

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。

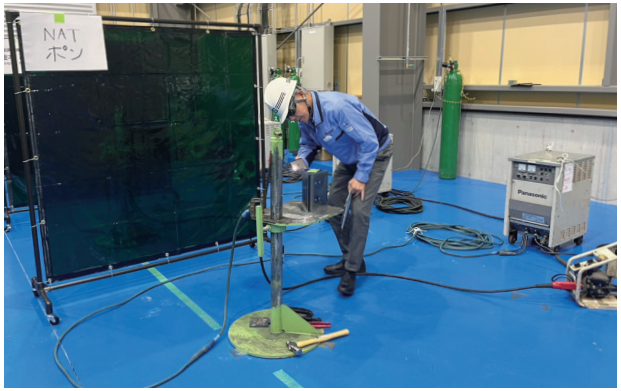
同時に、2025年度は「品質トップパトロール」を実施し、全国の生コン工場やアスファルト合材工場を訪問しました。実際のプラント設備の稼働状況や使用環境、お客様が抱える課題を自ら確認し、品質や性能を現場で評価することは、経営判断の精度を高めるだけでなく、「品質を最優先する企業」であるという日工の姿勢を社内外へ示す重要な取り組みです。現場に根差した品質へのこだわりを全社的な行動規範へと昇華させ、持続的な競争優位性を支える強靭な経営基盤を確立することが、経営トップとしての私の使命と認識しています。

「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

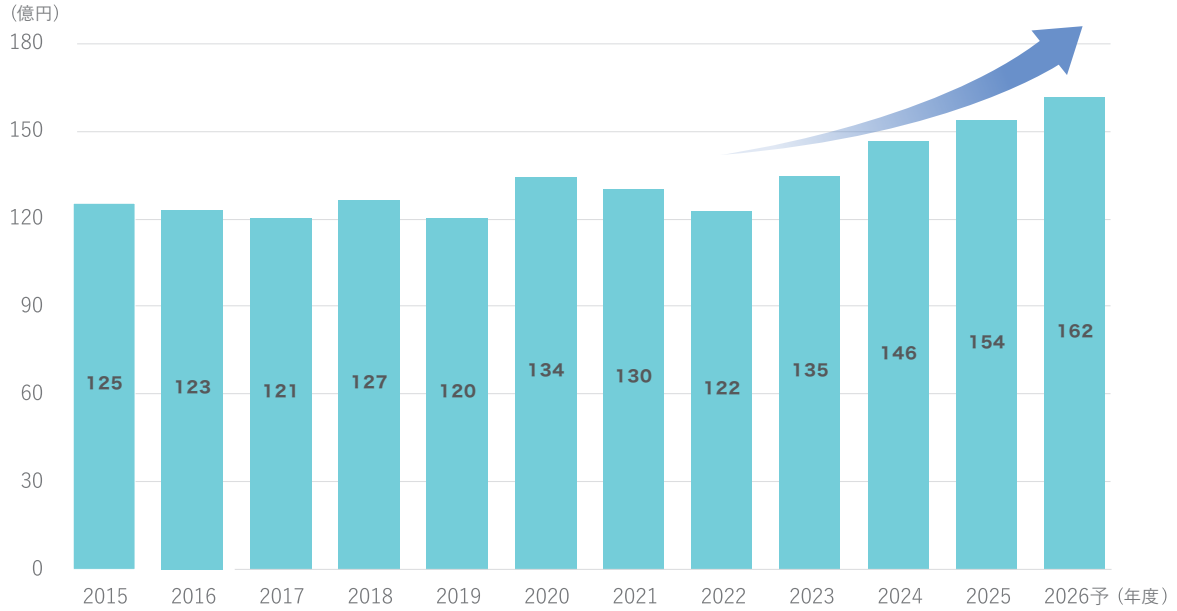
「売って終わり」ではなく、「一生涯支える」ビジネスモデルへ

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。

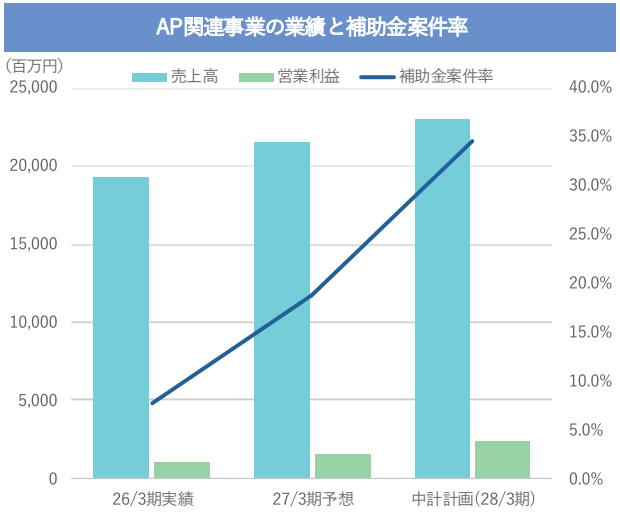
利益率改善の原動力は、収益構造改革

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

