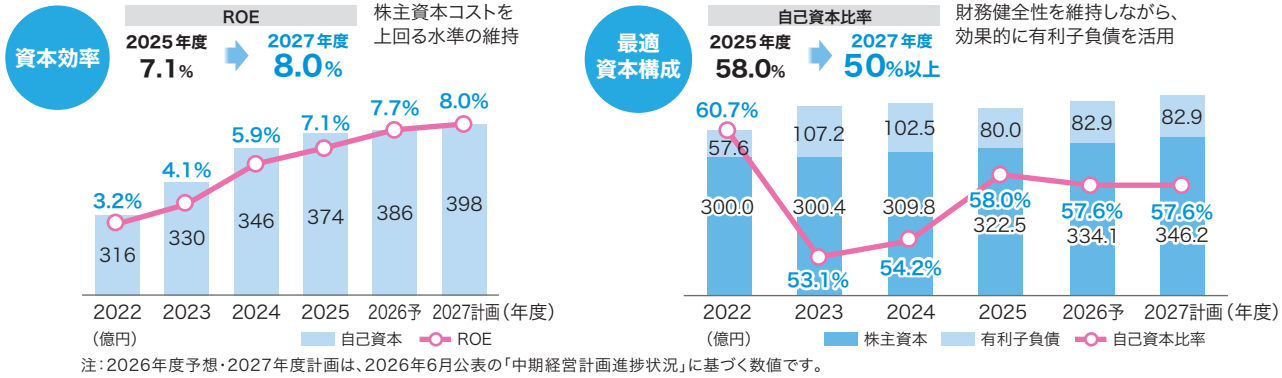
» エクイティストーリーが描く企業価値向上への道筋

2027年度末に株価1,000円、時価総額400億円を実現するというKGIは、単なる数値目標ではありません。私たちは持続的な成長力を持つ企業として、資本市場から評価される存在への進化を目指しています。その実現に向けた重要な経営指標がROEであり、その成果を資本市場が評価した結果としてPBRが形成されます。過去5年間、当社のPBRはおおむね0.7～0.9倍、ROEも一過性要因の影響を受けながら3%台から7%台で推移してきました。過去のPER水準と株主資本コストなどを踏まえると、PBR1倍を安定的に上回るには、資本コストを上回るROEを継続的に実現する必要があります。当社ではROE8.0%を重要な目安としています。これは中計最終年度に掲げる目標そのものであり、その達成によって2030年ビジョンで掲げる時価総額500億円、ROE10.0%という次のステージも現実味を帯びると考えています。

株主・投資家の皆様との対話を通じて私が強く感じるのは、収益性改善の持続性、海外事業の成長戦略、M&A戦略、資本効率の向上、そして株主還元への期待です。特に「国内トップシェアを誇るAP関連事業が、なぜ十分な利益を生み出せていないのか」というご指摘は、私たちが真摯に向き合うべき課題でもあります。その答えは、価格改定の浸透、遠隔運転・自動化・省人化技術の展開、メンテナンスサービスの拡大、事業ポートフォリオ改革、ROICを軸とした資本規律を一体で推進することにあります。これらを個別施策ではなく、一つの企業価値向上のエクイティストーリーとして分かりやすくお伝えすることが、CFOの重要な役割だと考えています。改訂コーポレートガバナンス・コードでは株主との対話がより重要な原則として位置付けられる中、道路・社会インフラ分野で培ってきた技術力を基盤に、循環型社会への貢献、DXの推進、グローバル展開を通じて持続的な成長を実現し、そのストーリーを自らの言葉で語り、株主・投資家の皆様との信頼関係を築くことこそ、企業価値向上への最も確かな道だと考えています。

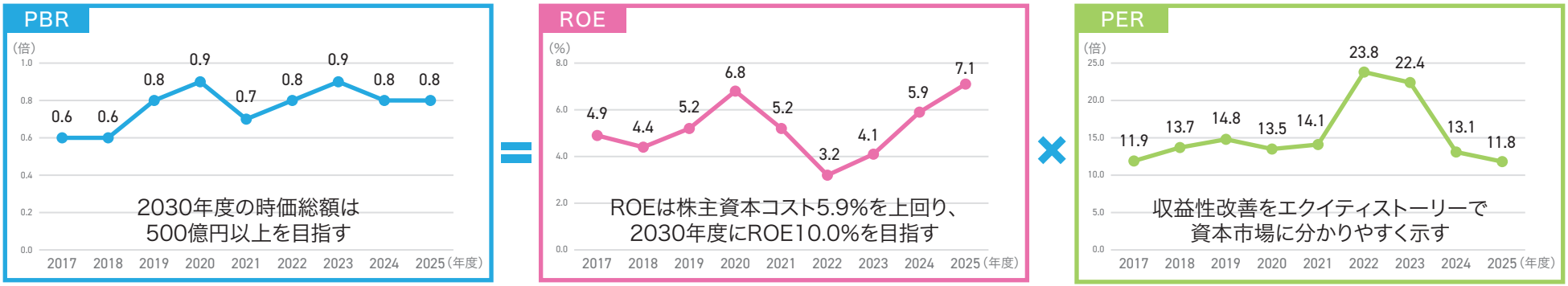
価格改定、投資規律、資本構成の最適化という一つひとつの取り組みの成果が、ようやく業績に表れ始めています。株主・投資家との継続的な対話や年4回のWeb決算説明会をはじめとするIR・SR活動を通じて、財務戦略と成長ストーリーを自らの言葉で発信し、得られた示唆を経営に反映していきます。「日工は変わった」と評価していただける企業を目指し、日工グループの企業価値向上を財務の立場からけん引してまいります。

■ 資本効率と最適資本構成の見通し



注：2026年度予想・2027年度計画は、2026年6月公表の「中期経営計画進捗状況」に基づく数値です。

■ 企業価値向上に向けた株価指標



経営戦略に連動した経営資本の最適配置

財務資本

基本方針

健全な財務基盤の維持と資本効率（ROE・ROIC）の向上を両立させ、資本コストを上回るリターンを継続的に創出する経営を推進。成長投資・株主還元・財務健全性の最適なバランスを取締役会が監督し、持続的な企業価値の向上につなげる。

2030年ビジョンの実現に向けた戦略

2026年度より事業ステージ×ROICを軸としたポートフォリオ管理の本格運用を開始し、資本コストを下回る事業は縮小・撤退も選択肢として検討。2030年度にROE10.0%、時価総額500億円を目指す。

経営者からのメッセージ

- 「利益を稼ぐ会社」から「資本効率で評価される会社」への転換を目指す
- ROICを共通言語に、資本コストを上回るリターンが期待できる領域へキャッシュを最適配分
- 政策保有株式は純資産に対する比率を10%以下へ計画的に圧縮し、自己資本比率50%以上を維持

経営資源の拡充実績（2020年度→2025年度）

ROE	6.8% ▶ 7.1%
営業利益率	6.1% ▶ 6.3%
有利子負債	25億円 ▶ 80億円



製造資本

基本方針

プラント本体から制御盤までの自社一貫生産体制を核に、標準化とDX・AI活用による生産性向上を推進。「自社完結主義」を見直し、最も価値を生み出せる領域へ経営資源を集中する。

2030年ビジョンの実現に向けた戦略

今中計3ヶ年で60億円の設備投資（開発・テストセンター建設10億円を含む）を計画。宇部興機・松田機工との分業体制の構築、グローバル供給体制の最適化とスマート工場の実現により、生産能力の増強と自動化・省力化を進める。

経営者からのメッセージ

- 原価管理を製品重量による配賦から実際の工数・設備負荷を基準とする方法へ移行し、製品ごとの収益性を可視化
- 標準化（BP標準タイプ比率約20%）を拡大し、受注から納入までの期間の短縮とコスト低減を両立
- 部品共通化・外部調達の活用で「価値を生み出す領域」へ人材を集中

経営資源の拡充実績（2020年度→2025年度）

設備投資額	27億円 ▶ 20億円
有形固定資産	94億円 ▶ 161億円



人的資本

基本方針

「将来に向けて改革する人材」「失敗を恐れず挑戦する人材」「多様な仲間を尊重し協働する人材」を求める人材像とし、自走型組織の確立と積極的な人材投資を進める。

2030年ビジョンの実現に向けた戦略

DE&Iの推進、専門人材（DX・サービスなど）の採用強化とリスキリング、自走型人材比率50%以上（自社基準）を目標に、働き方改革とエンゲージメント経営を強化する。

経営者からのメッセージ

- 次世代リーダー・技術者との少人数座談会を計10回開催し、社長自ら2030年ビジョンを発信
- 「ものづくりコンテスト」創設、初任給引き上げや育児休業取得を促進（約4ヶ月の育休取得事例も）
- 「収益力を高める目的は、社員一人ひとりの時間価値を高め、成果を処遇や働きがいに還元すること」

経営資源の拡充実績（2020年度→2025年度）

連結従業員数	861名 ▶ 1,169名
従業員平均年齢（単体）	41.1歳 ▶ 39.0歳
新卒採用者数	13名 ▶ 50名
外国人従業員	126名 ▶ 188名



知的資本

基本方針

4つのコア技術（混練・加熱・制御・搬送）に計測技術を加え、差別化された技術開発を加速。データ分析・IoT・AIの活用によるメンテナンスサービス強化を通じ、脱炭素・人手不足などの社会課題の解決に貢献する。

2030年ビジョンの実現に向けた戦略

知的財産の創出・活用強化、大学・企業とのオープンイノベーションの拡大を推進。環境・エネルギー関連技術の開発を加速し、ソリューション提案力の向上を通じて脱炭素社会の実現に貢献する。

経営者からのメッセージ

- 「日工技報」を技術論文集から戦略的な情報発信媒体へ刷新
- 近隣機械メーカーとの技術交流会を2026年度に開始し、異分野交流から新たな発想を創出
- 脱炭素燃料（水素・アンモニア・バイオマスなど）の活用技術の開発、ベテランの暗黙知をAIで文書化

経営資源の拡充実績（2020年度→2025年度）

研究開発費	3.9億円 ▶ 6.7億円
特許登録件数	10件 ▶ 14件
意匠登録件数	9件 ▶ 14件



社会関係資本

基本方針

アキツ会（協力工事店）・トンボ会（販売代理店）などの独自ネットワークを基盤に、アセットマネジメント型ビジネスモデルへ転換。サプライチェーンや株主・投資家との対話を通じた価値協創を推進する。

2030年ビジョンの実現に向けた戦略

協力会社同士の連携・事業統合の支援、共同工場の活用などにより、ものづくり基盤そのものを強化。IR・SR活動を通じて資本市場との信頼関係を築き、PBR1倍超の定着を目指す。

経営者からのメッセージ

- サプライチェーン全体の競争力強化に向け、協力会社との対話プラットフォームを立ち上げ
- 総株主数26,736名と過去最高水準に増加、今後は機関投資家との対話を強化
- 「企業価値向上ストーリー」が投資家に伝わっているかという視点で議論を深化

経営資源の拡充実績（2020年度→2025年度）

アキツ会（協力工事店）	190社* ▶ 206社
総株主数	10,121名 ▶ 26,736名
海外売上高比率	9.9% ▶ 9.0%

*2022年度



自然資本

基本方針

GHG排出による気候変動を重要な社会課題と認識し、自社の事業活動によるCO_2排出削減に取り組むとともに、お客様が保有する日工製プラントからのCO_2削減にも貢献する製品・技術を提供する。

2030年ビジョンの実現に向けた戦略

再生可能エネルギーの活用拡大、環境配慮型製品・サービスの開発強化、再生材の活用・リサイクルの推進により、廃棄物削減と資源循環を強化。生物多様性保全への配慮も進めていく。

経営者からのメッセージ

- 2050年ロードマップに基づく燃料転換（都市ガス・アンモニア・水素バーナの研究開発）
- ASEAN向けリサイクルプラント開発を推進、再生材活用の規定整備が追いつかないベトナムでは国の法規制が整備される前の段階から道路規格の検討などに参画
- 国内アスファルトプラント全体のCO_2排出量（年間約111万トン）の約7割は日工製プラントからの排出と推測、対応を加速

経営資源の拡充実績

CO_2排出量（スコープ1&2&3、2013年度比）	53.9%減
脱・低炭素製品売上高	1億円 ▶ 4.9億円（2021年度→2025年度）



2030年ビジョン実現に向けた中期経営計画（2025-2027年度）の位置付けと進捗（2025年度）

収益力の向上をテーマに、6つの骨子を推進し、グループ一体で企業価値の最大化を目指す

2025年度実績（進捗）

	実績	2025年度計画	進捗率（2025年度計画対比）	中計目標に対する進捗率
売上高	494億円	510億円	96.8%	82.3%
営業利益率	6.3%	5.9%	106.8%	78.8%
時価総額	392億円（2026年7月31日現在）	–	–	98.0%
ROE	7.1%	6.0%	118.3%	88.8%

中期経営計画（2025-2027年度）

2027年度目標	
売上高	600億円
営業利益率	8.0%以上
時価総額	400億円（株価1,000円）
ROE	8.0%

2030年ビジョン

2030年度目標	
売上高	700億円
営業利益率	10.0%
時価総額	500億円（株価1,250円）
ROE	10.0%

売上高は計画を下回ったものの、営業利益率・ROEは計画を上回り、順調に進捗

中期経営計画で掲げる6つの骨子 — 収益力の向上 —

進捗評価の基準
- ◎ 順調：計画を上回って進捗
- ○ 計画どおり：計画に沿って進捗
- ✓ 準備・推進中：基盤整備・施策実行中

注：進捗評価は主な取り組みの状況を総合的に判断したものです。

1 持続的な収益体質の確立



- 価格政策と高付加価値提案の強化
- サブスクリプション型サービスの拡充
- 製造・販売の効率化

◎ 順調

2 環境・リサイクル社会への貢献



- 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
- 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
- 自治体・民間企業と連携した社会実装

◎ 順調

3 ASEANを中心としたグローバル展開の加速



- ASEAN・中国・台湾を中心とした拠点の充実
- 各国市場ニーズに応じた製品供給・技術サポート
- グローバル企業としての責任ある調達・品質基準の確立

○ 計画どおり

4 製品の進化と品質向上



- 自動化・省人化・遠隔対応を軸とした製品開発
- 品質マニュアルやトラブルデータベースの活用
- お客様の安全・安心・満足を支える製品・サービスの提供

◎ 順調

5 人財育成・パートナーとの共創によるサービス品質の向上



- 若手人材の採用・育成と技能伝承プログラムの強化
- 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
- 多様な働き方を支援する職場環境の整備

○ 計画どおり

6 経営の透明性とガバナンス強化



- ERPなどの活用による情報の可視化と迅速な経営判断
- グループ会社との連携による全体最適の追求
- サステナビリティを重視した経営基盤の構築

✓ 準備・推進中

6つの骨子を着実に推進し、収益力・企業価値の向上を通じて、2030年ビジョンの達成を目指します。

中期経営計画(2025-2027年度)のセグメント別定量目標、事業想定と施策(アップデート版)

各セグメントともに、収益力の向上を図ることで、過去最高業績の連続更新を目指します。AP及び破砕機関連、その他事業(M&Aを含む)が実現の鍵を握ります。

★ 過去最高

(単位:百万円)

セグメント	項目	2025年度実績 (2026年3月期)	2025年度計画 (2026年3月期)	2026年度予想 (2027年3月期)	2026年度計画 (2027年3月期)	2027年度計画 (2028年3月期)	成果と見通し
AP関連事業	売上高	19,327	19,500	21,600 ★	21,600	23,000	●2025年度実績は概ね中計数値目標を達成。 ●省エネ補助金を活用した受注回復が想定以上。 ●2026年度は受注回復を背景に、収益性の確実な改善を目指す。
	営業利益	1,045	1,000	1,530	1,600	2,350 ★	
	営業利益率	5.4%	5.1%	7.1%	7.4%	10.2% (過去最高12.3%)	
BP関連事業	売上高	14,361 ★	14,800	16,000 ★	15,300	15,300	●2025年度実績は営業利益・営業利益率で中計数値目標を上回り、最終年度計画を2年前倒しで達成。 ●受注採算の改善を伴う旺盛な受注環境が継続。 ●2026年度は収益性改善を重視し、過去最高益の連続更新を目指す。
	営業利益	2,003 ★	1,900	2,300 ★	2,000	2,000	
	営業利益率	13.9% ★	12.8%	14.4% ★	13.1%	13.1%	
環境及び搬送関連事業	売上高	4,371 ★	4,100	4,600 ★	3,300	3,500	●2025年度実績は中計数値目標を大幅に上回り、最終年度計画を2年前倒しで実現。 ●プラスチックリサイクルや環境関連のニーズは引き続き旺盛。 ●2026年度は大型案件の反動減があるものの、高い収益性を確保する見通し。
	営業利益	1,216 ★	850	1,040	730	800	
	営業利益率	27.8% ★	20.7%	22.6%	22.1%	22.9%	
破砕機関連事業	売上高	2,448	3,000	2,700	3,700	4,300	●2025年度実績は中計数値目標を下回って着地。 ●受注高は着実に回復傾向を示す。 ●2026年度は競争環境は厳しいが、収益性の改善を目指す。
	営業利益	69	150	220	220	300	
	営業利益率	2.8%	5.0%	8.1%	5.9%	7.0%	
製造請負関連事業	売上高	3,339	3,600	3,450	3,800	4,200	●2025年度実績は利益面で中計数値目標を上回って着地。 ●収益性を重視しつつ、底堅い受注環境が継続。 ●2026年度は厳しい競争環境の中で減益を見込むが、中計を上回る利益を確保する見通し。
	営業利益	543	400	490	450	500	
	営業利益率	16.3% ★	11.1%	14.2%	11.8%	11.9%	
その他事業	売上高	5,522 ★	6,000	6,650 ★	7,300	9,700 ★	●2025年度実績は中計数値目標を下回って着地。 ●新製品投入などにより着実な受注獲得を目指す。 ●2026年度は受注回復を背景に増益転換を目指す。
	営業利益	637	900	870 ★	1,100	1,650 ★	
	営業利益率	11.5%	15.0%	13.1%	15.1%	17.0% ★	
	(調整額)	-2,415	-2,200	-2,650	-2,300	-2,400	
連結売上高		49,371 ★	51,000	55,000 ★	55,000	60,000 ★	●2025年度売上高は過去最高を更新。2026年度は8期連続の増収で、過去最高を更新へ。 ●2025年度営業利益は過去最高を更新。2026年度は2期連続で更新へ。
連結営業利益		3,099 ★	3,000	3,800 ★	3,800	5,200 ★	
営業利益率		6.3%	5.9%	6.9% (過去最高7.0%)	6.9%	8.7% ★	

注:百万円未満は切り捨てて表示しています。各セグメントの合計は連結数値と一致しない場合があります。

エクイティストーリー座談会

高い市場シェアを有しながら、なぜ収益性向上の余地があるのか。中山代表取締役社長と川上CFO及びAP・BP関連事業と海外事業責任者が、2030年に向けた成長戦略、営業利益率20%への挑戦、そしてPBR1倍超の実現に向けた企業価値向上策を語ります。

開催日●2026年5月9日　開催場所●日工東京事業所



Q 2030年、そしてその先に向けて、どのような姿を目指していますか。

中山：当社は、M&Aを通じて、事業ポートフォリオの拡大を進め、現在6つの事業を展開しています。インフラ分野のニッチ市場において、高い市場シェアと収益性を有する総合インフラ企業へ進化しつつありますが、AP及びBP関連事業は、引き続き当社のコア事業です。国内ではすでにトップシェアを確立しており、今後はAP関連事業を中心に、アジア市場でトップシェアの獲得を目指します。将来的には、プラント販売を中心としたビジネスモデルから、メンテナンス、ソフトウェア、遠隔監視、自動化ソリューション、さらには脱炭素社会への貢献を通じて、継続的なキャッシュ・フローを創出する企業へ変革していきます。

川上：現中期経営計画では、2027年度（2028年3月期）に連結売上高600億円、営業利益率8.0%以上、ROE8.0%、時価総額400億円（＝株価1,000円）を目指しています。その先の2030年度では連結売上高700億円、営業利益率10.0%、ROE10.0%、時価総額500億円（＝株価1,250円）を目標としています。CFOとしては、当社の強みである「混練」、「加熱」、「制御」、「搬送」のコア技術を活かしつつ、収益性、資本効率、さらにはキャッシュ創出力を重要視した成長投資やM&Aなどを確実に推進していきます。また、事業間シナジーの最大化を図り、日工グループ全体の企業価値向上と数値目標の達成を後押ししていきます。

中山：2030年度の連結売上高700億円、営業利益率10.0%は、十分視野に入っていますが、その先の連結売上高1,000億円の実現には、国内の既存事業だけでは不十分です。当社の既存事業とのシナジー効果が見込まれる分野でのM&Aに加え、AP関連事業を中心としたアジア市場の開拓が不可欠です。また、収益性の向上には、プラント販売のみならず、修理や部品販売に加えて、プラントの自動化や無人化、遠隔操作などの高付加価値ソリューションをサブスクリプション形式で提供し、安定収益基盤を構築することが重要です。その



実現に向けて、費用対効果を個別のお客様ごとに可視化し、お客様に投資効果を実感していただける提案活動を強化しています。中長期的には同様のビジネスモデルを海外へ展開していく考えです。

三宅：海外事業は、マクロ環境の悪化に伴い、苦戦が続いています。しかし、短期的な需要変動に一喜一憂せず、2040年頃を見据えたアジア市場でのトップシェアを目指して取り組んでいます。当社は、上海とタイ及び日本に生産拠点を有し、各拠点の強みを活かしたものづくりにより、現地ニーズに応じた最適なプラントをタイムリーに供給しています。まずは納入実績を積み上げることを重視し、その後のメンテナンス収入を獲得することで、継続的な収益の獲得を目指します。かつての日本では、高速道路の整備を契機に、アスファルトプラントの設置が進み、その後の部品修理やメンテナンスなどの維持管理需要が収益拡大につながりました。今後は中国やタイ、台湾に加え、ベトナムやインドネシアでも同様のサイクルが期待されます。プラントのライフサイクル全体を通じて顧客ニーズに応える企業が競争優位を確立できると考えています。海外事業全体では、2030年頃に黒字化を目指しており、足元では台湾において、高い耐震性を有するコンクリート需要の拡大を背景に、BPの引き合い・受注も増加しています。このような変化を確実に取り込むことで、業績の早期回復につなげていきます。

Q AP・BP及び海外事業における事業機会と成長戦略をどのように考えていますか。

岡田：AP関連事業の受注高は、2025年3月期下期の84億円から、2026年3月期上期には109億円、下期は166億円へ急回復しています。この背景には、地方の舗装会社を中心とした省エネルギー投資促進・需要構造転換支援事業補助金を活用した更新投資の拡大があります。2027年3月期の受注高は、237億円（上期120億円、下期117億円）を見込んでいます。2027年3月期も地方の舗装会社からの旺盛な更新需要が受注のけん引役となりますが、2028年3月期以降は、設備投資を手控えていた大手舗装会社の更新需要も本格化することで、高水準の受注環境が持続すると見ています。

アスファルトの価格上昇を背景に、道路舗装会社も製品値上げに動いており、業績の回復機運の高まりとともに、設備投資の回復が期待されます。また、GX及び脱炭素社会の実現に向けた代替燃料新型バーナや新型中温化装置などの開発を強化しています。

当社の競争優位性は、単なる高い市場シェアだけではありません。燃費性能、生産性、高い稼働率、自動化技術、そして全国規模のメンテナンス網を組み合わせた総合提案力にあります。今後はプラント販売だけでなく、人手不足や熟練オペレータ不足の解決に貢献する生産性向上ソリューションが競争力の源泉になると考えています。

竹波：BP関連事業の受注高は、2023年3月期の114億円を底に回復に向かい、2026年3月期は、過去最高の162億円となりました。2027年3月期も過去最高の167億円を見込んでいます。近年の受注増加の背景には、生コン価格の上昇による生コン業界の業績回復と、設備投資需要の回復があります。本レポートでも生コン価格とBP需要の推移を示すグラフを掲載していますが、当社では生コン価格を受注の先行指標として注目しています。生コン価格は、引き続き上昇傾向にあり、2027年4月にはセメントメーカーによる1トン当たり3,000円以上の値上げも予定されており、それに伴い全国の生コン協同組合もすでに2,000～5,000円/㎥の値上げの検討に入っています。2030年頃までは、高水準の受注環境が続きそうです。

一方で、プラント業界では、生産能力不足が顕在化しつつあり、納期が従来の半年程度から1年程度へ長期化しています。2025年の当社台数ベースの動態シェアは46%でしたが、製造請負関連事業を担う日工グループ会社との連携を強化し、生産能力の拡充と短納期対応を進めることで、市場シェアの拡大を目指しています。今後は、従来以上にメンテナンス需要を重要視していきます。生コン工場数が減少する中で、残存する工場の競争力強化ニーズは高まっており、当社にとって収益性の高いビジネス機会になると考えています。

三宅：現在、AP関連事業を中心に、中国、台湾及びASEAN地域で事業展開しています。一方、BP関連事業は、現地競合企業が多く、海外展開は限定的ですが、台湾では台北支店を通じた引き合い・受注が増えています。今後は、当社が高い競争力を有するミキサ単品の輸出にも可能性があると考えています。また、当社の強みの活用という点では、APに搭載している内製の制御盤の外販も将来的な選択肢の一つです。海外で販売しているプラントは、日本国内のプラントほど複雑ではないので、簡易的な制御装置をパッケージ化して売るという





のは、視点を変えれば可能かもしれません。当面は、中国製部品の活用やプラントの標準化などによるコスト競争力の向上を進めつつ、当社の低燃費、高信頼性などの優位性を活かしたライフサイクルコストを考慮した提案営業を強化し、品質を重視する顧客開拓を進めていきます。

Q あるべき営業利益率と、その実現に向けた施策をどのように考えていますか。

中山：収益性向上の最大の鍵は、当社のソリューション提案やメンテナンスサービスなどの提供価値を適正に評価していただくことです。たとえば、お客様のプラント停止前の予防保全や夜間稼働時の無人・遠隔サポートの高付加価値メニューの提供など、お客様の課題解決を通じて、メンテナンス収入の拡大と採算改善に余地があると思います。一方、ものづくり改革も重要なテーマです。現在、AP製品とBP製品を同じ明石本社工場で生産しています。その弊害として、加工や調達コストの把握や管理が十分とは言えません。このため、各種コスト管理に加え、調達先の変更や外注の活用を進めるとともに、高付加価値製品を明石本社工場で集中生産するなど、生産体制の最適化とコスト構造の可視化に向けた取り組みをスタートさせています。メンテナンスとものづくりの両面に収益性の改善余地があると考えています。

日エグループの企業価値向上メカニズム

持続的な企業価値向上と株主価値の最大化を実現します

PBR ≒ 1 +

ROE ー **株主資本コスト(CoE)**
(2025年度 7.1%) (株主が要求するリターン:2025年度当社想定5.9%)
エクイティ・スプレッド

株主資本コスト(CoE) ー **g**
(株主が要求するリターン:2025年度当社想定5.9%)
割引率

→ **1倍超 定着から 向上へ**

分子 ROEの向上

- **AP事業:営業利益率20%へ** ソリューション・メンテナンス収益の拡大
- **BP事業:営業利益率20%超へ** 更新需要・メンテナンス収益の拡大
- **海外事業:2030年黒字化** アジア展開の加速、ライフサイクル収益の獲得
- **ROIC経営の徹底** 資本効率の最大化
- **機動的な自己株式取得** 資本効率向上によるROE押し上げ

分母(左側) 株主資本コスト(CoE)の低下

- **IR・SRの強化** 対話の質と量の拡大、認知度向上
- **開示の充実・透明性向上** 分かりやすい情報開示の継続
- **資本効率の改善(ROIC経営)** 不採算事業の見直し、資本の最適配分
- **TOPIX維持・ガバナンス強化** 市場評価の向上、資本コスト低減

分母(右側) 期待成長率(g)の向上

- **アジア市場でNo.1シェアへ** AP事業を中心に事業拡大
- **ソリューション事業の拡大** サブスク型ビジネスの普及、ストック収益拡大
- **M&Aによる成長加速** 周辺領域・新規分野の取り込み
- **売上高1,000億円企業へ** その先の成長も見据えた事業拡大

ROE10.0%の実現 × 成長期待の向上 × 資本コストの低下
= PBR1倍超の定着と更なる向上を目指す(関連ページ P67)

岡田：AP関連事業は、現状の受注状況やソリューション提案、メンテナンス収益の成長ポテンシャルなどを踏まえると、2030年に向けて20%程度の営業利益率の実現が視野に入ってきそうです。かつて見られた戦略的な赤字案件はなく、競合各社もフル生産に近い状況であり、現中計の最終年度(2028年3月期)に掲げる目標営業利益率10.2%は通過点であると考えています。2026～2027年は受注の増加と製品ミックスの改善、2028年以降はカスタマイズ製品の拡販やソリューション案件、さらにはメンテナンス収入の拡大が収益性向上をけん引します。特に、遠隔操作や自動化、無人化などのサブスクリプション型のソリューション提案は、普及率100%を目指しています。2040年頃には、ソリューションやメンテナンスを含むソフト事業が営業利益の7割程度を占める収益構造を想定しています。

プラント販売に加え、メンテナンス、部品供給、遠隔監視、自動運転支援などの収益を積み上げることで、ストック型の収益モデルへ収益構造の転換を進めます。ソリューション収入比率の上昇とともに、収益成長と利益率向上を両立できると考えています。



竹波：BP関連事業の2026年3月期の営業利益率は、過去最高の13.9%に達しました。過去2年間は、売上高が概ね横ばいでも利益率が改善しており、メンテナンス収入が収益性を支える収益構造に変化しています。現中計では最終年度の2028年3月期に営業利益率13.1%を目指していますが、現状の受注環境や受注採算、メンテナンス収入の拡大などを踏まえると、2030年に向けて継続的な向上が期待できます。先ほど申し上げたとおり業界全体で納期の長期化が進む中、日工グループ会社の工場を活用し、短納期化や顧客対応力の強化を図ることで、さらなる市場シェアの拡大を目指します。仮に市場シェアを10ポイント（例：40%→50%）高めることができれば、40億円程度の増収効果が期待されます。さらに、他社納入プラントのメンテナンス案件の獲得やソリューション提案の拡大を通じて、営業利益率20%超の達成を目指します。

三宅：海外事業では、タイ工場建設に伴う減価償却負担が2030年頃に一巡するため、タイ事業としては5%程度の減価償却負担の軽減が見込まれます。タイ事業の損失を上海と台湾事業でカバーし、2030年頃に黒字化を目指すシナリオの蓋然性が高まっています。一方、ベトナムとインドネシアは、長期的な成長ポテンシャルが大きいものの、当面は育成フェーズが続きます。海外事業の課題は、中国メーカーのアジア進出に伴う価格競争の激化です。当社の強みである低燃費、高生産性、優れたライフサイクルコストを訴求するとともに、中国製部材の活用や標準化などのコスト低減を継続しつつ、海外事業全体で営業利益率5%の実現を目指します。

Q シェアが高いにもかかわらず利益率が低いという株式市場の評価を、どのように変えて株価上昇につなげていくお考えですか。

川上：当社は、高い配当利回りを有するネットキャッシュ企業でありながら、PBRが1倍を割り込み*、PERは13倍程度（2025年3月期実績13.1倍。2026年3月期は11.8倍）のバリュー株として評価されていると認識しています。しかし、私たちは、この現状に満足していません。また、投資家との対話で必ず問われるのが「高い市場シェアを持ちながら、なぜ収益性が低いのか」です。この観点が、当社の株価が長らくPBR1倍を下回ってきた要因*の一つだと考えています。一方、今回の座談会を通じてお伝えしたように、AP関連事業とBP関連事業はともに良好な受注環境にあり、ソリューション提案やメンテナンス収入の拡大を通じて、現中計で掲げた営業利益率目標を上回り、将来的には20%程度の営業利益率を目指せるポテンシャルを有しています。こうした収益力の向上を通じて、期待成長率の上昇とPERの見直しが図れるのではないかと期待しています。また、各事業の「稼ぐ力」を強化するとともに、事業特性や成長ステージに応じたROIC経営を徹底し、ROIC-WACCスプレッドの最大化を図ります。必要に応じて、改善策を講じるとともに、事業ポートフォリオの見直しも検討します。さらに自己資本比率50%以上を目安とした自己資本の管理・抑制や機動的な自社株取得などを通じて、目標ROEの前倒し達成とROE10.0%の早期実現を目指します。

中山：株式市場の追い風もあり、当社株価は802円（＝時価総額320億円*）まで上昇しています。しかし、当社株価が相対的に伸び悩んでいる理由の一つは「TOPIXからの除外リスク」が意識されていることだと認識しています。現時点では、2026年8月の基準日においてTOPIXへの残留が可能と考えていますが、株主還元に支えられた株価ではなく、AP及びBP関連事業の成長と営業利益率の改善を実現することで企業価値の向上と懸念の払拭を図ってまいります。

また、IRやSR活動の強化を通じて、株主資本コストの低減を図るとともに、資本市場との対話の質を向上させ、当社の実態や経営姿勢を正しくご理解いただけるよう開示の充実にも取り組んでいきます。

今回の座談会は、当社コア事業であるAP及びBP関連事業、海外事業を中心にお話ししました。しかし、環境及び搬送関連事業は2026年3月期の営業利益率が27.8%、製造請負関連事業も同16.3%を確保するなど、高収益かつ今後のさらなる成長が期待されるユニークな事業を有しています。こうした事業の強みを活かしながら、既存事業の収益力向上と新たな成長機会の獲得を両立させることで、PBR1倍超を早期に達成し、それを通過点として、2030年の目標達成にとどまらず、その先の売上高1,000億円企業への成長を目指します。日工グループは、インフラ産業の未来を支える企業として、持続的な企業価値向上と株主価値向上を追求してまいります。



＊本対談の取材日は2026年5月9日です。取材後、PBRは7月27日に1.0倍を、株価は7月29日に1,000円を上回りました。本文中の株価802円・時価総額320億円は2026年5月8日終値ベースの値です。

AP関連事業（アスファルトプラント関連事業）

第1段階 Why ありたい姿

事業責任者メッセージ



岡田 徹
執行役員
事業本部
AP統括営業部長

技術とサービスで
お客様の生産性向上と
環境負荷低減を実現し、
道路インフラの未来を支えます

高い市場シェアと豊富な納入実績を強みとしながら、IoT・DXや省エネ・脱炭素技術の進化を通じて、プラントの高効率運転と安定供給、環境性能の向上を追求しています。お客様の課題に寄り添うエンジニアリングと、きめ細かなソリューション・メンテナンスで、持続可能な社会インフラ整備に貢献してまいります。

ありたい姿

環境・DXで選ばれる
グローバルソリューションプロバイダー

2027年度 中計数値目標

売上高	営業利益	営業利益率
230億円	23億5千万円	10.2%

社会に提供する価値

道路インフラの品質確保
最先端のアスファルトプラントを安定供給し、道路の長寿命化・安全性向上・国土強靱化に貢献

環境負荷の低減
省エネ・再生材利用、CO_2排出量削減で脱炭素社会に貢献

生産性向上
遠隔管理・自動化などのDXソリューションを提供し、運転効率を高め、生産性向上に貢献

お客様との価値協創
プラントのライフサイクルの視点で最適な安定稼働に貢献し、お客様の長期的な価値向上に貢献

第2段階 How 強みと成長戦略

当社の強み（競争優位性）

高い市場シェアと豊富な納入実績
国内静態シェア77.3%、長年の実績と信頼で業界をリード

高い開発力と独自の制御技術
設計・製作・施工及び制御まで一貫対応できる総合力

差別化された環境・脱炭素技術
再生材利用、中温化装置、脱炭素バーナなどの先進技術を保有

充実したサービス体制
全国ネットのサービス拠点で迅速対応、部品供給も安定

成長戦略（価値創造を実現する4つの戦略）

1 環境・省エネ製品の拡充
- 再生アスファルト混合プラントや省エネ機器の拡充
- CO_2排出削減に資するソリューションを提供

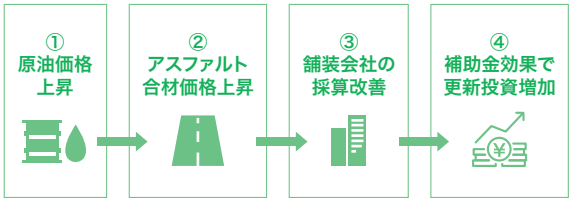
2 DX・自動化の推進
- IoTによる遠隔監視
- 予防保全の強化
- 自動運転
- データ活用で生産性を向上

3 サービス・部品事業の強化
- ライフサイクルサポートの拡充
- 部品供給体制の強化で稼働率を向上

4 海外市場の開拓
- アジアを中心に販売・サービス体制を拡大
- 現地パートナーとの協業を推進

業績回復の方向性（先行指標）

原油価格の上昇を契機としたアスファルト合材価格の上昇が舗装会社の採算改善につながり、補助金効果も加わって、受注回復の機運が高まっている。



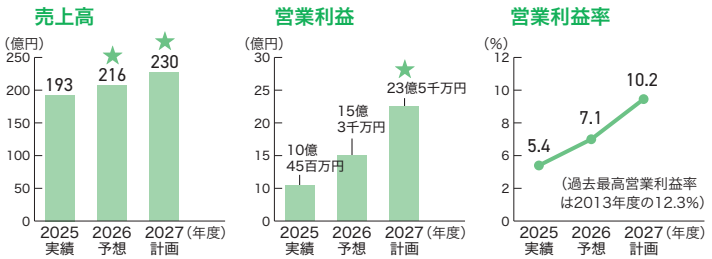
第3段階 Outcome 成果とマテリアリティ

財務目標

★マークは過去最高

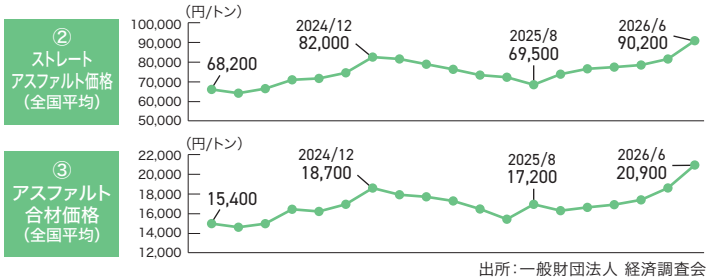
2025年度業績と2026年度見通し

2025年度の受注高は、積極的な更新投資を背景に、前年度比41.2%増の275億円と大幅に増加しました。一方、売上高は期ズレの影響などにより同0.8%減の193億円と小幅減収、営業利益はメンテナンス収入の拡大や価格改定効果などから同7.1%増の10億45百万円（営業利益率5.4%）となりました。2026年度は、受注高を前年度比14.0%減の237億円、売上高は期初の受注残高172億円の消化が進むことで、同11.8%増の216億円、営業利益は同46.4%増の15億3千万円（営業利益率7.1%）を予想しています。



注：2026年度の見通しは、2026年9月公表の2027年3月期第1四半期決算説明会資料に基づいています。

先行指標（将来の成果を支える指標）



出所：一般財団法人 経済調査会

マテリアリティとの接続

マテリアリティ	成果	KPI
カーボンニュートラルの実現	脱・低炭素製品の拡販	CO_2排出量（スコープ1&2&3）
資源循環型社会の確立	リサイクルプラントの拡販	販売件数目標など
新たな顧客価値の創造	DXを活用した遠隔操作、無人化プラントの実現に向けた開拓を継続	開発案件数、顧客サーベイなど
人材育成と働きがいの向上	エンジニア営業人材の育成強化	エンゲージメントサーベイ

1 中計1年目の成果と課題

業績評価

- 2025年度業績は中計で掲げた目標営業利益を達成
- 国内受注高は、中計社内目標対比で50億円の上振れ
- 省エネ補助金を背景に、好調な事業環境が続く

戦略評価

1 **既存事業**：補助金を追い風に、環境負荷低減を実現する混焼バーナ技術や新型アスファルトプラント「Value Pack」の拡販に成功

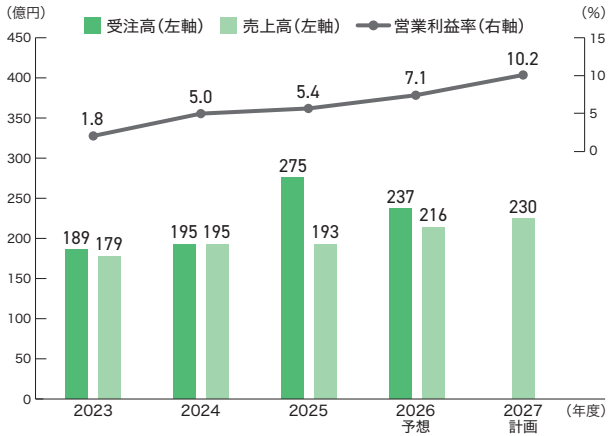
2 **成長戦略（海外）**：タイはライフサイクルコストを加味した提案営業を強化し、ベトナムは積極的な営業活動を通じて、ともに引き合い件数が着実に増加。上海は収益基盤の構築を実現

3 **MS拡大**：メンテナンス売上高は、組織力向上や運用・保全サービスの強化を通じて、前年度比3.0%増の93億6千万円（社内計画をクリア）を確保

課題と追加施策

- 国内：省エネ補助金終了後の受注獲得が期待される次世代製品の開発、プラントの遠隔化、省人化などのソリューションビジネスの進化

受注高、売上高及び営業利益率の推移



注：2026年度の見通しは、2026年9月公表の2027年3月期第1四半期決算説明会資料に基づいています。

2 海外事業の成果と課題

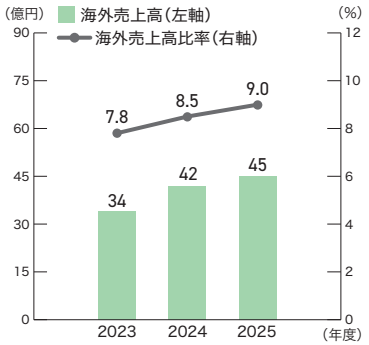
成果

- タイ市場では販売・受注活動が順調に推移し、有力代理店との協業を通じて営業基盤を強化
- 上海では大型・ハイエンドモデルを武器に価格競争を回避し、海外市場での競争力を維持
- ベトナム・台湾向けに上海生産機の展開を進め、海外拠点間の供給体制を構築
- タイの製販子会社を統合し、海外事業全体の効率化と成長基盤の整備が進展

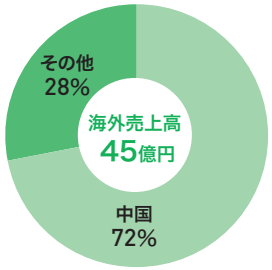
課題

- タイ事業は、固定費負担が重く、現地生産・外注活用によるコストダウンと収益改善が急務
- 上海事業は営業利益率が低下しており、メンテナンス事業拡大により2030年度に5%への回復を目指す
- ベトナムでは市場認知度や販売体制が十分でなく、販売チャネルの強化と積極的なPRが必要
- 海外各拠点で現地生産・サービス体制を強化し、2030年度海外売上高75億円の達成に向けた収益基盤の確立が課題

海外売上高と海外売上高比率（全社・顧客所在地別）



地域別売上構成（2025年度実績）



注力する海外市場動向

- **タイ**：道路投資が堅調で、更新・メンテナンス需要が拡大
- **上海（中国）**：新設需要は成熟し、更新・保守需要へ移行
- **ベトナム**：インフラ投資拡大で市場成長が続く
- **台湾**：大型案件を中心に高性能設備への需要が拡大

3 投資家からのFAQ

財務目標

Q1. 市場環境をどのように見ていますか。

A. 国内のアスファルト合材市場は、減少傾向にありますが、道路インフラの老朽化対応や国土強靭化需要などを背景に、年間3,500万トン程度で底打ちすると見ています。
アスファルト合材は、製造から施工現場まで2時間以内での供給が求められるため、アスファルト合材工場の集約には限界があります。また、集約化に伴い、既存プラントの稼働率向上によるメンテナンス需要の拡大にも期待しています。

Q2. 受注回復の継続性について教えてください。

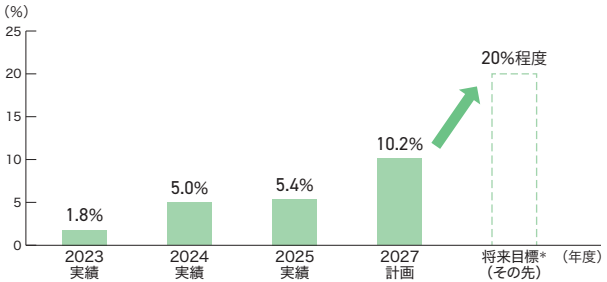
A. 現在の受注けん引役である地方の舗装会社の設備投資は、2027年度あたりまで続き、2028年度からは大手舗装会社の設備投資の回復が見込まれることから、当面は良好な受注環境が続きそうです。

～2024年度	2025～2027年度	2028年度～
受注低迷期	地域の舗装会社の設備投資がけん引	大手舗装会社の設備投資が回復へ

Q3. 営業利益率の改善余地はどのくらいありますか。

A. 価格改定効果に加えて、メンテナンス収入の安定的な拡大、さらに製品ミックスの改善が見込まれ、中計最終年度の2027年度計画に掲げている営業利益率10.2%の前倒しに加え、その先には20%程度を目指しています。

AP事業　営業利益率の目標イメージ



＊将来目標はイメージ

BP関連事業（コンクリートプラント関連事業）

第1段階 Why ありたい姿

事業責任者メッセージ



技術革新とソリューション提案を通じて、お客様の課題解決と持続可能なコンクリート供給を支えます。

市場シェアの拡大などを通じた規模の拡大に加え、新製品の投入やDXを活用したソリューションの高度化などを通じた収益性の継続的向上を目指します。また、高い信頼性とサポート力でお客様の安定操業を支え、社会インフラの整備、災害復興などを通じて、レジリエントな街づくりに貢献してまいります。

竹波 勝正
執行役員
事業本部
産業機械統括営業部長

ありたい姿

生コンクリート業界の発展に貢献するソリューションプロバイダー

2027年度 中計数値目標

- 売上高 153億円
- 営業利益 20億円
- 営業利益率 13.1%

社会に提供する価値

安全・安心な社会インフラの構築
高品質なコンクリートの安定供給を支えます

災害に強い街づくり
社会インフラの早期復旧に貢献

生産性の向上
プラントの自動化・省人化・品質安定化に貢献

環境負荷の低減
省エネ・再資源化など脱炭素と循環社会の構築に貢献

第2段階 How 強みと成長戦略

当社の強み（競争優位性）

国内トップクラスのシェアと実績
国内動態シェア46%。長年の実績と信頼で業界をリード

高い技術力と製品品質
高精度な計量・制御・混練技術で、高品質な生コンクリートの安定生産を実現

スマート・環境・省エネ対応力
DXを活用したソリューション提案や資源循環対応などの先進技術を保有

充実したサービス体制
全国ネットのサービス拠点と遠隔サポートで安心のアフターサポートを提供

成長戦略（価値創造を実現する4つの戦略）

1 **高付加価値製品の拡充**
- 標準化された高品質プラントの拡充
- 新型ミキサなどの新製品を投入

2 **DX・自動化の推進**
- 遠隔監視
- 予防保全の強化
- 自動運転
- データ活用と生産性向上

3 **サービス・ソリューション強化**
- ライフサイクルサポートの拡充
- 部品供給体制の強化

4 **海外市場の模索**
- 台湾を中心とした地震国への展開
- 現地ニーズの調査を実施

業績回復の方向性（先行指標）

生コン価格の継続的上昇を通じた生コン業者の業績回復と更新投資の拡大を背景に、好調な受注環境が継続しています。

① 建設業界の業績回復 → ② 生コン価格の上昇 → ③ 生コン業者の業績回復と更新投資の拡大 → ④ NIKKOの受注拡大と業績回復

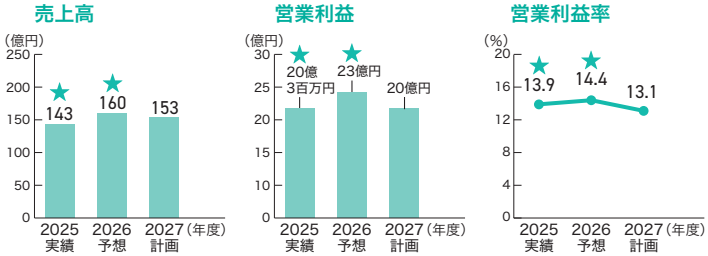
第3段階 Outcome 成果とマテリアリティ

財務目標

★マークは過去最高

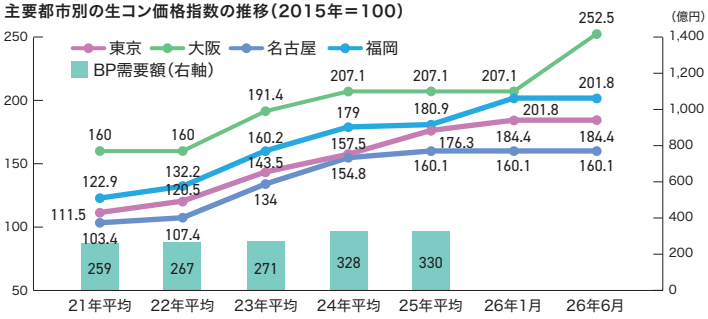
2025年度業績と2026年度見通し

2025年度の受注高は、好調な受注環境を追い風に、前年度比6.7%増の162億円、売上高は同0.7%増の143億円、営業利益はメンテナンス収入の拡大などから同16.2%増の20億3百万円（営業利益率13.9%）となりました。各項目ともに過去最高を更新しました。2026年度は、受注高を前年度比3.0%増の167億円、売上高は期初の受注残高114億円の消化が進むことで、同11.4%増の160億円、営業利益は増収効果などから同14.8%増の23億円（営業利益率14.4%）を予想しています。



先行指標（将来の成果を支える指標）

主要都市別の生コン価格指数の推移（2015年＝100）



出所：一般財団法人 経済調査会（生コン価格指数）、一般社団法人 日本建設機械工業会BP部会（BP需要金額。需要金額はメンテナンス・サービスを含む）

マテリアリティとの接続

マテリアリティ	成果	KPI
カーボンニュートラルの実現	炭酸カルシウム製造装置の拡販	CO_2排出量（スコープ1&2&3）
新たな顧客価値の創造	DXを活用した遠隔操作案件の社会実装	販売件数、顧客サーベイなど
人材育成と働きがいの向上	販売・サービス人材の育成強化	エンゲージメントサーベイ

1 中計1年目の成果と課題

業績評価

- 2025年度業績は利益面で中計で掲げた数値目標をクリア
- 受注高、売上高、営業利益、営業利益率ともに過去最高を更新
- 生コン価格の上昇を背景に、好調な受注環境が続く

戦略評価

1 **既存事業**：プラントの標準化を進めるとともに、生産能力の増強と納期対応が可能な施策を策定。

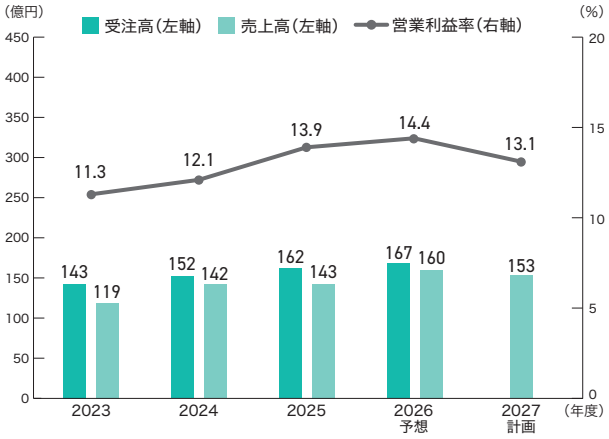
2 **成長戦略**：省人化・無人化の実現に向けたDX戦略と社会実装を加速（設備の遠隔管理、運転支援など）。

3 **MS拡大**：メンテナンス売上高は、前年度比8.1%増の60億円（社内計画をクリア）を確保。人員拡充によるメンテナンス案件の獲得と顧客満足度の向上に取り組む方針。

課題と追加施策

- 建設工事の工期遅延（期ズレ）に対する社内情報の共有化と適切な製作順序の徹底（適正なタイミングで生産し、納入する）を図る

受注高、売上高及び営業利益率の推移



2 成長に向けた3つの戦略

脱炭素化社会の実現に向けた取り組み

当社の取り組み

当社は、CCU材料である炭酸カルシウムの製造装置を供給しています。コンクリート二次製品の製造過程で発生するカルシウムを含んだ高アルカリ排水と排ガス中のCO_2を反応させて、炭酸カルシウムを生産する装置です。脱炭素化の効果としては、(1)排ガス中のCO_2の固定化、(2)セメントや道路用石粉（石材）の代替材料として利用、(3)アルカリ排水やスラッジの資源化、などがあげられます。

成果

年に1～2台の需要があるものの、費用対効果の面で課題があり、本格的な普及には一定の時間を要すると考えられます。



CO_2を原料とする環境に優しい軽質炭酸カルシウム

海外市場の開拓

当社の取り組み

これまで、当社ではODA案件以外でのバッチャープラントの輸出に消極的でした。しかし、世界有数の地震国であり、土地制約の大きい島国である台湾において、高品質・高強度のコンクリートを供給可能であり、省スペース化が実現可能である日本式のバッチャープラントのニーズがあると考え、調査を開始しています。

成果

台湾現地のお客様から引き合い・受注が増加しています。現在、台湾では約800工場が稼働しています。今後の更新需要のポテンシャル、採算性、現地生産やメンテナンス需要の取り込みを含めた検討を開始しています。

プレキャスト化への対応

当社の取り組み

工場内で成形・養生したコンクリート製品（プレキャスト）を用いる工法は、天候に左右されず、品質の安定性や工期短縮に優れることから注目されています。関連設備投資に関しては、継続的かつ安定的な成長が期待されています。

成果

上下水道の更新投資の拡大を背景に、下水道のヒューム管、コンクリートパイル（杭）など向けに引き合いが増える傾向にあります。

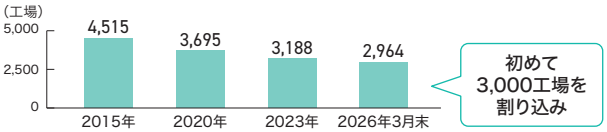


3 投資家からのFAQ

Q1. 需要環境をどのように見ていますか。

A.生コン需要は減少傾向にありますが、生コン各社は経営の維持を目的に製品値上げを推進しています。また、2026年3月末時点の生コン工場数は、2,964工場と初めて3,000工場を割り込みました。今後も生コン需要に比例して減少していくと考えています。ただし生コン各社は、競争力の強化に向けた健全な設備投資を継続しており、継続的な更新需要やメンテナンス及びソリューション需要が期待できると考えています。

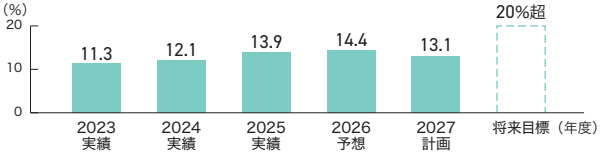
生コン工場数の推移



Q2. 高い営業利益率の継続性についてどのようにお考えですか。

A.2025年度の営業利益率は、旺盛な需要環境の中、増収効果に加え、メンテナンス収入の拡大を実現することで、過去最高の13.9%に達しました。市場シェアの拡大、価格の改定効果、さらにはソリューション提案を通じたメンテナンス収入の拡大を通じて、中長期的には20%を超える水準の実現を目指しています。

営業利益率の推移と目標



Q3. さらなる成長に向けた戦略を教えてください。

A.日工グループ各社との製造連携を通じた生産能力の拡大と短納期化を実現することで、市場シェアの向上に加え、メンテナンス収入の拡大を図ります。また、海外市場開拓の模索を継続的に行ってまいります。

戦略の方向性

生産能力の拡大	短納期対応の強化	市場シェアの向上
グループ各社の活用や新規設備投資により、生産能力を拡大	生産ラインの最適化と部品供給体制の強化で納期短縮を実現	製品・サービスの強化と営業体制の拡充でトップシェアを目指す

DX・サービスモデルの変革

サービスを「緊急対応・修理の請負」から「顧客の操業を守る技術サービス」へ再定義します。

第1段階 Why 変革が必要な理由

事業責任者メッセージ



山本 陽介
上席執行役員
事業本部サービス
企画部長

20年以上蓄積した現場データとAIを活用し、サービスを「顧客の操業を守る技術サービス」へ再定義します

当社はプラントの稼働データや保守履歴を蓄積し、他社にないデータ資産を築いてきました。現在はDXを活用し、故障予兆の検知や予防保全などの高度化を推進しています。全国約130名のサービス社員と協力工事店の現場力を融合することで、お客様の設備停止リスクとライフサイクルコストの低減を実現します。さらに、サブスクリプション型サービスや純正部品販売を拡充することで、メンテナンス収益を継続的に創出する事業モデルへ進化させます。

顧客課題と事業機会

技能者の高齢化と人手不足
プラントのオペレータ不足、高齢化の進展への対応が求められる

プラントの安定稼働の維持、機会損失の軽減
プラントの操業を安定させ、アウトプットの最大化を実現したい

メンテナンスコストの最適化
可視化されたメンテナンスコスト提案が受注獲得の重要な要素

当社の強み（差別化要素）

データ蓄積と差別化された豊富なメニュー
カスタマーサポートセンターを2011年に立ち上げ、操作盤PC化以降20年以上のデータ蓄積が財産
故障分析やAI活用の基盤を構築し、豊富なメニューを揃える

充実した専属サービスマン体制
全国に約130名のサービスマンを配置。差別化された手厚いサービス体制が強み

サービスの質の高さと現場力
サービスマンの質と現場力が高く、顧客から高い信頼を獲得
「現場を知るメーカー」が重要視される

第2段階 How 構造改革の取り組み

DXサービスモデルとは

2000年から操作盤のPC化を推進し、2011年にカスタマーサポートセンターを設立。20年以上のデータ蓄積を強みに、AIによる自動応答・予測・提案を実現し、「予防保全・予防点検」のサービスモデルへ進化させます。

データ取得
操作盤・センサーで稼働・異常データを収集

データ蓄積・分析
故障傾向の可視化・分析
AIで原因推定・予測

予測・提案・警告
メンテナンス箇所を警告
予防保全・予防点検を提案

自動応答・最適対応
AIによる自動応答・回答提示
最適な部品手配・作業手配

データの蓄積・分析により、継続的な改善と価値向上を実現

成長戦略（DX・サービスモデルの進化）

1 **予防保全の高度化**
遠隔監視・稼働分析で異常を早期検知
部品消耗の予測により、計画的なメンテナンスを実現

2 **無人化・自動化の推進（AP）**
完全自動化レベルを100%とした場合、現在は約10%、完全無人化に向けてデータ・カメラで状況判断

3 **サブスクリプション・コスト最適化**
データ活用で部品交換時期・頻度を最適化
コスト可視化により、最適でミニマムな提案を実現

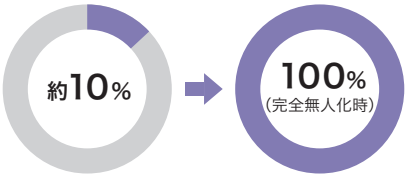
中計との接続（価値創造のサイクル）

ソリューション提案の強化 → サブスクリプション型サービスの拡大 → 純正部品の拡販 → 市場シェア拡大 → 企業価値向上（収益性向上、安定成長）

第3段階 Outcome 成果とマテリアリティ

DX・サービスモデルの成果イメージ（AP）

自動化レベル
（完全自動化=100%）



現在

メンテナンスサービス売上高

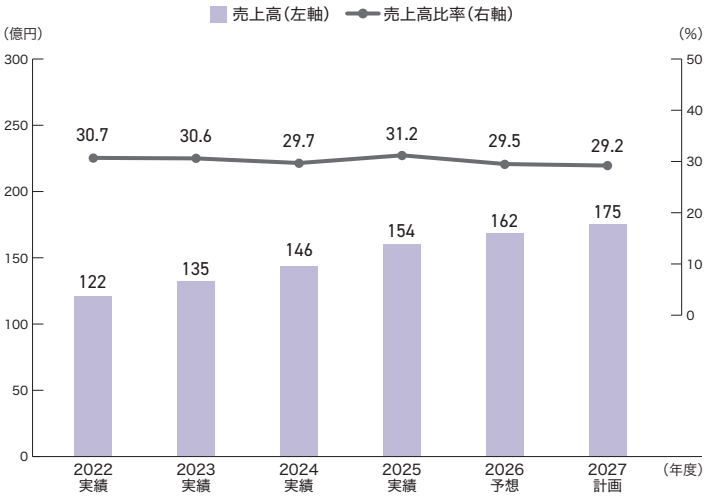
現在比
約1.5倍

完全自動化が実現した場合の成長余地

マテリアリティとの接続

マテリアリティ	成果	KPI
新たな顧客価値の創造	自動化、予防保全の高度化などのソリューション提案を拡充	サブスクリプション件数、メンテナンス売上比率など
人材育成と働きがいの向上	資格・免許の取得支援で現場力・技術力を強化	エンゲージメントサーベイ

メンテナンスサービス事業売上高と売上高構成比（連結）の推移



環境及び搬送関連事業

第1段階 Why ありたい姿

事業責任者メッセージ



小島 陽介

事業本部
産業機械統括営業部
搬送環境営業部長

資源循環と脱炭素社会の実現を支える製品・DXソリューションを拡充し、高付加価値化と収益性向上を推進します

当事業は、国内トップシェア（約65%）を有するパイプフレームコンベヤを中核に、高付加価値製品へのシフトを進めています。競争優位性の高い新製品の拡販に加え、搬送物の軽量化・システム化に対応した設計提案により、単価向上を実現しています。また、再資源化の高度化やプラスチック資源循環など法制度の進展を追い風に、DX・AIを活用した選別・計量システムやリチウム電池リサイクルなど新たな市場を開拓しています。

ありたい姿

資源循環と環境に優しい社会を支える社会インフラパートナー

2027年度 中計数値目標

- 売上高 35億円
- 営業利益 8億円
- 営業利益率 22.9%

社会に提供する価値

資源循環の促進
廃棄物の再資源化や減容化により、循環型社会の実現に貢献

環境負荷の低減
CO_2排出抑制やエネルギー効率向上で脱炭素社会に貢献

安定操業の実現
高い信頼性とシステム提案を通じて、設備の安定稼働に貢献

地域・社会の安心
環境インフラ整備を通じて、快適で安心な暮らしを支える

第2段階 How 強みと成長戦略

当社の強み（競争優位性）

エンジニアリング力と実績
豊富な納入実績と経験に基づくプラント設計・製作・据付のトータルエンジニアリング力

環境対応技術・省エネ技術
省エネ・高効率燃焼・排ガス処理・脱臭技術など、環境性能の高い設備・システムを提供

高い信頼性と安全性
長期安定運転を支える高品質設計・製作と厳格な品質・安全管理

成長戦略（価値創造を実現する3つの戦略）

1 規制強化を背景にリサイクル関連事業が拡大
- 資源循環の実現に向けた法整備が追い風
- リチウム電池の選別など新たな市場が拡大
- アルミ価格上昇を背景にアルミ缶の回収・選別ニーズが増加

2 搬送システム事業の強化
- 水平傾斜コンベヤなどの差別化された新製品を投入
- 顧客ニーズに対応したカスタマイズに対応
- DX・AI技術を活用した高付加価値製品を展開

3 価格改定や業務効率の改善を強化
- オプション案件の図面標準化
- 業務効率の向上と短納期化を実現

業績回復の方向性（先行指標）

各種法規制を背景とした設備投資拡大を追い風に、独自の差別化戦略を展開し、安定成長と収益性向上が期待される。

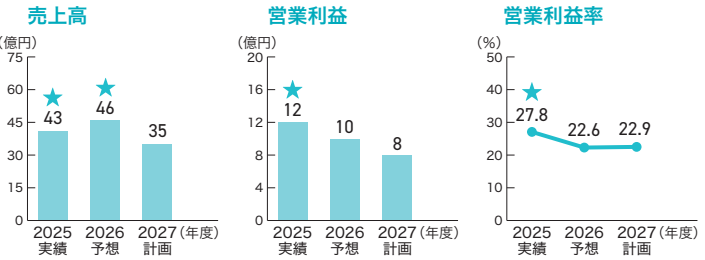
① 再資源化など各種法規制強化 → ② 関連設備投資の拡大 → ③ 製品の高付加価値化＋価格改定 → ④ 日工の受注拡大と収益性向上

第3段階 Outcome 成果とマテリアリティ

財務目標

2025年度業績と2026年度見通し ★マークは過去最高

2025年度の受注高は、堅調な需要環境を背景に、前年度比17.7%増の43億円、売上高は同34.3%増の43億円、営業利益は同43.6%増の12億16百万円（営業利益率27.8%）と、いずれも過去最高を更新しました。2026年度は、受注高を同5.8%増の46億円、売上高は同5.2%増の46億円、営業利益は大口案件の反動などから同14.5%減の10億4千万円（営業利益率22.6%）を予想しています。



中計1年目の成果と課題

業績評価
- 2025年度業績は中計数値目標を2年前倒しで実現
- 売上高、営業利益、営業利益率いずれも過去最高を更新

戦略評価
- 法整備の強化を追い風に、各種選別ニーズに応じた提案を強化
- AI選別・リチウム電池除去、粉砕・分別・搬送の一括提案を検討中

課題と追加施策
- 案件の大型化、ニーズの多様化に応じた設備、人材育成、技術対応が課題

マテリアリティとの接続

マテリアリティ	成果	KPI
資源循環型社会の確立	資源循環の高度化へ貢献	リサイクル選別装置の販売台数など
新たな顧客価値の創造	顧客の安定操業と生産性向上を実現	DX・AI搭載製品の販売台数など
人材育成と働きがいの向上	設計標準化による生産性向上	エンゲージメントサーベイなど

破砕機関連事業

第1段階 Why ありたい姿

事業責任者メッセージ



石田 卓也
事業本部
モバイルプラント部長

資源循環型社会の実現に向けて、高品質な破砕ソリューションで、持続的な顧客価値を創出します。

当事業は、建設廃材やコンクリート廃材などの再資源化ニーズが高まる中、世界トップレベルの燃費性能と高い破砕性能を有する製品・サービスの提供を通じて、資源循環と環境負荷低減に貢献します。為替の円安進行は逆風ですが、日工グループの事業間シナジーの最大化に加え、製品ラインナップの拡充、メンテナンス事業の強化、人材育成などを通じて、市場シェアの拡大、収益性の向上を実現し、中計目標値の達成を目指します。

ありたい姿

資源循環を支える環境に優しい破砕ソリューション企業

2027年度 中計数値目標

売上高	営業利益	営業利益率
43億円	3億円	7.0%

社会に提供する価値

資源循環の促進
建設廃材などの再資源化を通じて、資源の有効活用を推進

環境負荷の低減
世界トップレベルの燃費性能と低騒音性能により環境負荷低減を実現

産業インフラの安定化
移動式の利点を活かし、省スペース化と安定稼働を後押し

お客様の生産性向上
効率的かつ高品質な破砕と選別でコスト削減と生産性向上に貢献

第2段階 How 強みと成長戦略

当社の強み(競争優位性)

高い破砕性能と信頼性
独自の破砕技術と堅牢な構造を有する移動式破砕機

豊富な納入実績とノウハウ
豊富な納入実績とDXを活用した専用アプリ

環境・省エネ対応力
世界トップレベルの燃費性能と低騒音性を実現

トータルサポート体制
販売からメンテナンスまでを一貫対応

成長戦略

1 **日工グループの事業間連携の強化**
- AP関連事業のお客様において定置式から移動式破砕機への代替ニーズが増加

2 **DX・AIツールの戦略的活用**
- 独自のAI解析アプリを活用した故障予知やモニタリング、データ分析による顧客の利便性向上とメンテナンス収益の拡大

3 **メンテナンス事業の強化**
- 累計販売台数の増加に伴い、ストックビジネスの拡大で、収益性向上と収益基盤の安定化を図る

4 **販売代理店の拡充**
- 特約店や代理店網の拡充を通じた拡販を実現

業績回復の方向性(先行指標)

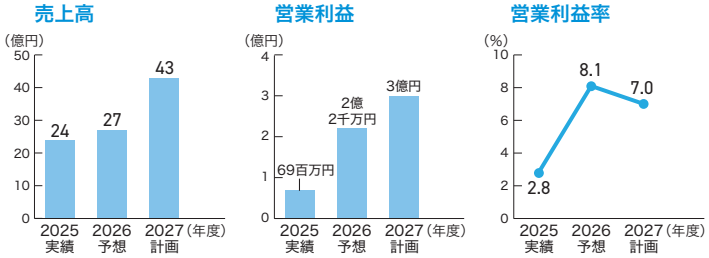
高水準の需要環境
↓
販売網強化 + ラインナップ拡大 + 価格改定 + メンテナンス拡大
↓
日工の受注増加と業績回復

第3段階 Outcome 成果とマテリアリティ

財務目標

2025年度業績と2026年度見通し ★マークは過去最高

2025年度の受注高は、前年度比46.0%増の24億円、売上高は同8.5%増の24億円、営業利益は増収効果などから同72.5%増の69百万円(営業利益率2.8%)となりました。2026年度は、受注高が同6.8%増の26億円、売上高は同10.3%増の27億円、営業利益はメンテナンス収益の拡大、価格改定効果などから同218.8%増の2億2千万円(営業利益率8.1%)を予想しています。



中計1年目の成果と課題

業績評価
- 2025年度業績は中計数値目標を下回って着地
- 輸入機販売のビジネスモデルでは為替の円安進行が痛手

戦略評価
- 環境配慮型モデル(MR100)及び自社開発Mobix Ecoの拡販策を強化
- メンテナンス支援ツールの強化を通じて、能動的な保守管理機能を拡充

課題と追加施策
- 新規領域(製鉄会社など)の開拓強化などから、収益性の改善を目指す

マテリアリティとの接続

マテリアリティ	成果	KPI
カーボンニュートラルの実現	低燃費機種の拡販	環境配慮モデルの販売台数など
新たな顧客価値の創造	DX・AI支援ツールの進化	支援ツールの普及率など
人材育成と働きがいの向上	営業人材の採用と育成	エンゲージメントサーベイなど

製造請負関連事業

第1段階 Why ありたい姿

事業責任者メッセージ



山田 和寛

取締役製造本部長
兼
本社工場長

お客様の多様なニーズに寄り添い、高品質なものづくりとエンジニアリング力で価値あるソリューションを提供します。

当事業は、化学、製鉄、造船、防衛から半導体分野まで、幅広い業種の生産設備や機械の製造請負を通じて、プラント建設や大型設備の製缶、据付、配管、電気工事、メンテナンスまでを一貫して対応し、お客様の事業活動を支えています。長年培った高品質なものづくり力、現場力を強みに、安全・安心・品質・納期を徹底し、最適なソリューションを提供し、市場シェアの上昇を通じた継続的な成長と収益性のさらなる向上を目指します。

ありたい姿

卓越したエンジニアリング力で日本の製造業を支えるものづくり企業

2027年度 中計数値目標

売上高	営業利益	営業利益率
42億円	5億円	11.9%

第2段階 How 強みと成長戦略

当社の強み(競争優位性)

豊富な実績と高い信頼性
長年の請負実績と確かな技術で、幅広い業種・設備に対応

一貫対応力
設計、調達、製造、据付、保守まで一貫対応

ものづくり力と技術力
高い製缶・溶接技術を有し、高品質と短納期を実現

宇部興機は自社製品を有する
宇部興機はガスホルダーやソーラーLED照明灯などの自社製品を有する

成長戦略(価値創造を実現する4つの戦略)

1. **生産能力の増強と生産効率の向上**
   - 松田機工、宇部興機ともに第二工場が完成
2. **市場シェアの向上**
   - 競合企業の淘汰が進み、事業規模の拡大を目指す
3. **APおよびBP関連事業とのシナジー効果**
   - 操業度の安定化と短納期化を実現
4. **人員増強と働きがいの向上**
   - 着実な人員増強と有給休暇制度や賞与の改定を実施

第3段階 Outcome 成果とマテリアリティ

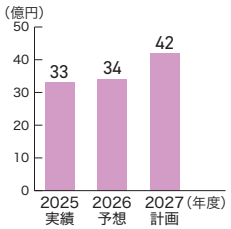
財務目標

★マークは過去最高

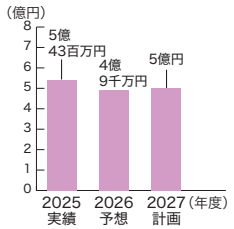
2025年度業績と2026年度見通し

2025年度の受注高は、大口案件の反動から前年度比27.0%減の32億円、売上高も同30.5%減の33億円、営業利益は同15.8%減の5億43百万円(営業利益率16.3%)と減収減益に転じました。しかし、価格改定効果などから営業利益率は過去最高を記録しました。2026年度は、受注高が同14.0%増の36億円、売上高は同3.3%増の34億円、営業利益は同9.8%減の4億9千万円(営業利益率14.2%)を予想しています。

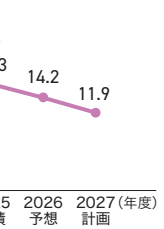
売上高



営業利益



営業利益率



中計1年目の成果と課題

業績評価

- 2025年度業績は営業利益・営業利益率で中計数値目標を2年前倒しで達成
- 営業利益率は過去最高の16.3%を確保

戦略評価

- 新規顧客の開拓に成功、増強投資を追い風に、さらなる成長余地は大きい
- 日工グループの連携を通じた生産の平準化と生産性向上を実現

その他事業

第1段階 Why ありたい姿

ありたい姿

社会インフラの安心と安全を支えるソリューション企業

2027年度 中計数値目標

売上高	営業利益	営業利益率
97億円	16億5千万円	17.0%

第2段階 How 強みと成長戦略

成長戦略(価値創造を実現する4つの戦略)

1. **防水板・自在階段などの拡販**
   - 防災減災ニーズの高い自治体・民間向け拡大
2. **水門の補修・更新需要の獲得**
   - 国土強靭化政策による更新需要が増加
3. **顧客の自動化・省人化ニーズを満たす事業展開**
   - 施工性の高い仮設機材や自動化設備の販売強化
4. **独自製品の拡販**
   - 差別化された製品群の拡販

第3段階 Outcome 成果とマテリアリティ

中計1年目の成果と課題

業績評価

- 2025年度業績は中計数値目標を下回って着地
- 営業利益率は2桁を維持

戦略評価

- 新規販売チャネルの開拓、成長に向けた施策を策定
- 現場ニーズを把握した新製品の販売と開発を強化

価値協創基盤の強靭化策

	INPUT（2025年度の経営資源）	収益性・資本効率改善に向けた取り組み事例（2025年度実績）	2026－2027年度の見通し	収益・資本効率改善につながるトピック（トップ・CFOメッセージ、各種座談会より）	2030年度に目指す姿
研究・開発 （川村センター長）	● 研究開発費：6.7億円 ● 開発部門エンジニア：35名 ● グループ会社全体での製品開発リソース共有 ● お客様、外部機関との共同開発 ● 4つ＋αのコア技術（混練・加熱・制御・搬送）＋計測	● 補助金対応の低炭素燃料対応燃焼装置の開発、実装支援 ● 自走式土質改良機拡販に向けての体制刷新 ● シミュレーション技術のグループ会社全体への提供と製品開発支援の実施（日工マシナリー、前川工業所、トンボ工業） ● 計測技術深耕に向けた学術指導、共同研究の推進（東北大学、新潟大学、インド工科大学） ● 試験・研究施設の新設推進（新規プラントテスト場整備）	● 研究開発費　9億円 ● 開発部門エンジニア数　プロパー33名＋協力会社20名（海外人材：マレーシア、中国、インド） ● 開発製品売上高比率 3.5% ● 4つのコア技術（加熱・混練・搬送・制御）に加え、計測技術の組み入れと破砕技術のブラッシュアップ開始	● コア技術を知的財産として発信力を強化（日工技報の刷新、特許・研究成果の発信）による高付加価値製品の創出と価格競争力向上 ● 脱炭素燃料（水素・バイオマスなど）や自動化技術の開発強化で、開発製品売上高比率を2030年度10%へ引き上げ	● 開発製品売上高比率10% ● AI、IoT技術を活用した自動化製品の実装 ● 製品開発活動のグループ会社全体への貢献 ● 脱・低炭素製品・環境対応製品の本格実装
営業・コンサルテーション （曾根副本部長）	● マーケティングインテリジェンスの実施 ● グローバル化に向けた組織体制の整備と人材採用 ● 全グループ会社と代理店会のマーケット ● 全グループ会社と関連企業の知的財産	● "一歩先行く未来社会のデザイン"をコンセプトとし、全事業、グループ会社の新製品・新サービス展示会「NIKKOメッセ2025」を開催。過去最多となる約670社、1,800名以上のお取引先様にご来場いただき、省エネ、省力化・自動化、ゼロエミッション、安全をテーマとした最新技術製品・サービスをご提案 ● エンジニアリング営業部を新設し、4つのコア技術「混練・加熱・制御・搬送」＋α「破砕＋計測」をベースに新たな業界でのお役立ちに向け需要創出へ始動 ● タイ市場向け営業強化によるAP製品販売の促進及びプラントのユニット更新、メンテナンスシェア拡大に向けたプラント検診による需要の掘り起こし活動を開始。ASEAN市場をはじめとした海外販売拡大へグローバル人材の積極採用 ● 事業部間、グループ会社の垣根を超えた販売リソースの共有及びクロスセールスの促進 ● グループ・関連企業の生産及び技術リソースの共有促進	● 国土強靭化、脱炭素化、ゼロエミッションの継続的な取り組みに向けた設備アップグレードと既存設備の老朽化更新時期が相まって国内の需要は活況、生産力アップにより受注拡大を推進 ● タイを中心にASEAN市場のAP事業基盤の確立へ向けて、引き続き組織の効率化と適正な人材の適時投入を継続 ● 東アジア、ASEAN以外の諸外国へのグループ製品の販売 ● 各事業、グループ会社間における取引先及びニーズの詳細分析やクロスセールスの定着とともに、営業活動を通じて新たなニーズの掘り起こしによる新製品開発、投入を推進	● 「受注してから利益を考える」から「利益を確保できる案件を受注する」への転換と価格改定の浸透で、AP受注高が急回復 ● 遠隔操作・自動化・省人化のサブスクリプション型ソリューション提案（普及率100%目標）でストック型収益へ転換し、営業利益率20%を目指す	● 次世代グリーンソリューションの提供 ● エンジニアリングソリューション企業 ● ASEAN市場プラント業界のトップランナー
企画・設計 （上原副本部長）	● 顧客ニーズに応えるスキル・技能集団 ● コア技術（混練・加熱・搬送・制御） ● プラント設計のノウハウ蓄積、技術基盤 ● 技術設計パートナー会社との協働体制	● 計画的な人材採用、重点領域を強化：2025年度技術者採用実績 新卒8名（うち、制御情報分野3名）、キャリア採用3名 ● 技術独自の若手技術者教育カリキュラムを導入（年間350時間以上） ● 高ニーズな機能を予め標準搭載したスタンダードプラントを開発 ● 設計品質の組織を強化及び機能設計を推進する専門部署を立上げ ● グループ会社の技術を棚卸し、情報共有ワーキングを実施 ● DXに対応した新型操作盤の販売促進と高機能化に取り組む	● 2026－2027年度の技術者採用＋20名（見込み） ● 計画的先行着手による業務平準化で品質と生産効率の最適化 ● 標準的なコンペヤ設計など規格製品は外部委託設計に移行 ● グループ各社が持つ技術で協働し、新たなマネタイズを図る ● 新型操作盤の高機能化で製品差別化を図り、拡販を加速 ● 海外に合わせたグローバル製品の標準化・現地化を推進	● 市場ニーズに基づく製品標準化を推進（BP標準タイプ比率拡大、AP主力2機種への集約）し、受注から納入までの期間短縮とコスト低減を実現 ● AP/BP混在生産体制を見直し、工数・設備負荷ベースの原価管理へ移行して製品ごとの収益性を可視化	● プラントのソリューションプロバイダ ● お客様と社会の双方に価値を生む企画提案 ● 遠隔、自動、省人化のトータルサポート ● グローバル標準製品の海外展開

	INPUT（2025年度の経営資源）	収益性・資本効率改善に向けた取り組み事例（2025年度実績）	2026－2027年度の見通し	収益・資本効率改善につながるトピック（トップ・CFOメッセージ、各種座談会より）	2030年度に目指す姿
調達 （小林部長）	● 調達基盤を構築する人材と資材倉庫 ● 調達先パートナーシップの構築 ● 日工グループ全体の購買情報	● 技術部門協業による持続的な機能購買体制の強化 ● サプライヤー訪問増加による相互理解の深化 ● 海外調達品の持続的な品質安定化促進	● 中期的な安全在庫の再定義と調達機能の整流化 ● 特定サプライヤーへの依存度の軽減、分散購買の推進 ● 国内外グループ会社を拠点とした共同調達品採用の推進	● 部品の共通化・仕様の標準化と外部調達の積極活用により、コスト低減・短納期化・品質安定を同時実現 ● 内製率8割程度を目安に、グループ製造請負会社（宇部興機・松田機工）との役割分担を最適化	● 安定調達とコスト適正化の両立 ● 調達先との情報共有、良好な信頼関係 ● 日工グループ各社との購買コミュニケーションの充実と相乗効果の創出
製造 （山田本部長）	● 若年層からベテランまで、多種多様なものづくり技術と人材 ● 保守メンテナンスから製造技術開発までこなす高度な生産技術 ● 外部の製造協力会社ネットワーク ● CAD/CAMから材料切断/曲げ加工/製缶溶接/仕上組立/塗装/試運転・検査の一貫体制での熟練したものづくり技術	● 機械加工用工場棟完成により、機械加工/仕上組立などのレイアウト刷新による生産性向上 ● 大型特殊製品用の組立仕上の増床による生産能力向上 ● 本社工場の敷地内スペースのさらなる活用推進 ● 五面加工機の更新による生産性の向上 ● タイ、宇部興機、松田機工との製造連携の推進	● 生産高10%以上増強（2024年度比） ● JR向け、重工向けなど特殊製品の製造とAP/BP建機製品の高負荷生産との両立 ● 塗装ブース2基増設による下流工程のネックを改善し、全体の生産性を向上 ● 近郊の大型倉庫建設でのサテライト出荷構想による生産性/生産能力の向上と品質向上 ● 近郊の屋外置き場増床による本社工場のさらなる生産効率の向上	● プラント業界全体の生産能力不足・納期長期化に対し、宇部興機・松田機工との連携強化で生産能力拡充・短納期化を推進（市場シェア10ポイント向上で約40億円の増収効果試算） ● 高付加価値製品の集中生産とコスト構造の可視化によるものづくり改革	● 生産高30%以上増強（2024年度比） ● 建機生産能力向上と特殊製品対応の両立 ● 品質向上と原価低減の両立 ● 協力会社ネットワークのさらなる強靱化 ● 国内外の日工グループとの製造連携強化
施工 （平井部長）	● 施工技術者29名（+5名）、うち現場管理技術者9名、主任技術者18名 ● 全国の協力工事店 ● 組立から運転調整までの一気通貫体制	● 安全作業と安全指導の徹底 ● 新規協力工事店の発掘・他部署との連携 ● 設計・施工段階で施工しやすい構造 ● 人員の増強（現場管理技術者・主任技術者）	● 安全作業と安全指導の徹底 ● 新規協力工事店の発掘・他部署との連携 ● 工期遵守率の最大化 ● 人員の増強（現場管理技術者・主任技術者） ● 現場力の標準化・再現性 ● 物価変動に揺るがない、強固な収益基盤の確立	● 協力会社との「対話プラットフォーム」立ち上げにより、品質・納期・コスト競争力をサプライチェーン全体で強化（事業承継・人手不足対応、共同工場活用など）	● 施工技術者60名へ ● 現場管理技術者、主任技術者を増強し、あらゆるプラント設置工事を担う ● 工事計画、安全書類などをデジタル化し誰もが対応できる体制 ● エリアを本社から東西へ増やす（2025年以降）
メンテナンス （山本部長）	● フィールドサービスマン130名とフロントサービスマン30名体制 ● フロント業務移管、組織の強化 ● 現場安全管理、機械管理システムの構築	● フロント業務スキルアップと人員増強による業務効率の向上 ● 安全管理体制改革と協力工事店を含む作業者全員への事故事例の共有 ● 展示会での提案商品販売による収益増加	● デジタルツールによる安全管理体制の構築 ● トレーニングセンターでの教育による全社スキルアップ ● 分業モデルにより専門スキルを強化 ● 操業を守る高付加価値サービスモデルの確立	● 「売って終わり」から「一生涯支える」ビジネスモデルへ転換し、保守サブスクリプション型サービス（点検・保守契約・予防保全のパッケージ化）でストック収益を拡大 ● サービス企画部門の体制刷新と熟練者ノウハウのマニュアル化で人材育成期間を短縮、他社納入プラントのメンテナンス案件獲得も視野に収益機会を拡大	● アセットマネジメントによるプラント管理と運用サービス開始 ● カスタマーサポートのグローバル対応

Nikko Integrated Report

02



サステナビリティ

サステナビリティマネジメント …… 46
カーボンニュートラルの実現 …… 47
資源循環型社会の確立 …… 50
特集 従業員座談会
社会基盤をアップデートする、日工のエンジニアたち …… 51
人材育成と働きがいの向上 …… 54
サプライヤー（協力工事店）との価値共創 …… 58
地域社会・未来世代への貢献 …… 59
資本効率経営を支えるガバナンス改革 …… 60
コーポレート・ガバナンス …… 63
コンプライアンス・リスクマネジメント …… 71
ステークホルダーエンゲージメント …… 72
役員紹介 …… 73

サステナビリティマネジメント

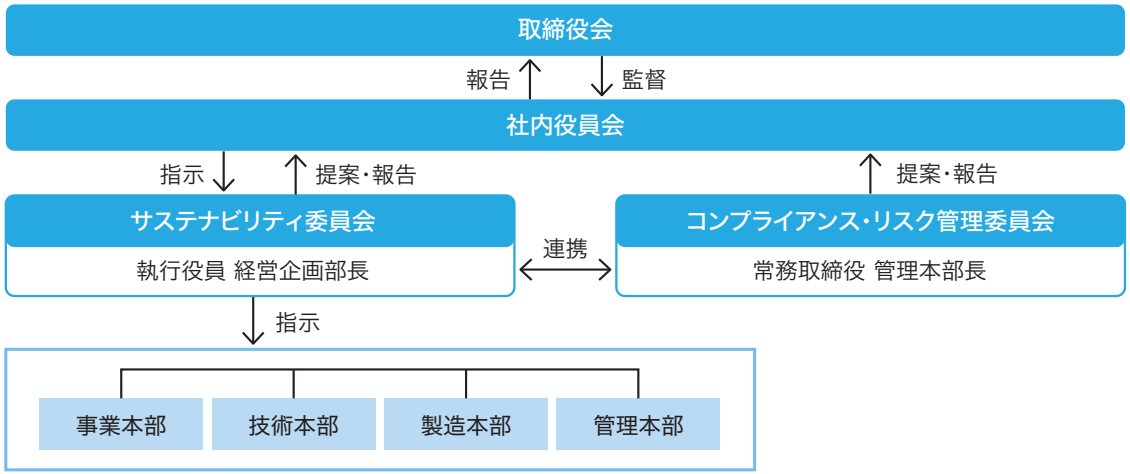
日工グループのサステナビリティ推進体制

当社グループは、社会・環境課題への対応を含むサステナビリティ活動に対するガバナンス体制の強化及び経営意思決定との連動を目的として、2023年6月にサステナビリティ委員会を設置しました。同委員会は、ビジョンの実現に向けて、日工が掲げるマテリアリティ（重要課題）への対応に向けた戦略の策定・推進・モニタリングを担っています。同委員会で審議された重要事項は、社内役員会を経て定期的に取締役会へ報告され、取締役会による適切な監督を受ける体制を構築しています。

基本方針の詳細は、以下をご覧ください

- 日工グループ サステナビリティ基本方針
  （https://www.nikko-net.co.jp/sustainability/）
- 日工グループ 人権基本方針
  （https://www.nikko-net.co.jp/sustainability/pdf/human-rights-policy.pdf）

ガバナンス体制図



サステナビリティ委員会

サステナビリティ委員会は、コンプライアンス・リスク管理委員会と連携しつつ、議論の集約と施策の実行の迅速化を図る役割を担っており、以下の体制で運営されています。

- **委 員 長**：執行役員 経営企画部長
- **委　　員**：経営層4名（各事業本部・管理本部の責任者で構成し、全社的な実行力を担保）
- **事 務 局**：経営企画部など関連部署から5名で構成
- **開催頻度**：原則として年4回

サステナビリティ委員会の役割

1. 長期ビジョンの実現に向けたマテリアリティの特定・見直し
2. マテリアリティに関連するリスク・機会の把握、目標・指標（KPI）設定と進捗管理の方向性の明示
3. 長期ビジョンを起点としたバックキャストにより、中期経営計画の素案を策定
4. ステークホルダーへの価値提供に向けた体制整備
5. コンプライアンス・リスク管理委員会との連携による全社リスクマネジメントへの統合

同委員会における主な検討事項（2025年度）

1. 国際的な開示基準（ISSBなど）を踏まえた、当社グループの気候変動シナリオ分析のアップデート
2. サステナビリティリスクの特定とコンプライアンス・リスク管理委員会への共有
3. サプライチェーン強化（法令遵守、人権リスク、セキュリティー対策など）に向けたシナリオ策定
4. 中期経営計画を踏まえた非財務目標の設定

サステナビリティ戦略と目標・指標（KPI）

日工グループは、サステナビリティ委員会が主導し、4つのマテリアリティの進捗管理を行っています。各マテリアリティに紐づく目標やKPIの達成状況を定期的にモニタリングし、課題や事業環境の変化に応じた戦略の立案・実行に反映することで、長期的な企業価値向上を目指しています。

マテリアリティにおける機会とリスク、KPIの詳細はP19-20をご参照ください

リスクマネジメントへの統合

各マテリアリティに関連するリスクと機会は、サステナビリティ委員会にて特定・評価され、設定されたKPIに基づいて定期的なモニタリングを実施しています。関連部門との連携のもと、当社グループの強み・弱みを踏まえた対応策を講じ、リスクの最小化と機会の最大化を図ります。

サステナビリティ委員会が特定した重大リスク（気候変動対応や人的資本に関するリスクなど）は、コンプライアンス・リスク管理委員会が所管する「全社リスクマネジメント体系」に組み込まれます。これにより、グループ全体での包括的なリスク管理体制を強化するとともに、不測の事態に対する迅速な経営判断・対応を行っています。

カーボンニュートラルの実現

カーボンニュートラルを、日工グループの成長エンジンへ

日工グループは、2050年カーボンニュートラルの実現に向け、自社の排出削減だけでなく、お客様の事業活動に伴うCO_2排出量の削減を重要な経営課題として位置付けています。
特に国内アスファルトプラント市場で高いシェアを持つ当社にとって、顧客先で発生するスコープ3カテゴリ11の排出削減は、社会的責任であると同時に大きな事業機会でもあります。脱・低炭素戦略を提言するローカーボン・タスクフォース（LCTF）は、燃焼技術、水素・アンモニア活用技術、資源循環技術、DXを活用した運転最適化などを通じて、お客様の脱炭素化を支援し、新たな成長市場の創出を目指しています。

「スコープ3カテゴリ11削減」が最大の成長機会

日工グループのカーボンニュートラル戦略の中心にあるのは、自社排出量だけでなく、お客様の事業活動に伴うCO_2排出量の削減です。当社が最も重視しているのは、スコープ3カテゴリ11、すなわちお客様が日工製プラントを使用する際に発生する排出量です。国内アスファルト合材製造由来のCO_2排出量は年間約111万トンと推定されており、その多くに当社製プラントが関わっています。

だからこそ、脱炭素化は社会的責任であると同時に、当社の最大の成長機会の一つでもあります。今後は水素・アンモニアなど次世代燃料への対応も含めて、お客様のCO_2削減と企業価値向上の両立を支援します。

スコープ3削減と成長機会

日工の技術開発	顧客プラントのCO_2削減	設備更新需要	メンテナンス需要	収益拡大	企業価値向上

GX推進法改正がもたらす市場変化

2026年4月に改正GX推進法が施行されたことで、GX投資の環境整備や排出量取引制度がお客様の投資判断に変化をもたらし、設備投資が加速すると考えています。市場のニーズは、脱・低炭素対応設備の導入から競争力維持のための設備投資に変化しています。

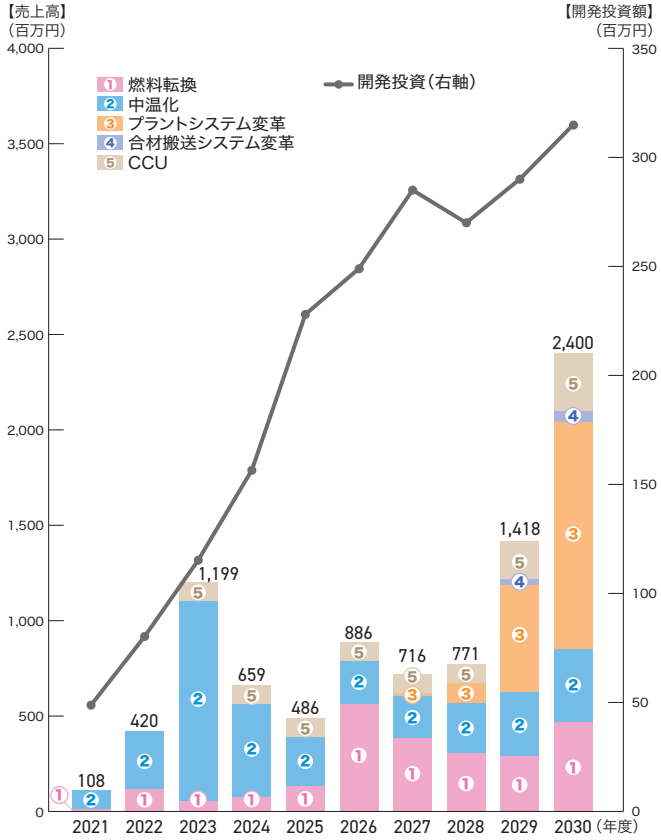
ローカーボン戦略が創る未来

2030年度には脱・低炭素製品の売上高24億円の達成を目指しており、2025年度の4.9億円に対して、約5倍の成長を見込んでいます。特に成長が期待されるのは、プラント全体の熱効率を最適化するプラントシステムと、合材工場だけでなく舗装工事全体でのエネルギーロス削減を図る合材搬送システムです。これらの製品・システムの開発と市場投入を進めています。

TCFD提言に基づく情報開示

当社グループは、2050年のカーボンニュートラル実現に向け、CO_2排出量削減に寄与する技術開発と、製品・ソリューションの提供を推進しています。2021年10月にTCFD（気候関連財務情報開示タスクフォース）提言への賛同を表明し、株主・投資家をはじめとするステークホルダーの皆様との円滑なコミュニケーションを図り、同フレームワークに沿った情報開示を行っています。

脱・低炭素製品の売上高目標と投資計画
（2021～2025年度は実績値）



カーボンニュートラル実現に向けた製品開発ロードマップの詳細はHPをご覧ください
(https://www.nikko-net.co.jp/sustainability/carbon-neutral.html)

日工グループは、カーボンニュートラルを単なる環境対応ではなく、企業価値創造のドライバーと捉えています。アスファルトプラントの脱・低炭素化、水素・アンモニア技術の実装、DXによる運転最適化を通じて、お客様の課題解決と社会課題解決を同時に実現します。

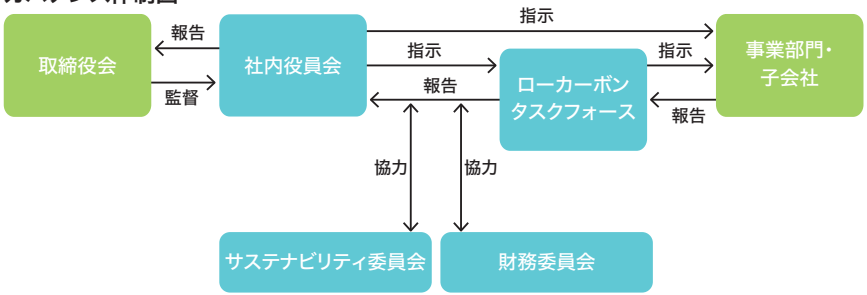
ガバナンス

ガバナンス体制

当社グループでは、事業本部及び技術本部管掌の執行役員をリーダーとする「ローカーボン・タスクフォース（LCTF）」が中心となり、カーボンニュートラルの実現に向けた取り組みをけん引しています。定期開催されるLCTF会議では、データ検証やエビデンスに基づき、気候変動対応における課題を部門横断的に検討・議論しています。

LCTFが起案した企画・施策は「社内役員会」にて討議され、目標値の設定及び達成に向けた具体的な戦略が立案されます。また、必要に応じて取締役／執行役員が委員長を務める「サステナビリティ委員会」や「財務委員会」とも連携を図っています。社内役員会で策定された投資計画、製品開発計画、及びリスク対応策は「取締役会」に諮られ、取締役会がその妥当性の審議及び進捗状況の監督を行っています。

ガバナンス体制図



戦略（気候変動に対するシナリオ分析）

当社は、気候変動が事業環境に与える「リスク」と「機会」を把握するため、将来の気温上昇に関する「2℃/1.5℃未満シナリオ」及び「4℃シナリオ」を想定し、2030年と2050年を時間軸としたシナリオ分析を実施しています。

参照した主な外部シナリオ

■ 移行リスク・機会の分析（2℃/1.5℃未満シナリオ）

- IEA（国際エネルギー機関）“World Energy Outlook 2025”
  :NZE（2050年ネット・ゼロ排出シナリオ）
- IPCC（気候変動に関する政府間パネル）第6次評価報告書（AR6）:SSP1-2.6

■ 物理的リスク・機会の分析（4℃シナリオ）

- IPCC AR6:SSP5-8.5

シナリオ分析に基づいた気候関連リスク・機会が事業・財務に及ぼす影響／リスク・機会に対する中長期対応策

2℃／1.5℃未満シナリオ（低炭素化が進む想定）

リスク	財務への影響	発生可能性	対応策
脱炭素バーナ（プラント）への急激なシフト	大	中	製品開発のスピードアップ
ユーザーから炭素税負担シェア（値下げ）要請	大	小	お客様への粘り強い説明と交渉
炭素効率の高いアスファルト代替材の市場投入	大	小	マーケティングに基づいた研究開発
研究開発費・設備投資額負担	中	中	開発行為の効率化と優先順位の明確化
ボイラメーカー、バーナメーカー、電気加熱炉メーカーによる新規参入	中	小	新規参入が予想される業者の分析強化 関連知財の早期取得
大型プラントへの集約による稼働プラント件数の減少	中	中	事業継続が見込まれるお客様の見極めと 計画メンテナンスの推奨
原材料（鋼材など）調達コストの上昇	大	大	機能購買・価格転嫁の強化など
再生可能エネルギー由来の電力コストの上昇	小	大	工場運営の効率化と製品への価格転嫁
代替燃料調達コストの上昇	小	大	幅広い燃料調達方法の推進
スコープ3の規制強化による炭素税負担を強いられる	大	中	製品開発のスピードアップと製品価格転嫁

機会	財務への影響	発生可能性	対応策
低・脱炭素バーナ（プラント）への更新需要	大	大	多種燃料、ラインナップの拡充
技術開発競争における優位性による市場シェア伸長	中	中	さらなる技術開発投資の強化
コンクリート舗装（アスファルト舗装代替）の需要増	中	小	舗装コンクリート用プラントへモデルチェンジ
中国・東南アジア諸国での環境規制強化によるリサイクル・低炭素プラント需要の伸長	小	中	海外生産拠点の強化
CO_2固定化コンクリートの普及による新設プラント需要喚起	小	中	CO_2吸着プラントのラインナップ拡充
EV市場拡大によるリチウム電池リサイクル処理装置の需要増	小	中	環境リサイクル製品のラインナップ拡充
スコープ3の規制強化による各種補助金の増加	大	小	補助金対応組織の強化

4℃シナリオ（低炭素化が推進されない想定）

リスク	財務への影響	発生可能性	対応策
酷暑対策による新舗装材、新建材市場の拡大 （アスファルト、コンクリート既存市場の縮小）	中	小	コア技術を活かした新建材 市場への製品投入
サプライチェーン寸断による資材調達コストの上昇	中	中	海外も含めたサプライチェーンの多様化
BCP対策費用の増加	小	中	製品への適正な価格転嫁
製品の災害対応装備の増加による製品コスト増	中	中	製品への適正な価格転嫁

機会	財務への影響	発生可能性	対応策
安定稼働に向けたビフォアメンテナンス需要の増大	中	小	IoTを用いたメンテナンス事業の効率化
防災・減災対応機種の需要拡大	中	中	
災害対応モバイルプラントの需要増	中	中	仮設・自走式の開発・ラインナップ強化
低災害エリアへのプラント移設ニーズの高まり	中	小	
中国・東南アジア諸国への防災・減災需要の伸長	中	中	海外生産拠点の強化
国土強靭化予算の拡大	大	大	

この分析に基づいて、炭素税の導入や省エネ規制の強化といった「移行リスク」、気象災害の激甚化による操業停止などの「物理的リスク」、及び低炭素型製品への需要シフトという「機会」を特定し、経営戦略への反映を進めています。

リスク管理

気候変動リスクの管理・統合は、以下のプロセスを通じて全社的なリスク管理体制に組み込まれています。

特定・評価（LCTF及びコンプライアンス・リスク管理委員会）

LCTFが気候変動に関する企画立案と対応を推進する一方、「コンプライアンス・リスク管理委員会」で気候変動が自社に及ぼす影響を識別・評価します。コンプライアンス・リスク管理委員会は社内役員会と緊密に連携し、気候変動リスクを全社的なリスク管理フレームワークへ統合する役割を担っています。

対応方針の策定（社内役員会）

社内役員会は、識別されたリスクの影響度を評価し、リスク最小化に向けた対応方針、重点施策、目標、及び行動計画を策定します。

監督（取締役会）

社内役員会での審議内容は、年2回以上、取締役会へ報告されます。取締役会は、社内役員会及びコンプライアンス・リスク管理委員会から定期報告を受け、行動計画やリスク評価について審議を行うことで、実効性のある監督機能を果たしています。

指標と目標

当社グループは、2050年までに自社の事業活動（スコープ1&2）及び販売した製品の使用（スコープ3）に伴うCO_2排出量を実質ゼロ（ネットゼロ）とすることを目指しています。この目標達成に向け、環境配慮型製品の開発加速、徹底した省エネ活動、及び再生可能エネルギーの積極的な利活用を推進しています。

CO_2排出量の推移（スコープ1&2&3）

2025年度のCO_2排出量（検証値）は、基準年となる2013年度比53.9%減（2013年度の46.1%の水準）となり、2030年度の中間目標である50%削減を前倒しで達成しました。SII補助金対応のアスファルトプラントの出荷により低炭素燃料用バーナの納入が増えたこと（質の改善）と、バーナ全体の納入台数が減少したこと（量の減少）の両面によるものです。

今後は特に質の改善を積み重ね、排出量のさらなる削減につなげてまいります。

スコープ1&2&3のCO_2排出量検証値（日工単体、トン-CO_2）

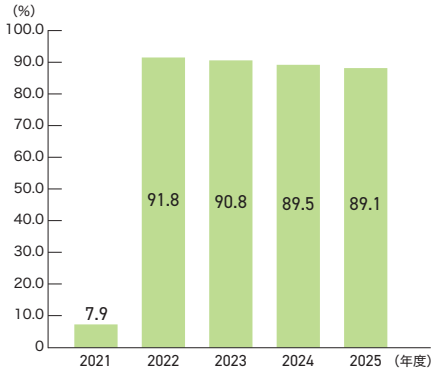
			対象活動	2013年度	2025年度
スコープ1		燃料の燃焼	製造、加工、実験時の排出	430	284
スコープ2		電気の使用	全社、寮の電気使用量	2,639	182
スコープ3	カテゴリ				
	1	購入した製品・サービス	購入した製品の上流の排出（材料、事務用品含む）	39,073	57,193
	2	資本財	新しく導入完了した設備投資上流の排出	2,137	2,928
	3	スコープ1&2に含まれない燃料及びエネルギー関連活動	スコープ1&2で燃焼・発電に使用される燃料の採掘・精製などによる排出	367	342
	4	輸送、配送（上流）	材料・部品の調達輸送分製品の出荷（費用自社負担）	26,386	44,153
	5	事業から出る廃棄物	廃棄物処理、有価物でないリサイクル、輸送時の排出	115	60
	6	出張	従業員の出張時（鉄道・国内航空）の排出	84	105
	7	雇用者の通勤	従業員の通勤時（鉄道・バス・船・自動車・バイク）の排出	310	321
	11	販売した製品の使用	販売したAP・BP・コンベヤの稼働時排出	1,226,848	492,542
	12	販売した製品の廃棄	販売したAP・BP・環境プラントの廃棄時排出	93	83
			計	1,298,482	598,193
			対2013年度比	100.0%	46.1%

再生可能エネルギー電力の利活用

2022年3月より、日工株式会社 本社工場で使用する電力を全量、再生可能エネルギー由来の電力へ切り替えました。これにより、スコープ2におけるCO_2排出量は、2021年度の2,454トン-CO_2から、2025年度には182トン-CO_2へと大幅に削減しています。

今後は、この取り組みを全国の営業所やグループ企業に順次拡大し、2030年までに日工グループ（国内）におけるRE100（再生可能エネルギー電力導入率100%）の達成を目指します。

再生可能エネルギー電力導入比率（日工単体実績）



資源循環型社会の確立

資源循環型社会の確立は、脱炭素と並ぶ世界的な社会課題であると同時に、新たな成長機会でもあります。日工グループは、1970年代から培ってきた破砕・選別・搬送・プラントエンジニアリング技術を活かし、建設資材リサイクルに加え、プラスチック、電子機器など幅広い資源循環分野への事業領域の拡大を目指しています。

建設資材から都市鉱山へ ～資源循環ビジネスを次の成長事業へ～

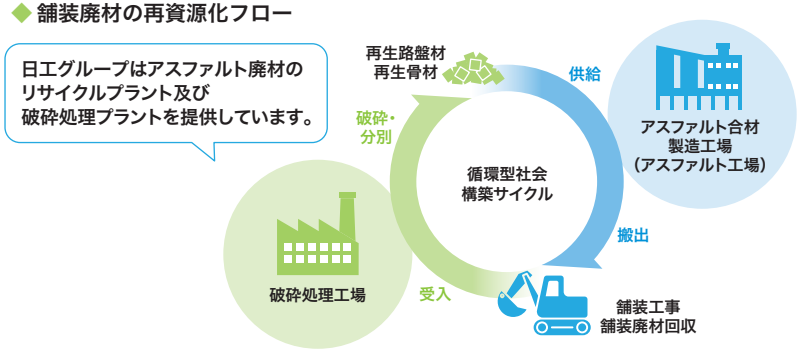
経済安全保障を背景としたレアメタルの資源循環ニーズや、2025年11月に施行された「再資源化事業等高度化法」などを受け、リサイクル業界を取り巻く環境は急速に変化しています。事業基盤の大型化や高度化が求められる中、既存リサイクル事業者に加え、大手製造業によるリマン（再生）事業への参入や、リサイクル事業者とのアライアンスの動きが本格化すると考えています。こうした動きに伴い、高度な選別技術や効率的なリサイクルプラントに対する顧客の投資意欲が高まると想定しています。

日工グループは、アスファルトリサイクルプラントで培った技術・ノウハウを基盤に、資源循環を新たな成長領域として位置付けています。従来の建設・土木材料に加え、プラスチック、電子機器など対象領域を拡大し、「破砕」「判別・センシング」「ハンドリング・搬送」を一体化したリサイクルシステムを提供することで、お客様の資源循環プロセス全体の高度化に貢献します。

アスファルト廃材の再資源化

当社は1970年代からアスファルトリサイクルプラントを開発し、現在では国内の舗装リサイクルを支える一翼を担っています。アスファルト廃材は99%以上が再資源化され、舗装工事で使用されるアスファルト合材の約75%には再生骨材が利用されています。今後も資源循環型社会の基盤づくりに貢献します。

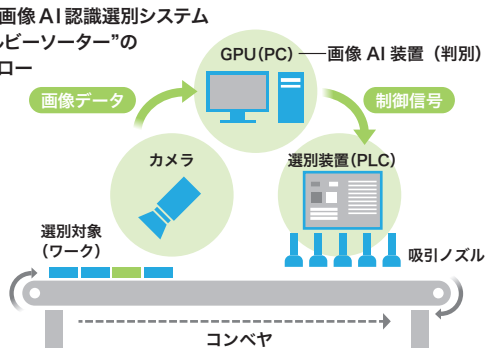
◆舗装廃材の再資源化フロー



新たな資源循環分野への挑戦

建設資材リサイクルで培った技術を応用し、廃プラスチックや廃バッテリーなど新たな資源循環市場への展開を進めています。小型家電や電子機器に含まれる金・銀・銅などの貴重な金属資源を効率的に回収するため、画像AIを活用した高精度選別システムを開発・製品化しています。また、単一製品の提供にとどまらず、「破砕」「判別・センシング」「ハンドリング・搬送（ベルトコンベヤなど）」を一連のシステムとしてアセンブリングし、顧客ニーズに応じたエンジニアリングサービスを提供します。

◆金属資源回収・選別AI画像解析システム



●技術開発と協業の推進

選別精度向上のため、従来の画像解析（カメラ）に加え、赤外線やX線を用いた高度なセンシング技術や吸排気などを活用した選別・分別メカニズムの開発・改良を進めています。必要な要素技術（破砕機や先進センサーなど）については、外部パートナーとの協業も視野に入れ、開発を加速します。

●マイルストーン

技術開発及び製品ラインナップの拡充については、2027年度を目処に体制を確立し、独自のエンジニアリング技術・サービスによる差別化を図ります。

2030年に向けた価値創造

資源循環事業は、設備投資を抑えながら高い成長性と収益性が期待できる事業領域です。当社は、環境・搬送事業における売上規模と成長率を重要KPIとして設定し、2030年度には非アスファルト領域の収益拡大を目指します。資源循環型社会の確立に貢献するとともに、持続的な企業価値向上を実現していきます。

	KPI
市場	環境関連製品売上高
成長	環境・搬送事業売上高、前年比成長率
技術	破砕機・AI選別装置納入件数
イノベーション	新製品・新用途開発件数
財務	環境・搬送事業営業利益率、ROIC

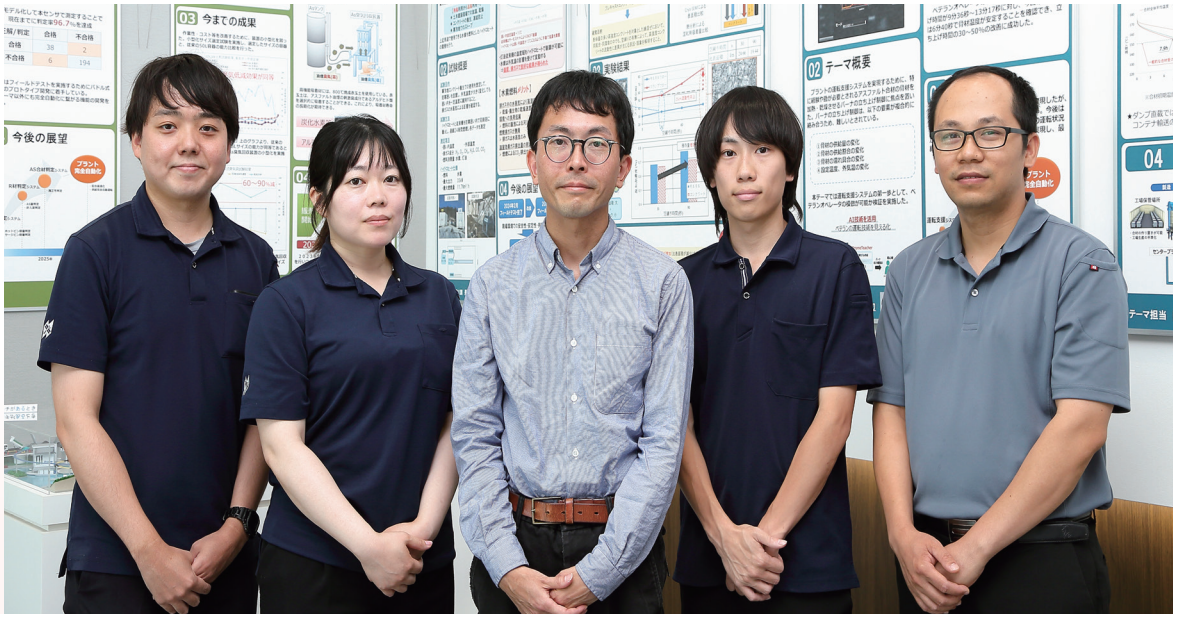
社会基盤をアップデートする、日工のエンジニアたち

～脱炭素化・DX・グローバル展開を支える技術者たちの挑戦～

日工グループは、「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。」をミッションに掲げ、脱炭素・DX・グローバル展開の各分野で技術開発を進めています。混練・加熱・制御・搬送の4つのコア技術と計測力、開発から製造・施工・メンテナンスまでの一貫体制、全国規模のメンテナンスサービス力は、日工の競争優位の源泉です。今回、4名の技術者とファシリテーターを務めるR&Dセンター開発支援部の垣本伊守幹が、現場の挑戦とやりがい、技術承継や2030年ビジョンへの想いを語り合いました。

実施日　2026年7月24日（金）

参加者　**垣本 伊守幹**（ファシリテーター）／R&Dセンター 開発支援部
田中 翔太／R&Dセンター 技術開発部 開発1課 熱技術ユニット
グェン バン フォン／技術統括部 プラント開発部 グローバル戦略課
森内 玲／R&Dセンター 技術開発部 開発2課
柳 龍希／技術統括部 制御設計部 制御設計1課



一歩先ゆくエンジニアリングへの想い

垣本：日工のミッションは「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。」です。皆さんが日々の仕事の中で、このミッションとのつながりをどのように感じていますか。やりがいや難しさも聞かせてください。

田中：私は脱炭素燃料の開発を担当しています。2050年のカーボンニュートラルを見据え、水素やアンモニア、バイオマス系燃料、さらには廃油の再利用といったテーマに取り組んでいます。日工としてもこれまで扱ったことのない燃料ばかりで、燃えやすさや燃えにくさの違いに試行錯誤の連続ですが、失敗を恐れず挑戦してよいという雰囲気があり、チームやお客様と議論を重ねながら前に進んでいます。燃料費が高騰する中で、省エネと燃料転換の両面からお客様の課題解決に貢献できることが、この仕事のやりがいだと感じています。新製品を形にする過程では制御チームや工場、設計部門など複数の部署に相談しながら進めますが、どこまでを誰が担うのか責任の範囲が曖昧になる場面もあり、完成後にそれぞれの貢献が見えにくくなりがちなことは、今後の課題だと感じています。

グェン：私はASEAN向けの新型プラント開発を担当しています。タイでは2024年度から、道路局によるプラント方式の加熱再生アスファルト工法の本格的な導入が始まり、検査を通過したリサイクル対応プラントの使用が求められるようになりました。こうした動きを背景に、当社への問い合わせも増えています。一方、ベトナムでは2024年以降、再生アスファルトに関する国家規格が段階的に整備されていますが、実際

の活用はまだ一部にとどまっています。当社も現地の大学と連携し、加熱再生アスファルト合材の規格化に向けた共同研究や制度設計の支援に取り組んでいます。制度や運用が整っていく段階から参画することで、将来のリサイクル需要の高まりを見据え、道路規格など、より上流の段階から関われていると感じています。世界的に環境問題への関心が高まる中で、メーカーとしてこの段階からたずさわる意義は大きいと感じています。

垣本：新製品の立ち上げでは、制御チームや工場、設計部門など複数の部署が関わりますね。お客様に納入した後も、社内ITツールを使って対応状況を関係者で共有し、部門を超えた連携を今後も強化していきたいです。



現場で実感する競争優位の源泉

垣本：日工の強みは、混練・加熱・制御・搬送という4つのコア技術と計測力、そして開発から製造・施工・メンテナンスまでの一貫体制、全国規模のメンテナンスサービス力にあります。皆さんが現場でその強みを最も実感するのはどんな時ですか。

グェン：海外ではまだサービス体制が十分ではなく、経験を積んだメンテナンス人材を育てるのに苦労しています。それでも、ミキサ性能や計量精度は競合と比べて高く評価いただけますし、付加価値がある分価格が高くても安定した運転や連携のしやすさを理由に選んでいただけるお客様は多いです。将来的には、本社で培った技術をアジアを中心とした海外拠点にも広げていきたいと思っています。

柳：私は操作盤の入替や制御設計を担当しており、納入時には現地へ赴いて操作盤の説明や調整を行います。電気や制御のトラブルは目に見えにくいため、原因の解明が重要です。目標値に近づいた終盤でジョギング制御を用いることで、機械側を変えずに計量精度を高める工夫もしています。当社のプラントはリモートで操作盤の状態を確認できるので、出張の頻度が非常に少なく、保守対応の速さが評価され、他社からの入れ替えにつながることもあります。摩耗が目に見えにくい部材については、使用年数を目安に交換を提案するなど、予防保全の観点からの提案も心がけています。

森内：私は材料プロセス技術ユニットで、プラント内で培ってきた技術を集塵機などプラント外の製品にも水平展開する仕事をしています。開発チームはお客様と長くお付き合いする中で、現場の課題を直接聞ける関係にあります。不具合や改善の声を次の製品開発に反映しやすいのは大きな強みです。一方で、改善にどこまでコストをかけるべきか、お客様にとっての価値と価格のバランスを判断するのは悩ましいところです。





データとノウハウを次世代へ

垣本：製品の標準化や技術の見える化はどの程度進んでいますか。まだデジタル化できていない暗黙知はどこにあると感じますか。

柳：制御系社員の採用が厳しくなりつつあるので、計量やバーナ制御については、配合や運転時間、温度上昇といったデータを日々蓄積しています。バーナ制御は特に難しい領域ですが、社内の研修制度や勉強会では実際のデータをもとに、動きの変化から異常箇所を推定する訓練を行い若手への技術継承につなげています。

森内：もともと私は化学系の出身で、機械分野は専門外でした。入社前はどこまで質問していいのか分からず不安もありましたが、社内には電気、制御や情報出身の技術者も多く、多

様な専門性が持ち寄られる環境だと知って安心しました。今は69歳のベテラン社員との質問と回答のやり取りを音声で記録し、AIで文書化して、その知見を活用する取り組みを進めています。紙の資料が中心だった過去の知見も含めて、少しずつ暗黙知が当社の貴重なデジタル資産に置き換わっています。

田中：ベテランが減り若手の比率が高まる中、技術継承は大きな課題です。マニュアル作成ソフトを使い、動画や写真で手順を残すほか、チーム内で不足しているスキルを見える化し、学習計画に落とし込んでいます。5年ほどでのジョブローテーションがありますが、私自身は10年単位で一つの技術のプロになりたいという思いもあり、専門性を高めるバランスも大切にした人事制度を希望します。



2030年ビジョンと、これからの日工

垣本：働き方についても伺いたいのですが、田中さんは育休を取得されたそうですね。日工は2030年に売上高700億円、営業利益率10.0%、時価総額500億円という目標を掲げていますので、この実現に向けて、個人が心がけていることを教えてください。

田中：昨年、約4ヶ月の育休を取得しました。それまで一人で担っていた業務は、複数名の体制に切り替えて引き継ぎ、並走しながら進めました。部署内では育休の取得が当たり前のこととして受け止められていて、休みを経て「また頑張ろう」と思える雰囲気があります。開発部としては、開発製品の売上比率を2030年に10%まで引き上げる目標があり、再生・再利用油を燃やせるバーナの開発も進めています。

グェン：これまで4年ほどアスファルトプラントの設計にたずさわってきましたが、新しいことに挑戦する機会はそう多くありませんでした。海外向け新型プラントの設計をゼロから任され、上司からGoサインが出たときは、大きな成長を実感しました。設計の最適化や標準化によって生産効率と設計効率を高め、収益改善につなげたいと考えています。人を育てる際は、人数を増やすだけでなく、なぜその設計にしたのかという背景まで共有しながら、スピードと育成のバランスを大切にしています。

柳：営業やサービスが受注を拡大していく中で、制御の部署としては設計やソフトの標準化、ミスやクレームの削減、品質の確保を通じて、利益率の向上に貢献していきたいです。



森内：新製品の開発では、国の補助金の存在がお客様の購入判断を後押しします。手動測定のデジタル化など、DXに資する機能を製品に落とし込み、導入のハードルを下げて売上拡大につなげていきたいと考えています。脱炭素とデジタル化はどちらも業界全体が向かっている方向性であり、開発部全体としても売上目標の達成に向けて、その流れを見据えた開発を進める必要があると感じています。

垣本：最後に、これから日工を目指す方へのメッセージをお願いします。

グェン：環境やお客様のニーズが変化する中で、失敗を恐れず新しいことに挑戦できる人に来てほしいです。

森内：機械分野に限らず、多様なバックグラウンドを持つ方が活躍しています。専門外のことにも関心を持てる方を歓迎します。

柳：開発から施工、メンテナンスまで一貫体制で顧客とかかわるので、コミュニケーション力と挑戦する気持ちが大切だと思います。

田中：誰かの失敗を責めたりせず、前向きに挑戦させてもらえる環境です。そんな風土に共感してくれる方を待っています。

垣本：知財の仕事をしながら、私自身も垣根を越えてさまざまな業務に挑戦させてもらっています。縦割りの組織にとらわれず、柔軟に力を発揮したい方に、ぜひ日工で活躍してほしいですね。本日は、脱炭素や海外展開、技術承継、そして働き方まで、現場ならではの率直な意見を出し合うことができました。一人ひとりの従業員の日々の挑戦の積み重ねが、日工の競争優位を支えています。外から見えづらい技術継承の実効性や挑戦を後押しする風土について、読んでくださっている方々に伝われば嬉しいです。

人材育成と働きがいの向上

人材投資から企業価値創造へ

人口減少や技術革新、グローバル競争の激化など、事業環境が大きく変化する中、日工は「人材こそが企業価値創造の源泉である」と考えています。2030年ビジョンで掲げる「ストック型ビジネスの拡大」「ASEANを中心とした海外展開」「DXによる生産性向上」の実現に向けて、人材ポートフォリオの変革を進めています。

特に、サービス・メンテナンス人材、グローバル人材、DX・AI人材を重点領域と位置付け、採用・育成・配置を一体で推進しています。人的資本への投資は短期的なコストではなく、将来の売上成長、収益力向上、資本効率向上につながる戦略投資です。日工グループは、人と技術の力で持続的な成長を実現し、社会とともに発展する企業を目指しています。

人事部長メッセージ

人的資本への投資を企業価値創造の原動力へ

管理本部 人事部長　堀 史朗



日工が目指す持続的な成長の実現には、人材こそが最も重要な経営資本であると考えています。現在、当社の人的資本戦略は、「サービス事業の拡大」「海外市場の開拓」「DX・AI活用による生産性向上」という成長戦略と一体で推進されています。

当社の収益基盤を支えているのは、全国のお客様の現場を支えるサービス・メンテナンス人材です。プラントの安定稼働を支援し、お客様との長期的な信頼関係を築くこれらの人材は、当社の競争優位の源泉であり、今後も採用と育成を最優先課題として強化していきます。特にスキルの可視化や体系的な教育を通じて、一人ひとりの専門性向上を図り、サービス品質と収益力の向上につなげていきます。

また、中長期的な成長に向けては、ASEANを中心とした海外市場の開拓が不可欠です。そのため、海外志向を持つ人材や外国籍人材の採用・育成を進めるとともに、技術と営業の両面でグローバルに活躍できる人材層の拡充に取り組んでいます。

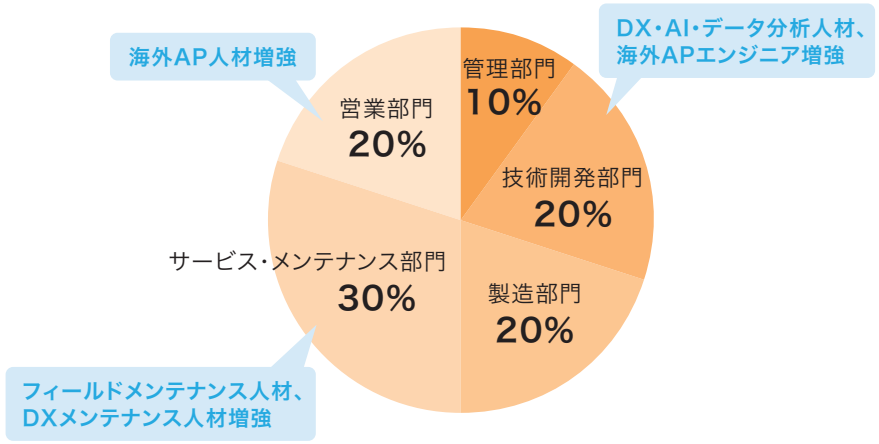
さらに、労働人口の減少や事業環境の変化を見据え、DX・AI人材の強化も重要な課題です。業務効率化だけでなく、サービスの高度化や新たな価値創造につながるデジタル活用を推進し、人とデジタルの力を融合させ、生産性向上を実現します。

2023年度に導入した新人事制度のもとでは、全社共通の階層別教育に加え、サービス、技術、製造など各職種に応じた専門教育を拡充しています。人材育成は短期間で成果が表れるものではありませんが、継続的な投資によってエンゲージメントと専門性を高め、将来の売上成長、収益力向上、そして企業価値向上につながります。変化の激しい時代だからこそ、人材への投資を将来への投資と位置付け、経営戦略の実現を支える強い組織づくりを進めます。

未来の成長を支える人材ポートフォリオ

事業環境の変化が加速する中、持続的な成長には、将来必要となる人材を見据えたポートフォリオの進化が不可欠です。日工グループでは、現在の人的資本の構成を可視化するとともに、今後強化すべき領域を明確化し、経営戦略と連動した人材ポートフォリオ変革を進めています。

日工の職種別人員構成（単体、概算値）



人的資本KPIと財務成果のつながり

サービス人材の増強は保守契約件数やメンテナンス売上の増加を通じて、利益成長を後押しします。グローバル人材の育成は海外案件獲得や海外売上高の拡大をけん引し、DX・AI人材の育成は業務効率化や新サービス創出を通じて資本効率向上に寄与すると考えています。

成長戦略と人的資本の接続

成長テーマ	必要とする人材	創出価値
メンテナンス事業拡大	サービス人材	売上増加・キャッシュ創出力向上
AP海外展開	海外営業・エンジニア人材	海外事業拡大
DX推進	DX・AI人材	イノベーション創出・生産性向上
技術革新	開発・技術人材	新製品・新サービス創出

人材関連KPIと財務影響

サービス人材を増強することが最も直接的に利益につながり、海外AP人材の増強が将来の成長を左右すると考えています。人的資本投資の成果は即時に表れるものではありませんが、サービス人材の増強は比較的短期間で収益に反映される一方、グローバル人材や技術人材の育成は中長期（5〜7年）で企業価値向上に寄与すると考えています。

KPI	財務影響（短中期）
サービス人員数	サービス売上高
サービス人員 平均経験年数	利益率向上
離職率	採用・育成 コスト低減

KPI	財務影響（中長期）
海外APエンジニア /営業担当者数	海外案件獲得
オペレーション DX人材数	販管費削減
DX・AIメンテナンス プロジェクト数	新サービス創出

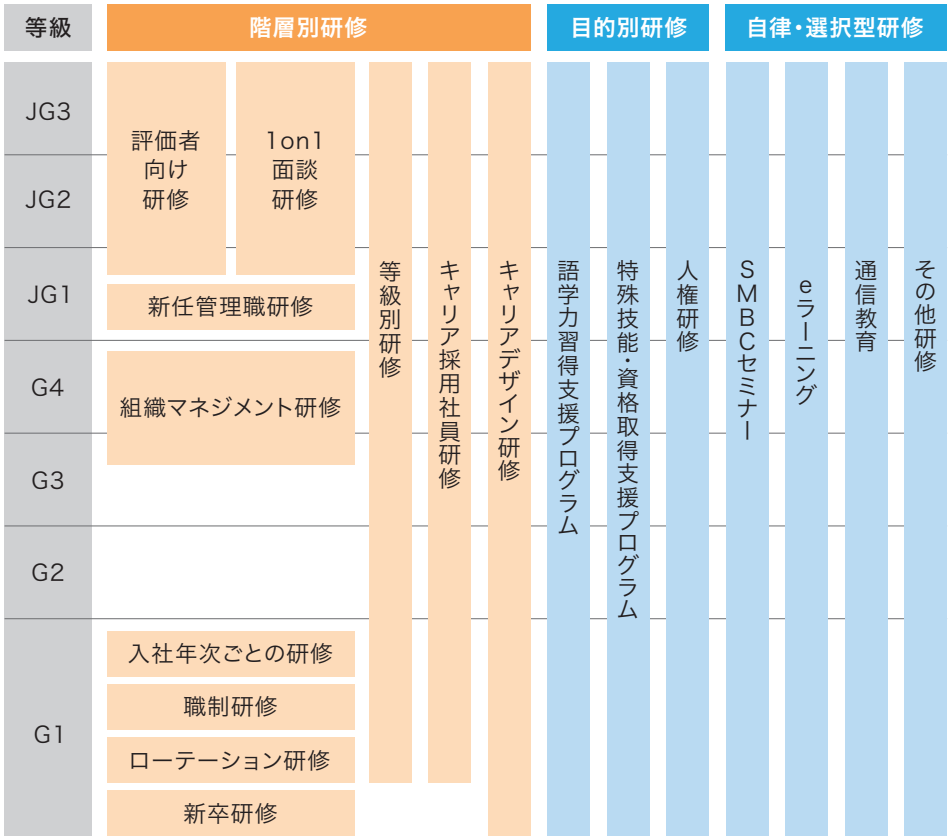
採用・育成・配置を一体で推進

2023年度に導入した新人事制度のもと、階層別教育に加えて職種別教育を強化しています。サービス人材には技術教育や顧客対応教育、技術人材には設計・開発教育、DX人材にはAI活用やデータ分析教育を実施しています。また、海外志向を持つ日本人や外国籍人材の採用を強化するとともに、インド工科大学との連携などを通じて高度専門人材の採用・獲得にも取り組んでいます。

人材採用・獲得戦略

重点人材領域	対応策
サービス人材	●新卒採用と中途採用を併用。現状は半数以上が中途採用であり、中期的には新卒採用比率を引き上げ、育成強化に努める方針
グローバル人材	●海外志向の強い日本人の採用 ●外国籍留学生の採用 ●インド工科大学からのインターン生の受け入れ
DX人材	●専門人材のキャリア採用 ●社内人材のリスキリング、目的別研修プログラムの充実

日工グループの研修体系



特殊技能・資格取得支援プログラムでは、スキル向上を支援するため、資格取得費用の補助に加え、最高15万円を支給する資格取得報奨金制度を整備しています。

人的資本ガバナンス

人的資本は企業価値創造の源泉である一方、人材不足や技能継承の課題、グローバル人材不足、DX人材不足などは重要な経営リスクでもあります。当社では、取締役会の監督のもと、人材関連KPIを定期的にモニタリングし、重要人材の確保・育成状況や後継者育成の進捗を確認しています。人材戦略を経営戦略の重要テーマとして位置付け、持続的な成長を支える人的資本基盤の強化を進めていきます。

日工グループが求める人材像

「世界を、強くやさしい街に。」というビジョンの実現に向け、日工グループは、培ってきた高い技術力を基盤に、新たな市場・製品・サービスを創出し、社会課題の解決と企業価値の向上に挑戦し続ける人材を求めています。

その実現を支える人材像として、以下の3つを定義しています。

- **将来に向けて改革する人材**
- **失敗を恐れず挑戦する人材**
- **多様な仲間を尊重し協働する人材**

事業環境が大きく変化する中、持続的な成長を実現するためには、一人ひとりが主体的に考え、行動し、変革を生み出していくことが不可欠です。また、社内外の多様な知見や経験を持つ人々との協働を通じて、新たな価値を創出していくことも重要になります。

当社は、こうした人材の育成を人的資本戦略の中核に位置付けています。従業員の自律的な成長を後押しする学びと挑戦の機会を提供するとともに、多様な仲間とのつながりを生み出す環境づくりや、部門・組織の枠を超えた協働を促進する仕組みの整備を進めています。これらの取り組みを通じて、従業員一人ひとりの成長と組織の変革を加速させ、中長期的な企業価値向上を実現します。

2030年ビジョンの実現と連動した人材施策

各施策について、長期ビジョン実現に向けた重点課題を明確にしたうえでKGI及びKPIを設定し、人材施策を推進しています。

重点テーマと重点施策

	重点テーマ	重点施策	KGI	KPI
人材採用の強化	全部門で人材採用を強化、ビジョン実現に必要な人材プールが充足している状態	● 属性別の採用計画の策定（年度別採用人数：新卒・中途） ● 理系人材、女性など属性に応じた応募者増加に向けた対応策の実行	● 2030年度までの採用者数（全体及び属性別）	● 応募者数 ● 応募率 ● 最終面接到達率 ● 最終面接受験者数 ● 内定者数 ● 採用者数
自律的な人材の育成	組織に貢献するために何をすべきかを考えて、主体的に行動できる人材が増え、各部署のけん引役となっている状態	● 「革新行動」「外部ネットワーク行動」「キャリア開発行動」の中で経営ビジョン実現において特に重要な要素を抽出し、社員の具体的行動を促進するための施策の検討・実施	● プロアクティブ人材スコア	● 成功事例の共有件数 ● 外部交流会（研修）への参加回数 ● ジョブローテーション実施件数
グローバル人材の育成	海外事業の成長のけん引役となるグローバル人材の育成を強化し、海外の各拠点に安定的に人材を配置できている状態	● グローバル人材の採用・育成プログラムの構築・実行 ● キャリア形成をグローバルで考える組織風土の醸成	● グローバル人材の人数	● 外国人の採用人数 ● グローバルでキャリアを形成したいと考える従業員比率 ● 海外トレーニーの派遣人数、海外勤務経験者人数 ● グローバル人材育成プログラムの受講者数
DE&Iの推進	従業員一人ひとりが多様性を受け入れ、お互いに認め合い、ビジョン実現に向けて多様な能力を発揮することを通して、組織・人材が進化している状態	● 女性社員の採用促進・育成・定着に向けた施策の検討・実行 ● 外国人採用ルートの再構築及び採用後の受け入れ体制の強化 ● 障がい者一人ひとりが多様な能力を発揮し、得意分野で活躍できる組織基盤の構築	● 女性社員比率、女性管理職比率 ● 管理職層における外国人人数 ● 障がい者雇用率	● 管理職向け女性社員育成研修受講率 ● 女性管理職育成に向けた社内セミナー受講率 ● 「機会があれば管理職になりたい」と考える人の比率 ● 女性採用比率、管理職候補者における女性比率 ● 外国人従業員同士のコミュニケーション機会の創出 ● 新入社員研修での異文化理解関連テーマ実施率 ● 外国人従業員入社3年後の定着率 ● 障がいのある従業員を対象とした聞き取り調査実施率 ● 上司向け勉強会の実施回数

働きがいが実感できる職場づくり

当社は、従業員一人ひとりが互いを尊重し、多様な価値観や経験を認め合いながら、安心して能力を発揮できる職場環境の実現を目指しています。社内外の多様な仲間を尊重すること、そして自らも仲間から尊重されていると実感できることは、働きがいやエンゲージメントの向上につながり、いきいきと協働できる組織風土を育む重要な基盤であると考えています。

こうした考えのもと、従業員のウェルビーイングの状況を継続的に把握・改善するため、日工株式会社では全従業員を対象としたウェルビーイング調査を実施しています。2025年度は対象者725名に対し、84.7%の有効回答率となっており、総合評価は10段階評価で6.024pt（前年比0.051pt改善）となりました。調査結果の分析では、「キャリア形成への期待」に関する項目に課題が見られました。これを受け、キャリア機会の可視化、上司とのキャリア面談などを通じて、従業員一人ひとりが将来に希望を持ち、自律的に成長できる環境づくりを進めています。

従業員への譲渡制限付自社株の付与

従業員と株主の価値共有を促進し、中長期的な企業価値向上への参画意識を高めることを目的として、2021年に従業員への譲渡制限付自社株付与制度を導入しています。

現在では、ほぼすべての従業員が当社の株主となっており、企業価値向上の成果を株主と共有する立場で日々の業務に取り組んでいます。この制度を通じて、従業員一人ひとりが経営や業績への関心を高めるとともに、自らの行動が企業価値向上につながることを実感できる環境づくりを進めています。

人材育成と働きがいの向上：指標と目標

区 分	指 標	実績（2025年度）	目標（2030年度）
人材育成	女性管理職比率	1.9%	7.0%
	研修時間	1名当たり18.1時間 （延べ12,502時間）	1名当たり20時間
	研修費用	1名当たり73,482円 （延べ50,850千円）	1名当たり100,000円
人権への対応	人権研修	参加者580名	毎年全社員参加
社内環境整備	育児休業取得率	女性：100% 男性：75%	女性：100% 男性：80%
	女性従業員比率	15.0%	22.5%
	ウェルビーイング調査スコア	全項目平均6.0pt	全項目平均8.0pt
	離職率	入社後1年間離職率：8.0% 入社後3年間離職率：18.7%	入社後1年間離職率：3.0% 入社後3年間離職率：7.0%
	労働災害発生件数	休業災害：1件 不休災害：5件	休業災害：0件 不休災害：3件以下
	労働災害による死亡者数	0人	ゼロ災害
	健康・労働安全に関する研修	●中央安全研修会 ●中央衛生研修会 ●健康教室	同左（継続的に開催）

譲渡制限付自社株付与の実施状況

	2022年8月	2023年8月	2024年8月	2025年8月	2026年8月
対象者	●社長賞受賞者（個人・団体） ●勤続10・20・30年達成者 ●新入社員（新卒・中途） ●2019年の自社株付与該当者以外の関連会社社員	●社長賞受賞者（個人・団体） ●勤続10・20・30年達成者 ●新入社員（新卒・中途） ●2019年の自社株付与該当者以外の関連会社社員	●当社の従業員及び当社子会社などの従業員・役員 ●社長賞受賞者（個人・団体） ●勤続10・20・30年達成者 ●日工グループの新入社員（新卒・経験者採用）	●勤続10・20・30年達成者 ●日工及び日工グループの新入社員（新卒・経験者採用）	●社長賞受賞者（個人） ●勤続10・20・30年達成者 ●日工グループの新入社員（新卒・経験者採用）
対象者数	169人	140人	1,059人	154人	158人
付与株数	100～1,000株	100～1,000株	100～1,000株	100株	100～500株
付与株価	649円	675円	701円	777円	988円
譲渡制限期間	15ヶ月	15ヶ月	15ヶ月	15ヶ月	15ヶ月

サプライヤー（協力工事店）との価値共創

日工のプラント事業は、製品を納入して終わるビジネスではありません。プラントの据付、改造、補修、更新、さらには稼働後のメンテナンスまでを通じて、お客様の生産活動を長期にわたり支え続けることが求められます。その価値提供を現場で実現しているのが、全国206社の協力工事店とのネットワークです。

日工は協力工事店を単なる外注先ではなく、品質・安全・納期・顧客満足をともに創るパートナーと位置付けています。技能者不足や高齢化が進む中、この強固な施工ネットワークは、供給力、メンテナンス対応力、ストック収益拡大を支える重要な経営資本です。日工は協力工事店との価値共創を通じて、現場力をさらに高め、持続的な企業価値向上につなげていきます。

1. 日工グループの現場力を支える全国206社の施工ネットワーク

日工のプラント事業において、協力工事店とのネットワークは、お客様への価値提供を現場で実現する重要な事業基盤です。アスファルトプラントやコンクリートプラントは、納入後も据付、補修、更新、メンテナンスなどの継続的な支援を必要とします。日工には、1989年に発足した協力工事店組織「アキツ会」があり、現在、全国206社が加盟しています。

2. 施工ネットワークとともにつくる品質・安全・納期

施工品質を安定的に確保するため、日工では営業、設計、製造、サービスの各部門と協力工事店が施工前から密接に連携しています。工事内容、工程、搬入条件、重機配置、安全上の注意点などを事前に確認し、現場リスクを洗い出します。また、安全と品質を最優先事項とし、安全講習、危険予知活動、施工不具合の情報共有を継続しています。

3. ストック収益を支える無形資産

協力工事店ネットワークは、日工のメンテナンスサービス事業を支える重要な無形資産です。全国各地で迅速な補修・更新対応を可能とすることで、お客様の設備停止リスクを低減し、安定操業に貢献しています。

4. 人手不足時代における供給力確保

技能者不足や高齢化が進む中、供給力の確保は重要な経営課題です。日工は、協力工事店とともに技能の標準化、若手の育成、施工計画の高度化、デジタル活用を進めています。

協力工事店との価値共創と日工の企業価値

協力工事店ネットワーク（供給力）
- アキツ会加盟 206社
- 全国施工網
- ベテラン技能者
- 現場ノウハウ
- 地域対応力
- 顧客現場理解

→ 長期的信頼関係・共育・情報共有

価値共創活動

品質共創	◆施工標準化 ◆技術講習 ◆不具合共有	安全共創	◆安全教育 ◆KY（危険予知）活動 ◆ヒヤリハット事例の共有
供給力共創	◆繁忙期対応 ◆緊急補修 ◆全国応援体制	DX共創	◆施工記録データ化 ◆工程共有 ◆ナレッジ蓄積

→

顧客提供価値
- 納期遵守
- 品質安定
- 故障時迅速対応
- 稼働率向上
- 設備停止リスク低減
- 顧客プラントのLTV向上

→

収益・生産性への寄与
- メンテナンス売上増
- 更新工事増
- リピート率向上
- 手戻り削減
- 工期短縮
- 人員最適配置

今後の課題と対応―持続可能な施工体制の構築に向けて

国内の建設・設備業界では、技能者の高齢化や若手人材の不足が進行しており、施工能力の確保は業界共通の課題となっています。日工においても、協力工事店を含むサプライチェーン全体で、将来にわたり安定した供給力を維持できる体制づくりが重要な経営課題です。

こうした課題に対応するため、日工は協力工事店との「共育」を軸に、施工体制の高度化を進めています。若手技能者の育成では、安全教育、OJT、施工事例の共有を通じて、現場で必要な技能を体系的に習得できる環境づくりを推進しています。また、ベテラン技能者の暗黙知を作業手順書や施工記録として標準化し、個人依存を減らすことで、技能継承のシステム化を進めています。

課題
- 技能者高齢化 → 技能継承リスク
- 人手不足 → 供給制約リスク
- 事業承継 → 施工網縮小リスク
- DX格差 → 生産性格差リスク

対応
- 若手育成 → 現場力強化
- 技能標準化 → 品質安定化
- デジタル活用 → 生産性向上
- 協力会社支援 → 供給力維持

サプライヤーVOICE　株式会社日本高機 リーダー　今村祐介様



安全表彰を受賞された
日本高機・今村祐介様（写真右）
（写真左は日工・関東支店長 松下由徳）

現場では、「安全なくして品質なし」を合言葉に、どのような工事でも全員が無事に作業を終えることを最優先に取り組んできました。急な対応が求められる場面でも、安全確認や基本動作を徹底することが、お客様からの信頼や安定した施工品質につながると考えています。

今後も日工グループとの価値共創を通じて、安全文化と技能を次世代へ継承し、持続可能な施工体制づくりに貢献します。

地域社会・未来世代への貢献

地域とともに持続可能な社会基盤を支える

日工グループは、「世界を、強くやさしい街に。」というビジョンのもと、事業活動そのものを通じて社会インフラの維持・発展に貢献しています。加えて、地域社会との共生を重要な経営基盤と位置付け、次世代人材の育成や地域コミュニティとの対話を通じて、持続可能な社会づくりに取り組んでいます。

また、災害発生時には、当社の技術・製品・人的ネットワークを活用し、復旧・復興支援を迅速に行える体制を整えています。地域社会との信頼関係を深めることで、有事におけるレジリエンス強化にもつなげています。今後も、事業を通じた価値提供に加え、地域社会との共創を通じて、未来世代に誇れる社会基盤づくりに貢献します。

未来を担う人材と技術への支援

当社の本社所在地である兵庫県明石市は、創業時に本社工場を構えた日工グループの原点とも言える地域です。こうした地域との深いつながりを背景に、一般社団法人日工記念事業団では、1989年より、近畿圏を中心とした大学・工業高等専門学校に在学する学生を対象に、返済義務のない奨学金を給付しています。また、近畿圏を中心とした大学・工業高等専門学校において技術開発に関する学術研究に取り組む研究者に対して、研究助成金を支給しています。

これらの支援には、日工グループへの就職や研究成果の提供といった義務は一切課しておらず、純粋に人材の育成と技術革新を通じて、地域社会・経済の発展に貢献したいという日工グループの強い想いが込められています。

2025年度の新規給付・助成実績

奨学金給付（2件：給付対象学生在籍教育機関名）

- 兵庫県立大学
- 明石工業高等専門学校

研究助成金給付（4件：給付対象研究者在籍教育・研究機関名）

① 明石工業高等専門学校
研究テーマ「離散値ベースの新制御法を取り入れた降圧型DC-DCコンバータのスイッチングノイズ低減に関する研究」

② 神戸市立工業高等専門学校
研究テーマ「中小河川におけるLiDAR搭載タブレット及びGNSS測機を用いた河道モニタリング手法の開発」

③ 香川大学
研究テーマ「地域未利用資源のセメント代替材としての適用性評価と低炭素コンクリートの基礎設計」

④ 京都大学
研究テーマ「二酸化炭素を利用した白色鉱物析出促進の安全確保・環境保全・資源生成への応用」

これまでの給付・助成件数（1989-2025年度累計）



奨学金給付件数
147件



研究助成金支給件数
209件

人権への対応

人権尊重を事業継続の基盤として位置付ける

日工グループは、すべての事業活動において人権を尊重することを、持続的な企業価値向上の前提条件と考えています。自社のみならず、サプライチェーンを含むバリューチェーン全体において、人権侵害の防止と是正に取り組んでいます。

当社は国連「ビジネスと人権に関する指導原則」などの国際規範を支持し、人権基本方針に基づくガバナンスを構築しています。取締役会の監督のもと、関連部門が連携し、人権リスクの把握及び人権侵害の予防・是正を推進しています。

重点的に対応する人権課題として、以下の項目を認識しています。

- ハラスメント・差別の防止
- 長時間労働の是正と安全な労働環境の確保
- サプライチェーンにおける強制労働・児童労働の防止
- 多様な人材が活躍できる公平な機会の提供

また、内部通報制度や相談窓口を整備し、潜在的リスクの早期把握と適切な対応に努めています。加えて、教育・研修を通じて役員・従業員の意識向上を図っています。

今後は、人権デュー・ディリジェンスをさらに高度化し、リスク評価の精度を高めるとともに、是正措置の実効性を向上させることで、より責任ある企業活動を実現します。

日工グループ人権基本方針はウェブサイトをご参照ください
グループ方針 | サステナビリティ | 日工株式会社
https://www.nikko-net.co.jp/sustainability/policy.html

資本効率経営を支えるガバナンス改革

取締役会議長×独立社外取締役対談



貞苅 茂
独立社外取締役

×

中山 知巳
取締役会議長

2025年度よりスタートした中期経営計画では、「資本効率を意識した経営」を重要な経営テーマに掲げています。その実現には、経営陣による戦略の実行力だけでなく、取締役会による監督機能の高度化が欠かせません。取締役会議長と、独立した立場から取締役会の実効性向上を担う社外取締役が、企業価値向上を支えるガバナンス改革の現在地と今後の展望について語り合いました。

機関設計の進化と取締役会実効性の向上

―― 資本コストを意識した経営が求められる中、現在の機関設計への評価や、監督機能を高めるための取締役会運営の進化についてどのようにお考えですか。

中山：現在の監査役会設置会社という枠組みが十分に機能していると考えています。専門性を有する監査役による厳格な監査と、社外取締役による客観的な監督・助言によって、取締役会の透明性や健全性は着実に高まってきました。

一方で、企業価値向上をさらに加速させるには、取締役会も進化しなければなりません。業務執行を中心に議論する場にとどまらず、中長期の企業価値向上や資本配分、事業ポートフォリオを監督する「モニタリングボード」としての機能を一層強化していくことが重要です。機関設計については、「監査等委員会設置会社」への移行も含めて、企業価値向上に最も資する姿は何かという視点から検討を進めています。

貞苅：機関設計は形式を整えることが目的ではなく、監督と執行を適切に分離し、取締役会が企業価値向上を実効的に監督できる体制を構築することが本質です。投資家の視点では透明性の高いガバナンス体制が評価される傾向にあります。

したがって、当社が機関設計の変更を検討することは、現実的かつ合理的な判断だと考えています。一方で、当社の規模や人的リソースを踏まえると、制度だけを先行させても十分な実効性は得られません。重要なのは制度変更そのものではなく、社外取締役がより深く経営に関与し、資本効率やリスク管理について建設的な議論を行える環境を整えることです。

実効性と透明性を高める指名報酬委員会とCEOサクセッション

―― 指名報酬委員会における客観性・透明性の確保策と、CEOサクセッション（後継者計画）の取り組みについてお聞かせください。

貞苅：現在は社長が指名報酬委員会の委員長を務めています。社長は事業や組織、人材を最も深く理解しており、次世代経営陣の育成や人事を議論するうえで中心的な役割を担うのは自然です。しかし株主・投資家が重視するのは、プロセスの客観性と透明性です。経営陣の評価だけでなく、独立した社外取締役が十分な情報に基づいて議論できる仕組みが不可欠です。

将来的には委員長を独立社外取締役が務めることも有力な選択肢ですが、形式だけを変えても意味はありません。重要なのは、社外取締役が候補者の実績や資質、リーダーシップを十分に理解し、自らの判断で議論できる環境を整えることです。

特にCEOサクセッションは、企業価値向上そのものに直結する最重要テーマです。そのため、候補者リストを見るだけでなく、候補者がどのような判断を行い、どのようなリーダーシップを発揮しているかを自らの目で確認することが重要です。現在は執行役員報告会や個別面談を通じて理解を深めていますが、今後はさらに次世代経営人材との対話の機会を増やします。

また、将来のCEOには営業や製造だけでなく、経営企画、海外事業、M&A、財務・資本政策など多様な経営経験を積ませる育成ロードマップが必要です。こうした育成プロセスそのものを継続的に確認し、経営陣へ提言していくことが委員会の役割だと認識しています。



中山：私自身、社長が委員長を務めることについては、常に透明性や公平性に配慮する必要があると自戒しています。一方で、人材の育成状況や特性を最も把握しているのは現場を預かる社長であり、その知見を委員会で共有しながら多面的な議論を行うことが現在の運営の特徴です。

私が社長に就任した際、先代経営陣から「社長の最も重要な仕事は自分の後継者を育てること」という言葉を受け継ぎました。2030年、さらにその先の成長まで見据えると、将来の経営を担う人材を計画的に育成し、適切なタイミングでバトンを渡す仕組みを整えることが極めて重要です。社外取締役には、「私の視野が狭くなっていないか」「違うタイプのリーダーも必要ではないか」といった客観的な視点から率直な意見をいただきたいと思っています。

取締役会で経営戦略を議論し、指名報酬委員会でその戦略を実現できる経営人材をどう育成するかを議論する。この両輪が機能することで、初めて実効性の高いサクセッションプランになると考えています。

資本効率と持続的成長を促す役員報酬制度

―― 資本効率や中長期の企業価値向上を促す役員報酬制度は、どのような姿が望ましいとお考えですか。

貞苅：役員報酬は短期業績へのインセンティブであると同時に、中長期の企業価値向上に向けて経営陣を導く重要な仕組みです。現在は、単年度の利益や売上が主な評価指標となっていますが、資本市場からは資本コストやサステナビリティを意識した経営が求められています。

私は、ROE、ROIC、TSRといった株主価値を反映する財務指標に加え、人的資本、GX、DX、海外事業の成長など、中長期戦略にかかわる非財務指標も適切に組み合わせることが望ましいと考えています。重要なのは、数値目標の達成度だけでなく、「企業価値向上に向けた変革を実行したか」を評価できる制度へ進化させることです。

中山：当社ではこれまで営業利益を中心に評価してきましたが、中期経営計画では「ROIC経営」を明確に打ち出しました。単に利益を上げることだけでなく、「どれだけの資本を使って利益を生み出したのか」を経営陣全員が意識することが重要です。その考え方を浸透させるため、中計進捗説明会では事業別ROICを開示しました。

役員報酬制度についても、こうした経営方針と整合させていきます。営業利益だけでなく資本効率や企業価値向上への

貢献をより適切に反映できる制度へ見直すことで、経営陣の意識改革につなげたいと考えています。さらに、この資本効率の意識を役員にとどめず管理職層まで浸透させ、中長期の企業価値向上を全社共通の目標として共有していきます。

資本コストを意識した経営と事業ポートフォリオ改革

―― 「資本コストを意識した経営」に向け、取締役会はどのように資本配分や事業ポートフォリオを監督していますか。

中山：企業価値を高めるには利益拡大だけでは十分ではなく、限られた経営資源をどの事業へ投下し、どの事業から回収するのかという意思決定こそ、取締役会が監督すべき重要テーマです。

そのため、成長投資、株主還元、財務健全性のバランスを確認するとともに、各事業が資本コストを上回る収益を継続的に生み出しているかをROICなどで検証します。また単年度の数値だけでなく、投下資本利益率の推移や改善状況を継続的にモニタリングし、経営判断につなげています。企業価値向上につながる資本配分が実現できているかを監督する体制をさらに強化したいと考えています。

貞苅：ROIC経営を定着させるうえで重要なのは、「ROICという数字を管理すること」ではありません。経営陣全員が資本コストを共通言語として理解し、投資判断や事業評価の基準として活用することが本質です。

すべての事業が常に高いROICを維持できるわけではなく、成長投資を優先する事業や一時的に収益が低下する局面もあります。重要なのは、その状況を取締役会が客観的に監督し、改善計画や投資シナリオの妥当性を継続的に検証することです。一定期間改善が見られない事業については、撤退・縮小を含めて議論することが必要になります。「資本をどこへ配分すれば最も企業価値が高まるのか」という視点から、経営陣と建設的な議論を重ねていきます。

PBR1倍超の定着に向けた資本市場との対話

―― PBR1倍超を安定的に維持し、さらに向上させるため、資本市場との対話や情報発信で何を重視していますか。

貞苅：PBR1倍を安定的に上回るためには、ROE向上だけでなく「市場から将来の成長性を評価いただき、期待を持っていただく」ことが不可欠です。そのためには、どのような成長戦略を描き、どのような資本配分によって企業価値を高めていくのかを一貫したストーリーとして示す必要があります。取締役会でも、資本政策や事業ポートフォリオ改革、株主還元、サステナビリティを含めた「企業価値向上ストーリー」が投資家に伝わっているかという視点で議論を深めます。

中山：私自身、当社の課題の一つは「発信力」にあると認識しています。当社は国土強靭化や脱炭素、資源循環分野で社会に大きく貢献していますが、その価値を伝え切れていなかった面があります。そこで広報・IR体制を強化するとともに、私自身が機関投資家との対話に積極的に参加し、中計の進捗や資本効率向上への取り組みを直接説明します。対話は考えを伝えるだけでなく、市場からの期待や課題認識を経営にフィードバックする貴重な機会です。今後も取締役会で対話内容を適切に共有し、経営の質を高めます。



2030年ビジョンの実現に向けて

―― 最後に、2030年ビジョンの達成に向けた今後の展望をお聞かせください。

中山：最も重要なテーマは「グループ全体の企業価値の最大化」です。日工グループにはそれぞれ強みを持つ事業会社がありますが、それらの力を十分に結び付けられていない部分もありました。今後はグループガバナンスを強化し、事業会社間の連携や技術・顧客基盤の共有を進めることで新たなシナジーを創出していきます。コンプライアンスの徹底はもちろん、資本効率を意識した経営をグループ全体へ浸透させ、持続的な成長を実現します。

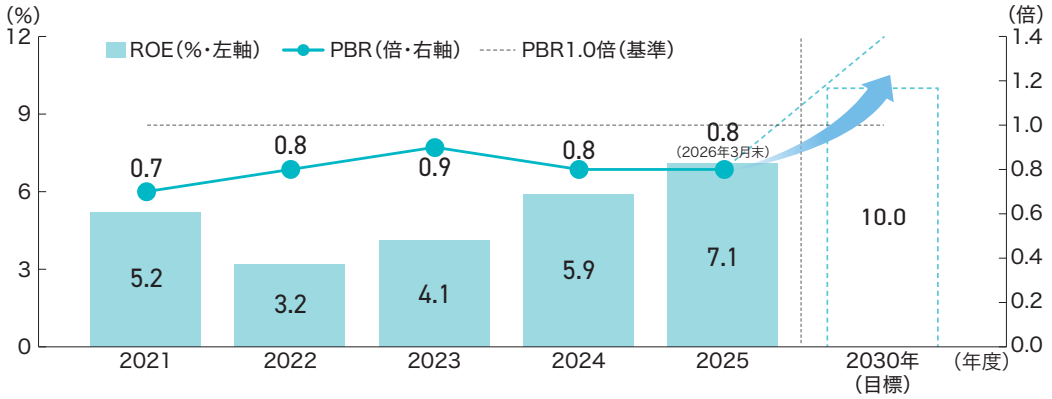
貞苅：2030年度目標の達成には、既存事業の成長に加え、海外事業の拡大やM&Aなどを通じて、新たな成長を取り込むための挑戦が欠かせません。一方で成長投資にはリスクも伴うため、取締役会には、経営陣に対して「挑戦を促すこと」と「規律ある経営を求めること」の両立が求められます。資本コストを意識した投資判断を徹底するとともに、投資後の成果を検証し、必要に応じて軌道修正を行うことが社外取締役の重要な役割です。取締役会と経営陣が率直な対話を重ね、ガバナンスを進化させることが持続的な成長につながります。

コーポレート・ガバナンス

ガバナンスと企業価値の関係

独立性・多様性・実効性を備えた取締役会の規律が、資本コストを意識した経営を支え、ROEの上昇により、PBR1倍超の市場評価につながると考えています。

ガバナンス改革とROE・PBRの推移 ― 資本コストを上回るROEがPBR回復をけん引



関連ページ:P67 取締役会の実効性がPBRに与える影響

独立社外取締役 38%(3/8名・指名報酬委員会は社外が過半数)

取締役会実効性評価 3.48/4.0(総合評価が過去最高スコアに改善)

ROE(2025年度) **7.1%▶2030年ビジョン 10.0%**

PBR 約1.0倍▶資本政策の進展で恒常的な1倍超を目指す
(2026年7月31日時点)

規律あるガバナンスは、(1)経営への信認による資本コスト上昇の抑制、(2)資本配分の規律(政策保有株縮減・株主還元など)による資本効率の改善、の両面からPBRの1倍以上の数値として発現すると考えており、今後もガバナンスの改善に努めてまいります。

社外取締役の視点

資本コストを意識した投資判断を徹底するとともに、投資後の成果を検証し、必要に応じて軌道修正を行うことが社外取締役の重要な役割です。
(独立社外取締役　貞苅 茂　P60-62の対談から)

参考:PBRの分解(伊藤レポート)

PBR 株式市場評価 = **ROE** 収益性・資本効率 × **PER** 期待・成長の評価

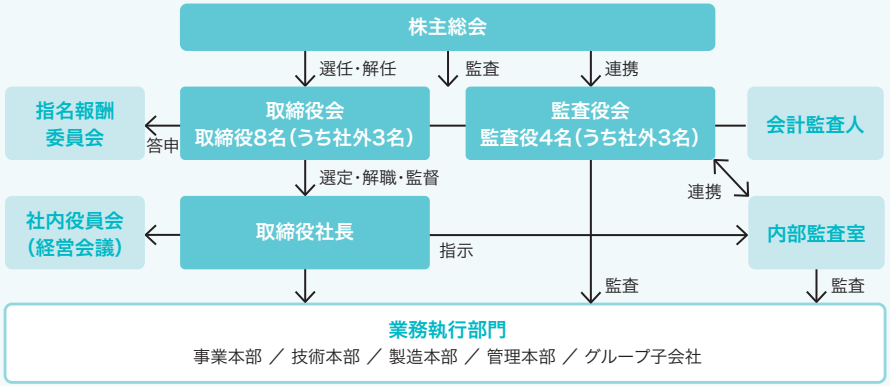
基本的な考え方

当社のコーポレート・ガバナンスは「株主をはじめとするすべてのステークホルダーに対する企業価値の極大化を目的とした経営統治機能」と位置付けています。取締役会及び監査役会を基本に執行役員制度も導入し、経営責任の明確化と業務執行の迅速化、経営意思決定の透明性の向上及びコンプライアンスの強化により経営の健全性の確保を図っています。

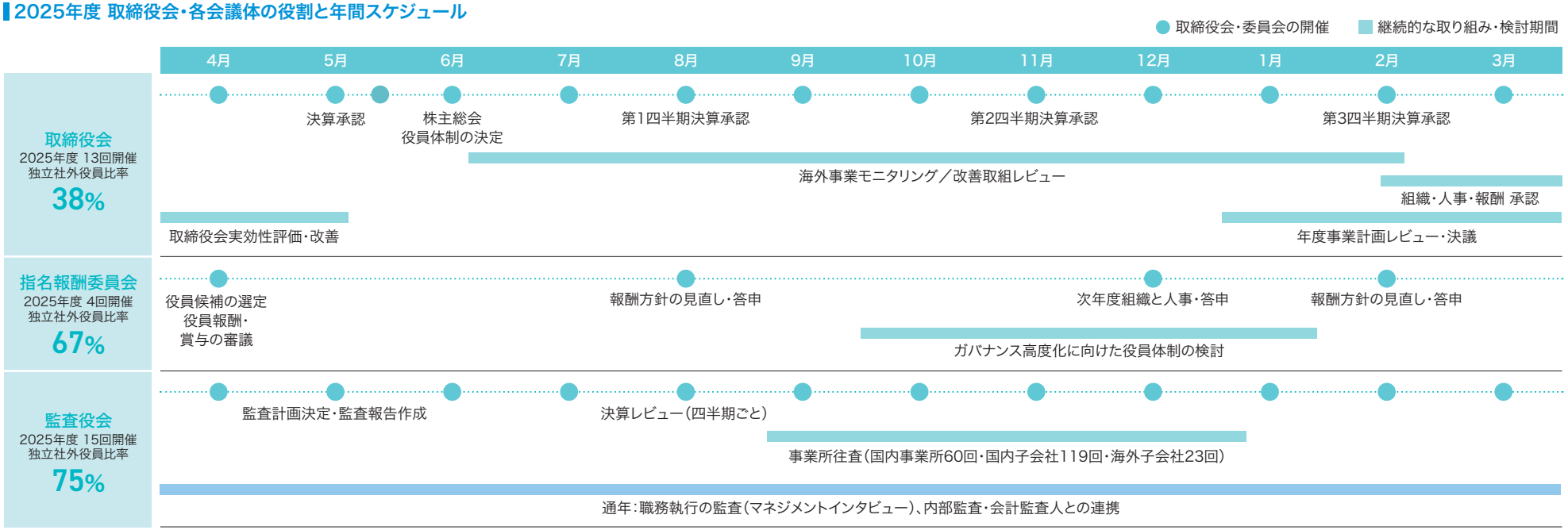
監査役会設置会社の体制を採用する理由

当社グループでは、現場の状況に応じた意思決定を、経営理念を理解し実践できる人材が的確に行っています。取締役・執行役員の任期を一年とし、経営責任を明確化するとともに、業務執行と監督の分離に努めています。さらに、コーポレート・ガバナンスの充実が図れるよう、独立役員としての社外取締役3名を選任しています。また、社外監査役3名は、経営経験者、公認会計士、弁護士で構成され、当社の業務内容にも精通しています。社外取締役、常勤監査役、内部監査部門と緊密に連携し、適切な助言と監督を行うことで、経営監視機能の客観性・中立性を確保しています。

ガバナンス体制図



2025年度 取締役会・各会議体の役割と年間スケジュール



主な意思決定機関

モニタリングサイドの会議体

◆ 取締役会
取締役8名（うち社外3名）＋監査役4名（うち社外3名）
議 長：中山 知巳（代表取締役社長）

◆ 監査役会
監査役4名（うち社外3名）　議 長：岡明 森衛（常勤監査役）

◆ 指名報酬委員会
取締役3名（うち社外2名）＋常勤監査役1名（オブザーバー）
委員長：中山 知巳（代表取締役社長）

◆ 社長・社外役員会議
（社内取締役1名＋社外役員6名）＋常勤監査役1名（オブザーバー）
議 長：中山 知巳（代表取締役社長）

業務執行サイドの会議体

◆ 社内役員会
社内取締役5名＋常勤監査役1名＋執行役員8名＋内部監査室長
議 長：中山 知巳（代表取締役社長）

◆ 経営戦略会議
戦略テーマに関連する社内取締役＋執行役員＋部門長
議 長：中山 知巳（代表取締役社長）

◆ コンプライアンス・リスク管理委員会
委員長：川上 晃一

◆ サステナビリティ委員会
委員長：三宅 利昌

◆ M&A検討委員会
委員長：三宅 利昌

◆ 財務委員会
委員長：小川 晴弘

◆ 開発技術委員会
委員長：蓬莱 秀人

◆ 安全衛生委員会
委員長：川上 晃一

◆ 人事評価委員会
委員長：川上 晃一

◆ 賞罰委員会
委員長：川上 晃一

◆ 人事制度委員会
委員長：川上 晃一

◆ 改善活動委員会
委員長：山田 和寛

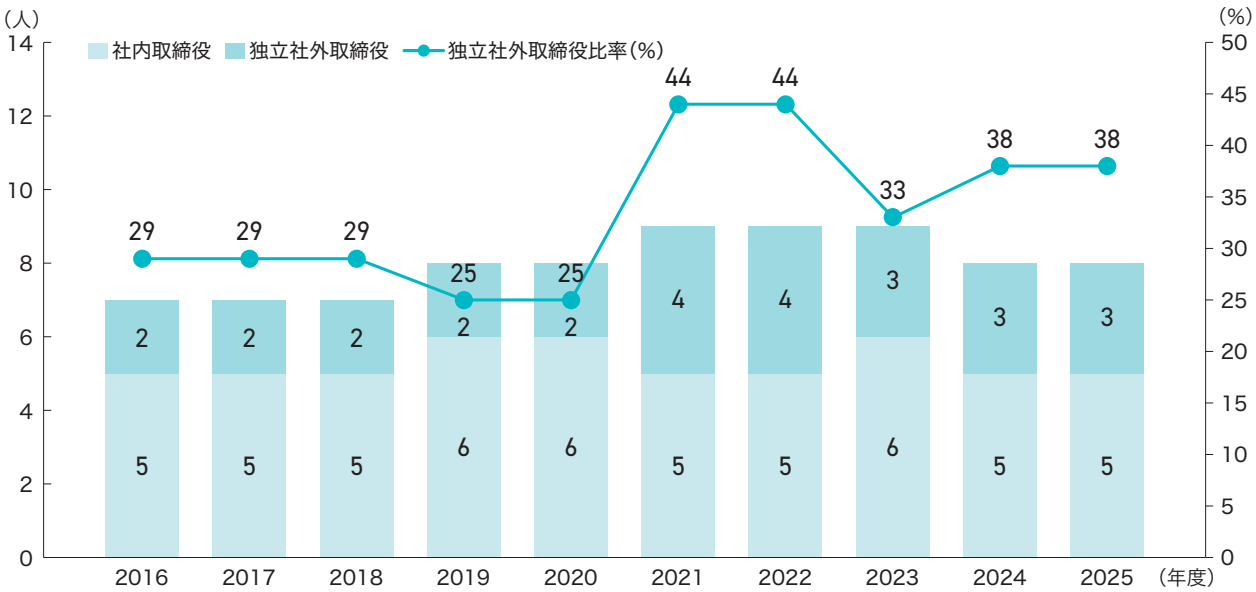
◆ トンボ活性化委員会
委員長：竹波 勝正

◆ 品質管理委員会
委員長：上原 豊一

経営の透明性確保とガバナンス強化の歩み

2000年　取締役会の改革及び執行役員制度を導入
2004年　社外監査役を2名から3名に増員
2006年　内部監査室の設置と内部統制システムの整備
　　コンプライアンス委員会及びリスク管理委員会の設置
2007年　取締役の任期を2年から1年に短縮
2015年　社外取締役を選任
2016年　社外取締役を2名に増員
2017年　取締役会実効性評価の実施
2018年　業績連動賞与・譲渡制限付株式報酬制度の導入
2021年　女性取締役を含む社外取締役を4名に増員
　　（2023年女性取締役を含む3名）
　　指名報酬委員会（任意）の設置
2022年　東証市場区分見直しにより「プライム市場」へ移行
2023年　サステナビリティ委員会の設置
2024年　日工グループ人権基本方針の制定
　　監査役体制の刷新
2025年　代表取締役社長・指名報酬委員会委員長の交代
　　新任取締役就任により、世代交代・体制刷新が進む

取締役会における独立社外取締役比率の推移

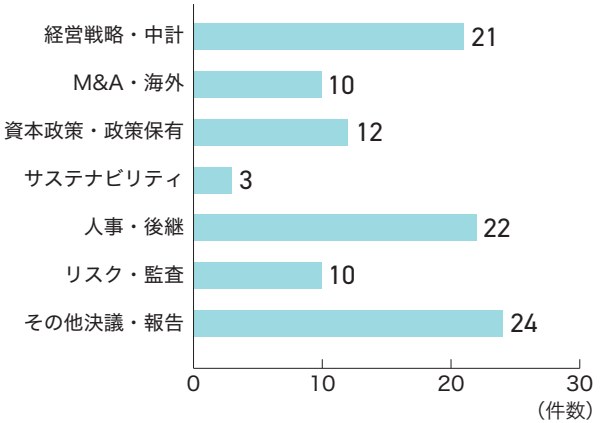


2025年度取締役会における主な審議内容

2025年は10月に開催されたNIKKOメッセ2025の視察を来場者目線で実施するとともに、多面的に議論を重ねました。そのほか、取締役会において、下記の事項について、重点的に審議・報告を行いました。

- 中計2025-2027
- タイ現地法人統合
- 資本政策・政策保有株式
- 関係会社投資・設備投資
- 安全衛生対策
- 子会社M&Aなど

取締役会 審議テーマ



取締役会・監査役会の構成とスキルマトリックス（2026年7月現在）

氏 名	役 職	出席状況（2025年度）	就任時期	所有株式数	独立性	当社が期待する知見・経験(*1)								議長・委員長委任状況
						会社経営事業運営	業界知識	財務会計	法務コンプライアンス	国際経験	営業経験	ICT(*2)	技術経験	
取締役会（取締役8名　うち社外取締役3名）														
	辻 勝	代表取締役会長 事業本部長	13回/13回	2008年6月	125,100株		●	●				●	●	●	
	中山 知巳	代表取締役社長 技術本部長	13回/13回	2019年6月	57,160株		●	●				●		●	取締役会議長 指名報酬委員会委員長
	川上 晃一	常務取締役 管理本部長	13回/13回	2023年6月	13,100株		●	●	●	●	●		●		
	曾根 武志	取締役 事業本部副本部長	12回/13回	2023年6月	17,895株		●	●				●		●	
	山田 和寛	取締役 製造本部長	10回/10回	2025年6月	16,500株		●	●				●		●	
社外	石井 正文	取締役（社外）	12回/13回	2021年6月	12,500株	●				●	●				
社外	佐伯 里香	取締役（社外）	13回/13回	2021年6月	0株	●	●						●		指名報酬委員会 委員
社外	貞苅 茂	取締役（社外）	13回/13回	2022年6月	15,200株	●	●		●	●					指名報酬委員会 委員
監査役会（監査役4名　うち社外監査役3名）　出席状況は上段：監査役会（全15回）、下段：取締役会（全13回）														
	岡明 森衛	常勤監査役	15回/15回 13回/13回	2024年6月	44,790株		●	●				●			監査役会議長・指名報酬委員会オブザーバー
社外	大田 直樹	監査役（社外）	15回/15回 13回/13回	2019年6月	1,800株	●	●				●				
社外	福井 剛	監査役（社外）	15回/15回 13回/13回	2019年6月	2,500株	●			●						
社外	米田 耕士	監査役（社外）	15回/15回 13回/13回	2022年6月	1,800株	●				●					

*1 上記一覧表は、役員の有するすべての知見や経験を表すものではありません。　*2 ICTとは、Information and Communication Technology（情報通信技術）を意味します。

● 独立社外役員　● 当社が期待する知見・経験

社外役員の選任理由と期待する役割

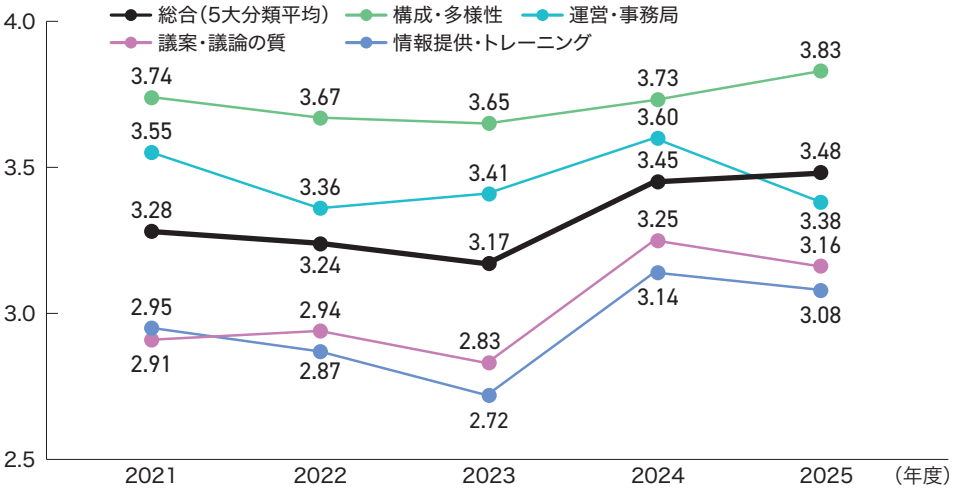
社外役員	氏 名	キャリア	選任理由及び期待される役割*3
独立社外　取締役	石井 正文	外務官僚	外務省において要職を歴任し培われた国際情勢に関する幅広い見識と、当社が展開を目指すアジア地域に関する知見をもとに、多様で幅広い助言と業務執行に対する監督を期待。
独立社外　取締役	佐伯 里香	企業経営	事業会社の創業者・現経営者として培われた豊富な知識と経験に加え、ICT及びダイバーシティの観点から多様な意見を経営に反映いただくことを期待。指名報酬委員として客観的・中立的に関与。
独立社外　取締役	貞苅 茂	企業経営	金融機関及び事業会社の経営で培われた豊富な経験と財務会計に関する幅広い見識を当社の経営に反映いただくことを期待。指名報酬委員として客観的・中立的に関与。
独立社外　監査役	大田 直樹	企業経営	事業会社において長年企業経営にたずさわることにより培われた経営全般についての豊富な経験と幅広い見識から、監査の実効性向上と経営執行の健全性・透明性の監査・指導を期待。
独立社外　監査役	福井 剛	公認会計士	公認会計士としての専門的見地からの客観的・中立的立場での見識をもとに、経営執行の健全性・透明性の監査・指導を期待。
独立社外　監査役	米田 耕士	弁護士	弁護士としての専門的見地からの高い見識と、経営に関する客観的・中立的な視点をもとに、経営執行の健全性・透明性の監査・指導を期待。

*3 選任理由は開示資料をもとに要約再構成しています。

取締役会の実効性がPBRに与える影響

取締役会 実効性評価スコアの推移

自己評価アンケート大分類別の平均スコア（4点満点）。総合は5大分類の平均。
グラフは「取締役会の全体評価」を除く4分類を表示。



毎年の課題特定→ 改善を翌期スコアへ反映

2021→2022年度	2022→2023年度	2023→2024年度	2024→2025年度
資料の早期送付・様式改善	年間議題計画を再設計	戦略討議セッション新設	IR知見を取締役会へ還元

株主資本コスト（r）の低下は、PBRを“二重に”押し上げます

r＝株主資本コスト　g＝期待成長率　注：残余利益モデルの簡略式

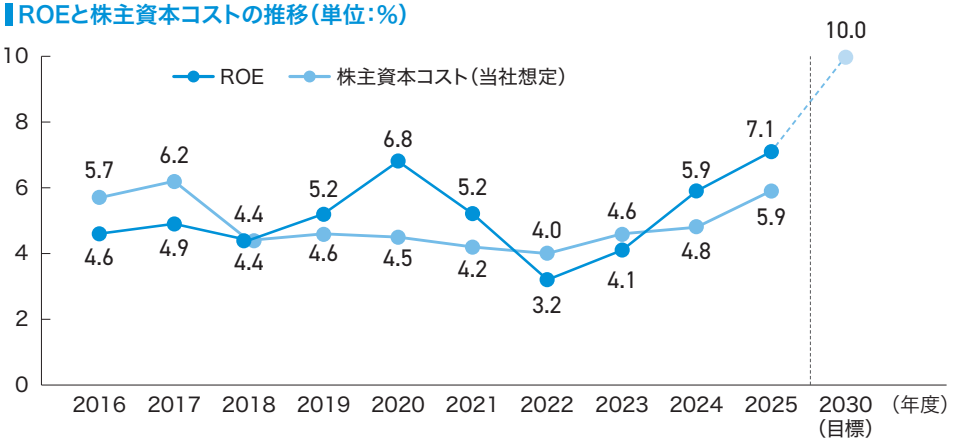
$$PBR \fallingdotseq 1 + \frac{ROE - r}{r - g}$$

ROE − r：エクイティ・スプレッド
r − g：割引率

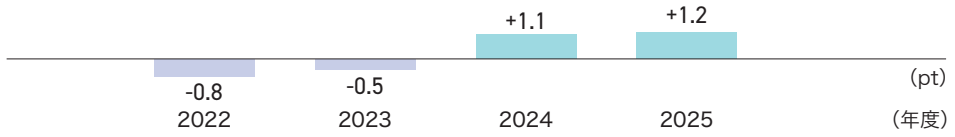
- ❶ 分子：スプレッド拡大
  ROE − r の差が広がる
- ❷ 分母：割引率が低下
  r − g が縮小する

→ PBR上昇

ROEと株主資本コストの推移（単位：%）



エクイティ・スプレッド（ROE−株主資本コスト、単位：pt）



エクイティ・スプレッドの推移について

2022-2023年度は、資材価格の高騰や案件採算の悪化などによりROEが3.2%から4.1%と株主資本コスト（4%前後）を下回り、エクイティ・スプレッドは一時マイナスとなりました。2024年度以降は、中期経営計画のもとで収益性の改善と資本政策（政策保有株式の縮減、株主還元の充実など）を進めた結果、ROEは2025年度に7.1%まで回復し、スプレッドは+1.2ptに拡大しています。今後は、営業利益の拡大、資本コストを意識した投資、IR・SR強化を通じ、2030年ビジョンで掲げたROE10.0%の実現とともに、エクイティ・スプレッドが一段と拡大するフェーズに入ることを目指します。

指名報酬委員会の活動状況

取締役の機能の公正性及び客観性を高め、コーポレート・ガバナンスの充実を図る観点から、取締役及び執行役員の指名・報酬・候補者の育成については、指名報酬委員会において審議し、取締役会の決議により決定しています。

なお、2025年度は4回開催しました。また、当諮問委員会には常勤監査役がオブザーバーとして出席しています。2025年4月より取締役社長の中山知巳が委員長を務めています。

役　割	地　位	氏　名	指名報酬委員会 出席状況
委員長	取締役社長	中山 知巳	(4/4回)
委　員	社外取締役	佐伯 里香	(4/4回)
委　員	社外取締役	貞苅 茂	(4/4回)
オブザーバー	常勤監査役	岡明 森衛	(4/4回)

2025年度における主な審議内容

指名報酬委員会の具体的な検討内容として以下の事項について、重点的に審議を行いました。

- 代表取締役などの人事
- 役員賞与
- 役員報酬額
- 役員など体制の見直し

取締役報酬の決定に関する基本方針

〈基本方針〉

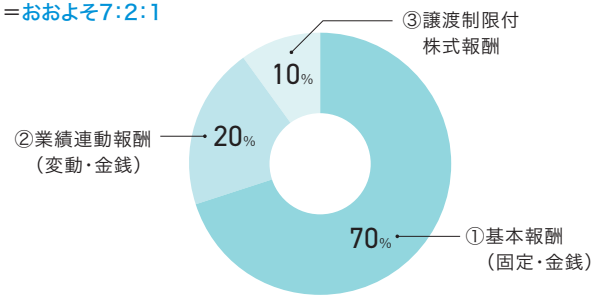
当社の取締役の報酬は、企業価値の持続的な向上を図るインセンティブとして十分に機能するよう、かつ、株主利益にも配慮した報酬体系とし、取締役会で定めている「役員の報酬・賞与に関する内規」に従い、個々の取締役の報酬の決定に際しては各職責を踏まえた適正な水準とすることを基本方針としています。

具体的には、業務執行取締役の報酬は内規で定めた範囲において、固定報酬としての基本報酬、業績連動報酬、株式報酬により構成し、監督機能を主とする社外取締役については、基本報酬、業績連動報酬を支払うこととしています。

業務執行取締役の基本的な報酬体系

報酬構成比率イメージ

基本報酬：業績連動報酬：譲渡制限付株式報酬
＝おおよそ7：2：1



固定報酬約70%／変動報酬約30%(②+③)

内訳	①基本報酬	②業績連動報酬	③譲渡制限付株式報酬
報酬種類	固定金銭報酬	変動金銭報酬	譲渡制限付株式報酬
報酬種類別比率	70%	20%	10%

取締役の個人別報酬についての決定

個人別の報酬額については、指名報酬委員会にて審議を行い、その答申を得ることとし、その答申の範囲内にて取締役社長が決定します。指名報酬委員会の委員につきましては、独立社外取締役を過半数とし、監査役会議長（常勤監査役）がオブザーバーとして参加しています。委員会では、取締役会から諮問を受けた指名報酬委員会規則事項（基本報酬、業績連動報酬、株式報酬、それらの割合など）について審議を行い、答申を行います。

役員区分ごとの報酬の総額（2025年度実績）

役員区分	報酬の総額（百万円）	報酬の種類別の総額（百万円）			
		固定報酬	業績連動報酬	株式報酬	対象人数（人）
取締役（社外取締役を除く）	183	126	42	15	7
監査役（社外監査役を除く）	26	19	4	1	1
社外役員	47	43	3	—	6

注：百万円未満を切り捨てて表示しています。

取締役会実効性向上の取り組み

取締役会の実効性を高める取り組みとして、2017年度から取締役会の実効性評価を毎年実施しています。

〈評価方法〉

実効性評価の実施方法

- 取締役及び監査役全員（12名）を対象とした匿名のアンケートの実施
- アンケート項目は、7項目56設問及び自由記述で構成
- 選択式設問は4段階による評価を実施（無記名式）

1. 取締役会の全体評価について ……（12設問）
2. 取締役会の構成について ……（5設問）
3. 取締役会の運営について ……（9設問）
4. 取締役の議案・議論について ……（16設問）
5. 情報提供・トレーニング ……（8設問）
6. 継続審議事項について ……（1設問）
7. 役員の自己評価について ……（5設問）
8. 自由記述

評価結果

左記プロセスによる評価の結果、現状のコーポレート・ガバナンス体制及び取締役会の運営に問題はなく、適切に機能しており、実効性は確保されていると判断しています。新たに認識された課題については、今年度の取締役会でその改善に取り組みます。

取締役会実効性評価で把握された課題と改善への取り組み

	2024年度実効性評価で認識された課題		2025年度の取り組み（実績）
課題1	海外展開・M&Aを含めたグループとしての経営戦略や資本政策に関する審議の深化	→	継続審議事項の項目整理
課題2	サステナビリティへの取り組みに関する審議機会の拡充	→	サステナビリティ委員会・ローカーボン・タスクフォースをはじめとする各組織の活動報告
課題3	経営人材の育成と教育カリキュラムの充実	→	日工グループ役員・幹部候補生を対象とした外部セミナー受講の推進
課題4	株主との対話と対話を踏まえた議論	→	機関投資家との対話機会の拡大と取締役会・委員会への情報共有

	2025年度実効性評価で認識された課題（アンケート結果より）		2026年度の取り組み（予定）
課題1	経営戦略や資本政策に関する審議の深化と海外事業に関する継続的なモニタリング	→	外部・内部環境データの整理と、海外事業の継続審議
課題2	サステナビリティへの取り組みに関する審議機会の拡充（前年度より継続）	→	サステナビリティ委員会・ローカーボン・タスクフォースをはじめとする各組織の活動報告（前年度より継続）
課題3	経営人材の育成と取締役トレーニング	→	日工グループ役員・幹部候補生を対象とした外部セミナー受講の推進 取締役を対象としたセミナー実施
課題4	経営計画や各投資案件の経過監督に関する審議の深化	→	経営計画の進捗及びリスクと選択肢に関する情報の整理

監査役会の機能と役割

監査役会は常勤監査役1名及び非常勤監査役3名で構成されており、3名が社外監査役です。

監査役は、監査役会で策定した監査計画に基づいて、当社及び連結子会社の業務全般について、常勤監査役を中心として計画的かつ網羅的な監査を実施しています。

常勤監査役は取締役会、監査役会、経営会議（社内役員会）などの重要な会議への出席、重要な書類の閲覧、支店、倉庫の視察、業務部門の面談及び連結子会社の往査を担い、非常勤監査役は取締役会、監査役会などの重要な会議への出席を主に担い、積極的に意見を表明し、取締役の業務執行に関して監視できる体制となっています。

①内部統制部門による内部監査、会計監査人との相互連携

主に常勤監査役が内部監査部門及び会計監査人との情報・意見交換、両者が行う支店往査・期末棚卸への同行を定期的に行い、監査内容・結果などを共有し、適宜監査役会へ報告を行っています。また、定期的に両者に監査役会への出席や報告を求めるなど、非常勤監査役も含めた連携を密にし、監査機能の向上を図っています。

②監査役監査の状況

監査役会は、取締役会開催に先立ち月次で開催されるほか、必要に応じて随時開催します。2025年度は合計15回開催し、1回当たりの所要時間は約1時間30分でした。年間を通じ次のような決議・協議・審議・報告がなされました。

決議	監査役会監査方針・監査計画・職務分担・予算、常勤監査役の選定、監査役会の監査報告書、会計監査人の再任、会計監査人の監査報酬に対する同意
協議	監査役の報酬
審議	監査役会監査方針案・監査計画案・職務分担案・予算案、監査役会監査報告書案、会計監査人の選解任ならびに不再任に関する議案の内容の決定、会計監査人の監査計画及び監査報告
報告	監査役月次活動状況報告、会計監査人・内部監査部門との連携状況報告、内部通報報告

③重点監査項目・活動実績

往査・面談会議出席実績	（国内事業所）60回、（国内子会社）119回、（海外子会社）23回
国内外グループ会社の内部統制システムの整備・運用体制	日工藤原電機（株）（日工電子工業の100%子会社）が当社グループに加わりました。当該社や既存会社への往査、役職員との面談を積極的に実施し、また内部監査部門、会計監査人と連携し現状把握・情報共有に努め、適宜意見表明を行いました。
労災撲滅に向けた取り組み	安全会議への出席（5回）、取締役会（13回）、経営会議（24回）での取組進捗確認、事業所・子会社往査時での情報収集により、状況把握に努め、適宜意見表明を行いました。
中期経営計画への取り組み	取締役会、経営会議、取組進捗会議（6回）への出席、事業所・子会社往査時での面談を通じ、進捗確認と適宜意見表明を行いました。

政策保有株の縮減状況

政策保有株については、毎年取締役会において継続保有の可否について検討し、保有に合理性がないと判断されたものについては順次売却を進めています。その判断基準としては、保有目的、リスク、当社との関係、さらに資本コストも加味しています。過去6年間で延べ30銘柄（うち、売切り18銘柄）、20.76億円の売却を行っており、保有時価総額の純資産比率10%以下を目標に縮減を進めています。

議決権行使については、保有先の短期的な業績、株価のみで判断するのではなく、当社との関係を総合的に考慮しながら議決権行使について判断しています。

政策保有株の縮減状況

（金額：百万円）

	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度	2025年度
売却銘柄数	9(6)	7(4)	3(1)	2(1)	6(5)	3(1)
売却額	509	691	371	13	127	365
政策保有株簿価（上場）	—	—	—	—	—	4,507
銘柄数（上場）	—	—	—	—	—	14

（）は売切り銘柄数

注：2025年度は、同年度に保有目的を純投資目的に変更した銘柄を含みます。

株主・投資家との対話

株主・投資家の皆様との長期的な信頼関係の構築を経営上の重要事項と位置付けています。企業情報を日本語及び英語で適切に開示するとともに、経営陣による定期的な発信を行って建設的な対話の充実に積極的に取り組んでいます。国内外の株主・投資家の皆様との面談を通じて得られたご意見を、経営判断や投資家広報に反映するために取締役会に報告し、関係部署とも共有しています。

株主・投資家との対話

イベントタイプ	2021年度		2022年度		2023年度		2024年度		2025年度	
	実施回数	参加人数	実施回数	参加人数	実施回数	参加人数	実施回数	参加人数	実施回数	参加人数
決算説明会	4	134	4	111	4	124	4	152	4	145
個別ミーティング	10	18	6	10	6	10	10	14	10	12
株主総会	1	23/5,062	1	40/6,795	1	34/7,714	1	41/10,414	1	32/11,938

（当日出席/事前行使による出席）

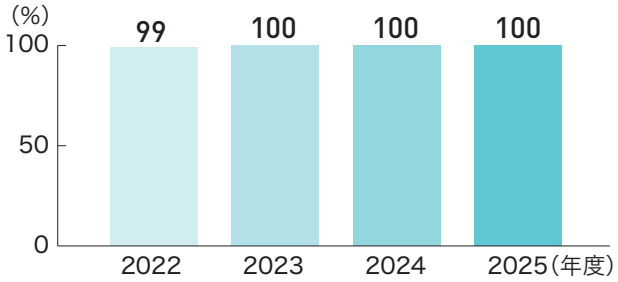
攻め × 守りの両輪で企業価値を創る

リスクテイク（成長→ROE）とリスクマネジメント（統制→信認）がエクイティ・スプレッドを支え、
資本コスト抑制 → PBR・時価総額の向上につながる。

コンプライアンスの実効性（主要KPI）

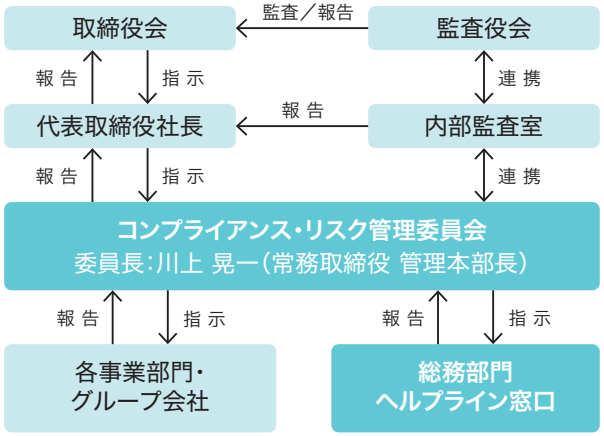
0件 重大な法令・コンプライアンス違反
継続してゼロを維持

コンプライアンス研修 受講率（%）



- 全役職員に行動規範・腐敗防止・公正取引の研修を実施
- eラーニングで受講状況を継続モニタリング

コンプライアンス推進体制



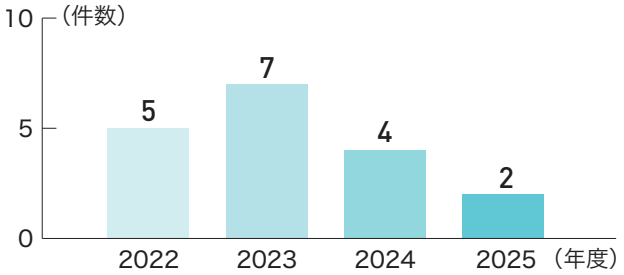
日エグループの行動規範

1. コンプライアンスの徹底
2. 安全・ゆとり・豊かさ
3. 良質な製品・サービス
4. 環境保全
5. 社会との対話・透明性
6. 反社会的勢力の排除

企業倫理ヘルプラインの主な周知内容

1. 早期相談で役職員の判断ミスを防止
2. 内部公益通報で不正を抑止（心理的ブレーキ）
3. 通報者を保護（公益通報者保護法）・守秘義務
4. 実名／匿名いずれも可・回答期限を確約

ヘルプライン窓口 通報件数



通報が上がる＝制度が機能し早期是正・抑止が働く
“運用の実効性”の表れであると考えています。

リスク低減 ▶ 資本コスト低減 ▶ 企業価値向上の接続

リスクに対処し、コンプライアンス違反の根絶に努め、
資本コストを抑えることでPBR向上を目指してまいります。

強固なリスクマネジメント → リスクプレミアム低下・信認 → 株主資本コスト上昇の抑制 → スプレッドの持続・拡大 → PBR・企業価値の向上

ステークホルダーエンゲージメント

5つのステークホルダーごとに、主な関心事・対話チャネルと主な エンゲージメント実績を一覧にまとめています。

ステークホルダー	主な関心事	主な対話チャネル	主な実績
お客様 製品・サービスを通じて生産性向上と社会基盤整備に貢献	●高性能・高品質、安全安心のサービス体制 ●適正な価格設定と課題解決の提案力 ●自然災害からの早期復興／技術革新への対応	●日常の営業・サービス活動 ●各種展示会（NIKKOメッセなど） ●プラントオペレータ研修 ●機関誌／One Nikko Platform	●2025年秋の本社展示会「NIKKOメッセ2025」では期間中に**1,800名**以上の来場者。
従業員 働きがいのある職場と人材育成を追求	●基本的権利の尊重と公平・公正な評価 ●成長・自己実現の機会、心理的安全性 ●多様性の確保と働き方の選択肢	●社長と社員の直接対話／社内報「トンボ」 ●評価フィードバック・各種研修 ●譲渡制限付株式の付与／内部通報制度	●資格の取得を支援する制度 ●「奨学金返還補助」社員（新卒・中途）で、学生時代の奨学金がある者 支援額：最大毎月1万円（月額返還相当額）を支給、 支給期間：奨学金の返還完了まで、最長120ヶ月間
取引先様 サプライチェーンの社会的課題を取引先様とともに解決	●公平・公正な取引条件と品質評価 ●事業承継・技術伝承の支援	●日常の調達活動・工場／倉庫訪問 ●品質監査 ●トンボ会／アキツ会	**122社** トンボ会（販売代理店） **206社** アキツ会（協力工事店）
地域社会・未来世代 地域との共生とカーボンニュートラルを未来世代への責務と位置付け	●地域との共生・雇用創出・自然環境の保全 ●安全操業／気候リスクへの責任ある対応	●返済不要奨学金・研究助成 ●防災教育・工場見学会 ●にっこうマルシェ／社会体験アプリ	●1989年より近畿圏の大学及び工業高等専門学校に在学する学生を対象に奨学金、研究者に対し研究助成金を給付（2025年度 実績**476万円**）。 ●明石市を中心とした出前授業や、子ども向けの啓発ウェブサイト「ニッコージャーが教える！防災教室」を通じて防災教育支援
株主・投資家 財務資本の提供者かつ経営の監視者。信頼関係の一層の構築を図りたい。	●企業価値の向上、フェア・ディスクロージャー ●資本効率を意識した資本政策 ●資本コストを上回る事業リターンの達成 ●ガバナンスの実効性向上	●株主総会・決算説明会 ●機関投資家との個別ミーティング ●ESG・サステナビリティ情報開示の充実	**11,970名** 株主総会 出席者数（事前行使含む） **4回** 決算説明会 **10回／12名** 機関投資家 個別対話

役員紹介

取締役

辻 勝　1960年6月4日生



1987年9月　当社入社
2007年6月　執行役員
2008年6月　取締役
2011年6月　常務取締役
2012年6月　事業本部長
2015年6月　専務取締役
2019年4月　取締役社長
　　内部統制管掌 兼 技術本部長
2025年4月　取締役会長（現在）
　　関係会社管掌 兼 事業本部長（現在）

中山 知巳　1963年1月10日生



1982年4月　当社入社
2015年6月　執行役員
　　事業本部事業企画部長 兼
　　東京支社AP統括営業部長
2019年6月　取締役
2022年6月　常務取締役
2023年4月　事業本部長 兼 事業企画部長
2024年6月　専務取締役
2025年4月　取締役社長（現在）
　　内部統制管掌 兼 技術本部長（現在）

川上 晃一　1965年7月8日生



1988年12月　当社入社
2021年6月　執行役員
2022年1月　CEOオフィス経営企画部長 兼
　　DXビジネスチーム・リーダー（CDO）兼
　　品質保証室長
2023年6月　管理本部副本部長 兼
　　CEOオフィス経営企画部長 兼
　　DXビジネスチーム・リーダー（CDO）兼
　　取締役
2025年4月　管理本部長兼安全担当 兼 安全保障貿易管掌 兼
　　CEOオフィスDXビジネスチーム・リーダー（CDO）
2025年5月　管理本部長兼安全担当 兼 安全保障貿易管掌 兼
　　CEOオフィスDXビジネスチーム・リーダー（CDO）兼
　　財務統括部長
2026年4月　常務取締役
　　管理本部長 兼 安全担当 兼 安全保障貿易管掌 兼
　　CEOオフィスDXビジネスチーム・リーダー（CDO）（現在）

曾根 武志　1970年2月25日生



1990年4月　当社入社
2019年4月　関東支店長 兼 モバイルプラント事業部長
2019年6月　執行役員
2022年6月　上席執行役員
2023年6月　取締役
2025年4月　事業本部副本部長 兼
　　サービス企画部長 兼
　　モバイルプラント事業部長
2026年4月　事業本部副本部長 兼
　　事業企画部長（現在）

山田 和寛　1970年12月16日生



1995年4月　当社入社
2008年4月　事業開発推進室 リーダー
　　株式会社前川工業所代表取締役社長
2019年4月　製造本部本社工場長
2020年6月　執行役員
2022年3月　宇部興機株式会社代表取締役社長
2023年6月　上席執行役員
　　当社製造本部副本部長 兼
　　本社工場長 兼 生産技術室長
2023年7月　株式会社松田機工 代表取締役社長
2025年4月　製造本部長 兼 本社工場長（現在）
2025年6月　取締役

石井 正文　1957年11月3日生
（社外独立）



1980年4月　外務省入省
2002年2月　外務大臣秘書官
2004年1月　在英国日本大使館公使
2006年7月　在アメリカ合衆国日本大使館公使
2013年1月　外務省国際法局長
2014年7月　駐ベルギー国特命全権大使
2017年3月　駐インドネシア国特命全権大使
2021年1月　外務省退官
2021年6月　当社社外取締役

佐伯 里香　1961年2月27日生
（社外独立）



2004年4月　有限会社ユーシステム
　　（現 株式会社ユーシステム）設立
　　同社代表取締役
2021年6月　当社社外取締役
2022年6月　株式会社神戸商工貿易センター取締役
2025年6月　日本トムソン株式会社社外取締役
　　（監査等委員）（現在）

〈重要な兼職の状況〉
株式会社ユーシステム　代表取締役
日本トムソン株式会社　社外取締役（監査等委員）

貞苅 茂　1957年9月22日生
（社外独立）



1980年４月　株式会社太陽神戸銀行
　　（現 株式会社三井住友銀行）入行
2010年４月　同行執行役員　監査部長
2011年５月　株式会社みなと銀行常務執行役員
2013年４月　同行代表取締役専務 兼 専務執行役員
2015年６月　神戸土地建物株式会社代表取締役副社長
2016年６月　神戸ビル管理株式会社代表取締役社長
2019年６月　当社社外監査役
2022年６月　当社社外取締役

監査役

岡明 森衛　常勤監査役
1963年11月2日生



1986年４月　当社入社
2016年６月　執行役員
2017年６月　産業機械統括営業部長 兼 産業機械技術センター長
2019年６月　産業機械統括営業部長
2021年６月　上席執行役員
2024年４月　内部統制管掌付
2024年６月　監査役（現在）

大田 直樹　（社外独立）
1955年3月1日生



1979年４月　日東精工株式会社入社
2009年２月　和光株式会社代表取締役社長
2011年３月　日東精工株式会社取締役
2013年３月　同社取締役ファスナー事業部長
2016年３月　同社常勤監査役
2019年６月　当社社外監査役（現在）

福井 剛　（社外独立）
1965年7月24日生



1991年10月　センチュリー監査法人（現EY新日本有限責任監査法人）神戸事務所 入所
1995年８月　公認会計士登録
2018年４月　RSM清和監査法人 神戸事務所 入所（現在）
2019年６月　当社社外監査役（現在）

〈重要な兼職の状況〉
RSM清和監査法人　パートナー

米田 耕士　（社外独立）
1957年2月17日生



1990年４月　弁護士登録
元原・田中法律事務所（現 弁護士法人多聞法律事務所）入所（現在）
2022年6月　当社社外監査役（現在）

〈重要な兼職の状況〉
弁護士法人多聞法律事務所　代表社員

執行役員

上原 豊一　上席執行役員
1969年7月3日生　技術本部副本部長 兼 技術統括部長

1990年4月　当社入社
2009年4月　研究開発センター 製品開発グループリーダー 兼 市場開発部生産営業課長 兼 事業開発推進室
2012年6月　開発研究センター 開発営業部長代理 兼 生産営業課長
2016年4月　研究開発センター副センター長 兼 事業開発部長
2019年4月　技術本部テクノセンター エンジニアリング部長
2021年4月　技術本部技術統括部長
2021年6月　執行役員
技術本部技術統括部長
2024年6月　上席執行役員
技術本部副本部長（現在）

竹波 勝正　執行役員
1969年1月11日生　事業本部産業機械統括営業部長

1992年3月　当社入社
1992年5月　特販営業部販売課
2006年4月　BP事業部販売担当（係長）
2007年1月　BP事業部 兼 横浜サービスステーション リーダー（係長）
2008年4月　横浜営業所長 兼 BP事業部営業部
2010年4月　北関東支店長
2015年4月　九州支店長
2019年4月　大阪支店長 兼 第一販売課長
2024年4月　産業機械統括営業部長（現在）
2024年6月　執行役員

小川 晴弘　執行役員
1968年3月5日生　管理本部財務統括部長

1991年４月　株式会社太陽神戸三井銀行（現株式会社三井住友銀行）入行
2009年4月　株式会社三井住友銀行福岡法人営業部次長
2013年４月　SMBC日興証券株式会社大阪支店部長 兼 コンサルタント課長
2017年４月　株式会社三井住友銀行御影支店長
2021年５月　管理本部財務部長
2025年５月　管理本部財務統括部財務部長 兼（株）宇部興機　代表取締役社長
2025年６月　執行役員
2026年４月　管理本部財務統括部長（現在）

山本 陽介　上席執行役員
1966年9月2日生　事業本部サービス企画部長

1985年4月　当社入社
1986年12月　九州BPサービスグループ
2004年4月　ITカンパニー制御ソフト開発係リーダー
2009年10月　工事チーム課長
2013年4月　事業本部事業企画部事業企画室長
2017年4月　経営企画本部経営企画部長
2020年3月　Nikko Asia (Thailand) Co., Ltd. CEO
2020年6月　Nikko Nilkhosol Co., Ltd.CEO（現Nikko Asia-Engineering (Thailand) Co., Ltd.）
2025年4月　事業本部事業企画部長
2025年6月　上席執行役員
2026年4月　事業本部サービス企画部長（現在）

三宅 利昌　執行役員
1969年1月13日生　CEOオフィス 経営企画部長 兼 海外事業戦略室長

1994年4月　当社入社
1994年6月　AP事業部AP営業部東京第一営業所
2010年4月　市場開発部開発営業課長
2016年6月　事業本部産業機械統括営業部長
2019年4月　事業本部北信越支店長 兼 販売課長
2021年4月　事業本部中部支店長
2022年1月　事業本部中部支店長 兼 CEOオフィスローカーボン・タスクフォースリーダー
2022年4月　事業本部AP統括営業部営業部長 兼 CEOオフィスローカーボン・タスクフォースリーダー
2022年10月　事業本部AP統括営業部営業部長 兼台北支店長 兼 CEOオフィスローカーボン・タスクフォースリーダー
2024年4月　事業本部AP統括営業部長 兼台北支店長 兼 CEOオフィスローカーボン・タスクフォースリーダー
2024年6月　執行役員
2025年4月　CEOオフィス 経営企画部長 兼 海外事業戦略室長

岡田 徹　執行役員
1974年6月18日生　事業本部AP統括営業部長

1998年4月　当社入社
1999年4月　製造本部生産管理チーム
2002年10月　東京メンテサービスAPメンテグループ
2014年4月　事業本部東京サービスセンター南関東SS所長
2016年4月　事業本部AP統括営業部販売課長
2021年4月　事業本部AP統括営業部統括部長
2022年4月　事業本部中部支店長
2025年4月　事業本部AP統括営業部長 兼 台北支店長
2025年6月　執行役員
2026年4月　事業本部AP統括営業部長（現在）

川村 克裕　上席執行役員
1968年2月26日生　技術本部R&Dセンター長 兼 事業本部エンジニアリング営業部長 兼 CEOオフィスローカーボン・タスクフォースリーダー

1994年4月　当社入社
2009年4月　設計部第一設計課長
2016年4月　AP技術センター東京技術部長 兼 東京技術室長 兼 東京設計課長
2019年4月　技術本部テクノセンター 開発部長
2021年4月　技術本部開発部長
2021年6月　執行役員技術本部 開発部長
2022年6月　執行役員
技術本部開発部長 兼 CEOオフィス ローカーボン・タスクフォース
2025年4月　技術本部 R&Dセンター長 兼 CEOオフィスローカーボン・タスクフォースリーダー
2025年10月　技術本部 R&Dセンター長 兼
事業本部 エンジニアリング営業部長 兼
CEOオフィスローカーボン・タスクフォースリーダー（現在）
2026年4月　上席執行役員

三木 隆史　執行役員
1970年10月6日生　技術本部技術統括部副統括部長 兼 機械設計部長

1993年4月　当社入社
1993年6月　AP事業部AP技術部設計一課二係
2008年10月　AP技術設計グループ設計一係（係長）
2014年7月　出向 日工（上海）工程機械有限公司エンジニアリング部副部長（係長職）
2015年1月　日工（上海）工程機械有限公司エンジニアリング部長（管理職）
2018年1月　出向解除 技術本部AP技術センターAP技術部設計二課長
2021年4月　技術本部技術統括部エンジニアリング部長
2022年4月　技術本部技術統括部エンジニアリング部長 兼 標準プロモーション課長
2024年4月　技術本部技術統括部副統括部長 兼 エンジニアリング部長
2024年6月　執行役員
2025年4月　技術本部技術統括部 副統括部長 兼 機械設計部長

Nikko Integrated Report

03



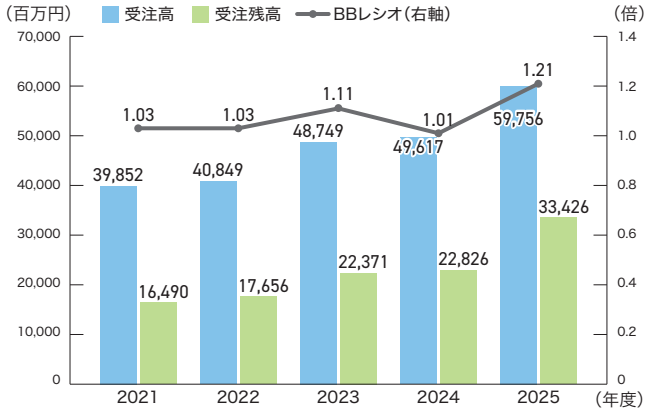
コーポレートデータ

財務・サステナビリティ情報ハイライト …… 76
2026年度業績見通しと業績分析データ …… 78
過去10年間の財務データ …… 79
連結財務諸表 …… 81
株式・株価情報 …… 84
会社概要と拠点一覧 …… 85
子会社要覧 …… 86

財務・サステナビリティ情報ハイライト

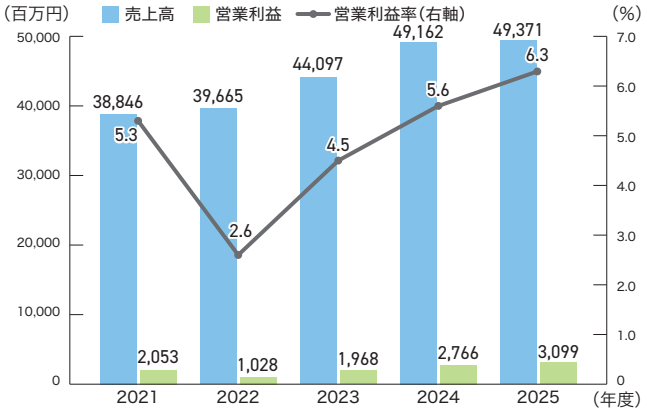
財務ハイライト

◆ 受注高と受注残高及びBBレシオ



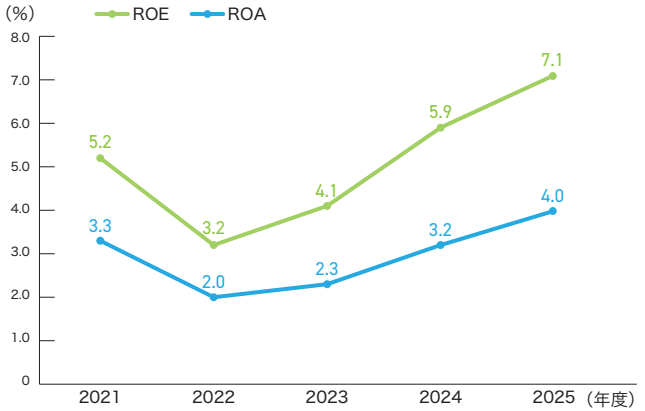
2025年度の受注高は前年度比20.4%増の598億円となり、期末受注残高は同46.4%増の334億円となりました。受注残高は補助金の影響でAP関連を中心に急増しました。

◆ 売上高と営業利益及び営業利益率



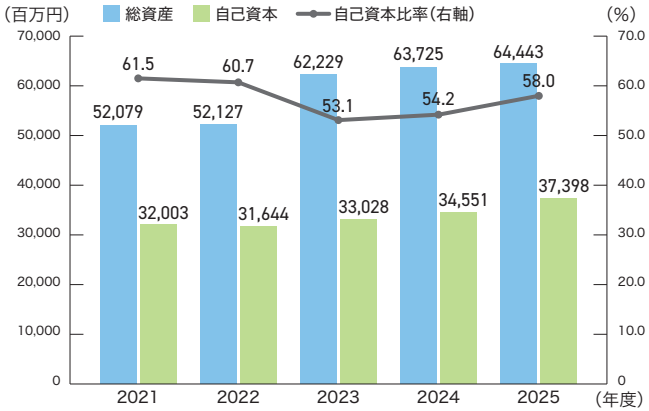
2025年度の売上高は前年度比0.4%増の494億円、営業利益は同12.0%増の31億円といずれも過去最高を更新しました。営業利益率は同0.7pt改善の6.3%となりました。

◆ ROEとROA



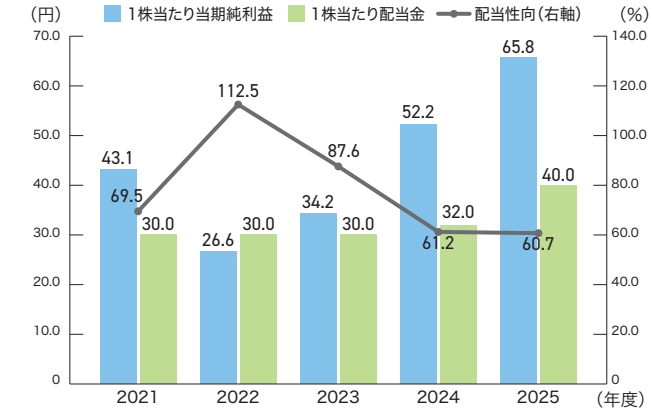
2025年度のROE(自己資本当期純利益率)は前年度比1.2pt改善の7.1%となりました。純資産の増加を抑制する中、収益力が高まりつつあります。

◆ 総資産と自己資本及び自己資本比率



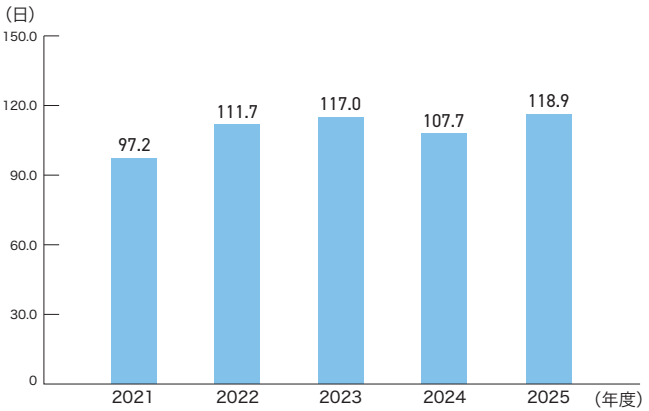
2025年度の自己資本比率は前年度比3.8pt改善の58.0%となりました。過去2年間、自己資本の増加を小幅にとどめることができています。

◆ 1株当たり当期純利益と配当金及び配当性向



2025年度の1株当たり配当金は前年度比8円増の40円となり、配当性向は60.7%となりました。当社は還元方針として配当性向60%以上を掲げており、株主還元の強化を進めていきます。

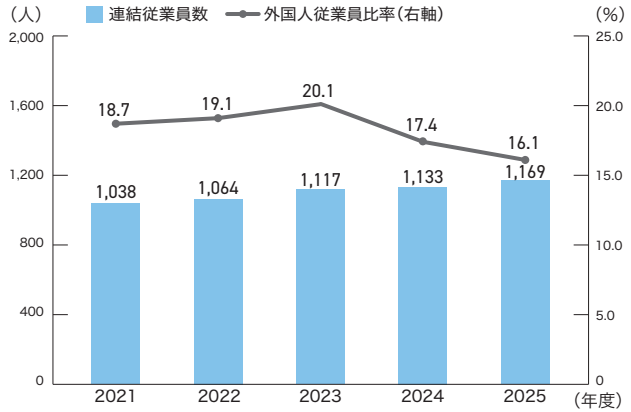
◆ キャッシュ・コンバージョン・サイクル



2025年度のCCC(棚卸資産回転日数+売上債権回転日数−仕入債務回転日数)は、前年度比11.2日長期化しました。積送品をはじめとした棚卸資産の大幅な増加が影響しました。

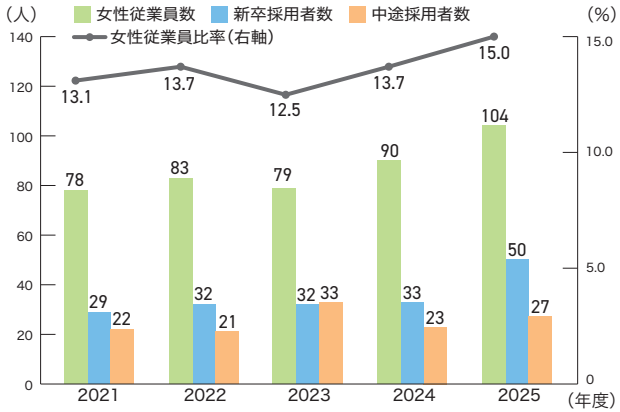
サステナビリティ情報ハイライト

◆ 連結従業員数と外国人従業員比率



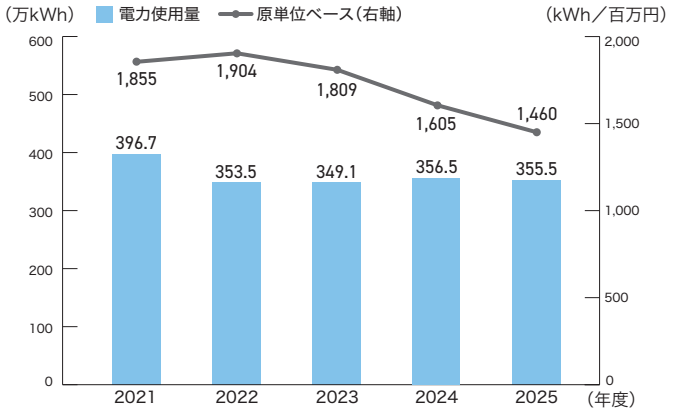
2025年度末の連結従業員数は、前年度末比36人増の1,169人となりました。一方、外国人従業員比率はタイ製造工場の合理化の推進により減少し、16.1%となりました。

◆ 女性従業員数と新卒採用者数及び中途採用者数（単体）



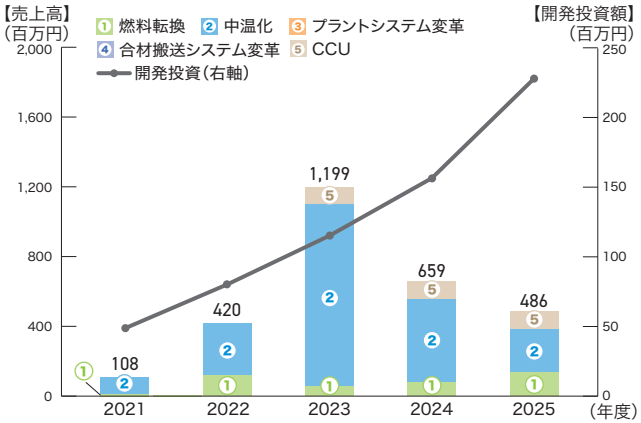
2025年度末の単体ベースの女性従業員数は、前年度末比14人増の104人となりました。また、新卒採用者数は50人へと大きく増加し、人的資本の強化は順調に進んでいます。

◆ 電力使用量と原単位（単体）



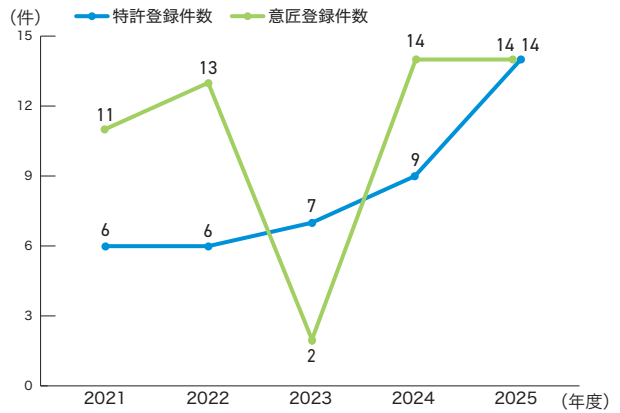
2025年度の電力使用量は、355.5万kWhとなりました。一方、生産高で除した原単位電力使用量は前年度比9%減となり、引き続き削減しました。

◆ 脱・低炭素製品の売上高



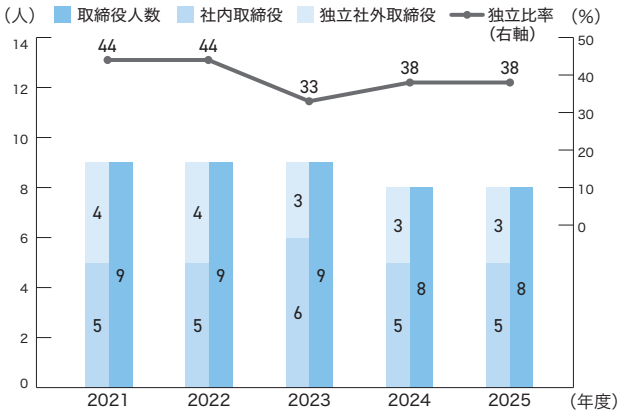
マテリアリティの一つにカーボンニュートラルの実現があり、脱・低炭素製品の売上高をKPIにしています。2025年度は中温化装置の納入が減少し4.9億円となりましたが、商談は引き続き多く、中温化装置は今後も全国的に広がると見込んでいます。

◆ 特許と意匠登録件数



2025年度の特許登録件数は14件となり、前年度比5件増と大きく伸長しました。このうち、AI関連（骨材判別）が4件となり、将来のビジネス拡大への寄与が期待されます。

◆ 取締役会における独立社外取締役比率の推移



2025年度の取締役8人のうち、独立社外取締役は3人で、全体の38%を占めました。改訂コーポレートガバナンス・コードに対応すべく、今後もガバナンスの進化を続けていきます。

2026年度業績見通しと業績分析データ

受注及び売上高の見通し

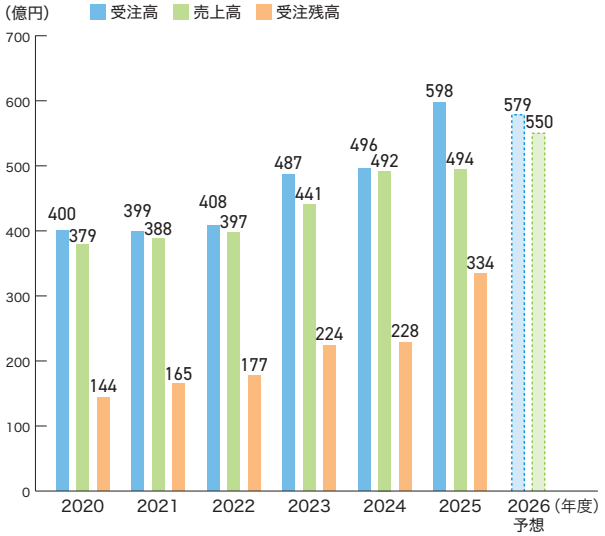
～2026年度の受注高は579億円を見込む～

2026年度の受注高は、前年度比3.1%減の579億円を見込んでいます。AP関連事業は前年度比14.0%減を見込む一方、BP関連事業に加え、ケミカルリサイクル関連の規制強化などを追い風とした環境及び搬送関連事業、新工場の稼働や市場シェアの拡大が見込まれる製造請負関連事業などは増加を見込んでいます。

～売上高は当社初の500億円台へ～

売上高は、同11.4%増の550億円と、過去最高を連続で更新すると予想しています。前期の受注増加により、期初の受注残高が前期首比106億円増の334億円（月商約8ヶ月）に達している点が増収を下支えします。当社は売上高が300億円から400億円に到達するまでに10年を要しました。しかし、売上高500億円は400億円から3年で実現する見通しです。

● 受注高、売上高及び受注残高の推移



営業利益見通しと予想経常利益の増減分析

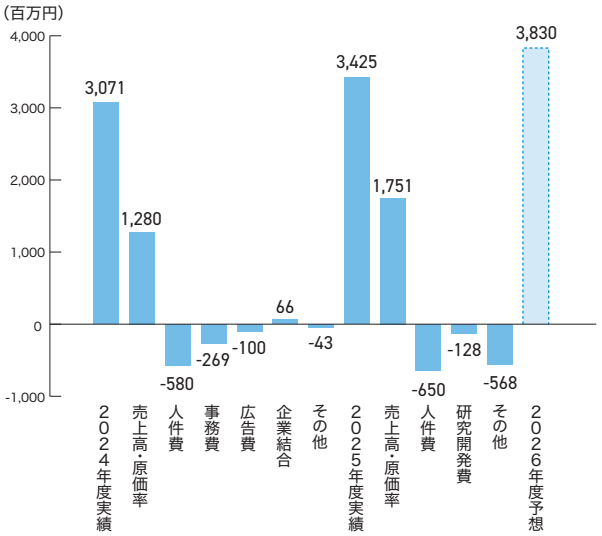
～営業利益は2期連続で過去最高を更新へ～

営業利益は、2025年度に続き、2期連続で過去最高となる同22.6%増の38億円を見込んでいます。この結果、営業利益率は、前年度比0.6pt改善の6.9%を予想しています。当社の業績は下期に偏重する傾向があります。2026年度は上期の営業利益を前年同期比43.2%増の11億円、下期は同15.8%増の27億円を見込んでいます。

～予想経常利益の増減分析～

2026年度の経常利益は、同11.8%増（4億5百万円増加）の38億3千万円を予想しています。増益要因としては、売上高の増加、原価率の改善により17億51百万円、減益要因としては、(1)人件費の増加6億5千万円、(2)研究開発費の増加1億28百万円、(3)その他5億68百万円（各種費用増、為替差損などを保守的に想定）を見込んでいます。

● 経常利益の増減分析



株主還元方針

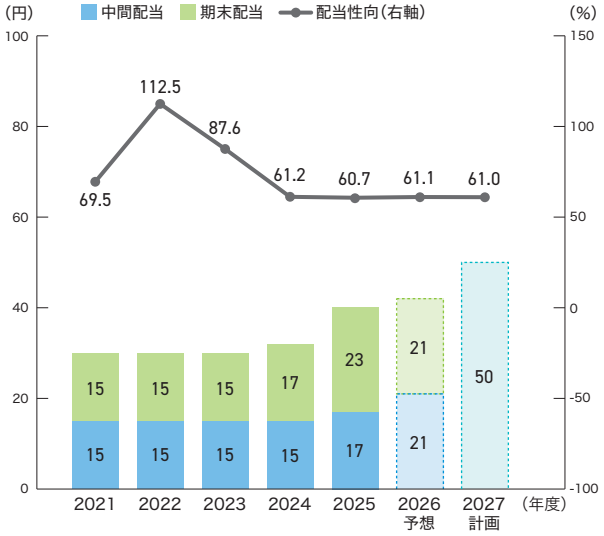
～配当性向60%以上を維持～

日工グループでは、株主還元方針として、「配当性向60%以上」を掲げています。2025年度の1株当たり配当金（DPS）は、期初想定の34円（中間17円、期末17円）に対して、40円（中間17円、期末23円）へ増配し、配当性向は60.7%となりました。株主還元方針としてDOE（自己資本配当率）は掲げていませんが、前年度比0.7pt改善の4.3%となりました。

～2026年度のDPSは42円、2027年度は50円を計画～

2026年度の1株当たり配当金は、前年度比2円増の42円（中間21円、期末21円）を予定しており、配当性向は61.1%の見通しです。中計最終年度となる2027年度の1株当たり配当金は、同8円増の50円を計画しており、配当性向は61.0%を見込んでいます。引き続き安定的な株主還元を実施してまいります。

● 1株当たり配当金及び配当性向の推移



注：2026年度の見通しは、2026年9月公表の2027年3月期第1四半期決算説明会資料に基づいています。

過去10年間の財務データ

			2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025（年度）
業績	売上高	（百万円）	32,717	35,114	31,780	35,151	37,866	38,846	39,665	44,097	49,162	49,371
	売上原価	（百万円）	24,131	26,301	23,485	25,512	27,675	28,346	29,348	31,992	35,169	34,173
	売上総利益	（百万円）	8,586	8,812	8,295	9,639	10,191	10,500	10,317	12,105	13,992	15,198
	販売費及び一般管理費	（百万円）	6,641	6,708	6,868	7,585	7,889	8,447	9,288	10,136	11,225	12,098
	営業利益	（百万円）	1,944	2,103	1,427	2,053	2,302	2,053	1,028	1,968	2,766	3,099
	経常利益	（百万円）	1,993	2,239	1,576	2,142	2,973	2,274	1,255	2,144	3,071	3,425
	税金等調整前当期純利益	（百万円）	1,878	2,299	1,933	2,440	3,045	2,599	1,693	2,231	3,197	3,276
	親会社株主に帰属する当期純利益	（百万円）	1,340	1,490	1,345	1,588	2,082	1,649	1,020	1,312	2,009	2,536
	1株当たり当期純利益	（円）	34.3	38.7	35.1	41.1	54.3	43.1	26.6	34.2	52.2	65.8
	連結子会社数	（社）	8	8	8	9	10	11	11	11	13	14
	持分法適用関連会社数	（社）	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
収益性	売上高営業利益率	（%）	5.9	6.0	4.5	5.8	6.1	5.3	2.6	4.5	5.6	6.3
	ROA（総資産当期純利益率）	（%）	3.0	3.3	3.0	3.5	4.4	3.3	2.0	2.3	3.2	4.0
	ROE（自己資本当期純利益率）	（%）	4.6	4.9	4.4	5.2	6.8	5.2	3.2	4.1	5.9	7.1
セグメント情報												
セグメント別売上高	アスファルトプラント関連事業	（百万円）	16,580	17,179	16,434	17,518	19,467	18,328	17,341	17,938	19,480	19,327
	コンクリートプラント関連事業	（百万円）	9,356	9,521	7,893	9,158	9,212	10,839	11,111	11,907	14,266	14,361
	環境及び搬送関連事業	（百万円）	2,647	3,931	2,775	2,634	2,390	3,018	2,888	3,309	3,254	4,371
	破砕機関連事業	（百万円）	—	—	—	—	—	—	2,217	3,198	2,256	2,448
	製造請負関連事業	（百万円）	—	—	—	—	—	—	2,216	3,072	4,802	3,339
	その他事業	（百万円）	4,133	4,480	4,677	5,840	6,796	6,660	3,891	4,670	5,101	5,522
営業利益（損失）	アスファルトプラント関連事業	（百万円）	1,253	1,348	963	1,118	1,239	562	49	331	976	1,045
	コンクリートプラント関連事業	（百万円）	1,006	1,015	666	761	879	1,123	1,017	1,341	1,724	2,003
	環境及び搬送関連事業	（百万円）	369	308	417	562	482	588	522	793	847	1,216
	破砕機関連事業	（百万円）	—	—	—	—	—	—	175	274	40	69
	製造請負関連事業	（百万円）	—	—	—	—	—	—	156	270	645	543
	その他事業	（百万円）	417	462	502	1,020	1,170	1,073	711	769	716	637
	全社費用	（百万円）	△ 1,102	△ 1,031	△ 1,122	△ 1,409	△ 1,469	△ 1,293	△ 1,605	△ 1,811	△ 2,183	△ 2,415

			2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025（年度）
地域別売上高	国内	（百万円）	29,761	31,148	27,941	30,429	34,130	34,099	34,061	40,657	44,997	44,917
	海外	（百万円）	2,956	3,965	3,838	4,720	3,735	4,746	5,604	3,440	4,164	4,453
	中国	（百万円）	2,026	3,389	3,357	3,637	3,509	3,670	4,829	2,300	2,806	3,190
	その他	（百万円）	930	576	481	1,083	226	1,076	775	1,139	1,358	1,263
	海外売上高比率	（%）	9.0	11.3	12.1	13.4	9.9	12.2	14.1	7.8	8.5	9.0
受注状況	受注高（合計）	（百万円）	34,134	33,616	35,103	33,915	40,009	39,852	40,849	48,749	49,617	59,756
	受注残高（合計）	（百万円）	11,629	10,132	13,454	12,219	14,361	16,490	17,656	22,371	22,826	33,426
財務状況	総資産	（百万円）	44,976	44,876	43,969	45,677	48,697	52,079	52,127	62,229	63,725	64,443
	純資産	（百万円）	29,089	30,286	30,414	30,293	31,451	32,050	31,604	33,086	34,560	37,409
	有利子負債	（百万円）	1,987	1,799	1,718	1,787	2,492	3,812	5,761	10,716	10,250	8,004
	自己資本比率	（%）	64.7	67.5	69.2	66.3	64.5	61.5	60.7	53.1	54.2	58.0
	1株当たり純資産	（円）	749.2	791.1	793.7	780.6	823.0	837.2	826.7	861.7	897.7	970.5
配当状況	1株当たり配当金	（円）	11.0	12.0	12.0	40.0	33.0	30.0	30.0	30.0	32.0	40.0
	配当金総額	（百万円）	426	458	459	1,550	1,260	1,146	1,147	1,149	1,231	1,541
	配当性向	（%）	31.9	30.8	34.2	97.6	60.5	69.5	112.5	87.6	61.2	60.7
	自己資本配当率（DOE）	（%）	1.5	1.5	1.5	5.1	4.0	3.6	3.6	3.6	3.6	4.3
設備投資など	設備投資額	（百万円）	1,261	550	1,889	1,483	2,748	1,907	2,214	2,308	3,042	1,973
	減価償却費*	（百万円）	482	472	508	611	677	745	944	998	1,127	1,263
	研究開発費	（百万円）	271	291	211	379	392	449	576	603	671	672
	売上高研究開発費比率	（%）	0.8	0.8	0.7	1.1	1.0	1.2	1.5	1.4	1.4	1.4
キャッシュ・フロー	営業活動によるキャッシュ・フロー	（百万円）	5,064	274	△ 218	3,809	2,784	2,224	△ 1,644	4,332	2,994	2,592
	投資活動によるキャッシュ・フロー	（百万円）	△ 316	41	△ 1,021	△ 609	△ 1,867	△ 2,165	△ 1,226	△ 2,333	△ 2,805	△ 1,428
	フリー・キャッシュ・フロー	（百万円）	4,748	315	△ 1,239	3,200	917	59	△ 2,870	1,999	189	1,164
	財務活動によるキャッシュ・フロー	（百万円）	△ 1,690	△ 883	△ 526	△ 868	△ 1,129	△ 282	710	3,185	△ 1,749	△ 3,783
	現金及び現金同等物の期末残高	（百万円）	12,622	12,110	10,300	12,575	12,444	12,389	10,270	15,504	13,977	11,394

注：2016～2018年度の1株当たり指標は、2019年10月1日付の株式分割（1株につき5株）を考慮した数値です。
＊のれん償却額を含まない

連結財務諸表

連結貸借対照表

（単位：百万円）

資産の部	2024	2025（年度）
流動資産		
現金及び預金	14,038	11,484
受取手形	1,268	439
売掛金	10,153	9,519
電子記録債権	2,149	2,661
商品及び製品	1,219	3,300
仕掛品	9,044	9,295
原材料及び貯蔵品	1,450	1,404
為替予約	1	8
その他	801	813
貸倒引当金	△ 0	△ 0
流動資産合計	40,126	38,927
固定資産		
有形固定資産		
建物及び構築物（純額）	8,279	8,715
機械装置及び運搬具（純額）	1,574	1,479
工具、器具及び備品（純額）	581	651
土地	4,627	4,781
リース資産（純額）	–	4
使用権資産（純額）	106	98
建設仮勘定	134	376
有形固定資産合計	15,305	16,107
無形固定資産		
のれん	166	180
その他	1,032	910
無形固定資産合計	1,198	1,090
投資その他の資産		
投資有価証券	5,565	6,894
出資金	107	107
長期貸付金	10	10
繰延税金資産	538	354
その他	1,002	1,080
貸倒引当金	△ 129	△ 128
投資その他の資産合計	7,094	8,317
固定資産合計	23,598	25,515
資産合計	63,725	64,443

負債の部	2024	2025（年度）
流動負債		
支払手形及び買掛金	2,932	3,221
電子記録債務	1,444	1,025
ファクタリング未払金	2,964	2,074
短期借入金	5,489	3,734
未払法人税等	873	994
未払金	962	1,045
前受金	17	17
契約負債	5,092	6,311
賞与引当金	665	800
役員賞与引当金	124	143
受注損失引当金	116	167
関係会社整理損失引当金	–	402
その他	830	669
流動負債合計	21,515	20,609
固定負債		
長期借入金	4,761	4,270
繰延税金負債	163	60
役員退職慰労引当金	128	164
退職給付に係る負債	2,147	1,546
その他	448	381
固定負債合計	7,649	6,424
負債合計	29,164	27,033

純資産の部	2024	2025（年度）
株主資本		
資本金	9,197	9,197
資本剰余金	7,805	7,820
利益剰余金	14,648	15,875
自己株式	△ 667	△ 645
株主資本合計	30,984	32,248
その他の包括利益累計額		
その他有価証券評価差額金	2,610	3,601
為替換算調整勘定	983	1,159
繰延ヘッジ損益	1	5
退職給付に係る調整累計額	△ 27	383
その他の包括利益累計額合計	3,567	5,150
非支配株主持分	8	10
純資産合計	34,560	37,409
負債純資産合計	63,725	64,443

連結損益計算書

（単位：百万円）

	2024	2025（年度）
売上高	49,162	49,371
売上原価	35,169	34,173
売上総利益	13,992	15,198
販売費及び一般管理費	11,225	12,098
営業利益	2,766	3,099
営業外収益		
受取利息	8	28
受取配当金	182	231
為替差益	77	127
受取保険金	96	26
その他	77	130
営業外収益合計	443	544
営業外費用		
支払利息	99	133
固定資産処分損	0	36
損害賠償金	19	24
その他	20	24
営業外費用合計	139	218
経常利益	3,071	3,425
特別利益		
投資有価証券売却益	104	420
固定資産売却益	29	3
特別利益合計	134	424
特別損失		
投資有価証券売却損	0	–
関係会社整理損	–	402
減損損失	–	171
特別退職金	7	–
特別損失合計	8	573
税金等調整前当期純利益	3,197	3,276
法人税、住民税及び事業税	1,245	1,225
法人税等調整額	△ 57	△ 487
法人税等合計	1,187	737
当期純利益	2,009	2,538
非支配株主に帰属する当期純利益	0	2
親会社株主に帰属する当期純利益	2,009	2,536

連結包括利益計算書

（単位：百万円）

	2024	2025（年度）
当期純利益	2,009	2,538
その他の包括利益		
その他有価証券評価差額金	274	990
為替換算調整勘定	288	175
繰延ヘッジ損益	△ 20	4
退職給付に係る調整額	35	411
その他の包括利益合計	577	1,582
包括利益	2,587	4,121
（内訳）		
親会社株主に係る包括利益	2,586	4,119
非支配株主に係る包括利益	0	2

連結キャッシュ・フロー計算書

（単位：百万円）

	2024	2025（年度）
営業活動によるキャッシュ・フロー		
税金等調整前当期純利益	3,197	3,276
減価償却費	1,127	1,263
のれん償却額	40	39
減損損失	–	171
関係会社整理損	–	402
貸倒引当金の増減額（△は減少）	△ 1	△ 0
退職給付に係る負債の増減額（△は減少）	52	△ 16
役員退職慰労引当金の増減額（△は減少）	△ 78	36
受取利息及び受取配当金	△ 191	△ 260
支払利息	99	133
為替差損益（△は益）	2	△ 98
有形固定資産売却損益（△は益）	△ 29	△ 3
投資有価証券売却及び評価損益（△は益）	△ 104	△ 420
売上債権の増減額（△は増加）	△ 319	1,133
棚卸資産の増減額（△は増加）	138	△ 2,123
仕入債務の増減額（△は減少）	△ 257	△ 1,170
未収入金の増減額（△は増加）	65	△ 106
未払金の増減額（△は減少）	254	200
未払消費税等の増減額（△は減少）	△ 242	△ 119
契約負債の増減額（△は減少）	370	1,184
その他	126	64
小計	4,249	3,586
利息及び配当金の受取額	191	260
利息の支払額	△ 99	△ 133
法人税等の支払額	△ 1,346	△ 1,120
営業活動によるキャッシュ・フロー	2,994	2,592

	2024	2025（年度）
投資活動によるキャッシュ・フロー		
定期預金の預入による支出	△ 60	△ 87
定期預金の払戻による収入	48	105
投資有価証券の取得による支出	△ 18	△ 17
投資有価証券の売却及び償還による収入	136	558
有形及び無形固定資産の取得による支出	△ 2,918	△ 2,004
有形固定資産の売却による収入	30	3
連結の範囲の変更を伴う子会社株式の取得による支出	–	△ 43
貸付けによる支出	△ 2	△ 3
貸付金の回収による収入	4	4
その他	△ 26	54
投資活動によるキャッシュ・フロー	△ 2,805	△ 1,428
財務活動によるキャッシュ・フロー		
短期借入金の純増減額（△は減少）	△ 683	△ 1,818
長期借入れによる収入	796	–
長期借入金の返済による支出	△ 634	△ 655
連結の範囲の変更を伴わない子会社株式の取得による支出	△ 75	–
自己株式の取得による支出	△ 0	–
ファイナンス・リース債務の返済による支出	–	△ 0
配当金の支払額	△ 1,152	△ 1,308
非支配株主への配当金の支払額	△ 0	△ 0
財務活動によるキャッシュ・フロー	△ 1,749	△ 3,783
現金及び現金同等物に係る換算差額	34	36
現金及び現金同等物の増減額（△は減少）	△ 1,526	△ 2,583
現金及び現金同等物の期首残高	15,504	13,977
現金及び現金同等物の期末残高	13,977	11,394

株式・株価情報

株式情報（2026年3月31日）

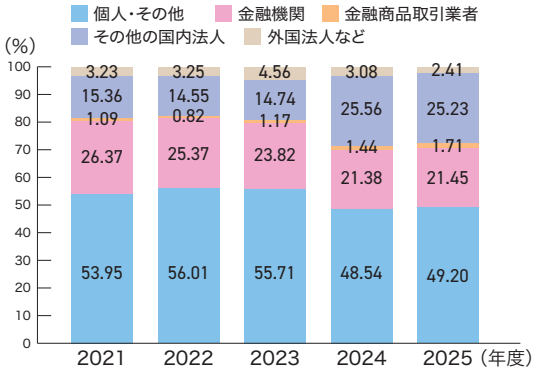
上場金融商品取引所 ● 東京証券取引所　プライム市場
証券コード ● 6306
株式の状況 ● 発行可能株式総数　150,000,000株
発行済株式総数　40,000,000株
（自己株式1,464,826株を含む）
単元株式数 ● 100株
単元株主数 ● 24,255名
株主名簿管理人 ● 三菱UFJ信託銀行株式会社
〒100-8212
東京都千代田区丸の内1丁目4番5号
事 業 年 度 ● 毎年4月1日から翌年3月31日まで
定時株主総会 ● 6月（基準日3月31日）
期末配当金支払い株主確定日 ● 毎年3月31日
中間配当金支払い株主確定日 ● 毎年9月30日

大株主の状況（上位10社）

株主名	所有株式数（千株）	所有割合（%）
日本マスタートラスト信託銀行株式会社（信託口）	4,691	12.18
日工社員持株会	1,730	4.49
日工取引先持株会	1,366	3.55
株式会社日本カストディ銀行（信託口）	1,045	2.71
日本生命保険相互会社	854	2.22
住友生命保険相互会社	745	1.93
湊ハマ株式会社	702	1.82
明治安田生命保険相互会社	648	1.68
中西電機工業株式会社	620	1.61
日本ヒューム株式会社	490	1.27
合計	**12,895**	**33.46**

注：当社は自己株式を1,464千株所有していますが、上記大株主から除外しています。
所有割合は、自己株式を除いた発行済株式総数で除して算出し、小数第3位を四捨五入して表示しています。

所有者別比率推移



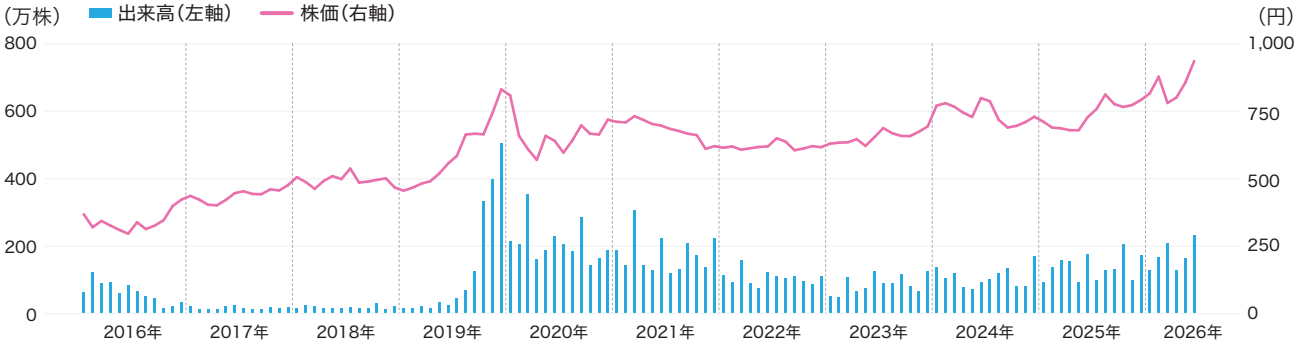
株価パフォーマンス比較（TSR：株主総利回り、%）

投資期間	1年間（2025年3月末～2026年3月末）	2年間（2024年3月末～2026年3月末）	3年間（2023年3月末～2026年3月末）	5年間（2021年3月末～2026年3月末）	10年間（2016年3月末～2026年3月末）
日工	19.5	11.2	39.1	28.9	205.0
TOPIX	34.6	32.6	87.4	102.2	228.2
機械指数	50.0	43.5	109.7	119.2	315.6

注：上記は2026年3月末時点の配当込み投資収益率について、1年前、2年前、3年前、5年前、10年前時点で投資した場合の累計リターンを示しています。

過去10年の株価・出来高の推移（2016年1月末～2026年6月末）

● 出来高と株価チャート



● 株価バリュエーション

	2020/3	2021/3	2022/3	2023/3	2024/3	2025/3	2026/3
期末株価（円）	609	731	607	634	766	686	780
PER（倍）	14.8	13.5	14.1	23.8	22.4	13.1	11.8
PBR（倍）	0.8	0.9	0.7	0.8	0.9	0.8	0.8
配当利回り（%）	6.6	4.5	4.9	4.7	3.9	4.7	5.1
自己資本配当率（%）	5.1	4.0	3.6	3.6	3.6	3.6	4.3
期末時価総額（百万円）	24,360	29,240	24,280	25,360	30,640	27,440	31,200

会社概要と拠点一覧

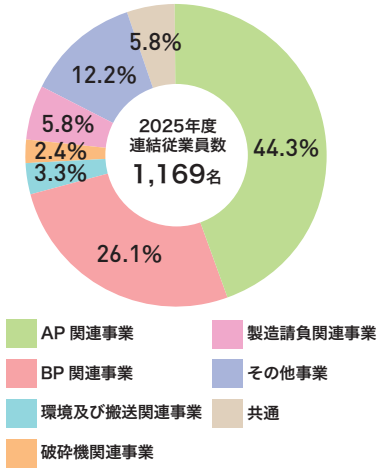
会社概要（2026年3月31日現在）

会社名	日工株式会社
英訳名	NIKKO CO., LTD.
本社住所	〒674-8585 兵庫県明石市大久保町江井島1013番地の1
電話	078-947-3131
ウェブサイト	https://www.nikko-net.co.jp
代表者	代表取締役社長　中山　知巳
創立	1919年（大正8年）8月13日
資本金	91億9,760万円
従業員数	1,169名（単体692名）
事業内容	アスファルトプラント関連事業（AP） コンクリートプラント関連事業（BP） 環境及び搬送関連事業 破砕機関連事業 製造請負関連事業 その他事業

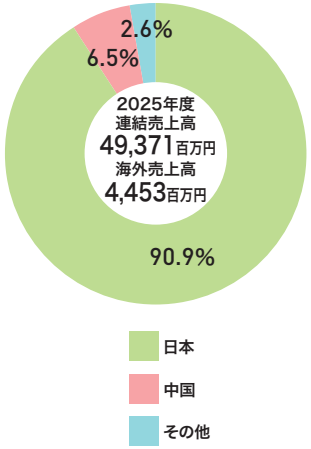
グループ会社

- 日工電子工業株式会社
- 日工マシナリー株式会社
- トンボ工業株式会社
- 日工セック株式会社
- 日工興産株式会社
- 株式会社前川工業所
- 宇部興機株式会社
- 株式会社松田機工
- 日工（上海）工程機械有限公司
- Nikko Asia (Thailand) Co.,Ltd
- Nikko Asia-Engineering (Thailand) Co., Ltd.（2026年4月1日付でNikko Global Manufacturing (Thailand) Co.,Ltd.から社名変更）
- Nikko Baumaschinen GmbH
- 株式会社西日本不動産
- 日工藤原電機株式会社

セグメント別従業員構成（2025年度）



地域別売上高構成比（2025年度）



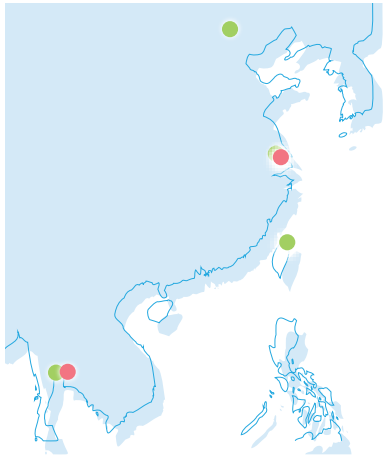
□国内ネットワーク



□海外ネットワーク

海外拠点

- 台北支店（台湾）1997年2月開設
- 日工（上海）工程機械有限公司（2001年4月設立）
- 日工（上海）工程機械有限公司 北京事務所（1998年8月開設）
- Nikko Asia (Thailand) Co.,Ltd（2020年2月設立）
- Nikko Asia-Engineering (Thailand) Co., Ltd.（2026年4月1日付でNikko Global Manufacturing (Thailand) Co., Ltd.から社名変更）（2020年6月設立）
- Nikko Baumaschinen GmbH（1994年2月設立）



子会社要覧

（単位：百万円）

関連事業	社　名	業務内容	業績推移	2023年度	2024年度	2025年度
AP BP その他	日工電子工業株式会社	制御盤・配電盤・監視盤のハード及びソフトウェアの設計製造販売	売上高	1,937	1,989	2,141
			営業利益	325	269	242
			営業利益率(%)	16.8	13.5	11.3
AP BP その他	日工マシナリー株式会社	建設用機器の製造販売、水門・防水板などの浸水防水設備の製造販売	売上高	2,158	2,071	1,629
			営業利益	320	256	132
			営業利益率(%)	14.8	12.4	8.1
その他	日工セック株式会社	土木建築工事用の仮設機材・機械、荷役運搬機械、コンピューター関連機器などの製造販売	売上高	1,423	1,598	1,433
			営業利益	169	206	133
			営業利益率(%)	11.9	12.9	9.3
その他	トンボ工業株式会社	ショベル・スコップなどの土農工具、キャンプ・園芸用品、コンクリート混練用ミキサの製造販売	売上高	741	716	793
			営業利益	7	△ 25	8
			営業利益率(%)	0.9	–	1.0
破砕機	株式会社前川工業所	破砕プラント・破砕機などの製造販売	売上高	315	386	456
			営業利益	77	86	132
			営業利益率(%)	24.4	22.3	28.9
その他	日工興産株式会社	住宅リフォーム、保険代理店、不動産の関連業務	売上高	432	653	736
			営業利益	△ 14	20	34
			営業利益率(%)	–	3.1	4.6
製造請負	宇部興機株式会社	各種プラント設備の製造据付、ガスホルダーの設計製造販売、ソーラーLED照明灯などの開発製造販売	売上高	2,471	3,595	2,288
			営業利益	114	169	204
			営業利益率(%)	4.6	4.7	8.9
製造請負	株式会社松田機工	各種プラント、産業機械の製造・組立	売上高	472	1,070	975
			営業利益	121	420	299
			営業利益率(%)	25.6	39.3	30.7
AP BP	日工(上海)工程機械有限公司	中国市場を中心とするアスファルト・リサイクルプラント、環境対応機器の製造販売	売上高	2,624	2,917	3,384
			営業利益	△ 3	53	71
			営業利益率(%)	–	1.8	2.1
AP	Nikko Asia(Thailand) Co., Ltd.	アスファルト・リサイクルプラントの販売・メンテナンス	売上高	566	866	575
			営業利益	△ 174	△ 89	△ 188
			営業利益率(%)	–	–	–
AP	Nikko Asia-Engineering (Thailand) Co., Ltd.*1	アスファルト・リサイクルプラントの製造販売、メンテナンス工事	売上高	527	629	462
			営業利益	△ 378	△ 179	△ 214
			営業利益率(%)	–	–	–
その他	株式会社西日本不動産	戸建て住宅の建築販売、不動産売買・仲介・管理	売上高	–	312	511
			営業利益	–	3	19
			営業利益率(%)	–	1.0	3.7
その他	日工藤原電機株式会社	高低圧動力盤・配電盤の製造、ソフトウェア開発	売上高	–	–	488*2
			営業利益	–	–	70*2
			営業利益率(%)	–	–	14.3*2

＊1　2026年4月1日付でNikko Global Manufacturing (Thailand) Co., Ltd. から社名変更
＊2　決算取り込み期間：2025年7月1日～2026年3月31日

世界を、強くやさしい街に。



日工グループ統合レポート2026
に関するお問い合わせ先

日工株式会社　管理本部　IR課

〒674-8585
兵庫県明石市大久保町江井島1013番地の1
Email：IR-nikko@nikko-net.co.jp

VEGETABLE OIL INK

2026年10月発行