

日エグループ
統合レポート2025
2025年3月期

Nikko

Corporate Report 2025

一步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。

価値観と目指す姿

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。

スローガン(合言葉)

Nからはじまる未来創造

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)

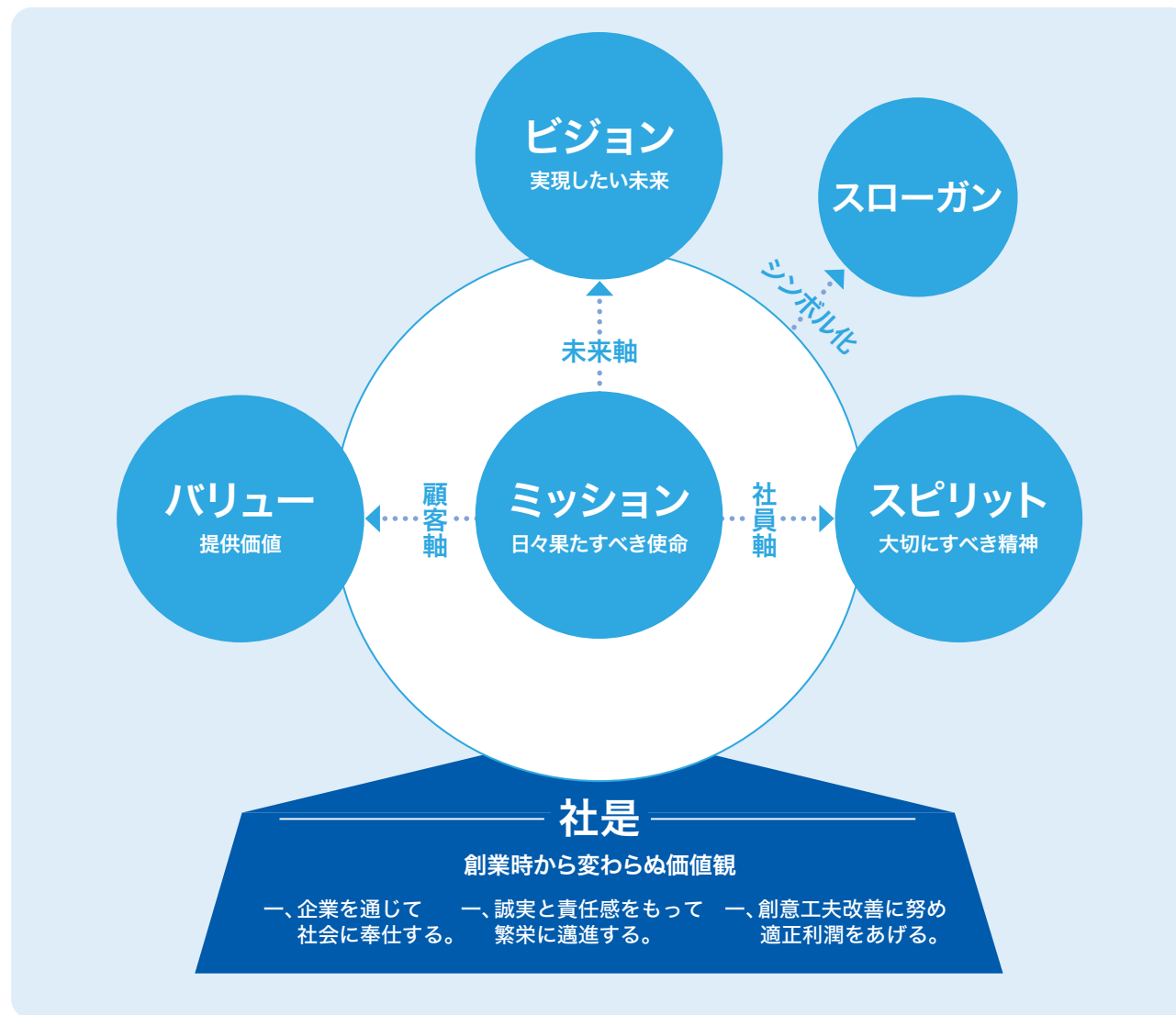
世界を、強くやさしい街に。

バリュー(提供価値)

1. 全ての製品サービスで、安全安心を追求します。
2. お客様視点で、真の課題を捉え提案します。
3. 社会や時代の先を見すえ、技術を磨き続けます。
4. お客様に寄り添い、未来までサポートします。
5. エンジニアリング力を結集、期待を超えます。

スピリット(大切にすべき精神)

- | | |
|----------------|-----------------|
| 1. 仕事をおもしろくする。 | 7. 相手を想い対話する。 |
| 2. 目的を意識する。 | 8. 仲間を助け高め合う。 |
| 3. アイデアを出す。 | 9. 内外から幅広く学ぶ。 |
| 4. 恐れず挑戦する。 | 10. 嘘なく真摯に取り組む。 |
| 5. 最後までやりとげる。 | 11. 心身のゆとりを持つ。 |
| 6. 時間を大切にする。 | 12. 安全を最優先させる。 |



「日エグループ統合レポート2025」の発行に当たって

取締役 管理本部長

川上晃一



日エグループは、兵庫県明石市に本社を置く、時価総額300億円強の企業です。皆様には馴染みの少ない市場ではありますが、日本のインフラを支える重要な役割を担っています。当社は、社会的価値と経済価値の向上に向けた日々の取り組みについて、投資家をはじめとするすべてのステークホルダーの皆様にご理解いただくため、2019年より統合レポートを発行しています。

「日エグループ統合レポート2025」では、従来以上に株価を意識した内容に仕上げました。当社グループが保有する経営資本やビジネスモデルに加え、「2030年ビジョン」及び時価総額500億円の実現に向けた成長戦略と、そのストーリーをステークホルダーの皆様にお伝えすることを目指しています。

私は、本統合レポートの発行責任を担う取締役として、記載内容の正確性に加えて、マテリアリティを含む設定のプロセスやビジネスとの関係性の構築に努めています。本レポートを皆様と建設的な対話の場として活用し、いただいたご意見やご要望を真摯に経営に反映させることで、企業価値のさらなる向上を目指してまいります。

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
日エグループの紹介	3
日エ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
中期経営戦略KPI、時価総額	7
サステナビリティを意識した経営	8
TOPIC NIKKOメッセ2025 一歩先行く未来社会のデザイン	9
財務・サステナビリティ情報ハイライト	11
●トピックインタビュー	13

日エグループの成長戦略

20

価値創造プロセス	21
価値創造プロセスのポイント	23
中期経営計画	25
●CFOメッセージ	29
財務資本	33

経営戦略に連動した経営資源の戦略	35
マテリアリティ2025	37
リスクと機会	39
特集1 アジア市場開拓とビジネスモデルの構築	41
特集2 DXにおける可能性（新たなサービスモデルの構築）	43
特集3 GXにおける可能性（環境価値と企業価値の最大化）	45
セグメントハイライト	49
AP関連事業	51
BP関連事業	53
環境及び搬送関連事業	55
破碎機関連事業	56
製造請負関連事業	57
その他事業	58
価値創造基盤の強靱化策	59

日エグループのサステナビリティ経営

61

サステナビリティマネジメント	62
マテリアリティ：カーボンニュートラルの実現	63
マテリアリティ：資源循環型社会の確立	67
激甚災害からの早期復興	69

地域社会との共生・未来世代への貢献	70
マテリアリティ：新たな顧客価値の創造	71
マテリアリティ：人材育成と働きがいの向上	72
特集4 従業員DE&I 座談会	75
特集5 執行と監督の適切な関係性構築	78
取締役会・監査役会の機能と役割	81
コンプライアンス・リスクマネジメント	89
ステークホルダーエンゲージメント	90
役員紹介	91

コーポレートデータ

93

2024年度業績概況と2025年度見通し	94
過去10年間の財務データ	97
連結財務諸表	99
株式・株価情報	102
会社概要と拠点一覧	103
子会社要覧	104
用語解説	105

■対象読者 日エ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 2024年度（2024年4月1日～2025年3月31日）を主たる報告対象期間としています。当該期間以前もしくは以後の情報も含まれます。

■報告範囲 日エ株式会社、子会社など（すべて連結対象子会社）から構成される日エグループを対象としています。

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

■将来情報に関する注意事項

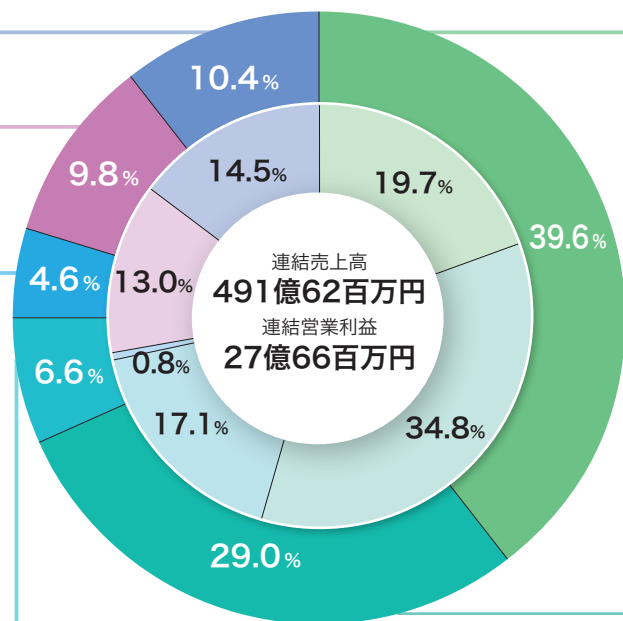
本レポートには、将来の見通しに関する記述が含まれています。実際の業績は、当社見通しとは異なる可能性がありますので、ご理解くださいますようお願い申し上げます。

日エグループの紹介

日エグループを支える6つの事業セグメント

従来、当社グループは、AP(アスファルトプラント)関連事業、BP(コンクリートプラント)関連事業、環境及び搬送関連事業、その他事業の4つの事業セグメントに分類していましたが、2023年度(2024年3月期)から、その他事業を破碎機関連事業、製造請負関連事業、その他事業の3つに再分類し、事業セグメントをAP関連事業、BP関連事業、環境及び搬送関連事業、破碎機関連事業、製造請負関連事業、その他事業の6つの事業セグメントに変更しました。

事業セグメント別売上高及び営業利益構成比
(2024年度)



その他事業：

事業紹介 P58

パイプ枠組足場やアルミ製仮設昇降階段、水門や防水板などの製造・販売を中心に、不動産賃貸なども手掛ける。

売上高	51億1百万円
営業利益	7億16百万円
営業利益率	14.0%



製造請負関連事業：

事業紹介 P57

グループ化した宇部興機と松田機工を中核に、各種プラントや産業機械などの設計から製造、製缶加工や組立、据付工事などを手掛ける。

売上高	48億2百万円
営業利益	6億45百万円
営業利益率	13.4%



破碎機関連事業：

事業紹介 P56

移動式モバイルプラントなどの輸入販売を手掛け、自社開発の土質改良機を製品化。自走式破碎機&スクリーンの国内市場シェアは27.3%。

売上高	22億56百万円
営業利益	40百万円
営業利益率	1.8%



環境及び搬送関連事業：

事業紹介 P55

各種リサイクルプラントやベルトコンベヤなどの製造・販売を手掛ける。ポータブルコンベヤの国内市場シェアは64.0%。

売上高	32億54百万円
営業利益	8億47百万円
営業利益率	26.0%



AP (アスファルトプラント) 関連事業：

事業紹介 P51

アスファルトプラントを中心とした製造・販売を行い、国内静態シェアは77.5%。アジア市場を中心に海外展開を強化。

売上高	194億80百万円
営業利益	9億76百万円
営業利益率	5.0%



BP (コンクリートプラント) 関連事業：

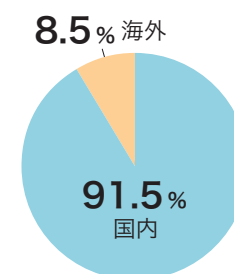
事業紹介 P53

国内市場向けにコンクリートプラントを中心とした製造・販売を行い、国内静態シェアは33.6%。

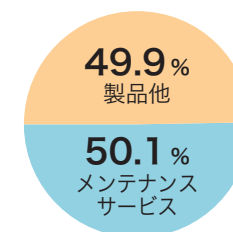
売上高	142億66百万円
営業利益	17億24百万円
営業利益率	12.1%



全社海外売上高比率 (%)



AP・BP関連事業の
メンテナンスサービス売上高比率 (%)



注：各事業の営業利益及び営業利益率は、全社費用控除前営業利益です。



■ 土壌浄化プラント
(環境及び搬送関連事業)

■ コンベヤ
(環境及び搬送関連事業)



■ 自走式破碎機
(破碎機関連事業)

■ プラント機器の製缶加工
(製造請負関連事業)



■ コンクリートプラント
(BP関連事業)



■ アスファルトプラント (AP関連事業)



■ 仮設機材 (その他事業)



■ 水門 (その他事業)



■ 防水板 (その他事業)

1919年創立

日エグループにおける価値創造の歴史

1919年、ショベルやスコップ、ツルハシ、建築用金物類の製造販売から始まった日エグループは、2025年8月で創立106年を迎えました。2025年度は中山知巳新社長のもと、新中期経営計画（2025年度-2027年度）がスタートしました。2030年ビジョンで掲げる目標売上高700億円、目標営業利益率10.0%、目標時価総額500億円の実現に向けて、新たな価値創造と事業拡大を目指します。



創業当時の本社工場



江井島工場

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」の竣工式
- 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

外部環境: 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
- 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

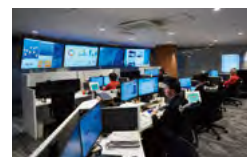
2010年～

攻めの経営へ転換

- 2011年 ● 山推日工建設機械有限公司武漢新工場完成
- 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 ● 山推日工建設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始動(現: 破碎機関連事業)
- 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 ● 東日本大震災発生
- 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)

2022年～

新中期経営計画と2030年 ありたい姿の実現に向けて

- 2020年 ● Nikko Asia (Thailand) Co., Ltd. 設立
- 2020年 ● Nikko Nilkhol Sol Co., Ltd. 設立(現: Nikko Global Manufacturing (Thailand) Co., Ltd. (略称: GMT))
- 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(2025年度-2027年度)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)
- 2030年 ● 2030年ビジョン(目標売上高700億円、目標営業利益率10%、目標時価総額500億円)

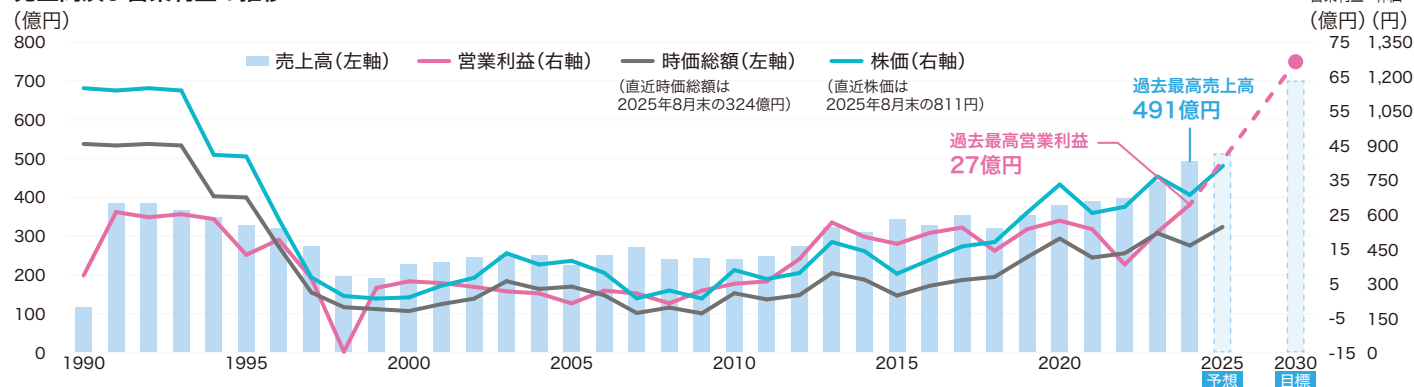
外部環境: ポストコロナ時代

- 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 ● 高輪ゲートウェイシティが開業
- 2025年 ● 大阪・関西万博



GMT

売上高及び営業利益の推移



「**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 ▶

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、戦後の復興に向けて、1956年にバッチャープラント、1958年には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)

1970年 ▶

機械の大型化と公害防止ニーズが台頭

経済成長とともにプラントの大型化と深刻化する公害に対するニーズが台頭してきました。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
240t/hを開発
(1972年、現在でも
国内最大級)



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 ▶

震災対応ニーズの台頭と環境分野へ進出

1995年に阪神・淡路大震災が発生し、震災対応と高品質なコンクリート製品へのニーズが台頭しました。環境問題への関心の高まりを背景に環境分野へ進出しました。



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
(2009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)

2010年 ▶

海外市場の開拓に加え、コア技術を活用した環境関連分野を強化

2011年に中国山推日工建設機械有限公司の工場が稼働を始め、海外市場の開拓に向けた展開を進めました。脱炭素化ニーズの高まりなどを背景に、環境貢献製品の強化を図るとともに、KLEEMANN社の自走式破砕機の国内独占販売契約を締結しました。



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)



リサイクル合材主体
MBDシリーズを
開発(2014年)

2022年 ▶ 現在

新燃料対応バーナの開発などを強化

脱炭素社会の実現に向けた新たな技術開発に加え、AIや遠隔技術を活用した自動化・省人化などのお客様の課題解決に向けた製品開発を強化しています。



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)

中期経営戦略KPI、時価総額

日エグループの存在意義、ミッションである「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。」を基盤に、「世界を、強くやさしい街に。」のビジョン実現には、価値創造ストーリーの具現化が欠かせません。私たちは、社会課題と業界変化を正確に把握し、強みを持つ経営資源を活かした中期経営計画の実践により、社会・環境価値の創出に邁進してまいります。

日エグループにおける中期経営計画とKPI、事業戦略の推移

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

- プラント（AP・BP）の標準化
- 搬送ポータブルコンベヤ（Pコン）EC化、ストリンガーコンベヤの取り扱い開始
- 海外APのASEAN進出強化
- グローバルマーケティング機能、DX推進機能
- 新規ビジネスの協力販売体制の構築
- 人材マネジメント基盤・整備の再構築

2025-2027 中期経営計画

- 国内では新サービス、システムをリリースし、海外市場での新たな収益基盤を確立
- AIなどのテクノロジー導入、生産体制再構築
- グループ企業の成長
- 次期中計を見据えたM&A・提携

- 国内事業での高い収益力
- ASEAN市場での基盤構築
- グローバル生産体制
- 次世代技術の取得・育成

2030年度

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

2027年度

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

2024年度

連結売上高 **492**億円
営業利益率 **5.6%**
時価総額 **274**億円
(株価 **686**円)

2021年度

連結売上高 **388**億円
営業利益率 **5.3%**
時価総額 **243**億円
(株価 **607**円)

力強いビジネス拡大フェーズ 2025.04.01-2028.03.31

内部投資フェーズ 2022.04.01-2025.03.31

日エグループは、環境や社会への配慮にとどまらず、中長期的な企業価値の向上と社会課題の解決を両立するサステナビリティ経営を推進しています。ビジョン「世界を、強くやさしい街に。」の実現に向けて、利益と社会貢献の二項対立を超えたサステナビリティ戦略を経営の中核に据え、価値創造を図ることで、持続的な競争力の維持と社会からの信頼の獲得を目指しています。それこそが、社会からの確かな信頼を築き、持続的な競争力を維持する原動力であると信じ、邁進してまいります。

日エグループにおける経営戦略とサステナビリティ戦略の統合

ビジョン：世界を、強くやさしい街に。
ミッション：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。

長期的に目指す姿

- ・アジア市場におけるリーディングカンパニー
(**特集1**：P41参照)
- ・DXによるプラント運転自動化・遠隔サービスの確立
(**特集2**：P43参照)
- ・GXによる環境価値&企業価値の創出
(**特集3**：P45参照)

2022-2024 中期経営計画 (P25参照)

内部投資フェーズ

- ・2030年ビジョンの礎となる体制・プロセス・制度の構築
- ・2030年ビジョンを見据えた新サービスのテスト、システム開発を推進

マテリアリティ (目指す姿実現のための重要課題)

- ・カーボンニュートラルの実現 (P63参照)
- ・資源循環型社会の確立 (P67参照)
- ・新たな顧客価値の創造 (P71参照)
- ・人材育成と働きがいの向上 (P72参照)
- ・従業員DE&I座談会 (**特集4**：P75参照)

2030年ビジョン (P7参照)

- ・プラント設備・環境製品のトップメーカー
- ・運用・保全サービスによる顧客の経営パートナー
- ・時価総額500億円

2025-2027 中期経営計画 (P27参照)

力強いビジネス拡大フェーズ

- ・収益力の向上
- ・ASEANを中心としたグローバル展開の加速

ガバナンスの強化
・執行と監督の適切な関係性構築
(**特集5**：P78参照)

ステークホルダーに対するメッセージ



メッセージ動画を再生する

世界は急には変えられない。それでも少しずつなら変えられる。世界は一人では変えられない。それでも仲間と一緒に変えられる。一人ひとりの力はちっぽけだ、集まってもまだまだ小さい。それでもひとつずつ、少しずつ仲間と知恵と技術を集め、前へと飛び続けてきた。決して後ろに飛ばないトンボのように。この国の社会基盤を支えて100年余り、これからは、支えるだけでは足りない、私たちの次の使命は「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。」こと。世界を強くやさしい街に変えていく、私たち日エです。

NIKKOメッセ2025 一歩先行く未来社会のデザイン

日エグループは「世界を、強くやさしい街に。」のビジョンのもと、アスファルトプラント(AP)やコンクリートプラント(BP)など、人々の暮らしを支えるインフラや街づくりに貢献しています。

3年に一度開催される展示会「NIKKOメッセ2025」では、「一歩先行く未来社会のデザイン」をテーマに、働き方改革、DX、カーボンニュートラルといった社会課題に応える製品・技術を紹介しました。

2030年ビジョンの実現に向け、社会課題の解決を目的とした数多くの新製品が披露され、今後の成長を牽引することが期待されます。代表的な例として、災害復旧や狭小な工事現場で活用できるモバイル型バッチャープラント「ONZEMIX(オンズミックス)」、建設発生土や建設汚泥を流動性と自硬性により締固め不要の土木資材へと再生する「LIQUSOIL(リキゾイル)」、

さらに、合材出荷量やプラント数の減少、労働力不足、高温・高所での危険作業など、舗装業界が直面する課題を解決する「合材保温コンテナ(オカモチ)」を開発しました。この中でも国土交通省の調査により、国道の地下で4,739カ所の空洞が確認され、そのうち埋没リスクの高い119カ所では修繕が進められています。こうした取り組みを背景に、「LIQUSOIL」の中長期的な需要拡大が期待されます。

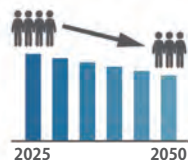
テストセンターの“タコラボ”では、コア技術を基にしたさまざまな技術開発を行う拠点として活用し、たとえば重油代替燃料バーナの研究や練り混ぜ技術の技術革新に取り組んでいきます。また、これらの取り組みは次世代のAP、BPとしての新たなプラントコンセプトを示すものでもあります。



未来型プラント

2050年の未来像

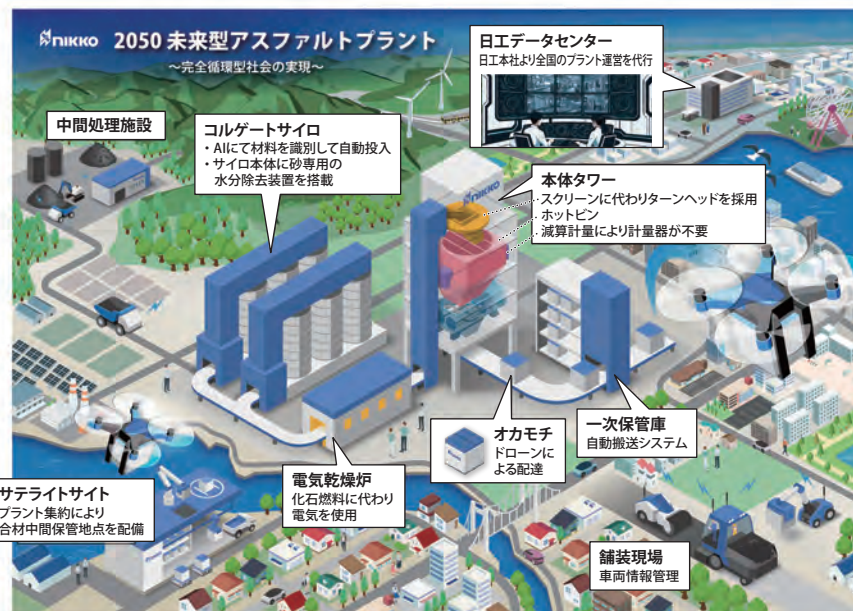
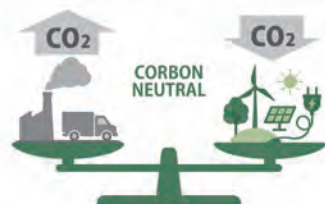
日本の人口が25%減少



ドローンによる
物流サービス普及



2050年カーボンニュートラルの実現



遠隔自動運転



小説「明日のアスファルト」に込められた 未来像

2024年春、社内で「SFプロトタイピングプロジェクト」が始動しました。

企業にはいま、リスク社会の中で変化に迅速に対応する力が求められています。生成AIの本格的な普及により技術の進展が加速するなか、これまで以上に長期的かつ地球的な視点が欠かせません。

そこで当社では、SF戦略コンサルタントの宮本道人氏（SF実装研究所代表取締役）の支援のもと、「SFプロトタイピング」の手法を活用した未来共創に取り組みました。

本プロジェクトでは、技術、営業、管理、グループ会社など多様な部門の社員がワークショップに参加し、これまでにない道路やプラントの未来像を議論しました。未来が一部のみに独占されるのではなく、誰もがアクセスし、創り変えることができる社会を目指し、既存概念にとらわれない発想で新たなビジョンを描きました。こうした議論を通じて、一人ひとりの社員が持つ個性や創造性の重要性を再認識する機会にもなりました。

その成果は、2058年の明石を舞台にした小説『明日のアスファルト』として結実しました。物語の中では、アスファルトプラントが遊園地として生まれ変わり、熱々のアスファルトを泳ぐスポーツが登場するなど、自由な発想から生まれたユニークな未来像が描かれています。この物語のような想像力豊かなアイデアの先には、災害に強く、やさしく、そして、誰もが楽しくまちづくりに参加できる社会の姿が見えてきます。

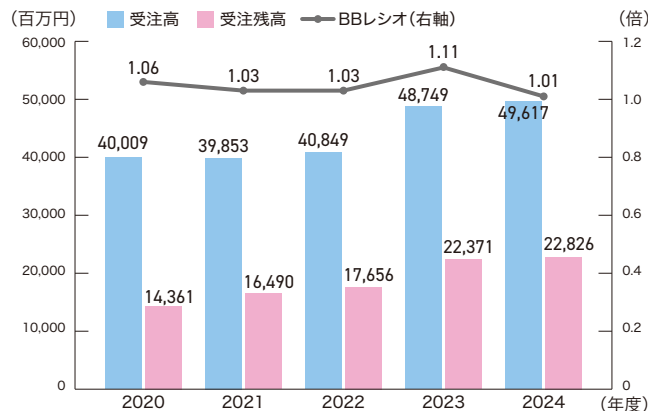
日エグループは、当社の掲げるビジョン「世界を強く、やさしい街に。」の実現に向け、この物語を出発点に持続可能で創造的な未来を構想し続けてまいります。



アートワーク：小阪淳

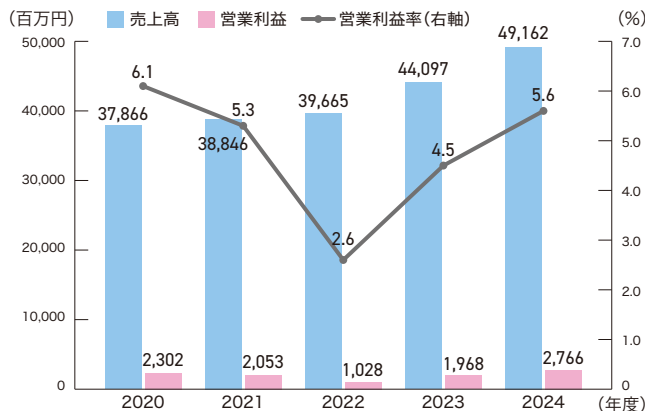
財務ハイライト

◆ 受注高と受注残高及びBBレシオ



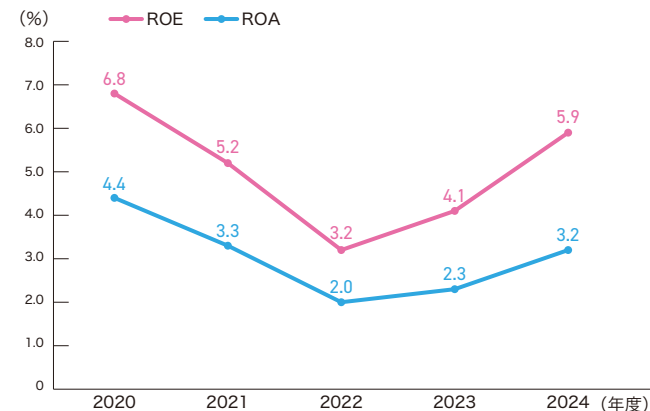
2024年度の受注高は前年度比1.8%増の496億円となり、期末受注残高は同2.0%増の228億円となりました。受注残高はBP関連が大きく増加し、AP関連はほぼ横ばいになりました。

◆ 売上高と営業利益及び営業利益率



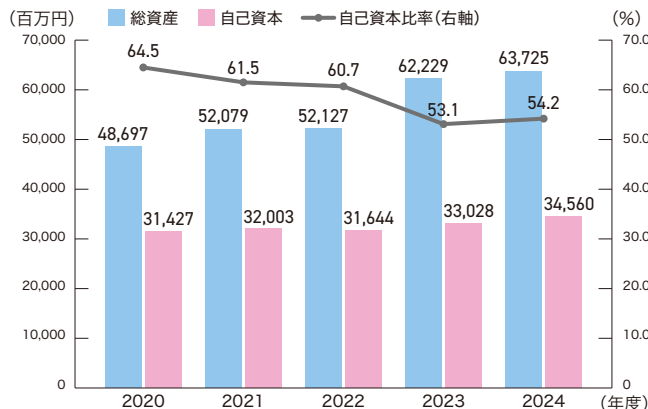
2024年度の売上高は前年度比11.5%増の492億円、営業利益は同40.5%増の27.7億円といずれも過去最高を更新しました。営業利益率は同1.1pt改善の5.6%となりました。

◆ ROEとROA



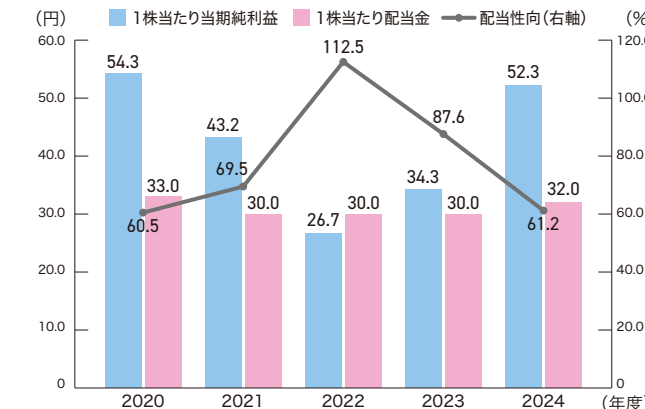
2024年度のROE(自己資本当期純利益率)は前年度比1.8pt改善の5.9%となりました。純資産の増加が同4.5%増にとどまる中、営業利益の改善が大きく寄与しました。

◆ 総資産と自己資本及び自己資本比率



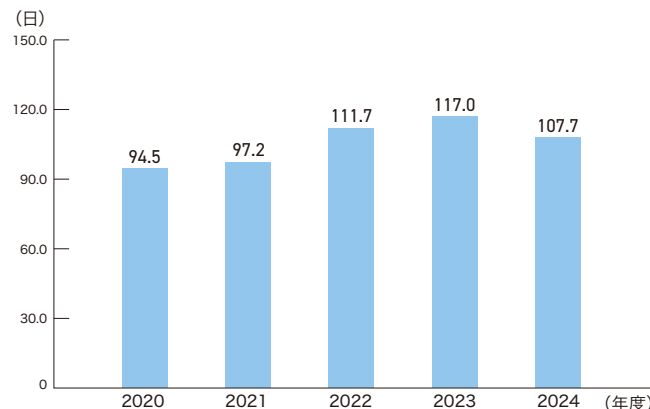
2024年度の自己資本比率は前年度比+1.1ptの54.2%となりました。利益剰余金に加えて、有価証券評価差額金や為替換算調整勘定の増加などが寄与しました。

◆ 1株当たり当期純利益と配当金及び配当性向



2024年度の1株当たり配当金は前年度比+2円の32円となり、配当性向は61.2%になりました。当社は配当性向60%以上を還元方針に掲げており、株主還元の強化を進めています。

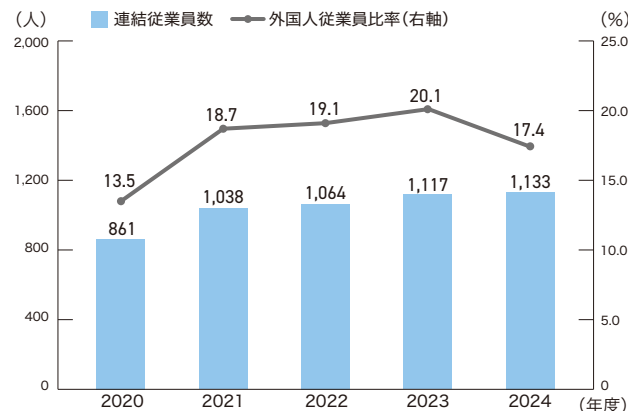
◆ キャッシュ・コンバージョン・サイクル



2024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、前年度比約9.3日短縮となりました。前受金に相当する契約負債の増加が寄与しました。

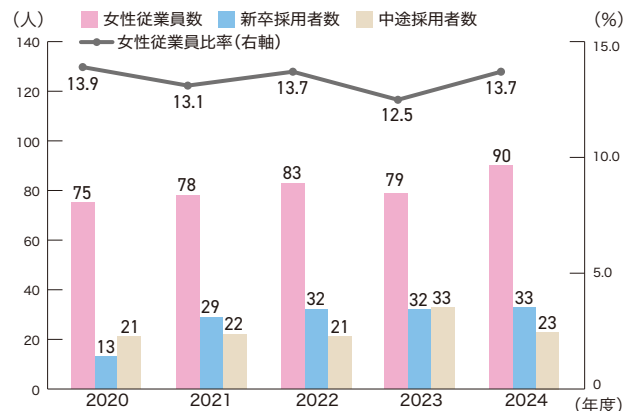
サステナビリティ情報ハイライト

◆ 連結従業員数と外国人従業員比率



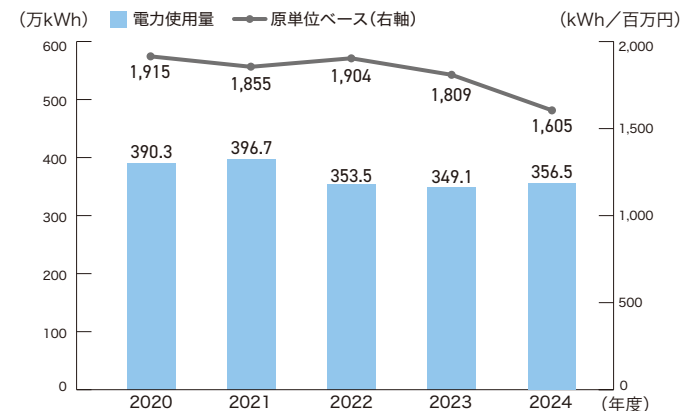
2024年度末の連結従業員数は、前年度末比16人増加の1,133人となりました。一方、外国人従業員比率はタイ製造工場の合理化推進により減少し、17.4%となりました。

◆ 女性従業員数と新卒採用者数及び中途採用者数(単体)



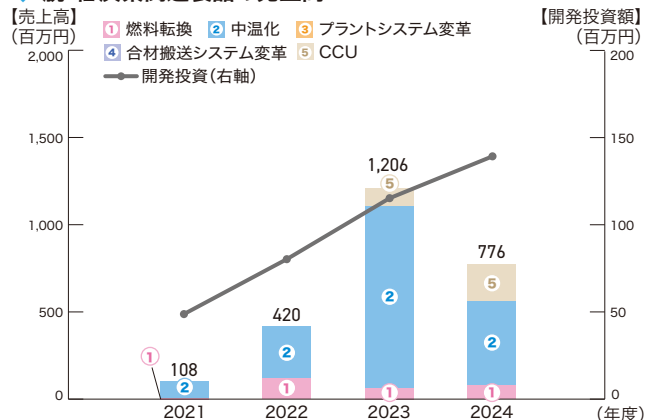
2024年度末の単体ベースの女性従業員数は、前年度末比11人増の90人となりました。また、新卒採用者数は33人と高水準を維持し、中途採用と合わせて56人となりました。

◆ 電力使用量と単位生産高(単体)



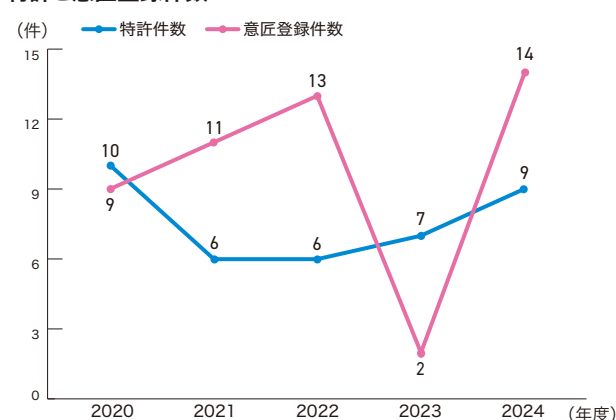
2024年度の電力使用量は、前年度比2%増の356.5万kWhとなりました。一方、生産高で除した原単位電力使用量は同11%減となり、引き続き削減を継続しました。

◆ 脱・低炭素関連製品の売上高



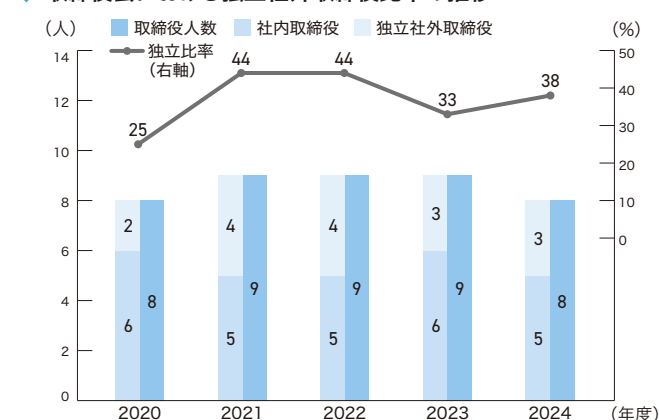
マテリアリティの一つにカーボンニュートラルの実現があり、脱・低炭素関連製品の売上高をKPIにしています。2024年度は中温化装置の特需一巡で8億円弱となりました。

◆ 特許と意匠登録件数



2024年度の特許数は9となり前年度比+2件、意匠登録件数は14で同+12件となりました。引き続き、新製品開発に向けた特許と意匠登録の強化を続けます。

◆ 取締役会における独立社外取締役比率の推移



2024年度の実績は8人、このうち独立社外取締役が3人で、全体の38%を占めました。引き続き、ガバナンスの強化を進めてまいります。

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

代表取締役社長 中山 知巳

■略歴

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



Session.1

～経営トップとしての価値観、責任とミッション

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Q 資本コストや株価を意識した経営については、どのように考えていますか？

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

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

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



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

Session.2 ～ビジネスモデルの特徴と コアコンピタンス

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

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

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

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

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

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

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

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

**Session.3
～中期経営計画の成果と課題、
注力すべき点**

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

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

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



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

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

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

Q 2025－2027中期経営計画において、注力すべき領域は何でしょうか？

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

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

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

「技術」の価値をお客様に的確に伝えて、品質の高さを評価していただく仕組みを整えていきます。

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

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

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



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

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

Q 注力すべき領域と技術戦略について、具体的な取り組みをお願いします。

日エグループは、APやバッチャープラント（BP）といったインフラ関連製品を中心に事業を展開してきましたが、今後はメンテナンスサービス事業の強化に加えて、遠隔監視や無人運転といった新たな技術領域にも注力していきます。たとえば、お客様が現場にいなくても稼働状況を把握できる遠隔監視システムや、操作の自動化を可能にする無人運転技術など、製品に新たな価値を付加する技術開発が求められています。また、CO₂排出量削減への対応も重要な我々のテーマです。環境負荷の少ない加熱方式の導入や、アンモニアや水素といった代替燃料の検討も進めています。こうした取り組みはコスト増要因ではなく、むしろ差別化の手段となり得るものであり、お客様からの関心も年々高まっています。

こうした技術開発を進めるに当たっては、新しいものを生

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

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

Session.4 ～サステナビリティへの取り組みと経営トップの決意

Q サステナビリティへの考え方、今後の取り組みについてお願いします。

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

ンを掲げています。

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

Q 社員への期待と組織風土づくりについては、どのように行いますか？

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

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

が創意工夫を発揮できる職場環境が求められています。

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

Q 最後に、今後の経営に対する決意をお願いします。

2022年3月に、日工グループのありたい姿を示した2030年ビジョン「高い技術に裏打ちされたプラント設備・環境製品のトップメーカー且つ、運用・保全サービスによる顧客の経営パートナー」を打ち出しました。ここでは、ミッションを「一歩先ゆくエンジニアリングから、社会基盤をアップデートする。」とし、実現したい未来を「世界を、強くやさしい街に。」と掲げており、社員への浸透も進んでいると実感しています。

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

そして、その実現のためには社員一人ひとりの力が欠かせ

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

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



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



Nikko Integrated Report

日エグループの成長戦略

価値創造プロセス	21	特集3 GXにおける可能性	45
価値創造プロセスのポイント	23	(環境価値と企業価値の最大化)	
中期経営計画	25	セグメントハイライト	49
CFOメッセージ	29	AP関連事業	51
財務資本	33	BP関連事業	53
経営戦略に連動した経営資源の戦略	35	環境及び搬送関連事業	55
マテリアリティ2025	37	破砕機関連事業	56
リスクと機会	39	製造請負関連事業	57
特集1 アジア市場開拓とビジネスモデルの構築	41	その他事業	58
特集2 DXにおける可能性	43	価値創造基盤の強靱化策	59
(新たなサービスモデルの構築)			

価値創造プロセス

日エグループのビジネスは保有する資産を活用し、マテリアリティを意識したバリューチェーンの事業活動において、持続的な成長を目指しています。ここから創出される価値(OUTCOME)を実現することで、ビジョンの実現とともに企業価値の向上につなげてまいります。

社会課題と業界変化

(リスクと機会) (P39)

カーボンニュートラルへの対応

廃材の再資源化と循環型社会の確立

デジタル化・AI活用加速

災害の激甚化と早期復興

少子高齢化・労働人口の減少

ESGに対する意識の高まり

INPUT

(事業基盤)

財務資本 (P33)

強固な財務基盤と
デット活用

製造資本 (P36)

収益力の強化につながる
効率化投資

人的資本 (P35)

自律的に改革・挑戦を行う
プロアクティブな人材

知的資本 (P35)

サービス力を活かした
ビジネスモデル変革

社会・関係資本 (P36)

ソリューションパートナー
としての信頼

自然資本 (P36)

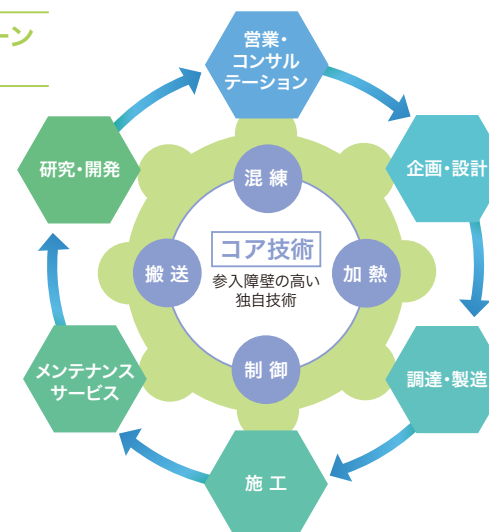
省エネルギー、
代替燃料の活用

事業活動

(ビジネスプロセス)

2025-2027 中期経営計画 (P25)

バリューチェーン
(P59)



サステナビリティ経営 (P62)

マテリアリティ (P37)	社会のサステナビリティ		日エのサステナビリティ	
	- 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	
● 経営理念 (P1)	● コーポレートアイデンティティ (P1)		● コーポレート・ガバナンス (P81)	

日エ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。

OUTPUT
(事業価値)

事業の変容

- 国内AP関連事業 (P51)
- 国内BP関連事業 (P53)
- メンテナンスサービス事業 (P51~58)

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 (P51)
- 環境及び搬送関連事業 (P55)
- 破碎機・製造請負・その他(発展事業) (P56~58)

製品・市場の横展開

OUTCOME
(社会的価値創造)

貢献する社会・環境価値

- 環境に配慮した循環型社会の確立 (P67)
- 脱炭素社会の実現へ貢献 (P63)
- 防災・減災への貢献、社会インフラの維持・強化 (P69)
- 2030年ビジョンの実現を支える人材の「成長」と「活躍」(P72)

創出する経済価値

2027年度財務目標

- 売上高 600億円
- 営業利益率 8%以上
- ROE 8.0%
- 配当性向 60%以上継続
- 時価総額 400億円

2030年度財務目標

- 売上高 700億円
- 営業利益率 10.0%
- ROE 10.0%
- 時価総額 500億円

2030年ビジョンの達成 (P7)

ステークホルダーとの
価値協創

株主・
投資家



- ・資本コストを上回るROE実現と株価上昇
- ・創出した利益の還元

従業員



- ・ウェルビーイングの実現と生活の質向上
- ・多様性のある人材の活躍

お客様



- ・製品品質の確保とサービス体制の確立
- ・環境に配慮した技術・製品の提供

取引先



- ・サステナブルで強固なサプライチェーン
- ・ESGに配慮した事業活動

地域社会・
未来世代



- ・CO₂削減と循環型社会の実現
- ・地域・未来社会への貢献



価値創造プロセスのポイント

価値創造と関連する経営資本

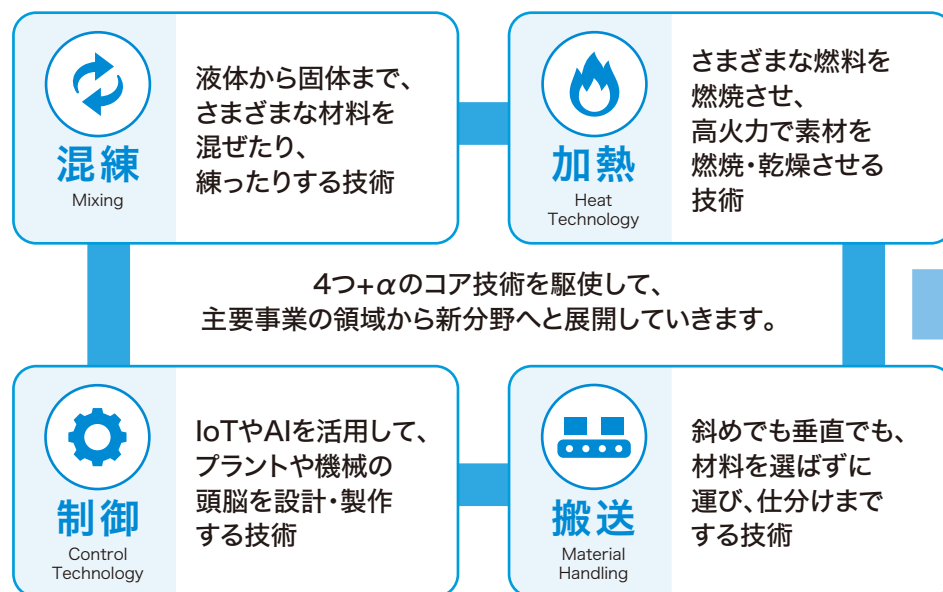
	INPUT項目 (2024年度)	主に関連する マテリアリティ	OUTCOME項目 (2024年度)	ステークホルダーとの 価値協創	2030年ビジョンで 目指す姿	参照 ページ
 財務資本	●総資産637億円、 自己資本比率54.2%、 有利子負債102億円	●カーボンニュートラルの実現、 人材育成と働きがいの向上	●ROE5.9%(エクイティ スプレッド1.1pt)、 配当性向61.2%	●株主・投資家 ●従業員	●売上高700億円、 営業利益率10%、ROE10% ●時価総額500億円	▶P33
 製造資本	●設備投資30億円、総資産に 占める有形固定資産24.0%	●新たな顧客価値の創造、 人材育成と働きがいの向上	●有形固定資産153億円 (+21億円)	●従業員 ●お客様	●高水準な設備投資の継続、 業務平準化やグループ会社 との協働による能力増	▶P36
 人的資本	●連結従業員数1,133名 (うち外国人従業員197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1.0%、 離職率(3年以内)15.6%	●従業員 ●地域社会・未来世代	●DE&I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%	▶P35
 知的資本	●研究開発費7億円、 特許保有件数193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9件(+2件)、 意匠登録件数14件(+12件)	●従業員 ●お客様	●脱炭素化、資源循環社会の 確立に向けたトップメーカー としての具体的な提案	▶P35
 社会関係資本	●トンボ会(販売店)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	●取引先 ●地域社会・未来世代	●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	▶P36
 自然資本	●電力使用量(単体) 356.5kWh	●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):43%減(2013年度比) ●脱・低炭素製品売上高8億円	●地域社会・未来世代	●2030年度のスコープ 1&2&3を約50%削減 (2021年度比) ●脱・低炭素製品売上高32億円	▶P36

事業活動とバリューチェーンのポイント

日エグループの事業は主にBtoBであり、主要なお客様は道路舗装会社、インフラ関連企業、建設関連企業です。事業区分は、(1)AP(アスファルトプラント)関連、(2)BP(コンクリートプラント)関連、(3)環境・搬送関連、(4)破碎機関連、(5)製造請負関連、(6)その他の事業で構成されています。海外売上は中国・ASEANを中心に全体の8.5%を占めています。

各事業部には生産、販売、技術の機能があり、受注方法にはお客様からの直接受注と代理店を通じた受注の2つがあります。特に多くを占めるのは、お客様との打ち合わせを経て受注する案件です。これらは、見積りの提示から契約締結へと進み、その後、設計・生産・調達・施工・納品・代金回収・メンテナンスサービスに至るまで、一連のビジネスバリューチェーンを形成しています。日エのバリューチェーンには、安全安心、品質、コンプライアンスなどが基準として組み込まれており、これらに独自の事業活動を組み合わせることで、お客様へ価値の提供を行います。

コア技術の内容



2030年に目指すべき姿

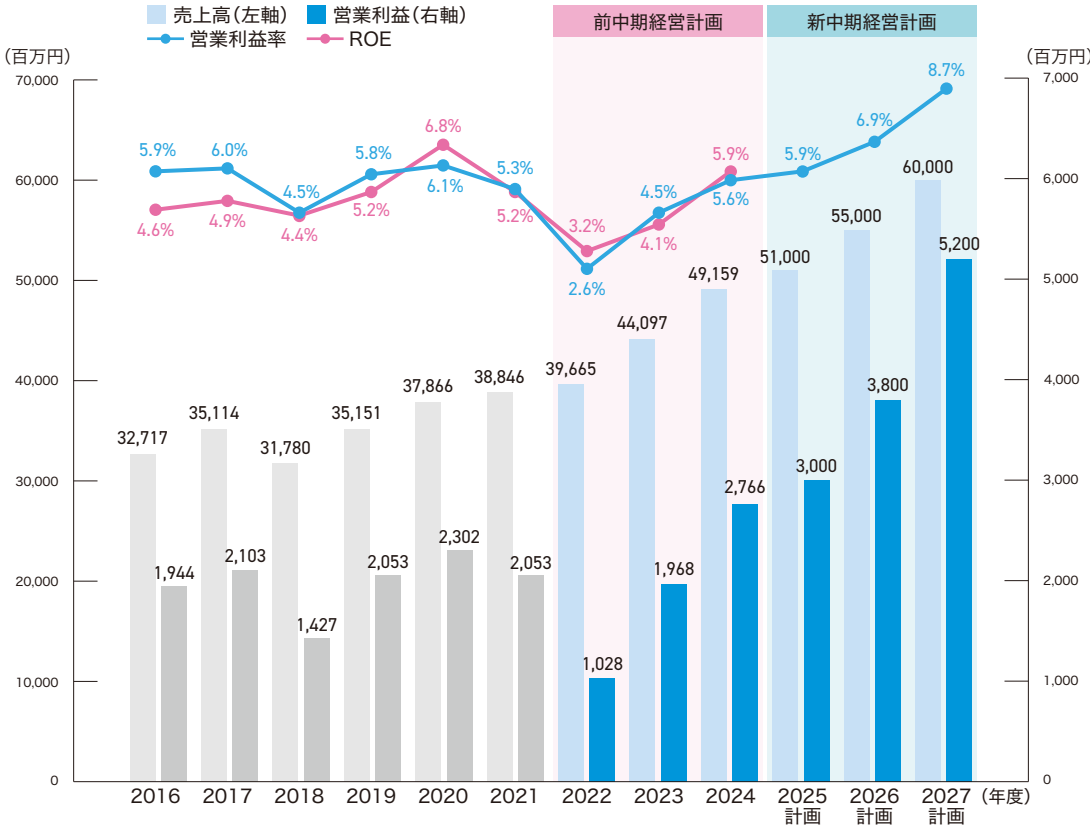
 研究・開発	■ 低炭素化製品・環境対応製品の本格実装 ■ AI、IoT技術を活用した自動化製品の実装 ■ 製品開発行為のグループ会社全体への貢献 ■ 新製品売上高比率10%
 営業・コンサルテーション	■ 次世代グリーンソリューションの提供 ■ デジタル革新によるテレオペレーションシステム化 ■ ASEAN市場プラント業界のトップランナー ■ エンジニアリングソリューション企業
 企画・設計	■ プラントのソリューションプロバイダ ■ お客様と社会の双方に価値を生む企画提案 ■ 遠隔、自動、省人化のトータルサポート ■ グローバル標準製品の海外展開
 調達	■ 安定調達とコスト適正化の両立 ■ 調達先との情報共有、良好な信頼関係 ■ 日エ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	■ 生産性10%UP ■ 柔軟な多品種短納期対応の推進 ■ 品質向上と製造原価低減の両立 ■ タイ現地法人の生産性向上 ■ 日エグループとの製造連携、相乗効果
 施工	■ 施工技術者60名(従来比+10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広げる(2025年以降)
 メンテナンス	■ アセットマネジメントによるプラント管理運用サービス開始 ■ カスタマーサポートのグローバル対応

価値創造基盤の強靱化による収益性の向上！

2022-2024中期経営計画の成果と課題

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

売上高と営業利益、営業利益率、ROEの推移



2022-2024中期経営計画の定量結果

業績数値		(百万円)		
	2022-2024 中期経営計画	2024年度 実績	評価	振り返り
受注高	—	49,617	☁	受注高及び売上高ともに着実な成長を見せましたが、アジア市場の減速、国内AP事業の回復遅れが響き、計画を若干下回りました。営業利益は販売価格の改定に努めましたが、積極的な人材投資費用、アジア子会社の業績不振が影響しました。
売上高	50,000	49,162	☁	
営業利益	3,000	2,766	☁	
営業利益率	6.0%	5.6%	☁	
当期純利益	2,100	2,009	☁	

資本戦略・株主還元

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

実行施策の振り返り

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

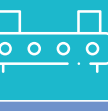
M&Aを通じた新規事業領域への参入

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

2022-2024中期経営計画のセグメント実績

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

(百万円)

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

2025-2027中期経営計画

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

新中期経営計画の基本方針

中期経営計画のテーマ

収益力の向上！

稼ぐ力を向上し、企業価値の最大化を図る

これらの先に 収益向上・売上向上がある

『創意工夫改善に努め適正利潤をあげる』

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

を目指す！

新中期経営計画で掲げる6つの骨子

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

6つの骨子	実行に向けた戦略	関連セグメント	期待される財務・非財務インパクト
1. 持続的な収益体質の確立	● 価格政策と高付加価値製品の提案強化による利益率向上 ● サブスクリプション型サービスの拡大による予防保全の推進と安定収益の確保 ● 製造・販売の効率化を通じた全社的な原価改善	AP関連 BP関連	売上高の拡大、収益性の向上
2. 環境・リサイクル社会への貢献	● 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環境事業の社会実装	環境及び搬送関連 製造請負関連	売上高の拡大
3. ASEANを中心としたグローバル展開の加速	● ASEAN・中国・台湾を中心としたグローバル拠点の充実 ● 各国市場ニーズに応じた製品供給・技術サポート・サービス体制の構築 ● グローバル企業としての責任ある調達・品質基準の確立	AP関連	売上高の拡大
4. 製品の進化と品質向上	● 自動化・省人化・遠隔対応を軸にした製品開発 ● 品質マニュアルやトラブルデータベースの活用による品質改善 ● お客様の安全・安心・満足を支える製品・サービスの提供	全社	収益性の向上
5. 人材育成・パートナーとの共創によるサービス品質の向上	● 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	全社	働きやすさ、働きがいの向上
6. 経営の透明性とガバナンス強化	● 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	全社	サステナビリティの向上

2025-2027中期経営計画のセグメント別定量目標、事業想定と施策

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

（百万円）

		2024年度実績	2025年度計画	2026年度計画	2027年度計画	新中期期間中の想定と施策	関連ページ
 AP関連事業	売上高	19,480	19,500	21,600	23,000	● 国内は道路会社各社の業績回復を背景とした、設備投資の回復を想定。 ● 省エネ補助金の活用によるアスファルトプラントの更新需要の顕在化に期待。 ● 増収効果に加え、海外子会社の収益改善が営業利益をけん引。	P51
	営業利益	977	1,000	1,600	2,350		
	営業利益率	5.0%	5.1%	7.4%	10.2%		
 BP関連事業	売上高	14,266	14,800	15,300	15,300	● 生コン価格は高水準を維持すると想定され、お客様の更新投資も継続する見込み。これにより、高水準の売上高及び営業利益が続くと予想される。	P53
	営業利益	1,724	1,900	2,000	2,000		
	営業利益率	12.1%	12.8%	13.1%	13.1%		
 環境及び搬送関連事業	売上高	3,254	4,100	3,300	3,500	● 大阪・関西万博案件に続き、IR案件による新たな需要を想定。収益性の重視と基幹システムの更新などによる業務効率の改善を目指す。	P55
	営業利益	847	850	730	800		
	営業利益率	26.0%	20.7%	22.1%	22.9%		
 破砕機関連事業	売上高	2,256	3,000	3,700	4,300	● 販路の拡大を通じた事業の拡大を展開。 ● 自社開発製品のラインナップ強化を図る。 ● メンテナンスサービス売上高の拡大による収益性の向上を目指す。	P56
	営業利益	40	150	220	300		
	営業利益率	1.8%	5.0%	5.9%	7.0%		
 製造請負関連事業	売上高	4,802	3,600	3,800	4,200	● 新規顧客の開拓に加え、人員増強、設備能力の増強を通じた収益性の維持・向上を図る。	P57
	営業利益	645	400	450	500		
	営業利益率	13.5%	11.1%	11.8%	11.9%		
 その他事業	売上高	5,101	6,000	7,300	9,700	● 販路の拡大や生産・販売拠点の拡充を図りつつ、防災・減災をテーマに、増収・増益基調が続く見通し。	P58
	営業利益	716	900	1,100	1,650		
	営業利益率	14.0%	15.0%	15.1%	17.0%		
	（調整額）	-2,183	-2,200	-2,300	-2,400		
連結売上高		49,162	51,000	55,000	60,000	● 過去最高連結売上高及び営業利益の連続更新を目指す。	
連結営業利益		2,766	3,000	3,800	5,200		
営業利益率		5.6%	5.9%	6.9%	8.7%		

中計期間中に収益力を高めて、
2030年ビジョンが
実現可能な目標であることを
社内外に確かな数字で示すことが、
私が果たすべき**最大の使命**です。

取締役 管理本部長 川上 晃一



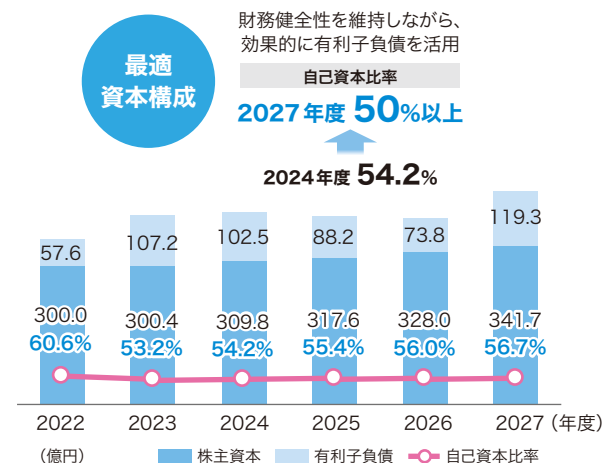
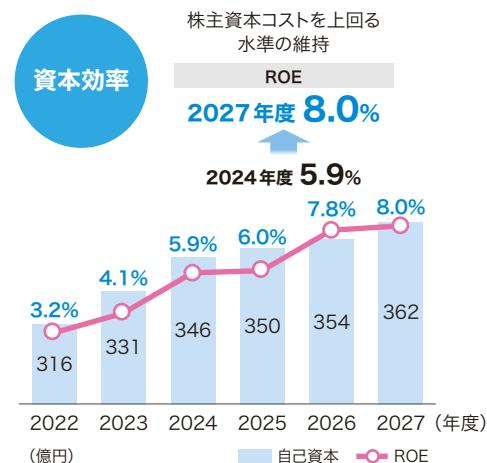
Q はじめに、日エグループの財務担当責任者としての役割・ミッション、財務・資本政策の基本方針を教えてください。

財務担当責任者として、私のミッションは「企業価値の最大化を財務の側面からリードすること」にあります。日エグループの持続的成長と価値創造を実現するため、財務・資本政策の舵を握り、「攻め」と「守り」の両面から経営を支えることが私の役割です。具体的には、成長投資への資金供給といった「攻め」と、財務の健全性や信用力の維持といった「守り」のバランスを見極めながら、2030年ビジョンの実現に向けて注力していく考えです。

財務・資本政策の基本方針としては、第一に財務健全性の確保と最適資本構成の維持を重視しています。そのうえで、持続的な成長に向け、資金調達と投資配分の戦略的最適化を図り、企業価値の向上に貢献していきます。さらに、資本コストを意識した経営の推進や、適切な情報開示を通じたステークホルダーとの信頼構築も、私の重要な責務と考えています。

こうした取り組みを通じて、財務の立場から日エグループの変革を支え、持続的な企業価値の最大化を力強く推進してまいります。

● 資本効率と最適資本構成の見通し



Q 企業価値を測る際に重視している指標と、その向上に向けた財務・資本戦略についてお聞かせください。

私がCFOとして企業価値を評価する際は、株価や利益にとどまらず、多面的な視点を大切にしています。

たとえば、現在価値（EV）に加えて、ROE（自己資本利益率）と株主資本コストの関係性、フリー・キャッシュ・フロー（FCF）を用いた割引キャッシュ・フロー（DCF）法の評価、市場価値と内在的価値のギャップ分析など、定量的な指標を重層的に活用しています。

企業価値向上に向けた財務・資本戦略は、3つの柱で構成しています。第1に、投下資本の最適化、資産回転率やマージンに対するKPIの設定、事業セグメントごとのROE管理など、ROEが株主資本コストを常に上回る状態を維持すべく、資本効率の最大化に努めています。第2に、将来価値を意識した成長投資を見据えた資本の最適配分です。海外展開への投資に加えて、DXや新規事業、遊休資産や不採算事業の見直し、NPV（正味現在価値）やIRR（内部利益率）などの定量的評価に基づくM&A・提携などを推進します。第3に、安定的なキャッシュ・フロー（CF）創出と、それに基づく柔軟な資本政策です。営業CFの質と継続性を高めるとともに、資本コストを意識した株主還元の設計に取り組んでいます。

私は財務の立場から、取締役会での戦略立案やKPI経営の推進、資本市場との建設的な対話を通じて、価値創造をリードする役割を担っています。企業価値向上の前提として、財務の健全性と柔軟性を確保すべく、資金統合や資金繰り管理の高度化、調達構造の整備、為替・金利・信用リスクに対するヘッジ方針の強化にも取り組みます。こうした施策を通じて、日エグループは中長期的に持続可能な企業価値の向上を実現してまいります。

Q 2024年度の決算及び前中期経営計画（3ヶ年）の財務・資本政策について、成果と課題をお聞かせください。

前中期経営計画及び2024年度決算を振り返ると、「財務体質の強化には一定の手応えがあった一方、資本効率の改善は今後の重要課題」と捉えています。まず成果としては、過去最高の業績、営業

CFの安定、株主還元の充実など、財務基盤の健全化に向けた前進がありました。とりわけ、安定的なCFは、事業ポートフォリオの強さを示すものであり、今後の成長戦略を支える自信にもつながっています。一方で、ROEやPBRといった資本効率の指標は、目標水準に届きませんでした。成長投資や資本活用のスピード、資産の運用効率といった面で、なお改善の余地があると認識しています。

Q 2025-2027中期経営計画における財務・資本政策のポイント、さらに2030年ビジョンの実現に向けて、財務責任者として最も重視している点について教えてください。

2025-2027中期経営計画では、「ROEを株主資本コスト以上に維持し、持続的にFCFを生み出す資本配分の実行」を最重要テーマとしています。限られた資本を成長事業に適切なタイミングで投入できるか否かが、この3年間の鍵を握っており、2030年ビジョンの実現に向けた極めて重要な期間と捉えています。

まずROEの改善に向けては、営業利益率の引き上げを重視します。脱炭素対応装置、自動化・省人化システム、AI選別機といった高付加価値製品の拡販に加えて、ASEAN地域での事業黒字化、メンテナンスサービスの高度化、製造請負事業の拡大など、収益性の高い事業へ重点的に資本投下していきます。これらにより営業利益52億円、ROE8%の達成を目論んでいます。

総資産回転率の改善に向けては、運転資本の最適化に加えて、遊休資産の活用や政策保有株式の売却などにより資本の滞留を防ぎ、価値を生む分野へ再配分を図ります。ERP導入や回収プロセスの改善によって在庫・売掛金管理の効率化に取り組み、資産回転率を現状の1.0回転から1.1回転へ引き上げる方針です。現預金については、成長投資、M&A、株主還元へ戦略的に活用します。

政策保有株の縮減（＝純資産比率10%以下を目標）に加え、市場動向を見極めながら自社株買いも資本効率と株主リターンの観点から選択肢としています。

さらに、財務レバレッジの最適化、すなわち資本構成の見直しにも取り組みます。2024年度時点での自己資本比率は54.2%、有利子負債は約100億円（D/Eレシオ＝0.3倍）でしたが、将来の成長機

会に応じてD/Eレシオを0.5倍程度まで引き上げる「攻めのシナリオ」も視野に入れつつ、自己資本比率を50%程度に維持し、2030年ビジョンに掲げるROE10%の実現に向けた道筋を着実に構築していきたいと考えています。また、資本効率に対する社内意識を高めるため、ROEなどの資本効率指標を軸としたKPIベースの経営管理を導入し、数値目標と現場の実行力を結びつけるマネジメント体制の構築を図ります。

中計期間中に収益力を着実に高め、2030年ビジョンが実現可能な目標であることを社内外に確かな数字で示すことが、CFOとして私が果たすべき最大の使命です。常に、株主資本コストを上回るリターンが得られているかをモニタリングし、必要に応じて資本配分を見直しながら、企業価値の向上に全力で取り組んでまいります。

Q 事業ポートフォリオ戦略と、既存事業（APとBP）の収益性向上や新規事業の成長に向けた主な取り組みを教えてください。

当社の主力事業であるアスファルトプラント（AP）及びパッチャープラント（BP）について、「国内のアスファルト合材、生コンクリート出荷量が減少する中でも、当社は着実に成長し続けている」というメッセージが資本市場に正確に伝わっていないと感じています。たしかに、これら建設資材の国内出荷量は減少傾向にあり、市場の成熟化が印象付けられがちです。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、建設資材を製造する事業者の運営、インフラを支える“システム”です。プラントの製造・販売にとどまらず、安定稼働を支えるメンテナンスサービス、遠隔操作や自動化・省人化に対応したプラントの提供、さらに顧客のプラントを資産と捉えた、保守サブスクリプション型サービスの展開など、工場運営全体をサポートすることが当社の本質的価値であるべきです。こうした取り組みは、建設業界が直面する人手不足や働き方改革といった課題に対する具体的なソリューションとして、高い評価をいただいています。

AP・BPの両方を手がける国内唯一のメーカーとして、顧客の期待に応え続けることが、当社の成長と進化の源泉になると私は考えています。中でも、メンテナンスサービス員は全業務に対応可能なオールラウンダーの育成を重視しており、独り立ちには5～7年を要して

いました。今後は業務を細分化し、各業務のマニュアルを整備することで、入社年数の浅い社員の独り立ちを支援します。これによりエンゲージメントの向上と、早期戦力化を実現。結果として顧客満足度を高め、収益力の早期強化を達成してまいります。

2025-2027 中計では、国内既存事業の深化に加え、新たな成長領域の創出にも注力します。特にASEAN 市場は、信頼とブランドの確立に時間と実績が求められる難しい市場ですが、まずはタイ現地法人の黒字化が中長期的な成長の鍵を握ると考えています。また、破碎機や製造請負といった新領域では、単体の製品力に加えて、エンジニアリング設計・製造・据付・保守までを一貫して担える当社グループの総合力を活かし、既存事業とのシナジーを通じて収益性と差別化を高めていきたいと考えています。

日エグループの目指すべき事業ポートフォリオについては、社内外からの声も交え常に最適化に努めていく所存です。また、四半期単位で実施する中計進捗会議を通じて各事業部門へのフォローを実施しています。

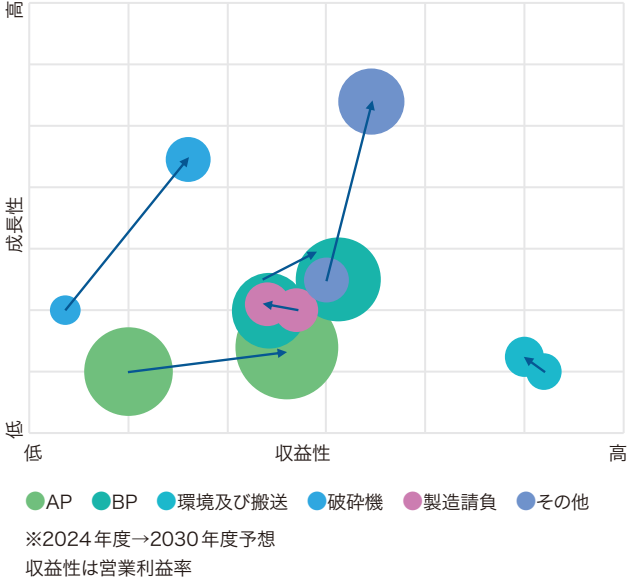
Q 営業キャッシュ・フローの創出に向けた取り組みと、政策保有株式の売却を含めたバランスシート効率化の方針についてお聞かせください。

2025-2027 中計では、営業CF83億円の創出を計画しています。その中核を成すのは、AP事業の収益力向上に加え、収益性の高い事業の拡大による営業利益の着実な積み上げです。具体的には、メンテナンスサービス事業の拡大、BP事業の堅調な売上伸長、自社製モバイルプラントの販売強化などが、キャッシュ創出に大きく貢献すると見込んでいます。

また、海外ではタイ事業の黒字化を2027年度に見据えており、グローバル収益基盤の強化につながると考えています。さらに、製造請負や仮設機材、防水板などの事業も着実に収益を積み上げ、全体のキャッシュ創出を支える役割を果たします。

一方で、営業利益以外の観点では、B/Sの効率化にも注力します。過剰な現預金については、成長投資や株主還元への活用を進めるとともに、ERP 導入や請求・回収プロセスの見直し、在庫・売掛金

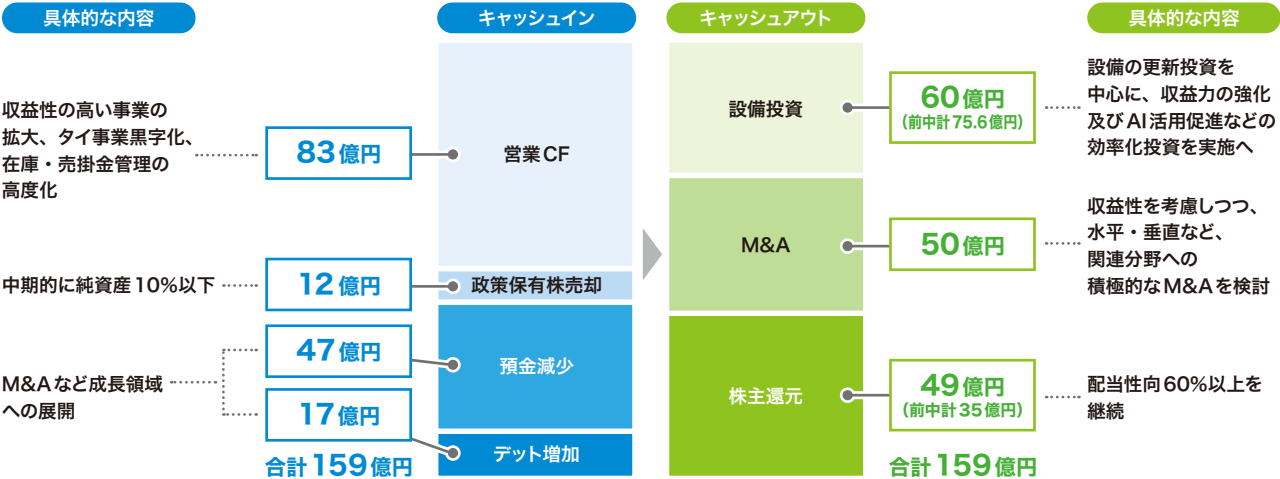
● 2030年における目指す事業ポートフォリオ



● セグメント別の課題・目標と方向性

セグメント	課題・目標	目指す方向性
AP 関連事業	収益性 事業の変容	国内需要の回復が見込まれる中、収益性の改善を重視
BP 関連事業	売上成長 事業の変容	好調な事業環境が続く中、収益性の向上を図る
環境及び搬送 関連事業	売上成長・収益性 事業の変容	業務効率の改善を通じた高収益体制の維持を目指す
破碎機 関連事業	売上成長 製品市場の横展開	収益性の向上を伴う トップラインの成長戦略を強化
製造請負 関連事業	売上成長 製品市場の横展開	安定成長と2桁営業利益率の確保を目指す
その他事業	売上成長 製品市場の横展開	高い収益性の維持を伴う 売上成長を図る
メンテナンス サービス	運用保全サービス 事業の変容	遠隔管理などの省人化サービスなど 運用・保全サービスなど
新たな 成長領域	M&A 提携	新たな成長領域の模索

● 新中計3ヶ年累計キャッシュアロケーション



管理の高度化によって、運転資本の圧縮を図ります。また、遊休資産の活用や政策保有株の一定の縮減といった取り組みにより、資産の回転効率を高めていく方針です。営業利益の成長とB/Sの効率化を両輪で進めることで、中計に掲げる営業CF83億円の達成を確かなものとしていきます。

当社ではこれまでも、政策保有株式の売却に取り組んできました。過去5年間では、売却済み銘柄のうち12銘柄で全株売却を完了しており、全体で26銘柄・約23億円の売却実績があります。今後も、取引先との関係性に配慮しながら慎重に進めていく必要がありますが、B/Sの効率化を進めていくうえで、政策保有株の見直しは避けて通れない重要なテーマと認識しています。今後は、政策保有株式の保有水準を純資産比率10%以下に圧縮することを目指しています。

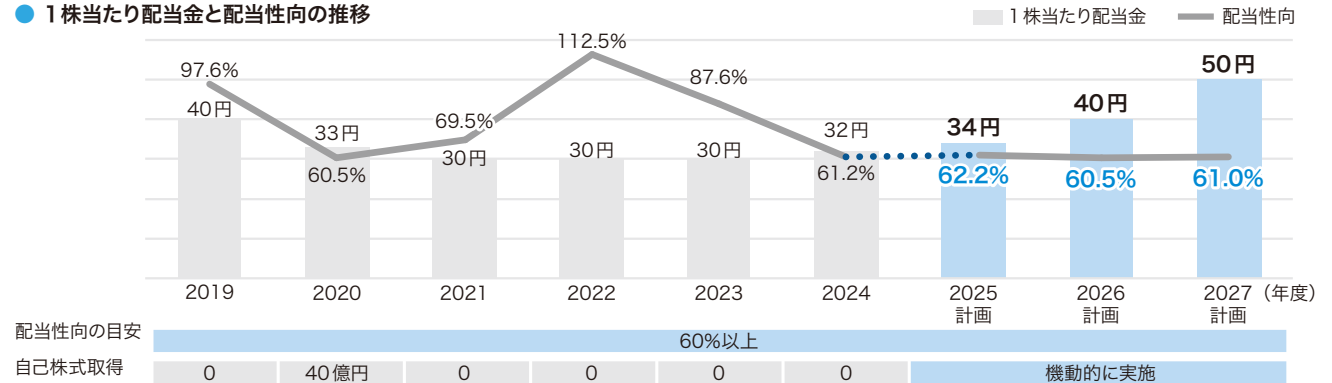
Q 設備投資60億円の内訳と収益力強化・AI活用に向けた具体的な投資内容、M&A投資50億円の方針（案件、収益性目安、対象分野）、さらに株主還元の方針についてお聞かせください。

2025-2027中計期間中に設備投資額60億円を見込んでおり、その中核となるのがグループ全体の収益力を高めるための戦略的な投資です。2024年度には、本社敷地内に開発テストセンターの建設に着手、2025年度中には完成予定です。また、5つ目となる新工場であるE工場も、2024年度に完成しました。これらはいずれも、開発力や生産体制の強化を目的とした基盤整備の一環です。

2025-2027中計期間では、宇部興機や松田機工における生産力向上のための設備投資や、日エセックの関西地区におけるレンタル拠点への投資などを予定しています。加えて、AIを活用した業務効率化も積極的に推進していきます。たとえば、CSC（カスタマーサポートセンター）のオペレーションへのAI導入、設計部門における品質向上、繰り返し発生するミスの再発防止に向けたチェック体制へのAI導入など、各部門がそれぞれにテーマを掲げて、業務改善や効率向上に果敢に挑戦していく体制を整えていきます。

M&Aについて、当社は前中計期間に製造請負分野で2社を買収しました。2025-2027中計では、設備投資が一巡するタイミングを捉えて、最大50億円の枠を設定し、M&Aをより積極的に展開して

● 1株当たり配当金と配当性向の推移



いく方針です。M&Aの主な対象は、当社製品に技術的な付加価値や成長をもたらす企業であり、現在、複数の候補企業を対象に検討を進めています。サプライヤーを中心とした周辺分野には特に注目しており、事業領域の拡大と収益力強化の両立を図っていきます。

投資判断の目安としては、1件当たり投資金額10～50億円、EBIT（税引前利益）で3～5億円程度をM&Aの基準としています。なお、現時点では国内企業のM&Aを主な対象としており、海外企業については想定していません。ここでの資金調達については、営業CFを中心にしつつも、案件の特性や状況に応じて、外部調達も柔軟に活用していく考えです。将来の成長基盤の構築に向けて、戦略的かつ慎重な検討を重ねながら、着実に取り組みを進めてまいります。

2025-2027中計では、株主還元総額を49億円にまで引き上げる方針を掲げており、これは前中計の35億円から大幅な増額となる見込みです。株主還元の基本方針としては、配当性向60%以上の維持を継続し、着実な利益成長をその原資とする考えに変わりはありません。また、自社株買いについては、決まったスケジュールや金額をあらかじめ定めるのではなく、あくまで収益状況や資本の蓄積、今後の投資戦略とのバランスなどを踏まえたうえで、柔軟に判断していく方針です。市場環境や財務状況を総合的に見極めながら、資本政策の一環として適切に対応してまいります。

Q 最後に、PBR0.8倍水準の評価と、企業価値向上に向けたIR・エンゲージメントの方針をお聞かせください。

PBR1倍を下回る現在の株価水準は、私たちが資本市場から十分な評価を得られていない現状を映し出していると真摯に受け止めています。中でも最重要視しているのが、「ROEを株主資本コスト以上に維持する」という視点ですが、その実現には営業利益の着実な積み上げを通じた収益力の向上が欠かせません。2025-2027中計では、「連結売上高600億円、営業利益52億円、ROE8%」の達成を掲げており、この水準が見えてくれば、「PBR1倍超え、時価総額400億円（株価1,000円）」という水準も現実味を帯びてくると考えられます。

そして何よりも、こうした取り組みを株主・投資家の皆様にタイムリーかつ丁寧に伝えていくことが、企業価値向上の大前提だと私は捉えています。私自身、2025年度から年4回のWeb決算説明会をこうした視点で行い、より直接的に企業の姿勢を語る場としていきます。今後もIRやSRの機会を積極的に創出することで、当社グループが何に取り組む、どこを目指しているのかなど、その実態と熱意をしっかりと皆様にお伝えしていきます。

財務戦略と成長ストーリーを自らの言葉で発信し、株主・投資家の皆様と継続的な信頼関係を築いていくこと。それが、企業価値を押し上げる最も堅実な道だと私は確信しています。

資本コストと株価を意識した経営の実現に向けて

2030年で掲げるビジョンの数値目標(売上高700億円、営業利益率10.0%、ROE10.0%、時価総額500億円)の実現に向けて、2025-2027中期経営計画では「収益力の向上!」をテーマに売上高600億円、営業利益率8%以上、ROE8.0%、時価総額400億円を目指しています。ここでは、「稼ぐ力を向上し、企業価値の最大化を図る」ため、(1)品質の向上、(2)技術の向上、(3)サービスの向上、(4)人材パフォーマンスの最大化の4つを重点テーマとしています。

この実現に向けては、目指す事業ポートフォリオの構築を見据え、既存事業(国内AP、BP、環境及び搬送事業)では、事業内容の変容を通じた売上高の拡大と収益性の向上を図るとともに、海外AP、破碎機、製造請負、その他事業では日エグループの4つのコア技術を活かし、規模の拡大を進めます。さらに、M&Aを通じた新たな成長領域の創出にも継続して取り組みます。こうした取り組みについては株主・投資家との対話・エンゲージメントを通じて、的確に伝えてまいります。

アウトプット(2024年度)

- 売上高 **492**億円、営業利益 **27.7**億円、
- 1株当たり配当金 **32**円
- 営業CF **30**億円

アウトカム

- 魅力的な配当利回り(**5.2**%)
- 高い財務安定性(自己資本比率 **54.2**%)
- エクイティスプレッドの獲得(+**1.1**pt)

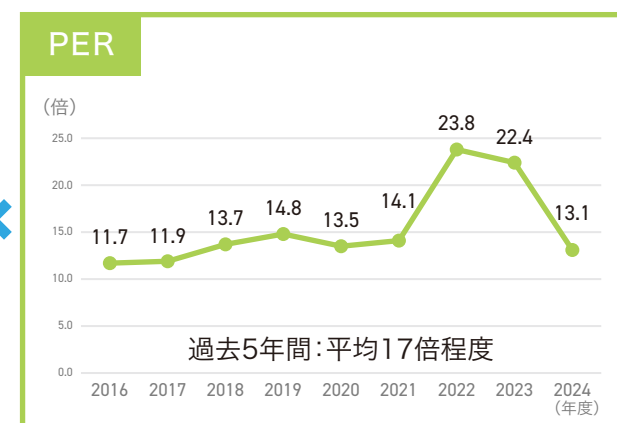
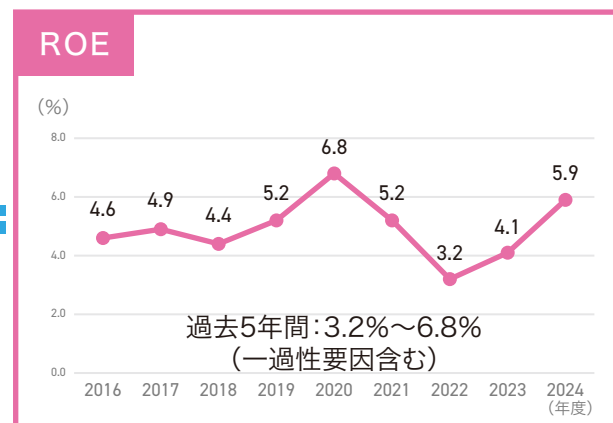
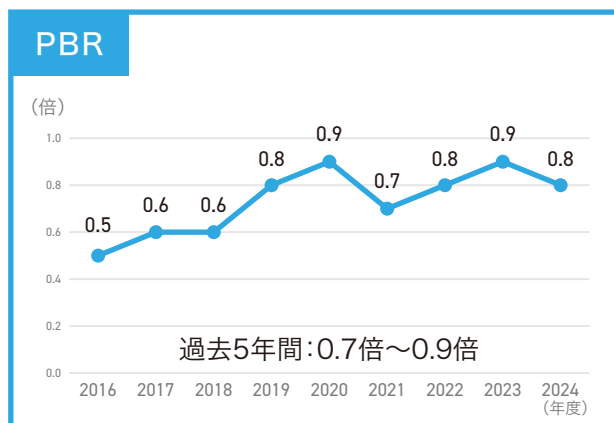
現状分析と見通し

当社のPBR(株価純資産倍率)は過去5年間で0.7~0.9倍の水準で推移しており、1倍を下回る状態が続いています。株主還元強化により純資産の増加を抑制しているものの、本業の収益性が依然として低く、2024年度の営業利益率は5.6%、ROE(自己資本当期純利益率)は5.9%にとどまりました。このROEは2024年度の株主資本コスト4.8%を上回っていますが、エクイ

ティスプレッドは小幅なプラスにすぎません。過去5年間のROEは一過性要因を含め、3.2%~6.8%の範囲で推移しており、PER(株価収益率)は平均で17倍程度です。PERは同業態である建設機械各社と比較して、相対的に高い水準にある一方で、ROEは相対的に低位にあります。営業利益率の改善は企業価値の向上と、それに伴う株価上昇に不可欠な課題となっています。

当社は2025-2027中期経営計画において、2030年ビジョンの実現に向け、PBR1倍(株価1,000円)の達成を目標としています。その実現にはROEで約8%、PERで13倍の水準が必要と想定しており、ROE8%の達成に向けて、営業利益率8%以上の実現を目指しています。

PBRとROE、PERの推移



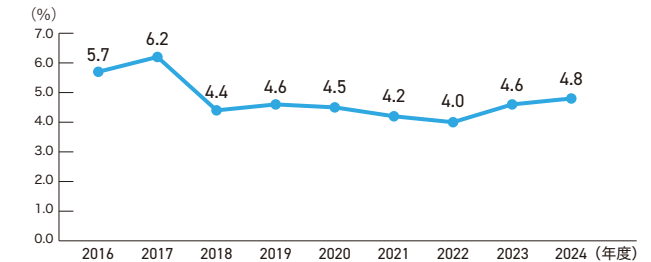
ここ数年、当社の株主資本コストは、個人株主の増加に伴うベータ値の低下や低金利の影響で4%台に推移してきました。個人株主数は2024年度末に21,907人となりましたが、今後は増加ペースが緩やかになると見込んでいます。

一方、日本の政策金利は上昇基調にあり、今後も緩やかな上昇が続くと予想されます。これを踏まえ、当社は2025-2027中期経営計画期間で株主資本コストを「5%強」、2030年ビジョンでは

「6%程度」と見込んでいます。

エクイティスプレッド拡大に向け、AP関連事業を中心とした営業利益の拡大による収益力強化、資本コストを意識した投資の継続、政策保有株式の売却、純資産増加抑制を目的とした株主還元、さらに情報開示やIR・SR活動の強化を通じた株主・投資家との対話の充実に取り組んでまいります。

株主資本コストの推移



目標及び今後の取り組み

①営業利益の拡大

2025-2027中期経営計画では、営業利益52億円(営業利益率8.7%)の達成を目指します。これは2024年度実績27.7億円(同5.6%)から約3ポイント改善を見込むもので、成長の柱は「AP関連事業(9.8億円→23.5億円)」と「その他事業(7.2億円→16.5億円)」の2セグメントです。

AP関連事業では、省エネ補助金を活用した国内プラント更新需要の取り込みや高付加価値製品の拡充、メンテナンスサービスでの組織力強化により収益性を高めます。海外では、タイ拠点の損益均衡、中国拠点の利益改善に取り組めます。

②財務・資本政策

財務・資本政策においては、2025-2027中期経営計画期間も配当性向60%以上を継続し、2027年度の配当金は50円(2024年度:32円)への大幅増配を予定しています。自社株買いも資本効率向上を見据え機動的に実施します。

これにより2027年度末の純資産は362億円(2024年度末:346億円)を見込み、自己資本比率は50%以上(同54.2%)を維持する方針です。財務健全性を保ちながら有利子負債の活用も進めます。

政策保有株式の縮減も資本効率向上の重要施策と位置付け、中期計画期間中に純資産比率10%以下への圧縮を目指します。

株主・投資家との対話では、年4回の決算説明会で財務担当役

その他事業では、防水板・仮設機材の需要拡大、白線材溶解装置の電気方式への移行(推定市場規模60~70億円)など成長分野を拡大し、M&Aによる事業領域の拡張も進めます。

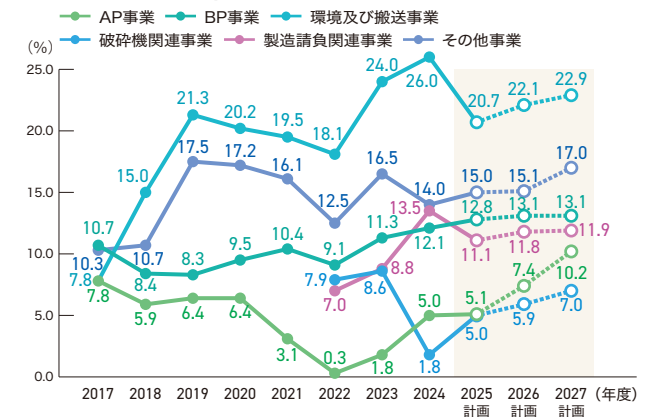
さらに、2030年に目指す事業ポートフォリオを明示し、進捗をモニタリングすることで戦略の浸透と一体感を高めていきます。

員が短期業績に加え中長期的視点から説明しており、今後も継続します。2019年度から発行する統合レポートも、投資家目線を一層取り入れた内容に充実させる予定です。

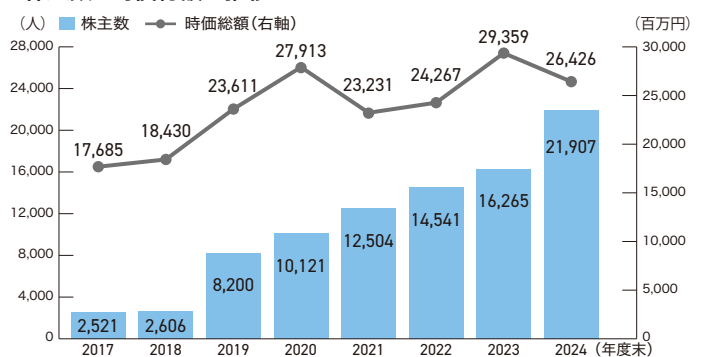
さらに株主構成の変化を踏まえ、個人投資家対応も強化します。具体的にはホームページ情報の拡充やスポンサードリサーチの発行(予定)を通じ、情報発信の質と量を高めます。

加えて、2025年10月開催予定の大規模展示会「日エメッセ」では株主・投資家を招待し、当社グループの製品や事業理解を一層深めていただく機会とします。

事業別の営業利益率推移



株主数と時価総額の推移



日エグループは2025－2027中期経営計画において、「収益力の向上」をテーマに掲げています。「収益力の向上」には、マテリアリティで「新たな顧客価値の創造」が最も重要であり、これは日エグループのサステナビリティ向上にもつながります。

「新たな顧客価値の創造」におけるKPIは、DXによる新たな価値創造と、アセットマネジメントを活用したプラント管理サービスの展開です。関連する経営資源としては、人的資本、知的資本、製造資本、社会関係資本があげられます。これらを最適に組み合わせることが、企業価値の向上に直結します。2030年ビジョンでは、“運用・保全サービスによる顧客の経営パートナー”を掲げています。そして、DXやAIを駆使した省人化・自動化を通じて、安全で安定したプラント運用をお客様に提供してまいります。



人的資本

■基本方針

日エグループにおいて、すべての従業員は最も貴重な経営資本です。事業を取り巻くあらゆる変化に素早く対応するとともに、持続的な社会貢献が可能な組織づくりや人材育成に取り組んでいます。「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」を求める人材像と定義し、働きがいのある職場環境の整備や積極的な人材投資を実施するとともに、指標と目標を設定し、実効性を高めています。

当社のビジョンである「世界を、強くやさしい街に。」の実現に向けて、持続的な社会に貢献するプロフェッショナル集団を目指します。

■経営資源の拡充実績(2020年度→2024年度)

- 連結従業員数: 861人 → **1,133人**
- 外国人従業員比率: 13.5% → **17.4%**

■経営者からのメッセージ

- 社員一人ひとりが「自ら考えて、行動する」ことのできる
自走型組織風土の構築
- 社内のコミュニケーションを活性化し、風通しの良い職場環境
- 社員全員が「日エをさらに良くしていこう」という想いを持つこと

■2030年ビジョンの実現に向けた戦略

人的資本の充実に向け、人材マネジメント基盤・制度の再構築を図り、積極的な人材投資を行っています。将来を見据えた長期(10年)基本方針では、従業員の働き方改革の実践を掲げて、労働生産性の大幅な向上を目指します。中でも、メンテナンス事業と技術開発部門の人員増強を進めており、この成果は長期ビジョンの達成に向けて表れると見込んでいます。

今後も継続的な質上げを行いながら、組織の活性化と働きがいの向上を果たし、この実現を目指します。



知的資本

■基本方針

日エグループが有する4つのコア技術(混練、加熱、制御、搬送)に計測技術を加え、他社に先行した差別化された技術開発と製品化を加速させます。加えて、データ分析やIoT、AI技術などを駆使したプラントの遠隔監視・操作などのメンテナンスサービス事業の強化を通じて、お客様が抱える社会課題(脱炭素、人手不足、環境問題など)の解決に貢献することを基本方針としています。これまで以上に、お客様が求めるマーケットインの思想で研究開発を進めつつ、収益性を重視した組織運営を目指します。今中計期間中は、3ヶ年で、29億円の研究開発投資を計画しています。

■経営資源の拡充実績(2020年度→2024年度)

- 研究開発費: 392百万円 → **671百万円**
- 特許件数: 9件 → **14件**

■経営者からのメッセージ

- 「技術」の見える化を進めて、品質の高さを評価して
いただける仕組みの構築
- 「テストセンター」の設立による、お客様からの信頼の向上
- お客様にテーマを絞った「技術発表会」の検討

■2030年ビジョンの実現に向けた戦略

現在、2050年までの技術・製品開発ロードマップに則って、短期及び中長期のスタンスで脱炭素社会を見据えた環境貢献製品の製品化と社会実装に向けた取り組みを加速させています。建設業界における深刻な人手不足への対応として、DXやAI技術を活用しつつ、安全性を確保したプラントの遠隔制御や予防保全などの省力化・省人化技術の開発も強化しています。

加えて、今後はグループ会社と経営資源を有効活用し、能動的な提案を図ります。



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有し、取引先様との協業を通じて、高品質な製品を高効率に生産し、お客様へお届けすることを基本方針としています。また、プラントや機械の施工では、環境や場所に応じた的確な施工を行うとともに、デジタルツインを用いたプラントの動作確認を行うなど、安全面と品質及び納期に万全を期しています。

2018年にはカスタマーサポートセンター(CSC)を強化し、お客様が保有する設備資産のメンテナンスサービスや予防保全などの対応を重視しています。今中計では3ヶ年で60億円の設備投資を行い、収益力の強化、効率化投資を進めます。

経営資源の拡充実績(2020年度→2024年度)

- 設備投資:2,748百万円→**3,042百万円**
- 有形固定資産:9,383百万円→**15,305百万円**

経営者からのメッセージ

- 自社内で完結を重視する文化の見直し、選択と集中
- 受注型ビジネス中心から、能動的に市場を創出する体制への変革
- 製造請負、宇部興機と松田機工のシナジー発現

2030年ビジョンの実現に向けた戦略

今中期経営計画では3ヶ年累計で60億円(前中計は3ヶ年累計75.6億円)の設備投資を計画し、開発・テストセンターの建設(10億円)などを織り込んでいます。

将来、本社工場はAPやBP、環境リサイクルのプラント関連工場とし、ベルトコンベヤ工場は他への移設を考えています。また、開発センターでは、お客様に実際のプラント稼働を見ていただき、技術の披露だけでなく、商談の場にしてい予定でです。



社会関係資本

基本方針

日工グループはソリューションパートナーとして、お客様の課題であるプラントの省人化、無人化を図るべくメンテナンス事業の強化を目指しています。メンテナンスサービス事業は独自の協力ネットワークであるアキツ会(現在206社)を基に、お客様のプラントを日工が管理するアセットマネジメントへのビジネスモデル転換を進めています。

また、脱炭素など社会課題の解決に向けては、お客様を含めた他社とのエコシステムを構築し、連携・協働が不可欠と考えています。

経営資源の拡充実績(2021年度→2024年度)

- トンボ会(販売代理店):123社→**122社**
- アキツ会(協力工事店)195社→**206社**

経営者からのメッセージ

- 資本コストと株価を意識した経営を「対話によるエンゲージメント」で実現
- メンテナンスサービス事業の協力会社の方々に安定的に仕事を提供できる仕組みの構築
- ステークホルダーの皆様とともに未来志向の取り組みを推進

2030年ビジョンの実現に向けた戦略

お客様である建設業界は長期的にもメンテナンスの省人化・省力化が喫緊の課題です。当社では、強みのあるメンテナンス事業の強化(人的資本など)を図り、ビジネスモデルを転換することで、これらの社会課題解決を目指します。

また、カーボンニュートラルをはじめとする脱炭素については、当社の持つ技術だけでなく、お客様やパートナーを含めたエコシステムを構築し、幅広い見地に対応することを考えています。



自然資本

基本方針

温室効果ガス(GHG)排出による気候変動が社会・経済に与える影響は膨大であり、日工グループとして取り組むべき重要度の高い社会課題と認識しています。ここでは、自社の事業活動によるGHG排出量の削減だけでなく、お客様が保有する日工製プラントから排出されるCO₂量の削減も必要です。

日工グループはカーボンニュートラル実現に向けて CO₂排出量を低減する関連技術の開発、製品・サービスの提供を図り、持続的な社会の実現に貢献してまいります。

経営資源の拡充実績

- 脱・低炭素関連製品:
108百万円(2021年度)→**776百万円**(2024年度)
- CO₂排出量(スコープ1&2&3):
1,305,056トン(2013年度)→**736,607トン**(2024年度)

経営者からのメッセージ

- カーボンニュートラルを意識した製品開発、エネルギー効率の高い設備投資の実行
- サステナビリティの取り組みを、技術開発・製品・事業運営といったあらゆる領域に組み込む

2030年ビジョンの実現に向けた戦略

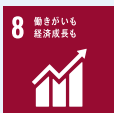
日本国内のアスファルトプラント全体からのCO₂排出量(年間約115万トン)の約7割は日工製プラントからと推測されており、ここへの対応を早急に進めてまいります。具体的には、2050年の製品ロードマップを作成し、4つのステップと7つのアプローチで行います。最初の燃料転換では、重油の代替として都市ガスや天然ガスの活用、アンモニア・水素バーナの研究開発を進めています。脱・低炭素関連製品の売上高目標として、2030年度に32億円としています。

近年の外部環境の変化は、日エグループにさまざまな機会とリスクをもたらすと認識しています。具体的には、地政学リスクの増大やサプライチェーン不安定化などの「政治・経済分野」、カーボンニュートラルや資源循環、生物多様性などの「環境・エネルギー分野」、ダイバーシティ&エクイティ&インクルージョン(DE&I)、多様な働き方、社員エンゲージメント、人権や企業倫理への要請などの「社会分野」などへの取り組みがサステナビリティ経営に欠かせないものとなっています。

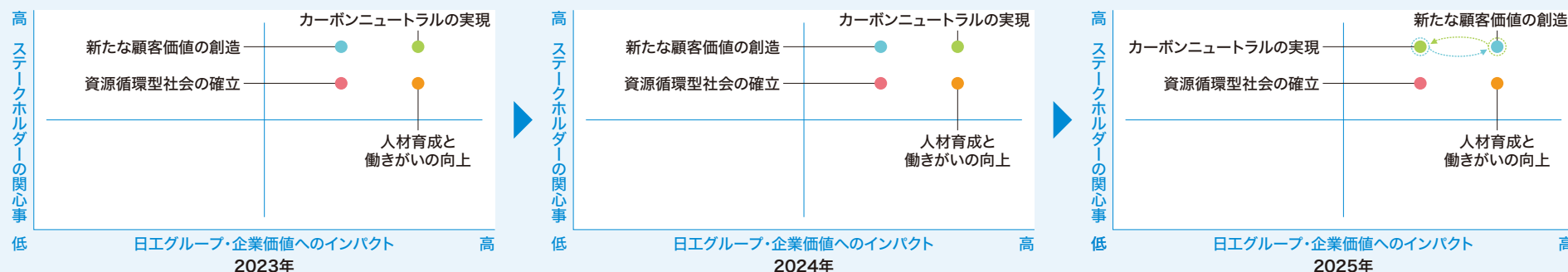
日エグループが目指す2030年ビジョンを達成するためには、こうした外部環境や業界環境の変化を的確に把握し、ここから抽出されるさまざまな課題(マテリアリティ)を、ステークホルダーやサステナビリティへのインパクトも勘案したうえで解決を図り、我々の企業価値を最大化することが求められます。

日エグループは(1)カーボンニュートラルの実現、(2)循環型社会の確立、(3)新たな顧客価値の創造、(4)人材育成と働きがいの向上、の4項目をマテリアリティに掲げています。ここで(1)と(2)は社会のサステナビリティ、(3)と(4)は日エのサステナビリティに関連しますが、これらを同期させるサステナビリティトランスフォーメーションが重要と考えています。なお、2025年度のマテリアリティマップでは、2025-2027中期経営計画において「収益力の向上」を重視していることを踏まえ、当社の強みであるメンテナンスサービス事業を中核に、コア事業の有機的な拡大を図る方針です。これにより、マテリアリティの優先順位として「新たな顧客価値の創造」と「カーボンニュートラルの実現」を入れ替えています。

◆ マテリアリティとサステナビリティの関係、KPIと貢献するSDGs

		マテリアリティ	貢献するSDGs	ありたい姿と関連性
社会のサステナビリティ		カーボンニュートラルの実現	 	日本の合材工場からのCO ₂ 排出量(年間約130万トン)の約7割は日エ製プラントからと推測されています。日本全体のCO ₂ 排出量(約10億トン)に占める割合は小さいですが、合材工場からのCO ₂ 排出量削減は当社の使命と考え、CO ₂ 排出量実質ゼロを目標としています。
		資源循環型社会の確立		日エグループの保有する4つのコア技術は、循環型社会の確立に必須の技術です。約99%リサイクルされているアスファルト舗装材料に続き、廃コンクリートの循環利用の拡大、石膏・都市鉱山など産業廃棄物再資源化プラントのさらなる展開を通じ、地球環境の保全に努めてまいります。
日エのサステナビリティ		新たな顧客価値の創造	  	日エグループは2030年ビジョンで、“運用・保全サービスによる顧客の経営パートナー”を目指しています。DXやAIなどを駆使したプラントの省人化・自動化を達成し、安全で安定したプラントの運用をお客様に提供します。
		人材育成と働きがいの向上	 	日エグループは、サステナビリティ経営の最重要項目は人的資本であると認識しています。日エが2030年ビジョンを達成するには、多様性や包括性を含む人材が必要であり、この育成やワーク・ライフ・バランス、ウェルビーイングを含む働きがい向上が重要となります。

日エグループのマテリアリティマップ変化



KPI	2024年度実績	今後のアクションプラン	参照ページ
- CO₂排出量(スコープ1&2&3) 2030年度:650,000トン(2013年度比:50%減) 2050年度:実質ゼロ - 脱・低炭素関連製品売上高 2030年度:32億円	- CO₂排出量:763,885トン(2013年度比:42%減) 脱・低炭素関連製品売上高:8億円(2024年度) 中温化材製造装置の拡販 - 水素燃料バーナの開発と一般産業領域への拡大 アンモニアからオンサイト変換した水素利用の実証試験成功	- グループ全体でのグリーン電力化推進 - 脱炭素燃料燃焼技術の開発推進・提案強化 - 燃料供給先との協働による脱炭素燃料利用の仕組み化	▶P63
- 石膏ボード再資源化設備の市場拡充 - コンクリートスラッジ再資源化設備の市場拡充	- 廃石膏の再資源化プラントの納入 - コンクリートスラッジ再資源化プラントの納入 - 自走式土質改良機の改良・実装	- 資源リサイクルプラント実装推進(リピート案件の提案強化) - 廃コンクリートの再資源化(脱炭素原料化)への取り組み参画 (CUCOなど)	▶P67
- DXによる新たな価値創造 - アセットマネジメントによるプラント管理サービスの展開	- コンクリート製造DXトータル管理プラットフォームの展開 - 定額制サービスの展開 - 画像AI選別機の開発・実装 - モバイルプラントメンテナンスマニュアルの展開	日エグループは2030年ビジョンで、“運用・保全サービスによる顧客の経営パートナー”を目指しています。お客様の課題解決のためにDXやAIなどを駆使した製品・サービスの開発はもちろん、お客様の生産性向上やコストパフォーマンスへの貢献を目指したメンテナンスサービスの定額(サブスクリプション)契約を推進しています。	▶P71
2030年度 - 女性管理職比率:7% 1名当たり研修時間と研修費用:20時間、10万円 - 育児休業取得率:女性100%、男性50% - 離職率:入社後3年間7%	- 女性管理職比率:1% 1名当たり研修時間と研修費用:15.3時間、8.8万円 - 育児休業取得率:女性100%、男性61.9% - 離職率:入社後3年間15.6%	- 社員の意見を収集し、より快適に働けるよう社員のエンゲージメント、働きやすさの向上を目指します。 - 社員一人ひとりが積極的に自らが学びたい分野を選んで学習できるようにeラーニングを取り入れ、社員の知識の向上、リスクリングができる環境を整えます。 - 今後も積極的に外国籍社員を採用していきます。 - 社員の事情に合わせたフレキシブルな働き方ができるような制度構築を目指します。	▶P72

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。現時点で経営者が連結会社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。

関連するリスクと機会			リスクと機会の内容	
1	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	国内のAP市場は当社と他1社でほぼ100%の市場シェアを占める寡占市場です。当社の市場シェアは70%以上あり、トップメーカーとしての位置付けは長年にわたって変わっていません。しかしながら、十分な製品開発ができない場合や、他社が当社と遜色のないきめ細かなメンテナンス体制を整備してきた場合、顧客に対して差別化の訴求力が弱まる可能性があります。
			機会	当社としては、圧倒的な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・CO ₂ 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こと、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	近年は国内AP市場へ海外メーカーの参入はありませんが、中国・韓国メーカーは徐々に技術力をつけてきており、日本市場参入を計画している可能性があります。海外メーカーが国内市場に参入してきた場合はメーカー間で競争が激化する可能性があります。
		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	大手道路会社の組織再編が活発になっており、今後、道路舗装業界の再編に発展する可能性があります。業界再編でAP工場の集約化が進めば、市場が縮小する可能性があります。	
		機会	集約化による1工場当たりの稼働率アップで、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。	
2	環境負荷低減への取り組み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	APでは主に化石燃料をエネルギー源として使用しています。アスファルト合材製造のため、国内で年間約130万トンのCO ₂ が排出されていると推計され、市場シェアからそのうち7割は当社製プラントからの排出と考えられます。今後、世界の環境負荷低減の動きが想定を上回る速さで進んだ場合、当社の技術革新が間に合わない可能性があります。
			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、AP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、APで排出されたCO ₂ の回収、生コンへの吸着技術などの、早い時期での社会実装を目指して取り組んでいます。
3	海外事業に関するリスク	中国のAPハイエンド市場が競争激化するリスク	リスク	中国のAP市場で当社はハイエンド機種のカテゴリーですでに一定のポジションを確保し、毎年、安定的に売上・利益を計上しています。しかしながら最近、中国企業が全般的に技術力をつけており、将来的にはハイエンド市場においても多くの中国メーカーが参入し、激しい競争が繰り広げられ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社と中国のトップ1、2社であり、激しい競争環境にはありません。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	当社の成長戦略として2020年度にタイに製造現法を設立し、10億円を超える工場への投資をしています。タイ及びASEAN諸国で毎年、安定的に当社のAPが販売できることがこの投資の前提となっています。しかしながら計画に反して当社のプラントがタイをはじめとするASEAN諸国の顧客の支持を十分に得られず、計画台数を販売できなかった場合には工場が赤字となり、工場に対する減損リスクが生じます。
			機会	ASEAN市場において、生産拠点を有する海外AP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。

関連するリスクと機会	リスクと機会の内容
4 公共投資予算削減に関するリスク	リスク 過去、自民党政権から民主党政権に代わった際に「コンクリートから人へ」がスローガンになり、その当時、当社の多くの顧客は、設備投資を抑制する動きに出ました。その結果、当社の売上は大きく減少しました。将来、公共投資抑制策を掲げる政権に代わった場合、前回の民主党政権交代時と同様、顧客に投資抑制の動きが出る可能性があります。 機会 国土強靱化予算が5年間で15兆円が確保されたことで、お客様が投資抑制に走る可能性は少なく、むしろ投資拡大が期待できます。
5 現場作業従事者の人材確保に関するリスク	リスク 当社の事業モデルでは、プラント製造から現場での据付工事、さらにはメンテナンスサービス提供を自社で行っています。近年、メンテナンスサービス要員、工事施工要員などの現場作業従事者の採用が、人手不足の中で難しくなっています。これら現場作業従事者の採用が必要人数に満たない場合、競争優位性のある当社事業モデルを維持することが難し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。
6 材料などの価格上昇に関するリスク	リスク 依然として物価上昇、インフレ懸念は高く、今後もこの状況が続く場合は、当社が購入する材料などの価格も上昇し、収益が悪化する可能性があります。また、物価上昇が当社顧客に与える影響により、当社顧客が設備投資計画を延期、見合わせる可能性があり、当社の売上が減少する可能性があります。 機会 製品の多くが受注生産のため、都度見積対応により価格転嫁が実施しやすく、今後の収益への影響は限定的であると考えています。
7 地域紛争の増加、激化に関するリスク	リスク ロシアやウクライナ、中東地域など地域紛争の増加や激化の影響による原油などの価格上昇や世界経済の変調により、当社顧客の設備投資計画などが影響を受ける可能性があります。 機会 紛争で失われた建物やインフラの復興に向け、ODAを通じた協力要請に対応しています。とりわけ、ウクライナ支援の実績を有する当社のモバイル破碎機は、現場への直接搬入が可能であり、復興初期の需要に迅速に応えることができます。
8 為替相場変動に関するリスク	リスク 当社のモバイルプラント事業における主力商品はヨーロッパから輸入し、販売しています。為替ヘッジができていない場合には、為替相場の変動リスクを受ける可能性があり、円安が進む場合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に関するリスクヘッジをしており、影響は軽微にとどまると見ています。

タイを中心とした アジア市場の開拓と ビジネスモデルの構築

日エグループでは、2025年度からスタートした新中期経営計画の中で、「ASEANを中心としたグローバル展開の加速」を骨子の一つに掲げています。日本とタイの現地オフィスをWebでつなぎ、海外事業戦略室長とタイにおける販売及び生産子会社の責任者が、タイを中心としたアジア市場の現状と課題、事業戦略とビジネスモデルについて議論しました。

参加者

三宅利昌 経営企画部 海外事業戦略室 室長

田中隼人 Nikko Asia(Thailand) Co.,Ltd. 代表取締役社長

永谷英一 Nikko Global Manufacturing (Thailand) Co., Ltd. 代表取締役社長

開催日:2025年6月10日 開催場所:日工本社会議室



Q タイ政府の道路政策と市場動向をどのようにみていますか？

田中:タイ政府のインフラ政策は、当社の事業機会を大きく広げています。2024年に政権交代がありましたが、インフラ整備路線は継続され、2036年までに総額5.1兆円規模の道路整備計画が進められています。具体的には、南北に3本10ルートの幹線道路を新設・整備するもので、予算全体の7割は幹線道路に集中し、残り3割が地方道路です。

そのうち、新設の道路建設が全体の7割、維持更新が3割となっ

ており、長期的に市場拡大が続く見通しです。当社は環境保全や資源循環の観点から、再生素材の普及活動を強化しています。今後、環境規制の強化や再生材利用の法制度整備が進めば、さらなる安定成長が期待されます。

Q 日エグループの強みと競争環境について教えてください。

田中:現在、タイ国内では736のアスファルト工場が稼働しており、当社グループの市場シェアは34%と圧倒的です。うち30%は日本

から移設した中古プラント、4%が新設プラントです。2番手以下のメーカーは、中国系が中心で、いずれも市場シェアは5%未満であり、残り48%をローカルメーカーが占めています。ただし、ここ数年、中国経済の減速に伴い、中国メーカーが東南アジア市場に活路を求め、タイ市場でも価格競争が激化しています。その中でも当社は、日本品質・短納期・高いサービス対応力を武器に、割高な販売価格でも選ばれています。販売代理店との強固なパートナーシップを築いている点も他社にない強みです。

Q 日エグループの技術的な優位性と今後の戦略をお話ください。

永谷：当社の強みは、タイ最大の市場シェアを持つ外資系企業として唯一、生産と販売の拠点を現地に有している点です。日本と同等の生産設備を備え、工程・品質管理も日本基準で行っています。これにより、高品質かつ短納期という、お客様のニーズに応えられる体制を構築しています。また、燃焼バーナでは他社比30%、ミキサの混合性能では50%ほど高い性能を誇っており、日本市場での実績に裏付けられた品質優位性が価格競争力に直結しています。

さらに、日エグループの技術的な優位性の一つが、再生合材の製造設備です。タイではリサイクル技術や規制の整備が遅れており、現状、基層のみに再生材の利用が認められています。日本では、基層・表層の両方で再生合材を使用できるため、環境配慮型の道路整備が進んでいます。当社のプラントは、加熱温度が160℃と高く、再生材の混合率を50～60%まで高めることが可能です。中国や欧州メーカーは130℃で30%程度にとどまっており、温度管理・混合技術の高さが当社の差別化ポイントです。

Q 日本とタイのビジネスモデルに違いはありますか？

三宅：日本ではアスファルトプラント事業の売上高の半分以上をメンテナンスサービス（以下、MS）が占めるストック型ビジネスになっています。これは、補修部品の供給網や、緊急対応、オペレータ教育、稼働停止しないサポート体制など、お客様の信頼構築に長年取り組んできた結果です。実は、20年前の日本でもイミテーション部品メーカーとの競争がありました。しかし、サービス品質で差別化を図ることで、MS売上高の拡大と高い市場シェアの獲得に成功しました。

海外では上海・台湾においてMS売上高比率が10～15%程度に成長しており、タイでも同様にサービス事業の拡大が可能だと

考えています。燃費や耐久性といった製品性能だけでなく、プラント診断や迅速な補修対応、高品質な部品供給といったサービスの充実で、収益基盤の強化を図る方針です。

Q 生産現場における課題や取り組みについて教えてください。

永谷：タイでの事業展開を本格化して5年が経過しました。当初から生産能力や品質の向上を目指して現地化を進めてきましたが、最大の課題は、安定的な生産量の確保です。生産量が上がればコストも下がり、品質管理や納期対応の幅も広がりますが、現状ではそのベースとなる仕事量の安定化ができていません。今後は日本向け輸出も視野に入れたコストダウンや部材の最適化、安定供給体制の構築といった、製造業としての基本的な取り組みを強化していく方針です。

タイ工場のオペレーションは、現地のタイ人と、カンボジア人労働者に支えられています。ただ、タイとカンボジアでは文化や商習慣も違い、日本的なもののづくりの考え方や工程管理手法、品質に対する意識を理解してもらうには、時間をかけて教育していく必要がありました。今では非常に丁寧かつ真面目に作業に取り組んでくれています。

Q 今後の拡張戦略をどのようにお考えですか？

田中：ASEAN市場向けに開発した戦略プラントの販売も始まり、すでに2台が稼働しています。軽量設計や現地ニーズを反映した構造が評価されていますが、タイローカルメーカー製プラントと比べると、「部材が太い」、「つくりが複雑」といった声もあります。今後は設計・製造・メンテナンスの現場からのフィードバックを反映し、さらなる最適化・改良を進める考えです。また、今後は大型戦略プラントの市場投入を計画しており、イベ

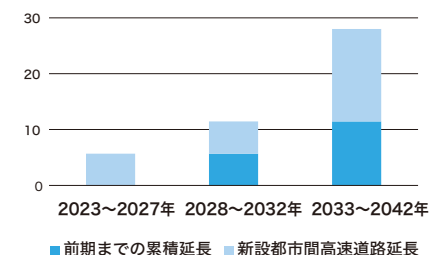
ントや展示会を通じたPR活動も強化していきます。

Q 中計及び2030年ビジョンの実現に向けた取り組みを教えてください。

三宅：日エグループでは、今年度から新たな3ヶ年中計がスタートしています。タイ事業では、2027年度迎いに黒字化を目指しており、販売子会社では戦略プラントの拡販に加え、稼働中の中古プラント向けに高品質なメンテナンスサービスを展開します。生産子会社では、固定費吸収と稼働率向上を目的に、日本向けAP製品やBP製品の輸出も検討しています。

2030年に向けては、ビジョンに掲げた数値目標の実現に向けて、タイ市場を基盤に、ベトナムやインドネシア市場の開拓を目指します。現在、ベトナム・インドネシア向けプラントは日本から輸出していますが、2027年以降はタイ工場からASEAN域内輸出を行い、生産拠点としての機能強化を図ります。

MR-MAP 10ルート 6,877km 道路部門予算5.12兆バーツ



- プラユット前首相がIntercity Motorways 計画を改訂
- 野党は反対も、新政府はこの計画を引き継ぐことを発表

DXやAIを活用したお客様の課題解決と満足度向上を通じて、日工独自のエコシステム構築を推進します。

特集対談

川上晃一 取締役 管理本部長

川村克裕 執行役員 技術本部 R&Dセンター長 兼 LCTFリーダー

- マテリアリティ …… 新たな顧客価値の実現
- ありたい姿との関連性 …… 日工グループは2030年ビジョンで、“運用・保全サービスによる顧客の経営パートナー”を目指しています。お客様の課題解決、満足度向上をDXやAIなどを使いながら製品やサービスで追求することはもちろん、メンテナンスサービスの定額(サブスクリプション)契約などを推進しています。
- KPI …… DXによる新たな価値創造、定額制サービス受託件数



Q 日工グループのDX推進にかかわるお客様(APやBP)の課題について、現状と見通しを教えてください。

川村:建設・土木業界全体で人手不足が深刻化しており、業務の無人化・省人化が急務となっています。そこで日工としては、プラント稼働状況をリアルタイムで把握し、将来の変化に対応したオペレーションを自動で行うことが求められるとともに、装置トラブルを未然に察知し、定期的な予防措置を行う装置開発に取り組んでいます。その先行事例として、たとえばアスファルト合材工場における“合材サイロ無人出荷システム”などをすでに実装しています。また、製品開発の効率化を目指し、日工社内に散逸している製品開発資料をデジタル化、集約化してAIなどを用いてそれらの過去の技術蓄積を有効に活用できるような取り組みも併せて進めています。

川上:お客様においてプラントの運転は、安全第一はもちろんのうえ、「運転を止めないこと」が非常に重要です。いくら最新の設備でも、不必要なエラー検出による頻繁なプラント停止が発生しては事業にならないでしょう。現場の環境や設備の運転状況を正確に把握するためには、センサーによる計測と数値化が不可欠です。しかし、たとえば画像認識による人物判別では、作業者と部外者を動作中に正確に識別することは難しく、また機械の異常音や異常振動の検知においても、現状のセンサーやシステムでは、不具合を特定できるほどの微妙な差異を検出する段階には至っていません。この点において、当社はDXに加えAIの活用をさらに進め、お客様に安全安心をご提供できる設備・システムの開発を進めているところです。

また、当社では各部門が「まずは実践する」という姿勢で、業務へのAI活用に積極的に取り組んでいます。現在は異物判別・骨材判別・バーナ制御といった分野で実績を積み重ねている段階ですが、日常業

務においても過去事例を効率的に活用することで、図面チェックの効率化や繰り返しミスの削減など、業務改善が期待されています。

Q DX推進における強みと、現在の製品・メンテナンスサービス事業における課題を教えてください。

川村:機械と制御の両方を扱える体制は、日工グループならではの強みであり、案件ごとに最適な判断ができることが現場対応力の高さにつながっています。さらに、全国のサービスマンによる現地対応ネットワークも重要な資産です。予防保全や故障対応では、故障リスクの高い箇所を事前に把握・提案できる仕組みが求められており、DXの活用によってサービスマンの負担軽減を図ります。あわせて、機械自体の改良も進め、DXとの両輪で付加価値の高いサービス提供を目指しています。

川上:製品事業におけるDX推進は、各開発テーマを着実に進めることにあります。一方、メンテナンスサービス事業の最大の課題は、熟練者を含む人材不足です。今後も人材不足が続く状況においては、多様な人材が活躍できる現場づくりが不可欠です。

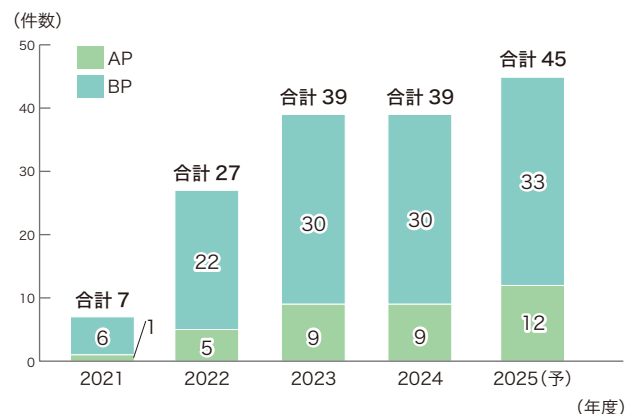
とくにメンテナンス分野では、高齢者や女性が活躍できるように、重い部品の持ち上げに伴う身体的負担を軽減することが求められています。その実現には、部品の軽量化に加え、分割設計による機能性と耐久性の両立が必要です。さらに、メンテナンス専用治具の開発など、当社が取り組むべき課題は今後ますます高まっていくと認識しています。この課題の解決には、DXやAIの活用が有効であると期待しています。

Q 案件対応型から定額制(サブスクリプション)サービスへの移行を進めていますが、現状と今後の見通しを教えてください。

川上:サブスクリプションは、サービス体制や提供内容に課題が残っており、現在「踊り場」にあると認識しています。これまで過去の実績をもとにお客様へカスタマイズした提案を行ってきましたが、実際の成果は運用を通じて初めて明らかになる側面があり、導入に慎重なお客様への訴求が十分ではなかったと反省しています。そのため、データを見直し、お客様の課題をより的確に把握することが必要です。さらに、カスタマーサポートへのAI導入による多言語対応や夜間・休日対応の実現性についても検討を進めています。今後は、これらの取り組みをサブスクリプションと連携させ、ダウンタイム削減につなげることが重要だと考えています。

川村:現在はお客様への導入が一巡して、ちょうど転換点に差しかかっている段階です。サブスクリプションサービスの導入により成果が見えてくれば、サービスマンも自信を持ってお客様に説明できるようになります。次世代型の予防・予知保全サービスでは、AIの活用によりリモートや遠隔地からのチェック体制を構築することが求められています。現地に人が常駐せずとも対応できる仕組みを整えることが今後の大きな課題であり、ソフトウェアやセンサーの開発を含めたAIとの連携が不可欠です。

● 定額制サービス受託状況(累計受託件数)



Q DXによる次世代型予防・予知保全サービスの基盤となる“**One NIKKO Platform**”について、現状と今後の取り組みを教えてください。

川上:“One NIKKO Platform”は、営業・技術・サービス・会計など、全社的な業務情報を統合する基盤として段階的に整備を進めています。

第1段階では、営業情報をSFAに集約し、受注・売上を会計システムと連携しました。第2段階では、共通購入品に加え案件ごとの部品など技術情報を追加し、技術情報の一元管理体制の構築を目指しています。第3段階では、メンテナンス履歴の可視化・共有化を推進します。従来から履歴は蓄積しているのですが、対応結果の可視化や共有内容が不十分で、活用は属人的な範囲にとどまっていた。これを改善することで、より精度の高い判断や提案につなげたいと考えています。

プラントは一品モノの構成比率が高く、使用部品也多岐にわたります。同じ機能を持つ部品でもコストや性能に差があるため、最適な選定には使用実績に基づくデータ比較が不可欠です。こうした情報を蓄積・活用する仕組みを整えることで、日工独自のエコシステムが形成さ

れ、対応領域の拡大が期待されます。将来的には、お客様自身もこのエコシステムの活用により、さらにコストパフォーマンスの高い運用・運営の実現が期待できます。

川村:技術情報をプラットフォームに載せることにより、たとえばクレーム対応の減少や、現地プラントの修理・対応の精度向上など、実務面でも効果が出てきています。現場対応においても、こうした統合情報の活用が重要です。お客様の課題、当社製品の問題点を抽出し、その情報に基づき製品開発を行い、その製品のフィードバック情報をお客様より得る、このような情報がプラットフォーム上で統合され、循環活用されることで、信頼性の高い仕組みが構築されていくと考えています。

Q DX人材に関して、課題と今後の目指す姿を教えてください。

川上:新しい技術や取り組みに挑戦する意欲のある人材に、ぜひ当社へ集まってほしいと考えています。たとえば、AIの業務導入ではベテラン社員は手をあげにくいと思われるのですが、若手には積極的に挑戦してほしいですね。当社には、挑戦した結果たとえ失敗しても、それを責めない企業風土があります。近年、「日工で働きたい」と志望する若い社員は、インフラという社会を支える仕事を通じて自身も成長するという価値観を抱いているように感じますので、バックオフィスとして業務を支える社員にも、AI導入によって注目される場面が増えていくことを期待しています。

川村:当社にはデータの専門家も必要ですが、それ以上に「データを活用し、業務改革を推進できる」DX人材が求められています。デジタルを“道具”として使いこなし、業務全体を俯瞰しながら、人とデジタルの役割を適切に切り分ける視点が不可欠です。また、製品開発の拡大に向けても、こうした視野を持つ人材の確保が重要です。DXによる業務効率化は、脱炭素にも直結しており、持続可能な企業活動の基盤になると考えています。

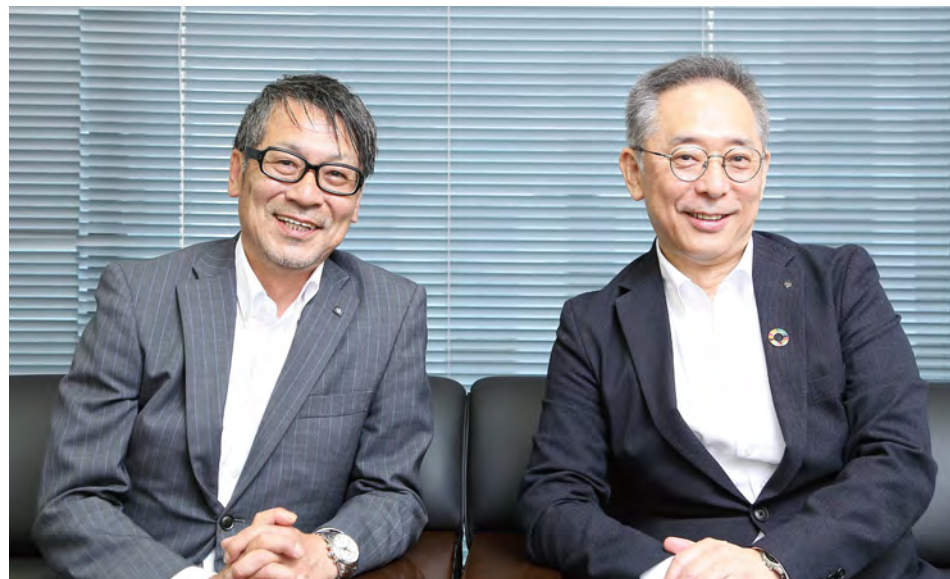
環境価値と企業価値の最大化に向けたGX戦略 GXの実現に向けた道筋 — 島崎氏 × 川村氏 対談

日エグループは、新中期経営計画及び2030年ビジョンにおける成長戦略の一つに、環境貢献製品の開発と社会実装を掲げています。大成ロテック株式会社の島崎執行役員技術本部長と日エグループの開発責任者である川村LCTFリーダーが、脱炭素・循環型社会に向けた舗装業界の現状とGX(グリーントランスフォーメーション)に向けた技術開発の最前線を語り合いました。

大成ロテック株式会社 島崎勝 執行役員 技術本部長

日エ株式会社 川村克裕 執行役員 技術本部 R&Dセンター長 兼 LCTFリーダー

開催日:2025年6月11日 開催場所:大成ロテック本社会議室



国土強靱化とGXの交差点に立つ舗装業界

島崎(大成ロテック):当社にとって最大の顧客は国土交通省様です。現在、国が目指すのは、脱炭素社会、循環型社会の実現、そして国土強靱化による持続可能なインフラの構築です。加えて、現場の担い手不足や労働者の高齢化への対策も重要なテーマです。

道路舗装業界としては、こうした課題に対応するための技術開発を進めています。実際、国は補助金や技術公募を通じた支援を始めています。しかしながら、舗装工事の発注仕様に、環境対応型の新工法や材料がまだ“スペックイン”されていないのが現実です。結果として、傷んだ表層を剥がして舗装し直す従来型の工事が続いています。

川村(日エグループ):まさに制度と技術のギャップですね。各社が独自に開発した技術が、発注段階で評価対象にならないという現実が、業界のイノベーションを妨げていると思います。今後、評価項目に環境性能が織り込まれることで、革新的な技術が活かされる流れに転換していくことを期待しています。

中温化舗装とプラント技術の課題

島崎:当社では、現場でのCO₂排出削減だけでなく、オフィスの再エネ利用など、広く脱炭素への対応を進めています。ただし、舗装事業の中心にあるアスファルト合材工場は、大量のCO₂を排出するため、その対応が喫緊の課題です。

中でも、加熱工程がCO₂排出量の8割を占めており、重油からLNGなどへの燃料転換や、中温化技術の導入を進めています。週休二日制の導入など働き方改革も推進中ですが、コストとのバランスは常に課題です。

川村:日エグループでは、燃料転換(ガス・バイオマス・水素・アンモニア)や中温化、プラント構造の見直しといったGX対応技術をカテゴリ別に開発中です。とりわけバーナに関しては、水素・アンモニア対応の製品開発を終えており、商業化も見えています。しかしながら、割高な燃料コストと供給インフラの整備が進んでおらず、採用が進んでいないのが実情です。

中温化装置に関しては、日本ではリサイクル率の高さを考慮し

て、機械式を推進しています。海外で普及している添加剤を使用する方式に比べ、経済的な面で劣る部分もありますが、日本の施工環境に合っていると考えています。今後は次世代の中温化装置の開発にも注力していきます。

入札制度の改革と新技術の開発促進に向けて

島崎：約20年前、公共工事の発注方式は「性能評価型」に移行しました。構造や材料が自由となるはずでしたが、実際には、一般競争入札における公共・公平性の側面から各社の技術がそろわず、評価されることがほとんどありませんでした。

ここにきて、道路局などが技術基準の見直しに再び着手しており、今後は脱炭素やリサイクル対応の技術が評価項目に組み込まれる動きが出ています。これが実現すれば、脱炭素社会の実現に向けた新しい技術開発の促進に加え、排水性能向上、ヒートアイランド対応、環境対応型舗装といった新技術の導入が促進されるはずです。



大成ロテック
株式会社
島崎勝
執行役員
技術本部長

川村：私たち装置メーカーにとっても、これは大きな転機になります。これまで、標準化された製品が主流でしたが、各顧客の技術ニーズに応じたカスタマイズ対応が求められるようになります。共創による差別化が鍵になると思います。

実証と共創の場から見える未来像

島崎：当社の埼玉県幸手市にある次世代技術研究所で稼働する実証プラントは、当社のこだわりを日工さんにお伝えし、独自仕様のプラントに仕上げていただきました。引き続き環境配慮型製品の開発や燃料転換などの実験を進めています。今後は、乾燥骨材の水管理や、前後工程にかかわる技術開発にも取り組みたいと考えています。さらに、環境技術が入札の評価対象に入る流れの中で、標準品だけでなく、当社専用の“特色あるプラント”も開発していたけると嬉しいのです。

川村：私たちも、単なる「装置メーカー」から「技術共創のパートナー」へと進化しなければならないと強く感じています。中温化や燃料転換だけでなく、省エネそのものに立ち返った技術開発、プラント構造の抜本的見直し、そしてDXを活用したスマートな運用管理が求められると考えています。

普及と実装の壁：採算性という現実

川村：政府も道路舗装会社様も、GXの必要性は強く認識しています。しかし現状は入札制度、燃料や装置のコストが高く、採用が進まないことが課題です。日エグループでは、少しでも燃料消費量を抑えることで、高価なクリーン燃料の普及促進につながるよう、「低燃費・省エネ」をテーマに掲げ、その実現に向けてゼロベースでの取り組みを検討しています。

すでに、2024年からは既存プラントの構造見直しを始めています。これは単なるマイナーチェンジではなく、設計思想を一から見直すことで、脱炭素化と省エネの両立を狙うプロジェクトです。

島崎：地方自治体や県では、東京都のように中温化装置を義務化している例はまだ少ないのが現状です。ただ、法制度の整備や中温化のメリットの明確化が進めば、全国への普及も期待できます。

働き方改革とスマートプラント

島崎：現場では週休二日制を導入していますが、週末の工事需要との両立には苦慮しています。人材不足も深刻であり、GXも大切ですが、プラントの省力化や自動化は喫緊の課題です。

川村：その点で、DXの導入は極めて有効です。遠隔監視やトラブル予兆の可視化などで、効率的なメンテナンスや運営が可能になります。人材教育も含めて、「誰でも扱えるスマートプラント」の開発を進めていきたいと思っています。

まとめ：技術革新と経済合理性の両立へ

川村：脱炭素社会の実現は、理念だけではなく、経済合理性が伴って初めて持続可能なものになります。日エグループとしては、標準品だけでなく、お客様のニーズに応じた共同開発やオーダーメイド製品の提供に注力していきます。それが、真に“使いやすく儲かる製品”であれば、Win-Winの関係が築けると信じています。

島崎：我々舗装業界は、公共工事という枠組みに支えられつつも、自ら技術革新を起こしていかなければ持続できません。今後、環境配慮型の技術が発注段階でしっかりと評価されるような制度づくりを業界全体で支えながら、装置メーカーの皆さんとともに新しい社会インフラを築いていきたいと考えています。



日エ
株式会社
川村
LCTF
リーダー

環境価値と企業価値の最大化に向けたGX戦略 GXの本質は「再定義」と「共創」 — 守安氏 × 川村氏 対談

日エグループは、GX戦略を通じた環境価値と企業価値の向上に向けた取り組みを強化しています。前田道路株式会で品質管理や品質保証業務に長らく従事され、技術研究所長も兼務される守安取締役常務執行役員と日エグループの開発責任者である川村LCTFリーダーが、道路インフラと脱炭素・循環型社会をつなぐGX(グリーントランスフォーメーション)について語り合いました。

前田道路株式会社 **守安弘周** 取締役常務執行役員 技術研究所長 兼 CSR・環境担当
日工株式会社 **川村克裕** 執行役員 技術本部 R&Dセンター長 兼 LCTFリーダー

開催日:2025年6月11日 開催場所:前田道路本社会議室



道路ストックを活かすGXの視点

守安(前田道路):脱炭素社会に向けた動きは急速に進んでいます。道路業界にもGXの視点が欠かせません。たとえば、再生エネルギーや水素・アンモニアといった燃料転換も重要ですが、日本には120万kmを超える舗装道路という“膨大なストック”があります。この資産を「リサイクル」の名のもとに有効活用する視点は、今後ますます求められると思います。

川村(日エグループ):おっしゃるとおりです。我々日エグループとしても、アスファルト合材プラントを開発・製造する立場から、再生材の品質を保ったまま有効活用できるかが、まさにGXの核心の一つだと捉えています。簡単な話ではありませんが、脱炭素・省資源化の両立に向けた技術革新は必要不可欠だと認識しています。

求められるのは“壊れにくく、使いやすく、再利用しやすい”プラント

守安:当社としては、日エグループに対して、省力化・自動化といったオペレーションの最適化に加え、メンテナンスが容易で、再生合材を傷めないプラント技術の開発に強く期待しています。再生技術は単なるリサイクルではなく、「価値の再創出」だと考えています。

川村:現場の声からいただくこうした要望は、今後の製品開発の中核になります。バーナについても、現在の直火方式ではある程度のダメージが避けられませんが、加熱方法の見直しや熱制御技術の進化により、品質劣化を抑える方向に開発を進めています。電子レンジ方式のような革命的加熱法も検討は進めていますが、コスト

の課題が大きいです。

守安:まさにそこですね。今は夢物語かもしれませんが、大型の電子レンジアスファルト加熱のような技術が実用化されれば、再生合材の製造工程におけるCO₂問題は一気に解消すると考えられます。もちろん、燃料転換も含めて、経済合理性を伴いながら、複合的に技術革新が進化する必要があります。

道路の未来:単なる交通インフラから価値創出基盤へ

守安:自動車の自動運転の普及により、走行レーンが限定されれば、すべての道路に均一な品質が求められるようになる可能性があります。一方で、電気自動車への給電路面のような機能性舗装が普及すれば、再び舗装需要が拡大するかもしれません。これからの道

路は、“ただの道路”ではなく、“価値を生み出すインフラ”として、他業種との連携が不可欠になると考えています。

川村：まさに、電機メーカーや自動車産業、通信会社などのコラボレーションも視野に入れる必要があるでしょう。また、環境対策としては、ヒートアイランド抑制舗装、ゲリラ豪雨対応舗装、遮音機能、ペットが歩いても肉球が火傷しない道路など、道路に求められる機能の高度化が予想されます。

変化しないリスクと向き合う



前田道路株式会社 守安弘周
取締役常務執行役員 技術研究所長 兼 CSR・環境担当

守安：東名・名神が開通して約60年が経過しますが、実はアスファルトプラントの基本構造や仕組みは大きく変わっていません。変わらないということが、技術革新の停滞を招き、業界全体の将来性を狭めてしまっていると感じています。

川村：確かに、当社も含めて、標準型の製品提供が中心となっていました。アスファルトプラントは寡占化された市場でもあり、ユーザーごとのカスタマイズ開発が後回しになっていた面は否定できません。これからは、現場ニーズに応じた柔軟な技術提案が求められると思います。

GX推進を妨げる構造課題と制度の壁

守安：アスファルト舗装は、公共工事の性質上、独自技術や特許が反映されにくいという課題があります。脱炭素化や災害対応といった社会的要請が高まる中で、そろそろ入札制度の中に“環境性能”をスペックインしていく流れが必要であると考えています。

川村：おっしゃるとおりですね。入札制度が変われば、製品開発の

スピードも変わります。私たちとしては、省エネ性能や環境負荷の少ない技術をアピールできる余地が増えることで、技術投資に対するリターンも明確になります。

地域格差とライフサイクル視点

守安：国道や県道は整備が進んでいますが、地方や自治体の道路は財政難から整備が後回しにされています。業界全体で、建設・使用・維持・再資源化まで含めた“ライフサイクル視点のバリューチェーン”を構築しなければ、真の意味でのGXにはつながらないと考えています。

川村：静脈産業や再資源化も含めたビジネスモデルの転換ですね。脱炭素に限らず、災害時における瓦礫の処理や被災したインフラの早期復旧という観点でも、私たちの技術や機材が活かせる場面が今後ますます増えると思われます。

現場の担い手育成とDXの両輪

守安：人手不足は慢性的な課題です。異業種から転職してきたオペレータが多くなり、現場教育が追いついていない実情もあります。過去に御社で実施されていた日工学校のような研修体制を、ぜひ復活・強化してほしいと思っています。

川村：私たちも、DXによる自動化を進める一方で、オペレータや機械管理者向け人材育成の重要性を痛感しています。原理から学べる研修機会を提供することは、我々の差別化にもなりますし、日工ファンの拡大には必要だと思います。

GXと収益性の両立へ：将来への展望

守安：日本国内におけるアスファルト需要は1992年の約8,000万トンをピークに、現在は半減しています。新設から補修への需要シフトなどが要因としてあげられます。近年は、人件費や材料費の

上昇などの費用負担も増加しています。そのような中、業界の継続性と収益性を両立させるには、環境に優しい技術の導入が適正な価格で評価される入札制度の見直しや仕組みが必要であると思います。

川村：GX対応製品は、短期的にはコスト負担の増加になりますが、長期的には信頼・価値の創造につながります。最終的には、ユーザーが環境に配慮した製品に対価を支払う文化の醸成が鍵になると考えています。先程、ペットが火傷しない舗装道路の話がありましたが、道路の利用を課金制にすれば、技術開発も進み、新しい価値創造が可能になると思います。



日工株式会社 川村LCTFリーダー

最後に：共創するパートナーとして成長を目指します

守安：将来的には、ガソリンの需要減少がアスファルト供給にも影響を与えます。そうなれば、道路の素材自体を見直す必要が出てくるかもしれません。既存技術にとらわれず、新たな素材や循環型の再生合材の開発も進めていきたいですね。

川村：アスファルトプラントのカーボンニュートラル化は、極めてハードルが高い挑戦です。だからこそ、実現できれば革命になると思います。私たちは、GX時代に求められるインフラ整備の在り方をともに考え、共創するパートナーとして、引き続き皆様と協力していきたいと思います。

守安：道路は社会インフラの根幹であり、これからもなくなることはありません。ただ、今までどおりでは生き残れません。カメラのフィルム業界では、既存の技術にこだわり衰退した企業と、保有する技術を応用し、進化することで成長した企業へ業界が二分しました。いま、我々はそういう岐路に立っているのだと思います。

AP関連事業

主要製品

- ・アスファルトプラント
- ・リサイクルプラント
- ・破碎プラント
- ・合材サイロ
- ・電子制御機器、工場管理システム
- ・脱炭素関連製品(フォームド装置や各種バーナなど)



ABD
多様なニーズに対応可能な
オーダーメイドモデルAP

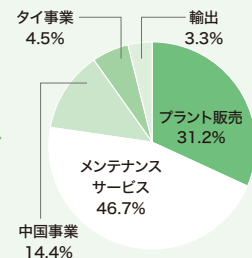


VP IV
リサイクルをメインとした
最新ハイエンドモデルAP



ACE
タイ・東南アジア市場へ
グローバルモデルAP

メンテナンスサービス売上高は、前年度比12.4%増の91億円へ伸長し、売上高構成比は同+1.6ptの46.7%となりました。一方、プラント販売は同5.4%減少し、売上高構成比は同-4.6ptの31.2%となりました。



事業概要

顧客

建設会社、道路舗装会社など

市場シェア

国内静態シェア77.5%

売上高構成比

39.6% (国内77.8%、海外22.2%)

営業利益率

5.0% (コロナ前の2019年度は6.4%)

生産拠点

明石本社工場、タイ、中国上海

BP関連事業

主要製品

- ・コンクリートプラント
- ・モバイルコンクリートプラント
- ・コンクリートポンプ
- ・電子制御機器、工場管理システム
- ・コンクリート製品生産用工場設備など



ONZEMIX-T50
Mobile BP

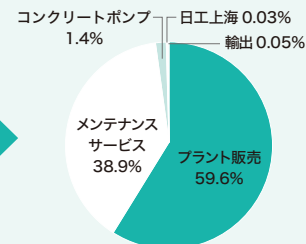


DASH-H275EvoV
220R-ADV
超高強度コンクリート
プラント



DASH-225Pro
065ITBF
大型プレキャスト
コンクリートプラント

メンテナンスサービス売上高は、前年度比3.3%増の55億円と堅調に推移しましたが、売上高構成比は同-6.3ptの38.9%へ低下しました。プラント販売は同34.7%の増収となり、売上高構成比は同+6.6ptの59.6%となりました。



事業概要

顧客

生コンクリートメーカー、建設会社など

市場シェア

国内静態シェア33.6%

売上高構成比

29.0% (国内99.9%、海外0.1%)

営業利益率

12.1% (過去最高)

生産拠点

明石本社工場、中国上海

環境及び搬送関連事業

主要製品

- ・各種ベルトコンベヤ、設備用コンベヤ、缶・ビン選別器
- ・油汚染土壌浄化プラント、プラスチックなど各種リサイクルプラント



モジュラーコンベヤ
10cm刻みで長さ調整ができるパイプフレーム構造のコンベヤ

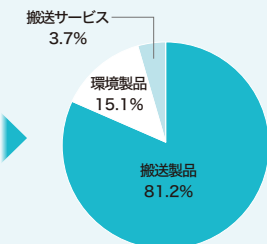


石膏系固化材製造設備
乾燥した石膏粉から半水石膏を製造し、セメントや石灰とブレンドすることで固化材を製造するプラント設備



ストリンガーモジュラー
本体、オプションのモジュール化により高品質でコストパフォーマンスに優れたコンベヤ

搬送製品の売上高は、前年度比2.4%増の26億円と堅調に推移し、売上高構成比は同+3.2ptの81.2%へ上昇しました。環境製品は同22.3%減収の5億円となり、売上高構成比は同-4.0ptの15.1%となりました。



事業概要

顧客

廃棄物処理、土木建設業、各種製造業など

市場シェア

ポータブルコンベヤ国内シェア65%

売上高構成比

6.6%

営業利益率

26.0% (コロナ前の2019年度は21.3%)

生産拠点

明石本社工場

破碎機関連事業

主要製品

- ・破碎機とスクリーン
- ・自走式ベルトコンベヤ
- ・中型簡易スクリーン
- ・小型破碎機とスクリーン



自走式土質改良機 Mobix Eco
(日工自社開発製品)
ミキサメーカーならではの混練性能と既存製品比30%の低燃費を実現

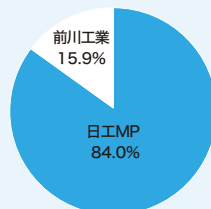


自走式破碎機 ジョークラッシャー
MC110i&インパクトクラッシャー
MR110i(KLEEMANN社製)
世界トップクラスの破碎性能と世界一の低燃費を実現
写真:コンクリート廃材の中間処理施設での納入事例



自走式破碎機、スクリーンの組み合わせ
既存定置式破碎プラントを自走式へ変更する設備投資ニーズが世界的にも増加しています。
写真:実機を連結し、デモ展示会を愛媛県の碎石場で開催

モバイルプラント(MP)事業の売上高は、前年度比34.8%減の19億円へ減少し、売上高構成比は同-6.9ptの84.0%となりました。一方、前川工業の売上高は同23.4%増の4億円となり、売上高構成比は同+6.8ptの15.9%となりました。



事業概要	具体的項目
顧客	碎石・鉱山会社、土木建設会社、製鉄業界、レンタル会社、解体リサイクル業界、災害復興など
市場シェア	国内シェア(自走式破碎機21%、スクリーン25%)
売上高構成比	4.6%
営業利益率	1.8%(2023年度は8.6%)
拠点	東京営業部、東京モバイルセンター、国内3支店

注:市場シェアは過去3年平均値

製造請負関連事業

主要製品と主要事業

- ・2022年3月 宇部興機株式会社をグループ会社化
事業内容: ガスホルダーの設計・製造・工事施工
水処理などプラント設備・産業機械の製造・据付工事
ソーラー照明など環境関連商品の開発製造販売
主要取引先: 大手メーカー、プラントエンジニアリングなど
- ・2023年7月 株式会社松田機工をグループ会社化
事業内容: 各種プラント、産業機械などの製造・組立
主要取引先: 大手製鉄所、プラントメーカー、環境関連機械メーカーなど

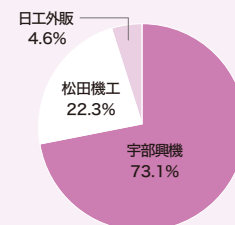


タンク類



環境関連設備

宇部興機の売上高は、前年度比42.4%増の35億円となり、売上高構成比は同-7.2ptの73.1%となりました。一方、松田機工の売上高は同128.9%増の11億円へ伸長し、売上高構成比は同+7.1ptの22.3%となりました。



事業概要	具体的項目
顧客	宇部興機: 水処理プラント、化学、セメント、食品、薬品業界、上下水道などの官公庁など 松田機工: 製鉄所、プラント及び総合重機メーカー
売上高構成比	9.8%
営業利益率	13.4%(2023年度は8.8%)
拠点	宇部興機: 宇部本社工場、中国大連協力工場 松田機工: 本社工場、大門工場

その他事業

主要製品

- ・パイプ枠組足場、鋼製道板
- ・アルミ製傾斜自在階段
- ・ショベル、スコップ
- ・小型コンクリートミキサ、モルタルミキサ
- ・水門、防水板、破碎機
- ・不動産賃貸、建設機材リース
- ・住宅リフォームの販売など



脱着式防水板(フリータイプ)



ラクラクタラップ

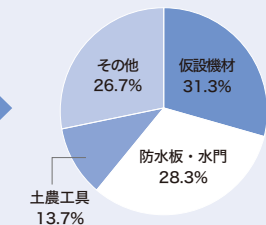


水門(ステンレス製ローラゲート)



ライトブリッジ

防水板・水門の売上高は、前年度比3.9%減の14億円となり、売上高構成比は同-3.9ptの28.3%となりました。仮設機材の売上高は同12.4%増の16億円と堅調を維持し、売上高構成比は同+0.9ptの31.3%となりました。



事業概要	具体的項目
顧客	日エマシナリー: シャッターメーカー、ゼネコン、官公庁 日エセック: ゼネコン、土木建設会社、レンタル会社など
市場シェア	アルミ製自在階段40%、防水板38~45%
売上高構成比	10.4%
営業利益率	14.0%(2023年度は16.5%)
生産拠点	日エマシナリー: 千葉県野田本社工場 日エセック: 千葉県野田本社工場

製品概要

2024年度事業内容

事業概要

AP関連事業

8割近い市場シェアを誇る国内事業の収益性向上を図りつつ、中長期的な成長ポテンシャルが大きいASEAN地域での事業基盤の確立と収益貢献を目指します。

執行役員
事業本部 AP統括営業部長
岡田 徹



ありたい姿

アスファルトプラントのリーディングカンパニーとして、お客様が抱える課題解決を実現するとともに、独自のDXやAI技術を活用した新たな顧客価値の提案を推進します。また、タイやベトナムなどの海外市場における事業基盤構築と収益貢献を図ること、BP関連事業並みの収益性を目指します。

実現に向けた戦略

深い顧客理解に基づき、お客様の真のニーズを把握するとともに、技術開発との連携を強化し、最適な製品提案と最適な価格設定を実行します。また、メンテナンスサービス事業を強化することで、業績の安定化と収益性の底上げを図ります。

マテリアリティの解決に向けた貢献

脱炭素化技術の提案やリサイクルプラントの提供、サブスクを活用したメンテナンスサービスや遠隔・自動化サポートなどに加え、社員の働きがい向上や価値観・目標の共有などを通じて、日工グループが掲げる4つのマテリアリティの解決に貢献します。

新中計期間中の想定と施策

- 国内は道路会社各社の業績回復を背景とした、設備投資の回復を想定。
- 補助金によるアスファルトプラントの更新需要の顕在化に期待したい。
- 増収効果に加え、海外子会社の収益改善が営業利益をけん引。

AP関連事業の中計目標数値

	2024年度 実績	2025年度 予想	2026年度 計画	2027年度 計画
売上高	19,480	19,500	21,600	23,000
営業利益	976	1,000	1,600	2,350
営業利益率	5.0%	5.1%	7.4%	10.2%

注：営業利益は全社費用前営業利益

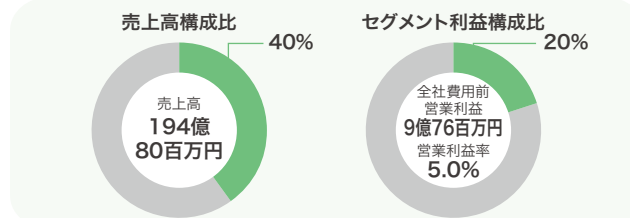
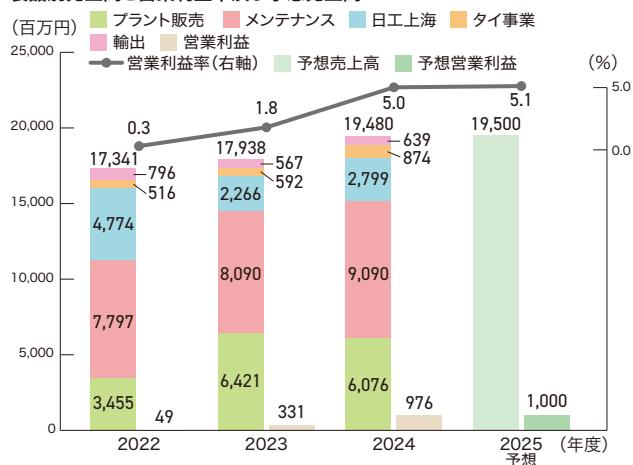
2024年度業績実績

2024年度の業績は、当社予想を上回り、大幅な営業増益を達成しました。受注高はお客様の投資意欲の改善が見られ、前年度比3.0%増の195億円と2年連続で増加しました。売上高は同8.6%増の195億円、営業利益は国内における価格転嫁やメンテナンス売上高の増加などを背景に、同194.9%増の9億76百万円(営業利益率5.0%)と伸長しました。

2025年度業績予想

2025年度の業績は、受注高が同12.8%増の220億円、売上高は前年度並みの195億円、営業利益も概ね横這いの10億円(同5.1%)を予想しています。国内道路舗装各社の業績回復に加え、補助金を活用した設備更新が期待されます。海外は台湾が好調ですが、総じて前年度並みを想定しています。

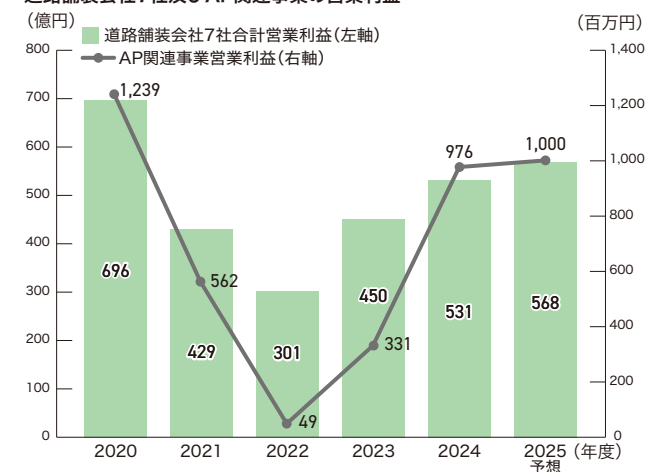
製品別売上高と営業利益率及び予想売上高



業績先行指標(道路舗装会社の業績動向)

業績の先行指標として、道路舗装会社大手7社の業績動向に注目しています。道路舗装会社7社の業績は、2022年度に底打ちし、2024年度は売上高、営業利益ともに2年連続で増収2桁営業増益を確保しました。2025年度も前年度比1.1%増収、7.0%営業増益(営業利益率5.6%)と堅調な業績推移が予想されます。道路舗装各社の業績悪化要因となっていたアスファルト価格の高騰については、アスファルト価格指数(2020年=100)が2022年7月の237.4をピークに、2025年6月には166.3へ低下しています。また、2026年度から始まる国土強靱化の次期5ヶ年計画では、老朽化したインフラの整備が進むうえ、経済産業省が主導する省エネルギー投資促進・需要構造転換支援事業なども追い風に、国内AP関連事業は回復基調が継続する見通しです。

道路舗装会社7社及びAP関連事業の営業利益



中期経営計画の実行戦略

セグメント	課題・目標	目指す方向性
AP関連事業	収益性	国内需要の回復が見込まれる中、収益性の改善を重視
	事業の変容	

事業機会

- お客様の脱炭素化に貢献する差別化製品の需要拡大
- 人手不足・働き方改革に向けた遠隔・自動化プラントの需要増加
- 補助金を活用した省エネニーズを追い風とした更新需要の顕在化
- ASEAN市場の道路整備とリサイクルニーズの高まりに伴う需要増加
- サブスクなどの新たな顧客ニーズの台頭

課題

- 国内市場の縮小
- サプライチェーンを含む人材不足
- 海外競合企業の参入
- 競合他社による類似製品の市場投入

事業戦略

1 既存事業(国内)	● 補助金によるプラント建替提案の推進 ● 脱炭素製品・DX関連製品の高度化と早期市場投入 ● プラント周辺設備の取り込み
2 成長戦略(海外)	● ASEAN向け機種(ACEシリーズ)の拡販 ● ASEANにおける日本のリサイクル技術の浸透強化 ● ASEAN周辺国への営業範囲拡大
3 MS拡大	● 組織力向上と分業による効率アップ ● 運用・保全サービスの強化

投資家からのQ&A

Q:業績回復の持続性について教えてください。

A:省エネ補助金を活用してアスファルトプラントの更新を進めるお客様が増加傾向にあります。老朽化したインフラ対応工事の増加やアスファルト価格の低下を通じたお客様の業績回復もあり、2027年度辺りまで設備更新の動きは続きそうです。

Q:営業利益率はどこまで改善しますか？

A:BP関連事業の営業利益率が12%へ達しています。増収効果に加えて、価格転嫁の実施、MS事業の強化、海外事業の収益改善などからBP関連事業並みの収益性を目指したいです。

Q:海外事業の黒字化はいつですか？

A:海外事業座談会でも述べていますが、市場に左右されない当社独自の施策も実施することで、2027年度には収支均衡、できれば黒字転換を図りたいです。

トピックス

経済産業省が進める「省エネルギー投資促進・需要構造転換支援事業」の予算は、2025年度が300億円、2026年度は760億円が見込まれています。工場・事業場型では補助上限が15億円(非化石設備は20億円)、電化・脱炭素燃転型は上限3億円、電化設備は5億円まで補助が受けられます。

TOPICS新製品

省エネ補助金対象
アスファルトプラント
VPIV(川口アスコン)



BP関連事業

新型高機能標準プラントや新型ミキサ、独自のDX技術を活用した運転支援サービスなどを積極展開することで、市場シェアのさらなる追求と“稼ぐ力”の向上を目指します。

執行役員
事業本部 産業機械統括営業部長
竹波 勝正



ありたい姿

パッチャープラントのトップメーカーとして、当社独自の差別化された新製品の投入などを通じ、市場シェア50%以上の確保に加え、メンテナンスサービス事業の拡大を図ることで、業績の安定化と収益性のさらなる向上を目指します。

実現に向けた戦略

お客様のニーズを満たした信頼性と高機能を兼ね備えた新型プラントの投入を通じて、収益性の向上と市場シェアの獲得を図ります。省エネ化と高い安全性、ランニングコストの低減を実現可能な新型ミキサの開発と商品化に加え、お客様工場の最適化を目指した運転支援サービスを展開します。

マテリアリティの解決に向けた貢献

カーボンリサイクルの実現に向けた炭酸カルシウムの製造装置の供給、独自のメンテナンスサービス事業の強化、若手社員の教育体制の強化を通じた組織の活性化、コンクリートスラッジの再資源化を図ることで、日エグループが掲げる4つのマテリアリティの解決に貢献します。

新中計期間中の想定と施策

- 生コン価格は、高水準を維持すると想定し、お客様の更新投資が継続することで、安定的な売上高と営業利益の成長が続く見通し。

BP関連事業の中計目標数値

	2024年度 実績	2025年度 予想	2026年度 計画	2027年度 計画
売上高	14,266	14,800	15,300	15,300
営業利益	1,724	1,900	2,000	2,000
営業利益率	12.1%	12.8%	13.1%	13.1%

注：営業利益は全社費用前営業利益

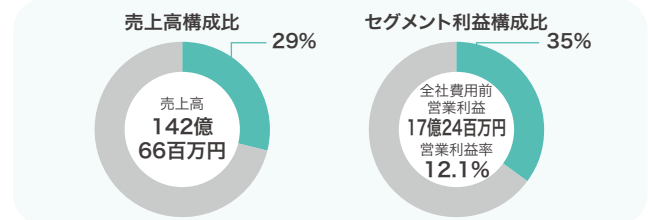
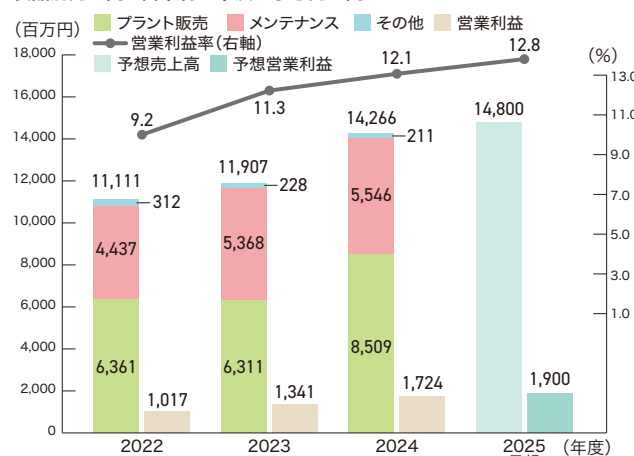
2024年度業績実績

2024年度の業績は、当社予想を上回り、過去最高を更新しました。受注高はお客様の旺盛な設備投資ニーズを取り込み、前年度比6.4%増の152億円と2年連続で増加しました。売上高は同19.8%増の143億円、営業利益は増収効果に加え、価格転嫁などが奏功し、同28.6%増の17億24百万円(営業利益率12.1%)となりました。

2025年度業績予想

2025年度の業績は、受注高が同13.4%減の132億円、売上高は同3.7%増の148億円、営業利益も同10.2%増の19億円(同12.8%)を予想しています。受注高は保守的な想定を置きつつ、2024年度末の受注残が月商8ヶ月分の95億円に達しており、受注残の消化とMS売上高の増収が寄与すると見えています。

製品別売上高と営業利益率及び予想売上高

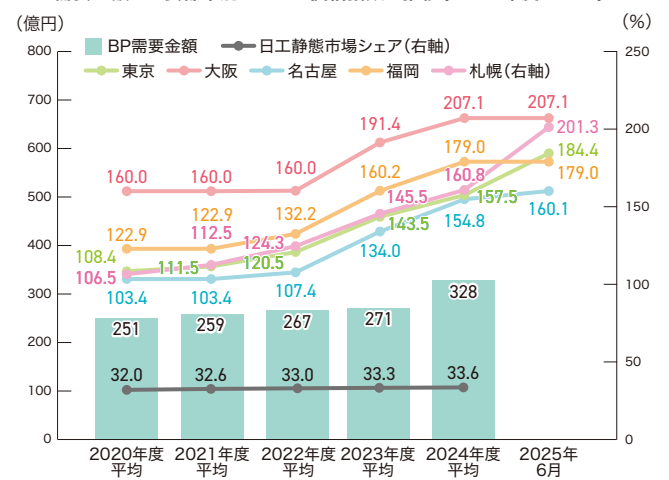


業績先行指標(生コンクリート価格の推移)

業績の先行指標として、全国主要都市における生コンクリート(生コン)価格指数の動向に注目しています。BP関連事業のお客様である生コンクリート業者様は、セメントや骨材などの原材料価格の高騰を背景に、生コン価格の値上げを積極化させています。2015年を100とする生コン価格指数は、2022年辺りから上昇を始め、2024年平均価格指数は、東京が157.5(前年比+14pt)、大阪は207.1(同+15.7pt)、名古屋は154.8(+20.8pt)、福岡は179.0(+18.8pt)、札幌は160.8(+15.3pt)となりました。2025年6月時点では東京が184.4、名古屋が160.1、札幌は201.3へ上昇しています。

生コン価格の上昇に運行する形で、BPの需要金額も増加傾向を強めています。当面は堅調な需要推移が期待されます。

BP需要金額と主要都市別の生コン価格指数の推移(2015年度=100)



出所 BP需要: (一社)日本建設機械工業会 生コン価格指数: (一財)建設物価調査会

■ 中期経営計画の実行戦略

セグメント	課題・目標	目指す方向性
BP関連事業	売上成長	好調な事業環境が続く中、収益性の向上を図る
	事業の変容	

事業機会

- 建設部材のプレキャスト化の進展(工場内設備需要の拡大)
- CO₂を吸着させる脱炭素化の取り組みの強化
- 市場シェアの拡大
- サブスクやメンテナンスパックなどの新たな顧客ニーズ
- 市場縮小や災害対応に伴うモバイルプラントの需要拡大

課題

- 国内市場の縮小
- 競合企業との価格競争
- 内製比率が高く、固定費負担が重い

事業戦略	
1 既存事業(国内)	● 信頼性と高機能を兼ね備えたDASH-REXAを開発 ● モバイルBPを被災地支援や流動化処理土での使用をPR ● プラント周辺設備の取り組み
2 成長戦略	● 混練性能と機械安全を兼ね備えた新型ミキサ開発 ● Carbon Recycleへの取り組み推進 ● DXトータル管理システムによる工場運営最適化
3 MS拡大	● 受注シェアアップによるメンテ領域の拡大 ● 運用・保全サービスの強化

投資家からのQ&A

Q: 今後の業績拡大の継続性について教えてください。

A: 生コン価格を先行指標とした生コン業者の業績拡大が続いています。省エネ補助金を活用した動きもあり、今後2～3年は旺盛な投資意欲が続きそうです。また、BPメーカー3社の生産能力にも限界があるため、需要台数は概ね横這いでの推移が見込まれます。ただし、価格転嫁の効果やプラントの大型化の動きもあるため、需要金額及び当社BP関連事業の業績も成長基調が続きそうです。

Q: 営業利益率のさらなる改善余地はありますか？

A: 2024年度の営業利益率は12.1%に達しています。今後は新製品の投入効果やメンテナンスサービス事業の拡大などを背景に、さらなる収益性の向上が可能であると見ています。中計最終年度では13.1%、2030年度には16%程度の営業利益率を目指しています。

トピックス

日本における下水道施設の多くは、高度成長期に整備されており、管路施設の約15%が築40年以上となっています。このため、日本政府は、2026年度からスタートする国土強靱化の次期5ヶ年計画において、2030年度までに下水道全長5,000キロメートルの安全確認・更新投資を実施する計画です。

(出所：日本経済新聞)

TOPICS

日本政府は2030年度までに老朽化した下水道5,000キロメートルの安全確認、更新投資を実施予定
(2025年5月29日 日本経済新聞)

環境及び搬送関連事業

省人化・省力化をキーワードに、DX・AIを活用した高付加価値製品の投入を通じ、他社を圧倒するポジションの確立と高収益体質の維持・強化を目指します。

産業機器統括営業部
産業機器営業部長

小島 陽介



ありたい姿

“標準化・モジュール化”を武器に、EC展開、取扱製品の拡大、エンジニアリング営業へ横展開を図ります。他社を圧倒するスピードとサービスで「小型の搬送＝日工」の地位を確立し、2030年に売上高40億円、営業利益10億円を目指します。

実現に向けた戦略

強みである「運ぶ力」を軸に、搬送物のAI選別技術の確立やPETボトル内の異物探知・選別精度の向上を図った新製品の市場投入、リチウム電池の選別除去システムの開発など、当社独自のDX・AI技術を活用した需要創造に挑戦します。また、機能を付加した製品展開に加え、設計業務の効率化、EC販売への取り組みを通じた収益力の向上を図ります。

マテリアリティの解決に向けた貢献

リサイクル業界への貢献を通じた「資源循環型社会の確立」に加え、新機能や新製品の投入を通じた「新たな顧客価値の創造」、社内で最も適材適所を実現した働きやすい事業として「人材育成と働きがいの向上」を実現します。

新中計期間中の想定と施策

- 大阪・関西万博の大型案件に続き、IR案件などの新たな需要の増加を想定、収益性を重視しつつ、基幹システムの更新などによる業務効率の改善を目指します。

環境及び搬送関連事業の中計目標数値

	2024年度 実績	2025年度 予想	2026年度 計画	2027年度 計画
売上高	3,254	4,100	3,300	3,500
営業利益	847	850	730	800
営業利益率	26.0%	20.7%	22.1%	22.9%

注：営業利益は消去前営業利益

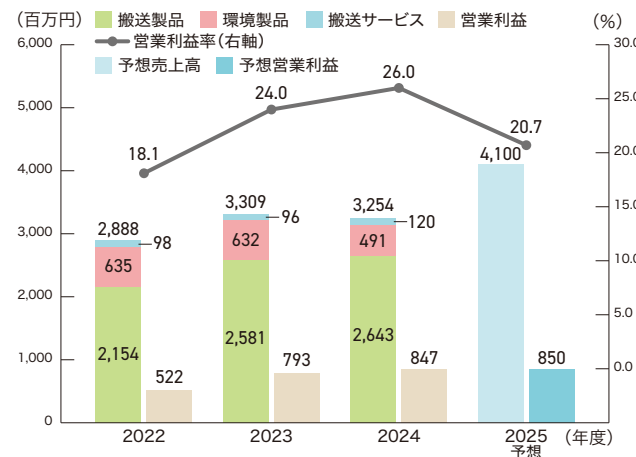
2024年度業績実績

2024年度の業績は、当社予想並みで着地しましたが、営業利益率は26.0%に達しました。受注及び売上高ともに、大口案件がなく、受注高は前年度比2.0%減の37億円、売上高は同1.7%減の33億円、営業利益は同6.8%増の8億47百万円となりました。高機能を付加した単価上昇や業務の効率化施策などを通じて、収益性の向上を実現しました。

2025年度業績予想

2025年度の業績は、受注高が同20.5%増の45億円、売上高は同26.0%増の41億円、営業利益は同0.4%増の8億5千万円（同20.7%）を予想しています。JR向け大口案件などが売上高を押し上げますが、開発案件でもあり、収益貢献は少なく、営業利益は前期並みを想定しています。

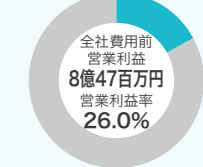
製品別売上高と営業利益率及び予想売上高



売上高構成比 7%



セグメント利益構成比 17%



中期経営計画の実行戦略

セグメント	課題・目標	目指す方向性
環境及び搬送関連事業	売上成長・収益性 事業の変容	業務効率の改善を通じた 高収益体制の維持を目指す

事業機会

- 廃プラスチックや太陽光パネル、リチウム電池などの各種リサイクル法の強化（リサイクル設備の需要増加）
- 市場規模が大きい高剛性ストリンガーコンベヤ市場への参入
- 市場シェアの上昇
- 破碎機関連事業や製造請負関連事業との販売シナジー

課題

- 人材リソースの不足
- 環境事業における焼成技術
- 競争の激化
- 輸送費用の高騰（ただし、価格転嫁が可能）

事業戦略	
1 既存事業	● PコンのEC販売化 ● セットメーカー、リサイクル業者へのアプローチ強化 ● コンベヤ+αのエンジニアリング営業強化
2 発展領域	● DX技術活用によるAI選別技術の確立 ● リサイクル周辺機器の拡充 ● リサイクル関連業者との連携強化
3 海外展開	● 日系エンジニアリング会社へのアプローチ

投資家からのQ&A

Q: 今後も高い収益性の維持は可能ですか？

A: 推定65%の高い市場シェアと高機能製品の販売を通じた単価上昇施策に加えて、設計などの業務効率の向上を図っています。25%程度の営業利益率がサステナブルな収益性です。

営業力の“再起動”を図り、国内シェアNo.1の獲得を目指すとともに、メンテナンス販売の強化と技術提案営業を通じた収益性の向上を実現します。

取締役
事業本部副本部長
兼 事業本部サービス企画部長
兼 モバイルプラント事業部長
曾根 武志



ありたい姿

2030年に売上高50億円、営業利益8億円の達成に向けて、早期に国内シェアNo.1の実現に向けた事業戦略を着実に遂行します。さらにその先には、海外市場への本格展開を見据え、「世界のNIKKO」として確固たる地位の獲得を目指します。

実現に向けた戦略

当社製品が誇る「世界No.1の低燃費」、「卓越した破碎能力」と「優れた環境性能」などの強みを基盤に、人員増強を含む営業体制の再構築と販売ネットワークの拡充を図り、シェア拡大に向けた攻めの拡販を推進します。また、自社開発製品「Mobix」の販売強化とAP・BP関連事業との連携による新規顧客開拓、そしてメンテナンス販売の強化を通じて、業績の安定化と収益性の向上を実現します。

マテリアリティの解決に向けた貢献

解体現場のコンクリート廃材、製鉄会社のスラグや汚泥のリサイクルなどに加え、土と伐根の選別などへの貢献を通じて、「資源循環型社会の確立」を実現します。

新中計期間中の想定と施策

- 販路の開拓を通じた事業拡大を展開。
- 自社開発製品のラインナップ強化を図る。
- MS売上高の拡大を通じた収益性向上を目指す。

破碎機関連事業の中計目標数値

	2024年度 実績	2025年度 予想	2026年度 計画	2027年度 計画
売上高	2,256	3,000	3,700	4,300
営業利益	40	150	220	300
営業利益率	1.8%	5.0%	5.9%	7.0%

注：営業利益は全社費用前営業利益

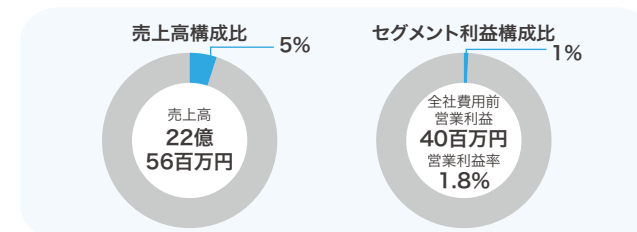
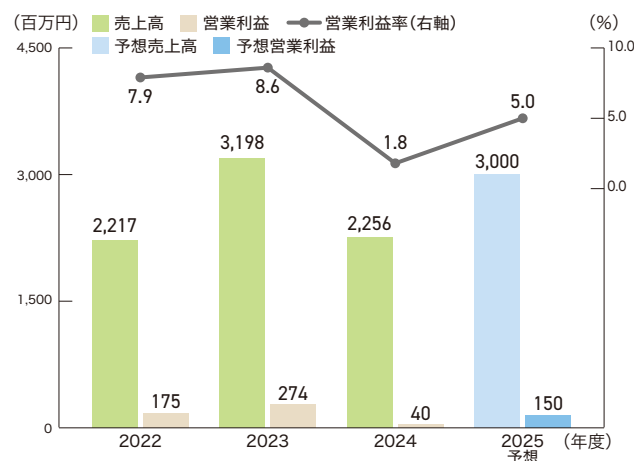
2024年度業績実績

2024年度の業績は、概ね当社予想並みでしたが、大幅な減収減益となりました。受注高は前年度比51.0%減の17億円、売上高は同29.5%減の23億円、営業利益は同85.4%減の40百万円（営業利益率1.8%）となりました。前年度のODA案件の剥落や引合案件の発注遅れ、競合他社の販売攻勢に伴う市場シェアの低下などが要因です。

2025年度業績予想

2025年度の業績は、受注高が同139.8%増の40億円、売上高は同33.0%増の30億円、営業利益は同275.0%増の1億5千万円（同5.0%）を予想しています。営業体制の強化を通じた自社開発製品や好採算製品の拡販、メンテナンス売上高の伸長などの効果を見込んでいます。

破碎機関連事業の業績動向



中期経営計画の実行戦略

セグメント	課題・目標	目指す方向性
破碎機関連事業	売上成長 製品市場の横展開	収益性の向上を伴うトップラインの成長戦略を強化

事業機会

- 定置式から自走式破碎機への切り替え需要の増加
- 市場規模が大きい製鉄所内などでの採用拡大
- ウクライナ向け輸出を契機とした海外市場の開拓
- レンタル業界が自走式破碎機の取り扱いを拡大
- AP及びBP顧客への拡販（シナジー効果）
- 累計販売台数の増加に伴うメンテナンス需要の獲得
- 自社開発製品のラインナップ拡充による収益成長

課題

- ドイツからの輸入製品が中心であり、円安進行はネガティブ
- 市場拡大に伴う競争の激化
- メンテナンス対応人材の育成

事業戦略	
1 既存事業	● 販売力と販売協力会社の強化 ● APユーザー・鉱山・製鉄業界への営業強化 ● レンタル促進
2 成長事業	● 自走式土質改良機Mobix Ecoの販売拡大 ● 定期点検、保守契約ビジネスの確立
3 MS事業	● 在庫パーツ拡充 ● メンテナンスアプリ「NM-LINK」の活用

投資家からのQ&A

Q: 今後の売上成長及び営業利益率の改善余地について教えてください。
A: 輸入製品が多いため、1ユーロ160円を超える円安は収益的に厳しいです。しかし、成長余地は依然として大きく、8～10%程度の営業利益率を視野に入れた事業戦略を実行しています。

製造請負関連事業

宇部興機株式会社

UBE KOHKI

新設の第二工場が稼働を開始し、人的資本と組織力の強化を図り、収益率の向上を伴う安定成長を目指します。

執行役員 管理本部 財務統括部財務部長
宇部興機株式会社 代表取締役社長

小川 晴弘



株式会社松田機工

株式会社 松田機工

新規顧客の開拓や人材採用・育成、生産能力の強化を図りつつ、高収益率を維持した事業拡大を推進します。

取締役 製造本部長 兼 本社工場長
株式会社松田機工 代表取締役社長

山田 和寛



ありたい姿

次なる成長ステージに向けて、ボトルネックの解消を図るとともに、社員一丸でチャレンジする組織体制を構築することで、収益性の改善を図りつつ2030年の売上規模を従来の20億円～25億円から30億円水準へ引き上げます。

実現に向けた戦略

新第二工場の稼働に伴い、検査や組立工程の改善が図られ、1～2割程度の生産能力の増強を実現します。設計部隊を持つ独自の技術力が評価され、新規顧客の開拓も着実に進んでいます。営業を中心とした人材育成を強化することで事業規模の拡大を目指します。

マテリアリティの解決に向けた貢献

水素やメタンなど向けガスホルダー（タンク）も手掛けており、「カーボンニュートラルの実現」に加えて、製造請負企業としてお客様の多様化するニーズにお応えすることで「新たな顧客価値の創造」に貢献します。

事業機会

- 競合企業の縮小に伴う事業機会の増加
- 日エグループ内での製品及び開発シナジーによる新規案件の獲得
- 水素やメタンを利用した各種プラントの建設や関連設備投資の需要拡大

新中計期間中の想定と施策

- 後継者不足で廃業する競合企業の増加が見込まれる。
- 新規顧客の開拓に加え、人員増強、設備能力の増強を通じた収益性の維持・向上を図る。

製造請負関連事業の中計目標数値

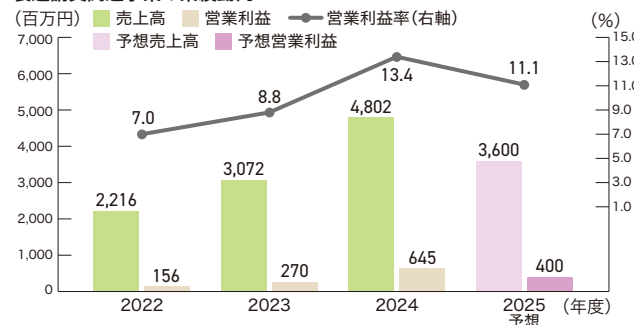
	2024年度 実績	2025年度 予想	2026年度 計画	2027年度 計画
売上高	4,802	3,600	3,800	4,200
営業利益	645	400	450	500
営業利益率	13.4%	11.1%	11.8%	11.9%

注：営業利益は全社費用前営業利益

強み

- 各社ともに品質・コスト・納期の高い総合力を有する
- 宇部興機は、全国規模で事業展開を行い、製造請負にとどまらず、ガスホルダーやソーラー照明などの自社製品を有し、中国大連には提携工場を持つ
- 松田機工は高い製缶・溶接技術を有し、短納期対応能力を有する

製造請負関連事業の業績動向



ありたい姿

自社一貫体制（設計、組立、検査、据付）の強みと豊富な実績を有する「高収益体質のものづくり集団」として、2030年の売上規模を現状の7億円水準から10億円規模へ引き上げ、高い収益率を維持しつつ事業拡大を目指します。

実現に向けた戦略

2024年度の売上高は、大口案件が重なり、過去最高を更新しました。すでに第二工場の建設に着手しており、生産能力は10億円規模に拡張されます。人材採用と幹部育成を進め、新規顧客開拓を図りつつ、宇部興機や日工(株)製造外販と連携し、日エグループでのシナジーの最大化を図ります。

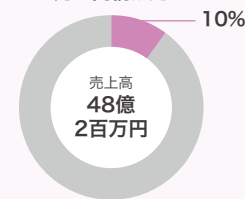
マテリアリティの解決に向けた貢献

製鉄会社の高炉から電炉への設備切り替えに伴う案件などを通じた「カーボンニュートラルの実現」に加えて、当社独自の強みを活かしたお客様ニーズに柔軟に対応することで「新たな顧客価値の創造」に貢献します。

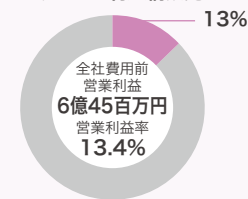
事業戦略

1 宇部興機	● 人員強化と工場設備投資
2 松田機工	● 設備投資とシステムDX化
3 シナジー効果	● 日工外販部門を中心に連携強化

売上高構成比



セグメント利益構成比



日エマシナリー株式会社



激甚化する自然災害からインフラや資産を保全する役割を担いつつ、高い収益性の維持と継続的な事業拡大を目指します。

代表取締役社長 片岡 昭生



ありたい姿

防水板、水門、建機（AP・BP事業向け設計・製造）、TP（テクニカルプランニング）事業の最適なバランスを追求し、安定成長の実現を図ります。併せて、営業利益率10%超の水準を維持・向上させることを目指します。

実現に向けた戦略

防水板は、量産型の新製品投入に加え、水害被害の増加に伴う前向きな防災需要が引き続き堅調です。水門は、残存者メリットによる選別受注を背景に、高い収益性の維持が可能です。TP事業は当社独占の電気釜搭載サーモメーターなどの戦略製品の拡販を強化します。

マテリアリティの解決に向けた貢献

防水板は、マンションなどにおける資産価値の向上に寄与する採用事例が見られているほか、防災ニーズに応じた特注品や「簡易土嚢」の開発も進めています。また、TP事業でも白線施工機などの新製品開発に着手しており、「新たな顧客価値の創造」に貢献します。

事業機会

- 増加する自然災害向け防水板・仮設機材の需要拡大
- 道路補修用白線材の溶解装置のガス炊きから電気釜への代替需要（推定需要60～70億円）
- 国土強靱化政策による水門補修・更新の需要が増大
- 人手不足を背景とした仮設機材の整備業務の自動化設備（選別装置など）ニーズの拡大
- 建設現場の人手不足を背景とした施工性の高い仮設機材の需要増

新中計期間中の想定と施策

- 販路の拡大や生産・販売拠点の拡充、新製品開発の強化を図りつつ、防災・減災をテーマに、増収・増益基調が続く見通し。

その他事業の中計目標数値

（百万円）

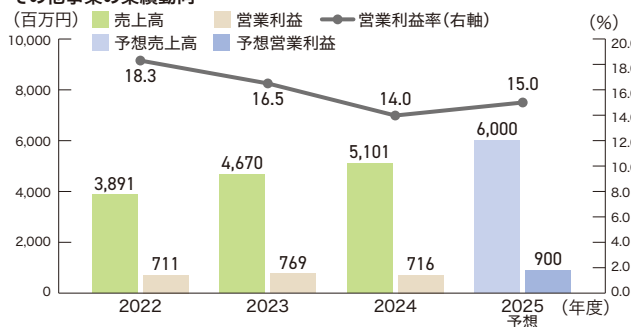
	2024年度 実績	2025年度 予想	2026年度 計画	2027年度 計画
売上高	5,101	6,000	7,300	9,700
営業利益	716	900	1,100	1,650
営業利益率	14.0%	15.0%	15.1%	17.0%

注：営業利益は全社費用前営業利益

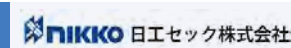
強み

- 高い製品開発力と市場シェアを誇り、過去5年平均営業利益率は13.5%を確保
- 独自技術で差別化された、アスファルトニーダー（捏和機）
- 仮設機材は施工性の高さが高評価されている
- 仮設機材の検収装置、クリーニング装置（ケレン機）や積み重ね装置（パレタイザ）も自社で設計・製造

その他事業の業績動向



日エセック株式会社



お客様の要望に応じた機材販売・レンタルの強化に加え、機材センター向け合理化機械の拡販を通じて、安定成長を実現します。

代表取締役社長 鎌田 孝一



ありたい姿

建設現場や災害地域において、安全性と施工性に優れた機材を提供するとともに、機材センターにおける各種課題の解決にも貢献することで、安定的な売上成長を図りつつ、営業利益率を現状の約12%から15%程度へ引き上げる方針です。

実現に向けた戦略

土木・建築向けだけではなく、自然災害への即納対応を強化するとともに、日工本体の開発部門と協創することで、技術力の向上を図り、現場ニーズに応じた建設機材や次世代仮設機材向け選別装置などの新製品開発を進めます。

マテリアリティの解決に向けた貢献

お客様の建設機材センターにおける人手不足を背景とした自動化・省力化ニーズを追い風に、機材の選別システムや洗浄システム、検収システムなどを強化・提供することで、「新たな顧客価値の創造」に貢献します。

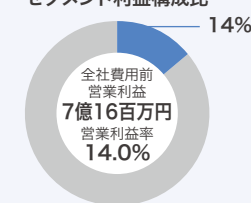
事業戦略

- | 事業戦略 | 内容 |
|----------|---|
| 1 防水板・水門 | ● 新規販売チャンネルの開拓、新製品の市場投入 |
| 2 仮設機材 | ● 西日本エリアに新たな製造出荷工場建設、レンタル事業の拡充
● 足場関連システム商品の拡大 |
| 3 M&A | ● 関連分野への積極的なM&A |

売上高構成比



セグメント利益構成比



価値創造基盤の強靱化策

2030年ビジョンを実現するための価値創造基盤の強靱化策

	2030年に目指すべき姿	INPUT（経営資源）	対処すべき課題（短期、中長期）
 研究・開発 川村センター長	■ 低炭素化製品・環境対応製品の本格実装 ■ AI、IoT技術を活用した自動化製品の実装 ■ 製品開発行為のグループ会社全体への貢献 ■ 新製品売上高比率10%	■ 研究開発費：8.7億円 ■ 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（乾燥・混練・搬送・制御）+計測	■ コア技術継承、発展のための人材育成 ■ 脱炭素化に向けた短期、中長期の製品開発 ■ 環境関連プラント拡販に向けたコア装置の開発 ■ グループ会社内での開発リソースの適正配分 ■ 社会実装数増加に向けた開発速度の向上
 営業・コンサルティング 山本部長	■ 次世代グリーンソリューションの提供 ■ デジタル革新によるテレオペレーションシステム化 ■ ASEAN市場プラント業界のトップランナー ■ エンジニアリングソリューション企業	■ マーケティングインテリジェンスの実施 ■ グローバル化への組織と人材採用 ■ 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	■ 環境未来型テクノロジーの具現化 ■ 企業変革を導くアドバイザリー深化 ■ クロスボーダー・パートナーシップの構築 ■ ASEANマーケットへの戦略的展開 ■ グローバル×次世代対応の人材アーキテクチャ構築
 企画・設計 上原統括部長	■ 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	■ 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、育成によるナレッジワーカー増強 ■ 量産化構想の実現、機能設計から生産効率を上げる ■ 新型操作盤の早期展開と自動化に向けた高機能化 ■ 顧客ニーズに対応した標準コア製品の充実 ■ 安全性と省人化、品質における顧客満足度の向上
 調達 小林部長	■ 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 ■ 日エ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	■ 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構築 ■ 日エグループ全体の購買情報	■ 中長期的な1社購買リスクからの脱却 ■ 調達先の廃業や部品生産中止時の速やかな代替 ■ 在庫品管理の適正化のための施策 ■ 購買業務の安定化と属人的業務の効率化
 製造 山田本部長	■ 生産性10%UP ■ 柔軟な多品種短納期対応の推進 ■ 品質向上と製造原価低減の両立 ■ タイ現地法人の生産性向上 ■ 日エグループとの製造連携、相乗効果	■ 機械加工職など大規模レイアウト変更 ■ 条鋼加工機3基目導入、加工ライン刷新 ■ 組立・仕上工場の新設(992㎡) 仕上組立・試運転・検査の対応力、 特殊品の生産能力強化	■ 残業時間の適正化 ■ 多能工化の推進と柔軟な補間体制構築 ■ 多品種少量、向け先、特殊品の対応力を強化 ■ 品質向上と製造原価低減の両立 ■ タイ現地法人の製造技術の教育指導
 施工 野口課長	■ 施工技術者60名（従来比+10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が行える体制 ■ エリアを本社から東西へ増やす（2025年以降）	■ 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一気通貫体制	■ 安全作業かつ安全指導への対応 ■ 新規協働工事店の発掘、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（管理技術者、主任技術者）
 メンテナンス 曾根企画部長	■ アセットマネジメントによるプラント管理運用サービス開始 ■ カスタマーサポートのグローバル対応	■ フィールドサービスマン150名 & フロントサービスマン30名体制へ ■ 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	■ アフターメンテナンスからピフォアメンテナンスへの展開 ■ 現場対応人材獲得【①フィールドサービスマン150名&フロントサービスマン30名体制へ】、【②工事SV80名体制と主要拠点への配置】、【③協力会社の増強】 ■ メンテナンスパーツ供給ネットワークの増強 ■ プラント稼働の遠隔管理、稼働データを活用した予防予知への対応

	対応策（短期、中長期）	進捗・見通し	2024年度評価
▶	■ コア技術継承・人材育成推進のための専門部署設置（開発支援部） ■ 2025～2027年度の開発人員15名採用（新卒＋キャリア） ■ 優秀な外国人人材の積極採用 ■ アジャイル開発手法の定着と従来手法との併用による開発効率向上 ■ グループ会社との共同製品開発推進（開発協議会の設置） ■ 新規コア技術獲得に向けたリソース再配分（計測技術・破碎技術など）	■ 2025年度 新卒3名 キャリア2名（予定） ■ 外国人技術者 2名在籍 ■ 生成AIを用いた技術継承システムの開発と人材教育プランの策定 ■ 再生燃料・バイオマス燃料・水素・アンモニアなど次世代燃料燃焼の基礎技術獲得済 ■ 日エセック、日エマシナリーとの共同製品開発中	○
▶	■ 最新プロダクトのエクスクルーシブショーケース ■ パートナーとの連携による価値共創型マーケティング・開発・教育 ■ グローバル戦略部門で製品展開と提携支援を強化 ■ ASEAN戦略室によるタイ現地法人とのシナジー推進 ■ 未来を担う人材の積極採用 ■ 業界連携を通じたグリーン製品の戦略的普及	■ 2025年10月、新製品展示会を開催予定 ■ タイ・ベトナムにて、現地パートナーと連携体制を確立 ■ タイ工場を舞台に、ASEAN向け展示会を実施 ■ エネルギー転換に対応した環境配慮型製品を新たに開発 ■ ASEANニーズに即した次世代リサイクル技術を実証検証中 ■ 変化する市場環境に対応すべく、従来の枠組みにとられない事業モデルの進化に取り組み中	○
▶	■ 2025～2027年度の技術者採用＋40名 ■ 国内外の場所を問わない設計で生産拠点を広げる ■ 製造部門の品質と生産性向上に対する技術的関与 ■ 標準的なコンベヤ設計など規格製品は外部委託設計に移行 ■ 品質、機能設計、操作盤にかかわる重点取り組みは専門部署で推進 ■ グループ各社が持つ技術で協働、新たなシナジーを生む ■ 競争力あるグローバル製品群の確立と海外展開	■ 2025年度（採用見込み） 新卒8名（うち制御分野3名）、キャリア採用4名 ■ 技術部独自の若手技術者教育カリキュラムを導入 ■ 付加価値の高い新たな発想の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立上げ ■ グループ会社の技術の棚卸し、情報共有ワーキングの実施 ■ DXに対応した新型操作盤の販売促進と高機能化へ取り組み	○
▶	■ 新規採用メーカー開拓の推進、分散購買によるリスク回避 ■ 技術部門と協業した機能購買の推進、購買情報の共有 ■ 在庫管理規則の再構築、長期在庫品の整流化 ■ 属人的業務の継承推進、購買業務DXに向けた骨組みづくり	■ 往訪による調達先の現況把握と対話の継続 ■ トータル品質向上のための機会創出、講習会開催 ■ 在庫管理規則の再考、業務システムと倉庫区画の連携 ■ 段階的な業務継承実施の継続	○
▶	■ 工場建屋の建設による生産スペース拡大 ■ 老朽設備の更新、新設備の導入と生産設備の開発 ■ 工場レイアウトの再構築 ■ 多能工化の推進 ■ 外国人技能実習生の活用と高技能教育	■ 人材ローテーション実施の継続 ■ 若手班長・リーダー登用による活性化を継続 ■ 新組立用工場の建設を着手（2026年夏竣工） ■ 日エマシナリー、宇部興機、松田機工との相互製造連携	○
▶	■ 工事計画、安全書類のデジタル化（Web化、Web上での作業） ■ 施工しやすいユニット構造（設計と協力）、社内完成度向上 ■ 安全作業できる構造設計の推進 ■ 積極的に全国工事店と交渉（新しい工事店の発掘） ■ 現場での安全管理体制の向上（現場管理者2名以上の体制づくり）	■ 製品完成度向上、安全に施工できる仕組みづくり ■ 安全に施工できる工事工程の見直しへの取り組み ■ 新規工事店2社、さらなる協力会社発掘への取り組み継続 ■ 施工技術者の増加5名（2025年は5名増員） ■ 関東に東部エリアを設ける	△
▶	■ 次世代診断による予知保全、次世代型予防・予知保全移行推進とプラントの進化 ■ 人員採用と緊急修理削減、分業化での効率化 ■ グループネットワークを駆使し生産拠点の増強、外部倉庫の有効活用 ■ 協力工場での実運用を開始しブラッシュアップ	■ APユーザー9件 BPユーザー30件契約済、以後年20件の契約見込み ■ エリアフロント担当設置予定 ■ データ監視運用開始	○



Nikko Integrated Report

日エグループのサステナビリティ経営

サステナビリティマネジメント	62
マテリアリティ:カーボンニュートラルの実現	63
マテリアリティ:資源循環型社会の確立	67
激甚災害からの早期復興	69
地域社会との共生・未来世代への貢献	70
マテリアリティ:新たな顧客価値の創造	71
マテリアリティ:人材育成と働きがいの向上	72

特集4 従業員DE&I座談会	75
特集5 執行と監督の適切な関係性構築	78
取締役会・監査役会の機能と役割	81
コンプライアンス・リスクマネジメント	89
ステークホルダーエンゲージメント	90
役員紹介	91

日エ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、長期ビジョンの実現に向けて、日エが掲げるマテリアリティ(重要課題)の解決に向けた戦略の策定・推進・モニタリングを担っています。

基本方針の詳細は、以下をご覧ください

- 日エグループ サステナビリティ基本方針 (<https://www.nikko-net.co.jp/sustainability/>)
- 日エグループ 人権基本方針 (<https://www.nikko-net.co.jp/sustainability/sdgs.html>)

ガバナンス体制

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
- ◆ 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

サステナビリティ戦略と目標・指標(KPI)

日エグループは、社会的課題に対する検討を通じて4つのマテリアリティを特定し、それぞれに対して具体的な目標とKPIを設定しました。そのうえで、長期的に目指す姿の実現に向け、以下の重点分野に取り組んでいます。

環境

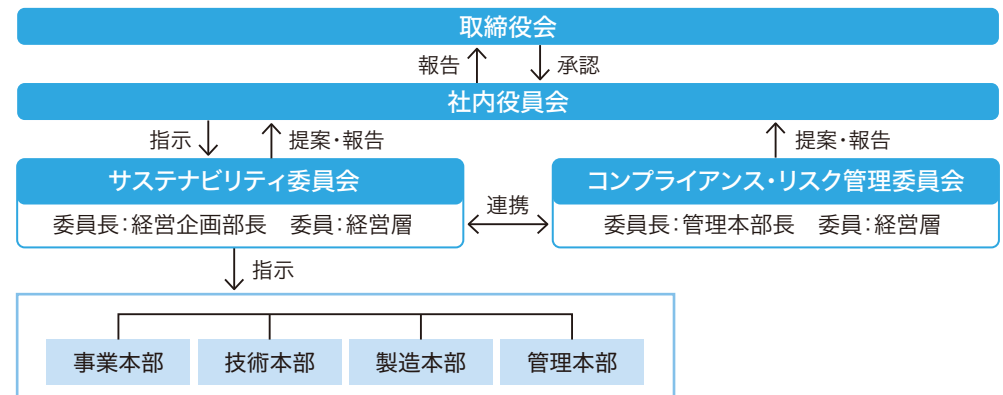
- ◆ 製品ライフサイクル全体でのGHG排出量の削減
- ◆ 廃棄物抑制と資源循環の確立をめざす製品開発の推進
- ◆ 環境負荷低減に向けたマネジメント強化

マテリアリティの特定プロセス及びKPIの詳細はP37-38をご参照ください。

社会

- ◆ 社員の働きがい向上と女性活躍推進
- ◆ 多様性の尊重と人的資本の充実
- ◆ 取引先との連携を通じた持続可能なサプライチェーン構築(環境、人権、安全への対応)
- ◆ プラントの遠隔操作や自動運転の提供による省人化の実現
- ◆ 老朽化するインフラへの対応や相次ぐ自然災害からの早期復旧

サステナビリティ推進体制



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
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明示
3. 長期ビジョンからバックキャストした中期経営計画の素案策定
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

同委員会の機能

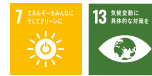
- ◆ サステナビリティ基本方針の策定
- ◆ 人権方針の策定及び人権デュー・ディリジェンスの実施
- ◆ 腐敗防止(企業倫理)方針の策定
- ◆ 方針に基づく社内啓発活動の推進
- ◆ 環境方針(脱炭素、資源循環、水資源、生物多様性)の策定
- ◆ 調達ガイドラインを通じたサプライチェーンへの適用
- ◆ 人的資本強化(エンゲージメント、多様性、ライフサポート、安全衛生)
- ◆ ステークホルダーとの継続的対話の推進

リスクマネジメント

各マテリアリティに関連するリスクと機会を特定し、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、自社の強み・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。

また、事業活動における全般的なリスク管理については、コンプライアンス・リスク管理委員会を通じて、グループ全体での管理体制の強化と迅速な対応を推進しています。

マテリアリティ：カーボンニュートラルの実現



温室効果ガス(GHG)排出による気候変動は、社会や経済に甚大な影響を及ぼす重要課題であり、日エグループとして最優先で取り組むべき社会的責任であると認識しています。当社は、脱炭素社会の実現に向けて、2030年を中間目標とし、2013年度比でCO₂排出量を50%削減することを目指しています。この目標には、当社の事業活動に加え、お客様が使用する日工製プラントから排出されるCO₂も含まれます。

さらに、2050年のカーボンニュートラルの実現に向けて、CO₂排出量のさらなる削減に資する技術の開発と、それを活用した製品・ソリューションの提供を積極的に推進しています。

カーボンニュートラル実現に向けた4つのステップ

日エグループは、カーボンニュートラルの実現に向けた取り組みの第一歩として、スコープ1&2&3におけるCO₂排出量を可能な限り正確に把握することを重視しています。この方針に基づき、一定の前提条件のもとで主要カテゴリーの検証を2021年度より開始しました。その結果、2024年度の検証において、スコープ3カテゴリー11（販売した製品の使用段

階）におけるCO₂排出量は約64万トンにのぼり、スコープ3全体の87%を占めています。

当社は、この検証データをお客様と共有し、費用対効果の高い削減手法を特定するとともに、それに基づいた製品及びソリューションの提供を通じて、排出削減の実効性を高めていきます。

4つのステップ



カーボンニュートラル実現に向けた7つのアプローチ

合材（アスファルト混合物）製造プロセスにおけるCO₂排出量の削減を目指し、当社は合材工場におけるエネルギー消費量の詳細な分析を行いました。その結果、水分除去及び骨材（再生材）加熱工程において、全体の約8割のエネルギーが消費されていることが判明し、乾燥・加熱プロセスにおける水分量の低

減が排出削減の有効手段であるとの知見を得ました。

このような実証データを踏まえ、日エグループでは「排出を減らす」ことにフォーカスし、7つのアプローチを柱とした脱炭素型製品の開発を積極的に進めています。

7つのアプローチ



①燃料転換

CO₂排出量の多い重油に代わる燃料として、都市ガス・天然ガス・バイオマス燃料を使用するバーナの開発・改良を進めています。さらに、CO₂フリー燃料として期待されるアンモニアや水素を利用したバーナの研究開発にも着手し、次世代型燃焼技術の確立を目指しています。

②中温化技術

アスファルトに水を添加して泡状にすることで粘度を低減させ、従来よりも低い温度で合材を製造できる技術を導入。日工独自の中温化装置により、加熱工程におけるエネルギー消費を削減し、CO₂排出量の抑制を実現しています。すでに100基以上が既存プラントにも実装され中温化合材製造に寄与しています。

③材料貯蔵システムの変革

アスファルト合材の原料である骨材に含まれる水分をあらかじめ減少させることで、加熱時のエネルギー消費を抑制し、CO₂排出量の削減を可能にします。材料投入前の含水率管理により、熱効率の向上を図ります。今後はアスファルト合材だけではなく、その原材料である骨材やアスファルトの配送効率化も含めて検討を進めてまいります。

④プラントシステムの変革

プラント稼働時に発生する排ガスや排熱を回収・再利用し、骨材の加熱・加工に活用することで、新たなエネルギー投入量を削減。これにより、プラント全体のCO₂排出量の低減を図ります。

⑤CCU(Carbon Capture and Utilization)技術の活用

コンクリートプラントにおいて排出されるCO₂を吸着・固定化する技術の活用を通じて、排出量の外部流出を抑制します。今後はアスファルトプラントから排出されるCO₂をコンクリートプラントで吸着・利用する連携型の排出削減スキームの構築を目指して研究開発を進めています。

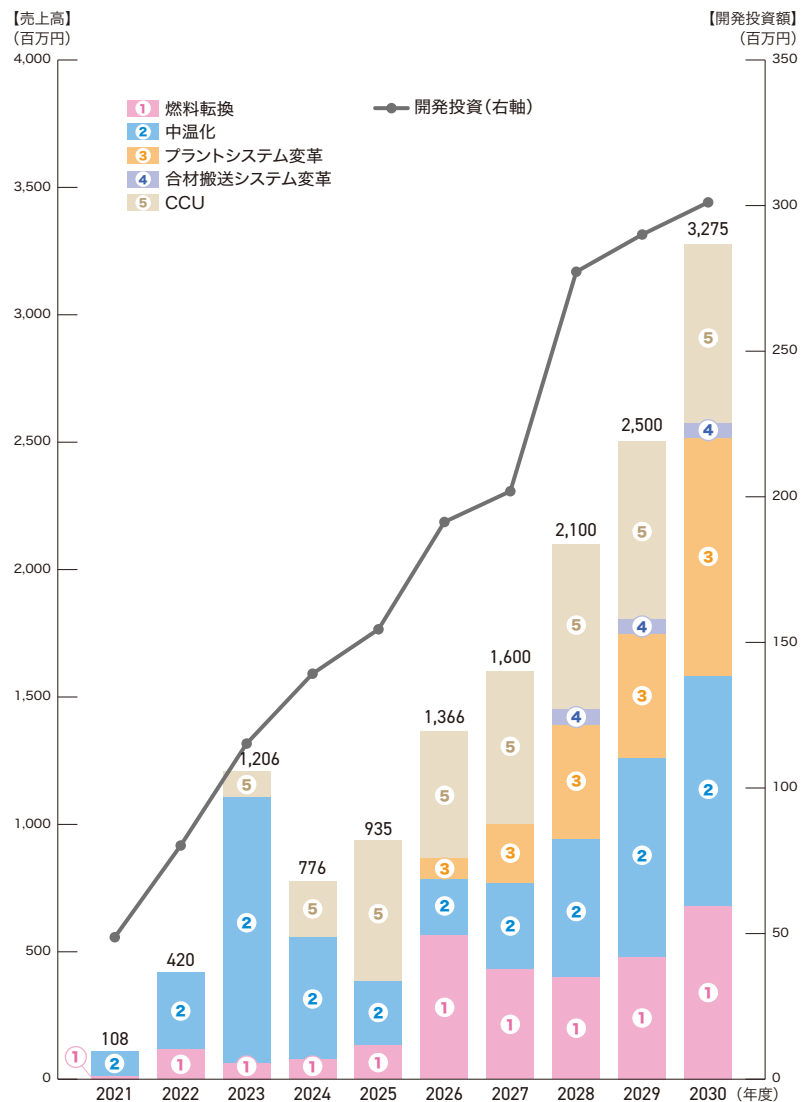
⑥合材配送システムの変革

合材の長距離配送を可能にする技術確立することで、需要地までの配送効率を向上。これにより、分散製造拠点の集約による生産効率の改善と、エネルギー消費・CO₂排出量の削減を両立させます。

⑦電化

将来的なCO₂フリー電力の普及を見据え、乾燥加熱装置の電化を推進しています。化石燃料からの脱却を図り、オール電化による次世代型アスファルトプラントの製品開発にも取り組んでいます。

脱・低炭素関連製品の売上高目標と投資計画 (2021～2024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>)

TCFDフレームワークに基づいた情報開示



日エグループは、2050年のカーボンニュートラル実現に向け、CO₂排出量の削減に貢献する関連技術の開発及び、それに基づく製品・ソリューションの提供を積極的に推進しています。また、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、気候変動が当社事業にもたらすリスクと機会を適切に把握・評価しています。

株主・投資家をはじめとするすべてのステークホルダーとの円滑なコミュニケーションの実現に向けて、今後もTCFDのフレームワークに沿った情報開示を継続的に行ってまいります。

ガバナンス

カーボンニュートラル推進体制

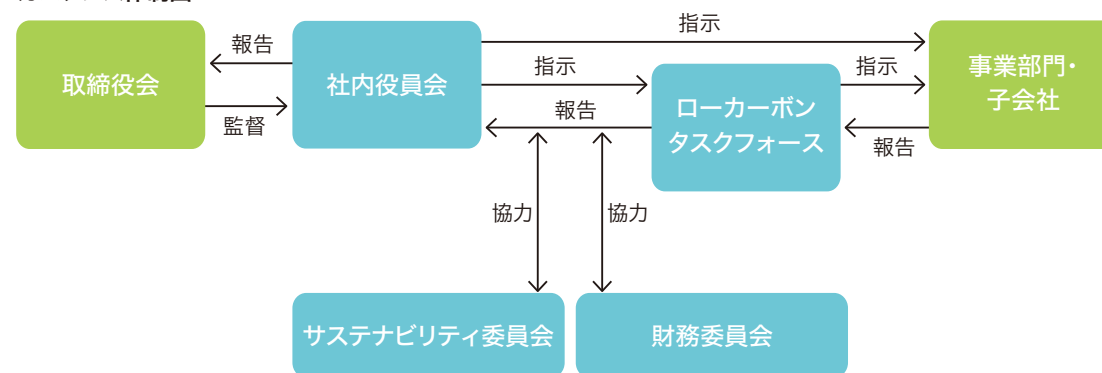
日エグループでは、カーボンニュートラルの実現に向けた推進体制として、技術開発本部の管理職をリーダーとする「ローカーボントaskフォース(LCTF)」を設置しています。

LCTFは、毎月の定例会議において、実測データやエビデンスに基づいた検証を行い、カーボンニュートラル達成に向けた課題を部門横断的に検討・議論しています。

LCTFで策定された企画案は、社内役員会に付議され、具体的な目標値の設定と、それに基づく戦略の策定が行われます。必要に応じて、サステナビリティ委員会(委員長:取締役執行役員)や財務委員会とも連携し、全社的な整合性と推進力の確保を図っています。

最終的に、社内役員会で策定された投資計画、製品開発計画、及びリスク対応策については、取締役会において審議され、その妥当性や進捗状況が継続的に監督されています。

ガバナンス体制図



戦略

気候変動に対するシナリオ分析

日エグループでは、将来における気温上昇のシナリオとして、2℃と4℃の温度帯を想定し、2030年及び2050年におけるシナリオ分析を実施しています。

(参照シナリオ)

IEA “World Energy Outlook 2020”

IPCC AR5

- STEPS (現行政策シナリオ)
- RCP2.6 (2℃シナリオ)
- SDS (持続可能な開発シナリオ)
- RCP8.5 (4℃シナリオ)

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

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	大	開発行為の効率化 優先順位の明確化
ポイラメーカー、バーナメーカー、電子加熱炉メーカーによる新規参入	大	小	予想される業者の分析強化 早期関係知財取得
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	生き残りユーザーの見極めと当該ユーザーへの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
CO ₂ 排出規制強化による舗装事業者の工場数減少	大	中	新市場への展開(国内新市場+海外舗装事業)
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	大	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・東南アジア諸国へ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	小	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

2℃シナリオ(低炭素化が進む想定)

リスク管理

日エグループでは、カーボンニュートラルの実現及び気候変動への全社的な対応を推進するため、ローカーボントaskフォース(LCTF)が中心となり、関連施策の企画立案を担っています。LCTFは、科学的根拠に基づく実行可能な方策を検討し、全社的な取り組みの中核的役割を果たしています。

社内役員会では、気候変動の影響とそれに対する対応策についての議論と評価が行われます。これに基づき、気候リスクの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ています。

社内役員会で審議された内容は、年2回以上、取締役会に報告されます。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の気候変動に関する行動計画及びリスク評価に関する定期報告を受け、その妥当性を審議し、監督機能を果たすことで、全社的なガバナンスの実効性を確保しています。

リスク	財務への影響	発生可能性	対応策
ヒート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	小	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	大	製品への適正な価格転嫁
製品の災害対応設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	大	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	
防災製品(防水板、仮設足場など)への需要拡大	中	大	製造能力の強化と製造拠点の再編
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	小	小	
中国・東南アジア諸国への防災・減災需要の伸長	小	中	海外生産拠点の強化
国土強靱化予算の拡大	大	大	

4℃シナリオ(低炭素化が推進されない想定)

指標と目標

日エグループは、2050年までに自社の事業活動及び販売製品からのCO₂排出量を実質ゼロ(カーボンニュートラル)に、2030年までに2013年度比で50%の削減を目標に掲げています。その実現に向け、CO₂排出量の削減に資する製品開発に加え、徹底した省エネルギー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。

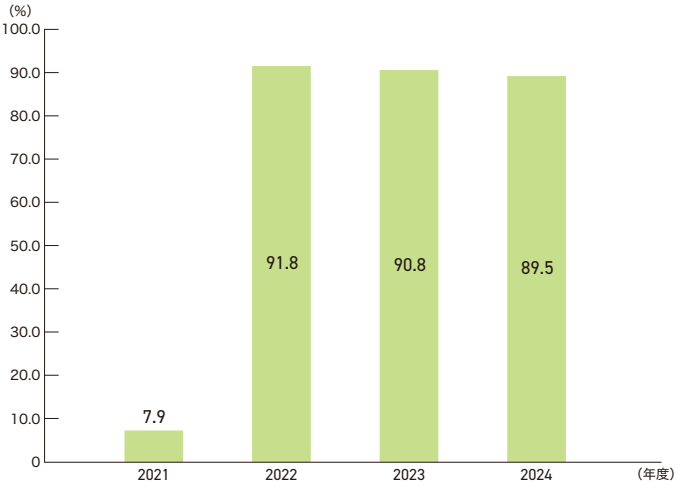
こうした取り組みの成果として、スコープ1&2及びスコープ3を含むCO₂排出量の2024年度検証値は、2013年度比で56.7(2013年度を100とした場合)まで低減しており、確実な進捗を示しています。

再生可能エネルギー電力の利活用

日エグループでは、事業活動における脱炭素化を加速するため、2022年3月より日工株式会社本社工場において使用する電力を、全量再生可能エネルギー電力へ切り替えました。これにより、スコープ2(電力起因)のCO₂排出量を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拠点及びグループ企業へ順次展開し、2030年までに日エグループ(国内)全体で再生可能エネルギー電力導入率100%(RE100)の達成を目指しています。

再生可能エネルギー電力導入比率(日工単体実績)



スコープ1&2&3のCO₂排出量検証値(t-CO₂)

		対象活動	2013年度	2024年度	
スコープ1	燃料の燃焼	製造、加工、実験時の排出	430	299	
スコープ2	電気の使用	全社、寮の電気使用量	2,639	180	
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	52,934
	2	資本財	新しく導入完了した設備投資 上流の排出	2,137	3,598
	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	327
	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	38,974
	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	47
	6	出張	従業員の出張時(鉄道・国内航空)の排出	84	101
	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	320
	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	639,751
	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	77
			計	1,298,482	736,607
		対2013年度比	100.0%	56.7%	

日エグループは、建設機械、産業機械、環境関連装置を手がける地球市民の一員として、地球環境の保全を最重要課題の一つと認識しています。「環境優先」を基本理念に掲げ、資源循環型社会の構築に貢献すべく、産業廃棄物の再資源化を支援する多様な製品・ソリューションを提供しています。

日エグループ環境方針についてはHPをご参照ください→ <https://www.nikko-net.co.jp/sustainability/environment.html>

環境負荷低減活動の推進

省資源・省エネルギーの推進に加え、廃棄物の削減及びリサイクルの促進に取り組み、可能な限り環境への負荷低減を図っています。

産業廃棄物量の推移と種類別内訳

内 訳	リサイクルの有無	単位	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度
紙屑	紙	袋*	1,897	2,049	2,580	10,000	10,000
金属屑	スクラップ	kg	1,668,980	1,604,900	1,820,320	1,571,170	1,610,380
	切削屑	kg	120,960	139,840	150,580	126,550	122,650
	ガス切断ノロ、スケール	kg	61,200	43,420	38,650	41,250	29,650
	ブリキ缶	kg	19,960	22,430	24,040	19,800	19,580
	SUS屑、電線屑	kg	39,530	38,530	28,130	29,520	44,540
産業廃棄物	木屑	m ³	332	368	370	336	267
	廃プラスチック	kg	3,020	20,649	13,265	13,050	15,480
	建廃	m ³	75	72	77	92	103
	床砂	トン	10	12	13	11	10.5
	不燃物	m ³	0	2	3	1	1

*1袋は約2kg

水使用量の推移

内 訳	単位	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度
上水道	m ³	9,155	9,413	10,107	9,969	8,726

資源循環型社会の確立に貢献する製品開発と普及

日エグループでは、1970年代より環境負荷の低減を目的に、建設・道路路材の再資源化に対応したプラントの開発に取り組んでおり、資源生産性の向上と循環型社会の構築に貢献してきました。近年では、コンクリートスラッジの再資源化技術の実用化によって産業廃棄物の発生抑制や最小化を目指しています。また、都市鉱山の活用を見据えた金属資源の回収システムの開発など廃棄物を資源化し、環境負荷の低減と価値創造を両立する設備開発を通じて、持続可能な社会の構築に貢献しています。

①生コンクリート業界向けスラッジ再資源化設備の開発と製品展開

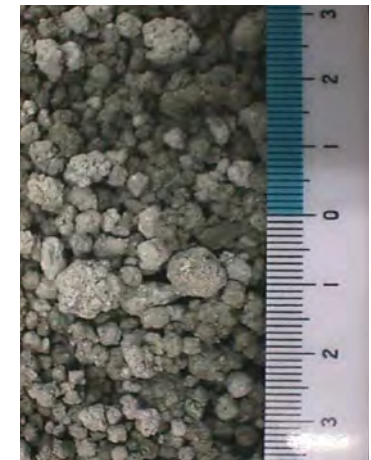
日エグループでは、生コンクリート及びコンクリート製品の製造過程で発生する廃棄物「コンクリートスラッジ」の有効活用を目的とした、スラッジ再資源化設備の受注・製品開発を進めています。本設備は、スラッジ水にボイラーから排出されるCO₂を吹き込むことで中和反応を促し、炭酸カルシウムとして再資源化するシステムであり、カーボンリサイクルと廃棄物削減を同時に実現するものです。お客様の環境配慮ニーズや脱炭素化の動向に応えるソリューションとして注目されています。

● コンクリートスラッジとは

生コンを運んだ後のミキサー車を洗った洗浄水から出る汚泥のことで、生コン工場から発生する産業廃棄物です。このコンクリートスラッジには、セメントや砂などが多く含まれており同時に、そのままでは廃棄ができないため、脱水や乾燥の工程を経て処分をします。コンクリートスラッジの処分では、管理型の埋め立て処分場での処分が義務付けられていますが、近年では処分場の確保が困難になってきていることや処分費の高騰などで、廃棄処分が困難になっています。



産業廃棄物としてのコンクリートスラッジ



再生路盤材として再利用されるコンクリートスラッジ

開発・納入の進捗

昨年度は、右記の中核設備を納入し、実運用を開始しました。

- **溶出槽**：コンクリートスラッジから有用成分を抽出
- **晶析槽**：CO₂排ガスを吹き込み、中和・晶析を促進

今年度は、晶析槽で得られた反応物質（脱水ケーキ）を処理し、乾燥粉体製品として再資源化する工程の設備を納入しました。右記のプロセスで構成されています。

1.自然乾燥済みケーキの投入

天日干しによって予備乾燥されたケーキ状原料をホッパーに投入

2.強制乾燥

切り出された原料をドライヤーで強制乾燥

3.排ガス処理と製品回収

排ガス中に飛散した微粒子をサイクロン及びバグフィルターで捕集し、粉体製品として回収

4.再循環乾燥処理

ドライヤーで完全乾燥できなかった固形物は粉碎機で細粒化し、再びドライヤーに投入することで短時間での完全乾燥を実現

この処理工程により、乾燥が難しい脱水ケーキからでも、所定の含水率以下に仕上げた粉体製品の安定生産が可能となりました。

今後の展開

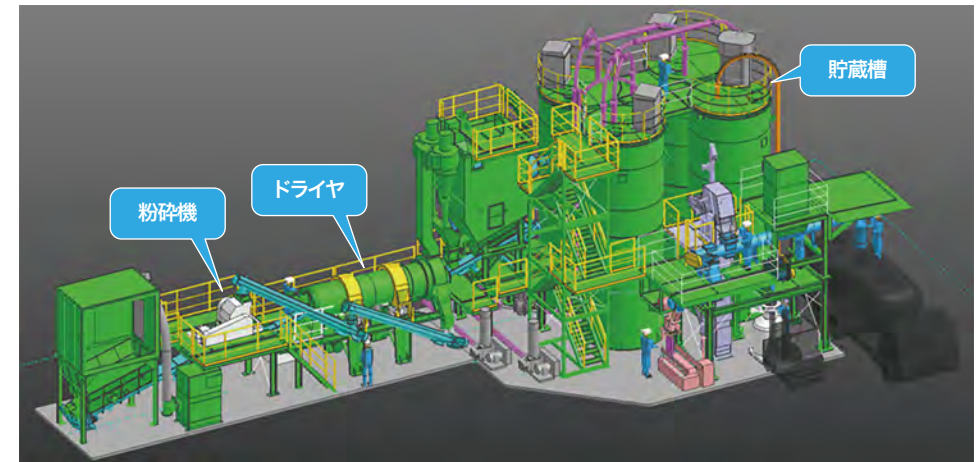
今後は、お客様側で得られた製品の品質評価を経て、CO₂を固定化した建築資材としての展開を進めていく予定です。これにより、建設業界における脱炭素型資材の導入が促進され、全国のコンクリート二次製品工場への横展開が見込まれます。

②都市鉱山における金属資源の再資源化

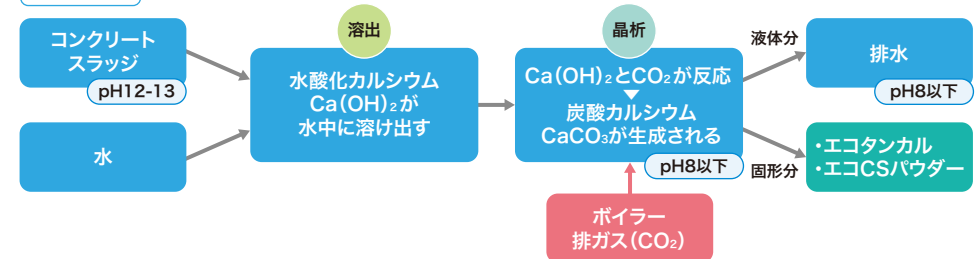
「都市鉱山」とは、一度地中から採掘され、製品や建材、電子機器などを通じて人間の生活圏に蓄積された金属資源を、再び資源として有効活用するという考え方です。近年では、すでに採掘された金属の蓄積量が、地下資源の確認埋蔵量を上回るとも言われており、都市鉱山の利活用は持続可能な資源循環の観点からますます重要性を増しています。

日工では、使用済み小型家電などから金属資源を回収・選別するAI画像解析システムを開発・製品化しています。このシステムは、カメラで取得した映像をAIがリアルタイムで解析し、微細な破片の中から金属を含む素材を自動で検出することで、従来の目視や手作業による選別に比べて、選別精度と作業効率の大幅な向上を実現し、人為的エラーの低減にも貢献しています。

コンクリートスラッジ再資源化設備

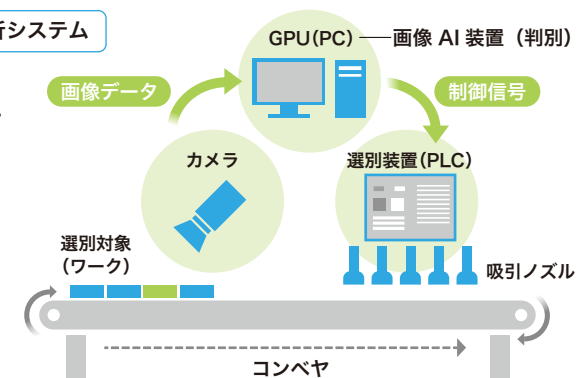


製造工程



金属資源回収・選別AI画像解析システム

日工製画像AI認識選別システム
“アイルビーソーター”の処理フロー

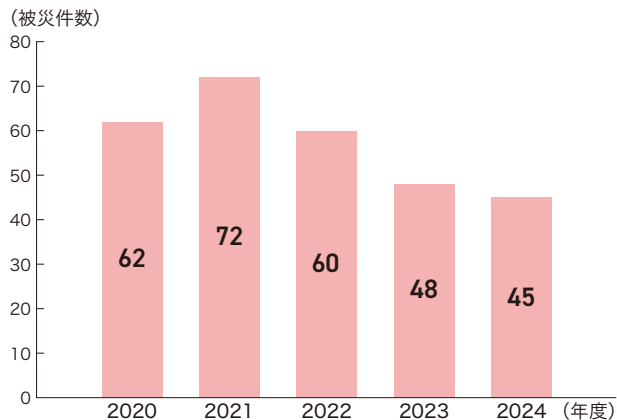


激甚災害からの早期復興

近年、大型台風や集中豪雨、地震などの自然災害が激甚化・頻発化しており、その影響は全国各地に及んでいます。特に、想定を超える雨量を記録する集中豪雨や線状降水帯の発生、大規模地震（南海トラフ地震、首都直下型地震など）、さらには、それに伴う津波・火山噴火といった複合災害のリスクが高まる中、日本列島全体が新たな災害リスクのステージに入っています。

こうした環境下において、当社グループにとって復興への第一歩は、被災した自社プラントの迅速な復旧にあります。アスファルトプラント及びコンクリートプラントのトップメーカーとしての供給責任を果たすべく、当社はお客様との緊密な連携のもと、災害発生直後からの迅速な対応と早期の操業再開に全力をあげて取り組んでいます。

日工製プラント自然災害被災件数の推移

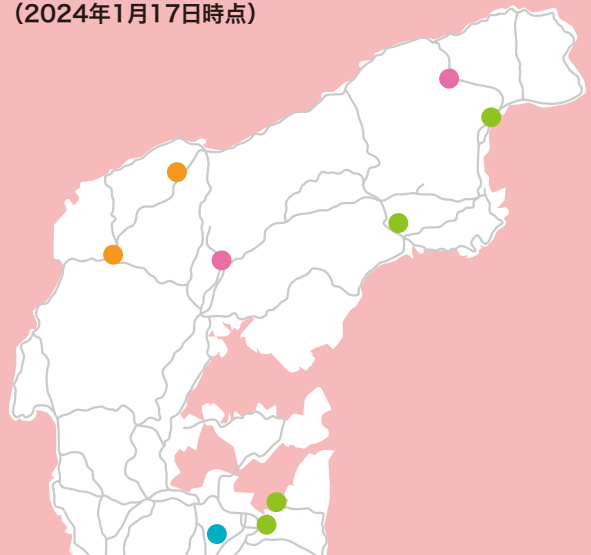


令和6年能登半島地震における日工製プラントの復旧状況

能登半島地震により甚大な被害を受けた地域では、物資輸送やライフラインの早期復旧のため、寸断された道路の整備が喫緊の課題となりました。これに伴い、復旧の要となるアスファルト合材工場やコンクリート工場の操業再開が強く求められました。

当社は、これらの施設に納入した製造設備の被災状況を迅速に把握し、お客様と連携して復旧作業を最優先で進めました。特に、北陸サービスステーション（金沢市）においては人員を増強し、現地対応体制を強化することで、被災地の早期復興を全力で支援しました。その結果、稼働が困難となっていた8基のプラントのうち、2024年2月16日までに北能登地域における解体となった新規着工1基を除いてすべての日工製プラントの再稼働を確認しています。

日工製プラントの被災状況 (2024年1月17日時点)



当社製設備を納入している工場の状況

- 稼働可能なアスファルトプラント
- 稼働困難なアスファルトプラント
- 稼働可能な生コンクリートプラント
- 稼働困難な生コンクリートプラント

被災後の早期復旧に向けた対応

能登半島地震による被害に対し、当社は被災プラントの早期復旧を最優先事項として、以下の取り組みを段階的に実施しました。

1月4日より、北陸サービスステーションの所員及び協力会社と連携し、お客様のプラントに対する巡回点検及び復旧作業を開始しました。現場では、プラントの被災状況や復旧の進捗、現場ニーズの把握、労務対応などについて日々情報を共有し、復旧工程の次のフェーズに向けた対応を協議・実行しました。

さらに、1月15日以降は復旧の段階に応じた応援体制を本格的に構築し、以下の人的支援を展開しました。

- ◆ 中部支店よりフロント業務スタッフを現地に配置
- ◆ 本社保守サービス部門より、社員2名及び協力会社スタッフ2名を含む出張応援体制を整備
- ◆ 技術部門からは、プラントやサイロ類の座屈に関する技術的判断・設計支援のため技術要員を派遣
- ◆ 本格復興フェーズ（プラントのリニューアル・更新）に合わせ、アスファルトプラント（AP）、バッチャープラント（BP）、モバイルプラント（MP）各担当社員が現地に常駐し、継続的な支援を開始

これらの体制強化により、お客様との緊密な連携のもと、迅速かつ確かな復旧支援を実現しました。今回の復旧支援を通じて得られた新たな知見や経験は、今後発生が想定される地震災害への対応力強化に活用します。

地域に根ざした人材育成・研究支援の取り組み

当社の本社は、創業時に本社工場を構えた兵庫県明石市に所在しています。この地との深いかかわりを背景に、当社関連団体である一般社団法人日工記念事業団では、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（留学生を含む）を対象に、返済義務のない奨学金を給付しています。

また、近畿圏の大学・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従事している研究者の方々に対しても、研究助成金を付与しています。

これらの支援には、日エ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・経済の持続的発展に貢献したいという、日エグループの強い想いが込められています。

これまでの給付・助成件数(1989～2024年度累計)



奨学金給付件数
145件



研究助成金支給件数
205件

2024年度の新規給付・助成実績

■奨学金給付(2件:給付対象生在籍教育機関名)

- ◆神戸市立工業高等専門学校
- ◆大阪電気通信大学

■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 神戸市立工業高等専門学校
研究テーマ「燃焼のLESにおけるSGSモデルの改良」
- ② 国立香川大学
研究テーマ「水産加工廃棄物の再資源化材料を用いた環境改善とカーボンニュートラル」
- ③ 国立京都大学
研究テーマ「放射性廃棄物処分安全評価のためのコロイド移行挙動の解明」
- ④ 兵庫県立大学
研究テーマ「鉄筋コンクリート劣化状態の非破壊での高精度判定システム構築」

人権への対応

日エグループは、NIKKO CORPORATE IDENTITYに基づき、すべてのステークホルダーに対して責任ある企業活動を遂行する中で、人権の尊重を重要な経営課題の一つと位置付けています。私たちは、すべての役員・従業員が多様性、人格、個性を尊重し、人種、宗教、国籍、年齢、性別、性自認や性的指向、障がいの有無、その他いかなる属性に基づく差別や、個人の尊厳を傷つけるハラスメントを行わないことを自らに課します。

本方針は、国際的な人権原則に則り、日エグループの人権尊重に関する基本的な考え方と行動の指針を明示するものです。

1. 適用範囲

本方針は、日エグループのすべての役員及び従業員に適用されます。

また、サプライチェーン上の取引先に対しても、本方針の趣旨を理解・支持するよう働きかけていきます。

2. 法令遵守と国際基準の尊重

日エグループは、国連「国際人権章典」やILO中核的労働基準などの国際的な人権規範を尊重します。また、事業を展開する各国・地域の法令を遵守しつつ、当該法令と国際的な人権原則に乖離がある場合には、可能な限り国際的な人権原則の尊重に努めます。

3. 人権尊重の責任

私たちは、事業活動に伴う人権への負の影響を完全に排除することが困難であることを認識しています。そのため、自らの活動によって他者の人権を侵害しないことはもとより、万一、負の影響が生じた場合には、速やかに適切な是正措置を講じます。また、サプライチェーンにおいて人権侵害が認められる場合にも、関係先に対して是正を促し、人権の尊重を働きかけてまいります。さらに、人権デュー・ディリジェンスの実施を通じ、負の影響の特定、防止、軽減、是正に継続的に取り組みます。

4. 情報開示

当社は、本方針に基づく人権尊重の取り組み状況について、適切かつ定期的にウェブサイトなどを通じて情報開示を行います。

建設投資が堅調に推移する中、業界では人手不足や働き方改革への対応が喫緊の課題となっており、プラントの自動化・遠隔化ニーズは着実に高まることが想定されます。日工は、アスファルトプラント・生コンクリートプラントの高度な自動制御、さらには遠隔運転などの運転支援サービスの実現を通じて新たな顧客価値を創造します。

AI搭載型運転支援システムによるプラント自動運転

日工株式会社は、2030年ビジョンとして掲げる「運用・保全サービスによる顧客の経営パートナー」の実現に向け、お客様の課題を起点としたAI技術の活用による自動化製品の開発を積極的に推進しています。アスファルト合材の加熱・乾燥工程において使用されるバーナの立ち上げ制御は、骨材の状態に応じて最適な制御方法が異なるため、オペレータの技量により、立ち上げ時間、燃料消費量、合材の品質に大きなばらつきが生じることが、長年の課題とされてきました。加えて、熟練オペレータによる高度な操作は、言語化が困難なノウハウや暗黙知に支えられて

おり、その技能の継承が困難であることから、新人育成には多大な時間と労力を要していました。

こうした課題を受け、日工は、プラントの運転中に技能継承を支援するAI搭載型運転支援システム「Prome Teacher for Burner」を開発し、2024年6月に実施したお客様の合材工場での実証実験において、ベテランオペレータによる操作と同等の運転精度が確認されました。今回の成果は、アスファルトプラントにおける完全自動運転の実現に向けた重要なマイルストーンであり、今後は実用化に向けてさらに改良を重ねてまいります。

アスファルトプラントにおいては、プラントから排出されるCO₂が日本国内の年間CO₂総排出量の約0.1%（約115万トン）を占めており、その削減は喫緊の課題となっています。エネルギー転換の一環として、2030年以降には、CO₂を排出しないアンモニア燃料が産業用途でも広く入手可能となる見通しであり、これを見据えた燃焼技術の開発を通じて新たな顧客価値を創造します。

アンモニア由来水素を活用したアスファルトプラント向け水素バーナの開発

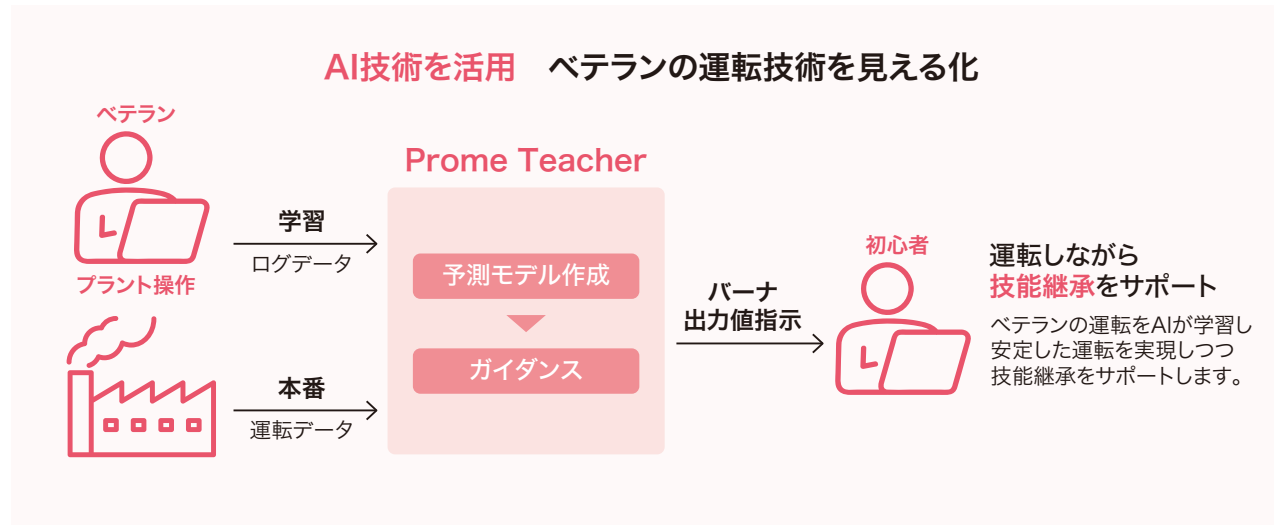
世界で初めて*、アンモニアからオンサイトで変換された水素を燃料とする、水素バーナ対応型アスファルトプラントの開発に着手しています。この開発では、燃焼特性上の課題を抱えるアンモニアを、水素と窒素の混合ガスに現場で変換し、バーナの燃料として活用することで、アスファルトプラントにおける次世代燃料の実用化を目指しています。

アンモニアは高い貯蔵性・輸送性を有し、一方で水素はクリーンな燃焼特性を持つことから、両者の特長を融合させることで、アスファルトプラントにおける持続可能な燃料利用の新たな選択肢を切り拓く取り組みです。開発初期の取り組みとして、2023年度にはアンモニアから生成された水素と窒素の混合ガスを使用した社内燃焼試験を実施しました。その結果、500kW規模の水素バーナによる専焼運転が可能であることを確認しました。また、燃焼時に発生する排ガス中のNO_x濃度についても、プラントの規制値を十分にクリアするレベルであることが確認され、実用化に向けて確かな一歩を踏み出しています。

2024年度（2025年2月）に、お客様と共同で本技術の実用化に向けた実証実験を実施し、システムの実用性や運用効果を多角的に検証し、アスファルト合材について従来プラントと同等の品質を確保し、CO₂ゼロ、各種排ガス規制値以下の運転ができることを確認しました。これに基づき2027年までにアスファルトプラントへの本格的な実装を予定しており、今後は業界全体への展開・普及を視野に入れ、次世代の持続可能なプラント運用の実現を目指します。

*日工調べ

「Prome Teacher for Burner」の概要



人的資本に関する考え方

当社は、ビジョンである「世界を、強くやさしい街に。」の実現に向け、日エグループの高い技術力を活かしながら、新たな市場・製品・サービスの創出に取り組む人材の育成を重視しています。その実現に当たって、以下の3つの人材像を定義し、人材戦略の柱としています。

日エグループが求める人材像

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

従業員一人ひとりが自律的に改革と挑戦に取り組み、社内外の多様なステークホルダーと尊重し合いながら協働することが、人的資本の価値を高め、企業としての持続的成長とビジョンの実現につながると思っています。

そのために、以下の3点に注力しています。

1. 自律的な人材の育成

主体的に考え行動する人材を育成する教育・研修制度の充実

2. 多様な仲間とのつながりを生み出す仕組みづくり

社内外・国内外問わず、多様性を活かした
ネットワーク形成の推進

3. 改革・挑戦に向けた協働を支援する制度設計

部門・世代・地域を超えた協働を促す仕掛けや
インセンティブの整備

今後も人的資本への投資を通じて、変化する社会課題に応え、企業価値の持続的向上を目指していきます。

長期ビジョンに連動した人材戦略

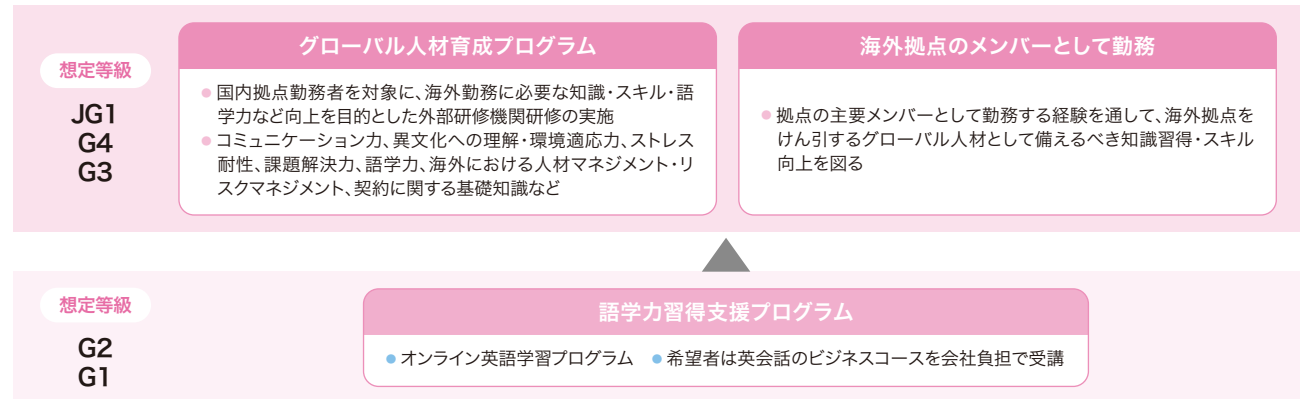
長期ビジョン実現に向けた人材戦略の取り組みとして、目指す姿及び重点課題を明確にしたうえで8つの人材施策を展開しています。

経営戦略と連動した8つの人材施策

人的資本関連施策	目指す姿	重点課題	KGI	KPI(進捗モニタリング)
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数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 - 最終面接到達率 - 最終面接受験者数 - 内定者数 - 採用者数
人材育成の在り方の定着・浸透	各従業員が自身のキャリアについて考えを持ち、それぞれのキャリア達成に向けて支援する体制が整備され、従業員が支援を受けて取り組んでいる状態	人材育成方針に基づく研修体系及びキャリア支援制度の再整備	- 自律・選択型研修の受講率 - 一人当たり研修時間、研修費用 - 人材育成制度に対する従業員の満足度	- 研修レポート提出率 - 外部セミナーの受講者数
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	- グローバル人材に関する採用・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 - 海外トレーニングの派遣人数、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
ビジョンの理解・浸透	各従業員がCI、長期ビジョン、中計を自分事として理解・共感し、職務や働き方がそれらに適合している状態	全社員がCI、長期ビジョン、中計に関心を持ち、それらの実現に向けて何をすべきかを自ら考え、行動する組織風土の醸成	ビジョンを意識した行動変容	- 社長と社員の対話機会の充足率 - 経営陣、管理職との対話機会の充足率 - ビジョンに関する理解度・納得度
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、社員の具体的な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 - ジョブローテーション実件数
労働時間の適正化	従業員一人ひとりがタイムマネジメントに対して理解を深め、従業員間の労働時間が平準化されている状態	WLB及び労働生産性の観点から、タイムマネジメントに対して正しく理解し、各人が具体的な改善策を考え、実践する	36協定の限度時間以内に収まっている従業員の割合 - 月残業時間40時間超の累計回数	- 残業削減施策の認識率 - 残業削減施策の実行率
ウェルビーイングの実感・働きがいの向上	従業員一人ひとりが身体的、精神的に健康で、かつ社会的、経済的に満たされていると実感できる状態	- 入社後定着率の維持・向上 - 育児・介護支援制度の認知度・活用率の向上 - 育児・介護に関する不安軽減措置の実施	ウェルビーイングに関するスコア	- 新卒・中途採用人材の入社3年後定着率 - 若手人材のキャリア満足度 - 連続休暇制度の導入及び消化率 - 育児・介護との両立支援セミナーの実施 - 育児休業取得率
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 - 外国人従業員入社3年後定着率 - 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

グローバルな活躍を支援する仕組み

日工の成長に不可欠な海外事業のけん引役育成を目的として、グローバルに活躍することを志向する社員、または会社から指示を受けた社員が適用を申請することのできる育成プログラムを準備しています。



社内環境の整備とウェルビーイングの向上

当社では、「社内外の多様な仲間を尊重すること」「仲間から尊重されていると感じられること」、そして「安心していきいきと協働できる環境を整えること」が、従業員のエンゲージメント及び企業の持続的成長に不可欠であると考えています。この認識のもと、人材育成と社内環境整備を人的資本戦略の重要な柱と位置付け、以下のとおり目標を設定し、取り組みを推進しています。

従業員のウェルビーイングの可視化と継続的な改善を目的に、日工株式会社の全従業員を対象としたウェルビーイング調査を毎年実施しています。2024年度は、対象者691名に対し89.9%の高い有効回答率を得ています。

調査結果の総合評価では、10段階評価中「6.0」という水準が示され、前年比0.1ポイントの改善が確認できました。2023年度から取り組んでいる1on1面談の浸透による効果が認められる一方で、「将来のキャリア形成」に関する項目において課題が特定されました。これを受け、当該課題に対応する施策の検討・実行を進めており、具体的な改善アクションを展開しています。今後も、社内環境の継続的な整備を通じて、従業員が安心して働き、能力を最大限に発揮できる環境づくりを推進していきます。具体的には、キャリアコンサルタントとの面談を実施するなど、改善に向けた具体策を進めています。

人材育成と働きがいの向上：指標と目標

区 分	指 標	実績(2024年度)	目標(2030年度)
人材育成	女性管理職比率	1.0%	7.0%
	研修時間	1名当たり15.3時間 (延べ10,058時間)	1名当たり20時間
	研修費用	1名当たり88,156円 (延べ57,830千円)	1名当たり100,000円
人権への対応	人権研修	参加者627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：61.9%	女性：100% 男性：50%（2025年度目標）
	女性従業員比率	13.7%	22.5%
	ウェルビーイングアンケートスコア	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：0.0% 入社後3年間離職率：15.6%	入社後1年間離職率：3.0% 入社後3年間離職率：7.0%
	労働災害発生日数	休業災害：2件 不休災害：8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件	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）

譲渡制限付自社株式付与による働きがいの向上

当社は、創業100周年を記念し、2019年9月に日エグループ全従業員に対して100株（1人当たり約29万3千円相当）の自社株式を一律に付与しました。この取り組みは、従業員の貢献に対する感謝の意を示すとともに、企業価値向上への意識醸成を目的としたものでした。さらに2021年度には、従業員の働きがいの向上及び株主としての経営参画意識の醸成を目的として、「譲渡制限付自社株式付与制度」を導入しています。本制度により、従業員が自社株主としての立場を有しつつ、長期的な企業価値向上に主体的に関与する環境を整えています。

現在、ほぼすべての従業員が日エの株主となっており、経営への当事者意識を持ちながら、日エグループが掲げる2030年度目標（売上高700億円・営業利益率10%）の達成に向け、株主目線での積極的な貢献を期待しています。引き続き人的資本への戦略的投資の一環として、従業員のエンゲージメント向上と企業価値の持続的向上を同時に実現します。

譲渡制限付自社株付与の実施状況

	2021年8月	2022年8月	2023年8月	2024年8月	2025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中途入社社員	● 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	● 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 ● 日エ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 ● 日エ及び日エグループの新入社員（新卒・経験者採用）
対象者数	106人	169人	140人	1,059人	154人
付与株数	100～1,000株	100～1,000株	100～1,000株	100～1,000株	100株
付与株価	687円	649円	675円	701円	777円
譲渡制限期間	3年間	15ヶ月	15ヶ月	15ヶ月	15ヶ月

多様な価値観の受容と 主体的行動を促す職場づくり

日工グループでは、マテリアリティとして掲げる「人材育成と働きがいの向上」の実現に向けて、8つの施策※を推進しています。これらの施策の効果により、多様な価値観を受け入れ、主体的に行動できる人材が増えることで、長期ビジョンの達成が可能になると考えています。人事部門で施策を推進するマネージャーと、日本人及び外国籍社員4名が、これまでの成果と今後の課題について語り合いました。 ※8つの施策(P72参照)

開催日:2025年5月22日 開催場所:日工本社会議室

参加者

浜辺 拓真／R&Dセンター 技術開発部 開発3課 係長

Nguyen Van Phong／プラント開発部 グローバル戦略課

Kanokwan Sangkapano／海外事業戦略室 グローバルマーケティングチーム

立川 和香／モバイルプラント事業部 営業部

松山 さつき／人事部 人事課長



多様性の推進

松山: 人事部では、「人材育成と働きがいの向上」の実現に向けて、人事制度改革を含めさまざまな施策を展開しています。その一つが多様性の推進です。従業員一人ひとりが多様な価値観を受け入れ、互いを認め合いながら、ビジョン実現に向けて能力を最大限発揮することを目指しています。以前は日本人男性が大半を占める職場が多かったのですが、現在は女性や外国籍社員が増えていきます。外国籍社員の立場で、入社当初に働きづらさを感じることはありましたか？

Nguyen: 入社当初は、日本語の技術用語の理解に苦労し、「言葉の壁」にストレスを感じました。しかし、職場の先輩や同僚が丁寧に説明してくれたおかげで、徐々に仕事に支障なく取り組めるようになりました。外国籍社員にとっては、言語だけでなく、職場の慣習への戸惑いも大きいです。だからこそ、周囲に気軽に質問できる環境がとても大切だと感じています。

Kanokwan: 私も入社前はアスファルトプラントの専門知識がなく、業界用語を覚えるのに苦労しました。営業担当者と一緒にお客様のプラント工場へ行き、OJTで学びながら知識を深めました。

立川: モバイルプラント事業部で北海道地区の営業を担当しています。私の部署では男女比が半々で、ジェンダーによる区別を感じることはなく、働きやすいと感じています。ただ、破碎機の専門知識の習得には苦労しましたし、広範な営業エリアへの出張が多く、移動時間の長さには少し驚きました。

松山: 技術開発部では、今年からインド工科大学の学生をインターンとして受け入れています。浜辺さんは現地に赴き、インターン志望の学生を面接されたそうですね。これまでの外国籍人材の採用では日本語力を重視してきましたが、日本語力を問わないインターンを

受け入れたことで、職場にどんな変化がありましたか？

浜辺：今年からインド人学生7名を2回に分けて受け入れることにしました。彼らは自分のスキルを日工でどう活かせるかを熱心に質問してくれます。日本人社員も英語でコミュニケーションを取る機会が増え、英会話学習への意欲が高まりました。最初は翻訳ツールに頼っていましたが、今では技術的な会話にも自信を持てるようになっていました。日本語ができないインターンを受け入れることに最初は不安もありましたが、多様性を受け入れたことで、職場に前向きな変化が生まれていると感じています。



浜辺 拓真
R&Dセンター
技術開発部 開発3課
係長

立川：お客様と一緒に、ミュンヘンで開催された建設機械見本市や、営業部で取り扱っている破碎機を製造するクリーマン社を訪問した際、英語での専門的なコミュニケーションの重要性を実感しました。英会話習得を支援する制度があるのはとてもありがたいです。

Nguyen：有給休暇の取得が柔軟になったのも大きな変化です。日本の休日に合わせて帰国すると航空券が高いため、フレキシブルに休暇を取れるのはとても助かります。また、社内ポータルサイトの名前表記がカタカナからローマ字に変わったことで、アイデンティティが尊重されていると感じます。

Kanokwan：私も休暇を「推し活」に使ってリフレッシュしています(笑)。

浜辺：私が入社した10年前は、女性社員も外国籍社員もほとんどいませんでした。今では当たり前にも多様な人材が働いていて、効率的な働き方が重視されるなど、職場の意識も大きく変わってきたと思います。

主体的に行動する姿勢

松山：日工では「自律的な人材の育成」を目指し、失敗を恐れずに挑戦することを奨励しています。皆さんの取り組みについてお聞かせください。

Nguyen：ASEAN市場向けのプラント製品の開発は、日工にとっても新しい試みでした。製品設計の過程では多くの試行錯誤を経験し、失敗もありましたが、日工には挑戦を支援する文化が根付いていると感じています。



Nguyen Van Phong
プラント開発部
グローバル戦略課

浜辺：R&Dセンターでは「失敗を恐れず挑戦し、そこから学ぶ」という方針があり、新しい試みを積極的に進められます。失敗から得た学びをナレッジとしてデータベースに蓄積し、チームで共有することで同じ失敗を繰り返さない仕組みを整えています。前向きな失敗は

評価されるため、挑戦がしやすい環境です。

立川：クリーマン社の新製品カタログの作成を担当した際、上司からの確かなフィードバックをいただきながら仕上げることができました。重要な仕事を任されていると大きなやりがいを感じました。



立川 和香
モバイルプラント
事業部
営業部

Kanokwan：上司のフィードバックやアドバイスは大きな励みになります。失敗しても、次に何を工夫すればよいか指摘してもらえることで、自分の成長につながっていると思っています。

松山：育成研修では「主体的に行動する」ことの重要性が強調されますが、実践されていることがあれば教えてください。

立川：新しい製品を取り扱う際は、社内に詳しい人がいないことも多いので、自ら調べて理解を深めています。また、日本のお客様の要望を正確に把握し、社内に的確に伝えることも心がけています。

Kanokwan：タイ市場では中国や韓国のメーカーとの競争が激しいので、競合他社の製品戦略やマーケティング手法を自分で調べています。展示会にも積極的に参加し、社外のネットワークを広げています。そこで知り合った方に勧められたセミナーが有益だと思えば、上司の許可を得て受講するようにしています。

浜辺: アジャイル開発のプラクティスに基づき、課題解決に向けたチーム内の情報共有を進めています。若手社員がプロジェクトリーダーを務めることも増えており、熱意を持って自発的に取り組む姿勢を大切にしています。

海外勤務・グローバル人材育成への期待

松山: 日エグループはアジア市場でリーディングカンパニーとなるべく、グローバル人材の育成に取り組んでいます。海外で働くことを選んだ経緯や、今後どのような支援制度があればよいかご意見をお聞かせください。



Nguyen: ベトナムの大学を卒業後、現地の日系企業に就職しました。出張で訪れる日本のエンジニアの話を聞いて刺激を受け、日本でさらに新しい技術を学びたいと思ったのがきっかけです。将来は日本で学んだことをアジア地域の発展に活かしたいです。

Kanokwan: 子どもの頃から日本の文化に強い関心があり、タイの大学で日本語を学びました。学んだ日本語を活かすために日本企業で働きたいと考えていたので、日エで働けることにとても喜びを感じています。

立川: ドイツメーカーの製品を扱っているので英語に触れる機会が多く、もっと語学を学びたいと考えています。ドイツへの出張を通じ

て海外への関心がさらに高まりました。日エは国内向けメーカーという印象が強いので、採用の際に海外でも働けるチャンスがあることをもっと発信すると、海外志向の人材の応募が増えそうです。

浜辺: 家族に小さい子どもがいると海外赴任にはためらいが出ますが、独身時代に短期間でも海外勤務を経験しておけば、不安が減ると思います。家族を伴って赴任できる人材も増えるのではないのでしょうか。

Kanokwan: 日本はとても安全で便利な国ですが、アジアの熱気や刺激は日本では味わえないものです。異文化に触れることで確実に視野が広がるので、ぜひ多くの人に体験してほしいと思います。



松山: 若手社員が日エの海外拠点や取引先で短期間働ける「海外トレーニング制度」の導入を検討しています。海外での経験を積んだ社員が増えれば、海外勤務を希望する人材層が厚くなると期待しています。ただし、派遣中の欠員による影響が出ないよう、部署間で工夫が必要だと考えています。

浜辺: 海外からのインターンや外国籍社員との交流が増えたことで、英語が身近になり、海外勤務もイメージしやすくなりました。日本人の海外経験者を増やすだけでなく、外国籍社員が日本で学んだことを活かし、将来は海外拠点で管理職として活躍できるように支援することも必要だと思います。

Nguyen: そうしたチャンスが広がれば、私自身もぜひ挑戦してみたいですし、実績が示せれば優秀な外国人の応募も増えると思います。

アジア市場における成長に向けた課題

松山: 日エがアジア市場で成長するために克服すべき課題は何だと思いますか？

Nguyen: アジア市場では中国や韓国の競合メーカーとの競争が激しいです。日エ製品は品質や性能で優れていますが、コストや納期では不利な面があります。意思決定のスピード感も含め、競争力強化が課題だと感じています。

Kanokwan: アジアのお客様のニーズは日本のお客様と異なることも多いので、現地の要望にきめ細かく対応していくことが必要だと思います。

浜辺: 中国やタイも含め、アジア市場での拡販には、現地のお客様との信頼関係構築が不可欠です。現地採用の人材を日本で育成し、現地に戻って活躍してもらう体制づくりが重要だと思います。インドからのインターンの受け入れも、そうした発想に基づいた新たな試みです。

立川: 日エの強みの一つは、国内市場でのメンテナンスサービスです。アジア市場でも、日本からAIを活用した遠隔サポートを提供できれば、顧客サービスの差別化につながるのではないのでしょうか。

松山: 本日はストレートかつ有意義なご意見をお聞きすることができました。人事部では引き続きすべての社員がいきいきと安心して働ける職場づくりを支援していきます。

社外役員が語る 日エのガバナンスと未来

2030年ビジョンと2025-2027中期経営計画の実現に向け、日エグループは事業戦略とサステナビリティを一体で推進しています。その要となるのが社外役員による監督と助言です。今回、社外取締役3名と社外監査役1名が、資本効率の改善、指名報酬委員会の運営、サステナビリティ推進、グループガバナンス、そして執行と監督の関係性について率直に話し合いました。

参加者

- 貞苺 茂** 社外取締役（指名報酬委員会 委員）
佐伯 里香 社外取締役（指名報酬委員会 委員）
石井 正文 社外取締役
大田 直樹 社外監査役



Q 東京証券取引所の要請により、「資本コストや株価を意識した経営」が求められる中、取締役会での資本収益性や資本コストに関する議論にはどのような変化が見られますか？

石井：中期経営計画では、2027年度までにROE8%の達成を目標に掲げています。取締役会での議論を通じて、財務安定性を維持しつつ資本コストを上回る収益性を確保し、さらにPBR1倍以上の株価水準を実現するという意識が、経営陣全体に着実に浸透してきています。

大田：取締役会では、政策保有株式の縮減を含む資本管理や資本

効率の議論に多くの時間が割かれています。執行側が目標達成に強い意志を示していることは理解していますが、監査役の立場としては、資本市場からの要請に応えることが当然である一方、短期的な指標の追求に偏りすぎないように注意を払っています。長期的な成長に向けて布石を打ち続けることこそが、継続的な企業価値向上には不可欠です。

貞苺：資本コストや株価を意識した経営は、確実に深まってきています。中期経営計画においては目標時価総額を掲げ、ROEを前期末の5.9%から8%へ段階的に引き上げていくことを明確にしています。目標達成には利益水準の引き上げが不可欠であり、特にタイ

事業の黒字化や国内サービス部門の採算性向上が重要な鍵となります。さらに、PBRはROEとPERの積で決まるため、財務指標の改善に加えて、カーボンニュートラルの実現など非財務価値を積極的に発信し、市場からの成長期待を高めていくことも重要だと考えています。

佐伯：政策保有株の縮減については、まず費用対効果を丁寧に見極める必要があります。同時に、売却によって得られた資金をいかに活用するかも重要です。成長投資や株主還元といった資本の使途を明確にし、それがPBRやPERにどのような影響を及ぼすか、資本市場の視点も踏まえて議論することが欠かせません。

Q 指名報酬委員会の運営において、これまでの成果と現在の課題をどのように認識されていますか？また、委員会運営の適正性や透明性について、監査役会としてどのように評価・監査されていますか？



貞苅：昨年度は指名報酬委員会を5回開催し、新社長の選任について集中的に議論しました。中山さんを指名した理由は、直前まで事業本部長として、アスファルトプラント事業の低収益性やサービス部門における労務管理、さらにはカーボンニュートラルへの対応といった当社の重要課題に真正面から取り組まれてきた点にあります。これらはいずれも今後の成長に向けて避けて通れないテーマであり、その本質を深く理解していることが、中山さんを最も適任と判断した大きな要因でした。

佐伯：この1年、私も委員として活動してきましたが、率直に申し上げますと、これまでの役員人事は執行側の提案を追認する傾向が強かったと感じています。ただし、2年前からは外部評価を導入し、候補者と指名委員が個別面談を行ったうえで執行役員に推薦できる仕組みへと移行しました。その結果、委員会の実効性は着実に高まりつつあると感じています。

貞苅：報酬制度については、さらなる見直しが必要です。現行制度

では、連結営業利益25億円を業績連動報酬の基準としています。中期経営計画で掲げる目標値は52億円であり、その間には乖離があります。評価基準をよりチャレンジングな水準に引き上げ、達成した場合には大きな報酬を得られる仕組みにすべきです。現状では職位に応じた固定部分の比重が大きいため、今後は目標達成や業績貢献にしっかりと連動する制度設計へと進化させていくことが重要だと考えています。

佐伯：私も同感です。中期経営計画に掲げられた営業利益率やROE、時価総額といった財務目標を業績連動報酬に反映させるべきだと思います。さらに、株式報酬の比率を高めることで、経営陣が株主と同じ視点でリスクを共有し、持続的な企業価値の向上への意識をより強める効果も期待できるのではないのでしょうか。

大田：監査役の視点から見ると、常勤監査役がオブザーバーとして委員会に出席し、その適正性は確認できています。ただし、社外監査役にはその内容が十分に共有されていないため、今後は委員会活動を監査役会の監査対象として位置付け、社外監査役としてどのように関与していくかを検討したいと考えています。

貞苅：これまでの運営では、委員長を務めていた前社長が極力自らの意見を抑え、客観的な説明に徹することで、我々社外取締役の意見を引き出そうと努めてくれていました。委員長は社外取締役が務めるべきだという投資家の期待も理解していますが、現時点では形式にとらわれるよりも議論の中身を充実させることが重要であると考えています。

Q サステナビリティ戦略と経営戦略の統合に向けた取り組みについて、モニタリングはどのように行われていますか？将来のキャッシュ・フロー創出と結びつけて評価すべき重要なKPIには、どのようなものがあるとお考えですか？

大田：当社のサステナビリティ戦略は非常に明確であり、カーボンニュートラルの実現を通じて将来のキャッシュ・フロー創出につなげることを目指しています。特徴的なのは、自社のCO₂排出削減にとどまらず、顧客が現場で日工の製品や設備を使用する際に排出されるCO₂についても削減目標を設定している点です。ここまで踏み込んでいる企業は多くありません。監査役会としては、KPIの進捗管理だけでなく、最終的な成果を示すKGIや重要成功要因(KSF)までを含め、サステナビリティ推進を監査対象としてモニタリングしています。

石井：私もカーボンニュートラルへの取り組みを特に注視しています。日工には、代替燃料を使ったバーナの開発や、産業廃棄物のコンクリートスラッジにCO₂を吸着させて建築資材へ再生させるなど独自の技術に強みがあります。すでに製品展開も視野に入っており、規制環境の進展次第では大きな市場が開かれるはず。主要顧客である道路会社との連携をさらに強化し、新たな市場開拓につなげることを期待しています。まさにサステナビリティ戦略は成長戦略そのものと言えるでしょう。



佐伯：もう一つの重要な柱は、プラントの遠隔操作や自動運転です。AIを活用したバーナ運転支援システムは、すでに顧客のプラントで実証実験を行っており、熟練オペレータと遜色のない操作レベ

ルを達成しています。これは労働力不足の解消や業務効率化に直結し、日エのビジネスモデルそのものを大きく変革しうる取り組みです。こうした技術をいかに早期に収益へと結びつけるかが、今後の重要なステップとなると考えています。

貞苺：カーボンニュートラル製品の普及には課題もあります。技術的に優れた製品であっても、価格が高ければ顧客に導入していただくことは困難です。結局のところ、導入可能な価格帯で市場に提供できるかどうか鍵を握ります。したがって、技術開発と並行して、コストを抑えつつ普及を促進する方策を打ち出すことが、経営として真剣に取り組む課題だと考えています。

Q 日エグループ全体のガバナンスの実効性をどのように評価されていますか？

大田：監査役会として注力しているのは、M&Aにより新たに日エグループに加わった子会社の内部統制の整備と財務報告の精度向上です。内部監査部門や会計監査人と緊密に連携し、グループ全体のリスクコアリングを点検しています。その中で脆弱性が認められる部分については三様監査を実施し、一定の水準まで引き上げることを重点監査項目に据えています。こうした取り組みを通じて、グループ全体としてのガバナンスの実効性を段階的に高めています。



大田 直樹
社外監査役

石井：M&Aの意思決定については、目指すべき事業ポートフォリオ戦略に沿って、迅速かつ果敢に実行されていると評価しています。買収後のPMIにおいても、日エのマネジメントが子会社の経営陣に直接入り、陣頭指揮を執っているため、シナジーの発揮に大きな期待が持てます。その一方で、事業領域によっては重複も見られることから、いかに合理化を進めて資本効率を高めていくかが今後の課題だと考えています。

佐伯：M&Aで加わった企業は、それぞれ独自の企業文化を持っています。そのため、日エの企業理念やビジョンをしっかりと共有し、一体感を醸成していくことが不可欠です。また、事業分野ごとの成長性や採算性を精緻に評価し、ポートフォリオ全体を最適化していくことも求められます。さらに、子会社の経営トップの選任については透明性が必要で、指名報酬委員会が積極的に関与し、報酬の妥当性とあわせてモニタリングしていくことが望ましいと考えています。

Q 株主・投資家が期待する「執行と監督の適切な関係性」の構築に向けて、現在の取締役会が抱える課題は何だとお考えですか？その実効性をさらに高めるために、社外取締役・監査役としてどのような点に今後取り組むべきとお考えでしょうか？

貞苺：社外役員が役割を十分に果たすためには、執行側との一定の距離感と、信頼関係の双方が不可欠です。その基盤となるのが情報提供です。当社では取締役会以外の場でも社外役員と執行役員とのミーティングを設け、各事業部門が直面している課題を共有しています。さらに、社外取締役と社外監査役による情報交換も行い、情報の非対称性を低減する取り組みを進めています。

佐伯：ご指摘のように、信頼関係の基礎は情報共有にあります。執行役員からの報告に加え、現場の実感をより深く理解することが重

要だと考えています。現場には経営陣の視点とは異なる課題認識が存在することも少なくありません。そうした声を把握したうえで取締役会において議論できれば、より実効性の高い監督につながります。



石井：私も現場との接点は大切だと思います。たとえば、社外取締役と女性従業員との懇談会を開いた際には、働きやすい環境整備に関する多くの課題を把握することができました。その問題提起を執行側に伝えた結果、対応が加速した事例もあります。社外取締役の側から積極的に「現場を見たい」とリクエストすることは有効であり、監督機能の強化にもつながると感じています。

大田：私は、執行側が成長に向けて適切にリスクテイクできる環境を整えることが重要だと考えています。リスクを取れば必ずしも成功するとは限りませんが、議論の過程が十分に深められ、合理的な判断であったことを事後に検証できるようにしておくことが大切です。監査役としては、その意思決定プロセスの適正性をしっかり監査することで、結果を恐れずリスクを取れる環境が醸成されると考えています。

各監督機関の役割と構成

機 関	取締役会	監査役会	指名報酬委員会
構 成	 議長 ● 社内5 + 社外3 ● 議長は代表取締役社長	 議長 ● 社内1 + 社外3 ● 議長は社内常勤監査役	 委員長 ● 社内1 + 社外2 ● 委員長は代表取締役社長
目的・権限	● 経営戦略・重要意思決定の承認 ● 代表取締役・取締役・執行役員の業務執行の監督 ● 内部統制・リスク管理のチェック	● 代表取締役・取締役・執行役員の業務執行の監査 ● 内部統制・リスク管理の監督 ● 監査報告の作成 ● 会計監査人の選解任に関する議案内容の決定 ● 取締役会や経営陣への助言	● 株主総会に提出する取締役の選任及び解任に関する議案内容の審議 ● 後継者育成計画の策定 ● 取締役及び執行役員の報酬に関する方針の審議 ● 取締役及び執行役員の業績評価に関する方針の審議 ● 取締役会に提出する執行役員の選任及び解任に関する方針の審議
独立社外役員比率	38%	75%	67%
2024年度開催実績	13回	15回	5回
事務局	経営企画部	監査役室	経営企画部

 社内取締役
  独立社外役員

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)

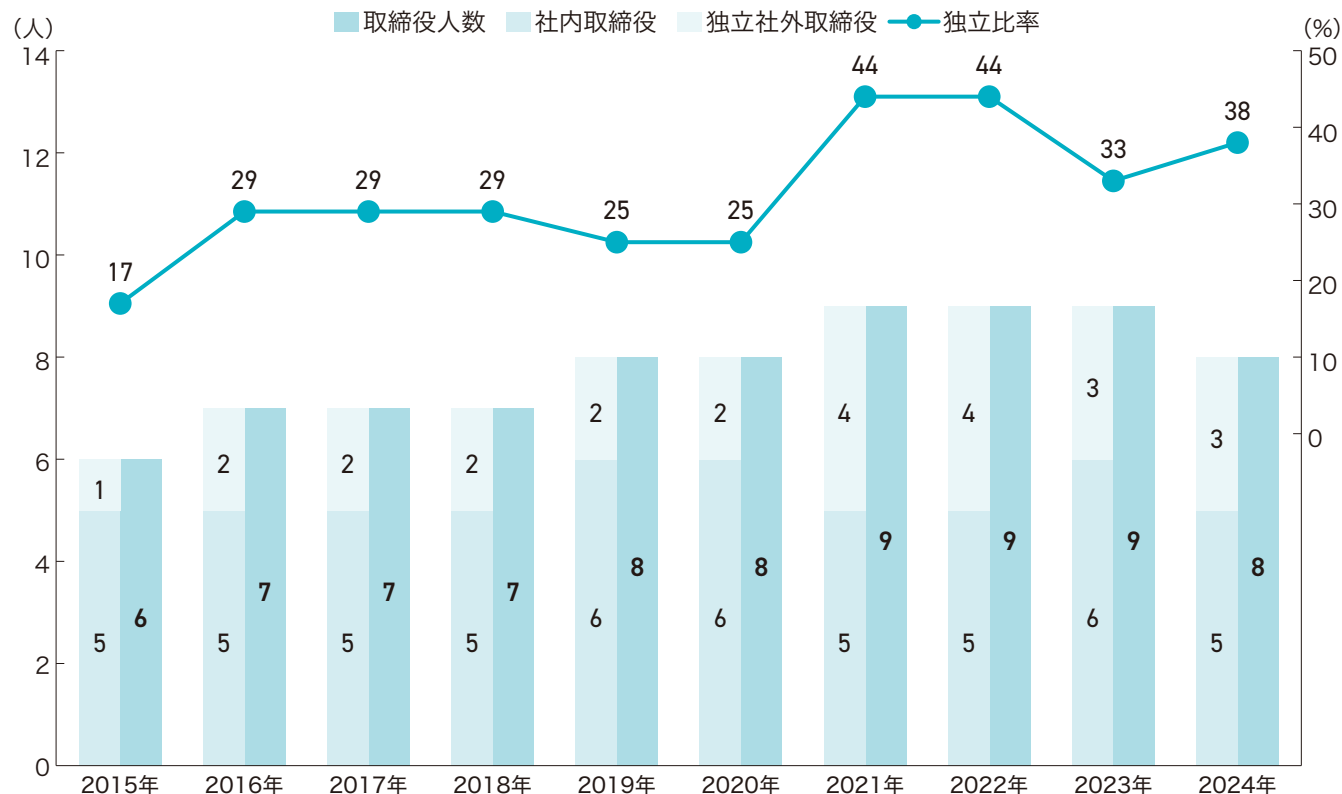
業務執行サイドの会議体

- ◆ 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:蓬萊 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
- ◆ トンボ会活性化委員会
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・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
- 2023年 ● サステナビリティ委員会の設置
- 2024年 ● 日エグループ人権基本方針の制定

取締役会における独立社外取締役比率の推移



2024年度取締役会における主な審議内容

2030年ビジョンの達成に向けた2022-2024中期経営計画のもと、10月に子会社(日工電子工業)往査を実施するとともに、多面的に議論を重ねました。

その他取締役会において、右記の事項について、重点的に審議、報告を行いました。

- ◆ 2025-2027中期経営計画
- ◆ グループ会社のM&A及び設備投資
- ◆ 内部公益通報規則変更
- ◆ 代表取締役の選定
- ◆ 政策保有株見直し
- ◆ 内部公益通報の状況
- ◆ タイ現法の事業運営、金融支援策
- ◆ 技術センター建設の検討
- ◆ 取締役会の実効性に関する自己評価アンケート
- ◆ 労働災害への対応
- ◆ 日エグループ人権基本方針制定

取締役会の構成(2025年7月現在)

取締役会の構成 (2025年7月現在)						主な専門性と経験										
取締役候補者番号	氏 名	役 職	出席状況 (2024年度 取締役会)	取締役 就任時期	所有株式数	独立性 (社外のみ)	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		行政経験
1	辻 勝	代表取締役会長 事業本部長	13回/13回	2008年6月	120,600株		●	●				●	●	●		
2	中山 知巳	代表取締役社長	13回/13回	2019年6月	51,300株		●	●				●		●		取締役会議長 指名報酬 委員会委員長
3	曾根 武志	取締役事業 本部副本部長	13回/13回	2023年6月	14,700株		●	●				●		●		
4	川上 晃一	取締役 管理本部長	13回/13回	2023年6月	10,000株		●	●			●	●	●			
5	山田 和寛	取締役 製造本部長	新任	2025年6月	13,400株		●	●			●	●		●		
独立社外	6	石井 正文	取締役	13回/13回	9,300株	●				●	●				●	
	7	佐伯 里香	取締役	13回/13回	0株	●	●						●			指名報酬 委員会 委員
	8	貞苅 茂	取締役	13回/13回	10,400株	●	●		●	●						指名報酬 委員会 委員

独立社外

■ 監査役会の構成 (2025年7月現在)

						主な専門性と経験										議長・委員長 委任状況
監査役 候補者 番号	氏 名	役 職	出席状況 (上段:2024年度監査役会) (下段:2024年度取締役会)	監査役 就任時期	所有株式数	独立性 (社外のみ)	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	行政経験	
-	岡明 森衛	常勤監査役	10回/10回 10回/10回	2024年6月	42,700株		●	●				●				監査役会議長 指名報酬委員会 オブザーバー
独立 社外	-	大田 直樹	15回/15回 13回/13回	2019年6月	1,400株	●	●				●					
	-	福井 剛	15回/15回 13回/13回	2019年6月	1,800株	●			●							
	-	米田 耕士	15回/15回 13回/13回	2022年6月	1,400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上記一覧表のICTとは、Information and Communication Technology(情報通信技術)を意味します。

■ 社外役員の選任理由と期待する役割

社外役員	氏 名	就任時期	生年月日	主なキャリア バックグラウンド	選任理由及び期待される役割
独立社外取締役	石井 正文	2021年6月	1957年11月3日	外務官僚	長年にわたり外務省において要職を歴任しその豊富な国際経験を通じて培われた国際情勢に関する幅広い見識に加え、当社が今後展開を目指しているアジア地域に関する知見も有しており、多様で幅広い助言と当社の持続的な企業価値向上の実現に寄与することを期待しています。
独立社外取締役	佐伯 里香	2021年6月	1961年2月27日	企業経営	事業会社の創業及び現経営者として企業経営にたずさわることにより培われた豊富な知識と経験を、当社の経営に反映していただきます。また本業であるICTの知識及びダイバーシティの観点から多様な意見を取り入れることが今後の当社の発展に必要と考え、当社の業務執行に対する監督、助言いただくことを期待しています。指名報酬委員会として当社の役員候補者の選定や役員報酬の決定に対し、客観的・中立的立場で関与しています。
独立社外取締役	貞苅 茂	2022年6月	1957年9月22日	企業経営	金融機関及び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豊富な経験と幅広い見識を当社の経営に反映していただきます。また、資本政策や財務会計について多様な意見を取り込むことが今後の当社の発展にも必要なものと考えており、業務執行に対する監督、助言いただくことを期待しています。指名報酬委員会として当社の役員候補者の選定や役員報酬の決定に対し、客観的・中立的立場で関与しています。
独立社外監査役	大田 直樹	2019年6月	1955年3月1日	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企業経営経験と幅広い見識から、客観的、中立的立場で経営執行の健全性、透明性を監査・指導していただきます。
独立社外監査役	福井 剛	2019年6月	1965年7月24日	公認会計士	公認会計士としての専門的見識から、客観的、中立的立場で経営執行の健全性、透明性を監査・指導していただきます。公認会計士としての専門的見地から高い実績をあげており、また、経営に関する高い見識を有しているため、社外監査役としての職務を適切に遂行することができると期待しています。
独立社外監査役	米田 耕士	2022年6月	1957年2月17日	弁護士	弁護士としての専門的見識から、客観的、中立的立場で経営執行の健全性、透明性を監査・指導していただきます。弁護士としての専門的見地から高い実績をあげており、また、経営に関する高い見識を有しているため、社外監査役としての職務を適切に遂行することができると期待しています。

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、2024年度は5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己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 知己 (2025年4月就任)	(2024年度は前委員長の 辻 勝が5回出席)
委 員	社外取締役	佐伯 里香	(5/5回)
委 員	社外取締役	貞苅 茂	(5/5回)
オブザーバー	常勤監査役	岡明 森衛 (2024年6月就任)	(3/3回)

2024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、取締役、執行役員、理事にかかる人事
- ◆ 役員賞与
- ◆ 役員定年
- ◆ 執行役員制度の見直し
- ◆ 役員報酬額の改定

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

業務執行取締役の種類の報酬割合は、基本報酬：業績連動報酬：譲渡制限付株式報酬がおおよそ7：2：1程度としています。

取締役報酬の内訳（業績評価が中位の場合）

内 訳	基本報酬（70％）	業績連動報酬（30％）	
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％
評価指標	—	連結営業利益・ 経営目標達成度など	

〈業績連動報酬について〉

業績連動報酬は、事業年度ごとのグループ全体の成長ならびに業績向上に対する意識を高めるため、原則として連結営業利益を基本的な業績指標とし、それに加えて当社単体の業績、及び株主への配当、従業員への賞与なども勘案して決定し、役員賞与として支給しています。指名報酬委員会の答申を踏まえて取締役会で適宜見直しを行います。

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（2024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）			対象人数 (人)
		固定 報酬	業績連動 報酬	株式 報酬	
取締役 (社外取締役を除く)	226	158	49	18	6
監査役 (社外監査役を除く)	25	19	4	1	2
社外役員	44	40	3	—	6

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

	2023年度実効性評価で認識された課題	2024年度の取り組み(実績)
課題1	取締役会における監督機能の強化	● 短期の経営課題・事業環境に関する共有情報強化 ● 社内役員会における審議内容の情報共有
課題2	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	● 2022-2024中期経営計画の振り返り ● 2025-2027中期経営計画の策定 ● 審議における時間配分の見直し ● 日工電子工業への往査実施(2024年10月)
課題3	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	● 業務執行状況報告や執行役員報告会
課題4	執行役員を含めた教育カリキュラムの充実	● グループ企業役員を対象としたセミナーの実施
	2024年度実効性評価で認識された課題	
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	
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	
課題3	経営人材の育成と教育カリキュラムの充実	
課題4	株主との対話と対話を踏まえた議論	

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。

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5年間で延べ26銘柄（うち、売切り15銘柄）、17億円の売却を行っており、保有時価総額の対株主資本比率で9%の水準を目指します。

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
売却銘柄数	9(5)	7(4)	2(0)	2(1)	6(5)
売却額	506	691	371	13	127
簿価	469	376	192	3	27
売却益	38	314	178	10	100
保有時価総額/株主資本比率(%)	11.8	12.7	9.6	13.9	15.7

()は売切り銘柄数

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。2024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)47回、(国内子会社)126回、 (海外子会社)22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	2024年度新たに国内会社1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。

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	2020年度		2021年度		2022年度		2023年度		2024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	90	4	134	4	111	4	124	4	152
個別ミーティング	17	23	10	18	6	10	6	10	10	14
株主総会	1	19/4,709	1	23/5,062	1	40/6,795	1	34/7,714	1	41/10,414

(当日出席/事前行使による出席)

コンプライアンス・リスクマネジメント

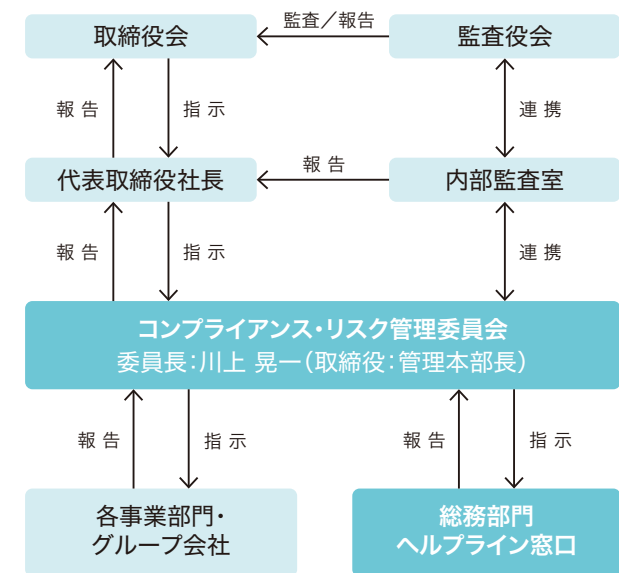
コンプライアンス・リスクマネジメント

日エグループは、経営責任の明確化、業務執行の迅速化、意思決定の透明性向上、コンプライアンス強化を通じて、経営の健全性を確保しています。コンプライアンス遵守のための体制・施策を整備、従業員全員がアイデンティティとして共有し、法令遵守にとどまらず、社会規範や社内ルールを意識した公正・透明で良識ある企業活動の実践に努めています。

日エグループの行動規範

- コンプライアンス**
私たちは、良心に従い、法令・社会規範・社内ルールを遵守して不正行為は行わず、公正・透明で、良識ある企業活動を実践します。
- より良い製品とサービスの提供**
私たちは、研究・技術開発を充実させ、安全と品質に十分配慮した良質な製品とサービスをお客様に提供します。
- 社会とのコミュニケーション**
私たちは、顧客、株主、取引先、地域社会とのコミュニケーションを心がけ、経営の透明性を確保し、説明責任を果たします。
- 安全とゆとりと豊かさを求めて**
私たちは、安全を最優先し、職場環境の整備、労働条件の改善を図り、社員一人ひとりがゆとりと豊かさを実感できるように努めます。
- 環境保全**
私たちは、環境保全の取組を推進し、良好な環境の創出に貢献します。
- 反社会的勢力の排除**
私たちは、市民社会の秩序や安全・安心に脅威を与える反社会的勢力、団体とは一切の関係を持ちません。

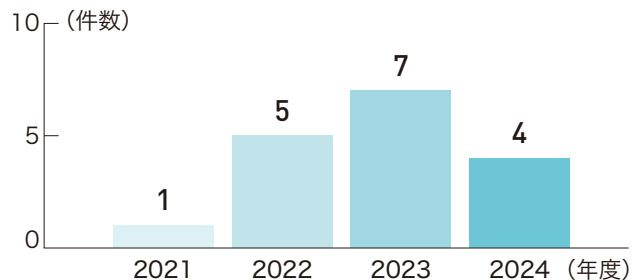
コンプライアンス推進体制



企業倫理ヘルプラインの運営

国内グループ会社に対しては、当社で導入している内部公益通報制度を適用し、内部通報窓口は当社の指定する部署に統一しています。各社の取締役、執行役員をはじめ従業員に対して周知徹底を図っています。

ヘルプライン窓口通報件数



ヘルプライン運営に関する主な周知内容

- 企業の存亡にかかわる不祥事は、「役職員が自ら不当に利益を得るため」ではなく、「会社のため組織のため」という名目で、かつ違法性の認識が不十分なままになされる場合が多いと認識
- 専門ノウハウを持った部署に容易に相談ができ、役職員が判断を誤らないようにしておくことが大切
- 内部公益通報制度があれば、心理的にブレーキがかかり、不正の抑止効果が働く
- 「不正は必ず明るみに出る」という仕組みを作り込むことが必要→コンプライアンス意識の徹底
- 内部通報者は、平成18年4月1日施行の「公益通報者保護法」（平成16年法律第122号）で守られる
- 異動・昇進などの処遇問題や誹謗中傷の類は対象外とする
- 通報手段は投書・ポータル・Emailで実名または匿名も可とし、受付窓口関係者は守秘義務を負う
- 通報者への回答は、先ず調査方針・スケジュールを開示し、一定期間内の回答を予め確約する

日エグループの事業は、ステークホルダーとの信頼関係のうえに成り立っています。事業を通じて社会課題を解決し、企業価値を高めるためには、あらゆるステークホルダーとの積極的な対話を行うことが重要だと考えています。日エグループが目指す方向や価値創出の道筋に共感を得て、ステークホルダーの理解をもとに、企業価値の最大化を図ります。

◆ ステークホルダーとの関係と主な対話チャンネル

		ステークホルダーとの関係	ステークホルダーの主な関心事	主な対話チャネル
 お客様		日エグループは製品とサービスの提供を通じてお客様の業務拡大と生産性の向上に寄与しています。同時にお客様とともに社会基盤整備を通じて豊かな社会づくりに貢献しています。	● 高性能・高品質製品の提供 ● 安全安心を提供するサービス体制 ● 適正な価格設定 ● 課題解決に向けた提案力 ● 自然災害からの早期復興 ● 技術革新へ対応	● 日常の営業・サービス活動 ● 各種展示会(2022日エメッセの開催、2023NEW環境展への出展、他各種展示会) ● プラントオペレータ研修の提供 ● 機関誌(NAPNEWS、BPEYESの編集・発行) ● Nikkoウェブサイト(One Nikko Platform)
 従業員		すべての従業員は最も貴重な資本でもあります。事業を取り巻くあらゆる変化に素早く対応し社会への貢献が持続できる組織づくりや人材育成に取り組んでいます。属性や価値観の異なる従業員の期待に向き合い、働きがいのある職場環境の整備に努めています。	● 労働における基本的権利の尊重 ● 成長と自己実現の機会提供 ● 公平な機会と公正な評価 ● 心理的安全性の高い職場づくり ● 安全操業の徹底と自然環境への配慮 ● 仕事と生活の両立 ● 多様性の確保と働き方の選択肢	● 社長と社員グループの直接対話 ● イン트라ネット ● 目標設定・進捗確認、評価フィードバック ● 英語・特別技能研修、自律選択型啓発セミナー ● 業務効率改善運動 ● 譲渡制限付株式付与 ● 社内報(トンボ) ● 内部通報制度
 取引先様	資材調達先	資材調達先、販売代理店、協力工事店などすべての取引先様とともにサプライチェーンが抱える社会的課題の解決に取り組むことが不可欠と考えています。 ● 日エ設計による外製品調達先(約20社) ● 一般資材調達先(約100社)	● 公平・公正な取引条件 ● 品質評価 ● 事業継承・技術伝承支援 ● 集中購買	● 日常の調達活動 ● 品質向上支援 ● 工場・倉庫訪問 ● 品質監査
	トンボ会 (販売代理店ネットワーク)	加盟数:122社	● 新製品提案 ● 販路開拓支援	● 総会、分科会の開催
	アキツ会 (協力工事店ネットワーク)	加盟数:206社	● 安全な労務環境 ● 専門技能・技術への助言 ● 長期安定的な仕事量の確保	● 安全衛生会議の開催
 地域社会・未来世代		日エグループが発展、成長していくためには社会の持続可能性を高めることに貢献する必要があります。日エが目指すカーボンニュートラルの実現は未来世代への責務と考えています。	● 地域社会との共生 ● 雇用の創出 ● 地域発展への貢献 ● 地域の自然環境の保全 ● 安全操業	● 近畿圏学生への返済不要の奨学金の提供 ● 兵庫県研究者への研究助成金の給付 ● 明石市内全域の小学校・養護学校(29校)への防災教育支援(防災手ぬぐいの提供) ● 気候リスクへの責任ある対応 ● 明石市内の高校生を対象とした企業・工場見学会の実施 ● 近隣住民向けにっこうマルシェ(防災・BBQ用品・地元企業商品展示即売会)の開催 ● 子ども向け社会体験アプリ「どうろをまろう!」の提供
 株主・投資家		株主・投資家は財務資本の提供者として日エグループの成長を支援すると同時に経営の監視を担っています。企業価値向上の取り組みの強化と情報開示を充実することで一層の信頼関係を構築します。	● 企業価値の向上 ● フェア・ディスクロージャーの推進 ● 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 ● ESG・サステナビリティへの取り組み強化と情報開示の充実 ● ガバナンスの実効性向上	● 株主総会(10,414名参加/事前行使による出席含む) ● 決算説明会(4回) ● 機関投資家との個別ミーティング(10回/14名)

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
2015年6月 専務取締役
2016年4月 事業本部長
2019年4月 取締役社長
内部統制管掌 兼 技術本部長
取締役会長（現在）
2025年4月 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
取締役
2019年6月 常務取締役
2022年6月 事業本部長 兼 事業企画部長
2023年4月 専務取締役
2024年6月 取締役社長（現在）
2025年4月 内部統制管掌 兼 技術本部長（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（現在）
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（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）
取締役（現在）
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（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
製造本部本社工場長
2019年4月 執行役員
2020年6月 宇部興機株式会社代表取締役社長
2022年3月 上席執行役員
2023年6月 当社製造本部副本部長 兼
本社工場長 兼 生産技術室長
製造本部長 兼 本社工場長（現在）
2025年4月 取締役（現在）
2025年6月 《重要な兼職の状況》
株式会社松田機工 代表取締役社長



石井 正文

（社外独立） 1957年11月3日生

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（現在）



佐伯 里香

（社外独立） 1961年2月27日生

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（現在）
2021年6月 当社社外取締役（現在）
2022年6月 株式会社神戸商工貿易センター取締役
（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
株式会社神戸商工貿易センター 取締役



貞苅 茂

（社外独立） 1957年9月22日生

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（現在）



監査役

岡田 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 内部統制管理付
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）

山本 陽介 上席執行役員
1966年9月2日生 事業本部事業企画部長

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 Global Manufacturing (Thailand) Co., Ltd.)
2025年4月 事業本部事業企画部長（現在）
2025年6月 上席執行役員（現在）

川村 克裕 執行役員
1968年2月26日生 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

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（現在）
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（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（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4月 事業本部AP統括営業部営業部長
2022年10月 台北支店長
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（現在）
2025年4月 CEOオフィス 経営企画部長 兼 海外事業戦略室長（現在）

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（現在）
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（現在）

小川 晴弘 執行役員
1968年3月5日生 管理本部財務統括部財務部長

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（現在）
2025年6月 執行役員（現在）

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 兼 台北支店長

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（現在）
2025年6月 執行役員（現在）



Nikko Integrated Report

コーポレートデータ

2024年度業績概況と2025年度見通し	94
過去10年間の財務データ	97
連結財務諸表	99
株式・株価情報	102
会社概要と拠点一覧	103
子会社要覧	104
用語解説	105

国内建設投資の概況

～2025年度の建設投資は、前年度比4.5%増へ拡大～

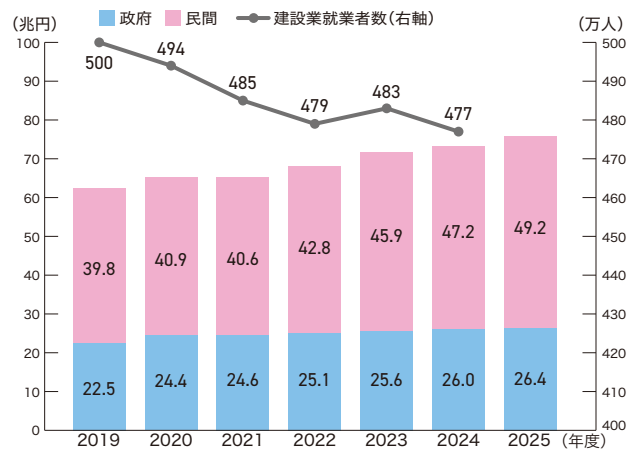
国土交通省発表の2024年度の国内建設投資（名目値）は、前年度比2.4%増の73兆2,100億円となる見込みです。内訳は、政府投資は同2.6%増の25兆400億円、民間投資が同2.4%増の48兆1,700億円です。昨年の見通しに対して、建設単価の上昇などから民間投資が上振れた結果、2兆1,200億円の増額となりました。

一方、2025年度の建設投資は、同3.2%増の75兆5,700億円の見通しです。うち政府投資は同0.7%増の25兆2,100億円（構成比33%）、民間投資は同4.5%増の50兆3,600億円（同67%）へ伸び率の拡大が見込まれています。

～引き続き自動化・省人化ニーズが拡大へ～

2024年の国内建設業における就業者数は、前年から6万人減少し477万人となりました。そのうち55歳以上が約4割を占めており、今後10年以内に80万人が引退すると推計されています。建設業界における自動化・省人化ニーズの拡大が予想されます。

● 建設投資額と建設業就業者数



注：就業者数は暦年ベース、出所：建設ハンドブック

2024年度の経営成績

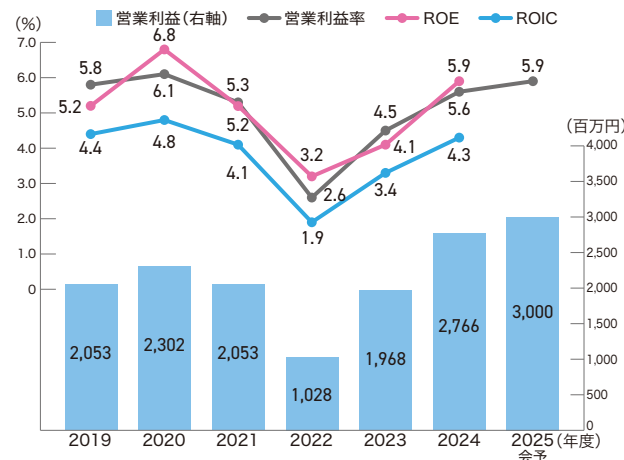
～34年ぶりに過去最高営業利益を更新～

2024年度の受注高は、前年度比1.8%増の496億17百万円となり、前年度に続き過去最高を更新しました。売上高は、受注残高の着実な消化が進んだことから、同11.5%増の491億62百万円となり、3期連続で過去最高となりました。営業利益は、積極的な人材投資などによる費用負担の増加を増収効果で吸収し、同40.5%増の27億66百万円（営業利益率5.6%）を計上、1990年11月期に記録した過去最高利益を34年ぶりに更新しました。

～ROEは5.9%へ大きく改善～

経常利益は、同43.2%増の30億71百万円となり、過去最高を更新しました。一方、親会社株主に帰属する当期純利益は、同53.1%増の20億9百万円と大幅に伸長したものの、投資有価証券売却益を計上した2020年度をわずかに下回りました。ただし、実質ベースでは過去最高となります。ROEは、前年度比+1.8ptの5.9%に改善しましたが、2020年度の6.8%に届きませんでした。

● 営業利益と営業利益率、ROE及びROIC

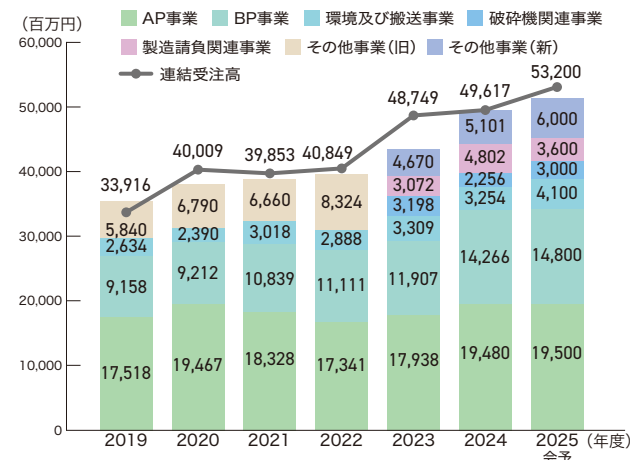


セグメント別事業概況

～主力のAP関連事業における業績回復期待が高まる～

連結売上高の40%を占めながら、業績低迷が続いてきたAP関連事業は、売上高が前年度比8.6%増の194億80百万円、営業利益は同194.9%増の9億76百万円（営業利益率5.0%）へ急回復しました。BP関連事業は、売上高が同19.8%増の142億66百万円、営業利益は同28.6%増の17億24百万円（同12.1%）となり、過去最高を記録しました。環境及び搬送関連事業は、売上高が同1.7%減の32億54百万円、営業利益は同6.8%増の8億47百万円（同26.0%）となり、高収益体質を維持しています。破碎機関連事業は、売上高が同29.5%減の22億56百万円、営業利益は同85.4%減の40百万円となりました。製造請負関連事業は、売上高が同56.3%増の48億2百万円、営業利益は同138.9%増の6億45百万円（同13.4%）となりました。その他事業は、売上高が同9.2%増の51億1百万円、営業利益は同6.9%減の7億16百万円（同14.0%）となりました。

● セグメント売上高と連結受注高



経常利益の増減分析

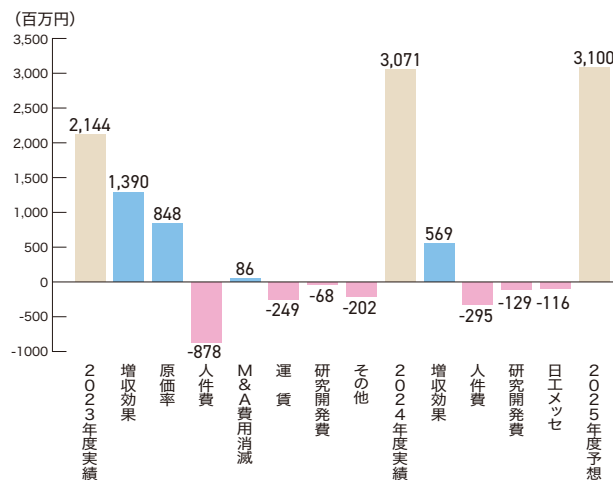
～戦略的な費用増を増収効果で吸収し、過去最高を更新～

2024年度の経常利益は、前年度比9億27百万円増加の30億71百万円となりました。4期連続のベースアップや好調な業績を背景とした賞与の増加などから人件費が8億78百万円の増加、増収に伴う運賃負担の増加2億49百万円、その他合算費用増2億70百万円が見られましたが、増収効果13億90百万円、売価改善を含む原価率の向上効果8億48百万円でカバーし、過去最高経常利益を更新しました。

～2025年度も過去最高益の更新を予想～

2025年度の経常利益は、前年度比29百万円増加の31億円を予想しています。賃金・賞与アップに伴う人件費の増加2億95百万円、研究開発費の増加1億29百万円、3年に1度、日工本社で開催される展示会「日工メッセ」の開催費用1億16百万円に対して、増収・原価率改善効果5億69百万円で吸収し、過去最高経常利益の連続更新を予想しています。

● 経常利益の増減分析



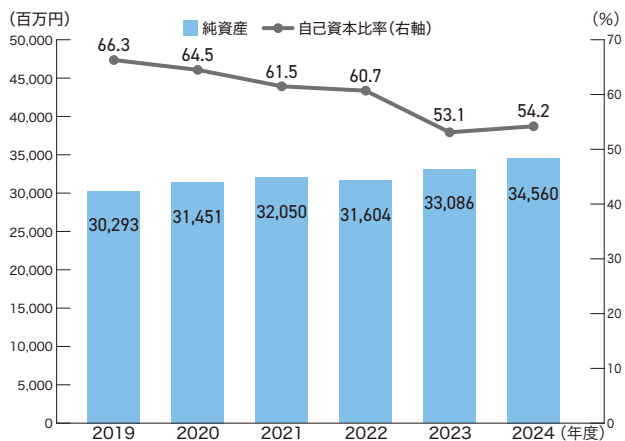
財務状況

～引き続き強固なバランスシートを堅持～

2024年度末の総資産は、前年度末比14億96百万円増加の637億25百万円となりました。流動資産は同9億7百万円減少の401億26百万円、固定資産は同24億2百万円増加の235億98百万円となりました。主な内訳は、現金及び預金が同15億13百万円減少の140億38百万円、有形固定資産が同20億58百万円増加の153億5百万円などです。

一方、流動負債は同2億28百万円減少の215億15百万円、固定負債は同2億50百万円増加の76億49百万円となりました。主な内訳は、契約負債が同4億67百万円増の50億92百万円、支払手形及び買掛金が同3億24百万円減の29億32百万円、長短借入金が同4億66百万円減少の102億50百万円などです。純資産は同14億74百万円増の345億60百万円となり、非支配株主持分8百万円を除く自己資本は345億51百万円となり、自己資本比率は同1.1pt上昇の54.2%となりました。

● 純資産と自己資本比率

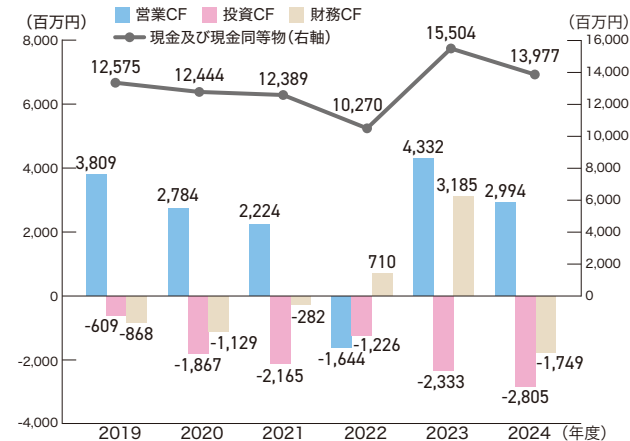


キャッシュ・フローの状況

～月商3.4ヶ月分の現金及び同等物を保有～

営業活動によるキャッシュ・フローは、29億94百万円の収入となりました。主な収入は、税金等調整前当期純利益31億97百万円、減価償却費11億27百万円、契約負債の増加3億70百万円などです。一方、主な支出は、業績拡大に伴う法人税などの支払額13億46百万円、売上債権の増加3億19百万円、仕入債務の増加2億57百万円などです。投資活動によるキャッシュ・フローは、有形及び無形固定資産の取得を主因に28億5百万円の支出となりました。この結果、フリー・キャッシュ・フロー (FCF) は、1億89百万円の収入となりました。財務活動によるキャッシュ・フローは、17億49百万円の支出となりました。配当金の支払い額11億52百万円、短期借入金の減少6億83百万円、長期借入金の返済6億34百万円に対して長期借入に伴う収入7億96百万円などを計上しました。現金及び現金同等物の期末残高は、139億77百万円となりました。

● キャッシュ・フロー及び現金及び現金同等物



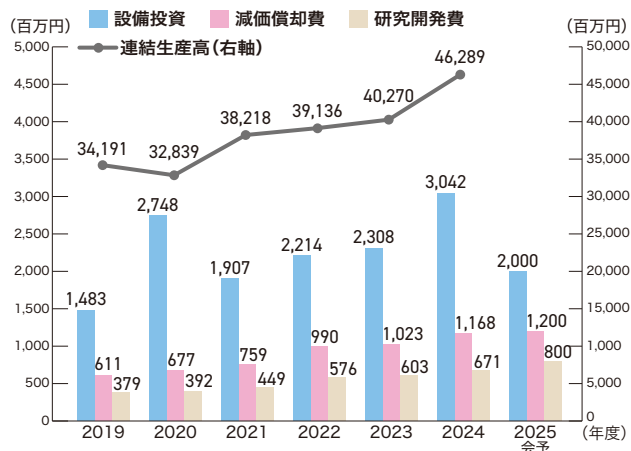
設備投資、減価償却費、研究開発費

～事業戦略に則った設備投資と研究開発を実行～

2024年度の設備投資は、前年度比7億34百万円増の30億42百万円となり、売上高設備投資比率は同+1.0ptの6.2%となりました。主な内訳は、AP及びBP関連事業における新工場と開発テストセンターの建設、生産設備の取得・更新に12億39百万円、製造請負関連事業における新工場建設・増築及び機械導入などで6億5百万円、その他事業では賃借用建物に5億63百万円を投資しました。のれんの償却を含む減価償却費は、同1億44百万円増加の11億68百万円、売上高減価償却費比率は同+0.1ptの2.4%となりました。

研究開発費に関しては、同68百万円増加の6億71百万円、売上高研究開発費比率は前年度と同様の1.4%となりました。AP関連事業では、ASEAN向け戦略機種であるACEシリーズを開発し、販売を開始しました。BP関連事業では、日工製減速機を搭載したHYPERミキサーを開発し、販売を行いました。

●設備投資、減価償却費、研究開発費及び連結生産高

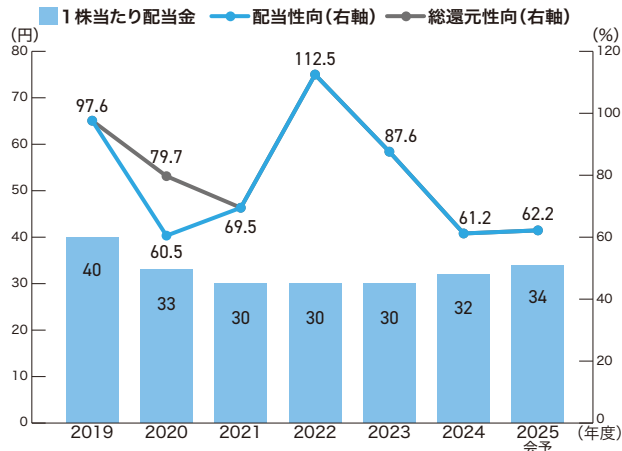


株主還元

～配当性向60%以上を維持～

日エグループでは、株主還元方針として「配当性向60%以上」を掲げています。2024年度の1株当たり配当金は、前年度比2円増の32円(中間15円、期末17円、年間配当利回り4.7%)へ引き上げ、配当性向は61.2%となりました。株主還元方針にDOE(自己資本配当率)は掲げていませんが、前年度と同様に3.6%となりました。DOEはROE(5.9%)と配当性向(61.2%)の掛け算で算出されますが、2024年度は業績成長に伴いROEが上昇した一方で、配当性向が低下したものの、結果として前年度と同水準のDOEを維持しました。過去1年間のTSR(株主総利回り)は、-6.3%となり、TOPIXの-1.5%、機械指数の-4.3%を下回る結果となりました。2025年度の1株当たり配当金は、同2円増の34円(中間17円、期末17円)を計画しています。親会社株主に帰属する当期純利益は同4.5%増の21億円と見込んでおり、配当性向は62.2%の見通しです。

●1株当たり配当金、配当性向及び総還元性向



2025年度業績見通し

～前年度に続き、過去最高を連続更新へ～

2025年度の業績は、受注高が前年度比7.2%増の532億円、売上高が同3.7%増の510億円、営業利益は同8.5%増の30億円(営業利益率5.9%)となり、いずれも過去最高を連続更新する見通しです。事業別では、AP関連事業の売上高は同0.1%増の195億円、営業利益は同2.5%増の10億円(同5.1%)、BP関連事業は売上高が同3.7%増の148億円、営業利益は同10.2%増の19億円(同12.8%)の見通しです。環境及び搬送関連事業は、売上高が同26.0%増の41億円、営業利益は前年度並みの8億50百万円(同20.7%)、破碎機関連事業は売上高が同33.0%増の30億円、営業利益は同275.0%増の1億50百万円(同5.0%)を計画しています。製造請負関連事業は、売上高が同25.0%減の36億円、営業利益は同38.0%減の4億円(同11.1%)、その他事業は売上高が同17.6%増の60億円、営業利益は同25.7%増の9億円(同15.0%)の見通しです。

●業績推移

	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度	2025年度(予)
受注高 (百万円)	39,853	40,849	48,749	49,617	53,200
売上高 (百万円)	38,846	39,665	44,097	49,162	51,000
営業利益 (百万円)	2,053	1,028	1,968	2,766	3,000
(営業利益率)	5.3%	2.6%	4.5%	5.6%	5.9%
経常利益 (百万円)	2,274	1,255	2,144	3,071	3,100
当期純利益 (百万円)	1,649	1,020	1,312	2,009	2,100
1株当たり当期純利益 (円)	43.16	26.67	34.25	52.29	54.65
ROE	5.2%	3.2%	4.1%	5.9%	—
受注残高 (百万円)	16,490	17,656	22,371	22,826	25,026

*過去最高売上高 492億円(2024年度)、過去最高営業利益 28億円(2024年度)
*過去最高ROE 6.8%(2020年度)

過去10年間の財務データ

			2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024 (年度)
業績	売上高	(百万円)	34,110	32,717	35,114	31,780	35,151	37,866	38,846	39,665	44,097	49,162
	売上原価	(百万円)	25,825	24,131	26,301	23,485	25,512	27,675	28,346	29,348	31,992	35,169
	売上総利益	(百万円)	8,285	8,586	8,812	8,295	9,639	10,191	10,500	10,317	12,105	13,992
	販売費及び一般管理費	(百万円)	6,655	6,641	6,708	6,868	7,585	7,889	8,447	9,288	10,136	11,225
	営業利益	(百万円)	1,629	1,944	2,103	1,427	2,053	2,302	2,053	1,028	1,968	2,766
	経常利益	(百万円)	1,648	1,993	2,239	1,576	2,142	2,973	2,274	1,255	2,144	3,071
	税金等調整前当期純利益	(百万円)	2,940	1,878	2,299	1,933	2,440	3,045	2,599	1,693	2,231	3,197
	親会社株主に帰属する当期純利益	(百万円)	1,896	1,340	1,490	1,345	1,588	2,082	1,649	1,020	1,312	2,009
	1株当たり当期純利益	(円)	45.2	34.3	38.7	35.1	41.2	54.3	43.1	26.6	34.2	52.2
	連結子会社数	(社)	8	8	8	8	9	10	11	11	11	13
	持分法適用関連会社数	(社)	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
収益性	売上高営業利益率	(%)	4.8	5.9	6.0	4.5	5.8	6.1	5.3	2.6	4.5	5.6
	ROA(総資産当期純利益率)	(%)	4.5	3.0	3.3	3.0	3.5	4.4	3.3	2.0	2.3	3.2
	ROE(自己資本当期純利益率)	(%)	6.6	4.6	4.9	4.4	5.2	6.8	5.2	3.2	4.1	5.9
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)	17,252	16,580	17,179	16,434	17,518	19,467	18,328	17,341	17,938	19,480
	コンクリートプラント関連事業	(百万円)	10,267	9,356	9,521	7,893	9,158	9,212	10,839	11,111	11,907	14,266
	環境及び搬送関連事業	(百万円)	2,289	2,647	3,931	2,775	2,634	2,390	3,018	2,888	3,309	3,254
	破碎機関連事業	(百万円)	—	—	—	—	—	—	—	2,217	3,198	2,256
	製造請負関連事業	(百万円)	—	—	—	—	—	—	—	2,216	3,072	4,802
	その他事業	(百万円)	4,301	4,133	4,480	4,677	5,840	6,796	6,660	3,891	4,670	5,101
	営業利益(損失)											
	アスファルトプラント関連事業	(百万円)	1,234	1,253	1,348	963	1,118	1,239	562	49	331	976
	コンクリートプラント関連事業	(百万円)	878	1,006	1,015	666	761	879	1,123	1,017	1,341	1,724
	環境及び搬送関連事業	(百万円)	337	369	308	417	562	482	588	522	793	847
	破碎機関連事業	(百万円)	—	—	—	—	—	—	—	175	274	40
	製造請負関連事業	(百万円)	—	—	—	—	—	—	—	156	270	645
	その他事業	(百万円)	277	417	462	502	1,020	1,170	1,073	711	769	716
	全社費用	(百万円)	△ 1,097	△ 1,102	△ 1,031	△ 1,122	△ 1,409	△ 1,469	△ 1,293	△ 1,605	△ 1,811	△ 2,183

			2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024（年度）
地域別売上高	国内	（百万円）	31,130	29,761	31,148	27,941	30,429	34,130	34,099	34,061	40,657	44,997
	海外	（百万円）	2,980	2,956	3,965	3,838	4,720	3,735	4,746	5,604	3,440	4,164
	中国	（百万円）	2,220	2,026	3,389	3,357	3,637	3,509	3,670	4,829	2,300	2,806
	その他	（百万円）	760	930	576	481	1,083	226	1,076	775	1,139	1,358
	海外売上高比率	（%）	8.7	9.0	11.3	12.1	13.4	9.9	12.2	14.1	7.8	8.5
受注状況	受注高（合計）	（百万円）	33,284	34,134	33,616	35,103	33,915	40,009	39,852	40,849	48,749	49,617
	受注残高（合計）	（百万円）	10,212	11,629	10,132	13,454	12,219	14,361	16,490	17,656	22,371	22,826
財務状況	総資産	（百万円）	43,189	44,976	44,876	43,969	45,677	48,697	52,079	52,127	62,229	63,725
	純資産	（百万円）	28,528	29,089	30,286	30,414	30,293	31,451	32,050	31,604	33,086	34,560
	有利子負債	（百万円）	2,362	1,987	1,799	1,718	1,787	2,492	3,812	5,761	10,716	10,250
	自己資本比率	（%）	66.1	64.7	67.5	69.2	66.3	64.5	61.5	60.7	53.1	54.2
	1株当たり純資産	（円）	680.7	749.2	791.1	793.7	780.6	823.0	837.2	826.7	861.7	897.7
配当状況	1株当たり配当金	（円）	10.0	11.0	12.0	12.0	40.0	33.0	30.0	30.0	30.0	32.0
	配当金総額	（百万円）	418	426	458	459	1,550	1,260	1,146	1,147	1,149	1,231
	配当性向	（%）	22.0	31.9	30.8	34.2	97.6	60.5	69.5	112.5	87.6	61.2
	自己資本配当率	（%）	1.5	1.5	1.5	1.5	5.1	4.0	3.6	3.6	3.6	3.6
設備投資など	設備投資額	（百万円）	877	1,261	550	1,889	1,483	2,748	1,907	2,214	2,308	3,042
	減価償却費*	（百万円）	487	482	472	508	611	677	745	944	998	1,127
	研究開発費	（百万円）	227	271	291	211	379	392	449	576	603	671
	売上高研究開発費比率	（%）	0.7	0.8	0.8	0.7	1.1	1.0	1.2	1.5	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）	△ 1,040	5,064	274	△ 218	3,839	2,784	2,224	△ 1,644	4,332	2,994
	投資活動によるキャッシュ・フロー	（百万円）	2,142	△ 316	41	△ 1,021	△ 609	△ 1,867	△ 2,165	△ 1,226	△ 2,333	△ 2,805
	フリー・キャッシュ・フロー	（百万円）	1,102	4,748	315	△ 1,239	3,200	917	59	△ 2,870	1,999	189
	財務活動によるキャッシュ・フロー	（百万円）	△ 264	△ 1,690	△ 883	△ 526	△ 868	△ 1,129	△ 282	710	3,185	△ 1,749
	現金及び現金同等物の期末残高	（百万円）	9,630	12,622	12,110	10,300	12,575	12,444	12,389	10,270	15,504	13,977

連結財務諸表

— 連結貸借対照表

資産の部	2023	2024 (年度)
流動資産		
現金及び預金	15,551	14,038
受取手形	1,773	1,268
売掛金	8,975	10,153
電子記録債権	2,419	2,149
商品及び製品	1,631	1,219
仕掛品	8,323	9,044
原材料及び貯蔵品	1,695	1,450
為替予約	30	1
その他	633	801
貸倒引当金	△ 1	△ 0
流動資産合計	41,033	40,126
固定資産		
有形固定資産		
建物及び構築物(純額)	6,175	8,279
機械装置及び運搬具(純額)	1,199	1,574
工具、器具及び備品(純額)	514	581
土地	4,204	4,627
リース資産(純額)	0	—
使用権資産(純額)	75	106
建設仮勘定	1,078	134
有形固定資産合計	13,247	15,305
無形固定資産		
のれん	196	166
その他	1,011	1,032
無形固定資産合計	1,208	1,198
投資その他の資産		
投資有価証券	5,248	5,565
出資金	107	107
長期貸付金	13	10
繰延税金資産	549	538
その他	951	1,002
貸倒引当金	△ 130	△ 129
投資その他の資産合計	6,740	7,094
固定資産合計	21,196	23,598
資産合計	62,229	63,725

負債の部	2023	2024 (年度)
流動負債		
支払手形及び買掛金	3,256	2,932
電子記録債務	1,296	1,444
ファクタリング未払金	2,868	2,964
短期借入金	6,166	5,489
未払法人税等	965	873
未払金	700	962
前受金	17	17
契約負債	4,625	5,092
賞与引当金	610	665
役員賞与引当金	98	124
受注損失引当金	82	116
その他	1,054	830
流動負債合計	21,743	21,515
固定負債		
長期借入金	4,550	4,761
繰延税金負債	170	163
役員退職慰労引当金	206	128
退職給付に係る負債	2,140	2,147
その他	330	448
固定負債合計	7,399	7,649
負債合計	29,143	29,164

(単位:百万円)

純資産の部	2023	2024 (年度)
株主資本		
資本金	9,197	9,197
資本剰余金	7,787	7,805
利益剰余金	13,791	14,648
自己株式	△ 738	△ 667
株主資本合計	30,038	30,984
その他の包括利益累計額		
その他有価証券評価差額金	2,335	2,610
為替換算調整勘定	696	983
繰延ヘッジ損益	21	1
退職給付に係る調整累計額	△ 62	△ 27
その他の包括利益累計額合計	2,990	3,567
非支配株主持分	57	8
純資産合計	33,086	34,560
負債純資産合計	62,229	63,725

— 連結損益計算書

(単位:百万円)

	2023	2024 (年度)
売上高	44,097	49,162
売上原価	31,992	35,169
売上総利益	12,105	13,992
販売費及び一般管理費	10,136	11,225
営業利益	1,968	2,766
営業外収益		
受取利息	4	8
受取配当金	141	182
為替差益	117	77
保険解約返戻金	46	—
受取保険金	44	96
その他	61	77
営業外収益合計	416	443
営業外費用		
支払利息	119	99
損害賠償金	107	19
その他	12	21
営業外費用合計	240	139
経常利益	2,144	3,071
特別利益		
投資有価証券売却益	68	104
固定資産売却益	11	29
負ののれん発生益	7	—
特別利益合計	87	134
特別損失		
投資有価証券売却損	—	0
固定資産売却損	0	—
特別退職金	—	7
特別損失合計	0	8
税金等調整前当期純利益	2,231	3,197
法人税、住民税及び事業税	1,003	1,245
法人税等調整額	△ 16	△ 57
法人税等合計	987	1,187
当期純利益	1,244	2,009
非支配株主に帰属する当期純利益又は 非支配株主に帰属する当期純損失(△)	△ 68	0
親会社株主に帰属する当期純利益	1,312	2,009

— 連結包括利益計算書

(単位:百万円)

	2023	2024 (年度)
当期純利益	1,244	2,009
その他の包括利益		
その他有価証券評価差額金	1,157	274
為替換算調整勘定	94	288
繰延ヘッジ損益	21	△ 20
退職給付に係る調整額	52	35
その他の包括利益合計	1,326	577
包括利益	2,570	2,587
(内訳)		
親会社株主に係る包括利益	2,657	2,586
非支配株主に係る包括利益	△ 87	0

— 連結キャッシュ・フロー計算書

	2023	2024 (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	2,231	3,197
減価償却費	998	1,127
のれん償却額	25	40
貸倒引当金の増減額(△は減少)	△ 0	△ 1
退職給付に係る負債の増減額(△は減少)	7	52
役員退職慰労引当金の増減額(△は減少)	△ 28	△ 78
受取利息及び受取配当金	△ 145	△ 191
支払利息	119	99
為替差損益(△は益)	△ 8	2
有形固定資産売却損益(△は益)	—	△ 29
投資有価証券売却及び評価損益(△は益)	△ 68	△ 104
売上債権の増減額(△は増加)	△ 1,770	△ 319
棚卸資産の増減額(△は増加)	△ 281	138
仕入債務の増減額(△は減少)	527	△ 257
未収入金の増減額(△は増加)	493	65
未払金の増減額(△は減少)	456	254
未払消費税等の増減額(△は減少)	432	△ 242
契約負債の増減額(△は減少)	844	370
その他	783	126
小計	4,616	4,249
利息及び配当金の受取額	145	191
利息の支払額	△ 119	△ 99
法人税等の支払額	△ 309	△ 1,346
営業活動によるキャッシュ・フロー	4,332	2,994

(単位:百万円)

	2023	2024 (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	△ 47	△ 60
定期預金の払戻による収入	47	48
投資有価証券の取得による支出	△ 14	△ 18
投資有価証券の売却及び償還による収入	111	136
有形及び無形固定資産の取得による支出	△ 2,321	△ 2,918
有形固定資産の売却による収入	—	30
連結の範囲の変更を伴う子会社株式の取得による支出	△ 332	—
貸付けによる支出	△ 5	△ 2
貸付金の回収による収入	8	4
その他	221	△ 26
投資活動によるキャッシュ・フロー	△ 2,333	△ 2,805
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)	2,081	△ 683
長期借入れによる収入	3,740	796
長期借入金の返済による支出	△ 1,488	△ 634
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	△ 0
ファイナンス・リース債務の返済による支出	1	—
配当金の支払額	△ 1,149	△ 1,152
財務活動によるキャッシュ・フロー	3,185	△ 1,749
現金及び現金同等物に係る換算差額	48	34
現金及び現金同等物の増減額(△は減少)	5,233	△ 1,526
現金及び現金同等物の期首残高	10,270	15,504
現金及び現金同等物の期末残高	15,504	13,977

株式情報 (2025年3月31日現在)

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1,512,226株を含む)

単位株式数 ● 100株

株主数 ● 21,906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

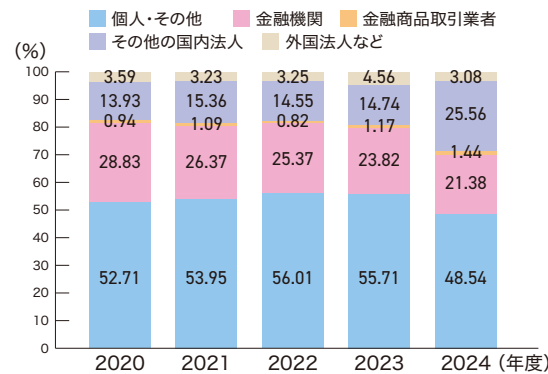
中間配当金支払い株主確定日 ● 毎年9月30日

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)	4,103	10.66
日工社員持株会	1,727	4.49
日工取引先持株会	1,512	3.93
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	872	2.26
日本生命保険相互会社	855	2.22
住友生命保険相互会社	745	1.94
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	621	1.61
株式会社百十四銀行	555	1.44
合計	12,338	32.06

当社は自己株式を1,512.2千株保有していますが、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、所有割合は少数第3位を四捨五入して表示しています。

所有者別比率推移



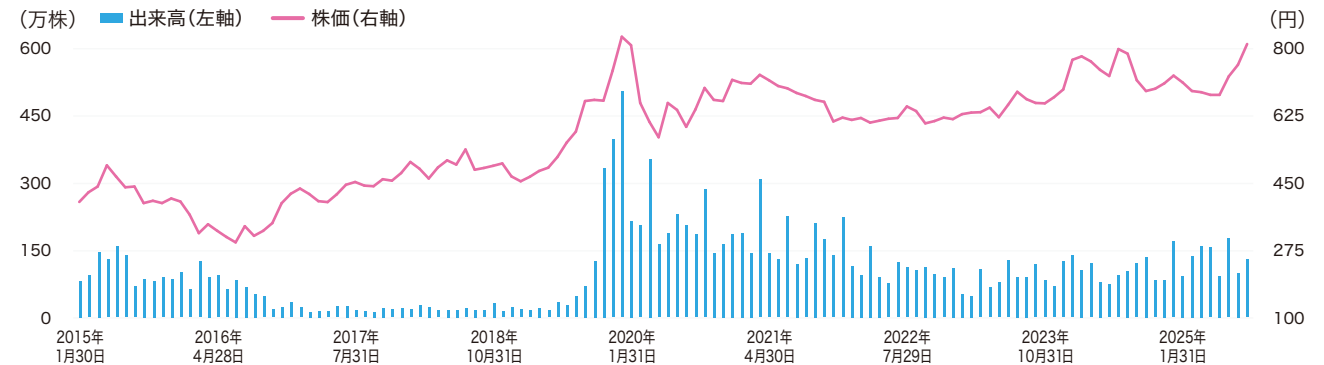
株価パフォーマンス比較 (TSR株主総利回り%)

投資期間	1年間	2年間	3年間	5年間	10年間
	(24年3月末～25年3月末)	(23年3月末～25年3月末)	(22年3月末～25年3月末)	(20年3月末～25年3月末)	(15年3月末～25年3月末)
日工	-6.3	18.0	28.2	38.1	107.3
TOPIX	-1.5	39.2	47.2	113.4	117.4
機械指数	-4.3	39.9	51.9	133.7	126.8

注: 上記の表は2025年3月末時点の配当込み投資収益率について、1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 (2024年1月末～2025年8月末)

● 出来高と株価チャート



● 株価バリュエーション

	2021/3	2022/3	2023/3	2024/3	2025/3
期末株価(円)	731	607	634	766	686
PER(倍)	13.5	14.1	23.8	22.4	13.1
PBR(倍)	0.9	0.7	0.8	0.9	0.8
配当利回り(%)	4.5	4.9	4.7	3.9	4.7
純資産配当率(%)	4.1	3.6	3.6	3.6	3.6
期末時価総額(百万円)	29,240	24,280	25,360	30,640	27,440

会社概要と拠点一覧

会社概要 (2025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 1,133名(単体656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)
 環境装置及び搬送関連事業
 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(上海)工程機械有限公司
日工マシナリー株式会社	Nikko Asia (Thailand) Co.,Ltd
トンボ工業株式会社	Nikko Global Manufacturing (Thailand) Co.,Ltd
日工セック株式会社	Nikko Baumaschinen GmbH
日工興産株式会社	株式会社西日本不動産
株式会社前川工業所	
宇部興機株式会社	
(2022年3月にグループ会社化)	
株式会社松田機工	
(2023年7月にグループ会社化)	

工場

本社工場
 東京工場
 幸手工場
 加古川工場
 福岡工場
 セック本社工場
 マシナリー本社工場
 日工電子本社工場
 前川工業所本社工場
 日工上海本社工場
 マシナリー関西工場
 宇部興機本社工場
 前川機工本社工場

支店・営業所

北海道支店
 東北支店
 関東支店
 中部支店
 大阪支店
 中・四国支店
 九州支店
 沖縄支店
 新潟営業所
 湾岸営業所
 横浜営業所
 四国営業所
 南九州営業所

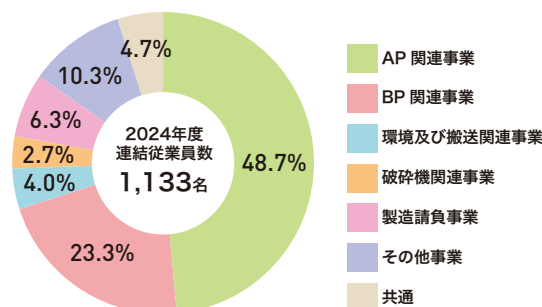
サービスセンター・サービスステーション

東京サービスセンター
 明石サービスセンター
 東京モバイルセンター
 盛岡サービスステーション
 北陸サービスステーション
 明石サービスステーション
 岡山サービスステーション
 下関部品センター

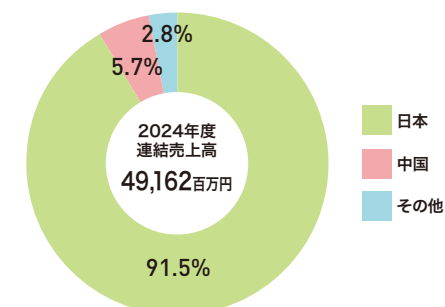
海外拠点

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 Global Manufacturing (Thailand) Co.,Ltd
 (2020年6月設立)
 Nikko Baumaschinen GmbH (1994年2月設立)

セグメント別従業員構成 (2024年度)



地域別売上高構成 (2024年度)



(単位:百万円)

関連事業	社 名	業務内容	業績推移	2022年度	2023年度	2024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	1,726	1,937	1,989
			営業利益	228	325	269
			営業利益率(%)	13.2	16.8	13.5
AP BP その他	日エ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	1,816	2,158	2,071
			営業利益	76	320	256
			営業利益率(%)	4.2	14.8	12.4
その他	日エセック株式会社	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	1,377	1,423	1,598
			営業利益	150	169	206
			営業利益率(%)	10.9	11.9	12.9
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	757	741	716
			営業利益	15	7	△ 25
			営業利益率(%)	2.0	0.9	—
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	432	315	386
			営業利益	143	77	86
			営業利益率(%)	33.1	24.4	22.5
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	460	432	653
			営業利益	29	△ 14	20
			営業利益率(%)	6.3	—	3.2
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LED照明灯などの開発製造販売	売上高	2,175	2,471	3,595
			営業利益	143	114	169
			営業利益率(%)	6.6	4.6	4.7
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
			営業利益	—	121	420
			営業利益率(%)	—	25.6	39.3
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	4,990	2,624	2,917
			営業利益	335	△ 3	53
			営業利益率(%)	6.7	—	1.8
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	377	566	866
			営業利益	△ 106	△ 174	△ 89
			営業利益率(%)	—	—	—
AP	Nikko Global Manufacturing (Thailand) Co.,Ltd.	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	193	527	629
			営業利益	△ 303	△ 378	△ 179
			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
			営業利益	—	—	3
			営業利益率(%)	—	—	1.0

	用 語	概 要
AP	アスファルトプラント (AP)	アスファルト合材を生産する設備。主に骨材を加熱乾燥するドライヤー・材料の計量器・材料を混合するミキサなどで構成される。
	リサイクルプラント (RP)	アスファルト舗装材のリサイクルプラントは、使用済みアスファルト舗装材 (再生骨材) を処理し、新しいアスファルト合材の原料として再利用するためのプラント設備。
	AS合材、合材	アスファルト合材の略。骨材 (碎石、砂など)、フィラー (石粉)、アスファルトを混合して作られるアスファルト合材のこと。
	中温化合材 (中温化アスファルト混合物)	通常の加熱アスファルト混合物と同等の品質を確保しながら、製造及び施工温度を約30℃低減することができる舗装材料。
	再生合材	再生合材は、使用済みのアスファルト舗装材 (アスファルトがら、切削材など) を原料として製造されるアスファルト混合物。アスファルト合材の新材を混ぜ舗装材として利用される。
	フォームド装置	加熱アスファルト内に少量の水を噴霧して微細な泡を発生させる装置。微細な泡のベアリング効果により、アスファルト混合物の製造温度や施工温度を下げても品質や施工性が確保できる技術であり、CO ₂ 削減に効果が期待されている。
BP	コンクリートプラント (BP)	コンクリートを製造するための大型プラント設備。セメント、水、砂、砂利、混和剤などの材料を所定の割合で混ぜ合わせて、均質なコンクリートを製造。
	CUCO	NEDOのグリーンイノベーション基金事業「CO ₂ を用いたコンクリートなど製造技術開発プロジェクト」を実施する55社のコンソーシアムの総称。
	プレキャストコンクリート	工場において、あらかじめ成型したコンクリート二次製品。
	土質改良機	対象となる土砂と固化材を混合攪拌し、用途に応じた改良土を生成する機械。土砂と固化材を投入するホッパー、混合・攪拌を行う混合部、改良土を排出するベルトコンベヤより構成される。
	コンクリートスラッジ	生コン工場においてミキサー車の洗浄やプラント洗浄によって発生する排水 (洗浄廃水) を回収・処理した結果生じる泥状の廃棄物。
	サブスクメンテナンス	メンテナンスのサブスクリプション契約。

	用 語	概 要
AP／BP	MS	メンテナンスサービス。プラントなどの改造、修理を行う。
BP／破碎機	モバイルプラント(MP)	移設(自走)可能なプラント設備。日工では破碎機、ベルトコンベヤ、簡易BP、土質改良機をラインナップ。
破碎機	ジョークラッシャ	岩石や鉱石などの硬い物質を粗く砕くための破碎機。
	インパクトクラッシャ	衝撃力を利用して石材などの材料を破碎・粉碎・整粒する破碎機。
製造請負	ガスホルダー	低圧ガスの貯蔵設備で、ガスを多く使うときに送り込み、ガスをあまり使わない時はためる設備で、幅広く使用されている。形状は、球形と円筒形があり、宇部興機では円筒形を設計製造している。対象ガスは、窒素やアセチレン、メタン、水素ガスなど、近年は発酵させたバイオガスの用途も多くなっている。
	水処理プラント	工場や浄水場では、汚水や排水が発生する。水処理プラントは、こうした汚水や排水を処理し、人体や環境に安全な水質レベルまで改善する設備。水ing、クボタ、栗田工業、メタウォーター、西島製作所、神鋼環境ソリューションなどが大手メーカー。
仮設	仮設機材	建設、土木工事において、一時的に設置される施設や構造物などの機材。
	ラクラクタラップ	アルミ合金製で、傾斜などに使用される設置角度を変えられる自在階段。日工グループのシェアが約40%。
	ライトブリッジ	アルミ合金製の安全通路。
その他	防水板	建築物や施設の出入口などに設置して、外部からの水の浸入を防ぐための水害用の対策機材。



世界を、強くやさしい街に。



日エグループ統合レポート2025
に関するお問い合わせ先

日工株式会社 財務統括部 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



2025年11月発行